

新闻聚焦

大企业下场当投资人 企业风险投资 如何让资本更有“耐心”？

记者 金鹭 金宇涵

为何谷歌、特斯拉敢砸钱赌冷门科技，“养大”一批全球独角兽企业？为何小米靠着投资，能撑起一整个智能家居生态？

说白了，它们不靠赚快钱的风投，靠的都是CVC（Corporate Venture Capital，企业风险投资）——企业亲自下场当投资人，目的是补链而不是套现，愿意陪着科创项目慢慢熬。

放到当下，所有城市在拼科创、发展新质生产力，可最大难题始终没变：研发慢、亏钱久，普通资本等不起。

如何让更多“耐心资本”陪伴产业“长跑”？

昨天，在宁波举办的2026中国产业资本峰会上，学界、产业界、投资圈的大咖们，就直白地给出了这样的答案：鼓励龙头企业下场投资，以CVC“投早、投小”。

坐拥海量优质企业的宁波已走在全国前列，站在了全国CVC发展的第一梯队。

科技创新周期长、不确定性大、失败率极高，可能砸进去几个亿、耗了好几年，最后却一无所获。

反观市面上的资本，大多是“急性子”：基金期限短，投资人要快速看到收益，巴不得今年投、明年就退出赚钱。

这就形成了一个死循环：科创项目需要长期资金，市场上全是短期资金；企业想搞技术突破，却没人愿意雪中送炭。

“放眼全球，能顶住压力搞科技创新，从来不是易事。想要突破困境，就要打造能包容失败、愿意长期陪伴的‘耐心资本’。CVC，就是破局的关键抓手。”北京大学光华管理学院院长田轩在峰会上说。

到底什么是CVC？平时所说的风投、私募，大多是纯财务投

虽然国内对于CVC的研究和实践才起步，但CVC的崛起势头已不可阻挡。

“宁波，已经处在全国CVC发展的第一梯队，并且还有很大的潜力可以挖掘。”田轩说。

宁波做CVC，天生就是“王者”，因为宁波最不缺的就是优质实业企业。

作为制造业强市，宁波藏着一大批实力强悍的链主企业、上市公司：舜宇、均胜、方太、雅戈尔……这些企业深耕实业几十年，最懂制造业需要什么、产业链缺什么、哪些技术是真需求。比如，舜宇已经带动一批当地供应链企业成长，孵化了5家国家级制造业单项冠

与会专家在采访中建议，宁波发展CVC，让“耐心资本”真正落地见效，要靠民企深耕主业、国有资本和民营资本互补，筑牢产业资本底座。

企业是司机，定方向，政府不抢方向盘但能下场帮忙，和企业一起解决问题。

浙江大学企业投资研究所所长邬爱其，针对宁波民企布局CVC给出建议，核心就是“不追风、强赋能、巧联合”。

“宁波的大企业，本身有资本底气，也想做强母体企业、搭建产业生态，完全可以做战略性的产业投资。”邬爱其直言，民企做CVC，必须守住最核心的优势——“企业懂产业、懂运营，这是纯财务资本没有的底气”。

靠谱的做法，就是沿着自身产业链上下游布局，投出去的不仅是资金，还能提供供应商资源、



甬产人形机器人。（资料图）

A 企业投资为补链

资：成立基金、投项目，目的多数为赚钱，快进快出。CVC，则是由做实业的龙头企业、上市公司或链主企业自己拿钱成立投资基金去投资项目。

这种模式，早有成功先例：特斯拉以战略投资，拉动宁德时代、三花智控等新能源汽车、储能、机器人全链条崛起；谷歌专注冷门科技，“养大”Uber、Verily等一批全球科技独角兽企业；华为通过产业资本，深度布局芯片、算力、科创生态，孵化大批硬科技科技企业；小米从手机出发，用CVC投建智能家居产业链上下游，硬生生打造出庞大的生态帝国，靠的就是这种长期主义、产业协同的思路。

B 宁波做CVC有优势

军企业。龙头企业下场做CVC，比纯投资机构投得更精准。

“我们投资新能源、零部件、汽车半导体等领域，可将初创企业的产品直接搭载到集团车辆上测试，技术可行性研判更精准。”吉利资本CEO兼管理合伙人曹项说。

此外，项目获取渠道更多元。吉利可以通过集团全球供应链，发掘大量“水下项目”，自

C 企业是主角，政府打配合

客户订单、运营经验，帮助被投资企业真正成长。

在资金联合上，邬爱其表示，“国资+民营”是大势所趋。

“国有资本不只看经济回报，更看重产业安全、卡脖子技术突破、新兴产业培育，自带‘耐心资本’属性，还能给项目做信任背书；民营资本机制灵活，看项目更专业，市场化反应更快。”他总结，两类资本互补，按市场化规则运作，既能扛住长期风险，又能精准把握产业机会，是一条优良路径。

下一步，CVC的主流投资方向在哪里？

复旦大学深度学习实验室主任、上海眸深智能科技有限公司首席科学家陈涛认为在具身智能

与普通投资相比，CVC有很大的区别。

首先，企业投资不求赚快钱，求的是产业协同。龙头企业投资项目，不是为了短期变现，而是为了补自己产业链的短板、布局未来业务。

其次，企业不光给钱，还给资源。在产业研究学者孔小龙看来，引入CVC，龙头企业不仅给钱，还能给技术、给订单、给供应链、给市场渠道，手把手帮科创企业活下去。对于初创企业而言，能更早地洞察资金和人才流向，探索企业未来发展的新机遇。

最后，这类投资更有耐心，能包容失败。企业投资，没有基金到期退出的压力，不怕项目前期亏损，愿意花时间等技术慢慢成熟。

峰会上公布了一组数据：去年，我国CVC投早期项目的比例已高达78%。CVC已是扶持早期科创企业或项目的重要力量。

主孵化项目。

退出的路径也更加灵活。除了推动被投资企业上市外，CVC还可通过并购、整合、吸收合并等方式实现退出，保障资金流动性。

宁波不光有企业优势，政策也跟得上。

早在2023年底，宁波就出台政策，明确鼓励行业龙头、上市公司参与股权投资，全力给产业资本铺路。

这些年，公牛、方太、康龙化成等龙头企业已经做起了CVC，围着自己的主业，投新材料、高端装备、人工智能，既帮小企业成长，又让自己的产业链更牢固，形成良性循环。

赛道，宁波除了投资本土的初创企业外，也可以适当“借外力、用优势、贴场景”。

“宁波有区位优势。靠近杭州，杭州有以宇树为代表的机器人本体优势；靠近上海，上海的大模型技术、AI生态实力极强。”陈涛认为，宁波完全可以把两地的“AI本体”“AI算法资源”引进来，结合宁波的传感器等零部件制造优势及丰富的港口物流场景，让外地的技术优势在本地找到落地的土壤。

说到底，宁波CVC的核心，就是让企业当主角、政府打配合，用“耐心资本”托举硬核科创，用产业协同放大大地优势，让产业资本成为发展新质生产力的核心支撑。

懂产业、有定力、能长效赋能的CVC，将有望成为宁波科技创新、产业迭代的“强助攻”。

省重点实验室创新成果 竹废料“逆袭”成工业托盘 能扛住4吨重压

记者 沈孙晖
通讯员 张超梁 章天璐

长1.1米，宽1.1米，厚仅1.5厘米，重25公斤……一个看上去普普通通的工业托盘，却“身怀绝技”——能扛住4吨重压，即使在-20℃的环境中，依然“硬气不减”，保持高刚性和高韧性。

“这个工业托盘是用我们的‘竹基不塑复合材料技术’制成的。它的‘肚子’里，装着一半竹材加工余料，也就是我们俗称的竹废料。”

前天，中国科学院宁波材料所全省生物基高分子材料重点实验室主任朱锦向记者介绍了这项创新成果。

在国内竹材加工行业中，有一个现象引起了朱锦的关注——每根竹子加工时，都会产生逾40%的余料。

如何变废为宝？朱锦从老底子砌泥墙中找到了灵感：泥里掺稻草，墙就结实。

“我们将竹废料制成保留原生纤维形态的‘增强体’，尝试与塑料基材复合。”这个“钢筋混凝土”般的骨架结构思路，便催生了“竹基不塑复合材料技术”。

量身定制专用装备，开发

出复合模压一体化技术；成功利用竹废料中的大尺寸原生纤维，实现向塑料基材的高填充量复合……竹基不塑复合材料就此诞生，其强度、模量、冲击韧性，全面超越了传统木塑或竹粉填充复合材料。

这种复合材料效果“惊艳”：静载可达4吨，动载和货架载也能达到1.5吨，低温性能优异。关键是，不用再嵌入钢管辅助，就能完全满足高端立体仓库用的工业托盘需求，且成本更低，还能回收再生产。

于是，朱锦团队与上市企业双枪科技股份有限公司携手，“闯荡”工业托盘领域。对方每年产生万吨竹废料。一方有技术，一方有原料，可谓“珠联璧合”。

这一闯，便闯出了名堂。运用“竹基不塑复合材料技术”制造的托盘，在太阳能光伏板、新能源锂电池的运输，以及大型物流企业、港口集团、化工企业中，都能“大显身手”。

竹基不塑复合材料的应用场景更是“广阔天地，大有可为”，可用于汽车、建材等领域，替代传统塑料、木塑和木材。

竹废料的“逆袭”，只是开始。朱锦说，团队会把更多实验室里的“灵光一现”，变为产业里的“大放异彩”。

聚焦羽毛球亚锦赛

1/4决赛

石宇奇王祉怡晋级四强



石宇奇在比赛中。

(唐严 摄)

本报（记者冯姝涵）昨天，在2026宁波银行·亚洲羽毛球锦标赛各单项的1/4决赛中，石宇奇、王祉怡、何济霆/任翔宇、刘圣书/谭宁、冯彦哲/黄东萍等国羽选手发挥出色。

男单方面，石宇奇以21:18、21:18击败日本选手奈良冈功大，成功晋级四强。石宇奇表示，赛场实际情况与赛前准备存在一定差异，在比赛中面对各类突发情况积极进行调整，也是对运动员随机应变能力的考验。翁泓阳以1:2遗憾负于泰国选手昆拉武特。

女单赛场，王祉怡迎战日本选手郡司莉子，最终以21:13、21:15击败对手。王祉怡表示，每次比赛条件都是不一样的，战

术也会相应进行调整，希望自己每一场比赛都能拿出最好的表现。高昉洁以1:2负于日本选手山口茜。

男双较量，3号种子梁伟铿/王昶同何济霆/任翔宇交手。何济霆/任翔宇直落两局将梁王组合淘汰出局，成功锁定了一个四强席位。

女双角逐，刘圣书/谭宁以2:0战胜中国台北选手谢沛珊/洪恩慈。李怡婧/罗徐敏以21:13和21:15淘汰了马来西亚组合陈康乐/蒂娜。

混双项目，“凤凰”组合冯彦哲/黄东萍继续高歌猛进，以21:10、21:18击败中国台北选手陈政宽/许尹懿。冯彦哲说，结果不是目的，比赛过程才是选手要关注的。

郭新娃/陈芳卉以1:2不敌泰国组合德差波/苏皮萨拉。

前国足队长李玮锋 出任宁波FC主教练

本报（记者龚旭琪）昨天，记者从宁波职业足球俱乐部获悉，前国足队长李玮锋将担任宁波FC主教练一职，带队参加接下来的2026赛季中甲联赛。

“在我看来，宁波值得拥有一支顶级职业联赛球队，这方面都具备了优质条件。”李玮锋说，他看重的是球队的发展潜力，以及宁波对俱乐部的支持，“一切都给我很大的信心”。

记者从俱乐部了解到，李玮锋将带领荷兰籍助教阿莱克斯、本土助教牛力及一名本土技术分析员一同执掌宁波FC，他们的首要目标是带领球队保级。

当天，李玮锋正式与球队见面，并带领球队进行了第一堂训练课。

今天下午，宁波FC将在主场迎战中甲联赛第4轮对手深圳青年队，这是李玮锋率队参加

的首场正式比赛。不过，俱乐部告诉记者，李玮锋暂时还无法进入替补席指挥球队比赛。

李玮锋出生于1978年12月，球员时代效力过深圳健力宝、上海申花、武汉光谷等国内劲旅，还留洋加盟过英超埃弗顿和韩国K联赛水原三星。

李玮锋曾112次代表中国国家队出场，是代表中国国家队出场次数最多的运动员，也是国内唯一征战过世界杯和奥运会的男足运动员。退役后，李玮锋成功转型，积累了从俱乐部管理到一线队指挥的丰富经验。

“李玮锋指导及其教练团队的到来，不仅能为球队带来先进的足球理念和严格的战术要求，更能以其丰富的经验，迅速稳定军心，提升球队的凝聚力和战斗力。”俱乐部在公告中表示。



合龙!

甬台温高速改扩建 宁波南段迎新突破

本报讯（记者孙佳骏 通讯员何明芳 王伟 朱利娟）近日，随着最后一节长约9米、重约24吨的钢梁精准落位，浙江交通集团甬台温高速改扩建宁波南段关键控制性工程——鄞奉高架东江系杆拱桥左幅系梁顺利合龙。这标志着项目建设取得重大节点突破，为全线贯通按下了“加速键”。

东江系杆拱桥是鄞奉高架桥的重要组成部分，也是省内首座高速公路网状系杆系杆拱桥。该桥采用左右幅分离式设计，每座主桥跨

度达190米，造型为新颖的“网状吊杆提篮拱”，技术复杂、施工难度大。主梁由系梁、横梁及小纵梁组成，施工采用“先梁后拱”的支架法原位拼装工艺，利用履带吊分段吊装，最大一节吊重约70吨。

据悉，甬台温高速改扩建宁波南段全长约69公里，总投资约190亿元，截至目前，项目累计完成投资111.83亿元，占总投资额的58.8%；总体形象进度累计完成54.5%。

图为鄞奉高架东江系杆拱桥。（通讯员供图）