

开发区的招商引资 与服务营销策略

陈祝平

摘要: 本文认为,可以从服务营销的角度寻找提高开发区服务竞争力的策略,它们是服务示范化、服务品牌化、服务承诺化、服务信息化、服务网络化、服务关系化、服务口碑化、服务理念化、服务特色化、服务个性化、服务聚类化和服务一揽子化等。

关键词: 开发区;招商引资;服务营销

中图分类号: F713.50 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-1894(2002)06-0005-05

我国目前约有4200多家开发区。开发区的主要职能是招商引资。但我国加入WTO以后,随着外商投资优惠政策的取消,外商投资会受到一些影响。同时,随着进口关税的降低,一部分外商对我国市场可能选择贸易进入而不是投资进入的方式,这也会影响外商投资。另外,各地为了扩大出口和拉动地区经济,会加大招商引资的力度,地区间招商引资的竞争会加剧。这些因素都会给开发区的招商引资带来不利的影响。开发区的对策,除了进一步改善投资环境外,重要的是提高服务竞争力。

如果可以把开发区看作一个产业的话,那么开发区生产两种产品,即投资环境和投资服务。而如果把开发区的招商引资看作一种营销的话,那么这种营销既可以看作投资环境的营销,也可以看作投资服务的营销,后者可简称服务营销。本文拟从服务营销的角度对开发区的招商引资作些思考,目的是从这个角度寻找提高开发区服务竞争力的策略或途径。事实上,我国一些开发区已经把招商引资看作服务营销在那里做了,并已取得成效。以河北廊坊开发区为例:

在廊坊开发区,服务营销的氛围已经形成。廊坊开发区提出:“服务就是招商”。廊坊开发区以为投资者和纳税人提供“零缺陷服务”为目标,“处处为企业提供方便,人人为纳税人服务”。廊坊开发区已形成“小政府、大服务”的管理体制,建立了“一条龙服务”、“一站式办公”和“一个窗口收费”的“三个一”的服务体系,建立了“客户需要什么,我们则提供什么,解决什么”的服务宗旨和实施了“235”情感服务工程,即拥有2个上帝——投资者和纳税人,强化3个意识——亲商、富商、安商,提供5个服务——上门服务、承诺服务、现场服务、24小时服务和全程服务。廊坊开发区还投资兴建了齐全的服务配套设施和建立、健全了一系列中介服务机构。廊坊开发区正以其服务优势成为京津塘高新技术产业带的一个投资亮点。

按照服务营销的策略理论和结合我国开发区的实际经验,笔者认为,开发区在招商引资

中,可以运用以下服务营销策略:

1. 服务示范化 开发区可以在招商引资中利用现有投资企业的示范效应,即用它们在开发区的成功和取得的回报来显示开发区的服务成果和水平,并以此说服新来的投资商。示范策略,也被称为“以商招商”。例如,青岛开发区始终把办好现有三资企业作为招商引资的示范,并以此吸引其他投资商。青岛开发区前些年引进的三美、松下、高合、日毛、菱东等三资企业都取得了良好的投资回报,这是对青岛开发区投资价值最有力的“广告”。近几年,日本富士通高株、新加坡冯飞、香港佳和等,都是看了这些“广告”即看到三美等企业的投资回报后到青岛开发区投资的。开发区招商引资,最关键的是让投资者看到未来的投资回报,而示范策略的作用正在于此。从这个意义讲,示范营销是开发区最重要的服务营销。

2. 服务品牌化 开发区可以在招商引资中利用品牌效应。例如,成都高新技术产业开发区近 10 年来在西部地区引资成绩斐然,引进外资项目 300 多项,总投资达 8.4 亿美元,合同外资金额达 3.6 亿美元,其中一个重要因素是创出了品牌。这家开发区 1991 年经国务院批准为国家级高新技术产业开发区;1993 年被国家科委授予“先进国家高新技术产业开发区”称号;1994 年被评为“四川省先进开发区”;1998 年,成都高新区管委会被国家科技部评为“火炬计划先进管理单位”。品牌出了名,自然博得投资者更大的信任和兴趣。品牌策略,对中小城市的开发区可能更加重要,因为大城市的国际知名度比较高,那里的开发区可以借城市的名气,而中小城市的开发区可能借不上这种名气,因此需要更加努力地创牌。如陕西汉中开发区就非常重视通过各种宣传手段提高自己的知名度,并取得了成效。开发区的创牌,除了靠评奖、评级外,还要靠服务质量、服务特色、区内企业的业绩、名气和宣传等。

3. 服务承诺化 开发区可以在招商引资中利用承诺的力量。如荆州高新技术开发区有“服务时限承诺制度”。企业有任何问题,开发区管委会都限时回答解决,解决时间有的是按分钟计,决不拖延一分一秒。又如福建漳浦的绥安工业区,在为台商仵元公司的服务中,作出文字承诺,即对仵元公司所做的每项承诺都记录在董事会文件内,并能说到做到,打消了台商对“空口无凭”的担心。仵元公司说:“绥安工业区虽然不是样样都提供最优惠的条件,但说到做到,最令人置信,投资环境综合评估列为最好”。承诺的力量就在于诚信,而诚信对招商引资的重要性是不言而喻的。开发区的承诺,除了明确的承诺外,还有暗示的承诺,如广告、宣传资料、标语、口号、领导人讲话等,实际上都可能暗含承诺。无论明示或暗示的承诺,都应当具有可兑现性,即说到做到。另外,开发区的任何承诺都应当让所有的员工都知道和加以履行。对不履行承诺或违背承诺的开发区员工应严加管理。

4. 服务信息化 开发区可以在招商引资中利用信息的营销作用。如江苏蠡园开发区在招商引资中,重视信息开发和建立招商信息系统。一是建立外商档案库,对符合开发区产业特色的跨国公司、大财团进行登记、分析和研究,及时了解他们的投资意向和计划。二是建立资料数据库,对有关政策、法规、重点企业等情况进行归类建档。三是建立招商项目库,对重点和一般项目不断地进行开发、整理和包装,推陈出新,开发一批,储备一批,不断适应对外招商的需要。在招商引资中,信息的营销作用在于:(1)便于了解投资商的动机和意向和有针对性地提供服务;(2)有助于引导投资商决策和提高他们的决策效率;(3)有利于增强专业化、知识化和信息化的开发区形象,这样的形象可以提高投资商对开发区的信任度。

5. 服务网络化 开发区可以在招商引资中利用渠道网和互联网的营销作用。例如,江苏淮阴开发区的招商渠道有委托代理、中介机构和互联网等。又如,江苏蠡园开发区提出

建立境外招商网络,包括(1)境外政府机构的经济部门;(2)境外行业协会和中介组织;(3)境外大公司;(4)我驻外使领馆和驻外机构等。还如浙江宁波开发区招商网络的建设,包括完善招商顾问网络,强化驻外办事处的招商职能,深化国外招商代理制,建立开发区驻欧洲、北美、日本的办事处,充分利用网络信息等现代化手段等。渠道和互联网的营销作用在于:(1)可以有效地扩大招商面,而招商面的扩大可以增加对投资商挑选的余地;(2)可以增进开发区与投资商之间的关系,因为有渠道机构和互联网“搭桥”,开发区与投资商之间可以更快地相互熟悉和建立合作关系。开发区对招商渠道和网络要加强管理,处理好与中间渠道之间的经济关系,不断维护和拓展招商网络。

6. 服务关系化 开发区可以在招商引资中开展关系营销,即在服务接触中建立良好的感情联系或人际关系并以此促进招商引资。例如,开发区可以在与投资商接触中灌注感情,讲求情谊,增加投资关系的感情基础。像福建漳浦绥安工业区,在与台商仵元公司的接触中,无论是作《投资作业评估》,还是面对面的洽谈,无论是接待仵元的考察还是对若干问题的研究,都积极主动,友好而认真地对待,既谈投资又重情谊,以其诚和友好去感染对方。绥安工业区有一句常话:生意不成人情在。事实上,只要人情在,生意早晚可能成功。

又如,荆州开发区接待客商的“首问负责制”是一种关系营销。在荆州开发区的接待过程中,客商首先问到谁,谁就要在最短时间内负责回答、联络接洽直至有圆满交待。客商如不满意,被首问到的人要受处罚。这样的“首问负责制”体现了开发区对投资商高度的重视、关心和负责,能给投资商良好的关系感知。一次,华方软件公司的老总顺道去荆州开发区看一看,他问门卫招商局在哪儿办公,门卫不仅热情回答,还领着他一直找到招商局具体负责的工作人员,并认真做好接待交接工作。这位老总为门卫负责的精神所感动,在工作人员向他全面介绍开发区情况后,第二天就决定将150万元现金打到开发区,创建一家软件开发公司。

还如,开发区可以利用原籍在开发区所在地的海内外华商的乡情进行招商引资。乡情营销实际上也是一种关系营销。如江苏淮阴开发区就十分重视利用在港台淮阴籍人士较多的优势,强化对港台地区的“三情”(乡情、亲情、友情)招商,取得良好的成效。又如镇海开发区在引进技术项目中开展了乡情营销。这家开发区邀请13名中国科学院、中国工程院的镇海籍院士参加开发区的科技合作交流会,组织了镇海籍院士故乡行等系列活动,出版了《镇海籍院士风采录》大型画册。两院院士的参与,大大增强了这家开发区科技合作交流会的号召力和吸引力,有力地促进了技术项目的引进。

关系营销可能是中小城市开发区的一项优势。例如,招商引资出色的江苏昆山开发区有一条重要经验,就是开发区政府机构对投资商非常有亲和力,即放下架子,经常与投资商沟通,在生活上问寒问暖。投资商在昆山真正享受到市民待遇,如购房、教育、医疗等,生活、工作感到很舒畅。正如这家开发区的一位投资商所说,与浦东相比,昆山地方小,政府与外商经常性的直接沟通较多,政府审批环节少,办事时间短,服务更周到,也更有亲和力。这里说的就是昆山开发区(中小城市开发区)在关系营销方面比之上海浦东(大城市开发区)的一种优势。

关系营销对吸引现有投资商的再投资或追加投资具有重要意义。因为开发区与现有投资商的关系处好了,可以使投资商看到长期相处的好处,从而增强再投资和追加投资的信心。如青岛即墨开发区与区内台商有瑞实业公司的关系处得很好,以致这家台商先后投资3家企业,2002年又在区内设立了英派斯工业园,与开发区共同开展招商引资。

7. 服务口碑化 开发区可以在招商引资中利用自己在现有投资商中良好的口碑,即借现有投资商的嘴为开发区做宣传。例如,福建漳浦绥安工业区就很重视口碑营销。绥安工业区有一句常话:由投资者说话比我们说更有可信度。因此,绥安工业区很注意在现有的投资商中树立良好的口碑,并靠口碑取得了引资成效。如绥安工业区曾经成功地引进台商仵元公司项目,一个重要因素是靠已在区内及周边投资的台商出来做仵元公司的说服工作。由于绥安工业区平时在这些台商投资者中口碑甚好,他们在关键时刻都站出来为绥安工业区说好话,从中做解疑释惑工作,还帮助绥安工业区出点子。口碑营销的优点是:比较真实。现有投资商对开发区情况的现身说法,可以给新来的投资商比较真实的印象。因此口碑营销可以提高投资商对开发区的信任度。

8. 服务理念化 开发区可以在招商引资中宣传开发区各种理念,用理念来吸引投资者。开发区树立和宣传自己的理念是很重要的,理念是开发区招商引资实际工作的指导思想,也是投资者最关心的信息之一,树立理念可以统一整个开发区的思想和行为,增进投资者对开发区的了解,从而促进招商引资。例如,湖北荆州开发区建立和执行了“项目立区、科技兴区、服务活区”的战略理念。这条理念明确地告诉荆州开发区所有的部门和员工:荆州开发区的根本职能或目标是招商引资(项目);荆州开发区招商引资的政策重点是科技(科技含量高的项目,科技人才和科技环境等);荆州开发区招商引资的运行手段是服务。明确这些目标、政策和运行手段,有利于统一开发区的思想和在统一的思想指导下进行招商引资。又如,荆州开发区的“把困难留给政府,把方便让给企业”、福建漳州开发区的“投资者的成功才是我们的成功”、昆山开发区的“亲商、安商、富商”等理念,都体现了开发区把投资商的利益放在第一位的营销观念和政策思想,对投资商有较大的吸引力。开发区理念营销的方式,可以有广告、公关、宣传、标语、口号、领导人讲话等。

9. 服务特色化 开发区可以在建设中建立自己的特色和在招商引资中着重介绍和宣传自己的特色,以特色吸引投资商。一家开发区的特色往往就是它的优势,这也是特色吸引人的主要原因。如福建漳州开发区具有港口区位优势 and 特色:有水深8米以上的深水岸线13公里多,可建万吨级以上泊位32个;区内招银港区是对台直航试点港,距台湾高雄港、台中港分别为140海里和120海里,并处在上海、香港、台湾三大经济区的中间地带及国际环太平洋航线中段,具有发展对台“三通”口岸的优势及发展成为国际货物中转港的潜力。漳州开发区在建设中着重港口建设,在招商引资中突出港口特色,着重引进临港工业,取得了良好的成效。

又如,哈尔滨开发区也是一家重视特色营销的开发区。哈尔滨开发区具有资源优势、邻近俄罗斯的地缘优势和老工业基地的特色。这家开发区在招商中注意突出这些优势或特色。哈尔滨开发区针对资源优势,吸引农产品等资源加工企业,成功地引进了可口可乐、统一企业、顶益食品、旺豪玉米深加工、东方食品、上好佳食品等外资项目。哈尔滨开发区还编写了有关黑龙江省及俄罗斯远东地区自然资源及市场情况的资料,对重点项目进行市场调研,为投资者决策提供参考。哈尔滨开发区还依托老工业基地,引入外资嫁接改造的项目,先后帮助哈飞、东安、哈轴、化工热电、厨房设备、哈电影机等引入了外资,使这些老工业基地的企业焕发了生机。

10. 服务个性化 开发区可以在招商投资中采取个性化营销策略,即针对投资商的差别采取不同的引资方案,以尽可能地满足投资商的个性化需要。例如,北京密云开发区的

个性化营销策略是:对不同的企业,实行不同的土地政策:(1)对于科技含量和知名度高的企业入驻,开发区采取“零地价”政策,无偿划拨土地、厂房,清华同方是一例;(2)国有土地一次性出让,按投资企业的规模、性质的不同,在每亩7~10万元的范围内实行差别定价。

又如,宁波开发区在接待外商时,十分注意世界各国的宗教信仰、礼仪习俗等的不同,对交际礼节、宴请、会见等安排,因人而异、因地制宜、不搞“一刀切”。这家开发区对世界上著名的500强企业特别是已与我们有交往的著名企业的规模、产品的科技含量甚至包括企业领导人的姓名、兴趣爱好、忌讳语言和吉祥语等都做到心中有数,从而有的放矢地开展个性化招商引资工作。

开发区开展个性化营销所依据的投资商的差别,可以是投资商背景方面的差别,也可以是投资心理方面的差别。前者包括国籍、民族、投资实力、行业、投资经历、文化背景等,后者包括投资需要、动机、对开发区的认识、心理偏好、态度等。开发区对投资商的调研是开展个性化营销的基础。

11. 服务聚类化 开发区可以在招商引资中将同类投资商聚合在一起进行布局和服务。如许多大型开发区在区内设园,而所谓的园常常是按聚类原则设立的。像青岛崂山开发区就有“八大园”,即产业园、孵化园、软件园、海外学人创业园、民营科技园、大学科技园、农业生态园和虚拟科技园,形成了“一区多园”的发展格局。这里除产业园和虚拟科技园的聚类特征不明显外,其他6个园都有明确的聚类性。又如江苏如东开发区也十分重视利用台商之间的群聚性,“以台引台”,先后引进了台化纤维、东海冷冻、黄海不锈钢、宜升纺织等多家台资企业,形成了台商投资群落,并有进一步扩大群落的发展势头。开发区对投资商进行聚类服务的好处是:(1)可以促进服务的示范化或以商招商,因为同类的榜样更有说服力和吸引力;(2)有利于提供个性化服务,因为聚类后不同类投资商之间的个性差异可以凸现出来。

12. 服务一揽子化 开发区可以在招商引资中提供一揽子服务,以提高服务效率 and 用高效率的服务吸引投资商。如南宁仙葫开发区成立了客商投资服务中心,将立项、建设、用地、报装水电等办证部门搬到一个办公室,一个窗口对外,实行一条龙办证服务。这种一条龙办证服务就是一种一揽子服务。又如,荆州开发区设有全程追踪服务,对每一家进区企业,成立一个专班,责成一个专人,所有手续全部由专人负责办理,客商不需操心,而且企业申办完成、开始运作后遇到什么困难和问题,开发区仍有专人跟踪,随时负责协调解决。这种全程追踪服务也是一种一揽子服务。投资效益是时间的函数,一揽子服务可以提高时间效率和增加投资效益,因此受到投资商普遍的欢迎。现在,我国开发区已普遍地开展一揽子服务。

(作者单位:上海大学)

参考文献:

- [1] 陈祝平. 国际营销理论与实务[M]. 上海:立信会计出版社,1997.
- [2] 陈祝平. 服务市场营销[M]. 大连:东北财经大学出版社,2001.
- [3] 孙德峰. 廊坊经济技术开发区:京津走廊上升起的璀璨明珠[J]. 河北企业,2001,(1).
- [4] 韩加君. 青岛开发区:“青洽会上展风采”[J]. 沿海经贸,1999,(8).
- [5] 杨冬茹,等. 成都高新技术开发区环境资源及吸引力评价分析[J]. 经济体制改革,2002,(1).
- [6] 本刊. 汉中经济开发区充满生机与活力[J]. 中国城市经济,2002,(1).
- [7] 杨兴国. 把困难留给政府 把方便让给企业[J]. 中国经贸导刊,2001,(19).
- [8] 绥安工业区. 从亿元项目的争取看招商引资的策略与方法[J]. 福建经济,2002,(5).
- [9] 谈理达. 提高开发区招商引资成功率思考[J]. 江苏企业管理,2001,(10).
- [10] 白萌民. 强化招商求突破[J]. 淮海经济开发,1998,(5).