

锦和商管：让城市存量资产“焕发新生”

上世纪80年代，一台金星牌彩色电视机的横空出世，不仅带来了新的生活方式，也承载了老一辈上海人的过往记忆。而随着时代变迁，坐落于上海市徐汇区田林路的上海金星电视机厂，在漫长岁月中已逐渐退出历史舞台。

2007年，锦和商管看到城市更新所蕴藏的商机并大力进军该领域，而承载着老一辈上海人回忆的上海金星电视机厂也在酝酿升级。经过多轮调研考察，锦和商管计划将老旧的上海金星电视机厂改造更新为跨界创意园。

从上世纪80年代见证上海彩电市场辉煌的上海金星电视机厂，到2008年投入运营的上海单体文化创意产业园区之一的跨界创意园，再到2022年全新的30万平方米“花园式”办公商业综合体——跨界锦和尚城（项目前身即跨界创意园）落成，锦和商管正以其对城市更新的独到理解，为上海产业转型和存量改造贡献自己的力量。

近日，由中证中小投资者服务中心、上海上市公司协会联合主办的“了解我的上市公司——走进江浙沪”系列活动锦和商管专场在上海举办。中国证券报记者随股东观察团实地探访了锦和商管城市更新标杆项目——跨界田林坊、跨界锦和尚城。从城市老旧物业重新定位、设计改造以及招商运营等层面拆解城市更新背景下锦和商管的成长之道。

● 本报记者 乔翔



锦和商管标杆项目跨界陕康里

本报记者 乔翔 摄

商管首个承租改造并投入运营的项目，改造后名为跨界创意园。锦和商管承租该项目园区后，将园区分为“两轴三片”进行全方位规划，将老厂区打造成为8.2万平方米的创意产业空间。2008年5月首批客户入驻该园区，此后园区出租率始终维持高位。

这一项目的成功，为锦和商管深入布局城市更新领域打下坚实基础，跨界田林坊就是其中之一。据介绍，锦和商管通过物业改造将跨界田林坊打造成为田林板块“跨界2.0升级版”文创园区，定位于创意产业聚集园，为企业提供舒适、便捷的研发及办公环境。

漫步在古朴静谧的跨界田林坊，一栋栋砖红色建筑掩映在繁茂的树木之中。记者切实感受到，在具备全新业态和功能的“花园式”文创园区，城市更新的意义被具象化。

作为锦和商管的标杆项目，跨界田林坊从规划设计、招商运营、公共服务等方面进行了全面提升。发展至今，园区内集聚了众多设计头部企业，包括上海飞来飞去展览设计工程有限公司、SLD梁志天设计集团、H18禾邑建筑设计等，形成产业集聚效应。

而一路之隔的跨界锦和尚城，则将“花园式”智慧办公商业的魅力展现得淋漓尽致。据悉，项目总建筑面积约30万平方米，包括5万平方米的商业街区、24万平方米的“花园式”办公空间以及约1万平方米的base宿舍公寓。

王立介绍，2020年，公司控股股东锦和集团以城市更新为导向，通过存量工业用地转型途径进行自主更新，打造全新的30万平方米“花园式”智慧办公商业综合体，为产业推动区域新经济和城市发展提供价值创新样本。

经过十几年的发展，从上海金星电视机厂，到跨界创意园，再到跨界锦和尚城，是锦和商管跨界系列产品的不断迭代升级，也是上海城市更新路径下，工业用地更新途径转型的一次次跃升。

挖掘各地机遇

公开资料显示，锦和商管总部位于上海，是以城市更新为切入点，为城市老旧物业、低效存量商用物业进行定位设计、改造、招商、运营和

服务，并以“文化创意产业园”为主要产品的轻资产运营商。

作为一家轻资产运营公司，锦和商管目前的商业模式主要分为承租运营、受托管理和参股运营，不涉及“拿地+开发+销售”的重资产模式。截至2023年末，公司承租运营项目为42个，可供出租运营的物业面积约77万平方米；受托运营项目为29个，可供出租运营的物业面积约52万平方米；参股运营项目为2个，可供出租运营的物业面积约10万平方米。

现阶段，考虑到一线城市商办存量资产改造和产业园运营市场规模已达千亿元，锦和商管表示，将坚定围绕“双轮驱动”和“两个聚焦”战略，持续稳定经营，优化股东回报。

“双轮驱动”战略，即坚持发展商办运营及物业管理两项核心业务；“两个聚焦”战略，即聚焦客户、聚焦地域，其中聚焦地域为深耕上海，大力拓展北京、辐射长三角核心城市和其他省会城市。

“公司目前在管项目主要集中在上海、北京和长三角核心省会城市。公司在提升存量项目经营效益的同时，也会积极关注新项目的投

资拓展机会。”王立告诉记者，公司聚焦现有布局城市的同时，会积极关注不同城市的业务机会，挖掘各地更新业务机遇。

值得一提的是，在承接具体项目时，锦和商管会根据市场调研情况确定项目定位，结合存量项目的历史经营数据，从而确定目标客户的类型和范围，并对项目的盈利能力进行评估预测。

“公司也有部分项目以轻资产模式与国有企业进行合作，可有效盘活存量资产，从而助力城市更新。”王立表示，以公司重点布局的上海为例，目前合作的国企项目均获得了较好的市场反馈。

专家认为，随着未来城市更新政策的不断深化，预计更多城市发展的焦点将从新建扩张转向对现有城区的优化和提升。这一转变意味着未来更多城市的市区存量项目，包括老旧建筑、工业遗址、商业设施等，将更加依赖于城市更新的策略来实现其功能升级、结构调整、活力激发和效能提升。

招商运营双管齐下

近年来，锦和商管围绕城市更新领域，持续做好招商运营和物业管理服务。公司表示，将进一步夯实内部管理，通过营销资源共享机制、优化资源配置和物业管理服务，着力推进招商工作，实现与客户共同发展。

记者采访了解到，锦和商管拥有专业的招商团队，对所有项目的招商工作进行统一协调。据王立介绍，公司已建立目标客户数据库，并与有实力的中介咨询机构建立了稳定的合作关系，招商团队在项目获取、定位设计、改造过程中提前介入，快速寻找潜在客户，在项目交付运营前即可完成部分招商工作，可以大幅提高项目的招商进度和运营效率。

同时，锦和商管依托自身多年的园区、楼宇运营管理经验，已逐步建立起智慧园区管理系统，实现招商、运营管理的全流程智能化，以降低运营成本，不断创新物业运营模式，构建全方位企业服务体系。

在园区运营方面，锦和商管也将通过提升客户服务水平和加强园区生态建设，实现存量租户的扩租、续租。此外，通过市场调研建立有效的客户反馈机制，持续改善客户服务水平。

“目前，锦和商管成熟项目出租率及租金水平基本维持稳定，多个新项目仍处于爬坡期。”王立表示，公司将持续关注市场环境变化，从项目改造、项目运营及增值服务等多方面提升在管项目品质。下一步，公司将以进一步提高出租率为目标，保证续约存量客户，新签增量客户。

致力存量价值提升

随着城市逐步发展进化，老旧业态的产业升级必不可少，这些存量资产的提升和管理，也顺势成为城市更新的核心诉求。

据锦和商管董事、副总经理、董事会秘书王立介绍，上海金星电视机厂旧厂房改造是锦和

实探西门子医疗上海创新中心

推动创新成果“出海” 打造医疗新生态

● 本报记者 李梦扬

2021年，上海浦东新区提出大企业开放创新中心计划（GOI）。彼时，西门子医疗上海创新中心、微软人工智能和物联网实验室、大飞机创新谷等首批20家浦东新区大企业开放创新中心集中亮相。其中，西门子医疗上海创新中心是西门子医疗首个将全球创新生态与本地合作伙伴紧密联系、推进开放式创新的平台，经过三年的发展，已累计赋能企业64家，累计孵化相关知识产权87个。

近日，中国证券报记者走进西门子医疗上海创新中心一探究竟。“今年以来，西门子医疗、张江集团和德国医谷共同举办了中欧企业路演德国医谷专场活动和上海浦东新区张江生态圈企业出海合作交流，帮助中欧初创企业对接创新资源，寻求海内外业务合作机会。”上海西门子医疗器械有限公司总经理孔军在接受记者采访时表示，未来西门子医疗上海创新中心将继续赋能本土初创企业，帮助初创企业加速创新、加速商业化落地，并把创新成果带到海外。

赋能优质企业

作为浦东新区大企业开放创新中心计划中的首批创新中心之一，西门子医疗上海创新中心坐落于张江科学城，于2021年9月正式启用。

启用之初，西门子医疗上海创新中心已与数家生态伙伴达成初步合作，为初创企业提供生态资源。据介绍，西门子医疗上海创新中心配备有快速原型实验室、数字化仿真实验室、医疗AI研发平台和先进影像实验室。其中，医疗AI研发平台配备英伟达A100GPU集群及最新的算法库；数字化仿真实验室配备仿真软件包及专业技术服务；业内独有的先进影像实验室配有西门子医疗的CT、磁共振、X射线机、血管造影机影像后处理平台等软硬件作为开放平台支持合作伙伴的开发和集成工作。

启用三年来，西门子医疗上海创新中心取得可喜成绩。据了解，西门子医疗上海创新中心累计赋能企业64家，累计孵化相关知识产权87个，助力5家企业获得1.65亿元社会资本投资，7家企业与西门子医疗在心血管疾病、神经系统疾病以及癌症诊疗领域达成合作。

西门子医疗大中华区总裁、全球领导委员会成员王皓在西门子医疗上海创新中心启用三



西门子医疗上海创新中心数字化仿真实验室、医疗AI研发平台

本报记者 李梦扬 摄

周年庆典上表示：“本土创新是西门子医疗中国战略的核心部分。三年前我们和张江集团一起打造西门子医疗上海创新中心，希望通过开放式创新合作，激发创新活力，建设有国际影响力的创新高地。我们欣喜地看到西门子医疗上海创新中心启用三年来取得了一系列成果。未来，我们也将通过西门子医疗上海创新中心平台，拓展创新、深化创新，和本土伙伴一起以中国智慧实现全球共创，让创新成果造福中国乃至全球医疗体系。”

“张江集团和西门子医疗携手打造的西门子医疗上海创新中心启用三年来，不论是在医疗创新的合作赋能，还是在社会影响力方面都收获了令人满意的成果。以三年为起点，通过西门子医疗上海创新中心平台，我们期待医疗行业涌现出更多有价值的创新产品和服务。”张江集团董事长袁涛表示。

“西门子医疗上海创新中心是公司首个将全球创新生态与本地合作伙伴紧密联系、推进开放式创新的平台。突破性技术往往来自开放合作，而国际交流合作对于医工融合、科研临床转化至关重要。”孔军在接受记者采访时表示，西门子医疗上海创新中心被上海市科学技术委

员会列入2023年度上海市专业技术服务平台建设计划。这将使西门子医疗上海创新中心更好地提供开放性专业服务，链接到更多生态圈伙伴，促进创新发展。

值得一提的是，在西门子医疗上海创新中心启用三周年庆典现场，西门子医疗上海创新中心分别与上海极睿医疗科技有限公司、大博医疗器械股份有限公司签约，为两家企业提供基于先进影像实验室的赋能服务，助力企业在骨科机器人、手术导航领域快速研发迭代。

积极发挥桥梁纽带作用

随着创新能力的不断提升和产品质量的持续优化，国内医疗器械企业在国际市场上的竞争力逐步增强。西门子医疗上海创新中心积极发挥桥梁纽带作用，一方面推动国内高质量创新成果走向国门，一方面促进国际优质创新项目进入中国。

“全球医疗市场规模庞大且持续增长，中国医疗器械行业的长足发展已使中国企业逐步积累‘出海’能力并探索出可行模式，开拓海外市场。”孔军表示，西门子医疗通过自有和外部合

作平台，推动国内优质创新成果“出海”，将中国医疗器械更好地融入国际大舞台，完善内外联动，互利共赢。

据介绍，今年以来，西门子医疗、张江集团和德国医谷共同举办了中欧企业路演德国医谷专场活动和上海浦东新区张江生态圈企业出海合作交流，帮助中欧初创企业对接创新资源，寻求海内外业务合作机会。

早在2022年，西门子医疗、张江集团和德国医谷达成三方战略合作，依托西门子医疗上海创新中心技术和资源优势，共同构建中欧跨境医疗科技转化平台。“西门子医疗上海创新中心自启用以来，与本土科创力量共同助力加速研发创新步伐，同时也积极开展国内外交流，促进科技成果跨境落地。”孔军说。

以博动医疗为例，孔军介绍，西门子医疗与博动医疗于2023年中国国际医疗器械博览会（CMEF）上签署战略合作协议，旨在通过经CT冠状动脉计算出的血流储备分数（FFR）量化分析，助力推动心脏相关疾病的精准诊疗，提升医疗机构为患者定制个性化诊疗方案的能力。博动医疗也由此成为首家入驻西门子医疗数字市集的中国企业。据了解，通过西门子医疗数字市集平台，中小企业的数字化产品能够搭载西门子医疗平台，借助西门子医疗的市场渠道为医生、患者提供帮助。

“自合作签约以来，西门子医疗与博动医疗双方开展产品适配和技术融合工作，目前博动医疗产品已集成到西门子医疗的数字市集生态平台，通过西门子医疗平台进一步拓宽本土市场。此外，博动医疗已于近期获得欧盟医疗器械法规（MDR）认证，并将通过西门子医疗数字市集平台进一步拓展欧洲市场。未来，我们也将根据初创企业的需求，所面临的问题和挑战，继续携手各界伙伴，给予初创企业专业和平台上的帮助。”孔军进一步称。

展望未来，孔军表示，西门子医疗上海创新中心将多维度升级，开启发展新篇章，在继续赋能本土初创企业的同时，继续推进与医疗机构、科研院所及各高校的紧密合作。西门子医疗上海创新中心将立足上海、辐射全球，针对临床难点和痛点，携手行业伙伴提升医工转化效率、加速前沿医疗技术临床转化和商业化落地进程，合力打造具有全球影响力的医疗新生态，共建医疗创新新高地。

激发创新生态活力

上海浦东新区于2021年提出大企业开放创新中心计划。根据该计划，浦东新区将在3年内建设大企业开放创新中心100家以上，支持高质量创新企业5000家以上。该项计划旨在通过发挥大企业的创新资源和全球创新网络优势，集聚、培育、孵化创新链上的中小科技企业，开展协同创新，助推关键核心技术创新突破、促进大中小企业集聚与融通、激发创新生态活力。

彼时，西门子医疗上海创新中心、微软人工智能和物联网实验室、大飞机创新谷、罗氏中国加速器、百度飞桨人工智能产业赋能中心等首批20家浦东新区大企业开放创新中心集中亮相。据了解，大企业开放创新中心计划遵循开放式创新趋势，推动企业研发从封闭转向开放的新型载体组织，创造一个外部创新资源进入创新生态圈的协同机制。

今年5月，上海浦东新区为2024年首批13家大企业开放创新中心授牌，涵盖大健康、信息技术、新能源、新材料等行业。截至目前，浦东新区大企业开放创新中心成员已超100家。

如今，科技创新硕果累累。以微软人工智能和物联网实验室为例，截至今年6月，该实验室共赋能258个项目（239家企业）；51家企业获得超94亿元社会资本投资；累计取得了139项技术赋能成果；培育人才近1万人。

由中国商飞公司发起建立的大飞机创新谷通过应用场景引导，提供共性技术支撑，为推动民用飞机基础研究，突破一批民用飞机的核心零部件与关键技术的研发创新贡献力量。截至2023年，大飞机创新谷已吸引100余项创新项目，带动一批国产装机产品研制，建成了大飞机创新谷专利池，集聚专利资源1000余项。

根据《浦东新区大企业开放创新中心计划（GOI）高质量发展三年行动计划（2023年-2025年）》提出的行动目标，到2025年，浦东新区将筑强创新链，深化创新链、产业链、资金链、人才链四链融合，打造融通生态，建设形成具有世界影响力的大企业开放创新集群，推出“十百千万亿”行动，甄选引领典范GOI十家、产出百件高价值发明专利、实现千家创新型企业发展、赋能创新企业万家、促成企业融资百亿元，打造全球高度活跃的创新创业高地。