

国际协力事业团
中华人民共和国国家经济贸易委员会
杭州市经济委员会

中国示范城市
(杭州市)
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

最终报告书 概要 目录

序 文

I. 有关中小企业政策方面的建议

第 1 章 中小企业振兴政策建议的汇总.....	I-2
第 2 章 制定中小企业的基本政策.....	I-8
第 3 章 杭州市中小企业振兴领域的选择.....	I-10
第 4 章 振兴中小企业的扶持措施.....	I-12
第 5 章 个别振兴对策的概要.....	I-18
第 6 章 试验项目	I-44

II 有关资料

1. 调查的背景、范围以及成果.....	II-2
2. 中国	II-4
3. 杭州	II-8

图表目录

图 I-1	概要的构成
图 I-2	中小企业振兴政策的目标与战略
图 I-3	基本政策的思路
图 I-4	杭州市中小企业振兴领域的选择
图 I-5	为支援中小企业而采取的措施
图 I-6	中小企业发展指导小组（草案）
图 I-7	日本地方政府（人口约 200 万人）的诊断、指导网络实例
图 I-8	杭州市振兴中小企业的金融支援体系图（草案）
图 I-9	形成创业投资世界的要素
图 I-10	LPS 项目运作示意图
图 I-11	对中小企业人才不足问题所采取的对策
图 I-12	LPS 的优点

- 图II-1 调查的范围
- 图II-2 中国政府的中小企业政策
- 图II-3 杭州市产业政策的发展
- 图II-4 杭州市的中小企业对策
- 图II-5 杭州市人民政府组织机构
- 图II-6 杭州市经济委员会结构图
- 图II-7 杭州市中小企业服务中心的组织机构

- 表 I-1 振兴的具体措施与市政府所需的大概预算
- 表 I-2 目标、战略、对策之间的关系
- 表 I-3 应立即解决的问题
- 表 I-4 经过讨论后再决定实施的内容
- 表 I-5 为扶持中小企业而提的建议
- 表 I-6 试验项目
- 表 I-7 选择对象领域的选择理由、现状・课题、提案・目的与效果
- 表 I-8 通过对企业的诊断与指导掌握到的企业经营资源方面的问题以及政府的援助
- 表 I-9 振兴对策的汇总
- 表 I-10 在实施振兴对策时所需要的市政府的预算（草案）
- 表 I-11 指导人员操作实习用设备
- 表 I-12 桐庐县分水镇圆珠笔的制造情况
- 表 I-13 中小企业服务网的人事费
- 表 I-14 中小企业服务网的成果
- 表 I-15 投资基金咨询服务的实施日程

- 表II-1 GDP 增长率
- 表II-2 就业人口
- 表II-3 对外贸易
- 表II-4 耐用品
- 表II-5 亚洲主要城市的工资比较
- 表II-6 中国中小企业所占的比例
- 表II-7 浙江省在中国的排行情况
- 表II-8 在全国拥有副省级行政权限的 15 大城市中的排行情况(1999 年)
- 表II-9 杭州市国民经济的主要指标
- 表II-10 杭州市各种所有制的工业企业数以及工业总产值
- 表II-11 杭州市的工业企业数（1999 年）
- 表II-12 各国外商对杭州市的投资情况
- 表II-13 工业统计

List of Abbreviations

CAD	Computer Aided Design	计算机辅助设计
CAM	Computer Aided Manufacturing	计算机辅助制造
CCID	The Center of Computer & Microelectronics Industry Development	中国电子情报产业发展有限公司
CIMS	Computer-Integrated Manufacturing System	计算机信息管理系统
GDP	Gross Domestic Product	国内生产总值
HP	Home Page	网页（主页）
IPO	Initial Public Offering	新股首次发行
ISDN	Integrated Services Digital Network	综合业务数字
ISO	International Organization for Standardization	国际标准化组织
IT	Information Technology	信息技术
JICA	Japan International Cooperation Agency	日本国际协力事业团
LPS	Limited Partnerships	有限合伙制
M&A	Merger & Acquisition	合并与收购
NC	Numeric Control	网络计算机
OJT	On The Job Training	岗位培训
TLO	Technology Licensing Office	技术转让机构
VC	Venture Capital	创业投资公司
WTO	World Trade Organization	世界贸易组织
WWW	World Wide Web	万维网
WVC	Wanxiang Venture Capital Co., Ltd.	万向创业投资股份有限公司
ZVC	Zhejiang Venture Capital Co., Ltd.	浙江省科技风险投资有限公司

序 文

序 文

本次调查的最大特点在于不仅完成了向振兴中小企业工作献计献策，而且为了验证振兴中小企业的具体成果，完成了几项具体工作。①通过对选定的中小企业进行诊断与指导，摸索到了改善中小企业经营的方法。②为了解决中小企业面临的各种问题，开展了二个试验项目的工作，从中也找到了解决问题的措施。试验项目分别是建立中小企业网站和投资基金咨询服务。

在企业诊断与指导过程中对五十二家企业进行了简易诊断和对十家示范企业进行了较详细的诊断工作，在诊断的基础上提出了改进建议，并对各企业实施改进建议的情况以及结果进行了确认。大多数的企业都十分重视改善建议，组织认真执行，并获得了具体的效果。诊断与指导的结果汇编成诊断与指导事例集，另外通过诊断与指导工作了解到的各种问题。今后还可以用于对中小企业现状分析和制定振兴中小企业政策措施的工作之中。

根据在诊断与指导过程中进行的随机调查分析结果表明，中小企业经营上最大的问题是人才不足。因此培养企业的人才工作显得尤其重要。但是让每家中小企业都聘齐中小企业所需的各种人才是不可能的，实现企业现代化的有效方法是依靠企业外部的专家做指导。本次企业诊断与指导工作的范围虽然比较局限，但已经取得了一定的效果。另外，在企业诊断与指导过程中还邀请杭州市中小企业处以及各有关行业的企业工作人员，浙江大学管理部的教师和大学生一起参与，在第二次实地调查结束之后召开的有关诊断与指导的会议上提出了希望今后还能继续进行这种形式的诊断。还值得一提的是在诊断与指导过程中对分水镇圆珠笔工厂群体中开展的改善工作。这项改善工作被认为对富有杭州市经济特色的区域密集型中小企业的扶植工作做出了很大的贡献。为了保持本次企业诊断与指导工作的连续性，调查团建议应立即进行①培养指导员的工作和②对圆珠笔工厂群进行产地诊断工作。

试验项目有：①建立中小企业网站和②投资基金咨询服务

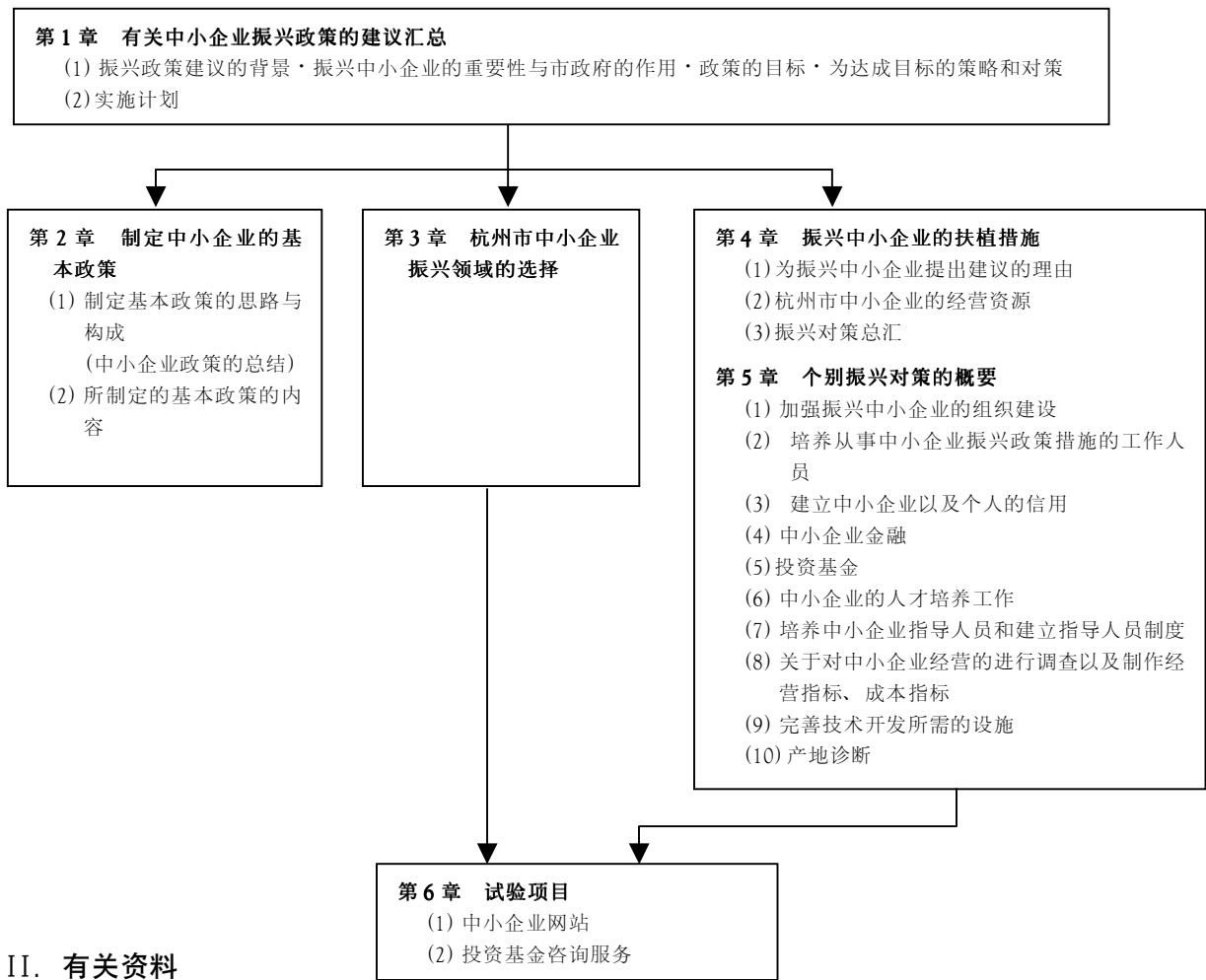
①建设中小企业网站项目虽然建设时间非常短，但已在今年3月28日已建成，并取得了具体的成果。建成的杭州市中小企业网站在中国国内还未普及，因此对其他城市来说它将发挥样板作用。将来在其它城市也建立了同类的网站之后，可以通过相互协作的方式来提高网站服务质量。目前在维护运行好刚刚起步的杭州市中小企业网站工作上需要付出相当大的努力，希望它能为促进今后中小企业的发展发挥出更大的作用。

②在实施投资基金咨询服务项目过程中介绍了日本、美国投资基金的现状和成立投资公司时所需的手续以及提供了审批手册，在此基础上为成立杭州市投资基金公司作了咨询服务，并将准备成立投资基金公司的形式改成有限合伙制（L P S），争取投资基金公司早日成立。

这种形式在中国属于新生事物，杭州市为起草L P S法以及执行细则方案等做了准备工作。今后这种形式如果被杭州市采用的话，在中国将是一项创新的工作。使用条件成熟之后，怎样推广实施将会成为重要的课题。

其概要将在中小企业振兴政策专题中进行记述。

I. 有关中小企业政策方面的建议



II. 有关资料

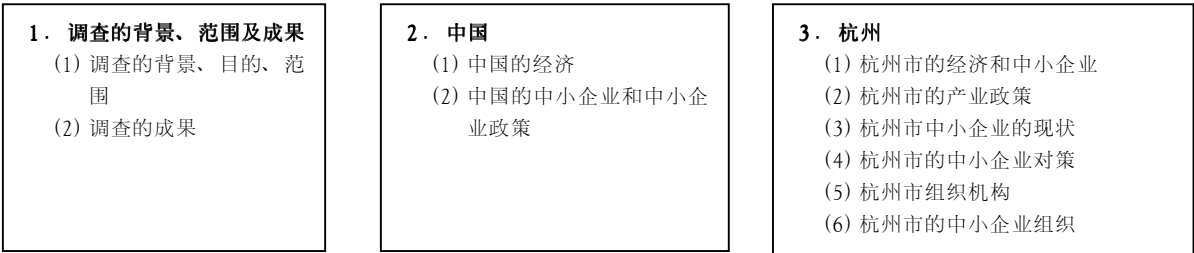


图 I - 1 概要的构成

I. 有关中小企业政策方面的建议

I. 有关中小企业政策方面的建议

第 1 章 中小企业振兴政策建议的汇总

(正文：中小企业振兴政策建议汇总)

(1) 有关振兴政策建议的背景、振兴中小企业的重要性以及市政府的作用、政策目标、实现目标的策略与措施

1) 建议的背景

中国政府决定采用中小企业振兴政策，并在国家经济贸易委员会的组织机构中增设了中小企业司，还明确了将通过学习国外中小企业政策，制定出符合中国国情的中小企业振兴政策，目前基本法正在拟定之中。

按照中国政府的方针，杭州市也增设了中小企业处，同时还新成立了下属的组织机构。

杭州市中小企业政策的现状如下：

①中央政府发出了有关振兴中小企业的指示，杭州市在此基础上，正在结合杭州市的实际情况研究制定中小企业基本政策，因此，目前杭州市还未对外发表中小企业支援措施，相应的组织机构还处于建设过程之中。

②扶植中小企业的措施分散在市政府的各个部门，在政府部门中不存在横向性的中小企业政策以及实施体制。目前虽然已在经济委员会下面成立了中小企业处，但在实施内容以及组织机构的设置方面还有些问题，特别是人才配备严重不足（只有 4—5 名）。另外，中小企业处成立之后，有关中小企业的工作仍然分散在市政府各机构，没有协调部门，造成了中小企业工作不能统一管理的问题。

③目前中小企业存在的主要问题是人才不足、资金不足、信息不足等等，但是帮助中小企业切实有效地解决这些问题的支援体系还未形成。

2) 振兴中小企业的重要性以及市政府的作用

①振兴中小企业的重要性

1999 年杭州市年销售收入为 500 万元以上的企业当中，中小企业所占的比例从企业的总数上来看为 96%（如果加上 500 万元以下的企业则为 99%）；从生产额上来看为 64%；从职工人数上来看为 73%；从利税总额上来看为 46%。中小企业为杭州经济的发展作出了较大的贡献。综上所述，可见中小企业目前所起的作用对杭州市而言是相当重要的。

另一方面，此次调查团走访的中小企业面临着如何采取对策解决资金不足、人才不足、信息不足、加盟 WTO 等问题以及中小企业自身的规模所引起的问题（不分行业、企业形态）。如果杭州市政府能够就这些问题采取适当的措施，使得杭州市中小企业本身所具有的力量能够得到进一步的增强，那么中小企业今后对杭州市经济发展所作出的贡献则是不言而喻的。

②市政府的作用

要发展中小企业,作为市政府就要解决中小企业当中存在的问题,就需要①完善含金融在内的经营环境;②扶持中小企业改善自身的经营资源。另外,杭州市在实施这些措施时还需要策划,制定中小企业的基本政策(第2、3章)、制定振兴的具体措施(第4、5章)。此外,给这些措施做预算的工作也是必不可少的。

表 1-1 振兴的具体措施与市政府所需的大概预算(第4章(4))

	内容	需要的年度预算	投资
完善中小企业的振兴体系	扩充组织机构(人才、经费)	390 万元	
	培养人才	4.8 万元(从下一年度开始减)	
建立中小企业以及个人的信誉	表彰优良企业	很少	
完善经营环境	政府向金融(信用担保机构)出资		最少 2.5 亿元
	政府向投资基金(LPS)出资		最初向管理机构出 200 万元
扶持企业对经营资源的改善	辅助中小企业培养人才	1.4 万元	
	培养指导人员	216 万元	
	制作经营、成本指标	2 万元	
	扩建技术开发设施		设备费 2000 万元、对公司的投资 20 万元
	产地诊断	24 万元(1 次)	
	中小企业服务网(维持和发展)	3.8 万元	17 万元

3) 中小企业支援政策的目标

为了解决杭州市中小企业面临的各种问题,应该迅速地建立起支援组织机构,促进杭州市中小企业的发展和杭州市的经济发展。

4) 确保实现目标的策略:

为了保证实现在 2) 中提出的目标,必须做好以下几个方面的工作。即:建立高效率的振兴组织机构(策略 1),改善包括金融在内的经营环境(策略 2),支持改善企业的经营资源(策略 3)为此,调查团对各项策略提出以下建议。

对策略 1——建立振兴组织机构的建议

①制定中小企业振兴基本政策

②选择中小企业应该振兴的领域

根据杭州市的实际情况,调查团在建议中选择了以下几领域。

- a. 需要增强国际竞争力的中小企业
- b. 高新技术型的中小企业
- c. 区域密集型的中小企业
- d. 零件制造业中的中小企业
- e. 加工初级产品的中小企业
- f. 各种特定产业领域中的中小企业

③强化支援组织机构

- a. 健全组织机构（成立杭州市政府的中小企业相关组织的横向协调机构，强化中小企业处与相关机构）
- b. 培养从事中小企业工作的工作人员
- c. 建立中小企业以及个人的信誉

对策略 2——改善经营环境的建议

- ①金融（成立中小企业专业银行，加强信用保证等）
- ②投资基金（由经济委员会设立为扶持中小企业现代化的、有限合伙制方式的投资基金）

对策略 3——改善经营资源的建议

- ①培养中小企业人才为创建区域密集型产业进行产地诊断（应列入优先解决措施）
- ②培养指导人员
- ③调查中小企业的经营情况以及制定经营指标和成本指标
- ④扩建技术开发设施
- ⑤为培养地区密集型产业而实施产地诊断
- ⑥建设中小企业服务网（试验项目）

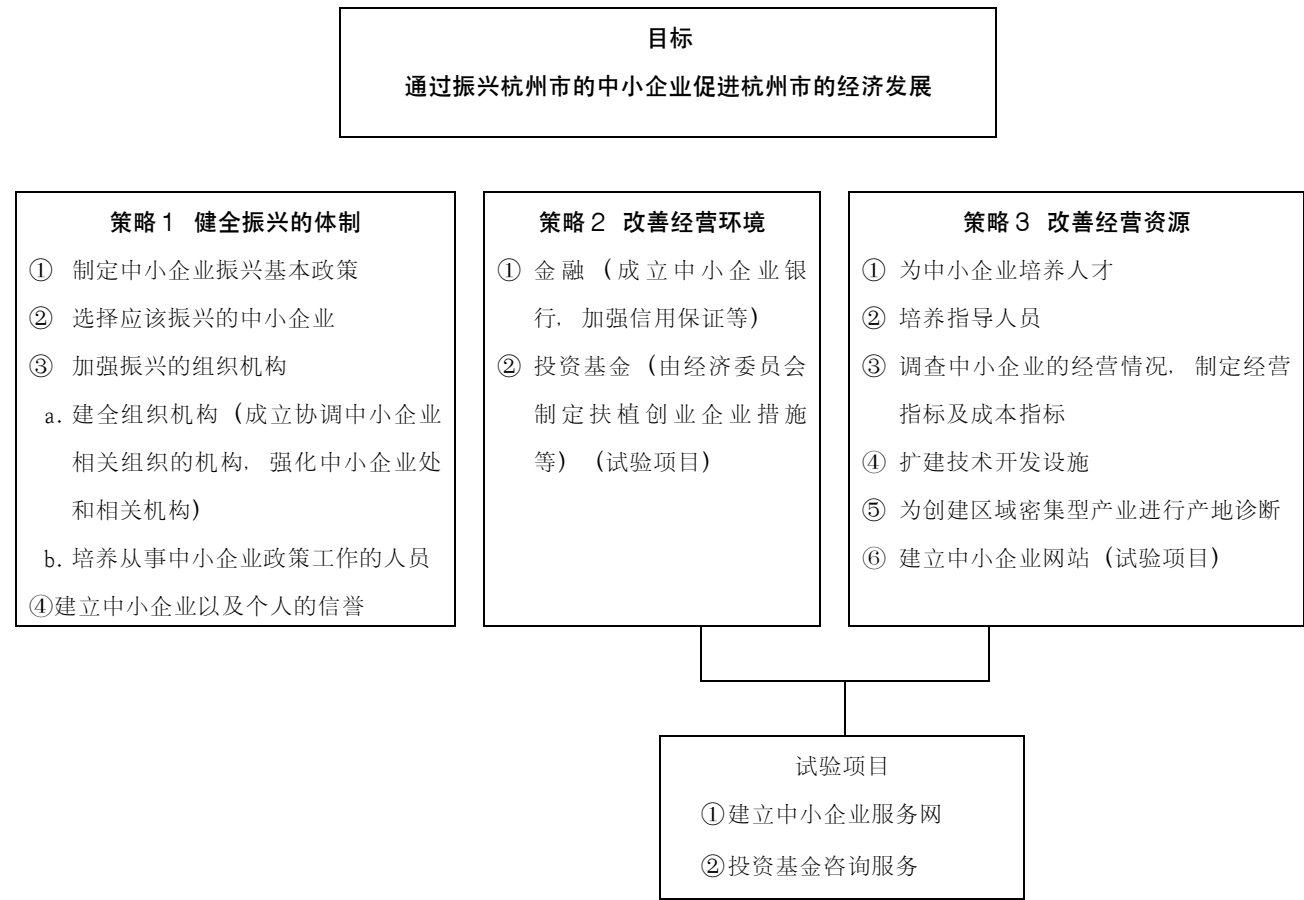


图 1-2 中小企业振兴政策的目标与战略

振兴中小企业以及实现该目标的策略和措施（包括试验项目）之间的关系如下表所示。

表 1-2 目标、战略、对策之间的关系
目标：通过搞活中小企业促进杭州市的经济发展

措施	策略	健全振兴 中小企业的体制	改善经营环境	改善经营资源
正文中记载章节				
1. 中小企业振兴政策	5. 1	◎		
(1) 明确中小企业的定义		◎		
(2) 选择振兴的领域		◎		
1) 振兴中小企业的常用政策	5. 2. 1			
2) 需要增强国际竞争力的中小企业	5. 2. 2			
3) 高新技术型中小企业	5. 2. 3			
4) 区域密集型中小企业	5. 2. 4			
5) 从事零件制造的中小企业	5. 2. 5			
6) 加工初级产品的中小企业	5. 2. 6			
7) 特定产业领域的中小企业	5. 2. 7			
2. 健全政策实施体制		◎		
健全中小企业支援组织机构	5. 3. 1			
1) 建立中小企业发展集团组织机构				
2) 扩充中小企业处				
3) 扩充下属组织机构				
4) 扩大工商联会的机能				
3. 培养振兴措施的工作人员	5. 3. 2	◎		
4. 建立中小企业以及个人的信誉	5. 3. 3			
5. 金融制度	5. 3. 4	◎	◎	
中小企业金融				
1) 缓建立产业金融				
2) 建立信用担保机构				
6. 投资基金	5. 3. 5		◎	
建立个人合股经营复合市场				
研究成立有限合伙制创业投资公司				
成立投资基金公司的咨询服务(试验项目)	6. 2		▲	
7. 为中小企业培养人才	5. 3. 6			◎
8. 培养指导员	5. 3. 7			●
9. 调查中小企业的经营情况, 制定经营指标和成本指标	5. 3. 8			○
10. 扩建技术开发设施	5. 3. 9			◎
产地诊断	5. 3. 10			●
为中小企业的信息化提供支援	4. 5			○
建立中小企业网站6. 1				▲

○政策 ◎有密切关系 ●应立即解决 ▲试验项目

(2) 实施计划

将应立即解决的问题和经过研究后再实施的项目分开处理。

1) 应立即解决的问题

应立即解决的问题有 1) 振兴中小企业最基础的项目, 2) 已实施中的试验项目, 3) 在现行体制下有条件实行并与此调查有延续关系的各项措施。

表 I - 3 应立即解决的问题

提案项目	内容	必要性与现状	实施单位
健全振兴组织	①成立中小企业发展领导小组, ②中小企业和下属组织的充实, ③加强与工商联等现有组织的合作。调查团在 5.3.1 组织的章节中提出了建议。	这是中小企业振兴的关键, 但不可缺少的是优先领域的选择和制定具体政策要求。	包括市长在内由杭州市政府作决定。
培养从事中小企业工作的人员	培养从事中小企业工作的人员, 参加有关掌握中小企业实情和振兴措施的培训及现场培训, 调查团在 5.3.3 人才培训中提出了建议。	组织机构再健全, 但工作人员的业务素质跟不上的话, 也将一事无成。	经济委员会 中小企业处 中小企业服务中心
建立中小企业以及个人的信誉	表彰优良企业	唤起中小企业的改善意欲	经济委员会
中小企业网络的维持和发展 (试验项目)	加强中小企业的信息交流, 试验项目已进入运行。	中小企业网站的正常运行, 向中小企业普及 IT 以及与通过国外网络的连接来满足中小企业的要求。	中小企业服务中心
成立投资基金 (试验项目)	采用有限合伙制方式, 成立投资基金的试验项目正在进行中。	成立投资基金促进高科技产业以及高科技企业实现现代化。	经济委员会 中小企业处 中小企业服务中心
诊断员的培训 (管理方面的最低限度)	为诊断员进行最低限度的有关管理上的进修。在本调查中接受企业诊断与指导的企业已经取得了效果。	第一步在管理方面对中小企业进行最低限度的诊断, 加强企业管理。	中小企业技术创新促进中心
实施产地诊断	杭州市有许多区域密集型中小企业群, 为满足市场需求, 应掌握实情和明确措施。为此应该首先对分水镇的圆珠笔企业群进行产地诊断。调查团在 5.3.10 中记述了此内容。	通过产地诊断, 可以促进杭州许多区域密集型产业的发展。	中小企业处应首先帮助分水镇对圆珠笔工厂群进行产地诊断。

2) 经过研究后再实施的项目

指在实施之前应进行必要的调查，在与杭州市政府机关中的有关部门，以及市政府有关机构以及外围组织机构等进行协商并达成协议之后再实施的项目。即指除应立即解决的问题之外的项目。

表 I -4 经过讨论后再决定实施的内容

内容	必要性	实施单位
选择适合杭州市的中小企业领域。然后分别制定实施措施。调查团在 5.2 提出了 6 个领域，还记述了日本的事例。	杭州市将有限的资金，人才有效地用于中小企业的振兴工作上。	目前以经济委员会为主，待中小企业发展指导小组成立后由该发展指导小组实施。
调查团提出 a) 成立政府的中小企业专业银行，b) 认可优惠贷款条件，c) 成立信用担保机构。	中小企业资金筹措有困难，要有制定解决措施	人民银行 经济委员会
对在中小企业工作的人才培养要考虑专业对口，调查团在 5.3.6 人才培养中提出了培养的内容。	杭州的中小企业缺乏人才，提高他们的能力是中小企业实现现代化的条件之一。	中小企业技术创新促进中心
提高指导人员的管理素质和推进操作能力的培训。调查团在 5.3.7 诊断团的培训中提出了内容。	提高指导人员有关中小企业工作能力，促进企业的现代化。	中小企业技术创新中心
建设面向机械、电子、电气、轻工业的试验、研究开发设施。调查团在 5.3.9 中提出了内容。	通过对材料、零件、产品性能的检查，可以提高产品的质量 and 生产率。通过使用该设施还可以获得机械操作和新技术知识。	经济委员会 中小企业技术创新促进中心
对中小企业的经营情况通过定量分析，依此得出各行业，各种规模企业的经营指标与成本指标(在 5.3.8 中有记述)。	中小企业了解本企业经营上的优势和弱点，可以在经营战略上发挥作用。市政府掌握了中小企业的现状就可以制定切合实际的政策。	中小企业处 中小企业服务中心。

第 2 章 制定中小企业的基本政策

(正文：5.1 中小企业的振兴政策与采取振兴对策的必要性)

(1) 制定基本政策的思路与构成(中小企业政策的总结)

要振兴中小企业,就需要制定含中小企业定义(规模)在内的振兴的基本政策。据说中央现在正在研究中小企业法,会在近期内发表。杭州市也需要制定出考虑了杭州产业结构的基本政策,另外,还要将需要振兴的领域以及振兴对策录入其中。

给中小企业下定义;选择应该进行振兴的领域;对中小企业面临的经营、技术、金融、信息等问题采取有效的扶持政策并加以完善,并且要制定囊括这些内容的基本法。可将这些对策按六个领域,有效地组合运用,从可以实施的开始,依次完善并予以应用。为了能够有效地实施这些对策,杭州市要把与振兴中小企业有关的组织机构加以完善并且要培养与之相关的人才。如此一来,健全的中小企业就会得到发展,也就会为杭州经济作出贡献。

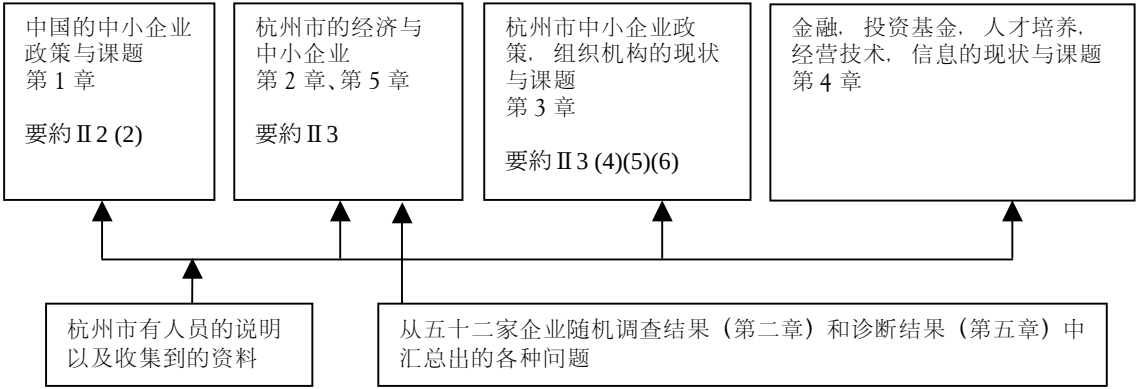


图 I-3 基本政策的思路

1) 建议 (第 5 章)

表 I-5 为扶持中小企业而提的建议

健全中小企业振兴的组织机构					改善经营环境		支援改善经营资源				
制定中小企业振兴政策 5.1	选择中小企业的振兴领域 5.2	加强支援组织机构 (优先解决)			中小企业金融 5.3.4	投资基金 5.3.5 投资基金咨询服务 6.2	培养中小企业所需要的人才 5.3.6	培养指导人员 5.3.7 (优先解决)	改善经营与技术		
		健全组织机构 5.3.1	培养从事中小企业工作的人员 5.3.2	建立中小企业以及个人的信誉 5.3.3					编制经营指标和成本指标 5.3.8	扩建技术开发用设施 5.3.9	产地诊断 5.3.10 (优先解决) 中小企业网站 (试验项目) 6.1

2) 应该予以振兴的项目 (建议)

表 I-6 试验项目

应该予以振兴的项目 (建议)	试验项目
信息 4.5	中小企业网站 6.1
向投资基金所作的提案 5.3.4	投资基金谘询服务 6.2

(2) 所制定的基本政策的内容

1) 中小企业基本政策的现状

目前是社会主义市场经济的转换期, 并且振兴中小企业的工作刚有头绪, 需要具体的基本政策。

在杭州, 中小企业向来是通过产业、所有制形态来划分的, 作为中小企业共通的问题, 缺乏横向的对策 (而乡镇企业则有政策)。目前, 正在完善有关的法律制度和组织机构。虽然对高新产业有具体的扶持政策, 而中小企业的基本政策还不完善。

2) 提案、目的与效果

给中小企业下定义; 选择应该进行振兴的领域; 对中小企业面临的经营、技术、金融、信息等问题采取有效的扶持政策并加以完善, 并且要制定囊括这些内容的基本法。可将这些对策按六个领域, 有效地组合运用, 从可以实施的开始, 依次完善予以应用。为了能够有效地实施这些对策, 杭州市要把与振兴中小企业有关的组织机构加以完善并且要培养与之相关的人才。如此一来, 健全的中小企业就会得到发展, 也就会为有助于杭州的经济发展。

有关“选择应该进行振兴的领域”以及“振兴对策”的内容, 分别记录在第3章和第4章中。

第3章 杭州市中小企业振兴领域的选择

(正文： 5.2 制定振兴中小企业的政策)

振兴领域的选择范围有 1. 中国政府提出的方针、 2. 杭州市的产业结构、 3. 中国政府针对世界经济全球化提出的方针

选择方法

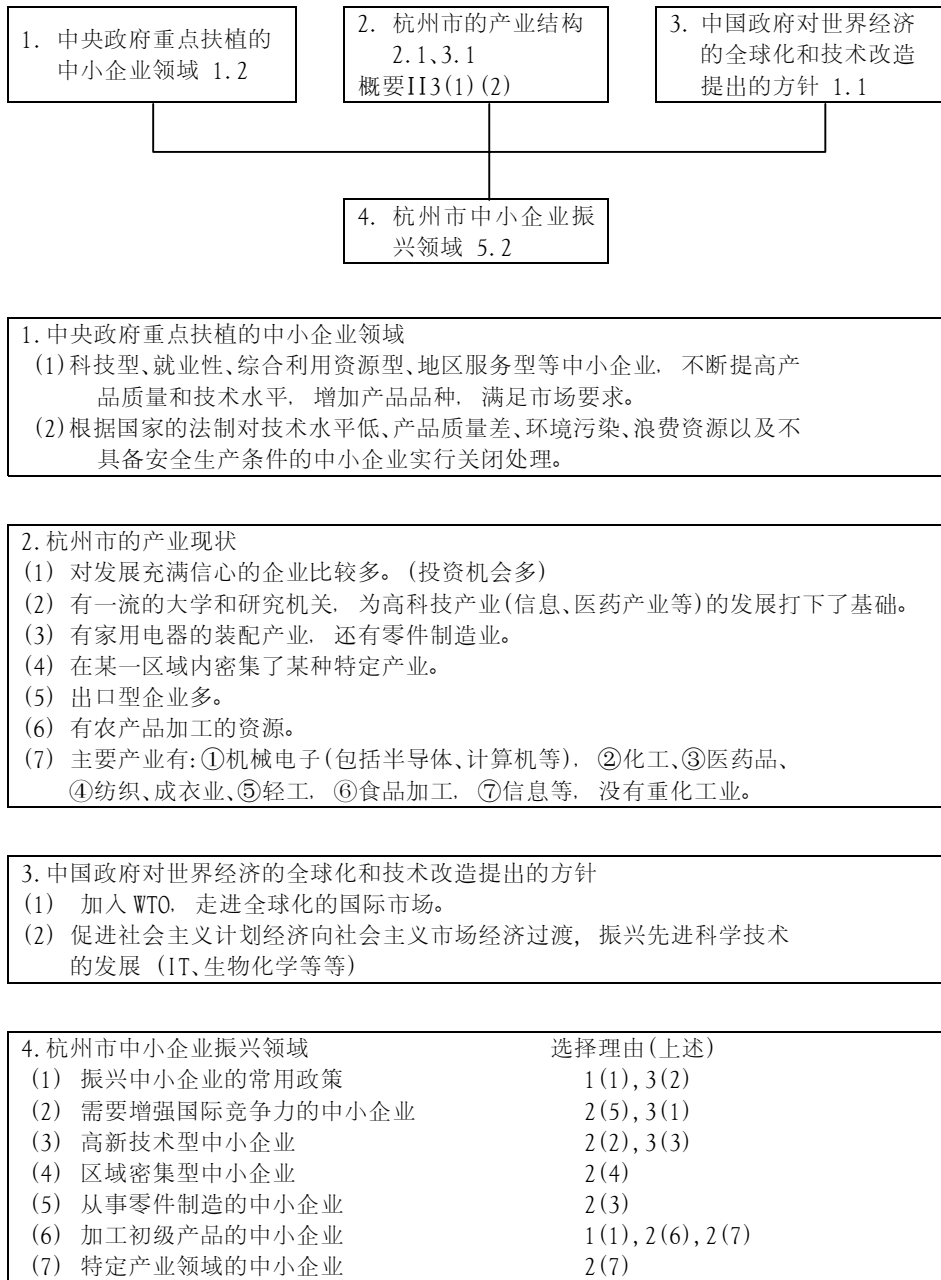


图 I-4 杭州市中小企业振兴领域的选择

表 1-7 选择对象领域的选择理由、现状・课题、提案・目的与效果(→正文 5.2)

项目	选择的理由	现状・课题	提案・目的与效果
振兴中小企业的基 本政策	目前是社会主义 市场经济的转换 期,并且振兴中 小企业的工作刚 有头绪,需要具 体的基本政策。	在杭州,中小企业向来是通过产业、所有制形态来划分的。作为中小企业共通的问题,缺乏横向的对策(而乡镇企业则有)目前,正在完善有关的法律制度和组织。虽然对高新产业有具体的扶持政策,而中小企业的基本政策还不完善。	对中小企业下定义;选择应该进行振兴的领域;对中小企业面临的经营、技术、金融、信息等问题采取有效的扶持政策并加以完善,并且要制定囊括这些内容的基本法。可将这些对策按六个领域,有效地组合运用,从可以实施的开始依次完善予以应用。为了能够有效地实施,杭州市要把与振兴中小企业有关的组织机构加以完善并且要培养与之相关的人才。如此一来,健全的中小企业就会得到发展,也就会为杭州经济作出贡献。
1. 需要加强 国际竞争 能力的中 小企业	在杭州市,虽然 有很多出口型企 业,但在应付全 球化的国际市 场以及中国加 盟WTO等方 面还需要提高 国际竞争能力。	没有充分对市场需求进行预测以及对竞争对手进行分析。 没有充分进行包括利用通信网络在内的、积极收集信息的行动。 虽然在获 ISO9000 认证方面比较积极,但在推行质量管理上却比较薄弱。 制造成本等不完备的企业较多。今后会被要求具有国际性透明度。	在通过培养人才、进行企业诊断・指导来改善企业体质的同时,还要明确会计制度,加大国际性透明度。在质量管理、环境管理方面也应比照国际标准对其进行指导。 要加强对国际性商务、风险等的训练。通过用 IT 获取世界性信息等来提高对 IT 的应用。通过介绍中国正在发展的软件公司等来提高对软件公司的利用。如此一来,便可增强适应加盟 WTO 后的体制的能力。
2. 高新技 术型中 小企 业	中国将重点放 在对高新产业 的培养上。杭 州市有优秀 的大学、研 究机关,高 新产业有 成长的基础。	已经在实施培养科学技术型企业的政策。有一些属于产学研合作,以培养高新企业为主。中国政府的方针不仅仅是培养高新产业,还要将高新技术引入到经营当中。可以想见,今后利用以及普及高新技术的活动将会得到开展。	对传统产业引入高新技术进行扶持。为了能够获得有关新制造技术、新产品的信息,就要实施对管理人员的培训(培养人才的提案)。可将利用高新技术进行的企业现代化的企业作为投资基金的对象,在这方面对产学研的合作进行重新认识。(在投资基金方面的提案)这样,传统产业也就能实现现代化。
3. 地区密 集型中 小企 业	在杭州,特定 的产业集中 在一定的 区域内	特定产业集中到一定的区域内是属于自然发生的,并没有受到政府的援助。但是在国际化的进程当中,如果一切照旧,则会出现产品开以及生产技术方面落后于人的情况。有因此出现崩溃的地区密集型中小企业的群体。	首先进行产地诊断,对产地经济活动的实际情况进行综合性调查是当务之急。因此,就需要:①推进产地内企业在工序之间的水平分工,提高业务活动的效率;②向着提高技术的目标,推进企业之间的技术交流;③朝着共同开发研究新产品、设立共同试验室、共同购买用于检查的设备、共同购买原材料、共同集资、共同搞宣传、共同销售的方向,积极推进行业内部的交流。 完善上述的促进制度。 这样一来,这些企业群体就可以避免崩溃,提高竞争能力,得到发展。 有关产地诊断,建议应立即着手进行。
4. 零部 件产 业中 小企 业	在杭州有组 装家电产 业的产业,存 在零部件产 业。	行政未对外协企业采取保护措施。 不存在有振兴外协企业的组织。 不存在有协调企业的组织机构和体系。	实施《交易顺畅法》(该法律是日本政府为了促进交易顺畅而制定的法律)。 通过活用中小企业网络,实施协调服务。 设立振兴外协企业的组织。 对技术开发等,预先进行诸如补助金以及委托费等预算,对企业扩大市场以及自立等予以援助。 力求提高外协中小企业的技术力量,加强其体质,使其建立起适当的交易关系以及获得稳定的订货。零部件产业的发展会提高组装企业的竞争能力。
5. 初级产 品加 工型 中 小企 业	振兴食品工业 是中国的方 针,同时食 品工业也 是杭州的 主要产 业。另外, 杭州有农 产品资源。	要想提高本地初级农产品的附加价值,目前的振兴政策并不充分。 没用任何信息表明曾就市场的需求以及企业发展的可能性作过调查。	为了加强食品工业与农业之间的合作关系,需要进行具体的调查,制定对策。 为使把尖端技术引入食品工业而进行技术开发援助。 通过振兴本地农产品加工业可起到扩大就业、缩小城乡差别的效果。
6. 特定产 业领 域的中 小企 业	杭州的主要产 业有机械・电 子、化学、 医药、纺织・ 缝纫、轻工 业、食品工 业、信息产 业等	杭州市虽然分别对各产业制定了振兴政策,但针对各领域中特定产业的中小企业的对策尚不完善。	应该将中小企业所起的作用就各特定产业分别予以明确,采取必要的对策。 对起到杭州市经济发展牵引车作用的特定产业采取集中的援助对策,促使其得到进一步的发展。

第 4 章 振兴中小企业的扶持措施

(正文： 5.3 用于振兴的对策)

(1) 为振兴中小企业提出建议的理由

完善扶植中小企业的具体措施由以下四个方面的内容构成： 1. 杭州市中小企业面临的经营环境（随机调查） 2. 中小企业的经营资源（企业诊断与指导） 3. 杭州市中小企业内存在的潜在性的问题（问卷调查） 4. 扶植中小企业工作的现状与课题。



图 I-5 为支援中小企业而采取的措施

(2) 杭州市中小企业的经营资源

(通过诊断与指导了解到的中小企业内存在的问题与解决措施)

本次企业诊断和指导是针对从机械电子、纺织、食品、轻工四行业中选出的五十二家企业进行简易诊断以及选出的十家示范企业进行的。由于接受调查的企业不多，因此不能充分反应出整个杭州市中小企业内存在的问题。下面对某些倾向性问题进行分析研究。（ ）内为正文目录上的编号

表 I-8 通过对企业的诊断与指导掌握到的企业经营资源方面的问题以及政府的援助

项目	现状与课题	对政府的支援内容提出的建议
经营基础	国营企业和转为民营后的企业的经营资本大多数掌握在职工手中，这种情况不利于改善经营。其中也有一些企业有上市的愿望，但是经营者以及中层干部的意识比较低。	对经营者以及中层干部进行改革意识的教育。教育内容为经营基础、财务、劳务、销售、采购等有关企业经营所需的管理技术。 (5.3.6)
开发产品	机械电子行业：有许多企业设有开发设计部门，能生产有特色的产品系列以及能生产满足客户要求的产品，能使用 CAD 进行设计。但是存在着设计上创新不够，依靠国家以及客户进行产品评估等问题。应该提高企业自身的技术水平，配备产品评估技术和设备等。 纺织行业：在调查过的五家企业中有四家企业内设有新产品开发部门。自行开发产品，但在开发无纺布等方面与大学共同进行。 轻工行业：多数企业内设有研究开发部门，并在企业内开发产品。但也有些企业委托大学、国家研究机关开发产品。	让经营者进修学习新技术 (5.3.6) 改善技术开发设施 (5.3.9)
管理技术	1. 由于除外资企业之外的企业没有向上级机关递交制造成本清单的义务，因此很多企业没有明确的制造成本清单和销售成本清单。 2. 不了解本企业的经营和业绩情况在行业内所处的水平。 3. 在质量管理、库存管理、生产管理方面存在着很多改善的余地。 4. 多数企业的生产环境比较好，但是有些企业内存在着许多问题。	1. 指导编制制造成本清单 2. 制定经营指标和成本指标 (5.3.8) 3. 让一般职工和技术人员参加进修 (5.3.6)
生产技术	比较重视质量，有些企业已取得 ISO9000。但也有些企业虽然认识到质量的重要性，因为没有资金和技术，处于无能为力的状态。 机械电子行业中的企业希望引进自动化的先进设备	对工厂操作人员以及技术人员进行生产管理教育 (5.3.6) 对经营者进行新技术教育 (5.3.6)
销售	有许多企业已经通过使用“市场原理”，扩大销售网，增加出口。但也有些企业面临着想增加出口，而找不到市场的问题。还有些企业的产品只供本地销售。(7.8) 业绩好的企业在产品的竞争中占优势，避免了卷入价格竞争，正在创名牌，瞄准市场对象。 但是也有很多企业面临着激烈的价格竞争。主要原因是这些企业没有做好市场需求预测和竞争对手分析等工作。(2.3.1.1(6))	建议通过中小企业网站提供信息，在该网站上设市场营销视窗 介绍各种产品展览会的展览日程 介绍新产品情况 举办市场营销启蒙教育讲座。(2.3.1.1(6)) 面向中小企业举办市场营销讲座 (2.3.1.1(6)) 由杭州市举办看样订货会 (2.3.1.1(6))
原料零部件采购	零部件普遍都在企业内生产，也有的从国内市场采购，还有些企业为了保证产品质量从国外进口。(7.8) 纺织行业：纤维原料，化学制剂，零部件等除特殊品之外都使用国产品。	将精力集中在符合自己企业的生产上才比较经济合算

(3) 振兴对策的汇总

表 I-9 振兴对策的汇总

	项目	选择的理由	现状・课题	提案・目的与效果
完善振兴中小企业的体制	组织	要振兴中小企业就必须要有与振兴政策相对应的组织机构。	中小企业对策一直采取的是通过企业的所有制形态以及行业等来进行管理形式,而且涉及到市政府的很多部门。 中小企业处作为对中小企业进行扶持的组织而成立,并且下面还分设了中小企业服务中心、中小企业技术创新服务中心等部门。但是,就目前的情况而言,离真正发挥作用还有一定的距离。 就杭州市中小企业的现状来看,虽然各企业的情况有所不同,但是一般都存在着诸如资金不足、信息不足、产品不合格率高、技术研究和开发能力不足、员工的劳动意识低等的问题。而市政府对这些进行扶持的组织尚不完备。	由杭州市副市长负责领导“中小企业发展指导小组”,力求在振兴中小企业的问题上取得市里政策的统一性。 明确中小企业处的作用,给予必要的预算,配备必要的人员。 针对中小企业处下面的组织机构的作用,需要依次完善预算及人员的问题。 力求与工商联会等现有的组织搞好合作。 如此一来,杭州市振兴中小企业的政策就可以得到综合有效地实施,另外,具体的振兴政策还可以立即付诸实施。
	培养负责中小企业对策的有关人员	即便组织机构完备,但如若缺乏合适的人才,振兴政策则不会成功。	由于振兴中小企业政策的执行时日尚浅,因而与振兴中小企业有关的市政府以及有关组织存在着人才不足的问题。	对市政府有关人员进行培养、培训: (有关中小企业经营方面,采取课堂学习和现场培训的方式) 行政方面负责政策措施的人员要能够策划、制定正确、准确的政策措施,并付诸于实施。
	建立中小企业以及个人的信誉	中小企业自身必须要有改善的意欲	目前杭州市没有对优良企业进行表彰的制度	通过对优良企业进行表彰来提高中小企业的改善意欲,使之为振兴中小企业起到一定的作用。
完备经营环境的	金融	中小企业融资存在难贷款、贷款难的情况。	①缺乏一个专向中小企业贷款的专业银行;②面向中小企业的产业金融尚不完备;③缺乏优惠贷款的计划;④不具备政府主导的信贷保证机构;⑤中小企业的定义、范围不明确	①设立中小企业专业银行; ②完善面向中小企业的政府性产业金融; ③完善中小企业的信用担保公司 可使中小企业所需资金的融资变得简单化。
	投资基金	目前中国的创业型企业中还有着许多问题。	杭州市拥有丰富的民间资金。另一方面,由于具有较高的增长能力,投资机会也就比较多。 (1) 杭州市目前有对高新企业群体的投资,但对企业技术改造所进行的投资比较薄弱; (2) 有关投资基金的法律制度现正在完善当中。	(1)①增强经济委员会扶持创业型企业的功能; ②重新构筑产学研合作体制;(注1) ③通过中小企业服务中心加强对直接金融的扶持。(注2) (2)①强化未上市股权交易市场的功能(注3) ②对成立有限合伙制的创业投资公司进行研究 通过试验项目提供投资基金设立以及如何审查投资对象等的方法。 杭州市的创业型企业得到发展,并且使得传统型产业也能够引入高新技术。

经营资源的改善	培养中小企业的人才	中小企业存在的最大问题就是人才不足的问题。	没有进行有计划地培养中小企业的人才以及经营者。(劳动局、教育委员会虽然是培养人才的主要机构,但与中小企业的要求发生错位,并未充分发挥功能。据说由行政实施的人才培养主要是针对大企业以及国有企业的,而没有对中小企业敞开大门。事实上民间中小企业确实很少能够参加培训。)中小企业对员工的教育主要是通过 OJT 来进行的,并未取得足够的效果。	对经营者进行的培训: (掌握经营管理技术与新技术、新产品的信息) 对一般员工进行的培训: (根据总务、现场等的情况进行必要的学习) 对技术人员进行的培训 (掌握生产管理·生产技术) 可使得中小企业提高经营管理水平、提高员工素质、提高技术水平。
	培养指导人员	由于中小企业要聚齐各类人才比较困难,因此利用外部指导人员的方法比较有效。	目前国家科学技术委员会正在引进中小企业诊断师制度。该制度是一个极其有效的制度,但是培养一个诊断师需要几年的时间。	在培养中小企业指导人员时,建议从企业管理和生产两方面进行。 在此次调查中,诊断和指导取得一定的成果,另外,由于杭州市中小企业处以及大学的老师和学生、负责各产业的有关部门的人员也参加、经历了此次诊断和指导,从持续的角度上出发,也应该及早实施对指导人员的培养。 通过培养中小企业指导人员,提高中小企业的经营、技术。
	制作经营成本指标	对企业的经营战略、中小企业的政策措施比较有效。	很多中小企业都是在没有经营指标和成本指标的情况下就策划制定了经营战略。这很容易导致错误地估计经营上存在的问题,并且容易成为企业成长的瓶颈。 另一方面,行政也没有掌握中小企业实际的经营状态。也就是说,处于一个不能正确策划制定中小企业的政策措施,不能对中小企业进行准确指导和管理的环境下。	由中小企业处进行汇总、编辑 企业可以掌握自己所处的状况,另外,杭州市也就可以掌握中小企业的实际状况。
	为开发技术而完善设施	中小企业各自拥有试验设备以及用于开发的设备是比较困难的。	如果让中小企业购置测定仪(用于掌握生产现场所出现问题的仪器)以及物性试验仪等全套仪器、机器,则是一件比较困难的事情,因此,就需要在外部有共用设备。然而目前这些并不具备,在收集解决问题的数据方面存在着限度。 所以,目前处在不能进行技术改造的状态下。	由中小企业出资,备齐金属方面的试验设备以及加工机器,并配备测定试验仪器·机器的操作人员。 (在完善设施方面,杭州市可按需要拨发补助金)
	实施产地诊断	杭州市由很多地区密集型产业	地区密集型中小企业群体是杭州市的一大特征。但政府一直没有对其进行扶持。这些群体为了适应当今市场的变化,目前处于转折点上。	为了明确地区密集型中小企业群体存在的问题和找出对策,需要实施产地诊断。如此一来,就可搞活这些中小企业群体。
	对扩大利用信息进行援助	在接近市场、技术信息方面做得不充分	在获取市场、技术信息方面多依靠人际关系,对互联网的应用不充分。杭州市市区部分的互联网环境较完备。	①建立中小企业网络; ②促进中小企业对 IT 的利用 (作为试验项目,建立了中小企业网络,现已开始运营) 使得中小企业容易接近信息,可对应国际市场的全球化。

(注 1) 重新构筑产学研合作体制 (正文 4.2.6(3))

杭州市目前的产学研协调工作头绪很多,需要将这些头绪进行归总,通过加强杭州市经济委员会、产学研办公室的职能、与进行开发的组织结成“产学研推进共同体”。

(注 2) 由中小企业服务中心强化直接金融的援助 (正文 4.2.6(4))

希望能够以中小企业服务中心为主来设立投资基金。

(注 3) 强化未上市股权交易市场的职能 (正文 5.3.4.2)

由于中国式的纳斯达克尚未成立,加之即使成立了其公开标准也会很严,对于杭州市的创业公司而言可望而不可及。因此,必须以“杭州市产权交易中心”为主体来完善未上市股权交易市场。

(4) 在实施振兴政策时所需要的市政府的预算(草案)

针对在(3)当中所提出的对策, 市政府要实施这些政策就必须确保一定的预算。

表 I-10 在实施振兴对策时所需要的市政府的预算(草案)

战略	项目	提议的内容	市政府的预算(草案)
完善 振兴中 小企 业的 体 制	组 织 机 构 的 扩 充	1. 建议的内容: ①设立中小企业发展指导小组; ②加强中小企业处的职能; ③加强中小企业处下属组织机构的职能 (1) 设立中小企业发展指导小组 必要的职能: 策划和制定有关杭州市中小企业的综合性政策以及维护各相关组织的合作体系。 (2) 加强中小企业处的职能 必要的职能: ①策划和制定扶持中小企业事业的方案; ②指导下级机构实施扶持方案; ③对事业的执行进行管理; ④确立与工商联会等的合作体系。 必要的组织: ①实施有关中小企业的政策; ②技术开发、设备投资; ③有关经营方面的培训; ④有关经营方面的咨询; ⑤收集信息; ⑥推进生产技术。 (3) 加强中小企业处下属组织机构的职能 1) 中小企业服务中心 直接援助有: ①对高新技术开发区内的企业孵化器进行资本参与; ②设立创业投资公司; ③向面向创业型企业的证券交易所推荐企业。 中介援助有: ①中小企业信用担保中心; ②产权交易中心; ③通过中小企业协会给企业提供咨询; ④建立技术数据库; ⑤建立中小企业信息网络; ⑥建立经营人员培养基地。 2) 中小企业技术创新促进中心 ①办公室负责处理行政事务和管理中小企业组织网络; ②财务部负责日常财务会计工作、融资及基金的创立和运作; ③咨询服务部负责信息管理以及提供咨询服务; ④联络部负责对外合作协调、人才引进交流; ⑤研究开发部负责科学技术的转让, 收集有关投资、企业的课题, 并介绍给研究机构。 2. 支出: 中小企业处至少需要 9 人(现在 4—5 人); 中小企业处的下属机构至少需要 30 人(现在 11 人), 共计 39 人。每人每年需要 10 万元, 共计 390 万元。	总额为 390 万元 (增加的部分为 23 人份) (如果能够从企业借调一部分人, 这部分支出则可以减去)
	培 养 实 施 政 策 的 有 关 人 员	1. 建议的内容: 培养市政府的有关人员。 (1) 培养对象: 目前, 以中小企业处以及中小企业服务中心和中小企业技术创新促进中心的 35 名职员以及经济委员会的有关人员约 40 人为对象。 (2) 培训内容: 对没有经验的人, 要进行①中小企业的政策、制度(两天); ②有关经营方面的基本知识(一天); ③有关管理方面的知识(三天); ④有关信息方面的知识(一天); ⑤有关技术方面的知识(一天); ⑥有关资金方面的知识(一天)等的课堂学习, 另外还要安排现场实习。 (3) 若是一次为 12 天, 10 人为一个班的话, 四个班总体上为 48 天。 (4) 老师为大学的老师以及企业的经营者(含进入杭州的外国企业) 2. 支出: 授课费为一天 1000 元, 总共为 48000 元。 3. 对有经验的人每年安排两次(一次为一天)课堂学习。	48000 元(由于下一年度参加培训的人员会减少, 因此这笔费用也会减少)
	树 立 中 小 企 业 以 及 个 人 的 信 誉	要对以下的企业等按其功绩, 由中小企业处处长、经济委员会主任、市长等予以表彰。另外, 对被表彰的企业中符合作为经营改善示范企业的, 要进行汇总并予以普及。 · 在一定期间内连续取得好成绩的企业; · 积极利用培养人才、信息化等的措施, 在经营方面有显著改进的企业; · 在生产、销售方面力争改善, 成为领先于其它企业的模范企业(示范企业); · 在普及和实施政策方面始终一致并作出显著贡献的指导人员等	很少
	完 善 经 营 环 境	1. 建议的内容: ①设立面向中小企业的专门银行; ②完善面向中小企业的产业金融; ③完善中小企业的信用担保公司; ④培养有关金融方面的人才。 2. 支出: 信用担保公司的资本金为 5 亿元, 要由政府出其中的大半。	最低出资 2.5 亿元
	投 资 基 金	1. 建议的内容: ①完善未上市股权交易市场; ②设立有限合伙制(LPS)的创业投资公司; ③培养有关投资基金方面的人才。 2. 支出: 在 LPS 的准备阶段, 市政府将经由中小企业服务中心出资 200 万元, 即: 管理公司 1000 万元的资本金当中的 20%。在成立正式的公司时, 市政府要根据其规模以及出资比例进行投资。	目前要向管理公司出资 200 万元

改善经营资源	培养中小企业的人才	1. 建议的内容：中小企业经营者、一般员工、技术人员的培训 (1) 在对中小企业经营者实施培训时，培训的内容必须是符合全球化市场的经营管理的内容以及新知识。有关经营的基本知识、财务、劳务、销售、资材・采购等各学一天。 (2) 在对一般员工实施培训时，应根据其分工进行总务（财会、劳务）、销售（市场预测、制定销售计划）、现场（生产管理）等的培训，每个项目各学两天。 (3) 技术人员的培训（以生产管理为主学习十天，专业技术培训五天）。 2. 支出：如果整个培训一次为 30 天，每年实施两次的话就是 60 个人日；老师的费用为 1500 元的话就是 90000 元。费用原则上是由参加培训的一方来支付，假设市政府对参加了 80%以上的培训并且考试合格的人员（假设为 30%）补助一半的学费，那么市政府的支出就为 14,000 元。	补助一半的学费 14,000 元
	培养指导人员	1. 建议的内容：对没有经验的指导人员进行培养 (1) 企业管理培训第一阶段（财务管理、库存管理、进度管理、质量管理）课堂学习三个月，实习三个月，一年一次。 (2) 企业管理培训第二阶段（劳务管理、资材采购管理、销售管理、生产管理、信息管理）第二个年度以后 (3) 在生产培训方面，根据不同程度需要设备费 1700—5600 元。第三个年度以后 2. 支出：老师的费用为：负责课堂学习的老师 5 名、负责实习的老师 3 名，如果将老师的平均月报酬定为 1500 元，总额就为 $8 \times 1500 \times 6 = 72,000$ 元，另外还需要教材费等的各种杂费。浙江大学管理学院等正在实施的高级工商管理进修课程（一年 60 天）的学费为一天 200 元。如果将培养指导人员的培训进行同样的计算，学费就为 $200 \times 180 \times 60 = 2,160,000$ 元。刚开始的时候，由于指导人员的价值还不明确，学员都是政府方面（含工商联联合会）有关人员的可能性比较大。在日本，最初接受培训的人员 90%是政府方面的有关人员。 3. 为了维持和提高有经验的指导人员的水平，要在每年安排两次（一次一天）培训。	在刚开始的时候，如果学员都是政府的有关人员，则需要 216 万元
	制定经营、成本指标	1. 建议的内容：制定中小企业的经营、成本指标，向中小企业经营者提供经营方针、向市政府提供用于策划和制定中小企业政策的资料。 (1) 调查市里主要工业在经营方面的实际情况； (2) 对市里的主要工业，至少是重点培育的工业，分行业、规模制定和定期发行汇总了资产负债表等各种比率的成本指标以及汇总了制造成本各费用项目的构成比率的制造成本指标。 2. 支出：最初可作试行，将 300 家企业作为对象制作并邮寄调查表。预计需要三个月来完成制作、邮寄、回收（含打电话、走访）、统计、制定指标等工作。从下一个年度开始，预计用 18 个月来完成对杭州市规模以上的 2500 家企业所进行的这项工作。	假设在试行时，将工作委托给外部的调查公司，一天需要 300 元，总额则为 20,000 元
	建立用于技术开发的设施	1. 建议的内容：建立中小企业用于技术开发的设施 以机械（含金属模具）企业、电子・电器企业、轻工业企业为对象，在这些企业用于试验、研究开发的设施中要设置①测定、试验仪器；②用于设计的设备；③备齐用于加工实验的设备。 2. 支出：预计器材等的费用与设施等的建设费需要 3 亿元。在运营方面，含总经理在内需要 11 人（假设人事费平均每个月需要 1000 元，共是 132,000 元）。 3. 经营：可设定采用股份有限公司的方式来运营。公司三分之一的资金由政府出，设备 100%由政府负责。 4. 本计划涉及到需要与有关部门进行调整，因此在目前要进行研究、讨论。	设施费用需要 2000 万元，向设立的公司出资 20 万元
	产地诊断	1. 建议的内容：对地区密集型产业群体进行产地诊断（将生产圆珠笔的企业群体作为第一个诊断对象）。 2. 支出：需要花费负责经营财务、生产技术、管理等人员一年（12 个月）的时间。如果以每月 2 万元委托给外部人员，则需要 72 万元。如果市政府负担三分之一的话，市政府就需要出 24 万元。	24 万元
	信息的利用	1. 建议的内容：在维持和发展中小企业服务网问题上，在有关实施试验项目时所购置的器材方面，还需要加强服务器的功能、构筑防止黑客入侵的防火墙、购买用于宣传、演示的设备（笔记本电脑与投影仪）等。 2. 支出：用于增添器材等的费用预计需要 17 万元左右。此外，平常的运营一年需要 37,500 元，一旦开始新的内容，这部分的费用则还会增加。	用于增添器材等的费用为 17 万元；运营费一年需要 37,500 元

第 5 章 个别振兴对策的概要

(正文： 5.3 用于振兴的对策)

振兴对策的概要如下所示。

(1) 加强振兴中小企业的组织建设

(正文： 5.3.1 完善援助中小企业的组织机构)

1) 杭州市振兴中小企业组织的现状与课题

目前中小企业内普遍存在的问题是缺乏企业经营人才、缺乏资金、信息不通。解决这些问题必须要依靠政府机关的支持。在有关资料 11-3(5)(6)的杭州市的组织机构、中小企业组织机构中也提到了为了实施扶持中小企业的各种政策措施、需要许多组织机构累参与这项工作。另外,目前中小企业出以及下属组织机构正处于逐步完善的阶段,因此还没有完全具备全面掌握中小企业的现状,为制定中小企业政策作统筹安排及编制政策方案等功能。

考虑到今后为了解决可能来自各个方面提出的有关扩大充实中小企业政策措施的要求,应抓紧做好①成立在杭州市政府部门中能统一协调中小企业政策的组织,②充实中小企业处,③完善中小企业处下属组织机构。

2) 建议

a) 在与振兴中小企业有关各委员会的上层,成立"中小企业发展指导部"(暂称)。该组织构架为设部长 1 人,由分管经委与科委的副市长兼任,设副部长 1 人,从市政府办公室主任中任命。另外,成员由以下市政府各部门单位的负责人组成。经济委员会、科学委员会、乡镇企业局、产业开发局、经济开发区委员会、对外经济委员会、工商行政管理局、财政局、税务局、环境保护局、质量技术监督局、土地管理局、住宅管理局、统计局、人民银行杭州分行等。该部的的主要任务是为了扶持振兴杭州市中小企业、负责在政府各部门中协调迅速并切实实施扶持中小企业的政策措施。

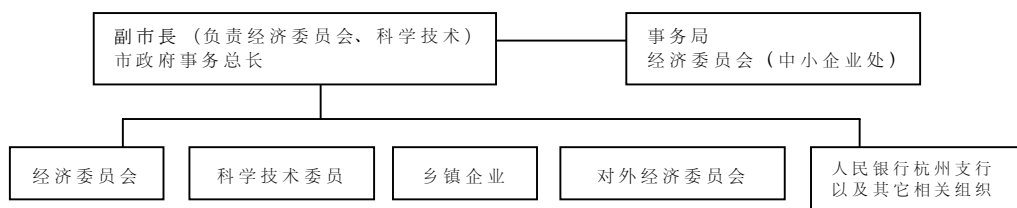


图 1-6 中小企业发展指导小组（草案）

b) 充实中小企业处: 中小企业处应该把事务性的工作交给下属机构。基本功能①规划扶持中小企业工作, ②指导下属机构实施扶持工作, ③管理工作进度, ④完善与工商联合会等机关团体之间的合作体制。其组织构架应该包括部门①中小企业政策措施, ②技术开发与设备的投资, ③经营培训, ④经营咨询, ⑤信息收集, ⑥推广生产技术。

c) 充实下属组织机构: 现在中小企业处下设有中小企业服务中心、技术创新促进中心、新技术推广站。但原计划安排的中小企业担保中心、中小企业人才交流中心、中小企业咨询中心还未成立。这些组织机构将在执行扶持中小企业政策措施中发挥重要的作用, 因此, 应该抓紧筹建工作。同时还应该建立以中小企业服务中心为核心的服务体系。

d) 加强工商联合会的功能: 从其组织能力和业务内容上来看与日本商工会、商工会议所基本相同, 应该充分活用它的功能。

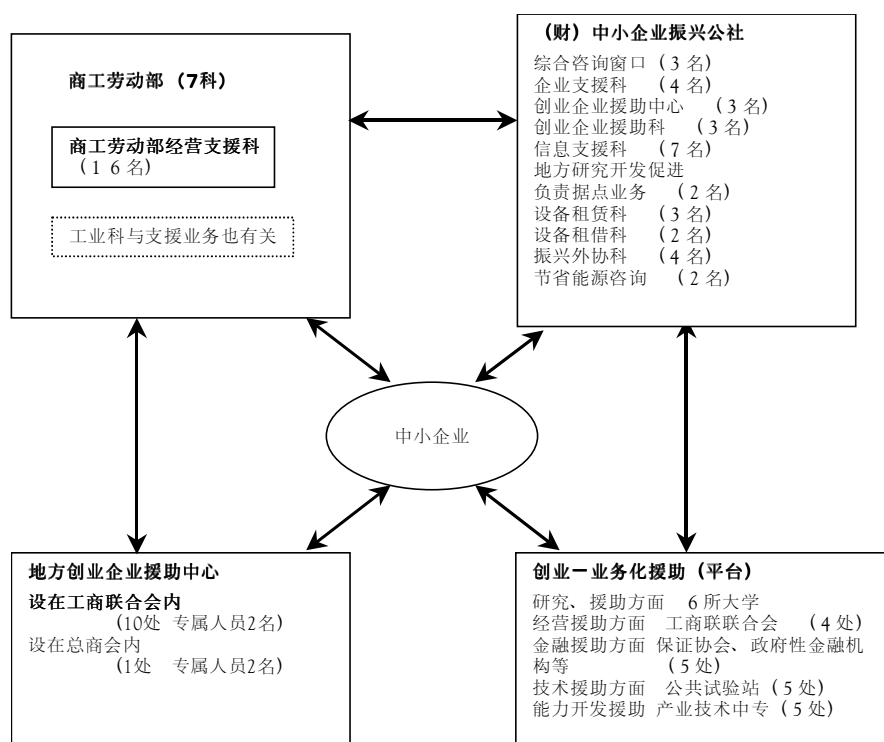


图 1-7 日本地方政府（人口约 200 万人）的诊断、指导网络实例

(2) 培养从事中小企业振兴政策措施的工作人员

(正文： 5.3.2 培养负责中小企业对策的有关人员)

1) 从事中小企业工作人员的状况与课题

目前，中国正处于从社会主义计划经济向社会主义市场经济过渡之中，同时也正在加强振兴中小企业工作。在这个背景下杭州市成立了中小企业处以及其它有关组织机构。但是为这些组织机构配备的工作人员不足，而且没有接受过有关振兴中小企业的专业训练。另一方面，在金融机关和投资基金中工作的人员没有充分掌握为振兴中小企业进行贷款和投资的经验。因此必须在健全组织机构的同时提高从事中小企业工作人员（市政府以及有关组织机构、金融机关、投资基金）的工作能力。虽然具备了完整的制度和健全的组织机构，人才跟不上的话，只会起到强化管理的作用而出现负面效果。

2) 培养人才的内容

①从事中小企业振兴政策措施的工作人员

对象： 在中小企业及其下属机构中工作的人员

目的： 掌握中小企业的实际情况，学习编制切实有效的支援政策措施以及学习实施方法。除了坐在教室内学习之外，还应赴现场训练调查实际情况和整理分析问题的能力。

内容： 学习中小企业的经营基础、经营管理、收集与分析信息、筹集和运用资金、生产技术等的概论。

培训课程： 对有实际工作经验的人员采取课堂学习的方式，每年2次（一次学习一天）。

对没有工作经验的人员采取课堂学习和现场学习的培训方式。

课堂学习内容： 中小企业政策和制度（2天），经营基础方面（1天），管理方面（3天），信息方面（1天），技术方面（1天），资金方面（1天），每天的学习时间为6小时。

现场实习： 每年2次

②从事金融和投资基金的工作人员

目的： 学习具体的业务知识（以适应社会主义计划经济向社会主义市场经济过渡和执行新的中小企业振兴政策应该为这些机关配备有专业人才。）

内容： 对贷款或投资对象进行评审等

培训： 希望能送到国外去培训，培训期为一个月

- 3) 培训机关：由杭州市经济委员会宣传教育处委托大学等进行培训。也可以让民间企业承担。
- 4) 培训日程应该尽早安排，应在 1 年之内开始培训工作。
- 5) 经济负担：培训是有效地执行中小企业政策不可缺少的手段，因此，学费由政府负担。

(3) 建立中小企业以及个人的信誉（草案）（关于对优良企业等设立表彰制度的建议）（正文: 5.3.3 建立中小企业以及个人的信誉（草案）（关于对优良企业等设立表彰制度的建议））

在第 3 次现地调查期间，由于杭州市方面提出希望追加“建立中小企业以及个人的信誉（草案）”的要求，故在此介绍一下有关日本“对优良企业等设立的表彰制度”。中国不仅对优良企业进行表彰，而且还对不良企业进行曝光，这种做法在日本是没有的。

1) 关于对优良企业等设立表彰制度的建议

a) 背景・事由

由于中小企业的振兴政策刚刚呱呱落地，对优良企业进行表彰的制度还没有出台。今后要将即将开展的各项措施进行普及，为了提高其成果，有必要设立表彰制度，对那些通过利用中小企业的政策在经营改善方面获得显著成果的企业以及在普及措施、实施措施方面作出显著贡献的指导人员进行表彰。

b) 目的

通过对优良企业进行表彰来唤起中小企业改善经营的意欲。通过表彰在普及措施、实施措施方面作出显著贡献的人员，可以有促使有关人员积极进取。

c) 可望获得的效果

有效地普及和推进中小企业政策；

通过表彰可提高企业的形象，使得被表彰的企业得到进一步的发展；

通过普及经营改善事例来振兴中小企业。

d) 内容

要对以下的企业等按其功绩，由中小企业处处长、经济委员会主任、市长等予以表彰。另外，对被表彰的企业中符合作为经营改善示范企业的，要进行汇总并予以普及。

- ・在一定期间内连续取得好成绩的企业；

- 积极利用培养人才、信息化等的措施，在经营方面有显著改进的企业；
- 在生产、销售方面力争改善，成为领先于其它企业的模范企业(示范企业)；
- 在普及和实施政策方面始终一致并作出显著贡献的指导人员等。

e) 负责选出表彰对象的机构以及有关机构

以杭州市经济委员会、中小企业处为中心，在获得中小企业服务中心、工商联、行业团体等的协助后实施。

f) 实施日程

第一年度 选出评选委员会，由委员会对表彰对象的有关事项以及评选标准等进行研究讨论。

第二年度以后 实施表彰

第三年度以后 普及示范事例

g) 经济负担

评选委员会的召开费用、奖状印刷费等，如果要颁发奖品(纪念品)的话，这部分费用也得算在里面。另外，在编写示范事例时还需要调查费、付给调查人员的报酬等。

h) 需要注意的地方

在评选示范事例时，需要选出可让其它企业进行参观学习的企业。另外，在评选过程中还需要专家的协助，来判断评选对象是否符合充任示范的要求。

2) 日本的经验

在日本，每实施一项政策都会按表彰对象的贡献程度的大小来进行各种等级的表彰。

(中小企业综合事业团的相关业务如下:)

- a) 为了谋求中小企业结构的高度化，当工厂等的集团化事业得到实施并取得良好成绩时，由工业区行业联合会会长、中小企业综合事业团理事长、中小企业厅厅长、经济产业大臣根据其功绩以该行业、行业的负责人以及员工为对象进行表彰。
- b) 中小企业综合事业团理事长、中小企业厅长官对普及小规模企业共济事业以及协助、促进企业加入的团体及员工根据其功绩进行表彰。
- c) 对那些积极利用中小企业大学的培训、努力培养企业人才的企业，由中小企业大学的校长予以表彰。此外，对那些积极协助培训的讲师，由校长赠呈感谢信。

(4) 中小企业金融 (正文：4.1 中小企业金融的现状、5.3.4 中小企业金融)

a) 现状

i) 杭州市是全国规模的 10 家股份制商业银行全部设有分行的唯一省会，另外还有 4 家国有商业银行也开设了分行。再加上地方商业银行（股份制），即杭州市商业银行，总共有 15 家银行在杭州市开展着业务。也就是说，杭州市的金融是较发展的，杭州市的企业在金融组织方面上，处于一个非常良好的金融环境之下。但是，由于中小企业这个概念是一个比较新的东西、专门面向中小企业处理借贷业务的政府金融机构的不存在，面向中小企业的产业金融——设备资金等回收需要长期的资金借贷还不完善等，所以，目前的金融状况离振兴中小企业的要求差得较远。

ii) 为了协作政府・人民银行的振兴中小企业政策，商业银行，特别是股份制商业银行向中小企业的贷款倾注了各种努力。但是，由于商业银行的能力不够和中小企业的信用担保力不够等主要原因，商业银行事实上只是实行商业金融，即：流动资金等能短期回收的资金贷款（在商业银行当中，由于贷款企业的信用力不够，即使资金用于设备购入，也有和商业金融一样的短期贷款方法来对应处理）。

iii) 为了补充和完善中小企业的信用力和担保力的不足，8 家信用担保公司在杭州市开展了运营。但是，上述任何一家信用担保公司除了开业时间较短而且规模较小之外，还有政府责任不明确，所以正处于一个得不到银行信赖的状态中。

b) 课题

i) 缺乏一个具有核心性质的，面向中小企业贷款的专业银行。

ii) 面向中小企业的产业金融还未完善。

iii) 振兴产业不可缺少的优惠借贷计划（低利息・长期偿还）不存在。

iv) 减轻金融机关向中小企业贷款风险的政府为主导的信用保证机构不完善。

v) 由于金融机构对关于「中小企业的定义、范围」的想法和处理方法不统一，所以对应该给予经济上援助的中小企业不明确。

c) 建议

考虑到上述现状和课题，从金融角度支援杭州市的中小企业振兴的金融支援体系如下图所示做了总结。其主要点如下：

C-1) 完善面向中小企业的产业金融

i) 将杭州市商业银行办成面向中小企业的专门银行，采用政府扶持、商业化运作的模式。

ii) 政府可通过该行实施面向中小企业产业金融的政策，采用优惠借贷条件（低利息、长期偿还）的资金来源由政府提供，将此作为标准的借贷条件。

iii) 从政策的角度来定义，哪些中小企业能成为该行的优惠借贷条件对象。进而，对被认为有必要给予进一步的优惠政策的特别领域的中小企业，进而设定比基本借贷优惠条件更加优惠的贷款条件。

iv) 明确如何确保该行的贷款财源的方法。

——从人民银行贷款、自己筹资、政府的委托保管资金等。

C-2) 关于面向中小企业的商业金融（流动资金的融资），可依旧委托给商业银行办理的。但是，为了让商业银行将更多的资金能借给更多的中小企业，应完善补全中小企业信用・担保力不够的信用担保机构。

i) 引进市政府的再保险体制

ii) 重新设立市政府主导的事业法人，实施反担保业务。用不着重新设立事业法人，可活用现有的「中小企业服务中心」。

iii) 让现有的信用担保公司（将来设立的公司也可加盟）加入该事业法人。加入的方法可以用出资的方法也可以用支付加盟费的方法。市政府出资比例通常做到超过半数。

iv) 在完善明确了市政府职责的信用担保机构的同时充实信用担保公司（增加资本金、增强工作人员素质、提高审查能力等）、减少保证费用、银行承担一部分风险等有必要重新认识目前信用担保的承保条件。

设备资金——产业金融——政府银行的借贷业务

实施政策：①完善政府中小企业金融专门银行——发展性地改组杭州市商业银行

②承认优惠借贷条件（低利息·长期偿还）

标准条件：贷款比率：所要总资金的70%之内（企业的固有资本金30%以上）

利息：不受金融形势的影响，年5%（固定）

期限：5年以上（含递延期间）

担保：新引进的设备及经营者的连带保证

③决定借贷对象和借贷条件——根据标准条件进而设定更加优惠条件

（比如：设备现代化、生产能力增强、环境保护关系、劳动集约性企业等）

④研究借贷方法——引进代理贷款以及设备的租借（租赁）

⑤研究借贷财源确保方法——从人民银行借入、自己筹资、政府资金委托保管等

流动资金——商业金融——商业银行的活用

实施政策：完善信用担保组织

①由市政府主导，引进反担保系统——70—80%的反担保

②设立／完善市政府主导的事业法人

③现有信用担保公司出资、加盟该事业单位——确立连带责任体系

④放宽承接信用担保的条件、由银行承担一部分风险等

图 1-8 杭州市振兴中小企业的金融支援体系图（草案）

(5) 投资基金

(正文： 4.2 投资基金的现状和发展、5.3.5 投资基金)

a) 在摸索阶段的风险投资公司 (Venture Business) 和风险投资事业

在 2000 年末, 全中国约有 100 家风险投资基金 (除外资), 注册资本金总金额达 9.3 亿元。但是, 大约总体的 80% 企业是在 98 年以后设立的。风险投资公司设立热的背景是由于①近年中国政府积极推广技术救国政策和产业高度化政策 ②受美国西部加利福尼亚州的工业集中地区 (Silicon Valley, 主要是半导体制造企业) 的风险投资公司动力的刺激 ③中国政府推广完善面向风险投资企业的证券市场等因素。市场经济结构浸透和中国的其他地区相比, 杭州市在浙江省是率先行动的中心地。而且, 从过去开始, 就具有高度商业气息的地方。所以, 风险投资企业的发展很明显地被观察到。和本地方风险投资企业所需要的资金相比较, 不得不说处于资金供给能力太小的状态之中。杭州市的风险投资企业根据其性质可以分成 5 类, 这五种类型在全国都具有代表性。

第一种类：象 IT 产业和生物学技术之类的高新企业群体。

第二种类：所谓「技术改良和体制革新型」

第三种类：有些地方和第 2 种类相似, 以原来的乡镇企业为中心的民营企业。

第四种类：获得外资的合资企业

第五种类：留学归国者的风险投资企业

b) 风险投资公司的投资环境和课题

1) 基本的法律制度方面的课题

中国最高层现正在对有关风险投资法律进行研究, 规定基本情况的规则还没有。另外, 缺乏关于「知识产权的保护」、「技术成果评价」、「创业投资公司业务范围规定和税金优惠制度」、「投资管理公司的责任范围及投资家的利益保护」、「对创业投资公司的经营等业务经验者的资格制度的引进」、「优先股」、「无额面股」等诸制度。因此, 风险投资事业的运营不得不依据多方面的法律、法规。一个合同的缔结将受到多方面的法律影响, 根据一揽子合同 (同时缔结多数合同), 采取相互弥补的形态。

2) 事业运营方面的课题

第一 创业投资公司的资金筹集方面的限制。

第二 风险企业和创业投资公司之间的信息、需求不一致

第三 由于政府主导意识强烈, 所以缺乏事业的扩展性、灵活性和效率性。

3) 市场方面的课题

在这十几年当中，中国的证券市场得到了迅速地发展，约 1,200 家企业实现了 IPO。中国的股票市场在这十几年的时间里得到了迅速的发展，约有 1,200 家的企业实现了 IPO。但是，面向创业性企业的股分市场尚未启动（虽然政府在 99 年表明早晚要在深圳市设立“创业板”（创业性企业的股分市场））。尽管创业投资基金的主要出口在证券市场，但是单纯依赖股票市场来回收投资的愿望对于现在的中国来说还不现实，恐怕需要进行多方面的考虑，采取用未上市股权以及 M&A 等的方式来回收投资。

4) 经验不足

缺乏为赶上急速的发展而需要的经验，在人才方面也出现不足的现象。

c) 振兴方向的建议

1) 形成风险投资世界的要素。

风险投资世界如下图所示的要素而构成的。

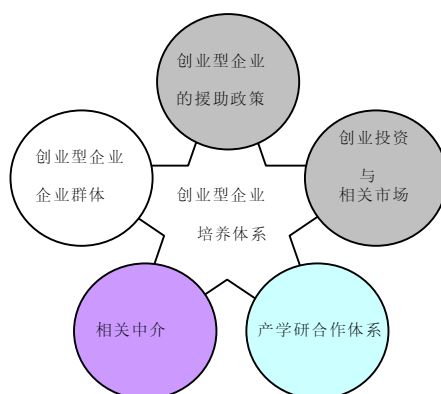


图 1-9 形成创业投资世界的要素

在杭州市，上图所示的构成要素已经自然地显露出来，因此今后需要制定一个更高层的并且具有战略性的行动计划，或者是加强上图所示各要素之间的关系。今后将制作更加高度化和战略化的计划，或者如上图所示的各要素之间的联合变得越来越需要了。

2) 应加强经济委员会的风险支援功能

风险企业的培育强烈地偏重于高科技型企业。但是，高科技风险企业只不过是杭州市现有 5 种类风险企业之中的 1 种。现场调查时明确地判断了和原来产业密切相关的风险企业的培育是很重要。这不仅是对科学技术委员会，而且也是对经济委员会应该加强对风险企业的支援职能。当然，对经济委员会的主要对外团体「杭州市中小企业服务中心」和「杭州市产权交易中心」通过增加预算，强化组织，放宽规制政策，使其功能强化也是重要的。

3) 有必要再构筑产业学联合体制

现在，杭州市的产学研协调机构涉及到「杭州市政府技术进步办公室（设置在经委科技处）」、「杭州市经委产学研办公室」、「杭州市科委生产力促进中心」、「浙江杭嘉湖技术开发公司」、「各大学的组织和个人」等多方面。根据这次的现场调查，深深地感触到为了有效地开展杭州市产业学联合事业，通过各组织整理・再编，有必要再构筑相互间的联合体制。组织整理・再编有必要由经济委员会、科学技术委员会、教育委员会、大学一起全力以赴进行。作为整理・再编的方向应把下面的选择权放进视野中。

a. 杭州市经济委员会产学研办公室的功能强化（TLO 事务处）。

b. 将杭州市经济委员会、杭州市科技技术委员会、杭州大学、浙江杭嘉湖技术开发公司、杭州市中小企业服务中心、浙江省专利局的「产学研推进共同体（TLO）」联合起来。

c. 常设产学研合作的“见面场所”。

4) 中小企业服务中心的直接金融支援的强化

通过对杭州市的产业特性和产业水准的研究，在中小企业服务中心内设立投资基金，强化直接金融的支援功能是有效而且切实可行的。现在，杭州市的 4 家主要的风险投资公司采取科学技术委员会系列或者全部公司型（以公司的资本金作为投资资本金的方式）的经营方式。4 家企业的资本金总额约停留在 6 亿元（是深圳市上位投资公司的 1 家企业的 3 分之 1 左右）的水平上，相对于杭州市的丰富的民间资金及 GDP 金额处于全国省会城市的第 2 位的状况下，相对来讲是太小了。为了改善这种现状，认为确立 Limited Partner 制（有限合伙制）的运营方式是有效的。

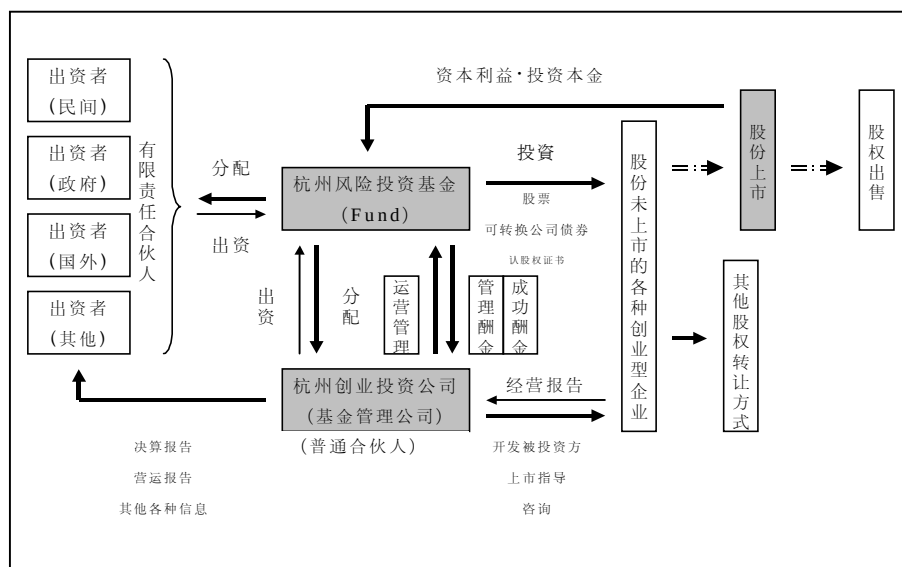


图 I-10 LPS 项目运作示意图

(6) 中小企业的人才培养工作

(正文： 5.3.6 中小企业的人才培养工作)

1) 现状与课题

人才不足是杭州市中小企业内比较深刻的问题。问卷调查结果表明，企业需要“有管理能力的人才”、“市场营销能力的人才”、“有制造技术的人才”。

杭州市给大企业的干部和职工提供的教育机会比较多，而向中小企业职工提供的教育机会很少。此外，虽然杭州市有很多人才培训机关，但是教育内容不太符合企业的需求。

2) 人才培训的内容

①. 中小企业经营者的培训内容

对象：中小企业经营者以及高层干部

目的：为了使企业适应全球化、现代化的需要，应该进行 a. 经营管理方面， b. 新知识方面的培训。

内容：经营管理方面有经营基础、财务、劳务、销售、材料采购

培训课程：经营方面每一个课程可安排 6 小时，通过举行新知识讲座，介绍最先进技术。

②. 普通职工的培训

对象：对从事总务、销售、技术工作、现场操作以及现场班组长进行各种业务专业培训。

总务工作人员：财会、劳务管理

销售工作人员：市场预测、编制销售计划

现场操作人员：生产管理

③. 技术人员：主要学习生产管理

对象：从事开发、生产的技术人员

目的：提高技术水平。

内容：学习业务专业技术和生产管理技术。

培训课程：生产管理（工序管理、材料管理、外协管理、质量管理、安全卫生管理）

专业技术培训包括实习在内每次学习 5 天，生产管理培训每一个专题学习 2 天，但质量管理包括实习在内的话应学习 5 天。

3) 培训机关

经营者以及普通职工的培训工作以中小企业技术创新促进中心为主。充分利用中小企业网站。在工商联合会以及乡镇企业局的合作下, 动员各企业参加培训。技术人员的培训以劳动局为主, 由工商联合会以及乡镇企业局配合。

4) 培训日程

第一年中与各有关机关单位进行协调工作, 从第二年开始培训工作。

5) 经济负担

几乎所有的培训科目将聘请外面的讲师(如大学教师、国内民间专家、外国专家), 国内讲师每天的讲学费约为 1 0 0 0 元。技术培训可在研究所以及杭州市内的企业(外资等)内进行。

培训费用原则上由各中小企业负担。参加培训的出席率达 8 0 % 以上, 并考试合格者可考虑给与学费半价的补助。搞好中小企业的人才开发工作将促进本企业的发展, 同时也能为杭州经济的发展做出贡献。

(7) 培养中小企业指导人员和建立指导人员制度

(正文： 5.3.7 培养中小企业指导人员和建立指导人员制度)

1) 建议背景：

据此次对五十二家企业进行的问卷调查的结果表明：很多企业都将“人才不足”问题列在第一位。因此培养企业的管理人员、职工、技术人员的工作也很重要。中小企业由于受规模制约不可能拥有公司需要的全部人才，需要从外面聘请人才。

本次访问的所有企业对调查团指出的问题进行了认真的处理，取得了相应的成果。另一方面，中小企业处及相关产业公司的负责人、浙江大学管理系的老师、研究生院的学生也参加了企业的诊断与指导。在第二次现场调查结束时召开的诊断与指导会议上，提出了希望今后继续进行类似本次诊断。

从上述内容来看，要解决杭州市中小企业面临的企业内部问题对他们进行诊断与指导是有意义的。现在国家科学技术委员会计划引进中小企业诊断师制度，毫无疑问它具有很重要的意义，但培养诊断师需要比较长的时间。

鉴于以上情况，要加强诊断与指导当务之急是培养人才。另外对中小企业指导人员应给予杭州市中小企业指导员的资格，提高他们的社会知名度，并且给予经济方面的优惠待遇，提高指导人员的工作热情，还希望对那些经指导人员的指导后力图改进的中小企业予以适当的经济方面的优惠。

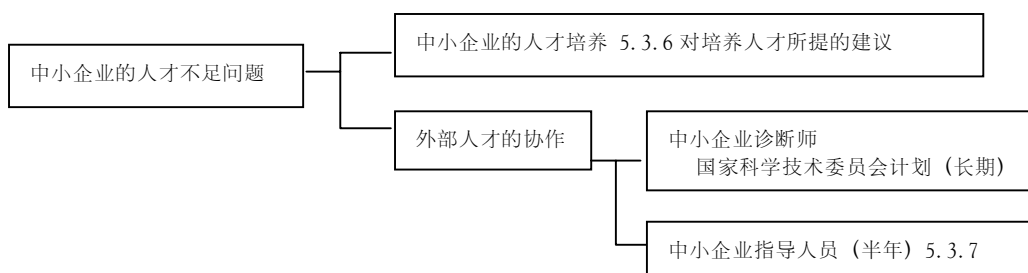


图 I-11 对中小企业人才不足问题所采取的对策

2) 建议内容：

对指导人员进行的培训有①企业管理培训和、②生产培训, 可将①的企业管理培训分为两块: 一是必修课程, 二是将来需要进一步增加的课程。培训时间计划每个课程为半年, 但不一定参加了培训就可以成为指导人员, 而应通过培训考试后再评定。另外, 为不断提高指导人员的能力, 每年必须参加 2 次 (每次为一天) 由专家主讲的讲习会。

① 企业管理培训：

企业管理指导人员的必修课程有财务管理 (簿记、财务分析、资金运用表)、库存管理、进度管理、质量管理等, 将来可逐步地增加劳务管理、材料采购管理、销售管理、生产管理、信息处理等课程。

② 操作实践的培训：

由于企业经营方面的指导人员以办公室工作为主, 因此他们缺乏实践知识。中小企业指导人员需要具备的加工技术主要有设计、切削、控制、检测等基本的技术。因此要求指导人员应该具备实际生产的经验, 否则在指导工作中难以使对方心服口服。

- 在设计技术方面, 应该掌握今后必将成为设计主流的 CAD。
- 切削是加工技术的基础。要设计好的产品, 需要考虑到加工过程中的各种因素。
- 控制技术被广泛地使用于各种设备上。要想学习电控的基础知识, 如果利用用于电路培训的挠性电路板就可做简单的自动控制实验。
- 计测是在评价工件时不可缺少的工作。计测结果是要反馈到设计部门以及前几道工序, 用以改进工序、进行商品开发的, 是要求指导人员掌握的重要技术。

3) 培训费用：

讲师费用：

经营管理培训在最初阶段学习四个课程，有财务管理、（簿记、财务分析、资金运用表）、库存管理、进度管理、质量管理等，教学内容是教室学习 3 个月，实习 3 个月，为各课程配备专业老师，半年培训时间中配备的老师人数为每个月 6 人次。

下一个阶段进行培训劳务管理、材料采购管理、销售管理、生产管理、信息处理等方面培训，讲师也是以大学的老师为主，实习培训要请有实际操作经验的人员来担任。

操作培训用机械：

操作培训也计划进行半年，中小企业指导人员培训所，在进行培训时需要配备以下设备。

表 I-11 指导人员操作实习用设备

指导人员操作实习用设备			
设计培训方面	切削培训方面	控制培训方面	检测培训方面
CAD、CAM (初级水平)	简易数控机床	用于电路培训的挠性电路板	千分尺、卡尺、量表类
个人电脑（普通）		示波器	万能材料试验机
		测微计	测定显微镜

供指导人员实习用的设备费用预测价格以培训 10 人为例，估计简单操作的低档器材为 1700 万日元，中档为 5600 万日元左右。所需的建筑面积最少不能少于 1310 平方米，考虑留有余地的话需要 1700 平方米左右。原则上从讲课费中支出。

4) 实施单位与日程：

实施单位是中小企业处、中小企业服务中心、杭州市技术创新促进中心，并需要与现有培训单位进行业务合作，制定培训计划。

关于实施问题 从本次调查的延续性来看可从能做的部分先做起来 而且尽早实施为好。

第一阶段应该立即着手进行的管理培训课程有四个必修科目, 分别为财务管理、(做帐、财务分析、资金运用表)、库存管理、进度管理、质量管理等, 培训日程为教室学习 3 个月, 实习 3 个月。这些业务的具体实施计划和教师的选择, 应从现在开始做起。

第二阶段的管理培训课程主要有劳务管理、材料采购管理、销售管理、生产管理、信息处理等。

第三阶段是生产技术培训, 它需要配备设备, 可以与大学和培训机构进行协调。

5) 实施效果:

对企业来说通过经营的合理化可以提高企业效益 对市政府来说 通过提高企业的经济活力, 可以增加税收。从这些角度上来说, 原则上对接受培训人员给予资格的同时, 应让聘请诊断员的企业支付诊断费, 在融资等方面充分发挥指导人员的作用。

(8) 关于对中小企业经营的进行调查以及制作经营指标、成本指标

(正文：5.3.8 关于对中小企业经营的进行调查以及制作经营指标、成本指标)

1) 背景·事由

在经营企业时,要知道自己的企业与同行业的其他企业相比处在怎样的位置上,以及要了解在经营方面自身的优势和劣势,这在确立企业的经营战略上是至关重要的。另外,把握中小企业的经营状况对于行政方面来说,在策划和起草有关中小企业政策、对中小企业进行指导·管理方面也是必不可少的。然而,杭州市并没有掌握规模以下企业的经营状况。

2) 目的

a) 通过统计掌握中小企业的经营状况,然后再根据掌握的情况得出各行业、各个规模企业的经营指标和成本指标,以确保中小企业的经营资源。

b) 掌握中小企业的经营状况,并将其运用到策划、起草有关的中小企业政策当中。

3) 成果

a) 可成为中小企业自身改善经营、建立经营计划的方针,可为改善企业的结构起到一定作用；

b) 在对企业进行指导以及诊断时,可作为一项方针来运用；另外也可在通过融资、租赁等方式进行援助时,作为评价企业的标准来使用；

c) 可作为策划、起草有关的中小企业政策时的基础性资料来使用。

4) 内容(参照日本的经验)

a) 调查市里主要工业企业的经营状况。

b) 对于市里需要进行重点培养的工业企业,要按行业分别将这些企业的诸如资产负债表等的财务报表汇总为经营指标,还要将制造成本的明细等汇总为制造成本指标,并且定期发表这两项指标。

5) 主要的执行机构

中小企业处、中小企业服务中心

6) 实施日程

尽快付诸实施(但是需要每年定期、有持续性地实施)

顺序：①制作、邮送调查表；②负责这项工作的人回收调查表；③统计分析；④制作经营指标和成本指标。

7) 费用

虽然在制作调查表、整理材料数据方面需要一些费用，但金额比较小，是比较可行的。

8) 注意事项与存在的问题

a) 是否能够获得正确的数据。在实施调查时，可通过工商行政管理局或者工商联合会拿到正确的数据。

b) 需要获得各个行业、各种规模一定数量的、成批的数据

日本的经验

在日本，中小企业厅每年在各都道府县的协助下，对建设、制造、销售（批发、零售、饮食）运输、通信、房地产、服务等各行业进行调查，然后根据这些调查的结果制作经营指标、成本指标。

有关制造业，对 141 个行业的中小企业进行调查。在经营指标方面，将数据按行业、规模（1—20 人、21—50 人、51—100 人、100 人以上）分开，统计各种比率。另外，在成本指标方面，按各个行业，就制造成本（5 项直接费用、10 项间接费用）、销售·管理费用（8 项销售费用、9 项管理费用）统计一个企业的平均成本、全部成本的构成比率。

(9) 完善技术开发所需的设施

(正文：5.3.9 完善技术开发所需的设施)

1) 设置设施的背景和目的

即便是高新技术产业,其硬件(零部件、设备之类)还不得不依靠传统产业的生产技术。就中小企业而言,很多中小企业想要解决加工方面的问题,但缺乏把握问题所需要的机器,此外在获得解决问题的基础——信息(数据)方面也存在着困难。另外,可以说没有一个中小企业拥有在加工、生产方面极其重要的材料物性的试验设备,因此在这种状态下,就不能准确地把握出现问题的原因,也就是说,弄不清是加工设备不好还是加工方法不对,或者是材料有问题,就无法采取相应的措施来解决问题,当然也就无法搞技术方面的开发。由于单个的中小企业不可能拥有搞技术开发所需要的设施,所以必须要对设施进行共同建设共同运作。

2) 搞技术开发所需要的设备

建立以与传统产业技术有关的机械(含模具)工业、电子、机电企业、轻工业企业为对象的试验、研究开发设施(但电子回路除外)。由于该设施是生产机械方面的零部件以及产品的企业、生产电器零部件以及产品的企业、生产各类模具的企业共同设施,因此,就要设置与这些企业有关的设备。需要设置的设备大约有以下几种:

(测定、试验机)

三维测量仪、拉伸试验机、摩擦试验器、形状测定仪、表面光洁度测量仪、摩擦仪、读数显微镜、扫描式电子显微镜、齿轮测定仪、激光数字化仪、环境试验器(振动、耐热)

(设计装置)

CAD、CAM、流动解析模拟软件、结构解析模拟软件

(加工实验设备)

3 轴 NC 加工中心(中型、小型)以及用于材料试验、设备的维修保养的通用机床(车床、铣床、锯床等)

3) 设施的运营

设备资金:共同试验、研究开发设施的建设由赞同设立宗旨的企业、个人以及杭州市政府所出资的股份制公司来进行。但是,市政府的出资要控制在出资总额的三分之一以下。

人员计划:在组织机构方面,设总经理、副总经理(1 名)、总务部、试验研究部。在总务部中配备财会人员(由副总经理兼任)、劳务与总务人员(1 名)、营业人员(1 名 由总经理

兼任)；在试验研究部中配备试验、开发方面的人员 4 名、CAD、CAM 方面的人员 2 名、加工方面的人员 2 名,公司在成立时的总人数含总经理在内为 11 人。

利用者：设施要让出资者以及除出资者以外的其他企业都能够利用。另外,要让与本试验、研究开发设施的试验设施以及研究开发内容有关的企业进孵化室进行培育。

经营计划：在制定业务计划时,要制作一个能够一览各个年度的收支—资金运用计划的一览表,并进行周密的研究。尤其是不要忘记将设备投资计划列进资金运用计划中。考虑到如果没有补助金,设施则难以运作,因此,市政府必须事先把与这些设施有关的规则形成条例。

4) 主要的实施机构

杭州市(经济委员会)、与金属加工有关的机械(含模具)、电子、电器企业以及轻工业中志愿参加这项事业的。

5) 实施的日程

召集出资人员：研究设备的设置、人员计划、运作方法	1 年
建立设施、设置机器	3 年

6) 经济效果

对于中小企业而言,有以下效果：

- 通过实施材料试验、零部件的试验、产品的性能试验,中小企业可以自己找到解决问题的线索。在解决了技术问题以后才能够提高产品的质量,提高生产率。
- 利用设施的人可以从设施的技术人员那里获得有关技术开发方面的帮助,还可以获得新技术的信息。
- 对于企业计划引进的设备以及引进了但没有得到充分利用的设备,可以请设施的技术人员来进行操作方面的指导。
- 能提高中小企业产品的质量、推进技术的改进和开发、增加订单、扩大销售渠道,从而改善中小企业的经营状态。
- 可形成一个良好的环境,方便需要外协企业的大企业、外资企业进入杭州。

对于杭州市而言,有以下效果：

随着中小企业接到的订单量的增多可使经济繁荣,可以使经济得到增长、扩大就业机会、使税收得到增加。

(10) 产地诊断

(正文：5.3.10 产地诊断)

1) 振兴地区产业的产地诊断(以分水镇的圆珠笔企业群体为参考)

a) 搞活地区产业的必要性

温州模式是浙江省的特点之一,那里的地方产业很发达。此次调查的分水镇有 365 家生产圆珠笔的企业。其他的还有诸如钮扣、化学纤维、工具、皮制品、羊毛衫、低压电器的零部件、香菇等的加工企业。这些产业都是不依靠政府而靠自己的力量发展起来的。但是到了今天,它们之中有的已来到了十字路口。许多企业适应市场的速度比较慢,而市场则不断对它们提出新的要求(开发新产品、提高生产技术等)。可以想见,对这些集中在一定地区的特定企业群体采取有效的政策、搞活地方产业,会更加有助于杭州市的经济发展。

b) 地区密集型中小企业对策

- ① 对产地经济活动的实际情况作综合性调查,把握住其特色和存在的问题,在考虑了经济环境结构方面的变动之后,明确产地今后应该发展的方向。同时,弄清要使产地集团企业的经营合理化以及提高它们的技术所必须要进行的工作。
- ② 应该最大限度地采取财政等方面的援助措施,用以对在产地诊断中被指出的、需要改善的事项进行整改。诸如“合作社”那样的组织机构也很有效,为此需要研究与之相应的法律制度。

c) 实施产地诊断

- ① 通过产地诊断可以明确产地应有的姿态,并通过实施对策使得产地能够发挥其特征。除此之外,通过产地诊断还能使得产地自己意识到一些一直隐藏着的问题。如果这些问题得到了解决,又可通过利用它们来开辟新的振兴产地的道路。例如,可以考虑采取明确分工、将企业集中到一处、开展共同事业、品牌化、提高技术水平等的措施。
- ② 产地诊断所实施的内容:在进行产地诊断时,要对产地内的企业实施问卷调查、走访调查、举办经营者意见交流会和参观先进地区。对各个企业进行的走访调查(个别诊断)以及综合性的总结可聘请外面的咨询公司来进行。
- ③ 主要的实施机构和有关机构:以杭州市中小企业援助机构为主,产地所在的工业援助机构为辅(协助)。

④ 实施日程：实施产地诊断需要花一年的时间来进行,其安排如下：制作、分发、回收调查表的预备调查需要 3 个月的时间；走访当地多家企业,实行现地诊断需要 3 个月；在诊断期间与企业群体的对话以及归纳、总结报告需要 3 个月；总结最终报告书需要 3 个月。

⑤ 产地诊断的成本与经济效果：在实施产地诊断时,负责诊断的成员最少要有 3 个人,分别负责经营和财务、生产技术和经营以及整体情况。另外,根据需要,还必须考虑安排专业技术人员的参加。因此,用于产地诊断的费用至少需要 $3(\text{人}) \times 12(\text{月}) = 36(\text{人} \cdot \text{月})$ 。

通过产地诊断,就可以确立 4)所示的地区密集型中小企业的政策,从而就可对这类企业进行振兴活动。

⑥ 在实施过程中需要注意的事项和问题

- 在实施产地诊断时如果没有当地企业的配合,即便是进行了诊断也得不到有效的结果。在实施产业诊断之前,可以先实施几个个别的诊断,以宣传诊断的效果；
- 必须广泛宣传,让企业都知道实施产地诊断并不是为了加强市政府对产地的管理,而是为了制定产地企业自我奋斗的目标。

d) 将产地诊断的方法运用到对桐庐县分水镇圆珠笔企业所进行的诊断上

在此次实施诊断、指导的企业中,有一部分是分水镇生产圆珠笔的企业,并且聘请了这些企业是一个生产圆珠笔的企业群体。另外,还认识到在使各个企业进行合理化的同时,要将它们作为企业群体来看待的重要性。为此,除了调查对象之外,还对几家企业进行了问卷调查并对它们进行了走访。此外还根据当地政府的要求,在分水镇举办了讲座,中小企业处的有关人员也参加了这次讲座。如上所述,分水镇对圆珠笔企业群体的现代化持积极的态度。因此,希望杭州市政府通过对分水镇圆珠笔企业群体进行产地诊断,明确存在的问题和对策,制定包括培育合作社在内的扶持政策。

① 桐庐县分水镇圆珠笔企业的现状

目前分水镇有 365 家从事圆珠笔生产的企业,共有员工 11,000 人,分水镇由此被称为“制笔之乡”。在这些企业中,虽然有扩大了经营规模的企业,但大部分企业还是家庭作坊式的小规模企业。如下表所示,这些企业的产值和出口量都有所增加。

表 I-12 桐庐县分水镇圆珠笔的制造情况

	总产值	其中出口额	(行业的纳税金额)
1998 年	2.65 亿元	2,700 万元	2,500 万元
1999 年	3.52 亿元	5,100 万元	3,560 万元
2000 年	5.6 亿元	一亿元以上	5,000 万元

(2000 年的销售额为 6.8 亿元；产量为 20 亿支；出口比率为 20%)

1998 年 4 月, 在圆珠笔行业中设立了桐庐县制笔协会, 其目的是加强会员企业之间的关系、互换信息、维持行业内部的秩序。协会不仅力争提高会员的经营水平, 而且还与上级机构的中国制笔协会以及上海制笔研究中心、温州市制笔行业等交换信息, 以求提高桐庐县圆珠笔行业的形象。

②分水镇圆珠笔企业群体中存在的问题

i) 作为企业经营管理上的问题有：a) 当企业规模为 10 人以下时, 其管理能力明显不足；b) 技术开发的能力很低, 经营者对此的意识也很低；c) 若是某个企业开发出新产品或者对产品作了改进, 其他的企业就开始模仿, 互相拉后腿。政府有关保护知识产权政策的力度不够。

ii) 作为产品上的问题有：a) 圆珠笔笔端的珠子在使用当中脱落；b) 连接部位漏油；c) 款式陈旧。

iii) 在经营环境上的问题, 根据对 13 家生产圆珠笔的企业所进行的问卷调查的结果表明：

- 这些企业目前面临的经营课题有“需要设备资金和流动资金, 但是找不到合适的融资渠道”、“市场价格太低, 没有利润可赚”等。

- 另一方面, 对“贵公司将来的目标和计划”一项的回答(可作复数回答), 按从多到少的顺序排列为：①提高质量；②提高生产率；③开发新产品；④扩大市场、扩大业务；⑤设备投资；⑥改善工作环境等。具体来说, 看来除了充实试验检测设备、引进现代化设备等的各种设备资金以外, 包括流动资金在内的资金需求是搞活地方经济的关键。

③分水镇圆珠笔企业的成本与优势

分水镇圆珠笔企业的纳税金额达到了 5,000 万元。产地诊断的成本为 3 人×12 个月=36 人·月, 如果以每月 20,000 元请一个专家来计算的话, 就需要 72 万元, 为现在纳税金额的 1.5%。通过实施产地诊断表明, 分水镇圆珠笔企业群体如果实现了现代化, 则可以获得更大的发展。

④产地诊断的方法

4-1) 诊断的对象

在从事属于同一类型的产业的企业所集中的地区(产地),从事该产业以及与该产业有关的业务的企业集团。

4-2) 诊断的方法

收集并分析与该产地产业有关的一般动向等的资料,实施基本调查,对产地集团进行综合性的观察并把握住其中存在的问题。然后,通过现场诊断对基本调查进行补充,并且进行具体的、有根据的分析考察。在实施基本调查时,应该预先研究和掌握产地集团的结构与特性以及存在的问题。

为了把握产地的生存基础和现状,要了解以下的情况:①产地的特性、企业的数量、生产、流通等的变迁以及结构方面的变化、劳动力的供求、将来对产品·材料的需求情况;②单个企业的经营形态、设备、技术水平、材料的采购、产品的销售流通、财务状况、成本结构、资金、收支情况、劳务状况;③该产地产品的流通机构以及在销售区域客户的购买情况。另外,还要根据需要,研究和掌握其他产地以及国外的动向。在进行现场诊断时,要进一步弄清在基本调查中已经明确了的地现状、特性、存在的问题及其原因,对选址条件的变化、构成产地的企业的经营情况进行有根据的分析考察,以便为产地指出将来的发展方向。在选择进行现场诊断的企业时,要在考虑了行业的类型、企业的情况、企业规模、产品、交易等方面的条件之后再行选定。在实施调查时,还要对其作为产地经营实体的地位以及适应性进行调查。

4-3) 分析、评价

对以下的各个事项进行分析、评价,提出必要的建议。

i) 产地的沿革与站在全国、整个地区的角度来看产地的现状、特性以及存在的问题、经济环境、条件与将来的方向。

ii) 分析产地整体的产业结构、生产、流通、劳动力、市场等的结构与特性以及产地企业的经营状况与管理水平,弄清作为产业集团的发展因素、阻碍因素及其背景。

iii) 根据 i) 和 ii) 进行综合判断,得出改进产地活动的要点以及设定现代化的目标。

iv) 有关产地企业的经营现代化、提高技术、产品的高度化、设备等的改进事项。

第 6 章 试验项目

(正文: 第 6 章 试验项目)

2000 年 10 月 10 日杭州市与调查团在第一次实地调查开始的同时就试验项目的选择和实施工作进行了协商, 于 10 月 31 日达成了协议, 并签订了备忘录。试验项目的内容有(1)中小企业网站的建设、(2)为成立投资基金公司进行咨询服务。经国际协力事业团批准后, 该二个项目进入了实施。

现将杭州市试验项目的内容和实施情况等介绍如下:

(1) 中小企业网站

(正文: 6.1 试验项目之一——建设中小企业网站的目的和成果)

为了向中小企业提供市政府的各种政策措施等信息以及市场和技术信息, 作为此次调查当中的一环, 将设立中小企业网站定为试验项目并予以了实施。该项目在时间短、资金少的情况下, 经杭州市的努力于 2001 年 3 月竣工, 并进入了正式运行, 目前除了更新数据之外, 还能与全国、浙江省、杭州市的网站联网。该试验项目的最大成果是通过实践证明了中国的地方政府可为中小企业用比较少的投资完成建设中小企业网站的工作。

目前该网站在与国外网站联网工作以及向中小企业普及 IT 的工作上, 还有待于展开, 应在网页上增加对中小企业有参考价值的内容。但是, 这些工作不能只停留在计划上, 应该通过在网站服务的过程中逐步实施, 作为试验项目的中小企业网络所具有的意义相当大。

另一方面, 在中国中小企业网站很少, 杭州市的中小企业网站被中国政府作为先例, 今后如果其它城市准备建设同样的中小企业网站时, 杭州市的先例就能成为样板。待其它城市的中小企业网站建成之后, 可以相互交流内容, 使网站发挥出更大的作用。将来如果中央政府能帮助各城市的中小企业网与国外网站联网的话, 言语的障碍问题也能得到解决。

1) 备忘录中签订的有关中小企业网站的业务内容

中小企业网站可以有各种用途。在本次调查阶段由于时间短将用途暂定如下, 今后网站建成之后可以扩大它的用途。

- ①传达杭州市的行政与金融信息
- ②介绍新技术
- ③让中小企业在网上提意见并进行讨论
- ④访问现有的各种网络
- ⑤向中小企业普及 IT 的知识

今后由于要成立创业投资基金,在该网络上增设了面向创业金融和面向投资家的网站。另外,以下的事项不作为此次项目的对象。

- ⑥建立用于企业间信息交流的 B to B 以及勾通求职与招工的网站
- 中小企业网站的机能如图所示

2) 建立中小企业网站的准备工作

建立中小企业网站的具体工作在调查团专家的参加下,由杭州市和 JICA 委托的民间咨询公司承担,使用 JICA 提供的设备和软件。

3) 中小企业网站正式开通以及它的效果

在杭州市方面的努力下,于 3 月 28 日开通了网站,网址为 <http://www.hzsmesc.com> 目前主要的服务内容如下。

- ①政策之窗: 提供国家、省、市等出台的政策信息。
- ②各类办事指南: 从企业的兴建到运作,解散等手续的指南。
- ③中介服务: 介绍中介单位(律师、会计、保险等)。
- ④科技信息: 与研究开发组织的链接以及提供最新技术信息。
- ⑤企业百花园: 会员企业的介绍和意见交换的空间。

- 4) 网站的建设费用约 87 万元(不包括日本专家和翻译的费用)。其中: JICA 提供的设备和软件约 40 万元、JICA 负担的当地咨询公司的费用约 20 万元 中方负担的各种经费为 268,800 元(人事费 188,400 元、办公室租金 36,000 元、水、电费 14,400 元、通信费和交通费 8,000 元、服务器维修费 22,000 元)。

5) 今后的运营费用

人工费按下表预算的话估计每年需要 45 万元，再加上办公室费和今后的软件开发费的话，总费用将接近于网站的建设费用。考虑到为了跟上计算机和通信技术日新月异发展的步伐，必需进行设备的更新，因此该网站需要中小企业的支持。

表 I-13 中小企业服务网的人事费

	人数	每个月所需经费	共计
各区信息工作人员	6	1,500	9,000
数据输入人员	2	1,500	3,000
数据库维护人员	1	8,000	8,000
编程人员	1	10,000	10,000
管理人员	0.5	15,000	7,500
共计	10.5	36,000	37,500

*上述费用中不包括软件开发费用。

6) 对中小企业网站的评价

中小企业网站建成不久，现在处于宣传做广告的阶段。验证它的具体效果还需一定的时间，但根据杭州市反馈的信息了解到该网站已得到了各方面的评价，具体内容如下。

表 I-14 中小企业服务网的成果

杭州市中小企业网站的评价	受到了国家经贸委的高度重视，利用网络可以促进企业的信息化，在信息化工作上走在了全国的前列。 浙江省、杭州市的有关人士给予了为“用信息化促进工业”的战略作出了对其为“用信息化促进工业”所作出的贡献作了相应的评价。 还有受到了以杭州市中小企业为主的产业界的好评，会员数正在不断地增加。
确立双向链接	与国家经贸委的“中国中小企业网”、“中小企业国际合作网”，浙江省以及杭州市的 21 个网站实行了互联网。
网页内容的更新	与杭州市(县、区)政府等十几个政府有关部门制定了定期联系的制度，做到随时更新网页内容，鼓励支持网站的建设。
会员增加情况	包括知名企业在内现有会员的情况: 120 家企业、72 家中介公司，其中实现相互链接的有 29 家企业，希望得到技术服务的有 30 家企业。
访问次数	自 4 月 16 日网站开通至 8 月 1 日访问该网站的次数达 34,000 次。

7) 设备的使用状况与改善计划

① 使用状况

作为试验项目除了用于服务器的一台电脑之外还设置了 11 台电脑, 由于发展迅速使得服务器的容量出现了问题, 现有的服务器是与经济委员会的下属公司共用。另外, 剩下的 11 台电脑中, 有一台是用于修改数据库软件; 两台用于内部管理; 四台用于内部训练; 还有一台江干区在使用, 有关预计配备给六个区的电脑, 今后准备在看了江干区的效果之后再逐渐用于培训中小企业。

② 改善计划

尽管试验项目所设定的器材已经开始工作, 网站设立后的几个月期间 (从 3 月 28 日截止到 8 月 1 日) 其访问量达到了 34,000 次。会员中有 120 家企业, 72 家中介公司。随着访问量的增加, 就要求服务器具有很高的安全性、稳定性以及快速的反应, 而在目前要做到这一点很困难; 另外还由于网站的推广活动比较多, 因此如何搞好出外演示也就成了一个要解决的问题。所以, 负责中小企业服务网运营的有关人员提出了需要进一步改善的一些问题, 详情如下:

1. 扩充服务器: 服务器 (IBM Netfinty 7100) + 两个 18.2G (SCSI10000 转) 热插拔硬盘 + 256M 内存 (82,000 元)
2. 投影仪: 用于出外演示 (25,000 元)
3. 防火墙: 用于保证服务器的安全性和可靠性 (37,000 元)
4. 变更通信线路: 目前的采用的是 ISDN, 带宽仅有 64K, 而且有两家单位共同使用, 文件的更新速度慢。(每年 10,000 元)
5. 刻录机: 进行数据备份, 以备网站在遭受突然情况时可以及时恢复 (2,700 元)
6. 扫描仪: 现在使用的是个人所有的扫描仪。(1,500 元)
7. 网管软件: 对网站进行流量检测、数据分析。(12,000 元)

③ 为今后的试验项目提供的参考

1. 让服务器的容量有富余以及服务器不能用电脑来代替。
2. 预先考虑好对付黑客的手段。同时还要准备好用于备份的 CD-R。
3. 用于录入的扫描仪以及用于出外演示的投影仪在开展工作时是不可少的。

（2）投资基金咨询服务

（正文：6.2 投资基金咨询服务）

杭州市的制造业和包括旅游业在内的服务行业十分活跃，它促进了整个城市经济活动的发展，而且自然条件比较优越，生活水平也比较高，企业和个人手中的资金都比较丰富。另外，因为经济发展较快，所以获得了很多投资机会。为了让这些丰富的资金与多种投资机会有效地结合起来，有 10 家全国规模的股份制商业银行在杭州市开设了分行，还有 4 家国家独资的商业银行也开设了分行。在筹集资金方面除了可以利用这种融资（间接方式）之外，还实行了扶植创业企业的投资基金方式，可以直接筹集到资金。为扶植高科技产业成立了投资基金，为创业企业创造了通过投资基金直接集资的渠道。

在本次调查中，作为振兴中小企业政策当中的一环，设立投资基金是研究探讨的课题。设立投资基金的目的不仅限于高新产业，而且还在于促进中小企业的现代化（包括引进高新技术在内的）。为此在去年第一次实地调查阶段提出了用试验项目的方式进行投资基金咨询服务，并在备忘录中得到了确认。

开始阶段该咨询服务是为了成立投资基金公司，之后调查团向杭州市推荐了有限合伙制（L P S）的投资基金方式。

经调查团向杭州市说明了以下推荐理由，杭州市认识到 L P S 方式的有利点，决定放弃公司方式，采用 L P S 方式。在调查团的协作下，杭州市制定了 L P S 方案以及细则草案。

据了解中国有 100 多家创业投资公司，公司的性质属于公司型（以公司的资本金作为投资资金的方式），创业投资公司的资金来源不得以自有资金为主，所以扩大 V C 业务的规模受到了制约。杭州市已有三家面向高科技的公司形式 V C，希望采用将振兴中小企业的工作放入视野的 L P S 方式。另外，如果能实现采用 L P S 方式的话，意味着在中国首创用 L P S 方式成立投资公司的先例，在中国属于开拓性的创举，对促进高科技产业的发展和实现中小企业现代化具有很重要的意义，这就是试验项目的意义所在之处。由于中国还没有经营 L P S 投资基金的经验，因此在成立 L P S 式投资基金之后，在它的运作上应考虑请国外支援。

L P S 的优点

针对创业投资高风险、高回报的特性，明确项目参加者之间的利害关系、权益范围，追求灵活而且有效的业务运行体制以及顺利地提供资金的原理。因此在项目参加者之间将应负的责任，分成有限责任和无限责任，从中诞生了有限合伙制（L P S）。目前在创业投资领域内 L P S 方式使用很广泛。根据以上情况如果采用股份公司时，公司以及个人都要付税，但 L P S 方式组合不用交税，可以防止双重课税，另外 L P S 方式可以规定投资期限，这样比较容易筹集资金。

图 I-12 LPS 的优点

1) 在备忘录中双方同意的咨询服务内容

在 2000 年 10 月决定用试验项目的形式成立投资基金时，杭州市计划投资 1 亿人民币在 2001 年成立该投资基金（用公司方式），并为此开始了咨询服务。

- ①指导编制成立风险投资基金公司的计划
- ②介绍创业企业的评价顺序（编制评价手册以及向有关人员转让技术）
- ③建立因特网网页（创业企业用和投资家用）

2) 改变计划

当时在用公司组织的形式运用资金为前提下制定了计划，之后调查团提出了特定的某个个人投资家的投资比率太高的话，会影响公司的正常运作和采用 L P S 的优点等意见，决定采用 L P S 方式。

3) 咨询服务的内容

根据上述情况的变化，对咨询服务内容也进行了调整。

在备忘录中规定的①制定事业计划、②制定企业评价手册、③编制网页，调查团提交了②和③的草案，在 2001 年 3 月双方同意将其作为工作成果之一。

另一方面，调查团根据用公司组织形式运用资本为前提制定了计划，在杭州市决定改用 L P S 方针之后，调查团集中进行了 L P S 原理以及样板合同的说明。

调查团提供了 L P S 样板合同、美国 L P S 模范法典、日本的投资项目说明书并进行了说明。因为中国国内没有类似的先例，所以上述资料成了唯一的依据。（北京中关村的例子没有进入细则阶段。）

4) 杭州市的配合

中小企业服务中心向杭州市政府提出了准备用 L P S 方式成立创业投资公司。市政府向经济委员会发出了制定有关法规草案的指示。经济委员会把编制草案的工作交给了中小企业服务中心。用 L P S 方式成立创业投资公司必须制定只在杭州市内有效的特别法。

在掌握了这些资料的基础上,调查团张团员配合中小企业服务中心与国营企业的总经理、民营企业的总经理、负责经济纠纷案的律师、有实力的个人投资家、政府有关部门等进行了个别交谈,并将其内容整理成了五份资料。

- 杭州市 L P S 法草案以及细则草案
- 成立创业投资管理公司意向书草案
- 创业投资公司章程
- L P S 合同草案
- 投资计划书草案

法制局在 8 月 16 日开始进行讨论。在讨论会上,中小企业处就①采用 LPS 的经过;②含运营方式在内的 LPS 的内容;③与北京中关村的不同之处;④中关村的经验等进行了汇报。今后①法制局拿出初稿与工商局、税务局、人民银行等有关部门进行磋商;②中小企业处、中小企业服务中心制作向人大作说明的资料;③与中关村、北京法制局、经济贸易委员会等协商,定好法律依据。

另一方面,以杭州市中小企业服务中心为主设立管理公司,使之成为 LPS 的 GP 的基础。

5) 就杭州市编制的草案进行讨论

调查团在 6 月 20 日至 28 日对中小企业服务中心编制的上述资料进行了详细确认。这些资料是根据调查团提供的资料编制而成,没有发现争议性的问题。对因误解引起的内容差错进行了修改。接下来将正式上报市政府。咨询服务工作在本次实地调查完成时终告结束,因此在本次实地调查中还对公司成立之后运作上的课题进行了讨论。

6) 今后的发展趋向

今后的发展趋向取决于杭州市政府的决定。如果批准用 L P S 方式成立投资基金的话,具体的运作应考虑请外部支援。

另外, LPS 方式在全中国推广的可能性很大。

7) 实施日程

表 I-15 投资基金咨询服务的实施日程

	日程	协商事项、工作项目
第一次	2000年12月中旬	・与中方确认项目背景 ・与中方确认项目进展情况 ・确认对整个业务实施方针的要求 ・确认中方的要求 ・了解杭州市创业投资的现状
第二次	2001年2月中旬	・与中方确认项目进展情况 ・我方就编制工作计划和工作手册的草案方针向中方进行说明 ・向中方介绍日本和美国创业投资行业的发展过程（以讲座形式） ・收集杭州市企业的基本状况 ・确认中方的要求
第三次	2001年3月中旬	・与中方确认工作进展情况 ・就我方编写的工作计划和工作手册与中方进行讨论 ・确认中方的要求
第四次	2001年5月中旬 (张团员协助到六月底)	・与中方确认项目进展情况 ・介绍L P S合同内容的组成 ・确认中方的要求
第五次	2001年6月下旬	・就中方编制的L P S法以及细则进行讨论 ・与中方讨论今后的课题

II. 有关资料

II 相关资料

1. 调查的背景、范围以及成果（正文 序文）

（1）调查的背景、目的、范围

1）调查的背景与目的

中国政府关注到了中小企业在经济发展过程中所发挥的主力军作用，以及为吸收和解决下岗职工再就业问题所起到的重要作用，因此开始着手完善中小企业振兴政策。

为了加强工作力度，中央在国家经济贸易委员会的组织机构中增设了中小企业司，专门研究和制定政策的基本方针。各省市按照中央的基本方针制定具体的振兴措施，并组织实施工作。

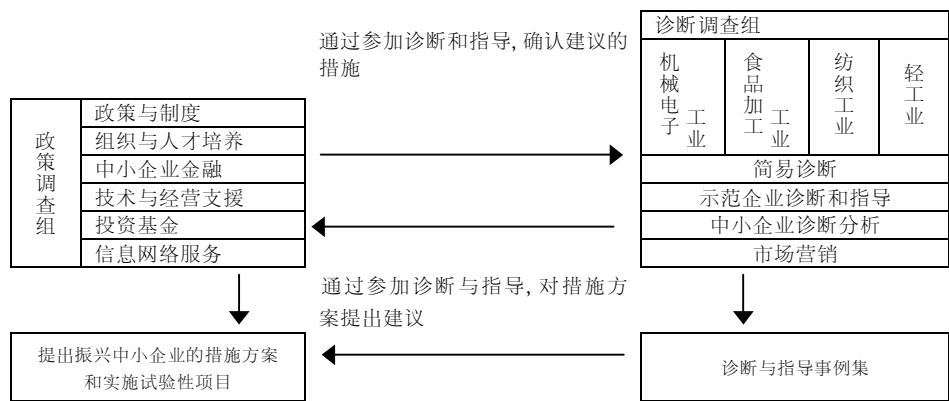
杭州市是中国沿海地区中小企业活动最活跃的城市之一，而且还具有先进性和独特性，因此被选为中小企业示范城市，并且对它今后的经济增长充满了信心。本次调查工作的主要目的是调查中小企业和中小企业振兴政策的现状，编制引导扶植中小企业的方向以及具体措施方案，希望能为振兴杭州市的中小企业助一臂之力，同时希望能给中国政府在今后制定中小企业振兴政策时起到参考作用。

本次调查不仅完成了编制计划工作，还完成了几项具体的工作，其中有对中小企业的诊断与指导工作以及改善中小企业的经营工作，还编写了诊断与指导的事例集。该事例集将为杭州市政府机关中从事中小企业工作的人员，提供有关中小企业的专业知识。此外，通过普及诊断与指导事例集章节中记载的有关在中小企业内具有通用性的内容，可以取得更大的效果。

在本次调查过程中，从振兴措施中选出了具有紧迫性和速效性的试验项目，并组织进行了实施。实施的试验项目有建立中小企业网站和投资基金咨询服务。

2）调查范围

以杭州市制造行业中的中小企业为主，企业规模按照中国的中小企业定义进行了选择，在所有制上不加任何限制，国有、集体、私有等不限。调查范围由中小企业振兴政策、企业诊断与指导、以及试验项目所组成，其相互之间的关系如下图所示。



图II-1 调查的范围

(2) 调查成果

在本次调查过程中得到了杭州市政府机关等有关官员的大力协助，在短时间内取得了下述各项可喜的成果。杭州市的中小企业振兴政策将来出台，调查结果能够在今后编制振兴中小企业的具体措施以及完善振兴中小企业的组织机构等工作中起到借鉴作用的话，将更加令人感到欣慰。

(1) 在针对杭州市中小企业振兴政策方面，通过对中小企业振兴政策和实施组织机构（包括市政府组织机构，金融机构）现状的调查，提出了应该改善的问题和改善方案。

(2) 在有限的范围内通过对几个企业进行了诊断与指导，获得了实质性的改善效果。并将诊断与指导结果汇编成诊断与指导事例集，还将通过诊断与指导了解到的中小企业内存在的各种问题归纳到政策建议之中。

(3) 用试验项目的形式建立了中小企业网站。该项目在时间短，资金少的情况下，由于得到了杭州市的大力支持，使项目的建设工作顺利地完成，并已进入了正常运行，它将为振兴中小企业工作发挥重要作用。另外，今后需要扩大服务范围时可在现有的基础上进行扩展，还可以为中国其它城市建立中小企业网站时起到示范作用。

(4) 另一个试验项目是提供投资基金的咨询服务，为促进高新企业以外的中小企业实现现代化，用有限合伙制（L P S）的方式成立投资基金，调查团参与了它的筹备工作。该项目的目的和用L P S方式的投资基金在中国属首创，该投资基金成立后将为中国的中小企业开辟出一条直接融资的新渠道。在这个意义上，对投资基金所进行咨询服务将作为试验项目发挥其重要的作用。

2. 中国（正文 第1章）

（1）中国的经济

中国的经济自从实行社会主义市场经济政策以来,取得了飞跃性的发展,特别是 1980 年以后（如表II-1 所示）中国的经济得到了举世罕见的长期高速地增长。

正如表II-1 与表II-2 所示,第二产业和第三产业的发展尤其显著。

对外贸易是发展的主要支柱之一,表II-3 反应了贸易量的增长情况,特别应该提到的是最近的出口量大幅度地超过进口量,改善了国际收支平衡。

随着经济的发展城乡居民的生活得到了很大改善,表II-4 反应了城市中家用电器产品得到了很大的普及。

中国经济的发展以政治稳定和政府出台的各项明确、有力度的政策为基础,以丰富优质且比国外低价的人才做后盾。

表II-5 表示了亚洲主要城市的工资推算值,虽然在中国存在着工资收入的差距,但人工费还是比日本、韩国、台湾便宜。

中国的优势表现在国内市场大,优秀的人才资源丰富上,中国产品正在摆脱依靠廉价劳动力生产廉价低质的阴影,以优质低价高技术领域也取得了明显的发展,促使国外企业增加对中国软件行业的投资。

表II-1 GDP 增长率

GDP 增长率	综合	第一产业	第二产业	第三产业
1980-85	10.71	8.24	10.00	15.22
1985-90	7.87	4.18	8.97	9.38
1990-95	12.00	4.15	17.38	10.33
1995-99	8.33	3.72	9.89	7.75

出处: 中国统计年鉴

表II-2 就业人口(万人)

年分	就业人口	第一产业的比例	第二产业的比例	第三产业的比例
1990	42361	68.7	18.2	13.1
1985	49873	62.4	20.8	16.8
1990	63909	60.1	21.4	18.5
1995	67947	52.2	23	24.8
1999	70586	50.1	23	26.9

出处: 中国统计年鉴

表II-3 对外贸易 (100million US\$)

	出口	进口	差额
1980	181.2	200.2	-19
1985	273.5	422.5	-149
1990	620.9	533.5	87.4
1995	1487.8	1320.8	167
1999	1949.3	1657	292.3

出处: 中国统计年鉴

表II-4 耐用品(在城市每 100 户中)

	1985	1990	1995	1999
自行车	152.27	188.59	194.26	183.03
洗衣机	48.29	78.41	88.97	91.44
冰箱	6.58	42.33	66.22	77.74
电视机	17.21	59.04	89.79	111.57

出处: 中国统计年鉴

表II-5 亚洲主要城市的工资比较

工资	北京	上海	大连	香港	汉城	台北	曼谷	横滨
工人	177	126 - 272	51 - 195	778 - 1,560	536 - 1,159	665 - 786	147	3,288
技术员	309	181 - 544	72 - 278	853 - 1,924	1,002 - 1,509	1,088 - 1,451	325	4,234 - 5,001
中层干部	566	290 - 906	62 - 458	1,766 - 3,100	1,544 - 1,996	1,511 - 2,418	646	5,246 - 6,222

单位:美元。主要是日本制造企业的平均值或者是面谈得到的数值。

引用:日本贸易振兴会 2001 年 3 月

(2) 中国的中小企业和中小企业政策

- 1) 据工商行政管理局资料提供的资料和在 1995 年全国工业调查所掌握的中国中小企业的现状,中国的中小企业在中国经济 (GDP、纯利润、创外汇、解决就业问题) 的发展过程中作出了很大的贡献(如下表所示)。

表II-6 中国中小企业所占的比例 (1998 年)

登记数	GDP	纯利润	创外汇	向城市提供就业机会	1978~1996 年之间吸入农业人口
99%	60%	40%	60%	75%	56%

出处：国务院经济发展中心

a) 中国的企业管理按照所有制机行业来区分,因此目前在制定中小企业政策,管理中小企业方面没有明确由某个机构来承担,也没有专为中小企业服务的体系。在计划经济下,政府对企业以"命令","管理"为主,因此,在向市场经济发展的过程中,政府对企业应该转变为"振兴","扶持"。

b) 中国对振兴中小企业重要性的认识出现在 1997 年发生的亚洲货币危机之后。在这次危机中,包括乡镇企业在内的中国企业受到了很大的冲击。另外,中小企业在国营企业改革中吸收了大量的下岗职工,因此,使中小企业脱颖而出。

c) 1998 年,国务院经济发展中心通过对浙江省和江苏省的中小企业进行调查的结果,发现了社会上对中小企业的评价很低,另外,中小企业本身也存在着人才不足,经营能力不足,家庭经营所造成的问题等等。

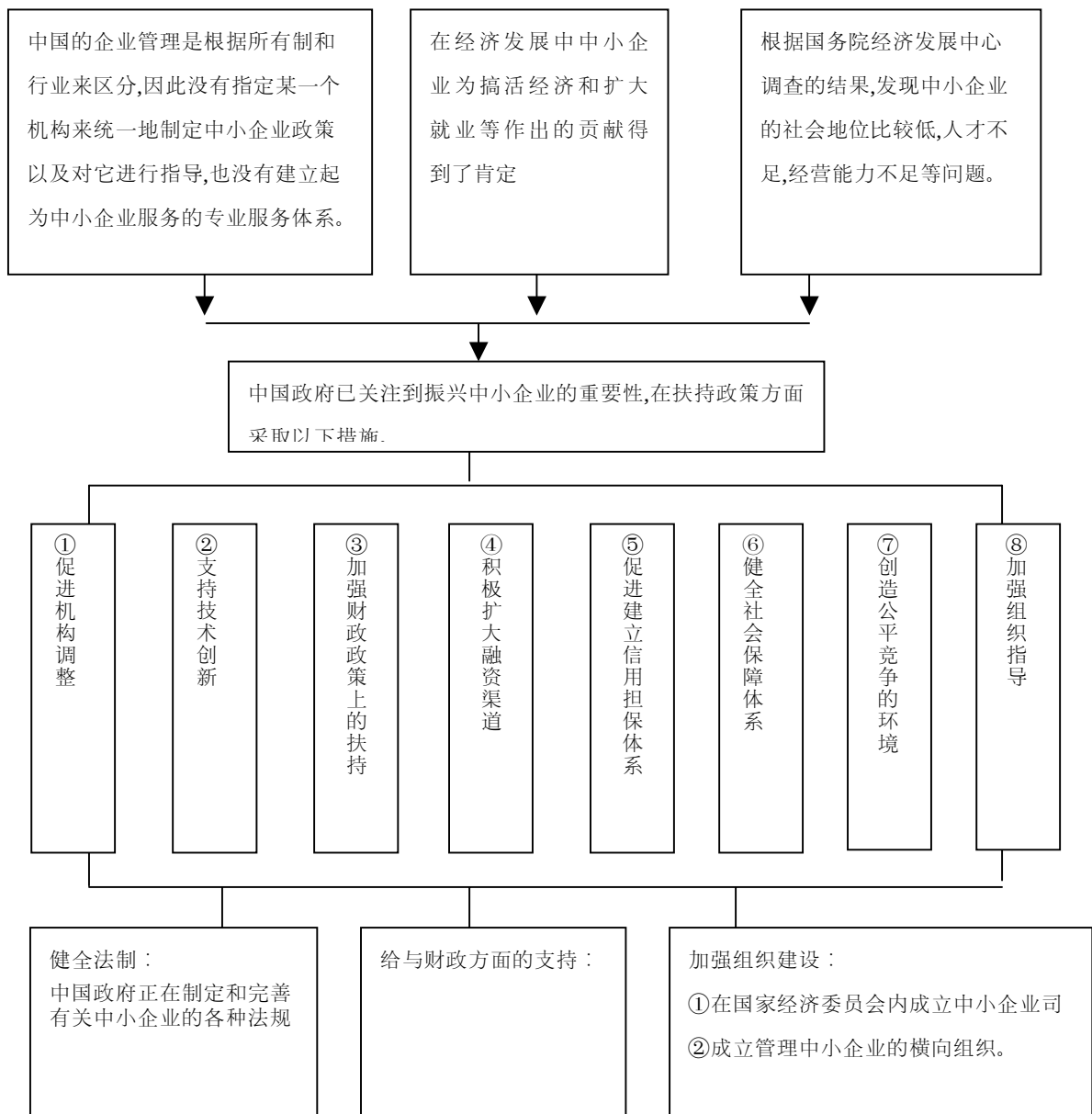
d) 在上述调查结果的基础上,98 年 9 月编制振兴中小企业的措施方案。

e) 在同年国务院的机构改革中,国家经济委员会成立了中小企业司,将至今分散在各部委的中小企业管理机能集中起来,由中小企业司负责全国中小企业的改革和协调发展的工作。

f) 中国政府为了完善中小企业法制,组织由国务院经济发展中心,国家经济贸易委员会,社会科学院,法制局,国家财政部以及学术专家等组成的工作组,编制了一系列有关的法制方案。

g) 2000 年 7 月 6 日向有关机关下达了关于扶持和促进中小企业发展的若干政策意见的通知,并要求各有关部门应积极响应。

通知内容如下页 (由 8 个部分组成) :



图II-2 中国政府的中小企业政策

3. 杭州

(1) 杭州市的经济和中小企业 (正文 第2章)

1) 杭州市的经济

发达的经济: 浙江省地处长江三角洲、是中国经济发达地区之一。在拥有世界最多人口 12.5 亿人的巨大的国内市场、浙江省有 4,475 万人(第 9 位, 杭州市有 616 万人。浙江省的 GDP 在中国名列第 4 位(见表II-7)。杭州市是全国十五大城市之一。(设有副省级的行政机构)GDP 名列第 3 位, 工业总产值名列第 4 位(表II-8), 对外贸易出口总额名列第 3 位, 城市居民可支配收入名列第 5 位。

2) 快速的经济增长: 浙江省的经济增长率在全国名列前茅, 1991 年至 1999 年, GDP 平均每年增长 15.4%(浙江省年鉴 P11), 如表II-9 所示(杭州市年鉴 P18), 杭州市的增长率达到18%。浙江省城市人口的人均收入继上海、北京、广州之后名列第4位(见表II-7), 因此劳动人员的人均工资也比较高。

3) 产业结构的改革: 市场经济化的加速促进了经济快速增长, 表II-10 反应了杭州市的国有经济中企业数和产值都在减少, 集体经济中的企业数也在减少。

4) 目前杭州市的主要行业有机械(锅炉、电梯、齿轮箱、研磨机、发电机、家电等零件)、电子(电话、通信设备零件、计算机零件等)、化学(稀土、涂料、染料、橡胶制品、塑料制品等)、医药(原料药、大众药、保健药等)、纺织、制衣、轻工(生活用品)、食品加工(饮料等)、信息(软件)等。因此具备各种加工技术。杭州市的工业具有以下特色: ①积极争取发展的企业较多(投资机会多), ②拥有名优大学和研究机构, 位高新技术产业(信息, 医药产业等)的发展奠定了基础, ③家用电器等组装业与零件制造业有协作关系, ④特定的产业集中在一定的区域内, ⑤产品出口企业较多, ⑥有农副产品的加工资源。

5) 预测加入 WTO 之后企业可以得到以下几个方面的收益。①比较容易引进先进技术, 采购先进的设备、材料和零件、加速实现企业的现代化、②比较容易地与国际市场接轨、可以扩大销售市场。外资看准了杭州市良好的投资环境(见表II-12)。今后随着中国加入 WTO 将吸引更多的国外投资者。

表II-7 浙江省在中国的排行情况

人口	地方名	(万人)	GDP	地方名	(億元)	貨金	地方名	(元)	都市收入	地方名	一人99年(元)
1位	河南	9,387	1位	廣東	8,464	1位	上海	16,641	1位	上海	10,932
2位	山東	8,883	2位	江蘇	7,698	2位	北京	14,054	2位	北京	9,183
3位	四川	8,550	3位	山東	7,662	3位	西藏	12,962	3位	廣東	9,126
4位	廣東	7,270	4位	浙江	5,365	4位	廣東	12,245	4位	浙江	8,428
5位	江蘇	7,213	15位	北京	2,174	5位	浙江	11,201	5位	天津	7,650
6位	河北	6,614	8位	上海	4,035	6位	天津	11,056	6位		
9位	浙江	4,475									

出处：浙江年鉴

表II-8 在全国拥有副省级行政权限的 15 大城市中的排行情况(1999 年)

城市名称	GDP(亿元)	城市名称	工业总产值	城市名称	对外贸易出口总额	城市名称	城市居民可享受的所得
广州市	2,603	广州市	2,362.6	深圳市	282.11	深圳市	
深圳市	1,400	深圳市	2,025.7	广州市	78.22	广州市	12,018.5
杭州市	1,225	南京市	1,309.1	杭州市	50.79	厦门市	9,626.0
成都市	1,190	杭州市	1,200.1	青岛市	44.63	宁波市	9,491.5
武汉市	1,086	青岛市	1,149.2	厦门市	44.37	杭州市	9,085.0
排行	3		4		3		5

注：工业总产值的统计对象为"国有工业及年销售收入500万元及以上的非国有企业"
引用：杭州市统计局资料

表II-9 杭州市国民经济的主要指标

指标	单位	1978年	1980年	1985年	1990年	1995年	1998年	1999年
国内生产总值	亿元	28.40	40.65	90.49	189.62	762.01	1,134.89	1,225.28
第一产业	亿元	6.34	8.15	15.97	30.94	69.25	96.05	97.58
第二产业	亿元	16.93	25.36	52.08	96.17	410.00	587.96	630.75
第三产业	亿元	5.13	7.14	22.44	62.51	282.76	450.87	496.95
国内生产总值指数	%	100.00	135.65	268.85	372.37	1,064.82	1,513.30	1,667.66

引用:杭州年鉴

表II-10 杭州市各种所有制的工业企业数以及工业总产值

杭州市各种所有制的工业企业数

	1980	1999	1980-1999 增减
合计	3,519	2,474	-1,045
国有经济	691	396	-295
集体经济	2,828	689	-2,139
其它		1,389	1,389
乡镇企业	1,857	1,313	-544

各种所有制企业的工业总产值

(万元)

	1980	1999	1980-1999 增减
合计	634,530	20,284,636	19,650,106
国有经济	451,349	316,402	-134,947
集体经济	166,561	2,543,981	2,377,420
其它		6,292,213	6,292,213
乡镇企业	36,215	4,785,861	4,749,646

出处：杭州年鉴

表II-11 杭州市的工业企业数（1999 年）

市区	蕭山市	桐廬市	富陽市	臨安市	余杭市	建德市	淳安県
3,866	9,266	5,420	6,329	17,442	14,854	4,765	3,603
959	544	126	240	129	347	80	49
255	23	9	32	18	32	16	11
284	108	48	32	58	136	18	5
23	48	29	79	6	12	16	8
13	2	1	1	-	3	1	-
156	256	20	60	38	100	22	21
227	106	19	35	9	64	7	4
1	1	-	1	-	-	-	-
68	15	3	2	5	10	4	-
88	25	5	18	14	24	11	9
803	504	118	220	110	313	65	40

*年收入 500 万元以上的企业 三资企业…合资、合作、独资企业 出处: 杭州年鉴

表II-12 国外外商对杭州市的投资情况（万美元）

	项目(件)	总投资	外资金额	平均投资额
合计	3,866.0	1,058,683.0	615,621.0	273.8
香港	1,786.0	506,098.0	266,884.0	283.4
台湾	725.0	87,430.0	55,823.0	120.6
美国	461.0	113,000.0	64,715.0	245.1
日本	238.0	90,449.0	61,888.0	380.0
新加坡	92.0	46,857.0	27,358.0	509.3
其它	564.0	214,849.0	138,953.0	380.9

出处: 杭州市统计年鉴

(2) 杭州市的产业政策 (正文 第3章)

- 1) 杭州市的产业外部环境处于良好状态, 目前中国政府推行从社会主义计划经济向社会主义市场经济过渡的政策。政府号召积极利用国际上的全球化浪潮。
- 2) 杭州市产业政策的概念是响应上述政府的方针政策, 坚持市场经济的原则, 加强"扶持能成为经济改革龙头的有技术, 有竞争力的骨干企业"和"振兴传统工业", 通过以下做好5个方面的工作, 实现优化产业结构。

a) 企业结构改革

在企业的大型化、集团化的方针下, 鼓励引进企业和用低成本扩大企业规模, 调整企业的结构。其结果2000年上半年全市500万元及以上工业企业已成为经济发展的龙头。特别是108个重点企业的增长速度非常明显, 东方通信集团、娃哈哈集团、万向集团、杭钢集团、杭州卷烟厂、摩托罗拉手机、华立集团等已经进入了全国性大型企业行列。

b) 调整产业结构

鼓励对机械、电子、食品、纺织等传统工业进行产业结构改造。加强力度扶持新的产业(信息产业、应用生物基因工程技术制药业等)。通过这些努力的结果使数据技术、IC设计制造、移动通信、硅材料、光学记录材料、应用软件、生物制药等高新产业得到了不断的发展。

c) 技术改造

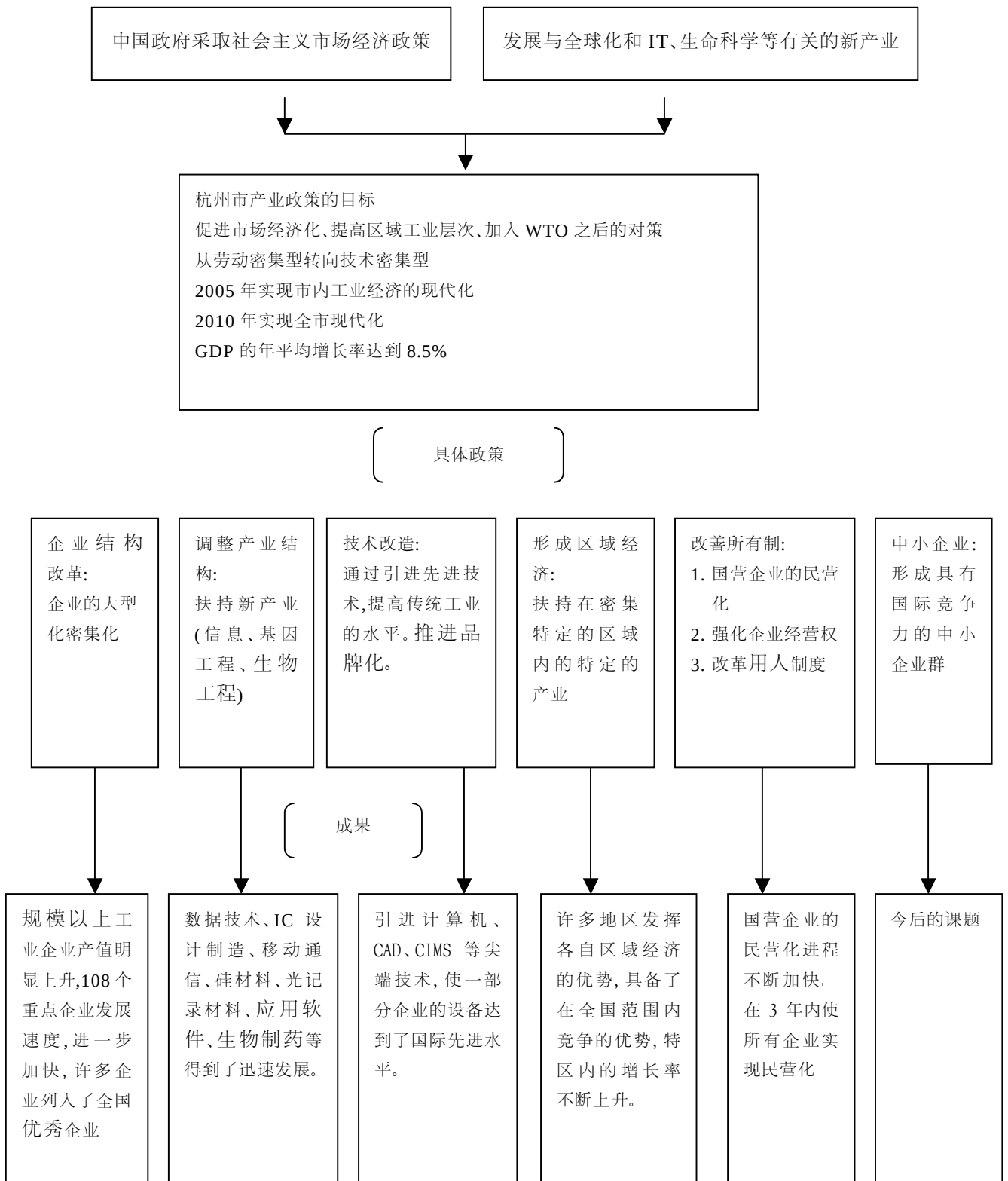
鼓励在机械、电子、食品、纺织、化工、医药行业引进计算机、CAD、CIMS等先进设备, 使部分企业的设备水平追上国际水平。

d) 区域性经济

各具特色地产业在各县(市)内逐步形成。例如萧山市有汽车零部件、化纤、精细化学、五金工具等产业, 余杭市有食品、服装产业, 富阳市有通信电缆、造纸产业、建德市有化学工业等等。还有杭州经济技术开发区、杭州高技术产业开发区、萧山技术开发区等大规模开发区。

e) 所有制

按照国家提出的"在三年内整理国有企业"方针的指引下、全面改革产权制度和用人制度, 制定了今后将以民营企业和股份制企业为工业的主力的方针。目前已有许多国有企业转制为民营企业。



图II-3 杭州市产业政策的发展

(3) 杭州市中小企业的现状 (正文 第2章)

1) 中小企业在杭州市经济中发挥了重要的作用。遗憾的是至今未能掌握杭州市的中小企业数量。如下表所示:在年销售收入为 500 万元及以上的企业内,中小企业所占比例分别为企业数 96%(厂家总数量上占 99%以上)、生产值 64%、从业人员 73%、利税总值 46%,中小企业在杭州市经济中占据了很大的地位。在出口中中小企业所起的作用和在引进外资方面中小企业表现得相当活跃,这些对搞活产业起到了重要的作用。

表II-13 工业统计

项目		全市
全部工业总计		65,545
*年收入 600 万元以上的企业		2,474
企 业 种 类	国有企业	396
	集体企业	689
	私营企业	221
	联营企业	21
	股份制企业	673
	三资企业	471
	其他	3
分 规 模	大型企业	107
	中型企业	194
	小型企业	2,173

2) 企业的所有制发生了很大的变化。杭州市在促进市场经济化的过程中加强国营企业民营化的力度,这次访问的 52 个企业中,大多数企业是从国营企业和乡镇企业转制的,目前,国营企业的民营化还在不断进行当中。

3) 各种所有制的经营状况。1999 年销售收入 500 万元及以上的企业总产值的增长率达到 13.6%。其中,国营企业的增长率 3.2%,集体、三资企业的增长率 18.2%,由此可见非国有企业的增长率大大超过了国有企业。这次访问 52 个企业中有 12 个企业提供的财务报表。根据这些财务报表评价杭州市的中小企业显然是证据不足。但是,作为参考可以提出以下分析意见。国有企业以及刚完成民营化的国有企业中,大多数企业面临着赤字和大量负债等经营问题。其原因之一是经营权(公司管理)不明确。但在民营企业中也有许多迅速成长的企业。

4)中小企业面临的问题:这次共调查了52个企业,这些企业是由杭州市从机械电子、食品、纺织、轻工四个行业中选定的,调查采用了问卷调查和简易诊断的方法,调查结束后,分别向各企业提交了诊断记录卡。还从提供财务报表的企业中选出了10个企业作为示范企业,并进行了诊断和指导。通过调查结果总结了中小企业存在的问题,但由于在这次调查中走访的企业不多,且企业规模都偏于中等,所以本总结汇报内容仅供参考。

如问卷调查结果表明,杭州市中小企业面临的问题在于人才、筹措资金、市场信息、新产品开发、能力开发。企业向市政府提出了有关需要贷款、信息、培养人才的要求,可企业也有不知道能够得到什么样的支援。

a) 企业经营的专业知识:企业经营包括了经营管理、产品开发、产品销售、生产管理等等。计划经济下的企业经营与市场经济下的企业经营有很大的区别。在调查走访过的企业中,掌握了经营管理等知识的企业也不少,但是,在具体运用上就遇到问题了。在国营企业、转制后的民营企业中有很多企业的经营权还没有明确,这些企业应该首先解决明确经营权的问题。

b) 贷款难:国营企业可以借到长期贷款,但是,中小企业中普遍存在着资金不足的问题。它直接影响到企业的资金周转,间接地影响到企业的国际竞争力。因为企业得不到长期贷款,就无法解决为增加国际竞争力所需的设备等投资,资金紧张时只能靠短期贷款来对付。

c) 信息不足:在调查走访过的企业中大多数的企业对引进计算机和使用因特网都一致认为非常必要。但是开设HP和在工作上利用因特网的企业很少。

d) 人才不足:前面 a)企业经营和 c)信息不足等问题归根到底都由人才不足所引起的。人才不足的问题一般来讲可以通过在企业内进行OJT教育的方法来解决,但是这对中小企业来讲比较困难。另一方面,由于诊断员制度不健全,所以企业很难得到外部的支援。这次企业诊断和指导虽然范围比较有限,但是已呈现出了一定的效果。

5) 杭州市中小企业面临的问题(问卷调查结果)

对五十二家企业就“目前最担忧的问题”进行提问并得到了复数的答复,经归纳得到的前五项内容为:①人才、②筹措资金、③市场信息、④新产品的开发、⑤能力开发等。

a) 人材:①和⑤是有关人才的问题,各企业都深刻地认识到培养人才的重要性,同时还认识到光靠企业本身的力量,在公司内部培养人才的局限性。但是,借助社会的力量培养人才也有不放心的问题,认为教育培训内容不符合企业的需求,学费与效果不成比例。(应对中小企业的经营者、普通技术人员进行培训。在技术培训方面,还应扩充用于开发的设施)

b) 筹集资金:在筹集资金方面各企业认为经营环境较差,主要问题有“信用保证制度不健全”、“商业银行的贷款手续烦琐”、“贷款期短”。另一方面,各企业在经营资源方面存在着“担保不足”的问题。这二个方面的问题,造成了“拿不到所需金额的融资”的现象。

c) 市场信息:目前,了解市场信息的主要手段是靠朋友、亲戚、销售员等人际关系。将来应该通过利用产品展览会、网站等手段来收集信息。但是由于“缺乏具备市场营销能力的人才”、“缺乏使用网站能力的人才”、“缺乏懂外语的人才”、“缺乏资金”,因此造成了市场信息不足的问题。

d) 新产品的开发:大多数的企业在答卷中回答“在企业内开发新产品”(大约占回答数 55%)。同时企业内设有开发设计部门或研究开发部门的企业分别占 28% 和 23%。而回答“根据客户提供图纸”开发新产品的只占 17%。即便如此,回答“现在面临的问题是新产品开发的问题”的企业之所以较多,其原因在于:这些企业为了在激烈的市场竞争中获胜,想尽快与其他企业在产品上拉开距离。但是,正如上述 1)所示,企业的瓶颈是在加强技术力量、提高开发能力方面培养人才的问题。

e) 能力开发:在上述 1)中记述了各企业中存在的培养人才问题。然而由于各企业不可能备齐所需的各种人才,因此,要开发企业的能力就必须培养指导人员。

6) 今后的课题(问卷调查)

为了了解杭州市的中小企业将采用什么样的措施来适应加入 WTO 以及世界经济全球化的发展趋势,进行了问卷调查。并对答卷中排列前六项的内容进行了分析。前六项内容为:①为加入 WTO 的准备工作(占 8%)、②能力开发(占 8%)、③人才培养(占 8%左右)、④接受 ISO9000 验证工作(占 8%左右)、⑤健全销售网(占 6%)、⑥新产品开发(占 6%)。

a) 为加入 WTO 的准备工作:预测中国将在 2001 年内加入 WTO,入关之后各企业将面临企业结构大改造,行政支援将给企业经营带来很大的影响。(企业管理的方法也要考虑与国际接轨。)

b) 能力开发:能力开发是指涉及生产技术领域、生产管理、经营管理、市场管理、人事工作等各方面的人才能力开发。不论现在还是将来人才能力开发工作是中小企业腾飞的动力。但是中小企业不可能配齐各种人才,因此需要借助企业外部的专家(指导人员等)的力量。

c) 培养人材:培养人材工作是上述 2) 开发能力的基础工作,工作要求大致相同。

d) 接受 ISO9000 认证:企业取得 ISO9000 不仅是为了提高产品质量,还意味着胜其他企业一筹。2000 年底在走访的五十二家企业内,有大约一半的企业取得了 ISO9000 的认证¹。中国正处于创世界名牌的过程之中,今后应进一步促进这项工作。

e) 健全销售网:健全销售网从狭义上可解说为市场营销。它在企业活动中占有很大比重。把握市场需求,“为开发新产品提供市场信息”、“制定生产计划”、“制定物资流通效率的策略”、“制定开拓市场的策略”。

f) 开发新产品:在世界经济全球化中开发新产品的重要性将更加明显。培养人才以及利用产业、机关、学校三位一体的合作形式,将成为提高新产品开发能力的重要手段。

¹ 中国企业按照国家的要求,正在展开取得 ISO9000 的认证工作。获得认证率约为 50%。从保证质量角度上来说不能直接和日本作对比,但是,从提高杭州市中小企业的素质上来说,具有很重要的意义。

(4) 杭州市的中小企业对策 (正文 第3章)

目前杭州市正在积极搞好市场经济和全球化。采取以下政策来振兴中小企业。

1) 扶持科技型企业的措施

①在高新技术开发区实行优惠政策: 向设立下页所示的3个开发区内的高新技术企业提供金融、税收等各种优惠政策。

②向用国内资金投资的科技型企业提供的优惠政策: 国内资金投资的科技型企业可以享受有关所得税、进口关税、增值税的优惠政策、另外、对在建中的企业可以免收水、煤气、电的超容费、供电配电费和防空建设费。

③向外资企业提供的优惠政策: 由外资投资成立的企业并经审批认为高科技企业时、企业可以享受在所得税和增值税方面的优惠, 可以免交土地使用费, 有限供应水, 电, 煤气。

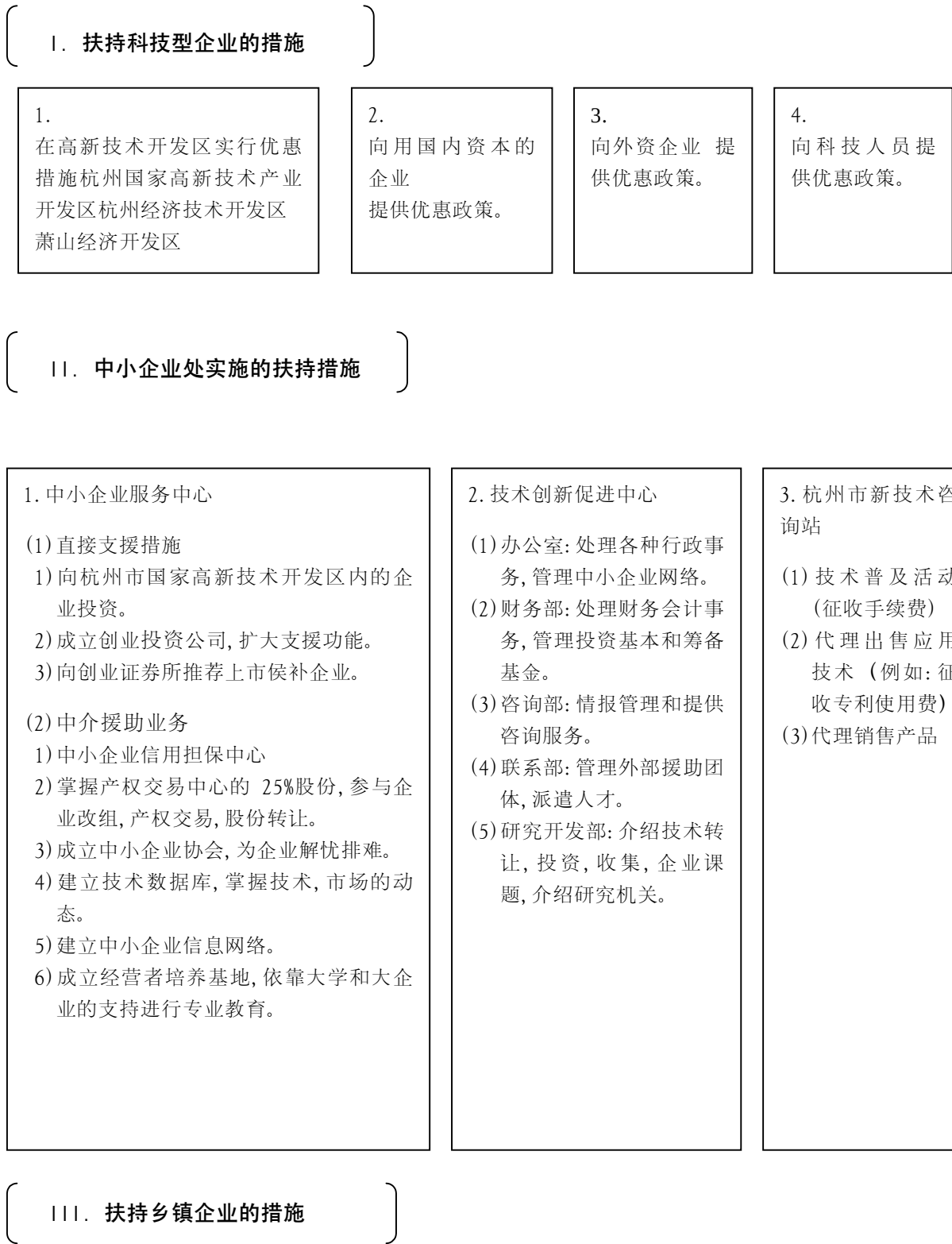
④向科技人员提供的优惠政策: 杭州市积极鼓励欢迎更多的科学工作者来杭州参加企业活动, 促进科技人员来杭安家落户, 并给一系列的援助。

2) 中小企业处及其下属机构

杭州市通过扶持上述科技型企业来扶持中小企业之外, 还成立中小企业处, 由专门机关负责全面振兴中小企业工作。中小企业处下属机构有杭州市中小企业服务中心、中小企业技术创新促进中心、杭州市新技术咨询中心, 通过这些下属机构实现中小企业的振兴。这些机构各自的职能将在下一页中作介绍。目前这些机构刚刚成立, 成立中小企业网络等部分工作已经进入实施。但是业务内容、人员的配备和预算的分配等都还在计划阶段, 今后将会逐步得到落实。

3) 扶持乡镇企业的措施

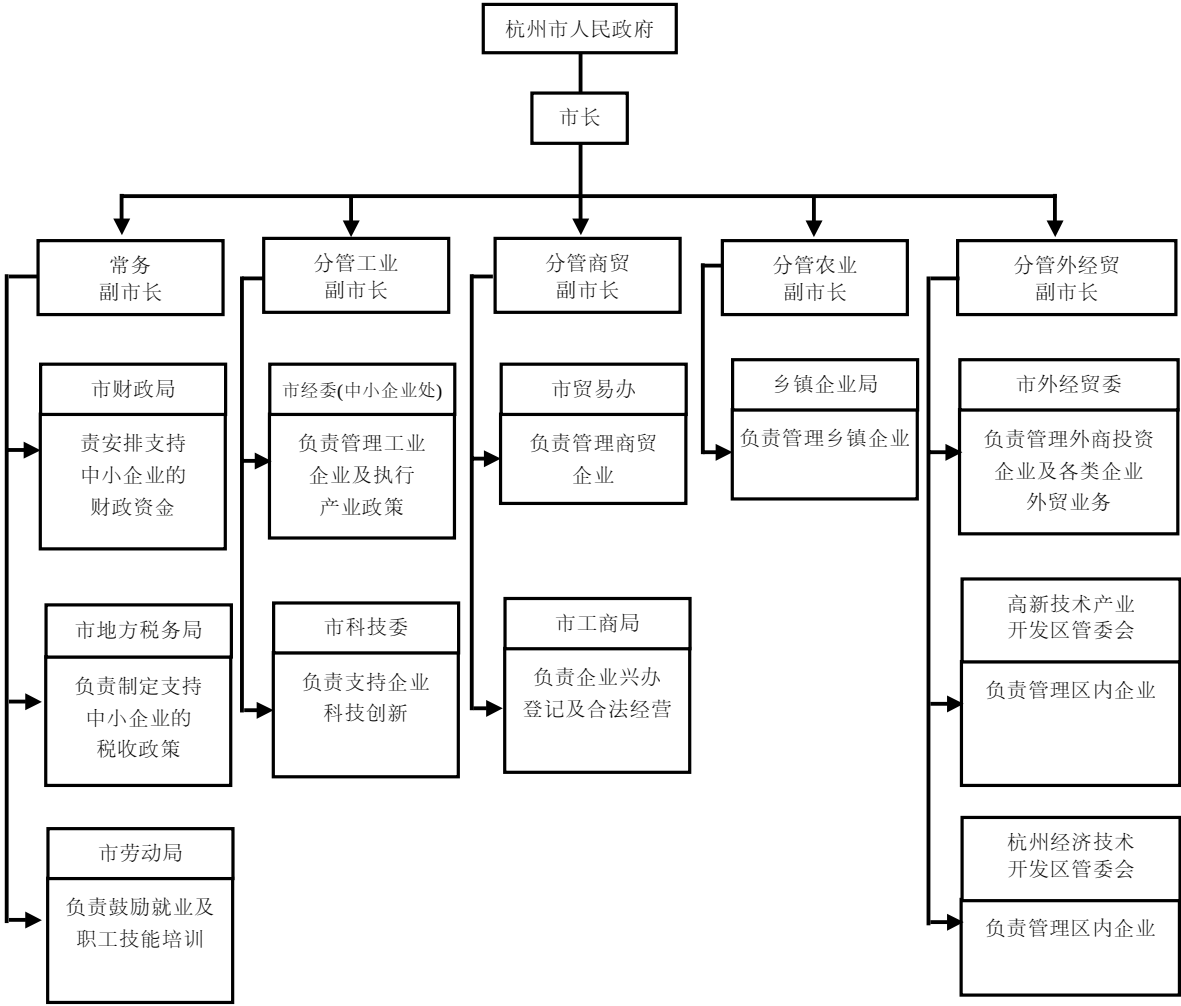
杭州市自公布了乡镇企业法以来, 大力促进普法工作, 制定各项扶持措施、保护合法权利、经营规范化等工作。农村集体企业的所有制转制工作已超过了96%, 逐步形成了符合市场经济的经营结构。经营规范化主要是抓好财务统计、生产现场的安全管理, 提高产品质量工作。杭州市的优惠政策有提供贷款、免征税、向开发了新产品的企业发放补贴等。



图II-4 杭州市的中小企业对策

(5) 杭州市的组织机构(正文 第3章)

杭州市的组织结构图示如下。杭州市中小企业管理在行政上可分为：乡镇企业属农林经济委员会分管，高新技术产业和技术振兴属科学技术委员会分管。与高技术有关的高新技术产业开发区也属科学技术委员会分管。杭州经济技术开发区由杭州经济技术开发区管理委员会分管。与经委有关的工业也由各机关分管。各方面对中小企业越来越注目，对中小企业的支持工作应该讲效率、讲效果，因此正在研究成立相应的机构。

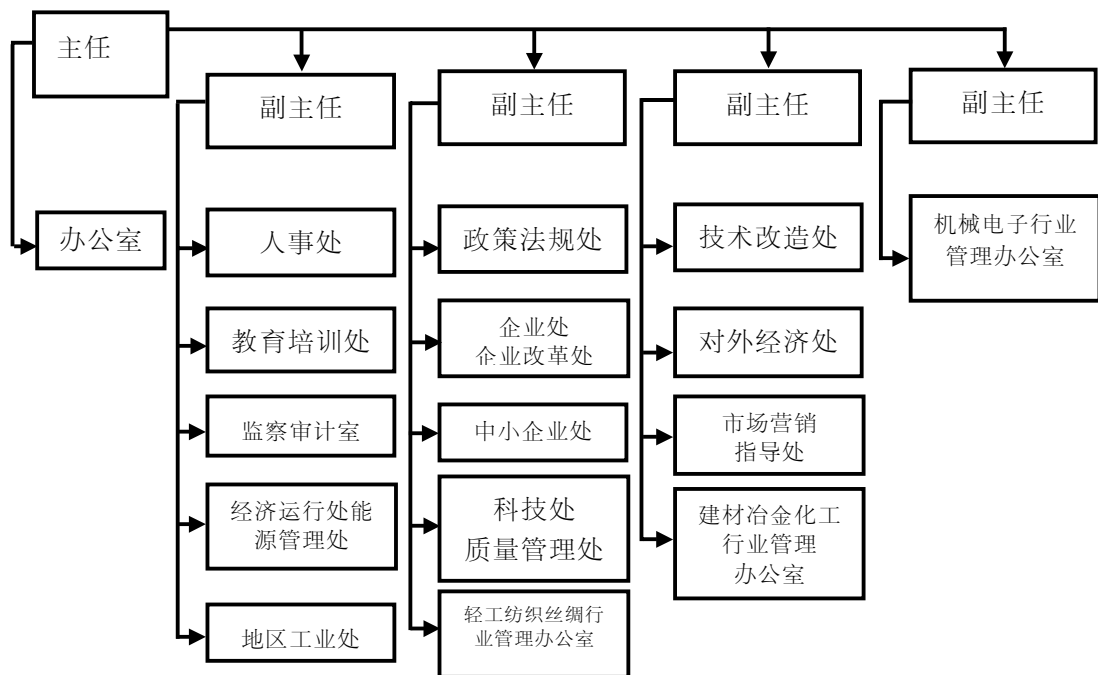


截止 2001 年 2 月的组织机构图。
目前政府机构的改革正在进行当中，今后组织机构将会有变动。

图II-5 杭州市人民政府组织机构

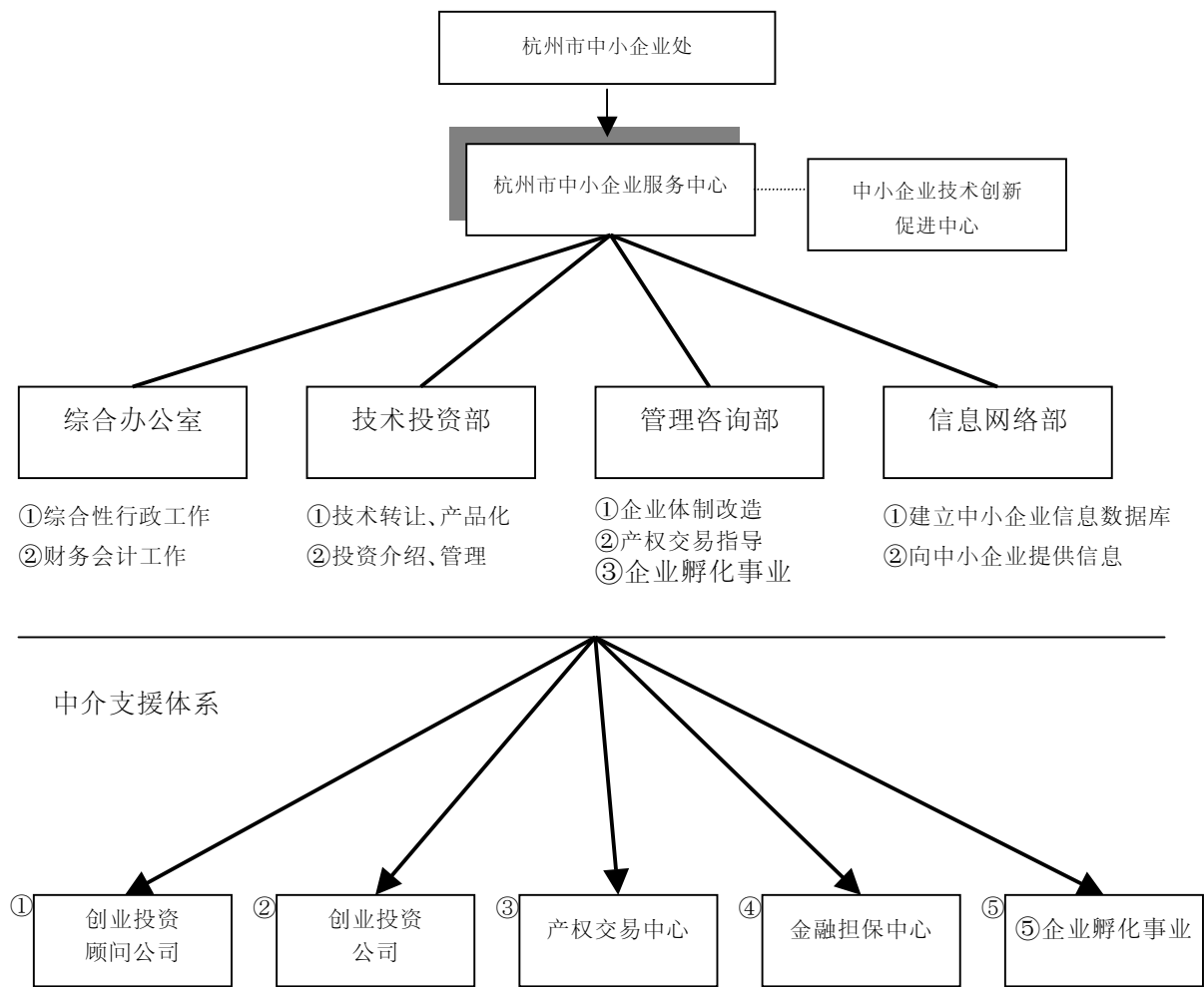
(6) 杭州市中小企业组织(正文 第3章)

杭州市政府组织机构中的经济委员会的结构图示如下。在结构图中专门设有中小企业处, 其它的组织都按专业分设, 整个结构的每个组织都与支持中小企业有关。因此为了有效第做好振兴中小企业工作, 应该根据下达的中小企业振兴计划, 按具体措施划*分, 结合各组织机能, 使各组织发挥最大的作用。



图II-6 杭州市经济委员会结构图

经委下属中小企业处管理组织结构图示如下。



图II-7 杭州市中小企业服务中心的组织机构

其他的相关部门还有工商联会。杭州市企业中有四分之一的企业加入了该联合会。在它的总部下面,设有综合服务处、会员处、经济服务处、调查咨询处、宣传组织处,有 33 名正式工作人员。在各区、市、县内也有同样的组织,还与世界上 33 各国家的 62 个商工会 议所之间保持着交流关系。