

主動應變 尋求革新



香港物流業中小企業 最佳實踐手冊

《國家十二五規劃下物流業中小企面對的挑戰、機遇與應對策略》研究報告附刊

主辦機構：



執行機構：



資助機構：

「中小企業發展支援基金」撥款資助
Funded by SME Development Fund



《國家十二五規劃下物流業中小企面對的挑戰、機遇與應對策略》乃香港工業總會的研究項目，香港特別行政區政府工業貿易署「中小企業發展支援基金」撥款資助，香港中文大學香港亞太研究所獲工總委託負責研究的工作。

© 2013 年香港工業總會

本刊物版權屬香港工業總會，除獲書面允許外，不得在任何地區，以任何方式或任何文字翻印、仿製或轉載本刊物的文字、圖片或圖表。

出版：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

電郵：fhki@fhki.org.hk

在此刊物上/ 活動內（或項目小組成員）表達的任何意見、研究成果、結論或建議，並不代表香港特別行政區政府、工業貿易署及中小企業發展支援基金評審委員會的觀點。

序言	3
導言	5
第 1 章 市場發展	7
A 歐美市場乏力，新興市場冒起	8
B 珠江三角洲製造基地外遷，貨源漸失	15
C 傳統物流到現代物流面對轉型困難	21
D 珠江三角洲五市經濟及物流發展簡介	24
第 2 章 產業演變	35
A 科技應用和電子商務改變接觸客戶途徑	36
B 本港商業環境不利中小企業經營	40
C 高成本讓香港物流業競爭力下降	42
D 綠色物流趨勢	44
第 3 章 內部營運	45
A 收入下降	46
B 成本上升	47
C 人力資源困難	48
D 財政困難	51
E 欠缺足夠的科學化管理	52
F 如何尋求幫助？	59
第 4 章 企業案例分享	67
• 開拓電子訊息平台 探索物流中小企業新出路	68
• 轉換思路 做好物流整合者角色	72
• 迎風破浪 推動轉型	76
• 確立人才策略 科學化拓展業務	80
• 科學化 + 人性化 提升內部管理和營運	84



香港是世界主要的物流樞紐之一，多年來，一直躋身世界最繁忙貨櫃港之前列，也是全球最繁忙的國際航空貨運中心；而物流業亦是香港經濟四大支柱產業之一，在經濟發展上擔當著相當重要的角色。

香港地理位置優越、運輸及基建設備完善，法律及金融制度健全，以及高效政府部門及多式的聯運系統，使香港成為亞太區首屈一指的物流樞紐中心，亦正因為如此，香港物流業在上世紀八十年代開始發展迅速。可是，隨著近年東南亞鄰近國家在水道以及港口吞吐量發展日趨成熟，再加上內地跨境運輸道路上已近飽和，香港物流業中小企面對嚴峻的挑戰。

有見及此，作為業界的一份子，香港工業總會透過不同的渠道協助業界發掘新機遇，讓業界得以持續發展。因此，於二零一二年十一月展開「國家十二五規劃下物流業中小企面對的挑戰、機遇與應對策略」項目，並得到香港特別行政區政府工業貿易署「中小企業發展支援基金」撥款資助，期望透過項目為業界尋找出路，幫助物流業中小企開拓業務。

我們已就研究的結果分類，並歸納幾點作出建議，而「應變革新」正是今次研究所得出的結論。希望業界從這「實踐手冊」得到指引及啟發，選擇合適自己的出路，讓業務得以繼續發展。而我相信憑藉香港高效率及高安全性的運作優勢，物流業中小企必定能轉危為機，找到發展新方向。

最後，我謹代表運輸與物流業協會，感謝各政府部門、香港中文大學香港亞太研究所、香港工業總會、各贊助及支持機構、會員和商會代表的支持，為這次研究項目提供寶貴的意見及資料，令這個項目得以順利進行。

香港工業總會
運輸與物流業協會主席
何志盛博士



物流業的概念及玄機

一九八四年鄧小平領導深圳南巡和提倡改革經濟開放是硬道理，在其指示下大家均以『摸著石頭過河』為原則。從二十世紀八十年代至今輾轉延伸已有三十多年，中國亦已成為世界第二大經濟強國。

香港在一九九七年回歸後，夾著地狹人多，天然資源匱乏的情況下，仍能創造世界奇蹟，持有四萬多億儲備盈餘，這全賴香港一群勤勞節儉、認真拼搏的工業家，中小型企業為香港經濟發展作出的貢獻。而歐美、亞洲等地區亦受惠於中國經濟開放政策，工業發展迅速，連帶開拓中國香港貿易市場，運輸物流業發展蓬勃，帶動產品價廉物美的號召，香港更利用珠江三角洲的航運中轉知識的優勢，從而欣賞到香港人以睦鄰安商為重，本著平等貿易合約精神，信譽可靠，法理嚴明，加上金融橫跨便捷的服務，本港航運、船務及物流界在國際間叱吒風雲。

為響應中央加快落實『十二五規劃』與世界接軌，也要在國內推動商貿物流，香港必須成為中國南大門的物流重點港口並更應延續受保護，其可靠性是遠超乎一般想像，可見香港五大商會亦群起皆作認同。

香港工業總會是中小微企的『推手』為一般服務業界設立合作平台，有著國際交流經驗與基礎，實質上是在深化『商標』問題上作出更多關注，當然這誠屬不易。本刊物以『最佳實踐手冊』命名亦為『國家十二五規劃下物流業中小企面對的挑戰，機遇與應對策略』，在各方協力商討下進行研究探索，並沿用客觀經驗撰寫，務求內容精緻準繩，所以手冊是既複雜又充滿矛盾的一面。

本刊物為香港工業總會與香港中文大學香港亞太研究所共同研究出版，並獲得香港工業貿易處轄下『中小企業發展支援基金』小組撥款資助才得以完成，期望將來有更多機會拓展多邊貿易，鼓勵各方多採用香港自由貿易開放政策。

香港工業總會
運輸與物流業協會副主席
梁礪鋒

《香港物流業中小企業最佳實踐手冊》是「國家十二五規劃下物流業中小企面對的挑戰、機遇與應對策略」研究附刊。本手冊共有四章，首三章分別對焦於物流中小企業所面對的市場發展、產業演變與內部營運三方面的挑戰、困難與機遇，通過與業界中小企業的深入訪談，綜合行家的經驗和意見，提出了應對策略和建議；並提供自我評估等互動工具，供讀者參考使用。第四章收錄了五個值得與業界分享的個案，就上述三個範疇，詳細介紹受訪者的成功經驗、具體操作、觀點和意見。

《香港物流業中小企業最佳實踐手冊》的作用，旨在為面對上述經營挑戰與困難的讀者，藉業內其他中小企業行家的經驗，提供啟示。當讀者在營運上遇到類似的問題或困難時，可以嘗試翻閱本手冊，運用當中的一些自我評估工具，協助構思；或參考案例分享，從中獲得啟發。讀者宜自行消化當中內容，抽取其中精髓要點，配合企業自身的現況及條件，作出適當的調整與取捨，發展出一套適合自己的應對策略。

研究團隊期望《香港物流業中小企業最佳實踐手冊》可以為物流業界的中小企業提供多一個參考，藉此提升企業的營運和管理水平；並從而逐步發展出更符合和貼近企業當前的運作環境。

第1章 市場發展



A. 歐美市場乏力，新興市場冒起

歐洲和美國等已發展地區以往一直是香港的出口市場。但自金融海嘯後，歐美經濟復甦緩慢，歐洲繼而有「歐債危機」，進一步打擊當地的消費市道，因而對出口需求更加萎縮。這對於從事歐洲業務的貨代打擊甚大。美國經濟雖有些起色，但當地失業情況仍然嚴重，民眾欠缺消費意欲。對出口需求減少，貨代生意同受影響，從事相關運輸和倉儲業務的也間接受到影響。

相反，新興市場如東南亞，發展迅速，當地的經濟呈雙位數增長，民眾的消費能力具有巨大的潛力。加上到當地設廠的廠商持續上升，對原材料、製成品的運輸有龐大需求。而南美與亞洲的貿易逐步增加，這些都為香港物流業界帶來潛在的機遇。



行家經驗及建議



鞏固現有市場業務

- 通過中小企業各自的業務優勢，發揮協同效應
- 貨源 / 服務集中產生規模效應，提升與大型物流企業的議價能力

不同門類的施行經驗

貨代	運輸	倉儲	第三 / 四方物流 / 供應鏈	速遞
<ul style="list-style-type: none"> • 在現有歐美市場的當地代理以外，物色當地其他較有潛力發展的代理，建立伙伴關係，以擴大業務 • 嘗試加入當地的商會或協會，以擴大人際網絡 • 適度擴大增值服務範圍，以搏取當地伙伴提供生意 • 增加日常交流和定期拜訪，維繫與各個當地代理的良好關係，搏取日後的生意機會 	<ul style="list-style-type: none"> • 與內地的代理或客戶爭取通過香港轉口貨物，以拖頭或駁船運到香港拼櫃；並爭取承運更高價值和必須經香港轉口的貨物 • 與不同行家合作，以拼櫃方式出貨，向船公司或航空公司爭取較好價格，以降低成本 • 按客戶要求調配資源，提供可行的增值服務 	<ul style="list-style-type: none"> • 提供包裝及標籤等增值服務，從而為客戶通過海關及安保檢查時帶來更大便利，或滿足節慶速銷等特別包裝及標籤需求 • 通過科技應用和人力資源調配，優化操作流程，提升提卸貨速度；優化倉庫管理和資訊，增加營運效益 	<ul style="list-style-type: none"> • 為現有客戶審視供應鏈，提供管理重組和流程整合方案，提升效益和節省成本 • 整合倉儲、配送等物流流程，為客戶提供一站式管理 • 針對市場資訊和融資需要，提供方案，協助客戶鞏固和拓展業務 	<ul style="list-style-type: none"> • 利用自身優勢，爭取與其他門類行家合作互補，促進供應鏈的整合，提供運輸（最後一公里配送）和相關資訊供應等服務

路向二

留意新機遇，逐步將業務轉移至新興市場

- 將現時歐美業務的比重逐步減少，並開始拓展新興市場（「兩條腿」走路）
- 拓展新興市場，並按外在環境和內部條件提升所佔業務比重

不同門類的施行經驗

貨代	運輸	倉儲	第三 / 四方物流 / 供應鏈	速遞
<ul style="list-style-type: none"> • 參與本港或當地貿易物流展覽、會議等活動；加入當地的協會或商會，拓展網絡 • 物色新興市場的代理，開展合作關係；或在條件許可下設立辦事處 	<ul style="list-style-type: none"> • 鞏固與本地及新興市場的代理的合作關係，爭取生意，讓貨物通過香港進入內地；與內地的行家合作，讓貨物以香港轉口到新興市場 	<ul style="list-style-type: none"> • 因應各新興市場特點與特殊規定，提供相適應的包裝及標籤等增值服務，從而為客戶通過海關及安保檢查時帶來更大便利，或滿足節慶速銷等特別包裝及標籤需求 • 通過科技應用和人力資源調配，優化操作流程，提升提卸貨速度；優化倉庫管理和資訊，增加營運效益 	<ul style="list-style-type: none"> • 新興市場對第三、四方物流和供應鏈管理未必有深入認識，行家可以通過在當地開設辦事處，逐步向當地業界灌輸相關概念，方便開展業務 • 針對市場資訊和融資需要，提供顧問服務及方案，協助客戶拓展業務 	<ul style="list-style-type: none"> • 新興市場在這方面的發展未完善，業界可把握這契機進軍當地市場，建立業務 • 利用自身優勢，爭取與其他門類行家合作互補，促進供應鏈的整合，提供運輸（最後一公里配送）和相關資訊供應等服務

開拓新市場的模式選擇

1. 拓展新興市場：東盟（越南、印尼、泰國等）、南美洲、非洲等
2. 國內市場：珠江三角洲、泛珠江三角洲、長江三角洲等區域；二、三線城市
(可參考本章 D 部份對珠江三角洲五市物流業發展的簡介)

選項	通通過國內外代理網絡，與它們合作開拓市場 (聯盟)	入股當地企業，作戰略投資	物色當地公司作收購，包括其業務及客戶 (全面收購)	直接投資當地，開設分公司
優點	<ul style="list-style-type: none"> • 當地代理熟識市場，省卻時間從頭做資料搜集 • 需要投入的資金相對有限 	<ul style="list-style-type: none"> • 避免承受管理不善的風險 • 相對全面收購，投入資金較少 • 省卻發展時間，在市場已有一定佔有率 	<ul style="list-style-type: none"> • 對收購目標有控制權，可執行預定的計劃 • 不用從頭展開，收購目標已有一定的業務基礎 • 可即時運作 	<ul style="list-style-type: none"> • 公司有絕對控制權，可執行預定計劃，並適時調整
缺點	<ul style="list-style-type: none"> • 彼此沒從屬關係，難以控制和得出預期結果 • 若公司不熟識當地情況，容易受對方欺騙 	<ul style="list-style-type: none"> • 不一定擁有公司控制權，展開計劃或會遇阻力 • 若不熟識當地商事情況和對入股企業跟進不足，容易受對方欺騙 	<ul style="list-style-type: none"> • 或需要相對較大量資金 • 風險較大，目標客戶有離開的機會，或需要額外資源維持客源 	<ul style="list-style-type: none"> • 需要相對大量資金，風險較大 • 要花長時間建立市場佔有率，回報期較長 • 直接面對當地同業的競爭
要注意的地方	<ul style="list-style-type: none"> • 合作條款、成本利益攤分等要事先協商並清楚交代，避免日後出現爭議糾紛 • 詳細了解對方的可信賴度、商譽 • 宜清楚了解當地海關、稅務、法律法規等商事環境 	<ul style="list-style-type: none"> • 入股前要先查清擬參股目標的財務狀況是否健全 • 宜清楚了解當地海關、稅務、法律法規等商事環境 	<ul style="list-style-type: none"> • 收購前要先查清擬收購目標的財務狀況是否健全 • 應清楚了解當地海關、稅務、法律法規等商事環境 	<ul style="list-style-type: none"> • 必須對當地海關、稅務、法律法規等商事環境要和市場特徵有深入及充分認識

自我評估

現有市場業務

評估問題	是 / 否	總評	備註
1 利潤回報與資金投放			
A 預料現有市場的業務收入貢獻在未來三年上升			比率？
B 公司不需要投入額外資金以保持現有市場業務有合理的利潤回報			
C 預料現有市場業務的邊際利潤上升			比率？
2 人力資源			
A 現有市場業務的人手與產出效益不斷提升			
B 現有市場業務的人手需求增加			數量、職位類別？
C 處理現有市場業務的人員流失比率極低			關鍵程度、職位類別？
3 業務開拓			
A 預料現有市場業務的佔有率在未來三年會上升			
B 留住現有客戶沒有困難			比率？ 沒有因為經濟環境轉變而流失？
C 開拓新客源沒有困難			
D 公司可靈活調撥資源以迅速回應市場變化			
4 營商環境			
A 當地的會計準則沒有改變也沒有影響到公司的稅務及盈利			
B 當地金融監管沒有收緊也沒有影響到借貸、融資或匯款			
C 當地的商事法規、稅制、海關制度、勞工法例、商務糾紛調解仲裁制度等的改變沒有對公司營運帶來負面影響			
D 當地的貨櫃碼頭、空港等設施沒有經常 / 偶爾罷工			
E 當地的交通和通訊基建、治安持續有改善			
F 公司與當地的政府部門、勞工組織、商會、社區等有良好關係			

答案如出現較多“是”，表示現有市場或仍可為公司帶來主要貢獻，但仍需密切留意市場變化，並做出相應的強化工作。

答案如出現較多“否”，表示要盡快考慮作出改變，例如研究拓展新市場。

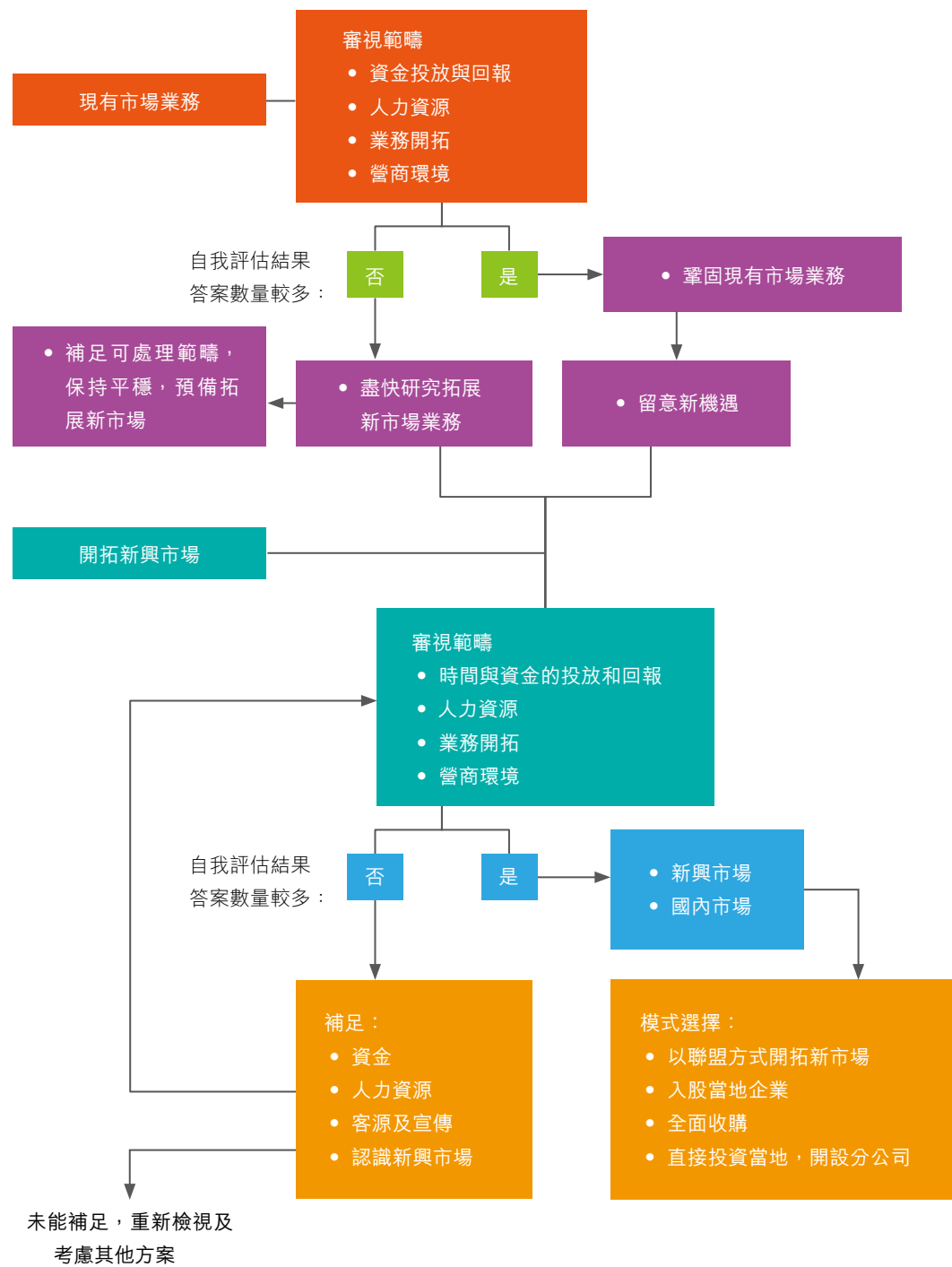
開拓新興市場

評估問題	是 / 否	總評	備註
1 時間與資金的投放、回報			
A 預料不必花很長時間才可在新興市場佔有相當的市場份額			目標市場佔有率？
B 公司不需要投入大量資金去開拓新市場			
C 預料新興市場的業務有很高的邊際利潤及合理回報			比率？
2 人力資源			
A 公司有適合及足夠的人員派駐新市場開發和管理業務			數量、職位類別？
B 公司對新興市場的勞動力市場有充份的認識			
C 在當地可以招聘到適合的人才協助開拓並發展業務			關鍵程度、職位類別？
3 業務開拓			
A 開拓新客源相對容易			
B 現有客戶、代理網絡可以帶來新的潛在客源			沒有因為經濟環境轉變而流失？
C 在當地通過宣傳可以有效招徠生意			
D 公司可靈活調撥資源以迅速回應市場變化			
4 營商環境			
A 當地的會計準則與香港所用的相同，亦可與國際接軌			
B 當地銀行支持外來企業融資、借貸及匯款，手續方便			
C 當地金融監管沒有收緊也沒有影響到借貸、融資或匯款			
D 當地的商事法規、稅制、海關制度、勞工法例、商務糾紛調解仲裁制度等都對外商投資帶來方便			
E 當地的貨櫃碼頭、空港等設施沒有經常 / 偶爾罷工			
F 當地的電力、交通和通訊基建、治安持續有改善			
G 當地的政府部門、勞工組織、商會、社區等能與外來投資者發展良好關係			

答案如出現較多“是”，即代表有條件可以考慮執行 / 嘗試開拓、發展新興市場。

答案如出現較多“否”，就要重新考慮和檢視開拓新興市場的風險及要注意和補足的地方。

圖 1. 審視現有市場業務與開拓新市場流程圖



B. 珠江三角洲製造基地外遷，貨源漸失

勞動密集和低端的製造業向外遷移成了不可逆轉的趨勢。現時珠江三角洲持續上升的租金和工資、對環保的更高要求、人民幣升值，以至廣東省的產業政策和調整經濟結構的動作，都是促使廠家向外遷移的因素。

以往原材料及製成品會通過香港入口及出口，但鑒於廠家外遷，它們會傾向物色內地的運輸物流服務供應商負責相關操作，造成對上述出入口的運輸需求大幅減少。香港的運輸、倉儲和貨代行家，在客戶及貨源上受到的衝擊明顯較大。



行家經驗及建議



拓展內陸市場（如通過獨資、合資、聯盟或收購）

- 公司與業務伙伴，彼此間的業務有互補性而產生協同效應
- 代理網絡具有不同的業務範疇，可通過這類網絡連結行家組成聯盟

不同門類的施行經驗

貨代	運輸	倉儲	第三 / 四方物流 / 供應鏈	速遞
<ul style="list-style-type: none"> • 通過不同渠道，結識內地貨代、運輸、倉儲行家，尋求合作 • 逐步建立業務關係，由最初的生意轉介，按條件向合組聯盟推進 • 通過各類優惠政策（如 CEPA），建立或擴大公司在內地網絡 	<ul style="list-style-type: none"> • 善用公司優勢，物色合適的本地 / 內地運輸公司建立伙伴關係，承辦跨境運輸 • 與本地和內地不同門類行家深度合作，藉此穩定和新增貨源 • 結合香港海關、稅務、港口 / 機場等優勢，優化車隊（及相關資產），完善增值服務，吸引客戶使用跨境運輸 	<ul style="list-style-type: none"> • 與本地和內地倉儲行家建立伙伴關係，促進貨物訊息流通，強化中轉角色 • 結合香港海關、稅務、港口 / 機場等優勢，提升倉庫環境，完善增值服務 • 與運輸供應商建立合作關係，承包其所運貨物的倉儲服務 	<ul style="list-style-type: none"> • 通過各類優惠政策（如 CEPA）獨資，或與供應鏈上下游行家合作，拓展二 / 三線、內陸等市場，提供一站式服務和管理，向當地業界灌輸相關概念 • 為現有客戶審視供應鏈，提供開拓貨源和市場的顧問方案；並針對融資需要，提供方案，協助客戶鞏固和拓展業務 	<ul style="list-style-type: none"> • 隨著內陸市場發展，利用在先進管理或資金等方面的優勢，爭取與當地速遞企業合作 • 與內地其他門類行家合作互補，促進供應鏈的整合，提供運輸（最後一公里配送）和相關資訊供應等服務



投入付運高新技術和高價值產品市場

- 若公司具有相應的技術與專業知識以付運這類產品，可嘗試發展

不同門類的施行經驗

貨代、運輸及倉儲	第三 / 四方物流 / 供應鏈
<ul style="list-style-type: none"> • 招聘人才，投資系統及相關設備（如車 / 船內或倉庫內所需裝置） • 通過現有客戶，或代理網絡，進行推廣招徠生意 • 從客戶的回饋，以取得需要改進的範疇 	<ul style="list-style-type: none"> • 招聘人才，收集所需訊息和知識 • 整合整條供應鏈的上下游客戶，說服對方讓其系統與公司接連，以發揮更好的資訊流，可實時監察運輸情況 • 通過現有客戶，或代理網絡，進行推廣招徠生意 • 從客戶的回饋，以取得需要改進的範疇



進口內地有需求的貨品（如高端消費品和食品）

- 運用香港自由港及品牌信心優勢，入口高端貨品及食品，擴大供應
- 物流中小企業宜通過與行家合作（如有能力可自組集團企業），完善供應內地的產品供應鏈，包括產品的採購和銷售代理、（特殊）運輸、倉儲和配送要求，以及相關的資訊、資金和貨物流動的供應和管理（見選項四）



與不同範疇的行家組合供應鏈的核心部分

- 運用各自的核心競爭力，發揮自身強項，通過合作減低成本和增加效益
- 貨代招攬入口客戶，處理產品的採購和銷售代理；運輸、倉儲和速遞針對貨品種類各施其長；第三 / 四方物流 / 供應鏈監督整個配送流程管理和提供方案

不同門類的施行經驗

貨代	運輸及倉儲	第三 / 四方物流 / 供應鏈	速遞
<ul style="list-style-type: none"> • 通過現有網絡，或借展銷會等場合開拓新客戶，招攬有意進口高端消費品和食品的外國客源 • 辦理相關的內地牌照和其他必須手續 • 尋求 / 安排適合的運輸、倉儲及第三方物流行家，對入口貨品進行付運、配送 	<ul style="list-style-type: none"> • 尋求與現有的合作伙伴（如貨代）合組聯盟，承包其貨運及倉儲服務 • 作出相應的資本投入（如升級硬件設備、軟件系統等）配合業務發展 	<ul style="list-style-type: none"> • 為客戶設計進入內地市場的方案和提供有關服務和融資等安排 • 統籌整條供應鏈的營運，嘗試整合和優化各合作伙伴的業務的管理 	<ul style="list-style-type: none"> • 掌握電子商務趨勢，通過與行家（包括大型物流企業）合作，承運運量較小及零散的高端和高價值產品



針對小眾市場（Niche Market），開拓藍海

- 例如專營某類紅酒和藝術品、醫療物品等高價值和要求專門程序處理的貨物的物流服務。這些貨物通常對物流過程的特殊要求，如嚴格的包裝、溫度及濕度控制、倉儲及配送等。
- 企業若擁有相關技術和經驗，自會較容易吸納生意；而且一方面可提供服務的供應商數量不多，另一方面為客戶創造的價值較高，所以相對來說物流企業具有較高的議價能力和利潤空間，客戶的離心也較低。

自我評估 (選項一至四適用) :

評估問題	是 / 否	總評	備註
1 客戶群			
A 公司的客戶群是多元化的			
B 主要客戶和其貨量沒有逐漸流失			
C 公司在客戶的業務之中有不可替代的位置			
D 公司與客戶的業務是多樣化的			
E 拓展客源相對容易			
F 公司上游的客戶是採購商，下游的是零售或批發商			
G 公司的客戶從事高新技術或高增值貨品生意			
H 公司容易擴展上述類型的客源			
I 內地的生意伙伴擁有相關貨品的入境許可證 (如食品、紅酒)			
2 貨種			
A 公司現時所付運的貨物屬高價值貨品			
B 公司現時所付運的貨物需要專業認識和專門處理			
C 付運的貨物以消費品為主			
D 付運的貨物以原材料為主			
3 專業知識及人力資源			
A 公司擁有相關的專業知識，有能力處理高價值 (如紅酒、電子產品) 貨品			
B 公司很容易獲取處理上述貨品的知識			
C 公司容易招聘到具有相關專業知識的人才			
D 公司有人才可提供進入內地市場方案，及相關的融資安排意見			
4 業界網絡			
A 公司與不同物流服務範疇的行家有良好的關係			
B 公司與外地的代理有良好的合作關係			
C 公司在內地有廣泛的代理網絡，有助拓展業務			
D 公司擁有不同範疇的行家和代理的網絡，有合組聯盟擴展生意的可能			
5 科技應用			
A 公司有能力投放硬件及軟件，配合業務發展			
B 公司能把握國內電子商務趨勢，拓展業務			

答案如出現較多“是”，即代表有條件可以考慮執行 / 嘗試開拓、發展新業務 (或市場)。

答案如出現較多“否”，表示要盡快考慮在業務市場和業務轉型方面作出改變。

自我評估 (選項五適用) :

小眾市場策略	公司的核心優勢為何？ 公司的主要客戶？較次要客戶？
市場調查	公司能否提供有別於其他競爭者的服務？ 客戶對「價值」的認知和看法如何？ 客戶「需要」/「想要」的服務為何？如何轉變？ 公司能否從不同角度 / 方面搶奪市場佔有率？ 公司能否從不同的渠道或方式提供服務？ 公司的品牌知名度，能否足以讓自己擴展至其他服務？ 公司的服務能否為市場創造價值？價格是否合理？

讀者可參考下列刊物或其他相關刊物以獲得更多自我評估的材料。

資料來源：Parrish, E.D., Cassill, N.L., & Oxenham, W. (2006). Niche market strategy for a mature marketplace. *Marketing Intelligence & Planning*, 24(7), p.705 (Table IV. Market planning framework for implementation of a niche market strategy).

業務評估流程參考

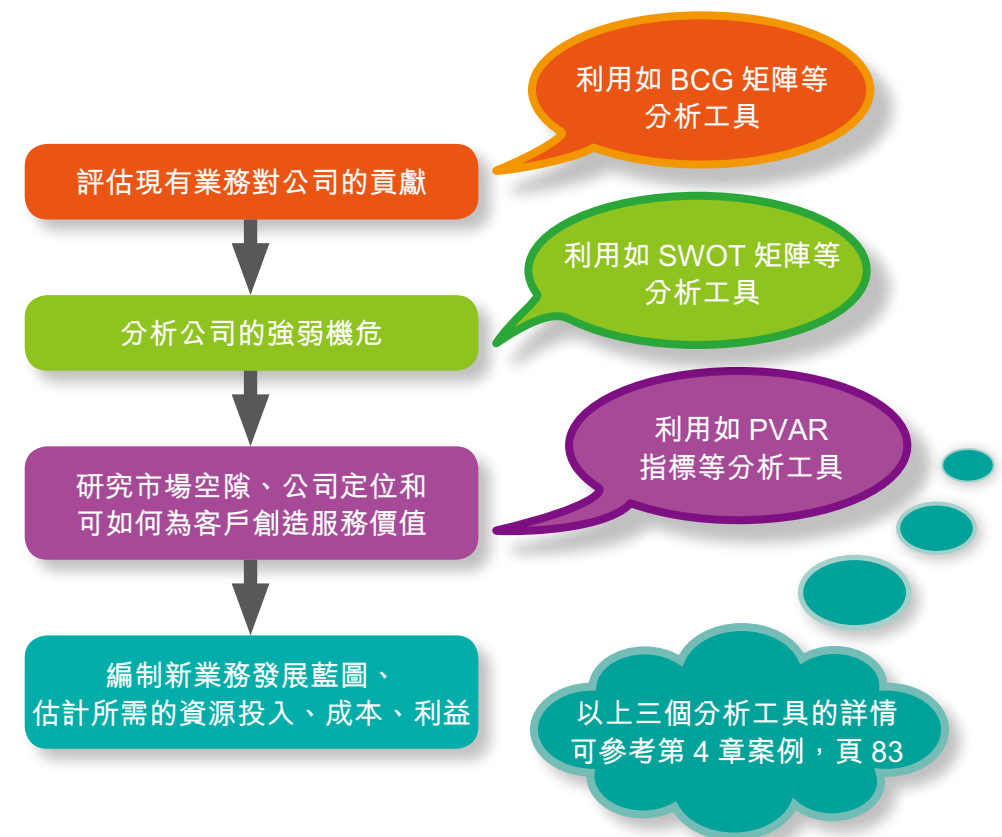
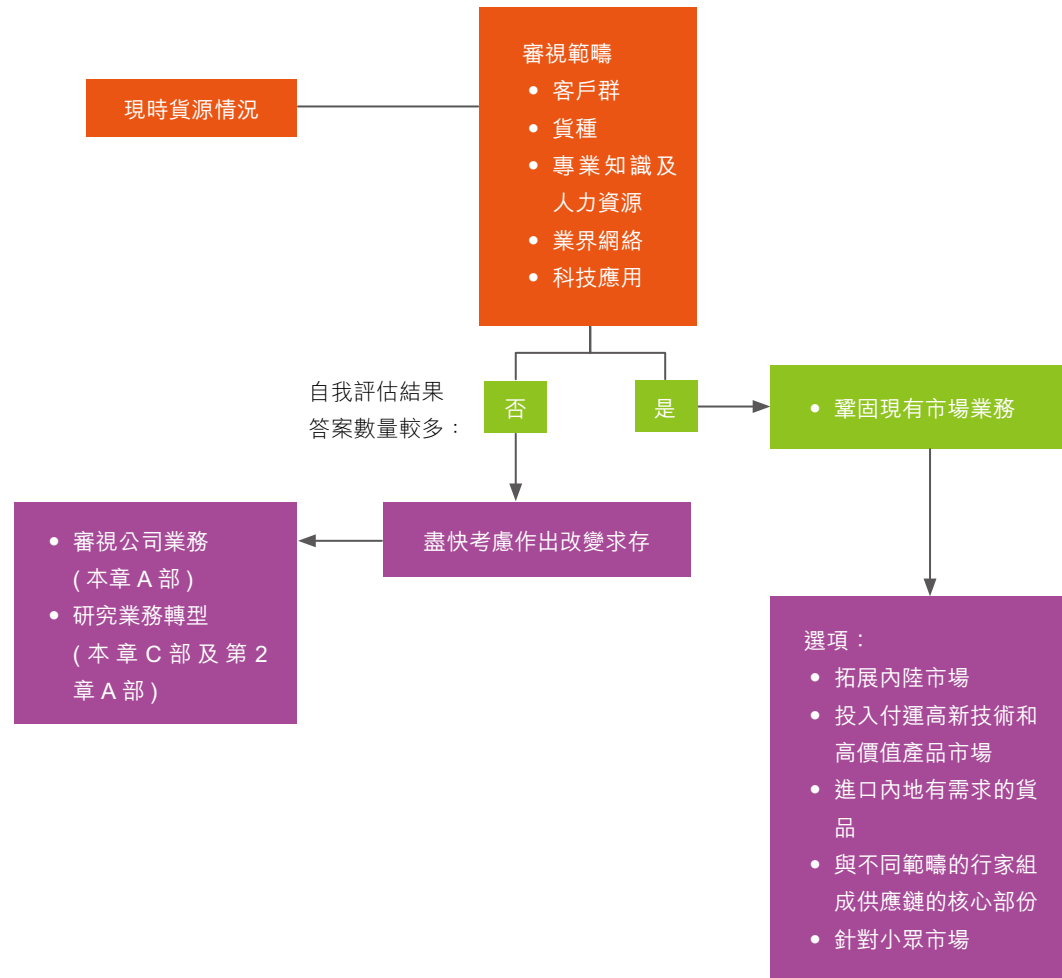


圖 2. 審視現時貨源及開拓新貨源流程圖



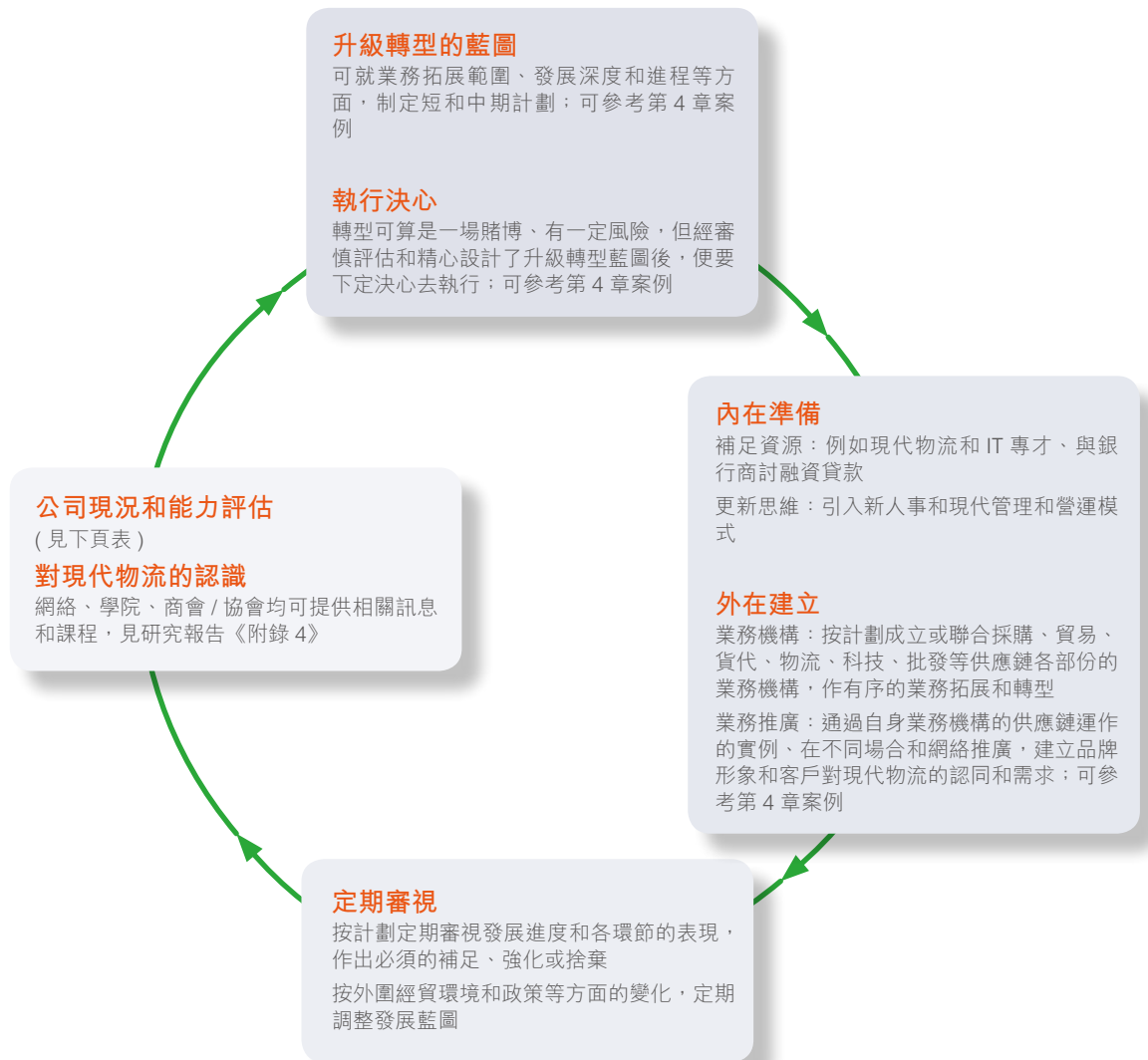
C. 傳統物流到現代物流面對轉型困難

面對當前外圍經濟放緩、對貨物需求減少的威脅，以及客戶逐漸對現代物流有更大需求，為數不少從事單一傳統業務的行家受到了很大衝擊。縱使有升級轉型的意圖和計劃，但部分行家礙於內部條件（如資源、思維及對現代物流的認識）和外在因素（如營運成本不斷飆升下缺乏足夠流動資金），因而未必能夠成功轉型。



行家經驗及建議





公司現況和能力評估

評估問題	是 / 否	總評	備註
1 現金流、資金投入與回報			
A 預料由現有業務轉型後，收入會在未來三年上升			比率？
B 公司不需要投入大量的資金轉型業務，並有合理的利潤回報			
C 預料轉型業務後的邊際利潤上升			比率？
D 容易就新業務發展進行融資			
E 公司在現金周轉上沒有大問題，而且信貸狀況良好			
2 人力資源及專業知識技能			
A 公司現時的人才多元化的，並擁有懂得新業務所需的人才			
B 從事現有業務的前線同事擁有轉型到新業務的足夠能力			
C 公司很容易羅致到各類物流範疇的專才			數量、職位類別？
D 現有的管理人員輕易轉型管理和發展新業務			關鍵程度、職位類別？
E 公司的資訊科技系統的人才充足			
F 公司的人力資源管理及發展的制度完善，員工的忠誠度及積極性高			
3 資訊科技			
A 願意投資大量資金發展資訊科技 / 系統，以提升營運效率			
B 現有系統與新系統是容易對接的			
C 維護及更新系統資源充足			
4 管理及經營模式			
A 管理層願意接受新事物，思想開明			
B 公司面對各項轉變，能因時制宜，迅速應對			
C 公司不會一成不變，可以適度調整管理和經營模式、策略			
D 經常通過檢視對公司的威脅、機遇、強弱項的分析，為公司定下或調整短期及中長期的營運策略			
5 業務開拓			
A 預料轉型業務後的市場佔有率在未來三年上升			
B 轉型業務後，留住現有客戶沒有困難			
C 轉型業務後，開拓新客源沒有困難			
D 有足夠的能力、經驗及推銷技巧，處理不同行業的特定要求，讓客戶有信心給予生意			

答案如出現較多“是”，表示可嘗試 / 考慮由從事單一業務，轉型提供新業務 (多於一項) 或多元化業務。
答案如出現較多“否”，就要即時處理，補充不足，以備日後轉型所需。

D. 珠江三角洲五市經濟及物流業發展簡介

香港物流業仍有發展空間，但礙於高成本和缺乏物流用地等推力，以及大珠江三角洲經濟和物流業進一步融合帶來的機遇等拉力，業界同仁可嘗試衝出香港，走進珠江三角洲尋求發展機遇；嘗試建立公司的區域網絡和調整香港總部及各分公司的功能角色。以下簡單介紹珠江三角洲的五個城市（廣州、深圳、珠海、東莞和江門）的經濟及物流業發展概況。



廣州

經濟產業現況

廣州以汽車製造業、電子產品製造業、石油化工製造業作為三大支柱產業。2013年1-8月，全市規模以上三大支柱產業的工業總產值為5,023.22億元（這一節均指人民幣），增長5.6%，增速比1-7月提高1.5個百分點。汽車製造業同比下降1.8%，降幅比1-7月收窄2.8個百分點，其中8月增速達27.0%；電子產品製造業保持較快增長，增速為20.1%，但增速比1-7月回落0.9個百分點；石油化工製造業增速加快，增速為4.1%，比1-7月加快1.1個百分點。¹ 廣州的主要貿易市場中，對香港、日本、歐盟進出口規模同比下降，降幅分別為3.92%、7.40%和2.23%；² 與香港的服務貿易額為近200億美元，增長近一倍，佔全市服務貿易額近一半。³ 另一方面，2013年1-8月，廣州市實現社會消費品零售總額4,419.10億元，同比增長15.9%，增速比1-7月加快0.2個百分點。汽車銷售回升，汽車類商品零售額增長24.5%，增速比1-7月提高5個百分點。網絡消費增勢強勁，限額以上零售業無店鋪企業和個體戶零售額增長1.1倍，其中佔限額以上批發和零售業零售額比重為9.2%的網上商店零售額增長1.2倍，增速分別比1-7月提高15.8個和16.5個百分點。家電類商品零售額增長較快，家用電器和音像器材類零售額同比增長42.6%，增速比1-7月提高2.9個百分點。⁴



當地物流業發展

目前，廣州有物流企業24,000餘家，其中，國內貨運代理企業11,849家，國際貨運代理企業1,493家，物流運輸企業9,183家，供應鏈管理企業24家。

廣州南沙保稅區於2009年封關運作，由港口區、物流區和加工區構成。其中港口區擁有珠江三角洲西岸唯一的深水碼頭；物流園區2.44平方公里，首期0.36平方公里，已建好6萬平方公里倉庫；加工區1.36平方公里，主要發展電子、家電生產和維修等產業。⁵

白雲機場綜合保稅區規劃面積7.39平方公里，分南、北、中三個區塊，其中南區位於白雲

¹ 廣州統計信息網，http://www.gzstats.gov.cn/tjfx/gztjfs/201309/t20130925_34511.htm。

² 廣州市對外貿易經濟合作局：2012年貨物貿易發展情況簡介，<http://www.gzboftec.gov.cn/article.jsp?columnId=2c9081ee2cbf9809012cc02cd5660318&id=2c90aa9c3fc6331301408049db177827>。

³ 同上，2012年服務貿易發展情況簡介 <http://www.gzboftec.gov.cn/article.jsp?columnId=2c9081ee2cbf9809012cc02cd5660318&id=2c90aa9c3fc633130140804a547d7839>。

⁴ 見註腳1

⁵ 廣州市對外貿易經濟合作局，《廣州外經貿白皮書2013》（2013），頁126。

區，面積 4.53 平方公里；北區位於花都區，面積 2.19 平方公里；中區位於白雲機場北端白雲機場物流園內，面積 0.66 平方公里，其中的廣州空港保稅物流中心已封關運作，160 餘家航空公司、快件公司、報關公司及國際貨運代理公司入駐。⁶

港企機遇

- (1) 香港產品進口內地。內地消費者信賴香港的產品質量，因而對港產的日用品、食品及嬰幼兒相關產品需求巨大。香港企業可以充分利用 CEPA 的相關措施將相關產品進口到廣州等珠江三角洲城市；
- (2) 「飛地」項目為香港企業帶來機遇。由於對當地政策環境不適應以及缺乏人脈關係，香港物流企業在與當地企業的競爭中無法獲得對等的「國民待遇」，而處於不利位置。然而，在「飛地」的環境下，各方面的掣肘和阻力會相應減少。澳門大學橫琴新校區就是特別行政區與廣東省合作進行「飛地」項目的一個案例。2009 年全國人大授權澳門以租賃的形式取得橫琴新校區的土地使用權。2013 年澳門大學校區開課，邊防線整體後移至校區圍牆之外，新校區按照澳門法律管轄。未來本港政府如與廣東省政府展開此類合作（如有類似倡議在南沙建立「小香港」），⁷ 將會為香港物流企業帶來寶貴機遇；
- (3) 充分利用各項資源。香港企業應充分利用特區駐粵辦、工會、商會等機構提供的平台，接收相關資訊（例如海關的政策法規），共同向當地政府提出訴求，爭取優惠政策。在考察過程中，研究團隊了解到，駐粵辦、商會等機構均有成功代表企業向政府爭取權益的案例。港企應積極參與其中，共同推動行業發展。



⁶ 見註腳 5

⁷ 張志剛、方舟，「南沙「小香港」效橫琴合作模式」，2013 年 10 月 11 日，<http://www.speakout.hk/article.php?id=363>。

深圳

經濟產業現況

深圳市以高新技術產業、現代物流、現代金融、文化產業作為支柱產業，互聯網、新一代訊息技術、新能源、生物、新材料、文化創意產業作為新興產業。⁸ 2013 年上半年，規模以上工業增加值 2,568.14 億元，增長 8.7%；社會消費品零售總額 2,046.39 億元，增長 9%；出口總額 1,664.66 億美元，增長 33.8%。同期四大支柱產業增加值 3,749.50 億元，佔全市經濟總量比重 62.3%；當中物流業增加值 536.17 億元，增長 10.0%；高新技術產業增加值 1,870 億元，增長 10.2%。⁹



當地物流產業概況

深圳物流產業增加值在 2011 年達 1,122.36 億元，佔全市 GDP 比重的 9.76%。預計至 2015 年，深圳市物流業增加值將達到 1,500 億元，年均增長超過 10%。深圳物流業增加值佔全市 GDP 的比重達到 10%。¹⁰

深圳市的保稅區和保稅物流園區包括福田保稅區、沙頭角保稅區、鹽田港保稅物流園區。物流園區有機場航空物流園、龍華物流園區、平湖物流園區、前海灣物流園區、鹽田物流園區、筲崗-清水河物流園區、大鏟灣配套物流園區。¹¹



⁸ 深圳市投資推廣署，<http://www.szinvest.gov.cn/Index37.shtml>。

⁹ 深圳市統計局，http://www.szstj.gov.cn/xxgk/tjsj/tjfx/201307/t20130731_2177958.htm。

¹⁰ 深圳市投資推廣署，<http://www.szinvest.gov.cn/Index38.shtml>。

¹¹ 同上，<http://www.szinvest.gov.cn/Index44.shtml>。



港企機遇

根據深圳的「十二五」規劃綱要，¹² 港企可從下列措施中尋找機遇：

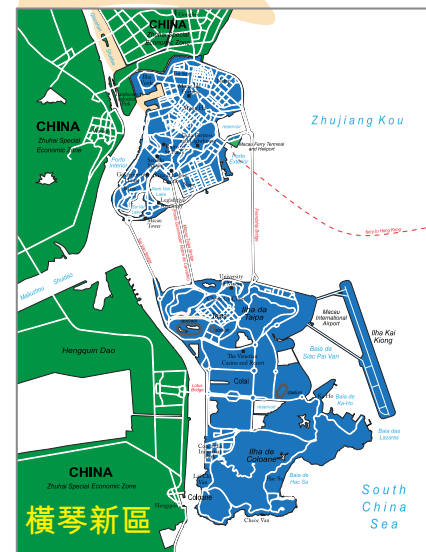
- (1) 以深圳港集裝箱輸送量穩定增長為基礎，提高港口物流集聚區的收益水準；
- (2) 大力提升深圳機場國際與國內貨運樞紐地位，建設平湖公鐵聯運物流集聚區；
- (3) 大力發展國際採購、中轉、分撥以及配送業務，加快形成以供應鏈服務企業為主體的物流服務企業群；
- (4) 推動物流資訊化建設，打造南方資訊交換中樞；
- (5) 物流業重點項目：長城國際物流中心、華南國際工業原料城二期、深圳國際農產品物流園、鹽田港現代物流中心、順豐集團總部大廈、西部協力廠商物流基地等項目。

¹² 《深圳市國民經濟和社會發展第十二個五年規劃綱要》第十節：構建全球性物流樞紐城市，<http://www.szpb.gov.cn/xxgk/ghjh/fzgh/201202/P020120202367136898396.pdf>。

珠海

經濟產業現況

在產業結構方面，珠海市以先進製造業及高增值服務業為發展重心。前者包括電子資訊、家電電氣、電力能源、生物製藥和醫療器械、石油化工、精密機械六大基礎產業，及列印耗材和遊艇製造兩大特色產業。近年大力發展通用航空、海洋工程裝備製造等新興產業。至於現代服務業，因應港珠澳大橋建設、橫琴新區開發、珠港澳都市圈形成及珠中江一體化這些有利政策措施，著力發展現代物流、商務會展、休閒旅遊、總部經濟等。¹³ 2013年1-8月，家電電氣、石油化工和生物醫藥行業增速加快，同比增長分別為14.8%、12.1%、13.5%，分別比1-7月加快2.3、0.4和2.8個百分點。對外貿易形勢趨好，進出口總額300.46億美元，同比增長1.9%。¹⁴ 在2013年上半年，珠海市在樓市回暖的帶動下，與其相關的建築及裝潢材料、家用電器和音像製品類的零售額增幅分別高達75.9%和31.3%；首八個月的市場消費緩速提升，社會消費品零售總額451.56億元，同比增長12.2%，累計增幅比上月高出0.4個百分點。同期，旅遊市場情況有所好轉，接待過夜遊客890.29萬人次，同比增速由1-7月的負增長轉為增長0.8%。¹⁵



物流業概況

珠海是珠江三角洲中土地資源最為豐富的城市。城市區域產業定位清晰，西部地區擁有充裕的土地資源，主要發展先進製造業、港口物流業、現代農業及生態旅遊業。¹⁶

珠海擁有深水港和保稅區，以珠海港、珠海機場、保稅區為重要支撐平台，輻射大西南的區域性物流中心。珠海機場已經開展與歐美國家的包機貨運對接業務，將爭取轉為常態貨運班機。高欄港碼頭倉儲區由集裝箱及乾散貨作業區、油氣化學品碼頭倉儲區兩部分組成。現已建成生產性泊位35個，其中萬噸級以上泊位15個。¹⁷ 2013年1-7月，珠海市完成港口貨物輸送量5,401萬噸，同比增長31.1%；集裝箱輸送量53.5萬標箱，同比增長14.3%。¹⁸

¹³ 珠海市投資促進局，<http://www.investzhuhai.gov.cn/youshi.aspx?ttid=12>。

¹⁴ 珠海市投資促進局，<http://www.investzhuhai.gov.cn/newsShow.aspx?showid=2117&ttid=62>。

¹⁵ 珠海統計信息網，http://www.stats-zh.gov.cn/o_tjfx/ofx_ydbg/201307/2013072208766.htm；http://www.stats-zh.gov.cn/o_tjfx/ofx_ydbg/201309/2013091708879.htm。

¹⁶ 珠海市投資促進局，<http://www.investzhuhai.gov.cn/youshi.aspx?ttid=10>。

¹⁷ 同上，<http://www.investzhuhai.gov.cn/chanye.aspx?ttid=30>。

¹⁸ 同上，<http://www.investzhuhai.gov.cn/xxgongkailist.aspx?ttid=62>。

基建上，港珠澳大橋將在 2016 年建成，大橋與珠海機場及港口（高欄港）位置接近，由廣州來往高欄港的廣珠鐵路亦已經開通。這些基建可互相幅射，讓海、陸、空多式聯運的模式變得可行，提高運輸成效。橫琴新區的發展，亦間接帶動各行業對貨物的需求。

珠海市期望發展成為珠江口西岸地區貨運樞紐，當中包括大力發展機場貨運，打造成區域性航空物流中心；推動港口戰略轉型，建設以大宗散貨和外貿物流為主的綜合性港口。此外，加強物流關鍵技術與設備研發及物流業訊息技術應用，鼓勵業界逐步統一 RFID 標準。¹⁹

港企機遇

由於珠海在物流發展方面較珠江三角洲東岸，如深圳和東莞落後，發展潛力相對而言較大。以下是一些港企在珠海發展的機遇：

- (1) 橫琴新區毗鄰澳門，旅遊、酒店、零售行業都有物流需求，具有發展潛力；擬發展的人工島郵輪碼頭，亦會帶來衍生的物流需求（如維修零件、物資補給等）；
- (2) 可與澳門業界共同合作（合資方式），進入橫琴發展；
- (3) 運用適合的優惠政策，建立據點，吸納貨源（高價值貨物）。港珠澳大橋通車後，可通過香港機場出口外地；
- (4) 港珠澳大橋通車後，能推動物流商機，港企可物色大橋或與它連接的幹道附近地段，籌建倉庫；或善用轉型的物流服務區開拓新業務；
- (5) 珠海的物流企業渴望與港企合作開拓商機，港企可把握大橋契機，與當地行家合作（合資籌組有關業務），開拓市場（特別是陸空聯運）；
- (6) 珠海市的物流企業，在電子商務上仍處於起步階段。香港行家可運用自身在資訊、物流科技應用、供應鏈方案等優勢，到當地開拓業務；
- (7) 運用珠江三角洲西部腹地及珠海在水運方面的優勢，優化內河水運業務（駁船至香港港口）；
- (8) 香港在物流訊息處理及供應鏈管理方面較強，可進行技術管理輸出；
- (9) 運用珠海「江海聯運」、完整的轉駁體系優勢，駁船至珠江三角洲區內港口，壯大貨源貨量。

¹⁹ 《珠港澳合作發展“十二五”規劃（2011-2015年）》http://www.zhuhai.gov.cn/xxgk/gqjh/201211/t20121101_323596.html。

東莞

經濟產業現況

東莞是中國吸引外資發展加工貿易最早的城市之一，發展出具規模的國際性加工製造業基地，形成了電子訊息、通信設備、電氣機械、汽車及零配件、五金塑膠、紡織服裝、傢具、建材、造紙等支柱產業。²⁰ 2013 年上半年，全市規模以上工業實現增加值 984.52 億元，同比增長 12.3%；社會消費品零售總額 731.43 億元，同比增長 9.3%；外貿進出口 703.9 億美元，同比增長 5.9%。²¹

物流業發展概況

東莞市計劃打造以東莞保稅物流中心為核心，各口岸保稅倉、出口監管倉為節點，兩者相互聯動、功能優勢互補的網狀保稅物流體系，並加快建設保稅物流服務平台建設。東莞市計劃以虎門港為依托，引進保稅倉儲、物流加工、國際配送、國際貿易和國際採購等現代物流項目。虎門港位於珠江出海口東岸，北接廣州經濟技術開發區，南至東莞與深圳交界，擁有 53 公里有條件成規模開發的深水岸線，航道水深 -13 米，規劃控制面積 32 平方公里。虎門港的定位為華南地區的「內貿樞紐港」，以及「外貿餵給港」。2012 年，虎門港集裝箱年輸送量超過 100 萬標箱，是 2011 年的 6.26 倍，集裝箱營業收入比 2011 年增長 446%。²²

港企機遇

東莞具有地理位置優勢，位於珠江三角洲中心地帶。加上當地政策及消費市場具有潛力，港企可以從中把握機遇。

- (1) 政府鼓勵產業「升級轉型」，在莞港企可選擇就地升級轉型。香港物流中小企業可把握這勢頭，一方面爭取通過香港出口的生意，承運高增值貨品，另一方面提供升級轉型後所需要的資訊與資金的流通與管理等現代物流服務；
- (2) 當地政府推動電子商務，香港的行家可把握這趨勢，運用電商招攬生意；²³
- (3) 與東莞當地物流企業聯合，壯大網絡，滿足東莞當地和莞港兩地的跨境物流、配送和速遞需求。

²⁰ 東莞市外商投資促進中心：產業配套，<http://www.dg.gov.cn/publicfiles/business/htmlfiles/tzdg/pcypt/200711/66706.htm>。

²¹ 東莞市統計調查信息網，http://tj.dg.gov.cn/website/web2/art_view.jsp?articleId=6616。

²² 《南方日報》，「虎門港：集裝箱年輸送量突破 100 萬標箱」，2012 年 12 月 28 日，http://epaper.nfdaily.cn/html/2012-12/28/content_7155798.htm。

²³ 《大公報》，「四成莞港企「觸電」拓內銷」，2013 年 9 月 25 日，<http://news.takungpao.com.hk/paper/q/2013/0925/1924054.html>。



江門

經濟產業現況

江門市的支柱產業，包括機電、紡織服裝、食品、造紙及紙製品、電子訊息、建材，擁有汽車零部件、摩托車、新材料、五金衛浴、電子訊息等 16 個國家級產業基地和 6 個省級產業基地。²⁴ 旅遊業、現代物流業、會展經濟、文化產業等第三產業亦發展蓬勃。²⁵ 2013 年 1-8 月，全市規模以上工業增加值 461.26 億元，增長 9.8%，增幅比 1-7 月提高 0.1 個百分點；其中外商及港澳台投資企業增長 9.4%，回升 0.1 個百分點；全市進出口總值 127.96 億美元，增長 2.6%，增幅比 1-7 月提高 0.2 個百分點。²⁶ 2013 年上半年，食品、造紙、建材、電子訊息分別同比增長 32.85%、30.2%、27.5%、18%。機電工業隨著金屬製品業訂單情況的好轉，整體增長 10.02%。²⁷ 社會消費增速繼續加快。2013 年 1-7 月，江門市社會消費品零售總額 482.33 億元，增長 11.9%，增速連續三個月加快，比 1-6 月提升 0.3 個百分點。分行業看，批發業、零售業分別增長 17.0% 和 12.1%；住宿業、餐飲業分別下降 2.9%、增長 8.8%。²⁸



物流業概況

現代物流業是江門大力培育和發展的新型產業之一。近年來，江門市確立了打造珠江三角洲西部區域性物流中心的目標。目前，全市共有物流相關企業 3,000 多家，其中規模以上物流企業約 30 家，以服務本地工商企業為主。²⁹

江門市打造新會區為現代化物流商貿服務中心，重點抓好三大板塊：一是水道物流板塊，實現江海聯運；二是軌道物流板塊，依托廣珠鐵路，積極發展軌道物流；三是通道物流板塊。另有三大現代物流業集聚區：新會銀洲湖現代物流園、江門南新區現代物流園，以及鶴山現代物流園。³⁰

²⁴ 江門市招商網，http://www.investjiangmen.gov.cn/show_list.asp?at=3&id=5。

²⁵ 中國江門政務之窗：特色鮮明的第三產業，http://www.jiangmen.gov.cn/zjm/hlzc/201108/t20110822_275521.html。

²⁶ 江門市統計信息網，<http://tjj.jiangmen.gov.cn/News.aspx?guid=2775>。

²⁷ 江門市經信局，http://jx.jiangmen.gov.cn/gzdt/201307/t20130731_387827.html。

²⁸ 江門市統計信息網，<http://tjj.jiangmen.gov.cn/News.aspx?guid=2707>。

²⁹ 中國江門政務之窗，http://www.jiangmen.gov.cn/zjm/hlzc/201108/t20110822_275521.html。

³⁰ 江門市服務業發展與振興“十二五”規劃，http://www.investjiangmen.gov.cn/show_info.asp?at=8&id=144。

在交通基建上，江門擁有國家一類貨運口岸新會港和台山廣海港，銀洲湖水域可通航萬噸巨輪；已建成通車的高速公路達 8 條；城軌、廣珠鐵路等，更促進江門作為珠江三角洲通往粵西陸路交通樞紐的地位。³¹ 2013 年 1-7 月，江門的港口貨物輸送量 3,680.50 萬噸，增長 3.8%。³²

此外，為推動江門的經濟進一步發展，政府計劃開發江門市南部的沿海區廣海灣，建立綜合發展經濟區，面積達兩千多平方公里。廣東省及江門市政府制定規劃，提出以廣海灣國際城為核心的大廣海灣區域，與珠海橫琴、廣州南沙及深圳前海共同形成「一區多園、功能互補」的粵港澳自貿區，提高合作及開放水準。³³

港企機遇

港珠澳大橋將會建成，開啟香港與珠江三角洲西岸地區的直接陸路連接；加上一系列經濟和物流的計劃，將為港商帶來潛在的機遇。江門市以民營企業為主，高端人才相對缺乏，

³¹ 江門政務之窗—交通區位優勢，http://www.jiangmen.gov.cn/zjm/ftrq/201108/t20110822_275520.html。

³² 江門市統計信息網，<http://tjj.jiangmen.gov.cn/News.aspx?guid=2718>。

³³ 大廣海灣——江門重新崛起的重大戰略平台，http://informationtimes.dayoo.com/html/2013-08/30/content_2372840.htm；大廣海灣經濟區規劃劍指粵港澳自由貿易區，南都網 2013-09-24，<http://nandu.oeeee.com/nis/201309/24/115080.html>。

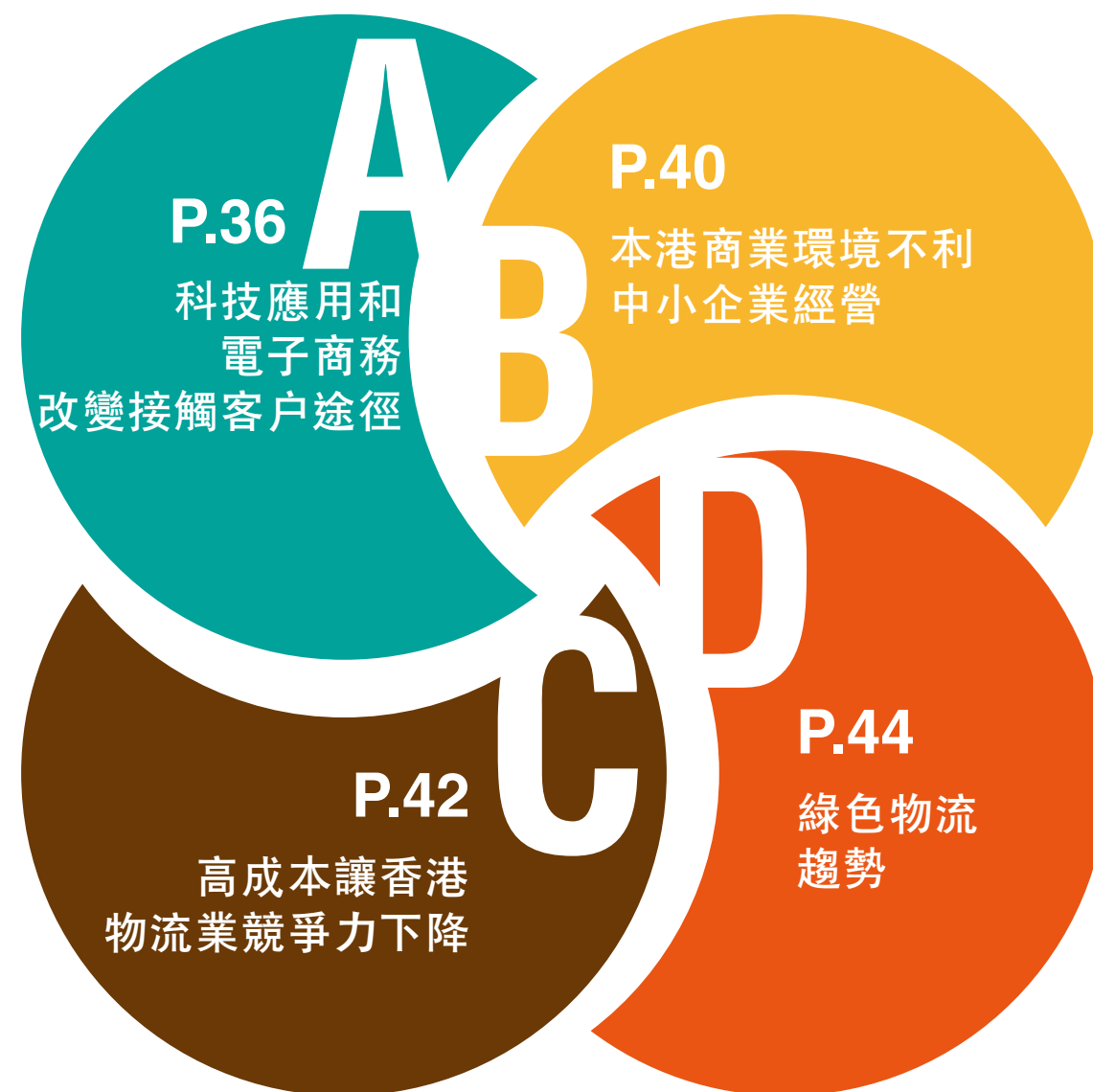


對技術、管理人才需求殷切。而當地的物流業發展比廣州、深圳相對落後，屬中等水平。大部分都是貨運、貨代。當地入口的奢侈品不多，以中端消費品為主。這些條件都為港企帶來發展機遇。

- (1) 港企可以運用香港既有優勢（自由港、空運、融資、國際網絡等優勢），與內地企業結合發展，組成聯盟。香港負責國際外銷、出口部份，江門負責內銷、生產；
- (2) 港企可將香港先進的管理、技術，通過合資方式帶到江門市（江門市的租金及人工成本相對較低）；
- (3) 香港物流業中小企，尤其第三方物流提供者，發揮其在運輸配送（如國家配送中心到區域配送中心）、倉庫系統方面服務質素的優勢（科技系統、效率及高準確度），針對特定行業範疇（如高端電子產品、食品），提供相應的增值服務（包裝、標籤等），開拓商機；
- (4) 物流科技應用上的交流與合作（RFID 技術應用在供應鏈方面、冷凍、防偽認證等）。



第2章 產業演變



A. 科技應用和電子商務改變接觸客戶途徑



資訊科技和互聯網的普及，為物流行業帶來根本的轉變。電子商務漸變成優化業務和開拓市場的重要途徑。此演變不只是供應方增值其服務和提升形象的手段，也是回應需求方對高透明度、即時訊息，以及安全與具效率的物流服務的要求。

同時，有部份行家意識到本地市場已趨飽和，難再有拓展空間，於是嘗試組建或參與一些現有的網上聯盟，尋找機遇。通過這類平台，能大幅擴大企業的市場地域，並運用當地行家的地利優勢，達至互補和共贏。

目前應用程度

	貨代	運輸	倉儲	第三 / 四方物流 / 供應鏈	速遞
高				X	
中	X				
低		X	X		X

行家經驗及建議



可參考第 4 章案例

電子商務和訊息化運作發展評估

評估問題	是 / 否	總評	備註
1 資源與技術			
A 公司有合適的人才和專業知識去推行電子商務			
B 公司容易吸納相關人才協助電子商務的執行與運作 (包括技術支援)			
C 現有的硬件與軟件，在適度調節後容易推行電子商務，不需要額外的投資和升級			
2 工作流程及培訓			
A 公司的作業流程，可逐步電子化，從而配合推行電子商務			
B 員工願意接受培訓，以熟習和掌握應用電子商務			
3 業務開拓			
A 預料使用電子商務後，市場佔有率在未來三年上升			比率？
B 轉型業務後，留住現有客戶沒有困難			沒有因為經濟環境轉變而流失？
C 轉型業務後，開拓新客源會更容易			
4 營商環境			
A 經濟大環境有利電子商務的使用			
B 不運用電子商務，會有被淘汰的威脅			
C 能善用政府鼓勵業界發展電子商務的政策開拓商機			
D 能善用現時的基礎設施支持電子商務和訊息化運作			

答案如出現較多“是”，表示可把握電子商務機遇，開拓商機。

答案如出現較多“否”，表示雖難以即時把握機遇，但仍要作好準備，以備日後需要。



科技化的應用與管理

困難	中小企業如何應對	尋求外界幫助
缺乏客戶上下游合作伙伴的認可及配合	<ul style="list-style-type: none"> • 做好準備迎接改變 • 遊說客戶開放系統對接 • 積極與研究機構合作，參與研發的過程和試點應用工作 	
科技更新成本高昂	<ul style="list-style-type: none"> • 向政府申請相關資助 • 與大學合作研發 	<ul style="list-style-type: none"> • 業界和學界通過技術升級降低成本
系統可靠性和安全性隱憂	<ul style="list-style-type: none"> • 多渠道加強相關認識 	<ul style="list-style-type: none"> • 政府推動網絡可靠性與安全性升級，消除業界憂慮
市場上缺乏適合中小企業的產品	<ul style="list-style-type: none"> • 主動尋找伙伴協助、互動優化現成產品 • 參與有關研討會，接收市場相關資訊 	<ul style="list-style-type: none"> • 政府、協會、科技服務提供者與中小企業合作研發適合的產品
企業對相關科技的知識及技能認識有限	<ul style="list-style-type: none"> • 參加資訊科技培訓課程 	<ul style="list-style-type: none"> • 商會、協會和政府多做推廣教育，消除認知誤區

B. 本港商業環境不利中小企經營

相對於大型物流企業在資源上和品牌上的壓倒性優勢，中小企難以、亦不必跟大型物流企業作直接競爭。兩者偶有合作可能，如大型物流企業將個別業務或生意外判給中小企，但往往局限於經濟環境暢旺時，前者的生意應接不暇才會讓後者有機會獲得甜頭。當經濟大環境轉壞時，中小企生存更難。

惟中小企最大困擾來自向大型物流企業或其他業主租賃倉庫及物流設施等。在需求不斷上升但供應不足的情況下，業主擁有很大的話語權，或會加租、甚至不續租。面對租金成本大幅上升，中小企變得被動及無奈，生存條件更見不利。



受影響門類：

	貨代	運輸	倉儲	第三 / 四方物流 / 供應鏈	速遞
嚴重			X		
一般	X	X		X	X
輕微					

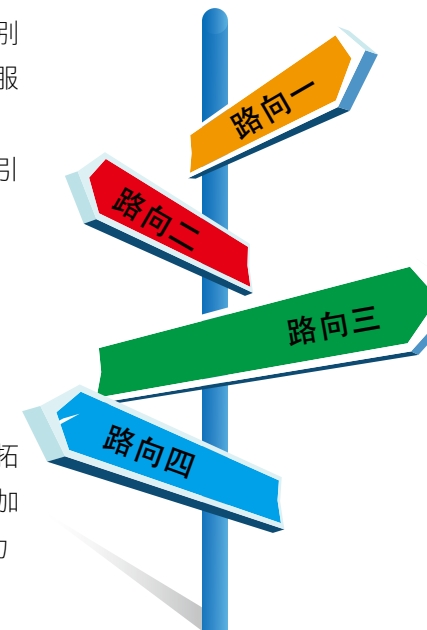
行家經驗及建議

提供貼身 (tailor-made) 及增值服務

- 運用中小企的靈活性及簡單架構和對市場變化的迅速應變，針對客戶的個別需要，提供度身及增值服務
- 人性化的增值服務，吸引並留住客戶

縱向業務發展，開拓供應鏈上下游業務

- 通過聯盟合作或自行開拓供應鏈上下游業務，增加生存條件，提升競爭能力



組成聯盟，以增加議價能力，達到資源共享，降低成本

- 通過中小企業各自的業務優勢，發揮協同效應
- 貨源 / 服務集中產生規模效應，提升與大型物流企業的議價能力

橫向業務發展，針對小眾市場 (niche market)

- 小眾市場有一定需求，開發有潛力的小眾市場，早著先機，建立市場地位及佔有率 (參考第 1 章 B 部份的自我評估工具和第 4 章企業案例分享)

不同門類的施行經驗

貨代	運輸及倉儲	第三 / 四方物流 / 供應鏈	速遞
<ul style="list-style-type: none"> • 物色志同道合的同業，合組聯盟，貨源上相互支援，以至作品牌拓展 • 集體以合理價錢爭取船位、機位 • 通過成立新公司，縱向拓展貿易等業務 	<ul style="list-style-type: none"> • 檢視自身能力，獨資成立、收購或物色相關伙伴合組聯盟，承接相關業務 • 針對小眾市場或個別客戶需要，提供人性化度身及增值服務 	<ul style="list-style-type: none"> • 物色適合伙伴，整合供應鏈各環節資源，運用各自的強項，降低成本並提升效益 • 運用自身的強項，開發增值服務及小眾市場，深化與客戶的關係 	<ul style="list-style-type: none"> • 物色志同道合的同業，合組聯盟，共享資源 (如辦公室)，降低營運成本及減少惡性競爭 • 掌握小眾市場發展趨勢，通過與行家 (包括大型物流企業) 合作，承運有關產品

C. 高成本讓香港物流業競爭力下降

華南地區的物流配套發展日趨成熟，尤其是珠江三角洲地區，當地的物流成本相對比香港的較低，吸引了付運及倉儲的生意。加上本港缺乏製造業支撐物流業，生產廠家多傾向在工廠所在地使用當地的物流服務供應商負責相關流程，不利香港的行家爭取生意。



受影響門類：

	貨代	運輸	倉儲	第三 / 四方物流 / 供應鏈
嚴重	X	X	X	
一般				X
輕微				

行家經驗及建議



連結港資珠三角製造業廠家，開拓貨源

- 尋求與當地港資廠家合作，承運其原材料及成品，藉著經香港進口，獲得獨特便利（如海關）和額外價值



開拓腹地

- 香港缺乏物流用地，珠三角西岸地區土地資源相對較多，可與當地行家合資或入股公司，或獨資，把握冒起中的物流市場以降低成本



以質取勝

- 配合香港在海關、稅務、認證、知識產權等多方面的優勢，優化公司的物流操作過程，提供客戶所需的增值服務，減少高成本的不利條件

不同門類的施行經驗

貨代	運輸	倉儲	第三 / 四方物流 / 供應鏈
<ul style="list-style-type: none"> • 通過現有的內地網絡，接觸廠家，爭取業務 • 建立包括內陸城市、二 / 三線城市在內的內地網絡 • 通過成立新公司或參股，縱向 / 橫向拓展各類業務，分散風險和尋找商機 	<ul style="list-style-type: none"> • 開展多式聯運服務，爭取業務 • 適度投資提升現有硬件，爭取承運高端貨品 • 通過成立新公司或參股，縱向 / 橫向拓展各類業務，分散風險和尋找商機 	<ul style="list-style-type: none"> • 物色內地的同業，建立合作伙伴關係，將倉儲腹地延伸至珠三角西岸地區，降低成本 • 適度投資，提升位於內地貨倉的設施，吸引新客戶 • 通過成立新公司或參股，縱向 / 橫向拓展各類業務，分散風險和尋找商機 	<ul style="list-style-type: none"> • 獨資或合資入股內地的伙伴，整合供應鏈上下游，開拓兩端業務（如採購和配送） • 鞏固現有版圖，通過擴大腹地，拓展客源

第3章 內部營運

D. 綠色物流趨勢

近年不論本地還是歐美，都強調「環保」、「綠色」概念。本地的例子有政府立法強制淘汰舊型商用柴油車輛、要求進入香港水域的船隻用低硫柴油。前者尤其對運輸行家帶來極大衝擊。

另外，空運方面，IATA 計劃採用 e-AirwayBill (e-AWB) 等措施，推動無紙化。雖然出發點是值得肯定，但對於本地的行家，他們仍習慣以紙張文件處理訂單，加上客戶有相同要求，所以欠缺推動力驅使業界轉變原有模式。

現時貨物的包裝漸傾向「小包」，貨代需要更多的貨量才足夠「拼箱」。在本地客源日漸減少下，生意愈來愈難做。

淘汰 15 年以上的柴油貨車

行家觀點

- 不應「一刀切」，要考慮貨車的使用年數、車的保養情況、行駛了的哩數等一籃子因素，才決定是否取締舊柴油貨車
- 應該規管更嚴，不論新舊車都要通過環保檢驗才能使用
- 提供免息貸款，幫助業界改良貨車
- 增加換車的資助金額
- 修訂驗車的相關法例

機遇所在

- 把握時機審視現有運輸業務和車隊規模，配合換車計劃作出調整

無紙化 (如 e-freight, e-AWB)

行家觀點

- 貨主未必懂得在系統上輸入相關資料，加上未必身在香港，較難跟進。不通過貨代去做難以成事
- 貨主、貨代、航空公司間在系統上的整合有難度 (前兩者未必願意讓其系統與航空公司對接)

機遇所在

- 節省紙張、打印、文件存放成本；提升資訊準確度，避免資料由人手再輸入時出現錯誤
- 環保可以建立公司節約形象，從而建立品牌及企業社會責任

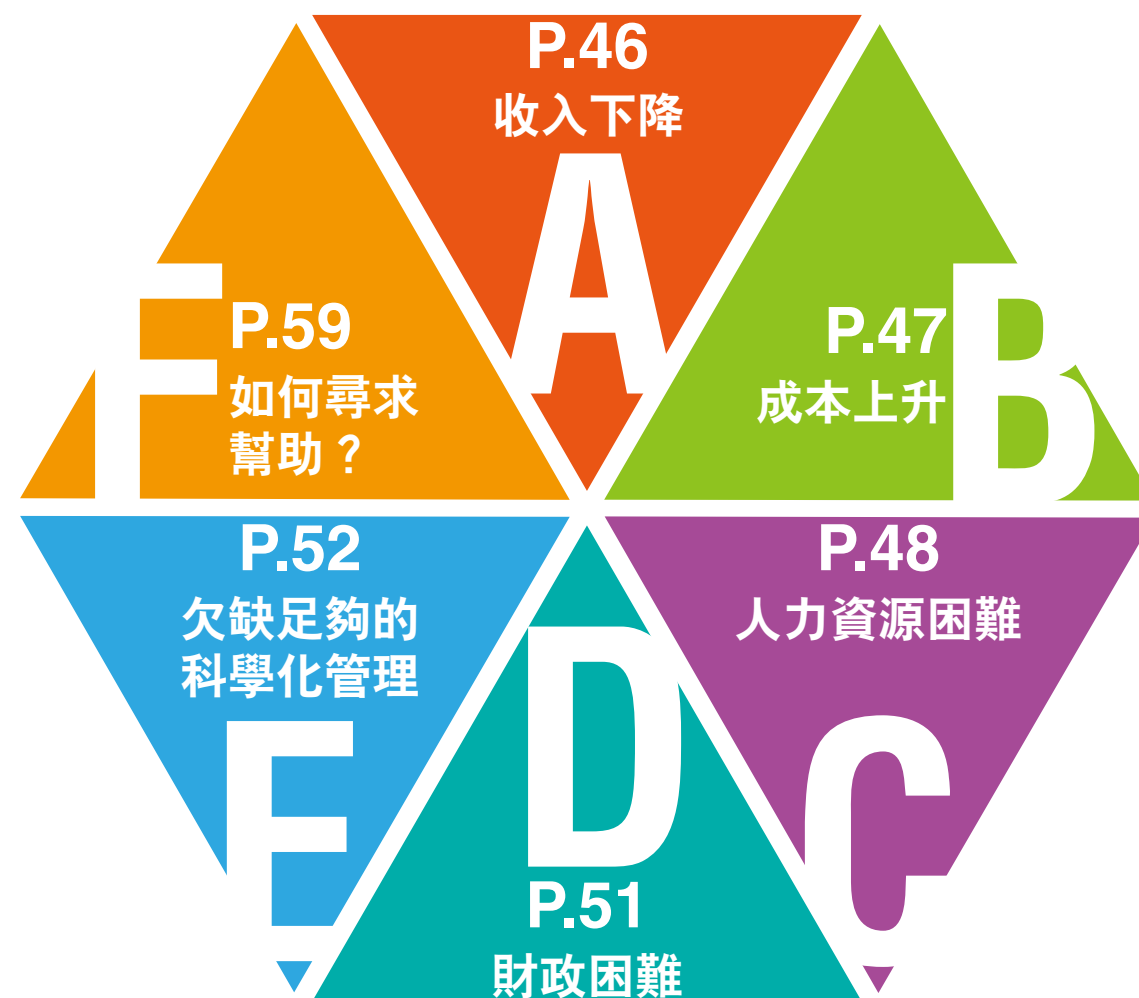
貨物「小包」化

行家觀點

- 要找更多貨 (客) 才有足夠的量「拼櫃」

機遇所在

- 對速遞：運送方便
- 對倉儲：佔地變小，有空間吸納其他貨物





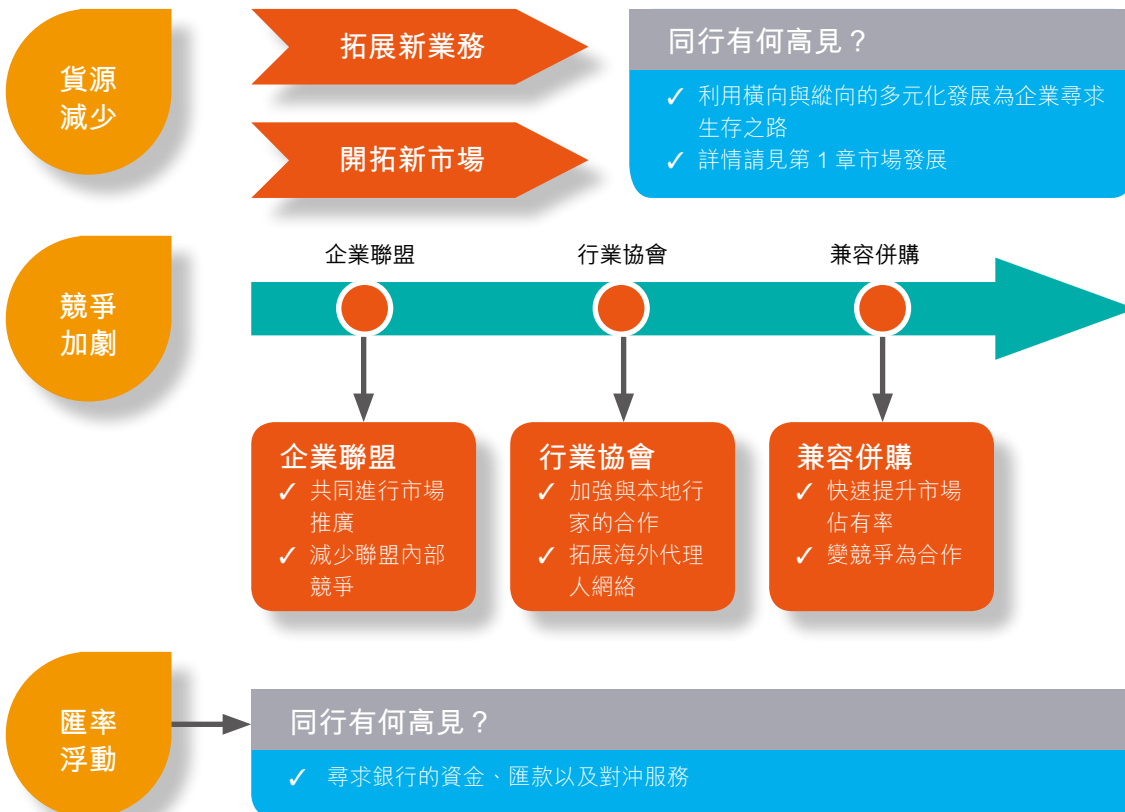
A. 收入下降

由貨源減少以及競爭加劇帶來的運費價格下跌導致中小企業收入縮水。人民幣對美元升值，部份外幣對美元貶值等匯率浮動也給中小企業營運帶來了負面影響。

受影響門類：

	貨代	運輸	倉儲	第三 / 四方物流 / 供應鏈	速遞
高	X	X			
中			X	X	X
低					

解決方案



B. 成本上升

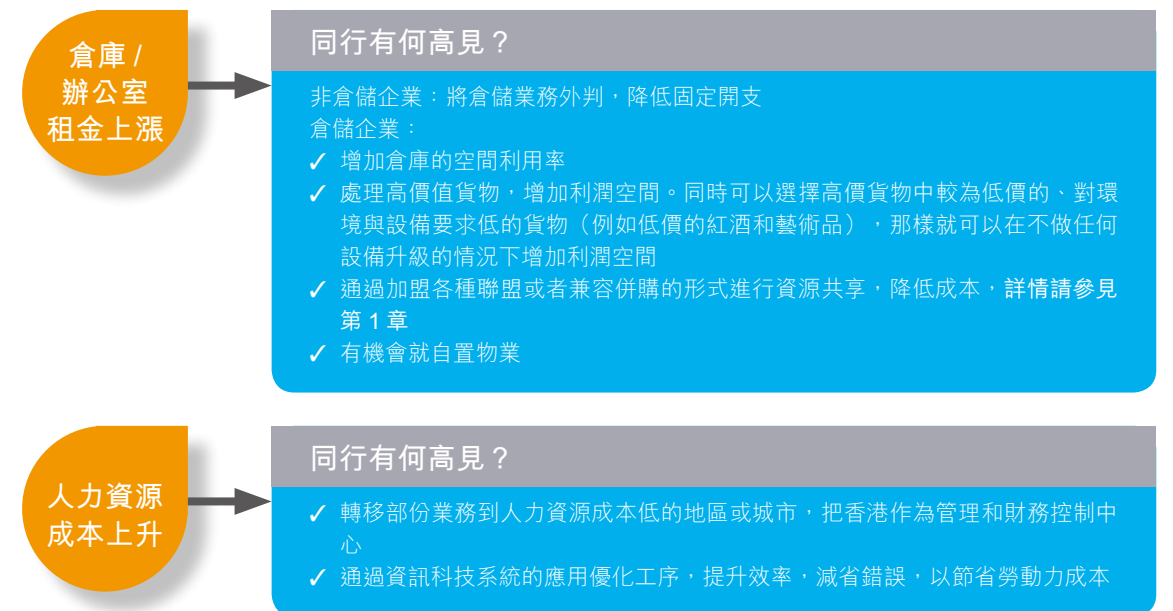
地價、租金不斷上升以及租約越來越短的情況增加了企業的營運成本。另一方面，受到勞工與教育等政策的影響，人力資源成本也不斷攀升。



受影響門類：

	貨代	運輸	倉儲	第三 / 四方物流 / 供應鏈	速遞
高	X	X	X		X
中				X	
低					

解決方案



C. 人力資源困難

1. 招聘困難

基層人員短缺是香港物流中小企業在人員方面遇到的最大的問題。年輕人普遍不願意加入物流業，造成招聘困難、從業員平均年齡逐步老化的局面，被多位受訪者形容為「青黃不接」。



受影響門類：

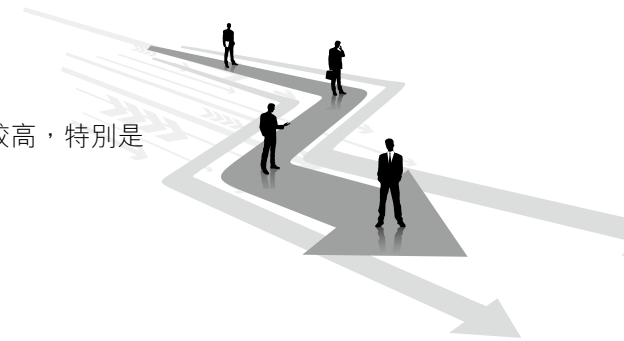
	貨代	運輸	倉儲	第三 / 四方物流 / 供應鏈	速遞
高		X	X		X
中	X			X	
低					

工作種類與嚴重程度



2. 流失率高

受訪中小企業普遍反映基層員工流失率相對較高，特別是剛剛入職的畢業生。



受影響門類：

	貨代	運輸	倉儲	第三 / 四方物流 / 供應鏈	速遞
高		X	X		
中	X			X	X
低					

3. 在職培訓困難

由於工作時間不固定，頻繁加班，物流中小企的員工很難參加社會上提供的在職培訓課程，以提升工作相關技能。

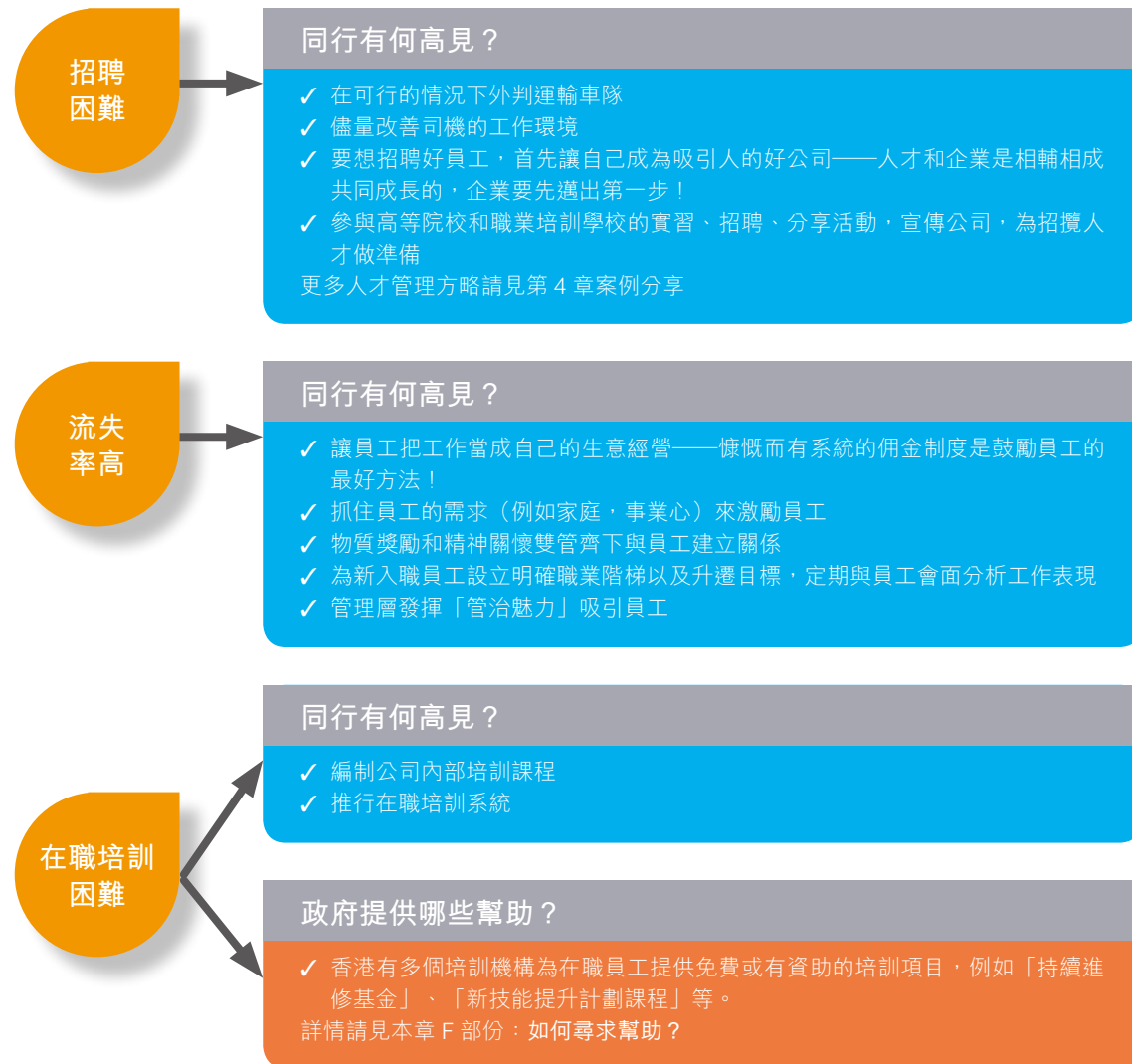


受影響門類：

	貨代	運輸	倉儲	第三 / 四方物流 / 供應鏈	速遞
高	X			X	
中		X	X		
低					X

解決方案

外界因素不可控，但企業自身仍有很多改善空間！



D. 財政困難

收賬困難是香港物流中小企業面對的最嚴重的財政問題。多位受訪者表示，由於貨運代理人要代替客戶墊付運費，三個月甚至半年以後才能收回款項，一旦客戶無法償還運費，貨運代理人就會遭受嚴重打擊。

在融資方面，由於物流中小企業幾乎沒有任何固定資產可以抵押，他們很難向銀行申請貸款進行擴張。



受影響門類：

	貨代	運輸	倉儲	第三 / 四方物流 / 供應鏈	速遞
高	X				
中		X	X		X
低				X	

解決方案

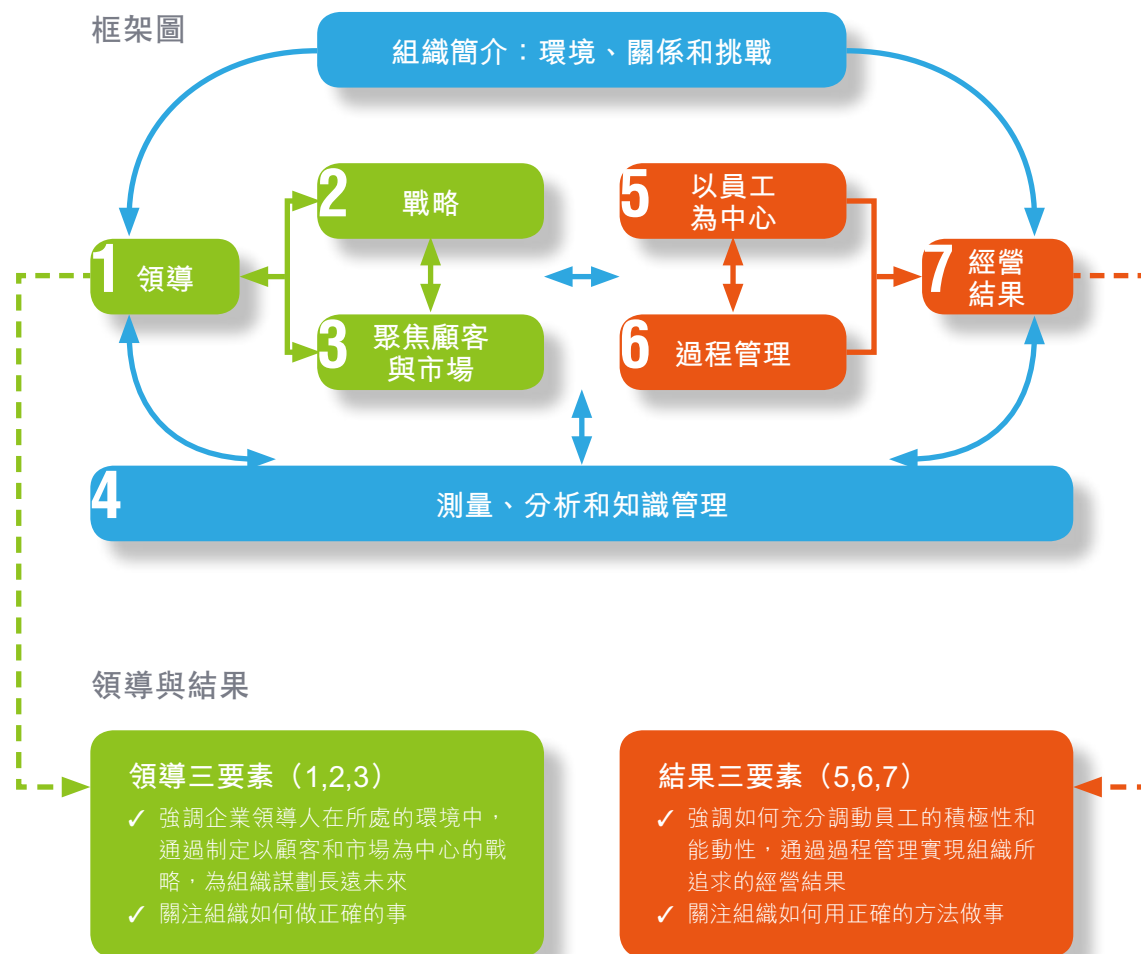


E. 欠缺足夠的科學化管理

不少企業的日常營運欠缺現代和有效的管理模式，因而未能通過最佳決策節省成本，鞏固客源，達至最優經營結果。

卓越績效模式

卓越績效模式（Performance Excellence Model）是國際上廣泛應用的一種綜合績效管理與評估方法。該模式源自美國波多里奇獎評審標準，包括領導、戰略、顧客和市場、測量分析改進、人力資源、過程管理、經營結果等七個方面。



資料來源：香港生產力促進局，http://www.hkpc.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2959%3A2011-02-11-09-57-33&Itemid=283&lang=zh_TW。

卓越績效模式自我評估表

	A 只有孤立的 資訊沒有系統 的方法	B 開始有系統 方法但未展開	C 有系統方法並 初步展開	D 有系統有效的 方法並較好 展開及有初步 改進	E 有系統有效的 方法並充分 展開及系統的 改進
1. 領導					
(1) 組織高層領導如何建立組織的價值觀和績效期望，並組織貫徹？高層領導如何為顧客及相關受益者創造並平衡價值？					
(2) 組織的領導如何為遵守法律法規、恪守誠信經營等行為創造環境？					
(3) 高層領導如何評價組織的績效和應變能力？					
(4) 對於本組織的產品、服務和經營對社會帶來的影響，組織採取了哪些措施？					
(5) 組織如何積極地支援公益事業？					

	A 沒有策劃過程	B 有簡單的 策劃過程	C 有較為全面的 策劃過程	C 有全面並較為 有效的策劃過程	E 有全面並有效 的策劃過程
2. 戰略					
(1) 組織的整體戰略策劃過程是什麼？					
	A 沒有考慮	B 開始考慮	C 有所考慮	D 較為全面的 考慮	E 全面考慮
(2) 組織的戰略策劃是否考慮了顧客和市場的需求、期望和機會？是否考慮了經濟、社會和道德的、法規的和和其他潛在的風險？					

	A 只有孤立的 資訊沒有系統 的方法	B 開始有系統 方法但未展開	C 有系統方法並 初步展開	D 有系統有效的 方法並較好 展開及有初步 改進	E 有系統有效的 方法並充分 展開及系統的 改進
(3) 組織的長、短期戰略目標是什麼？如何平衡所有受益者的需求？					
(4) 組織如何實施戰略，以實現主要的戰略目標？					

3. 顧客與市場	A 只有孤立的 資訊沒有系統 的方法	B 開始有系統 方法但未展開	C 有系統方法並 初步展開	D 有系統有效的 方法並較好 展開及有初步 改進	E 有系統有效的 方法並充分 展開及系統的 改進
(1) 組織如何了解顧客需求和期望？					
(2) 組織如何確定目標顧客群和細分市場？					
(3) 組織如何與顧客建立良好的相互關係，贏得顧客，滿足並超越他們的期望？					
(4) 組織的投訴管理程序是什麼？如何確保投訴能得到有效的、及時的處理？					
(5) 組織如何測量顧客滿意和不滿意？如何將顧客滿意和不滿意的資訊用於改進？					

4. 測量、分析和知識管理	A 只有孤立的 資訊沒有系統 的方法	B 開始有系統 方法但未展開	C 有系統方法 並初步展開	D 有系統有效的 方法並較好 展開及有初步 改進	E 有系統有效的 方法並充分 展開及系統的 改進
(1) 組織是否選擇、收集、整理數據和訊息，監測日常工作以及組織整體績效？					
(2) 如何確保數據和訊息分析用於組織績效的評審以及戰略的策劃？					
(3) 如何確保所獲得數據和訊息的可用性，如何使員工、供方與合作夥伴、顧客在需要時易於獲得相關數據和訊息？					
(4) 如何管理組織的知識，對來自員工、顧客、供方和合作夥伴的相關訊息、知識進行傳遞、分享？					
(5) 組織如何充分和靈活地使用測量和分析的結果，改進各部門、各層次的績效，並促進相關方績效的提高？					

5. 資源	A 只有孤立的 資訊沒有系統 的方法	B 開始有系統 方法但未展開	C 有系統方法並 初步展開	D 有系統有效的 方法並較好 展開及有初步 改進	E 有系統有效的 方法並充分 展開及系統的 改進
(1) 組織是否建立了系統的工作體系，如何進行員工的教育、培訓和實現員工職業發展，以促進員工的合作、主動性、創新性，不斷適應組織的經營發展需要？					
(2) 組織如何確定影響員工權益、滿意程度和積極性的關鍵因素？如何評價和測量員工的福利、滿意程度和積極性？					
(3) 組織如何確定資金需求，保證資金供給？					
(4) 組織如何確定和提供所必須的基礎設施？					
(5) 組織如何配備獲取、傳遞、分析和發佈資料和訊息的設施，建立和運行訊息管理系統？					
(6) 組織如何對其擁有的技術進行評估，並與同行先進水準進行比較分析？					
(7) 組織如何與供應方和合作夥伴建立良好的合作關係，共同提高過程的有效性和效率？					

6. 過程管理	A 只有孤立的 資訊沒有系統 的方法	B 開始有系統 方法但未展開	C 有系統方法並 初步展開	D 有系統有效的 方法並較好 展開及有初步 改進	E 有系統有效的 方法並充分 展開及系統的 改進
(1) 組織如何確定主要的價值創造過程？					
(2) 組織如何對主要價值創造過程進行設計以滿足所有的關鍵要求？					
(3) 組織如何確定主要支持過程？					
	A 沒有明確 關鍵要求	B 僅有個別 關鍵要求	C 基本明確 關鍵要求	D 關鍵要求 清晰明確	E 關鍵要求清晰 明確並可測量
(4) 組織主要的價值創造過程的關鍵要求是什麼？					
(5) 組織的主要支援過程的關鍵要求是什麼？					
	A 沒有測量 方法和指標	B 有簡單的測量 方法和指標	C 有測量方法 和指標	D 有系統的測量 方法和指標並 基本協調一致	E 有系統的測量 方法和指標並 充分協調一致
(6) 用於主要價值創造過程控制和改進的主要績效測量或指標是什麼？					

7. 經營結果	A 沒有結果或 結果很差	B 有少量 結果並改進	C 主要方面 有結果且 績效良好	D 主要方面有結 果，績效良好 且呈上升趨勢	E 持續呈現最佳 結果，是行業 標杆
(1) 顧客滿意、不滿意結果當前的水平和發展趨勢怎樣？					
(2) 組織對顧客十分重要的產品和服務的結果、當前的水平及發展趨勢怎樣？					
(3) 組織市場佔有率的主要測量或指標當前的水平和發展趨勢怎樣？					
(4) 組織財務績效的測量或指標，當前的水平和發展趨勢怎樣？					
(5) 員工學習、發展、權益、滿意程度的主要測量結果當前水平和發展趨勢怎樣？					
(6) 組織的過程有效性結果當前的水平和發展趨勢怎樣？包括生產率、週期等。					
(7) 組織履行公民義務，支援公益事業的主要結果怎樣？					
(8) 組織遵守法律法規的主要測量或指標的結果怎樣？					

計分方法

A 選項得分：1 分

B 選項得分：2 分

C 選項得分：3 分

D 選項得分：4 分

E 選項得分：5 分

各部份分數為各題目得分總和，總分數為各部份分數總和。

資料來源：中國質量網，見網頁：http://www.caq.org.cn/Files/Download/News_Doc/200902/自我評價表.pdf

評估結果

企業可根據評估結果總結分析：

1. 企業最重要的優勢以及鞏固措施
2. 企業最顯著的問題、改進機會和優先次序
3. 如何調配人力物力資源進行改善

F. 如何尋求幫助？

香港政府向中小企業提供一系列的免費資訊和諮詢服務、培訓、信貸擔保以及資助項目。中小企業可根據以下列舉的計劃向相關部門尋求幫助。

「問問專家」業務諮詢服務

中小企業如遇到創業和營商疑難，可透過「問問專家」業務諮詢服務，安排約見顧問專家，取得免費的專業意見。

報名方式：填寫網絡申請表格，或者從網站下載表格以傳真方式遞交

服務提供機構：中小企業支援與諮詢中心

網站：<https://www.success.tid.gov.hk/cindex.html>

企業「營商友導」計劃

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。

報名方式：在網站登記聯絡資料，等待通知

服務提供機構：中小企業支援與諮詢中心

網站：<https://www.success.tid.gov.hk/cindex.html>

「免費僱主服務」

1. 空缺配對及轉介服務培訓機構的就業主任會因應職位要求、學員的工作經驗和技能等，為僱主推薦合適的員工。

2. 行業服務計劃

透過資助培訓機構舉辦行業推廣及招聘活動，介紹行業前景、就業機會、工作要求及晉升階梯等，為僱主配對僱員再培訓局的畢業學員。

服務提供機構：僱員再培訓局

網站：http://www.erb.org/Corp/home/er/zh_TW/

「中小企業資源」

香港貿發局網站收集了一系列對中小企業有幫助的資訊及外部鏈接，內容涵蓋支援服務、各類相關計劃、貿易、融資、培訓等方面。

服務提供機構：香港貿易發展局

網 站 <http://hong-kong-economy-research.hktdc.com/business-news/article/> 中小企資源 / 香港貿發局中小企創業支援服務 /sbr/tc/1/1X46GO00/1X09N9WD.htm

「駐粵辦通訊」

香港駐粵辦免費向企業提供經貿、政策相關資訊，以便港企在福建、江西、廣東、廣西、海南五省進行投資。

服務提供機構：香港駐粵經濟貿易辦事處

網站：<http://www.gdeto.gov.hk/tc/newsletter/>

「CEPA」資料

香港工業貿易署網站提供詳細的《內地與香港關於建立更緊密經貿關係的安排》（CEPA）資料與解讀。

服務提供機構：香港工業貿易署

網站：http://www.tid.gov.hk/tc_chi/cepa/

「中國營商指南」

香港貿發局網站收集了與中國營商相關的系列資訊和外部連接，內容涵蓋貿易、檢驗檢疫、稅務、外匯管理、財務會計、招聘等。

服務提供機構：香港貿易發展局

網站：<http://hina-trade-research.hktdc.com/business-news/subindex/tc/中國營商指南/1X3B64G8/1/0.htm>

「珠三角工業協會」

珠三角工業協會是香港工業總會轄下的一個協會，於2004年成立，旨在促進珠三角港資企業利益，發展並維持港商與內地政府機構之間的溝通和聯繫，促進香港與珠三角之間工商業交流，為會員提供支援與服務。協會在珠三角九個重點城市設有分部。

網站：<http://www.prdcouncil.org/>

「香港總商會——珠三角資訊」

香港總商會在其網站提供與珠三角營商相關的法規條例、新聞公報以及研究報告，供企業參考。

網站：http://www.chamber.org.hk/en/information/prd_corner.aspx

境外投資資訊與支援

「香港中華總商會——經貿政策資訊」

香港中華總商會在其網站提供中國大陸多個省市地區的經貿政策訊息，以及泛珠三角區域合作訊息，供企業參考。

網站：<http://www.cgcc.org.hk/b5/business/cepadelta/cepadelta.aspx>

「香港中華廠商聯合會內地辦事處」

香港中華廠商聯合會在廣州成立代表處，旨在積極加強與各地政府及有關部門、工商機構之經貿聯繫，為會員建立區域性及業界的合作網絡，致力擔當中港工貿橋樑。代表處亦舉辦各類考察團及研討會等不同性質的活動，為會員蒐集及提供大量工貿訊息，協助會員把握商機。

網站：<http://www.cmachina.org/index.php>

「香港特區政府境外辦事處」

香港特區政府在世界各地多個國家與地區設有辦事處，協助在外港人營商與生活。

網站：<http://www.gov.hk/tc/about/govdirectory/oohk.htm>

「新技能提升計劃」

「新技能提升計劃」課程提供不同行業的職業技能訓練，鼓勵在職人士持續進修，協助合資格學員提升本業的技能，發展「一專多能」。

申請資格：

- 香港合資格僱員（即合法在香港居留並可無條件自由受僱或工作的人士，包括香港永久性居民及新來港定居人士）；及
- 年齡在 15 歲或以上；及
- 學歷在副學位程度或以下；及
- 申請人須具備其報讀課程所要求的入讀資格，包括個別課程根據行業/職位的發牌條件或法例要求。

半日制或晚間課程收費標準：

沒有收入或低收入（每月收入為 \$9,000 或以下）豁免繳費
每月收入為 \$9,001 至 \$19,500 繳付「高額資助學費」

報名方式：網絡報名

服務提供機構：僱員再培訓局

網站：<http://course.erb.org/>

「持續進修基金」

持續進修基金為有志進修的成年人提供持續教育和培訓資助。合資格的申請人可就多於一個可獲發還款項課程申領發還款項。申請人完成可獲發還款項課程後，可獲發還有關課程費用的 80% 或上限 10,000 港元（以數額較小者為準）。

服務提供機構：香港特區政府

網站：<http://www.sfaa.gov.hk/cef/>

「VTC 持續專業進修」

VTC 屬下的機構成員提供各類型在職培訓課程，以便在職人士透過持續進修、終身學習，全面提升知識與技能。VTC 主要提供在職培訓課程包括短期課程、頒授學歷課程、持續專業發展課程、職業語文課程及持續進修基金課程。另外，VTC 亦為公私營機構及政府部門等籌劃企業培訓服務，以切合不同企業的實際需要。

服務提供機構：職業訓練局

網站：<http://www.vtc.edu.hk/cpe/index.html?lang=tc>

培訓

「信用評估及放帳風險諮詢服務」

信保局現時已為所有出口商免費提供三個海外買家的信用評估及放帳風險諮詢服務（並以低於市價提供額外服務）。出口商亦可透過其他途徑（例如電郵）向信保局查詢個別國家/市場的情況和信貸風險評級等資料。

信保局的資料庫備有全球大約十萬名買家的資料，信保局亦經常密切留意這些買家的信用狀況及誠信表現，並透過各地的信用調查公司、銀行及其他信用保險機構所組成的國際網絡，不斷補充及更新各種資料。

服務提供機構：香港出口信用保險局

網址：http://www.hkecic.com/eclink/home_new.jsp

「服務出口保單」

信保局可為香港的服務行業，在以放帳形式為海外客戶提供服務時給予保障。所有放帳期不超過一百八十天的服務合約均可受保。受保服務可包括貨運服務等。

承保風險類別：受保風險可大致分為商業及國家風險。商業風險包括：無力償還欠款及破產；客戶拖欠服務費用。國家風險包括：外匯禁制及阻延；延遲償還外債；戰爭、革命、暴動及天災。

賠償：所有由上述風險導致的損失，賠償率均達百分之九十。

服務提供機構：香港出口信用保險局

網址：http://www.hkecic.com/eclink/home_new.jsp

「BUD 專項基金」

香港政府於 2012 年 6 月推出一項總值 10 億元的「發展品牌、升級轉型及拓展內銷市場的專項基金」（簡稱「BUD 專項基金」）。

資助範圍：

任何有助個別香港企業透過發展品牌、升級轉型及 / 或拓展內銷以開拓及發展內地市場的项目均可申請資助。

資助金額：

資助按對等原則提供，即政府最多資助個別項目總核准開支的 50%，而企業須以現金形式承擔不少於該項目總核准開支的 50%。在基金的申請期內，每家企業最多可獲資助三個核准項目。每家企業在「BUD 專項基金」下的累積資助上限為 50 萬元。

服務提供機構：香港生產力促進局

網址：<http://www.bud.hkpc.org/>

「中小企業市場推廣基金」

「市場推廣基金」提供的資助，可供中小企業參與境外商品展銷會 / 展覽及考察團，以及「以出口市場為主」的本地商品展銷會 / 展覽。這些出口推廣活動必須由真正的機構籌辦，而活動本身亦須與申請企業所經營的業務有直接關係。申請企業必須以參展商或考察團成員身份參與有關活動。

資助金額：

每次成功申請，最高的資助額為申請企業就有關活動繳付的核准開支總費用的 50% 或 5 萬元，以較低者為準。每家中小企業的累計資助上限由 2013 年 6 月 10 日起，由 15 萬元調整至 20 萬元。

申請手續：

中小企業必須在參與的出口推廣活動完結日或刊登廣告的貿易刊物出版日或在合資格貿易網站展示廣告開始日起計的六十個曆日內，以郵遞或親身方式將資助申請交往九龍彌敦道 700 號工業貿易署大樓四樓「中小企市場推廣基金」組。

具體資助範圍以及申請所需文件請參考下列網絡文件：

http://www.smefund.tid.gov.hk/tc_chi/emf/files/EMF_Guide_Ch_June2013.pdf

服務提供機構：香港工業貿易署

網址：http://www.smefund.tid.gov.hk/tc_chi/emf/emf_objective.html

「投資研發現金回贈計劃」

「投資研發現金回贈計劃」旨在提升私營公司的科研文化，並鼓勵它們與本地指定公營科研機構加強合作。公司若從事以下兩類研發項目，其開支可獲 30% 的現金回贈。

(1) 獲創新及科技基金資助的研發項目；以及

(2) 由公司與指定本地公營科研機構合作，並由公司全費贊助的研發項目。

服務提供機構：創新科技署

網址：<http://www.itc.gov.hk/ch/funding/crs.htm>

「中小企業信貸保證計劃」

中小企業信貸保證計劃旨在協助中小企業向參與本計劃的貸款機構取得貸款，用作購置營運設備及器材以及一般業務用途的營運資金。

保證上限和保證期：

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 萬元。

服務提供機構：香港工業貿易署

網址：http://www.smefund.tid.gov.hk/tc_chi/sfs/sfs_objective.html

「中小企融資擔保計劃」

香港按揭證券有限公司於 2011 年 1 月推出中小企融資擔保計劃。本計劃旨在協助中小企及非上市企業從參與計劃的銀行等機構取得貸款，應付業務需要，並在急速轉變的營商環境當中，提升生產力和競爭力。在本計劃下，按揭證券公司會為合資格企業的貸款額提供五成、六成或七成的信貸擔保。

服務提供機構：香港按揭證券有限公司

網址：<http://www.hkmc.com.hk/chi/ops/ourbusiness/sme.html>

第4章 企業案例分享



開拓電子訊息平台 探索物流中小企業 新出路

專訪奧瑪物流服務有限公司（香港）董事總經理馮祖期先生

香港物流業面對傳統業務萎縮、科技水平偏低等嚴峻挑戰和劣勢，一向自強不息、充滿獅子山下精神的香港老闆可作甚麼選擇？奧瑪物流服務有限公司（香港）董事總經理馮祖期先生（下稱馮總）為同行的中小企業書寫了敢於擔當拓荒者、為香港物流業尋找出路的新篇章。



未來：要物流、更要訊息流

正所謂「合久必分、分久必合」，對於香港物流業當前形勢和未來發展，馮總認為現時純粹做貿易的中小企業或單純做物流的中小企業的經營情況都絕不容易，但是如果兩者可以結合在一起就可提高生存率。簡而言之，業務整合和提供綜合和多元化的物流服務是未來香港物流中小企業生存之路。馮總認為，物流不只是實物的運輸，更包括資金和訊息的流通。由於當前香港的經濟發展是以服務業而非實體經濟為支撐，因此訊息的掌握、供應和流通十分重要。

而且訊息流在當今的市場需求（要求訊息的實時處理、及時供應以配合實物流通）和供應鏈環節上亦十分關鍵。快捷和順暢的訊息流、資金流和物流在馮總看來都是不可缺少的。馮總認為，香港作為國際大都會，有極為優越的資金流和物流。而作為自由城市的香港，其訊息流比起內地及其他國家亦極為優勝；惟訊息的掌握和供應則可按市場的需求和資訊科技的普及而變得更好。馮總指出，其實香港物流中小企業老闆都掌握了不少訊息，都全在老闆的腦內，老闆見客就是訊息的供應；但若可將有關訊息存放在電子訊息平台，不單有助這些老闆和他們的客戶更快和更全面掌握所需訊息，對物流中小企業的形象和實力建立，以及提供更多增值服務也有直接的幫助。

另一方面，相對過往，現時整個物流市場的客戶數量、物流服務提供者數量、實物、資金和訊息流量均倍增；尤其是鄰近的內地市場，其增長規模和對訊息的要求，馮總指是超出我們想像。因此，他認為香港的同行要把握內地物流發展機遇，必須在訊息尤其是國際層面的訊息一環作好充分準備。客戶要甚麼訊息都可通過電子訊息平台即時供應，否則機會或就此流失。此外，香港物流中小企業若仍舊主要用價格去競爭的話，是不及內地競爭對手的，惟獨完整的訊息供應才是香港的優勢。亦是在這些背景推動下，馮總在業務上作出了新嘗試。

平台和聯盟：物流中小企業的最佳拍檔

要有優越的訊息供應和綜合物流服務，非電子訊息平台和聯盟合作不可。馮總開拓電子訊息平台業務，源於他對當前市場環境的獨特見解：物流業務應用各類電子通訊科技可說是無回頭

同行的業務縱向、橫向拓展經驗，可參考第1章





路可走，而中小企業又何來可以似大型物流企業般有規模、有資金和人力資源獨自開發一套系統？他深信一個為物流中小企業服務並可集合它們的力量的平台，是對它們未來的經營最為有利和可提升競爭力的。馮總指出在內地已有不少類似的聯盟組織，通過電子平台運作，內地用家亦非常接受此經營方式；反之在香港還是處於起步階段，仍要向行家多作推廣並等待他們接受。

此外，建構這個電子訊息平台亦讓馮總和他的團隊吃了不少苦頭，包括在資金方面的大量投入，幸而過程中獲得生產力促進局 BUD 企業支援計劃的支持。另團隊縱有資訊科技的人才，研發平台和升級換代過程中還是遇到不少意想不到的問題。而未來在本港推廣過程中，馮總亦希望得到政府的支持，能在行家之中普及使用，以至得到認同。

馮總解釋，他公司的電子訊息平台不是一個系統，而應該看成為一個工具箱，通過組合現有或新建的簡單系統，支持物流中小企業發揮其優勢和作用，為其客戶提供最合適的物流方案，創造價值。馮總強調該平台是為物流中小企業服務。因此，他指出行家不必小看自己規模小實力就一定弱，規模細仍可生存必有其優勝之處。只要找對位置，清楚己方優勢，加上有技巧的表達自己的本領，便有機會！據馮總介紹，對有心加盟的行家，其公司團隊都會通過一個自我審視和描述的過程，協助加盟者理順公司各項背景資料和優勢，以在平台上向客戶作有效的介紹。目前，該電子訊息平台的業務範圍集中在內地的倉儲，



蘇德明經理介紹電子平台的開發過程

已有超過 700 個行家加盟。其他業務的行家亦計劃利用此平台組織聯盟發展業務，馮總指日後將藉此平台整合運輸和貨代的業務，讓此平台變得更加全面。

電子通訊科技是我們的未來

經營平台，馮總認為物流商會等組織是最好不過，因組織有完整的資訊和人際網絡。但組織始終並非以商業導向去經營，難以要求成員去營運一項並非自己的生意。因此，馮總建議行家如要建立自己的平台和聯盟，並且要成功的話，行家最好成為「第三者」。即在香港建立倉儲聯盟和訊息平台的話，自己就不要在香港經營倉儲業務，專心作為訊息整合和供應者，才能更加得到加盟行家的信任。另一方面，使用平台，也是為公司作推廣的一項手段，但在當前市場之下，使用平台和推廣工作都是講究技巧的。在此過程中也能重新認識公司的優勢所在，有利往後的業務發展。當然，馮總強調，建立一個新平台絕對是燒錢的行為！

在馮總看來，不論是否加盟他的平台，香港的物流同仁最重要是要主動改變以迎接未來的挑戰。當中必須做好公司的系統，能夠讓客戶清楚知道可獲取的訊息。就是藉先進系統，加快訊息的處理和流通，也就是要由「昨天」的公司，變革為「未來」的公司。而選擇適合自己的平台，必要慎重考慮其功能、收費、使用便利程度、應急方案供應、服務支援等多方面。要用得其

要點回顧

1. 香港的高度自由與訊息流通，以及香港老闆的推銷員天性是競爭的重要優勢。
2. 業務整合和提供多元化的物流服務是未來香港物流中小企生存之路。
3. 把握內地物流發展機遇，必須在訊息尤其是國際層面訊息一環作好充分準備。
4. 通過電子訊息平台掌握訊息的供應與流通，提供推銷、資金協助、運輸等綜合服務。
5. 希望政府制定長遠政策，推動現代物流和電子訊息平台發展。

政府和不少團體都推出各類企業支援的計劃，可參考第 3 章 F 部份

想了解同行如何善用電子通訊科技和網絡世界？

後記

讓研究團隊印象最深的，是馮總在首次訪談之初，便一針見血的道出香港物流業的癥結所在，並就業界未來可行的路的建議娓娓道來。從交流之中，看得到馮總那種獅子山下的精神和對香港物流業仍有可為和前景的深信不移。他用了一個很好的比喻：想當年的推銷員，帶著所推銷的實物就跑到各客戶去推銷和送貨。推銷品的資訊和所有客戶的訊息等一切都在推銷員的腦內。時至今日，香港的物流業同仁將繼續這類工作，不過卻是通過電子訊息平台來掌握訊息的供應與流通，提供推銷、資金協助、運輸等綜合服務。而香港的各項自由和高度流通，以及香港老闆的推銷員天性都是競爭的重要優勢。期望香港物流業同仁都可好好的掌握各類訊息和善用不同網絡平台，為公司未來發展打出新天地。

轉換思路 做好物流整合者角色

專訪協豐物流國際有限公司及廣西北投寶迪紅供應鏈管理有限公司
行政總裁潘家穰先生

知己知彼，尋覓商機

Simon 指出，許多外國客戶、尤其歐洲客戶都是中小企，他們在當前經濟衰退的環境下，都想進入中國這個消費能力正在冒起、潛力巨大的市場。在缺乏對內地商業文化的認識、而對香港企業和商業環境和制度較有信心等因素下，他們都傾向於跟香港公司合作，以香港作為窗口進入內地市場。對香港貿易企業來說是一輪新的機遇，但只在香港而在內地沒有辦公室或代理不行，只做貿易中介而欠缺提供物流方案的能力也不行。因此，Simon 認為這是新的商機，物流企業可在當中發揮物流整合者的角色，並將當中物流的方向改變一下：既然過去以出口為主的業務風光不再，何不加強進口（內地）的業務作兩條腿走路！

轉換思路、改變舊有經營方式

Simon 反覆思量，不論進口或出口，只繼續做貨代的話，類似的問題很快又會迎面而來。他回想過去，公司與客戶每次為了一個貨櫃的收費在討價還價，而每一票貨類似情景又重覆一次，不但客戶覺得厭倦，他們也著實幫不了客戶多少。加上這些單純貨代業務競爭大利潤小，總要找一條出路。要幫到客戶、幫到自己。Simon 轉換了思路，選擇易地而處，從客戶角度出發思考問題：例如做甚麼可讓我的貨物在倉庫得到更好管理、用甚麼方法可為我節省更多運輸時間和成本、誰（物流公司和擁有的資格）可協助我更有效和安全地把貨運送到內地市場？Simon 反覆思量後，便作出相應行動。

想了解更多市場的發展？請參考第1章

當前經營的業務碰到看似無法超越的瓶頸、外在因素造成的困擾太多，就認定無路可走？只要轉換思路，便可找到你的康莊大道。協豐物流國際有限公司及廣西北投寶迪紅供應鏈管理有限公司行政總裁潘家穰先生（下稱 Simon）與研究團隊分享了他轉換思路、演繹物流整合者角色的經歷。



Simon 介紹協豐物流作為「物流整合者」所發揮的作用

小貼士

問：如何知己知彼？如何增強對現代物流的認識？

答：有人說過經濟全球化下邊界不復再，事實上現今通訊發達，大家都可隨時了解世界各地發生的一切事情。因此，你在世界各地的客戶和代理不只有單一身份，他們更是你的消息來源。當然在本港，各大物流組織和商會都是很重要的消息渠道；此外，部份物流組織更經常開辦課程，教授現代物流和各類最新要求（如安保和關務條例和操作）。何不善用各大渠道來豐富自己、提升潛能和競爭力！

發展藍圖始於 2006 年，例如組建不同性質的公司，以及考取本港和內地各類資格和認證等，計劃一步一步實現。當然過程中還是碰到不少挑戰和困難，特別是近年環球的經濟情況和本港日漸變差的營商環境都對 Simon 的發展計劃造成一定程度影響。雖然如此，Simon 沒有刻意向客戶硬銷各類服務，而是一方面努力協助客戶解決他們的問題，另一方面通過自己的貿易公司、貨代公司和物流公司等所產生的協同效應，展示優良的現代物流方案服務。他相信物流中小企業只要有效發揮統籌角色，藉整合供應鏈各部份來提供一個優良的解決方案給客戶，為客戶既節省成本又創造新價值的話，客戶是樂意將該筆省下的錢的一部份作為現代物流方案的顧問費用，從而使客戶和物流公司之間達至共贏。事實上，Simon 與研究團隊分享，隨著物流整合者所發揮的功用日漸明顯，他不單得到更多的利潤回報，也得到更多的非金錢回報，就是得到客戶對他公司物流整合者身份的認同，公司與客戶的關係更為緊密、更勝從前。Simon 分析，此成功取決於許多因素，其中老闆對現代物流的認知，例如點到點的概念等，是非常重要的環。

教育自己、教育客戶

Simon 深深明白到作為物流整合者和方案提供者，企業和他本人必須有豐富的現代物流和各類行業知識，他通過不同渠道把相關知識學專學精。然而，Simon 感歎當代市場的情況和發展趨勢的「話變就變」和周期之快，例如某類貨物可短期內由零做到很大，但可能一兩年後已沒有市場。他寄語同行想要業務多元化，而且成為該行業的專家，便要有高速學習的能力，否則難以得到客戶的長期信任。除了教育自己現代物流和不同行業的知識，Simon 認為行家也要「教育」客戶以壯大現代物流業在香港的發展。簡單如通過上述的增值工作，讓客戶認識物流不只是運輸，而應該從供應鏈的宏觀角度綜觀全局；亦藉此使客戶了解運輸成本固然重要，但也可通過有效整合和管理供應鏈來賺取更大價值，從而使更多本港客戶樂意使用完整的現代物流服務，而非單純運輸服務。

最後，Simon 認為，本港市場固然不必放棄，但內地必定是未來香港物流業的最主要市場，要進入這一市場並好好發揮物流整合者角色，必然受到許多因素影響。其中，對進入內地市場的取態絕對是關鍵一環，另外就是有沒有相關業務的基礎、架構和人手。而進入內地不免要通過伙伴合作，找到可靠的伙伴絕對是事半功倍。

要點回顧：

1. 充分認識環球和內地市場新趨勢，把握機遇。
2. 改變思路，尋求如何利用新服務為客戶和為自己公司增值。
3. 業界齊心合力，推廣現代物流在香港的發展。



迎風破浪 推動轉型

專訪創業國際物流有限公司董事胡百浣先生



面對物流業生態急遽變化給香港物流中小企業帶來的巨大挑戰，有人選擇急流勇退，也有人選擇迎風破浪，擇機而變。

藉充裕能力，把握契機推動轉型

創業國際物流有限公司經營發展超過三十年，可算是在物流業界，尤其航空貨運代理方面打響一定名堂。時至今日，創辦人的第二代也已加入公司，推動公司進一步發展，應對各項挑戰。創業國際物流有限公司董事胡百浣先生（下稱 Brian）認為，公司超過三十年的成功經營，加上有效的投資，為目前公司業務轉型提供了健全的財政能力。

「轉型」、「業務多元化」等課題在 Brian 的團隊討論多年，但總要擇取適當的時機和選擇合適的方向。當前香港物流業的發展態勢和客戶的新需求固然為 Brian 提供了轉型的背景，但卻是一個偶然的契機為他提供了業務新方向並啟動了轉型。數年前購置新辦公室後，Brian 就如何善用多出的空間而思量數月，及至一位尋求物流倉儲和區域配送服務的生意伙伴出現，讓他覓得一個答案。Brian 馬上把握了這一契機，成就了今日公司業務多元化的發展。

從「賭博」中學習和成長

投入新業務對 Brian 以至不少老闆來說都像一場「賭博」，有一定的風險和許多不確定性。要減低風險，就要作科學化的分析。因為失敗的話，後果可較失去一單生意和一位客戶更嚴重！事前的充分準備絕對重要。一如不少案例，Brian 也是首先評估公司的強弱機危，重新了解公司的能力和可承擔的風險。在決定投入物流倉儲和配送的新業務後，Brian 便兩條腿走路。一方面與該生意伙伴坦誠相對，藉溝通和協作，小心翼翼地一步一步完成生意伙伴各項服務的需要。他更珍視此磨練的機會，通過每個細節去摸索和學習。另一方面則招攬倉儲和配送人才，盡快組織團隊；同時裝備自己，包括學習相關知識、技術和配置工具，以填補各項空隙。Brian 成功將風險減至最低，在問題出現之際便盡快解決，最後順利完成首個項目，與生意伙伴建立了長遠關係，亦為拓展物流倉儲和配送業務打下良好基礎。之後更漸漸得到新客戶和新生意，新業務形成了雪球效應。





以睿智與果斷應對挑戰

在發展新業務的過程中，Brian 需要面對其他的課題和跨過更多的關卡。雖然作為家族生意的第二代掌舵人，公司重大決策也是應該得到父輩和上司首肯的，而 Brian 認為溝通還是最有效的方法。溝通的重點之一，便是加強大家對新業務的認識和觀念，以及新業務對公司帶來的貢獻和負擔。Brian 特別指出，貨代與物流倉儲配送的運作形式大不同，新舊業務的前期開支和核心收入結構也完全不一樣，必須充分向

公司同仁說明。為此，Brian 通過分析環球市場發展、國際和本地行家的取態、新業務在香港的現況和發展機遇，以及對新舊業務的收入和開支的充份估算（這時充裕的積累資本便起作用），最終藉著他的眼光和眼界贏得父輩和上司精神上的支持，放手給他嘗試這「燒銀紙」的業務。

當然，在信任的基礎上，還是要藉新業務帶來的實際效益作為支持。Brian 適時成立新公司專營第三方物流、物流倉儲和配送等新業務，

通過獨立的會計賬目來反映新業務對集團的盈利貢獻，也可更好反映新業務團隊的付出。經過數年的努力，配合新公司積極開源節流，加上近半年來市場的發展趨勢，使 Brian 的新業務得到健康的發展。面對種種壓力和挑戰下，Brian 雖曾冒過放棄的念頭，最終他仍選擇堅持拓展新業務，靠的就是他心中一團撲不滅的火，堅持試下去！而他的信念也得到一些前輩的支持。除此以外，通過不斷與行家的交流和學習，增加對物流倉儲和配送業務的認識和了解別人的經驗，也著實支持了 Brian 把新業務發展下去。

令 Brian 欣喜的是，物流倉儲業務的成功不但為公司找到了新發展方向，新業務和新公司更與集團既有業務產生了協同效益，成功互相宣傳和打造集團的品牌形象。另一方面，Brian 成功的經驗吸引了不少客戶以至同行的目光，希望向他了解更多。他相信日後的競爭難免激烈，但他有信心公司優良的服務可留下忠誠的客戶甚至吸引新客戶；而良性的競爭也可推動整個行業不斷提供更多和更優質的服務，讓香港物流業和物流中小企業繼續發展下去。

要點回顧

- 這案例反映出有效地累積資本對往後發展或應對挑戰的能力都有重大決定性。
- 要發展或轉型，必須靈活變通，並把握各種可能性和機會。
- Brian 認為物流業在香港並不是夕陽行業，是一定有得做，視乎行家如何轉型和變化；而量入為出開源節流同樣重要。過程當中不免要考慮放下過去的一套運作方式，卻不要放棄（或應重拾）敢於迎風破浪的態度和心中的一團火！
- 雖然有觀點認為香港難以成為區域配送中心，但 Brian 相信香港是可以向這方向發展。因為相比鄰近城市或經濟體，香港自由港的角色、報關等手續的高度便利、高運作效率和先進水平等條件仍是難以被取代。當然，向哪類貨物提供服務和提供甚麼增值服務絕對是物流中小企業成功發展與否的關鍵之一。
- 從 Brian 的分享，研究團隊看到 Brian 雖然對公司既有的成功感到可喜，但他亦抱有危機感和對市場的高敏感度，希望藉跳出舒適區（comfort zone）並達成拓展新業務的目標，為公司打造可持續發展的前路。當然，跳出舒適區去闖不一定成功，通過詳細、有系統的評估後，認為最壞的情況是可應對的話，就要有執行的決心！



確立人才策略 科學化拓展業務

專訪美亞貨運 AOC Limited 總經理古博誠先生

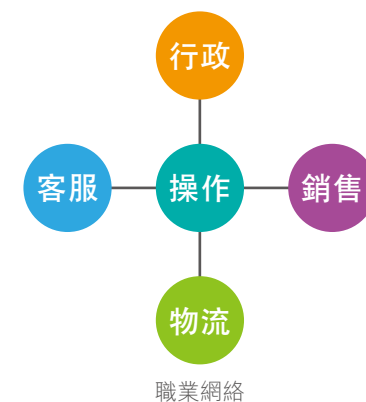
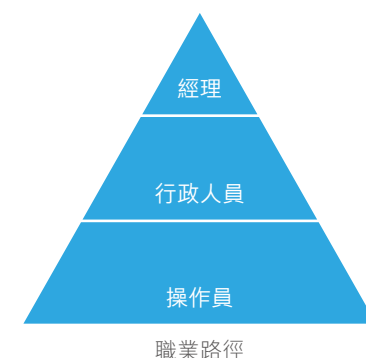


第三方物流往往被視為無資產的服務行業。在美亞貨運總經理古博誠先生（下稱 Alex）的概念中，「人」就是公司最重要的資產，他持守「企業無人即止」的信念，沒有人才就沒法科學化和有系統地拓展公司的業務；亦建基於此，「以專才營專業」便成為該公司的發展大原則。

公司需要系統地「聘留育展」同事

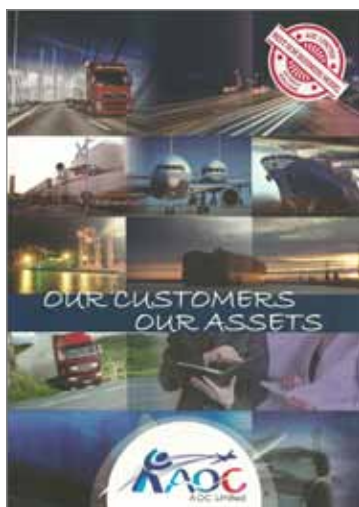
Alex 指出，AOC 裡沒有「員工」，只有同事，大家共同謀事、共同辦事、共同成事，可說是該公司團隊精神成功的基石。因此，AOC 特別重視人才四大環節——聘請、保留、培育和發展，亦即 Alex 經常掛在口中的「聘留育展」。對於任何企業，「聘留育展」都絕不陌生；然而舊人難留、新人難招仍是常見之事，並對公司構成很高的行政成本，花上老闆不少心血。有系統和科學化的人才策略對中小企業尤其重要。特別是與本研究所接觸的物流中小企業相比，美亞貨運採取更為主動的方式開拓新業務和新客戶的戰略。因此，該公司不單需要有專業的銷售隊伍，更必須擁有包括行政、客戶服務、物流操作等全方位和全能的專業隊伍。在「聘留育展」以外，Alex 強調「吸」同樣重要。AOC 除通過優質服務贏得客戶的信心外，更通過積極參與業界上不同活動，加強各界對 AOC 認識和信心，有助吸引人才加入 AOC 團隊。

Alex 指出，要開展適合自己公司的一套「聘留育展」計劃，必先要有清晰的企業發展戰略和人才策略，並明確當中的風險和執行方法。聘請員工絕對是各施各法，惟重點是按各職務特性去選擇人才，且不必局限來源和渠道。至於留住員工，物質雖是重要卻不是唯一法門。Alex 指出認識各同事的性格和要求，尤其是新一代青年人十分重要，並適當地讓他們有自主、發揮領導力，並讓他們了解到自己對公司的重要性。他提供了六個英文「I」作參考。員工在工作過程的某一階段或會碰上瓶頸，因此給予他們明確的晉升前景和相應的培育是關鍵的一步。Alex 指出，不論是有豐富年資的同事，或是年青同事，既有一部份是安於現狀和其可見的職業路徑，但也有一部份是追求工作空間和樂於嘗試和尋求開拓新領域。在這方面，AOC 在提供直線晉升（職業路徑）機會外，亦同時採用了職業網絡 (Career Web) 的做法，務求令同事在原崗位外，有機會嘗試其他新的崗位發展，使同事能不斷有學習的機會，亦能利用自己擁有的專業知識應用在不同的崗位上，是培育人才的重要工具。最後，讓員工技能全方位發展，是培養管理層的重要手段。Alex 要求有潛質的同事作六方面的能力發展，包括個人的廣度和深度、辦事的高度和速度，和作為行政人員的效度和溫度，即「廣深高速效溫」。



廣深高速效溫各項要求

- 廣：** 綜合能力、多元文化、背景和種類
- 深：** 組織能力、所需資源、接受錯誤
- 高：** 遠景、定立原則、對外在環境的認識與預測
- 速：** 競爭力、對市場的反應
- 效：** 行政、KPI
- 溫：** 關係、人情味



AOC 的管理與發展哲學，使 AOC 榮獲亞洲物流與供應鏈管理協會所頒發的 2013 年度 ACSC 最佳供應鏈管理商業模式獎

以科學方法覓專才營專業

確立了人才策略，便可推進「以專才營專業」。目前，該公司已由成立初期為四個行業提供專業現代物流服務發展至現在的九個行業，當中不乏高端和非主流行業。Alex 詳細介紹了拓展這些行業的準則和主要過程。一般而言，企業都以 SWOT 來先評估企業內部的優勢和劣勢，再分析市場上的機會與危機才作出發展的決定。惟在香港的激烈競爭環境下，Alex 認為 TOWS 更為適當：先分析外圍環境為企業所帶來的機與危，再中肯地評估企業自身可做的與無能力做的，可相應減低企業在一開始時高估自身能力的機率。要評估和選擇有潛力的行業去發展，雖沒有唯一的準則，但科學化的評選是十分重要。AOC 選用了 BCG 矩陣去分析公司當前所服務的各種行業，旨在認清公司在那個行業已是龍頭，是公司的搖錢樹（cash cows）；那個行業值得進一步投資，繼而落實往後的拓展計劃。至於拓展的時機方面，當然環球和本地的經濟情況必須考慮，但 Alex 認為最重要還是決心。概括而言，Alex 指出，專注於客戶所需、找出企業自身的比較優勢，以及小心估算毛利是評選可發展行業的重要條件。

至於拓展行業的主要過程，在上述的科學分析基礎上，AOC 通過對公司在潛在行業的定位（Positioning）、可創造價值

Alex 積極發掘同事潛能，為 AOC 構建強大而全面的團隊



（Value）、可做的服務（Activity）和公司需要投入的資源（Resource），即 PVAR，作出有系統和按序的分析。首先在定位方面，要清楚知道是針對行業內那個市場。Alex 認為要越細緻越好，同時要知悉客戶群的現況。通過各類的市場調研，便可對該市場有更全面的了解，包括競爭對手和目前物流服務的基準，並且清楚客戶期望的服務。在此基礎上，公司的願景是甚麼？可為客戶創造甚麼可量化的價值（如可替客戶節省的金錢和時間成本、減省的工序等）？這些都是必須要問的問題。而要創造這些價值，公司需要做甚麼？實際上又能做到甚麼並能為公司帶來增長和市場佔有率？Alex 指出當中必然會有落差，即有些是公司做不到的，那這些部份便要放棄，就是他口中的「刪除」！最後，公司內部各部門有資源和能力承擔有關服務和處理相關工作，許可的話便一步步去實現拓展的計劃。



Alex 相信，香港物流中小企之間雖然公司規模和業務類型各有不同，但只有認清公司的定向和核心競爭優勢，並作出取捨和決定發展的方向，才有可能在當今急速變化的市場環境中持續發展。同時，創新是重要的，但創造更可能為公司在業界立足和持續發展作出貢獻。此外，執行的決心十分重要，否則創新也只是口號，無法成為一個公司持續發展的過程。當然，AOC 的核心價值和可持續性還是繫於「人」——合適的人才策略。

要點回顧

1. 人才策略：按公司發展方向而科學化設計的「聘留育展」計劃
 - 留： 六個英文 "I"s，分別是第一層的 Inform, Inquire 和 Invite，第二層的 Involve 和 Inspire，以及最高層的 Innovate
 - 育： 職業路徑（career path）與職業網絡（career web）有機配合各同事的長處和特點
 - 展： 提升有潛質同事的「廣深高速效溫」六大能力
（要更好落實上述工作，一方面主管要有洞察同事性格、特質、潛能等各方面的能力，才可選擇最合適的計劃與方向；另一方面，被選上的同事也要樂於接受和參與，並且不怕吃虧。）
2. 業務拓展
 - 甲、於企業本身： TOWS 而不是 SWOT
 - 乙、各項物流服務： 用例如 BCG 矩陣分析那項值得進一步投資（不少網絡和書籍都詳細介紹了 BCG 矩陣，如 http://www.bcg.com/about_bcg/history/history_1968.aspx（英文）及 <http://zh.wikipedia.org/wiki/BCG> 矩陣）
 - 丙、拓展過程： PVAR（Positioning、Value、Activity、Resource）；緊記取捨，即「刪除」的重要性

科學化 + 人性化 提升內部管理和營運

專訪青旅思捷物流有限公司董事總經理陳友楓先生

在不少人的心目中，作科學化、有系統的企業內部管理和營運都是大型企業。事實上，科學化管理和戰略性發展都絕對適用於中小企，包括物流中小企，用以應對未來發展所需；而加上中小企滿有人情味的一面，著實有助企業的健康發展以至壯大。由陳友楓先生（下稱 Hugo）出任董事總經理的青旅思捷物流有限公司是值得參考的案例。

合縱連橫，尋找策略性伙伴

近十多年來，物流中小企的經營環境日漸困難。表徵之一，就是綜合實力薄弱，難以應對來自大型物流企業的強大挑戰，諸如是開出更吸引的價格和發揮更強的議價能力。Hugo 分析，這些大型跨國企業的組成源出多門，最常見的就是收購，現時不少國際物流企業都是源自這方式組成。另一方式是聯盟，表面上用同一品牌，「但七個國家的分公司其實是七間獨立公司，目的是通過聯盟提升面對大型船公司的議價能力！」

Hugo 坦言，上述原因、加上不斷上升的經營成本，為了公司的持續發展和尋找新機遇，他必須應用戰國時代的智慧——「合縱連橫」，就是結合其他物流企業的力量。他指出，選擇聯盟成員或策略性伙伴，當然不會是直接競爭對手，而是經科學化計算後可產生協同效應的伙伴。可產生協同效應的條件有許多，Hugo 舉例「時間性」是可參考條件之一。他與研究團隊分享正考慮引入一名新策略性伙伴，正好是雙方可利用業務上所出現的「時間差」而善用公司現有資產並藉此創造更大利益，包括資產的回報率、品牌效應和分擔成本開支等。除此之外，Hugo 認為對方與香港有多頻繁的業務往來都是他會否成為伙伴的重要考慮因素之一。物色到伙伴後，商議合作的條款是另一風險和技巧所在。市場發展情況和商業文化，以及老闆的計劃和目標等都必須清楚和明確，否則難以得出理想的談判結果。Hugo 同時認為，「賺錢不必賺到盡」，創造長遠和雙贏結果總比不必要的迫人氣勢為佳。他舉例某國市場前景好，要打入當地市場，當然可物色一家物流企業並全面收購。但被收購者會否另起爐灶和挖走舊員工來與你競爭？你有多了解當地營商文化？這投資就算不「損手爛腳」也無甚得益！Hugo 強調要與對方「傾 option」，例如先做小股東，如果合作以後公司發展良好的話，可在指定時期內以早已落實的條款和固定金額收購對方更多股份。

心儀團隊，夾伙做生意

當研究團隊了解到青旅在國內的姊妹公司都有收購當地物流企業的行動，Hugo 卻指香港的情況不同，收購公司不一定帶來效益。相信這是基於香港的貨代中小企業多無重大資產、且規模大小不一，加上未必有大量的忠誠客戶群，收購後不一定產生協同效應和短期內帶來利益。在 Hugo 看來，做生意，人始終

是最重要，所以與其收購公司，倒不如「收購」團隊！或許在有些人眼中，這等同「挖角」的行為。但 Hugo 強調，公司是通過在行內的日常了解和接觸，知道這些具經驗和實力的團隊有意轉工或創業，才會商議他們加盟；而且該團隊必須要有與他相同的理念、認同他的經營模式，並可配合公司發展策略產生協同效應。Hugo 解釋，法律上這個團隊當然是公司聘請的人員，但他們的運作和得益與「自己做生意」無異，有如加盟青旅夾伙做生意。他指公司有現成平台、有良好背景優勢，又可提供各類支援，並按所協商的分成，所以是比自己做生意更好。另一方面，公司亦可通過團隊的既有生意而即時獲益，以至壯大；而不必花上首兩三個月時間培訓新員工和建立網絡。

向同事展現你的「管治魅力」和科學化制度

有了適合的策略性伙伴和團隊，也需要相應的內部營運和管理才可相輔相成。Hugo 向研究團隊詳細介紹了當中的理念和制度。員工不服老闆，可能是員工認為老闆「無料到」和「無口齒」。Hugo 指出，老闆需要向同事展現「管治魅力」！雖然老闆要放手給同事去辦事，但有需要的話，不論通過例會或其他場合，他和其餘兩名老闆都會親自教授或更正同事各方面的認知和技巧，甚至親身上陣，讓他們知道老闆是「有料到」，對老闆的領導產生信心。但最重要是藉培訓，燃點起同事的爆炸力，使他們更有動力工作。

此外，既然是大家「夾伙做生意」，生意策略、發展計劃和利益分享都要有系統的制定、執行和定期審視。Hugo 介紹他的公



司是行三年計劃。該計劃並非三位老闆「一言堂」的產品，而是所有同事共商下得出的成果。由市場分析、公司的強弱機危、發展甚麼市場、以至具體的增長目標數字，同事都有份參與其中。發展計劃既然得到所有人的認同，大家就會盡全力去達成自己的目標而不是老闆的目標。而且定期每個月或每季度作分析和比較，了解落後目標多少、分析是自己問題或市場環境所影響，然後就要對症下藥。反之，成功了，利益也要按計劃與同事分享，不可藉任何名目而更改，落得「無口齒」罪名。

對員工物質或金錢上的回報，大小企業都可容易做到。但對同事真正的關心、建立彼此融洽的關係，則是大企業難以實現的。曾在大企業工作過的 Hugo 深明此理，所以他說與其在挽留同事上花上巨大成本，他寧可用獎勵使他的同事和同事的家人更開心，使同事更樂意為公司打拼。除了曾提及的培訓，公司各部門亦定期舉行各類戶內戶外活動，Hugo 就不時與同事去食大排檔！此外，他還推出一系列支援同事家庭的措施，如助學金、開學資助、舊電腦轉贈等，都讓同事感到窩心，一點一滴的增強了同事對公司的歸屬感。

最後，Hugo 寄語，面對當前市場環境和演變，物流中小企業同仁在居安思危同時，必須開放自己，以豐富的新思維來營運。不論是與市場上成功人士的溝通交流，或是藉公司內的新人新團隊，其實機遇往往就在身邊。最重要是公司的制度和發展策略與計劃，必須科學化、系統地、並有決心地執行。而且要定期審視執行進度和情況，作出必要的修正和調整。

要點回顧

- 公司有意壯大，可通過不同渠道，例如與行家多溝通，找出市場的空隙和機遇。公司本身在這市場的實力為何，誰是經營這市場的香港龍頭企業和最佳的團隊？
- 要評估所邀請加盟的團隊是否成功，最基本莫過於團隊帶來的利潤。
- 雖然位至老闆，但要每個部門的工作都有能力應付，而且可以做得比同事更好，同事才會對老闆有更大信心。
- 適當放下老闆身段，關心同事、與同事建立良好關係，甚至適當地為同事背鑊解決問題，就可更好產生「管治魅力」；看似是額外成本（金錢和非金錢的），其實是最佳投資。同樣地，不妨評估一下，是處理同事離職和招聘更花時間和金錢成本、更費心力，或是給予同事適當的福利和關心可為公司產生更大效益、你又更開心？
- 企業管理層應該了解每一個員工的需求與志向，為他們設立適合的短期、中期、長期工作目標，並且定期與員工會面分析他們的表現，幫助他們自我提升。中小企業更應該學習大型企業，為員工設立明確的晉升階梯，讓員工清楚地看到未來的發展機會，從而更好地激勵他們。

