

成为中国“风投之城”，合肥不只是靠豪赌



过去十年新经济快速发展，基础设施、移动互联网和内需崛起，全方位重塑人们的生活，大潮之下中国城市竞争格局也发生了结构性调整。抓住新浪潮，攫取新动能的一些城市，逐渐展现出强大的竞争力，吸引了更多人口涌入，杭州、长沙、厦门、成都、南京、武汉、合肥这些新一线“网红城市”，到底有什么魅力，春节期间豹变将推出系列专题逐一解读。

1969年，内外形势多种因素影响，北京重点高校纷纷外迁。

中国科学技术大学在多地碰壁，河南、江西和湖北纷纷拒绝，只有安徽释放了欢迎信号。中科大先落地安庆，由于区域有限、条件艰苦，1970年搬迁至省会合肥。

在那个物资匮乏、口粮普遍短缺的年代，合肥乃至整个安徽拿出了极大诚意。

电力不足的情况下，合肥将中科大列为优先于省政府的供电单位；地处淮河之南，合肥并没有暖气，中科大校园在这里实现了供暖。

被留下来的中科大，日后成为整个合肥乃至安徽最好的大学。这次豪赌是合肥发展过程中的一个缩影。

先天条件并不好的合肥，在江浙沪强大虹吸效应下大部分时候都是配角，想要获得机会，只能倾尽全力，有时候甚至得孤注一掷。

过去十几年时间里，合肥手握一把烂牌，却敢打敢拼，完美抓住产业转移机遇和政策红利，将小县城赌进了“网红城市”行列。

01、改变合肥的几次机会

2020年，关于合肥“风投之城”的文章在社交媒体红极一时，不管是城市营销还是无心插柳，名不见经传的安徽省省会终于不再是一个小透明了。

2008年引进京东方；2012年起押注半导体和晶圆产业，陆续引进了联发科、长鑫等企业；2020年投资蔚来意图撬动电动汽车产业链，被总结为合肥投资的三个经典案例。

合肥的发展实际上是从家电开始。

上世纪八九十年代，拥有荣事达、美菱、天鹅等多个本土品牌的合肥，在家电行业崭露头角。2005年合肥市确立了“工业立市”的发展路径，抓住了沿海地区产业转移时机，吸引了格力、美的、海尔、长虹等一大批知名家电企业。

众多家电产业落地，而“缺屏少芯”的影响进一步凸显。

2008年国际金融危机，国际液晶巨头大降价让京东方持续亏损，资金压力巨大。京东方接触了一系列资方和地方政府，包括深圳在内的城市表示有意接洽，但最终合肥市拔得头筹。总投资175亿元的第6代 TFT-LCD 液晶面板生产线落地合肥，用于建设中国最先进的液晶屏。

175亿元，对于当时的合肥而言是一个大数目，2007年全市财政收入仅215亿元，税收收入仅90亿元。为了争取京东方项目，合肥市政府甚至给出了项目资本金兜底的承诺，答应帮助企业筹集90亿元的资本金，并协助落实85亿元的银行贷款。

十年后，京东方成长为全球显示领域的领头羊，并吸引了包括住友化学、康宁玻璃在内的数百家新型显示产业上下游企业，合肥成为全国面板产能最大、产业链最完整的基地。

显示器背后需要芯片驱动，2012年起合肥进军芯片这个最为高精尖的核心产业，并最终形成了以长鑫存储、合肥晶合等为代表的晶圆制造产业，以通富微电等为代表的封测产业。

汽车产业因为链条长，对当地就业和经济协同作用明显，一直是众多城市眼热的重点领域。当新能源汽车成为大势时，不少城市希望借此实现弯道超车，合肥也是其中一员。

2019年底，国内造车新势力蔚来经历资金链危机，跌入谷底期，股价不到2美元。2020年4月，合肥市坚定“抄底”，携一组战投资70亿元人民币，持有蔚来中国24.1%的股份，蔚来中国总部落地合肥。一年后蔚来股价暴涨到60美元左右。

2021年2月4日，蔚来汽车表示，将向蔚来中国两名战略投资者回购3.3%的股权，作价55亿元。据媒体报道，参与股权回购的战略投资者包括合肥市政府。

不到一年时间，蔚来中国的估值也从之前的290亿元涨至现在的1664亿元，这意味着合肥市在这次大胆的新能源汽车投资中账面收益也翻了大概5倍。

按照蔚来的计划，未来五年售出150万辆汽车。而合肥市政府也表示将投资收益再投入到对蔚来和智能电动汽车产业集群的扶持中。

几份答卷交出背后，合肥经济总量也实现快速跃升，从世纪之初的GDP总量仅为300亿元，到2020年GDP总量突破万亿，近三十倍的增长。

02、“风投之城”不止靠赌

清朝康熙年间，江南省东西分置，安（安庆府）徽（徽州府）建省，此后安徽省会经历过南京、安庆、蚌埠等城。

1952年，合肥被定为安徽省会时还只是一个小县城，人口5万，面积5平方公里。

很长一段时间里合肥毫无存在感，彼时省内大城市中芜湖人口二十万级别、安庆、蚌埠人口都在十万级别。

作为一个地处长三角的城市，合肥并无任何产业和地理优势，不沿江不靠海，不是交通枢纽，没有工业基础。

在今天全国GDP排名前20的城市中，9个围绕在合肥周边。除去上海，还有苏州、杭州、南京、宁波、无锡等城市均位列合肥之前。

而在中部省份中，长沙、武汉、郑州多个中心前后夹击，留给合肥的机会已经不多。

事实上，“散装”安徽省内各市对合肥也颇有微词，滁州、马鞍山等城市常年与南京关系密切，被称为“南京小弟”。曾有网友表示，马鞍山到南京只需要17分钟，去合肥还需要从南京转车。

所以，能够留给合肥的机会并不多，那些最大胆的投资之举，更多是长期以来的无奈之举。

合肥成功的秘诀是什么呢？

首先是战略明确、行政快速高效。

围绕“工业立市”坚定战略布局，补齐短板，确立了“龙头企业—产业链—产业集群—产业基地”的发展模式。当年为了引进家电产业，从项目审批、融资担保，到土地供应等，合肥市都出台一系列优惠政策。

而高效，从合肥市投资蔚来的过程中可窥一斑。蔚来总裁秦力洪在相关报道里披露，这次合作2020年1月正式接触，2月签署框架协议，4月签署正式协议。虽然有春节和疫情影响，但在合肥市委、市政府推动下，这样一个大规模的复杂产业项目，100天左右就完成了所有工作得以签约，效率非常高。

而从战略到落地的高效，还需要拥有一只高质量的调研队伍，及时将最一线的一手信息转交到决策层手中。

安庆日报曾对合肥招商团队做过一次报道，合肥市投资促进局有一批数百人的项目招商人员，按照集成电路、软件人工智能等18个重点产业分类，每个人负责研究特定的产业行业，每年有200多天在全国各地寻找各种值得投资的项目。

团队专业到什么程度？在某地考察一家工厂时，招商人员看了厂房和设备后，给出了项目的投资额，与实际投资额仅相差一百万元。

一家VC机构投资经理告诉豹变，他曾经拿到过一份合肥的芯片行业招商计划，几百页的报告里对芯片产业的发展趋势、市场需求、技术分析、政策解读进行了清晰梳理，精细程度不亚于专业的投资机构。

此外，成为外界口中的“风投之城”，也无法忽视合肥这几年在区位、交通上补齐短板带来的重大利好。

合肥很长一段时间里都是铁路交通盲点，省内交通枢纽是蚌埠。普速铁路时代，京九、京沪两条穿过安徽的大主干都撇开了合肥，京九线从阜阳过，京沪线从蚌埠过。那时合肥直达北京的列车寥寥，省内部分城市到合肥也极为不方便。

到高铁时代，合肥成为最大的受益者之一。以合肥为中心形成“米字形”高铁网络，1小时内至南京，2小时内到杭州、武汉、上海，3-4小时到北京、福州、长沙、西安。便利的交通，强化了产业吸引力，更是让人口回流有了可能。

而除了招商引资，合肥这几年依靠中科大积淀的科研实力，内生企业也厚积薄发。2020年，合肥新增12家上市公司，其中有7家登陆科创板。

03、合肥投资的神话与失败

与过去几年中合肥被神化为风投之城相对的，是那些被忽视和冲淡的失败案例。在合肥如何依靠投资成功这件事上，失败的教训往往比成功更值得一看。

从2007年以来，合肥便提出了121工程计划，具体目标指每年10个新建工程，20个续建工程，10个竣工投产工程。

而在每年完成目标的过程中，就出现了很多与本地实际不符，盲目追求成效导致的失败案例，其中最具有代表性的失败，包括引进船舶重工熔盛重工和生物医药企业北大未名两个案例。

2007年，合肥市政府宣布与江苏一家造船企业熔盛重工合作，在合肥成立熔盛动力，一家生产船用柴油机的企业。这被列为2008年度当地1号工程，获得全市鼎力支持。

这个项目的意图，是让合肥在重型装备制造制造业方面实现“零”的突破，建成年产值达到百亿的船用发动机生产厂。但在合肥过去发展的工业中，轻工业占据主导，重工业份额极低，拓展重工业难度极大。

同时，合肥在地理位置上也并无优势，既不靠江也不靠海，为了帮助企业落户，当地政府花费12亿元改造了从市内派河到长江的132公里航道。

这个项目进行了五年之后，由于航运市场大范围萎缩，造船业也开始削减订单，熔盛系企业陷入连环债务危机，最终资不抵债破产。

据一位经手过该项目的招商局工作人员向豹变透露，事后核算，这笔没有充分考虑产业结构，盲目加塞进来的项目，让地方付出了近40亿的损失。

另一起失败案例，则是缺乏实地考察，仅仅依靠光环就促成的医药产业投资。

2013年，合肥政府宣布与北大未名集团合作，地方投资200亿共同在合肥建设医药产业园，未来10年建成投产后，年产值预期达到1300亿元。

据一位曾在合肥招商局任职的知情人士对豹变透露，选择与未名合作，是看中了北大在医药方面的先进技术和背景背

书，拥有极高的可信度，双方一拍即合。未名描述的生物医药和每年千亿元大健康市场，合肥市认为自己捡到了宝贝。

这也是未名集团所仰仗的优势，一家“北大光环+上市公司+医药逻辑”的公司，在地方政府看来很有吸引力，愿意出让土地并建设厂房。

但在之后的三年里，合肥为医药产业项目建设的一期工程陆续落成，而未名集团原计划引进的生产线却迟迟未能落地开工。

与此相关的，是未名集团在全国10多个省市拿下数万亩土地，大多数项目均未能实现投产。唯一有所进展的，是未名集团规划建设的高端养老地产项目。

同时，公司主营业务不理想、管理层决策混乱、大规模跑马圈地也导致了集团资金链断裂，未名集团最终在2019年宣布破产重组。

公司重组后，合肥一度向公司施压，敦促生产线落地投产。而最近的动态是2020年6月第一条生产线落地合肥，后续无进展。

直到2020年末，未名合肥的员工仍在讨要工资，多位员工反映生产线开工后拖欠数月工资未能解决。

04、投出一个美好明天？

当合肥跃升至万亿俱乐部，这座城市越来越多的超级工厂落地，城市建设也一改过去大县城印象。

2020年，合肥以10045.72亿的生产总值，跻身万亿俱乐部，过去的大县城用十几年变身为新一线，今非昔比。

但作为江浙沪腹地，安徽一直是人口流出大省，即使走“强省会”路径发展合肥，合肥对省内人才的吸引力也依旧面临诸多挑战，周边过多优质城市拥有更完善的商业生态，更好的教育、医疗资源，让这里的人更愿意走出去，而非留下来。

另外，居高不下的房价和收入就业机会不匹配，也让城市吸引力大打折扣。

2016年合肥房价跳涨，与南京、厦门、苏州并称“楼市四小龙”，2020年12月合肥市区新房成交均价在1.9万/平。房价收入比在中部省会中处于高位。

而合肥能够提供的就业岗位，大多以劳动密集的制造业为主，整体收入和就业机会相较于南京、杭州、上海等地并不占据优势。在留住人，让市民真正享受到发展成果这件事上，合肥依然有很长的路要走。

复制合肥模式，成为一些省市这些年来希望做成的事情。

在一位十几年来经手过合肥数次投资项目的招商人员看来，合肥也不能保证自己的成功。

合肥模式，恐怕难以复制。

2014年以来，他曾前后接待过几十波来自全国各省市的考察队伍。很多人前来取经的目的，都希望快速复制出一个合肥模式，但至今没听说过各家学习合肥有特别大的起色，反倒是盲目上马投资栽进去的不少。

好的招商和投资，一定是在特定时间下的特定产物，不仅仅需要管理者有足够的胆识和勇气一掷千金，更多的是找对地方发展的路子，抓住优势，分析短板，真正的循序渐进，构筑起不会被轻易超越的护城河和避风港，才能增加一些投资成功的机率。

没有一座城市每次都能依靠赌来成功。相比合肥的成功，最近几年来全国各地出现的地方政府投资失败形成政府债务的案例，更具有警示价值。

例如贵州独山县，作为国家级贫困县的独山县盲目大肆投资，空建好基础设施、产业园区，但没有真实的产业吸引力。最后的结果，就是投资项目全部烂尾，独山陷入数百亿元的债务困境之中。

而合肥成功和失败经验所揭示的，更应该是一个城市应该扬长避短，抓住机会全力投入的故事。

这背后，其实不是豪赌，而是经过反复摸索的可靠的产业投资经验。这也是地方产业投资应该学习的第一原则，不管是民生工程还是产业项目，都要尊重经济规律、量力而行。否则，复制合肥的喜悦可能无法共通，但复制独山的悲剧却可能一再上演。

沈方伟