

中国科学技术大学商学院案例中心 编著

透视苏州

中国科学技术大学商学院 MPA 苏州工业园区调研报告集

Toushi Suzhou



中国科学技术大学出版社

中国科学技术大学商学院 MPA 苏州工业园区调研报告集

透视苏州

中国科学技术大学商学院案例中心 编著

中国科学技术大学出版社

2005·合肥

内 容 简 介

本书是中国科学技术大学商学院的部分教师,MPA、MBA、行政管理硕士学生在苏州实习的基础上所撰写的调研报告集,内容涉及苏州工业园区管理经验、企业服务、危机管理、形象管理、一站式服务、社区管理、电子政务、农村劳动力转移、城镇化发展、物流发展战略及人力资源管理等方面。

本书既是对园区过去 10 年的开发建设、经济发展的一个总结,又对园区未来发展方向进行了有益探索,这不仅对苏州工业园区和苏州市的经济发展有重要的意义,而且对国内其他开发区的建设也有一定的参考价值。本书可作为高等院校的 MPA、行政管理等专业学生进行阅读分析的教材,也适合各级各类公共管理人员及其他感兴趣者阅读参考。

图书在版编目(CIP)数据

透视苏州:中国科学技术大学商学院 MPA 苏州工业园区调研报告集/中国科学技术大学商学院案例中心编著. —合肥:中国科学技术大学出版社,2005. 1

ISBN 7-312-01758-4

I. 透… II. 中国科学技术大学商学院案例中心 III. 工业区-经济发展-调查报告-苏州市 IV. F427. 533

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 128893 号

出版发行 中国科学技术大学出版社
社 址 安徽省合肥市金寨路 96 号
网 址 <http://press.ustc.edu.cn>
电 话 发行部 0551—3602905 编辑部 0551—3607080
电子信箱 press@ustc.edu.cn
印 刷 中国科学技术大学印刷厂
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 12.75
字 数 250 千
册 数 1~1 000
版 次 2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 7-312-01758-4/F·99
定 价 26.00 元

序

2004年春季,中国科学技术大学商学院百余名MPA、MBA、行政管理专业硕士研究生在导师的带领下,在苏州工业园区进行大量深入调研,其目的是分析、探讨促进与支撑苏州工业园区快速发展的深层因素。经过深入分析与总结,决定通过调研报告和案例分析的形式来展现本次调研的成果。这一成果是中国科学技术大学与苏州市政府、苏州工业园区共同合作的成果。

苏州工业园区是中国和新加坡政府合作的重要项目,也是中国对外开放向高层次、宽领域、纵深化方向发展的一个重要标志。经过10年的努力,苏州工业园区已发展成为国内最具竞争力的开发区之一,在很多方面已经成为同行业的先进和楷模。园区建立了新的开发体制和管理体制,在招商引资、基础设施、城市规划建设管理、亲商服务、人力资源管理、社区服务、社会保障、公积金管理、环境保护、一站式服务、公共危机管理、乡镇建设和教育投资等方面取得了显著的成绩。园区的管理者和建设者们在实践中积累了大量的宝贵经验,这些丰富的经验不仅是我国社会主义经济建设和开发区建设实践中不可多得的宝贵财富,而且具有很大的科学研究价值,值得我们对其进行深入研究并将其发扬光大。

为了从理论上总结和升华这些宝贵的实践经验,中国科学技术大学和苏州工业园区合作,组织了百余名中国科学技术大学商学院研究生,深入到苏州工业园区管委会及其下属机构和园区内相关优秀企业中进行调查研究。这次调研活动历时1个多月,百余名研究生被分成10个公共管理调研小组和8个企业调研小组,在苏州工业园区管委会、企业等的大力支持与配合下,通过深入访谈、个案比较、实地考察、专家报告等各种方式,收集和掌握了大量的第一手资料。调研的范围很广泛,涉及方方面面,包括园区的开发建设、经济发展、园内企业现状以及园区未来发展动向等多项内容。调研人员站在客观的立场上,利用理论工具进行深入分析,从中透视出苏州工业园区10年快速发展的成功经验。

本次调研取得的最终成果包括9篇案例和11篇调研报告,从不同角度和层面反映了苏州工业园区10年来开发建设的成就与经验,内容丰富,范围广泛,有思考,有创新;不仅是对园区过去开发建设、经济发展、公共管理等方面所取得成果的一个总结,也是对园区未来发展的有益探索。这些案例和调研报告都是基于客观、深入的实际调研,利用相关的理论工具进行分析,并进行多次的讨论与交流,终于成稿,可以说是多方智慧的结晶。

与其他的调研活动相比较,本次调研的成果独具特色:它是高等院校与国家工业园区成

功合作的结果,提供了一种有利于学生将理论与实践相结合的模式,同时也是推广中国工业园区开发与建设的成功经验的一种好途径。

进行调查研究并出版相应的案例与调研报告,总结园区在开发建设中的成功经验,并将其进行理论升华,是非常有价值的一项工作。作为实践经验总结和理论研究成果,本书的出版必将受到社会各界管理者和专家学者们的热烈欢迎。不仅对苏州工业园区和苏州市的经济发展有重要的意义,而且对国内其他开发区的建设也有一定的参考价值。

这次出版的两本书,一本是调研报告集,另一本是案例集,可作为高等院校的 MPA 教育的参考资料与教学案例,为国内方兴未艾的 MPA 教育提供难得的新素材。它也是指导我国其他工业园区的开发建设和管理工作的宝贵材料,同时适合党校、各级各类干部培训院校作为相关课程和案例教学的配套参考书。

衷心希望中国科学技术大学和苏州市政府、苏州工业园区的合作更加深入地开展下去,并取得更大的成果。

中国人民大学校长
全国公共管理硕士(MPA)专业学位
教育指导委员会副主任委员

纪宝成

2005 年 1 月 1 日

前言

苏州工业园区是中国和新加坡政府于 1994 年 2 月正式启动的政府间合作开发项目,其目的是将紧邻上海、位于苏州古城东郊美丽的金鸡湖畔的区域建设成为一个现代化、国际化和园林化的高科技工业园区。在国务院及国家各部门和省、市的大力支持下,经过 10 年的努力,苏州工业园区的开发建设进展顺利,发展势头良好,已经完成了园区的整体规划体系,建立了新的开发体制和管理体制,在招商引资、基础设施、城市规划建设管理、亲商服务等方面取得了显著的成绩。如今的苏州工业园区已发展成为国内最具竞争力的开发区之一,在很多方面已经成为同行业的楷模。园区的管理者和建设者们在实践中积累了大量的宝贵经验,这些丰富的经验不仅是我国社会主义经济建设和开发区建设实践中不可多得的宝贵财富,而且具有很大的科学研究价值,值得我们对其进行深入研究并将其发扬光大。

为了从理论上总结苏州工业园区开发建设的实践经验,也为了向苏州工业园区的十周年庆典献礼,2004 年 2 月在有关领导的关心和指导下,中国科学技术大学和苏州工业园区合作,组织了百余名中国科学技术大学商学院研究生,历时一个多月,深入到苏州工业园区管委会及其下属机构和园区内相关优秀企业中,对园区的开发建设、经济发展、园内企业现状以及园区未来发展动向等进行了深入的调查研究。各调研小组根据自己的研究课题,分别调研了苏州工业园区管委会、经济贸易发展局、地方发展局、一站式服务中心、统计办、社会事业局、组织人事局、动迁办、公积金中心、信息中心、房产局、借鉴新加坡经验办公室、园区疾病防治中心、娄葑镇政府等单位,以及湖西社区、邻里中心、园区人力资源开发有限公司、苏州邮政物流业务局、苏州联通等机构,听取了园区管委会潘云官书记、借鉴新加坡经验办公室赵大生主任以及管委会下属单位有关领导的多场报告会,还访谈了多名领导和一些基层员工。调研活动取得了良好的效果。

本次调研活动总共编写了 9 篇案例和 11 篇调研报告,分别编成两本书出版:一本案例集和一本调研报告集。本书是本次调研的调研报告集,内容包括:园区管理经验综合调研报告、企业服务、危机管理、形象管理、一站式服务、社区管理、电子政务、农村劳动力转移的可持续发展、娄葑镇城镇化发展战略、苏州邮政物流发展战略、苏州联通人力资源现状。

书中的每个报告都是基于客观、深入的实际调研,利用相关的理论工具进行分析,并进行多次的讨论与交流,几易其稿,终于成型,可以说是多方智慧的结晶。

本书可做高等院校、党校和各类干部培训院校相关课程的教材,以及公共管理、行政管理等专业的配套参考书,也适合各级各类干部及其他感兴趣者阅读参考。

本书由赵定涛、赵大生、魏玖长主编,负责调研题目的选择、调研指导和报告的修改以及全书的审稿与定稿工作。

编 者

2005 年 1 月

目 录

序	I
前言	III
园区管理经验综合调研报告	赵大生 常 畅 魏玖长 1
苏州工业园区的企业服务	古继宝 徐 鸣 赵 骏 13
苏州工业园区的形象管理	赵定涛 逢 丽 魏玖长 李 蓓 陈志伟 34
苏州工业园区的危机管理	
..... 魏玖长 刘珍珍 周 丽 赵定涛 曾昭俊 王庆运	50
苏州工业园区一站式服务的管理模式	赵定涛 卢正刚 赵大生 75
苏州工业园区的社区管理	赵定涛 李 蓓 魏玖长 84
苏州工业园区的电子政务	古继宝 朱 宁 吴华清 陆文冕 95
农村劳动力转移的可持续发展	储雪林 常 宝 朱芳林 王 琦 109
娄葑镇的城镇化发展战略	
..... 储雪林 赵定涛 李红艳 邱永宁 马玉合 王东升 徐 晨	134
苏州市邮政物流发展战略	朱 宁 古继宝 陈 荣 蒋艳玲
..... 李 芳 陈用道 李广慧 刘同宣 曹 阳	166
苏州联通人力资源现状调查	
..... 朱 宁 古继宝 张静雅 江 瀚 何 巍 沈蒿民	178
编后记	194



园区管理经验综合调研报告

赵大生 常 畅 魏玖长

苏州工业园区是中国政府与新加坡政府最大的经济合作项目,于1994年破土开工,历经10年建成了首期开发区。到2004年初,基本完成了中新合作区70平方公里的重点基础设施建设,一个国际化、园林化的新城区正在加速崛起。

凡去过苏州工业园区的人都有一个共同的感觉——难以想像眼前的一切是在短短10年内建成的。他们纷纷思考着一个相同的问题:如此短的时间为什么能够取得如此骄人的成绩?本报告通过深入调研苏州工业园区的管理模式,总结归纳其发展的经验和启示。

一、追求卓越:借鉴新加坡经验,高起点规划

(一)借鉴新加坡经验,中新合作建设苏州工业园区

了解园区的建设与发展,还必须从园区的设立说起。1992年,中国改革开放总设计师邓小平南巡讲话指出,中国要学习和借鉴新加坡的经验,不仅要抓好物质文明建设,而且要搞好社会风气和社会秩序。邓小平的讲话,得到了新加坡政界高层人士的积极呼应。1992年9月底,新加坡内阁资政李光耀、副总理王鼎昌率团访问中国,表达了进一步开展经济合作的愿望,后与苏州形成了合作开发建设工业园区的意向。1993年5月,新加坡资政李光耀表示,在合作开发苏州工业园区的同时,新加坡将把自己成功的经验无偿提供给苏州。继后,中新领导进一步商定了新加坡向苏州工业园提供经济和公共管理经验的问题,中国同意以苏州工业园区为载体,学习和借鉴新加坡的管理经验。1994年,在江泽民总书记的直接关怀下,中新两国政府正式签署合作开发建设苏州工业园区的协议。至此,明确了苏州工业园区要在中新合作开发的全过程中,将新加坡的经济和公共管理“软件”(经验)与国际资本大规模集中投资的“硬

件”结合起来,最终建成一个高度发达的、物质文明和精神文明相互促进的、类似于新加坡裕廊工业镇又适合中国国情的现代化、国际化工业园区。

中新两国政府勾画了宏伟的发展蓝图,即不仅要建设一个具有国际竞争力的高科技工业园区,更要建成一座现代化、园林化、国际化的新城区。为此两国专家学习和借鉴国际先进城市的规划经验,引入了现代城市设计理念,融合苏州水城独特神韵,为园区度身定做了具有科学性、合理性、前瞻性的城市规划。规划将 70 平方公里的整个园区划分为一区、六组团、八个功能区,形成了中心突出、轴线明确的现代城市格局,并构筑了四横六纵快速路网架构和一环、三湖、四园、六廊、八景、十二苑的园区绿色生态系统,为园区城市化建设积累了极其重要的后发优势,同时也为各类开发区建设及城镇规划提供了值得借鉴的宝贵经验。

(二)高起点规划发展

一位外商说:这里最值钱的,就是规划!

园区的规划体系完善。苏州工业园区的规划,从概念规划、总体规划到建设指导详细规划、建设控制详细规划和城市设计以及相配套的规划技术规定,形成了一套完整的规划体系。园区规划强调以人为本,合理布局工业、交通、商贸和人口,兼顾现代化城区和苏州古城母体风格的和谐统一。

1. 园区布局合理科学

首期开发区采取了轴向布局形式,中间是生活用地,商业用地居其核心,两边为工业用地。这种功能布局缩短了人们居住与就业、购物、消闲娱乐等生活需要的空间距离,大大缓解城市交通的拥挤。另外,工业用地运输量大,重型车辆多,它们被布置在园区的南北两边,远离商业区而紧靠园区外围的交通干线,可以使不同用途的交通需要自然分开,有效地避免重型与轻型车辆夹杂混乱的局面。二期开发区以居住为主,三期开发区以工业为主。

传统的社区居民生活服务设施是“天女散花”,哪里有路哪里就有商店。园区借鉴新加坡经验,所有商业服务、社区服务设施(包括农贸市场、邮政所、门诊所、电影院、书店、阅览室、理发室、浴室、洗衣房、修理铺等)都集中在邻里中心、分中心和中心商城。共规划 19 个邻里中心,每个邻里中心承担为半径 0.5 公里内的 1 万多户居民服务的功能,在地块较小的居住区域另设 4 个邻里小中心;规划 2 个规模大于邻里中心的商业服务分中心;在园区中央建设一个中心商城。这种布局形式,一方面保证了居住区域的整洁有序,保证了商业服务、社会服务设施经营者的效益,另一方面又大大地方便了居民。

2. 整体风格兼顾现代化城区和苏州古城特色

园区的城市中轴线规划在古城中轴线的延长线上,充分考虑到对园区内现有河、湖的利用;主要干道形成一个四方形的路网,河、路并行,沿河布置商业和住宅区;首期开发区从东往西,规划建设的各大楼楼层由高向低,与古城现有建筑相衔接。

园区坚持从长远利益和需要出发,编制发展规划,并留有发展余地。此外,园区的规划在严格维护总体规划结构的前提下非常注重执行的灵活性。例如,地块大小的分割、合并;土地用途的置换;住宅高、中、低密度的地域确定;容积率有上限,也有下限;规划了大量的预留地,以满足未预见到的将来发展的需要。

(三)顺应城市发展规律,严格执行园区规划

1. 园区的开发思路顺应城市发展规律

园区的开发思路是:(1)一次规划,分步实施;(2)先工业,后住宅,再商业;(3)严格遵照规划执行。这种开发模式在初期看,似乎城区发展并不迅速,规划的严格导致园区开始几年建成区面积扩展相对不快。但从长远来看,这种开发模式是符合城市发展规律的,是为快而慢,稳中求快。在城市发展的初期,一步到位建设完善的、适度超前的基础设施,进行高标准的环境建设,能吸引大量外资注入,在此开设工厂。工业形成一定规模,吸引大量的人员在这里工作,建设完善的公益设施,从而带动房地产的发展;居住人口达到一定数量,就可以发展商业;城市粗具规模,国内、国际知名度日益提高,将吸引更多的企业在此投资、更多的人口迁入,从而商业进一步发展,城市规模不断扩大,由此形成了良性循环。

2. 坚持“两先两后”原则

即按照“先规划后建设、先地下后地上”的科学开发程序进行,从而根本上避免了开发建设的盲目性和随机性,避免了许多城市“建了拆,拆了建”的折腾,省去了不少地方“装拉链”式的市政施工。园区的规划,早在新加坡政府于1993年5月正式向中国政府提出合作开发建设苏州工业园的建议之前的两个月,新加坡市区重建局就编制了一个概念计划并得到中方认可。在园区正式启动前一个月,新加坡专家为主、苏州市专家参与编制了园区总体规划。到2004年初为止,园区开发区和周边地区城镇已全部纳入了统一的规划体系之中,城镇详细规划的覆盖率已经达到100%,保证了园区规划始终超前于开发建设,有效地指导了开发建设,为园区的有序发展奠定了基础。

3. 严格执行规划

园区的规划十分注重其可操作性,它不仅对土地用途、规模提出了高屋建瓴的开发准则和科学严格的管理要求,而且对具体的控制指标也大多是定量化的,如对道路的停车口、红线,对建筑物的容积率、层高、门户朝向等都做了明确的规定,并落实到每一块地,做到了定性、定量、定位,易于操作。园区规划在酝酿、制定过程中,又经过了充分协商,集思广益,广泛征集了社会各界的意见。因此,规划一经实施,可以严格执行。园区规划是总规划师负责制,所有的项目受理到总规划师为止,它给行政权力设以制度制衡。

苏州工业园区总工程师时匡在谈到园区执行规划时说:“今天的园区,几乎和10年前所规划的完全一样!”

二、持续改善:为投资商发展提供国际一流的社会环境

在2002年召开的第七次苏州工业园区中新联合协调理事会中方理事会议上,时任国务院副总理的李岚清曾对园区建设给出评价:苏州工业园区的建设已经成为我们国际合作的一个范例。在我国国际合作项目中,园区的成绩最集中,也最显著。

(一)建立中新合作协调机制,提供高效的政府服务体系

1994年2月中新两国政府签署合作开发协议。为了推进苏州工业园区的顺利发展,中新双方建立了3个层面的领导和工作机构。第一层面是中新两国政府联合协调理事会,负责协调苏州工业园区开发建设和借鉴新加坡经验工作中的重大问题。由李岚清副总理和李显龙副总理担任理事会中新双方主席,我国原外经贸部、原国家计委、原国家经贸委、财政部、海关总署、江苏省政府和苏州市政府的负责人和新加坡内阁有关部门领导分别为理事会成员;第二层面是中新双边工作委员会,由苏州市市长和新加坡裕廊镇管理局主席共同主持,苏州市政府和园区管委会及新加坡有关部门和机构负责人组成。双方定期召开会议,就开发建设中的重要问题和借鉴新加坡经验工作进行协商,向理事会双方主席报告工作;第三层面是联络机构,由新加坡贸工部软件项目办公室和苏州工业园区借鉴新加坡经验办公室负责日常联络工作。中新双方不同层面协调机制的完善有力地推动了园区的开发建设工作。

中新两国政府均高度重视苏州工业园建设。1995年5月12日,时任中共中央总书记、国家主席的江泽民亲临园区视察并指示:“加快建设苏州工业园

区,为发展中外经济技术合作积累新经验。”指明了苏州工业园区开发建设的方向。李鹏、朱镕基、李瑞环、胡锦涛、尉健行、李岚清等 50 多位党和国家领导人曾先后视察过园区并给予指导。在中央的领导下,国家有关部门授予了园区相应的管理权限和优惠政策,形成了“不特有特、特中有特”的政策优势。

江苏把苏州工业园区开发建设作为全省对外开放的头等大事,苏州组织全市力量支持工业园区并派出精兵强将,当时的吴县市和苏州郊区分别划出 4 个乡镇和 1 个乡镇支持园区组建,太仓市、常熟市积极承接园区的配套项目,各地农民顾全大局及时搬离家园。新加坡领导人也先后多次访问苏州工业园区,对园区发展给予关心和支持。

顺畅的合作协调机制、高效的政府服务体系保证了苏州工业园区各项建设工作的顺利推进。

(二)结合国情,借鉴编制管理规范,构建国际一流的社会环境

苏州工业园区在建设高标准的基础设施的同时,特别着力创造良好的投资软环境,使园区经济的发展能够跨越一种无序的、带有原始积累性质的初级阶段,较快地进入法制化的、规范有序的、健全的社会主义市场经济阶段。

早在项目酝酿期间,新加坡资政李光耀就十分强调软件的问题;进入实质性阶段后,新加坡政府即向各有关部门和法定机构布置了向项目提供软件的任务,并指定李显龙副总理负责,以经贸发展局为主,裕廊工业镇管理局、市区重建局等法定机构参与工作。借鉴新加坡软件大致可以归纳为 3 个层次:第一层次,主要体现在城市发展的近期和远景规划;土地的开发与利用;基础设施与生活服务设施的建设和管理;环境的治理与保护;信息的收集、处理与利用;吸引投资的宣传、网络组织、营销方式、鼓励措施等。第二层次,主要指新加坡在市场经济的宏观调控,以及在经济活动中实现有序竞争、互利合作、和谐发展的做法和经验。第三层次,主要是指新加坡在立法、司法、执法和廉政肃贪,以及文化、教育等方面的经验和做法。

借鉴新加坡经验,作好借鉴成果的法制化工作,编制具有工业园区特色并与我国现行体制相衔接的规章制度和管理办法,是园区构建一流发展环境的基础性工作。10 年间,园区先后编制并实施了近 68 项新的管理办法和实施细则,内容涉及规划建设、环境保护、外商投资、经济发展、劳动管理、人力资源、社会保障等,致力于在法律范畴内为所有企业和个人创造有利于公平竞争的良好条件,逐步形成了科学规范的管理秩序和法制环境。包括:建立明晰的产权关系;企业成为享有民事权利、承担民事责任的法人实体;企业依法自主经营,

自负盈亏;出资者按投入企业的资本额享有资产受益、重大决策和选择管理者等权利;企业按市场需要组织经营生产,政府不直接干预等。又如:建立法人投资和银行信贷的风险责任;在国家产业政策的引导下,用项目登记备案制代替现行的行政审批制。再如:园区内实行类似新加坡工资增长指导线的做法,即劳动部门会同有关方面(工会、企业协会等)定期制定和发布工资增长指导线,为企业提供同行业人工成本等信息咨询服务,监督企业执行国家(或地区)指定的最低工资标准,保障职工的基本生活收入等。

苏州市领导认为,亲商理念是借鉴新加坡最重要的成果之一。亲商理念的具体内涵很丰富,园区管委会各部门积极推行以社会服务承诺制为中心的服务体系,切实为投资者利益服务。园区编制了符合国际惯例的《投资指南》、《开工指导手册》等业务指南。在学习考察新加坡裕廊集团“一站式”服务经验的基础上,提出了园区优化“一站式”服务,对项目的审批事项由原来的 56 项减为 24 项,减少了总数的 57%,项目审批时间缩短了三分之一。各机构公共服务项目公开、透明,减少了因信息不对称而导致公务人员在被服务对象面前的“权力感”和“神秘感”,阳光下的操作阻断了权钱交易的可能环节。

园区为帮助入区企业降低投资运行成本、积极应对全球竞争、赢得最佳投资效益,坚持自主消化开发成本,确保投资综合成本具有比其他城市和开发区更低的比较优势,实行“五星级配套,二星级收费”。在地方性行政收费上,园区积极推进“零收费”政策,将原先 100 多种收费,缩减到目前国家和省市规定的 7 种工本费,园区管委会本身无任何行政性收费,并承诺:凡是省以下的各种规费坚决取消;凡是行政性的收费坚决取消;凡是不符合国际惯例的收费坚决取消;对于某些非收不可,但又确不属于企业性质的收费,将通过行政或财政代缴的办法来解决。同时,为适应形势发展,园区还坚持定期检讨有关政策,确保企业投资的低成本。由于有严格的规章制度,园区从未接到过对乱收费的投诉。

园区推行健全、合理的公积金制度。园区借鉴了新加坡中央公积金的经验,以我国的医疗、住房、养老 3 项制度改革的目标和政策为依据,改变现行的现收现付的社会统筹制为预算积累的个人账户制,实行社会保障的货币化、工资化,一步到位地实现社会保障制度改革的目标。园区试行的公积金制已得到区内外商企业的充分肯定和热烈响应。中新合作区内已投产的外商投资企业公积金缴交到账率为 100%,覆盖面还在不断扩大。

园区建立了以人力资源公司为主的公开招聘、中介规范、制度健全、服务至上、流动自由的现代化人力资源管理体系,为投资者提供最充沛的人力资源

保障。正逐步形成按市场经济规律吸引、激励和培训人才的机制,并依法对人力资源实施有效管理,为园区投资商提供周到的服务。园区已经建立了开放式的全国性人才招聘网络,吸引了各类人才,满足了投资企业的需求。

园区还大力引进国际知名猎头公司,与海内外人力资源机构开展更紧密的合作,多渠道、多元化地健全完善人才供求市场,形成更开放、更高效、更有活力的人力资源体系。同时,积极组织开展到国内外人才集聚城市上门招才,充分发挥好园区品牌和公积金制度等独特优势,引进更多的留学人员和高层次人才,特别是 IT 制造及软件等紧缺专业急需人才。另一方面,不断加大人才的自主培养力度,全面加快研究生城市建设,确保在校生规模,为企业培养更多的高级人才。同时,进一步加强职业教育,有计划、有选择地做好区内蓝领工人的培养、招聘工作,满足企业用工的需求,加速构筑园区人才新高地。此外,还结合实际,积极探索通过成立知识产权保护中心、加强知识产权保护等有效手段,确保企业重要岗位及其骨干人员的相对稳定,促进企业健康发展。

(三)设置服务型管委会机构,为投资商提供全方位公共服务

园区以新加坡为鉴,建立政企分开、各司其职的管理体制。中新合资的开发公司作为开发主体,从事基础设施开发与招商,并按现代企业制度和市场经济原则运作。苏州工业园区管理委员会是管理主体,作为市政府派出机构,体现主权管理。管委会按照精干、高效的原则设置管理机构,至今只设 14 个局办(启动时仅 7 个局),在编 190 人,按国际惯例实现有限政府,提供各项公共服务和管理,在对投资商的管理中体现亲商,在服务中体现管理,依法行政,创造良好的投资环境,不干预企业生产经营活动。

1. 率先开展一站式服务

1996 年,园区在国内开发区中率先实施一站式服务,为外商投资企业设立、开工、建设、招工提供了一条龙的便利。但最初服务大厅是由各个局分别设立窗口,将众多事项集中受理,这种操作往往容易流于形式,服务窗口某种程度上说是一个“收发室”,这也是许多行政审批中心的通病。2002 年园区专门就这个问题去新加坡再次培训,在此基础上,成立了园区新的一站式服务中心,与以往不同的是:它是一个独立的事业机构,代表管委会统一对外办理国内外企业设立的相关手续,全权行使行政审批职能。中心整合了原来分属各局的审批业务和办事流程,减少了许多重复环节,大大提高了工作效率。

2. 积极推行“保姆式”服务

政府坚持以服务为中心工作,寓管理于服务中,对招商项目实行经理制,

采取首问负责制。为方便企业开工投产,园区建立了项目开工建设领导小组,全程跟踪、协调解决企业开工建设过程中遇到的各种问题。为给予企业更周到的指导与帮助,管委会专门设立企业服务部门,定期走访企业,听取企业意见,倾听企业呼声,主动为企业提供全天候的服务,项目引进后一如既往地提供高品质的服务,包括与企业共同探讨未来发展规划,及时协调解决企业发展中遇到的各种问题。此外,管委会领导和各部门也通过走访企业、举行企业座谈会、现场办公形式,在政策争取、项目融资、市场开拓等方面给予有力扶持。对有些解决不了的问题,及时向上反映争取,如:针对企业反映通关时间长、物流欠顺畅等问题,商务部和海关总署等部门十分重视,借鉴新加坡海关“绿色通道”的经验建立了方便快捷的进出口渠道和适应国际经济发展的海关监管机制,专门在园区推行 SZV 空陆联程快速通关模式,使进出口货物的通关和绿色通道运输时间缩短至约 4 小时完成,真正实现“一次申报、一次查验、一次放行”,为投资企业降低成本,增加效益创造了条件。同时,园区海关提供 24 小时“全天候”、“无假日”服务,并采取提前申报和批量转关措施,切实做到货物随到、随报、随检、随清。

三、国际一流的园区发展环境,吸引海内外企业纷至沓来

市场经济是没有围墙的经济,资本在哪里扎根,要素在何处聚集,已经完全打破了空间和地域的界限,其决定因素是区域产业环境的优劣和行政成本的高低,也就是一个区域能不能提供有利于降低企业交易成本的发展环境和适宜的公共产品和服务。

10 年间,园区坚持现代化、人性化目标,不断完善城市功能配套。这片富饶的江南沃土,在营造出高标准的工业生产空间的同时,也创造出舒适而富有诗意的人居环境,相继建成了一批教育卫生、文化体育、商业娱乐、社区服务等社会公益配套设施,构建了人才科技、金融房产等中介市场调控体系,建立了以公积金为主要内容的社会保障体系。全新的体制、新加坡模式的管理,带来了精简和高效的政府公务员队伍,并塑造出诚信、亲商、高效的服务型政府形象;着力打造城市品牌,提高文化品位和文明程度,使新城区的内涵有了跨越式提升。城市化战略的快速推进,使园区面貌发生了翻天覆地的变化,成为国际资本纷至沓来的投资热土。完善的工作、生活和学习设施,使这里英才荟萃。

2004 年初,园区已累计实现投资 191.15 亿美元。其中,世界 500 强企业

已有 50 家到此投资,投资额上亿美元的项目有 44 个,成功吸引了外商投资企业 1 234 家,2003 年累计实现合同外资 152 亿美元,累计到账外资 66.3 亿美元,单位面积投资强度居各国家级开发区之首。

园区已基本形成电子信息、精密机械、生物制药、新材料以及航空零部件等高新技术主导产业。重要支柱产业有 3 个,即以 IC 为核心的 IT 产业、光电产业和汽车电子和航空零部件制造产业。以 IT 产业为例,截止到 2003 年 9 月底,园区电子信息企业总数为 231 家,约占区内企业总数 50%,其中世界 500 强企业 22 个,共吸引合同外资 80.5 亿美元,注册资本 29.1 亿美元。

现在,园区民营经济已占园区财政比重 15.4%。截止到 2003 年底,全区累计注册民营企业 5 163 家、个体工商户 5 613 户,注册资本总额 103 亿元,民营企业户均注册资本达 200 万元,其中注册资本超过 500 万元的有 447 家,超过 1 000 万元的有 208 家,超过 5 000 万元的有 30 家,超过 1 亿元的有 11 家,企业单体规模为全市平均水平的 1.5 倍;实现税收 7.12 亿元,比上年增长了 2.3 倍,在全区财政收入中的比重达到 15.4%,在各镇财政收入中的比重占到一半以上,江南电梯、中天房产等两家企业已经成为 2003 年苏州市纳税百强企业。

园区高起点、高投入、高标准开发的“硬件”环境和高质量、高效率的“软件”环境,已形成中新合作工业园的品牌形象,吸引海内外大量高科技、高附加值企业、高级人才纷至沓来,群星辉映金鸡湖畔。

四、全面协调,推进园区可持续发展

进入 21 世纪,中央要求“江苏率先全面建成小康社会、率先基本实现现代化”,江苏省委领导要求苏州做全省率先发展的排头兵,苏州市委、市政府要求园区理应成为全市“两个率先”的排头兵。如何不负重托,再攀高峰,需要苏州工业园区人继续“追求卓越,高举中新合作之旗,持续改善,全面协调推进园区可持续发展。”

(一)加强核心能力培育,增强经济内生能力

加快高新技术产业化进程,积极引导外向型制造业的研发创新,使高科技成为推动园区可持续发展的不竭动力。园区计划在 3~5 年内增加引进 10 家以上跨国公司地区总部和 20 家以上产值超亿元的全国知名软件企业,其中 10 家以上出口创汇超过千万美元,形成 10 家以上在全国处于领先地位国有大中型企业。同时,按照“加强技术创新,发展高科技,实现产业化”的指导方针,从