先選賽道後引資 合肥全鏈條招商

精準編制名單 網羅龍頭企獨角獸行業冠軍

「合肥模式」啟示③

對區域經濟發展而言，選擇什麼產業，引進什麼項目，又如何做好落地服務並「聚沙成塔、串珠成鏈」等系列問題，是必須要縝密思考和謹慎抉擇的現實課題。從引進京東方到長鑫科技，再到蔚來，合肥按圖索驥，網羅龍頭企、獨角獸、行業冠軍，成功實現產業精準引培。

專家分析指出，理解「合肥模式」需要把五個環節連起來看，一是先選擇產業，二是再組織資本，三是用投資推動項目落地，四是圍繞龍頭建設產業集群，最後則是通過治理風控和退出形成循環。其他城市參考合肥的成功案例時，真正要關注的是合肥選擇產業、組織資本建設生態和控制風險的能力。

大公報記者 趙臣、朱順傑合肥報道

▲從引進京東方到長鑫科技、蔚來，合肥實現產業精準引培。圖為年初北京車展參觀者在蔚來展台了解新車款。 新華社

合肥產業招商模式

1 選擇產業
- 圍繞本地產業缺口與國家政策導向，編製主導產業精準招商圖譜，按圖索驥，缺什麼補什麼。

2 組織資本
- 構建國資母基金＋政府引導基金雙翼體系，由三大市屬國有平台發起專項基金，並打造專業化政府投行隊伍。

3 投資落地
- 以招商投資專項基金直投龍頭項目，用股權投資推動重大項目落地，配套引導基金覆蓋全生命周期。

4 建設集群
- 圍繞龍頭企業沿產業鏈招引供應商與配套，一家企業帶來一批企業，串珠成鏈形成完整產業集群。

5 風險控制
- 實施閉環審核，產業鏈長牽頭盡職調查，經市委、市政府、人大多層級決策。

騰騰AI聯合創始人、財經自媒體博主藍傑在接受大公報記者採訪時表示，「合肥模式」的核心價值在於回答了一個問題：「政府投資時要關心這家企業最終能為一座城市留下什麼，是只留下短期稅收，還是留下一座工廠？是只帶來一家明星企業，還是帶來人才、技術、供應商和完整產業鏈？」

知道「投什麼」 填補產業關鍵缺口

藍傑繼稱，合肥真正厲害的不是「敢賭」，而是知道自己「為什麼投」。2008年的合肥已經是全國重要的家電製造基地，能夠生產電視機、冰箱和洗衣機的整機，生產核心屏幕卻要向外採購，所以合肥投資京東方不是因為面板是熱門概念，而是因為這塊屏幕正好補上了本地產業最關鍵的缺口。

2008年正值全球金融危機，合肥在當時地方財政預算收入只有161億元（人民幣，下同）的情況下，毅然下定決心引進京東方，提供數十億元資金和配套支持，共同建設總投資達175億的國內首條液晶面板6代線項目。隨後，京東方又在合肥相繼布局建設第8.5代和第10.5代TFT–LCD生產線，以及智能製造工廠、打印OLED技術平台、數字醫院等項目，累計投資超1000億元。在京東方落地以後，合肥發現生產面板需要玻璃基板驅動芯片及相關裝備和材料，合肥就沿着產業鏈繼續招商，實現一家企業帶來一批供應商，一條生產線逐漸長成一個產業。「賽道判斷在前，項目判斷在後，這是『合肥模式』的起點。」

系統化作戰 編制重點招商名單

據了解，在合肥，每一個重大項目的落地前，都有一張詳盡的「作戰地圖」。相關部門會把握國家政策導向，圍繞合肥新時期主導產業發展方向，編制實施重點產業精準招商目錄圖譜，梳理全鏈條的龍頭企業、總部機構、獨角獸及行業冠軍企業和新興企業，形成重點招商名單。招商引資不再是「撿到籃子裏都是菜」，而是「按圖索驥」。這種「缺什麼補什麼」的鏈式思維，正是合肥能夠成功的重要因素之一。

如果說專業隊伍是「大腦」，那麼資本就是「血液」。合肥構建嚴密的產業基金投融資體系，並未將所有雞蛋放在一個籃子裏，而是構建了「國資母基金＋政府引導基金」雙翼並行的格局。

首當其衝的是招商投資專項基金，其作用是招引龍頭企業，直投招引項目，規模較大，主要由合肥建投、合肥產投、合肥興泰三個市屬國有平台公司發起設立。2015年，合肥對國有資本營運機構進行重組整合，組建三大國資投融資平台：合肥建投聚焦新能源汽車、現代旅遊、交通等，合肥產投專注引領產業高質量發展，合肥興泰打造地方金融控股平台。三大平台都是AAA級投融資主體，是政府產業基金出資主力。

另一類是政府引導基金及其設立的子基金。引導基金以設立子基金投資為主，作用是培育產業，主要投資種子期、初創型企業，覆蓋企業全生命周期，主要由財政發起設立。在打造集成電路、新型顯示等產業的過程中，合肥的引導基金與設立子基金為培育產業環境提供了很好的補充作用，尤其是在招商引資專項基金牽引重大項目落地之後，配套項目就相應由規模較小的其他基金進行參與。

鏈長牽頭評估 科學論證投資價值

合肥還有一道項目招投風險防線——實施「閉環審核」的決策機制。合肥對於擬投資的重點產業項目，由產業鏈長牽頭，聯合專業投資機構和專業人士從產業方向、競爭環境、發展空間等層面，做好全面盡職調查、市場前景評判等科學論證。

以2020年戰略投資蔚來汽車為例，合肥充分對蔚來進行了考察：一是積極對接國投招商等專業投資機構，對蔚來的技術、供應鏈和市場等進行全方面的研判；二是由投促局組織委託專業法務和財務機構等對企業進行全面的盡職調查。之後，更與企業開展了詳細、周密、嚴謹的商務談判。

同時，合肥招投重大項目決策的決策者，不僅僅是市委、市政府。在政府確定擬引入項目後，首先報市人大財經委，財經委審定後報市人大常委會主任辦公會，市人大常委會主任辦公會通過後再提交市人大常委會，最後通報市政協。所有擬投資項目都需經過以上決策流程才最終確定投資。

合肥「基金叢林」

總規模
- 截至2025年底，合肥「基金叢林」總規模突破7500億元。

目　的
- 國資引領、以投帶引。

成　果
- 截至2025年底，國資基金數量超170隻，註冊規模超2800億元，實繳規模超1400億元，累計投資項目超2100個，累計滾動投入國有資本金超2200億元，帶動項目投資超8400億元。

架　構
- 形成「4+2+N」母基金體系，由市級國資平台與省市聯動基金共同構成，全面覆蓋省、市、區多級政府引導母基金。

4：指若干省級母基金，包括受託管理安徽省新材料、安徽省生命健康、安徽省種子基金二期四支省級母基金。

2：指合肥市創投引導基金、合肥市高質量發展引導基金兩支市級母基金。

N：指蜀山科創基金、廬江戰新產業基金等N支區縣級母基金。

依託大科學裝置 布局未來產業

長遠規劃

《合肥市國民經濟和社會發展第十五個五年規劃綱要》今年7月正式對外發布，明確將量子科技、核聚變能和氫能、生物製造、具身智能四大方向作為核心未來產業重點培育，同步前瞻布局腦機接口、6G、深空深海等前沿賽道，冀以此為全市產業構築長期競爭力。

合肥是全國為數不多同時擁有綜合性國家科學中心、大科學裝置集群與全鏈條戰新產業生態的城市。量子領域從合肥微尺度物質科學國家研究中心的原始技術突破起步，已經成長為國內量子企業集聚度最高、產業鏈最完整的產業高地；核聚變能領域依託全超導托卡馬克裝置「東方超環」的長期技術積累，是國內少數具備聚變能源商業化先行探索條件的城市；生物製造領域依託中科大、合工大等高校的合成生物學科研沉澱，已經在醫用生物材料、工業生物降解材料等領域形成了初步的產業優勢；具身智能賽道則依託本地新型顯示、智能家電、新能源汽車的海量應用場景，具備其他城市難以比擬的技術落地測試土壤。

合肥量子產業 居全球第2位

依託中國科學技術大學潘建偉、郭光燦、杜江峰等院士團隊優勢，合肥在科研上形成了我國最完備的量子信息基礎研究體系。在產業培育上，合肥擁有國盾量子、本源量子、國儀量子等龍頭企業。此中，國盾量子早已在科創板成功上市，是國內「量子科技第一股」；本源量子作為中國第一家量子計算企業，截至2026年6月，擁有量子計算公開專利1326件，全球第二、國內第一。今年6月，本源量子完成近30億元PreIPO輪融資，投前估值超200億元；國儀量子亦於今年8月11日在科創板成功上市，市值一度達到440億元（人民幣）。

據官方口徑，截止目前，合肥已培育集聚量子產業鏈企業超100家，營收規模超60億元。根據《2025全球未來產業指數報告》，合肥量子產業連續3年居全球第2位，僅次於美國舊金山。入圍全球前20強的國內4家量子企業中，有3家來自合肥。

邀行業頂級專家「把脈」精準決策

人才隊伍

有了產業招商圖譜，還需要能看懂圖譜的人。為此，合肥全維度培養專業招投人才：

一是全員產業能力的升級。從市領導到基層招商人員，全員深入學習產業投融資政策、行業發展報告、上市企業招股說明書等產業相關內容，確保基層招商員也具備全產業鏈知識，能與企業在同一專業頻道對話。

二是推行常態化掛職交流機制。讓政府與高校、科研院所常態化互派掛職，培養產業招投專業人才。

三是外部智力資源引入。大量聘請知名企業家作為招商顧問，針對所有主導產業建立全球頂級專家人才數據庫，項目遴選階段邀請領域頂級專家參與評價，借助外部專業力量提升決策精準度。

在大公報記者查詢到一份2019年4月發布的合肥市政府《通報》中，時任京東方董事長王東升、長鑫科技創始人朱一明等均位列2018年度合肥市優秀招商顧問名單之中。

▲零次方機器人公司在合肥包河區開設的機器人便利店。 大公報攝

尊重市場規律 動態修正及時止損

專家解讀

安徽師範大學經濟管理學院院長、教授馬長偉在接受大公報記者採訪時表示，產業轉型升級是經濟高質量發展的必然要求，但同質化競爭是當前最突出的問題，成功與失敗的分化日益顯著。「合肥、深圳、杭州等城市憑藉產業基礎、戰略眼光和專業能力取得了顯著成效，但也有不少城市因盲目跟風、缺乏產業配套和專業化判斷而遭遇嚴重虧損，項目爛尾、財政資金打水漂的案例並不鮮見。」

馬長偉認為，這種分化的根源在於，是否真正理解了產業發展的規律，是否具備精準識別和布局的能力，是否建立了科學的決策機制和容錯體系。他建議，政府要尊重市場規律，避免行政過度干預，同時注重產業生態培育，而非單一項目引進。政府的核心工作是「修路搭橋」——規劃產業園區、配套基礎設施、完善人才政策、優化營商環境，產業發展成效最終要由市場來檢驗。

▲產業轉型升級是經濟高質量發展的必然要求。圖為合肥企業本源量子自主研發的「悟空」量子計算機群。 受訪者供圖

馬長偉指出，一個龍頭企業的引進只是起點，真正的挑戰在於如何圍繞龍頭企業構建完整的產業生態。他建議城市在引進重大項目時同步規劃產業鏈配套方案，主動對接上下游企業，提供全要素保障，讓龍頭企業能夠「扎根生長」，讓配套企業能夠「願意來、留得住、發展好」。

他亦提醒，政府要建立科學的評估與糾偏機制。「產業發展是一個動態調整的過程，對於不符合預期的項目，要有勇氣及時止損，避免『沉沒成本謬誤』導致更大的損失。同時，要建立產業發展的後評價制度，總結經驗教訓，持續優化產業政策和投資策略。」

責任編輯：林子奇 美術編輯：巫鍵忠