

国际协力事业团
中华人民共和国国家经济贸易委员会
沈阳市经济贸易委员会

中国示范城市
(沈阳市)
中小企业振兴计划调查
最终报告书 概要

2001年12月

财团法人 素形材中心
UNICO INTERNATIONAL CORPORATION
富士技术咨询株式会社

MPI

JR

01-138

目 录

序 论	1
1. 调查的背景	1
2. 调查的目的	1
3. 调查的范围	2
4. 调查内容	2
5. 调查的注意事项	4
6. 调查的方法	5
7. 调查结果的概要	8
8. 调查的总体流程	12
9. 简要版的构成	14
第1章 沈阳市中小企业的现状	15
1.1 中小企业的现状	15
1.2 关于阻碍中小企业主要原因的问卷调查结果	15
1.3 诊断结果的分析	24
1.4 综合评价	25
第2章 中小企业振兴总体规划和行动计划	29
2.1 总体规划的制定	29
2.2 总体规划	31
2.2.1 中小企业振兴的基本方针	31
2.2.2 关于中小企业振兴中重点产业政策方针的建议	32
2.2.3 总体规划、行动计划的实施所需财政支援	33
2.3 行动计划	63
第3章 试验项目	77
3.1 信息网	77
3.2 合作伙伴活动	84
3.2.1 合作伙伴活动的内容	84
3.2.2 中介机关的指导、培养	88
3.2.3 成果内容	90
3.3 现金流量经营支援系统的构筑与运营	98
3.3.1 背景与目的	98
3.3.2 内容概要	99
3.3.3 提供新的方法	100

3.3.4	迅速、轻便下载的主页.....	101
3.3.5	普及推广网络.....	102
3.3.6	今后课题.....	103
3.3.7	评价.....	104
3.3.8	今后的展开.....	105
结 论		107
关联资料		1

图表目录

(图)

图1	中小企业振兴调查的框架	3
图2	调查的程序	6
图3	以企业诊断为基础的调查和矩阵业务概念图	7
图4	调查的总体工作计划	13
图5	简要版的构成	14
图6	问卷调查回答合计(综合)	16
图7	问卷调查答案总计(不同题目)	23
图8	经营综合力	24
图9	能够生存的企业的所有制形态	24
图10	濒临危机企业的重要课题	24
图11	工业生产增长率(与前年相比)	26
图12	沈阳市的外国贸易额	27
图13	沈阳市的外国贸易额	27
图14	新外资额(实际利用额)	27
图15	总体规划制定的程序	30
图16	沈阳市中小企业支援体系图	38
图17	中小企业支援体系图	41
图18	关于沈阳市中小企业支援模型的建议	42
图19	中日合作伙伴活动的概要	43
图20	技术的积聚	48
图21	优良企业的培养支援系统	55
图22	国有企业改革框架形象图	60
图23	国有企业新生支援投资基金的框架(形象图)	62
图24	沈阳市经济贸易委员会信息网络结构示意图	78
图25	试验项目概念图	79
图26	合作伙伴活动流程	84
图27	合作伙伴需求	91
图28	日本企业在中国建立合资企业程序	93
图29	普及推广现金流量经营系统的志愿者网络	102
图30	政策建议和试验项目的关系	104
图31	调查的流程(企业诊断→试验项目)	105
图32	中日中小企业的因特网信息访问	106
图33	以沈阳市信用担保中心为中心培养优良中小企业	110

(表)

表1	调查访问单位一览表	9
表2	企业访问实绩一览表	10
表3	示范企业一览表	11
表4	试验项目的调查时间表	12
表5	沈阳市中小企业的SWOT分析	26
表6	总体规划一览表	34
表7	负债率和债务免除额的关系	61
表8	行动计划一览表	63
表9	主页登载项目	81
表10	连到日本各种网络的链接	82
表11	搜索用分类菜单	83
表12	具体数据分类	90
表13	行业种类要求	91
表14	总体规划和中国·中小企业政策意见对比表	111

序 论

序 论

1. 调查的背景

(1) 调查的背景·经过

- 1) 目前中国政府由于国有企业经营萧条在对国有企业进行改革的同时、对中小企业也采取自由化政策，中国国家经济贸易委员会关注它在经济发展中所起的重要作用，于1998年设置了中小企业司以此促进中小企业的振兴。
- 2) 1998年11月，在中日首脑会议上日方表示对中国中小企业振兴方面给予协助，决定具体由日方各有关机构(JICA、JETRO、AOTS、日中经济协会、中小企业综合事业团等)实施中小企业振兴协助(中国·中小企业支援5年计划)。
- 3) 以此背景之下、国家经济贸易委员会中小企业司向日方申请以选定中国国内具有代表性、并有特征的复数城市，分别对各示范城市进行中小企业调查，并希望为各城市的有关中小企业制定振兴对策为目的而进行开发调查。本项目于1999年实施了项目形成基础调查，与中方协商有关调查的基本框架，其结果为双方就以1年2个城市的形式，2年内协助4个城市达成了一致意见，本年度选定辽宁省沈阳市及浙江杭州市作为本年度的示范城市。根据此决定于今年6月，派遣了预备调查团前往各城市，与中方进行了与实施调查有关的协商。其结果，按照2000年7月11日达成协议的实施细则(S/W)以及会谈纪要(M/M)决定实施调查。

2. 调查的目的

本调查的目的是在开始采取中小企业振兴对策的中国，以在中国国内具有代表性、并有特征的城市辽宁省沈阳市、浙江省杭州市作为调查对象、制定各城市的中小企业振兴计划，进而以此作为中国中小企业的示范。

调查中将对各城市中小企业振兴对策提出建议的同时，而且不仅只停留在计划建议上，要为支援建议的实现实施具体的协助活动，调查的成果不是停留在建议、行动计划的制定上，而是通过示范企业诊断·指导和试验项目的实施，将所建议事项实际应用于民间企业以证实其有效性。另外，通过调查向政策担当者、有关支援机构，中小企业人员进行知识及技术转让，为提高中小企业发展中有关人员的能力而进行支援。

3. 调查的范围

(1) 作为对象的中小企业

作为对象的中小企业为制造业，企业规模为符合中国政府对中小型企业所定义¹的中小型企业标准。对象的所有制形式为国有、集体、私营等全部所有制形式。

根据中方的要求主要的调查对象行业为如下所示。

一般机械行业
汽车零部件行业
电子·信息行业
环境保护行业

(2) 调查的对象地域

中国辽宁省沈阳市、北京市
(包括为了收集投资基金有关信息前往上海市、深圳市)

4. 调查内容

调查范围是根据2000年7月11日JICA和中方签署的调查实施细则及会谈纪要的内容所定。

(1) 调查的框架

中小企业振兴调查的框架为如图1所示由3层构成。第一层是在企业调查中对企业直接进行访问调查。

第二层是有关政策·对策方面的调查，如图所示针对个别课题的支援组织·系统、政府的中小企业政策、产业政策方面的调查。

第三层是属于宏观政策·制度方面的调查，虽然不作为本调查的直接对象，但它是在调查过程中应该给予充分考虑的领域。

¹ 目前还没有正式决定的定义。以下记述作为参考。

• 1998年分类标准(工业)「特大」、「大一」、「大二」、「中一」、「中二」、「小」分类标准以生产能力和固定资产原值适用于工业领域的150种类。

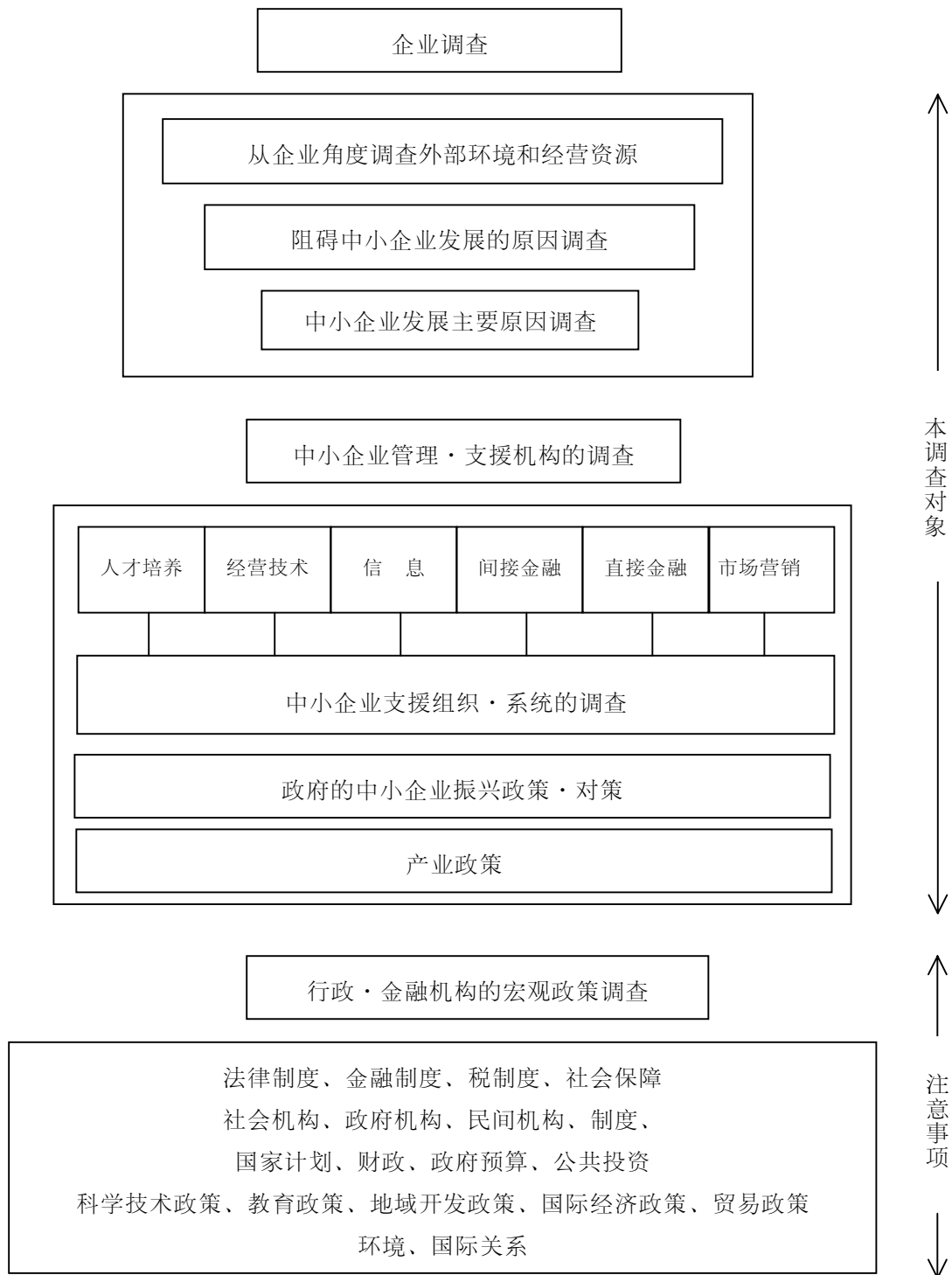


图1 中小企业振兴调查的框架

(2) 主要调查内容

- 1) 日本中小企业振兴政策的汇总
- 2) 中小企业的现状调查
- 3) 充分利用当地咨询机构实施了100户企业为对象的访问调查
- 4) 10户示范企业的企业诊断·指导
 - 把握概要
 - 解决方法
 - 确认效果
- 5) 中小企业振兴政策的现状调查
 - 国家级的中小企业振兴政策
 - 沈阳市的中小企业振兴政策
 - 调查中充分发挥具有高水平信息收集·分析能力的调查补助员的作用。
- 6) 试验项目的实施
- 7) 中小企业振兴计划(方案)的制定
- 8) 实施对口工作人员的赴日进修
- 9) 研讨会的举办。

5. 调查的注意事项

(1) 适合中国国情的政策·对策建议

沈阳市的工业在中国国内长期以来是由大型国有企业支配的，因此在急速发展的市场经济转移和中小企业民营化的过程中抱有复杂的问题。例如，中小企业振兴方面的财政不足等。调查中为充分理解当地情况做出了努力，从而以日本的中小企业振兴经验为基础进行了指导，但不采取原封不动推荐日本制度的方针。

(2) 重视向中方做技术转让的调查

为使本次调查的成果和调查结束后的持续性确实有效，考虑重视向中方做技术转让。对象为行政工作人员、参与诊断调查、试验项目并委托业务的当地咨询公司及中小企业人员，调查过程中，OJT以外也实施了研讨会，对口人员的赴日进修等。沈阳市政府通过大幅度的人员削减以简化行政事务，留意将技术转让对象的重点尽可能地放在公益法人及民间行业上。

(3) 合作伙伴活动²

试验项目提出实施「面向中小企业网络服务」，目的是通过在沈阳市提供永久性的信息网，促进中小企业合作伙伴活动的活性化。另外，为更好发挥合作伙伴活动的中介作用，重视沈阳市中小企业服务中心的培养。

合作伙伴活动是根据沈阳市政府的强烈要求而采纳的，它具有如下意义。

- 对中方的经济发展产生直接效果。
- 完善作为支援国的我国对中国进行投资的环境，间接地援助中日的商务。

(4) 重视产业政策的观点

在沈阳市国有企业的重组是一项重大课题，作为其改革承担者对中小企业的作用期待甚大。因此为明确中小企业在本市所处的位置，有必要以调查对象的四个行业、产业结构、政府的未来构想、产业政策为基础进行调查。

沈阳市考虑将中小企业振兴与市的工业振兴结合在一起，在市重点产业的汽车、机械加工等方面，中小企业所处的位置是支撑产业，作为包括国有企业在内的大型企业的配套厂，提供合乎标准的零部件，期待能起使这些产业振兴的支援作用。

但是，中小企业的振兴不只是仅作为支撑产业，而中小企业还在汽车零部件、环境保护、信息产业等方面也具有作为龙头产业发展的要素，所以研讨包括这些在内的综合性振兴政策是很有必要的。

(5) 重视高新技术的产业化

在2001年2月，迎来了调查的中间阶段，沈阳市经贸委作为中小企业振兴政策设置了「沈阳市企业技术创新服务中心」，指示要推进科学技术资源的最佳布置、技术创新服务、科学技术和经济相结合等，为此将100户优良中小企业集中在一起传达了这一要旨。

调查团也提出对中小企业振兴来说高新技术的产业化，创业支援是重要政策之一。因此调查了产生高新种子的各研究所、大学、高新技术开发区的孵化器中心，进行了对策上的研究。

6. 调查的方法

图2表示调查的程序。

² 合作伙伴活动：是产品的进出口、业务协作(生产、销售)、合资·合作、技术转让等的总称

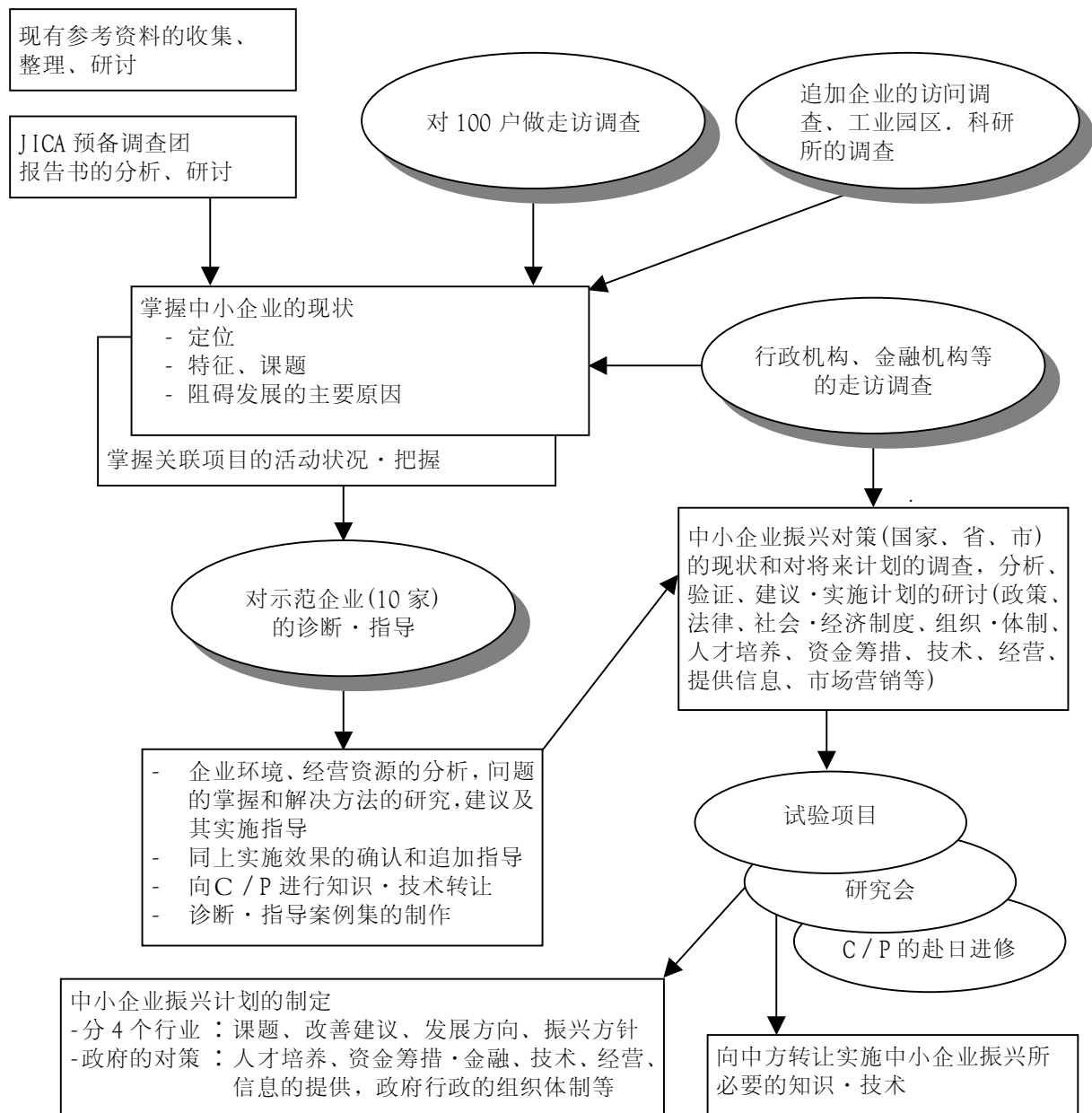


图2 调查的程序

(1) 示范企业的诊断·指导中的矩阵活动

政策·对策是通过企业诊断·指导活动来掌握阻碍中小企业振兴的主要原因和现有对策的问题后提出建议。因此调查团分成政策调查组和诊断调查组（以下简称「政策G」、「诊断G」）2个组而组成有机的矩阵组织来开展活动。其概念为如图3所示。

诊断调查组：一般机械产业、电子·信息产业、汽车零部件产业、环保产业为纵向方向的担当，而中小企业诊断·指导，市场营销担当人员各自担当横向方向、市场营销担当人员针对企业、行业进行调查、诊断·指导。

政策调查组：由6个领域的专家来构成，也参加企业诊断，从各自专门领域观点对中小企业的现状和阻碍的主要原因进行调查。

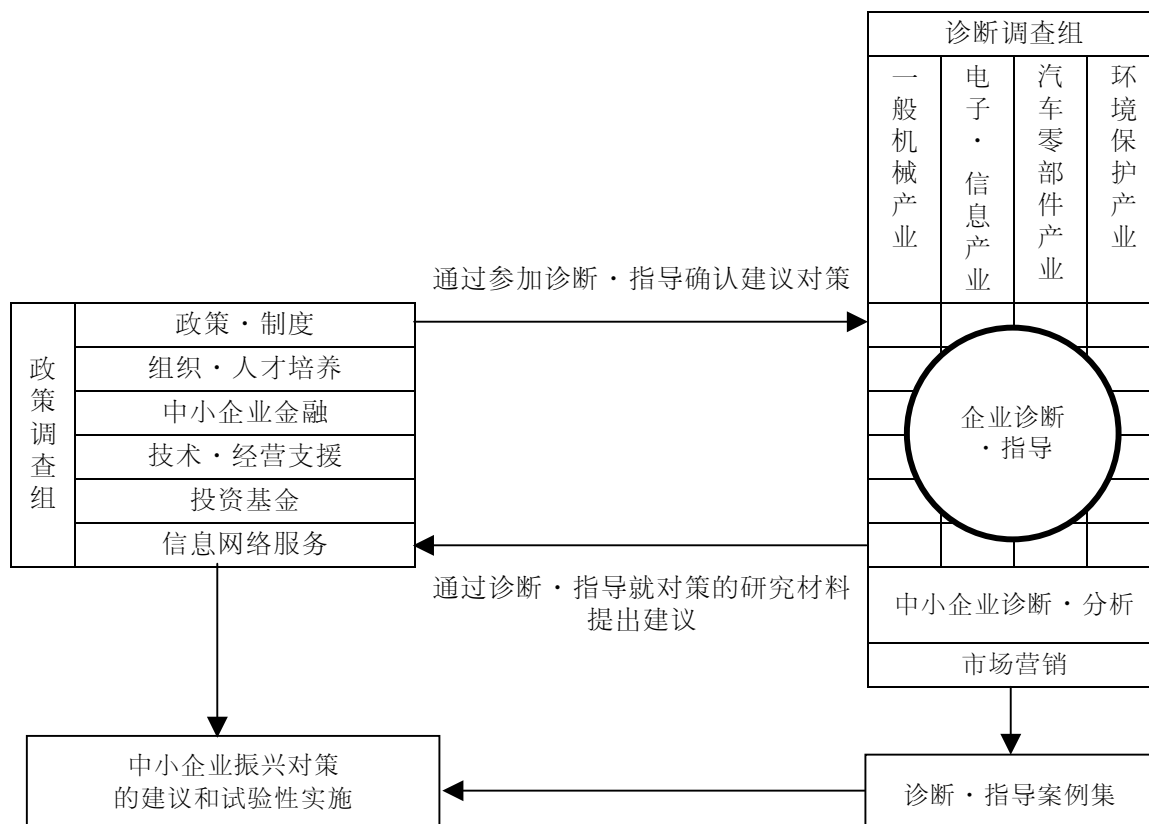


图3 以企业诊断为基础的调查和矩阵业务概念图

为有效地发挥矩阵组织的机能，事先具体规定了两组应调查的内容和程序。另外，两组的接口作用由中小企业诊断·分析担当团员、市场营销担当团员来负责。

另外，根据重视现场的方针，JICA调查团实施了以日本具有丰富经验的产品的制造为特征的指导活动。

(2) 调查团和对口单位工作人员(C/P)的合作体制

调查团的主要对口单位是沈阳市政府经济贸易委员会(以下简称经贸委)和中小企业处，调查团的业务推进协调·支援由经贸委管辖的世界银行贷款工业项目办公室(简称世行办)承担。其他对口工作人员由负责一般机械、汽车零部件、电子信息、环境保护产业的本调查主要对象的行业办公室任命。

项目领导小组会议的业务领导是负责中小企业的经济贸易委员会专职委员，市政府经贸委以外的有关中小企业的行政机关及工商联代表也包括在内。

试验项目是由中小企业处起协调作用，中小企业服务中心、信息中心、沈阳市中小企业信用担保中心为对口单位。

7. 调查结果的概要

(1) 调查访问的单位和范围

表1所显示的是本次调查的访问单位和范围。重视企业访问调查，也包括试验项目约为140户企业。另外，在试验项目中，中介企业中的三户企业为示范企业。从调查的有效性和一贯性来看达到了所期待的结果。关于政策研究，范围广至北京、上海、深圳、天津、大连，为客观地把握沈阳的经济、产业，它是必要且有用的。

表1 调查访问单位一览表

政策调查访问单位

国家机关及单位

国家经济贸易委员会
 国家科学技术部
 国务院发展研究中心
 首都社会发展研究所
 人民银行、建设银行、民生银行
 DFID、世界银行
 清华大学 3E 项目组
 清华大学汽车研究所

其他地区

上海产权中心、市经贸委
 深圳市经济发展局生产力促进中心中小企业服务中心
 深圳市国际高新技术产权交易所
 深圳证券交易所
 天津企业管理培训中心
 大连经济贸易委员会

等

辽宁省机关及单位

DFID
 省经济贸易委员会

沈阳市机关及单位

市经济贸易委员会
 各行业办公室
 各中小企业支援机构
 工业技术交流中心
 市科学技术委员会生产力促进中心
 技术交易所
 乡镇企业局
 私营经济发展工作委员会
 工商联
 商业银行
 中国建设银行、华夏银行、广东发展银行、沈阳市商业银行
 中国商品交易中心

工业园区

经济技术开发区
 高新技术开发区
 铁西区工业园区
 大东区上园区
 大学、专业学校
 辽宁大学
 东北大学
 沈阳大学
 沈阳市职业技术学校
 人才市场
 民间咨询公司：3 团体
 科研单位
 金属研究所
 自动化研究所
 铸造研究所
 超真空技术研究所

区政府

大东区政府
 铁西区政府
 和平区政府
 皇姑区政府

企业诊断·调查访问单位

问卷调查企业数	100
调查团走访调查企业数65(其中示范企业数 10)	
对口人员走访的企业数	35
日资企业数	7
其他企业	11
合计	118

试验项目访问单位

中介企业数	7
其他委托中介企业数	3
汽车零部件调查	13
合计	23

(2) 访问调查实施过程

第一次选定企业的访问调查是由各调查团员作为负责人，编成访问小组，按不同行业分别进行访问调查。

第二次选定企业的访问调查为克服调查日程的限制，委托当地咨询公司(表2的2组)来实施的。

表2 企业访问实绩一览表

主要担当行业	构成人员 (注1)	访问 企业数	企业所有制形态				访问期间
			国有	集体	私营	外资	
一般机械	调查团员(各1名)	11	6	5			10/23-11/08
汽车零部件	C/P(对口人员)(各1名)	11	2	1	8		10/23-11/08
电子·信息	翻译(各1名)	10	4	2	4		10/23-11/08
环境保护	L/C(当地咨询公司)(各1名)	11	4	2	2	3	10/23-11/08
其他-1	其他(注2)	10	2	1	9		10/23-11/08
其他-2	调查团员(各1名)	4	1		3		11/03-11/08
其他-3	L/C、翻译(各1名)	6	1	2	3		11/03-11/08
其他-4	L/C(各2名)	30					11/21-11/30
—	—	100					10/23-11/30

注 1): 小组构成体现原则性。C/P(对口单位工作人员)、L/C(当地咨询公司)

2): 政策担当调查团员、科学技术委员会职员必要时参加。

(3) 示范企业诊断·指导

示范企业是由调查团和对口工作人员就经营内容、将来的发展性、对调查的合作态度、指导课题的成果·前途预测等方面的评价进行协议，征得JICA批准后决定的。

示范企业的诊断，以各家平均访问7次而结束。第一次现场调查结束后留给各企业的整改作业分别已完成，还未完成之处在第二次现场调查时进行追加指导，针对当初的目标，取得了相应各企业的很大成果。对企业所进行的指导内容是，如何从身边的小课题开始自食其力地解决自身所肩负的问题。

根据以上经验，在第三次国内作业过程中完成了企业诊断·指导案例集。

为了多方位地把握沈阳中小企业的特征和问题点，将访问企业不只限于中小企业，对大型机械厂、优良企业、高新技术企业、大型日资企业、工业园区等也进行了调查。

表3 示范企业一览表

No.	行业	企业所有制形式	主要产品	诊断·指导主题
1	一般机械	国有	真空泵	降低废品率,提高生产率
2	一般机械	国有	闭路阀	研究外协加工,提高生产率
3	汽车零部件	私营	树脂地板	改善质量技术标准,树脂质量
4	汽车零部件	私营	H/A用加热器	制造有竞争力的产品质量
5	电子信息	国有	直流马达	成本管理、销售管理、管理体制
6	电子信息	私营	心脏监护仪	开发新产品、提高生产率
7	环境保护	私营	淀粉基生物分解容器	做好新厂的投产准备
8	环境保护	私营	污泥脱水·干燥设备	开发新产品,改造车间
9	其它	私营	生产水泥设备	经营计划的具体开展方法 生产计划一元化的机构改革 采用甘特图来编制日程计划
10	其它	私营	氧化铝陶瓷产品	减少废品的对策及有效利用质量管理手法

(4) 试验项目

试验项目的题目：面向中小企业信息网络服务

试验项目按照表4所示调查时间表实施完成。

表4 试验项目的调查时间表

	业务项目	3月	4月	5月	6月	7月	8月
信息网络	硬件基础	准备	采购				
	基本软件	准备	采购				
	软件包	准备	采购				
	制作主页	准备	准备	向企业说明	各家开始制作	试验	
	开发应用软件	准备	合同	技术说明	设计/制作	试验	
	运用(技术转让)	调查		体制的完善	资料准备	技术转让	
中介支援	中介业务						
	培养中小企业服务中心						
	现金流量经营						
	PCM 的实施状况		★ PDM-2		★ 问题分析		★ PDM-3

8. 调查的总体流程

图4表示调查的总体工作计划。

		2000 年			2001 年
		9/13~9/30	10/8~12/2	12/6~12/20	2/11~3/19
日程		Step 1 国内准备工作 (15 天)	Step 2 第一次现场调查 (56 天)	Step 3 第一次国内工作 (15 天)	Step 4 第二次现场调查-1 (37 天)
活动		编写着手报告书 编制问卷集	简易企业诊断(100 户) 示范企业诊断·指导 研究会-1	C/P 赴日进修	试验项目 研究会-2 示范企业诊断指导 研究会-3
成果			进展状况报告数(1)	中间报告书	进展状况报告数(2) 企业诊断指导案例集(方案)
2001 年					
		5/16~7/3	7/4~7/12	9/16~9/27	9/28~10/7
日程		Step 6 第二次现场调查-2 (49 天)	Step 7 第二次国内工作 (20 天)	Step 8 第三次现场调查 (11 天)	Step 9 第三次国内工作 (10 天)
活动		试验项目		最终报告书(方案)说明·协商 研究会-4	
成果			最终报告数(方案) 企业诊断·指导案例集(方案)		最终报告书 企业诊断·指导案例集

图4 调查的总体工作计划

9. 简要版的构成

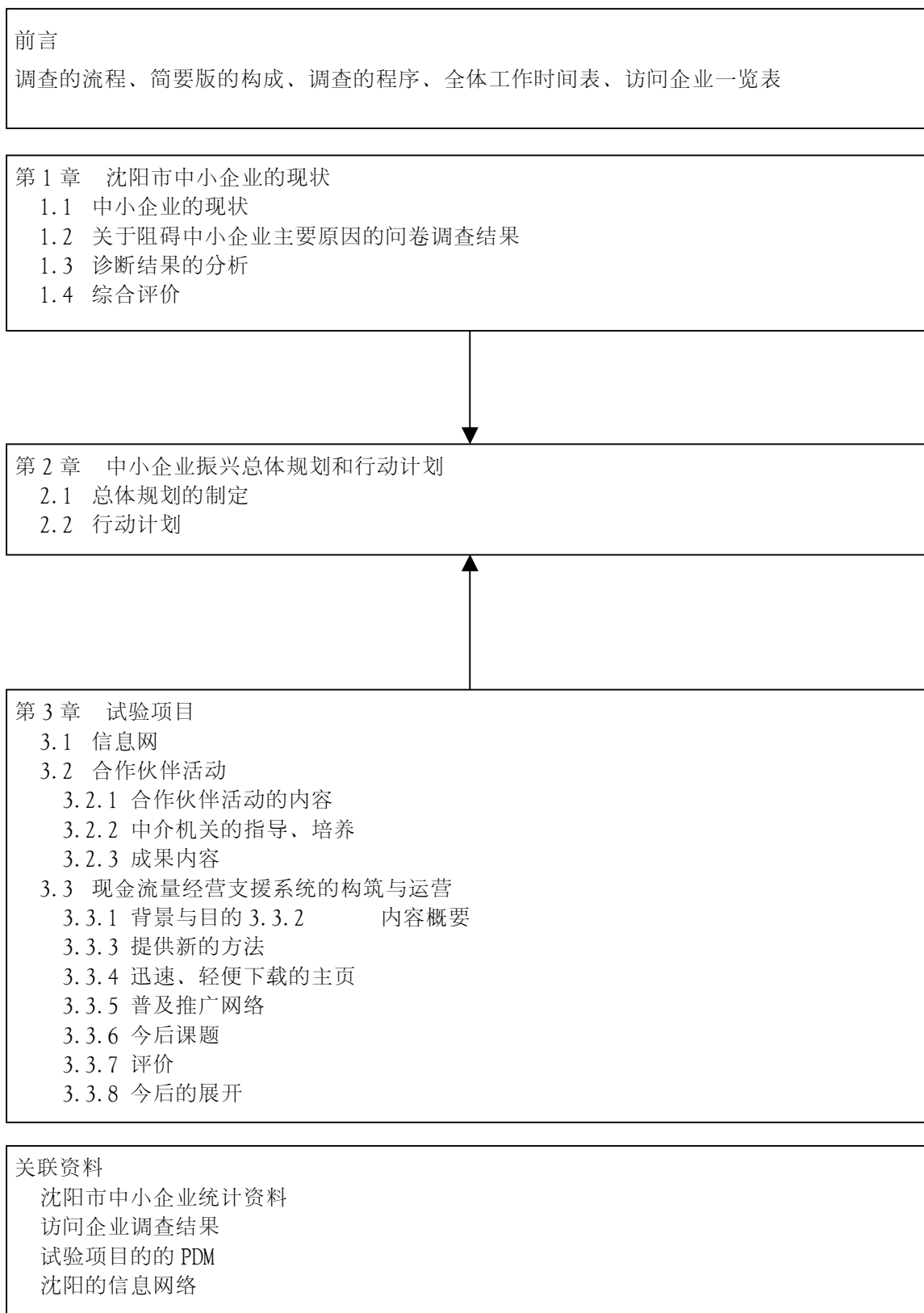


图5 简要版的构成

第1章

沈阳市中小企业的现状

第1章 沈阳市中小企业的现状

1.1 中小企业的现状

改革开放开始的1978年，沈阳市的GDP生产明细是第一产业9.1%、第二产业65.9%、第三产业25.0%。占第二产业一大半的工业以压倒性比重承担着本市的经济活动。第二产业和第三产业的地位替换是在1991年，同年的第二产业占44.6%、第三产业占45.4%。然后是1999年第二产业占43.8%、第三产业占49.3%。90年代没有特别大的变化。工业总产值持续二位数的增长，但说工业部门重振认为是有误的。

根据统计，工业企业数(1999年)为57,679家，销售额达到年500万元规模以上的企业只有1,150家，56,529家在规模以下。规模以下企业为企业总数的98%，产值占62%，这可看出中小企业及零星企业的存在之大。从规模以上1,150家除掉大企业后，中小企业为1,012家。

1.2 关于阻碍中小企业主要原因的问卷调查结果

沈阳市经济贸易委员会从一般机械、汽车零部件、电子·信息、环境保护产业的4个行业中选出优良、中等、有问题的企业100家，通过问卷调查、访问调查、诊断就阻碍发展的主要原因进行了调查·分析。另外，在4个行业基础之上也加进属于其他行业的企业。

以下，图6反映对中小企业问题的关心度。

目前关心较大的项目是资金筹措、人才、质量保证、市场信息的获取、成本管理、顾客的要求价格、能力开发。

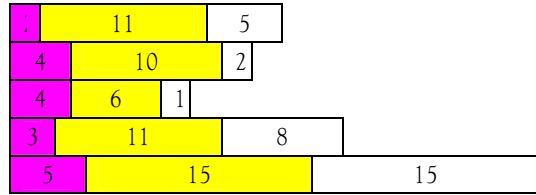
对关于中小企业振兴政策的个别提问，其回答内容如图7所示。可参考的信息很多，对建议的制定有影响的项目如下。

- 1) 为了提高产品开发能力确保人才、信息收集研究的重要性
- 2) 用户的主要不满是质量问题。
- 3) 人才培养、经营者应掌握的领域是经营战略。
- 4) 不能得到金融机构的理解，想充实自有资本转换为现金流量经营
- 5) 想活用信息网
- 6) 市场竞争对手多，价格竞争激烈。向营销活动注入力量。

A: 现在面临的解决不了的事情
 B: 现在关心的事情
 C: 不远的将来将会成为新课题的事情

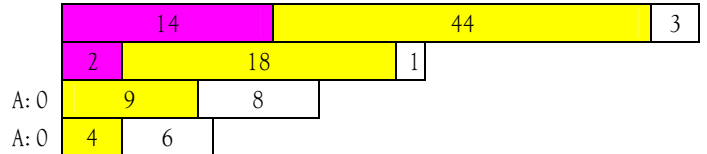
1. 经营及经营环境

- (1) 行政部门的指导和支援
- (2) 制定经营计划
- (3) 组织管理
- (4) 环境保护
- (5) WTO



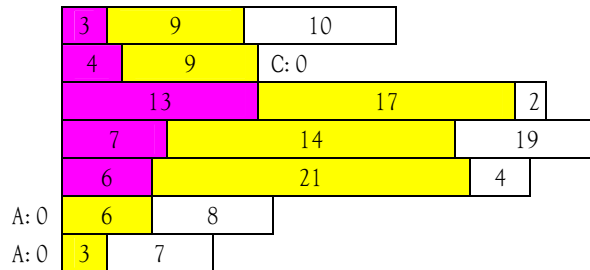
2. 信息

- (6) 获取市场信息
- (7) 行政部门传达的信息
- (8) 与外部的信息网络
- (9) 公司内部的信息网络



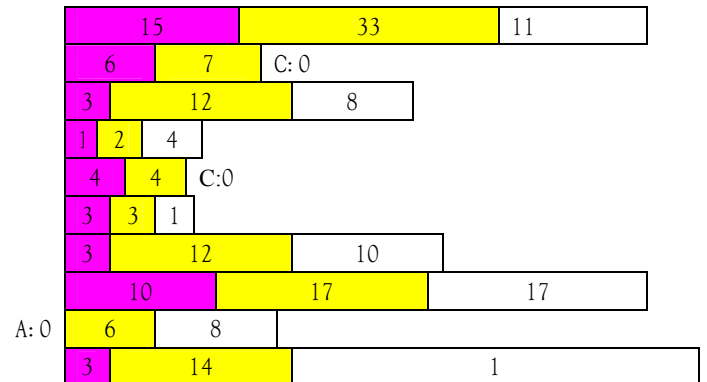
3. 市场

- (10) 确保出口市场
- (11) 顾客要求的交货期
- (12) 顾客要求的价格
- (13) 销售网络
- (14) 售后服务
- (15) 广告与宣传
- (16) 产品输送流通网络



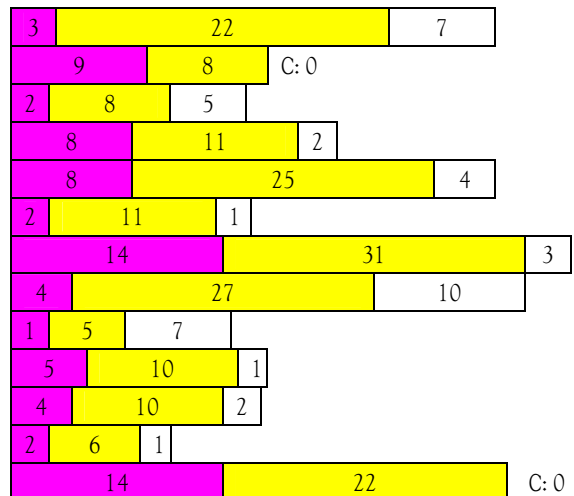
4. 人材与人材管理

- (17) 人材
- (18) 人事和劳务
- (19) 录用
- (20) 升级和调动
- (21) 人事考核
- (22) 公司内部的思想沟通
- (23) 目标管理
- (24) 开发职工的能力
- (25) 福利
- (26) 安全卫生和保健



5. 生产与技术

- (27) 开发新产品
- (28) 筹措资材
- (29) 工序管理
- (30) 作业管理
- (31) 生产技术
- (32) 试验和检查
- (33) 质量保证
- (34) ISO9000 认证
- (35) ISO14000 认证
- (36) 岗位管理
- (37) 设备管理
- (38) 测量仪器管理
- (39) 成本管理



6. 资金

- (40) 成本管理



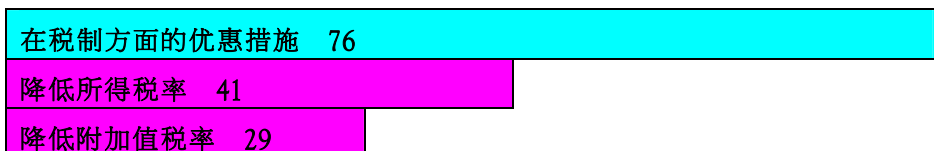
图6 问卷调查回答合计(综合)

1. 关于中小企业振兴政策的问题

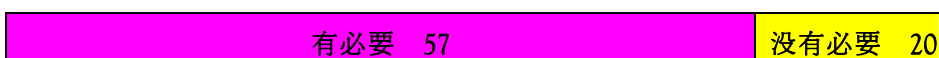
1) 为设立中小企业司、振兴中小企业要逐步完善法律和各项制度，知道哪些内容吗？



2) 以下实施政策中，优先度高应该紧急实施的政策是什么？(请挑选2个)



3) 有必要放宽限制吗？

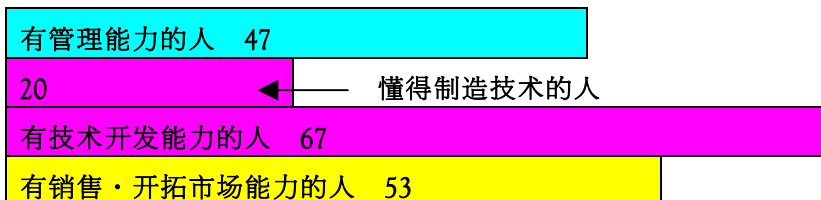


4) 利用各种中小企业振兴支援制度时，利用的便利性怎么样？

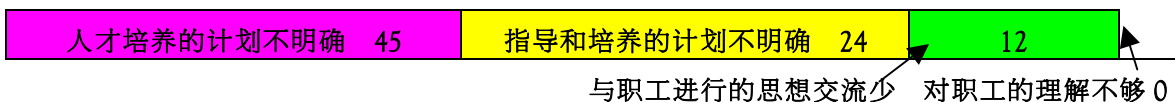


2. 有关组织·人才的问题

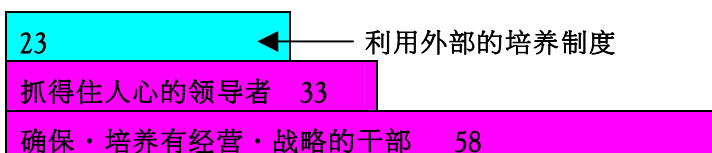
1) 请从以下挑选2种贵公司现在想需要的人才



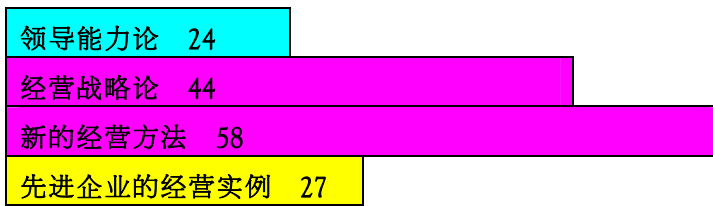
2) 培养人才和组织上的课题是



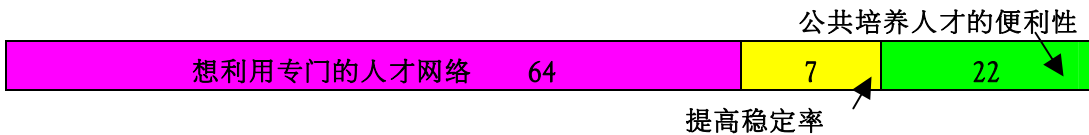
3) 为培养人才希望采用的方法



4) 作为经营者想进一步学习的内容

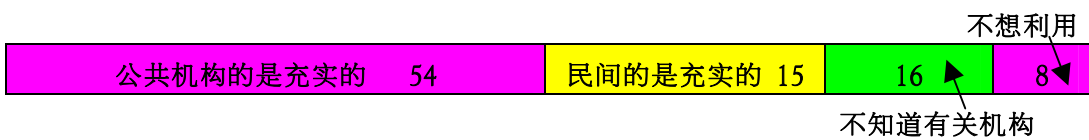


5) 对公共制度·政策的期望

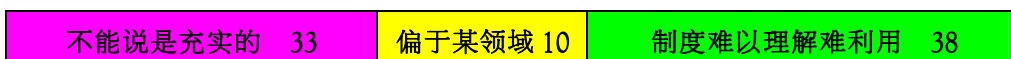


3. 有关技术·经营的问题

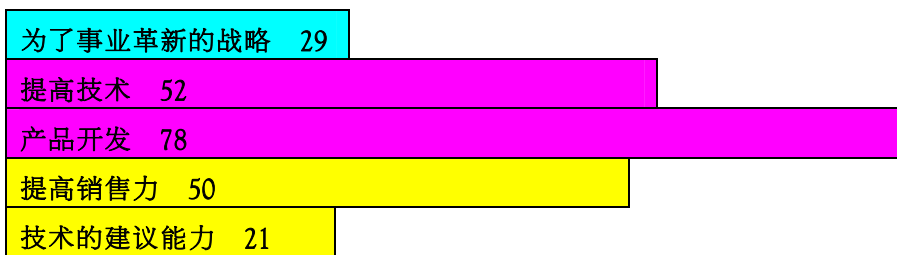
1) 公共的经营及技术援助政策是



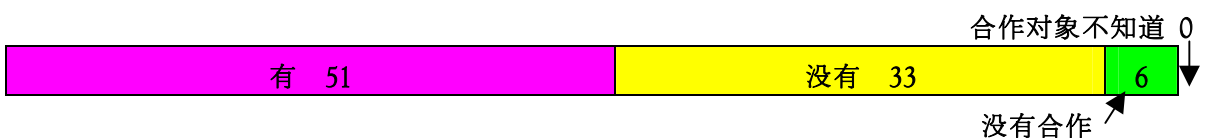
2) 公共的经营·技术援助政策的课题是



3) 希望援助的经营·技术领域(可选几个答案)

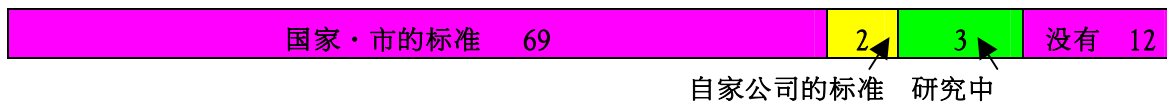


4) 曾经和大学等的研究机构合作过吗?

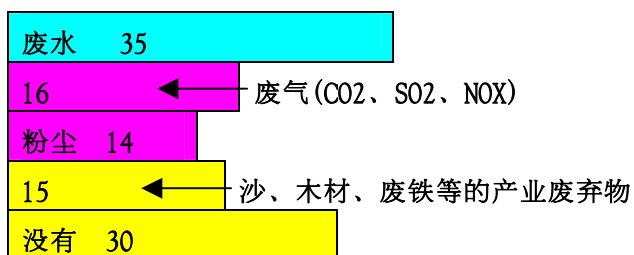


4 关于环境问题的询问

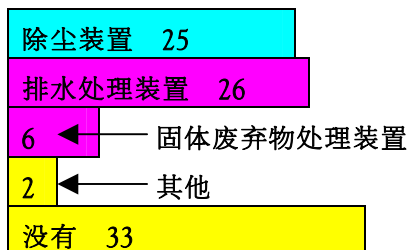
1) 在贵公司适用哪一种排水标准?



2) 贵公司排放的废弃物的种类是



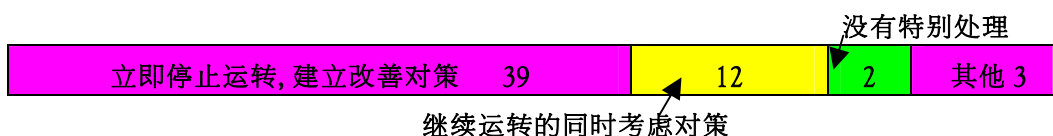
3) 贵公司使用的环境保护设备的种类是



4) 进行排放量(或者浓度)的检测、记录、保存吗?

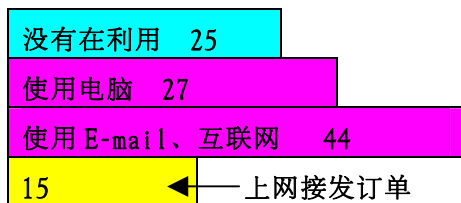


5) 检测的数据超出排放标准时的处理

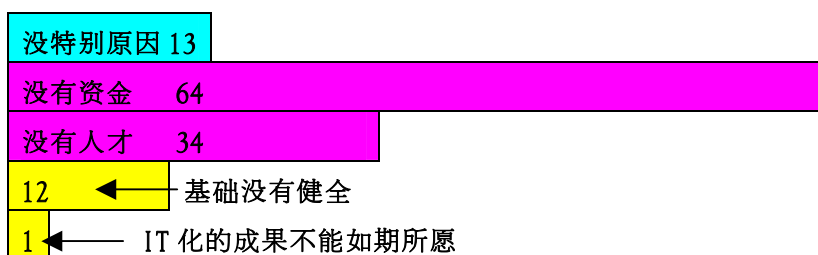


5. 关于信息网的问题

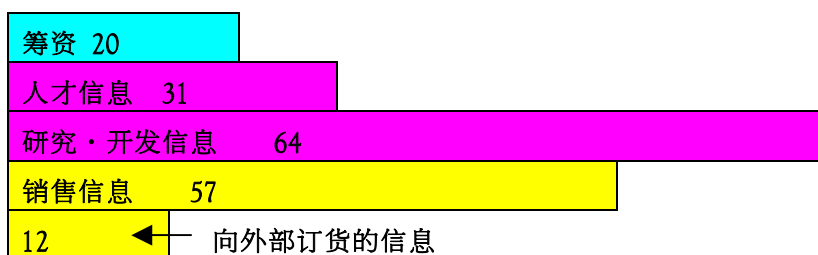
1) IT(信息技术)的利用状况是(可选几个答案)



2) 阻碍IT化的原因是(可选几个答案)

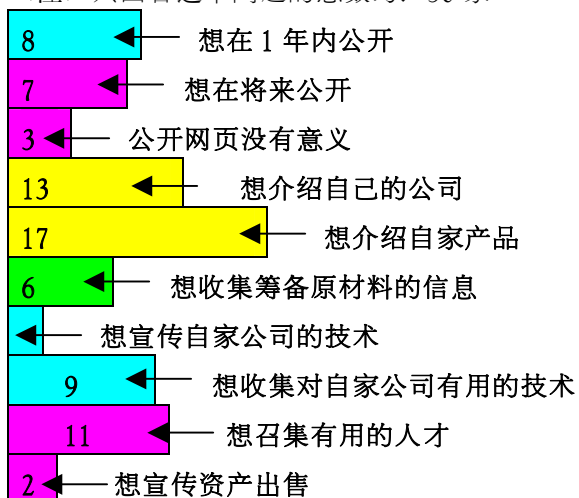


3) 认为利用信息网络有效果的是(可选几个答案)



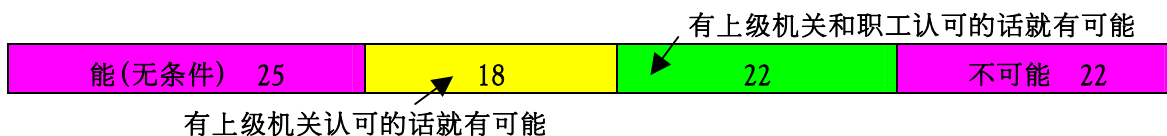
4) 有关公开自家公司网页询问如下(可选几个答案)

<注> 只回答这个问题的总数为: 30 家

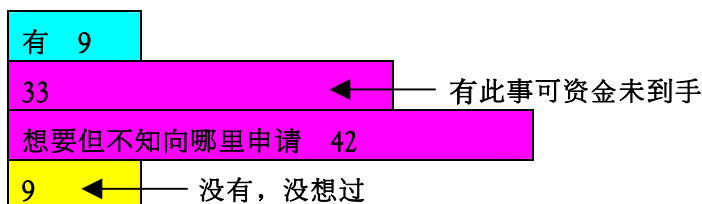


6. 有关投资基金的问题

1) 贵公司收买其它公司、被其它公司收买, 有这可能吗?



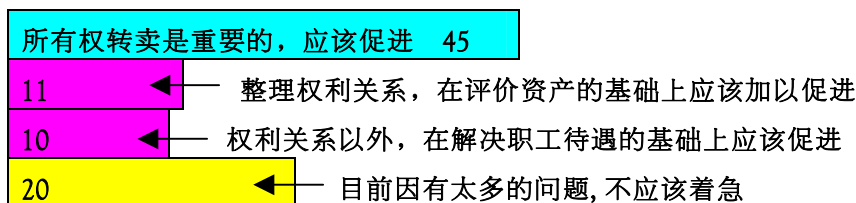
2) 有某单位提供过投资基金吗?



3) 有关贵公司的资产评价

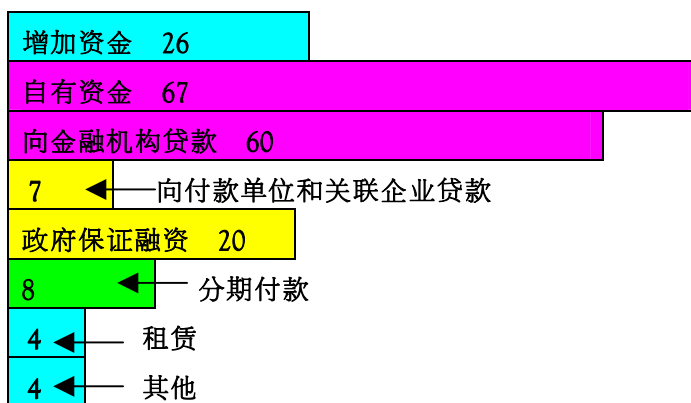


4) 关于企业所有权转卖

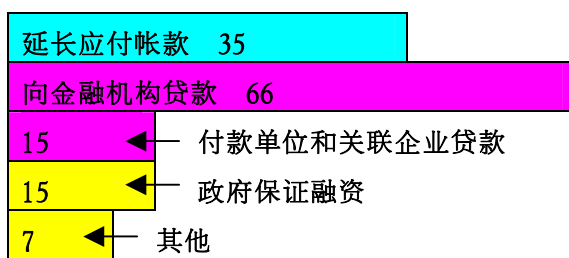


7. 有关中小企业金融的问题

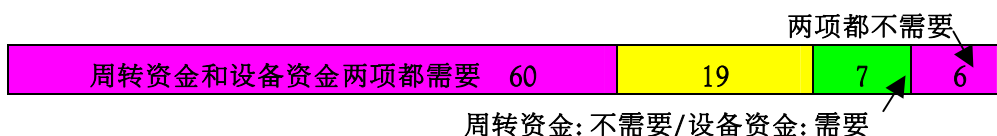
1) 筹集长期资金的方法(可选几个答案)



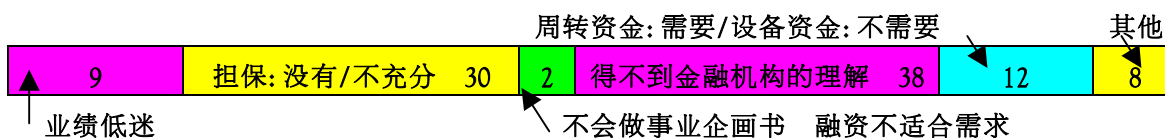
2) 筹集短期资金的方法(可选几个答案)



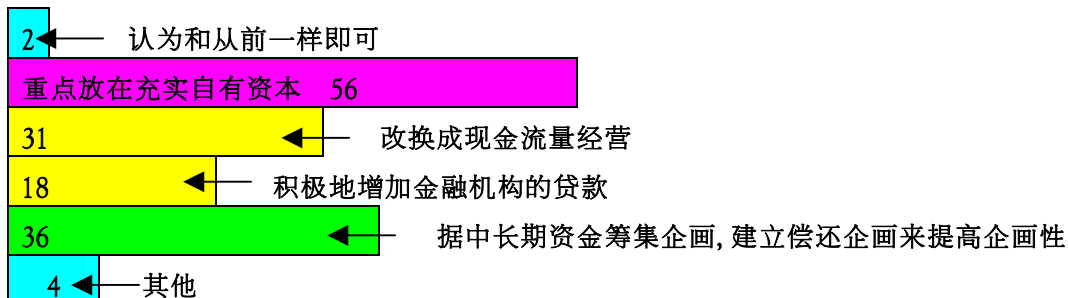
3) 关于今后的资金需求询问如下



4) 对于贵公司向金融机构贷款的主要障碍是哪几项?(可选几个答案)

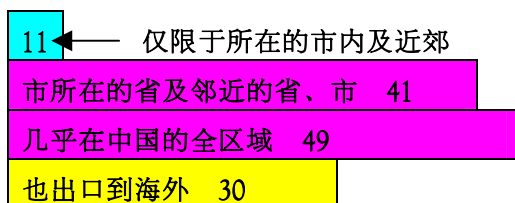


5) 关于贵公司将来数年后的财务战略(可选几个答案)

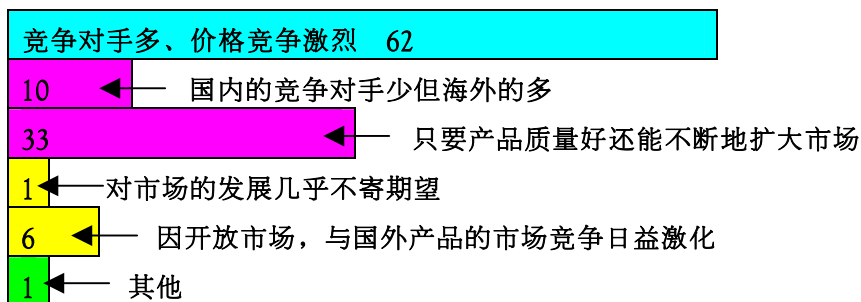


8. 关于市场营销的问题

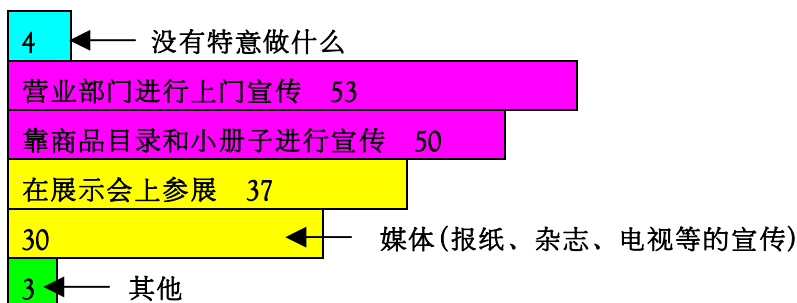
1) 现在的顾客或是市场, 与以下的哪几项相符合?(可选几个答案)



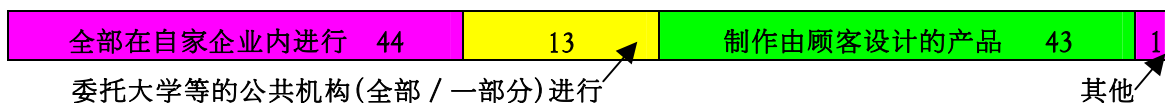
2) 市场环境以下的哪几项相符合?



3) 市场开发的方法



4) 产品·商品开发是如何进行的?



5) 顾客的投诉和评价中最多的是哪及项? 请挑选2项

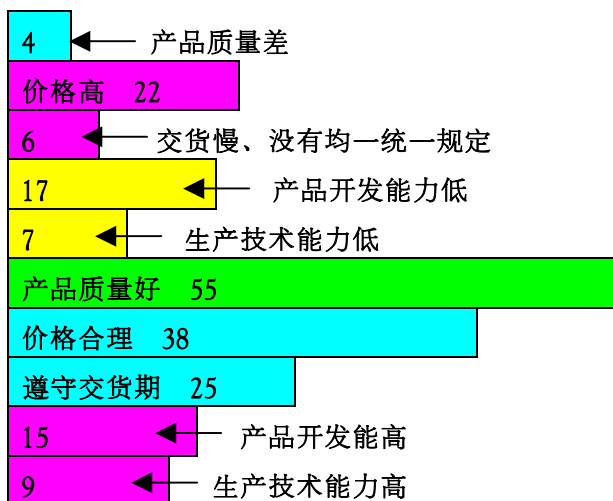


图7 问卷调查答案总计(不同题目)

1.3 诊断结果的分析

调查团访问并诊断了 100 家企业中的 65 家，采用 5 分法对每个企业进行了评价。以下表示其重要的项目。

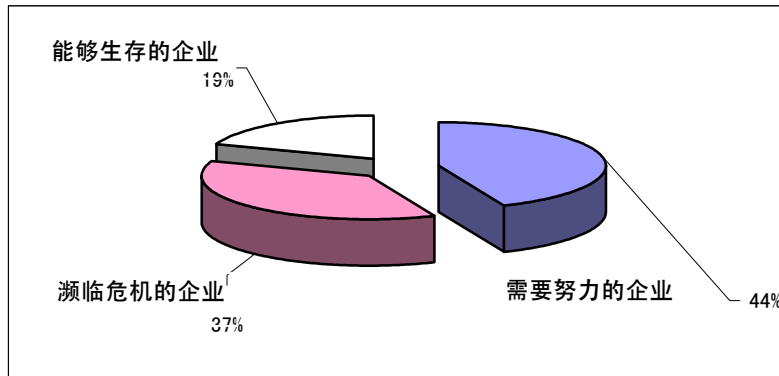


图8 经营综合力

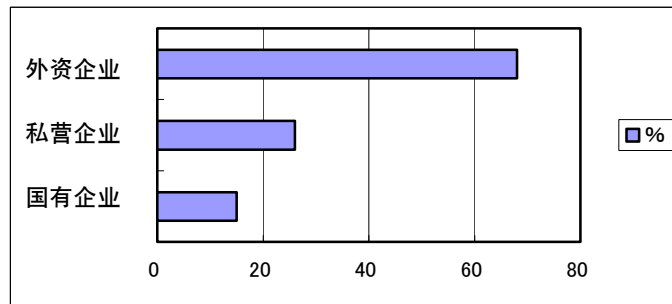


图9 能够生存的企业的所有制形态

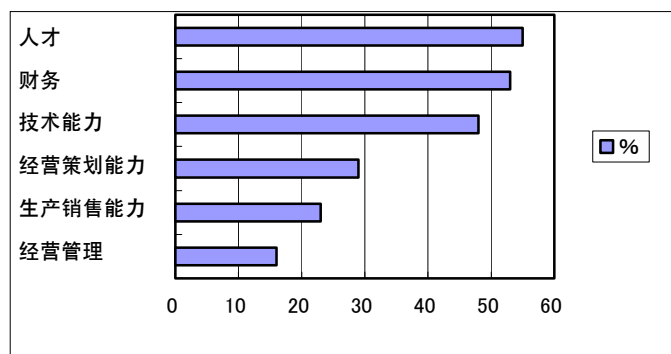


图10 濒临危机企业的重要课题

1.4 综合评价

以下将要阐述的是，在企业访问调查的基础上，为提供政策建议而进行的行业调查及追加其他信息的综合评价。

(1) 优势

- 1) 沈阳市是中国屈指可数的基础产业的地区，有着强烈的对制作产品的愿望和实践。比如调查了沈阳大学的很多研究室，研究成果转化成产品(制造销售特殊泵、焊接机等)。
- 2) 全市有22所大学、市级水平以上的研究机关有132家。研究人员58万人、院士人数达到18名，人才丰富。已经有和光集团、东宇集团、一些东大阿尔派等大学研究室的研究人员在高科技领域创业，并这些企业成为沈阳最大的企业。东大阿尔派是中国最大的软件公司、有其成功的故事。沈阳在高科技产业领域的发展潜力是很大的。
- 3) 世界排名前500家企业中19家投资沈阳。
- 4) 关于汽车产业,跨国汽车厂家即美国通用公司、日本日野、三菱公司、韩国都盛株式会社、台湾伍事公司都集中在沈阳投资。所以，沈阳市作为辽宁省汽车工业基地的地位越来越巩固。
- 5) 联网的深入普及,具有很多的信息网。
- 6) 虽说落后于现代化,但它是中国屈指可数的重工业基地,支撑机械、电机产业的基础技术、IT、计算机软件产业发达、从传统的工业园区至高新技术开发区等具有完善的生产基地。是中国的机械产业中心,拥有中国最高水平的喷气式发动机、飞机工厂等。
- 7) 半径150km内拥有中国有数的原材料工业。

(2) 弱势

- 1) 在部分民营企业中仍然存在着国营企业时代遗留下来的旧管理体制。企业没有危机感。
- 2) 经营的弱点在于市场和产品开发能力上。没有和其他企业进行比较,因此没有意识到自家的市场开发和技术开发水平低。
- 3) 工作现场得不到改善。
- 4) 企业内部没有进行人才教育。(因为人员的流动性很大)
- 5) 多半的企业没有与海外市场的联系渠道。

注: 以上所述的弱势中1)、2)、3)、4)是因为企业的资本结构处于过渡期而引起的,其他的是在各中小企业中普遍存在的共同问题。

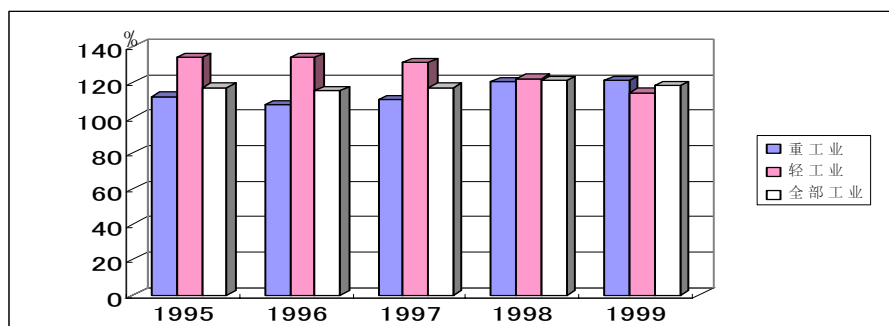
把上述总结成SWOT3分析表、表5表示。

沈阳市在1980年代与上海并列作为两大工业城市繁荣兴旺，为中国工业做出巨大贡献。但在以后的向市场经济的转换上失去了以往的瑞气，落后于人，目前甘拜中国先进地区的下风。

但是，沈阳市去年以来力图以振兴中小企业使工业走向复活，此努力的结果如图11所示。在世界经济的停滞时期，中国也是1999年为经济成长缓慢之年，但沈阳市的工业生产GDP却达到了2位数字的增长率。

表5 沈阳市中小企业的SWOT分析

<p>优势</p> <p>有制造产品的基础工业 是中国第4个科学·技术基地。 人才、教育、研究成果 陆上交通上的要冲 部分大型国有企业的改造成功 有机电一体化技术的基础 IT产业正在发展 有设备产业的基础 互联网的普及 有创业产业成功的例子 正在进行产业开发区的整备</p>	<p>弱势</p> <p>重工业、大型国营企业的改革缓慢 传统产业的技术改造缓慢 残留着国有企业现有的体质 企业的财务体质差 政府的财政状况不好 经营者的教育水平不够 产品落后于时代 产品的质量水平低、生产性低 还未齐全国际都市的条件 产业宣传不充分</p>
<p>机会</p> <p>依靠海外的直接投资进行产业复兴 优良中小企业的发展 汽车产业基地的发展 对西部大开发的贡献 中国东北3省的市场发展 产业开发区的发展 铁西区工业基地的技术改革 孵化技术的产业化 今后海外资本的引进 已经有世界排名前500家企业中的19家在沈投资。</p>	<p>危机</p> <p>加入WTO后部分企业的灭亡 产业投资的偿还负担很大</p>



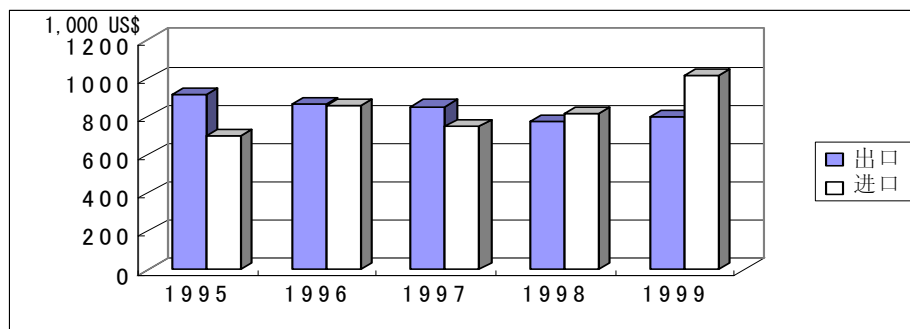
出处：沈阳年鉴 2000

图11 工业生产增长率(与前年相比)

³ SWOT 为 Strengths、Weakness、Treats、Opportunity 的缩写，是评价竞争能力的手法。通过市场调查由四种现象构成的图表中记载其符合的要素。

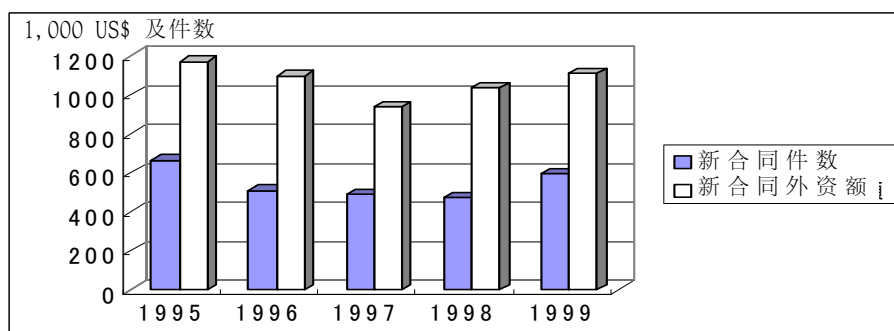
根据2000年的统计，工业总产值的增长与前一年比为+17.2，形势良好，以附加价值为基础的话也为11.3%。在国有企业改革的3年间摆脱赤字的目标按期达成。

留下来的问题是进口额和外资引进实绩。这些指数是加入WTO后能否生存的标志、大大落后于其他先进城市，是沈阳的重点问题。为了打破这一问题，最近合作伙伴活动日益活跃，特别是中小企业的作用受注目。



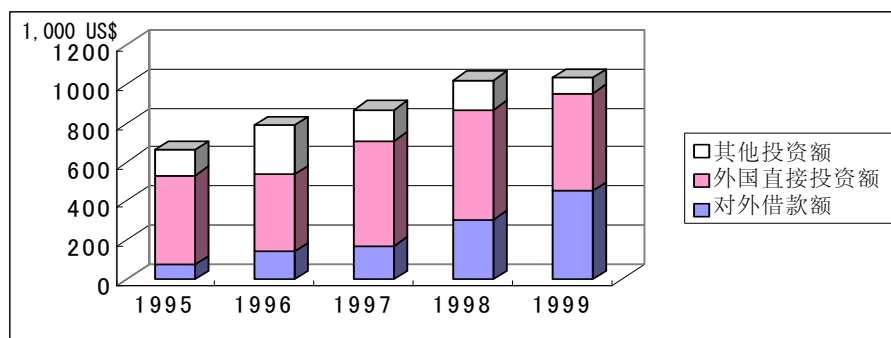
出处：沈阳年鉴 2000

图12 沈阳市的外国贸易额



出处：沈阳年鉴 2000

图13 沈阳市的外国贸易额



出处：沈阳年鉴 2000

图14 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，与大连相比也是其二分之一，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。

第2章

中小企业振兴总体规划和行动计划

第2章 中小企业振兴总体规划和行动计划

2.1 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13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15表示总体规划的制定程序.表6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。

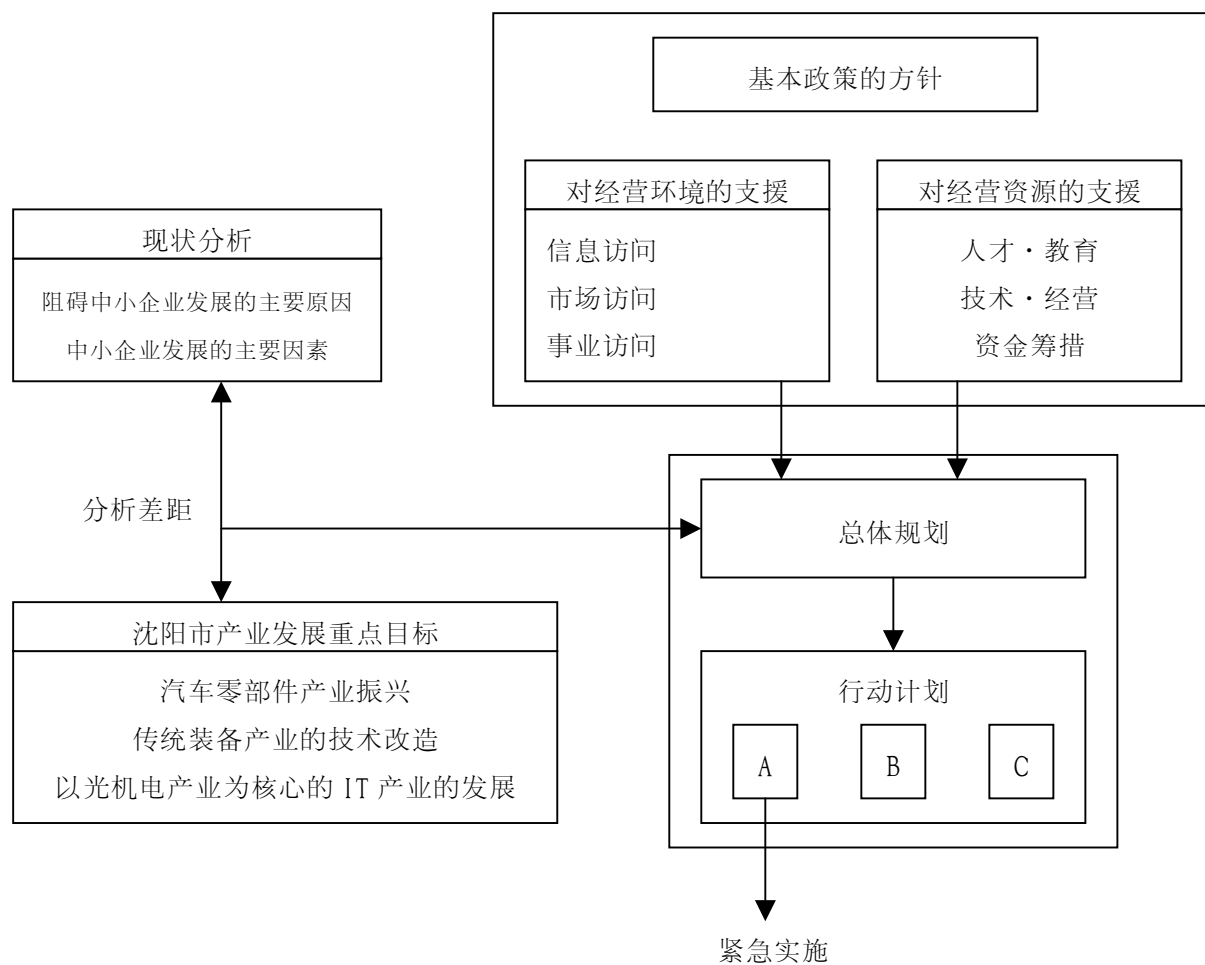


图15 总体规划制定的程序

2.2 总体规划

2.2.1 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。

2.2.2 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。沈阳应将这些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。

2.2.3 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。

表6 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 -因特网信息网发达 -拥有希望很大的市场	-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 -具有「制造」的基础技术 -产业开发区的整備先进	-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 -有丰富的人才和研究设备、研究成果 -有光机电技术基础 -IT产业发达	-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	

以下阐述个别总体规划的概略。

总体规划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

调查团将目前市政府和金融机构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(工商连)、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16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。此图为分三个部分。

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。

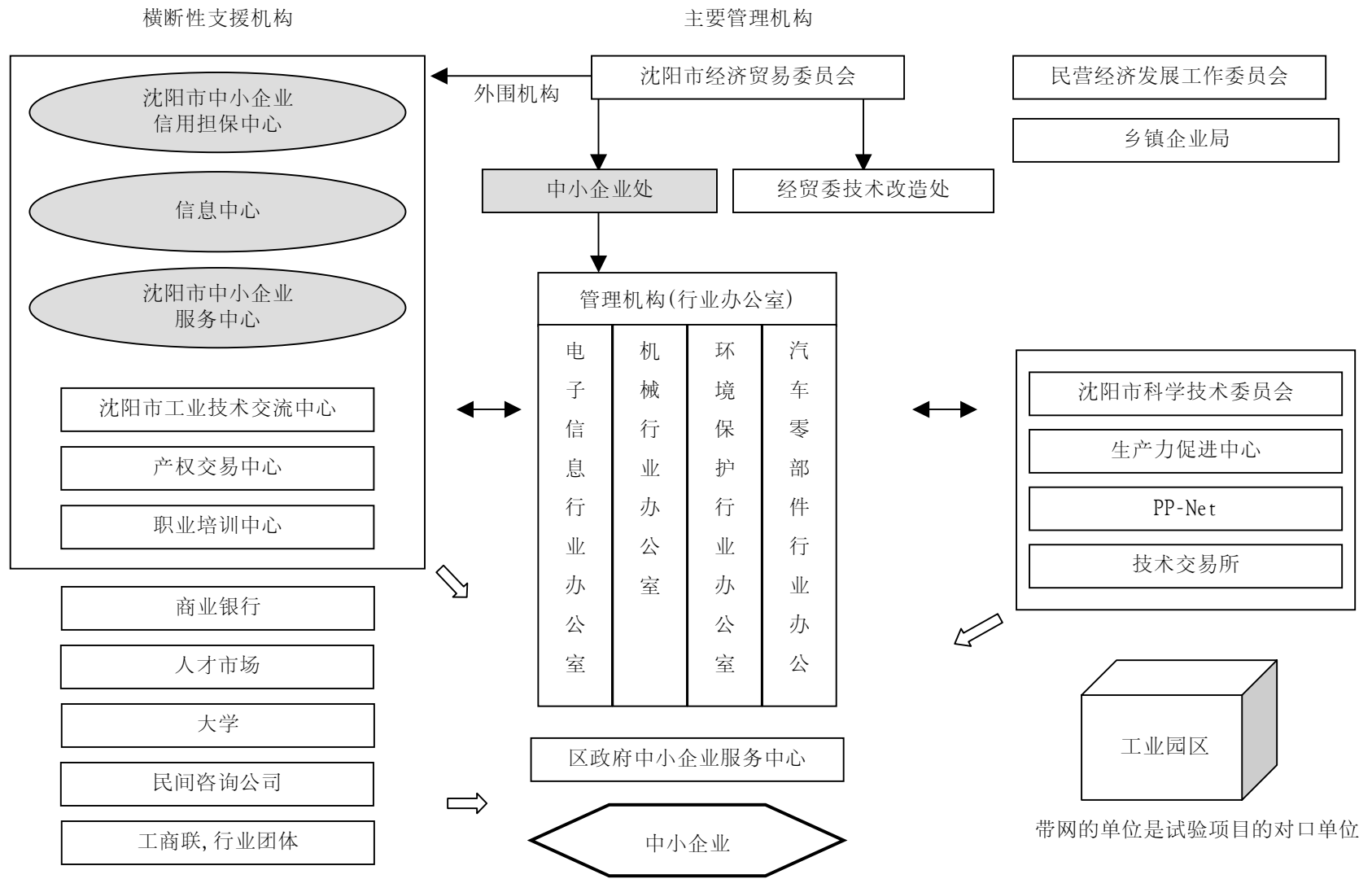


图16 沈阳市中小企业支援体系图

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。

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。

沈阳市是中国第五大城市、是辽宁省的省会。虽然不是国家的直辖市，但被指定为「计划单列城市」。「计划单列城市」在辽宁省只有沈阳和大连、与一般城市不同，可以不通过辽宁省而直接向国家申请预算。这样，权限委让和自主性得到省政府的承认，但省政府掌握人事权。省为避免重复屋上屋，把握省内各城间合作的主导权。例如在大学科研成果的产业中介、与海外中国人研究者的交流、担保中心活动上可见合作活动。

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。这一地区政府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) 中小企业支援服务的内容

图17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。

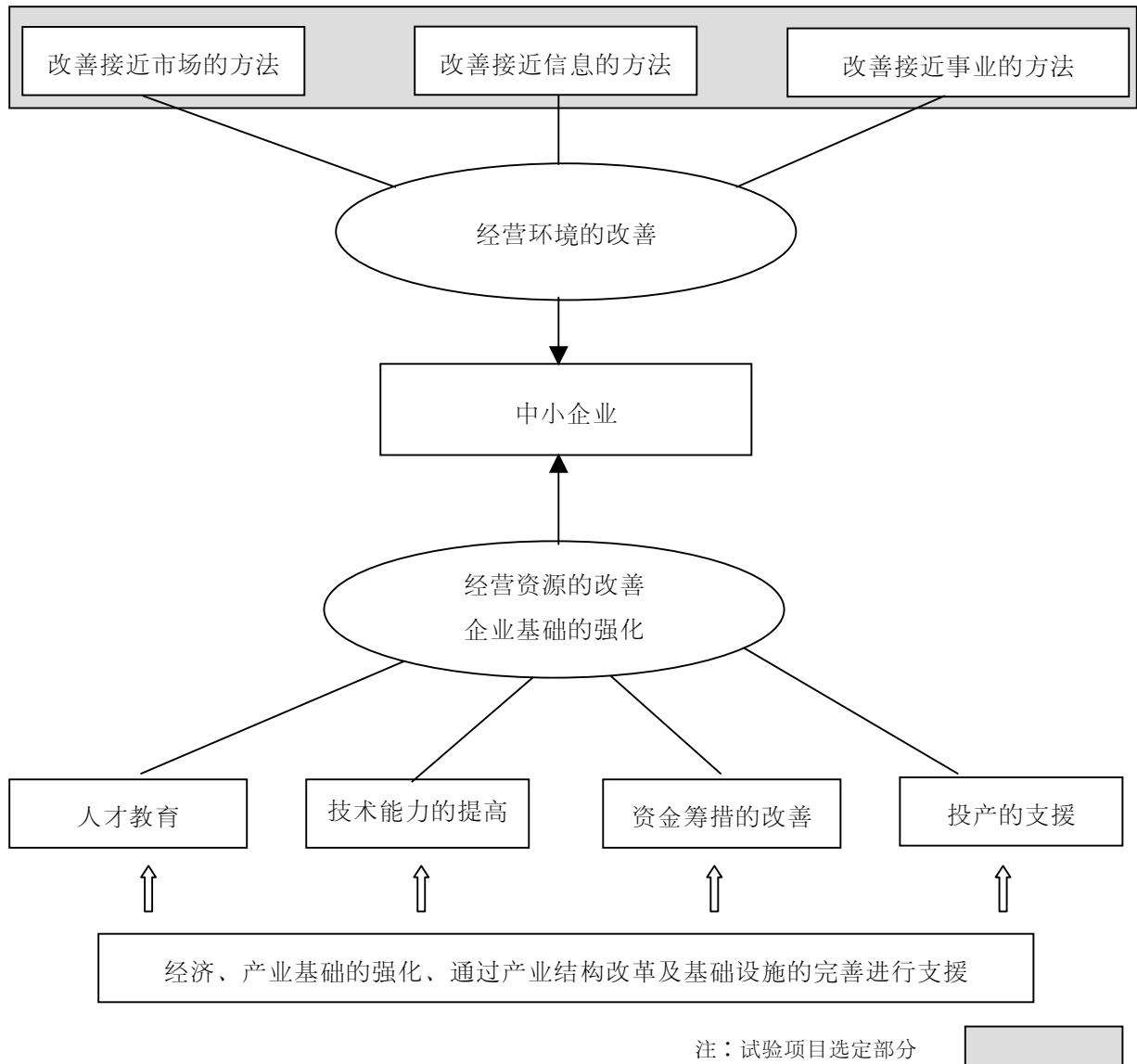


图17 中小企业支援体系图

(4) 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18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、制造业公会对中小企业的支援。

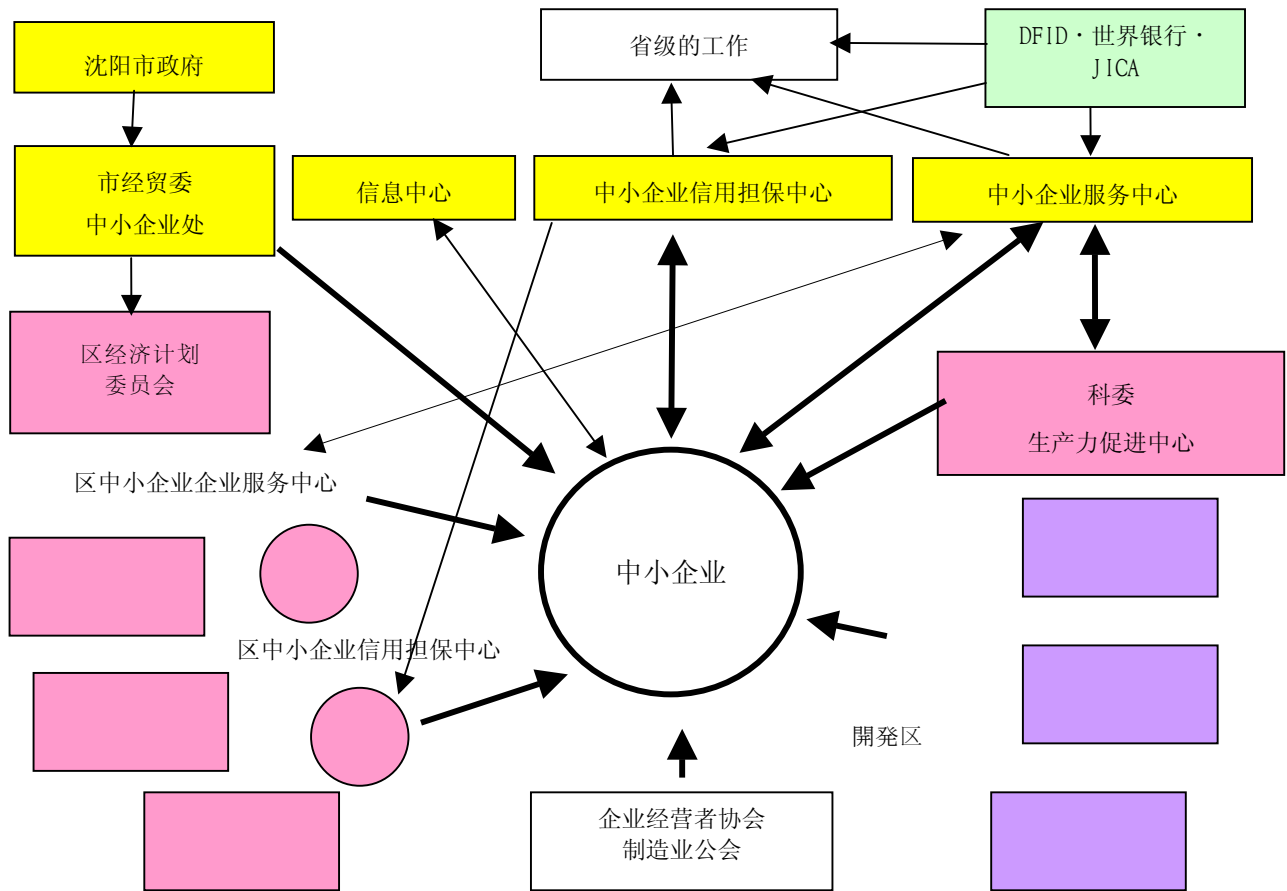


图18 关于沈阳市中小企业支援模型的建议

总体规划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。

沈阳的企业在过去的20年间没有取得与外国企业在合资合作上的成功。这被认为是中方的结构上也有问题。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。

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，与大连相比也是其二分之一，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19参照)

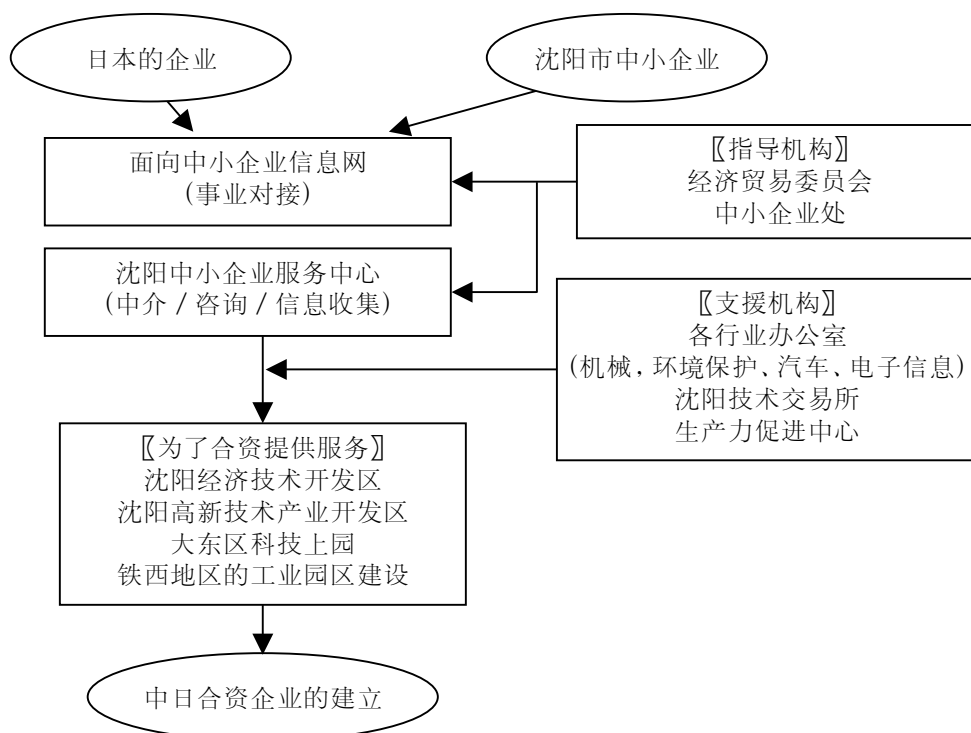


图19 中日合作伙伴活动的概要

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(复数)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。

(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。

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20）

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。

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。
- 不以低付加价值告终。
- 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) 企业网络化

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17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。

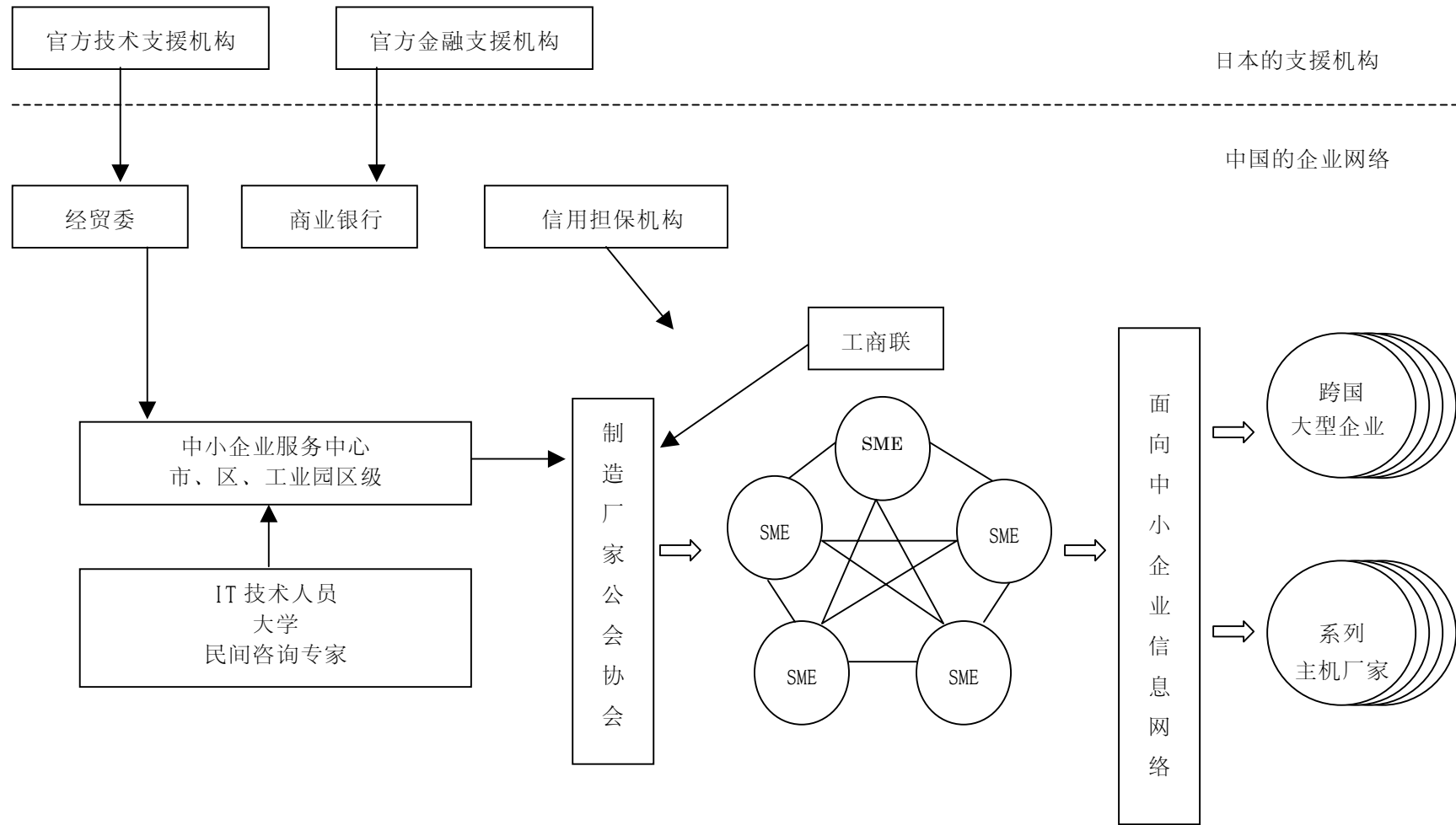


图20 技术的积聚

高新技术振兴

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。

(4) 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60,000m²。

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。

(5) 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点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。

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，行政职员的良好能力上可以得到充分理解。
- 4) 问题点
 - 在中国，近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。

6) 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21表示优良企业的支援程序。

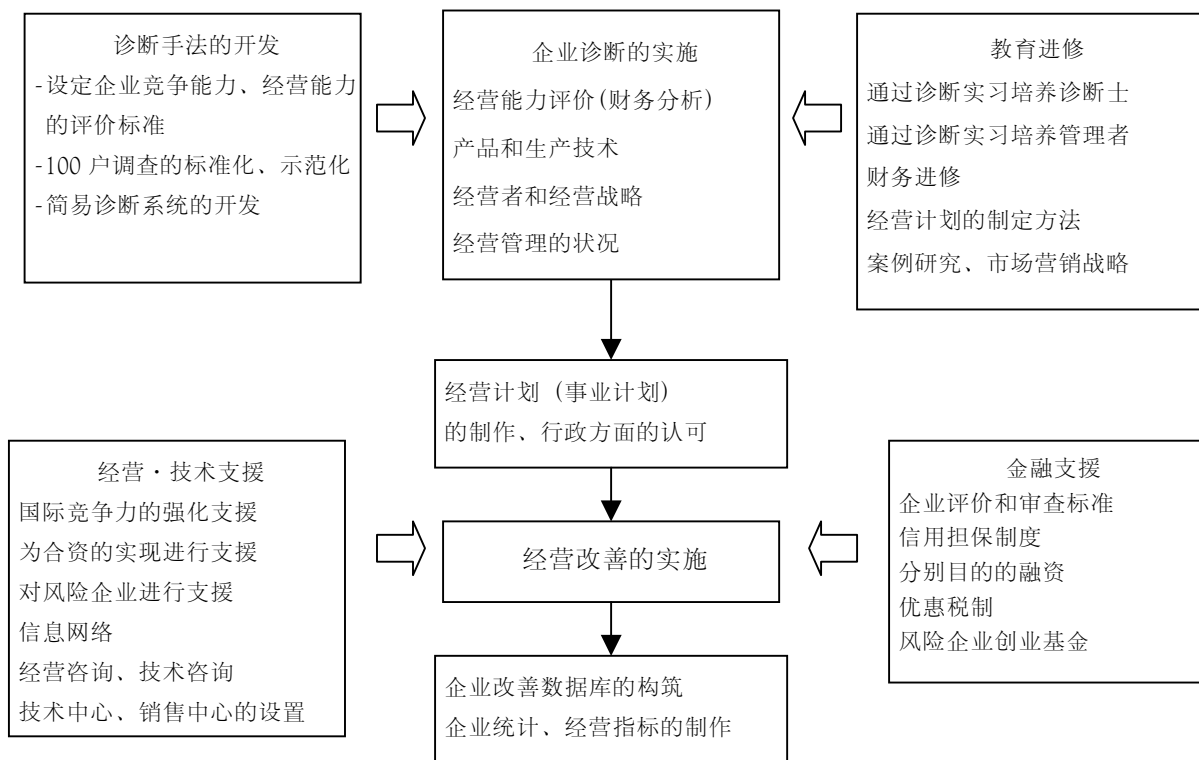


图21 优良企业的培养支援系统

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倒产的局势，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率。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。

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，刚烈地扩大在中国的市场占有率，力求增加收益。

日本企业和欧美企业在中国投资方面的投资差异是，欧美企业中有而日本企业中没有的「经营诀窍」问题。以中国加入WTO为契机如何考虑关税降低时的结果是问题。日本企业中有很多以前令人吃惊地轻而易举地进入中国的情况。若竞争对手进入，也为了不落后而没有明确制定事业化计划，是并列进入的意识体质。为此，企业中有苦于赤字的同时，又加上由于日本经济的长期呆滞而造成的总公司体力低下，无法忍耐下去只好撤退的例子。

与此相反，大多数欧美企业，根据长年的海外进出经验充分发挥「经营诀窍」，在彻底进行事业化计划的基础上决定对中国投资。在(1)质量，(2)交货期，(3)价格，(4)回收货款都能充分肯定阶段，并且通过当地法人所产生现金流量的「当前价值分析」来决定对中国直接投资。中国当局已经注意到现金收支分析，从1998年度的决算报告书开始，要求提出现金收支表。中国经济正因为不贬值人民币坚持过来而有人民币的降低悬念。另一方面最近又有人民币升值论的出现，中国以长远目光来看是一个不可轻视的大市场。考虑这一点以进入为目标时，有彻底进行事业化计划(F/S)和现金收支分析的必要。这一次JICA调查团也将对中国企业的现金收支和事业化计划的诀窍转让作为重要课题加以进行，日本企业也有反思的必要。日本企业的并列意识和10年的景气萧条造成进入落后。根据中国金融机关的统计，国内的外资企业短期融资余额在1998年度与前一年比增长31.6%，但是绝对额还很小。外资企业必要资金的大部分依靠资本金和外国银行的外币贷款，以及总公司的贷款。不是获取外汇的进口，以中国国内市场为目的的情况下，运转资金和中国物资筹措资金为了回避汇兑风险以人民币来筹措为更好。从这一点来看，通过1998年7月实施的外汇存款担保·外汇担保政策改善了对外资企业的人民币贷款。以往之限定为流动资金的借入人民币这一资金用途也扩大到设备资金上，并且5年以内的借入也得到承认。2001年7月，第一劝业银行和中国银行共同决定以人民币对大字·化学的工厂建设费用提供融资。之后，作为地方银行的山口银行融资项目也以第2号决定了融资。中国的市场经济化还有待于今后，为了使人民币的筹措进行的容易，筹措手段的多样化是必要的。银行间借贷关系市场和店头交易市场的开设，其他，还希望在各种金融方面进一步改善投资环境。

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。

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兴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。

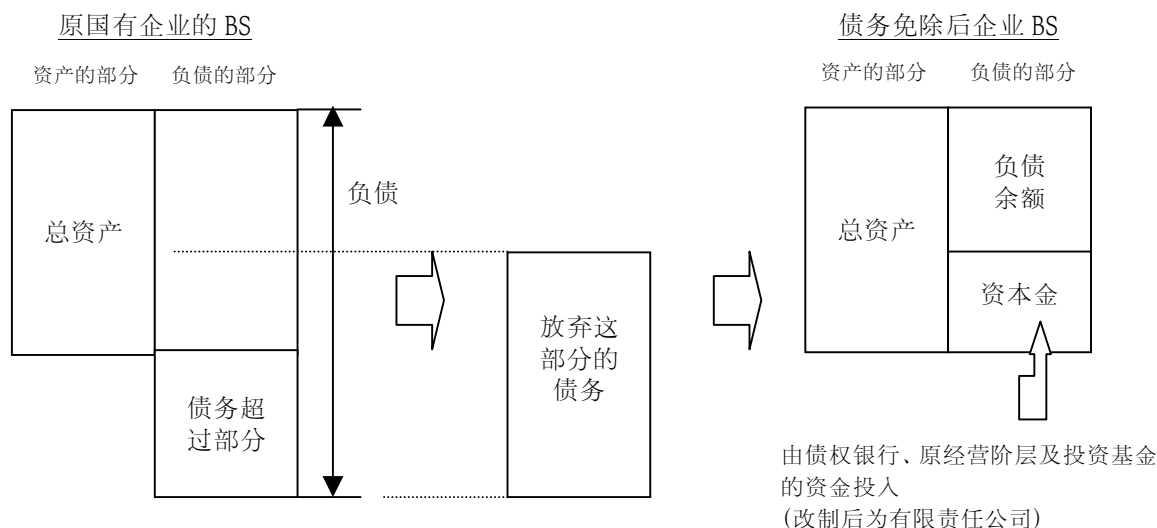


图22 国有企业改革框架形象图

(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7)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7 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23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。

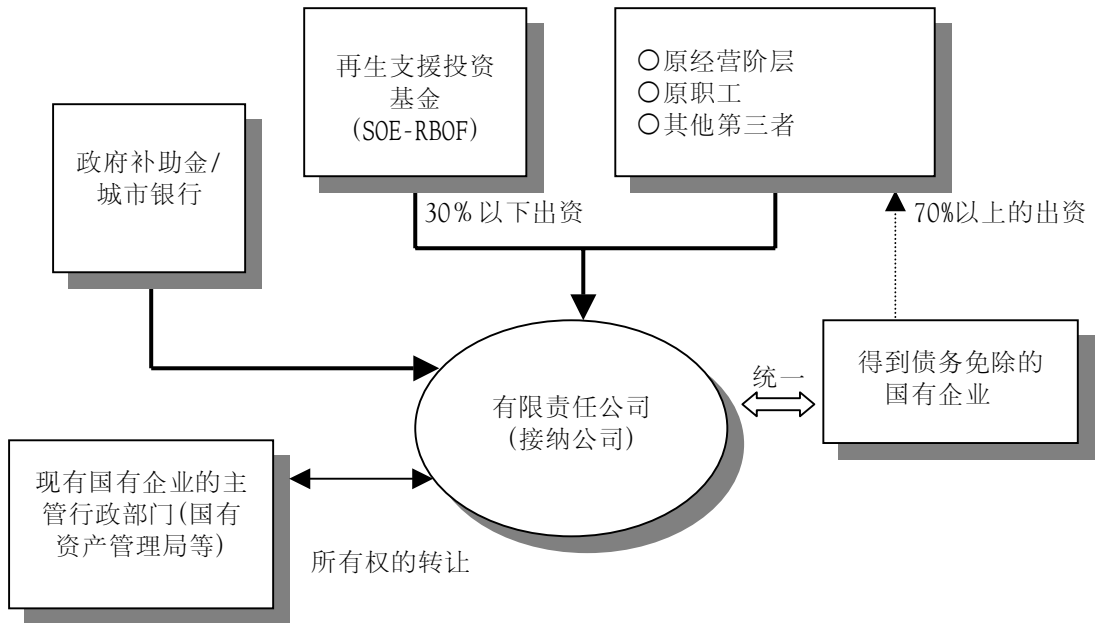


图23 国有企业新生支援投资基金的框架(形象图)

2.3 行动计划

行动计划是为了具体地实施总体规划个别项目的提案。

表8表示行动计划和总体规划的关系。表中A、B、C表示紧急度。

表8 行动计划一览表

行动计划名称	建立和培养中小企业支援系统的	通过合作伙 伴活动扩大 中的小市企 场业	产业结构改 革	高新技术的 振兴	经营基础的 强化	中小企业金 融支援	特定产业行 业发展战略
面向中小企业信息网络的强化·扩大	AA						
中小企业服务中心的培养	AA						
日本和沈阳企业合作伙伴活动的永久化		AA					
向工业园区招揽日资企业		CB					
基础产业发展战略的制定			BB				
中小企业的组织化和网络的建立			CB				
孵化器机构和TLO(技术转让和企业化)				AB			
产业技术研究所的设置				CA			
沈阳市优良中小企业的诊断					AB		
以市场营销为基础的中小企业支援对策					CB		
中小企业经营者培训示范中心的设置及运营					CA		
活用中小企业诊断士制度培养经营管理者					CB		
适应价值变化的人才介绍数据库的建立					CB		
培养优良中小企业的经营/财务进修课程						AA	
信用担保制度的合理化						BA	
增强资金供给渠道及长期资金供给						BA	
关于缓和沈阳中小企业为发展所需资金不足的建议						BB	
以环境保护产业为对象的技术开发、以及创业基金制度等的新建							BB

注：优先次序分紧急度和重要度，各按ABC来表示。左侧表示紧急度、右侧为重要度。

应该紧急实施的行动计划(A项)共6项说明如下。

中小企业信息网络服务的强化·扩大

建议的目的

- (1) 谋求国家经贸委建设之中的中国新技术网的链接，以扩大中小企业支援的范围。
- (2) 以已经与国家的网络相链接的辽宁新技术网为首，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。
- (3) 面向沈阳市中小企业的普及·教育。
- (4) 飞速增大沈阳市中小企业的收发信信息途径。
- (5) 扩大与国内外的合作伙伴活动。

建议的内容

- (1) 对中小企业经营者进行信息化投资上的指导。
- (2) 为上述内容而进行资金融资斡旋、硬件的租赁
- (3) 专家的教育·培训
- (4) 通过信息网的支援
 - 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。
 - 设置网上论坛
 - 准备用于教育·启蒙上的自由软件、例如 CAD / CAM
 - 以因特网进行简易经营诊断
- (5) 建立中小企业的会员制度

所期待的
效果

- (1) 能够提高中小企业 IT 技术的水平
- (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
- (3) 中小企业利用 IT 技术、扩大、发展自己的事业

实施中可预
料的问题

- 运用维持费的筹措
- 对企业间协作的必要性，官民一致给予理解是必要的

预算

- 委托给民间，所以不需更多官方预算便可解决
- 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

日程

短期	中期	长期	有关部门	信息服务中心、工商联
	○	○		

建议的根据

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。

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。

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。

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	<p>现有的工业园区管理机构</p> <p>各级政府主管部门</p>
	○	○	○		
<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作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

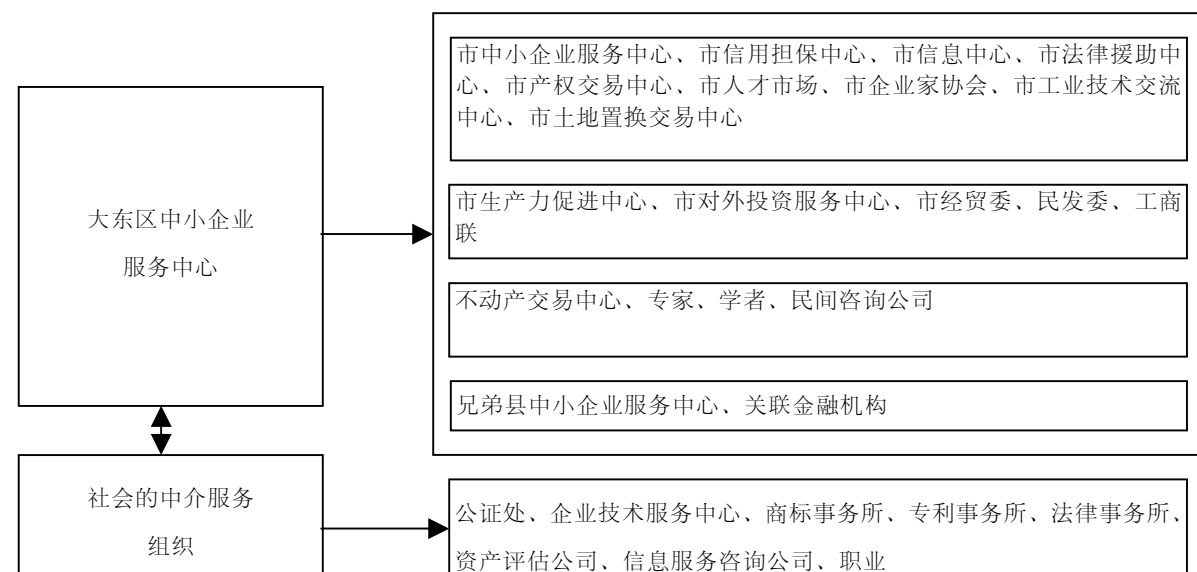
口译、笔译是一项重要的中介业务，是信息收集的手段。在日本民间咨询公司将其做为收入来源。加入WTO后，随着国际合作伙伴活动的增加，英语、德语、韩国语、日语方面的口译、翻译业务日益重要，并且要求高质量的服务内容。

(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。今后将整备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备

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。



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>一目前市政府推进中日合资·合作，期待政府的支援。</p> <p>一公益法人、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：http://www.Sysjm.com)。</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>					

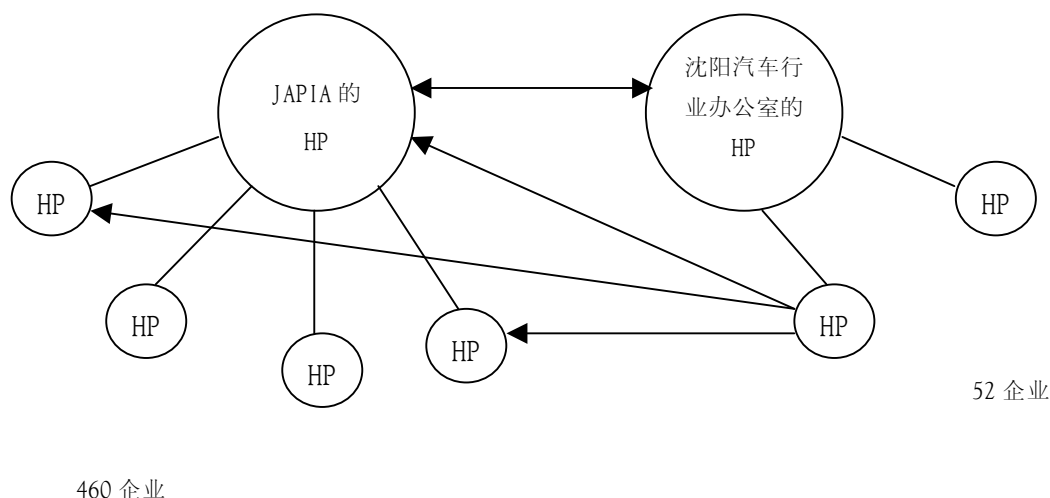
具体实施方策

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。

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心</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

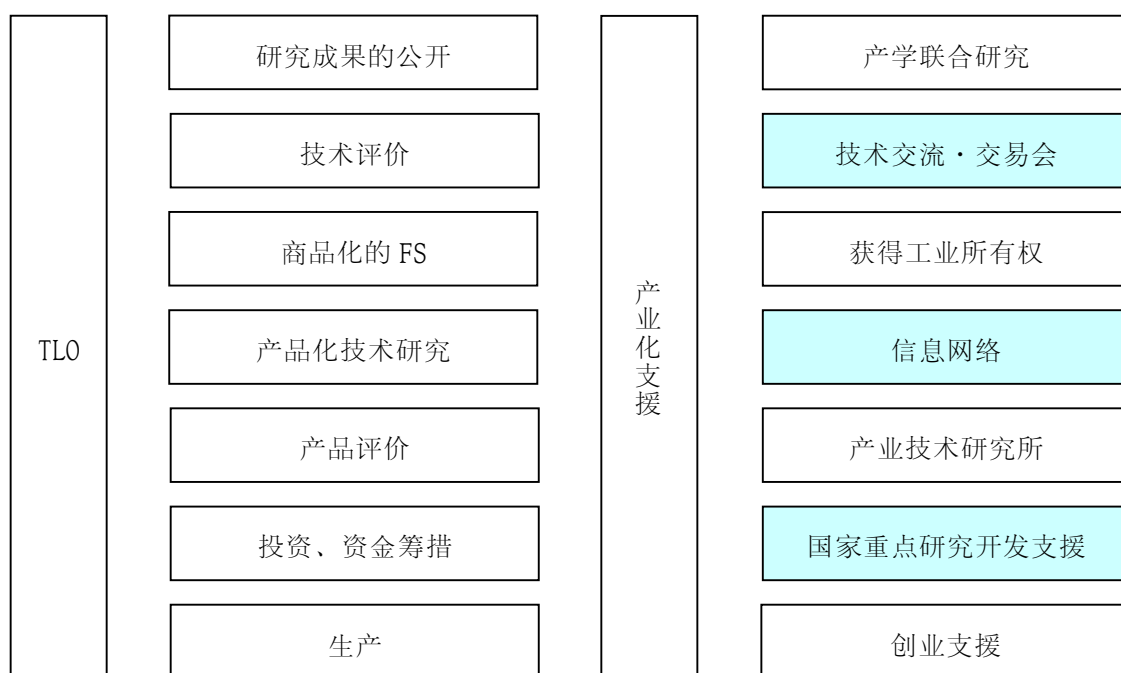
通过政府或者民间团体进行交流。充分利用学会的国际会议。作为日本的实例 bitvalley(<http://www.Bitvalley.org/>)是在东京的网络风险社区，由 1500 人的中小企业会员组成。以这样的民间基础，特别是在年轻企业家的活性化上很有效。

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。

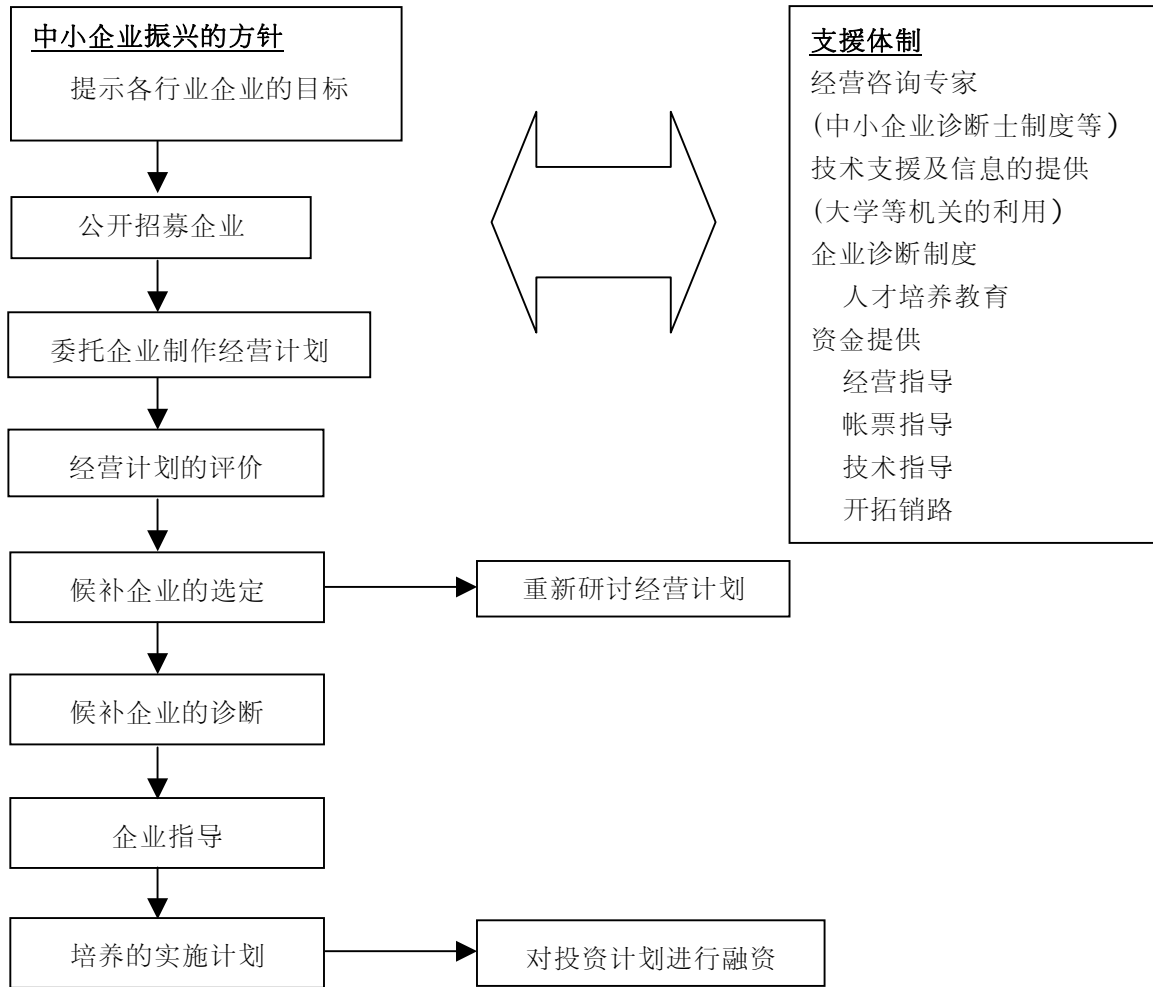
关于产业化技术的水平提高将在另外行动计划中提出建议。



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>(1) 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。

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"> - 行对中小企业评价的要点 (重视现金流量的理由) - 借款中小企业的地区比较 (沈阳中小企业的特征和课题)
当地上市企业的最高领导或财务负责人	<ul style="list-style-type: none"> - 企业发展和财务战略 - 加入WTO和企业战略
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"> - 企业的强化资金筹措能力的战略 - 偿还借款计划的要点
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"> - 中小企业信用担保中心的企业评价的要点 - 信用担保活用成功案例研究
内外的审计法人	<ul style="list-style-type: none"> - 中小企业财务会的课题 - 现金流量经营成功案例研究

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。

第3章

试验项目

第3章 试验项目

试验项目是从有关沈阳市中小企业振兴政策·对策的重要建议中选取题目，将它进行试验性地实验、试行。但是，本调查不是仅停留在计划、建议的提示上、为了取得具有实效的成果留意了以下几点。

- (1) 在项目的选定、方案制定、评价的各阶段，为了把握中方的需求，通过以中方为主的PCM进行分析以及制定了计划。
- (2) 努力通过试验项目，确认调查团中小企业振兴政策建议的有效性。
- (3) 为了本项目结束后，中方能维持发展面向中小企业信息网，而重视了技术转让、人才、组织的培养。

研究结果将「面向中小企业信息网服务」作为课题
其内容由以下三要素组成

- (1) 信息网的建设
- (2) 运用信息网的合作伙伴活动和中介机构的培养
- (3) 开发以中小企业经营者为对象的「现金流量经营」的教育软件、并登载于信息网上力求达到教育效果。

3.1 信息网

沈阳市经贸委具有制作如图24所示面向中小企业信息网的策划，调查团为在试验项目中提出此项目，由中日合作致力于其建设。中日合作项目概念图如图25所示。

本试验项目由日方负责部分，中日共同实施部分，中方负责部分的3部分构成。(参照图22)

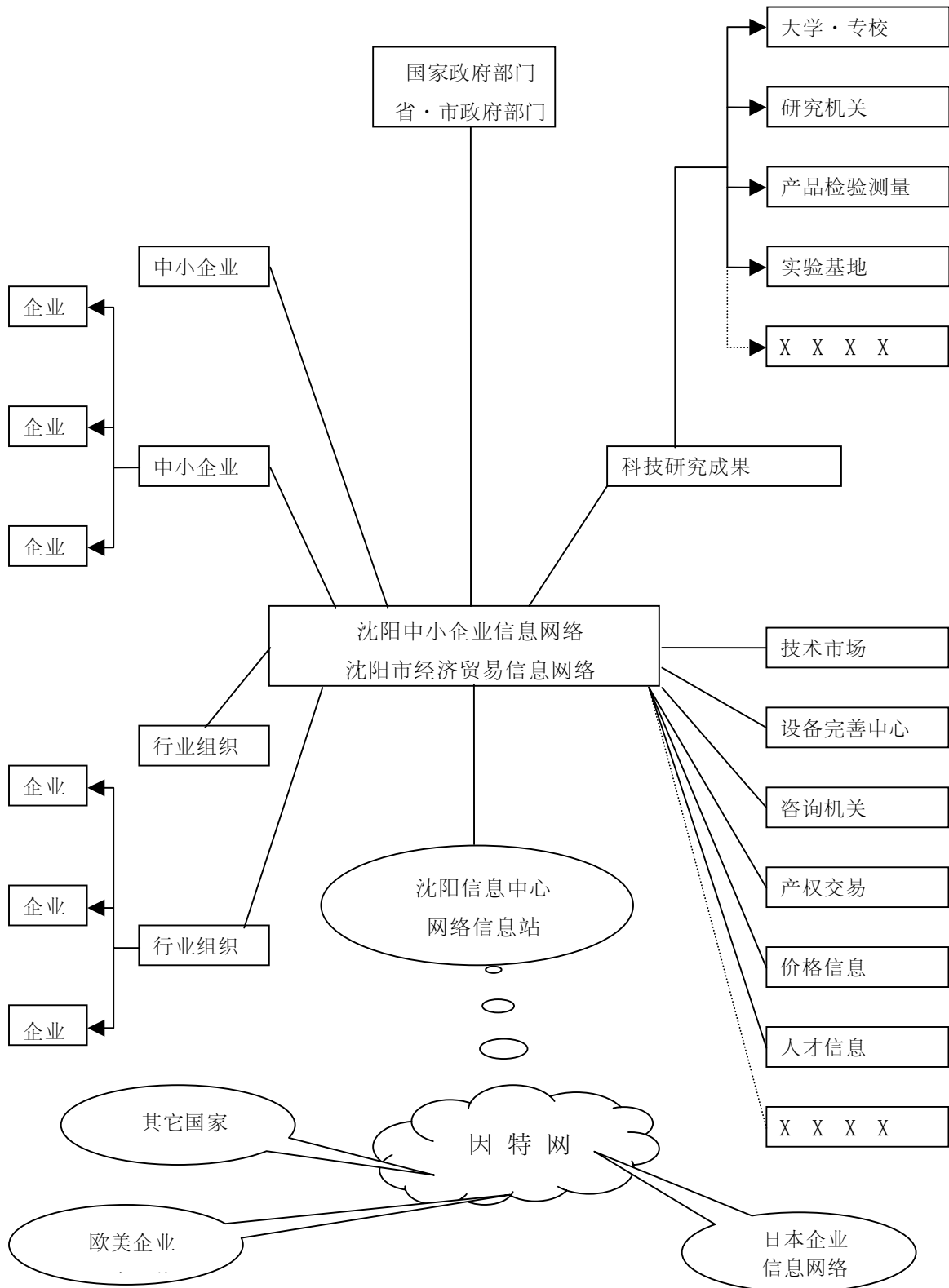


图24 沈阳市经济贸易委员会信息网络结构示意图

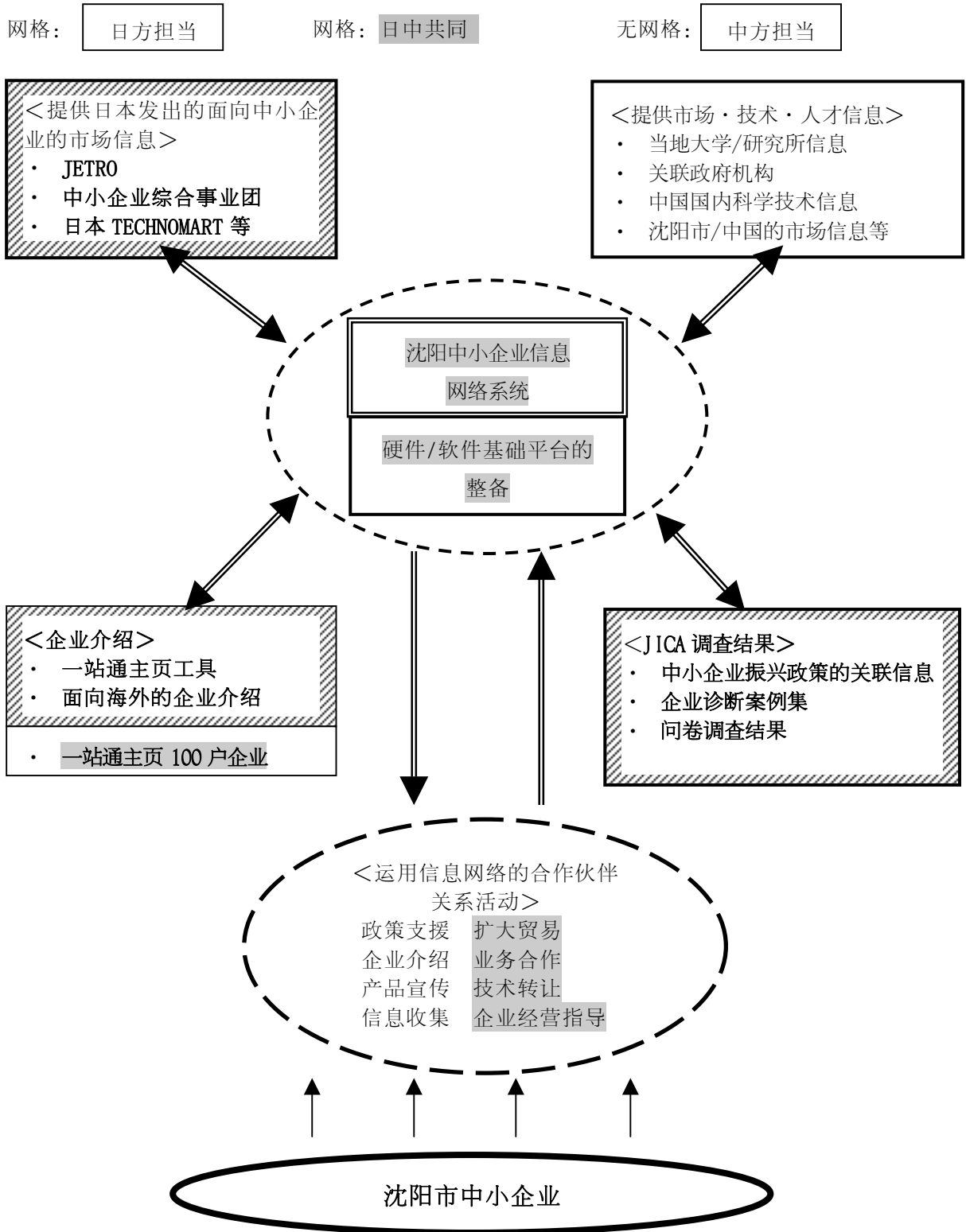


图25 试验项目概念图

(1) 采购提供硬件

JICA赠送了以下器材，同时也特别提供了为网络开发的软件包。

- 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
- 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

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9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9 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。
-------------------------------	-------------------------

公司招聘

<input type="checkbox"/> 招聘概况	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

(2) 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）

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 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	日文的

(3) 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
- 人才招聘企业搜索

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、人才招聘信息等时，搜索必要的信息。搜索用分类菜单如表11所示。

表11 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

3.2 合作伙伴活动

3.2.1 合作伙伴活动的内容

(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.

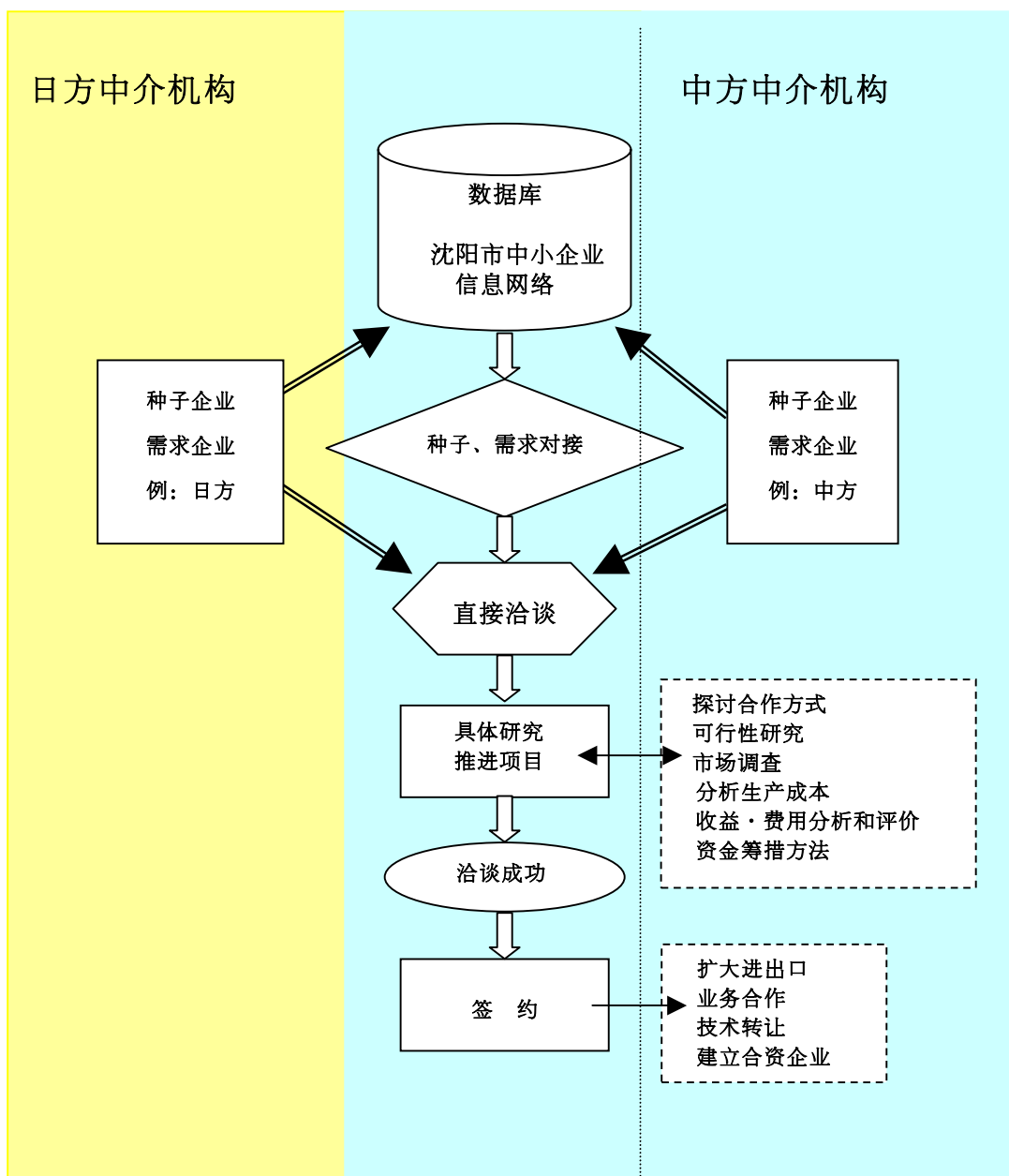


图26 合作伙伴活动流程

(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。

3.2.2 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

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。

3.2.3 成果内容

(1) 合作伙伴的种子·需求调查结果

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。

合作伙伴关系问卷调查内容回答汇总如下；

表12 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13 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
------	------------	------

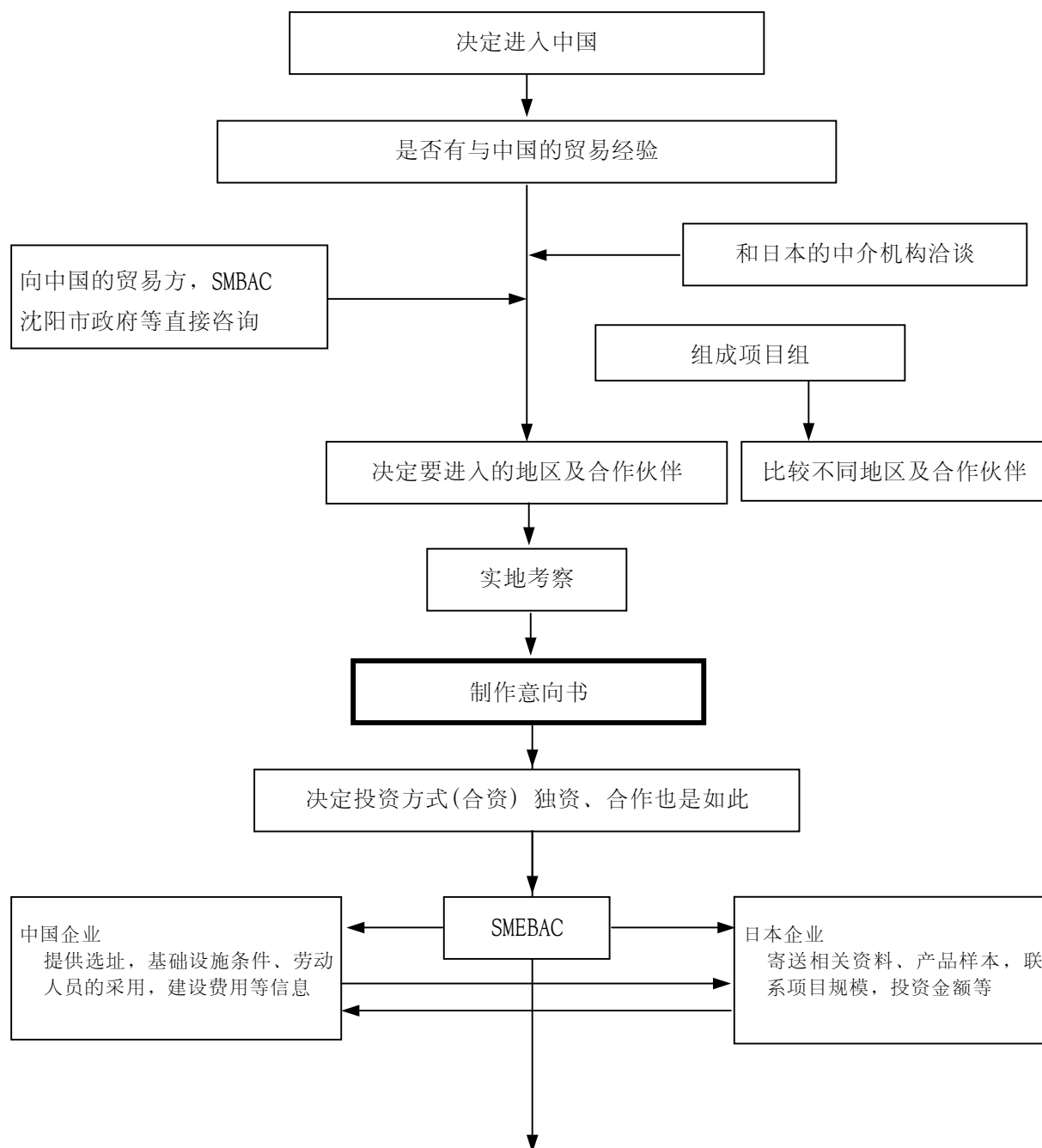
有答复	
无答复	

10 户试点企业中有合资合作意向是 4 户。

图27 合作伙伴需求

(2) 合作伙伴·实例研究

合作伙伴中介项目的OJT是按照图28的中介程序进行了实施。试验项目实施期间采纳的合作伙伴项目和中介项目的进展状况为如下所示。



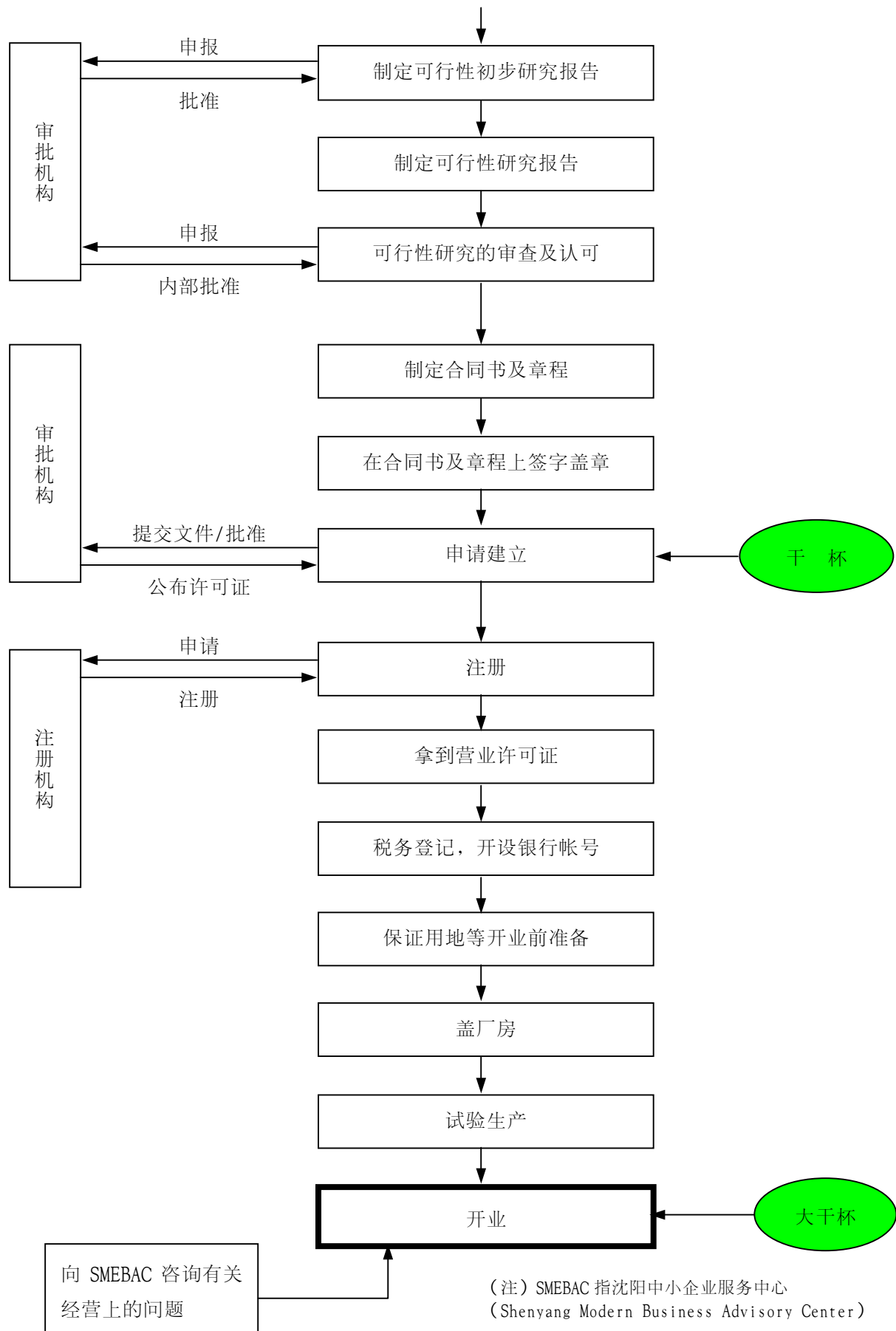


图28 日本企业在中国建立合资企业程序

1) 合作伙伴关系中项目进展情况

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公司经营人员态度傲慢，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。

(3) FS(可行性研究)的技术转让

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。

3.3 现金流量经营支援系统的构筑与运营

3.3.1 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,若带来优良企业左右的企业达到300户左右的结果,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。该中心对属于高科技、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。

3.3.2 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

3.3.3 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记得分析所发现的事实。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。

3.3.4 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。

3.3.5 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29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：

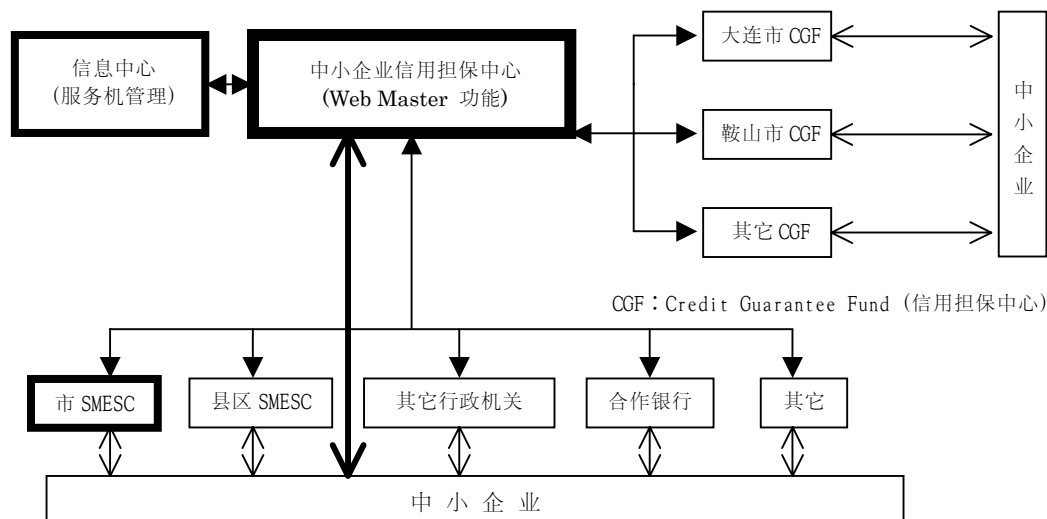


图29 普及推广现金流量经营系统的志愿者网络

(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，所以理解相当深入，可认为具有对有关机关及企业进行导向的能力。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。

该中心的主页联接集上揭示在现金流量经营支援系统的主页。

另外，现金流量经营支援主页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。

3.3.6 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，其元来的业务极为繁忙，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

不费用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，就让他们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

对经营者及管理者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。

3.3.7 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30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。

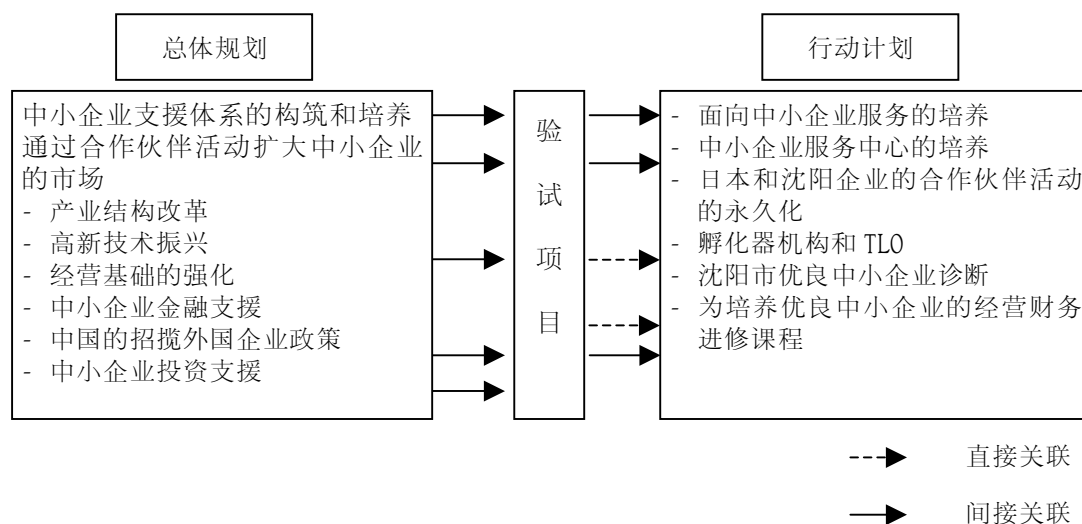


图30 政策建议和试验项目的关系

(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31表示。

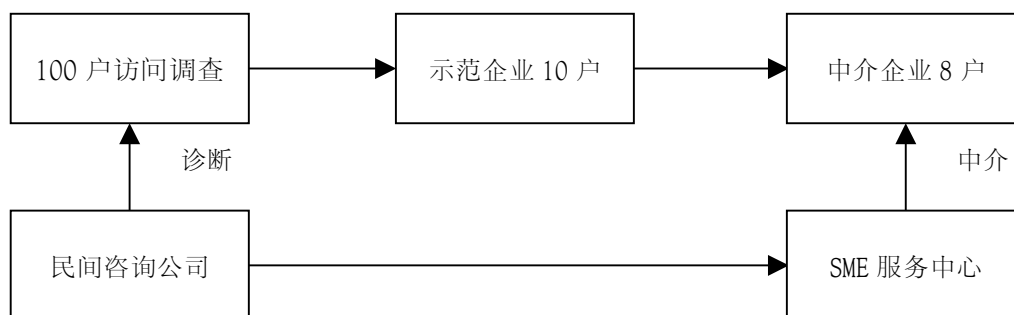


图31 调查的流程(企业诊断→试验项目)

3.3.8 今后的展开

(1) 信息网的维持

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，今后考虑由中方自动将其运营继承下去，尽量与其他网络链接，有必要为增加访问次数而努力。

在第一阶段优先与沈阳市内的市政府、区、开发区、工商联、科委等网络链接。

(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32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。

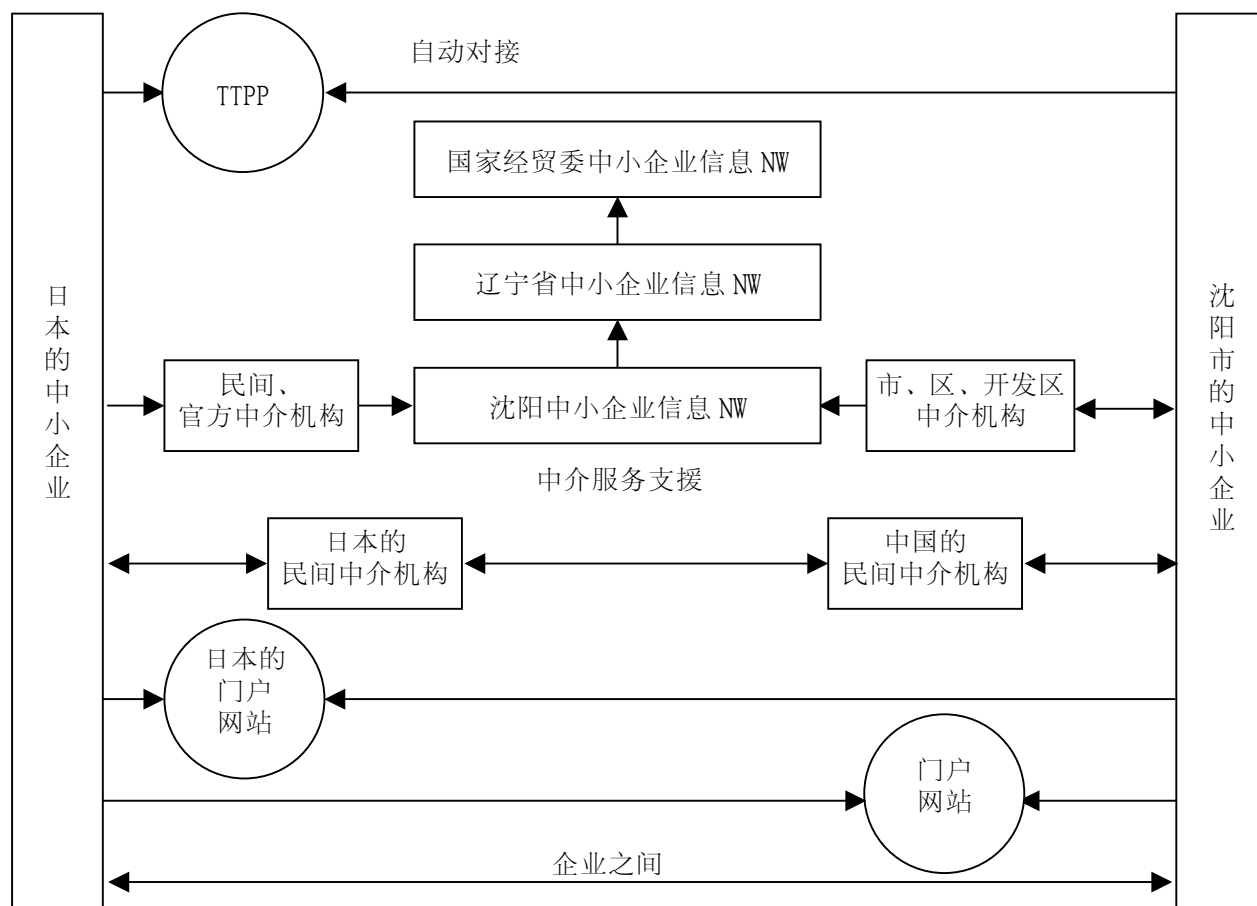


图32 中日中小企业的因特网信息访问

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学得的英国方式,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33是这个组合的试行方案。

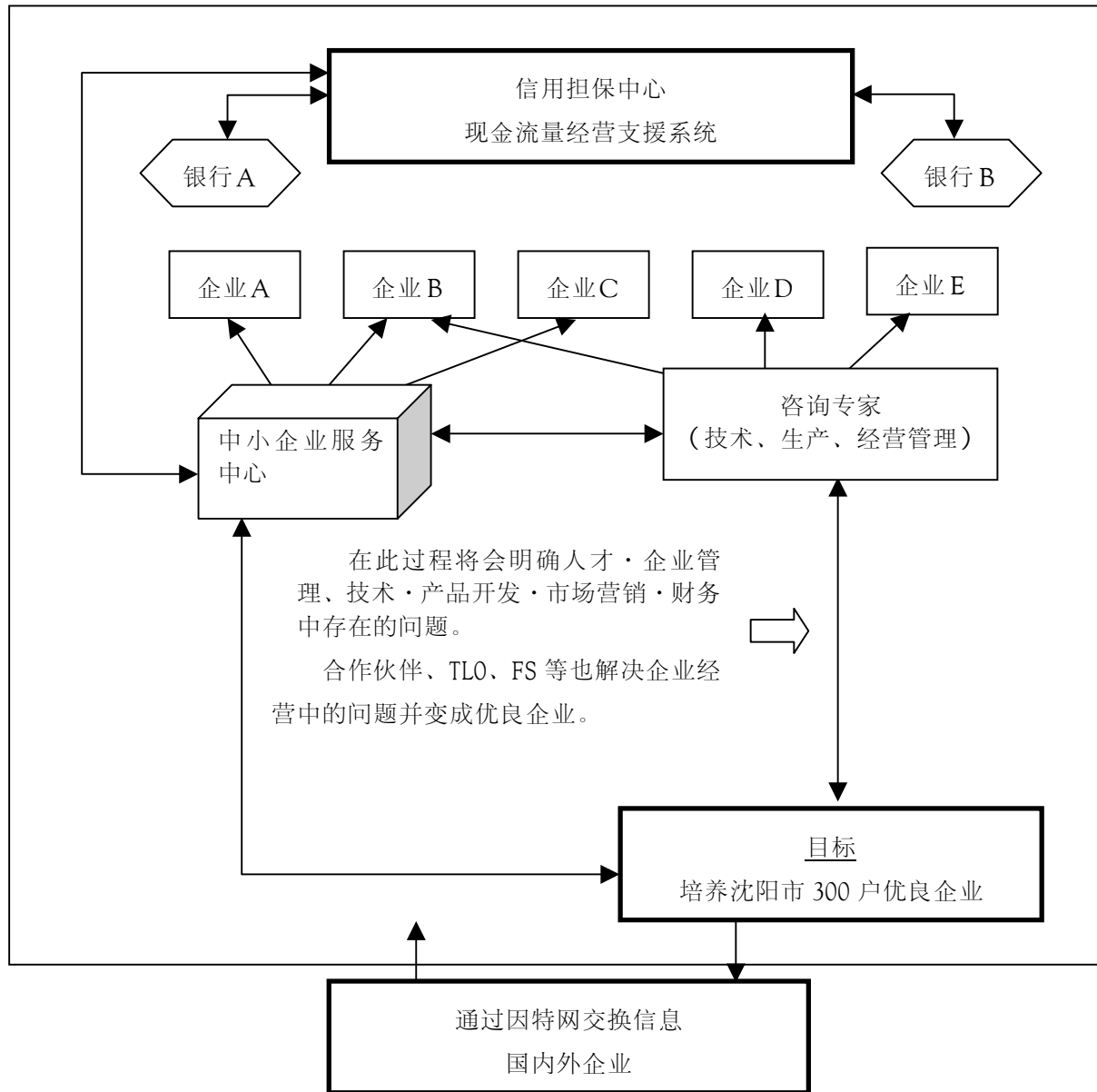


图33 以沈阳市信用担保中心为中心培养优良中小企业

(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14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14 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	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。
现金流经营的普及	积极改善中小企业的经营环境。
信用担保中心的扩大	加速信用担保体系的增强
招揽股份制银行到沈阳市	

关联资料

关联资料

1. 沈阳市的统计数据

中小企业的定义

表1 企业规模的分类标准

	全年销售收入及资产总额
特大企业	分别在 50 亿元以上
大型企业	分在在 5 亿元以上
中型企业	分别在 5,000 万元以上
小型企业	分别不满 5,000 万元

摘自:「经济参考报」1999 年 4 月 19 日 由日中经济协会撰稿

本调查团从沈阳市经济贸易委员会得知的划分是,以营业额为标准全年销售收入不满5,000万元(表2参考)为目标。这意味着普遍存在小型企业就是中小企业的认识。便以全年销售收入500万元为标准,这就产生了对全年销售收入在500万元以下的,就是零星企业的认识。

表2 依据沈阳市经济贸易委员会定义的中小企业(工业)

	全年销售收入
大型企业	5,000 万元以上
中型企业	3,000 万元以上
小型企业	500 万元以上
个体企业	500 万元以下

摘自:调查团

表3 国内生产总值(时价)的变迁

	GDP (亿元)	增加率 (%)	构成比(%)		
			第一产业	第二产业	第三产业
1990	234.5	8.0	10.1	45.7	44.2
1991	254.3	8.4	10.0	44.6	45.4
1992	325.4	28.0	9.0	46.3	44.7
1993	425.2	30.7	8.2	47.0	44.8
1994	556.3	30.8	8.0	46.2	45.8
1995	682.6	22.7	7.5	44.5	48.0
1996	764.4	12.0	7.2	43.1	49.7
1997	851.1	11.3	6.9	44.0	49.1
1998	938.8	10.3	6.9	43.9	49.2
1999	1013.2	7.9	6.9	43.8	49.3

出处:根据 2000 年沈阳年鉴而制作

表4 工业总产值的变迁

	工业生产总值 (亿元)	增长率 (%)
1990	359.8	-
1993	675.1	23.5
1994	850.9	25.2
1995	874.7	17.2
1996	1,021.2	15.4
1997	1,150.1	17.9
1998	1,333.0	20.8
1999	1,523.6	18.3

出处：2000年沈阳年鉴

表5 工业企业数的变迁

单位：社，%

	实数			比率		
	合计	规模以上	规模以下	合计	规模以上	规模以下
合计	57,679	1,150	56,529	100.0	2.0	98.0
所有制形式						
国有企业	475	475	0	100.0	100.0	0.0
集体企业	5,132	178	4,954	100.0	3.5	96.5
股份制企业	540	44	496	100.0	8.1	91.9
集团制企业	35	13	22	100.0	37.1	62.9
有限责任制企业	73	73	0	100.0	100.0	0.0
股份有限责任制企业	37	37	0	100.0	100.0	0.0
私营企业	3,790	125	3,665	100.0	3.3	96.7
个体企业	47,017		47,017	100.0	0.0	100.0
外资港澳台合资企业	428	205	223	100.0	47.9	52.1
其他企业	152		152	100.0	0.0	100.0
重工业·轻工业类别						
轻工业	37,876	441	37,435	100.0	1.2	98.8
重工业	19,803	709	19,094	100.0	3.6	96.4
规模类别						
大型企业	84	84	0	100.0	100.0	0.0
中型企业	67	67	0	100.0	100.0	0.0
小型企业	57,528	999	56,529	100.0	1.7	98.3
城市·农村类别						
农村工业	48,425	0	48,425	100.0	0.0	100.0
城市工业	9,254	1,150	8,104	100.0	12.4	87.6

出处：根据2000年沈阳年鉴而制作

表6 工业企业产值（1999年价格）

单位：亿元，%

	实数			比率		
	合计	规模以上	规模以下	合计	规模以上	规模以下
合计	1,523.55	582.67	940.88	100.0	38.2	61.8
所有制形式						
国有企业	179.06	179.06	0.0	100.0	100.0	0.0
集体企业	197.76	40.35	157.41	100.0	20.4	79.6
股份制企业	16.54	8.51	8.03	100.0	51.5	48.5
集团制企业	2.42	1.95	0.47	100.0	80.6	19.4
有限责任制企业	82.99	82.99	0.0	100.0	100.0	0.0
股份有限责任制企业	107.82	107.82	0.0	100.0	100.0	0.0
私营企业	179.12	43.75	135.37	100.0	24.4	75.6
个体企业	626.88	0.0	626.88	100.0	0.0	100.0
外资香港澳门合资企业	123.18	118.24	4.94	100.0	96.0	4.0
其他企业	7.78	0.0	7.78	100.0	0.0	100.0
重工业·轻工业类别						
轻工业	631.41	154.92	476.49	100.0	17.4	53.4
重工业	892.14	427.75	464.39	100.0	47.9	52.1
规模类别						
大型企业	312.89	312.89	0.0	100.0	100.0	0.0
中型企业	34.98	34.98	0.0	100.0	100.0	0.0
小型企业	1,175.68	234.8	940.88	100.0	20.0	80.0
城市·农村类别						
农村工业	820.23	0.0	820.23	100.0	0.0	100.0
城市工业	703.32	582.67	120.65	100.0	82.8	17.2

出处：根据2000年沈阳年鉴而制作

表7 工业企业所有制形式，规模类别分布状况（1999年）

单位：%

	企业数			生产值		
	合计	规模以上	规模以下	合计	规模以上	规模以下
合计	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
所有制形式						
国有企业	0.8	41.3	0.0	11.8	30.7	0.0
集体企业	8.9	15.5	8.8	13.0	6.9	16.7
股份制企业	0.9	3.8	0.9	1.1	1.5	0.9
集团制企业	0.1	1.1	0.0	0.2	0.3	0.0
有限责任制企业	0.1	6.3	0.0	5.4	14.2	0.0
股份有限责任制企业	0.1	3.2	0.0	7.1	18.5	0.0
私营企业	6.6	10.9	6.5	11.8	7.5	14.4
个体企业	81.5	0.0	83.2	41.1	0.0	66.6
外资香港澳门合资企业	0.7	17.8	0.4	8.1	20.3	0.5
其他企业	0.3	0.0	0.3	0.5	0.0	0.8
重工业·轻工业类别						
轻工业	65.7	38.3	66.2	58.6	26.6	50.6
重工业	34.3	61.7	33.8	20.5	73.4	49.4
规模类别						
大型企业	0.1	7.3	0.0	20.5	53.7	0.0
中型企业	0.1	5.8	0.0	2.3	6.0	0.0
小型企业	99.7	86.9	100.0	77.2	40.3	100.0
城市·农村类别						
农村工业	84.0	0.0	85.7	53.8	0.0	87.2
城市工业	16.0	100.0	14.3	46.2	100.0	12.8

表8 规模以上小型企业的经营状况(1999年)

	单位: 万元	
	合 计	平 均
企业数(家)	999	1
亏损企业(家)	359	0
<u>生产活动</u>		
生产额	2,347,933	2,350
销售额	2,265,476	2,268
中间投资	1,707,621	1,709
工业增长额	726,525	727
<u>资产负债表</u>		
资产合计	5,126,879	5,132
流动资产	2,498,077	2,501
应收帐款	566,950	568
库存	369,232	370
长期投资	169,462	170
固定资产	2,025,249	2,027
增加固定资产	2,444,219	2,447
其中生产设备	1,861,271	1,863
折旧累计	667,147	668
当年折旧	87,116	87
固定资产评价价格	1,777,072	1,779
负债	3,334,707	3,338
流动负债	2,603,928	2,607
长期负债	646,952	648
资本净值	1,792,172	1,794
资金	1,557,520	1,559
(国家)	658,587	659
(集体)	113,655	114
(法人)	221,412	222
(个人)	107,151	107
(香港澳门台湾)	172,226	172
(外国)	284,488	285
<u>损益计算表</u>		
销售收入	2,120,231	2,122
产品成本	1,742,523	1,744
销售费用	110,047	110
其他销售税	18,619	19
销售利润	225,242	225

其他业务利润	16,824	17
管理费用	192,189	192
税	6,067	6
财产保险费	2,047	2
失业保险费	19,993	20
财务费用	51,387	51
支付利息	41,558	42
营业利润	-495	0
利润总额	27,223	27
所得税	20,644	21
亏损企业亏损额	100,187	100
利税总额	132,056	132
福利费	17,055	17
增值税	86,212	86
购买税	221,982	222
营业税	270,371	271
<u>雇用</u>		
就业人数	262,665	263

摘自：根据沈阳年鉴 2000 作成

表9 规模以上小型企业资本结构的详细内容

	单位：亿元、%	
资 金	1,557,520	100.0
(国家)	658,587	42.3
(集体)	113,655	7.3
(法人)	221,412	14.2
(个人)	107,151	6.9
(香港·澳门·台湾)	172,226	11.1
(海外)	284,488	18.3

出处：根据2000年沈阳年鉴而制作

表10 规模以上小型企业合计损益计算表

单位：万元、%		
	金 额	比 率
销售收入	2,120,231	100.0
产品成本	1,742,523	82.2
销售费用	110,047	5.2
销售税等	18,619	0.9
销售利润	225,242	10.6
其他业务利润	16,824	0.8
管理费用	192,189	9.1
税款	6,067	0.3
财产保险费	2,047	0.1
失业保险费	19,993	0.9
财务费用	51,387	2.4
支付利息	41,558	2.0
营业利润	-495	0.0
亏损企业亏损额	100,187	4.7
利税总额	132,056	6.2
福利费	17,055	0.8
增值税	86,212	4.1
进料税	221,982	10.5
营业税	270,371	12.8

摘自：沈阳年鉴 2000

表11 主要财务指标

单位：万元	
总资本	5,126,879
流动资产	2,498,077
流动负债	2,603,928
负债	5,126,879
自有资本	1,792,172
资金	1,557,520
自有资本率(%)	35
负债比率(%)	65

摘自：沈阳年鉴 2000

2. 沈阳中小企业的访问调查结果

表12 不同行业调查结果的总结

项目(1999年)	行业	一般机械	汽车零部件	电子、信息	环保	其它
访问企业数		11	11	10	11	12
完全民营化企业数 / 比率(%)		0 / 0%	7 / 64%	3 / 30%	2 / 18%	9 / 75%
资本金(分布范围)(百万元)		0.5—14	0.4—112	0.1—232	0.4—55	0.5—43
资本金(平均)(千元)		4,688	16,147	53,165	13,616	11,343
资产总额(分布范围)(百万元)		9—79	3—343	3—602	2—120	7—53
资产总额(平均)(千元)		32,022	69,132	127,341	29,990	24,446
员工人数(分布范围)		83—849	63—2607	30—1,100	20—390	12—397
实际员工人数(平均)		276	334	336	127	120
总销售额(分布范围)(百万元)		2.4—22	2.8—101	0.1—256	0—142	0.2—84
总销售额(平均)(千元)		8,476	23,774	28,065	20,630	13,875
总销售额与前一年对比(%)		73.0	138.0	91.5	NA	95.6
劳动效率(人均销售额)(平均)(千元)		30,681	71,180	83,627	162,559	73,157
总资本周转率(平均)(次)		0.26	0.34	0.22	0.69	0.60
销售毛利(分布范围)(百万元)		-0.5—0.2	-2.8—5	-9.6—28	-3.4—24	-3—2
销售毛利(平均)(千元)		-47	-2,349	2,077	2,437	-338
毛利与前一年对比(%)		NA	NA	117.7	NA	NA
销售毛利率(平均)(%)		-0.6	-9.9	7.4	11.8	-18
经常利润(平均)(千元)		NA	77	2,183	NA	-530
实际员工人均经常利润(平均)(元)		NA	231	6,505	NA	NA
员工月平均工资(分布范围)(元)		228—658	332—1,000	150—1,200	300—1,250	353—950
员工月平均工资(平均)(元)		396	607	482	709	634
纳税金额(平均)(千元)		414	849	402	1,492	458
纳税为零的企业数 / 比率(%)		1 / 9%	0 / 0%	4 / 4%	4 / 36%	1 / 8%
固定费用(平均)(千元)		2,255	5,761	813	1,811	3,275
设备投资金额(平均)(千元)		66	25,812	1,328	856	2,045
设备投资为零的企业数 / 比率(%)		9 / 82%	2 / 18%	7 / 70%	7 / 64%	4 / 33%
长期贷款(平均)(百万元)		2,061	17,584	232	0.2	249
短期贷款(平均)(百万元)		6,228	17,897	23	3	892
贷款为零的企业数 / 比率(%)		1 / 9%	0 / 0%	1 / 10%	5 / 45%	2 / 17%
厂地面积(平均)(千平方米)		23	29	46	33	17
厂房面积(平均)(千平方米)		7	10	49	10	5

表中的数值是以不同行业来划分的,但由于以下几个理由,不能确定其是否代表了沈阳市各行业中的企业。

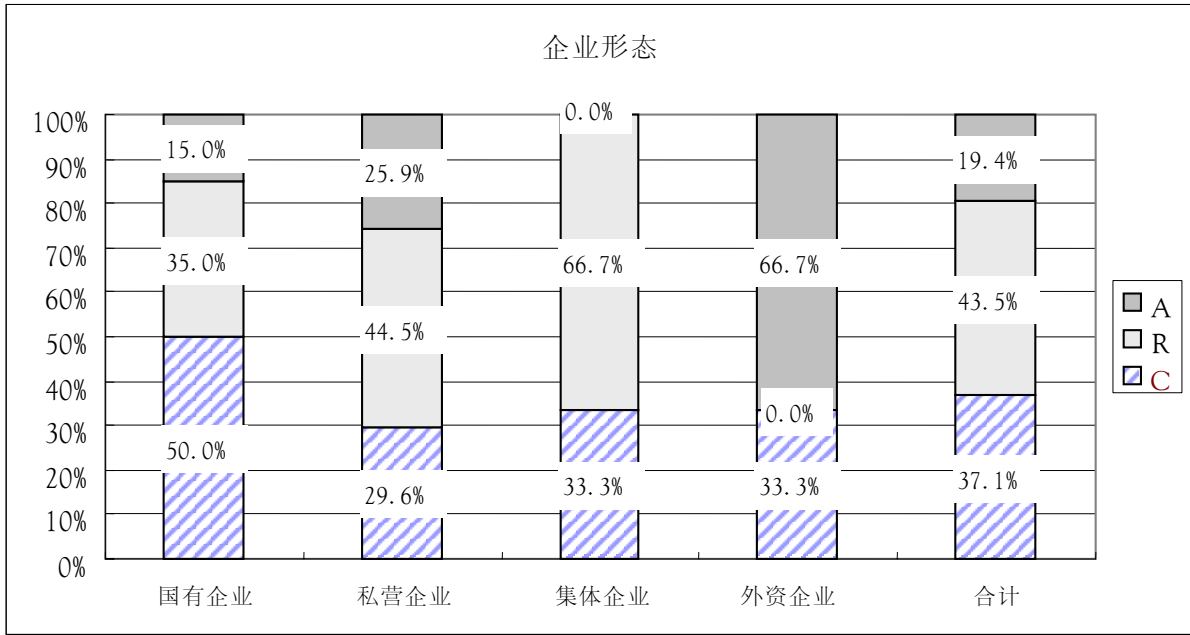


图1 不同所有制企业的经营能力比较图

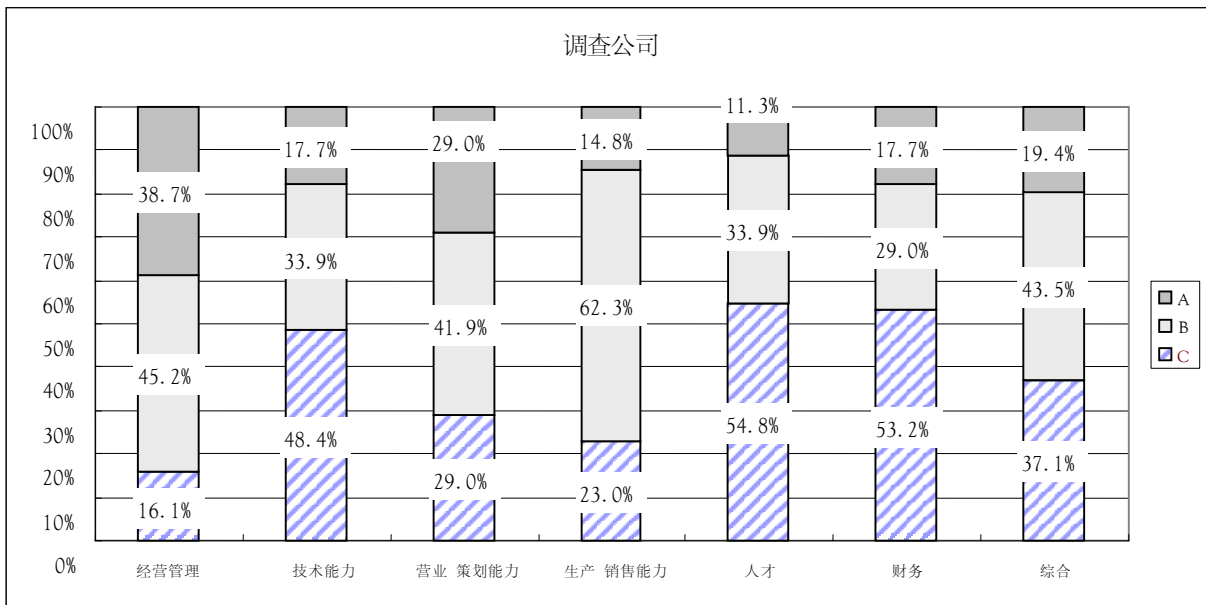


图2 全部调查企业的各评价项目的评价

- A(好) : 3.5以上
- B(一般) : 2.5以上, 3.5以下
- C(差) : 2.5以下

表13 不同行业的评价项目

	评分水平	评价项目						
		经营管理	技术能力	营销·策划能力	生产·销售能力	人才	财务	综合
调查的全部公司	A	20	8	11	7	15	8	8
	B	22	16	23	31	15	13	31
	C	10	28	18	14	32	31	13
一般机械	A	2	0	0	0	0	0	0
	B	2	5	3	5	2	0	4
	C	5	4	6	4	7	9	5
汽车零部件	A	3	2	4	3	2	1	2
	B	5	4	5	8	4	5	5
	C	3	5	2	0	5	5	4
电子·信息	A	3	1	3	0	0	1	1
	B	7	2	5	8	2	1	2
	C	0	7	2	2	8	8	7
环境保护	A	7	5	4	4	3	6	5
	B	3	3	6	7	5	2	5
	C	1	3	1	0	3	3	1
其他	A	9	3	7	2	2	3	4
	B	11	7	7	10	8	10	11
	C	1	11	7	8	11	8	6

A: 3.5 以上、C: 2.5 以下、B: 2.5 以上 3.5 以下

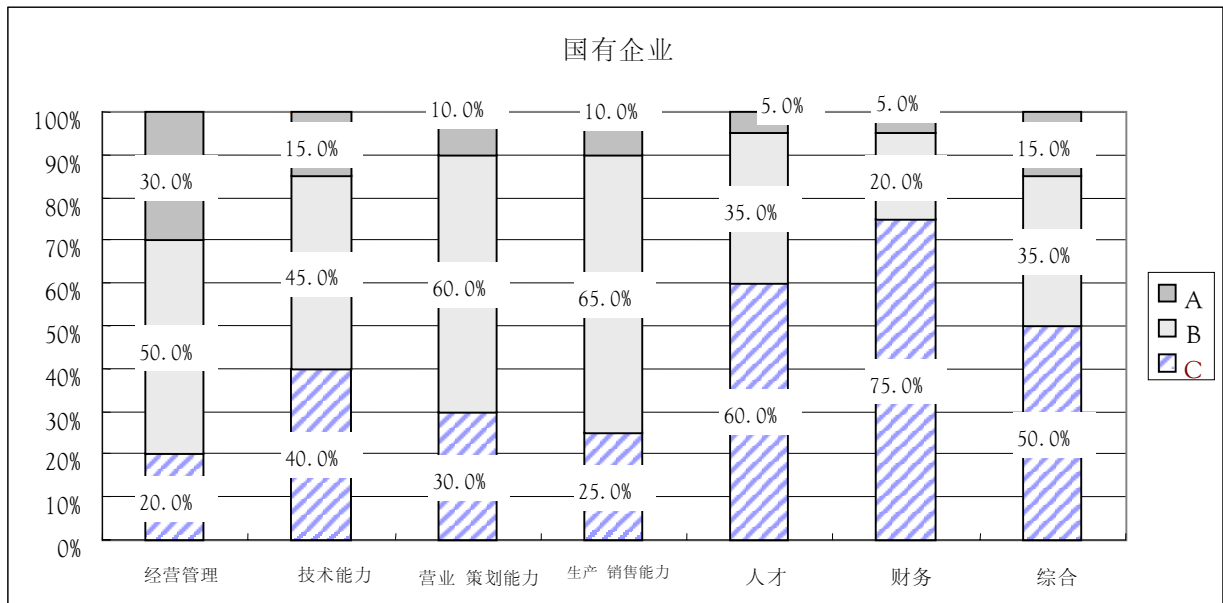


图3 国有企业的评价

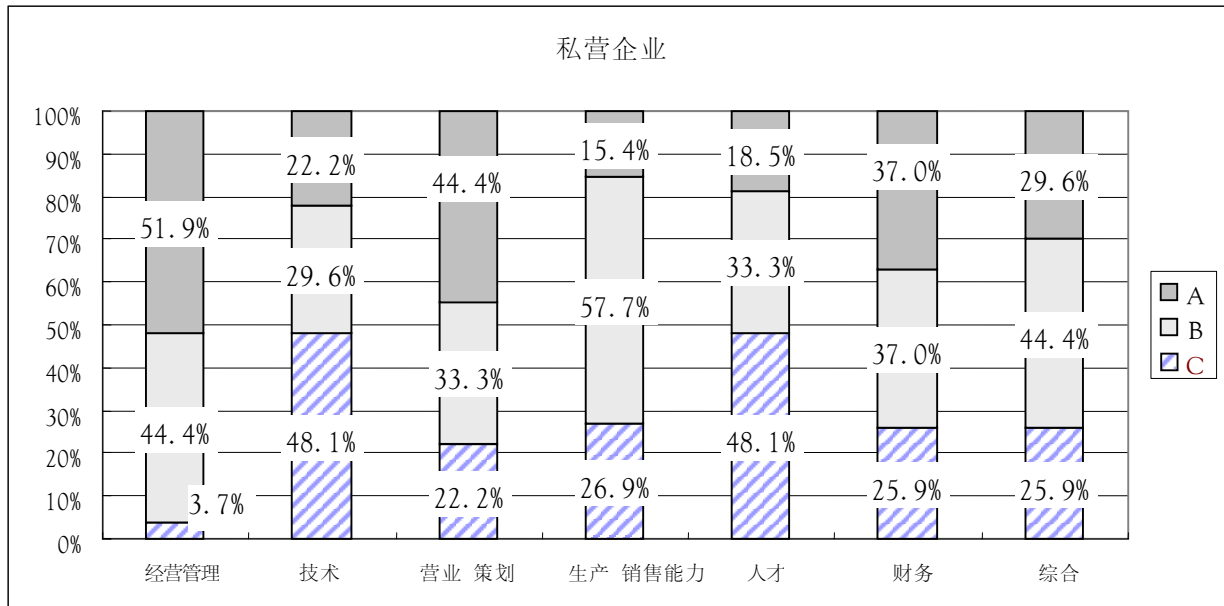


图4 私营企业的评价

表14 不同所有制企业的评价项目

	评分水平	评价项目						
		经营管理	技术能力	营销·策划能力	生产·销售能力	人材	财务	忝裁
国有企业	A	6	3	2	2	1	1	3
	B	10	9	12	13	7	4	7
	C	4	8	6	5	12	15	10
私营企业	A	14	6	12	4	5	7	7
	B	12	8	9	15	9	10	12
	C	1	13	6	7	13	10	8
集体企业	A	3	0	2	1	0	1	0
	B	6	4	5	9	4	4	8
	C	3	8	5	2	8	7	4
外资企业	A	2	2	2	2	1	2	2
	B	0	0	0	0	1	0	0
	C	1	1	1	1	1	1	1

A: 3.5以上、C: 2.5以下、B: 2.5以上3.5以下

3. 试验项目的PDM

为了通过中日合作构筑作试验项目主题的面向中小企业信息网络，从课题的选定阶段便采用PCM手法，即分2次实施了问题分析，分3次实施了PDM。以下用表15~17来表示PDM。

(1) PDM1

通过问题分析的结果，将面向中小企业信息网络服务纳入到了项目中。项目的目的为：网络的建设和信息的获取，为发信提供支持及网络的应用等。

(2) PDM2

试验项目开始之际，将合作伙伴活动作为重要课题，考虑将网络作为合作伙伴活动的手段。并该试验项目的目标决定放在2001年8月试验项目结束之前力求落实通过网络开展合作伙伴活动上。为此，对PDM1进行了修改。

(3) PDM3

试验项目的完成之际，为了让中方在今后能自身维持和发展，以中方的对应措施为中心制定了PDM3。

表15 项目设计方阵(PDM1)

项目名称：面向中小企业信息网络服务

期间：2000年10月—2001年8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〉 沈阳市中小企业振兴扶持。	减少沈阳市中小企业中的亏损企业	登记于数据库的企业营业报告	不考虑国家级、省级的经济变动因素。 对象期限为自2000年10月开始的几年。
〈项目目标〉 通过信息网络的建立，支援中小企业取得信息及发布信息，并支援信息网络的运用。	信息网络建立的进展度。 接上信息网络的次数。	经济贸易委员会	对象期限为自2000年10月开始的1年。
〈成果〉 1) 通过网页，介绍企业、宣传商品。 2) 开始与日本企业进行技术恰谈。 3) 发送自己企业的技术需求信息。 4) 增加经营信息量，提高经营效率。 5) 公开企业信息，缓和竞争。 6) 普及国际水平的经营管理手法。	中小企业的网页数 对日本技术信息的接上次数 技术恰谈次数 中小企业的技术需求信息量 登记于数据库上的信息量	经济贸易委员会 日本的本次项目支援机关	对象企业限制为本次访问调查的100户企业。 企业经营信息为本次调查范围内。
〈活动〉 1) 支援企业编制网页。 2) 支援利用日本技术信息。 3) 介绍企业市场扩大信息。 4) 收集并登记企业经营信息。 5) 公开JICA调查的有关信息。 6) 公开JICA调查中的企业诊断事例集。 7) 支援建立信息网络系统。 8) 支援制定网页整体设计构想。 9) 网站营运方法的咨询	〈投 入〉 〈日方〉 项目负责人：3人月 专家1(网页编制技术)：4人月 专家2(网站营运/联接日本)6人月 硬件设备： 网络服务器 x1 工作站 x1 个人电脑 x5 网页用软件开发(委托)： 27人月		〈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/联接日本)： 网络服务器 x1 工作站 x1 个人电脑 x35 27人月

表16 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·告·段·金流量、合作伙伴、网·利用·内容 的研·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

表17 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8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	

4. 沈阳的信息网络

- (1) 沈阳中小企业信息网 <http://www.syeic.com>

是调查团与中方合作建立的网络、装了JICA的标识语

- 现金流量经营 <http://www.syeic.com>

使用上述网络中的信息内容、EXCEL, 使中小企业经营者能简单操作。

注意软件要轻且容易下载。装了JICA的标识语

- 英文—中文软件 <http://tjbbc.com.cn>

是上述信息内容的一个, 在公开于中国因特网的翻译工具中, 评价最高可供实用。

- (2) 中国技术创新沈阳网 <http://www.sysjm.com>

2000年11月市经贸委开始了面向沈阳市企业的因特网服务。虽然不是面向中小企业, 但在中国大部分都是中小企业, 所以对中小企业也有作用。内容相当充实。调查团提供的「面向中小企业信息网络服务」定位于此系统。

- (3) 沈阳信息网 <http://www.sy.cei.gov.cn>

沈阳市信息港制作的网络, 收罗政府、产业、金融等范围广泛。

- (4) 沈阳市民营经济概况 <http://www.symyjj.gov.cn>

民营经济发展工作委员会的网络

- (5) 沈阳市汽车行业办公室 <http://www.syauto.go.cn>

登载沈阳汽车零部件50家信息等

- (6) 沈阳市工商联网 <http://www.syec.net>

拥有会员15万名, 通过自动翻译可以同时看中文和英文主页, 比调查团的HP使用自动翻译早, 是走在前面。内容也是企业经营的成功案例, 现代管理手法解说等有益于企业教育的信息。但是, 目前由于系统的重建大约停止一个月左右。

- (7) 沈阳市电子商务公司网络 <http://www.easybiz.biz.com.cn>

- (8) 吉通网连通信股份有限公司 <http://www.shenyang.cngb.com/>

在辽宁省沈阳、大连、鞍山等6个城市有子站, 有300人会员的民间会员制网络

(9) 国家高新技术产业开发区 <http://www.sy-high-tech-park.com>

(10) 沈阳经济技术开发区 <http://www.sydz.gov.cn>

(11) 大东区科技园网 中小企业专门的网络 <http://www.sykj.cn>

大东区人口是65万人，科技园区的企业共有27家，是高新技术型中小企业、私营企业，被指定为国家高新技术开发区。

(12) 沈阳市生产力促进中心 <http://www.ppnet.org.cn>

(13) 中国技术创新辽宁网 <http://www.ctiln.com.cn>

(14) 国家经贸委中国创新技术网 <http://www.ctiwt.com>

国家经贸委的面向中小企业创新技术网、与全国47个地区链接，部分已经开通

(15) 国家经贸委信息网 <http://www.setc.gov.cn>

(16) 中国中小企业信息网 <http://www.chinasm.gov.cn>

(17) 中国金贸网 <http://www.ccec.com.cn>

(18) 中国商品交易中心 在北京、深圳、辽宁、鞍山等有子站

参考 日本的网络

(19) 制造城市21 <http://mt21.com/>

可以选择汉语、韩国语、英语的筹措器材电子商务市场