

从建园到建城 看上海张江的发展逻辑

重庆日报记者 陈波



上海篇

从29年前的单一园区,到如今横跨黄浦江两岸,覆盖上海全市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,记者带您一起探究其背后的发展逻辑。

90人的“微型”机构管理38万人的科学城

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领导班子宣布会,宣布上海市将张江国家科学中心办公室、张江高新技术产业开发管委会、张江高科技园区管委会、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,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。

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。

摊开上海市地图,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,覆盖了上海全市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、纷繁的主业,考验着开发者和管理者智慧。

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。

开放包容中形成创新创业要素聚集地

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,与创新的和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。

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。

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创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

海市工业转型升级“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。

“建园”向“造城”演进中的清醒与睿智

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。

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、热度不太够,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的公开点评。

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。

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”。

上海市临港新片区临港办公中心。

本版图片由重庆日报记者龙帆摄

