

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……

逆光看合肥，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，由内迁企业模型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械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，体制弊弊凸显，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坛的中国企业家。

“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——短短十几年，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。

「最牛风投城市」的产业投资故事

逆光看合肥

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（以下简称鑫昊广）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。

囿于板卡市场饱和，后者决定投资 20 亿元，建设年产千万级笔记本电脑、系列板卡和液晶模組的合肥基地，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，这个联想全球最大的 PC 研发和制造基地投产。联宝带来不止一家工厂，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，更激起地方政府打造“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 吋晶圆制造基地建成投产。

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。

李宾认为，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政府协调京东方总部，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，仅占其为联宝供货总量的 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“心病”：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，下面就有一个补短板过程。”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，携手联想及联宝成立联合实验室，加快 DRAM 创新技术在联想产品设计中的应用。

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，却也一泼三折，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，若非蔚来命悬一线，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”。

蔚来落户仅一个月，德国大众汽车宣布斥资 21 亿欧元，收购江淮母公司——江汽控股 50% 股份，增持江淮大众股份至 75%；重金入股合肥国轩高科，成为这家国内动力电池头部企业第一大股东。

江淮大众更名为大众汽车（安徽）有限公司，计划投资 200 亿元以上，导入 4 到 5 款纯电动车型，加速大众全球电动出行战略布局。

继去年 10 亿元产投基金跟投威马汽车，合肥在新能源汽车领域今年再押一注，计划再拿出 20 亿元入股零跑汽车。

由于产投基金禁止投资外埠企业，合肥兴泰资本管理有限公司（以下简称兴泰资本）按照重大招引的落地项目，“一事一议”集体决策，终于赶在威马汽车登陆科创板前完成股权投资。

“如果按部就班，一点责任不承担，科创板关门也赶不上！”兴泰资本总经理张虹深有感触，称市委书记直接在投资协议上签字。

今年 3 月 27 日，江淮与蔚来按照 51：49 的股比，签约成立江淮先进制造技术（安徽）有限公司。这种由代工变合资的深度绑定，可以缓解双方品牌“短兵相接”、竞争与合作边界模糊的尴尬难题。

就在签约前一天，因汽车芯片短缺蔚来宣布停产 5 天，股价一度跌超 8%。这场殃及全球各大车企的“缺芯潮”，再次凸显集成电路产业的战略地位，以及产业层次提升带来的产业融合与共同进化。

与家电、电脑、汽车等最终产品有别，面板、芯片、智能语音等中间产品或技术，虽始于产品升级配套需求，因高新技术嵌入全球产业链中，一旦成功有望变成支柱产业。

再硬核故事也不止一个面向

与资本招商的产业龙头不同，科大讯飞、国盾量子、本源量子等科技独角兽公司，多源于中国科技大学等在合肥高校院所的知本赋能。

从被誉为“人造太阳”的大科学装置，到问鼎量子计算的“九章”原型机，再到领跑智能语音产业的“中国声谷”，这座高含金量的“国家科学中心城市”，呈现出独特的科技能级和产业视野。

安徽创新馆服务管理中心主任陈林认为，作为创新源头的基础研究不仅引擎作用巨大，还给这座城市带来冷静思考的能力与氛围。

2020 年，合肥 GDP 一举突破万亿大关，战略性新兴产业增加值占规上工业比重达 51.6%，成为创新引领发展的“当家产业”。

当年投资京东方 6 代线，合肥国资平台一共净赚 10 亿元，打通了放大国有资本、激活政府信用的产业投资通道：对项目公司股权投资，再装入上市公司，择机从二级市场退出，再重新筛选新项目。

“最经典的投资案例，是运用股权、债权、定增等方式，参与合肥、北京等地京东方 8.5 代线项目。我们一共投资 210 亿元，也赚了 210 亿元，其中 40 亿元为浮盈。”李宏卓说起来不无自豪。

截至去年 9 月底，合肥建投资产总额达 4662 亿元，净资产 1812 亿元，位居全国城投公司百强榜第四名。李宏卓说，累计产业投资 840 亿元，退出项目净收益接近 300 亿元。

如果只看到逆向投资、趋势策略等一系列“神操作”，忽略国有资本投资劣后的“真问题”，很容易得出“裸奔”“豪赌”之类的结论，好像合肥一直都在玩勇敢者的游戏。

事实并非如此。当年引进京东方，合肥也做过最坏的打算：万一项目失败，由合肥市工业投资控股有限公司（以下简称合肥工投）破产背锅，“破工投保建投”控制风险。

作为当时全市唯一优质的国资平台，“合肥建投根本破不起”。

“直到 2014 年底京东方股票赚钱了，这才把放在我们账上的 35 亿元债务划走。”时任合肥工投党委书记、总经理的雍凤山回忆道。

由合肥工投为主组建的合肥产投，如今净资产已达 258 亿元，对于千亿元规模的长鑫项目来说，其挑战远非背水一战所能形容。

尽管合肥风投传奇一再刷爆朋友圈，但与鑫昊同样“烂尾”的龙头项目并非孤例，毕竟，再硬核的故事也不止一个面向。

2007 年 8 月，既不靠江也不靠海的合肥，引进江苏船企熔盛重工集团投资 46 亿元，打造全国最大的低速船舶柴油机生产基地。

为了解决重达上千吨的产品外运出路，合肥市耗资 12 亿元“改天换地”，改造由市内派河到长江 132 公里的航道，“变不可能为可能”。

（下转 11 版）