

# 企業轉型: 求變以致勝

作者: 盧哲群先生 中聯系統控股有限公司行政總裁 及 香港玉山科技協會理事

## 前言

在現代知識型經濟中，各個企業都競相為顧客提供高增值服務，並且努力去超越競爭對手。所以，求變求勝可說是企業成長的推動力。要成功，企業有時還得採取轉型的策略。企業轉型的目的，主要就是為了持續增長及賺取更高盈利。

為什麼企業需要轉型呢? 這是因為，在面對急速變化的營商環境中，企業時不時需要作以下舉動:

- 設定新的公司策略或目標
- 公司需要重組
- 引進新的科技或系統
- 審查，修改或重新設計公司的運作過程

我認為企業轉型得要謹慎策劃和有效地推行才能成功。市場上有一些經過實踐並證明有效的企業轉型模式可供我們參考或採用。在這裏我要介紹的企業轉型模式著重四個方面。它們是: 以市場為主導的策略，設定轉型目標，公司運作的整合，以及定期評估進度。

## 1 以市場為主導的企業轉型策略

很多時候，企業的轉型牽涉到把多個各自為政，又缺乏協調的運作單元轉變為一個高度集成，運作效率高，並且具備協同效應的競爭力強的企業。因此，好的轉型方案對一個企業的影響是既深且廣的，它必須要對公司的現存運作方式作全面審查，並以市場為主導的企業轉型策略取而代之。

一個以市場為主導的轉型策略，能通過節約開支，增加生產力，以及減少多餘低效率的運作程序來達到開源節流的效果。另外，一個有協同效應的企業能夠更好地提供顧客高增值服務，而對企業本身，其好處當然是盈利的增長。

## 2 通過轉型目標來達到企業增長目的

在企業的轉型過程中，我們可以通過設定轉型目標來達到公司盈利增長，擴展市場等營商目的。

要做到這一點，就必須把轉型方案及其推行與公司的戰略目標緊密掛鉤。這些戰略目標通常包括一個明確的企業遠見，透明的公司結構、職務角色及責任體制。這樣做的最大目的，是預防在企業轉型的過程中被拋離航道，迷失在變化莫測的大海中—失去方向或預定目標。

## 香港企業在轉型之中

雖然香港企業對市場的轉變都不陌生，然而在面對內在及外在的重大結構性經濟重組的這幾年中，香港的許多企業仍然在忙著尋找一個有效的轉型方案。

市場專家普遍認為，香港各行各業所面對的重大挑戰，乃是如何增強企業運作的效率，其對市場快速轉變的適應能力，以及能否爭取到新的收入來源及增加市場份額等。

### **3 整合是企業轉型的不可或缺的部份**

企業運作的整合通常要牽涉到多個層面，例如：公司的結構、運作過程、以及與客戶的關係等等。

通過對整個公司結構及運作方式的有系統的集成，我們就可以做到讓創新概念及最新訊息的流通，這對轉型中的企業是至關重要的。

另一方面，客戶往往期望與某一公司的接觸是既簡單又一體化的。因此，公司的內部價值鏈應作有效的集成，以創造一個用戶友好的介面以服務顧客。

進一步說，在轉型過程中，我們可以通過逐步集成所取得的經驗及成效中得益，並且精益求精，以幫助我們向轉型的最終目標邁進。

### **中聯集團：積極走向業務轉型**

我想與你分享一下中聯集團在最近所做的一項深具遠見的策略決定。

中聯集團最近宣佈成立一家新公司，增強其在亞洲資訊科技服務的實力；貫徹集團轉型為以解決方案為本的資訊科技服務商、專注發展高端及高增值服務的策略藍圖。

這家新公司命名為中聯宏科。新公司將成為中聯集團的核心推動力量，充分融合及發揮集團分佈於香港、東盟區及中國等地的技術實力，相互推動知識轉移與分享，藉此尋求高度整合性及專業性的團隊和協作，俾使每個市場的顧客獲得最佳專業服務。

中聯宏科將進一步推動及加速中聯集團積極轉型，集團各業務單位更能充份發揮最強大的協同效應，加強本身技術實力，從而提供完善全面的端對端資訊科技服務。而最重要的是，這項蛻變對中聯集團的收入具有正面性影響，有助集團改善邊際利潤和提高股東回報。

值得一提的是中聯集團乃香港玉山科技協會的公司會員。

### **4 評估轉型進度的里程碑**

我也認為，要順利達到轉型目標，一個很好的方法就是通過一連串的評估及審查來完成。在轉型過程中的不同階段設定里程碑就能有效地協助我們做到這一點。

這些評估能讓我們 – 企業領導及顧員 – 有一個衡量進度及成效的架構。這個策略對評估公司收入及利潤增長等方面尤其有效。

分階段評估的另一個好處，是能把轉型的效果與投資者分享，以增強他們對公司未來發展的信心。在另一方面，設定評估點及評估標準能幫助我們審查進度，辨認需要改進的地方及調整我們的策略及其推行，以達到預期的目標。

### **通過轉型來達到持續增長**

有效的面對改變是現代企業管理的一個最大的挑戰。要成功的替一個企業轉型，增強其競爭力，我們就得以市場及顧客為主導，設定明確的轉型目標，借助科技來集成運作過程，以及定期評估進度及成績。

總括而言，領導企業轉型的公司主管人必須注意以下幾點:

- 管理企業單求適應環境的改變還不足夠，我們更要求變求勝，才可在競爭中領先，無往不利。
- 要專注於市場及公司的核心能力，這樣的轉型策略有助於集中我們的注意力及資源在最重要的公司業務上。
- 要有一個明確的企業遠見及透明的公司結構、職務角色及責任體制。這個組織架構是有效轉型所不可缺少的。
- 一個有效利用 IT 科技來集成公司運作的企業轉型方案，對成功達到轉型目標能發揮事半功倍的作用。

如對本文有任何疑問，或欲聯絡作者盧哲群理事，請與香港玉山科技協會秘書處聯絡 (電話：+852-2758-6276 / 電郵：[secretariat@montejadehongkong.com](mailto:secretariat@montejadehongkong.com))，或瀏覽本會網址 [www.montejadehongkong.com](http://www.montejadehongkong.com)。

~ 完 ~