

## 第8章

### 市场营销

## 第8章 市场营销

沈阳市的中小企业一般对于产品的销售活动都投入很大的精力，但对于市场营销这个概念还是比较陌生。

市场营销所考虑的是本公司所生产的产品，对客户的服务情况等与竞争对手进行比较，同时根据市场的需求及其变化，从商品的竞争力、价格的竞争力入手进行分析、评价，来明确自身在市场中所处的位置。拥有这种专业知识并在实际中充分运用的企业在这次访问的中小企业中实属罕见。现在正处在加速企业的民营化进程，同时又面临将要加入WTO，对于企业来说向拥有充分的市场销售知识，极强的竞争能力的企业转变是非常必要的。

从这种观点出发，本章节从沈阳市中小企业自身所发现的市场需求，围绕中小企业的环境变化，更进一步将影响市场需求的原因加以区分，对如何做才能更好地解决这些问题进行了综合研究。

调查的首选方法是先对沈阳市中小企业进行访问，对那里存在的与市场营销相关联的问题点及希望等进行调查挖掘，接着围绕中小企业的发展环境今后将如何变化进行宏观的分析，最后对于中小企业自身的需求如何进行解决的解决方法进行了研究。

调查对象主要是诊断对象所包含的企业(也包含其他行业的企业)，调查时采取各方面的负责人一同前往，各方面的负责人举办意见听证会，市场销售的负责人更是直接前往中小企业进行访问，听取意见等方法。

### 8.1 沈阳市工业的市场竞争力和市场环境变化

#### 8.1.1 沈阳市工业的市场竞争力

##### (1) 地区性落后

近年，上海、广东省等地由于合资、日资企业大量投资电子零部件、金属制品零部件等领域，使得零部件产业得到广泛地持续发展。沈阳市的汽车产业和大连市的日资企业也在很大程度上依赖广东省。广东省的国产零部件产业在外资零部件产业大举渗透的刺激下技术水平得到了迅速发展。今后，对广东省、上海周边地区的外资零部件企业，国产零部件企业的招商引资，将对沈阳市的基础产业的发展作出巨大贡献。

##### (2) 重工业的中心

建国后，中央政府将沈阳市列为全国经济发展的重要地区之一，对沈阳市投入了大量的资金进行重点建设、改善、扩大、新建了一批大型支柱性企业。

各年代得到重点发展的工种如下所示

1) 1950年代： 航空、工作机械、电缆、大型矿山设备、通用机械等。

- 2) 1960年代：机械、化工工业等得到加速发展。  
煤炭、电力、焦炭、制钢等能源和原材料。  
新建了汽车、拖拉机等工业。
- 3) 1970年代：新建3大有机合成材料、电子等新型工业。  
家电、电子、制药、建材工业。

建成基本以机械、轻纺织、冶金、航空、汽车、制药、建材、化学工业、电子情报产业为主导，包含各种工种、规模大、基础好、产品丰富的完整的重工业体系。

由于这个原因，沈阳市向全国和出口的主要机械包括金属切割用机床30余万台、工业用泵和农业用泵35万台、气压机6万余台、变电站2亿KVA，交流马达1.200KW等。更在水坝的主要工程、宝山的二期工程、几十万吨的石油化工装置、泰山核电站等重要的工程项目中都能看到沈阳市提供了技术或机械装置。

沈阳市的机械产业 / 环境关联产业当中，拥有中国代表性企业如机床，大型泵、大型压缩机、自动化设备机械、环境机械等生产厂家，这些企业将在今后的机械产业 / 环保机械产业中起主导作用。另外，有许多生产阀门、冶金工具、电线、真空泵等多种一般性机械和产业机械的中小企业，可这些企业一般都处于不景气。但是综合大、中小企业的力量、沈阳市的机械产业作为中国的重点基地所占有的重要地位仍然没有改变。

### (3) 软件开发处于领先地位

经沈阳市人民政府同意沈阳高新技术产业开发区于1988年5月建成，1991年3月经国务院批准，成为国家级沈阳高新技术产业开发区，被国家科学技术委员会和国家体制改革委员会指定为全国5个综合改革试验区之一。1997年技术工业贸易的总收入为95亿元，总收入累计达298.8亿元，年平均增长率为72.4%。

东方软件有限公司是同产业开发区中的代表性企业。该公司是一种有代表性的产学研协同企业，同时又可以称为公有民营企业。该公司的“东大软件园区”位于沈阳高科技产业开发区的浑南产业园区内。旗下有沈阳东大阿尔派软件股份有限公司、沈阳东东系统集成有限公司、辽宁东方信息产业创业投资公司、大连东方信息技术学院等6家企业，是高科技产业及软件开发产业的控股公司。

1988年，沈阳市的名牌大学，东北大学的刘绩仁等计算机科学系的3位教师从投资3万元及3台电脑的小规模研究室开始起家，1993年通过与阿尔派合并，眨眼之间成长为中国最大的软件开发公司。从那时起作为控股公司积极地参与企业的经营活动，直到1998年由于宝钢集团的资金介入后才成为现在这样的模式。

属下的东大阿尔派公司于1996年在上海证券交易所上市之后，通过与IBM、微软、诺基亚等公司的业务协作及设立合资公司等手段，加深了与国际性大企业间的联系。1998年取得了ISO9001认证。除开发了电力管理软件、导航系统、CT扫描仪外，又通过属下的子公司沈阳东大阿尔派数码医疗有限公司将业务范围扩大到医疗界的数码网络(e医院网络)。

拥有注册资金5.6亿元、总资产22亿元，由东北大学、上海宝钢集团以及员工们分别拥有股份。东大阿尔派的营业额为7.6亿元，纯利润高达1.3亿元。就业人数达3100名，仅东大阿尔派

就业人员就有2600人。他们当中85%以上拥有学士、硕士、博士学历、平均年龄在28岁，刘绩仁董事长只有45岁。每月的工资为2400元，这工资与上海、北京同行业相比是非常低的，但是与沈阳市的其他产业相比这工资高出其他企业的好几倍。

对软件开发来讲，最重要的是要有优秀的人才，以东北大学为基地可以源源不断地提供所需的人才，产品的成本方面也在国际竞争中处于比较有利的地位。现在产品主要以出口日本为主，今后将更广泛地面向世界。沈阳市的软件开发产业正是充分地利用这些有利因素而急速成长起来的，这种发展趋势今后将会持续下去。

#### (4) 电子、零部件产业比较落后

最近中国的电子，零部件产业在上海的周边地区及广东省南部地区得到了迅速地发展。以上海为中心，上海市、浙江省和江苏省都以服装，电子零部件为主要产业。杭州也在这个地区内。香港，台湾等地企业主要向广东省南部(深圳与广州之间)投资，由于这个原因，现在香港已经真空化了。台湾的电子，零部件企业已在深圳的腹地东莞投资近5万家企业。以OA、IT机械为主，产品的大部分销往台湾、香港和日本。

大连和沈阳在与IT相关的(手提电话，电脑，家电等)零部件的国产化方面还成在很大的问题。

汽车零部件产业、电子零部件产业、镀金、精密板金、精密机械加工、精密研削、精密印刷、模具、涂装、热处理等基本产业还是处在没有发展的地步。这些产业与组装业，电子零部件制造业等相比较，要想将技术水平提高还需要花费很多时间。对于亚洲各国来说最落后的部分也就是这些基础技术部门。

就中长期来讲，沈阳市是亚洲各国中最具备零部件产业制造所必需的条件城市。

#### (5) 机械电子装置处于领先地位。

沈阳市在电子学相关联的领域与上海、广州等地相比是相当落后的，但是其领先的产业机械中融合了电子技术而成的领域，也就是所谓机械电子装置领域在中国国内处在领先的地位。中国科学院系列的自动化研究所于10余年前首次在沈阳成立，这个研究所以机器人开始，对自动化机械进行了比较系统的研究。

以这些研究成果为基础，旗下的新松下机器人自动化股份有限公司通过调整各种生产流水线来制造机器人。充分地利用自动化研究所的研究成果，现在除控制马达及焊接枪需要进口外，其他的一切都使用国产品。更能生产出先进的能在6,000米深海底进行调查工作的海底机器人，且产品大多销往国外。目前在中国国内能够生产出像该公司一样产品的企业是极其少见的。可以认为该公司今后在这个领域将有更大的成就。

#### (6) 环境问题的对策

国家环境保护总局于1997年批准沈阳市作为全国环境保护产业基地及水处理成套设备开发实验的基地。从那时开始沈阳市的环境保护产业得到了迅速的发展，不仅在省内，还在全国范

围内也处于领先地位。1999年底沈阳市内与环境保护相关联的企业就达到122家,就业人员有1.7万人,产值达到29亿元。

回顾这3年,环境保护产业生产规模每年成倍地增长,与其他产业相比较,发展速度一直遥遥领先。

沈阳市内环境保护产业中最大的企业是特环,政府对于特环不仅提供财政补助,同时提供优惠政策。特环在1999年一同参与了南部10万吨水处理标准工厂的建设,以后又参与了超过20万吨污水处理工厂的建设,正在建设的有北部40万吨污水处理工厂。

经过国家计划委员会、银行和国家环境保护总局等单位审查,沈阳市正在实施的建设项目如下所示。

- 沈阳市南部污水处理场(三湖三河)建设项目(二个)
- 沈阳市送风机厂通风系统国产化项目
- 航天新新集团微型电脑控制EGR汽车排气处理系统国产化项目
- 国家电力公司大型煤炭燃烧锅炉排气湿式脱硫装置国产化项目
- 航空606个城市垃圾运输中转站设备的国产化项目
- 沈阳特环公司城市污水处理成套设备产业化项目
- 沈阳环境科学研究所危险废弃物烧毁产业化项目

这些建设项目的总投资额在21.1亿元。与这些建设项目有关的机械类产品主要是由沈阳市环境工程技术企业制造的。

沈阳市环境工程技术企业不仅仅局限在与沈阳市相关联的建设项目,还积极地开拓国内外市场。例如,也承包菲律宾、广州、郑州等地与环境保护相关联的建设项目,承包安阳、泰安、长春、郑州、云南等地的城市污水处理项目的建设。

作为整治辽河流域的工程科技企业,计划在今后数年内省内10余处建立都市污水处理项目。如下所示,与这些建设项目相关的水处理成套设备技术将会得到提高。

- 送风通风系统
- 联机监视系统
- 专用设备系列
- 污水设备系列
- 特环公司“双浮”程控系统
- 东宇环境工程技术公司的工程技术开发

现今的西部大开发计划将使沈阳市的企业经过长期实践积累的环境保护相关技术和成套设备建设能力得到用武之地。已经与新疆自治区环境保护相关联的各方面联手,正在开发联合项目。

从这些情况来看,沈阳市已经具备了环境产业发展所必需的一切外部环境条件。

## 8.1.2 市场情况

### (1) 东北3省的中心

沈阳市位于辽宁省的中部，是辽宁省的省会，东北地区最大的经济、文化、交通、金融和商业中心，同时也是中国重要的工业基地和历史文化古都。沈阳市的人口有674万人，他们当中有470万人住在郊外。全市范围内有9个区、1个市、3个县。市区所包含的有：和平区、沈河区、大东区、皇姑区、铁西区、苏家屯区、东陵区、新城子区、于洪区及新民市、辽中县、康平县、法库县。

沈阳市是东北3省和内蒙古的东北地区入关及出海的重要通道，具有非常重要的战略位置。沈阳市位于辽东半岛开放口岸的腹地，沈阳市周围150km范围内分布着许多重要城市，有盛产铁矿的鞍山市，盛产煤炭的抚顺市，盛产煤炭和白铁的本溪市，盛产煤炭和有电气城之称的阜新市，有化纤城之称的辽阳市，富有食品仓库和蕴藏丰富煤矿的铁岭市，有轻纺城美誉的丹东市，港湾都市-营口，这些城市以沈阳市为中心，构成了辽宁中部经济区和都市群。

同时沈阳市也位于东北亚州的中心，以沈阳市作为一个圆圈的中心来看，从中心呈放射状地向四周，平均空中飞行2小时路程的等距离位置上，就有东京、伯力、伊尔库茨克、乌兰巴托等城市。沈阳市不仅是东北地区最大的交通要道，又是与朝鲜半岛，蒙古，西伯利亚等远东地区相连的交通枢纽，有来自国内的6条铁路干线交汇于此，将国内各地与朝鲜、蒙古、俄罗斯等地直接连接起来。通过2条国家级公路，6条省级公路将沈阳市通向四面八方，新建成的环状高速公路连接沈阳市到大连、本溪、抚顺、铁岭形成一环状四放射的交通网络。就公路运输而言，沈阳市到营口只需2小时，到大连只需4小时。沈阳市的桃仙机场是东北地区最大的机场，已经开通了直达俄罗斯的伊尔库茨克、仙台、汉城、香港等地的直线航班。

也就是说，沈阳市是东北3省中在人口、地理、经济基础、交通网络、周边产业等综合条件方面都具有得天独厚优势的城市。

### (2) 西部大开发

1998年国家发布了<中西部大开发>的号召，作为国家发展的战略方针，正在加大力度以缩小中国各地区之间的贫富差距。提出这种战略方针的原因主要是政府已经发现，由于近20年来与沿海地区通过改革开放，经济得到飞速发展相对比，其他地区还是非常的落后。今后，对于中国要想取得平衡地发展，内地，也就是中西部的开发将是一个非常重要的课题，也可以说是21世纪的中国所面临的最大的课题。

江泽民总书记在1999年11月的中央经济工作会议上提出的西部大开发战略方针，作为2000年3月召开的全国人民代表大会上中央政府的重点政策加以讨论并实现了具体化。指定西部地区的12个省，直辖市，自治区(四川、重庆、贵州、云南、甘肃、陕西、青海、辽宁、新疆、西藏、广西、内蒙古)作为政府支援的对象，国务院成立了专门制定西部开发方针政策的西部开发办公室。前年，政府以长期国债作为资金源，在公共事业上投资的60%用于中西部地区，政府决定将2000年的财政投入，加上外国政府、金融机关的优惠贷款等资金在中西部的投入比例提高到60%。另外决定着着手进行5项长期建设项目的可行性调查。它们当中<西气东输>(将西部地区的天然气向东部地区输送)的项目，计划将投资3.000亿元，是继三峡水库之后，成为史上规模第二

的建设项目。该计划是从新疆的塔里木盆地开始到上海为止，铺设全长4.200km的管道，将西部的天然气输送到沿海地区，解决沿海地区的能源不足问题。

#### 与西部大开发相关联的大型建设项目

##### 1) 2000年完工的十大项目

- a) 西安市(陕市省)--南京市(江苏省)的铁路段中，西安市(陕市省)--合肥市(安徽省)的路段
- b) 西部地区的铁路建设
- c) 重庆市高架轻轨交通
- d) 四川省紫坪铺及宁夏黄河沙坡头的水利中心
- e) 西部地区的汽车道路建设
- f) 重庆市--怀化市(湖南省)的铁路段
- g) 西部地区的空港建设(西安咸阳机场的建设，西部支航线的充实)
- h) 柴达木盆地--西宁--兰州间的天然气管道的铺设
- i) 中西部地区的退耕还林、完善生态体系、植树育苗
- j) 完善西部高等教育机关的基本设施

##### 2) 第15年计划期间的5大建设项目

###### a) <南水北调>项目

将长江及其支流的水引入华北，西北地区，以解决该地区的缺水问题。预计2010年完成目标的东线(第一期、第二期)，中线(第一期)，投资额约为1.400亿元。

###### b) <西气东输>项目

从新疆的塔里木盆地开始到上海为止，铺设全长4.200km的管道，将西部的天然气输送到沿海地区，以解决沿海地区地能源不足的问题。总投资额在3.000亿元，预计2007年完成干线。

###### c) <西电东输>项目

四川、贵州等地区的电力资源向广东、华北、长江三角州地区供电，充实该地区的供电网络。

###### d) 西部地区的铁道建设

增加东部--西部间的铁路干线，完善包括西藏在内的西部地区铁路交通网，完善与邻近各国的铁路交通网，完善原有交通线路的电气化。

#### e) 西部地区的汽车道路的建设

计划在2010年底基本完成西部地区的国道干线建设。

沈阳市的企业采取何种姿态投入到西部大开发中去，将对沈阳市的产业发展起到很大的影响作用。

### 8.1.3 加入WTO

中国加入WTO将会对东北地区产生重大的影响。东北地区作为中国有代表性的粮食基地，加入WTO后，粮食，特别是谷类的竞争激烈程度是可想而知的。也可以想象到将来会有巨大的外国资金渗透进来。

对于工业制品来说，同样面临激烈的竞争和外国资金的渗透，还存在企业的改革不全、生产性能改善不良效率不高等问题的国有企业将会面临困境。因此，有必要进行更进一步的企业改革和经济体制改革。

这当中，除美国已经决定给予中国永久性最优惠国待遇外，中国以能够得到优惠待遇的发展中国家的身分加入WTO是非常困难的。其他，将取消独资企业所生产产品的出口义务，取消优先采购国产原材料的义务，取消必须保持外汇平衡等义务。对合资企业将实施更进一步的开放措施。流通、金融、资本市场、电信通讯等领域也将被开放。

虽然有这些令人担忧的现状，但是中国政府还拟定加入WTO。中国政府立足于改革开放后20年的成就，认为面向21世纪，使中国产业能够得到更进一步的发展，加入拥有世界标准的WTO组织是必不可少的。

## 8.2 市场营销战略

### 8.2.1 访问企业的市场需求

各组共访问了70家企业，包括后来追加访问的企业，总共访问对象约有100家企业。但是这些企业中能够把握住市场需求的只有27家企业。各企业在市场营销中所存在的问题及希望如下所示。



表8.2.1 市场营销的现状和问题

No	主要产品名称	市场营销的现状和问题	希望
1	计算机	- 支柱商品较少 - 销售额正在大幅度地减少	- 希望在新的领域与外资合作或进行技术提携
2	马达	- 向中东、非洲的出口在逐渐地增加 - 由于正在搬迁，目前停止生产 - 累积财政赤字较大	- 没有特殊的希望
3	汽车制动器	- 如果制动器的产品质量能够提高的话，面向外资型汽车生产厂家的市场将是非常大的	- 技术指导
4	铸造品	- 将推销人员的文化程度都提高到高中以上，重点瞄准开拓民营企业，外资企业的新客户 - 机械作业代替手工作业，提高了效率，增加了产量	- 加强人才的教育 - 与外资企业协作，致力于铸造品的出口业务
5	环境保护器材	- 推销活动不太活跃 - 想通过到海外进修来提高推销活动的能力 - 引进海外先进的公害防止、水处理技术 - 资金不足 - 想拥有成套的实验设备	- 引进海外先进的公害防止机器及水处理技术 - 提供资金支援 - 海外接受中国的进修生
6	食品加工机械	- 本公司的产品多样化	- 食品加工机械领域通过技术转移、相互协作、及成立合资企业等引进海外技术
7	冲压加工	- 想增加生产附带 NC 功能的高附加价值高的产品 - 制造设备的更新	- 引进大型冲压机械，NC 机床的技术 - 通过互连网加强与公众联系
8	建筑材料		- 引进日本的沙土密实剂技术 - 想得到有关水泥混凝土方面新技术的介绍
9	煤炭的无烟化产品	- 对现有产品的市场需求低迷，想在新的领域有所进行发展	- 想得到日本庆应大学在煤炭的无烟化项目上的技术指导 - 在无烟化机械制造方面也想得到技术指导
10	水泥机械	- 由于技术落后，接不到订单	- 引进预备加热炉的技术 - 引进建造水泥机械的耐热、耐磨材料 - 引进日本先进的水泥厂用的集尘装置等技术
11	工业用泵	- 想进行与泵相关的多元化发展	- 在泵技术方面与外资进行协作，技术转让
12	医用器械	- 机械种类的多样化	- 医用远程诊断技术的技术转让
13	工具	- 冶金工具曾经生产，但已下马 - 新工厂已经造好	- 新工厂在新的领域，摸索前进
14	油压阀	- 油压阀的代表性企业 - 第 3 工厂内还有空地	- 第 3 工厂在新的领域，摸索前进
15	大型泵	- 中国最大的大型泵生产厂家 - 现有产品的竞争力正在下降	- 为了提高技术和开发新产品，希望与外资合作

No	主要产品名称	市场营销的现状和问题	希望
16	电气制品	- 著名的厂家是沈阳最大的民营企业，即东宇集团电气机械部门的1家厂家	- 与外资协作，业务在不断扩大中
17	电线	- 电线生产厂家 - 工厂内有空余的场所	- 利用工厂内空余的场所进行光纤新技术的摸索
18	真空泵	- 这次的示范企业就是生产真空泵的厂家	- 就合作事项正在与日本企业进行协调中
19	压缩机	- 中国最大最老的压缩机厂家 - 现有的技术已经落伍	- 为了提高技术和开发新产品，希望与外资合作
20	自动化机器	- 中国具有代表性的机器人研究所的附属企业 - 有良好的自动化机器制造业绩	- 没有特殊的希望
21	环境机械	- 环境机械的风险企业 - 对干燥机也有兴趣	- 希望与外资协作
22	建材	- 石膏板材的生产厂家 - 因工厂规模的扩大，资金不足	- 希望与外资协作
23	分解性塑料制品	- 这次的示范企业已经具有从淀粉中分离、制成分解性塑料制品的技术 - 是一家风险企业，进入正式生产的准备阶段，资金不足	- 希望与外资协作
24	环境机械	- 东宇集团的环境生产厂家	- 希望与外资协作
25	电脑软件	- 东北地区最大的软件开发企业已经入住高科技企业园区 - 正在与日本软件开发企业协商共同进行软件开发	- 没有特殊希望
26	电脑软件	- 已经入住高科技企业园区的21世纪大厦(创业大楼) - 它为刚创业的企业提供廉价的开发软件环境，很有魅力。	- 没有特殊希望
27	汽车组装企业	- 金杯与GM共同投资的合作企业从2001年4月起在国内生产4驱动面包车 - 从沈阳市采购的零部件只有5个品种	- 没有特殊希望

## 8.2.2 企业本身所看到的强化、改善策略

### (1) 从访问企业中发现影响市场扩大的问题和它的解决方法

诊断小组通过对沈阳市70家中小型企业的访问，发现了各种各样的问题。

以下所表示的是从这中间抽出的主要的<妨碍企业发展的因素>和<可想到的解决方法>。

<妨碍企业发展的因素>	<可想到的解决方法>
技术性的因素	与外部机关加强协作
资金的因素	加强与海外的联系
人才方面的因素	企业的自立更生

情报方面的因素                      等待政策的改善  
 策略不足的因素  
 政策方面的因素

(2) 妨碍企业发展的因素，改善点，解决方法之间的关联性

下表所反映的是从上述的访问企业中所发现的妨碍企业发展因素，针对这些因素的改善点及可以考虑的具体的解决方案为表8.2.2所示。

表8.2.2 妨碍企业发展的因素，改善点，解决方法之间的关联性

妨碍企业发展的因素	改善点	解决方法
<u>技术的原因</u> - 产品的质量达不到客户的要求 - 现有商品的技术含量很低，需求量正在减少 - 新产品的开发力度不足	- 提高制造技术水平 - 进行最新技术的更新 - 选择自主开发或引进 - 充实新产品开发所需要的人才	<u>与外部研究机关的合作</u> - 与大学或公立研究机关共同研究或接受技术指导
<u>资金的因素</u> - 由于资金的不足而无法进行设备的更新	- 确保设备投资所需的资金	<u>加强与海外的联系</u> - 希望海外企业进行技术转让 - 希望加强与海外企业的合作，业务协作
<u>人才不足的因素</u> - R&D的人才不足 - 能够进行技术说明的销售人员不足	- 补充重要的研究开发人员 - 提高销售人员的素质水平	<u>加强与海外的联系</u> - 海外进修
<u>市场策略不足的因素</u> - 没有支柱性产品 - 没有寻找合作伙伴的正确方法	- 产品的多样化 - 加强与社外人员的交流	<u>自立更生</u> - 通过公司主页来加强自身产品的介绍 - 缝隙柱产品的开发
<u>政府方面的影响</u> - 政府的指导不适当		<u>期待政策面的改善</u> - 政府的指导方针的改善，规章制度的缓和及推进

(3) 解决方法的具体实例

在这里将上述解决方法中特别是企业呼声最高的项目罗列出来

希望外国企业进行技术转让，设立合资企业

- 沙土的凝固剂(高速公路用)
- 与水泥混凝土相关联的新技术
- 水泥机械用的预备加热炉
- 水泥厂用的集尘装置

- 食品加工机械
- 大型冲压机械
- 水处理，公害防止机械
- NC工作机械
- 医用远程诊断技术
- 大型泵
- 光导纤维
- 真空泵
- 大型压缩机
- 环境关联机器
- 工业用干燥机
- 铝合金集装箱、铝合金搬运车
- 各种汽车零部件
- 石膏板材
- 控制阀

因与外国企业进行业务协作，而使OEM出口增大(例)

- 铸造品

今后，有必要对这些问题作更进一步的调查，以寻找解决问题的解决方法

### 8.2.3 加强培育重点产业

沈阳市在全国范围处于领先地位的产业有，机床、泵、压缩机、各种成套设备、利用机器人的自动组装机、环境关联机械、软件开发等。这些也就是沈阳市的重点产业，今后，有必要逐渐进行强化，结构重组。将来为了使包括汽车零部件在内的汽车产业作为综合产业得到发展，最理想的方法是在策略上加以强化扶植，培育。

但是，沈阳市最擅长的是在上述机械类产品与电脑相结合而成的电子控制的机械电子装置领域。这方面的成就已经在自动组装机中充分表现出来。沈阳市本来就擅长重工业，再加上自动化研究领域处于领先地位的自动化研究所又在沈阳市内，可以说沈阳市完全具备了作为国内机械电子装置领域领先地位所必需具备的各种条件。

在软件开发领域，沈阳市已经占据了国内领先的地位，更积极地向各主要地区进行扩充，增加网点。拥有本地的东北大学为其源源不断地提供人才，又由于产品成本方面所占有优势，如果产品继续以日本、欧美的客户作为主要对象进行发展的话，沈阳市在竞争中将处于极其有利的地位。

沈阳市具有成为零部件产业生产基地的全部条件。沈阳市的中小企业，如能以日本的技术转让为动力，提高零部件产业的生产基础的话，对沈阳市的重工业发展将起到非常大的推动作用。

#### 8.2.4 促进与外资的协作(技术, 资金不足的有效解决方法)

为了将沈阳市中小企业提高到世界水平, 引进海外雄厚的资金, 先进的技术、经营管理方法设立合资企业是最有效的方法。技术开发, 资金的积累, 经营管理方法的取得, 无论哪个方面单靠自身力量独自进行的话, 将要化费数年甚至近10年的时间。

前面已经叙述过的企业本身所发现的解决方法中, 通过海外企业的技术转让, 合资、合作以及到海外进修等方法都被列举出来。从市政府或国家的角度来看, 也提出同样的建议。尤其沈阳市是中国国内现代化建设相当落后的地方, 更加需要如此。

另外, 包括大企业、中小企业在内半数以上的企业希望与外资, 尤其是日本企业进行业务协作、技术转让、合资、扩大贸易, 但现实是因此而所采取的手段, 方法都是比较脆弱的。无疑, 如何正确加强与外资之间的联系, 将是推动沈阳市机械产业发展的动力之一。

面临将要加入WTO, 将沈阳市的中小企业, 哪怕是一小部分也好, 提升到世界水平上来的工作是非常重要的。就算不与中小企业而是与大型企业建立合资企业, 同样也会对中小企业起到一定的推动作用。

表8.2.3 沈阳和中国其他城市的经济指标比较

分类	单位	沈阳	大连	上海	深圳
人口(年末)	万人	674.86	540.40	1,305.5	109.50
就业结构					
第一	%	21.80	27.60	10.5	1.70
第二	%	38.00	35.50	48.8	61.60
第三	%	40.20	36.90	40.7	36.70
全体从业人员	万人	379.49	247.70	788.3	272.00
国内总产值					
第一	%	6.90	11.50	2.30	1.40
第二	%	43.90	46.00	52.20	49.30
第三	%	49.20	42.50	45.50	49.30
人均GDP	元	13,922	15,340	25,737	103,196
乡级以上工业企业数	件	6,101	3,034	14,287	2,400
工业总产值					
全部企业	亿元	1,551	1,746	5,650	1,664
乡级以上	亿元	739	807	4,672	1,361
固定资产投资	亿元	183	169	1,977	374
批发、零售商业	亿元	1,226	731	3,124	507
利用外资(新)					
合同件数	件	475	812	1,802	957
合同外资额	亿美元	10.32	25.70	53.20	13.50
实际投资额	亿美元	10.20	13.20	48.10	16.60
职工平均工资	元	8,036	7,855	11,425	16,457

注: 人均GDP是依据年末人口。1997年的全国人均GDP是6,079元(依据平均人口)。沈阳市的数据是1998年度的数据。

出处: 中国城市统计年鉴 1998年版

### 8.2.5 以亚州为中心的世界战略

#### (1) 东北3省和中国市场

沈阳市是东北3省的交通要道，地理位置上的中心，以东北大学为中心的教育中心，优秀人才的供应基地。更是机械、环境机器，以成套设备为主的重工业基地、软件开发基地。

沈阳市的这些产业，在中国市场中拥有很大的市场占有率，今后这些产业通过强化、扩充后，一定会在中国市场上占有更加坚固的地位。

#### (2) 西部大开发的对策

西部大开发还只是刚开始，今后数10年内将会有更大的发展。沈阳市所拥有的矿山机械、环境机器、成套设备类产品将对西部大开发作出巨大的贡献。有些已经在起作用了，今后，期待着在这些领域中发挥更大的作用。

#### (3) 与邻近地区的IT结构

在不久的将来，期待中国东北地区、内蒙古、朝鲜半岛、远东俄罗斯以及加上日本的北东亚州地区迎来新的开发浪潮。沈阳市位于该地区的中心。沈阳市如果能够与这些地区建立情报网络，那么不仅能进行人才、物质的交流，更能促进包括资金、文化在内的全方位的交流。到那时沈阳市会自然而然地更加显露头角。(参照图8.2.1)

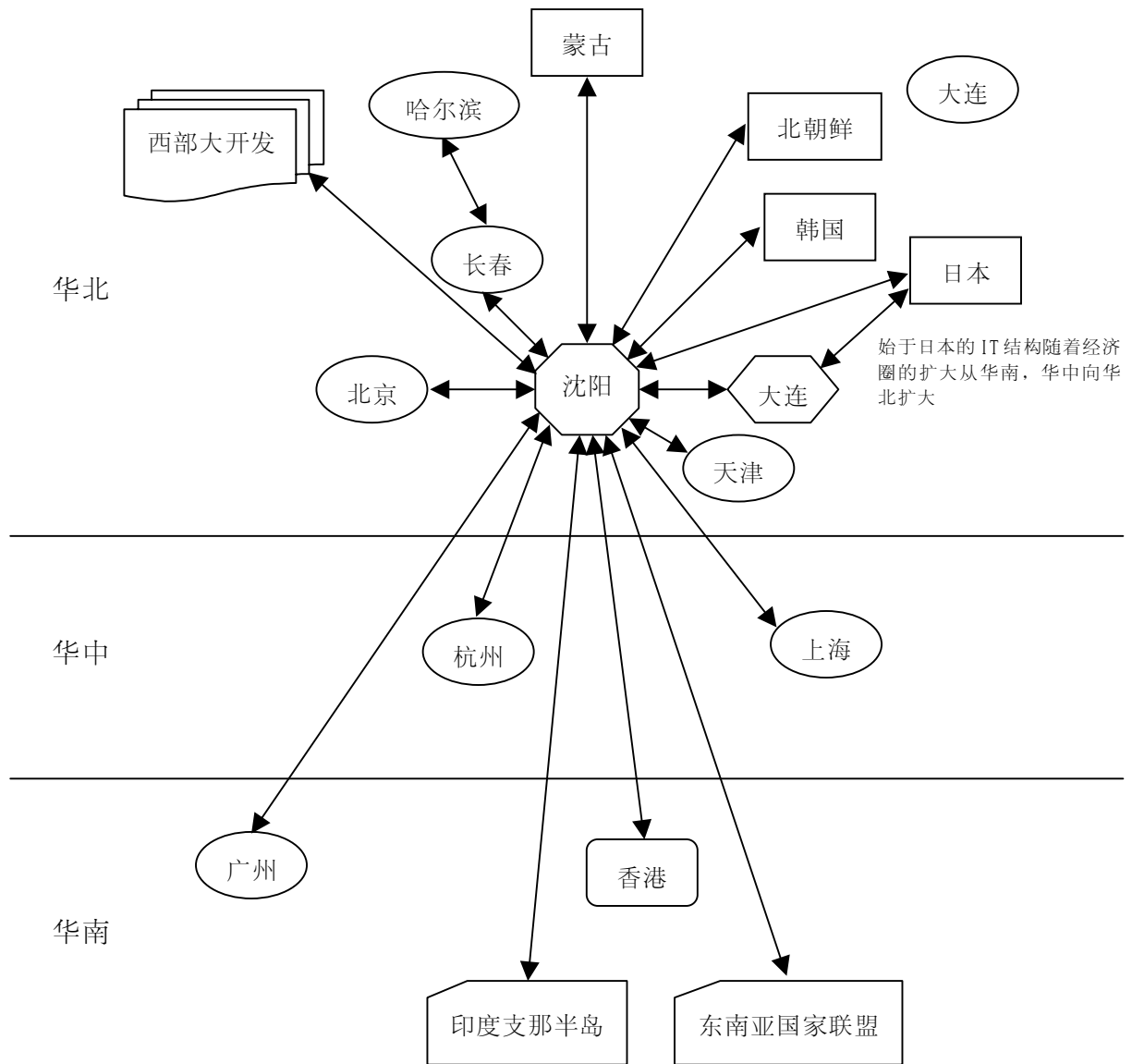


图8.2.1 沈阳市为中心地经济圈的IT结构

## 第9章

# 中小企业振兴总体规划和行动计划



## 第9章 中小企业振兴总体规划和行动计划

### 9.1 总体规划的制定

本章所阐述的总体规划是由复数战略建议组成的中小企业振兴政策的基本计划、行动计划是指为实施总体规划的个别项目。即，为了使建议能具体项目化，必须满足5W1H。

本项目结束后，希望中方能将试验项目继续下去，将总体规划和行动计划转向实施，所以调查团与对口工作人员协商为充分反映中方的意见而努力。

总体规划的制定是按图9.1.1所示的程序进行。

#### (1) 基本政策建议

它是成为总体规划制定前提的基本概念，作为沈阳市的特征，考虑到促进民营化和国有中小企业的重建对策。

#### (2) 阻碍中小企业发展的主要原因和发展的主要因素

总体规划的制定以在100家问卷调查和企业访问调查中得出的阻碍中小企业发展的主要原因为基础进行的。发展主要因素的收集通过试验项目中的广泛调查来进行。

#### (3) 产业发展的具体目标

制定总体规划时，具体表明产业发展的应有姿态，通过分析与现状的差距而制定总体规划。关于产业行业将来的方向性，在调查当初经贸委就提出了希望，因而满足了它。

#### (4) 总体规划

也采纳中方的建议及重点对策，通过项目领导小组会议及其他个别会议进行了磋商。试验项目从选定题目阶段起就进行PCM，通过参与型方案的制定，举出政策建议中的最重要项目。另外，试验项目实施之际，得以确认政策建议内容，并达到了目的。

#### (5) 行动计划

在为实施总体规划的建议中，能够项目化的作为行动计划。分成紧急度、优先度的ABO 3阶段，A项目是应紧急实施的项目。在本调查中实施了试验项目，A项目几乎都是关系到试验项目的继续发展、派生的项目。

图9.1.1表示总体规划的制定程序.表9.1.1表示总体规划的构成、并表示其与作为建议基础的基本政策、阻碍中小企业发展的主要原因的关系、总体规划和行动计划的关系。

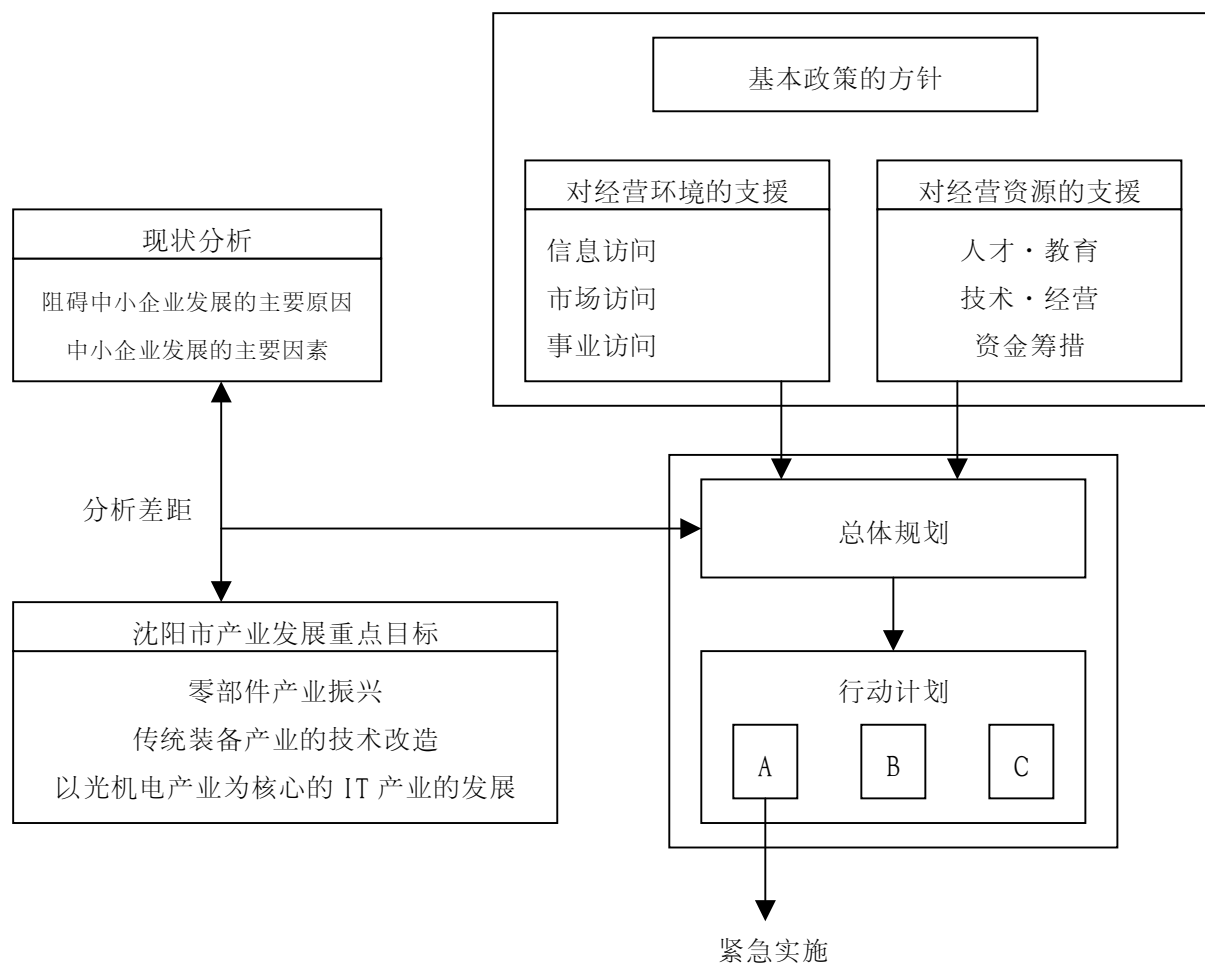


图9.1.1 总体规划制定的程序

表9.1.1 总体规划一览表

题目	基本政策	阻碍中小企业发展的主要原因和发展的主要因素(用粗体字表示)	政策·对策的内容	行动计划 (A、B、C是紧急度)
中小企业支援系统的建立和培养	-转向民间主导的支援 -精简行政 -从直线领导转向横断性行政 -信息支援	-没有培养起支援组织 -横断性组织薄弱 -民间机构的利用度低 -市政府的财政状况恶劣	-半官·半民支援机构的培养 -中小企业服务中心的培养 -工业园区的中小企业振兴 -民间团体的活用 -区级水平的中小企业支援 -与金融机构的合作	A -面向中小企业信息网的强化·扩大 -中小企业服务中心的培养
通过合作伙伴活动扩大中小企业的市场	-市场参与支援 -事业参与支援 -对应WTO	-缺乏市场信息 -海外贸易额少 -来自外国的投资少 -不具备国际城市的条件 <b>-因特网信息网发达</b> <b>-拥有希望很大的市场</b>	-面向中小企业信息网的建设 -中介机能的设立和培养	A -日本和沈阳的企业合作伙伴活动持久化 C -向工业园区招揽日资企业
产业结构改革	-实施正确的「抓大放小」政策 -实施限时倾斜产业政策	-承包制度不发达 -专业化落后 -产业积聚度低 -传统产业的技术创新落后 <b>-具有「制造」的基础技术</b> <b>-产业开发区的整备先进</b>	-从大而全生产方式向专业方式转换 -确立健全的承包合同制度 -事业网络化	B -制定基础产业的发展战略 C -中小企业组织化和网络的建立
高新技术振兴	-技术·经营支援 -创业支援 -倾斜产业政策	-产业化的技术能力低 -尖端技术未达到产业化 -企业的研究开发能力低 <b>-有丰富的人才和研究设备、研究成果</b> <b>-有光机电技术基础</b> <b>-IT产业发达</b>	-TLO的强化 -设立产业化技术中心	A -孵化器机构和TLO的强化 C -设置产业技术研究所

题目	基本政策	阻碍中小企业发展的主要原因和发展的主要因素(用粗体字表示)	政策·对策的内容	行动计划 (A、B、C是紧急度)
强化经营基础	-技术·经营支援 -人才开发	-国有企业的体质残留 -产品的质量水平低 -生产率低 -产品技术落后一个时代 -人才不足 -经营者教育不足 -企业的财务状况恶劣	-优良企业100家诊断 -中小企业教育 -培养中小企业指导员	A -沈阳市优良企业诊断  C -以市场营销为基础的中小企业支援对策 -中小企业经营者培训示范中心的设置运营 -活用中小企业诊断士制度培养经营管理者 -建立适应价值变化的人才介绍数据库 -数据库的构筑
中小企业金融支援	-金融支援 -通过企业改善恢复金融信用	-不能得到融资 -无企业的信用 -企业的财务状况恶劣 -没有进行正确的会计 -市政府的财务状况恶劣	-招揽各种银行的分行和支援创设当地股份制银行 -扩大中小企业信用担保中心的基金规模和网络并扩大服务内容 -优良中小企业培养项目的计划和实施 -培养300家经营·财务优良企业 -现金流量经营	A -为培养经营·财务优良中小企业而制定进修课程  B -为培养经营/财务优良中小企业而制定财务进修课程 -信用担保制度的合理化 -资金供给渠道的增强及长期资金供给 -关于为沈阳市中小企业发展而减轻资金不足的建议
中国的招揽外国企业政策	-事业参与支援	-来自外国的投资少 -促进外国投资的法律·制度不完善	-在外资企业打开发行公司债券的道路 -证券市场的整備 -信用担保制度的强化 -银行间交易市场的整備	
中小企业投资支援	-实施正确的「抓大放小」政策 -金融支援	-财务不良的国有中小企业不能重建 -无法倒产	-重建框架	

## 9.2 阻碍中小企业振兴的主要原因和发展的主要因素

### 9.2.1 产业的问题点。

沈阳市一直是中国最大的重工业城市。但是在经济改革开放时期向市场经济的过渡没能顺利进展。结果虽拥有中国首位的工业基础但没能活用这一长处，使产业发展落后于上海以南的沿海地区。为了该调查，经贸委选出了具有代表性的中小企业100家，对其中的约60家进行了访问调查，根据其诊断结果，得出结论为约19%的企业具有生存可能，34%的企业若只维持现状的话将有灭亡的危机。另外，可能生存企业的大部分为外资系，国有企业濒临危机。在沈阳市也是中小企业占绝大多数，统计表明对于市的产业，在雇用纳税等方面做出了巨大贡献。但是以调查团对汽车零部件产业所做的企业访问调查为例进行考察后，现实情况是在同市的产业中，中小企业还没有构筑起巩固的地位。

沈阳市铁西区被认为是拥有传统的机械产业和支撑这一产业的众多基层产业，为中国机床的战略性生产基地。但是，即使是这些传统产业也长期人才、技术外流其他地区、没有进行设备的现代化和新技术的引进、设备、技术陈腐，为此目前正在进行技术改造。

但是，沈阳具有以下发展潜力。

- (1) 即1988年所建设的经济技术开发区招揽了包括约60家日资优良企业中小企业在内的外资企业，取得了发展。
- (2) 同年在第五位建设并集约先进技术的沈阳国家高新技术开发区拥有中国最大的计算机软件制造公司东方软件公司。成长率高为沈阳的经济发展做出了贡献。
- (3) 在大东区集中了跨国汽车生产厂家的强手，另外在该区面向以新技术为对象的中小企业区也开始运转。另一方面，乡镇企业局建设了连动地域开发的20个产业园区。将这些产业开发区如何进行战略性的发展可以说是沈阳市发展的成功之键。作为其主要角色中小企业的作用极大。
- (4) 在沈阳拥有市级水平以上的研究所132家，其中调查团进行访问的国家管理水平的金属技术，铸造技术，真空技术、自动化技术研究所等均进行着新技术的产业化。沈阳市积聚多所大学，工科系具有孵化器机能，贡献于产业化。

虽然沈阳具有以上优势，但关于国际贸易、外国投资，到目前为止一直持续低速，面临中国加入WTO，今年来多数企业开始抱有危机感。但是，最近外国投资促进活动终于活跃起来，居世界首位的500家企业中已有19家与沈阳的企业进行了合资·合作。

### 9.2.2 企业的问题

列举主要项目如下：

### (1) 外部主要原因

在国有中小企业中，根据政府指示下的技术改造，国有企业重组等政策通过诊断指出公平的市场竞争受到阻碍，由于企业肩负着过去成负数的遗产等过大负担为主要原因，造成经营机构僵硬，阻碍自我发展。其结果是多数企业苦于严峻的赤字经营。关于民营企业也有国有企业时代的负债，剩余人员的雇用义务等负担，依然残存国有企业经营体质的企业，其发展受阻碍。另一方面外资企业适应市场经济取得了成功。

中小企业中，要实现高新技术产业化的优良企业和向经营现代化及合资合作挑战的企业因得不到融资而无法为产业发展做贡献的情况也不少。

### (2) 内部原因

最大的问题是企业经营能力和企业体力的薄弱。

企业经营者持有过去国有企业时代的经营思想，没有进行适应市场经济经营的企业业绩萧条。其主要原因如下。

- 1) 无市场战略的经营
- 2) 不适应市场原理的价格政策
- 3) 不重视产品质量和顾客
- 4) 产品的研究开发和生产方法的改良活动落后
- 5) 对竞争对手、他家产品的研究不足
- 6) 没有进行能够得到银行融资的会计·财务管理(无收益性和担保能力)
- 7) 没有进行现金流量经营

以上问题的克服无论哪一条都是为了生存于市场竞争中而不可缺少的主要条件，能完全满足这些的企业为数很少。

资金不足是中小企业共同且最大的问题，不能提供适当的并具有透明性的会计财务信息，不偿还贷款以及不具备中长期事业计划等是企业的责任，经营者应该自己认识到。

## 9.2.3 政府的问题点

### (1) 管理

企业管理是与所有形态不同，以国有企业为中心，所以复杂。行政管理过强造成阻碍企业的自主发展。由于1998年的民营化及1999年的重视中小企业政策，企业管理得以简化，但横断机能强化上还不見十分改善的兆头。

沈阳市政府组织「中小企业发展指导小组」，2000年5月在其下面又设「中小企业协调小组构成委员会议办公室」，进行管理中小企业各机关和横断组织编成应将经贸委中小企业处升级为局级等作业也在进行。作为其一个环节，中小企业的民营化取得进展，以完成2000年达70%，2001年达90%为目标。

在这些活动中，最近企业的管理由市移交到区级，区级水平的中小企业支援强化活动日益活跃，各种企业管理改革正在研究之中。

## (2) 政策

中小企业振兴政策还处制定阶段，作为目前的阻碍中小企业振兴的原因，可以举出是整个产业的萧条，实施妥当的产业政策是当务之急。

技术改造处正在推进产业政策，但还没有达到对下列问题有充分的解决。

### - 市场经济转移的产业发展战略不完备

传统产业的现代化落后

地方工业没被充分发挥作用

没有中小企业的组织化及企业网络化的具体政策

### - 合资合作推进机能薄弱

外国技术的引进

外国资本的引进

### - 没有强化国内外市场竞争力的具体政策

### - 没有培养核心技术

## (3) 支援

### - 关于中小企业支援无论是制度还是指导能力目前均处不完备状态

### - 民间组织的活用也落后

### - 与金融机构的合作不充分也在资金筹措支援这一点上形成阻碍原因。

以上问题的大部分原因在于国有企业问题点的解决和整理不良国有企业方面的落后，其他主要原因如下。

### - 伴随民营化的不公平处置

### - 人材开发、教育培训的不足

### - 对经营者教育重要性的理解不足和对策的落后

### - 适应中小企业的教育不足

### - 企业诊断能力不足

由于沈阳市的企业经营萧条，市的财政状况也窘迫，积极投资、产业支援也处困难状况，阻碍中小企业振兴政策的推进。

## 9.3 中小企业的振兴方针

### 9.3.1 中小企业振兴的基本方针

有关中小企业振兴方面，政府的作用考虑有如下几个方面。

#### (1) 行政简洁化

目前正在大幅度地削减行政人员，取消政府的直接业务，抓住此机会，克服一切困难，建立支援中小企业的横断性组织。

#### (2) 准确实施「抓大放小」

关于放小，政府在国有中小企业的民营化上尽量给予更多的支援。对民营企业，政府不进行直接管理而是靠自助努力。抓大在倾斜产业的振兴上占重要位置，但要考虑使其不要做出阻碍中小企业振兴的主要原因。

#### (3) 宏观研究和支援：将有关中小企业支援的重点题目总结归纳为以下几点。

##### 1) 倾斜产业政策

面临沈阳产业所处的严峻现状和加入WTO，限期实施。

##### 2) 行业产业的国际比较

就产品，生产技术选择重点项目进行研究并反映到产业政策上来。

##### 3) 市场营销

与大连的经济·产业的互补关系、东北三省、西部大开发、东北 / 韩国 / 日本经济圈等的市场营销战略研究。

##### 4) 生产率的测定

为促进中小企业市场竞争能力的提高，作为政府主导开展的生产率运动。第一步是研究生产率的测定。

##### 5) 中小企业的人才教育培训

目前几乎没有面向中小企业的教育，所以紧急行动是必要的。

##### 6) 为中小企业提供有用信息

根据中小企业的需求，改进成具有咨询室机能的系统。



- (4) 政府不仅是推进企业的民营化，还使其行政运营、行政官的意识适应于市场经济有必要进行改革。极力支援民间团体的活动，为从政府主导转向民间主导而努力。

### 9.3.2 关于中小企业振兴中重点产业政策方针的建议

改造强化沈阳的优势即制造的基础技术，为确立中国最强的比较优势，建议将以下3项做为重点产业方针。

#### (1) 确立由组装产业支撑的零部件产业基地

沈阳有以机械加工为主的基础产业，与组装产业获得发展的沿海地区相比具有优势。此优势得到承认，目前居世界前列的500家企业中有19家已对沈阳进行投资。就汽车产业来讲，世界强大组装厂家积聚，有80家以上能生产各种零部件厂家，但从沈阳的零部件采购率只有20%。必须提高质量和价格竞争能力。今后提高向这些跨国企业的供应率，振兴零部件产业。市政府考虑将发展汽车零部件产业作为中小企业振兴的突破口，这是正确的判断。将来的目标应该是使沈阳成为辽宁省、中国的其他地区以至国际市场供应基地。

#### (2) 传统设备产业的技术改造

全市工业企业的半数以上为设备制造业，这在国内也是突出的。今后、西部大开发将唤起内需、为沈阳设备制造业的发展带来一个大的商机。也就是说在西部大开发中、道路、电气、水利、煤气供给建设等基础设施工程项目需要大量的工程设备和附属产品。其内容为成套机械、动力设备、发电机组等，当务之急是对这些产品技术、生产技术的技术改造。

付随这些而来的环境保护产业的发展可能性也很大。

#### (3) 以光机电技术为核心的IT产业的发展

沈阳市已形成中国最大的计算机软件公司及其他IT产业。特别是沈阳的特征在于光机电。即拥有国家机器人工程中心、国家自动化工程中心、国家高度NC中心、国家软件工程中心、国家传感元件中心等八家国家级先进生产技术和工程中心。一般来讲，中国擅长于软件而不擅长硬件的倾向显著，但是如果沈阳也兼备较强的硬件的话，在加入WTO后，将具有强有力的国际竞争优势。

沈阳应将其他地区所没有的以上3项优势作为产业振兴的重要战略加以充分发挥。

机械、电子产业即使是在发达国家也是产业发展、特别是出口产业的原动力。沈阳应将此领域培养成龙头产业。

机械·电子等生产行业由装配产业、零部件产业、加工产业的三个阶层组成。

长期以来，日本企业希望利用中国廉价且丰富的劳动力在中国建立出口生产基地。特别是力求在适合于面向国外工业生产的沿海地区得以展开。但是不管是日方还是中方仅靠以利用廉

价劳动力为目的的面向国外工业出口生产方式的话，缺乏将来的发展性，零件的现场采购成为重要课题。

为此当地需要零部件生产、加工业等基础产业。随着日本基础产业的进入，当地拥有相应产业的基础也是重要条件。

从此观点来看，沈阳是即使在中国也可以说是为数不多的具有基础产业潜在能力的地区。

这对比以组装产业取得成功的大连、上海三角洲地区、广东省具有很大的优势。

沈阳市目前拥有以机械产业为中心的基层产业，但从世界水平来看，产品、生产设备、生产技术、经营·管理技术均有不足之处。但是，在机械加工技术上有凌驾于上海的广泛评价。对此如果进行外资引进、现代技术转让的话，将具有使强有力的基础产业复苏的可能性。

### 9.3.3 总体规划、行动计划的实施所需财政支援

日本的中小企业振兴得到了来自国家、地方政府、工商会议所等机关的财政支援。此对策不能全面地适用于沈阳。一个是财政困难的沈阳市政府根据「抓大放小」政策、对具有战略性的大型国有企业进行重点融资。中小企业促进民营化委身于市场原理在极力减少政府的财政支援。第十五计划中列入为了产业技术改造的投资预算、目前可以说几乎没有准备直接支援中小企业振兴的财源。

但是关于下面提到的总体规划、行动计划的实施，建议实施必要的公共财政支援。行动计划中只是概略性的、在预算栏内记载通过公共支援和民间努力的资金来源，应该进行个别研究。

制定行动计划时，紧急项目尽量选择预算额少的，避免大的设备投资。但是推进项目所需的劳务费和日常费用是必要的，它以民间或该机构的自主努力不能补充时，公共机关的财政支援是必要的。即使是公共机关也期待相近企业而拥有财源的开发区、区政府进行积极的支援。支援应在工业园区整备、创业支援、外国技术国产化、市场调查、信用担保中心的增设、人才开发、IT普及等财政允许范围的实施。虽说委托于市场原理，但对中小企业认为也可以允许支援弱者。例如，关于创业支援由科委实施，但由于非巨额资金的不足而丧失商机，作为沈阳市来说也是巨大损失。另外，政府已经开始研究，调查团也建议对经营不良企业为倒产确保预算也是重要的。

关于民间系统的支援，半官·半民并且以独立核算为目标的机关、或民间咨询顾问的培养是一项重要课题。关于期待今后逐步增加的合作伙伴业务，中介费也将成为大的收入来源。

## 9.4 总体规划

---

### 9.4.1 中小企业支援系统的建立和培养

---

#### 现状和课题

沈阳市于1999年初市设置了中小企业处，以中小企业局的建立为目标锐意开展活动。但是通过机构改革职员已减少到一半，目前是3人。

目前在沈阳市只是于2000年12月成立了沈阳市中小企业服务中心，还没有具有组织性的专门中小企业支援机构开展活动。只有科委生产力促进中心为高新技术产业的振兴而进行的中小企业诊断和支援。

## 建议的目的

对沈阳市中小企业的振兴将构筑政策推进组织和中小企业支援系统是最重点的课题，建议以开展活动的经贸委为核心建立组织。

## 建议的内容

### (1) 中小企业服务体系运营的基本方针

#### 1) 半官半民团体的培养

上述3家机关均为公益法人(事业单位)，政府的补助金各自不同，但每家都采用独立核算制。(目前有政府的补助金，起步3年后，则以完全独立核算制运营)的中小企业服务的部门其前提是具有符合市场经济的想法，并是一定能够按照其原理实行的。

期待通过半官半民体制，能够改革以往弊病的直线领导关系机能。另外，眼下完全民营化是不现实的，必要范围内的政府支援是必要的。

从此要求考虑的话，沈阳市中小企业服务中心接近民间化，具备最理想的条件。

调查团将活动的最大目标定为JICA调查结束后，这些机构完成自主发展。此目标的实现可以说是沈阳市中小企业振兴项目的最大成果。各机构要实现独立核算必须自立自强获得收入。关于这一点，各机构都已充分意识到。

关于中小企业服务中心，调查团以OJT进行中介业务具体手法的教育，期待中介所必要的FS手法的技术转让能为中心的发展做出巨大贡献。

#### 2) 强化与金融机关的合作

调查因将目前市政府和金融机关的合作不牢固作为问题点指出，期待通过中小企业担保中心对企业进行现金流量经营推进活动改善同以协作银行为首的各金融机关间的合作。

#### 3) 工业园区的振兴

工业园区的经济独立性最高，具有自主进行产业改革的力量。

开发区或工业园区的振兴可贡献于沈阳市的产业发展，特别是与外国资本的合资合作。另外考虑想在经济技术开发区、高新技术开发区、大东区工业园区推进招揽中小企业的活动。期待通过这些活动使中小企业技术积聚化、向网络化和国际市场发展。

特别是关于工业园区，已经拥有一站通服务机能，有即使不接受政府的直接支援，也具有合资、合作等合作伙伴机能的有利之处。

#### 4) 民间团体的有效利用

一方面由于民营化的进展，私营企业脱离政府的管理，成立民营经济发展工作委员会专心致力于该问题。期待将来工商会议所(工商联)、制造行业公会、协会等民间经济团体能逐步代替民营经济发展工作委员会

## (2) 有关中小企业支援组织的建议

### 1) 中小企业专门服务机构

调查团凭借经贸委选定的4个机关，对沈阳市的中小企业支援系统所应有的面貌提出建议。此建议于2000年5月到8月间的试验项目中加以实施，其有效性已得到确认。

图9.4.1为对中小企业支援机关进行分类·整理，设想中小企业支援系统今后应有的面貌而配置的。此图分为三个部分。

#### a) 经贸系统企业管理组

图的中心为经贸委系统的企业管理机构

经贸委设有中小企业处，建立今后具有横断性机能的组织，以局为目标正在进行作业。经贸委中有办公室分别对不同的行业进行管理。市下面有县、区级经济计划委，管理由市转属下来的中小企业。

#### b) 横断性中小企业支援机构

图的左侧显示横断性支援机构，特别是将带网表示的机构作为沈阳市中小企业服务支援机构。

#### 沈阳市中小企业服务中心

此机构的母体为民间咨询公司，调查团在第一次现场调查时，委托它进行100户企业的访问调查中的补助工作。目前在DFID的支援下，蓄积企业的直接支援业务的能力，已达到能承接相当业务的阶段。为此机构能够实施中介业务，调查团通过试验项目特别对其进行教育·培养。

#### 信息中心

该中心在调查团的合作下，建立了「面向中小企业的信息网服务」系统并今后进行维持、保养。另外，同时按照2001年3月沈阳市提出的「沈阳市企业技术创新服务中心」服务体系的设立方针，肩负其推进任务。

#### 沈阳市中小企业信用担保中心

是在DFID的支援下成立的。调查团在试验项目实施进程中开发了因特网上面向中小企业支援引进现金流量经营的系统。本中心将运用此工具支援中小企业培养300户优良企业。

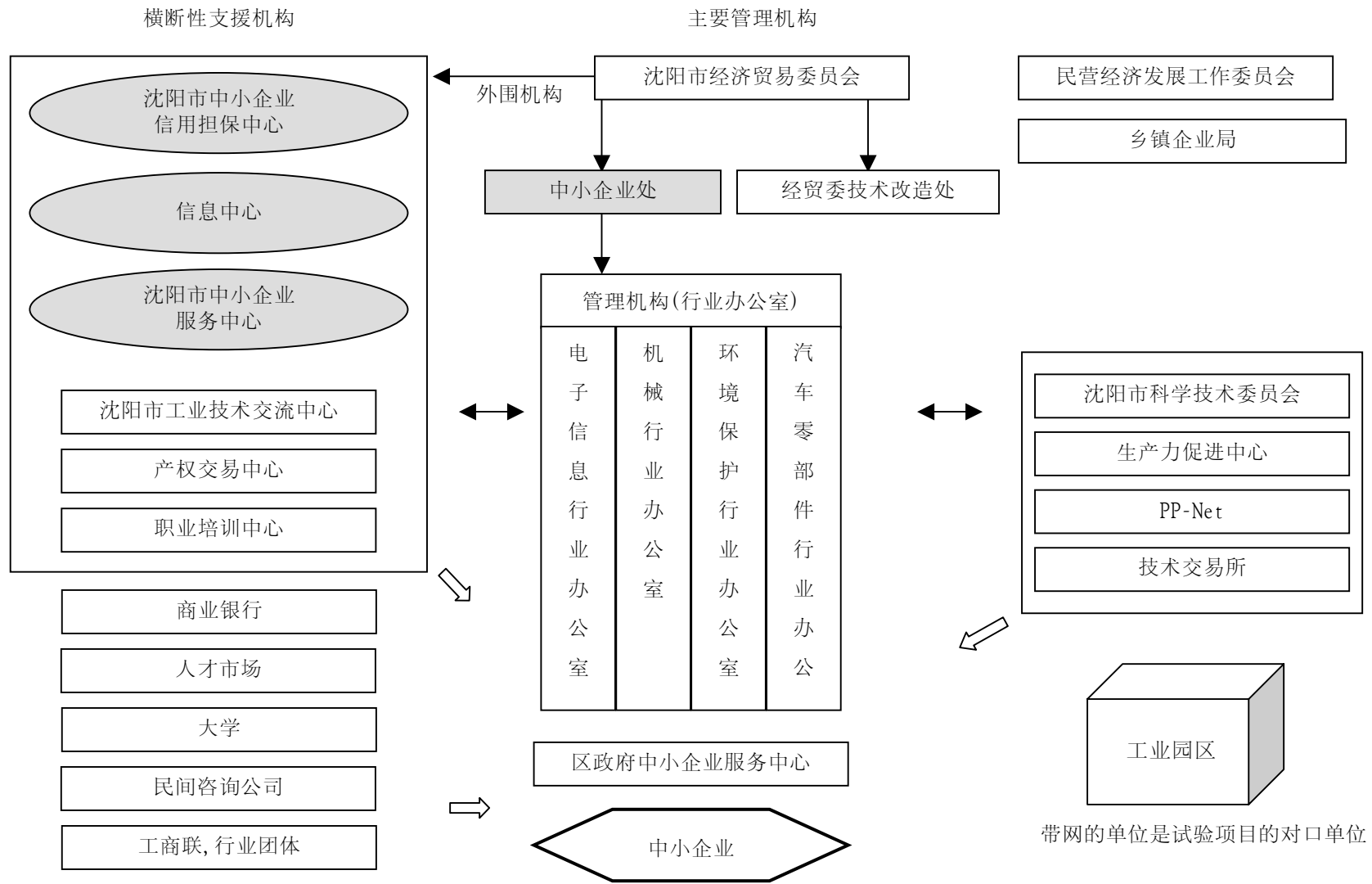


图9.4.1 沈阳市中小企业支援体系图

### c) 协作行政机关

图右侧的民营经济发展工作委员会于1998年成立，为推进民营化做出了贡献，对急速发展的私营中小企业支援具有重要作用。乡镇企业局负责大部分零星中小企业和创新企业，与地域开发相关联。

科委生产力促进中心横断性地支援高新技术型中小企业。关于中小企业支援，通过以下活动做出贡献。

- 对高新技术企业进行资金融资
- 伴随上述审查对企业进行诊断和指导
- 通过PP-Net进行信息支援
- 为新技术商业化的中介业务

科委生产力促进中心在中小企业支援上所起的作用很大。调查团在中小企业服务中心的活动中建议两机关能取得合作。今后，希望这些机关和经贸委系统的机关以及左侧所示的横断性机能间能实现密切合作。

## 2) 国家、省、市、区级中小企业管理状况

对国家经贸委发出的有关中小企业的通知、意见书、市政府采取几乎完全接受的相应措施。

关于市和区的关系、将中小企业的管理从市移交到区。因此，与中小企业的交点在区政府，区内也设置中小企业服务中心、信用担保中心，正在准备之中。

关于开发区、工业园区、高新技术开发区由国家、经济技术开发区由市、大东区上园由区来进行管理。

以下作为区中小企业支援的例子对大东区做介绍。

大东区正在计划建立成为中小企业就近咨询窗口的「一站通服务中心」。该中心将提供保护中小企业合法权利的咨询窗口及营业许可·法人登记等手续服务，以及经营信息咨询支援服务等。并准备在同一建筑物内设立另一个组织「区信用担保中心」。目的在于区级范围内确立信用补充制度，尝试进行中小企业的金融对策支援。

市政府对这一举动所做出的反应表示补助区的信用担保基金。今后为有效发展中小企业振兴，区和县的合作关系是非常重要的。若想中小企业振兴具有实效，要象大东区那样将振兴的自主努力。这一地区的政策作为一个示范，向全市普及扩大振兴示范。

但是，每个区和县的经济、人才等条件各自不同、所以，大东区的振兴示范也有不适合其他区和县的部分、市政府要进行调整、树立普及示范。再者，作为JICA试验项目的一环，关于大东区中小企业服务中心的运营方法，利用日本的经验等进行咨询支援。调查团的建议内容如下。

- 一站通服务系统的运营方法
- 经营咨询的机能设定

- 中小企业信息网的有效利用
- 将招揽企业等中介支援机构做为核心的地域产业振兴系统
- 信用担保中心的建立和运用

3) 关于沈阳市中小企业的支援模型的建议

将上述内容总结之后，图9.4.2表示沈阳市支援中小企业模型方案。该支援体系图由下列要素构成。

- 国际支援机构（JICA、DFID, 世界银行）
- 政府支援机构：市、区级
- 半官方半民间，股份制支援机构：经贸委系统、科委系统
- 地区内部的支援机构
- 制造业公会、企业经营者协会

本次调查以半官方半民间、股份制的中小企业服务中心为主进行了培养和强化。市政府把企业管理转交给与企业相近的区政府。区里正在准备建立中小企业服务中心和信用担保中心，其中也有已经建立的区。除此之外调查团还建议要求工业园区、经营者协会、制造业公会是对中小企业的支援。

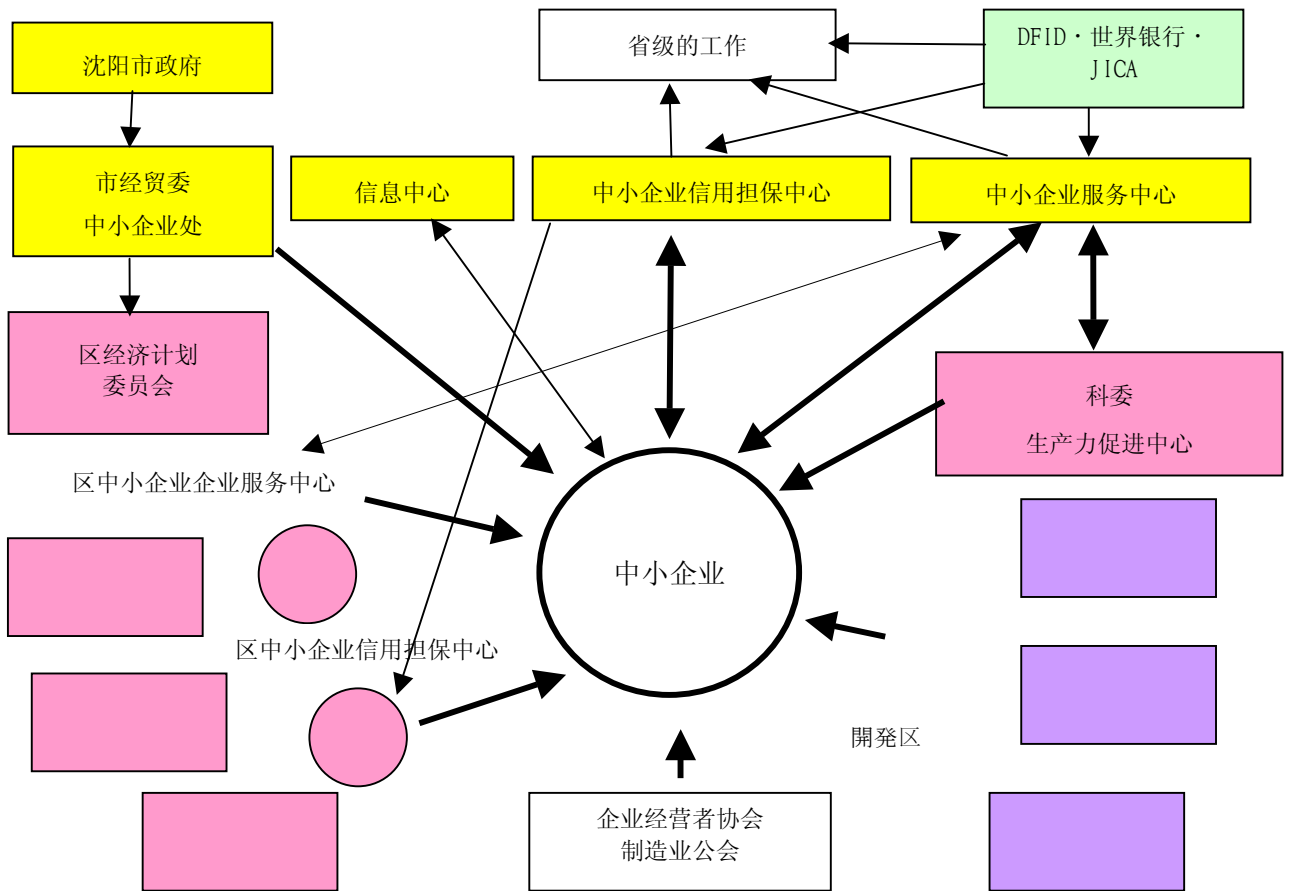


图9.4.2 关于沈阳市中小企业支援模型的建议

(3) 中小企业支援服务的内容

图9.4.3为中小企业支援体系图。

图大致分为企业的经营环境和经营资源的改善，政府向经营环境的改善方向注入力量，经营改善应该靠企业的自主努力和民间咨询公司、民间团体的努力。一方面、对于企业的经营资源不是进行个别的企业支援，重要的是在经济、产业基础强化、产业结构改革、基础设施完善上的政府的支援。

图上经营环境中所示的改善3要素，即接近信息的方法、接近市场的方法、接近事业的方法作为试验项目提出。

接近市场的方法是指向国内外市场开放中小企业，所以对市场营销的支援也是重要的因素。接近事业的方法是指对合作伙伴活动的支援。接近事业的方法是指接近市场的方法的一部分，前者认为是个别企业的事业对接，而后者为宏观活动。

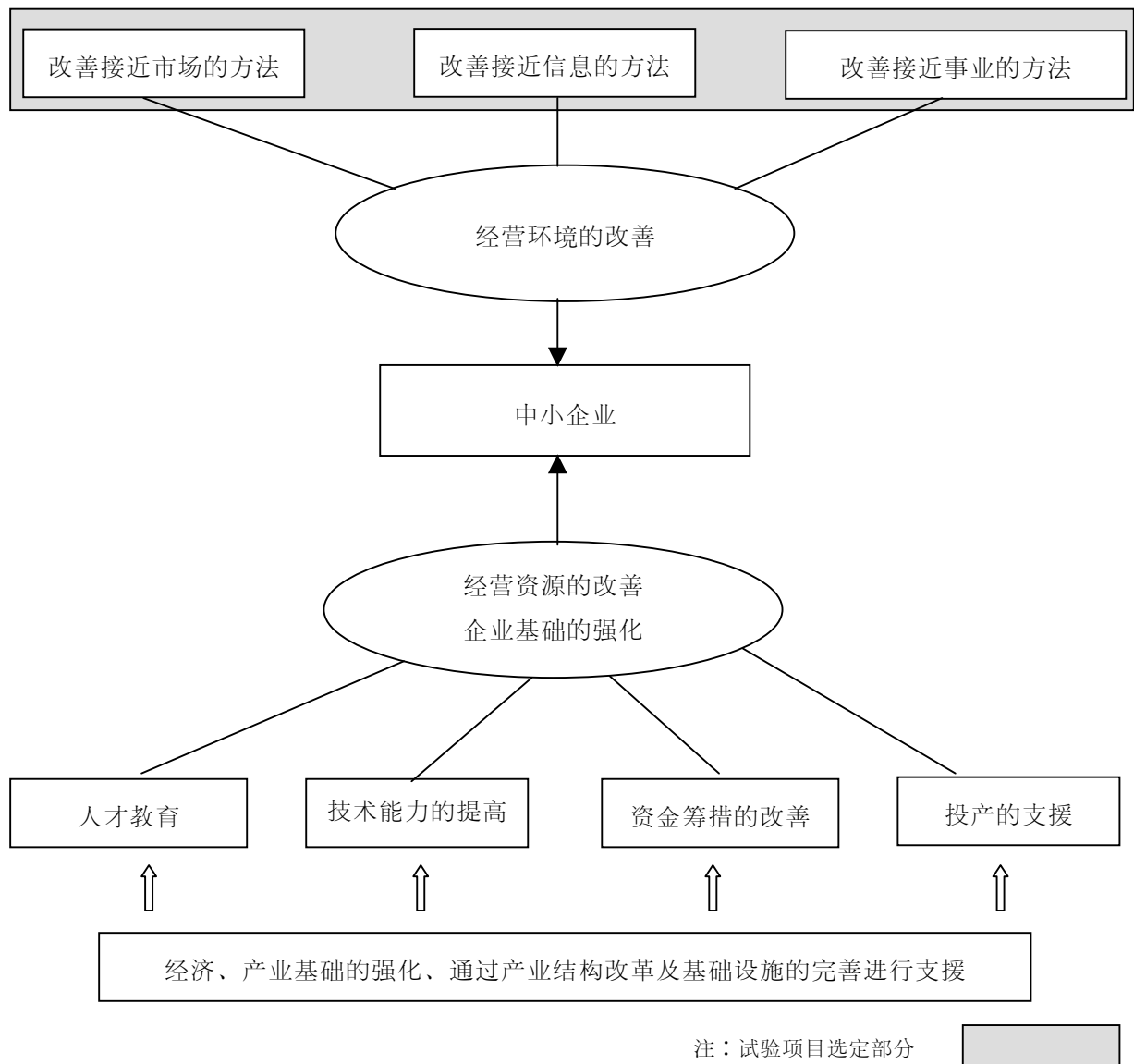


图9.4.3 中小企业支援体系图



## 9.4.2 通过合作伙伴活动促进中小企业的活性化

### 现状和课题

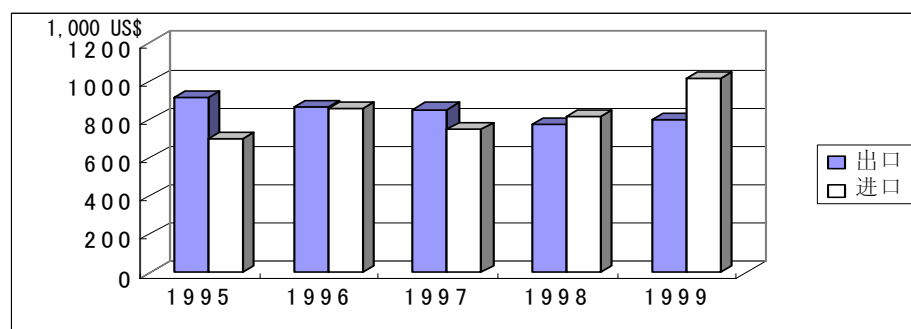
所谓合作伙伴是和国内外的企业进行贸易、生产、销售等合作，以及技术转让、合资、合作等企业合作的总称。

一般来讲上海以南地区通过与外国的经济交流得以发展，其结果也带来中小企业的发展。

东北地区在这一点上处于落后状态，同是辽宁省内，在国际贸易、外国的直接投资额等方面，沈阳远远低于大连。这也可认为是沿海与内陆的差别形成主要原因的一个。即，沈阳的中小企业具有以下问题点。

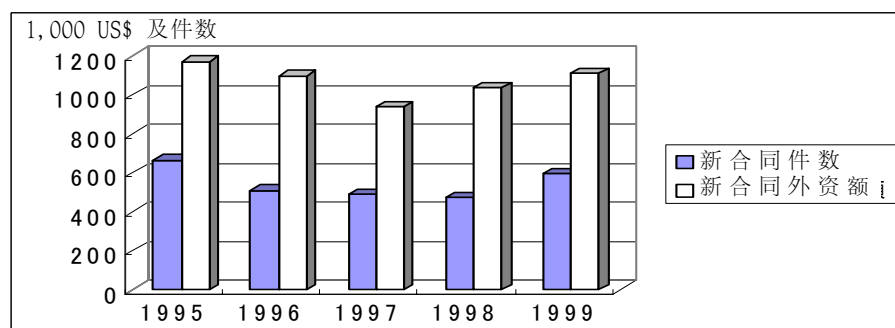
- 没有接触国际市场及国内外技术信息的联络途径。
- 长期缺乏与外国的交流，沈阳的传统产业在产品、生产技术上，远远低于国际水平。
- 拥有吸引外国企业进行投资的中小企业极少。
- 其结果在外国贸易额、外资引资额上与国内其他地区相比滞后。

将此状况用统计数据表示于图9.4.4~图9.4.6。



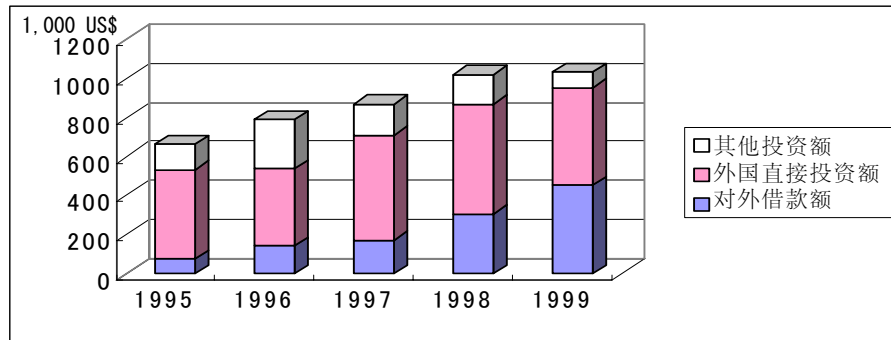
出处：沈阳统计年鉴 1999

图9.4.4 沈阳市的外国贸易额



出处：沈阳统计年鉴 1999

图9.4.5 沈阳市的外国贸易额



出处：沈阳统计年鉴 1999

图9.4.6 新外资额 (实际利用额)

从以上数据可以看出，1999年出口额，外资引进额等转向递增，但还不是应该满足的水平。就合同外资金额，将沈阳作为100的话，其他城市如下。(1990年~1997年的累积)北京308、天津289、上海828、广州492、深圳275、大连200、杭州73。是先进城市的三分之一，与大连相比也是其三分之一，作为中国第五位城市的沈阳实在太小。

出口额、外资引进额对加入WTO的适应力有很大影响，采取紧急对策是非常必要的。对策是强化沈阳的中小企业与国内外的合作伙伴活动，可能的话，推进来自海外的直接投资和技术转让是最有效且迅速的方法。这是在试验项目中选定合作伙伴活动的最大理由。

#### 建议的目的

中国的加入WTO已定，沈阳的中小企业面临着国境竞争的危机。首先将经济开放于海外、力求贸易扩大、外资引进是紧急课题。这是通过合作伙伴活动，给予中小企业以商机，力求活性化，这是以此为目的的对策。具体是今后也继续发展调查团在试验项目中提出的中小企业信息网，以此来支援合作伙伴活动。

#### 建议内容

##### (1) 中小企业合作伙伴活动的活性化(图9.4.7参照)

- 1) 让中小企业服务中心参与本项目，作为将来具有自主发展性的中小企业中介机构而对其进行培养。
- 2) 重视中日合资、合作活动

沈阳市期待通过调查团的试验项目看到成果，对市场经济适应性强的重点对策中也提到它。

- 3) 强化工业园区(各工业园区)的中小企业合作伙伴机能。

#### 4) 中小企业信用担保中心的参与

力求推广调查团所制作的利用因特网的现金流量经营指导，通过企业的财务管理改善活动从侧面支援合作伙伴活动。

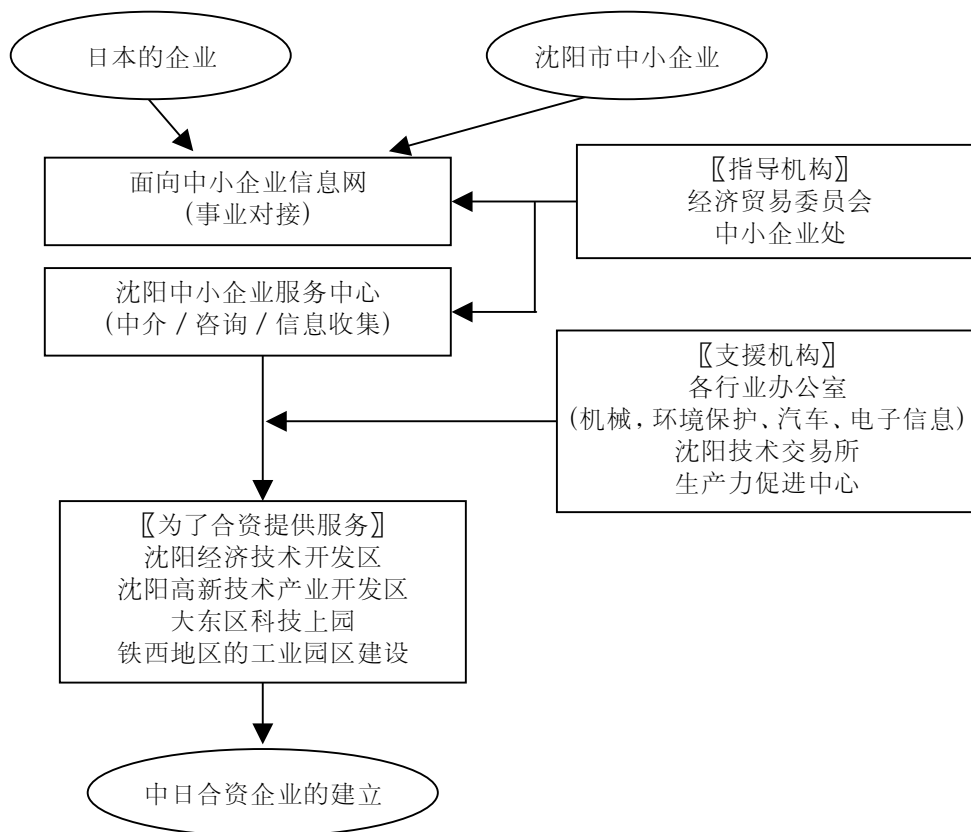


图9.4.7 中日合作伙伴活动的概要

#### (2) 信息网络的建立

作为合作伙伴活动的工具，由中日合作建立了「面向中小企业信息网」。这是试验项目的核心。实际运用此系统，通过合作伙伴活动办理实际项目，掌握合作双方的问题点和需要，把握关于中小企业振兴战略、振兴系统、服务等方面的问题点、改善点。

支援机构通过网络机能，向中小企业提供信息收发信的机会，可以进行人才培养，合作伙伴活动。也对还没有使用因特网的企业开展普及活动。

因特网可以通过各种网络的链接创造契机打破中小企业支援上支援的领导意识偏重的弊病。

面临着中国的市场经济化发展和加入WTO，中小企业所直接面对的重大问题是得不到与外部的信息交流导致市场活动薄弱。作为中小企业支援的信息服务，不仅能响应这些企业的需要也具有如下战略意义。

## 中国IT技术的优势的活用

沈阳经贸委、工商联、科委已经拥有面向企业的主页。这些主页内容广泛，有政府的政策，法律，各种手续、企业介绍、商品展览会、交易会的介绍、新技术介绍、企业成功案例介绍等。特别是没有限定只面向中小企业，具有广泛的利用价值。另外，由300家企业参加，为进行事业对接的门户网站也已运转起来。

## 通过双向网站的建设确立中小企业支援体制

但是这些只进行信息发信。即使这样也有价值，充分利用沈阳的如此优越环境，作为下一个阶段建议具有双向服务系统的提供。并将付诸实施。为了双向机能，不仅要进行系统的维持·管理、数据收集、输入、更新、加工，也要建立咨询机能，合作伙伴机能。

## 通过IT因特网的活用使中小企业起死回生

借助IT技术，中小企业打破众多的不利条件通过自主努力与大企业并肩获取以往所没有的商机。调查团的问卷调查表明半数以上的企业希望引进日本的技术以及与日本的业务合作。另外，50%的企业已使用电子邮件·因特网，25%的企业已经通过联网接受订货。

---

### 9.4.3 产业结构改革

---

#### 现状和课题

沈阳市政府制定产业政策或技术结构改革计划，其基础是根据「抓大放小」政策为准绳。另外，「抓大放小」违背本来的意思，中小企业处于被放置的状态，包括为了中小企业发展而进行大型企业改革这一观点在内，有将抓大和放小一起研究的必要。

为沈阳的中小企业解决这些问题，建议政府进行与以下的产业结构改革有关的支援。

#### 建议的目的

沈阳拥有传统的「制造」基础产业。不是对个别企业的支援而是通过产业结构改革使中小企业充分发挥所拥有的潜力。

#### 建议的内容

##### (1) 从全部自制生产结构向专业化分工协作转换

调查团访问的国有企业的大多数，不仅大企业就是小企业也是以全部自制生产方式进行铸造、锻造、冲压钣金、机械加工，几乎所有的产品都是企业内部生产。

以中小企业水平采用小而全生产方式的话，因得不到生产规模利润而直接关系到生产成本提高。另外，全部自制生产方式的中小企业过多存在的话，从社会性上看造成生产工序的重复，导致个别企业设备运转率恶化。

了解此状况的组装大型企业，作为组装中所需零部件的外协加工厂家，全部自制生产方式的中小企业感觉不到魅力。

市政府应该正视现状，为避免社会上生产工序的重复，通过行政指导致力于社会性专业化协作的结构改善，建立由分工化提供零部件的体制。

作为现状的对策，市政府利用世行资金在部分企业实行NC机床的引进，但大部分企业的加工状况旧态依然。另外，在全部自制生产型大企业中，也有通过企业合理化，例如让加工部门分离独立的企业。但是，分离独立出来的中小企业并没有作为组装生产大企业的配套承包单位而形成零部件供给的基层产业。所以，这些企业也没有达到专业化、高度化。

## (2) 确立健全的配套合同制度

除了风险企业以外，多数中小企业为零部件制造业及加工业，顾客不是最终用户而是组装厂家。这样的企业为配套型企业。

但是在沈阳，由于以下原因，配套型企业尚未成熟。

- 交货方依存型的配套企业不努力改善及合理化产品。这样企业的产品、生产技术水平低。
- 除部分企业外看不到母公司有支援·培养配套企业的想法。
- 存在企业间竞争，但主要是价格竞争。

关于承包制度，不同产业有不同的发展。例如在汽车制造业中不仅是组装行业还是零部件生产行业都发展成为跨国性，被要求经济规模，跻身严峻的国际竞争中。关于汽车零部件，从国际价格竞争和各国间的贸易平衡等不同观点来看，牵扯到跨越国境的采购和遵守当地采购率等复杂问题。因此，即使在沈阳汽车零部件的系列化也是问题。下图所表示的是沈阳最大的汽车集团企业属下的企业。(参照图9.4.8)

这样的例子可促进中小企业零部件生产厂家的发展，调查团访问调查了这些企业中的4家，以下几点可作为中小企业发展的参考。

- 控股母公司进行企业诊断，以5分法进行评价。
- 将要实施以质量、成本管理为主的改善指导。
- 控股公司属下拥有培训中心、研究所。
- 控股公司的指导在工厂管理技术的范围内，不具备产品现代化等产品技术指导能力，必须依赖外国企业的技术转让或合资·合作。

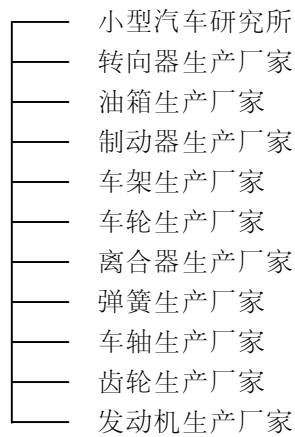


图9.4.8 沈阳的汽车工业集团公司

图9.4.9是以进入重庆的日资汽车生产厂家为例，将主要零部件控制于属下，关于重要零部件让日本的属下零部件生产厂家进入当地进行配套。

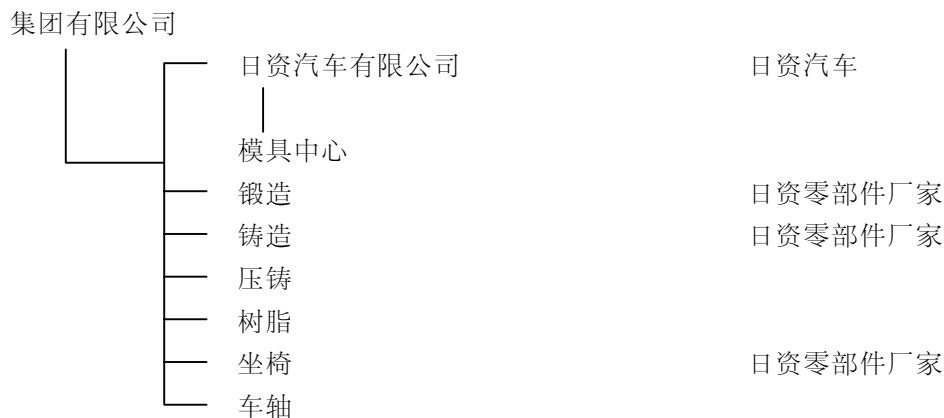


图9.4.9 重庆的日资汽车公司

图9.4.10表示零部件产业的结构。

为了零部件产业的发展，强有力的大企业，特别是跨国企业非常有必要。目前，零部件总城厂家的一部分也已实现跨国化。由此，沈阳的零部件厂家将承担带网所示的领域。根据汽车零部件厂家的诊断、调查结果，表明在沈阳达到国际水平的当地零部件总城厂家的企业极少。

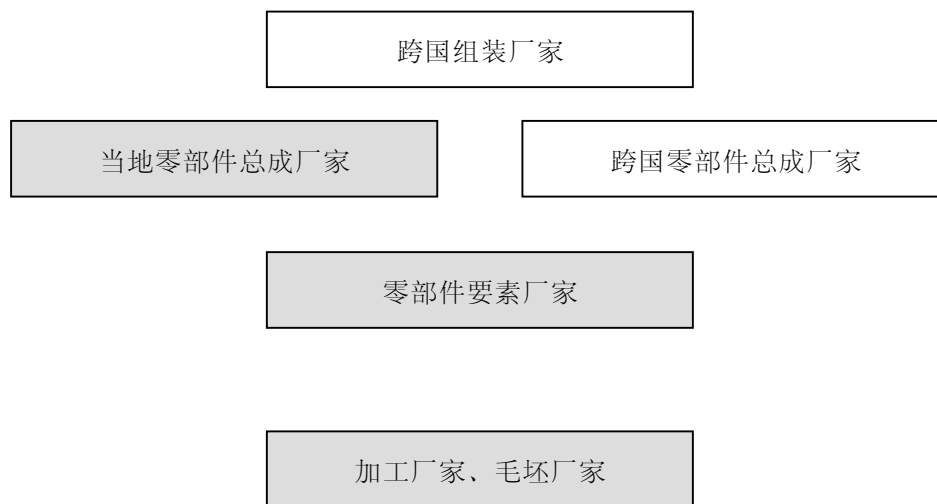


图9.4.10 生产厂家的一个结构模型

### 对沈阳市零部件产业的建议

零部件生产关联产业从组装到零部件加工范围很广。虽然不同行业具有各自不同的问题点，但作为共同的问题点提出如下建议。

#### 组装产业

- 不采取极度的面向国外的工业方式
- 瞄准多品种少量的缝隙产品
- 招揽跨国企业
- 将环境产业等新型组合产业作为基础产业进行培养

#### 零部件产业

- 避免大量生产零部件，瞄准知识密集型高附加价值的产品
- 低价格政策情况下，进行批量小、交货期短的生产。
- 确立配套制度，至少在地区内以战胜与外部竞争为第一目标。

#### 加工产业

- 支撑产业基层的零星企业占中小企业的大部分。
- 不以低附加价值告终。
- 力求通过网络达成技术积聚化

就汽车零部件阐述的话，沈阳的现状是，沈阳市内的大型汽车制造厂家只从沈阳市内购置20%的零部件。沈阳的汽车制造厂家通过竞争购买努力从沈阳市内采购，但在价格及质量上败于上海等南方地区。

上海地区是在全国汽车零部件产业最发达的地区。作为其原因，可举出是因为上海的大型汽车制造厂家将利润的一部分投资于培养零部件工业上。沈阳的汽车制造厂家可以说是由一家大型企业支配，上海的这一方策可做参考。

### (3) 技术积聚化

中小企业处于不能从政府得到直接支援的状况，可以期待通过垂直统一得到大型企业的支援。这是日本的零部件产业发展模式。但是，近年来随着国际化的发展商业结构发生了变化，垂直统一被代替为国际横向分工，企业间的系列关系也日益淡薄。

在这样的环境下，在萧条中过着艰难步伐的日本的中小企业力图从IT革命中寻找活路。

对后发起的沈阳的中小企业来说，因特网是容易利用的工具，它的活用将能带来大的发展机会。为此必需建立必要的机制。

图9.4.11从日本的战略性地域开发案例中，表示因特网适用于沈阳的思考模型。

- 1) 集中机械、电子制造业等中小企业是必要的，但是没有必要进入同一工业园区。
- 2) 获取地方政府机构的资金援助，通过会员企业的共同出资，结成制造业公会，进行以下共同事业。
  - 共同购买
  - 共同购买及使用利用价值高的机械设备。
- 3) 企业支援机关(地方行政机关)或工商会议所(工商联)以官学联合方式进行技术指导
  - IT技术、FMS等技术指导
  - 对技术问题进行处理及指导

沈阳市拥有传统机械产业和支撑它的基础产业、国有、大型企业为主体这一历史性原因造成生产设备、技术陈旧、技术流入其他地区，由此丧失了国际竞争能力。反过来讲这也是一个贵重资源。

关于上述建议的实施，制造行业公会、工商会议所(工商联)的参与是必须条件，伴随沈阳市的企业民营化，为了中小企业的振兴，必须克服以往的难题步入实施。



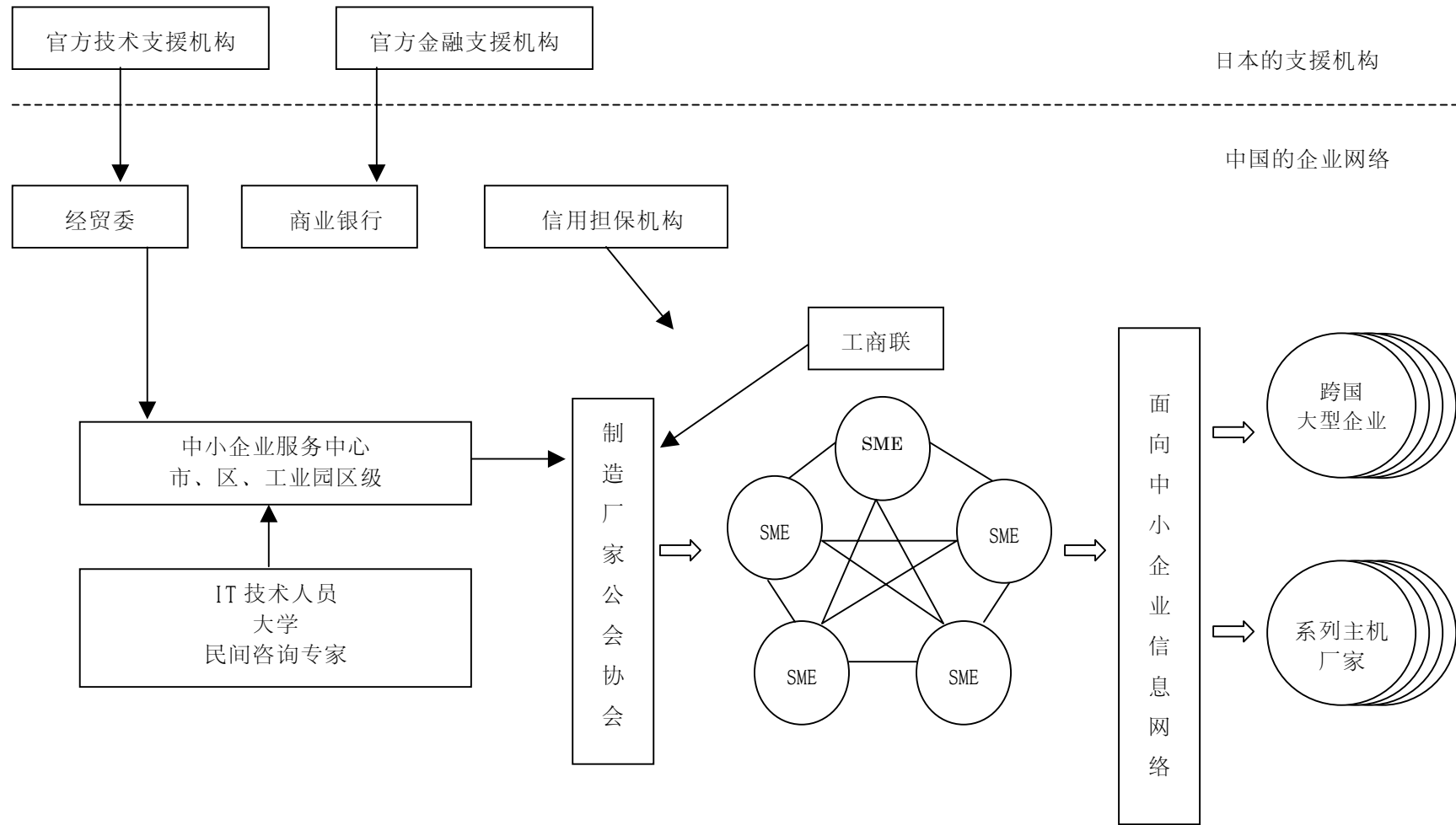


图9.4.11 技术的积聚

##### 现状和课题

沈阳和北京、上海、西安一起为中国的4大科学技术中心地，全市有22所大学和132家市级以上的科研院所，研究人员58万人，人才丰富，院士人数达18名。

高新技术的振兴工作一直是由沈阳市科委来担当的，沈阳市经贸委按照国家经贸委的指示，于2001年2月和3月招集市内的中小企业，表明了重视技术创新的方针。其主旨是尽快建立企业技术创新体系，以求与科学技术资源的最佳配置合作。经贸委工业技术交流中心作为国家经贸委布置全国的中国创新信息网的一环，运用沈阳技术创新信息网，产学研联合，为实现研究成果商业化努力。

2001年6月30日，辽宁省在沈阳、大连举办了带着产业化项目来自世界各地的约1000名中国海外学者参与的交易会。省科委为主办单位，负担了用于邀请这1000人的旅费、食宿费等2000万元的费用。

调查团的现状判断表明，沈阳市为了创新技术产业化和汽车零部件产业的发展，将合作伙伴活动作为中小企业发展对策的最重要课题提到议事日程来。作为高新技术振兴对策提出以下两点建议。

##### (1) TLO(Technology Licensing Organization)机能的强化

在沈阳，关于孵化器的产业化是作为大学、科研院所的科研成果产业化、或科研院所、大学科研机构的企业化以及沈阳市工业技术交流中心的中介活动来进行的。调查团所访问调查的金属材料、铸造、自动化、真空技术等国家级的科研院所都将下属部门转为企业、或研究室开展生产、销售等企业活动。这是中国全国共同的特征。

例如，沈阳工业大学设备工业科优先发展工业测控、成套设备、专业NC、金属表面处理、新能源、模具制造、永久磁石发动机等10大产业，用3年到5年的时间，建设以开发现代制造技术为主要特色的技术创新基地、科学技术企业孵化器基地、资本融通基地、人才资源开发基地、信息集散基地、产品交易基地等。

这些大学的研究室将研究成果产品化并进行生产、销售获取利润。

其他在国家高新技术开发区有以下2个孵化器中心。

##### 1) 沈阳高新技术创业中心(21世纪大厦)

是沈阳市政府和开发区给予援助的非营利团体，于1997年创立，拥有占地面积60,000m<sup>2</sup>。

##### 2) 辽宁沈阳海外学者创业城

招聘活跃于海外的中国学者支援创业，是进行尖端技术转让的孵化器。于1999年成立。

##### (2) 强化高新技术工业园区

沈阳在全国中也较早建立了国家高新技术开发区，该区内积聚着孵化器中心、计算机软件产业、高新产品制造厂家。另外还拥有招揽外国企业的经济技术开发区、传统产业积聚的铁西

工业区、积聚优良中小企业的大东区高新技术园区(上园)等。即包括了高新产业至基础产业。以下是沈阳高新技术园区的现状和计划的概要。它是4个工业园区和5个中心。

#### 4个工业园区

- 1) AMT(先进制造技术)产业工业园区。是由中国科学院沈阳自动化研究所、沈阳新松机器人自动化股份有限公司和沈阳高新技术产业开发区发起,与国内外的关联公司及研究开发机构联合开发共同建设的。计划于2010年建成为研究、设计、产业形成一体具有国际一流水平的AMT产业工业园区,并成为中国乃至亚洲的AMT产业化基地。
- 2) 数字化医疗设备产业工业园区。依靠东方软件集团和国家数字化医疗设备技术工程中心,以东大阿尔派数字化医疗系统有限公司为主体、采用虚拟制造方式。
- 3) 环境保护工业园区。东北大学、中国科学院生态研究所作技术支撑,以特殊环境保护集团为主体,充分利用沈阳的机械加工和大型设备零部件的供给能力上的优势进行建设。
- 4) 交通运输设备工业园区。清华大学,西安交通大学、606研究所作技术支撑,以沈阳金杯汽车、金杯GM、金杯客车和黎明航空发动机集团公司为主体,与国内外的著名公司联合而建设的交通运输设备工业园区。

#### 5个中心

- 1) NC机床制造中心

中国科学院沈阳自动化研究所,中国科学院计算所、沈阳工业大学作为技术支撑,以沈阳机床股份有限公司为主体而成立的。

- 2) 先进模具制造中心

中国科学院沈阳计算所、606所作为技术支撑,以金杯公司、沈飞公司、沈阳模具工厂为主体而成立。”十五”期间,沈阳的模具产业应向大型、精密、高级、长寿命模具的方向发展。

专业模具工厂应向小规模专业性方向发展。

企业内部的模具工厂根据自己的服务对象和专业特长,渐渐成为具有独自性、面向社会的独立自主型专业模具工厂。

以上主要是市政府的计划。但是,调查团通过现场调查等认为实现这些计划需要相当程度的现状打破,将主要对策叙述如下。

#### 建议的目的

认为支援沈阳所富有的科学·技术环境和已经活跃发展的高新技术的产业化是最有效的中小企业振兴对策。

#### 建议内容

- (1) 沈阳的孵化器所存在的问题是来自企业方面的接触弱小,所以得不到成果。为此除了目前进行的交易会,网络活用以外,还设立为了产业化的技术服务中心。它是支援产业化所需要的市

场营销、FS、研究管理技术、生产技术、设计开发技术等种子转变为商业化中必要的管理软件、硬件的技术支援、设计·试制·实验等的机构。

## (2) 通过风险资本支援创业

沈阳已经有和光集团、东宇集团、东大阿尔派等大学研究室的研究人员，数名在尖端领域开始创业成为沈阳最大企业的成功实例。

东大阿尔派是发展成中国最大软件公司的成功之例。它也与归国学子的创业有关系。如上所述，在沈阳孵化器的产业化机制逐渐形成。必须尽快完善吸引风险资本的环境。

## (3) 国际信息交流

为了在技术创新的速度竞争中取胜，国际分工、战略性的联合是不可缺少的对策。沈阳要以更加实现国际城市化为目标，将被埋没的技术信息发信于世界，以此抓住商机。

## (4) 水准标记

尖端的宿命是水平越高技术创新的速度越快，如何能够追赶上变化是一个大问题。

沈阳的长处是技术必和制造为一体。

问题是从技术产品的国际最高水准来看时，几乎所有的都落后一个世代。加入WTO后进口世界水平的产品时，将会是技术差距成为大问题。

首先是水准标记的实施。现状是不很充分，即使有充分理解但无对策。

## (5) 正确可行性研究(FS)的实施

对于这些计划，有投资计划、投资回收等数值上研究，但缺乏正确的FS。关于这一点也体现出计划经济和市场经济在想法上的差异。一般来讲建筑物、设备的先行投资倾向强烈。

调查团将FS手法向中小企业服务中心进行了技术转让，建议在上述工业园区发展计划上必须实施正确的FS。

## (6) 中小企业的招揽

在工业园区内招揽中小企业，强化园区内的产业结构。

- 1) 不仅依存面向国外的工业组装产业，也采用零部件产业。
- 2) 增加知识密集型产业。
- 3) 完善能够招揽中小企业的园区环境。

---

#### 9.4.5 强化经营基础

---

##### 现状和课题

根据调查团诊断企业的评价结果，表明目前濒临危机的企业的问题点是，人才(54.8%)、财务(53.2%)、技术力量(48.4%)、营业策划能力(29.0%)、生产销售能力(23.0%)、经营管理(16.1%)。

以上是显示现状的一个例子，政府应该首先把握现状，加紧实施彻底提高中小企业全体竞争力水平的措施，作为其对策，提出如下建议。

首先就各个企业的经营能力进行诊断，分析产品的技术水平、生产技术、管理技术、经营管理、市场营销等现状，力求提高水平。

##### 建议的目的

特别是现场的「育人」和「造物」可以说是中国中小企业的弱点，应该作为经营管理的基本加以强化。

强化经营基础是一个长期课题，为了早期取得成果，有必要象下面将阐述的那样，具有重点指向进行战略性的推进。

##### 建议的内容

###### (1) 个别企业评价

实施全市1000户中小企业的简易评价。运用事先已有的企业数据将其分为以下三类。

- 1) 完全不需外部支援的优良企业，包括外资企业。
- 2) 期待通过外部支援得以强化的中等水平企业。
- 3) 支援也得不到效果的不良企业。

2001年7月的调查时，约400户由市来管理，其他转属到各区，从上述范畴A和C组中通过企业的自我申请，选定100户进行企业诊断，供政府制定宏观政策时参考。不进行直接支援。

选定的优良企业为起牵引沈阳作用的企业，即上述的重点产业政策，也就是零部件产业、传统设备产业的现代化，光机电产业中重点选择。

在对不良小组的劝告中可以考虑重组、新创业、企业兼并等，但是政府只能给予提供建设，应由企业的自主努力来进行。关于企业倒产，政府要做必要的预算措施。

政府行政官员亲临企业现场充分把握实际情况是非常重要的。

###### (2) 生产率的测定

根据诊断结果表明企业间、行业间的生产率状况偏差很大。另外，对提供财务报表的企业能在数值上做一把握，但是一般得不到数据。在日本每年都公开发表各不同行业的数据，但不能和中国做比较。

提高生产率运动是应以政府为主导的事项。首先是政府制定生产率的定义，进行测定，并且给予提高目标，以此开展活动。

作为目标值，提出附加价值生产率的办法是妥当的。即使是中国也有国家、市政府水平的详细的宏观统计值的公开发表。但是为了强化企业的竞争能力，必须把握分别企业，或按行业及门类分类的计测值。关于推进提高生产率的运动，有无在沈阳市设立生产率中心的必要性，要与人才开发培训中心的建设等一同进行研究。

### (3) 企业人员和组织的建立

在中小企业振兴对策中，人才开发被列为最大的课题，现状是几乎没有实施面向中小企业的计划。

人才的培养是不能抛开人员和组织而进行开发，其根据如下。

- 1) 人员构成组织，组织造就人才，组织(企业或社会)是文化，是风土。
- 2) 企业经营由首要领导的素质来决定。
- 3) 关于人才开发，中国拥有丰富的优秀人才。由于家庭的重视教育、大学的高入学竞争率使得优秀人才大量流于社会。另外，就业后也有富有教育的机会。这一事实通过调查团所接触到的企业经营者，行政职员优秀能力上可以得到充分理解。
- 4) 问题点
  - 在中国，今年来重视大学的管理工学教育，或是MBA获得者显著增加，偏重于理论。
  - 企业中职工的归属意识比较低。通过协作进行组织强化的全体参加意识低。
  - 现代化的经营没有得以实践，例如，现场职工和非现场职工、权限委让，横断性组织
  - 没有实行信息的共有化
  - 能制定卓越的计划但不能实行。另外即使不实行也能得到容许。

这样的风土减弱制造业中生产率·质量的提高以及重视顾客的意识。

以上是中小企业固有的问题，但也与中国企业的风土有关。因此，有关企业中人才开发上的组织开发(Organization Development)为重要课题。

在日资企业对中国企业进行指导的方法中，现场巡回、分别进行个人指导、反复与经营者进行对话等被认为很有效果。TQM、TPM、小集团活动等通过产品制造来进行意识改革是必要的。中国也有开始小改小革的企业。

企业诊断中也指出没有进行企业内教育这一现象。

企业内教育的欠缺是因为没有进行业务、作业的标准化和手册化，信息的共有化。一般来讲如何教会新人尽快教会工作是企业能力的标志，拥有这样价值的企业极少。

### (4) 企业指导员的培养

担当企业诊断·指导的专家或民间咨询专家在沈阳市处于摇篮期。渐渐从企业获取报酬进行诊断指导的咨询专家培养起来了。但是还找不到能够前往现场对经营者、高级管理者进行直接指导的咨询专家。

沈阳市经贸委、国家经贸委也将其做为中小企业振兴的重要课题提出并希望得到日本的协助。其要旨如下。

- 日本中小企业诊断制度的研究和引进
- 以政府职员、企业经营者、管理者为对象的进修
- 由日本专家进行企业诊断及继续对对口工作人员进行诊断方法的OJT方式技术转让
- 通过日本的援助建设培训中心。

(5) 解决问题点的对策

1) 企业诊断·人员指导上人员及能力的不足

今后将重点放在民间咨询专家上而不是政府职员，人才上力求发挥企业人员、大学职员的作用。

2) 指导员培训所的建设

制定利用现有设施分阶段地进行实施的计划

3) 在指导员培训所的建设阶段，将沈阳市的”经营指导员的候选人员，作为专家的助手，与专家同行并合作，通过诊断·指导的技术转让与人才培养相连接。

4) 重点指导优良中小企业，做出成功之例使其起牵引作用。通过诊断·指导向企业学习。

5) 研讨会、集中教育·训练的费用由政府、行业团体、工商会议所等负担。从其结果争取获得订单并从企业获得报酬。

在各县区内开设中小企业的就近咨询窗口。

集中上述内容以图9.4.12表示优良企业的支援程序。

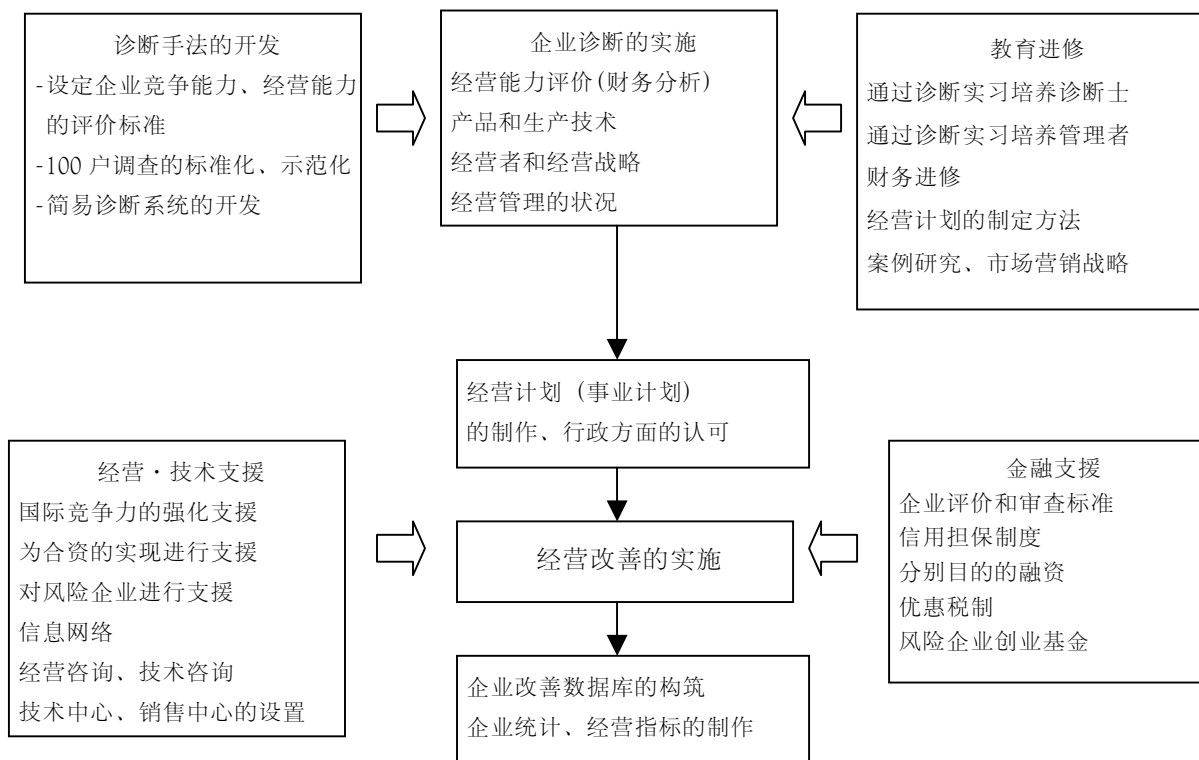


图9.4.12 优良企业的培养支援系统

#### 9.4.6 中小企业金融支援政策

##### 现状和课题

通过间接金融支援中小企业资金筹措的政策全做为间接支援政策。以资金供给渠道的扩充、信用担保的扩大、中小企业的经营改善，这一三位一体的改善为目标，力求促进持续性的金融支援。滥放款的融资和信用担保等导致降低金融机制的信用及中小企业的对损失的危机意识，进行考虑为了不发生此现象的政策运营。

##### 建议的目的

资金筹措难已经成为阻碍中小企业发展的最大原因。作为向金融供给方和借方的企业的双方的对策提出建议。

##### 建议的内容

(1) 招揽各种银行的分行和支援创设当地股份制银行。

中小企业从金融机构的资金筹措，通过新进入沈阳银行的活动看到了显著的进展。如果招揽还未进入的股份制银行分行的话，可以期待此倾向得以更大促进、政策运营中所需费用少，通过银行的事业活动，逐渐扩宽中小企业资金筹措的渠道。并且，资金筹措环境得以大力改善，是可期待的最上策。



另外，沈阳市的某企业有创设股份制银行的计划，已经完成了向当局的应用工作，具有当地特有的有利条件。如果这一计划得以实现的话，预测它将给予当地中小企业资金筹措的影响是非常大的。断定当地银行向当地企业所注入的力量是与分店的力量截然不同。

银行的进入和当地股份制银行的创设，被沈阳市经济发展这一基础所左右是事实，但是当地政府和经济团体的热心招揽活动和合作提供的有无将对银行的意思决定给予很大影响。

中小企业关联部局能够实施的对银行的协助内容，基本上是为使银行的中小企业融资活动容易进行，完善中小企业统计、企业动向调查等，中小企业振兴对策关联行政信息的基本资料，行政和经济团体主办中小企业研讨会及文体活动等时也邀请银行参加等。有这些也就差不多足够。另外，若在中小企业信息网上设立由银行提供的网站信息栏目的话，不论是银行还是中小企业都会感到很高兴。

## (2) 中小企业信用担保中心的基金规模和网络扩充以及服务内容的扩充

沈阳市政府已经着手进行「中小企业信用担保中心的基金规模扩大和网络的扩充」。也在为增加协作银行而努力。

今后的课题是，为更多的中小企业提供担保，并且能够确实地回收。作为课题的对应政策1)是在质和量两方面强化审查能力，2)协作银行的扩大和协作各行担保融资的更进一步推进申请，这2项当然是必须实行的。

在这个基础之上，希望能够提供为中小企业的健全发展而起作用的服务。即是获得信用担保的企业不陷入不能偿还担保债务或破产的局势，也是用为对积极开展资金筹措行动的中小企业信用担保中心会员企业进行更加具有本质性的经营指导的话，比对一般中小企业进行经营指导更能提高效果。但是，对多数企业进行个别经营指导是超出中小企业信用担保中心能力的业务，所以只能做到以规范的方法介绍新的经营手法并促进它的引进。做为它的一个尝试，试验项目实施时，进行了利用因特网的现金流量经营指导。

## (3) 优良中小企业的培养计划和实施

此计划是中小企业金融支援政策中具有战略性的最重要部分。为了改善沈阳中小企业的形象，约对300户企业实施财务改善指导，培养以约100户的企业为目标的优良(精选)中小企业。并且作为将来的一个阶段，通过这些企业的发展，向「对中小企业的融资为银行的发展做出巨大贡献」这一理想的策略进行挑战。

目前，对已经处于优良状态的中小企业进行支援，并且在市所准备的中小企业支援对策范围内进行最高的支援。并且尽快培养多数的优良(精选)企业。由此证明当地中小企业的成功不是例外的，使全体当地企业产生信心，积极性和活力以及对支援对策的信赖。

此计划中的对象企业限定为具有成为优良企业潜力的企业。具体设定技术、经营管理、销售、财务内容等评价基准，位于前300名以内作为资格企业的前提。另外，最高领导者具有强烈的经营改革意识和为改革而必要的经营自主权以及也是能够做预算准备的经营管理者等条件也是前提。如果市政府中小企业负责组织没有足够水平的企业评价能力的话，适当以被列为三A中的企业为对象这一方法也是可以考虑的。

当然，中小企业应该不受任何制约，自发性地参加这个计划。

沈阳市的中小企业还处于去适应市场经济的阶段，让人感到还未掌握「经营」。随着加入WTO，对将要进入全球一体化竞争时代的当地企业来说，引进世界标准的「经营」手法是必不可缺的，认为其引进的建议会得到中小企业的支持。因此，JICA调查提出「让优良企业实践“现金流量经营”的计划和实施」的建议。

「现金流量经营」是以企业的自立发展为目标，同时通过企业所有侧面的改革·改善来达到此目标。也就是说，为了沈阳市政府所计划的各方面中小企业支援对策能对个别中小企业起作用，在中小企业的「经营」上必须实际得以发挥，作为其系统性的经营系统“现金流量经营”是最合适的。

另外，如已经阐述的那样，试验项目开发在因特网上支援中小企业引进现金流量经营的系统，并提供给中小企业加以利用。但是，这些可利用于所有企业，而它对企业自发性地利用此系统所提供的工具以上的支援没有准备，在这一点，与优良中小企业培养计划的概念有所区别。

---

#### 9.4.7 中国的招揽外国企业政策

---

##### 现状和课题

尽管世界经济前景黑暗，但中国的外国直接投资在2001年的最初5个月内比往年上升了17.98%。据经贸委发表，中国与去年同期相比提高21.9%，批准了9421件由外资成立的企业。经济分析家表明，虽然世界经济停滞不前，但外国投资者对中国市场抱有强烈的关心。

经贸委预测今年的外国的投资将比往年超过5%，现已经超过预想。专家们讲此上升倾向中的投资倾向使中国从1997年东南亚货币危机的否定性影响中解脱出来。1999年11.7%的低增长和去年0.93%的缓慢增长这一萎靡不振也消失了。从今年1月到5月的外国投资额达150亿美元，合同额也达到42.3%强的259亿美元，这是经贸委发表的。经贸委的马委员早就这样阐述过。今年，世界经济成长减速使得投资家小心谨慎，但是过去三年间中国经济的急剧成长和今年第一季度的良好经济业绩又促进了外国投资家。另外，在中国加入WTO问题上，中国政府的言论加强了外国投资对市场的自信心。中国以1992年为界限，贸易收支顶点上升，是因为以对直接投资和技术转让为背景，中国的整体技术水平提高，产业结构不断高度化。92年到94年人民币(对美元)下跌，出口增长，中国的外汇储备额也顺利增加，进入中国的外资企业的整体贸易收支也在98年首次转向顺差。加入WTO后，在通讯、零售领域，可见更进一步的对外开放，在此情况下，美国企业从98年起积极进行对中国直接投资，这已令人瞩目。98年美国企业的投资金额(合同基准)比前一年增加了26%。对此，日本企业是21%的减少。进入今年后，在美国之外，欧洲的大企业也对大型项目开始投资，象上面所提出的那样，外资的参与急剧扩大。对中国有美中间应解决的政治问题，但美国企业政经分离，时而巧妙地利用政治，不断地扩大在中国的市场占有率，力求增加收益。

##### 建议的目的

从金融支援的角度对目前中国的优先课题，即促进招揽外国企业提出建议。

##### 建议的内容

(1) 为外资企业发行公司债券铺平道路。目前仅1992年北京吉普一例。

## (2) 完善证券市场。

以往外资企业的定义为合资、合作、独资即所谓的「三资企业」，从1995年开始，允许设立股份制形式的外资企业。日资企业在上海股票交易所上市，成功地筹措了资金。现在这种作法不仅要经政府审批，且在财务内容上也有很多的限制。也可以分阶段，有必要放宽各种限制。

## (3) 信用担保制度的强化

在中国的金融市场发生不肯放贷。要彻底普及现金收支的诀窍。预测由于民营企业的发展得到鼓励，今后外资和中国的私营企业和建合资公司的情况将会增加。在合资公司的资金筹措上，即使是对中方的出资者要求人民币融资担保，也不能说没有中国金融机关加以拒绝的可能性。为了解决这个问题，信用担保协会代行担保系统是不可缺少的。

## (4) 完善银行间的借贷交易市场。

目前人民币的银行间借贷交易期限被规定为4个月以内。外资企业能够得到5年期限的人民币贷款，为促成这一点，认可银行间长期交易的限制放宽是当务之急，金融机构的资金筹措的多样化势在必行。

此外，还必须放宽对外资银行的中国国内分行可进行人民币业务的限制。

---

### 9.4.8 中小企业投资支援政策：中小型国有企业重建框架

---

#### 现状和课题

框架从2000年4月开始实施的日本的民事再生法中得到启发。民事再生法是代替原作为中小企业代表性的倒产法即和议法(1923年加以实施)，而实施的重建型倒产手续，其特征如下。

- (1) 对事业继续带来显著障碍时，破产前也可以申请。
- (2) 不仅是债权人，债务人也可以提出。
- (3) 可以维持经营者残存的现状进行重建。
- (4) 债务清偿的进行由法院监视，所以债务的履行不容易含糊不清。

由于该法的实施，日本的产业界与倒产后也容易「重新再来」的美国式倒产法制接近了。另外，也可期待达到刺激企业家即使有风险创建风险企业的精神效果，在中国也可以作为倒产这一法律上处理的代替手段，值得探讨。

对为了救济银行而不让更多国有企业破产的现状能够理解。但没有代替破产的企业重建的框架也是事实。将等于是破产的国有企业放置的时间越长，支付利息金额的膨胀和资产劣化等问题也有日益深化的危险。特别是中小企业，没有能象大企业那样由政府主导进行国有企业间兼并等重组的希望，也没有通过债转股进行财务重组的框架，陷入四处碰壁的状态。即不能破产也无法存续下去的痛苦状态。为了打开这一状况，确立如下所述的通过银行放弃部分债务而重新新建的框架是必不可少的。

## 建议的目的

框架的目的是陷入经营不振的中小国有企业或集体企业通过同时进行债务重组和出售，转换企业所有制形态，使其作为一个新企业重建起来。另外企业所有制形态转换主要是通过产权交易中心的出售并列进行，适合中央政府的「抓大放小」政策，与中小企业管治的强化也相连接。

## 建议的内容

### (1) 框架的适用对象

债务超过，或贷款负担大，财务状况恶劣的国有企业乃至集体企业。

### (2) 框架的概要

通过与债权银行协商，给予免除部分债务，将总资产和负债余额的差额作为新企业的纯资产，以此为基础计算出新的企业价值，将它出售给投资者(投资基金，企业及个人)。这期间，作为该框架的一环，所设立的投资基金(PE)也进行出资并作为新企业的股东承担企业经营的监督责任。另外，来自投资基金(PE)的资金当前作为新企业的流动资金进行储备，在会计上作为投资基金(PE)对卖方的负债进行处理。但是，新企业再次破产时，投资基金(PE)可以免除该负债的特例措施是必要的。

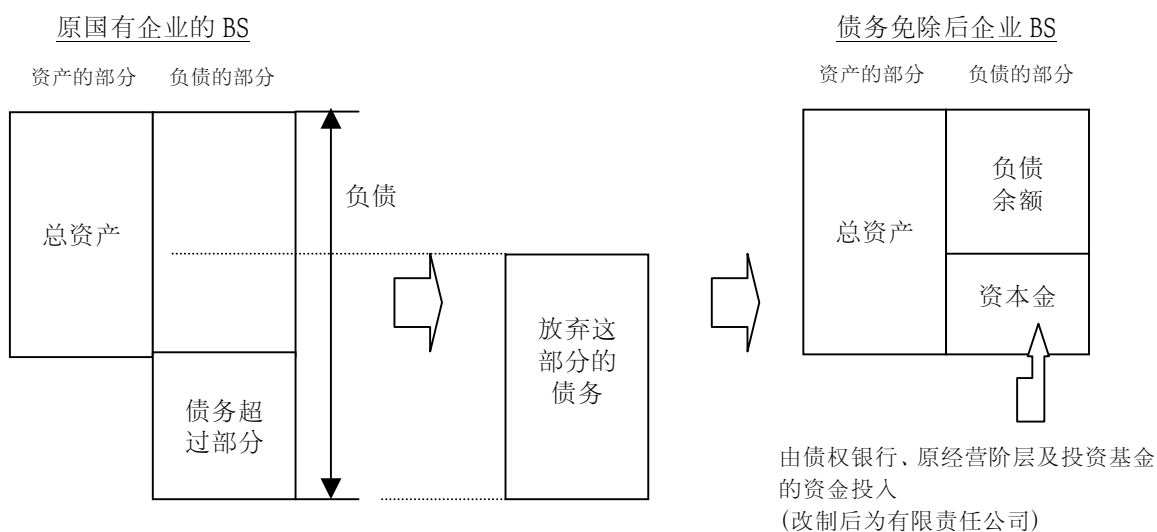


图9.4.13 国有企业改革框架形象图

### (3) 银行的放弃部分债务必不可少

框架实施中，作为主要债权者的银行放弃部分债权是必不可少的。为了能够实现，向中央政府申请采用框架优惠单位的同时也有必要对银行进行说服。

银行的放弃部分债务要受一定损失，将最终结果全为损失的债权控制在债务放弃部分内，不放弃部分还能够回收，整体来看是正数的。与一般商品相同，中小型国有企业的出售也首先

要对买方来说具有魅力之处，大前提是要将其整理为值得购买的状态。新生框架也包括使其具有如此效果。

但是，从力求运用的统一这一意见来讲，决定债务免除的运用上限，例如定到贷款总额的30%以内等是必要的。

(4) 有关重建框架中债务免除总额的试算

就沈阳市产权交易中心1998年出售名单中的293家企业计算(表9.4.1)的话，为将全体债务超过状况以负债率90%的程度进行债务免除，293家企业需要有约28亿元的处理成本。80%程度的话，成本上升为35.8亿元。但是，这最终不过是在帐簿上处理不良债权，并未伴有实际的现金支出。

表9.4.1 负债率和债务免除额的关系

293家帐簿总资产	852,965
帐簿负债	739,540
职工假定负债(15,000元/1人)	232,824
资产评价后的减量(10%)	85,296
债务超过额	-204,696
负债率100%时的债务免除额	204,696
负债率90%时的债务免除额	-261,463
负债率80%时的债务免除额	-358,230

(5) 国有企业新生支援投资基金(SOE-RBOF、SOE Restructuring Buy-Out Fund)

国有企业新生支援投资基金是以支援国有企业的新生框架为目的而设计的投资基金(PE)。设立该投资基金的必要性如下。

- 对通过中小型国有企业新生框架而加以整理的企业，在具有收买积极性但存有收买资金不足时给予适当解决。
- 希望能够通过参与新企业的经营，强化企业统治。
- 通过将投资基金(PE)的投资作为临时流动资产储备使新企业具有良好的流动性，容易重新兴建。因是官方主导的投资基金(PE)，所以容易争取出售方的同意。

与通过该投资基金进行国有企业新生框架如图9.3.10所示。首先，收买对象的接受债务免除的原国有企业经营阶层及职工，或具有收买积极性的第三者企业或个人和投资基金一起共同按照「公司法」，设立出资者的权利和责任均明确的接纳公司—有限责任公司。该接纳公司从拥有原国有企业所有权的国有资产管理局等，或管理机构收买对象的原国有企业的所有权。收买过来的原国有企业和接纳公司合并统一才算完成原国有企业的所有转移(企业形态的转换及出售)。这期间，新生支援投资基金以外，若有各种政府的补助金和城市银行的金融支援则会取得更好效果。

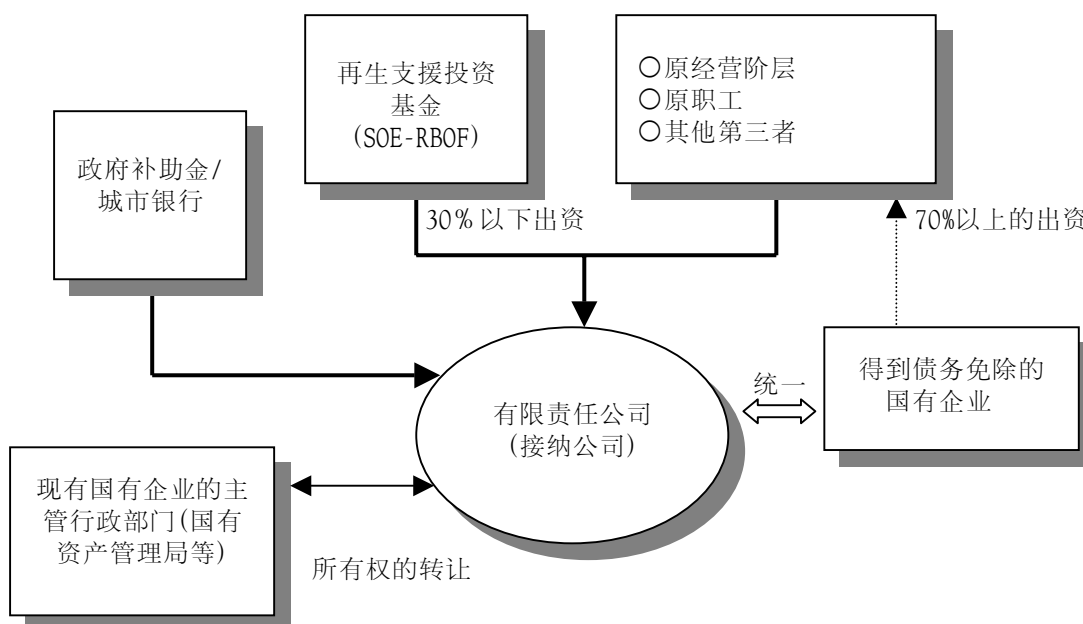


图9.4.14 国有企业新生支援投资基金的框架(形象图)

## 9.5 试验项目的实施结果和建议

试验项目「面向中小企业的信息网服务」将总体规划中「中小企业支援系统的建立和培养」及「通过合作伙伴活动扩大中小企业的市场」这两个对策加以试验性地实施，8月15日系统地试运转顺利结束，作为试验项目的目标基本实现。

### 9.5.1 实施结果

#### (1) 系统建设

向中方提供的硬件：网络服务器、WS、PC5台

软件：一站通 HP 制作软件、检索引擎

#### (2) 内容的提供

日本技术市场的技术转让数据 100件

JETRO零部件、原材料交易数据(大连展示会)

中方企业

调查团报告书的一部分

企业问卷调查结果

企业诊断·指导案例集

(3) 企业教育软件的制作及登载于HP

中小企业现金流量经营支援系统的开发和利用服务的提供  
构筑用于理论学习·经营分析·计划支援系统的Web网站  
系统运用的技术转让  
与中小企业支援关联机构、协作银行的普及活动网络化

(4) 向中国企业无偿提供一站通主页 企业数 35家

(5) 中小企业服务中心的培养

中介方法的技术转让：手册的制作及上网  
FS手法的技术转让：UNIDO软件COMFAR的提供和教育案例的研究

(6) 中介业务

以沈阳的100户中小企业为对象实施了问卷调查、合资·合作需求的收集、分析  
登载与网络上  
日本企业的中介业务  
实施中的5件内有3件为示范企业

### 9.5.2 评价

(1) 试验项目政策建议中的作用评价

试验项目是调查团政策建议的最重要项目。

图9.5.1左侧所示的是包括7项建议的总体规划,与试验项目关联大的项目以实践箭头表示。右侧所表示的是6项行动计划,这是为实施总体规划而紧急制定的必要计划。此情况下,与试验项目有着紧密联系的项目以实线箭头连接,间接关系的由点线连接。

从此图可了解到,试验项目覆盖总体规划的大部分,从其结果中产出关联深刻的行动计划。换句话说,试验项目的继续发展是最重要的对策。由此可以考虑试验项目达到预期目的。

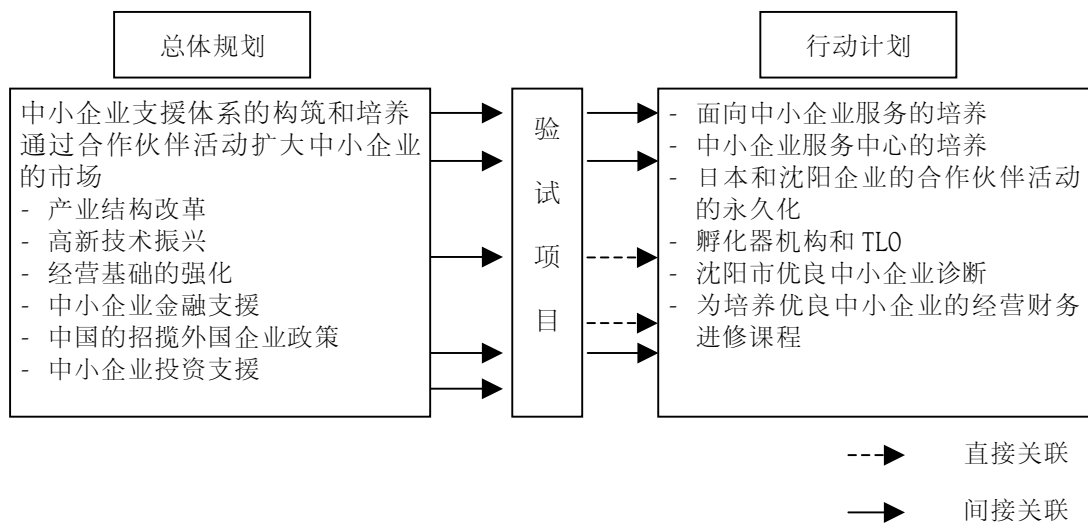


图9.5.1 政策建议和试验项目的关系

(2) 试验项目的有效性

作为本调查的出发点,委托其对100户企业进行访问诊断的民间咨询公司于2000年12月被市政府指定为沈阳市中小企业服务中心。

调查团再次向此机构委托业务作为试验项目的中介机构及中小企业服务中心对其进行培养。

另外,中介对象企业中的5家是从10家示范企业中选定。

调查团以最初阶段到进入试验项目的过程,始终保持一贯性和与调查整体的关联性,达到了提高调查效率和有效性。该调查流程在图9.5.2表示。

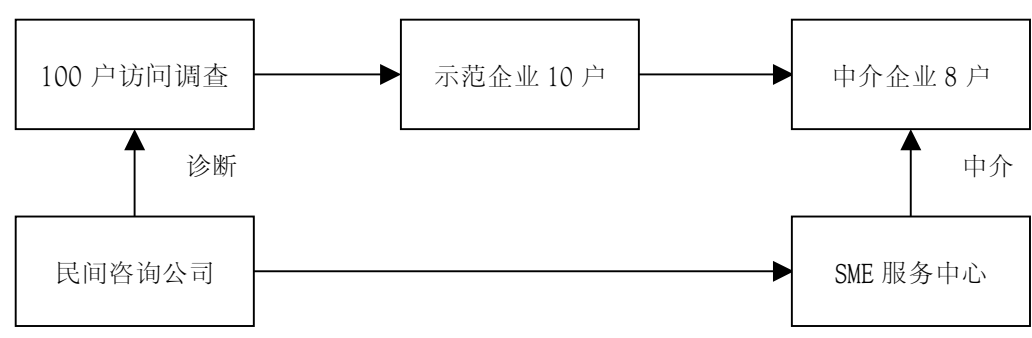


图9.5.2 调查的流程(企业诊断→试验项目)

9.5.3 建议

(1) 信息网的维持(参照图9.5.3)

通过试验项目由中日合作建立起来的信息网本来是经贸委网络的一部分。考虑今后由中方自动将运营下去。尽量与其他网络相链接,努力增加访问次数是必要的。



在第一阶段优先进行与沈阳市内的市政府、区、开发区、工商联、科委等的网络链接。

## (2) 合作伙伴

今后的课题是与日本的合作伙伴活动。目前也在进行由政府、区、开发区组成的招商引资团访问日本，为了取得更大效果，通过网络的信息交换是重要的、所以要有效活用这次建设的信息网络。为此，日方的对口机关是必要的，但希望以民间机构为主力。另外，为了获得日方的合作希望信息网能与辽宁省相链接。关于链接方法，从市场营销的观点上看有进行综合研究的必要。另外，应该进行将WTO列入视野的研究。

如图9.5.3表示中日中小企业的相互访问，可以考虑为4个阶段。

- 1) 企业之间的直接访问：互相看对方的主页
- 2) 活用中日的门户网站
- 3) 自动对接：例如JETRO的TTPP
- 4) 活用具备会员制中介机能的门户网站
- 5) 活用具备中介机能的官方信息网

本信息网的特征是一开始就具备中日合作伙伴机能，制定将来维持下去的方策是必要的。这种情况下，日方的对口措施也必须研究。

## (3) 中小企业服务中心的培养

本调查的最终目标是在沈阳市设立中小企业服务中心。试验项目中将重点放在培养沈阳中小企业服务中心的中小企业中介机能上。仅该中心的话能力有限，期待设置于县区的服务中心、各开发区、工业园区中的中小企业服务支援、科委生产力促进中心以及有待今后参加的工商联、经营者或制造业公会等也开展活动。为此建议在中小企业处的主导和协调下、通过横向联合建立系统。

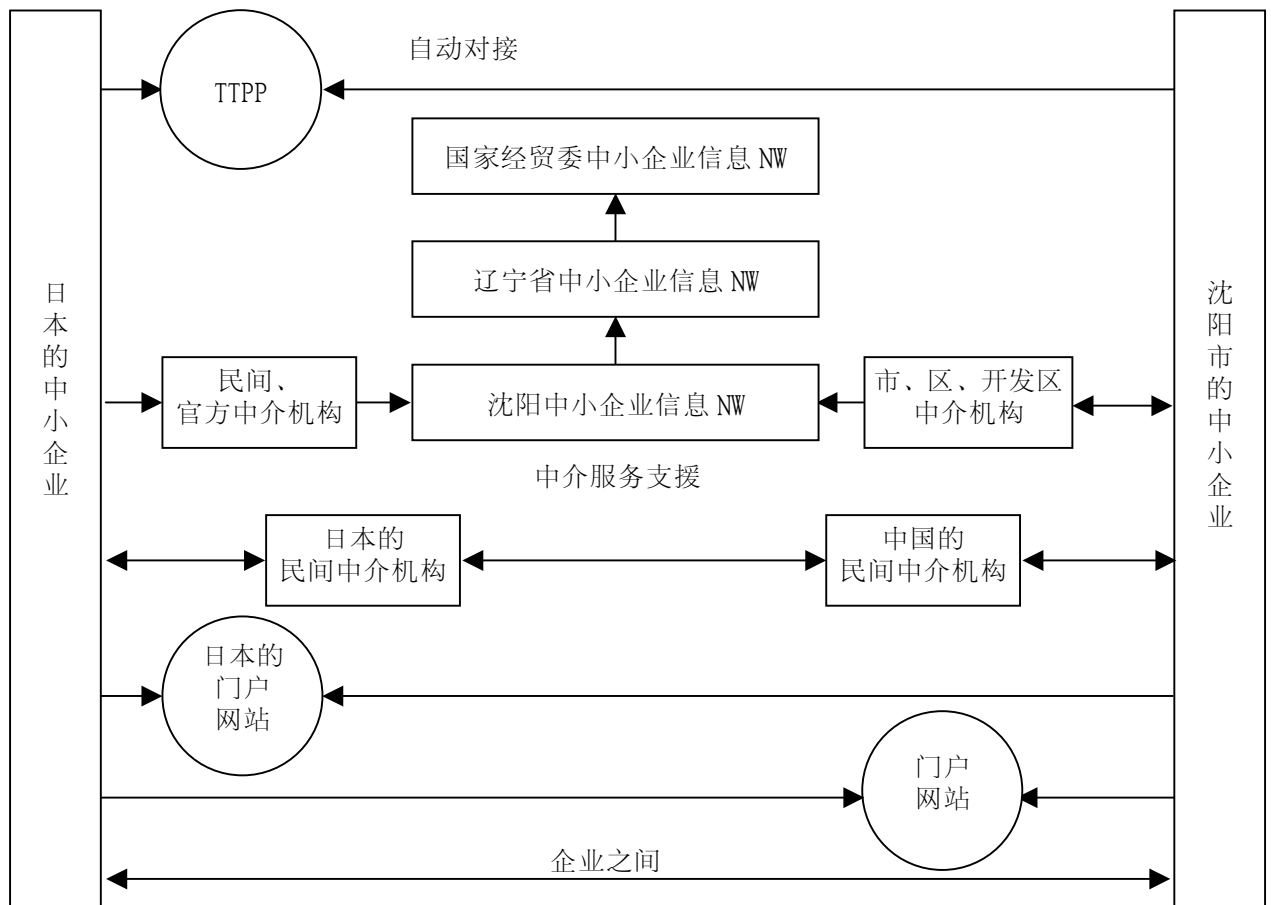


图9.5.3 中日中小企业的因特网信息访问

## 9.6 行动计划

表9.6.1是表示成为总体规划核心的战略，以及各战略的实施计划表示在表9.6.2。

表9.6.1 所建议行动计划的紧急度及实施日程表

号码	战略项目名称	紧急度	重要程度	活动期间				
				2001年	2002年	2003年	2004年	2005年
1	中小企业支援系统的构筑及培养							
1-1	强化并扩大面向中小企业的信息网	A	A					
1-2	中小企业服务中心的培养	A	A					
2	通过合作伙伴活动扩大中小企业的市场							
2-1	日本和沈阳企业的合作伙伴活动永久化	A	A					
2-2	将日资企业招揽到工业园区	C	B					
3	产业结构的改革							
3-1	制定基础产业的发展战略	B	B					
3-2	中小企业的组织化和网络的建立	C	B					
4	高新技术的振兴							
4-1	孵化器机构及 TLO(技术转让和企业化)	A	B					
4-2	产业技术研究所的设置	C	A					
5	经营基础的强化							
5-1	沈阳市中等优良企业的诊断	A	B					
5-2	以市场营销为基础的中小企业支援对策	C	B					
5-3	中小企业经营者培训示范中心的设置运营	C	A					
5-4	活用中小企业诊断士制度的经营管理者的培养	C	B					
5-5	建立响应价值变化的人才介绍数据库	C	B					
6	中小企业金融的支援							
6-1	为培养经营/财务优良中小企业而制定财务进修计划	A	A					
6-2	信用担保制度的合理化	B	A					
6-3	增强资金供给渠道及长期资金供给	B	A					
6-4	关于缓和沈阳市中小企业发展所需资金不足问题的建议	B	B					
7	特定产业行业的发展战略							
7-1	新设以环境保护产业为对象的技术开发、创业基金制度等	B	B					

表9.6.2 个别行动计划的内容

1-1	中小企业信息网络服务的强化·扩大				
<p>建议的目的</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 谋求国家经贸委建设之中的中国创新技术网的链接，以扩大中小企业支援的范围。</li> <li>2. 以已经与国家的网络相链接的辽宁创新技术网为首，使东北三省的网络相链接，活用于将东北三省市场列入视野的沈阳市中小企业的市场扩大及地域开发发展。</li> <li>3. 面向沈阳市中小企业的普及·教育。</li> <li>4. 飞速增大沈阳市中小企业的收发信信息途径。</li> <li>5. 扩大与国内外的合作伙伴活动。</li> </ol>					
<p>建议的内容</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 对中小企业经营者进行信息化投资上的指导。</li> <li>(2) 为上述内容而进行资金融资斡旋、硬件的租赁</li> <li>(3) 专家的教育·培训</li> <li>(4) 通过信息网的支援 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 谋求以和睦沟通、相互扶助为目的的组织化，以将来完成不同行业间的交流、事业开发、电子商务交易等为目的集团的形成为目标。</li> <li>- 设置网上论坛</li> <li>- 准备用于教育·启蒙上的自由软件、例如 CAD / CAM</li> <li>- 以因特网进行简易经营诊断</li> </ul> </li> <li>(5) 建立中小企业的会员制度</li> </ol>					
所期待的效 果	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 能够提高中小企业 IT 技术的水平</li> <li>(2) 独自行动的话，力量薄弱的中小企业能够通过互相辅助而发挥巨大能力</li> <li>(3) 中小企业利用 IT 技术、扩大、发展自己的事业</li> </ol>				
实施中可预 料的问题	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 运用维持费的筹措</li> <li>- 对企业间协作的必要性，官民一致给予理解是必要的</li> </ul>				
预算	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 委托给民间，所以不需更多官方预算便可解决</li> <li>- 最初由行政部门发挥协调机能，所以启动时需要预算、工作人员、设施等</li> </ul>				
日程	短期	中期	长期	有关部门	信息服务中心、工商联
		○	○		
<p>建议的根据</p> <p>2000年9月沈阳市经贸委和中国吉通沈阳分公司开通了「沈阳市企业信息网」，包括链接等企业在内加入企业达300家。在此网站上设有企业名单、出口商品、产品介绍、供给信息、企业数据库、募集合作伙伴等。</p> <p>另一方面，在日本有为中小制造行业而设的信息网「NC网」，它是1998年几个30岁到40年代间的年轻街道工厂经营者和继承人聚集在一起自发制作的利用因特网的门户网站。是由日本最初的街道工厂的人们完成制作，为街道工厂服务并提供为街道工厂发挥作用的信息。2001年七月为止的登录数为8500，员工数为321,000人，免费入会。加入到这里的企业从以往的具有隶属性质的配套型企业中解脱出来创造新的事业，活跃于不景气的中小企业界。此情况不能和沈阳的中小企业进行直接比较，但中小企业为了中小企业而培养自己的网络这一点是相同的目标。另外，不利用这一有效的工具将是一个大的机会损失。</p>					

## 具体实施方策

### (1) 试验项目残留业务的实施

关于主页的无偿提供在试验项目期间实施了约 30 家。要达到当初目标 100 家。沈阳市已经有很多拥有 HP 的企业，在充分调查之后选定应该指导的企业。对中小企业网络提供的一站通主页的长处(制作·保养方便、同时提供搜索机能)进行充分宣传。

### (2) 对中小企业进行 IT 教育

#### 1) 网络的活用

中小企业 IT 活用的目的概括为以下 3 点

第一阶段 活用于现有事业之中

市场营销、销售、流通、筹措、购买的效率提高(节省费用和扩大销路)

第二阶段 活用于事业改革和创业之中

政府、开发区在提供信息、一站通服务、咨询室机能等三个领域中积极地支援中小企业。其他为投资、金融、TLO 等

第三阶段 活用于信息网事业中

制定中小企业会员制度：入会费、年会费免费

设立论坛：从会员的意见交换开始形成网络

企业的种子·需求的信息交换

#### 2) IT 教育

IT 技术的活用是 21 世纪企业生存的必要条件、从它是中小企业能够与大企业抗衡的有力工具这一认识开始考虑教育。教育中极力活用因特网。

- 经营者、管理者教育
- 在网络上登载成功案例集
- 企业内 IT 专家的教育
- CAD、CAM、EDI 等提供软件的免费下载机能

#### 3) IT 机器的购买支援

- 技术支援
- 资金援助

### (3) 沈阳市内链接的扩大

力求现有网络或各企业 HP 的链接化。

### (4) 和沈阳市外的链接

- 1) 将经贸委系统按国家、省、市各级链接使其使用更加方便。
- 2) 不仅是市，辽宁省或东北三省链接的话会更容易接受海外的支援。

1-2	中小企业服务中心的培养				
<p>建议的目的</p> <p>(1) 中小企业直接支援能力的强化</p> <p>(2) 中小企业间接支援即中介支援能力的强化</p> <p>(3) 奠定中小企业服务中心自主发展性的基础</p>					
<p>建议的内容</p> <p>第一阶段：试验项目</p> <p>(1) 中介机能的技术引进</p> <p>(2) 为拥有可行性研究能力而进行技术引进</p> <p>(3) 与市内其他中小企业服务机构的调整</p> <p>第二阶段：JICA 调查团结束后的维持发展活动</p> <p>(1) 通过独立核算制维持组织并使其发展</p> <p>(2) 通过经贸委中小企业处的主导作用和协调，发展与市内其他中小企业服务机构的协作</p>					
所期待的效 果	<p>(1) 以民营为基础的适应市场经济以及具有永久性中小企业服务中心的诞生</p> <p>(2) 对今后将设立的市内其他官方、民间中小企业服务机构以及现有的民间咨询公司的活性化给予影响</p> <p>(3) 在中小企业支援中，企业诊断、企业经营改善、市场营销、中介支援等领域内，沈阳市的咨询活动会搞活</p>				
实施中可预 料的问题	<p>-为了实现独立核算制而确保收入</p> <p>-顾客的开拓</p>				
预算	<p>-考虑沈阳市中小企业服务中心走自己谋生的道路</p> <p>-区级、开发区等可以期待自筹，但作为公益团体建议选择自己谋生的道路。</p>				
日程	短期	中期	长期	关联部门	现有的工业园区管理机构 各级政府主管部门
	○	○	○		
<p>建议的根据</p> <p>国家经贸委指示在各个城市设立中小企业服务中心，在沈阳市最初的设立是在 2000 年 12 月。此机构原来是，得到英国 DFID 援助的以民间咨询公司为母体的公益法人组织。</p> <p>调查团首先对该机构进行了如下技术转让。</p> <p>(1) 第一次现场调查时，随同调查团一起对经贸委选择的 100 户企业进行企业调查及调查团的诊断，学习了企业诊断技术。</p> <p>(2) 试验项目实施时进行了如下技术转让。运用 UNIDO 开发的工业 FS(可行性研究)用软件 COMFAR，以中介项目为案例对其手法进行了指导。参加以示范企业为对象的合作伙伴活动，通过 OJT 对中介的手法进行指导并使其完成了中介手册的制作。与沈阳市政府信息中心合作建立了「面向中小企业信息网」，对其委托了内容的登载，特别是为挖掘中方与日本进行合作的需求而开展了企业问卷调查的制作、回收、分析等业务。</p>					

## 具体实施方策

### (1) 沈阳市中小企业服务中心的培养方策

#### 1) 政府的支援

对于企业希望是半官、半民。从调查团的经验中学到的是有些企业不愿意接触官方机构。这是因为不想接受政府的管理。另一方面，民间机构的话有不能接触企业的情况。目前在中国，民间咨询顾问独立以中小企业为对象获取收入还很难。因此政府尽量对该机构给予工作机会以求其成长。制定3年等期限加以实施。

#### 2) 收入来源

##### a) DFID的援助是有阶段性的，自谋确保第一年度30%，第二年度70%，第三年度100%的收入。

中介支援：希望通过在试验项目中进行技术转让的FS等专门技术得到中介收入。

直接支援：以中小企业为对象时，生产诊断非常重要，有积累此领域方面经验和钻研的必要。

尽量留意参加JICA的进修。例如，分别国家、专题的赴日进修或在天津企业管理培训中心的培训班。另外、推荐进行与科委生产力促进中心的协作。

##### b) 口译、笔译业务

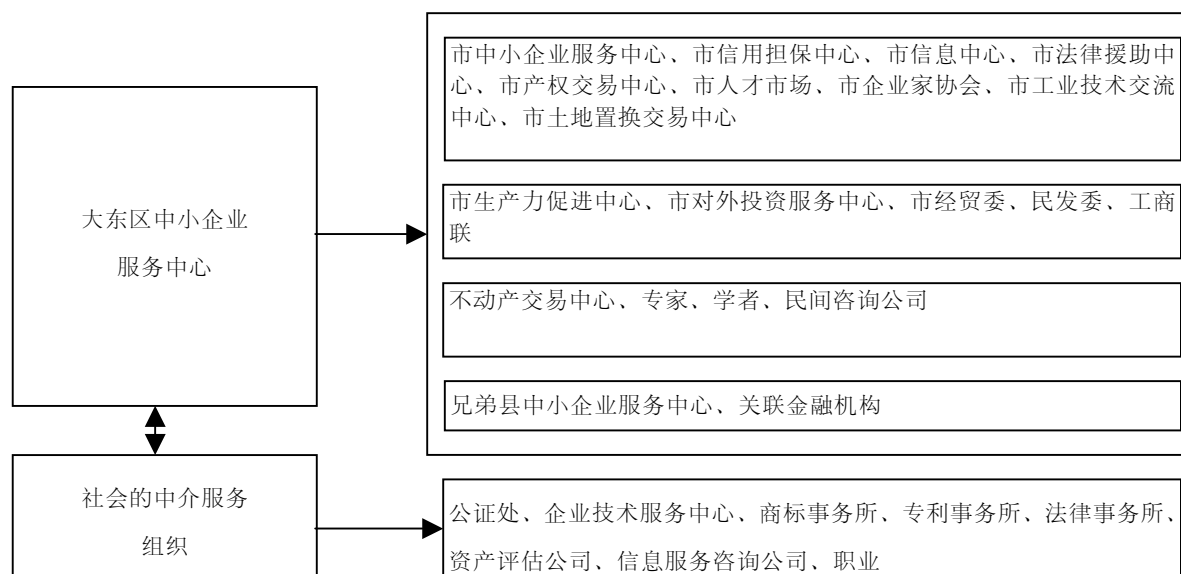
口译、笔译是一项重要的中介业务，是信息收集的手段。在日本民间咨询公司将其做为收入来源。加入WTO后，随着国际合作伙伴活动的增加，英语、德语、韩国语、日语方面的口译、翻译业务日益重要，并且要求高质量的服务内容。

### (2) 开发区的中小企业支援

在大东区叫做上园的中小企业的高新技术指向开发区，是受国家级指定的。经济技术开发区、高新技术开发区招揽外国的大型企业，具有完善的一路通服务。今后将整備适合中小企业的投资环境，在开发区总部设置中小企业的专门支援机构。

### (3) 区级中小企业支援中心的整備

已经在主要区内开始设立的准备工作的。作为一个例子来讲，大东区有以下构想。



2-1	日本和沈阳企业的合作伙伴活动的永久化				
<p>建议的目的</p> <p>永久性地维持并发展作为本试验项目成果的面向中小企业信息网，同时也维持并发展通过该系统试验性地开展的中日合作伙伴活动。</p>					
<p>建议的内容</p> <p>(1) 在中日双方分别设定负责部门</p> <p>(2) 与现有的国际交流网相链接</p> <p>(3) 开发利用该系统的新机能</p> <p>例如，为 TLO 而进行信息交流、完善招揽无国界中小企业合作的环境</p>					
所期待的效果	<p>(1) 以民营为基础的适应市场经济以及具有永久性中小企业服务中心的诞生</p> <p>(2) 对今后将设立的市内其他官方、民间中小企业服务机构以及现有的民间咨询公司的活性化给予影响</p> <p>(3) 在中小企业支援中，企业诊断、企业经营改善、市场营销、中介支援等领域内，使沈阳市的咨询活动活性化</p> <p>(4) 促进中日经济交流</p> <p>(5) 完善日本对中国的投资环境</p>				
实施中可预料到的问题	各关联政府(市、县、区级政府、开发区等)调查是必要的				
预算	<p>—目前市政府推进中日合资·合作，期待政府的支援。</p> <p>—公益法人、民间必要经费将中介手续费、咨询费作为资金来源。</p>				
日程	短期	中期	长期	关联部门	<p>国家·市·县区级政府主管部门</p> <p>中日官方或民间中介机构</p> <p>现有的工业园区管理公司</p>
	○	○	○		
<p>建议的根据</p> <p>「面向中小企业信息网络服务」将编入沈阳市经济贸易委员会的面向企业网络中。(中国技术创新沈阳网：<a href="http://www.Sysjm.com">http://www.Sysjm.com</a>)。</p> <p>为此，中小企业信息网作为这当中的一环得以维持，但是，在继续中日合作伙伴活动方面，必须设定运营负责部门。</p> <p>在日本具有中介机能的 JETRO 的 TPPP 网及其他可用英文对应的网。期待日本最大制造行业的 NC 网今后能够对与海外交流方面进行开发。</p>					



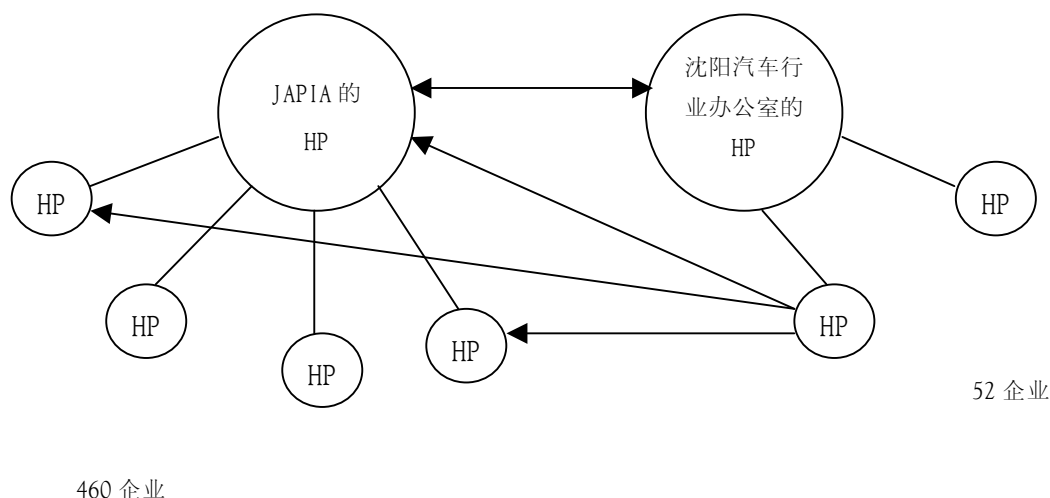
## 具体实施方策

原则上是今后通过民间团体的交流保持关系。

(1) 由中国政府主导结成中小企业团体，充分利用因特网，展开企业对企业的合作伙伴活动。

以下是由调查团建议并即将进入实施的实例，也可应用于其他领域。即沈阳汽车办公室有介绍沈阳的 52 家汽车零部件生产厂家的 HP，多数企业拥有各自的 HP。另一方面，日本汽车零部件工业会(JAPIA)也有会员 460 家的介绍 HP，通过 HP 向会员,就沈阳汽车办公室的 URL 做了通知。沈阳的企业从 JAPIA 的 HP 中了解合作伙伴候补的概要，并从符合条件企业的 HP 得到详细的信息。

日本、中国有这样的很多门户网站，有效利用的话，由沈阳市政府、市开发区、企业公会(今后将组织)主导，中日合作伙伴活动的发展将成为可能。



(2) 沈阳市代表的日本驻在或委托合同

目前有一名驻在人员，要进一步强化。在交流达到活性化的几年间，即使只有重点性的活动也将很有效果。或者是中国的驻日民间咨询公司与市政府签合同。仅是利用 IT 的话是有限度的。

(3) 沈阳市政府积极利用日本公共机构的作用

积极利用对试验性项目给予协助的 JETRO、日本技术市场今后在中国的活动。

(4) 为了中介的人才活用及培养

中介中所必需的是可以信赖的人以及通过共通语言的沟通是重要的因素。具有日本留学经验的人将发挥最高的作用。

1) 发挥归国或留日中国人的作用

在上海、北京、归国留学生企业家非常活跃，发行日语版的杂志。以民间基础开展活动，没有政府的补助。另外，在日中国人中也有活跃的中介实业家。为了沈阳市也能开展这样的自主性活动，政府有必要给予鼓励。

2) 力求在沈阳的大学日语专业毕业生中培养中日事业中介口译、笔译专家。例如，成立翻译中心使它不只限于日语也具有韩国语、德语、英语等广泛能力。以此知识性产业支撑 IT 产业。

2-2	为工业园区招揽日资企业				
<p>建议的目的</p> <p>(1) 为现有工业开发区招揽中小企业以求产业积聚化。</p> <p>(2) 扩大中小企业的配套事业。</p> <p>(3) 促进招揽海外特别是日本的中小企业。</p>					
<p>建议的内容</p> <p>(1) 完善招揽中小企业的环境</p> <p>(2) 研究汽车零部件城</p>					
所期待的效果		<p>(1) 积聚中小企业的生产技术、经营诀窍</p> <p>(2) 通过建设开发区向其他开发区波及</p>			
实施中可预料到的问题		某种程度的初期投资，例如，租赁工厂			
预算		中介机构负担			
日程		短期	中期	长期	关联部门 —现有的工业园区管理公司 —各级政府主管部门
		○	○	○	
<p>建议的根据</p> <p>沈阳的产业基础与中国的其他城市比较，制造业占有特殊优势。在此基础上寻求强化中小制造业，另外若无强化也不可能国有企业的发展。基础性生产技术的提高，生产系统的合理化，将此示范工厂积聚在面向中小企业工业园区中，首先建立示范。培养基层产业。</p> <p>其结果为沈阳的产业基础更加强化，期待整体经济水平有更大提高。</p> <p>本计划主要是根据中方提出的要求而制定。</p> <p>(1) 向日资组装厂家提供零部件</p> <p>(2) 为与沈阳市汽车零部件产业有关的汽车城招揽日资中小企业。</p> <p>(3) 为大东区的中小企业工业园区开展招揽活动。在此开发区对中小企业的支援和优惠措施等得到法律上的扩大，超出中小企业能力的措施，例如进出口业务及其他窗口全部完备。即一站通服务机能。</p>					

3-1	基层产业发展战略的制定				
建议的目的					
(1) 为现有的工业开发区招揽中小企业力求产业积聚化					
(2) 扩大中小企业的配套事业促进招揽海外的中小企业					
建议的内容					
1.	在国有企业调查具有附加价值的自家生产零部件			零部件一览表的制作	
2.	提出上述零部件以外的零部件一览表 (机械加工、冲压、钣金焊接、金属模具、塑料成形、压铸)			国有企业的加工状况及零部件的调查	加工状况, 加价格、规格
3.	从国有企业职工中募集具有独立志向的人才 一般招募具有创业志向的人才、企业			提出国有企业的外协加工零部件一览表。 加工设备的评价 外协加工的价格	
4.	企业经营的基本教育 技术教育 设备的无偿贷出(国有企业的设备)			事业计划的研究 事业计划中所需的教育, 资金贷给, 自我发展指向的教育	
5.	外协加工中小企业厂的培养 (多品种小批量生产、顾客定向) (自主性企业、顾客开拓) (将来的新商品开发也包括在内的中小企业网络)			租赁工厂的准备、国有企业工厂内的租赁车间 刚起步时确保来自国有企业的工作、国有企业的介绍通过信息网进行顾客开拓经营支援(经营、技术、资金) 先进设备引进资金支援	
所期待的效 果	(1) 中小企业生产技术、经营诀窍的积聚 (2) 通过示范开发区建设波及到其他开发区				
实施中可预 料到的问题	某种程度的初期投资, 例如租赁工厂				
预算	费用主要是行政部门的劳务费、以经营费充填				
日程	短期	中期	长期	关联部门	一现有的工业园区管理公司 一各级政府主管部门
	○	○	○		
建议的根据					
<p>沈阳市的中小企业没有充分理解从计划经济向市场经济的转换。因此, 中小企业不能把握市场的要求、市场动向、成长行业的需求。例) 金杯 GM 从本年 5 月开始进入正式生产, 正在探讨以 40% 的国产化率为目标。目前, 有 80 项提出候选中, 但是沈阳市内中小企业的产品在质量、价格这一点上无竞争力, 主要以从上海地区等域外采购为主体。就目前状态, 能发挥向金杯 GM 提供零部件机会的沈阳市中小企业很少。以市行业办公室、中小企业处分别行业对外资企业、国有企业所进行的调查为基础, 提出具体中小企业为对象的产品一览表以及培养以产品为对象的中小企业。</p>					

3-2	中小企业的组织化和网络的建立				
<p>建议的目的</p> <p>(1) 为现有的工业开发区招揽中小企业，力求产业积聚化</p> <p>(2) 扩大中小企业的配套事业</p> <p>(3) 促进招揽海外的中小企业</p>					
<p>建议的内容</p> <p>(1) 完善招揽中小企业的环境</p> <p>(2) 优惠政策</p> <p>(3) 金融对策</p>					
所期待的效 果	<p>(1) 中小企业生产技术、经营诀窍的积聚</p> <p>(2) 通过建设示范开发区波及到其他开发区</p>				
实施中可预 料到的问题	某种程度的初期投资，例如，租赁工厂				
预算	由工业开发区、行业团体负担，可能的话市政府也负担				
日程	短期	中期	长期	关联部门	<p>— 现有的工业园区管理公司</p> <p>— 各级政府主管部门</p>
	○	○	○		
<p>建议的根据</p> <p>沈阳的产业基础与中国的其他城市比较，制造业占有特殊优势。在此基础上寻求强化中小制造业，另外若无强化也不可能国有企业的发展。基础性生产技术的提高，生产系统的合理化，将此示范工厂积聚在面向中小企业工业园区中，首先建立示范。培养基层产业。</p> <p>其结果为沈阳的产业基础更加强化，期待整体经济水平有更大提高。</p> <p>例如，建立于大东区的工业园区、沈阳经济开发区中。</p> <p>在此开发区对中小企业的支援和优惠措施等得到法律上的扩大，超出中小企业能力的措施例如进出口业务及其他窗口全部完备，即一站通服务机能。</p>					

4-1	孵化器机构和 TLO(技术转让和企业化)				
<p>建议的目的</p> <p>(1) 由风险企业创造新产业</p> <p>(2) 现有企业的经营革新(第二次创业)</p> <p>(3) 促进企业的自主性革新活动</p>					
<p>建议的内容</p> <p>(1) 为风险企业、经营革新的支援而制定金融、税制、信息、经营、技术等综合性对策</p> <p>(2) 做为经营支援对策，经营革新计划制定系统的开发和对企业的应用、咨询</p> <p>(3) 企业自主性经营革新计划的制定及向行政方面的提交</p> <p>(4) 行政革新计划的审查和承认及其跟踪</p> <p>(5) 风险企业研讨会、计划研讨会等的举办、交流场地的提供</p>					
所期待的效果	<p>(1) 风险企业的创出</p> <p>(2) 现有企业向开发型企业的体质转换</p> <p>(3) 产业界整体的活性化、国际竞争能力的提高</p> <p>(4) 关联机构的有效利用、资源的重点分配</p>				
实施中可预料到的问题	<p>(1) 由于没有经验、对培养风险企业的风险抱有不安</p> <p>(2) 将出现仅对一部分企业给予优惠的意见</p> <p>(3) 预算、工作人员问题如何解决</p>				
预算	包括融资、税制的话，预算将要增大，尽可能在目前进行中的项目范围内实施				
日程	短期	中期	长期	关联部门	现有的机构、开发区、研究所、大学等的孵化器中心
	○	○	○		
<p>建议的根据</p> <p>是美国、日本为首各国通用的产业政策。是以谋求增强国际竞争能力、适应 IT 等技术革新为目的。</p> <p>要点是制定经营革新计划。由行政方面选择具有积极性的企业进行支援。不是象以往那样范围大而无深度，是将支援预算有重点地进行分配。经营革新不只限于高新技术、对象也包括传统技术的高度化。</p> <p>在日本，经营革新计划是目前中小企业对策的重点，有具体的手法和实例，能够提供其诀窍。</p> <p>现状是风险企业支援由政府进行，沈阳有 3 个风险企业。但是本建议是风险资本一步之前的 TLO 的培养为目的，这与沈阳市政府的想法一致。</p>					

## 具体实施对策

在沈阳有关 TLO 的活动相当活跃并且取得更大成果，就下面所示 TLO 活动产业化支援项目中带网表示的项目叙述建议。

### (1) 通过信息网向海外介绍

招聘沈阳市内或国外中国人学者举办交流·交易会，主要研究所的展示会等活动广泛。今后力求通过包括日本在内的国际交流扩大商机。为此，交易会之前的充分利用网络进行事前准备的阶段是必要的。完善于这一次建设的面向中小企业网络中所登载的日本技术市场、JETRO 的数据相对应的中国信息，中方迅速积极地进行发信是必要的。沈阳企业对此网络的利用上一定不能落后于其他地区感兴趣的民间企业。

### (2) 技术交流·交易的国际化

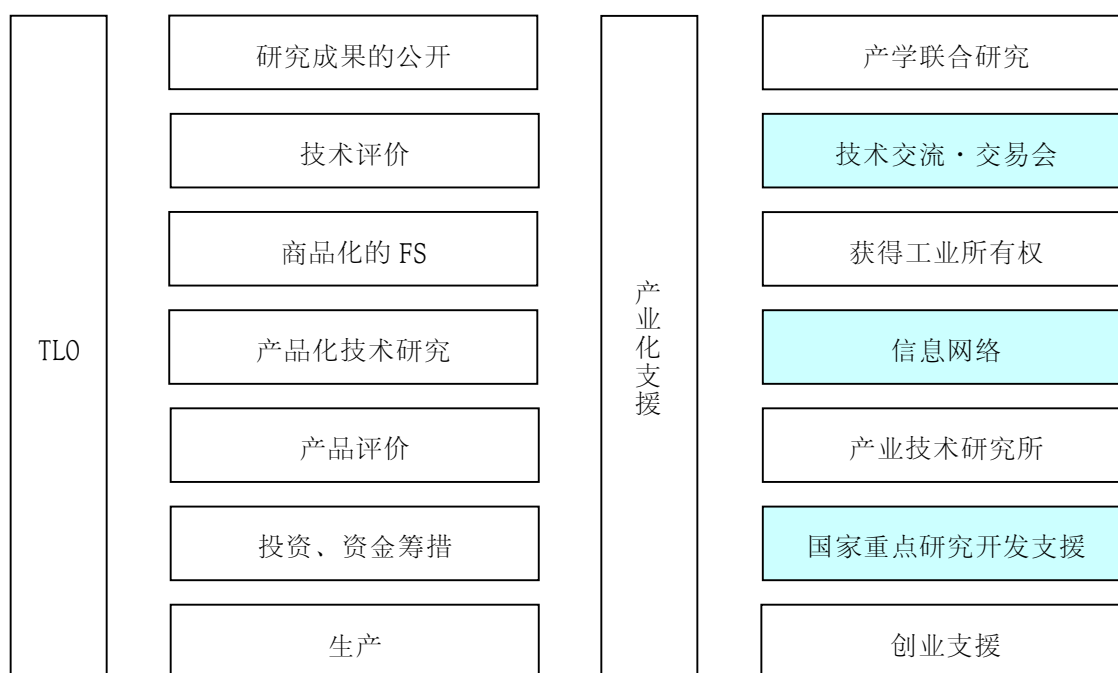
通过政府或者民间团体进行交流。充分利用学会的国际会议。作为日本的实例 bitvalley(<http://www.Bitvalley.org/>)是在东京的网络风险社区，由 1500 人的中小企业会员组成。以这样的民间基础，特别是在年轻企业家的活性化上很有效。

其他如不同行业间交流会也能够创造信息交换机会和创造商机。

### (3) 提出题目

现状是高风险·回报的 VB 从中国的 VC 环境来看还时期尚早。在传统产业中应用高新技术，中国独到领域(制药、原材料)、计算机软件领域中寻找题目。

关于产业化技术的水平提高将在另外行动计划中提出建议。



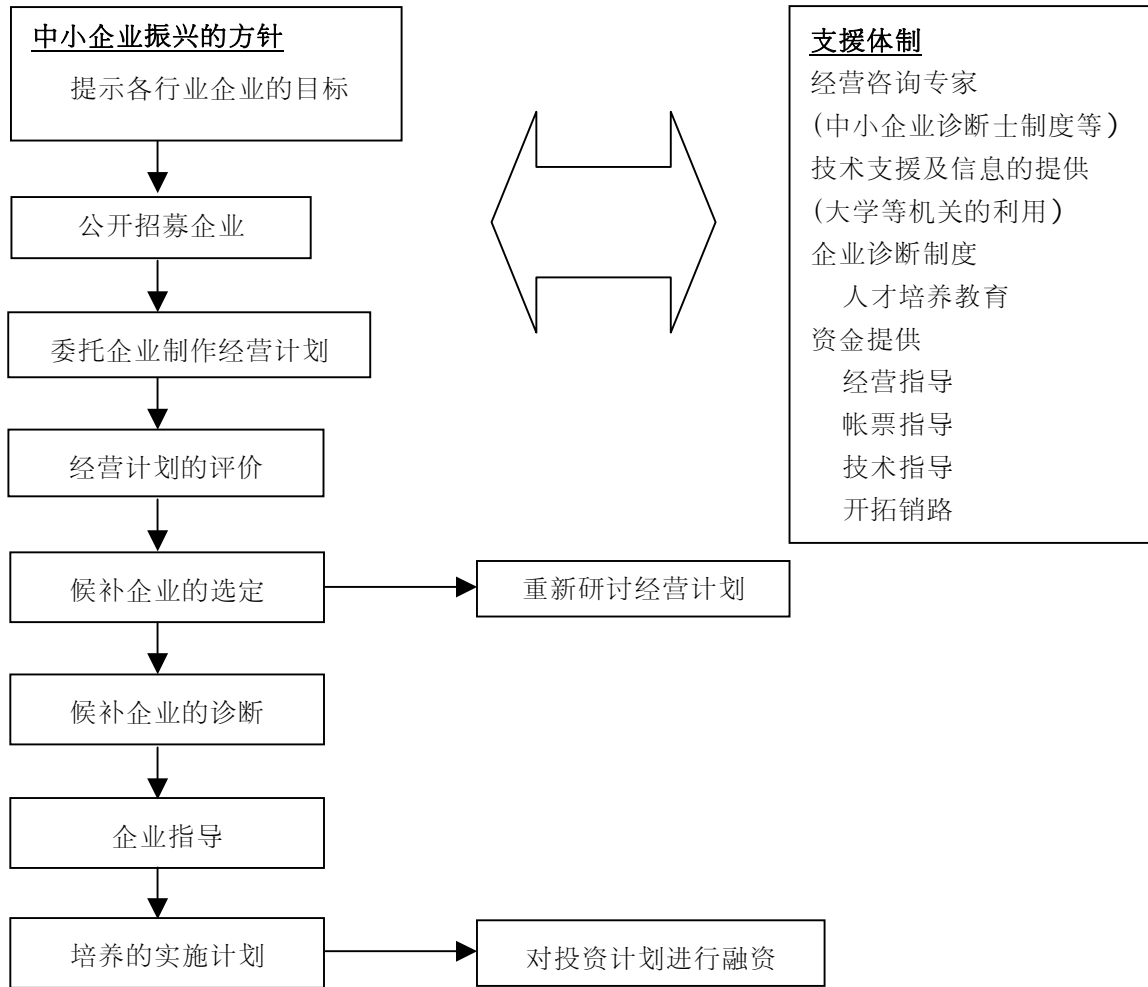
4-2	产业技术研究所的设置				
<p>建议的目的</p> <p>(1) 对中小企业的技术水平的提高和产品开发方面的支援</p> <p>(2) 促进技术开发和产品开发方面的产官学联合</p> <p>(3) 各行业加以深化技术开发，建立数据库</p> <p>(4) 以研究所为中心对中小企业开展综合性技术支援</p>					
<p>建议的内容</p> <p>(1) 做为市政府机构设置技术开发研究所，以它为核心进行中小企业的技术支援。也可以把现有的研究所改组来充当，或官民合作的组织方式也可以。与沈阳市正在研究的「面向中小企业的产品开发实验基地」设想比较接近。</p> <p>(2) 业务内容：中小企业经营者的技术咨询、专家的派遣、开发题目的设定、与各研究机构的联合、共同研究、讲习会、实验的受托、检查、信息的提供。</p> <p>(3) 生产率的测定</p> <p>(4) 为消费者进行商品评价试验</p> <p>(5) 针对中小企业的专利的获得、专利的流通、对事业化的支援、技术交流、展示会等，从开发至事业化的支援也实施。</p>					
期待的效果	<p>(1) 促进中小企业的技术开发</p> <p>(2) 面临技术支援，统一及重点化关联组织</p> <p>(3) 积蓄技术数据库</p>				
实施时可预料到的问题	<p>(1) 与现有组织的关系</p> <p>(2) 预算以及人才、场地、设施</p> <p>(3) 事业内容的精选</p>				
预算	根据事业内容分阶段地投资。仅可能利用现有的设施以减轻预算。如果可能的话，市政府也负担费用。				
时间计划	短期	中期	长期	关联部门	市科委有自己的设施。因此将以经贸委为中心来实施。也能考虑机械、电子等分行业建设。
		○			
<p>建议的根据</p> <p>通过对 100 户企业的调查、诊断结果判明沈阳市的几乎所有中小企业没有技术开发、产品开发所需资金和人才。另外沈阳市有 100 以上的专门技术研究所，但是研究成果的商业化是瓶颈。</p> <p>本中心是研究实施沈阳市战略性产业发展事业的机构的同时，也是一种经营者能够在身边咨询、利用的服务机构。与经营支援并立的技术支援中心。</p> <p>在日本东京都和神奈川县有产业技术研究所的模型。</p>					

5-1	沈阳市优良中小企业的诊断				
<p>建议的目的</p> <p>(1) 培养能够自主经营的企业</p> <p>(3) 培养被外资企业评价为有魅力的企业</p> <p>建议内容</p> <p>(1) 中小企业振兴方针 各不同行业分别提示企业目标、提供行业信息</p> <p>(2) 公开招募企业</p> <p>(3) 候补企业的选定</p> <p>(4) 企业诊断·评价</p> <p>(5) 企业支援：技术、融资斡旋</p>					
期待的效果	<p>(1) 优良企业的进一步发展</p> <p>(2) 救援如果努力便可生存的企业</p>				
实施时可预料到的问题	确保进行诊断·指导的政府职员、民间咨询专家（数量及质量）				
预算	人才资源比较少的物资更有必要 需要确保政府的预算				
时间计划	短期	中期	长期	关联部门	中小企业处、中小企业服务中心（经贸委、科委、工商联）、当地咨询公司、国际协助支援机构
	○	○			
<p>建议的根据</p> <p>沈阳市中小企业的基本问题点是对世界先进水平的企业了解的太少。为此经营方针·目标不明确，所以所有部门都产生停滞。在这次的访问企业，或示范企业的一部分中，若今后继续指导的话，也会有很有希望的企业。公开招募的话，也可能挖掘其他有希望的企业。</p> <p>本项目力求淘汰经营状况恶劣无恢复希望的企业，让优良企业发挥牵引作用，达到中小企业活性化。在沈阳虽属优良企业，但从国际水平上看，改善的余地很多。</p> <p>指导企业改善极其重要，引进能够适应市场急速变化的柔性生产方式非常重要。为此若干日本专家的指导是非常有效的。</p> <p>本项目将欧洲周边国家例如葡萄牙、北非诸国为加盟 EU 提高产业水平而引进的国家项目做参考。调查团以支援此项目的经验为基础提出建议。</p>					



具体实施的方策

项目的概念和进行方法



(1) 设置推进事务局

例如 2 年为期限中小企业处另外新设置项目机构。

(2) 公开招募并评价之后选定企业。

评价的目标是优良企业或在若干支援下能够达到优良的企业。

(3) 企业负担诊断费用。

(4) 资金援助为投资额的一部分，政府的负担主要是技术援助费用。

技术援助 70% 投资 30%。

(5) 企业诊断、指导充分利用市内民间咨询公司。

有必要的话使用少人数的外国专家(也包括日本)。指导内容参照上述图。

5-2	以市场营销为基础的中小企业培养支援对策				
建议的目的					
明确中小企业的的目标，力求不同行业中小企业的发展					
建议的内容					
以市中小企业处为主 分别行业进行零部件 调查	调查内容				
	以外资企业, 国有大型 为对象。民营企业中的 企业也作为对象。	零部件一览表的制作	规格、数量、现状的制 作部门、供货方的区 分、企业的方针		
↓					
沈阳市中小企业培养 方针	以调查资料为基础描绘将要进行培养中小企业的规模、企业数、市场规 模。				
↓					
沈阳中小企业的调查	按零部件类别进行中 小企业的调查	企业数、规模、设备、技术能力、不足资源的现 状掌握			
↓					
具体的中小企业培养 计划	分别年度培养计划 行业、企业数、工作 量的目标设定	技术支援、经营支援、预算化			
期待的效果	- 特别是通过彼此比较，确认自家企业的位置所在，培养能够产生优势的中小 企业。 - 明确中小企业的的目标，确保中小企业的订单量和争取获得流入市外的工作。				
实施时可预料到的 问题	确保对行业调查、中小企业产品及生产条件进行调查建议的政府职员、民间 咨询专家(数量和质量)、走直线领导道路政府机关的势力范围意识。				
预算	- 人才力量比较少的物资更有必要 - 有必要确保政府的预算				
时间计划	短期	中期	长期	关联部门	中小企业处、中小企业服务中心(经贸 委、科委、工商联)、各办公室、当地咨 询公司、国际协助支援机构
	○	○			
建议的根据					
<p>沈阳市的中小企业没有充分理解从计划经济向市场经济的转换。因此，中小企业不能把握市场的要求，市场营销动向，成长行业的需求。这是由于企业的</p> <p>(1) 市场、商品评价能力</p> <p>(2) 产品开发能力</p> <p>(3) 企业适应市场变化的能力</p> <p>薄弱所导致。因此重点放在市场营销的中小企业培养认为是有效的。</p>					

5-3		中小企业经营者培训示范中心的设置及运营				
<p>建议的目的</p> <p>(1) 设置培养中小企业经营者的专业培训示范中心,使其成为培养人才的支柱</p> <p>(2) 将其中心做为培养中小企业诊断士及企业经营者和管理人员的教育培训基地</p> <p>(3) 使该中心发展与将来设立中小企业专门的大学相联</p> <p>(4) 增加中小企业诊断士的应试补习学校及受托指导人才培训的民营教育机构</p>						
<p>建议的内容</p> <p>(1) 将该示范中心设置在市经贸委的经济管理干部培训中心内。</p> <p>(2) 该中心内也开设中小企业诊断士的培养课程,使其成为培养示范实例</p> <p>(3) 该中心的受训课程考虑到经营者的繁忙,也开设周六周日和夜间班</p> <p>(4) 调查中小企业的教育需求,实施经营者和管理者所需要的培训</p> <p>(5) 也采用以解决经营实例问题为目的的小组讨论形式。</p> <p>(6) 逐步将示范培训中心的运营委托给民间企业,增加民营教育机构</p>						
期待的效果		<p>(1) 该中心在最初的 1-2 年间有效地培养中小企业诊断士,使培养指导者不断涌现于社会,为诊断士制度的确立做贡献。</p> <p>(2) 与上同时并行不分民营、国有对中小企业的经营者和管理者,实施适合教育需要的培训,以此贡献于经营改善。</p>				
实施时可预料到的问题		该中心开设初期有必要聘请具有丰富经验的发达国家等的专家,为此也有必要进行预算措施等与行政方面的交涉。				
预算		最初 1-2 年,由于上述理由会出现预算规模膨胀,而从中期来看预算负担并不那么大。但是,在大学的建设费成为必要之时预算规模会加大,之后,成为中等规模。				
时间计划		短期	中期	长期	关联部门	中小企业处、经贸委培训处、劳动局、生产力促进中心、民发委、乡企局教育培训处、工商联、人才市场
		○	○	○		
<p>建议的根据</p> <p>沈阳市还没有培养中小企业经营者的专业培训中心。没有中小企业专门的教育场所,市政府无法开展在人才培养方面对中小企业的支援。</p> <p>首先设置该中心,教育场所可以利用现有的设施。但是,最初就引进电脑等教育工具是必要的。</p> <p>设置该示范中心进行培训的最大理由是,培养中小企业的经营者。中小企业的人才培养中最重要的是,经营者的培养。经营者的培养成功的话,下面管理人员、一般职工的教育培训将会比较容易。</p> <p>中小企业诊断士的培养、也可以说是造就企业经营者的手段。因此、针对中小企业经营者和管理者的教育内容与中小企业诊断士的培养讲座内容,在开始的 1-2 年间即使完全相同也无妨碍、从教育方面上此方式是更有效的。</p> <p>一方面,即使是最初的 1-2 年,也可采用培养中小企业诊断士的同时,另外有计划地对经营者和管理者进行适应教育需要调查结果的培训等方法。但是中小企业经营者日常繁忙,所以除了平日班以外,也有开设周六周日和夜间班的必要性。另外,也就不得已缺席情况下的录像听讲也进行研究。同时也编写空闲时随时、随地可以进行自主学习用的函授教育教材。听讲者的招募,通过中小企业支援网络的招募主页和广泛分发招募传单,以到达先后为序报名达到定员时截止。关于学费负担补助一部分,也允许长期分期付款。</p>						

5-4	充分利用中小企业诊断士制度进行经营管理者的培养					
建议的目的						
<p>(1) 引进中小企业诊断士的考试制度,将中小企业经营系统性学习变为可能</p> <p>(2) 确立国家资格这一社会地位成为自主学习动机的中小企业诊断士制度</p> <p>(3) 不仅是经营者,还让职工和行政职员等也允许参加考试,来促进人才开发</p> <p>(4) 将来,将中小企业诊断士的考试指导机关改成民营,提高其社会的认识度。</p>						
建议的内容						
<p>(1) 充分利用中小企业诊断士的考试制度,实施企业经营者和管理人员的教育培训</p> <p>(2) 对考试合格者,给予认定中小企业诊断士的国家资格来确立其社会地位</p> <p>(3) 为使能够自发学习,设法编写函授教育用的中小企业诊断士的教材</p> <p>(4) 也引进利用中小企业支援信息网的中小企业诊断士函授教育</p>						
期待的效果		<p>(1) 中小企业诊断士的考试制度,能够进行中小企业经营的系统性学习,所以中小企业指导员的培养和经营者的培训可同时进行</p> <p>(2) 中小企业诊断士获国家资格,并其社会地位被承认的话,报考人员增加,社会上会辈出更多的中小企业指导员。</p>				
实施时可预料到的问题		此项制度开始当初,中小企业诊断士的培养指导者是必要的,应该从日本等聘请具有丰富经验的专家。为此其预算措施等与行政方面的交涉是必要的。				
预算		开始当初 1-2 年,由于上述理由预算规模会出现膨胀,而进入中期,也运用函授教育的话,预算负担比较轻。				
时间计划		短期	中期	长期	关联部门	中小企业处、经贸委教育处、劳动局、生产力促进中心、民发委、乡企局教育培训处、工商联、人才市场
		○	○			
建议的根据						
<p>此项建议的目的是,将以往在国有大型企业的经营者和管理者中进行的「MBA 式教育指导」改变成符合中小企业实际情况的教育内容。在沈阳市为能在短期内,尽可能多数培养响应市场经济的中小企业经营者,引进并充分利用中小企业诊断士的考试制度。科目构成的例子为,市场营销、经营管理、财务管理、生产管理、人事管理、企业诊断、中小企业对策、电脑知识等。</p> <p>将中小企业诊断士作为中小企业指导员的国家资格加以承认,确定其社会地位,提高社会的认识度,让更多的沈阳市民理解中小企业的经营。</p> <p>一般来说理想的中小企业经营者,具有企业经营的经验,但在沈阳市大多数经营者都出身于国有企业,民营企业的经营经验者还很少。</p> <p>但是,在国有企业的经营方法和市场经济下的民营企业的经营方法上存在很多不同之处。国有企业的经营经验者原封不动利用以往经验,去适应加入 WTO 后的市场经济,事实上是不可能的。</p> <p>因此,与其说发挥过去的经营经验,不如重新培养能充分响应市场经济的企业家更具有现实意义、更有大的必要性。将培养对象的范围扩大为国有企业的经营经验者、民营企业经营者、企业职工、行政职员、大学讲师、学生、失业者等,由此大力促进人才开发。</p> <p>中小企业的经营,以响应市场变化的创意决定胜负,在社会上广泛挖掘具有此才能的人才也是市政府的工作。为此,中小企业诊断士的应试资格,应将降至初中毕业以上。</p>						

5-5	建立响应价值变化的人才介绍数据库				
<p>建议的目的</p> <p>(1) 目前的人才登录项目僵硬化，重新研究此基准来促进人才开发。</p> <p>(2) 今后将评价的重点从过去的高级·中级等价值基准，转向为今后能够做什么。</p> <p>(3) 促进根据业务的繁闲机动灵活地能提供劳动力的人才派遣业的扶植。</p> <p>(4) 通过人才介绍数据库的有效利用提高劳动力的供需调整能力,以促进人才的有效利用。</p>					
<p>建议的内容</p> <p>(1) 转换目前的人才登录项目中,不能适应最近的价值观变化的部分。</p> <p>(2) 比起过去的价值基准,更重视这半年做了什么、专业是什么并做自我申报。</p> <p>(3) 建立与人才市场具有的现有人才数据库所不同的能响应价值变化的新人才数据库。</p> <p>(4) 任何市民在哪里,都能在中小企业支援网络上进行人才登录。</p> <p>(5) 任何市民都可以检索,最初由行政部门来管理公开信息和录用手续。</p> <p>(6) 逐步将此数据库的运营管理和招募录用管理委托给民间,扶植人才派遣市场。</p>					
期待的效果	<p>(1) 中小企业需要的是不仅具有以往的丰富经验,也能响应市场变化的人才「响应价值变化的人才数据库」将起很大作用。</p> <p>(2) 引进能够根据业务的繁闲机动灵活地进行劳动力供给调整的人才派遣系统,促进经营效率的提高和人才的有效利用。</p>				
实施时可预料到的问题	沈阳市的乡镇企业由于户口管理上的限制,无法利用人才市场进行录用。缓和人才的有效利用上的限制也将会必要。				
预算	人才登录项目制作时的软件制作费和输入数据的人工费等另外需要,预算负担是中小企业支援信息网预算中的一部分。				
时间计划	短期	中期	长期	关联部门	中小企业处、经贸委教育处、劳动局、生产力促进中心、民发委、乡企局教育培训处、工商联、人才市场
	○	○			
<p>建议的根据</p> <p>中小企业的经营以响应市场变化的创意决定胜负,广泛挖掘具有这种才能的人才才是市政府的工作。建议5的内容跨渡短期和中期。短期性的是有效挖掘符合最近中小企业需要的人才,转换人才市场的人才登录项目中,不适应当今价值观变化的部分。</p> <p>特别重要的是,比起所谓高级·中级等过去的价值基准,应该重视「这半年间,做了什么,自己的专业是什么」,并做自我申报。虽然对自我申报的登录内容做审查,但基本上尊重自我申报的内容。人才介绍的责任,当初由行政担当者来负责,但逐步将此业务委托给民间,委托给人才派遣公司能够细致周到地满足供求双方的需要。</p> <p>做为中期性的建议,是扶植人才派遣市场。从目前世界范围的雇用管理趋势上看,终身雇用制已成过去,雇用形态也只不过是合同的一种。</p> <p>特别是对中小企业来说,有超出必要以上的职工成为巨大负担。它也将妨碍经营效率的提高和经营的改善。</p> <p>今后,伴随着市场经济的发展,沈阳市的中小企业也必然日益需要能根据业务之忙闲调整雇用的「人才派遣系统」。通过比以往更加紧密而有效的劳动力的供需吻合,促进人才的有效利用。此「响应价值变化的人才数据库」是将其实现可能的一个契机。</p>					

6-1	为培养优良中小企业的经营 / 财务进修课程				
<p>建议的目的</p> <p>(1) 通过中小企业的经营·财务改革提高评价等级</p> <p>(2) 提高中小企业信用担保中心的顾客服务水平</p> <p>(3) 扩大银行的中小企业融资</p> <p>(4) 确立大量培养优良中小企业的诀窍</p>					
<p>建议的内容</p> <p>(1) 将先进的经营·财务改革手法「EVA：现金流量经营」扎根于当地的中小企业。</p> <p>(2) 银行、信用担保中心、行政、民间企业团体在各自不同的立场上支援进修。</p> <p>(3) 每年 60 户、五年间培养 300 户优良中小企业，以「沈阳小龙 300」闻名于世。</p> <p>(4) 向银行、信用担保中心推荐改革有显著成绩的企业，支援这些企业能获得贷款。另外对特别优秀企业另行提供补助金。</p>					
所期待的效 果	<p>(1) 增加等级上位中小企业的数量</p> <p>(2) 增加信用担保对象企业的数量</p> <p>(3) 增加银行的中小企业融资件数</p> <p>(4) 改善当地中小企业的全体信用形象</p>				
实施中可预 料到的问题	<p>(1) 培养能够进行指导·协调的中国人专家需要时间</p> <p>(2) 为了企业改革有强化最高领导权限的必要(国有企业)</p> <p>(3) 对与以往不同的企业文化进行抵抗的价值观(国有企业)</p> <p>(4) 有关人员间的费用分担上形成一致意见</p>				
预算	是重要课题，政府负担一部分				
日程	短期	中期	长期	关联部门	中小企业处、中小企业信用担保中心、协作银行、工商联、中小企业联合会(第十五计划中起步)
		○			
<p>建议的根据</p> <p>为缓和对中小企业融资的限制，金融机构、信用担保机构、中小企业三方各自做出不同努力的同时，建立资金贷方、信用担保出方、资金·信用借方之间保持平衡的金融交易关系是非常必要的。</p> <p>在沈阳，金融机构的中小企业融资困难和中小企业的资金筹措困难矛盾深刻。目前最有必要的对策是，为克服作为阻碍顺利进行中小企业融资主要原因的信用不足、收益性低、损伤的企业财务等，对中小企业的自主努力做有效支援。</p> <p>随着中小企业信用担保中心业务的开展，银行和中小企业信用担保中心的协作也有了开端，在不久的将来，由于复数中小企业信用担保中心的创设、当地股份制银行的起步，这一倾向将更进一步地向前发展。另外，在中小企业处的协调下，少数实施机构开始提供支援服务。这样中小企业资金筹措的外部环境毫无疑问地向着改善方向发展。</p> <p>但是，中小企业自身的经营和财务体质保持现状不变的话，不能提高对策的成果。如果不迅速采取果断措施推进中小企业的改革培养一定数量的优良企业的话，将出现放贷对象企业不足的危险。这是即便引进先进的经营·财务方法，也要尽早培养一定数量优良中小企业的根据。此项目的成功不仅给资信方面带来利益，也与当地经济的发展和雇用的增加紧密相连。因其处于中小企业金融最重点对策这一位置上所以建议实施。</p>					

## 具体实施方策

2001 年首先做为试验项目，开发现金流量经营支援 Web 系统，向担当机构沈阳市中小企业信用担保中心进行了技术转让。关于此系统，所有中小企业可以自发地免费利用，同时，金融机构和其他中小企业信用担保中心等可以作为中小企业用户服务的一环加以利用。实际上已被大连、鞍山两市的中小企业信用担保中心和协作银行等利用。认为今后也将被大东区等广泛利用。

接着应该进行的是加大具有战略性的现金流量经营的强烈影响。为此，在现金流量经营的实践中设定在 2002 年以后的 5 年间，培养 300 家的数值目标。

此目标的达成通过对中小企业最高领导进行经营 / 财务进修来完成。凭现状不能把握实施进修企业中能成为优良中小企业的比率，所以第一年度计划 60 家企业进修。

60 家企业，通过自荐或区的推荐以严格基准选定应招企业。竞争要避免，在收益性、财务体质、会计透明性上均居前列的话才能参加进修。即，此进修实质上是为了优良企业通过体质改善更进一步成为超优良企业的进修。听讲者的诱因是银行、中小企业信用担保中心一定为这些企业提供必要的流动资金贷款或提供担保。进修是以学有所用为前提条件，课程安排是以企业经营和资金筹措为题目的讲座做为中心，列入部分考察内容。另外，考虑到企业领导的繁忙，探讨授课时间每周一次每次半天，2 个月或 3 个月结业这样一个反复课程。

师资队伍由处于实务性立场上，负责高度责任活动、具有很高评价的人物构成。让听课者满足的师资队伍及题目候补例示如下。

讲师队伍例	题目例
股份制银行的分行长或中小企业融资负责人	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 行对中小企业评价的要点(重视现金流量的理由)</li> <li>- 借款中小企业的地区比较(沈阳中小企业的特征和课题)</li> </ul>
当地上市企业的最高领导或财务负责人	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 企业发展和财务战略</li> <li>- 加入 WTO 和企业战略</li> </ul>
接受世行贷款企业的最高领导或财务负责人	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 企业的强化资金筹措能力的战略</li> <li>- 偿还借款计划的要点</li> </ul>
中小企业信用担保中心最高领导或审查部长	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 中小企业信用担保中心的企业评价的要点</li> <li>- 信用担保活用成功案例研究</li> </ul>
内外的审计法人	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 中小企业财务会的课题</li> <li>- 现金流量经营成功案例研究</li> </ul>

关于考察课程，策划考察当地中小企业经营者日常不能访问的当地高新技术工业园区，考察国内先进地区，根据情况考虑安排海外考察。事务局由沈阳市中小企业信用担保中心担当，与协作银行及区级中小企业信用担保中心、经济团体、市经济贸易委员会(中小企业处)合作使课程获得成功。通过总结第一年度事业进展，决定下一年度以后的规模和课程安排。

6-2	信用担保制度的合理化				
<p>建议的目的</p> <p>(1) 现有信用担保中心的规模的合理化</p> <p>(2) 县级信用担保中心的建立和试行</p>					
<p>建议的内容</p> <p>(1) 扩大现有信用担保基金的规模, 并增加协作银行数量。</p> <p>(2) 建立县区级信用担保中心, 把握与银行的协作及中心的运营课题</p> <p>(3) 研究通过各担保中心的联合来提高审查机能和企业信息数据库的建立方法等</p>					
期待的效果	<p>(1) 提高信用担保中心本身的信用力。由此容易得到银行的协助</p> <p>(2) 私营企业将容易得到信用担保</p> <p>(3) 增加银行对中小企业的融资件数</p>				
实施时可预料到的问题	<p>(1) 有由于财政困难而限制规模扩大的可能性。</p> <p>(2) 企业审查及担保评价的专家不足, 恐怕不能充分进行顾客开拓。</p> <p>(3) 各信用担保中心的业务扩大速度慢, 基金的黑字经营有可能困难。</p>				
预算	需要有比较充裕的预算				
时间计划	短期	中期	长期	关联部门	市财政局、中小企业处、市中小企业信用担保中心、协作银行、工商联、区(县)
	○	○			
<p>建议的根据</p> <p>为了缓和中小企业融资方面的限制, 金融机关、信用担保机关、中小企业三者各自努力的同时, 建立资金的贷方、信用担保的出方、资金·信用的借方之间保持平衡的金融交易关系是非常必要的。</p> <p>以补充中小企业信用不足为目的, 2000年8月刚起步的沈阳市中小企业信用担保中心的基金规模为3000万元, 此规模能否圆满担当风险负担, 协作银行的不安呼声也有。为使信用担保制度的存在得以信任, 首先拿出有基金能确实扩大的证据, 有将从「试验阶段」转变这一计划明确化的必要。</p> <p>经济贸易委员会已提出设立县区级信用担保中心的设想, 但是小规模的可能性大。此中心从「试验」的定位而出发, 探索运营上的课题。</p> <p>信用担保中心是还没有完全理解掌握信用这一概念的中小企业实地学习其有关知识的最合适的场所, 建议有关人员加大力度力求其不断充实。</p>					



6-3	资金供给渠道的增强及长期资金供给					
<p>建议的目的</p> <p>(1) 增加股份制银行对中小企业的贷款</p> <p>(2) 建立能响应长期贷款需要的体制</p> <p>(3) 提高中小企业的资金效率</p>						
<p>建议的内容</p> <p>(1) 招揽所有银行的分行、支行到沈阳。</p> <p>(2) 在当地建立股份制银行。</p> <p>(3) 国家建立「中小企业发展银行」(暂称)时, 尽快速度招揽其分行到沈阳。</p>						
期待的效果		<p>(1) 市场经济化金融实务比较发展的股份制银行将增加对中小企业的贷款。</p> <p>(2) 中小企业将获得长期贷款, 以促进现代化设备投资。</p> <p>(3) 成长高潮期也能由银行贷款成长资金。</p>				
实施时可预料到的问题		<p>(1) 本项原则上讲是受银行的政策所左右, 当地经济的基础将成为招揽的前提。</p> <p>(2) 具有能够获得中期贷款的高信用的中小企业也许不多。</p>				
预算		需要有某种程度的预算				
时间计划		短期	中期	长期	关联部门	中国人民银行、沈阳市、当地有力企业集团
		○	○			
<p>建议的根据</p> <p>为了缓和中小企业融资方面的限制, 金融机关、信用担保机关、中小企业三者各自努力的同时, 建立资金的贷方、信用保证的出方、资金·信用的借方之间保持平衡的金融交易关系是非常必要的。</p> <p>股份制银行作为市场经济化中的金融、中小企业金融的中坚力量不断活跃, 但在沈阳市中小企业贷款领域还停留在很小份额上。10家股份制银行中有6家在沈阳市开设了分行、支行, 可能的话也想招揽其余4家银行。</p> <p>另外, 新闻报导说当地有力企业计划开设股份制银行。当地银行将大多数营业店设在市内, 能期待向当地企业的融资注入力量, 所以是值得欢迎的。</p> <p>另一方面, 据说有在国家创设中小企业的专门金融机关的构想。</p> <p>这些金融机关是否进入当地, 因为是金融当局的政策和各银行的战略决定事项, 沈阳市无法直接参与, 但是招揽活动被认为是可能的。</p> <p>这些银行的进入增加的话, 也能向中小企业提供目前事实上等于没有的长期贷款, 能支援中小企业有生机地朝前发展。建议沈阳市积极招揽银行的活动。</p>						

6-4	关于减轻沈阳市中小企业发展中资金不足的建议					
<p>建议的目的</p> <p>(1) 通过经营·财务改革带来的级别上升来提高企业的信用度</p> <p>(2) 解决多数项目中存在的资金不足</p> <p>(3) 对沈阳市项目的重新研究和新政策</p> <p>(4) 投资基金的具有成效的投资</p> <p>(5) 关于项目及事业计划, 政府部门的投资, 达到能进行严格彻底的可行性研究(F/S)。批准营业许可时, 以相当松弛的 F / S 来批准。F/S 的诀窍的获得与推广是很重要的。</p>						
<p>建议的内容</p> <p>(1) 国有企业的改革之际, 不管将来的可能性如何, 浪费投资过多, 应该探讨更加有效的改革方案。</p> <p>(2) 有为数众多的项目和企业的事业计划, 但以资金不足为理由不能实行。</p> <p>(3) 必须回避重复投资。</p> <p>(4) 将改革显著的企业和预测将来能够取得成功的项目积极地介绍给金融机构。另外还特别为优秀企业和项目另行提供补助金。</p> <p>(5) F/S 的诀窍方面的进修。</p>						
所期待的效果		<p>(1) 增大金融机关对全行业及所有项目的资金供给</p> <p>(2) 通过债务发行, 股票上市筹措资金, VC 的扩大投资等</p> <p>(3) 银行对中小企业融资金数的增加</p> <p>(4) 当地全体中小企业信用形象的改善</p> <p>(5) 沈阳市经济的扩大, 发展</p>				
实施时可预料到的问题		<p>(1) 培养可以进行指导的专家需要时间</p> <p>(2) 为了企业改革有必要强化最高领导的权限(国有企业)</p> <p>(3) 抵抗与以往不同企业文化的价值观(国有企业)</p> <p>(4) 各单位、企业的权益冲突</p>				
预算		某种程度的预算是有必要的				
时间计划		短期	中期	长期	关联部门	各级政府部门及中小企业处、各中小企业信用担保中心、协作银行、工商联、中小企业联合会(第十五计划中起步)、科委
		○	○	○		
<p>建议的根据</p> <p>为缓和对中小企业融资的限制, 金融机关、信用担保机关、中小企业三方各自做出不同努力的同时, 建立资金的贷方、信用担保出方、资金·信用借方三者之间保持平衡的金融交易关系是非常必要的。</p> <p>在沈阳, 金融机构的中小企业融资困难和中小企业的资金筹措困难矛盾深刻。目前最有必要的对策是, 为克服作为阻碍顺利地进行中小企业融资主要原因的信用不足、收益性低、损伤的企业财务等, 对中小企业的自主努力做有效支援。企业事业计划的制定, 项目 F/S 等评价的诀窍的掌握无论如何都是必要的。</p> <p>中小企业自身的经营和财务体质保持现状不变的话, 不能提高对策的成果。如果不迅速采取果断措施推进中小企业的改革, 培养一定数量的优良企业的话, 将有出现融资对象企业不足的危险。这是即使引进先进的经营·财务手法也要尽早培养一定数量优良中小企业的根据。此措施的成功不仅给与资信方面带来利益, 也与当地经济的发展和雇用的增加紧密相连。因其处于中小企业金融最重点对策这一位置上, 所以建议实施。</p>						

7-1	新设以环境保护产业为对象的技术开发、创业基金制度等				
<p>建议的目的</p> <p>环境保护是与人口控制并列为中国的基本国策之一。</p> <p>另一方面，考虑环境保护产业市场时，环境保护政策的动向基本把握决定权。这一点是与其他产业市场最大的不同之处。</p> <p>环境保护从其性质上讲、要求高新技术的开发情况为多。开发，创业都需要时间和成本。即有资金能力又有人才力量的大企业另当别论，中小企业特别是对民营企业来说情况严峻。</p> <p>但一般来讲与大企业相比，中小企业容易随机应变，所以通过驱使信息技术等其开发的速度及效率也有胜于大企业的情况。</p> <p>因此，在实施政府的环境保护政策之际，对拥有技术和积极性的中小企业，制定基金制度等，不分国有，民营公平地对其开发、创业进行实质性的支援，这是最理想的。</p> <p>那样的话，政府环境保护政策的实施成为现实，另外，对拥有技术和热情的中小企业振兴也将大力发挥作用。(本次调查中的「白色污染防治政策」和「民营企业绿环」的关系就属于这一类。)</p>					
<p>建议的内容</p> <p>环境保护产业，中小企业技术开发，创业支援基金的设置</p>					
期待的效果	<p>(1) 环境保护政策的实施更接近于现实，更快实现政策的目的。</p> <p>(2) 增进有关中小企业的技术开发、创业积极性、其结果对中小企业的振兴发挥巨大作用</p>				
实施时可预料到的问题	<p>(1) 对符合条件的中小企业传达此对策的实质有效性。</p> <p>(2) 对符合条件中小企业的技术、积极性、实现性等进行技术上及经济上的验证时的基金等运用方面的咨询专家等的确保(质量和数量)</p> <p>(3) 确保基金等的资金来源</p>				
预算	首先在现有政府预算中设置为此基金的款额				
时间计划	短期	中期	长期	关联部门	经贸委、科委、国际协助支援机构
	○	○			
<p>建议的根据</p> <p>环境保护产业作为行业的历史很浅，另外其中的大企业和中小企业的作用分工不明确。</p> <p>作为环境保护产业整体来看的情况下，根据经贸委环境保护行业办公室讲，在全市共掌握 122 家，其覆盖率是否为 100%不清楚。</p> <p>另外，作为环境保护产业，设定以下五个种类的领域，不能认为对策能具有所有共同性。</p> <p>1999 年上述 120 家企业的产值为 29 亿元、利润 4.2 亿元，与前年相比分别增加 96%、62%。</p> <p>(1) 环境保护设备产品：占环境保护产业全部的 65.7%，为 19.3 亿元，其中污水处理设备占 80%。</p> <p>另外 19.3 亿元中的 14.3 亿元由特环公司所占，和第二位以下的产值相差悬殊，为接近垄断的状态。除尘、脱硫、脱硝等大气关系比较少。</p> <p>(2) 技术服务：产值 0.9 亿元，与前年比是 300%。</p> <p>(3) 综合性利用：4.9 亿元</p> <p>(4) 自然保护：691 万元</p> <p>(5) 低公害及其他：产值为 3.88 亿元，与前年比是 280%。</p> <p>预测上述五个领域的构成今后将发生很大变化，认为中小企业在其中所起的作用越来越重要。</p>					