

## 城市经济学

拒绝百亿级项目背后

## 遂宁大英，一个西部县城招商的『舍与得』

华西都市报封面新闻记者刘虎



俯瞰四川大英经济开发区。张昌明摄

今年全国两会政府工作报告中，一句“出台地方政府招商引资鼓励和禁止事项清单”的部署引发热议。

短短一句话，信号清晰：通过划定政府行为边界，遏制“政策优惠竞赛”，推动招商从“拼让利”向“拼环境”、从“拼成本”向“拼生态”转变。

千里之外，遂宁市大英县，以实际行动践行这一导向。过去8个月里，当地依托一套“五问两算”的前置审查机制，靠“问”与“算”，筛掉了包括一个百亿级项目在外的47个低质低效项目，精准锁定了契合当地的20个亿元级项目，并成功签约3个50亿级优质适配项目。

这套机制，成为当地招商干部校准“产业生态”与“亩均效益”的那把标尺。

为何要“问”？  
教训倒逼改革

招商引资曾是地方发展的“速效救心丸”，但“药效”背后暗藏副作用。

2025年，某地“百亿空天科技项目”闪电签约，最终被证实是假冒国企的骗局，留下烂尾工程和被透支的公信力。

在大英的账本上，也有沉重“学费”：近五年项目履约率仅65.25%；低效闲置土地占比16%。目前存量工业用地仅1528亩，化工用地只有537亩，成本高达300万元/亩。而亩均税收不足5万元，对比东部沿海地区30万元至50万元的标准，差距明显。

“请神容易送神难。以前是‘捡到篮子里都是菜’，结果菜烂了，篮子也脏了。”大英县商务和经济合作局党组书记郭小军坦言，任何一个项目失误，都可能让后续好项目无地可用。

随着《公平竞争审查条例》实施，传统的“土地让利、税收返还”失灵。遂宁市委部署“效率革命行动”，下达硬指标：10亿元以下项目1个月内必须签约。一边是陷阱重重的市场，一边是寸土寸金的资源和严格时限，大英意识到：不搞专业化招商，就是“死路一条”。



大英县投资促进服务中心招商专班与企业磋商研判。受访者供图

于是，融合教训与压力的“五问两算”应运而生。

如何来算？  
百分制里的标尺

3月17日一大早，大英县投资促进服务中心副主任胡迅和同事一起，前往深圳进行新一轮招商。从去年7月开始，他手机上一个名为《项目评估量化指标体系》的文件，时常被他打开翻阅。这并非一个红头政策文件，而是一张如同试卷般的“评分卡”。

这套体系的核心，在于“用数据说话，按标准决策”。

“现在看项目，不是看投资额多大、名头多响，而是用‘五问’穿透迷雾。”胡迅解释，一问行业：是否国家鼓励？能否与本地协同？二问技术：工艺包可不可靠？有无“卡脖子”风险？三问市场：订单真假？价格波动？四问实力：“江湖地位”如何？财务健康吗？五问团队：负责人有无不良记录？技术团队有无真本事？

问过还不够，“两算”同样关键：既算近期固投、税收、就业的“经济账”，也算远期建圈强链的“产业账”；既算政府能获得的收益，也算清楚为之付出的征拆成本、能耗指标甚至安全风险。这套百分制模型中，“五问”占50分，“两算”占50分。得分80分以上的重点推动，60分以下的一票否决。

为了更直观地理解这套“算法”，华西都市报、封面新闻记者在大英，记录下两个截然不同的故事。

舍与得  
两个项目的故事

**案例1：被“抢”进来的85分项目**

这是一个与本地产业链“天生一对”的项目。“五问”中，它因核心技术自主研发、与中国科学院合作且亩均税收高达44万元而高分胜出。但在“算回报”时，干部们也犹豫：它要占用680亩地和3亿立方米天然气指标。

最终通过“算大账”，认为该项目能补齐“天然气-精细化工”产业链龙头空缺，综合得分

85分。决策层果断决策：不仅要引，而且要快。从对接到签约，跑出了“加速度”。

“最初接触这套机制，感觉是政府不信任我们。”该项目商务负责人坦言，企业开始有抵触情绪。但后来发现，这不仅对地方政府负责，同时也帮企业做了一次体检和行业分析。

**案例2：被“忍痛”放弃的百亿级项目**

这是一个颇具诱惑力的“巨无霸”——投资上百亿元的某产业项目。但在“五问”中问题暴露：行业已产能过剩；企业实控人是失信被执行人；核心团队毫无化工经验。更致命的是“两算”：它要独占1400亩化工用地和年耗9.6亿立方米天然气，却可能带来巨大环保风险和资源闲置。

得分65分，审慎考虑。在巨大GDP诱惑面前，大英选择放弃。“事实证明，不久后该行业价格暴跌，当初的冲动成了别人的教训。”即便建成，也大概率陷入“面粉比面包贵”的尴尬：投入巨资锁定天然气，生产的却是全行业亏损的产品。

有招商干部坦言，拒绝百亿级项目也有“反对”声音。“这在以往是要花大力气争取的。现在企业愿意来，我们反而拒绝了，确实很难。”但在“问”与“算”机制下，大家改变了思路，“不能‘管他的，签下来再说’”。

“以前是领导拍板，现在是制度拍板。”郭小军感慨，“五问两算”不仅是给企业打分，更是给政绩观“排毒”。

值得一提的是，当项目评分高却与县域布局不匹配时，大英会推荐给更适合的“兄弟”区县。“这是落实全市‘一盘棋’的政策。”郭小军说。

亮点  
从经验决策到流程再造

“五问两算”的真正亮点，在于构建了环环相扣的“决策闭环”。

一是流程的“傻瓜式”与“穿透式”。针对基层招商干部流动性大、专业性不足的痛点，这套机制将复杂尽调简化为“五问”。先用互联网摸底，小分队

上门核查，两天出初判，极大降低试错成本。

二是专业的“外脑化”与“集成化”。这不是招商办一家说了算。引入金融机构、税务部门做背调，邀请行业协会专家做技术分析，再由分管县领导组织财政、自规、环保等部门多维核验，相当于给每个项目请了“专家会诊”。

三是时间的“倒排期”与“高效率”。机制明确每个环节时限：招商干部两天，专家复审3天，集成专班7天，集体决策10天内完成，真正实现全过程“效率革命”。

这套流程再造带来实打实变化：今年以来，大英履约项目数量同比增长37.5%，履约周期缩短25%。15名干部成长为业务骨干，也有干部因专业能力突出被提拔重用——这是对“科学招商”最好的正向反馈。

算出来后  
从精算师向合伙人转型

项目引进来只是第一步。如何服务好这些“好苗子”，是大英思考的“下半篇文章”。今年全国两会政府工作报告提出要“深化招标投标体制机制改革”，意味着未来竞争将从“政策红利”转向“服务红利”和“生态红利”。

大英正在尝试将“五问两算”的严谨延伸到项目落地全生命周期，探索将前置审查与后端的“多评合一”“联合验收”无缝衔接。对那些得分高、前景好的项目，政府不仅供地，更尝试以国有平台公司入股等“合伙人”模式，与企业共担风险、共享成长。这种角色转变，要求干部不仅是懂经济的“精算师”，更是懂产业、懂企业的“服务生”。

“招商引资不能为未来‘埋地雷’，而是要为未来‘栽好树’。”大英县委书记唐紫薇说，“五问两算”不仅是一套筛选机制，更是一种发展理念的转变，大英放弃的是短期政绩冲动，守住的是高质量发展底线。未来，大英将继续以制度创新为引领，推动招商从“政策红利”向“服务红利”、从“单点突破”向“生态构建”转变，真正走出一条科学、精准、可持续的招商新路。