

第10章

试验项目

第10章 试验项目

10.1 试验项目的目的、选定、制定方案

10.1.1 试验项目的目的

试验项目是从有关沈阳市中小企业振兴扶持政策、措施的重要建议中选择题目，将它进行领航性的实验、试行。为使本次项目不停止于仅是计划、建议，为取得有效成就，特别注意以下几点：

- (1) 在项目的选定、立案、评估的各阶段，为掌握中方需求，以中方为主体进行通过PCM的分析及制定计划。
- (2) 努力实现通过实验项目确认调查团中小企业振兴扶持政策有关建议的效果。
- (3) 为使中方在本次项目结束以后维护、发展中小企业信息网络，注重于技术转让、人才及组织的培养。

10.1.2 实验项目的选定

(1) 选定过程

选定试验项目时充分研究沈阳市所抱有的中小企业振兴扶持的课题、政府方面对待的现状和将来计划以及企业需求等。综合这些问题通过PCM(Project Cycle Management)手法进行分析。根据以上研究结果，选择“面向中小企业信息网络”为试验项目。选定题目时就该信息网络和目前沈阳市经济贸易委员会部分推进的系统以及经济贸易委员会所提示的到2003年以前的整体构想相联接日中双方进行了研究。综合这些内容，双方共同实施PDM(Project Design Matrix，即参与型立案)，制定了计划。

关于以上研究程序和内容，由协议委员会进行研究而达成同意。其程序示于图10.1.1。

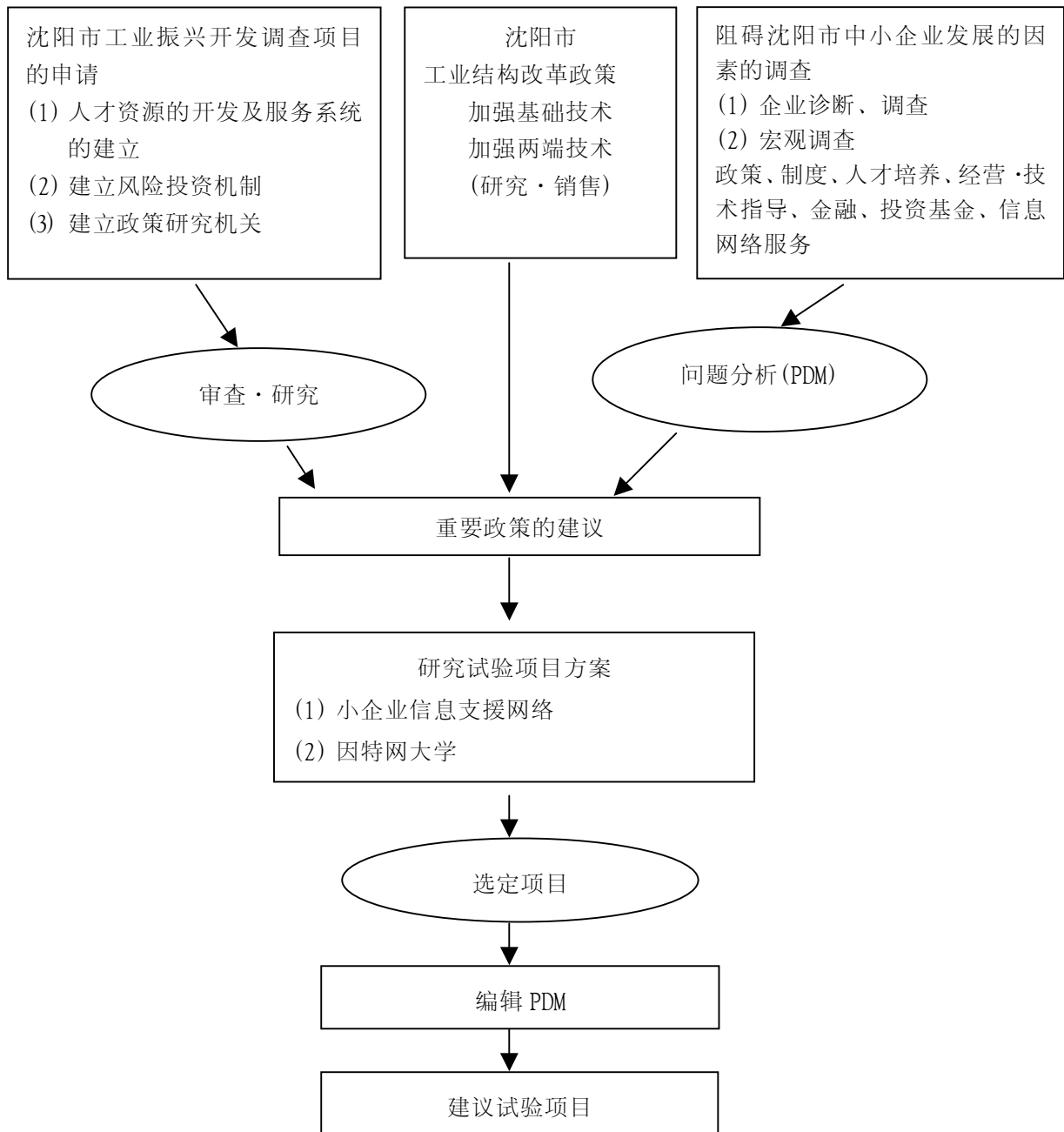


图10.1.1 试验项目选定程序

1) 确认沈阳市工业振兴开发调查项目申请内容

于2000年5月5日由沈阳市人民政府向JICA提出的《沈阳工业振兴调查项目申请书》中提出以下3项要求。选定试验项目以前对该3项确认经济贸易委员会的意见。

a) 开发人才资源，建立服务体系

人才开发属于沈阳市中小企业振兴扶持的最大课题，所以调查团作为试验项目的方案之一而建议，题目为利用信息网络的“因特网大学”，中方以前没有如此思路，

因此受到重视。但该项目需要编辑教材等，在试验项目结束以前的短时间内无法完成，所以作为将来的课题。但是，中小企业信息网络中人才开发，中方认为该项目充分满足了沈阳市所重视的人才资源的开发及服务系统建设的要求。

b) 建立风险投资机制

中方认为该项目在将来很重要，但不是像试验项目那样在短期内争取效果的题目，是一个长期的题目，结论为不把它当作试验项目。双方认为将中小企业信息支援网络当作试验项目，将来能够联接到金融信息网络上，能活用于投资支援。

c) 建立政策研究机构

经贸委表示目前沈阳市没有完善中小企业振兴扶持的具体有效措施，所以希望调查团给与建议，表明设立研究机关不是希望的宗旨。

2) 企业需求

以100户企业为对象实施的问卷调查结果表明，这些中小企业中因特网已相当普及，利用网页的需求较高。以下为例子：

- 通过因特网得到自己产品的在美国销售的采购商，成功地实现了持续出口(在农村的铸件厂)。
- 利用经贸委网站，通过因特网进行销售(工程机械生产厂)。
- 开始B to B商务(食品包装设备生产厂)
- 大东区高新科技中小企业工业开发区里几乎所有的企业都通过网页用照片宣传公司简介及产品。
- 市内50户汽车零部件厂在汽车发展办公室的主导下，以海外交易为目的，将公司投资计划等详细内容登载于网页上。

(2) 通过PCM(Project Cycle Management)手法分析问题

PCM属于国际手法，当初担心是否合适于中国的习惯。因对口单位向调查团提出希望项目管理的重要性，为此建议采用PCM手法，很容易就被接受。于2000年10月24日向有关人员进行了简单说明内容如下：

在本次项目中为何采用 PCM?

PCM 手法由德国设计，在日本是由财团法人国际开发高等教育机构(FASID)开发的。此手法不仅是达到目的，也在宏观观点上进行评估，经济开发机构(ODCE)的开发援助委员会(DAC，即援助国意见调整机关)也推荐此手法。

PCM 是长期以来得以继续实施，是被应用于投入大量人力物力而进行的项目评价手法。本次项目要于 2001 年 8 月份结束的开发调查，从这一角度来看，PCM 手法对本调查不一定是最合适的手法。虽然如此仍然采取 PCM 手法的理由如下：

- (1) 在试验项目的企划、计划阶段，尽量多听取沈阳市经济贸易委员会以及预定参与本项目的机关的意见，重视从多种观点讨论的参与式计划。
- (2) 本次项目由 JICA 另行安排预算，想评估费用投入的有效性(Effectiveness)。
- (3) 本次项目将于 2001 年 8 月份结束，关键是本项目结束以后的持续，即自主发展性(Sustainability)，应在计划制定阶段以及开始阶段确认评估。

实施通过 PCM 的问题分析(2000 年 11 月 22 日)

研究题目：沈阳市中小企业发展的阻碍因素

参加单位：中方：世行办公室、中小企业处、中小企业信用担保中心、技术改造服务中心、工业技术
交流中心、世纪术企业诊断公司 共 8 位

日方：团员 4 名(包括翻译)

结 果：对中方来说，这是初次的经验，并且时间短，但提出共 80 张卡片，其中也指出触及核心的问题。关于问题分析，虽然没有集中题目作更进一步分析的时间，但达到了初期的目的。分类所提出的问题，集中在信息、市场、人才方面(其它为金融、企业管理、政府作用)，由此可见本次项目中选中小企业信息网络为试验项目是妥当的。分类结果示于表 10.1.1。

表10.1.1 PCM中指出的中小企业发展的阻碍因素

问 题	中 文	日 文
资 金	流动资金缺乏	流動資金不足
	资金不足	資金不足
	融资困难	融資困難
	受本市投资环境的限制	市の投資環境の制限を受ける
	融资渠道不畅通	融資困難
	无资金发展	発展のための資金がない
	应收帐款困难	売掛金回収が困難
	从银行或股票市场筹资困难	銀行或いは株式市場からの資金調達が困難
	资金不足	資金の不足
	资金紧缺	資金の不足
人 才	缺乏优秀人材	優秀な人材の不足
	缺乏技术开发人员	技術開発人員の不足
	人材缺乏	人材の不足
	缺乏人材	人材の不足
	人材短缺	人材の不足
	缺乏高素质经营人员	高レベルの経営者の不足
	缺少对中小企业管理人员的培训	中小企業管理者に対する訓練の不足
	缺乏合适的人材	適切な人材が不足
	缺少人力资源的开发	人的資源の開発不足
	缺乏管理人材	管理人材の不足
	管理人员素质不高	管理者のレベルが低い
	无明确的管理组织・职能机构	管理組織の職能機構が不明確
	过渡依靠人材市场	人材市場に頼りすぎ
	缺乏高技术工人	高技術作業者の不足
	缺乏人材招聘方面的努力	人材採用努力不足
	经营者对本行业的专业知识缺乏	経営者が本業に対する知識不足
	缺乏法人代表的个人魅力	法人の代表者が魅力不足
	经营者的文化背景	経営者の学歴が低い
	无法定位自己的位置	自分の位置付けができない
	缺乏下岗职工的再培训	レイオフ者の再教育不足
缺乏人材培养	人材育成の不足	
信 息	中小企业信息不畅	関係機関、ライバルとの情報不足
	信息不灵	情報不足、スムーズではない
	信息不畅通	情報がスムーズに流れていない
	市场信息不畅通	市場情報がスムーズに流れていない
	中小企业信息不灵	中小企業の情報収集が難しい
	缺乏有效的信息	有効な情報が不足
	缺乏收集经营信息	経営情報収集不足
	未即使应用 IT 技术	適時に IT 技術を利用できない

市 场 营 销	销售管理不足	販売管理不足
	开发顾客不足	顧客開拓の不足
	缺乏市场营销专家	マーケティング専門家不足
	缺乏掌握消费动向	消費動向把握不足
	缺乏掌握市场动向	市場動向把握不足
	缺乏和科研所的合作	研究機関との協力が不足
	无固定的大型客户	固定の大顧客がない
	无法同国外厂商竞争	海外の同業者と競争できない
	无确定的产品	確定した製品がない
	销售管理不足	販売管理不足
	开发顾客不足	顧客開拓の不足
	缺乏具竞争力的技术	競争力ある技術が欠けている
	无能力开发自己产品市场	自社製品の市場開拓能力がない
	缺少好的项目	良い製品がない
	市场问题	市場の問題
	没有在上世界能流通的产品	世界に通じる商品がない
经 营 管 理	没有长远的发展计划	企業の長期的な発展計画がない
	无发展战略・计划	発展戦略、計画がない
	对企业发展・市场无预见	企業の発展、市場に対し予測がない
	缺乏企业文化・凝集力	企業文化、求心力が不足
	经营者的视野和心态	経営者の視野と心の持ち方（国有の場合任期）
	没有先进的企业文化	先進的な企業文化がない
	有效的合作伙伴(外国)	有効な協力パートナーがない（外国）
	与国外人员的交流少	海外との人的交流が少ない
	缺少国际合作渠道	国際合作のルートが不足
	质量管理方法落后	品質管理方法が遅れる
	技术・设备落后	技術・設備が遅れる
	缺乏生产管理技术	生産管理技術不足
	未建立岗位责任制	持ち場責任制が未構築
	缺乏激励机制	賞罰の仕組みが不足
管理水平低	管理レベルが低い	
社会制度・政策	政府重视不够	政府の重視が足りない
	政府关心少	政府の関心が少ない
	经营权与产权不分开	経営権と所有権が分離していない
	机制的问题	仕組みの問題
	大锅饭	親方五星紅旗
	没有先进的企业制度	先進的な企業制度がない
	中小企业缺乏援助机构・咨询・技术・管理・担保等	中小企業向けの支援機構、コンサルティング、技術、管理、信用保証などが不足
	中小企业管理机构不适应	中小企業管理機構が不適応
	与国际企业合作机会少	海外企業との提携チャンスが少ない
	没有龙头企业	リーディング企業がない
	娱乐少	娯楽が少ない

10.1.1.3 制定试验项目方案

试验项目的主要题目是首先建立信息网络，调查团与经贸委信息中心多次进行了协商。在此协商过程中，于2001年11月开通了经贸委面向企业的信息网络。经贸委原来就计划追加开发面向中小企业的信息网络，作为该网络的一个部分。因此，试验项目为实现这一构想而接受，同意由日中合作建设面向中小企业的信息网络。图10.1.2在对中方原案上追加试验项目的示意图。

(1) 编辑PDM-1(Project Design Matrix)

调查团和经济贸易委员会的构想成熟时，编辑PDM。

日期：2000年11月29日(三) 10:00 - 12:15

地点：沈阳市世界银行融资工业项目办公室

参加单位：【中方】沈阳市世界银行融资工业项目办公室、沈阳市中小企业处、沈阳经济技术服务中心总经理、沈阳市信息中心、沈阳市经济贸易委员会经济结构调整处、沈阳市当地咨询公司、各代表及业务员，共9名

【日方】调查团团员5名(包括翻译)

实施情况：因时间有限，在能做到的范围内进行编辑。

因时间有限，没能在时间内处理所有的PDM因素，只在能做到的范围内进行编辑。

几种PDM因素中，当天处理的内容包括上位目标、项目目标、成果、活动、指标、评估数据获取手段，余下的外部条件、前提、投入要以后编辑。

1) 上位目标、项目目标

中方提出3-4时总结所有参加人员意见而将上位目标定为“振兴扶持沈阳市中小企业”。另一方面，关于项目目标，提出以下5点，没能归纳为1点，不得不将其并列：

- a) 让用户理解网络的重要性，加强企业信息和其利用手段。
- b) 通过信息网络的实现，政府加强对中小企业的指导和服务。
- c) 建立信息网络，提出中小企业改善的建议。
- d) 关于中小企业网上信息的取得，政府给与具体支持。
- e) 建立信息网络。

2) 成果

为达到项目目标，将一定要实现的目标称为“成果”，对成果提出的意见可分为以下两类：

a) “作为成果推进信息化”

“实现中小企业管理及市场营运的信息化”、“提高中小企业者对外部信息的理解”、“改善中小企业信息途径”、“增加有关企业各类信息”

b) “其它应实现成果”

“网络上的中小企业网页、网站登载量明显提高”、“提高中小企业技术水平”、“实现网络上的交易(电子商务)”

3) 活动

为实现项目成果对“投入合作活动”的有关意见也分为以下两类：

a) 推进信息化的人员、资金、器材投入活动

“信息网络所需要软件的开发，硬件的增加”、“加强中小企业人才的培养”、“实现信息网络”、“增加中小企业所需要的各种信息”、“加强人员培训”、“加强人才培养”

b) 其它的投入合作活动

“建立信息中心”、“通过因特网，提高向企业的信息咨询服务以及诊断服务”，“编辑世界、日本经营信息菜单图像”

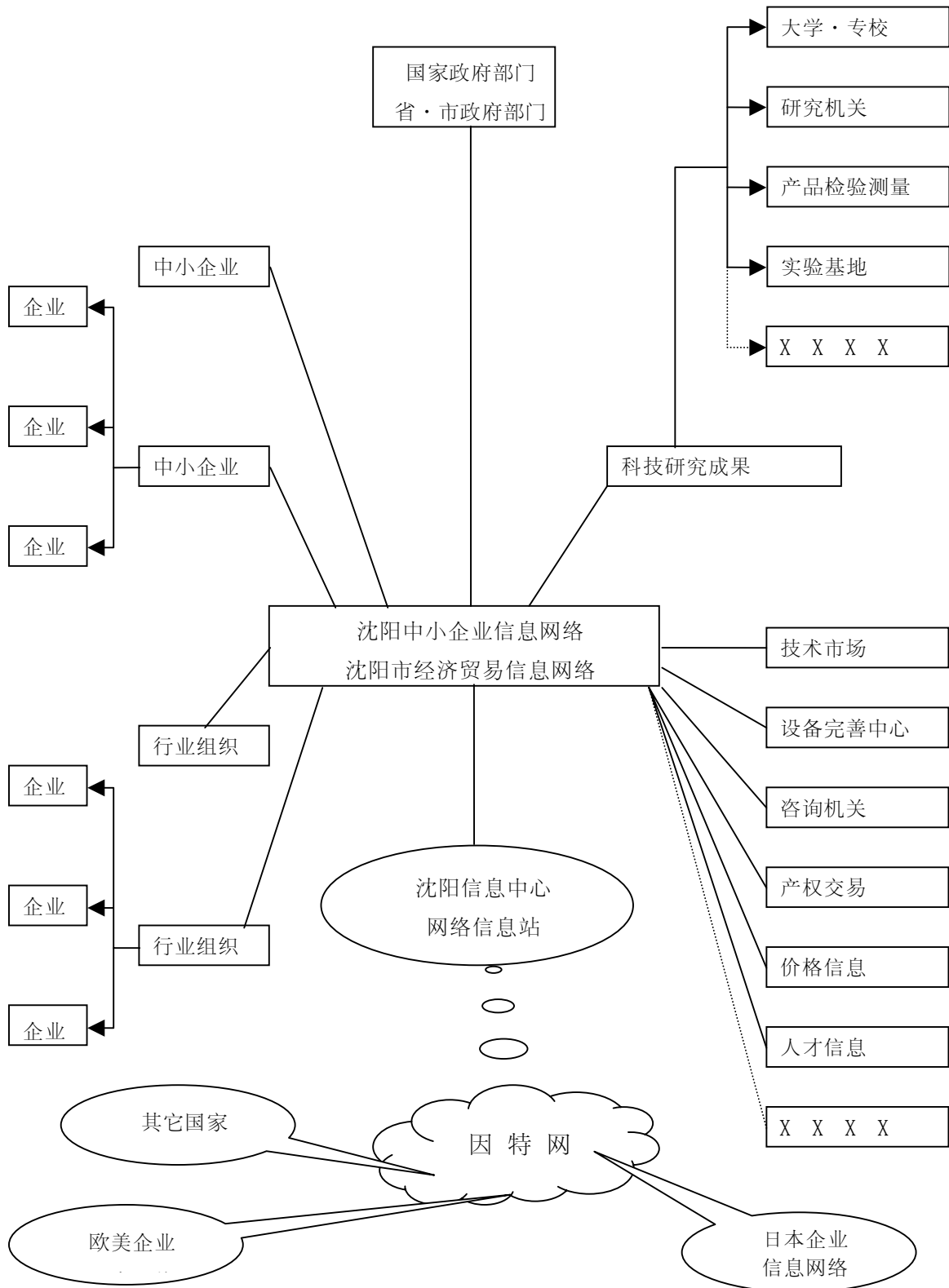


图10.1.2 沈阳市经济贸易委员会信息网络结构示意图

4) 指标

就客观评估项目完成度的“指标”，提出多种意见如下，但部分意见还没有十分理解“指标”的含义。

a) 社会指标

“赤字的中小企业减少50%”、“中小企业摆脱赤字状态”、“增加就业、增加税收、增加国内工业总产值”、“增加税收、减少赤字”、“大幅度增加经常利益”、“国内工业总产值每年上升”

b) 可属项目指标的意见

“增加利用信息网络的企业”、“信息网络对企业收益做出贡献”、“企业靠网络采购(收购)”、“靠网络销售”

c) 其它指标

“对登载网页的100户企业以及其它企业提供需要的信息”、“中小企业支援信息网络于明年8月份建立，提高多数中小企业的市场占有率”

5) 评估数据的获取手段

所提出的意见如下，但其中有不少意见认为于明年8月份是否能够得到该数据有相当大的疑问。

“就业率(劳动局·统计局)、税金增收率(税务局)、国内工业总产值上升率(统计局)”、“企业商业信息部门、信息中心总结资料并提出”、“沈阳市统计局的数据”、“沈阳市政府网络管理的办公室的数据”、“税务局有关数据”、“企业产品市场占有率、摆脱亏本状态的企业数(统计数据)”、“经常利益总额”

中方表示：企业上税额每月由税务局发表，摆脱赤字状态的企业数由统计局发表。

在第一次现地调查中的PDM编辑工作如上，除此以外的外部条件、前提条件、投入以及各项因素之间的相互关系预定在第二次现地调查中进行。

就PDM-1的内容，在第二次现地调查中于2000年3月份召开的协议委员会上达成协议。

(2) PDM-2

第2次现地调查结束时由中方提出以下请求：

- 1) 作为中小企业振兴扶持的重要措施，希望推进日中合资合作。
- 2) 将“面向中小企业信息网络”即试验项目的活动题目，做为日中合资、合作的工具加以重视。
- 3) 希望将2000年12月份成立的沈阳市中小企业服务中心培养为合资、合作的中介机构。

据此，调查团经过和JICA协商，将试验项目目标加以修改，对活动内容，追加如下：

以往的项目目标如PDM-1所表示那样，内容如下：

“通过信息网络的建立，支援中小企业取得信息，并支援信息网络的运用。”

将它修该扩大如下：

“试验项目结束以前，落实沈阳市中小企业服务机关的合作伙伴功能”

表10.1.3 试验项目设计方阵(PDM2)

目 标	〈指标〉	〈评估数据获取方法〉	〈外部条件〉
〈上位目标〉 在沈阳市建立可持续下去的合作伙伴功能。 (合作伙伴功能内容:产品进出口、业务合作(生产、销售)。合 资·合作、技术转让。) 	制度、组织的完善情况	通过 PCM 手法的监视、评估结果。	沈阳市政府的领导
〈项目目标〉 试验项目结束以前,落实沈阳市中小企业服务机关的合作伙伴 功能 	接上信息网络的次数 对企业的指导次数 中介咨询的次数 	如上	企业、政府部门有关人员对本项目理解深 入并且认识度高。 有关人员的业绩
〈成果〉 1) 大幅度扩大中小企业做自我宣传用的网页,增加国内外 的交易。 2) 中小企业发收的信息流量飞跃增加。 3) 中小企业服务中心、信息服务中心能够自力推行合作伙 伴功能。 4) 中小企业信用担保中心通过对企业会计制度的指导,促 进企业顺利进行合资合作。 5) 编辑并推广中小企业网络手册 	中小企业网页页数 对日本技术信息的接上次数 技术及中介洽谈次数 中小企业面向日本的商务需求信息量 登记于数据库的信息量 对现金流量经营网页的接上次数 实施现金流量经营的企业数 	信息服务中心,中小企业服务中心 日本的项目支援机关 各工业开发区、区的管理部门 	中小企业利用电脑次数频度的上升 中小企业者自力改善企业的积极性及自助 努力
〈活动〉 1) 支援编辑企业介绍网页 2) 支援建立信息网络系统 3) 将日本技术信息登记于数据库 4) 将企业市场扩大信息登记于数据库 5) 公开 JICA 调查有关信息(企业改善事例的介绍) 6) 现金流量经营的在岗培训 7) 对中小企业服务中心进行营运方法的指导 8) 合作伙伴关系咨询 9) 举办研讨会(共 3 次) 最终报告阶段举办现金流量、合作伙伴、网络利 用为内容的研讨会 10) 试验项目结束以后重新研究中小企业支援体系并提出建 议。 	〈日方〉 专家共 现地:14.00 人月 日本国内:7.30 硬件设备: 网络服务器 x 1 工作站 x 1 电脑 x 5 	〈投 入〉 〈中方〉(到试验项目结束为止) 项目负责人:1 人 专家 1 (网页编制技术):8-10 人 专家 2 (网站营运、与日本联接): 硬件设备:5-6 人 网络服务器 x 1 (将来计划) 工作站 x 网页用软件开发 (委托):27 人月 	中方有关人员的积极配合姿态。
			〈前提条件〉 日中双方能够保证最小范围的项目预算

10.1.4 通过PCM的问题分析

实施时间：2001年6月28日

目的：信息网络正在建立之中，若有网络营运、支持体系的问题，应该早期发现并采取措施，为此而举办。

题目：信息网络建立上的困难。

参加人员：【中方】中小企业处、信息服务中心、中小企业服务中心、中小企业信用担保中心、各单位代表 共4位

【日方】调查团员3名(包括翻译)

(1) PCM会议的情况

因营运该系统的4个单位的负责人均出席，所以认为得到了具有责任性的研讨结果。此次参加人员均初次体验PCM，所以开始以前先做简单的说明，由日方主持。调查团方面只是听，发言全都由中方人员进行。时间为1小时，发言很活跃。

(2) 研究结果

通过PCM所提出的问题如表10.1.4，可归纳为4项。这些问题在协议委员会上得到确认。关于推进系统的加强按照已往由中小企业处调整、领导。其它事项由日中双方研究对策。

表10.1.4 PCM问题分析

知名度·宣传	营运、组织	营运资金	日中交流
<p>企业对网络内容不感兴趣。</p> <p>企业对网络没有认识。</p> <p>没进行提高利用率的宣传</p> <p>目前网页知名度很低。</p> <p>没有信息服务中心的宣传。</p> <p>没做网络的宣传</p> <p>进行信息网络的组织化和信息收集、整理，并公告。</p> <p>应宣传服务中心的成功之例</p>	<p>我们服务机关收集的信息通过什么方式面对其他对</p> <p>应机关在网络上发表?</p> <p>服务中心的功能不明确</p> <p>要明确网络建立过程中有</p> <p>有关部门的相互配合、协作关</p> <p>系。</p> <p>各部门维护网络的职能不</p> <p>明确。</p> <p>若企业在现金流量经营中</p> <p>碰到难以理解的问题，如何</p> <p>进行指导?</p> <p>是否要适应信息更新的速度?</p>	<p>没筹备项目建设资金。</p> <p>今后的中介服务费用如何解决?</p> <p>今后组织什么样的维护小组?</p> <p>如何通过网络得到经济利益?</p> <p>网络的大规模宣传需要费用。</p> <p>要普及、维护网络，政府的配</p> <p>合和费用负担是不可缺少的。</p> <p>中方的信息收集、寻找和日方</p> <p>的合作对象服务中心的人力、</p> <p>物力、财力,这些从哪里筹措?</p> <p>缺乏以下费用;项目用硬件、</p> <p>软件、通讯费、人工费、网络</p> <p>宣传费</p> <p>项目完成后的维护</p> <p>日方信息提供的有效期如何?</p> <p>如何让企业使用一站通网页?</p>	<p>今后由哪个日方单位对应</p> <p>中小企业服务中心?</p> <p>中方合资合作信息直接在</p> <p>网络上发表?或者是同时</p> <p>向日方发表?</p> <p>关于日方合作伙伴信息用</p> <p>英语向中小企业服务中心</p> <p>提供。</p> <p>日方对应机关应与中方中</p> <p>介机关见面,明确自己的责</p> <p>任。</p> <p>一般中日合资合作活动亨</p> <p>受政府的政策支援。</p>

10.1.5 制定中方跟踪计划(PDM3)

实施时间：2001年8月7日

目的：信息网络建立工作进入到最后阶段，为了调查团支援结束以后中方能自力维护发展系统，制定计划。

考虑以往的连续性，将其作为PDM-3。

题目：继续推进面向中小企业的信息网络。

参加人员：【中方】中小企业处、信息服务中心、中小企业服务中心、中小企业信用担保中心、各单位代表以及成员 共10名

【日方】调查团员3名(包括翻译)

(1) 立案内容

示于表10.1.5

(2) 今后的定向

PDM3是中方今后发展本系统的表现，值得高度评价。还没有具体研究维护系统的人员、经费等细节，但调查团在行动计划上提到有关项目，希望中小企业处跟各中心配合，期待今后的展开。

表10.1.5 试验项目设计方阵(PDM3)

项目名称：继续推进面向中小企业信息网络

期间：2001年10月 — 2002年9月

地点：中国沈阳市

目 标	〈指标〉	〈评估数据获取方法〉	〈外部条件〉
〈上位目标〉 确立沈阳市中小企业服务机构和日本之间的长期性合作伙伴关系。 (合作伙伴功能的内容: 产品进出口、业务合作(生产、销售)。 合资·合作、技术转让。	制度、组织的完善情况	通过 PCM 手法的监视、评估结果。	沈阳市政府的领导
〈项目目标〉 日中双方完善合作伙伴关系的服务机构及信息网络，加强双方的合作关系。	明确合作关系的组织图以及各机构的贡献度。	通过 PCM 手法的监视、评估结果。	日方专家的长期支援
〈成果〉 1. 确立日中合作伙伴关系的合作途径以及合作方法。 2. 扩大日中间的合作。 3. 完善日中企业信息网络。 4. 增加中小企业网页数。 5. 扩大现金流量经营企业。	日中之间的签约件数。 信息网络上的 对日本企业技术的接入次数 对中小企业网页的接入次数 对现金流量的接入次数	沈阳中小企业服务中心 信息中心	为了合作伙伴活动、信息网络活动的政府支援。
〈活动〉 1) 为争取沈阳市中小企业服务中心、信息服务中心的独立经营加强努力。 2) 加强宣传沈阳市中小企业服务中心、信息服务中心的活动内容。 3) 日方专家的持续支援。 4) 举办日中企业的洽谈会。 5) 通过信息网络建立对接以后的中介支援体制。 6) 由两国合作机构定期进行不同领域的商议。 7) 完善、充实日方的中对应机构。	〈投 入〉 【日方】 未定 【中方】 信息网络 管理·信息业务 6人月 数据库维护 6人月 编辑程序 2人月 扩大市场 信息收集 8人月 中介咨询 10人月	中方有关部门的积极配合支持。 〈前提〉 日中双方能够保证最小范围的项目预算	

10.2 中小企业的信息网络服务

10.2.1 系统的范围

本试验项目由包括日方担当的部分、中日共同实施的部分、中方负责的三个部分组成。
(详见图10.2.1)

作为面向中小企业信息网络服务系统,本试验项目中日方担当的范围如下。(详见表10.2.1)

(1) 采购提供硬件

- 1) Net server: SUN E450×1台
- 2) Workstation: Hewlett Packard LC2000×1台
- 3) 电脑: Legend BY2000×5台

(2) 采购提供基础软件及工具

- 1) Net server用及Workstation用基础软件×各1台份
 - a) 工作站OS Windows NT Server C/St
 - b) 数据库·软件 Oracle 8i
 - Oracle 8i Enterprise Edition for SUN Solaris8 20users
 - SQL*Plus
 - Oracle Internet Application Server 20users
 - Oracle Programmer
 - c) Web开发工具 DreamWeaver, PhotoShop, Flash×各1set
- 2) PC机用基础软件×5台份
 - PC机OS Windows 2000 Professional×5set
- 3) 主页制作用工具×1套
- 4) 网页搜索引擎×1套

(3) 因特网公开服务项目(作为应用软件开发)

- 1) 对企业介绍主页制作的支援
- 2) 访问包括日本在内的已有的各种网络的功能
- 3) 提供扩大市场信息
- 4) 企业经营信息的收集和数据库注册(限定公开)
- 5) 实施正式调查过程中获得的有用信息的公开
- 6) 介绍企业诊断·指导事例
- 7) 提高企业财务信息透明度及财务改革的支援

(4) 支援项目

进一步，为了上述公开服务项目（应用软件）得到有效运用，日方实施的支援项目有如下三项。

- 1) 建立以信息网络持续运营为目的的体制
- 2) 中小企业利用IT的普及活动
- 3) 有关合作伙伴扩大服务的技术转让及建议

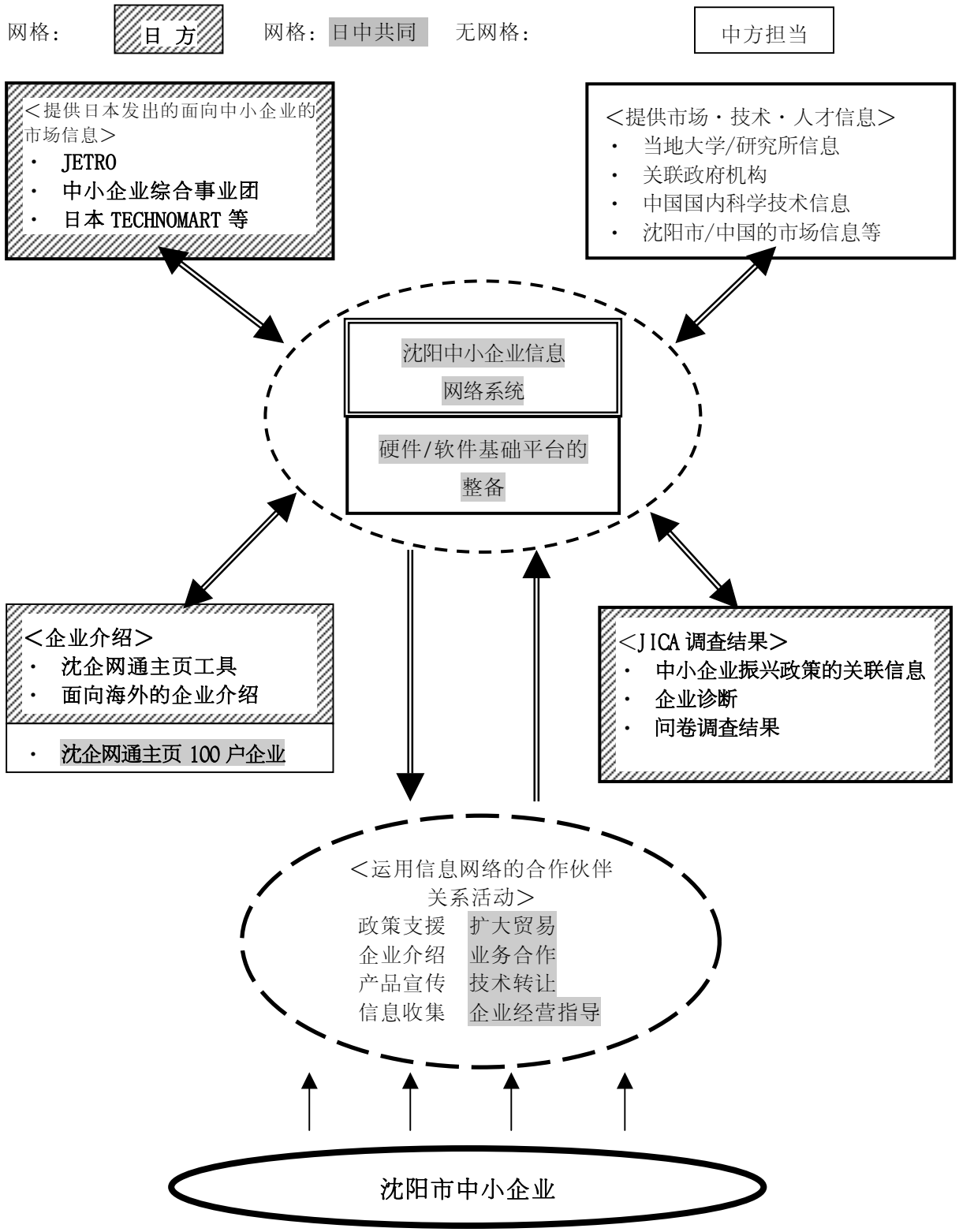


图10.2.1 试验项目概念图

表10.2.1 日中双方业务分工

	业务项目	日方	中方
1.	对制作企业介绍主页的支援	企业推荐	各企业自主制作
2.	访问包括日本在内的现有的各种网络	信息提供/计划	创建链接
3.	提供市场扩大信息	信息提供	创建 Web 页
4.	企业经营信息的收集和数据库注册	调查数据提供	数据注册
5.	实施正式调查过程中获得的有用信息的公开	文件提供	创建链接
6.	介绍企业改善事例	文件提供	创建链接
7.	提高企业财务信息透明度及支援财务改革	制作工具 编写说明书	创建 Web 页
8.	使信息网络持续运营为目的建立体制	条件提示 OJT	建立体制
9.	中小企业利用 IT 的普及活动	共同作业 提供 Web 页构想	共同作业 创建 Web 页
10.	有关扩大服务的技术转让及建议	专家支援活动 OJT	共同作业
11.	公开政府的通知·广告信息	—	创建 Web 页
12.	公开地方大学/研究所的技术·人才信息	—	创建 Web 页
13.	公开中国国内的科技信息	—	创建 Web 页
14.	公开沈阳市/中国的市场信息	—	创建 Web 页

10.2.2 实施项目说明

(1) 对制作企业介绍主页进行支援

很多企业想廉价构建公司自己的主页。应这种需求购入并提供了各企业可以免费而又方便地制作自己主页的工具。对象企业以被访问调查100户企业为优先，同时从由各区推荐的100户企业募集。并且由中方配合进行主页自主创建的培训教育的支援。通过这些各中小企业的企业介绍主页制作能力迅速得到进步，2001年8月中旬为止已有30户企业公开自己的主页。

购入并提供的主页制作工具，可使各企业按照工具的向导表10.2.2中所示的项目进行输入即可自动完成自己公司的主页的专为企业定制的创建主页工具。工具还允许插入照片以及图片等。

表10.2.2 主页登载项目

公司概况

<input type="checkbox"/> 基本介绍	公司的沿革、理念、规模、主要业务、市场、计划、前景等
<input type="checkbox"/> 总经理致词	方针、主意、设想等
<input type="checkbox"/> 表彰受奖	公开受奖实际业绩
<input type="checkbox"/> 公司业绩	介绍经营业绩概要、成果
<input type="checkbox"/> 质量认证	介绍公司产品的质量认证状况
<input type="checkbox"/> 联系方法	与公司的联络方法（包括主要部门、子公司）

产品介绍

<input type="checkbox"/> 产品概要	介绍产品的特征、用途、市场调查、产品分类等
<input type="checkbox"/> 产品一览	说明产品种类、名称、规划、价格、容量等
<input type="checkbox"/> 品质保证	介绍制造工序的质量控制信息
<input type="checkbox"/> 生产状况	介绍具体的生产、运行状况
<input type="checkbox"/> 产品知识	运转公司产品的价值、公司的意义

服务介绍

<input type="checkbox"/> 服务概要	服务内容、市场调查、服务特征等整体的介绍
<input type="checkbox"/> 服务保证	公开服务保证有关信息
<input type="checkbox"/> 服务项目	服务名称、说明、照会、报价、交易事项、备注等

交易事项

<input type="checkbox"/> 售后服务	介绍公司的售后服务状况
<input type="checkbox"/> 样品发送	简单介绍样品的种类、样品提供方法
<input type="checkbox"/> 运输状况	简单介绍公司的货物运输能力、交通条件
<input type="checkbox"/> 支付状况	说明产品的价格及支付条件
<input type="checkbox"/> 交易先	介绍公司的主要交易伙伴
<input type="checkbox"/> 销售状况	介绍公司的销售渠道、销售额等的概况

业务合作

<input type="checkbox"/> 寻求合作	介绍公司寻求的合作项目、事项
<input type="checkbox"/> 寻求代理	介绍公司寻求的代理产品、代理条件
<input type="checkbox"/> 寻求项目	说明至今的投资目的、获得利益等
<input type="checkbox"/> 引进资金	介绍公司计划引进资金的项目、事项

购买需要

<input type="checkbox"/> 采购要求	对外发布要购入的产品信息。提供方对此做出反映。
-------------------------------	-------------------------

公司招用

<input type="checkbox"/> 招用概况	发布招募人员、条件、要求等
<input type="checkbox"/> 公司招聘	分类显示人才招聘信息、并提供应招表格

公司新闻

<input type="checkbox"/> 没有表格，随便写上	
------------------------------------	--

访问包括日本在内的现有各种网络

日本有丰富的面向中小企业或面向一般企业的因特网信息资源。从这些现有的各种网络中整理出面向中国有用的，做成菜单画面形式让中方进行访问。另外，还有很多想对中国发送信息的企业及机关。将这些日本的企业及机构的主页以方便易用的形势公开。

作为对象地日本机构有JETRO（本部及大连）、商工会议所（日本/东京）、中小企业综合事业团、（财）日本TECHNOMART(技术市场)、（财）神奈川高度技术支援财团等。（详细参照 表 10.2.3）

关于日本发出信息还存在翻译成中文的问题。翻译工具原由中方负责，后定为由终端PC机翻译，通过利用因特网上共享的翻译工具www.tjbbc.com.cn（英文→中文）而解决翻译问题。

表10.2.3 连到日本各种网络的链接

	名 称	内 容	备 注
1	中小企业综合事业团(JASMEC) http://www.jasmecc.go.jp/english/index.html	事业团的向导、各部事业介绍（中小企业支援）、话题等	英文
2	日本的中小企业信息(SME) http://www.sme.ne.jp/japane.html	分区域的中小企业信息、技术信息、通知版面等	英文
3	海外展开交流网络(PARTNER) http://partner.sme.ne.jp	寻求与海外企业商务机会的日本的中小企业的企业信息(事业介绍、技术·产品的供给·需求等)	英文
4	日本贸易振兴会(JETRO) http://www.jetro.go.jp/top/index.html	促进进口、投资交流、技术交流、经济、贸易信息等	英文
5	东京商工会议所 http://www.tokyo-cci.or.jp/english/index.htm	创业支援、风险支援、咨询、扩大交易、信息化支援、环境再生利用信息等	英文
6	神奈川县高度技术支援财团 http://www.ktf.or.jp/koho/profiles/efront.html	技术转让, 专利信息/技术信息等	英文
7	日本中小企业新闻	进出口、投资、技术交流、商洽、展示会的等新闻	日文

(2) 提供企业的市场扩大信息

将沈阳市中小企业的有关扩大市场的需求·供给信息，从面向日本的观点收集整理后公开（日本語信息）。

为沈阳市的企业市场扩大,提供了搜索沈阳市内外的中国企业及世界的企业发出的信息(业务合作、引进资金、投资、购买·销售产品的供给种子及需求、人才招聘用信息等)的下列6个项目的服务。

- 寻求业务合作企业搜索
- 寻求代理商企业搜索

- 资金投资企业搜索
- 资金引进企业搜索
- 寻求购买产品企业搜索
- 人才招用企业搜索

该功能通过使用此次购买的数据搜索引擎，得到有效实现。该搜索引擎的特点如下。

- 对预先指定的Web站点进行单词搜索，对出现频率高的单词做成包含该单词的Web站点的搜索列表。当得到搜索请求时，根据此搜索列表排除无用工，有效地搜索。
- 不仅对Web站点同时也对数据库进行搜索。
- 除了用通常的多个关键字组合的方式进行搜索之外，还可以用句子作为关键字进行搜索。

该功能的目的是为沈阳市中小企业的市场扩大，沈阳市企业对其它区域的中国企业及世界的企业寻求技术合作、业务合作、引进资金、投资、产品的购买·销售、人才招用信息等时，搜索必要的信息。搜索用分类菜单如表10.2.4所示。

表10.2.4 搜索用分类菜单

NO	分 类 名
0	不指定搜索范围
1	纺织服装
2	日用品、轻工业产品
3	食品、饮料
4	加工产品
5	医药
6	机械产品
7	电子、电器
8	汽车及零部件
9	金属产品
10	建筑材料
11	计算器、通讯设备

各搜索功能的内容如下。

1) 寻求业务合作企业搜索

如企业寻求与其他企业进行业务合作、合资等时，想合作的业务作为关键字进行输入，且在分类菜单指定搜索范围进行搜索，即可列出对该业务有意合作的企业名单。点击其中任意的企业将跳至该企业的主页，即可获得详细信息。

2) 寻求代理商企业搜索

要寻找销售代理业者的企业，输入销售代理业者所销售的产品名的任意关键字，且在分类菜单指定搜索范围进行搜，即可列出寻求销售代理商的企业列表。点击其中任意的企业将跳至该企业的主页，即可获得详细信息。

3) 资金投资企业搜索

希望投资于自己企业的产品时，用任意的关键字输入项目等，且在分类菜单指定搜索范围进行搜，即可列出有意对适合的产品、项目投资的企业列表。点击其中任意的企业将跳至该企业的主页，即可获得详细信息。

4) 引进资金企业搜索

用任意的关键字输入自己有意投资的产品、项目，且在分类菜单指定搜索范围进行搜，即可列出对适合的产品、项目期待引进资金的企业名单列表。点击其中任意的企业将跳至该企业的主页，即可获得详细信息。

5) 寻求产品购入企业搜索

用任意的关键字输入自己有意推销的产品，且在分类菜单指定搜索范围进行搜索，即可列出寻求购买该产品的企业名单列表。点击其中任意的企业将跳至该企业的主页，即可获得详细信息。

6) 人才招用企业搜索

用关键字输入希望的职业、招用条件等，且在分类菜单指定搜索范围进行搜，即可列出计划招用的企业名单列表。点击其中任意的企业将跳至该企业的主页，即可获得详细信息。

(3) 企业经营信息的收集和数据银行注册

中小企业需要方便地获得有关经营信息的方法，但是，目前其手段极为有限。试验项目将访问调查所获得的信息中对如下两种数据进行了向数据银行的注册。表10.2.5、表10.2.6为输入时使用的格式。由于是输入时使用的格式，表的项目号码是电子数据用号码。

表10.2.5 中小企业数据银行—1 推销·交易信息

0. 基本事项

注册/变更	注册日时	上回变更日时	最新变更日时
注册人	注册人姓名	注册 ID	注册密码

1. 企业概要

标题	企业名称	老总（董事长）姓名	邮政编码 / 住址	
联系地点	电话号码	E-Mail	主页网址	
企业形态/业种	企业形态	业种，分类		* 1、* 2
制造产品名称	销量第一位	销量第二位	销量第三位	其他
各产品销售量	销量第一位	销量第二位	销量第三位	其他
公司历史	公司设立年度	现在的企业形态发起年度		
关联企业 1 联系方法	电话号码	E-Mail	主页网址	
关联企业 2 联系方法	电话号码	E-Mail	主页网址	
关联企业 3 联系方法	电话号码	E-Mail	主页网址	
关联企业 4 联系方法	电话号码	E-Mail	主页网址	
关联企业 5 联系方法	电话号码	E-Mail	主页网址	

表10.2.6 中小企业数据银行—2 企业评价信息

	1997 年度	1998 年度	1999 年度	2000 年度
资本金 (千元 / 年)				
总资产额 (千元)				
销售额 (千元 / 年)				
总利益 (千元 / 年)				
经常利益 (千元 / 年)				
上税金额 (千元 / 年)				
职工人数 (人)				
职工人均工资 (元 / 月)				
固定费 (千元 / 年)				
设备投资额 (千元 / 年)				
长期借款 (1 年以上)				
短期借款 (1 年以内)				
销售地	企业集团内%	省内%	国内%	国外%
占地面积	* 3 * 4 削除候补			
工厂建筑面积				
产品运输手段				
生产形态				

3. 企业概要资料 (有下述资料)

企业简介	
产品目录	

4. 扩大市场交易信息

得意领域	
专门技术	
专利	
希望扩大市场的产品	

希望扩大销售的技术	
希望扩大市场的服务	
希望合作项目	
代理商募集产品	
希望代理商条件	
希望投资项目	
希望投资引进项目	
希望购入品种	
联系人姓名	
联系电话	
联系 FAX	
联络 E-Mail	

(4) 调查有关信息的公开（企业改善事例介绍）

JICA调查团为了向沈阳市的中小企业振兴政策提供有用的建议，对企业、政府有关部门、金融机构、大学、研究所、教育机构等进行了广范围的调查。从这些调查过程中获得的信息中整理出可以公开并有益的内容进行公开。实际公开的有如下 1 件。

1) 对访问调查企业100家企业的问卷调查合计结果

原打算公开对访问调查企业的评价结果《企业诊断调查结果分析》，但由于其中含有企业有关的秘密事项，应对方要求取消公开。

(5) 企业诊断·指导事例介绍

以调查团诊断小组为中心，对沈阳的模范企业进行企业诊断，并制作了诊断事例集将其结果整理后公开。

公开的内容是企业诊断的流程、1日诊断的菜单、在10家模范企业实施的具体的诊断事例。

10.2.3 业务实施体制

沈阳中小企业信息网的中方负责组织和日方成员构成共同团队，参与试验项目的实施（详见图 10.2.3）。中方负责组织在试验项目结束后，继续进行沈阳中小企业信息网的运营·维护，因已有经贸信息网的运营经验应该没有大的问题。

(1) 中方的工作：开发公开服务项目（应用软件）

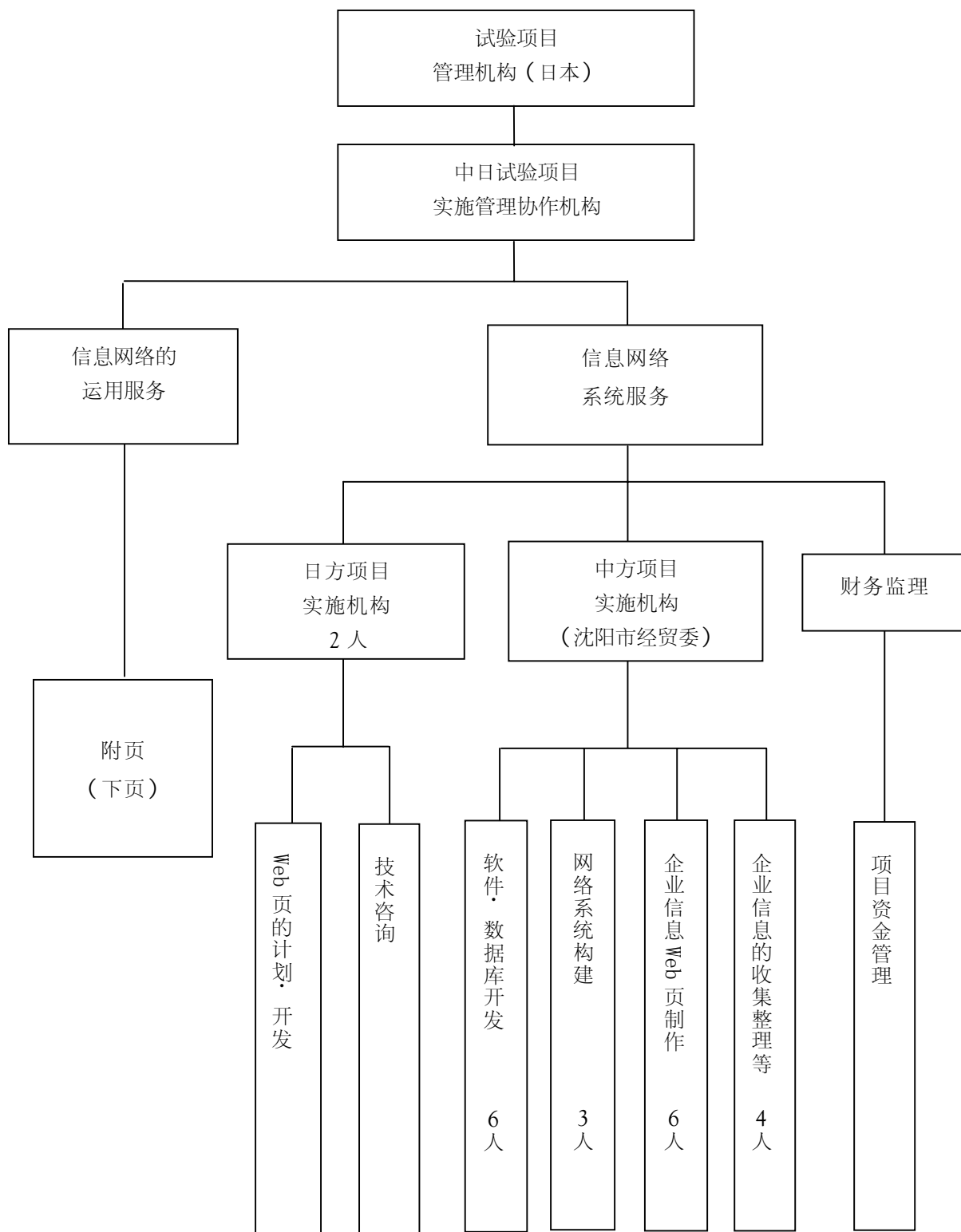
日方规定规格，从设计到单体测试委托给北京的软件公司中科辅龙。业务范围、订货金额、交付期均以预定签约。由日方制作《要求仕様书》，按此内容中方进行了开发。中方的软件开发的细目及作业量如下。（共27人月）

- 系统工程师 8 人月
- 高级程序员 8 人月
- 中级程序员 6 人月
- 数据录入人员 5 人月

(2) 日方的工作

为支援试验项目的有效运用，从日本派遣如下专家。这些专家在各自的担当领域进行了日本国内的关联部门之间的沟通·调查、实地的需求·实际情况的调查、用户与日方服务机构或与企业间的交流促进等具体的支援以及向对方转让技术的工作，以试验项目结束后系统能够得到顺利运用为目的展开工作，达成了各自担当领域的目的。

- 技术总括：信息网络系统汇总
- 技术担当：信息网络系统技术支援、软件开发指挥
- 扩大市场 1：市场扩大信息的提出和中介运用指导
- 扩大市场 2：中介运用支援及日本国内交涉
- 扩大市场 3：工厂招商信息的介绍及中介运用指导
- 财务改善 1：现金流量财务改善的解说书制作及运用指导
- 财务改善 2：现金流量财务改善工具的制作
- 中小企业服务中心支援：对大东区的中小企业服务支援



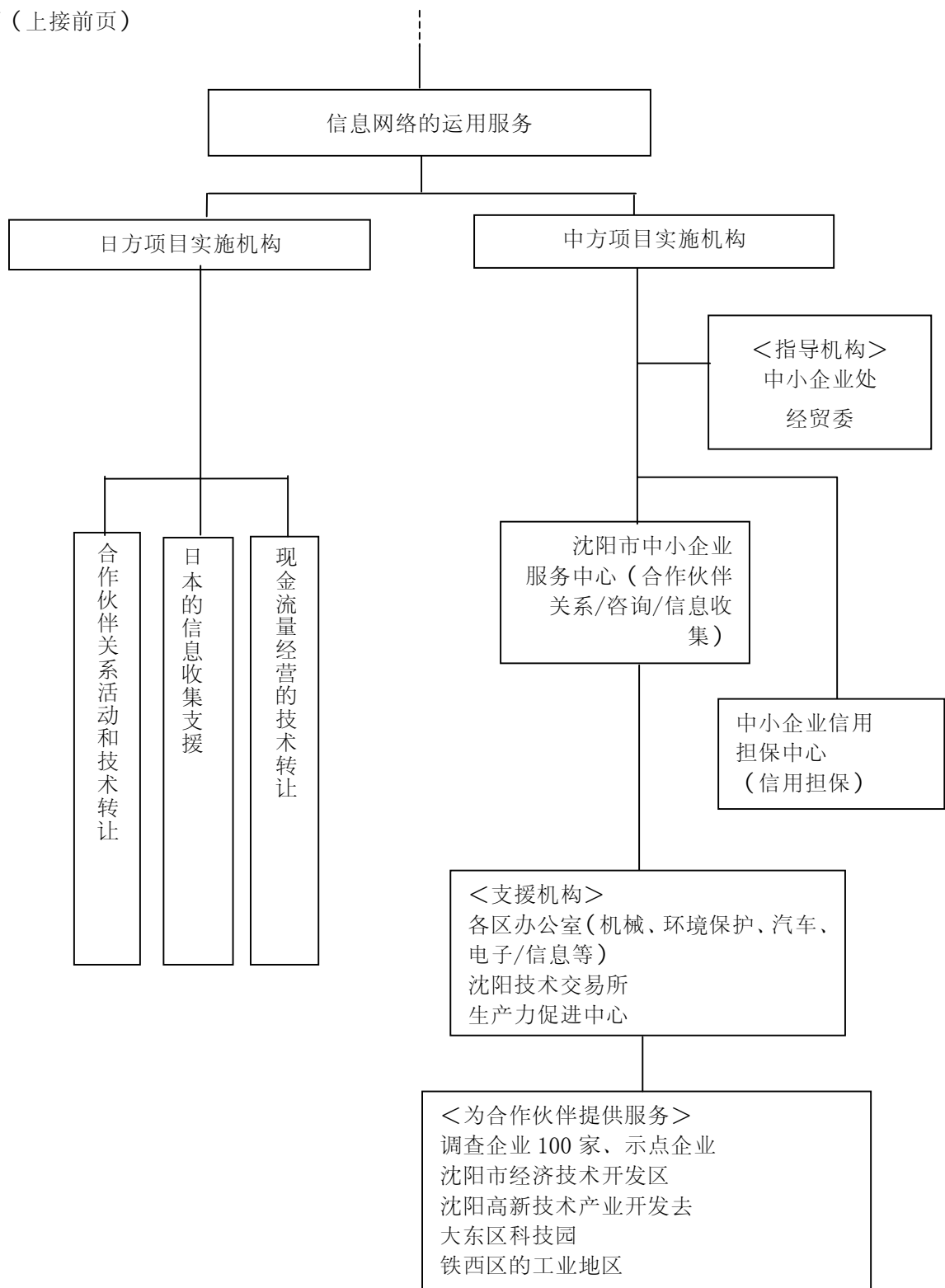


图10.2.2 试验项目推进体制（沈阳市）

10.2.4 业务实施过程

试验项目的调查业务整体流程如图10.2.3所示。信息网络系统的构建日程如图10.2.4所示。

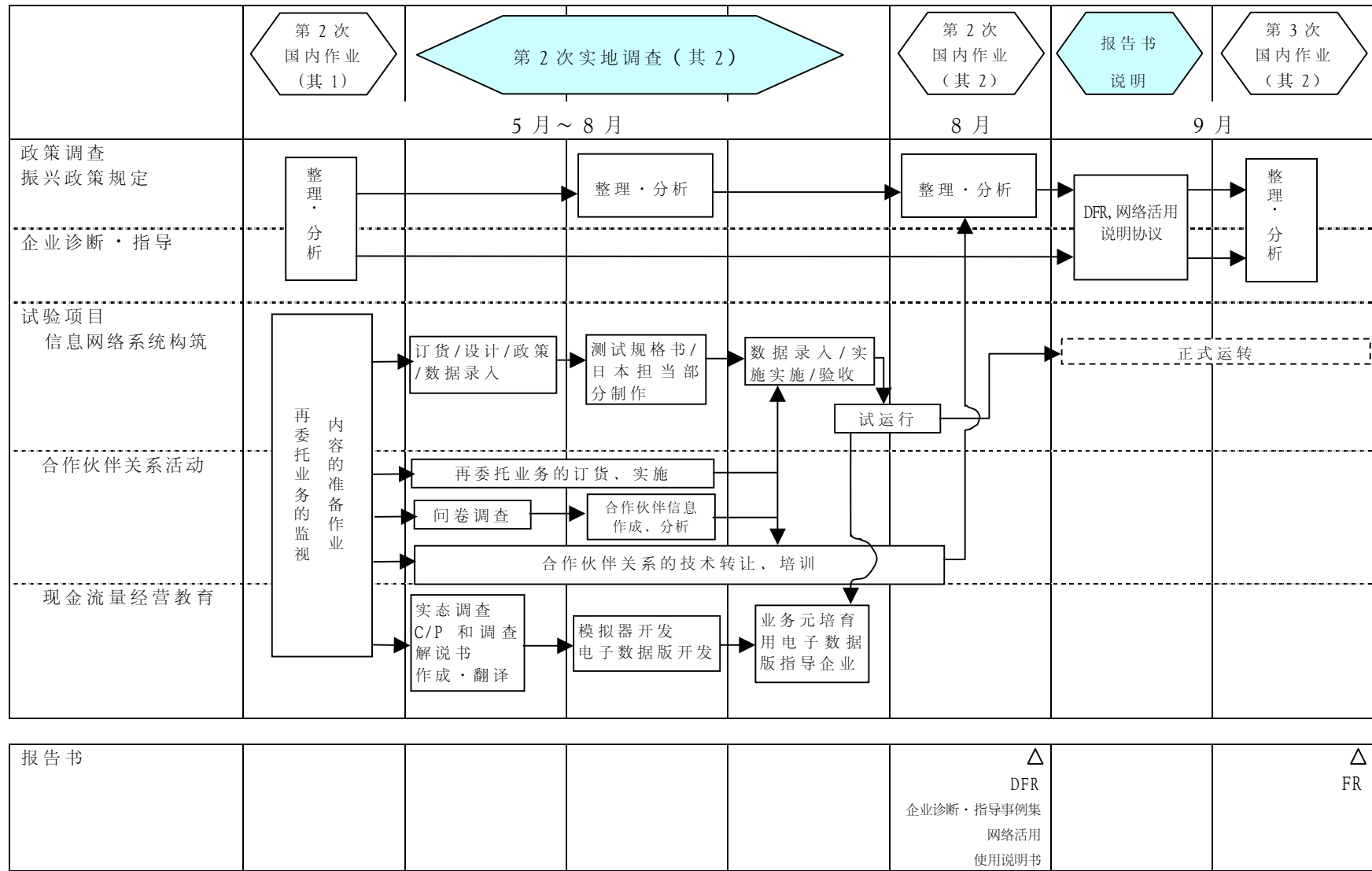
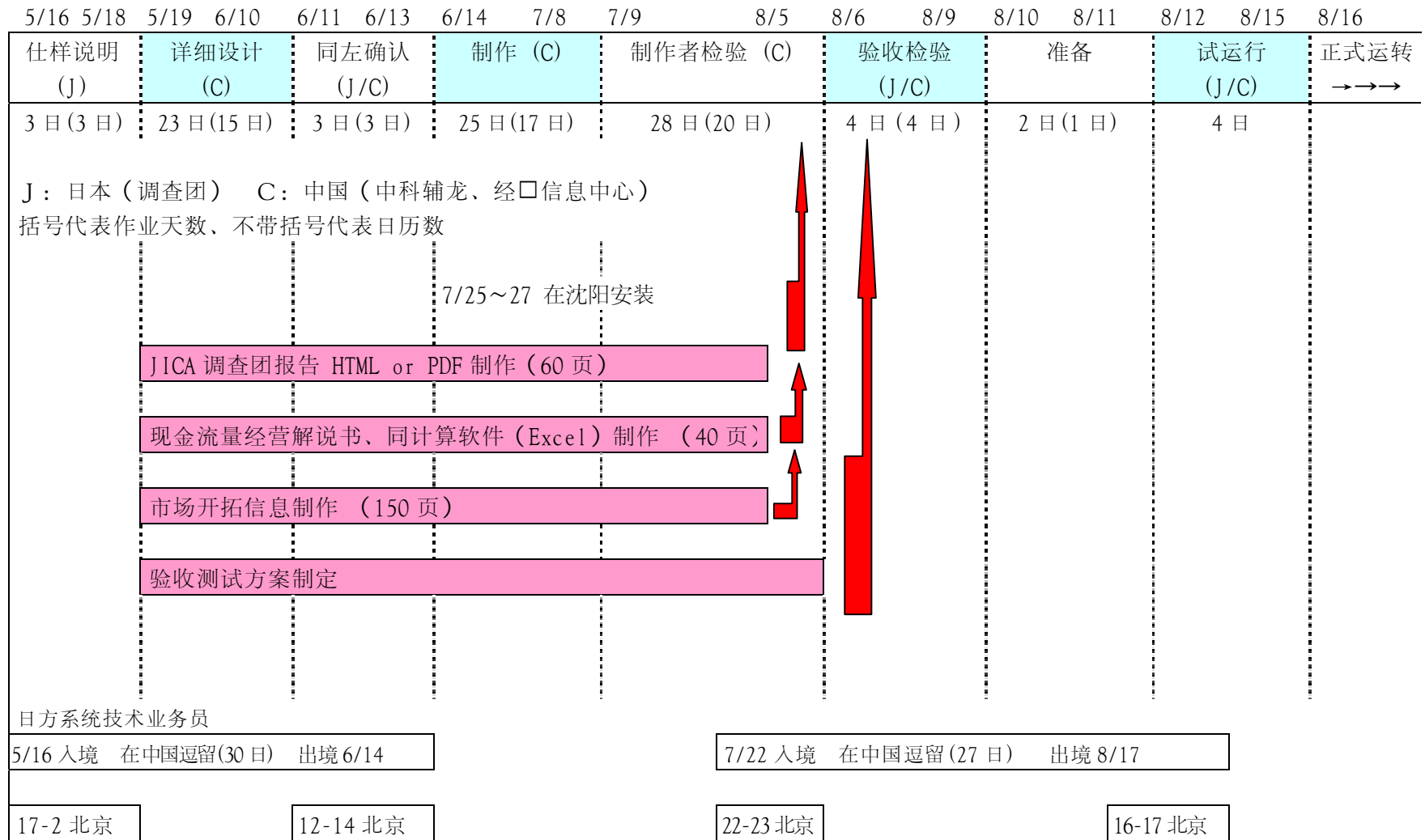


图10.2.3 试验项目的调查业务整体流程



(2001.8.10现在)

图10.2.4 信息网络构建日程

10.3 合作伙伴活动

10.3.1 合作伙伴活动的内容

本次试验项目的活动内容由以下工作构成：

- (1) 面向中小企业信息网络输入日中两国之间的合作伙伴关系的有关日方发出的信号。
- (2) 组织合作伙伴活动的中介机构。为培养该机构与调查团共同进行中介工作，实施了OJT(在岗位上培训)。将中介业务上需要的也包括其他方面的方法技术转让给该机构。
- (3) 调查中方的合作伙伴关系需求·种子，利用信息网络发出信息。
- (4) 进行已对接好的企业之间的中介工作。

因合作伙伴活动在信息网络启动以前开始，预先准备了7、8件商务对接项目而开始活动。其中3件是在试点企业的项目。

10.3.2 中介机关的指导、培养

沈阳市经济贸易委员会及调查团于2001年3月的协议委员会上进行协商并同意，在试验项目框架内“让于2000年12月在沈阳市建立的中小企业服务中心参与本次项目，努力培养可在将来成为具有自主发展性的沈阳市中小企业后的中介机关”。

- (1) 对沈阳市中小企业服务中心的业务委托

调查团期望沈阳中小企业服务中心继承试验项目，今后开展以下工作：

中介支援

- 为信息网络服务登记，继续进行资料收集活动(包括日本资料)
- 关系到日中两国之间的合资事业等的中介工作、咨询工作(包括可行性研究)

直接支援

- 企业诊断·指导
- 培养中小企业诊断士，并派到企业
- 举办面向中小企业的各种研讨会、讲习会
- 指导、培养县区中小企业中心

本次项目以上记中介支援为援助对象。沈阳市中小企业服务中心按合作伙伴关系业务的程序，站在中日两国企业的中间，执行中介业务如下：

- 依据种子、需求在信息网络上的登记，支援中日双方企业。
- 支援种子、需求的双方对接。
- 面向中日双方企业进行工作，安排直接面谈洽商。
- 恰谈进展到一定程度以后，按具体情况继续进行咨询，促进可行性研究的实施。

调查团为使沈阳市中小企业服务中心积极参与试验项目，具体委托以下业务。

1) 问卷调查委托

目的：为了解沈阳市中小企业对日方的希望和需求。按道理这一信息应通过信息网络而进行调查。但因为试验项目于2000年5月份开始，所以采取事前邮寄的问卷调查方式。

对象企业：访问调查的100家企业以及参加中小企业服务中心开业典礼的200家企业。

调查内容：尤其是为加强与企业日本企业的合作伙伴关系而希望、需求的事项

实施时期：自2001年6月开始

实施方法：通过研讨会、邮寄、企业访问以及电子邮件。

调查结果：统计结果并译成日语，提交给日方

2) 中介业务支援的申请

在试验项目执行期间，由担任的调查团员支援中介业务，其后需要由沈阳中小企业服务中心中介指导咨询人员自己进行中介工作。因此，调查团在试验项目进行期间一面受2位中介指导咨询人员的帮助而进行OJT指导培训。

(2) 创造中介支援的成绩

中介业务技术转让的最有效方法是让对口单位参加实际中介洽谈，通过OJT来加深体会。因为开始中介技术转让时信息网络还没启动，所以用调查团预先准备的项目为实例。

(3) FS(可行性研究)的技术转让

1) 目的

- a) 中介合作伙伴关系项目的咨询单位应具备商务咨询能力，若没有这一特点，只是商人而已。咨询单位依靠理论性方法以及用它积累的经验，才能满足顾客需要。为此，一定要具备其他单位无法跟踪的独特的技术。
- b) 咨询单位具备如上特点才能从顾客得到报酬，保证自负盈亏。
- c) 为促进目前中国迫切需要的意识改革，降低不准确的投资方案所带来的损失，应采用FS(可行性研究)技术，作为上述技术。在中国，国家预算采取计划经济，由少数精英

制定极为精细而水平极高的计划。作为企业，进行投资之际都进行需求预测及投资回收计算。但在实施阶段，不少的项目发生计划和现实相当背离的现象。据此鉴于基于市场原理的FS技术转让的重要性，应优先采取此技术。

2) 选择UNIDO编制的COMFAR方法

UNIDO(United Nations Industrial Development Organization)，即联合国工业发展机构东京投资·技术转让促进办事处自1995年以来作为主要业务，多次执行对发展中国家的FS支援，取得了很大的成就。在中国实行6件项目，其中包括在上海有生产基地的日资企业开发顾客的实例。UNIDO出版的《The Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies(1995)》列入畅销书。

其后该手册编辑为计算机软件的COMFAR(Computer Model for Feasibility Analysis and Reporting)用世界十几个国家语言发行，可在中国使用。此手法比已往的FS手法，在参数量、敏感度分析等方面优越，演算速度快，并经联合国开发在全世界进行推广，官方机关、金融机关的信任度较高，所以调查团采用该系统。

将该系统提供给沈阳中小企业服务中心，并由UNIDO驻中国办事处人员进行培训，当作本技术转让的内容。

3) 技术转让的结果

COMFAR有Business Planner III及Expert III的两种版本，前者能满足向企业FS的需求，但据对方的希望，考虑将来的大规模项目，选择了Expert III。名为Opportunity Study，这是事前调查用的软件。

2001年6月，由UNIDO北京办事处派指导员，对沈阳市中小企业服务中心的7位人员进行为期2天的培训。该中心拥有不少的MBA、会计专家，部分咨询人员已参加过FS培训，能进行有效的培训。

10.3.3 需求、“种子”的收集和分析

(1) 在沈阳的需求、“种子”的收集

1) 实施问卷调查

委托沈阳市中小企业服务中心，进行对中小企业的问卷调查，所使用的调查表见表10.3.1。

— 信息调查表 —

填写日期

2001 年

月

日

I 企业概要

公司名称		经营负责人	
总经理姓名		负责人职位	
创办年月日		负责人姓名	
电话号码		负责人电话号码	
传真号码		负责人传真号码	
行业		联络人 e-mail	
主要 3 种产品①		网页	
②			
③			
质量认证获取情况			
职工人数		企业形式	国营 民营 集体 乡镇
注册资金 千元		总公司名称	
年销售额 千元		分公司名称	
年纯利 千元			
地址			

II 合作伙伴关系的进一步扩大, 强化

有意向与海外企业建立合作伙伴关系及进一步扩大, 强化合作关系, 即希望扩大贸易、业务合作、技术转让、合资、合作时, 请填写以下项目并记入表格。

- 希望扩大进出口。包括以对方商标出货的OEM出口意向

从下面所列行业分类中选出适当号码填入下框。

具体说明

- 希望承接国外生产业务等, 为扩大业务希望进行业务合作

从下面所列行业分类中选出适当号码填入下框。

具体说明

- 希望国外转让技术

从下面所列行业分类中选出适当号码填入下框。

具体说明

希望合资，合作。

从下面所列行业分类中选出其适当号码填入下框。

具体说明

III 零部件，原材料，产品的销售或采购

如果有意向与国外企业进行零部件，原材料，产品的采购或销售交易时请填写；

希望向国外销售的零部件，原材料，产品

具体说明

希望从国外采购的零部件，原材料，产品

具体说明

另外，若希望登载商品说明的图片或照片时，请填写；

<行业领域>

(1) 食品. 农林水产; (2) 木制品. 家具; (3) 纸浆. 纸制品; (4) 纤维. 纺织品; (5) 建筑. 土建; (6) 化学制品
(7) 石油. 油脂. 涂料; (8) 药品. 化妆品; (9) 塑料. 橡胶; (10) 玻璃, 烧制业; (11) 钢铁制品; (12) 有色金属;
(13) 机械; (14) 家电; (15) 产业用电机; (16) 信息处理 (17) 仪器仪表. 精密机械. 光学; (18) 汽车 (19)
除汽车之外的运输机械; (20) 运输; (21) 通讯; (22) 能源; (23) 出版; (24) 其他

<备注>

上述登记内容, 等到今年夏天中小企业信息网开通后, 可以通过信息网自行修改或补充, 可以重新输入。

图10.3.1 调查表样本

2) 问卷调查结果

沈阳市中小企业服务中心面向中小企业进行了问卷调查, 截止2001年7月末 共收到80家企业答卷。按行业分类, 机械有22家, 居首位, 依次类推是钢铁制品, 有色金属, 医药, 化妆品, 汽车, 食品, 农林水产, 建筑, 土木, 化学制品, 测量, 精密, 光学等。

但是家电, 产业用电子行业特别少。其它20家企业的问卷调查预计8月末可以收回。

合作伙伴关系问卷调查内容回答汇总如下;

表10.3.1 具体数据分类

项目分类		总 数		百分比	备 注
是否有合资，合作意向	有	62	43	54%	按 80 家计算
	无		19	24%	按 80 家计算
OEM 的意向		38		48%	按 80 家计算
技术转让意向	引进技术	27	19	24%	占转让意向的 70%
	出让技术		8	10%	占转让意向的 30%
出口产品意向		32		40%	按 80 家计算
无合作意向		5		6.25%	按 80 家计算

表10.3.2 行业种类要求

要求种类	要求程度	行 业	公司数量	百分比	备 注
OEM	1 极高	其他	10	13%	OEM 要求总数 76 家
	2 高	机械	9	12%	
	3 普通	钢铁制品	7	9%	
承揽国外业务	1 极高	测量仪器，精密机器，光学，钢铁制品	17	24%	按 71 家计算
	2 高		11	15%	
技术转让	1 极高	机械	9	20%	按 45 家计算
合资，合作意向	1 极高	机械	14	15%	按 93 件计算
	2 高	其它	10	11%	
出口产品	1 极高	机械	10	22%	按 46 件计算
购入国外产品	1 极高	机械	5	26%	按 29 件计算
	2 高	仪器仪表、精密机器、光学	5	26%	

一般机械工业	7 户 41%	10 户
汽车零部件工业	3 户 27%	8 户
电子信息产业	1 户 13%	7 户
环保产业	0 户 0%	8 户
其它行业	9 户 16%	49 户

有答复	
无答复	

10 户试点企业中有合资合作意向是 4 户。

图10.3.2 合作伙伴需求

经济开发区中有合资合作意向或强烈希望引进技术的是9家，包括不动产开发、物流管理、高新科技、医疗药剂、化工肥料、工业产品等。有合作意向企业里具有纳米技术的是2家，计算机软件开发项目的是3家。

就具体项目要与日本企业建立合作伙伴关系的有6家。这些企业有的指定技术内容，有的指定对方公司名称，都非常具体。

从全体倾向看，大部分企业有合资、合作、OEM、技术引进、产品出口等意向，并表示合作方式可以采用多种。这说明企业有希望与国外合作，共同发展的迫切愿望。关于公司创办时期：机械、金属等大多在90年以前，精密化学药品、信息处理、测量仪器等大多在91年以后。关于注册资金，500万元以上的企业占企业总数的2/3，所有行业都如此。有电子邮件的企业超过一半，有网页的企业不到一半，业务部门电话机和传真机一体的企业超过一半。

表10.3.3 问卷调查统计结果

回答企业

80家

企业所有制

国有 28 户、民营 29 户、集体 12 户、合资 8 户、不明 3 户

质量认证获得情况

有 43 户 无 31 户 不明 6 户

(没回答的除外) 单位: 户	答复企业	1990年以前成立	1991年以后成立	资金 500 万元以上	资金不到 500 万元	具有电子邮件	具有网页	电话、传真分开	(包括 OEM)	希望扩大进出口	希望业务合作	希望转让技术	希望合资合作	原材料、商品	希望销售零部件	原材料、商品	希望购买零部件
食品, 农林水产	4	3	1	3	1	3	2	1	4	3	1	3	1	0			
木工家具制品	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0			
纸浆纸制品	1	0	1	0	1	0	0	1	1	2	0	0	0	1			
纤维、纺织品	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1			
建筑、土木	4	2	2	2	2	1	1	1	3	2	0	5	0	0			
化学制品	4	0	4	2	2	3	1	1	4	4	5	4	3	1			
石油、油脂、 涂料	0	0	0	0	0	0	0	0	5	2	4	4	2	2			
药品, 化妆品	5	1	4	2	3	3	1	2	3	1	3	5	1	0			
塑料、橡胶	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	2	0	1			
玻璃、烧制业	1	0	1	1	0	1	1	0	2	3	1	2	0	0			
钢铁制品	6	3	3	4	2	3	1	5	7	9	4	7	5	0			
有色金属	5	2	3	4	1	4	3	4	3	4	3	5	2	0			
机械	22	14	6	14	8	13	11	14	9	17	9	14	10	5			
家电	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	2	1			
产业用电机、 电子	4	2	2	3	1	2	2	1	1	2	1	3	2	0			
信息处理	3	0	3	2	1	3	3	3	2	1	0	4	1	0			
仪器仪表、精密 机械、光学、	4	2	2	1	3	2	2	2	5	3	3	7	4	5			
汽车	5	5	0	2	3	4	2	4	5	2	4	7	3	0			
其他运输用 机器	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	1	2	2	0			
运输	1	2	1	0	1	1	1	0	2	1	1	3	0	0			
通讯	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	1	0			
能源	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	1	1	2	0			
出版	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
其他	14	10	4	9	5	3	6	5	10	7	4	10	4	2			

(2) 收集日本的需求、“种子”

1) 日本贸易振兴会 (JETRO <http://www.jetro.go.jp/>)

日本贸易振兴会是经济产业省的辅助机构，是日本具有代表性的贸易促构。在国内拥有38个办事处，在国外主要国家设立80个办事处。这次与试验项目相关的信息有下面2条。

a) TTPP是 (Trade Tie-up Promotion Program) 的缩写。是日本和国外企业就拥有的商务项目可以通过直接上网或检索、阅览，找到符合条件的企业并与对方直接接触的系统。

充分利用JETRO的网络，通过以前积累的企业数据库为首的各种信息，可从世界各地寻找商务合作伙伴。

接上TTPP，可以据商务形式、国籍，自由参阅希望跟日本企业合作的海外企业的项目，并且登记希求的项目，通过因特网该项目传递到世界各地。

因为能够登记、参阅商品交易、技术交流、投资、服务等多种多样的项目，所以以往难做的海外合作伙伴的寻找工作通过办事处的个人电脑，随便及时进行，能够选择更加合适的合作伙伴。TTPP的主要特征如下：

- 上网方便，免费进入；
- 高科技，容易找到合作伙伴；
- 容易接触到自己有兴趣的企业；
- 自动对接匹配。
- TTPP的业务范围如下：（14项）

商品、零部件的进出口、技术交流、投资、业务合作（进出口合作，委托加工，一般合作，建立工厂、办事处，服务业（翻译、法律、会计、咨询，广告、各种调查、其它服务））。

b) JETRO大连办事处

每年秋天举行的大连国际零部件材料展是由JETRO大连办事处、中国国际贸易促进委员会大连市分会、大连市经济委员会共同举办的。到目前为止，已进行了37届。据统计，参展企业、机构数约200家左右（中国政府、机构20%，日资企业40%，中国资企业40%）参加人数是3-4万人，洽谈件数为1500-2000件（以最近年度计算）。

参展时，中日双方企业要准备好自己企业的简介及展品目录，记明要采购或销售的零部件、原材料，并附上零部件，原材料的照片及说明书。根据这些信息，参展者与相关企业进行业务洽谈。

2) 财团法人日本技术市场(JTM, <http://www.jtm.or.jp/>)

财团法人日本JTM为了促进企业间、地方间的技术交流、技术转让,发展了技术贸易事业(会员制)和专利流通促进事业(专利厅委托事业,公开制)。

a) 数据库

JTM拥有的在线数据库服务包括以下内容:

JTM数据库服务(会员制)

- JTM专有的技术、商业信息数据库里约有1万件的技术贸易信息,凡是会员谁都可以参阅。并且会员通过因特网,免费利用覆盖专利、实用新案的《EaSY-PaT》、可查找最近专利公布的《全文查找专利公报》。另通过门路服务(Gateway Service)可利用《G-search》、《G-search MMDB》、《PATRIS》。
- 在《技术交易信息》上登要售、要购的信息,就能够实现有效的信息发送。

专利流通数据库

- 企业、大学、研究机构拥有的,对外可以公开的信息有几万件,任何一个人都可以通过因特网上网,免费使用。
- 可以登记、查找企业的需求、种子(供应)信息。
- 通过因特网,谁都可以利用。

b) 洽谈会

每年JTM在国内、国外举行几十回技术贸易洽谈会。国内20个主要城市进行JTM洽谈会,8个主要城市进行专利流通展销会,在国外韩国、中国每年各举办一次日韩、日中JTM。此洽谈会是由两个国家共同主办的。

2000年10月日中JTM是在天津举行的,此次是北方技术交易市场和日本JTM共同主办的。日本参展企业是14家,展出了60个技术项目。在4天的洽谈会期间里日本企业与很多的中国与会者进行了认真的洽谈。截止至今的5年里,洽谈会共举办了8次,签约的有几件。最近的日中JTM是每年在上海和天津交替举行的。

3) 财团法人神奈川高技术支援财团(KTF <http://www.ktf.or.jp/>)

KTF(财团法人神奈川高度技术支援财团)是神奈川自然科学界的核心,作为技术转让专门机构,向神奈川县内的会员企业提供所需求的信息。

另在“高度计测中心”代替企业,对产品研制、生产过程中发身的技术问题、故障的处理以及材质核对等相当于企业研究开发部门、质量管理部門的工作提供服务,减轻企业的负担。KTF所提供的主要服务包括以下内容:

技术市场服务

广告代办：代办希望出售技术，产品企业的广告。

在全日本范围宣传技术、产品。

举办说明会、洽谈会。

提供客户之间的中介服务

提供信息：向需求技术的企业提供必要的技术信息

提供专利技术信息。

举办各种项目洽谈会。

试验测量服务

10.3.4 合作伙伴活动

合作伙伴关系活动的整体流程示于图10.3.3，在各阶段应进行的工作内容如下：

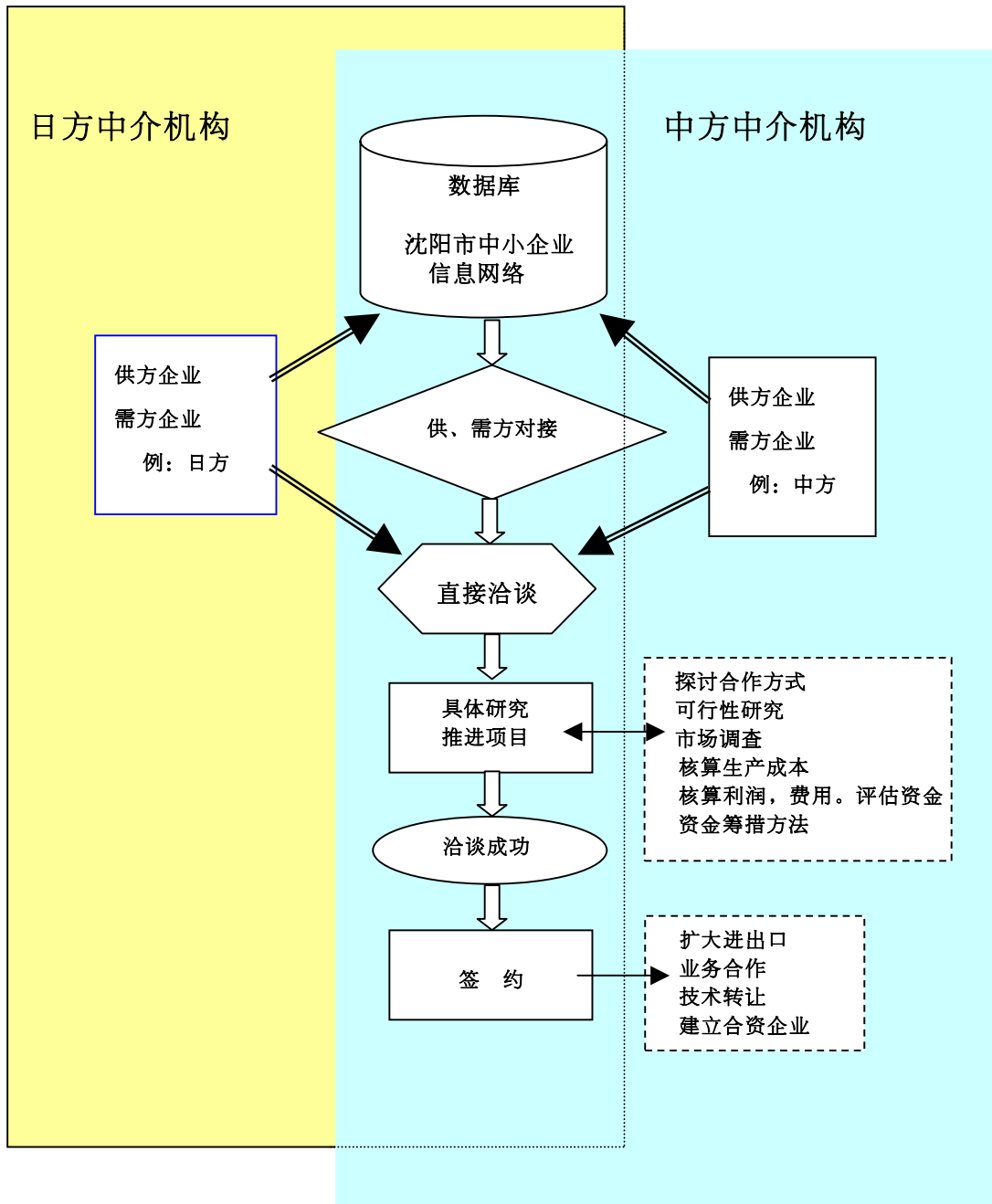


图10.3.3 合作伙伴关系流程

(1) 数据库

本次建立的沈阳市中小企业信息网络数据库里, 登载了不少与合作伙伴关系有关的信息. 关于其详细内容, 从每家企业的电脑终端机联接沈阳市中小企业信息网络的主页, 就可以免费参阅.

(2) 企业的需求、种子信息

(1) 中方

为了掌握沈阳市中小企业的需求、种子信息，沈阳市中小企业服务中心对沈阳市中小企业进行了问卷调查。在100家的答复企业中，有25家左右的企业提供了种子、需求信息。问卷调查结果登在沈阳市中小企业信息中心的数据库里，但为了方便日本企业使用，用日文发布。如果今后沈阳市中小企业踊跃登录自己公司的信息，信息量将会不断增加。

(2) 日方

数据库里登载了下面二个日方的种子、需求信息。

财团法人日本技术市场的技术项目：100 件以上。

JETRO 大连办事处零部件，材料展览会出展的项目，约 80 件。

详情请查看沈阳市中小企业信息中心数据库。

(3) 中介机构

1) 中方

沈阳市中小企业服务中心于2000年12月份建立，做为合作伙伴关系业务的机关，自今年春天开始业务。其形态为沈阳市经贸委建立的咨询公司担任该业务，拥有不到10位人员，目前与调查团共同进行工作。今后当作与国外的合作伙伴关系业务中介机关，应起很大作用。

2) 日方

a) 财团法人日本技术市场（英文简称JTM）

JTM是经济产业省下属的日本最大的技术转让机构。在这个领域里有长达15年多的经验。通过在上海、天津等地举行日中JTM洽谈会，在日中之间的技术转让方面有多年经验，与日本企业关系很深。

b) 日中东北开发协会

是与中国东北三省有关的日本办事处，设在日中协会。明年日中东北开发协会的事业计划是跟踪调查JICA调查团活动。该协会的理事等要职由日本有代表性的企业的经营者担任。

c) 企业

具有日本代表性的企业——风险投资公司也打算在中国投资。从这点便也可看出，对沈阳企业的重视。将来在建立合资企业，M&A（收购合并）等领域，都可能与沈阳市中小企业服务中心合作。

另外，由大连理工大学毕业生团体组成的中国驻日本咨询企业，以IT产业为中心，进行日中间的中介业务。现在的主要中介对象是大连企业，将来或许会把沈阳的企业也纳入服务对象里。届时与沈阳市中小企业服务中心合作的可能性很大。

d) 在北京的日资企业

风险投资企业在北京的日资企业是以全中国为服务对象，做日中企业间合资及M&A的中介服务的。这样的机构如果今后以沈阳企业为服务对象的话，与沈阳市中小企业服务中心合作机会很大。

(4) 商务对接

企业通过比较研究数据库里的种子、需求信息找到最合适的组合。这种尝试叫种子、需求商务对接。商务有时利用数据库，还利用洽谈会，或通过中介机关等等多种多样的条件进行。

1) 数据库

可以通过数据库登载的消息，双方互相研究，并找到最合适的组合。如果是大的数据库，电脑就可以自行进行业务对接，并把结果告诉供需双方。但沈阳市中小企业信息网数据库还不具备此功能。

2) 展示会

每年，JETRO在大连或北京举行零部件、材料展览会。通常参展公司约100-300家，参观展示的人约1000到几万人。他的好处是可以亲临现场听取商品及技术的说明。JETRO大连零部件、材料展的信息登在信息中心的数据库里。

3) 中介机构

沈阳市中小企业服务中心及日本的JTM等中介机构专有的信息，通过互相交换，也可能进行业务对接。中介机构所拥有的技术有关信息量大，业务对接成功的可能性就较高。

企业追求合资合作时，将自己的需求或供应(种子)提供给中介机构，这一办法很可能是争取项目成功的最合适的途径。

4) 日中技术市场洽谈会

日本的十几个公司把有转让可能的技术转让项目带到每年在上海或天津举办的洽谈会，跟当地企业进行洽谈，每年都有几项签约，可见这是技术转让的有效方法。

5) 招商引资访日团

2001年前半年，辽宁省沈阳市政府招商引资访日团如下：

辽宁省政府代表访日团
有关重机机械招商引资访日团（沈阳市）
有关 IT 产业招商引资访日团（沈阳市）
汽车零部件招商引资访日团（沈阳市）

这次招商引资访日目的非常明确，事前准备充分，其组成成员是政府或企业成员，因此接待方日本也会相对应地接待。所以可期待大项目的签约。

6) 人的因素

人的因素也非常重要。日中技术专家对话，可以充分沟通，迅速成交。经营者之间对话，因各自具有的决定权，可迅速成交。政界、财界有声望的人的中间调解也是成交的有效契机。

7) 主页

最近常能听到，因为在自己公司的主页上发布自己公司产品、技术说明后，不经意间成交大买卖的事例。上网发布自己公司的信息已很普遍，如自己发出信息，有可能带来意料之外的良好效果。

(5) 直接洽谈

中日双方企业坐在同一张桌子上面谈，叫做直接洽谈。可以和对方面对面交换意见是它的特点，非常有效。直接洽谈随时进行。洽商内容有进展，就可进一步参观工厂，互相拜访对方企业等。

此时中介机构可以安排双方的洽谈等，站在中立位置支持洽谈。当然电话、传真、电子邮件等信息交换也必不可少。

(6) 具体研究，推进项目

1) 研究合作方式

洽谈开始后稍有定论时，要研究合作方式。合作方式大致分为如下几种：

扩大产品进出口；
业务合作；
技术转让；
建立合资企业；

采用什么样的合作方式，根据当时的情况不同而有变化，但决定因素无非是下列几种。

市场在哪里（中日，日本，亚洲，全世界等），前景如何？

需要资金是多少

技术转让难易度

人才资源是否丰富？

将来的收益估算

项目的目的

2) 可行性研究（FS）

进行可行性研究，即进行商品市场调查、生产成本分析、利益·成本分析等，最终评估此项目是否可实施。

3) 资金筹措的研究

进入决定设备及运转资金筹集阶段，研究所需资金如何筹措，采取自己资金，介入银行资金，发行股票、债券，申请政府资金援助等长短期资金多种筹措方法

(7) 成交与签约

日中双方分别签订、交换契约，计划进入实施阶段。

10.3.5 合作伙伴关系事例

(1) 由日本企业办的合资企业建立程序

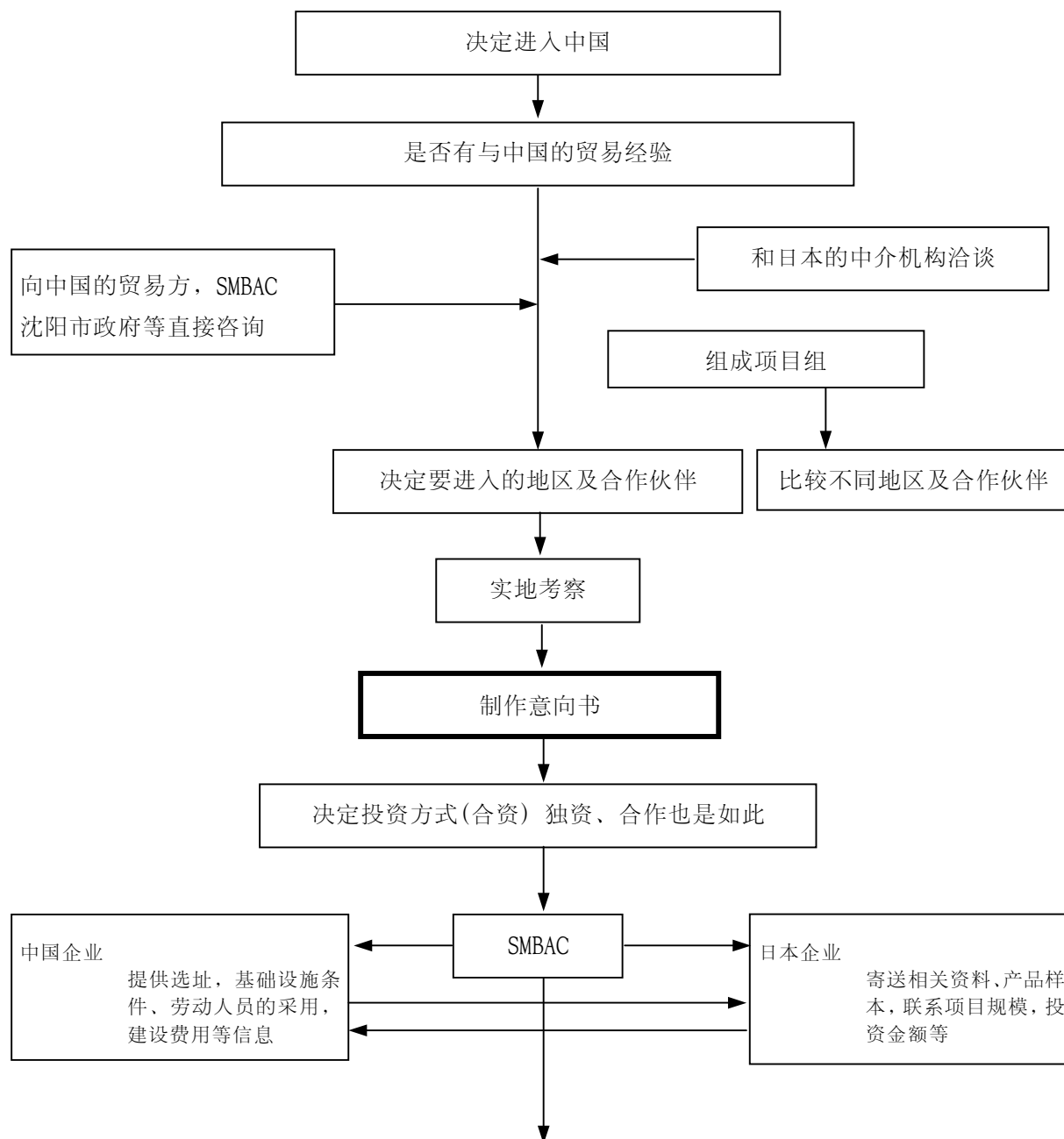
日本企业进入中国市场之际的建立合资公司程序示与图10.3.4.

企业决定进入中国以后到开业的过程，可大致分为以下三段过程。

第一阶段是从决定进入中国到签订意向书为止。在企业内决定进入中国市场后，跟日本的中介机关咨询，向中国的交易对象、沈阳市中小企业服务中心或沈阳市政府进行查询。决定要进入的地区、合作伙伴后进行现地调查，制定并签订意向书。在此期间在企业内建立项目小组，对进入地区、合作伙伴进行比较研究。

第二阶段是从签订意向书到签订合作伙伴合同的期间。决定投资方式以后，中方企业提供地理条件、基础设施条件、职工录用、建设费用等信息。日方企业准备样品、有关资料、项目规模及投资金额等预算向有关部门提出。SMBAC执行日中双方企业之间的中介活动。根据这些信息、进行可行性研究，若FS结果为可实施，向中方审批机关联系，取得内部批准。接着编制合资合同书、规章，并签字。

第三阶段是到开业为止。申请合资企业建立、注册、取得营业执照、税务注册、开银行账户，继续确保厂地、房屋及试车顺利进行，最后实现开业。



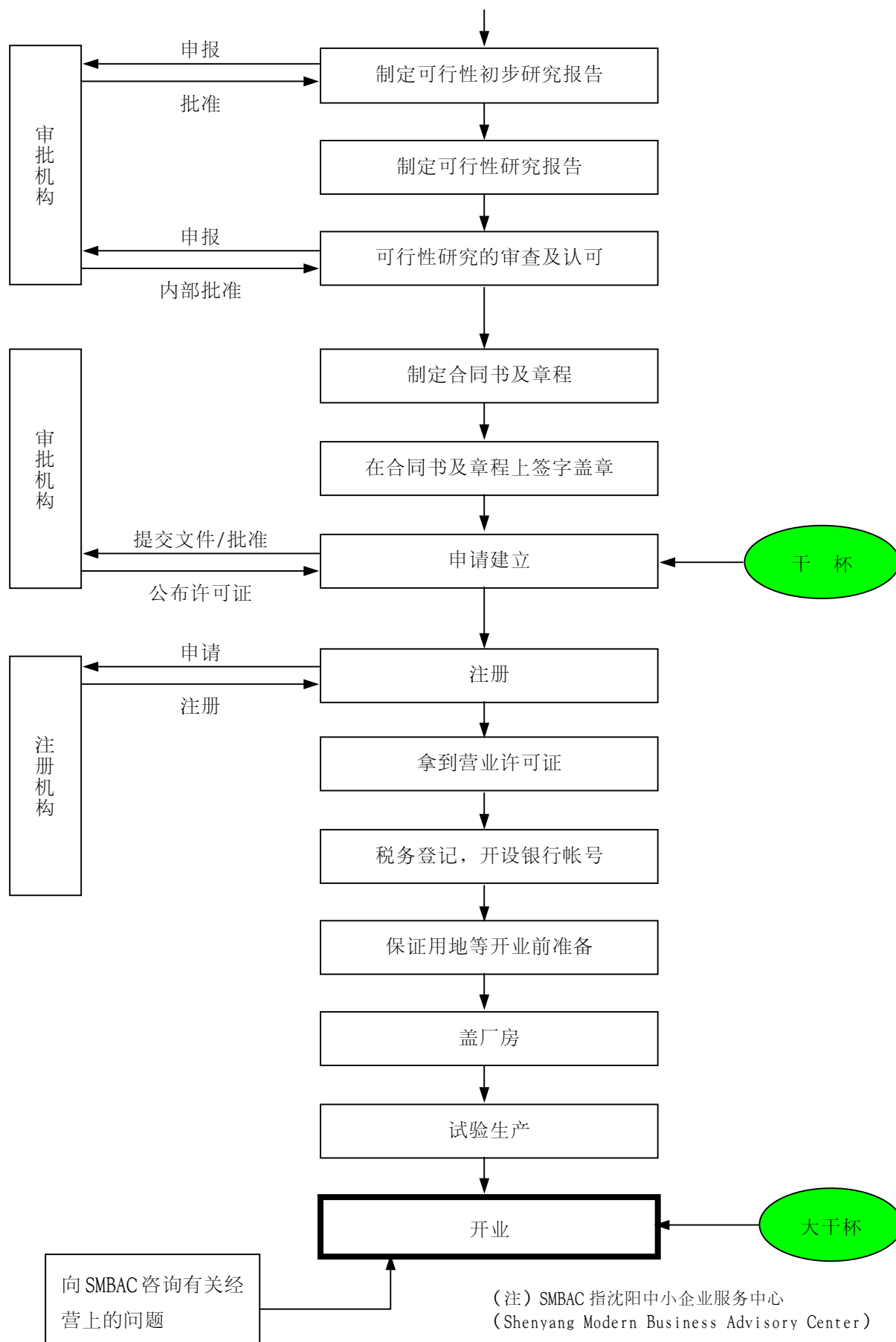


图10.3.4 日本企业在中国建立合资企业程序

(2) 合作伙伴中介项目OJT

在本次试验项目实施期间里推行的合作伙伴项目内容如下，进行洽谈时沈阳市中小企业服务中心的咨询人员2—3位跟调查团员一起行动，以实施OJT。

1) 合作伙伴关系中中介项目进展情况

a) 织袜机(日本织袜机生产厂：A公司)

沈阳的机械生产厂 → 交换意向书 → 在董事会上决定停止项目(6月5日)

b) 远红外线干燥机(日本干燥机生产厂：B公司)

沈阳的环保设备生产厂 → 交换意向书(7月) → 环保设备生产厂访问日本，参观工厂并洽谈(8月上旬) → 日本的干燥机厂访问沈阳(8月下旬) → 开始可行性研究

c) 大型水泵(日本水泵厂：C公司)

沈阳的水泵生产厂 → 受到沈阳水泵厂的建议书(3月) → 沈阳水泵厂董事长访问日本的水泵厂 → 日本水泵厂通过董事会决定开始研究进入沈阳(5月) → 日本水泵厂开始寻求跟沈阳水泵厂的合作(5月)

d) 生物基全降解塑料(沈阳的生物基全降解技术研制厂：SA公司)

收到资料、样品 → 跟日本2家企业开始洽谈(6月) → 由中方提示意向书(8月) → 停止洽谈(8月)

e) 水泥生产设备(沈阳水泥设备生产厂：SB公司)

日本咨询单位向沈阳的水泥生产设备厂提出建议书 → Q&A → 从SB公司收到合资项目建议书(7月末)

2) 今后预定与日方进行洽谈的项目

a) 真空泵(沈阳的真空泵生产厂：SC公司)

向日本真空技术生产厂询问 → 正在研究中

b) 全降解纸盒餐具(沈阳的全降解食品盒生产厂：SD公司)

SD公司是由沈阳市政府投入资金的风险企业，建议与日本企业的合资生产(8月)

c) 污泥干燥机(沈阳的干燥机厂：SE公司)

由SE公司(JICA调查团试点企业10家之一)委托跟日本干燥机生产厂合作 → 正在同日本的干燥机厂联系

d) 内螺纹铜管(沈阳的铜管生产厂：SF公司)

SF公司是对JICA调查团实施的合作伙伴希求调查进行回答的有力企业。原来是国营企业，3年前改制为民营，希望空调用高效率内螺纹铜管方面跟日本企业进行技术合作。

e) 铜箔(沈阳铜箔生产厂：SG公司)

SG公司希望从日本引进技术，以生产0.012m/m厚的铜箔。技术引进或合资生产都可。

f) 固定件(沈阳的固定件生产厂：SH公司)

SH公司具有国家级质量检验设备，是旧国营企业。拥有长年生产螺栓螺帽的经验，为争取与外资汽车厂配套，希望跟日本厂家合作。

g) 城市交通管理系统(沈阳的信号机生产厂：SI公司)

SI公司以前是国营企业，是中国屈指可数的信号设备生产厂。预见不久将来的大城市交通问题，努力开发交通管理系统，希望在该领域与有关日本企业进行合作。

h) 生产线工艺控制系统(沈阳自动控制设备生产厂：SJ公司)

SJ公司注意到中国的成套设备控制系统大部分由国外企业配套，努力开发替代的中国国产品。因此，希望跟日本控制系统公司合作。

i) 其他12件(沈阳市经济技术开发区内的企业)

3) 主要中介项目的具体进展情况

a) 织袜机(日本织袜机生产厂：A公司)

【日本织袜机生产厂：A公司】

A公司属于东京股票市场第二部上市的企业，做为织袜机生产的领先企业，具有50年的生产经验。最近，日本国内的织袜机销售成本竞争很激烈，意大利产的低价货扩大了市场占有率，销售萧条。因此A公司缩小织袜机生产，当前主要业务是以前交货的设备维修服务。A公司为突破这种情况，开始考虑生产厂转移到中国而跟沈阳市机械生产厂洽谈合作合资生产一事。

【中国织袜机市场】

中国的主要织袜机市场遍布于上海附近或更南方，东北市场只有极少数企业。由此，织袜机生产厂只有上海附近的几户旧国营企业以及浙江省的几户，全中国的生产厂不到10户。

【沈阳的机械生产厂】

沈阳市的机械厂属于集团的优良企业，跟欧美企业进行过合作，并具备资金、市场营销方面的优势，但完全缺乏织袜机的生产经验以及秘诀。

【洽谈过程】

于6月初A公司社长亲自访问沈阳，与沈阳机械厂进行洽谈。在当日的洽谈上，双方同意交换以上海的企业生产设备，沈阳方面在资金、人才方面协力三家合资办厂为内容的意向书，此后中方的公司内会议上决定中止此次洽谈。

洽谈没能成功的理由包括沈阳企业缺乏织袜机的生产经验、市场为中国南方离沈阳比较远、在沈阳很难筹措有关零部件、市场前景不太光明等等。由此可见此项目的不利条件较多。

b) 远红外线干燥机(日本的干燥机生产厂：B公司)

【日本企业情况】

B公司属于东京股票市场第二部上市的企业，几年前研制应用红外线的干燥机，比传统干燥设备干燥速度提高到10—30倍，可缩短干燥时间。B公司一面在日本国内努力进行营销推销活动，同时希望给中国企业进行技术转让，或在中国进行投资建立工厂，以开发扩大在中国的销售。

【中国的远红外线干燥机市场】

在中国远红外线干燥机还未研制，完全属于新产品。远红外线干燥机应用范围涉及到机械、汽车涂装的烘干固化、线路板干燥、网目印刷干燥、食品干燥、化工原料的烘烤干燥、种子土壤的灭菌、加热治疗康复等广大领域，可见市场极大。

【沈阳的干燥设备生产厂】

沈阳机械设备厂(JICA调查10户试点企业之一)是3年前继承旧国营企业的设备以及人员而建立的风险企业。经营领导包括前市政府人员、前东北大学教授等，采用现代化的民主经营制度。销售方面继承国营企业的销售途径，覆盖全中国。该企业原来注意到应用远红外线的干燥设备的前途，正进行研究。

【洽谈过程】

于6月初由JICA调查团介绍了日本B公司远红外线干燥机，对此沈阳干燥机厂表示出很大的兴趣，经过综合研究得出此干燥机属于中国最先进的干燥机这一结论，并同意跟B公司签订意向书，推进该项目。B公司也在研究沈阳干燥机厂情况后同意签订意向书。7月份双方签订意向书，预定8月份沈阳干燥机厂访问日本，考察B公司工厂并开始洽谈合作的具体事宜。

其后预定九月开始可行性研究，于2002年初签订正式合同。

c) 生物基全降解塑料(沈阳的生物基降解技术开发厂：SA公司)

【沈阳市生物基降解技术开发厂】

SA公司是沈阳市生物基降解技术开发厂，并且是一家风险企业。SA公司自5年前开始研制以淀粉为原料的生物基全降解淀粉基容器，到今年才开始成品出厂发货。

SA公司总经理是原大学教授，又是高级工程师。SA公司与德国生物基降解容器厂家进行合作，拥有领先这一领域的技术，是JICA调查团10户试点企业之一。

【中国生物基降解塑料市场】

在中国自2000年8月份发布并实施禁止使用不降解性塑料发泡产品、薄膜、一次性餐具等的法律。于2001年4月，再发布进一步严格的使用限制。因此传统的塑料加工厂需要改变原料，SA公司的生物降解性淀粉基塑料容器开始被各厂家瞩目。

【日本的塑料加工厂】

在日本以2005年为目标，推行向生物降解塑料的变换。日本的塑料加工厂由JICA调查团介绍对SA公司的生物降解淀粉基容器感兴趣，开始研究并请SA公司提供样品，以便判断能否满足日本的使用要求。

【洽谈过程】

两家日方塑料加工企业因发现首次提供的样品有质量问题，要求提供改进的样品。对此，SA公司在第二次提供样品时要求意向书签字并提示价格。在洽谈过程中SA公司经营人员表现过急，于8月份停止洽谈，其后没有进展。

d) 水泥生产设备(沈阳的水泥生产设备厂：SB公司)

【沈阳的水泥生产设备厂】

SB公司是小规模水泥生产设备厂，3年前改制为民营企业，主要产品是制造产量为每天5—20吨级的水泥生产设备，并着力于提高现有微小型设备能力的改善后的设备销售。

于2001年经营状态有所好转，做为中期战略目标研制烟尘集尘处理用的布袋过滤器，并希望从日本企业引进技术。

【中国布袋过滤器市场】

中国的布袋过滤器市场发展趋势很大，但中国国产布袋质量有使用寿命较短等缺点，而进口商品价格很贵。

【洽谈过程】

由JICA调查团向SB公司介绍日本的技术咨询公司(个体)，开始SB公司和日方咨询单位之间的洽谈。由日方咨询单位向SB公司提出建议书，正在进行咨询答复。7月末从SB公司收到合资项目建议书。但，因为日方技术咨询单位在签订合同以前不敢介绍技术内容，SB公司在技术选择上碰到问题。

10.3.6 可行性研究

在中介业务中，可行性研究(英文简称FS)是项目评估的最重要手法，所以向沈阳市中小企业服务中心进行技术转让。以下说明通过FS进行研究的内容概略。

(1) 概要

实施中日间合作伙伴关系项目之际，我们有必要进行可行性研究，充分研究项目成功的条件。在可行性研究里讨论以下项目来确认获得最终成功的可能性有多大，然后进入项目实施阶段。

根据项目不同，可行性研究分析方法也不一样。联合国工业发展机构的COMFAR程序可选择工业、矿业、农业、基础设施、游览观光。同时具备简便分析、商务企划等三档次程序，像此次那样企业实施的短期项目上也通过采取合适的办法，可作为评估项目实施可行性的有效手法。

1) 项目的背景和目的

开启可行性研究之际，必须明确以下4点事项，并应充分掌握该项目背景如何

- 此项目的目的是什么?
- 有没有替代方案?

- 要采用哪些调查分析方法?
- 利益是什么?

2) 预测需求量

预测该商品年龄为5-10年。预测需求量时应考虑的因素包括：该产品所属的产业今后发展前景如何，其中该商品占的比率，影响需求预测的主要原因是什么，它又如何变化，该产品的竞争力如何等等。研究以上每个因素后，判断给该商品带来的不利影响，最终预测需求量。

3) 业务计划

决定如何实施该项目的概要，即决定工厂需要的生产设备、生产规模、商品种类、销售方法、需要的技术人员和工人、原材料的筹措方法、生产开发时期和生产扩大时期等。

4) 成本推算

估算生产设备的成本、工资成本、原材料的筹措成本等后，最终算出商品的生产成本。将来价格要按比现在价格低的水平计算。按5-10年为期间推算生产成本。

5) 利益、费用分析

按5-10年期预测各种费用及利益，制作损失、受益盈亏计算书。同时为了掌握资金进出，预测现金流量。由此可判断开始生产以后，何时经营从赤字转为营利、何时需要多少资金等等。

6) 评估-项目实施可能性

通过变化产品的出厂价格、工资、开工率、需求量等，进行费用及利益的变化方向的敏感分析，评估项目实施可能性。如果结论为可以实施，下面就要进入实施步骤。

如果所得到的结论是不能实施，应该停止项目。

(2) 可行性研究调查项目

- 1) 政治、经济、社会形势
- 2) 经济形势
 - a) GNP-人均 GNP
 - b) 经济成长率
 - c) 国际收支、对外债务
 - d) 产业结构、财政收支
 - e) 经济前景

3) 社会形势

- a) 人种构成
- b) 语言
- c) 宗教
- d) 教育水平
- e) 历史

4) 政府的政策、制度

- a) 外资控制制度、政策
- b) 外资优惠政策
- c) 进入手续
- d) 经济、产业政策
- e) 对外贸易政策
 - 进口限制、关税制度
 - 出口鼓励措施（出口加工区、自由交易地区、自由贸易）
- f) 地域开发政策
- g) 有关法律、规章制度
 - 公司法、商业法、工业产权法、劳动法、最低工资、雇用条件
 - 安全法规、规格、各种税制、税体系证券贸易法。
 - 与日本的关系：租税协议、经济合作 相互贸易关税协定 加盟 WTO

5) 市场

- a) 市场规模和它的变化
- b) 产品寿命
- c) 市场的成长性
- d) 市场的特性
 - 对日本企业及其产品、公司品牌的评价
 - 消费者活动、社会及宗教上的习惯
- e) 流通过程
 - 流通业者、流通过程、电子商务网络交易
- f) 市场营销方面的法律规制
 - 禁止垄断法、价格控制、对进口商品的政策、商标·专利的有关制度、政府对行业的指导措施
- g) 竞争关系
 - 关联商品的市场占有率、同行其它企业的情况
- h) 广告、宣传、推销方法的情况
- i) 可否利用优惠关税

6) 生产条件

- a) 人力资源
 - 雇用状况、工资水平、劳动生产性、劳动力的稳定性、中层管理职位骨干人员的素质和

雇用的难易程度

b) 劳务管理

劳动法的内容、工会的性质、劳动惯例、劳动管理上与日本的差异、罢工发生的情况、社会福利、教育训练设施及制度

c) 设备、原材料、零部件的筹措

设备、厂方补修用器材的采购、原材料、零部件的筹措（价格、数量、质量、交货期、稳定供应的能力）、外协企业有关产业的发展情况

d) 基础设施

土地、运输情况、水、能源的购入、通信设备的装备情况

e) 公害防止制度及公害发生情况

7) 合资伙伴

a) 合作伙伴人的条件

b) 资金筹措能

财产、收入、信用

c) 在政治、经济界的地位

d) 企业

经营方针、经营能力、人品、职工、尤其是骨干人员的素质、业绩（销售、效益、财务）、技术能力、销售能力、资金筹措能力、现有设备、经营者和员工的关系

8) 资金筹措、金融制度

a) 当地筹措资金的可能性

资金筹措的稳定性、成本、担保、保证、金融制度的存在与否、资金市场的发展程度、民营资金积累程度

b) 引进外资的可能性

c) 财务风险信息

外汇市场、通货膨胀、有关外汇变动的信息

9) 其它

a) 建立公司手续

b) 从本公司派遣人员方面

办签证、生活环境、子女教育

c) 对日本人的感情

d) 气候、冷暖

(3) 财务和利益分析

1) 计算投资额

关于机械设备费、低额消耗品费、内部装饰、扩建费等，无需说明。开业费含下面几项。另外在此时确定开业准备期间。

人员费（在此时期雇用的人员的工资）

培训费（海外培训以及当地培训的费用）
准备办事处租赁费
通讯费（电话及传真费）
日方人员住宿费（可讨论负担经费的人数以及住宿的宾馆）
交通费
接待费
办理手续费
第一次董事会举办费用
其它预备费

2) 出资金额的汇入

确定出资金额的汇入次数

3) 人员费

算出一个月及一年间的工资总额，工资增长率应考虑物价上升和生产效率增长两方面，进行综合判断而调整。

需要确定聘用优秀人材、培养人才所需的工资水平和工资体系。

引进按效率定工资或公正的人事评估体系时，不仅要采用日方想法，还尊重中方意见来确立、营运。

4) 教育培训费

一般职工、高级干部、技术人员的教育培训计划及费用估算。

决定海外培训（日本、其它地区）的交通费、补贴、住宿费、伙食费等金额，决定由谁（由合资企业还是由日本企业）负担。

国内培训：从日本派技术人员进行培训。

部分合资企业采用，培训内容若属于日方指导范围则日方负担全额，据合资企业邀请而进行培训则全部费用由合资企业负担的计算方法。

5) 贷款还本付息，偿还计划

有借入外币和借入人民币的两种情况，如何决定抵押担保方法。算出贷款利息，制定偿还计划。

6) 销售费

预先计算推销费、包装费等有关销售费用。

7) 运输费

原材料以及产品的运输费

8) 差旅费

日本人回国费用、人数X次数X费用
国内差旅费和一般交通费

9) 董事会会费

原则为每年召开一次

10) 顾问费

聘用律师、注册会计师的费用和会计审查费

11) 接待费

总销售额的千分之一

12) 日方人员住宅费

合资公司负担住宅费是否可行，或限制在具体金额之内（--%）

13) 税金

企业所得税、地方所得税、增值税、进出口关税、车辆税等。根据行业类别，原材料及产品的进出口类别，计算上税额。

14) 三项基金

从上税后的利润，每年积累企业发展基金、职工奖励福利基金、准备基本。其积累的百分比，由董事会决定。

15) 分析利益用财务报表

生产成本表、
销售管理费
盈亏计算表
利润分配表
简便投资回收期预测表
销售管理费用、现金流量和内部利润表
外汇收支平衡表

敏感度分析表

16) 利润性分析结果

简便投资利润率 (年平均纯利润 ÷ 投资总 X100)

简便注册资金利润率 (年平均纯利润 ÷ 注册资金 X100)

销售额利润率 (年平均纯利润 ÷ 年平均销售额 X100)

简便投资回收期 约○年○个月

投资回收期 约○年○个月

内部利润率 约○○.○%

17) 风险分析

销售额下降10% 内部利润率

材料费上涨10% 内部利润率 两项同时变化时 内部利润率

10.4 现金流量经营支援系统的构筑与运营

10.4.1 背景与目的

从有关统计及问卷调查的结果推断可知，沈阳中小企业的财务体质在全国最低水平的。这样整个中小企业的形象很差，得不到银行和信用担保中心的信赖，这点使资金筹措十分困难。这也是使其与外国企业建立合作伙伴的障碍之一。

要打破这种情况，普遍支援中小企业不如颇有战略性和现实性的重点援助具有发展前途的中小企业这一方法。重点援助的方法能够提高援助的实际效果，可以期待税收的增加，援助措施所使用的费用与利益的比重也有所好转，假使对业绩超过水平的企业进行援助，若带来300户左右优良企业的结果，沈阳中小企业的形象则可期望有所好转。

目前，在中国以国际标准为基础的包括现金流量计算书在内的财务会计制度对中小企业开始使用，同时当地中小企业的计算机采用也有所进展。只要经营者带有专题意识，可期望实现在一定程度上根据技术推进经营的环境，正在完善之中。若实行经营者确保经营自主权，设定正确的经营目标，并实行该目标，财务体质会迅速得以改善。

目前，沈阳的银行、信用担保中心在评价贷款对象企业时，开始重视其现金流量状况。为克服自己的资金困难，即利用间接金融，中小企业应把经营的方向改为增加营业现金流量(汉语：经营活动现金流量)方面。虽如此，就目前情况而言，这点只有与银行或担保中心进行过贷款交涉经验的某些中小企业才了解，但这类信息必须为所有中小企业所知。同时，应该让当地的中小企业认识到：现金流量计算书这一财务报表具有很高的透明度，对其评估最近普遍得到很高的评价。

在这里，为了用较低成本启蒙更多的中小企业，开发以付诸授予改善财务体质的动机为目的的现金流量经营支援系统，主要在因特网上运用。由于设想免费服务，则尽量考虑不需维修的运营。

中方对口单位指定为中小企业信用担保中心，是具有有关业务服务内容以及任务的共同性。该中心对属于高新技术、创造就业机会、产品出口、环境保护型并具有偿还能力的中小企业提供信用

担保及贷款介绍中介。调查团希望通过现金流量经营支援系统帮助的企业，和该中心的顾客都是具有能够成为优良企业的潜力的企业，可见属于同类目标。

10.4.2 内容概要

使用所开发出的系统，就一面能学习正规的有关现金流量经营方面的内容，另一面能够得到针对每一位经营者各自企业的学习效果，这是一种独特的系统。首先从内容开始说明。

若不是财务部门出身，一般的中小企业经营者不具备财务专业知识和秘诀。因此他们对财务、会计用语有些过敏反应，先入为主地认为财务公式是很复杂的东西。这是在任何一个国家随处可见的。虽然如此，把已经定型的会计用语换为日常用语，造成跟通用的会计制度用语之间的激烈矛盾，显然是不合适。向中小企业的经营者给予财务方面的知识，并进一步使其运用在实际经营中，是一个十分困难的课题。

对此，调查团为使中小企业经营者能带一定的关心并持之以衡地学习以现金流量经营为目的的主页，费些工夫。即如下述那样具有始终面向经营者、简便、实用、保密功能等特征。

- (1) 将内容提炼为对经营者必要，不可缺少而最少限度的内容。
- (2) 下工夫以便能够在短时间内熟练掌握。
- (3) 以自己企业的问题为题目进行学习。并且会计业务员也可以进行实际操作。
- (4) 能够学习理论的同时，能够进行自己公司经营分析以及计划制定的实际优点。
- (5) 采用在下载过的EXCEL上进行自动计算的机制，加快了计算速度，同时能够切实感受到EXCEL的方便性。
- (6) 主页上采用进行学习的事实以及公司财务会计数据都不会泄漏到公司外的结构，实现能够放心利用的机制。

即使缺乏财务知识的人学习，因本主页采用从‘基础编’开始学习，经过‘分析编’进入‘计划编’的程序，能够循序渐进地短时间内完成学习的整个过程。另一方面还为无法集中整块儿时间学习的经营者，即使只能用零散时间也可以学习，设有小章节阶段。目录如下所示。重要的方面都已包括在现金流量经营里，(即使会计负责人认为有必要)做为经营者认为不重要的内容已全部删除了。

基础编

一段：活用主页的方法



二段：为什么现在现金流量重要？



三段：学习现金流量的基础

分析编

一段：劝告自我诊断



二段：损益计算书的分析



三段：现金流量表的分析



四段：综合收益性的分析



五段：重要经营指标一览

计划编

一段：短期计划的制定方法



二段：现金流量经营基本计划(短期)的制定



三段：业绩改善方案



四段：面向经营计划的完成

10.4.3 提供新的方法

调查团研究美国及日本专家的文件之后，作成了分析体系。并将其与中国的会计标准和贯行的会计方法相结合、修正的基础上，确定思路。在通过由调查团成员的日本注册会计师和协助调查的中国注册会计师协同工作基础上，再由中小企业担保中心的两位注册会计师进行核查。

本主页出于意料地发挥提供在中国新的方法的作用。

(1) 用间接法来分析现金流量经营

在国际会计标准中，对于现金流量经营来说，无论是间接法还是直接法都可采用。中国采用的是将直接法和间接法结合的独特的方法。

本主页经过充分研究，结果采用间接法。间接法在欧美及日本是普遍的方法。间接法的长处为计算书容易作成，应改善的结帐和现金流量之间的相关比较容易理解以及改善目标的制定比较容易。同时，中方需要跟外方企业进行现金流量分析时，除非间接法无法做到该分析。不仅如此，引进现金流量计算书之前的现金流量也可以通过间接法算定。考虑以上几点，决定对中国中小企业经营者推荐采用间接法现金流量计算书。

而且，若要应用于管理性会计业务方面，采用间接法不会有任何问题。

(2) 以前三期实际成绩为分析对象

调查团建议的框架是以前三期的数据为实际成绩进行分析。

这一点引起了意料之外的讨论。实际上，中国的金融机关、信用担保中心等只据最近期间的财务报表，进行企业评价。中小企业担保中心的一位工作人员提出是否应于这种作法适应？可是，通过这种方法，很难把握企业的业绩动态，预测将来。因此，调查团认为至少必要分析前三期的实际成绩并掌握其随时变化，介绍日本的信用保证协会采用这一方法，所以一般的企业都认为该方法是标准做法。如此的框架方法由信用担保中心采用，可望不仅提高企业评价的质量，而且明显提高中国企业财务数据、企业对外信用的档次。

(3) 要求定性分析

本主页‘分析编’的特征是，经营者对自己企业进行经营诊断之际，不是单纯排列经营指标，而是要求各户企业根据自己的情况，对带来三期主要经营指标变动的原因进行查明。只要如此，经营者才能对经营自己企业的问题注意并深入研究。具有明确的证据，才能决定为改善经营应首先着手哪个问题解决。

同时，本主页要求必须记录通过自己的分析所发现的事实。因为这一记录以后制定计划的依据。若不抓住这一过程，计划要成为单纯的数字游戏，不少的企业犯有如此过失。为提高对中小企业制定的事业计划、偿还计划的可靠性，一定要改正这一点。

10.4.4 迅速、轻便下载的主页

因为缓慢笨重的主页令人讨厌，所以尽量使之迅速敏捷。为使画面表现格式更为生动，采用动画面，同时摆列吸引注意力的标识语、图像、按钮，但尽可能减少到最小限度。虽如此，保证操作方便的引导功能。

文件容量一共有608KB，将其基础编、分析编、计划编分别作为子页，以便实现能够迅速现实画面图像。

另外，在主页上进行输入和数据分析，不如我们所推荐的将文件下载到自已企业计算机硬盘里储存后，进行输入、分析的办法。如此做，就能够节约时间和通讯费用，并且能够保密万无一失。

但是因为设定为EXCEL软件之间不联接，需要反复输入同一个数目。虽然在外观上有些不好，但考虑到保证软件维护的容易使非常重要，因此决定采用这一设计。

10.4.5 事前评价

2001年5月17日到6月27日之间，中小企业信用担保中心成立了以领导人高副主任为首，由咨询部蔡部长、财务部王部长共三位组成的试验项目负责小组，对调查团逗留沈阳期间的工作进行协助。同时，刘副主任在关键局面不遗余力地支援调查团工作。

首先，调查团对该中心进行信用担保的企业经营负责人及财务负责人进行采访调查，财务经营及计算机利用的实际情况。同时与以前参与过大企业的现金流量预测系统建立工作，富有经验的中方注册会计师交换意见。

内容首先用日语记写，然后翻成汉语。在这一阶段，请中方注册会计师及国营企业的厂长阅读原稿并得到了评价。

2001年5月下旬，将原稿送给中小企业信用担保中心，请求对口单位人员的评价。

2001年6月6日，举办以中小企业信用担保中心全体人员为对象的研究会。此时在我们的计算机内作HTML文件，进行了与利用因特网同样状态的模拟表演。在此过程中听取对方评价，同时请求中小企业信用担保中心对当时指出的部分课题(中国中小企业财务报表数据输入的程序以及部分财务会计用语的修正)予以协助解决。

另外，让华夏银行支行的副行长目睹类似表演而得到感想，能得到很高的评价，并受到能联接与银行的面向中小企业的主页的要求。

这类表演所需的时间大约一小时左右，不包括翻译时间。通过上述阶段能够确认容量、内容、操作性基本上没有问题。

其次，在信息中心的协助下，上载于该中心的服务机，反复检验在因特网上的实用状态。并且委托中小企业信用担保中心及中小企业服务中心页进行检验。

6月16日，达到大约完成的状态，但几乎每天进行需要细微修正事项的修改。

于8月6日，对试验项目正式URL上上载。

10.4.6 普及推广网络

现金流量经营支援系统日常由中小企业信用担保中心负责。但在试验项目中当对口单位的信息中心、中小企业服务中心以及中小企业支援有关部分机构、银行也在其立场上分别希望利用本系统。对普及并推广本系统，这些中小企业支援有关机关利用本系统是很有意义。若这些期望看做为“普及推广网络”，可形成示于图10.4.1的形式。部分内容已成为现实，另一部分也已确认明确的参与意向，其详细如下所述：

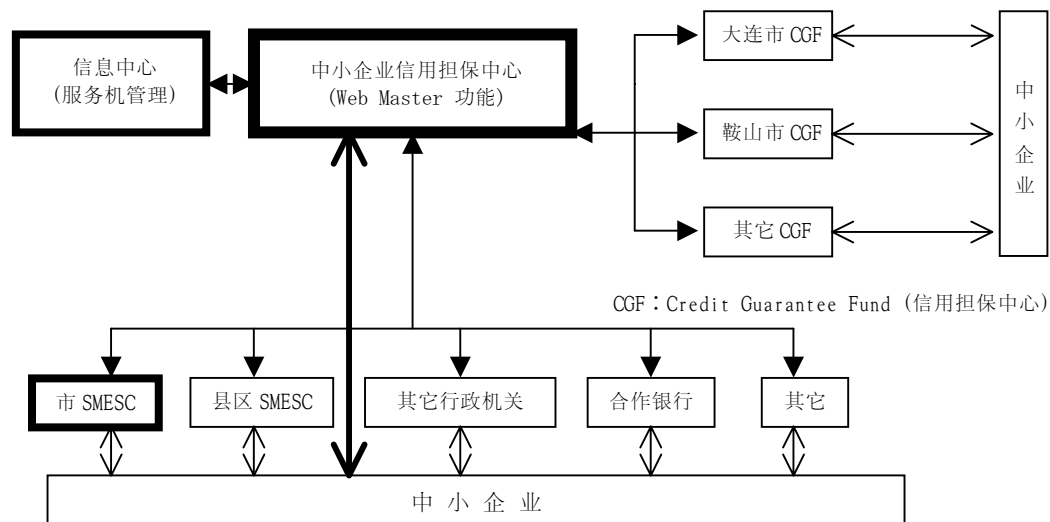


图10.4.1 普及推广现金流量经营系统的志愿者网络

(1) 中小企业信用担保中心

举办了两次该中心全体人员参加的研究会。第一次在该中心内，第二次之做为辽宁省担保中心共同培训讲解会的一环举行。因从开发阶段就参与本次项目，并且工作人员中有会计专家，所以对它理解掌握较深，可以判断已具备向有关机关及企业进行指导的能力。预定在调查团进行最终报告时担任现金流量经营培训研讨会的讲师。

该中心拥有网络服务机，并具有自己的主页。于6月下旬，通过该主页发布现金流量经营支援系统开始试验运营的消息。

该中心的主页链接集上揭示在现金流量经营支援系统的主页。

另外，向现金流量经营支援主页要提问的电子邮件可以送到该中心。对中小企业经营者的提问，该中心以FAQ(Frequently asked question)的形式回答。因业务繁忙，没有人力余裕，对个别问题无法分别立即答复回答。

该中心对区级中小企业服务中心及合作银行介绍该系统，试图通过向这些单位发行的主页联接，提高接上次数。

(2) 信息中心

信息中心正在处于现金流量经营支援主页的开发阶段，即提供网络服务机，为检验因特网操作性等方面做出贡献。

正式开始运转以后，在信息中心负责的中小企业信息网络的首页，点击标记，就可跳到现金流量经营支援的主页上去。同时由中小企业自信用担保中心编制的FAQ用电子邮件的形式送到信息中心，由信息中心的负责人上载。

(3) 中小企业服务中心

举办了由该中心全体人员参加的研究会。当时，会计专业人员正处于预备采用阶段，全体人员大体上都理解了主页的内容，但是跟该中心的业务如何结合这一点，似乎没能下明确的结论。该中心目前要在合作伙伴关系业务上集中力量，在现金流动经营支援系统上有可能很难再投入精力。做为协助普及的一环，该中心发行的主页上能够联接到现金流量经营支援主页。

(4) 大东区中小企业服务中心(计划)

调查团对正处于设立筹备阶段的大东区中小企业服务中心的成员介绍现金流量经营支援系统。大东区方面对此表示兴趣，可见将来中小企业支援服务中予以运营的意向。

(5) 大连中小企业信用担保中心、鞍山市中小企业信用担保中心

两家信用担保中心的全体人员参加了辽宁省中小企业信用担保中心共同举办的培训研究会(自6月16日至6月19日)。包括从北京的来宾和沈阳市担保中心的人员在内，一共36位人员都热情参加培训会。调查团还聘请了讲师，6月16日就日本的信用担保系统进行了3小时的讲解，6月18日就现金流量经营支援系统进行介绍和模拟表演，讲解了2小时。关于后一次讲解，尤其是

大连市的信用担保中心表示很强的关心，并陆续提出一系列问题。此讲习会之后，该中心把所学到的内容积极用于对企业的交往，在顾客开发方面发挥作用。

10.4.7 今后课题

必须让中小企业更为广泛地了解该主页的存在，这是本次项目获得成功的前提条件。市政府中小企业支援组织能做到的宣传自有限制，有局限性。因为这些组织都是精兵简政，其原来的业务极为繁忙，又加之财政上无法开出宣传广告费用。

为加强对中小企业的宣传，应该做出的事由简述如下：

(1) 得到宣传媒体的协助

不花费而得到很大的宣传效果，这就是宣传媒体的协助。例如，对当地的报纸推荐以现金流量经营题目的专题报导。将主页内容简介分几次连载是很容易做到的。

(2) 得到银行协助

“普及推广网络”一定要得到每天动员多数业务员对中小企业进行营业活动的银行的配合，这是不可缺少。此时应该注意，委托银行方面的自主计划。例如，华夏银行计划建立面向中小企业的现金流动经营有关联接集，并考虑跟我们的主页接上，此可谓利用例之一。若其它银行有与此相异的计划，就让它在他们计划范围内利用就可。

(3) 得到培养开发人才能力机构的协助

对经营者及管理人才的培训中运营财务和会计有关培训课程的机构，请求将现金流量经营系统介绍给学习人员，是一种可利用的方法。另外，可建议利用本系统为短期培训的教材。

结 论

结 论

1. 项目回顾

(1) 对于本调查的评价

- 1) 调查框架符合中方的要求。（中方的评价）
- 2) 实施的时机是适时

因本次调查是在中小企业振兴的各项工作中处于就绪时期进行，所以建议中的一部分已付诸实施。

中小企业处同调查开始时相比，人员虽然精简半数，但专心于推进中小企业民营化以及致力于从市里委托下放到区里的管理业务上。调查团进行了有关政策建议的调查以及通过部分建议的实施进行了确认。

因此，中方和调查团的业务是在互补的情况下开展的。

- 3) 经贸委将支援中小企业的工作委托给中小企业服务中心，把中小企业管理工作减少到最少限度，并采用由民间机构来支援中小企业的方针并付诸实施。因此，关于中小企业支援机构的培养，强化及维持其自身发展等还寄希望于JICA的调查和今后继续延续的DFID，世界银行的支援。
- 4) 对口单位切实地实行了调查团所指导内容和所要求内容。作为一个例子来说信息网的建设。其日程，交货期和要求规格全部达成了计划的要求并落实实施到了具体的细节。沈阳市中小企业服务中心从调查的开始之日起就带着合作的热忱开展了中介业务。
- 5) 在沈阳市由JICA帮助进行的中小企业振兴经常通过媒体向市民宣传，对提高中小企业振兴的意识作出了贡献（中方的评价）

(2) 成果

- 1) 同调查开始时的2000年10月相比，沈阳市中小企业支援体系取得了很大的进展。主要成果如下。
- 2) 中小企业服务中心的成立（2000年12月），JICA开始实施支援合作伙伴活动（2001年5月），中小企业的管理由市向区的移交（移交的同时实施民营化），在区里成立第一家区级信用担保中心（2001年9月），2001年内还将在其他区内设立，2001年内在6个区内成立中小企业服务中心的准备工作正在开展，经贸委信息网的开通（2000年11月），JICA提供的面向中小企业网络的开通（2001年8月），企业民营化的进展（到2002年6月完成90%），政府召集100家优良企业向它们说明通过技术创新以求振兴和政府对其的支持（2001年2、3月）。

- 3) 在网络的利用方面,有80家中小企业表达了合作伙伴意向,并登录到网上,发送了自己公司的种子和需求信息。
- 4) 一家示范企业就中介项目已交换了意向书,继续洽谈中。从示范企业的3家企业诞生了中介项目。

2. 作为示范城市调查的观点进行的项目评价

作为中国中小企业振兴计划的示范城市,最初选定的是沈阳市和杭州市。沈阳市作为中国有数的喷气发动机和飞机制造厂,重工业城市。一直是国有大型企业发展之地,而中小企业则存在不少问题。

与此相反,杭州市拥有不少轻工业,与全国的城市相比中小企业较早得到发展。相比存在着很大差异。我们认为获得两个性质完全不同城市的调查结果,向中国其他城市提供参考而言将会是非常有益的。

调查团认为通过沈阳市的调查得出的建议中,就中小企业振兴的概念、或榜样化的对策是能够推广普及。

(1) 沈阳市的特征和向其他城市的应用

1) 中小企业支援榜样

中小企业服务中心按照国家经贸委的指示在各个城市中都有设置。沈阳市的设立时间虽然稍晚一些,但通过JICA、DFID、世界银行等国际合作机构的帮助,拥有股份制并且是半官方半民营性质的中小企业服务中心和中小企业信用担保中心的基础。在本此调查期间中小企业服务中心、信息中心的功能得到强化,以及通过区级中小企业服务中心、信用担保中心及工业开发区的招揽中小企业·支援活动等协作,将逐步完善市中小企业支援体系。并且通过与科委生产力促进中心的合作,能期待强有力的支援体制。其中,特别是由DFID扶植,JICA也支援的中小企业服务中心与国际开发支援机构所描述的共同模型类似。DFID进行企业诊断、国有企业的重组、JICA进行了以工厂生产为主的诊断、中介业务、采用UNIDO的COMFAR软件指导了FS手法。该中心与相对于从DFID学到的英国方式,对于重视物品制造的日本式的企业诊断和指导方式给予了高度评价,并表示了较高的学习热情。

这种支援体系可以认为是做为榜样对其他城市供参考。

2) 信息网络的样板

信息网络在中国得到了相当程度的普及。信息的内容也从全国范围到企业范围有较广的范围。但是,信息越具体其地域性越强,而欠缺普遍性。

然而,沈阳市中小企业网络在提供信息的同时还登载对中小企业有帮助的手法、教育软件。这些具有通用性的工具对其他城市也有用。主要有下列4项。

a) 中小企业经营者能简单地制作主页的软件

- b) 高性能的搜索引擎
- c) 现金流量经营教育软件
- d) 英语—中文自动翻译软件

但是，以上的工具是通过中小企业服务中心、信息中心、信用担保中心开展的教育普及活动会发挥更大的效果。

3) 通过现金流经营的普及来改善中小企业金融问题。

中国中小企业金融的根本改革，若中小企业借钱了要还这种意识上的改革没有的话不可能实现的。另外应力求积蓄自有资本。没有这些改革，就不能促进通过信用担保中心及股份制银行的担保融资的发展。登载在网上的现金流经营软件能成为其具体对策的手法，将它在中国国内广泛普及，可以增加从银行得到融资的企业数量。

4) 合作伙伴活动

合作伙伴活动的现状，大型企业的情况是在企业间进行。而大多数的中小企业处于连海外信息都接触不到的情况之下。作为此项对策，面向中小企业的信息网便可以对中小企业做出贡献。调查团虽然建立了沈阳市中小企业和日本的企业通过互联网的合作伙伴样板，特别是在引进从日本发布的信息、以及沈阳市中小企业能发送信息这一点上可以说具有较大的特点。通过本网络为扩大成果、强化网络的中介机能是必要的。试验项目期间由于时间限制，没有充分达到此目的，做为今后的课题被指出如下几点。

- a) 为加深参加合作伙伴活动的中日双方企业间的相互理解，可望中方在把种子·需求作成手册，并为了能够进一步在做为中介方面的诀窍上积累，日方提供某种支援。
- b) 通过准备好以中日双方做为中介人的民间中介机构的话，可期望促进合作伙伴活动。

关于此样板向其他地区的推广普及，我们已经得到已开展中日中小企业间贸易的中国民间企业，将参照本网站，想着手建立自己公司的网站的信息。

5) 中小企业振兴综合对策

总结本调查向沈阳市将建议的总体规划后，其中优良企业中小企业培养对策的概要，做以下建议。这是能够在中国其他地区推广的榜样。

通过「中小企业现金流量经营系统」做为中小企业经营改善的入口，信用担保中心不能进行的顾客服务，可望各种银行、中小企业服务中心给予支援。例如最期望的是通过与生产力促进中心所进行的从技术方面开展的经营指导等活动进行组合，来培养、支援优良企业。这就是可以认为不仅仅是信用担保中心对中小企业的服务，而且还对以银行为中心的各种金融机关、中小企业服务中心、提供技术指导的生产力促进中心等机关来说，也是扩大顾客的同时对顾客的良好服务。并且它为全国中小企业的发展将会做出贡献。图1是这个组合的试行方案。

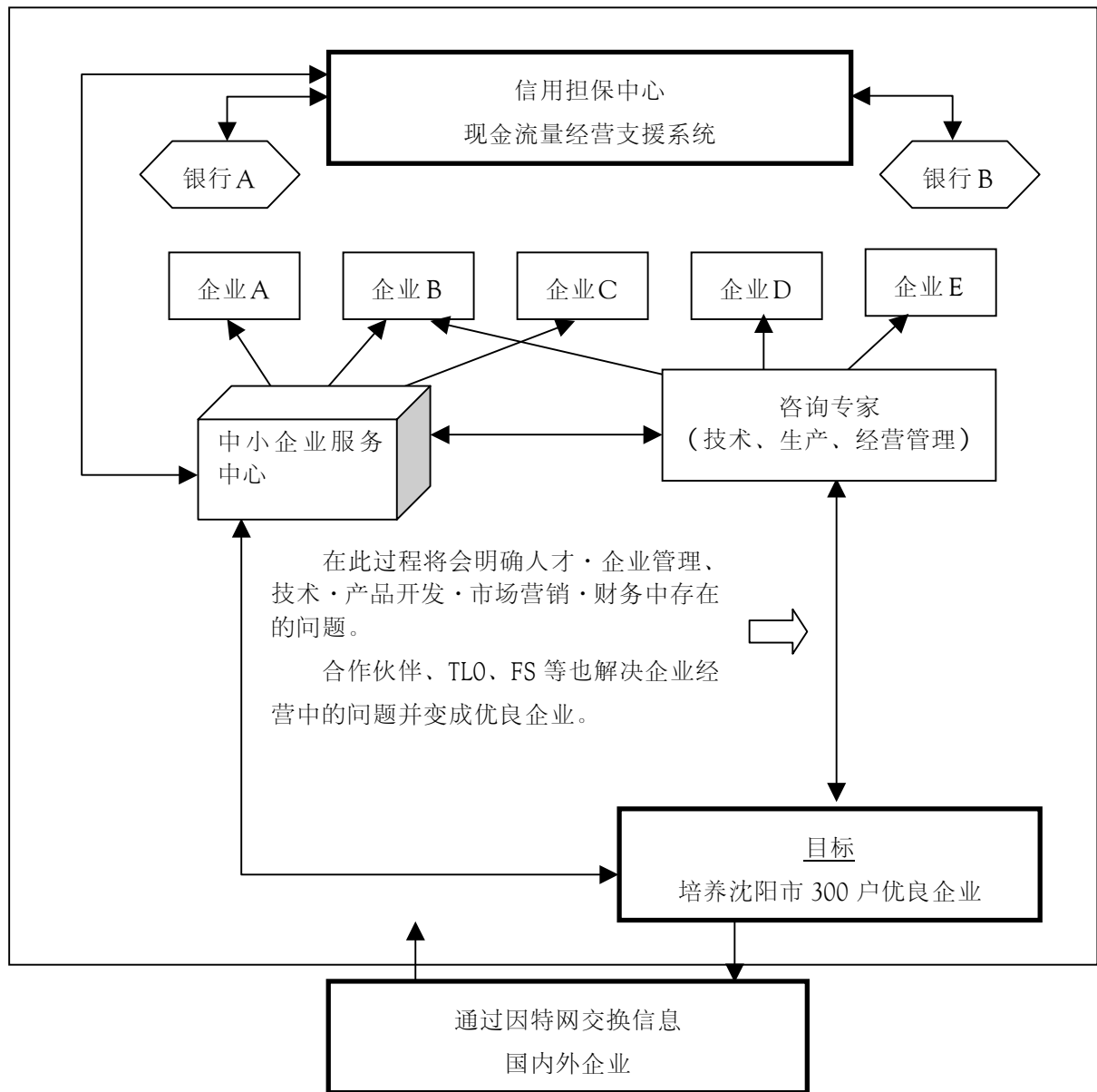


图1 以沈阳市信用担保中心为中心培养优良中小企业

(2) 从国家中小企业政策评价调查团向沈阳市提出的总体规划

调查团向沈阳市所建议的总体规划，如何满足中国中小企业政策意见如表1所示。表中的网线部分表示为与中小企业促进法相吻合的项目。

特别是通过试验项目所实施的建议为国家提出的中小企业对策的具体实施，若其活动继续实施的话，其意义将会巨大。

表1 总体规划和中国·中小企业政策意见对比表

向沈阳市提出的总体规划	中国的中小企业政策（中小企业促进法及政策意见）
中小企业支援体系的构筑及培养	对中小企业的诊断及咨询、信息收集、交流、市场开拓、人才培养进行协助。
通过合作伙伴活动促进中小企业的活力	支援中小企业自己经营进出口业务。 对出口高新技术的中小企业，给予优惠政策，支援外国企业通过独资或参股进行的创业。
信息网络的建设和扩大	充分利用电脑网络等先进的技术手段，逐步建立向社会开放的中小企业信息服务体系。
振兴高新技术	通过现有的各种科技和工业园区来牵引推动技术创新以及推广，分区域及分行业研究技术创新服务机构的成功经验并加以集中化。 加速中小企业技术创新基地及产业化基地的培养。
	适应科学技术体制改革，鼓励·支援各研究部门向以中小企业为主要服务对象的中介机构进行转变。
产业结构改革	各级政府创造条件鼓励大企业将部分产品及零部件的制造委托给中小企业。取消各种地方保护主义措施，创造中小企业可以和大型企业公平竞争的市场环境。
	鼓励技术创新
强化经营基础	鼓励·支援中小企业体力的提高。支援中小企业和高新技术企业的发展，以提高技术创新能力和市场竞争力。
中小企业金融 现金流经营的普及 信用担保中心的扩大 招揽股份制银行到沈阳市	鼓励·支援以中小企业为主要服务对象的股份制银行、城市商业银行、城市·农村合作金融机构。
	积极改善中小企业的经营环境。
	加速信用担保体系的增强