

Management of Investment Promotion

招商选资的 经营管理

张鸿儒 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

Management of Investment Promotion

招商选资的 经营管理

张鸿儒 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

招商选资的经营管理 / 张鸿儒著. —北京: 经济管理出版社, 2010.1

ISBN 978-7-5096-0883-8

I. ①招… II. ①张… III. ①外资利用—中国—高等学校: 技术学校—教材 IV. ①F832.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 006247 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 徐水县宏远印刷有限公司

经销: 新华书店

组稿编辑: 杨国强

责任编辑: 王舒欣

技术编辑: 杨国强

责任校对: 超凡

880mm×1230mm/16

21.75 印张 471 千字

2010 年 2 月第 1 版

2010 年 2 月第 1 次印刷

定价: 258.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0883-8

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

序 一

刚刚参加完 1979 级 83 届中国政法大学（原为北京政法学院）学生相聚 30 年的活动，原 79 级 11 班的学生、本书的作者张鸿儒送来书稿，请我作序。我对 79 级的学生是有着特殊感情的，这份感情使然，写下内容，仅以作序。

中国的招商选资工作取得了显著的成绩，有力地促进了经济发展，这方面的理论、经验需要概括、提高，以指导实践。同时，由于这项工作是随着中国改革开放深入进行的，特别是作为对外开放的主要内容和成绩的招商引资工作，整体上处于“摸着石头过河”的状态，再加上我国的经济、法制环境也处于建设的起步阶段，因此也有许多问题需要探讨，一些教训应该总结。该书就是这方面的尝试。

法律专业的学生改行，像其他任何专业一样，都是正常的。但对 79 级 83 届的法律专业学生来讲，还是比较少的，因为当时社会对法律工作者的需要量很大。张鸿儒在 1988 年就做了天津市人大常委会法制工作委员会的法规处副处长，后又在职读了南开大学的世界经济专业的硕士、博士，改做招商选资工作以后也卓有成绩。个人爱好是做好本职工作的前提，社会需要比自己的爱好更重要，二者若能结合就更好。社会实践和各种科学都证明，人的潜能被开发出来的是很少的部分，考大学报志愿时，自己的经验、知识加上父母、老师的指导，以及竞争、就业的考虑，很难让自己一生不改行。我认为，读大学时要认真学习，毕业后干不干这个专业是另一个问题。

我翻阅了该书稿，务实、真实的特点比较突出，大部分内容来源于作者 30 年的实践，这很难得。我们国家处在快速发展时期，理论、思想、文化也得到了最大限度的发展。有一定理论水平的实践工作者著书立说，是非常有益的。

首先，对作者个人来讲，在繁忙工作之余能够注意发现问题，能够进行理性思考，能够不断总结、提炼自己思考的问题，总比业余时间无事、无聊好。

其次，对实践工作来讲，磨刀不误砍柴工，点滴的时间可换来指导工作的理念、原则、策略、技法，正如孔夫子在《论语》中讲的“工欲善其事，必先利其器”。

最后，对理论研究来讲，实践工作者最有感受、最有发言权。他们的认识水平虽然在学术上、理论概括的系统性上不一定高，但往往给理论工作者强烈震撼，为学院里的专家、教授增添了活力。

张鸿儒集 30 年工作、学习的经验、思考，可谓厚积，本书虽不能说是他的薄发代表，但该书的确填补了我们国家这方面的空白。该书绝大部分为原创，观点的提炼、概括，规律的发现、表述，案例的总结、归纳等都是他自己所为。书中引用了若干营销大

师的箴言和他们的事例，非常恰当。为写作该书，他参考了许多书籍，也有好几位同仁帮他，这些他都一一列出并有说明。

我翻阅了书稿，认真看了第三篇第十四章“熟悉招商选资的法律工作”，写得简练、准确，对法律工作者和招商选资人员都有参考作用。

我为有这样辛勤耕耘的学生而骄傲，是为序。



中国政法大学原校长、教授

2009.12.25

序 二

中国大学对在职研究生的培养，曾多有争议。我认为其利弊得失应做具体分析。

南开大学国际经济研究所在 20 世纪 90 年代为适应经济全球化和我国对外开放的形势，曾办过几期硕士研究生班，主要从天津市招入一批在职学生，专业为世界经济。当时学习和研究的风气很认真，学风较纯正。从现在看，那时的毕业生多数已成为天津市大型企业或市行政机关的得力领导干部，在工作上应用了所学，特别是在对外开放的工作领域做出了较明显的成绩。对我来说，那是一段教学相长、自己也从中受益的愉快回忆。

张鸿儒在南开国际经济研究所的硕士研究生班上课时有他的学习特色，不仅各门课程学习认真，而且理论联系实际钻研专门问题。此外，他在学习期间还主动寻求机会去一些学校开授“微观经济”、“统计”等课程。问他为什么还要从事教学？他回答说：凡是学过的，只有自己再认真消化，通过指导别人学习才能掌握其实质内容，用于改进自己的工作。所以他愿意在紧张工作之余，再给自己压上一些教学的担子。我觉得这是他的学习态度认真的最好说明。后来他继续攻读经济学博士学位，研究的内容也是我国对外开放的现实问题。

二十年过去了，张鸿儒曾经在天津市的机关和企业从事经济管理工作，我和他处在不同的工作岗位，只是通过校友聚会等保持一般师生联系。因此，严格说来近二十年间我和张鸿儒之间在专业学术联系方面确实没有多少关系，对他的业务成就也没有多少了解。

欣闻近年来张鸿儒在天津汽车工业方面负责领导、从事管理工作颇有建树。近日忽以《招商选资的经营管理》一书的文稿见示。我匆匆翻阅后才发现，原来是他个人联系实际对我国招商引资工作的多年经验总结，且多有提高到经济管理学的高度将各项经验及做法加以归纳。更可贵的是，各章内容多有他本人联系实际的创新体会。张鸿儒有丰富的招商引资实践经验，而我对管理学是外行，虽匆匆浏览，自知没有资格深入评论。但感觉在改革开放、国家经济迅速进步之际，作者能在过去学习理论的基础上继续坚持前进，联系实际中值得研究的问题，提到理论高度，这对于我们国家的发展和招商引资，是多么好的一股新风。至于作者在本书中所论述的十八项核心内容，据我所知是他多年来在招商引资方面理论联系实际的精华，且留待读者和专家去深入评价吧。

是为序。

熊性美

2010 年 1 月于南开大学国际经济研究所

前言

没有改革开放就没有招商引（选）资，没有招商引（选）资就没有改革开放的累累硕果。随着新形势下经济建设的发展，面对变化巨大的国内外客观情况，招商选资工作急需加强理论研究，特别是重新认识招商选资的本质，进一步探讨招商选资最佳效果的优化组织，实现招商选资由量变到质变的、又好又快的科学跨越。更新招商观念显得愈来愈重要。

一、招商选资活动的本质是资本工程

招商选资活动的内容，是按照产业政策和统一规划，将一定的土地使用权以及特定的附属其上的各项优惠政策卖给投资者，投资者按照国家工商、税务、技术监督和土地、规划、能源、环境、安全、卫生等部门的管理规定，建立工厂（公司）的投资行为。从内容上可见，招商选资活动是找到投资者，与投资者磋商转让土地建厂的条件，最后达成一致的工作过程。投资者投资建厂是招商选资的成果。

从这一工作的内容上可以看出，招商选资活动的内容是以地方政府出让土地使用权和投资者建厂为目的的资本活动。基于这一工作的系统性和复杂性，将招商选资工作定义为资本工程。

二、招商选资活动是商务促进，不是公务行政

招商选资的主要工作是开发投资者，游说投资者，服务、推动投资者，让投资者买地建厂。目前，在全国4万多个省、地、县、乡四级开发区（乡镇工业区）中，开发区管委会的招商部（或贸发局、经发局、投资促进局、项目部）中至少有10万名公务员从事这项工作。以公务员身份从事招商选资工作的主要内容大都是在平等的地位上进行的商务会议、商务洽谈、商务谈判、商务接待等商务行为。招商部的公务员与工商、税务等部门的公务员因工作内容的巨大差异，不应混为一谈。后者是依国家政权产生的公权行为，是社会管理、依法行政；前者是依平等的私权产生的了解情况、服务促进以及讨价还价活动。

招商选资，最困难、最主要的是招商；最直接、最重要的是出让土地使用权（地方

政府土地局代表国家出让土地使用权)；最关键的是投资者建厂。

三、招商选资应向挑商选资发展

改革开放之初，急需资金、技术、设备、管理，最突出的矛盾问题是资金匮乏。因此，这一阶段称为招商选资阶段。近年来，我国经济快速发展，经济实力明显增强。土地资源不可再生，特别是胡锦涛总书记提出科学发展观的论述以后，许多地方在强调发展、上项目的同时，依法严格掌握环境、能源、安全、卫生、规划等标准，不仅注重找大项目，更注重找好项目，力争做到又好又快，持续发展。天津港保税区管理委员会在招商选资工作中“盯住世界 500 强，瞄准行业 100 强，抓住各国各业龙头招商”的做法，已经发展到了一个新阶段，即挑商选资阶段。当然，就全国而言，不可能都抓 500 强水平的客商，但挑商总是必要的。商务之道就是挑肥拣瘦、讨价还价。

四、招商选资与卖地建厂决定的发展

发展是硬道理，科学发展是高要求。招商选资与卖地建厂对能否发展、能否科学发展起着至关重要的决定作用。走内涵发展道路，主要靠增长求发展，很难实现跨越式大发展。严抓管理、科技进步都很重要，但做好招商选资工作，能使经济规模短时间内急速扩张，可以迅速做大蛋糕，实现跨越式发展。招商选资、卖地建厂谋求快速发展要注意两方面的问题：一是严格依法进行，要符合工商、税务、技术监督、土地、规划、环保、能源、安全、卫生等管理规定；二是突出重点，要在发展重点上舍得下本钱。招商选资就是以卖地、建项目为代表的资本工程，实质上进行的是重要的资源配置。对所有的项目都重视是对的，但都一样重视、都一个标准是不对的。资本运作与产品经营有许多不同，如在定价上就不一样，而且资本经营的价格更有弹性。一个统一的价格过于呆板、机械，都给优惠一是给不起，二是都给了等于都没给。许多地方领导把招商选资作为一号工程，十分重视，但仅仅重视是不够的，还要有切实可行的招法。

五、降地价、给政策不如找对人

一些地方领导出于发展压力，拼命找项目，有了项目不惜血本，地价降到零，政策给到底，甚至给建厂房提供启动现金。一个项目落地，造成其他项目恶性攀比，造成地区之间无序竞争，害人害己。准确把握发展成本才有可能实现科学发展。有些地方避开地价竞争、政策战争，改为确定产业方向招商选资，聘请专业人才招商选资，效果显著。天津静海县过去主要产业是轧钢，随着经济发展和国家产业政策变化，他们把自己区位等条件情况与天津市的发展战略相结合，确定了发展汽车零部件的方向，聘请了高水准的专业招商人员，得到了迅速发展。



六、专业的招商选资单位创造辉煌

如上所述，招商选资的主要部分和最难部分是商业活动，而且这种活动的复杂性和系统性决定从业人员的专业性。因此，探索将招商选资工作从公务员手中剥离出来，还原到商业活动，恢复它应有的本来面目，显得十分必要。天津滨海汽车零部件产业园有限公司一年来的实践表明：没有公务员的身份，没有依赖“铁饭碗”；专门的人员、专心的工作、专注的精力、专家的水准才可以创造出优秀的成果。该公司按照所在的天津静海县的发展方向、既定的产业政策、开发区统一规划全权负责招商选资。该公司不占地，只招人、培训人，由受过专业训练的人到国内、外去招商选资，一年来参加8次全国专业和投资会议，出访5个国家和地区，每次都布展、广交、深谈；邀请协办了一次全国会议，请来159位董事长、总经理，全景致介绍，全覆盖谈话。该公司23人中7名“海归”，8名硕士（MBA），有15人直接从事招商选资工作。这样的水准和人员在县级开发区实属罕见。他们创造的是一种商业模式，即招商选资外包，或者说是确定产业和政策后的项目外包、发展外包。一年来，他们为静海县谈成19个项目，包括中美、中日3个合资企业，总投资达12亿元，其中10个已经开工建设。在谈的项目更多、更好。实践表明，认识事物内部的规律性，按照事物的发展规律去做，不但可以成功，而且事半功倍，这才是真正的科学发展。

七、理论研究和人才培养是招商选资的当务之急

重鱼而不重渔，是目前招商选资领导普遍存在的问题。认真研究招商选资中的理论问题，参加以及组织参加专业的招商选资培训，提高理论水平，加强理论指导，增强理性制约，运用先进理念，才能实现科学发展的理想。否则，只能是空想。可喜的是，有了第一个专门的招商选资研究院——中国招商选资研究院；有了第一个专门的培训机构——天津招商选资培训中心；有了第一本专门的招商选资培训书——《招商选资的经营管理》。这三个破冰之举，不一定有很高水平，更不一定能够满足实践的需要，但一生二，二生三，三生无限。通过招商选资人员和广大的理论研究人员实践和创新，定能创造招商选资的新局面。

本书的主要观点、内容框架、结构体例都是由本书作者张鸿儒提出，刘壮成、陈绍旺、张励、于长仁、艾学良、吉喆等也为本书的编写提供了很多实用的建议。同时，王一良、刘波、宋翰、王文渊、崔满丰、李燕也帮助收集大量参考资料，参与撰写了部分章节。

2010 年 1 月 10 日

目 录

第一篇 做好招商选资的准备工作

第一章 招商选资的党务工作	3
第一节 招商选资方向、战略、目标、政策的制定	3
第二节 招商选资工作重大事项的领导	6
第三节 招商选资重要人才的选聘	7
第四节 对群众组织的领导	8
第五节 组织政治理论学习	9
第六节 开展纪检、监察工作	10
第七节 招商选资的党建工作	10
第二章 招商选资与国际资本流动	15
第一节 国际资本流动与直接投资	15
第二节 国际资本直接投资的原因、规律、特点和发展	17
第三节 国际资本直接投资的主要国家、跨国公司	20
第四节 主要吸引外资国家的投资环境	20
第五节 吸引国际资本直接投资的主要做法	22
第六节 中国利用外资的特点、成绩和存在的主要问题	24
第三章 招商选资的原理和原则	31
第一节 招商选资正解	31
第二节 对资本的认识与分析	33
第三节 决定选资和投资的依据——利益的最大回报	34
第四节 招商要追求双赢，选资要实现互惠	35
第五节 不同性质资本的投资分析	36
第六节 招商选资工作的发展变化	45
第七节 招商选资领导者的专业认识	47

第八节	招商选资应做的准备工作	50
第九节	招商选资领导人应掌握的具体做法	52
第十节	死抓项目，大力发展	53
第十一节	用投资乘数评价项目好坏	55
第十二节	用累积税收折现率计算土地盈亏	56
第十三节	项目的甄别分析和取舍标准	56
第十四节	概算招商选资的效益	58
第十五节	招商选资中的政府作为	59
第十六节	与政府部门在工作上相互配合	60
第十七节	招商选资效果好坏与成败分析	61
第十八节	投资者的需求与对策	62
第十九节	对投资决策人的影响	64
第二十节	招商选资成功的表现	65
第二十一节	招商选资行为的特性	66
第四章	招商选资的机构和人员	69
第一节	时代召唤，重任挑选	69
	——招商选资工作人员的能力水平	
第二节	表里俱佳，内外兼修	70
	——招商选资人员应具有的条件	
第三节	胜不骄，败不馁，高不傲，低不卑	71
	——招商选资人员必备的气质	
第四节	不断进取，不断成功	71
	——招商选资人员的学习法宝	
第五节	靶心精确，点滴到位	72
	——招商选资人员应接受的培训	
第六节	业绩辉煌，待遇优厚	73
	——招商选资人员的使用	
第七节	外是雄狮，内是虎狼	74
	——招商选资工作的领导	
第八节	兔子跑得快，全靠狼作怪	76
	——招商选资团队的效率	
第九节	沙丁鱼死不了，全凭鲶鱼追着跑	78
	——提高招商选资团队的活力	
第十节	激励优者，淘汰劣者	78
	——招商选资队伍的自身建设	



第十一节	分工定责任，合作攻目标	79
	——招商选资队伍的目标责任管理	
第十二节	一旦发现破窗户，即刻修补不耽误	80
	——招商选资工作的自我完善	
第十三节	文化在脑，项目在手	81
	——招商选资团队的文化理念	

第二篇 驾驭招商选资的实务

第五章	招商选资人员的沟通与口才训练	89
第一节	关于沟通	89
第二节	口才的训练	93
第六章	招商选资人员的礼仪训练	99
第一节	服饰礼仪	99
第二节	迎送礼仪	100
第三节	会面礼仪	101
第四节	宴请进餐	102
第五节	旅行与交通的礼仪	104
第六节	住宿休息的礼仪	105
第七节	赠送和接受礼品的礼仪	105
第八节	电话礼仪	108
第七章	招商选资工作中的客户开发与项目推动	109
第一节	开发潜在客户	109
第二节	接触可能客户	111
第三节	深化与投资者的关系	112
第四节	招商选资单位的介绍	113
第五节	安排客人参观考察	114
第八章	招商选资的谈判	117
第一节	谈判的定义和本质	117
第二节	谈判的态度和原则	118
第三节	谈判的修养和礼仪	119
第四节	谈判的准备和方案	120

第五节 谈判的方法和技巧	122
第六节 谈判的成果	125
第九章 招商选资的思路和理念	127
第一节 招商选资准备阶段要解决的三个问题	127
第二节 项目始于“知晓”，成于“优惠”	128
第三节 招商选资把有资源变成有优势	129
第四节 招商选资工作要重选质量，轻选数量和规模	129
第五节 招商选资要争取“近利”与“远利”的平衡	129
第六节 红色地毯，绿色项目	130
第七节 “三心二意”推项目	131
第八节 打好土地变量牌，项目建得好又快	131
第九节 招商选资要有最新的营销理念指导	132
第十节 最朴素的招商定律：拜访量定江山，业绩来自准客户	133
第十一节 把梳子卖给和尚	134
第十二节 光脚人都是买鞋的潜在客户	134
第十三节 不会写字的人也买笔，不识字的人也买书	135
第十四节 毒药也能卖，荒地有人买	135
第十五节 好酒也怕巷子深	136
第十六节 繁华的地方原有草	136
第十七节 原始也是特色	137
第十八节 落后更易增长	137
第十九节 潮涨有推力，潮落可拾遗	138
第十章 招商选资的策略和方针	139
第一节 招商选资“五字经”	139
第二节 招商选资“五要则”	141
第三节 招商选资“五杠杆”	143
第四节 大项目，大优惠	147
第五节 错位招商，正确决策	148
第六节 增资和再投资是招商选资的捷径	149
第七节 招商选资，环境首要	149
第八节 招商选资工作应该成为专业的商业行为	150
第九节 专业招商与社会招商相结合	151
第十节 自身的比较优势是招商选资的直接前提	152
第十一节 让投资者出钱少，让项目无限大	153

第十一章 招商选资工作与营销大师箴言	155
第一节 乔·吉拉德的 250 定律	155
第二节 菲利普·科特勒的 10P 法则	156
第三节 凯蒂亚·安德森的五品牌定位法则	157
第四节 罗伯特·格里德的三种类型法则	157
第五节 凡勃伦效应：商品定价越高，卖得越好	158
第六节 卡耐基的“目标论”：目标比目标对错更重要	158
第七节 哈默定律：天下没有什么坏买卖，只有蹩脚的买卖人	159
第八节 海恩的 1 : 29 : 300 : 1000	160
第九节 维尔弗雷多·帕累托的 80/20 法则	160
第十节 原一平的“每天进步一点点”	161
第十一节 李经康的“我是雄狮”	161
第十二节 史玉柱的“弥补对手不足”的原则	162
第十三节 柳传志的“信誉论”	162
第十四节 李书福的“造全国人民都买得起的好汽车”	163
第十五节 张鸿儒的“卖自己是销售的最高境界”	163
第十二章 十八种招商选资的战法	167
第一节 以官招商	168
第二节 以商招商	169
第三节 以会招商	171
第四节 以势招商	174
第五节 以资招商	176
第六节 以好招商	177
第七节 以奖招商	178
第八节 以机招商	178
第九节 以智招商	179
第十节 以大招小	180
第十一节 人脉招商	181
第十二节 代表招商	184
第十三节 网络招商	185
第十四节 曲线招商	186
第十五节 行业招商	187
第十六节 工艺招商	189
第十七节 拦截招商	189

第十八节 靶向招商	190
-----------------	-----

第三篇 完成好招商选资的相关工作

第十三章 清晰招商选资的财务工作	195
第一节 投资促进的经济技术分析	195
第二节 招商选资的财务风险	198
第三节 项目的融资分析	200
第四节 招商选资财务管理中面临的问题分析	202
第五节 招商选资中项目可行性分析财务要点	203
第六节 对投资项目财务报表的分析	206
第七节 招商选资涉及的税务知识	207
第八节 招商选资中常用的财务公式	211
第十四章 熟悉招商选资的法律工作	215
第一节 招商选资的法律问题及对策	215
第二节 招商选资事务中的风险防范	222
第三节 对招商法律文书的审查与判断	232
第四节 审查各类招商选资合同	241
第十五章 知晓招商选资的建设工作	251
第一节 招商选资需了解的建务程序	251
第二节 确定土地位置、面积、价格的关键	252
第三节 环境、能源、安全、卫生评价工作的准备和推动	254
第四节 土地放线、测绘、定桩工作的推动	257
第五节 确定设计、勘察、监理、施工单位的重要标准	258
第六节 项目建设中的交叉作业、立体推进	260
第七节 项目建设中的安全、保卫、消防、环卫工作的重点环节	262
第八节 项目验收的组织	264
第九节 项目取证中的推进	265
第十节 项目成后管理	266
第十一节 推进建务的有效措施	267
第十二节 相关名词、术语	270

第十六章 外国和中国台湾地区的相关经验	279
第一节 美国硅谷的成功经验	279
第二节 日本筑波科学城的成功经验	283
第三节 德国慕尼黑科技园的启示	286
第四节 法国索菲亚科技园发展的经验	289
第五节 英国剑桥科学工业园的成功经验	293
第六节 韩国大德科技园的成功经验及启示	295
第七节 印度班加罗尔软件园的发展经验	299
第八节 新加坡裕廊科技园的发展经验	303
第九节 中国台湾新竹科学园的特色及启示	305
附 录	311
附录 1 天津滨海汽车零部件产业园有限公司践行科学发展观纪实	311
附录 2 小公司学大理论得到快发展	317
附录 3 天津滨海汽车零部件产业园有限公司 2009~2010 年度以会 招商策略表	320
附录 4 招商选资领域部分网站介绍	321
参考文献	323
后 记	326

第一篇

做好招商选资的准备工作
