

(上接第4版)

“我是做建设出身的,原来做项目工程,只要会干。两年前到了吴淞,还要学沟通,得能会说会道。”王家道一边自嘲,一边“诉苦”。他告诉记者,26平方公里的吴淞创新城里,有300多家央企、国企和民企,利益主体分散导致利益协调和平衡困难,不是每家企业都有转型意愿或者转型能力。怎么办?一家一家地“磨”。

“即便是资源雄厚的企业,也存在转型意愿不足的问题。”他说,吴淞创新城的每一寸土地都有产权,但地块

之间犬牙交错,土地权属套叠严重,在城市更新的过程中,往往在理清地块边界、确认土地权属的第一步,就要花很多精力和时间。对于转型意愿本来就不强烈的企业来说,这既是实打实的难点,也是顺理成章的托词。

更难的在后头。一种是企业有转型意愿,但其主业和吴淞创新城的城市更新方向不一致。比方说中铝集团,它是一家生产型央企,曾经提出出来要保留工业用地方式,做高精度铜箔生产。但这与上海想要的总部型、研发型、创新型等城市经济功能的定位并不吻合,怎么转还得具体谈。还有

一种是企业缺乏转型意愿,或者是现阶段的投资布局重点不在吴淞,不在上海,或者是现阶段缺乏资金和项目,那么也很难拉动它就地转型。

在此过程中,吴淞创新城与这些企业反复沟通、反复协商、反复确认其转型意愿和转型方向。“我们先找的是央企、国企,但很多落地在吴淞的央企,其实是下属的三级公司。要先和属地的‘孙子辈’公司沟通十次八次,表达清楚来意之后,才能到达总部层面,和‘爷爷辈’沟通。大概需要数十次的会议,双方才会对产业更新有初步想法。到了决策阶段,开会的次数

只会更多。”王家道说,要推动老工业园区的城市更新,产业协同的难度是最大的,其中沟通协调的工作量是传统增量开发的数倍。

能联系上,愿意坐在一张会议桌前谈,就不是最难的。“也有打了20多个电话,却始终避而不见的”。更不要说规模相对小、资源相对少、实力相对弱的中小规模企业了。对于他们来说,保持现状是“稳坐钓鱼台”,而转型必须先投资,存在未知风险。“慢一拍”甚至更多拍,是不少产权主体的想法,也是吴淞创新城在城市更新道路上,一定要破除的障碍。

>>> 从原上棉八厂改建而来的“半岛1919”,坐落于吴淞江北岸



展开吴淞创新城的规划蓝图,面积之大在上海五个重点转型区域中居首。26平方公里的规划总面积,甚至超过了整个虹口区。因此,有网友如此评价吴淞创新城——饼太大,吃不下。王家道也看到了这句评论,但他说,饼再大,也要一口一口啃下去。

怎么啃,就是问题的关键所在。今时今日的吴淞创新城,必须回答城市更新过程中的“灵魂拷问”:钱从哪里来?项目在哪里?

两个算盘变一个算盘



V V V 《崛起》 汪家芳 绘

央地合作走出“吴淞模式”

上海产业发展研究院首席研究员夏雨说,在城市更新的过程中,政府一定要调动企业的积极性,这里是有策略的,要做到“三个变”,“一是把两个规划变为一个规划,政府和企业的规划要有结合点,形成共识,二是把两个算盘变为一个算盘,有共同的利益,三是把两个积极性变成一个积极性,能够形成共同的合力”。

“有别于增量型开发,吴淞创新城是在已建成的工业园区基础上,重新盘活产业用地。因为每一块土地都有产权人,所以必须尊重他们的意愿,同时也要最大限度地发挥他们的能量。”王家道说,宝武和吴淞的互相成就,解决了资金和项目两大难题,是值得复制推广的经验。

在今年8月2日最新发布的《财富》世界500强排行榜中,中国宝武钢铁集团有限公司位列第44位,继续位居全球钢铁企业首位。区域内这样一

家“世界第一”,是吴淞创新城在城市更新过程中的最佳盟友之一。

“吴淞创新城里待转型的工业用地很多,仅仅靠企业的力量,是很难实现区域内的城市更新和产业转型的,从前期的区域规划到后期的产业导入,都少不了政府的推动。”上海宝地不动产资产管理有限公司吴淞产城发展中心主任盛郁曼告诉记者,宝武与宝山的央地协同,走出了“吴淞模式”。

现在的模式是,大部分土地由政府收储,宝武开发一小部分产业地块,既发挥央企在产业链上的优势,也发挥出政府在政策、资源上的优势。

“包括宝武在内的一批行业龙头企业,他们不仅有自主转型的意愿,同时具有资金雄厚、产业基础坚实的优势。充分利用好这些资源,做好产业升级转型,就是最好的产业导入和资金利用。”王家道告诉记者,如果由政

府收储宝武的土地,把它“赶”出去,再请进来其他的市场主体,充其量也是“世界第二”,可谓本末倒置。而在“统一规划、合作开发”的原则下,宝武特钢、不锈钢两个1平方公里先行启动区的开发工作已经驶入了快车道。

不过,不得不承认,区域内的300多家企业,不可能每一家都有实力大手笔投入转型。因此,对于资金实力

不强,却有转型发展意愿的企业,也可以和宝山区联合开发,通过成立合资公司共同做好资源保障。最后一种是由政府收储土地后,引入市场化力量,导入新产业、新动能。因此在吴淞创新城的建设过程中,政府资金起到的是引导撬动作用,吸引更多金融资本、社会力量参与城市更新改造。

政企携手“严选”产业项目

产业升级是城市更新的核心驱动力。在全市乃至全国的开发热土都打出“科创牌”的时候,如何为吴淞创新城导入优质项目,如何在多元主体下做到步调一致,是吴淞创新城在建设伊始就要想好的问题。

“这么多楼建好了,产业怎样导入?这也是我们重点思考的问题。”盛郁曼说,作为产业空间的构建者和服务商,宝地资产将紧紧围绕宝武生态圈做文章,服务于集团产业发展,服务于强链补链固链。目前公司各个事业部和宝武子公司紧密合作,了解其需要怎样的办公、研发和生产空间,以及相关的配套产业服务内容,为宝武集团及其上下游企业提供产业空间,形成上下楼就是上下游的产业集聚新格局。

除了挖掘自身的产业潜力,宝山区也希望引入更多的增量企业,让新产业、新企业能够落地吴淞创新城。为此,宝地资产和宝山区按照“产业定位共谋、政策资源共享、招商项目共谈、服务赋能共协、专业队伍共育”的24字方针建立了联合招商机制,一起到沪外招商引资,共同开展产业导入工作。

“宝地资产在吴淞创新城有多少空间,它的特色和建设进度如何,宝山区都很清楚,在组团招募新企业的时候就会有放矢。随着不锈钢区域和特钢区域的建设进程不断向前推进,大量新项目将在2024年至2026年集中亮相。”盛郁曼说。

从轨交3号线宝杨路站下车,就是1平方公里的特钢首发区域。在接受记者采访时,盛郁曼用了三个“最”来描绘这片区域的未来图景:最高品质的产业集聚区、最有吸引力的公共活动空间、最具特色的城市人文景观。

“未来的吴淞创新城将打破大家对宝山的固有印象,而要做到这一点,不仅要靠硬件,还需要有产业赋能。”盛郁曼说,为此,宝地资产成立了产业赋能中心,深入研究哪些产业适合在吴淞创新城发展,然后精细化筛选和分析。“特钢首发区域未来要发展新材料和智能硬件产业,但在大方向的下面,还有很多细分的产业门类,从中寻找和判断最可持续、应用性最广、带动性最大、前景最好的门类是关键。有了细分的产业方向,再去寻找有代表性的新企业,才是‘严选’。”

顺着这种思路,再加上宝地资产提供产品空间,宝山区政府带来一揽子政策,将为吴淞创新城带来具有强大带动性的新产业,成为城市更新过程中的原动力。