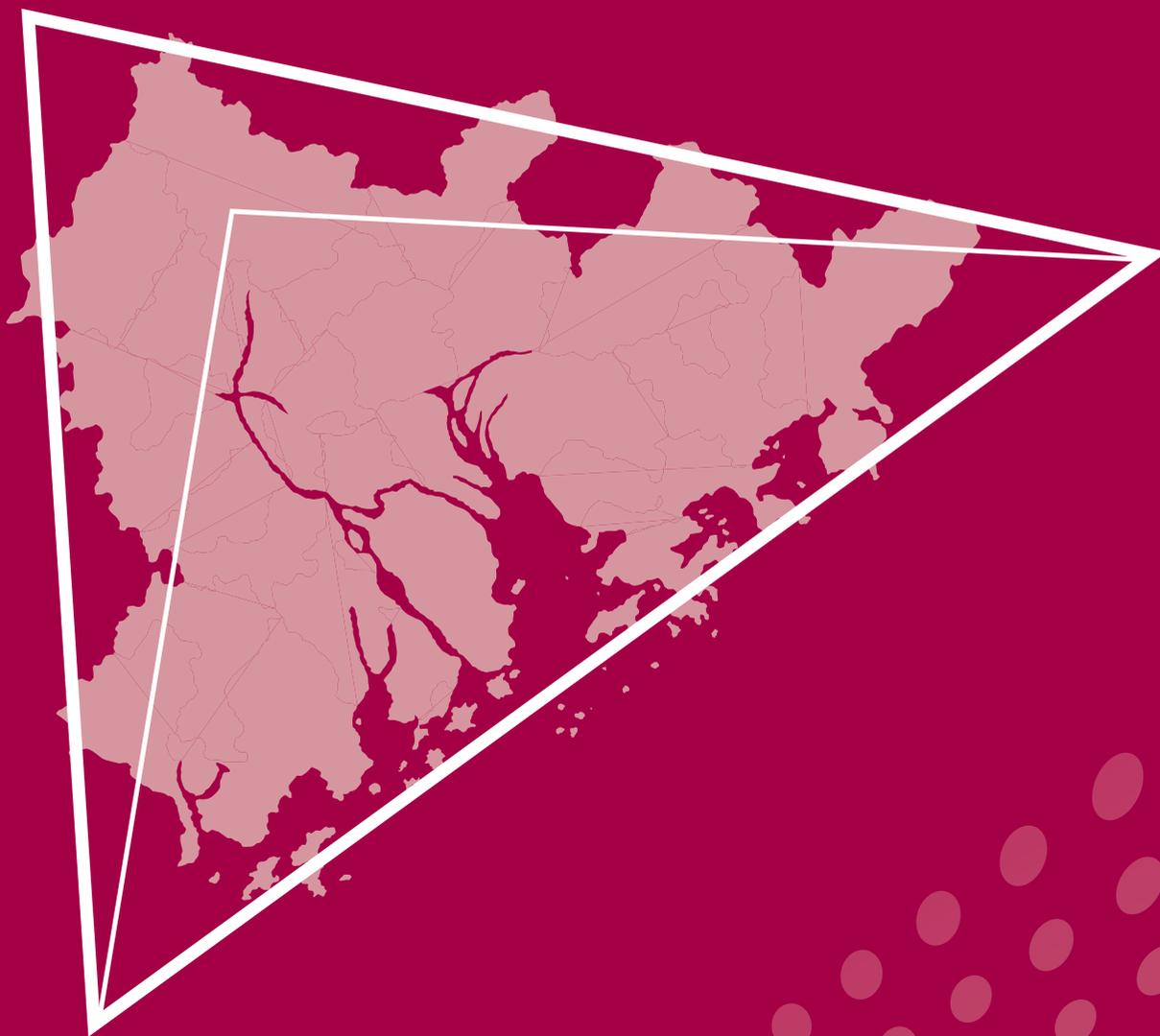


# 中小企廠商生存手冊



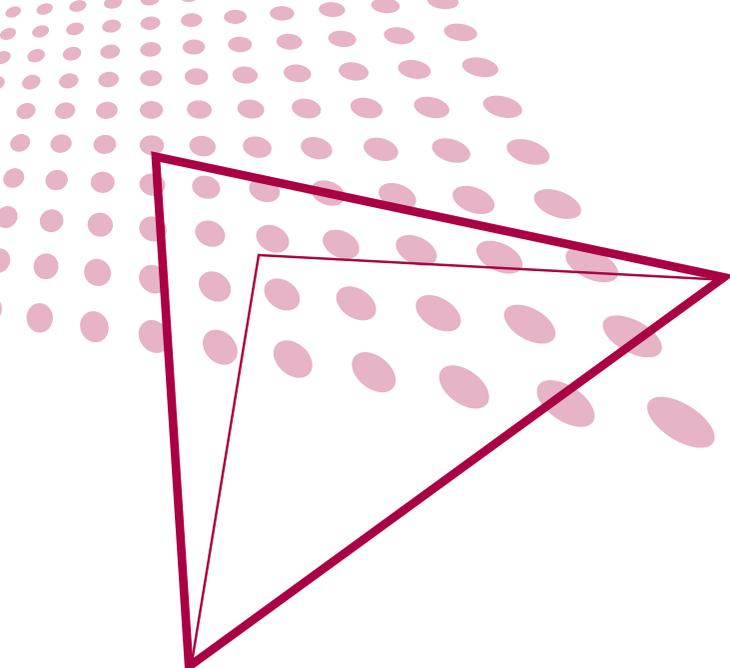
「中小企業發展支援基金」撥款資助



工業貿易署  
Trade and Industry Department

香港製造業中小企：迎戰未來





## 目錄

---

<b>導言</b>	2
<b>香港中小企廠商面臨的挑戰</b>	2
<b>應對外部挑戰的戰略</b>	3
降低成本戰略	3
差異化戰略	5
勞動力市場戰略	6
商業模式戰略	9
區域市場戰略	10
政策法規應對戰略	11
退出或整合戰略	13
<b>應對內部管理挑戰的戰略</b>	14
選擇業務	14
制訂切實的戰略或商業計劃	15
了解客戶	17
了解競爭對手	18
形成清晰的競爭優勢	20
對現有和潛在客戶進行市場營銷和銷售	21
融資業務和財務管理	22
公司的治理與經營	24
跟進市場、技術和管理的最新發展	26
減少對單一客戶和供應商的依賴	27
其他挑戰	27
<b>香港中小企業必須回答的問題</b>	29
<b>中小企業支援資源</b>	30

## 導言

---

香港有約 282,000 家中小企業，佔全港商業單位總數逾 98%，就業人數佔私企機構就業人數約 48%<sup>1</sup>。香港製造業的大多數中小企業都在中國內地營運，特別是在珠江三角洲地區。

中小企業因規模小和資源有限而面臨特別的挑戰。他們更容易因市場的變化、客戶的強勢、競爭壓力以及公共政策的變化而遭受打擊。中小企業在戰略、金融、營運以及管理方面也常常面臨難以克服的挑戰。

這份「中小企廠商生存手冊」是香港工業總會出版的《香港製造業中小企：迎戰未來》的附刊，前面部份概述香港中小企廠商面對的種種外部挑戰，然後勾勒出他們應對外部挑戰時，可用的多個戰略。手冊亦列出香港中小企廠商面臨的內部挑戰及其應對方法，還包含了一份對香港中小企廠商來說有價值的信息來源清單。我們希望此份簡潔而便於使用的手冊，能夠幫助香港中小企廠商制訂和評估自己的戰略，在快速變化和日漸艱難的環境中生存和發展。

誠然，中小企業不可能實踐手冊中的所有行動。我們在此主要是提供一份戰略行動清單，而戰略的採用和實施戰略的主次，須由中小企業根據自己的特定情況作出選擇。

## 香港中小企廠商面臨的挑戰

---

香港中小企廠商，特別是在珠三角地區營運的企業面臨諸多挑戰。這些挑戰包括：

- 困難的全球經濟環境
- 強勢的零售商和OEM買家
- 因人民幣升值、工資上漲、原料和公共事業成本上升而產生的成本問題和較高的管理和遵從法規成本
- 製造工人和管理人才短缺
- 因中國內地企業水平不斷提高造成競爭環境日趨嚴峻
- 中國內地改變有關加工貿易、出口退稅、勞動力和環境與安全方面的法律法規
- 影響珠三角營運的政府政策，包括經濟結構調整政策、發改委的《珠江三角洲地區改革發展規劃綱要》、《粵港合作框架協議》和廣東省支持中小企業的各项措施
- 營運和戰略方面的問題，包括來自業務基礎、差異化、管理範圍、尋找合適的管理和財務人才以及如何利用扶持項目等多方面的挑戰

1 香港特別行政區政府，《香港便覽：工業貿易》，www.gov.hk。

# 應對外部挑戰的戰略

香港中小企廠商可以採用一些戰略來應對挑戰。這些戰略大致可以分為：

- 降低成本戰略
- 差異化戰略
- 勞動力市場戰略
- 商業模式戰略
- 區域市場戰略
- 政策法規應對戰略
- 退出或整合戰略

這些戰略並不相互排斥。實際上，公司必須在所有上述方面作出選擇：在某些方面可以選擇維持現狀，而在另一些方面則做出改變。研究此項目的受訪者一致認為，對大多數香港中小企廠商而言，完全維持現狀的戰略不太可能取得成功。

## 降低成本戰略

直接應對成本增加的戰略包括以下內容：

戰略	解釋
提高廠內效率	提高廠內效率可能涉及改進工廠佈局，優化工藝流程，對工人進行額外培訓以及改善管理方法等。
<b>方法：</b> 檢視目前工廠的營運，找到讓營運更加簡單、快捷和便宜的方法。這個過程可以借助諮詢顧問、商業導師以及專業和行業協會來進行。察看其他工廠的營運方式，採用他們的成功做法。	
生產流程自動化	生產流程自動化能夠減少勞動力的使用總量，避免勞動力短缺和工資增加的影響。但這種策略只有在工序可以有效率地自動化的時候才能採用，並且所需資金也要在中小企業能力所及的範圍之內。
<b>方法：</b> 在可以採用自動化操作的環節替換人工操作。與機械和設備供應商交流，讓他們更好地理解哪些工序可以自動化以及如何自動化。進行成本效益分析來確定某個程序自動化的價值。長遠來看，對需要大量工人的加工工序實行自動化會節省大量資金，而且能最有效地緩解勞動力短缺的狀況。	
提高物流、配送和其他活動的效率	提高物流、配送和其他活動的效率可以比僅僅改善生產降低更多成本。降低各方面成本是抵消成本上升的最好方法。
<b>方法：</b> 對企業所從事的物流、配送和其他活動逐一檢視，淘汰對公司和客戶沒有價值的項目。與物流、配送和其他服務的供應商交流，徵求他們對如何提高效率的意見。整合各個可以整合的活動，使之可以在同一工序中進行。借鑒其他公司的營運方法，提高物流、配送和其他活動的效率。	

**外判業務流程**

由於缺乏規模和專業資源，中小企業在一些業務流程上會面對效率低的問題，比如把會計、工資發放、信息技術、庫存等方面的業務流程外判常會降低中小企業的成本。

**方法：**確定可以外判的業務流程。這些流程通常是會計、工資發放等，因為他們不屬於核心業務，可以由專業的服務商獨立完成。尋找從事外判工序的專業化公司，與他們交流，詢求建議和報價。找出能以最低價格提供最佳服務的外判服務商，與他們簽訂合約，獲得所需服務。

**遷移到內地其他地區**

隨着珠三角地區的成本不斷上漲，中小企廠商可以選擇搬遷到內地成本較低的地區進行生產。但是這種搬遷只能在相應的供應鏈能夠延伸到新的地點，並且香港公司可以管理比珠三角更遠的地區時才能進行。

**方法：**考察同行業其他公司都在哪裡設廠，找出他們要遷移到內地哪些地區。對潛在生產地點進行評估，考慮成本、質量、關係、競爭力、效率、與客戶和供應商的距離。在作出搬遷決定前，要就遷址問題與利益相關方（包括客戶和供應商）進行商議。考慮所有因素，選擇最好的業務地點，並在那裡開展製造活動。

**遷移到南亞或東南亞地區**

搬遷到其他國家，最有可能是南亞或東南亞，可以作為應對內地成本上升的另一個選擇。然而，搬遷地的基礎設施、供應鏈、勞動力和法規環境都合適才可行。而且，這也意味着香港企業要在一個可能不同於熟悉的珠三角地區的全新環境中營運。

**方法：**需要考慮基礎設施、供應鏈、勞動力和法規環境等因素，評估搬遷到中國以外進行營運的價值。考察同行業的其他公司在中國以外的哪個地方營運，看看同行業在中國經營的其他公司遷到中國以外的哪個地區。根據上述考量，同時就成本、質量、關係、競爭力、效率等因素和與客戶和供應商的距離，對潛在生產地點進行評估。作出搬遷決定前，還要就遷址問題與利益相關方（包括客戶和供應商）進行商議。考慮所有因素，選擇最好的業務地點，並在那裡開展製造活動。

**與同類企業一起搬遷**

許多關於香港公司可能搬遷的討論都假設這些公司將單獨行動。事實證明，在一些行業中，集體搬遷可能對企業更有利。集體搬遷保證在新的地點有足夠數量的企業，從而吸引到合適的供應商。

**方法：**與同行業的其他公司聯絡，看看他們是否也有搬遷的考慮。如果確實都在考慮搬遷，廠商還要考慮基礎設施、供應鏈、勞動力和法規環境，評估哪個選址對考慮集體搬遷的企業最為有利。作出搬遷決定前，要就遷址問題與利益相關方（包括客戶和供應商）進行商議。與政府部門進行磋商，確定如果一組企業共同遷往特定地點是否能獲得政府的鼓勵政策。考慮各種因素，選擇企業集體搬遷的最佳地點，並在那裡開展製造活動。

## 差異化戰略

應對成本壓力的另一個方法是進行差異化以增加定價的靈活性。差異化的方法包括：

戰略	解釋
提高產品質量	對於質量明顯更好的產品，顧客常常願意以較高的價格購買。根據行業的不同，決定質量的因素可以是精湛的工藝、速度、可靠性、使用期限、時尚或設計元素、有吸引力的外觀、造型、注入更先進的技術或者是定制品。挑戰在於，企業能夠以適當的成本，提供消費者認為有價值的高質量，並且這種改良不易被仿製。中小企業通常要付出很大努力，才能夠製造出質量確實優於競爭對手的產品。
<p><b>方法：</b>與客戶商談，對客戶進行調查，找出他們重視的產品特性是什麼。想辦法提高受重視特性方面的品質。與其他企業作比較，明確競爭對手目前提供什麼樣的質量水平。針對客戶重視的特性，提供優於競爭對手的質量水平，始終致力於以提高質量為目標的研發活動。</p>	
改善客戶服務	改善客戶服務，包括給客戶提供實時（Just-in-time）庫存管理，提供設計服務，迅速地裝貨和交貨，以及提供可靠的供貨。公司只有能讓自己與其他競爭者有所區別，才能增加定價的靈活性。
<p><b>方法：</b>與客戶商談，對客戶進行調查以找出他們重視的服務。想辦法提高受重視的服務質素，或增加他們看重但目前還沒有提供的服務。與其他公司進行比較，明確競爭對手目前提供的服務質量水平。針對客戶重視的服務特性，提供優於競爭對手的服務質量水平。始終致力於以提高服務質量為目標的研發活動。</p>	
從OEM轉向ODM或OBM	轉向ODM或OBM可以突出中小企廠商的自身價值，從而提高產品價格。然而，ODM要求企業在設計能力上投入，OBM要求企業投資於品牌塑造、營銷和配送。這對絕大部分從OEM起步的香港中小企業來說，需要投入大量的資源和能力。
<p><b>方法：</b>確定目前是否具備進行ODM或OBM的能力。如果企業目前尚無這種能力，則尋找途徑獲取這種能力。評估可能給企業所售產品增加價值，或者可以為企業開發出新產品的ODM和OBM活動。向已經開展ODM和OBM的競爭者借鑒經驗，學習他們的做法以及他們是如何從OEM製造者轉變為ODM和OBM製造者。</p>	
為細分市場單獨制訂戰略	受規模所限，中小企業通常無法為所有類型的消費者提供產品。因此，對中小企業來說，比較好的方法往往是為細分市場單獨制訂戰略，通過比競爭者更好地了解 and 滿足細分市場的客戶需求來獲取使自己與眾不同的特色和能力的。
<p><b>方法：</b>確定行業內存在的細分市場。具體做法是考察行業現有的企業和市場，與供應商和客戶對話，以及對可能的細分市場進行審慎和獨立的思考。從這些細分市場中，確定一個現有客戶重視的細分市場，或者是一個可能吸引新客戶的市場。圍繞這個細分市場制訂戰略，從而使公司的生產和客戶服務都指向為這些客戶提供價值。</p>	

**服務高端市場**

相較大眾市場，高端市場的客戶對價格不太敏感，因此靈活定價尤其可行，但企業必須具有服務於這些市場的能力。

**方法：**確定行業內存在的高端細分市場。具體做法是考察行業現有的公司和市場，與供應商和客戶對話，以及對可能的高端細分市場進行審慎和獨立的思考。從這些高端細分市場中找出一個現有客戶重視的高端細分市場，或者一個可能吸引新客戶的細分市場。圍繞這個高端細分市場制訂戰略，從而使公司的生產和客戶服務都直接指向為這些客戶提供價值。

**勞動力市場戰略**

獲得並留住勞動力和管理人才是香港中小企廠商的主要挑戰。勞動力市場戰略可包括以下內容：

**戰略****解釋****更加積極地招聘人才**

過去，一些香港中小企廠商採取相當被動的方法招聘員工，如僱用來求職人員或通過政府就業代理來運作。這種方法不太可能保證聘請到最好的僱員，而市場也可能意識不到中小企業的就業機會。

**方法：**為了找到合適的僱員和讓他們知道中小企業的工作職位，需要參加招聘會，讓現有員工推薦新僱員，在各種媒體上刊登招聘廣告，委託人力資源和招聘機構的專業人員協助尋找和分派合適的工人，去大學和培訓院校招聘，並通過他們的學生就業中心發布招聘廣告。

**考慮員工頻繁流動的高成本**

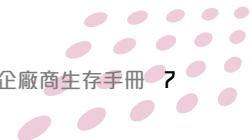
員工頻繁跳槽會增加成本支出。這些支出來自招聘、培訓、新員工經驗的缺乏和需要學習的時間以及原有團隊的解散。中小企業常常意識不到員工頻繁流動的全部成本，因此可能會低估採取必要方法留住員工的價值。

**方法：**進行離職會談，詢問工人的離職原因，了解公司可能留住他們的措施。確保中小企業對他們想留下的工人具有足夠的吸引力。以其他企業和行業總體的人力資源政策和做法作為基準。經常進行工資和績效評審，與員工交談以了解他們的條件、期望和未來職業規劃。確保投訴人力資源不妥決策的渠道通暢，讓員工有機會以適當的方式表達不滿，合理的申訴也可以有效地傳達給高級管理層。指定一個高級員工作為工作場所的輔導員，鼓勵員工與他談話。向員工了解他們需要的培訓和在職支援，然後相應地提供給他們。如果員工的表現足以晉升，就予以升職。

**增加工資**

在中國製造業，工資是吸引僱員的主要因素。因此，加薪永遠都是招工的有效手段。當然，低盈利的公司難以做到這點。然而，一些公司發現他們可以用高薪減少員工流動，因此至少可以在某種程度上通過生產力的提高來抵消工資成本的增加。

**方法：**保證中小企業付給工人足夠可觀的薪資，從而留下想留住的工人。以其他公司和行業整體的工資水平作為基準。經常進行工資和績效評審，與員工談話以了解他們的要求和薪酬預期。讓工人知道生產力的提高能使工資增加。如果應該加薪，就應及時給工人加薪，讓工人知道中小企業會遵守承諾，保證他們得到合理的薪酬。



### 提供更好的工作環境

儘管工資依舊是吸引工人的最重要因素，但不斷改善的整體工作環境也逐漸成為公司吸引和挽留員工的決定性因素。儘管會增加成本支出，但改善工作環境很可能是吸引和留住僱員的競爭武器。

**方法：**考慮中小企業能夠改善的各方面工作條件，例如一般工作條件、食堂設施、休閒時間、體育設施和其他的福利設施，確定這些是否對工人有吸引力。讓工人知道生產力的增加可以讓工作環境改善並獲得非金錢方面的利益。

### 建立有效的績效評估機制

沒有什麼比一個無效的評估機制更能打擊工人，也沒有什麼比一個與報酬相關的有效的評估機制更能激勵工人。管理者應該確保具有完備和合適的僱員評估機制，從而激勵和監督工人。

**方法：**經常進行工資和績效評審，與員工會面，以了解其要求、期望和未來的職業規劃。與工人協商建立績效目標和發展目標，並以這些目標為依據，定期評審績效。把完成這些目標的成績與加薪和升職機會掛鉤。當員工的業績達到升職標準時就要升職，當應該給員工加薪時就要加薪。

### 將生產轉到勞動力來源地

隨著中國內地，特別是內陸地區年輕工人生活水平的提高，一些公司發現，如果他們將生產移到靠近工人來源地的地方，會更容易吸引和留住勞動力。這種決定可能得益於基礎設施的改善，也許還有搬遷到中國內地的鼓勵措施，但也會遇到搬離供應鏈和要從香港進行遙距管理的困難。

**方法：**確定目前中小企業裡的工人來源地。確定中小企業未來所需工人的來源地。確定行業內其他公司的工人來源地。與員工談話，了解他們喜歡在哪裡生活和工作，以便更好地了解他們未來的可能動向。從成本效益的角度評估將生產遷到有穩定勞動力供給的地方是否可行和必要。

### 培養中國內地管理人才

一些香港中小企廠商喜歡從香港僱用管理者。然而，受過培訓又具有製造經驗的香港管理者正在減少。一個明顯的潛在管理者來源是中國內地。因此，最好的辦法是聘用年輕的管理者並在企業內培養他們。挑戰在於這些人難以留住，因為他們可能離開並轉為競爭者工作，或開辦自己的公司。

**方法：**在中國內地發布管理者招聘廣告。聯繫內地管理人才的主要來源，比如當地的大學和培訓中心，讓他們知道中小企業正在尋找有能力的管理者，請他們為企業的職位發布廣告或推薦人選。與在中小企業工作的資深高級管理者簽訂導師協議，也制訂培訓計劃，讓進入中小企業的內地管理者得到必需的培訓和支持，從而迅速成長為有能力和有效率的管理者。以加薪、留用獎金和升職等方式鼓勵來自內地的管理人才，讓他們有動力留在中小企業工作。

### 從其他地方引進管理人才

除了香港和中國內地，香港企業還可以考慮引入其他地方的管理者，比如台灣、韓國、新加坡、馬來西亞和東南亞其他地區。其中有幾個經濟體有比香港更持續的製造傳統，來自這些地區的管理者在中國開辦自己的競爭公司的可能性也相對較低。

**方法：**在台灣、韓國、新加坡、馬來西亞和東南亞其他地區這些可能提供有經驗管理者的地方發布招聘廣告。尋找在這些地區招聘管理人才的渠道，讓他們知道中小企業正在尋找管理人才。通過有關招聘渠道發布企業職位廣告或讓招聘機構向企業推薦人選。建立機制協助海外僱員遷移，準備承擔他們搬到新工作地點的花費。與中小企業內的資深管理者簽訂導師協議，也制訂培訓計劃，讓進入企業的台灣、韓國、新加坡、馬來西亞和其他東南亞地區的僱員得到必需的培訓和支持，從而迅速成長為有能力和有效率的管理者。

### 與管理人才分享財富

向高級管理者提供與公司業績掛鈎的回報，甚至是所有權股份，這有利於調動他們的積極性，也更容易留住關鍵人才。

**方法：**尋找令管理者目標和中小企業目標保持一致的方法。建立與業績相關的加薪或獎金制度。把認股權作為管理者全部薪酬的一部分。向為股東創造更大價值的管理者提供更多的獎勵，以此在管理者業績回報與增加股東財富之間建立明確的聯繫。

## 商業模式戰略

改變商業模式涉及改變公司的業務組合，目的是集中於公司能夠形成競爭優勢的活動。這種戰略包括：

戰略	解釋
從自己製造轉為外判生產	如果香港中小企廠商相信其它的公司，例如來自中國內地的公司，具有無可爭議的成本優勢，或者企業已經無法從製造活動中獲取可以接受的利潤，他們可以從自己製造轉為將生產外判給其他企業。在這種情況下，香港的中小企業可以利用他們的市場經驗和客戶關係銷售外判產品。
<p><b>方法：</b>與來自中國內地或其他地方可能提供外判生產服務的企業進行對話，確定這些服務的範圍和成本。選擇能滿足客戶需求和物有所值的公司，與該公司簽訂生產合同。保證簽訂合同時得到適當的法律建議並確保外判企業只提供非競爭性生產。與購買產品的客戶和產品的銷售市場保持緊密聯繫。投資維護與客戶、供應商和其他利益相關方的關係，以確保關係良好可靠。建立相關機制，監控與供應商和客戶的關係質量。考慮之前用於生產的設備和設施有何其他用途，必要時可以出售這些設備。</p>	
成為貿易商或其他公司的代理商	外判的極端情況是中小企廠商將自己轉變為貿易公司或其他公司的代理商。在這種情況下，他們可以利用自己的市場知識和客戶關係推銷產品。
<p><b>方法：</b>確定中小企業可能會成為其貿易商或代理商的企業，就中小企業承擔這一角色的可能性與他們進行溝通。與產品的客戶和市場保持緊密聯繫。考慮之前用於生產的設備和設施有何其他用途，必要時可以出售這些設備。</p>	
成為分包生產方	相反的戰略是成為較大公司的分包生產方，讓較大的公司處理強勢買家、出口規則和其他管理事項。
<p><b>方法：</b>確定中小企業可能會成為其分包生產方的企業。與這些企業接洽以確定是否能成為他們的分包生產方。減少作為一個專業分包企業不太需要的工序和活動，增設能夠最有效地與大型客戶公司進行溝通和協調所需要的新工序。</p>	
向前延伸兼做零售或直接銷售給最終客戶	大多數香港中小企廠商銷售給OEM客戶，因此很少接觸最終客戶，但也有企業會向前延伸兼做零售。這些企業的優勢在於可以較少受制於強勢的連鎖零售商，從而能夠自主定價。然而，零售需要的技能和專業知識也可能是大多數中小企廠商所不具備的，當大多數中小企業很少直接接觸最終客戶時尤其如此。
<p><b>方法：</b>確定企業目前是否具有向前延伸兼做零售的能力。如果企業目前沒有，就需要尋找並獲得這種能力。決定是只銷售本企業生產的產品，還是同時銷售其他企業的產品。決定開展零售業務的地區市場，在該市場找到零售地點，租賃或購買零售場所，並裝修場所適合作為零售店面。借鑒已從事零售業務的競爭者，學習他們的做法和經驗。</p>	

## 區域市場戰略

大多數香港中小企廠商主要進行OEM，並最終銷往一個或少數幾個經合組織（OECD）國家的市場。這些市場的衰退意味着部分企業不得不設法聯繫其他市場的最終客戶。市場戰略選擇如下：

戰略	解釋
新的OECD市場	進入新的OECD市場是正確的選擇，因為它整體依舊是全球最大的市場，擁有超過一半的全球消費量。這種市場多元化策略目前可能會有些受阻，因為所有主要的OECD市場都受到全球經濟衰退的打擊。此外，進入新市場往往需要企業與那裡地位已經相當穩固的競爭者和供應鏈進行競爭。
<p><b>方法：</b>對OECD進行市場調查，確定中小企業可以進入的銷售市場。調查不同OECD市場的客戶偏好和購買方式。將市場按對中小企業的吸引力大小進行排序。評估競爭環境，決定競爭的最好方式。調查在有吸引力的新市場銷售產品所必須遵守的法規和其他要求。在新的OECD市場建立客戶關係，或者發展配送渠道。</p>	
中國內地市場	很明顯，中國內地是目前全球主要的增長市場，但只佔不足6%的全球消費。此外，中國偏低的人均收入意味着，與原來香港中小企廠商產品供應的主要消費市場相比，中國市場會有不同的結構組合，也會有不同的消費需求。香港公司還要知道，他們在國際市場上的競爭優勢，即對國際品味和要求的了解，在內地市場與內地公司競爭時已無用武之地。所有這些因素讓內銷成為有回報潛力而難度卻也較高的選擇。
<p><b>方法：</b>為了服務中國內地市場，香港中小企廠商必須建立自己的分銷網絡或找到可以分銷其產品的公司。中小企業應了解內地客戶的特別需求，這可以通過調查客戶的偏好和購買模式獲得。他們還需要調查在中國內地市場上銷售產品必須遵守的法規和其他要求。</p>	
其他發展中國家市場	其他發展中國家市場，包括南亞、東南亞、拉丁美洲、中東和非洲市場，未來幾年的增長速度預期都會比OECD市場快。將這些國家作為目標市場以使市場多元化是另一個促進銷售增長的方法。挑戰在於，這些市場更容易在物流、配送和銷售系統方面存在障礙。只有克服這些困難，他們才能成為香港中小企業真正的銷售市場。
<p><b>方法：</b>調查其他發展中國家，確定中小企業可以銷售的市場。調查不同市場的客戶偏好和購買模式。將市場按對中小企業的吸引力大小進行排序。評估競爭環境，決定最好的競爭方式。為了服務其他發展中國家市場，香港中小企廠商必須建立自己的分銷網絡或找到可以分銷其產品的其他公司。中小企業應了解目標市場的客戶的特別需求，這可以通過調查客戶的偏好和購買模式獲得。在新的市場開展業務以前，必須了解在該市場銷售產品必須要遵守的法規和其他要求。</p>	

## 政策法規應對戰略

在中國內地營運的香港中小企業需要具有應對中國政策法規環境的戰略。這些戰略包括：

戰略	解釋
應對環保和產品安全法規的戰略	<p>香港中小企廠商除了必須完全遵守環保和產品安全標準以外別無選擇。無論在香港還是在中國內地營運都有必要做到這點，在許多情況下這也是讓客戶滿意所必須的。如果企業認為遵守這些標準會讓他們處於難以改變的競爭劣勢，那麼他們就應該考慮外判一些工序。</p> <p><b>方法：</b> 識別公司及其客戶需要遵守和確保遵守的環保和產品安全標準。在客戶方面，諮詢他們打算符合什麼標準。監控環保和產品安全標準方面的變化，確保始終符合標準。</p>
應對行政管理要求的戰略	<p>在珠三角地區，香港中小企廠商的的行政營運負擔不斷增大。這種情況不會很快改變；相反，行政管理壓力很可能繼續增加。所以香港的公司必須仔細規劃行政管理成本，例如外判簿記等相關工作可能會更加節省成本。</p> <p><b>方法：</b> 列出企業的所有行政工作，區分可以而且應該外判和可以在內部進行的工作。確保有適當的制度，保障企業需要自行處理的行政工作能夠高效完成。當外判行政工作的好處大於所需費用時，就應採取外判的方式。整體營運計劃中，要有一個是能夠預測未來可能的行政要求，並能夠將其納入公司目前的運作架構或將其外判。</p>
應對地方經濟調整升級政策的戰略	<p>香港的公司常常把自己看作是珠三角地區經濟升級的潛在犧牲者。雖然這項政策可能會損害一些公司的經營，但是不可能被取消。香港中小企廠商需要考慮是否有辦法從這些政策中切實獲利，比如通過進入受支持的行業，從事受支持的活動（比如創造自主品牌或從事研發），同時也要擅於利用這些升級政策所提供的金融、技術等優惠措施。如果這些辦法都不可行，香港中小企廠商或許要考慮是否應遷移到支持其行業發展的地區。</p> <p><b>方法：</b> 搜尋與珠三角經濟升級有關的政府政策。閱讀權威機構或該方面事務專家的政策和評論，確定有關政策對中小企業是「好」還是「壞」。如果遇到任何不理解的政策，應該要求政府或有關行政機關進行闡釋。規劃業務發展，使中小企業能夠從政策中受益，盡量減少中小企業需要承擔的成本。中小企業應持續監測政府的政策，留意政府政策的變化和不時引入的新政策。</p>

**充分利用中小企業支持政策的戰略**

香港和廣東省政府都實施了一系列支持中小企業的政策。香港中小企廠商應該確保他們了解這些項目並能夠充分利用適合自己的項目。

**方法：**通過瀏覽政府和行業網站尋找政府支持中小企業的政策，評估哪些政策適用於中小企業。根據有關政策，申請政府的支持和協助。中小企業應持續留意政府的政策，留意政府政策的變化和不時引入的新政策。

**關係經營戰略**

一些在珠三角地區經營的香港中小製造企業主和管理者沒能花足夠的時間結識當地的官員並很好地了解他們在內地的競爭者。積極的政府關係戰略會幫助香港中小企業更好地了解法律法規以及它們會如何被執行。

**方法：**在中國內地花更多時間與政府官員打交道。花時間與官員在辦公時間以外社交。識別哪些活動有利於中小企業和中小企業經營所在地的社區，將企業重點放在這些活動上。考慮僱用公關公司或有相關技能的顧問，代表中小企業與政府官員打交道，以凸顯中小企業目前所做和未來將做的正面事務。

## 退出或整合戰略

鑒於影響香港中小企廠商的因素的嚴重性，我們預計一些行業會出現重大的整合和/或退出行為。整合與退出戰略包括：

戰略	解釋
<p><b>出售或者關閉企業</b></p>	<p>如果香港中小企業發現自己難於站穩腳跟並且前景黯淡，可以選擇出售企業（如找到買家）或直接結業以求退出。這通常是最後的選擇，作決定前必須反覆斟酌。這個戰略的關鍵在於，要跟新業主或當地政府共同確保移交或結業有序進行，並在退出過程中把損失減到最低。</p>
<p><b>方法：</b>尋找業務的潛在買家，並以可接受的條款和條件向他們出售業務。企業可以委任經紀人通過尋找買家和向他們推銷來實現業務出售；合格的企業經紀人了解出售業務所必需的行政程序。做好出售業務後仍可能在企業中工作一段時間的準備，因為這樣可以使買方有機會了解業務。確保員工、客戶和供應商了解有關出售並對企業的新業主作適當的介紹。如果決定結業，應該以有序的方式出售或以其他方式處置資產，以從結業中獲得最佳價值。如有未償債務，應還清所有債務或聯繫債權人進行債務重組。確保員工、客戶和供應商了解結業的有關事宜，並以適當方式告知他們相關信息。</p>	
<p><b>徹底轉換業務範圍</b></p>	<p>對一些企業來說，從一個行業退出也許是在其他行業開展新業務的第一步。開展新業務的關鍵是確保新的產品或服務有市場，公司具有某些獨特的競爭優勢，並且擁有或能夠獲得開展業務的資源。換句話說，任何想轉營其他業務的中小企業都要進行之前所提及的選擇要從事的業務戰略的所有步驟，以及下面將要描述的為新業務制訂戰略的所有步驟。</p>
<p><b>方法：</b>識別中小企業可以提供的新產品或服務，確定哪些可以給中小企業帶來最高利潤。確定新產品和/或服務是否能與現有產品和服務相結合，或現有的業務是否應該停止。分析要成功提供新產品和服務所需要的能力，檢查中小企業是否擁有這些能力。如果企業不具備這些能力，就需要將這些能力引入企業。</p>	
<p><b>收購其他公司或投資使企業經營範圍相互支持成長，以在市場上打敗競爭對手</b></p>	<p>目前香港中小企廠商集中的一些行業很可能會出現重大整合。有的公司可能會主動於所在行業進行整合，至少是收購競爭者或投資壯大企業以在市場上打敗競爭對手。這種做法需要有收購和投資所必需的資源。狀態不穩定的行業也許適合讓有能力的公司採取這樣的行動。我們應當記住，香港的大公司常常從小公司起步，通過辨別和利用商業機遇發展起來。在困難時期，只有強大的公司才能贏得競爭，並在境況好轉時保持其地位。</p>
<p><b>方法：</b>識別行業中可能被收購的中小企業。確定衡量其他中小企業的標準。以收購優先順序對它們進行排名。與潛在收購目標中排名最高的中小企業管理層對話，以確定是否有機會收購該中小企業和收購的條件。研究收購資金的來源。如果需要借貸，跟一個或多個有關銀行商討獲得貸款所需的步驟。如果是基礎增長為目標，找出需要的增長類型和這些增長如何實現。資產上的投資將有助於實現基礎增長。</p>	

## 應對內部管理挑戰的戰略

世界各地大多數的中小企業在開始不久就會失敗。失敗的主要原因不是外部環境帶來挑戰，而是由內部戰略、管理、營運和財務控制方面的缺陷導致。許多情況下，這些缺陷源自有限的資源，緊張的管理人員人手和不完整的戰略或商業計劃。一些中小企業面臨的主要內部挑戰包括：

- 選擇要參與競爭的業務
- 制訂切實的戰略或商業計劃
- 了解客戶
- 了解競爭對手
- 形成清晰的競爭優勢
- 財務營運和財務管理
- 管理公司
- 掌握市場、技術和管理發展的最新情況
- 對現有和潛在客戶進行營銷和銷售
- 減少對單一客戶和供應商的依賴
- 其他的挑戰

### 選擇業務

有時中小企業會因為眼前的機會而開展新業務，卻沒有認真思考如何才能在新業務上獲得成功，或者究竟是否會成功。以下是選擇要參與競爭的業務時可以採取的步驟：

戰略	解釋
與中小企業主及經理的知識和技能相關	對於中小企業的建議是「做自己所了解的」。由於中小企業往往依賴一小部分人的知識和技能，因此對這方面的知識和技能有充分認知，並了解在什麼業務上可以充分利用它們，是非常重要的。
<b>方法：</b>	弄清各人在業務上的認知和強項，並找出將這些知識和強項整合並獲益的方法。列出了解的事情、不了解但可以通過研究獲得了解的事情、以及那些不了解（但很重要）而且需要尋求外部建議的事情。
了解行業進入的難易程度	在最少資金成本、許可限制和特殊資格或審批方面的寬鬆條件意味着中小企業容易進入這一行業，但同時也意味着其他中小企業可以進入該行業。最理想的情況是一個行業從整體來說難以進入，但一些中小企業具有特殊的知識、技能、資源或關係，使他們比其他企業更加容易進入該行業。
<b>方法：</b>	找出中小企業有哪些業務方面的專門技能或知識，容易進入哪些行業。確定哪些行業對其他公司來說有較高的入行壁壘。評估進入成本和潛在的競爭。確定目標客戶並與他們討論進入該行業。



<b>了解企業的獨特之處</b>	企業可以從事的理想業務，是那些能讓企業發揮某方面的獨特優勢，從而在為客戶創造價值方面佔優，在競爭中獲勝的業務。
<b>方法：</b> 列出公司在哪些領域與別不同或獨一無二。與客戶、供應商和其他利益相關方交談，詢問他們喜歡公司的哪些方面和公司的特點。與中小企業對手相比較，以確定差異。詢問客戶是否重視這些差異，針對客戶最重視的差異進行改良。	
<b>專注於中小企業能有「好創意」的行業</b>	一些中小企業是圍繞一個商業創意建立起來的，這個創意對於某個行業來說非常有用。中小企業應該確定自己的哪些想法最有價值，並在哪個行業可以利用這些想法。
<b>方法：</b> 列出所有想到的創意，確定客戶最重視哪些想法，找出中小企業能如何應用不同的想法來服務它的客戶。了解想法的新穎程度、對客戶的價值程度、難以模仿程度和容易構建程度。	
<b>專注於還有市場需求但沒有得到滿足的行業</b>	最好的商機一般來自中小企業能夠滿足市場上未被滿足的需求。要做到這一點，重要的是能準確地識別這些需求，以及公司能如何滿足這些需求。
<b>方法：</b> 調查客戶的需求並詢問他們這些需求目前是否得到滿足。對於目前尚未得到滿足的需求，識別需要什麼來彌補差距和滿足需求。準備一份業務計劃，使中小企業能實施戰略以滿足市場需求。	

## 制訂切實的戰略或商業計劃

許多中小企業沒有明確的戰略。相反，他們從一個機會跳到另一個機會。雖然這樣可能在短期內成功，但是這種成功卻難於持續。制訂切實的戰略或商業計劃有幾個關鍵步驟：

戰略	解釋
<b>形成清晰的願景</b>	如果沒有清晰的願景，公司就沒有明確的方向和存在的理由。該願景應包括公司的目的、業務範圍、定位以及計劃形成的核心優勢。
<b>方法：</b> 向企業主和高級管理人員諮詢，決定中小企業的願景。參考同行業和其他行業公司的願景，了解其他公司的抱負。把願景以書面形式傳達給公司的股東。	
<b>明確目標市場和客戶</b>	受規模所限，中小企業不可能為所有人服務，因此必須仔細選擇自己的目標市場和客戶。他們必須決定為誰和不為誰服務，並相應調整商業計劃。
<b>方法：</b> 識別中小企業可經營的市場，從中選擇最好的市場並專注於那些市場。在客戶方面，確定中小企業應與什麼類型的客戶做生意，為什麼和他們做生意，然後著力吸引那些客戶。分析客戶對於本企業的盈利能力，即通盤考慮在客戶關係管理方面的所有活動，檢視現有的客戶，確定哪些客戶關係對公司盈利有幫助，哪些沒有。對於對企業盈利沒有幫助的客戶，要麼放棄，要麼重新確立與他們的關係，使中小企業為該客戶提供的產品和/或服務可以消耗更少的資源或獲得更高的價格，或兩者兼而有之。	

**明確需要滿足的客戶的需求**

公司要想成功，就必須為客戶創造價值。企業必須十分明白他們要為客戶創造什麼價值。

**方法：**詢問現有客戶從中小企業提供的產品和服務中已得到什麼價值，以及還能做什麼去增加更多的價值。這可以通過直接提問或調查得到答案。可以通過同樣的方法詢問中小企業的潛在客戶。研究客戶的反饋，確定中小企業可以和應該做什麼，以滿足當前和未來的客戶需求。如有需要，作出投資以實現這一目標。

**確定企業在哪些方面可以做得最好**

僅為客戶創造價值還不夠，公司必須知道如何在競爭過程中獲勝。這就要求企業知道自己在哪些方面可以比競爭對手做得更好。

**方法：**在各種產品和服務方面對競爭對手加以排名，明確本企業相較競爭對手的定位。調查或研究競爭情況，識別競爭對手在哪些方面表現出色（這可以通過詢問中小企業的客戶和購買競爭對手產品的客戶來了解）。確定哪些因素是業務長期成功的關鍵，哪些因素將會使中小企業現在和未來更具競爭力。分析中小企業在關鍵產品和服務領域是否有力擊敗競爭對手。如果中小企業缺乏必要的能力，應確定能如何把這些能力引入公司。競爭環境並不是一個穩定狀態，中小企業需要定期監察競爭對手，以便迅速評估在激烈競爭環境的變化並作出反應。

**明確公司要達到的目標**

明確的目標為企業的整體行動提供了重心，是員工和管理層工作的動力，是一種決定回報的途徑，也是衡量公司業績的一種方法。明確的目標可以極大地優化管理。

**方法：**參照中小企業既定的願景，與企業主和高級管理人員諮詢，決定中小企業的目標。目標可設定為短期、中期和長期。目標以書面形式傳達給公司股東，特別是那些對實現各項目標扮演直接作用的公司股東。在適當的時候，評估中小企業實現其目標的效果。必要時採取補救行動，使中小企業步入正軌以實現其目標。標示出滿意的成果，在追求未來目標時可以利用這些成果。

**明確執行戰略所需的實用點策略**

好的戰略關鍵在於內部協調。所有企業策略(生產、營銷、融資、管理等)都應該與整體戰略相協調。

**方法：**檢討中小企業的政策以確保所有必需的政策已到位，並與公司戰略和其他政策一致。修改與其他政策和中小企業做法相違背或不一致的政策。

**周全考慮能讓公司達到目標的各種方法**

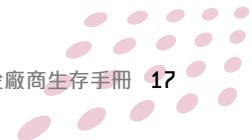
很多時候，中小企業管理人員一想到解決辦法就採用，而不是衡量多種方法之後再下結論。公司應該仔細考慮多種選擇之後再作出重大戰略決策。

**方法：**細想問題的其它解決方法，然後確定一系列可能的備選方案，並與主要的管理團隊成員討論。充分考慮各方案及其影響，選擇最佳的方案。鼓勵採用這一方法，對公司整體、公司對問題的反應及其未來發展方向進行更深入地思考。

**確定和部署必要的資源來實施戰略**

中小企業常常還沒弄清楚需要什麼樣的人力、財力和其他資源才能成功實施戰略，就開始執行戰略。

**方法：**保留中小企業已有資源的庫存。識別實施公司戰略所需的資源，將現有資源與所需資源配對，通過引入其他資源來減少存在的差距。



<b>實施戰略</b>	如未能妥善執行，世界上最好的戰略也不會有效。戰略的妥善執行需要分階段進行，並在每一階段設立標識。妥善執行戰略還需要進行良好的溝通，並在公司內部就目標取得共識。
<p><b>方法：</b>將中小企業的戰略分解成幾個可單獨執行的部份。識別為落實戰略而必須執行的活動。設定戰略的實施時限。確定實施該戰略各個組成部分的負責人。每個執行戰略的人都清楚了解自己的工作要求。通過與計劃和期望作比較來評估結果。</p>	
<b>明白何時應改變戰略</b>	戰略常會隨時間演化。公司必須不斷地檢視以確定公司戰略是否適合外部環境，何時有必要進行改變。當某個戰略已不能讓公司實現優秀業績，也無法被改善的時候，就應該對其重新考慮。
<p><b>方法：</b>建立中小企業經營的外部環境和競爭環境監察機制。根據環境變化定期檢討戰略計劃。判斷現在的戰略是否如期發展。如果不是，需要重新檢討、改變或放棄戰略並制訂一個新戰略。</p>	

## 了解客戶

許多中小企業沒有充分了解客戶要求便接訂單。這使中小企業難於讓自己區別於其他企業，或者難以為客戶提供特殊服務以增加其對客戶的價值。

戰略	解釋
<b>把「訂單」作為出發點</b>	公司應考慮的不僅僅是訂單的細節，還要考慮客戶的業務特點以及訂單如何適應客戶的業務。
<p><b>方法：</b>單獨考慮每個訂單，考量它傳達給中小企業什麼樣的客戶需求。經常保持與客戶的聯繫，更好地了解他們的需要。詢問客戶想要什麼、重視什麼、不重視什麼、願意為了什麼付出及他們的業務目標等等，從而更好地了解客戶的需求。</p>	
<b>思考為客戶創造價值的新方式</b>	清楚了解客戶明確表明的和隱含的要求或利益，可以為與客戶建立更加長期和穩定的關係提供基礎。創造價值的新方法可包括提供更多服務，例如提供設計、物流和庫存管理或其他活動。
<p><b>方法：</b>經常保持與客戶的聯繫，更好地了解他們的需要。問客戶想要什麼、重視什麼、不重視什麼、願意為了什麼付出及業務目標是什麼等，從而更好的了解客戶的需求。</p>	
<b>拓展與現有客戶的業務範圍</b>	向現有顧客出售商品總是比較容易。最好的方式就是了解客戶的要求，以此考慮是否有可能擴大現有生產線上產品的銷售份額，增加新的產品線給客戶提供產品或支持，或是發掘潛在的類似客戶增加銷售。
<p><b>方法：</b>經常保持與客戶的聯繫，更好地了解他們的需要。詢問客戶的要求是什麼，以及他們計劃如何發展業務。向現有客戶及時清楚地傳達企業所有的新產品和服務，確保現有客戶了解到企業在做什麼和能為他們做什麼。考慮與那些有興趣的客戶合作開發新產品和服務。</p>	

**預測客戶公司的發展**

能夠理解客戶和他們的要求，可以對客戶需要的新一代產品、新市場的舉措或客戶引進的新技術建立一個早期預警系統。走在潮流之前可擴大商機。

**方法：**經常與客戶保持聯繫，更好地了解他們的需要。詢問客戶他們的業務發展計劃，深入了解客戶當前和未來的需要，並與客戶交流行業的發展。參加展銷會和展覽，以跟蹤那些能引發客戶前景和行為轉變的產業發展。

**重新評估客戶的吸引力**

許多中小企業也將自身資源耗盡於無利可圖的顧客身上，使自己無法將優勢利用到其他機會上。中小企業應定期重新評估其客戶的吸引力，並採取措施把重點放在有利可圖的客戶上。

**方法：**確定哪些是適合本企業的客戶類型及其原因，並著力吸引那些客戶。對現有客戶進行客戶盈利能力分析，考量所有客戶關係維護的相關活動，以確定哪些客戶對公司而言是有盈利的，而哪些不是。中小企業應放棄無利可圖的客戶，或是重新調整與這些客戶的關係，從而減少這些客戶對公司的資源消耗，或讓他們對中小企業所提供的產品和/或服務支付更高的價格，或者兩者兼而有之。

**了解競爭對手**

中小企業往往沒有足夠的資源詳細分析競爭對手。儘管如此，他們必須充分了解競爭對手，才能制訂戰略，在市場上擊敗他們：

**戰略****解釋****從多個來源了解競爭對手**

中小企業應該設法從客戶、供應商、行業專家和公開信息等多個來源去了解競爭對手。

**方法：**與客戶、供應商和行業專家交流，了解誰是中小企業的競爭對手，他們的強項及弱點以及中小企業如何與他們競爭。訪問競爭對手的網站，了解他們的背景，了解他們在做什麼和計劃做什麼。參觀工業貿易交易會和展覽會，觀察競爭對手在公開場合如何定位。獲取競爭公司的營銷宣傳資料，註冊接收競爭對手提供的新聞通訊或其他資訊來源。

**評估不同類型的競爭對手**

香港中小企廠商面臨來自中國內地、台灣、日本、韓國、南亞、東南亞的廠商以及其他香港企業的競爭。這些不同類型的企業都有自己的競爭優勢和劣勢。

**方法：**確定中小企業的競爭對手名單。可能沒有必要逐個追蹤競爭者，而是將他們分組追蹤。將他們按地理位置分類，並逐項列明不同企業之間的地理位置差異。整理出各組競爭對手的優勢和缺點。將中小企業與每個競爭對手作單獨比較，以便更好地了解中小企業競爭對手的長處和短處。

**反向推導競爭者戰略**

企業應該盡量從一些細節上了解競爭對手的戰略，特別是關於目標市場、優勢與劣勢和在打算建立的競爭地位方面。

**方法：**確定中小企業的競爭對手名單。選擇一組合理的對手進行評估。與客戶、供應商和業內專家交流，了解競爭對手，盡可能地了解他們的信息和他們的戰略。對於所分析的每個競爭者，確定他們的策略、目標市場、客戶、競爭優勢與劣勢以及目標定位。整理出每個競爭對手的優勢和缺點。將中小企業與每個競爭對手逐一比較，以便更好地了解不同類型競爭對手的長處和短處。

**反向推導競爭者的成本定位**

許多香港中小企業認為他們的國內競爭對手有顯著的成本優勢，但很少真正去估計這一潛在優勢的程度，從而了解競爭對手實際成本到底是多少。

**方法：**與客戶、供應商和業內專家交流，了解競爭對手，盡可能了解他們的成本結構和定價。通過互聯網獨立研究，可能的話直接與公司聯繫，以了解競爭對手的價格和成本信息。反向推導競爭對手的價格與成本，在一定程度上能更好地了解他們的財務動態。將已知的競爭對手的成本和價格信息，以及隱含的利潤率，與中小企業的成本與價格進行比較，以確定中小企業在成本和價格上是否具有競爭力。以中小企業自己的成本結構為標準來估算差異。

**跟踪競爭對手的舉措和建立競爭對手檔案**

跟踪競爭對手的重要舉措能使公司更好地了解競爭對手的戰略、趨勢、長處、弱點以及他們採取的創造性步驟。需要保持一個競爭者數據庫來管理競爭對手的信息。

**方法：**建立一個競爭對手的數據庫，以記錄各競爭對手的信息。瀏覽競爭對手的網站、了解他們、以及他們在做什麼和計劃做什麼。獲取競爭對手發送給客戶的營銷推廣資料。註冊接收競爭對手提供的新聞通訊或其他資訊來源。從客戶、供應商和行業專家那裡獲取意見和信息。

**不要低估對手**

中小企業往往低估自己的對手，也常常認為競爭者有不公平競爭優勢。競爭對手通常比管理者們所認為的要聰明，不公平的優勢也只是必須面對的事實。而且，世界各地的中小企業管理者往往誇大他們的競爭對手的不公平優勢。

**方法：**努力去了解中小企業的競爭對手和他們的管理者。出席競爭對手可能出席的論壇，爭取與他們見面並了解他們。應假設競爭對手擁有良好的管理，並會作出明智的競爭行動，除非有相反證據。

## 形成清晰的競爭優勢

中小企業往往沒有一個清晰的戰略去發展競爭優勢。在競爭中取得勝利需要發展明顯的競爭優勢。公司要成功，關鍵是確定優勢、創建優勢，並充分利用優勢。優勢可以來自幾個方面：

戰略	解釋
卓越的遠見	卓越的遠見使公司能夠識別並利用其他競爭對手可能沒有意識到的機會，或者以新的方法提供服務。
<b>方法：</b>	多花時間思考產業的未來和有可能出現的機會。與客戶、供應商和業內專家交流，了解該行業的前景，向他們諮詢中小企業可能在行業未來所扮演的角色。花時間反思中小企業當前的定位，以及應該如何定位來保持未來的競爭力。
豐富的知識	對客戶需求、技術解決方案、生產工序、分銷渠道、供應來源、政府規章和政策的深入見解都可以成為優勢來源。
<b>方法：</b>	與客戶保持經常性接觸，詢問他們的需要和要求。通過收集行業信息調查、在線研究和出席業界活動，積累行業的知識並了解它的組成部分。訂閱行業雜誌，參加行業協會。與業內專家交談，了解行業發展和在客戶情況與客戶需求方面的轉變。
優勢資源	優秀的人力資源、財務資源、地點、品牌、聲譽和關係都可以成為重要的優勢來源。
<b>方法：</b>	與業內人士交流，了解有哪些資源、人力、顧問等被公認為是行業中的最佳之選。用最好的招聘公司和其他有信譽的渠道，聘請最優秀的人才來從事業務工作。確保與投資者和銀行保持緊密聯繫，從而能夠獲得資金，滿足業務發展的需要。與房地產專家交談，找出企業所在的最佳地點。投入時間和金錢與重要股東保持良好的關係。不惜一切代價保護公司的聲譽。
卓越的能力	卓越的研究、設計、生產、營銷、銷售和管理能力都可以成為關鍵的優勢來源。
<b>方法：</b>	聘請最好的顧問和最優秀的人員進行研究、設計、生產、營銷、銷售和管理工作。投資最好的系統和軟件平台，以輔助這方面的工作。強調工作質量勝過一切。讓員工對他們的業績負責，獎勵表現卓越的員工，使其成為公司的標準，而不僅僅是期望。
優勢的組合	最持久的優勢是系統性的優勢，它們是遠見、知識、資源和能力的組合。
<b>方法：</b>	確定並列出中小企業擁有的各種優勢，找出方法將各項優勢聯繫起來，從而通過優勢組合加強整體效應，建立相應系統，創建並加強這種聯繫。

## 對現有和潛在客戶進行市場營銷和銷售

許多中小企業都比較隨意地進行營銷和銷售。大多數的中小企業只要更好地專注市場營銷和銷售可以提升表現：

戰略	解釋
注重推銷企業優勢	營銷必須基於現實，專注推銷如何為客戶創造價值和與競爭對手相比的企業優勢。
<b>方法：</b> 發掘自身作為中小企業的優勢，找出哪些優勢對客戶最有吸引力。與市場營銷專家合作制訂用於營銷推廣的材料，突出中小企業的優勢，清楚說明本企業如何以及為何優於其競爭對手。	
專注於客戶高價值的問題	客戶有自己的戰略和輕重緩急（擴大銷售和降低成本等）。營銷應側重於中小企業如何幫助客戶實施其戰略和滿足其需要。
<b>方法：</b> 向客戶了解他們的戰略和需求，通過與客戶的會議、面談、對客戶的調研和研究來真正了解客戶。根據客戶傳遞的信息和對客戶需求的認識，制訂相應的市場營銷材料，傳達有針對性的訊息。	
了解80/20法則	對於大多數中小企業來說，80%的銷售來自於20%的客戶。這意味着重點應放在佔有80%需求中的客戶。
<b>方法：</b> 識別有哪些客戶目前是80%的一部分，有哪些客戶有可能成為80%的一部分。把重點放在這些客戶上，向他們了解如何才能增加他們的購買量，或如何才能以對中小企業自身有利的方式為雙方的合作關係增值。	
估計獲取和服務特定客戶的成本	太多的中小企業追求難於獲得和保留的那部分銷售額。事實是爭取難於獲得和保留的客戶成本過於昂貴，因此也最不值得去做銷售努力。
<b>方法：</b> 識別哪些客戶易於爭取和保持，哪些客戶難以爭取和保持。與銷售人員和客戶關係經理討論，如何從時間、努力和回報方面決定一個客戶是「好」還是「壞」。企業應把重點放在吸引那些易於爭取和保持，且能為企業帶來盈利的客戶，放棄那些不能為企業帶來盈利的客戶。	
了解「售後營銷」的價值	多數中小企業的大部份銷售來自回頭訂單。交貨後跟進以確保客戶滿意度並獲取未來需求信息是擴大與新客戶的業務的好方法。
<b>方法：</b> 建立一套系統，自動跟進訂單。請客戶提供反饋信息，了解他們與自己合作的體驗。提供在線反饋機制，或通過電子郵件接收客戶反饋，並向客戶清楚說明，客戶可以通過何種途徑提供反饋信息，和企業將如何處理客戶反饋。始終跟進客戶，對他們的反饋信息和提出的任何問題都有所回應。向客戶強調公司以「持續改進」為己任，讓他們知道公司對他們非常重視。	
使用各種營銷工具	中小企業不應依賴於單一的營銷工具，而應使用各種手段，如口碑營銷、展銷會、貿易刊物廣告、電話推銷、推薦和其他方式。
<b>方法：</b> 諮詢專業的市場營銷人士，了解有哪些市場營銷工具可供中小企業使用以及成本如何。對可用的市場營銷工具進行「效益成本」測試，盡可能利用所有通過測試的營銷工具進行多方位的市場營銷活動。	

### 確保客戶對支付和信貸條件 充分理解並對客戶進行盡職 調查

支付協議和信用條款應該是每次銷售的一部份。加倍留意客戶信譽和誠信對銷售非常有用。

**方法：**在銷售協議中列明付款和信貸條款，讓客戶簽署認可書以確保他們同意相關條款。對客戶作背景審核，確保他們的信用記錄良好。從其他企業和行業渠道了解相關信息，識別拒絕付款或不遵守銷售協議的客戶。

## 融資業務和財務管理

中小型企業往往在創業、擴張和營運資金方面難於獲得融資。此外，許多中小企業的財務管理不成熟，有可能導致問題。下面是為改善公司財務狀況可以採取的一些步驟：

戰略	解釋
發展與銀行的穩固關係	除家庭資金和留存收益以外，銀行是中小型企業主要的融資來源。與銀行發展穩固的關係是在困難時期得到銀行支持的關鍵。
<b>方法：</b>	與跟企業有業務往來的銀行保持定期聯絡，在每間銀行與一個或多個業務人員建立關係，與他們共進午餐或以其他方式社交。與他們談論企業的需求和未來規劃，就企業的發展和成長尋求他們的建議。與企業目前還沒有建立關係的銀行聯繫，尋找未來可能的合作方式。準備好突發事件計劃，如果企業與現有合作銀行的關係破裂，可以將企業的信貸需求轉向其他銀行。
建立授信額度	即使建立授信額度需要開支，事先建立總是比情況困難時再努力要好。
<b>方法：</b>	與若干銀行就各種授信工具的提供進行會談，包括目前與本企業有業務往來的銀行，還要包括其他至少一家目前與本企業沒有業務往來，但是有實力、有聲譽的銀行。向銀行闡述本企業的需求和未來規劃，確定需要授信額度的原因。與銀行談判，盡可能爭取最有利的授信條款。
考慮中小企業支援計劃	中小企業支援方案是取得低息貸款的來源。管理人員應該了解這些方案的潛在好處並有效運用。
<b>方法：</b>	在政府和行業網站搜尋中小企業支援計劃的相關信息。向行業團體和行業專家了解有哪些中小企業支援計劃，本企業是否符合申請資格，以及如何申請。
必要時使用資產抵押融資	出售應收款項或者以土地、廠房和設備以及應收款項抵押借款都可以成為資金來源。
<b>方法：</b>	向銀行和其他信貸提供方了解如何進行資產抵押融資，了解是否需要支付利息和其他開支，將這種融資方式與其他可行的融資方式進行對比。



<b>建立嚴格的現金管理制度</b>	薄弱的現金管理是中小企業失敗的最常見原因。公司應該知道他們的日常現金狀況。
<b>方法：</b> 定期檢查銀行現金結餘。定期製作現金流報表，監控現金流入和流出。進行現金預測，確定未來的現金需求，並制訂相應計劃，闡述如何滿足這些現金需求。確保只有經適當授權才能使用現金。	
<b>保持充足的現金量</b>	在大多數情況下，利潤是中小企業主的主要收入來源。但是，應該留存足夠的利潤以備公司不時之需。
<b>方法：</b> 定期制作現金流報表，監控現金流入和流出。進行現金預測，確定未來的現金需求，並制訂相應計劃闡述如何滿足這些現金需求。在銀行保留足夠的現金以滿足預測的現金需求。	
<b>設定現金餘額下限</b>	中小企業應制訂政策以保持最低現金餘額，金額應足以維持其數月之內的必要開支。
<b>方法：</b> 預測三個月（或更長）時間內的現金需求，在銀行保存相應數額的現金作為現金餘額下限。	
<b>仔細評估客戶的資訊</b>	在使用信貸銷售前，應該仔細評估客戶的信用，否則應考慮要求現金付款。
<b>方法：</b> 請客戶提供相關的參考資料。要求客戶提供償付能力證明，如銀行月結單或由銀行或其他信用度高的第三方簽名或承保的承諾。向信用機構查詢該客戶有否拒絕或延遲付款的記錄，向監管機構核實該客戶經營狀況良好。審查客戶的財務報表及其他相關的公開信息，以證實該客戶財務狀況良好，有償付能力。	
<b>積極追收付款</b>	客戶不付款會威脅到中小企業的生存。應實施確定和追收債務戰略以減低出現問題的機率。
<b>方法：</b> 對客戶的付款訂立嚴格的時間期限。列出債務快將到期的債務人，一旦約定付款時間已過，就盡快追討過期款項。對提早付款的客戶給予折扣，對逾期付款的客戶施以一定懲罰。	
<b>充分利用付款條款</b>	利用合同條款盡可能延期付款並利用早付款折扣以優化現金頭寸。
<b>方法：</b> 款項到期的時候才付款給供應商。不要提早付款，或者向供應商要求提早付款的折扣。與供應商聯絡，嘗試要求延長信貸付款的期限。	
<b>了解主要的財務比率和報表並利用它們作為管理手段</b>	實時跟蹤現金流、利息覆蓋率、盈利比率等指標以監控業績表現。
<b>方法：</b> 識別有哪些財務指標有助於中小企業監控短期和長期業績表現，和對監管法規與銀行等施加的限制條約的遵守情況。定期和有系統地收集計算這些財務指標所需的信息。撥出專門的時間來檢查、分析和理解這些財務指標，討論它們反映了企業的什麼情況，以及如果有不良的數據，企業需相應採取何種措施。	
<b>對中小企業的財務狀況進行「壓力測試」</b>	中小企業管理者應該對公司的財務狀況進行「壓力測試」，預計如果市場有顯著下降，主要客戶把他們的業務轉移到其他地方，商品價格突然上漲，或是工資或其他費用突然暴漲時，現金狀況將會怎樣。公司應設法確保其財務狀況在面對這些壓力時仍然穩健。
<b>方法：</b> 識別在短期內可能發生變化的因素，建立一個金融模型，顯示每一因素發生定量變化對中小企業的潛在影響，並且模擬多個甚至所有因素同時變化所產生的交互效應。確定在這些情況下企業的財務需求，建立相關機制，彌補在不同情景下可能產生的財務欠缺。	

## 公司的治理與經營

許多中小企業在公司治理和經營方面有困難。這通常是由於缺少管理和後勤支援人才，加上行政和管理任務不斷擴大而引起。治理與經營的重點領域包括：

戰略	解釋
確保遵守法律和法規	了解有關法律、法規和建立一個早期預警系統以監察其變化。必要時聘請外部專業人士就法律和監管事宜提供意見。
<p><b>方法：</b>向監管方、法律專業人士和其他顧問了解適用於中小企業的法律法規。定期瀏覽相關網站獲取最新資訊。出席由監管方、行業協會、專業團體和其他組織舉辦，旨在提供法規與合規方面最新資訊的簡報會和研討會。建立內部清單，列出為遵守法規需要完成的事項。指定專門人員監控遵守情況。</p>	
執行適當的工作場所安全規範將工傷危險降至最低	工作場所事故會損害企業的聲譽和生產力。關心員工的企業大都有一個忠誠團結的工作氛圍和較少的安全問題。
<p><b>方法：</b>中小企業應確保工人接受了安全使用機器的培訓，機械和工具保養得當。中小企業也應確保有一個鼓勵工作場所安全的氛圍。</p>	
根據企業需要經常對員工進行培訓	員工培訓是至關重要的環節。如果缺乏培訓，僱員的生產力就不會提高。投資於培訓可以被看作是投資於提高生產力。
<p><b>方法：</b>向員工了解他們需要什麼培訓。檢視員工的工作技能，並與崗位要求對比，從而確認員工是否存在能力或技能上的不足，並進一步確認哪些培訓可以彌補這些不足。向培訓項目提供方，如香港生產力促進局、香港管理專業協會以及職業訓練局了解他們提供的培訓項目，加入他們的郵遞列表並瀏覽他們的網站，獲取培訓項目的資訊和更新。以老員工或上級員工指導的方式提供在職培訓。在企業內建立「學習文化」，鼓勵不斷學習。</p>	
採取降低成本的業務流程	簿記、會計、薪金、簡單的資訊科技功能與其他流程的外判價格便宜。如果不做外判，就要確保員工能以適當的成本實現這些功能。
<p><b>方法：</b>分辨有哪些業務流程能夠並且必須由內部完成，哪些業務流程可以外判完成。對於內部完成的流程，確保負責相關流程的員工受過相關培訓，並且其工作是最有效率和效果的方式進行。外判的流程通常是企業的非核心流程，可以由專業服務公司完成。尋找專門從事本企業計劃外判的業務的企業，與他們會談，詢問他們的建議和報價，然後找出服務最好、價格最優的一家，與其簽訂合同以獲得企業所需的服務。</p>	



### 形成有力的人力資源政策

和員工打交道是公司重要職能之一。中小企業應努力確保其人力資源政策對工人有吸引力。在競爭激烈的市場中，如果工人覺得他們得到良好待遇並受到尊重，包括適當的薪資、職業培訓和在職支持，並且覺得在公司有前途，那麼他們不太可能會離開公司到其他地方尋找機會。

**方法：**將本企業的人力資源政策與其他公司和行業整體進行對比。定期進行薪資和表現總結，與員工接觸交談，以了解他們的條件、期望和未來職業規劃。確保企業的所有員工都清楚了解本公司的人力資源政策。確保投訴人力資源的渠道通暢，處理人力資源事項的決策及時到位，員工有機會以適當的方式表達不滿，合理的申訴可以有效地傳達給高級管理層。指定一個高級員工作為工作場所的輔導員，鼓勵員工與之接觸交談。向員工了解並考慮提供他們需要或想要的培訓和在職支援。如果員工的表現符合晉升要求，就應予以晉升。

### 有效地使用資訊科技

計算機和資訊科技系統對於中小企業的管理非常有用。應確保公司有員工可以使用資訊科技來支持公司的管理任務。中小企業也應該制訂電腦安全、數據控制、遠程存儲、災難恢復和數據定位（他們準備把數據存儲在哪裡）的政策。

**方法：**委派職位較高且接受過適當培訓的員工負責監管資訊科技的發展和使用。定期檢閱企業的計算機和資訊科技需求，向使用者了解他們對公司的計算機和資訊科技系統的需求。瀏覽行業協會論壇，參加貿易展覽，並與計算機和諮詢科技系統的供應商交流，以更好地了解有哪些計算機和資訊科技系統適用於中小企業，技術上有什麼更新。制訂需要完成的各類計算機和資訊科技相關任務的清單，如數據備份，並定期檢查以確保完成所有任務。

### 建立嚴格的銷售程序

中小企業的銷售程序通常比較隨意。公司應規定明確的銷售程序，包括決定銷售人員在銷售時有多少自由裁量權，需要多少客戶信貸檢查，銷售人員的哪些做法不可取，以及如何將銷售記錄到公司的帳戶和系統。

**方法：**就銷售和市場營銷功能以書面形式訂立明確的程序，並確保所有參與銷售和市場營銷的員工都了解這些程序。該程序可以與專業人士、行業和貿易協會、員工以及銷售和市場營銷的專業團體商討制訂。程序應有足夠的靈活度，以允許特別案例中的管理自行裁定權，並要因應特別案例的出現和市場與客戶的變化而審閱檢討程序。

### 建立嚴格的採購程序

中小企業應該妥善執行制度管理供應商的協議、報價要求、驗收程序和付款程序。支付系統應確保對有效發貨單的及時付款，而且沒有多付或重複支付。

**方法：**就採購與支付事宜以書面形式訂立明確的程序，並確保所有參與購買和支付供應商事宜的員工都了解這些程序。該程序可以與專業人士、行業和貿易協會、員工以及採購和會計的專業團體商討制訂。程序應有足夠的靈活度，以允許特別案例中的管理自行裁定權，並要因應特別案例的出現和市場與客戶的變化而審閱檢討程序。

**建立強有力的監控機制**

中小企業往往缺乏嚴格的監控機制，認識到問題存在時往往為時已晚。事實上，庫存控制、現金控制、防止欺詐、風險管理和內部報告程序都是公司成功的關鍵。

**方法：**就內部監控以書面形式制訂明確的程序，並確保所有員工都了解這些程序。該程序可以與專業人士、行業和貿易協會、員工以及專注於內部控制事項的專業團體商討制訂。因應特別案例的出現和市場與客戶的變化不時地審閱檢討程序。

## 跟進市場、技術和管理的最新發展

許多中小企業主和經理們忙於管理自己的公司，因而不能及時掌握市場、技術和管理發展的最新信息。但是掌握最新信息對公司有效競爭至關重要。中小企業如果由於反應速度慢或缺乏對現實的了解而被競爭對手搶走客戶，損失將非常慘重。因此中小企業可以採取以下步驟保持信息常新：

**戰略****解釋****了解市場的最新發展**

中小企業通常不太注重跟進其所處市場的最新發展，這令他們難以形成客觀的看法，對業務相關的事情難以作出正確的判斷。因此，值得建立一套體系來監控市場的發展，並將相關信息傳遞給管理系統，作為警示或潛在行動的參考。

**方法：**與客戶和潛在客戶會面、閱讀一般的商業媒體和貿易刊物、積極參與行業協會的活動都可以幫助企業了解市場的發展。香港貿發局也定期更新主要市場和行業的信息。

**了解最新的技術發展**

中小企業通常不太注重跟進與其行業相關和可能對其業務有幫助的技術發展的最新情況。有效利用正確的技術將使企業營運更加有效率和有成效。

**方法：**客戶、貿易刊物、行業協會、顧問和香港生產力促進局等組織機構都可以是技術發展信息的來源。這些組織機構可以與中小企業合作，幫助中小企業了解有助其成長壯大的最新技術。

**了解管理發展的最新信息**

中小企業通常不太注重跟進與其行業相關和可能對其業務有幫助的管理發展的最新情況。有效利用正確的管理方法將使企業營運更加有效率和有成效。

**方法：**行業協會、商會、商學院和香港管理專業協會等相關機構是企業管理發展信息的重要來源。這些組織機構可以幫助中小企業採用新的管理方法，向中小企業提供相關培訓，或為中小企業提供諮詢，讓他們了解有哪些可用的管理方法和中小企業可以如何運用這些管理方法以改善公司業績。

## 減少對單一客戶和供應商的依賴

許多中小企業的生意過度依賴單個客戶。這種情況在開業之初可以理解，但過度依賴單一的客戶將會讓企業的發展完全受制於客戶，而客戶業務低迷會讓企業難於經營。許多中小型企業也依賴少數供應商，單一供應商的供應中斷會帶來巨大的困難：

戰略	解釋
客戶群多元化	公司得到一個客戶後，即使該客戶已經滿足了中小企業的所有產能，企業也不能就此止步。應該高度規避將風險集中於一個客戶的做法。
<b>方法：</b> 中小企業應繼續尋找新的客戶來分散風險，降低單個客戶的議價能力。	
尋求擔保	如果客戶要求排他性協議，那麼中小企業應尋求財政擔保以抵消相應風險。
<b>方法：</b> 與客戶溝通，向他們解釋單一客戶或某條業務線的單一客戶給中小企業帶來的機會成本和風險。要求客戶保證一定的業務量，或提供其他形式的保證以抵消上述成本和風險。	
確定多個供應商	即使中小企業目前的供應商是令人滿意的，也應尋找其他供應商以滿足額外的生產能力，同時對現有供應商造成壓力，預防供應中斷。
<b>方法：</b> 與行業和貿易協會溝通，並進行書面研究，確定可用供應商的範圍。找出競爭對手使用的供應商。與鎖定範圍內的供應商溝通，嘗試預備協議，如有需要就可即時啟動。向多個供應商詢價，可能的話使用在線拍賣，以吸引新的供應商。	

## 其他挑戰

中小企業還面臨其他挑戰，應對的方法包括：

戰略	解釋
提高企業的聲譽	擁有可以信賴、產品標準高、公平交易、願意在必要時靈活變通的聲譽是企業的一個關鍵競爭優勢。避免可能損害名聲和商譽的情況出現也很重要。
<b>方法：</b> 時刻注意可能對企業聲譽產生負面影響的企業主和經理人的職業行為與個人行為。對非法、不合倫理、不公平、不道德以及其他不恰當的活動和行為採取零容忍的態度。確保制訂清晰的指示、方針以及政策守則來指導企業和員工。	

**必要時尋求外界的建議**

雖然專業服務可能很昂貴，但中小企業在必要時還是需要聘請律師、會計師、諮詢顧問、資訊科技專家以及其他專業人員。

**方法：**與專業人士交流，了解他們可以為中小企業提供哪些幫助——企業必須先了解專業人士可以提供哪些服務，然後才能相應的地從中選擇自己需要的服務。與企業所涉及的每個領域的知名專業人士建立關係。誠實面對企業內部的知識局限，需要指引的時候尋求專業人士的建議。

**審慎處理與政府的關係**

與政府的關係在中國內地尤其重要。在中國經營的中小企東主和管理者應該想辦法與官員定期接觸，增進對話和理解。

**方法：**花更多時間與政府官員打交道，特別是在中國內地。在辦公時間以外與政府官員社交。考慮聘請一個有相關技能的公共關係公司或顧問，代表企業與政府官員聯絡，以突出企業目前和未來規劃業務的積極面。

**與關鍵客戶和供應商發展長遠關係**

長期的關係能加深理解，並有可能與特定客戶和供應商形成真正的夥伴關係。

**方法：**與客戶和供應商保持定期聯絡，以更好地了解他們的需求，以及就企業為他們提供何種服務或如何與他們合作進行溝通。花更多的時間在工作之餘與客戶和供應商社交。向客戶和供應商了解他們的要求和對業務發展的規劃。將企業的所有新產品和服務發展，以及企業的業務方向和要求及時清晰地傳達給現有客戶和供應商，確保他們始終了解企業的業務內容和能夠如何為他們服務或與他們合作。考慮與現有客戶和供應商合作開發新產品和服務，或者就企業現有業務進行創新。

**作前瞻性風險分析**

中小企業管理者經常聲稱自己太忙，沒時間作適當的風險分析。然而，中小企業管理者必須清楚外部和內部環境可能出現什麼問題，並為這種情況做好準備。風險評估應著重於風險的可能性和其造成的破壞嚴重程度。應急計劃應針對當時最重要的風險。是否有持續的風險評估和應急計劃常常關係到中小企業的存亡。

**方法：**識別企業暴露在哪些風險之中，建立一個模型或其他計劃來展示如果風險實際發生時對企業的可能影響。確定在風險事件發生時企業有何需求。建立機制來彌補企業在不同風險情境下預計會出現的財務或其他資源短缺。定期檢討風險框架，確保目前所有的風險因素均已納入考慮。

**交接計劃**

對於中小企業來說，制訂交接計劃會存在困難，特別是當創始人沒有親屬準備並願意承擔這項任務。如果企業當前的高級管理人發生意外，沒有交接計劃，企業就可能面臨崩潰的危險。

**方法：**找出可能的接班人，與他們溝通，了解他們是否有興趣在未來接管企業。最好是及早規劃交接，考察潛在接班人選。如果沒有合適的接班人，也可以考慮將企業交由職業經理人管理。如果業主或營運商要把企業出售，則需要尋找潛在的買家。一旦確定了接班人，就應有計劃地向員工、客戶、供應商以及其他重要人士傳達這一訊息。

## 香港中小企業必須回答的問題

面對挑戰，香港中小企廠商如要選擇合適的戰略，就應該能夠回答以下與業務相關的問題：

- 中小企業採用哪種或哪些戰略應對成本壓力？
- 中小企業採用哪種或哪些戰略來使自己的產品與其他企業的產品相區別，從而增加定價的靈活性？
- 中小企業採用哪種或哪些戰略來應對勞工市場的壓力？
- 中小企業採用哪種或哪些戰略發展其商業模式？
- 中小企業將專注於哪些地區的市場？
- 中小企業採用哪些戰略來應對法規和政策相關的問題？
- 如果退出或整合的策略合適，中小企業將採用哪種或哪些戰略？

為了回答以上問題，中小企業還必須回答關於其業務和經營環境的另外幾個問題，包括：

- 香港企業之間，香港企業與中國內地企業之間，香港企業與在華外國企業之間，以及在珠三角經營的香港企業和在其他地點經營的企業之間的競爭怎樣平衡？
- 每類的企業有什麼優勢和劣勢？單個中小企業的特定優勢和劣勢又是什麼？
- 與其他地方相比，他們在珠三角（或他們所在的其他地方）業務的具體成本結構如何，這些比較是怎樣演變的？
- 中小企業所競爭的行業在華南是否有前途，是否有迫切需要尋找新地點？
- 企業的客户群有哪些？各個客户群的要求是什麼？
- 對在中國內地經營的公司來說，市政府、廣東省政府和中央政府對他們從事的行業的認知如何？他們的態度是支持、反對還是沒有傾向？
- 環保或產品安全法規對行業的影響程度如何？
- 公司又可以開展什麼新的商業模式或活動？
- 哪些外部問題對他們的業務最為棘手？
- 公司是否有針對特定客戶的清晰戰略？有否滿足他們需求的具體計劃？是否有特殊的競爭優勢和實施戰略所必需的資源？
- 公司是否清楚知道在哪些方面能夠比競爭對手做得更好？
- 公司是否有能力在管理、行政和操作方面有效地實施策略？如果沒有，如何獲得這些能力？
- 公司是否有健全的財務、營銷、管理、控制和風險管理程序？
- 誰來領導公司走向未來？
- 何時在發展供應鏈、轉移或其他問題上採取集體行動是必需的或者有利的？

如果香港中小企廠商不能很好地回答這些問題，他們生存和發展將非常困難。

# 中小企業支援資源

特區政府機構為中小企廠商提供了廣泛的支援項目。中小企業的管理層應該知悉這些計劃，並且了解它們可能帶給企業的好處。以下是特區政府部門和支援機構為中小企業提供的部分計劃：

機構	計劃
創意香港	<p><b>設計業與商界合作計劃 (DBCS)</b>  <a href="http://www.designsmart.gov.hk/l-tc/dbcs.asp">http://www.designsmart.gov.hk/l-tc/dbcs.asp</a></p> <p>設計界與商界合作計劃旨在支持中小企業運用設計、以及轉化設計活動，使得開發和運用知識產權，包括專利權、版權、商標和工業設計，成為可能。中小企業需要同香港本地設計公司和學術機構結成夥伴。每家中小企業資助金額上限為10萬港元，最多10個項目可獲得資助。資助會以等額資助形式進行，金額以核准項目開支的50%計算或10萬港元，以較低者為準。</p>
創意香港	<p><b>設計智優計劃</b>  <a href="http://www.designsmart.gov.hk/l-tc/tipsforapp.asp">http://www.designsmart.gov.hk/l-tc/tipsforapp.asp</a></p> <p>設計智優計劃由政府成立，旨在加強對設計和創新的支援，並為本港各行各業加入高增值、高知識產權和創意的元素，使香港能成為區內優質設計中心。計劃下設有設計支援計劃和創新中心。設計業與商界合作計劃 (DBCS)，旨在鼓勵設計業與中小企業的合作。設計研究計劃 (DRS)，旨在資助具價值而且與設計或品牌有關的研究。一般設計支援計劃 (GSS)，旨在推動和表揚香港的優質設計。專業持續進修計劃 (PCES)，旨在發展設計及其應用方面的專業持續進修課程。</p>
香港出口信用保險局	<p><a href="https://main.hkecic-eclink.com/eclink/eclink_new.jsp">https://main.hkecic-eclink.com/eclink/eclink_new.jsp</a></p> <p>香港出口信用保險局 (ECIC) 針對同海外買家進行賒銷貿易的商品和服務出口商提供保險保障。2009年2月，香港出口信用保險局法定負責最高總額由150億提高到300億港元。這項措施為香港出口商提供更多保護。出口信用保險局將豁免保單年費到2010年底。在該項措施下，凡保單於2010年12月1日或以前生效，均可獲豁免保單年費1,500港元。</p>
香港知識產權署	<p><b>知識資本管理顧問服務計劃</b>  <a href="http://www.ipd.gov.hk/chil/icmp.htm">http://www.ipd.gov.hk/chil/icmp.htm</a></p> <p>知識資本管理 (ICM) 是一套簡單的管理工具，幫助企業善用本身擁有但可能未盡其用的知識和專門技術寶庫，並讓企業認清外在的競爭壓力，找出需要引進的新知識和專門技術。知識資本管理計劃是免費的，並且提供登門服務，盡量縮減小企業參與這項服務計劃需要投入的時間。</p>

機構	計劃
香港生產力促進局	<p><b>升轉一站通服務平台 (TURN)</b>  <a href="http://www.hkpc.org/turn/services.html">http://www.hkpc.org/turn/services.html</a></p> <p>升轉一站通 (TURN) 代表著轉型 (Transform)、升級 (Upgrade)、轉移 (Relocate) 和新視野 (New Horizon)。這一平台於2008年6月投入使用，旨在為資訊傳播和資源共享方面的合作提供平台，以及為需要升級轉型的企業提供援助。迄今為止，升轉一站通進行了一項可行性研究來考察內地新設工業園的投資環境，以期為有興趣將業務從香港或者珠三角轉移到內地其他地區的香港製造商提供有用信息。升轉一站通也幫助製造商了解內地最新政策、升級轉型機會以及中小企業成功案例。</p> <p>升轉一站通提供：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 實地評估 — 由專業顧問實地評估廠商營運狀況，提供改善建議、具體改善方案。</li> <li>2. 一站支援 — 提供兩地政府及工業支援單位的最新服務、資助計劃及政策資訊。</li> <li>3. 推廣活動 — 在本港及珠三角舉辦針對特定行業及跨行業的研討會及考察團，讓廠商了解加工貿易政策的最新方向，以及業務轉型的成功個案及商機。</li> <li>4. 支援中心 — 廠商可透過生產力局網站及在深圳的「升轉一站通」支援中心，查詢最新的服務。</li> </ol>
香港生產力促進局	<p><b>工業支援服務</b>  <a href="http://www.hkpc.org/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=18&amp;Itemid=56&amp;lang=zh_TW">http://www.hkpc.org/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=18&amp;Itemid=56&amp;lang=zh_TW</a></p> <p>香港生產力促進局針對香港廣泛行業包括玩具、機械和工具、電子、電氣設備、汽車零件、鐘錶、珠寶、醫療保健設備、紡織和服裝、物流和供應鏈管理以及創意產業，提供一站式的服務。香港生產力促進局提供專業服務強化其產品和服務的增值性內涵。香港生產力促進局關注業界需要和趨勢，傳播市場情況和技術趨勢等業內新聞，評估香港各行業績效。此外，香港生產力促進局同企業家、行業協會、研發機構和政府機構合作加強各行業競爭力。</p>
香港生產力促進局	<p><b>粵港珠寶產業內銷聯盟</b>  <a href="http://www.hkpc.org/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;catid=62%3Asubsidiaries&amp;id=2103%3Amainland8&amp;Itemid=220&amp;lang=en">http://www.hkpc.org/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;catid=62%3Asubsidiaries&amp;id=2103%3Amainland8&amp;Itemid=220&amp;lang=en</a></p> <p>香港生產力促進局與廣州市番禺的珠寶行業協會共同建立了「粵港珠寶產業內銷聯盟」，為香港珠寶製造商提供一站式的支援服務助其開拓國內銷售業務。</p>
香港生產力促進局	<p><b>清潔生產夥伴計劃</b>  <a href="http://www.cleanerproduction.hk/">http://www.cleanerproduction.hk/</a></p> <p>為期五年的清潔生產夥伴計劃於2008年4月展開，是香港生產力促進局推廣東省內港資製造企業清潔、低碳生產的重要平台。五年計劃的目的是通過採用清潔生產技術和規範，鼓勵、支持在珠三角的港資企業改善能源效率，減少空氣污染物排放。</p>

機構	計劃
香港貿易發展局	<p><b>中小企「商」贏發展計劃</b>  <a href="http://www.hktdc.com/info/mi/sbr/tc/%E4%B8%AD%E5%B0%8F%E4%BC%81%E8%B3%87%E6%BA%90.htm">http://www.hktdc.com/info/mi/sbr/tc/%E4%B8%AD%E5%B0%8F%E4%BC%81%E8%B3%87%E6%BA%90.htm</a></p> <p>這項計劃由香港貿發局和香港渣打銀行於2008年聯合推出。這項計劃目的是通過一系列的研討會和工作坊拓寬中小企業的接觸面，做好準備開拓新市場。</p>
香港貿易發展局	<p><b>商貿資訊服務和中國商務顧問服務</b>  <a href="http://www.hktdc.com/info/mi/a/sbr/tc/1X04VVIX/1/Small-Business-Resources/HKTDC-Business-Advisory-Services.htm">http://www.hktdc.com/info/mi/a/sbr/tc/1X04VVIX/1/Small-Business-Resources/HKTDC-Business-Advisory-Services.htm</a></p> <p>這項服務為中小企業提供單獨的業務諮詢，為中小企業展開全球業務提供專業和實際的意見。在內地經商的諮詢服務是其中一個重點，涵蓋了市場策略、經貿法律、報關實務、知識產權和稅務疑難。中國商務顧問服務獲得國家商務部、廣東省外經貿廳、多家中國企業以及本港專業機構的支持。</p>
香港貿易發展局	<p><b>中小企業資源</b>  <a href="http://www.hktdc.com/info/mi/sbr/tc/Small-Business-Resources.htm">http://www.hktdc.com/info/mi/sbr/tc/Small-Business-Resources.htm</a></p> <p>香港貿發局網站收集了一些對中小企業有用的外部鏈接和供應商名錄，涵蓋的範圍包括認證、中小企業融資、進出口程序、貿易規定、職業培訓、商貿工具以及如何在香港建立業務等等。</p>
香港貿易發展局	<p><b>配對服務</b>  <a href="http://businessmatching.hktdc.com/hk/chil/index.jsp">http://businessmatching.hktdc.com/hk/chil/index.jsp</a></p> <p>香港貿發局提供個性化服務幫助香港企業與潛在生意夥伴建立聯繫、開拓國內市場。香港貿發局的商貿配對團隊收取一定費用，為企業從擁有60萬買家和供應商信息的數據庫中撮合合適夥伴。</p>
香港貿易發展局	<p><b>網上商貿平台</b>  <a href="http://www.hktdc.com/sourcing/sourcinghome.htm?locale=zh_TW">http://www.hktdc.com/sourcing/sourcinghome.htm?locale=zh_TW</a></p> <p>這項服務令企業可以在香港貿發局提供的網上平台上推銷他們的產品和服務，與全世界的潛在買家聯繫。</p>
香港貿易發展局	<p><b>市場信息</b>  <a href="http://www.hktdc.com/info/mi/i/tc/Market-News.htm">http://www.hktdc.com/info/mi/i/tc/Market-News.htm</a></p> <p>香港貿發局設置一個專門網頁為中小企業和其他企業提供市場信息。這項服務提供關於全球的貿易、政策、機遇和動向方面的最新新聞和分析，令企業可以對各個經濟體和市場有一個更佳的認識，激發商業創意。</p>
香港貿易發展局	<p><b>營商指南</b>  <a href="http://www.gov.hk/tc/business/businessmainland/businessinfochina/">http://www.gov.hk/tc/business/businessmainland/businessinfochina/</a>  <a href="http://www.hktdc.com/info/mi/bgus/en/">http://www.hktdc.com/info/mi/bgus/en/</a> (僅英文)  <a href="http://www.hktdc.com/info/mi/bgeu/en/Guide-To-Doing-Business-With-EU.htm">http://www.hktdc.com/info/mi/bgeu/en/Guide-To-Doing-Business-With-EU.htm</a> (僅英文)  <a href="http://www.hktdc.com/info/mi/bgem/en/Guide-To-Emerging-Markets">http://www.hktdc.com/info/mi/bgem/en/Guide-To-Emerging-Markets</a> (僅英文)</p> <p>這些指南提供市場概覽、重要法規總結以及對打入全球市場有用的資訊。</p>

機構	計劃
工業貿易署	<p><b>香港工商組織名冊</b>  <a href="http://www.tid.gov.hk/tc_chi/aboutus/publications/industrialsupp/hktio.html">http://www.tid.gov.hk/tc_chi/aboutus/publications/industrialsupp/hktio.html</a></p> <p>香港工業貿易署編製了香港工商組織名冊，列出超過300家香港貿易和工業界組織，包括商會、工商業聯會、政府資助機構和專業團體。</p>
工業貿易署	<p><b>特別信貸保證計劃</b>  <a href="http://www.smefund.tid.gov.hk/chi/chi_main.html?content=%2Fchi%2Fspgs.htm">http://www.smefund.tid.gov.hk/chi/chi_main.html?content=%2Fchi%2Fspgs.htm</a></p> <p>特別信貸保證計劃 (SpGS) 是由政府提供信貸擔保，協助個別企業在全球金融危機中，向參與計劃的貸款機構 (PLIs) 取得貸款，用作支付一般業務用途的開支，解決資金周轉問題。計劃申請截止日期為2010年12月31日。政府會為審批的貸款提供最多80%的信貸保障，每家企業最高貸款額為1,200萬港元。每宗貸款最長擔保期為60個月。</p>
工業貿易署	<p><b>中小企業信貸保證計劃</b>  <a href="http://www.smefund.tid.gov.hk/chi/chi_main.html?content=%2Fchi%2Fsgs.htm">http://www.smefund.tid.gov.hk/chi/chi_main.html?content=%2Fchi%2Fsgs.htm</a></p> <p>中小企業信貸保證計劃 (SGS) 旨在協助香港註冊的中小企業向參與本計劃的貸款機構 (PLIs) 取得貸款，用作購置營運設備及器材；以及一般業務用途的營運資金。計劃的最終目的是協助中小企業提升生產力和競爭力。每家中小企業可獲得的保證額為獲批貸款額的50%，最高為600萬港元。信貸保證額可靈活運用於營運設備及器材貸款與營運資金貸款。</p>
工業貿易署	<p><b>中小企業發展支援基金</b>  <a href="http://www.smefund.tid.gov.hk/chi/chi_main.html?content=%2Fchi%2Fsdf.html">http://www.smefund.tid.gov.hk/chi/chi_main.html?content=%2Fchi%2Fsdf.html</a></p> <p>中小企業發展支援基金 (SDF) 旨在資助非分配利潤的支援組織、工商組織、專業團體及研究機關，推行有助提升香港整體或個別行業中小企業的競爭能力的項目。申請機構需為法定機構或在香港特別行政區法例下註冊的機構。如個別申請項目已獲得其他公共機構資助計劃撥款資助，該項目將不會在此計劃下獲得撥款。申請機構就每項獲批項目最多可獲基金資助200萬港元或該項目經費的90%，以金額較低者為準。申請機構通常需要為項目提供部分資金。</p>
工業貿易署	<p><b>中小企業市場推廣基金</b>  <a href="http://www.smefund.tid.gov.hk/chi/chi_main.html?content=%2Fchi%2Femf.html">http://www.smefund.tid.gov.hk/chi/chi_main.html?content=%2Fchi%2Femf.html</a></p> <p>中小企業市場推廣基金 (EMF) 旨在鼓勵香港註冊的中小企業參與出口推廣活動，藉此協助其擴展業務。基金補貼中小企業參與在港以及在外地的出口推廣活動，例如商品展銷會等。每次成功申請可獲得的最高資助額，將為申請企業繳付受資助項目總費用的50%或五萬港元，以較低者為準。</p>
工業貿易署	<p><b>中小企業支援與諮詢中心 (SUCCESS)</b>  <a href="http://www.success.tid.gov.hk/cindex.html">http://www.success.tid.gov.hk/cindex.html</a></p> <p>中小企業支援與諮詢中心為中小企業提供全面的營商資訊、諮詢和設施，希望成為中小企業尋找免費營商資訊和諮詢服務取得協助的第一站。中心與多個專業團體、工商組織、私人企業和政府部門合作，取得全面的營商資訊，與中小企業分享。中小企業支援與諮詢中心提供免費的「問問專家」業務諮詢服務，中小企業可以向專家請教，在業務問題上得到免費意見。中心出版中文期刊「中小企脈搏」，介紹成功的中小企業及其東主，提供政府對中小企業支持措施和服務的最新情況。</p>

機構	計劃
工業貿易署	<p>中小企業「營商友導」計劃  <a href="http://www.success.tid.gov.hk/tc_chi/con_ser/sme_men_pro/sme_men_pro.html">http://www.success.tid.gov.hk/tc_chi/con_ser/sme_men_pro/sme_men_pro.html</a></p> <p>中小企業「營商友導」計劃旨在讓新進的中小企業東主，以一對一的形式免費向經驗豐富的企業家、高級行政人員及專業人士請教營商技巧。</p>
職業訓練局和香港工業總會	<p>「神舟青雲路」就業計劃  <a href="http://careerschina.vtc.edu.hk/">http://careerschina.vtc.edu.hk/</a></p> <p>職業訓練局與香港工業總會合辦「神州青雲路」就業計劃，為職業訓練局的學生在內地提供培訓，以期為中小企業創造就業機會，以及為中小企業在崗員工提供培訓。</p>
創新科技署	<p>創新及科技基金 (ITF)  <a href="http://www.itf.gov.hk/l-tc/about.asp">http://www.itf.gov.hk/l-tc/about.asp</a></p> <p>創新及科技基金提供一個「小型企業研究資助計劃」，目的是向尚未獲創業資金投資的科技創業者和小型企業提供資助，以助其進行研究及發展工作，從而開拓業務和確立市場需求。最高資助額為400萬港元，以等額出資方式批出。獲資助的項目產生的知識產權，將由獲款公司擁有。</p>
各個政府部門	<p>其他香港政府部門資助計劃</p> <p>除了專門針對中小企業的資助計劃，香港政府也提供一系列的支援服務，鼓勵商界進行設計、創意以及技術升級。有關這些計劃的詳細信息請參見：</p> <p><a href="http://www.gov.hk/tc/business/supportenterprises/funding/">http://www.gov.hk/tc/business/supportenterprises/funding/</a></p>

其他中小企業資訊和支援資源

香港工業總會

<http://www.industryhk.org>

香港中華廠商聯合會

<http://www.cma.org.hk>

香港總商會

<http://www.chamber.org.hk>

中小企工具包<sup>®</sup>

<http://china.smetoolkit.org/china/zh>

這是由世界銀行集團的成員國際金融公司 (IFC) 所設置的專門網站。提供多種資訊、教育資料、模板以及核對清單幫助中小企業規劃和管理其業務。從國際金融公司網站主頁面可以進入多個國家的中小企工具包網站。



## 香港工業總會

香港九龍長沙灣長裕街8號億京廣場31樓

電話 : (852) 2732 3188

傳真 : (852) 2721 3494

網址 : [www.industryhk.org](http://www.industryhk.org)

電郵 : [fhki@fhki.org.hk](mailto:fhki@fhki.org.hk)