

把习近平总书记的殷殷嘱托全面落实在重庆大地上

重庆日报
2020年4月27日 星期一
编辑 倪训强 美编 乔宇

望他山 大型系列专题报道 上海篇

从建园到建城 看上海张江的发展逻辑



上海市张江科学城,正在行驶的张江有轨电车。张江有轨电车沿线覆盖了该区域的主要产业基地、科研院所、医院和生活区域。(本版图片由记者龙帆摄于2019年11月18日)



上海市张江科学城上海钛米机器人科技有限公司,工作人员正在调试机器人。



上海市临港新片区南港码头,工作人员正在作业。2018年,张江与临港形成联动发展。

从29年前的单一园区,到如今横跨黄浦江两岸,覆盖上海市16个行政区的22个分园和124个“园中园”,张江国家自主创新示范区形成了在国内少见的真正“大而不散、强而有力”的格局。张江人如何将当年一个普通的高新区,变成如今巍巍科学城,重庆日报记者带您一起探究其背后的发展逻辑。

总面积531平方公里、22个分园和124个“园中园”、企业2.2万家,从业人员超过38万人、2019年全口径工业总产值2834亿元,这样一个体量庞大的国家级自主创新示范区,需要多大规模的管理机构?张江国家自主创新示范区的答案是:13个处室,90名在编人员。按管理单元与企业单元对比,这一比例是1:1692;按管理人员与从业人员对比,这一比例是1:4222。如此“微型”的管理机构,却管理着一个堪称“巨无霸”式的科学城。这一极富冲击力的对比,会令每一个深入研究“张江现象”的人印象深刻。2018年5月4日,上海市委、市政府召开上海推进科创中心建设办公室陶贤俊看来,以往的简单服务如办证、审批等服务只是应履行的基本职责,与创新的管理和服务模式概念区别巨大。在张江,管理机构的开放性、包容性和自信力前所未有的。眼界决定境界。2015年8月12日,上海自贸试验区海外人才离岸创新创业基地揭牌,成为国内首个在自贸试验区内试点设立

自管理体制改革始,张江就在事实上启动了管理结构由金字塔结构向扁平化结构的转变。而这种体制上的转变,首先就来自于思想上的转变。得益于思想的解放,张江从一开始就确立了“小政府、大社会”的思路,可以下放的权力统统下放,完全不纠缠于微观权力的归属。“我们不再充当‘二房东’的角色。”在张江高新区管委会经济发展处处长陶贤俊看来,以往的简单服务如办证、审批等服务只是应履行的基本职责,与创新的管理和服务模式概念区别巨大。在张江,管理机构的开放性、包容性和自信力前所未有的。眼界决定境界。2015年8月12日,上海自贸试验区海外人才离岸创新创业基地揭牌,成为国内首个在自贸试验区内试点设立

2017年7月,上海市政府正式批复,原则同意《张江科学城建设规划》。张江由“建园”开始向“造城”演进。当下的中国,“造城”并不令人惊讶,令人惊讶的是张江人在面对“造城蓝图”时的那份清醒和睿智。早在2015年,上海就通过发布《关于加快建设具有全球影响力的科技创新中心的意见》,首次展露了其打造“科学城”的雄心,因为《意见》中首次出现了“科技创新城市”概念。殊为难得的是,在堪称重磅的利好消息面前,张江人保持了异常罕见的冷静。“张江的创业氛围不太足、热度不够,也缺乏亲和力。”这是时任张江国家自主创新示范区管委会创新促进处处长马文刚此番带有强烈自我剖析的话,其参照系实际就是彼时的北京中关村,为此他还做了一番感性却又深刻的解释:中关村是在城市空间中自然而然形成,生活气息一直很浓郁;但张江脱胎于农田,从引入大企业起步。实际

90人的“微型”机构管理38万人的科学城

会、自贸区管委会张江管理局四个机构合为一个机构,实行“一套班子、四块牌子”。管理体制变革之后,这套班子将承担起九大类数十项职责。与此对应的是,根据这些职责,机构内设13个处室。更令人吃惊的是,就在此次改革前,张江高新区管委会总共仅有5个处室、20多名在编人员。事实上,如果深入梳理张江的历史,人们会对张江这种“微型”机构管理“巨无霸”的模式得以推行并运转良好,产生不可思议的疑惑。历史总是最好的答疑者。1991年是一个特殊的年份。就在

那一年,一个崭新的名词“国家级高新区”在神州大地被叫响。那一年的3月6日,国务院选定包括上海漕河泾新兴技术产业开发区等全国各地26个开发区作为国家高新技术产业开发区。值得铭记的是,同一年同一天,与上海直线距离达1419公里的西南重镇重庆,也有一个园区荣登这份注定改变中国经济版图的榜单,它的名字叫“重庆高新区”。“国字号”的金字招牌代表着责任也充满了诱惑,这对彼时的中国任何一地都一样。自1992年开始,上海陆续将知识经济集聚的区域纳入上海市级高新区范围,先后成立张江高科技园、金桥园等高科技园区。

起步时许多人都不知道如何开发高科技园区。”这是一位老张江人退休之后写回忆文章时坦承的一点,事实上也道出了彼时大多数高科技园区面临的“集体困扰”。在摸索前进中,张江也从1园、2园、6园、8园、12园、18园,发展到了后来的22园。翻开上海市地图,会惊讶地发现,如今的张江,22个分园和124个“园中园”横跨黄浦江两岸,覆盖了上海市16个区县。22个分园,代表着22个产业方向,124个“园中园”更是意味着千差万别的个性化需求。急剧膨胀的体量、纷繁的

开放包容中形成创新创业要素聚集地

的离岸创新创业基地。这一基地的运作核心,在于“区内注册、跨境经营、远程托管”,即为海外人才提供政策、知识产权、技术、投资对接等整体前置服务,实现“海外预孵化”。但实际上,这种柔性引才新机制需要极为开放、流动的市场环境,更需要相当的自信力,才能真正吸引那些离岸创新创业人才。否则,就存在“为他人做嫁衣”的风险。谈及这种风险,陶贤俊洒脱地表示,张江是冲着打造“具有全球影响力”科技创新中心的目标而去,因此必须以国际化视野和气魄,真正顺应国际潮流,让包括人才、技术在内的各要素在自由流动中聚集。

为此,早在2017年6月16日,张江就开始试点自贸区永久居留推荐直通车制度。当天,某知名外企的德国籍高管周虹女士,获得全国首张由自贸区推荐的永久居留身份证。不到一年后的2018年4月3日,自贸区又试行外籍人才持永居证在自贸区办科技企业享国民待遇,由此一举突破了包括参与国家重大项目申报、上市挂牌、与国企合作等外籍人才创办科技企业非国民待遇的重大限制。格局决定结局。作为一个国家级的自主创新示范园区,客观上对周围的其他中小园区会产生“黑洞效应”,即吸附其他园区的各种要素资源,形成“一家独占”的局面。

而这也是被学术界广为诟病的全国各个高新区存在的不足,即发展贪大图快倾向比较突出。但张江在发展中显然很早就意识到这一点,继政府权力做“减法”换取园区活力做“加法”后,再次使出同一招以大气魄布局,提出“精准招商+创新驱动+协同发展”的思路。这一思路值得重点关注的,就在“协同发展”四字中。张江早在2013年就布局镇级开发区的转型升级,突出“一镇一品”的特色产业定位,带动所属地分享高新区发展红利。2015年开始,上海紧密结合具有全球影响力的科技创新中心建设,对镇级工业园进行转型升级。2016年《上海市

“建园”向“造城”演进中的清醒与睿智

上,完善生活设施,远比建工厂困难,需要相当精细而耐心的经营。此前的调研中就有专家提出,上海应吸引诺贝尔奖级的科学大师来工作,他们能像牛顿之于英国,普朗克、海森堡等之于德国那样,带动上海乃至中国的科研实力和影响力,即便大师年事已高,也能吸引他的团队。但彼时的张江,与包括重庆在内的各大城市新建的高新区有着几乎一致的风景:“白天空荡荡”——都在写字楼里工作;“晚上静悄悄”——全部回家。这也直接导致了早期的张江对初创型企业并不友好。商业设施的不足使得吃饭都不太方便,找间咖啡馆见面聊技术谈合作也难,甚至连寻觅中小型办公场所都是个问题。也正是基于如此清醒的认知,张江管理者明确表示,未来的科学城,不会仅限于基础研究,主角也绝非是大

装置、大机构。这份清醒和睿智,在两年后的《张江科学城建设规划》中被深刻体现并执行得淋漓尽致。《规划》中规划教育科研用地比例不小于21%,而居住用地比例约20%,只比教育科研用地少1个百分点。文化、体育等公共设施和绿地比例不少于16%,确保水面率不低于10%。同时,将“道路”转型为“街道”,实现步行600米社区生活圈全覆盖。《规划》甚至细致到新增的920万平方米新增住宅中,890万平方米只用于租赁,剩下的30万平方米则为就地动迁安置房。如果单从内容和功能审视,很难相信这是为一个高新园区打造的规划,因为其对生活环境的规划无论在广度上还是在深度上,相较于产业规划,都形成了压倒性优势。

很明显,张江的这份规划更具生活气息,而不是产业气息。人,才是这个科学城的“主角”,而不是物。相较于国内众多高新区的“高”与“冷”,如今尚未完全建成的张江科学城,已然充满了“烟火味”。自2018年开始,有许多上海自媒体评选的各种《美食地图》《网红美食大盘点》中,就已经出现了张江的坐标;许多网红景点推荐中,张江的许多景点也名列其中;甚至于张江的一些咖啡馆、书店,都成为了“打卡地”。对科学城“主角”清醒且明晰的界定,展现了张江人的睿智。一切软硬件的投入,终究是为了人才,而人才直接推动科技产业的创新与发展。2018年6月26日,抗癌新药呋喹替尼对转移性结直肠癌Ⅲ期关键性临床研究FRESCO的研究结果,在国际顶尖医学期刊《美国医学会杂志》上全

主业,考验着开发者和管理者智慧。以实用主义的角度考量,制定整齐划一的统一政策,既显公平可操作性又强,更重要的是非常利于管理。然而,创新的最大桎梏就是整齐划一,强求统一实际上就是在扼杀创新。为了最大程度尊重创新,张江在分园急剧增加的初始期,就定下了一个管理原则,即管委会和分园都想做的事,一起做;管委会有保留但分园想做的事,放权让分园做;管委会想做,但分园不想做的事,深入沟通论证达成共识再定。如此“佛系”的管理原则,是否会产生风险?这一问题的答案,早在1995年园区第一个科技孵化器启动时,就被张江人以一句无比真诚包容的口号,给出了最坚定的回答,即“鼓励成功、宽容失败”。

20多年后,无论是张江“佛系”的管理原则,还是曾激励整整一代人拼搏创业的口号,都已经沉淀为张江的一种文化和精神。这种对待创新创业的文化和精神,如今甚至都已深深影响了上海这座城市。近年风靡全国的电商平台“拼多多”即上海寻梦信息技术有限公司,正是从上海这座城市走向全国。“鼓励成功、宽容失败如今已不是简单一句口号,而是成为了政府的一种理念。”“拼多多”副总裁曾怀亿表示。曾怀亿回忆,“拼多多”在初创期就经历过数次重大危机,每当公司束手无策时,都是政府的各个管理机构主动与公司进行对接,一起商议、应对并采取措施安然度过。“我对政府在其间主动承受的重压和责任的举动深受感动”曾怀亿感慨。

工业区转型升级“十三五”规划》将其明确为“创新引领、带状分布、集群集聚”。2018年,浦东新区发布《深入推进张江——临港“双区联动”,打造浦东“南北科技创新走廊”的行动方案》,除了张江与临港两区形成联动发展态势外,《行动方案》一大亮点就是提出将张江、临港的周边镇纳入其中,推出了“2+N”的产业发展布局,以发挥更大的集聚效应。眼界和格局决定了张江的发展走向。几乎不带功利色彩的引才方式、国家级园区愿意带动属地镇级工业园区协同发展及共享发展红利等一系列开放包容的做法,共同构成了张江20多年来的发展底色。面对一个完全开放、流动的国际性市场,张江没有抱持门户之见,而是真正秉持开放心态,顺应国际潮流,任由创新创业的各要素自由流动,凭借开放性、包容性最终形成海纳百川之势。

文发表,成为第一篇全文发表在该杂志上的中国抗肿瘤新药临床研究论文。而这种首个独立由中国人发明、中国医生研究、中国企业研发的抗癌新药,正诞生于一间不起眼的咖啡馆。和记黄埔医药副总裁兼首席科技官苏慰国,在张江的一个咖啡馆和化学部总监喝着咖啡闲聊时,无意间灵感乍现,随手在一张餐巾纸上写下一段药物化学分子式,随后因急着赶飞机交给了对方。一周后,化学部总监激动万分地打来电话,告知产品已经合成完成,初试效果极佳。如今,这个诞生了多个“中国第一”的抗癌新药,以及那张似乎充满了魔力与惊喜的餐巾纸,一并成为中国乃至全球制药界的传奇。只是,人们津津乐道这个故事的时候,可能都会忽略了,这一切都源自于那一年张江街头那间不起眼的咖啡馆。科学灵感、创新与现实、产业与未来,就这样通过一个小小咖啡馆,留给了世人无数遐思与回味。

记者手记
打造“亲和力” 创造“烟火气”
漫步张江科学城,没有钢筋水泥大厦的冰冷,反而扑面而来的亲切的烟火气。透过玻璃橱窗,咖啡馆里是松开拓带、对着笔记本敲键盘的年轻面孔;书店里,到处是攒动的人头;广场上,还有放玩具飞机的孩子。对这样一座公园横跨黄浦江两岸,发展方向高度多元化,规模又等同于一座城市的科学城而言,管理、理念、文化等路径选择,决定着它的成色和未来走向。张江的路径选择有着极为超脱的一面,即管理机构高度精简,真正遵从“小政府大社会”管理原则,对所有园区实行开放协商式管理,充分尊重创新的个性化、多元化需求,不搞行政“一刀切”。哪怕这样会增加行政管理成本,但却最大限度地创新营造了一片最适宜生长的沃土。同时,张江的路径选择中也有着极为执著的一面,即不再紧盯产值、营收等各种考核指标,甚至坚决放弃旧有的既光鲜又简单的所谓“服务模式”,转而选定最难的科技创新企业培育、发展的各种改革深水区的难题。当面临“建园”向“造城”的历史性转变时,张江以无比的冷静与睿智,坚持“亲和力”的打造,为高新产业中最为关键的人才创造舒适的环境。创新的核心要素是人。是人,就要食人间烟火。张江给我们的启示是,对待创新中最活跃的元素——人,要有生活,而不是冰冷的科研仪器和钢筋混凝土大厦。从宏大处着眼,却从最细微处着手,张江一切以满足创新各要素的政策、环境需求为主导,不为一时一地的得失为标尺,只以长远利益为考量,也因此获得了远比一般高新区多得多的发展红利。

本版文字由记者陈波采写