

# 国产GPU狂奔，谁“押宝”成功

## 长三角多地创投平台提前布局，深度嵌入企业成长

本报记者 朱凌霄

最近，国产GPU企业迎来上市潮。摩尔线程、沐曦股份相继在上交所科创板挂牌上市，壁仞科技、天数智芯也先后通过港交所聆讯。其中，壁仞科技已获近千倍认购，12月30日公布中签结果，将于2026年1月2日在港交所挂牌上市。

在这场财富盛宴中，多个长三角城市堪称背后赢家。GPU研发是典型的高投入、长周期、高风险赛道，企业发展进程与资金供给深度绑定。近年来，长三角多地政府创投平台以有限合伙人(LP)身份出资等形式提前布局，深度嵌入国产GPU企业的成长过程，并为后续的财务回报、产业落地和算力生态等埋下伏笔。

### 丰厚回报

从已披露的信息看，国产GPU企业上市潮中，长三角多个城市都获得了丰厚的回报。以摩尔线程为例，国盛资本作为上海国资的代表，为其贡献了超6亿元的大额投资，是企业第二大外部股东。摩尔线程上市首日，对应账面价值超过22亿元。

除此之外，摩尔线程背后还有4家江苏资本的参与，分别是来自南京的神傲咨询、徐州沛县的乾曜兴科技、盐城的大数据创投基金和扬州的聚兴鑫投资。其中，盐城大数据创投基金的实际控制人为盐城市政府，通过盐城市城市建设投资集团、盐城市大数据集团等国资平台，实际持有该基金84.55%的股权份额。

值得注意的是，盐城大数据创投基金并未直接下注，而是作为有限合伙人(LP)，向由善达资本管理的深圳明皓出资1500万元，持有19.38%的基金份额。以摩尔线程上市首日收盘价600.5元/股计算，盐城大数据创投基金的间接持股收益达到4.6亿元。

南京同样“赢麻了”。12月17日，沐曦股份登陆科创板，首日收盘829.9元/股，最高涨幅超850%，市值突破3300亿元。在沐曦股份上市首日，按穿透计算，南京国资作为沐曦股份背后的主要推手之一，通过此次投资总计浮盈约40亿元。

与此同时，南京赚到的，远不止账面上的数字。2020年10月，沐曦股份的第一家全资子公司——沐曦集成电

路(南京)有限公司在南京浦口区成立。经过5年发展，这里已成长为近百人的核心研发基地，承担着企业全系列GPU产品的研发任务，2024年营收达到1.76亿元，是沐曦股份旗下营收最高的子公司。

通过与沐曦股份的牵手，南京不仅壮大了自己的集成电路产业，还增强了其在行业中的影响力。今年10月，2025(南京)扬子江集成电路创新发展推介会上，全流程国产的沐曦高性能GPU芯片首发，可满足下一代生成式AI的训练与推理需求。同时，沐曦股份与中国科学院合作的国产千卡集群，已完成多个大模型全参数训练，证实国产算力已具备大模型预训练能力。

还有更多城市通过基金股权投资推动企业落地，并以此为契机撬动产业链上下游协同发展。例如，苏州依托元禾控股等政府创投平台参与投资天数智芯等企业，并于2022年促成登临科技在苏州高新区浒墅关经开区设立华东总部。杭州余杭创投集团从2023年起通过旗下基金参与沐曦股份Pre-B轮融资，并推动其在余杭设立重要软件研发中心，组建超百人高精尖团队，其中研发人员占比逾90%。

今年2月，摩尔线程与无锡签约，在惠山区落地新一代自主可控AI SoC芯片研发项目，目前已建成无锡未来中心作为技术展示与应用对接枢纽，并带动无锡加瓦力、爱薄智能等一批生态企业同步入驻，形成从核心芯片研发到终端产品制造的产业协同链条。6月，衢州智造新城管委会与天数智芯签约，将建设天数智芯算力模组、大模型一体机及区域总部(研发中心)项目。

### 提前布局

近期，互联网上流传一个说法，提到“押中寒武纪+摩尔线程+沐曦股份的超级投资组合，南京才是‘最牛风投城市’”。南京的成功秘诀，在于“投早、投小、投长期、投硬科技”的投资原则。

早在2016年，南京市政府投资基金就全额出资设立新兴产业发展基金、科技创新基金，并将触角伸向人工智能、高端制造等关键领域。2019年，南京接洽了包括和利资本在内的200多家管理机构，试图以有限国资撬动近千亿元社会资本投向战略性新兴产业。其中，和利资本的创始团队脱胎于亚太地区规模最大的半导体领域区域性投资基金，曾深度参与台积电、联电、联发科等头部半导体企业的投资布局。

同年，和利国信智芯成立。其中，南京浦口区政府通过全资控股的南京浦口开发区高科技投资有限公司，以7.6亿元出资额持有和利国信智芯22.65%的份额，成为基金最大出资人；南京市产业发展基金、南京江北新区投资发展有限公司等市级国资主体合计持股10.43%，基金管理由和利资本负责。

2020年10月，当通用GPU赛道对很多人来说还只是一个模糊而前沿的概念时，成立仅40天的沐曦股份收到了和利国信智芯的5000万元天使轮融资。2021年，和利国信智芯连续参与了沐曦股份第2—4次增资，4次投资总额达到1.53亿元，完成与沐曦股份更深度绑定，并以3.59%的股权成为企业第一大外部股东。同年6月，南京浦口区政府还通过同样由和利资本管理的浦口高科满额跟投3000万元继续押注。目前，浦口区对沐曦股份间接持股比例超过1%，市值一度超过30亿元。

南京的成功并非孤例。近年来，长三角城市在硬科技领域的投入，越来越多通过基金体系完成。地方政府往往以母基金、引导基金或LP的身份参与，由市场化机构负责项目筛选和投后管理。这样一来，单一项目的技术不确定性被分散了，尤其是对于GPU这样研发周期长、失败率高的领域来说，有助于降低风险。换句话说，地方政府并不需要押中唯一正确答案，而是通过金融结构设计，提高整体成功概率。摩尔线程上市后，盐城收获颇丰。在这背后，善达资本的作用不可或缺。值得注意的是，盐城国资是善达资本的核心LP之一，累计出资规模超百亿元，其中投资规模最大的盐城西伏河产业基金有限公司于2021年9月正式设立，总规模达100亿元。正是这种长期合作关系，使得盐城国资能持续获取优质项目信息，抢到入场资格。

回过头看，投早、投小、投长期、投硬科技的投资思路，与GPU产业本身的成长节奏高度契合。该产业投入大、周期长、风险高，但想象空间大，对上下游产业的带动作用强。通过基金化投资，地方政府可以在控制风险敞口的前提下，提前进入产业链核心环节，从而为算力基础设施、应用场景和产业配套等预留空间。

从这个角度看，投资只是起点。通过股权纽带，地方政府在产业转型升级、算力中心建设等项目中，可与相关企业形成更紧密的协同关系。同时，长三角城市在未来构建自主可控AI算力底座等方面也更有底气。

# 长三角生态绿色一体化发展示范区获名“两山”基地 原生态江南乡村风貌也是“世界级的料子”



9月21日，上海赛艇世锦赛在青浦水乡客厅·方厅水院开幕。 本报记者 海沙尔 摄

本报记者 巩持平

从空中俯瞰，上海、江苏、浙江的分界线汇于太浦河上一点。在“一点”之上，方厅水院静静矗立，这是长三角生态绿色一体化发展示范区的标志性建筑。

自今年年中建成以来，方厅水院已经成为承接会展、会议等大型活动的热门场所。紧邻方厅水院，作为承接住宿、餐饮、办公等功能的创新聚落，创智引擎一期即将全面建设，首批企业、平台于上月入驻，科创学园全部主体结构封顶，预计明年竣工。

虽然空间还未建设完成，但是提出入驻意向的市场主体已不少。广东一家家电领域的龙头企业近日到示范区参观考察，对方厅水院建筑“近零碳”的概念非常感兴趣——企业正在着重发展新能源板块业务，同时提供绿色低碳楼宇的解决方案，方厅水院能够成为合适展台。

一家国际知名美妆品牌也对方厅水院表达了意向。方厅水院采用中国传统的四合院形制，场馆之间通过廊桥跨越太浦河相连，文化与自然在此和谐共生，这是当下最为流行的时尚元素，在此进行新品发布非常亮眼。

“我们越来越深切地感受到，绿色自然的概念成为市场的宠儿，这块交界处的土地也成了香饽饽。”长三角一体化示范区执委会副主任卢刚说，最原生态的江南乡村风貌，如今再看，就是“世界级的料子”。

2019年11月长三角一体化示范区揭牌成立以来，示范区始终坚持以高水平保护支撑高质量发展。12月25日，在2025生态文明论坛年会上，长三角生态绿色一体化发展示范区被生态环境部正式命名为“绿水青山就是金山银山”实践创新基地(以下简称“两山”基地)，这是生态环境领域的最高奖项之一。

从此，长三角一体化示范区多了一块“国字号”金字招牌。

### 生态跨境联保共治

长三角一体化示范区是全国首批跨行政区划的“两山”基地。以往，“两山”基地都在一个行政区划内部，多以县区为单位申报。经中央区域办协调，今年9月，示范区获得第三批中央和国家部门改革授权，支持青浦、吴江、嘉善联合起来跨省域申报“两山”基地。

“环境保护和治理是流域性任务，而跨行政区划的区域共治是所有交界地区面临的共性难题。”长三角一体化示范区执委会生态规建部部长刘伟说，上海、江苏、浙江共有47个跨界水体，针对跨区域共保联治的普遍性问题，示范区的探索和经验或许有参考价值。

比如，太浦河是沪苏浙三地联合开挖的人工河道，上接太湖、下接黄浦江。一段时间以来，太浦河上下游功能定位、管控要求、治理标准不一致，突发环境事件偶有发生，分域难治局面亟待解决。近年来，示范区两区一县建立跨区域协同治水“联合河长制”，共同制定河湖保护规划和治理方案，协同开展河湖保护工作，形成了流域保护的强大合力，扎实推进美丽河湖建设。

像这样的制度创新还有许多。示范区6年累计形成161项制度创新成果，61项制度创新经验已面向全国发布推广；其中生态环境领域累计形成24项制度创新成果，11项制度创新经验已面向全国发布推广。

持续向好的生态为各类生物营造了安全宜居的生存环境，引来一批批“生态新客”。示范区共记录各类生物物种2790种，其中陆生生物1629种，水生生物1161种，包括白鹤、卷羽鹈鹕、黑嘴鸥等国家一级重点保护物种11种，水蕨、貉、小天鹅等国家二级重点保护物种50种，蔬菜、黄胸鹀、中华鳖等受威胁物种27种。2019至2024年，地表水Ⅲ类断面比例从75%大幅提升到96.2%。

### “好风景”引来“新经济”

在生态绿色的基础上，长三角一体化示范区经济发展态势强劲，2019年至2024年，青浦、吴江、嘉善生产总值年均增长超过6%，规上工业总产值年均增长8.2%。

“好风景”引来“好经济”的故事早已在示范区广为流传，越来越多的现实案例在示范区“多点开花”。

2024年10月，位于青浦金泽的华为练秋湖研发中心开始导入人才，原先的乡村、小镇迎来了前所未有的发展机遇，“西芳东输”镇成为“东才西进”的人才集聚镇。当地普遍认为，正是得天独厚的优质生态环境成了华为选择金泽的理由，也造就了金泽的焕新蝶变。

趋势而上，西岑科创中心早已启动全面建设，东片区为华为练秋湖研发中心，西片区为西岑科创园区。以华为研发中心为核心，布局相关上下游产业链，构建芯片设计、人工智能和物联网产业体系，金泽也由“江南小集镇”变身“世界级科创小镇”。

位于嘉善县西塘镇东北部的祥符荡，几年前还是一片令人头疼的“烂泥塘”，过去，因周边农业养殖污染等影响，水质常年处于劣Ⅴ类。经过系统性生态治理，焕然一新的祥符荡吸引了浙大长三角智慧绿洲创新中心、祥符实验室、嘉善复旦研究院等高能级科创平台落地，近1500名科研人员在此常驻。

吴江区立足山水自然资源禀赋和“蚕桑桑田”文化名片，以“设计+制造”“低碳+智能”“时尚+品牌”为理念，深入挖掘以蚕桑文化、农耕文化、丝路文化，深度推动蚕桑产业与旅游、商贸、文化及文化创意产业等多业融合发展，着力构建蚕桑产业新业态，走出创新致富“新丝路”的“乡村振兴”模式，让蚕桑产业焕发出新的生机活力。

长三角一体化示范区要实现两个“率先”，率先探索将生态优势转化为经济社会发展优势，率先从区域项目协同走向区域一体化制度创新，卢刚表示，这是示范区发展的战略使命，“我们将抓紧制定后续的工作方案，继续把‘两山’理念落到实处实实在在的具体实践当中去”。

# 灵隐飞来峰免票之后

本报见习记者 吴恺浚

杭州西湖灵隐飞来峰景区实施免票政策已将近一个月。当下景区客流和周边商圈经营情况如何?

变化，首先从一碗面中看出端倪。上周五13时许，灵隐飞来峰景区游客中心对面的山高茶食里，大堂服务员小邱正拿着百洁布，忙着收拾碗筷。他是临时过来帮忙的。以往，他在楼上做自媒体直播，这会儿身后还有十余张桌子等着收拾。他告诉记者，冬季原本是灵隐的旅游淡季，但实行免票后，门店12月的素面销售量有所提升，每天约能卖出200碗，这一变化在周末更明显。“比11月的销售量至少增加三成。”

上周六，客流量又有增加。景区内永福寺的福泉素面内外一位难求，点餐号码与出餐号之间相差约40单。这里的游客吃完会马上起身从窄窄的过道离开，因为身后永远有人站着等候。大堂阿姨来不及擦桌子，只能麻烦坐在里侧的客人帮忙把面碗递出来。面对食客的催促，她大声解释：“快了，我们一锅同时会下十几碗。”

变化也在去灵隐寺的公路上。周五下午，记者骑车前往灵隐飞来峰景区，途中随处可见三五成群、结伴步行前往灵隐的游客。由于交通管制，白天网约车、出租车等不能进入景区，因此道路并不拥挤。身穿开过的公交车上也仍有可站立空间。但到了周六，人流量明显增多。临近中午，505路公交车经过距离灵隐公交总站还有5站的浙大附中站后，前门已经被站立的游客挤满，无法再上客。

保安段师傅觉得，最近来灵隐寺旅游的团队明显变多了：“每天最少比原来增加40个团队。”为了加强管理，一些原本负责西湖管理的安全员也被调至此处，其中就有在游客服务中心门口指引观光车乘坐路线的王师傅。他操着浓重的东北口音向记者比画：“周六、周日早上噢，这里严格地排队，一直排到大道那边。”

数据显示，免票后首个周末，灵隐寺周末游客量较此前激增300%，周边商圈营业额上涨超200%。如今看来，免票这一个月，灵隐寺仍处于客流高峰期。

游客热情持续高涨，随之出现的是预约问题。一周前，曾有媒体报道称，游客反映线上预约名额经常显示“约满”；但当时灵隐管理处数据表明，日均有5000个名额“约而未到”。灵隐管理处党政办主任杨尚其在接受采访时表示，游客在预约日前取消预约，线上预约系统就会释放名额；而当取消预约的名额则不会再回到线上，这部分名额会开放给线下未预约的游客。记者到达入口处后发现，有许多游客不知道要提前预约，但基本都能临时通过线下预约进入景区。

在灵隐寺1号门预约查验口，常有未预约旅客被工作人员指引至灵隐飞来峰景区游客中心进行线下预约。

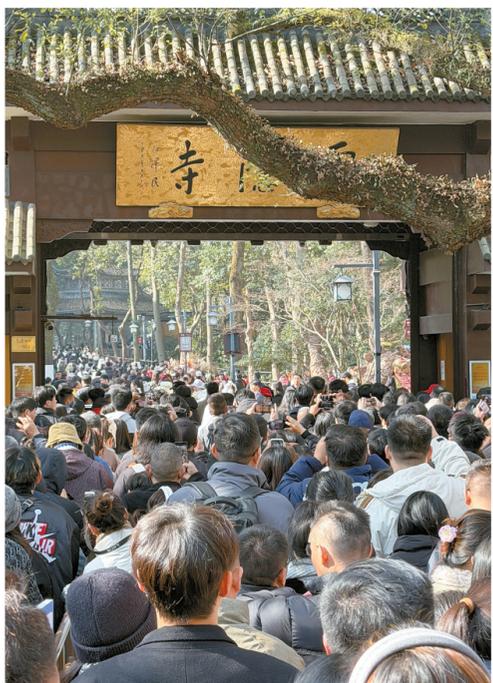
队伍中，来自吉林的赵女士和儿子刚刚完成线下预约。她是灵隐寺的常客，她的明显感受就是，即便不是旅游旺季，但自己在小程序上仍然“约不上”。赵女士说，自己在安排行程时已经提前考虑了预约问题。“但有时也不太可能提前一周就确定预约时间。”临时预约确实有困难，好在灵隐寺还能线下预约，给他们留了一个机会，“能进去就行。”赵女士说。

针对行程安排的临时性，当地导游对此有更切身的体会。

记者在灵隐寺门口的冷泉亭偶遇了杭州地接导游曾小姐，平时，她在这里带一日游团队观光。她感受到，旅行社的传统操作模式已经很难在现行规则下继续运转。

一个最直接的变化就是，检票变成了“检两道”，先看是否预约，再核身份信息，且导游进园也需要预约。“有时候客人已经在线上预约好了，而我前一天才知道我要带团，我进不来。如果临时到线下排队，客人就要等我了。”有时线下排队时间可达1—2小时。

另一方面，出于疏散人流的考虑，景区专门开放7号门作为团队入口。导游曾小姐认为，如果游客偏爱打卡地标，这也会对身体造成影响。“就像去乌镇，客人要看到‘乌镇’两个字才觉得去了乌镇。但我们到灵隐寺要走7号门，就看不到1号门‘灵隐寺’这几个字了。”



12月27日上午，从1号门排队进寺耗时约7分钟。

吴恺浚 摄

也有同行持不同看法。“开放预约后，灵隐寺门口不堵车了——没有预约的车开不进去，所以黑车就没有了。交通方面我个人认为是更方便的。”杭州网红导游“小黑”诸鸣表示。他认为，目前能做的是让更多的人熟悉预约规则，若计划有变，应及时取消预约，减少排队的时间成本。

“变化需要时间来调控。说实话，对我这样的从业人员来说，压力确实大了，但旅行社和从业者是提供服务的，需要承担风险和义务。”“小黑”诸鸣说。

毫无疑问，免票预约确实带来了客流量提升。与此同时，多位商家反馈，他们明显感觉到客群正经历重新筛选。免票带来了消费者年龄层次的变化，也对销售策略转型升级提出更高要求。

“免票预约后，入住的客人确实比之前多一点，但也有限。一个原因是散客打车进不来。旅游团基本是当日游，很少会带住宿或餐饮。”小陈是天竺路全真客栈的老板助理，毕业后曾在灵隐和上海多地从事民宿行业。如果游客从永福寺门口乘坐单程10元的观光车出景区，天竺路是必经之路。据小陈了解，前两年民宿的综合订房率大约为60%，这一水平被认为是在行业盈亏的分界线。相较于11月，客棧12月的入住率提高了约5%。

小陈坦言，民宿的经营状况并非单纯通过景区客流量提升就能改善，特色鲜明才能使入住率维持在前列。部分店主通过深耕自媒体实现了配套服务升级，从而形成了线上线下相互促进的商业模式。“要有突出的点去带动消费，没有独特的点就不好卖。”

种种趋势显示，在灵隐飞来峰，免票政策带来的远不止于人潮涌动。它正悄然推动一场旅游生态的深层调整：游客结构在变，预约制度重塑出行习惯；商家经营在变，客群更迭呼唤服务升级；就连导游的带队动线，也因一扇门的开合而悄然转向。

规则之变，如同投石入水，涟漪荡至产业链的每个角落。一个月或许太短，不足以显现全部答案，却已清晰揭示：免票不是终点，而是一个更具挑战的起点。真正的课题在于，如何在人气聚集之后，让每一个人都能“进得来”，更“留得住”“玩得好”。

### 随便说说

## “跑一次”之后真能“换位”吗

作为一种工作方法，“换位跑一次”的要义，其实是隐藏在跑完以后的“改”

朱凌霄

最近，无锡市委书记率队，部署领导干部“换位跑一次”。此次行动主要围绕营商环境、安全生产、便民服务三大领域，覆盖全市各部门各板块和国有企业，为期一年，要求每季度至少体验一次并做好记录。

“换位跑一次”的做法值得肯定，有助于破除信息壁垒，精准感知治理痛点。但更值得追问的是，跑完之后怎么办?“跑一次”之后，是否真的能完成“换位”?

把时间线拉长看，“换位跑”并非新鲜事。例如，无锡市场监管局工作人员曾化身外卖员，感受到超时规则缺乏弹性、商业综合体指引混乱等诸多烦恼和种种问题。在政策层面，南京市数据局推出“我陪群众走流程”，旨在通过常态化“换位思考”与“陪跑体验”，推动跨部门、跨层级协同提效。苏州从今年起在全市推进“换位跑一次”，并在定期复盘做法与成效。

不同城市的“跑法”不尽相同，但指向高度一致，即用真实体验来弥补治理认知中的盲区。城市运行中碰到的难题，措施推进时面临的阻力等等，很多时候不一定是政策设计出现了问题，而是卡在流程衔接和执行细节上。企业为什么觉得审批慢?群众办事为什么反复跑?这些问题的答案，光靠办公室拍脑袋想不出来，对着电脑编数据也编不出来。

正因如此，“换位跑一次”的价值，在于让决策者获得更多未经滤镜的一手体验。哪些流程是真的顺，哪些只是“看上去顺”;哪些问题是偶发现象，哪些才是结构性痛点。当有干部因送了半天餐累得只能在路边诉说“委屈”，才会发现服务驿站的位置不合理;当有干部到窗口办事遭遇梗阻，也更能体会到普通人的急躁不安。经历了沉浸式的体验，至少会对企业的急难愁盼、大众的喜怒哀乐有更切身的体会。

不过，“换位跑一次”最容易陷入的风险也恰恰在于“跑一次”。诚然，让习惯了坐办公室的干部们穿上骑手服、开上网约车，这样的“变形记”天然就具有话题度。但新兴业态的发展瞬息万变，遇到的问题也会变化万千，仅靠一次体验很难真正跑通路径，更遑论发现并解决问题。相反，如果这样的行动最终只停留在“跑一次”的体验上，很容易演变成新的形式主义。

作为一种工作方法，“换位跑一次”的要义，其实是隐藏在跑完以后的“改”。领导干部通过换位发现问题，不能止步于表层感受，而要进一步回应企业和群众的真实需求，把体验转化为流程优化、材料精简和成本降低的具体举措。更重要的是，“换位跑一次”应以点带面，倒逼政务服务整体优化。

以企业办事为例，不少地方在“换位跑一次”后，跑顺了企业办事窗口，实现了一窗办办。但窗口之后还有更多难点，不同环节分散在不同部门，材料反复提交、审批次序彼此割裂，企业仍需在部门之间反复跑动。这说明，真正需要被“换位审视”的，是从制度设计到部门协同的整个链条。

说到底，“跑”只是方法，“换位”才是核心。“换位跑一次”的目的，不在于制造多少体验案例，而在于能否将站在企业和群众立场看问题的这种视角持续嵌入决策过程，进而激活改革动能、优化营商环境。就像无锡此番出台的工作方案中提到的，要以系统谋划推动“换位跑一次”超越个案价值并建立长效机制。效果如何，我们暂且拭目以待。