

九洲集团会议议题申报表

议题名称	审议《九洲融合创新研究院组建方案》的议案		
申报部门	科技与信息化部	汇报人	田殷
主要内容 (汇报材料可附后)	根据《关于科技创新赋能产业发展的若干措施》，集团总部拟组建九洲融合创新研究院，本方案通过明确研究院战略定位、战略目标、主要任务、组织架构、资源配置、运行机制，确保研究院高效组建及运行，从集团层面强化产品与技术规划、高层次研发人才引育、关键核心技术研究、科技成果引进转化及新产业孵化，切实提升集团技术创新能力，构筑集团整体研发优势，驱动新一轮高质量发展。		
需列席单位	党委办公室、组织人事部、战略发展部、财务管理部、资本运营部、法务审计部		
是否需提交董事会审议 ☒ 是 ☐ 否			
承办部门 意 见			
协办部门 意 见			
公司领导 意 见			
党委书记、董事长 意 见			

经办人:

联系电话:

中共四川九洲投资控股集团有限公司 党委（扩大）会议文件

2024 年第 11 次

九洲集团董事会办公室

2024 年 3 月 31 日

审议《九洲融合创新研究院组建方案》的议案

审议《九洲融合创新研究院组建方案》的议案

一、背景

为构建更加协同高效的融合创新体系，切实提升集团技术创新能力，构筑集团整体研发优势，驱动新一轮高质量发展，2024年2月4日，集团公司发布科技创新顶层政策《关于科技创新赋能产业发展的若干措施》，明确提出组建九洲融合创新研究院（以下简称研究院），作为集团总部型研发机构，定位为“四中心”。科技与信息化部根据“措施”，结合华为、美的等外部单位调研学习情况，组织各相关单位多次讨论研究形成方案初稿，并根据3月8日专题会各相关领导意见建议进行优化完善后，广泛征集产业公司及总部单位意见建议，经完善后形成了提交党委会审定的方案。

二、组建方案

本方案包括研究院组建的必要性及可行性，总体思路、定位及目标，组建方式，运行机制，与关联单位的关系，组建计划及责任分工等六个部分。

（一）组建的必要性及可行性

1. 必要性。在集团层面建立研究院是企业经营规模达到较高发展阶段的内在需求与必然趋势。组建研究院是当前集团构筑整体优势、赋能产业高质量发展、提升技术研究能力、支持产业公司科技创新的必然选择。

2. 可行性。组建研究院，宏观层面符合国家发展新质生产力等系列战略布局；微观层面，IBM、华为、美的等国内外优秀企业为我们提供了行业经验借鉴；集团层面，组建研究院符合集团整体第一的决策部署，组建研究院本质是支持产业公司科技创新，以及集团已经明确的每年新增不低于 5000 万元资金等各个方面为研究院组建提供了坚实保障。

（二）总体思路、定位及目标

研究院定位为集团产品与技术规划中心、高层次研发人才引进中心、关键核心技术研发中心、科技成果引进转化及新产业孵化中心，按照“总体规划、分步实施、逐步调整”的原则，分初创期、成长期二个阶段推进建设运行，从集团层面强化产品与技术规划，提供高层次人才引进和培育载体，面向现在攻克产业公司急需的关键技术，着眼未来布局新技术、培育新产品、孵化新产业，力争成为产业公司/军团必不可少的研发支持力量，集团产业持续升级的原动力，研究能力行业一流的高水平研发平台。

（三）组建方式

主要包括建设路径、组织架构、场地规划、科研仪器设备及研发测试环境四个方面。

1. 建设路径

（1）初创期（2024 年—2025 年）。主要使用科技创新引导资金，以项目制方式为现有产业公司/军团掌握核心技术和开发新产品提供支持，重点解决产业公司在新技术储备和新产品开发

方面投入不足的问题，在项目执行过程中研究院重点引进产业公司较为紧缺的核心人才，以参与项目开发的形式对产业公司提供人才支持。

（2）成长期（2026 年及以后）。以集团科技创新引导资金持续投入为基础，以政策争取资金、成果转化收入资金为补充，重点围绕“四中心”的总体定位持续推进相关工作。

2. 组织架构。研究院实行院长负责制，以九洲集团成都创智科技有限公司为载体实体化运作。初创期设置科技管理与合作部与集团科技与信息化部一体化运作，研发任务主要以项目开发组形式进行组织，可将产业公司研发体系中具有总体技术部、共性技术部能力的研发机构纳入研究院体系运作和管理。后续根据具体情况论证在研究院独立设置总体技术部/研究所、共性技术部/实验室等下设组织单元。

3. 场地规划。研究院总部设在成都创新中心大楼 20 层，规划面积 200 平方米，同时在绵阳 201 大楼一层设置研发分场所，供技术管理与合作部、需集中办公的项目开发组入驻。后续按需增加成都创新中心大楼 22 层，建立部分研发测试环境，同时供总体技术部/研究所、共性技术部/实验室等入驻。

4. 科研仪器设备及研发测试环境。初创期优先利用产业公司/军团现有资源，对需新增的仪器设备和研发测试环境由项目开发组在项目立项时提出具体需求，立项通过后可由研究院购买或建设。成长期根据研究院建设需求，论证构建科研仪器设备、研

发测试环境共享中心，拉通整合集团研发资源。

（四）运行机制

主要对研发投入、项目开发模式、项目管理、人才机制、成果权属、信息共享与沟通等六个方面的机制进行了原则性设计。

1. 研发投入。研究院作为集团的技术投入载体，不以直接获取收益为目标，经费来源以集团持续投入的科技创新引导资金为基础，以争取政策资金、科技成果授权/转让收入等作为研究院持续加大研发支出的重要资金来源。经费主要用于支持产业公司的关键核心技术研究项目、研究院自主研发项目、与高校院所技术合作及研究院研发团队工资薪酬，预计初创期每年使用经费7000万元左右，成长期每年1亿元左右。

2. 项目开发模式。研究院项目可采用自主开发、联合开发、委托研发、购买核心技术二次研发等多种方式，其中初创期主要采取委托研发和联合研发模式。

3. 项目管理。主要包括项目经理、项目评审、分阶段项目管理、管理专员等四个方面。

4. 人才机制。包括人才的配置、岗位、薪酬、绩效。重点明确了初创期项目开发团队主要来自产业公司/军团，以矩阵形式纳入研究院，仍然归属于相关产业公司，同时需要新引进的研发人员由项目开发组在立项时提出人才需求及人才画像，由研究院根据需求引进补充，人员归属于研究院；项目开发结束后，引进的人才可根据具体情况确定留在研究院或输送至产业公司。

5. **成果权属。**结合项目开发模式，分别对自主开发、联合开发、委托开发形成的成果的所有权、使用权、收益权进行了明确。

6. **信息共享与沟通。**主要包括季度例会、月度调度、重大里程碑节点动态跟踪、科技情报共享等方面。

（五）与关联单位的关系

明确了研究院与产品与技术委员会、科技与信息化部、产业公司、国防先进技术研究院等主体的业务边界及关系。

（六）组建计划及责任分工

研究院组建是一项系统工程，主要包括确定领导班子、机构设置、岗位设置、费用预算、办公场地、成立项目开发组、人才引进、建立运行管理机制、与创智科技有限公司一体化运作、资质办理等 10 余个方面工作，涉及总部各相关单位、产业军团、产业公司，需相关单位高效协同共同推进。

三、决策事项

是否同意《九洲融合创新研究院组建方案》（附件 1）。

四、决策依据

本次组建九洲融合创新研究院事项依据《四川九洲投资控股集团有限公司关于科技创新赋能产业发展的若干措施》《关于下发四川九洲投资控股集团有限公司核决权限表的通知》以及《四川九洲投资控股集团有限公司党委会议事规则（试行）》，属于由九洲集团党委会审议决策事项。

该议案已经过党委办公室、组织人事部、战略发展部、财务

管理部、资本运营部、法务审计部会签。

以上议案，请予以审议。

- 附件：1. 九洲融合创新研究院组建方案
2. 与原九洲集团中央研究院对比表
3. 行业典型企业做法

科技与信息化部

2024 年 3 月 29 日

附件 1

九洲融合创新研究院组建方案

为构建更加协同高效的融合创新体系，切实提升集团技术创新能力，构筑集团整体研发优势，驱动新一轮高质量发展，根据《四川九洲投资控股集团有限公司关于促进科技创新赋能产业发展的若干措施》，集团决定成立九洲集团融合创新研究院（以下简称研究院），现论证并提出研究院组建方案。

一、必要性及可行性

（一）必要性

1. 组建研究院是构筑集团整体优势的重要途径

目前集团旗下 28 家有科技活动的产业公司涉足某识别、空管、导航、通信、软件、照明、显示、线缆、音响等十余个领域 130 余个技术方向，方向多而散，且各产业公司之间研发协同度不高，资源重复投入，没有形成“1+1>2”的整体研发优势。在集团层面组建九洲研究院，从集团发展全局对产品与技术策略、方向、路径进行统一规划，整合打通各产业公司研发资源，统筹全集团科技力量，瞄准产业公司急需的共性关键核心技术集中突破，有利于构筑集团效率最大化的整体研发优势。

2. 组建研究院是赋能产业高质量发展的必然选择

产业发展是企业开展科技创新活动的出发点和落脚点。当前随着新一轮科技革命和产业变革的纵深演进，以人工智能、大数

据、量子信息等为代表的新一代信息技术不断向经济社会各个领域大规模扩散应用，正在重塑产业发展体系。一方面九洲现有产业零散的、单点技术突破已难以满足智能化、场景化、综合化的市场需求，另一方面九洲在新一代信息技术等新领域新赛道拓展不够，新产业孵化缓慢。在集团层面组建九洲研究院，从集团层面强化市场技术需求和技术发展趋势分析，牵头组织关键核心技术研究，建立一支专业化管理团队开展外部高校院所、科技型企业科技成果引进、培育和转化，有利于推动现有产业转型升级和新领域新产业孵化培育。

3. 组建研究院是提升技术研究能力的内在需求

技术研究是一种探索性的创新实践，研发周期长、具有一定的不确定性，面对激烈的市场竞争和经营业绩考核的双重压力，目前绝大多数产业公司主要从事有市场订单的产品开发以及与产品相关的、相对短期的专有技术研究，对于关系产业未来长远发展的核心关键技术研究不愿也不敢投入。在集团层面组建研究院，从事对企业长远发展具有战略意义的核心关键技术研究，储备产品所需核心关键技术，有利于提升集团技术研究能力。

4. 组建研究院是支持产业公司科技创新的有效手段

资金和人才是制约产业公司开展科技创新活动的两个重要因素。资金方面，集团现有科技创新引导政策，中长期无息借款、资本金注入、项目合同制等方式需占有股权或者还款，无法实质性解决产业公司不愿不敢投入的问题。人才方面，受制于薪酬水

平、平台缺乏足够吸引力、区域等因素影响，大多数产业公司面临高层次人才引不来、留不住、用不好的问题。在集团层面组建研究院，直接支持产业公司核心关键技术、重要核心部件开发，为产业公司提供高层次人才引进和培育载体，可从一定程度上解决产业公司的资金和人才难题。

（二）可行性

1. 组建研究院符合国家战略布局

2023年9月习总书记首次提出“新质生产力”，此后在多次会议中反复强调，并且将“新质生产力”列为了2024年重点经济工作的首位。国家《关于强化企业科技创新主体地位的意见》明确提出加强对企业总部研究院等高层次研发机构的建设，对设立企业总部研究院，大力投入前瞻性、引领性基础研究的企业实施财政、税收等优惠，支持其参与国家重大项目、重大科技基础设施和科技平台建设，建立企业主导的新型创新体系。组建研究院通过科技创新推动现有产业升级发展，培育壮大新兴产业，布局建设未来产业符合国家战略布局。

2. 组建研究院具有行业经验借鉴

在集团层面建立研究院是企业经营规模达到较高发展阶段的内在需求与必然趋势，也是国内外优秀企业普遍采用的成功做法。通过对通用汽车、松下、索尼、IBM、三星、华为、美的、海尔、海康威视、中核集团等企业的学习或调研，同时对九洲集团曾组建的中央研究院进行复盘总结，为组建研究院提供了可借

鉴的参考。

表 1 行业企业研究院建设经验教训总结

经验	教训
(1) 坚持“总体规划、分步实施”的原则，严格规划研究方向，在初创期选择好研究方向，集中力量重点突破； (2) 坚持长期稳定有保障的投入，特别是在建设初期给予充分的资金支持； (3) 在研究院初创期，从能力培养角度考核研究院，而不是从经济效益角度考核研究院，并给予研究院必要的时间培养能力； (4) 在运作流程上，将研究院与产业主体紧密结合起来，并通过激励机制的牵引促进研究院和经营单位合作的积极性； (5) 分类分阶段管理研究项目并合理分配资源； (6) 适度的容错机制保证技术研究氛围。	(1) 定位不明确； (2) 偏重学术研究； (3) 技术研究方向和研究项目选择随意性大，缺乏统一规划； (4) 建设初期制定过高目标； (5) 未在关键技术研究上进行持续稳定的投入； (6) 缺乏高水平研究人才，不重视人才培养； (7) 不重视机制优化，未形成成熟的管理机制。

3. 组建研究院符合九洲发展实际

一是当前为了应对更加严峻的市场竞争，集团组建了四大军团，拉通内部资源，塑造集团整体优势。组建研究院，带动全集团的研发力量共同推动科技创新，符合九洲当前整体第一的发展实际需要；二是组建研究院，本质是支持产业公司科技创新，不与产业公司形成业务竞争关系；三是《关于科技创新赋能产业发展的若干措施》明确提出，每年新增不低于 5000 万元以研究院为牵头实施主体，引导相关产业公司打造硬核技术和拳头产品，来自集团总部科技创新引导资金的直接支持，为研究院建设运行提供直接的资金保障。

二、总体思路、定位及目标

（一）总体定位

研究院作为集团总部型研发机构，是集团科技创新体系的重要组成部分，由集团总部直接管理，定位为“四中心”，即产品与技术规划中心、高层次研发人才引育中心、关键核心技术研发中心、科技成果引进转化及新产业孵化中心。主要职责包括：

1. **产品与技术规划**。负责新技术、新趋势的持续动态跟踪分析，组织制定集团产品与技术规划。

2. **高层次研发人才引育**。负责高层次研发人才的引进和培育，为产业公司提供高层次研发人才引进和培育的载体。

3. **关键核心技术研究**。负责跨组织配置研发资源，瞄准对九洲长远发展具有战略意义及各产业公司共性需求的核心关键技术集中突破。

4. **科技成果引进转化及新产业孵化**。负责对接高校、科研院所、科技型企业，挖掘遴选符合公司发展需求的科技成果进行转化，赋能现有产业升级发展和新产业培育孵化。

（二）总体目标

按照“总体规划、分步实施、逐步调整”的原则，分阶段分步骤推动研究院建设运行，逐步建立一支高水平的研发人才队伍，构建拉通全集团研发资源的能力，持续攻克具有行业领先性的核心关键技术，持续支持开发具有核心竞争力的新产品，不断推动产业升级和新赛道、新领域拓展，成为研究能力行业一流的

高水平研发平台，推动集团形成研究院开展关键技术和新兴技术研究，产业公司开展面向产品的专有技术研究协同高效的融合创新体系。

（三）总体思路

根据九洲产业分布和科技创新体系等现状，结合对总部型研发机构经验教训的总结，提出总体建设思路如下：

1. 坚持“总体规划、分步实施、逐步调整”的原则；
2. 紧紧围绕产业发展充分论证研究方向，面向现在攻克产业公司急需的关键技术，着眼未来布局新技术、培育新产品、孵化新产业，确保研发投入聚焦和连续；
3. 建立与集团总部管控相适应的组织结构，并根据不同发展阶段动态调整；
4. 建立与产业公司高效的协同机制和运作流程，持续调整和优化与产业公司的成果和利益分享机制；
5. 持续引进培育高水平的研发及科技管理人才，建立并优化与技术研究特点相适应的绩效评价考核模式。

三、组建方式

（一）建设路径

始终围绕“四中心”的长远战略定位，结合集团当前实际和各产业公司发展现状，分初创期、成长期二个阶段推进研究院建设运行。

1. 初创期（2024 年—2025 年）

研究院初创期主要使用科技创新引导资金，以项目制方式为现有产业公司/军团掌握核心技术和开发新产品提供支持，重点解决产业公司在新技术储备和新产品开发方面投入不足的问题，在项目执行过程中研究院重点引进产业公司较为紧缺的核心人才，以参与项目开发的形式对产业公司提供人才支持。研究院的能力建设方面，重点关注研究院运行机制建设和科研管理能力提升。围绕“四中心”的总体定位，在研究院初创期主要任务规划如下：

在产品与技术规划方面，以集团科技部牵头，战略发展部、资本管理部等部门配合，组织产业公司/军团，利用产品与技术委员会下设专家委的技术咨询力量，与研究院论证并支持开展项目的过程充分结合，规划并初步建立起全集团各产业方向的产品与技术体系；

在高层次研发人才引进方面，以研究院支持开展的项目为依托，以产业公司对急缺人才需求为牵引，补充一批高水平研发人才团队，引进人才主要参与研究院支持项目；

在关键核心技术研究方面，主要以产业公司/军团的需求为初始来源，研究院对需求进行筛选、提炼、整合后，采取“成熟一项、提交一项”的方式，向产品与技术委员会动态提交研发项目立项议案，并在项目执行过程中按需补充必要的研发试验条件；

在科技成果引进转化及新产业孵化方面，以集团科技部牵

头，重点培养一支有较强技术背景的技术经理团队，广泛开展与高校、院所及高能级成果转化中心等交流合作，筛选识别出符合九洲发展战略和产业布局的优质技术成果，形成技术成果引进清单。

通过研究院初创期的运行，推动集团科技管理部门与研究院的一体化运作，建立高效顺畅的运行管理模式，逐步获取研究院争取政策资金所需的必要资质。

2. 成长期（2026 年及以后）

以集团科技创新引导资金持续投入为基础，以政策争取资金、成果转化收入资金为补充，研究院逐步加大研发投入力度。围绕“四中心”的总体定位，成长期主要任务规划如下：

在产品与技术规划方面，从由科技管理部门主导过渡到由专业技术团队主导，在初创期的基础上，分步组建总体技术部或研究所，打造专业技术团队作为集团“技术参谋部”，集中分析相关领域方向的市场技术需求和行业技术发展趋势，制定产品谱系与技术路线，制定跨系统解决方案，跨组织实施重大技术攻关项目等工作。

在高层次研发人才引育方面，在初创期的基础上，以服务于集团产品与技术规划、牵头执行关键共性技术开发项目、独立开展新产业方向技术攻关及技术成果引进熟化为主要目标，基本形成较为稳定技术团队组织架构，并与集团各产业公司之间形成较为成熟的人才流动和共享机制。

在关键核心技术研究方面，论证具有整合必要性和可行性的共性技术方向，按需组建共性技术部或实验室，逐步实现以研究院技术团队为牵头力量，以产业公司技术团队为重要支撑的研发体系，拉通和统筹集团研发力量从事前瞻性关键技术、共性技术、通用软件、硬件平台开发等工作；

在科技成果引进转化及新产业孵化方面，以与高校院所共建联合创新平台或招引成熟团队为主要方式，持续引进外部科技成果依托现有产业公司或孵化新公司进行技术成果转化。

通过研究院的持续投入和长期建设，力争成为产业公司/军团必不可少的研发支持力量，成为集团产业持续升级的原动力、集团核心竞争力的重要来源。

（二）组织架构

研究院实行院长负责制，以九洲集团成都创智科技有限公司为载体实体化运作。研究院组织架构如下图所示。

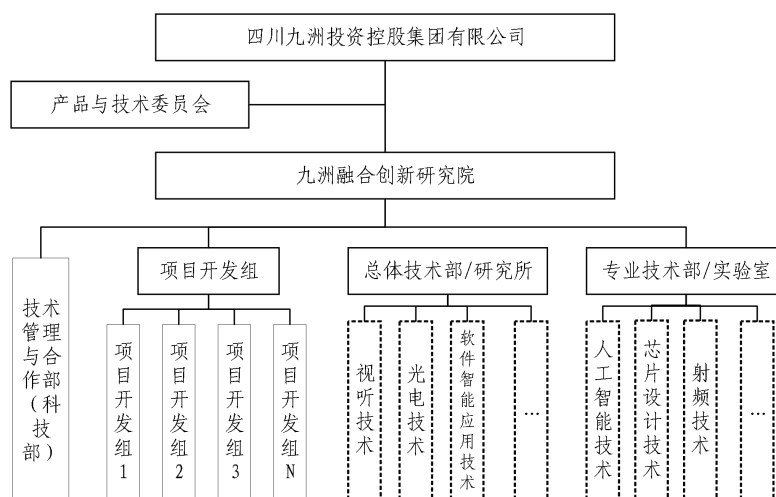


图 1：九洲融合创新研究院组织架构规划

研究院初创期设置科技管理与合作部与集团科技与信息化

部实行一体化运作，研发任务主要以项目开发组形式进行组织，可将产业公司研发体系中具有总体技术部、共性技术部能力的研发机构纳入研究院体系运作和管理。后续根据产业公司/军团具体情况，论证在研究院独立设置总体技术部/研究所、共性技术部/实验室等下设组织单元。

（三）场地规划

研究院总部设在成都创新中心大楼（艺尚锦江4号楼）20层，规划办公场地面积200平方米，在绵阳201大楼一层（现科技信息化部办公区域）设置研发分场所。研究院初创期可供技术管理与合作部、需集中办公的项目开发组入驻，后续可按需增加成都艺尚锦江4号楼22层，建立部分研发测试环境，同时供总体技术部/研究所、共性技术部/实验室等入驻。

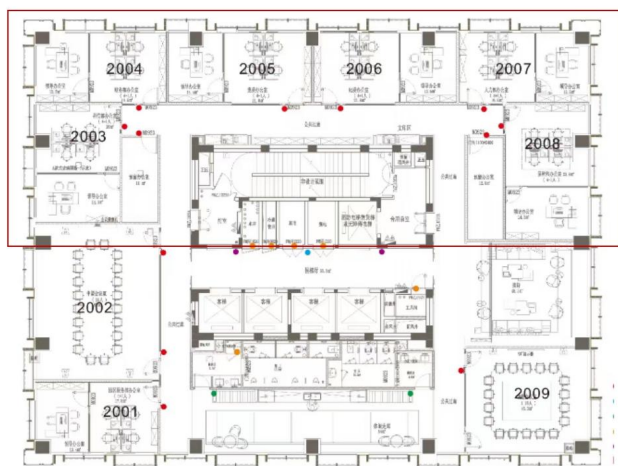


图 2：九洲融合创新研究院（成都）办公场地规划

（四）科研仪器设备及研发测试环境

研究院初创期项目开发组需科研仪器设备和研发测试环境，

优先利用产业公司/军团现有资源，对需新增的仪器设备和研发测试环境由项目开发组在项目立项时提出具体需求，立项通过后可由研究院购买或建设，主要供项目开发组使用。后续根据总体技术部/研究所、共性技术部/实验室等建设需求，论证构建科研仪器设备、研发测试环境共享中心，拉通整合集团研发资源。

四、运行机制

（一）研发投入

1. 经费来源

以集团持续投入的科技创新引导资金为基础，在运行过程中，以争取政策资金、科技成果授权/转让收入等作为补充，补充资金作为研究院持续加大研发支出的重要资金来源。研究院作为集团的技术投入载体，不以直接获取收益为目标，研究院不得面向市场直接提供产品或服务获取收入。

2. 经费使用

研究院经费主要用于支持产业公司的关键核心技术研究项目（含项目所需研发仪器设备购置、试验环境建设等）、研究院自主研发项目及与高校院所技术合作（含科技成果引进熟化、联合实验室建设等）及研究院研发团队工资薪酬三个方面，少量经费用于场地租赁和研究院日常运行等。初创期（两年）预计使用经费 1.5 亿元，成长期预计每年使用经费不低于 1 亿元，原则上集团每年以科技创新引导资金向研究院的直接投入经费不低于 5000 万元，具体根据研究院组建及运行需求在当年预算中进行

明确。

对于以孵化新公司方式开展的研究院成果孵化项目，研究院可采取技术成果加资金入股，九洲创投科创基金、九洲产业公司、外部科创基金及项目团队等可采取多元化入股方式参与成果孵化。

（二）项目开发模式

对研究院运作过程中的具体项目，可采用自主开发、联合开发、委托研发、购买核心技术二次研发等多种方式进行技术开发。研究院初创期，主要采取委托研发和联合研发模式。

1. 委托研发。研究院可根据需要将项目部分任务委托给产业公司/军团或者外部有优势的院校、研究所、企业进行研发。

2. 联合开发。研究院可根据项目需求以及自身研发资源情况，与产业公司/军团，外部有优势的院校、研究所、企业进行联合研发，以充分发挥各方优势，加速技术开发。

3. 自主开发。对于产业公司/军团不具备相关研发能力和研发团队，又关系九洲未来长远发展的核心关键技术研究，由研究院组建或引进团队自主开发。

4. 购买核心技术二次研发。研究院加强与国内外高校院所、企业的产学研合作，有选择性地购买高价值核心技术，在此基础上进行产业化研发，缩短自主开发周期。

（三）项目管理

1. 项目经理制度。各项目开发组设置项目经理 1 名，由项目

立项决策一并确定，赋予项目经理人才使用、资源调配、项目管理、考核激励、奖金分配的权利，由项目经理对项目开发过程的决策、项目经费预算和使用、项目人员的考核管理、项目知识产权申请、项目奖金分配方案制定、项目成果推广等全权负责。

2. 项目评审制度。一是项目立项。由科技与信息部组织产品与技术委员会技术专家咨询组中的内外部专家、战略发展部、财务管理部、法务审计部等对项目进行预评审，全方位论证项目立项的技术、经济可行性，评审通过后报产品与技术委员会委员会会议审议通过后立项实施；二是项目实施。项目实施过程中根据项目需要邀请产品与技术委员会技术专家咨询组中的内外部专家为项目开发团队提供技术指导和评估；三是项目验收。由集团总工程师主持，科技与信息部组织产品与技术委员会技术专家咨询组中的内外部专家、财务管理部、法务审计部等相关单位对项目进行评审。

3. 分阶段项目管理制度。研究院项目采用分阶段项目管理模式，项目立项后项目经理根据《项目开发任务书》制定项目技术、质量管理、知识产权、进度、资源管理、风险管理等实施计划方案，并按照计划方案推动项目实施，适时组织开展各个阶段重大里程碑技术评审，增强项目可控性，降低项目风险。

4. 管理专员制度。研究院为每个项目开发组配置技术/项目管理专人 1 名，为每个项目提供全过程技术、项目服务保障，由科技与信息化部派遣；研究院根据需求为所有项目开发组共同配

置人事、财务、战略、资本、行政、法务等 BP，为项目开发组项目实施全过程提供相关服务，由总部相关职能部门派遣。

（四）人才机制

1. 人才配置

研究院设置院长 1 名，副院长若干名。研究院初创期，项目开发团队主要来自产业公司/军团，以矩阵形式纳入研究院，项目团队人员仍然归属于相关产业公司，同时需要新增引进的研发人员由项目开发组在立项时提出人才需求及人才画像，由研究院根据需求引进补充，人员归属于研究院；项目开发结束后，引进的人才可根据具体情况确定留在研究院或输送至产业公司。成长期根据研究院研发团队建设情况及军团/产业板块发展需求等进行组织结构优化调整，对后续论证设立的总体技术部/研究所、共性技术部/实验室等配置固定研发团队和相匹配的领导干部职数。

研究院技术/项目管理人员由科技与信息化部内外部招聘；财务、人事、战略、资本、行政、法务等涉及到总部相关单位职能职责的，由相关单位以 BP 的方式开展相关工作；涉及公司运作所必须的执行董事、法定代表人、总经理、财务负责人、监事等由集团根据相关规定确定。

2. 岗位、薪酬、绩效

一是岗位。研究院根据建设运行情况及人才引进需求设置系统方案、系统研发、硬件开发、软件开发、研发测试、技术管理、

项目管理、综合管理等岗位，并根据集团人力资源管理具体情况动态调整；

二是薪酬。研究院研发人员、技术/项目管理人员、综合管理人员的薪酬水平结合地区薪酬水平、集团同级别人员薪酬上游水平确定；

三是绩效。研究院初创期，主要以研究院运行项目的计划节点完成率及完成质量等为主要考核绩效依据；研究院成长期，结合项目成果在产业公司创造的效益、自主研发成果及引进成果转化效益等方面实施追溯考核，研究院核心研发人员可结合参与项目等具体情况，享受相关产业公司的股权激励政策。具体由组织人事部结合研究院运行管理办法牵头完善与研究院相匹配的人力资源管理制度体系。

（五）成果权属

1. 自主开发成果。研究院自主开发项目形成的知识产权等成果，以研究院实体申请权属，归研究院所有，研究院可根据需要以有偿或免费的方式授权产业公司使用，项目成果转让收入、授权使用收入、作价入股所获得的收入由研究院享有。

2. 联合开发成果。研究院与产业公司联合开发项目形成的成果，以研究院、产业公司共同申请权属，归研究院和产业公司共同所有，研究院和联合开发的产业公司均可共享使用，项目成果转让收入、授权使用收入（包括授权给其他产业公司或外部单位）、作价入股所获得的收入由研究院、产业公司按照一定比例

共同享有；研究院与外部高校、院所、企业联合开发形成的成果所有权、使用权、收益权“一事一议”在开发合同中进行明确。

3. 委托开发成果。研究院委托产业公司开发项目形成的成果，以研究院申请权属，研发成果归研究院所有，研究院可根据需要以有偿或免费的方式授权产业公司（包括承担项目的产业公司）使用，项目成果转让收入、授权使用收入（包括授权给产业公司或外部单位）、作价入股所获得的收入归研究院所有。研究院委托外部单位开发项目形成的成果，所有权、使用权、收益权归研究院所有。

（六）信息共享与沟通

一是科技与信息化部组织、研究院领导每季度主持召开例会，加强各相关方的沟通交流，掌握项目进展情况，研究解决项目开发过程中遇到的重大问题；二是科技与信息化部每月对项目实施情况进行定期跟踪，不定期对项目重大里程碑节点进行动态跟踪，了解掌握项目的进展情况；三是研究院每季度面向军团、产业公司发布相关行业市场技术需求、国内外技术发展趋势、竞争对手技术动向等科技情报的跟踪分析报告。

五、与关联单位的关系

（一）产品与技术委员会

产品与技术委员会是集团科技创新的顶层决策机构，研究院是集团总部型研发机构，研究院涉及的科技创新重大事项需产品与技术委员会审议决策，同时研究院主要领导班子是产品与技术

委员会的重要成员，参与集团科技创新重大事项的决策。

（二）科技与信息化部

集团科技与信息化部加挂研究院科技管理与合作部，实行一体化运作，主要负责研究院的技术管理、项目管理、合作管理、成果转化、政策项目争取等工作。研究院项目开发组、研究所、实验室等主要开展技术研究。

（三）产业公司

一是研究院侧重对集团长远发展具有战略意义的前瞻、共性关键技术研究，产业公司侧重根据市场需求、市场订单进行产品开发以及与产品相关的专有技术研究；二是研究院的研发需求、研发项目主要来自产业公司，初创期研究院研发项目主要依托产业公司现有团队开展，形成的技术成果主要应用于产业公司。

（四）国防先进技术研究院

融合创新研究院作为集团唯一的总部型研发机构，服务全集团的科技创新。国防先进技术研究院作为九洲电器的研发机构，主要专注于某核心领域的战略性、体系性、前瞻性技术研究，是某领域创新工作站、某领域国防科技工业创新中心的承载体。

六、组建计划及责任分工

组建研究院主要有十一个方面工作，具体如下：

序号	主要任务	完成时间	牵头单位	配合单位
1	确定组建方案	2024 年 3 月	科技与信息化部	组织人事部、战略发展部、财务管理部、资本运营部
2	明确领导班子	2024 年 4 月	组织人事部	科技与信息化部
3	下发机构设置及职责文件	2024 年 4 月	战略发展部	科技与信息化部

4	岗位设置及标准制定	2024 年 4 月	组织人事部	科技与信息化部
5	研发费用预算	2024 年 3 月	科技与信息化部	财务管理部、战略发展部
6	办公场地及办公用品配置到位	2024 年 4 月	公司办	公司办、后勤公司
7	调整九洲集团创智科技有限公司公司注册地、章程等	2024 年 4 月	资本运营部	科技与信息化部
8	根据立项决策成立项目开发组	动态开展	科技与信息化部	相关产业公司/军团
9	人才引进	动态开展	组织人事部	科技与信息化部
10	建立运行管理制度，同步修订科技创新引导资金管理办法、成果管理办法等核心制度	2024 年 6 月	科技与信息化部	公司办公室、组织人事部、战略发展部、财务管理部、资本运营部、法务审计部
11	资质办理	2024 年 5 月 -2025 年 12 月	科技与信息化部	资本运营部、财务管理部

附件 2

与原九洲集团中央研究院对比表

类别	九洲融合创新研究院	九洲集团中央研究院（原）	区别
战略定位	功能定位明确为：产品与技术规划中心、高层次研发人才引育中心、关键核心技术研发中心、科技成果引进转化及新产业孵化中心	面向集团民品产业进行基础技术、共性技术、关键技术、前瞻性技术和重大市场专项技术研究；通过技术资源整合，开展军民融合专项技术和系统集成技术研究；集团民品科研和军民融合技术研发共享的试验、检测和认证；集团各产业领域技术情报信息的收集、汇总和分析；科技成果的孵化和转移。	（1）融创院：秉承赋能产业发展的宗旨，在方案设计中遵循“三融合”的理念：研究院与产业公司研发体系融合、军民用技术融合、技术研发与产品开发融合。由此方案设计更加注重分阶段实施，建院初期以引导和支持公司产业主体突破新技术和打造新产品，并向产业公司提供急需人才为主要定位，逐步按需构建共性技术研发能力和新产业孵化能力，分步实现“四中心”的总体定位。 （2）中央研究院：在建院初期过于强调共性技术统筹和资源整合，初始定位过高，与公司产业分布具有非相关多元化的特征有所偏离，导致后期不断调整定位，最后演变成一个需要“自谋生路”的主体，战略定位逐渐偏离。
运行模式	产业公司/军团提出需求，集团科技部组织对需求进行筛选、整合、提炼，经产品与技术委员会审核后，由产业公司/军团组建项目开发组、项目开发团队进行开发。研究院提供资金，并根据需求为产业公司/军团补充高层	主要是产业公司提出需求，以委托开发的方式把任务委托给中央研究院。	（1）融创院：在与产业公司的关系上，本质是研究院委托或联合产业公司开发。产业公司提出初始需求、提供基础研发团队，融创院提供资金，提供部分高层次人才，提供新增研发条件。 （2）中央研究院：在与产业公司的关系上，本

	次人才；项目实施主要以产业公司/军团为主，研究院提供资源和服务。		质是产业公司委托研究院开发。产业公司提出需求，提供资金，中央研究院相关团队进行开发。在实际过程中，产业公司委托开发的任务绝大多数是市场订单项目，要求短期快速的完成项目开发。一方面中央研究院对产业公司不够了解，无法快速响应需求，另一方面开展市场订单的短期项目开发不符合研究院的战略定位，无法发挥对集团整个技术研究的引导作用。
组织架构	初创期主要以项目开发组形式进行组织，后续根据产业公司/军团具体情况，论证设置总体技术部/研究所、共性技术部/实验室等下设组织单元。	（1）建设初期，设立“两中心五个所”：即科技发展中心，试验、检测和认证中心，应用技术研究所，通信与导航技术研究所，软件技术研究所，安全及应急技术研究所，材料及工业技术研究所。 （2）远期，在初期的基础上新增新政中心、战略研究中心、成果转移中心、通信技术研究所、海外研发分支机构等。	（1）融创院：分步实施，根据产业公司/军团实际需求逐步到位。 （2）中央研究院：成立之初建立研发机构、测试机构和管理机构。
投入机制	经费来源：以集团总部持续投入的科技创新引导资金为基础，明确每年不低于 5000 万元。以争取政策资金、科技成果转让收入、科技成果授权使用收入、科技成果作价入股获得的收入作为补充，补充资金仅作为研究院持续加大研发支出的重要资金来源。 经费使用：初创期（两年）预计使用经费 1.5 亿元，成长期预计每年使用经费不低于 1 亿	组建时仅明确了资金投入的来源，以及资金在短期项目、中长期项目中的资金分配，没有明确提出集团总部每年拨付资金数量。实际情况是存续的 7 年时间，累计投入 16655 万元，其中人工费 10203 万元、研发管理费支出 4308 万元、外协费 665.1 万元、材料费 580.1 万元（占	（1）融创院：始终坚持集团总部每年不低于 5000 万元的投入，其他来源作为补偿。明确研究院不得面向市场直接提供产品和服务。 （2）中央研究院：从成本中心逐步到利润中心，投入从主要来自于集团拨款，到除了人工费外其他投入主要来自于政策争取、产业公司委托开发、外部单位争取市场订单。

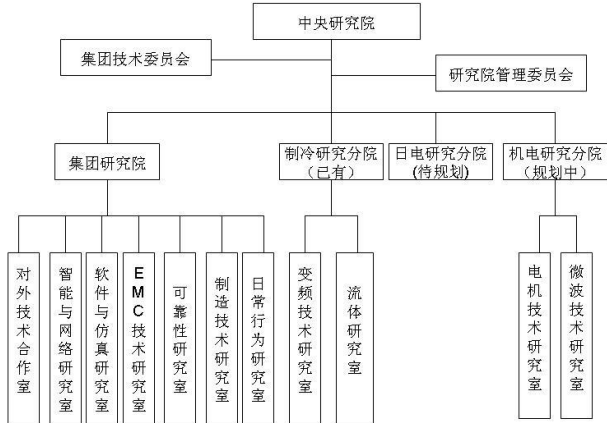
	元。	比 3.5%，年均 82.9 万元）。	
人才配置	(1) 研究院初创期，项目开发团队主要来自产业公司/军团，以矩阵形式纳入研究院，项目团队人员仍然归属于相关产业公司，同时需要新增引进的研发人员由项目开发组在立项时提出人才需求及人才画像，由研究院根据需求引进补充，人员归属于研究院；项目开发结束后，引进的人才可根据具体情况确定留在研究院或输送至产业公司。后续根据研究院运行进行组织结构优化调整，对新下设的总体技术部/研究所、共性技术部/实验室等配置固定研发团队和相匹配的领导干部职数； (2) 技术/项目管理人员由以科技与信息化部内外部招聘；财务、人事、战略、资本、行政、法务等涉及到总部相关单位职能职责的，由相关单位以 BP 的方式开展相关工作。	规划初期 150 人规模，中期 200 人规模，长远 300-500 人规模。实际情况是组建期 127 人（第一年），随着研究院运行逐步流失仅剩 46 人。	(1) 融创院：初创期主要是依托产业公司团队，同时根据产业公司需求引进部分高层次人才。成长长期根据实际情况从内外部引进。 (2) 中央研究院：研发人员及项目管理人员主要是在组建期招聘，大多来自于外部，对集团各个产业缺乏了解。
场地建设	研究院总部设在成都艺尚锦江 4 号楼 20 层 2003-2008 办公室，面积 208.8 平方米，研究院初创期可供技术管理与合作部、项目开发组入驻，后续可按需增加成都艺尚锦江 4 号楼 22 层，建立部分研发测试环境，同时供总体技术部/研究所、共性技术部/实验室、等入驻。	规划初期场地为成都九洲大楼二楼的 2/3 面积和三楼全部区域；长期在成都新购置办公场所。实际情况是按照初期规划实施。	(1) 融创院：初创期主要根据项目开发组实际需求自主决定是否入住，按需集中办公开展研发任务。 (2) 中央研究院：按照初期规划一次性到位，集中办公。

科研仪器设备研发测试环境	(1) 初创期, 优先利用产业公司/军团现有资源, 需新增的仪器设备和研发测试环境由项目开发组在项目立项时提出具体需求, 立项通过后可由研究院购买或建设, 主要供项目开发组使用。 (2) 成长期。根据总体技术部/研究所、共性技术部/实验室、等建设需求, 论证构建科研仪器设备、研发测试环境共享中心, 拉通整合集团研发资源。	在九洲集团本部(绵阳)建立公共试验、检测和认证中心, 开展系统测试、分机级别测试、软件测试、环境试验等服务。	(1) 融创院: 以产业公司/军团的需求为牵引, 初创期以项目支持的方式共享现有资源, 并购买建立项目所需条件, 后续根据需求购置科研仪器设备和建设研发测试环境, 同时开放共享给产业公司。 (2) 中央研究院: 检测中心主要依托九洲电器环境试验中心、微波暗室等设备设施, 有偿提供给民品产业公司使用, 更多的是一种资源的有偿使用。
--------------	---	---	---

附件 3

行业企业典型做法

序号	单位	功能定位	组织架构	运行机制
1	华为	华为总部型研发机构根据发展需要不断进行优化调整，目前已形成三层组织架构，其中 2012 实验室是华为公司的技术研究与创新中心，专注于前沿技术研究、产品技术竞争力构建和新产业孵化。研究方向涵盖未来网络、人工智能、计算集群、芯片、操作系统、数据库、媒体技术、安全、精密制造等所有 ICT 相关领域。主要由中央研究院、中央软件院、中央硬件工程院、中央媒体技术院、研发能力中心、可信理论、技术与工程实验室	 华为 2012 实验室组织架构图	(1) 分层建立研发机构。战略实验室主要负责基础科学研究，2012 实验室主要负责面向未来 3-5 年的技术研究。产品线主要负责专有技术研究。 (2) 三层研发布局： 一层：战略研究院，开展科学前沿技术研发，担负着华为创新前沿的责任，是华为探索未来方向的主力部队。 二层：“2012 实验室”旗下研究机构，由各产业线技术人员共同组建实验室，研究院主要承担搭建环境及保障运行工作。从事 3-5 年技术路径清晰的研发工作；同时承担开展公司同类项研发工作，建立统一结算机制；孵化新产品方向，如华为汽车、海思芯片。技术买全球，建立全球各地建立了 87 个实验室； 三层：产品线研发体系。下沉至各产业线，开展除核心技术外的其它定制类研发工作。 (3) 引入先进研发管理方法论的主要平台，包括由 IBM 帮助建立起来的集成产品开发体系（IPD）。 (4) 协同开放。通过合并同类项集中共性研发资源，避免重复开发；根据资源和人才情况在世界各地建立了 80 余个细分专业实验室。

序号	单位	功能定位	组织架构	运行机制
2	美的	服务于现在，为各经营单位服务、解决共性关键技术为主；着眼于未来，跟踪新技术、新产业，为集团产业布局提供技术决策支持等工作。主要开展技术规划、技术研究、对外合作、人才培养、标准制定、新技术跟踪等工作。	 <pre> graph TD 中央研究院[中央研究院] --- 集团技术委员会[集团技术委员会] 中央研究院 --- 研究院管理委员会[研究院管理委员会] 中央研究院 --- 集团研究院[集团研究院] 中央研究院 --- 制冷研究分院[制冷研究分院<已有>] 中央研究院 --- 日电研究分院[日电研究分院<待规划>] 中央研究院 --- 机电研究分院[机电研究分院<规划中>] 集团研究院 --- 对外技术合作室[对外技术合作室] 集团研究院 --- 智能与网络研究室[智能与网络研究室] 集团研究院 --- 软件与仿真研究室[软件与仿真研究室] 集团研究院 --- EMC[EMC 技术研究室] 集团研究院 --- 可靠性研究室[可靠性研究室] 集团研究院 --- 制造技术研究室[制造技术研究室] 集团研究院 --- 日常行为研究室[日常行为研究室] 制冷研究分院 --- 变频技术研究室[变频技术研究室] 制冷研究分院 --- 流体研究室[流体研究室] 机电研究分院 --- 电机技术研究室[电机技术研究室] 机电研究分院 --- 微波技术研究室[微波技术研究室] </pre>	(1) 资金投入。坚持持续稳定的研发投入，早期主要来自于集团总部拨款，随着研究院的建设，资金来源包括总部拨款、政府资助、成果转化。 (2) 技术项目管理。实行项目分级管理，重点项目立项要通过技术委员会评审；采用分阶段项目管理模式，增强项目可控性，降低项目风险；与经营单位组成联合项目小组，确保技术研究成果顺利应用。 (3) 薪酬水平。较高的固定薪酬、较少的浮动薪酬；较长的考核周期，考虑研究院整体绩效和集团整体效益；研究院领导相当于经营单位研发副总的上游水平；研究人员薪酬水平相当于集团同级别研发人员的上游水平。 (4) 绩效评价。包括研究成果、人才和能力培养、研究成果转化效益，其中研究成果包括专利、论文、报告等，人才和能力培养包括高级别专家数、研究骨干数、管理制度建设达成率等，研究成果转化效益包括降低产品成本、增加销售额、增加利润率等，组建初期更加关注人才和能力培育。