

孫耀先 編著
香港設計中心 協作

志在 設計師創業8堂必修課 創業

- 行內人分享設計創業之路
- 8種創業類型認清營商定向
- 詳解設計公司不同經營模式
- 了解相關法律條文，避免墮入法律陷阱
- 專注目標，開展客路有招可循
- 用盡左右腦，財務及賬目管理不難
- 連結內外，打造專屬設計管理系統
- 北上創業危與機 X 香港設計路在何方

這本書是為一羣相信創意，把精力事業都全押在「它」身上的讀者而寫的。

雖然本書所引用的例子都與設計行業有關，其實骨子所講的問題都是在探討如何把「創意」變成「生意」。我希望你可以從這本書找到借鏡的地方，並且知道：你並不孤單！

「第一章：創業理想篇」介紹一群以設計和創意打拼事業的朋友，以及他們各自的創業故事。李永銓為了要爭取選擇客人的自主權而創業；白智慧本來想當老師，卻無心插柳入了行；麥雅端在創作事業中重現童年回憶；蔡漢成從興趣中找到商機；毛灼然和高少康從一次中港交流的活動中，猛然醒覺，尋獲創業的新舞台。無論如何，當他們踏上這條創業路之後，不同的問題總會接踵而來，正如產品設計師利志榮曾這樣說：「如何令一個以設計理念為主導的小企業加入市場主導思維，進行企業化管理，轉化為一間具規模、企業化並且能夠平衡市場的公司。」

「第二章：營商定向篇」總結了香港中文大學創業研究中心在「設計師事業路線圖」的個案研究和在過去數年間與香港設計中心聯合舉辦的「志在創業——設計與創意工業」證書課程的觀察，指出以從事設計事務來創業

並無一條標準路徑。文中所談及的八種設計創業者的類型，各有取捨，亦可視為不同階段的工作模式。雖然類型各異，但各自都在尋找創作的文化土壤及創業空間。近年由歐美傳入的共用工作空間（co-working space）工作模式，以開放式的工作空間和共用設施為基礎，正不斷推動推崇合作社羣的文化，互相推介工作，大夥兒協作的風氣在本地成長。當中包括位處上環及荔枝角的HKCommons、灣仔的Hive、天后的浩觀（CoCoon）、及長沙灣的好單位（Good Lab）等。這些地點已成為本地及外來創意人除科學園、數碼港、创新中心、伙炭、石硤尾賽馬會創意藝術中心等以外會揀選的創業平台。

創業者必須選擇切合自己業務發展的市場，並在定位以後建立合宜的營運模式及規模來調配資源，回應來自市場的機遇。「第三章：經營模式篇」敘述過去中國經濟急速發展，幾位設計師如何在中港兩地設計市場此消彼長下，尋找自己的位置，並且大有大做，細有細做，各適其適。李永銓所奉行的「太陽結構」和「艇仔模式」怎樣幫助他兼顧中港兩地的業務。梁志天則以他的「總廚理論」管理分布香港、廣州、上海、北京及成都公司的三百五十多位的員工。毛灼然以「Small Studio, Quality Works」的理念管理一個小團隊，立足本土文化教育市場。高少康繼續逐鹿中原，為了應付規模不斷擴大、識見不斷進步的國內客戶，而要加緊培養領導、管理及執行的人才。他清楚知道，若要把「靳劉高設計」

推上更高的一個台階，就必定要解決三大問題——吸引人才、培養人才、挽留人才。

「第四章：法律須知篇」為有志創業的朋友講解創業方面的法律知識，包括由成立業務初期，及後開展服務和產品，到擴張業務、增聘人員、拓展市場等，當中會遇上的種種法律問題。無論是開業前所要辦理的商業登記，在「獨資經營」、「合夥經營」或「有限公司」選擇其中一種方式經營，還是在開業找寫字樓或店舖，聘請員工和服務供應商時所涉及的租約、僱傭合約、強積金計劃、保險合約，以及和承判業務協議等不同形式的合約、版權轉讓和授權時所涉及的合約，都要求經營者清楚明白到立約的精神和基本法規在商業社會的重要。最後更談到知識產權相關的法律問題，包括版權、商標、專利及外觀設計的一些基本觀念，並且提供相關的網址，方便讀者查閱，為創作及未來業務發展，取得基本的法律保障。

中小企若要在香港的商業生態環境裡站得住腳，就要守得住客路，保住生意之本。不少本地設計公司為了生存及開源節流，往往都會招數盡出，屢敗屢試，層出不窮。為甚麼有些公司會在發展業務的路途上兜兜轉轉，有些卻會闖出光明？「第五章：尋找客路篇」分享設計公司持續發展之道，文中所引述的「住好D」和AB Concept就是在競爭劇烈及艱巨的營商環境中，依然

能奮勇往前，發展出自己的優勢，建立品牌。設計公司未有清楚的定位及客路、累積夠份量的作品集及名氣之前，就貿然生產自己的產品，風險是極高的，還是邊做邊學，以戰養戰，先服務後生產為妥。

「第六章：財務管理篇」表達出在經濟和財務知識日益重要的今天，基本的會計概念實在是有志創業者或任何一位投資者的通識。許多身為創作人的創業者在面對會計賬目時，都會覺得那些數字十分繁瑣。他寧可畫十幅設計圖，也不想對著那幾頁會計報表。創業者沒有基本會計概念，單靠查看紅簿仔和銀行賬單（Bank Statement）來判斷自己的現金流量，很容易疏忽了應收未收（Accounts Receivables）和應付未付（Accounts Payable）賬目所涉及的「街數」。加上沒有正確的固定和變動成本概念，比較容易在定價和安排生產的事上吃虧，墮入無利可圖的工作中。其實所有報表、分析、預算都有一個共同目標，就是讓經營者看到整體格局、理順出數字與創意及財務管理的關係，看看甚麼決策做對、甚麼做錯。熟習財務會計的另外一個好處就是在為未來融資時，能掌握到跟投資者對話的共同語言，為將來找人寫商業計劃書時作準備。

資訊科技的發展一日千里，每天從互聯網及公司內聯網所產生的訊息排山倒海而至。中小企若要提高效率，不被排山倒海般淹至的數據所吞沒，辦法不是不斷追求最

新、最快、最大和最多的硬件設備，而是經過深思熟慮，為公司發展出一套合適的設計管理系統。否則錢花掉了，不但得不到效果，反而加添系統兼容、升格和維護的問題。「第七章：基礎建設篇」就是要把適用的資訊科技及業內的最佳實踐（Best Practice）介紹給中小企的設計公司，讓他們能運用這些知識減低營運成本和增強效率。當中包括建立各方面的管理系統，善用外判和開放源碼平台。最高目標就是像 IDEO 和台灣的浩漢設計公司一樣，把這些內部和外部的資源和系統都整合到知識管理去。知識管理對公司的穩定性和持續性十分重要，可直接影響公司的業務。要在公司內推行種種應用，並且整合成統一的平台，老闆必須給予員工一定程度的鼓勵和誘因，才可改變長期養成的習慣。

「第八章：中港融合篇」可能是整本書中最為人好奇的一篇。近年在中港兩地所產生的磨擦，由「蝗蟲論」到「城邦論」，限制「雙非」到限制「奶粉」，處處都反映出本來在經濟及民生上已漸漸融合的兩地，突然又好像在中間多了一道牆。不過，對一批每週甚至每天都遊走於兩地的人士來說，當中包括不少設計公司老闆及職員，兩地的融合是勢不可擋。珠三角產業升級，深圳前海更要發展成現代化的服務中心，當中所釋放出來的機遇，是許多不談政治、務實營生的人所渴望的。不過在兩地融合過程中所涉及的中港分工，優勢互補的問題，卻在種種因素的影響下，舉棋不定。有人仍有保留，有

人已義無反顧，全程投入。無論怎樣，這篇文章集合了不同人士的觀點，有國內的，也有香港的，並且補充了一些有關中國及香港在創意產業和設計領域上發展的背景資料，希望讀者能從中得到較佳的座標來看問題。

我衷心感謝曾經跟我傾談的各位設計師、學者和老闆，你們教曉我很多東西。沒有你們這本書是不可能成功出版的。最後，我要感謝我在中文大學創業研究中心的同事及前同事們，你們的支持使我可以完成這本書，特別是區玉輝教授、黃蔚莊小姐、沈娜博士、鄧詠珊小姐及顧珣小姐。他們曾經與筆者共同書寫有關設計創業的教案，本書有部分內容是得力於大家的共同協作，但文責當然由筆者負責。此外，當然更少不了香港設計中心和經濟日報出版社全人為這次出版所付出的努力。你們是這個項目中所不能缺少的關鍵。