

澳門中小企業協進會會訊

MAR 2025

2025 年博鰲亞洲論壇開幕： 共探全球變局下的亞洲合作與開放



自 2001 年以來，區宗傑理事長已連續 24 年獲邀出席博鰲亞洲論壇。今年，論壇以“在世界變局中共創亞洲未來”為主題，吸引了全球政商領袖、國際組織代表及學界專家齊聚海南，共同探討亞洲發展與全球治理的新路徑。

開幕式主要嘉賓及主旨演講



潘基文：
自由貿易引領發展，海南轉型樹立典範

作為博鰲亞洲論壇理事長、聯合國前秘書長，潘基文在“全球自由貿易港發展論壇”開幕致辭中，高度評價中國高水準開放政策，強調其對亞洲及全球經濟的引領作用。他特別點贊海南自貿港建設，稱“將海南省整體打造為自貿港是具有遠見的決策”，並指出海南已從熱帶農業基地成功轉型為吸引全球人才與資本的高新技術產業樞紐，成為新興的旅遊、航運和金融中心。潘基文援引世貿組織數據稱，截至2024年10月，全球 11.8% 的進口和 3.2% 的出口受貿易限制影響，呼籲通過自由貿易縮小貧富差距，推動可持續發展。



張軍： 強化多邊主義，推動亞洲經濟一體化

新任博鰲亞洲論壇秘書長張軍在開幕新聞發佈會上表示，論壇將致力於強化多邊主義與國際合作，應對單邊主義和保護主義挑戰。他強調亞洲需通過對話維護產業鏈穩定，並稱“博鰲論壇將持續推動亞洲經濟一體化，為全球治理貢獻亞洲智慧”。



周小川： 深化區域合作，推動綠色轉型

博鰲亞洲論壇副理事長、中國人民銀行前行長周小川提出，亞洲應深化區域貿易協定，推動制度創新與綠色轉型，並特別提到中國在平衡經濟復甦與氣候行動中的關鍵角色。



全球自由貿易港發展論壇：海南經驗助力全球

本屆論壇首設全球自由貿易港發展論壇，聚焦海南自貿港與國際規則接軌的實踐。潘基文指出，海南的轉型為全球自貿港建設提供了範例，並倡議各國借鑒其經驗以應對全球化逆風。

2030 年可持續發展議程：氣候危機下的亞洲行動

潘基文在專訪中警告，氣候變化已造成亞洲近百萬人喪生，極端天氣導致最不發達國家 GDP 損失高達 30%。他呼籲加快落實《2030 年可持續發展議程》，並強調“亞洲需通過碳市場協同與綠色金融創新，推動高品質發展”。



博鳌亚洲论坛2025年年会

BOAO FORUM FOR ASIA ANNUAL CONFERENCE 2025

在世界变局中共创亚洲未来

ASIA IN THE CHANGING WORLD: TOWARDS A SHARED FUTURE

3月25-28日 March 25-28



多邊合作與經濟復甦：應對全球挑戰，重振增長動能

論壇深入探討了全球復甦不平衡問題。潘基文指出，當前能源價格波動與地緣衝突加劇了經濟脆弱性，需通過開放合作重振增長動能。周小川則提出，亞洲應強化區域產業鏈韌性，並推動數字經濟與人工智慧治理的國際協調。

2025年論壇為澳門帶來的發展機遇與挑戰

過去成果奠定基礎



理事長 區宗傑

區理事長分享：“博鰲論壇自2001年成立以來，持續宣導亞洲經濟合作，促成了區域全面經濟夥伴關係協定（RCEP）等重大成果。RCEP整合了區域內的自貿協定，2024年區域內貿易總額同比增長約3%，並推動服務貿易快速發展。例如，中國服務貿易規模突破1萬億美元，東盟新興經濟體如老撾、柬埔寨等增長顯著。2024年亞太地區零售電商增速達8.4%，中國跨境電商進出口總額同比增長10.8%，東南亞電商交易額增長15%。此外，數位交付服務、旅行和運輸服務成為服務貿易增長的主要驅動力。近年論壇強調可持續發展，2025年發佈的報告聚焦亞洲綠色產業與氣候應對，並在海南博鰲推動近零碳示範區建設，展示可再生能源應用（如光伏地磚、花朵風機）等創新實踐。”

2025年議題帶來的機遇

2025年論壇議題將為澳門帶來融入數字經濟、綠色轉型等機遇。澳門可借此論壇加強與亞洲經濟體的聯動，制定長遠戰略以把握區域發展紅利：RCEP深化了區域貿易自由化，澳門可借助其作為中國與葡語國家商貿平台的優勢，拓展與東盟、東亞等成員國的服務貿易合作，尤其在旅遊、金融、會展等領域。澳門可借鑒中國及東南亞的電商經驗，推動本地中小企業跨境電商發展，並利用自身國際化營商環境吸引數字企業投資。

而博鰲近零碳示範區的經驗可為澳門提供參考，例如發展低碳旅遊、智慧能源管理系統，並爭取參與區域綠色金融合作，推動碳中和目標及綠色經濟與可持續發展。然而，澳門也需應對競爭加劇與轉型成本等挑戰，積極尋求解決方案，以實現可持續發展。

區理事長總結：彰顯亞洲平台作用，共建開放包容格局

博鰲論壇 2025 年會通過一系列對話與倡議，再次彰顯亞洲在全球治理中的平台作用。正如潘基文寄語各國：“信任、團結與多邊主義是應對變局的基石”，並期待論壇推動亞洲與世界共建開放、包容的發展新格局。

2025 年澳門國際環保合作發展論壇及展覽 (2025 MIECF)



本會副理事長司徒璧光先生及監事長陳嘉盛先生日前出席了 2025 年澳門國際環保合作發展論壇及展覽。今年大會以“創新綠色發展，建設美麗城市”為主題，由澳門特區政府主辦，國家發改委、科技部等部門作為特邀支援單位，吸引了近40個國家及地區的參展商與會，國際參與人數較去年增長了 15%。

一、聚焦“雙碳”目標，首設創新展區

展會緊扣國家“雙碳”戰略，首次設立了“首發經濟專案展區”和“綠色未來產業展區”，展示了包括全球首個太陽能無線充電及共用電動助力車系統在內的前沿技術。展區面積超過 1.2 萬平方米，涵蓋碳中和技術、迴圈經濟、新能源等五大主題，彙聚了逾 40 家上市公司及 100 多家來自亞太、歐洲等地的國際展商。

二、綠色實踐示範：連續四年“碳中和”與綠色電力認證

2025 MIECF 連續第四年實現了“碳中和”，並成為澳門首個獲得“綠色電力證書”（Green Electricity Certificate）的專業展會，彰顯了澳門推動綠色會展的決心。

三、多元活動促進合作與交流

同期舉辦了超過20場專題活動，包括“粵港澳大灣區綠色創新大會”主論壇以及環保裝備、智慧環保等分論壇。其中，“全球碳信用市場發展論壇”邀請了國際專家探討碳市場標準化與跨境合作，澳門國際碳排放權交易所提出了“雙軌制”發展路徑，推動中國碳信用與國際接軌。



四、澳門機遇與挑戰：建言綠色轉型



副理事長 司徒璧光

本會副理事長司徒璧光指出，澳門可借助“中葡平台”優勢打造區域碳交易樞紐，並發展“碳中和博覽”“綠色會展”等特色模式，但需克服政策銜接、人才缺口及國際競爭等挑戰。此外，“大灣區碳排放交易員課程”被視為培育本地碳市場專業人才、強化區域協同的關鍵舉措。

本屆展會通過技術展示、國際對話及商務配對，進一步鞏固了澳門作為綠色合作平台的角色，為亞太乃至全球低碳轉型注入了新動力。

大灣區碳排放交易員課程與澳門碳市場展望



理事 梁建誠

梁建誠理事日前出席大灣區碳排放交易員課程介紹會，該課程是澳門融入全球碳市場體系的關鍵支撐。金融界需主動參與人才培養與知識更新，以把握綠色金融機遇並應對國際競爭壓力。該課程為推動碳市場及綠色金融的戰略目標提供了以下三方面的配套安排：



一、人才儲備與市場需求匹配

澳門國際碳排放權交易所（澳碳所）作為區域碳交易樞紐，亟需大量熟悉國際碳核算規則、碳金融工具（如歐盟碳通產品）及跨境交易實務的專業人才。相關課程能夠填補本地碳市場從業者的技能缺口，提升澳門在碳信用定價、風險管理等領域的競爭力。

二、推動大灣區碳市場協同

粵港澳大灣區正在探索建立統一碳市場（如廣州、深圳與港澳碳交易所合作）。課程內容涵蓋國內外碳市場機制對接（如澳門與內地 CCER 互認）、應對歐盟碳邊境調節機制（CBAM）等實務，有助於強化區域內政策銜接與市場流動性。

三、支持澳門特色產業轉型

澳碳所定位為“國際高品質碳信用”與 ESG 融合（如要求碳信用合約滿足 SDG 標籤）。課程可以培養從業者結合澳門旅遊、會展等優勢產業，設計“碳中和博彩”“綠色供應鏈認證”等創新模式，助力經濟多元化。



本會理事梁建誠先生指出，澳門金融界需多加留意並作審慎分析。澳碳所已推出跨境碳信用交易（如掛牌葡語國家碳信用產品）及金融衍生品（如碳資產證券化）。金融機構需掌握碳定價、氣候風險評估等技能，以開發碳質押融資、碳保險等產品，並服務企業應對國際碳壁壘（如CBAM）。隨著綠色金融業務的擴張，全球各地政策與國際規則快速演進，碳市場監管日益嚴格（如歐盟碳價波動、碳信用評級標準化）。金融機構需通過培訓及時掌握聯合國碳信用標準（如 CORSIA 標籤）、澳門本地法規（如碳排放權登記制度）及大灣區協作動態，避免合規風險。

澳門應著力建立競爭優勢。新加坡及香港都在爭奪碳金融中心地位，澳門需通過專業人才培養，強化其在“中葡碳交易通道”“橫琴綠色金融試點”等領域的獨特優勢，避免市場份額被分流。

梁理事還建議，金融機構可與澳碳所、碳中和研究院合作，開設針對性實務課程（如碳信用盡職調查、ESG 資料分析）。同時，關注大灣區碳市場互聯互通政策，提前佈局跨境碳資產託管、碳匯抵質押等業務。

《稅務法典》講解會 - 中小企專場



本會監事長陳嘉盛先生日前連同二十多位會員朋友出席了由財政局舉辦的新《稅務法典》實施的中小企業專場講解會。會上，財政局代表介紹了新《稅務法典》中改動的重點，並即場為與會者解答當中的疑問，為未來業務發展做好與時俱進的準備工作。



監事長 陳嘉盛

陳嘉盛監事長表示，2026年1月1日起全面實施的澳門《稅務法典》，將通過整合稅制、對接國際標準及強化徵管程序，推動稅務環境透明化與現代化。中小企業應優先關注屬地原則適用範圍、轉讓定價合規及常設機構判定三大核心議題，並善用科技優惠政策提升競爭力。建議結合專業稅務顧問與數位化工具，以降低過渡期合規風險。當中，《稅務法典》主要修訂內容及中小企業須關注的重點如下：

一、《稅務法典》主要修訂內容

1. 稅制框架整合與屬地原則明確化

- 統合現行11項單行稅務法律（如《營業稅章程》《印花稅規章》等），建立系統化的稅法體系，釐清稅務法律關係的權利義務。
- 核心變革：明確澳門稅務制度奉行「屬地原則」，僅對澳門境內產生的收入或活動徵稅，境外收入原則上不納入稅基。

2. 國際稅收標準接軌

- 引入常設機構（PE）與稅務居民定義。
- 企業在澳門設有固定營業場所（如分支機構、辦事處）或通過代理人在澳開展業務，可能被認定為常設機構，需就相關利潤繳稅。
- 個人稅務居民定義調整為「在澳門通常居住」或「逗留超過183天」，影響個人所得稅申報。
- 轉讓定價規範：要求跨境關聯交易（如集團內部採購、融資）遵循「獨立交易原則」，企業需準備轉讓定價文件（如可比分析、合約條款），否則可能面臨稅務調整。

3. 稅務程序與爭議解決機制改革

- 稅務訴訟程序透明化：明確納稅人對稅務決定提出異議的時限（如30日內申請複查）、司法上訴流程，並強化納稅人舉證責任。
- 強化稅務執行政程序：稅務局可通過凍結銀行帳戶、扣押財產等措施追繳欠稅，中小企業需嚴格遵守申報期限以避免強制執行。

4. 稅務優惠與罰則調整

- 科技創新企業稅務減免：符合「從事科技創新業務」的企業，可申請研發費用加計扣除或稅率優惠（如減按5%徵收純利稅）。
- 罰則分級化：按違規情節輕重（如逾期申報、虛假申報）設定階梯式罰款，最高可達應繳稅額的3倍。

二、澳門中小企業須重點關注事項

1. 稅務居民身份與常設機構風險

- 跨境業務企業：若通過境外關聯企業在澳提供服務（如電商平台、技術支援），需評估是否構成常設機構，避免雙重課稅。
- 實務建議：重新審視商業模式，必要時調整合同架構（如明確服務提供方與風險承擔主體），並諮詢專業機構進行稅務健康檢查。

2. 轉讓定價合規性

- 關聯交易管理：與境外母公司或子公司間的資金調度、服務收費等，需確保定價符合市場標準，並備妥證明文件（如第三方報價、行業利潤率數據）。
- 中小企業豁免門檻：目前法典未明確中小企業是否豁免轉讓定價文檔要求，建議先行參照OECD指南建立基礎合規框架。

3. 稅務申報與爭議應對

- 申報系統數位化：稅務局將推動電子申報整合平台，企業需升級財務系統以銜接新格式（如XML檔案上傳）。
- 爭議預案：若收到稅務調整通知，應在法定期限內提交異議並備妥佐證資料（如交易合約、成本分攤計算表），避免因程序瑕疵喪失抗辯權。

4. 善用政策紅利

- 科技企業稅務優惠：從事AI、綠色技術等領域的中小企業，可向經濟局申請「科技創新企業認證」，以享受研發費用200%加計扣除。
- 橫琴合作區協同：在橫琴設立的澳門企業，可適用合作區跨境稅收便利（如簡化稅務登記、加速退稅審批），降低行政成本。



三、建議中小企業作以下行動的時間表

2025年Q2-Q3

1. 審視企業稅務居民身份及常設機構風險。
2. 啟動轉讓定價合規性評估。

2025年Q4

1. 升級財務系統以符合電子申報要求。
2. 申請科技企業認證（如適用）。

2026年Q1起

1. 定期檢視稅務申報合規性。
2. 參與稅務局合規培訓（如法典實操指引說明會）。

「愛在人間 詩琳畫卷」展啓幕

以詩書畫三絕推動文旅融合與產業創新



理事 林志輝

理事林志輝先生日前代表本會出席由華夏文化促進會與澳門文化界聯合總會聯合主辦的《愛在人間 · 詩琳畫卷——李小琳詩書畫展》。此次展覽不僅匯集了李小琳女士近年創作的128幅水墨丹青與41副楹聯作品，更特別呈現專為澳門創作的荷花主題畫作《華蓮丹心》及兩首原創歌曲，以藝術形式深化澳門「蓮花寶地」的文化符號。展覽緊扣澳門文化特色，將傳統詩書畫藝術與現代音樂、文創衍生品相結合。李小琳以「梅蘭竹菊蓮丹心」為主題，通過潑墨與丹青技法，展現東方美學的當代轉化。其中，《華蓮丹心》畫作及同名歌曲，既呼應澳門「蓮」文化，也為本地文旅注入藝術IP價值，未來可延伸至文創商品、主題酒店等多元場景，推動「文化+旅遊」深度融合。



林志輝理事分享：李小琳女士將企業家精神與藝術創作相結合，其作品衍生出的文創產品（如畫冊、音樂專輯）已探索出一條「藝術+商業」的可行路徑。就如澳門文化局局長梁惠敏所述，此展覽為本地藝術家提供了創新啟發，未來可借鑒其跨界模式，推動數字藝術、文化授權等新興領域發展，助力澳門文化產業多元化轉型。展覽更吸引了政商界精英參與，並獲銀河娛樂、美高梅等優間企業支持，顯示文化活動與商業資本的良性互動。此類合作模式可延伸至藝術品拍賣、文創授權、文化主題酒店等領域，形成多元化的產業收益來源。



「愛在人間 詩琳畫卷」展覽不僅是一場藝術盛宴，更為澳門文化產業發展提供了內容創新、國際合作與商業賦能的實踐範本。在政策支持與區域協同的雙重驅動下，澳門正逐步從「博彩之都」蛻變為「文化旅遊綜合體」，開啟文化經濟的新篇章。



普強AI發佈會

探索“技術+場景” 驅動產業升級

本會理事梁建誠先生連同20多位會員日前出席了「普強深思大模型語音機器人5.0發佈會」，共同探討人工智慧技術與本地產業融合的創新路徑。本次活動以「智匯語音，共創未來」為主題，吸引接近一百名政府代表、行業專家及海內外合作夥伴參與，展示AI語音技術在跨境金融、智慧文旅等場景的突破性應用。



技術突破：大模型語音機器人賦能多行業

普強現場發佈的第五代語音機器人，基於自主研发的「深思大模型」與DeepSeek深度學習架構，實現多語種自然對話、行業知識庫精準適配等高階功能。該技術可定制金融風險評估、24小時多語言旅遊導覽等服務，目前已在中國工商銀行、澳門某大型度假村試點運行，客戶滿意度提升超40%。

資源整合：政策紅利助推技術落地

普強此次成功獲得橫琴粵澳深度合作區場地支持與研發補貼，凸顯其“政府-企業-技術鏈”協同模式的有效性。澳門貿易投資促進局代表指出，2023年澳門科技創新基金將優先支持“AI+旅遊”“綠色服務認證”等跨域項目，中小企業可通過橫琴合作區申請最高200萬澳門元的跨境技術合作補貼。

澳門企業實踐方向

1. 場景化AI工具開發：如酒店智慧預訂系統、文化遺產AR多語解說方案；
2. ESG創新認證：參照“碳中和博彩”理念，設計餐飲業碳足跡追蹤系統；
3. 跨境生態共建：聯合珠海技術供應商降低硬體成本，參與粵港澳大灣區資料流程通試點。



梁建誠理事會後分享：“澳門中小企業的優勢在於靈活性與場景創新，例如將AI語音系統融入葡語系客群服務，或開發博彩業碳中和管理系統，這與普強‘技術實用化’理念高度契合。”

澳門特別行政區第六屆行政會委員

簡歷



張永春，1966年出生於北京。北京外國語大學葡萄牙語學士、澳門大學法學院法律學士。回歸前曾擔任物業登記局局長、司法事務局局長，2000年至2014年擔任法務局局長，2014年12月至2019年12月擔任廉政公署廉政專員，2019年12月至今擔任行政法務司司長、行政會委員，2020年1月至今兼任行政會發言人，2021年9月至今任橫琴深合區管理委員會常務副主任，2022年7月至2023年2月任博彩競投委員會主席。

歐安利，1957年出生於澳門。1980年葡萄牙里斯本傳統大學法律系畢業，現職執業大律師。現任全國政協委員、澳門特區行政會委員。澳門保安部隊紀律監察委員會主席、澳門金融管理局監察委員會主席、澳門仁慈堂會員大會主席、澳門土生國際聯誼會會員大會主席。曾榮獲澳門特區政府頒授2001年專業功績勳章、2019年銀蓮花榮譽勳章及2024年金蓮花榮譽勳章。

陳澤武，1951年出生於香港。先後於美國加州 Menlo College 及亞洲（澳門）國際公開大學獲工商管理學士及碩士學位，現職商人。現任澳門特區的行政會委員、立法會議員，並任中國澳門體育暨奧林匹克委員會主席、澳門餐飲業聯合商會會長、澳門旅遊大學校董會主席、澳門經濟建設協進會會長、澳門美食節統籌委員會主席、體育委員會委員、澳門格蘭披治大賽車組織委員會委員。曾榮獲澳門特區政府頒授2003年旅遊功績勳章、2019年銀蓮花榮譽勳章及2024年金蓮花榮譽勳章。

馬志毅，1973年出生於香港。2006年中國社會科學院研究生院經濟學博士畢業，現職商人。現任澳門特區行政會委員，十四屆全國政協委員、澳門中華總商會理事長，曾任澳門科學技術發展基金行政委員會主席、澳區省級政協委員聯誼會會長、中華全國青年聯合會副主席。曾榮獲澳門特區2011年工商功績勳章及2024年專業功績勳章。

陳家良，1977年出生於廣東台山市。2000年北京大學光華管理學院學士畢業，2006年澳門大學數學碩士畢業。現任澳門坊眾學校副校長、澳門街坊總會理事長、澳門特區第五屆行政會委員、澳門理工大學校董。榮獲澳門特區2024年仁愛功績勳章。

葉兆佳，1960年出生於澳門。澳門大學（前身東亞大學）工商管理學士、廣州中山大學管理學碩士。現職中國銀行澳門分行副行長、大豐銀行董事、中銀國際有限公司非執行董事、中國銀行（澳門）股份有限公司監事長。現任澳門特區立法會議員、澳區全國政協委員、博鰲亞洲論壇粵港澳大灣區建設澳門委員會委員、澳門銀行公會署理主席、澳門金業同業公會會長、中華總商會副理事長、澳門中國企業協會副理事長。

劉藝良，1957年出生於廣州，印尼僑眷。先後於美國加州管理大學及澳門大學獲工商管理碩士及榮譽社會科學博士學位。現任澳區全國人大代表、中國和平統一促進會常務理事、中國僑聯副主席、澳門生產力暨科技轉移中心諮詢委員會主席、澳門保安部隊及保安部門紀律監察委員會委員，並擔任澳門歸僑總會永遠會長、澳門中華總商會副理事長、澳門潮屬社團總會主席、澳門同善堂副主席、拱北海關特邀監督員、珠海邊檢總站特邀監督員、珠海市公安局特邀監督員。曾榮獲澳門特區2008年工商功績勳章。

梁偉峰，1976年出生於澳門。澳門理工學院社會工作學專科畢業。現任澳門工會聯合總會副會長兼秘書長、澳門社會工作者聯合會會長、鏡湖醫院慈善會副監事長。曾任社會工作者專業委員會委員，社會協調常設委員會勞工組織代表、醫務委員會委員、司法援助委員會委員。

宋碧琪，1985年出生於澳門。澳門大學中文法學士及城市大學法學碩士。現任澳門立法會議員、中華全國青年聯合會常務委員、澳門福建同鄉總會執行會長。曾任澳門特別行政區第五及六屆立法會議員、澳門社區服務諮詢委員會北區委員、澳門電力股份有限公司董事。

唐繼宗，1965年出生於香港。清華大學經濟學學士、中山大學企業管理碩士、中國社會科學院研究生院經濟學博士。現職澳門管理學院院長。現任全國港澳研究會成員、廉政公署人員紀律監察委員會委員、人才發展委員會委員、都市更新委員會委員、中國社會科學院旅遊研究中心特約研究員、世界中餐業聯合會飲食文化專家工作委員會專家委員。

余成斌，1970年出生於上海。澳門大學電機及電子工程博士、葡萄牙里斯本大學高等技術研究院（IST）電子技術與計算機工程博士。國際電機電子工程師協會會士（IEEE Fellow），矽力微電子集團董事長兼廣東橫琴總經理、矽力杰半導體（澳門）董事總經理、澳門大學集成電路國家重點實驗室聯合創始人、澳門產業技術研究院聯合創始人及理事長、澳門高新科技產業商會會長、橫琴半導體行業協會會長、澳門微電子協會創會理事長。曾獲頒發“慶祝中華人民共和國成立70周年”紀念章、國家科技進步獎、何梁何利科技創新獎、澳門特區2010年功績獎狀及2021年工商功績勳章。

文章分享

掌握四大步驟，讓你的組織充滿轉型能量！



梁建誠理事
文章分享

在當前的商業環境中，企業面臨不斷變革的壓力，這導致員工容易感到筋疲力竭，進而削弱團隊的生產力，並阻礙轉型的推動與實現。企業若要成功轉型並保持長久活力，可採取以下四個策略：

- 一、了解組織的「變革容量」；
- 二、審慎衡量和管理干擾破壞；
- 三、認可和獎勵成功；
- 四、擴大「變革容量」。

一眾高階領導人對話時，經常會出現一個相同的主題：他們的團隊感到精疲力竭。企業正在應對許多方面的持續壓力，例如消費者偏好改變、技術進步、環境問題、經濟政策和地緣政治的變化。若要順利應對這些劇變，就必須推動變革，而變革不可避免地會破壞行之有年的工作慣例。

許多組織都難以應對，最終屈服於員工疲乏，而情況嚴重時，會因員工身心俱疲而失敗。忽視組織的能量是企業無法承受的奢侈做法。企業如果要成功應對日益動盪的外部環境，持續轉型便至關重要。然而，轉型必然帶來重大改變，而改變本質上是顛覆破壞。如果沒有勤奮不懈的管理，這種破壞可能會讓企業變弱，削弱企業有效轉型的能力。

研究結果強調有4個重大步驟可用來管理組織能量，以促進商業轉型成功，這4關鍵步驟是：

1. 了解組織的變革容量

每個人或每個團隊都有容忍干擾破壞的一個臨界值，我們稱這個限制為「變革容量」（change capacity）。同一個團隊的日常工作慣例如果同時受到多種干擾破壞，必然會導致產生超載和績效下降的跡象。長期的干擾破壞會耗盡組織的能量，最後導致疲乏甚或癱瘓。我們發現，如果同一個組織被要求同時改變兩個以上的主要工作慣例，失敗的可能性就會顯著提高。

以進入市場的轉型為例。若要大幅提高銷售人員的生產力，通常需要改變公司管理現有客戶和潛在客戶的方式。這經常需要改變銷售責任區。然而，僅僅增加負責的銷售責任區，很少足以達成目標。通常，銷售人員所銷售的產品也必須改變，而這通常需要調整負責客戶的團隊的組成，引進許多新的參與者。同時實施所有這些改變，會擾亂許多既定的工作慣例。要求銷售人員順利應對這些同時發生的干擾，可能會超出這些人的變革容量，因而對銷售生產力和整體業務績效產生不利的影響。

2. 審慎衡量和管理干擾破壞

帶頭推動重大變革工作的領導人，應該對重要計畫進行策略排序，以免組織無法應付一連串同時發生的變革。清晰一致的溝通能發揮重大作用，協助個人和團隊了解即將發生哪些改變，讓他們在不確定的情況下能有更大的掌控感。最後，分配額外的資源來支持那些受變革影響的人，也非常重要。這麼做，領導人就可以減輕個人和團隊在精神上和運作上的負擔，讓他們能夠將能量全都用於調適和創新。

領導人可以發揮重大作用，來確保推遲或完全排除不必要的工作，讓組織能夠將努力聚焦在進行中的轉型。溝通策略不僅應該強調轉型的「內容」和「原因」，還應該強調「方法」，包括關鍵工作的策略順序。

領導階層審慎評估了每項改變會如何影響員工，並對涉及的數百項計畫進行策略排序，以確保組織的任何一個部門，在任何特定時間都不會負荷過重。非必要或優先順序較低的工作，不是暫時推遲，就是永久擱置，因而釋放了組織變革容量，而不會造成員工負荷過重。

3. 認可和獎勵成功

認可和獎勵是激發變革行動的強大催化劑。雖然盡量減少干擾破壞非常重要，但維持轉型還需要更多條件配合。轉型之旅本身應該要能激發能量和熱情，而獎勵扮演了關鍵角色。一些研究發現認可和獎勵在正向影響行為上的效力，比懲罰不良行為大4倍。

領導人有責任建立有效的機制，以找出在本身日常工作上表現出正向調適的個人和團隊，進而提供明確的認可和獎勵，以維持轉型的動能。重要的是，獎勵不一定非得是金錢，因為並非每個人都只受到經濟誘因的激勵。了解與每個個人或團隊有所共鳴的獨特獎賞「貨幣」（currency）非常重要。對某些人來說，這可能是在員工大會上受到公開認可。對另外一些人來說，這可能是新的職涯路徑或專業發展途徑的機會。

當然，對某些人來說，財務獎勵和薪酬可能是主要的動機。無論偏好的「貨幣」是什麼，個人和團隊都必須分享公司轉型的好處，而不是只承擔執行必要變革的負擔。根據個人動機來提供適當的獎勵，並確保每個人都能看到轉型對個人的好處，組織便能培養參與和努力投入的文化，以持續推動朝組織目標邁進。

4. 擴大變革容量

企業的變革容量並非固定不變，而是隨著時間會有波動。幸運的是，有一些實用的策略可以提高組織的調適能力，因而更有效率、也更輕鬆地因應變革。簡化決策流程和賦予個人權力，有助於減少實施重要變革時的阻力。

有凝聚力的團隊會表現出更高的生產力，以及對變革的更迅速反應能力。做個比喻，特種部隊單位的調適能力比一般標準部隊單位更優異。組成一些協調良好的團隊，安排他們去執行轉型的關鍵層面，如此領導階層就可以強化整個組織的變革容量。

最後，領導人可以主動培養組織內的韌性。在人才選拔的工作上，可以優先考慮那些在面對破壞干擾時展現出韌性的個人。

接下來，可以量身制定發展計畫，強調調適力是一項關鍵技能。此外，獎勵（包括職涯發展路徑）的設計，應該要認可和留任那些已證明有能力在持續變化的環境中表現傑出的員工。

持續轉型非常重要，但任務艱難。對大多數企業來說，組織能量是轉型行動的推展速度和成功的限制因素。領導人必須勤奮地衡量和管理變革容量，以便充分發揮企業轉型的全部潛力。

書法分享



蘇敏毅先生

在時代浪潮中，澳門的中小企正面對著經濟困境的挑戰。就如同莊子所言「知其不可奈何而安之若命」，在這看似難以扭轉的大環境下，我們不妨換個角度，將這份困境視為命運的一次考驗，坦然接納，積極應對。

經濟形勢的起伏、市場競爭的激烈，許多因素帶來的壓力是我們暫時無法改變的，一味地抱怨和抗拒毫無意義。安之若命，並非是消極的聽天由命，而是一種積極的心理調適，讓我們在困境中穩住陣腳，不被焦慮和恐懼左右。當我們接受了經濟困境這一現實，就能以更平和的心態去思考破局之道。

在接納現狀的基礎上，中小企可以深挖自身特色。澳門獨特的歷史文化背景是我們最寶貴的財富，將本土文化融入產品與服務，打造獨一無二的品牌形象。例如傳統的葡撻店，除了堅持經典口味，還可以結合澳門的歷史故事，設計特色包裝，讓小小的葡撻成為澳門文化的傳播使者，吸引更多遊客與本地居民。

同時，我們還需緊跟時代步伐，積極拓展線上業務。利用互聯網平台，打破地域限制，將產品推向更廣闊的市場。一家小小的手工藝品店，通過直播展示製作過程，就能吸引來自世界各地的訂單，為企業帶來新的生機。

面對經濟困境，合作也是關鍵。澳門的中小企可以攜手共進，整合資源，實現優勢互補。同行業的企業可以聯合舉辦促銷活動，共享客源；不同行業之間也能開展跨界合作，創造新的商業機會。

「知其不可奈何而安之若命」，讓我們以此為信念，在困境中沉澱，在挑戰中成長。相信每一家澳門中小企都能在這場經濟考驗中，找到屬於自己的破局之路，迎來更加輝煌的明天。

蘇敏毅先生
澳門唯真清潔服務有限公司創辦人



澳門中小企業協進會
(國際中小企業聯合議會成員)

The Macao SME Association (Affiliated to ICSB)

