

提升乍得中小企业竞争力

通过数字化转型构建企业基本面



© 国际贸易中心 2024

国际贸易中心 (ITC) 是世界贸易组织和联合国的联合机构。

街道地址： ITC 54-56, rue de Montbrillant 1202
日内瓦，瑞士

邮政地址： 瑞士日内瓦1211，国际电信联盟 (ITC) 帕萊代斯大厦

电话： +41-22 730 0111

传真： +41-22 733 4439

电子邮件： itcreg@intracen.org

互联网： <http://www.intracen.org>

提升中小企业竞争力 乍得

通过数字化转型构建企业基本面

关于该论文

中小企业 (SMEs) 是乍得的国民经济支柱，它们的核心竞争力对于建立多元化且具有竞争力的经济至关重要。

从国际贸易中心 (ITC) 的小微型企业竞争力调查中汲取，本报告揭示了高效的管理实践、合作和创新如何提高乍得企业的竞争力和韧性。数字技术对于加强这些商业基础至关重要。

报告建议进行政策改革以加快数字化转型、改善融资渠道、提升技能匹配并提高商业支持服务。这些措施对于创建一个有利于中小企业发展并加强乍得经济的环境至关重要。

出版者：国际贸易中心 (ITC)

标题：促进乍得中小企业竞争力：通过数字化应用构建业务基础

出版日期和地点：日内瓦，2024年11月

页数：74

ITC文件编号：SPTI-24-188.E

引用： 国际贸易中心 (2024)。通过数字化采用构建企业基础，提升乍得中小企业竞争力。
ITC, 日内瓦。

更多信息，请联系：Valentina Rollo, rollo@intracen.org

关于中小企业竞争力调查的更多信息，请参阅：<https://intracen.org/resources/data-and-analysis/research-and-data>

国际贸易中心鼓励其出版物的再版和翻译，以实现更广泛的传播。本文的短摘可以自由复制，但需注明出处。如需进行更广泛的复制或翻译，应事先申请许可。复印或翻译材料的副本应送至国际贸易中心。

封面上的数字图像： ©Shutterstock.com

© 国际贸易中心 (ITC)

国际贸易中心是世界贸易组织和联合国的联合机构。

前言

中小企业（SMEs）是乍得经济未来的关键，为推动增长、创新和就业创造提供了巨大潜力。尽管中小企业部门仍处于发展初期，但其成功对于释放国家全部经济潜力以及在长期内促进包容性繁荣至关重要。在各个部门赋权中小企业也将确保乍得能够减少对石油的依赖，多元化其经济基础，实现更大的经济稳定，并创造新的增长机会。

与乍得的国家发展愿景相一致，政府将其列为优先事项，确保中小企业拥有一个有利的环境来运营、成长和竞争。其国家发展计划和相关的政策倡议有助于提高融资渠道，促进创业，并在经济关键领域刺激中小企业增长。

尽管这些努力，乍得的小微企业仍然面临着重大挑战。为了有效地支持它们，了解它们的运营环境至关重要，包括它们面临的特定挑战、影响它们成功的因素，以及它们可以利用的优势机会。

为此，国际贸易中心（ITC）与乍得商会、工业、农业、矿业和手工业协会（CCIAMA）合作，对该国中小企业的竞争力进行了全面评估。2023年和2024年进行的中小企业竞争力调查收集了601家企业的数据，为这份报告提供了关于其业绩、挑战和前景的宝贵见解，构成了本报告的基础。

本报告对乍得中小企业竞争力进行了深入分析。它确定了改进的关键领域，并提出了实际建议，以提高融资渠道；加强技术和管理技能，包括对青年的培训；以及扩大市场机会。同时，它明确指出，乍得中小企业的发展未来在很大程度上取决于它们在日益数字化的全球经济中繁荣的能力——这意味着它们连接互联网、采用数字技术以及在日常工作中的创新能力对于成功至关重要。

ITC、CCIAMA和商务部工业部共享一个共同愿景，即加强中小企业竞争力，以确保它们在国内、区域和全球市场的成功。当制定出精心设计且目标明确的政策时，贸易可以推动经济的结构性转型，并为减贫以及其他关键的经济、社会和环境目标做出贡献。我们将这份报告视为将这一愿景转化为具体行动的必要工具。

阿里·阿迪·马哈马特·赛义德

乍得商会、工业、农业、
矿产和手工业总统

Guibolo Fanga Mathieu

乍得商务部和工业部
部长

帕梅拉·科克-汉密尔顿

国际贸易中心执行主任

感谢

国际贸易中心 (International Trade Centre) 对同意作为中小企业竞争力调查一部分接受采访的企业代表表示其感激之情。

Carolina Lemos Rego, Teny Nebie 和 Khadija Zaidi 在 ITC 的 Floriana Borino 的指导下撰写了此报告。Aishwarya Nahata 和 Feiyang Shi 提供了宝贵的意见。研究部负责人 Valentina Rollo 和贸易与投资策略及政策部门负责人 Barbra Ramos 监督了该项目。

该研究的实施由CCIAMA的领导者们统筹安排。在主席Ali Adji Mahamat Seid的指导下，以及总经理Saleh Moussa Mikerbi的领导下，项目达到了其全部潜力。此次调查的操作卓越性很大程度上归功于通讯、行动和经济信息部主任 Mahamat Allahou的综合专业知识，以及顾问Benazir Ali Abbas的见解。我们向这些贡献者表示最深切的感谢，他们对于数据收集和宝贵建议的承诺丰富了这份报告的质量，为其增添了非凡的维度。

ITC 还想感谢 ITC 的 Anne Griffin，她负责编辑和制作过程；Jennifer Freedman，她编辑了这份报告；Design Plus d.o.o. 工作室的设计师 Iva Stastny Brosig，负责版式和设计；以及 ITC 的 Serge Adeagbo，他提供了印刷支持。

本出版物得以出版，得益于国际茶叶委员会 (ITC) 企业额外预算资助者的慷慨支持，具体包括：加拿大、德国、爱尔兰、瑞典和瑞士。

关于ITC

国际商会 (ITC) 在瑞士日内瓦成立，是联合国和世界贸易组织的联合机构，致力于增强中小企业竞争力，以建立充满活力、可持续的出口部门，为企业家提供机会，尤其是为妇女、青年和贫困社区。

关于 CCIAMA

乍得商会、工业、农业、矿业和手工业协会是根据1994年7月6日颁布的法律第26/PR/94号建立的公共机构。其使命包括代表、促进和保护商业、工业、农业、矿业和手工艺利益，同时作为公共当局和私营部门之间的接口。CCIAMA 隶属于乍得商务部和工业部。

目录

前言	iii iv
致谢	vii
缩略语	viii
执行摘要	
第一章	
1	
释放小微企业的潜力	
评估小型和中型企业的竞争力	4 5
乍得中小企业竞争力调查	
第二章	
	通过数字
连接性是企业发展的关键。	10 12
通过广告与客户建立联系	14
合作提升供应商信息和韧性。	
第三章	
提升管理实践以增强竞争力	19
数字技术提升生产力。	20 22
有效的管理实践促进及时交付	24
通过有效的财务管理提升认证质量	
第四章	
通过技能和融资提升创新	29
与公司竞争力息息相关的，是那些匹配度高的员工。	30 33
简化企业增长融资途径	34
创新是解锁全球机遇的关键。	
第五章	
	39 竞争力
营造有利于数字技术使用的有利环境	40 41
提高金融获取途径	42
投资于技能发展	43
推广认证以拓宽进入全球市场的途径	43
赋予商业支持组织力量	
附录：关于中小企业竞争力调查	45
脚注	49
	52 参考文献

箱

箱子1：针对中小企业政府的政策 3

数据

图1中小企业竞争力矩阵 4

图2 查德调查省份

第五图 调查中参与企业的特征

第七图 互联网接入质量低、成本高导致大多数企业无法上网。

第11图5：在线广告的公司对客户有更准确的信息

图14：合作提高了对供应商的了解和获取渠道。

15 图7 数字技术提升生产效率并降低运营成本

图21：良好的管理实践提高了及时的交货。

23 图9 良好的财务管理可以促进认证

图25 良好的技能匹配提升生产效率和财务管理

31 图11 企业在申请贷款时面临障碍

第33图 12 公司如果能获得融资并拥有熟练的工人，则创新更多。

全球中小企业竞争力调查图表35号

47

缩略语

除非另有说明，所有关于美元 (\$) 的引用均为美国美元。由于四舍五入，数字可能不会达到100%。

BSO	商务支持组织
中国国际贸易促进委员会	中国国际贸易促进委员会、工业、农业、矿产和手工业协会
国内生产总值	国内生产总值 (Gross Domestic Product)
信息通信技术	信息和通信技术
国际金融公司	国际金融公司 (International Finance Corporation)
国际标准化组织	国际标准化组织 (International Organization for Standardization)
国际贸易委员会	国际贸易委员会 (International Trade Commission)
国际电信联盟	国际电信联盟
中小企业	中小企业 (Micro, Small and Medium Enterprises)
经济合作与发展组织	经济合作与发展组织 (Organisation for Economic Co-operation and Development)
研究与开发	研究与开发 (Research and Development)
中小企业	中小企业
SMECS	中小企业竞争力调查
联合国开发计划署	联合国开发计划署 (United Nations Development Programme)



执行摘要

中小企业（SMEs）是开启乍得经济潜力的重要关键。占全国所有企业的97%，并雇佣了超过一半的人口，中小企业在乍得的经济结构中占据突出位置。在一个以石油部门为主导的经济中，乍得的中小企业，它们在多个非石油领域运营，也在帮助构建一个更加多元化和具有竞争力的经济中扮演着关键角色。

这些公司然而，面临着几个挑战，这些挑战削弱了它们的增长。不发达的基础设施，以及包括电力、土地和熟练劳动力在内的主要生产要素的有限获取，阻碍了非石油公司的开发。因此，非正式部门在经济中占据重要地位，为国家提供了90%的就业机会。

高级挑战，如由油价波动和高外债引起的宏观经济脆弱性，以及不发达的竞争框架，也造成了不确定性和阻碍了私营部门的增长。

投资。乍得的冲突和气候变化等危机的脆弱性意味着许多企业进一步面临其运营的重大风险——而且这种风险会随着气候变化影响的预计增长而日益加剧。

这些因素强调了乍得小微企业（SMEs）建立弹性和适应不断变化的经济格局的必要性。提高这些企业的竞争力是建立这种弹性的第一步。这需要对这些企业的优势和劣势进行彻底评估，以及清楚了解他们在当地商业环境中面临的障碍。

为此，国际贸易中心（ITC）与矿业、农业和手工业商会（CCIAMa）合作，评估乍得中小企业（SMEs）的竞争力。在此合作框架下，中小企业竞争力调查（SMECS）于2023年12月至2024年7月期间在全国范围内对601家企业进行了实施。

收集自访谈的数据是基于ITC的分析框架进行分析，以评估企业的竞争力。该框架由三个支柱组成——竞争、连接和变革——这些支柱驱动企业具有竞争能力。本报告的每一章节都专注于这三个支柱之一。

调查结果揭示了乍得企业面临的外部障碍，以及某些企业竞争优势的关键实践。它们展示了高效的管理实践，包括库存和现金流管理，以及企业间合作和定期创新如何提升乍得企业的竞争力和韧性。结果还突显了数字技术在强化中小企业为竞争、连接和随时间变革所需许多业务基础方面所起的核心作用。

利用数字技术建立联系

连接支柱体现了企业与其他商业生态系统参与者（包括买家、供应商和商业支持组织）建立强大联系的能力。调查发现，部署数字技术和与其他企业合作可以加强这些联系，并改善乍得公司之间的信息流动。

超过一半（53%）的被调查公司不使用互联网进行业务运营，在网络连接方面，小型企业问题更为普遍。这主要是因为互联网服务的质量低下且成本高昂，以及互联网设备的昂贵费用。缺乏稳定的电力供应也使得公司难以从无障碍的互联网接入中获益。

经济实惠、高速互联网接入对于在网上推广产品或服务的企业尤为重要。调查数据显示，乍得公司——尤其是由妇女和青年领导的公司——主要使用数字技术在线平台推广其产品。这些平台不仅有助于公司更便捷、低成本地进入更广阔的市场，而且还能使他们收集到有关客户的信息，从而更好地根据客户需求调整其商品和服务。

获取信息对企业至关重要。除了采用数字技术增强信息之外，

公司还可以与其同行业的同行进行信息共享与合作。调查结果显示，在报告与其他公司广泛合作的公司中，超过三分之一的公司表示他们既有良好的潜在供应商信息可用性，也有高质量的信息，而分别有18%和23%的合作程度较低的公司也做出了类似的报告。

企业拥有更大、多元化的供应商网络对冲击的抵抗力较低，且在面对市场条件不可预测的变化时往往更具灵活性。研究发现，更高的合作程度在帮助企业构建更强大的供应商网络方面也具有影响力。与彼此广泛合作的中非企业相比，那些合作较少的公司有四个或更多供应商的可能性高出32个百分点（62%对30%）。

良好的管理实践推动企业竞争力

完整支柱涵盖了一个公司提供适当数量、质量、成本和时间性的产出的能力，以满足市场预期。中非乍得小企业竞争力调查结果表明，数字解决方案、高效管理实践和认证可以帮助公司满足这些预期并变得更加具有竞争力。

平均而言，去年乍得大约一半的企业使用了超过75%的生产能力。然而，与较大的制造业和服务业企业相比，小型和初级产业企业运营在其完全生产能力之下。

利用数字技术可以帮助企业实现其全部生产潜力。在生产过程中整合数字工具的超过四分之三（78%）的公司报告称生产效率有所提高。这与仅使用数字技术用于其他目的的公司的三分之一形成鲜明对比。

另一个推动乍得企业，尤其是在及时交付货物和服务方面提高效率的关键因素是强大的管理实践。调查发现，在将库存管理评为高效的企业中，47%的企业经常准时交付——几乎是那些将库存管理评为一般或较弱的企业（25%）的两倍。同样，拥有稳健现金流管理的公司几乎



比那些现金流管理较弱的企业更有可能报告及时交付，高出30个百分点。

此类做法使企业能够对其库存和现金流水平拥有最新的可见性。这不仅使他们能够及时满足客户需求，而且使他们在面对市场需求下降、原料短缺等市场波动时能够处于更有利的地位。

对于寻求在市场中获得竞争优势的企业来说，获得认证可能具有变革性。调查分析显示，例如，样本中只有一半的企业获得了认证，而有认证的企业更有可能出口到国际市场。可持续性标准对于进入市场越来越成为必要条件。拥有可持续性证书的公司比没有证书的公司更有可能投资于减少其活动对环境影响的措施。

尽管具有许多优势，获得认证的成本可能会相当高，尤其是对小型和女性领导的企业而言。在这种情况下，有效的财务管理至关重要。那些保持准确财务记录、高效管理现金流并使用银行服务的企业，将更好地应对这些成本并在认证过程中进行投资。

随着乍得寻求多元化其生产，鼓励企业进行认证可以为市场的新参与者提供显著的推动力，并向国际买家发出关于质量、可靠性和可持续性的强烈信号。

更好的技能和资金获取能力激发创新。

变化支柱评估企业随着新的市场趋势发展以及适应市场条件变化的能力。调查结果显示，频繁的创新，由一支技能熟练、匹配度高的劳动力以及安全可靠的融资渠道提供动力，可以使企业实现发展和适应，从而在市场上保持竞争力。

乍得成功吸引所需人才的私营企业，在效率和经营方面受益匪浅。报告称，员工技能与业务需求相符的公司中，有超过三分之一（35%）的公司显示出了高产能利用率，而技能匹配不佳的公司中仅占15%。同样，与技能匹配不佳的企业相比，技能匹配良好的企业更有可能报告高效的库存和现金流管理。

为了吸引合适的人才，调查结果突出了企业可以采取的两个关键步骤。首先，建立正式的招聘流程使企业能够事先评估潜在员工的技能，并确保他们适合该职位。其次，提供在职培训可以使工人进一步调整他们的能力以适应企业需求。

在两种情况下，数据显示，采用这些做法的公司比那些没有采用的公司更有可能报告良好的技能匹配。这些做法对于吸引具有数字技能的工人尤为重要，而在乍得，对这类技能的需求既高又呈增长趋势。

融资渠道对企业增长同样至关重要。超过一半（55%）的受访企业表示融资渠道是阻碍因素，只有四分之一的企业在过去三年内申请过贷款。在未申请贷款的企业中，常见的原因是他们认为自己的申请不会被批准，或者申请程序过于复杂。

加强企业财务知识和技能，以及简化信贷申请程序——例如，通过数字技术——是鼓励和促进企业获得资金的重要途径。特别是将相关政策针对女性领导的企业，这一点至关重要，因为调查数据显示，在获取资金方面，这些企业通常比男性领导的企业几乎低30个百分点。

熟练的员工和无限制的融资渠道对于企业层面的创新至关重要，正如调查分析所揭示。反过来，创新对于开拓乍得企业的新机遇至关重要。在样本中，经常进行创新的公司比不经常进行创新的公司更有可能进行国际贸易，且在气候变化缓解措施方面的投资可能性高出10倍左右。

政策建议

中小企业在提升乍得经济竞争力和韧性方面具有巨大潜力。SMECS分析突出了五个领域，在这些领域需要政策和管理体制改革以充分发挥这些企业的潜力。

创建适宜数字技术应用的环境对于使乍得企业能够参与并从中受益于数字化转型至关重要。考虑到数字技术在构建其竞争力基础所发挥的作用，这一点尤为重要。重点应放在普及电力接入、扩大互联网网络覆盖范围和降低互联网服务及设备成本上。

足够的金融访问权限对于改善企业的增长机会是必要的。通过数字化解决方案简化贷款申请程序，以及提高企业的金融素养技能，是提高乍得企业申请并获批准贷款的可能性的一些重要步骤。

在人口技能发展中进行投资是必要的。为青年提供职业培训机会以及提升员工能力——特别是数字能力——的项目是增加劳动力市场中熟练人员供应的重要工具。

推广乍得企业认证可以帮助他们进入新市场并增强全球竞争力。传播如何获得认证的信息以及提供财务支持以帮助企业承担认证费用是至关重要的。

商业支持组织可以在乍得私营部门变革中发挥重要作用。向这些组织提供财务和技术支持，并促进它们之间的协调与协作，有助于扩大其服务范围。



第 (卷号) 第1章

章节标题 释放潜力

副标题 中小企业

评估小型和中型企业的竞争力 4

目录：第①②③④⑤⑥⑦⑧⑨⑩⑪⑫⑬⑭⑮⑯⑰⑱⑲⑳㉑㉒㉓㉔㉕㉖㉗㉘㉙㉚㉛㉜㉝㉞㉟㊱㊲㊳㊴㊵㊶㊷㊸㊹㊺㊻㊼㊽㊾㊿

[illegible]

章 第5页

中国中小企业竞争力调查

目录：第◆◆◆◆章 P

目录 · 第❖❖❖❖❖❖

目录：第 1 页

目 录 · 第

释放小微企业的潜力

中小企业 (SMEs) 是乍得经济潜力的核心。该国严重依赖石油，2022年石油占出口收入的86%和政府收入的62%。¹ 这种对单一行业的依赖使经济高度易受全球石油价格波动的冲击，从而导致重大的经济不稳定。

多元化对于在乍得构建更具弹性的经济结构至关重要，中小企业是实现这一目标的关键。通过在农业、服务业和制造业等非石油部门运营，乍得的中小企业处于有利地位，能够为更加多元化和包容性的经济基础做出重大贡献。它们的作用更为关键，因为它们构成了国家所有企业的97%，并雇佣了超过半数的人口。²

乍得私营部门需要大量发展，以充分利用小型企业推动经济多元化和弹性的潜力。非正式部门主导着整个国家的经济，提供了全国90%的就业岗位。³

正式部门具有相当大的增长潜力，但面临着需要解决的问题。简化监管环境、扩大融资渠道和改善基础设施是关键的发展领域。⁴ 增强经济稳定性也将有助于创造一个对国内外投资都更为有利的气候。⁵ 此外，使教育体系更紧密地与私营部门的需求相一致，可以支持该部门的进步并使商业运营更加复杂化。⁶

认识到私营部门在经济发展中的关键作用以及它所面临的挑战，乍得政府已采取了几项措施以支持中小企业 (SME) 部门的发展 (见框1)。虽然这些倡议代表了大进步，但仍需进一步努力以确保政策符合中小企业特定的需求。为了提高其有效性，至关重要的是要识别公司面临的各种瓶颈以及最有潜力的领域，这些领域可以推动国家的多样化和出口成功。

为此，国际贸易中心 (ITC) 与工商农业矿产手工业商会 (CCIAMA) 合作，评估乍得小企业的竞争力。

本报告对国家中小企业当前状况进行了诊断，提供了对其优势和劣势的宝贵见解。通过识别这些关键因素，报告旨在为政策制定者提供制定针对性干预措施所需的信息，以提升中小企业业绩。这些见解有助于确定支持重点，优化资源配置，最终有助于构建更具韧性和多元化的经济。

在此次合作下，2023年12月至2024年7月期间对全国601家企业进行了国际贸易委员会中小企业竞争力调查 (SMECS)。本报告中关于中小企业竞争力的发现基于那次调查生成数据和促进该调查的合作。

框 1：中小企业政府政策

乍得政府在《2030愿景》框架内确立了长期发展目标。这一愿景旨在促进包容性经济增长、减少贫困和促进可持续发展。为实现这些目标，这一愿景被转化为三个国家发展计划，其中第一个计划（2017–2021，延期至2023）作为实现这一宏伟议程的初步步骤。该计划的一个关键战略支柱是将乍得转变为一个多元化和有竞争力的经济体。

为了推动这一转型，政府推出了2018-2021年国家私营部门发展战略，旨在营造更有利的商业环境。主要举措包括监管改革、改善融资渠道和加强创业能力。这些努力旨在刺激创新、发展关键基础设施，并将乍得私营部门更好地融入区域和国际市场。

承认获得融资对于中小企业拓展这些市场并抓住新机遇至关重要，政府已推出了多项举措以应对这一挑战。例如，与国际金融公司（IFC）合作，计划与国际合作部（Ministry of Planning and International Cooperation）在2014年引入租赁制度，以支持中小企业，特别是那些缺乏传统贷款所需抵押品或信用历史的企业。

自2020年以来，年轻企业家得到了支持，这是通过财政部和预算部与当地银行合作设立的一个青年创业基金来实现的，该基金为贷款提供了70%的国家担保。这项倡议旨在促进包容性：部分贷款分配给每个省份的年轻人（每个省份至少1%，上限为8%），30%的贷款保留给女性。

进一步支持青年是通过国家青年支持基金实现的，该基金为项目提供财务援助。

推动其经济一体化的措施。政府还于2022年批准了一项国家女性创业战略，专门针对女性创业者面临挑战而设计。

在财政方面，政府已采取措施减轻企业税负并增强其竞争力。《2024年财政法》包括将大多数公司的企业所得税率从35%降低至30%的规定，不包括油气和采矿行业的企业。在本地产品转型和能源行业的企业将享受到进一步的税率下调，税率降至25%。此外，新企业的免税期已从五年延长至十年，为初创企业提供了更多的支持。

除税收改革之外，还采取了其他措施以简化企业创立流程。开办企业所需程序从19个减少到4个，相关成本也得到降低。2017年取消了最低资本要求。商业手续中心还为企业家提供了一站式服务，以处理与企业创立相关的所有行政程序。

商务手续中心由国家投资和出口局监管，该局帮助中小企业在全球舞台上提高其生产力和竞争力。该机构提供出口商指南，提供详细的关于海关程序、进出口手续以及识别可行的出口市场的指导。

支撑私营部门的制度环境包括几个其他实体。商务部和工业部在其中扮演核心角色，与企业发展中心、CCIAM A以及国家就业促进办公室并肩。通过其自主创业项目，国家就业促进办公室支持通过金融援助创建微型企业和为年轻人提供独立就业岗位。

来源：国家投资和出口局，未注明年份；乍得驻比利时大使馆，未注明年份；国际金融公司（IFC），2014年；国际劳工组织（ILO），2018年；乍得财政和预算部，2020年；乍得经济和发展规划部，2017年a，2017年b；国家就业促进局，未注明年份；乍得共和国，2023年；联合国开发计划署（UNDP），2020年；UNDP乍得，2022年。

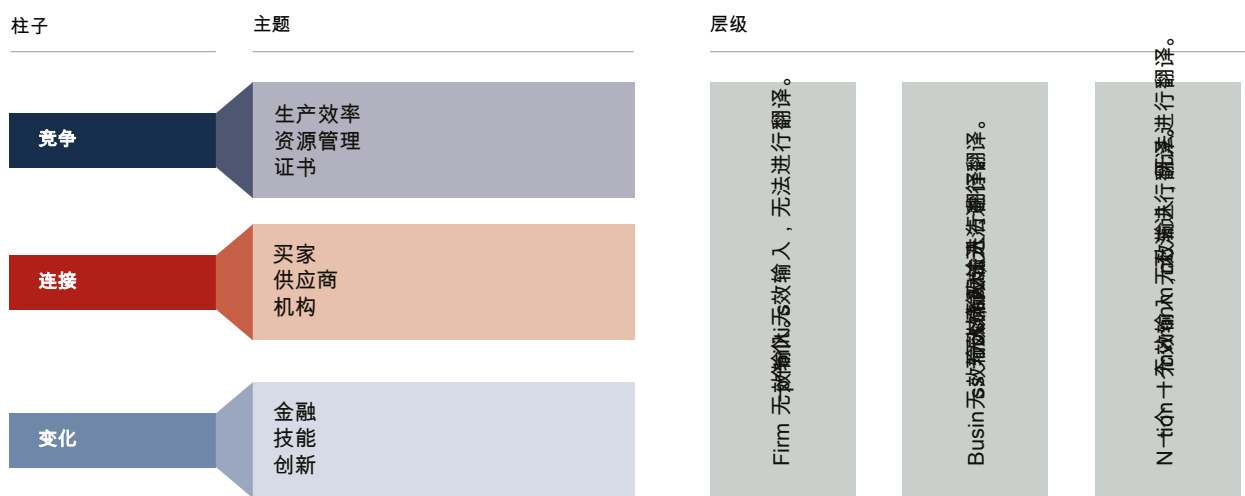
评估小型和中型企业的竞争力

ITC开发了中小企业竞争力调查⁷ 为了帮助各国收集评估其企业竞争力的所需数据。截至2024年8月，

超过49,000家公司在包括贝宁、布基纳法索、南苏丹和赞比亚在内的58个国家进行了调查。

该工具旨在结合微观层面（企业产能）和中等层面（为商业提供的地方支持生态系统）的信息，以提供一个关于一国私营部门在国际市场上竞争能力的细致图景。

图1中小企业竞争力矩阵



来源：国际贸易委员会（ITC）。

中小企业被定义为拥有少于100名员工的公司（见附录）。因此，SME（中小企业）一词包括微型企业。尽管重点在于中小企业，但一些大型公司也被纳入考虑范围。⁸ 调查中包括的企业，以便可以对比中小企业和大公司的竞争力。

美国国际贸易委员会（ITC）已开发出一个分析框架，以理解企业的竞争力以及如何随时间推移而提高。该框架围绕三个支柱——竞争、连接和变革——构建，这些支柱推动公司在经济三个层面的竞争力：企业（微观层面）、商业生态系统（中观层面）和国家环境（宏观层面）（图1）。每个支柱进一步细分为主题，这些主题是本报告分析的主题。

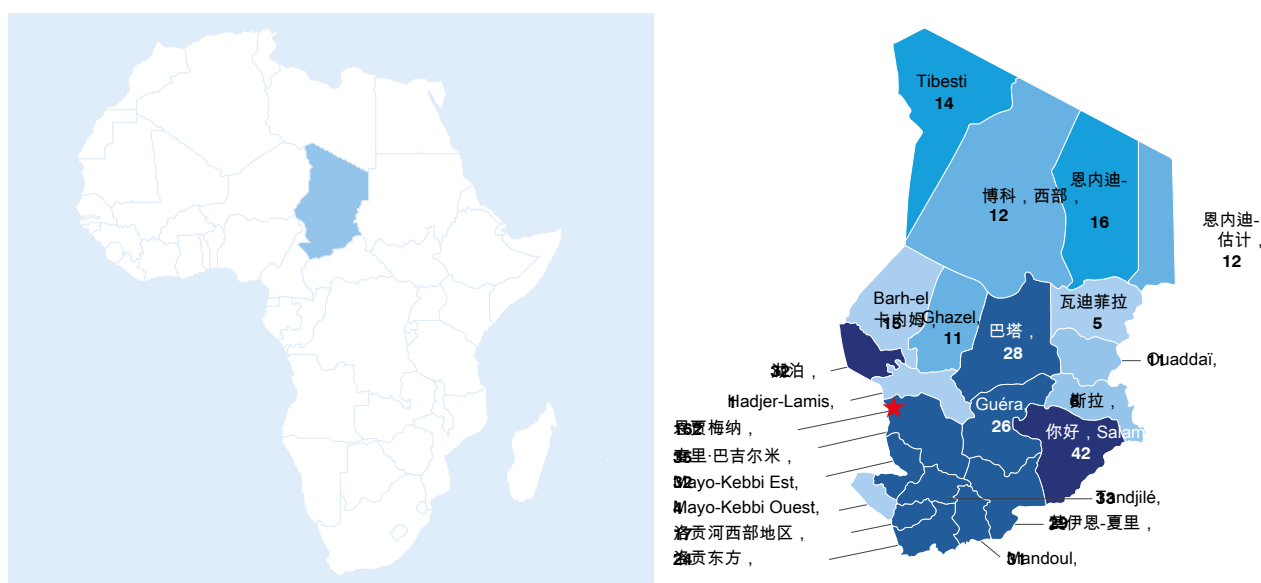
乍得中小企业竞争力调查

CCIAMA，在ITC的支持下，于2023年12月至2024年6月期间从601家乍得企业收集了中小企业竞争力调查数据。

从由CCIAMA编制的公司名单中随机选取了一家企业的样本。数据收集涵盖了国家23个省份：巴尔·埃尔加塞尔、巴塔、博库等。

查里-巴古伊姆、恩内迪东部、恩内迪西部、古拉、哈杰尔拉米斯、卡奈姆、拉克、洛贡西部、洛贡东部、芒杜尔、莫亚-凯比东部、莫亚-凯比西部、中查里、恩贾梅纳、瓦达伊、萨拉马特、西拉、坦吉莱、提贝斯蒂和瓦迪费拉。图2突出了调查省份，以及每个省份采访的企业数量。这种分布反映了该国的经济格局，其中恩贾梅纳，作为首都，是大多数企业的所在地。⁹

图2 查德调查省份



样本包括各行业（初级产业、制造业和服务业）不同规模的公司（微型、小型、中型[中小企业]和大型）。在尽可能的情况下，每个省份的样本由出口企业 and 非出口企业组成。

此外，尽管乍得经济以高度非正式性为特征，但样本主要包含正式企业（93%的调查公司），这可能无法完全代表在国家经济活动中扮演核心角色的更广泛的非正式部门。因此，报告的发现主要集中在正式部门。

在采访的公司中，99%为中小企业，其中46%为微型企业，45%为小型企业（图3）。这与显示中小企业在乍得商业环境中占据主导地位的证据一致。¹⁰ 四十二家公司从事初级产业，32%的企业位于服务行业，剩余的25%从事制造业。这些数据反映了乍得经济工业化的局限性，其中初级和次级产业对国内生产总值（GDP）的贡献最为显著。¹¹

35岁以下的经理仅领导样本中15%的公司。然而，在乍得，年轻人的收入主要来源于自主创业。¹² 正式工作机会的稀缺导致许多年轻人转向创业。¹³ 根据调查数据，80%的由青年领导的企业在过去10年内成立。相比之下，只有39%的非青年领导的企业在同一时期开始运营，其中大多数企业的运营时间已超过十年。



尽管创业提供了一种有前景的替代方案，但它也带来了重大挑战。许多年轻企业家在非正规部门运营。¹⁴ 并且，众多障碍阻碍了他们企业的发展可持续性和增长，使它们保持小规模。数据显示，64%的青年领导企业是微型企业，雇佣人数少于四人，相比之下，非青年领导公司的比例为43%。青年乍得企业家经常提到的挑战包括缺乏技术培训、熟练劳动力、有限的融资和信贷访问以及缺乏网络机会。¹⁵

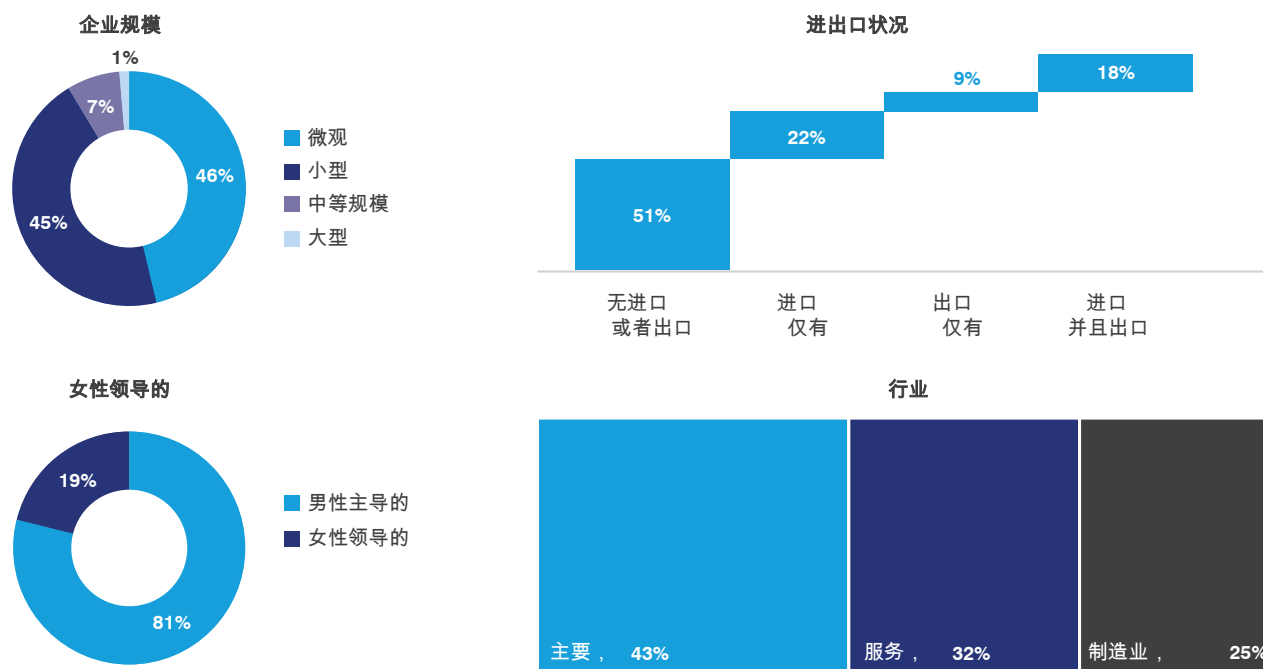
女性领导的商业也面临着许多挑战。只有19%的被调查公司由女性领导，这一发现与之前的调查结果一致，显示女性在乍得企业家中的比例很小。¹⁶ 此外，这些公司通常规模较小，其中79%被归类为微型企业，而男性领导的企业仅占38%。乍得女性创业的障碍包括由于社会文化负担导致的资产，如土地，受限、较高的文盲率、获得资金的困难以及缺乏技术或管理培训。¹⁷

然而，当女性成功地克服这些障碍并建立自己的公司时，她们在赋权其他女性方面发挥着关键作用。调查数据显示，他们倾向于雇佣明显更高的女性比例。在女性领导的公司中，平均89%的员工是女性，而在男性领导的公司中，这一比例仅为12%。

关于样本公司国际曝光度，49%的公司进口、出口或两者兼备。然而，只有四分之一的公司出口——凸显了乍得未实现的出口潜力。ITC（出口潜力图）¹⁸ 估计从乍得出口到全球市场的具有最高出口潜力的产品是非货币用途的未炼金、芝麻籽和天然阿拉伯树胶。

这些产品在乍得私营部门发展战略中扮演着关键角色。¹⁹ 在本报告中，优先提升基础设施和监管框架以支持其生产和出口，其中包括现代化监管环境，特别是在采矿领域，以符合国际标准并促进安全和可持续的做法。该战略还侧重于通过针对项目改善关键生产领域的投入、融资以及储藏、加工和营销基础设施，开发芝麻籽和阿拉伯树胶的价值链。

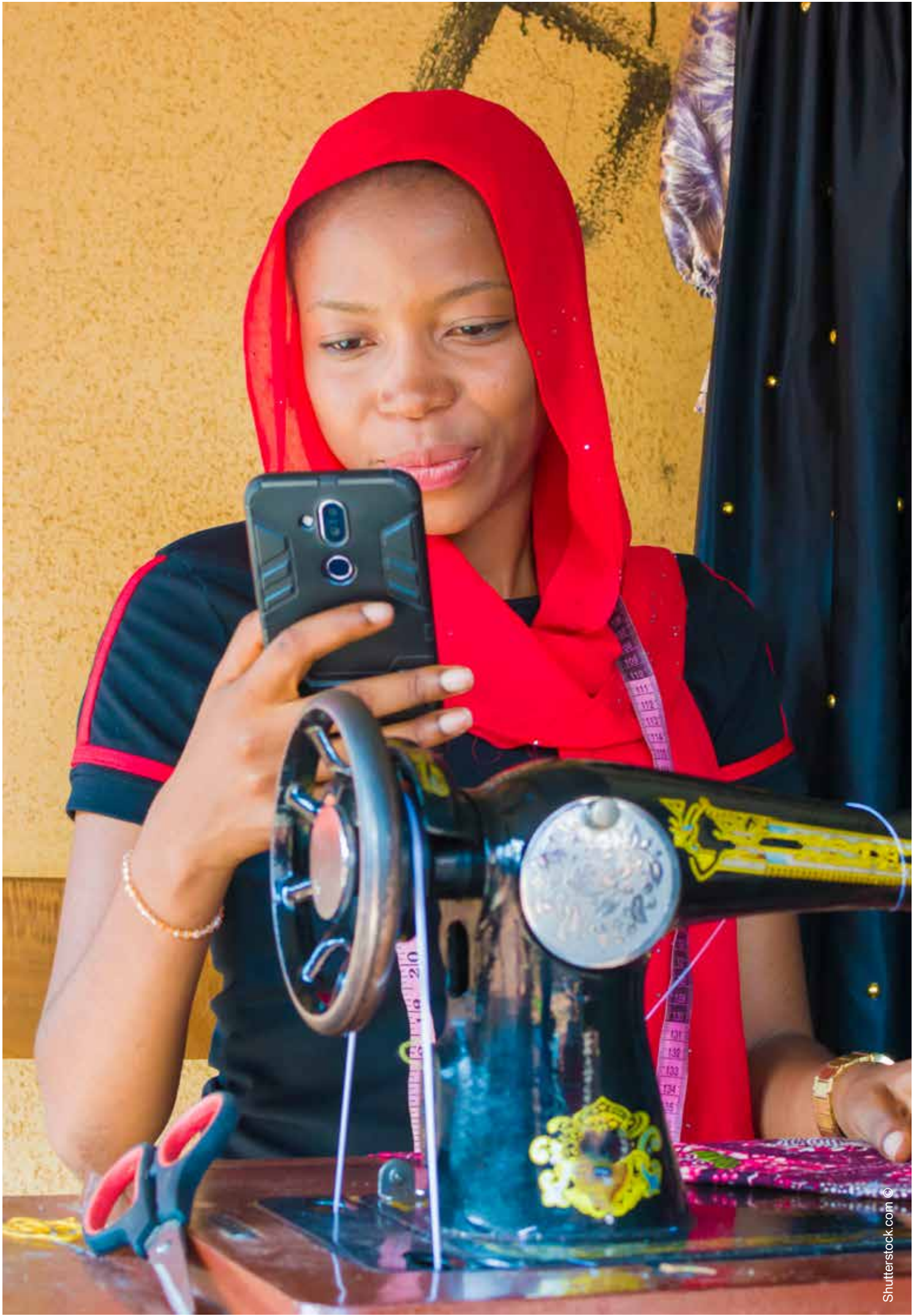
通过强化这些关键领域并提升整体商业环境，乍得将使其中小企业成为经济增长的关键驱动因素。这不仅将增强它们的竞争力，还将使它们能够更有效地为国家更广泛的发展目标做出贡献，确保长期的经济韧性和繁荣。本报告的其余部分深入探讨了乍得中小企业所面临的特定挑战和优势，提供了对它们的赋能至关重要的洞见。



注意：微型企业定义为拥有4名或以下员工的企业；小型企业拥有5-19名员工；中型企业拥有20-99名员工，大型公司拥有100名或以上的员工。女性领导型企业由女性管理，且女性至少拥有25%的股份。出口商定义为那些直接出口销售占总销售比例超过1%的企业。进口商定义为那些外国输入占总输入比例超过1%的企业。

来源：ITC，基于在乍得收集的小微企业竞争力数据计算得出。





第二章

加强联系 通过数字技术

连接性是企业发展的关键。 10

目录：第 1 章 P 10

第 2 章 P 12

章 p 12

通过广告与客户建立连接。

目录：第 1 章 P 14

目录：第 1 章 P 14

目录：第 1 章 P 14

目录：第 1 章 P 14

章 p

通过数字技术加强联系

数字化是乍得经济增长的重要推动力，在促进结构性改革和推动国家融入全球经济中发挥着关键作用。²⁰ 数字化转型是实现乍得2030年愿景的必要手段。²¹ 它促进了产业的现代化，增强了竞争力，并为可持续发展创造了新的机遇。对于像乍得这样的内陆国家来说，采用数字技术尤为重要，因为它加强了他们与地理限制之外的利益相关者的联系。

然而，乍得对数字技术的采用仍处于初级阶段。中小企业竞争力调查发现，大多数公司不使用互联网进行商业目的，因为他们认为互联网连接质量差且费用高昂。尽管如此，通过网络连接的乍得公司利用互联网更有效地与现有和潜在客户以及供应商，以及同行业的其他公司进行沟通。与未联网公司相比，联网公司从数字技术的使用中获得了相当大的益处：他们报告说销售额更高、成本更低，并且能够更好地接触新客户和国际市场。

尽管数字采用率较低，调查发现，公司通过社交媒体和其他基于互联网的平台进行广告宣传的频率高于非数字形式的广告。并且，从事在线广告的公司比那些仅依赖传统渠道宣传其产品或服务或根本不做广告的公司对现有和潜在客户了解得更全面。

商业间的合作也可以成为信息的一个重要来源。广泛合作的商业报告称，他们能更好地获取有关潜在供应商的高质量信息，从而为 firms 提供一个有利的环境来扩大其供应商网络，并因此对外部冲击变得更加有弹性。利用数字技术可以加强企业间的关系，促进合作并刺激增长，尤其是在由女性管理的公司中。

连接性是企业发展的 重要关键。

数字技术帮助公司降低交易成本，扩大市场覆盖率和可见度，并与现有和新买家、供应商以及其商业生态系统中的其他公司建立联系。²² 构建和维护此类联系是企业竞争力的关键。²³

尽管数字化带来了诸多益处，乍得互联网接入仍然非常有限。²⁴ 该国的数字技术扩散在过去二十年中是非洲经济体中最缓慢的之一。²⁵ 截至2023年，该国的互联网用户仅占12.2%的人口——大约是非洲国家报告使用率的1/3，即37.1%。²⁶

乍得的小型企业竞争力调查结果与这些发现相符：超过一半的被调查公司不使用互联网进行业务运营（图4，左侧面板）。与其他非洲国家相比，乍得公司的在线存在感极低。平均而言，其他非洲国家只有20%的被调查企业不使用互联网进行商业目的。²⁷

小型公司在互联网接入方面通常处于最大的不利地位。²⁸ 过去的研究表明，诸如有限的融资、信息和培训渠道等因素使得小型企业不太可能采用数字工具和技术。²⁹

在乍得，调查的微型和小型公司中有55%不使用互联网进行商业目的，相比之下，中型和大公司为25%。另一方面，由年轻人管理的公司更可能接入互联网，其中53%报告说他们使用互联网进行商业目的，相比非年轻人领导的公司46%。由年轻经理领导的公司更有可能采用数字技术进行商业目的，因为他们通常更熟悉信息和通信技术。



Shutterstock.com ©

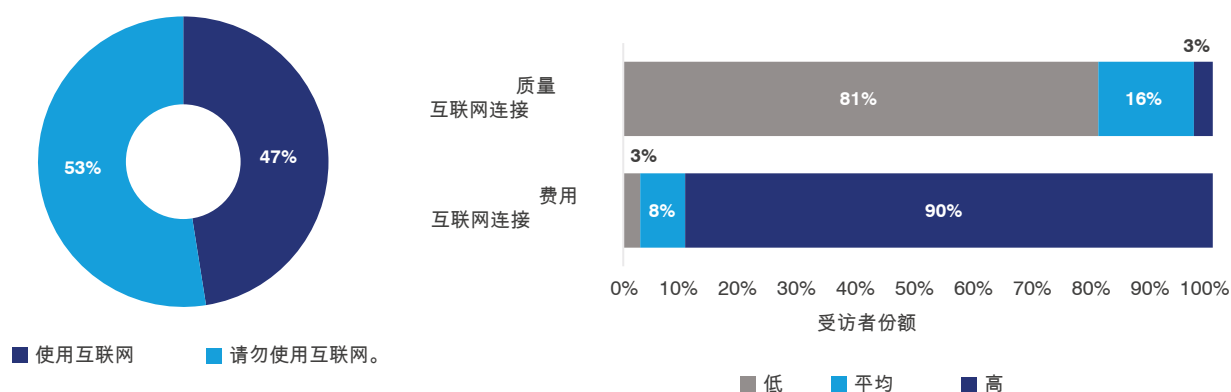
技术与信息技术（ICT）领域，年轻管理者比年长管理者更愿意拥抱新技术。³⁰

乍得互联网使用受限的部分原因可以归因于该国低电力普及率，以及互联网服务的质量差和费用高。³¹ 调查结果显示，在互联网互通的企业中，81%的受访者认为互联网的质量

服务将较低，同时90%的人表示连接互联网的成本很高（图4，右侧面板）。

设备也是数字参与的重要工具，电脑和智能手机的接入在企业的数字发展轨迹中扮演着关键角色。然而，在乍得，60%的受访者认为设备的高成本是他们公司采用数字解决方案的主要障碍。

图4 互联网接入的低质量和高成本使大多数企业无法在线运营



注意：受访者被问及：“贵公司是否使用互联网进行商业运营和互动？”以及“请对您的互联网连接质量进行评级”和“请对您的互联网连接费用进行评级”。对于后两个问题，选项范围从1（低质量或低成本）到6（高质量或高成本）：1或2的回答被分配到“低”类别，3或4分配到“平均”类别，5或6分配到“高”类别。

来源：基于乍得收集的小微企业竞争力数据进行的ITC计算

国家互联网速度较慢，排名第192。nd 在229个国家中，平均下载速度为10.5 Mbps。³² 此外，2016年固定宽带互联网篮子的成本占人均国民总收入的比例达到577%——几乎是2025年宽带倡导目标所设定的2%目标的300倍。³³

公司选择的用于连接互联网的设备类型和宽带订阅反映了这些高成本。在连接互联网的企业中，40%的受访者使用电脑，14%使用固定宽带订阅来在线连接他们的业务。另一方面，86%的受访者使用智能手机，五分之四的公司使用移动宽带订阅，其成本相对较低。³⁴

高成本的数字技术并不一定阻碍数字化转型，但确实使得乍得企业难以利用数字技术进行更复杂的活动。事实上，大多数公司只将数字技术用于基本目的。企业报告称，这些技术最常用于通过社交媒体、市场和电子商务平台（49%的受访者）进行产品和服务广告、与客户和供应商沟通（38%）、以及管理物流和运输（27%）。

尽管数字技术的基本应用，调查结果显示，采用数字技术的95%的企业在使用过程中都获得了积极的结果。公司从改进对新的客户（63%的受访者）和国际市场（46%）的访问中受益最大；销售额（45%）增加；成本（44%）降低以及生产效率和产品质量（40%）的提高。

尽管如此，过去的研究表明，竞争力的真正提升和效率的提高伴随着对更先进数字工具的综合使用。例如，在法语非洲地区的ITC调查发现，使用中级或高级数字技术（如基于云的数据存储、数字化会计或计算机化库存管理）的公司，比仅使用电子邮件或社交媒体的公司更有可能报告生产效率的提高，而且报告运营成本降低的可能性几乎高出40个百分点，从而突出了更深层次数字化的益处。³⁵

乍得改善连通性的潜在好处是显而易见的。确实，64%的未联网公司报告

他们如果在接入条件得到改善的情况下，会将互联网用于商业目的。这突显了政府在数字基础设施投资中的重要性，这有可能显著提高公司对数字技术的采用。此外，政府和私营部门之间的合作有助于减轻投资成本，因此，该国数字基础设施的改善可以以相对的速度和效率实现。

通过广告与客户建立连接

。

正如所述，乍得公司主要利用数字技术来宣传其产品和服务。有效的广告策略可以加强公司与客户之间的关系，使其能够调整其产品或服务以满足客户偏好。从广告中获得的信息也可以扩大公司的市场覆盖范围，吸引新客户。³⁶

中小企业竞争力调查表明，乍得43%的公司进行某种形式的广告宣传，无论是线上还是通过传统渠道。在广告方面，小型企业处于不利地位：它们通常比大型竞争对手资金更为紧张，因此可用于投资的营销策略资源更少。³⁷ 调查显示，小型企业相比大型企业参与任何形式的广告活动的可能性低28个百分点——微型和小型企业中有41%进行广告宣传，而中型和大中型企业中有69%进行广告宣传。

公司管理者较年轻的，在营销策略方面更为积极参与，其中52%的年轻管理者领导的公司表示他们进行广告宣传（相比之下，非年轻管理者领导的公司中这一比例为42%）。以往的研究证实，年轻的管理者在商业决策上更具创新性和动态性，因此更有可能采用创新营销策略与客户建立联系，尤其是在数字渠道方面。³⁸

在线平台和社交媒体在广告领域的应用已成为全球性的普遍现象，尤其是在COVID-19大流行初期，政府限制措施严重扰乱了传统营销策略的使用。企业越来越多地依靠数字技术来连接并与客户沟通。³⁹ 来自乍得的调查结果表明，在疫情期间，有42%的企业增加了对数字技术的使用。

乍得社交媒体用户数量在2020年至2024年之间几乎翻了三倍，从33万用户增至973,000用户。⁴⁰

本研究还发现，在网络和社交媒体平台中，无论企业规模、管理层年龄或性别如何，它们都是该国最常见的广告形式。超过四分之一的公司（28%）表示他们在网上进行广告宣传，其中16%的公司完全专注于在线广告。然而，乍得的公司在其他非洲国家公司中滞后，平均来说，每两家公司中就有一家进行在线广告宣传。⁴¹

对在线广告的日益依赖部分可以与其相对较低的成本联系起来，这为各公司连接客户提供了更加平等的机会。尤其是在策略层面，在线广告尤其有利于中小企业以及由妇女和青年等更易受影响的群体经营的企业。⁴² 在线工具使得公司能够更容易、更便宜地进入更大的市场和获取服务，克服了地理限制。因此，企业可以与更广泛的客户群体直接接触，更好地展示其产品和服务的优势，增强可信度，从而在与大公司的竞争中实现公平竞争。

在乍得，由女性和青年领导的公司在线广告活动最为活跃：39%的女性领导的企业和42%的青年领导的企业进行在线广告宣传，相比之下，男性领导的企业和非青年领导的企业这一比例为25%和26%。此外，30%的女性领导的企业和青年领导的企业专门进行在线广告宣传，这一比例几乎是男性领导的企业和非青年领导企业的三倍，其中男性领导的企业和非青年领导企业的相应比例分别为12%和13%。

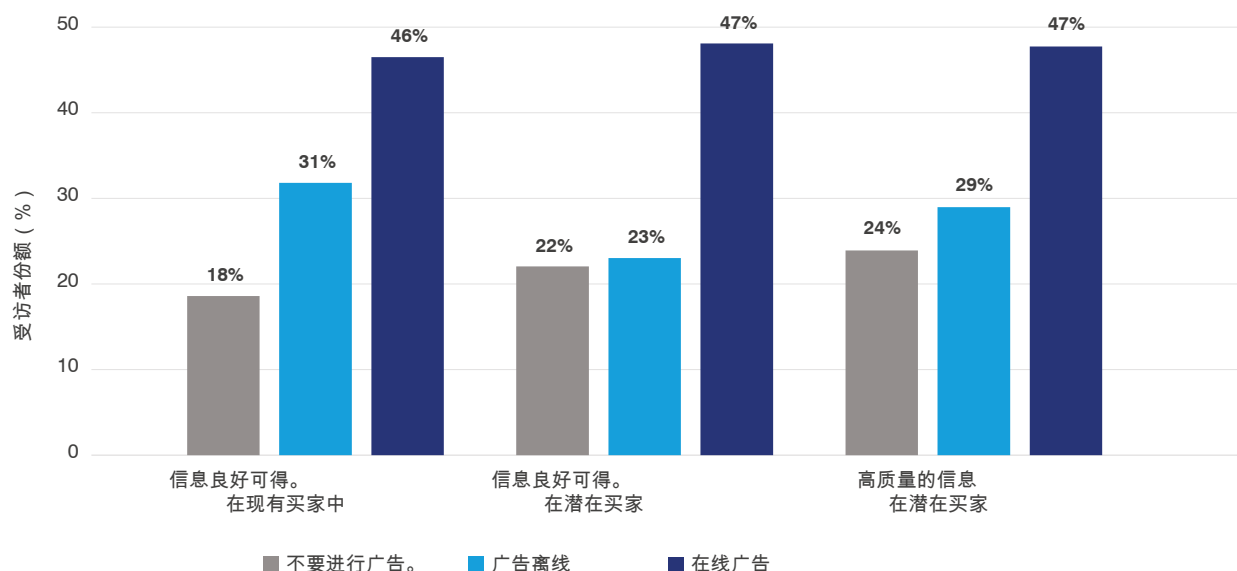
在线营销策略对于收集客户信息非常有效。它们使企业能够更好地评估其促销活动对特定客户的成效，并针对广告进行适应性调整。⁴³ 调查发现，比仅在传统渠道上做广告或根本不做广告的公司，通过在线广告的企业在现有和潜在客户方面的可用性更高，且信息质量也更好（见图5）。

近一半（46%）在乍得在线广告的公司报告称，与仅通过传统渠道（如传单、海报、广播或电视）进行线下广告的公司（31%）以及完全不进行广告的公司（18%）相比，他们拥有现有客户信息的良好可获取性。此外，在线广告的企业也比仅进行线下广告或根本不进行广告的企业更有可能报告拥有关于潜在客户的良好可获取性和高质量信息。

广告因此可以成为企业与客户建立联系的有力工具。通过投资有效的营销策略，公司可以收集有关客户需求的宝贵见解，从而提高运营效率并在市场上保持竞争力。在广告中使用数字技术可以进一步加深公司对其客户和行业的理解，为较小且更脆弱的企业提供与大型企业更公平竞争的平台。



图5 在线广告公司对客户的信息了解更多。



注意：受访者在以下问题上进行了评分：‘请对这家公司对其买家的简介信息（例如：关于年龄、性别、就业背景的信息）的完整性进行评分’以及‘请对关于潜在买家的市场信息可获得性进行评分’和‘请对关于潜在买家的市场信息质量进行评分’。评分选项从1（信息可获得性差或质量低）到6（信息可获得性好或质量高）不等；5或6的评分被分配到最佳类别（信息可获得性好或质量高）。这些回复随后与以下问题进行了关联：‘在过去一年中，这家公司是否进行了以下任何形式的广告活动：（i）传单、海报或报纸广告；（ii）广播或电视广告；（iii）互联网或社交媒体广告’。根据回答，将被分配到三个类别：对三种广告形式均给予否定回答的受访者被分配到‘不进行广告’类别；对选项（i）和/或（ii）给予肯定回答但对（iii）给予否定回答的受访者被分配到‘线下广告’类别；对（iii）给予任何肯定回答的受访者被分配到‘线上广告’类别。

来源：根据在乍得收集的小微企业竞争力数据进行的ITC计算。

合作提升供应商信息和韧性。

公司需要强大的多元化供应商网络才能成功。那些仅依赖少数供应商的公司更容易受到冲击，因为生产投入的缺乏多元化使得它们对其主要供应商更加依赖，并且更容易受到供应链中断和市场波动的冲击。⁴⁴

通过扩大其国内外供应商网络，公司能够更加灵活地适应不断变化的市场条件和客户需求。⁴⁵ 将它们对气候变化、冲突、健康危机或病虫害爆发等冲击的抵御能力变得更加坚强。⁴⁶ 例如，发展中国家调查证据显示，与依赖较少供应商的企业相比，拥有多元化供应商网络的企业在COVID-19大流行期间更容易获取投入品。⁴⁷

乍得中小企业竞争力调查的证据显示，该国大多数企业依赖于少数供应商：49%的企业拥有1至3家供应商，39%的企业拥有4至10家供应商，仅有12%的企业拥有超过10家供应商。只有少量供应商的公司更有可能高度依赖其主要供应商，并且比拥有更多供应商的公司更不可能频繁评估供应商绩效。

调查发现，小型和中型企业和由女性和青年管理的公司依赖于较少的供应商，因此风险更高。与调查的中大型企业相比，一半的微型和小型企业拥有1至3家供应商，而中大型企业为38%。他们还不进行频繁的供应商评估的可能性几乎是大型企业的三倍（31%对12%）。

女性和青年领导的公司往往比男性领导和非青年领导的公司拥有更少的供应商：73%的女性领导企业和68%的青年领导企业拥有1到3个供应商，相比之下，43%的男性领导企业和未提及的百分比的非青年领导企业拥有。

46% 的男性领导和非青年领导的企业，分别。女性领导和青年领导的公司也较少频繁进行供应商评估。

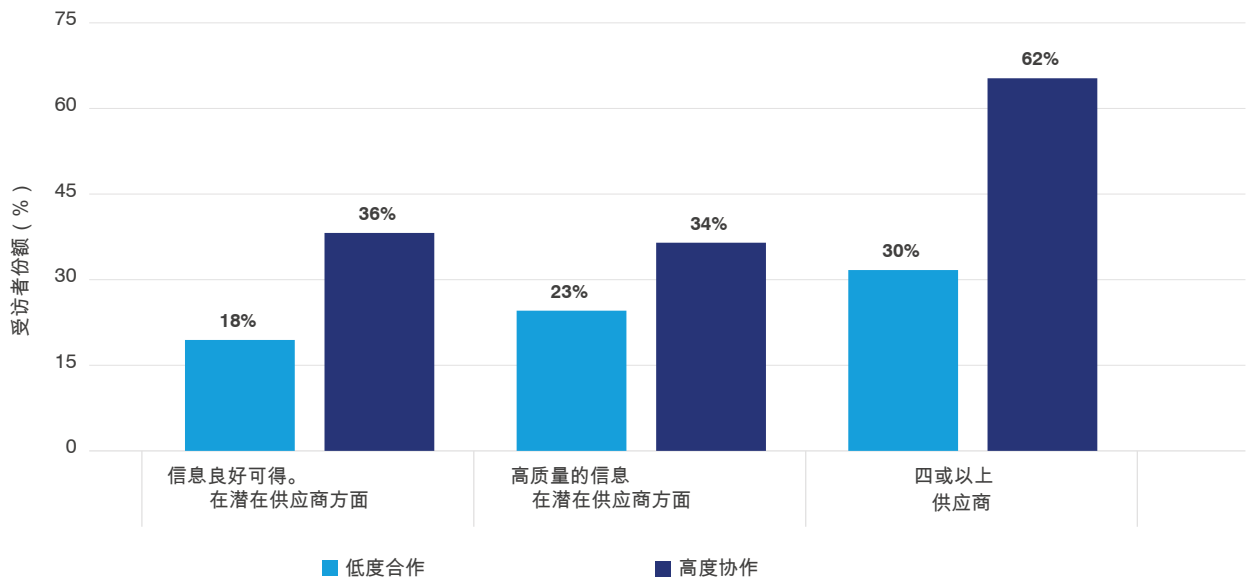
当公司与行业合作伙伴合作时，它们可以交换可靠的信息，以多元化其供应商网络，并在促进公司增长、增强竞争力以及降低对脆弱性和经济不确定性的暴露方面进行投资，从而提高弹性。⁴⁸

中小企业竞争力调查的结果显示，与其它公司广泛合作的企业，其良好的可用性概率高达两倍。

关于潜在供应商的高质量信息。在广泛合作的超过三分之一的公司中，他们也表示拥有关于潜在供应商的良好可用性和高质量信息，而报告有限合作的公司的这一比例分别为18%和23%（图6）。

因此，合作程度更高的公司也比那些合作较少的公司依赖更多的供应商。乍得那些相互广泛合作的企业，比那些合作较少的企业有四家或更多供应商的可能性高出32个百分点（62%对30%）。

图6 协作提升对供应商的知识和接入能力



注意：受访者被询问：“请对潜在供应商的 Market information 的可用性进行评分”和“请对潜在供应商的 Market information 的质量进行评分”以及“您目前有多少家供应商？”对于前两个问题，选项范围从 1（低可用性或低质量）到 6（良好的可用性或高质量）：5 或 6 的回答被分配到最佳类别（良好的可用性或高质量）。对于后一个问题，四个或更多答案被分配到同一类别。这些回答随后与问题“在何种程度上，您所在行业的公司合作解决可能对整个行业有益的共同问题？”相关联。选项范围从 1（没有程度）到 6（极大程度）：1 或 2 的回答被分配到“低合作程度”类别，5 或 6 则分配到“高合作程度”类别。

来源：基于乍得收集的小微企业竞争力数据进行的ITC计算。

调查表明，乍得企业间的合作普遍存在。该国三分之二的企业表示，他们广泛地共享信息并与同行业其他公司合作解决共同问题。与其他非洲经济体相比，乍得的企业几乎更有可能广泛交流信息并帮助其他企业——乍得受访者的比例为67%，而其他非洲国家的企业比例为36%。⁴⁹

女性领导的公司在合作方面较少。法律歧视、社会和文化规范以及获取资源和网络机会的限制等因素可能对此有所贡献。⁵⁰ 的确，乍得的小微企业竞争力调查表明，女性领导的公司的合作率低于一半，而男性管理的公司中，则有四分之三的公司所在行业中进行合作。

调查结果显示，由于女性领导的公司过度依赖少数供应商，因此面临更大的风险。这使得它们更容易受到冲击和供应链中断的影响。为了减轻这些风险，在乍得促进女性拥有企业之间的合作至关重要。通过与同行合作，这些公司可以共享有关供应商的宝贵信息，多元化其供应商基础，并构建更强的弹性。

数字解决方案可以在促进此类合作中发挥关键作用。过往研究表明，企业采用互联网与特定行业内公司间的协作和合作伙伴关系的增加呈正相关。⁵¹ 数字化工具促进地理上分散的企业之间的协作，降低协调成本，并提高企业绩效和竞争力。⁵²

这尤其适用于由女性管理的公司。过往的研究表明，女性企业家往往在获取社会资本方面面临更大的限制。⁵³ 信息和通信技术（ICT）的使用可以在挑战性环境中支持企业。⁵⁴ 以及促进他们社群内外可能不会出现的互动。⁵⁵

中小企业竞争力调查与这些发现相呼应：与互联网连接的女性领导的企业中，超过一半的企业报告称与同行业其他公司有高度的合作，而女性管理的、不活跃于数字领域的公司中，这一比例仅为37%。因此，提高女性企业家的数字连接性可以帮助她们加强网络，改善获取供应商信息的途径，最终为所有企业创建一个更加稳健和有弹性的商业环境。



政策洞察：投资数字基础设施对于促进包容性增长至关重要

数字基础设施是乍得企业面临的主要挑战。互联网接入质量差、成本高，以及设备成本高昂，共同导致该国互联网普及率低，远低于非洲平均水平。以往的研究强调了改善非洲国家互联网接入对经济发展的重要性。可靠且价格合理的互联网使公司能够与其利益相关者保持联系，更容易进入外国市场，并在意外冲击发生时更加高效地运营，正如在COVID-19大流行期间所证明的那样。

认识到数字技术刺激经济增长的潜力，乍得政府已经实施了众多举措以推进国家的数字化转型。最近，在2022年1月，政府推出了为期五年的对电子设备（如手机、无线蜂窝网络、电脑和平板电脑）进口的免税政策，旨在增加数字技术的采用。该政策类似于2017年在哥伦比亚实施的措施，该措施取消了低于一定价值的移动设备增值税，导致该国互联网用户数量和数据消费量显著增长。

尽管这些努力，乍得在改善连通性方面仍有大量机会。政府应继续优先考虑互联网接入的扩展。正如中小企业竞争力调查所示，此类措施将特别有利于小型、女性领导和企业以及青年领导的企业，这些企业在连接方面遇到的最大困难，将从依赖互联网连接的成本效益高、提高生产力的技术中受益。

一种提升连接性的创新解决方案是激励公私合作。例如，在博茨瓦纳，国有公司博茨瓦纳光纤网络与私营互联网服务提供商CENE Media合作，扩大其宽带网络并通过免费互联网赠品推广互联网使用。同样，在斯里兰卡，Easy Seva项目将公共和私营企业联系起来，在农村社区建立公共互联网设施，对用户收取极小的每小时费用。

基础设施共享是推动数字化转型的一种有效策略。通常联系较弱的远程和人口稀少地区，更适合无线蜂窝网络的安装。然而，基站和无线塔的建设可能相当昂贵。通过共享现有的基础设施，如电网或交通网络，网络提供商可以降低成本并促进这些地区数字基础设施的改善。

尽管对数字基础设施的投资至关重要，但如果个人没有足够的能力去利用它们，这些投资将不足以满足需求。鼓励使用数字工具和提高数字素养的政策和项目必须伴随基础设施投资。此类举措允许更高效地使用部署的技术，并有可能显著提升企业的竞争力和增长。

2005年，例如，摩洛哥国家教育部和职业培训部启动了GENIE项目，以提高国家数字素养。这个长期计划不仅包括了互联网基础设施的改进和计算机、平板电脑的获取，还包括在教育机构中融入“数字课程”以及开发在线学习资源。

来源：甘尼姆（2020年）；Ecofin机构（2022年）；阿里斯（2023年）；世界银行国际金融公司（2023年）；国际贸易中心（待发布）。



第三章

提升管理 竞争实践

数字技术提升生产力。 20

目录：第 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100 101 102 103 104 105 106 107 108 109 110 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141 142 143 144 145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 160 161 162 163 164 165 166 167 168 169 170 171 172 173 174 175 176 177 178 179 180 181 182 183 184 185 186 187 188 189 190 191 192 193 194 195 196 197 198 199 200 201 202 203 204 205 206 207 208 209 210 211 212 213 214 215 216 217 218 219 220 221 222 223 224 225 226 227 228 229 230 231 232 233 234 235 236 237 238 239 240 241 242 243 244 245 246 247 248 249 250 251 252 253 254 255 256 257 258 259 260 261 262 263 264 265 266 267 268 269 270 271 272 273 274 275 276 277 278 279 280 281 282 283 284 285 286 287 288 289 290 291 292 293 294 295 296 297 298 299 300 301 302 303 304 305 306 307 308 309 310 311 312 313 314 315 316 317 318 319 320 321 322 323 324 325 326 327 328 329 330 331 332 333 334 335 336 337 338 339 340 341 342 343 344 345 346 347 348 349 350 351 352 353 354 355 356 357 358 359 360 361 362 363 364 365 366 367 368 369 370 371 372 373 374 375 376 377 378 379 380 381 382 383 384 385 386 387 388 389 390 391 392 393 394 395 396 397 398 399 400 401 402 403 404 405 406 407 408 409 410 411 412 413 414 415 416 417 418 419 420 421 422 423 424 425 426 427 428 429 430 431 432 433 434 435 436 437 438 439 440 441 442 443 444 445 446 447 448 449 450 451 452 453 454 455 456 457 458 459 460 461 462 463 464 465 466 467 468 469 470 471 472 473 474 475 476 477 478 479 480 481 482 483 484 485 486 487 488 489 490 491 492 493 494 495 496 497 498 499 500 501 502 503 504 505 506 507 508 509 510 511 512 513 514 515 516 517 518 519 520 521 522 523 524 525 526 527 528 529 530 531 532 533 534 535 536 537 538 539 540 541 542 543 544 545 546 547 548 549 550 551 552 553 554 555 556 557 558 559 560 561 562 563 564 565 566 567 568 569 570 571 572 573 574 575 576 577 578 579 580 581 582 583 584 585 586 587 588 589 590 591 592 593 594 595 596 597 598 599 600 601 602 603 604 605 606 607 608 609 610 611 612 613 614 615 616 617 618 619 620 621 622 623 624 625 626 627 628 629 630 631 632 633 634 635 636 637 638 639 640 641 642 643 644 645 646 647 648 649 650 651 652 653 654 655 656 657 658 659 660 661 662 663 664 665 666 667 668 669 670 671 672 673 674 675 676 677 678 679 680 681 682 683 684 685 686 687 688 689 690 691 692 693 694 695 696 697 698 699 700 701 702 703 704 705 706 707 708 709 710 711 712 713 714 715 716 717 718 719 720 721 722 723 724 725 726 727 728 729 730 731 732 733 734 735 736 737 738 739 740 741 742 743 744 745 746 747 748 749 750 751 752 753 754 755 756 757 758 759 760 761 762 763 764 765 766 767 768 769 770 771 772 773 774 775 776 777 778 779 780 781 782 783 784 785 786 787 788 789 790 791 792 793 794 795 796 797 798 799 800 801 802 803 804 805 806 807 808 809 810 811 812 813 814 815 816 817 818 819 820 821 822 823 824 825 826 827 828 829 830 831 832 833 834 835 836 837 838 839 840 841 842 843 844 845 846 847 848 849 850 851 852 853 854 855 856 857 858 859 860 861 862 863 864 865 866 867 868 869 870 871 872 873 874 875 876 877 878 879 880 881 882 883 884 885 886 887 888 889 890 891 892 893 894 895 896 897 898 899 900 901 902 903 904 905 906 907 908 909 910 911 912 913 914 915 916 917 918 919 920 921 922 923 924 925 926 927 928 929 930 931 932 933 934 935 936 937 938 939 940 941 942 943 944 945 946 947 948 949 950 951 952 953 954 955 956 957 958 959 960 961 962 963 964 965 966 967 968 969 970 971 972 973 974 975 976 977 978 979 980 981 982 983 984 985 986 987 988 989 990 991 992 993 994 995 996 997 998 999 1000 1001 1002 1003 1004 1005 1006 1007 1008 1009 1010 1011 1012 1013 1014 1015 1016 1017 1018 1019 1020 1021 1022 1023 1024 1025 1026 1027 1028 1029 1030 1031 1032 1033 1034 1035 1036 1037 1038 1039 10

章 第22页

有效的管理实践促进及时交付。

目录：第❖❖❖❖章 P24

通过有效的财务管理提升认证质量

目录：第???

目录:第 1 章 绪论 1

提升管理实践以增强竞争力

一个具有竞争力的企业必须有效地利用其生产能力，以应对当今市场的挑战。在乍得，企业面临着严重的基础设施限制和运营挑战，优化运营不仅是一种优势，更是一种必需。数字技术在这点上正日益成为一个关键推动因素，它允许企业通过提高效率、降低成本以及更紧密地与市场需求对齐来提升其生产能力。

为了保持竞争力，企业还必须确保他们的商品和服务能够按时送达客户手中。在像乍得这样的陆锁国，由于交通运输基础设施常常不足，及时交付成为一个挑战。有效的管理实践，如库存和现金流管理，是克服物流障碍的关键，确保产品能够按时交付。

认证是提升公司地位的一个关键因素，特别是在信誉和市场准入方面。尽管它有许多优点，但获得认证的成本可能相当高，尤其是对于小型和由女性领导的企业。

在这个背景下，有效的财务管理至关重要。那些维持准确财务记录、高效管理现金流并使用银行服务的公司，更能应对这些成本并投资于认证过程。查德的更广泛的商业生态系统也必须演变以支持认证努力，尤其是支持女性领导的公司。这些公司在获取关于认证的信息方面面临重大挑战。克服这些障碍是增强它们在国内和国际市场竞争力所必需的。

数字技术提升生产力。

在当今动态的商业环境中，有效利用产能比以往任何时候都更为关键。市场需求的快速变化、技术进步以及激烈的竞争要求企业在运营中保持敏捷和高效。通过优化资源配置，公司能够迅速应对市场波动，降低成本并提高生产力。这种敏捷性不仅提升了盈利能力，还增强了企业的竞争优势，使其能够在不断变化的市场中蓬勃发展。

调查结果显示，在去年，乍得一半的企业使用了超过75%的生产能力。小型企业运营远低于其生产潜力：48%的微型和小型企业报告称，在前12个月使用了75%或更多的生产能力，而大型公司的这一比例为65%。⁵⁶ 中小型企业常常面临挑战，如财务管理技能有限、难以获取物质资本（如机械设备）以及物流领域的专业知识不足。⁵⁷ 这样的障碍阻碍了他们充分动员资源用于生产目的的能力。

一产领域的公司也面临着实现最佳生产率的双重挑战。在发展中国家，农民们由于设备与物资获取受限，以及在交通、电力和灌溉等方面的基础设施建设不足，往往被困在低收入、储蓄和投资的恶性循环中，进而导致生产率和生产能力低下。⁵⁸ 这反映在调查数据中，显示在过去一年中，仅有30%的乍得初级部门企业能够利用超过75%的资源进行生产，相比之下，服务业企业为59%，制造业企业为72%。

极端天气事件，如果频繁发生，可能成为企业产能利用率低下的另一个原因，尤其是在农业和资源依赖性行业。乍得面临着频繁的干旱、不规律的降雨和高温。⁵⁹ 这些挑战会导致农作物产量不稳定、水资源短缺和基础设施损害，使得企业难以在满负荷状态下运营。

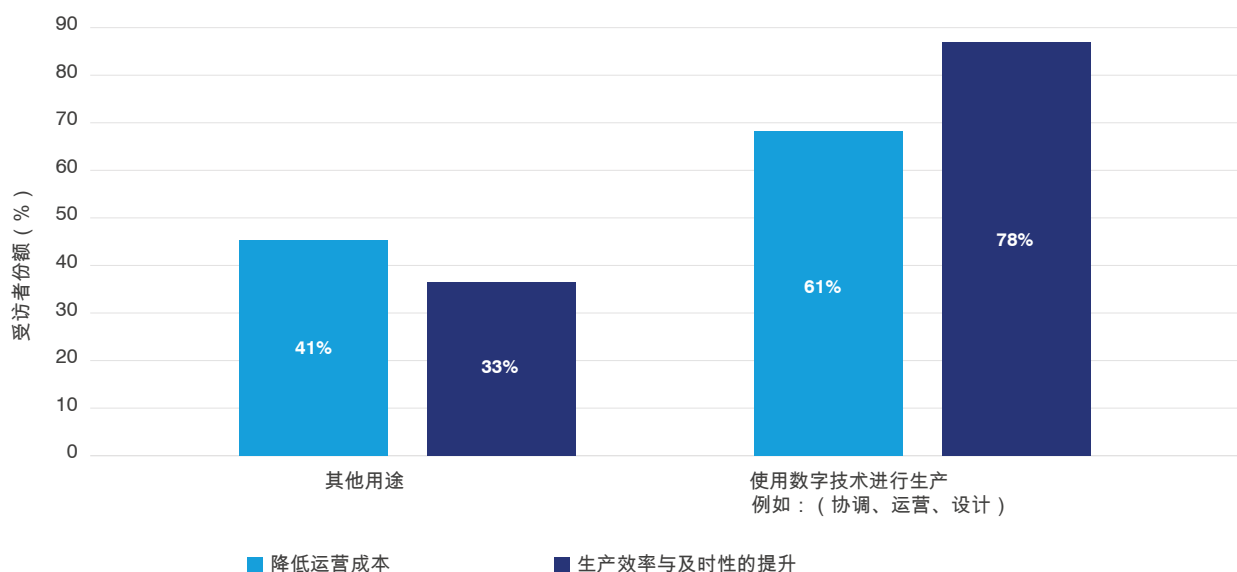
数字化为提升各行业效率和竞争力提供了机遇。⁶² 提供有前景的途径，帮助乍得企业克服挑战，充分实现其生产能力潜力。研究显示，数字解决方案通过减少设置、运行和检验时间，降低成本并支持定制化生产策略，从而提高生产过程各阶段的效率。⁶³

研究显示，此类气候事件与产能利用率下降密切相关，特别是在农业部门，那里环境挑战的影响最为严重。⁶⁰ 从2005年到2023年，农业占乍得国内生产总值的近50%，并在2022年雇佣了69%的劳动力人口。⁶¹ 该行业低生产力不仅损害了单个企业，而且对国家的经济稳定和增长构成严重风险。

证实这一点，ITC的分析发现，将数字技术集成到其生产流程中的公司中有78%报告了效率和及时性的显著改进。这与未使用数字技术进行这些目的的33%的公司形成了鲜明的对比（图7）。

此外，利用数字解决方案进行生产的企业的运营成本降低的几率比在其他领域使用数字工具的企业高出20个百分点（图7）。

图7 数字技术提升生产效率并降低运营成本



注意：受访者被问及：“您是否使用数字技术用于以下目的？”选项包括：（1）通过社交媒体、市场或电子商务平台进行广告，（2）与买方或供应商沟通（例如通过电子邮件），（3）买方和供应商数据管理（例如CRM、大数据分析），（4）生产（例如协调、运营和设计），（5）基于云的数据存储，（6）电子支付、在线银行和融资访问，（7）记录保存、发票和库存管理，（8）物流和运输，（9）访问电子提供的政府服务，（10）远程工作和/或员工沟通，以及（11）其他。他们还被问及“您从使用数字技术中获得哪些好处？”选项包括：（1）降低运营成本，（2）提高生产和交付的效率及及时性，（3）提高产品或服务的质量，（4）更好地获取信息、商业情报和网络，（5）接触新客户，（6）增加销售额，（7）获得更便捷的支付方式，以及（8）其他。

来源：基于乍得收集的小微企业竞争力数据建立的ITC。



电力接入对于采用和运行数字解决方案至关重要，以确保其益处得到充分实现。⁶⁴ 没有可靠的电力供应，数字设备、网络和数据中心将面临频繁的中断，阻碍了充分利用数字创新潜力的能力。

乍得电力普及率低，2022年为12%，而当年撒哈拉以南非洲的平均值为51%。⁶⁵ 显著的省级差异也被观察到。尽管77%的乍得人居住在农村地区，但这些居民中只有1%能够使用电力，而城市地区的比例为20%。⁶⁶

即便在电力供应可用的地方，它仍然只对少数能负担得起的人群可及。例如，尽管电力消费集中在恩贾梅纳，但只有城市最富有的三分之一人口能获取电力。⁶⁷

该调查数据展示了与电力相关的挑战：全国69%的企业发现电力供应不稳定。

政府认识到电力获取对于公平的经济发展的的重要性，并已启动了几项战略举措来扩大电力获取。关键措施包括国家紧急电力计划，该计划旨在到2030年将电力获取率提高到53%。⁶⁸ 并且项目如Djermaya太阳能发电厂。⁶⁹ 该研究利用乍得太阳能潜力来改善基础设施并促进可持续性。

有效的管理实践促进及时交付。

交通运输基础设施对于高效的供应链管理至关重要。⁷⁰ 它在降低物流成本、提高配送速度和可靠性以及促进市场准入方面发挥着关键作用。这对于像乍得这样的内陆国家尤为重要，该国严重依赖道路来运输货物。事实上，超过95%的国家国内和国际贸易都通过其公路网络完成。⁷¹

尽管其重要性不言而喻，当前交通运输基础设施的现状面临着重大挑战。大部分道路网络仍处于未铺设状态，⁷² 阻碍企业平稳运营。世界银行物流绩效指数（2018）将乍得排名为第104位。⁷³ 在160个国家中关于贸易和运输相关基础设施质量排名。⁷⁴ 这由调查结果支持，调查结果显示59%的乍得公司报告了低质量的基础设施。

没有高效的运输系统，物流链条将受到影响，导致成本上升、延误以及服务质量降低。⁷⁴ 在乍得，运输基础设施不足的挑战转化为更高的物流成本和低效，扰乱了整体供应链。超过一半的受访者（58%）认为物流服务的成本很高，而77%的人将这些服务的质量评为平均或低。

交付时间也受到影响，只有36%的公司能够交付大部分货物。⁷⁵ 在2023年按时完成。主要部门由于许多产品易腐性、可变的生​​产条件以及生产地点通常较偏远，面临着更大的困难。这些因素复杂化了运输物流，并增加了延误的可能性。调查数据显示，去年该行业中仅有22%的企业能够按时交付大部分产量。相比之下，制造业中33%的企业和服务业中56%的企业报告了相似水平的及时交付。

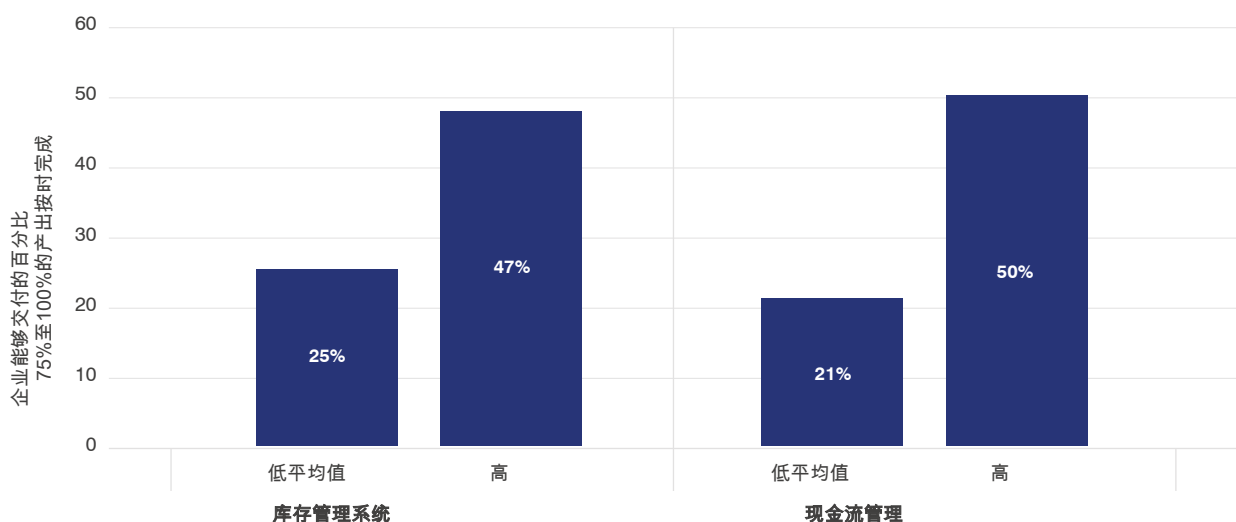
有效的管理实践可以缓解许多交付挑战。例如，通过提供库存水平的实时可见性，高效的库存管理系统可以防止过剩库存和缺货，最小化持有成本，并帮助维持最佳库存水平以满足客户需求。⁷⁶ 确保产品始终保持一致性

可用并随时准备立即发货，此类系统有助于公司应对不可预测的市场波动——例如原材料短缺、供应商延迟和需求预测不准确——从而实现更快速、更可靠的交货计划。

对乍得中小企业竞争力调查的回答表明，库存管理与按时交付之间存在正相关关系。在那些描述其库存管理为高效的人中，47%的人也表示他们经常按时交付，而在自我报告的平均或较弱库存管理实践的企业中，这一比例为25%（见图8）。

同样，与那些现金流管理较弱的公司相比，现金流管理稳健的公司更有可能准时交付生产（图8），高出29个百分点。

图8 良好的管理实践提高及时交付



注意：调查对象被要求“请对该公司的现金流管理能力进行评分，以可靠地执行支付”以及“请对该公司的库存管理系统效率进行评分”。评分范围从1（无能力/无能力）到6（完全能力/非常优秀能力）。1-2分的回答被视为“低”，3-4分为“平均”，5-6分为“高”。

来源：根据乍得收集的小微企业竞争力数据，国际贸易中心（ITC）提供。

良好的现金流管理为企业提供了财务稳定性和灵活性，以应对意外支出，包括运输成本突然增加、紧急运输或由基础设施问题造成的中断。它还支持对替代物流解决方案的战略投资，例如多元化运输方式或与多个供应商和承运人建立合作伙伴关系，降低对单一供应商或路线的依赖带来的风险。

并不是所有的乍得企业都展现出相同的管理实践水平。这些水平在小型公司和从事初级部门的那些企业中尤为薄弱。微型和小型企业相较于大型公司，不太可能具备良好的管理实践。⁷⁷ 拥有高效的库存管理（48%对比77%）。此外，只有39%的一线行业企业报告了高效的库存实践，而制造业为45%，服务业为69%。

调查还发现了性别差异。尽管56%由男性领导的业务报告称在库存管理方面效率高，但只有29%的女性领导企业如此。有效的现金流管理也是女性领导企业面临的挑战，仅有35%的企业在这一方面表现出强大的能力，而男性领导企业的这一比例则为58%。

数字技术为寻求提升其管理实践和效率的企业提供解决方案。例如，物联网设备能够实现库存水平、状态和移动的持续监控，使企业能够保持精确的记录并迅速识别任何差异。⁷⁸ 另一方面，人工智能算法分析历史数据以识别模式并准确预测未来库存需求。⁷⁹

数字工具用于财务管理⁸⁰ 为公司提供更佳的现金流洞察，从而实现更战略性的财务规划和应对意外中断的弹性。

在采用数字技术进行记录保存、开票和库存管理的公司中，有69%报告称其库存管理系统效率高，而使用数字技术进行其他目的的公司中，这一比例为49%。此外，在将这些领域中的数字技术应用于这些领域的乍得公司中，维持其收入、支出、资产和负债记录的可能性是使用其他目的的数字工具公司的三倍（28%对9%）。

运输过程中的瓶颈也可以通过数字化解决方案有效管理。通过利用大量数据，人工智能

智慧算法能生成最优路由，从而实现更快的配送、减少运输成本和更大的客户满意度。⁸¹ 64%使用数字化技术的物流和运输领域调查受访者报告表示，其投递效率和质量得到了显著改善，而这与非采用数字化解决方案的企业相比，只有23%的企业能取得这样的进步。

通过有效财务管理提升认证

对于希望在今天竞争激烈的市场中脱颖而出的公司而言，获得认证是一项战略举措。这增强了可信度和信任度，向客户和合作伙伴传达企业满足高标准的质量和可靠性。⁸² 对于小型企业而言，认证的好处远不止于简单的合规性，它使企业能够提高流程效率和客户满意度，并加强风险管理。⁸³

认证在促进国际贸易和市场准入中也扮演着关键角色。这对希望扩大影响力和更大范围内竞争的企业来说至关重要。研究表明，认证与出口表现之间存在正相关关系，发展中国家的企业由于采用认证标准，往往能够经历显著的出口增长。⁸⁴

这个趋势在乍得得到了证实，调查结果显示，虽然只有50%的企业拥有至少一项认证，但那些获得认证的企业出口率要高得多：41%的企业出口到国际市场，而未获得认证的企业仅为15%。

可持续性证书对于大多数乍得企业来说不是优先事项。这些证书较为少见，仅有48%的认证企业持有它们，相比之下，有52%的企业持有质量或性能证书，而73%的企业持有安全认证。然而，尽管价格和质量仍然是许多国际买家首要考虑的因素，但环境问题越来越受到重视。⁸⁵

正如乍得寻求通过利用其初级产品来多元化其出口，⁸⁶ 企业应考虑其环境实践可能对其在全球市场中的竞争力产生的影响。欧洲作为该国的最主要出口伙伴，⁸⁷ 高度重视环境因素。⁸⁸ 因此，可持续性证书可以为生产商在欧洲市场获得宝贵优势。

调查结果显示，持有可持续性证书的乍得公司更有可能投资于减少其环境足迹，这反过来又可能鼓励进一步认证的良性循环。鉴于撒哈拉以南非洲国家面临的严峻气候挑战，包括气温上升、干旱和荒漠化，威胁到生计和生态系统，这一点尤为重要。在过去的三年中，持有可持续性证书的48%的公司已投资于降低其活动环境影响的措施，而未持有任何类型证书的公司的这一比例仅为3%。

更有趣的是，所有进行此类投资的公司也报告了积极的结果。市场准入是最频繁提到的益处：57%的企业在投资减少其活动对环境影响措施时，报告将进入新市场视为其投资的好处。

尽管认证的好处显而易见，但所需的经济投入可能成为许多公司的一大障碍。根据调查，52%的企业认为相关成本较高。这些成本往往不仅包括初始申请费用，还包括额外的费用。

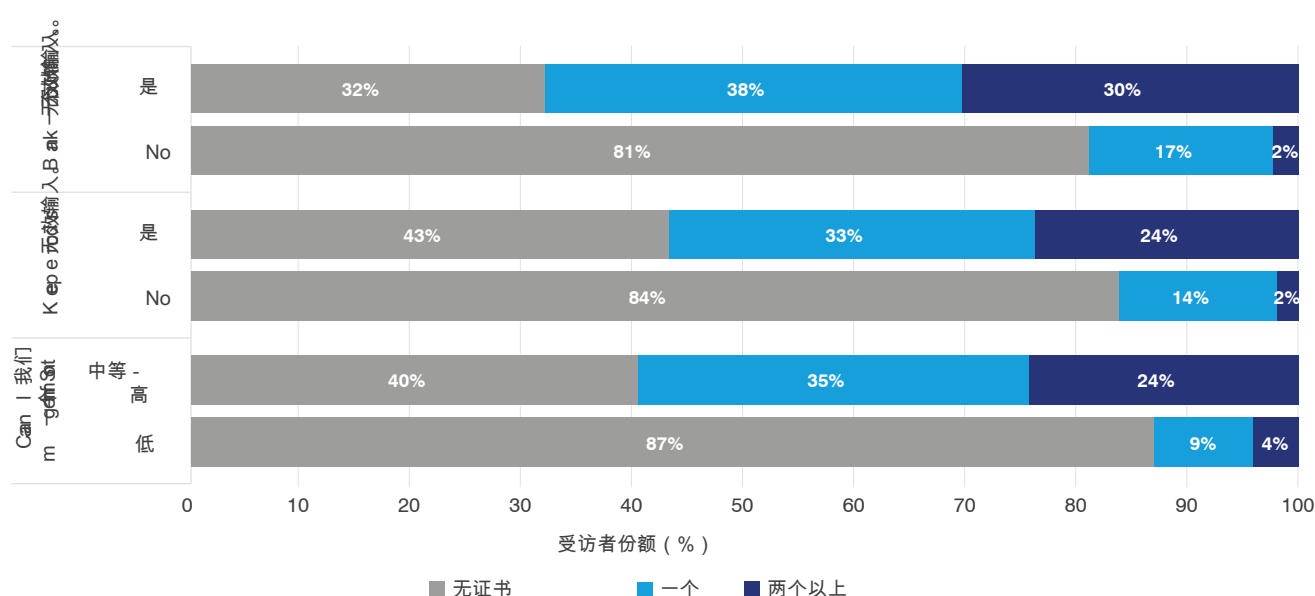
费用，如培训、系统升级以及满足并维持所需标准所需的时间。⁸⁹

因此，许多公司可能会发现自己正在权衡认证带来的潜在长期利益与立即承担的财务负担，这对他们来说可能会很沮丧。对于中小企业来说，这种财务压力特别具有挑战性，因为它们通常在紧张的预算和不足的人力资源下运营。⁹⁰

良好的财务管理实践可以使企业获得最终推动其增长并增强其竞争优势的认证。ITC分析发现，拥有良好财务习惯的企业——例如保持银行账户、准确的经济记录和强大的现金流管理——具有更高的认证率。

六十八家拥有商业银行账户的企业在乍得获得认证，而那些没有账户的企业只有19%。同样，57%保留其交易经济记录的企业获得认证，而那些不做记录的企业只有16%。拥有强大现金流管理实践的企业，与那些现金流管理能力有限的企业相比，获得认证的可能性高出47个百分点（图9）。

图9 良好的财务管理有助于认证



注意 调查者被问道：“请评价该公司管理现金流量以确保可靠地执行支付的能力。” 回复范围从

1. 没有能力/能力不足，6. 完全能力/非常良好的能力。1-2分的回答被视为“低”，3-4分为“平均”，5-6分为“高”。它们也被认为询问“在此时刻，这家公司是否有用于日常运营的、与个人账户分开的银行账户？”以及“您的...”

公司保留以下类型的记录？——收入、支出、负债、资产。

来源：基于乍得收集的小微企业竞争力数据构建的ITC



有效的财务管理也使企业能够追求多个认证，从而进一步增强其市场地位和可信度。拥有银行账户的企业中有30%至少拥有两个证书，而那些没有银行账户的企业中只有2%。同样，在拥有强大现金流管理和有效记录保存实践的企业中，拥有两个或更多证书的比例也显著更高（图9）。

获得多个认证提供了额外的益处，因为每个新的认证都是建立在之前优势的基础上，从而放大了业务各个领域的整体影响。例如，研究表明，在农业食品领域，国际标准化组织（ISO）认证的数量与组织绩效的提高有关，而在制造业，拥有多个ISO认证则可以提升生产力和销售业绩。⁹¹

在服务行业，拥有多个证书已被证明对小型服务公司特别有益，使他们能够进入多个出口市场并扩大其国际影响力。⁹²

然而，有效的财务管理对于实现认证至关重要，它必须得到强大商业生态系统的支持。然而，调查结果突显了这一领域的挑战。仅有23%的受访者将国际证书的国内信息可用性评为高，而75%的人认为产品检测、认证和检验机构提供的服务质量为低或平均。

这些挑战在女性领导的公司中尤其明显。值得注意的是，52%的女性领导企业认为认证信息可获得性低，而男性领导企业的这一比例仅为38%。她们也更可能认为相关服务的质量较低（43%对比23%）。这可能会解释为何女性领导企业的认证率较低，只有16%的女性领导企业获得了认证，相比之下，男性领导企业的认证率为58%。

改善乍得的认证环境对于推动企业增长和竞争力至关重要。通过解决当前挑战，国家可以创造一个更加支持性的环境，使企业能够充分利用认证的益处，为更广泛参与全球市场以及实现持续经济发展铺平道路。

政策洞察：通过提升商业生态系统推动可持续增长

未充分发展的道路网络和不可靠的电力基础设施显著阻碍了乍得公司的效率和竞争力，如调查所强调的。作为回应，乍得政府在国际伙伴的支持下，已推出多项旨在改善基础设施和通过可再生能源扩大电力接入的举措。一个关键范例是针对农村发展的太阳能项目，该项目利用乍得丰富的太阳能资源，为未被充分服务地区提供清洁、可靠的能源。

公私合作是加速基础设施发展的另一种有效方式，通过结合公共监管与私营部门的投资和专业知识。此类合作有助于弥补资金缺口并提高大型项目的效率。一个相关的例子是内罗毕高速公路，这是一项成功的肯尼亚公私合作项目，它缩短了旅行时间，便利了货物流通，并为商业企业提供了更好的区域和国际市场接入。

认证对于寻求扩张的机构至关重要。然而，乍得关于认证的信息稀缺，相关成本也较高，尤其是对女性领导的机构而言。加强商业支持组织（BSOs）可能有助于解决这一问题。例如，尼日利亚出口促进委员会设立了一个专门的部门，为女性企业家提供有关质量的咨询和指导。

标准、产品认证和出口要求，同时也有助于获得融资，这对于承担认证成本通常至关重要。

政府机构之间的合作也可以在促进企业认证方面发挥重要作用。在肯尼亚，2012-2017年间，妇女企业基金与肯尼亚标准局的合作为众多由女性领导的小微型企业提供了技术指导，使她们能够改进产品并确保其符合行业标准。

合作伙伴关系与技术职业教育和培训机构的合作可以帮助企业开发关键技能。通过赞助项目，非洲管理学院为卢旺达公司提供培训，以应对由COVID-19大流行引起的挑战。例如，其微型企业加速器项目在簿记、现金管理、商业计划、客户获取、供应商管理和成本控制等领域为企业提供关键技能。

这些例子展示了如何通过有针对性的合作伙伴关系和能力建设举措，使企业能够克服挑战，在竞争激烈的市场中蓬勃发展，为查德寻求促进可持续增长和弹性的国家提供宝贵的经验教训。

来源：非洲开发银行，2023年；卢旺达非洲管理学院，无具体年份；肯尼亚国家高速公路局，2020年；Mukami，2019年；尼日利亚出口促进委员会，无具体年份；卢旺达发展委员会，2020年；Vidzaku，2017年；妇女企业基金，无具体年份





通过技能和融资提升创新能力

一家公司适应其运营环境并跟上快速变化的条件的能力是其长期生存和竞争力的关键。在乍得，除了其他挑战外，商业环境的不确定性使得公司难以进行长期规划。⁹³ 规划是增长的关键，需要可预测的商业环境，以及获取技能、融资和创新能力。

提升技能领域的水平是一项优先任务，因为几乎所有调查的企业都报告存在熟练员工短缺问题。良好的雇佣和招聘实践可以帮助公司识别他们所需的技术工人，包括数字技能。对现有员工进行培训以提升其技能也可以帮助乍得公司持续提高其竞争力。

企业必须拥有充足的财务资本来完成这项工作。遗憾的是，乍得企业，尤其是小型和

女性领导的企业在获得金融资源方面面临严重障碍，其中55%的企业报告称获得融资困难。调查证据表明，这部分原因是金融机构的不足，以及公司有限的财务能力和对获取信贷程序的了解不足。

企业需要既有技能的员工又能够获得融资以实现创新。因此，促进融资获取的举措与提升技能的干预措施相结合，将对于提高创新、刺激增长和在乍得企业中建立韧性至关重要。

高素质的员工对于公司的竞争力至关重要。

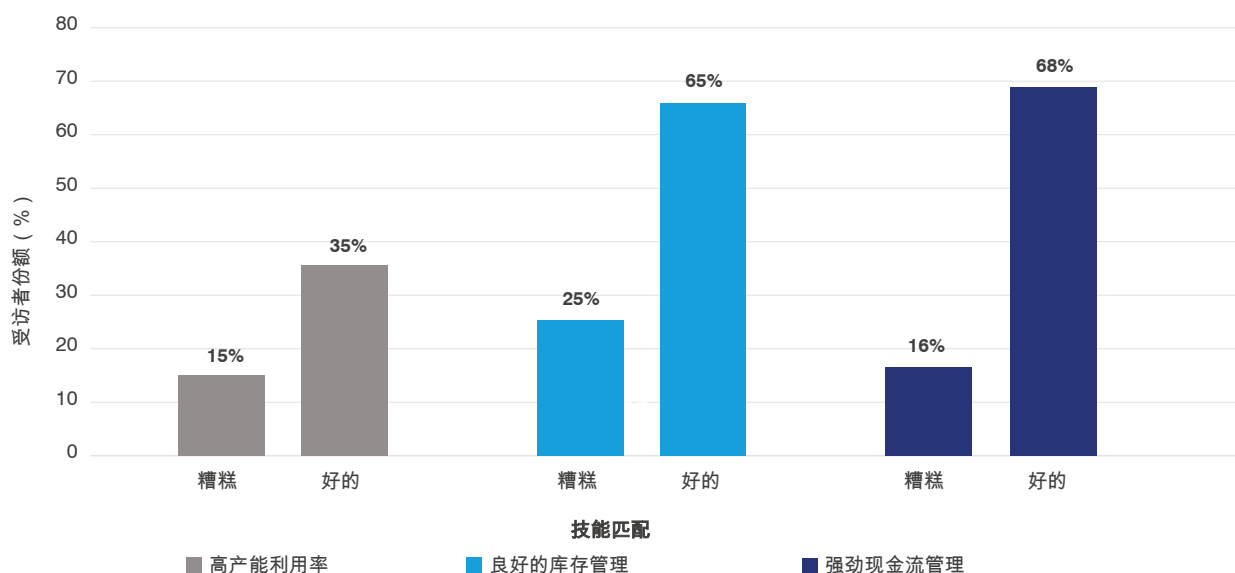
一家企业的竞争力取决于其员工的技能水平及技能匹配度。研究表明，中小企业依靠熟练的员工来提升其技术效率，增加生产力和推动增长。⁹⁴ 此外，一支具备能力并与企业需求相契合的劳动力可以帮助企业在条件变化和商业环境中的挑战出现时进行适应。⁹⁵

在乍得，调查证据显示，能够招聘到所需人才的企业生产效率高于报告称其员工技能不足的公司。例如，表示其员工具备满足其业务需求所需技能的35%的公司也实现了高产能利用率。这比技能匹配不佳的公司的比率高出两倍，后者仅有15%实现了相同的利用率（见图表10）。

兼容性在工人技能和企业需求方面也得到了证明，这对库存和现金流管理同样有价值。大约三分之二（65%）的技能匹配良好的公司报告了高度高效的库存管理，而类似的份额（68%）报告了强大的现金流管理能力，相比之下，技能匹配较差的公司中，这一比例分别为25%和16%。



图10 良好的技能匹配提升生产效率和财务管理



注意：调查参与者被问到：“请评价目前就业人员技能组合与该公司需求匹配的程度？”如果公司在从一到六的李克特量表上选择了1和2（表示匹配较差），则被视为具有“较差”的技能匹配度；“一般”如果选择了3和4；如果选择了5和6，则被视为“优秀”。具有“一般”技能匹配度的公司被包含在计算中，但在图中被排除。对于产能利用率，参与者被问到：“在去年，该公司的产出占最大可能产出的百分比是多少？”答案以百分比形式给出，并分组为三个部分。分布中最高三分之一的公司被视为具有“高产能利用率”。对于库存管理，参与者被问到：“请评价该公司库存管理系统的效率？”如果公司在从一到六的李克特量表上选择了5和6（表示效率非常高），则被视为拥有“良好”的库存管理水平。对于现金流管理，参与者被问到：“请评价该公司管理现金流以保证可靠执行支付的能力。”如果公司在从一到六的量表上选择了5和6（表示非常优秀的能力），则被视为具有“强大”的现金流管理水平。

来源：根据乍得收集的小型企业竞争力数据，国际贸易中心（ITC）提供。

企业在雇佣具有充足技能的工人时更具竞争力，而那些技能不足和技能错配的企业往往表现出较差的结果，非洲公司的研究表明。⁹⁶ 的确，当工人与符合他们技能的工作匹配时，他们更能够利用这些技能在出现效率问题时进行识别和缓解。⁹⁷ 这在乍得尤为重要，因为低效率和低生产力阻碍了其核心经济部门，如棉花部门的发展。⁹⁸

然而，乍得企业难以找到熟练工人，如中小企业竞争力调查的证据所示。近一半（45%）接受调查的企业报告称面临合格可用工人的短缺。

教育指标显示，乍得青年中，小学完成率令人担忧地低，以及高等教育入学率低，这些都阻碍了

人才的发展。⁹⁹ 学习贫困，即衡量10岁时无法阅读和理解适应其年龄文本的儿童所占份额，在2019年也极高，达到了94%。¹⁰⁰ 此外，截至2022年，乍得成年人中不到三分之一（27%）的人是识字者。¹⁰¹

因此，提高人类发展成果是优先考虑的事项，以增加乍得企业能够获得足够技能的工人。事实上，研究表明，教育程度低的人口使得人们难以参与劳动力市场，而那些设法做到的人通常缺乏为公司的增长做出有意义贡献的生产能力。¹⁰²

调查分析突出了企业为吸引合适人才和提升公司竞争力可以采取的两个举措。首先，建立正式的招聘和选拔流程使企业能够提前评估潜在员工的技能。

调查结果显示，例如，拥有强大招聘流程的公司中，88%的企业表示工人的技能与公司需求相匹配，而在没有建立招聘流程的公司中，技能匹配良好的企业占比为67%。

一旦员工入职，在职培训能够帮助他们进一步调整其技能以适应企业需求。在每年平均举办超过三个工作坊的受访者中，有82%的人表示技能匹配度较高，而没有举办任何工作坊的人中，仅有不到一半（47%）表示技能匹配度较高。

正式的招聘流程和员工培训在乍得公司中并不常见。调查的近一半（46%）的公司没有建立明确的招聘流程，其中大多数公司规模较小或由女性领导。其中一个原因是公司往往不清楚建立规范和细致的招聘程序所带来的好处。¹⁰³

调查证据表明，在乍得接受调查的公司中，超过一半（54%）的公司在过去三年中没有举办任何培训研讨会来提升员工的技能。小型企业，尤其是女性领导的企业，通常缺乏提供培训所需的财务资源，而这往往涉及高昂的最低固定成本。¹⁰⁴ 来自撒哈拉以南非洲企业的证据也表明，从新培训员工中获得更高报酬的需求以及一旦培训后可能出现的员工离职担忧，这些因素都阻止了企业参与内部技能发展计划。¹⁰⁵

提高对良好人力资源管理实践优势的认识，例如规范化的招聘和雇佣流程以及持续的员工培训，可以鼓励企业采用这些实践。业务服务组织（BSOs）在传播信息方面是宝贵的参与者，并能提供帮助企业采用正式人力资源程序的服务。¹⁰⁶

人才评估系统对于旨在吸引具有特定技能的工人的企业来说尤其具有指导意义。¹⁰⁷ 例如，在乍得企业中，对数字技能的需求更大，调查中有超过四分之三的企业（77%）表示，在接下来的五年里，他们需要更多具备数字技能的工人。近三分之二（63%）的受访者表示，他们希望在其员工中培养基本技能，例如文字处理、电子邮件的使用、触摸屏和键盘操作。

然而，像一般技能一样，在乍得数字技能也受到限制。调查数据显示，只有17%的受访者认为他们的劳动力完全具备了进行业务所需的数字技能，而该地区其他国家的平均比例为32%。

强大的稳定数字基础设施对于提高人口数字能力是必要的，正如第二章所讨论的。¹⁰⁸ 解决数字基础设施的结构性障碍是构建数字化技能人群的第一步。在学校中促进互联网的接入——例如，通过分发免费互联网服务和提高互联网质量，如其他国家所做的那样——可以在乍得青年中产生对数字素养和ICT教育项目参与的深远积极影响。¹⁰⁹



简化企业增长所需的融资途径

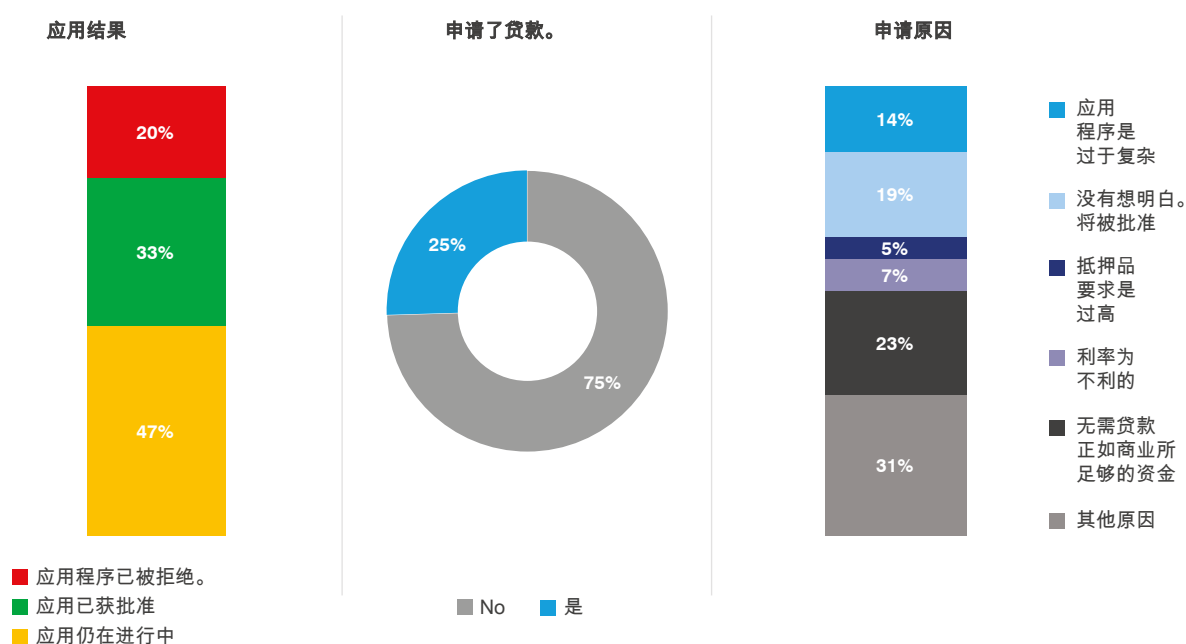
资金获取对于企业开展日常运营、获得认证或投资创新等至关重要。企业在其生命周期各阶段都需要适当的融资渠道——包括创建、发展和增长阶段。¹¹⁰ 更广泛的研究显示，那些能够无约束地获得机构信贷的公司更有可能在市场上存活并实现增长。¹¹¹

在乍得，企业面临严重的融资困难，中小企业竞争力调查数据显示

揭示了。超过一半（55%）的受访公司表示，融资渠道是障碍——比ITC在非洲调查的公司平均37%高出18个百分点。

这些问题通过过去三年申请贷款的公司数量少得以体现。具体而言，只有四分之一接受调查的公司表示在过去三年内提出了贷款申请（图11，中间面板）。在这些公司中，仅有三分之一的公司获得了批准（图11，左侧面板），而其他在接受SMECS调查的非洲公司中，平均批准率为77%。此外，过去三年提交的申请中，几乎有一半（47%）在调查时仍处于进行中。

图11 商业在申请贷款时面临障碍。



注意：在中心面板中，受访者被问及：“在过去三年中，这家企业是否申请过贷款？”在左侧面板中，回答“是”表示申请过贷款的受访者被问及“那次申请的结果是什么？”在右侧面板中，当被问及申请结果时，回答“否”表示没有申请贷款或“企业拒绝了提供的报价”的受访者被问及“为什么该机构没有申请贷款，或拒绝银行提供的报价？”

来源：根据乍得收集的小型企业竞争力数据，国际贸易中心（ITC）提供。

低批准率和贷款处理中的时间滞后通常表明金融机构效率低下。¹¹² 确实，调查数据显示，仅在采访的乍得公司中，只有29%的公司将银行的服务质量评为高，而其他非洲国家受访公司中的这一平均值达到了44%。

在未申请贷款的企业中，19%的人表示这是因为他们不相信自己的申请会被批准（图11，右侧面板）。14%的企业表示申请程序过于复杂。

因此，在乍得简化并提高金融机构的效率是促进国内公司获得更好金融服务的必要第一步。提高服务质量、设定贷款申请处理期限的限额以及简化信贷申请程序是增加企业信贷可及性的重要步骤。¹¹³

确保中小企业的融资渠道畅通也十分关键，因为这些企业相较于大型公司来说在获取融资方面更加困难。在被调查的小型企业中，几乎四分之三（71%）的企业表示在融资方面存在困难，而中小型和大中型公司这一比例为约三分之一（34%）。

最新数据显示，乍得的小微型企业（MSME）融资缺口约为11亿美元，约占GDP的10%。¹¹⁴ 这强调了降低中小企业融资来源壁垒的经济必要性。

高抵押品要求、获取土地产权的困难，以及贷款规模和期限不足是主要因素，这使得小型乍得企业难以获得所需资金。¹¹⁵ 应对这些障碍——例如，通过量身定制金融服务和产品以满足中小企业特定的需求和能力——可以在帮助这些公司获取金融资源方面产生深远影响。¹¹⁶

向女性领导的企业提供财务支持同样至关重要。这些企业是乍得经济的重要支柱，并为乍得家庭提供宝贵的就业机会和额外收入来源。¹¹⁷

不幸的是，然而，当涉及到获得资金时，女性领导的公司通常比男性领导的公司处于更不利的地位：在接受调查的女性领导的公司中，有79%的公司报告说获得资金很困难，而男性领导的公司中这一比例为50%。

提高女性的金融包容性对于确保女性领导的企业能够获得金融机构的接入至关重要。在2021年，仅有5%的乍得女性拥有金融账户，而男性的比例为13%。¹¹⁸ 同样，根据ITC调查数据，只有41%的女性领导企业拥有商业银行账户，而男性领导企业的比例为68%。提高对拥有专业账户益处的认识，并简化为女性开设银行账户的程序，这可能是改善她们获取金融支持的关键。

数字技术被誉为克服弱势群体中金融障碍的强大工具。¹¹⁹

例如，通过在线轻松快捷地开设银行账户、管理财务和申请信贷，女性领导的企业可以克服传统上获得金融服务的挑战，包括基于性别的限制。¹²⁰

在相关措施形成之际，调查分析揭示了乍得当局可以采取的一项行动以增强成功贷款申请的商业机会：提升金融素养和技能。这可以产生强大的影响，不仅有助于企业理解金融流程，还在提高其贷款申请获得批准的可能性方面发挥作用。

例如，调查数据显示，具有非常详细金融知识的公司更准备好采取必要的措施以获得贷款。¹²¹ 具体而言，84%具有非常详细金融知识的公司表示，他们完全能够向银行提交一份商业计划以获取贷款，而只有12%没有金融知识的公司报告称他们能够这样做。重要的是，具有金融知识的公司比没有金融知识的公司申请贷款的可能性高出10倍——而且更有可能获得批准。

企业可以采取主动措施，提高其及员工的金融素养和能力——例如，通过参与免费在线资源和课程。与同行（包括其他企业）的联系也将有助于乍得企业获取和分享知识及实践，这将更好地帮助他们驾驭国内金融环境。

创新是开启全球机遇的关键。

创新是企业竞争力和韧性的基本要素。定期进行创新的企业不仅更有可能在市场上获得竞争优势，而且也更有能力适应和生存于其环境中发生的意外变化。¹²² 这在商业生态系统中尤为重要，不稳定和气候变化要求企业具备灵活性和主动性，以克服这些挑战。

数据来自中小企业竞争力调查，显示经常进行创新的乍得企业更有可能出现在国际舞台上。具体来说，报告表示有时或经常进行创新的公司

比那些很少进行创新的企业更有可能参与全球价值链（86%比63%），并且更有可能参与全球贸易（61%比41%）。

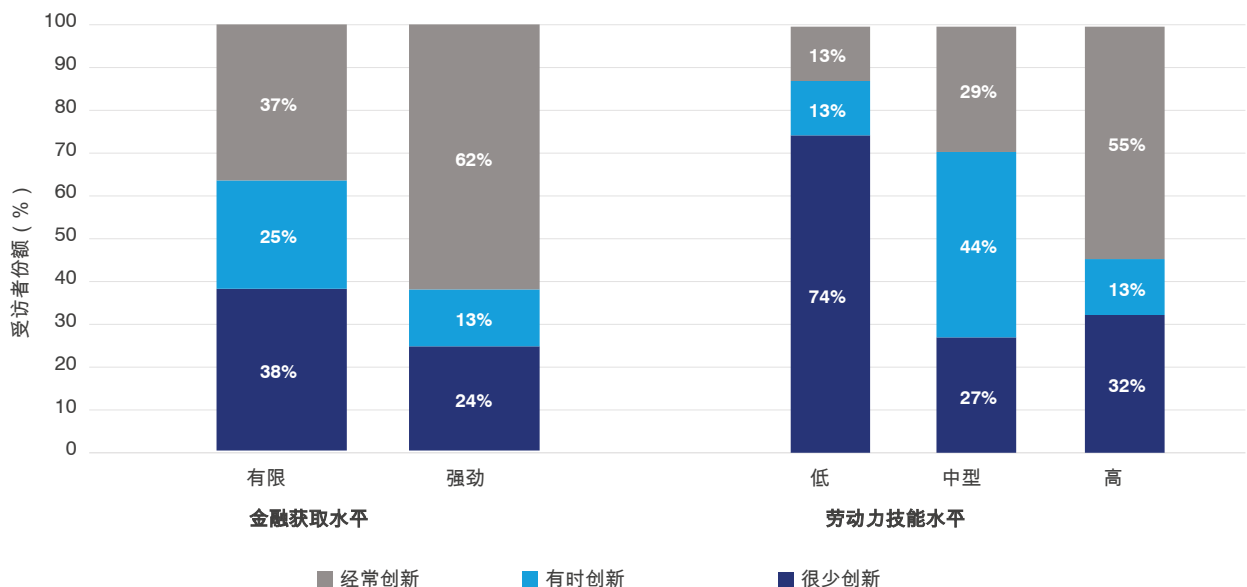
有趣的是，调查数据还显示，经常创新的乍得公司也更有可能投资于减少其负面环境影响。报告有时或经常创新的超过三分之一的公司（39%）投资于气候变化减缓措施，而只有4%的创新很少的公司报告了同样的行为——几乎相差十倍。

为了未来的可持续增长。这很重要，因为乍得是世界上对气候变化最脆弱的国家之一。¹²³ 此外，随着全球对可持续性要求的日益增多，投资于生态创新措施可以为企业开拓新的市场。¹²⁴

某些关键要素对于充分获得创新收益至关重要。首先，需要可负担的金融接入，以便进行创新资源、技术和研发（R&D）的投资。以乍得为例，调查发现有限的金融接入阻碍了企业层面的创新。只有37%的有限金融接入企业表示他们定期进行创新，相比之下，几乎有62%的企业可以轻易获得金融支持（图12，左面板）。

随着国家经济的增长，排放风险显著增加。因此，采取措施抵消今天商业运营的有害影响，可以为未来打下基础。

图12 企业若能获得融资并拥有熟练工人，则更倾向于创新。



注意：在左侧面板中，一家公司获取金融资源的水平是通过结合三个变量来确定的。受访者被问及：“在过去三年中，这家企业是否申请过贷款？”、“那次申请的结果如何？”以及“为什么该机构没有申请贷款，或拒绝银行给出的提议？”一旦变量组合成一个0-100的单个变量，如果公司得分在0-60之间，则被归类为“获取金融资源有限”，如果得分在80-100之间，则被归类为“获取金融资源强”。在右侧面板中，受访者被问及“请对目前就业工人的技能组合与本公司需求的匹配程度进行评分？”，回答选项在李克特量表上从一（不匹配）到六（匹配）不等。如果公司选择了选项一和二，则被归类为“劳动力技能低”，如果选择了选项三和四，则被归类为“中等”，如果选择了选项五和六，则被归类为“高”。在两个面板中，受访者都被问及“请对贵公司开发新或改进的流程或产品的频率进行评分。”，回答选项在李克特量表上从一（很少）到六（经常）不等。如果公司选择了选项五和六，则被归类为“经常创新”，如果选择了选项三和四，则被归类为“有时创新”，如果选择了选项一和二，则被归类为“很少创新”。

如前述章节所示，融资准入的限制对小企业和女性领导的企业影响更为严重，这些企业通常缺乏申请贷款所需的抵押品和财务能力。不出所料，这些公司创新程度也比同行低。四分之三的大公司表示他们经常进行创新，而调查中的中小企业（SMEs）中不到一半（43%）的企业经常进行创新。同样，28%的女性领导的公司的创新频率较高，而男性领导的公司的创新频率为47%。

提高财务能力也有助于企业解锁获取创新所需投资的机遇。例如，报告称具有强大能力展示商业计划（这是获得金融资源能力的指标）的公司中，超过三分之二（67%）的公司经常进行创新，而只有四分之一（24%）能力较弱的公司进行创新。拥有财务存在感对于这一点至关重要。表示拥有银行账户的公司，将它们资源中的高水平投入到研发中的可能性是没有银行账户的三倍（18%比6%）。

因此，旨在提高金融素养的政策和措施可以为企业带来双重优势，即促进增长和激发创新。为鼓励创新型企业分配资金，以及提供培训企业家如何为融资目的推销其想法的课程，这些是鼓励乍得企业创新的关键行动。

第二项企业级创新的基本要素是具备技能的劳动力。高技能员工能够迅速理解和实施新想法和解决方案。¹²⁵当工人与其企业的需求匹配良好时，他们也将从特定于公司的知识中受益，这些知识使他们能够确定需要变革的领域和机遇所在。¹²⁶

调查分析显示，在乍得，那些雇佣了合适工人的公司更频繁地进行创新。报告拥有完全熟练工作团队的公司比例超过一半（55%），而报告其员工存在较大技能差距的公司仅占13%（图12，右侧面板）。正如上一节所讨论的，能够帮助企业吸引和留住所需人才的实践，对于希望更频繁进行创新的乍得企业来说可能具有变革性。

调查数据还表明，对数字技术的主动应用可以为企业在创新中开辟新的机遇。例如，那些表示始终关注新技术发展的三分之二的管理者通常是频繁的创新者，而那些从不关注新技术发展的管理者中只有四分之一。同样，将数字技术投资和技能投资列为首要事项的54%的管理者能够定期进行创新，而那些没有设定此类优先事项的人中只有29%能够做到这一点。

数字技术在推动企业创新方面是一把强有力的工具。例如，可以使用数字解决方案来提高生产流程的效率、设计新产品以扩充产品线或增强客户参与度。¹²⁷

公司外部，利用那些促进和支持创新的组织也能发挥关键作用。像乍得创新中心（Chad Innovation Hub）和温纳实验室（Wenaklabs）以及联合国开发计划署（UNDP）的加速器实验室（Accelerator Lab）这样的机构在乍得的创业社区中占有重要地位。它们提供培训和管理咨询服务，就数字技术的应用提供建议，并创造了一个学习和分享创新实践的空间，尤其是在年轻企业家之间。¹²⁸

降低这些机构中某些服务成本是至关重要的。调查显示，有73%的企业认为专利注册机构的收费过高，54%的企业认为创新支持机构的收费过高。相比之下，在非洲国家的小微企业服务调查中，仅有31%的企业认为创新支持机构收费高昂。¹²⁹提供对这些组织——例如以补助金和补贴的形式——的财务支持，可以帮助他们保持低成本并确保其服务对所有人可及。



政策洞察：通过金融和技能鼓励企业创新。

适应商业环境和克服其中的障碍要求企业保持灵活和创新。创新不仅使企业能够保持领先，而且还能开辟新的机会，正如乍得的研究数据显示。然而，要促进该国企业层面的创新，投资于技能发展和消除融资来源的结构性障碍是至关重要的。

乍得的技能景观凸显了首先建立受过教育的人的坚实基础的重要性。尽管该国在增加教育可及性方面取得了重大进展，但提高教育质量仍是一个优先事项。一种策略是为建立、管理和监督教育机构设定标准，正如肯尼亚教育部通过其综合幼儿教育政策所做的那样。

为确保青年具备满足劳动力市场需求所需的技能，可以实施激励职业培训的政策，例如通过实习和学徒制。例如，在尼日尔，年轻人通过职业培训中心获得职业培训机会，这些培训将功能性扫盲教育与技能培训相结合。将这些计划与数字技能相结合也是满足日益增长的数字技能需求的关键。

在乍得进行中的努力，例如2023年启动的D-CLIC项目，旨在发展数字

提升年轻人的技能和提高他们的就业机会是朝着正确方向迈进的一步。

增强银行在物理空间的覆盖，尤其是在农村地区，是便于获取金融服务的首要要求。如卢旺达的“移动分行”提供卡车上的金融服务，以及肯尼亚的M-Kesho等数字金融服务产品等新服务渠道，是提升金融包容性和增加企业获取金融服务途径的创新方式。

重振微型金融领域对于确保小型和女性领导的企业获得所需的金融支持也至关重要。乍得政府的一项由非洲数字金融包容设施资助的举措，旨在支持微型金融领域和创业生态系统，这对改善弱势群体获取金融和非金融服务是一个积极的进展。

激励针对小型企业进行的金融素养和培训，如卢旺达国家银行的做法，也可以增加它们获得创新项目融资的机会。

最终，提高企业的创新能力将需要制度性的支持。赋予创新支持机构权力以及通过赠款和补贴等提供它们财务援助，可以帮助降低它们服务的成本并使这些服务对商业更具可及性。

来源：非洲数字金融包容设施，2023；贝克等，2011；国际法语组织，2023；联合国教育、科学和文化组织，2023；Utembinema等人，2023。



第五章

竞争力政策
并且韧性与弹性

营造有利于数字技术使用的有利环境	40
目录：第章内容	第41页
提高融资可及性	
目录：第章内容	P 42
投资于技能发展	
目录：第章内容	页码 43
促进认证以拓宽进入全球市场的途径	
目录：第章内容	页码 43
赋予商务支持组织权力	
附录：第章内容	

政策和竞争力及弹性

乍得的小型企业在该国经济中占据重要地位，并在多元化及强化其私营部门中扮演关键角色。然而，如前几章所示，各种挑战，无论是企业内部还是外部，都阻碍了它们的发展。解决这些挑战并实现乍得私营企业的全部潜力，需要采取旨在提升乍得企业竞争力和弹性的政策和项目。

乍得中小企业竞争力调查结果显示，为了简化商业运营并刺激公司增长，需要在以下几个主要领域进行干预。政策重点可能包括为 businesses 创建一个有利的环境，以便它们能够有效利用数字技术，考虑到它们在构建竞争基础中的作用；改善融资渠道；投资于全民技能发展；在 firm 间推广认证；以及赋予 BSOs 权力以进一步刺激商业增长。

营造有利于数字技术使用的有利环境

根据调查结果，数字技术对乍得企业在整个价值链中都具有价值，从提高生产过程的效率和及时性，到允许企业更快、更经济地做广告。然而，以有意义的方式整合数字解决方案需要某些先决条件。

企业需要稳定的电力供应，同时也要能接触到负担得起且高品质的互联网及设备。没有这些要素，乍得企业的数字化转型受阻。例如，90%接受调查的企业提及高昂的成本，81%的企业提到互联网服务品质低是限制其上线能力的障碍。设备的成本也是一个问题，60%的企业指出这一点。

受访者表示，这是其在公司中采用数字技术的主要障碍。

普及电力接入是创建数字化转型的肥沃土壤的第一步。替代和可再生能源在提高电气化率中发挥着至关重要的作用，并为充分利用乍得的可再生能源潜力提供了机会，特别是在太阳能领域。

省级地区在电力获取方面仍然存在差异，尤其是在农村和城市地区之间，尤为明显。¹³⁰ 政府已启动多项举措来缩小这些差距，例如为农村发展而设的太阳能能源项目。¹³¹ 其他解决方案，如尼日利亚和塞内加尔普及的离网微型电网能源系统，也可能为增强在传统电网连接可能不经济或不切实际的未充分服务地区获得清洁电力的途径提供强大的渠道。¹³²

拓宽互联网网络的覆盖范围——包括固定和移动宽带——也是确保在广大的乍得领土上互联网可用且价格合理所必需的。基础设施共享的公私合作伙伴关系，涉及多个运营商汇集资源并在基础设施部署和维护上进行协作，可以为在包括农村地区在内的各省扩大网络连接提供一个可行的解决方案。¹³³

例如，加纳电子通信投资基金，作为加纳通信和数字化转型部的机构，与Ascend Digital Solutions合作，在农村地区建设共享的4G网络。得益于这一合作模式，截至2023年6月，约有110万用户接入共享网络。¹³⁴

增加私营部门的参与也可以帮助降低连接成本，这在很大程度上是因为私有网络运营商必须为市场份额而竞争。例如，在尼日利亚，在三大移动网络运营商



Shutterstock.com ©

将资产转让给独立的塔楼公司后，每百元国内生产总值中移动电话接入价格的下降速度每年降低了3个百分点，而上年仅为0.4个百分点。¹³⁵

乍得的法律和监管框架相对有利于建立具有竞争力的电信和宽带市场。然而，在实践中，仅有两家私营移动运营商——莫夫非洲乍得（Moov Africa Chad）和爱立信乍得（Airtel Chad）——向公众提供移动宽带服务。¹³⁶ 开放市场给新的运营商并增加移动牌照可以促进该领域的竞争，并激励现有公司降低价格并提供更实惠的数据计划。

作为额外的好处，服务质量也可以得到提升，尤其是在拥堵的城市地区，因为更多的运营商可以缓解覆盖周期中的拥堵和瓶颈。¹³⁷

政府的近期决定取消对进口电信设备的关税，在扩大企业对负担得起数字服务的接入方面受到欢迎。¹³⁸ 尽管如此，对如手机等设备的重税仍然是一种负担，并且对最贫困用户的影响尤为强烈。¹³⁹ 降低某些费用——例如，SIM卡激活费——可以提高这些设备的可负担性，从而增加其使用率。

为了促进本地生产设备的产量，乍得的网络运营商可以发挥重要作用，例如，通过在其品牌名下销售本地生产的设备。此类公司通常能从偏好于从知名零售商处购买的消费者的信任中获益。¹⁴⁰ 在西非，例如，由MobiWire制造的Halonga设备，以及由跨国网络运营商Orange销售的设备，以及莱索托和莫桑比克地区的Vodacom Smart Kicks 3，凭借这种模式在非洲以更具竞争力的价格销售。

提高融资可及性

有限的融资渠道仍然是多家中非企业的增长重要障碍，调查数据显示，乍得55%的企业表示获得融资困难。这阻碍了创新、数字技术采用、认证等方面的机会。旨在改善金融环境和为私营企业提供更多融资机会的政策具有高度优先性。

简化贷款申请程序是这个方向的关键一步。实际上，在许多在过去三年内未曾申请贷款的被调查公司中，一个主要问题是金融流程过于复杂。

数字解决方案可以帮助简化信贷申请和评估流程。在整个大陆上，移动货币的成功——例如在肯尼亚和乌干达共和国——

坦桑尼亚——凸显了移动货币推动商业贷款扩张的潜力。¹⁴¹

使用手机元数据预测信用还款可能性的移动货币解决方案可能有助于提高无银行账户企业的融资渠道。¹⁴² 鼓励在乍得使用像Tigo Cash和Airtel Money这样的解决方案，可以缩小小型、更易受影响的公司与大型、更稳固的公司之间的金融服务差距。此类解决方案尤其有利于小型和女性领导的私营企业，这些企业往往银行服务不足，并且面临获得传统金融的额外限制。

数字金融服务也对小规模农民以及其他农业领域的从业人士具有潜力——这是乍得经济的一个核心部分。一项2018年关于科特迪瓦可可种植者的研究发现，虽然许多小农可可种植者感到被传统银行排除或感到威胁，但他们通常对代理银行——第三方企业代表金融机构为客户提供一系列金融服务——以及数字服务持接受态度。¹⁴³

数字金融在其运营中的整合也导致了特定农业价值链的数字化——从数字金融开始的虚拟循环。¹⁴⁴

企业财务素养培训必须与优化相关流程的努力相辅相成。正如调查分析所示，这不仅有助于企业为贷款目的提交商业计划，还能提高其获得贷款批准的机会。此类举措的一个良好例子是纳米比亚的财务素养倡议——一个于2012年启动的全国性平台，旨在提高个人和中小企业财务教育水平。该倡议由来自纳米比亚公共、私营和民间社会各领域的35多个平台支持者组成。¹⁴⁵

投资于技能发展

一个受过教育和有文化的劳动力人口为高能力的劳动力队伍奠定了基础。在乍得发展这样的劳动力队伍将需要持续投资于教育和人力资源开发。例如，

通过减少班级规模和加强教师培训——正如乍得教育部正在为该国的苏丹教师所做的那样——可以提高学生入学率和成绩率。¹⁴⁶

在市场层面，私营部门参与者必须与技能培训提供者合作，以确定劳动力市场最需要的技能，并相应地为潜在员工提供装备。为青年提供职业培训机会的项目——例如塞内加尔的专项证书，它通过调整培训以适应他们的教育水平和实际就业机会，为年轻人提供直接进入就业的途径——对于解决调查受访者所指出的乍得技能工人短缺问题至关重要。¹⁴⁷

参与学徒制系统的利益相关者——包括政府、雇主以及教育和培训提供者——也可以通过学校系统、职业博览会和活动以及在线平台进行沟通协作，以帮助年轻人与实习和学徒机会建立联系。¹⁴⁸

数字技能发展至关重要，因为据调查，乍得77%的企业表示，他们将在未来五年内需要更多具备数字技能的工人。为了建立一个数字素养人口，乍得的教育机构可以在其他课程中深化基础数字技能的融合。正如第四章中提到的，乍得加入D-CLIC倡议是正确方向的一步，并且可以通过与公共和私营部门机构更紧密合作来扩大规模，以确保从该倡议毕业的青年能够从利用他们新获得的数字技能的职业机会中受益。¹⁴⁹

然而，重要的是要注意，一个完善且价格合理、可靠的互联网服务的基础设施是确保数字技能发展政策和举措成功实施的前提条件。

公司为了提升员工的技能，包括数字技能，进行内部培训的财务激励也很重要。像由非洲最大的移动网络运营商MTN在2023年推出的技能学院等在线资源，是宝贵的、性价比高的工具，这些工具可以促进人们获取数字技能培训的途径。¹⁵⁰ 研究发现，此类培训对乍得企业的竞争力和创新水平具有显著的积极影响。

推广认证以拓宽进入全球市场的途径

只有半数被调查的乍得公司获得了认证。然而，对于寻求在全球市场上保持竞争力的企业而言，认证正日益成为一项基本要求。¹⁵¹ 确实，中小企业竞争力调查结果表明，持有至少一项证书的企业出口国际市场的可能性是非持证企业的两倍以上。

提高乍得企业对认证的认识并激励它们进行认证，将使它们能够投资于成为全球市场更有吸引力的认证。这些证书可以向国际买家传达各种属性，包括商品或服务的高质量以及安全或标准化的生产流程。¹⁵² 广泛推广的ISO 9000和ISO 14000分别针对这些属性，对于希望获得认证的乍得企业来说，这可以作为一个起点。¹⁵³

证书也可以是衡量一家公司气候意识的有用指标。¹⁵⁴ 随着严格的可持续性标准越来越普遍，此类认证可能成为进入某些市场的条件。然而，调查结果显示，乍得有较少的公司拥有与可持续性相关的证书。

乍得农业企业部门在具有高出口潜力的领域，如芝麻籽和天然阿拉伯树胶。¹⁵⁵ 可以通过获得相关绿色认证进一步发挥这一潜力。标准和标签，如环境管理方面的ISO 14001和公平贸易标签，在撒哈拉以南非洲地区得到了显著增长，为乍得企业提供采用可持续实践在关键行业的机会，并扩大到发达国家市场的贸易。¹⁵⁶

提供关于证书的更多信息和为公司获得证书提供财务支持，对于确保乍得公司能够进入全球市场并最终参与全球价值链至关重要。

一种降低认证成本的方法是建立地方认可的认证机构。例如，在布隆迪，在国家标准机构的协助下，ITC创建了一个管理体系认证服务，为之前不得不以高昂成本从外国认证机构获得该服务的企业提供ISO 9001、危害分析和关键控制点以及ISO 22000认证。¹⁵⁷

赋予商务支持组织权力

商会、行业协会和其他商业支持组织（BSOs）在促进商业运营方面可以发挥变革性作用，包括通过连接各方、提升企业能力和缓解商业环境中的障碍。乍得的商业支持组织，如N'Djamena的小企业之家、乍得创新中心和Wenaklabs，已经通过在青年中推广创业精神、为企业家提供培训和专业技术支持以及促进公私对话等方式做出了贡献。

BSOs在更多领域的一个发展方向是帮助公司推广更好的管理实践，包括库存和现金流管理。如调查数据所示，乍得公司，尤其是小型和农业公司，在这些实践方面落后。BSO的帮助可以提高这些公司的管理能力，并从长远来看提高它们的效率和竞争力。

调查结果还显示，与广泛合作的乍得公司更可能交换信息，尤其是在潜在供应商信息方面。乍得的商业服务机构（BSOs）可以在提供一个平台，使企业能够相互交流、交换信息、分享最佳实践以及形成集群中发挥重要作用。

确实，对喀麦隆、加纳、肯尼亚、毛里求斯、坦桑尼亚联合共和国和卢旺达的工业集群的研究表明，这些企业群体为非洲私营部门提供了一个充满活力的区域，增强了参与企业之间的销售并建立了强大的买卖网络。¹⁵⁸

提供补助和其他形式的财务支持，将有助于BSOs降低成本，并允许他们扩大服务范围和覆盖面——例如，面向女性和脆弱的创业者。这反过来又可能鼓励更多乍得企业更好地利用BSOs提供的服务，提高其竞争力和韧性。在BSOs之间建立联系并促进协调也有利于满足企业的需求，并使BSOs能够实现规模经济和范围经济。



附录

关于中小企业竞争力调查

目录：第章内容	p
目录：第章内容	P
目录：第章内容	p
目录：第章内容	p
目录：第章内容	p

关于中小企业竞争力调查

许多因素影响一个经济体在国内和国际市场的竞争力。ITC在以下定义中提供了一个关于企业竞争力的全面视角：

竞争力是指所展现出的设计、生产和商业化一项提案的能力，该提案能够全面、独特且持续地满足目标市场细分的需求，同时与商业环境连接并从中调配资源，并实现所投入资源的可持续回报。

竞争力的关键作用在于推动企业生存、增长和贸易，这使得它是经济发展中的一个关键要素。因此，国际贸易中心（ITC）开发了一个分析框架，以理解企业的竞争力及其如何随时间改进。它由三个支柱组成，每个支柱又细分为三个主题。¹⁵⁹

竞争力三大支柱：竞争、连接和变革。

1. 竞争力 评估企业交付符合适当数量、及时性、质量以及成本的产出的能力，以满足当前市场的预期。这种满足短期市场需求的能力受企业层面的运营特性影响，如高效存货管理、专业的财务管理以及对国际认可标准的遵守，以及业务生态系统和国家层面的因素影响，包括电力和交通基础设施与服务。

连接的能力 评估了.....的能力

企业利用信息、产品和服务与其商业生态系统中的参与者建立强大联系，以实现企业的成功运营和增长。在企业层面，这包括向现有和潜在买家传播营销信息，并与供应商及其他价值链参与者建立更良好的关系。

与该行业其他公司合作，并与商会和其他商业支持组织建立联系，加强了商业生态系统内的联系，以便获取市场信息、产品和服务的接入。信息通信技术（ICT）基础设施和服务支持这些联系，并受国家层面因素的影响。

改变的能力 评估了.....的能力

企业需调整其商业模式以应对或预计市场力量的动态变化。当公司能够构建前瞻性的商业战略——并通过创新动员所需资金和技能来实施该战略——它们将利用其竞争力、市场联系和知识来提高今天的竞争力以及未来的竞争力。

金融获取、创新网络以及企业生态系统中具备适当技能的员工是实现这些变革的关键要素。在国家层面，政治环境和治理结构，以及其对教育、创新和研究的处理方式，影响着企业投资变革的激励措施。



什么是中小企业？

- 本报告将中小企业定义为员工数量少于100人的公司。因此，“SME”一词包括微型企业，即员工数量少于五人的企业。它还包括员工数量在5至19人之间的中小企业和员工数量在20至99人之间的中型企业。

2. 公司的竞争力虽强, 但处于公司外部——包括熟练工人的可用性、基础设施以及商业支持组织——这些因素同样重要。

- ## 如何衡量小型企业的竞争力？

衡量所有竞争维度的难度可能很大。国际商会（ITC）创建了中小企业竞争力调查（SMECS），以便各国收集他们需要的数据来衡量其企业的竞争力。截至2024年8月，包括贝宁、布基纳法索、南苏丹和赞比亚在内的58个国家的超过49,000家企业已接受调查。

A world map with a light gray background. Countries are outlined in white. A subset of countries is highlighted with a thick blue border, indicating the presence of the 'C' flag. These countries include: Mexico, Colombia, Venezuela, Argentina, Chile, Peru, Ecuador, Bolivia, Paraguay, Uruguay, Brazil, Cuba, Haiti, Dominican Republic, Puerto Rico, Greenland, Iceland, Norway, Sweden, Finland, Denmark, Germany, Poland, Czech Republic, Slovakia, Austria, Hungary, Switzerland, Italy, France, Spain, Portugal, Greece, Turkey, Cyprus, Israel, Jordan, Iraq, Kuwait, Saudi Arabia, United Arab Emirates, Oman, Qatar, Bahrain, Brunei, Malaysia, Singapore, Indonesia, Philippines, Vietnam, Laos, Cambodia, Thailand, Myanmar, Bangladesh, India, Pakistan, Afghanistan, Uzbekistan, Turkmenistan, Kyrgyzstan, Kazakhstan, Russia, China, Mongolia, North Korea, South Korea, Japan, Taiwan, Hong Kong, Macau, and Australia.

原文：国际商会（International Chamber of Commerce）



SMECS通常与国内贸易和投资支持机构合作部署。ITC为这些机构提供软件，以收集和维持关于微型、小型和中型企业的一个活跃数据库，并帮助其工作人员选择样本和培训访谈员。

SMECS帮助政府和贸易支持机构更好地了解其企业的需求。政策制定者和贸易支持机构可以利用研究结果来识别和解决竞争力瓶颈；根据规模、行业和地点比较企业的竞争力；以及更好地匹配企业与潜在投资者和买方。

如何理解小型企业的竞争力？

本报告采用上述概念框架评估乍得中小企业竞争力调查数据，并评估该国中小企业的竞争地位。

报告分析了中小企业竞争力网格三个层次的数据：国家、生态系统和公司层面。

对国家环境的研究是基于对次级数据和相关文献的审查。企业及其生态系统的竞争力通过通过SMECS收集的企业级调查数据来评估。

报告按照中小企业竞争力网格中选择的主题进行结构化。报告分析中包含的主题取决于数据是否显示乍得在该领域具有特定优势或劣势，或者如果先前研究建议该主题对国家的中小企业很重要。

对乍得SMECS数据集进行细分分析，为每个主题提供额外见解。分析每个部门的子样本以评估部门特定的挑战和优势。结果因公司规模而异，规模按雇员人数定义。女性领导和青年领导的公司与他们的对手进行比较。

在相关部分，尤其是最后一章中，政策建议突出了解决数据分析中识别出的问题的机会。鉴于可用空间有限，报告呈现了数据研究的高潮。进行了更多分析，并可以从数据中提取更多信息。

脚注

- 1 (Temgoua & Savadogo, 2023).
- 2 (法国国家统计、经济和人口研究学院, 2015 年)。
- 3 (Yamtebaye, 2007).
- 4 (国际金融公司[IFC], 2023)。
- 5 (国际金融公司, 2023年; 联合国贸易和发展会议[UNCTAD], 2019年)。
- 6 (国际金融公司, 2023年; 世界银行, 2021年)。
- 7 美国国际贸易委员会中小企业竞争力调查。 <https://www.intracen.org/SMEIntelligence>
- 8 乍得私营部门主要由中小企业组成。而大型企业——定义为拥有100家以上员工的企业——员工——稀缺。因此, 只有八家大型公司被纳入我们的样本。为了进行基于规模的分析中, 我们将样本分为微型和小型。为确保中型和大型企业有足够的观察结果用于比较。所有细分结果本报告中按规模呈现的数据具有统计学意义。
- 9 (国家统计局、经济研究和人口统计研究所, 2015)。
- 10 (国家统计局、经济与人口统计研究所, 2015年)。
- 11 (奥尔蒂斯, 2022年)。
- 12 (ONDD, 未注明年份)。
- 13 (萨赫勒联盟, 2024; RFI, 2024)。
- 14 (ONDD, 无具体年份)。
- 15 (RFI, 2024; 联合国开发计划署乍得, 2020)。
- 16 (国家统计局、经济和人口统计数据研究所, 2015年)
- 17 (联合国开发计划署乍得, 2022年; 世界银行, 2021年)。
- 18 (联合国开发计划署, 2020年)。
- 19 (联合国开发计划署, 2020)。
- 20 (Fusiek, 2022)。
- 21 (乍得经济和计划发展部, 2017a; 联合国开发计划署乍得, 不详)。
- 22 (经济合作与发展组织 [OECD], 2004年)。
- 23 (Falciola等, 2020年)。
- 24 (国际金融公司, 2023年)。
- 25 (Kouladoum et al., 2022)。
- 26 (国际电信联盟 [ITU], 2023a)。
该统计报告指的是“比例”, 具体内容如下: The statistic reported refers to the proportion of individuals using the Internet from any location in the past three months, which can be accessed via fixed or mobile networks.
- 27 参与比较的国家包括: 贝宁、博茨瓦纳、布基纳法索、喀麦隆、刚果、科特迪瓦、科特迪瓦、斯威士兰、加蓬、加纳、肯尼亚、马里、摩洛哥、多哥、乌干达、赞比亚和津巴布韦。数据如下: 来自国际贸易中心中小企业竞争力调查数据集或其他在这些地区进行的国际贸易中心 (ITC) 调查国家。
- 28 (Burke, 2005; Haller & Siedschlag, 2011).
- 29 (ITC, 即将出版).
- 30 (de Koning & Gelderblom, 2006; Schleife, 2006; Meyer, 2011).
- 31 (Ariss, 2023)
- 32 (Cable.co.uk, 2024).
- 33 (宽带委员会, 2024年; ITU, 2023年b)。
2023年据ITU乍得ICT价格篮子, 移动电话和数据篮子的成本占人均国民总收入 (GNI) 的21.8%, 其中12.5%可归因于专用于数据的使用。
- 35 (ITC, 2022d).
- 36 (ITC, 2015)
- 37 (Chauvin & Hirschey, 1993)。
- 38 (Acemoglu等人, 2022年; Fuxman等人, 2014年; Li等人, 2017年)。
- 39 (美国国际贸易委员会, 2020年)。
- 40 (DataReportal, 2020, 2024)。
包含在本比较中的41个国家是: 贝宁、博茨瓦纳、布基纳法索、斯威士兰、加纳、肯尼亚、摩洛哥、南苏丹、多哥、赞比亚和津巴布韦。数据来自世界贸易组织国际贸易中心的小微企业竞争力调查数据集。
- 42 (Etim等, 2021年)。
- 43 (拜耳等, 2020年)。
- 44 (Gordon, 2005; OECD, 2004).
- 45 (Celuch & Murphy, 2010)。
- 46 (Hyun et al., 2020; Miroudot, 2020).
- 47 (ITC, 2021)。
- 48 (Chang 等人, 2003年; ITC, 2023年a; Noh 和 Lee, 2015年)。

49个参与比较的国家包括：贝宁、博茨瓦纳、布基纳法索、斯威士兰、加纳、肯尼亚、摩洛哥、南苏丹、多哥、赞比亚和津巴布韦。数据来源于ITC中小企业竞争力调查数据集。

50 (Dunsch, 2022 ; Ubfal, 2024 ; 世界银行, 2023a)。

51 (Valadares de Oliveira et al., 2011).

52 (Forman & van Zeebroeck, 2012).

53 (Melissa等, 2015)。

54 (Capel等, 2017 ; Obayelu & Ogunlade , 2006)。

55 (Crittenden等, 2019)。

56 对于“大型”企业的值是通过中等规模和大型受访者的平均值计算的。

57 (Mafini & Omoruyi , 2013 ; Nkwinka & Akinola , 2023 ; UNCTAD , 2005)。

58 (Dhillon & Moncur , 2023 ; 联合国粮食及农业组织, 2017)。

59 (CIAT et al., 2021).

60 (Mawejje, 2024)。

61 (非洲开发银行, 2024)。

62 (OECD等., 2023)。

63 (Bartel等, 2007 ; Goldfarb & Tucker , 2019 ; Nucci等, 2023 ; Perez , 2023)。

64 (Adhikari & Tesfachew, 2024 ; Armeiy & Hosman, 2016 ; Blimpo & Cosgrove-Davies, 2019).

65 人口中能够获得...的百分比
乍得用电量为11.7%，撒哈拉以南非洲地区用电量为51.4%。
非洲，据世界银行（2022年）报告。详见：
<https://data.worldbank.org/indicator/EG.ELC.ACCS.ZS?locations=TD>

66 (国际金融公司, 2023年)。

67 (国际金融公司, 2023年)。

68 (世界银行, 2022年)。

69 (非洲开发银行, 2019年)。

70 (Sied, 2024)。

71 (伊斯兰发展银行, 未注明年份)。

72 (伊斯兰发展银行, 未注明年份)。

73 (Arvis等, 2018)。

74 (Bayoumi 等人, 2021 ; Munim 与 Schramm , 2018 ; Teravaninthorn 与 Raballand , 2009)。

75 ‘大部分商品’意味着超过75%的商品按时交付。

76 (Tadayonrad & Ndiaye, 2023 ; Venkatesh & Kumar, 2023)。

77 值对于“较大”企业被计算为平均值
跨中对大型受访者的样本。

78 (德勤, 不详 ; 霍洛韦, 2024)。

79 (Holloway, 2024).

80 (美国运通, 2024 ; 万事达卡, 2018)。

81 (德勤, 不详 ; Balbaa & Abdurashidova , 2024 ; Olaoye & 亨利, 2024)。

82 (马蒂尼奇, 1997)。

83 (质量学院, 2024)。

84 (Martincus et al., 2010; Masakure et al., 2009).

85 (Bellesi等, 2005)。

86 (联合国开发计划署, 2020年)

87 ITC. 查德概述。 <https://intracen.org/our-work/regions-and-countries/africa/chad>

88 (贝尔莱西等, 2005)。

89 (Guasch et al., 2007).

90 (Beck, 2007 ; Guasch等, 2007)。

91 (Wiengarten等, 2017年)。

92 (ITC, 2022d).

93 (世界银行, 2023年b)。

94 (Jansen & Lanz, 2013).

95 (ITC, 2023b)。

96 (Morsy & Mukasa, n.d.; Ndolo & Senelwa, 2023; Tan et al., 2023) al., 2016).

97 (ITC, 2015)

98 (国际金融公司, 2023年)。

99 (联合国教科文组织统计研究所, 2023年)。

100 (世界银行, 2024b)。

101 (联合国教科文组织统计局, 2023年)。

102 (Goedhuys & Sleuwaegen, 2010).

103 (国际劳工组织, 1999年)。

104 (Adams et al., 2013; Marchese et al., 2019; OEC D, 2021).

105 (van Vuuren, 2014).

106 (Ghassemieh et al., 2005; Harris, 2000; ITC, 2023b).

107 (ITC, 2022d).

108 (ITC, 待出版)。

109 (Malamud et al., 2019; Okyere, 2022).

110 (经合组织, 2024年)。

111 (Atieno, 2009; Musso & Schiavo, 2008).

112 (巴布·玛尼 & 埃坎布拉姆, 2021)。

2023年国际金融公司 (IFC)。

- 114 (中小企业金融论坛, 2018)。2018年数据。小微企业金融缺口被估计为当前供应和潜在需求之间的差异, 这种潜在需求可以通过金融机构得到解决。它假定发展中国家的企业与其在发达信贷市场中的对应者具有相同的借款意愿和能力, 并且在可比的机构环境中运营——金融机构的贷款强度与基准对应者相似。见 <https://www.smefinanceforum.org/data-sites/msme-finance-gap> 更多信息。
- 115 (世界银行国际金融公司, 2023年)。
- 116 (国际金融公司, 2023年)。
- 117 (Simael & Honoré, 2021)。
- 118 (世界银行, 2021)。
- 119 (世界银行国际金融公司, 2023年; 国际贸易中心, 2022a)第120页 (ITC, 2022b)。
- 121名受访者被问及“请对这家公司在获得国内金融机构贷款的流程中涉及的知识进行评分。”如果企业从1 (无知识) 到6 (非常详细的知识) 的利克特量表中选择选项4和5, 则被视为拥有“非常详细的经济知识”; 如果选择了选项1和2, 则被视为拥有“无经济知识”。
- 122 (Falcicola等, 2020 ; ITC, 2023b)。
- 123 (ND-GAIN指数, 2021年)。
- 124 (ITC, 2022c; 2023b)。
- 125 (Ukpabio等, 2019年)。
- 126 (伯格因等, 2019)。
- 127 (Banholzer et al., 2023; Shah et al., 2024)。
- 128 (联合国开发计划署乍得, 2020)。
- 包含在本比较中的129个国家是: 贝宁、博茨瓦纳、布基纳法索、斯威士兰、加纳、南苏丹、多哥、赞比亚和津巴布韦。
- 130 (凯利等, 2023)。
- 131 (Bamisile et al., 2023; Vidzraku, 2017)。
- 132 (Babayomi et al., 2023; Schwerhoff & Sy, 2019; World Bank, 2024a)。
- 133 (《电信评论非洲》, 2024年)。
- 134 (GSM Association, 2023)。
- 135 (国际电信联盟, 2021)。
- 136 (Ariss, 2023; Lancaster, 2024)。
- 137 (国际电信联盟, 2021年)。
- 138 (兰开斯特, 2024)。
- 139 (GSM协会 & 德勤, 2016)。
- 140 (互联网可负担联盟, 2020年)。
- 141 (Fedder, 2024 ; IFC, 2018)。
- 142 (Björkegren & Grissen, 2020)。
- 143 (国际金融公司, 2018)。
- 144 (金融包容联盟, 2020年)。
- 145 (金融素养倡议, 2023年)。
- 146 (联合国教科文组织, 2023年; 联合国儿童基金会Innocenti等人, 2024年)。
- 147 (联合国教科文组织, 2023年)。
- 148 (国际劳工组织, 2020年)。
- 149 (法语国家国际组织, 2023年)。
- 150 (MTN, 2023)。
- 151 (Pacheco等, 2022年)。
- 152 (Goedhuys & Sleuwaegen, 2013)。
- 153 (Auriol & Schilizzi, 2015)。
- 154 (Moratis, 2018)。
- 155 如使用ITC的出口潜力评估方法所确定; 参见 (ITC, 2024)。
- 156 (公平贸易非洲, 2022; Fikru, 2016)。
- 157 (ITC, 内部通讯, 2024年6月)。
- 158 (世界银行, 2011年)。
- 159 (ITC, 2015)。

参考文献

Acemoglu, D., Akcigit, U., & Celik, M. A. (2022). 激进与渐进式创新：企业、经理人和创新者的角色。 *美国经济期刊. 宏观经济学*, 14 (3), 199–249. <https://doi.org/10.1257/mac.20170410>

亚当斯, A. V., 迪·席尔瓦, S. J., 与拉兹玛, S. (2013). *提高非正式部门技能发展：撒哈拉以南非洲的策略* 世界银行出版物；
<https://doi.org/10.1596/978-0-8213-9968-2>

阿迪哈里, R., & 特萨法切乌, T. (2024年3月27日)。最不发达国家在数字化转型方面落后——以下是应对措施。 *世界经济论坛* .
<https://www.weforum.org/agenda/2024/03/unleashing-digital-transformation-in-the-least-developed-countries/>

非洲发展银行。(2019)。 *2019 年度报告* 非洲发展银行集团 https://www.afdb.org/sites/default/files/documents/publications/afdb_annual_report_2019_eng.pdf

非洲发展银行。(2023年11月17日)。 *需要公私合营来弥合非洲基础设施发展差距* 非洲开发银行。2024年9月4日检索自 <https://www.afdb.org/en/news-and-events/public-private-partnerships-needed-bridge-africas-infrastructure-development-gap-65936>

非洲开发银行。(2024年)。 *非洲经济展望2024：推动非洲的转型，全球金融架构的改革。* 非洲开发银行 https://www.afdb.org/sites/default/files/2024/06/06/ aeo_2024_-_country_notes.pdf

非洲数字包容设施。(2023年)。 *通过加强微金融领域来促进乍得妇女和青年的创业精神。* 获取于2024年8月8日 <https://www.adfi.org/projects/promoting-entrepreneurship-among-women-and-youth-chad-strengthening-microfinance-sector>

非洲管理学院卢旺达。(未注明年份) *在卢旺达助力雄心勃勃的企业蓬勃发展。* 检索于2024年9月17日 <https://www.africanmanagers.org/ami-rwanda/>

国家投资与出口局 (未注明年份) *出口商指南* . 收取于2024年9月13日 <https://anie.td/wp-content/uploads/2024/03/Guide-de-lexportateur-2020.pdf>

联盟可负担互联网。(2020年)。 *从奢侈品到生命线：降低移动设备成本以实现普遍互联网接入* . https://a4ai.org/wp-content/uploads/2020/08/Alliance-for-Affordable-Internet_Device-Pricing_PUBLIC.pdf

金融包容联盟。(2020)。 *《非洲微型、小型和中型企业 (MSME) 获取金融生态系统范围与评估报告》* . <https://www.afi-global.org/sites/default/files/publications/2020-10/AFI-AfPI-SMEFWG-survey%20report-AW-digital.pdf>

联盟萨赫勒。(2024年7月31日)。 *乍得青年投身创业浪潮。* 萨赫勒联盟 <https://www.alliance-sahel.org/actualites/education-et-emploi-des-jeunes/jeunesse-tchadienne-laforce-dapprendre-le-courage-dentreprendre/>

美国运通。(2024)。 *从现金流痛苦到营运资本收益：面向中小企业的小额自动应收/应付账款解决方案。* 美国运通 <https://www.americanexpress.com/content/dam/amex/us/merchant/pdf/bcfm/PYMNTS-Working-Capital-Tracker-June-2024.pdf>

阿里斯, A. A. A. (2023)。 *概念项目信息文档 (PID) - 查德数字化转型项目 (P180000)* (概念项目信息文档 PIDC34946)。世界银行集团。 <http://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099102502282341480/P180000048-eeed6040a13200ddaf8abe650>

Arney, L.E., & Hosman, L. (2016). 电力在低收入国家信息通信技术 (ICT) 使用中的核心地位。 *电信政策*, 第40期。(7), 617-627. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2015.08.005>

Arvis, J.-F., Ojala, L., Wiederer, C., Shepherd, B., Raj, A., Dairabayeva, K., & Kiiski, T. (2018). *连接竞争2018：全球经济的贸易物流* 世界银行 <https://documents1.worldbank.org/curated/en/576061531492034646/pdf/Connecting-to-compete-2018-trade-logistics-in-the-global-economy-the-logistics-performance-index-and-its-indicators.pdf>

Atieno, R. (2009). 链接、融资获取与肯尼亚小规模企业绩效。[研究报告 / UNU-WIDER, No. 2009.06]

Auriol, E., & Schilizzi, S. G. M. (2015). 在发展中国家通过认证进行质量信号传递。《开发经济学杂志》, 116, 105–121. <https://doi.org/10.1016/j.jdev eco.2015.03.007>

Babayomi, O. O., Olubayo, B., Denwigwe, I. H., Somefun, T. E., Adedjoja, O. S., Somefun, C. T., Olukayode, K. 和 Attah, A. (2023). 撒哈拉以南非洲可再生能源离网微型电网综述。《能源研究前沿》, 10, 1089025. <https://doi.org/10.3389/fenrg.2022.1089025>

巴布·马尼, S., 与埃卡巴拉姆, V. (2021)。印度银行住房贷款客户服务质量的前因。《银行与银行系统》, 16 (1), 195–204. [https://doi.org/10.21511/bbs.16\(1\).2021.17](https://doi.org/10.21511/bbs.16(1).2021.17)

Balbua, M. & Abdurashidova, M. (2024). 人工智能对物流决策的影响。《EPRA国际经济、商业与管理研究杂志》第11卷第2期, 27–38. <http://dx.doi.org/10.36713/epra15747>

Banholzer, M., LaBerge, L., West, A., & Williams, E. (2023). 创新公司如何利用科技。麦肯锡公司 <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-innovative-companies-leverage-tech-to-outperform>

巴米西勒, O., 东升, C., 李, J., 阿敦, H., 奥卢科亚, R., 巴米西勒, O., & 黄, Q. (2023). 下撒哈拉非洲的可再生能源和电力丧失：乍得的100%可再生能源电气化分析。《能源报告》, 9, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.egy.2023.05.049>

巴特尔, A., 伊钦诺夫斯基, C., & 肖恩, K. (2007). 信息技术如何影响生产力？产品创新、流程改进和工人技能的企业级比较。《经济学季刊》, 122期 (4), 1721–1758. <https://doi.org/10.1162/qjec.2007.122.4.1721>

拜耳, E., 斯里尼瓦桑, S., 里德尔, E. J., & 斯基埃拉, B. (2020). 线上展示广告和付费搜索广告相对于线下广告对企业绩效和企业价值的影响。《国际营销研究杂志》, 37 (4), 789–804. <https://doi.org/10.1016/j.jresmar.2020.02.002>

Bayoumi, E. O., Elgazzar, S., Abdel Bary, A., & Ricci, S. (2021). 道路运输基础设施投资对物流绩效的作用：一项研究议程。《国际商务物流》, 1 (2), 16–27. <https://doi.org/10.21622/ ibl.2021.01.2.016>

贝克, T. (2007). 发展中国家中小企业融资限制：证据、决定因素与解决方案。为促进创业而金融创新企业, 36。

贝克, T., 迈姆博, S. M., 法耶, I. & 特里基, T. (2011). 资助非洲：危机及危机之后。国际复兴开发银行, 世界银行。 <https://documents1.worldbank.org/curated/en/633671468194645126/pdf/646640PUB0fina00Box361543B00PUBLI C0.pdf>

贝利西, F., 莱赫勒, D., 塔尔, A. (2005)。比较优势：ISO 14001环境认证对出口的影响。《环境科学与技术》, 39 (7), 1943–1953. <https://doi.org/10.1021/es0497983>

Bergin, A., Delaney, J., Handel, M. J., McGuinness, S., Kupets, O., Pouliakas, K., & Redmond, P. (2019). 技能与低收入和中收入国家中的职业不匹配 (P. Comyn & O. Strietska-Iliina, 编辑) 国际劳工局

Björkegren, D., & Grissen, D. (2020). Behavior revealed in mobile phone usage predicts credit repayment. 《世界银行经济评论》, 34 (3), 618–634. <https://doi.org/10.1093/wber/lhz006>

Blimpo, M. P., & Cosgrove-Davies, M. (2019). 电力接入在撒哈拉以南非洲：采用情况 可靠性及对经济影响的互补因素。世界银行重建与发展银行 <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1361-0>

宽带委员会。(2024年)。2025 宽带倡导目标。宽带委员会。 <https://www.broadbandcommission.org/advocacy-targets/2-affordability/>

Burke, K. (2005). 企业规模对小微企业互联网使用的影响。《电子市场》, 第15卷。 (2), 79–93. <https://doi.org/10.1080/10196780500083738>

Cable.co.uk. (2024). 全球宽带速度排行榜 2024 Cable. Co.Uk. <https://www.cable.co.uk/broadband/speed/worldwide-speed-league/>

Capel, T., Vyas, D., & Brereton, M. (2017). 妇女在危机情况下的状况：通过信息通信技术赋权和支持妇女。载于R. Bernhaupt, G. Dalvi, A. Joshi, D. K. Balkrishan, J. O'Neill, & M. Winckler (编者), *人机交互 - INTERACT 2017* 第 64-84 页。斯普林格国际出版社。

https://www.researchgate.net/publication/319920628_Women_in_Crisis_Situations_Empowering_and_Supporting_Women_Through ICTs

Celuch, K., & Murphy, G. (2010). 小型和中型企业互联网使用与战略灵活性：信息技术市场导向的调节效应。《*市场营销管理杂志*》，26 (1-2), 131-145. <https://doi.org/10.1080/02672570903574296>

张, K., 杰克逊, J., & 格罗弗, V. (2003). 电子商务与企业战略：高层管理者视角。《*信息与管理*》，40 (7), 663-675. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(02\)00095-2](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(02)00095-2)

Chauvin, K. W., & Hirschey, M. (1993). 广告、研发支出与公司市值。《*金融管理*》，22 (4), 128-140. <https://econpapers.repec.org/article/fmafmnanag/chauvin93.htm>

CIAT, ICRISAT, FAO & 世界银行. (2021). 乍得气候智能农业 CSA非洲国家概况系列。生物多样性国际联盟与热带农业国际中心 (CIAT)；半干旱热带作物研究所；粮食与农业组织及世界银行，华盛顿特区。25页。

Crittenden, V. L., Crittenden, W. F., & Ajjan, H. (2019). 在新兴经济体中赋权女性微型企业家：信息技术通讯的作用。《*商业研究杂志*》，98，191-203. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.045>

数据报告网. (2020年2月). 数字2020：乍得。
数据报告 - 全球数字洞察。

<https://datareportal.com/reports/digital-2020-chad>

DataReportal. (2024年1月). 数字2024：全球概述报告。数据报告局 - 全球数字洞察。
<https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report>

德·科宁, J., & 盖尔德布罗姆, A. (2006)。信息通信技术 (ICT) 与老年工作者：非无皱纹的关系。《*国际人力资源管理杂志*》，27期 (5), 467-490. <https://doi.org/10.1108/01437720610683967>

德勤. (未知年份) 供应链管理革命：生成式AI的力量。德勤. 收录于2024年8月20日，来自 <https://www2.deloitte.com/il/en/pages/strategy-operations/articles/the-power-of-generative-ai.html>

Dhillon, R., & Moncur, Q. (2023)。小规模农业：技术进步带来的挑战和潜在机会综述。《*可持续性*》，15 (21), 15478. <https://doi.org/10.3390/su152115478>

Dunsch, F. A. (2022). 发展中国家女性领导企业的经济赋权。 <https://doi.org/10.31235/osf.io/gtsn2>

Ecofin Agency (2022, 一月). 乍得将对未来五年内进口电子设备的税款予以豁免。从2024年7月18日检索自 <https://www.ecofinagency.com/telecom/2501-43355-chad-to-waive-taxes-on-imported-electronic-devices-for-the-next-5-years>

乍得驻比利时大使馆. (n.d.) 今天乍得
从2024年9月13日检索 <https://www.awex-export.be/files/library/Fiches-Pays/AFPMO/Tchad/tchad.pdf>

Etim, G. S., James, E. E., Nnana, A. N., & Okeowo, V. O. (2021). 电子营销策略与中小企业的绩效：一种新常态议程。《*商业与管理研究杂志*》，3 (2), 162-172. <https://doi.org/10.32996/jbms.2021.3.2.17>

公平贸易非洲. (2022)。2022 年度影响报告。
<https://fairtradeafrica.net/wp-content/uploads/2023/10/2022-Annual-Impact-Report.pdf>

Falciola, J., Jansen, M., & Rollo, V. (2020). 定义企业竞争力：一个多维框架。《*世界发展*》，第129期，104857. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.104857>

联合国粮食及农业组织. (2017)。食品与农业的未来：趋势与挑战。 <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/2e90c833-8e84-46f2-a675-ea2d7afa4e24/content>

Fedder, M. (2024年3月4日). 非洲小微企业贷款中的金融科技。MFW4A - 让金融为非洲服务。 <https://www.mfw4a.org/blog/fintech-sme-lending-africa>

Fikru, M. G. (2016, 1月4日). 企业层面国际认证在撒哈拉以南非洲的决定因素。 AFEA会议在ASSA上。 <https://www.aeaweb.org/conference/2016/retrieve.php?pdfid=13866&tk=6DGn58E8>

金融素养倡议。(2023)。金融素养倡议 - FLI - 首页。 F LI. <https://www.fli-namibia.org/>

Forman, C., & Zeebroeck, N. V. (2012). 从有线到合作伙伴：互联网如何促进了企业内部的研发合作。 *管理科学*, 58 (8), 1549–1568. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1505>

Fusiek, D. A. (2022年4月). 如何数字化在发展中国家创造新的机遇和增长。 *欧洲投资银行*. <https://www.eib.org/en/stories/digitalisation-developing-countries>

Fuxman, L., Elifoglu, H., Chao, C. N., & Li, T. (2014). 数字广告：更有效的推广企业产品的方式。 *《商业管理研究杂志》* 第3期 (2), 59–67. <https://doi.org/10.5430/jbar.v3n2p59>

甘纳姆, H. (2020年2月) 瞄准月亮：弥合非洲数字鸿沟的行动方案。 已从于2024年7月30日检索 <https://www.brookings.edu/articles/sighting-for-the-moon-an-agenda-to-bridge-africas-digital-divide/>

Ghassemieh, G., Thach, L., & Gilinsky, A. (2005). 是否我的公司需要人力资源管理功能？小型和中型企业的决策模型。 *《新英格兰创业杂志》*, 8 (1), 25–36. <https://doi.org/10.1108/NEJE-08-01-2005-B003>

Goedhuys, M., & Sleuwaegen, L. (2010). 在非洲的高增长创业型公司：一种分位数回归方法。 *《小型企业经济学》*, 34期 (1), 31–51. https://www.researchgate.net/publication/226129120_High-Growth_Entrepreneurial_Firms_in_Africa_A_Quantile_Regression_Approach

Goedhuys, M., & Sleuwaegen, L. (2013). 国际标准认证对欠发达国家企业绩效的影响。 *世界发展*, 第 47 期, 87–101. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2013.02.014>

Goldfarb, A., & Tucker, C. (2019). 数字经济学。 *《经济文献杂志》*, 57 (1), 3–43. <https://doi.org/10.1257/jel.20171452>

戈登, S. (2005)。七个步骤用于衡量供应商绩效。 *质量进步*, 38 (8), 20–25.

全球移动通信系统协会。(2023)。非洲的普遍服务基金：政策改革以提高有效性。

全球移动通信系统协会 & 德勤。(2016). 乍得数字化包容与移动部门税收 https://www.gsma.com/solutions-and-impact/connectivity-for-good/mobile-for-development/wp-content/uploads/2017/01/Digital-Inclusion-and-Mobile-Sector-Taxation-in-Chad_English_report.pdf

Guasch, J. L., Racine, J.-L., Sanchez, I., & Diop, M. (2007). 质量体系与标准以获得竞争优势。世界银行； <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-6894-7>

Haller, S. A., & Siedschlag, I. (2011). 信息技术采用的决定因素：来自企业层面数据的证据。 *应用经济学*, 43 (26), 3775–3788. <https://doi.org/10.1080/00036841003724411>

Harris, L. (2000). 就业监管与小型企业的业主管理者：寻求支持和指导。 *《小企业与企业发展杂志》*, 7 (4), 352–362. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006851>

豪厄利, S. (2024). 数字化转型对库存管理的影响：对供应链实践的探索 <https://doi.org/10.20944/preprints202407.0714.v1>

Hyun, J., Kim, D., & Shin, S.-R. (2020). 在危机中全球联系和市场力量的作用：COVID-19大流行中的公司层面证据。 *新冠病毒经济学：经过验证和实时论文*, 第47期, 148–172.

国际金融公司 (IFC)。(2014)。国际金融公司 (IFC) 与乍得政府共同推出一项信贷租赁系统，以帮助小型企业发展。

国际金融公司。(2018). 数字接入：非洲金融包容性的未来。 <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgmt/201805-digital-access-the-future-of-financial-inclusion-in-africa-v1.pdf>

国际金融公司。(2023)。在乍得创造市场：动员私人投资以实现包容性增长。国际金融公司，世界银行集团 <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2023-delta/cps-d-chad-en.pdf>

国际劳工组织。(1999)。与劳动力竞争：技能与竞争力。在发展中国家。国际劳工组织

国际劳工组织。(2018)。非洲企业及其雇员正规化推进倡议。国际劳工组织。

https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@africa/@ro-abidjan/@sro-yaounde/document/_/genericdocument/wcms_634831.pdf

国际劳工组织。(2020年)。国际劳工组织学徒制质量工具包 - 第二卷：实践指南 <https://www.ilo.org/publications/ilo-toolkit-quality-apprenticeships-volume-2-guide-practitioners>

国家统计局与经济和人口统计研究所 (2015)。企业普查：综合报告。

伊斯兰发展银行。(无出版年份) 铺就摆脱贫困之路：扩展乍得交通运输网络。从2024年8月20日检索 <https://www.isdb.org/case-studies/paving-the-way-out-of-poverty-expanding-chads-transport-network>

国际贸易委员会 (2015年)。2015年中小企业竞争力展望：联接、竞争和变革，实现包容性增长。国际贸易中心。 <https://intracen.org/resources/publications/sme-competitiveness-outlook-2015-connect-competes-and-change-for-inclusive>

国际贸易委员会 (ITC)。(2020)。中小企业竞争力展望2020：COVID-19、大封锁及其对小型企业的影响。

国际贸易中心 <https://intracen.org/resources/publications/sme-competitiveness-outlook-2020-covid-19-the-great-lockdown-and-its-impact>

国际贸易委员会。(2021)。2021年中小企业竞争力展望：助力绿色复苏。国际贸易中心。 <https://intracen.org/resources/publications/sme-competitiveness-outlook-2021-empowering-the-green-recovery>

中国国际贸易委员会。(2022a)。在布基纳法索促进中小企业竞争力：为后COVID复苏奠定弹性的基础。国际贸易中心 <https://intracen.org/file/burkinafasosmeeengv1420220310webpdf>

ITC。(2022b)。2022年法语非洲地区中小企业竞争力：促进数字化转型。国际贸易中心。

国际商会 (ITC)。(2022c)。促进南苏丹中小企业竞争力：为韧性未来量身定制的解决方案。国际贸易中心。 <https://intracen.org/resources/publications/sme-competitiveness-in-south-sudan>

ITC。(2022d)。2022年中小企业竞争力展望：联接服务，竞争性企业。国际贸易中心 <https://intracen.org/resources/publications/sme-competitiveness-outlook-2022-connected-services-competitive-businesses>

ITC。(2023a)。中小企业竞争力展望2023：脆弱中的小型企业：从生存到增长。国际贸易中心 <https://intracen.org/resources/publications/sme-competitiveness-outlook-2023-small-businesses-in-fragility-from-survival>

ITC。(2023b)。2023年法语非洲中小企业竞争力：构建应对气候变化的韧性。国际贸易中心。 <https://www.intracen.org/resources/publications/sme-competitiveness-in-francophone-africa-2023-building-resilience-to>

ITC。(2024)。出口潜力地图 <https://exportpotential.intracen.org/en/products/tree-map?fromMarker=i&exporter=148&toMarker=w&market=w&whatMarker=k>

ITC。(2024年6月)。示例：成功政策干预降低认证成本的案例 [内部通讯]。

ITC。(即将发布)。2025年中小企业竞争力展望。

国际电信联盟。(2021)。数字竞争政策和法规在非洲和阿拉伯地区。 https://www.itu.int/en/ITU-D/Conferences/GSR/2021/Documents/GSR-21_Discussion_paper_Digital-Competition-Policy-and-Regulation-in-the-Africa-and-Arab-regions.pdf

国际电信联盟。(2023a)。数据中心 - 使用互联网的个体。国际电信联盟数据中心 <https://datahub.itu.int/data/?e=TCD&c=701&i=11624>

国际电信联盟。(2023b)。信息通信技术价格篮 (ICT 价格篮)。国际电信联盟 <https://www.itu.int/443/en/ITU-D/Statistics/Dashboards/Pages/IPB.aspx>

Jansen, M., & Lanz, R. (2013)。中小企业技能与出口竞争力。世界贸易组织。

凯利, E., 梅乔·努阿杰, B. A., 顿西·迪耶拉, R. H., 卡彭, P. T., 丘恩, G., & 丘达, R. (2023)。查德偏远地区电气化所需的离网光伏/柴油/风能/电池能源系统选项。 *Heliyon*, 9 (3), e13906. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13906>

- 肯尼亚国家公路管理局。(2020年1月)。环境影响和社会影响评估报告, 针对拟议的内罗毕快速通道项目。 https://naturaljustice.org/wp-content/uploads/2021/01/EIA_1688_Vol-I-II_EIA-Study-Report-For-the-Proposed-Nairobi-Expressway-Project.pdf
- Kouladoun, J.-C., Wirajing, M. A. K., & Nchofoung, T. N. (2022). 数字技术与撒哈拉以南非洲的金融包容性。 *电信政策*, 46 (9), 102387. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2022.102387>
- 兰开斯特, H. (2024)。乍得 - 电信、移动和宽带 - 统计和分析。 <https://www.budde.com.au/Research/Chad-Telecoms-Mobile-and-Broadband-Statistics-and-Analyses>
- 李, X., 洛, A., 与马希贾, A. K. (2017)。职业关注与年轻CEO的忙碌生活。 *《公司金融杂志》*, 47, 88-109. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2017.09.006>
- Mafini, C., & Omoruyi, O. (2013). 物流收益与挑战: 南非地方市政中小企业案例研究。 *《南部非洲企业家和小企业管理杂志》* 第6期 (1), 145-167. <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v6i1.38>
- 马卢德, O., 库埃托, S., 克里斯蒂亚, J., 与比乌尔曼, D. W. (2019)。儿童能从互联网接入中获益吗? 来自秘鲁的实验证据。 *《发展经济学杂志》*, 138, 41-56. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2018.11.005>
- Marchese, M., Giuliani, E., Salazar-Elena, J. C., & Stone, I. (2019). 提高中小企业生产率: 政策重点探讨管理技能、员工技能和商业联系的作用。 OECD. https://www.oecd-ilibrary.org/economics/enhancing-sme-productivity_825bd8a8-en
- Martincic, C. J. (1997). ISO 14000系列标准 匹兹堡大学 <https://www.sis.pitt.edu/mbsclass/standards/martincic/isohistr.htm>
- Martincus, C. V., Castresana, S., & Castagnino, T. (2010). ISO标准: 扩大出口的证书? 来自阿根廷企业层面的证据。 *《国际贸易评论》* 第18卷 (5), 896-912. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9396.2010.00915.x>
- Masakure, O., Henson, S., & Cranfield, J. (2009). 发展中国家中的标准与出口绩效: 来自巴基斯坦的证据。 *《国际贸易与经济发展杂志》*, 18 (3), 395-419. <https://doi.org/10.1080/09638190902986538>
- 万事达卡。(2018)。数字工具带: 助力小型企业繁荣 万事达卡 <https://www.mastercard.us/content/dam/public/mastercardcom/na/us/en/documents/mc-b2b-digfintools-whitepaper.pdf>
- Mawejje, J. (2024). 气候变化和天气如何影响低收入国家的企业业绩? 来自乌干达的证据。 *《可持续未来》*, 7, 100167. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S266188824000170>
- Melissa, E., Hamidati, A., Saraswati, M. S., & Flor, A. (2015)。互联网与印度尼西亚女性企业家: 探讨社交媒体对女性赋权的影响。收录于A. Chib, J. May, & R. Barrantes (编者), *《信息社会研究在南方全球的影响》*。斯普林格新加坡。 https://www.researchgate.net/publication/283594389_The_Internet_and_Indonesian_Women_Entrepreneurs_Examining_the_Impact_of_Social_Media_on_Women_Empowerment
- Meyer, J. (2011). 劳动力年龄与中小型服务企业技术采用。 *《中小企业经济学》*, 第37卷 (3), 305-324. https://www.researchgate.net/publication/225124249_Workforce_age_and_technology_adoption_in_small_and_medium-sized_service_firms
- 乍得财政部和预算部。(2020)。正式启动青年创业基金。财政与预算部。 <https://finances.gouv.td/index.php/composant/k2/item/601-lancement-officiel-du-fonds-pour-l-entrepreneuriat-des-jeunes>
- 乍得经济与发展计划部。(2017a)。查德愿景2030 - 我们想要的查德。经济与发展计划部 <https://www.lse.ac.uk/GranthamInstitute/wp-content/uploads/2019/07/8879.pdf>
- 乍得经济和计划发展部。(2017b)。国家发展计划 (PND) 2017-2021 经济与发展计划部 <https://chad.un.org/fr/35283-plan-national-de-d%C3%A9veloppement-du-tchad-2017-2021>
- Miroudot, S. (2020). 全球价值链中的弹性与鲁棒性: 一些政策含义。在 *COVID-19与贸易政策: 为什么内向政策不会见效*。CEPR Press. <https://cepr.org/publications/books-and-reports/covid-19-and-trade-policy-why-turning-inward-wont-work>

Moratis, L. (2018). 信号责任？将信号理论应用于社会责任的ISO 26000标准。《可持续性》，10 (11), 4172.
<https://doi.org/10.3390/su10114172>

莫尔西, H., 与穆卡萨, A. N. (未注明年份)。非洲的青年就业、技能和教育错位 (工作论文系列 No. 326). 非洲开发银行. 摘自2024年8月7日, 来自 https://www.afdb.org/sites/default/files/documents/publications/wps_no_326_youth_jobs_skill_and_educational_mismatches_in_africa_f1.pdf

MTN. (2023). MTN技能学院 .
<https://skillsacademy.mtn.com/about>

Mukami, S. (2019, October 25). 妇女创业基金与KEBS合作, 以协助中小企业获得认证。检索于2024年9月17日 <https://www.kenyacollective.com/women-entrepise-fund-partners-kebs-aid-smes-get-certification/>

Munim, Z. H. & Schramm, H.-J. (2018). 港口基础设施和物流绩效对经济增长的影响：海上贸易的中介作用。《航运与贸易杂志》，第3卷 (1), 1-19. https://www.researchgate.net/publication/322649927_The_impacts_of_port_infrastructure_and_logistics_performance_on_economic_growth_the_mediating_role_of_seaborne_trade

Musso, P., & Schiavo, S. (2008). 金融约束对企业生存和增长的影响。《演化经济学杂志》，第18期 (2), 135-149. https://www.researchgate.net/publication/24058153_The_impact_of_Financial_Constraints_on_Firm_Survival_and_Growth

Ndolo, D. K., & Senelwa, V. K. (2023). 企业生产率与劳动力市场匹配摩擦：这对雇主来说是否是一个无休止的诅咒？《欧洲科学杂志》，19 (31).
https://www.researchgate.net/publication/376167286_Firm_Productivity_and_Matching_Frictions_in_the_Labor_Markets_Is_This_an_Unending_Curse_to_Employers

ND-GAIN Index. (2021). 查德 / ND-GAIN 指数。
<https://gain-new.crc.nd.edu/country/chad>

尼日利亚出口促进委员会。(未注明年份) 贸易便利化：出口领域的女性。检索于2024年9月17日
<https://nepc.gov.ng/trade-facilitation/women-in-exports/>

Nkwini, E., & Akinola, S. (2023). 小型和微型企业 (SMEs) 财务管理的重要性：对挑战和最佳实践的剖析。《技术审计与生产储备》，5 (4(73)), 12-20.
<https://doi.org/10.15587/2706-5448.2023.285749>

Noh, H., & Lee, S. (2015). 影响中小企业合作倾向的感知因素：合作模式和合作伙伴的感知重要性。《技术管理与创新杂志》，第10期 (3), 18-31.
<https://doi.org/10.4067/S0718-27242015000300003>

Nucci, F., Puccioni, C., & Ricchi, O. (2023). 数字技术与生产力：一家企业层面的调查。《经济模型》，第128期，106524. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2023.106524>

Obayelu, A., & Ogunlade, I. (2006). 分析尼日利亚信息通信技术 (ICT) 在性别赋权与可持续减贫中的应用。《国际信息通信技术教育与发展杂志》，第2卷 (3), 45-69.

OECD. (2004). 信息与通信技术、电子商务及中小企业 (经合组织数字经济报告第86号). 经合组织。
https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/ict-e-business-and-small-and-medium-enterprises_232556551425

经合组织. (2021). 激励中小企业投资技能：欧洲良好实践的启示 经济合作与发展组织
https://www.oecd-ilibrary.org/employment/incentives-for-smes-to-invest-in-skills_1eb16dc7-en

经合组织 (2024)。中小企业及创业融资 OECD.
<https://www.oecd.org/en/about/programmes/sme-and-entrepreneurship-financing.html>

经合组织、联合国、世界银行与世界贸易组织。(2023)。数字贸易促进发展 第56页。
https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/dtd2023_e.pdf

国家就业促进办公室。(n.d.) 自动就业。从2024年9月13日检索
<https://onape.td/auto-emploi/>

Okyere, C. Y. (2022). 互联网服务对儿童教育成果的影响：来自肯尼亚“pocket！互联网”的证据。《发展有效性杂志》，14 (1), 4-18.
<https://doi.org/10.1080/19439342.2020.1829001>

奥劳耶, G., & 亨利, H. (2024年)。使用AI算法实现自动路由优化和配送调度。

<https://easychair.org/publications/preprint/gkrp>

ONDD. (未注明年份)。《乍得：青年、劳动力市场与人口红利》。收取于2024年8月12日，来自

<https://www.ondd.td/publies/rapport/15.pdf>

国际法语组织。(2023)。

乍得：正式启动“D-CLIC - 与OIF一起学习数字”项目。国际法语组织 <https://www.francophonie.org/tchad-lancement-officiel-du-projet-d-clic-formez-vous-au-numerique-2720>

Ortiz, A. (2022, July 14). 查德：社会经济国家概况 (信息图表)。全球CAD <https://globalcad.org/en/2022/07/14/chad-profile-infographic/>

Pacheco, L., Lobo, C., & Maldonado, I. (2022). ISO 认证是否能增强国际化？以葡萄牙工业中小企业为例。

可持续性, 14 (3), 1335. <https://doi.org/10.3390/su14031335>

Perez, J. (2023, 4月12日)。如何自动化推动业务增长和效率。《哈佛商业评论》 <https://hbr.org/sponsored/2023/04/how-automation-drives-business-growth-and-efficiency>

质量学院。(2024年8月8日)。前10大ISO 9001认证对小企业的益处。

质量学院。 <https://qualityacademy.org/top-10-benefits-of-iso-9001-certification-for-small-businesses/>

乍得共和国。(2023)。第031/PT/2023号法，关于2024年度财政法案。从2024年9月13日检索自 <https://dgi.td/docs/lf/LF2024.pdf>

RFI. (2024年3月18日)。Reportage Afrique Tchad: Despit e the transition, the youth has remained rotten with unemployment. RFI. <https://www.rfi.fr/fr/podcasts/reportage-afrique/20240317-tchad-malgr%C3%A9-la-transition-la-jeunesse-est-rest%C3%A9-gangr%C3%A9n%C3%A9e-par-le-ch%C3%B4mage>

卢旺达发展委员会。(2020年11月18日)。卢旺达发展委员会与非洲管理学院合作，为卢旺达2,500家小型和中型企业提供免费商业技能培训。

从2024年9月17日检索自 <https://rdb.rw/rwanda-development-board-and-african-management-institute-partner-to-provide-free-business-skills-to-2500-msmes-in-rwanda/>

Schleife, K. (2006). 计算机使用与老年工人的就业状况：基于个人数据分析。 *劳动*, 20 (2), 325–348.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-9914.2006.00341.x>

Schwerhoff, G., & Sy, M. (2019). 发展非洲的能源结构。 *气候政策*, 19 (1), 108–124. <https://doi.org/10.1080/14693062.2018.1459293>

沙, N.博士, 泽希里, D., 萨拉伊, U. N., 阿卜杜尔·瓦赫德, N.阿卜德尔梅吉德, & 苏姆罗, B. (2024)。在数字经济中，数字技术和数字创新对企业绩效的作用。《控制论》，第53卷，620–644.

<https://doi.org/10.1108/K-01-2023-0124>

Sied, A. (2024). 关于提高供应链效率、降低成本及提升客户满意度有效的交通系统要素的研究。

全球科学期刊, 12 (5). <https://doi.org/10.5281/zenodo.11124157>

Simael, M. & Honoré, M. (2021). 微小型金融及其对乍得女性拥有微型企业的益处：对恩贾梅纳市的案例研究。 *非洲经济研究联盟*，研究论文 438.

中小企业金融论坛。(2018)。中小企业融资缺口 [数据集]. <https://www.smefinanceforum.org/data-sites/msme-finance-gap>

Tadayonrad, Y., & Ndiaye, A. B. (2023). 考虑供应链可靠性和季节性因素的库存管理需求预测的新关键绩效指标模型。 *供应链分析*, 3, 100026. <https://doi.org/10.1016/j.sca.2023.100026>

Tan, H., Bashir, S., & Tanaka, N. (2016). 技能运用、技能缺陷与正规部门企业绩效：2015年坦桑尼亚企业技能调查的证据 (SSRN Scholarly Paper 2779369).

<https://papers.ssrn.com/abstract=2779369> <https://doi.org/10.1596/1813-9450-7672>

电信评论非洲。(2024年4月9日)。连接鸿沟的跨越：利用基础设施共享促进非洲的包容性接入。电信评论非洲。

<https://www.telecomreviewafrica.com/articles/reports-and-coverage/4187-bridging-the-connectivity-divide-leveraging-infrastructure-sharing-for-inclusive-access-in-africa/>

Temgoua, C. N., & Savadogo, A. (2023, July 10). 查德经济复苏：应对挑战与增强防洪韧性？世界银行博客。 <https://blogs.worldbank.org/en/african/chads-economic-recovery-navigating-challenges-and-building-resilience-floods>

Teravaninthorn, S., & Raballand, G. (2009). 非洲运输价格与成本：主要国际走廊综述。世界银行 <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-7650-8>

乌布法尔, D. (2024年)。支持女性领导的企业中什么有效？IZA 讨论论文 No. 16950. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4811765>

Ukpabio, M. G., Adeyeye, A. D., & Oluwatope, O. B. (2019). 吸收能力与产品创新：来自尼日利亚的新证据。载于 非洲企业层面的创新 Routledge.

联合国贸易和发展会议. (2005). 通过提升生产能力来增强中小企业竞争力。 https://unctad.org/system/files/official-document/itete20051_en.pdf

联合国贸易和发展会议 (UNCTAD). (2019). 投资政策审查：乍得。联合国贸易和发展会议 https://unctad.org/system/files/official-document/diaepcb2019d1_fr.pdf

联合国开发计划署. (2020年)。中国国家私营部门发展战略 (p. 156). <https://www.undp.org/fr/chad/publications/strategie-nationale-de-developpement-du-secteur-privé-au-tchad>

联合国开发计划署乍得. (2020年6月25日) 乍得后COVID-19创新的动力——青年。中等。 <https://pnud-tchad.medium.com/la-jeunesse-moteur-de-l'innovation-post-covid-19-au-tchad-a03c2039b6a9>

联合国开发计划署乍得. (2022年7月14日)。乍得制定了一项国家女性创业战略。联合国开发计划署 <https://www.undp.org/fr/chad/actualites/le-tchad-se-dote-d'une-strategie-nationale-de-l'entrepreneuriat-feminin>

联合国开发计划署乍得. (未知年份) 《2030年愿景：我们想要的乍得》启动2022-2026年第二国家发展计划的制定进程。联合国开发计划署 <https://www.undp.org/fr/chad/vision-2030-le-tchad-que-nous-voulons-lancement-du-processus-de-laboration-du-2e-plan-national-de-developpement-2022-2026>

联合国教科文组织. (2023). 非洲教育：政策中确立公平的核心理念 - 洲际报告。联合国教科文组织 <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000384479>

联合国教科文组织统计研究所. (2023年)。批量数据下载服务 [dataset]. <https://uis.unesco.org/bdds>

联合国儿童基金会 Innocenti、乍得国家教育部及公民促进部、联合国儿童基金会乍得. (2024)。数据须言之有物：了解乍得学校绩效的因素 联合国儿童基金会 Innocenti <https://www.unicef.org/innocenti/reports/data-must-speak-chad>

Utembinema, G., Tuyshime, R. & Razihan, A. (2023). 金融素养作为提高卢旺达小型、微型和中等企业获取融资的工具。已从 2024年8月8日检索 <https://mastercardfdn.org/our-work/where-we-work-in-africa/rwanda/financial-literacy-as-a-tool-to-enhance-rwandan-msmes-access-to-finance/>

Valadares de Oliveira, M. P., McCormack, K., Bronzo Lad eira, M., Trkman, P., & Van den Bergh, J. (2011). 供应链流程协作与互联网利用：一项关于企业间关系的国际视角研究。《经济与商业评论》，第13期 (4), 203-226. <https://doi.org/10.15458/2335-4216.1223>

范·乌伦, F. (2014). 通过私营部门内部技能项目在撒哈拉以南非洲持续发展技能：其益处与影响。[南非比陀大学]. https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/44211/van%20Vuuren_%20Sustaining_2014.pdf?sequence=1

Venkatesh, A., & Kumar, K. (2023). 库存管理系统。国际研究出版与评论杂志, 4.

Vidzraku. (2017, December 10). Energie : pour l'électrification rurale, le Tchad opte pour le solaire. 《费加罗报》 <https://afrique.lafrancepress.fr/afrique-centrale/tchad/2017-12-10/energie-pour-l-electrification-rurale-le-tchad-opte-pour-le-solaire-761140.html>

Wiengarten, F., Humphreys, P., Onofrei, G., & Fynes, B. (2017). 多重认证标准的采用：质量、环境和健康与安全认证的感知绩效影响。生产计划与控制, 第28期 (2), 131-141. <https://doi.org/10.1080/09537287.2016.1239847>

妇女企业基金。(无出版日期) 合作伙伴与协作：肯尼亚标准局 (KEBS)。检索于2024年9月17日 <https://wef.go.ke/45/kenya-bureau-standards/>

世界银行。(2011)。非洲的产业集聚与微型和小型企业：从生存到增长。世界银行；
<https://doi.org/10.1596/978-0-8213-8627-9>

世界银行。(2021)。查德贫困评估：投资农村收入增长、人力资本和抗逆力以支持可持续的贫困减少。世界银行；
<https://doi.org/10.1596/36443>

世界银行。(2022年3月24日)。查德扩大其能源获取途径 [文本/HTML]。世界银行。
<https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2022/03/24/afw-tchad-accelere-son-acces-a-energie>

世界银行。(2023a)。女性、商业与法律 2023 世界银行 <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1944-5>

世界银行。(2023b, 11月13日)。查德如何摆脱低收入陷阱？世界银行博客。<https://blogs.worldbank.org/en/african/what-would-it-take-chad-escape-low-income-trap>

世界银行。(2024a)。数字机遇在非洲企业中。世界银行

世界银行。(2024b)。世界发展指标 - 查德。数据库 <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>

雅姆特贝耶, N. (2007)。关于乍得私营部门状况报告及乍得国家-私营部门对话论坛 (FODEP) 的设立。
<http://www.publicprivatedialogue.org/workshop%202007/FODEP%20TCHAD%20.pdf>

