

促进新兴市场低预算 中型城市外商直接投资手册

2009年11月

纽约 哥伦比亚大学

免责声明

本出版物仅用于信息交流与教学之目的。编制此出版物旨在提供通用信息。出版物中涉及的千年城市倡议、威尔哥伦比亚可持续国际投资中心以及其它参与者对于信息的准确性、完整性和时效性不承担任何责任。信息的提供不附带任何形式的明确或者暗示的保证。此出版物也不建议、恳请或者推荐销售或者购买任何安全、产品或者服务。此出版物中包含的信息、意见和观点不等同于任何投资、税收或者法律建议。在进行任何决策或者采取任何行动之前，您应该向专业咨询公司提供您的具体信息，并且征求该咨询公司的建议。

此出版物的版权归千年城市倡议和威尔哥伦比亚可持续国际投资中心所有。版权所有，除非另有规定，否则即使在未经作者同意的情况下，《促进新兴市场中低预算中型城市外商直接投资手册》也可进行复制、引用或者引证，但需注明来源。

目 录

引言	xiii
序	xiv
前言	xv
鸣谢	xvi
定义与缩略语	xvii
执行概要	xix
模块 I. 《手册》	001
模块 II. 外商直接投资介绍	005
模块 III. 投资促进框架	019
模块 IV. 如何制定城市投资促进战略	029
模块 V. 如何设立一个城市投资促进机构	039
模块 VI. 如何向外国投资者推销城市	053
模块 VII. 如何锁定目标投资者并创造新的投资机会	065
模块 VIII. 如何为外来投资提供便利服务	083
模块 IX. 如何提供后续服务和进行政策推动	093
模块 X. 下步措施: 将城市投资促进工作推向前进	101

详细目录

引言	xiii
序	xiv
前言	xv
鸣谢	xvi
定义与缩略语	xvii
执行概要	xix
模块 I. 《手册》	001
A. 背景	001
B. 基本原理	002
C. 目标	002
D. 《手册》的结构和用途	003
模块 II. 外商直接投资介绍	005
A. 外商直接投资的关键要素	005
1. 主题	005
2. 目标	005
B. 定义	005
1. 何谓外商直接投资	005
2. 外商直接投资的模式有哪些	006
C. 外商直接投资的动因	006
1. 市场驱动型	007
2. 效率驱动型	007
3. 资源/资产驱动型	007
D. 地点选择关键要素	007
E. 投资地点决策流程	007
F. 外商直接投资如何促进经济发展	010
G. 全球投资趋势	010
H. 区域投资趋势	012
I. 当前投资面临的问题	013
1. 产生于新兴经济体的跨国公司	013

2. 政治风险·····	015
3. 新角色·····	016
J. 关键知识点和资源·····	017
1. 关键知识点·····	017
2. 资源·····	017
模块 III. 投资促进框架·····	019
A. 介绍·····	019
1. 主题·····	019
2. 目标·····	019
B. 城市为何需要促进投资·····	019
1. 对经济的影响·····	019
2. 投资者信息不对称·····	020
3. 投资促进为城市创造的利益·····	020
a. 不同的经济发展目标·····	020
b. 更好地宣传城市·····	021
c. 为投资提供便利·····	021
d. 吸引国内投资·····	021
C. 投资促进机构的关键职能·····	021
D. 战略·····	022
1. 了解政策背景·····	022
2. 部门战略·····	022
E. 组织·····	022
1. 最佳实践原则·····	023
2. 国家投资促进机构与城市机构之间的关系·····	023
F. 营销·····	023
G. 投资者锁定·····	024
H. 投资便利化·····	025
1. 了解投资者要求·····	025
2. 为投资者提供信息·····	025
3. 一揽子方案·····	025
4. 接待投资者来访·····	025
5. 一站式服务·····	025
I. 后续服务与政策推动·····	025
1. 后续服务·····	025
a. 留住投资者·····	026
b. 扩大投资·····	026
c. 创造新的机会·····	026
d. 吸引海外供应商·····	026
e. 建立地方供应网络·····	026
2. 政策推动·····	026

J. 关键知识点和资源	026
1. 关键知识点	026
2. 资源	027
a. 参考文献	027
b. 咨询资源	027
模块IV. 如何制定城市投资促进战略	029
A. 投资促进战略的关键要素	029
1. 主题	029
2. 目标	029
B. 何谓SWOT分析法	029
1. 优势	029
2. 劣势	030
3. 机遇	030
4. 风险	031
C. 如何进行SWOT分析	031
D. 如何确定目标部门	032
1. 制定一份潜在部门名单	032
a. 城市中的首要部门	032
b. 最具投资优势的行业部门	033
c. 具有最佳外商直接投资前景的部门	033
d. 对地方经济贡献最大的部门	033
2. 评估和优选部门	033
E. 如何确定投资目标	034
1. 外来投资绩效目标	034
2. 活动绩效目标	035
F. 关键知识点和资源	036
1. 关键知识点	036
2. 资源数据和情报资源	036
a. 数据和情报资源	036
b. 咨询资源	036
模块 V. 如何设立一个城市投资促进机构	039
A. 城市投资促进机构的关键要素	039
1. 主题	039
2. 模块目标	039
B. 组织结构形式	039
1. 投资促进办公室或者部门	040
a. 投资促进办公室	040
b. 投资促进部门	041
2. 城市投资促进机构	041
a. 指导小组	042

b.主管 / 行政管理单元	042
c.管理和财务	042
d.营销和研究	042
e.投资促进-项目经理	043
f.投资服务	043
g.后续服务和政策推动	043
C. 愿景、目标宣言和客户宪章	043
1. 愿景.....	043
2. 目标宣言.....	043
3. 客户宪章.....	043
D. 投资促进机构的资金来源	043
1. 投资促进的成本.....	043
a.外资水平较低中小城市的新建投资促进机构	046
b.外来投资水平高的城市的新建投资促进机构	046
2. 资金来源.....	047
E. 所需员工类型	047
1. 营销团队.....	047
2. 项目经理.....	048
3. 投资便利服务.....	048
F. 网络的重要性	049
1. 城市内部网络.....	049
2. 国内网络.....	049
3. 国际网络.....	050
a.国际发展与贸易促进机构	050
b.主要的专业服务公司	050
c.海外使领馆	050
d.国际组织	050
G. 关键知识点和资源	051
1. 关键知识点.....	051
2. 资源.....	051
模块 VI. 如何向外国投资者推销城市.....	053
A. 城市营销的关键要素	053
1. 主题.....	053
2. 目标.....	053
B. 城市形象打造与品牌推广介绍	053
C. 如何制定城市营销主题	054
D. 如何制定营销内容	056
E. 如何制作营销材料	057
1. 营销手册/情况说明书	058
2. 商业陈述.....	059

a. 陈述准备	059
b. 进行陈述	060
3. 新闻通讯	060
4. 网站	060
F. 关键知识点和资源	063
1. 关键知识点	063
2. 资源	064
模块VII. 如何锁定目标投资者并创造新的投资机会	065
A. 锁定投资者和创造机会的关键要素	065
1. 主题	065
2. 目标	066
3. 锁定投资者	066
4. 成功要素	067
B. 如何确定目标投资者	068
1. 建立潜在投资者数据库	068
a. 利用现有的潜在投资者联系网络	069
b. 确定目标行业部门中潜在投资公司	069
c. 外商直接投资来源国和贸易国的公司	069
2. 与相关组织建立关系网络, 创造新的投资机会	070
a. 现有外国投资者	070
b. 利用本地公司	070
c. 利用与政府和国际组织的伙伴关系	071
C. 梳理目标投资者	071
1. 筛选和优选公司	071
2. 确定目标公司的联系人	071
D. 如何挖掘投资者	073
1. 直接邮件和电话营销	073
a. 直接邮件	073
b. 电话营销	073
2. 行业展览/对外宣传活动	075
a. 展会准备	075
b. 展会管理——展会期间	076
c. 后续活动	076
3. 对外招商宣传活动	076
4. 投资经纪人与顾问	076
E. 如何管理公司联系方法	077
1. 客户关系管理数据库	077
2. 建立关系	078
F. 利用海外侨民吸引外来投资	078
1. 侨民的重要性	078

2. 制定侨民FDI战略	079
a. 建立城市海外侨民数据库	079
b. 改善侨民投资条件	079
c. 为侨民提供更好的信息	079
G. 关键知识点和资源	080
1. 关键知识点	080
2. 资源	080
模块 VIII. 如何为外来投资提供便利服务	083
A. 投资促进的关键要素	083
1. 主题	083
2. 目标	083
B. 如何回答投资者咨询	083
1. 筛选投资者咨询	084
2. 回答投资者咨询	084
C. 如何为投资者提供投资建议	084
D. 如何安排投资者进行实地考察	086
1. 实地考察的重要性	086
2. 安排实地考察	086
3. 实地考察之后	087
E. 如何利用良好管理, 提供投资便利服务	087
1. 一站式服务	087
2. 投资便利服务	088
3. 投资便利服务路线图	089
4. 为投资者提供优惠	090
a. 优惠种类	090
b. 优惠执行	090
F. 关键知识点和资源	091
1. 关键知识点	091
2. 资源	091
模块 IX. 如何提供后续服务和进行政策推动	093
A. 后续服务与政策推动的关键要素	093
1. 主题	093
2. 目标	093
3. 后续服务定义	093
4. 后续服务的基本原理	093
5. 后续服务的要素	094
B. 如何设计后续服务	094
1. 国家后续项目与城市后续服务项目之间的关系	094
2. 目标及服务内容	094
a. 基本原则	094

b.服务内容	095
3. 确定目标公司	095
4.会议日程	096
5.员工技能	096
C. 如何接触战略投资者	096
1. 战略会议准备	097
2. 战略会议期间	097
a.破冰者	097
b.会议开场	097
c.会议基调	097
d.会议结束	097
3. 战略会议结束后	098
D. 如何改善投资环境	098
1.政策推动的重要性	098
2. 执行政策推动措施	099
E. 关键知识点和资源	099
1. 关键知识点	099
2. 资源	100
模块 X. 下步措施: 将城市投资促进工作推向前进	101
A. 关于模块	101
1. 主题	101
2. 目标	101
B. 为投资促进工作制定重点	101
1. 战略、组织和资金	101
2. 营销和投资便利服务	102
3. 投资者锁定、后续服务和政策推动	102
C. 如何检测和评估成功	102
D. 进度评估清单	102
1. 战略和组织	103
2. 营销和投资者锁定	103
3. 投资便利服务	104
4. 后续服务和政策推动	104
E. 关键知识点和资源	105
1. 关键知识点	105
2. 资源	105
a.城市可以借助的国际组织	105
3. 关于投资促进的其它资源	105

文本框索引

文本框 1.最佳实践案例:乌干达投资局客户宪章	044
文本框 2.开普敦信息通讯行业营销内容	057
文本框 3.外来投资网站基础设计模板	061
文本框 4.外来投资网站高级设计模板	062
文本框 5.公司研究范例	072
文本框 6.信函范文	074
文本框 7.卡萨布兰卡市区域投资中心	087
文本框 8.开普敦移民后续服务	088
文本框 9.投资肯尼亚基苏木的路线图与便利服务	089
文本框 10.催化项目:毛里求斯的网络城市	099

表格索引

表格1. 《手册》的结构和用途	003
表格2. 外来投资项目选址决定因素（根据经济活动）	008
表格3. 1982–2007年外商直接投资与国际生产指标 (单位：十亿美元, 现行价格)	011
表格4. 2007–2009年外商直接投资最新趋势和预测	012
表格5. 2003–2008年发达经济体与发展中经济体吸收的外商直接投资 (单位：十亿美元)	012
表格6. 2003–2008年发达经济体与发展中经济体对外直接投资	014
表格7. 2003–2007年新兴市场私募基金总量（按照地区）	016
表格8. SWOT矩阵	030
表格9. 确定优先目标部门	033
表格10. 外来投资项目表现记录数据库模板	035
表格11. 城市投资促进机构的员工	040
表格12. 特点和优点分析	054
表格13. 营销主题评估：“东非枢纽”	055
表格14. 创造机会最有效的方式	066
表格15. 公司中的决策者	072
表格16. 投资者锁定研究资源	081
表格17. 后续服务	095
表格18. 战略和组织自我评估框架	103
表格19. 营销和投资者锁定自我评估框架	103
表格20. 投资便利服务自我评估框架	104
表格21. 后续服务和政策推动自我评估框架	104

图索引

图1. 投资地决策程序	009
图2. 投资促进框架：投资促进机构的职能	021
图3. 部门锁定框架（仅作例示）	034
图4. 投资促进部门中一般部门/团队构成	041
图5. 投资促进机构中的部门/团队构成	042
图6. 投资促进机构一般预算分解	045
图7. 按核心功能划分的投资促进机构的预算分布（外来投资水平低的中小城市）	046
图8. 按照城市投资促进机构核心功能划分的预算分布（外来投资水平高的中小城市）	046
图9. FDI驱动因素以及销售触发因素	056
图10. 营销手册/情况说明结构样本	058
图11. 商业陈述机构样本	059
图12. 提供了投资者锁定的最佳做法	067
图13. 投资者锁定度量	068
图14. 投资建议的最佳实践结构	085

引 言

根据我会高级顾问、千年城市倡议（MCI）联合主任兼威尔哥伦比亚中心行政总监Karl P. Sauvant先生的建议，我会将千年城市倡议和威尔哥伦比亚可持续国际投资中心编辑、发行的《促进新兴市场低预算中型城市外商直接投资手册》（以下简称《手册》）翻译成中文，推荐给为我国投资促进事业辛勤耕耘的同事们和朋友们。

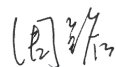
据作者称：“该《手册》旨在为低收入国家的城市管理者提供一个吸引投资的工具。”但事实上，当你认真读完全部《手册》的内容后，会发现这是继《营销一个国家》、《世界投资促进一瞥》之后，又一部关于当代国际投资促进理论与实践的经典教科书。作者充分地应用了国际投资促进理论，以详实的案例、可操作的工具，指导所有愿意进一步改革与发展的投资促进机构改善机制、完善职能、提升工作水平。学习与宣传《手册》，将对我国各地区、各城市投资促进机构的能力建设和业务拓展起到积极的推动作用。

在我国投资促进事业的发展过程中，商务部（原对外贸易经济合作部）早在上世纪90年代初率先将“营销一个国家”的国际投资促进新理念应用于中国实践。同时，积极有效地推动各地设立具有“依托政府、面向市场”双重机制的专业投资促进机构、培育出一大批具有高素质的专业投资促进人员。

我国投资促进机构从单一的行政机制逐步走向与市场化运营相结合的机制。这一重大改革不仅使“中国国际投资促进会”应运而生、健康成长，而且造就了由政府投资促进部门、半官方投资促进执行机构和民间全国性投资促进机构组成的具有中国特色的投资促进体系。从而实现了我国各投资促进部门、机构各司其职、错位运营、互补发展的合理格局，推动了我国投资促进事业大踏步向前发展。

《手册》针对国际投资促进的性质和特点，将投资促进潜在的经济效益清晰地托出水面，通过投资促进的绩效目标管理，开拓业务、提升水平。在总结国际投资促进实践经验的基础上，《手册》对投资促进机构建设的关键要素、主要职能、战略框架作了详实的分析和表述。对投资促进人员的不同类型做了细分，对投资促进人员的素质提出了具体要求。

无论是有关政府部门还是投资促进机构，只要能够结合当地特点，认真阅读、研究此《手册》，与自身工作实践加以比较，一定能够从中挖掘出难以估量的价值，获得超出预期的收益。



中国国际投资促进会

常务副会长 周铭

2010年2月22日

序

千年城市倡议（MCI）是世界领导人在2000年联合国千年峰会期间达成的众多计划之一，旨在帮助实现联合国千年发展目标（MDGS）。这一倡议在后来的2005年联合国大会上得到了确认。

在千年项目(<http://www.unmillenniumproject.org>)的框架之下，哥伦比亚大学地球研究所分别在农村和城市地区启动了两项计划，以帮助实现联合国千年发展目标：千年乡村项目(<http://www.earth.columbia.edu/millenniumvillages/>)旨在协助撒哈拉以南非洲的广大农村地区摆脱贫困；而千年城市倡议(<http://www.earth.columbia.edu/mci/>)则致力于帮助将该地区的众多城市建设成为有活力的经济中心。在参与国政府的大力支持下，千年城市倡议于2006年启动。

编写此《促进新兴市场低预算中型城市外商直接投资手册》旨在为低收入国家的城市管理者提供一个吸引投资的工具。国内投资和外商直接投资都可以推动农村和城市的经济增长与发展。外商直接投资的显著功能——也就是本《手册》的关注重点——在于其带来了稀有资本、专业技能、科学技术以及进入国外市场的机会。而且，如果能够很好地融入投资接受国的经济发展战略，外商直接投资将能够帮助提高其国内企业的竞争力，而这也正是经济发展的核心基础。

非洲在吸引外商直接投资方面面临着困难。而更为困难的是如何将外商投资吸引到那些国家首都之外的地方。然而，在吸引外商直接投资方面，非洲城市也面临着很多机遇。如果考虑到其周围的农业环境，那么这些城市拥有更多得天独厚的优势。因此，那些寻求外商直接投资的城市需要根据自身的实际状况和世界市场的形势，集中全力、果断出击，以吸引外资进入其可行的、具有良好发展前景的产业部门。该《手册》为这些城市提供了一个可帮助其吸引外商直接投资的重要工具。我相信，它不仅能够促进千年城市倡议的实现，也将有益于世界上那些低收入国家的城市。在此，我由衷赞赏作者所作出的重要贡献。



Jeffrey D. Sachs

哥伦比亚大学地球研究所所长

2009年11月

前言

借此机会，我们衷心祝贺千年城市倡议协助第一个千年城市——基苏木成功吸引外资，促进了该地区的经济发展。许多低预算的中型城市因为地理位置偏僻，在经济发展中受到了很大的制约。它们往往远离首都（一般情况下，大部分的国家投资，尤其是外商直接投资都会注入首都城市），缺乏出海口，接入国家的公路和铁路网络也并不发达。该类城市往往不为国际投资者所熟知，而撒哈拉以南的非洲地区在媒体和许多人眼中更是一个不良之地，这也影响到它们对吸引外资所做出的努力。

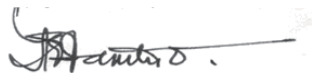
在千年城市倡议的协助下，我们正在努力改变人们对于这类地区的看法，并且将千年城市——基苏木置于地方、地区以及外商投资者的地图之上。具体来讲，我们与千年城市倡议的合作重点是确定和宣传那些具有良好商业前景的投资机会；确定潜在投资者；帮助提高地方吸引外资的能力；以及促使投资在经济发展中发挥更大的作用。

千年城市倡议在投资方面所作努力的终极目标是帮助城市获得独立吸引投资的能力。因此，帮助地方政府进行能力建设是这一倡议的特别重要的一环。在这方面，《促进新兴市场低预算中型城市外商直接投资手册》应该成为基苏木提高投资促进能力的首要指南。同样，这一指南还具有更加广泛的作用，即帮助基苏木制定一个包含社会领域在内的综合发展战略。

重要的是，在与国家投资促进机构以及其他国家机构紧密合作的同时，城市必须承担起促进投资这一职责。基苏木成功的关键也主要是取决于该城市与地方私营部门、地方利益相关者以及其他国内利益集团和国外合作伙伴之间建立了有效的合作关系

我们认为，肯尼亚其它那些资源匮乏的城市以及其它国家可以从这本《手册》及其包含的成功经验中获益。它将帮助这些城市提高促进投资的能力。

在此，我们要感谢芬兰政府资助肯尼亚政府，从而完成了这部《手册》。我们也衷心感谢联合国开发计划署为《手册》的制作以及出版提供的协助。我们还要感谢千年城市倡议投资团队在帮助基苏木以及肯尼亚吸引投资方面作出的努力。



Dr. Edward Sambili, CBS
国家规划部常任秘书长
2030远景国家发展规划



Samuel Okello
肯尼亚基苏木市市长

鸣 谢

《手册》能够问世，要归功于芬兰政府的资助、联合国开发计划署以及哥伦比亚大学地球研究所千年城市倡议的协助。《手册》是在肯尼亚2030远景国家发展规划国家规划部的指导和协助下完成的。《手册》由千年城市倡议和威尔哥伦比亚可持续国际投资中心筹备，由MCI联合主任兼威尔哥伦比亚中心行政总监Karl P. Sauvant以及MCI高级投资顾问Joerg Simon共同编撰完成。

我们要特别感谢以下各位：肯尼亚2030远景国家发展规划国家规划部部长Wycliffe Ambetsa Oparanya，肯尼亚2030远景国家发展规划国家规划部常任秘书长Edward Sambili，肯尼亚基苏木市市长Samuel Okello，肯尼亚2030远景国家发展规划国家规划部千年发展目标办公室国际协调员Gideon Mailu，肯尼亚2030远景国家发展规划国家规划部Joseph Masila，芬兰驻肯尼亚大使馆副大使Theresa Zitting以及芬兰驻肯尼亚大使馆前公使Heikki Haili。

《手册》的首席顾问是Henry Loewendahl——一位外商直接投资以及投资促进领域的国际专家，曾经在30多个国家的50多个投资促进机构工作过。此外，众多国际专家于2008年12月在伦敦举行的研讨会也为此《手册》作出了贡献。这些国际专家包括：Persa Economou、Saida Maki-Pentilla、Laban Mburu、Mesfin Moges、Martin Mutuku、Samuel Okello、Carolyn Okul、Ahmed Maalim Omar、Edward Sambili、Festus Wangwe以及Feseha Zerihun。Paulo Cunha和Wouter Schmit Jongbloed两位专家对于《手册》的完成也功不可没。

如有任何问题或者建议，您都可以联系Karl P. Sauvant (karlsauvant@gmail.com)或者Joerg Simon(suma2306@yahoo.com)。

2009年11月于纽约

定义与缩略语

AGOA	《非洲增长与机会法案》
ASEAN	东南亚国家联盟（东盟）
BPO	业务流程外包
CEE	中东欧
CEO	首席执行官
CINDE	哥斯达黎加投资与发展委员会
CIS	独联体
CRM	客户关系管理
EIU	经济学人智库
EU	欧洲联盟
FDI	外商直接投资
FIAS	外国投资咨询服务局（世界银行）
GDP	国内生产总值
HQ	总部(公司)
ICT	信息通讯技术
IFC	国际金融公司
IPA	投资促进机构
IT	信息技术
LDCs	最不发达国家
M&As	兼并与收购
MCI	千年城市倡议
MIGA	多边投资担保机构(世界银行)
MNEs	跨国公司
OECD	经济合作与发展组织
PA	私人助理
PR	公共关系
R&D	研究与开发
SMEs	中小企业
SWOT	优势、劣势、机遇与风险(分析)

UIA	乌干达投资局
UNCTAD	联合国贸发会议
UNIDO	联合国工业发展组织
VCC	威尔哥伦比亚可持续国际投资中心
WAIPA	世界投资促进机构协会

执行概要

编写《促进新兴市场低预算中型城市外商直接投资手册》旨在为资源匮乏的城市提供一个实用工具，帮助其吸引更多的投资，尤其是吸引外商直接投资（FDI）。与此同时，城市政府以及国家政府的决策者也可以从《手册》提供的建议中获益，因为这些建议有助于确立城市发展战略，也有助于财政预算决策。《手册》主要是针对那些资源不足、在吸引投资和设立投资促进机构方面缺乏经验的中型城市。

对于决策者和市政府官员来说，最为重要的是外商直接投资能为城市带来利益，包括提供资本、工作机会、技能、技术、出口以及帮助提高生产率、促进创新以及提高工资等等。

一般来说，一个公司的对外投资决策往往是为了拓展海外市场、降低经营成本或者获得自然资源或技术资产——或许是为了全部。此外，外商直接投资目的地的选择取决于行业和单个投资项目的吸引力。

比如，如果一个城市正在吸引某行业或者某公司的投资，那么它需要了解它们的战略和项目投资动因及其投资地点决定因素。此外，该城市还需了解投资者决策过程中的关键步骤，以确保城市能够成为一个投资目的地，并且赢得它所竞争的投资项目。

为了达到这个目的，国家投资促进机构可以发挥指导者和信息发布者的作用，并且提供合格的人力资源，以帮助该城市实现吸引投资的目标。因此，我们建议每一个城市都应该与其国家投资促进机构紧密合作。

一个好的起点是吸引那些对地方经济发展有着重大推进作用的投资项目。促进投资可以获得高额回报，因此，城市有充足的理由设立一个城市投资促进机构，开展投资促进工作，这样既可以帮助城市获得经济回报，而且还可以通过自身宣传、提供投资便利和投资服务，从而为国家投资促进活动创造价值。城市投资促进机构对于吸引国内公司投资也至关重要。

一般来说，一个城市投资促进机构应该与国家投资促进机构进行紧密合作，开展下列吸引投资的活动：1）制定城市投资促进战略；2）成立一个合适、有效的组织以执行该战略；3）确定有良好商业前景的投资机会；4）准备城市宣传材料；5）积极寻找并确定投资者与投资中介；6）采取有效的项目促进措施，以确保投资目标能够通过投资项目得以完整实现；以及7）提供后续服务并采取政策推动措施，以留住投资者并扩大投资规模，并且改善投资环境。

城市投资促进战略的制定要考虑到并且结合国家投资促进机构的投资促进战略。该战略要将关键行业和商业活动放在同等重要的位置，要包括吸引外来投资的目标，其中包括城市渴望吸引的投资数量（比如项目数量、新工作机会的数量以及投资金额）。城市投资促进战略也应该考虑到城市投资促进机构活动的目标（比如联系的新投资者以及现有投资者数量；即将完成的具体营销活动；即将产生

的机会数量)。城市投资促进机构应该努力实现20%的转换率，也就是说，20%的目标投资者成为投资机会（即拥有一个投资项目或者即将产生该城市可以竞争的投资项目）以及20%的新机会能转化为在该城市落实的项目。

对于那些预算有限、外来投资水平较低的城市来说，促进投资的首要措施是在现有政府系统内部成立一个专门负责促进投资的部门或者赋予某政府部门额外的投资促进职能。所有的员工必须对投资业务有很好的掌握，并且要专职从事投资促进工作，以确保资源可以得到集中利用。城市投资促进机构的预算规模应该和其外来投资效益目标有关。

此外，城市投资促进机构应该和国家投资促进机构紧密合作，帮助推销城市，并且获得吸引和促进外商投资的专业技能。而且，该机构应该与私营部门、商业行会以及其他伙伴建立合作关系，以获得吸引外商投资者所需的稳定资金。

城市营销的核心在于制定一个营销主题，并将其核心功能和优势融合成一个简洁明了、说服力强的口号。此外，还需要有效的营销信息。如果营销信息具有很强的行业针对性，并且能为投资者提供一个价值主张，该营销信息最为有效。城市营销信息绝不应该仅仅是投资地点特性或者特征的罗列。关键的营销资料包括每个目标产业的宣传册、外来投资新闻通讯。最为重要的是，必须要设立一个有助于打造城市形象、提供城市信息并且能够回答投资者咨询的网站。

城市投资促进机构最重要的活动应该是积极锁定投资者、创造新的投资机会。作为一种投资促进方法，锁定投资者比其他方法具有更大的成功机会，因为那些被锁定的目标投资者由城市投资促进机构事先选择，能够获得更具针对性的投资主张。创造新投资机会的最有效方法是后续服务（针对现有投资者）、商业网络、确定目标经纪人、以及确定国家和城市的海外侨民。海外侨民越来越被认为是尚未开发的潜在外来投资资源。城市可以通过有效的方法动员其海外侨民前来投资。管理投资者联系人是城市投资促进机构工作的一个重要方面。为了达成这一目的，我们建议城市投资促进机构制定客户关系管理系统，以建立和改善与潜在投资者和投资界的长期关系。

对于城市来说，外来咨询是新投资机会的一个重要来源。城市投资促进机构的一项重要工作就是尽快、有效处理这些咨询。当城市投资促进机构收到来自一个优质投资者的正式咨询，其答复可能会决定该投资者的投资意向。城市投资促进机构应该对于所有投资者的信息获取要求作出回复（且回复以专业方式回复）。城市和城市投资促进机构应该为投资者提供最佳的投资解决方案。一旦投资者明确了其投资意愿，城市投资促进机构应该尽快为该潜在投资者安排一次实地考察。实地考察往往决定投资者的最终选择。一旦投资者明确表示将投资，他们将需要解决很多监管和行政障碍，以落实投资项目。城市投资促进机构的一个核心功能是紧跟投资者，与它们进行合作，帮助它们获得必要的行政许可和营业执照，并且在国家和城市层面与服务供应商进行恰当的联系。城市投资促进机构需要为投资者准备一个促进投资项目的清晰路线图。

一旦投资项目确定并且开始运作，城市投资促进机构接下来的关键职能就是为投资者提供后续服务。事实证明，为投资者提供后续服务不仅是一个良好的城市营销工具，还能以一种低成本的方式为城市创造新的投资机会。对于那些已经拥有大量投资者的城市，高达70%的新投资机会来自于现有投资者或和现有投资者有关。城市为投资者提供的后续服务项目应该和国家投资促进机构进行协调，并且应该重点关注追加投资潜力最大的投资者或者与地方经济联系最紧密的现有投资者。政策推动是一个重要工具，可以为国家政府和城市政府提供关于改善投资环境的政策建议。成立一个投资者协会也有助于投资者的参与，并且获得他们的反馈意见。

城市投资促进机构在推动经济发展过程中扮演重要角色。其最重要的职能之一是成立并执行一个机制，以监督和评估它在实现外来投资目标过程中取得的成就。城市投资促进机构应该每年报告一些

简单的衡量指标，比如获得投资项目的数量和金额以及相应产生的工作机会，并且最好建立一个不断更新的外来投资数据库，以持续监督城市吸引的投资情况。

世界外商直接投资市场竞争非常激烈。世界各地的投资促进机构——国家层面和次国家层面——都在为获得国际投资而进行着激烈的竞争。要想在竞争中获胜，城市需要具备起码的能力，以吸引外来投资并且从投资中获益。此《手册》的目的正是帮助城市实现这一目标。

模块 I. 《手册》

A. 背景

外商直接投资的增加及其对经济增长和社会发展产生的影响使得世界各地致力于寻求外来投资，以获得新的资本、工作机会、技术以及技能，并且以期改善其基础设施、提高出口能力和竞争力。

几年前，绝大部分的外商直接投资都是由西方公司提供，并且为西方国家所接受的。但是自那以后，世界经济已经发生了变化，新兴市场——发展中国家和前社会主义国家——正在迅速走向国际投资和商业的前沿。实际上，2009年，新兴市场吸收的外商直接投资可能有史以来首次超过了发达国家。

在全球市场中，城市正日益成为重要的角色。在世界经济轴心向东、向南转移的背景下，在全球化侵蚀了国家边界之际，城市正在成为全球经济的重要节点。

投资归根结底要落实在地方。而地方服务的改善以及对人才的渴求进一步凸显了城市的作用。城市是关键地理单位，主要提供高素质的劳动力。不管在世界的任何角落，公司都需要人才帮助其维持或者提升竞争力。

曾几何时，人才往往离开发展中国家前往发达国家寻找就业机会。而如今，新兴市场对于跨国公司的利润和资源的重要性正在快速增加，总部位于东半球和南半球的公司^①正在进行越来越多的海外投资，这些都表明公司正在投资于人才聚集之地。

在考虑项目投资地点时，越来越多的公司开始评估和比较城市而非国家的吸引力。

各城市正在对其在全球经济中扮演日益重要的角色作出回应。在吸引和促进外来投资方面，这些城市也逐渐脱离对国家政府的依赖，而是越来越注重提高自身的能力，以此对国际投资者的投资决策作出回应。

结果，地区和城市层面的投资促进机构近年来大大增加——全世界范围内，这些投资促进机构的数量预计达到了8000个^②。虽然大部分机构位于发达国家，越来越多的发展中国家的城市和地区正在建立次国家投资促进机构。这种现象在拉丁美洲到亚洲，从非洲的摩洛哥到南非都可见到。

为了了解发展中国家以及其他地区的城市是如何从世界经济的这些变化以及日益增多的外商直接投资 and 经济发展机会中获益的，千年发展倡议与威尔哥伦比亚可持续国际投资中心、肯尼亚2030远景国家发展规划部、芬兰政府以及联合国开发计划署携手合作，编写了这部《手册》。

^①2009年，新兴市场获得的外来直接投资达到了3500亿美元。见See Karl P. Sauvant、Wolfgang A. Maschek 和 Geraldine McAllister 《新兴市场对外直接投资：前方挑战》（纽约：Palgrave，即将出版）

^②全文通篇使用的“城市投资促进机构”一词，包括办公室、部门还有机构等多种组织形式。

B. 基本原理

在过去15年中，城市在经济发展中的重要性问题是诸多研究的焦点。许多大学都成立了专门的院系研究区域和城市发展问题，许多专门性的网站致力于跟踪研究城市的竞争力问题^①。研究界对于城市的兴趣源于城市自身日益上升的经济影响力、以及人们对于城市在创造竞争优势和快速城市化中重要性的认知。

就经济影响力而言，开普敦、德班和约翰内斯堡三个城市的经济总量约占南非国内生产总值的50%——但是它们的人口仅占全国人口的20%。拉戈斯约占尼日利亚GDP（不含石油产值）的60%。这不仅是非洲现象，而是世界各地普遍的现象。城市对于国家GDP的过分贡献现象已经从集聚理论和群聚理论找到了解释。这些理论认为，将经济活动集聚在某特定地理区域，可以帮助该区域获得竞争优势^②。

城市化浪潮进一步凸显了城市的重要性。到2030年，中国将新增至少3.42亿城市人口；印度将新增2.71亿；拉丁美洲将新增1.69亿。然而，在撒哈拉以南的非洲地区，共有3.95亿的人口将于2030年前进入城市，这一数字是目前人口的2倍。这种城市人口的激增速度将大大超过同时期的中国^③。如果非洲也能像世界其它地区一样，那么城市化必将为非洲经济的快速发展提供巨大机会。

关于城市在经济发展中的重要性和影响力已经得到了充分的研究。相比之下，外商直接投资对于次国家层面经济发展的作用以及城市如何最大程度吸引外商直接投资问题还没怎么进入研究界的视野。事实上，即使在世界上那些最成功的国家，外商直接投资大都集中在某些关键城市。比如，南非和中国吸收的外商直接投资有三分之一是集中于其各自的两个城市；在印度，集中于三个城市；而在英国和爱尔兰，只集中于其各自的一个城市^④。

在进行快速城市化的过程中，非洲必须了解城市如何吸引外商直接投资，从而获得更多的经济发展机会。

因此，可以说本《手册》填补了研究领域的一个重要空白，能够帮助肯尼亚和其它国家资源匮乏城市的决策者了解吸引外商直接投资的方法，并且告诉他们如何与其国家投资促进机构实现合作。

C. 目标

本《手册》的主要目标是为城市提供一个实用框架和易于实践的指南，帮助城市吸引到更多的外来投资。

《手册》不是一本关于促进投资的百科全书，而是重点介绍在促进投资方面的最佳做法和经验。《手册》致力于提供关于吸引投资的实际建议和可行方法，而不是关注理论解释。

《手册》并未涵盖促进投资的所有方面——它主要关注那些和资源匮乏城市密切相关、并且在这些城市能够加以实践的投资促进问题。因此，公共关系和广告营销等领域的问题在《手册》中鲜有涉及——公共关系和广告营销的成本远远超出大部分资源匮乏城市的资金承受能力，并且容易浪费本已捉襟见肘的资源。同样，《手册》也很少关注与投资促进相关的更为宏大的经济发展工具（比如供应商联系项目和集聚发展的问题）——因为这些问题对于更为成熟、运作良好、资源丰富的投资促进机构而言更为有用——而这种机构不是本《手册》的目标受众。

① 请看案例：<http://www.citymayors.com>。

② 了解群聚理论相关情况，请登录 <http://www.isc.hbs.edu/econ-clusters.htm>。

③ 数据来源：http://www.citiesalliance.org/ca/sites/citiesalliance.org/files/CA_Docs/resources/cds/cds-guidelines/role_of_cities.pdf。

④ 基于2003-2008新建FDI项目（来源：金融时报，www.fdimarkets.com）。

《手册》的关键目标是提供一份使用指南，帮助城市了解如何设立一个投资促进机构；如何制定一个投资促进战略；如何准备相应的城市营销资料；以及如何在有效的投资促进框架下，确定目标投资者、提供投资后续服务以及执行政策推动项目。

《手册》提供的建议主要是针对非洲和其它新兴市场中那些资源有限、吸引外资经验不足、正在考虑建立第一个投资促进机构的中小城市。但是，《手册》中提供的那些最佳实践经验和更为复杂的建议同样适合那些规模更大、资源丰富的城市，也可以帮助现有的城市投资促进机构评估它们目前的工作，并且提高它们的吸引外来投资的能力。

虽然关注的重点是如何吸引外商直接投资，《手册》中的许多模块，尤其是那些讨论投资便利服务和后续服务的模块，也同样有助于吸引国内投资。

D. 《手册》的结构和用途

《手册》的结构和主要用途见表1。

此《手册》有10个核心模块。前两个模块主要是提供关于《手册》的背景，对外商直接投资的最新趋势和问题进行概述。模块III提供一个关于促进投资的总体框架，向城市介绍吸引外来投资的主要原则。接下来的模块IV-IX分别针对投资促进中每个要素提出实用指导意见。最后的模块X对之前的各大模块进行综述，提供一个关于按照重点，推进吸引外来投资工作的自我评估框架，并就如何获得执行行动计划所需资源和支持提出建议。

根据需要，《手册》还提供了来自发展中国家的一些案例研究，以阐述一些最佳做法和指南。但是，鉴于发展中国家的城市投资促进机构还处于初期阶段，《手册》只提供真正意义上的最佳实践案例。随着越来越多的城市成立投资机构，《手册》还将更新版本，旨在提供更多的来自于发展中国家的实践案例。

表格1 《手册》的结构和用途

模块	主题	主要用途
I	背景和目标	概述了城市在国家和国际经济中日益上升的重要性
II	外商直接投资+发展趋势	向决策者和投资官员介绍什么是外商直接投资、外商直接投资的优点以及外商直接投资的最新发展趋势
III	投资促进框架	为决策者提供一个关于如何吸引外商直接投资的总体框架
IV	制定一个城市投资促进战略	向决策者展示如何为新成立的或者现有投资促进机构制定一个投资促进战略
V	设立一个城市投资促进机构	根据城市资源情况不同，提供设立一个新投资促进机构的若干选择；帮助现有投资促进机构确保它们正在执行最佳做法
VI	向外来投资者推销城市	帮助投资促进机构了解如何制定营销资料，以吸引外来投资
VII	锁定目标投资者，创造新机会	帮助投资促进机构了解如何通过直接锁定投资者和商业网络等一系列方法确定目标投资者
VIII	为外来投资提供便利服务	解释有效促进外来投资的最佳经验，包括如何为投资者提供一个投资建议等。
IX	后续服务与政策推动	概述一个投资促进机构如何制定投资服务和政策推动项目，以帮助城市留住现有投资者，扩大现有投资规模并且改善投资环境
X	城市吸引投资的下步措施	提供一个框架，帮助城市评估吸引外商直接投资的工作重点，制定一个行动计划，以及帮助城市了解如何获得执行计划所需资源。

来源：千年城市倡议（MCI）与威尔哥伦比亚可持续国际投资中心（VCC）

模块 II. 外商直接投资介绍

A. 外商直接投资的关键要素

1. 主题

本模块中要解决的主题包括：

- * 什么是外商直接投资？
- * 外商直接投资有哪些类型和模式？
- * 外商直接投资的动因、目的地选择决定因素以及投资决策流程分别是什么？
- * 外商直接投资如何促进经济发展？
- * 外商直接投资的全球和区域发展趋势如何？
- * 外商直接投资目前面临哪些问题？

2. 目标

此模块的目标是概述外商直接投资，包括定义、决定因素、优点、发展趋势以及面临问题。对于那些渴望了解外商直接投资的投资官员和决策者来说，这部分是必不可少的背景材料。

B. 定义

1. 何谓外商直接投资

外商直接投资是指反映一个经济体中的某法人实体（外国直接投资人或者母公司）对除了外国直接投资人（FDI企业或者附属企业或者国外附属企业）另外一个经济体的某企业法人拥有长期利益和控制权的投资^①。

为了便于统计，国际货币基金组织认为，当投资人持有某国外企业10%或者10%以上股份（这个比例往往足以帮助投资人获得一定的管理权）的情况下，该外商投资就为“直接”投资。

经济与合作组织将外商直接投资分为三大类：^②

- * 创立或者拓展一个全资企业、子公司或者分公司，或者收购一个现有企业的所有权。

^①联合国贸发会议《2008世界投资报告：跨国公司与基础设施的挑战》（日内瓦：联合国贸发会议，2008），附录 A，来源：经济合作与发展组织《外商直接投资详细基准定义》第三版（巴黎：经济合作与发展组织，1996）和第四版（经济合作与发展组织，2008）以及国际货币基金组织《国际收支手册》第五版（华盛顿特区：国际货币基金组织，1993）。

^②经济合作与发展组织《资本流动自由化法典》，1961年12月12日在理事会通过（巴黎，经合组织，1961）；引用于经合组织《资本流动自由化法典》（巴黎：经合组织，2009）附录A，第27页。

* 参与一个新建的或者现有企业

* 发放5年以上的长期贷款

外商直接投资流量、外商直接投资存量 and 外商直接投资项目之间有何区别？

政府和国际组织往往采取三种主要的指标来测量外商直接投资的情况：

* 外商直接投资流量：一个母公司在一定时期内（比如1年）对一个国外附属企业进行直接投资的资本量。

* 外商直接投资存量：一个母公司在一定时期内对一个国外附属企业进行直接投资的资本积累量。它包括在国家或者国际资本市场募集到的资本量（尽管通常计算为每年外商直接投资总量）

* 外商直接投资项目：外国投资者拥有控股权的实际项目（工厂、办公室、宾馆、港口等等）。

外商直接投资项目主要有四种：

* 新建项目：一个国外投资者在一个场所新建立的投资项目

* 扩建项目：一个国外附属企业或者母公司在现有项目基础上追加的投资（比如，新设备、新设施以及新业务），通常包括增加员工人数。

* 改建项目或者企业并购：一个公司在收购一个现有生产设施以启动一项全新业务情况下作出的投资。

* 合资项目：一个国外公司和一个当地公司联合参与的新项目。

吸引新建项目对于投资促进机构来说尤为重要。如果城市投资促进机构不能确保获得新建项目、扩建项目或者合资项目，那么它很难影响外商直接投资流量和存量。正是这些项目产生了新的资本流动，创造了新的工作机会。项目由公司，具体来说，由这些公司的主管人员负责。因此，投资促进机构的基本职能是接触特定公司中的特定主管人员，并且努力从这些公司获得项目。

2. 外商直接投资的模式有哪些

除了外商直接投资流量、存量和项目之外，外商直接投资还有不同的模式。一般来说，外商直接投资的模式主要由以下四种：

* **企业并购**：当一个国外公司获得一个当地公司的10%以上的股份的情况下，就属于企业并购。通过这种最为直接的方法，国外公司可以获得市场份额和海外资源、以及包括品牌和研发在内的公司战略资产。在发达国家，企业并购是外商直接投资流量的最主要构成。

* **私有化**：将国营企业的全部股份或者部分股份出售给投资者。这种收购往往涉及国营企业而非私营企业。它是新兴市场外商直接投资的一个重要组成部分。

* **新建项目和改建项目投资**：见第II节B.1

* **新形式的投资**：包括合资企业、战略联盟、许可、特许经营以及其它合作协议。这些投资可能不一定包含外商直接投资流量，因为可能不会出现在官方统计数据中。但是，此类协议多达几十万。在这些投资类型中，国外公司向当地公司提供品牌、营销、技术和市场准入，因此对经济发展能产生影响。

需要指出的是，外商直接投资可以由个人作出，也可以由企业法人作出。尤其是在很多发展中国家，它们存在海外侨民向国内投资的情况。

C. 外商直接投资的动因

外商直接投资的研究者^①将跨国公司进行国外投资的动因分为三大类：

* 市场驱动型外商直接投资

* 效率驱动型外商直接投资

^① 见John H. Dunning “投资场所与跨国企业：一个被忽视的因素” 《国际商业研究期刊》，29 (1) (1998)，第 45-66页。

* 资源/资产驱动型外商直接投资

1. 市场驱动型

一个国家的国内生产总值规模对外商直接投资有重大影响，而市场规模也基本决定着外商直接投资在全球的分布^①。一般来讲，公司的国际化过程就是其出口发展进程；一旦市场渗透和利润达到一定水平，公司就会考虑进行直接投资，以更好地服务当地市场。起初，公司很可能会成立地区销售和营销事务处，时间久了就会考虑本地化生产，尤其是在规模较大的地方或区域市场进行本地化生产，以降低生产成本，生产适应当地市场的产品。对于服务型企业来说，靠近客户尤为重要；市场驱动型外商直接投资因此也非常重要。除了根据市场需要，进行外商直接投资，服务当地市场之外，优惠贸易协议也可以帮助企业进入其它市场（包括发达国家市场），因此也可以成为投资发展中国家城市的一个关键动因——尤其是投资非洲，更可从不同的优惠贸易协定中获得利益。

2. 效率驱动型

公司的这种投资战略强调不同地区之间的单位成本差异是外商直接投资的关键动因。这种投资战略常见于发达国家的公司向发展中国家进行投资，目的都是为了降低生产成本。随着区域业务的增多，公司往往会在一个区域内寻找最有效率的地点进行投资，旨在同时服务地方市场和区域市场。在许多情况下，公司在决定投资目的地的时候，考虑的不仅包括地方市场上的单位成本，而且还包括该市场的规模和增长潜力。因此，公司在决定投资场所的过程中，市场规模和效率就具有了同等重要的意义。为了降低成本和/或提高利润，公司往往会希望投资海外，而汇率变化和公司税务水平也会对公司的这种决策产生重要影响。

3. 资源/资产驱动型

这种投资战略旨在获取国外的自然资源或者技术资产。资源驱动型外商直接投资是指那些拓展国际市场，获取投资接受国原材料的那些公司所作出的投资。比如，这种外商直接投资方式常见于非洲。资产驱动型外商直接投资是指公司购买那些具备技术能力或品牌的公司，以提升公司的所有权优势；或者在一个地点成立这样的公司，以获得当地的科学、技术和技能，从而以这种方式增强公司的全球技术研发、创新和学习能力^②。

D. 地点选择关键要素

第II节C部分主要考察了外商直接投资战略动因，并将其分为市场驱动型、效率驱动型以及资源/资产驱动型几种。除了这些战略动因之外，每个公司和每个投资项目还有其独特的地点选择决定因素。

表格2提供了不同类型投资项目对于投资地点选择的普遍要求。同时，表格还提供了一些主要的投资地点（目的地）和投资来源国。

E. 投资地点决策流程

公司常见的投资地点决策程序见下图。第一步是战略性的，通常取决于公司的整体战略。比如“我们需要在新兴的非洲市场投资”或者“我们需要在非洲获得更多的自然资源”等。在公司考虑大范围的投资区域方面，城市投资促进机构的影响力非常有限。

^① 见联合国贸发会议《1998世界投资报告：趋势和决定因素》（纽约/日内瓦：联合国，1998）以及Stephen Thomsen“长期视角下的投资模式”《国际投资工作论文》，No. 2000/2（巴黎：经济合作与发展组织，2000），油印品。

^② 见Manuel Serapio、Donald Dalton 和Phyllis Genther Yoshida“随着公司了解了如何在全球范围内融合技术运营，研发全球化进入了一个新时代”《研究技术管理》43（1）（1月/2月，2000），第2-4页。

表格2. 外来投资项目选址决定因素（根据经济活动）

产业分类	关键性普遍要求	最佳投资地	最佳来源国
新兴产业 媒体/多媒体 生物技术 纳米技术	高聚集倾向 拥有领先技术和创新环境 拥有大学、研究人员和技能型劳动力 容易获得激励措施和政府支持 环境优美、知名度高 优良的基础设施；接近客户/市场	英国 美国 德国 印度 新加坡 中国	美国 德国 英国 日本 法国 加拿大
高科技制造业 半导体 通讯设备 制药与精细化工 先进材料 航空	现有技能基础很关键 接近大规模市场、成长中的市场以及关键客户 在吸引高科技制造业方面有良好的记录 对运营成本和税务/激励敏感 优质的通信系统 快速通道；可用硬件设施；政府支持	中国 美国 英国 加拿大 新加坡 德国	美国 日本 德国 英国 法国 荷兰
高端服务业 信息技术和软件服务 总部经济 研发 金融与商业服务 电信服务 出版	足够的技能 快速的市场准入 IT产业、总部经济以及研发具有很高的积聚倾向 较低的运营成本（越来越重要） 能够获得先进技术和大学研发 设施一流、知名度高、适合建立总部 在很多国家开展业务，但是业务集中在几个国家	英国 中国 印度 美国 加拿大 德国 法国	美国 英国 德国 法国 日本 荷兰 印度
主流制造业 电子产品与办公设备 塑料与橡胶 汽车零部件 医疗设备 纺织与食品加工 木材与纸产品/包装 机械工程	方便获得市场、劳动力和供应商 运营成本敏感性 高素质、高技能的劳动力（日趋重要） 一流的基础设施和物流保障（必要） 位置优越，有良好的行业记录 有利的劳动法和监管等 对补助和其它激励敏感 向市场规模大的优质新兴市场转移业务	中国 美国 英国 俄罗斯 加拿大 匈牙利 巴西 捷克	美国 日本 德国 法国 英国 韩国 瑞典 荷兰
办公服务 呼叫中心与共享服务中心 后勤支持 政府机构	足够的劳动力（必要） 对成本越来越敏感 多语言技能（重要） 靠近客户（内部客户和外部客户）非常重要 优质的信息通讯技术；基础设施也是一个必要条件 知名度不是必要的；对补助要敏感 可以获得投资促进机构项目的帮助	加拿大 英国 印度 爱尔兰 西班牙 德国 美国	美国 德国 英国 比荷卢经济联盟 法国 瑞士 印度
一般服务 交通、物流与配销 印刷 医疗保健 贸易中心/建筑服务等	市场（客户）至关重要 基础设施与后勤支持对于产品配销至关重要 高素质的劳动力很重要 对成本敏感 可用的设施；场地规模也很重要	中国 美国 荷兰 英国 法国	美国 德国 英国 日本 荷兰
休闲与旅游 宾馆 景点	市场（客户）以及增长潜力很关键 劳动力的可获得性（包括语言技能）也是一个考虑因素 建筑和运行方面的监管 优质的基础设施和后勤支持 环境（农村和城市）的质量和吸引力	中国 英国 印度 巴西 俄罗斯	美国 英国 西班牙 法国 意大利

续表

产业分类	关键性普遍要求	最佳投资地	最佳来源国
加工工业	大规模、成长新市场和关键客户	中国	美国
造纸	仅靠自然资源	美国	加拿大
矿产/建材等	良好的公路、铁路和港口以及物流保障	加拿大	英国
林业产品	运营成本低	俄罗斯	澳大利亚
粮食	足够的劳动力	墨西哥	俄罗斯
石油加工	拥有相关配套产业	巴西	荷兰
采掘业	有利于投资项目运行的监管	澳大利亚	德国
钢和铝	足够可靠的水、电力供应	英国	日本

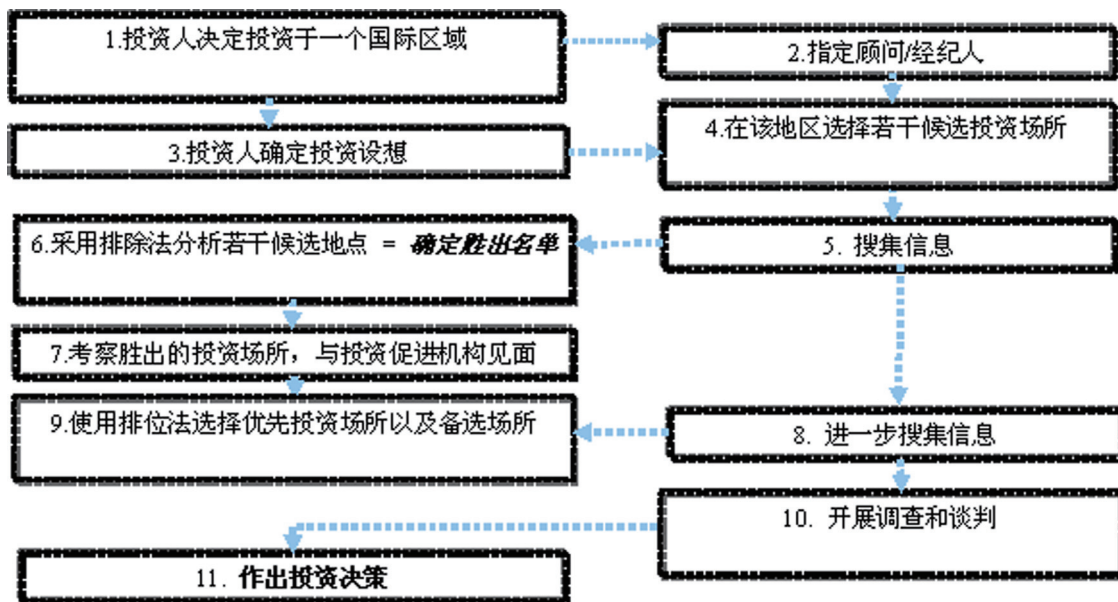
来源：普华永道会计事务所与OCO Global

第2-4步主要是在顾问团队的协助下，投资者确定投资的国家和城市。对于诸如自然资源和私有化这类投资项目来说，投资者可能只有一个地点，别无选择；但是对于大部分投资项目来说，投资者有诸多地点可以选择。

在城市营销以及锁定目标投资者（见模块VII）的过程中，城市投资促进机构的宣传活动（见模块VI）可能会决定着该城市是否能够进入投资者长长的候选名单。投资地点决策过程中顾问的作用也表明，城市投资促进机构为什么需要直接锁定目标投资者以及投资公司。

一旦投资者确定了考虑名单，就会搜集数据，然后分析这些列入名单的城市，然后从中选出晋级下一轮的投资地点（通常2-3个）^①。在第5步，投资者可能会联系城市投资促进机构，以获得相关信息和数据。投资者和/或其顾问对这些进入最后名单的地点进行实地考察，以作进一步分析，然后选出最优先的投资地点。实地考察期间，投资者可能会调查投资地点的情况，包括会与供应商和合作伙伴进行协商。如果投资者需要一些优惠政策，那么它还需要与城市管理者进行磋商。投资促进机构的投资促进活动是否有效往往决定该城市是否能获得该投资项目。

图1. 投资地决策程序



来源：普华永道会计事务所。

^① www.fdibenchmark.com 以及 www.competitivealternatives.com 等工具可以帮助投资者（以及投资促进机构）搜集数据并且针对不同行业 and 不同投资项目，对地点进行评估。

F. 外商直接投资如何促进经济发展

关于外商直接投资如何促进经济发展已经有了广泛的研究。外来投资能够为城市带来诸多经济利益。下文列出了其中的一些关键利益：

* **创造就业机会**：通过国外附属企业的运作，外商直接投资能够直接创造就业机会。它也能间接地为供应商和合作伙伴创造就业岗位。根据估测，2008年，外国公司通过新建项目投资和扩建项目投资创造了400多万个工作机会^①。

* **进入出口市场**：外商直接投资往往比国内投资更偏重于出口，并且通过为当地的供应商企业培育国际供应链机会，增加当地公司的出口^②。

* **增加国内投资**：通过地方联系网络，外商直接投资能够大大增加国内公司的投资^③。在一些制造业发达的地区，那些致力于发展地方供应网络与外国公司联系的项目已经带来了相当于初期外来投资额50%的国内投资^④。与此同时，通过地方性联系网络，外商直接投资更加融入地方经济，使得国外投资者越来越与城市紧密联系在一起，从而减少了他们未来撤资的风险。

* **提高生产率**：平均来说，国外投资者要比国内公司拥有更高的生产率。因此，外商直接投资能帮助提升整体生产率，并提高地方经济的竞争力^⑤。同时，通过与外来投资者的合作（和竞争），地方公司也能接触到最先进的管理经验，从而产生执行全新生产方式的动力。

* **获得新技术**：跨国企业往往注重研发，并且控制着全球大部分的研发和专利活动。外来新建投资项目和新形式的投资项目是研发的重要动力源泉，并且能够为地方企业和研发机构带来乘数效应^⑥。

* **创新**：外商直接投资会加剧地方市场竞争，从而产生创新动力^⑦。

* **外汇**：在那些储蓄率低、资本缺乏的国家，外商直接投资可以成为外汇的重要来源。

* **工资溢价**：外资企业通常能够提供更高的工资，这对于地方经济发展来说，也具有乘数效应。

上述利益表明了外来投资对于地方经济的促进作用。除了提高生产率、增加资本投资以及直接创造就业、财富和出口之外，外来投资也能对追随投资、供应链开发、产业集聚以及提高投资的品牌价值等方面产生强大的促进作用。

当然，外商直接投资也会产生副作用，比如排挤国内企业、滥用转移定价、研发的去本地化、恶性竞争、危害环境等等。国家与城市官员需要认清这些可能性并且通过适当政策消除这些负面作用。

G. 全球投资趋势^⑧

世界经济的日益全球化是建立在跨国公司的国际化生产基础之上的。表格3显示，全球外商直接投

① 见金融时报FDI市场数据库www.fdimarkets.com/index.cfm?page_name=markets

② 见Brian Aitken, Gordon H. Hanson 以及Ann E. Harrison的“溢出效应——外商投资与出口行为”，《国际经济杂志》43（1997），第03-132页

③ 见Nigel Driffield 与Dylan Hughes的“外商投资与国内投资：区域发展还挤出效应？”《区域研究》37，3（2003），第277-278页；见联合国贸发会议《2001世界投资报告：促进联系》（纽约/日内瓦：联合国，2001）

④ 见Henry Loewendahl《与跨国公司之间的角力：西门子和日产公司投资英格兰东北》（伦敦：Palgrave出版社，2001）。

⑤ 研究显示生产力的差异取决于企业是一国企业还是跨国企业，而不取决于是外国企业还是国内企业（见Ben Ferrett“跨国企业寡头的公司内部和跨公司技术转让”（英国诺丁汉：诺丁汉大学，2003）。吸引跨国企业并且鼓励国内企业发展成为跨国企业能够产生很大的政策影响。

⑥ 见Robert Lensink 与Oliver Morrissey“外商直接投资：在发展中国家的流动、波动与增长”格罗宁根大学SOM研究院（系统、组织与管理），研究报告No. 01E16（荷兰格罗宁根：格罗宁根大学，2001）。

⑦ 见Michael Porter作品，如M. Porter《国家竞争优势》（纽约：自由出版社，1990）。

⑧ 本节内容引自Economou et al“国际投资中的趋势与问题”，Karl P. Sauvart《国际投资法与政策年报》（纽约：牛津大学出版社，2009）第3-34页。见联合国贸发会议《2008世界投资报告》

资流入从1982年的5800万美元增加到了2005年的将近1万亿美元以及2007年的1.8万多亿美元。全球外商直接投资存量预计超过了15万亿美元。表格3还显示，跨国并购已经成为外商直接投资流动的关键驱动力。

表格3. 1982-2007年外商直接投资与国际生产指标 (单位: 十亿美元, 现行价格)

指标	1982	1990	2005	2007
外商直接投资流入	58	207	946	1,833
外商直接投资流出	27	239	837	1,997
外来直接投资存量	789	1,941	10,048	15,211
对外直接投资存量	579	1,785	10,579	15,602
外来直接投资收益	44	74	759	1,128
对外直接投资收益	46	120	845	1,220
跨国并购	...	200	716	1,637
国外附属企业销售额	2,741	6,126	21,394	31,197
国外附属企业总产值	676	1,501	4,184	6,029
国外附属企业总资产	2,206	6,036	42,637	68,716
国外附属企业出口	688	1,523	4,197	5,714
国外附属企业人员雇佣	21,524	25,103	63,770	81,615

来源: 联合国贸发会议《2007世界投资报告: 跨国公司、采掘业与发展》(纽约/日内瓦: 联合国, 2007); 联合国贸发会议《2008世界投资报告: 跨国公司与基础设施的挑战》(纽约/日内瓦: 联合国, 2008).

根据Economou et al, “当今世界的8万多家跨国公司控制着世界各地80万多家外国附属企业的所有权。截止2007年, 这些跨国公司在其海外附属企业雇佣员工达到了8200万, 总资产达到了69万亿美元, 销售额达到了大约31万亿美元, 出口达到了6万亿美元左右, 成为全球经济体系中非常重要的角色。跨国公司的研发投入占据世界总研发投入的一半左右, 占世界商业研发投入的比例达到了三分之二以上。他们承担着全球大部分的贸易, 大约三分之一的全球贸易是在跨国公司的网络之中进行的^①”。

2008-2009年世界经济的下滑、金融风暴和信贷减少, 引起了一些关键的外商直接投资来源国和接受国的经济衰退。结果, 外商直接投资急剧下降了大约50%^②。虽然新兴市场没有像发达市场那样遭受重创, 世界各大市场对于外商直接投资的竞争却因此变得空前激烈——这使得投资促进机构在吸引投资方面面临更大的挑战。

更具体来说, 表格4显示了外商直接投资于2008年下降21%, 并预计2009年将下降更多。金融危机将会削弱公司进行并购的资金能力, 随着股票价格——公司价值——的下降, 企业并购涉及金额将于2009年下降, 从而压缩外商直接投资流动金额。外商直接投资新建项目于2008达到了15,500的峰值, 但是预计也将于2009年下降14%。新建项目投资创造的就业机会也将从2008的400万峰值降低到2009年310万。

a 初步预测. b 截止2009年1月的预测. c 外商直接投资新建项目趋势风向标. 数据涵盖了大部分但并非全部的项目. 就业数据包括预测.

^①Economou et al., op. cit., p. 4.

^②Laza Kekic “全球经济危机与新兴市场吸收的外商直接投资: 今年新兴市场吸收的外商直接投资将历史上首次超过全球外商直接投资流动的一半以上”《哥伦比亚外商直接投资前景报告》 No. 15, 2009年10月8日, 参见 www.vcc.columbia.edu.

表格4. 2007–2009年外商直接投资最新趋势和预测

指标	2007	2008a	2009b
外商直接投资流入(单位: 十亿美元)	1,833	1,449	735
外商直接投资新建项目 ^c	11,916	15,456	13,300
新建项目直接创造就业机会(百万) ^c	2.9	4.0	3.1

来源: 千年城市倡议和威尔哥伦比亚可持续国际投资中心, 联合国贸发会议“评估当前金融和经济危机对全球外商直接投资流动的影响”(纽约/日内瓦: 联合国, 2009); 《金融时报》外商直接投资市场数据库; 经济学人智库全球预测服务 (gfs.eiu.com/about/.)

H. 区域投资趋势

从全球范围来看, 外商直接投资的增加与经济发展紧密相关。自此10年之初, 世界经济增长速度平均维持在4%左右; 而同期发展中国家的年度经济增长率保持在7%左右^①。2008年之前, 发展中国家虽然拥有更高的经济增长率, 但是其外商直接投资份额、项目和并购方面一直没有赶上发达国家。2008年, 尽管发达国家吸收的外商直接投资出现下降, 新兴市场获得的外商直接投资却持续上升。2009年, 新兴市场吸收的外商直接投资很可能超过发达国家^②。

具体来说, 发展中国家在外商直接投资中所占份额将从2007年的27%上升到2008年的36%; 外商直接投资项目从42%上升到了48%。在外商直接投资流动量和项目方面, 非洲比世界任何其它地方增长更快。

表格5. 2003–2008年发达经济体与发展中经济体吸收的外商直接投资 (单位: 十亿美元)

指标	2003	2004	2005	2006	2007	2008
世界外商直接投资流入	558	742	946	1,306	1833	1,449
发达经济体	359	419	590	858	1,246	840
发展中经济体	175	283	314	379	500	518
非洲	19	18	30	36	53	62
拉丁美洲与加勒比海地区	46	94	76	84	126	142
亚洲和大洋洲	111	171	209	260	320	314
西亚	12	21	42	60	72	56
南亚和东南亚	98	149	167	200	248	256
转型中的经济体	24	40	41	69	86	92
世界外商直接投资项目 ^a	9,446	10,221	10,481	12,166	11,914	15,454
发达经济体	3,919	4,378	4,688	5,431	5,669	6,447
发展中经济体	4,513	4,845	4,482	5,311	4,973	7,384
非洲	335	279	459	446	383	819
拉丁美洲与加勒比海地区	800	808	560	576	786	1,094
亚洲和大洋洲	3,378	3,758	3,463	4,289	3,806	5,471
西亚	426	409	505	712	580	1,092

① 参见经济学人智库 www.eiu.com.

② 参见 Kekic, op. cit.

续表

指标	2003	2004	2005	2006	2007	2008
南亚和东南亚	2,952	3,349	2,958	3,577	3,226	4,379
转型中的经济体	1,014	998	1,311	1,424	1,272	1,623
世界跨国并购(销售额)	297	381	716	881	1,637	1,184
发达经济体	244	316	605	728	1,454	981
发展中经济体	40	55	94	127	153	177
非洲	7	5	11	18	10	26
拉丁美洲与加勒比海地区	12	24	24	38	31	30
亚洲和大洋洲	22	25	60	72	112	121
西亚	1	1	14	18	30	32
南亚和东南亚	20	24	45	54	82	89
转型中的经济体	2	10	17	25	30	25

数据来源:千年城市倡议和威尔哥伦比亚可持续国际投资中心,基于联合国贸发会议《2009世界投资报告:跨国公司、农业生产和发展》(日内瓦:联合国贸发会议,2009),第212-214页,247-250页;联合国贸发会议《2008世界投资报告:跨国公司与基础设施的挑战》(日内瓦:联合国贸发会议,2008),第199-202页,253-256页;联合国贸发会议《2007世界投资报告:跨国公司、采掘业和发展》(日内瓦:联合国贸发会议,2007)第207-210,251-254页;以及《金融时报》外商直接投资市场数据库。

a 外商直接投资新建项目趋势风向标。数据涵盖了大部分但并非全部的项目。就业数据包括预测。

虽然说发展中国家高得多的经济增长率应该带来外商直接投资的上升,经济增长却并非决定外商直接投资流动、外商直接投资地理分布和产业分布的唯一因素。尽管目前全球经济前景比较消极,跨国公司的投资计划却也同样重要。跨国公司在制定投资计划的时候,会更加关注具体的产业因素、竞争对手的战略、成本、利润以及其它因素。其中最为重要的是,技术的进步、运输成本的下降、对商业环境的更大重视以及对FDI的开放态度使得本地化生产更快地融入全球生产体系和价值链。

I. 当前投资面临的问题

随着新情况不断涌现,新的角色正在出现,老的角色正在革新。其中首当其冲的就是跨国企业:它们正变得更加敏捷,提高了国际竞争的能力,对世界上的各种新式的投资方式更加开放,同时它们也认识到了新出现的风险和挑战。很多跨国公司产生于新兴经济体,它们正在尝试着同时向发达国家和发展中国家进行投资。有些跨国公司是国有企业,并且与私营跨国公司相比,享有很多优势,比如能够获得低成本的融资、信息以及政府支持等。

主权财富基金以及那些将石油产业盈余或者国家外汇储备用于海外投资的国有基金都是全球外商直接投资领域的新角色;它们控制的资金总额预计达到了3.8万亿美元(数据来源于主权财富基金研究所),而且5年之内,这一数字还将增长一倍以上^①。

1. 产生于新兴经济体的跨国公司

新兴市场正在成为外商直接投资的重要来源地——其他发展中国家尤其如此。表格6显示,发展中国家的对外直接投资在2007年达到2530亿美元,约占全球对外直接投资的13%。2006年这一数字是2120亿美元,而在2003年仅有290亿美元。2007年,在发展中国家所有的对外直接投资中,大约超过四

^① 参见主权财富基金研究所网站 www.swfinstitute.com。

分之三是来自于亚洲和大洋洲的跨国公司。

从外商直接投资新建项目来衡量，新兴市场在对外直接投资中也具有同等的重要性。2007年，发展中国家新建投资项目占世界总量的比例为14%，2008年这一比例上升到17%，总数达2572个。从外商直接投资新建项目来看，80%的发展中国家对外投资项目来自于亚洲和大洋洲。但是，非洲和西亚却是在这方面增长最快的两个地区。

表格6. 2003–2008年发达经济体与发展中经济体对外直接投资

指标	2003	2004	2005	2006	2007	2008
世界外商直接投资流出 (单位：十亿美元)	617	877	881	1323	1997	NA
发达经济体	577	746	749	1087	1692	NA
发展中经济体	29	117	118	212	253	NA
非洲	1	2	2	8	6	NA
拉丁美洲和加勒比海地区	11	28	36	63	52	NA
亚洲和大洋洲	17	88	80	141	195	NA
西亚	-4	8	12	23	44	NA
南亚和东南亚	21	79	67	118	151	NA
转型中的经济体	11	14	14	24	51	NA
世界直接对外投资项目^a (项目数量)	9,446	10,221	10,481	12,166	11,914	15,454
发达经济体	7,824	8,707	8,943	10,110	10,005	12,557
发展中经济体	1,449	1,323	1,337	1,830	1,698	2,572
非洲	65	49	70	83	60	191
拉丁美洲和加勒比海地区	154	176	103	180	252	270
亚洲和大洋洲	1,230	1,098	1,164	1,567	1,386	2,111
西亚	209	179	240	432	288	577
亚洲和东南亚	1,021	919	924	1,135	1,098	1,534
转型中的经济体	173	191	201	226	211	325
世界跨国并购 (购买, 单位：10亿美元)	297	381	929	1,118	1,637	NA
发达经济体	257	341	778	930	1,411	NA
发展中经济体	31	38	100	157	180	NA
非洲	1	3	19	24	6	NA
拉丁美洲和加勒比海地区	12	15	12	34	42	NA
亚洲和大洋洲	19	21	70	99	133	NA
西亚	2	1	20	42	43	NA
亚洲和东南亚	17	19	49	57	89	NA
转型中的经济体	9	1	23	11	18	NA

数据来源：千年城市倡议和威尔哥伦比亚可持续国际投资中心，基于联合国贸发会议《2009世界投资报告：跨国公司、农业生产和发展》（日内瓦：联合国贸发会议，2009），第212–214页，247–250页；联合国贸发会议《2008世界投资报告：跨国公司与基础设施的挑战》（日内瓦：联合国贸发会议，2008），第199–202页，253–256页；联合国贸发会议《2007世界投资报告：跨国公司、采掘业和发展》（日内瓦：联合国贸发会议，2007）第207–210，251–254页；以及《金融时报》外商直接投资市场数据库。

^a外商直接投资新建项目趋势风向标。数据涵盖了大部分但并非全部的项目。就业数据包括预测。

从全球范围来看，少数几个国家贡献了新兴市场的大部分对外直接投资。新兴市场最大的100家跨国企业有五分之四位于亚洲。在政府的大力支持下，一些跨国企业实行了国际化战略。典型的例子就是中国于2000年启动了“走出去”的国家发展战略，在此背景下，中国的跨国企业掀起了对外投资

的热潮^①。其中的一些投资是资源驱动型的，而撒哈拉以南的非洲地区就成为了一个重要的目的地。在制造业领域，大部分来自于南半球的对外直接投资是区域性的；但是在服务领域，尤其是在基础设施和自然资源领域，则出现了大量的跨地区投资。

南半球的跨国公司形式多样。其中大部分都是中小型企业，它们的投资重点是同地区的发展中国家；但是也有许多大型、全球化的公司，它们在其它发展中国家和发达国家进行多元化投资。总体上，这些跨国公司进行对外投资的基本动机和那些发达国家的跨国公司比较类似：推动贸易和生产的全球化。新兴市场100家最大的跨国公司中，有大约四分之一是国有企业，其中包括一些最大的跨国公司，比如俄罗斯天然气工业股份公司（俄罗斯）和中信集团（中国）。中国的对外直接投资基本上是由其国有企业（约占中国对外直接投资总额的80-90%）驱动的，这些国有企业的平均投资规模要远远大于那些中国的私营企业^②。中国最大的跨国公司基本都是国有企业，其中超过一半都是来自于采掘业^③。

除了传统的新建项目投资，南半球的跨国公司也越来越依靠跨国并购这种投资模式。2007年，发展中国家的公司的跨国并购涉及金额从2006年的1570亿美元上升至1800亿美元，约占全球总额的11%。虽然大型投资者控制着整体投资趋势，南半球进行的对外投资大部分都是由中小企业执行的。这些企业规模相对较小。在非洲进行制造业项目投资的那些中国公司就是最好的例子。

虽然新兴市场正在成为投资的关键来源——尤其是发展中国家吸收投资的重要来源——下文表格显示，2007年，发达国家在新建项目投资、对外直接投资以及跨国并购方面的比例仍然分别高达84%、85%和86%。发达国家的跨国公司仍然是非洲和世界各地城市外来投资的最主要来源。

2. 政治风险

始于二十世纪80年代后期并延续到整个90年代的快速自由化帮助淡化了人们的政治风险意识。早些时候的国有化和其它的国家干预措施曾一度造成了政治风险。但是，跨国公司在过去几年中越来越意识到了政治风险。经济学人智库开展的一项针对602个公司主管调查结果证明了这一点：政治风险被认为是投资于新兴市场的最大障碍^④。世界经济论坛《2008全球风险报告》主要探讨的供应链中断等问题，也为这一调查结果提供了证据。政治风险管理服务主要供应商Aon在其报告中认为，2008年世界最大的50个经济体中，有25个经济体面临更大的政治风险；风险咨询公司Control Risks也将57%的新兴经济体面临的政治风险评定为中等或者中等以上；安永公司也提出证据认为，当今世界正面临日益上升的政治风险^⑤。

违约、挪用公款、商品出口国资源国家主义的抬头、对战争、恐怖主义和社会动荡的担忧再次迫使跨国公司重新思考它们的风险管理策略和风险缓解工具。越来越多的公司开始意识到，不仅要考虑到日常业务中出现的商业风险，同时也要考虑到和管理好政治风险。但是，相比较突然的利率或价格

^① Qiuzhi Xue and Bingjie Han “政府决策在促进新兴市场对外直接投资方面的作用：中国经验” 《Sauvant et al》，op. cit. 也请参见 Katherine Xin和Arthur Yeung “走出去：中国公司的下一步挑战”（瑞士洛桑：瑞士国际管理发展学院，2007），登陆网站：<http://www.imd.ch/research/challenges/TC087-07.cfm?bhcp=1>

^② Ken Davies “全球FDI下降，中国对外直接投资翻番” 《哥伦比亚大学外商直接投资前景报告》 No. 5, 2009年5月26日，参见网站 www.vcc.columbia.edu。如欲了解阿根廷、巴西、中国、印度、以色列和俄罗斯跨国企业的情况，请登录<http://vcc.columbia.edu/projects/#Emerging>。

^③ 参见威尔哥伦比亚可持续国际投资中心和复旦大学管理学院的新闻稿www.vcc.columbia.edu/projects/documents/PressRelease-ChineseMNEsmakesteadyprogress.pdf，2008年10月22日

^④ Laza Kekic和 Karl P. Sauvant 《2011世界投资展望：外商直接投资和政治风险挑战》（伦敦：经济学人智库（EIU）以及哥伦比亚国际投资项目，2007），参见www.vcc.columbia.edu。

^⑤ 同上，世界经济论坛《2008全球风险报告》（日内瓦：世界经济论坛，2008），参见（<http://www.weforum.org/pdf/globalrisk/report2008.pdf>）；Control Risks，2008风险地图（<http://www.crg.com/default.aspx?page=1096>）；Aon，2008政治与经济风险地图（<http://insight.aon.com/?elqPURLPage=983>）；安永，《2007年新兴市场风险管理》（伦敦：安永，2007）；多边投资担保机构（MIGA），《南-南外商直接投资和政治风险：挑战与机遇》（<http://www.pri-center.com/feature/index.cfm?fid=24>）。

变化、运行失败和流动性风险等商业风险而言，政治风险往往是由政府的特定行为带来的。即使那些传统上能够容忍政治风险的新兴市场跨国公司，在它们投资于远离国土、资源丰富的经济体时，也越来越意识到政治风险的存在。它们的应对之道是越来越依赖于来自公共服务供应商的保险。典型的例子便是中国国有出口信贷机构——中国出口信用保险公司业务的迅速成长^①。

3. 新角色

近年来，好几个新型、非传统实体成为外商直接投资领域的重要力量。这些实体包括，私募股本基金、风险投资基金、侨民投资和主权财富基金。虽然这些新角色依然遵循传统北-南流动模式，南-北流动模式也正在发生（主权财富基金就是如此），从而引起了发达国家对这类投资更加严厉的批评。

根据新兴市场私募股本基金会，主要在美国市场募集、投向新兴市场的私募股本资金和风险投资基金已经从2004年的60亿美元增加到了2007年的590亿美元（见表格7）。私募股本基金往往能够从银行和养老基金筹集到大量的资金，以投资那些没有上市的公司。诸如黑石集团、德州太平洋集团和凯雷集团的大型私募基金都在那些综合效益高的公司拥有组合投资。这些私募资金能够获得银行信贷，所以能够开展大规模的交易。

表格7. 2003–2007年新兴市场私募资金总量（按照地区）

年份	亚洲新兴经济体 ^a	中东欧(CEE)/俄罗斯	拉丁美洲和加勒比海地区	撒哈拉以南非洲	中东和北非(MENA)	泛-新兴市场(EM)	总量
2003	2,200	406	417	350 ^b		116	3,489
2004	2,800	1,777	714	545 ^b		618	6,454
2005	15,446	2,711	1,272	791	1,915	3,630	25,765
2006	19,386	3,272	2,656	2,353	2,946	2,580	33,193
2007	28,668	14,629	4,419	2,340	5,027	4,077	59,161

数据来源：新兴市场私募股本基金会(<http://www.empea.net/>)预测。因为进行了舍入处理，因此分项相加可能不等于总数。

a “亚洲新兴经济体”不包括投向日本、澳大利亚和新西兰的基金。

b 2003年和2004年度，此项数据是列入非洲和中东地区进行统计的。

风险投资基金主要采取的是产权股本的形式，往往集中于某些行业，尤其是那些高科技行业。通过提供必要的资本、缓解潜在瓶颈、帮助国家发展新的竞争优势、提升出口以及升级产业。风险投资能够对经济发展产生积极影响。但是，与私募股本基金一样，风险投资基金和类似基金通常不受国家FDI监管框架的约束。目前，只有一些国家（比如印度）正在采取措施，以实施风险投资监管。

侨民对外直接投资（即移民对其原籍国进行的投资）正大受欢迎，尤其是在拥有最多海外侨民的中国和印度更是受到欢迎。同时，许多非洲国家也正努力寻求这些侨民的直接投资。中国在吸引华裔人士投资方面取得了巨大的成功，尤其是在劳动密集型部门。虽然在规模上落后于中国，印度也正在采取措施，吸引侨民投资。

主权财富基金的规模越来越大，投资范围也日趋多元化，不仅包括资产不良金融机构，也包括私营公司。主权财富基金是外商直接投资领域的新生力量，其影响力尚需全面认识和考察。仅仅在2006年，主要的石油出口公司就向主权财富基金转移了大约1350亿美元的石油收益。当前，所有的主权财富基金的总额已接近4万亿美元（主权财富基金研究所）^②。这些基金正在不断产生，而且其规模已经

① 参见多边投资担保机构《南-南外商直接投资和政治风险：挑战与机遇》；也可以登录(<http://www.pri-center.com/feature/index.cfm?fid=24>)进行在线阅读。

② 参见主权财富基金研究所网站 www.swfinstitute.com。

超过了对冲基金和私募股本资金的总和。过去十年中，大量直接投资基金应运而生，海外私人投资公司和国际金融公司等实体也成立了很多基金。主权财富基金与这些基金的共同之处在于，它们都对私人公司进行直接股本投资。最近，为了配合发达国家主要的金融机构，主权财富基金一直在收购非控制性股份，进一步表明了其将投资重点从外国政府债券转向股本市场的多元化投资意愿。虽然所有这几类基金能够帮助将资本投向新兴国家和其它国家，战略透明化和投资规模问题不允许全面分析此类重要的资本流动内容及其对与FDI产生的影响。

J. 关键知识点和资源

1. 关键知识点

“外商直接投资介绍”模块的关键知识点是要理解以下内容：

* 外商直接投资的定义以及一个公司可以开展的各种类型和模式的外商直接投资，包括FDI流量、存量、项目之间的区别；新建直接投资项目、企业并购和新型投资。

* 海外投资决策往往是为了拓展海外市场、降低生产成本或者获得自然资源以及技术资产，有时是为了达到以上所有目标，而进行的战略投资的一部分。此外，外商直接投资地点选择的决定因素取决于产业类别和具体的投资项目。如果城市正在寻求某特定行业和特定目标公司的投资，那么就必須了解该公司的战略投资动因、项目投资动因和地点选择决定因素。

* 典型的公司投资决策流程；城市投资促进机构为了帮助城市获得项目关注并且赢得投资项目，而在流程关键步骤采取的干预措施。

* 外商直接投资产生的利益，包括创造新的工作机会、增加出口、提供资金和技术以及帮助地方刺激投资、提高生产效率、促进创新、改善员工收入状况。

* 外商直接投资的全球和区域趋势，包括发展中经济体在吸引外资和对外投资方面日趋重要的地位；以及当前经济环境对全球外商直接投资流向的影响。

* 当前外商直接投资中的问题，包括新兴市场中的跨国公司、政治风险因素以及主权财富基金如何影响外商直接投资领域。

2. 资源

欲了解其它研究成果，请参考联合国贸发会议《世界投资报告》。该报告每年9月发布，提供关于外商直接投资趋势、意义和影响的最权威观点^①。如欲全面了解各大公司在全球范围内的投资动向，请参考《金融时报》外商直接投资市场数据库^②。

^① 参见联合国贸发会议《世界投资报告》企业和发展部www.unctad.org/wir。

^② 参见《金融时报》FDI市场数据库http://www.fdimarkets.com/index.cfm?page_name=markets。

模块 III. 投资促进框架^①

A. 介绍

1. 主题

此模块主要介绍投资促进的原则。主题包括：

- * 城市为何需要促进投资
- * 促进投资的重点工作
- * 制定一个投资促进战略
- * 设立一个投资促进机构
- * 城市营销
- * 锁定投资者是吸引投资和改善投资质量的有效方法
- * 实行投资便利化，成功获得投资项目
- * 后续服务和政策推动
- * 关键知识点和资源

2. 目标

此模块的基本目的是帮助城市官员全面了解促进投资的方法、基本原理和重要意义。

下文各模块提供了关于城市吸引外来投资的详细指南。但是要掌握这些内容，你必须首先阅读此模块。

B. 城市为何需要促进投资

1. 对经济的影响

投资促进可以对一个地方的外商直接投资水平产生很大的影响^②。世界银行研究表明：

- * 投资促进预算每增加10%，外商直接投资就会增加2.5%。
- * 投资促进工作每开支1美元，就可以得到将近4美元的净现值^③。

^①此模块采用的结构为：Henry Loewendahl的“投资促进框架”《跨国公司》，10（1）（2001），第1-42页。

^②参见 Louis T. Wells 和 Alvin G. Wint “国家营销：推介是吸引外资的一个工具” FIAS 专刊 No. 1（华盛顿特区：外商投资咨询服务机构，1990）以及2000年更新版“国家营销：推介是吸引外资的一个工具” FIAS 专刊 No. 13（华盛顿特区：外商投资咨询服务机构，2000）。

^③“净现值”指投资成本与投资产生的所有预期收益贴现值之间的差额。

同时，正如第II节F部分显示，外商直接投资可以极大促进地方经济的发展。根据预测，1美元的外商直接投资会带来1美元的国内投资^①。同样，研究表明，在有些行业，外商直接投资的制造业项目每产生1个工作机会，就能够为整体经济带来3个间接的工作机会。而且，外商投资者的生产效率要比国内投资者高出40%^②。微软中东和非洲区副总裁Marco Comastri预测，微软在一个国家每投资1美元，就能为该国整体经济带来另外10美元的投资。

2. 投资者信息不对称

投资促进之所以能够影响外商直接投资的一个关键原因是，公司无法获得关于理想投资城市的完整信息。

在考虑投资某城市的时候，公司并不完全了解每个候选地点，而是往往考虑具有以下条件的城市：

- * 公司此前已经有投资的城市；
- * 公司的竞争对手已投资的城市；
- * 有公司重要客户和供应商的城市；
- * 进入投资地点吸引力排名的城市
- * 获得商业媒体积极评价的城市
- * 公司实地考察过或者公司人员度过假的城市
- * 有家族渊源的城市

虽然投资者越来越热衷于投资新兴市场（包括非洲），他们对于非洲或者其它新兴地区中小城市的商业机会缺乏了解和经验。

公司所掌握的信息不完整，投资决策过程可能比较主观而带有偏见。正如国际金融公司认为的那样：“大部分公司只会考虑为数不多的几个投资地点”^③。同样，众所周知，投资咨询公司（房地产公司、顾问公司、会计事务所以及律师事务所）为减小风险，往往故意规避推荐没有把握的城市，从而大大减少了投资者的考虑对象。

因此，任何能够帮助公司更多获取城市信息、更好了解城市的活动都可以增加城市获得投资的可能性。

投资促进工作的重要性不仅在于吸引外商直接投资——来自同一国家的国内公司也可能获得该国中小城市的投资机会；投资促进的原则也同样适用于吸引国内其它地方的投资者。的确，许多城市投资促进机构都注重吸引来自国内其它地方的投资。

3. 投资促进为城市创造的利益

几乎每个国家都设立一个专门性的投资促进机构，旨在吸引和促进外来投资。因此，除了国家层面的投资促进机构，了解城市投资促进活动所产生的利益和价值显得非常重要。在国家支持下开展投资促进工作，可以帮助城市获得以下关键利益：

a. 不同的经济发展目标

每个城市都拥有并且十分了解自身的竞争优势和经济发展目标。这些优势和目标不一定和国家投资促进机构的优势和目标保持完全一致。国家层面的投资促进机构只是负责帮助少数几个行业吸引外来投资，这些行业往往也是国家总体上最具竞争力、最具发展前景的行业。尽管某些城市不在国家投资促进机构的核心业务范围内，它们也能提供一些合适的机会，以吸引外来投资。城市可以向投资者推介这些机会。

^①参见 Driffield 和 Hughes 《op. cit.》，第 277-288 页。

^②参见 Loewendahl 《与跨国公司之间的角力》，op. cit.

^③国际金融公司“外商直接投资（经验5的教训）”（华盛顿特区：世界银行，1997），第62页。

b. 更好地宣传城市

城市投资促进机构紧靠城市，又专为城市服务，因此比国家投资促进机构更加了解城市的优势和劣势。因此，城市的一个重要职责就是向国家投资促进机构和投资者提供城市投资信息，并且更加有效的推介宣传城市。

c. 为投资提供便利

只有当投资者了解当地环境并且能够获得地方决策者的支持，投资才有可能取得成功。城市投资促进机构通常会努力了解地方案序，并且往往是靠近决策者，所以才能帮助投资者获得信息，进行联系。

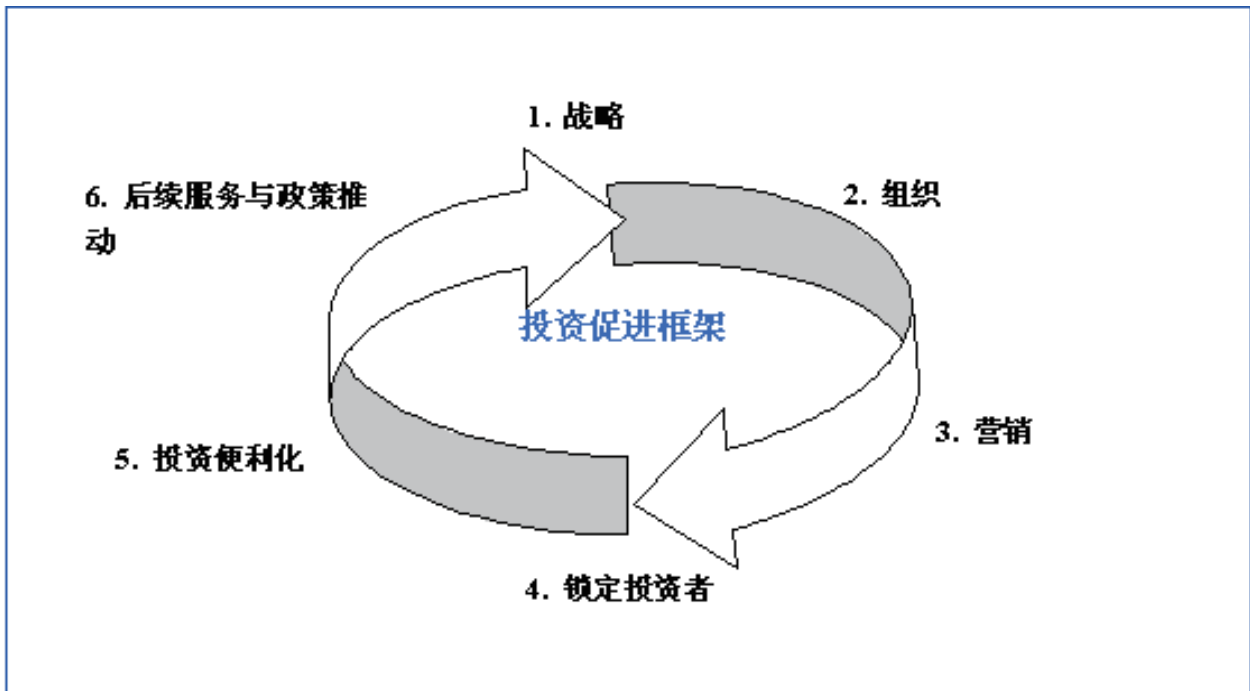
d. 吸引国内投资

对于许多城市来说，吸引国内投资和国外投资至少具有同等重要的位置。联合国贸发会议数据显示，2007年，最不发达国家的外商直接投资占其国内投资的比例至多为15%，表明在这些国家中，大部分投资都是由当地公司开展的^①。吸引国外投资的原则和技巧也可以适用于吸引国内投资。国家投资促进机构没有促进国内投资的职责，城市应该肩负起了解、发现和吸引国内投资者的重任。

C. 投资促进机构的关键职能

如图2所示，投资促进机构有6大主要职能。虽然投资促进框架同样适用于国家、区域和城市投资促进机构，城市和国家层面机构的主要工作和最佳做法往往不同。每一个城市，不管其规模大小、资源规模，都需要考虑如何执行好投资促进工作的6大职能。以下各节将分别探讨这6大职能，包括其存在问题和最佳做法。第III节D部分提供了执行投资促进框架的详细指导建议。

图2. 投资促进框架：投资促进机构的职能



来源：Henry Loewendahl “投资促进框架”《跨国公司》,10 (1), (2001), 第3页

^①联合国贸发会议《2008世界投资报告》，op. cit.

D. 战略

城市应该制定自身的投资促进战略。这要求必须了解国家和地方的政策背景及其对于潜在外来投资的影响；并需确定关键部门（以及基本原理），以锁定外来投资者。

1. 了解政策背景

国家政策环境是有效投资促进工作的不可分割的一个部分。如果不考虑国家在吸引外商直接投资方面的基本政策，城市会在营销和推介投资地点的过程中将面临困难。

这些基本国家政策包括：

- * 宏观经济政策可以为吸引外资提供积极的框架。关键的政策包括合适的贸易与支付体系、以及良好的税收和优惠机制。

- * 宏观经济稳定性对于吸引外来投资也非常必要。

但是，城市政策环境也同样重要。虽然国家政策很大程度上影响着一个国外企业是否选择该国进行投资，地方政策也同样决定着该城市是否能够赢得投资项目。

地方政策环境主要包括以下内容：

- * 在基础设施建设方面的必要投资。提供工商业用途的地址和建筑、优质公路以及其它交通设施（包括一个良好的机场）都是吸引外来投资的显著优势。

- * 在能源和电信基础设施方面的必要投资。这方面的投资可以确保稳定的电力、燃气、电信供应和因特网服务。

- * 在人力基础设施，尤其是教育领域进行投资，为投资者提供高素质、受过良好教育的劳动力资源。

城市也应在影响国家和地方政策方面发挥作用，以确保为国外投资者和国内投资者提供有吸引力的运转框架。关于城市如何影响国家政策将在下文的模块IX进行讨论。

城市还需要与相关的国家和地方机构进行紧密合作，如果该国有一个全国性的投资促进机构，那么和该机构建立强有力的联系有助于该城市吸引外来投资，并且能够为城市的投资促进工作提供支持和建议。从地方层面来讲，投资促进工作应该和城市政府重点发展的产业方向保持一致。第III节E.2部分则详细探讨了城市投资促进机构和全国机构之间的关系。

2. 部门战略

成功的投资促进要求具有清晰的战略方向和有效的营销策略。基于部门的战略可以帮助机构将有限的资源集中于对地方经济贡献最大的部门，而且这样的部门成功获得投资项目的可能性最大。

部门战略应该确定那些在吸引外资方面最具优势、最能符合外来投资项目目标的部门。这些行业部门包括：

- * 从城市能够吸引到的外商直接投资量来衡量具有最大市场机会的部门（比如FDI市场的规模和增长情况）

- * 体现城市位置优势，并且能满足外来投资者位置要求的部门（区位优势）

- * 与其它城市相比具有明显竞争优势的部门（竞争优势）

E. 组织

城市需要设立一个有效的投资促进机构，以负责吸引外来投资。虽然机构的类型和功能职责取决于城市的规模和资源（见模块V），投资促进机构的设立也可以遵循一些现成的最佳实践原则。在任何情况下，城市投资促进机构需要在某些方面与国家投资促进机构进行合作。

1. 最佳实践原则

决定投资促进工作成功的一个共同因素是成立一个专门的机构或者部门。有效运行一个机构要具备三个前提条件：

- * 该机构必须职责明确，最好具有法定职责（比如是吸引外资）。
- * 如果一个机构对某特定领域有清晰的功能职责，那么其运行自主性就会增强（比如一个吸引和促进外资的专门机构或者部门）
- * 该机构必须能够独立获得专业技能和信息，以便独立于公司、部门协会以及其它利益团体之外进行运作（比如该机构有自己的营销策略、研究资源和全职专家）

该投资促进机构或者部门要能够自主、灵活地发展与公共和私人利益相关者之间的良好关系。比如，城市公用设施供应商、工业园区、教育机构以及会计、律师、房产开发商和顾问等专业咨询人士对于吸引和促进外来投资都至关重要。

对于重大的投资项目，该机构或部门还必须能够迅速动员城市高层领导人与投资者进行会晤，以明确政策稳定性并展示城市对于该项目的严肃态度。对于一些特大项目，国家政府的部长级官员也应该参与进来。

为了保证投资促进工作的效率，我们建议城市成立一个单独的、专门的、职责明确的机构或者部门，以吸引和促进外来投资。模块V详细探讨了如何根据城市的规模和资源情况设立一个投资促进机构。

2. 国家投资促进机构与城市机构之间的关系

在设立城市投资促进机构的过程中，国家投资促进机构应该参与到决策中来，以最大程度地发挥国家和城市机构之间的协调和联合功能。很多国家还成立了区域发展机构，其区域职责要大于城市；在这种情况下，区域发展机构也应该积极参与城市机构的创立。

城市可以获得国家投资促进机构的资源、专业技能和经验；与此同时，国家投资促进机构也可以从其与城市的合作中受益。

城市投资促进机构与国家投资促进机构的合作无章法可循。它取决于每个组织的资源与合作范围。双方可以签署非正式的或者正式的合作协议，或者在有些情况下，国际投资促进机构也可以派驻一名员工长期供职于城市投资促进机构，这对双方的合作十分有利。（一些千年城市已经采取了后一种合作方法）。国家投资促进机构甚至还独立承担了城市的海外营销职能，而城市则专注于制定战略、准备营销材料、为投资者提供便利和后续服务。国家投资促进机构无需承担城市的锁定客户的活动。

模块V第F节第2部分详细探讨了城市和国家投资促进活动之间的关系。

F. 营销

营销有两大功能：

- * 在潜在投资者及相关机构（诸如顾问、律师和房地产公司等为投资者提供咨询服务的组织）中宣传城市，吸引新投资。
- * 向投资者提供销售和营销材料，展示说明该地点是适合投资的理想选择。

作为一个宣传工具，营销的目的是打造投资地点的形象，并且将其置入投资者的关注范围。理想的情况是，营销能够帮助建立一个具有国际声望、为海外投资者承认的品牌。品牌和形象对于吸引外来投资非常重要，因为公司和相关机构（投资顾问）对于一个地点的印象可能会阻碍该地点进入投资者的考虑范围。

宣传地点的营销技巧有很多种，包括制定一个吸引外来投资网站、组织活动、开展公关等。虽然

有证据显示有效的营销能够帮助提高地点的知名度，能够获得多少资源以及营销能够带来多少价值也却永远是一个问题。对于公共关系来说尤其如此。公关的成本是非常高的。鉴于公关并不一定能够取得相应的成果，所以城市在考虑是否要进行公关活动的时候要特别谨慎。一个优质的网站以及科学的投资者锁定战略（见下节）通常能达到更好的吸引外资效果。对于那些规模较小、资源缺乏、在打造国际品牌形象和知名度方面有困难的城市，这两个途径可能更有效。

每个地点的销售和营销材料是不同的，总体信息和“商业主张”都不尽相同。商业主张往往详细陈述了一个城市在某特定行业能够投资者带来的利益。一般来讲，销售和营销材料的行业针对性越强，那么其对于投资者的说服力就越强。欲获得关于准备销售和营销资料的实际建议，请参考模块VI。

G. 投资者锁定

在19世纪末，托马斯·杰斐逊提出：“商者无国。他们脚下仅有的土地给与他们的吸引力，远逊于商业利润对于他们的诱惑”^①。

杰斐逊强调了国际公司的无拘无束。正是这种自由流动为城市吸引外来投资提供了可能性——但与此同时引起了不同国家和城市之间为争夺投资而进行的竞争。

B节第2部分显示，公司无法获得关于投资地点的完整信息，因此其决策可能受到观念的影响。通过直接营销，城市可以为投资者提供信息，让他们了解该地点的商业机会，并且进而鼓励投资者作出投资决定。

联系成千上万、渴望进行海外投资的公司是不可能的事情——每天只联系几家公司都是需要一番功夫的。营销资源必须集中在那些最有可能进行投资的公司身上。

投资者锁定是吸引外资的一个技巧，它有助于提高投资的数量和质量，并且能充分利用有限的资源。投资者锁定需要精心选择行业部门，然后确定具体的公司（见D节2）

投资者锁定还要求进行调研和规划，以接触目标公司的具体经理人，向他们推介城市中合适的“商业机会”。

投资者锁定的主要优势有以下几个方面：

- * 将资源集中于潜在客户
- * 能够极大提高在投资者和经纪人（投资顾问）中的知晓度
- * 如果宣传材料具有高度相关性，投资者会很快作出回应
- * 帮助地方进行产业集聚
- * 节省成本——花费时间，却节省成本
- * 如果资源充足，还可以将其外包给专业服务供应商

经验表明，大部分成功的投资者锁定活动都包括与现有投资者建立联系，以及和目标公司、中介机构（行业协会、包括房地产公司和地点顾问在内的相关者）建立商业和人际网络。

当城市投资促进机构第一次联系公司的时候，公司立刻拥有该地点正在竞争的投资项目的可能性不大。

成功的投资者锁定策略关键在于和目标公司保持定期的联系。这样当这些公司有投资项目的时候，就会考虑到该城市。

模块VII提供了制定和执行投资者锁定战略的详细步骤。

^①托马斯·杰斐逊致 Horatio G. Spafford (<http://etext.virginia.edu/jefferson/quotations/jeff1650.htm>) .

H. 投资便利化

无论投资促进机构如何有效地宣传地点、锁定客户并且创造新机会，如果不能提供有效的投资便利服务和项目管理，城市就不可能成功吸引到投资。

投资便利化的目的是将投资咨询转化为实际投资。项目咨询和管理中需要考虑的问题包括以下内容：

在应对客户咨询的过程中，大部分的投资促进机构都会为每一次重要的咨询或者每一个潜在的项目指定一个主要的联系人或者项目经理。这有利于明确领导力和协调性。这些人在与客户的联系中发挥关键作用。除了要能够获得专业上的认可以及与投资者的和谐关系之外，项目经理还需要和政府机关、私营部门顾问保持良好沟通，以为项目提供便利。

1. 了解投资者要求

要赢得一个项目，需要充分、准确了解投资者对于地点的要求。在这个阶段，重要的是要获取公司的信任。项目经理要与公司确认哪些信息是需要保密的，需要对哪些人保密。

2. 为投资者提供信息

依据投资项目规模和复杂性的不同，投资者可能会索取以下信息：地点和不动产的可获得性、当地供应商质量、某行业毕业生数量、当地交通和通讯设施状况、能源资源可获得性和价格信息、以及劳动力成本、劳动力可获得性和员工招募成本。要尽快以准备充分的方式向投资者提供准确的信息，这往往取决于投资促进机构和其它利益相关者，尤其是地方机构之间的关系状态。

3. 一揽子方案

成功的投资地点往往会准备好现成的一揽子优惠和服务方案，以对那些符合行业发展计划的投资询问作出回应。要向投资者提供优质、针对性的信息，这些信息要能够有效、简洁地回答投资者关于该项目的所有要求。任何独特或者明确的意见都应该在信息中得以体现，也可以向投资者提供高质量的地点或者建筑物照片。

4. 接待投资者来访

投资者很可能对提出的地点进行一次或者多次实地考察。重要的是，城市投资促进机构或者部门应该和其它关键的利益相关者携手合作，确保实地考察顺利完成。除了要求提供信息之外，投资者可能亲身考察潜在的投资地点。投资促进机构要能够专业地安排访问行程并且协调考察活动，这对于是否能够赢得项目至关重要。

5. 一站式服务

大部分的投资促进机构都会提供所谓的“一站式服务”以促进投资。服务范围包括咨询、便捷的申请程序和许可处理程序、项目审查或评估、以及协商和批准优惠政策。对于投资者来说，获得审批后许可、执照以及建筑许可的速度和成本往往至关重要。快速有效的便利化措施不仅取决于投资促进机构的专业化水平，也取决于其和政府部门以及其它利益相关者之间的关系。这个过程可能持续数周，也可能数月甚至数年时间，但是项目经理应该和投资者保持全程的联系与合作。

I. 后续服务与政策推动

1. 后续服务

后续服务是指投资促进机构向现有投资者提供的投资后服务。对于很多机构来说，后续服务非常关键，有助于产生新的投资以及扩大现有投资规模——满意的投资者是城市最好的代言人。

后续服务的关键目标一般包括：

a. 留住投资者

解决投资者面临的问题，确保他们的投资项目能够成功运作并获得利润，是后续服务的首要一步。

b. 扩大投资

大部分的外商直接投资是由现有投资者进行再投资或者扩大投资产生的。当投资者了解到城市投资促进机构能够提供有效帮助他们解决出现的任何问题，该城市很容易能够获得一个新的项目，在发展中国家那些城市尤其如此。

c. 创造新的机会

将现有投资者当做城市“代言人”，这些“代言人”能够促使其它公司也考虑将该国作为投资目的地。这是一种十分有效的方法，可以创造新的投资机会。与地方经理保持良好关系非常有助于促进那些最成功地区的投资。态度积极、利润颇丰的客户是绝佳的宣传工具。

d. 吸引海外供应商

与现有投资者保持良好关系还可能实现与他们的合作，以吸引海外供应商落户该城市。这种形式的合作能够产生巨大的经济效益，并且可以在未来为城市带来持续的投资机会和工作机会。

e. 建立地方供应网络

同样，一个城市投资促进机构或部门可以与现有投资者合作，将地方公司纳入其供应链，以强化本土企业的联系与成功。在一些成功实施地方供应商联系项目的城市，当地供应商获得的新业务已经超过了国外投资者初期投资产生的价值。

2. 政策推动

政策推动要求与现有投资者进行协商，以帮助其确定未来发展的主要障碍，并且为提高城市的吸引力而提出建议。

通过与大量现有投资者的协商——这些投资者也包括重要的国内投资者——机构可以确定那些最为普遍的问题，而不是只有一两家公司提及的问题。

投资者经常反应的问题主要包括项目开业审批问题、土地问题、项目地址开发问题以及那些与公用设施和业务运行相关的问题。政策建议可以考虑到基础设施、房产以及技能开发问题。

有些问题可能与国家法律或政策相关，这种情况下，城市投资促进机构必须与国家投资促进机构和政府进行紧密联系，才能解决这些问题。许多涉及土地、项目地点、公用设施、基础设施以及劳动力供应的问题必须由城市出面解决。

J. 关键知识点和资源

1. 关键知识点

“投资促进框架”模块的关键知识点如下：

- * 吸引投资对地方经济有重大影响。研究表明，有效的投资促进能够获得高额经济回报。
- * 城市促进投资的理由很充分，不仅是因为投资能给城市带来经济效益，而且因为城市能够通过宣传城市和城市投资促进机构，为投资便利化和后续服务提供切实支持，从而为国家的投资促进活动创造价值。
- * 城市在吸引外来投资方面一般具有6大功能：（1）为城市制定投资促进战略；（2）成立一个恰当、有效的组织以确定和执行该战略；（3）宣传城市，组织营销活动，准备推介材料；（4）精心挑选、积极锁定投资者和投资中介；（5）提供有效的项目便利服务，确保项目前景切实转化为投资成

果；（6）提供后续服务、执行政策推动措施，留住投资者，吸引更多投资者并且改善投资环境。

2. 资源

a. 参考文献

一些论述投资促进工作影响、理论依据和功能的关键文献包括：

* Battat、Joseph Y、Frank Isaiah 和Xiaofang Shen “跨国公司的供应商：联系项目提升发展中国家的本土公司” FIAS 《专刊》，No. 6 (华盛顿特区：外国投资咨询服务, 1996).

* Driffield、Nigel和Dylan Hughes “外资与内资：区域发展还是挤出效应？” 《地区研究》，37 (3) (2003), 第277–278页.

* Loewendahl和Henry 《与跨国公司之间的角力：西门子与日产公司投资英格兰东北》（伦敦：Palgrave出版社，2001）

* Loewendahl 和Henry “投资促进框架” 《跨国公司》，10 (1), (2001), 第3–42页.

* Moran和Theodore H. 《外商直接投资和发展》（华盛顿特区：国际经济研究院，1999）

* Spar和Deborah “吸引高科技投资：英特尔公司的哥斯达黎加工厂” 《FIAS专刊》No. 11 (华盛顿特区：外国投资咨询服务，1998)。

* Wells、Louis T.和 Alvin G. Wint “国家营销：吸引外国投资的工具” 《FIAS专刊》No. 1 (华盛顿特区：外国投资咨询服务，1990)。

* Wells、Louis T.和 Alvin G. Wint “国家营销：吸引外国投资的工具” 《FIAS专刊》No. 13 (华盛顿特区：外国投资咨询服务，2000).

* Wint和Alvin G. “促进跨国投资：为确定的投资者提供服务” 《跨国公司》2 (1) (1993), 第71–90页.

* Young、Stephen、Neil Hood 和Alan Wilson “欧洲外来投资促进机构采用锁定政策作为其竞争战略” 《欧洲城市与区域研究》1 (2) (1994), 第143–159页.

b. 咨询资源

拥有广泛专业技能、能够为政府提供改善投资促进工作建议的国际组织包括：

* 联合国贸发会议（UNCTAD）

* 外国投资咨询服务局（FIAS）

* 联合国工业发展组织（UNIDO）

* 世界投资促进机构协会（WAIPA）

下列私营咨询机构拥有丰富经验，能够为国家和城市提供建议，帮助其改善吸引外来投资的努力：

* OCO Global 有限公司

* 波士顿咨询集团

* PA 咨询

* 普华永道会计事务所

* 安永会计事务所

* 毕马威会计事务所

* Nathan Associates 经济咨询公司

* The Services 集团

* 博克咨询

* 美国国际化学经济公司

* IBM-Plant Location International 公司

模块IV. 如何制定城市投资促进战略

A. 投资促进战略的关键要素

1. 主题

此模块主要解决以下主题：

- * 如何将SWOT分析法融入投资促进战略的制定过程
- * 如何制定一个基于部门的投资促进战略——确定、评估及优选吸引投资的目标部门
- * 如何设定投资目标以监督和评估城市和投资促进机构在吸引外来投资方面的成绩。

2. 目标

此模块旨在帮助决策者在国家投资促进机构的帮助下，为城市制定一个投资促进战略。城市投资促进战略可以使用本模块中的模板，并要注重战略与行业部门的结合，以及集中力量实现清晰可监督、可以评估的目标。通过本模块的学习，城市官员应该能够了解到以下内容：

- * 何谓SWOT分析法，如何实行SWOT分析法。
- * 部门和商业活动的区别
- * 如何确定、优选目标部门和商业活动。
- * 可以用来监督和评估投资项目效益的指标。

B. 何谓SWOT分析法

SWOT分析是指城市在寻求吸引外商直接投资的过程中，对自身面临的优势、劣势、机遇和风险进行的评估。一般来讲，通过SWOT分析可以对城市的位置有一个总体认识，因此SWOT分析是制定投资促进战略的第一步。在初步确定具有投资机会的目标部门名单的过程中，SWOT分析法也是一个有用的工具。如表8所示，SWOT分析的结果往往是以一个矩阵的形式呈现的。

在审议和确定优势、劣势、机遇和风险各条目时，一定要记住的一点：城市的比较优势才是重要的。和其它同等城市相比，您的城市表现如何？（比较对象往往是国内/地区其它城市，比如拿肯尼亚基苏木和肯尼亚以及非洲其它中型城市相比）

1. 优势

优势是指一个城市拥有的、比其竞争对手城市更加优越的资源、技能、经验或者其它因素。举例说明哪些是竞争优势：

表格8. SWOT矩阵

优势	劣势
机遇	风险

来源: 千年城市倡议和威尔哥伦比亚可持续国际投资中心

- * 可以进入一个大型、增长中的消费市场
- * 大规模可用的、高素质的劳动力
- * 能源成本低
- * 教育水平高
- * 多种语言技能
- * 优良的交通和信息通讯基础设施（比如因特网宽带）
- * 合适工业用地、项目地点或者办公区域的可用性
- * 特定行业的较高产业密集度
- * 特定行业吸引大规模投资的良好记录
- * 大量贵重矿物、石油和燃气储备
- * 给予外来投资者大量支持的亲商政府
- * 文化和自然资源以及便于旅游和国际化生活方式的气候

2. 劣势

劣势和优势相反，是一个城市拥有（或者国家政策）、但和竞争对手城市相比处于不利位置的特征。举例说明何谓劣势：

- * 交通设施和信息通讯技术基础设施落后或者管理不善。
- * 能源供应不稳定
- * 城市政府或者法律体系腐败和/或不可预测
- * 国内企业基础薄弱或者外来投资记录很差
- * 劳动力不足、教育水平偏低、不可靠
- * 能源、房产、厂房或者劳动力价格高
- * 社会动荡或者犯罪率高

3. 机遇

机遇是指城市能够捕捉到的外部商业、市场和经济形势的积极变化。机遇有可能为城市带来新的外来投资。举例说明何谓机遇：

- * 和城市直接相关、并且和城市优势一致的技术创新（比如在太阳能领域的创新）
- * 与富裕国家之间新开通的航班能够为旅游和外商直接投资提供新的渠道
- * 包括新港口、免税区、房产开发或者大学在内的重大项目也可能强力吸引外来投资
- * 相邻城市或者所在国家其它地区的快速经济发展；或者临近城市和国家的快速经济发展；或者那些具有紧密经济、文化和历史联系国家、城市的快速经济发展
- * 城市或者相邻城市发生的重大国际事件，可能也会促进国际商业活动
- * 对城市附近自然资源长期需求的上升

4. 风险

风险或者挑战是指那些存在潜在不利因素的态势。风险可能会削弱一个城市的国际竞争力和/或对于投资者的吸引力。风险也可能是能够消除城市竞争力、或者经济和商业发展重要源泉的事态。举例说明何谓风险：

- * 外来投资来源国的经济发展和对外投资严重停滞
- * 同一地区出现新的、资源更为丰富的竞争城市

C. 如何进行SWOT分析

SWOT分析的基础是数据搜集和专家观点。进行SWOT分析时需要咨询的最重要的专家就是投资者本身。

大多数的SWOT评估需要采访现有投资者和投资相关者（顾问、会计、律师和开发商等）

SWOT分析的成本可以相对较低，并且可以速度更快。精心设计一份调查问卷，对城市中的20-30位主要投资者和相关者进行调查，就足够了解城市面临的优势、劣势、机遇和风险，也足以了解投资者看来最具投资前景的主要行业部门。

调查问卷应该尽量简洁，采访者应该倾听和详细记录投资者的选择，而不是仅仅在选项上打钩。下表提供了一些问题范例，这些问题都可以用于进行SWOT分析。针对投资者的调查结果可以进行编辑，以确认大家公认的优势、劣势、机遇和风险，并且将此与专家的意见、数据调查进行综合，最后得出SWOT分析结果。

城市的优势——您认为，作为一个投资场所，这个城市和国家以及地区内其它城市相比，最大的投资优势是什么（至少列举三项）？（增加公司的完整意见）

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

城市的劣势——您认为，作为一个投资场所，这个城市和国家以及地区内其它城市相比，最大的投资劣势是什么（至少三项）？（增加公司的完整意见）

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

城市的机遇——您认为，这个城市在吸引外来投资方面，面临哪些外部变化或者事件带来的重要机遇？（增加公司的完整意见）

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

城市的风险——您认为，这个城市在吸引外来投资方面，面临哪些外部环境变化或者事件带来的重大风险？（增加公司的完整意见）

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

最适合外来投资的行业部门——这个城市在哪个行业部门拥有吸引外资的最好机会（至少列举三个部门）？（增加公司的完整意见）

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

D. 如何确定目标部门

III节G部分讨论了制定部门锁定战略的原则。任何投资促进战略的核心要素都是确定吸引投资的关键行业部门。

1. 制定一份潜在部门名单

在制定一份吸引外来投资的潜在行业部门的时候，重要的是城市投资促进机构不仅要确定行业（比如轻型制造业、金融服务或者饮料行业），而且要确定商业活动。外商直接投资的地点往往是由商业活动而不是行业驱动的。比如，呼叫中心、物流、信息技术支持以及地区总部经济全部是商业活动；公司可以在不同的行业开展同样的活动。

确定目标部门和活动的方法主要有如下四种。第IV节F部分提供了可以利用的一些研究资源。

a. 城市中的首要部门

SWOT分析应该根据当前投资者和专家的意见，确定一个城市的主要行业部门以及最具投资潜力的部门。此外，数据研究也十分有用。主要任务包括：

* 选定城市中最主要的5-10个行业部门，然后按照规模大小进行排名（比如按照就业人数）

- * 选定最主要的、已经获得外来投资的5-10个部门或者存在最大、最成功公司的部门。
- * 选定城市中5-10个增长最快的部门
- * 选定5-10个在投资者看来最具投资前景的部门。

b. 最具投资优势的行业部门

SWOT分析还要选定一个城市的主要“供应方”优势（比如劳动力规模或者良好的信息通讯技术基础设施）。这些优势要和那些供应方在投资决策中十分重要的部门相匹配（见模块II）。在确定商业活动的时候，尤其要注意这一点。这些商业活动对于地点的选择具有十分具体的要求。主要任务包括：

- * 根据SWOT分析结果，列举这个城市的关键优势。
- * 选定5-10个和这些优势相依相存的部门（比如物流或者出口型制造业企业就会依赖于一个交通网络发达的城市。

c. 具有最佳外商直接投资前景的部门

在确定目标行业部门的时候，必须要考虑到哪些部门吸收了最多的外商直接投资，而这些投资可能正是你的城市要去竞争的。如果一个部门没有什么吸收外商直接投资的潜力，那么即使该部门是你所在城市的一个重要部门，那么将这样一个部门列入名单那也没什么意义。

- * 选定5-10个在国内、地区乃至全球适合吸引最多新建项目的部门/活动
- * 选定5-10个在国内、地区乃至全球适合新建项目投资、增长最快的部门/活动。

d. 对地方经济贡献最大的部门

在选择部门的时候，考虑那些部门对城市经济贡献最大也很重要。外商直接投资的影响取决于行业部门以及投资项目类型。总体来看：

- * 规模大的项目比小项目更能促进经济发展。但是，如果一个小项目能够促进地方经济中某行业部门的发展，那么它就创造了广泛的经济利益，并且打造了竞争性、可持续的行业。
- * 服务活动（比如呼叫中心）比其制造业部门（对地方经济也有利），能创造更高收入、更体面的工作和更高的税收。
- * 能够帮助提高城市供应方竞争力的外来投资项目非常重要，在经济发展面临瓶颈的时候尤其重要。比如，一个因特网公司的投资可以帮助改善因特网基础设施，或者一个房地产公司开发了一个新的写字楼建筑群，就会为外来投资者提供优质空间。

2. 评估和优选部门

表格9. 确定优先目标部门

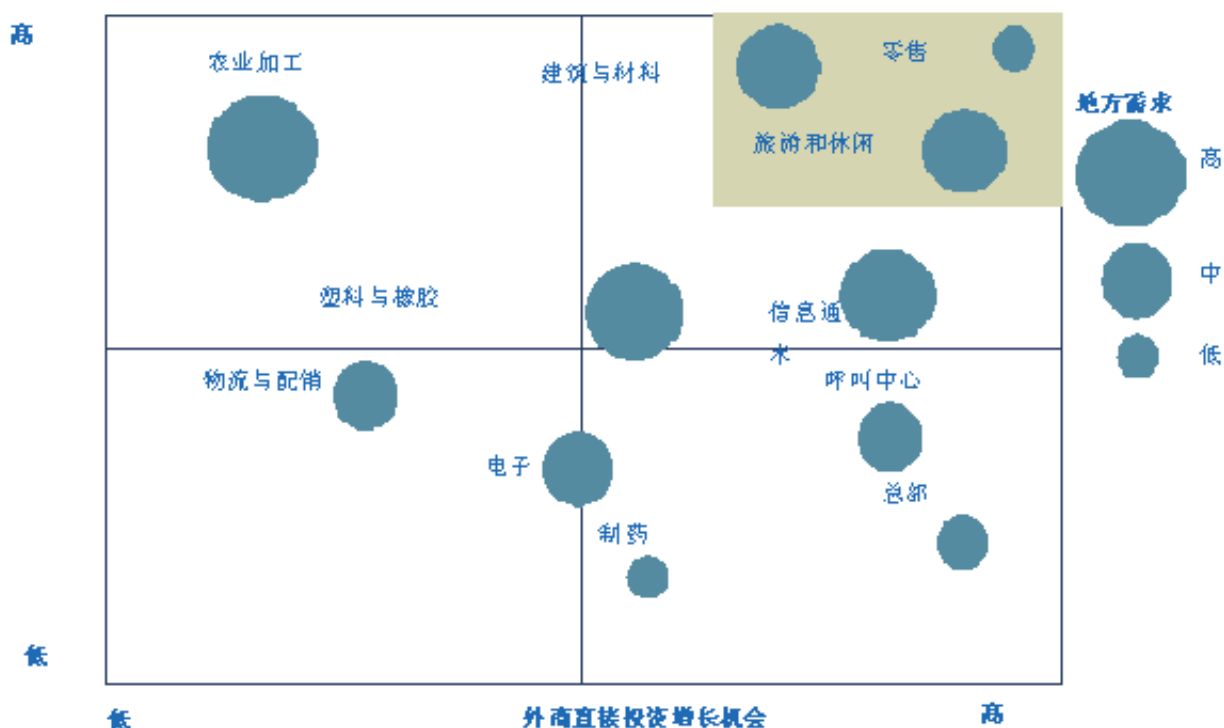
部门 / 活动	城市优势	城市劣势	外商直接投资规模	对地方经济的贡献
....				
....				
....				
....				
....				
....				
....				
....				

来源：千年城市倡议和威尔哥伦比亚可持续国际投资中心

目标应该是按照等级次序优选部门。一个城市至多选择5个重点关注的部门，还可以同时选择5个

比较活跃的部门。总体上，我们推荐一个城市最多选择10个部门。锁定的目标部门越少，资源就越容易集中，结果就越好（假定优选到了最适合的部门）。如图3所示，部门研究的结果也可以用图表示。

图3. 部门锁定框架（仅作例示）



来源：千年城市倡议和威尔哥伦比亚可持续国际投资中心

E. 如何确定投资目标

城市投资促进机构的一个重要职能就是确定吸引外来投资的明确绩效目标。目标可以细化为外来投资目标和商业活动目标。

1. 外来投资绩效目标

城市投资促进机构使用的外来投资绩效目标主要有三个：

- * 新建外商直接投资项目的数量；
- * 这些项目直接创造的工作机会数量
- * 这些项目的投资量（金额）

为了监测外来投资效益，可以使用一个EXCEL数据库来记录每一个项目的成绩。城市投资促进机构可以安排专人负责维护这个EXCEL数据库。表10提供了一个项目数据库记录样本。

城市投资促进机构应该制定一个年度目标，以明确吸引外来投资项目的数量。目标的制定要考虑到如下因素：

- * 前一年度吸引到的外来投资项目数量。随着机构资源越来越多，每年提高项目数量。
- * 外商直接投资的全球市场趋势；该城市能够实际吸引到的外商直接投资项目数量预测。

如有可能，机构还可以设定更加具体的目标，比如：

- * 新投资者的新建项目数量。

表格10. 外来投资项目表现记录数据库模板

项目编号	投资者名称	投资日期	投资者来源国	合资企业合作伙伴	投资金额 (千美元)	创造的工作机会	投资行业	投资业务	项目详细描述	投资类型	公司主要联系人的名称和联系方法	投资机会来源	其他重要项目信息

来源：Loco软件有限公司

- * 现有投资者增加投资的数量
- * 按照行业部门/业务活动分类的外商直接投资项目数量
- * 创造的就业机会数量（按照行业部门/业务活动划分）
- * 投资金额（按照行业部门/业务活动划分）

许多城市会发布吸引外资年度报告。这是良好治理和政策推动的一个重要部分（参见模块IX）

2. 活动绩效目标

有投入就有产出。如果没有足够的活动去创造投资，就不可能实现最终的投资结果。

关键的业务活动目标包括：

- * 潜在新投资者的数量（机构需要锁定这些投资者，以推动一项新的投资）
- * 现有投资者的数量（投资机构应该与现有投资者商量项目增资事宜）
- * 其它关键的营销活动，比如启动一个新网站或者主办一个新活动。
- * 创造的新机会的数量（一个新机会是指一个公司在未来24个月内确定其投资某地区的愿望，并且会考虑投资某特定的城市）

为了准确了解所需活动目标，城市投资促进机构应该借鉴其外来投资目标，然后按照20% 的规则进行投资促进工作。

比如，如果外来投资目标是吸引10个FDI 项目，那么平均来说，机构需要创造50个新的商业机会（那么50个新机会乘以20%=10个项目）。为了创造50个商业机会，机构需要和250家精心挑选的目标公司保持联系（250个公司乘以20%=50个机会）。机构必要安排几个全职投资官员，以寻找、确认并且和联系这么多数量的公司。为了达到这个目标，城市投资促进机构可能需要和国家投资促进机构进行合作。

简而言之，大部分的城市需要制定下列年度目标：

- * 渴望吸引的外来投资数量
- * 为了达到这个目标需要锁定的目标公司的数量

F. 关键知识点和资源

1. 关键知识点

“如何制定城市投资促进战略”模块的关键知识点如下：

* 应该使用SWOT分析评估一个城市对外来投资的吸引力，并为投资促进战略提供关键依据。为了进行SWOT分析，对现有投资者和投资相关人士进行结构化面谈，并且要结合文案研究。

* 最有效的投资促进战略要集中于关键的行业部门，同时要重视商业活动。

* 为了确定和优选部门和目标，关键的技巧是将资源集中于如下部门：（1）城市中的主要部门；（2）最具竞争优势的部门；（3）最具外来投资前景的部门；（4）能够对地方经济发展作出最大贡献的而部门。

* 城市投资促进战略的制定过程需要对接国家投资促进战略。

* 城市投资促进战略应该包括吸引外来投资的目标。应该制定城市希望吸引到的投资数量目标。比如项目数量、创造就业机会的数量、投资金额以及城市投资促进机构的活动目标（比如联系的新投资者和现有投资者的数量、即将开展的具体营销活动以及即将创造的新机会的数量）。

* 城市投资促进机构应该努力实现20%转化率。这意味着要保证将20%的目标公司转化为机会（即拥有一个项目或者即将拥有一个项目，而城市可以竞争该项目），将20%的新机会转化为实际的投资项目。

* 城市投资促进机构应该尽力利用国家投资促进机构的能力和资源，以实现自身目标。

2. 资源

a. 数据和情报资源

除了调查现有投资者之外，还可以使用几种资源，以帮助制定投资促进战略：

* 联合国贸发会议每年公布的《世界投资报告》(www.unctad.org/wir) 以及其它关于外商直接投资的出版物。这些都可以用来确定投资趋势。这些出版物都可以免费获取。

* 世界银行集团旗下机构——多边投资担保机构也提供关于投资促进的免费信息资源，可以用来公布一个城市的投资机会，宣传城市的投资环境，并且提供行业部门报告以及其它和商业环境/FDI相关的信息。

* 谷歌、雅虎和其它资源，比如www.ft.com等，都可以用来搜索外商直接投资领域的行业信息和趋势。

* 金融时报有限公司www.fdimarkets.com)以及安永会计事务所(www.eyeim.com)等组织也提供外商直接投资信息数据库。这些数据库跟踪监测外商直接投资市场的规模和增长情况，并且可以用于确定目标部门（目标公司）。需要指出的是，这些数据库只有付费的会员才能登陆。

* 国家投资促进机构也可以提供市场情报和协助，以帮助城市制定投资促进战略。

b. 咨询资源

下列国际组织拥有广泛的专业技术，并且能够为政府制定投资促进战略提供建议：

* 联合国贸发会议（UNCTAD）

* 外国投资咨询服务局。（FIAS）

* 联合国工业发展组织（UNIDO）

* 世界投资促进机构协会WAIPA.

下列私人咨询公司也拥有丰富经验，可以为国家以及城市制定投资促进战略提供建议：

* OCO Global 有限公司

- * 波士顿咨询公司
- * PA 咨询公司
- * 普华永道会计事务所
- * 安永会计事务所
- * Nathan Associates经济咨询公司
- * The Services 集团
- * 博克咨询国际
- * Chemonics国际化学经济公司
- * IBM-Plant Location International
- * 毕马威会计事务所

模块 V. 如何设立一个城市投资促进机构

A. 城市投资促进机构的关键要素

1. 主题

投资促进需要投入大量的资源，是一项很具挑战性的工作，要求多方面的技能，尤其是高质量的专业素质和敬业精神。如果投资促进工作顺利完成，地方经济就能获得很高效益，在机构工作的员工就会感受到满足和回报，并且往往拥有更多的提拔机会。

下列几节内容提供了城市吸引外资的几种组织方法，描述了需要的员工类型以及可能所产生的成本，还提供了一般性的预算评估。本模块还就城市如何为其投资促进机构进行筹资提供了建议。模块的重点是关于在一个低预算的中小城市，组建一个投资促进机构。

本模块重点解决以下主题：

- * 组织结构的选择。根据城市资源情况，模块提供了2种选择。
- * 城市投资促进机构的愿景、目标和客户宪章。
- * 城市投资促进机构的融资问题。模块提供了预算样本和预算分解、以及可能的融资渠道。模块还讨论了如何根据投资目标制定预算，从而保证投资回报的问题。
- * 投资促进必需的员工、技能和职责。
- * 城市投资促进机构应该在城市、国内以及国外开发的网络，重点介绍了城市投资促进机构与国家投资促进机构之间的关系。

2. 模块目标

模块的目的是为城市提供建议，帮助其建立一个新的投资促进机构。本模块详细展示了城市投资促进机构的组织结构、愿景、目标、客户宪章以及预算和资金来源。此外，模块还讨论了员工、技能、机构职责以及机构联系网络的重要性等问题。所有的这些要素应该能够为建立城市投资促进机构奠定坚实基础。

B. 组织结构形式

城市投资促进机构有两种主要的组织形式：

- * 在某现有政府部门下成立一个投资促进办公室，与其它相关部门紧密合作。这种形式适合于那些资源有限、并且只能雇佣2-3个投资专家的城市。资源丰富的城市可能会希望将该办公室扩展为一个

新的部门。

* 建立一个新的、独立的、城市投资促进机构，并赋予其促进和吸引外来投资的专有权。这种组织形式一般停留在国家政府层面，因为它需要大量的资金投入，并且需要至少10名以上的员工。但是，一些规模较大、资源丰富的城市，包括拉丁美洲和南非的很多城市，正在建立专门性的投资促进机构。

以下各节将详细讨论这两种形式的投资促进机构。

1. 投资促进办公室或者部门

a. 投资促进办公室

对于那些预算有限、外资水平较低的城市政府来说，启动投资促进活动的第一步，就是在现有政府部门内部建立一个负责投资促进工作的办公室。

对于许多城市来说，这样的办公室都是置于政府经济部门管理之下。一般来说，办公室配备2-3人的小组，后来逐渐发展成为城市投资促进工作的专家。小组一般向部门领导汇报工作。

表格11提供了员工的类型，他们的职责和所需技能。办公室有两个核心职务：一个是负责处理投资者问询的项目经理，负责创造新的咨询（锁定投资者）；另一个是营销和研究经理，负责投资研究和城市营销，以推介城市并且为投资者提供所需信息。如果一个城市有能力雇佣额外的员工，可以设立投资促进官这样一个初级职位，以协助项目经理、研究和营销经理的工作。

表格11. 城市投资促进机构的员工

职位	职责	所需技能
项目经理	处理投资者咨询；为投资者提供便利；安排投资者实地考察并且积极锁定潜在投资者	行业经验；与投资者的良好关系；态度积极、务实肯干；最好拥有在外资企业工作的经验。
营销和研究经理	研究城市投资地点特点；开发营销资料；为项目经理提供所需信息；组织活动	较强的研究和组织能力；最好拥有在市场营销、组织活动以及美工方面的经验；能够按时完成任务。
投资促进官	协助项目经理、营销和研究经理的工作。该职位要求亲身参与和投资者的合作以及研究互动。	能够适应、并灵活处理多种工作任务。较强的沟通能力，并且愿意承担电话营销之类的工作

来源：千年城市倡议和威尔哥伦比亚可持续国际投资中心

投资促进办公室员工的工资一般要接近于私营部门员工的收入，以保证招聘到那些技能合格的人员。尤其要保证经理级别人员的待遇。

由于只有2-3名员工，投资促进办公室需要对资源进行高度集中。办公室的工作重点包括以下内容：

* 办公室的重点职能应该是回答投资者咨询，因为这些投资者是办公室此前曾经联系过的或者和城市有过接触的，他们最有可能前来投资。在资源足够的情况下，项目经理应该和投资官员一起率先处理投资者的咨询，

* 创造新咨询的最有效的方式是为城市制作一个外来投资网站，与其它组织进行联络，并提供投资后续服务。

* 营销与研究经理应该承担起开发网站及其内容的责任，并且要获得相应的经费。网站内容也可以用于其它营销材料（见模块VI）。营销与研究经理还要长期致力于建立一个城市信息数据库。

* 项目经理应该负责确认、联系其它的组织（见下文第2节e部分），并且与已经投资于本城市的

国外、国内投资者建立联系，以及联系那些最有可能再次投资的投资者。

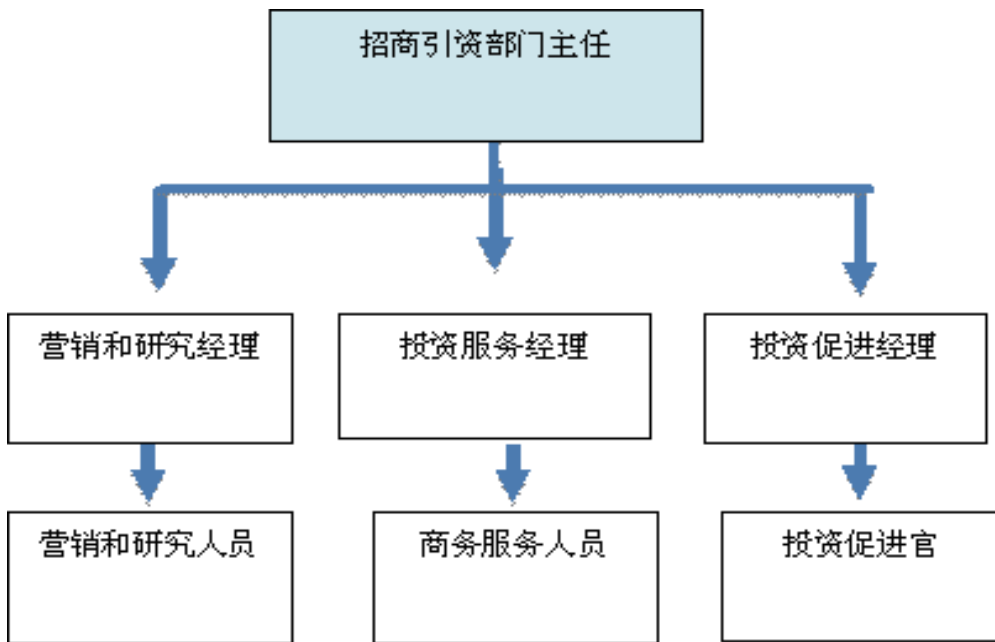
* 一旦便利服务、网站、网络和后续服务开始有效运转并且资源到位后，办公室就应该着手开发数据库、积极确定潜在投资者、制定一整套营销资料、组织和参加活动以及执行政策推动措施。

b. 投资促进部门

如果城市有能力雇佣更多人员，投资促进办公室可以升级为一个投资促进部门。这个新的部门负责促进和吸引外来投资。该部门和原来的办公室联合办公，而且是和其它政府部门向同一个领导汇报工作，因此可以削减成本（办公室、公用设施以及行政人员等）

新的投资促进部门的责任包括：开展投资促进活动（战略、营销、锁定投资者）；为投资者提供便利，包括取得行政许可以及营业执照等。这样，部门就能充分行使吸引外资的职权。可以说，投资促进部门是一个绩效驱动型部门。图4展现了一个小型部门（5-10个员工）的结构组织形式（样本）。

图4. 投资促进部门中一般部门/团队构成



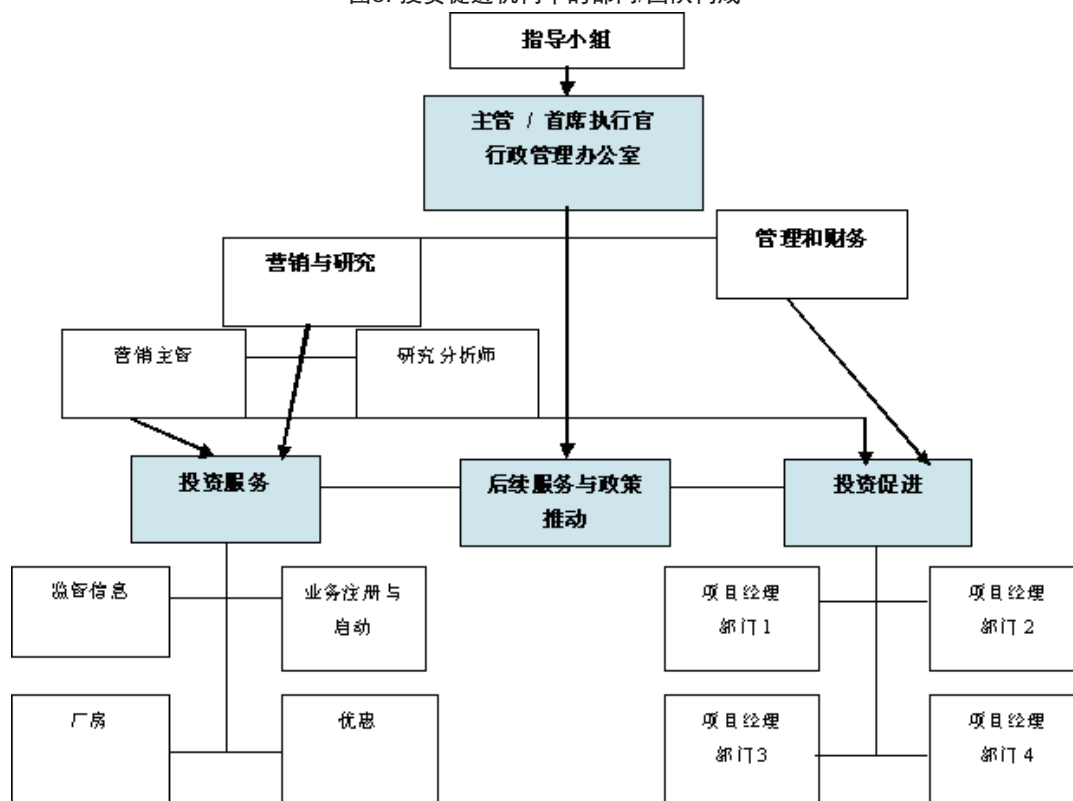
来源：千年城市倡议和威尔哥伦比亚可持续国际投资中心

补充了人力，部门就能够独立承担营销、推介、便利服务和投资促进工作。下文第2节进一步介绍了一个规模更大的投资促进机构里面的团队与职位情况。

2. 城市投资促进机构

对于资金充足的城市来说，这是最为理想的一种组织机构。实践证明，一个独立自主、能够充分行使吸引外资职能的机构是最有效的。但是，这种机构由于独立于其它办公室之外，需要投入的资源最多，并且需要更多大量的资金投入，以支付更多员工的报酬和维持办公室以及设施的正常运转。一个完整的城市投资促进机构至少需要10名以上的全职员工。由于能够承担得起这笔费用并且能够保证获得投资回报（因为投资促进机构可以吸引到更多的外来投资），很多大城市（具有100万以上常住人口）已经开始建立专门的投资促进机构。图5提供了投资促进机构的组织结构样本。

图5. 投资促进机构中的部门/团队构成



来源：千年城市倡议和威尔哥伦比亚可持续国际投资中心

a. 指导小组

一个小规模（3-5人）的指导小组负责确定城市投资促进机构的工作重点，负责与其它政府和私营部门利益相关者的协调，以及负责提供战略建议。一般来讲，指导小组由私营部门和政府的高级管理者组成。对于那些大型的或者战略性的投资项目，指导小组的成员可以与投资者展开积极磋商，以确保城市能够赢得该项目。

b. 主管 / 行政管理单元

主管负责战略开发和城市投资促进机构的整体管理。主管将积极与重要投资者会面，并且确保项目经理的工作都能够促进投资。规模较大的机构可能还会设置一个行政管理单元，其核心职能是提供秘书服务、进行战略筹划、监督监管以及建立与利益相关者的关系。该单元还负责核对并发送报告（每月一次）给相关的利益相关者和资助人。

c. 管理和财务

一般来说，行政和财务部门由财务总监或者首席财务官领导，并负责财务、人力资源、系统以及基础设施。

d. 营销和研究

营销团队在城市投资促进机构中发挥关键作用。其团队成员负责营销项目，包括：提供城市营销主张、组织或者参加活动并且制定城市宣传战略。对于中小型的机构，营销团队还负责进行投资研究。研究很重要，内容包括：设计、介绍并且维护外商直接投资和城市投资地点数据库；开展研究并为个别投资者提供数据；以及锁定和分析目标投资者。因此，营销能够有效促进项目经理的工作。考虑到研究工作的重要性，大型投资促进机构（30名员工以上），可能还会在营销团队之外，专门成立一个研究部门。

e. 投资促进—项目经理

项目经理负责应对投资者的咨询，在项目执行过程中与投资者进行合作，并且负责积极锁定投资者。项目经理还要承担提供后续服务的责任。在大型机构，项目经理可能会按照不同行业部门进行分类，每个项目经理专门负责某行业的投资。

f. 投资服务

投资服务团队负责帮助投资者获得行政许可和营业执照，以及优惠申请、土地获得和租赁等其他服务。根据组织规模不同，投资服务团队还要参与人员入境手续办理。服务团队还主要负责向投资者提供关于执行投资项目的监管信息。团队必须尽可能有效、透明地开展工作，并且要与项目经理紧密协作，以确保投资项目的无缝执行。

g. 后续服务和政策推动

除了那些有能力成立一支专门后续服务团队的大型组织之外，一般机构的后续服务都是由项目经理和投资服务团队合作进行的，主要是为了解决投资者在运行或者扩大投资项目过程中可能面临的监管问题。如果资源充分，最好是成立一支专门的后续服务团队，至少由一名高级项目官员负责全面协调后续服务项目和项目经理之间的关系。

C. 愿景、目标宣言和客户宪章

1. 愿景

每一个城市投资促进机构都应该有关于组织和城市的发展愿景。大部分的目标宣言都包括通过吸引外资追求可持续的经济发展以及市民的福祉。比如，在开普敦，西开普敦投资于贸易促进机构——Wesgro的愿景就是“通过促进贸易与投资机会，寻求经济发展，从而造福西开普敦人民。”^①

2. 目标宣言

目标宣言更加详细描述了城市投资促进机构实现其发展愿景的途径。比如，Wesgro的目标宣言是：

- a. “实现省政府和市政府关于吸引和保留直接投资、增加出口、向全球推销开普敦和西开普敦的投资环境等目标；
- b. 通过参与非洲发展新伙伴计划（NEPAD），促进非洲的经济增长与社会发展；
- c. 促进企业界与政府决策者之间的联系；以及
- d. 为所有的商业支持行为提供优质服务。”^②

3. 客户宪章

客户宪章明确了城市投资促进机构的服务目标。文本框1举例说明了乌干达的情况。该客户宪章阐明了满足客户需求需要的时间，以及外来投资者需要的成本。从文本框信息我们可以看懂啊，所有的服务都是免费提供。一般的投资促进机构都是这样——免费为外来投资者提供服务。

D. 投资促进机构的资金来源

1. 投资促进的成本

按照金额大小顺序，城市投资促进机构的必要成本包括以下内容：

^① 参见Wesgro网站：http://www.wesgro.org.za/index.php?view_page+377

^② Wesgro目标宣言，《2008年度报告》<http://www.wesgro.co.za/userfiles/1/file/Annual%20Reports/Wesgro%202008%20Annual%20Report.pdf>（访问时间：2009年10月22日）第4页。

文本框 1：最佳实践案例：乌干达投资局客户宪章

乌干达投资局（UIA）是非洲最为成功的投资促进机构之一。该局将其成功的原因部分归功于其客户宪章。乌干达投资局的目标是“通过促进乌干达所有地区的地方和外国投资、增加出口、并持续创造就业，为乌干达经济发展作出重要而切实的贡献。”该投资局已经将这个愿景纳入其客户宪章，并制定了具体的服务目标。宪章的部分内容涉及投资促进工作以及乌干达投资局官员的服务目标。

服务	时间	成本
投资促进		
(a) 对投资者咨询作出回应		
(i) 电子邮件咨询	15 分钟	免费
(ii) 传真和邮件	1 天	免费
(iii) 上门咨询	10 分钟	免费
(iv) 会议	立刻	免费
(v) 商务约会	1 天	免费
(b) 提供信息		
(i) 电子版信息	立刻	免费
(ii) 纸质信息	立刻	免费
(iii) 网站更新	每月更新一次	免费
(c) 为潜在投资者安排和确认行程		
	3 天	免费

来源：乌干达投资局 <http://www.ugandainvest.com/uia.php?uhpl=services&&uhpl1=Services> (最后访问时间：2009 年 11 月 16 日) 以及联合国贸发会议“投资促进与服务中的良好治理：坦桑尼亚”（日内瓦：联合国贸发会议，2002），油印品。

- * 员工成本
 - * 办公室日常开销以及相关管理费用，比如网络费用
 - * 员工电脑以及项目经理的笔记本电脑
 - * 网站开发与维护
 - * 营销资料开发与印刷
 - * 投资者接待用车
 - * 电话（国内、国际）、邮资、办公用品以及印刷成本
 - * 与投资者和利益相关者进行会谈产生的旅行费用
- 根据预算情况，还可能出现其它开支项目：
- * 进行海外宣传的旅行开支
 - * 出席重要的国际行业会议
 - * 雇佣一个专营FDI的公司进行网站和营销资料的制作
 - * 购买或者订购一些重要的数据以及公司信息

关于一个发展中国家的一般城市进行投资促进所需总体预算，我们大致提供以下参考：

* 对于3-5人的投资促进办公室，最低预算是10-20万美元，只能承担上述必要开支。

* 对于5-15名员工的专门性投资促进机构或者部门，预算大约25-50万美元，可以承担必要开支以及其它主要开支。

* 对于一个拥有20名以上员工、完整的城市投资促进机构，预算大约在50-100万美元之间甚至更多，能保证机构在国际范围内竞争投资项目，并充分开展各项投资促进工作。

比如，KenInvest（肯尼亚国家投资促进机构）在基苏木设立了一个区域办公室，负责为基苏木和整个Nyanza省的吸引外资工作提供支持。该办公室由一名主任及三位专家组成，主要负责投资服务、投资促进、研究、规划以及政策制定。此外，该办公室还雇佣了一名行政人员和一名司机/信使。成立该办公室总体预算达到了127,125美元，其中一次性开销（包括购买一辆车、个人电脑以及办公室设备）为48,125美元^①。

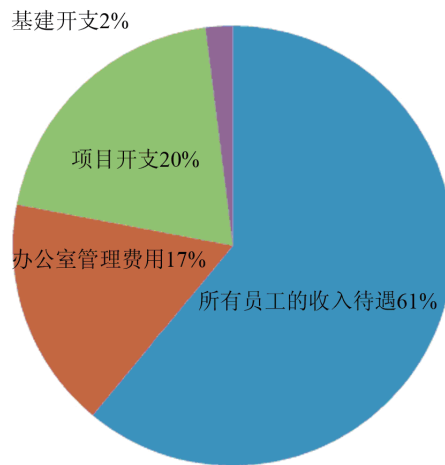
马拉维投资促进机构驻布兰太尔的区域办公室已经运营多年，主要负责为布兰太尔和马拉维南部地区提供服务。该办公室雇佣了一名运营主任和两名投资促进和服务方面的专家。此外，办公室有一名行政人员、一名司机和一名信使。办公室为其核心项目支付的年度预算为128,500美元^②。

准确的成本应该认真研究。当然，根据城市和机构规模、营业范围的不同，预算成本也不尽相同。机构应该准备一份三年预算，该预算要考虑到所有的开支。预算水平要和投资促进战略中提到的绩效目标（见第IV节D部分）保持一致，并且参考国家和其它政府机关的情况。

为了确保城市机构获得较高的投资回报，外资创造的每个工作岗位的成本大致要控制在250美元左右。因此，如果总体预算是25万美元，投资促进部门应该确保外来投资能够创造1000个直接职位，这就要求必须吸引10个左右中等规模的投资项目。

图6对投资促进机构的一般预算进行了分解说明。其中大部分的开支是用来支付员工工资，其次是用于项目开支（比如旅行、营销以及数据库购买）以及办公室的管理费用。基本建设费用（比如电脑）仅占总体预算的一小部分。

图6. 投资促进机构一般预算分解



来源：千年城市倡议和威尔哥伦比亚可持续国际投资中心

① 根据KenInvest提供的信息。

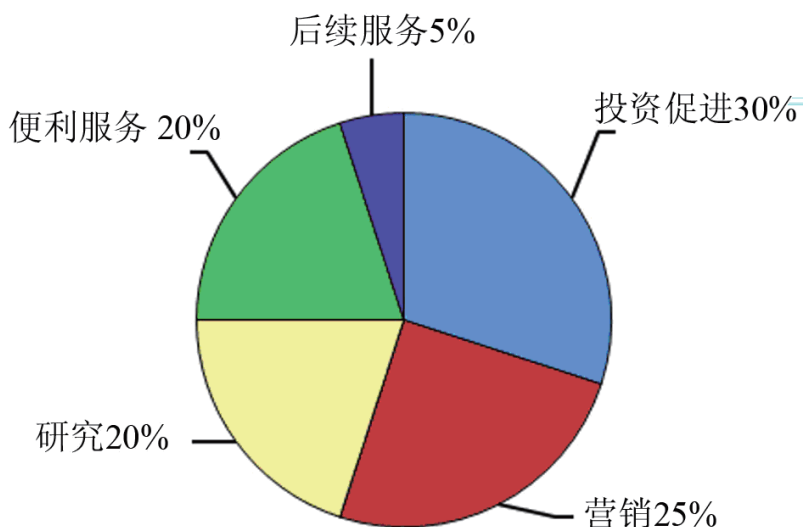
② 根据马拉维投资促进机构布兰太尔办公室提供的信息。

每个城市情况不同，那么其投资促进机构内部各项预算开支分布也有差异。

a. 外资水平较低中小城市的新建投资促进机构

大部分的预算都应该在投资促进（投资者锁定）、营销（网站和材料开发）以及研究之间实现基本平衡。如果城市的现有外资较少，那么便利服务和后续服务方面的预算开支可以相对较少（图7）。

图7. 按核心功能划分的投资促进机构的预算分布（外来投资水平低的中小城市）

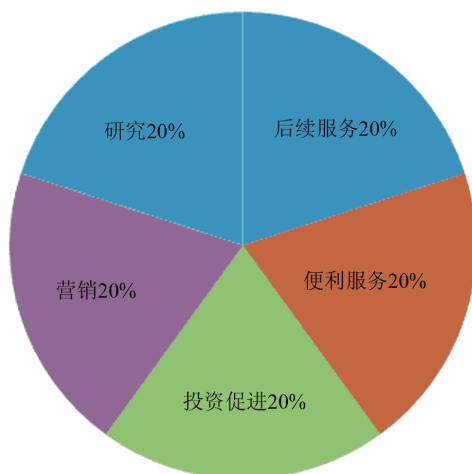


来源：千年城市倡议和威尔哥伦比亚可持续国际投资中心

b. 外来投资水平高的城市的新建投资促进机构

在这种情况下，城市已经成功吸引了很多外来投资，因此后续服务应该获得同等的预算，以促进投资、营销和研究（图8）。在市场萧条的背景下（比如全球经济衰退），便利服务和后续服务应该得到更多的预算。

图8. 按照城市投资促进机构核心功能划分的预算分布（外来投资水平高的中小城市）



来源：千年城市倡议和威尔哥伦比亚可持续国际投资中心

2. 资金来源

如上所述，投资促进工作需要相当的资金投入，尤其对于那些新兴市场的中小城市更是不小的压力。但是，投资是能够带来高额回报的：创造就业；促进经济发展；建立和地方供应商的联系等。

如果一个预算为25万美元的投资促进机构能够创造1000个外来投资工作岗位，而且这些岗位共需要支付100万美元的工资，那么机构投资对于地方经济的回报率是400%。

城市吸引外来投资能够给很多利益相关者带来利益，这些利益相关者反之则会为城市投资促进机构提供资金支持。

* 城市政府可以从员工收入和公司利润中收取税收。通过创造就业和促进地方经济发展，外来投资对经济增长和社会稳定意义重大。因此，为投资促进工作提供支持，也符合城市政府的利益。因此，不管是城市政府还是国家政府都可以提供资金支持。

* 包括银行、律师事务所、会计事务所以及咨询公司在内的专业服务公司也可以从外来投资中获得新业务。

* 工业园、商务区、港口和机场等也可以因此获得更多的客户。

* 国际组织和发展机构可以促进更贫困地区城市的经济发展。

显然，以上这些利益相关者都可以从城市外来投资中获益，因此他们也都有可能为城市投资促进机构提供资金支持。

城市不同，资金来源也有很大差异；当然，在大部分情况下，城市政府支付大部分资金。但是，也有私营部门提供资金支持的例子。专业服务公司每年都可以提供合理的捐助；作为回报，投资促进机构网站和营销材料可以将这些专业服务机构列为外资服务供应商。工业园区、商务区、机场和港口业可以提供资金支持。

诸如第III节.J.2.b部分列出的国际组织也可以为投资促进机构提供资金和咨询服务（尤其在机构启动的第一年）。因此，我们建议城市联系位于外资来源国的主要国际组织和国际发展机构，寻求资金支持。缺点是要获得这种资金，可能需要花上1年甚至更长的时间，因而可能错失吸引外资的机会。

E. 所需员工类型

城市投资促进机构需要具备多项技能。所有的员工应该精通商务，要有专业精神，要值得信赖。不同的部门/团队要求不同的技能，但是一般来说，机构员工承担的工作比其城市政府员工的工作更具挑战性。因此，投资促进机构员工的收入往往高于其它部门。尤其是项目经理的收入和私营部门的收入差不多。

1. 营销团队

营销团队员工最好具备下列技能：

- * 营销专业学位或者文凭
- * 在私营部门的营销工作经历
- * 良好的写作能力
- * 良好的沟通技能
- * EXCEL数据库技能也是一项优势
- * 了解并且喜欢国际商务

一名精通IT的员工也是营销团队重要组成部分，其职责是维护和更新城市吸引外资的网站。语言技能也是一项优势。

营销团队的主要职责包括：

- * 协助开发招商引资网站，包括提供网站内容
- * 准备营销材料，总结城市吸引外资重点部门的优势
- * 进行研究，向项目经理提供信息，以回答投资者咨询
- * 长期负责开发一个城市信息数据库，以便尽快为投资者提供信息

对于规模较大、资金充足的城市，营销团队也可以：

- * 开展针对公司的研究，以帮助项目经理选定目标公司，并且提供目标公司的信息
- * 组织活动、会议并且协调公关活动

2. 项目经理

项目经理直接面向客户，其职责是接触、接待外来投资者，并为之建立关系，从而吸引投资。这是一项极具挑战性的工作，需要多方面的技能。项目经理最好需要具备以下资质：

- * 商学或者经济学学位
- * 有在私营部门的管理和销售经验
- * 优秀的沟通和表达技能
- * 值得信赖；和投资者友好相处，并能赢得后者的信任
- * 拥有财务基础知识，以了解投资者决策
- * 拥有1个以上目标行业部门的专业知识
- * 与城市管理机构甚至政府保持良好关系
- * 目标投资者所在国家的语言技能

项目经理的职责包括：

- * 回答投资者咨询、安排实地考察、管理客户咨询以及帮助投资者执行项目
- * 直接向现有的主要投资者提供后续服务
- * 与那些能够介绍新机会的相关组织进行联系
- * 精挑细选，直接选择目标投资者。对于小城市的投资促进机构，项目经理可能还得自行研究，以确定目标公司
- * 对于那些资源丰富的城市，项目官员和可能要参加那些与投资相关的行业会议

3. 投资便利服务

负责提供投资便利服务的员工无需具备营销和项目经理同样的技能。但是，他们的工作也非常重要，因此这类员工的挑选要谨慎。这类员工需要具备的技能和素质包括：

- * 良好的教育（高中以上学历）
- * 良好的读写能力
- * 严于律己、值得信赖、能按时完成任务
- * 最好拥有法律方面的工作经验或者兴趣
- * 善于进行团队合作，能够与项目经理以及其它政府利益相关者进行合作

投资服务经理与官员的职责包括：

- * 研究并提供监管环境以及如何投资方面的信息
- * 提供关于如何成立企业的信息
- * 建立一个信息工具包，为投资者提供关于建立和运行企业所需要的法律条件和步骤，以及投资者经常提出的问题

- * 展开地址和设施研究，以回应投资者的咨询

F. 网络的重要性

网络对于城市投资促进机构的成功至关重要，可以帮助其完成目标使命以及投资目标。城市投资促进机构应该建立三大网络：

- * 城市内部促进外来投资的网络，能够介绍新的投资机会
- * 促进外来投资的国内网络，帮助投资者获得从相关政府部门获得项目审批，并且能够帮助有效开展与国家投资促进机构的合作
- * 与国外政府、国际组织以及私人部门的合作，以推销城市

1. 城市内部网络

城市投资促进工作有很多利益相关者。投资促进机构不可能独立承担一切——它需要获得其它利益相关者的有效支持和协助。因此，城市投资促进机构必须建立一个广泛的网络，以实现和城市内部的利益相关者实现良好联系。

主要的利益相关者包括：

- * 负责投资项目审批的城市管理机构和政府部门；电力、水、燃气、电信、交通、土地、不动产、环境以及就业部门都特别重要
- * 公用设施、港口、机场、信息通讯技术、物流、不动产以及项目地点的私营提供者
- * 专业机构，尤其是律师事务所、会计事务所以及顾问
- * 行业机构和协会
- * 现有的国外和国内投资者及供应商
- * 报纸和记者

我们建议，城市投资促进机构中的营销部门应该开发并维护一个利益相关者数据库，并且将其按照组织类型进行分类，而且要提供每个利益相关者部门的主要联系信息。

2. 国内网络

对于一个城市投资促进机构，同样重要的是拥有与外商直接投资相关的国家政府和部门网络，以确保国家政府有效支持投资项目——尤其是在行政审批、营业执照和入境手续方面。

如果国家拥有一个国家级别的投资促进机构或者事务局，那么它应该成为城市投资促进机构的关键伙伴。国家投资促进机构不仅可以帮助推销城市，也可以提供吸引和促进外资方面的专业知识。国家投资促进机构还可以提供研究资源，帮助城市制定投资促进战略。

城市可以从国家投资促进机构获得资源、专业知识以及经验，尤其在如下方面：

- * 国家投资促进机构对于海外市场、行业趋势与动态以及外商投资的认知。
- * 国家投资促进机构对于国家立法的影响以及在获得项目行政审批方面的专业经验。
- * 在为投资者提供优惠政策方面。在许多情况下，对于投资者的优惠是由国家政策决定，因此城市需要和国家投资促进机构进行紧密合作。
- * 比其自己组织活动，城市投资促进机构可以以极低成本参加国家投资促进机构组织的营销活动，如国内、国外会议等。
- * 国家投资促进机构与国外政府、商会以及投资经纪公司之间的联系，这些也可以帮助推销城市。
- * 国家投资促进机构的网站和营销资料可以用来宣传城市的投资机会。

同时，国家投资促进机构也可以从与城市的合作中获益：

- * 城市的位置优势以及投资机会信息等。

- * 能够实际落实外来投资项目。

- * 如果城市能够清楚向投资者宣传投资机会，国家投资促进机构可以为投资者提供更多的信息。经验表明，城市可以向国家投资促进机构证明，它的确拥有良好的投资机会，因此国家投资促进机构也乐于向投资者推介城市。

- * 城市投资促进机构最能够从地方层面落实国家投资促进机构的后续服务项目，因为城市投资促进机构能够定期与关键投资者会面，并且能够更快地解决投资者遇到的问题或者障碍。

城市投资促进机构也可以与驻其国内的外国使领馆联系，尤其是那些城市认为非常重要的项目投资来源国。特别值得一提的是，使领馆中的经济、投资和贸易部门很可能提供潜在投资者的信息，而且很可能帮助促成这些投资者和城市之间的会议甚至安排实地考察。

3. 国际网络

一些规模较大、资金充足的城市投资促进机构往往会建立国际办事处或者代表处，以锁定国外投资者。但是这个网络需要大量的资金投入。大部分城市——即使是发达国家的城市——也没有建立国际办公室。更加节省的办法是将锁定海外投资者的任务外包给那些专业化的咨询公司（详见此模块和模块VII结尾处的资源目录），但是这只是适用于那些规模大、资源充足的城市。

大部分的城市来说，建立国际网络是进行国际宣传的最节省的方法。一般来说，城市可以联系以下集中海外组织，这些组织能够提供很好的投资来源。

a. 国际发展与贸易促进机构

这些机构包括一个国家的国际发展机构以及国家、地区以及城市贸易促进机构，其职责是协助其国内企业通过FDI的方式开拓国际市场。联系这些主要投资来源国的主要机构可以有效获得投资机会，促进双方在FDI方面的合作，同时有可能为城市投资促进机构获得资金来源。请登录www.waipa.org/inv_organizations.htm参考主要贸易与发展机构名录。

b. 主要的专业服务公司

全球主要的会计事务所、咨询机构以及房地产公司可以为公司客户提供建议，帮助其确定海外投资的地点和方式。实际上，据预测，大部分的跨国公司在海外投资决策过程的某阶段都会雇佣一个专业服务公司。一些最重要的专业服务公司包括：普华永道会计师事务所、毕马威会计师事务所、德勤会计师事务所、安永会计师事务所、DTZ、世邦魏理仕、美世以及Atisreal。城市投资促进机构应该与国内以及主要投资来源国的专业服务机构建立网络联系。大部分专业服务公司都有负责为公司提供跨国投资建议的专门部门和/或专门性的外派办事处。通过登录网站或者联系地方业务办公室，通常可以很快确定这些服务公司。

c. 海外使领馆

除了与驻某国国内的外国使领馆联系之外，城市还需要确保该国驻外使领馆也知道城市投资促进机构，并且确保它们也能够积极帮助推销城市。海外使领馆也可以帮助城市组织活动或者参加海外会议。

d. 国际组织

积极帮助发展中国家吸引外资的国际组织有好几个。其中最为重要的是联合国贸发会议(www.unctad.org)、世界银行(www.fias.net)以及联合国工业发展组织(www.unido.org)。这些组织拥有广泛的研究资源并提供咨询服务，能帮助发展中国家吸引外来投资。其它类似的国际组织有：世界投资促进机构协会(www.waipa.org)、欧洲联盟(www.acpsec.org)以及区域银行(www.waipa.org/inv_organizations)。

G. 关键知识点和资源

1. 关键知识点

“如何设立城市投资促进机构”模块的关键知识点包括掌握以下内容：

- * 适合低预算、中小型城市投资促进机构的典型组织结构
- * 城市投资促进机构的主要部门以及每个部门的职责
- * 城市投资促进机构的愿景、目标宣言和客户宪章分别是什么
- * 根据规模不同，成立一个城市投资促进机构的年度预算大约多少
- * 如何根据外来投资绩效目标确定预算规模，从而保证投资能够得到回报
- * 根据城市情况不同，如何实现预算在城市投资促进机构内部不同部门之间的分配
- * 成立和运行一个城市投资促进机构的资金来源
- * 需要哪些员工职位和技能，每个员工职位的职能是什么
- * 建立城市、国家和国际网络对于城市投资促进机构来说为何如此重要；建立城市投资促进机构和国家投资促进机构之间的紧密协调与合作能够带来哪些双赢结果

2. 资源

如欲进一步了解关于建立城市投资促进机构的信息，请咨询联合国贸发会议、外国投资咨询服务局、联合国工业发展组织以及世界投资促进机构协会等国际组织。同样重要的是，城市需要和其它那些已经成立此机构的城市进行联系，以汲取成功经验。成功实施投资促进机构的城市有开普敦和德班等南非城市；卡萨布兰卡等摩洛哥城市。尤其值得推荐的是伦敦、曼切斯特以及哥本哈根等欧洲城市。截止2009年初，巴西很多城市也在世界银行的支持下，开始建立投资促进机构。许多经验丰富的专业咨询公司也为设立投资促进机构提出了建议。主要的咨询公司包括：OCO Global、波士顿咨询公司、普华永道会计事务所、安永会计事务所、The Services集团以及Chemonics。

模块 VI. 如何向外国投资者推销城市

A. 城市营销的关键要素

1. 主题

此模块主要讨论如下主题：

- * 树立城市形象、打造城市品牌
- * 制定城市营销主题
- * 制定城市营销信息
- * 制定城市营销资料

除了简单介绍城市营销的原则之外，本模块还提供了营销资料的模板。

2. 目标

本模块的主要目标是宣传城市在吸引外资过程中进行营销的重要性，并提供最佳实践案例和最重要营销资料设计模板，以帮助那些刚刚进行吸引外资城市能够迅速实现宣传城市的效果。本模块还提醒那些中小城市要用有限的资源，树立城市形象，打造城市品牌。形象很重要，而且可以通过国家投资促进机构、直接目标投资者（模块VII）以及后续服务，以较低的成本向现有客户宣传城市形象（模块IX）

B. 城市形象打造与品牌推广介绍

关于国家应该如何评估和建立自身形象并且为国家和投资促进机构打造一个品牌，已经有了大量的研究。投资促进机构在树立形象、打造品牌时，应该阅读Louis T. Wells和Alvin G. Wint的原创作品^①。最近，很多学者开始研究城市品牌推广问题。Richard Florida的《创意阶级的崛起》以及《你的城市是哪一个？》等书已经成为世界畅销书^②。城市品牌比较指标也已经开发出来^③。许多私人公司已经建议国家和城市，包括非洲国家和城市，进行品牌打造和推广^④。

由于成本高昂、对吸引投资效果比较直接，而且需要长期的努力才能获得形象和品牌，因此一般由国家进行形象打造和品牌推广活动。

^①Wells 和Wint “国家营销：是吸引外资的一个工具”（2000年版），op. cit.

^②参见 Richard Florida 《创意阶级的崛起》（纽约：基础书店，2002）以及Richard Florida的《你的城市是哪一个？》（纽约：兰登书屋，2008）

^③See <http://www.simonanholt.blogspot.com/>.

^④参见<http://www.placebrands.net> 以及 <http://www.gfkamerica.com>.

在城市层面，尤其是那些规模较大、资金充足的北美城市以及越来越多的欧洲城市，正在积极打造形象，推广品牌。但是，这些努力并不是直接为了吸引投资，而是城市综合战略的一部分，目的是为了推广城市的居住和工作形象和品牌，以及吸引游客。促进投资只是其目的之一。

对于那些资金缺乏、规模较小的城市，也不适宜为了吸引外资而进行形象打造和品牌推广，因为这些努力和其它推销活动相比，不能获得相应回报。打造形象和推广品牌只能作为城市综合战略的一个部分，其目的不仅是为了吸引外资，而更重要的是为了推销整个城市。因此，这个工作不适宜在其城市投资促进机构展开。

但是，中小城市有理由了解它们目前的形象，以便它们能够采取措施，改善投资环境，并且将城市变化直接反馈给特定的投资者和潜在投资者。

为了了解一个城市的形象，可以在采访或者调查投资者、商业代表、政府官员、记者以及学者的基础上，进行一个SWOT分析。当然，也可以进行新闻评论。

根据SWOT分析的结果以及新闻评论的结果，可以制定一个战略，以澄清人们对于城市的误解，同时突出展示城市的积极面。最理想化的城市形象是一幅体现城市优势、展现城市机遇的画卷，要能够有助于吸引外来投资者。形象必须基于现实，才能可信。为了宣传城市形象，我们建议城市直接与目标公司以及城市内部、国家以及国际网络进行交流。资金充足的大型城市也可以借助国际媒体报道宣传城市形象。当然，如果能够获得形象设计和品牌推广方面的专业公司的帮助，那是最好不过了，不过这种方法需要大量资金投入，而且只能作为大型城市的一个选择。

C. 如何制定城市营销主题

Philip Kotler认为，一条好的营销信息应该具备6个特征：^①

- * 有明确的目标
- * 信息要有效——形象应该符合现实
- * 内容要可信——保证内容的真实性
- * 内容要简洁
- * 要吸引人
- * 要有特色

为了制定城市营销主题，可以做一个特点和优点分析练习。如表12所示如下：

表格12. 特点和优点分析

城市特点	对于投资者的优点
一流机场	可以向世界出口产品
毗邻主要城市	获得靠近重要市场的战略位置
一个有效的城市投资促进机构	有效的监管环境
拥有一个保税区	进出口零关税
劳动力成本低廉	节省了产品组装和手工的费用

来源：千年城市倡议和威尔哥伦比亚可持续国际投资中心

特点和有点分析结果可以用于制定一个全面的营销主题。主题也要参考Kotler提出的6项特征，以确

^①Philip Kotler《营销管理》第11版（Upper Saddle River, 新泽西: Prentice Hall, 2002）。

保具备一个有效主题的所有特征。根据上述表格，我们可以将营销主题设定为“东非枢纽”。至于具备6点特征问题，表格13提供了主题评估的方法。

表格13. 营销主题评估：“东非枢纽”

Kotler 特征论	主题效果
目标	成功 - 将城市定位为一个枢纽
有效	成功 - 城市满足了投资者的要求
可信	成功 - 城市的投资环境的确良好
简洁	成功 - 简明扼要
吸引	成功 - 深入人心
特别	成功 - 独此一家

来源：千年城市倡议和威尔哥伦比亚可持续国际投资中心

虽然目前还没有几个发展中国家制定了营销主题，这也应该成为品牌推广和形象打造的一个主要部分。城市营销主题的一个范例是斯德哥尔摩投资促进机构使用的主题：“斯德哥尔摩：斯堪的纳维亚国家之首都”^①。



这个主题将斯德哥尔摩清晰地定位为一个物流、总部经济、呼叫中心以及金融服务的地区枢纽。斯堪的纳维亚是一个地区，不是一个国家，因此按道理不可能有个首都。但是，通过将斯德哥尔摩介为斯堪的纳维亚之都，该城市就明智地将自身与对手区分开来。

斯德哥尔摩的区域对手是哥本哈根，而哥本哈根的营销主题也与众不同：

“哥本哈根依靠支持技术、时尚、决策、创造、快乐员工、高效、职业以及家庭重新阐释生产力。”^②

通过使用这样一个营销主题，哥本哈根将自身与斯德哥尔摩以及地区其它城市区别开来，并且重点强调该城市的技术、创造力以及生活质量。很显然，这样的营销主题是针对那些技术和创新行业的投资者。

营销主题还能有助于推销城市投资促进机构本身。比如，伦敦投资局“Think London”采用了如下营销主题：

^① 参见斯德哥尔摩区域投资促进局网站 www.stockholmbusinessregion.se。
^② 参见哥本哈根投资署 网站 <http://www.copcap.com/composite-9.htm>。

“思考伦敦就是思考成功。我们助您将业务拓展至这个异彩纷呈的国际大都市。”^①

这个主题既告诉投资者“投资伦敦就是投资成功”，也传递出一条信息：与伦敦投资局合作，可以帮助您成功投资伦敦。该主题还强调，伦敦是一个全球化都市，而且“异彩纷呈”这个词汇描绘出投资在伦敦和生活在伦敦的绝妙之处。

开普敦投资促进机构WESGRO也宣传说，开普敦是一个投资创业的“灵秀”之地，这样既宣传了城市的美景，也达到了吸引外资的目的。



投资灵秀地



上述例子都说明，最有效的营销主题是在尊重实际的同时，实现和竞争对手的差异化。主题还必须以目标投资者为受众。

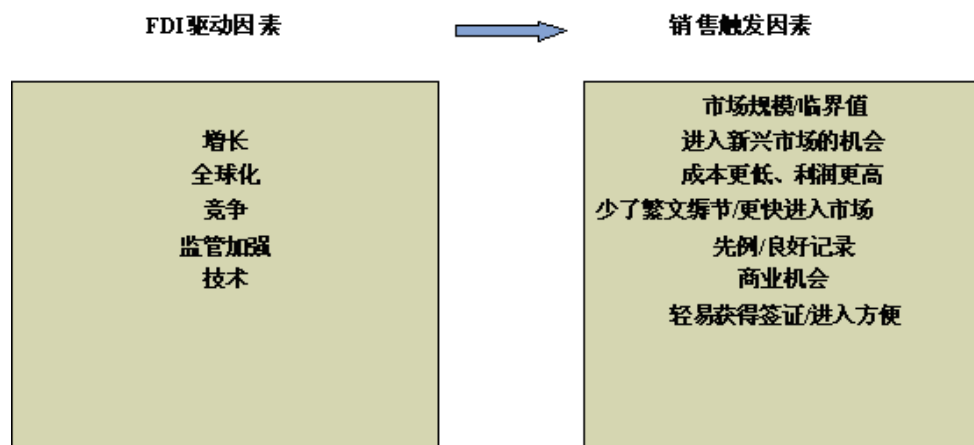
D. 如何制定营销内容

上一节讨论了营销主题的制定方法。主题在本质上具有广泛的意义——城市形象、印象以及定位等。而城市营销内容要能够对同一行业部门或者亚部门的投资者产生吸引力。营销内容主要涉及一个城市能够为某行业的企业带来利益的特征。

营销内容必须关注一个城市所能提供的优势。通常来看，投资者看重的不是地理位置，而是具体的商业机会、市场机会以及技术。

了解公司国外投资动因也有助于开发适当的销售触发因素。图9提供了FDI的核心驱动因素以及一些典型的销售触发因素。

图9. FDI驱动因素以及销售触发因素



来源：千年城市倡议和威尔哥伦比亚可持续国际投资中心

^①OC0 Global有限公司“组织行业展会、促进城市投资的报告”（日内外：联合国贸发会议/哥斯达黎加投资署。2003），油印品。

销售触发因素或者“诱惑因素”是投资者的价值主张——城市或者某行业部门的投资机会对我来说，意味着什么。价值主张融合了一个机会的特征、利益以及优势，要符合投资者的特定需求。

打造一个“诱因”或者一个颇具说服力的价值主张是一项很难的任务。问题在于了解一个投资者的兴趣所在。价值主张要清楚阐明城市或者某行业机会能给投资者带来的利益。为了达到这个目的，必须确保价值主张的简洁和灵活。文本框2提供了开普敦的价值主张范本。

文本框2. 开普敦信息通讯产业营销内容

与欧洲主要城市相比，开普敦是最具竞争性的 IT 行业投资地，也是撒哈拉以南非洲地区软件和 IT 服务领域的领先者。

- **大大减少成本：**在开普敦，1个 50 人的 IT 中心每年平均投入的运营成本约为 100 万欧元，和伦敦以及都柏林相比，每年节省 200-300 万欧元；和东欧主要城市相比，每年节省 150 万欧元。
- **为您的业务提供足够的 IT 人才：**开普敦地区信息通讯技术服务产业雇佣了 17,000 名人员。此外，每年的 45,000 学生也为产业发展提供了大量高素质的人力资源。
- **撒哈拉以南非洲地区首屈一指的软件和 IT 服务产业投资地：**开普敦是撒哈拉以南非洲地区软件和 IT 服务业第一投资地，目前已经拥有 Amazon.com，英国计算机科学公司，Propel 软件公司，End2End, Amcat, Tamar 以及 Escrow Europe 等公司前来投资。此外，开普敦还有 200 多家 IT 和软件公司。
- **市场大，充满活力：**开普敦的经济总量约为 400 亿欧元，超过都柏林，布拉佩斯，华沙或者布拉格。强有力的经济增长可以确保开普敦能够为信息通讯技术公司提供更多的商业机会。

来源：金晚时报公司 FDI 基准，由金晚时报开普敦分部编辑。

在上例中，开普敦的价值主张和相应的营销内容是建立在两个主要的“诱因”基础之上的。

1. 如果将其IT中心转移到开普敦而不是欧洲，公司可以每年节省数百万欧元的成本。

2. 如果公司能够通过转移至非洲而节省大量成本，那么该营销内容就达到了明确的宣传效果：开普敦是撒哈拉以南非洲地区IT和软件行业的最佳投资地。

通过该价值主张，投资者了解到，开普敦拥有信息通讯技术产业领域的大量人才（这是该行业投资地点的最重要要求）以及一个规模庞大、日益增长的市场。

这个价值主张就是一个很好的范例——简明扼要的价值主张，为投资者提供了“诱因”；营销内容也展示了城市的优势以及城市能够满足投资者的要求。该价值主张也提供了城市优于其竞争对手的事实证据。同时，该价值主张开普敦在信息通讯技术产业方面的显著优点和优势。

E. 如何制作营销材料

吸引投资需要各种形式的营销资料，其中最重要的包括：

- * 营销手册/情况说明书—每个部门都要有营销宣传册

- * 商业陈述——为每个需要吸引外资的部门准备好商业陈述
- * 新闻通讯——向投资者或者投资界发放新闻通讯
- * 网站——一个专门的招商引资网站

下列几节内容主要提供每一种营销材料的指导意见以及模板。

1. 营销手册/情况说明书

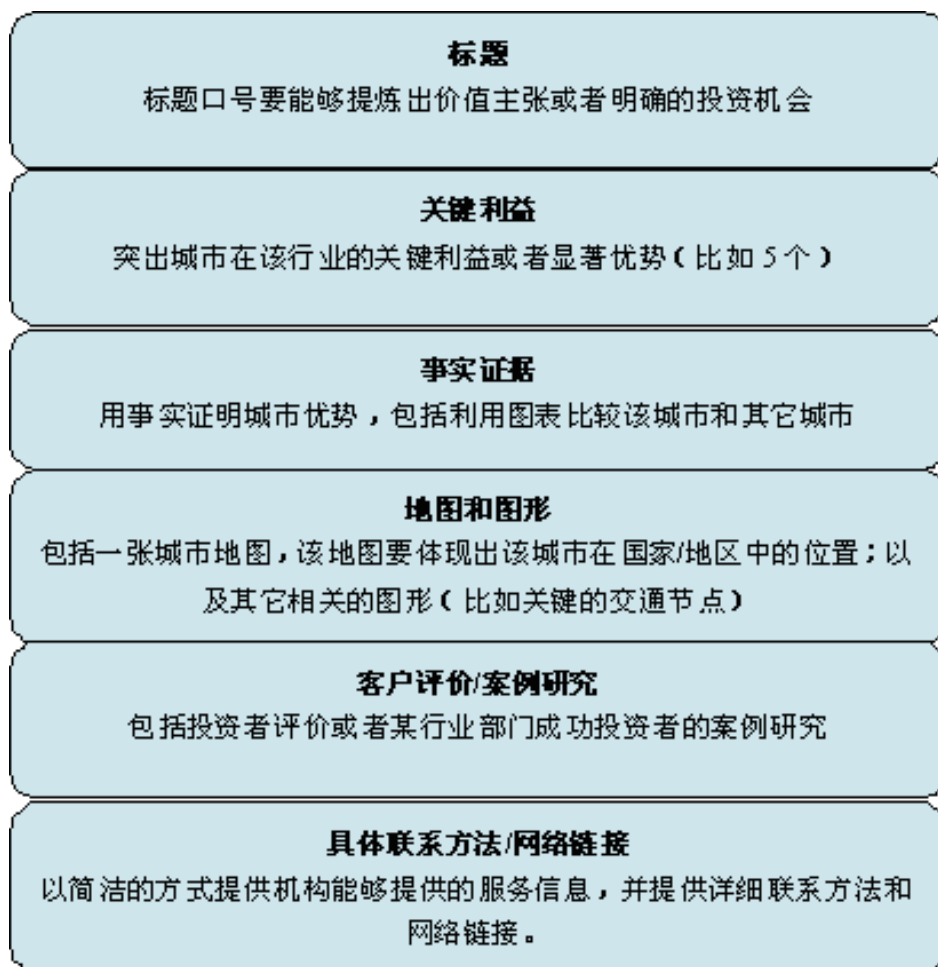
营销手册的目的是向投资者通报城市某行业的总体投资机会和优势。营销手册是一种普遍性的营销活动——不是为了应对投资者的具体咨询——这种情况需要提供针对性强的陈述或者投资建议。（见以下各节内容）

营销手册的格式应该尽量简洁，可读性要强。大部分情况下，用2页纸张篇幅介绍一个部门，然后用一页情况说明阐述城市的总体优势就足够了。营销手册应当以事实为依据，并且要突出展现城市某行业部门在吸引外资方面的优点和优势。

宣传册应该备有硬质版本和PDF版本。此外，宣传册还应当准备一个电子版本，以方便城市投资促进机构进行不断更新。

下图是一个针对某部门的营销手册/情况说明结构样本：

图10. 营销手册/情况说明结构样本



来源：OCO Global有限公司

2. 商业陈述

a. 陈述准备

商业陈述可用于以下情况：

- * 为投资者提供针对性的信息
- * 为投资者提供情况介绍
- * 在投资会议或者类似活动上进行现场陈述

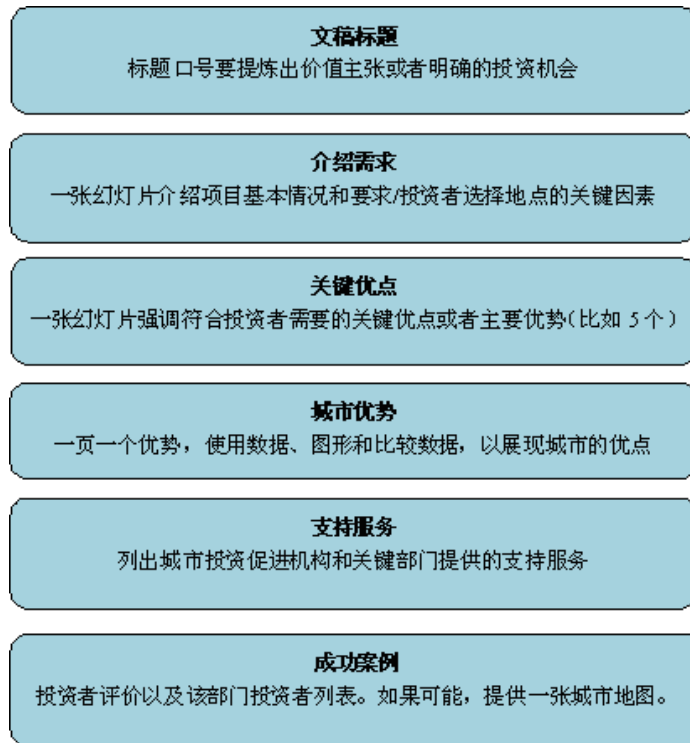
陈述的目的需要在制作之前加以确定。目的可能包括：

- * 宣传介绍一个国家/城市
- * 宣传介绍某投资机会
- * 帮助提高或者激发投资者对于投资机会的兴趣
- * 回答投资者的某些问题
- * 回应以前会议上提出的反对意见
- * 更好地了解投资者的要求

陈述的主要形式是回答投资者的问题。这种形式的陈述就是商业陈述，它更加关注的是个别投资者的需求，而不是一个笼统的宣传介绍，而且几乎总是以PPT形式制作而成。

一般的陈述大约10-20张幻灯片的长度，最多不超过20张幻灯片。

图11. 商业陈述机构样本



来源：OCO Global有限公司

在制作商业陈述的时候，城市投资促进机构应该充分利用一切可靠资源提供的最新数据。有效的陈述应该要能够体现城市和其它城市的位置优势差异——以及城市的最大优势。陈述的内容应该关注投资者的需求——而不应该是城市总体信息和城市投资信息的罗列。

b. 进行陈述

进行商业陈述的最佳做法包括：

* 陈述之前要演练一次，并检查陈述内容。最理想的情况是，如果一个城市有一名以上的投资官员要参加陈述会议，他们可以一起进行练习性预演。

* 和投资者商量确定好会议的开始时间和结束时间，并且陈述的准备要考虑到投资者的紧凑日程。

* 如果同一城市有一名以上的投资官员参加会议，那么除了主要陈述人以外的人员必须记笔记，尤其是要记录投资者提出的问题或者面临的困难。

* 在进行陈述之前，每个投资官员都应该简单介绍一下自己的工作职务，并且介绍下会议召开的原因和目的。

* 陈述应当尽量简洁，并且要符合投资者的需求。

* 除了主要的陈述内容之外，陈述人最好在事先列出投资者经常提出的问题并写好答案。如果陈述人不明白问题的答案，应该把问题记录下来，并且告诉投资者会尽量答复他们。

* 几乎所有的投资者都关注利润、成本、投资服务以及劳动力数量和质量。陈述应该确保包括所有这些关键问题。

* 陈述即将结束的时候，投资促进官员应该询问投资者的国际战略，以及他们是否会考虑投资于您的城市以及大致的投资时间。如果投资者实现已经选择了您的城市，那么投资官员就可以问投资者城市投资促进机构是否可以帮他们安排一次实地考察。

* 在会议结束时，确认城市投资促进机构的下一步措施；会议结束之后，按照双方共识提供后续信息、采取后续行动。

3. 新闻通讯

新闻通讯是面向现有投资者、潜在投资者、利益相关者以及更大范围内投资群体的营销工具。它可以帮助城市投资促进机构不断进行对外沟通，打造形象、宣传城市，并且为投资者介绍投资优势。新闻通讯往往有特定的目标受众，并且比其广告和公关活动更具针对性。

每期的新闻投通讯内容要不同。下面列出了新闻通讯可以包含的内容：

* 投资动态，比如年度或者季度数据

* 宣布投资或者已经投资的主要公司

* 政策环境的主要变化

* 案例研究

* 机构活动，比如贸易展览会、招募新员工等等

* 新产业研究或者关于城市的最新研究

* 城市的头条新闻

* 关于该城市、国家或者地区的国际研究成果

* 投资者或者其它利益相关者访谈录

* 国际媒体对于该城市的报道

新闻通讯应该由投资促进机构制作，并且通过电子邮件发送给客户，并且将其发布在城市招商引资网站。出版的频率取决于城市资源以及新闻量。一般来说，双月刊或者季刊足够了。

4. 网站

一个优质的招商引资网站对于城市非常重要，可以帮助城市进行投资宣传。网站是城市通向世界的门户。因特网已经成为公司进行投资地点研究的基本方法——网站不仅能提供信息和打造城市形

象，而且是创造新投资机会和增加城市投资的基本工具。

实际上，60%–80%的外来投资机会是来源于网站或者其它网络的推荐。一个优质的网站能够极大增加城市收到的咨询量。

关于世界各城市使用的“最佳”招商引资网站研究结果显示，虽然网站内容随城市特点和机构服务不同而不同，还是存在普遍使用的网站设计模式。文本框3和文本框4提供了两种网站模式。它们都是城市建立招商引资网站的最基本的模型，提供了一个网站应该包含的最少信息。

文本框 3. 招商引资网站基本设计模式

- **关于我们** [投资促进机构信息]
- **我们的服务** [投资服务信息]
- **投资某城市** [提供概览，并设置下级网页导航]
 - **城市经济概览** [城市主要经济产业信息；城市外商直接投资主要信息；提供资料下载]
 - **国家经济概览** [国家主要经济产业信息；国家外商直接投资主要信息；提供资料下载]
- **某城市的投资机会** [提供概览，并设置下级网页导航]
 - **部门 A** [概述价值主张和部门的关键优点；提供资料下载]
 - **部门 B** [概述价值主张和部门的关键优点；提供资料下载]
 - **部门 C** [概述价值主张和部门的关键优点；提供资料下载]
- **投资者网络** [后续服务项目信息，并提供投资者联系方法]
- **新闻与出版物** [设置下级网页导航]

文本框4提供了一个更加复杂的招商引资网站模式。该模式介绍了一个城市更为详细、不断更新的信息，以及全面的下载资料和链接。

只有拥有足够的资金和资源，城市才能制作这样一个复杂的网站，也才能高质量地、持续更新这样一个网站。否则，最好还是建立一个更简单，但是质量更高的网站。这点很重要，因为在大多数情况下，网站是投资者了解城市的第一手资料，投资者对于网站的印象会影响他们的投资决策。

为了增加网站点击率，投资促进机构可以考虑成为某搜索引擎的广告赞助商（比如和谷歌）。这是一项付费服务，但是可以直接提高网站点击率，并且能够有效宣传网站。

典型赞助广告词应该和该国FDI有关，比如“肯尼亚的外商直接投资”或者和地区FDI有关，比如“非洲的外商直接投资”。如果一个公司在搜索引擎输入“某城市的外商直接投资”，公司就可以根据该引擎索引找到该城市的招商引资网站，而无需输入FDI词汇，应就能够直接访问到该城市的招商引资网站。但是，一个对搜索引擎广告词熟悉的专业公司或者专家，应该就网站、搜索引擎优化以及

文本框 4. 招商引资网站高级设计模式

- **关于我们** [概览及下级网页导航]
 - **管理团队** [管理团队描述]
 - **组织结构** [组织结构展示]
 - **历史** [组织发展历程中的里程碑]
 - **联系人** [提供组织联系人，并提供其联系电话、传真号码以及电子邮箱]
 - **在活动上见面** [列出组织将参加的活动，并提供联系方法]
 - **合作伙伴** [城市内外的合作伙伴组织链接]
 - **年度报告** [组织年度报告下载地址链接]

- **我们的服务** [概览及下级网页导航]
 - **法律实体和注册** [介绍需要的行政许可和营业执照信息以及提供的帮助]
 - **如何成立公司** [分阶段介绍，并配备相关组织的网页链接]
 - **移民** [政策介绍及提供的帮助]
 - **员工招募** [组织可以提供的一切帮助]
 - **土地和厂址/不动产搜索** [介绍组织提供的帮助]
 - **税收和优惠** [介绍政策和提供的帮助]

- **投资某城市** [概览及下级网页导航]
 - **投资环境** [概览及下级网页导航]
 - **城市概览** [社会经济发展情况简介及吸引外商直接投资总体价值主张]
 - **国家概览** [社会经济发展情况简介及吸引外商直接投资总体价值主张]
 - **外来投资** [外商直接投资趋势、数据、表现以及城市中主要投资者名单]
 - **客户评价** [著名外来投资者的评价]
 - **关键产业** [主要产业的价值主张及相关产业部门网页链接]
 - **税收和优惠** [介绍城市提供的税收及其它优惠政策]
 - **人口和劳动力** [人口和劳动力优势，并提供数据]
 - **基础设施与物流** [核心优势]
 - **生活质量** [核心优势]

 - **房地产** [概览及下级网页导航]
 - **土地** [可用土地详情及相关联系部门/链接]
 - **办公设施** [可租赁/购买的办公室详情及相关联系部门/链接]
 - **工业园区和保税区** [园区、保税区详情及相关联系部门/链接]

 - **商业信息** [概览及下级网页导航]
 - **年度报告** [城市年度报告下载地址链接]

广告词向该机构提出建议。

典型赞助广告词应该和该国FDI有关，比如“肯尼亚的外商直接投资”或者和地区FDI有“非洲的外商直接投资”。如果一个公司在搜索引擎输入“某城市的外商直接投资”，公司就可以根据该引擎索引找到该城市的招商引资网站，而无需输入FDI词汇，应就能够直接访问到该城市的招商引资网站。但是，一个对搜索引擎广告词熟悉的专业公司或者专家，应该就网站、搜索引擎优化以及广告词向该机构提出建议。

(文本框 4 续)

- **投资机会** [下级网页导航]
 - **部门 A** [价值主张概览并设置下级网页导航]
 - **事实与数据** [城市、国家甚至区域部门概览]
 - **案例研究** [提供 2-3 个外来投资案例以及该部门主要公司名单]
 - **新闻** [城市该部门最新信息，包括国家和国际信息]
 - **活动** [列出组织将要参加的行业活动]
 - **数据资料** [提供包含价值主张和关键有事的数据下载]
 - **有用链接** [相关行业组织和行业网络链接]
 - **部门 B** [价值主张概览及下级网页导航]
 - **事实与数据** [城市、国家甚至区域部门概览]
 - **案例研究** [提供 2-3 个外来投资案例以及该部门主要公司名单]
 - **新闻** [城市该部门最新信息，包括国家和国际信息]
 - **活动** [列出组织将要参加的行业活动]
 - **数据资料** [提供包含价值主张和关键有事的数据下载]
 - **有用链接** [相关行业组织和行业网络链接]
 - **部门 C** [价值主张概览及下级网页导航]
 - **事实与数据** [城市、国家甚至区域部门概览]
 - **案例研究** [提供 2-3 个外来投资案例以及该部门主要公司名单]
 - **新闻** [城市该部门最新信息，包括国家和国际信息]
 - **活动** [列出组织将要参加的行业活动]
 - **数据资料** [提供包含价值主张和关键优势的数据下载]
 - **有用链接** [相关行业组织和行业网络链接]
- **投资者网络** [后续服务项目信息；联系方法以及新闻通讯链接]
- **新闻和出版物** [下设次级网页导航]

F. 关键知识点和资源

1. 关键知识点

“如何向外国投资者推介城市”模块的关键知识点包括以下内容：

* 形象打造和品牌推广对于国家以及规模较大、资金充足的城市来说很重要；但是对于其他城市来说，因为成本限制和较低回报率，形象打造和品牌推广工作退居次要地位。但是，形象很重要。我们建议城市投资促进机构在进行营销活动的某个阶段，对城市形象进行评估，并且开展切实行动，改善城市形象，并且在目标投资者、网络以及现有投资者中进行宣传。品牌推广计划应该是提升城市吸引力综合战略的一部分，不能仅限于城市投资促进机构层面，也不应由它领导。

* 制定城市营销主题有助于打造形象和宣传城市。营销主题应该将城市的关键优点和优势融合成一句明确的口号，然后向潜在投资者进行推广。主题应该简洁、可信。

* 营销信息对于“诱惑”投资者（比如引起他们的兴趣）很关键。最有效的信息具有行业针对性，并且能体现一种针对投资者的价值主张——商业机会能够产生的实际利益——不能仅仅罗列投资地点特征或者特色。

* 城市投资促进机构关键的“必备”营销资料有：行业部门营销手册；目标部门的商业陈述；吸引外资的新闻通讯稿（有助于联系潜在、现有投资者和网络）；最重要的是一个招商引资网站，它对于形象打造、信息提供以及创造新的商业机会非常必要。

2. 资源

欲详细了解营销方面的信息，请参阅上文提及的Wells和Wint的作品。欲了解品牌方面的信息，请首先参阅Richard Florida和Simon Anholt的作品。⁵⁵①为了便于制定营销战略和材料，可以接触的组织包括外国投资者咨询服务局（FIAS）以及该领域的私人咨询公司，比如OCO Global有限公司、博克咨询国际以及IBM-Plant Location International. 至于品牌推广方面，GfK 和placebrands等主要的私人公司可以提供建议。

世界银行也提供优质的在线资源，城市投资促进机构可以浏览并下载其他机构的营销资料和研究成果(www.fdi.net)。它甚至还提供您所在国家/城市的资源。

①参见 Wells 和Wint, op. cit., 及其2000 版本, op. cit. 另请参阅 Florida《创意阶级的崛起》, op. cit., 以及Florida《你的城市是哪一个?》op. cit. 另外, 请参阅 Simon Anholt《地点品牌推广和公共外交》 - 季刊, <http://www.palgrave-journals.com/pb/index.html>.

模块VII. 如何锁定目标投资者并创造新的投资机会

A. 锁定投资者和创造机会的关键要素

对于城市投资促进机构来说，锁定投资者和创造机会是最为复杂、最具挑战性的工作。真正善于这方面工作的投资促进机构很少，即使对于许多私人公司来说，直销也是一个薄弱环节。

因此，本模块是整个《手册》中最为复杂的部分。要成功执行本模块中提出的所有任务，至少需要12个月的时间，其中需要强大的领导力、资源动员能力、并且要能够雇佣专业公司对员工进行培训。

城市投资促进机构第一步举措取决于该机构的实际情况。

* 如果城市拥有大量的海外侨民，那么首先执行一个侨民战略可能比较重要（参见VII节F部分）。

* 如果城市在出口服务、制造业以及制药领域具有比较优势，那么执行一个经纪人战略可能比较重要，因为这些行业的公司往往需要经纪人的咨询意见（见VII节D.4部分）

* 如果城市已经收到了大量的投资咨询，那么该城市投资促进机构的首要工作可能是去梳理这些公司（VII节C部分）

但是，无论是哪种情况，我们建议所有的城市投资促进机构在考虑任何创造机会的项目的时候，都要阅读本模块的内容。此外，VII节E部分关于联系人管理的问题，也是所有城市要优先考虑的问题，因为它能够帮助城市投资促进机构在吸引外来方面取得长期成功。

1. 主题

此模块重点解决以下主题：

- * 何谓锁定投资者？
- * 成功之道和成功要素
- * 如何锁定目标投资者
- * 建立目标公司数据库
- * 通过网络锁定潜在投资者
- * 如何梳理目标公司——筛选并优选公司并确定这些公司中决策者的联系方法
- * 如何挖掘（联系）目标公司
- * 直接邮件和电话营销
- * 对外宣传活动和展览
- * 对内宣传活动
- * 经纪人战略

- * 如何管理联系人——使用一个客户关系管理系统以及相关的关系管理技巧
- * 通过海外侨民吸引外资

2. 目标

此模块的目的是为城市投资促进机构提供一个综合性的工具，帮助其开发和执行一个投资者锁定以及创造机会的战略，并开展单个活动。通过了解本模块中提出主题以及最佳实践案例，城市投资促进机构应该可以增加城市的外来投资。

3. 锁定投资者

大部分世界领先的投资促进机构都是精挑细选，锁定某行业中的目标投资者。这要求对投资采取一种非常积极的态度——在客户进行咨询之前，就积极确定投资前景。

目的是为投资者创造良好的商业机会，否则投资者不会考虑你的城市。此外，良好的投资者关系和有效便利服务也可以帮助城市赢得更多、更好的投资项目。

通过积极锁定具体的公司，投资促进工作可以刺激那些最优秀的公司投资城市的重点行业，从而带动城市的经济发展。

锁定投资者不仅要求对市场进行细分，从而确定目标部门和公司，而且要求与目标公司以及经纪公司中的决策者建立网络。作为一项技巧，投资者锁定能够帮助投资者与经纪人更好地了解投资场所。

普华永道对最成功投资促进机构进行的一份调查（表格14）显示，锁定投资者，包括锁定现有投资者（后续服务）是创造投资机会的最成功方式，而投资者名录是效果最差的策略。

表格14. 创造机会最有效的方式

方法	使用该方法的机构数量（百分比）	创造机会方面的平均得分（满分=5）
为目标公司提供后续服务	40	5.0
与目标公司和网络进行联系	60	4.8
与行业协会等进行联系	40	4.1
直接给目标经纪人发送邮件	50	4.0
海外销售代表	30	4.0
公关公司	30	4.0
会议和研讨会	70	3.6
对外宣传活动	50	3.6
电视广告	20	3.5
来源国组织	20	3.5
会议与展览	80	3.4
贸易杂志广告	50	3.2
直接向目标公司发送邮件	90	2.8
对内宣传活动	40	2.8
投资者名录	40	2.5

来源：普华永道投资促进机构调查（2000年）

锁定投资者需要进行充分研究，有计划地联系目标公司中的具体的经理人，以推介城市中的合适投资机会。因为城市已经事先选择了这些公司，因此可以向这些公司提供具有针对性的营销材料，从而增加成功的机会。

因为公司不可能有现成的投资项目等待城市参与竞争，因此城市必须要持续联系目标公司（往往要好几年的时间），方能取得成效。一般来说才，从初次联系一个公司到产生一个城市可以竞争的投

投资项目，需要18-24个月的时间。投资者锁定是一项长期的策略。投资促进机构的实践表明，该策略能够在特定时期内将城市的外商直接投资增加20%以上。因为在投资者锁定战略下，城市是最先和投资者商讨投资项目的，因此相比其它营销活动而言，成功的机会要大的多。

最近，越来越多的城市和地区开始将目标投向了它们的海外侨民。在许多地方，海外侨民已经成为外来资本和外来投资的主要来源。吸引侨民投资和一般投资者锁定不同，VII节F部分将讨论侨民投资的问题。

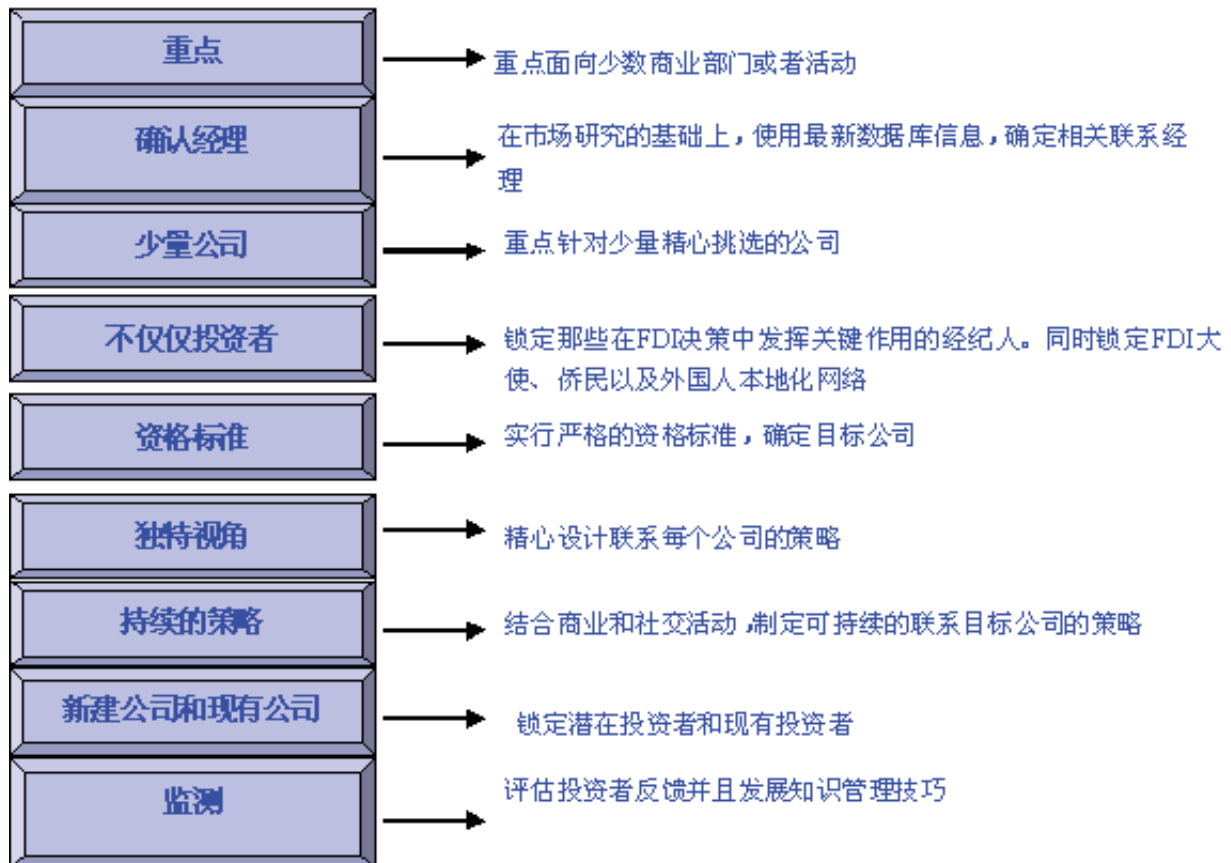
4. 成功要素

投资者锁定比其它营销（公关和广告）活动节省成本，但是需要更加集中的资源和对行业和商业的更深入的了解。它能够节省成本，但是却花费更多时间。既然确定、接触和联系关键投资者需要花费大量时间，因此成功的关键在于采取一个选择性策略，以最大程度利用有限的资源。

投资者锁定能够极大引起投资者的兴趣，因此城市投资促进机构需要确定自身已经做好回答投资者咨询的准备。最糟糕的情况是，为了创造良好的投资机会投入大量的时间和精力，但是却不具备支持投资者的能力。许多城市，包括那些最富裕国家的城市，因为缺少提供投资服务的能力，而没有达到吸引外资的目的。

成功的关键在于私营部门所称的“销售管道”。意思是，一个城市应该一直致力于建立一个强大的销售管道（比如许多良好的投资机会），以帮助实现吸引外资的目标；与此同时，城市的销售管道也不能超出城市投资促进机构的承受能力——否则会适得其反，无法获得投资项目。

图12. 提供了投资者锁定的最佳做法



来源：OCO Global有限公司

B. 如何确定目标投资者

城市投资促进机构采取两大策略确定目标投资者：

- * 精心研究，建立一个潜在投资者数据库
- * 建立一个与相关组织的联系网络，以确定投资机会

城市必须采取这两种方法，才能创造最多的投资机会。第一个方法采取科学方法，确保城市联系到最优秀、最相关的公司。第二个方法使用商业网络创造投资机会。下列几节内容将更详细地探讨这每一种方法以及相关的技巧。

目标是确定高质量的目标投资者，以获取外来投资项目。图13展现了一个投资者锁定项目第一年应该实现的目标。该图还揭示，要获得2-5个投资项目，一般需要精心挑选3000家目标公司，再次基础上，进行筛选、优选、梳理，从而甄选出600家目标公图

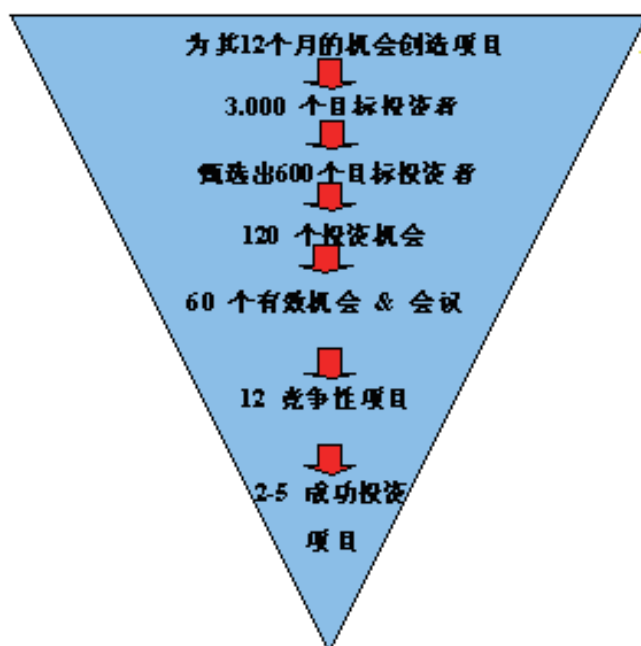


图13. 投资者锁定度量

来源：OCO Global有限公司

OCO Global有限公司——为投资促进机构提供外包机会解决方案的专业公司，在其研究中提出了一个“20%”规则，即在吸引外资的每个阶段，应该追求20%的成功率。对于那些新成立的投资促进机构或者外资水平较低的城市，10%的成功率应该是更加现实的目标。经过两年的发展之后，应该将目标提升至20%。

只有连续几年持续、专注地创造投资机会，才能确保投资锁定工作取得成效。第一年的工作主要是搜集信息，进行宣传。第二年开始，第一年创造的机会开始初见成效，同时又创造出新的投资机会。第三年应该可以实现可观的效果。投资者锁定工作至少需要三年时间方见成效。

1. 建立潜在投资者数据库

通常可以采用三大技巧建立一个潜在投资者数据库，以甄选投资机会。三大技巧结合起来使用，就可以帮助建立一个全面的高质量潜在投资者数据库。

- * 现有投资者数据库
- * 目标行业部门的公司
- * 外商直接投资主要来源国和贸易国公司

a. 利用现有的潜在投资者联系网络

城市投资促进机构需要捕捉与潜在投资者的联系。最好的方法是利用一些客户关系管理系统以捕捉、记录以及更新与公司的联系（见VII节E.1部分），并且记录与公司进行联系的成绩。许多现有的联系方法一开始并不会立刻产生投资项目，投资者也不会立刻决定投资这个城市。

最佳的现有联系方法要可以随时“激活”。公司的情况及其投资战略经常会发生变化，因此城市可以在一定时期内利用现有联系捕捉投资机会。

b. 确定目标行业部门中潜在投资公司

制定目标公司数据库的基本方法是确定每个目标行业部门中最有潜力的投资者。

世界上有上万家进行海外投资的公司，因此需要对其进行过滤，以拟定一个目标公司的初步名单。这个过滤系统要能够用来筛选公司，并确定目标公司。一般情况下，城市投资促进机构会使用这种方法为每个部门先行确定50-200个公司的名单，然后根据城市资源情况，开展进一步的研究，然后甄选出目标公司。

主要的过滤标准包括：

- * 公司的对外直接投资记录。公司最新的对外直接投资记录是公司可能进行再次投资的最佳指标。该指标反映该公司的国际市场拓展模式。审视一个公司的对外直接投资记录可以帮助城市建立一个公司数据库，并且按照每个公司每年开展的新建投资项目量进行排序。这种方法可以帮助确定每个目标行业部门中控制全球FDI市场、具有战略意义的“反复投资者”。还可以对公司的对外直接投资战略进行进一步的分析，以了解此前的投资方向和投资类型。比如，如果一个公司最近投资了其他地区，而不是该城市所在地区，因此可能存在吸引该公司前来投资的机会。同样，如果一个公司投资了邻近国家，该公司也可能会投资该城市所在的国家。城市还可以考察下公司的跨国并购记录。如果公司进行了跨国并购，说明该公司正在积极进军国际市场。尤其要注意公司在城市所在地区进行并购的情况。

- * 刚刚成立地区总部的公司。确定潜在投资者的一个关键策略是监测那些在城市所在地区以及该国首都成立了总部、区域办公室以及营销办公室的公司。公司在一个地区和国家进行业务拓展的第一步往往是建立区域总部或者销售、营销办公室，然后将办公室扩展至该国其它城市。比如，许多公司在南非成立了撒哈拉以南非洲地区总部，奏响了拓展该地区业务的序曲。通过持续监测公司成立地区总部的情况，就可以锁定这些公司，以吸引他们进行下一阶段的投资。

- * 公司的规模和增长情况（业务周转和/或员工雇佣情况）。公司规模是反映公司需求和对外直接投资资源的关键指标。公司的增长情况可以帮助确定最具活力、很容易进行国际战略的公司。

- * 公司的财务状况。为了进行对外直接投资，公司需要拥有资金支持。资金充足的公司在进行对外直接投资方面拥有更大的周转空间。股票市值是一个关键指标。其它关键指标包括公司的总利润和获利水平（利润率）。

以上技巧可以帮助确定每个部门目前的“全球角色”——那些规模大、年度对外直接投资量大的全球性公司。这些技巧还可以帮助确定那些新兴的“挑战者角色”——在国外开展业务的地区公司，这些公司是所在区域的市场领袖，但还不是全球市场领袖。

c. 外商直接投资来源国和贸易国的公司

城市应该核对特定行业部门（见上文）最具潜力的投资者与那些FDI来源国中经常投资于该城市和

该国的公司。城市还可以考察下那些竞争对手国家，以确认投资于这些国家的FDI主要来源国。如果来自某FDI来源国的公司已经投资于该城市、该国或者地区内的对手城市，那么来自同一FDI来源国的其它公司也可能希望投资——因为他们期望紧跟着客户、竞争对手以及外国供应商。因此，如果锁定那些在FDI主要来源国的公司，成功的机会要大。

贸易往往导致外商直接投资。一个公司的国际化进程往往是先向一个地点出口产品。一旦出口达到一定规模，该公司可能会考虑对该地点进行外商直接投资。首先，该公司会开展销售和后台业务，以更好的服务当地市场，然后会进行物流投资。如果当地和区域市场规模足够大，在该地区进行直接生产要比进口更加廉价，那么该公司就会考虑进行制造业投资，以取代进口。

由于缺乏公司的具体出口数据，城市可以利用贸易联系确定FDI来源国——而不是单个的目标公司（见VII节B.1部分）。使用贸易联系确定目标FDI来源国能获得直接的结果：

- * 国家统计局部门的进口数据可以帮助城市确定进入一个国家各行业的进口情况以及所有这些部门投资的主要来源国。一般来看，一个国家某部门接收的进口越多，国外公司对其进行直接投资的可能性就更大，从而更好地服务当地市场，并减少经营成本。

- * 邻国国家统计局部门发布的区域进口数据，或者区域贸易数据（比如国际贸易中心提供的数据），可以帮助城市确定一个区域内部主要的进口部门以及这些进口的主要来源国。既然公司一般都有区域市场和对外直接投资战略，了解区域而非国家进口模式可以为城市提供一个可靠的信息来源，帮助其确定目标部门和目标国家，以吸引服务市场和代替进口的外商直接投资。

按照部门划分的地方和区域进口市场规模数据也是十分有用的信息，可以包含在面向潜在投资者的价值主张中——因为这些数据能够清楚地反映出投资者所要服务的市场规模。

需要指出的是，大部分FDI来源国都是某些行业部门的领导者——城市不可能锁定每个国家每个行业部门中公司。城市可以采取“矩阵”这种最常用的方式，锁定某些国家的某些行业。以美国为例。因为美国的市场巨大，因此有必要锁定具体的州和城市；在美国国内，行业分工非常细化。

一旦制定出关键FDI来源国名单，下一步就是通过同样的方法确定这些国家的关键公司。

这种方法可能增加目标公司的数量。这些新增加的目标公司不一定是关键目标部门的市场领袖，但是他们所在的国家在对城市、国家或者地区进行投资方面有着良好的记录；因此，城市锁定这些公司，成功的可能性大增。

2. 与相关组织建立关系网络，创造新的投资机会

如VII节A部分内容所示，商业和交际网络对于创造新的投资机会至关重要。可以建立的网络主要包括：

- * 现有投资者
- * 本地公司
- * 与其国家投资促进机构建立的跨国伙伴关系

此外，侨民网络也能帮助创造新的投资机会。VII节F部分将探讨这一问题。

a. 现有外国投资者

现有外国投资者对于吸引新的投资必不可少，应该作为城市投资促进机构后续服务的重要对象。现有投资者不仅是项目扩资和项目升级的主要动力，而且可以通过其供应商、客户、竞争对手和顾问网络，帮助城市了解其它公司的投资情况，并施加影响。正如VII节A.3部分介绍的那样，后续服务是创造新投资机会的最有效的方式。模块IX将详细讨论后续服务问题。

b. 利用本地公司

本地公司，尤其是那些开展国际业务的公司，可以为城市提供重要信息，帮助城市了解哪些外国

公司具有投资该城市的意愿。

大型的国际会计事务所、咨询公司、房地产公司、银行以及律师事务所也可以提供潜在外国投资者的信息。它们也愿意与城市投资促进机构进行合作，因为外来投资对于他们来说也意味着新的机遇。

了解本地公司的关键在于构建网络。构建合适的网络，开展大量的交往活动，能够帮助城市接近主要的本地公司及其决策者。城市投资促进机构必须通过会议、电话会议、新闻通讯和社会交往活动等形式建立于本地公司的定期联系。

c. 利用与政府和国际组织的伙伴关系

在那些关键的FDI来源国，贸易和企业发展机构以及商会都拥有公司海外扩张方面的信息。就贸易与企业发展机构而言，他们的具体职责是协助其国内企业实行国际化。

贸易与企业发展机构通常会与中小企业(SME)——可能成为未来重要对外直接投资者的“新角色”进行合作。应该联系FDI主要来源国的国家贸易与企业发展机构。此外，次国家区域发展机构也可能愿意与城市进行合作，以促进投资流动。

商会一般与一个国家的大公司关系良好。建立和主要FDI来源国商会的联系可以有效帮助城市确定潜在投资者，至少可以帮助宣传城市。

此外，许多国际组织的明确职责也包括支持公司投资发展中国家，特别是联合国贸发会议、联合国工业发展组织、多边投资担保机构以及外国投资咨询服务局。城市可以联系这些国际组织，寻求确定投资者的建议。城市甚至还可以从这些组织获得资金支持，以帮助执行投资者锁定项目。

C. 梳理目标投资者

通过使用VII节B部分提出的方法，城市可以建立一个全面的目标投资者数据库。而确认那些有近期投资计划的公司，需要有良好的商业和人际交往网络。

在联系公司之前，城市必须做好以下工作：

- * 筛选和优选公司，然后重点关注那些确定最有可能投资的公司
- * 确定每个公司决策者的联系方式。

1. 筛选和优选公司

在联系公司之前，城市应该根据其重要性筛选和优选目标公司。城市可以按照VIIB.1部分的过滤标准，按照重要性对公司进行排列。

在联系公司之前，城市还应该进一步研究每个公司，以更详细地了解它们。需要搜集的信息包括：

- * 公司的投资战略
- * 业务、技术、产品和应用产品细分等。
- * 进一步分析公司在全球范围内的投资地点和性质。

文案研究，尤其是公司的网站，可以用来了解公司的详细信息。新闻电讯（尤其是主要的商业媒体）也非常有助于了解公司。文本框5提供了一个法国公司的例子。该公司最近获得了巨额资金支持（表明公司已经具备了扩张海外的资金能力），而且公司声称将拓展亚洲和美国市场，从而宣布了其国际化战略。

联系之前搜集的公司信息不一定要详尽，但是城市投资促进机构应该很好的了解公司的主要业务以及目前在国际市场的投资情况，以及尽可能了解公司的国际化战略——这可以成为第一次与公司交流时候的有用话题。

2. 确定目标公司的联系人

文本框 5. 公司样本研究

法国巴黎, 2006年1月30日——法国软件公司Dxo Labs正在为手机图像和其它数字化图像服务开发一种先进的图像处理技术, 据称目前已经耗用了1060万欧元的资金。除原有的法国兴业资产管理公司(Societe Generale Asset Management), SPEF Venture, Thales Ventures/ACF Management以及日本CSK风险投资(CSK Venture Capital), 日立风险(Hitachi Venture)等投资方以外, 法国的安佰深集团(Apax Partners)也加入投资者行列并成为主要投资方。

Dxo Labs的创始人兼执行总裁杰罗姆·梅尼埃(Jerome Meniere)说道:“安佰深集团的投资和国际网络, 将对我们公司拓展亚洲, 英国的业务起到推进作用, 同时还能增加我公司在数字图像领域的市场份额。”
来源: OCO Global 有限公司《克罗地亚政府培训项目》(日内瓦: 联合国贸发会议, 2003), 油印品。

一个公司的海外投资决策以及针对某地点的投资决策可能涉及很多人(表格15)。公司的类型以及城市吸引的项目类型决定了谁是公司中最重要的人。对于那些大公司来说, 投资促进机构往往需要和它们的多个联系人保持联系。

表格15. 公司中的决策者

职务	FDI项目类型
首席执行官	所有大型项目
营销总监	大部分项目
运营总监	大部分项目
财务总监	大部分项目
业务开发经理	大部分项目
人力资源总监	呼叫中心以及劳动密集型项目
采购经理	物流和制造业项目
地区总监(城市所在地区)	大部分项目
国家部经理(城市所在国家)	大部分项目
研发总监	研发项目
战略联合总监	软件公司

来源: 千年城市倡议和威尔哥伦比亚可持续国际投资中心

表15只提供了一个起点。城市往往需要和公司中的多个人联系之后, 才能确定最终的联系人——这可能需要花费很多时间, 因为公司往往不太愿意提供联系信息。

为了确定目标公司的决策者, 可以采取下列方法:

* 每个大公司的网站可能都有数千个网页; 公司主管可能有自己的网站; 网上也可能提供大部分金融报纸、商业日志以及贸易杂志的索引。公司主管要想不为人所知, 正变得越来越难。

* 寻找公司合适联系人的最佳途径之一是利用现有投资者、行业领袖以及供应商网络。审计或者咨询公司也了解谁是投资部门的相关负责人——他们也乐于和城市分享这些信息。他们可能(但也只是可能)愿意进行自我介绍。如果城市和行业人士保持良好关系, 那么应该利用这些关系来获得目标公司联系人的姓名和相关信息。

* 第三方推荐可能更具针对性，并且可以采取方法获得这样的推荐，当城市联系一个潜在投资者，但是却找错了联系人——这个时候可以问他们是否知道谁是真正的负责人。如果城市不能联系上合适的负责人，那么可以联系公司中的公关部门，然后咨询联系人信息。当然，城市也可以通过政府、捐赠机构以及其它组织获得第三方推荐。

* 如果城市能够获得关于其感兴趣行业的国际媒体报道，那么可以根据媒体报道寻找姓名、公司、评价以及广告。这些信息可以记录在数据库，以便用于后续联系。报纸赞助页、会议日程以及演讲者名单也可能会提供相关信息。

* 参加行业展会可能会遇见公司的销售代表，这些代表可以提供目标公司的合适联系人信息。这也是城市投资促进机构可以利用的一个方法。

D. 如何挖掘投资者

当城市投资促进机构接近一个潜在投资者，项目官员的态度非常重要。如果项目官员认为这只是一个询问投资者是否会投资的机会，然后就联系下一家公司的话，那么其工作不仅不成功，甚至可能迅速消磨掉期锐气并且毁掉其敬业精神。

因此，不应该将与公司打交道视为一种课本式练习；它不是每天和众多公司进行一次性接触，而是一种市场信息搜集和建立关系的良机。

寻找目标公司有4种方法：

- * 直接邮件和电话营销
- * 展览会和对外宣传活动
- * 对内宣传活动
- * 投资经纪人和顾问战略

所有的这些方法将在以下各节分别讨论：

1. 直接邮件和电话营销

a. 直接邮件

直接邮件指发送给一个数据库中公司的信函、电子邮件和/或传真，目的是获得公司的回应。一般情况下，数据库是直接来自邓百氏和Hoovers等供应商或者其它专业杂志以及咨询公司购买的成品，其中涵盖了数千家公司的信息。

正如VII节A.3中的表格显示的那样，在创造新的投资机会方面，直接邮件（直接营销）的效率基本最低。虽然直接邮件在打造城市形象方面更有效，但是作为一个创造投资机会的渠道，它往往很少得到回复，因此效率不高。城市投资促进机构发出的信函如果能有1%的回复率，就算不错了。

文本框6提供了一份致公司的介绍信函样本。这是OCO Global有限公司代表Enterprise Florida（美国佛罗里达州投资促进机构）寻找目标投资者而发出的一封真实信函。

在创造投资机会（即使是被动地创造投资机会以及产生投资咨询）方面，直接邮件不是一个有效的选择，但是可以与一个持续的电话营销和后续活动结合使用。一个主要的例外是，直接邮件可以用来锁定投资经纪人和咨询公司。这部分内容将在VII节D.4部分进行讨论。

b. 电话营销

如果一个投资促进机构向一批目标投资者发送50封信函和宣传册，那么接下来会打个电话、约定安排会议或者进行访问。这些就不属于“直接邮件”的范畴了，而是属于直接联系——电话营销。直接联系是互动性的——而直接邮件不是。

文本框 6. 信函样本

尊敬的先生:

最近我获悉贵公司成功筹资的消息, 谨向您致以祝贺。

我之所以写信联系您, 是因为我相信新筹资金可能会部分投资于贵公司的国际业务, 而北美很可能是贵公司一个重点投资目的地。

OCO Global 是一个国际投资领域的咨询公司——其业务之一是协助各州、各地区寻找和发现国际投资的信息。在我们所有的合作伙伴中, 我们特别重视佛罗里达州及其经济发展机构 Enterprise Florida (www.eflorida.com)。该机构是我们在欧洲的客户。

在我们看来, 佛罗里达特别适合贵公司的投资业务, 其原因如下:

- 它拥有一个**光电产业集群**, 拥有将近 1 万名专职员工, 公司数量接近 150 家 (包括 Lambda-Physik、Lockheed-Martin、MeshNetworks 以及 Nortel-Networks...)
- 比其西海岸或者东北地区等其他投资地点, 佛罗里达州的投资成本低得多。
- 其战略定位是“**美洲总部**”, 主要为北美和拉丁美洲市场提供服务。
- 高质量的生活环境能够吸引最优秀的专业人士 (“**人才**”)

因此, 我诚挚地邀请您登陆 Enterprise Florida 的网站

<http://www.eflorida.com/keysectors/it.asp?level1=22&level2=114&level3=321®ion=nc> 以了解贵公司投资行业的信息。

而且, 我可以随时为您提供服务, 帮助您执行投资项目——我们提供的服务完全免费, 而且为那些渴望投资佛罗里达的公司保密。我们提供从项目启动到项目成功的全程服务。

期待您的回复!

来源: OCO Global 有限公司《克罗地亚政府培训项目》(日内瓦: 联合个贸发会议, 2003) 油印品。

在联系一个投资者之前, 投资促进机构应该先向对方发送一封信函, 比如文本框6提供的那样一封信函。在通过电话联系潜在投资者的时候, 每个公司以及联系人都应该事先知道以下内容:

* 为什么要联系? 原因如下:

- o 确保直接联系不随意
- o 表明机构对公司的需要进行了研究
- o 能够向公司提出其需求的机会 (解决方案)。比如:

* 公司或者个人对城市进行投资的普通逻辑 (比如投资一个城市的价值主张/5个理由, 或者注入投资地点、投资环境变化或者潜在商业伙伴等具体的商业机会)

* 和该公司相关的特殊活动（比如公司进行国际业务获得新的资金支持或者支持该地区业务开发的新机构等）

* 可能对公司产生影响或者能够增加城市魅力的普通事件（比如一项新的贸易协定）

* 该地区发生的、和公司利益相关的特殊事件（比如该公司的竞争对手、客户或者供应商最近投资了该城市）

* 第三方推荐

* 谁在和公司进行联系，为何联系？

o 阐述机构情况，包括性质和使命——为成公司成立和业务发展提供支持——以及服务。

o 提出建议，进一步商讨此前信函中提出的问题

项目官员应该负责联系（要明确其在项目研究和决策中的职责）；如果城市投资促进机构此前与该公司有过合作，那么应该提供以前的成功经验；

在通过电话联系投资者的时候，可以采取下列最佳做法：

* 不慌不忙。问清一个人的具体需求很正常（有时候是尽力帮助那个人；有时候是找到让那个人离开的方法）

* 要牢记联系目的，并且准备好如何回答投资者的问题——比如，你到底想干什么？应该始终注重礼节、保持冷静并且要努力实现良好沟通。如果失败一次，应该尝试换个角度。

* 言辞要简洁、到位；更加深入的交流应该是下一步的事情。

与投资者进行直接联系的转化率是低的。投资官员往往需要和公司的好几个人交流之后，能确定有决策权的联系人，而且该联系人可能没空或者不感兴趣。电话营销需要一个持续、系统的策略。只要当公司决策者明确表示他们没有兴趣在现在或者将来投资该地区，投资促进机构才能将该公司从目标公司名单上划掉。尽管转化率很低，通过联系公司获得的信息还是非常宝贵的，并且应该记录在客户管理系统中（见VII节E.1部分），以便这些联系能够随时激活。

2. 行业展览/对外宣传活动

参加行业展览会或者开展对外招商宣传活动也可以帮助获得公司和决策者的信息。同时，这些活动还可以有助于打造城市形象，创造投资机会并且改善后服务。有时候，想在活动上就能联系上目标公司的决策者很难——但是，城市投资促进机构可以获得公司其它主管的引荐。

OCO Global有限公司的研究⁵⁶表明组织展会或者开展对外招商宣传有三个关键：

* 展会准备

* 展会管理

* 后续活动

a. 展会准备

展会准备可以借鉴一下最佳做法：

* 研究会议（网站、公司以及发言材料等）。可以索要嘉宾名单以及嘉宾简介。机构应该优选这些参加的公司。

* 需要确定城市投资促进机构是否曾经与哪些与会公司有过联系。

* 应该与城市中的所有利益相关者进行交流，以确定和与会公司之间的任何联系。

* 了解在与会公司中，是否有公司是城市现有投资者的竞争对手或者供应商，以及是否有公司对该国有出口 或者在该城市或者该国有业务。

* 确定目标公司，并且在会议开始之前与之进行会谈。

* 如果条件具备，可以预定一个房间，邀请目标公司参加城市情况推介会。当然，可以准备一顿

午宴，招待出席展会的主要公司。

* 通过城市中的专家和现有投资者，进行宣传，以便安排会议。

* 应当组织项目团队，包括个体目标。应当对展会进行有效管理——确定团队领袖，并且要明确分工：谁负责联系哪个公司；谁负责展会期间的协调工作。

* 营销材料和商业陈述要具有针对性。

* 如果有展台，应该设计最佳效果，即使该展台是以某国家著名场所为背景。

* 预定与公司进行会谈的会议室以及招待公司的餐厅。

* 准备好会议期间发放的调查问卷——应该针对每个公司需要准备问卷，每张问卷要贴上名片。

b. 展会管理——展会期间

展会管理可以采取下列措施：

* 清扫展会现场，和所有目标公司进行交流确认，并且为他们提供相关信息并留名片。

* 安排会议；如有可能应该问目标公司一些问题（调查问卷），以了解公司的投资需求。

* 和公司的交流需要有说服力。比如，一个公司在展台前，询问潜在的供应商，城市的专家X将就某领域进行回答。您有兴趣参与我们的活动吗？X公司最近刚刚投资我们城市，它是贵公司的客户吗？

* 要确保城市投资促进机构的高级人员参加与公司的会谈；甚至投资者或者专家都可以参加会议。

* 如果有展台，要确保城市展台与众不同，并且要能吸引目标投资者的注意。

* 准备足够的名片。

c. 后续活动

后续活动可能包括：

* 审阅所有新的投资机会以及与目标公司的会谈，并且将调查问卷录入公司监测系统。

* 应该立刻准备后续意见或者信息包，发送给目标公司

* 在意见发出后，要安排专门的机构官员专门为特定的公司提供后续服务

* 要追踪每一个新的投资机会，要根据投资项目/潜在项目时间表定期与公司进行联系

* 与参加会议的公司的交流要有说服力，要和这些公司建立良好关系。对新的投资机会进行回应只是吸引外资过程的第一步。

* 会议结束以及会议结束6个月之后，要进行评估，以了解是否真正产生了切实的投资机会。

3. 对外招商宣传活动

对外招商宣传活动将某一行业或者来自某一个国家的公司召集在一起。成功的对外招商宣传活动具备以下特征：

* 事先对出席公司要有足够的了解——这点非常重要。

* 第一印象很重要——活动组织要到位，要给人愉悦感。

* 应该确定活动负责人

* 活动日程应该事先安排，并且要得到公司的认可。一般的日程包括实地考察和情况介绍等等。

* 活动要邀请现有的成功投资者。

* 活动也可以邀请本地公司（潜在供应商、客户以及商业伙伴）。事先要进行调查研究，以确定最合适的本地公司。

* 应该确定在活动上进行介绍的专家。当然，这项工作也可由活动负责人完成。

* 城市投资促进机构或者城市政府应该介绍城市投资环境以及成功案例等。

* 如有可能，应当安排后续会议以及协助进行可行性研究（投资建议）

4. 投资经纪人与顾问

超过60%的主要投资者将会在投资过程某阶段使用经纪人与顾问。经纪人与顾问主要包括：

- * 地点/地址甄选咨询公司
- * 主要的商业房地产开发商
- * 管理咨询公司
- * 主要的会计事务所
- * 主要银行
- * 主要的律师事务所
- * 外商直接投资来源国的政府官员
- * 海外政府官员

真正能够提供咨询服务的是少数经纪人与顾问。这就意味着，城市需要确定和联系经纪公司中合适的专家。

根据行业和公司规模的不同，咨询服务的目的和类型也不同。大型公司一般联系地址甄选咨询公司、管理咨询公司或者房产代理商，要进行地址评估、商业计划以及房地产研究。小型公司一般会自行进行数据研究，此外会雇佣银行、会计事务所以及律师事务所，寻求建议。

那些注重人力资源和成本因素的行业部门——比如医药设备、商业流程外包以及IT产业——一般使用经纪人，进行投资地点评估。而那些资本密集型部门——比如化工、采矿以及能源——更多地依靠深度财务分析，并使用会计而不是投资地点甄选方面的咨询公司。

经纪人的职责在投资的不同阶段是不同的。咨询公司往往是提供高层次的地址筛选和评估服务，然后投资者使用内部资源或者其它专业经纪公司进行严格评估和项目执行。

相对来说，许多经纪公司无法获得足够的信息，尤其是在那些发展中国家。他们也担心风险管理问题——他们经常会追问“安全”问题——这意味着这些经纪公司不可能向其客户推荐那些没有成功吸引外来投资的地点。经纪公司主要需要量化的比较数据（尤其是来自独立信息渠道的数据）——许多经纪公司也在寻找机会，以向投资促进机构推销自身服务。

考虑到经纪公司在外商直接投资中的作用以及上文讨论的其它问题，我们也推荐城市采取锁定投资者的方法来锁定经济公司。VII节A.3部分中的表格显示，发送给经纪公司的直接邮件在创造新投资机会方面，是第四大有效率的方法。

也可以采用文案研究，以确定相关的经纪公司。接下来的问题是：如何联系目标公司，确定公司中负责为对外直接投资决策提供建议之人，并且向他们发送城市信息。

经纪公司联系信息应该录入客户关系管理系统，并且应该向这些经纪公司发布城市动态，比如外来投资新闻通讯等。

E. 如何管理公司联系方法

1. 客户关系管理数据库

客户关系管理数据库主要是用来记录和捕捉城市投资促进机构现有投资者、潜在投资者及其咨询公司的信息和联系方法。该数据库对于所有的投资促进机构来说，都是必不可少的。

客户关系管理系统有如下优点：

- * 捕捉保存在系统中的所有联系方法，随用随调。
- * 储存与投资者交往历史，方便城市了解每一个公司的情况以及城市投资促进机构与每个公司的联系历史。

* 显示城市投资促进机构联系的公司数量及其销售管道规模（创造的新投资机会数量），以便对城市投资促进机构的工作进行定期评估。

* 设置的提醒功能，可以提醒项目官员为“他们”的公司进行后续联系。

* 更加高级的客户关系管理系统能够管理网站、营销活动以及会议中收到的咨询，并且可用于储存公司相关的文件（比如投资建议等）

城市投资促进机构的客户管理系统需要具备下列关键特征：

* 用户功能——管理组织中的用户（一些供应商按照每个用户进行收费）

* 公司记录以及简介——储存公司的基本信息以及公司简介，并提供文件下载功能。

* 记录交流历史以及行动计划——储存包括联系情况在内的所有交往记录，突出行动计划，并提供提醒功能。

* 回答咨询——回答网站和电话收到的投资者咨询

* 营销活动/事件管理——将具体的邮件发送给目标公司以及客户关系管理系统中的联系人

* 与城市投资促进机构邮件系统进行整合

* 报告功能——提供报告和下载，包括绩效评估报告

* 提供培训支持和日常支持以及使用指南。

2. 建立关系

正如在此模块引言中讨论的那样，吸引外来投资需要一个过程，需要精心挑选目标公司，并且与这些公司中的决策者进行协商、协调。

城市投资促进机构需要维持和加强与目标公司的关系，以便在项目产生的时候，双方已经具备很好的沟通基础。

建立与目标投资者良好关系的技巧：

* 根据公司的具体要求，向该公司提供投资地点动态信息，以潜移默化的影响公司。

* 组织联谊活动，将城市投资促进机构、关键的目标公司以及更大范围内的投资群体召集起来。这些活动包括正规的行业会议以及非正规的活动，比如一些重要的国家节假日活动以及文化活动。可以利用大使馆，增加活动的吸引力，并减少组织活动的成本。也可以利用海外派驻机构等更大范围的投资群体，从而为社交活动提供协助。

* 参加有目标投资者出席的行业展览会。

F. 利用海外侨民吸引外来投资

1. 侨民的重要性

根据国际移民组织预测，自1990–2000年间，非洲流失了2万名高素质的劳动力^①。在许多发展中国家，50%以上的信息通讯技术专业毕业生会在毕业的时候前往国外^②。

人才外流是非洲城市经济发展的一个主要障碍，但是这些外流的人才（比如工程师和科学家）往往也能为城市吸引外来投资带来巨大的机遇。一个极端的例子就是印度的海外侨民：在美国的印度籍

^①引用自Yohannes Woldetensae “优化利用非洲的外流人才：动员侨民知识分子为国家发展献计献策战略” 《呈送给非洲大学联盟的论文》，由非洲大学联盟副理事长与会长在Rectors会议上发表（会议时间：2007年10月21–25日；地点：利比亚地黎波里）。网址：http://www.aau.org/corevip07/papers/sec-docs/Yohannes_Woldetensae.pdf。

^②参见OCO Global 有限公司关于非洲和中东的研究成果

百万富翁超过20万名，而且印度人在美国社会是平均家庭收入最高的^①。来自移民劳动力的汇款收入正在迅速超过官方获得的外来援助，甚至超过了外商直接资本的流入。印度获得的侨汇收入预计从1996-97年度的120亿美元增加到了2007年的270亿美元^②。

高素质劳动力外流现象不仅仅为发展中国家所有——在经济全球化背景下，高素质的劳动力流动性正在增强。发达国家的城市和地区投资促进机构也看到了利用其海外侨民吸引投资的机遇。

这些城市和地区在利用侨民吸引外资方面，为新兴市场的城市提供了很多范例。

2. 制定侨民FDI战略^③

吸引侨民投资战略包括以下要素：

- * 成立城市海外侨民数据库
- * 改善侨民投资条件
- * 为侨民提供更好信息

a. 建立城市海外侨民数据库

足够可靠、可更新的信息数据对于成功吸引海外侨民至关重要。数据库的建立也不是一触而就的，需要很多方法：

- * 充分利用或者制定一个大学校友名单，并且与移民国外的毕业生进行定期联系。
- * 使用商业和社交网络，确定原籍为该城市或者地区的著名侨商，这些侨商可能利用自身的网络帮助城市进行投资机会宣传。
- * 联系国家驻关键国家的大使馆，通报城市最新发展计划，并且通过大使馆搜集关键投资者的初步信息或者大使馆所驻国的侨民网络。

* 开发一个网站，负责吸引人才回归。比如，苏格兰就成立了一个海外侨民网站，该网站的注册会员很快就发展到了5000人以上（见<http://www.scotsin.com/>）

b. 改善侨民投资条件

需要采取措施，为海外侨商提供回城投资、创业的条件。可以为回归侨商提供如下支持：

- * 机票
- * 安家费
- * 启动资金
- * 介绍城市中的国内和外资企业
- * 提供相关商业网络中的联系人
- * 为其提供适合的人员配置

城市投资促进机构还可以游说国家相关部门改善整体投资环境，以鼓励海外专家回国投资创业。比如，可以减少进口关税、外汇账户以及改善私有产权法。

c. 为侨民提供更好的信息

提供清晰、准确、及时的地方信息和投资机会对于鼓励侨民回归投资非常重要。应该定期向侨民数据库中的侨民发送新闻通讯。要利用因特网，向侨民提供投资信息以及通报城市可能提供的支持。要创建一个数据有效的侨民网站，并要积极宣传（比如，通过国外大使馆和侨民网络进行宣传）。可以参见<http://www.scotsin.com/>

① 印度财经快线 “侨民红利” <http://www.financialexpress.com/news/diaspora-dividends/406278/0>, January 4, 2009.

② 同上

③ 本节部分内容选自Woldetensae, op. cit.

G. 关键知识点和资源

1. 关键知识点

“如何锁定投资者与创造新机会”模块的关键知识点如下：

* 投资者锁定是促进投资的一个有效方法。城市投资促进机构预选好目标公司，可以极大的增加吸引外资的成功率。

* 创造新投资机会的最有效方法是后续服务（现有投资者）、商业网络、锁定经纪人以及面向海外侨民。

* 投资者锁定和创造新机会的成功要素是要持续关注在某行业中精心挑选的、最有可能投资该城市的少部分公司的特定经理。此外，还需要锁定于这些公司相关的咨询公司。

* 创造新投资机会有两大途径：（1）开发目标公司数据库，然后寻找这些公司；（2）开发商业网络，为城市投资促进机构推荐投资机会。在条件具备的情况下，城市投资促进机构可以采用这两种方法

* 为了开发一个目标公司数据库，城市投资促进机构应该考虑现有联系方法；目标行业部门中的潜在公司；以及主要FDI来源国和贸易国的主要公司。关键的商业网络包括现有投资者、本地公司、海外政府、商会以及海外侨民网络。

* 应该筛选和优选目标公司和咨询——不是所有的公司都从城市投资促进机构获得同样的服务。如果一个公司是来自于目标行业部门或者来源于FDI主要来源国或贸易国；或者一个公司具备下列特征：拥有良好的对外直接投资记录；新近在该地区或国家成立了地区总部；收益高、业务增长迅速；财务状况良好，该公司对城市进行投资的可能性大大增加。

* 为了寻找一个投资潜力巨大的公司，城市投资促进机构应该简单了解下该公司——特别了解其国际战略、运营以及业务部门——并且确定该公司中的决策者联系方法。

* 挖掘目标公司的方法很多，包括直接邮件、电话营销、对外宣传活动与会议、对内宣传活动以及挖掘投资经纪人。如果综合运用这些方法，效果最佳。本模块还提供了每种技巧下的最佳做法。

* 任何一个城市投资促进机构都应该考虑如何管理目标公司的联系方法，这对于城市投资促进机构捕捉信息非常关键。此模块推荐每个城市投资促进机构使用一个客户关系管理系统。投资促进机构还应该思考如何与潜在投资者以及更大范围内的投资群体建立良好的关系。

* 侨民越来越被认为是一种吸引外来投资的为开发资源。通过制定侨民战略，城市可以有效动员侨民回归投资。

2. 资源

锁定投资者的过程中，可以参考很多研究资源，其中一些重要的资源已经在表格16中提供。虽然大部分的资源是付费资源，也有很多供应商提供免费服务。谷歌等搜索引擎也可以用于免费搜索信息，只是需要花费时间对信息进行过滤。

OCO Global、Frenger International以及Oxford Intelligence等专业咨询公司也可以为城市投资促进机构提供创造投资机会外包服务。世界银行多边担保投资机构也能够也为投资者提供投资发展中国家方面的信息服务。

表格16. 投资者锁定研究资源

工作内容	模块	因素	资源
建立目标公司数据库	VII.B.1	FDI 记录	搜索公司网站以及专业性的FDI数据库，如 www/fdimarkets.com 以及 www.eyeim.com
		新成立的地区总部	搜索公司网站以及专业性的FDI数据库，如 www.fdimarkets.com ;跟踪地区商业新闻
		公司的规模和增长情况	搜索公司网站以及如下数据库：Dun & Bradstreet、Hoovers、OneSource、Kompass以及BVD
		财务状况	搜索公司网站以及如下数据库：Dun & Bradstreet、Hoovers、OneSource、Kompass以及BVD
		进口数据	国家统计局部门和国际贸易中心
		政府与国际组织	参见 www.waipa.org 提供的组织名单。联合国贸发会议、联合国工业发展组织、世界银行多边投资担保机构、外国投资咨询服务局等著名组织以及主要FDI主要来源国的发展机构。大使馆、商会以及行业组织也提供公司信息。
筛选和优选目标公司	VII.C.1	全部	金融时报、Factiva以及Lexus Nexus等商业通讯社
确定目标公司决策者联系方法	VII.C.2	全部	因特网搜索、商业通讯社、公司数据库以及专业FDI数据库。鉴于公司主管经常变换职位，这些数据库中的很多联系方法有时候难免过期。为了联系上合适的人，通常需要不停打电话。
客户关系管理系统	VII.E.1	全部	Loco软件等客户关系管理系统专业供应商以及一般性的客户关系管理系统。

来源：千年城市倡议和威尔哥伦比亚可持续国际投资中心

模块 VIII. 如何为外来投资提供便利服务

A. 投资促进的关键要素

1. 主题

本模块主要探讨以下主题：

- * 回答投资者咨询——如何筛选并且以专业方式回答投资者的问题
- * 为投资者提供投资建议——如何为投资者准备投资建议，以满足客户需求
- * 实地考察——如何安排一次实地考察；考察之后应该开展哪些工作，才能成功吸引投资
- * 为投资提供便利服务——良好的项目管理和服务，包括一站式服务，投资路线图以及优惠政策

2. 目标

每个城市投资促进机构都必须为投资者提供便利服务，以确保投资的顺利进行。有效的投资便利服务要确保：

- * 投资得以实现（而且不会被取消）
- * 投资者愉快，也有助于提升城市和城市投资促进机构的形象和知名度——投资者满意是一个城市最有效的宣传工具。
- * 能够鼓励再次投资

在为投资者提供便利服务的过程中，城市投资促进机构必须和众多发展、监管机构进行协作；这样能够实现投资者与所有服务供应者的联系。

此模块的目的是为了帮助城市投资促进机构了解如何回答投资者的咨询，以最有效的方式为投资者提供信息，成功组织一次实地考察，并且考虑能够为投资者提供的便利服务类型。

B. 如何回答投资者咨询

一个地点、公司、活动以及个人给投资者留下的第一印象会长期影响投资者的看法。因此，城市投资促进机构及其员工的一个重要任务是要考虑他们会给国际投资者、公司主管以及顾问留下的第一印象。制作专业信函和宣传册、迅速而全面回答咨询、准时参加客户会议并且提供投资者所需信息、以及向投资者作自我介绍等都能够给投资者留下一个持久的正面形象^①。

专业、有效回答投资者咨询很大程度上决定着城市吸引外资努力的成败——对于大部分投资促进

^①联合国贸发会议“第三代投资促进：锁定投资者”（日内瓦：联合国，2002）油印品。

机构而言，高达50%的投资机会来自于“外来”（反应式的）咨询，而且随着网页日趋重要，这一比例还将呈现上升的趋势。

1. 筛选投资者咨询

当城市投资促进机构收到投资者咨询之后，第一步就是要对照目标投资者名单核查该公司。提出咨询的这家公司在名单范围之内吗？如果在，机构应该立即作出回答（VIII节B,2部分）。如果不在名单范围内，城市投资促进机构应该考虑，该公司是否可以成为目标公司。要思考：这家公司为什么要问这个问题；这家公司是一家优质公司吗？对该公司的严格审查决定了城市投资促进机构回答咨询需要花费不少时间和精力。

模块VII介绍了公司潜力评估的关键要素，包括公司的FDI记录、销售业务和增长情况以及财务状况。城市投资促进机构需要确定公司的咨询是否真诚，以及该投资者和投资项目是否有利于城市经济发展。对于大部分公司咨询来说，这一点是毫无疑问的。

但是，在发展中国家，大量的外商直接投资是由海外个人作出的，尤其是那些海外侨名。如果投资咨询来自于个人，那么城市投资促进机构应该对该个人投资者进行充分的调查研究。尤其如果该投资咨询来自海外侨民，应该借助国外大使馆进行调研。需要调查的内容包括：该投资者有过成功的投资经历吗（证据要充分）？该投资者有足够的资金进行投资（证据）吗？能否找到关于该投资者的推荐人？该投资者在投资促进机构所在城市有可靠的联系人吗？

城市投资促进机构应该利用其有限的资源，回答那些最具价值的投资咨询。不是所有的投资者咨询都应该获得同样的答复。如果咨询无关紧要或者该投资者提出的投资项目对于城市来说不太现实，那么投资促进机构可以向该投资者提供有限的信息或者营销材料，或者在答复之前弄清楚对方的真实想法。

2. 回答投资者咨询

投资促进机构应当尽快回复投资者的咨询，以确认咨询已收到，并且告诉对方将很快作出答复。城市投资促进机构最好在第一次回复中就确认一个具体答复的时间。机构应当对该公司进行研究，以了解对方的投资目的，并且应该以电话会议、会议或者情况说明的方式继续直接联系该公司，阐明该投资地点的特点、优点和参考信息；甚至可以安排一次实地考察。一旦成为目标投资者，那么该投资者应当获得足够的关注。

更有经验的投资促进机构在收到一个严肃的投资咨询时，还会准备一个项目简介，内容包括公司介绍、公司战略、业务拓展计划以及准确的项目要求；而且这些信息应该录入客户关系管理数据库。

要成功答复投资者咨询，可以采取下列做法：

- * 了解投资者要求
- * 安排一个客户主管，答复咨询
- * 提供准确、及时的信息和数据
- * 时刻注意保证投资者项目和战略的保密性——限制参与者的数量，甚至可以与对方签订一个保密协议。
- * 委婉地恳请已经成立的外国附属机构投资者供协助
- * 确保国家主要部委以及机构能够了解该项目的情况（大型项目）
- * 鼓励外交人员拜访公司总部（大型项目）

C. 如何为投资者提供投资建议

投资建议是城市投资促进机构给投资者咨询和项目要求的答复。这是城市投资促进机构能够提供

给投资者的最重要的文件。

投资建议是一个正式的机会。通过投资建议，投资者会将投资地点和投资促进机构定位为一个商业解决方案提供者。极少的投资促进机构——包括那些发达国家的机构——能够充分利用这个机会，做到与众不同。

准备一份制胜投资建议需要创造力、灵感和事实。一份投资建议就是一份销售文件（不是一份市场研究或者房地产评论）。投资建议至少应该包括以下内容：

- * 投资者的介绍
- * 提供市场/商业机会相关数据
- * 提供可比较的竞争数据
- * 城市投资促进机构致力于推动该项目的明确承诺

制作一份高质量的投资建议往往需要几周的调研和准备。这个时间花费是值得的——投资建议的质量是决定公司是否投资的关键因素。

该投资建议也能反映出个城市及其投资促进机构与竞争对手的不同之处。本节内容提供的指南和建议模板可以确保制作一份最佳的投资建议。

图14. 投资建议的最佳实践结构

答复方法	是需要一份正式的报告， 还是只要一份简单的PPT演示文稿？
封面和内容	数据、报告状态（初稿/定稿）、项目名称、口号、机构名称以及内容页数
介绍	介绍投资建议、双方往来，以及投资背景
城市简介	一页城市概览，提供简单数据，有可能的话提供一幅城市地图
关键问题——了解需求	阐述对于该行业和市场理解
项目简介	重申对于项目目标和要求的理解
城市提供的解决方案	
项目团队和资源	职责、核心服务、之前与类似投资者的合作经历、实行该项目的关键联系人
现有投资者以及推荐者	提供城市中该行业的参考信息，并列举现有投资者和/或提供案例研究（配客户评价）
为什么要选择投资该城市？	提供投资者选择这座城市的5个关键理由——包括您的机构能够提供的支持
后续行动	提供后续行动时间表，比如实地考察、行政审批以及营业执照等。
附录——其它实用信息	其它数据、地图、地址信息、监管环境以及技术信息

来源：OCO Global有限公司

图14中提供的投资建议样本充分反映了私营部门为了赢得重大合同竞标时采取的策略。投资建议应当尽量体现专业性，并且应该聘请私人专业公司的高级主管进行审核。他们可以通过这样一份建议，对机构和城市作出判断。

对于投资者来说，时间就是金钱。如果投资建议及其体现出的专业性能够让投资者相信投资促进机构能够比其它城市的机构更快落实项目，那么该机构就离成功不远了。

投资建议的内容取决于投资者咨询的性质以及机构对于潜在投资项目的了解。投资建议应当永远关注的是投资者所需要的信息。

D. 如何安排投资者进行实地考察

向投资者发出投资建议之后，投资促进机构应该为投资者安排一次实地考察。

1. 实地考察的重要性^①

因为参加考察的很可能是公司中的高级主管，并且很可能住在该城市，因此城市投资促进机构在安排行程和实地考察过程中提供的专业服务对投资者的决策至关重要。

而且，与城市投资促进机构的会面有时候可能是公司主管第一次联系该机构所在的国家/城市。如果来访主管对该机构产生好的印象，那么就会对该投资地点产生好的印象。如果在考察访问期间安排会议或者投资推介活动，并且邀请一个主要的现有投资者参加，可能也会帮助访问取得更好效果。

实地考察的安排应该事先进行计划。对于投资者来说，与来自同一行业或相关行业的现有投资者进行会面非常重要；如果能够安排来访者参观几家现有公司，也会非常有帮助。但是，不宜安排太多的公司访问，而且应该安排那些更为成功的公司。旅行时间应该控制至最低。重要的是，机构要事先确定并准确了解来访者，这样才能确保考察成功。

一旦选定了投资场所，投资者很可能就会提出额外的要求。机构必须详细列出投资者对于地点的要求，必须安排一个清晰的日程，并提供所有承诺的设施。比如，如果有必要为提议的投资地点建设一条宽阔的水沟，以排放废料，那么应该立刻着手建设。投资者提出的要求可能会包括硬件设施，比如加强水供应、通过专线提供电力、安装电信系统等。很可能还需要开发人力资源：也许要提供具体的培训课程。

初次投资者可能难以理解政府、管理机构或者文化之间的细微差别。甚至不要低估语言障碍。因此，“把握住”投资者是投资促进机构的一个重要工作内容。

2. 安排实地考察

安排一次实地考察需要考虑到以下注意事项：

- * 指定一个项目经理专门负责全程安排
- * 确认公司想要进行访问的日期
- * 确认访问目的
- * 确认公司需要的关于不动产或者地址的详细信息以及其它希望搜集的信息
- * 确定投资者的决策时间/项目开始日期以及项目金额
- * 了解来访者信息
- * 了解投资者希望拜访的组织
- * 确定公司是否需要城市投资促进机构帮助安排住宿、订购机票以及确定宾馆类型

^① 联合国贸发会议“第三代投资促进” op. cit.

- * 将访问时间控制最低
- * 访问之前，将行程发送给投资者加以审核、确认
- * 确认投资者的拜访对象，并且告诉他们如何接待来访者
- * 在访问前一天提醒拜访对象，以确保他们不会忘记，并准时与投资者会面。

3. 实地考察之后

考察之后，城市投资促进机构要做以下工作：

- * 写封后续信函——感谢投资者的兴趣，并提供进一步信息。
- * 提供考察访问简报以及其它所需的信息和材料，以及客户所拜访人员的联系方式。
- * 提醒投资者项目投资所需事项以及设立公司方面的信息。
- * 提供一个时间表——何时做什么事
- * 列举出考察结束后城市投资促进机构已经采取的措施——以展现机构将力促投资项目的决心
- * 与公司同意的联系人之间的后续来往——保证关系的连续性
- * 一周后打个礼节性电话
- * 将行动措施录入客户关系管理系统

E. 如何利用良好管理，提供投资便利服务

1. 一站式服务

投资便利服务是为投资者提供的、旨在为投资项目的启动和运营完成行政手续、清楚障碍而进行的一系列服务。对于城市投资促进机构来说，最好的做法是建立一个专门的一站式服务中心。

服务范围包括咨询、行政审批、项目审查或评估以及优惠政策的审批。文本框7提供了摩洛哥卡萨布兰卡在这个方面的良好做法。

文本框 7. 卡萨布兰卡地区投资促进中心

卡萨布兰卡地区投资促进中心为投资者提供在该地区进行投资的所有信息以及办理项目开展所需的行政审批手续。该中心还负责研究任何与该州签订的投资协议草案。

中心承诺，自收到完整的申报材料之日起，在 2-5 天内完成所有的设立公司所需的手续。中心的目标是执行、适时完成审批手续。公司关系交流办公室负责协调所有相关部门之间手续的流转。这些相关的部门包括：

- *摩洛哥工业地产办公室
- *税务分局
- *商业法庭
- *国家社保基金

该中心为投资者准备了一份申请表格。该表格上包含了专利注册申请信息、商业登记机构注册声明、税务鉴定以及与国家社保基金的对接信息（雇主鉴别号）

来源：千年城市倡议和威尔哥伦比亚可持续国际投资中心

获得行政许可、营业执照以及建筑许可证的速度和成本对于投资者来说往往至关重要。提供快速、有效的投资便利服务不仅体现投资促进机构的专业水准，也反映了其与政府机关以及其它利益相关者的关系及其对后者的影响力。

整个投资便利服务可能要持续数周、数月甚至数年时间，但是在整个过程中，项目经理的重要职责是维持和投资者的良好关系。

城市投资促进机构可以通过紧密联系投资者、争取中央政府支持以获得项目许可和营业执照、争取地方政府的支持以快速获取建筑许可以及其它地方行政许可和执照（比如那些与员工招聘或者公用设施方面的许可），从而为投资者提供极大便利。

2. 投资便利服务

虽然城市投资促进机构的职责是为投资者提供投资便利服务，以帮助投资者达到关键的行政要求，从而启动和运行项目，投资促进机构也可以在很多领域提供增值服务。这些领域包括：

- * 财产所有权问题
- * 劳动力雇佣和相关法律问题
- * 高素质劳动力供应问题
- * 生产效率/利润问题
- * 研发和技术/后勤问题
- * 物流问题
- * 工作许可/市场准入问题
- * 交通运输网络
- * 环境影响评估
- * 选址
- * 住房
- * 子女学校
- * 投资优惠政策
- * 娱乐、购物、俱乐部会员活动、餐厅、安全、运动以及文化活动

文本框8介绍了开普敦外国人入境服务——对于投资者来说，这是一个重要问题。在这个方面，城市投资促进机构Wesgro为投资者提供了增值服务，从而提升了开普敦的城市吸引力以及促进了机构的知名度。

文本框 8. 开普敦外国投资者入境手续服务

开普敦 Wesgro 启动了一项外国投资者入境手续服务专项行动，主要为投资者提供针对性的咨询。根据国家内政部的规定，每个投资者的情况不同，入境手续就不同。该机构派专人代表投资者了解全部的入境手续，并且帮助他们确定符合其需要的手续种类以及相应的申办方法。

据 Wesgro 首席执行官 Angelo Manzoni 介绍，有些入境手续服务包括个人咨询、完成并向国家内政部提交所有申请、以及协助投资者向相关部门进行申报。Wesgro 致力于促进西开普敦地区的投资，并且致力于创造一个良好的投资环境。这项新的入境手续服务行动成功地帮助投资者在西开普敦地区进行投资创业。

来源：千年城市倡议和威尔哥伦比亚可持续国际投资中心

3. 投资便利服务路线图

一旦投资者确定有意投资促进机构推介的一个项目或者地点，该机构就应当为投资者确定一个详细的路线图。

路线图应当包括项目启动所需的所有许可和行政审批清单，这些应该置于路线图的开头。每个行业部门对许可和行政审批的要求都不同。在一个动态环境下，法律规章总是不断地调整、修改或者废止。因此城市投资促进机构可能并不一定熟悉获得不同主管部门许可的最新要求、程序等。城市应该准备好一个全面、可持续更新的清单。

为了大致了解能够获得许可以及批准的时间，每个部门/机构往往可以采取客户宪章的形式制定进度日程（模块V.C.3）。这样，当客户如期获得批准，就会觉得满意——即使预期时间很长。

文本框9以肯尼亚基苏木为例，提供了一个路线图样本。

文本框 9. 肯尼亚基苏木投资路线图和投资便利服务

肯尼亚投资促进局（KenInvest）在基苏木设立一个地区办公室，主要负责为投资者提供以下便利服务：

- 1) 注册：
 - a. 商业实体注册: (i) 有限责任公司; (ii) 合伙企业; 或是 (iii) 独资企业.
 - b. 向肯尼亚税务局申报个人识别码 (PIN) 以及营业税证明
- 2) 在肯尼亚投资促进局登记注册.
- 3) 按照《2004 投资促进法》获得肯尼亚投资促进局项目审批，但是必须满足下列条件：
 - a. 安全——涉及安全的项目或者那些与公共安全有利害关系的项目，必须事先接受相关政府部门的审查
 - b. 健康——涉及健康或者与健康有利害关系的项目必须得到相关部门/部委的审查
 - c. 环境——所有新设项目都必须进行环境影响评估或者战略影响评估。这是国家环境管理局（NEMA）的规定。

从地方政府获得个体营业许可。基苏木市政厅颁发个体营业许可，并且根据城市发展规划，批准所有的建筑项目。

- 4) 项目执行
- 5) 业务运行

该办公室还根据项目实际情况，负责其它工作，比如土地征用和营业执照等。肯尼亚投资促进局负责协调发放所有的执照。基苏木的不同利益相关者之间正在建立起越来越好的工作关系，以确保投资项目的执行。

来源：千年城市倡议和威尔哥伦比亚可持续国际投资中心

4. 为投资者提供优惠

大量的研究都关注公共机构给与外来投资者的优惠待遇问题^①。但是大部分的研究都是重点围绕国家政府给与投资者的优惠政策。一个城市能够给与投资者的优惠也是按照国家政策确定的。但是各国情况还是存在差异的。有的国家由国家政府集中管理投资者的优惠待遇问题，而在有的国家，城市和地区可以在给与投资者优惠待遇方面享有一定的灵活性。主要的例外就是经济特区和自由贸易区。这些地区能够为投资者提供税务优惠以及其它优惠。

a. 优惠种类

对于那些给与投资者优惠待遇的城市，其投资促进机构可能有权在给与投资者优惠方面，展开严格审查并且与投资者进行协商。

给与投资者的优惠有很多种，比如：

- * 创造就业奖励（这种奖励主要是给与那些知识密集型、能够提供高质量的工作机会、并且不需要大量资本投入的企业）

- * 资本投资奖励（一般授予那些制造企业以及资本密集型企业）

- * 投资贷款（一般给与小型企业）

- * 公司所得税减免以及税务低免（尤其是经济特区和自由贸易区往往鼓励纺织以及其它制造企业等无导向行业）

- * 培训和招募服务（能够为服务型企业和制造业投资者带来巨大利益）

- * 提供物业和厂房（包括政府拥有的补贴性厂房以及物业，或者以优惠价出售给投资者的厂房和物业）

- * 研发奖励（尤其是税务减免、低免等税收优惠或者对研发投入提供现金奖励）

在实践中，创造就业奖励、资本投资奖励、税务减免以及研发奖励往往都是由中央政府或者地方政府管理，很少有城市进行直接管理。城市为了鼓励外来投资，一般采取的主要优惠措施是为投资者提供培训和招募服务以及物业和厂房。

不管提供哪一类型的优惠待遇，城市投资促进机构都应该避免采取“非常规”措施，否则会影响投资促进机构在投资者心目中的专业形象，并且如果机构通过提供超额补贴来吸引投资者，会损害城市发展的利益。

还有一点需要考虑的是，这些优惠待遇是全面的（义务式的）还是自由式的（比如是与投资者商讨的结果）。义务式优惠待遇有利于政策的稳定，因为投资者只要满足事先确定的投资条件，就能够自动获得优惠待遇，而自由式优惠主要是为了奖励满足城市吸引外资目标的项目，其后果是导致投资者的不确定性。优惠待遇可以一次性提供，也可以根据项目进展持续提供，而后者对城市有利。

b. 优惠执行

城市应该确立投资者优惠执行标准。最明确的标准是建立在资本投资和创造的就业机会至上的，因为这两者可以准确量化。一般来说，优惠的金额按照其占资本投资额的比例确定，或者可以根据创造的每一个就业机会确定。

很多城市根据不同的战略和质量标准，给与投资者不同的优惠政策。

- * **战略标准：**城市只对那些最能促进城市经济发展的特定行业部门的投资者提供优惠。

- * **质量标准：**投资项目创造的就业质量（薪酬水平以及是否有利于带动整个行业薪资水平上升）不同，享受优惠不同；业务不同，优惠不同（研发和总部经济往往被认为是最优质的项目）；出口密

^①参见 经合组织《外商直接投资优惠政策清单》（巴黎：经合组织，2003）以及联合国贸发会议《优惠与外商直接投资》（日内瓦：联合国，1996）

集中度不同，优惠不同（出口量和出口比例）；以及项目的服务范围不同，优惠不同（以更大区域范围为服务对象的项目被认为是最优质项目）

优惠执行需要公司提供一份完整的商业计划以及明确的监管和评估协议

F. 关键知识点和资源

1. 关键知识点

“如何为投资者提供便利服务”模块的关键知识点如下：

* 投资者的咨询是城市获得新投资机会的重要来源。城市投资促进机构一项重要任务就是有效答复这些咨询。这并不是说要同等对待每一个咨询：城市投资促进机构应该先对这些咨询进行筛选，然后重点答复那些最优质的公司以及最佳的投资机会。

* 如果城市投资促进机构收到一个优质投资者的严肃咨询，那么机构给与投资者的答复很可能决定公司的投资意向。“投资建议”应该包含投资者所有的信息需求，并且内容和形式要体现专业水准，要让投资者觉得城市和城市投资促进机构能够为其提供最佳的投资解决方案。

* 一旦投资者明确表达投资意向，城市投资促进机构应该为投资者安排一次实地考察。考察往往决定着投资者是选择这座城市还是其竞争对手。机构要安排一名项目经理，负责安排实地考察，考察日程应该事先得到投资者以及投资者将要拜访的所有利益相关者的认可。考察结束后，城市投资促进机构要与投资者进行进一步联系，以鼓励投资者启动项目进程。

* 当投资者表示，他们将投资于这座城市，投资者会面临很多的监管和法律方面的问题。城市投资促进机构应该在国家和城市两个层面与投资者通力协作，以获得必要的行政许可和执照，并且要与投资者的服务供应商进行恰当的联系。城市投资促进机构最好向投资者提供一站式服务和一个清晰的项目执行路线图。

* 城市投资促进机构还应该向投资者提供优惠待遇。机构应该严格遵守城市相关规章制度，不要为了获得项目，而为投资者提供超出常规的优惠措施。面对一个特别好的投资项目并且在和其它城市竞争这一项目的时候，城市投资促进机构可以为投资者提供一些培训、员工招募、厂房以及物业方面的支持，为投资真正创造价值，从而获得该项目。

2. 资源

国际组织，尤其是联合国贸发会议和外国投资咨询服务局，拥有广泛的专业技能和经验，可以帮助城市投资促进机构确定投资者服务结构。可以登录这些组织的网站查询相关部门。

关于投资者优惠待遇问题，经合组织已经进行了研究，其成果见该组织的网站。一些主要的会计事务所（比如德勤、安永、毕马威和普华永道）也在这方面具有专业经验。

模块 IX. 如何提供后续服务和进行政策推动

A. 后续服务与政策推动的关键要素

1. 主题

本模块重点解决下列主题：

- * 后续服务的基本原理
- * 如何制定一个后续服务项目
- * 如何组织与投资者的战略会议
- * 如何通过政策推动改善投资环境

2. 目标

此模块的目标是为新兴市场中的中等、低预算城市提供建议，帮助它们了解后续服务和政策推动的重要性，并且就城市投资促进机构如何制定后续服务和政策推动项目提供指导意见。

3. 后续服务定义

后续服务是投资促进机构为公司提供的所有服务，其宗旨是促进外来投资项目的顺利启动和持续发展，从而促使项目能够为地方经济作出最大的贡献，并且确保该公司项目投资的成功和连续性。

服务内容既包括公司成立之前为了提高项目执行率而提供的便利服务，也包括为了提高投资效益而提供的后续服务。

4. 后续服务的基本原理

根据联合国贸发会议，全世界范围内至少存在80万个外资企业^①，而《金融时报》数据显示，全球每年新建外资项目2万个^②。因此，现有投资者的投资潜力要远远大于潜在投资者。发达国家高达70%的投资是由现有投资者作出的；世界范围内，许多规模最大、最具战略性的项目都是现有投资者扩大投资的结果。

提供后续服务的商业原因包括：

- * 现有投资者是“被捕获的观众”——可以很快并且往往很容易从这些投资者获得投资
- * 后续服务的销售、营销以及旅行成本要比吸引新投资者低
- * 愉快并且获得利润的投资者是城市最佳宣传者

^① 联合国贸发会议《2008世界投资报告》op. cit. 第212页

^② 参见：金融时报公司FDI市场数据库http://www.fdimarkets.com/index.cfm?page_name=markets.

* 后续服务能够促进城市投资促进机构的政策推动工作

后续服务对经济的贡献包括：

* 防止现有投资者撤资——在今天的经济环境下尤其重要

* 刺激第二代投资——扩展、拓展和深化

* 帮助投资项目从公司总部获得新的投资

* 促使供应商的外来投资

* 如果配以适当的战略干预措施（比如行业部门计划和培训项目），能够促进地方经济发展目标的实现

5. 后续服务的要素

如今，城市投资促进机构将后续服务视为实现外来投资效益最大化的一项重要服务。实际上，所有成功的投资促进机构都非常重视这个工作。最佳后续服务措施包括：

* 经常拜访投资者

* 采取积极主动而非被动应对之措施

* 关注公司增长和机会，而不是仅仅帮助其解决问题

* 要综合考虑所有利益相关者的长期利益

* 面向具体的公司——而不是泛泛地针对所有投资者

* 和客户进行高层沟通

B. 如何设计后续服务

1. 国家后续项目与城市后续服务项目之间的关系

国家投资促进机构负责确定后续服务项目，而城市投资促进机构负责执行项目。两者应该在以下各方面紧密协作：

* 共同确定接受后续服务的公司决策者名单

* 每个公司的重点客户经理

* 公司梳理

* 报告机制和会议频率

* 城市和国家投资促进机构之间的协作

* 了解投资项目与投资者母公司总部之间的联系

但是在许多情况下，国家投资促进机构可能没有一个有效的后续服务项目，那么城市投资促进机构就需要自行开发一个单独的服务项目，尤其是在那些外资水平较高的城市，后续服务是城市投资促进机构的一项重要工作。

下文各节从宏观的角度讨论了后续服务项目制定原则以及城市投资促进机构的具体职责。

2. 目标及服务内容

a. 基本原则

成功的后续服务项目要求有目标、战略以及一个可以测量的行动计划。

每个组织的目标不同。一般来说，至少要有一个从现有投资者吸引新增投资的数量目标。其它目标可能包括执行一些具体的后续项目，比如供应链连接项目（可能涉及为供应商提供的合同数量和金额或者新的供应商在该城市的新投资）

表格17列举了城市投资促进机构后续服务的三大类型。

表格17. 后续服务

项目	短期	中期	长期
战略	帮助成立一个公司，以成功运行并履行其职责	竞争立法、产品开发、研发能力	该投资项目5年以后的发展目标——地区枢纽还是战略领袖？
运营	提供办公空间、工厂、招募员工、安装信息通讯技术设备以及电力供应等	员工培训、新设施、改善对外联系、当地供应链	当地研发、大学协作与工会的关系
行政	签证、进口许可、保税区业务、为投资者配偶提供工作许可等	国际学校、获得认证和执照（比如专利）	与税务机关达成协议、与公共部门就规划和交通达成合作

来源：联合国贸发会议“后续服务：投资促进机构的一项核心职能”（日内瓦：联合国，2007）第16页。

b. 服务内容

城市投资促进机构的重要职责之一就是执行国家组织的或者城市领导的一个后续服务项目。简单地从物流角度来看，国家投资促进机构不可能定期与全国各地的关键投资者进行会面；一般只有城市投资促进机构才能更好地完成这项任务。而且，城市投资促进机构更熟悉城市中以及区域内存在的问题，能够调动更好的关系网络，解决这些问题，或者开发新的计划和项目，为投资者扩大投资提供服务。

一般来说，城市投资促进机构在执行后续服务项目方面居于中心地位，其提供的服务内容主要包括：

- * 为每个公司安排一名重点客户经理
- * 定期与公司的关键主管进行交流
- * 提供现有投资者需要的信息
- * 协助开展扩资项目
- * 提供当地服务信息和供应商信息
- * 将投资者意见纳入政策推动项目
- * 如需商讨重大问题或者机遇或者当公司在该国同时进行几项投资，联系国家投资促进机构
- * 如果公司没有列入国家后续服务项目，那么通过国家驻外大使馆联系该公司总部（在这种情况下，国家投资促进机构也应该参与协调联系公司总部）

3. 确定目标公司

如果资源有限，那么优选公司很必要——市场目标要明确、对那些能够城市带来最大价值的“重点”客户的支持要明确。机构能够为多少重点客户提供有效服务主要取决于机构的员工数量。一个员工应该能够负责为6个投资者提供服务，并且能够制定一个30个投资者的“观察简报”。

应该根据相应标准，确定这些公司的新增投资可能性，然后确定重点客户。关键的标准包括：

- * 公司在城市中的投资规模
- * 公司规模（全球）
- * 明确表示扩大现有投资规模的可能性
- * 明确表示增加新业务的可能性
- * 公司所投资的行业部门的态势

- * 城市在该行业的竞争力
- * 与当地供应商建立业务联系的可能性或者带来新供应商的可能性

对于那些确认的重点投资者，应该为每个公司制定详细（保密）的档案，解释业务性质和当地投资情况、全球公司组织和战略重点、投资以来取得业绩、获得的政府支持、供应链和采购、就业、人力资源开发和培训以及最新的资金支持。关键的当地、地方和公司主管最新情况也应该记录在档案里。这些档案要定期更新。

4. 会议日程

即使在公司还没有投资的情况下，也应该安排好与重点客户主管的会议日程。简短的面对面会谈非常重要——比如一年1-2次会议。在进行地方会议之前，最好浏览下该公司的业务信息尤其是全球母公司的运营情况，以便在会议上提出一个建设性的想法或者建议。事先要与该公司确认会议日程；要在会议结束后向对方发送一份感谢函；城市投资促进机构需要按照会议达成的共识开展行动。

对于和最重要的投资者举行的战略性会议，比如商讨公司收购或者重大外部环境变化，那么该会议的准备要更加全面（见IX节C部分）

在访问一个重点客户来源国的时候，一定要拜访公司总部。城市投资促进机构的相关客户主管应当参加会议。

会议日程要符合该公司的需求；城市投资促进机构的代表不能迟到，也要保证不能让会议流于空谈、闲谈或者私人漫谈。后续服务的目的应该是帮助提升公司的竞争力。

可以使用一个账户管理系统（或者客户关系管理系统），以记录与重点客户的所有交易交往记录。

5. 员工技能

后续服务成功的最关键要素是拥有足够的人力资源和资金支持，只有这样才能为重点投资者提供专业的客户主管服务。后续服务若要成功，执行人员是关键。客户主管最好要具备下列素质：

- * 在私营部门，尤其是大公司的管理经验
- * 在一两家目标公司来源国的工作经历
- * 一个业务或者生产行业的专业资格证明
- * 容易相处、意志坚定、逻辑思维强
- * 维护机密和客户秘密的能力

当然，后续项目服务执行者不可能具备上述所有特征。城市投资促进机构也可以在当地的外籍人士中寻找职位人选。

C. 如何接触战略投资者

作为后续服务项目的一部分，城市投资促进机构还需要精心准备几场重要会议。其中，战略会议包括：

- * 当一个当地公司刚刚被一个外国投资者收购，与新的公司所有人之间进行第一次会议。
- * 一个国际大公司刚刚投资该城市，其总部派来的高级主管人员来到该城市评估投资情况以及未来的投资机会。

下列各节内容将讨论如何最好地准备、组织并跟踪与投资者的战略会议^①。

^①此处的最佳做法来源于2007年夏天由OCOGlobal为英国贸易与投资署组织的研讨会成果，以及金融时报有限公司于2008年11月为WAIPA/UNCTAD组织的、面向拉丁美洲和加勒比海地区投资促进机构的研讨会成果。

1. 战略会议准备

战略会议的准备工作的内容包括以下内容：

- * 指定一名重点客户经理以及其它重要政府部门或者相关组织的经理人。
- * 初步准备关于该公司的信息，包括：业务战略；运行结构；以及主要问题。应该向公司的经理获取信息，但是应该避免向会议提供长篇大论的无用信息。
- * 要确保由重点客户经理负责这些准备工作——既要了解参加会议的个人，也要了解参加会议的公司，两者同样重要。
- * 确定目标——短期和长期目标以及业务重点。
- * 提前制定好会议日程并且确保会议目标的简洁、可实现。
- * 确定参加会议的公司人员。
- * 确认会议地点并且安排好旅行，以确保准时抵达。
- * 如果是预备会，要避免使用正式陈述。但是，可以制定一个进度目录，以帮助与会者了解会议结构。
- * 尽量减少投资促进机构自身参加会议的人数；要明确会议的主要目的，也可以事先进行预演。机构中的客户经理必须参加会议。

2. 战略会议期间

a. 破冰者

如果是第一次进入公司办公室，应该采取以下策略：

- * 与公司主管的个人助理建立良好关系。在走向会议室的途中，可以了解公司/经理人的信息。
- * 采取一种更加非正式的策略。
- * 避免一些危险的笑话；但是可以就公司、经济或者社会/运动时间泛泛而谈，并且可以聊聊公司文化。
- * 自然地将话题转向一些业务之外的话题。

b. 会议开场

会议开场应该包括简短的机构介绍和员工介绍；关于城市为同类公司提供的增值服务，以获取信任；针对战略性公司的政策；以及简单介绍下对公司的了解。要注意以下几点：

- * 一个诱导性问题（会议开始前做），以对公司的战略有个总体了解——但是问题不能太细致。
- * 最好不要在会议期间进行记录；可以在会后对会议成果进行回顾。
- * 简单的会议结构（除非会议是一系列会议中间的一场）
- * 在进入详细讨论之前，应当给与公司充足的时间进行回应。城市投资促进机构的代表应该以倾听为主。

c. 会议基调

应该尽力带着试探性的问题（根据会议日程事先准备好）进入下一环节。这些问题包括：

- * 公司当前和未来战略——以及如何将新的战略（比如在该城市的收购或者投资行为）融入公司的区域和全球战略。
- * 评估公司公开信息的意愿，然后决定城市投资促进机构的代表是否应该继续追问下去。
- * 如果公司表达一些担忧，小心不要当即回复；城市投资促进机构主要是倾听、了解公司为主，而不是为了来宣传自身或者采取措施。

d. 会议结束

会议结束时要注意以下几点：

* 在较短时间内结束会议，避免将其发展为以产品推销会。

* 城市投资促进机构的负责人总结下双方的交谈（重申会议日程中的关键知识点）；并且要允许公司补充意见。

* 确定下步措施。这一环节不能空白。

* 提出如何进行进一步交流并且开展行动的建议，并且可以提出先期开展一些非战略性的行动。

* 就某些细节达成共识——信函来往、电话和/或会议。

* 负责控制战略会议日程。

3. 战略会议结束后

会议结束后，应该采取下列措施：

* 尽早给公司发送一份邮件或者电子邮件，强调城市投资促进机构在近期可以开展的商业日程和行动。

* 确定城市投资促进机构与该公司的交流方式，并与公司建立定期的联系。

* 评估是否可以邀请其它利益相关者参与其中。

* 评估初次会议的成果，并且思考如何推进双方关系，尤其要考虑到公司方面的意见。

* 将投资项目信息写入机构营销材料——需要获得公司同意。

* 确保已经将与该公司的交流录入客户关系管理系统，并加以评估。

* 客户经理确定公司的通讯/联系人（至少确保在行动之前让其参与）。

* 对于双方交往的过程和结果进行定期回顾，以确保公司的参与性以及资源的有效利用。

* 提出主张鼓励该公司进行高价值投资，并且评估其大幅和后续行动。

D. 如何改善投资环境

1. 政策推动的重要性

“政策推动”是指国家和/或城市投资促进机构采取措施，改善投资环境，吸引外来直接投资，促进政策实施，促使FDI创造更大价值，从而提升城市的竞争力。

通过与潜在和现有投资者的交流，城市投资促进机构可以充分了解所在城市在吸引外资方面存在的主要限制以及增加外资的机会。

政策推动的关键领域可以分为国家层面和城市层面的问题。城市投资促进机构可以将国家政策建议纳入其国家投资促进机构，并将城市政策建议纳入相关的城市政府部门。例如：

* 国家层面

o 投资规定、法律和政策

o 劳工/居住许可

o 税收

o 知识产权保护

* 城市层面

o 改善基础设施（公路、机场和港口等）

o 改善信息通讯技术基础设施（电话、宽带等）

o 改善公用设施（电力、水等）

o 劳动力供应和素质

o 教育水平和培训

- o 执照办理、地方税务以及优惠——地方政府提供的服务
- o 土地供应、质量和法规
- o 供应链质量和可获得性

2. 执行政策推动措施

大部分的投资促进机构都是临时性执行政策推动措施——搜集投资者意见、直接询问需要哪些措施或者直接安排投资者与官员见面。这种典型的方式是被动反应式的而不是积极主动式的。这种方法在改变政策方面能够取得一定成功，但是如果能够避免对投资者意见进行被动反应，转而着眼长远，关注投资环境的改善和城市竞争力的提高，采取一种更有规划的、积极主动的策略，将会更加有效。

为了提高政策推动的能力，许多地方都成立了投资者协会——围绕那些已经投资的公司成立咨询委员会，并定期举行会议，以增强投资者的信息，并且将投资者的意见和建议反馈给政策制定者。

文本框10提供了一个吸引外资的政策范例。该政策将政府代表和主要投资者视为利益相关者。这个案例还包含了一个“催化项目”——进行重大地产开发项目，以提升城市吸引力，从而为特定行业部门吸引外来投资。

文本框 10. 催化项目：毛里求斯的网络城市

毛里求斯政府的目标是将该岛发展成为一个 IT 业区域中心。“网络城市”是政府启动的一个项目，旨在吸引外国（尤其是印度）公司前来成立呼叫中心，后台服务以及编程中心。

政府对千那些在“网络城市”中投资的公司，提供信贷支持和技术支持。

作为该项目的合作伙伴，惠普公司负责提供私人专业技术及初始客户。

“网络城市”项目提供办公场所，住宅物业，培训和其它教育设施，同时提供运动，购物和娱乐设施以及在灾难时恢复运营的备用中心。

毛里求斯政府通过与职业理事会合作，专门为呼叫中心以及业务流程外包公司提供专业人才培养，从而解决了高素质劳动力供应的问题。

为呼叫中心投资项目提供的优惠政策包括：统一实行 5% 的所得税，设备进口免税，规定数量的 IT 专家个人所得税减半，政府还建立了国外投资者签证，工作和居住许可办理快速通道。

来源：千年城市倡议和威尔 哥伦比亚可持续国际投资中心

E. 关键知识点和资源

1. 关键知识点

“如何提供后续服务和政策推动”模块包括以下关键知识点：

* 后续服务是城市投资促进机构的核心职能之一，也是吸引外资、节省成本以及宣传城市的行之有效的方法。对于外资水平较高的城市，70%的外来投资是来自于现有投资者或者与其有关联。

* 城市投资促进机构应该与国家投资促进机构相互协作，共同执行后续服务项目。后续服务项目应该重点面向那些最有可能扩大投资的投资者。

* 城市投资促进机构应该认真准备与投资者的战略会议；会议结束之后，机构应该继续与公司进行联系。

* 政策推动是为国家投资促进机构和政府以及城市政府提供政策建议的重要工具，目的是帮助改善投资环境。建立一个投资者协会可以提高投资者的参与度以及获得投资者的反馈。

2. 资源

联合国贸发会议提供后续服务和政策推动方面的综合指导意见^①。世界投资促进机构协会^②以及安永、普华永道和OCO Global等咨询公司也提供后续服务方面的专门性培训项目。

^① 参见联合国贸发会议“后续服务：投资促进机构的核心职能”（日内瓦：联合国，2007）以及联合国贸发会议“投资促进机构的政策推动”（日内瓦：联合国，2006）

^② 参见世界投资促进机构协会后续服务培训课程http://www.waipa.org/works_programme1.htm.

模块 X. 下步措施: 将城市投资促进工作推向前进

模块 VI. 如何向外国投资者推销城市

A. 关于模块

1. 主题

本模块主要解决以下主题:

- * 制定投资促进工作重点
- * 监测、评估成绩
- * 制定进度评估清单

2. 目标

本模块的目标是协助城市建立一个投资促进机构以及开展相关的投资促进活动。

B. 为投资促进工作制定重点

《手册》已经探讨了一个新兴市场中等规模、低预算的城市如何制定投资促进战略以及建立一个执行机构。在此基础上,《手册》提供了城市营销、投资者锁定、创造投资机会、有效提供投资便利服务以及制定后续服务和政策推动方面的最佳做法和模板。

第一次制定全面投资促进计划的城市必须首先优选吸引投资的行业部门,并且制定一个清晰的行动计划和执行时间表。

1. 战略、组织和资金

城市积极吸引外资的第一步是制定合适的投资促进战略,建立组织架构并且配备执行战略的人力资源。但是,严格来说,资金是第一位的。

城市的首要任务是进行界定研究,确定吸引外资的基本原理、目标和期望结果(影响),并且就战略、组织结构以及预计提出初步建议。

界定研究的结果可以分发给关键的利益相关者以及资助者,以为投资促进机构获得资金支持。国际组织和咨询公司可以在这方面提供支持。资金来源的范围决定成立后的城市投资促进机构的性质。一旦资金到位,就可以着手制定一个全面的投资促进和组织战略。一般来说,城市需要3个月时间制定战略,3-6个月的时间招募员工并成立机构(组织规模不同,所需时间也不同)。对于任何一个投资促进机构来说,吸引和留住人才都是一项重要挑战;因此,员工的薪资应该接近私营公司的水平(模块V中讨论过)。一旦员工招募进来,就应该立刻对其进行培训。招募和培训的成本应该列入界定研究预算范围,城市也可以利用世界投资促进机构协会等组织提供的区域培训项目。

2. 营销和投资便利服务

城市投资促进机构的一个重要职能就是吸引和促进外来投资。投资促进战略和组织结构确定之后，城市应该确定营销活动以及便利服务。但是，开展的活动范围主要取决于预算。对于低预算的中小城市来说，我们推荐其关键的营销活动是开发一个招商引资网站，提供行业投资信息/销售情况；关键的便利服务应该是为投资者制定一个投资程序路线图，并且与地方和国家层面的有关行政审批部门等进行联系。网站的开发及相关营销材料的开发至少需要三个月的时间。制定投资路线图也需要三个月的时间。这些任务可以同期进行。

3. 投资者锁定、后续服务和政策推动

对于许多资源匮乏的中小城市来说，要开展本《手册》中提出的所有投资促进活动可能显得有点过于雄心勃勃。但是，一旦城市投资促进机构成立，营销活动和便利服务也开始启动，投资官员也具备了相当的经验，那么该城市投资促进机构可以考虑以少部分公司为对象，尝试着进行投资者锁定和后续服务项目。投资者锁定项目至少需要12个月的时间才能衡量成果，而项目成果可能需要18-24个月才能显现。政策推动工作必须要在外资水平较高、在吸引外资方面积累了相当经验、并且在城市投资促进机构和国家政府部门以及服务供应商之间建立了良好关系之后才能开展，是城市投资促进机构的最后一项投资促进活动。

C. 如何检测和评估成功

城市投资促进机构可用通过几项关键指标来检测和评估成功。这些指标可以按照行业 and 外资来源国进行分类，包括：

- * 城市接收的外商直接投资项目数量
- * 外资企业在城市投入的资本
- * 外资企业为该城市创造的就业岗位数量

为了评估后续服务项目，上述几项指标可以细分为新建项目和扩资项目，而且可以根据重点客户的FDI进行进一步分类。

最成功的投资促进机构还会使用下列衡量指标：

- * 投资咨询的数量（比如通过网站的咨询）
- * 创造的投资机会
- * 外商实地考察的数量

此外，还可以根据关键的阶段性成果衡量城市投资促进机构的成果。比如，这可能包括启动一项新服务或者开发一个新网站。

具体的检测和评估指标应该与机构的年度投资目标挂钩（见模块IV）。大部分的投资促进机构都提供吸引外资成果年度报告。正如模块IV中讨论的，城市投资促进机构最好要具有一个“外来投资成果数据库”，对投资成果进行长期记录。但是，这个数据库不是一个绩效评估工具，而是用来分析长期外来投资趋势的分析工具。这个数据库可以用来完善城市的投资促进战略。

D. 进度评估清单^①

为了跟踪投资促进工作的进度，机构可以指定一个自我评估框架。该框架可以分为四大部分：

^① 本节内容请参考Loewendahl 《与跨国公司之间的角力》，op. cit., 第120-121页。

- * 战略和组织
- * 营销和投资者锁定
- * 投资便利服务
- * 后续服务和政策推动

1. 战略和组织

表格18提供了城市投资促进机构战略和组织评估框架。机构可以使用这样一个框架，以确保城市投资促进工作和组织战略的效率，并且可以用来确定未来的重点工作。

表格18. 战略和组织自我评估框架

方面	因素	当前表现的有效性 (分值范围1-5; 5=最佳做法)
政策环境	与城市投资促进机构的协调	
	与国家投资促进机构的合作	
	政策推动、政策定位、政策可见性以及政策控制	
目标	职责明确	
	符合商业规划、预算和目标	
行业部门/市场战略	行业锁定战略和研究	
	市场(地域)战略和研究	
	与更大范围内经济发展战略的对接	
组织	投资促进机构的一致性和有效性	
	相关技能的开发、相关人员的招聘	
	与国家和外海利益相关者的协调	
	销售重点和客户定位	

来源: Henry Loewendahl《与跨国公司之间的角力: 西门子与日产公司投资英格兰东北》(伦敦: Palgrave, 2001)第120-121页.

2. 营销和投资者锁定

表格19提供了城市投资促进机构营销和投资者锁定工作评估框架。机构可以使用该框架，以确保城市的营销和投资者锁定战略的有效性，也可以用来确定未来工作重点。

表格19. 营销和投资者锁定自我评估框架

方面	因素	当前表现有效性 (分值1-5; 5=最佳做法)
行业部门研究和营销材料	每个目标部门的SWOT分析评估	
	清晰的营销主题	
	每个部门的营销内容	
	宣传册/每个部门的情况介绍	
	每个部门的商业陈述	
形象打造和宣传	高质量的网站	
	城市和国家高层政府官员的参与度和责任心	
	与投资中介组织的关系(经纪人和国际组织)	
	科学规划、适时检测并且有效评估的活动/行业展会项目	
投资者锁定和新创造的投资机会	公司目标确定和研究	
	目标公司联系、挖掘与推销	
	与目标公司之间的关系	
	吸引人才回流的政策	
	有效的客户关系管理系统	

来源: Henry Loewendahl《与跨国公司之间的角力: 西门子与日产公司投资英格兰东北》(伦敦: Palgrave, 2001)第120-121页.

3. 投资便利服务

表格20提供了城市投资促进机构投资便利服务框架。机构可以使用这个框架，以确保投资便利服务的有效性，并且用来确定未来工作重点。

表格20. 投资便利服务自我评估框架

方面	因素	当前表现有效性 (分值1-5; 5=最佳做法)
审批	投资者服务路线图	
	一站式服务	
	清晰的审批体系	
	快速、可预见的行政审批	
	外商直接投资数据库系统	
优惠	优惠政策的有效性和可预见性	
	城市投资促进机构商讨优惠待遇的职能	
项目管理	城市投资促进机构项目管理的效率	
	与国家投资促进机构和相关部委就项目管理进行协调的有效性	
	与城市其它利益相关者（房地产开发商、人事部门以及供应商等）协调工作	
	对投资者咨询的严格审查	
	咨询优选	
	投资建议的质量和一致性	
	客户关系管理和重点客户管理系统	

来源：Henry Loewendahl《与跨国公司之间的角力：西门子与日产公司投资英格兰东北》（伦敦：Palgrave，2001）第120-121页。

4. 后续服务和政策推动

表格21提供了城市投资促进机构后续服务和政策推动评估框架。机构可以使用该框架，确定后续服务和政策推动的效率，并且可以用来确定未来工作重点。

表格21. 后续服务和政策推动自我评估框架

方面	因素	当前表现的有效性 (分值1-5; 5=最佳做法)
后续服务	FDI战略和组织后续服务的重点	
	后续服务政策和组织支持的连贯性	
政策推动	清晰的政策推动框架	
	吸引、开发供应商以及对接项目	
	提升城市FDI竞争力的计划（比如房产、基础设施以及教育计划）	
检测和评估	对整体组织和FDI绩效的清晰监测和评估	
	对活动和贸易展会的清晰监测和评估	
	对后续服务项目的清晰监测和评估	

来源：Henry Loewendahl《与跨国公司之间的角力：西门子与日产公司投资英格兰东北》（伦敦：Palgrave，2001）第120-121页。

E. 关键知识和资源

1. 关键知识点

“下一步：将城市投资促进工作推向前进”模块的关键知识点包括：

* 首要任务是确定城市为何需要吸引外资；外资能够城市带来哪些益处；吸引外资的成本如何以及获得成立机构所需资金。《手册》在这方面提供了帮助。

* 城市投资促进机构成立之后，其主要工作应当是开发一个招商引资网站及相应的营销材料，并制定一个投资路线图。这些工作将在最大程度上促进城市发展和吸引外来投资。

* 投资者锁定和后续服务是属于高级阶段的投资促进活动。它们只能由那些经验丰富的投资促进机构来开展。《手册》建议城市应该面向少数公司进行试运行，最好是获得专业咨询公司的支持。项目的成果评估至少要在12个月之后进行。

* 政策推动的目的是为了改善投资环境。《手册》认为，城市投资促进机构工作的目的不仅是为了有效促进和吸引外来投资，而且是为了影响城市和国家政府以及服务供应商。因此，《手册》建议，城市投资促进机构应该在项目成功开展一年或者更长时间之后，进行政策推动工作。

* 城市投资促进机构应该制定项目进展监测和评估机制，以确保实现其吸引外资的目标。机构应当每年公布投资项目的数量及金额以及创造的就业岗位等简单指标，最好是通过一个经常更新的外来投资数据库进行跟踪监测。

* A城市投资促进机构的进度监测工作不仅是为了确保项目成果，而且是为了将机构发展成为一个一流的机构。本模块提供了简单的自我评估框架。

2. 资源

a. 城市可以借助的国际组织

几个重要的国际组织能够在成立和改善投资促进机构方面提供支持。几个私人组织也可以为城市提供吸引外资方面的建议。国家投资促进机构也能够为城市提供建议，甚至提供资源，以帮助城市设立投资促进机构（比如一个培训和指导项目）。

城市在设立投资促进机构、评估和改善投资促进工作的过程中，可以咨询联合国贸发会议、联合国工业发展组织以及外国投资咨询服务局（世界银行集团下属机构）等重要的国际组织。联合国贸发会议提供投资政策评论；联合国工业发展组织提供投资促进建议；而外国投资咨询服务局则提供投资促进工作的大量经验。这些组织还能够帮助城市制定和执行投资促进战略。

此外，如果条件允许的话，城市还可以获得优秀的私人专业咨询公司的支持。主要的咨询公司（包括AT Kearney、PA咨询公司、普华永道以及安永）在制定投资促进战略方面都拥有丰富的经验。FDI Intelligence（金融时报公司的下属机构）、OCO Global有限公司以及Oxford Intelligence有限公司都是外商直接投资方面的专业公司，可以在营销组合、投资者锁定、创造投资机会以及投资后续服务方面提供重要的专业支持。即使城市没有足够的资金去聘用一个专业咨询公司，也可以利用这些公司提供的免费材料和研究成果。这些咨询公司还与其它国际组织进行紧密合作，成立了不少资助项目，专门为城市提供其它的支持。

《手册》建议，城市应该首先联系联合国贸发会议、联合国工业与发展组织以及外国投资咨询服务局，以确定所需支持。

3. 关于投资促进的其它资源

城市可以参考许多免费资源，以支持投资促进工作。主要的资源包括：

- * www.fdi.net.
- * www.waippa.org.
- * www.fdipromotion.com.
- * www.fdimagazine.com.
- * www.fdi.developmentgateway.org.
- * www.vcc.columbia.edu.
- * www.miga.org/services.
- * www.fdiintelligence.com.
- * www.ocoglobal.com.
- * www.hoovers.com.

此出版物得到了以下政府和机构的支持:



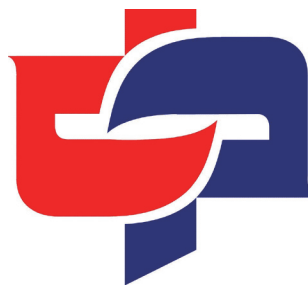
肯尼亚政府



联合国开发计划署



芬兰政府



中国国际投资促进会