

本报记者刘荒、汪奥娜

去年以来,被网友戏封为“赌城”的安徽合肥,以“最牛风投城市”标签刷爆朋友圈——当地政府凭借缓建地铁“押宝”京东方、千亿元资金“投注”长鑫存储、联手战略投资者“接盘”蔚来汽车等一系列“神操作”,不仅赚得盆满钵满,还培育出三个国家级战略性新兴产业集群。

从民间追捧“霸都”“豪赌”之类的流行语,到官方推崇“芯屏器合”“集终生智”等谐音梗,这个多年不温不火的中部省会城市,终于迎来宏大叙事的高光时刻,被外界誉为政府培育产业的“合肥模式”。

出手精准的招商“捡漏”神话,何以屡赌屡胜?异军突起的产业集群,果真无中生有?跻身“万亿俱乐部”城市背后,谁在反弹琵琶?

近期,记者带着这些疑问走进合肥,梳理产业故事脉络,还原政府投资逻辑,与耀眼的光环保持距离,从高亢的语境中果断抽身……

逆看合肥,或许更能读懂“合肥模式”的要义。

### 海尔救活一条“休克鱼”

合肥置县逾2200年,虽素有“江淮首郡、吴楚要冲”之誉,但直到新中国成立,不过“五平方公里五万人,五条马路五盏灯”的格局。

1952年,安徽省人民政府在合肥成立。史料记载,这个新晋省会城市仅有36户工业企业,多是一些皮革厂、铁匠铺之类的小作坊。

两年后,有56家上海私营及公私合营企业陆续内迁于此,通过合建、并入等方式组建24家工厂,播下了合肥现代工业发展的种子。

上世纪80年代,由内迁企业模车间发展起来的合肥无线电二厂,因定点生产国家银奖产品——黄山牌电视机而名噪一时。

1987年,这个靠组装进口散件起家的电视机厂,全年营收3.4亿元、纯利润4000多万元,在全国企业500强中排名260多位。

“当时普通人才百把块钱工资,他们组装的日本18吋彩电,凭票买还得2500元呢!”今年46岁的合肥海尔洗衣机有限公司运营平台长刘光璞,仍记得小时候家里刚换上彩电的情形。

同时,美菱、荣事达等本土品牌迅速崛起,合肥家电产业盛况空前,与青岛、顺德渐成鼎立之势。

谁知好景不长。全国电视机厂遍地开花;长虹彩电发起价格战,一举击败洋品牌,国内市场硝烟四起,失去计划经济庇护的黄山牌彩电,与北京牡丹、上海凯歌等品牌一样严重滞销,体质积弊凸显,效益急转直下。

1994年,该厂累计亏损近3亿元,沦为全市亏损最大的企业。时任市委书记亲自挂帅帮扶工作组,还推出以委托经营为主的“精英救厂”和“金蝉脱壳”为名的破产重组。虽几经波折,终难掩颓势。

1997年底,已破产重整为黄山电子有限公司的原无线电二厂,被合肥市无偿转让给海尔集团,仅要求接收2500多名在岗职工。之前3个月,海尔在北京人民大会堂宣布进军“黑色家电”领域。

根据海尔张瑞敏激活“休克鱼”的企业兼并理论,它恰好符合其“休克鱼”的定义:硬件条件较好,因管理不善而深陷困境的企业。

一经注入海尔文化,这条“休克鱼”迅速复活了;重组第一年,彩电产量从5万台猛增至40万台,海尔在黑色家电市场初露锋芒。

同年,海尔激活“休克鱼”系列实践,首次入选哈佛大学商学院案例库,张瑞敏成为首位登上哈佛讲台的中国企业家。

“但有些需要时间来消化的遗留问题,我们直到5年前才处理完。”亲历海尔“吃鱼吐刺”过程后,刘光璞更加深知国企改革之艰难。

继海尔之后,长虹、美的、格力、三洋、惠而浦等国内外家电巨头纷纷抢滩合肥,行业洗牌加速——短短十一年,本土知名品牌悉数易主,连号称“合肥家电双雄”的荣事达、美菱亦不例外。

值得玩味的是,合肥“家电之都”的地位竟得以巩固。

2011年,合肥家电产业率先突破千亿元产值,成为国内最大的家电生产基地。家电“四大件”总产量,连续多年位居全国第一。

“这里区位优势突出、产业配套强、物流成本低,辐射的华东区域在国内市场消费能力最强……”刘光璞的分析条理很清晰。

20年前,这位合肥一轻技校教师带领学生参加海尔校招,因看好企业未来,竟被一起招走了。“回头看,这一步走对了。”他说。

## 逆光看合肥

### 「最牛风投城市」的产业投资故事

#### 销声匿迹的等离子“备胎”

京东方全称京东方科技集团股份有限公司,前身为始建于1953年的北京电子管厂,系苏联援建的156项重点工程之一。

时至今日,合肥“砸锅卖铁”引进京东方的故事,一直为人们所津津乐道。双方皆大欢喜的结局,又赋予外界更大的演绎空间。

2008年9月,地方财政收入仅160亿元的合肥,承诺提供90亿元资金,并给予土地价格、能源供应、贷款贴息等政策优惠,与京东方共同投资175亿元,建设国内首条液晶面板6代线。

彼时连财力雄厚的深圳都举棋不定,合肥为筹措资金被迫停建地铁——如此“豪赌”这个“吸金兽”项目,招致众多质疑与非议。

坊间传闻,时任合肥市委书记力排众议,悄然撤回或遭搁浅的项目报告,主持召开市委常委会扩大会议,由四套班子领导共同决策,最终敲定项目落户新站试验区(后升格为高新区,以下简称新站)。

“现金出资的30亿元市里拿不出来,我们和新站各出了一半。”合肥市建设投资控股(集团)有限公司(以下简称合肥建投)董事长李宏卓说,幸好京东方定向增发顺利,兜底的60亿元也不用掏了。

自此,濒临退市的京东方大获全胜,又相继建成8.5代线、10.5代线,由饱受争议的“烧钱机器”变成全球液晶面板巨头。

据京东方合肥区域总经理李宾介绍,目前京东方在合肥的产业布局最完整,投资超过1000亿元,拥有2万多名员工、年产值400多亿元……

早在2005年,合肥市确立“工业立市”战略,决定将资源、政策、精力向工业集中,寄希望引进战略性新兴产业实现跨越式发展。

这段时期,一场平板显示器取代彩色显像管(CRT)的技术替代风暴,彻底摧毁称霸全球的国内CRT行业——占电视机总价值70%的平面显示屏高度依赖进口,彩电厂商再次被技术卡住了“脖子”。

“那时候,厂商每年都组团去韩国买屏幕,赶上货源紧张只得出高价。”新站高新区经贸局副局长范宏回忆。

2008年,国内平板彩电销售量首次超过CRT彩电;全球金融危机重创国际液晶面板巨头,催生了国内“四万亿”投资计划。

这些喜忧参半的变化,却为京东方从合肥破题铺平道路。

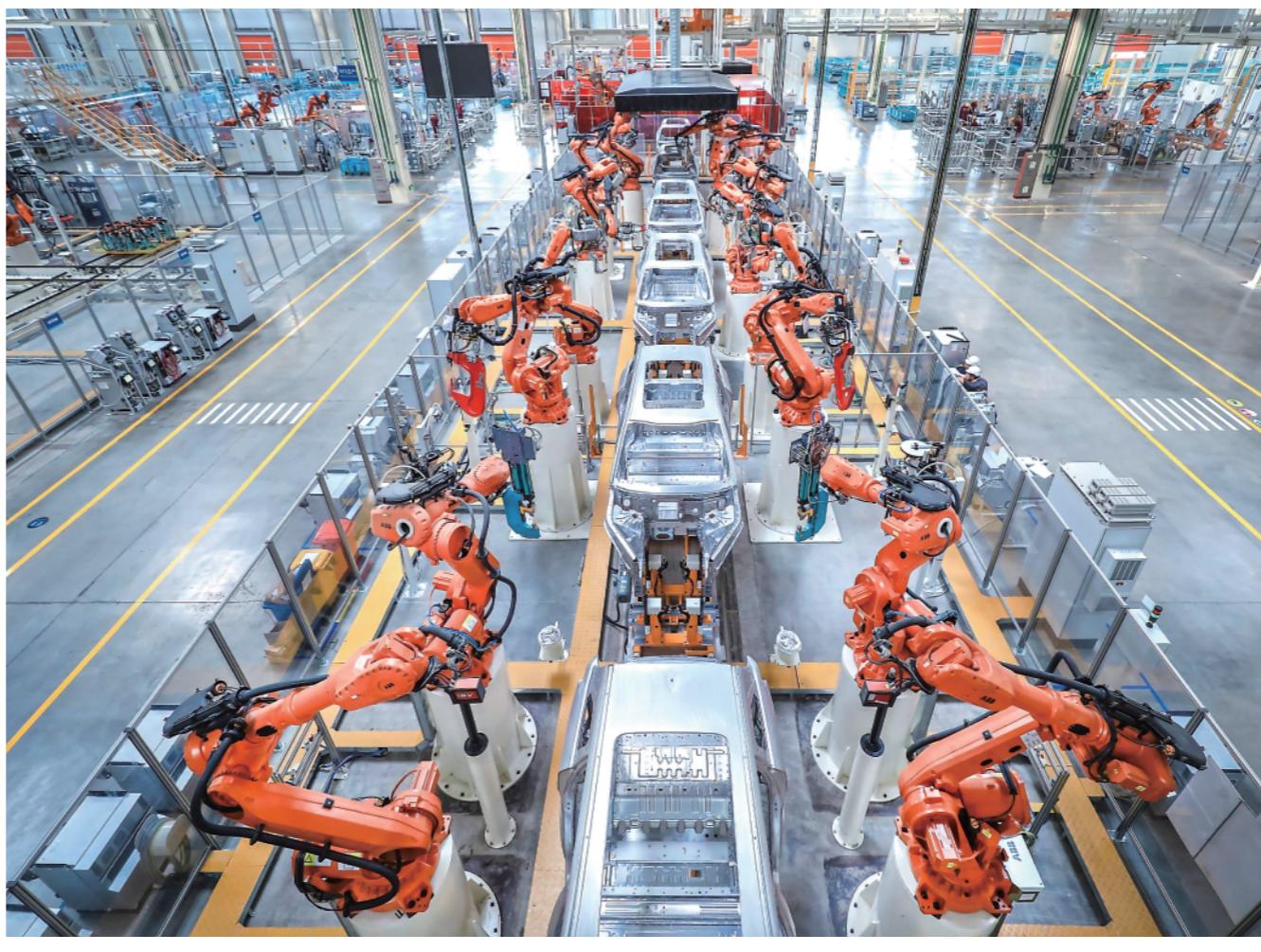
“时机对了,什么都赶上了!”曾任京东方独立董事的清华大学教授张百哲认为,合肥抓住了中国发展新型显示产业的最好时机。

人们更多关注京东方的成功,却忽视了等离子项目的失败。

当年作为平板显示两大主流技术之一,中国大陆仅四川长虹拥有一条等离子面板生产线,根本无法满足市场需求。

“当时整个行业都在争论,液晶好还是等离子好,我们两个都上了。”范宏2007年考取新站招商局编制,入职后就赶上这两个项目。

2009年9月,新站斥资20亿元引进日立等离子面板项目——安徽鑫昊等离子显示器件有限公司(以下简称鑫昊)厂区破土动工。



蔚来合肥先进制造基地车身车间。 受访者供图

作为大陆第二条等离子面板生产线,鑫昊背后频现长虹隐秘的身影:从派驻技术经营团队,到控股连年亏损的鑫昊,或可印证“由新站投资建厂,长虹负责运营管理并择机回购”的双方协议传闻。

2014年3月,“等离子之父”日本松下终结一切等离子业务;11月,长虹转让首条等离子生产线全部股权,鑫昊自此再无公开消息。

日前,记者在合肥市产权交易中心官网,检索到几则鑫昊处理闲置工艺设备、仪器仪表的公告,最新成交日期为去年10月15日。公开数据显示,新站仍持有鑫昊31.25%的股份,资产亏空早成定局。

失败的鑫昊项目更像一个“备胎”,使孤注一掷“押宝”京东方的神话不攻自破。从产业前瞻角度分析,当年布局“两条线”虽有闪失,仍不失为尊重市场逻辑的策略选项。

#### “节外生枝”引来“千亿企业”

2020年12月29日,当3000多台笔记本电脑载满最后一辆物流车,联宝(合肥)电子科技有限公司(以下简称联宝)全年营收突破1000亿元——合肥首家“千亿企业”宣告诞生。

追溯联宝的缘起,亦与合肥海尔有关。2009年,远在深圳的海尔供应商航嘉集团(以下简称航嘉),准备关闭业绩不佳的合肥分公司。

合肥经开区领导竭力挽留,航嘉高层实地考察后一改初衷,竟追加投资10亿元打造航嘉产业园,就近为海尔等家电厂商配套。

翌年,兼具国内最大PC电源制造商的航嘉,又引荐同为联想重要配套商的合作伙伴——深圳一家电脑板卡巨头落户合肥。

届于板卡市场竞争饱和,后者决定投资20亿元,建设年产千万级笔记本电脑、系列板卡和液晶模组的合肥基地,向笔记本电脑代工厂转型。

同年10月,它首次为联想代工的安徽第一台笔记本电脑问世。事后证明,除了当地“硬核”招商政策外,航嘉之前“变卦”或另有所图——3年后,它与台湾冠捷集团合资兴建PC显示器基地,为联想、冠捷等品牌商代工,还推出了自有品牌PC显示器。

早在10年前,京东方曾斥巨资控股这家全球PC显示器巨头。

有了显示屏、板卡、机箱、电源……合肥依托供应链关系“顺藤摸瓜”,向发力“自有生产+OEM”制造战略的联想集团伸出橄榄枝。

2011年9月,联想携手国际代工巨头台湾仁宝集团(以下简称仁宝)创建联宝,首开PC品牌商与代工厂合资的先例。此举与全球行业品牌、制造垂直分工的大趋势相悖,当时并不被外界所看好。

15个月后,这个联想全球最大的PC研发和制造基地投产。

联宝带来远不止一家工厂,而是串起一条电子信息产业链,还引入全球化的研发团队和成熟的创新体系。

如今,全球每销售8台笔记本电脑,就有一台来自联宝。

联宝政府事务部总监钱莉称,尽管合肥市承诺给予专项激励政策,但营收突破千亿的关键,仍是高效的人机协同和柔性生产。

政府支持并不限于政策补贴和产业配套。合肥市产业投资控股集团有限公司(以下简称合肥产投)董事长雍

凤山透露,“2018年,仁宝出让其49%的全部股份,后来也由我们接盘了。”

在合肥高新区投资促进局副局长朱恩龙、半导体投资促进中心综合处处长陶源等受访官员看来,这些产业并非无中生有,而是有一定的资源禀赋,并且环环相扣。

“企业家关注投资机会,政府考虑扶持壮大产业,双方想法也不尽相同。”朱恩龙补充说。

“无中生有”的故事固然激动人心,但“节外生枝”的突破更符合产业规律。合肥产业层次提升的过程,恰恰也说明了这个道理。

#### 产业配套“缺憾”的秘密

合肥新型显示产业异军突起,加剧了“有屏无芯”的矛盾;联宝等电子信息企业快速集聚,又激起地方政府打造“IC之都”的雄心。

“合肥很早行动起来,2013年出台集成电路产业规划,制订招商路线图,比《国家集成电路产业发展推进纲要》还早一年。”陶源说。

2017年10月,历时两年、投资128亿元的合肥晶合集成电路股份有限公司(以下简称晶合)12吋晶圆制程基地建成投产。

这座由合肥建投与台湾力晶集团合资的晶圆代工厂,专注面板驱动芯片(以下简称驱动IC)研制。几年前,力晶遭遇产能过剩危机重创,从动态存储芯片(DRAM)大厂,成功转型为全球十大芯片代工企业。

央视报道称,2020年占全球出货量20%的手机、14%的电视机和7%的笔记本电脑,采用的都是晶合驱动IC产品。

业内数据统计,我国驱动IC仍以进口为主。2019年,京东方驱动IC采购额为60亿元,国产化率还不到5%,可见配套差距之大。

李斌认为,这主要受限于国内厂商的产能规模、品类和工艺等原因。

晶合却并未受累于此,而是因应市场需求和本地产业优势,锁定“显、像、微、电”四大特色工艺,将实现盈利、公司上市、产品多元化与二期开工达产,确立为今年全力主攻的“四大目标”。

在合肥,如此偏离预期的配套“缺憾”并不鲜见,却诠释了市场配置资源的要义:再完美的纸上谈兵,也替代不了市场竞争。

刘光璞回忆说,海尔电视主要采用台湾友达的屏幕,“当时京东方刚量产,还不是特别过关”。随后,友达也在合肥投资建厂。

更有意思的是,打破国外大屏幕垄断的京东方6代线,恰逢移动互联网兴起,刚量产就转产需求更旺的车载和智能手机屏幕了。

去年联宝曾求助合肥市府协调京东方总部,希望优先供应500万片以上笔记本电脑屏幕——由于京东方笔电产品线布局重庆,合肥工厂可供配套的高端屏幕,仅占其为联宝供屏总量的5%左右。

联宝投产后,内存条价格持续攀升,不断挤压产品利润,成了合肥一块“芯病”:韩国三星、海力士和美国美光三大厂商寡头垄断,占据全球DRAM市场95%的份额,“失火”“停电”都会造成供应紧张。

早日为联宝“补芯”,便有了与晶合相同的逻辑可循。

雍凤山回忆说,无论联想引荐的日本团队,还是主动来访的韩国团队,

他们都只想要投资,不肯放弃技术控制,结果都没有谈成。

其间,合肥建投也曾跨国并购安世半导体,斥资10亿美元成为第一大股东。后来由于产业落不了地,只好变成财务投资来运作。

2016年,合肥产投与北京兆易创新公司合作,启动安徽单体投资最大的产业项目——总投资1500亿元的长鑫集成电路有限公司(以下简称长鑫)动态存储芯片基地,填补国内DRAM制造空白。

2019年9月,长鑫12吋晶圆厂投产,10纳米级8GB DDR4亮相;去年6月,采用其内存颗粒的大陆首款自主生产内存条上市。

“我们已投了500亿元,填满一期工厂需要885亿元。”雍凤山透露,目前产品良率接近90%,仍处于提高产能和良率的爬坡阶段。

以晶合、长鑫为代表的集成电路产业,雪球一样越滚越大,已发展到近280家。这个投资强度大、回报周期长、技术专利化、竞争国际化的产业,能否逆风翻盘实现国产化替代,仍有很长的路要走。

“集成电路行业就像下围棋,需要多年技术积淀布局。直接做最顶端,下面还有一个补短板过程。”雍凤山清醒地说。

竞争更意味着变化。近日全球存储巨头美光宣布,携手联宝及联宝成立联合实验室,加快DRAM创新技术在联宝产品设计中的应用。

#### 蔚来汽车本是“合肥造”

与当年“豪赌”京东方的传奇不同,合肥这次出手相救蔚来汽车(以下简称蔚来),看起来更像一个挺身而出的“英雄”。

2019年蔚来亏损112亿元,资金链几近断裂。连订购的冲压线设备,都贱卖给竞争对手了。公司创始人李斌四处融资,但肯援手者寥寥;上海、北京、湖州等地虽有意合作,却也一波三折,有花无果。

直到去年4月,合肥建投联手三级国资平台70亿元“接盘”,下注期待已久的新能源产业链,赢得蔚来中国总部落户合肥。

来自地方政府背书的曙光,穿透了李斌的至暗时刻:继美股市场融资15亿美元,蔚来再获国内6家银行104亿元综合授信。

蔚来美股股价从1.19美元飙至66.99美元,市值几度超过奔驰、宝马等传统汽车巨头,招致合肥政府乃“最牛风投机构”的热议不断。

其实,合肥并非从天而降的“英雄”。当地汽车产业龙头、国内车型最全的江淮汽车(以下简称江淮),是蔚来唯一量产的代工厂。

因为相信李斌的PPT造车梦想,5年前江淮不惜投资23亿元,为尚未获得生产资质的蔚来,打造高端纯电动乘用车智能工厂。

“如果蔚来倒了,合肥就失去了一个引进造车新势力的机会,江淮的钱也白投了。”李宏卓说出合肥的远虑与近忧。

李斌也曾直言,不管蔚来跟哪个地方合作,投资建厂产业才能落地,合肥产能还没有完全释放,这样两边都吃不饱,效率也不高。

话虽如此,若蔚来来合肥,双方各有增长及布局等考量。江淮作为安徽省属老牌国企,2009年将纯电动作为主攻方向,代工、合资和自有品牌杂糅,是当地新能源汽车行业的“扛把子”。