今天，给大家推荐的文章是全国人大财政经济委员会副主任委员黄奇帆，在任职重庆市长期间就招商引资培训所作的授课讲稿，关于招商引资，他谈了6点内容，干货满满，让所有招商人脑洞大开！

今天，我用MBA教学的方式，给大家上一堂有关招商引资方面的专题课，主要与大家一起探讨运用市场化手段融资招商的问题。我除了讲一些基本原理、基本知识外，将较多地介绍市政府近几年投融资体制机制改革和招商引资方式改进的案例，使大家对这方面的情况有比较直观的了解。

目的就是要促进各区县政府和各工商产业集团解放思想，更新观念，加强投资融资的平台建设，改进招商引资的模式和手段，提高招商引资工作的质量和效率，为我们的建设发展提供足够的资金保障。



全国人大财政经济委员会副主任委员黄奇帆

狭义的招商引资，指直接面对、直接招引各类工商产业的内资、外资投资商。**搞好招商引资，是扩大开放，加快发展的重要措施。在具体工作中，要注意六个方面。**

**培育主体**

**提高工商企业融资能力**

企业是市场主体，当然也就是投融资主体。提高工商企业的融资能力是提高一个地区融资水平的根本。要提高工商企业融资能力，必须从工商企业自身下手，重点是降低工商企业的资产负债率，降低工商企业的不良债务率，提高工商企业资本运作能力。

2000年时，重庆市属国有重点企业资产负债率高达80%甚至90%以上，全市工商企业不良贷款率高达30%以上，企业自身融资能力不强导致每年的贷款余额增长在10%以下徘徊。从2003年起，我们着力降低工商企业的资产负债率，降低工商企业的不良债务率，提高工商企业资本运作能力，取得了重大成效。近4年全市累计处置了各类不良债务450多亿元，工业企业资产负债率下降到60%以内，工商企业不良债务率由2000年时的30%以上降到了6%左右。

为什么能够取得这么明显的成效呢？我们主要采取了三条措施。一是实施破产关闭劣势企业，大体上消除50-60亿元的坏账；二是处置各个资产管理公司的不良债务100亿元左右；三是打包打折集中处置包括国有和民营在内的工商企业在过去10多年向各大商业银行融资形成的300多亿元不良债务。

在处置工商企业不良债务方面，比较成功的典型案例就是打包打折处置工商银行不良贷款。2004年初，市政府与国家工商银行形成一个合作方案，市政府以18%的受偿率回购工商银行在重庆的不良债务，打包打折整体承接处置工商银行157亿元的不良资产。

这是个“三赢”的方案：一是对工行有利，工行很快就收回18%的现金，核销157亿元不良资产；二是对重庆的企业有利，销除80%多约130亿元的不良债务；三是对社会有利，避免大量工人下岗，维护社会稳定，金融环境也得到改善。

这个方案得到银监会、人民银行和财政部的同意并报国务院批准。市政府组建了渝富资产管理公司，从2004年5月开始，采取打包打折的方式，用27亿元把工商银行的157亿元不良贷款整体收购过来，再逐步向一千多个企业收取27亿元本金及利息。在此基础上，又与其他商业银行合作，累计处理300多亿元的不良资产。

这些债务处置后，机电、化医、轻纺三大国有集团负债率分别下降了30个百分点、17个百分点和19个百分点，全市金融机构不良贷款率当年下降了十几个百分点（下降到19%左右），目前已下降到6%，成为中西部地区金融资产质量最好的地区之一。

金融机构不良贷款率下降，也直接提高了金融资产的质量和效益。近几年，重庆各类商业银行的资本回报率达到17%以上。同时，也极大地改善了地区金融生态、融资环境。现在较大的银行贷款项目都要经总行的审贷委审批。在不太了解项目本身的情况下，审贷委往往把地区不良贷款率作为重要的参考指标。

由于重庆金融机构不良贷款率较低，所以最近几年全市银行贷款余额年均增长18%左右。由于重庆的银行资本回报率较高，各大银行都愿意到重庆来开分行，发放贷款，使我们有条件积极地招商引资，引进国内外金融机构入驻重庆。这几年重庆国内商业银行和外资银行各新增6家，重庆银行金融机构总数接近30家。

**实事求是**

**全面准确宣传发展优势**

发展优势，就是投资者的商机，就是财富增长的空间。宣传自身的发展优势要全面准确，实事求是，要令对方信服。

目前，重庆有八个方面的优势：

**第一，优惠政策富集。**重庆拥有的优惠政策是国家普惠政策、西部地区优惠政策和三峡库区优惠政策的叠加，政策优势十分明显。比如重庆工业企业享有15%企业所得税政策，税率比东中部地区低10个百分点；外资企业自获利年度起，2免3减半征收企业所得税。另外，企业雇用移民、下岗工人或残疾人达到一定数量比例后，也可以享受相关优惠政策。

**第二，直辖市体制。**直辖市在国内的政治经济地位比较高，有省级审批权限，审批环节少，办事效率高。

**第三，区位和交通。**重庆位居中国大陆版图的几何中心，东传西递，承北接南。到2010年将形成“二环八射”的2000公里高速公路主骨架和“一环九射”的2000公里的铁路，港口货物吞吐能力将达1.2亿吨，机场旅客吞吐量将达到1600万人次左右，形成长江上游的综合交通枢纽。

**第四，大城市综合服务功能强大。**重庆作为西部地区最大的中心城市和工商业重镇，主城区人口超过了500万人，城市综合服务功能强大。比如各类批发市场400多个，辐射周边地区3亿多人口，现代化商贸设施建设居我国西部地区之首；有方便快捷的商品进出口检验检疫系统和高效通关能力。

**第五，产业基础雄厚。**重庆是我国近代工业发展较早的、较成熟的城市，行业门类齐全，配套体系比较完善，是我国重要的汽车摩托车产业基地、装备制造业基地、常规兵器工业基地、综合化工基地、医药工业基地、仪器仪表基地。

**第六，要素成本较低而且保障有力。**在东部地区土地、能源等要素紧缺，建设成本、生产营运成本不断攀升的情况下，重庆生产要素成本优势更加突出。

目前，重庆平均地价仅是东部地区的33%左右，工业用电、用气、用水价格仅是东部地区的60-70%，劳动力成本是东部地区的60%左右，各种生产要素综合成本仅是东部地区的50—60%。并且，重庆正成为国家重要的石油、天然气、电力、煤炭等能源集输运基地，用电、用油、用气、用水环境都比其它地区宽松。

**第七，金融匹配能力强大。**重庆金融机构门类齐全，外资金融机构数量、金融机构网点和从业人员密度居中西部前茅。是西部地区的重要票据结算中心，票据市场、拆借市场和债券市场交易中西部地区最活跃。

保费收入连续四年远高于全国平均增长水平，保险深度、保险密度均领先于中西部地区。融资环境宽松，人均贷款余额1.58万元，银行存贷比保持在80%左右，金融机构不良资产率只有6%。未来10年，重庆将建成长江上游地区金融中心。

**第八，科教资源丰富。**重庆现有57所高等院校，在校生近60万人；356所中等职业技术学校，在校学生也有近45万人。大中专院校每年向社会输送各类人才30万人以上，是西部地区重要的人才供应基地。全市共有各类研发机构1000多个，其中市级以上研发机构百余所，各类专业技术人员达到70多万人。

**筑巢引凤**

**搞好开发区配套体系建设**

搞好开发区的基础设施等配套体系建设，是招商引资的先决条件，开发区的基础设施等配套体系建设好了，就为投资者节约了资金、时间和精力，也显示了我们招商引资的诚意。主要有这几个方面工作需要重视：

**第一，要先搞好开发区的征地动迁、基础设施开发，实现“七通一平”，开发商投资到位后，就可以迅速开工、竣工投产，形成产能。**

**第二，要搞好土地保障。**重庆这几年工业发展比较快，其中一个重要原因就是2003年前后规范审批了30多个工业园区100多平方公里的用地需求，为工业项目落地提供了有效的空间。这里关键是投入产出率的问题，我们要求，主城区每平方公里要形成40亿元投入，产生50亿元产出；渝西地区每平方公里要形成30亿元投入，产生40亿元产出；库区和渝东南地区每平方公里要形成20亿元投入，产生30亿元产出。

**第三，搞好开发区融资担保，帮助到开发区落户的部分中小企业提供融资担保。**

**第四，搞好生产性的服务体系建设。**

**第五，要把开发区新增税收，**至少市区两级地方留成部分，用于开发区建设。

**第六，合理确定开发区的地价，**不能太高也不能太低赔本，要以时间换空间，平衡基础设施建设的成本。一般征地动迁成本应纳入工业开发区土地买卖的起步价，基础设施开发成本则以时间换空间，通过未来的企业税收来回收。

上述六条搞好了，一般的工业开发区都能顺利发展。分析部分区县工业园区发展困难的原因，主要是工业园区自身的投融资能力问题没有处理好。一个10平方公里的工业开发区，一般征地动迁需要15亿元，“七通一平”又要15亿元。即使是滚动开发，启动阶段也需要10亿元左右。这就需要银行融资贷款。

开发公司靠什么来形成融资平台呢？一是对开发公司赋予开发区内10平方公里的土地储备功能，二是将十年内开发区内工业企业新增税收留于开发区，用于基础设施建设。有了这两个条件，开发区就有条件向银行融资，实现开发区的征地动迁，基础开发，再通过招商引资项目落户，出让土地回收资金、获取税收返还补助，实现资金链的良性流动。

**掌握规律**

**提高招商引资的针对性**

不同的产业项目，对资金的规模和项目配套有着不同的要求，招商引资模式及其重心也有所不同。我们要善于对项目进行分门别类，总结规律性东西，并针对不同项目，采取不同的招商引资策略。

比如大化工项目。在上世纪五六十年代，世界化工产业的发展模式，基本上是企业在各自资源所在地投资设厂，各建各管，彼此毫无关联。到80年代以后，由于全球化因素，全世界的化工大量集中在三大基地：一是美国休斯顿石油化工基地，100多平方公里的区域聚集了几十个跨国公司，形成500多亿美元的投资；二是荷兰鹿特丹到比利时安特卫普之间70多平方公里、300多亿美元投资的化工区；三是新加坡10多平方公里、形成150多亿美元投资的裕廊化工区。

跨国化工企业大量聚集在这些基地的原因，就在于这些基地实现了基础设施体系一体化，上中下游产业链一体化，物流运输体系一体化，能源供应体系一体化，社会服务体系一体化等五个一体化。这五个一体化的结果，使企业生产运营成本大大降低，形成了良好的规模效应。

因此，我们招化工项目，就必须懂得化工专业知识和发展规律，否则那些化工巨头可能和你见个面都不愿意。这几年，市政府推进长寿化工园区的开发，就是按照这“五个一体化”的要求，开发建设，招商引资的。最近，引进世界500强企业德国巴斯夫公司总投资40亿美元左右的聚氨酯项目群，就是靠长寿地区具有初步的“五个一体化”的环境优势。

比如芯片项目招商。芯片项目招商首先要懂得芯片生产的流程和上下游产业链，其次要对芯片项目投资结构有基本的了解。芯片行业最显著的特征是竣工投产快，毛利比较高。要搞这个产业，必须要向投资商讲清楚自身的交通区位优势（主要是空运和通讯条件）、人才配套条件、优惠政策、融资模式、产业构架等。招商模式可以是外商直接投资，可以收购别人的生产线再转移到本地生产，当然也可以通过股票上市筹措资金。

现在全中国每年芯片实际消费量，相当于50条8英寸生产线的年产量，但国内目前投产的只有17条生产线，每年要进口500多亿美元的芯片。到2010年，国内将至少投入500多亿美元，新增50条芯片生产线。但那时市场需要量也可能升到了100条生产线产量，进口和国内生产各占一半。重庆如果能搞5-10条生产线，就会成为中国西部的芯片加工基地。

事实上，重庆具有发展芯片工业的良好条件。一是不存在交通区位劣势的问题。电子产品体积小、重量轻，运输量不大，主要运输方式是航空，这几年重庆的航空运输条件有很大改善。从航空运输角度看，从欧美到上海、北京和到重庆，没有太大差别。

二是有良好的人才基础。一个芯片厂按3000员工计算，如果搞50亿美元芯片项目，需要2万多员工。重庆每年有十二三万大学毕业生、二十多万中等职业学校毕业生，完全能够满足相应的人才需求。而且重庆人比较讲求稳定，综合素质好，企业忠诚度高。

三是有国家优惠政策的支持，符合国家产业政策调控方向。四是发达地区的产业结构调整和外包产业的迅速发展，使芯片制造业务向发展中国家转移。因此，重庆完全有发展芯片产业、打造芯片产业基地的条件。我们从2004年着手发展芯片产业，规划了西永微电子产业园。

目前，台湾茂德投资近10亿美元的“811”芯片即将开工建设，联动配套相应的封装、测试、电子材料项目约10亿美元，另外还签了两个共计3.5亿美元的芯片项目，今年再争取搞一个投资20多亿美元的12英寸项目，到2020年，完全可能形成50亿美元产能的芯片产业基地。

再比如汽车产业项目招商。以前，福特公司从美国总部到亚太区总部的人都认为，中国西部的高档汽车消费市场不大，重庆生产汽车物流成本比沿海高，效益比沿海地区低，综合配套条件没有沿海好。因此，他们总想到沿海地区投资布点，想把福特马自达第三工厂放在沿海。

这个情况反映到市里后，受汪洋书记、鸿举市长委托，我和福特公司董事长以及常务副总裁各商谈了一次，专门就以上问题一一释疑除虑。福特方对重庆的投资发展环境非常满意，基本同意把福特马自达第三工厂放到重庆。

我主要有针对性地说了三点：

**一是重庆工业投资回报率高。**工业净资本回报率达到10%左右，汽车行业利润更高。福特去年全球亏损50多亿美元，只有长安福特赢利。长安公司股票价格比一汽、上汽、二汽等其它汽车上市公司都高。

**二是西部汽车市场空间广阔。**去年中国东南西北中五大汽车市场，除了中部市场稍低一些外，基本各占20%左右，高档车在西部市场的销售空间比较大。

**三是重庆物流成本低。**过去十几年，中国汽车都是搞来料加工这种模式，发动机等关键零部件都是从国外进口，当然沿海成本低。但是现在国家规定，国内任何汽车生产企业，国产化率必须70%以上，汽车零部件只能在国内配套。

重庆处于中国大陆版图的几何中心，到全国各地都比较便捷，物流成本自然也不高。总之，招商引资谈判，特别是和外商谈判，不能讲套话而要讲事实，不能强词夺理而要合乎市场经济常识，不能只从自己的角度一厢情愿地说，而要站在对方的利益立场合情合理的分析。除此之外，有关资料、图片、中英文对照翻译等都应合乎国际化规则要求，与国际接轨。

**讲究策略**

**提高招商引资工作的有效性**

做什么事都要讲究策略，招商引资更不例外。招商引资的策略，有八条特别需要注意。

**第一，要充分了解开发商的心理。**对各种各样的开发商，不能只抽象地谈自己的投资环境，最重要的是要了解开发商最关心的、最需要的是什么，有针对性地帮助他们解决问题。

如果开发商缺资金，就帮他投融资；如果开发商缺原材料，就帮他们解决原材料配置，这样才能增强开发商投资的信心。同时，要牢固树立诚信意识，严格履行承诺，千万不能把投资商引来后就忽视服务，甚至因为出现某些原因就随便违约。

**第二，要学会用产业链、产业集群招商。**用产业链的延伸集聚相关项目，形成上中下游由点到线再到面的滚动效应和集群效应。

**第三，用龙头企业招商。**针对龙头企业制订点对点的优惠政策，等龙头企业到位后，带动配套项目群一起进入，形成投资集聚。对龙头企业给特殊政策，是招商引资通行的一种策略，大家一定要理解。

**第四，要收购、兼并盘活存量，实现招商引资。**利用现有的国有、民营企业资产，转让部分或全部股权，引入战略投资者，是国内外流行的发展方式。

**第五，要激励中间人或中介机构招商。**光靠我们自己招商，毕竟人手有限，精力有限，信息有限。只有给中间人或中间商相应的报酬，才能激励更多的人帮助我们拉资金、拉订单或者包装上市。

过去沿海地区招商一般按百分之一或千分之五的比例发酬金，重庆也有这样的规定，但没有实施好。出现过别人把项目介绍过来后，部门、企业赖账的事。软件开发类的外包业务，本身不需要投资，需要的是市场订单，别人帮助我们拿到订单，也应该按业务销售值的一定比例作为奖励。

**第六，学会“二地主”招商。**比如在开发区内搞德国工业园区、台湾工业园区、奥地利工业园区等等，利用国内外投资商抱团抱群的心理，依靠他们的特定关系网组织一批投资项目。

**第七，激励入驻企业再投资。**对已经引入的企业，要加强服务，增强他们投资扩张的信心，使其再增资扩产。比如北部新区2004年引进的法国高科技的石墨电极生产企业，产品能耗比较高但污染很少，产品用于航空、航天等各类高科技产品上。

今年6月就要竣工投产了，因电力公司输变电供应站没建好，电力供应不上，他们很着急。市政府专门找电力部门协调解决了电力保障，投资商很高兴，今年4月份董事长专程来重庆表示，准备年内再投资5000万美元搞二期工程，建成全球最大的电极生产基地。

**第八，帮助本地开发商到海外投资收购，再把海外的资产、基地转移到重庆来，这也是招商引资的一种策略。**

**清醒谨慎**

**提高防范风险能力**

古今中外，经济社会中坑蒙拐骗之类不法行为历来都有。在资金资源配置失衡，欠发达地区竭尽所能招商引资的情况下，我们既要解放思想、更新观念，也要高度警惕，小心谨慎，注意防范风险。

**第一，防皮包公司。**有些公司既没有钱也没有技术，利用我们招商引资的迫切心理，这儿骗点补助，那儿骗点优惠，赚到手后就走人，使我们竹篮打水一场空，白费精力。

**第二，防泡沫性融资投资。**在市场经济中，用1亿元资金办1亿元的事，过于保守；用1亿元的资金办3亿元的事，合情合理；用1亿元资金办10亿元的事，只能偶尔在特殊机遇下为之。在任何情况下，想用1亿元资金办100亿元的事，不是疯子就是阴谋。我们必须学会思考和判断，不然一不小心，就容易被套进去，德隆等事件就是典型例子。

**第三，防糖衣炮弹。**招商过程中，彼此公开交换一点公务礼品很正常。但如果对方礼品送得很重，必然有特殊企图，我们就要当心。

**第四，防故弄玄虚。**一些神神秘秘的投资商，装作来头很大，但公司名头、业务领域、财务帐目等什么都看不到，极可能是投机商，最好不要理他。

**第五，防垃圾公司。**一些企业本身坏帐很多，资产负债率极高，把它引进来不但浪费我们的优惠政策资源，他还可能用我们的土地抵押贷款补他的漏洞，把我们一起拉入泥潭。

**第六，防空壳公司。**有的公司体系混乱，名义上有几个子公司但相互交叉，一点点资产转来转去让你眼花缭乱，让你感觉好像有几千万的资产规模。我们千万不要被假相所迷惑。

**第七，防狐假虎威。**有的投资商总爱装出高深莫测，来头很大的假象，要么说自己是领导身边的，要么说自己有特殊背景和关系网络。大家千万不要相信这一套。

总之，希望大家加强学习，勇于实践，创造性地开拓性地开展好投融资工作，提高我们招商引资工作水平，推动重庆加快建成西部地区的重要增长极、长江上游地区的经济中心、城乡统筹发展的直辖市，在西部地区率先实现全面建设小康社会的目标，作出应有贡献。