

科創二十年

“张江高科” 1996-2016

◆ 葛培健 主編

復旦大學出版社

科创二十年

——“张江高科”1996—2016

葛培健 主编

复旦大学出版社

序 一

上海张江高科技园区开发股份有限公司(以下简称张江高科)自1996年4月22日在上海证券交易所正式挂牌交易以来,已经走过了20年的历程。20年来,张江高科上市股本从1亿股扩张至现今15亿股,总资产增长了约50倍。这些成绩的取得,得益于国家开发浦东伟大战略决策的推进实施,得益于浦东开发开放大环境的政策支持,也得益于张江高科自身的努力发展。

记录张江高科走过的从无到有、从小到大、从大到强的足迹,记录张江高科20年来参与张江高科技园区创新创业、快速发展的点滴,记录张江高科从单一的产业地产开发商向高科技产业协同成长发展、投资、服务商角色转型的过程,公司特邀请中国作协副主席、著名作家叶辛领衔的一批上海作家共同策划、深入采访,在短时间内创作形成了这本记录张江高科发展的报告文学集《科创二十年》。

据悉,该报告文学集之所以以《科创二十年》为书名,一是践行习总书记对上海提出建成“具有全球影响力的科技创新中心”的要求,更好地服务科技、逐梦创新;二是通过总结张江高科走过的20年风雨征程,特别是上市20年的历程,为下一个10年、20年走得更稳、更好、更快提供启示和经验;三是在当前上海处于产业结构战略转型的关键时期,表明张江高科在上海这一转型时期要继续当好领头羊、排头兵。《科创二十年》是宣言,也是回答。

《科创二十年》重点从以下三个方面描述了张江高科参与张江高科技园区“科创二十年”创新发展历程。一是围绕国家战略和上海全市发展的要求,推进产业地产开发与建设,与科技产业紧密结合,吸引集成电路、互联网技术、生物医药等方面的龙头企业入驻,抢占科技产业与技术制高点。二是围绕国家推进科技创新,实施创新驱动发展战略,发挥上市公司的资源优势,聚集提升公司盈利能力和股东价值的目标,依托园区高科技产业链,部署科技产业投资,打通金融资本、产业资本、土地资本的联动通道,创新商业模式和盈利模式的经验。三是围绕“大众创业、万众创新”战略,围绕建设科技创新中心、“双自联动”和科技城建设,着眼于科技创新企业成长的全生命周期,通过提供和开发创新服务增值收益,与园区创新创业企业结成“创新共同体”,推动实体经济发展。

我希望关注张江高科、有志于投身张江高科的人们,通过本书,进一步提升对上海加快具有全球影响力的科技创新中心建设、“双自联动”、“双创”、综合性国家科学中心和张江科技城建设的认识,从而更加坚定地立足于张江高科技园区这片热土,为上海更好地改革开放、建设具有全球影响力的科技创新中心而共同矢志同心、努力奋斗。

周禹鹏

2016年3月

(作者系原中共上海市委常委、
副市长、中共浦东新区区委书记)

序 二

张江，是一块热土。

张江，涌动着大潮，后浪推前浪，浪涛滚滚。这是改革的大潮，奋勇向前的大潮。

张江，已成为浦东大地上世人瞩目的高科技开发区。

曾几何时，我青少年时期记忆中的张江，还是典型的江南水乡风光，小桥、流水、人家，伴着大片大片的农田，农田里栽种着水稻、棉花、蔬菜，还有给我印象极深的专门做酱菜的小黄瓜，当地浦东老乡称它为乳瓜。浦东的开发、开放，催生了最早的三个开发区：陆家嘴金融贸易区、外高桥保税区、张江高科技园区。

今天的张江高科，诞生20年了。20年来，风华正茂的张江人，正在书写着属于他们的创业史、追求史、奋斗史。一句话，书写着张江历史的新篇章。这一页篇章里，奏响的是时代的最强音。张江人以他们的努力、坚忍和矢志不移，塑造着当代张江人的形象。

那么，20年来，张江人究竟是怎么一步一个脚印地走过来的呢？他们遇到了些怎样的挑战？碰到了哪些困难？取得了什么样的成果？

我们这本书就是为回答读者们的疑问而书写的。上海的十几位作家，从去年冬天开始，一次又一次来到张江高科，和张江大地上的创业者、奋斗者、领导者

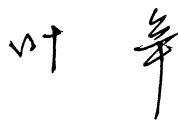
交谈、采访、谈心，尽可能全面地深入了解张江高科 20 年来所走过的路。作家们为张江人挥洒的汗水而感动，作家们也为自己对高科技陌生犯困惑，他们时常感觉到手中这支笔的笨拙，有的作家甚至因为这一领域的难度选择了退却。但是，大多数作家还是坚持下来，写出了文稿，交出了这一份答卷。

对于作家们来说，采访写作的过程也是深入生活、学习的过程。对我来说，20 年来，一次又一次走进张江，一次又一次接触一个个不同的领导者、创业者，每一次都觉得有新收获、新体会、新感慨。这一次也同样，我为今天的张江人抢抓转型发展新机遇、拓展科技地产新空间、布局产业投资新领域、提升创新服务新能级的大气魄决策而感动。真正照此扎扎实实地干下去，必将充分发挥其重大的牵引效应，显著增强张江核心区的创新功能，引领上海培育新的创新优势，集聚更高能级的创新资源，激发更大范围的创新活动，参与更高层次的全球竞争与合作。通过自主创新与自由贸易的“双自”联动、科技创新与金融创新的双创融合，营造出更加充满生机活力的创新生态环境。

那么，张江高科功莫大矣。可以预言：

张江高科的明天一定更美好！

是为序。

Handwritten signature in black ink, consisting of two characters: '叶' (Ye) and '辛' (Xin).

2016 年 3 月

（作者系中国作家协会副主席、
上海作家协会副主席）

寄 语

在张江园区的开发建设史上,张江高科作出过重要贡献。我衷心希望公司在新的历史条件下,不忘初心、牢记使命,保持初创期的那股拼命、韧劲,发扬艰苦奋斗、不断开拓创新的优良作风,为上海加快建设具有全球影响力的科创中心和浦东的二次创业再建新功勋,谱写新篇章!

——吴承璘

张江高科是在浦东开发、高科技园区建设和投融资体制改革的大背景下诞生的。当年吴承璘总经理做了许多探索开创性的工作,我有幸出任第一届董事会的董事长。回首上市、初创、发展的艰辛,历历在目。今天在实施建成小康社会、自贸试验区和科创中心的国家战略中迎来了张江高科成立20周年,资本、人才、环境都发生了极大变化。愿张江高科抓住机遇、找准切入点,在“十三五”期间实现二次创业转型发展。

——钱人杰

张江高科在当年完成了股权改制,顺利实现了整体上市这一里程碑。今天张江高科正成为上海和浦东新区建设张江科技城的一支重要力量,相信张江高科会不辱使命,不断进取;相信张江高科的明天会更加美好。

——陈剑波

张江,是创新的集聚地,是奇迹的诞生地。张江高科一直以来,都在服务于创新,缔造着奇迹。如今,张江科技城的建设,将进一步提升张江创新的能级,而张江高科将乘着科创的东风,直挂云帆济沧海!

——刘小龙

张江高科是张江高科技园区的标志之一。经过20年的发展,“创新创业、汇聚集成”已成为张江高科的企业精神。祝愿张江高科进一步以创新为核心,在营造张江园区创新创业的环境同时,能在激烈的市场竞争中再创辉煌、引领潮流。

——丁磊

600895,作为张江高科的股票代码,也是我常念常忆的一串数字。热切期盼公司团队以国资国企改革为动力,求真务实,锐意进取,大力拓展,年报总有新亮点,业绩稳定往上升,不负投资者的厚爱,为园区乃至浦东的社会经济发展作出新贡献!

——刘正义

张江高科20年风雨历程,见证了张江园区旧貌换新颜。作为曾经有幸在这块土地上耕耘过的“老张江”,我祝愿公司始终与浦东改革开放的主旋律合拍,探索并遵循上市公司的运行规律,在创新转型中攻坚克难,敢于挑战,勇于应战,善于作战,永葆青春活力!

——花明

张江高科,为科技而生。二十年来,张江高科持续助力于园区科技创新梦想,投资了诸多园区标杆科技企业,也因此不断强化自身的创新基因。今日,迎着科创中心建设大潮,望张江高科继续奋发有为,助力张江园区实现自主创新大业!

——林苑

风雨二十年,张江高科作为张江高科技园区开发建设的生力军和排头兵,为园区的创新事业奋力打造承载空间,建设了张江大厦、创新园、礼德铂金等一系列地标性项目,摸索出了做创新客户“时间合伙人”的共赢商业模式。祝愿张江高科的未来,共建百年张江,筑就高科辉煌!

——陆怡皓

时光荏苒,犹记得在2008年那个炎热的夏日,我第一次踏入张江高科的情景,在之后6年的岁月中,我有幸作为张江高科大家庭的一员,与大家共同见证了公司的成长和发展。“科创”20年,张江高科始终秉持国际一流的高新技术园区的先进理念,争做“产业地产的先行者”,不断地集聚集成,发展壮大。衷心祝福张江高科!我相信,依托张江高科技园区这片集聚了最前沿的创新资源和资本的沃土,600895,张江高科的明天一定会更美好!

——谷奕伟

目录

Contents

- 001 寄语

- 001 转型之重/陆幸生
- 012 风云际会聚张江/王琪森
- 028 龙腾虎跃论资本/高彦杰
- 044 向着太阳奔跑/杨秀丽
- 060 在探索中前行/唐明生
- 077 技术创新区的前世今生/吴 毓
- 093 插上梦想的翅膀/林 影
- 108 太阳,每天都是新的/管新生
- 124 直挂云帆济沧海/麦穗奇
- 139 科技地产“老兵新传”/曾金辉

- 156 独特的旋律/潘阿虎
- 172 我们正青春/徐大隆
- 184 铸就美好明天/叶 辛
- 198 出众的笑脸(朗诵诗)/桂兴华
- 204 跋/葛培健
- 208 附录一 “张江高科”大事记
- 217 附录二 “张江高科”历任领导人员名录

转型之重

陆幸生

“特色房产营运为主导”的昨日荣誉

在股东大会上通过的《上海张江高科技园区开发股份有限公司 2014 年年度报告》，计有九万多字。对于当年到任的总经理葛培健而言，这份年报的重要性不言而喻。

年报上出现了这样的数字：2014 年经营工作分析，一、园区开发建设（具体项目略）；二、房地产销售租赁，“公司实现主营业务收入 292 673 万元，比上年同期增加 56.57%；其中完成房产销售收入 189 335 万元，比上年同期增加 72.54%，完成房产租赁收入 63 879 万元，比上年同期增加 44.19%。公司房地产租售均超额完成年度预算计划”。

数字是枯燥的，但在企业家的眼中，数字从来都是活生生的，是在生存舞蹈中时时刻刻跃动着的精灵。主营业务收入 29 亿多元人民币，其中，房地产销售实现近 19 亿元，租赁收入 6 亿多元，也就是说，房产销售和租赁两者相加的合计总收入是 25 亿元。当年的租售收益创下了历史之最。

资本市场将张江高科归类为房地产企业。用民间的话来表述：这个张江高科上市公司，基本上是一个靠卖房产收房租的“房东”。

当年张江高科的上市过程充满艰辛。1996 年，第一任总经理在张江高科第一次员工大会上的讲话中提到：“张江高科技园区，作为浦东开发开放的一个窗口，当开发建设到一定阶段，具备了一定的条件，必然要探索进行股份制改制。这既是现代企业制度试点不断深化所带给我们的机遇，也是市委市政府和新



张江集电港俯瞰

区领导要求我们形成滚动开发、加快园区建设的一条有效途径；同时，也是我们股份公司的主要发起人——张江开发公司追求发展壮大的一种内在需求。”

这段讲话记录中，涉及两个不同的单位主体。一是“张江高科技园区”，这是与陆家嘴、金桥和外高桥开发区同为上海浦东新区四个重点开发的区域。二是当时名为“张江开发公司”，即今日之张江集团的前身，张江园区的开发主体，张江高科的控股母公司。

“公司改制成功，在此期间，股办的同志们不计个人利益得失，兢兢业业，坚忍不拔地工作着，这是有目共睹的。”

在今天依旧被人们经常提到的，是高管人士为筹备 B 股上市事宜，抵达“还悬挂着另一面旗帜”的香港，却遭遇 B 股低迷、“当地市场方面”压价分销的心头之痛。返回上海，得知为获得 A 股的上市发行，已有另外三家单位“排队在先”，张江只能落在第四的位置。最终，“上面”预分上海一个亿的 A 股发行额度，四家平分，一家 2 500 万股，由此，张江开发公司成为 A 股冻结两年半“申请改制企业中的第一家上市公司”，更准确的表达，是上海市有四家公司上市，同时属于这个“第一”。

在奋发努力的前提下，作为浦东开发开放催生果实的张江高科技园区，

1999年8月,上海市委、市政府颁布“聚焦张江”的战略决策,明确园区以集成电路、软件、生物医药为主导产业,集中体现创新创业主体功能。经过20年的开发,园区构筑了以生物医药创新链和集成电路产业链为主的创业框架。园区建有国家上海生物医药科技产业基地、国家信息产业基地、国家集成电路产业基地、国家863信息安全产业化(东部)基地、国家软件产业基地等多个国家级基地。园区建设的一支生力军——上海张江高科技园区开发股份有限公司,也获取了相应的成果,自1999年始,公司明确“打造自主创新园区运营蓝筹股”的经营理念,之后逐步确立“成为最具竞争力的中国自主创新园区运营发展商”的战略目标,制定并全力开始实施“以张江园区特色房产营运为主导,以高科技产业投资 and 专业化创新服务提供为两翼”的产业互动式发展战略。

张江高科是房东,且前面必须得加上一个“大”字:拥有约235万平方米的产业地产空间资源,为园区众多高科技企业提供了发展所需要的物理空间及综合性服务,张江高科是张江园区“核心园”的“大房东”。

张江高科获得过这样的荣誉:《2009年中国房地产上市公司测评研究报告》显示,于2008年沪深上市的103家和内地在港上市的28家合计共131家房地产上市公司中,张江高科位列2009年综合实力榜第19名、抗风险能力榜第3名、成长能力榜第7名。上海证券交易所与中证指数有限公司从2009年7月1日起将张江高科调入上证公司治理指数样本股。

这两个荣誉本质上是房地产“治理指数样本股”的荣誉。2014年的年报,展示的依旧是这个“主营荣誉”。

作为科技孵化器的第一要素,是让来者有其屋。张江高科“以特色房产营运为主导”,是当初创业的必然,也是房地产业迄今继续着巨大惯性的政策源头。只是,20年后的今天,时过境迁,全球经济领域的创新激励竞争,使得产业地产商受制于金融机制不完善的情况正在越发凸显,尽管相关人士都在号称,要做轻资产的产业运营商,但大多数企业还都是靠销售来平衡现金流。只是,基本依赖于住宅销售与股票质押输血的地产“幸福”,已是可遇不可求的非复制品。过重的资产和红利不再的地产业,令进入者积重难返。

在已经过去的时间段，张江高科的房地产经营功能过强，而高科技投资功能偏弱，“大房东”角色并没有充分发挥平台功能的优势，有时倒反成制约。

在发展中期，曾有市委主要领导同志来到张江视察工作，当面指示：现在的房地产“停下来”，要为上海今后更高更新的通盘发展目标，“留一块土地储备”。言外之意，是很清楚的。只是，造房子、卖房子、出租房子，乃至提供相对良好的服务环境，创造如是业绩，毕竟要比参与、促进、介入、融入高新科技的共同研发，并获得成功，相对要容易一些。最显见的是，相对高新科技研发的高门槛、高投资和长时间，且结果的不确定，房地产收益的时间成本要节约得多。

在 20 年时间里，高管人士几度更迭，肯定有着各类复杂的原因，但其中一定含有经营方向或方针的不同意见。更迭也许止息了分歧，但在止息分歧的同时，换来的也可能是徘徊或是停顿。资本车轮有着自己的轨道。葛培健耳边再度响起这次履新时刻，上级领导对他所讲的两句话，对于张江高科，要“恢复融资功能，重塑市场形象”。恢复和重塑，讲的是同一个意思，就是：曾经有过，现在失落，指令重建。

积重难返也得返，坚决脱离惯性，无畏开辟新路，成为一个企业、一家上市公司是否能够持续发展的当务之急。

张江高科已经“时不我待，没有空闲去琢磨无关的事情了，我们现在已经成为全球创新的焦点之一，它代表着创新国家队，要参与到全球创新的激烈竞争当中去”。

边驾驶边换轮胎的弯道超车

新任张江高科总经理的葛培健，曾担任浦东新区财税局国有资产管理处处长、新区国资办的第一任产权管理处处长，其权限与职能就是不断推动公司的金融创新与服务。来到张江高科，他的职场经验和专业经验，让他看到“大房东”的发展，“推动产业地产升级和繁荣的最大动力，是金融创新”，房东



2015年张江高科对标先进学习活动

必须转型成为股东。

转型何其之难，转型又何其之重。

来到张江高科之前，葛培健是上市的另一家股份有限公司的董事长，任期十年，他对于上市公司的“三独立原则”和“五分开原则”，实在是太熟悉了，这几乎是一部天天要念的经：“三独立”就是股份公司要具有独立的生产、供应、销售系统，具有直接面向市场独立的经营能力；上市公司与控股股东的“五分开”是指上市公司与大股东应实行人员、资产、财务分开，机构、业务独立，各自独立核算，独立承担责任和风险。从“人分开”到“机构分开”，缘由在于：如果上市公司的意志不具有独立性，上市公司的利益很难保障。该独立而没独立，该分开而不分开的病因，还是源于“政企不分”的痼疾。体制纠结、机制捆绑，既有历史沿革的因素，更有现实利益的重压。

2014年上半年，先期到达担任张江集团总经理兼张江高科董事长的陈干锦，亦曾担任过上市公司董事长，对症结已有清晰的判断：张江高科董事会还未承担起其自身应有的使命。

市场经济中，对于国企先天的体制弱点，工业和信息化部部长苗圩曾撰文，

明确点出国企公司治理的软肋，“企业治理结构还不完善，规范的董事会建设还处于探索之中，内部制衡机制尚未有效形成，国资监管机构、董事会和经营管理层之间的关系需要进一步理顺”。

曾有网络桥段，将国企上市公司现代化治理的矛盾焦点，归结到“人与人的对抗”，即国资母公司总经理兼任上市公司董事长与上市公司总经理“婆媳”之间的不合和挑战。有过这样的调侃：董事长+总经理=内讧，国资+市场=你懂的。来到张江高科的葛培健则在庆幸自己的职场幸运：董事长陈干锦对我很支持。

“国企改革，要求负责人拿出十足的智慧和勇气，凭自己格局和专业素养来平抑体制产生的这种扭曲。”董事长与总经理的充分沟通、支持与信任，是张江高科转型能否成功的关键要素。在日后被张江人誉为“陈葛配：智慧+格局+市场化”的格局，其“和谐社会”的原因是：曾经同为董事长，心有灵犀一点通。

收租的房东欲“摇身一变”，成为高科项目的投行经理，公司角色转换的巨大反差，犹如高速路上的弯道超车，而且还要边驾驶边换轮胎，其难度可想而知。“压力非常大，我都给自己多买了一款保险。”葛培健曾经这样戏称，他做着现在的工作，最后肯定会成为“院士”——不是进医院，就是进法院。

玩笑是沉重空气的稀释剂，但玩笑也蕴含着有严峻现实的可能性。不进医院，是健康挑战，是告诫；不进法院，是规则挑战，是警示。当全球资本涌动、互联网创新和竞争压力扑面而来之时，铁板一块的国企体制也已到了被拆解、重组的一刻。张江高科面临有史以来的最重大变革转型，从一家重资产的园区开发商，转向一家集科技促进、金融服务、创业扶持于一身的投行式集成运营商，这在全世界都没有先例借鉴，肩头重压可想而知。为有效实现这样的转型，必须向国企的痼疾，也就是向往日张江高科被外界诟病得最厉害的地方宣布挑战。

陈干锦首先做出一个动作，“上市公司的决策，除了需要集团直接向国资委汇报的，都下放到股份公司，对上市公司充分授权”。还把自己原设在上市公司