



资智领航“苏”写未来

探秘苏创投：

从青砖黛瓦走出的三千亿资本如何撬动苏州产业变革

◎记者 邓贞

在苏州姑苏区，一片青砖黛瓦的苏式建筑群静立于香樟林中，这便是苏州创新投资集团有限公司（下称“苏创投”）的总部所在地。苏创投以吴文化的细腻与韧劲，构筑起覆盖30条产业链的资本矩阵，培育着苏州构建“1030”产业体系（10大产业集群、30条关键产业链）的创新森林。

成立以来，苏创投新增合作基金规模超过1500亿元，新设母基金8只，直投项目超250个，其中超过70%的资金投向了苏州“1030”产业体系中的硬科技领域。目前，苏创投管理的基金总规模已超3000亿元，累计直接投资项目中，已有超60家企业成功上市。

网络化走访 做企业的“全天候合伙人”

“你们如何发掘出苏州的优质项目？”面对上海证券报记者的提问，苏创投总裁何毓道出其中的秘诀：“在苏州，每年新增约1万家科技型企业。面对如此庞大的创新群体，我们有一套独特的‘网络化走访’机制。”

苏创投组建了近200人的专业投资团队，按照行业领域和地域划分，组成10个专项小组，对应苏州十大区板块进行网络化覆盖。每个小组都深度扎根对应的区域，与经开区、高新区和经济开发区常态化对接机制。

“我们要求每个投资团队不仅要懂金融，更要懂产业。”何毓介绍，团队按照生物医药、人工智能、新能源等重点行业进行专业化分工，每个团队都需要对其专注的领域进行深入研究，形成产业洞察。“我们每年走访尽调项目超过3000家，从中筛选出约200个重点跟进项目，最终投资约100家。这种高强度的地面推进，确保不错过任何有潜力的创新种子。”何毓说。

2023年，整个AI行业遭遇资本寒冬，对话式人工智能平台公司思必驰融资进程缓慢。“当时我们团队与思必驰进行了数十次深入交流，通过专业知识对其必驰项目进行评估，同时积极协调各方资源，向多家机构推荐思必驰，为思必驰搭建了与各大机构直接对话的平台，开拓了更多的融资渠道和合作机会。”何毓回忆道。

作为企业的“全天候合伙人”，苏创投建立了一套完整的投后服务体系。这套服务体系涵盖六个方面：帮助企业搭建规范的公司治理框架，建立“股东会—董事会—经营层”权责体系；协助规范财务管理，统一会计政策、部署财务系统；提供管理咨询服务，包括战略规划、组织优化等；协助后续再融资，帮助企业打磨商业计划书，精准匹配投资方，支持企业上市及并购整合，帮助企业确定上市地点、对接中介机构；提供外部关系网络，帮助企业对接产业资源与政府渠道。

何毓介绍：“我们还定期开展‘向创始人报到’活动，为企业匹配专属赋能团队，并积极对接科技、工信、发改等政府部门和产业链资源，现场解决企业难题。”

此外，苏创投还推出“伙伴计划”系列活动，携厚赋一级国企的资源与优势，与市属金融国企、合作院所等“伙伴”，陆续走进苏州各个区县板块，为板块各类企业提供专业、优质、高效的服務。

精准滴灌 构建产业基金矩阵

在网络化走访的基础上，苏创投构建了一套覆盖企业全生命周期的基金矩阵，为苏州“1030”产业体系提供全方位的资本支持。

“我们针对苏州重点产业链，设立了专项基金支持。”何毓说。在生物医药领域，设立了规模50亿元的苏州生物医药产业基金；在数字经济产业领域，设立了30亿元的数字新兴产业基金；

在新能源领域，设立了10亿元的新能源基金……2024年苏创投新设的基金中，70%为专项产业基金，每只基金都专注于单一硬科技细分领域。

目前，由苏创投管理的总规模超3000亿元的基金群，形成了完整的矩阵体系。在母基金层面，包括苏州天使母基金、苏州基金、苏州创新母基金以及各项专项产业引导基金；在直投层面，则形成了姑苏子基金、百亿人才基金等多项组合。

苏创投不断深化与苏州十大区县板块的战略合作，组建工作专班深入对接板块科技、招商、发改、工信、统计等部门，通过合作设立专项产业基金和业务团队下沉板块等方式，以板块国资投资机构，建立已投项目、拟投资项目、跟踪项目等方面的共享、互荐机制，推进各类数据与投资、招商业务融合应用。苏创投成立以来，与十大板块深度合作设立并管理了总规模365亿元的16只基金，实现政府资源直通、区域联动的立体化项目开发体系。

“我们与各板块合作设立的太湖湾产业发展基金、光子产业基金、空地网联基金等，都是针对当地产业特色量身定制。”何毓表示，这种深度绑定模式有效促进了区域产业的差异化发展。

“产业人投产业” 链主基金重塑产业生态

在网络化走访和基金矩阵的基础上，苏创投进一步创新推出链主基金模式，推动苏州产业生态向更高层次发展。

截至2024年末，苏创投与博瑞医药、沃克斯等8家上市公司及行业龙头联合发起设立8只链主企业基金，总规模达22.8亿元。这不仅是一组数字的突破，更标志着苏州产业投资进入了以“产业链思维”为主导的新阶段。

“链主基金的独特之处，在于我们赋予链主企业充分的投资决策权，让懂懂产业的人来投产业。”何毓表示，这种模式实现了从“资本投资项目”到“产业投资项目”的转变，形成了“产业人投产业”的精准匹配机制。

在实际运作中，链主基金展现出双重价值闭环。一方面，龙头企业通过投资上下游企业，强化了自身供应链韧性，获得了技术创新外溢；另一方面，中小企业在获得资金支持的同时，更获得了宝贵的订单机会、技术指导 and 行业背书。“这不仅是一笔财务投资，更是产业共同体建设。”何毓说。

何毓举例称，博瑞医药链主基金就是一种模式的生动实践。该基金专注于创新药产业链的早期项目，博瑞医药不仅投入资金，更开放研发平台和商业网络，为被投资企业提供从实验室到市场的全链条支持。

在吴中区，链主基金的集群效应更加显著。围绕科沃斯、绿的谐波等链主企业，这里已集聚超千家机器人及人工智能相关企业，形成了从核心零部件到整机制造的完整产业链。“各个环节的企业在物理空间上邻近，在产业生态中协同，形成了1+1>2的聚合效应。”何毓说。

在新能源领域，设立了10亿元的新能源基金……2024年苏创投新设的基金中，70%为专项产业基金，每只基金都专注于单一硬科技细分领域。

目前，由苏创投管理的总规模超3000亿元的基金群，形成了完整的矩阵体系。在母基金层面，包括苏州天使母基金、苏州基金、苏州创新母基金以及各项专项产业引导基金；在直投层面，则形成了姑苏子基金、百亿人才基金等多项组合。

苏创投不断深化与苏州十大区县板块的战略合作，组建工作专班深入对接板块科技、招商、发改、工信、统计等部门，通过合作设立专项产业基金和业务团队下沉板块等方式，以板块国资投资机构，建立已投项目、拟投资项目、跟踪项目等方面的共享、互荐机制，推进各类数据与投资、招商业务融合应用。苏创投成立以来，与十大板块深度合作设立并管理了总规模365亿元的16只基金，实现政府资源直通、区域联动的立体化项目开发体系。

“我们与各板块合作设立的太湖湾产业发展基金、光子产业基金、空地网联基金等，都是针对当地产业特色量身定制。”何毓表示，这种深度绑定模式有效促进了区域产业的差异化发展。

“产业人投产业” 链主基金重塑产业生态

在网络化走访和基金矩阵的基础上，苏创投进一步创新推出链主基金模式，推动苏州产业生态向更高层次发展。

截至2024年末，苏创投与博瑞医药、沃克斯等8家上市公司及行业龙头联合发起设立8只链主企业基金，总规模达22.8亿元。这不仅是一组数字的突破，更标志着苏州产业投资进入了以“产业链思维”为主导的新阶段。

“链主基金的独特之处，在于我们赋予链主企业充分的投资决策权，让懂懂产业的人来投产业。”何毓表示，这种模式实现了从“资本投资项目”到“产业投资项目”的转变，形成了“产业人投产业”的精准匹配机制。

在实际运作中，链主基金展现出双重价值闭环。一方面，龙头企业通过投资上下游企业，强化了自身供应链韧性，获得了技术创新外溢；另一方面，中小企业在获得资金支持的同时，更获得了宝贵的订单机会、技术指导 and 行业背书。“这不仅是一笔财务投资，更是产业共同体建设。”何毓说。

何毓举例称，博瑞医药链主基金就是一种模式的生动实践。该基金专注于创新药产业链的早期项目，博瑞医药不仅投入资金，更开放研发平台和商业网络，为被投资企业提供从实验室到市场的全链条支持。

在吴中区，链主基金的集群效应更加显著。围绕科沃斯、绿的谐波等链主企业，这里已集聚超千家机器人及人工智能相关企业，形成了从核心零部件到整机制造的完整产业链。“各个环节的企业在物理空间上邻近，在产业生态中协同，形成了1+1>2的聚合效应。”何毓说。

不离昆山，不离主业 国力电子致力打造电真空平台“链主”

◎邱思雨 记者 操子怡

“不离昆山，不离主业。”自2000年至今，国力电子在昆山深深扎根。二十余年间，董事长尹剑平始终坚守这片土地，带领企业稳步发展，如今国力电子在昆山已建成3个生产基地。

尹剑平与昆山的缘分更早。1985年他便来到这里，“我最初学的是线路专业，一直在工厂。”从1985年开始，我就在昆山深耕电真空器件领域。40年过去，至今还在一线工作的，估计也就我一个了。”在接受上海证券报记者采访时，尹剑平的谈话中满是感慨。

在他带领下，国力电子逐渐成长，锚定“不离昆山、不离主业”的方向，深耕电真空器件领域，成为国内电子元件行业内的知名企业。

“第一名”精神下的政企同心

“上下一致，始终如一，苦干实干，大气正气。”在昆山打拼的几十年，尹剑平与城市共同成长，他用这16个字总结了对昆山营商环境的真实感受。

作为“最强地级市中的最强县级市”，昆山已连续21年蝉联中国百强县榜首。“也正因此如此，‘第一名’的精神在这片土地上传承了下来。”尹剑平向记者提到，昆山的营商环境非常优越，正是在“不离昆山、不离主业”的理念指引下，国力电子才能持续扎根生长，而昆山也给了企业“第一桶金”。

“我创业时，政府给了第一批投资资金，国力电子也是昆山国投最早投资的企业之一。”尹剑平回忆道。在他看来，昆山能从过去的农村发展成如今的产业高地，政府的支持功不可没。

这份“苦干实干”的劲头，与尹剑平自身的坚持高度契合。他深耕电真空器件领域多年从未动摇，回顾创业历程，他感慨：“公司每一款战略转型、每一款产品诞生，都紧紧围绕客户需求和国家需要。”

“技术报国，产业报国”是尹剑平始终秉持的信念。在他的带领下，国力电子专注自主研发，只为掌握核心技术，实现高端电真空器件的本土化。同时，企业还推动该类器件在多领域应用，为我国高端制造业自主可控提供关键支撑。

如今，在“苦干实干”“大气正气”精神的指引下，国力电子已构建起多样化产品体系。产品广泛应用于新能源汽车及充电设施、航空航天、光伏风能及储能，以及半导体设备制造、安检、检测、柔性输电等领域。

承担电真空平台“链主”角色

近年来，国力电子以技术创新为核心驱动力，明



苏州天使母基金：

以“耐心资本”浇灌苏州创新沃土

◎记者 邓贞

估值难、项目选择难、退出周期长，是困扰早期投资的普遍性难题。然而，苏州天使母基金却在这片高风险领域深耕出一片“创新沃土”，并交出了一份亮眼答卷。

日前，在江苏省新质生产力促进中心最新发布的2025年江苏独角兽企业榜单中，苏州天使母基金早期投资的6家企业赫然在列，助力苏州以38家的总数领跑全省。苏州天使母基金在赋能新质生产力和苏州现代产业体系建设中有何独到诀窍？总经理孙远东近日接受了上海证券报记者专访。

上海证券报：在苏创投集团全生命周期投资体系中，苏州天使母基金扮演着怎样的角色？如何定义并实践“投早、投小”？

孙远东：在苏创投集团体系内，我们的角色非常明确，就是专注于“最早一公里”，做集团早期投资的中坚力量，做整个创新生态的“源头活水”和“先锋探针”。如果说关注成长期、成熟期的基金是“护航队”，那我们就是深入未知领域的“探路者”，目标是在企业最需要阳光雨露的种子和初创期，发现并陪伴他们成长。

对于“投早、投小”，我们有一套清晰的、量化的标准来界定，内部称之为“522”标准：即企业设立时间不超过5年或处于首两轮外部融资阶段；员工人数不超过200人；上一年度的净资产或销售收入不超过

2000万元。这个标准不是口号，它被刚性嵌入到我们所有合作子基金的管理办法中，并要求子基金投资于此类早期企业的金额不低于其总规模的950%。

上海证券报：天使母基金通过“子基金+直投”模式运作，请问如何筛选合作伙伴，并构建一套体系来管理风险、提升成功率？

孙远东：早期投资的核心是与风险共舞和管理风险。我们选择子基金管理人时，不仅看财务指标，更看重“三个匹配”：能力匹配、架构匹配、价值观匹配。在风险管控上，我们构建了全流程体系。项目来源方面，我们结合“自上而下的行业研究”和“自下而上的生态网络”，通过合作子基金、高校科研机构、领军人才项目、产业龙头等渠道发现优质项目。决策机制上，我们执行“初审—立项—内投—外投”四级流程，对技术门槛高的项目强化尽调和外部专家访谈，确保技术先进性和真实性，并委派多数投决委员会保障决策与战略一致。

投资后，我们通过“组合分散”对冲风险，单笔投资额控制在2000万元以内，建立投后评价机制，每年联合律所等中介机构，对投资期一年以上机构开展投资后评价，一直穿透到底层投资项目。同时主动开展风险控制和投后管理，每季度实地走访项目并分级管理。投资时即考虑退出

路径，不依赖IPO，积极嫁接产业资源，探索并购、转让、知识产权授权等灵活退出方式。

上海证券报：估值难和退出周期长是早期投资的两大难题。苏州天使母基金在这方面有哪些独特的应对之道？

孙远东：面对估值难，我们强调“定价”而非僵化的“估值”，并采用多种方法，如“成本锚定法”——估算研发投入成本并计算溢价；“市场比较法”——参考相近项目融资情况；最关键的是“里程碑分期付款”，将投资款与未来18月至24个月的技术或业务里程碑绑定，分阶段投入，降低初始估值过高的风险。对于退出周期长，我们采取“多条腿走路”的策略：除了等待IPO之外，还积极推动多元化的退出渠道，如S基金转让、基金管理机构回购后续轮融资时部分退出等；同时大力促进产业并购，我们多项布局均围绕苏州优势产业及龙头企业实际需求展开。

上海证券报：天使母基金如何联动各方力量，共同培育苏州的早期创新生态？

孙远东：早期投资需要众人聚力。我们的生态构建体现在三方面：一是市区联动，构建苏州市基金合伙人网络，联合设立“天使港湾”，助推超100家科技企业落户苏州；二是活动赋能，年均举办30余场投融资对接等活动，为已投企业链接资源；三是金融创新，与7家银行合作推出“天使贷”，通过“投贷联动”为早期企业提供资金支持，服务2000人次，授信约90亿元，解决融资难题。

截至2025年上半年，子基金累计投资企业超800家，金额近90亿元，其中在苏州“投早投小”超40亿元。成果方面，子基金已投企业获评“独角兽培育/潜在独角兽”81家、“瞪羚企业”40家、高新技术企业203家，“专精特新”中小企业160家，形成高成长企业集群。在“2025年苏州青年科学家”企业界入选者中，近70%来自被投企业，彰显我们在培育科技领军人才方面的价值。

上海证券报：展望未来，我们将提升管理能力，继续做大基金规模，设立天使母基金二期，与百亿元子母基金发挥协同放大效应，放大政府资金杠杆，依托母基金资源加大直投力度，吸引更多耐心资本涌入苏州“1030”产业体系关键赛道。同时，我们将与国内知名机构合作，在粤港澳大湾区等地设立基金，深化与区域创新的产业协同，加强创新资源共享共赢。

当前，科技迭代快，顶尖人才和前沿技术争夺激烈，苏州天使母基金做“园丁”，继续深耕创新沃土，汇聚“投早、投小、投硬科技、投未来”的磅礴力量，静待硬核科技之花绽放。

包装界的“变形金刚” 佳合科技开拓增长新象限



◎钱佳澄 记者 仲勇

超市里承托商品的纸质展示架、设计各异的商品包装、一杯外带咖啡的简约杯托——这些充斥于日常消费场景的细微之物，正是昆山佳合科技的产品起点。也正是这些看似寻常的领域里，走出了一家上市公司。

自2022年12月30日在北京证券交易所挂牌上市以来，佳合科技便为“成为创意、智能、可持续发展的包装解决方案服务商”插上了资本的翅膀。公司以数字化、智能化为双翼，在服务广度与深度上不断开拓，在运营效率上精益求精，让这一核心定位在发展新阶段中愈发坚定。

“如名品牌客户对智能化包装、整体包装解决方案的需求与日俱增，市场对瓦楞纸箱企业的产品研发、设计以及生产运营提出了更高的技术要求。传统印刷包装行业正面临如何提升‘新质生产力’的时代命题。我们更要与时俱进，以转型升级破局。”佳合科技董事长董洪江近日在接受上海证券报记者专访时说。

数智转型助力“老树发新芽”

“回头看，轻舟已过万重山；向前看，前路漫漫亦灿灿。”董洪江借诗句精准勾勒了佳合科技的发展路径。回望创业维艰之际，这家聚焦纸制品包装与展示产品的企业，曾面临印刷技术滞后无法满足高端需求、转型慢、柔性生产等难题。

尽管创业初期条件有限，佳合科技却做出了关键的战略选择：坚持服务高端客户，走差异化道路。”董洪江分享道。高端客户对纸箱轻量

化、高强度、印刷精度和色彩还原度都有着极致要求，这些严苛的需求倒逼佳合科技通过持续的技术研发与智能化升级，构筑自身坚实的竞争壁垒。

据介绍，结构设计、色彩管理、结构性测试，共同构成了佳合科技的三大核心技术支柱。以色彩管理技术为例，如何使生产出的包装盒，与一个颜色、一个月后生产的产品颜色毫无二致，对于维护客户品牌形象的统一至关重要。董洪江解释称：“我们依托数字印刷技术和色彩管理技术，结合大数据分析，精准控制色彩还原度。此举不仅解决了色差难题，更实现了油墨和版纸用量的优化，达成了质量与成本的双赢。”

作为公司IPO募投项目，佳合科技全资子公司广德佳联包装科技有限公司（以下简称“广德佳联”）目前已建成厂房并逐步投产，厂房内先进的智能物流系统与高度自动化的瓦楞纸箱生产线，标志着佳合科技的智能化进程迈入新阶段。“昆山老厂”受限于场地布局，智能化改造难度较大，但广德佳联新工厂从设计之初便锚定数字化、智能化。“董洪江表示，以数据驱动为核心、重研发投入生产流程，将是佳合科技未来‘产能’扩张的核心方向。

在数字化转型方面，佳合科技通过信息系统共享，与主要原料供应商、部分客户形成协同。目前，公司已与第三方团队合作，依托企业大数据开发MES、CRM系统，并通过与华为云合作将ERP系统数据“上云”。

资本市场助力打造新曲线

成立24年以来，佳合科技凭借“一站式”解

拓展汽车零部件新品类 常润股份 打造多元增长极

◎钱佳澄 记者 操子怡

“目前，驻车制动器、拉索、踏板、补胎液套装等汽车配件零部件新品类已成为我们汽车前装业务的新增长点。”常熟通润汽车零部件股份有限公司（以下简称“常润股份”）副总经理林来顺近日在接受上海证券报记者采访时表示，随着近年来汽车市场消费升级发生变化，新能源汽车给行业带来新发展机遇，常润股份正积极以市场为导向，持续优化产品结构。

发源于常熟，常润股份凭借三十余载积累，已成为全球领先的商用车千斤顶制造全球企业，公司汽车配套千斤顶品类近5年来保持约20%的全球市占率。2024年至2024年，常润股份汽车配套零部件业务的营收占比稳步提升，从32.50%增长至39.28%。

“在保持千斤顶传统业务优势的同时，我们期望将核心优势复制、延伸，向更广阔的行业拓展。”林来顺介绍，早在2013年前后，常润股份便开始尝试多元化发展，在以合资金业为主、行业门槛较高的环境下，公司依托多年服务全球汽车厂的经验与能力，顺利打开局面。

目前，常润股份与汽车厂客户的产品合作，也从汽车配件千斤顶拓展到了驻车制动器、拉索、备胎升降器、拖车钩、补胎液套装等；合作领域从传统燃油车拓展至新能源汽车，与赛力斯、东风、长安、北汽、岚图、上汽通用五菱、比亚迪、吉利、奇瑞、蔚来、小鹏、理想等众多新能源汽车建立了配套供货关系。

为快速切入新能源汽车配套赛道，今年上半年，常润股份完成对苏州柯柯新材料科技有限公司60%股权的收购，后者主营安全气囊、补胎液等自助补胎工具。

“新能源汽车需要搭载大容量锂电池，采用轻量化设计对轻量化车身，这些需求大大提高了对于千斤顶的支撑点、承载能力、操作安全等方面的要求，不少新能源汽车现在更倾向于采用安全气囊补胎液作为车载快速补胎工具。”林来顺表示，正因如此，公司进行了战略调整，目前正利用自身供应链与全球销售渠道优势，与柯柯新材料资源互补，协同发展，把握快速补胎工具的机遇期，相关产品订单已实现快速增长。

林来顺向记者透露，未来3年，常润股份计划依托补胎液业务以及驻车制动器、踏板等新品类，争取实现40%的营收增长。

“每次去主机厂，我都会看看有没有我们能做的新东西、新品类。”在林来顺看来，新能源汽车的浪潮呼啸而来，常润股份需要始终抱有危机感。未来，公司将继续紧跟技术潮流，开发适应新能源需求的新产品，从以电气化、芯片化为为主的汽车配套零部件发展趋势中寻找转型突破点。