

# 招商的逻辑

Logic of Investment Promotion

孙晓强 / 著

10年+省会城市一线实战经验总结

**苏 勇**

复旦大学东方管理研究院院长  
企业管理系主任，博导

**谈义良**

九如城集团董事长

**龙乔忠**

云南省政府驻广东办事处主任

**叶 青**

中国公车改革第一人  
第十届、第十一届全国人大代表，博导

**秦 朔**

《南风窗》《第一财经日报》原总编辑  
中国商业文明研究中心发起人

**倾力推荐**



云南大学出版社  
YUNNAN UNIVERSITY PRESS

# 招商的逻辑

Logic of Investment Promotion

孙晓强 / 著



云南大学出版社  
YUNNAN UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

招商的逻辑 / 孙晓强著. — 昆明: 云南大学出版社, 2020  
ISBN 978-7-5482-3978-9

I. ①招… II. ①孙… III. ①外资利用—研究—中国  
IV. ①F832.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2020)第074659号

策划编辑: 陈 曦  
责任编辑: 陈 曦  
装帧设计: 刘 雨

# 招商 的逻辑

ZHAOSHANG DE LUOJI

孙晓强 / 著



出版发行: 云南大学出版社

印 装: 昆明理煌印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 15.25

字 数: 257千

版 次: 2020年9月第1版

印 次: 2020年9月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5482-3978-9

定 价: 68.00元

社 址: 云南省昆明市一二一大街182号(云南大学东陆校区英华园内)

邮 编: 650091

电 话: (0871) 65031070 65033244 65031071

网 址: <http://www.ynup.com>

E-mail: [market@ynup.com](mailto:market@ynup.com)

若发现本书有印装质量问题,请与印厂联系调换,联系电话:0871-64167045。

本书是“2019年度昆明市科学发展决策咨询中心定向委托研究课题”资助成果。

## 汇编说明

政府部门的工作千头万绪，没有一项工作不重要。政府招商，本为小技，大凡政府部门的工作人员，似乎皆可以高谈宏论出个子丑寅卯，招商部门在政府部门的序列中有时似乎也仅是可有可无的配角而已。而我又是出书，又是写些公众号文章，实在有些小题大做的嫌疑。

干一行，爱一行。2014年开始，我就断断续续利用零碎的时间写了本书，目的是为了了解决基层招商干部在工作中的一些“痛点”，构建一个招商引资的基本知识框架。2016年出版的时候该书定名为《新常态下政府招商引资实战方略》。类似的题材当然很小众，印刷量也不大，虽然在基层招商干部中的反响尚可，但这本书更像是一本入门级的教材，总感觉有些意犹未尽。

2016年前后，正是各类自媒体风起云涌之时。自媒体时代，人人都是传播者，每个人都获得了更大的表达空间，也获得了前所未有的表达快感。借助自媒体，我觉得不仅可以将工作中的一些思考记录下来，也可以更方便地与人分享这些思考，聚集起具有共同兴趣的人。我充满热情地开通了个人的微信公众号，并为自己定下了每周六晚发一篇文章的硬性要求，希望通过文字来砥砺自己，使自己不至于在日常的琐碎中沉沦。

写公众号的日子是辛苦的，也是充实的。思考写什么、怎么写，便成为我在旅途中或在上下班拥挤的地铁

上打发漫长时间的一种极好的方式。常常在夜深人静回到家时，我再将这些思考敲打成文字。有时到了周四周五，还不知道本周要写什么内容，内心便会充斥着焦灼不安。尽管一直也没有诞生过一篇点击 10W+ 的文章，但每每打开公众号后台，看到文章的读者遍及国内各地，就会产生小小的成就感。

就这样，周而复始，一直鼓捣了一年多。猝不及防中，中年危机来袭，加之本就才识平平，实在无力做到每周更新，于是公众号的活计就停止了，好在一年多的时间中，每周一文的文章总是定时发出，也算是没有对自己的许诺爽约。

机构分分合合，人事纷纷扰扰。2019 年下半年，猛然觉得又一个十年即将过去，对自己也应该有所交代。而之前也有不少朋友鼓励我将公众号里的文章结集出版。于是我又翻开自己的公众号，开始整理上面的那些文章。虽然不少文章已经时过境迁，但本着敝帚自珍的心态，大部分公众号文章都被我选入此次集结的书中。部分文章进行了资料补充和修改完善。

在结集的过程中，当我打乱当初文章发表的时间轴时，竟然发现这些文章可以按大致的主题加以归类，而这些主题，也正好暗合了日常工作中自己关注较多、思考较多的方面。这些主题，不仅包含了一些相对理论化的宏观层面的思考，也包含了一些具体的、操作性的内容，这些不同的主题相互关联，构成了招商引资工作的基本逻辑线条。

《营商环境的评价》《优化营商环境的几点思考》两篇文章，并没有发在公众号上，而是根据我 2019 年在全省干部自主选学专题讲座及云财 MBA 讲堂上的演讲内容整理而成的。《精准招商的七种武器》《招商引资数据雾里看花》《驻点招商：驻还是不驻，这是一个问题》几篇

文章则是2017年定下的选题，在这次汇编成书时才补交的作业。

既然是自媒体文章，大多为自娱自乐之作，当然，也有几篇文章为了迎合网络受众的阅读习惯而故作轻松调侃状，用了很多网络化的呈现方式和语言表达。对大部分不合乎出版规范的文字已经按要求进行了修改。

本书的出版得到了昆明市政府研究室的大力支持，本书是“2019年度昆明市科学发展决策咨询中心定向委托研究课题”资助成果，在此深表感谢！

孙晓强

2020年1月于昆明

# 自序

又一个新的十年来临，在这个变动不居的时代，我们都忙着在总结、在展望，思考如何以一种更加确定的方式把握未来。

有人说，2019年是过去十年里最糟糕的一年，但也许是未来十年里最好的一年。

当我们在一个较大的经济地理空间范围内讨论经济重心的南移西进，讨论城市群的崛起，讨论新一线城市排名的变化等内容时，我们看到有的城市章法有序，而有的城市却如打乱拳；我们看到有的城市在合纵连横，有的城市却还在抱残守缺。当一场突如其来的新冠肺炎疫情危机爆发时，不同城市的治理能力高下立现。我们为各个城市力争上游时所表现出来的智慧与勇气点赞、喝彩，我们也为一些城市所表现出来的平庸甚至是衰落发出了一声轻轻的叹息。

纵向来看，过去二十年，没有哪个城市不是狂飙般高歌猛进。在时代前进的洪流裹挟中，所有的成就更多地应该归功于时代的成就，一时、一地，一个小集体或是个人，都显得那么微不足道。但是未来呢？很难说。德鲁克有句话仍是当下最恰当的注脚：“动荡的年代并不可怕，可怕的是延续过去的逻辑。”一些缺乏想象力和创新力，缺乏长远战略，没有培育出核心竞争力的城市，会不会在新一轮的城市竞争中败下阵来。

城市的兴衰，是天时、地利，抑或人谋？

鲁迅先生说，凡事须得研究，才会明白。在草蛇灰线的暗示中，我们隐约看到一些内在的观念和逻辑正闪耀着熠熠的光芒。

观念是我们对事物的看法，观念对于指导个人行为、改造社会生活具有重要的意义。观念也是一个地方文化资本的构成要素，而文化资本越来越被认为是推动地方经济发展的内在驱动力。但一种共识观念的形成并不容易，它既依赖于体制和技术，也依赖于人们既有的经验和知识，以及是否存在一个竞争性的观念市场。广义上，逻辑指向了事物发展的客观规律，依据具体的事物和现象，发现背后的规律并顺应规律，这就是真正的实事求是。

既要起而行之，也要坐而论道。思考是人类独有的特质之一，但懒于思考或缺乏思考的能力已越来越成为我们致命的弱点。作为一个参与城市发展的实践者，同时也是一个观察者，我试图去思考，去归纳总结：在地方经济社会发展的过程中，招商引资究竟扮演了怎样的角色？招商引资如何才能更好地发挥出应有的作用？招商引资工作有着怎样的基本逻辑？

显然本书中的每篇文章都如同盲人摸象，或许只摸到了大象的腿，或许只摸到了大象的尾巴，但我仍然怀有小小的希望，我希望将这些不同的文章汇集起来时，它们不是凌乱的、无序的，而是呈现出某种整体性，就像将那些柱子、绳索等碎片式的图景依据一定的规律拼接起来，就可以近似地绘制出一头完整的大象。

孙晓强

2020年2月于昆明

# 目 录

## || 善谋谋势

- 创新赢得未来 | 002
- 精准招商：想说爱你不容易 | 006
- 市场经济下政府需要招商引资吗？ | 009
- 当前对招商引资认识的五大误区 | 013
- 谁在妖魔化招商引资？ | 017
- 市场化招商难在何处？ | 019
- 昆明市开展“以商招商”工作对策课题研究咨询报告 | 022
- 招商引资数据雾里看花 | 026
- 足球、招商引资与体系化能力 | 030

## || 营销为魂

- 营销思维与政府招商引资 | 034
- 四招解锁招商引资营销 | 037
- 富国强兵，振兴中华！红军才是营销传播的高手、高手、高高手  
| 040
- 擦亮城市品牌，助力招商引资之一：城市品牌塑造存在六大问题  
| 044
- 擦亮城市品牌，助力招商引资之二：三步打造城市品牌 | 046

## || 趣解招商

- 招商局是个什么“局”？ | 052
- 无论你是否看得起我，我都是一个演员 | 056
- 经济发展及招商引资与西游记及酒之关系 | 059
- 如果孙悟空去招商 | 063
- 紫霞仙子为什么说：“我的意中人是盖世英雄”？ | 066
- 你以为唐僧师徒取经成功靠的是团队，真相是…… | 071

## || 营商环境

- 企业投资最担心九大问题 | 076
- 人人都是投资环境，投资环境的核心是人文环境 | 080
- 书记上街捡烟头是否有利于提升城市文明？ | 083
- 要招商引资，也要招才引智 | 088
- 营商环境是如何评价的 | 091
- 优化营商环境的几点思考 | 094
- 解决群众痛点，“最多跑一次”助力打造宜居宜商环境 | 101

## || 招商观察

- 国务院一文件引全国热议，爆炸性消息落地透露了什么？  
| 104
- 国务院两年出台这三个文件，如何看？如何办？ | 107
- 贾“会计”跑了，王“首富”撤了……世界那么乱，且行且珍惜 | 110
- 你还在抢钱？他们都开始抢人了 | 115
- 特朗普上台，中美投资优惠政策大比拼？ | 121
- 世界500强数量中国即将超过美国，不过先不要高兴 | 125
- 特色小镇有点乱，旧船票能否登上新客船？ | 129

外资是否真的在大举逃离中国? | 134

今后外商投资究竟怎么玩? | 140

## || 招商战法

手拿项目心不慌 | 144

三招说清招商引资优惠政策的制定 | 148

招商引资工作应处理好七对矛盾 | 151

必须高度警惕：真招商碰到假李鬼 | 155

招商人员必备防骗手册 | 158

驻点招商：驻还是不驻，这是一个问题 | 162

精准招商的七种武器 | 166

## || 他山之石

一文读懂新加坡招商引资秘笈 | 172

学习成都好榜样! | 178

除了火锅和妹子，重庆还有什么? | 183

部分副省级城市招商引资工作扫描 | 189

全国首创“校友招商”，厉害了我的武汉 | 193

优惠政策升级到 2.0 后还应做什么? | 197

浙江绍兴上虞区是如何抓招商引资的? | 201


“一带一路”新起点西安如何破题招商引资? | 204

“十四五”，云南是否会被贵州超越? | 206

贵州招商引资经验谈 | 213

双城记 | 217

后 记 | 227



# 善谋谋势

## 创新赢得未来

改革开放近四十年来，中国经济取得了举世瞩目的成就，从沿海到内地，从城市到农村，社会财富快速累积，人们的生产、生活发生了翻天覆地的变化。中国经济增长奇迹的背后，是改革开放带来的巨大红利，是人口与资源带来的巨大红利。从某种角度上来看，也是地方政府之间竞相招商引资带来的结果。

张五常教授在《中国的经济制度》一书中提出，中国近30多年来的经济高速增长，是由各地方政府（特别是县区一级的政府）的高度竞争带来的，各地方政府通过出售土地、给予税收优惠等手段，竞相招商引资，发展本地经济，推动了中国经济的高速发展。

在对经济高速增长做出显著贡献的同时，毋庸置疑，地方政府间的过度竞争也带来了一些副作用和后遗症。在招商引资过程中，有的地方打着“亲商”“爱商”的旗号，放纵企业大规模地消耗资源、污染环境，损害了当地的长远利益；有的地方给予外来投资者过多的税收优惠、地价优惠、经营特权等，使当地的财税收入受到极大影响；有的地方为了出政绩、出数字，什么来得快就发展什么，造成了严重的重复建设和产能过剩……一时间，“不计成本”“盲目引进”成为社会普遍诟病招商引资的标签和关键词。

中国经济已经进入了新常态。所谓的经济新常态，主要表现在三个方面：一是经济增长速度由高速变为中高速；二是经济结构不断优化升级，第三产业、消费需求逐步成为主体；三是经济增长动力从要素驱动、投资驱动转变为消费驱动、创新驱动。

新常态下，政府招商引资将何去何从？

## —

人工智能、大数据、云计算、物联网、3D 打印、虚拟现实、5G……新的名词不断涌现，让人眼花缭乱、目不暇接。这些新名词的背后，是快速迭代的新一轮的技术创新，是势不可挡的产业变革浪潮。

以信息技术为龙头的新一轮的技术创新，涵盖了生物技术、新能源、新材料、空间技术、海洋技术等诸多新兴领域。不同学科之间既高度分化，又相互融合，科技成果转化与商业模式创新有机结合，智能制造引领制造方式的变革，“互联网+”正在重塑产业价值链。

社会生产、分配、流通、交换各个环节都发生了极其巨大的变化，深刻影响到人们的生活方式、价值观念、社会的组织方式和权力结构。

基于此，世界各国都在积极发展战略性新兴产业，加大科技创新的力度，推进制造业与信息化的深度融合。美国提出了“先进制造业国家战略”，英国提出了“工业 2050 战略”，德国推出了“工业 4.0 战略”。发达国家的“再工业化”战略推进制造业的回归，对全球产业分工格局产生了重要影响。

如何正确认识当前新一轮技术创新的特点和产业变革的趋势，同时认真谋划、提前布局、抢占产业制高点，抑或形成差异化的区域竞争优势，是摆在各级政府面前的现实选择。

## 二

植根于计划经济体制土壤中的行政体系，层级繁多、机构林立，这样的行政体系一方面对社会资源具有高度的掌控力，另一方面对环境的急剧变化又反应迟钝，具体表现就是越位与缺位并存，呈现出“强政府—弱社会”的格局。

随着快速迭代的技术创新和势不可挡的产业变革浪潮，经济社会环境发生了很大的变化，也变得更加动荡和复杂。产业形态日趋多样化，人们的消费观念也日趋个性化，各种矛盾和利益诉求纠缠、交织在一起，政府传统的管理方式面临着新的巨大挑战。

“明者因时而变，知者随事而制。”这就需要政府具备更大的智慧和勇气，

更加开放和包容，因势而谋，顺势而为，创新管理和服务的方式，快速、高效地响应社会多样化和个性化的诉求。

深化行政体制改革的核心是转变政府职能，转变政府职能就要真正做到简政放权，而不仅仅是减少和下放行政审批事项。要真正厘清政府、市场、社会三者之间的关系，明确政府应该做什么、不应该做什么，哪些事该由市场、社会、政府各自分担，哪些事应该由三者共同承担。

经济新常态下，政府职能转变的核心仍然是处理好政府和市场的关系，要把错装在政府身上的手换成市场的手，使市场在资源配置中起决定性作用，同时还要更好地发挥政府的作用，这对于实现国家治理体系和治理能力现代化具有十分重要的现实意义。

### 三

必须注意的是，新常态下，“不以 GDP 论英雄”不等于政府不要 GDP。发展强调的是全面、协调、可持续。正如李克强总理所说：我国作为世界上最大的发展中国家，仍处于并将长期处于社会主义初级阶段，发展是硬道理，是解决一切问题的基础和关键。化解各种矛盾和风险，跨越“中等收入陷阱”，实现现代化，根本要靠发展，发展必须有合理的增长速度。

市场经济条件下，竞争是永恒的主题。国家与国家之间存在竞争，企业与企业之间存在竞争，一国之内的地区与地区之间毫无疑问也存在着竞争。招商引资仍将在区域竞争中扮演重要角色，但其方向、方式与方法较之以往会有很大的不同。

技术的创新、产业的变革、观念的改变，客观上要求政府从管制型政府向服务型政府转变，作为政府经济工作重要职能之一的招商引资工作，也必须顺应环境的变化和时代的要求。

在我看来，新时期的招商引资部门应该要变得更加专业化和综合化，招商引资部门不仅应该做好日常的客商接待、活动组织，还应该做好统计考核、督查协调、宣传培训，更应该做好信息建库、知识共享，使部门自身向专业化、知识化和数据化转型。

“创新、协调、绿色、开放、共享”五大发展理念，是在深刻总结国内外

发展的经验教训、分析国内外发展趋势的基础上形成的，是针对我国在发展中存在的突出矛盾和问题提出来的，是“十三五”乃至更长时期我国发展思路、发展方向、发展着力点的集中体现，是关系我国发展全局的一场深刻变革。

这五大理念也是新常态下指导招商引资工作的基本原则。

具体来说，新常态下的招商引资工作要切实做到节俭招商，追求实效，将有限的经费更多地用于项目的开发和包装上，用在一些有针对性的、富有成效的活动上；新常态下的招商引资工作要通过不断提升软硬环境来吸引企业和客商，不能单纯靠比拼资源、比拼优惠政策、比拼外派招商人员的数量；新常态下的招商引资工作要靠专业的服务能力赢得客商的信赖，不能只满足于充当“第二接待办”，充当“二传手”；新常态下的招商引资工作要不断提高招商引资的精准性，制定科学而统一的规划，掌握充分的信息，是精准招商的前提；新常态下的招商引资工作要不断创新体制机制，创新方式方法，将政府服务引导与市场化招商有机结合起来。

在几百年的现代企业史中，能够存活超过一百年的企业屈指可数，在几千年的人类文明史中，有的国家兴起了，有的国家衰败了，你方唱罢我登场。英国著名历史学家汤因比把自然界对人的刺激和人对人的刺激统称为挑战，把人对自然挑战的反应和人对人挑战的反应统称为应战，他提出了“挑战——应战”模型来解释文明的更替和存续，那些存续下来的文明就是成功应对了挑战的文明。

大到人类文明，小到一个地区的发展，一个企业的存续，一个个体的生存，面对挑战时，唯有积极应对，以创新的精神、创新的方法来推动创新的发展。

创新赢得未来！

2016年10月

（本文为2016年12月出版的《新常态下政府招商引资实战方略》一书的自序）