

2005—2019： 一家民营企业在上海金山的投资经历

近日，民营企业家杨思罗来到中国企业报社，向记者讲述了他近十五年在上海金山区投资金山钻石湾项目的经历。

以下是杨思罗的讲述：

2005年，原金山水产品市场重点项目流产。金山区政府领导带领规土局等有关部门十几位领导多次来到我司招商引资，说在金山区有个很好的重点项目土地流拍，希望引进投资商。政府又重点推介重点招商给予很好的投资条件，只要求我司出资5000万元，其余资金由政府支出。我们根据金山紧临浙江，是上海南大门的优越地理位置，再者，浙江有几十万家小微企业在上海经营发展，金山区政府还承诺免除税收等多项优惠政策，在这样的优惠条件下，我们决定与金山区合作——投资建设金山钻石湾项目。

这个合作的决定，就是我们这段曲折投资经历的开端。下面我根据事件的进展按照时间顺序梳理出来。

2005年

2005年12月28日，我们和金山区海岸线开发管委会、金沙滩投资发展有限公司签署了共同出资建设本项目的《合作备忘录》，三方明确约定项目规范、政府承诺配套建设及优惠政策、合作方式和出资比例等条款。

2006年

按照《合作备忘录》约定，我们于2006年1月20日挂牌程序取得了项目其中的3号地块土地使用权，出让土地面积为126.98亩，土地出让金总额为8635万元。并按照《国有土地使用权出让合同》约定时间交纳了全部土地出让金。由于当时的金山区海岸线管委会未及时交纳土地征地费计6779676.53元，导致我们到2009年11月18日才拿到《房地产权证》，造成土地不能依法及时开发利用。

2007年

2007年下半年，金山区房地局推出了新城区7号地块，由于我们已摘牌3号地块的用地功能没及时调整，本次7号地块挂牌出让的用地功能还是市场用地原因，在我们没参加报名竞买的情况下，由于项目功能定位、地理位置和土地底价过高等无人参与竞买而流标。

2008年

7号地块挂牌出让因无人参与竞买而流标后，政府就该项目又和我们进行了多次交流、协商，并承诺在土地摘牌后即解决项目用地功能的调整问题，同时政府也在其他优惠政策的基础上，主动增加推出

了对开发商、入驻企业的税收优惠以及有关人防费、城市配套设施费等规费和配套仓储用地等优惠条件。政府与我们协商达成投资意向，我们于2008年1月以挂牌底价获得了该土地使用权，出让土地面积为192132.5平方米（计288.18亩），土地出让金总额为20750万元。7号地块根据《合作备忘录》约定是由我们与上海金沙滩投资发展有限公司共同合作开发，出资比例为70%，上海金沙滩投资发展有限公司为30%。我们在支付了2100万元挂牌保证金后，7号地块就应该按照之前的合作意向往下推进了。但是政府反馈说暂时没有资金可以注入该项目，由于我们之前只准备了70%的项目经费，所以一直在等政府的资金注入。

2010年

等了将近两年，金沙滩投资发展有限公司没有资金不投了，因为没有全额支付土地款，先前支付的2100万元保证金就没收不再返还，如果还要保留7号地块，就要缴纳滞纳金。此时，金沙滩投资发展有限公司已经没有30%占股的意向，我们为了前期的投资不亏损，决定还是全款支付7号土地款，并缴纳了滞纳金1.2215亿元。于是3号和7号两块地我们一共支付了土地款+滞纳金+契税共计约4.3亿元。终于可以开始规划报批了。

但意外又来了，全部土地款支付之后，我们到市规建部门报批，又因这两个地块没有控规，审批不了，无法开工建设。

2012年

沟通了近两年，直到2012年，等来了市里下放规划审批权限，由区规划部门批准即可，区政府及有关部门帮助我们制定了临时控规。我们知道临时控规风险很大，但我们还是申报规划方案。

一波刚平一波又起，申报审批过程中发现用地面积又出现问题了。土地规划部门重复出让的6亩多地我们要归还给水务局。另外，这两年金山区修建的轻轨列车轨道贴着我们的地块，也隔断附近老百姓的出行道路，交通委就跟我们商量说要在我们的地块内部打个涵洞，占用我们的土地十几亩。我们早先的建设规划和现实的情况不一样了，用地面积数字对不上，造成连临时控规都不能审批。

2013年

净用地面积的问题，我们又沟通了1年，修改了建设规划，终于办了部分施工证。但是因为地块中间有多条通路未改造尚在正常使用，我们不能破坏道路进行打桩，也不能堵住河流做施工道路，施工又无法进行了。这时期，因为经济下行，部分股东经济压力过大，各种矛盾激化，相继破产。

2015年

无法施工的问题，一下子拖到了2015年，我们通过信访局给时任上海市市长杨雄写了求救信请市政府关注我们的情况，杨雄市长批示后，区政府成立了领导小组

跟我们洽谈，结果是：我们施工遇到的问题是基于土地先天不足造成的，政府无法帮助我们解决问题，决定回购这两块土地。回购相关事宜由地块所在地的新城区管委会负责执行。

我们和新城区管委会分别进行了土地价格评估，我们的评估价格是15.1亿元，新城区管委会的评估价格是12.5亿元。双方的评估机构评估的价格不一样，又开始协商，领导小组建议，政府以11.5亿元较低价格回购，当时承诺可以给我们免掉各项税费。在回购价格远低于我们的投资成本情况下，为了尽快止损，我们同意马上签署回购协议。

2016年

结果，回购流程政府走了11个月，又拖到2016年。此时与我们的财务成本又增加了一年的利息，同时政府口头承诺的免税没有兑现，回购协议拖了下来。

2017年

我们在无奈的情况下，只好又通过市信访局给现任上海市市长应勇写信反映情况。终于等来国资委给我们的回函：政府同意以土地评估价回购。

2018年

2018年1月4日，金山区国有资产监督管理委员会正式发函告知，金山区政府非常重视，四次召开专题会议研究，同意有偿回收土地，并明确新城区公司作为授权协商沟通代表，积极推进处置工作，同意委托第三方对该地块重新进行评估。

1月8日，双方确定协商代表名单，办理相关代表委托手续，成立由新城区公司牵头的处置领导工作小组，第二轮有偿协议收回土地使用权工作启动。经协商，双方共同委托上海信衡房地产评估有限公司对该地块进行评估，并于2018年4月28日出具土地估价报告。土地评估价格15.1亿元。同时，双方委托上海中世建设咨询有限公司对已建工程费用进行审核，于7月14日，出具已建工程费用审核报告，审核建筑投入1.69亿元。共计约17亿元。

土地评估完成后，在7月24日，双方进行了讨论协商，起草《土地使用权收回补偿协议》。处置小组告知我们，接下来，政府走内部程序，区政府审批后，立即签订合同，办理相关手续。

我们等了两个月没有进展。9月25日，我们又书面报告区政府，请求抓紧推进处置工作。政府明确承诺年底前完成整个处置工作。政府仍然希望低于土地评估价回购。领导小组承诺于12月份签约，1月份一次性付款。

这样算下来，如果我们达成政府对土地返还的要求，从2005年到现在，我们的土地成本、人员工资、土地规划、财务成本、建设成本等全部是30多亿元，相当于直接财务亏损近20亿元。但是为了避免亏损继续扩大，我们也同意这样的条件与政府签署回购协议。

没想到的是，协议终于敲定了，政府相关部门又不签约了，我们收到的非公开原因是，前任负责人造成的土地现状，现

任负责人不敢签约回购，担心回购造成决策错误。现在我们的股东有好些已经破产，没有破产的股东们也面临巨大的财务危机，但是问题依然解决不了，处置工作又搁置下来。

2019年

2019年2月12日，股东选出部分代表向政府部门请愿。

以上，就是杨思罗的投资经历。

杨思罗还提供了与该项目有关政府相关部门签字和盖章的文字资料，《中国企业报》记者仔细查看，大致如此，因此原文转述。

杨思罗说，“这个项目从挂牌出让至今近15年，政府决定有偿收回也已经3年了，累计经济损失达30多亿元。项目时间这么久了，股东很多、债权人也很多，涉及面很广，企业因此濒临破产境地，好些股东已相继宣布破产，如再不及时处置，将会激化矛盾，成为社会不稳定因素。”

2017年9月25日，《中共中央 国务院关于营造企业家健康成长环境 弘扬优秀企业家精神 更好发挥企业家作用的意见》发布以来，党中央和国务院领导非常重视地方的营商环境建设，并多次关注民营企业的发展状况。

2018年11月1日，习近平总书记在民营企业座谈会上的讲话中指出：“各相关部门和地方的主要负责同志要经常听取民营企业反映和诉求，特别是在民营企业遇到困难和问题情况下更要积极作为、靠前服务，帮助解决实际困难。”

杨思罗认为，现阶段，国家大力关注营商环境，上海金山区主要负责同志应该多听听民营企业的反映和诉求，要多帮助企业解决实际困难，特别是在民营企业遇到难题的时候，非常需要政府的大力支持、积极作为、靠前服务。

《中国企业报》长期面向企业、为企业服务，关注企业发展，为企业和政府搭建沟通的桥梁，关注地方营商环境建设。

根据公开信息，《中国企业报》记者了解到，上海市对营商环境非常重视，一直在推进营商环境的提升。2018年12月3日，粤港澳大湾区研究院发布《2018年中国城市营商环境评价报告》，报告显示，上海营商环境指数仅次于深圳位居全国第二位，并在基础设施指数和市场环境指数方面位居全国35个大中城市第一位。就在本月11日，上海市还召开了进一步优化营商环境工作会议，推出优化营商环境2.0版。

上海对营商环境的重视程度可见一斑。因此，《中国企业报》记者根据政府网站公开的联络方式致信金山区规划和土地管理局，希望能够发挥媒体的桥梁作用协助沟通，但是截至发稿前，并未得到回复。下一步，《中国企业报》会继续联络金山区政府相关部门，关注该事件的进展并做好沟通与协调工作。