# 研发创新保持领先 将对手变合作伙伴

## 个案背景

在商业社会中，除了个别垄断行业外，大多数的企业均面对激烈的竞争。如何成为市场领导者，若能领导市场又应如何可持续发展，这是不少企业一直探索的课题。一位「问问专家」业务咨询服务申请人刘先生，开设公司售卖水雾风机、冷气机和空气净化机等产品超过十年，设有实体店铺，现正面对市场激烈的价格竞争。他表示，公司的客户以政府部门及商业机构为主。

## 申请人提出的问题

刘先生透露，产品单价最近数年平均已下降两至三成，加上运输成本上升，令毛利率下跌。他慨叹现时市场上参与者不少，产品良莠不齐，一些产品甚至未成熟便推出。他希望请教顾问如何从产品定价方面提高公司竞争力、如何与顾客建立长期稳定的关系，以及如何应对员工提出的加薪要求，以保障公司利益及提升员工的工作积极性。

## 专家顾问提供的分析/ 意见



申请人刘先生曾数次与工业贸易署「问问专家」顾客关系服务咨询顾问习俊源先生详谈。习先生认为，像刘先生的公司总是先于同行推出新产品，其实已成功于市场跑出，公司现今首要考虑的是应如何保持优势。习先生强调：「就像进行赛跑比赛，当你已超过其他对手，之后最佳做法就是加快拉开与其他对手的距离，自然胜券在握。刘先生的公司是市场领导者，若要保持甚至扩大优势，最重要是加强研发新产品，继续在产品应用方面创新。」他举例指，如果刘先生之前的产品主要应用于商场，可尝试研发产品针对其他地方例如医院、院舍及学校等。「刘先生亦可努力在产品功能方面创新，例如改良风机、冷气机及空气净化机至能够消毒，甚至能杀灭 2019 冠状病毒病等。」

习先生又指出，企业产品创新能巩固领先优势，亦能与顾客建立长期稳定的关系。他说：「当企业研发出优质产品主导市场，便可尝试于同行中物色具诚信的对手，拉拢变成合作伙伴，让他们也能分销优质产品，双方齐齐赚取利润。这样便能减少市场上的竞争对手，令自己的领先地位更稳固。」他强调，作为市场领导者要率先进行产品

研发，率先发展分销网络，及率先解决用家有关产品问题。他建议企业还可以利用广告，在市场上建立自己的品牌形象。



刁先生指出，在市场竞争激烈的行业，畅销产品的单价难免受压，产品创新正是应对单价受压的办法。他解释道：「刘先生研发的新产品因具独特功能，推出时便可以定价较高，市场亦会接受。当其他同行开发类似产品，价格便逐渐下调，以至产品价格降到较低水平，自己销售也没太大利润。到这个阶段，刘先生可以分销予其他零售商，而自己则适时次递推出利润较高的新研发产品。」

至于如何应对员工要求，刁先生表示，良心雇主若能做到「将心比己」，如提供良好工作环境、合理薪酬待遇、晋升机会及给予员工尊重关心等，应能让员工更积极工作，这样自然更能保障公司利益。

**申请人与专家顾问会面后如何处理问题**

刘先生认为，刁先生很热心响应他的提问，给予解决问题的建议很到位。他参照刁先生的意见应对问题，结果能顺利解决问题。他表示，公司未来会如刁先生的建议，加强产品研发及创新，并逐渐扩展销售渠道。他又积极提供舒适工作环境，更人性化处理公司的人事事宜，更关注员工的要求。

**专家顾问就个案指出中小企业可学习到的重点/ 精要**

专家建议：「加强研发创新，保持领先优势，拓展分销网络，将对手变伙伴。」

在「问问专家」业务咨询服务个案分析集内提供的任何意见、结论或建议，
并不代表香港特别行政区政府及工业贸易署的观点。