

调研山东·招商篇

□ 本报记者 刘兵 孟帆帆 赵洪杰

地方招商格局，正在迎来一场全面重塑。

长期以来，各地招商“三板斧”——“给土地、给税收、给补贴”，曾是吸引企业项目落地屡试不爽的手段。但拼资源、拼政策的“内卷式”竞争，也埋下了重重隐忧：不仅助长了部分企业“短期套利”的心态，加重地方财政负担，更在深层次上割裂了市场、弱化了全国统一大市场的整体竞争力。

转折出现在2024年8月，《公平竞争审查条例》正式施行，直指地方不公平竞争，坚决叫停“内卷式招商”。这一被视为招商工作“分水岭”的法规，实施一年多来，正倒逼各地摆脱路径依赖，重新思考“凭什么吸引企业、靠什么留住产业”。

新形势下，山东各地招商策略呈现哪些关键转向？面临哪些新问题、新挑战？又探索了哪些新打法、新路径？近期，记者深入山东多地调研，并借鉴省外经验，试图解读这场正在发生的“反内卷”招商之变。

1 重构招商逻辑

从“政策比拼”到“生态共赢”

摆脱招商优惠政策、区域竞争的桎梏，强化“一盘棋”理念，构建“大招商”格局

招商领域的“内卷”，如同“剧场效应”——前排观众站起，后排被迫效仿，最终所有人都更累，却并未看得更清。各地争相抢项目，往往导致政府“两败俱伤”，资源错配与投资泡沫频发。

如何避免零和博弈？多数招商工作者认为，至少有两个问题要厘清——其一，企业真正看重的是什么？这始终是招商人思考的核心命题。

过去，招商工作长期依赖“政策谈判”，政企双方逐渐形成思维定式：似乎企业更看重地方能给予多优厚的政策。

果真如此吗？当“政策红利”被规范叫停后，招商人不得不重新审视：企业落地，到底为什么？

邹城市投资促进中心主任张华认为，大企业更注重在全国战略布局中的位置，中小企业或初创企业则对政策更敏感。

东营市垦利区投促中心主任种小杰也深有体会：“若企业仅为优惠政策而来，多半是‘候鸟企业’——政策一变，它们就会飞走。”

前不久，东营时代零碳产业园项目在垦利开工，引发全省关注。宁德时代跨越1500多公里落子垦利，看中的是东营丰富的新能源应用场景、完善的电池产业链配套及广阔的市场潜力。

一个清晰的招商逻辑由此呈现：真正想要扎根投资的企业，首先考量产业布局的合理性，其次是资源禀赋与市场空间，最后才是优惠政策。

思维一变天地宽。摆脱“政策依赖”的旧逻辑，新招商理念在实践中重塑：深入谋划招商路径的迭代升级，深度挖掘本地特色比较优势，着力培育产业发展创新生态，以勤修“内功”引得凤凰栖。

其二，区域之间有没有“和合共赢”之道？

除了跨区域联合招商，制度层面的创新也在探索中初现——

济宁革新招商考核机制，A县招引的优质项目若因客观原因落地B县，两地可按比例共享考核成果；

青岛推行“首谈首报”制度，强化市直企业招商项目统筹管理，避免多个区县重复接触同一企业而内耗；

江西则明确，对省内首谈地区洽谈超过一年仍无实质性进展的重大项目，由专班介入全力推进……

“要强化全省‘一盘棋’理念，构建‘大招商’格局，从制度层面加强对重点产业布局的规划引导，破解地方招商‘内卷’。”省发展改革委经贸处处长沈秀莉介绍，山东集中组织开展了招商引资恶性竞争行为整治专项行动，建立多部门协同的规范招商引资行为促进高质量发展协调机制，并要求新制定的招商引资政策、新招引的重大项目提级报备，强化省级统筹引导。

链式招商

聚焦产业链关键环节与上下游配套，精准招引目标企业，推动形成产业集聚效应

场景招商

招商逻辑从政策优惠转向市场机遇，政府通过开放资源构建应用场景，与企业技术能力形成“双向赋能”

联合招商

相邻地区立足产业互补与外溢，通过整合多方资源，最终实现产业链上的互利共赢

服务招商

以全生命周期精准服务替代传统政策优惠，提升企业归属感和运营效率

基金招商

政府或企业通过设立基金，借助专业运作与资源整合能力，以股权投资吸引优质项目落地

2 锁定关键拼图

塑强链式招商、联合招商

从“项目思维”跃升“链式思维”，立足资源禀赋和特色产业，引进上下游关键、薄弱、缺失环节，实现产业链向高端延伸

当政策优惠这一传统“武器”效力渐失，链式招商正成为破局的高频之选。有别于过往孤立引进单体项目，链式招商聚焦产业链关键环节与上下游配套，沿着“缺什么、补什么”的供需逻辑，精准招引目标企业，推动形成产业集聚效应。

从“项目思维”跃升为“链式思维”，寻找产业链上的“关键拼图”，招引一家龙头企业，往往能够事半功倍。

英博尔电气是多年前菏泽市牡丹区吴店镇引进的新能源汽车、新能源工程机械动力系统领军企业，2023年11月二期投产时，邀请了50余家上下游企业来园区考察。“招商团队梳理来访企业名单，精准锁定沧州京港盛世公司为首要招引目标，双方接触2个月即完成签约。”吴店镇党委副书记、镇长邵英豪介绍。

“选择吴店，就是奔着下游企业英博尔来的。”山东京港盛世装备科技有限公司负责人汤春松算了一笔账：如今同园区“隔墙供应”，“开着叉车就把产品送过去了”，企业年物流成本降低近3000万元。

初尝甜头后，当地紧抓英博尔这一“链主”，陆续招引和培育19家科技含量高的配套企业，构建起“专用车整车制造—高附加值核心零部件—车身材料与服务”的产业梯队。

如何抓牢“链主”？吴店镇的一项举措颇具启发性。“让听见炮声的人指挥战斗”，今年起，2名招商专员赴英博尔珠海总部进行“驻点招商”，实时追踪产业链动态，精准提升以“链主”为核心的链式招商效能。

吴店的实践勾勒出链式招商的核心路径：引进大企业—完善产业链条—培育产业集群—打造产业基地。

招商如战场，链式战法既定，制胜关键何在？一张科学的产业链图谱，成为链式招商的“作战地图”。

“科学绘制图谱，既要立足本地资源禀赋与特色产业精准定位，更需着眼全局谋求错位发展。”省委党校（山东行政学院）经济学教研部教授相雪梅表示。

放眼山东，作为全国唯一拥有全部41个工业大类的省份，产业森林郁郁葱葱。聚焦延链补链强链，山东确立19条标志性产业链，67个细分赛道，为各级开展产业链招商提供了清晰导航。

“按图索骥”虽是精准招商的惯用策略，置于当下环境未必全然适用。战场瞬息万变，“作战地图”亦需动态更新。

“如果一个企业的技术领先于周边同业，就值得招引，否则易陷入同质化竞争。”昌邑市投资合作促进中心主任夏海涛亮明招商要诀：先人半步，方能抢占先机。当下，“本地化”边界日趋模糊，跨区域的产业链协同招商渐成趋势。2023年11月，京津冀三地首度聚焦产业链供应链联合招商，达成意向项目152个；近期，2025年长三角生态绿色一体化发展示范区联合招商会于浙江嘉善启幕，这已是示范区连续第三年举办联合招商。

一辆汽车需要上万个零部件，欲成支柱产业，通常需实现七八成上游部件本地化配套，这对大多数地区实非易事。

“对相邻地区而言，因地制宜加强产业链协同招商尤为重要。”德州市投资促进局副局长高吉超认为，区域协同招商的关键在于立足产业互补与外溢，通过整合多方资源，最终实现产业链上的互利共赢。

3 突破传统路径

资本杠杆与场景试验田

以基金撬动资本，以场景激活市场，通过要素赋能推动优质项目落地生根

在德州天衢新区，总投资50亿元的先导科技半导体激光雷达及传感器产业化项目即将投产。“项目落地的关键在于省、市、区协同发力，设立8.3亿元的德州先导半导体产业创业投资基金。”天衢新区投资促进部部长张勇表示，目前企业普遍存在直接融资需求，基金招商可精准破解项目部分融资难题。

基金招商的核心，在于政府或企业通过设立基金，借助专业运作与资源整合能力，以股权投资吸引优质项目落地。简言之，即以资本撬动资本，用资金吸引产业。

“基金好用，也不好。”多名基层招商人员告诉记者，在优惠政策受限后，基金的资金支持作用愈发凸显，但项目获取基金支持的难度也随之加大。

我省北部某地招商团队在招引低空项目时，计划采用基金招商模式。但基金团队尽调后，提出分期投资以分散风险，未获企业认同。三方磋商之际，另一地以更高额度资金一次性入股的条件将项目“截胡”。

“基金招商本质是投资行为，必然伴随风险。”济南科技创业投资集团有限公司总经理秦文说，对政府及国资基金而言，虽不以单纯盈利为导向，但合理回报仍是衡量成效的关键标尺。

调研发现，我省市场化基金多为国资主导。受风险问责机制制约，不少管理团队存在“惧亏损、不敢投”或“宁错过、不投错”心态，对天使轮投资尤为审慎。

如何破局？做强基金招商，既要推动管理者解放思想，更需构建完善的容错纠错机制，为实操人员松绑减压。

2024年6月，国务院办公厅印发《促进创业投资高质量发展的若干政策措施》，明确优化政府创投基金管理，改革考核与容错机制。

省外实践中，广东对国有天使及创投基金实施差异化考核，不唯保值增值；湖北出台国企投资容错清单，明确10种免责情形；广州开发区、深圳南山区允许种子及天使直投项目亏损率最高达100%……就我省而言，相关容错政策正在加快制定中。

基金招商虽被广泛看好，现实瓶颈却在于“钱从何处来”。

业内人士建议，在基金募集阶段，可更多通过市场化合作减轻政府出资压力：一方面提升社会资本收益占比增强吸引力；另一方面以“资源置换”等模式，吸引行业龙头与金融机构共同注资。

基金招商虽风劲正劲，场景招商亦在悄然兴起。

2023年，江苏企业九识智能推出全球首款L4级量产车配产品Z5系列。曲阜敏锐捕捉机遇，主动邀企考察，开放路权场景，提供技术验证与市场拓展的“试验田”。

随着试点由曲阜扩展至济宁全域，成熟的应用场景、广阔的区域前景，叠加当地雄厚的汽车零部件产业基础，最终打动了九识智能。去年企业在曲阜投资建设自动驾驶车辆制造中心，打造辐射北方市场的生产基地。今年底，“曲阜智造”车型将驶向更多城市。

场景招商的核心优势，在于推动招商逻辑从政策优惠转向市场机遇。从“给资金”“给政策”到“给场景”“给机会”，省内多地正抢抓风口布局场景招商。比如，济南发布空天信息、人工智能及机器人领域三张场景清单；青岛推出“台资企业信息数据系统”“多病共管一张网”等数字场景……

“政府通过开放资源构建应用场景，与企业技术能力形成‘双向赋能’。”曲阜经济开发区管委会投资服务部部长张振说。可以预见，以科学技术、知识产权、数据信息等为代表的新型生产要素，将在未来招商中扮演越来越重要的角色。

4 不卷政策卷服务

提供全生命周期精准服务

政府部门既要当好为企业服务的“店小二”，更要成为具备市场思维的“合伙人”，塑造营商环境这一核心竞争力

一流的营商环境，始终是招商的核心竞争力。调研发现，在新招商政策导向下，各地正将策略重心转向营商环境的系统性优化。

在上海部分政务服务大厅，工作人员胸牌多了一个身份标识：合伙人。这不仅是称谓之变，更折射出政府服务理念深刻革新。

传统“店小二”式服务侧重于政务简化和效率提升，而“合伙人”理念要求政府立足企业发展视角，在市场开拓、技术升级、上市融资等维度提供战略支撑。

多年前，国内医药巨头上海复星医药将北方生产基地落户菏泽，招商团队展现出“比企业更懂产业”的专业素养成为关键——他们拜访时携带的产业地图谱，甚至精准测算出企业蒸汽供应成本。

“招商人员作为地方对接企业的首张名片，其专业程度直接塑造了企业对当地营商环境的第一印象。”聊城市投资促进局局长赵迎春深有感触：若招商人员对产业理解不透，无法与企业平等对话，洽谈很难继续。

如何锻造一支懂政策、懂产业、懂市场、懂企业的专业招商团队？“让专业的人做专业的事”，政府与市场协同招商成为趋势。

“我们摒弃‘全员招商’的粗放模式，在培养内部专业人才的同时，善借外部智慧。”临清市经济发展服务中心主任李岩分享实战经验：拜访企业前，先对接投资机构、产业分析师获取专业研判，再精准叩门，可显著提升招引成功率。

潍坊则探索出另一条专业化招商新路径。2024年初成立的潍坊市招商集团，以企业化运作取代传统行政招商，成功引进上市企业、全球化工50强等投资的多个优质项目。

“通过灵活的绩效考核与激励机制激活团队动能，构建从信息获取、线索筛选、项目研判到考察谈判、签约落地的全流程‘生产线’，极大提升了招商效率与落地速度。”潍坊市投资合作促进局副局长张中兴说。

招商，既是人做的工作，更是做人的工作。“不卷政策，卷服务”，成为招商战线的新共识。

有招商人员将政企服务比作“联姻”：服务不应止于招引“热恋期”，更要延续至携手“成家立业”、培育“子女成才”，提供项目全生命周期的系统支持。

全生命周期服务中，“一把手”护航尤为关键。在昌邑市，所有项目均需市委书记、市长全程跟进，从签约到投产，审批、环评、验收等关键环节的问题解决直通党政主管。

“营商环境不是喊出来的，而是干出来的。”夏海涛举例说，外来一家被招引到昌邑的企业落地后，就连申请50万元技改资金这类“小事”，市里都会专门开会加快职能部门落实，“通过机制倒逼服务提速，就是要让投资人真切感受到政府的诚意。”

优化营商环境、做强“软服务”，远不止解决项目落地和经营中的具体问题。

“外地企业家来投资兴业，归属感与认同感同样重要。”济宁市贸促会副会长夏辉说，为企业家开辟诸如就医、交通等绿色通道，这些细微之处体现的城市温度，最终也将转化为真切的投资热度。

(□记者 王兆锋 张海峰 参与采写)

『反内卷』下的招商之变

来自省内外招商一线的调查

众智观

本期支持专家

相雪梅 中共山东省委党校（山东行政学院）经济学教研部教授

秦文 济南科技创业投资集团有限公司总经理