再谈提高浦东新区招商工作的有效性

娄特斯

随着浦东开发步伐的加快，浦东新区继续呈现招商态势。从基础设施等硬环境的建设，到审批程序等软环境的改善，本市各有关方面正继续创造着有利于吸引更多投资的外部条件。招商观念开始为人们接受，并在日常工作中开始树立。

邓小平同志发表南巡讲话和中央决定加快全国改革开放步伐，扩大对外开放规模，对我国改革开放的深人发展，起到了历史性的作用。同时，中央关于以浦东开发为龙头，加快长江流域对外开放的决定，不仅明确了浦东开发的重要地位，同时，也对浦东开发提出了更高要求。在这种形势下，如何深化上海的改革开放，如何加快浦东开发的速度，再一次与如何提高招商工作的有效性联系在一起。

全国开放形势的出现，无疑是种“挑战”。在相同或相近的政策优惠条件下，在不同的投资环境基础上，如何吸引更多外资，实际上就是如何将招商工作做得更有吸引力，更有实效。对各地区来说，招商工作的水平和质量直接关系到能否实现加快对外开放战略目标，不能掉以轻心。全国有不少地区已采取扩大投资规模，改善基础设施条件；制定地方优惠政策；进一步简化引进项目手续；全面开放引进外资的范围等有力措施，“抢”外资、争项目。在这种形势下，无论上海，还是浦东新区，虽然有所作为。但与全国一些重点开放地区相比，仍然存在“胆子小了一点，步子慢了一点，思想不够解放一点”的问题。这使得浦东新区的招商工作未能达到理想效果。

进一步提高浦东新区招商工作的有效性，关键是要能做到“胆子再大一点、步子再快一点、思想更解放一点。”而且要根据浦东新区实际情况。改进现行引进外资工作，采取更切合实际的招商方法。

一、引进项目一要求高一些

吸引外资，一个重要指标，往往是引进外资的项目数。但项目数并不一定代表吸引外资的工作质量。项目多，但总投资额和外方投资额平均值很低，只能说明小项目多．项目多，总投资额和外方投资额平均值也较高，但引进项目大都是劳动力密集型、内向型、高能耗、低附加值的项目，招商工作仍未有效。只有从引进项目多，总投资额和外方投资平均增值高，项目档次高，那么，工作才是有效的。

对浦东新区来说，目前受多种因素影响，若要灰引进项目上加快速度，增加项目数，仅凭招商工作的愿望，是难以实现的。由于受观念和规定的限制，上海和浦东新区尚未具备很宽容的度量，接纳各种投资项目。所以，年内项目数的增加速度将仍然慢于国内特区和上海的近邻地区。

另外，对一些投资额较大的项目，上海和浦东新区都受到审批权限等限制，必须按部就班地完成审批过程。在此期间，如若有某些内容突破国内或上海原有规定，则会面临搁浅的危险。所以，投资额较大的项目，只能像一个巨人，步子缓慢地走进浦东新区，一年半载，外商投资额不会有奇迹般的增长。

在上述两种情况下，要提高浦东新区引进项目的实效，唯一可作文章的就是提高对项目层次的要求，即以质取胜。

对引进项目的要求高些，不只是面对国内各地采取各种措施加快吸引外资而采取的一种“手段”,而且，更重要的是从长计议，为完善浦东新区产业结构作准备。浦东新区的建设发展，不是简单地再造一个工业城，再建一个中国水平的城市，而是要

www.yangtze.org.cn

面向 21 世纪，国际化的大都市。因此，浦东新区引进项目必须在现今国际舞台上已经具备相当水平，有一个较高起点。这样，各种企业赶上达到世界水平才，有可能．否则，永远是别国经济发展的生产车间和加工区。

要提高对引进项目的要求，最主要的是；

一看项目有国际上处于何种水平。全面了解在某一项目所在行业中，准备引进的该项目所在企业本身所掌握的项目技术是否有较高国际水平均，在国际市场是否占有重要地位。

二看项目所在公司管理和经营状况。这就要对投资公司的资金、经营作充分的评估，不以国人的眼光来作判断，要以国外专家机构的分析为依据。这样在保证引进项目同时，也能引进管理。

三看项目在世界经济发展中的未来地位。某些项目现今正是日正中天，但随着世界经济的发展和产品及技术的换代，会逐步走向没落。对于这种项目，我们要十分慎重，宁可保守一些，也不要贪图眼前利益。对那些尽管才起步不久，但发展后劲足的项目，要大胆引进事实上，提高进口项目的要求，客观上会使引进项目数和投资额有一定程度的增加。毕竟国际性公司都有长远计划和准备，乐意将有一定水平的项目安排在收益更大些的地区。

二、引进方式－限制少一些

目前，在引进外资的方式上，国内不少地方采取了比上海更为灵活的做法，而这些做法的本身，就是体现在引进外资上减少不必要的限制提供更广阔的领域。在这方面，无论上海，还是浦东新区都未有更出色的表现。

上海是计划经济最为完善和发达的经济城市，在经济发展过程，历年积累的“规则”举不胜数。正是有这些“规则”保证了上海按照中央的计划，每年为国家和中央财政创造稳定的收人，也保证了上海经济的稳步前进，十分有序，行而不乱。但事实上，上海经济也因为这些“规则”，束缚了自己手脚，无论过去，还是现在，在改革开放的行动上，总未能呈现敏捷自如的身手。这在引进外资时，就往往会有拒人于门外的现象。这种现象的产生，并非因为上海人不懂得这些项目的国际水平，看不到这些项目所能带来的实惠，而是因为，①这些项目的情况，超出了原来的“规遇”中确定的标准范围；②这些项目在原来的“规则”中从未提及，直到现在，本市仍无“先例”可参照；③如无视“规则”，因引进项目发生责任问题，难以追究责任。所以，宁可放弃项目，也绝不自找麻烦，这就是目煎上海在引进项目时的心态。

要改变这种狱态，应采取的措施是：

（一）制定“规则”的部门修订“规则”。根据改革开放的形势和引进外资的实际情况，由原先制定“规则”的部门对那些已经年未改的“规则奴作一次整理、清查，对其中已明显不适应实际的条文作出修改。对那些现今看来尚可满足需求，但不久的将来很有可能成为限制的部分，适当放宽规定，留有余地。有关部门重新公布修改后的“规则”、发挥有据可依作用，使各方面在吸引外资时放开手脚。

（二）主管领导或部门要先担肩脚。作为具体承办部门在引进项目中，必替会遇到个别条件情况十分好，但现行“规则”，即便修改后仍未明确可否的项目，由于怕承担“盲目引进”的责任，往往采取拒绝的态度。因此，在真体部门如实反映项目情况、明确态度后，主管领导和部门要敢于代下属拍板。也要为下级部门承担责任。无论情况变化结果如何，主管领导和部门不能推卸责任。这实际上也就为新的“规则”的制定开创了先例。

（三）要有一点抢项目的姿态。有些时候，“规则”许可，主管领导和部门敢承担责任，具体部门就要有行动，而且应该有积极行动。这本身反映诚意和方式的灵活性。如果能采取迅速态度，说明在引进外资上已有很大突破，而不是一板一眼、一

www.yangtze.org.cn

步一趋，说明“规则”在运用中的发展和丰富。另外，抢项目，也是使我们对项目可行性评估有更充分的时间进行。否则，别人先下手，无论我们如何周密研究，待发现其价值，也是为时晚矣。

所以，在引进方式上减少限制，尽可能地突破那些“规则”-具体的条文，以有利于改革开放，有利开提高生产力水平为基本原则，大胆引进，才会使招商工作转化成具体的成果。

三、引进过程—服务好一些

尽管有不少单位敢于打破旧框框，大胆引进国际先进水平的项目，但在引进的过程结束前，却常常面临各级审批部门或具体部门的态度问题。个别的甚至吓走了外商。

有关部门态度问题是个老问题。从来是朝南坐的政府机关、办事部门，绝不会直接感受引进项目的急迫性。不少单位虽然针对一些问题，通过思想认识来促进工作的改善；有关方面也以新的机构实行代办服务的措施来弥补已有问题，但不仅未能改善局面，相反怂恿了靠关系解决引进外资，而不是按“规则”办事的思想和作风，所以也不可避免会引发廉洁与否的问题。

事实上，努力使引进过程更为简明一些，服务更规范一些，并非不可能。有个别外资项目，因具有一定意义，有关方面在主管领导干预下，协力配合，使其尽快尽善地完成引进过程，就说明了为引进过程提供服务更好一些是有可能的。

要使服务更好一些，不妨从这样三方面来抓：

一是将服务分解出具体指标。现在的服务往往只有一个可与否的范围，具体达到怎样一种水平、标准，往往可说不可做。所以我们要明确规定各部门在规定时间必须完成多少工作量，并将这一工作量分解到具体经办人，同时以此、考核部门和经办人工作实绩，与奖励等挂起钩来，对保证服务水平也有作用。实际上就是采用一定的“强制”措施来保证服务水准。

二是公布服务规范。要使各方面对有关部门发挥督促作用，就要有一定的规范标准，来明确服务水平。同时，也是使投资者提高对投资环境的信赖程度，增强投资程序透明度。这样，无论何种项目，都会以一定的速度完成审批和引进，增强投资环境的吸引力。服务规范的制定要依据各种项目引进过程的共同性情况，对个别项目，也留有一定的余地，规范要具体可行。

三是强化政府部门的服务功能。以服务机构代办项目报批，固然方便了投资者，但也会因代办者在长远经济利益上并不完全站在投资者立场上，只是以完成手续为己任，对此过程中潜伏的，将来可能直接面对的矛盾，不可能发挥预测和解决作用，还是要由投资者自行解决。这必然要求投资者将直接面对有关部门，一边摸索一边解决，可能化费更多力气。而且，代办服务代行了某些政府机关的职能，既无助政府工作效率的提高，又助长“熟人好办事”的风气。所以，要改善投资服务，还是先抓根本－强化政府有关部门的职能，提高服务质量。无论何人何种项目，按照规范，该怎么办就怎么办，热情介绍，积极此路，项目单位同样能顺利完成引进过程。

四要有灵活的服务方式。服务要有规范，但有时规范也会束缚手脚。若不论项目大小，内容繁简，一样审批时间，一样审批要求。那么，可能出现小项目审批太繁，大项目来不及审批的问题。这就要求我们在审批项目过程中要灵活运用服务规范，针对不同项目，根据不同需要，对审批程序、规定作一定的调整。有些可以简化内容，一次通过。有些可以先立项，再审批。有些可以增加时间宽限。要为不同项目创造适宜的审批环境。

总之，服务水准提高，项目才会更多一些。

综上所谈，使招商工作更为有效，不是二个简单的观念目标，不是一个树立招商意识的问题，更需要通过改善投资环境，改变引进投资的策略，提高服务水准等措施，来保证招商口号能有具体落实，进而产生更大的招商影响，吸引更多投资项目，形成良性循环的发展，浦东新区吸引外资才会更上一台阶。

www.yangtze.org.cn