牢记嘱托 感恩奋进

长沙新征程

湖南日报



金阳投资集团本部大楼。

让资源长成产业

——湖南金阳投资集团市场化转型的实践与启示

刘永涛 欧阳林 晏琼 唐璐

湖南凌翔磁浮科技有限责任公司正在浏阳经开区谋划新一轮扩产：投资5000万元，建设约1万平方米的磁力直驱输送系统量产基地。

10年前，这还是一支由国防科技大学博士创办、只有两三个人的创业团队，租在一间办公室里画图。技术有前景，市场在哪里？研发要持续投入，钱从哪里来？

湖南金阳投资集团有限公司（以下简称“金阳投资”）在它最困难的时候投了进来，一陪十年。如今，凌翔磁浮已跻身国家级专精特新“小巨人”企业行列，年营业收入突破亿元，自主研发的磁浮技术进入全球高端制造供应链。

一家科技企业的成长，折射出一套资源的组织逻辑。

新一轮产业竞争中，县域在人才集聚、创新资源、资本供给上往往不占优势，单纯靠政策优惠、资金补贴招商难以为继。改革，成了绕不开的一条路。

当前，浏阳经开区坚持走内涵式发展路子，着力盘活存量资源资产资金，提升产业发展质效，加快园区管理体制市场化改革，推行“小管委会+大公司”管理模式。在浏阳市委、市政府和浏阳经开区党工委、管委会推动下，历经十余年市场化改革，金阳投资逐步构建起工业地产、绿色公用、产业服务、产业投资“3+1”业务体系。

值得关注的，不只是它拓展了哪些业务，更是它如何把资本、空间、服务等资源有效组织起来，转化为园区的产业竞争力。



金阳智中心。



金阳科创城。

1 资本先行，产业成链

一家以园区开发建设起家的国企，为什么去做产业投资？

金阳投资的前身成立于1999年，主要承担园区基础设施建设。随着道路、厂房、管网日益完善，公司资产规模不断扩大，一个矛盾也逐渐显现：建设投入不断增加，经营性现金流却难以同步增长。

资产做大了，经营能力如何做强？

2014年，浏阳经开区启动国企市场化转型改革，组织人员赴上海张江等地考察。同样是建产业园、经营厂房，张江高科的盈利模式给了启发：除了收租金，还可以通过股权投资分享科技企业成长的收益。

厂房里的一家家企业，蕴藏着比厂房本身更大的价值。

县域国企的资金实力和人才储备难以与大机构相比，金阳投资选择借力。9年来，它与恒信华业、招银国际、倚锋资本等18家专业机构建立合作，布局31支股权投资基金，总规模超过220亿元，重点投向电子信息、生物医药、高端制造。

其中最重的一笔，投在了惠科。

2019年，显示面板行业陷入周期低谷，面板价格持续下行，行业普遍亏损，多数资本选择观望。金阳投资逆势出手，参与惠科重大产业项目投资，累计投资超200亿元，补齐了园区电子信息产业链最关键的显示面板环节。

这笔投资的回报，用了六年才逐步显现。今年6月，惠科股份登陆深交所主板，账面浮盈近30亿元；长沙惠科实现扭亏为盈，Mini-LED项目顺利投产。

对金阳投资而言，这笔投资真正的收获远不止浮盈。一个百亿级的显示面板龙头落在浏阳经开区，上下游配套企业随之聚集，园区电子信息产业有了主心骨；近30亿元浮盈，又为集团继续做长期投资提供了资本支撑。更难得的是判断力的养成——在行业最悲观的时候敢不敢投，靠的不是胆量，是对重资产产业周期的理解。这一课，金阳投资在谷底学会了。

同样的逻辑在别处复制。通过合作基金引进泰科天润碳化硅芯片及器件生产项目，助力园区布局第三代半导体；携手倚锋资本，以数千万元股权投资撬动总投资10亿元的启愈生物创新药研发生产基地落地。资本既向外链接资源，也向内挖掘潜力：凌翔磁浮、安邦制药、天地恒一等园区企业，同样获得基金投资支持。

针对企业不同成长阶段，金阳投资还布局了大学生创业基金、科创基金、母基金及多支成长性基金，从“金种子”到“好苗子”再到“壮汉子”，形成梯度投资体系。31支基金中，21支侧重市场化投资收益，10支侧重产业培育，兼顾资本回报与产业成长。

今年11月10日，江苏芯德半导体登陆香港联交所主板，成为金阳投资今年第8家上市的已投企业。至此，集团基金投资项目中已有19家企业成功上市。

对一家扎根县域园区的国企而言，产业投资的价值不止于财务回报。县域未必拥有充足的资本和创新资源，却可以借助市场化的投资网络，在更大范围内发现项目、链接资源。



北园再生水厂。

2 空间承载，企业扎根

发现一家有潜力的企业，和把它引进来、留下来，是两回事。

金阳投资手中，有专业投资机构通常不掌握的资源——大规模、可运营的产业空间。

近年来，集团旗下汇远实业将经营重心聚焦工业地产、产业招商和专业化运营。长沙e中心、金阳智中心、创新创业园、金阳新能源、金阳智能装备5个“园中园”，超过90万平方米产业厂房，集聚300多家企业，其中200余家为医疗器械企业。

这类企业从研发、注册检验、小试到规模化生产，对空间和配套的要求步步提高，最怕的是每上一个台阶就要重新选址。围绕这一特点，金阳智中心等专业载体从设计之初就按医疗器械企业的生产流程配置，让企业在同一园区内完成从实验室到车间的跨越。

多年深耕，成绩写在一张张注册证上：园区二、三类医疗器械注册证1500余张，生产许可证130余张，数量居全省前列。从乳腺活检、康复机器人到高端植入器械，一条覆盖研发、检测、注册、生产的产业链正在浏阳经开区成形。

证照数量的背后，是人。

周国武在北京中日友好医院工作多年，2023年底决定把吉佳微创带回浏阳。他回忆，团队刚落脚时，办公室不到115平方米，连空调打孔都要园区出面协调；编码、检测、注册送审，招商人员出差路上都在回他的信息。两年多时间，吉佳微创拿下1张三类、3张二类医疗器械注册证，厂房拓展到1500多平方米，如今已预订金阳智中心整栋楼。

峰恒晶的故事类似。2021年落户时瞄准乳腺科医疗设备国产化，研发投入大、注册周期长，企业一度资金紧张，园区持续兑现研发奖励帮它渡过难关。2024年11月，其乳房病灶旋切式活检系统获批国家药监局三类医疗器械产品注册证，成为湖南首个获同类产品三类注册证的企业，成本仅为进口设备的五分之一。技术突破打开了市场，原有厂房却已装不下产能，园区在企业厂房周边协调新增1000平方米生产空间，扩产得以如期推进。

一家新增1000平方米，一家空间扩大十余倍。对企业成长而言，这是产能；对工业地产运营商而言，这是新的空间需求和经营机会。

经营厂房，不能只算眼前的租金账，还要算厂房里企业的成长账。当园区能提供与企业各成长阶段相匹配的空间，企业就不必为每一次扩产重新选址，运营者也能在企业成长中持续获得经营机会。

3 平台聚能，服务筑基

企业选在哪里落地，会算哪些账？租金、税费、用工成本都在其中。但对技术密集型企业而言，成果转化要多久、产品注册顺不顺、产业配套全不全，同样决定经营成本。这些需求贯穿企业成长全过程，不是一笔招商补贴能解决的。

围绕生物医药、医疗器械企业的共性需求，浏阳经开区发挥国有资本引导作用，搭建起“四中心两平台”公共服务体系——实验动物中心、辐照中心、环氧乙烷灭菌中心、医疗器械人才实训中心，加上普瑞玛、云普两家专业检测平台，把非临床研究、检测、灭菌、人才培养集中到园区。

这套体系里，普瑞玛是最硬的一块基石。

任何一款新药、一个新器械，进入临床之前都必须完成非临床安全性评价研究。这道关口过不了，后面所有投入都是沉没成本。这道关口，普瑞玛守着。它是湖南省首家国家药物GLP实验室，也是全省唯一通过国际AAALAC认证的药物安全评价机构。服务范围覆盖湘鄂赣三省，近3年累计服务企业700余家，承担了全省近5年来70%以上的新药临床前研发服务，助力企业拿到新药IND许可90余项。对园区里的生物医药企业来说，最关键的一道验证，不必出省。

这道关口有多贵？一台液质联用仪器价值300多万元，初创企业独自购置，资金占用大、使用效率未必高；不购置，研发就要卡壳。当上百家企业共用同一套设备、同一支技术团队，单个企业的门槛就被摊薄了。平台降低的不是某一家的成本，是整个产业集群的进入门槛。

普瑞玛的作用还在往更前端延伸。它与芙蓉实验室共建湖南省创新药物概念验证中心，把服务从“成药性评价”前移到“概念验证”——一项实验室成果有没有可能成为产品，在投入巨资之前先做判断。芙蓉实验室是湖南生命健康领域的战略科技力量，手握大量前沿成果；普瑞玛有GLP资质和产业经验，知道什么样的成果能过产业这一关。两者接在一起，等于在实验室和生产线之间架了一座桥。

桥上已经开始有人走。长沙力之医疗由华南理工大学博士团队创办，做智能康复机器人，科研能力不弱，但办注册、组织生产、做市场，团队几乎没有经验。2022年底与浏阳经开区接洽后，两年多时间拿到6张医疗器械注册证；生产所需的钣金加工、喷涂等环节，已与园区内10余家上游企业配套。2025年9月，企业再次签约建设AI数智化康复产品产业化基地。

再次选择园区，企业看中的不只是优惠政策和生产空间，更是把科研能力转化为产业能力的综合条件。

今年5月，由汇远实业运营的金阳科创城生物医药科技型企业孵化器，入选湖南首批10家标杆型科技型企业孵化器培育建设名单，拥有1.35万平方米专属孵化空间；浏阳经开区还与湖南师范大学共建湖南大健康研究院，进一步拓宽成果供给渠道。

当企业越聚越多，分散在各家的研发、检测需求汇成有规模的专业服务市场；平台能力越强，园区对科技企业的吸引力越大。集群优势，就在这种相互促进中形成。

4 经营固本，久久为功

资本找到项目，空间接住项目，平台服务项目。但还有一个更根本的问题：支撑这一切的钱和能力，从哪里来？

培育产业需要耐心，耐心不能凭空而来。长期资本要有长期资金来源，产业服务要有可持续的经营机制。这正是“3+1”体系中绿色公用、工业地产等经营性板块的位置——它们不直接承担培育任务，却决定集团能不能一直陪下去。

业务之间是咬合的。产业投资发现项目，招商运营推动落地，工业地产提供空间，产业服务与绿色公用支撑成长；企业做大后，又产生新的厂房、能源、检测需求，形成租赁、服务和投资回报。这些经营成果反过来支撑下一轮产业投入。产业发展与国企经营，由此可能形成循环。

绿色公用是这一循环的重要支撑。浏阳经开区水务公司运营两座自来水厂、两座污水处理厂，日供水23万吨、日处理污水13.5万吨，并建成4万吨/天的回用水设施，2025年入选湖南省工业废水循环利用典型案例，是其中唯一入选的工业园区。2017年成立、起步资金仅3000万元的鑫能配售电公司，如今光伏装机超过110兆瓦，园区外项目占比过半，成为集团新的利润增长点。

这些业务的价值不止于收入。园区企业的用水曲线，就是产业景气曲线；能源账，就是成本账。哪家企业开工率上来了，哪家企业在扩产，这些数据比商业计划书更早、更真。别的机构看财报、看路演，金阳投资还看得见水表和电表——这是它敢在本地企业身上陪伴长跑的底层依据。

在此之上，集团进一步盘活存量资产：去年9月发行9.38亿元污水处理收费收益权资产证券化产品，募集资金用于再生水循环利用和水厂扩建；同月完成2.27亿元住房租赁CMBS发行，每年节约财务费用超过400万元；初期规模11.8亿元的产业园公募REITs正在推进申报。

过去多年园区建设积累的资产，在专业化经营和资本运作中释放出新的价值，为新的有效投资创造条件。

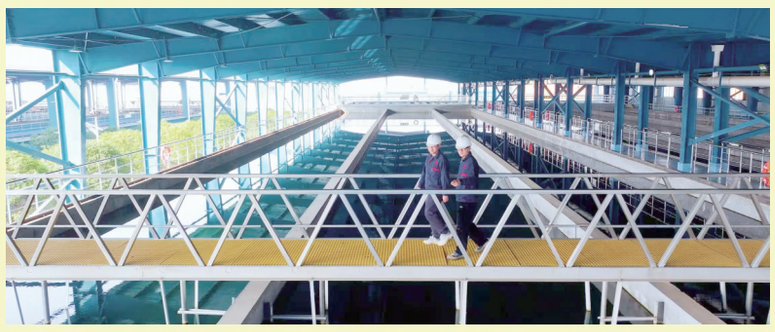
国企市场化改革，不是让企业多拓展几项业务，而是通过专业化经营提高国有资本配置效率，兼顾产业培育与经营效益。既要着眼产业长远需要，也要遵循市场规律、注重经营回报、防范风险——只有自身具备持续经营能力，才承担得起长期培育产业的责任。

回看金阳投资这十余年，投出去的钱、盖起来的厂房、搭起来的平台、盘活的资产，最后都指向同一件事：让厂房里的企业长大。

县域未必样样都有。人才比不过大城市，资本比不过发达地区，政策优惠的空间也越来越小。但资源本来就是散的——基金在机构手里，厂房在园区手里，检测设备在平台手里，耐心在账本里。谁把这些接起来，谁就有了别人拿不走的东西。

凌翔磁浮那1万平方米的量产基地还在建设，产业园公募REITs还在申报。

县域产业竞争，路不会只有一条。



水务公司金阳二水厂。

本版图片均由金阳集团提供