

北仑开发建设三十周年

开发开放的“宁波模式”是怎样来的

□ 王一鸣

1984年10月,宁波经济技术开发区经国务院批准建立,成为继大连经济技术开发区、秦皇岛经济技术开发区之后国内第三个国家级经济技术开发区,也拉开了北仑开发开放的大幕。一转眼,30年过去了,作为这个历史进程的亲历者之一,我感触良多。

今年,我们和国家商务部研究院合作完成了关于开发区体制机制的课题研究,里面提到我国的开发区发展历程经历了三个阶段,凑巧的是,宁波开发区的发展过程与这一趋势是完全吻合的。

第一个阶段是从1984年到1992年,这段时间是宁波开发区的探索阶段。当时国内还是以计划经济为主,开发区作为改革开放的排头兵,建立精简高效的管理体制,营造适合外商投资的“小气候”,并在开发体制上试水市场化运作。我们通过引入央企,突破了一个市场化的问题,有效化解了开发建设中遇到的资金、招商等难题。

第二个阶段是从1993年到2002年,宁波开发区面积扩大到29.6平方公里,招商引资和经济建设水平也由此跃上了新台阶,初步形成了能源、石化、造纸、食品加工、机电工业等为基础的产业体系。在这个阶段,我们主要突破了一个产业化的问题。

第三个阶段是从2003年至今,以两区合并为标志,开发区进入全方位开发阶段,主要解决一个城市化的问题。开发区不仅仅是一个经济功能区,而是一个和现代城市发展配合起来,能够协调、持续发展的新城区,用四个字来概括就是“宜居宜业”。

这是一个渐进式的发展过程。就第一阶段来说,1988年我们与两大央企合作创造了开发开放的“宁波模

式”。这一合作解决了开发区建设资金不足的问题,成为开发区滚动发展的支撑。

事情可以追溯到1984年。当时中国处在计划经济体制下,一些重大项目或区域开发都是国家计划建设的,但是对开发区,国家明确表示不安排投资,要尝试搞市场经济,所以宁波开发区第一笔资金是依靠借贷。

按照当时政策,经过批准的首期一平方公里的开发面积允许借贷1亿元的贴息贷款。宁波开发区的首期开发面积1.3平方公里,我们就向中国人民银行借了1.3亿元的开发贷款,进行基础设施建设。

经过两年多的努力,到1986年末开发区的投资环境有了改善,但这笔钱也所剩无几。更要命的是,这笔钱花完后,我们拿什么搞开发建设?搞招商引资?

就在大家束手无策的时候,一个机会出现了。1987年的春天,中国五金矿产进出口总公司和中国机械进出口总公司两大央企的负责人到开发区来考察,当时我是开发区经发局副局长,参与了接待工作。

有一天下午,他们在工作交流时透露,中央要求他们从单纯的贸易公司向工贸一体化企业转型,他们非常希望在开发区设立工厂。但当时我们各方面条件还不成熟,一是没矿产资源,二是开发区的条件暂时还达不到生产成套设备的要求,而这些正是他们的优势,于是双方只能作罢了。

项目没谈成,但大家兴致不减,继续坐在一起聊天。聊着聊着,不知道是谁提起说,现在开发区资金困难,既然你们有钱,又有做成套机械设备的条件,那你们干脆和我们一起

来搞开发吧!这一番话说出来以后,立刻引来在场的人一阵大笑,当时谁都没把这个建议当回事。

不料,当天晚上,五矿的总经理王验给我们打电话了。他说,他回去后想了想,觉得下午这个建议有点意思,可以先搞起来看看。他还向我们要了开发区的整体建设规划。说起王验,他这个人很不简单,他曾经当过驻外参赞,有着开放的思维和开阔的视野。

这个电话打开了开发区与央企的合作之门。在接下来的一年多时间里,双方就合作问题进行了具体详谈,最终达成一个共识:由开发区管委会、五矿、中机三方出资组建一个公司,全面负责开发区的规划、开发、建设、经营和管理。资金方面,开发区和两大央企各出一半。

1988年夏天,双方正式签约。开发区管委会以50%的出资额,作为一方组建开发区联合发展有限公司,负责开发区外引内联和基础设施建设。后来,这个模式被称为开发开放的“宁波模式”。

或许,这一体制机制的创新在今天已经司空见惯,但是在当年却需要用勇气去大胆开创。我清楚地记得,当年我们去宁波工商局办执照的时候,一开始他们不给办。

他们当时给了两个理由。第一,国内还没有《公司法》,只有一部《全民所有制工业企业法》,可我们的新公司是搞“全面开发”,根本不生产产品,怎么都和工业企业挨不上边。第二,当时国内尚未建立现代企业制度,没有“有限公司”这一说法,工商局不敢同意。

如果不同意,开发区的建设就要

停滞下来。于是,我们和工商局的同志“谈判”。我们说,我们经常与外国人打交道,他们递过来的名片上印的可都是“有限公司”,如果我们不懂得利用这些法律规则,在我们招商引资和对外贸易签订合同时,吃亏的就是我们自己了。

当时他们看着我们笑,但还是不同意。因为大家彼此都很熟悉,我们就开玩笑地说,你们怎么回事啊,俗话说胳膊肘往里拐,你们应该要保护我们,怎么能让我们在国际市场上吃亏呢?再说,开发区作为一个改革开放试点的地方,进行一些探索都不行吗?就让我们试一试,看是不是可行,要是真行不通我们就再撤回。

一来二去,工商部门听我们说得还挺在理的,也就同意咱们作为试点先搞,这才把事情定下来。结果,联合发展有限公司成立后,也没有出什么事。

事实上,正是通过创新实施和五矿、中机合作开发的“宁波模式”,广泛外引内联,才基本实现了开发区的“五通一平”,很好满足了早期工业项目的投资需要。我记得,当时我们通过五矿、中机了解到,国际钢材价格要远远低于国内的。并且,按当时政策规定,开发区自用的材料可以免税,这样一来就可以节省大量建设成本。于是,我们当机立断,从国外进口了大量性价比高的钢材替代国内钢材,为开发区节省了一笔开发资金。

不夸张地说,开发区初创那几年,从实际出发、依托央企,发展非常顺利,没有因为资金的后续支持不足而停滞下来,办出了宁波的特色。现在回过头来看,按照宁波当时的城市地位,宁波开发区能排到全国开发区前五位、前六位,那是非常不容易的。这主要得益于“宁波模式”,得益于市场化的运作,得益于改革开放的起步早、启动快。

美国客户来讲课

□ 章文

今年十一长假结束,上班的第一天,老总就找到了我,说本周六,公司一个美国大客户的质量总监要过来,主要的事宜就是给我们公司的管理层人员进行培训,特别是我们搞技术和质量的人员。

得知这一消息后,我是既惊喜同时也略有紧张,惊喜的是:这家外贸大客户的质量总监为我们培训,一定会让我们受益匪浅;紧张的是:这位总监已经是第二次来公司,上次是为他们的产品质量而来,而这一质量问题,尽管我们做了大量的改进并加以试验,但至今还没有最终的结果,这次他过来,肯定要提到这些问题的解决情况,而我们的改进可能让他不太满意,所以心里难免产生紧张的感觉,怕培训的当天会“出丑”。

尽管如此,我们还是做了精心的准备,将以前对这一问题的所有改进措施、试验的方法、中间所记录的数据,统统加以总结和归类,汇总到一起,并配上相应的图纸以及改进后的零部件,以备检查。

等到了星期六那天,这位总监如期而至,在培训开始前,果然,他问起了上次的质量问题,询问问题处理的结果。因为先前准备工作充分,对于这位总监的提问,我们能回答自如。他不时地用英语夸我们公司创新精神,还说尽管我们没有最终的解决方案和结果,但我们一直在思考,这让他感到十分满意。同时他还与我们一起进行探讨,以便确定接下来的改进和试验工作。在这期间,我也为这位总监的敬业和认真所打动,每当谈到一个问题的时候,他都要仔细查阅,亲眼观察并思考,详细地做记录,同时还附上简单的草图;对于我们正在进行的试验,他也亲自到试验室现场观看。

接下来,总监的讲课正式开始。

他培训的第一个主题是“如何处理客人的投诉”,也就是处理自己产品的质量。他所说的内容十分丰富,介绍了处理的流程、方法、各关联部门的配合等。他强调,当我们在接到客人投诉的时候,一定要端正自己的心态,对于客人的投诉,要看成是一种企业的信息来源,是提高自己产品质量的关键点。因为客人在使用我们产品的时候,发现了设计、生产、包装等方面存在的隐患和不足,及时反馈回信息,帮助我们发现了问题,有利于我们在将这些问题解决的同时,再加以提高,这样,我们的产品就会更加让客户满意,进而迎来更多的客源。

对于这类问题的处理,总监在培训中明确地给出了相应的步骤:第一步,建立问题处理的小组,并指明小组的负责人;第二步,运用“大脑风暴法”查明问题出现的可能原因,再对这些原因做进一步的分析,找出问题出现的最终根源;第三步,提出临时解决方案,在最短时间内再次提供合格的产品,保证不耽误客人的生产;第四步,寻找从根本上解决的办法,以保证在后续的产品中不再发生类似的问题;第五步,将解决办法付诸实施,并明确各部门的职责和任务,验证这些方法的有效性;第六步,确认解决方法有效后,形成正式的文件加以颁布实施,如更改图纸、工艺、检验方法等。

他培训的第二个主题是“如何检验自己的产品”。对于自己生产的产品,自检十分重要,将问题留在自己的工厂里,这样损失最小,更主要的是不会影响公司的声誉。自检要有科学的方法,合适的检验工具。总监先就如何选择测量工具做了解释和说明,对测量的方法做了分类,而且还将他们公司根据实际需要而自制的测量工具,展示给我们看了一些以前从未看到过的测量工具,眼界大开。在这一阶段的培训中,对于不明白的地方,我们现场提问,总监十分详细地加以解释,让我们有了更为深刻的印象。

这其中,让我最为难忘的是他们公司自制的“轴类零件”外径,测量精确度很高,同时还可以测量“轴”的圆柱度,这让我们思维大为开阔。因为平时我们对轴类零件的测量方法就是用外径千分尺,这样只能抽检,要是全检的话,效率较低,而且对圆柱度难以同时检测,而使用总监介绍的这种方法,只要我们用量具钢制造出这类专用的测量工具,对于需要全检的重要内轴件外径,测量效率大为提高,而且同时还可以检测“圆柱度”这样的形位公差。

最后,总监还顺便介绍了“产品的开发流程”。他说在接到销售部门的产品信息时,首先要建立一个项目小组,这个小组的人员应该包括:销售、技术、工程、采购、质量、生产、财务等部门人员,这样,在产品设计开发的一开始,就能够准确地根据销售部门提供的客户需求信息,按照公司现有的生产、采购能力以及检测手段,由技术部门设计出更为合理的产品方案。同时,统筹配件价格、利润、生产单价等,准确地进行产品的报价,避免价格报得太高而失去客户,或是报得太低而无利可图。

从总监的这次培训中,我们学到了很多,特别是他说的“处理客户投诉”的方法、产品的测量手段,值得借鉴。另外,总监处理问题的细致、严谨,每个环节都要亲自到场,亲身实践,这种敬业精神更值得学习。

管理启示录

锯掉一些枝叶

台风过后,一片狼藉。街道两旁的大树被吹倒了很多,许多工人正在扶正那些倒斜的树。工人们总是先将靠树干下部的一些大的枝叶锯去,使得重量减轻,然后再将树推正。

一个行人看了,便问:“将树的枝叶都锯掉了,它还能活吗?再说也难看了。”

工人们都笑了起来,其中一个回答说:“恰恰相反,锯掉一些枝叶,树的成活率才会更高一些。再说,不锯掉一些枝叶,太重了,把它扶正很不容易;要是再刮风的话,也会因为根基不牢,而再次被风吹倒。”

启示:

失败了,从辉煌中一下跌入惨淡的境遇中,没有谁会就此罢休。要想再次成功,就得站起来,抛弃一切不必要的浮华和累赘,从头再来。这是一种勇气,也是一种升华。

猫头鹰搬家

一天,猫头鹰急促而忙碌地在树林里飞着。一旁的斑鸠好奇地问:“老兄,你究竟在忙什么?”猫头鹰气喘吁吁地回答:“我在忙着搬家。”

斑鸠疑惑不解地再问:“这树林不是你的老家吗?你干吗还要再迁移搬家呢!”此时,猫头鹰叹着气说:“在这个树林里,我实在住不下去了,这里的人都讨厌我的叫声。”

听到这里,斑鸠带着同情的口气说:“你唱歌的声音实在聒噪,令人不敢恭维,尤其在晚上更是扰人清梦,所以大家都讨厌你的声音。其实,你只要把声音改变一下,或者在晚上闭上嘴不要唱歌,在这林子里,你还是可以住下来的。如果你不改变自己的叫声或夜晚唱歌的习惯,即使搬到另外一个地方,那里的人还是照样会讨厌你的。”

启示:

人们常常抱怨,都是环境或别人对自己不好,所以就想着换个环境,或结交新的朋友来改变尴尬的境遇。但是人们却很少反省自己,人际关系的不顺畅或职场的不如意,究竟是自己的因素还是别人的因素所造成的。如果原因是出自本身的话,只有改变自己,才能让问题迎刃而解,否则,不断地转换工作或认识新朋友,只能是对生命的浪费,对问题的解决没有丝毫益处。

编辑荐书



作者: Mr.透透气
出版社: 中国铁道出版社
定价: ¥ 39.00

《边创业 边减压》以时下流行的问答形式,关注并着重解决创业者在创业的起步、创业的逐步及创业的跨步三个阶段会遇到的不同压力问题,以及面对这些问题应该有的态度,帮助创业者逐步了解压力、了解情绪、了解自己;然后了解人性、了解组织行为,从而开始完善自己的人格和思维体系,并借助自我心智模式的成熟,走向人生的另一个阶段。

无论是继续创业,再度创业,亦或重操旧业,再去给别人打工,都会因本书而有一个不一样的视角。



【案情介绍】据说,在我们中国拥有的高档轿车数量比有些欧美发达国家还多,这是因为中国人都倍儿有钱吗?其实这一方面跟我们的消费理念有关,咱国人比较讲究面子,办企业的人如果都没有一辆好车,都不好意思去接人,别人也肯定觉得你没实力。但另一方面,企业购车的支出是可以通过折旧在企业所得税前扣除的,这也就是说,国家帮你分担了一部分车款。因为在当前的税收管理过程中,对企业的公车私用界定起来还比较困难,但只要是以企业的名义购买的东西,无论是个人消费或者赠送他人,都可以在税前列支吗?

日前,宁波市国家税务局第三稽查局查处了这么一件税案:宁波大榭开发区JLS有限公司的老板朱某及其股东陈某,在2012—2013年的出国期间,购买了大量的名牌箱包、名贵手表、珠宝首饰等奢侈消费品,他们觉得这些东西金额不菲,而且都开了发票,做到公司的账里还能省点税,就将其交给财务部门处理,会计也不管三七二十一就计入了公司的业务招待费,2年多来累计支出金额400余万元。根据这个违法事实,宁波市国家税务局第

奢侈品做招待费,就这么“任性”

三稽查局于2014年7月依法对该企业作出行政处罚决定:追缴企业所得税60余万元,滞纳金5.68万元,并处罚金16.57万元。

【税案解读】一、在中华人民共和国境内,企业和其他取得收入的组织为企业所得税的纳税人,企业所得税的税率为25%,个人独资企业、合伙企业除外;二、在计算企业所得税时,企业按照规定计算的固定资产折旧准予扣除,而固定资产包括房屋、机器设备、运输工具等,所以汽车的折旧是在税前扣除的;三、在计算应纳税所得额时,下列支出不得扣除:税收滞纳金、罚款、罚金和被没收财物,非公益性捐赠支出,赞助支出,与取得收入无关的其他支出等,本案中的奢侈品由个人消费的应属于与收入无关的支出不予税前扣除;四、如果企业购入的相关资产发生下列情形时,可按购入时的价格视同销售确定收入:用于市场推广或销售、用于交际应酬、用于职工奖励或福利、对外捐赠等,所以本案中购入的奢侈品如用于交际应酬或者职工奖励、福利等用途的,则应视同销售确定收入缴纳企业所得税。

