



# 中國內銷

# 戰

實

華東篇

# 攻略

順國策勢 應高鐵效

運籌四大策略闖華東

編委團隊：

香港生產力促進局內地業務及企業管理部

編委成員：

鄭偉文 梁建誠 吳國丁 李詠君 梁志衡 鍾貴賢 林婉雯 劉活加 劉超銘

© 2012香港中小企業國際交流協會及香港生產力促進局

此項目由香港特別行政區工業貿易署中小企業發展支援基金撥款，  
香港中小企業國際交流協會申請資助，並由香港生產力促進局負責執行。

在此刊物上／活動內（或項目小組成員）表達的任何意見、研究結果、結論或建議，並不代表香港特別行政區政府、工業貿易署及中小企業發展支援基金評審委員會的觀點。

# 序



欣悉香港中小企業國際交流協會與香港生產力促進局再度攜手，為香港中小企業出版實用參考指引，以便開拓內地市場。

是次出版的《中國內銷實戰攻略－華東篇》，搜羅上海、杭州、寧波、南京、蘇州及合肥的內銷市場資訊，為香港中小企業提供豐富翔實、包羅萬有的行銷要訣。這本指引承接二零一零年出版的《中國內銷實戰攻略》，是各業必備的實用工具指南。

祝願各位企管人員錦囊在手、先拔頭籌！

行政長官

曾蔭權

# 序



繼廣受業界歡迎的《中國內銷實戰攻略—華南篇》之後，很高興工業貿易署的中小企業發展支援基金再次撥款，資助香港中小企業國際交流協會製作《中國內銷實戰攻略—華東篇》，為香港中小企提供實用及具參考價值的營銷指南，協助他們開拓華東內銷市場。

特區政府一直透過不同的渠道鼓勵及協助港資企業開拓內銷市場。我們通過工業貿易署及各個支援機構，為港資企業提供內地市場資訊、有關發展品牌及開拓市場等支援服務，並不時舉辦推廣及展銷活動及組織經貿代表團到內地考察，加深業界對內地政策及市場發展的認識。另一方面，在2012-13年度，我們亦安排駐內地辦事處與商會或其他機構分別在不同城市舉辦「香港周」活動，藉此宣傳香港品牌，協助港商建立品牌形象及提高品牌知名度，開拓內地市場。

此外，為進一步協助香港企業提升在內地市場的競爭力，行政長官於《2011-12年施政報告》中建議，成立一項10億元的「專項基金」，協助香港企業透過發展品牌、升級轉型及拓展內銷，開拓及發展內地市場。政府建議「專項基金」分為兩部份，分別向個別企業和非分配利潤組織提供資助。我們會在今年年中推出專項基金。

在「十二五」的藍圖之下，國家將會加快轉變經濟發展的方式，包括擴大內需和發展服務業，這些發展方向對香港企業來說都是新機遇。我相信香港的中小企會善用指南及政府的各項支援措施，制訂適當的策略，好好把握拓展業務的黃金機會。

財政司司長

曾俊華

# 題詞



《中國內銷實戰攻略——華東篇》出版誌慶

新篇續展  
商路宏開

商務及經濟發展局局長蘇錦標



# 序



消費、出口和投資是拉動經濟的三駕馬車，消費是享受生活的體現，是經濟民生的一個指標。出口導向過去曾為日本、韓國和東南亞等地的經濟帶來了30年、20年和10年的持續增長，出口也曾是中國改革開放的指導方向。自全球金融海嘯，到現在的歐債危機，外需不足，出口形勢嚴峻。

「十二五」計劃強調發展內需，均衡經濟發展。隨著收入分配制度改革，人民消費能力提高，消費意識增加，以消費帶動經濟已成為中國發展的重要一環。中國正處於工業化、城市化的過渡期，是重要的戰略機遇期，人均GDP超過5000美元，是消費水準快速成長的階段，擴大內需是經濟發展的立足點。

香港一直都是在區域經濟扮演領先的位置，憑著優質服務，創造了不少成功品牌老店，見證香港的發展。進入中國內銷市場，是發揮香港優勢的前提下的可持續轉型模式，是香港經濟發展的動力。與此同時，應多策並舉，增強內銷對經濟的拉動作用，讓香港企業更好地適應，提高內銷績效。

香港中小企要走對內銷這一步，關鍵是與中國市場的融合，《中國內銷實戰攻略——華東篇》是在總結實戰的基礎上，歸納整理了進入華東內銷市場的攻略，務求貼近實戰，具可操作性，期望能對香港中小企進軍內地提供不同階段的指導參考。

在此，感謝工業貿易署對本計劃的撥款支持，香港生產力促進局工作小組同仁在項目執行上的不懈努力，中小企各方友好的熱情參與，本會同仁的協力同心，讓本計劃得以成功推行。

香港中小企業國際交流協會會長  
吳民光博士

# 序



自改革開放以來，國家經濟穩步上揚，即使在全球經濟低迷、歐洲債務危機的陰霾下，國家經濟仍能保持穩健增長。2011年，全國社會消費品零售總額達18.1萬億元人民幣，較2010年增長17.1%；「十二五」規劃期間，全國社會消費品零售總額年均增長目標更定為15%，足見內地著力推動「擴大內需」、促進零售市場發展必將帶來龐大商機。

華東地區經濟發達，二線城市的增長潛力尤其巨大。各地區政府為配合國家「十二五」規劃，陸續推出一系列政策，增加鄉鎮居民收入、刺激消費。面對本地出口市場疲弱，香港中小企可調整營商策略，抓緊「十二五」規劃及高鐵經濟帶來的黃金機遇，拓展華東內銷業務。

香港特區政府已成立一項10億元的「專項基金」，幫助香港企業發展品牌、升級轉型及拓展內銷，並由香港生產力促進局擔任企業資助計劃部份的秘書處，協助政府推行這計劃。同時，基於中小企對本港不同類型的工業支援基金認識不深，加上申請程序繁複，本局特別設立「SME One」中小企一站通支援中心，中小企可以集中在本局獲得香港各類支援基金的資料，並由本局專家向有意申請資助的中小企提供輔導。

承工業貿易署「中小企發展支援基金」資助，香港生產力促進局與香港中小企業國際交流協會攜手先後推行「香港中小企中國內銷支援計劃」及「香港中小企華東二線城市內銷拓展計劃」，透過進行調研分析、舉辦內銷經驗分享研討會、實戰工作坊等，為有意進軍內銷市場的香港中小企提供務實的營商方案。

在「香港中小企華東二線城市內銷拓展計劃」中，本局的顧問團隊更走訪華東地區政府部門，包括工商聯、發改委、商務廳，蒐集了當地在國家「十二五」規劃的方向下有利香港中小企開展內銷的政策資訊，以及走訪了在華東經商的內地和香港企業，探索成功要素。

《中國內銷實戰攻略—華東篇》綜合分析了上海、杭州、南京、蘇州、寧波和合肥六大華東城市的內銷環境，增添了「十二五」規劃及高鐵元素，收錄了本地及內地企業的成功經驗，整合出進軍華東內銷市場的「四大策略」。

冀望香港中小企業能夠從中得到啟發，踏上內銷市場的新里程。

香港生產力促進局主席  
陳鎮仁

## 專家寄語

香港將會有「新政府、新架構、新思維」，本會同仁深信新政府將會加強現有的政策，制定新的政策積極支持香港中小企業進入內地發展內銷市場，繼2010年本會推出之《中國內銷實戰攻略 — 華南篇》成功幫助數以萬計香港中小企進入華南內銷市場。2012年《中國內銷實戰攻略 — 華東篇》的面世，將會令更多香港中小企受惠。

上月和天安新鴻基的老同事聚會，得悉一些從事中港貿易非常成功的老同事，正推動一項贊助一萬五千元幫助一位內地教師前往偏遠城市教導小學一年的義務工作計劃，過去香港很多富豪曾向內地作出大額捐獻，現在作為中小企業也可以盡一分力量，古語云「莫為善小而不為、施比受更有福」！建議香港中小企業多參與國內不同的公益活動，可以令你更認識國內形勢，有助發展事業！

最後本人向中央人民政府駐香港特別行政區聯絡辦公室經濟部貿易處同仁、工業貿易署同仁、香港特別行政區駐上海經濟貿易辦事處譚惠儀主任、香港生產力促進局同仁、香港貿易發展局華東、華中首席代表鍾永喜先生、以及所有參與支持編修工作的中小企商會領袖們，致萬二分謝意！並希望在馬上要進行的《中國內銷實戰攻略 — 西南篇》中，再次得到大家繼續支持、澤及社會！

香港中小企商會聯席會議創會主席  
香港中小企業國際交流協會名譽會長  
黃鵬緒



## 專家寄語

自從香港特區政府落實推動本港企業開拓中國內銷市場，香港中小企業國際交流協會去年得到工業貿易署撥款資助，並委託香港生產力促進局推行「香港中小企中國內銷支援計劃」，在香港和廣州成功舉辦論壇，並推出《中國內銷實戰攻略 — 華南篇》，得到社會各方面一致好評。

今年本會再次得到工業貿易署撥款資助，推出《中國內銷實戰攻略 — 華東篇》，為香港中小企在華東地區的發展和商機進行研究，希望協助各行業在進軍內銷業務上得到啟發。

「十二五」規劃，CEPA 和專業人才互認的政策無疑將為香港中小企開拓中國內銷市場帶來另一發展機遇，香港的大批專業人才包括法律、會計、建築、金融、保險和稅務等將會受惠。此書是一個進軍內銷業務上的踏腳點，在互保和理解國情後，香港和內地企業可以聯手「國際化」和「走出去」。

在此，本人再次感謝各商會代表和各會員的寶貴資料和意見。祝「香港中小企內銷拓展計劃」系列更上一層樓。

香港中小企商會聯席會議聯席主席  
香港中小企業國際交流協會名譽會長  
陳天麒



## 專家寄語



行行重行行，行行出狀元，要立志成為出類拔萃的人材，首先要在自己心目中有忘乎小我，妥善安排事情，若想發展個人潛能，還應多關心社會和國家政策，參與集體活動並履行公民責任。

香港有叁拾萬多中小企業，造就約壹佰貳拾多萬人就業，中小企的活動能力強而靈活，在社會人群中難得尋找一條真理，如今邁進發展的途程是需要大力支持，助香港中小企踏上成功之路。

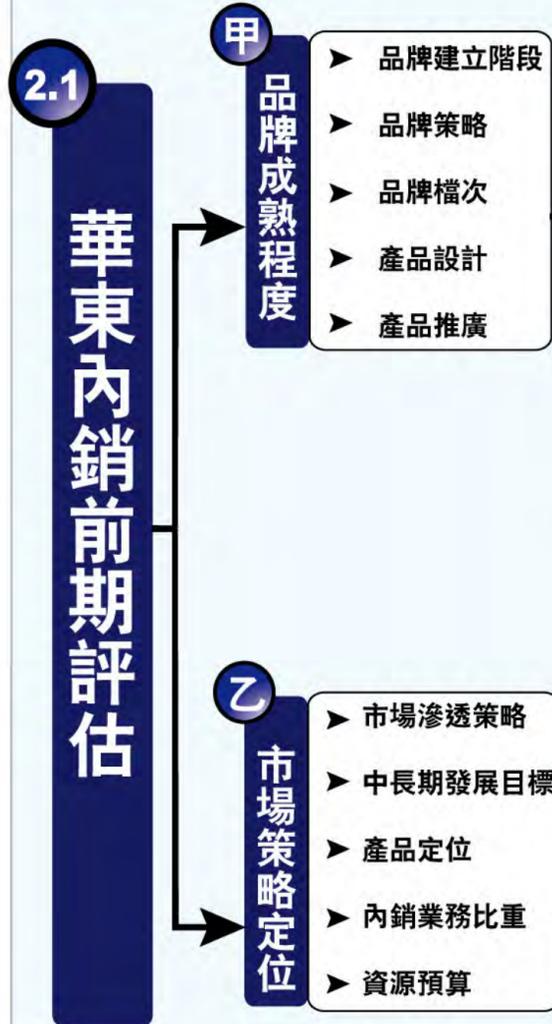
現時中國「十二五」規劃正火速推行，國家提出給予香港協調發展在其「商貿物流、航運中心、金融中心」等，並扶持必須持續發展西部大開發，東北老工業基地振興，中部六省崛起，東部率先發展，然而，洞悉天機與其本業有智之士直接相應、調整交上政策，先行先試，得享先易後難，保障投資安全及成果會隨著因此成長。

有志者事竟成，應循是以追求真理及理想，依諸友好的建議，相輔而行，不必重輻覆轍。《中國內銷實戰攻略—華東篇》正是給各位香港中小企寶貴的參考借鑒。

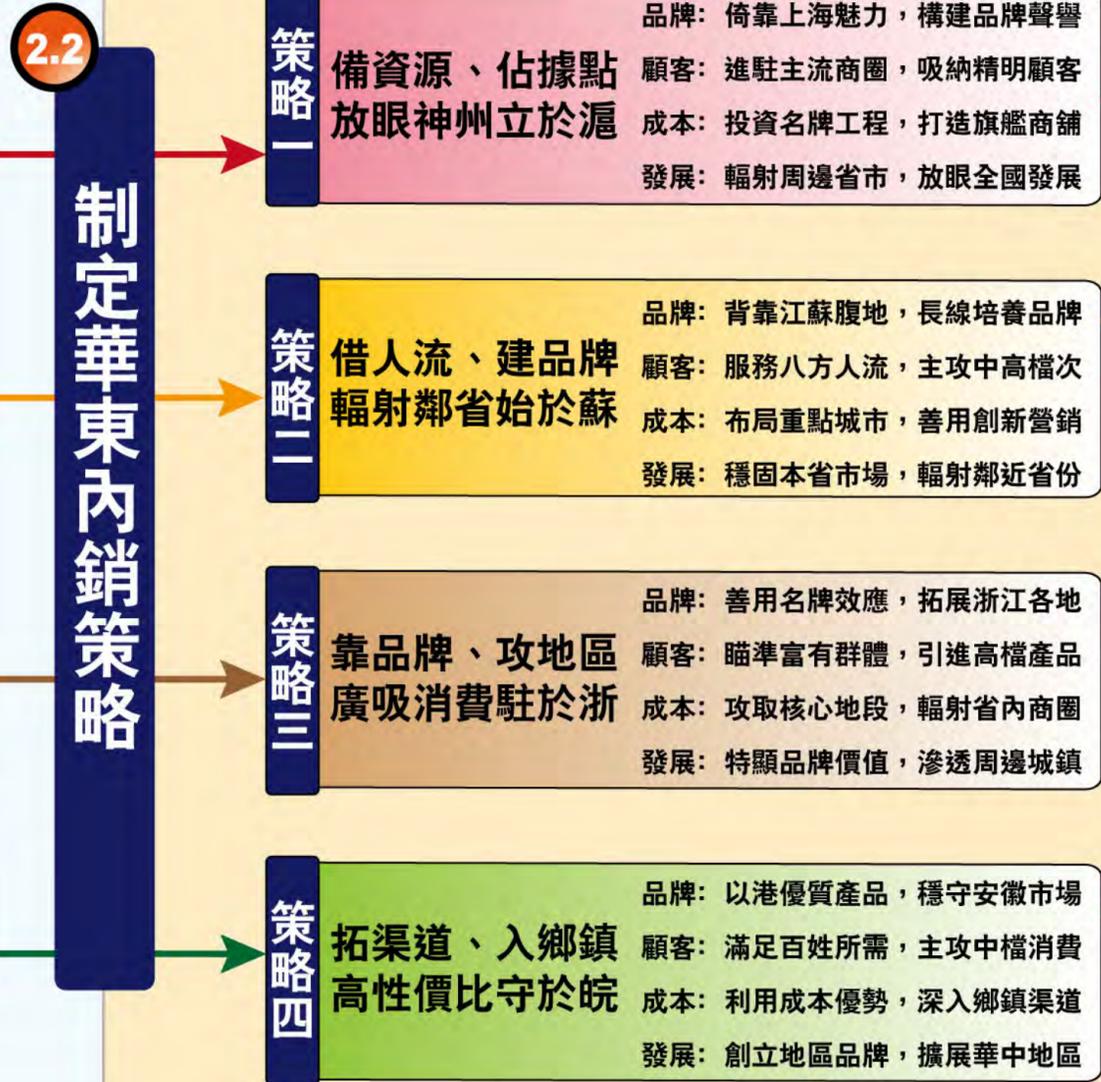
香港中小企業國際交流協會名譽會長  
梁礪鋒

# 進軍華東市場四大策略

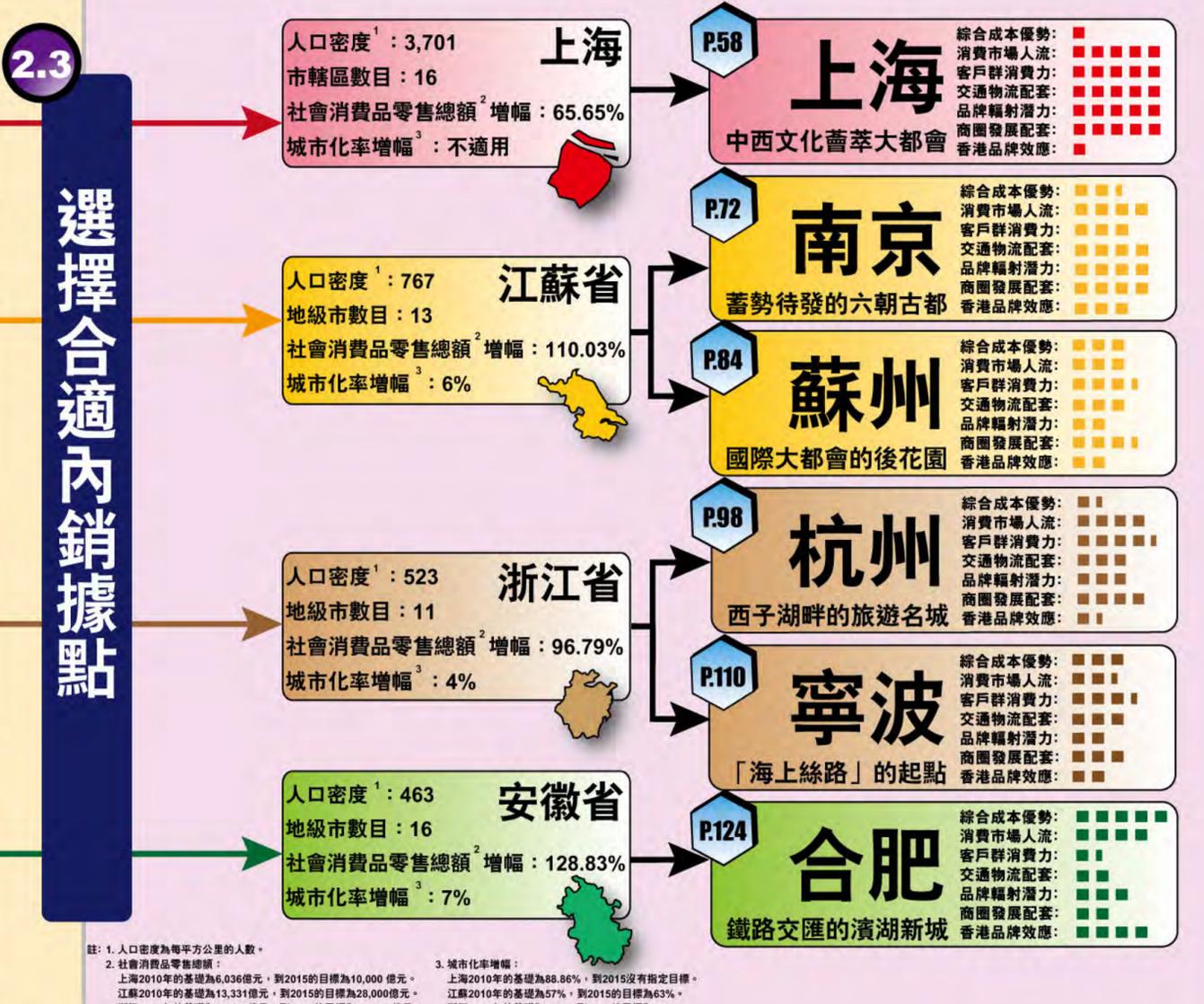
## 評估現況



## 制定策略



## 選擇據點



註：1. 人口密度為每平方公里的人數。  
2. 社會消費品零售總額：  
上海2010年的基礎為6,036億元，到2015的目標為10,000億元。  
江蘇2010年的基礎為13,331億元，到2015的目標為28,000億元。  
浙江2010年的基礎為10,163億元，到2015的目標為20,000億元。  
安徽2010年的基礎為4,151億元，到2015的目標為9,500億元。  
3. 城市化率增幅：  
上海2010年的基礎為88.86%，到2015沒有指定目標。  
江蘇2010年的基礎為57%，到2015的目標為63%。  
浙江2010年的基礎為59%，到2015的目標為63%。  
安徽2010年的基礎為43%，到2015的目標為50%。



# 合肥

# 南京

# 蘇州

# 上海

# 杭州

# 寧波

- 直轄市上海  
一小時生活圈
- 江蘇省省會南京市  
一小時生活圈
- 浙江省省會杭州市  
一小時生活圈
- 安徽省省會合肥市  
一小時生活圈

### 商圈檔次

- 高檔次商圈
- 中高檔次商圈
- 中檔次商圈
- 新興商圈

華東六市商圈分布圖

蘇州至南京  
約49分鐘

上海至蘇州  
約23分鐘

上海至杭州  
約49分鐘

杭州至寧波  
約1小時53分鐘  
動車組

- 中心城區商圈 - 百大CBD購物中心 (P.131)
- 元一新站區商圈 - 元一時代廣場購物中心 (P.134)
- 三里庵商圈 - 安徽國際廣場 (P.132)
- 包河馬鞍山路商圈 - 萬達廣場(包河店) (P.133)
- 南七商圈 (P.133)
- 濱湖新區商圈 (P.133)

- 新街口商圈 - 德基廣場、東方商城 (P.78)
- 河西商圈 - 萬達廣場、台灣名品城 (P.79)
- 夫子廟商圈 - 水遊城購物中心 (P.80)
- 南京南站商圈 - 明發商業廣場 (P.79)

- 觀前街商圈 - 美羅商城(觀前店) (P.91)
- 工業園區商圈 - 印象城購物中心 (P.94)
- 石路商圈 - 新蘇國際購物中心(石路店) (P.93)
- 新區獅山商圈 - 綠寶廣場、泉屋百貨 (P.93)
- 南門商圈 - 泰華商城 (P.92)

- 虹橋商圈 - 長房國際廣場 (P.66)
- 南京西路商圈 - 梅龍鎮廣場 (P.66)
- 火車站不夜城商圈 - 太平洋百貨 (P.68)
- 南京東路商圈 - 宏伊國際廣場 (P.65)
- 五角場商圈 - 萬達廣場 (P.68)
- 張楊路商圈 - 華潤時代廣場 (P.68)
- 浦東陸家嘴商圈 - 國金中心商場 (P.68)
- 徐家匯商圈 - 港匯廣場 (P.67)

- 武林商圈 - 杭州大廈 (P.106)
- 湖濱商圈 - 杭州湖濱銀泰 (P.105)
- 城西商圈 - 西城廣場 (P.107)
- 慶春商圈 - 銀泰百貨(慶春店) (P.108)
- 錢江新城商圈 - 杭州萬象城 (P.108)
- 吳山商圈 - 杭州銀泰(西湖店) (P.107)

- 和義路商圈 - 和義大道購物中心 (P.118)
- 天一商圈 - 天一廣場、銀泰百貨 (P.117)
- 江北萬達商圈 - 萬達廣場(江北店) (P.120)
- 老外灘商圈 (P.119)
- 世紀東方商圈 - 世紀東方廣場 (P.120)
- 鄞州萬達商圈 - 萬達廣場(鄞州店) (P.119)

# 目錄

• 序	2
• 攻略圖表一（進軍華東市場四大策略）	
• 攻略圖表二（華東六市商圈分布圖）	
• 內容摘要	13
◎《中國內銷實戰攻略》—從《華南篇》到《華東篇》	
◎內容範圍及特色	

## 第一章：摸通政策路，內銷有錢途

<b>1.1 「十二五」規劃帶來的轉變和發展</b>	18
1.1.1 分析「十二五」規劃，概括四大主題	
一、改變經濟增長方式	
二、產業整合和升級轉型	
三、加大中西部開發力度	
四、嚴格執行節能減排	
1.1.2 香港中小企如何把握「十二五」規劃帶來的機遇 — 六大着眼點	
1.1.3 分析「長三角規劃」論城市布局	
<b>1.2 高鐵網絡對華東經濟格局以及城市消費的影響</b>	27
1.2.1 高鐵網絡特色	
1.2.2 高鐵帶來的潛在商機	
<b>1.3 華東區內銷問卷調查報告及分析</b>	34
<b>1.4 華東區內銷四部曲中常遇的問題</b>	41

## 第二章：華東六大城市內銷市場分析

<b>2.1 華東市場一覽及內銷策略自我評估</b>	44
<b>2.2 進軍華東市場四大策略</b>	50
◎策略一：備資源、佔據點，放眼神州立於滬	
◎策略二：借人流、建品牌，輻射鄰省始於蘇	
◎策略三：靠品牌、攻地區，廣吸消費駐於浙	
◎策略四：拓渠道、入鄉鎮，高性價比守於皖	

<b>2.3 華東市場詳細分析</b>	
<b>2.3.1 上海</b>	58
◎ 上海於「十二五」規劃期間的發展	
◎ 綜合城市分析	
◎ 小結	
<b>2.3.2 江蘇省</b>	70
<b>南京</b>	72
◎ 南京於「十二五」規劃期間的發展	
◎ 綜合城市分析	
◎ 小結	
<b>蘇州</b>	84
◎ 蘇州於「十二五」規劃期間的發展	
◎ 綜合城市分析	
◎ 小結	
<b>2.3.3 浙江省</b>	96
<b>杭州</b>	98
◎ 杭州於「十二五」規劃期間的發展	
◎ 綜合城市分析	
◎ 小結	
<b>寧波</b>	110
◎ 寧波於「十二五」規劃期間的發展	
◎ 綜合城市分析	
◎ 小結	
<b>2.3.4 安徽省</b>	122
<b>合肥</b>	124
◎ 合肥於「十二五」規劃期間的發展	
◎ 綜合城市分析	
◎ 小結	
<b>2.4 華東六大城市內銷市場總結</b>	136

## 第三章：華東內銷致勝關鍵

<b>3.1 華東內銷的主要困難</b>	140
<b>3.2 內銷四部曲 — 華東內銷致勝關鍵</b>	141
<b>3.2.1 入門篇的致勝關鍵</b>	142
◆ 打通華東訂策略，進軍全國大飛躍	
◆ 力到心到財會到，人才培養贏之道	
◆ 政府商會關係好，市場消息易得到	
<b>3.2.2 科技篇的致勝關鍵</b>	145
◆ 華東華南文化異，顧客需求你要知	
◆ 華東資訊時時變，統計資料要明辨	
◆ 內地專利藏瑰寶，科技創新有回報	
<b>3.2.3 產品篇的致勝關鍵</b>	148
◆ 品質調控多給力，品牌信譽顯價值	
◆ 港式風格領潮流，產品設計要講究	
◆ 華東文化差異多，多元產品要備妥	
<b>3.2.4 市場篇的致勝關鍵</b>	151
◆ 創建品牌定位準，長遠規劃莫急進	
◆ 伺機打入主渠道，新興渠道有出路	
◆ 營運管理降風險，成熟系統利擴展	

## 第四章：六大行業內銷企業案例經驗分享

<b>4.1 鐘錶業</b>	
• Charmonde Luxury Ltd.	159
• o.d.m. design & marketing Ltd.	162
• 東方表行	165
<b>4.2 珠寶首飾業</b>	
• 六福集團	169
• 周大福珠寶集團有限公司	172
• 南京寶慶銀樓連鎖發展有限公司	175
• 浙江明牌珠寶股份有限公司	178

<b>4.3 家用電器業</b>	
• 九陽股份有限公司	182
• 東保集團	185
• 寧波方太廚具有限公司	188
<b>4.4 服裝鞋帽業</b>	
• 加減乘除有限公司	192
• 利信達集團有限公司	195
• 真維斯國際（香港）有限公司	198
• 華鼎集團控股有限公司	201
• 雅戈爾集團股份有限公司	204
• 慕詩國際集團有限公司	207
<b>4.5 日用日化業</b>	
• 立志美麗（南京）有限公司	211
• 啟泰藥業（集團）有限公司	214
<b>4.6 食品加工業</b>	
• 杭州娃哈哈集團有限公司	218
• 香港滿記甜品集團	221
• 淘化大同食品有限公司	224
• 康師傅控股有限公司	227
• 綠姿西餅	230

## 附錄

<b>附錄一：華東區內銷經驗分享論壇內容摘要</b>	233
<b>附錄二：中國內銷支援服務及政府聯絡資訊</b>	
華東區支援機構聯絡名單	239
香港特別行政區政府駐上海經濟貿易辦事處	240
珠三角港資企業升級轉型輔導計劃	241
發展品牌、升級轉型及拓展內銷市場的專項基金	242
<b>附錄三：參考書目及網頁</b>	243
<b>讀者意見調查表</b>	245
<b>鳴謝</b>	246



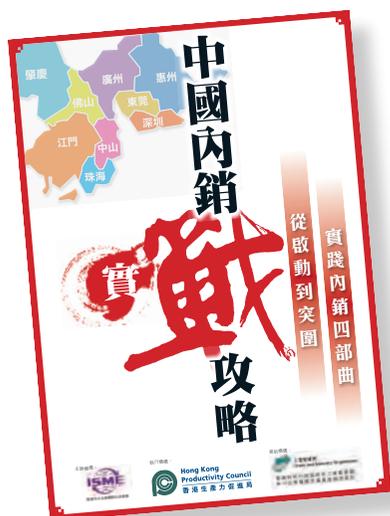
## 內容摘要

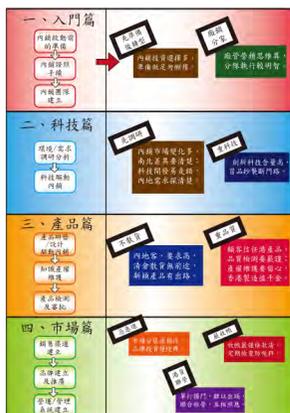
### 《中國內銷實戰攻略》— 從《華南篇》到《華東篇》

當2008年全球金融危機暫緩之時，新一輪的歐債危機又告爆發，香港中小企在國際市場的道路越趨艱難。另一邊廂，國家政策着力「擴大內需」，香港中小企可積極把握內地市場的黃金機遇，拓展內銷市場。

2008年金融海嘯爆發後，歐美訂單銳減、出口業務困難，讓一向以出口業務為主導的香港中小企，面對重重障礙。為此，香港中小企業國際交流協會夥拍香港生產力促進局，舉辦「香港中小企中國內銷支援計劃」，重點研究廣東省，致力提供既實用而又具操作性的《中國內銷實戰攻略—華南篇》。「香港中小企中國內銷支援計劃」的成功引起各界熱烈的討論，當中的「進軍內銷四部曲藍圖」更大獲好評。各大行業商會均表示「香港中小企中國內銷支援計劃」能有效地為從事六大行業（鐘錶業、珠寶首飾業、家用電器業、服裝鞋帽業、日用日化業、食品加工業）的香港中小企提供具針對性支援，協助他們轉型升級，以解決不少開拓華南內銷市場時所遇到的困難。

時至今日，歐美市場的失業率仍高企不下，債務危機遲遲未能解決，出口業務前景依然不甚明朗。另一邊廂，在國家「十二五」規劃及高鐵網絡開通的機遇下，擴大內需市場將繼續成為國家重要的發展戰略之一。《中國內銷實戰攻略—華南篇》分析了華南地區的內銷市





場，但內地各個區域的文化、風俗及消費喜好均大有不同。因此，業界期望「香港中小企中國內銷支援計劃」能夠延伸至華東區，並進行一個針對華東區的專題研究，及解讀「十二五」規劃及高鐵網絡帶來的機遇，協助更多香港中小企解決內銷難題。為此，承工業貿易署的撥款資助，香港中小企業國際交流協會夥拍香港生產力促進局，第二次攜手推出「香港中小企業華東二線城市內銷拓展計劃」（下稱「計劃」），此「計劃」沿用第一期「香港中小企中國內銷支援計劃」的成功模式，同時加入了新元素，包括採訪華東地區的政府部門及內地企業，並出版《中國內銷實戰攻略—華東篇》（下稱《攻略》），冀能為有意發展華東內銷市場的香港中小企，帶來富參考性的資訊。

## 內容範圍及特色

透過業界諮詢及「中國內銷問卷調查」所得，本《攻略》將內容聚焦於以下範圍：

**對象：**欲開展華東內銷及擴展內銷業務至華東二、三線城市的香港中小企

**行業：**鐘錶、珠寶首飾、家用電器、服裝鞋帽、日用日化及食品加工六大行業

**地區：**華東六大城市（上海、南京、蘇州、杭州、寧波及合肥）

### 本《攻略》共分為兩大部分：

#### 第一部分：

##### 第一章：摸通政策路，內銷有錢途

分析「十二五」規劃及高鐵網絡帶來的內銷機遇；闡述「中國內銷問卷調查」系列之華東區2011年調研結果，讓香港中小企掌握當前市場形勢。

##### 第二章：華東六大城市內銷市場分析

分析華東六大城市的內銷現況，包括各城市「十二五」規劃特色及方向、綜合成本優勢、消費市場人流、客戶群消費力、交通物流配套、品牌輻射潛力、商圈發展配套及香港品牌效應等，並提供進入各大內銷市場的策略部署。

##### 第三章：華東內銷致勝關鍵

承接上期《中國內銷實戰攻略—華南篇》的調研結果，以「內銷四部曲」為藍圖，提供具实操性的內銷指南，以解答香港中小企在開展華東內銷市場時經常遇到的問題，為拓展內銷業務提供指引。

#### 第二部分：

##### 六大行業內銷企業案例經驗分享

23家已經踏足華東內銷市場的香港、台灣及內地企業，分享他們在打造品牌、培養人才、開拓渠道及品質管理的經驗及解決不同困難的方法，讓香港中小企借鑒。

本《攻略》於附錄部分更收錄為本「計劃」內所舉辦的兩場「華東區內銷經驗分享論壇」的內容撮要，以及中國內銷支援服務及政府聯絡資訊等。

## 本《攻略》的三大特色：

- 1. 機遇解讀：**剖析「十二五」規劃下有利香港中小企開展內銷業務的政策特色，蒐集高鐵開通後新商圈的發展及商業契機，為有意開展中國內銷的香港中小企分析當前的優勢及機遇。
- 2. 華東攻略：**附「進軍華東市場四大策略」及「華東六市商圈分布圖」，規劃出開展內銷業務的發展藍圖，及重點道出六大城市在「十二五」規劃及高鐵開通下的商圈發展，簡淺易明。
- 3. 突圍有法：**七字短句，分析華東內銷的致勝關鍵；收錄23間香港及內地企業的內銷經驗分享，為開展中國內銷的香港中小企提供極富參考價值的資訊。

## 調研重點

「中國內銷問卷調查」收集了二百多家香港中小企現時開展中國內銷市場的情況，研究結果詳列於本《攻略》之第一章，並撮要如下：

- 新媒體內銷渠道異軍突起
- 遊戲規則漸清晰，升級轉型展實力
- 品牌、人才與戰略，業界最需要支援
- 高鐵是銷售增長的催化劑
- 「十二五」規劃促內銷，惟香港中小企認知不足

### 策略分析

就華東區各城市自身的特色和內銷環境，總結出不同的華東區內銷策略（右圖），分析及策略之內容於第二章有詳細分析及闡述。



### 致勝關鍵

對於希望擴展華東內銷的香港中小企，可多參考成功者的做法，以免多走冤枉路。本《攻略》於第三章總結本「計劃」的受訪企業及相關官員的經驗和意見，為香港中小企提供實用的「華東內銷致勝關鍵」，並列舉相關例子，深入淺出地解構其成功策略。

## 結語

華東區作為內地消費力最強的區域、商圈配套完善，加上高鐵的開通及「十二五」規劃的政策支持下，周邊的二、三線城市將迅速發展。香港中小企該如何把握現時的機遇，開展華東市場，當中的策略及致勝關鍵因素，本《攻略》中一一闡釋，並透過分析先行者的成功案例，為香港中小企提供實用的指引。



## 第一章：

# 摸通政策路，內銷有錢途

自2007年開始至今的全球金融動盪，包括美國次貸危機和歐洲債務問題等事件，使得出口市場至今依然陰霾處處，負面消息不時困擾着主營出口市場的香港中小企。相反，一些主營中國內銷市場的香港中小企卻感覺「這邊風景獨好！」，認為13億人口所組成的中國內銷市場發展迅速，商機無限。不少高瞻遠矚的中小企早在10年前已開始進入內銷市場，部分甚至成為了所在行業的龍頭企業，令不少主營出口市場的香港中小企羨慕不已。究竟中國內銷市場現狀如何，是否真的如一些中小企所說「機遇處處」？「十二五」規劃是否如傳聞中所說能夠打開內銷的巨大寶庫？本章從解讀國家「十二五」規劃開始，再分析「高鐵機遇」，然後發布「華東區內銷問卷調查報告」，到最後總結「華東區內銷四部曲中常遇的問題」，為讀者解開中國內銷市場的「神秘面紗」！

## 1.1 「十二五」規劃帶來的轉變和發展

### 簡述國家「十二五」規劃

第十一屆全國人民代表大會第四次會議通過的《中華人民共和國國民經濟和社會發展第十二個五年規劃綱要》（以下簡稱「十二五」規劃），於2011年3月16日公布。是次規劃首次把港澳列為一章，以支持推動港澳發展，因此廣受香港各個行業的中小企關注。除此以外，由於「十二五」規劃期間內地經濟發展涉及經濟增長方式的轉變，故受到內地和外國民眾、傳媒和學者的廣泛關注。為了讓香港中小企對「十二五」規劃有一個總覽，讓我們先回顧「中國五年計劃」的歷史。

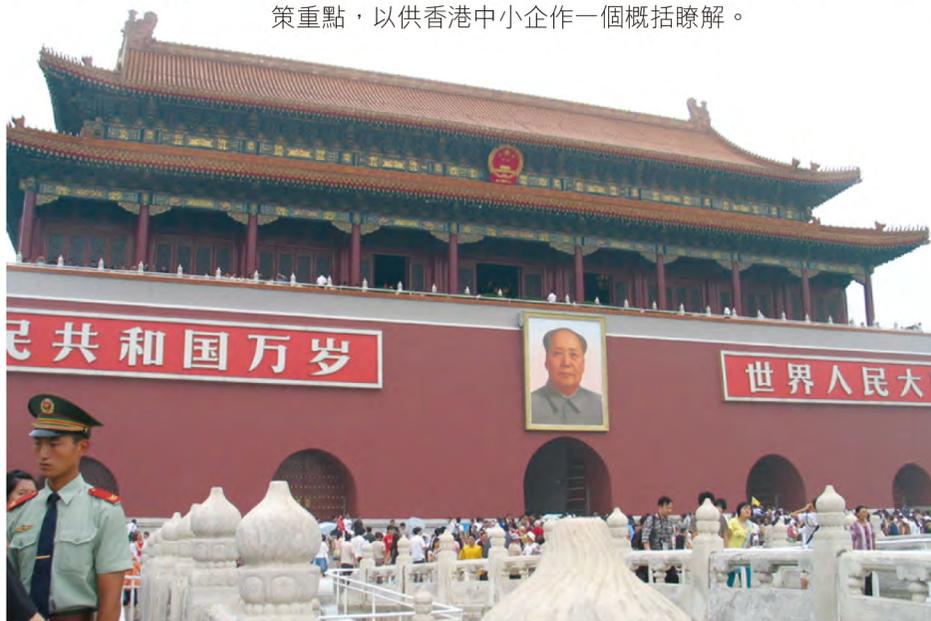


#### 歷史回顧

所謂「五年計劃」是中央政府一系列關於國民經濟和社會發展的倡議，以五年為一週期，從1953年的「一五計劃」開始，除了1958－1960年的「大躍進」造成中斷外，一直持續至今。

為了更準確地反映內地經濟由「蘇聯模式計劃經濟」到「社會主義市場經濟」轉變這一事實，從2006年「十一五」開始，「五年計劃」改名為「五年規劃」。「規劃」比「計劃」內容相應減少了很多硬性指標，增加方向性的指示，並留給地方政府更多的自主空間，以制定適應地方發展的、更具體的「地方五年規劃」（參看本書第二章）。

需要注意的是，雖然「計劃／規劃」以五年為一個週期，但為了保持國家政策的延續性，每一次「五年計劃／規劃」既有重申、強調和調整過往政策的部分，亦有加入新的政策元素。「表：改革開放後的五年計劃／規劃新重點一覽」總結了改革開放至今三十多年、八個「五年計劃／規劃」的新增政策重點，以供香港中小企作一個概括瞭解。



計劃/規劃	期間	新增政策重點
五五計劃	1976 — 1980	改革開放
六五計劃	1981 — 1985	改善民眾生活水準
七五計劃	1986 — 1990	調整政策防止經濟發展過熱
八五計劃	1991 — 1995	發展二三產業和內地股票市場
九五計劃	1996 — 2000	增加內需，為「節能減排」定下清晰目標
十五計劃	2001 — 2005	提出「西部大開發」戰略，加速發展二三產業
十一五 規劃	2006 — 2010	強調「鄉鎮地區發展」、「產業升級」和「節能降耗」
十二五 規劃	2011 — 2015	提出改變經濟增長結構

表：改革開放後的五年計劃/規劃新重點一覽

內銷  
小知識

## 產業分類

產業分類	定義	例子
第一產業	指一切直接從地球開採資源的行業	採礦業、農業、漁業
第二產業	指所有進行加工的行業	工業、製造業
第三產業	指一切提供服務的行業	法律專業、醫療專業、零售業
第四產業	指進行科學或技術研究的行業	科學家

許多國家用作統計的產業分類一般只包括傳統上的前三種產業。與內銷密切相關的零售業屬於第三產業。  
來源：GB/T4754—2002，《國民經濟行業分類》

## 1.1.1 分析「十二五」規劃，概括四大主題

「十二五」規劃在延續了「九五」計劃、「十五」計劃、「十一五」規劃的政策重點的基礎上，加入了一些新的重點。「十二五」規劃涉及眾多主題，其中四大主題與香港中小企息息相關<sup>1</sup>：

- 一 改變經濟增長方式
- 二 產業整合和升級轉型
- 三 加大中西部開發力度
- 四 嚴格執行節能減排

這四大主題並不是獨立無關的，而是互有聯繫。以下讓我們對每一主題作一簡要分析。

### 一 改變經濟增長方式

這一主題的目標是將經濟增長模式由「投資帶動」轉變為「消費帶動」。近年歐美等出口市場持續疲弱，內地長期以「投資帶動」經濟增長的方式使得不少行業產能過剩，以及「十二五」規劃期間中國經濟增長開始面臨「結構性轉變」等。這些都是相關政策出台的重要背景。中央至地方或將採

內銷  
小知識

## 國內生產總值

國內生產總值（Gross Domestic Product，簡稱GDP），是一個國家地區內一段時間（一般為一年）裡生產的所有最終商品和服務的市值，GDP有三種等效的計算方法，以下列舉與本書相關的兩種：

### 從生產層面計算：

$GDP = \text{第一產業產值} + \text{第二產業產值} + \text{第三產業產值}$

### 從支出層面計算：

$GDP = \text{消費} + \text{投資} + \text{政府支出} + \text{淨出口}$   
(又由於 內需 = 消費 + 投資 + 政府支出)

所以  $GDP = \text{內需} + \text{淨出口}$

可見，我們常說的「內需」與「內銷」是兩個不同的概念，「內銷」與「消費」相關，是「內需」的一部分。

<sup>1</sup> 中華人民共和國中央人民政府《中華人民共和國國民經濟和社會發展第十二個五年規劃綱要》

取一些行之有效的辦法，例如通過提高「最低工資」以及將「消費物價指數」（CPI）作為工資增長的考慮因素，從而調整收入分配系統，增加民眾收入。又例如延續和擴大「汽車下鄉」、「家電下鄉」、「以舊換新」等成功擴大內需的政策，開發農村消費市場。通過這些可行的促進政策逐步實現經濟增長方式的轉變。

「改變經濟增長方式」這一主題是「十二五」規劃的核心內容，其成敗關鍵在於是否能做到以下兩點：

- i. 成功度過「結構性轉變」並提高民眾收入。
- ii. 成功提高「消費」佔「內需」的比例（參見「內銷小知識：國內生產總值」），使「消費」成為經濟增長的引擎。

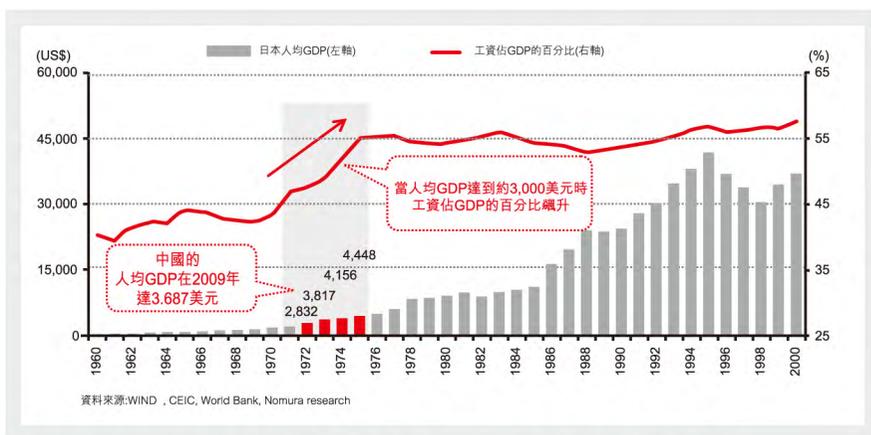
可以預見各地政府將會陸續推出相關政策以實現以上兩點。然而，對於習慣營商環境由市場主導的香港中小企，或許對內地營商環境由政府引導的營商環境有所疑惑。在此，我們嘗試換一個角度，從「市場機制」的角度去理解「十二五」規劃的這一主題。



## 內地收入和消費增長是經濟發展的必然結果

對於「提高民眾收入」可以參考日本的例子（參見「圖：日本歷史上工資總額佔總GDP的百分比以及當時的人均GDP水平」）。從圖中所見，日本經濟在二十世紀七十年代進入轉變期，工資總額佔總GDP的百分比加速上升（圖中紅色箭嘴），而這段時期日本的人均GDP達到3,000美元以上。事實上，當一個國家/地區人均GDP達3,000美元以上後，工資收入水平便開始快速增長，這一結論已被廣大經濟學家所肯定，並已被許多國家/地區的發展歷史所驗證。因此，內地的工資收入水平將可望快速增長<sup>2</sup>。

不少在內地設廠的香港中小企現時已經切身感受到內地民眾收入增長對其業務的影響。相對於對「提高民眾收入」這一點的廣泛認可，另一點「使消費成為經濟增長引擎」則受到較多人士的質疑：內地民眾傳統上都以儲蓄為美德，對消費則比較保守，如何可以



圖：日本歷史上工資總額佔總GDP的百分比以及當時的人均GDP水平

<sup>2</sup> 部分數據來自：《中國十二五規劃解讀》（野村證券）

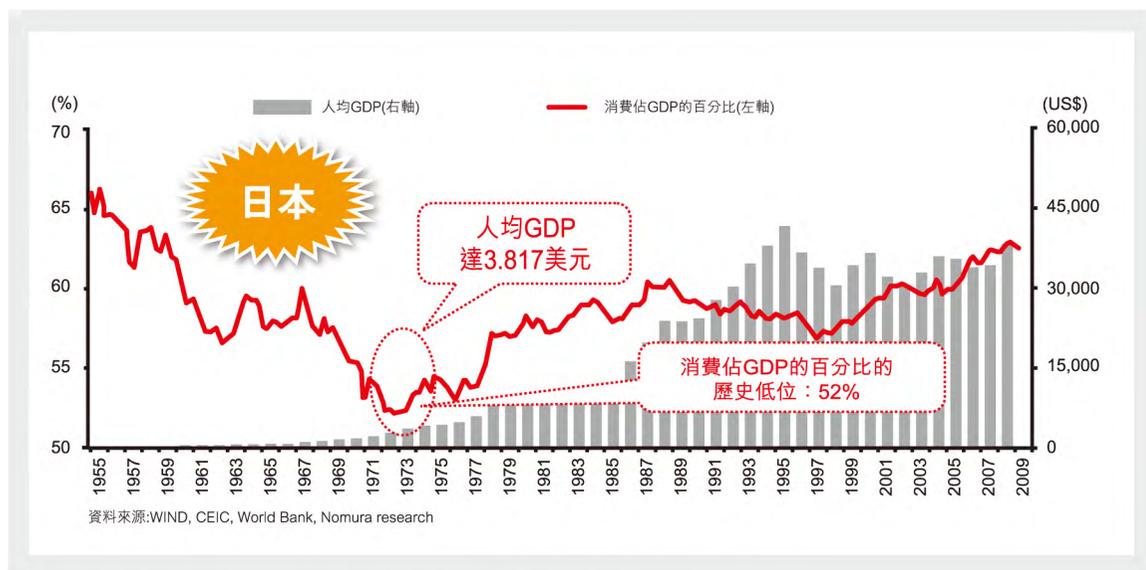


鼓勵民眾將多賺的錢拿出來消費呢？讓我們再次借鑒日本、韓國和美國的經濟發展歷史，分析「十二五」規劃這一最關鍵的重點。

從日本的歷史（「圖：日本歷史上消費總額佔總GDP的百分比以及當時的人均GDP水平」）上可見，人均GDP 3,000—4,000美元這一時期發生了一顯著的變化，即「消費總額佔總GDP的比例由逐年下降開始變為逐年上升」，呈「V」型反彈，而這一

時期即是「V」字的最低點。從韓國和美國的經濟發展歷史中也能看到相同的現象。

經濟學家對此的解釋是，在「V」字的左半段，國家的經濟增長方式主要靠「投資」帶動，結果壓抑了「消費」的增長。而在「V」字的右半段，國家的經濟增長方式實現了轉變，由「投資」帶動轉變為「消費」帶動，因此消費總額佔總GDP的百分比穩步上升。



圖：日本歷史上消費總額佔總GDP的百分比以及當時的人均GDP水平



## 內地市場將迅速發展

正所謂「以史為鑒，可知興衰」，縱觀了他國內銷市場的歷史後，讓我們再看看中國內銷市場的現況。從「圖：中國歷史上消費總額佔總GDP的百分比以及當時的人均GDP水平」可見，中國人均GDP在「十一五」規劃期間已經進入了3,000—4,000美元的時期，而此前「消費總額佔總GDP的百分比」持續下降，於2009年更到達歷史新低的49%，理應達到「V」字的最低點。根據外國經驗，此後中國內銷市場會以「V」字型反彈，並在今後幾十年中以高速增長。

由此可見，「十二五」規劃的核心內容——「改變經濟增長方式」，並不是中央政府一廂情願的想法，而是符合了經濟與歷史發展的規律，

而是符合了經濟與歷史發展的規律，「十二五」規劃及其相關的政策在其中只是起到引導和催化的作用。



圖：中國歷史上消費總額佔總GDP的百分比以及當時的人均GDP水準

## 二 產業整合和升級轉型

這一主題的目標是幫助企業提升生產力，從而邁進價值鏈的高端。現時，內地經濟增長過分依賴第二產業（製造業），第三產業發展不足；「投資帶動」的經濟增長模式使不少企業（特別是國企）產能過剩、效益低下；以及中小企長期處於價值鏈（參考「內銷小知識：「價值鏈」和「微笑曲線」）的低端，發展遭遇「樽頸」。這些現象都使國家堅持以「產業升級」作為工業發展的出路。因此，國務院早前提出鼓勵發展七大戰略性新興產業（新一代資訊技術、節能環保、新能源、生物技術、高端裝備製造、新材料和新能源汽車），並透過淘汰落後的產能，提升自動化水平，改造消費品工業，合理引導企業的收購合併活動等一系列的措施，提高產品的附加值。



### 「價值鏈」和「微笑曲線」

1992年，當時的宏碁電腦董事長施振榮提出「微笑曲線」，作為企業競爭的一種策略，從而讓1985年哈佛大學商學院教授米高·波特（Michael Porter）提出的「價值鏈」理論獲得更形象化的表達。從微笑曲線可以看到，第二產業（製造）處於價值鏈的最低端，附加值最小。而微笑曲線的左邊是第四產業（研發），右邊是第三產業（行銷、品牌和服務），這兩方面均處於價值鏈的高端。「十二五」規劃的產業整合和升級轉型主題，就是為了鼓勵和協助企業的業務往「微笑曲線」的兩端提升和邁進。





### 三 加大中西部開發力度

這一主題旨在引導投資更多投向中西部地區，加速產業轉移和中國內銷市場的發展。「十二五」期間東部地區（包括華南和華東地區）進入經濟轉變時期，已不適合低端「勞動密集型」企業經營。然而，中部和西部地區擁有相對低廉的勞動力和土地成本，適合東部製造業遷往；加大力度開發中西部有助於提高當地居民收入和開拓內需市場，協助國家經濟轉型。這些背景使國家堅定不移地推行中西部開發戰略。國家或將通過為企業提供關於轉新區的財政支援和稅務優惠；於中部和西部發展新的產業園區，鼓勵東部製造業遷往；以及繼續為擴大中西部內需市場提供消費補貼，如各種消費品「下鄉」政策等可行的方法，加大中西部開發的力度。

### 四 嚴格執行節能減排

這一主題以「建設資源節約型、環境友好型社會」為目標。中國能源和資源的消耗量和二氧化碳的排放量頗高，故急需改變以達致可持續發展；中國於2009年底舉行的「哥本哈根聯合國氣候變化大會」上承諾，到2020年單位GDP碳排放在2005年基礎上減少40%—45%。這些事實皆促使中央政府嚴格執行相關政策。政府將鼓勵通過升級設備，提升高能耗和高污染行業的效益，減低消耗和排放；淘汰落後產能，鼓勵產業往節能減排方向升級轉型；發展水電、風電、核電和太陽能等可再生替代能源等等的措施，實現相關的目標。



## 1.1.2 香港中小企如何把握「十二五」規劃帶來的機遇——六大着眼點

通過對外國經濟歷史的比較研究後，既釋除香港中小企對內地市場的疑惑之餘，更加強了對發展中國內銷市場的信心。那麼，香港中小企應從哪些方面着眼呢？且看以下五大方向。

### 最低工資有弊更有利

第一，中國各地最低工資陸續提高：最低工資的提高雖然為內地設廠的香港中小企帶來經營困難，但另一方面亦擴大了市場的消費能力。香港中小企可以此為契機，加快產能的升級換代，提升自動化水平和產品檔次，從而搶佔內地民眾消費能力增長的先機。



### 城市商圈紛湧現 協同效應增商機

第二，內地城市化率的提升：各個城市大商圈紛紛冒起，不僅完善了市場配套設施，亦提升了不同地區之間發展的協同效應。對香港中小企而言，商圈的興起能夠在一定程度上降低開拓內銷時的成本，增加投資回報率並縮短回報期。本書總結了各目標城市的重要商圈供讀者參考，詳情請參閱本書第二章的相關內容。

### 區域經濟一體化進程加快

第三，內地宏觀大經濟區和新興經濟區逐步形成：從宏觀層面分析，內地現時形成了「珠三角經濟區」、「長三角經濟區」、「成渝及北部灣經濟區」、「環渤海經濟區」等大經濟區，以及「海峽兩岸經濟區」、「中原經濟區」、「東北經濟區」和「西北經濟區」等新興經濟區。每一個經濟區都有自身的特點，為香港中小企區域化發展提供多重商機。香港中小企可根據自身的條件和需求，選擇其中一個經濟區作為內銷的突破口。

### 支持政策陸續出台

第四，陸續推出一些有利內銷的措施，如調整增值稅、進行稅務改革等：這些措施都將有利於香港中小企拓展中國內銷市場。例如，多數港資加工貿易企業未能轉型內銷的原因之一是加工貿易企業一直享有稅務優惠，轉營內銷要先行補交以前所免的稅額。如今內地政府為協助外企轉型內銷，採用「先銷後稅」方式，港商可以銀行證明作擔保，內銷後產生了利潤才補交稅款。

### 升級轉型是大勢所趨

第五，國家持續提供激勵和資助，鼓勵產業轉型升級：香港中小企如能積極參與國家相關的計劃與項目，就能為自身發展累積優勢，於日後的市場競爭中佔據有利位置。

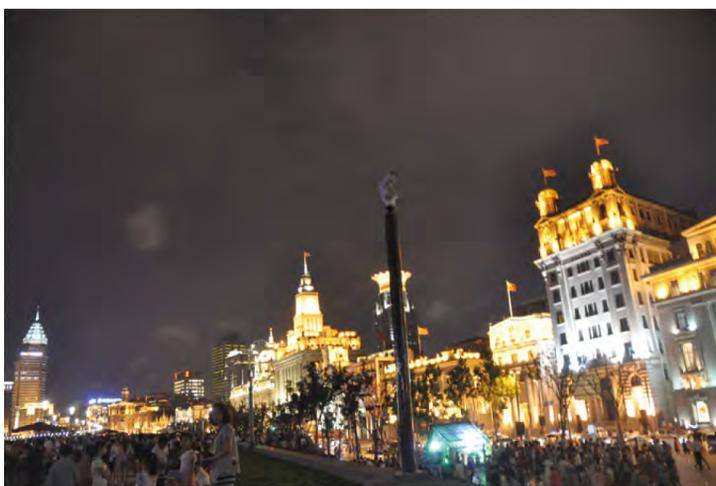
香港中小企可以從下列六大着眼點考慮，把握「十二五」規劃帶來的機遇：

着眼點	香港中小企應該如何把握機遇
<b>1.發展品牌</b>	打造品牌除了能提高產品的附加值外，亦是長遠發展內銷市場的重要投資，香港中小企需要為此投入更多的資源。
<b>2.專利和創新</b>	面對龐大的內銷市場，香港中小企不能夠採取「紅海戰略」來面對，應根據自身的能力，採取「紫海戰略」，以專利建構企業競爭的優勢；通過產品的創新爭取成為行業的領導者。
<b>3.升級轉型</b>	隨着內地政府致力使經濟增長目標與「十二五」規劃目標逐步銜接，由「又快又好」向「又好又快」轉變。香港中小企必須改變思維，將經營方針由傳統的重「量」向現時的重「質」轉變。
<b>4.新渠道建設</b>	對於實體渠道的開拓，香港中小企宜緊跟着內地新式大型購物商場的落成步伐，逐步拓展；對於虛擬渠道的開拓，香港中小企宜把握先機，加大資源投入，從而抓住年輕消費者的心理與喜好。
<b>5.二三線城市</b>	內地一線城市內銷市場已發展多年，高速增長期已過，且競爭激烈。香港中小企需要跳出一線城市的框框，着眼於內地高速發展的二三線城市。
<b>6.人才和服務</b>	隨着內地人均收入的增長，消費者對產品的要求已經不再局限於產品本身，而更注重產品的售前和售後服務。香港中小企需要擺脫純粹「產品製造者」的角色，逐步向「服務」和「解決方案」提供者的角色轉變。有好的「人才」才有好的「服務」，因此，香港中小企必須加強對人才的培訓，積累「人才優勢」。

香港中小企可借鑒不同企業的成功經驗，積極拓展內銷市場。

### 1.1.3 分析「長三角規劃」論城市布局

國家發展和改革委員會於2010年5月正式發布了《長江三角洲地區區域規劃》（以下簡稱「長三角規劃」），正式為長三角的未來二十年的發展勾勒出清晰藍圖。長三角的範圍包括上海市、江蘇省和浙江省，區域面積21.07萬平方公里，約為香港面積的210倍。而「泛長三角」除了上述「兩省一市」外還包括安徽省，亦即本次《華東二線城市內銷拓展計劃》覆蓋的地區。本書承接上一期《中國內銷實戰攻略—華南篇》的成功，選擇長三角作為「中國內銷支援計劃第二期」的目標地區，希望能夠為香港中小企進一步開拓中國內銷市場時起到承上啓下之效。



## 華東地區是內地經濟實力最為雄厚的地區

經濟方面，長三角地區是內地目前經濟發展速度最快、最具發展潛力的地區，經濟實力雄厚。長三角地區農業基礎良好，產業基礎堅實，擁有種類齊全的區域性工業體系，製造業和高技術產業發達，服務業發展較快。長三角地區以全國2.1%的陸地面積、11%的人口，創造了21.7%的國內生產總值、24.5%的財政收入和47.2%的進出口總額<sup>3</sup>。因此，該地區是各行業商家必爭之地。香港中小企若希望以內銷作為未來的主營方向，可考慮長三角地區這龐大的內銷市場。

## 長三角地區世界級城市群的定位

「長三角規劃」提出長三角地區的戰略定位，即成為亞太地區重要的國際門戶，全球重要的現代服務業和先進製造業中心，及具有較強國際競爭力的世界級城市群。

與內銷相關的發展目標中，「長三角規劃」指出，到2015年長三角地區要率先實現全面建設小康社會的目標，人均地區生產總值達到82,000元人民幣，城鎮化水平要到67%。而到2020年，該地區要力爭率先基本實現現代化，人均地區生產總值達到110,000元人民幣，城鎮化水平達到72%<sup>4</sup>。

關於長三角地區重點城市（上海、杭州、寧波、南京、蘇州和合肥）在「十二五」規劃和「長三角規劃」下各自的發展目標與特點，將會在本書第二章中詳細介紹。

## 結語

「十二五」規劃強調改變國家經濟增長方式、加快產業整合和升級轉型、加大中西部地區的開發力度及嚴格執行節能減排。借鑒外國的歷史經驗，中國內銷市場將進入快速發展的階段。此外，長三角地區經濟實力雄厚，極具發展潛力。香港中小企可多重視品牌發展、專利創新、升級轉型、新渠道建設、人才和服務等範疇，積極拓展華東內銷市場。

<sup>3</sup> 《長三角區域規劃「落地」，中國經濟五分之一定位》。見網頁：

[http://big5.ifeng.com/gate/big5/news.ifeng.com/mainland/detail\\_2010\\_05/26/1556097\\_0.shtml](http://big5.ifeng.com/gate/big5/news.ifeng.com/mainland/detail_2010_05/26/1556097_0.shtml)

<sup>4</sup> 《長江三角洲地區區域規劃》，國家發展和改革委員會，2010

## 1.2 高鐵網絡對華東經濟格局以及城市消費的影響

### 1.2.1 高鐵網絡特色

#### 四縱四橫的概念



「十二五」規劃期間會建設「四縱四橫」的高鐵網絡及三個城際客運系統，以貫穿環渤海地區、長三角、珠三角這三大城市群的主要城鎮。主要鐵路幹線已經陸續通車，而京港高鐵深圳至香港段亦將於2015年落成。鐵路沿線發展潛力究竟有多大？高鐵為日常消費模式帶來甚麼影響？港商又應該如何部署，以把握高鐵網絡的契機？

早於2004年，國務院批准第一個《中長期鐵路網規劃》的藍圖<sup>5</sup>。之後隨着經濟急速發展，並對客運需求不斷增加的情況下，鐵道部於2008年對此方案作出調整<sup>6</sup>；到2020年，全國鐵路營業里程達到12萬公里，主要繁忙幹線實現客貨分流。鐵道部估計，中國鐵路快速客運網將達到5萬公里以上，連接所有省會城市和50萬人口以上城市，以覆蓋全中國90%以上人口<sup>7</sup>。

<sup>5</sup> 中華人民共和國中央人民政府網。見網頁：

[http://www.gov.cn/ztlz/2005-09/16/content\\_64413.htm](http://www.gov.cn/ztlz/2005-09/16/content_64413.htm)

<sup>6</sup> 中華人民共和國國家發展和改革委員會基礎產業司。見網頁：

[http://jtyss.ndrc.gov.cn/fzgh/t20090605\\_284526.htm](http://jtyss.ndrc.gov.cn/fzgh/t20090605_284526.htm)

<sup>7</sup> 新華網浙江頻道 新中長期鐵路網規劃將如何促進經濟社會發展。見網頁：

[http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/www.zj.xinhuanet.com/tail/2008-12/16/content\\_15192996.htm](http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/www.zj.xinhuanet.com/tail/2008-12/16/content_15192996.htm)

規劃為中國鐵路確定了三個重點：

### 客運專線

現時列車既載人又載貨，而新建高鐵線則以客運為主，並將原有鐵路線實現客貨分流，以釋放既有鐵路的貨運能力。估計移去一輛客運列車可讓出空間予兩列至三列貨運卡車。

### 區際幹線

特別加強完善東北、西北及西南地區的鐵路通道，故規劃建設新線由1.6萬公里調整為4.1萬公里，以更有效覆蓋全國20萬人口以上的城鎮。

### 西部鐵路與煤運通道

新鐵路乃圍繞十大煤炭外運基地而建，而實施客貨分線後將加快煤炭資源從西往東運輸。

除了新建鐵路外，國家同時亦對既有線路進行擴能改造，包括進行複線建設、電氣化改造及於全國18個城市建設集裝箱中心。而沿線高鐵站亦會興建新型現代化客站及周邊綜合設施作配套。

隨着高鐵網絡於未來數年間的建設和延伸，預料各地的人流貨流將大大提高，而區內連接性亦會更便利，二線城市將因此加快城市化的速度，帶動行業升級及創造就業機會。



### 鐵路集裝箱中心

集裝箱即是貨櫃的意思。貨運單位以20英尺標準箱 (TEU, Twenty-foot Equivalent Units) 計算，例如一個40英尺標準箱就是2 TEU。鐵道部在《中長期鐵路網規劃》中提出在全國18個城市興建鐵路集裝箱中心站，具有整列編解、裝卸、日處理1000TEU能力，物流配套服務和洗箱、修箱條件和進出口報關、報驗等口岸綜合功能。集裝箱中心站包括：上海、寧波、昆明、哈爾濱、廣州、蘭州、烏魯木齊、天津、青島、北京、瀋陽、成都、重慶、西安、鄭州、武漢、大連及深圳。

## 中國高速鐵路網 (2020年)



當「四縱四橫」高鐵網絡以及幾個重要路段的客運專線建成後，高鐵網將連接大約200個城市地區，從北京到全國主要省會城市將處於8小時城市圈內，建成全國一日生活圈。俗語有云，「經濟發展，交通先行」。高鐵大幅縮短內地各城市的交通時間，大大減低出行成本，令更多城市及地區納入彼此日常生活範圍。這對以城鎮密集的長三角地區尤其重要。

### 內銷小知識

## 高速鐵路的定義

對於「高速鐵路」這個詞彙，現時各國尚未有統一的定義，只有自行詮釋。縱觀各個標準，較為廣泛接納的「高速鐵路」定義為最高營運速度達到 200 km/h 的鐵路。

**歐盟標準：**分鐵路及機車兩方面的標準。鐵路而言，新建高速鐵路可容許速度達到250 km/h 或以上；升級改造的鐵路可容許速度達到200 km/h。機車而言，於新建鐵路上，機車運行速度達到250 km/h 或以上，並可達至300 km/h 或以上；於升級改造的鐵路上，運行速度達到200 km/h。

**美國標準：**全美境內速度最快的線路為Acela Express，乃一條波士頓至華盛頓的列車線。部分路段最高時速可達240 km/h，但正常行速只有110 km/h。

**日本標準：**早於1970年建設新幹線的時候，日本政府已制定鐵路法規，清楚界定高速鐵路為主要路段能達到最高行速200 km/h。

**中國標準：**泛指時速介乎200 - 350 km/h 的鐵路服務。<sup>8</sup>

注意：雖然列車的最高速度具有標誌意義，但實際運行速度才是計算經濟成效的真正指標。

## 長三角一小時生活圈、兩小時都市圈

長三角是內地經濟最發達地區之一。一直以來，上海都是長三角發展重心，因此以上海為中心通往南京及杭州的滬寧、滬杭高鐵的沿線城市均較為發達。但是南京與杭州之間卻沒有直接的鐵路往來，而需要經上海繞行，普通列車運行大約6個小時，動車則要4個多小時。隨着寧杭高鐵即將通車，南京到杭州只需1個小時。寧杭高鐵開通後，相信能增強經濟輻射至相對較弱的浙江西部地區及江蘇西南地區，而上海、杭州及南京將形成一個「新三角」，三角形內的城市將構成便捷的一小時生活圈。同時，南京亦成為都市圈重心，一方面可接連上海與杭州，另一方面為合肥及蘇州的中間點、構造長三角兩小時鐵路圈。

事實上，現時已有越來越多的世界五百強企業以及國內知名企業到上海周邊地區設立總部或辦事處。高鐵的開通將明顯縮短上海與周邊城市的時空距離，使人才、物流、資金及資訊更為流通。各地興建高鐵以後，沿線產業的發展均會出現變化，對促進第三產業，尤以商務辦公、旅遊業及飲食業尤其明顯，而沿線城市物業價值也隨之提升。



<sup>8</sup> 高鐵時代的城市交通規劃：中國建築工業出版社

除特別註明外，時間一律以乘坐高速動車計算<sup>9</sup>

抵達點 出發點	上海	杭州	蘇州	寧波	南京	合肥
上海	/	49分鐘	23分鐘	2小時 42分鐘 (動車組)	1小時 7分鐘	2小時 23分鐘 (動車組)
杭州	49分鐘	/	1小時 30分鐘	1小時 53分鐘 (動車組)	2小時 12分鐘	5小時 22分鐘 (動車組)
蘇州	23分鐘	1小時 30分鐘	/	3小時 52分鐘 (動車組)	49分鐘	2小時 40分鐘 (動車組)
寧波	2小時 42分鐘 (動車組)	1小時 53分鐘 (動車組)	3小時 52分鐘 (動車組)	/	4小時 47分鐘 (動車組)	6小時 46分鐘 (動車組)
南京	1小時 7分鐘	2小時 12分鐘	49分鐘	4小時 47分鐘 (動車組)	/	1小時 2分鐘 (動車組)
合肥	2小時 23分鐘 (動車組)	5小時 22分鐘 (動車組)	2小時 40分鐘 (動車組)	6小時 46分鐘 (動車組)	1小時 2分鐘 (動車組)	/

## 1.2.2 高鐵帶來的潛在商機

### 人流帶動新商圈

高速鐵路相對其他運輸工具確實帶來更多的人流，更直接刺激經濟效益。回顧世界各國於二十世紀的經驗，修建高速鐵路除了即時推動原材料、鋼材業、工業機械製造等產業發展外，更對車站附近的土地資源展開了多元化經營，包括沿線住宅、寫字樓、酒店、餐館、旅遊公司、食品、百貨等。

高鐵亦正在根據此模式進行發展：以高鐵站為核心，並逐步落成周邊配套。首先是建立一個大型交通樞紐。除了興建高鐵，更同時興建客運車站、公車站以及接連現有或未來的地鐵站，以實現零換乘的公共交通。其次，建立社區、學校、醫院、銀行等配套設施，並以該區作為新商圈。

現時，人口超過一百萬人的內地城市共有171個<sup>10</sup>。而在未來十年，高速鐵路系統將大幅增加人口的流動性，影響約7億人口<sup>11</sup>。可以預見，高鐵站沿線城市的企業將顯著增加，創造就業機會，帶動人口聚集。高鐵將加快城市化步伐，而都市人口的消費尤其着重衣食住行四大範疇：服飾、飲食及休閒娛樂、住屋及耐久性消費，以及汽車。新商圈的定位亦會從原本服務本區居民為主，逐漸變成三線或四線城市的非本地居民也會前來購物的重點商圈。



<sup>9</sup> 以最快的行車時間為指標，時間誤差為5-10分鐘左右。所有票價及價格訊息均來自官方網頁 [www.12306.cn](http://www.12306.cn)。部分城市（如寧波及合肥）沒有高鐵列次，故以動車組資料代之，並已於表格註明。

<sup>10</sup> Sheraton Hotels Powers Ahead in China with Three New Hotels Opening In the Next Four Weeks [http://development.starwoodhotels.com/news/1/191-sheraton\\_hotels\\_powers\\_ahead\\_in\\_china\\_with\\_three\\_new\\_hotels\\_opening\\_in\\_the\\_next\\_four\\_weeks](http://development.starwoodhotels.com/news/1/191-sheraton_hotels_powers_ahead_in_china_with_three_new_hotels_opening_in_the_next_four_weeks)

<sup>11</sup> 《中國高鐵研究報告》（摩根士丹利）

## 商圈新契機： 假日旅遊與商務辦公

高鐵成功將兩個發達的城市連接，並於中途經過沿線較落後的二三線城市，增強了沿線城市與發達城市的聯繫，亦因此衍生出新的消費購物綜合點。以2008年開通的京津高鐵為例，作為沿線的武清站就成為了大贏家。從武清站乘車到北京只需19分鐘，到天津市區則只需11分鐘，實現了京津的「半小時交通圈」。高鐵商圈在區內形成，更吸引了美國與意大利投資者聯合開發該區項目。當地於2011年開業的佛羅倫斯小鎮，距離高鐵武清站只有100米，乃是一座名牌折扣中心，內裡有近200家國際奢侈品品牌直營店落戶，亦即美國常見的、內地稱為的「奧特萊斯」(outlet)，主要吸引京津冀高端消費人群<sup>12</sup>。自開業以來，週末及假日平均每天接待達2.5萬人次，其中來自周邊省市如北京、河北、山東等的顧客佔總人數四成。當地旅遊社甚至推出「佛羅倫斯小鎮一日遊」、「香山+佛羅倫斯小鎮」等旅遊線路，將商場變成旅遊熱點。武清站的發展對長三角的高鐵網絡而言，是個很好的參考。滬杭寧「新三角」除了有大型現代購物中心吸引人流，道路網內眾多文化景點更是遊覽熱點所在。可以估計，高鐵全面通車後，假日到周邊城市玩樂的人次將大幅增長，有助促進二線城市經濟發展，提升當地消費潛力。



與此同時，高鐵對商務人士尤其吸引。根據學者分析，高鐵運行距離為300至600公里乃最具競爭力，亦最適合商務人士出行辦公<sup>13</sup>。一般而言，搭乘飛機需要提前一個小時或以上抵達，以辦理登機手續及作出安全檢查，而且抵達目的地後仍要等待行李運送，並需轉乘其他工具前往市區。相反，高鐵的登車時間手續只需提前二十分鐘，而且目的地的交通換乘往往比機場客運站更為有效便捷。以價格而言，高鐵的價錢比航班便宜。因此，高鐵既能減少旅客搭乘時間，又能以較合理的價格提供服務，不失為商務人士提供飛機及火車以外的另一個選擇。



## 港商策略應用：品牌擴展與人才招聘

高鐵網絡將帶動更多的城市人流，並擴大都市人口，而都市人對品牌效應更為着重，故高鐵通車對現時已有品牌的企業尤其得益，加快他們進一步滲透二三線市場的步伐。香港某連鎖店表示，集團現正沿着高鐵路線開舖，以港式品牌作招徠，並將茶餐廳走中檔路線，以吸引有相當消費能力的中產人士。高鐵帶來的人流和沿線的店舖，除有助企業開店提升銷量、擴大品牌效應外，還改變了企業營運模式，提升營運效率。舉例而言，香港某服裝品牌的店舖遍佈全國，自高鐵開通後，員工可以藉高鐵的交通

<sup>12</sup> 新浪新聞 2012年3月21日 天津市武清區佛羅倫薩小鎮宜家商場吸引外地客 輻射周邊省  
<http://news.sina.com.tw/article/20120321/6245755.html>

<sup>13</sup> 高鐵通車後對大台中地區的機會與威脅戰略思考與策略方案  
<http://www.taichung.fcu.edu.tw/%B0%AA%C5K%B3q%A8%AE.pdf>

便捷，大幅縮減到各分店巡視業務的交通時間，如由以往兩日一夜的巡視變成即日來回。對港商而言，既有助香港管理團隊親身到內地分店的加強監管，亦方便了港商將港總部的訊息有效地傳達給內地員工。另一方面，隨着高鐵網絡的伸展及「鐘擺族」的興起，企業更可考慮在分店位處高鐵交通圈內的城鎮進行招工，增加人手的彈性和來源。



### 內銷 小知識

## 鐘擺族

隨着長三角經濟一體化以及交通網絡的日益完善，城市之間的聯繫更為緊密。長三角一小時生活圈的形成立改變了人們對城市間時空距離的認識，使越來越多的人開始突破城市界限，得到就業、生活、購物等的更多選擇。鐘擺族就是形容那些在一個城市工作，在另外一個城市居住生活的人。他們可能每天往返於兩

地，或者是每週來回於兩城。比如：工作生活雙城化、房子兩地買、婚姻週末化。以往，很多在上海謀工作的人因無法承受當地高房價而成為「蝸居一族」，但隨着高鐵及眾多城際鐵路的開通，使工作在上海，居住在二線城市成為可能。

## 結語

隨着高鐵項目的落成，沿線生活圈內現時相對落後的二線城市將受益不少。可以預期，高鐵站沿線被規劃為商圈，不但滿足了市民對城市化的需求，更帶動區內旅遊、餐飲、住宿、娛樂業的發展，直接刺激零售消費，亦令商業及住宅物業價值有所提高。事實上，現時不少外國零售巨頭已開始沿着高鐵線設立分店。香港中小企可應把握時機，積極打造香港品牌，開拓高鐵沿線熱點，為搶佔發展迅速的華東二線市場作準備。

和諧  
長城號

高鐵網絡覆蓋全國，「四縱四橫」的高鐵網絡相繼開通。下列圖表概括了高鐵的建設現況<sup>14</sup>：

		最高時速 (公里/小時)	長度 (公里)	搭乘時間	竣工日期/ 預計完成日期
<b>四縱：一) 京滬高速鐵路 (又稱京滬高鐵) 全長1,318公里</b>					
北京	天津	300	131	26分鐘	6/30/2011
天津	濟南	300	288	58分鐘	
濟南	徐州	300	269	54分鐘	
徐州	蚌埠	300	156	31分鐘	
蚌埠	南京	300	174	35分鐘	
南京	上海	300	300	1小時	
<b>四縱：二) 京港高速鐵路 (又稱京港高鐵) 全長2,229公里</b>					
北京	石家莊	300	281	56分鐘	2012
石家莊	武漢	300	838	2小時48分鐘	2012
武漢	廣州	300	968	3小時14分鐘	12/26/2009
廣州	深圳	300	116	23分鐘	2/12/2011
深圳	香港	200	26	8分鐘	2015
<b>四縱：三) 京哈客運專線 全長1,670公里</b>					
北京	瀋陽	300	676	2小時15分鐘	2014
瀋陽	大連	300	904	3小時1分鐘	2012
大連	哈爾濱	300	90	18分鐘	2012
<b>四縱：四) 杭福深客運專線 (又稱東南沿海客運專線) 全長1,491公里</b>					
杭州	寧波	300	150	30分鐘	2012
寧波	溫州	250	268	1小時4分鐘	9/28/2009
溫州	福州	250	298	1小時12分鐘	9/28/2009
福州	廈門	250	273	1小時6分鐘	4/26/2010
廈門	深圳	250	502	2小時	2012
<b>四橫：一) 徐蘭客運專線 全長1,363公里</b>					
徐州	鄭州	300	357	1小時11分鐘	2013
鄭州	西安	300	455	1小時31分鐘	6/2/2010
西安	寶雞	300	148	30分鐘	2012
寶雞	蘭州	300	403	1小時21分鐘	仍在規劃中， 估計2012動工
<b>四橫：二) 滬昆客運專線 全長2,258公里</b>					
上海	杭州	300	158	32分鐘	10/26/2010
杭州	長沙	300	933	3小時7分鐘	2014
長沙	昆明	300	1,167	2小時53分鐘	2015
<b>四橫：三) 青太客運專線 全長908公里</b>					
青島	濟南	250	364	1小時27分鐘	12/20/2008
濟南	石家莊	250	319	1小時17分鐘	2015
石家莊	太原	250	225	54分鐘	1/4/2009
<b>四橫：四) 滬漢蓉高速鐵路 全長1,721公里</b>					
上海	南京	300	300	1小時	1/7/2010
南京	合肥	250	156	37分鐘	4/18/2008
合肥	武漢	250	351	1小時24分鐘	1/4/2009
武漢	宜昌	200	293	1小時28分鐘	2012
宜昌	重慶	160	377	2小時21分鐘	12/22/2010
重慶	利川	200	264	1小時19分鐘	2012
重慶	遂寧	200	132	40分鐘	2012
遂寧	成都	200	148	44分鐘	6/30/2009
<b>四縱四橫總長度：</b>			12,958		

<sup>14</sup> 《中國高鐵研究報告》(摩根士丹利)

## 1.3 華東區內銷問卷調查報告及分析

2011年10月至11月期間，香港生產力促進局按港商在華東區開展或拓展內銷的情況進行調研，以分析企業就「十二五」規劃，高鐵效應等配合下，能否在華東地區站穩陣腳。本次調研亦使用於2010年3月至4月期間進行的第一期「香港中小企內銷支援計劃」數據作參考比較，從中找出有助了解企業的資源調配和內銷的主要問題。

### 調查方法

調查採用網上問卷及電話訪問的形式進行，於2011年10月開始透過各行業商會以電郵發放問卷予轄下會員及透過電話訪問致電給曾參與本局所舉辦研討會的參加者進行調查，共收回215份有效問卷。當中大部分來自主要調查的六大行業，分別為鐘錶、珠寶首飾、家用電器、服裝鞋帽、日用日化及食品加工。

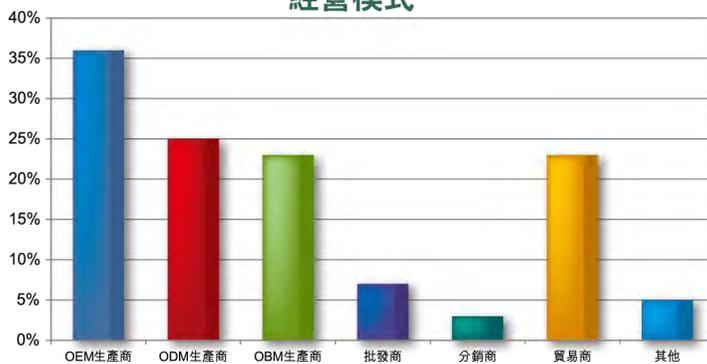
### 1. 調查結果

#### 2011年調查問卷整體的情況

##### 1.3.1 經營模式

在215間受訪企業中，依然是以傳統的加工經營模式為主，佔整體36%。其次是25%的ODM原設計製造商，有23%及13%為貿易商及OBM原品牌製造商。與2010年問卷調查比較，大部分企業仍然是OEM、ODM為主，而OBM的生產商仍佔少數，反映香港中小企大部分仍然未創立自家品牌，處於較初期的OEM階段。

#### 經營模式

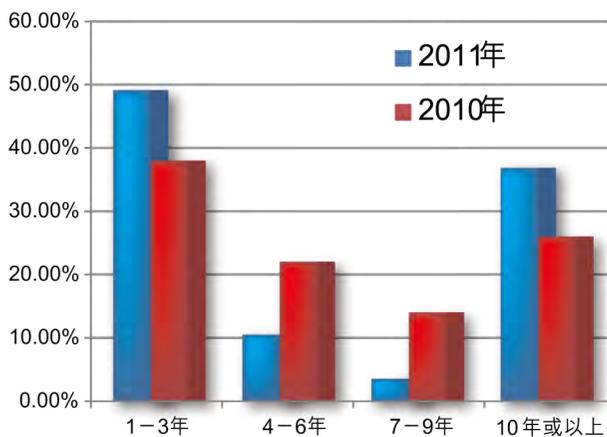


資料來源：香港生產力促進局《中國內銷問卷調查》系列之華東區2011年（圖一）

##### 1.3.2 內銷年期

約49%的受訪企業銷售年期為1-3年，其次37%為10年或以上，而佔較少數的是4-6年及7-9年，分別為11%及4%。以上數據反映大部分香港中小企處於正在開展內銷業務的起步階段。

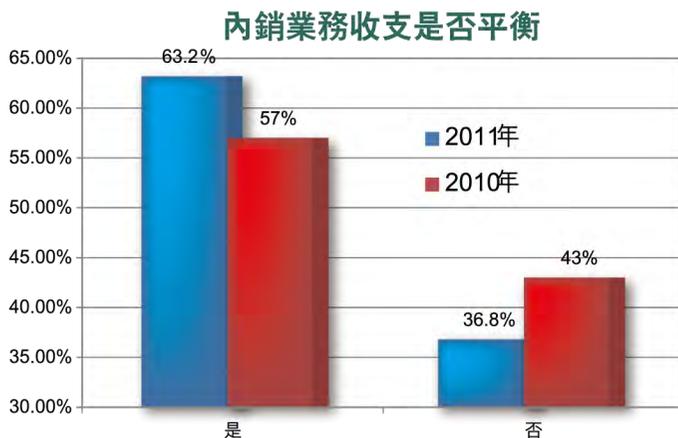
#### 內銷年期



資料來源：香港生產力促進局《中國內銷問卷調查》系列之華東區2011年（圖二）

### 1.3.3 內銷業務收支是否平衡

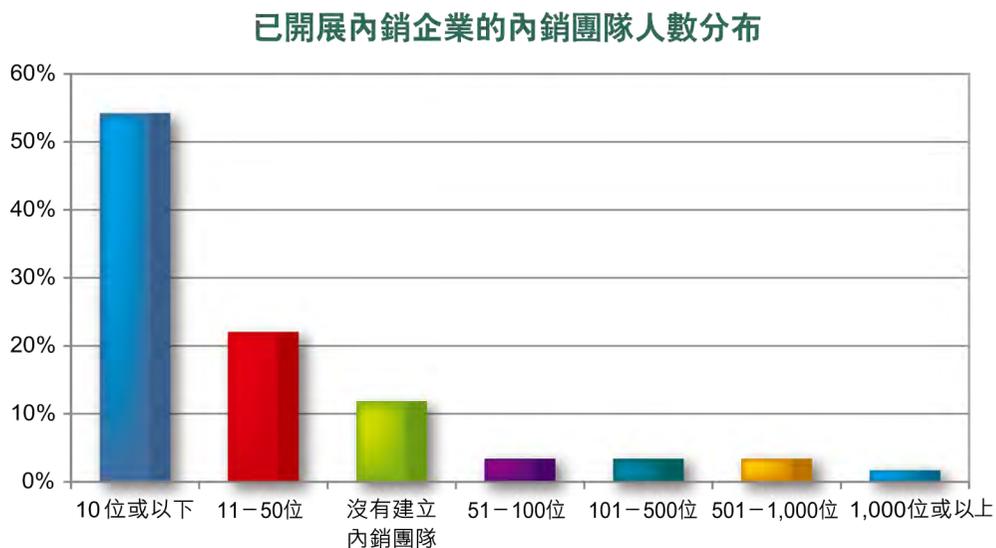
已展開中國內銷業務的企業中，63%的受訪企業能達致收支平衡，較去年上升6%。反映出通過政府的支援及業界的努力，更多香港中小企的內銷業務開始錄得盈利。



資料來源：香港生產力促進局《中國內銷問卷調查》系列之華東區2011年（圖三）

### 1.3.4 已開展內銷企業的內銷團隊人數分布

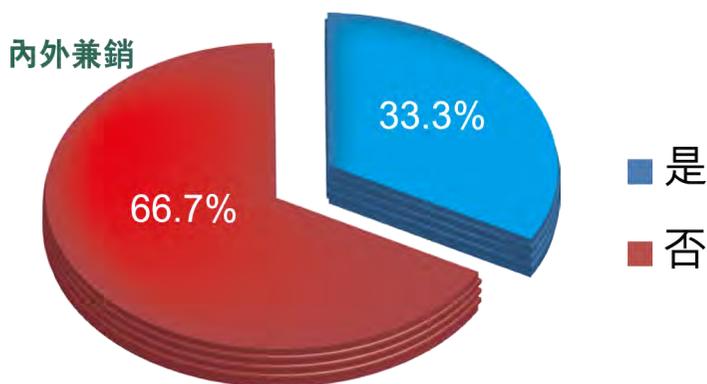
從圖四中顯示，有54%的企業內銷團隊人數為10位或以下，約22%的受訪企業人數為11—50位左右。另外，12%的企業則沒有建立內銷團隊。反映大部分企業的內銷團隊人數維持在50人以下。同時亦反映出香港中小企要成功建立及維持內銷的業務，一支成熟的團隊及長遠的營運規劃是不可缺少。



資料來源：香港生產力促進局《中國內銷問卷調查》系列之華東區2011年（圖四）

### 1.3.5 內外兼銷

有67%的受訪企業表示，將會成立一隊專門負責內銷的團隊處理內銷的業務。其餘33%的受訪企業表示他們的團隊會負責內外兼銷的工作。雖然內外兼銷相對專做內銷人力資源的成本較少，但成立專責內銷的團隊往往是成功持續發展內銷的關鍵。

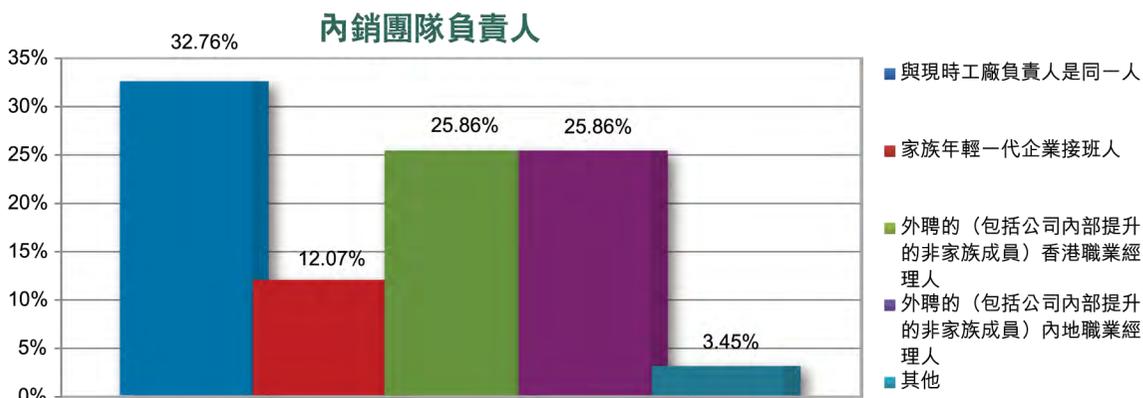


資料來源：香港生產力促進局《中國內銷問卷調查》系列之華東區2011年（圖八）

### 1.3.6 內銷團隊負責人

調研顯示，約33%受訪企業的內銷負責人與現時工廠的負責人是同一人，另外26%的受訪企業是外聘的香港職業經理人或是外聘的內地職業經理人。而選擇家族年輕一代企業接班人為內銷團隊負責人的企業約有12%。以上數據反映出企業第一代或廠房業務的負責人往往兼顧內銷業務。內銷的致勝關鍵應廠銷分家，由於生產管理與營銷管理的思維有別，未必能夠將生產管理套用在營銷上，因此，很多內地營銷成功的香港企業，大部分是由第二代接手發展內銷，盡量減少上一代工廠式管理理念，帶給營銷上的不適應。

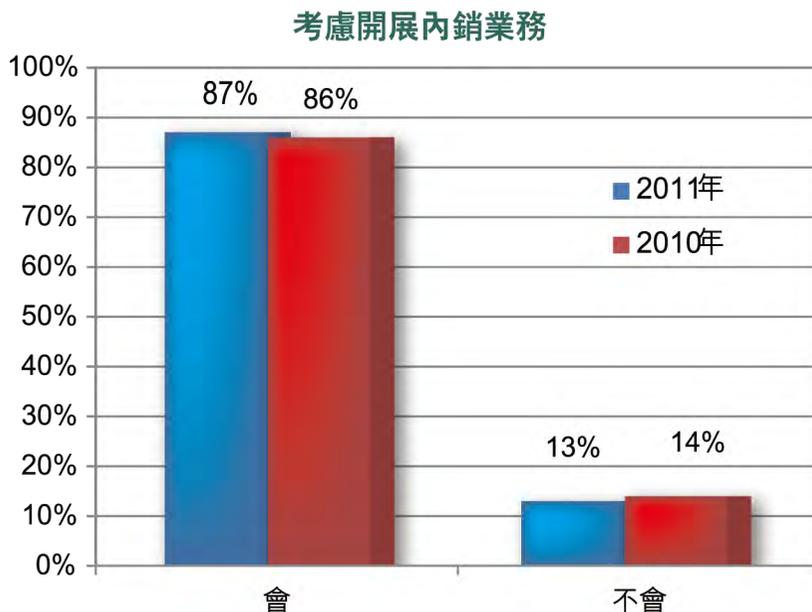
（詳情可參閱《中國內銷實戰攻略－華南篇》第二章－內銷啟動四部曲中，1.3 內銷團隊建立－生產與營銷思維有別。）



資料來源：香港生產力促進局《中國內銷問卷調查》系列之華東區2011年（圖九）

### 1.3.7 考慮開展內銷業務

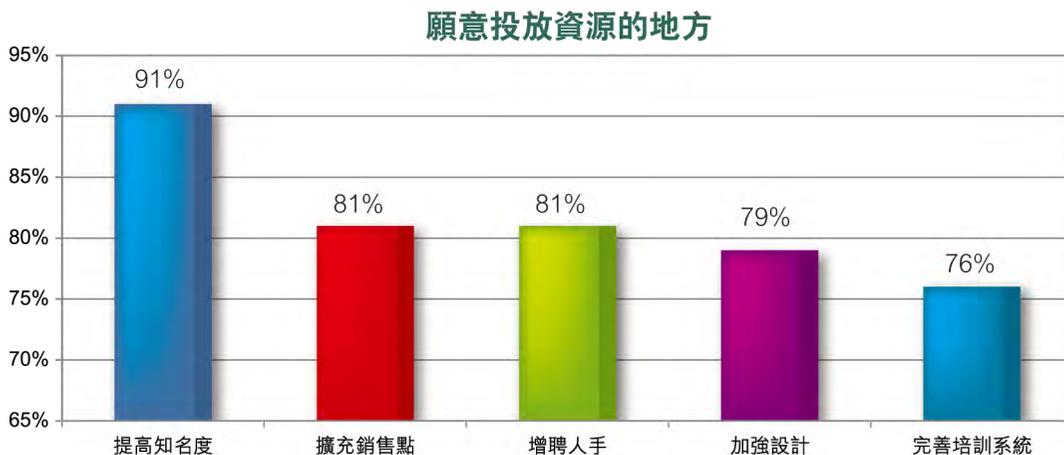
未開展內銷的企業中，87%的企業會考慮開展內銷業務，與第一期《中國內銷問卷》調查微升1%，反映香港中小企對於開展內銷市場仍然是充滿憧憬着商機無限。



資料來源：香港生產力促進局《中國內銷問卷調查》系列之華東區2011年(圖十)

### 1.3.8 願意投放資源的地方

91%的受訪企業願意投放資源，提高品牌或企業自身的知名度，另外81%的受訪企業願意投放資源在擴充銷售點及增聘人手，最後加強產品設計及完善培訓系統亦是企業願意投放資源的地方之一。一般提高知名度及擴充銷售點是最直接提高內銷成效的方法，但由於花費甚巨，一般香港中小企多量力而行。

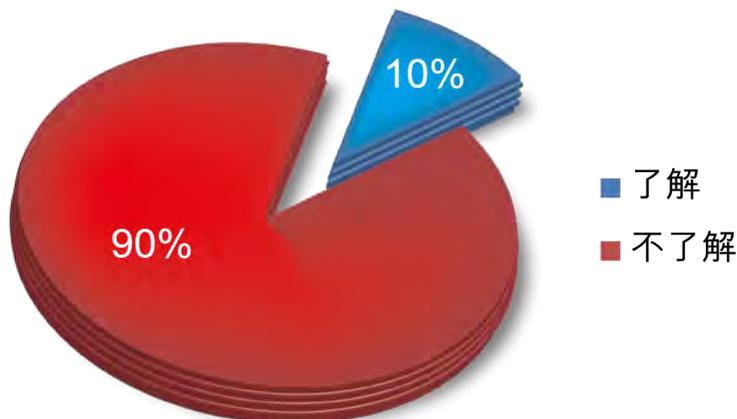


資料來源：香港生產力促進局《中國內銷問卷調查》系列之華東區2011年(圖十一)  
(註：由於回應公司選擇多於一項，故總和多於100%)

### 1.3.9 了解「十二五」規劃支援內銷的政策

90%的受訪企業不了解「十二五」規劃中支援內銷的政策。這結果反映香港中小企對國家政策的了解不足。

#### 了解「十二五」規劃支援內銷的政策



資料來源：香港生產力促進局《中國內銷問卷調查》系列之華東區2011年（圖十二）

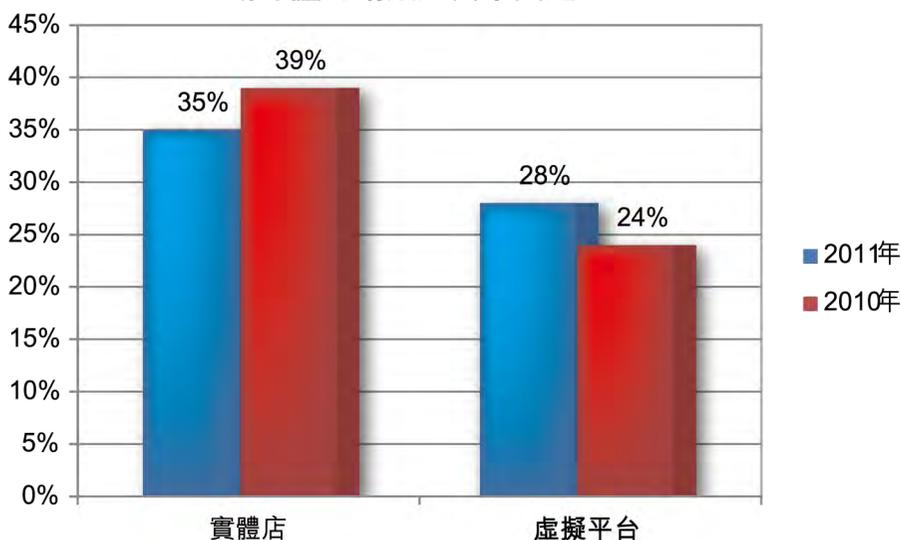
## 2. 重點及分析

於本次《中國內銷問卷調查》系列之華東區中，本局歸納出五大重點。

### 重點一 新媒體內銷渠道異軍突起

215間受訪的企業中，約35%的企業會選擇實體店作為銷售渠道，較第一期《中國內銷問卷調查》下跌4%，而選擇虛擬平台作為另一個銷售渠道的企業，佔28%，上升約4%。實體店是一個最有效的銷售渠道，但由於成本及門檻較高，往往讓香港中小企卻步。近來興起的新媒體如社交媒體等，由於成本較低，回響相對大，漸漸吸引越來越多的香港中小企採用，作為銷售渠道。

#### 新媒體內銷渠道異軍突起



資料來源：香港生產力促進局《中國內銷問卷調查》系列之華東區2011年（圖十三）  
（註：由於回應公司選擇多於一項，故總和多於100%）

## 重點二 遊戲規則漸清晰，升級轉型展實力

已開展內銷的企業表示，現時它們遇到最大的困難，分別是第一位：建立高效的銷售渠道、第二位：加強產品設計能力、而第三位：打造出色的品牌，對比2010年的調查結果發現，打造品牌及銷售渠道，不是開展銷售時遇到困難的頭三位。理解內地最新的政策法規、掌握行業及市場資訊是香港中小企於2010年所遇到的最大困難。這顯示香港中小企在不斷摸索內銷市場的過程中，已漸漸熟悉內地市場的遊戲規則，進而開始思考更加實際的營運困難。

## 開展銷售時遇到的困難

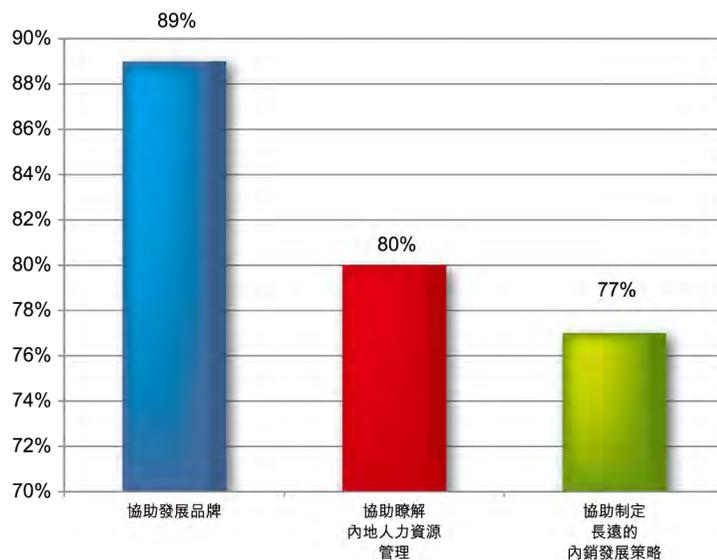
內銷所遇到的困難	2010年的調查結果	2011年的調查結果
第一位	理解內地最新的政策法規	建立高效的銷售渠道
第二位	掌握行業及市場資訊	加強產品設計能力
第三位	物色可靠的分銷商	打造出色的品牌
第四位	打造出色的品牌	理解內地最新的政策法規
第五位	建立高效的銷售渠道	產品檢測及認證審批
第六位	聘請合適的員工	註冊與維護商標及防止侵權
第七位	發展管理及收帳管理	保護知識產權方面
第八位	進行準確的市場調研	物色可靠的分銷商
第九位	註冊牌照及申請認證	尋求合適的機構支援

資料來源：香港生產力促進局《中國內銷問卷調查》系列之華東區2011年(圖十四)

## 重點三 品牌、人才與戰略，業界最需要支援

調研顯示，接近90%的受訪企業認為，它們最希望獲得的支援是協助發展品牌，其次是協助瞭解內地人力資源管理及協助制定長遠的內銷發展策略，分別為80%及70%。反映了香港中小企渴望在打造品牌、拓展內銷方面的支援。

## 擴大內銷業務時最希望獲得的支援

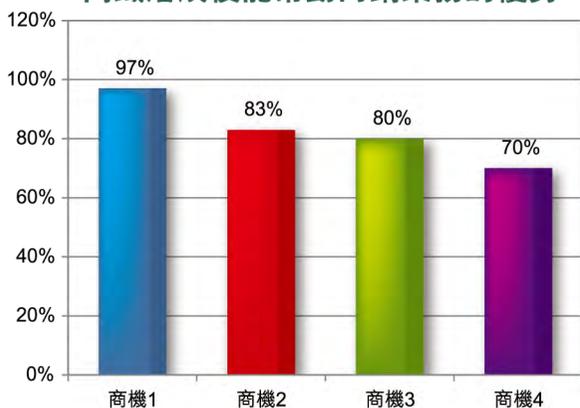


資料來源：香港生產力促進局《中國內銷問卷調查》系列之華東區2011年(圖十五)  
(註：由於回應公司選擇多於一項，故總和多於100%)

## 重點四 高鐵是銷售增長的催化劑

受訪的企業中，97% 的受訪企業表示高鐵沿線的新城區或商業區，可增加有利的銷售點，83%的受訪企業認為高鐵能以一線城市為中心往周邊輻射延伸，帶動二、三線城市及周邊鄉村內銷市場的發展。

### 高鐵落成後能帶動內銷業務的優勢



- 商機1** 高鐵沿線新城區/商業區的建立，可增加有利的銷售點
- 商機2** 以經濟較強的一線城市為中心往周邊輻射延伸，帶動二、三線城市及周邊鄉村內銷市場的發展
- 商機3** 銷售點的人流相對增加，增加銷售額
- 商機4** 增加產品的推廣渠道

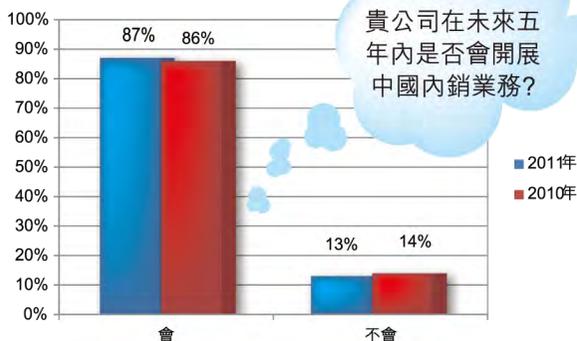
資料來源：香港生產力促進局《中國內銷問卷調查》系列之華東區2011年(圖十六)

(註：由於回應公司選擇多於一項，故總和多於100%)

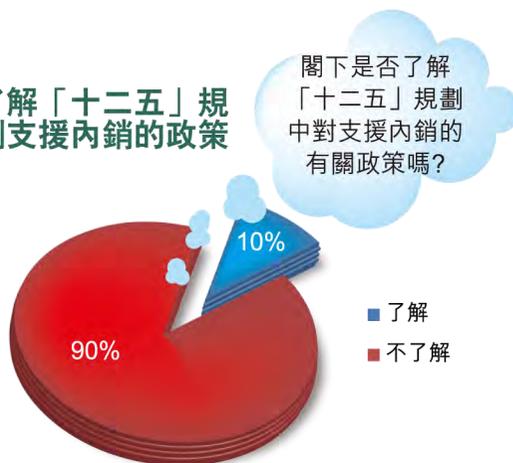
## 重點五 「十二五」促內銷，惟香港中小企認知不足

2010年及2011年的調研顯示，在未開展內銷的香港中小企中，接近90%期望在未來5年內開展內銷業務。惟對於國家「十二五」規劃的認識，2011年的調研顯示，90%的香港中小企不了解相關政策。

### 考慮開展內銷業務



### 了解「十二五」規劃支援內銷的政策



資料來源：香港生產力促進局《中國內銷問卷調查》系列之華東區2011年(圖十及圖十二)

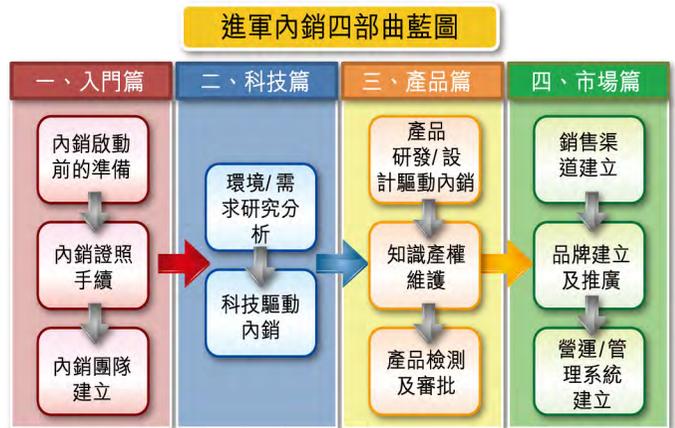
## 1.4 華東區內銷四部曲中常遇的問題

### 以內銷四部曲為調研綱領

在上一期「香港中小企內銷支援計劃」的研究過程當中，歸納出一個開拓內銷的藍圖，名為「內銷四部曲」，當中包括的四個步驟，即入門、科技研發、產品設計及市場推廣，目的是協助香港中小企啟動及策劃其內銷業務。

無論目標市場是華南區或是華東區，大部分香港中小企開始中國內銷時都會經歷這四步，由策劃到團隊建立，由市場調研到科技研發，由產品設計到檢測，以至由渠道建立到營運管理，每一個步驟都起了關鍵的作用。因此，本《攻略》亦繼續以四部曲為綱領，分析華東區內銷的困難及解構當中的致勝關鍵。

根據《中國內銷問卷調查》、業界代表及不同受訪企業的意見研究結果得出，在華東區開展內銷有着其獨特的困難之處，以下列出調研中香港中小企於開展中國華東區內銷市場時最常遇到的問題，分類於「內銷四部曲」中：



內銷階段	常遇問題
第一部曲 入門篇	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 如何揀選合適的城市開展華東內銷？</li> <li>• 「十二五」規劃及華東高鐵帶來甚麼商機？</li> <li>• 如何了解華東地區的政策及法規？</li> <li>• 如何制定合適華東區域的人事管理及培訓機制？</li> </ul>
第二部曲 科技篇	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 從哪裡獲得最新的行業及市場狀況？</li> <li>• 華東地區的顧客需求與華南區有甚麼分別？</li> <li>• 如何應用創新科技進軍華東的內銷市場？</li> </ul>
第三部曲 產品篇	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 如何提升自家的產品設計能力打進華東區市場？</li> <li>• 怎樣監控產品的質量及做好檢測程序？</li> <li>• 華東是否需要多元化的產品系列？</li> <li>• 如何有效維護產品的知識產權？</li> </ul>
第四部曲 市場篇	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 如何選擇及進入華東區的銷售渠道？</li> <li>• 如何與當地的經銷商建立長遠的合作關係？</li> <li>• 如何協調及解決物流及運輸的管理流程？</li> <li>• 如何制定品牌打造策略？</li> </ul>

各問題之內容及相關之策略建議及步驟於本《攻略》的第三章有詳細分析及闡述。



## 第二章：

# 華東六大城市內銷市場分析

華東區經濟實力雄厚，「十一五」時期，江蘇省、安徽省及浙江省的生產總值年均增長率分別為13.6%、13.4%及11.9%，比全國的11.2%還要高<sup>1</sup>。經濟發展穩步上揚，可為香港中小企進入內銷市場帶來無限商機。因此，過去一年，香港生產力促進局（生產力局）組成一支專業的內銷顧問團隊，重點研究華東區具代表性的六大城市，包括上海、杭州、寧波，南京、蘇州及合肥，深入剖析香港中小企進駐這六大城市的消費市場的優勢。

生產力局的專業顧問團隊，走訪六大城市的共18個政府部門，以搜集他們在「十二五」規劃中對幫助香港中小企打進國內消費市場的相關政策，及在高鐵開通的效應下，新商圈的規劃及發展；同時，顧問團隊亦訪問當地內銷成功的企業，包括共23家港資企業及內地企業，總結成功經驗。

本章會綜合實地考察的見聞，深入分析華東這六大城市在「十二五」規劃下的特色和對香港中小企的意義，以及詳細分析在拓展內銷市場時，每個城市在綜合成本優勢、消費市場人流、客戶群消費力、交通物流配套、品牌輻射潛力、商圈發展配套，以及香港品牌效應等方面的優劣。

<sup>1</sup> 中國區域經濟發展報告（2010-2011）：社會科學文獻出版社

## 2.1 華東市場一覽及內銷策略自我評估

### 華東市場一覽

近年來，內地消費市場保持平穩較快的增長，隨着國內「擴內需、調結構」一系列政策的出台，無論在城鄉居民的收入水平、消費傾向和消費結構等方面都有顯著的改善。華東區的表現更為突出，以下圖表總結了華東區各主要省份——江蘇省、浙江省及安徽省的概況。

### 2011年華東區的主要省份概況<sup>2</sup>

	江蘇省	浙江省	安徽省
省會	南京	杭州	合肥
常住人口(萬人)	7,898.8	5,463	5,968
人口密度(每平方公里人數)	767	523	463
地級市數目	13	11	16
全省生產總值 (比上年增長%) (億元)	48,604.3 (+11%)	32,000 (+9.0%)	15,110.3 (+13.5%)
人均生產總值(常住人口計算) (元)	61,649	58,665	25,340
2011年社會消費品零售總額 (比上年增長%) (億元)	15,842.1 (+17.5%)	11,931 (+17.4%)	4,900.6 (+18%)
城鎮居民人均可支配收入 (比上年增長%) (元)	26,341 (+14.8%)	30,971 (+13.2%)	18,606 (+17.8%)
城鎮居民人均消費支出 (比上年增長%) (元)	16,782 (+16.9%)	20,437 (+8.6%)	13,181 (+14.5%)
農村居民人均純收入 (比上年增長%) (元)	10,805 (+18.5%)	13,071 (+13.6%)	6,232 (+17.9%)
農村居民人均消費支出 (比上年增長%) (元)	7,693 (+17.6%)	9,644 (+8.9%)	4,957 (+23.5%)

<sup>2</sup> 中華人民共和國浙江省統計局《2011年浙江省國民經濟和社會發展統計公報》  
 中華人民共和國江蘇省統計局《2011年江蘇省國民經濟和社會發展統計公報》  
 中華人民共和國安徽省統計局《2011年安徽省國民經濟和社會發展統計公報》  
 中華人民共和國上海市統計局《2011年上海市國民經濟和社會發展統計公報》  
 中華人民共和國國家統計局《2011年國民經濟和社會發展統計公報》

備註：1. 以上數據皆為當地統計局的初步計算公報

2. 本章中的貨幣單位皆為人民幣，除非另有說明

## 江蘇人氣匯聚 消費市場夠興旺

在三個省份中，江蘇省的常住人口最高，達7,898.8萬人，每平方里人數更達767人，反映潛在消費人口龐大，加上日益完善的交通網絡配套，不少外省人士匯聚江蘇旅遊或工作，消費市場不可小覷。2011年江蘇省社會消費品零售總額15,842.1億元，為三個省份中最高。



## 浙江居民富庶 高端品牌受歡迎

浙江民營經濟蓬勃，省內的經濟發展程度差異較少，居民的人均收入較高。無論在城市或農村居民的人均可支配收入，以至城市或農村居民的消費支出中看，浙江省均這三個省份中最高。

## 安徽增長強勁 及早啟航萌商機

安徽省與另外兩個省份相比，經濟實力雖然仍有一段距離，如全省的生產總值（GDP）為15,110.3億元，遠比江蘇及浙江省低；社會消費品零售總額為4,900.6億元，不足江蘇省的三分之一，但其增長率為18%，為眾省之冠，可見增長潛力相當巨大。此外，城鎮居民的人均可支配收入及農村居民的人均消費支出的增長均為三個省份中最高，加上「十二五」規劃下出台的地區政策，相信安徽省仍是擴展內銷業務的理想地。

以下圖表總結了華東區各主要城市的概況：

## 2011年華東六大城市概況<sup>3</sup>

省份	-	江蘇省		浙江省		安徽省
城市	上海	南京	蘇州	杭州	寧波	合肥
簡稱	滬	寧	蘇	杭	甬	合
常住人口 (萬人)	2347.46	810.91	1,051.87	873.8	760.57	752
全市生產總值 (比上年增長%) (億元)	19,195.69 (+8.2%)	6,145.52 (+12.0%)	10,716.99 (+12%)	7,011.80 (+10.1%)	6,010.48 (+10.0%)	3,636.61 (+15.4%)
人均生產總值(常住人口計算) (元)	82,560	75,785	102,129	80,395	77,983	48,563
社會消費品零售總額 (比上年增長%) (億元)	6,777.11 (+12.3%)	2,670.30 (+17.8%)	2829.58 (+17.0%)	2,548.36 (+18.7%)	2,018.90 (+18.4%)	1,111.12 (+19%)
城鎮居民人均可支配收入 (比上年增長%) (元)	36,320 (+13.8%)	32,220 (+13.7%)	33,243 (+13.8%)	34,065 (+13.4%)	34,058 (12.9%)	22,459 (+17.9%)
城鎮居民人均消費支出 (比上年增長%) (元)	25,102 (+8.2%)	20,763 (+14.4%)	21,046 (+17.7%)	22,642 (+12.0%)	21,779 (+12.1%)	15,697 (+12.0%)
農村居民人均純收入 (比上年增長%) (元)	15,644 <sup>註一</sup> (+13.8%)	13,108 (+17.8%)	17,226 (+17.5%)	15,245 (+15.6%)	16,518 (+15.8%)	7,862 (+18.7%)
農村居民人均消費支出 (比上年增長%) (元)	11,272 (+10.2%)	9,956 (+17.4%)	12,485 (+20.1%)	12,125 (+18.1%)	11,253 (+14.9%)	4,477 (+15.7%)

註一：此數據為農村居民人均可支配收入

<sup>3</sup> 中華人民共和國上海市統計局《2011年上海市國民經濟和社會發展統計公報》  
 中華人民共和國杭州市統計局《2011年杭州市國民經濟和社會發展統計公報》  
 中華人民共和國寧波市統計局《2011年寧波市國民經濟和社會發展統計公報》  
 中華人民共和國南京市統計局《2011年南京市國民經濟和社會發展統計公報》  
 中華人民共和國合肥市統計局《2011年合肥市國民經濟和社會發展統計公報》  
 中華人民共和國蘇州市人民政府《2012年蘇州市情市力》

## 上海國際大都會 鄰近蘇州經濟強

上海作為國際化的大都會，其經濟、金融、貿易及航運發展發達，吸引不少外資企業進駐。上海的常住人口多達2,347.46萬人，是眾研究城市中最多。緊接是蘇州，有1,051.87萬人，因其工業相當發達，不少外省人士都會到蘇州打工，外來人口佔整體人口的三分之一，為蘇州帶來人口增長的新動力。

上海的經濟規模龐大。2011年上海的生產總值（GDP）達19,195.69億元，佔國內生產總值的4%<sup>4</sup>。其

第三產業所佔的比重最高。蘇州的GDP也相當高，有10,716.99億元，主要因為其輕工及重工業發展蓬勃，而且是一個著名的旅遊城市，旅遊收益相當可觀。



## 蘇杭寧甬消費旺 合肥加速趕追上

2011年合肥的GDP雖然只有3,636.51億元，是眾研究城市中最低，但它的GDP增長幅度為15.4%，遠比其他城市高，反映出合肥正在快速崛起，其發展潛力相當大。反觀縱使上海的GDP最高，其增長幅度只是8.2%，是眾城市最低，反映出上海已是一個發展得相當成熟的城市。

社會消費品零售總額方面，各城市的同比升幅均比GDP的增長率高，顯示出消費市場的銷售增長已領先國民的經濟產出增長，居民收入的提升、消費結構的升級等都成為了推動零售業務穩步增長的主要因素。除合肥正在處於積極發展階段，2011年社會消費品零售總額僅1,111億元，其他二線城市如杭州、寧波、南京及蘇州均突破2,000億元，反映這些消費市場穩健。

眾城市的收入穩步上揚。2011年除合肥城鎮居民家庭人均可支配收入僅22,459元外，其他城市的收入介乎32,200至36,320元，反映出合肥居民的經濟實力與其他城市還有一些距離。但合肥的城鎮居民收入增長的幅度卻是最顯著，2011年的平均收入比2010年增加達17.9%，升幅是眾城市之冠，表示合肥居民生活質素得到最明顯的改善。



<sup>4</sup> 中華人民共和國國家統計局《2011年統計公報評讀》。見網頁：

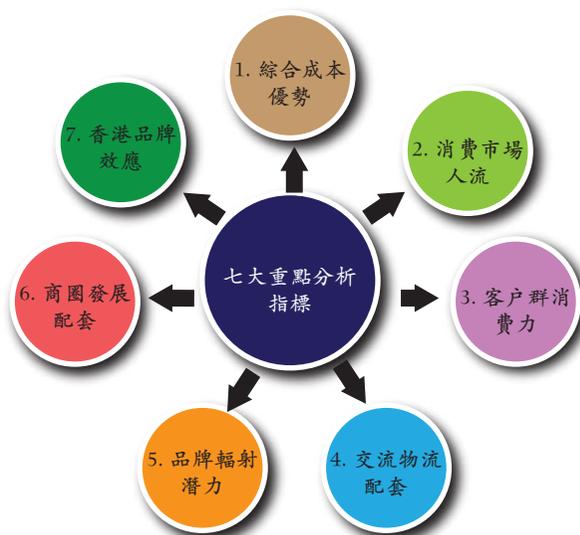
[http://www.stats.gov.cn/was40/gjtjj\\_detail.jsp?searchword=%B9%FA%C4%DA%C9%FA%B2%FA%D7%DC%D6%B5&presearchword=2011+GDP&channelid=6697&record=8](http://www.stats.gov.cn/was40/gjtjj_detail.jsp?searchword=%B9%FA%C4%DA%C9%FA%B2%FA%D7%DC%D6%B5&presearchword=2011+GDP&channelid=6697&record=8)

## 分析城市內銷現況的七個重點指標

### 客觀實用的華東城市分析

揀選業務據點時，必需要分析當地的商圈配套是否齊備、交通方便程度、成本是否符合預算、服務區域人口情況及目標顧客收入水平等因素，才能夠計劃出相應的策略。

基於各城市的客觀因素各有不同，本《攻略》在下一節的六大城市分析內將會就7個元素包括綜合成本優勢、消費市場人流、客戶群消費力、交通發展配套、品牌輻射性潛力、商圈發展配套及香港品牌效應（見右圖），結合最新的城市數據，為六大城市進行分析及評估，每個指標將會按城市現況給予不同的分數，以5分為最高分，藉此為讀者提供客觀實用的華東城市分析。



## 內銷策略自我評估

### 選據點、定策略，宜知己知彼

華東的一線及二線城市各具特色，市場及定位各有不同。哪一個城市才適合香港中小企開拓華東區的內銷業務？就本計劃發出的調查問卷結果所得，不少受訪企業認為上海是較為理想的開業地點，主要原因離不開其國際都會的輻射能力、人均消費力及完善的配套，但高昂的租金及人工成本已經讓不少的企業望門興嘆，上海是否仍是香港中小企最佳的開業選址？進軍不同省市時應運用什麼策略？

### 自我分析企業現況

華東市場既廣闊，又複雜，不同的企業有其合適的內銷策略及城市據點，並沒有一本天書可以用到老。因此，我們設計了一個簡單的自我評估表格，希望協助香港中小企在進軍華東內銷市場之前，找出自己強弱之處，以便制定合適的內銷策略。

## 開展華東內銷策略制定評估表格

(請於每題A至E中選擇一個最切合貴公司之描述，並填寫於答案欄中)

甲、品牌成熟程度	A	B	C	D	E	答案 (A至E)
1) 品牌建立階段	未有	建立了初步的品牌	已建立品牌及為其定位	相關品牌產品已在香港或內地銷售	在香港或內地擁有較高知名度的品牌	
2) 長遠的品牌策略	未有詳細計劃	有初步的構思	考慮了品牌的定位及價值，並清楚未來方向	準備了一個中短期的品牌宣傳計劃	準備了一個五年的品牌打造計劃	
3) 目標渠道	開設小型的零售店，小試牛刀	開設小型的零售店	冀進駐大型的超市或賣場	建立加盟商的聯盟	建立屬於自己的品牌旗艦店	
4) 品牌打造團隊	由現時業務的負責同事兼任	只有一至兩名香港同事有內銷經驗	積極建立內銷團隊	已擁有內銷及品牌建立團隊	擁有一支富品牌建立及內銷經驗的團隊	
5) 品牌推廣	未有一套計劃	有初步的推廣計劃，但缺乏相關經驗	有一定的推廣計劃，但機制未成熟	在香港建立一定的知名度並輻射至內地業務	有完整的計劃，例如打造旗艦店或品牌示範點	
乙、市場策略定位	A	B	C	D	E	答案 (A至E)
6) 市場滲透策略	進入鄉鎮市場	從二線城市反攻一線	以品牌擴展地區市場	從一線城市擴展二線	打造新興品牌以吸納新顧客	
7) 中長期發展目標	拓展進入鄉鎮的內銷渠道	穩佔地區性的市場	成為省市的知名品牌	穩佔省市市場，以擴展周邊省市	打造全國性的品牌，銷售點遍全國	
8) 產品定位	倉存的貨品	一般大眾化產品	時尚及中檔次的產品	時尚及高檔次的產品	有領先市場的科技或設計的產品	
9) 內銷業務比重目標	佔公司盈利小於10%	佔公司盈利約20%	佔公司盈利約30-50%	希望內銷業務比重佔超過50%	全面轉型，並期望內銷業務佔70%或以上	
10) 資源預算	半年或以下	一年	兩年	三年至五年	其他業務能夠長期支持內銷發展	

## 計分方法:

第一步：先計算甲和乙部各自的總分

A= 2分

B= 4分

C= 6分

D= 8分

E= 10分

甲部（品牌成熟程度）的總分  
= 第一至第五題的分數總和

乙部（市場策略定位）的總分  
= 第六至第十題的分數總和

第二步：按照現時的分數，在以下的矩陣圖中找出合適的策略



分數		評估結果		
甲 品牌成熟程度	乙 市場策略定位	企業現況	建議策略	主攻省份 / 城市
26 - 50 成熟品牌	26 - 50 放眼全國	受評企業已具備條件開拓全中國內銷業務，可以制定長遠的發展計劃，打造一個全國性的品牌	備資源、佔據點 放眼神州立於滬 (P.58)	上海
0 - 25 新興品牌	26 - 50 放眼全國	受評企業雖然未有成熟的品牌，但制定了長遠的策略來發展中國市場，可以嘗試利用優勢的產品發展自家品牌，避開一線城市的競爭，在較有潛力的省市發展內銷業務	借人流、建品牌 輻射鄰省始於蘇 (P.70)	江蘇省 (南京、蘇州)
26 - 50 成熟品牌	0 - 25 主攻地區	受評企業有一定的品牌知名度，但發展一線城市的成本大，建議受評企業應主力消費力較高的省市，以擴展其品牌及吸納高消費顧客	靠品牌、攻地區 廣吸消費駐於浙 (P.96)	浙江省 (杭州、寧波)
0 - 25 新興品牌	0 - 25 主攻地區	受評企業還未有成熟的品牌及長遠的規劃來支援內銷市場，建議受評企業應先按部就班，在較低成本的省市發展內銷業務	拓渠道、入鄉鎮 高性價比守於皖 (P.122)	安徽省 (合肥)

### 注意：

此自我評估只可作為初步的一個參考，因為每個企業的做法及產品特色都十分不同，不能單從這10條問題就可擬定出一個合適的策略。企業應以此來反思現時的準備是否足夠支援內銷業務的發展，並按實際情況制定一套合適的策略。

## 2.2 進軍華東市場四大策略

本《攻略》根據各省市的實際情況，按企業品牌成熟程度和市場策略定位作出評估，並結合眾多企業的內銷成功經驗，總結出華東內銷的四大策略。包括：

- ▶ **策略一：**  
「備資源、佔據點，放眼神州立於滬」
- ▶ **策略二：**  
「借人流、建品牌，輻射鄰省始於蘇」
- ▶ **策略三：**  
「靠品牌、攻地區，廣吸消費駐於浙」
- ▶ **策略四：**  
「拓渠道、入鄉鎮，高性價比守於皖」

期望這些建議策略，可以給予有意進軍華東內銷的香港中小企一個實用及具方向性的參考。



開展華東內銷四大策略矩陣圖

### 策略一：備資源、佔據點，放眼神州立於滬

相對內地其他城市，上海的市場發展與香港最為相似，因此香港中小企面對上海的內銷市場可以說是既熟悉又陌生。本《攻略》根據上海的實際經濟數據，結合實地考察的所見所聞，為香港中小企總結出「備資源、佔據點，放眼神州立於滬」的內銷策略。

#### 倚靠上海魅力，構建品牌聲譽

上海經過多年的迅速發展，其商品市場已經十分成熟，競爭激烈，成本高昂。與香港零售市場相近，一些高檔的核心商圈已經有很多國際高檔品牌如愛馬仕（Hermès）、路易·威登（Louis Vuitton）、古馳（Gucci）等進駐，但並不意味香港中小企要放棄上海的內銷市場。相反，一些有成熟品牌並立志將銷售拓展至全國的香港中小企，可考慮進駐上海，並藉由上海的城市魅力構建品牌聲譽。例如，一些以潮流特色作主打的香港品牌，像服裝品牌2%和DBHK，鐘錶品牌o.d.m.等，均視上海為內銷的重要據點。華東區其他城市的消費者往往視上海為潮流指標，在上海流行的產品，亦很快得到其他城市消費者的青睞。因此，「立足上海，意在全國」，香港中小企需要認清品牌進駐上海的主要目標，並不僅僅是為了在上海本地追求利潤，而是為了在上海提升品牌知名度和構建品牌聲譽，為進軍全國市場贏得人氣。



因此，「立足上海，意在全國」，香港中小企需要認清品牌進駐上海的主要目標，並不僅僅是為了在上海本地追求利潤，而是為了在上海提升品牌知名度和構建品牌聲譽，為進軍全國市場贏得人氣。



## 各種各樣的「零售業態」

零售業態是指零售企業為滿足不同消費需求而形成的不同經營方式，大致可分為「有店鋪零售業態」和「無店鋪零售業態」兩大類，前者具體可分為食雜店、便利店、折扣店、超市、大型超市、倉儲會員店、百貨店、專業店、專賣店、家居建材商店、購物中心和廠家直銷中心（Outlets）等類別。而後者則具體分為電視購物、郵購、網上商店、自動售貨亭、直銷和電話購物等類別。

香港中小企在進入內銷市場時，需要根據企業的經營策略、產品設計、品牌特色、價格政策、銷售方式和銷售服務等具體情況，選擇最適合的零售業態。

## 例子：DBHK 穩守上海據點，三階段打造潮流品牌

DBHK服裝店的負責人表示，上海是打造品牌的好地方，但千萬不能急功近利，要以長遠的規劃來穩步發展，他提出品牌應以三個階段來建立：



### 階段一：投資期

此階段需要一點的資金投入，要準備充足的預算，包括租金、工資成本，以約一年的時間打造品牌，不能太過着意營業額，旨在提升產品及服務的質素，為品牌做好定位。

### 階段二：穩守期

往後一年多的時間，目標是收支平衡，當擁有一定的客戶群及知名度之後，與顧客保持良好的關係，並改善員工表現及管理系統，以減少成本開支。



### 階段三：收成期

此階段已踏入收成及擴展的時期，品牌為人所認識，有一定的盈利，應完善加盟商的制度，吸引有實力的加盟商，協助品牌慢慢擴展。



## 進駐主流商圈，吸納精明顧客

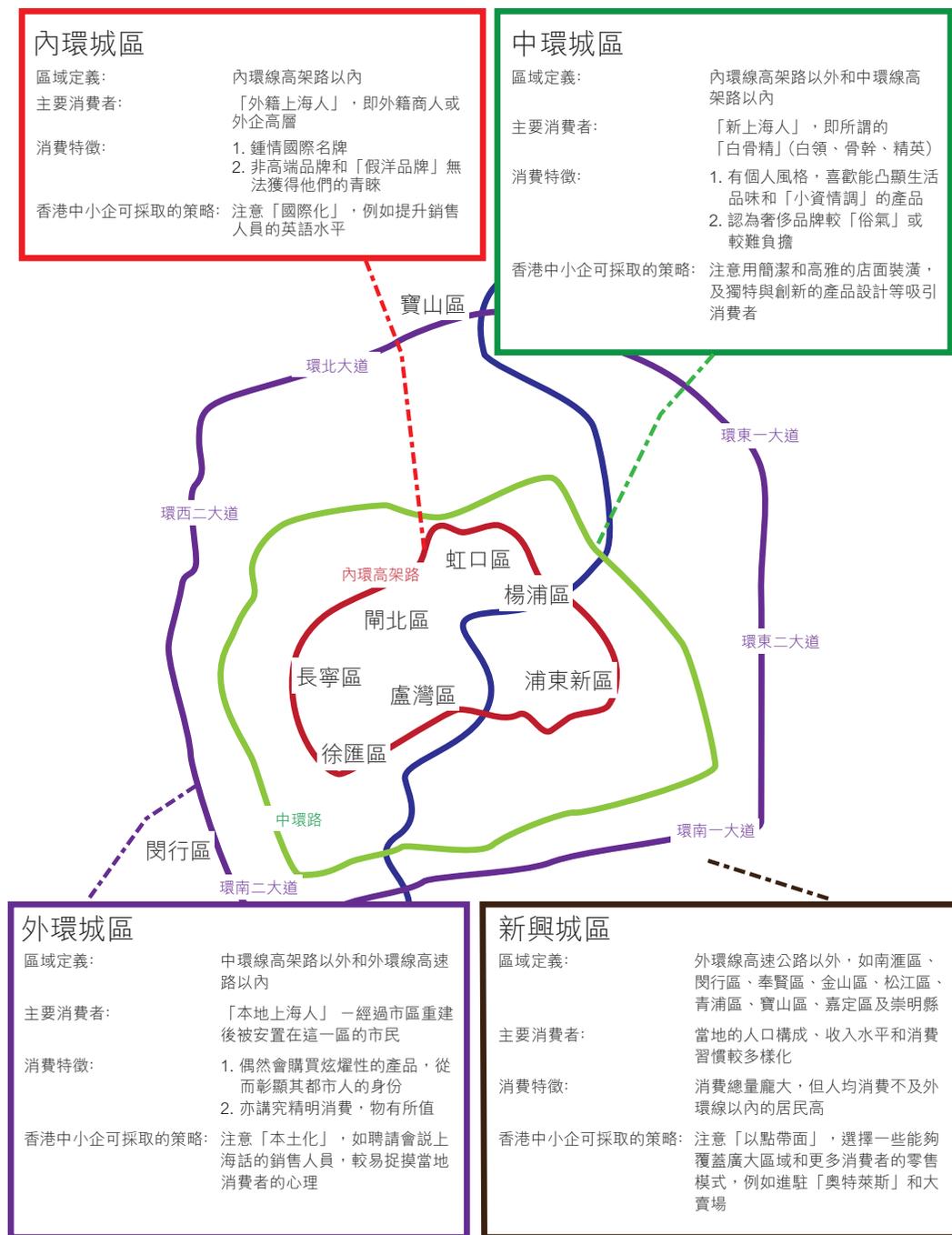
與香港的零售市場相似，上海的內銷市場有不同的層次，各種檔次的商場和百貨公司包羅萬有，高中低檔的消費品都能夠找到其相應的消費群，而且對於新品牌的接受程度亦很高，這是因為上海是個移民城市，上海的本地消費者除了「本地上海人」外，還有許多來自全國各地的「新上海人」和來自世界各地的「外籍上海人」。上海人給人的整體印象是精明，因此，作

上海一線商圈比其他城市都要多及具規模

華東城市	中高檔以上的商圈數目 <sup>1</sup>
上海	6
杭州	4
南京	2
蘇州	3
寧波	4
合肥	1

<sup>1</sup> 見本《攻略》「華東商圈分布圖」

為中小企，要成功吸引這些精明顧客，在選擇銷售據點時需多花心思，要分清楚產品的目標客戶群，了解他們的消費習慣，並根據他們的分布選擇據點。有分析指出，現時上海消費群體的主流分布趨勢是，「內環的說英語，中環的說普通話，外環的說上海話」，大概意思可參考下圖：



## 投資名牌工程，打造旗艦商舖

香港中小企進入上海內銷市場，除滿足本地消費者的需求外，更重要是打造品牌形象，為進軍全國的內銷市場積累人氣。因此，香港中小企可以套用在本港零售市場的經驗，在關鍵的商業區（例如高檔的「內環城區」或成本較低的「中環城區」）設立旗艦店，加強宣傳以提升品牌的知名度，然後在一些人口稠密的住宅區（例如「外環城區」）附近設立專賣店、百貨店，甚至是在「新興城區」設立「奧特萊斯」店，吸引附近居民的消費。總括而言，香港中小企必須做好計劃和資源方面的準備，並採用適當的開店策略，投資塑造名牌，為內銷的進一步發展打穩基礎。（詳情請參閱P.62有關上海商圈的介紹）



雅戈爾於上海外灘一號開設的旗艦店

## 輻射周邊省市，放眼全國發展

一些在上海流行、知名、熱賣的產品，很快就會為上海周邊省市的消費者所熟悉。事實上，上海的流動人口數量龐大，比香港還要高很多，消費市場除了居民消費外，外來消費也佔據了部分市場，尤其是隨着動車和高鐵的貫通，上海的一小時生活圈進一步擴大，外來消費佔的比例會越來越大。香港中小企如成功在上海闖出名堂，可以憑着上海的輻射力，向上海周邊城市擴充銷售點，並透過招募有實力的加盟商成為合作伙伴，逐步擴展版圖至全國。總括而言，進入上海內銷市場的香港中小企，應以上海為立足點，放眼整個中國的市場發展，並制定長遠的發展戰略，積極累積資源以實現目標。

立足上海，放眼神州

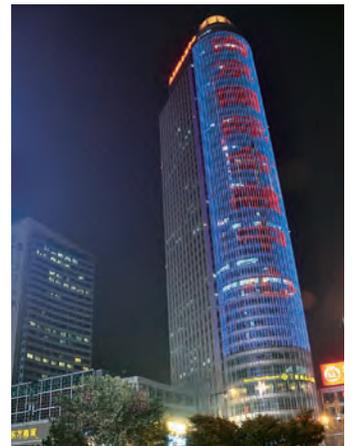


## 策略二：借人流、建品牌，輻射鄰省始於蘇

不少未有建立品牌的香港中小企都希望進軍內銷市場，縱然擁有高品質的產品及足夠的預算，若欠缺知名的品牌，亦未必有機會在一線的上海市場開設據點。香港中小企可考慮轉移戰線至江蘇省，憑藉其較高的人口密度、發展潛力及對華中華北的輻射力，創立新的品牌，並推廣至省內的其他城市。

### 背靠江蘇腹地，長線培養品牌

南京擁有省會的優勢，其輻射力遍及整個省份，加上城市的配套完善，商圈的檔次可媲美上海，但成本比上海便宜。很多品牌亦選擇紮根於此，例如在南京的新街口商圈可以找到很多新晉的中高檔次品牌，反映南京可作為上海以外，拓展新興品牌的好地方。



## 服務八方人流，主攻中高檔次

江蘇省的人口密度高，而且連接多條重要鐵路，促進大量的消費人流。省會南京更是交通樞紐，擁有較佳的商業配套，而且超過6成的零售消費來自外來人流，反映南京能聚集四方八面的消費者。香港中小企應以特色產品打造中高檔次的品牌，穩守南京闖出名堂，並借助當地的人流提升品牌知名度，繼而擴展至周邊的省市及城鎮。



### 例子：南京寶慶銀樓連鎖發展有限公司 進駐省會，覆蓋全省

寶慶銀樓為南京的知名珠寶品牌，多年來穩守南京市場，在當地擁有很高的知名度。由於高檔的珠寶首飾已被數個知名品牌所壟斷，故品牌定位十分重要。寶慶銀樓定位中高檔次，主力吸引中端消費的居家客戶，避免與外來品牌直接競爭。當打好南京市場基礎後，實施自主經營與品牌加盟同步發展的策略，憑着南京的輻射力，擴展至其他更有潛力的蘇北、安徽和山東等地區，進一步拓闊業務版圖。（詳情請參閱P.175的相關案例）



## 布局重點城市，善用創新營銷

江蘇省共有13個地級城市，但城市間之差異性很大，蘇南及蘇中地區發展較成熟，當中以南京及蘇州經濟實力最強，蘇北地區普遍較為落後，但增長空間十分大。香港中小企適宜於商圈較成熟的南京及蘇州設立據點，當地的鐵路網絡較為完善，輻射力較廣，可覆蓋周邊城市，而且南京及蘇州的商圈較為多元化，較容易接受新興的品牌。此外，網絡營銷在當地發展迅速，客戶群龐大，營業額每年以倍數增長，當品牌有一定的知名度後，可嘗試以網絡營銷渠道擴展業務。（詳情請參閱P.75和P.88有關南京和蘇州商圈的介紹）



## 穩固本省市場，輻射鄰近省份

江蘇省的GDP位居全國第二，城市居民可支配收入亦較全國平均高出20%，可見江蘇省的市場龐大，蘇北的潛力亦十分優厚，而且江蘇省有13個地級城市，可擴展業務的城市選擇十分多。進駐江蘇的香港中小企，應先利用加盟店、百貨專櫃、甚至超市賣場的渠道打進不同的地級城市，穩定省區市場，當品牌的根基打穩，才伺機拓展至附近的安徽、湖北及山東省，甚至一線的上海市場，目標建立全國性的品牌。



### 例子：立志美麗（南京）有限公司 以南京為據點，滲透二、三線市場

立志美麗是2002年始成立的化妝品品牌，以三線品牌的形象進駐百貨專賣店而打響名堂，現時已成為集品牌、行銷網路、先進技術於一身的企業，於上海、北京、廣州、深圳、武漢、成都、瀋陽及香港等30個省市都有銷售點。立志美麗的成功在於其產品定位及市場調查，例如蘇南及蘇北的消費力相差很大，快速消費品在經濟發展狀況不太好的蘇北，其銷售量為蘇南的5倍，與表面數據是不相配。即使在經濟實力較弱的蘇北地區，只要產品定位準確，亦可以有有很大的發展潛力。（詳情請參閱P.211的相關案例）

## 策略三：靠品牌、攻地區，廣吸消費駐於浙

對於一些擁有成熟品牌的香港中小企，可以考慮先進入浙江省的內銷市場。浙江省經濟發達，經濟總量龐大，人均指數領先全國其他省份。因此香港中小企宜專注於浙江本地市場，建立完善的銷售渠道，從而吸引當地消費。

### 善用名牌效應，拓展浙江各地

浙江省是內地各省之中省內經濟發展程度差異最小的省分之一。浙江省主要以民營經濟為主，近幾十年隨着「中國製造」的崛起，許多民營企業家亦累積了豐厚的財富。作為財富榜上的新貴，這一客戶群熱衷於參加一些富豪活動，如品酒、打高爾夫球和駕駛跑車等。在消費上，他們亦喜歡追求昂貴的產品，穿戴名牌，從而凸顯自己的身價。香港中小企需要抓住這類「新晉富豪」的消費心理，善用名牌效應，從而拓展業務，滿足浙江各地民營企業家的消費需求。



### 六福珠寶 借用品牌效應，深入地區市場

內地市場龐大，各地差異明顯，地方人脈關係重要但不易建立。香港中小企如只靠自己的力量，發展將較為困難。因此，不少成功打入當地內銷市場的香港企業採取特許經營等策略，把品牌滲透至省、市、縣、鎮等消費市場。就以六福珠寶為例，他們實行特許經營策略，憑藉其成熟的品牌、高檔的產品和優質的服務，並通過嚴格挑選加盟商、制定完善的管理制度和運用嚴格的監控系統，不僅成功進駐浙江省，而且成功吸引當地富有的客戶群成為其忠實消費者。（詳情請參閱P.169的相關案例）

### 瞄準富有群體，引進高檔產品

很多香港中小企擔心，即使擁有成熟品牌，但畢竟與外國知名品牌相距甚遠，與他們競爭將處於劣勢。浙江省內有很多民營企業，許多民企都是白手興家，靠自己的辛勤勞力由較低的社會階層爬升上來，因此接觸知名品牌時間較短，對品牌的忠誠度較低。因此，只要做好市場營銷工作，香港中小企可以將這富有客戶群的消費吸引過來。惟須注意的是，針對這一消費群體而打造的品牌產品必須保持高檔和高質，並提供優質的售前和售後服務，切勿以次充好，否則客戶就會流失，辛苦打造的品牌和聲譽就會毀於一旦。



### 攻取核心地段，輻射省內商圈

要成功打造品牌，在選擇駐點時就需要把握重點城市，攻取核心地段，便能事半功倍。杭州、寧波和溫州是浙江省的三大經濟中心。其中以杭州和寧波經濟實力最強。香港中小企若能成功攻取這些城市商圈的核心地段，則能對產品和企業帶來很好的宣傳效用。雖然在這些城市商圈的核心地段開展銷售的成本比較高昂，有些地段的成本甚至比上海相同檔次的地段還要高，但是於這些核心地段開展銷售能利用當地川流不息的人群帶來的品牌輻射效應，從而將產品和企業的知名度推廣至省內其他城市，隨後伺機向省內其他的地級市和縣級市擴張。（詳情請參閱P.98和P.110有關杭州和寧波商圈的介紹）

## 凸顯品牌價值，滲透周邊城鎮

浙江省的「縣域經濟」特別發達，在過去幾次官方和非官方的「百強縣」、「千強鎮」評選中，浙江省入選的縣和鎮數目皆屬全國前列，發展水平和發展潛力高。因此，浙江省鄉鎮居民的消費能力實在不容忽視。若能夠專注開拓一個省份，所得到的回報亦相當不俗。香港中小企可以考慮集中投資在浙江省，發展當地的消費市場，凸顯品牌價值，讓自己的品牌有別於本土品牌，並滲透至大城市周邊的城鎮。

## 策略四：拓渠道、入鄉鎮，高性價比守於皖

對於那些未有建立品牌及缺少龐大資源的香港中小企，都希望可以小試牛刀，以較少的成本開拓小規模的內銷業務，以減低風險，此情況下較適宜揀選安徽省這潛力優厚及成本相對低的地區作為內銷的起步點。

### 以港優質產品，穩守安徽市場

專注出口的香港中小企，因為要符合歐美的標準及法規，產品質素有一定的保證。而安徽對外接軌的程度未算太高，香港品牌的貨品在安徽仍有一定的吸引力。2010年安徽省的城市化率是43%，普遍城市的商圈發展未算成熟，除了省會城市合肥的中心城區商圈及新興的包河區商圈外，其他商圈仍未大量進駐外資品牌，一眾港資品牌如真維斯（Jeanswest）、利信達（Le Saunda）、百麗（Belle）、六福及周大福等十分受當地人歡迎。香港中小企可以把握此契機，以省會合肥作為試點，放眼安徽市場，以優質貨品建立商譽。



### 滿足百姓所需，主攻中檔消費

安徽省的人口密度及人均消費力均低於浙江省及江蘇省，而社會消費品總量更遠遠落後於其他華東省份，反映當地居民的消費能力較弱，一些高檔次的商場及商店人流較為稀少，未必容易接受一些高檔次的高價產品。反而一些大眾化及中檔次的產品較受安徽顧客歡迎，例如走大眾化路線的真維斯（Jeanswest）及美特斯邦威的服裝店在當地人流暢旺，以至中檔鞋店利信達（Le Saunda）亦深受顧客歡迎。



當地的潮流一般較上海等一線城市滯後，香港中小企可以先考察當地顧客的喜好，把握當地人流高、成本低的優勢，以高性價比的中檔及大眾化產品打入當地市場，踏出轉型內銷的第一步。

## 利用成本優勢 深入鄉鎮渠道

安徽省在工資及租金等方面佔有絕大的優勢。2011年安徽省的城鎮居民人均可支配收入為18,606元人民幣，比浙江省少超過1萬元，低廉的成本亦造就了較低的進場門檻，為香港中小企帶來較低風險的內銷機遇。雖然安徽省現時的人均消費及城市化的數據較為落後，但安徽在「十二五」規劃的目標中最為進取，不論是人均收入以至人均生產總值皆是華東區增幅最快的，特別是其快速發展中的龐大農村市場，可見安徽的潛力是十分大。

香港中小企可先穩紮在安徽省會城市合肥，進駐主流商圈，輻射周邊鄉鎮，然後透過一些可靠的分銷商，深入周邊鄉鎮的渠道，為未來發展建立更好的根基。



## 創立地區品牌，拓展華中地區

安徽為華東區最靠近中部的省份，省會合肥作為安徽省的省會及重要的鐵路交匯點，人流絕不遜色，加上合肥南站的啟用，濱湖新區的落成，將成為安徽省的商業經濟核心，其合肥都市圈覆蓋不少華中地區的二、三線城市，相對華東地區，華中區的消費增長更為快速，而且不少華中區居民及商務人士都會前往合肥消費。

香港中小企可以把握合肥的地理優勢，在這潛力優厚的市場設立據點，投入較少的資本建立品牌，輻射周邊的城市鄉鎮，減少與一線城市競爭，待業務穩固後，目標可指向潛力同樣優厚的華中地區。



## 以穩健的分銷商，拓鄉鎮渠道事半功倍

總結眾多受訪公司的經驗，在內地城市的自營店、大賣場或百貨公司銷售產品並不容易賺取豐厚的利潤，因為租金、百貨扣點、工資成本等支出已經佔去了大部分的盈利。香港中小企以城市為據點，並夥拍穩健的分銷商，拓展縣、鄉、鎮的市場，例如浙江百誠集團（詳情請參閱P.155有關介紹），百誠擁有當地的人脈及網絡，除了大型的超市及百貨公司等渠道，更進入到一些偏遠的縣、鄉、鎮市場，對於不熟當地環境的香港小企來說，可靠的分銷商可減低擴展業務的成本及風險。

## 案例：真維斯國際（香港）有限公司以性價比攻二、三線市場

Jeanswest在合肥的店舖深受顧客歡迎，位於當地步行街的專賣店人來人往，爭相選購其品牌的服裝，成功原因之一是產品的定位清晰，品牌的管理人認為中國內需市場仍然龐大，需要針對某一部分客戶群體先行，對準市場及發揮自己的優勢，才會成功在望。所以Jeanswest清晰定位為大眾化的潮流品牌，價錢相宜，深受學生群體的歡迎，在安徽的二、三線城市，甚至四、五線城市亦不乏支持顧客。（詳細內容請參閱P.198的案例）



## 2.3 華東市場詳細分析

上海，簡稱滬，國家四大直轄市之一，是中國經濟、金融、貿易、航運、物流和高增值服務中心，引領長三角地區、形成具有國際競爭力和影響力的經濟區和城市群。上海擁有「東方巴黎」的美譽，亦獲得多項殊榮，包括中國國際城市最佳形象第一，最具創富能力城市等。



# 中西文化薈萃 大都會

### 2.3.1 上海

#### 上海概況

簡稱	滬
地理位置	長江三角洲最東部
行政區類型	直轄市
下級行政區	共16個市轄區、1個縣
常住人口（截至2011年底）	2,347.46萬人
全市生產總值（2011年）	19,195.69億元
人均生產總值（2011年）	82,560元
支柱產業	信息產業、金融業、商貿流通業、汽車製造業、成套設備製造業及房地產業
新興產業	「5+2」產業發展方向，包括信息技術、高端裝備製造、生物、新能源、新材料五大主導產業，及節能環保、新能源汽車兩大先導產業

資料來源：

中華人民共和國上海市統計局《2011年上海市國民經濟和社會發展統計公報》。見網頁：

<http://www.stats-sh.gov.cn/sjfb/201202/239488.html>



## 上海於「十二五」規劃期間的發展

### 「十二五」規劃對上海的意義

《上海市國民經濟和社會發展第十二個五年規劃綱要》，是指導上海未來五年發展的藍圖和行動綱領，市政府履行經濟調節、市場監管、社會管理和公共服務職責的重要依據，對於在新的起點上推動科學發展、加快實現「四個率先」（率先轉變經濟增長方式、率先提高自主創新能力、率先推進改革開放、率先構建社會主義和諧社會）、加快建設「四個中心」（國際經濟、金融、貿易和航運中心）和社會主義現代化國際大都市，具有十分重要的意義。

### 上海於「十二五」規劃中的經濟社會發展指標

上海在「十二五」時期經濟社會發展的目標是「四個中心」和社會主義現代化，國際大都市建設取得決定性進展，轉變經濟發展方式取得率先突破，人民生活水準和質量得到明顯提升。其中，與內銷相關的指標總結如下<sup>1</sup>：

指標名稱	2010年基礎	2015年目標
全市生產總值（GDP）年均增長速度（%）	10.3	約8
第三產業增加值佔全市生產總值比重（%）	55.3	約65
居民消費率（%）	42.4	約42
商品銷售總額（萬億元）	3.7	8.7
服務貿易進出口額佔全市進出口總額比重（%）	28.4	約25
居民家庭人均可支配收入實際增長率（%）	10.4	不低於人均生產總值增長率

需要注意的是，與其他城市不同，上海「十二五」規劃以「百分比」（如GDP增長約8%）擬定發展目標，而不用具體「數值」（如人均GDP達到人民幣120,000元）作為指標，並且不以2010年的基礎數據作為參考。這反映上海經濟發展成熟，帶頭以「又好又快」取代「又快又好」作為擬定發展目標的指導思想。

<sup>1</sup> 中華人民共和國上海市人民政府《上海市國民經濟和社會發展第十二個五年規劃綱要》

## 上海「十二五」規劃的特色與機遇

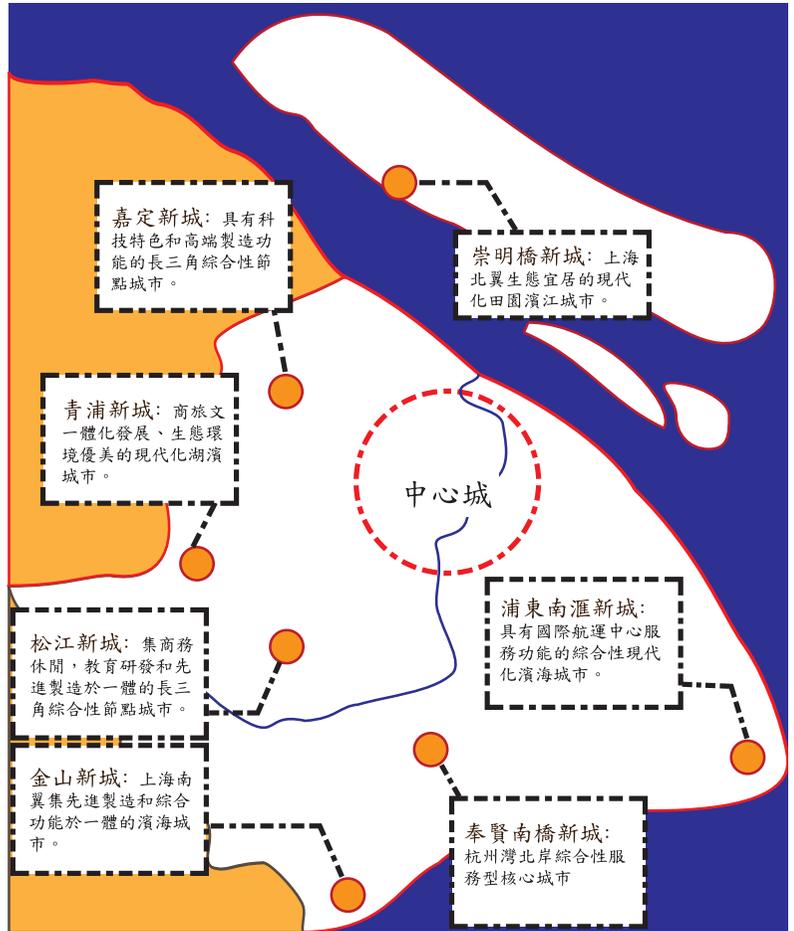
「十二五」時期上海仍處於有所作為的重要機遇期，在國際層面，因內地經濟地位快速上升、人民幣國際化進程加快及長三角世界級城市群正在形成。至於本地層面，商務環境較規範、城市開放度較高及世博後續效應，為上海未來發展提供了基礎。而上海「十二五」期間的眾多發展目標中，不少有特色的政策值得香港中小企關注，以把握內銷市場的發展機遇：



上海於「十二五」期間的特色與機遇	具體內容	對香港中小企拓展內銷的意義
打造時尚購物之都	<ul style="list-style-type: none"> <li>發展地標性商業中心，加快社區商業建設</li> <li>發展綜合消費和時尚消費</li> <li>研究設立免稅購物區</li> </ul>	免稅購物區的設立，將吸引更多消費者留在上海本地消費，對於主營內銷的香港中小企為一大機遇。
營造國際一流的商務環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>加強建設進出口服務平台，推動內外貿融合，形成全球貿易網絡的樞紐</li> <li>加快建設虹橋商務區，推動外高橋國際貿易示範區先行先試</li> <li>建設服務全國的貿易促進和服務平台</li> </ul>	上海在浦東機場、虹橋機場、華東地區城際高鐵等嶄新交通網絡的帶動下，形成對華東、華南和華北的輻射能力。香港中小企選擇布點在上海，面對的不僅是上海本地市場，還包括全國其他二、三線城市。
積極拓展內需市場	<ul style="list-style-type: none"> <li>把握擴大內需的機遇，支持企業跨地區收購合併</li> <li>推動上海品牌、上海設計走向全國</li> <li>鼓勵有條件的工業園區輸出管理和技術</li> <li>完善政策體系和服務網絡，支持各地企業來滬發展</li> </ul>	香港中小企可以考慮積極參與上海企業的收購合併活動，將香港資金融入上海品牌，將香港創意融入上海設計，「滬港雙城」聯手合作，共同拓展龐大的內需市場。

## 上海「十二五」期間的城市發展

上海在「十二五」規劃中強調推進新城的建設，這些新城的發展增加市場容量。一些品牌發展處於上升期的香港中小企，可以考慮先從上海中心城周邊的新城入手，建立口碑和銷售渠道，再穩打穩紮地以「農村包圍城市」的方式逐步進入上海中心城的消費市場。在中心城打造品牌形象，而繼續在新城創造利潤，「進可攻、退可守」，避免孤注一擲，完全依賴競爭激烈的中心城消費市場。



上海新城布局示意圖

資料來源：《上海市國民經濟和社會發展第十二個五年規劃綱要》



### 部分「十二五」規劃中的名詞解釋

1. 居民消費率：衡量居民消費總體情況的重要指標。指居民最終消費佔以支出層面計算的GDP的比率。
2. 商品銷售總額：指批發和零售業在國內市場上銷售商品及出口商品的總額。
3. 服務貿易進出口額佔全市進出口總額比重計算公式為：服務貿易進出口額 / (服務貿易進出口額 + 外貿商品進出口額)。

## 綜合城市分析

以下，我們將從綜合成本優勢、消費市場人流、客戶群消費力、交通物流配套、品牌輻射潛力、商圈發展配套及香港品牌效應，對上海的內銷市場作一個全面性的分析。

### 綜合成本優勢 ★☆☆☆☆

#### 經營成本超越美國紐約

上海經營成本高昂，不少企業認為即使上海店舖的銷售金額較大，基於成本昂貴的關係，實際利潤甚至會比在二、三線城市開設的店舖為低。福布斯發布的2011中國大陸經營成本最高城市排行榜，上海高踞榜首。上海企業的養老、醫療、失業和工傷四項保險的負擔高踞內地城市榜首，辦公成本也僅次於北京，勞動力和稅收成本排第三<sup>2</sup>。

此外，上海的生活成本十分昂貴，基於樓價高企、人民幣升值，英國財經雜誌《經濟學人》發布的「全球城市生活成本排行榜」顯示，在接受調查的全球131個城市中，上海超越美國紐約，位列第42<sup>3</sup>。若香港中小企立志開展上海的內銷市場，須有充足的資源配備，並要慎重評估自身承受風險的能力。

### 消費市場人流 ★★★★★

#### 外來人口多 人口漸老化



上海的常住人口有2,347.46萬人，當中外來人口居住半年或以上者共928.16萬人，外來人口佔整體人口近四成。大量人口的遷入及外來人口的流動為上海帶來不同類型的消費者。以人口密度計算，上海每平方公里人數高達3,701人<sup>4</sup>。此外，上海比全國早20年出現人口老化，老年人口不斷上升，人口比重漸超過20%。然而，據上海第六次全國人口普查資料顯示，2010年上海人口老化的程度稍有放緩，是因為外來人口主要為勞動階層<sup>5</sup>。

#### 國際大都會 外國人聚居

上海市有不少外國人聚居，文化較為開放。截至2010年底，上海有多達16.24萬外國人居住超過半年或以上，外國人中有來自日本、美國、韓國、法國、德國、新加坡等地<sup>6</sup>。因此，香港中小企須多注意產品的特色，吸納這群人口的消費。



<sup>2</sup> 中國國力報告 2010-2011；中國時代經濟出版社

<sup>3</sup> 英國財經雜誌《經濟學人》，2012年2月13日

<sup>4</sup> 中國省級行政區人口密度列表

<sup>5</sup> 中華人民共和國上海市統計局《2011年上海市國民經濟和社會發展統計公報》。見網頁：

<http://www.stats-sh.gov.cn/sjfb/201202/239488.html>

<sup>6</sup> 《2011年上海統計年鑒》；中國統計出版社

## 商圈發展成熟引人流

上海的商圈發展成熟。不同商圈的功能與定位不同，吸引的客戶群也不一樣。香港中小企可按產品的定位、檔次、消費群組選擇合適的商圈。

商圈	特色及定位	目標客戶群
南京東路商圈	中華商業第一街，滙聚多家上海特產和百年老店	遊客必到地方
南京西路商圈	高端定位，滙聚海外高檔次品牌	較適合高收入家庭及遊客
中山公園商圈	以數碼、家電為主題，以多媒體為特色的綜合購物商圈	大眾化消費
虹橋商圈	擁有完善交通網絡，內外貿易一體化	商務客、四方人流
青浦商圈	擁有「奧特萊斯」，特意生產專賣款式	定位中高檔市場
淮海路商圈	內地主題商廈集中的商圈、具中外商業文化、高雅海派文化的風格	較適合年輕的中產階層
徐家匯商圈	集吃喝玩樂及購物於一身的綜合消費商圈	吸引不同階級和嗜好的消費群
浦東陸家嘴商圈	不同跨國公司、金融機構和企業進駐的商務區	定位高級檔次及奢侈品市場
張楊路商圈	集購物、餐飲、商務、娛樂、文化及休閒於一身	定位中高檔階層
五角場商圈	校區、知識產業園區、現代生活區和商業區融為一體的商圈	主要吸引當地居民消費
火車站不夜城商圈	餐飲、住宿為主，發展中低檔購物的商圈	定位中低檔市場

## 客戶群消費力 ★★★★★

### 消費需求趨多樣化

上海消費者除了「本地上海人」外，還有許多來自全國各地的「新上海人」和來自世界各地的「外籍上海人」，消費需求趨向多樣化。他們的收入及學歷水平各異，消費模式及消費需求各有不同。

### 居民收入眾調研城市之首

2011年上海的城市居民人均可支配收入每年為36,230元，而人均消費支出為25,102元。另外，農村居民人均可支配收入為15,644元，農村居民人均消費支出為11,272元<sup>7</sup>。上海發展成熟，城市居民的收入是研究的六個城市中最高。



### 消費模式轉變大

上海的零售市場巨大，並在過去數年迅速增長。2011年，上海社會消費品零售總額為6,777.11億元，比上年增長12.3%<sup>7</sup>。另外，隨着上海市民日趨富裕，城市居民在食品方面的消費比重由2000年的44.5%下降至2010年的33.5%，另外，科技的進步及交通配套的完善增加了上海市民在交通和通信方面的消費比重，消費比重由2000年的8.6%大大提升至2010年的17.6%<sup>8</sup>。此

外，上海對中國的奢侈品市場十分重要，據統計，上海和北京兩個城市的奢侈品市場已佔全國市場的21%<sup>9</sup>。

<sup>7</sup> 中華人民共和國上海市統計局《2011年上海市國民經濟和社會發展統計公報》。見網頁：  
<http://www.stats-sh.gov.cn/sjfb/201202/239488.html>

<sup>8</sup> 《2011年上海統計年鑒》：中國統計出版社

<sup>9</sup> 崛起的中國奢侈品市場：McKinsy Insights China 2011

## 交通物流配套 ★★★★★

上海交通配套相當完善，市內有機場、高速公路網、軌道交通、高鐵等一系列交通配套，當中最為矚目的大型項目為虹橋綜合交通樞紐，對整個上海的整體交通布局及城市發展產生重大影響。

### 對外交通

#### 虹橋綜合交通樞紐



虹橋綜合交通樞紐是上海為實現發展目標之一「國際航運中心」的重大建設。它的構建結合虹橋機場擴建、高鐵上海站重新選址，以及磁懸浮城際與市域規劃「三大契機」，整合了土地、環境及綜合配套等資源的運用，紓緩了市內的交通壓力。虹橋綜合交通樞紐規模巨大，每日旅客吞吐量可達110萬人次，並集合了「軌、路、空」三種交通工具模式，包括高鐵、城際鐵、磁懸浮、地鐵等各種軌道類交通；公交、長途、出租車、私家車等各種路面交通，以及虹橋國際機場等航空運輸系統。

#### 兩座機場 促成國際航空樞紐

上海現時有兩座機場，分別為上海浦東國際機場及上海虹橋國際機場。現時，上海浦東國際



機場在客運量上居中國第三，出入境客運量居中國第一，同時也是全球貨運量第三大機場。2012年4月，中國民用航空局與上海市人民政府簽署《關於加快上海民航發展的戰略合作協議》，明確上海浦東機場將力爭在2015年成為全球排名第一的國際航空貨運樞紐，上海虹橋國際機場則主要服務國內航線。兩個機場的協同效應，將可讓上海成為世界航空網絡的重要節點。

### 邁進高鐵新時代

京滬高鐵的開通帶領上海進入新高鐵時代。2008年京滬高鐵通車，將由上海到北京的時間縮短至約5小時，另外，滬寧高鐵（上海—南京）、滬杭高鐵（上海—杭州）的通車，把國內主要城市連繫到上海，帶動了國內人口的流動。

### 市內交通

#### 軌道交通完善蓋商圈

上海已有完善的軌道交通體系。2011年軌道交通客運量達21億人次。全市軌道交通營運線路達到12條，包括高、大運量的地鐵、中運量的輕軌線路及連接浦東國際機場和市區、集城市交通、觀光、旅遊於一體的磁浮線路，營運路線長度達454.1公里<sup>10</sup>。

各商圈的交通配套相當方便，有地鐵直達。另外，值得注意的是虹橋商圈，由於虹橋交通樞紐發展完善，加上京滬高鐵的通車，加速了附近商務區的發展，虹橋商圈將吸引大量商務客，成為上海商業發展的指標。

## 品牌輻射潛力 ★★★★★

### 國際品牌紛進駐 足證輻射潛力高

上海作為中國對外窗口，早已發展成一個高度國際化城市，而國際知名品牌舉目可見，並有不斷增加的趨勢，如去年美國休閒服飾品牌霍利斯特 (Hollister)、芙麗芙麗 (Folli Follie) 及意大利快速時尚品牌傲鷺 (Asobio) 亦紛紛進駐並開設旗艦店，顯示品牌的輻射潛力極高，而各大小品牌亦以能夠立足上海、爭取全國市場為首要目標。

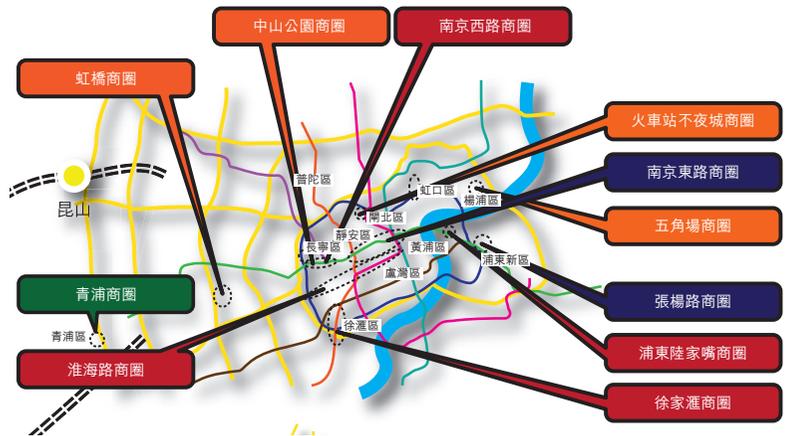
<sup>10</sup> 《2011年上海市國民經濟和社會發展統計公報》 <http://www.stats-sh.gov.cn/sjfb/201202/239488.html>

由於上海南臨杭州灣，西接江蘇及浙江兩省，有鐵路、水路、公路、航空及管道五種運輸方式組成龐大的綜合交通網絡，而高鐵亦已開通至北京、南京、杭州等周邊城市。隨着交通網絡的完善，上海已發展成國際旅遊城市，而 2011 年的國際旅遊外匯收入位列全國次位，由此可見上海吸引大量海內外旅客及顧客前來消費。

## 商圈發展配套



上海的商圈主要分布在中環之內，浦東區以張楊路商圈及陸家嘴商圈為主，而四個核心商圈則從淮海路與南京路南北走向，並集中於浦西一環。至於中環亦已經發展有兩大市級商圈，分別為虹橋商圈和五角場商圈，有助推動西北兩翼的商業快速升級。



### 南京東路商圈：

南京東路商圈是上海標誌性的商業街，購物街向東直達黃浦江，江對岸是新上海標誌浦東金融中心。商圈近期已出現升級換代，老店陸續撤出，隨之迎來一批國際品牌，包括美國知名休閒品牌 Forever 21，蘋果商店 (AppleStore) 及阿貝克隆比 & 費奇 (Abercrombie & Fitch) 旗下品牌霍利斯特 (Hollister Co.)。另外，近期開設不少高端購物場所，有外灘3號、外灘18號及連接人民廣場的百聯世茂國際廣場。



### 南京東路商圈小資料

特色	專業特色店的所在地，為顧客提供高檔品牌選擇
檔次	中高檔
消費者類型	以市內居民及觀光旅客為主

## 商圈內的主要商場百貨

### 宏伊國際廣場

由塔樓及裙樓組成，為高檔時尚購物和休閒餐飲中心，以高雅舒適的經營環境見稱。定位為年輕、時尚，盡顯潮流與活力。而國際品牌綜合旗艦店及設計師概念店亦進駐商場。

### 名人購物中心

商場定位為時尚化、年輕化，擁有國際時裝品牌，以及專業水療、時尚美甲及健身護理等。此外，商場又以時尚美食餐飲為主打。



## 南京西路商圈：

南京西路被稱為「中華商業第一街」—上海的國際化和高檔品牌集中地，商圈劃分為5區：休閒區、時尚購物區、賓館區、文化區和旅遊區。江寧路、南京西路的梅龍鎮廣場、恒隆廣場及中信泰富廣場形成「金三角」，與會德豐廣場、越洋廣場及嘉里二期組成「金五星」。

### 南京西路商圈小資料

特色	高檔奢侈品牌的集中地，為顧客提供休閒、購物及旅遊的一站式地方
檔次	高檔
消費者類型	以市內居民及觀光旅客為主



## 商圈內的主要商場百貨

### 梅龍鎮廣場

內設伊勢丹百貨、美食廣場、電影院及國際中、高檔品牌專賣店。其中庭挑空廣場最具特色，不論是時尚時裝表演或特色商品特賣專場，都能引起一定關注。



### 中信泰富廣場

眾多世界各地名牌專賣店在此開設，且能將現代購物、文化休閒和美食觀光融為一體。



### 恒隆廣場

國際頂級精品在上海的匯聚地，滿足具高層次消費意欲和高消費能力的中外人士的個性化需求，為國際知名品牌的集中地。



## 中山公園商圈：

憑着地鐵、輕軌、高架的換乘樞紐優勢和立體交通體系，以及商場、酒店、辦公室相繼進駐，已發展為城市副中心。商圈逐漸變成集百貨零售、大型購物商場、休閒餐飲娛樂及家電於一身的中心商圈；而蘇寧、國美、永樂和多媒體廣場的組合令中山公園商圈成為上海首屈一指的家電商圈。龍之夢、多媒體生活廣場亦位於此商圈內。



## 虹橋商圈：

隨着商圈功能多元化，單一商圈已經不能滿足逐漸增加的居民類群，所以近年定位為餐飲休閒購物、娛樂互動的露天購物中心西郊百聯便出現在大虹橋商圈內。其定位是以餐飲品牌和大型店舖為主，服務社區及滿足消費者的多方位要求，增加社區型購物的吸引力。



### 青浦商圈：

青浦雖是郊區現代服務業起步較早的區域，奧特萊斯品牌直銷廣場在上海至長三角亦具有知名度及影響力。該區未來將以「三區一圈」建設為主體，將青浦建設為上海現代服務業匯聚的新高地、專業商貿中心建設新區域、對接及服務長三角的新平台。東方商廈青浦店位於青浦中心城區，是百聯集團開設的第一家東方商廈連鎖百貨門店。

### 淮海路商圈：

淮海路位於上海市中心，為最繁華的商業街區之一，是傳統高檔商業街，為時下年輕時尚白領最愛逛的購物時尚街。購物地點為淮海路、陝西南路和主要商場的匯集處，亦為時尚名品薈萃之地，如古馳（Gucci）、蒂芙尼（Tiffany）、卡地亞（Cartier）、愛馬仕（Hermès）等。淮海中路有不少著名且歷史悠久的商店，如上海國際購物中心、上海二百永新有限公司、上海第一百貨公司淮海店等；而位於淮海中路南側、黃陂南路和馬當路之間的上海新天地，已成為展現上海歷史文化風貌的都市旅遊景點。



### 淮海路商圈小資料

特色	位於上海的中心區域，商貿及旅遊購物的熱點，亦為旅遊景點
檔次	高檔
消費者類型	中高檔消費者及全國遊客

## 商圈內的主要商場百貨

#### 上海新天地

一個休閒旅遊的購物商場，兼具歷史文化和現代生活形態的商業及旅遊場所。具備餐飲、購物、娛樂等設施，是一個具有國際知名度的聚會場所。



#### 巴黎春天

巴黎春天百貨位於上海最高消費地段，引進國際知名品牌，高中檔經營，以化妝品、服飾和家居搭配商品為主。



### 徐家匯商圈：

近十年上海發展最快、人氣最旺盛的一個商圈。為年輕一代的時尚中心，上海白領最愛的地方。兩個多廳電影院，是國內較少數擁有數碼設備的影院。此外，百腦匯和太平洋電腦城是IT產品的匯集地。

### 徐家匯商圈小資料

特色	融合購物、娛樂、餐飲為一體的綜合消費商業形態
檔次	高檔
消費者類型	以白領、年輕人、電子商品愛好者及遊客為主



## 商圈內的主要商場百貨

### 港滙廣場

港滙廣場購物中心精心構建以主題品牌系列為主軸的經營組合，形成運動健身、文化娛樂影城、數碼電子、化妝品、服飾、兒童用品及家居用品各大主題系列，涵蓋各種品牌。



### 東方商廈

東方商廈以零售為主，兼營批發，商品包括包裝食品、日用百貨、黃金珠寶、家用電器等。經營商品中約有三分之一為進口商品，其他為中外合資企業的產品和名特優（名牌、當地特產、優質）商品。



### 浦東陸家嘴商圈：

主要的金融貿易區，位於浦東新區的黃浦江畔，面對外灘。除了金融貿易區的顯赫地位外，圍繞著名景點東方明珠周邊所建立的商圈，近年來業績卓越及品牌定位，成為上海高級人士的聚集地。著名商場包括上海正大廣場、國金中心。

#### 浦東陸家嘴商圈小資料

特色	融合集購物、娛樂、辦公、商貿、休閒、住宿、餐飲、培訓教育為一體的綜合商業區
檔次	高檔
消費者類型	以商務、白領及遊客為主

### 商圈內的主要商場百貨

#### 國金中心

上海國金中心商場緊貼消費者需求，除服飾及餐飲外，更有生活品味精品館及電影院，為消費者提供一站式選擇，享受多采多姿的購物體驗。



### 張楊路商圈：



定位為集購物、餐飲、商務、娛樂、文化、休閒功能於一體，立足中檔但兼顧高檔，滿足浦東市民、商務人員及市內外觀光遊客的消費需求，並與浦東開放的城市形態和功能相適應的綜合市級商業中心。

### 五角場商圈：

上海十大商業中心之一，與徐家匯、四川北路、淮海路、中山公園等商業中心齊名，亦是上海四大城市副中心區之一，而此商圈與復旦、同濟等商校相結合，將校區、知識產業園區、現代生活區和商業區結合。而隨着現代化商業設施、交通、大學、生態的不斷發展，將成為上海新的「上只角」（上海的西南部）。



### 火車站不夜城商圈：

以餐飲、住宿為主，但隨着嘉里不夜城的建設和太平洋百貨的進駐，商圈亦提升了一個檔次。



## 香港品牌效應 ★☆☆☆☆

### 品牌形象示範點 盈利不及二三線

上海作為中國的一線城市，早已具備國際視野，對世界級品牌趨之若鶩，而各一線商場亦以擁有知名品牌進場為賣點，提高自身聲價，有助吸引消費者。就觀察所得，一線商場的人流並不高，但具消費力及品味的消費者樂於選購高質素的世界級品牌，藉以彰顯其身份及地位，因而帶動高消費品的銷量。至於滙集中高檔品牌的商場，消費群以白領及中等收入者為主，因貨品價格低於名牌，但質量較佳，亦因為個別品牌的獨特性及時尚感吸引消費者選購。

有關香港品牌效應方面，我們到訪上海與當地香港品牌零售店的店長深入了解，發現上海顧客仍醉心於國際品牌，對其他品牌的認知度遠不及名牌。而現時在市場營運的香港品牌，仍選擇在上海開設實體店，只為建立形象示範點，以便打造品牌形象，令顧客及遊客對品牌留有「印象」，但實際盈利不及其他二、三線城市。現有香港品牌仍能立足上海，源於90年代已進入市場，品牌取得一定的知名度，所以仍有生存空間。現時在上海仍廣為人知的香港品牌亦離不開大型珠寶品牌、個別經營已久的走量服裝品牌，或以設計獨特見稱的時裝。除此以外，零散的品牌則較難在上海站得住腳。



## 小結

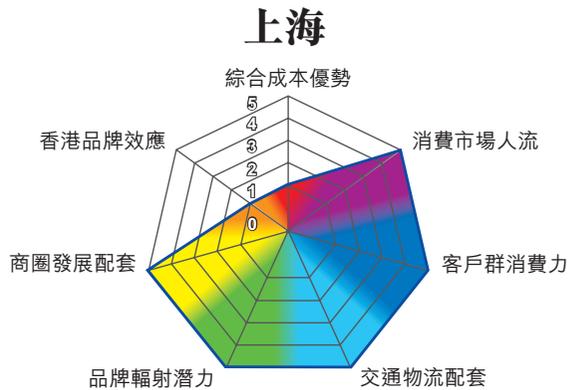
### 交通方便，消費力強， 營運成本高

現時以上海為中心，長三角地區的15個城市歸納於300公里的半徑之內，並以區內的快速交通為主要聯繫，令城市間的時空距離得以縮短。就如嘉興人前往上海聽演唱會，到新天地閒逛，並於晚上乘車回家，而遊走於時尚與恬靜生活間，由於「同城生活」效應的出現，將人流引入上海，故人流方面獲得很高評分。

至於消費力方面，上海城市居民家庭人均可支配收入居六個研究城市之冠，據「2012年中國大陸地區城市消費力」調查報告顯示，上海仍位居城市消費力之首，因此，消費力一環的評分亦相當高。

交通網絡十分完善，不論市內公共交通以及對外的公路、鐵路、航空、航運亦相當發達，人流量十分高。而物流配套方面亦因交通網絡發達，令流轉更快捷，有利於營商，故得分較高。

另外，上海已經成為品牌滙聚之地，國外品牌認為要做好中國市場，就要讓中國消費者認為你是國際品牌，而上海作為拓展至中國其他地方的進攻據點，品牌輻射正極速擴散。就以紹興的服裝店為例，過往上海流行的服裝仍可在店內擺賣數月，但現時必須與上海同步，否則顧客會直接往上海購買，足以證明品牌輻射力之大。至於商圈方面，上海已建成超過10個大小不同的商圈，因為各項配套完善，所以獲得較高得分。雖然上海發展成熟，不過，經營成本很高，租金及薪金高昂，令經營者難以負擔，故進軍上海市場困難重重，所以新進入者必須小心考慮。至於香港品牌效應亦難敵世界級品牌，未能進入市場。





## 2.3.2 江蘇省

### 簡介

江蘇地處中國沿海中部，位於長江、淮河下游，東臨黃海。全省面積10.26萬平方公里，常住人口7,898.8萬，是內地人口密度最高的省份之一。

現時，江蘇省共有13個地級市，分別為「蘇南」的南京、鎮江、常州、無錫、蘇州，「蘇中」的揚州、南通、泰州，以及「蘇北」的徐州、宿遷、淮安、連雲港、鹽城。一般而言，蘇南地區經濟發展較為成熟，因其鄰近上海，較易接觸到多元文化，同時人口也較密集，交通配套亦較完善。相反，蘇北在文化、教育水平以至居民的收入，普遍比蘇南及蘇中低，工業經濟發展較慢，傳統思想觀念根深柢固，限制了農業人口的外流，使其城鎮化的進度較為緩慢。

就經濟發展而言，在30多年工業及城市化的快速發展中，江蘇的綜合實力雄厚。按國家統計局公布，2011年江蘇省的生產總值為48,604.3億元，高踞全國第二，僅次於廣東省。就社會發展而言，城市居民人均可支配收入為26,341元，比全國的平均水平高約20%。就消費市場而言，江蘇省的社會消費品零售總額為15,842.1億元，比浙江省及安徽省高。



## 對香港中小企的啟示

### 交通網絡完善促人口流動

除蘇北的交通配套稍為落後外，江蘇省已形成綜合交通運輸體系，無論在鐵路、公路、水路及航運上均發展成熟。以鐵路而言，江蘇省的鐵路網絡可直達國內40多個大中城市，並以南京、徐州為樞紐，有北京至上海、南京至蕪湖、連雲港至烏魯木齊三條鐵路幹線通過。此外，江蘇省省會南京坐擁內地最大綜合交通樞紐之一——南京南站。南京南站是京滬高鐵五大客運樞紐站之一，匯集了京滬高鐵、滬漢蓉鐵路、寧安、寧杭城際鐵路等四大客運專線，預計近期客流量將達到每年4,400萬人次。大量的客流量將滙聚全國四方八面的客戶群，對香港中小企而言，是發展品牌，提升品牌知名度之理想地。



## 全面推動蘇北小康社會

雖然蘇北地區的經濟發展較為落後，但江蘇省政府積極推動蘇北建設，計劃於2015年前建立更高水平的小康社會，致力拉近蘇北與蘇南的經濟實力差距。近期，江蘇省着力推出「六大行動」，即新型工業化、農業現代化、城鄉一體化、南北合作共建、民生幸福工程，以及新一輪扶貧措施。省政府將強化扶持政策，並計劃於4年內投入達553億元在公路、鐵路、港口等基礎設施上。因此，長遠而言，在省政府的大力推動下，蘇北地區的居民生活將得到改善。再加上江蘇為全國人口密度最高的省份之一，故發展潛力巨大。香港中小企可以把握政府致力提升蘇北居民生活水平及綜合競爭能力的機遇，大展拳腳，拓展內銷業務。



南京，簡稱寧，江蘇省省會，國家副省級城市，是全省政治、經濟、科教和文化中心，在長三角的區域經濟發展上扮演重要角色。南京是中國國務院確定的首批中國歷史文化名城和全國重點風景旅遊城市，素有「六朝古都」、「十朝都會」之美譽。

# 蓄勢待發的 六朝古都

## 南京

### 南京概況

簡稱	寧
地理位置	江蘇省
行政區類型	省會、副省級城市
下級行政區	共11個市轄區、2個縣
常住人口（截至2011年底）	810.91萬人
全市生產總值（2011年）	6,145.52億元
人均生產總值（2011年）	75,785元
支柱產業	電子、石化、汽車、鋼鐵
新興產業	廣電光伏、電力自動化與智能電網、信息通訊、節能環保、生物醫藥、新材料、軌道交通、航天航空及服務業

資料來源：

中華人民共和國南京市統計局《2011年南京市國民經濟和社會發展統計公報》。

見網頁：[http://www.nj.gov.cn/\\_sited/4/pageld/71/columnId/8136/articleId/86594/DisplayInfo.aspx](http://www.nj.gov.cn/_sited/4/pageld/71/columnId/8136/articleId/86594/DisplayInfo.aspx)



## 南京於「十二五」規劃期間的發展

### 「十二五」規劃對南京的意義

「十二五」時期是南京建設更高水準小康社會、加快轉變經濟發展方式、驅動產業升級的轉型時期，也是「辦好青奧會、建設新南京」的關鍵時期。「長三角規劃」中亦將南京確定為長三角輻射帶動中西部地區發展的重要門戶、國家綜合交通樞紐和科技創新中心，城市的戰略地位明顯提升。因此，在《南京市國民經濟和社會發展第十二個五年規劃綱要》中，南京提出了更高的發展要求。



### 南京於「十二五」規劃中的經濟社會發展指標

南京在2010年的經濟基礎上，訂立了之後五年的發展目標。其中，與內銷相關主要指標總結如下<sup>1</sup>：

指標名稱	2010年基礎	2015年目標
地區生產總值（億元）	5,010	>10,000
服務業增加值佔地區生產總值比重（%）	64.000	約110,000
服務業增加值佔地區生產總值比重（%）	50.7	>56
城市化率（%）	77.6	83
城市居民人均可支配收入（元）	28,312	>50,000
農民人均純收入（元）	11,128	>22,000

以上指標中較為矚目的是城市化率。南京預計到2015年的城市化率達到83%，在長三角地區僅次於上海。這說明南京超過八百萬的人口中，有超過八成居住在城鎮地區，造就南京商圈龐大的消費群體基礎。除此以外，在城市居民人均可支配收入增長和農民人均純收入增長方面，南京都走在長三角前列。因此，香港中小企欲拓展內銷業務，可多留意南京這一市場。

<sup>1</sup> 中華人民共和國南京市人民政府《南京市國民經濟和社會發展第十二個五年規劃綱要》

## 南京「十二五」規劃的特色與機遇

作為六朝古都的南京在「十二五」期間，處處顯示着朝氣和商機，其中許多方面都值得香港中小企關注：

南京於「十二五」期間的特色與機遇	具體內容	對香港中小企拓展內銷的意義
發展文化創意產業	<ul style="list-style-type: none"> <li>積極發展設計創意、藝術創意服務業，以及資訊創意服務業</li> <li>文化創意產業增加值年均增長達20%以上</li> </ul>	各大行業皆可考慮在南京尋找跨產業配對合作的機會，利用「文化創意」提高產品的附加值和品牌知名度。當地居民對於創意產品接受程度較高，適合新進創意品牌到當地發展。
發展現代商貿業	<ul style="list-style-type: none"> <li>完善商業和購物環境，建設一批城市綜合體</li> <li>積極發展新型消費，引領和創造新的消費需求</li> </ul>	香港中小企可以考慮引入創新營銷模式。例如為產品編寫一些有趣的手機應用程式，針對當地市場進行網絡營銷，從而以較低的成本得到較高的宣傳成效。
辦好「青奧會」	<ul style="list-style-type: none"> <li>辦好2014年南京青年奧林匹克運動會（青奧會）將帶動南京的城市建設和品質提升，並將改善居住環境，加快城市國際化進程</li> </ul>	大型體育運動會向來是品牌宣傳度的重要機會，香港中小企可考慮於「青奧會」期間加大宣傳力度，從而提升品牌形象。

## 南京「十二五」期間的城市發展

南京作為長三角北翼中心城市，其輻射能力不容小覷。向東，南京積極融入上海國際金融和航運中心的建設，推動與蘇錫常（蘇州、無錫、常州）的區域聯動；向南，打造寧湖杭（南京、湖州、杭州）經濟帶，積極推動沿線城市的經濟合作；向西，推進與皖江城市帶（南京以西包括合肥等八個城市）的聯動發展；向北，積極推動寧鎮揚（南京、鎮江、揚州）同城化發展，促進三市經濟社會共同發展。可見，香港中小企若成功在南京開拓內銷業務，除了南京自身的市場規模外，還兼享向東南西北四個方向輻射擴張的優勢<sup>2</sup>。



南京2014年第二屆青年奧林匹克運動會會徽



南京承東啟西、承南啟北的輻射潛力

<sup>2</sup>中華人民共和國南京市人民政府《南京市國民經濟和社會發展第十二個五年規劃綱要》

## 綜合城市分析

以下，我們將從綜合成本優勢、消費市場人流、客戶群消費力、交通物流配套、品牌輻射潛力、商圈發展配套及香港品牌效應，對南京內銷市場作全面性的分析。

### 綜合成本優勢 ★★☆☆☆

#### 經營成本高踞全國第五

南京的經營成本並不低，根據福布斯發布的2011中國大陸經營成本最高城市排行榜，參考了有關勞動力成本、稅收成本、能源價格、辦公室租金和企業四險負擔（即養老保險、失業保險、醫療保險、工傷保險）等指標，南京位居第五，經營成本僅次於上海、杭州、北京及天津等城市<sup>3</sup>。



不同地段或商圈的店舖租金各異，以新街口商圈的東方商城為例，多家國際一線品牌進駐，其高檔百貨形象致使經營成本相當昂貴。南京平均優質店舖的租金介乎每平方米1,000元<sup>4</sup>。

### 消費市場人流 ★★★★★

#### 人口平穩增長 城鎮人口增加

2011年，南京全市常住人口為810.91萬人，比2010年增加了10.15萬人。南京市政府加速推行城鎮化，2011年，全市城鎮化率達79.73%<sup>5</sup>。相信隨着城鎮化的推進，南京的城鎮人口會繼續增加，這將為市內帶來更多消費人口，有助零售業的發展。



### 省會級魅力 吸引周邊城市和遊客

據統計，南京在週末及假日，外來人口的消費佔總消費的60%。事實上，南京擁有強大的周邊輻射能力，周邊城市的居民較多到南京消費。加上「南京都市圈」的帶動，其輻射能力可跨延至周邊城市如揚州、鎮江，以至安徽省的馬鞍山、蕪湖、來安、滁州等。此外，南京是六朝古都，充滿文化氣息，每年都吸引不少遊客前來觀光。2011年，南京市旅遊總收入和接待遊客量雙雙上升，全年總收入更突破千億元，達1,106億元<sup>6</sup>，為消費市場注入強大動力。

### 商圈多元化 吸納不同客戶群

不同商圈所吸納的客戶群各不同。如新街口商圈吸引不少國際知名品牌進駐，較像香港的中環，吸引當地較高消費人士購物，節日最高客流量更高達100萬人次。外地人佔五至六成，到來



享受高品質的商品和服務。湖南路商圈則以個性化的定位，吸引年輕人消費。另外，夫子廟商圈，檔次較像香港的旺角，其

古建築群風格獨特，加上附近的南京水遊城主題購物樂園，既可購物、亦可欣賞水上舞台表演，吸引大量遊客及年輕家庭遊覽。香港中小企可了解其產品的定位及客戶群，選擇進駐不同的商圈或商場。

<sup>3</sup> 中國國力報告 2010-2011；中國時代經濟出版社

<sup>4</sup> 市場指數簡介中國 二零一二年第一季；世邦魏理仕 2011

<sup>5</sup> 中華人民共和國南京市統計局《2011年南京市國民經濟和社會發展統計公報》。見網頁：[http://www.njtj.gov.cn/\\_siteId/4/pageId/71/columnId/8136/articleId/86594/DisplayInfo.aspx](http://www.njtj.gov.cn/_siteId/4/pageId/71/columnId/8136/articleId/86594/DisplayInfo.aspx)

<sup>6</sup> 人民網江蘇視窗。見網頁：<http://js.people.com.cn/html/2012/02/06/75578.html>

## 客戶群消費力 ★★★★★

### 生活質素提高 消費市場龐大

南京為投資者提供了一個規模頗大的消費市場。隨着南京居民可支配收入提高，消費潛力不容忽視。2011年南京城市居民可支配收入32,220元，比去年增長13.7%。城市居民人均消費支出為20,763元，比去年增長14.4%<sup>7</sup>。消費的增長幅度比收入的為高，可見南京居民的消費市場潛力不容忽視。

另外，2011年農民的人均純收入僅為13,108元，比去年增長17.8%<sup>7</sup>。南京農民的平均收入偏低，是眾研究城市中繼合肥後第二低，但隨着南京市政府近年積極增加居民收入，包括實施更多就業政策，未來消費市場將更龐大。

### 消費模式轉變

隨着居民收入和消費支出的同步增加，消費結構發生明顯的變化。交通通信、家庭設備用品及服務、旅遊、教育方面的消費成為熱點，反映出南京居民生活水平和質素正在上升。其中教育方面的消費持續增加，這是因為居民願意花更多金錢讓子女修讀興趣班、培訓班及補習班。不少在職人士也願意多花金錢進修，以致教育支出增加。



### 主力促進農民消費

為改善農村消費環境，商務部啟動「萬村千鄉市場工程」，通過在農村逐步推行連鎖經營，2010年，南京新建和升級改造郊縣「萬村千鄉」連鎖農家店共392個。另外，受惠於「家電下鄉」政策，全年產品銷售額達4.4億元，而「以舊換新」銷售新家電達45.23億元<sup>8</sup>，為家電業帶來可觀的銷售。

### 電子商貿成新亮點

近年來，新型業態發展後勁十足，2011年第一季度南京商貿企業通過電子商務形式實現零售額達35.4億元，是去年同期3倍之多；通過電視購物實現零售額1.5億，比同期增長89.1%<sup>9</sup>。電子商貿成新亮點，香港中小企亦可考慮透過新媒體輔助傳統零售業務的發展。

## 交通物流配套 ★★★★★

南京是綜合性交通樞紐城市，擁有機場、高速鐵路、地鐵和港口，構成立體交通網。南京更有「東南門戶，南北咽喉」的美譽。2009年，南京被評為國家交通管理模範城市（一等）<sup>10</sup>。

### 國際機場通往各國

南京祿口國際機場為中國十大機場之一，亦是華東地區的主要貨運機場，已開通140多條國際客貨運航線，覆蓋內地及亞洲地區，連接歐美各

<sup>7</sup> 中華人民共和國南京市統計局《2011年南京市國民經濟和社會發展統計公報》。見網頁：[http://www.njtj.gov.cn/\\_sited/4/pageld/71/columnId/8136/articleId/86594/DisplayInfo.aspx](http://www.njtj.gov.cn/_sited/4/pageld/71/columnId/8136/articleId/86594/DisplayInfo.aspx)

<sup>8</sup> 南京日報，2011年2月11日

<sup>9</sup> 中華人民共和國南京市統計局。見網頁：[http://www.njtj.gov.cn/\\_sited/4/pageld/71/columnId/3621/articleId/85204/DisplayInfo.aspx](http://www.njtj.gov.cn/_sited/4/pageld/71/columnId/3621/articleId/85204/DisplayInfo.aspx)

<sup>10</sup> 中國國力報告 2010-2011：中國時代經濟出版社

國。南京祿口國際機場與南京市中心直線距離為35.8公里。由市區至機場已建成一條機場專用高速公路，並連接寧滬（南京—上海）、寧杭（南京—杭州）、寧合（南京—合肥）等高速公路，地面交通便捷。目前，祿口國際機場二期工程正在進行，預計2014年建成後年客運量將達到3,000萬人次<sup>11</sup>。

## 「三鐵」齊備 鐵路網絡完善



南京的鐵路網絡位於華東地區的核心地帶，津浦（北京—南京）、滬寧（上海—南京）、寧蕪（南京—蕪湖）3條鐵路幹線交匯於此，成為連接華中、華東、華北地區的重要鐵路樞紐。2011年6月28日，京滬高鐵及南京南站正式開通營運，從南京乘高鐵到上海少於兩小時，交通非常方便。

南京亦是國家級公路主要樞紐之一，現時有60多條國道和省道經過南京，通往內地主要城市。南京區內交通便利。現時，已建成地鐵一號綫、二號綫、一號南延綫及二號東延綫，並正在加快三號綫及一號西延綫工程。南京「三鐵」齊備（包括高鐵、城鐵及地鐵），充分發揮省會優勢。

## 品牌輻射潛力 ★★★★★

作為江蘇省的省會，南京市自身便擁有強大的品牌輻射潛力，完善的交通配套以及大型商場的建成都成為了南京作為購物中心的亮點，並與周邊城市發展及形成一個「南京都市圈」<sup>12</sup>，以南京為核心，覆蓋鎮江、揚州、淮安、長山、滁州、蕪湖、巢湖等城市，每逢假日或節日，吸引了大量周邊城市的遊客及顧客前來消費。

此外，因應高鐵及完善的交通網絡相繼建成，尤以被譽為「亞洲第一大高鐵站」<sup>13</sup>—南京南站啟用之後，經停南京南站的車次達到136次，僅次於北京南站138次位居第二，使得南京成為輻射能力覆蓋全國的華東鐵路新樞紐，亦成為長三角承東啟西的中心城市。



## 商圏發展配套

★★★★★

南京的商圏主要分為新街口、夫子廟、中央門、湖南路及河西這五大區。新街口商圏為中心，其他商圏則圍繞之而建立。南京的商圏建設齊全，各有不同特色，市內亦有地鐵配套，交通發達便利。而且，人均消費水平增加，消費階層年輕化，南京因此形成多個商圏的城市格局，帶給顧客更多的選擇，成為周邊地區的主要購物中心。

<sup>11</sup> 南京祿口國際機場有限公司。見網頁：<http://www.njairport.com/>

<sup>12</sup> 中華人民共和國南京市發展和改革委員會《南京都市圈區域規劃》。見網頁：[http://www.njdpc.gov.cn/jryw/shehuiyufazhan/201204/t20120427\\_885834.html](http://www.njdpc.gov.cn/jryw/shehuiyufazhan/201204/t20120427_885834.html)

<sup>13</sup> 中華人民共和國鐵道部。見網頁：<http://www.china-mor.gov.cn/>

## 新街口商圈：

南京市的第一商圈，在全國中僅次於北京的王府井商圈和上海的南京路商圈。新街口商圈在設施、商品、價格和服務方面具全省領先優勢，而且商業密集度十分高，在這不到 1 平方公里之地，已經集中了多個大型商場百貨及地下商業設施，在「南京都市圈」市場中形成較強的集聚輻射功能。加上地鐵帶來交通便利，吸引了很多來自馬鞍山、滁州、蕪湖等城市的消費者。消費客群主要是周邊的白領階層、本市市民及外來的觀光客戶，消費檔次較高。此商圈能為企業能帶來很大的品牌效應，但要注意租金、扣點及進場門檻相對較高。

### 新街口商圈小資料

特色	位於南京的中心區域，商貿十分集中，多家大型購物中心進駐
檔次	高檔
消費者類型	市內、周邊城市的中高檔消費者及全國遊客



## 商圈內的主要商場百貨

### 德基廣場

南京的一家旗艦式購物中心。無論在環境、服務、人流及地段，都屬於較高檔次。廣場是國際品牌的集中地，大部分一線品牌進駐其中。廣場內還設有五星級電影院和不同格調的餐廳以吸引人流。



### 東方商城

一家較早設立的高檔百貨店，店內進駐很多一線的名牌，整體人流對比德基商場少，但服務及購物環境十分好。



### 金鷹國際購物中心

金鷹在南京市屬於中高檔，進駐了一些國際知名品牌，但多數商品價格為南京及周邊城市的中產階級接受，所以消費人流旺盛。



### 其他主要商場百貨

**大洋百貨：**以年輕人為定位的中高檔商場，貨品種類齊全，在節假日會舉行甚多的促銷活動。

**中央商場：**較老字號的百貨商場，主力售賣服裝及日用品，人流十分旺，促銷活動亦很多。

**南京新百：**較中檔的老字號百貨商場，商品價錢較吸引，店內設有特賣場以增旺人流。

**金輪新天地：**以中檔品牌為主線，主力以H&M的品牌招徠人流，價格屬於中檔次。

## 河西商圈：

河西商圈規劃定位為商務、商貿、文體三大功能為主的城市副中心，居住與就業兼顧的中高檔居住區和消費休閒遊覽地，亦是未來南京核心商業中心之一。除大型的購物中心相繼建成外，河西還將成為南京市的世貿中心，並將建成「南京世貿中心」大樓，成為南京市的象徵建築物之一。消費群集中於當地居住、上班的白領階層，雖然人流未能與其他四大商圈相提並論，但未來的潛力十分大。



### 河西商圈小資料

特色	以文化、體育及消費等功能為主的新城區，南京的高檔居住聚集區，未來南京核心區域
檔次	中高檔/新興
消費者類型	區內居民及周邊城市消費者

## 商圈內的主要商場百貨

### 萬達廣場（河西店）

南京萬達廣場是河西商圈最大的商業項目，將百貨、超市、商業步行街、健身、餐飲、影院等多種商業業態融為一體，可以滿足市民的購物、休閒、娛樂、交際四大需求，於週末時間人流較為暢旺。



### 台灣名品城

名品城位於南京河西新城河西大街，於2010年9月16日正式開業，是內地最大的台灣商品展銷中心，集展示銷售、批發採購和休閒文化等複合式商圈功能為一體，專售台灣商品。



## 南京南站商圈：

被譽為「亞洲第一大高鐵站」——南京南站的正式開通，不僅是大型綜合交通樞紐，還展望成為南部新城的核心區域。南站商圈正蓄勢待發，總建築面積42萬平方米的「明發商業廣場」已經開業，未來「萬象城」及其他知名的商場亦會陸續進駐，有望將成為第二個「新街口」，而其跨越區域性的輻射力，甚至可能超過新街口商圈。



### 夫子廟商圈：

夫子廟是充滿古文化建築的商圈，內有不同的品牌專賣店，以及眾多旅遊商店，包括風味小吃、賣雨花石和古劍的古玩店等，並以本地的年輕顧客及旅客的消費為主導。近年不少中檔購物中心及商場相繼建成，吸引不少本地的消費者，成為本地市民的假日熱點。



#### 夫子廟商圈小資料

特色	南京旅遊重點地方，引入各大品牌專賣店，成為具有景點、商業、文化、旅遊、服務等多功能的旅遊文化商業街
檔次	中高檔
消費者類型	市內居民及觀光遊客

### 商圈內的主要商場百貨



#### 水遊城購物中心

水遊城是夫子廟商圈裡最具特色的購物中心，價錢屬於較大眾化的水平，進駐的品牌有Zara和H&M等，而且擁有電影院和不同的食店配套，是人氣旺盛的購物中心。

### 湖南路商圈：

湖南路是南京市內其中一個重要商圈，是中國著名的商業街，為消費者帶來餐飲、娛樂、購物的一條街綜合消費體驗，是購物消費的熱門商圈。湖南路商圈定位「精品、時尚」，現有品牌商家 383 家，100 多家品牌專賣店，和獅子橋美食一條街，去年營業收入達 140 億元。消費客群主要是本市居民及外來的觀光客戶。因應越來越多大型商場建成，消費檔次越來越高。

#### 湖南路商圈小資料

特色	商業街及百貨零售模式，多售服裝、鞋類、精品及專賣店，亦有較多的年輕人品牌
檔次	中高檔
消費者類型	以市內居民為主及部份觀光客



### 商圈內的主要商場百貨

#### 紫峰購物廣場

綠地中心·紫峰大廈樓高89層，是南京的新地標及城市景點。以國際化的大型購物商場作為核心的精品主題購物中心，集購物、餐飲、娛樂於一體，但人流仍有待增加。



### 南京國際廣場

剛開業的大型商場，走高檔路線，主力引入國際品牌專賣店、流行時尚旗艦店、餐飲名店、時尚家居、兒童主題站、休閒健身館、美容水療等世界各地品牌，改變了這個商圈缺乏高端商業綜合體的格局。



### 樂購仕生活廣場

剛開業的樂購仕是蘇寧電器與日本企業合資的日本式商場，除主力售賣家電產品外，還會銷售家居、家用、家飾等產品。



### 中央門商圈：



中央門商圈一直以批發零售、交通集散聞名。以火車站、長途汽車站、航運碼頭等為依據，輻射長三角地區。每天人流量高達 30 萬，商品成交總額超過 100 億元，使中央門商圈成為知名的商品交易點。但對比於湖南路及新街口，中央門商圈交通配套未盡完善、檔次較低、缺乏大型高檔商業的支撐。

### 中央門商圈小資料

特色	南京市的批發零售市場熱點，鄰近火車站、航運站及汽車站，集散力強
檔次	中低檔
消費者類型	市內居民為主

## 商圈內的主要商場百貨

### 南京商廈

南京商廈是商圈內最具規模的商業體，毗鄰南京火車站，經營中檔的品牌，設有服裝、鞋類、鐘錶珠寶、化妝品等10個專業商場。近幾年來，商廈嘗試推行「會員+品牌」的營運模式，目前會員總數突破30萬人，會員消費佔商廈總銷售額的66%以上。



### 金橋、玉橋市場

商貿區內的金橋、玉橋等幾大市場是中央門商圈的重要交易點，年成交額高達近百億元。金橋主要以批發為主，而玉橋則以零售為主，貨品由服裝、體育用品，以至生活用品都可找到，主要對象為年輕或學生顧客。





## 香港品牌效應 ★★★★★

### 消費者行為較理性，香港品牌宜攻中高檔市場

作為其中一個較先進的城市，南京消費者一般較為信賴國際品牌，但對於其依賴程度普遍較上海為低。雖然大多數一線商場都以知名品牌作招徠，以將其商場定位於較高的檔次，但觀察了不同檔次商場的人流情況，消費者普遍較為接受集娛樂、購物、消費於一身的中等檔次的商場，並沒有瘋狂追求名店商場。其中原因可能是因為超過一半的消費額來自周邊的客戶群，消費力並不突出，對於國際品牌的認知及追求程度，比上海及浙江省等富裕地區的消費者低。

至於香港品牌的效應，我們與當地香港品牌零售店的店長作深入了解，發現南京顧客對於香港品牌的認知度不太深，例如他們列舉的香港產品只有一些較出名的香港珠寶及食品品牌，反映香港產品在當地的宣傳並不足夠，顧客主要透過前往香港或看網頁及雜誌來了解香港產品。他們普遍認為香港的產品在質素及設計上有信心保證。成功的香港品牌往往較受當地大眾消費層的歡迎，主因是產品質量高但價錢較大眾化，容易為大眾所接受。

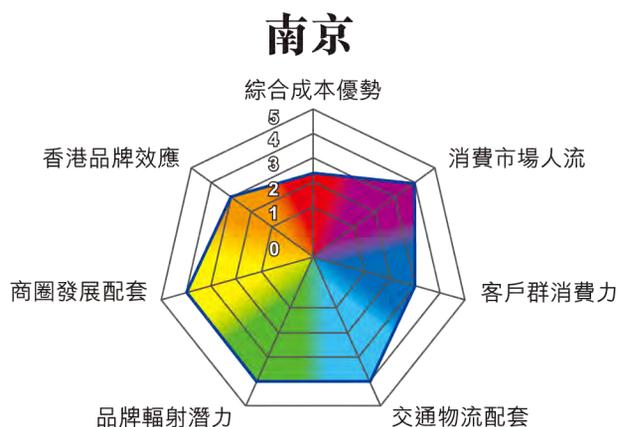


## 小結

### 配套齊備，輻射力廣，理想的內銷開展地點

作為江蘇省的省會，南京有完善的城市建設和規劃，對外及對內的交通網都具備大城市水準，而且每天進出人流亦十分多，所以南京在交通物流配套、品牌輻射潛力及商圈配套方面獲得較高得分。但隨着大型商業項目的建成和工資水準的加速上升，成本方面的優勢並不太明顯，只略比杭州及上海優勝。

而人流及消費力方面亦不錯，在「南京都市圈」的帶動下，越來越多的外來人到商圈完善的南京消費，而且消費力逐年迅速提升，顧客對於中高檔產品的需求越來越高。但南京的顧客相對較為理性，香港品牌如要吸引南京顧客，必先要做好產品質量及服務，以建立顧客的信心。總括而言，南京各方面的配套齊備，居民對於新品牌的接受程度高，是理想的內銷開展地點。





蘇州，簡稱蘇，位於浙江省東南部，是長江三角洲重要的中心城市之一。蘇州是全國第二大工業城市，也是文化、藝術、教育和交通的重要節點。蘇州是著名旅遊城市，其富有傳統特色的建築物及園林，被列入聯合國教科文組織世界文化遺產的名錄，吸引不少遊客前來觀光。

# 國際大都會 的後花園

## 蘇州

### 蘇州概況

簡稱	蘇
地理位置	江蘇省
行政區類型	地級市
下級行政區	共6個市轄區、5個縣級市及蘇州工業園區
常住人口（截至2011年底）	1,051.87萬人
全市生產總值（2011年）	10,719.99億元
人均生產總值（2011年）	102,129元
支柱產業	電子信息、裝備製造、輕工、紡織、冶金和化工業
新興產業	朝新科技及醫藥基地方向發展

資料來源：

中華人民共和國蘇州市人民政府《2012年蘇州市情市力》。

見網頁：[http://www.szttj.gov.cn/Info\\_Detail.asp?id=19527](http://www.szttj.gov.cn/Info_Detail.asp?id=19527)



## 蘇州於「十二五」規劃期間的發展

### 「十二五」規劃對蘇州的意義

「十二五」時期是蘇州鞏固「兩個率先」（率先建成高水平的小康社會、率先基本實現現代化）建設成果、全面提升綜合競爭力的重要時期，也是深化改革開放、加快轉變經濟發展方式的重要階段。《蘇州市國民經濟和社會發展第十二個五年計劃綱要》是蘇州市未來幾年經濟社會發展的宏偉藍圖和行動綱領。

### 蘇州於「十二五」規劃中的經濟社會發展指標

在蘇州「十二五」規劃中明確指出，蘇州將努力保持經濟平穩較快發展，形成先進製造業與現代服務業「雙輪驅動」、內需與外需「兩需並重」的發展格局。當中與內銷相關的主要指標列舉如下<sup>14</sup>：

指標名稱	2010年基礎	2015年目標
全市生產總值（GDP）年均增長速度（%）	13.9	約12
最終消費率（%）	32	37
服務業增加值佔GDP比重（%）	40.6	約48
城市化率（%）	67	約72
城鎮居民人均可支配收入年均增速（%）	12.4	約12
農村居民家庭人均純收入年均增速（%）	11.5	約12

與上海相似，蘇州「十二五」規劃中的指標，大部分為「百分比」（如GDP增長速度為12%），並不像其他城市用具體「數值」（如人均GDP達到人民幣90,000元）作為指標。蘇州是江蘇省經濟最發達、現代化程度最高的城市，其經濟總量全省最大，人均GDP亦超越省會南京處於全省第1位。因此可預期，蘇州市的內銷市場在「十二五」期間亦將會有高速增長。

<sup>14</sup> 中華人民共和國蘇州市人民政府《蘇州市國民經濟和社會發展第十二個五年規劃綱要》

## 蘇州「十二五」規劃的特色與機遇

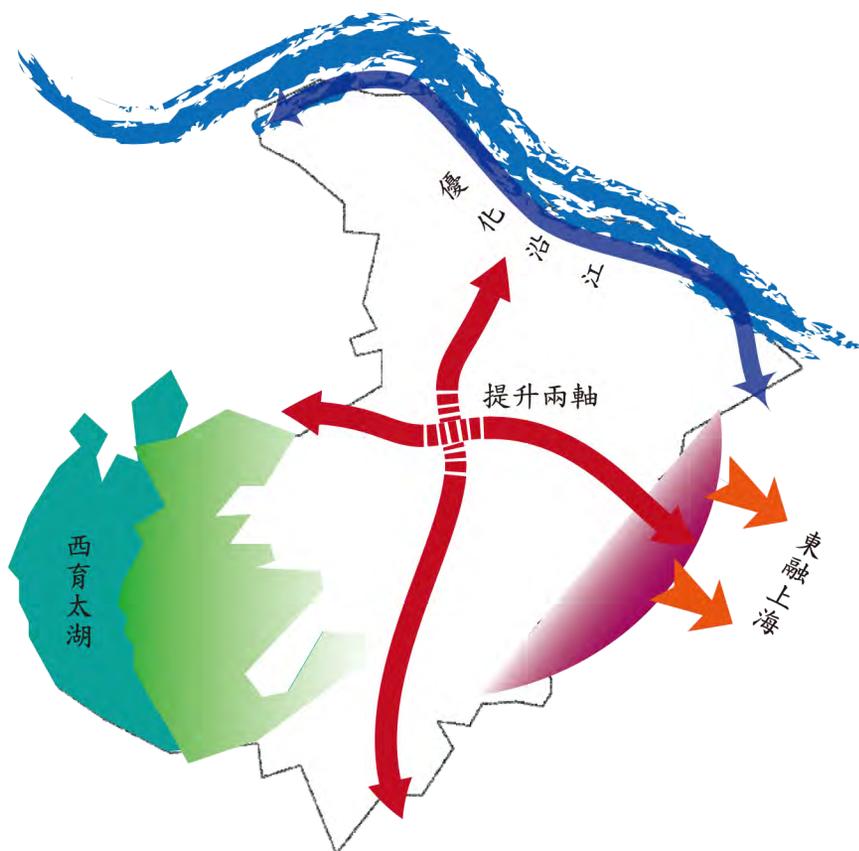
蘇州於長江三角洲的角色，與香港中小企熟悉的東莞於珠江三角洲的角色有些相似，均是地區重要的製造業基地。因此，蘇州也有與東莞類似的特質，如製造業相當發達，GDP產值高，服務業有很大發展空間等。

蘇州於「十二五」期間的特色與機遇	具體內容	對香港中小企拓展內銷的意義
城市功能優化	<ul style="list-style-type: none"> <li>「江蘇沿海開發」上升為國家戰略</li> <li>全面融入上海，積極對接沿海開發</li> </ul>	蘇州一直以來都是上海的後花園，隨着高鐵的開通，許多消費者過去在上海的日常消費活動，有可能漸漸改變在蘇州進行。
由生產型經濟向服務型經濟轉變	<ul style="list-style-type: none"> <li>蘇州經濟現時產業結構主要依賴製造業，服務業發展相對不足</li> <li>蘇州提出「跨越式發展生產性服務業」和「提升發展消費性服務業」的戰略</li> </ul>	蘇州把擴大消費作為擴大內需的重要策略，大力發展消費市場。香港中小企在消費性服務業上向來有優勢，有潛力能在蘇州的零售等服務行業的發展上，起「領頭羊」作用。
全面實施旅遊業提升計劃	<ul style="list-style-type: none"> <li>蘇州重點發展古鎮古村文化深度遊，新城浪漫時尚遊、太湖陽澄湖生態休閒遊三大品牌</li> </ul>	旅遊業的興旺會帶來源源不絕的人流和消費力，亦會增強城市的輻射力。香港中小企可以考慮一些容易受惠於當地旅遊業的行業，例如餐飲、食品及快速消費品等產品，以開拓當地市場。



## 蘇州「十二五」期間的城市發展

蘇州在「十二五」期間，實施「東融上海、西育太湖、優化沿江、提升兩軸」的空間發展戰略，優化「兩軸三帶」的市域產業布局，積極推動蘇州全面接軌上海，成為上海的國際金融中心、現代服務業、國際航運中心、先進製造業及旅遊度假的延伸及配套點。



蘇州「東融上海、西育太湖、優化沿江、提升兩軸」  
的市域空間規劃

總括而言，香港中小企在蘇州發展時，需要考慮蘇州與上海角色的互補和延伸關係，合理規劃生產基地、銷售渠道或區域總部的建設。

## 綜合城市分析

以下，我們將從綜合成本優勢、消費市場人流、客戶群消費力、交通物流配套、品牌輻射潛力、商圈發展配套及香港品牌效應，對蘇州的內銷市場作全面性的分析。

### 綜合成本優勢 ★★★★★

#### 各地人才聚集福地

蘇州是全國第二大工業城市，也是各地人才聚集的福地，人才質素普遍比其他城市為高，因此吸引不少外資企業和民營企業落戶。2010年，從事批發及零售的員工平均年工資為42,459元<sup>15</sup>，工資水平仍屬中等，比一線城市上海，及浙江省省會杭州為低。背靠這優勢，不少知名企業從上海轉移至蘇州設立地區總部。



但近幾年，全國勞工成本上升，不少員工在家鄉附近的工資待遇亦不薄，聘請員工比以往困難，蘇州亦不能倖免，故香港中小企亦要顧及員工的培訓與發展，以挽留人才。店舖成本方面，蘇州的普遍店舖租金處於合理水平，是香港中小企在資源相對較少下的理想擴充點。

### 消費市場人流 ★★★★★

#### 「新蘇州人」成人口新動力

蘇州是全國第二大工業城市，當中高技術產業佔工業生產總值近四成，故有很多外省人

到蘇州打工。2011年底常住人口達1,051.87萬人<sup>16</sup>，成為「超大型」城市，外來人口比重差不多佔一半，亦佔整個江蘇省的三分之一，他們成為了「新蘇州人」。在蘇州生活的外來人越來越多，不少人會選擇在蘇州買房屋，以方便工作。每逢假日，大批居民都會前往各大商圈逛街消費。春節期間，雖然大部分新蘇州人會回家過年，但市內現已不如以往般冷清，因為逐漸多人選擇留在蘇州，感受另一種節日氣氛。

#### 休閒城市受外來遊客青睞

蘇州是著名的旅遊城市，擁有四大名園：滄浪亭、獅子林、拙政園及留園。不少遊客到上海旅遊時，亦會順道到蘇州觀光，為蘇州帶來龐大的人流。外國遊客主要來自日本、韓國及美國，其中美國遊客增長較快，過去五年增長了74%。隨着2010年上海世博會的效應，蘇州亦大力推出不少建設項目，整合城鄉旅遊資源，完善旅遊綜合功能。據蘇州旅遊局統計，2011年全市實現旅



<sup>15</sup> 《2011年蘇州統計年報》：中國統計出版社

<sup>16</sup> 中華人民共和國蘇州市人民政府《2012年蘇州市情市力》。  
見網頁：[http://www.szttj.gov.cn/Info\\_Detail.asp?id=19527](http://www.szttj.gov.cn/Info_Detail.asp?id=19527)

遊總收入1,196.21億元<sup>17</sup>。此外，蘇州更成為全國遊客滿意度最高的城市。2011年，接待遊客超過8,000萬人次，當中入境旅客佔298萬人次<sup>18</sup>，是個名副其實的著名旅遊城市。

## 客戶群消費力 ★★★★★

### 人均 GDP 眾調研城市最高

2011年，蘇州全市的生產總值達10,716.99億元，居全江蘇省第一位。在全市的生產總值中，第二產業及第三產業增加值分別為5,958.04及4,581.5億元，工業、金融服務及旅遊業等成為了蘇州經濟的支柱。按常住人口計算，2011年蘇州的人均地區生產總值達102,129元，是眾研究城市中最高，這反映蘇州人民生活水平及富裕程度相當高。蘇州的社會消費品零售總額達2,829.58億元，在眾研究的二線城市（即除上海外）最高，反映當地的消費力很高<sup>19</sup>。

### 農村富裕 消費力不可小覷

蘇州的農村非常富裕，消費市場潛力巨大。2011年，蘇州市區居民人均可支配收入33,243元，比上年增長13.8%，而農村居民家庭人均純收入為1,722元<sup>19</sup>，是眾研究城市最高。蘇州的農村居民人均純收入位列全國三甲，是中國城鄉發展最均衡的地區之一，消費潛力龐大。

消費方面，2011年市區居民人均消費支出21,046元，比上年增長17.7%，農村居民家庭的人均消費支出達12,485元，比上年增長20.1%<sup>19</sup>。城市及農村家庭的消費增長幅度是眾研究城市最高。

### 衣着類支出成新亮點

隨着收入提升，蘇州居民漸追求衣着品味，衣着類支出成蘇州消費的新亮點。2011年，人均購買服裝數量為9.7件，比2010年的8.5件增長



14.4%；鞋類數量由2010年的2.8雙增加到2011年的3.2雙，增長13.9%，鞋類價格由95元增長到115元<sup>20</sup>。從數量和價格中可以看到，居民購買衣着類的數量增長顯著，而且在衣着類商品價格上揚的同時，他們更重視服飾的質量和品牌，對時尚和潮流的追求更加強烈。衣着類支出的顯著增加更成為2011年蘇州消費支出增長的第二大推動力。

### 講究生活質素

隨着高檔消費品不斷進駐蘇州、消費理念的不斷轉變，居民對生活質素越趨講究。過去五年，蘇州的消費品市場引入一批奢侈品牌，也興



<sup>17</sup> 新華社蘇州頻道，2011年2月24日

<sup>18</sup> 2012年第一季度全國遊客滿意度調查報告；中國旅遊研究院

<sup>19</sup> 中華人民共和國蘇州市人民政府《2012年蘇州市情市力》。見網頁：[http://www.sztjj.gov.cn/Info\\_Detail.asp?id=19527](http://www.sztjj.gov.cn/Info_Detail.asp?id=19527)

<sup>20</sup> 蘇州統計調查公眾網。見網頁：[http://www.sztjj.gov.cn/info\\_detail.asp?id=19484](http://www.sztjj.gov.cn/info_detail.asp?id=19484)



## 市內交通

### 軌道交通連接市內各地

區內的交通主要以公共汽車和出租車，對道路交通構成一定的負擔。然而，蘇州剛剛建成了軌道交通系統——一號線，並已在本年4月首度開放予當地居民使用。一號線將東、西兩個產業人口聚集與中心城區的三大商圈緊密聯繫起來，跨越6個區，共24個站。該線始於吳中區，途經蘇州樂園、廣濟路、人民路，終於工業園區。軌道系統的開通改善了蘇州的交通網絡，為居民的生活、工作、出行帶來便利。

## 品牌輻射潛力 ★★☆☆☆

### 品牌輻射力受上海影響



蘇州是華東區著名的旅遊城市，單在2010年全市景區已接待超過9,068萬人次，加上滬寧鐵路及京滬鐵路的開通，將進一步增加到訪的人流及全國性的商務旅客，其輻射力十分廣闊。

然而，蘇州的地理位置與上海十分接近，容易接受來自上海的產品資訊、品牌形象、廣告及潮流等，以致品牌輻射的外向性十分明顯。消費者對於上海潮流及國際品牌較為敏感及認受，所以導致蘇州的輻射範圍與上海的輻射範圍較為重疊，影響力並沒有南京和上海那麼明顯。



建了一批集消費娛樂休閒於一體的商場，如位於蘇州工業園區的圓融時代廣場、平江新城的萬達廣場、高新區的綠寶廣場等。除奢侈品外，居民對食品、衣着消費有更高的追求，對智能手機、個人電腦、數碼相機等高科技產品及黃金首飾等商品也有更大需求。

## 交通物流配套 ★★☆☆☆

蘇州交通多樣化，高鐵已開通，大大縮短蘇州到上海以及 邊城市的距離。市內以道路交通包括公共汽車、的士及軌道交通為主，繁忙時候交通較為擠塞，但隨着軌道交通的日益普及化，以及軌道鐵路的開通，人口流動性將提高，路面交通擠塞的情況有望改善。

## 對外交通

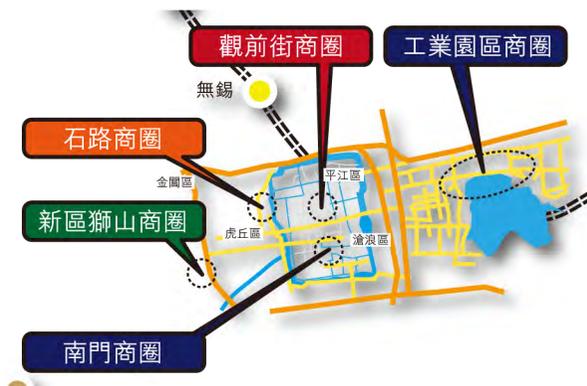
### 高鐵帶動商務客流

連接其他省市方面，高鐵的開通加速人口的流動性。京滬鐵路、滬寧鐵路、京滬高速鐵路都會經過蘇州市。例如，滬寧高速鐵路使上海與蘇州的乘車時間縮短到24分鐘，居民往來蘇州與上海十分方便。此外，京滬高鐵的開通使人口的流動性大大提升，引進不少高端品牌，帶旺周邊地區，形成不同的商圈。

現時，蘇州並沒有民用機場，旅客主要利用上海浦東國際機場和上海虹橋國際機場抵達蘇州。

## 商圈發展配套 ★★★★★

作為江蘇省經濟總量最發達的城市，2010年蘇州市的經濟總量突破了9,228億元，排名在全國的前列，城市消費潛力巨大。但相比同一水準的其他城市，蘇州的零售總額在GDP中佔的比重較為偏低，反映在城市的商辦物業分布上，除中心城區三大老商圈外，城市周邊商業以社區配套和其他工業產業為主。所以蘇州致力加快商業布局進程。根據《蘇州市區商業網點布局規劃》<sup>21</sup>的內容，蘇州市仍以「一個板塊二新三軸四帶」的概念，發展三大商圈，包括石路、觀前街、南門，以及不同的新進商圈，包括新區獅山商圈和工業園區商圈等。



### 觀前街商圈：

乃蘇州古城的中心及傳統文化中心，亦是蘇州的最早、知名度最高及人氣最旺的步行街。在觀前街商圈，大型的百貨商場構成蘇州最繁華的商業購物區。定位主要為中高檔次的消費群，其集中程度及人氣是其他商圈較難相比的。除此之外，觀前街亦有娛樂休閒及餐飲的商業配套，為消費者提供多元化選擇。

觀前街商圈小資料	
特色	傳統商業中心區，以零售百貨為集中的商圈，餐飲、娛樂業務齊全，人氣旺盛
檔次	高檔
消費者類型	市內、周邊城市的中高檔消費者及全國遊客



## 商圈內的主要商場百貨

### 美羅商城（觀前街店）

蘇州高檔次的百貨中心。無論在環境、服務、人流及地段，都屬於較高的檔次。廣場亦是國際品牌的集中地，大部分一線品牌亦有進駐。商城位於觀前街西面，設有在市內較少見的停車場。



<sup>21</sup> 中華人民共和國蘇州市規劃局《蘇州市區商業網點布局規劃》。見網頁：<http://www.szghj.gov.cn/szghj/ghcg/002003/>

### 金鷹國際購物中心

購物中心秉承金鷹一貫的國際化風格與時尚定位，經營中高檔服飾品牌，同時保持齊全的商品種類，為都市白領、高尚人士提供全新的購物體驗。



### 大洋百貨

蘇州大洋百貨是全國連鎖的第二間分店，在觀前街處於十分搶眼的位置。裝修美觀，貨品亦十分齊全，是人氣較旺的中高檔購物中心。



### 其他主要商場百貨

第一百貨：在觀前街上檔次較親民的百貨，主攻中年消費者的市場。

人民商場：品牌及貨品較平民化的商場，人氣旺盛，貨品亦齊全。

## 南門商圈：

南門是蘇州市第三大商業區域，亦是吳江通往蘇州市的必經之路，所以聚集了很多吳江市民及民營企業的消费人群，人流及消費力有一定的保證。商圈的面積較小，消費模式以百貨為主。餐飲及酒吧集中於十全街，而北側以休閒及美食為主，整體檔次相對較高。

### 南門商圈小資料

特色	整體商圈以零售為主，餐飲及服務業亦發達
檔次	中高檔
消費者類型	區內及吳江市的消費者



## 商圈內的主要商場百貨



### 泰華商城

泰華商城是南門最主要的百貨中心，分東樓及西樓。東樓以中檔品牌及產品為主，價錢較為大眾化。西樓則以國際品牌及高檔產品為主，吸引高端消費者。

### 石路商圈：

石路位於蘇州市中心，因歷史悠久的石子路面而得名。石路步行街是石路的中心，人氣較旺，店鋪大多營業至晚上 10 時，可說是僅次於觀前的第二大商圈。除了特色購物街外，近年新建幾家大型百貨，加上不同的娛樂休閒場所和特色餐飲店，吸引了大量的區域消費人群。

#### 石路商圈小資料

特色	位於古城區中心區域，周邊發展成熟，人流集中
檔次	中檔
消費者類型	市內及周邊城市的大眾消費者



### 商圈內的主要商場百貨

#### 新蘇國際購物中心（石路店）

在石路上最大最新的購物中心，集國際時尚品牌大店、精品超市、地下時尚商街、影院、主題餐廳等多元業態，形成石路地區全新超大規模購物中心，設有停車場及電影院等設施，配套完善。



#### 石路國際商城

石路上較老牌的商場，是一間綜合百貨公司，人氣較旺，主要為本地居民消費者。



### 新區獅山商圈：

新區商圈一直並非市內的主要傳統商圈，以往較少大型的購物項目及完善交通配套，導致消費人流方面較遜。近年，由於新區的新型消費廣場相繼落成，交通及車位配套較以往完善，吸引很多市內的消費者於假日消費。

#### 新區獅山商圈小資料

特色	整體商圈以百貨及商場購物模式為主，假日消費較暢旺
檔次	中檔/新興
消費者類型	蘇州市內的消費者



## 商圈內的主要商場百貨

### 綠寶廣場

新區內較早期的一家購物中心，吃喝玩樂集於一身，而且很多中檔品牌進駐，人流不錯。

### 美羅商城（新區店）

剛開業的高檔百貨，進駐國際品牌與觀前店差不多，但現時人流有待提升。

### 泉屋百貨

泉屋是高新區新開的一家日韓系商場，主力男女潮流服裝，折扣多，價錢較相宜，環境布局舒適。



## 工業園區商圈：

工業園區早期借鑒新加坡模式發展，商業主要是滿足當地中高檔住宅及辦公居民的需求，並不算是成熟的購物商圈。但近年獲市政府大力發展，由第二產業轉向服務業，帶動商圈的發展及大型商場的建成。雖然該區為城市新區，人流未能與其他大商圈相提並論，但隨着餐飲及休閒設施的落成，逐漸培養商業氣氛，而且購物配套不斷完善，未來的潛力十分大。

### 工業園區商圈小資料

特色	區內有大量的中高檔住宅及商務住客，而且圍繞金雞湖的東西區有很多大型商場建成，配套日趨完善
檔次	中高檔
消費者類型	工業園內住客、辦公客戶及假日購物消費者



## 商圈內的主要商場百貨

### 印象城購物中心（現代大道店）

很受蘇州市民歡迎的購物中心，購物環境整體良好，人流暢旺，假日會出現車位不足的情況。進駐的主要是年輕時尚的國外品牌，另設有大型超市及電影院以吸引不同的顧客。



### 久光百貨及圓融時代廣場

久光百貨及時代廣場是品牌集中的商業購物區，進駐了不同的國外知名品牌，晚上有天幕電影來吸引遊客及市民，購物環境舒適，假日人流較旺。



### 舞台國際時尚品牌城

這是蘇州較具特色的品牌服裝點，進駐了很多品牌的折扣點，格局與上海青浦的奧特萊斯店相似，雖然交通不便，但假日人流暢旺，而且吸引了很多來自上海的購物人流。



### 其他百貨商場

環球188廣場：剛開業的購物中心，是蘇州較大型的綜合廣場，現時消費者以用餐為主，品牌及人流有待培養。  
天虹百貨：工業園區內較少見的中檔百貨公司，人流及消費力不俗，每週亦有不同類型的活動舉辦。

## 香港品牌效應 ★★☆☆☆

### 消費者貼近上海潮流

蘇州的地理位置與上海十分接近，容易受來自上海的產品資訊、品牌形象、廣告及潮流影響。由於上海與國際潮流接軌，所以蘇州的消費者同樣較為偏好國際的潮流及品牌。許多中檔、高檔和以折扣店為主打的購物中心亦以引進國際品牌來打造場地的知名度，有些購物中心更不惜以優惠的條件來吸引名牌進場。當消費者發現某購物中心較多不具名氣的品牌時，會在社區網站（例如大眾點評網）評價購物中心的檔次，令購物中心的檔次大為降低，人流亦因而受影響。

### 在港已有據點的香港品牌較受歡迎

至於香港品牌的效應，我們與當地香港品牌零售店的店長作深入了解，發現能在蘇州立足的香港品牌並不多，只有一些較出名的香港珠寶及飲食品牌，而這些品牌在上海的核心商圈亦有相當的知名度，反映兩地的輻射效應緊密。顧客對於香港產品的質素及安全性較有印象，並對曾經在香港旅遊時接觸過的香港品牌較有信心。



## 小結

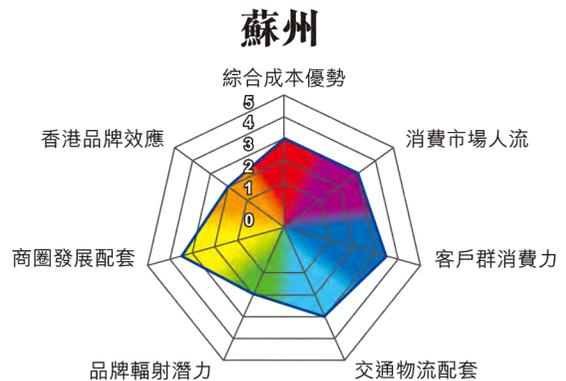
### 經濟力強，消費力高

蘇州的經濟實力強，周邊的民營企業發達，製造業蓬勃，居民收入近來顯著增加，中產居民多，商務及旅遊顧客都帶來了強大的消費力。2010年市內的社會消費品總額達2,405億元，為全國地級市第一位，所以對蘇州的消費力有較高的評分。

### 交通及商圈配套越趨完善

近年來，蘇州市不斷改善消費配套，希望一改零售量佔GDP較低比重的情況，並吸引居民消費，在觀前、南門、石路及金雞湖的商圈相繼引進新的大型百貨企業及遊樂設施，商圈的配套齊全。但對比於上海，商圈的規模、租金、工資、推廣費用及輻射力仍有一段距離，成本優勢較上海優勝。

另一方面，隨着鐵路及公路網的完善，蘇州與上海的緊密性越來越大，亦吸引了部分上海及旅遊顧客消費。因為地理位置關係，蘇州的輻射力與上海較為重疊，周邊的城市可能受上海的影響較大，香港品牌效應並不明顯。蘇州市內的古城結構為交通帶來一定的壓力，市區車位較少，且經常出現交通擠塞情況，阻礙商圈的發展，故交通物流配套及品牌輻射潛力只獲得中等的評分。但隨着蘇州一號地鐵線在今年開通後，商圈將會更成熟，屆時可增強商圈的輻射力和對周邊市鎮居民的吸引力。





## 2.3.3 浙江省

### 簡介

浙江省地處沿海東南部，東臨東海、南接福建、西與江西、安徽相連，北接上海、江蘇。全省面積10.18萬平方公里，常住人口約5,447萬。省內地形複雜，是一個多山的省份。海洋資源相當豐富，擁有全國最長海岸線及最多海島，為發展海洋經濟提供了優越的條件。

浙江省共有11個地級市，分別為杭州、寧波、嘉興、湖州、紹興、金華、衢州、舟山、溫州、台州、麗水。省內經濟發展程度差異較少，杭州為浙江省省會，是集多項國家級基地試點於一身的城市，為高技術產業基地和旅遊休閒勝地。

就經濟發展而言，浙江省的綜合經濟相當強勁，2011年浙江省的生產總值為32,000億元，排名全國第四，僅次於廣東、江蘇及山東省。就社會發展而言，居民的可支配收入為30,971元，遠比全國的21,810元高，無論城市或農村居民的收入，均比江蘇及安徽省高。就消費市場而言，浙江人消費力強，城市及農村的人均消費支出分別為20,437元及9,644元<sup>1</sup>。



<sup>1</sup> 中華人民共和國浙江省統計局  
《2011年浙江省國民經濟和社會發展統計公報》

## 對香港中小企的啟示

### 民營經濟強 消費力驚人

浙江的一個特點是民營經濟強勁。在2010年民營企業500強中，浙江省佔114家，為全國最多。民營經濟發展蓬勃，居民收入高，消費力強勁。曾有一句話，有說在浙江，每天都有200家民營企業開張，有100人成為小老闆，平均4戶浙江家庭就有1戶擁有自己的產品或生意，每19個浙江人就有1個是老闆。提起浙江，就令人聯想起「小企業、大集群」和「小商品、大海洋」的特色。民營經濟強，當地居民非常富有，他們普遍講面子、重噱頭、花費闊綽，香港中小企若已擁有具一定知名度的品牌，可考慮瞄準這些富有的消費者，多着重產品設計及加入創新元素，為產品增值，吸納消費。



### 奢侈品市場興旺

浙江省的奢侈品市場相當興旺，並不再由一線城市唯我獨尊。奢侈品市場紛紛下鄉，以杭州大廈為例，2010年其銷售額高達53億元，當中近六成是靠浙江省（除杭州外）的消費所支撐，足見消費力強勁。2010年杭州萬象城開業，大批奢侈品品牌進駐，溫州、蕭山、台州、義烏等周邊城市的居民是杭州奢侈品消費的主流客戶。除此之外，雖然溫州只為一個二線城市，但其市場發展速度快，消費能力甚至可媲美一線城市，將成為最具潛力的奢侈品市場之一。由此可見，具知名度的品牌產品在當地很吃香。香港中小企若計劃進駐浙江內銷市場，可考慮引入一些較高檔次的產品，但需要留意的是，所投放的資金成本亦相對高昂。



杭州，簡稱杭，中國浙江省省會，副省級城市之一，亦是國家首批命名的歷史文化古城，有「東南名郡」之稱。杭州位於中國東部沿海，毗鄰上海，是長三角重要中心城市和中國東南部交通樞紐。杭州亦是全省政治、經濟、科教和文化中心。

# 西子湖畔的 旅遊名城

## 杭州

### 杭州概況

簡稱	杭
地理位置	浙江省
行政區類型	副省級城市
下級行政區	共8個市轄區、3個縣級市及2個縣
常住人口（截至2011年末）	873.8萬人
全市生產總值（2011年）	7,011.80億元
人均生產總值（2011年）	80,395元
支柱產業	電子信息、醫藥化工、機械製造、紡織服裝和食品飲料為五大支柱產業
新興產業	包裝產業和鋼結構為兩大優勢產業；致力推進「一基地、四個中心」，即高技術產業基地、重要旅遊休閒中心、全國文化創意中心、電子商務中心和區域金融服務中心

資料來源：

中華人民共和國杭州市統計局《2011年杭州市國民經濟和社會發展統計公報》。見網頁：<http://www.hzstats.gov.cn/web/ShowNews.aspx?id=hJG3ZeP7co8=>



## 杭州於「十二五」規劃期間的發展

### 「十二五」規劃對杭州的意義

《杭州市國民經濟和社會發展第十二個五年規劃綱要》是杭州深入貫徹落實科學發展觀、加快轉變經濟發展方式的總體規劃，是政府履行經濟調節、市場監管、社會管理和公共服務職責的重要依據，是引導全市人民率先全面建成小康社會，共建共用「生活品質之城」的行動綱領。

### 杭州於「十二五」規劃中的經濟社會發展指標

杭州「十二五」規劃為杭州今後幾年的發展定下多項具體目標，其中幾項與香港中小企拓展內銷關係密切，現總結如下<sup>2</sup>：

指標名稱	2010年基礎	2015年目標	年均增長
全市生產總值（GDP）年均增長速度（%）	5,945.82	10,000	10%
人均生產總值（以常住人口計算，元）	68,398	102,500	8.5%
社會消費品零售額（億元）	2,146.08	4,130	14%
全市第三產業增加值佔生產總值比重（%）	48.7	約54	五年累計增長5.3
城市化率（%）	70以上	74	五年累計增長4
城鎮居民人均可支配收入（元）	30,035	50,600	11%
農村居民人均純收入（元）	13,186	23,250	12%
城鄉居民收入比（%）	2.28	<2.18	N/A

從以上目標可以看出，杭州力爭科學發展水準在「十二五」規劃時期居於浙江省甚至全國前列。社會消費品零售額方面，杭州更以「翻一番」為目標。因此，杭州提出多項與消費有關的政策。

<sup>2</sup>中華人民共和國杭州市人民政府《杭州市國民經濟和社會發展第十二個五年規劃綱要》

## 杭州「十二五」規劃的特色與機遇

杭州在「十二五」規劃中提出了多項頗具特色的發展理念和具體政策。這些政策蘊含許多有利於香港中小企拓展內銷的商機：

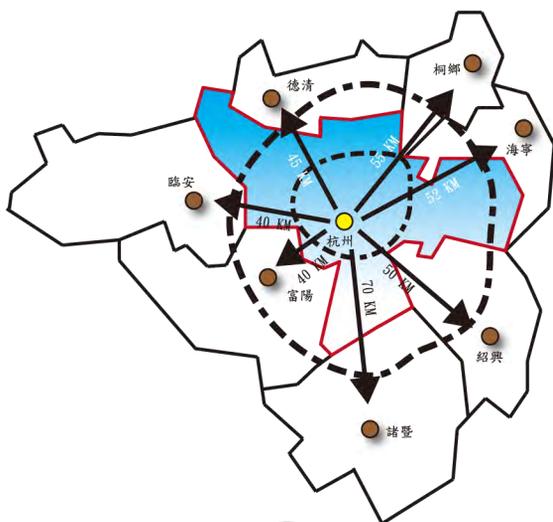
杭州於「十二五」規劃的特色與機遇	具體內容	對香港中小企拓展內銷的意義
拓展旅遊消費	<ul style="list-style-type: none"> <li>提升旅遊資源，鼓勵創新營銷方式，吸引海內外遊客到杭州消費</li> <li>鼓勵外地遊客延長在杭州消費的時間</li> </ul>	杭州近年致力打造「錢塘江——富春江——新安江」（「三江兩岸」）全新旅遊路線，因此商業帶仍處於發展階段，香港品牌目前依然具有質量和聲譽方面的優勢。香港中小企可以考慮發掘杭州新旅遊線路上的商機。
促進會展消費	藉着各類節慶活動，促進會展消費	杭州近年積極發展會展經濟，提供「觀光、旅遊、休閒、購物」一站式的旅遊體驗。香港中小企可以考慮開發符合杭州特色和休閒主題的產品，充分利用「西湖國際博覽會」及「杭州世界休閒博覽會」等展覽會平台，打進當地及周邊城市的消費市場。
發展夜間經濟	大力發展夜間經濟，發掘消費潛力	杭州近年大力發展夜間消費市場，如延長商店營業時間、發展酒吧、餐飲等休閒項目。香港中小企在經營夜間商業活動方面比內地企業有經驗，因此可以考慮進軍這類具特色的細分市場。
打造「生活品質之城」	自2008年，杭州提出其城市定位和城市品牌，並描述為「與世界名城相媲美的『生活品質之城』」	杭州消費者會以「品質」、「享受」、「內涵」為基本的消費要求，而杭州的城市定位吸引國內外部分富豪移居。香港中小企若要在杭州的內銷市場分一杯羹，除了要注意產品的「品質」和「設計」外，還需注意為產品注入「內涵」，以取得杭州消費者的喜愛。



「東坡肉」、「龍井蝦仁」、「宋嫂魚羹」等，不僅色香味俱全，而且具有相當豐富的文化內涵，因此成為杭州消費市場的經典名菜。

## 杭州「十二五」期間的城市發展

杭州在「十二五」規劃中提出構建「一主三副六組團」（一個主城，江南、下沙和臨平三個副城，塘棲、義蓬、瓜瀝、臨浦、餘杭和良渚六個衛星鎮）的網絡化大都市概念，推動杭州城區發展從「西湖時代」向「錢塘江時代」推進，加速發展其轄下的富陽市、臨安市和建德市。此外，杭州亦將積極推動與周邊其他城市的合作，發揮杭州中心城市的輻射作用，打造杭州都市圈。

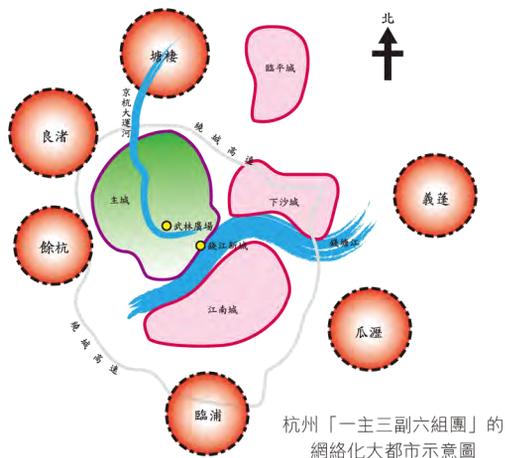


### 中國城市分級

中國的城市可分為不同級別，主要可分為三類：屬於省級行政區的「直轄市」、屬於地級行政區的「地級市」、屬於縣級行政區的「縣級市」。

目前中國「直轄市」共有四個，分別為北京、天津、重慶和上海，直接由中央政府管轄。除了這四個城市以外，較為香港中小企熟悉的城市主要是「地級市」，目前共有283個，如南京、杭州、寧波、蘇州、合肥等。「縣級市」目前共有374個，因其受所在的「地級市」所管轄，故常常被誤以為是該「地級市」的一個區或縣，例如寧波下轄的餘姚市、慈溪市和奉化市，杭州下轄的富陽市、臨安市和建德市，以及蘇州下轄的常熟市、張家港市、崑山市、吳江市和太倉市。

若論內銷市場的輻射能力，非「直轄市」莫屬，但香港中小企需要有較強的品牌和投入較多的資源才能進入其市場。實力稍弱的中小企亦可以考慮首先進入「地級市」，由於「地級市」除自身市場外，對其下轄的「縣級市」也有很強影響力，市場輻射能力亦不容小覷。一些生產型的中小企，則可以考慮將生產基地設在「縣級市」，除了能利用當地廉價的土地和人力資源外，亦能針對產地所處「地級市」的消費市場，較容易獲得成功。



杭州「一主三副六組團」的網絡化大都市示意圖

### 杭州市的市場輻射能力

杭州都市圈是以上海為中心的世界第六大城市群的重要組成部分，其輻射面達至臨安、德清、桐鄉、海寧、紹興、諸暨、富陽等縣市，是開拓華東內銷的兵家必爭之地，香港中小企可多加注意。

## 綜合城市分析

以下，我們將從綜合成本優勢、消費市場人流、客戶群消費力、交通物流配套、品牌輻射潛力、商團發展配套及香港品牌效應，對杭州的內銷市場作全面性的分析。



### 消費市場人流 ★★★★★

#### 旅遊城市 吸引遊客觀光

杭州致力成為一個旅遊城市，以「東方休閒之都、品質生活之城」作招徠。杭州亦重點發展觀光、會展、休閒這三項服務，並不斷提升其旅遊服務水平。2011年，全市旅遊總收入達1,191億元，國內遊客突破7,000萬人次，達7,180萬人次<sup>4</sup>。



杭州擁有一些景點名勝，吸引不少遊客，有助當地消費市場發展。

### 綜合成本優勢 ★★★★★

#### 綜合成本僅次上海

杭州的經營成本高昂。《福布斯》2011年中國大陸經營成本最高城市的顯示，杭州僅次於上海，位居第二<sup>3</sup>。杭州的工資水平偏高，若香港中小企欲進駐華東內銷市場，須留意成本的因素。

#### 創新技術助增加產品附加值

杭州技術研發能力強，擁有最多國家級基地試點，試點稱號最多的城市，包括：國家電子商務試點城市、國家信息化綜合試點城市、國家軟件產業基地、國家電子信息產業基地等33個國家級試點城市和產業基地稱號。杭州具有創新的研發能力，吸引不少外地及高技術人員，有助提升生產效率，長遠而言可降低生產成本，對有志研發及推出具高增值產品的企業來說是一個合適的切入點。



#### 新商圈崛起人流增加



武林商圈是杭州最早期成立的商圈，聚集大量的消費人流，零售業為各商圈之首。但隨着城市的急速發展，商圈不斷向外伸展，各商圈日趨成熟，人們不限於只在武林商圈購物。

新商圈如錢江新城的萬象城購物中心、吳山商業圈的西湖銀泰，以及湖濱商業圈的解百購物廣場等正在快速發展，客戶群不斷增加。這些商圈的逐步形成，改變以往武林商圈一枝獨秀的局面，消費者具有更多元化的選擇。香港中小企可考慮把握新商圈興起，積極拓展銷售渠道。

<sup>3</sup> 中國國力報告 2010-2011；中國時代經濟出版社

<sup>4</sup> 杭州統計調查信息網。見網頁：<http://www.hzstats.gov.cn/web/ShowNews.aspx?id=%2B>



## 客戶群消費力 ★★★★★

### 消費力驚人

民營經濟強勁，居民收入高，消費力強勁。消費者除本地居民外，主要的消費者還有外資企業的工作人員、政府官員，以及周邊城市如寧波、溫州、紹興的民企老闆等。他們具備較佳的經濟條件，亦講究面子、重噱頭，花費闊綽，消費力非常強勁。

### 收入穩步提高促消費

杭州居民收入持續提升。2011年杭州城鎮居民人均可支配收入為34,065元，增長13.4%，而人均消費支出22,642元，增長12%；全市農民家庭人均純收入為15,245元，增長15.6%，人均消費支出則為12,125元，增長18.1%。消費市場旺盛，2011年全市社會消費品零售總額突破兩千億元，達2,548.36億元<sup>5</sup>。隨着居民收入增加，相信珠寶首飾、數碼產品、通訊器材、汽車、服裝鞋帽、住宿餐飲等高端消費亦趨暢旺。

### 奢侈品市場興旺



眾所周知，杭州人愛消費。據《2006年長江三角洲零售市場白皮書》顯示，杭州人消費傾向在長三角中

最高，這是因為浙江省民營經濟發達，促使很多具經濟實力的民企老闆前來消費。2011年，杭州共有56家民營企業入選「全國500強民營企業」，連續9年位居全國城市首位<sup>6</sup>。據世界奢侈品協會2012年1月公布的報告顯示，杭州的奢侈品消費能力位列全中國第四位（前三位是北京、廣州、上海）。據報道，在杭州，保時捷一年的銷量超過500輛<sup>7</sup>，其他奢侈品如化妝品、高級服裝、高檔家具等銷量亦十分驚人。多個國際知名品牌紛紛進駐杭州，反映杭州具有相當強勁的消費力。

## 交通物流配套 ★★★★★

杭州的交通物流配套正在穩步發展。「十一五」期間，杭州已加速建設交通基礎設施，致力形成以杭州為中心，與附近縣市的「一個半小時的交通圈」，以及與長三角主要城市的「三小時交通圈」和省內各市的「四小時交通圈」的格局。

### 對外交通

#### 航空配套完善

杭州蕭山國際機場是浙江省重要的機場之一。2011年旅客吞吐量更達到1,750萬人次。目前，共有36家中外航空公司，開設190多條航線（包括香港），通往40個城市<sup>8</sup>，航空配套尚算完善。



#### 高速公路打造「一個半小時的交通圈」

杭州擁有完善的交通網絡，連接多個主要城市，例如：滬杭甬高速公路的開通，令由杭州到寧波的車程縮短至1個半小時，到上海港亦只需2小時。另外，杭州市區繞城公路已經建成，將實現「一個半小時的交通圈」。

<sup>5</sup> 中華人民共和國杭州市統計局《2011年杭州市國民經濟和社會發展統計公報》。

見網頁：<http://www.hzstats.gov.cn/web/ShowNews.aspx?id=hJG3Zep7co8=>

<sup>6</sup> 《錢江晚報》，2011年12月8日

<sup>7</sup> 世界奢侈品協會2011官方報告藍皮書：世界奢侈品協會

<sup>8</sup> 杭州蕭山國際機場有限公司。見網頁：<http://www.hzairport.com/>

## 高鐵覆蓋杭州

高鐵網絡覆蓋杭州。現時，多條通往各主要省市的鐵路已通車，包括：滬杭甬客運專線（滬杭段），通往杭州至上海；杭甬段亦計劃於2012年開通，屆時杭州到寧波只需26分鐘。另外，每天均有直達北京、上海、昆明、廈門等地的列車，貨運可達全國各鐵路站。



## 市內交通

### 地鐵將開通

市內交通以公共汽車、出租車為主。現時，杭州正興建軌道鐵路，即香港所稱的地鐵。杭州將建8條線路，當中的一號線港鐵公司亦有出資合作構建。杭州地鐵一號線早於2007年動工，項目全長48公里，共30個車站，穿越杭州市中心，貫通南北主城區及下沙、臨平及江南三個副城區，預計於2012年下旬投入服務。屆時，杭州市內的交通將更完善，有利商圈發展。



## 品牌輻射潛力 ★★★★★

杭州的奢侈品市場排名位於全國前列，顯示其對品牌的認知度高及需求之大，而個別品牌更將之視為進入中國市場的第一站。品牌落戶杭州不單止看重其市場需求，更看重其輻射潛力。舉例而言，萬象城的廣告單張已寄發至紹興，而隨着杭州與紹興之間的交通日趨便利，當地居民往杭州購物者激增，品牌效應明顯可見。

另外，在「十二五」期間，浙江省以四個都市區為樞紐，建設服務長三角城市群的區域性骨

幹高速網絡，形成杭州至長三角城市群主要城市的1小時交通圈及省內3小時鐵路交通圈。杭州作為長三角南翼的中心城市，因交通網絡的完善化，省內各城市間的同域效應漸見明顯。在出行更方便的情況下，品牌的輻射力更廣。

縱觀現時品牌的輻射範圍遍及浙江各城市，周邊城市的消費者對品牌的追捧不下於上海或杭州，對奢侈品牌的認識已超越擁有基本款式，進而為追捧時尚款式及一線品牌，並希望進一步引進國際品牌，足證品牌輻射力驚人。



## 商圈發展配套 ★★★★★

提及杭州商圈即聯想到武林、湖濱及吳山三個傳統成熟商圈，但隨着「大杭州規劃」出台，提升已有的傳統商圈功能，加快錢江新城及慶春兩個新商圈建設，以及重視潛力商圈培育。而結合副城、新城建設和周邊縣（市）商貿業的發展，未來十年可重點發展錢江世紀商圈（江南副城）、金沙湖商圈（下沙副城）、地鐵南苑商圈（臨平副城）、運河商圈、九喬商圈、新安商圈（建德）、錦城商圈（臨安）、青溪商圈（淳安）、迎春商圈（桐廬）、富春商圈（富陽）等具潛力商圈。

隨着杭州進入「地鐵時代」，地鐵沿線及主要換乘點亦會形成新商業滙聚之地。高鐵線路的啟動有助加快客流、聚集人氣、推動同城效應之餘，亦對高鐵站點的商業服務設施規模和類型有所要求。

杭州的旅遊業總產值早已位居全省第一、全國前五，隨着西湖申遺成功，順勢開拓國際旅遊機遇，對商圈發展也起着很大作用。



### 湖濱商圈：

湖濱商圈為杭州傳統的核心商圈，與武林商圈及吳山商圈組成「一線三圈」，因三個商圈皆圍繞西湖發展。以高檔化及國際化為主線，國際奢侈品牌林立，定位為高檔次的消費群。因靠近西湖而吸引不少海外遊客及本地居民，人流十分暢旺。隨着地鐵即將開通並停靠湖濱站，將為商圈帶來更多人流。商圈內擁解百購物廣場、湖濱銀泰、銀泰西湖店、利星商場、天陽明珠商場、龍翔大廈等。

#### 湖濱商圈小資料

特色	功能齊全，背靠西湖等著名勝地，集眾多商場及國際品牌
檔次	高檔
消費者類型	遊客、高收入人士



## 商圈內的主要商場百貨

### 杭州解百購物廣場

百貨零售為主業，以具有一定消費能力、追求生活品質的中青年白領作目標客戶群，全力打造品牌氛圍濃郁、市場活力強勁的現代百貨商場。



### 杭州湖濱銀泰

杭州湖濱銀泰是目前中國三大奢侈品集中地，一期為國際奢侈品牌薈萃之地。因位處西湖邊，吸引不少遊客及本地高端客戶群前往消費。全球最負盛名的鑽石珠寶品牌格拉夫（Graff Diamonds）、愛馬仕（Hermès）、約翰洛布（John Lobb）亦選擇在此開店，這些品牌更有意在湖濱銀泰出售杭城獨家的限量版，添吸引力。



### 杭州銀泰西湖店

杭州銀泰西湖店共設7個樓館，集合精品服飾、流行服飾、化妝品、黃金珠寶、居家生活用品、SPA、餐飲咖啡、精品超市等行業。商場定位於傳統百貨商場與超大型購物中心之間。由於屬綜合商場，為客人提供吃喝購物一條龍服務，人流暢旺。



## 武林商圈：

武林商圈位於西湖北面，為杭州商業繁華象徵。由於交通便捷、設施完備，圈內居民具較強的經濟能力，形成良好的消費力。舉國馳名的杭州大廈座落於武林商圈內，消費定位為高檔次。除本地居民外，紹興、溫州等周邊城市的高消費者亦會到來消費。由於發展迅速，附近街道如孩兒巷、武林路亦逐步發展成為特色街道，為消費者提供國際品牌以外的另類選擇。除杭州大廈外，杭州百貨大樓、銀泰亦坐落於此商圈內。

### 武林商圈小資料

特色	城中著名購物中心的所在地，國際品牌薈萃，人氣旺盛
檔次	高檔
消費者類型	遊客、高收入人士

## 商圈內的主要商場百貨

### 杭州大廈

杭州大廈地處最繁華的商貿、文化、交通中心，搜羅精品時尚品牌及高檔家用品品牌。A、B、C、D四座商場分別針對不同的消費群，分為女性商品、綜合性商品、生活館及突出潮流個性。



### 杭州銀泰武林店

銀泰是集百貨、餐飲、娛樂、休閒於一體的綜合型現代化百貨商場。以年輕人和新型家庭為主要客群，同時兼顧其他客群的新潮時尚消費。致力於傳播都市時尚概念，建立年輕活力、時尚品味的百貨形象，引領潮流，為顧客創造高附加值。



### 杭州百貨大樓

杭州百貨大樓以中檔為主、品牌經營的商品定位方針，是一家融合現代商業氣息、富有社會文化特色的大型綜合百貨公司。



## 城西商圈：

過往城西向以西城廣場作為購物、娛樂及餐飲的商業中心，但隨着浙大紫金港校區建成，沃爾瑪、銀泰百貨紛紛進駐，直至2010年杭州印象城落成並引來知名品牌進駐，令周邊消費者可享購物、餐飲、休閒、娛樂的時尚生活。待城西銀泰都市綜合體落成後，將會形成新城西城核心商圈。

### 城西商圈小資料

特色	都市綜合體，為消費者提供購物、餐飲、娛樂
檔次	中高檔
消費者類型	本地居民

## 吳山商圈：

吳山商圈的主要商業特色是旅遊購物和休閒娛樂，以老杭州的歷史商業文化為重點，吸引外來旅遊人群和本地市民。商圈內有眾多知名品牌專賣店、專業店、特色餐飲店；咖啡吧、酒吧、茶吧等休閒娛樂業。至於畫廊、古玩字畫店、旅遊紀念品和老字號等行業，也配合吳山商圈的商業氛圍。它不僅擁有一條仿古商街——清河坊歷史文化特色街區，而且商圈內寫字樓密集，又有現代的商務辦公大廈，具古今交融的感覺。商圈內有湧金廣場、清波商廈、耀江廣廈、元華購物廣場、定安名都、吳山銘樓、吳山天風商廈、吳山綜合樓、花鳥城等知名樓宇；同時也擁有多家知名企業，如蘇寧電器、銀泰西湖店、解百等企業。



### 吳山商圈小資料

特色	旅遊購物和休閒娛樂的特色商業街
檔次	中檔
消費者類型	遊客及本地居民

### 錢江新城商圈：

2001年「大杭州」規劃概念確立杭州城市發展新坐標，形成了以錢塘江為軸心的新的居住生活圈：錢江新城。隨着規劃出台，萬象城、來福士及高德置地廣場相繼興建。現時，萬象城已落成，來福士預計2012年竣工。三大地標組成了錢江新城商圈的三足鼎立，再加上波浪文化城（地下購物中心）等商業項目，令商圈更壯大。

### 錢江新城商圈小資料

特色	設有大型購物商場，並備有其他娛樂設施，為消費者提供休閒、娛樂及購物中心
檔次	新興
消費者類型	本地居民

### 商圈內的主要商場百貨

#### 杭州萬象城

大型購物中心，包括零售、餐飲及娛樂。娛樂方面涵蓋影院，並設有杭州首個在購物中心內、符合奧運比賽標準的真冰溜冰場，讓消費者在購物之餘，亦可享受各式娛樂。



### 慶春商圈：

慶春商圈位於錢江新城核心區東北部，既是新舊城區的交通要塞，也是江幹區域的中心。它憑着錢江新城中央商務區的功能輻射，以慶春商圈為核心的城東商業板塊，將成為第二武林商圈。現時，當地聚集銀泰百貨慶春店、大型商家和商業樓宇。因地處四季青、采荷及凱旋交界之地，滙集周邊20萬人口，擁有極強消費力。隨着地鐵慶春站竣工，商圈與錢江新城、蕭山海寧和甬紹地區連接更為緊密，不但為本地市民購物帶來方便，亦將吸引大批外地消費群體。

### 慶春商圈小資料

特色	以商貿商務為主，賓館飯店為輔，兼顧文化娛樂的新興商業中心
檔次	中高檔
消費者類型	遊客及本地居民

### 商圈內的主要商場百貨

#### 銀泰百貨慶春店

大型綜合百貨商場，為「一站式」百貨商場，提供購物、娛樂及兒童遊樂設施。



## 香港品牌效應 ★☆☆☆☆

### 消費者崇尚著名品牌

杭州作為浙江省省會城市，發展十分迅速。2011年城鎮居民人均可支配收入為34,065元，比整個浙江省城鎮居民人均可支配收入的30,971元為高，可見當地居民的可供消費金額較高。除消費力強勁外，杭州對奢侈品牌的追捧程度甚高，就以杭州大廈為例，2010年銷售額高達53億元，足見消費力強勁。

雖然杭州對品牌的需求甚殷，但香港品牌效應方面，我們與當地香港品牌零售店的店長作深入了解，發現在杭州立足的香港品牌並不多。只有少數早已進入市場的品牌，以珠寶首飾、走量服裝及個別時裝品牌為主，亦有食品零售品牌已站穩腳步，但品牌知名度遠不及國際名牌。

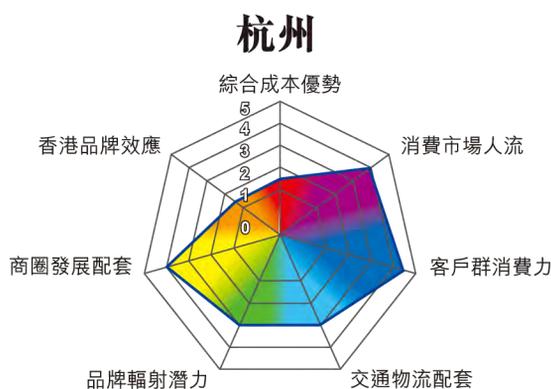


## 小結

### 同城效應帶動人流， 消費者追捧品牌

杭州既為浙江省省會，亦作為長三角重要的組成部分，隨着高速鐵路網絡建成，在長三角的主要城市間形成「1至2小時交通圈」，加速「同城效應」，增強杭州的區域帶動力及經濟吸引力，提升城市的輻射能力。周邊城市受惠於「同城效應」，能更有效地帶動人流前往杭州消費，加上民營經濟發展迅速，居民的消費力強勁，令杭州因此受惠。

商圈配套方面，除傳統商圈外，杭州亦致力於興建新商圈，以吸引更多消費人流，加上地鐵開通，亦有助帶動消費群。至於品牌方面，消費者對品牌的追捧與上海不遑多讓，對品牌具有一定的認知度，香港品牌若能夠進入高檔次的銷售場所，容易吸引消費者注意，對品牌的建立有幫助。





寧波，簡稱甬，位於浙江省東部，長江三角洲的南翼，東有舟山群島，北瀕杭州灣，西接紹興市，並與台州相連。寧波是中國首批對外開放的城市，享有省一級經濟管理權限的計劃單列城市，私營經濟和外資是寧波經濟的一大特色。

# 「海上絲路」 的起點

## 寧波

### 寧波概況

簡稱	甬
地理位置	浙江省
行政區類型	副省級城市
下級行政區	共6個市轄區、3個縣級市及2個縣
常住人口（截至2011年底）	760.57萬人
全市生產總值（2011年）	6,010.48億元
人均生產總值（2011年）	77,983元
支柱產業	化工、紡織服裝、機械為三大支柱產業
新興產業	新材料產業、新一代信息產業、新能源產業和新裝設產業，以及現代物流、國際貿易、商貿會展、濱海旅遊等現代服務業

資料來源：

中華人民共和國寧波市統計局《2011年寧波市國民經濟和社會發展統計公報》。見網頁：  
<http://www.nbstats.gov.cn/read/20120201/27016.aspx>



## 寧波於「十二五」規劃期間的發展

### 「十二五」規劃對寧波的意義

「十二五」時期，寧波加強改革開放、加快轉變經濟發展，以建成惠及全市人民的小康社會、並致力成為現代化國際港口城市，因此，在《寧波市國民經濟和社會發展第十二個五年規劃綱要》中，寧波要致力保持經濟平穩發展和社會和諧，並開創科學發展新局面。

### 寧波於「十二五」規劃中的經濟社會發展指標

寧波在「十二五」規劃中提出了以下與內銷相關的發展目標，現總結如下<sup>9</sup>：

指標名稱	2010年基礎	2015年目標	年均增長 (%) [ ] 內數據為五年累計數
全市生產總值 (億元)	5,125.80	10,000	10
人均生產總值 (元)	68,162	119,000	9
商品銷售總額 (億元)	7,506	14,000	13.5
服務業增加值比重 (%)	40.2	45	[4.8]
居民消費率 (%)	21.7	24.7	[3]
城市化率 (%)	65	70	[5]
市區居民人均可支配收入 (元)	30,166	48,580	10
農村居民人均純收入 (元)	14,261	23,500	10.5

從以上可見，預計寧波的內銷市場在「十二五」期間將會加速發展，居民消費率年均提高0.6%，商品銷售總額超越全市生產總值，社會消費品零售總額預計達3,300億元。上述目標完成的基礎在於市區居民和農村居民收入的大幅提升。因此，香港中小企需要重新評估其產品在寧波內銷市場上的檔次定位和品牌形象，以配合當地人民生活品質和品位的全面提升。

<sup>9</sup> 中華人民共和國寧波市人民政府《寧波市國民經濟和社會發展第十二個五年規劃綱要》

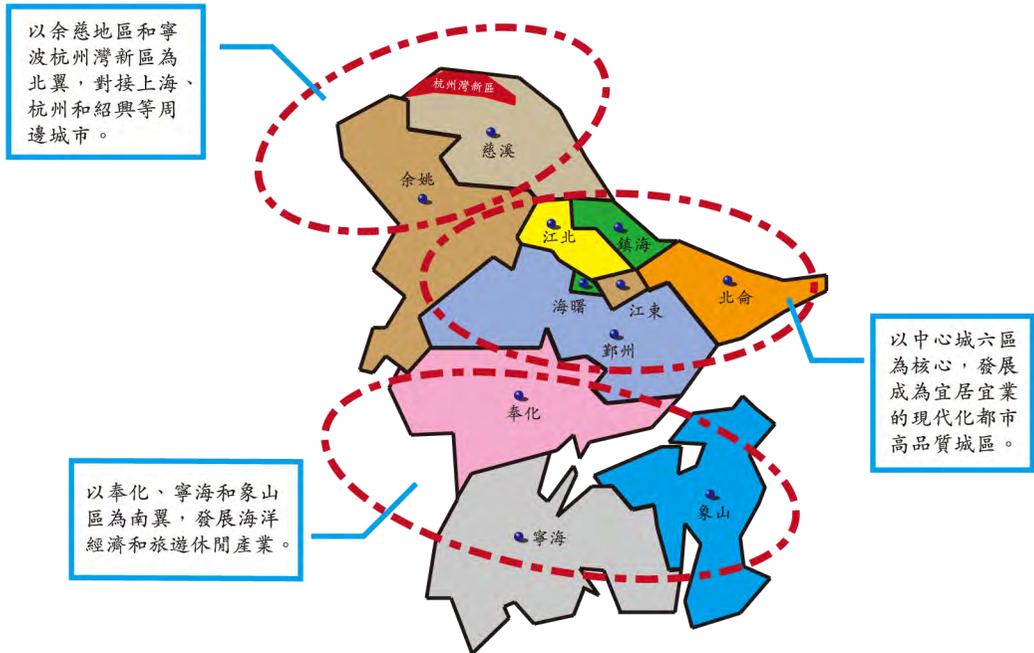
## 寧波「十二五」規劃的特色與機遇

國家在「十二五」時期將浙江海洋經濟發展提升為國家策略，因此，寧波將推動港口綜合開發，加強綜合服務功能，提升海洋經濟發展水準，致力成為「國際強港」、「貿易物流港」和「海洋經濟強市」，建設成浙江省國家級海洋經濟核心示範區。寧波「十二五」規劃這一特色對於有意開拓內銷的香港中小企而言有多重意義，舉例如下：

寧波於「十二五規劃」的特色與機遇	具體內容	對香港中小企拓展內銷的意義
加快發展海鐵聯運	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 加快寧波海鐵聯運貨櫃中心站和港口支線建設</li> <li>• 開通到江西、安徽、四川等的貨櫃班列，拓展港口輻射範圍</li> </ul>	由於「高鐵」全面開通，疏導了部分客運人流，釋放了原有鐵路的貨運能力，而香港中小企可以利用寧波港進行海鐵聯運，將產品輻射到華東內陸地區。
優化「無水港」布局	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 實施寧波港口「無水港」發展規劃，鼓勵寧波的資本到中西部地區開發建設「無水港」</li> </ul>	香港中小企的貨物可以在「無水港」內完成訂艙、報關、報驗、簽發提單等通關手續，可節省大量的時間和運輸成本。
堅持內外需並舉	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 貫徹國家擴大內需的策略，保持產品出口</li> <li>• 努力擴大消費需求，建立健全擴大內需的機制</li> </ul>	寧波擁有超過七百萬的總人口，其最低工資標準高於一般城市，處於全國前列，故消費潛力龐大。寧波的商幫文化盛行，一些寧波商人在外地發跡後返回寧波投資或居住，為當地奢侈品市場注入購買力。此外，杭州灣大橋的建成拉近了寧波和上海之間的距離，促進了兩地的人流和物流，亦為當地的內需市場帶來無限商機。
發展現代商貿和會展業	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 培育和引進會展知名企業，完善會展服務體系</li> <li>• 舉辦中國國際日用消費品博覽會（「消博會」）和寧波國際服裝服飾博覽會（「服博會」）等展貿活動，發展知名品牌會展項目</li> </ul>	「消博會」為「家用電器」、「服裝鞋帽」、「日用日化」等行業提供一個展示和尋找商機的平台。而「服博會」是專門針對「服裝鞋帽」的行業性博覽會。寧波經濟由「外向型」漸漸向「內外需並舉」轉變，此兩大博覽會與內銷相關的元素亦逐漸增加。相關行業的香港中小企可以考慮善用這些平台，開拓產品在當地的知名度和銷路。

## 寧波「十二五」期間的城市發展

「十二五」規劃中，寧波將以建構新型城市為主導，完善城鄉統籌、區域協調發展機制，實施「東擴、北聯、南統籌、中提升」的區域發展策略，致力建構「一核、兩翼、多節點」的網絡型都市<sup>10</sup>。屆時，寧波將出現以中心城六區（江北、鎮海、海曙、江東、鄞州、北侖）為核心，以余（姚）慈（溪）地區和寧波杭州灣新區組團為北翼，以奉化、寧海、象山組團為南翼，以衛星城和中心鎮為節點的網絡型都市新格局。因此，寧波內銷市場的輻射潛力不容忽視。



### 無水港（Dry Port）

「無水港」也稱「內陸港」或「國際陸港」，是指在內陸地區建立具報關、報險、簽發提單等港口服務功能的物流中心。由於國家「十二五」規劃鼓勵產業向中西部內陸地區轉移，隨着大量貨源地往更內陸的地方遷移，必然衍生出港口功能前移的需求。「無水港」內設有海關、出入境檢驗檢疫等口岸機構，同時，航運公司也在「無水港」內設立分部。

中小企出口商可以在內陸「無水港」當地完成訂艙、報關、報檢等手續，再利用當地的公路、鐵路和航空網絡，將貨物運往海港或直接出口至國外。反過來，中小企進口商也可善用「無水港」將產品銷售到中西部內陸各城市，滿足當地內需市場的需求。中小企進口商可於「無水港」分次提貨、多次繳稅，減輕一次繳付大額關稅的壓力。

「無水港」能降低相關物流成本，拉近內陸市場與沿海港口之間的距離，促進內陸城市的經濟發展。

<sup>10</sup> 浙江在線新聞網站。見網頁：<http://zjnews.zjol.com.cn/05zjnews/system/2011/02/25/017320679.shtml>

## 綜合城市分析

以下，我們將從綜合成本優勢、消費市場人流、客戶群消費力、交通物流配套、品牌輻射潛力、商圈發展配套及香港品牌效應，對寧波的內銷市場作全面性的分析。

### 綜合成本優勢 ★★★★★

#### 經營成本六市中相對較低

在眾研究城市中，寧波在店舖和辦公室租金方面較有優勢，比上海及其他二線城市如杭州和南京為低<sup>11</sup>。由於周邊縣市居民的購買力很強，寧波零售市場被視為具有較大的增長潛力，香港中小企可把握現時租金成本較低的優勢，攻佔地區市場。事實上，近年亦多了具有相當知名度的品牌瞄準成本相對較低，而發展潛力較高的優勢，著陸寧波，如蘇寧電器已在中山東路開設新的旗艦店、高檔電器品牌美諾已在和義大道中心開店等。



近年來，寧波的生活水平及物價偏高，聘請員工較以往困難，特別是基層員工，一些大型企業如雅戈爾旗下的日中紡公司亦遇到招聘不足的情況。2011年寧波的最低工資水平由1,100元調高至1,310元，香港中小企若在寧波開店，亦須考慮工資調整對經營成本帶來的影響。

### 消費市場人流 ★★★★★

#### 人流方面稍遜



對比眾研究城市，寧波未有如上海般發展成熟，吸引了大量外資企業人士聚居，亦未有如蘇州的旅遊業般興旺，吸引不少旅

客到訪，故在人流方面稍遜。2011年，寧波的常住人口為760.57萬人，比上年增長4.04%，其中市區人口為224.7萬人。

#### 國際品牌將吸引本土消費

私營經濟和外商投資是寧波經濟的一大亮點。截至2010年底，寧波已累積獲批准設立外商投資企業共13,336家，投資額達826.29億美元<sup>12</sup>。外商的積極投資加速了城市的發展，寧波市內不同的商圈將會引進更多國際知名品牌，加上區內正在興建軌道鐵路，以及快將開通的滬杭甬客運專線（杭甬段），消費人流可望大大提升。以海曙區為例，區內已匯聚了1,100多家國際貿易企業，天一商場已引進各類國際品牌共211個，國內及地區的品牌和老字號達259個<sup>13</sup>。瑞典宜家亦看好寧波的發展潛力，在鄞州潘火附近興建全浙江省首個宜家廣場。國際品牌的進駐可望刺激更多本土消費，故寧波仍算是香港中小企在成本投入相對低的情況下，進攻本地消費市場的優越切入點。



#### 消費外流較明顯

在寧波，公務員、白領、企業管理層和民企老闆是寧波的主要消費群體，他們具有一定的經濟實力，亦有相當豐富的外遊經驗。不少富經濟實力的民企老闆在假日愛到杭州或上海消費，購買奢侈品，造成一定程度的消費外流。雖然如

<sup>11</sup> 世邦魏理仕市場指數簡介中國 二零一二年第一季

<sup>12</sup> 文匯報，2011年5月23日

<sup>13</sup> 中華人民共和國寧波市統計局《2011年寧波市國民經濟和社會發展統計公報》。見網頁：<http://www.nbstats.gov.cn/read/20120201/27016.aspx>

此，近年隨着寧波市政府致力打造高端服務業，發展商貿會展等，積極引進外資，高端國際品牌的進駐，並以區內商圈及交通配套的完善，消費外流的現象將得到改善。

## 客戶群消費力 ★★★★★

### 寧波人最能儲錢 消費行為較保守

若談「出手闊綽」、「愛花錢」，在眾研究城市中，上海人理所當然居首位，其城市居民人均可支配收入達36,320元，僅次於杭州，而寧波只位居第三，收入為34,058元<sup>14</sup>。但論到哪個城市的居民最能儲錢，非寧波人莫屬。2011年，寧波人的儲蓄年結餘為12,279元，是眾市中最高，其次為蘇州人，年結餘為12,197元<sup>15</sup>。這反映出寧波居民普遍的經濟能力甚高，但消費行為則略為保守。但隨着當地政府致力擴展內需、促進消費，包括試行發展夜市經濟、興建商業特色街區等，期望可改變甚或誘發當地居民的消費意慾。



### 消費需求漸增加

2011年，寧波居民人均可支配收入34,058元，較上年同期增加12.9%。人均消費支出為21,779元，比上年增長12.1%。2011年全市完成社會消費品零售總額2,018.9億元，增長18.4%。其中零售業零售額實現1,701.7億元，增長16.5%<sup>14</sup>。雖然寧波居民的消費者支出錄得顯著上升，反映出居民生活水平的提高及消費能力的上升，但近年因食品價格大幅上漲所造成的「被動消費」亦不容忽視。不過，隨着2011年浙江省提升了最低工資的水平，可舒緩食品價格上漲的壓力外，亦進一步提升居民的消費水平，有助刺激零售業務的發展。

## 寧波老闆懂品牌 年輕一代愛「海淘」

寧波的消費者受收入及職業等因素的影響，消費觀念的差別較大。普遍而言，寧波人見識廣，擁有較多出國外遊的經驗，因此對知名品牌有相當的認識。除熱愛購買奢侈



品的民企老闆外，現時，年輕一代的寧波人興起一股網上「海淘」的熱潮，即他們喜歡在實體商店看到心儀產品後，直接到海外網站購物。據統計，寧波人正成為「海淘」主力之一，寧波、杭州、溫州三個城市的「海淘」消費量約佔全國的10%<sup>16</sup>，反映出傳統的寧波老闆除懂品牌，負擔得起高端消費外，新一代的寧波人對品牌的認知度亦很高，但他們較為精打細算，喜歡利用網上平台購物。

## 農村居民漸追求衣着品味

2011年農村居民家庭人均可支配收入16,518元，較上年同期增長15.8%。人均消費支出為11,253元，增長14.9%。食品仍然是農村居民的主要支出，但值得注意的是，隨着消費觀念的改變，農村居民漸追求時尚舒適的服飾，以及更重視自己的儀表，因此，據寧波統計局對全市1,000戶農村住戶抽樣調查結果顯示，農村居民的衣着消費增長較快，人均888元，比上年增加14.7%<sup>14</sup>。所選擇的衣服品牌檔次亦逐年提升，故服裝零售業在農村市場的發展大有潛力。



<sup>14</sup> 中華人民共和國寧波市統計局《2011年寧波市國民經濟和社會發展統計公報》。見網頁：<http://www.nbstats.gov.cn/read/20120201/27016.aspx>

<sup>15</sup> 中西安晚報，2012年4月24日

<sup>16</sup> 寧波日報，2012年5月6日

## 交通物流配套 ★★★★★

較華東區的主要城市如上海及南京，寧波的區內交通配套稍遜，但作為中國第一批對外開放的沿海城市，其航運則尤其發達。

### 對外交通

#### 坐擁國內大港 — 寧波舟山港



寧波舟山港為國家重點開發建設的四大國際深水中轉港之一，目前已建成各類泊位723個，

2009年完成貨物吞吐量達3.8億噸，排名居中國港口第二。目前，寧波港域已與世界100多個國家和地區的600多個港口通航。2011年，寧波的集裝箱吞吐量達1,451萬標準箱，居世界港口前六位<sup>17</sup>。

#### 杭州灣跨海大橋 連接寧波與上海

杭州灣跨海大橋是一座橫跨杭州灣海域的跨海大橋，北起浙江省嘉興市，南至寧波下轄的慈溪市，是世界第二的跨海大橋，於2007年建成通車。杭州灣跨海大橋縮短了寧波至上海間的陸路距離120公里，亦成為了國道主幹線跨越杭州灣的便捷通道，大大提升寧波的綜合競爭力和國際競爭力。大橋建設也有利支持上海國際航運中心建設，促進寧波物流及旅遊業等發展。



#### 滬杭甬客運專線 將連接寧波與杭州

跨區域省市方面，現時蕭甬鐵路是連接杭州和寧波的鐵路，由杭州錢塘江南岸的蕭山站出發，連接寧波站，早於1937年建成。隨着國家大

力推動高鐵的發展，2009年，滬杭甬客運專線（杭甬段）開始動工，預計在2012年建成。蕭甬鐵路將計劃經過電氣化改造，承擔貨運功能。滬杭甬客運專線（杭甬段）將以客運為主，屆時，杭州和寧波將實現26分鐘自由穿梭。這將進入「高鐵」的新生活時代，縮短兩地的距離，大大加速人口的流動性，加劇了上班族的「鐘擺式遷徙」，例如寧波人往杭州購物不再只限於週末，寧波更可能成為杭州人的「後花園」。

### 市內交通

#### 道路交通為主 軌道工程已開展

目前，市內的交通主要以道路交通為主，包括公共汽車、出租車等。為推動



經濟持續發展，軌道鐵路一號及二號線的建設工程已分別於2009年及2010年展開，一號線的一期工程將於2014年完成並通車試行。其中，一號線將覆蓋寧波主要商圈（例如天一商圈），二號線更會接駁到寧波櫟社國際機場。預期未來軌道鐵路開通後，寧波區內的交通配套將大大完善。

## 品牌輻射潛力 ★★☆☆☆

寧波是內地首批沿海對外開放城市，亦是浙江省第二大城市，與杭州、溫州構成了浙江省的三大經濟中心。與其他兩大中心的發展重點不同，寧波致力發展海洋經濟。據國務院2011年批覆的《浙江海洋經濟發展示範區規劃》，寧波處於浙江海洋經濟發展的核心區域。由於位處浙江省東部及其獨特的海洋經濟，寧波對其轄下的周邊城市和地區，例如：慈溪市、余姚市、奉化市以及寧海縣、象山縣等地區擁有較強的品牌輻射潛力，而相對浙江省其他的地區，寧波的輻射半徑則有限，主要因為以往受寧波地理位置和相對不夠完善的交通配套網絡限制。但隨着寧波近年

<sup>17</sup> 中華人民共和國浙江省人民政府。見網頁：<http://www.zhejiang.gov.cn/gb/zjnew/node3/node22/node168/node370/node379/userobject9ai130419.html>

對交通配套的不斷完善以及建設新商圈、重塑傳統商圈，例如零售業購物中心、百貨店、超級市場和專賣店等，促使寧波成為該區（即浙江東部）的購物中心，吸引大量周邊市縣的消費者前來消費<sup>18</sup>。



## 商圈發展配套 ★★★★★

寧波市政府通過有序的城市規劃《寧波市城市近期建設規劃（2011-2015）》，致力打造一個以中心城商圈為中心，城南、城東、城北商圈多極支撐的、商貿核心區等級鮮明的結構體系。

因此，寧波的商圈大致可分兩類，第一類為傳統商圈，即中心城商圈，主要分布於三江口老三區的中心地段，包括天一商圈、和義路商圈和外灘商圈；第二類為一些新興建的商圈，多數分布於非老三區的地段，即位於城南、城東、城北，是近期政府主力打造的商圈，主要填補一些區域長期以來沒有區域商業中心的空白，帶動新區的發展，發揮對消費市場的影響力，例如：城南的鄞州商圈，城東的世紀東方廣場東部商圈及城北的萬達廣場北部商圈。據地圖顯示，寧波的商圈以老三區的中心地段為中心，其他新商圈則多建於新發展區域。寧波老三區的商圈歷史悠久，區內購物中心及百貨公司多數定位清晰，各具特色。以和義路商圈為例，和義大道購物中心是一個典型的定義為奢侈品零售為主的國際品牌高端休閒商業綜合體，該處最為人所關注的無疑是品牌。



### 天一商圈：

位於寧波市中心最繁華的商業核心地帶，毗鄰和義路商圈，是市規模最大的商圈。座落於傳統的老商業區，天一商圈在設施和交通配套方面具有很大的優勢，而且商圈內建有多間購物中心、百貨店和商場，各商場定位皆有區別，業態分布合理，功能齊全，包括超市區、百貨區、服裝區、精品區、兒童區、數碼區、酒店區、娛樂區、美食區等，集購物、休閒、餐飲、娛樂等於一體，滿足消費者多方面的需求，因此可廣泛吸引不同特色的消費群體，如附近商業區的白領階層、本市追求潮流時尚的居民等。此外，商圈亦吸引大批寧波市周邊市、縣地區，如來自慈溪、余姚、奉化等區的居民在假日或週末前來購物娛樂。作為寧波市規模最大的商圈，天一商圈能夠吸引大多數消費者前來消費，且隨着2015年寧波地鐵一號線的建成，公共交通更為便捷，定會為圈內商家帶來更多的商機和更優厚的回報。有如此優厚的營商條件，商圈進場門檻亦相對較高。



### 天一商圈小資料

特色	位於市中心最繁華的地帶，吸引了市區大批人流，功能齊全，集購物、休閒、餐飲、娛樂為一體的購物中心
檔次	中高檔
消費者類型	市區居民及周邊市縣的假日觀光客

<sup>18</sup> 中華人民共和國寧波市統計局《2012寧波概覽》。見網頁：<http://www.nbstats.gov.cn/read/20120507/27111.aspx>

## 商圈內的主要商場百貨

### 天一廣場

是寧波規模最大的「一站式」購物廣場，擁有10個商業區，300多家不同規模的商店，商品和服務涵蓋服裝、日用百貨、數碼產品、餐飲娛樂，更有各種國際知名品牌的專門店，滿足寧波及周邊不同年齡和層次居民的購物需要，被稱為寧波的「商業航母」。



### 銀泰百貨

是一家集百貨、休閒、美食於一體的大型綜合性百貨商場，定位中、高檔，以年輕時尚的都市白領和新型家庭為主要客戶群。



### 第一百貨

作為一家擁有超過50年歷史的老字號企業，第一百貨的定位為中檔及大眾化商品，服務亦大打溫情牌，因顧客群主要是區內本地居民，店內人流十分暢旺。



### 其他主要商場百貨

金光中心：「一站式」購物中心，以時尚、新潮的白領年輕人為定位的中高檔商場。



## 和義路商圈：

和義路商圈是寧波奢侈品銷售的重要門戶，雲集了寧波最高檔的國際高端品牌，與天一商圈僅一路之隔。和義路商圈定位為打造寧波頂級的休閒商業區。主體是和義大道購物中心，附近亦建有寧波萬豪酒店。消費客群除本市的富有一族外，亦吸引了周邊市縣的頂級消費群體、企業老闆、富豪等。

### 和義路商圈小資料

特色	市中心繁華的地帶，雲集了寧波最高檔的國際高端品牌
檔次	高檔
消費者類型	市區高消費一族



## 商圈內的主要商場百貨



### 和義大道購物中心

中心於2009年底開業，集高檔購物、餐飲、休閒娛樂於一體，具有國際時尚品味、提供個性化服務、滿足高檔次購物消費需求的長三角頂級濱江都會購物中心。目前已有品牌店鋪逾110家，滙集頂級消費的一線品牌。此外，高端的休閒娛樂、環球美食、頂級會所、水療護理等開創了綜合性高端商業的先河。這個購物中心具有較高的品牌輻射能力。

### 老外灘商圈：

寧波外灘區始於 1842 年，憑藉百年外灘的悠久歷史，經過近幾年的改造和發展，已成了建築面積 8 萬平方米、定位以高檔餐飲為主的海派商業街區。區內以一條特色商業步行街為界，「商業會館」、「生活天地」、「城市公寓」、「世界美食」、「酒店公寓」、「城建展館」為主題的六大功能街區，共 40 幢建築分駐兩側，並且開闢了沿江 600 米的江堤風景線，各類酒吧、娛樂、休閒、零售企業入駐，由文物、舊、漸舊、新的建築物構成了不同歷史時期的見證，成為寧波最具特色的海派時尚生活方式的綜合性歷史文化高檔消費區域，吸引大批國外人士、外貿企業老闆和白領等消費者。



#### 老外灘商圈小資料

特色	市區西北側，文化悠久，風光秀麗，高檔餐飲為主的海派商業街區
檔次	高檔
消費者類型	市區居民及商務客為主

### 發展中的新商圈：

除了傳統中心城商圈外，寧波近年亦興建了多個新發展的商圈，打破以往中心城商圈獨大，而城市四圍商圈欠缺的局面，包括城南的鄞州萬達商圈、世紀東方商圈及江北萬達商圈。

### 鄞州萬達商圈：

鄞州萬達廣場位於寧波鄞州中心區，是城市消費副中心。商圈的建設有助加速城市南部地區的成熟、滙聚資源，是寧波市政府早於 2004 年計劃動工，至 2006 年中開業的綜合新型商圈。商圈由國際購物廣場、國際商務酒店及高級城市公寓三大區域構成，總面積達 52.06 萬平方米，其中商業廣場約佔總面積的一半。商業廣場不僅業態繁多，更建有 680 米的商業步行街，共有 206 間商舖、155 個商戶，滙聚了上百家國內外知名品牌。

鄞州萬達廣場的落成填補了寧波城南區域長期以來沒有區域商業中心的空白，帶動區域的發展。鄞州萬達商圈的消費群主要來自本區附近上班的白領階層、外來的打工者、毗鄰大學的學生以及居民。雖然人流未能與傳統三江口地區的三大商圈相提並論，但隨着區域的發展，未來的潛力十分大。



#### 鄞州萬達商圈小資料

特色	是城南功能齊全的集購物、休閒、餐飲、娛樂為一體的購物中心
檔次	中高檔
消費者類型	市區居民及周邊市縣的海派消費一族

### 江北萬達商圈：



寧波江北萬達廣場是繼鄞州萬達廣場之後的寧波第二個萬達廣場，廣場的建設有助加速江北中心區的成熟、滙聚資源。廣場建築面積達29萬平方米，其中商業廣場有精品超市、高檔百貨、萬達影城、大型KTV（大歌星）、電子娛樂城、健身中心，以及品牌主力店等。廣場定位以中高檔為主，80%以上為國內外知名商家。此外，廣場交通要道，是寧波「南連北接」的交通樞紐。除所在公交網絡有11條線路外，在未來寧波市的交通規劃中，將有兩條輕軌地鐵線路（5號線和4號線）經過該區域，為該區營造良好的交通環境。

#### 江北萬達商圈小資料

特色	是城市北部的功能齊全的集購物、休閒、餐飲、娛樂為一體的購物中心
檔次	新興
消費者類型	市區居民及周邊市縣的海派消費一族

### 世紀東方商圈：

近幾年新興起的東部商圈，以寧波東部地區規模較大的購物廣場世紀東方廣場為核心的商圈。世紀東方廣場是寧波實施「中提升」策略的重要區域，廣場總建築面積為28.5萬平方米，由商業廣場、辦公樓及三棟公寓組成，商業面積已達21.5萬平方米，集購物、美食、電影院於一體的一站式購物體驗中心。廣場內時尚國際品牌滙聚，可以滿足本區居民、白領和商務人士的購物、休閒、娛樂等需求，亦被稱為寧波時尚「城中城」。



#### 世紀東方商圈小資料

特色	是城市東部的功能齊全的集購物、休閒、餐飲、娛樂為一體的購物中心
檔次	新興
消費者類型	市區居民及周邊市縣的海派消費一族

## 香港品牌效應 ★★☆☆☆

### 消費者貼近上海潮流

作為一個歷史悠久的商貿海濱城市，寧波人見識廣，對於國際品牌一點也不陌生，而對國際品牌的信賴和追捧程度絕不遜色於一些一線的城市。主要是因為一群有實力的寧波消費者，包括民企老闆、外企企業管理層和白領，他們經常有機會到上海、香港、東京、巴黎等國際大城市公幹、旅行和購物，因此對國際品牌有一定的認識。由於寧波過去缺乏專售高檔奢侈品的商店，因此近年建成的和義大道高檔購物中心就是為了滿足這一消費群的要求。

至於香港品牌的效應，我們走訪了寧波不同商業圈內大大小小的購物商場或百貨店，並與當地香港品牌零售店的店長作深入了解，發現寧波消費者對香港知名品牌，例如珠寶、時裝及飲食餐飲類有一定的認識，而這些品牌在上海和杭州的核心商圈往往設有銷售點，且有相當的知名度，對於曾經在香港或上海旅遊時接觸過的香港品牌自然較有信心。因此這類香港品牌往往能夠在寧波立足，而一些只有一般知名度的香港品牌則相對較難立足於寧波。這反映寧波消費者對知名品牌的追捧。



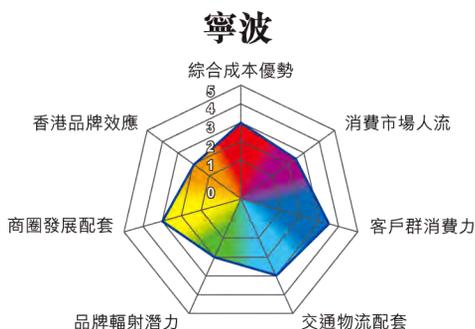
#### 內銷小見聞

寧波周邊的民企多，居民消費力十分強，據當地六福珠寶的店長稱，高消費力的寧波顧客衣着未必太起眼，對名牌的追求度很高。

## 小結

### 強大的客戶群消費力，多元化的交通物流配套，主攻地區的內銷地點

作為浙江省的第二大城市，寧波近年不斷地完善城市建設和規劃，特別致力於交通網絡和物流配套的建設，相比浙江省其他兩大城市毫不遜色。總括來說，寧波在客戶群消費力方面獲得較高的得分。但隨着近年工資水準的加速上漲，以往在成本方面的優勢亦顯得不太明顯。隨着寧波重塑傳統商圈和興建大型的新商圈，寧波原有的消費外流現象大大得到改善，刺激更多周邊市縣鄉消費者前來消費，消費力每年迅速提升，消費者對於中高檔品牌產品的需求越來越高。香港品牌如要吸引寧波消費者，首先要擁有品牌較為知名的產品，因寧波消費者對品牌有相當的認識，品牌意識相當強；其次要選擇比較獨特而非一般大眾性的產品；最後要緊記保持產品質量的穩定性，因寧波消費者大多比較精明、要求高。如香港品牌能夠把持以上三項原則，就能有把握打進寧波這個消費力強大的市場。





## 2.3.4 安徽省

### 簡介

安徽省地處淮河和長江南北，東連江蘇、浙江，西接湖北、河南，南鄰江西，北靠山東。全省面積13.96萬平方公里，常住人口5,968萬人。

安徽省共有16個地級市，分別為合肥、安慶、蚌埠、亳州、池州、滁州、阜陽、淮南、黃山、六安、馬鞍山、宿州、銅陵、蕪湖及宣城。合肥為安徽省省會，亦是全國最年輕的省會城市之一，是全省政治、經濟、科教、文化中心和交通樞紐。

就經濟發展而言，安徽省的綜合經濟發展相當迅速，2011年安徽省的生產總值為15,110.3億元，排名全國第十三。2011年GDP的增長較上年增長13.5%，比全國的9.2%高。就社會發展而言，城鎮居民的人均可支配收入為18,606元，比全國的平均值低，農村居民的人均純收入為6,232元，遠低於江蘇省的10,805及浙江省的13,071元。就消費市場而言，2011年社會消費品零售總額突破4,900億元，比上年增長18%，增長潛力龐大。農村的消費市場穩步發展，農村居民人均消費支出4,957元，比上年增長23.5%<sup>1</sup>。



<sup>1</sup> 中華人民共和國安徽省統計局  
《2011年安徽省國民經濟和社會發展統計公報》

## 對香港中小企的啟示 重「民富」加強民生保障工程

安徽省正加速崛起，「十二五」期間，省政府將按照不低於16%的年均增幅，投入更多資源以改善居民的生活質素，重點實施八大類民生工程項目，包括公共教育類、社會保障類、醫療衛生類、住房保障類、文化惠民類、基礎設施類等。此外，未來5年，致力將失業率控制在5%以內，務求實現三大目標，包括居民基本生活保障更加充分、社會公共服務體系更完備，以及農村生產及生活的條件加以改善。安徽省蓄勢待發，加強民生保障工程。居民的生活質素提升後，必然對整個零售市場帶來正面影響。因此，安徽省發展潛力至為龐大。香港中小企可乘省政府致力富民、惠民的大方向，進駐安徽省，搶佔當地市場。



## 合肥經濟圈綜合實力提升

2011年，合肥市政府與社會科學文獻出版社發布最新一份《中國省會經濟圈藍皮書——合肥經濟圈經濟社會發展報告（2010-2011）》，透露要大力提升合肥為樞紐的核心地位，並進一步提升六安、巢湖、淮南、桐城這4個副中心的城市功能；此外，在「十二五」末，合肥經濟圈目標的地區生產總值要過萬億元，城鎮居民的平均年薪目標超過5.3萬元，而農村居民的純收入目標也要達到過萬元。未來5年，合肥經濟圈內的城市交通、通訊網絡等將全面接軌，圈內的商務往來將會更趨頻繁，人口的流動性將大大提升。面對政府致力增強經濟實力，擴大輻射半徑，加快發展縣城和重點市鎮，合肥經濟圈的綜合實力將大大提升，其經濟輻射效應將有助擴展到整個安徽省，發展潛力不容小覷。



合肥，簡稱合，安徽省省會，位於長江淮河之間、巢湖之濱，具承東啟西、接連中原、貫通南北的區位優勢，是全省政治、經濟、文化、信息、金融和商貿中心。合肥被譽為中國最適宜人類居住的城市之一、中國綠化先進城市、園林城市、衛生城市、優秀旅遊城市、環境綜合治理優秀城市等。

# 鐵路交匯的 濱湖新城

## 合肥

### 合肥概況

簡稱	合
地理位置	安徽省
行政區類型	省會、副省級城市
下級行政區	共4個縣、4個市轄區及1個縣級市
常住人口（截至2011年底）	752萬人
全市生產總值（2011年）	3,636.61億元
人均生產總值（2011年）	48,563元
支柱產業	製造加工業，如汽車及工程機械、家用電器、化工及新型建材等
新興產業	電子信息、新能源、新能源汽車、新材料、節能環保、高端裝備製造、生物、公共安全等

資料來源：

中華人民共和國合肥市統計局《合肥市2011年國民經濟和社會發展統計公報》。見網頁：  
<http://www.hfinvest.gov.cn/n7216006/n7307140/n7307292/n7307562/23673225.html>



## 合肥於「十二五」規劃期間的發展

### 「十二五」規劃對合肥的意義

「十二五」時期是合肥加快發展、轉型升級的重要時期，也是合肥建設現代化濱湖大城市、邁進區域性特大城市的關鍵。合肥緊握國家促進中部崛起、擴大內需和國內外產業轉移等機遇，突出「大發展、大建設、大環境」主題，積極實施工業立市、創新推動、縣域突破、東向發展和可持續發展的戰略。

### 合肥於「十二五」規劃中的經濟社會發展指標

《合肥市國民經濟和社會發展第十二個五年規劃綱要》中提出幾項發展指標。其中，與香港中小企開展內銷業務相關的指標如下<sup>1</sup>：

指標名稱	2010年基礎	2015年目標	年均增速
地區生產總值（億元）	2,702.5	6,000	16%
人均GDP（美元）	7,000以上	15,000	N/A
社會消費品零售總額（億元）	839	2,000	19%
城鎮居民人均可支配收入（元）	19,051	37,500	14.5%
農民人均純收入（元）	7,118	14,300	15%
居民消費價格指數（%）	N/A	全國平均水準以內	N/A
城鎮化率（%）	65	75	N/A
地區進出口總額（億美元）	99.6	248	20%

從以上數據可以看出，合肥在「十二五」期間主要的內銷相關經濟社會發展指標，幾乎全都要「翻一番」，並且是眾研究城市中增速目標定得最高的城市。這反映合肥的商業經濟發展迅速，其商業市場有相當龐大的發展空間。

<sup>1</sup> 中華人民共和國合肥市人民政府《合肥市國民經濟和社會發展第十二個五年規劃綱要》

## 合肥「十二五」規劃的特色與機遇

綜合各方面因素，「十二五」時期合肥積極發展，機遇處處，其值得香港中小企關注和把握的特色及機遇總結如下：

合肥於「十二五」期間的特色與機遇	具體內容	對香港中小企拓展內銷的意義
國家中部崛起	推動經濟布局逐步從沿海向內陸延伸；加快中西部地區發展，合肥所在的江淮地區被列為重點開發區域	合肥於未來數年的發展速度將高踞全國前列。故香港中小企可多關注合肥的發展動態，進入合肥內銷市場，搶佔商機。
產業轉移	隨着沿海產業加速向中西部地區轉移，良好的區位優勢、較低的商務成本和日益完善的投資環境，使合肥成為產業轉移的首選地	除合肥這潛力巨大的內銷市場外，香港中小企可考慮把合肥作為生產基地，將珠三角「前店後廠」的模式複製到長三角地區，就近向上海等大消費市場供應產品，並及時對市場口味的轉變作出相應調整。
城鄉一體化	積極加速工業和城市化，致力推進城鄉一體化，及優化產業結構，進一步增強經濟發展動力	作為安徽省省會，合肥對周邊城鄉的影響力不容忽視，隨着周邊地區日益發展，以往被忽視的農村消費需求將大大提升。香港中小企可把握機遇，推出一些適合農村消費者的產品，迎合市場需要。



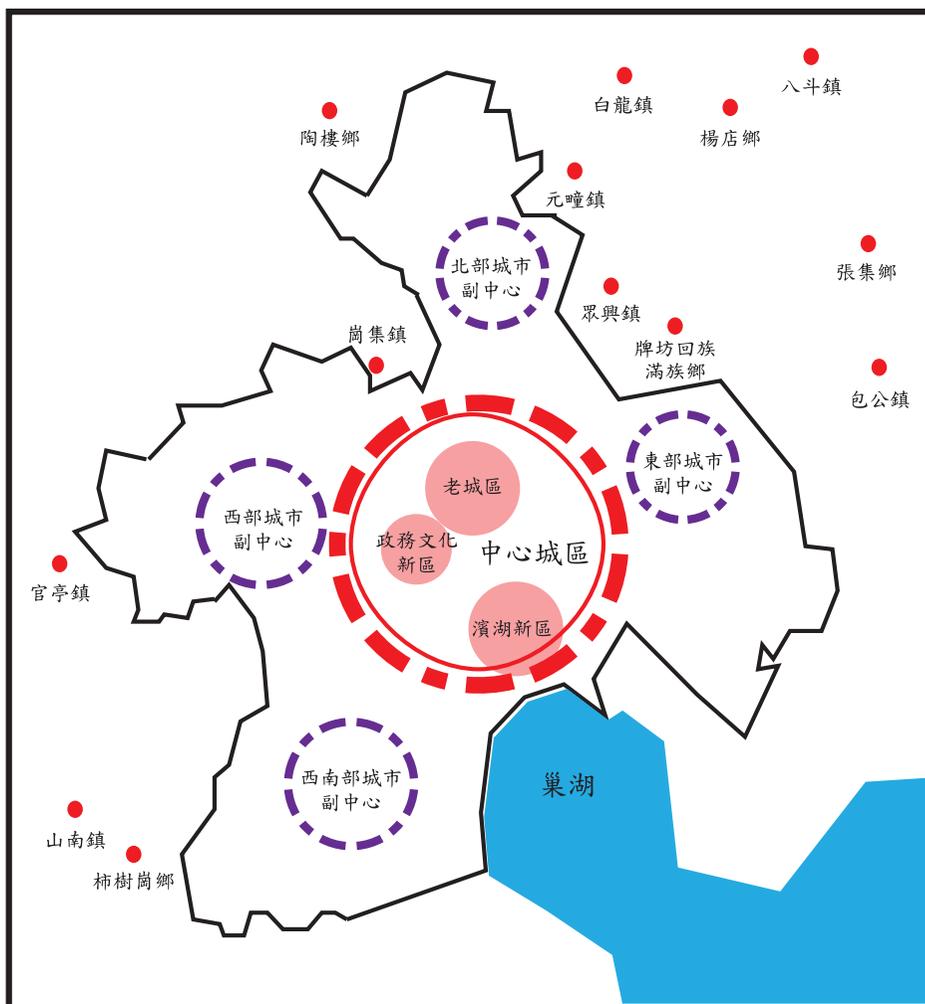
海爾特別為農村市場設計的洗衣機，能防鼠咬，能洗薯仔，大受農村消費者歡迎

## 合肥「十二五」期間的城市發展

合肥在「十二五」時期以建設全國有較大影響力的區域性特大城市為目標，按照「中心集聚、組團拓展、區域協同」的思路，深化「141」空間發展戰略（在合肥城鎮密集範圍內構建1個主城、4個外圍城市副中心，以及1個濱湖新區的總體空間框架）。

合肥在「十二五」規劃中提出「城鄉統籌協調發展」和「建設新農村」的城鄉一體化發展新格局，並加強發展一批特色經濟強鎮，成為支撐縣域經濟發展的重要增長點。「十二五」末，合肥轄下的肥東縣、肥西縣和長豐縣進入全國縣域經濟基本競爭力百強行列。

以區域經濟社會一體化發展為核心，以共建共用同城化為主題，合肥將深化與淮南、六安、巢湖、桐城等市的交流與合作，滙聚發展能量，形成整體優勢，把合肥經濟圈建設成為接軌長三角，在全國有影響力的都市圈品牌。



合肥市的「141」城市空間布局規劃圖

## 綜合城市分析

以下，我們將從綜合成本優勢、消費市場人流、客戶群消費力、交通物流配套、品牌輻射潛力、商圈發展配套及香港品牌效應，對合肥的內銷市場作全面性的分析。

### 綜合成本優勢 ★★★★★

#### 人力資源成本具優勢

合肥提供頗有利的人力資源成本，綜合成本具相當優勢。據合肥招商局的統計，以快速消費品為例，2011年合肥經濟技術開發區的服務人員平均月薪介乎1,808至3,260元，按崗位及職級而異；管理人員的平均月薪介乎1,955至8,977元<sup>3</sup>。受物價上漲及人力資源競爭漸趨激烈的影響，過去一年，當地一些企業如主營百貨零售業的合肥百貨主動大幅提高零售員工福利，以致人力成本壓力上升。不過，對比其他研究城市，合肥在人力資源成本上仍然具有優勢。

截至2012年，安徽省的最低工資水平為1,010元，比浙江省的1,310元及江蘇省的1,140元低。有志進軍合肥內銷市場的香港中小企需把握綜合成本相對較低的優勢，盡快起步開拓當地市場。



相當高，因為合肥富有強勁的輻射效應，能吸引周邊城市以至安徽省內人士前來。另外，隨着合肥致力舉辦多項國際性的展覽會，將能吸引不少海外商家及旅客。

#### 城鎮化吸引外來人口

合肥常住人口達752萬人，佔全省總人口的12.6%。其中，城鎮人口486萬人，鄉村人口266萬人，城鎮化率達64.6%，市區常住人口355萬人<sup>4</sup>。合肥自「十一五」以來，大力推動城鎮化，吸引大量外來人士前來工作，其工業發展尤其發達。相信，合肥擁有這群外來人口，未來亦將積極引進和聚集高技術專才，發展高科技產業，除加速工業發展外，亦能間接帶動當地消費市場。大眾化的品牌尤其受這一客戶群的喜愛。

#### 各商圈吸納消費力

合肥擁有大小不同的商圈，但商圈發展的成熟程度參差，現時，商業集中在以長江路為軸線的老城區，主要以零售業及百貨公司為主；其他距離老城區的商圈正處於發展階段，發展程度差異較大，整體檔次以中檔或大眾化為主，吸引大量周邊居民消費。



### 消費市場人流 ★★★★★☆

合肥貴為安徽省省會，雖然它未能像南京或蘇州般成為舉國著名的旅遊熱點，但其消費人流

<sup>3</sup> 國家級合肥經濟技術開發區。見網頁：<http://www.hetda.gov.cn/system/2012/03/26/006007985.shtml>

<sup>4</sup> 中華人民共和國合肥市統計局《合肥市2011年國民經濟和社會發展統計公報》。見網頁：<http://www.hfinvest.gov.cn/n7216006/n7307140/n7307292/n7307562/23673225.html>

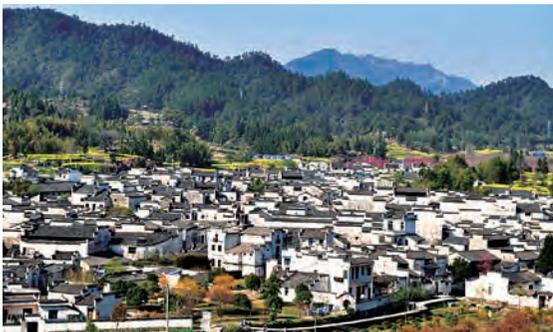
## 客戶群消費力 ★☆☆☆☆

### 人均收入稍低，但增長潛力高

相對是次重點研究的華東二線城市，合肥居民的消費水平相對較低。2011年，合肥城鎮居民的人均可支配收入為22,459元，人均消費支出為15,697元<sup>5</sup>。居民的普遍工資水平較其他研究城市為低。雖然如此，其平均收入的增幅卻高達17.9%，升幅是眾研究城市之冠，相信加上安徽省政府就最低工資進行調整，致力提高居民收入，以擴大內需及刺激消費，長遠而言合肥居民的消費力仍有龐大的上升空間。

### 惠農政策振興農村消費

農村居民的人均純收入7,862元，人均生活消費支出4,477元<sup>5</sup>。農村的收入及消費支出偏低，與其他研究城市還有一段頗大的距離，反映當地農村仍處於發展階段。但隨着合肥市政府致力解決「三農問題」，從多方面實施大惠農政策，增加農民政策性補貼收入，並致力城鎮化，未來農村居民的消費需求潛力不容小覷。



### 高檔耐用品銷量增加較明顯

食品支出仍是農民生活的主要部分，佔生活支出近五成。醫療保健類、交通和通訊，衣着方面的支出增幅較大。2011年，農村居民的高檔耐

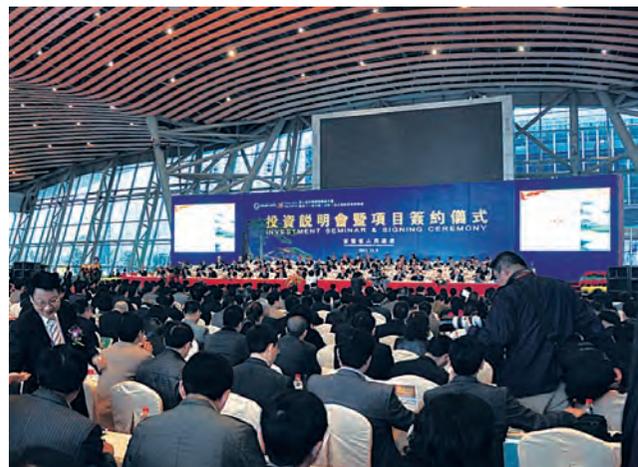
用品擁有量明顯增加，當中，家電如抽油煙機、冷氣機；新穎電子產品如相機、電腦等的擁有量增幅較顯著，反映農村居民消費需求層次逐漸提高，追求休閒、享受型的生活。

近年來，合肥促進市場發展，加強「萬村千鄉」和「家電下鄉」的政策，鼓勵連鎖超市、品牌零售企業向縣城及鄉村市場延伸，改造城鄉農貿市場，包括建設連鎖「配送中心」、「農家店」，擴大了消費網點的覆蓋，這也是農民消費支出比以往大增的推動力之一。

### 假日經濟、會展經濟成亮點

近年，合肥積極舉辦大型展覽會，如第20屆中國金雞百花電影節、第五屆中國（合肥）國際文化博覽會暨2011中國工藝美術精品展覽會、中國安徽第八屆國際汽車展覽、華東汽車展等大型會展等。這些國際展覽會雲集不少海外人士前來參觀，刺激當地酒店及餐飲業。

「十一」黃金週、春節、清明、五一勞動節、端午節及中秋節等假日提供不少消費需求，各商家不斷推出促銷措施，促進零售額的增長。據統計，在2011年「十一」黃金週期間，社會消費品零售總額達44.5億元，餐飲企業的收入增長比上年增40%，可見假日能大大刺激合肥的消費市場<sup>6</sup>。



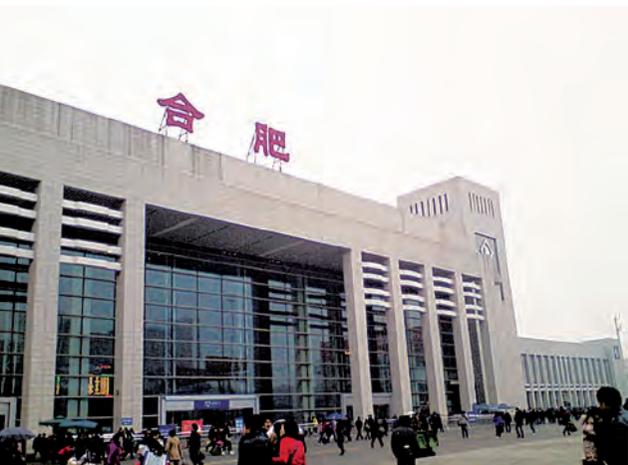
<sup>5</sup> 中華人民共和國合肥市統計局《合肥市2011年國民經濟和社會發展統計公報》。見網頁：  
<http://www.hfinvest.gov.cn/n7216006/n7307140/n7307292/n7307562/23673225.html>

<sup>6</sup> 合肥統計信息公開網。見網頁：

<http://tjj.hefei.gov.cn/n7216006/n9376603/n9377619/n13247915/22388431.html>

## 交通物流配套 ★★☆☆☆

對比是次研究的華東六個城市，現時合肥的交通物流配套發展相對較為緩慢。但隨着合肥積極發展其經濟及產業，將加快完善區內交通配套，包括加快建設新機場，加速鐵路發展。



## 對外交通

### 高鐵網絡連接主要省市

合肥的高鐵網絡縱橫交錯，多條跨省市鐵路通車將可大大縮短合肥與其他省市的距離。例如：現已通車的寧西鐵路連接南京與西安兩個城市，當中合肥至南京段（合寧高鐵）為高速鐵路，由合肥到南京南站由以往的4小時縮短至1小時。已通車的還有合九鐵路，由合肥連至九江；合蚌鐵路，由合肥連接到蚌埠，並正在規劃改造成高速鐵路，與京滬高鐵連結。

### 新機場將提升航運配套

目前，合肥駱崗機場為安徽省主要國際機場，除貫通沿海主要城市外，亦開通了30多條航線（包括香港、澳門、台灣）。為配合合肥的發展，新橋國際機場正在興建，並預計於2012年試航。新橋國際機場位於合肥西部，距離市區31.8公里，按照4E級的國際化「航空港」設計，預計其客運量將達到950萬人次，將大大提升合肥的航運配套。

## 市內交通

市內交通主要以公共汽車、出租車為主。現時將全線動工興建軌道交通一號線，預計建設時間約4年，可望將改善市內交通配套。

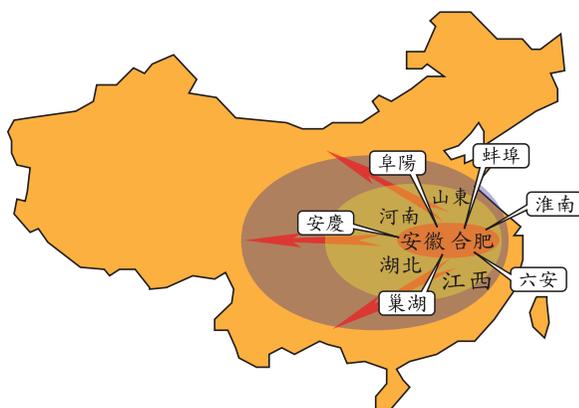
## 品牌輻射潛力 ★★★★★

### 輻射華中潛力大

合肥自身擁有得天獨厚的地理位置及城市地位，它不但是安徽省省會，成為當地經濟圈的核心，坐擁穩定消費群。合肥亦是內地長三角經濟圈的第一站，其範圍涵蓋了中國東、中部包括山東、河南、湖北及江西省等地區，覆蓋人口以億計。如今，公路及鐵路網絡相繼完善，合肥已然成為長三角經濟圈中的黃金地區，全國經濟發展的樞紐。

在這些優越條件下，合肥的輻射潛力驚人，比南京對華中的輻射可能更廣更遠。但要吸引周邊龐大的消費力，商圈的配套及城市建設同樣重要，否則會影響品牌的檔次及未來發展的道路，合肥於這些地方仍有提升的空間。有見及此，合肥市政府制訂了《2011-2020年商業網點規劃》<sup>7</sup>，打造成熟的商圈，努力將合肥建設成為「東進西出、輻射南北」的區域性商貿中心，可見未來的合肥市極有可能成為品牌擴展華中市場的集中點。

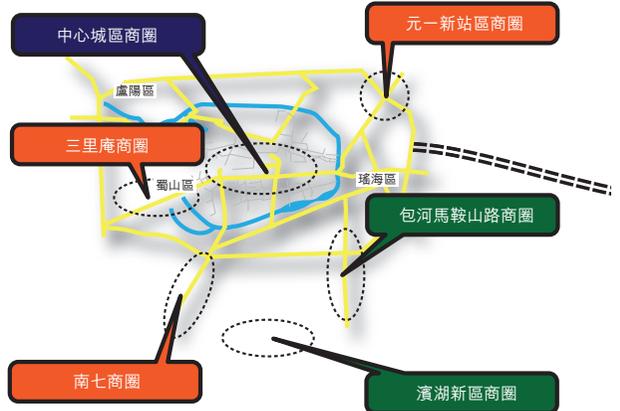
合肥輻射力示意圖



<sup>7</sup> 合肥市商務局《2011-2020年商業網點規劃》。見網頁：<http://swj.hefei.gov.cn>

## 商圈發展配套 ★★☆☆☆

作為安徽省省會，合肥於各方面的經濟指標增速有很好的表現，但在消費品零售總額佔GDP比重方面，相比其他省會城市仍較落後。因此，近年來合肥大力推動商圈發展。以往商業重點集中於步行街，離開步行街區域就沒地方可逛，市民的消费行為亦較實際，較少出現狂熱的購物熱潮。不過這兩年來，情況已經有所改變：金鷹、萬達、銀泰等商業巨頭的紛紛進駐，帶動合肥的商業氛圍巨變。合肥市政府制訂的《2011-2020年商業網點規劃》，提出「141」城市新規劃（1個老城區+4個城市組團+1個濱湖新區），可看到政府決心以一個中心城區商圈，帶動其他新商圈的發展，包括三里庵商圈、南七商圈、包河馬鞍山路商圈及元一新站區商圈的長遠發展。



### 中心城區商圈：

中心城區商圈是合肥市內歷史較悠久的商圈，包括了四牌樓及三孝口等傳統商圈。商圈主要位於盧陽區護城河之內，是合肥的核心區域。中心城區商圈是合肥最繁華的商業地方，配套最完善，人流極旺，輻射範圍超過其他的商圈。商業設施包括著名的淮河路步行街、大型的百貨商場、電器市場，以及將落成的特色街等。消費檔次較廣闊，既有步行街的中低檔，也有大型百貨的中高檔，但缺少綜合體的購物中心。主要消費群為市內居民、周邊城市的顧客以及全國的觀光客戶。



### 中心城區商圈小資料

特色	合肥最完善及成熟的商圈，購物熱點集中，餐飲、娛樂業務齊全，人氣極旺
檔次	中高檔
消費者類型	市內、周邊城市的中高檔消費者及全國遊客

## 商圈內的主要商場百貨

### 百大CBD購物中心

位處商圈的核心區域，是合肥較高端的百貨商場，進駐了一些高檔的國際品牌，以吸引高端消費群。礙於檔次關係，人流一般，但服務質素較好。



### 百盛購物中心

位處淮河路步行街較大型的百貨商場，人流較旺，品牌以二、三線為主，活動及打折情況較多，消費對象為時尚的年輕人為主。



### 其他主要商場百貨

瑞景國際：歷史較長的中高檔百貨，主攻時尚的中高收入白領。

鼓樓商廈：中等檔次的品牌齊全，人流較旺，一般中年人及年輕人的主要場所。

安徽商之都：歷史較久的中檔百貨，並非位於中心位置，故人流稍遜。

### 三里庵商圈：

三里庵商圈屬於蜀山區的新興商圈，原有的商業以街舖及居民生意為主，自從家樂福國際購物廣場店開業之後，不斷提高當地的人氣及居民的消費意慾。蜀山區市政府於2008年決定打造三里庵商圈，並引入置地投資廣場及匯金大廈等綜合體，如今，三里庵商圈已成為合肥人消費娛樂的首選地之一。據估計，這個商圈目前的輻射人群已超50萬人，消費群以合肥市內居民為主。



### 三里庵商圈小資料

特色	主力來自市民的消費力，銷售模式以新建的百貨為主
檔次	中檔
消費者類型	市內及商圈周邊的大眾消費者

## 商圈內的主要商場百貨

### 安徽國購廣場

是三里庵商圈的核心商場百貨，進駐了家樂福超市及其他二線的品牌，亦配有餐飲及娛樂的設施，人流十分旺，主要為鄰近的消費顧客。



**南七商圈：**

以往是合肥的傳統商圈，周邊是住宅小區和民房為主，近年借助科大等高校的支持逐漸出現百貨、超市及IT數碼賣場等。隨着商業發展從主城區向外擴展，配合未來興建大型商場的規劃，南七區的影響力將進一步擴大，現時的消費群以合肥市內居民為主。

**南七商圈小資料**

特色	整體商圈以數碼賣場以及街舖零售為主
檔次	中低檔
消費者類型	區內的消費者

**濱湖新區：**

濱湖新區是合肥「141」規劃的重要組成部分，是未來的經濟核心區域，並將成為金融中心、會展中心、文化中心及商業居住中心<sup>8</sup>，雖然現時大多數地方仍是建設階段，但未來是合肥擴大城市價值及品牌輻射力的關鍵地區，亦是整個安徽省最現代化的服務中心，有意進軍合肥的香港中小企宜多留意濱湖新區的最新發展。

**包河馬鞍山路商圈：**

馬鞍山路商圈位於合肥包河區，是較新興的區域型商圈。附近興建了較多的高檔住宅及高校，形成以酒吧及休閒為主的消費圈。近年萬達廣場落成迅即成為該商圈的地標，帶動該商圈的發展及綜合式購物中心的消費模式。待合肥高鐵南站建成後，當地將成為中心城區與南站樞紐的連接點，商圈地位進一步提升，現時的消費群以合肥市內居民及周邊城市的顧客為主。

**包河馬鞍山路商圈小資料**

特色	整體商圈以萬達廣場為核心，配有高級酒店、餐飲及娛樂的設施，整體定位為中高檔
檔次	中高檔/新興
消費者類型	合肥市內居民及周邊城市的顧客

**商圈內的主要商場百貨****萬達廣場（包河店）**

合肥萬達廣場由購物中心、超五星級酒店、萬達豪宅、高檔寫字樓、萬達影城與商舖、酒吧街等項目組成。是合肥目前綜合性最高、定位最高端的商業綜合體項目。



<sup>8</sup> 中華人民共和國濱湖新區建設指揮部。見網頁：<http://www.hfbh.gov.cn/>

## 元一新站區商圈：

元一新站區商圈是新興的綜合性商圈，鄰近火車站及汽車總站，有很強的人流及集散力。隨着元一時代廣場的建成，形成了商圈的氛圍。零售模式以超市大賣場、家電商店、批發市場、步行街及百貨等為主導。現時定位為中檔，消費群體主要為周邊的居民。

### 元一新站區商圈小資料

特色	對外交通的集中點，吸引較多的人流，特別是從事批發的人員，大型商場及超市賣場相繼建成
檔次	中檔
消費者類型	周邊城市的居民及顧客



## 商圈內的主要商場百貨

### 元一時代廣場購物中心

很受合肥市內居民歡迎的購物中心，定位為中檔，品牌及貨品齊全，人流暢旺；亦配有電影院及KTV，餐飲配套較豐富。附近有大型的沃爾瑪廣場，為年輕人經常聚集之地。



## 香港品牌效應 ★★★★★

### 香港品牌 信心保證

合肥作為安徽省省會，位處於安徽的中部，長江淮河之間，具有承東啟西及覆蓋華中各省的輻射力，合肥的消費者對於名牌都較為保守，購物模式亦習慣在人流較旺的百貨商場及步行街消費，大型購物綜合體的消費模式尚未成熟。而年輕人亦喜歡追隨潮流，普遍偏愛外國品牌及價錢相宜的產品。

至於香港品牌的效應，我們與當地香港品牌零售店的店長作深入了解，發現合肥消費者雖然對於香港品牌認識不多，但普遍信靠香港品牌的產品。例如在不少的賣場裏可找到較多標榜香港品牌的產品或食店，反映「香港」品牌在合肥亦有一定的品牌效應，是香港中小企開拓華東至華中地區的一個優勢。



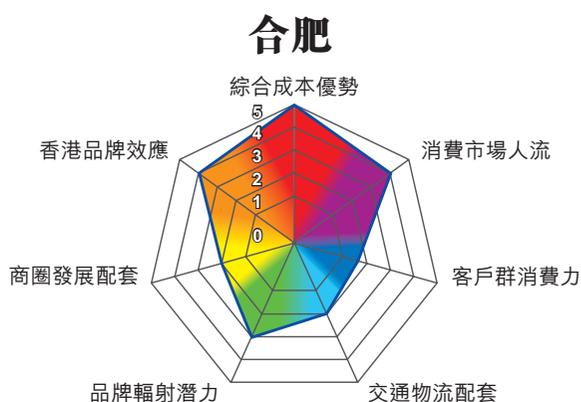
## 小結

### 成本低，輻射廣，潛力大

在華東區的六大城市當中，合肥在人均收入及商舖租金相對較低，讓合肥擁有較好的成本優勢及進場門檻。但相對來說，居民收入低，導致在消費力方面較為其他5個城市遜色。

作為安徽省省會，合肥形成了以合肥為核心的合肥都市圈，覆蓋淮南、六安、巢湖四市及桐城市等城市，打造了1小時的生活圈。而且隨着鐵路

及公路網的完善，合肥作為東西交通的樞紐，帶來了大量來自周邊城市的消費人流及商務旅客，所以合肥在人流及品牌輻射潛力方面亦得到不錯的評分。



### 商圏配套正加大發展

另一方面，合肥在商圏發展方面明顯仍在成長的階段。居民的消費集中於傳統的百貨及步行街，以及核心商圏的交通配套還有很大的進步空間等，導致合肥現時未能充分發展作為中心城市的優勢。但近年來，合肥市不斷改善消費的配套，促進大型商業綜合體的形成，增強集聚和輻射帶動能力，將發揮合肥的中心城市功能。

## 2.4 華東六大城市內銷市場總結

### 華東六大城市分析總結

根據六大城市的詳細分析，會發現每個城市都有各自的特色和客戶群，基於各城市的客觀因素各有不同，香港中小企在選擇合適的華東城市開展內銷業務之前，應就以下7個元素進行分析及評估：

- i. 綜合成本優勢
- ii. 消費市場人流
- iii. 客戶群消費力
- iv. 交通物流配套
- v. 品牌輻射潛力
- vi. 商圈發展配套
- vii. 香港品牌效應

華東內銷城市分析表

	上海	南京	蘇州	杭州	寧波	合肥
綜合成本優勢	★	★★★	★★★★	★★	★★★★	★★★★★
消費市場人流	★★★★★	★★★★	★★★	★★★★	★★★	★★★★
客戶群消費力	★★★★★	★★★	★★★★	★★★★★	★★★★	★★
交通物流配套	★★★★★	★★★★	★★★	★★★★	★★★	★★
品牌輻射潛力	★★★★★	★★★★	★★	★★★★	★★	★★★★
商圈發展配套	★★★★★	★★★★	★★★★	★★★★	★★★	★★
香港品牌效應	★	★★★	★★	★★	★★	★★★★

#### 上海 — 進軍全國的搖籃

圖中的分析是根據城市的實際數據及企業의 分享而總結出來，上海無論在人流、人均消費力及商圈配套方面都有很大的優勢，品牌輻射能力遍及全國各省份，且消費者的知識水平較高，較容易接受新興及高質量的品牌。惟經營成本相對高昂，而且不少外國知名品牌已經佔據各大商場的有利位置，香港品牌並沒有明顯的優勢，故對香港中小企來說，進場門檻十分高。

#### 江蘇省 — 新興品牌的據點

江蘇省的人口密度高，轄下的地級市亦多，有利品牌的擴展。而省會城市——南京經濟實力強，市內鐵路提供了先進的交通和物流配套，商圈配套較為健全，吸引來自省內周邊鄉鎮的消費者。而在地理位置上相距上海較遠，消費模式較少受上海的影響，而且經營成本較上海低，對於以江蘇省及其周邊城市為目標的香港中小企，可以南京為拓展品牌的起步點。





### 浙江省 — 內銷業務擴展的理想地

浙江省在地理位置貼近上海，受上海的影響較大，文化及潮流喜好較貼近上海。杭州作為較富裕的浙江省省會，是著名的旅遊城市，本來人流已多，加上吸引大量省內的高端消費者，消費力龐大。而寧波的沿海優勢有助推動經濟發展，亦為當地提供了先進的交通和物流配套。這兩個經濟實力較高的二線城市，居民的收入水平亦較高，願意追求和享受生活，加上城市建設和商圈配套良好，以致當地居民人均消費額相當高。但當地消費者較喜歡選用進口及外地的產品，香港中小企品牌的優勢並不見得明顯，加上經營成本在二線城市中較高，所以較適宜已有成熟品牌的香港中小企作為擴充點，作為配合地區的長遠規劃，以最熱銷的產品及高質的服務，進攻當地的內銷市場。

### 安徽省 — 承東啟西的交匯

作為安徽省的省會，合肥是周邊鄉鎮居民的消費集中點，人流旺盛，其品牌的效應可遍及整個安徽省以致其他華中地區，品牌發展潛力不容忽視。由於周邊的發展較為落後，經營成本及人均消費力亦較低，知名品牌的普及性亦不如上海等城市，因此香港品牌仍被視為質優物美的象徵，對於未建立品牌及資源較少的香港中小企來說，合肥是一個合適的進場點。



以上的分數是根據本計劃從不同企業及政府機構所收集的資訊中，作出客觀評估，為香港中小企提供一個新的參考。香港中小企如有志開拓華東區的內銷市場，前期的評估及研究十分重要，希望以上分析能有助各香港中小企制定準確的產品定位及市場策略，在華東市場大展拳腳。





## 第三章：

# 華東內銷致勝關鍵

「內銷四部曲」為一套完整的中國內銷開拓程序，道出開拓內銷市場時需注意的事項，讓香港中小企能按部就班，展開內銷業務。在上期《中國內銷實戰攻略—華南篇》一書中，本局詳細勾畫出進軍中國內銷市場的路線圖，包括在「入門篇」中首先進行自我評估，了解企業是否準備就緒，開展內銷業務；在「科技篇」中進行科技應用及市場調查，為產品加入科技元素；在「產品篇」中重視產品的設計，並做好知識產權維護及保護品牌工作；在「市場篇」中留意渠道的拓展，並運用各種管理及營運工具以構建品牌。

中國幅員廣大，各地市場的文化、消費模式等各有差異。本章，我們以「內銷四部曲」為藍圖，依據華東內銷市場的特色，並綜合受訪企業及華東地區政府官員的經驗和意見，歸納出開啟華東內銷時的致勝關鍵因素。

## 3.1 華東內銷的主要困難

根據香港生產力促進局2011年華東區內銷問卷調查、業界代表及不同受訪企業的意見所進行的研究顯示，在華東區開展內銷有着其獨特的困難，以下將歸納香港中小企開展內銷業務時最常遇到的困難：

### 地理位置相距遠，人事營運監管困難

華東與華南市場的分別之一，就是地理位置不同，相對於華東，華南是一個港商伸手可及的市場，在監管及交通往來上亦方便得多。雖說從香港飛往上海只需要兩個多小時，但管理人員需要頻繁往來，容易導致成本大增，而且鞭長莫及，對於不少缺乏成熟內銷團隊的香港中小企來說，華東仍是一個相對遙遠的市場，開展業務充滿着挑戰。



### 華東華南文化差異大，消費者需求不盡相同

華東、華南市場的消費文化及興趣各有特色，例如廣東人願意花錢在飲食方面，而上海人就較為花錢於衣着裝扮，對品牌及新事物的要求和接受程度都較高。對於較少接觸華東市場的香港中小企來說，較容易出現「水土不服」的情況，即使本身擁有優秀的外銷產品及生產技術，亦未必懂得如何包裝產品以滿足華東消費者的需求。

### 物流配送及售後服務難以維持穩定水平

一向以經營外銷業務為主的香港中小企，因為要滿足歐盟、美國或日本等國際市場的標準，最大優勢就是產品的品質優良，因此，理論上香港中小企轉戰內銷擁有很大優勢。可是，在消費層面上看，顧客對產品及品牌的信心，不單看產品是否通過某些標準就能夠，要看產品是否穩定的供應、吸引人的包裝、良好的銷售環境和優質的售後服務等。然而，不少香港中小企都缺乏在內地建立完善物流配送網絡及售後服務機制的經驗，阻礙內銷業務的發展。

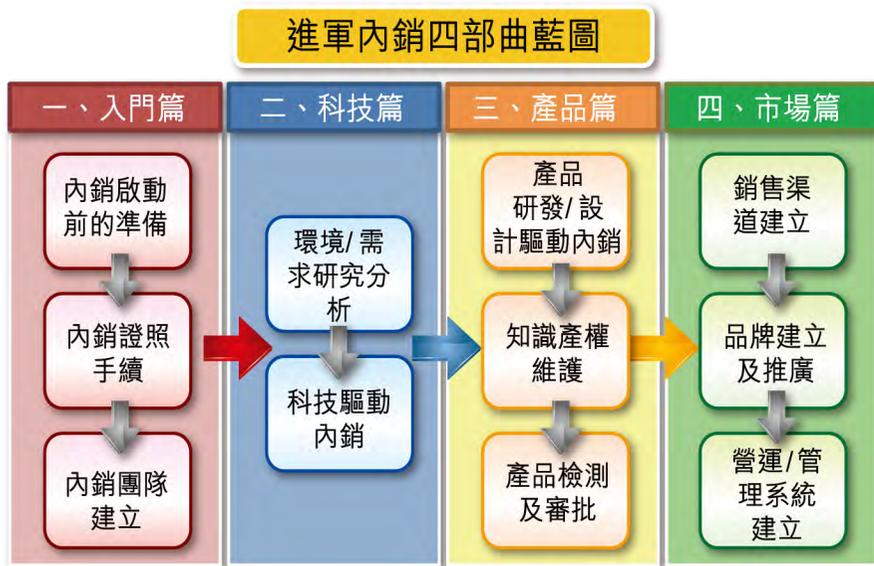




## 品牌競爭激烈，香港品牌難以進入主流渠道

華東區公認是與國際最接軌的中國區域之一，許多國際知名品牌早已進駐華東地區。以上海為例，不少香港市場已有或未有的國際品牌，早在當地銷售。這反映華東一線地區已經成為國際品牌的戰場，直接拉高各個銷售渠道的進場門檻，即使香港品牌有能力以產品質素佔一席之地，亦未必可以找到一個好的營銷渠道。

## 3.2 內銷四部曲 — 華東內銷致勝關鍵



內銷階段	致勝關鍵
第一部曲 入門篇	打通華東訂策略，進軍全國大飛躍力到心到財會到，人才培養贏之道政府商會關係好，市場消息易得到
第二部曲 科技篇	華東華南文化異，顧客需求你要知華東資訊時時變，統計資料要明辨內地專利藏瑰寶，科技創新有回報
第三部曲 產品篇	品質調控多給力，品牌信譽顯價值港式風格領潮流，產品設計要講究華東文化差異多，多元產品要備妥
第四部曲 市場篇	創建品牌定位準，長遠規劃莫急進伺機打入主渠道，新興渠道有出路營運管理降風險，成熟系統利擴展

面對種種困難，香港中小企要成功開拓內銷市場，必須借鑒前人做法，以免走冤枉路。內銷四部曲是香港中小企開拓內銷市場的路線指引，當中的關鍵點已在第一期為大家詳細解說，現不再詳述。今期主要總結本計劃受訪企業的經驗，並引述華東六市之相關官員的意見，並歸納開啟華東內銷時的致勝關鍵因素。



### 3.2.1 入門篇的致勝關鍵

內銷金句

#### 打通華東定策略，進軍全國大飛躍

##### 瞭解華東一、二線城市之特點

華東作為現時內地最大的經濟區，消費市場十分龐大，吸引很多品牌進駐，亦是進軍全國的起步點。但華東區並不能被視為單一市場，有些企業更指出華東區市場的差異性有如歐洲般大，若中小企只依靠一些華東和華南差異的對比分析來衡量華東消費特色，難免處處碰壁。本計劃所覆蓋的六大城市各有不同消費特色，每個城市當中亦有不同檔次及定位的商圈，每個商圈的輻射力及消費人群也不同，所以在選擇合適的內銷據點或擴展點之前，必先詳細了解各城市特點，才能制定合適策略。

##### 評估企業的現況

轉型內銷雖然困難，但成功的例子亦有不少，所謂「知己知彼，百戰不殆」，關鍵在於企業有否了解實際的情況，採取合適的方法。有些企業擁有高新的技術，但未有建立品牌，開展零售市場困難重重。有些企業在香港擁有知名的品牌，但缺乏有內銷經驗的人才，擴展速度緩慢。可見在開展內銷前，中小企應該先評估自己的強項及不足之處（可參閱本《攻略》第二章之自我評估），因應自身的特點採取相應的策略，選擇合適的據點，一步一步地按計劃實現目標。



#### 南京

南京擁有完善的商圈配套，是理想的消費城市，觀前街商圈的輻射力更能覆蓋周邊地區。湖南路商圈因較多本地消費者，品牌效應覆蓋全市。夫子廟因旅客較多，較適宜一些售賣特色及送禮產品的店舖。可見南京市內的商圈亦十分多元化，宜先探路，後進攻。





## 自家品牌宜借靠城市輻射

制定策略是開展華東內銷最重要的一環，當企業了解自身的強弱之處及各城市的消費特色之後，可以擬定一套合適的華東內銷策略。例如在香港已建立品牌的中小企，內地客戶已對其產品有一定的認識，可以採取一些較快速發展的策略，即以一線商圈為根據點，做好旗艦店，利用華

東的輻射力，吸引全國加盟商合作，以業務擴展全國為目標。這正是本《攻略》四大策略中的「備資源、佔據點，放眼神州立於滬」。

## 創建品牌須打穩根基

對於那些未有建立品牌的香港中小企，動用大筆預算來打造品牌的風險很高，所以要採取較為保守的策略，選擇輻射力較廣及人流較多的省市為起步點，進入主流商圈。配合新興的推廣渠道（如社交網站、學校活動），拓展周邊城市的客戶群及知名度，繼而以整個省市為目標擴展業務。這正是本《攻略》四大策略中的「借人流、建品牌，輻射鄰省始於蘇」。

總而言之，內銷要成功絕非單靠僥倖，開展前的根基要打穩。對於準備開展華東內銷的香港中小企來說，前期的自我評估及策略制定絕不能忽略。



內銷金句

## 力到心到財會到，人才培養贏之道

### 親力親為，全面掌握內銷業務

所謂「力不到，不為財」，雖然華東與華南的交通往來十分方便，但很多中小企的管理者並不願長駐華東打理內銷業務。即使有巨大的商機，都可能因為人為管理因素而導致失敗。曾經有在內地經營食店的中小企老闆，生意興旺，三個月已差不多達收支平衡。他認為生意上軌道，較少現場管理。隨後，卻因為員工的操守問題，導致欠下供應商債務，投訴無門下無奈結業。

所以，香港中小企如果決意進軍華東內銷市場，必要有可可靠的管理者親身打理，一來可了解最新市場情況，二來可培訓員工，三來可確保將人為的風險減至最低。

### 用心培訓人才，有利長遠擴展

內銷員工本土化是內銷業務發展的必經之路。本計劃的調查發現，能夠長遠屹立於內地市場的企業，至少5成員工是內地員工。而且，內地員工的質素在過往十年有明顯的提升，尤其是在上海及南京等規模較大的商業城市，人才質素普遍較高。但管理內地員工不是簡單的學問，個人



### 查餐廳

查餐廳是一間在上海較出名的港式茶餐廳，以香港風情的裝潢及正宗港式菜式聞名。該店的負責人強調親力親為相當重要，例如在開店初時，他親自監督裝修情況，因而發現裝修公司偷工減料。雖然食店因為重新裝修而延遲了六個月才開業，但他的堅持讓食店的裝潢成為賣點之一。



### 內銷小見聞

上海city'super的負責人稱，雖然附近有幾間抄襲其運作模式的店舖，但只要做好員工培訓，消費者是明智的，知道哪間才是真正的city'super。



內銷金句

## 政府商會關係好，市場消息易得到

### 打好政府與商會渠道，瞭解市場動態

香港中小企在華東區內銷遇到的一個棘手問題，是缺乏支持及協助渠道，遇到困難時往往求助無門。所以，香港中小企應該留意一些當地的商會及政府渠道，與當地的商家或政府多交流，從而打通當地的商業脈絡，及建立良好的人脈關係。

操守問題及「一孩政策」的新世代，是不少中小企的管理難題。另一方面，過於績效為先的管理模式，可能導致急功近利的文化，或嚴重的人才流失。香港中小企需要學習中國式的管理文化，建立良好的工作環境及企業文化，才能吸引人才及留住資深員工。

#### 內銷小貼士



為挽留工人，企業要提早於國家規定的薪酬調整日前加薪，以免人才流失。

### 香港特別行政區政府駐上海經濟貿易辦事處

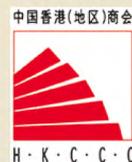
駐上海經濟貿易辦事處旨在促進本港與上海市及江蘇、浙江、安徽和湖北四省的經濟貿易聯繫和合作，並向當地的香港企業提供當地的發展資訊，包括與港商有關的政策法規、城市建設及監管措施等。如果香港中小企在當地遇到其他有關營商方面的困難，或需要與當地政府部門協商，則可向駐上海辦事處尋求協助。



駐上海經濟貿易辦事處主任  
譚惠儀女士

### 中國香港（地區）商會<sup>1</sup>

中國香港（地區）商會是集商務與社交為一體的社會團體，屬非牟利組織。目前，香港商會在北京、上海、廣東三地的會員人數已逾三千名，在上海設有辦事處。該會的會員大多數是港商，而且經常舉辦系列講座、營商交流及不同的聯誼活動，駐足於華東的中小企可以藉此渠道，與當地的商家交流及分享寶貴的營商經驗。



<sup>1</sup> 中國香港（地區）商會。見網頁：[www.hkccc.cn](http://www.hkccc.cn)

## 3.2.2 科技篇的致勝關鍵

內銷金句

### 華東華南文化異，顧客需求你要知

#### 兩地生活差異大，探知需求不可少

華東及華南地區不但地理環境不同，兩地居民的生活習慣、口味、對品牌的追求也不同。華南地區靠近香港，兩地居民經常往返，生活模式十分接近，對香港品牌耳熟能詳，香港品牌較易為當地人接受，企業投放於宣傳推廣的資源相對較少。華東地區相對與香港距離較遠，雖有不少當地居民到訪過香港，但整體對於品牌的認知不及華南地區，故品牌推廣上必須加大力度。

另外，華南地區居民對飲食方面較為着重，而衣着則較為簡單，但華東地區的居民則較為注重衣着，願意花費較多金錢於這方面。至於口味方面，華南地區居民口味偏淡，華東地區居民則偏鹹偏甜，口味截然不同。若沒有深入了解顧客的需求，將不合適的產品引入，自然難以銷售，故先探知顧客的需求最為重要。





## city'super

city'super為一間大型生活專門店，專門採購世界各地的優質商品系列，包括優質美食及生活用品，亦有新奇及具啟發性的商品。雖然品牌堅持其獨有的銷售模式，但品牌負責人認為入鄉隨俗亦不可少，就如開設於上海的首間專門店，破天荒地加設魚缸，專門售賣鮮魚，配合當地文化。另外，專門店售賣冬蟲夏草，正是為配合內地的送禮文化之故。可見，因應南北文化之差異，經營上也要靈活變通，不能墨守成規。



內銷金句

### 華東資訊時時變，統計資料要明辨

#### 參考市場調查報告，制定合適行銷策略

隨着內地開放，上海作為全國的視窗城市，因面向世界令眼界開闊，而且訊息流充斥亦令華東人思維及生活隨之不斷產生變化。受着各種潮流衝擊，也令市場處於多變的狀態。不少顧客都喜歡趕潮流，品味多樣且多變，故所有經營者在進入市場或制定任何經營策略之前，必須參考市場的最新資料，絕不能以過時的資料作為參考藍本。唯有緊貼及把握市場脈搏，才能作出正確判斷。



## 淘化大同食品有限公司

淘化大同食品有限公司以經營醬料為主，在食品加工行業早已取得一定地位，但品牌負責人認為市場瞬息萬變，不能墨守成規地只管生產，必須經常留意市場變化，尤其是消費者的口味以及對產品概念的變化。所以，公司每季都購買市場調查報告，參考統計資料以加深對市場的瞭解，並吸取市場變化的訊息，從而制定合適的行銷政策。（詳細內容請參閱第四章 P.224）



## 內地專利藏瑰寶，科技創新有回報

### 中央生產保品質，檢測制度不可少

內地有不少優秀專利發明，只要細心留意必能發掘適合作為產品之用。只有將適當的科技元素應用於產品設計上，方能增加產品的附加值。有中國著名服裝品牌負責人憑着其敏銳的觸覺，發現解放軍的制服衣料較為特別，了解後研製出創新物料，並將之應用於生產服飾上，深受市場歡迎。香港中小企若要在競爭激烈的市場上闖出名堂，除選好合適的產品外，亦要不斷進行產品研發，將科技元素適當應用於產品上，以增加市場的競爭力。



### 雅戈爾集團股份有限公司

雅戈爾為內地的著名服裝品牌，在服裝領域早已聞名遐邇，但品牌仍努力不懈地繼續進行產品研發。雅戈爾與解放軍總後勤部自主研製一種纖維——漢麻，具有吸濕、透氣、舒爽、散熱、防黴、抑菌、抗輻射等特性。雅戈爾取得漢麻的專利，成功地生產出服飾、床品寢具、衛浴內衣、家居工藝四大系列。由於雅戈爾的不斷投入，借助科技研發出新物料，故為產品開闢新方向。（詳細內容請參閱第四章P.204）



**YOUNGOR**  
雅戈爾





### 3.2.3 產品篇的致勝關鍵

內銷金句

#### 品質調控多給力，品牌信譽顯價值

##### 中央生產確標準，檢測制度保品質

隨着塑化劑、地溝油、假食物等問題食品被揭破後，食物安全已引起廣泛關注。隨著內地居民生活水準不斷提高，對優質及安全食物的需求亦有所提升。故此，為確保以穩定及優質食物留住顧客，必須加強食物監控。

已經進入中國內銷市場，並取得成就的食品加工業先行者提醒，由於生產程序繁複，過程中容易出現問題，必須制定劃一的生產流程，確保每一步驟均符合規定，避免各自生產時出現不一致。實行中央統一生產，就可嚴格監控生產流程，亦能控制品質，確保食品的水準達標。雖然生產過程得到嚴密監控，但成品的品質亦不容忽視。內地企業皆嚴守品質，並制定一套高標準的檢測制度，確保產品安全。

即使產品出現問題也能追溯源頭，找出問題的癥結。

產品品質被喻為企業的生命，若出現問題可令品牌在一夜間被摧毀，故毫無疑問，生產優質食品既令品牌得以彰顯，亦能增加顧客的信心。





## 香港滿記甜品集團

滿記甜品以經營糖水為主要業務，已在中國站穩腳跟。滿記認為食品品質是產業的命脈，為確保產品品質符合標準，所有產品均集中在中央廚房生產，確保選料、份量、生產程式、甜度統一，保證顧客在任何一間店舖享用同一款甜品，亦能感受到其一致性。（詳細內容請參閱第四章 P.221）

滿記  
甜品

HONEYMOON  
DESSERT



## 杭州娃哈哈集團有限公司

娃哈哈集團主要生產軟性飲品，產品銷量已穩佔內地市場一席位。為確保飲品質量符合標準，娃哈哈已制定一套與國家檢測規格相同的檢測制度，既可以測出三聚氰胺含量，又於每瓶產品上附加編碼。遇有產品出現品質問題，可直接追溯生產源頭，以及負責的班組和分工線，藉此確保產品安全，亦令消費者「飲得安心」。（詳細內容請參閱第四章 P.218）



娃哈哈  
Wahaha



內銷金句

### 港式風格領潮流，產品設計要講究

#### 把握潮流脈搏，創新產品迎市場

香港品牌因產品的款式新穎、用料較佳，故現時在內地有一定的吸引力。不過，隨着內地開放，消費者的眼界擴闊，對產品的要求有增無減。香港中小企要在內地市場站穩腳步，必須在產品設計上創新，並突顯香港的風格。已進入內地的先行者認為，能夠把握市場脈搏，將潮流融入設計內，始能贏得顧客的青睞。



#### 內銷小見聞



在上海茂名南路一帶進駐了幾間香港著名的洋服裁縫店，在當地具有一定知名度，證明香港有實力及歷史的專業產品，在上海亦有市場。

#### 內銷小見聞



周大福的產品可能比一般珠寶店產品的售價稍高，但由於消費者對於高價產品往往更看重獨特的設計及優質的售後服務，故在南京路的分店經常水洩不通。



## o.d.m. design & marketing Ltd.

o.d.m.為港產手錶品牌，從設計至生產均自行主理。該品牌的負責人認為產品設計必須趕在潮流前端，如內地人喜歡佩戴手鉅，設計師便依循此概念設計手鉅型手錶，令顧客同時兼得時計與時尚配飾。唯有不斷緊貼市場，並設計嶄新的產品，方能保持品牌的新鮮感。（詳細內容請參閱第四章P.162）



內銷金句

### 華東文化差異多，多元產品要備妥

探清華東消費品味，研製合適產品

中國幅員廣大，不少人將一個省份比作一個歐洲，意指同一省份內可以細分為不同市場，而每一個市場的消費者品味亦有不同。故香港中小企進軍華東市場時，需要考慮不同消費群的需要，選擇合適的產品加以配合。

在內地經營食品加工業的香港中小企分享經驗時提及，華南及華東市場的口味截然不同，華南地區的消費者認同湯水保健產品，但華東地區對湯水的認識則較淺，且對中藥產品的認知度亦不及華南。故經營者不能只一味將產品完全套用於其他地區，必須深入了解市場需要，藥石亂投只會徒勞無功。先行者提醒香港中小企在進入市場時，須先認清市場需要，找出經營空間，再研製適合市場的產品，始能取得成功。



## 康師傅控股有限公司

康師傅主要在內地從事生產和銷售速食麵、飲品及糕餅，於1992年開始生產以來，產品日趨多元化，而主打產品「紅燒牛肉麵」更家喻戶曉。雖然康師傅的招牌麵已行銷全國，但不一定能夠迎合所有消費者的口味，所以康師傅繼續參照各地區消費者的口味進行研究，務求調製不同產品以配合個別市場的需要。由此，成功研製適合華東地區的地道產品——筍乾老鴨煲麵、東坡紅燒肉麵。別具地方特色的食品令消費者得以品嚐傳統地道美食之餘，亦增加市場佔有率。（詳細內容請參閱第四章P.227）





### 3.2.4 市場篇的致勝關鍵

內銷金句

#### 創建品牌定位準，長遠規劃莫急進

##### 品牌建立在乎細水長流

在香港已闖出名堂的品牌，進入內地市場時不一定為人熟悉，在經營策略的制定上必須準確，切忌急進。經營內銷的香港中小企分享成功經驗時，建議新進入者須先將品牌定位，才逐步建立品牌。惟切忌急速擴張，若基礎未成熟而過度發展，容易因經營不善而令品牌受損。



由於營銷渠道多元化，挑選合適者時須作多方面考量，因為不同渠道的利弊參半。杭州萬象城乃新建成的大型商場，開設其中的店舖設計時尚，不少名牌在此開設旗艦店以打造品牌。商場的吸引在於租約較長且穩定，予經營者足夠時間建立品牌。但進場者必須留意，商場在經營過程中，隨著發展逐步提升檔次，品牌亦要不斷提升，以免被淘汰。至於百貨公司的優勝之處在於人流暢旺，容易帶動生意，但商場經常會根據營業額要求營運商調換位置，增加營運商的壓力。



##### 內銷小見聞



招攬加盟前的基本準備：

先定好加盟資金，例如加盟金+保證金+首批貨金。此外，統一的店舖形象是品牌不可或缺的，所以店舖裝修標準指南、設備要求、營運手冊、員工培訓、監管制度等亦須齊備。

## 伺機打入主渠道，新興渠道有出路

## 借助多元渠道，開拓內銷市場

在迅速發展的華東市場，若要成功進入主流銷售渠道，並且分一杯羹着實不容易。例如在上海各大國際品牌林立，加上經營成本高漲及鋪位難求的情況下，香港中小企實插針難下。至於杭州、蘇州、寧波、南京及合肥等二、三線城市，經營雖沒有上海艱難，但亦有各自限制。作為香港中小企，可考慮與經銷商合作，借力進入市場。

香港中小企還可考慮透過其他已發展成熟的渠道進入市場，如借助豁免上架費的生活專門店銷售，又或加入香港品牌概念店，藉此「試水」並減低投資風險；亦可與當地具競爭力的大型商貿企業合作，借助其知名度打開華東市場。除此之外，「奧特萊斯」在內地發展迅速，是某些行業例如服裝鞋帽行業的另一新興銷售渠道。



## 內銷小貼士



上海松江區奧特萊斯雖然位置較遠，離市區約一小時車程，但裝修豪華，人氣旺盛。



## 香港滿記甜品集團

滿記甜品以經營糖水為主要業務，並已在中國站穩腳跟。滿記負責人認為，品牌在香港雖已建立知名度，但初期進軍內地市場時並非廣為熟悉，通過艱苦經營後才開始建立品牌，並與個別商場取得合作上的默契。隨着商場於其他城市繼續發展，向不同合作夥伴招手，令品牌亦得以向外擴展。（詳細內容請參閱第四章 P.221）



## 名店運動城

上海的銷售渠道雖多，但進入商場的條件因應品牌的知名度而有所分別，名店運動城（Sport City）負責人盧潤森指出，企業若要進軍上海，如品牌具備知名度，且有實力，在進入商場時較易取得良好位置，但經營過程中仍要穩守一段時間，始能取得成績。不過，對於沒有品牌知名度，仍希望進軍上海商場的企業來說，要在商場穩佔一席位，則必須面對較為苛刻的條件。如扣點相對較高，或營業額必須達至商場訂定的目標。企業為求達標，有時不惜自行購貨以加大營業額，免被勸退。正因為競爭激烈，若要站得住腳，必須待上好一段時間，所以雄厚實力有利於作長時間穩守。





city'super 超·生活

city'super是一間大型生活專門店，發源於香港，並在2010年進軍華東——上海，目標客群為中、高檔的外籍人士及香港人，尤以懂得享受生活、飲食及使用高級日常用品者為主。

品牌的日用品部類經理何鴻森指出，city'super於進入內地時，主要秉承香港的傳統經營模式，希望為顧客提供多元化選擇。現時自行入口的貨品約佔總體的30%，其他則透過供應商供貨。由於初進入市場時未能完全掌握當地顧客的需要，故過去一年間已有40%貨品先後切換。

city'super的宗旨乃將最佳物品售予顧客，亦為新品牌及未有名氣的品牌提供銷售機會，並將之打造成著名品牌，以達致雙贏局面。何鴻森表示，任何品牌若要進入city'super上架銷售，只要他們認為品牌能有所發展便給予機會，雖然產品未能一下子達致高銷量，但過往亦有個別品牌透過此渠道試行銷售，並取得成功。

為幫助品牌開拓銷售之路，city'super所定門檻很低，既不收取上架費，亦不會徵收宣傳費、節日費等其他費用。店方更會主動協助上架、宣傳及提議送贈小禮物以吸引顧客。雙方以折帳形式作為交易條款，至於買斷與否則要視乎洽談的條件作決定。雖然協議上未有定明銷售期限，對於銷情未如理想的品牌，city'super會試行調整銷售策略，若未能有所突破便下架。至於個別未予人信心的品牌，仍有機會以短期推銷形式作為測試，以2-3星期為限，若銷售額理想就會正式上架。作為香港人經營的生活專門店，何鴻森表示，只要產品合適他們樂意為香港中小企提供銷售機會。



#### 內銷小貼士

選擇開業點前的調研：

- I. 店鋪周圍環境如何
- II. 交通條件是否方便
- III. 周圍設施對店鋪是否有利
- IV. 服務區域人口情況
- V. 目標顧客收入水準



# KERRY

EAS LOGISTICS  
嘉里大通物流

嘉里大通物流有限公司的主要業務為顧客提供物流配送服務，但隨着內銷的蓬勃發展，欲進軍中國內銷市場的大小企業紛紛湧現，嘉里亦順應潮流將服務擴展至協助企業辦理內銷各環節，從進口、倉存、針對顧客的個性化需求提供增值服務，以至全國配

送，令企業可藉此途徑開展內地市場。綜合物流副總經理兼東區副總經理黎嘉儀表示，開展內銷的困難在於申請證照，但嘉里可以將證照借予合作夥伴，使之順利地進入內地。

為免新進入市場者走拐彎路，嘉里會先了解其營銷計劃，包括何時開店、店舖的所在位置、貨倉的大小、存放貨量等。還會提醒新進市場者需要準備的合格證，成衣上的洗滌標籤要附有中文譯本等，凡此種種涉及營銷的問題。另外，嘉里在報關、品檢兩方面亦會提供協助，至於繳交稅款方面，可先代行計算稅項，並在收取款項後代繳。

為配合客戶需要，嘉里又提供多元化配套服務，如協助在已包裝食品上加貼有效食用日期、盤點、電子產品質量檢查等，亦有為電子商貿企業提供熱線電話服務，解答已訂購產品顧客的查詢。另外，嘉里還將服務拓展至協助企業往工廠提貨，經集裝後再將貨品送往店舖，以減省企業提貨及轉運的工作。至於小規模的網上訂購服務，嘉里可以協助發貨，貨品送抵買方時，代為收取貨款，但僅只於小額金錢的交易。

嘉里的服務範圍已甚為廣泛，能為企業度身訂造合適的服務，令新進入市場者省卻不少籌備上的困難。



### 內銷小貼士



華東地區的租金非常高昂，且需要與業主商談轉讓費。稍為好一點的地段，只是門面一年租金和轉讓費，隨便也要數十萬元，未開展業務已需要較大的投資。

### 內銷小知識



店舖轉讓費：租戶在店舖租期內（未到期）徵得房東同意後將房屋轉租，把和房東之間的租賃剩餘期限，連同租戶的裝修、原來購買的設備、經營的項目（貨物、加盟許可費、其他無形資產）等，一併轉給下一個租戶，其向下一個租戶收取的超過應收取房租的費用為轉讓費。隨着商戶之間轉讓費現象的普遍，各個店舖的房東覺得有利可圖，於是在租給第一家商戶時，要求收取不菲的轉讓費，租金另算。



浙江百誠集團股份有限公司是一家以電器、珠寶、汽車銷售為主的大型商貿企業，並代理品牌涉及家電、珠寶、汽車、化工原料、工業電氣等多個行業的60多個品牌。浙江百誠集團股份有限公司董事長葉惠忠表示，百誠可協助生產商將產品於轄下的銷售渠道售賣，亦可按需要於浙江省或特定地區銷售。代理範圍一般根據區域劃分，最大者為省而最小則為地區。百誠為蘇寧、國美、百貨店及超市的供貨商，雙方共同協力將產品推廣進入市場。

在浙江省，百誠除擁有國美、蘇寧、百貨、超市等大型渠道，還有更多鄉鎮的專業家電零售商，專門經營家電，所以代理範圍可從縣、鄉、鎮一直延伸下去，並有百誠業務員協助舉辦促銷活動，藉以提升銷量。而百誠擁有人脈關係，在電器行業內亦為龍頭，故穩佔渠道方面的優勢。

至於未來的發展方向，將擴大展銷售面至全國。現時則以浙江省為主，並會陸續延伸至上海、北京、江蘇、天津、江西、武漢、吉林等地。百誠借助國美、蘇寧的平台，為生產商提供銷售渠道。另外，又給予合作夥伴在資金上的支援，如堅決執行貨到即付款，絕不拖延，幫助生產商解決資金問題。

雖然百誠的銷售渠道甚廣，但對於品牌的挑選仍有其準則：品牌的銷量需達3,000萬元人民幣、年利潤100萬元人民幣才會考慮。另外，即使扣點較多，但投入成本高於可賺取者仍不會考慮。葉惠忠稱，內地市場很大，但消費者對價格敏感度為第一。不過，若品牌擁有特別的產品，百誠仍願意嘗試，並可作重點推廣。至於產品質量極佳者，仍有機會進入市場，即使規模未及，年銷售量不足3,000萬元，百誠亦會在其銷售渠道內作嘗試。



董事長葉惠忠先生



### 內銷小知識



微電影成打造品牌新潮流：微電影是近年在國內盛行的營銷渠道，泛指在新媒體平台上播放、適合在移動狀態和短休時間下觀看的短片。微電影具有完整的故事情節，片長一般不超過10分鐘。與傳統電影不同的，是它的製作成本及門檻較低，故吸引了不少企業用以作為推廣品牌、宣傳產品的工具。



網上資訊的流通  
已成大勢所趨，加上  
中國地大物博，店舖  
難以覆蓋偏遠地方，

互聯網更顯打破地域限制的優勢。周大福珠寶集團有限公司亦順應潮流開展網購業務。網上產品以2,000元人民幣以下者所佔的比率較多，並設有網上款式，只供網上顧客選購。為提高服務質素，網上還設有一對一的虛擬服務，而顧客還可以通過QQ、微博、微訊進行溝通。（詳細內容請參閱第四章P.172）



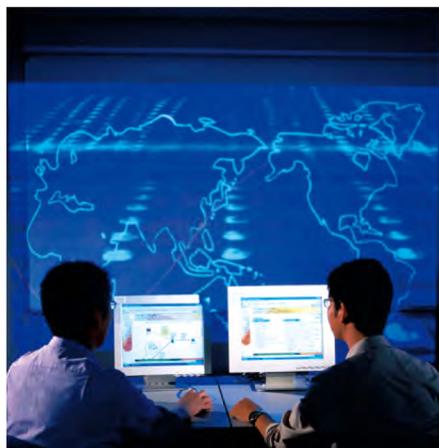
內銷金句

## 營運管理降風險，成熟系統利擴展

管理要嚴謹，系統不可少

在幅員廣大的中國開設連鎖店舖，監管問題最為重要。華南地區因靠近香港，經營者可以經常前往巡察，能有效地監管；惟華東地區較為遠，難以經常派員前往巡查，可謂鞭長莫及。對於經營者而言，如何有效地管理龐大的銷售團隊實在棘手。

成功地進入內地市場的香港企業，建議新進入者必須制定一套有效的監察系統，確保時刻監控店舖的運作情況，亦可以透過電腦系統查核存貨及營業狀況。完善的監察系統既方便管理，減低作弊機會，而成熟的系統對日後拓展業務亦有利。



## 六福珠寶

六福珠寶為香港著名珠寶品牌，在進入內銷市場後以特許經營形式快速地拓展，但由於加盟者遍佈全國，為更有效地監管特許經營商的運作，品牌負責人透過專責團隊巡查，或以「放蛇」形式暗中監察加盟者可有售賣私貨。每間店舖亦裝設閉路電視，可透過電腦監控各店的日常運作。另外，所有加盟商均須使用六福的電腦系統，總公司可以透過電腦或手提電話，即時查閱不同分店的存貨、營業額等資料，從而有效地監察各分店的營運情況，還可因應各分店的需要提供協助。隨着電腦系統發展成熟，既有利監管亦有助企業擴展。（詳細內容請參閱第四章P.169）

**六福珠寶**  
LUKFOOK JEWELLERY





## 第四章：

# 六大行業 內銷企業案例經驗分享

隨着中國改革開放，經濟迅速發展，海內外資金紛紛投向內地市場，而港、台投資者亦走在前緣，早已設廠生產，亦有相繼開展內銷。由於先行者的經歷可供新進入者借鑒，香港生產力促進局於去年7月至本年2月期間，走訪23家來自六大行業包括鐘錶業、珠寶首飾業、家用電器業、服裝鞋帽業、日用日化業、食品加工業的中、港、台內銷先行者，記錄其內銷經驗及心得，與新進入者分享。

# 鐘錶業

根據世界奢侈品協會2012年初最新公佈的中國十年官方報告顯示，截至2011年12月底，中國奢侈品市場年消費總額達126億美元，佔全球份額的28%，已成為第二大奢侈品消費國。所有奢侈品中，鐘錶位列第四，而銷售額為19.4億美元。

另外，2012年初，工信部公佈了《輕工業「十二五」發展規劃》，對於鐘錶工業明確提出實現核心技術、關鍵零部件及品牌方面的三大突破，引發產業結構和市場布局的變化。就以市場結構方面，內銷比例逐步擴大，而2011年的銷售產值為227.35億元，其中內銷比例佔45.57%，與同期相比內銷部分增幅達30.48%。

消費數據顯示，中國人願意花費於購買鐘錶，而國策亦支持內銷，在優厚的條件下，鐘錶業者應該把握機遇，在龐大的中國鐘錶市場上分一杯羹。



鏗而不捨

創造本地名錶典範

▲ 創始人、主席及行政總裁 — 胡敏珊小姐 Ms Christie Wo

古語有云：「三歲定八十」，一語道破了年幼時才華洋溢的胡敏珊，一早認自己的創作之路，因而成就了日後著名手錶品牌的誕生。

**CHOUETTE**  
Charmonde香夢地有限公司

## 排除萬難創品牌

Charmonde香夢地有限公司的創始人、主席及行政總裁胡敏珊（Christie Wo），於十來歲時，因一次偶然機會到了母親的製衣工場，因感到工場生產的服裝不夠漂亮，當天晚上回家後即繪畫圖樣；其母按圖縫製成衣，結果賣個滿堂紅，其個人時裝品牌由此而生。無奈，當時的工廠紛紛北移，因其母不欲在國內設廠，遂結束時裝生意。雖然胡敏珊的服裝品牌無聲地結束，但沒有室礙她對設計的堅持，並催生出日後的自家手錶品牌CHOUETTE。

作為品牌創始人，故敏珊認為，創造品牌乃一門高深的學問，但如何界定品牌成功與否，其實頗為主觀，惟大致可分為兩類：（一）以銷量作衡量標準；（二）純粹從觀感上判斷其漂亮與否作為衡量準則。故品牌成功與否實因人而異。



## 孜孜不倦 創作獨特手錶品牌

- 1. 品牌與設計 密不可分**  
多汲取外間事物，掌握市場脈搏，為創作品牌奠下基礎。
- 2. 與代理商建立夥伴關係**  
選擇代理商時，先考慮其銷售網絡、經驗和對產品的熱誠，並須與他們作良好溝通。
- 3. 選定市場 三思後行**  
鎖定中國奢侈品市場，專注發展，並須審慎評估承受風險的能力。



▲ 舉辦品牌活動，以紅星藝人作招徠，吸引注意 ▶ CHOUETTE ♥ Hello Kitty 系列

至於品牌企業化，即店舖開遍各地，亦可視之為另類成功的表現。胡敏珊認為品牌與設計有着密不可分的关系，如何審視一個品牌，可從多方面衡量其出色與否。而品牌的成功包含很多因素，因應不同需求而定，箇中有因其獨特、精緻，能予顧客很多選擇而被定性為出色的品牌。

打造成功品牌並不容易，但胡敏珊仍鏗而不捨，因過往遊走世界各地及作為代理商時，始終難覓一個能夠完全滿足她作為消費者要求的產品，所以毅然創設自己的品牌CHOUETTE。然而，過往作為代理人，至現時轉為創作者，兩者身份截然不同。創作者必須具備更敏銳的市場觸覺，不論概念、策略及製作亦要走在市場前端，

比作為單一代理複雜得多。因為從概念的衍生至銷售，需要歷經一段時間，而鐘錶行業因涉及大量配件，缺一不可，否則會影響生產，故所需時間更多。另外，推廣及其他層面的配合亦不可或缺，萬事俱備，才能產生出一個成功的品牌。

胡敏珊總結：「只要有一個好的夢想、好的目標，加上勤力，才會成功。」不論做什麼事情，在不同階段都需要學習，需要經過不同時間領會及經歷起伏，沒有一步登天。而透過周遊列國、旅行等多汲取外間事物，再配合內心修養，才能令品牌從內至外都顯得漂亮。經營奢侈品牌講求眼光及品味，即使已踏出第一步，亦要尋找具才藝的人配合，等待時機，則品牌必定有好的發展。

### 堅守陣地 靜候伯樂拓市場

成功創造品牌後，如何打造品牌亦是另一門學問。胡敏珊指出，擴闊自己的圈子，廣交朋友，則可仗他人幫助；但如沒有人脈關係亦沒有金錢，則唯有堅守品牌，待他人投資。若然有好的產品，且進入一個良好的銷售渠道，定會遇上賞識的伯樂。

在香港打響名堂後，胡敏珊的品牌即獲中國代理商青睞，在旁人促成下進入內地市場，開展內銷之路。不過，香港品牌要進入內地甚難，因



▲ CHOUETTE的店舖設計也貫徹品牌的時尚型格風格

### ▶ CHOUETTE x BLOC 28 系列



### 奢侈品需求 內地增長高

內地對奢侈品需求的增長率，較法國、日本或其他地方為高，增幅高達25%。而CHOUETTE定位為中價時尚手錶品牌，則仍有潛質及市場，預計未來將拓展至二、三線城市如成都、大連等地，期望店舖數目可增至80至100間。

對於未來發展，是否仍會沿用代理商制度，胡敏珊坦言仍未落實。她希望在未來的十年計劃亦可以參與其中，但強調品牌只經營一、兩間形象店即可，即使國際品牌亦不會選擇開設直營店，除卻在自己的出生地，因易於監管。至於在外地則因為資源有限，不得不依靠他人。若開設直營店，恐難以兼顧品牌，惟有著名品牌始可以兩者兼容，但因需要投放大量資源，香港的中小企較難做到。胡敏珊建議應分散投資，讓其他人分擔風險，專注於自己的專長方為上策。

論及香港中小企進入內地市場的前景，胡敏珊認為現階段較為困難，若為外國著名品牌則仍有可為，但二、三線品牌則不容易，惟有走量的非品牌手錶仍有發展空間；而中價品牌則有其培育期，需要投入大量資金打造，但收成期較長，故投入前必須

三思，令資源用得其所。

▲ 品牌廣告



為內地人的着眼點在於手錶是否外國品牌，若代理香港手錶可能會被別人譏笑。但胡敏珊的理想正是以中國人身份創造一個能登上國際舞台的奢華品牌，她有信心終有一天能以CHOUETTE打破歐美品牌壟斷多年的局面。

### 嚴選代理商 溝通最重要

雖然成功進入內地市場，但擔任代理者眾，故選擇時須以其是否擁有完善的銷售網絡、豐富的銷售經驗、喜歡自己的產品及充滿熱誠者為考慮條件。而選出代理商後，所有銷售事宜都交由



▲ CHOUETTE Sparkle 及 Zoo 系列

代理商專責處理，胡敏珊則專注於品牌發展。

由於對市場認識不深，進入內地市場後必須依靠代理商，遇有心儀的地區或店舖時，須與代理溝通。作為一個新的品牌，需要時間培育，而品牌商亦要有耐性及細心學習，待品牌慢慢成長。另外，胡敏珊會與代理商分享過往在香港與外地的經驗，但亦會尊重每一個地方的文化和習慣。作為品牌創始人，與代理有所不同，因為打造品牌面對全世界，需要從宏觀角度看事物，而代理則集中於面對單一的市場。

內地市場依靠代理商協助，營運上則套用香港的經營模式，代理商則以本地的方法執行。監管方面，胡敏珊感慨地表示，代理商並不一定聽命，因每人各有其個人品味和觀點，所以別期望對方會完全依從指示，反而應盡量透過溝通，互相多加了解，因為經營最重和諧；彼此慢慢磨合，便能達至雙贏局面。



## 從代理至自家品牌 內銷成功之道

▲ 總經理曾海山先生

從代加工至轉營品牌，至放棄經銷品牌，o.d.m.以破釜沈舟的心態進軍中國內銷市場，實現「有品牌就有明天」的營銷夢。

# o.d.m

o.d.m. design & marketing Ltd.

### 借力打力 鞏固自家品牌

時運達集團於1978年成立，過往業務以代加工為主，故累積了不少生產及產品設計經驗。及至1999年，創辦人預視未來必須創立自己的品牌以便於轉營，故憑藉本身的產品研發團隊創出新品牌—o.d.m.。品牌名稱代表着o.d.m.的創作理念，原創(Original)、動感(Dynamic)、簡約(Minimal)，其起初定位為創意科技的時尚腕錶。

歐迪姆(深圳)貿易有限公司總經理曾海山指出，因過往曾為不少著名品牌代工，遂成為眾多品牌的代理商。2004年組織內銷部，作為品牌手錶的經銷商，在全中國拓展手錶銷售。因緣際會下，o.d.m.在百貨公司及商場開設專櫃，並

### 重視品牌價值 循序漸進展內銷

#### 1. 一線城市為形象窗口

在上海、北京等一線城市建立形象點及零售點，對準潮流年輕人。

#### 2. 重品牌不重量

着力提升品牌價值，廣納不同地方的文化，並為產品加入具新科技及潮流等新元素。

#### 3. 重視與經銷商關係

保持緊密溝通，與經銷商溝通以了解營銷情況，確保品牌形象得以維護。



▲ 在百貨公司開設專櫃，帶動自身品牌的知名度

與自行代理的著名品牌為鄰，借助品牌效應，帶動自家品牌的知名度。由於以往零售成本不高，藉此機會進入中國市場，汲取經驗及建立不少關係。至2007年底，o.d.m.毅然放棄所有代理權，集中自有品牌拓展，並於2008年初成立o.d.m.中國，總部設於深圳，並在上海設立分公司。

### 品牌有價 拓展量力而為

進入中國初期，由於沒有代理商在前景不明的情況下願意洽談代理權，o.d.m.自行在上海、北京、廣州、深圳等一線城市的百貨公司建立形象零售點，於營運過程中尋找適合建立品牌的據點，然後集中搶攻目標商場，開設銷售櫃檯。另外，o.d.m.借助銷售旺季舉辦當地的推廣活動，並與內地一眾潮流雜誌合作，對準目標受眾群——潮流年青人。

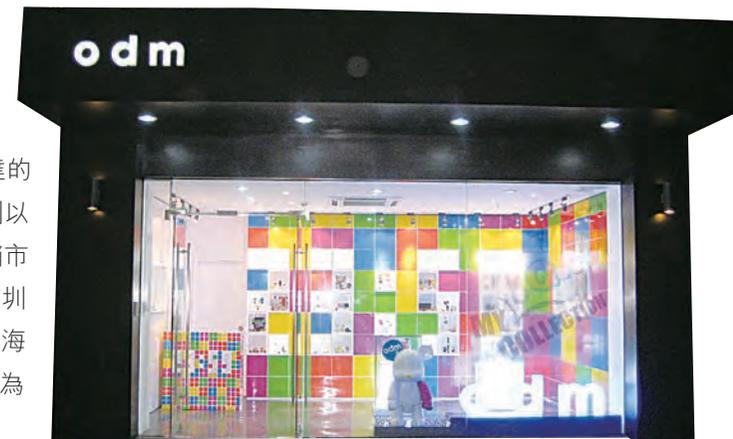
因產品主攻潮流市場，設點既要考慮客源，亦要顧及是否適合品牌本身形象。開設於上海、北京及深圳的形象店，既作為面對全國的窗口，亦令經銷商得悉品牌的存在，提高經銷商對o.d.m.品牌的信心。自2008年至今，o.d.m.已開設逾180個銷售點，並集中於一線省會及沿海經濟發達的城市。銷售點中有10%為自營店，其他則以批發形式與當地夥伴合作。進入中國內銷市場後，採取分區發展模式，華南地區以深圳為基地，並逐漸擴展至廣州，華東則以上海為本，開拓杭州及蘇州市場，並以北京為主軸擴展至哈爾濱、長春、大連等地。

幾年下來，o.d.m.積累了經驗，曾海山更總結出「步步為營」的原則，建議必須先瞭解企業的基因(DNA)、實力及核心競爭力，不要急於建造品牌，必須循序漸進。因此，o.d.m.堅守造品牌非做量的原則，如過於偏遠的三線城市、非潮流品牌集中地，則予以放棄，以免因錯誤決定令形象受損，日後重推品牌更難。他指出，目前品牌在中國人心目中仍佔首位，而消費者仍處於可教育的階段，但預計未來三至五年後將會改變，故品牌維護十分重要。

### 做好經銷 提升品牌忠誠

中國內地客戶除重視品牌外，對服務亦有所要求，要先與之維持良好關係，始能培養其品牌忠誠。曾海山指出，服務的關鍵策略在於先服務好經銷商。因為經銷商獲得良好服務，對品牌建立信心，再通過經銷商將服務傳輸至終端顧客。至於經銷商對品牌的信心，則建立於對品牌的希望、良好的業績及品牌特色。為此，o.d.m.通過每年的北京服裝展、深圳鐘錶展、巴塞爾及香港鐘錶展邀請經銷商參觀，建立其信心，但最重要莫過於產品銷量的保證。

o.d.m.除為經銷商提供良好服務外，對其運作亦有所規範，如開設新銷售點時必須取得o.d.m.的批核，確保選址合適，裝修及陳設亦須依照指引規定。另外，雙方必須保持緊密溝通，



▲ 位於上海局門路的 showroom



▲ JCDC x odm 產品 TT01，將新元素融入產品內，務求令設計與潮流連在一起



▲ 最新產品DD133

如每星期與經銷商溝通以了解營銷情況、糾正錯誤，確保品牌形象得以維護。至於產品售價方面，實行全國統一零售價，經銷商絕不能自行調整，惟遇上銷情欠理想，o.d.m.亦會考慮作出補貼，務求令經銷商在當地做好品牌形象及銷售。

### 緊貼潮流 融合外國設計

由於時尚市場的競爭激烈，作為一個香港品牌，從代加工轉為創建自家品牌及進入中國，雖遇到很大困難，但曾海山強調，打造品牌必須有決心，而o.d.m.的目標為「有品牌就有明天」，所以打造品牌必不可少。為提升品牌價值，o.d.m.廣納不同地方的文化，如歐洲、美國及中國，將新元素融入產品內，包括新科技及概念，並與潮流掛鉤，務求令設計符合目標客戶需求。

談到o.d.m.的未來發展，曾海山指將不斷加深主要城市的網絡，並加強市場推廣工作，務求做大市場。至於現階段則著重產品開發，如與外國著名設計師合作，藉銷售平台將設計師的作品放在銷售層面，以及在中國內地拓展銷售渠道，令品牌在未來3至5年有更多發展。

### 經驗團隊 循序打造品牌

曾海山續指，廠商如欲進入中國內銷市場，必須有清晰的理念，並要聘請對市場推廣及零售皆有認識的員工，亦要對本地市場十分熟悉，唯有由富經驗的人才統領團隊方能成功。另外，品牌不怕做細，只要做精，心要雄但決心要堅定，策略要準確。惟必須量力而為，絕不要貪圖銷量。如因過度批發至二、三線城市，卻銷售欠理想及管理不善，只會令品牌受損。他強調，打造品牌需要循序漸進，不要因為走量而斷送品牌。



▲ 獲獎產品DD101 (IF Design Award & Good Design Award)



▲ 董事林慶麟先生

植根香港半世紀，從寂寂無名至逐步踏上成功路，挾品牌之名進軍內地市場，為拓展內銷奠定基礎。



**東方表行**  
Oriental Watch Company  
Since 1961

**東方表行**

### 上海開設窗口店 漸次開通其他城市

東方表行於1961年成立，首間店舖開設於中環德輔道中。雖然中環、上環及西營盤一帶鐘錶店林立，卻聚焦於中上環三角碼頭的貨場集散地，因船隻停泊帶來大量人流，而香港既屬免稅港，且物資遠比亞洲其他地方充裕，所以船員紛紛來港購物，並經由水路運返本國賺取差價，「水貨」之名由此而生。東方表行亦受惠於此，從售賣平價手錶開始，逐漸將檔次提升，發展至現有規模。

直至1993年在香港聯合交易所上市，雖已在港開設8間店舖，但並未在內地開分店，因其時仍禁止外資經營零售，且關稅高達60-80%。即使內地並未開放零售市場，但東方表行已透過非直接方式開啟內地之門，乃將手錶售予買家，並由其自行將貨品帶入內地，款式以較便宜的手錶為主，每月銷量高達20餘萬隻。

雖然批發業務發展迅速，但東方表行並未滿



### 塑造品牌形象 進軍內銷市場

- 1. 選址一線城市 擦亮自身品牌**  
首間店舖選址上海，再設點於全國主要省市，憑一線城市打造高檔品牌。
- 2. 擅用「香港品牌」 重視售後服務**  
投放更多資源，塑造企業形象，包括重視前線接待、售後服務、存貨管理。
- 3. 內銷團隊本地化 加強品質監控**  
在當地聘請內銷團隊，提供相關培訓；嚴格監控運作，如派員突擊檢查等。

足於現狀，而1994年趕上中國熱，開始以他人名義在內地開店，但本身只保有管理權，基於法例上的保護性不高，加上稅差太大及消費力不足等情況，經營倍感困難。及至2003年「沙士」爆發，令香港經濟蕭條，而內地政府開放自由行，令香港鐘錶業開展新里程，而同年東方表行亦取得全國通行的零售牌照，於2004年積極開拓內地零售市場。

談到拓展內銷市場的路線圖，東方表行集團有限公司董事林慶麟指出，由於上海被喻為內地最商業化的城市，若沒有在該處設點銷售，會被視為品牌不夠響亮，所以首間店舖選址上海，繼而在一、二線主要城市設點，現時版圖覆蓋上海、北京、深圳、廣州、南京、鄭州、南昌、長沙、瀋陽、貴陽、常州、太原、吉林、無錫、杭州、天津、呼和浩特、南寧、蘇州、江陰、福州、株洲等20多個城市，至今內地的零售點已增至90個，當中40間為自營店，其餘則為批發戶口。

### 品牌承擔廣告費 經營者自建聲名

成功進入內地市場已不容易，若要品牌深入民心惟有依賴推廣，而推廣則離不開賣廣告，但作為鐘錶經營者是否能夠應付龐大的廣告支出？林慶麟輕鬆地回應，鐘錶經營者的唯一優勝之處乃毋須自行投放資源於廣告上，因廣告費由品牌



▲ 店舖寬敞，氣派非凡

負責，縱使費用驚人，經營者亦不必支付。即使開設新店，品牌亦會負責在雜誌上刊登廣告，不必店主花費分毫。

即使鐘錶經營者用不着為品牌賣廣告，但擦亮自身的招牌則責無旁貸。然而，內地市場既已存在本土品牌，以外資身份進入市場面對重重困難，如尋找合適的零售點、聘請員工亦不容易。雖然內銷之路不易走，但林慶麟認為，港商仍佔有優勢，因為內地的顧客對香港品牌較具信心，皆因前線接待、售後服務、存貨管理、推廣亦較本地品牌經營者為佳。至於東方表行在內地的優勢，在於1993年已開始與非官方代理商合作，故內地的用家對東方表行的品牌有所認識，並已建立一定的信心，有助經營。

東方表行雖已擁有一定知名度，但在企業形



▲ 位於香港的旗艦店，氣派非凡

象塑造方面仍不遺餘力，並藉着今年慶祝創辦50周年，在推廣方面有所加強，宣傳策略包括贊助電視片集、演唱會等，為擦亮自身的招牌而設。除自訂的宣傳推廣策略外，東方表行亦會與品牌合辦各種活動，以達致互相幫助之效。

### 團隊本地化 加強監控保運作如常

剛開店時，東方表行派遣香港員工前往上海工作，因兩地文化有差異，加上當時內地民眾對手錶品牌及功能的認識不足，若要尋找年輕一代擔任銷售員亦較困難，需要提供大量培訓。起初的培訓集中於品牌認知及手錶的相關知識。待運作漸上軌道後，香港人力資源部會提供定期培訓，為新招聘員工介紹基本知識、守則及閱讀員工手冊，確保所有員工按守則執行日常工作。至於新產品方面的培訓，品牌於推出新款時會自行安排，如講解品牌的歷史、專長及賣點，確保員工能向顧客作適當介紹。

時至今日，內銷團隊已經建構完成，只有重要職位仍由香港員工擔任，包括財務、倉管及一名董事，其他職位則已本地化。不過，東方表行在內部監控方面並沒有鬆懈，且已成立內部審查隊伍，香港總部每月派員前往國內進行突擊檢查，如盤點存貨、點算現金儲備、翻查單據，確保一切運作正常。另外，各銷售場地亦設有閉路電視監察日常運作，而電腦系統則控制貨品的進出數目，且備有各項守則監控員工的操守，確保店舖運作如常。

### 市場空間大 定位最重要

論到市場發展，林慶麟對西南區尤其看好，



◀ 位於南昌天虹百貨的店舖



▲ 鐘表品牌Philip Stein於中環旗艦店舉辦記者會，請來中國國家羽毛球隊名將及歌星方力申擔任嘉賓

因為成都、重慶為龍頭城市，流動人口眾多、消費力強，且租金不及上海、北京昂貴，為營商的好地方。另外，二、三線城市的賺錢能力較佳，因為工資、租金及不上一線城市昂貴，但消費力不亞於一線城市，故一線城市只可作為展示窗口，而二、三線則為獲利的最佳地方。

雖然內地市場已有不少品牌，但鐘錶市場的潛力仍然龐大，不論高、中、低價或潮流手錶亦有可為，但新進入者必須先選取自己的經營檔次，即使自營者亦擁有成功的品牌，只要能夠打響名堂，找出切入點後仍有可為，但絕不能短視。林慶麟建議，新進入者必須穩紮穩打，因經營自家品牌與代理品牌並不相同，經營自家品牌不能一下子急劇擴張，發展過急乃零售業的大忌，因顧客需要時間增進對品牌的認識，而經營者亦需要時間建立顧客群。



▲ 店舖裝修時尚典雅，盡顯氣派

# 珠寶首飾業

中國的黃金珠寶消費數字顯示，1984年的消費額為1.6億，而2011年攀升至逾3,000億，珠寶店數量於2007年至2011年間，從2.3萬增至5.2萬，人均首飾的擁有量，亞洲地區國家的35至45歲婦女為55件以上，而中國則為5件。

預期2015年，中國各類黃金、鑽石等首飾的年銷售總額將達5,000億元以上，而浙江省黃金珠寶市場銷售規模去年已達到近500億，足以證明中國珠寶市場的發展潛力無限，而華東市場的購買力更不容忽視。



▲ 行政總裁黃偉常先生

中國地大物博，內銷市場競爭激烈，要從芸芸對手中突圍而出，致勝關鍵在於能否以最短時間爭取最大的市場佔有率、增加品牌曝光度及知名度。

## 六福珠寶 LUKFOOK JEWELLERY

### 借助良好人脈 開啟銷售渠道

六福集團於1991年在香港成立，早已洞悉內地市場的龐大潛力，故1994年已率先進軍內地市場，於廣州設立首間分店，將「六福珠寶」的品牌授權予內地精挑細選的品牌商，並以品牌店的經營模式發展。多年來奉行「自營店」及「品牌店」的雙線營運模式，致力開拓內地市場，增強銷售網絡據點。集團提供優質的服務、產品和營運理念，而內地合作夥伴就運用在當地的人際脈絡，協力拓展「六福珠寶」品牌。及至2003年，內地允許外資經營，集團亦在當時獲得內地黃金牌照及外資企業在內地的生產、批發、零售牌照，融合經驗及把握契機，於2004年開設了內地首間自營店。時至今日，銷售網絡覆蓋內地逾30個地區，擁有逾840間分店。

六福集團行政總裁黃偉常指出，中國幅員遼

### 加盟發展策略 開拓內地市場

#### 1. 品牌授權促內銷

吸引品牌商加盟，推動企業於內銷市場的發展。

#### 2. 嚴選品牌商

對品牌商有嚴格要求，了解有意加盟者的底蘊，以保護品牌聲譽及避免蒙受不必要的損失。

#### 3. 中央系統監察運作

成立專責團隊負責監控，並以電腦系統確保全國品牌商運作正常。



▲ 位於上海新世界城的銷售場景

闊，各處風土人情及人際脈絡不易建立，而營商環境、法律及稅制亦有所不同，故以「自營店」及「品牌店」的雙線營運策略拓展，可借助品牌商良好的人脈和地方智慧，迅速開啟各省市的銷售渠道，將品牌效益輻射至全國。現時內地店舖總數逾840間，其中9成為品牌店。而進駐各一及二線城市約60間的自營店，除能擴闊零售利潤，亦可兼備示範及監管作用，為培訓各區品牌店之基地。現時集團共收到逾百個加盟申請，可見此策略成效顯著。

### 重視品牌聲譽 嚴謹加盟程序

六福集團非常重視品牌聲譽，制定了嚴謹的品牌商甄選程序及各項條款，派出專員花費兩至三個月深入考察其財力及當地的人脈關係。黃偉常表示，集團非常樂意招攬有志於珠寶業的人士加盟，唯甄選過程及審核程序必須嚴謹周詳，因要保障集團、各品牌商及顧客之利益，如過去曾於珠寶首飾行業經營並結束業務加入的話，因其誠意可嘉，相信亦能專心經營業務；至於具有非與珠寶行業相關的營商經驗者，須考慮其人際關係及資歷。但若有意加盟者本身已經營其他珠寶品牌，為防止此類營商者將集團整套策略管理系統、款式及推廣計劃全盤複製，影響六福珠寶品牌形象及削弱競爭優勢。此類申請將經過更嚴謹的審核程序。挑選品牌商後，集團負責

供應所有鑽飾產品，其餘則由指定供應商供貨，確保給予顧客信心保證。

六福珠寶分店遍及內地多個省市，制定完善的監管策略刻不容緩。集團將內地劃分為不同區域，由專責團隊定期巡查，甚或以「神秘顧客」形式暗中稽查品牌商的銷售情況及服務質素。另外，每間店舖裝設了監察系統，可透過電腦即時監控各地分店之日常運作。此外，所有品牌商必須使用集團的電腦系統，專責團隊更會不時巡查及審核貨量及店舖收入。黃偉常表示：「店舖形象、陳列裝飾、貨品供應、營運管理以至電腦零售銷售系統等，均統一管理，所有分店必須嚴格執行統一的經營方針規範，以避免品牌商的不當行為，避免金錢及名譽的損失。」

◀ 集團作品「喜躍騰龍」於「第13屆香港珠寶設計比賽」中榮獲公開組「大獎」



▲ 位於廣東省的「六福珠寶」新分店



▲ 六福珠寶於1991年在香港成立後已積極部署進軍內地市場，3年後在廣州開設首間品牌店

### 獨特珠寶設計 完善銷售服務

為配合內地市場的龐大需求，集團聘請專業的珠寶設計師，推出多元化的首飾以迎合內地顧客的口味。例如北方人身型較大，鍾愛設計誇張且引人注目的首飾；而南方人身型偏小，則喜歡設計簡約且款式新穎的首飾。此外，為了妥善應付各區的配貨量，集團廣泛利用資訊科技，讓全球所有分店均可透過內聯網挑選貨品，而有關應用更擴展至顧客層面，讓他們通過智能電話查詢飾金價格、產品資料等。黃偉常認為，發展網上平台旨在為分店提供更多靈活方案，不論是分店員工、顧客皆可透過視像看清產品真貌，即時選購心頭好及按當地顧客的口味作出調配，提升服務效率。

六福珠寶相當重視售後服務，為顧客提供購物保證。在銷售保證單上，除列明產品的手工、質量及成色等資料外，更創先印出產品相片，圖文並茂，方便顧客日後憑單前往全球各分店進行清洗、維修、改款等服務。另外，集團更於廣州市番禺區興建「六福珠寶園」，附設大型珠寶加工廠房，嚴控產品質量。此外，集團早在1996年成立全資附屬公司——中華珠寶鑑定中心，為旗下產品進行嚴格檢測。

### 善用代言人策略 令品牌深入人心



▲ 推出款式多樣化的時尚首飾

六福珠寶已在香港打出名堂，並借助其品牌效應飛躍發展，輻射至全中國。由於早期內地顧客對香港品牌趨之若鶩，而六福珠寶於早期更邀請了香港小姐楊寶玲作為品

牌代言人，成功令大眾將品牌及女性的美連結在一起，並深入人心。時至今日，六福珠寶更隨着時代變化，邀請形象健康，且造型時尚的知名藝人林峯擔任新一代產品系列代言人，深受歡迎。選用代言人能令顧客易於記憶，且有助品牌推廣。

### 從一、二線擴展至三、四線

對於內地市場的未來發展，黃偉常認為，一線城市的人流雖然較暢旺，但競爭相對較激烈，而新投資者往往因競爭力不足，難以取得有利經營位置。反之，二、三線城市則較易取得經營權及有利營銷的位置。現階段全國的零售業務發展更已擴展至三、四線城市。高鐵開通後，更能拉近內地未完全開發的地方距離，增強品牌滲透率。

最後，黃偉常寄語香港中小企業，在競爭激烈的內地市場，絕對不可以標榜「便宜」來宣傳，只有致力提升產品品質及銷售服務，才能突顯品牌的優勢。



▲ 六福珠寶2012「Love Forever愛恆久」系列18K金鑽石情侶對戒及18K金鑽石情侶吊墜



▲ 店內設置鐳射刻字機，為顧客提供獨一無二的鑽石

## 引進港式管理 審慎拓展緊貼時代步伐



▲ 執行董事陳世昌先生

把握機遇創造商機乃周大福珠寶集團有限公司的營銷策略，因此隨着時代轉變，它的零售據點從一線走向二三線城市，而產品亦因應潮流作出配合，以適應時代步伐。

### 周大福內地商戰策略

#### 1. 引進港式管理及服務

採用港式的裝潢，全店環境皆光線充足，擺脫中國內地傳統的簡陋及昏暗的裝修。

#### 2. 品牌形象 軟硬皆重

從員工的制服、商標、貨品包裝等硬件，至情感上的訴求皆兼顧。

#### 3. 華東總部落戶蘇州

設點於蘇州，因其具有不少高學歷人才，聘請員工較上海容易。

# 周大福

CHOW TAI FOOK

### 周大福珠寶集團有限公司

#### 前人高瞻遠矚 把握市場機遇

90年代周大福領導人經常提示，待中國經濟起飛、人口增多、衣食住行獲得滿足後，市民消費將會轉至奢侈品。品牌發展方面，香港市場較小，華資打入外國市場甚難，故建議將內地市場做大做強。

自92年起周大福在內地開設珠寶陳列室，雖只展不賣，但顧客可以填寫表格，並請親友代為到香港採購。有見以上項目反應理想，遂觸動在中國內地開設店鋪的念頭。

雖然黃金買賣受限制，但珠寶並非專控，所以周大福與國內領有牌照及富有能力者合作，給予特許經營，將貨品、名稱、管理服務等授予

特許經營商，從此開展珠寶銷售之路。周大福開拓市場前先進行考察，考察從北方開始，再到華北、華東及南方。最後，於1998年11月在北京開設首個珠寶零售點，開創加盟之路。由於內地的珠寶、黃金市場甚為落後，周大福將香港式管理及服務引進，並令店鋪擺脫中國內地傳統的簡陋及昏暗的裝修，轉而採用香港式的時尚裝潢，環境光線充足，予消費者耳目一新感覺。隨着首間分店業績理想，數月後再於百盛開設新店。不過，縱然因銷售理想而要求加盟者眾，但執行董事陳世昌先生強調周大福的品牌有價，為免開店後難以管理，故未有迅速拓展。直至2003年，國家開放黃金許可證，申請獲批後即行擴大經營。

#### 建立品牌形象 持續檢討策略

待進入中國內地市場，周大福致力於打造品牌。陳世昌先生指品牌乃夢想及成功的代表、身份的象徵，亦為品牌吸引力所在，而這就是品牌形象。要造好品牌，最重要有明確的風格、形象，如店內裝潢漆上的顏色、商標、貨品包裝、員工的制服等，只要能深入人心，即能令品牌廣為人知。

至於軟件方面，從感情訴求上加入喜悅、真情、開心、勇敢、堅強的元素，而款式及研發方面則要帶領市場。周大福作為華人品牌，卻不忘結合西方管理及創造品牌的經營理念，事實證明策略成功。由於市場的消費者隨着年齡、時間不停轉變，周大福在策略上亦隨之改變，如ctf2變為年青專區，高級珠寶亦涵蓋其中，



▶ 周大福浩瀚無垠系列18K白色黃金白鑽藍寶星河項鍊，銀河傳說



▲ 位於寧波的分店



◀ 周大福浩瀚無垠系列鳳凰孔雀石鑽石項鍊「萬千世界」

以便照顧不同年齡層的顧客。

為確保品牌長青，品牌部門透過持續不斷的活動將品牌展示於人前，又以VIP計劃維繫現有顧客。另外，周大福透過研究白領的消費模式，發現其生活品味為小圈子形式一

起購物、茶聚、閱讀雜誌，故周大福

藉着雜誌的硬照片，向這群目標客戶宣傳品牌。雖然周大福已選上合適的品牌推廣之路，但陳世昌先生忠告香港中小企，不同牌子、行業、實力要採取不同方法，必須量身訂造，不可盲目跟從。

#### 華東非佔優勢 產品屬通用款

對於華東區是否在中國各地區中仍獨佔鰲頭，陳世昌先生別有一番詮釋，認為並不盡然。雖有云80至90年代乃珠三角的發展時代，2000年則轉移至長三角，隨後逐漸移至大西北，但珠寶行業的版圖與國家的地區、城市分拆方式不同，必須平衡交通網絡、開店及銷售，故周大福於五區發展甚為平均，華東佔優勢只在於店鋪數目稍多，但銷售方面卻並非第一。反之，北方人較豪氣，認定品牌佳便購買。華東與華南的分別在於上海人很精明，總會貨比三家，不會盲目追隨超級品牌，亦會作貨價比。另外，上海人的選擇很多。全世界著名品牌皆認為沒有在上海開店，等於沒有進入中國，皆因感覺在該地能帶來豐厚收



▲ 上海名人店店舖外觀

▶ 周大福浩瀚無垠系列金鑽淡水珍珠項鍊—東方旭日

益及提升品牌形象。由於消費者的選擇繁多，周大福需要投入很大力度及耗用很多時間，才能取得消費者的忠誠，故華東地區仍有待加強。若然稍有不慎，很容易被他人追過頭。

雖然華東地區的產品與全國產品存在差異，但並不建議以地區、城市作區別，因為資源難以運用，且貨品不能互換，故周大福轉而設計經典永恆的通用款式，配以系列性的產品，藉以帶動、教育及主導市場。現時的產品中，80%屬通用款式，僅20%因應地區設計，且不會專門生產特有款式配合市場需要。

### 闖二三線城市 機會高成本低

陳世昌先生建議香港中小企可先避開進軍一線城市。因為做任何生意必須計算成本，雖然上海夠氣派，若有足夠實力當然可以進軍此等大市場，並透過它輻射其他地方。可是，若非最強的企業或私



▲ 北京前門珠寶旗艦店

人經營，不建議盲目追求與他人並駕齊驅，反而應該以點帶線、以線帶面，開設於自己能夠站穩陣腳的地方。上海的租金及工資高昂，即使普通銷售員的月薪已達5,000人民幣，社保基金亦要按規定購足，成本很大。另外，若與商場合作的扣點亦特別高，呎價更高達1,000人民幣或以上。即使企業願意繳付高昂租金亦不一定能夠取得位置，就以八佰伴為例，不會考慮為特價品牌提供位置。

因此，若企業深具信心及本領，並有好產品，可試行在二、三線城市經營，如泰州、昆山等地均可作嘗試，因為沒有太多著名品牌，且成本、工資及租金相對較低。陳世昌先生指出，周大福華東總部選擇落戶蘇州，因為在上海難以聘請人才，很多人完成培訓後亦會跳槽，而蘇州為文化城市，大學生為數不少，能提供相當多人才，故選擇以此作為基地，發掘二三線城市的無窮潛力。

最後，陳世昌先生忠告香港中小企於進入中國內地市場時，必須知己知彼及量力而為。不要只學習他人，因為他人的成功無法抄襲；亦不可盲目跟隨別人走，只要做好自己的強項，如做好管理、對員工作出妥善安排。因為沒有良好的員工則無法成事，即使已具備員工及產品，亦要選好平台，始能走向成功。



## 經典首飾商號 把握機遇擴展業務

▲ 位於南京新街口的寶慶銀樓的尚品城

享譽二百年的寶慶銀樓，見證中國珠寶首飾行業的變遷，在市場衝擊下作出步伐調整，迎接行業新轉變。



### 南京寶慶銀樓連鎖發展有限公司 百年老牌迎挑戰 拓外埠增加盟

「寶慶銀樓」創建於清嘉慶年間，至今已接近二百年歷史，是內地享負盛名的老字號大小銀樓之一。19世紀後葉，寶慶銀樓集江、浙名匠，因技藝超群而聲名鵲起。至上世紀30至40年代，南京銀樓業開始興盛，大小銀樓近百家，寶慶銀樓經營規模和資本總額為眾銀樓之首，名噪當時。1929年，因一尊「銀鼎」摘取「西湖博覽會」特等獎桂冠而一舉揚名，奠定銀樓業的重要地位。

新中國成立後，寶慶銀樓傳統工藝在人脈、藝脈、技脈和文脈上，一脈相承，代代相傳。1984年，在內地同行中第一個恢復了老字號大小招牌，並開始實施品牌戰略，創新管理模式，以及引進國外先進技術和設備，從生產型轉向生產經營型。

### 百年老牌子 巧變營商策略迎挑戰

#### 1. 投放資源 打造品牌

每年投放大量資源打造品牌，廣告傳播及刊登範圍包括電視、報章、電台、交通工具等。

#### 2. 發展別樹一幟的產品風格

尋找產品自身的特色，對準目標客戶群。

#### 3. 擬設點周邊地區 把握高鐵機遇

考慮設點至高鐵覆蓋地區及周邊城市，把握高鐵有助推廣品牌的效益。



▲ 以黃金首飾用作結婚之賀禮，深受中國人歡迎

時至今天，寶慶銀樓抓機遇、迎挑戰、謀發展，實施「本地發展與外埠開拓同時推進、自主經營與品牌加盟同步發展」的目標，已在江蘇、安徽、山東等地開設品牌專賣店近150家，品牌影響力大幅提升。

### 珠寶業漸成熟 裝飾收藏仍有發展空間

寶慶銀樓擁有二百年歷史，見證珠寶業的發展，南京寶慶銀樓連鎖發展有限公司董事長蘇麒安表示，現時內地珠寶首飾消費市場處於發展成熟期，珠寶首飾已成為結婚的必需品，但未如香港市場般發展其裝飾功能，而內地中層消費者對珠寶首飾未有熱切的裝飾功能需求，故中國的珠寶首飾市場仍有頗大的發展空間，因現時只屬於普及化階段，未來可發展其裝飾及收藏功能。

論到華東區珠寶行業的發展，蘇麒安認為，現時江蘇省的珠寶行業，對比香港則屬於中低檔次，而消費者以中層為主，購買以自用多於送禮。至於頂級珠寶方面，雖有消費群擁戴，但以前往香港或歐美等地購買為主，鮮有在本地選購。在產品種類方面，黃金首飾佔7成，鑽石佔2成左右。

### 廣告造就品牌 因應時勢加強

由於珠寶首飾非快速消費品，而是高誠信的行業，且珠寶為理智型產品，故品牌形象相

當重要。既然品牌不可或缺，廣告是否打造品牌的不二法門？蘇麒安指出，過往港商進入內地市場較少使用廣告，因其時珠寶首飾業正處於發展階段，相對競爭較少，而商場亦會主動招攬，故毋須投放資源於廣告上亦能打造品牌。隨着珠寶品牌的供應增加，而不同品牌的屬性有別，在競爭激烈的現況下只有依賴廣告打響名聲。即使作為老牌子的寶慶銀樓，每年亦投放2千萬於廣告上，而廣告傳播及刊登範圍包括電視、報章、電台、交通工具及戶外形式。

除廣告推廣外，經營者亦喜歡進入品牌聚攏地，以確立品牌地位，但該集團總經理徐巍認為，品牌之間並沒有競爭假想敵，因為市場大、需求高，故品牌只有各自尋找自己的特點，但地方品牌很強，外來品牌不及地方強，且彼此的客戶群不一樣，暫時未有發展成互相對抗的情況。



▲ 時尚首飾迎合年輕消費群



▲ 南京寶慶銀樓連鎖發展有限公司董事長蘇麒安於宣傳活動上致辭

至於商場方面，不會考慮品牌競爭的問題，所以分別招攬知名品牌、地方品牌及小型品牌以作平衡，為消費者提供更多選擇。

### 高鐵牽引人流 帶動產品延伸

隨着經濟發展令珠寶首飾業逐漸起飛，而高鐵開通亦進一步帶動消費，蘇麒安認為，高鐵開通後有助吸引人流前往南京旅遊，但亦有客人選擇留守在周邊地區消費，而寶慶銀樓會隨着交通便捷，考慮將店舖延伸至周邊地區，相信品牌會隨之轉移。寶慶銀樓早已紮根江蘇省，擁有悠久歷史，品牌的知名度為其他全國性品牌所不能及，而客戶群穩定及忠誠度高，即使擴展至其他地區仍能維持，可見高鐵能大力促進品牌的發展。

因交通便捷，人流可以自由進出，品牌藉此契機轉移至周邊地區。此外，勞動力因高鐵開通而增加流動性，如鎮江居民可以前往南京工作，為企業提供零售人才，方便管理。

### 中港互通 引進技術及海外設計

香港與內地品牌互通，可以引進香港的技

術，與內地品牌結合，並借助內地品牌的優勢進行推廣。另一途徑則為協助連接及輸送海外品牌進入內地，如將專門經營銀器或K金的品牌輸入，可以拓大經營範圍，有助中國品牌走出國外。



▲ 店舖裝修瑰麗堂皇



## 開拓鉑金藍海

# 由開荒牛走向領導者

▲ 董事長兼總經理虞免良先生

憑着遠見，把握機遇，細分市場，明牌珠寶成功成為中國內地鉑金飾品的代名詞，穩坐其所在細分市場的第一把交椅。

### 把握歷史機遇找準藍海市場

- 1. 成為細分市場的龍頭老大**  
每個中小企都可以坐上自身細分市場的第一把交椅，要努力探尋。
- 2. 堅持再堅持，努力再努力**  
內銷市場很大，中小企只要努力，總能夠找到合適的市場空間，因此不要輕言放棄。
- 3. 依靠加盟商，拓展全中國**  
中國市場幅員遼闊，要與加盟商共同開拓，對偏遠地區尤該如此。

## MINGR 明牌珠寶 浙江明牌珠寶股份有限公司

### 把握機遇 轉危為機

始建於2002年的明牌珠寶，是浙江日月集團旗下的珠寶首飾品牌，現時是全球領先的鉑金首飾生產商、零售商，亦是國內最大的珠寶企業之一，於2011年4月22日成功在深圳交易所上市。浙江明牌珠寶股份有限公司（下稱明牌珠寶）董事長兼總經理虞免良回憶父輩創業的歷史：其父虞阿五於1987年成功和上海遠東金銀飾品廠（後更名為上海老鳳祥）簽訂為期10年的聯營協議，生產亞金飾品，並於1990年把握內地鼓勵發展民營經濟的機遇，成功爭取到黃金經營許可證，生產貼上「老鳳祥」品牌的黃金首飾，成功為家族賺取了第一桶金。

然而，創業難，守業更難。10年來「為他人作嫁衣裳」，面對當時聯營協議即將結束的危



### ▲ 店面設計簡潔明亮

機，發展自己的品牌、建立自己的銷售渠道是唯一的出路。可是，當時國內黃金飾品市場已經發展多年，要在一個成熟的市場中打出自己的名堂談何容易？作為家族企業的第二代掌舵人，虞免良肩負着為集團尋找出路、轉危為機的使命。

通過多次到日本、意大利和香港等地區考察，虞免良發現，鉑金飾品在國外市場正開始流行，而在國內市場卻未被開發。虞免良認為這是一個未被滿足的潛在市場，因此決心做國內鉑金首飾市場的開荒牛。

### 細分市場 堅守不懈

作為中小企的經營者，要擴闊眼界，打開自己的思路。如果沒有跳出「貼牌製造」的框架，就沒有明牌今天的輝煌成就。現在看來，明牌珠寶當初選對了藍海，但是「藍海揚帆」的過程並非一帆風順。起初幾年，明牌年年虧損，主要是因為鉑金價格比較昂貴，加上中國消費者傳統上較鍾愛黃金飾品。但由於堅信自己的眼光和遠見，虞免良在明牌最困難的時候選擇了堅持，最終遇上了內地白領階層漸漸佔據社會主流的機遇，可謂「守得雲開見月明」。面對困境，虞免良娓娓道出：「無論哪一個行業做內銷都要有耐心和耐性，要不斷地努力，不要輕言放棄」。

鉑金稀有、高貴、純淨和堅韌的特性，正好表現了現代都市白領女性的內在精神。明牌把握着時代的脈搏，創新地將鉑金這份「永不褪色的承諾」帶入國內，又以積累多年的精工質量，用產品見證時代女性「喜歡做女人」的完美心跡，終於在珠寶市場上打響了名堂，在鉑金藍海上揚帆啟航。

### 領導市場 棄用代言

由於成功「飲到頭啖湯」，明牌珠寶的發展進入了快車道。上市後，明牌的名氣更是直逼當初的「老主顧」老鳳祥，成為中國最大的珠寶企業之一。對於建立品牌形象這重要一環，與很多知名企業不同，明牌從不起用「形象代言人」，並認為「形象代言人」是產品本身無法給消費者留下深刻印象時才採用的營銷手段。相反，由於明牌是中國鉑金首飾市場的開拓者和領導者，本身就可成為鉑金首飾的代名詞，就如「公仔麵」是即食麵的代名詞、「Walkman」是隨身聽的代名詞般，因此不需要再用代言人來區別自己行業。

「窮則獨善其身，達則兼善天下」，現在的明牌不再是當初的「山寨廠」，而是全球領先的鉑金首飾生產商和零售商，因此不能只顧自己品牌的發展。作為國內輕工業局全國首飾標準化技術委員會單位，明牌積極參與制定全國首飾行業標準，為中國鉑金行業的發展貢獻力量。作為鉑金入華的先驅，明牌功不可沒，因此，2007年，國際鉑金協會授予其「鉑金事業發展傑出貢獻獎」的殊榮。

### 靠加盟商 拓展全國

銷售渠道是開拓內銷市場另一重要元素。現時，明牌在全國約有1,000家店舖，其中自營店有300-400家，加盟店200-300家，剩下的主要是經銷商。對於今後銷售渠道的拓展，明牌未





▲ 產品線現時覆蓋黃金、  
鉑金與鑲嵌飾品等領域

來幾年主要依靠加盟商。珠寶有別於其他行業，資金密度很高，面對幅員遼闊的內銷市場，單靠企業自身的力量開拓並不可行。今後明牌將保持30-40%的自營率，主要集中在省會城市，而偏遠地區則主要靠加盟商開拓。然而，明牌亦會做好對加盟商的管理監督和風險評估工作，對一些信譽良好、長期合作的加盟商，允許他們有一定的產品定價權作為優惠政策。

對於現在流行的網上銷售模式，虞免良認為是零售業發展的趨勢，不管對哪個行業來說都是挑戰，必須做好充分準備。目前明牌正籌備網上店鋪，用以售賣價格不高的時尚飾品，針對年輕客戶群；同時亦留意網銷產品要和實體店鋪銷售的產品有所區別，從而保護自營店及加盟商的利益。

### 以「龍頭老大」為目標

最後，虞免良寄語欲開拓內銷市場的香港中小企，都應該是所在細分市場的龍頭老大，如果你覺得自己公司現在還不是，只是說明你的市場分得還不夠細，應該繼續探尋。中國的內銷市場龐大，中小企只要努力，終能夠找到容得下自己的市場空間。

相對於競爭激烈的國際市場和本地市場，中國內銷市場總體來說還是比較好做的。香港中小企既然能夠在國際市場上獨樹一幟，相信亦能做好中國內銷市場。最後，虞免良寄望內地企業能與香港企業共勉之，共同提升內地的行業水平，一起做旺國內的內銷市場！



# 家用電器業

由於中國經濟平穩增長，令消費品市場及家用電器市場亦得以穩定地增長；隨著中國城市化進程步入迅速發展階段，城鎮發展的速度提高，內地居民消費需求亦有所提升，亦為家用電器市場提供一定的需求；至於農民收入增加，農村的消費潛力不斷提升，故未來農村仍是帶動家電銷售的原動力。以上各項因素足以反映出家用電器市場具有潛力，生產商可把握機遇。





## 推廣健康生活 精研豆漿機滿足大眾所需

▲ 品牌中心總經理陳洪波先生

內地發明的豆漿機，為用家帶來方便之餘，亦為企業開闢新方向，如九陽電器有限公司（下稱九陽）生產的豆漿機，便發展成為內地的著名品牌，並逐步走向國際。

# Joyoung 九陽

## 九陽股份有限公司

### 創新製豆漿技術助促銷

豆漿機的問世，或與九陽創辦人王旭寧從小愛喝豆漿不無關係。他嫌傳統製作豆漿的過程太複雜，所以自行研發了家用豆漿機，成為內地特色家電之一。因為豆漿機的成功，王旭寧遂於1994年成立九陽電器有限公司開始銷售，首5年的生意已見成績，但九陽未有因此停下腳步，在研發上仍不遺餘力，並在1999年研製出豆漿機「智能不黏」功能，於榨取豆漿後渣滓不會黏在加熱管上，容易清洗，為豆漿機的功能帶來突破。至2004年該公司更推出五穀精磨器豆漿機，令品牌聲名大噪。另外，九陽於研發豆漿機過程中，亦推出無網超微原磨技術。在創新的技術帶領下，九陽的豆漿機於去年已賣出1,650萬台。

### 創新豆漿機 迎合生活潮流

#### 1. 產品加入新科技元素

致力開發新技術，多年來研製出具創新元素的豆漿機，大受市場歡迎。

#### 2. 與經銷商共同發展

直接與零售商對接合同條款及品項管理，讓經銷商在終端業務管理上保持靈活及競爭力。

#### 3. 由「軟文廣告」開始

在報章雜誌刊登「軟文廣告」，說明喝豆漿的好處，然後帶出豆漿機的優點。



▲ 九陽與不同經銷商合作，發展多元化銷售平台



九陽為求在技術上不斷作出突破，從而調撥大量資源於研發上，成立團隊，故在產品研發上取得碩大成果。除技術層面外，九陽亦為其出品注入健康元素，於2000年獲取河南的五豆配方，即將黃豆、花生、紅豆、綠豆及黑豆混合在一起磨成豆漿，據稱有助緩解糖尿病及青光眼等毛病。該五豆漿原料於促銷時隨豆漿機附送，讓顧客品嚐。

雖然九陽股份有限公司成立至今不足20年，但其產品在小家電行業內已躋身前列，該公司除了豆漿機、榨汁機、料理機等的銷售成績不俗外，其他健康小家電產品的銷售成績也位列三甲，顯示產品在行業內已佔有相當優勢。

### 與經銷商合作 各有所得

十多年的經營，九陽的產品已銷售至30多個國家及地區，並已覆蓋內地約2,200個縣級地方，銷售網絡十分龐大，九陽擁有1,000間專賣店，既為銷售平台及售後服務支援據點，更可全面展示品牌形象。現時的營運主要依靠經銷商協助。九陽股份有限公司品牌中心總經理陳洪波表示，九陽的理念是與經銷商共同發展，現時的夥伴已跟九陽合作多年，過程中曾作調整，但必須

保持優秀經銷商的體制，才能確保合作無間。而合作過程中，一個地級市場只需要一個經銷商自行負責，但上海、深圳等大城市則必須調整策略，如增加經銷商數目及加入專業系統元素，以配合發展需要。

即使未來同業與經銷商的體系將產生變革：如格力與經銷商成立合資公司，美的成立分公司讓經銷商當分銷等。但陳洪波強調，九陽的主要角色乃建立及經營品牌，而非銷售渠道，故堅持與經銷商一起面對消費者、零售商，至於與零售商合作方面，不論合同條款及品項管理皆由九陽直接對接，讓經銷商在當地業務管理上保持靈活性，但九陽則對品牌形象作最終決定。

### 軟文廣告助宣傳

談到九陽的品牌發展之路，陳洪波娓娓道來：「如何能夠將不為人認知的品牌推售，實在困難重重，故初期我們透過平面媒體如報章、雜誌刊登「軟文廣告」，即在文章中說明豆漿的好處，然後介紹豆漿機。因廣告效果不俗，故推售初期已見成效。」

時至今日，宣傳渠道已見多元化，而九陽於2007年開始在中央電視台推出廣告，直至現在仍



▲ 最新推出的豆漿機

採用此宣傳策略，但廣告主要投放於新產品上，始終電視的影響力廣大，對新產品推廣的成效顯著。由於中央電視作全國性廣播，能夠予內部人員及合作夥伴信心，亦讓地區消費者留下深刻印象，收宣傳之效。

### 掌握消費者需要 無往而不利

由於現時內地的著名品牌數目頗多，那麼如何能令自家品牌保持領先地位？陳洪波以九陽為例，表示小家電領域內，美的是一個十分成功的案例，由於內地的企業既熟悉本土市場，亦非常熟悉消費者的需求，且十分理解哪種類是消費者在不同階段所需要的，從而容易建構銷售規模，充分掌握有關銷售模式，終能成功。就以4年前競爭激烈的微波爐市場為例，格蘭仕和美的以極低價格搶攻微波爐市場，LG在價格戰下因過度消耗被迫退出，由此可見品牌競爭成功與否在於對市場的掌握能力。

### 試闖樣板市場 按部就班

中國內地的小家電市場雖已為本地品牌壟斷，但陳洪波強調，由於消費者頻密轉換品牌，若香港品牌欲進入內地市場，即使實力不足，但產品品質優良，也可試行樣板市場，如山東人口相等於一個

德國人口規模，只要做好一個地方即可，但各企業的情況亦不盡相同，不能一概而論。

香港中小企要進入內地市場時需步步為營，先建立樣板市場之餘，可運用綜合策略待證，但不限於員工數量，同時又可綜合運用公關、促銷、廣告、中央形象、品牌渠道等，但需要審視品牌的實力，若產品品質優良可以與一些品牌商合作，如產品性質不存衝突，則可以通過知名品牌的渠道銷售，那就既可以保留自家品牌，亦可以借助銷售渠道試行。

最後，陳洪波不建議香港中小企大規模打入一線市場，因為成本相當高。只要選好合作夥伴及地區便可，因為香港品牌在內地部分地方仍然叫座，於各商場取得盈利，整體收入相當不俗。



▲ 三代豆漿機的對比圖片



## 謹慎內銷 細水長流忌急進

▲ 主席陳鑑光博士

進軍中國內銷市場須講求策略，以循序漸進的形式覓得合適營商之路的個案有甚麼可取之處呢？然而，不管採取何種經營模式，切忌急進及過度擴張，免招重大損失。

## TUNBOW 東保集團

### 準備功夫不可缺 思想轉型迎新機

東保集團成立於1995年，採用綜合垂直生產系統，由模具製造、五金、壓鑄、塑膠、噴油至裝配等工序，配合自設的認可實驗室，產品品質及技術監控得到最佳保證。集團擁有多項專門技術，並將之引進至不同的小家電。由於具備設計、結構工程、研發、生產的配套和能力，憑藉多年原設計製造(ODM)及原設備生產(OEM)經驗，為開拓自主品牌生產(OBM)之路奠定穩健的基礎。至2010年以自主品牌TUNBOW進軍中國內銷市場，並組建團隊及在深圳開設辦事處。對於一向從事製造的企業，思想轉型是首要的一步。東保集團主席陳鑑光博士（見圖）分享開拓中國內銷市場之路的經驗時指：「要建立自主品牌，先視之為另一盤生意，縱然招聘出色人才並不容易，但營銷及市場推廣的模式始終截然不同，獨立團隊仍是關鍵之一。」

除衝破收帳、稅項與實際利潤的關口外，足夠的準備功夫是新進者不能忽略的一環。未到銷



### 按部就班 緊貼市場需求

- 1. 建立自家品牌 準備要全面**  
除入門前的操作準備外，建立獨立團隊以至市場推廣及員工培訓，缺一不可。
- 2. 實地考察 了解消費市場**  
參與考察團及展覽會，掌握市場脈搏，迎合消費市場需要。
- 3. 加強利用新媒體作宣傳及銷售渠道**  
利用新媒體作宣傳及銷售，提升品牌知名度。

售層面，單從產品認證、品牌註冊、內銷權等基本先決入門條件起，到存貨、維修保養，再到產品輔助銷售材料的配套、廣告和媒體宣傳、市場推廣計劃、品牌視覺標識，甚至對於電器推銷尤其重要的推廣員培訓與班底，都是環環緊扣，缺一不可。

### 了解市場的消費者開始

踏進任何新市場，內銷市場亦然，掌握當地消費模式是理所當然的。陳博士在兩個層次作出建議：一、考察調研——參加考察團，到不同地區了解行情，往訪大賣場、百貨公司，與商家直接對話；二、參與由香港貿易發展局舉辦的時尚購物展，規模及配套安排較成熟，容易起步及推動。

在建立銷售點之初，陳博士認為參展有效地讓更多消費者認識品牌之餘，能以最快方法直接了解當地的消費模式。TUNBOW亦曾前往廣州、成都、哈爾濱等地，意想不到的市場反應讓TUNBOW仍積極參與各地區舉辦的展銷會。在試驗性質的參展中，TUNBOW選擇性地推銷空氣淨化產品（針對處理國內高度關注的空氣質素PM2.5問題）及時尚耳機，銷情理想，反應令人滿意。

除在不同地區建立品牌地位之外，產品品質及價值同樣重要。TUNBOW初次在哈爾濱參展，原本只抱著認識市場的心態，料不到當地消費者最為豪爽，對產品甚有要求，不在意價格，最重要買到有品質的產品。陳博士補充：「別小覷非一線市場的潛質而將貨就價，反之，要從市場角度出發，貨品應迎合當地口味，別胡亂從生產角度着眼，在成品中取銷情不佳的貨品發售而已，結果會得不償失。」

累積短時間經驗後，TUNBOW在產品多元化方面將多下功夫，如陳博士言：「現今新一代物質豐富，為享樂時代，講求品味，講求質素，我們將重點開拓更多享受生活的產品。」市場方



▲ 近年高度關注空氣質素，TUNBOW健康生活產品大受中國市場歡迎



▶ TUNBOW提倡低碳健康煮食，推出電子蒸鍋

面，顧及發貨成本及安排，TUNBOW會集中開拓一、二線中實力較強的城市；但仍會以穩中求勝，循序漸進模式去開拓內銷。



▲ 卓越的品質是致勝之道



▲ 消費者講究產品的實用功能和時尚設計，圖為TUNBOW輕觸式全自動咖啡機

陳鑑光博士視經營零售為細水長流的作業，需要「用心經營」——用心尋找合適的合作夥伴，用心捉緊市場需求，用心挑選適合市場的產品。最後，陳博士語重心長勸勉新經營者勿過於急進，勿三心兩意，按部就班，穩步向前。

### 乘社交網絡之勢 闖網絡營銷之道

TUNBOW經營網銷仍處於起步階段，短短數個月的經驗已肯定其發展趨勢。為免與零售市場直接競爭，網銷不走價格策略，反之引入多元款式，加強競爭力。進行網銷對TUNBOW而言，一方面是帶動品牌的知名度，另一方面是為消費者提供又一方便的購物模式。

網購消費對象是另一客戶群，TUNBOW在物流配套、客戶服務、產品款式層面加強資源和管理。此外，社交網絡之盛行更是TUNBOW重點發展的宣傳媒體。與不少友好傳媒建立良好關係的TUNBOW，深明媒體的強大力量，如陳博士言：「當傳媒的人觸覺敏銳，從觀眾角度捕捉事物。」他相信配合盛行的網絡媒體，推廣品牌的確可達相輔相成之效。



◀ 消費者講究產品的實用功能和時尚設計



▲ TUNBOW具備專利沖調技術的咖啡機

# 人性化設計管理 廚房業邁向新世代



▲ 總經理茅忠群先生

中國的烹調方式強調火候為主，煮食時廚房往往油煙滿佈，故此人們對抽油煙產品的要求很高，但外國產品未能切合中國的獨特烹調方式，為中國廚房用品生產商提供機遇。

## FOTILE 方太 中国高端厨电专家与领导者 寧波方太廚具有限公司

### 融入中國烹調元素 構建人性化廚房

寧波方太廚具有限公司（以下簡稱「方太」）創建於1996年。16年來一直專注於高端嵌入式廚房電器的研發和製造，致力為追求高品質生活的人們提供具有設計領先、人性化廚房科技和可靠品質的高端嵌入式廚房電器產品，倡導健康環保的生活方式，讓千萬家庭享受更加幸福的家居生活。

公司成立初期，方太以中國內銷為主導，並沒有如其他國產品牌般走向世界，副總裁劉志培表示，方太紮根中國的原因，是由於歐美已有很多知名品牌，但中國廚房獨具應有的特色，如烹調時的火候較猛、油煙較大，在此等因素影響下，油煙爐具的設計必須包含中國文化元素，而方太正好創造適合中國廚房的產品，令民族品牌找到發展空間。



### 堅守「三品」 雄霸中國廚房業

#### 1. 加入創新元素 突圍而出

加入中國煮食文化的特色於產品設計中，並結合各種科學及集成技術，創作廚房產品。

#### 2. 建立多元化銷售渠道

發掘新銷售渠道，如與廚櫃商或裝修單位合作、推出電子商貿活動等。

#### 3. 堅守「三品」原則

做好「三品」，即「人品」（企業文化的承傳）、「企品」（企業對員工的承擔）及「產品」（產品質素）。



◀ 與廚櫃商或裝修單位合作拓展銷售渠道



方太將自身對世界廚房生活及廚房文化的深厚理解融入產品設計研發中，並結合和利用人體功能學、工業美學、各種邊緣科學以及集成技術，不斷創造蘊含科技、設計領先、極富人性的廚房產品。另外，方太憑藉技術實力、營銷能力，推動並引領整個廚房產業走向「精工細作的現代工業」。

### 傳統與創新銷售兼備 嚴謹監察經銷商運作

現時家電的銷售，透過3個主要渠道進行：（一）連鎖店：透過蘇寧、國美等家電連鎖店銷售產品；（二）專賣店：主要在二、三線或四線城市銷售，為蘇寧及國美未覆蓋的地方；（三）創新渠道：與廚櫃商或裝修單位合作；（四）其他：為房地產商提供產品，以及透過網上渠道進行商貿活動。

歷經17年，方太在內地設立逾一千個銷售點，當中以特許經營為主，而自營店僅佔少數。因經銷商為數不少，供貨之餘，方太亦會管理，如關注店舖形象的統一性，提供適當培訓；對於庫存運作、安裝及售後服務亦有所規範。

### 建立口碑品牌 迎合新世代客群

雖然方太標榜創造適合中國廚房的產品，但在海外品牌紛紛湧入中國市場的情況下，如何教育消費者區分市場亦有其學問。劉志培以肯定的語氣回應，客戶愈來愈聰明，不像從前只追捧國外品牌或過度崇洋媚外，因為中國本土家電出口量很大，所以客戶亦會關注產品有沒有賣點、是否切合市場需要。若營銷者選擇高端路線則需要有自己的品牌，但在中國造就一個品牌的投入及產出亦很大，因為歐美及本地品牌已充斥市場，且為數頗不少。

至於打造品牌方面，因經營多年，為客戶提供良好的售後服務，並與客戶建立親密感，將創新元素融入產品內，故方太在客戶中已建立口碑及品牌。現時內地的消費正迅速擴展，客戶的眼光亦不斷變化，現今的消費已進入80-90後的消費時代，年青的消費者亦以不同眼光看待品牌。

### 做好三品 企業成功

論到方太的成功之道，劉志培指出，方太堅



▲ 廚房家具富時代感並包含中國文化元素

守人品、企品及產品三合一的核心價值觀，唯有做好三品才能達致成功。人品所指為企業文化，因內地的社會風氣不佳，不少人為拜金主義，追求短視成功，而年青員工的自我意識較強，但加入方太後即灌輸企業文化、責任感及團隊精神，務求將員工改變過來。企品所指為對員工的責任，即做人及做事，說的一套及做的一套必須相同，而對員工及客戶亦要負責任，對政府要承擔，將三品做好始能成功。



▲ 抽油煙機深受客人喜愛



▲ 位於常州東南的陶瓷城

### 打造品牌 方為上策

在競爭激烈的中國市場，香港本地品牌是否存在優勢，須視乎是否切合客戶的需求，以及其賣點所在，即使對歐洲品牌亦不會一見譁然，較為實際。劉志培直言，即使是歐美高端品牌，在中國也需要有專門針對中國市場的產品和品牌策略，方可獲取一席之地。

對於欲進軍中國市場的香港中小企，劉志培忠告：「唯有將產品及品牌做好，因為沒有品牌則難敵內地的中小企。」

# 服裝鞋帽業

中國是人口最多的國家，按2011年4月28日國家統計局公佈第六次全國人口普查數據顯示，全國人口逾13億。由於中國人口眾多，擁有龐大的消費力，加上農村城鄉居民收入持續上升，購買力自然提高。過往內地二、三線城市消費者對時尚的接受程度，較一線城市的消費者滯後，但隨著眼界開闊及消費水準提高，對時尚的接受程度亦提升。

由於消費者的品味隨著時間不斷改變，瞭解消費者的需求，滿足消費者的需要，始能把握市場，然後按照市場變化及時間調整策略。

總括而言，沒有飽和的市場，只有不對的產品，成功的品牌皆以消費者的滿足為基礎，故任何品牌若要取得成功，必須做好消費者調研，準確地掌握消費者的需求及生活方式，設計符合的產品始能取得成功。





▲ 創辦人及形象總監陳維明先生

憑着清晰的品牌定位，「2%」成功打造「潮牌」形象，在競爭激烈的中國服裝市場上闖出自己一片天地。

### 靠清晰品牌策略成功突圍

#### 1. 及時改變，找準定位

調整銷售策略，退出百貨公司業態，專注購物中心業態，為打造出色的品牌創造有利條件。

#### 2. 適應內地文化，注重員工培訓

內地消費者比想像中精明，「忽悠」注定失敗；內地員工比想像中能幹，要敢於投放資源加以培訓。

#### 3. 吸納加盟商，給予保護和支援

寧可放棄網銷渠道，也要保護加盟商的利益，並為其提供全方位的支援，協助客戶成功。

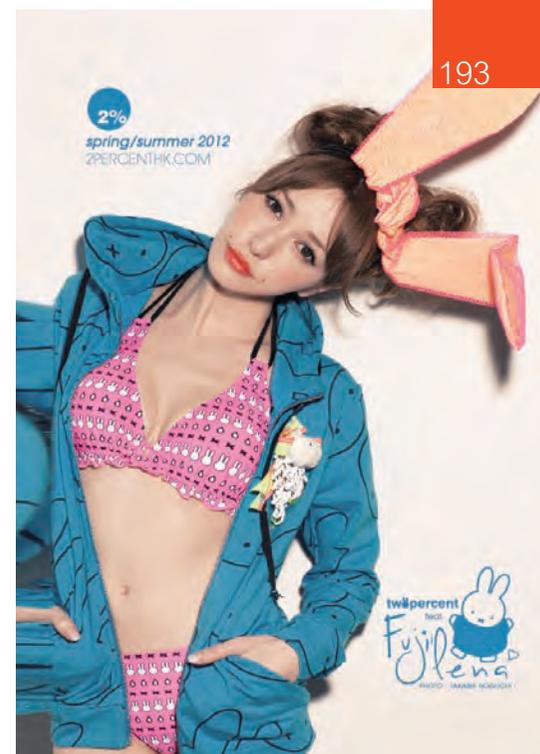


加減乘除  
有限公司

### 清晰定位慎防誤「標籤」

加減乘除有限公司於1992年成立，早期以服裝批發為主，同時致力發展自己的品牌，推出「2%」等多個品牌服飾。「2%」於1994年由香港設計師陳維明創立，進入中國內銷市場逾十年，至今已發展成為擁有逾百家加盟店的知名「潮牌」。「2%」剛進入上海市場時，選擇「百貨公司業態」為發展策略，招商總監顧鵬飛表示，由於百貨公司人流暢旺，對品牌推廣或有幫助，但對品牌形象提升方面的助力卻不明顯，甚至很容易被「標籤」為低檔次或大眾品牌。

有鑑於「百貨公司業態」與品牌定位不符，故「2%」於2008年調整內銷策略，撤出百貨公司，專注發展「購物中心業態」。因購物中心提供的空間比百貨公司更多，這有利於打造品牌的形象。顧鵬飛提醒有志進入中國內銷市場的香港



▲ 「2%」選用日本當紅模特兒Fujii Lena擔任品牌代言人，成功打造「潮牌」形象

另外，不少在香港和國外標榜潮流品牌的服飾店，進入內地後卻售賣「過氣」款式。這間接給予「2%」突圍機會，因「2%」所售款式與香港同步，讓內地消費者能夠緊貼香港的潮流，因而成功獲得消費者的青睞。



▲ 時尚衣服深受年輕人愛戴

中小企：「內銷時要注意品牌的定位，第一步要走得準確和穩當，否則被消費者錯誤『標籤』後便很難『洗底』。」

### 高鐵促潮流 助品牌延伸

「2%」的起步在上海等一線城市，品牌以「潮牌」為定位的必然之選。形象營運總監陳志寬認為，潮流產品必先從一線城市開始發展，再逐步流行和延伸至二、三線城市，如果反其道而行，消費者不可能認定你是「潮牌」。因此，「2%」一直以來十分注重上海、杭州和南京等大城市或省會城市的發展。近年，華東高鐵網絡陸續建成並形成多方面的效應，包括加速潮流效應，即大城市流行的事物以快捷速度流動到二、三線城市，當地的消費者以更快的速度接受以「潮」為特色的「2%」品牌。因此，未來數年「2%」將更重視二、三線城市的發展。

### 多管齊下 打造「潮牌」

為打造「潮」的品牌形象，「2%」多管齊下，從形象代言、廣告形式、物流配送和服裝款式更新等多方面下苦工。「2%」選用Fujii Lena, Janice Man和Angelababy等流行偶像作為品牌的形象代言人，其海報展示在店鋪的當眼位置。此外，店鋪裝修充滿潮流元素，並精心挑選店內播放的音樂，務求給予消費者全方位「潮」的印象。

在選擇廣告形式方面，「2%」較少採用電視等大眾傳播媒介，反而選用雜誌和時裝秀等宣傳方式。因為大眾傳播媒介的受眾廣泛，難以控制和區分客戶；相反，雜誌和時裝秀等較容易鎖定特定的年齡層和消費群，更易收事半功倍之效。

「潮流」現時成為快速消費品，銷售的最佳時機可能轉瞬即逝。為趕在潮流前端，「2%」每年7月底即將秋裝上架，貨品早於競爭對手推出前，已在消費者腦中留下潮流印象。由於品牌的生產基地在廣東，如何能夠及時向全國發貨乃一大挑戰，而「2%」選擇具信譽的物流公司為合作夥伴，確保發貨準時，以免錯失銷售良機。



▲ 2% 上海龍之夢購物中心店

### 適應內地文化 善用本地人才

內銷時應走本土化路線抑或堅持自我，是不少香港中小企經常遇到的問題，「2%」提出了解決方案：適應內地文化，善用本地人才。中國消費者十分精明，若產品經常打折，則不會購買正價貨品，因為不再信任品牌，而「2%」適應內地文化後，即摒棄香港零售業常用的打折促銷模式，以明碼實價獲取消費者的信賴。另外，近年聘請內地設計師，根據不同地域特點調整產品設計，如北方地區選用較保暖的物料設計衣服，並推出加大碼尺寸，配合市場需要。另一方面，「2%」在上海聘用當地人作為零售業務主管，有利打通當地的人脈關係，保證管理層的各種指示收上傳下達、順利執行之效。

上海區域總經理郭嘉琪補充，「2%」十分重視員工的培訓，尤其是培養其潮流觸覺，於是免費為員工提供理髮服務和穿衣指導，將員工打造成「潮」的形象。為求挑選較具「潮」潛質的員工，郭嘉琪甚至親自挑選每一位店員，務求貫徹店鋪形象。另外，企業還會提供香港的時尚雜誌予員工參考，藉以培養員工的時尚氣質，提升形象。

### 嚴選加盟商 提供培訓與支援

「2%」目前較少採用當下流行的網購方式開拓銷路，既為保護產品設計，亦為保護加盟商

的利益。顧鵬飛認為，加盟商的利益即是企業的利益，加盟商能賺到錢，企業自然能賺到錢。因此，「2%」訂立一套健全的加盟商管理制度，對加盟商的招募和評估制定嚴格的準則，並對店鋪的選址和裝潢提供全面指導。企業亦會派遣工程經理協助加盟商裝修店面，以符合企業「潮」的形象。此外，企業設立專責部門為加盟商的員工提供銷售技巧、產品知識和品牌精神等多方面培訓，力求每一加盟商與直營店如出一轍。至於如何吸引加盟商？顧鵬飛表示，品牌定位清晰，因此不乏加盟商主動尋求合作，故毋須花費太多精力於尋找加盟商。

對於欲進入華東內銷市場的香港中小企，郭嘉琪忠告要多看、多聽、多了解內銷市場，要願意為之改變，但不能盲從，要走出自己的風格。



▲ 其他潮流飾物



## 知己知彼 仔細分析 皮鞋品牌開創新天地

▲ 執行董事及營運總裁朱翠蘭小姐

從友誼商店至百貨公司，由沒有競爭至百花齊放，利信達集團近二十年見證內地市場的變遷。時至今日，市場瞬息萬變，利信達集團早已在行業站穩陣腳，但仍會不斷求新，保持競爭力。

le saunda  
利信達集團有限公司

### 店鋪選址嚴謹 免過度擴張

利信達集團的創始人李子彬先生一次在意大利旅行期間，偶然發現售賣中價皮鞋的小店人流不絕，遂萌生進口品牌至香港的念頭。集團於1977年在港成立，而Le Saunda這品牌亦隨之誕生。直至1992年，利信達在香港聯合交易所上市，為進軍內地市場鋪路。

由於1993年內地市場仍未開放，Le Saunda的產品初期只能於友誼商店及免稅店發售。同年，日本伊勢丹百貨在內地開設百貨公司，Le Saunda獲邀在上海開設專櫃，為進駐內地市場開路。利信達集團營運總裁朱翠蘭表示，由於當時進入內地市場的企業不多，可供選擇的商場為數亦不少，即使商場以優厚條件及最佳位置作招徠，但亦要以貨品檔次是否適合為首要考慮因素。因Le Saunda屬高檔品牌，當年每對皮鞋售

### 瞭解地方政策 選定市場展內銷

- 1. 嚴選商場進駐**  
進駐商場時要考慮人流、規模，並要配合品牌檔次。
- 2. 瞭解市場特色**  
掌握政策優惠，進行調研瞭解市場需求。
- 3. 與內地百貨公司合作**  
與內地百貨公司建立戰略夥伴關係，有助營商。



▲ 選擇合適商場以配合品牌檔次及形象

價為500至600元人民幣，故要慎重考慮商場的檔次、位置等是否合適。Le Saunda選點時主要考慮商場是否座落於一線城市、還有其規模、人流及消費等，但集團本身是否具有足夠人力支持亦十分重要，若勉強廣開店鋪，最終只會損害品牌名聲，故先要做好組織架構，再行擴張。

### 加盟多規範 旨保名聲

Le Saunda初進入市場時以百貨公司代銷形式進行，之後開設自營店及招攬加盟商。由於店鋪分散於不同地區，故Le Saunda選擇於廣州設立總部，安排員工負責不同地區的業務運作，既遙距管理亦到訪當地，並在當地聘請員工協助業務上的溝通，直至分區發展成熟，始成立辦事處、倉庫，以便於分區管理。

因經營漸上軌道及品牌具知名度，故在1995年，集團成立加盟部，在招攬及管理加盟商方面亦相當嚴謹，如先制定加盟政策，只開放二線邊沿及三線地區，由Le Saunda提供相應支援，包括店鋪設計、裝修、產品、服務標準、銷售流程等，自營店必須與之相同，客服會定期到訪加盟商，確保各項事宜執行統一。除一般規範外，加盟商亦需要透過電腦系統上呈數據至總部，透過數據及時作出銷售及貨品分析，以提供專業意見；同時，Le Saunda的員工及客服不僅會到店巡察，亦會委派員工作秘密探訪，以監察加盟商有否違規。朱翠蘭強調，現時中高檔品牌會慢慢

減少接受加盟，因為非自營會較難管理，同時自營對於品牌長遠發展更有利，故招收加盟時必須份外小心。

### 掌握市場特色 調研不可少

雖然Le Saunda早已進入內地市場，但朱翠蘭認為華東區各省市各具特色，所以進入市場前須清楚每一個省市顧客的喜好，以及當地人的要求，絕不能一概而論。就以華東區為例，江蘇省省會南京市及安徽省的消費者在消費習慣，以及性格上與北方人相似，而這些地區的差異集團亦必須留意。另外，香港中小企進入內地市場前，亦要先進行考察，以及了解當地政府政策上的優惠，如安徽省未來將有優惠政策，若要進軍需要先行瞭解市場，又或尋找「盲公竹」協助，惟有清楚了解各地方政策，經營上才能事半功倍。

政策上的優惠必須好好掌握，但市場調研亦不可缺。為免出現選址錯誤的情況，Le Saunda成立業務拓展部，專責進行市場調研，各地區開店前由部門職員前往考察，包括先瞭解當地的人均GDP、百貨公司的規模，以及品牌類別，並於適當時候走訪市場及消費場所，藉以觀察當地居民的衣着等，綜合所得資料決定是否進軍市場。



▲ 品牌廣告

香港中小企業的發展既需要對市場未來有敏銳洞察力和反應，更要對公司選定的發展方向持之以恆，在掌握市場狀況後，應先與當地的外經貿局、稅局、工商局、勞動局、區政府等建立並保持良好聯繫，深入瞭解當地市場動態，掌握市政發展機遇，憑藉原有優勢，多元化的經營策略，最終實現企業價值。

### 定位清晰 按部就班

進入內地市場後，Le Saunda在打造品牌方面沒遇上太大困難，因為當時的競爭較少，而可供宣傳的渠道亦不多，故Le Saunda將資源主要投放於產品、服務及店鋪形象上，務求做到最好。雖然早期的宣傳渠道有限，但Le Saunda亦有透過雜誌、戶外燈箱廣告進行推廣，現時宣傳則投放於網絡上為多。

面對現今競爭激烈的華東市場，香港中小企如何能夠進軍其中？朱翠蘭認為先要清楚自家品牌的定位，如產品所屬類型、主攻的客戶群、有否市場空間等，即使存在空間，但面對激烈競爭，產品本身突出之處，香港中小企需要清楚了解而作定位。若要進軍整個華東市場，必先爭取上海作為橋頭堡，如未能先進入上海則較難開展其他城市，但若只覆蓋個別地方，則要按當地的市場需要為本。

### 與內地百貨合作 添優勢

如何選擇銷售渠道亦十分重要，因為Le Saunda發展較為成熟，已選定部分百貨集團作為經營夥伴，因百貨公司需要於不同地方開店，亦需要品牌駐場，故Le Saunda在華東區現與銀

泰集團、金鷹集團、百聯集團、新世界百貨、華地集團均保持良好合作關係，在條件等各方面亦獲優惠。

除內地的百貨業不斷擴張外，港資亦相繼在各地開設商場，利信達作為香港集團會否選擇在港資商場開店？朱翠蘭認為，港商的經營理念較為嚴謹，相比現時內地發展一日千里，步伐顯得較為沉穩，當然，如遇到合適的場地也會選擇合作。不過，現時華東也沒有一個企業能夠穿透每一個地方，故只可以選擇當地的最佳的合作夥伴，因個別企業在當地必有其長處。

### 放眼安徽省 坐擁高鐵效

論到華東區的部署，朱翠蘭認為上海市的發展已接近飽和，將轉移至發展社區店。而目前江蘇及安徽皆未設立辦事處，故未來江蘇將分為兩個板塊：蘇南於無錫設辦事處；蘇北則以南京作為行政中心，然後朝蘇北以上的城市，再深化發展二三線地級市。另外，因政府將大力推動安徽省的發展，預計會推出稅務及其它優惠，故不少百貨公司及商場將在安徽省設店，所以Le Saunda亦會在該省設立辦事處，以配合日後發展。

至於高鐵開通後，集團將加倍留意高鐵沿線的發展，並着眼具潛力的地方，加快發展步伐，因高鐵通車可帶動人流，對經濟發展有着正面影響。



▲ 集團高檔品牌Linea Rosa，裝潢佈置極富時尚感

## 鎖定顧客群 定立相應營銷計劃

▲ 董事長楊勳先生（左）、董事兼副總經理劉偉文先生（右）

在中國內銷市場仍未全面開放時，真維斯於1997年率先進入華東市場，並引進休閒服飾，亦首度採用全開放式購物概念，為顧客帶來嶄新的購物體驗。

真的，更精彩

JEANSWEST  
真維斯

www.jeanswest.com.cn

真維斯國際（香港）有限公司

### 憑優勢 開拓華東市場

原屬澳洲的品牌Jeanswest，因經營者遇上財政問題，機緣巧合下，最終於1990年為香港旭日集團收購，先行在澳洲發展零售業務，直至1993年成立真維斯國際（香港）有限公司，並把Jeanswest音譯為「真維斯」開始進軍中國市場。由於真維斯本屬外國品牌，款式設計及剪裁亦偏向西方口味，為進軍內地，要另設產品系列，以切合市場需要，並成立另一管理團隊，便於制定更合適的市場策略。

雖然真維斯乃首批進軍中國的休閒服零售企業，但礙於品牌從未在香港出售而缺乏知名度，為免與享有盛名的香港品牌在華南地區競爭，首間專賣店落戶上海，因企業內有熟悉當地市場的員工，而網絡聯繫亦較佳，故先行在上海以北的地區發展，最後始回流廣東省。

### 引進休閒服飾 帶領中國衣着新文化

#### 1. 首落戶華東地區 避免競爭

為避免與香港品牌在華南地區競爭，先行在上海以北地區發展，再回流廣東省。

#### 2. 首度採用全開放式的購物形式

採用全開放式的購物概念，並設有免費退貨服務，為顧客帶來嶄新的購物體驗。

#### 3. 多元化渠道推廣品牌

利用多元化渠道推廣品牌，如舉辦中國真維斯杯休閒裝設計大賽、贊助年青人活動等。

### 引進休閒服飾 開營銷新概念

談到進軍內地市場時遇到的困難，董事兼副總經理劉偉文（見圖）指出，真維斯主打休閒服，但當時內地人只有正裝及運動裝的概念，對休閒服的認知度不高，故解說上較困難。但真維斯並未退縮，反視之為不可多得的機遇。另外，當時內地並無任何經營休閒服的企業，故人才難求。真維斯投放大量資源在上海培訓零售人才，正正為日後的零售業界提供不可多得的人才奠定基礎。

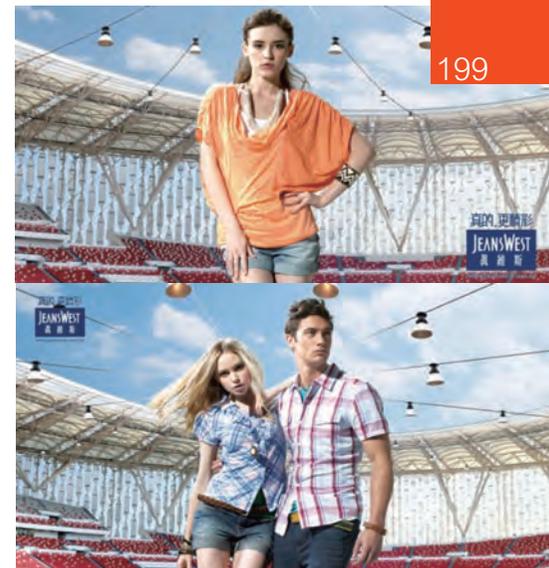
正因休閒服首度進入內地市場，為給予顧客耳目一新的感覺，店舖取消封閉的購物形式，以全開放式的概念取而代之，並設有免費退貨服務，令顧客感受到嶄新的購物體驗，亦令真維斯在缺乏競爭對手的情況下順利開拓東部市場。

### 依靠加盟商拓展四、五線城市

真維斯最初以經營直營店為主，直至2005-2006年間推行加盟店，至今已開設逾2,800間店舖，當中半數為直營，而加盟店主要分布於四、五線及以下的城市，加盟店的收入約佔總收入30%，其餘則來自直營店。直營店能更有效控制形象，服務水平得以維持，亦能將銷售數據有效反饋，以此基礎再發展周邊城市是最佳的商業模式。加盟店的店面設計必須與真維斯相同，只能銷售單一品牌的貨品，且必須採用相同的電腦系統，以便監察。華東地區在一線城市設立形象店，以衛星城市的收益平衡盈利，令整體生意更穩健。

### 品牌推廣不靠代言人

早期的推廣並不容易，但劉偉文強調零售宣傳的重點為產品本身，而產品的設計及顏色配搭，在店內陳設時亦必須吸引，且品種比例上要合適。最能收宣



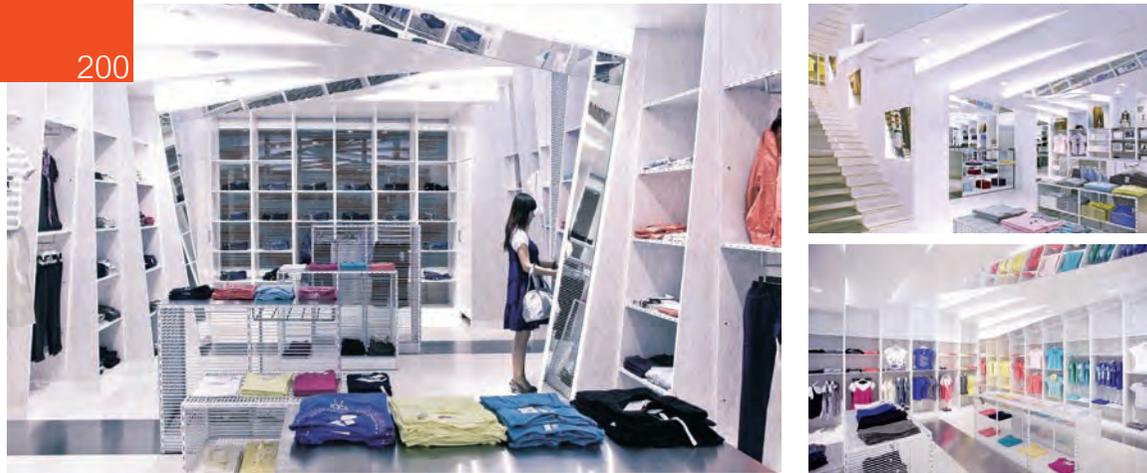
▲ 把每季最新的潮流元素融入服裝當中，以易穿易搭配的款式來吸引顧客

傳之效的，莫如在南京東路開店，以嶄新模式經營及「人無我有」的方法打響名堂，吸引顧客注意。隨着競爭者進入市場，真維斯在宣傳策略上亦有所改變，但沒有如其他品牌般以代言人帶動知名度，反而強調「每一個顧客都是代言人」，以做好產品為上策。儘管捨棄代言人，但品牌仍需要繼續推廣，所以真維斯將商業推廣與社會效益結合起來，並透過舉辦中國真維斯休閒裝設計大賽、贊助年青人活動等軟性方式推廣品牌。

至於現時華東區品牌推廣方法的建議，劉偉文表示，因早期的市場發展較成熟，而上海、南京作為窗口城市，設點銷售已能收宣傳之效。但時至今日，品牌需要考慮本身的定位，若定位為高檔產品，則必須於窗口城市設點，否則可考慮進軍中西部，因該等地區將有更大增長。



◀ 湖北JW10店是真維斯華中區第一間旗艦店，也是真維斯全國最具規模的店舖之一。該旗艦店營業面積超過1000平方米，分為上下三層，以寬敞舒適的購物環境、緊貼潮流的時尚單品和細致周到的店前服務迎接四方來客



▲ 形象店內裝修簡約前衛，吸引年輕消費者

## 四五綫城市商機潛力厚

高鐵的開通令交通更方便，牽引入流在城市間穿梭。而「十二五」規劃強調農村城鎮化，降低農村人口，提高城市人口。綜合而言，未來中國的消費模式將從以往集中一、二線城市，下放至四、五線城市亦有商機出現，尤以走量的商品市場；而真維斯的品牌定位為年輕一族，這類人或尚未工作，沒有收入，或剛踏入社會，收入不高。當品牌進入四、五線城市，他們的消費將會增加。然而，奢侈品的消費對象則仍然以一、二線城市為主，因群眾消費力較佳。高鐵網絡的開通，紓緩過往偏重於發展東部的情況，其他地區得以平衡發展。

雖然高鐵通車，但真維斯未有考慮隨之游走開店，反而留意受高鐵影響地區的經濟增長預測，若因高鐵或中西部發展受惠，意味着將來的經濟能力或消費品額度增加，會增撥資源開

◀ 真維斯江蘇JZ02店位於蘇州觀前街，採用簡約時尚的裝修風格，為顧客們營造輕鬆休閒的購物氛圍



店或鼓勵當地加盟商開店，先作評估，始決定企業的發展方向。



◀ 真維斯「2012達人」全新發佈，共  
同回顧精彩20年

## 把握優勢 走在對手之前

真維斯董事兼副總經理劉偉文總結成功之道：「人無我有，人有我優，人優我轉。」市場仍未開始時已經進入即取得優勢；當競爭者紛紛湧現時，轉而加強開發資訊系統，以便更有效掌握庫存，令存貨率減至最低，在控制存貨上取勝；最後，善用工廠、貿易、銷售3項結合，沒有捨本逐末，並在自行生產、透過貿易公司控制產品質量，以及借助過往在銷售市場取得的認識及經驗，從而取得勝過競爭對手的優勢。

對於新進入者，劉偉文忠告，現時內需市場百花齊放，內地的民營企業或國外品牌都紛紛進駐，在競爭白熱化的情況下，必須對準焦點，因為中國內需市場仍然龐大，而人口的組成有所不同，若能鎖定某一獨特顧客群的需要，再定出相應的營銷計劃，推出具特色的產品或服務，針對市場及發揮自己的優勢，才會成功在望。



## 適應市場作調節 贏取消費者青睞

▲ 副總裁吳德慧女士

憑藉在成衣製造業的專業知識，以自家品牌及代理國際品牌，在中國發展品牌服裝設計、製造及零售業務，以進軍商機無限的中國市場。



CHINA TING GROUP  
華鼎集團  
華鼎集團控股有限公司

## 制訂相宜營銷策略展內銷

### 1. 與品牌擁有者溝通

推廣品牌時與品牌擁有者溝通，認清客戶群、價位等，從而制訂合適策略。

### 2. 重形象重包裝

投入資金於店舖裝潢，以吸引消費者注意，並按消費者需求調節營銷策略。

### 3. 先在大城市設點

先在大城市設點，憑藉輻射效應推廣品牌至周邊地方，但須留意較高昂的營運成本。

## 與品牌人溝通 定品牌行銷路

華鼎集團成立於1992年，是大型縱向整合的成衣製造商、出口商及零售商。在中國浙江、江蘇及深圳擁有龐大的生產基地。三大主要業務分別為：為國際著名時裝品牌、連鎖零售商及百貨公司提供家紡及毛紡產品的時裝生產業務；在中國經營以女裝為主的品牌時裝服裝製造及零售業務；家紡產品製造及零售業務。

集團推出三個自家女裝品牌「菲妮迪」、「依蘭」、Dbni及一個男士服裝品牌「瑞弗史東」，以及代理品牌MAX STUDIO。談到品牌推廣問題，零售公司副總經理劉穎指出，品牌怎樣推出市場，主要視乎品牌本身所設定的年齡層、



▲ 店鋪裝潢寬敞時尚

價位及品牌擁有者希望達至怎樣的營業狀態。因應不同顧客群，做法各異，如年青人、做量及高端客群的推廣方式不盡相同，而以上三個因素必須加以考慮。

為確保有效地推廣品牌，必須與品牌擁有者溝通，視乎其意向作決定。同時，亦要看品牌的風格。若富有設計性的產品，因受眾面不會太廣，所以不會以低價或跑量為經營方式；如屬運動型的產品，則會以較活躍的手法經營。由此可見，開始前的溝通非常重要。

### 產品符合需求 順應潮流轉變

至於品牌進入中國後如何能夠站得住腳，劉穎認為品牌的成長，必須依賴產品，尤其是產品是否適合中國人的消費習慣。因為適合香港的不一定適合中國，而且不同城市的接受程度有異，如北京及上海國際化較為明顯，其他城市則仍有一定距離。品牌是否能夠成功，端賴產品本身質素，以及是否符合消費者的需求最重要。

即使選上合適產品，也要考慮中國消費者、零售市場的管理者、自營者的心思，他們相當

注重品牌形象及包裝。故此，國內店鋪的裝潢較香港的更堂皇，投入的資金更多。藉着華麗的包裝，吸引消費者的注意力。同時，宣傳力度是否足夠亦相當重要。至於品牌是否能夠進入中國市場，除上述三項考慮因素外，亦要視乎國外品牌擁有者的意向。若品牌擁有者拒絕因應情況作出改變，華鼎並不會協助他們引進品牌。舉例而



▲ 面料效果圖



▲ 集團大樓



▶ 家紡織造車間

言，施華洛世奇水晶進入中國初期，只售賣擺設及杯子，但不久即轉為售賣首飾、電話繩等物品。因營銷經理認為中國人喜歡將名牌穿戴在身上，而非擺放家中。由於負責人能掌握消費者的心態，並立即作出改變及轉換，故能贏取消費者的心。劉穎笑言：「要賺老百姓的錢，就要改變自己，否則很難賺到錢。」

### 選定高低檔次 借助渠道宣傳

決定進入市場後，該選那一類檔次亦十分重要。劉穎認為檔次是動態的變化，因為中國零售市場受經濟發展及政策方面的影響。2008年後，很多品牌從高檔轉為中檔，因為消費者愛選取較便宜的貨品，故而品牌亦相應生產副線以配合市場需要。實際上，進入中國市場，不論高檔或低檔亦可，須視乎產品、對象、品牌擁有者的方向而定。

談及宣傳品牌檔次問題，可透過在時尚雜誌刊登廣告、將售賣點上的位置佔據，並將店鋪裝修得富麗堂皇，或以新品發佈會及名人代言，凸出品牌形象。另外，華鼎集團於5年前曾於北京、上海、深圳舉辦時裝表演，亦有舉行小型VIP發佈會，而現時則主要將資源投放於後者。

### 先在大城設點 困難在於管人

論到未來發展，大城市的上升幅度不及二、三線城市，而且2008年東北及西南的增長迅速，但先行在大城市設點，然後藉此輻射至周邊地方較佳，因為農村包圍城市的成功例子較少。不過，大城市的營運成本較高，因租金、工資亦高，但二、三線城市相對較低，回本時間相對較短。

香港中小企進入內銷市場時，往往遇到不少困難。副總裁吳德慧指出，香港人與內地人在思想上有不少差距。於國內最困難莫如擔任管理人，不論與員工或顧客溝通皆須一手包辦。另外，尋找當地合適的拍檔亦十分重要。



▲ 真絲織造車間



## 漸減特許經營 嚴控各地營銷

中國人的服裝品牌——雅戈爾，從代加工走向零售，進而開拓棉花種植及織布，形成紡織服裝垂直產業鏈，為品牌拓展奠下基石。

# YOUNGOR

## 雅戈爾

### 雅戈爾集團股份有限公司

#### 延伸產業鏈 立不敗之地

雅戈爾集團股份有限公司於1979年創業，過去31年間發展成為中國服裝紡織業的領頭。雅戈爾服裝控股有限公司總經理許奇剛道出服裝紡織的發展過程，可分為3個階段：80年代為代加工(OEM)時期，但深感代加工難以做大，所以與上海品牌「開開」合作，協助代加工之餘亦取得特許經營，通過聯營將企業規模擴張。直至1983年，創辦人認為必須創立自家品牌，故首創品牌北侖港，予人寧波區域性品牌的印象。惟感與全國性品牌有段距離，故1990年創立「雅戈爾」品牌，英文名稱為「Youngor」。翌年成立中外合資企業，引進外資及推行技術改造，藉以提高生產。



▲ 李如成董事長



▲ 總經理許奇剛先生

#### 發展地區策略 拓展多元品牌

##### 1. 各區制訂不同營銷策略

把全中國劃分不同地區，因應該區特色度身訂造不同營銷策略。

##### 2. 發展多元化品牌

發展不同品牌，為消費者提供更到位的服務。

##### 3. 瞭解國內消費者需求

先瞭解中國的經營模式及消費者的需求，做好內地市場。



▲ 店舖裝飾雍容華貴，打造時尚、高檔次品牌形象

90年代初期，雅戈爾仍是生產型企業，至1995年將銷售一環獨立出來，並成立營銷公司以擴大內銷。營運至1999年，共成立160多家分公司，並於1998年在上海上市。募集所得資金，主要投放於建設零售網點，在全國各主要市場開設自營專賣店，如上海南京東路開設八層店舖。另外，在北京、成都、重慶、西安等全國大城市購買一線旺鋪，開設分店。

雖然企業已漸上軌道，但雅戈爾並未停下腳步，在2000年將產業鏈進一步延伸至面料。故在新疆投資，種植和收購棉花，繼而投資於紡紗及織布等上游產業。雅戈爾涉足面料生產，因過往合作的毛紡廠及棉紡廠於儲備經濟實力後，自行製作成衣，令原來的合作關係變成競爭關係。此外，中國的進口關稅很高，導致優質面料的進口成本昂貴。基於現實情況和成本結構，可見必須向上游延伸，才能使企業立於不敗之地。

#### 分九區管理 採不同策略

由於雅戈爾銳意發展零售業務，在營銷策略的制定上，將中國分為九大營銷大區：東北、北方、華東、南方、中原、西北、重慶、杭州（單獨列出，杭紹平原較為富裕，人均GDP增長最高）和浙江（寧波）（為總部所在地，所轄甬台溫地區銷售額高於西北、西南等大區）。

現時不同地方採取不同策略，如東北大區的專賣店只達地級市，縣級市不設店舖，因為經濟

相對落後，且天氣冷，不適合經營獨立專賣店，因此採取特許經營策略。至於杭州及浙江（寧波）兩大區，一個縣級城市已相當富裕，如寧波下轄的余姚、慈溪等地，不僅設有專賣店，甚至一地之內多達4、5間。部分縣級城市一年的銷售額達3,000至4,000萬，甚至高於部分地級城市。除了杭州和浙江（寧波）兩大區外，其他大區均以省為單位（省級公司），如東北已有三個省級公司，一省一個，然後再分區管理旗下地級市的公司。

#### 縮特許經營 省管理成本

雖有指廣納特許經營店有助打造品牌，而雅戈爾於2001年高峰期時，銷售網點達4,000多個，但至今零售店只有2,300多個，當中400多個為特許經營店或加盟店，銷售額只佔總體的10%。許奇剛指出，由於加盟商及企業的利益出發點不一樣，在一定程度上制約了企業的自身發展，故其後減少加盟商在大、中城市的數



量，將之從主力地位變為補充地位。

雅戈爾借鑒於部分國際品牌，如Polo Ralph Lauren近年開始逐步收回日本、韓國、中國等地的特許營權自行發展，表明品牌發展至一定程度，具備資金及管理經驗後，毋須再依靠他人，將轉為自行發展，因數量龐大的特許加盟店實難以管理。

### 防轉軌影響 多品牌應戰

隨着中國經濟發展，人民的購買力提高，品牌的發展亦相應提升。過往中國品牌通過特許加盟商在二、三線城市發展，以迴避國際品牌的鋒芒，把握發展機遇。時至今日，國際品牌已進入二、三線城市，由於產品的售價較高，故特許加盟商獲利亦較多，因此不少原為國內品牌的加盟商紛紛「改旗易幟」，轉投國際品牌，令國內品牌的持續發展遭遇挫折。面對此情況，加盟商雖可以幫助品牌快速發展，但由於並不真正受品牌掌控，有機會令品牌快速消亡。

面對國際品牌進駐二、三線城市，構成的激烈競爭，雅戈爾於最近兩年來在網絡建設方面持續投入，並從生產型企業轉向品牌型企業，發展多品牌策略，細分市場，形成了以YOUNGOR為核心的五大品牌體系。不同的品牌為不同消費者提供更到位的服務，從而擴大市場規模。除了多品牌策略外，雅戈爾還相應地成立了5個設計工作室，加強發展產品創意。

今後的目標乃提升品牌形象，主要從兩方面



▲ 主打商務正裝、商務休閒和都市休閒等系列，深受歡迎

着手：(一)店舖裝修，配合產品形象；(二)在北京、上海、杭州、瀋陽、西安等中心城市開設大型旗艦店，如在上海外灘一號開店，以及耗資5億元在杭州延安東路開設旗艦店。大型旗艦店的開設，為雅戈爾集中展示五大品牌的形象提供了重要的平台。

### 多瞭解市場 尋合適夥伴

許奇剛對於香港中小企進入華東市場的建議：服裝行業的差異不大，要做好中國市場，要先瞭解中國的經營模式，消費者的需求，對於原來經營代加工的廠商尤為重要。至於欲快速發展者，需要找對合適的合作夥伴。現時華東較為富饒，開店成本較高，人力成本亦高，但購買力強，故香港中小企可以考慮進駐大型連鎖百貨品牌，如銀泰百貨，以學習當地的經營方式。



▲ 品牌形象廣告



## 新款頻登場少撞衫 高檔時裝引領潮流

▲ 主席及行政總裁陳欽杰先生

女士出席派對碰巧遇上撞衫，勢必感到尷尬。慕詩看準市場需求，採取「款多量少」的策略，令買家穿得放心，亦為企業找對出路。

## MOISELLE 慕詩國際集團有限公司

### 「款多量少」作招徠 布料手工顯特色

從代加工搖身一變成為品牌生產商，無懼1997年金融風暴危機，慕詩國際集團有限公司於本地眾多零售店舖陸續關閉的同時，在1998年乘勢在港開設15間店舖，而主席及行政總裁陳欽杰娓娓道出其經營心得：「不論市場有多壞，只要做好產品、設計及質素，成功必會到臨。」由於抱持着打造品牌、證明時裝非夕陽行業，以及品牌成功後的售價不同之理念，三年下來，慕詩已成功於2002年在香港上市，並隨即將資金調撥發展內地市場。

進軍內地市場時，慕詩沒有如其他外國品牌般選擇快速走量的時裝路線，反而堅持沿用香港的高級時裝路線，以「款多量少」為品牌的賣點，並強化布料及手工兩項獨特元素，令顧客清楚品牌的高

### 瞄準國內高檔服裝市場

- 1. 產品款多量少 重視產品質量**  
為顧客提供多元化選擇，產品款多量少，並重視產品質量。
- 2. 嚴選特許加盟商 重視營運一致性**  
制定規則供加盟商遵行並做好監管；提供相應培訓，加強員工對產品認識。
- 3. 清晰市場定位 建立獨特風格**  
把產品準確定位，著重產品特色，以面對強烈競爭。



▲ 店內陳設富時代感

檔定位，以配合內地顧客對服裝的需求。

初期先行開拓華南市場，因為南方人的身材及品味與香港相近，而華北的尺碼則不同，對高檔服裝的需求大，卻並非追求時尚款式。待掌握市場需要後，首選在北京、上海、深圳、廣州先行開店，因為該等地區的訪港旅客較多，對品牌有認識，而接受程度亦較高。

### 特許加盟起步 漸次拓展自營店

起步時採取特許加盟模式，慕詩要求加盟者必須有營商的概念及熱愛時裝，始會招攬。為統一經營方式，已制定一套規則供加盟商遵行，並長期設訂貨會，向加盟商講解時裝潮流趨勢，並提供培訓及來港集訓，以強化加盟商的產品知識。另外，加盟商每星期及每月亦需要提交報告，以檢視貨品的銷售情況，亦會透過神秘顧客進行考察，店舖是否專賣慕詩的產品，亦會不定期派員巡視。

至於零售價格的監管，會每月派遣神秘顧客進行調查，以確定有否違規。另外，慕詩亦會教導加盟商應堅守品牌理念及原則，若以減價形式促銷雖可減低損失，但容易流失顧客，反而透過協助幫忙調貨，可減少貨品積壓機會。

慕詩在內地最初以特許加盟形式經營，直至

2004年獲百貨公司邀請始開設自營店，但位處偏遠地區的百貨公司則會介紹加盟開店。雖然進入百貨公司的條件苛刻，動輒被要求調換位置或撤離，但陳欽杰認為只要做好自己的品牌即可，因品牌確立對未來發展很重要。

時至今天慕詩已開設80間店舖，加盟店縮減至只佔5%，陳欽杰指出，隨着品牌聲譽的提升，店舖裝修及貨品款式不斷推陳出新，若加盟商不願意與慕詩同步發展，如仍然售賣舊貨，勢必影響品牌發展及形象，所以慕詩對加盟商進行嚴格監管，而合約為一年一簽，若經營不善則會收回經營權。

### 做好調查 有助選址

嚴選加盟商之餘，對於揀選售賣點亦甚考究。先由負責租賃的經理進行調查，收集數據加以分析，然後考慮地點是否適合，配套中有否酒店、辦公室等設施、發展商誰屬、品牌的組合亦定為考慮因素，因為周邊設施未完善則會影響人流，經過調查後始決定選址是否合適。至於不少香港發展商在內地興建商場，慕詩會否主攻港資商場，陳欽杰坦言，港資商場予人較大信心，但租金相對較高，故開設分店與否主要取決於配套是否足夠。



▲ 平面廣告設計

### 薪金高企 聘員工難

由於華東區發展迅速，即使經營店舖有時亦會遇上困難，如難以聘請員工。因為從業員必須留意頗多細節，亦要有很強的直覺及觀察力，並對數字具敏感度，能分析顧客沒有購物、生意遜於或勝於其他店舖的原因，必須作出分析及每天跟進。至於如何能夠令員工保持熱誠，慕詩亦需要學習及掌握推動方法，始能令營運工作做得更好。由於華東區員工的工資普遍較高，銷售人才難求，故薪金亦相對較高。

### 以特色取勝 建品牌必須靠廣告

對於新進入內銷市場者，陳欽杰建議，香港中小企必須先將產品定位，因香港品牌不論在形象及價位方面亦屬高檔次，但與國際品牌相比則較低，故定位上需要讓顧客清楚知道。除定位清晰外，設計時尚、具備自己的風格、剪裁、布料方面亦要富有特色，方能取得優勢。

因為競爭激烈，為與其他品牌抗衡，必須做其他人不會做的事情，如獨特設計、布料、剪裁、配件皆有其特色之處，找出屬於自己的空間，必定能夠在狹窄的市場上定位。

談及打造品牌的方法，廣告決不可少。因為產



▲ 國內店舖時尚寬敞

品在顧客心目中的定位、特色，以及店舖的所在位置都很重要。只要顧客一看便能夠將品牌認出來即表示成功。不要隨波逐流，以免令顧客無所適從；只要深入人心，不斷強化自己及做到最好，自能增加顧客對品牌的認知。除以廣告打造品牌外，還可參與香港貿易發展局的展覽會，並於當中的時裝表演上展示產品，亦有助推廣品牌。

### 自我增值 迎合顧客

陳欽杰強調：「慕詩的成功在於產品的市場定位清晰，顧客知道賣的是甚麼衣服，且較他人更快進入市場，並不斷將貨品增值及改變形象。」慕詩的未來發展仍着眼於內地市場，雖然內地市場的需求大，但顧客的要求亦不斷提高，所以要自我提升水平、優化形象及貨品，以吸引顧客。

# 日用日化業

位處華東的上海、杭州、蘇州、南京、寧波及合肥的六大城市，總人口逾6,500萬人，而龐大的人口為日用日化行業提供機遇。由於日用品不會受經濟影響，隨著女性對化妝品的需求增加，而男性護理用品亦紛紛推出市場，日用日化行業的前景樂觀。根據市場調研機構預期，2015年化妝品市場容量將達4,000億元，足以顯示市場的需求正不斷上升。



國產名牌

## 化妝洗護用品物美價廉

隨著「十二五」規劃出台，以及高鐵通車，為華東地區的快速消費品市場帶來商機，而在南京成長的「立志美麗」亦因此受惠。



立志美麗（南京）有限公司

江蘇省起家 進軍全中國

立志美麗（南京）有限公司以「創民族品牌，就是創世界品牌」的決心，奉行「生產一流產品，立志讓您更美麗」的企業宗旨，為內地消費者提供物美價廉的高品質化妝品和洗護產品。分別創製了「立志美麗」及「寶寶金水」兩個代表品牌。

1994年始成立的立志美麗（南京）有限公司，由2002年起開拓全中國市場；經過多年的經營，「立志美麗」及「寶寶金水」品牌在內地不斷發展，已成為集品牌、營銷網絡、先進技術於一身的企業，「寶寶金水」曾以13.22億元的品牌價值，在世界實驗室編製的《中國最具價值品牌》中榜上有名。公司在上海、北京、廣州、深圳、武漢、成都、瀋陽及香港等30個省市自治區及特別行政區設有營銷網絡機構及遍布全國的

### 做好準備 捕捉市場機遇

- 1. 把握「十二五」規劃及高鐵商機**  
國家「十二五」規劃及高鐵通車帶來商機，企業須作部署，包括市場調研、制定中長線人才發展計劃及做好人才儲備、定立戰略目標。
- 2. 為產品準確定位 迎合市場需要**  
應選擇合適渠道，做好市場調研，為產品準確定位。



▲ 產品廣告

▶ 另一護膚品牌的煥彩靚妍美白系列



200多個營銷代理商，而「寶寶金水」亦在內地及香港市場取得不錯的銷售業績，現時每年的銷售量約為2億左右。

對於目前持續擴展的專賣店，「立志美麗」選擇的是慎重跟進，近年化妝品牌雖然在二、三線城市，包括更深的銷售渠道——鄉鎮專賣店崛起，可謂開創了一片新天地，但其銷售量及知名度與國外品牌相較仍有一段距離，發展空間雖大，但伴隨着可複製的技術和層出不窮的營銷手法，競爭必將更加激烈，而大賣場及國際背景的專賣店不斷擴張，使市場的競爭更見激烈。

## 十二五、高鐵帶動商機

隨着「十二五」規劃出台及高鐵通車，為華東地區帶來更多機遇，而立志美麗（南京）有限公司營銷人員指出，從經濟角度看，公共服務體制的建成可有效解除國民的後顧之憂，並帶來內需的大幅提高，令快速消費品因此有近12%增長，亦為化妝品行業的發展帶來後勁。

因國家政策使然，華東市場商機無限，進入華東市場前應先作三方面準備：（一）市場調研：先將產品定位，並作競爭分析及過往的市場經驗分析；（二）制定中長線計劃及人才儲備；（三）制定戰略目標。惟有作好準備，才能事半功倍。

## 做大做強為目的 不同媒介助宣傳

內地品牌都希望在競爭激烈的市場分一杯羹，企業都以做大做強為最終目的；內地許多日用日化品牌在銷售量達6-8億後，就被收購了，所以企業需要建立自己明確的產品特色、服務特點、進而擴大自己品牌的忠實消費群。

透過各種媒體如報章、網絡、電視進行宣傳必不可少。電視廣告雖有效，但廣告時段仍被外資品牌所佔據且費用高昂。就以江蘇衛視為例，每星期播放一次的15秒廣告（金牌欄目），招標價高達35萬人民幣，加上各式傳播媒體如雨後春筍，而各個渠道亦要投放資源，這令經營者更感困難。



▲ 「寶寶金水」在《中國最具價值品牌》中榜上有名



▲ 生產設備具規模

相比傳統媒體，線上宣傳可以更準確、更科學地鎖定客戶群。線上銷售因市場巨大，吸引了眾多目光和買家，但快速消費品與其他產品不同，顧客對價格的敏感度很強，而線上及線下的價格差異直接影響品牌信譽，所以同業選擇線上銷售和線下渠道時，會根據自己企業、產品、渠道的特點，作出相應的取捨，暫時能同時兼顧線上及線下作銷售的企業並不多。但立志美麗銷售人員認為線上銷售最終將成為任何一類產品都不能忽視和放棄的市場。

## 認清市場狀況 選擇合適渠道

選擇正規的銷售渠道十分重要，而產品、渠道、促銷及價格策略必須與渠道匹配，而人力管理資源必須本土化。每一個市場亦有所不同，就江蘇市場而言，蘇北和蘇南的經濟水平相差明顯，而立志美麗（南京）有限公司的產品銷量卻為蘇南的幾倍，但整個江蘇的銷售量卻與整個華東區的比例一致，而華東佔全國的GDP約4成，華東區的銷售額佔全國總銷售的4成，數字竟是如此驚人的重合。因此，若要進入華東地區，市場調研、產品路線及價格定位十分重要。

香港同類產品進入內地銷售一般須按進口商品的操作流程進行。新進入者不單要選擇合適的渠道，亦要將產品送檢，內地對產品檢測雖有嚴格規定，但亦有既定程序，而檢測需時超過一個月，待質檢報告發出後，生產批號亦隨即批出，經營者可與賣場洽商，產品始可以在內地正式銷售。



▲ 馬群科技園



▲ 研發中心



## 充足市場調查 重質重量建名聲

▲ 董事總經理溫國揚先生

營商者積極打入內銷市場時，往往因未盡了解內地政策、法規，從而浪費不少時間和精神處理各項事務，致事倍功半。



### 啟泰藥業 (集團)有限公司

#### 認識內地法規 免費時失事

啟泰藥業(集團)有限公司(下稱啟泰)於1991年成立，當時內地已推行開放政策，該公司對內地市場亦感興趣，但最終選擇在香港發展，並於同年開設首間藥材店。該公司在港經營期間，仍留意內地市場狀況，直至1994至95年始進軍內地。起初啟泰因未能掌握內地民情和市場狀況，經營十分困難，加上兩地的文化差異，故適應需時。

該公司董事總經理溫國揚談及在內地創業時表示，在內地經營藥業，必須擁有經營藥業的牌照，所以他們首要開設自己的廠房。起初他們買下一間廠房，並將之改裝成符合GMP標準的藥廠，但他們對內地條例不甚了解，例如「三通一平」原指在廠外開一口井，令水達至廠廈，但製藥不能使用井水，必須用自來水，這對建廠方面造成延誤，而最終溫國揚選擇在中山另建工廠。

#### 了解國家標準及市場

##### 1. 尋找合適夥伴 經營中藥批發

經營中藥批發需設萬呎倉庫，故可尋找同類型公司合作或承包，減輕投放資金。

##### 2. 做好市場定位 教育員工知識

選擇適合的經濟方針，安排針對性的培訓，傳授國內員工企業理念。

##### 3. 掌握各地市場特質 推出相宜產品

掌握華東、華北與華南市場的消費特色，推出相宜產品迎合市場需要。



▲ 工作人員穿上保護衣物，包裝產品

不過他們取得牌照後，在內地的發展也較為暢順，有助日後作進一步發展。由於該公司的董事皆富有零售經驗，對打入內地市場也深感興趣，並持續投入資源，過去10多年便先後興建了兩間GMP廠房，開設的零售點亦超過100個，業務正不斷擴展。

#### 檢測需時 宜及早申領牌照

啟泰初打入內地市場時，引進在香港銷售的調理產品——天壽酒，並向中央衛生部申請註冊。但申請過程卻遇上不少困難：因產品先要進行檢測，待當地的衛生部門證實達標後，才能送交中央；而中央則經由專家組舉行評審會作審批。溫國揚強調，內地對商品的要求有嚴格規定，特別是食品，必須經臨床實驗及多重認證，產品獲批後也需要有生產許可證，而產品製成亦必須再行送檢，確定與生產流程完全相同，始獲批上架發售。

以啟泰為例，早前他們提交花旗蔘泡茶的申請，審批時間長達4至5年，因為每一個項目均需要檢測。一般產品的審批時間約只1至2年，但屬於作治療用的產品，審批時間更長，故經營者要有心理準備。

經審批後，因當局規定獲批的產品必須於自設廠房生產，所以啟泰即行建廠，並

▶ 位於廣東中山獲頒發GMP的廠房



取得經營藥業的牌照。溫國揚表示，獲發經營藥業牌照後，與商場及特賣場商議進場條款時可處於優勢，因為牌照能予經營商信心。他表示，內地規定產品要在自設廠房生產，但經營者不一定要自行設廠，因內地已有GSP規定，任何經營中藥批發者，必須建設面積達一萬呎的倉庫，作為儲存藥品之用，若未能投放有關資源者，可在內地尋找同類公司合作或承包亦可。

#### 直營保質量 保品牌

啟泰進入內地市場達16年。現時內地的零售點全屬直營，但中藥與化粧品不同，所以是有別於服裝所採用的加盟形式，因為品牌只提供服裝予加盟商發售，但中藥卻分為很多不同等級，若加盟商取得銷售權後，卻售賣次等貨或假貨，令消費者容易混淆，故保護品牌十分重要。

香港品牌本就予人信心，但經營者有否繼續鞏固顧客的信心，在日後的服務、品質方面能否達到顧客的要求，皆為建立品牌形象的主要元素。溫國揚述說建立品牌的重要性：「藥業市場競爭激烈，內地個別市場某些規模較大的藥房，更指定不准其他藥房進入賣場。在苦無對策下，惟有轉到港人開設的百貨公司開店，但一切就緒後仍遭禁售。然而港商堅持引入香港品牌以增加競爭力及平衡市場，最終也能順利進入百貨公司。」他寄語經營者必須做好自己，並堅持香港人管理作風，才有生存空間。

在進入內地市場後，啟泰致力於員工培訓，因為自90年代開始，中港兩地不論在視野、觀



▲ 高雅的裝潢，鮮明的陳列，致力為顧客提供舒適的購物環境及專業的服務

念，以及經營管理的概念亦差距甚遠。溫國揚舉例解釋，如啟泰經營初期已選定高檔路線，而顧客在商場選購價值一萬元貨品，但員工因沒有巨額的概念，以為貨品標價應為一千元，故最終只收取一千元，因而觸動管理層的關注，即安排針對性的培訓，如介紹高檔市場消費者的生活質素，以及對啟泰選取高檔路線的理念，藉以擴闊員工的視野。

### 市場需求增 嚴選點開店

談及內地市場的情況，溫國揚指華南、華東及華北市場的分別很大：華南地區消費者對湯水保健產品有一定認識，但華東、華北人士對湯水療效所知不多，對中藥產品的認知度也不及華南的消費者，但現在他們已逐漸認識這些產品。

另外，由於內地消費市場不斷變化，夾心階層人數不斷增加，對生活質素的要求不斷提升，加上一孩政策帶動，以及人口老化對健康食品及養生保健品的需求增加，令內地商機處處。雖然商機無限，但經營者面對百貨公司的嚴格要求，加上通脹致成本上漲等問題，還有百貨公司經常要求經營者調換位置，種種因素令經營成本增加。因此，香港中小企寧願選擇上架而非開設自營店，既可減輕成本上漲的壓力，亦減少申領各

項牌照時所面對的困難。

最後，溫國揚語重心長地提醒有意進入內地市場經營者：「香港人具有打拼精神，但進入內地市場前，必須先進行市場調查，清楚知道所經營項目及產品在內地法規下的要求，然後物色合適的合作夥伴，從而可繼續發揮香港人的拼搏精神，在商機處處的龐大市場一展所長。」



▲ 即食保健產品，深受華東及華北市場歡迎



▲ 選定高檔路線，為客人提供高雅大方的產品

# 食品加工業

近年內地食品的质量問題備受關注，令進口食品受內地居民追捧，加上現代家庭只有一個孩子，家長總希望給孩子吃最好的、更安全的，所以進口食品的需求正不斷上升，吸引不少品牌進入中國市場。香港食品向予人信心，可考慮藉此機會進軍內地，因市場潛力無限。



## 創立品牌

# 經銷商鋪市場網絡

▲ 創始人宗慶後先生

營商者的目標乃賺取最大利潤，但創出中國人自己品牌的可樂的杭州娃哈哈集團有限公司（下稱娃哈哈）則認為「錢是賺不盡」，惟先讓利予經銷商，經營者才能獲利。



## 杭州娃哈哈集團有限公司

### 以電視宣傳品牌 選渠道開展全國

娃哈哈的前身杭州市上城區校辦企業經銷部於1987年創立，翌年成功開發第一個產品—娃哈哈兒童營養液，繼而兼併杭州罐頭食品廠，並於1993年開始第二次創業，以產品上檔次、生產上規模、管理上水平為主要內容，以及營業收入達一百億為主要奮鬥目標。待3年後開始大規模技術改造，1998年推出娃哈哈「非常可樂」。雖然企業已取得成就，但仍於2003年進行第三次創業，以自主創新為主要內容，並以營業收入達一千億為目標，向世界500強的企業目標邁進。

當兒童營養液開發出來後，集團便透過報章徵名，最後冠以「娃哈哈」之名，隨即展開品

## 運用相宜策略 鞏固內地名牌

### 1. 制定相宜的市場策略

首個營養液產品憑藉廣告力量，透過電視廣告作推廣，並從小學展開推廣。

### 2. 定立營銷策略 經銷商執行

制定營銷策略，包括整理銷售價格及營銷範圍，並由經銷商執行政策。

### 3. 嚴謹產品檢測保質量

設研發及質檢部，可追溯生產來源；重視售後服務，迅速處理投訴問題。

牌之旅。杭州娃哈哈集團有限公司對外聯絡辦公室副主任單啟寧道盡品牌的發展歷程——初時，娃哈哈透過電視廣告宣傳營養液，以「喝了娃哈哈，吃飯就是香」為口號，針對當時的小孩子不願吃飯，而廣告播出後即往學校推廣，效果良好，產品一炮而紅。

娃哈哈不單選上合適的宣傳方式，在選取銷售渠道方面亦有一番部署。首個營養液產品憑藉廣告力量，先從浙江小學展開推廣，因效果良好而拓展全國。至於其他產品則從一線城市起步，然後推廣至其他地方。惟「非常可樂」因面對可口可樂及百事可樂盤據在內地20多年，很多年輕人已接受美國可口可樂的文化，故「非常可樂」從二、三線城市開始，甚或是可口可樂沒有觸及的地方，而當時採用農村包圍城市的策略，獲得顯著成效。單啟寧指出，因不少產品本身的價值不高，若一次性投入上海、北京、廣州等城市，投入成分很大，若迂迴地先將二、三線城市做好，然後集中精力及財力攻回一線城市，較為可取。

### 制定策略 加強銷售渠道

雖有完備的市場策略，但如何將產品送達消費者手裏？娃哈哈成功通過經銷商的渠道，而現時的網絡可以到達村裏，因擁有一級批發、二級批發、小二批發零售、小三批發零售，網絡自行控制，如一級經銷商將貨批出，其屬下逾百個二級批發商，以及上千的小三批、零售商代為銷售。即使擁有完備的銷售渠道，但並非貨到後則不管，反之，娃哈哈的銷售業務員於貨到後才開始工作，因要保持市場上最後的銷售，而銷售是讓最終的零售商買去，才完成整個產業鏈。

因此，銷售業務員協助促銷，如整理銷售價格及營銷



◀ 位於杭州蕭生基地



▲ 建立鞏固銷售渠道，與經銷商合力做好品牌及市場

範圍，調整營銷策略，幫助經銷商將倉庫裏的產品推出讓消費者購買，貨到以後所有起動費用由娃哈哈負擔，例如發廣告的費用、派業務員配合他們的工作等。因娃哈哈負責所有的工作及定策略，而經銷商只需要聽取政策及策略執行則能夠賺取利潤，所以經銷商很願意與娃哈哈合作。創始人宗慶後的格言：「讓經銷商賺錢，我們才有錢賺。」

### 嚴謹產品檢測 完善投訴機制

在銷售層面上，娃哈哈已取得成果，但如何在產品質量及售後服務方面贏取顧客的信心？單啟寧表示，娃哈哈設有研發和質檢部，而檢測中心屬國家級，並有非常完整及緊密的結構檢測，即每瓶產品亦可以追蹤至哪個班組生產，因每瓶產品皆有一個編碼，從編碼可以得知是哪個班組及分工線生產，而一旦出現問題產品則必須有人負責，故每一個產品皆有所保證。

至於售後服務方面，若遇有投訴，已具備完善的處理投訴系統。舉例而言，營養快線的牛奶，若顧客於開蓋後只喝一口，因而招惹蒼蠅、蚊子，如顧客首次飲用則



▲ 位於杭州的下沙基地

認為是產品本身的問題，遂形成售後投訴。然而，在龐大的銷售網絡體制內，從接獲投訴至反饋於分公司約為半小時至一小時之間，而分公司已可以與消費者聯繫上，並當面處理投訴問題，故完善的處理投訴系統不可或缺。

### 堅守經銷商策略 做好老百姓品牌

雖然娃哈哈在內地已享負盛名，但如何在外國飲品紛紛湧現下繼續打造本地品牌？對外聯絡辦公室副主任表示，娃哈哈於1998年推出「非常可樂」，當時百事可樂及可口可樂以直營方式經營，而非通過經銷商營運，但娃哈哈則靠着成千上萬的經銷商合力做品牌及市場，以及鞏固品牌。從那時開始，可口可樂及百事可樂亦轉而通過經銷商將產品送到農村，而從不賣廣告的可口可樂亦在央視賣廣告，顯示娃哈哈帶領着潮流。宗慶後強調：「我們生產的產品是中國名牌，也是中國馳名商標，老百姓消費得起的中國名牌。」即品牌很好但價格不高。

### 港商找對渠道 本土化不可缺

由於海內外企業均對準潛力無窮的內地市場，香港產品是否仍能切入？單啟寧指出，內地部分超市專門經營進口商品，而杭州亦有經營者，另外，娃哈哈經營的超市內亦有不少進口產品，所以香港產品需要尋找專門渠道始有生存空間。

▶ 益生菌發酵酸牛奶飲品，深受小朋友歡迎

對於香港中小企的忠告，單啟寧一語道出「本土化」乃關鍵所在，若產品需要銷往浙江、北方等地，但口味與香港相同則不可。就以可口可樂為例，在中央台賣廣告亦注入內地元素，如以紅色為主，故總的而言，「本土化」實不可或缺。另外，政治部部長金順星亦強調，進入一個地方必須先了解其需要是甚麼，然後針對市場需要做產品。



▲ 果汁飲品



## 港式甜品 引入內地闖新天

▲ 行政總監張雪芳小姐

西貢的一家甜品店，在香港早已街知巷聞，沒想過誤打誤撞下，將港式甜品引入內地，並闖出一片新天。

滿記  
甜品

香港滿記甜品  
集團

HONEYMOON  
DESSERT

### 愛心感動員工 香港甜品遍銷內地

- 1. 以家庭溫暖留住員工**  
由一頓飯的文化開始，用家庭溫暖令員工感關心，即使在民工荒時也能留住員工。
- 2. 統一生產確保食品質量**  
設立中央工場統一生產及配貨，並採用編碼制，以便追蹤錯誤源頭。
- 3. 擴張須量力而為**  
店舖拓展須考慮租金成本及聘請員工等問題，並要配合工廠的生產力。

滿記甜品於1995年在香港西貢區成立首間「滿記甜品」，而隨後的十多年間，從家庭式糖水店發展成現今的連鎖式甜品店。因受本地及內地、海外旅客推崇，逐漸發展成為「甜品品牌」。由於發展迅速，為減低成本開支，遂決定於內地開設生產廠房，然後將成品出口香港。

### 夥拍固定商場助拓展

香港滿記甜品集團行政總監張雪芳憶述設廠初期，因申請手續出現問題，故廠房成立兩年仍未能出口食品，加上政策不斷膨脹，如工資於一年內兩度調整，食物衛生檢定亦時有改變，令申請人難以捉摸。

因廠房已經開設，在未能出口的情況下，滿記於2006年轉為經營中國內銷。首間店舖開設於



▲ 位於杭州國大商場

深圳華強北路，後遷往另址，而輾轉進入深圳萬象城後，品牌開始為人認識。張雪芳稱，雖然品牌在港已具備一定的知名度，但在內地並未完全為人熟悉，故初期與商場洽談時遇上不少困難。因商場有其獨特要求，在不甚了解較難談得攏，後來取得經驗，並知悉哪些商場較佳及管理較完善，而內地的消費形式亦以商場為主道，隨着與一兩個商場打通合作關係、雙方生出默契及信任後，便可往其他周邊商場開舖，有助業務拓展。

香港品牌能夠快速地在內地走紅，主要得力於品牌的輻射作用。因內地人士甚喜歡舶來品，對電視廣告上銷售的產品亦愛選購，故香港品牌先在港打響名堂，而轉移至內地的過程亦要認真，並有效地將一套完備的經營方式演繹出來。張雪芳強調，惟有在香港站立得住，並有良好的系統，始言進軍內地市場。

### 「一頓飯」文化感動員工

雖然生產廠房及店舖已先後開設，但如何管理員工亦是一門艱深的學問。張雪芳自有其見解：工廠層面引入家的觀念，並認為沒有比「一頓飯」的文化更為重要。首先聘請廚務部員工，

由中央採購材料，而菜單則由辦公室設定，交由廚師稍事修改，煮食過程亦要求標準化，以愛心烹調出一頓窩心的飯，令員工感受到家的溫暖。滿記以家庭觀念灌輸道德思想予員工，令員工感到關心由心而發，故過往的民工荒從未在滿記身上發生過。至於店舖層面較難推行家的觀念，因為前線面對不斷的變化，需要適應潮流改變，推行上較困難。

### 中央監控 統一口味

滿記不單辦好工廠及店舖，對食物質素亦絕不妥協。為確保產品標準的一致性，滿記設立中央工場統籌生產，現時分別在沙井、成都、北京、上海、香港設立中央工場，統一生產及配貨至各分店，既可保質量，亦便於監控。

為確保能夠追查生產、發貨及落單上出錯的問題，滿記採用編碼制，以便追蹤錯誤的源頭，並實行



▲ 楊枝甘露



▲ 上海九百店

▲ 榴槤班戟

▲ 南北杏雪耳燉木瓜

問責制，避免互相推諉。推行編碼制，有助清楚知道生產組別誰屬，而透過扣分制，凡出錯、產品內出現頭髮等亦要扣分，並以扣除獎金作為懲罰，藉制度以示改善質素的決心。

至於顧客口味方面，行政總監認為南北兩地並不存在口味上的差異，因為甜品是很小的市場，只要小部分顧客喜歡即可，毋須因應地域不同而將口味改變，但味道必須統一，如甜度單位標準化，令產品線穩定方為上策。為確保產品符合標準，滿記經常派員檢測。而售價方面，中式糖水相對較平，但西式糖水則較貴，因為進口食品需要支付稅項。

### 量力擴張 三思後行

論到未來發展，張雪芳表示，若市場許可則會繼續向前走，但若租金難以應付，又或未能聘請員工，則會停止擴張。另外，店舖拓展亦必須與生產配合，若工廠的生產力已經飽和，未能應付店舖擴張的需要，亦不可以繼續開店。

總括而言，惟有做好現在、將產品做好，並打穩基礎，而凡事退卻三分，多思考方為上策。

### 顛新人借鑒成功例子

行政總監忠告生力軍，一是做大並覆蓋全國，一是小規模家庭式經營，但切忌走中間路線，因為定位較困難，且要耗時數年摸索經營方式，加上內地往後的經營環境將更困難，如員工的薪金急升，故惟有實力雄厚及富有經驗者，始能在洪流中生存下來。張雪芳強調，別人的成功之道只可借鑒，但生力軍必須考慮自身條件，絕不可盲目跟隨他人的腳蹤走。惟有多閱讀紀錄成功例子的書籍，汲取別人的心得，去蕪存菁後加以活用，若不會閱讀及沒有充足知識者，則不宜做生意。



▲ 位於香港的店舖



百年老字號以嶄新思維開拓內地市場，10多年前以樽裝取代散裝及袋裝豉油，改變醬油的傳統營銷方式。近年，洞察內地消費者飲食習慣的改變，因應他們口味研發「頭道鮮」，以配合市場需要，製造高品質的鮮醬油，為醬油業寫下新一頁。



## 了解市場動向 創新口味取勝

### 1. 勇於創新 領先市場

引入新概念產品，創製的豉油要夠「鮮」，成為市場的先行者。

### 2. 多元化渠道作宣傳

採用不同渠道針對性地作宣傳，包括在公車上的電視屏幕賣廣告、在報章刊登廣告及現場烹飪示範等。

### 3. 緊貼市場脈搏 調整營運策略

每兩年進行市場調研，了解市場動向，調整相應策略。

▲ 總經理梁錦濤先生



## 淘化大同食品有限公司

### 華東市場潛力大 高檔豉油有銷路

上世紀90年代初，內地經濟正值起步階段，淘大集團為龐大的市場所吸引，於1994年成立上海淘大食品有限公司，並以上海為發展的中心。淘大集團總經理梁錦濤表示，集團選址上海有其道理：「最大的醬油市場在華東，因為人口密度最高，而烹調方式多使用豉油，皆因紅燒類食品下鑊時會放上一碗豉油，與廣東小炒使用的豉油量差異甚大，而傳統以來，上海或華東菜素有「濃油赤醬」之稱，由此可知醬油的使用量在華東遠勝其他地方。」

早期內地市場剛開始發展，消費者以購買散裝或袋裝豉油為主，直至歷史悠久的淘大進入內地市場，因生產樽裝豉油，令當地人的購買習慣從袋裝轉為樽裝，對消費者而言可謂一大突破。另外，豉油雖廣泛使用，但甚少消費者知悉

此乃有益的黃豆產品，加上當時的國民普遍營養不足，所以淘大採用100%黃豆釀造豉油。由於內地經濟增長迅速，對優質及有營食物的需求大增，而淘大因能配合，令銷量及收入增加。

隨着生活水平提升，內地居民開始接受比香港更高檔的豉油，淘大遂於2004年創製新豉油，以及引入生抽、老抽，但首兩年並不成功，因為生產設備及思考模式皆從香港消費者的角度出發。直至2006年，透過大規模的市場調查和產品競爭力分析，發現內地居民對鮮味的要求比香港人高，淘大觀準市場需要，推出「頭道鮮」，成為市場的創新者，隨後於2007年推出「五穀鮮豉油」，現已成為首屈一指的产品。

### 分區分層監管效率提升

至於銷售渠道方面，淘大與經銷商及賣場皆有合作，但對於全國較主要零售客戶會直接主理，而賣場如大潤發、家樂福則會採取直接洽談形式，因為該等賣場的銷售有保證，其他地方則交由經銷商代營運。梁錦濤指出，現時淘大主要零售客戶已經覆蓋至三線城市，故產品可隨着零售客戶延伸，而其他150個城市則借助經銷商之力協助滲入。

對經銷商及主要零售客戶的監管方面，淘大在每區或每個主要城市均設有辦事處，管理出貨價及渠道劃分。因為大城市非選用單一經銷商，乃將城市分割處理，而主要零售客戶之下亦可再細分為各經銷商，另批發亦有專屬，故監管亦以



▲ 生產基地設於上海，食品需經過嚴格的檢測

▲ 標榜100%黃豆釀造，重視健康的方向，迎合市場



▲ 「五穀豉油」，為市場的創新者



▲ 推出「頭道鮮」概念，深受國內消費者歡迎



渠道區分。管理主要分為兩層：一、本地銷售人員；二、總部的核數團隊，包括財務及銷售人員，主要檢查庫存及銷售情況。而經銷商每月均須提供銷售報告，至於較大規模經銷商的電腦系統已可以對接，但中型經銷商的電腦系統未盡完善，需要以人手入帳者則要更嚴謹地監察，以免出錯。

### 宣傳渠道多元化 烹調示範成效高

淘大雖已在內地市場佔有一席位，但宣傳推廣仍不可或缺，而現時會在電視、公車上的電視屏幕賣廣告，以吸引乘搭公車的家庭主婦，亦有在報章刊登廣告。梁錦濤表示，淘大還在賣場印刷的直接郵寄刊物上做宣傳，可按需要選擇全國或分地域發行，又或與個別城市洽談，但投入多少主要視乎資金及實際需要而定，因為宣傳渠道的收費並不便宜。

除此以外，現場烹飪示範亦為另一宣傳渠道，因為淘大產品的售價並非最便宜，但質量高，顧客通過現場試食後的購買機率因此提高，而淘大在中型二、三線城市設有示範團隊長駐當地，巡迴示範。至於大城市則因銷量高的賣場太多，單一團隊難以兼顧，所以依靠線上及線下的宣傳。



▲ 與經銷商及賣場合作，開拓銷售渠道

### 緊貼市場脈搏 調研必不可少

為確保能夠掌握市場脈搏，淘大每兩年進行一次大規模調研，以了解消費者口味及對產品概念有否重大改變。由於內地市場龐大，故淘大根據市場發展階段，選取4-5個地區進行監察，而市場分別來自華北、華西、華東，有關調研交由專業機構協助進行，所得數據將作為參考及日後部署之用。另外，新產品推出市場時，亦會進行小規模調查，而有關調研則由當地的銷售團隊進行，如透過焦點小組、拜訪收集意見，以便得知顧客對產品的評價。企業除安排常規調研外，每季亦會購買市場調查報告，藉此緊貼市場的轉變，以便調整營運方針。

### 產品檢測最重要 遇假冒要舉報

由於食品安全已引起廣泛關注，而淘大的生產基地設於上海，當地對食品檢測的要求甚為嚴格，內地的質檢及工商部門工作人員經常作突擊巡查，以查找食品安全漏洞。梁錦濤認為，雖然檢測嚴格，但除了工廠的管理良好，確保品質符合標準，並不時關注食物安全相關的熱門問題外，亦要加強監察供應商的檢測情況。

談到假冒產品的問題，梁錦濤笑言，貨品銷售理想自有假冒，而華東、華西及華北亦曾有發現，因銷售人員或顧客發現產品售價過低，又或盛載豉油的紙箱印刷質量較差，顧客可透過熱線

舉報，而淘大接獲投訴後，則會有交由內部人員或通過專業的打假公司與工商及質檢局聯絡，要求加強協助打假，以免品牌聲譽受影響。

### 先定位、擬競爭策略 始涉足市場

作為行業的先行者，梁錦濤寄語新進入內地者，必須先就市場進行調研，因為香港產品進入內地市場絕不可能以成本作競爭，故必須了解自己的定位及制定競爭策略。若新進入者要以價錢作競爭，須考慮本身的經營條件是否具競爭力，如廠房地價、工資是否較其他競爭對手便宜，假若其他方面可以配合，而市場調研結果正面，始可考慮涉足低價市場。至於高消費市場，上海消費者願意花10至13元人民幣購買豉油，只要物有所值，故新進入者可以因應本身的定位，決定自己的市場策略。



▲ 推出多元化產品，以配合不同烹調食法



按需拓展市場

適應地方狀況

▲ 康師傅方便麵事業華東地區孫育弘總經理

胖墩墩的廚師穿着潔白的圍裙及頭戴帽子，突顯其健康形象，亦代表着康師傅的理念——「健康的師傅造健康的食品」。



康師傅控股有限公司

### 認識國情 瞭解地區特色

- 1. 制定相宜宣傳策略**  
利用電視廣告及公共交通工具的廣告渠道作宣傳，但會按需地域調整資金投放。
- 2. 重視品質 推地區性產品**  
推出具質量的產品，除全國性產品外，亦推出專門針對地區口味的產品。
- 3. 留意地區特性**  
在管理方面須留意地區的分別，要打通地方人脈關係等。

### 品牌戰先行者 保證經銷獲利

以過江龍身份進軍中國市場，頂新集團前身是1958年創立於台灣彰化的鼎新油廠，1974年更名為頂新制油公司。1988年，中國實施改革開放政策，魏氏兄弟覷準中國前景廣闊的市場，於是決定到中國考察投資。直到1991年底，魏氏兄弟決定投資方便食品，並選中「天津經濟開發區」作為康師傅的第一個生產基地。1992年天津頂益國際食品有限公司正式投產，而第一碗「紅燒牛肉麵」正式問世。新興品牌進入中國市場，因當初中國不太打品牌，康師傅於產品推出前採用廣告先行策略，消費者只聞品牌聲而不見產品，待產品上市時即一炮而紅。

產品推出後，如何能夠在市場上廣為銷售，



▲ 超級市場為康師傅的銷售渠道之一

康師傅控股有限公司華東地區董事長趙慧敬指出，在FMGC領域內，世界品牌的做法相同。與市場上服務最好的三階經銷商談條件，雖然條件並非最理想，但可以保證經銷商能夠繼續發展，只要緊隨着康師傅則收入自然增加。掌握三階、二階、一階的經銷商、批發商及零售點，並落實執行所有條件；唯有徹底執行才有成效。由於經銷商獲取利潤，在產品推銷上自會加一把勁。

### 因應客群習慣 天與地落廣告

市場競爭激烈，如何令品牌在消費者心目中歷久彌新十分重要。康師傅就選對了產品。因為麵食的最大市場為中國，只要將中國市場做大，就可以成為世界第一，故現正默默耕耘。當下進入中國市場的麵食品牌不多，以日清為主，惟中國人對品牌仍存在情意結，外國品牌畢竟不瞭解中國人的國情，所以進入中國市場的路仍漫長。雖然麵類的競爭不大，但飲料的競爭卻十分激烈，因有百事可樂、可口可樂兩大品牌。康師傅的戰略是不碰碳酸飲料，只做中國人比較喜歡的茶、水、果汁，藉以避開兩大競爭對手。

面對廣告費用高昂，康師傅自有一套應對方法。康師傅從沒有競標央視廣告，尤其在廣東。因央視在廣東沒有太多觀眾，廣東人愛看粵語頻道，而康師傅的產品在廣東的銷量最大，故電視廣告雖不可或缺，但並非最重要。康師傅的廣告

是「天」與「地」雙管齊下，「天」就是電視廣告，包括各地方電視台的廣告及必要時段的央視廣告，「地」則包括公共汽車、候車亭及地鐵廣告等，再加上超市內的試食推廣及鋪貨陳列。至於「天」與「地」的比例分佈，將根據當時的競爭態勢作出調整。

### 忌太依賴電視 應着重品質力

對於沒有太大實力的香港中小企，康師傅方便麵事業華東區總經理孫百弘指出，康師傅於規模較小的時候，沒有投放太多資源打廣告，只是一點一點地做宣傳。但隨着規模擴大，廣告才有如此高的覆蓋。對於香港中小企而言，關鍵是量力而為，若將宣傳預算全部投入於電視廣告，注定血本無歸。康師傅並沒有將所有產品放於電視廣告上，如一些新產品、新口味絕不會上中央



▲ 產品的宣傳廣告



▲ 產品種類多元化

電視台，反而選擇地方電視台，甚或不做電視廣告，而以公共汽車和候車亭廣告先行，更加經濟實惠。

華東地區董事長趙慧敬表示，康師傅從眾多產品中挑選出「五大天王」產品，因該類不分區域的產品，才會在央視賣廣告。至於部分專門針對地區口味的產品則不會在央視宣傳。品牌最重要的還是質量，沒有質量的產品，不論怎樣宣傳，最終亦不會獲消費者青睞，以質量取勝才是放之四海而皆準的行銷手法。品牌的效力實際上就是產品力，也就是品質力，沒有品質就甚麼都免談。

### 留意工商法令 打通地方關係

談及華東及其他區域的對比時，華東區總經理表示，中國幅員廣大，各區亦有其獨特性，就以華東為例，生活壓力最大，而上海、杭州的物價對外地人而言已超乎現實，所以需要更注重體恤員工。

孫百弘又指出，大城市的差別不大，但二、三線城市的差距甚遠，如寧波工商局與溫州工商

局對法令的解釋不同，即使企業在一個地方如魚得水，但不等於在別的地方不會碰釘子，所以企業在開拓過程中需要注意打通地方的關係。

### 首要市場調研 切勿過度擴張

董事長趙慧敬語重深長地叮囑，香港中小企到中國來，選對項目及產品乃關鍵所在，要做市場需要的東西，而不是將自己的產品硬推出市場。若項目於開始時的方向出錯，日後的經營會很吃力。因此，市場調研十分重要，發掘市場上尚未被滿足的潛在需求最為重要。另外，國內在硬件上很多方面已達國際水平，但軟件的差距較大，如服務意識未達標，故香港中小企可於服務質素方面突圍。

此外，中國地域甚廣，香港中小企於初期不要過度擴張，可將市場化整為零，逐一突破。若能夠獨資經營最佳，因與其他企業合作時，雙方的管理理念及企圖心可能出現差距。康師傅的成功在於擁有很強的企圖心，沒企圖心就無法在中國市場做大，要有做中國第一就等於要做世界第一的覺悟。



## 專注發展區域 烘焙業另創新天地

▲ 董事長羅子光先生

俗語云：「不熟不做」。但羅子光敢於在陌生的地方——寧波，沾手自己毫不認識的烘焙業務，結果在當地成就了一個著名品牌——綠姿西餅。

綠姿 | 西餅  
GreenStyle  
綠姿西餅

### 專注某一區域 成功打造品牌

綠姿西餅董事長羅子光乃土生土長的香港人，早於80年代中國招商時已北上，並從事不同行業，直至1992年創立烘焙連鎖企業，致力於傳統食品與時尚食品的開發與生產，主要經營產品包括蛋糕、麵包、中點、西點、月餅、饅子、飲品等，總部設於寧波北侖區，擁有符合國際標準的現代化中央工廠，集生產、配送及銷售於一身，並引進國外先進生產線和製作技術，嚴格管理，打造「放心安全食品企業，烘焙模範工廠」。

羅子光指出，企業成立至今，歷經三個不同階段：1992年至2000年打造一支團隊，當時每年產值不超過一千萬人民幣，只開設26間店

### 定立清晰目標 積極部署

#### 1. 嚴格管理品質 專注區域發展

引進國外先進生產線和製作技術，並嚴格管理；主打地區市場，先設點寧波。

#### 2. 強調管理與教育

認識管理智慧，教育並帶領員工朝企業的發展方向前進。

#### 3. 制定清晰發展目標

為企業定下清晰發展方向，積極實踐。



▲ 前線員工殷勤有禮，讓顧客有賓至如歸的感覺

舖；2000年至2010年打造一個市場，因2000年開始中國多方面發展迅速，僅2000-2001年的產值已達二億四千萬人民幣，每年增長30%，與寧波同步發展。2011年開始打造一個品牌——綠姿，「更健康、更品質」正為綠姿的經營宗旨。另外，羅子光亦希望在未來10年打造「幸福指數」，回饋社會，並為員工服務。

植根於寧波的綠姿西餅，直銷連鎖店已達208間，業務遍及海曙、江東、江北、鎮海、鄞州、北侖、慈溪、餘姚、寧海、奉化一帶，而2010年底更相繼在舟山開設26間分店，而紹興則有17間。

### 拼搏精神 創一番事業

過往20年間，綠姿在寧波站穩腳步。綜觀其成功因素，羅子光認為香港人比較陽光、正向及樂觀，且富有拼搏精神使然。綠姿的工廠面積僅39,000平方米，但產值高達2.4億，與開發區內其他工廠相比，亦走在前端。過往不少營商者進入中國市場，但很快退出去；而寧波也有三間台資工廠生產麵包產品，最終亦敵不過香港企業。羅子光總結

時謂，香港人懂得承擔、認真及堅持，他認為掌舵人必須具備個性、堅毅不屈的精神和意志，而個人亦要深入了解內地各地方的政策，帶領員工學習，從而為企業定出明確的發展方向。

管理一間企業，團隊非常重要。而羅子光將香港人的個性引進市場。他由自我學習開始，之後做到管理與教育並重，從而能在內地創一番事業。



▲ 麵包款式多，為顧客帶來更多選擇



▲ 店舖裝修簡約實用，舖面寬敞清潔

論到成功的竅門，羅子光認為營商者必須向自己提出三個問題：為甚麼與員工走在一起？做甚麼事情？怎樣一直走下去？若能夠好好處理、解決這三個問題，企業就能夠生存、甚至不斷壯大。

## 未來目標成動力

綠姿的未來目標分為三方面：

(1) 打造一個令消費者放心、安全的食品企業：為達致此目標，工廠從內部裝修及設計上作出配合。全工廠特別漆上紅色及黃色，因紅、黃乃蒼蠅最害怕的顏色。另外，全體員工的服裝每天交由中央統一清洗，確保清潔衛生，而員工離開生產場地用膳時，亦必須換掉制服，以保持清潔。透過上述多項措施，可確保食品安全，令顧客食得安心。

(2) 高標準和高效益：現時綠姿採用的系統及設備，乃為開設500間店舖作準備。現時綠姿店舖有208間，預期每年增開100間，三年後可達預期的500間，從而可善用公司的設備、資源。綠姿的廠房設備可說冠絕全行。

(3) 立志打造模範工廠。



▲ 麵包生產工序嚴謹，讓顧客食得安心



▲ 什果蛋糕

## 華東內銷市場研討會

### 內容摘要

2011年7月7日（星期四）

地點：香港九龍塘香港生產力促進局大樓四樓會議廳

### 出席嘉賓（依筆順序）：

中山大學港澳珠江三角洲研究中心主任 陳廣漢教授

中央人民政府駐香港特別行政區聯絡辦公室經濟部貿易處處長 趙蕾女士

香港中小企業國際交流協會名譽會長 陳天麒先生

香港中小企業國際交流協會名譽會長 梁礪鋒先生

香港中小企業國際交流協會名譽會長 黃鵬緒先生

香港中小企業國際交流協會會長 吳民光博士

香港特別行政區政府駐上海經濟貿易辦事處主任 譚惠儀女士

香港理工大學中國商業中心主任 陳文鴻博士

香港製衣同業協進會副會長 陳偉彬先生

香港回歸祖國，在「一國兩制」下，香港享有很多制度上的優勢。2011年是國家「十二五」規劃開局之年，面對「十二五」規劃的政策出台，國家大力推動內需，主張升級轉型，加強城市化，香港中小企應怎樣把握當中的商機？

中央人民政府駐香港特別行政區聯絡辦公室經濟部貿易處處長趙蕾指出，國家「十二五」規劃中，首次加入港澳專章，這進一步體現國家對香港經濟發展的重視，並明確支持香港鞏固及提升其國際金融、貿易及航空中心的地位。「十二五」規劃



左：香港中小企業國際交流協會會長 吳民光博士  
右：中央人民政府駐香港特別行政區聯絡辦公室  
經濟部貿易處處長 趙蕾女士



左：香港中小企業國際交流協會會長 吳民光博士  
右：香港特別行政區政府駐上海經濟貿易辦事處  
主任 譚惠儀女士

中，國家以擴大內需，拉動經濟為主線，提出一系列目標，包括提高國民的生活水平，加強城市化建設，及致力令國家由世界工廠轉化為世界市場等，這些都能成為香港企業拓展內銷市場的動力。港商應認真研究「十二五」規劃的內容及其政策，參與及協助國家的經濟發展，並從中分享當中的機遇。

香港特別行政區政府駐上海經濟貿易辦事處主任譚惠儀表示，適逢國家「十二五」規劃的發展，香港企業必須因應環境，轉變調整經營策略，才能繼續發揮優勢。華東地區是國內經濟發達、居民較富裕的

地區，一直以來深受有意拓展內銷市場的香港企業所愛戴。未來五年，華東地區的消費市場依然強勁。「香港品牌」具有一定的競爭力，港商若能發揮其「自強不息、靈活應變」的精神，增強產品的創新能力，並積極建立銷售渠道和產品品牌，港商在內銷業務上必會有很大的發展和成長空間。

中山大學港澳珠江三角洲研究中心主任陳廣漢表示，「十二五」規劃促進經濟發展方式的轉變，由過往依靠出口及政府投資，轉變為擴大內需，這為港商進入內銷市場帶來明顯的優勢。港商在珠三角和長三角二線及三線城市發展內銷的潛力不容忽視。



香港理工大學中國商業中心主任  
陳文鴻博士

體化、增加市場服務業、減少市場價格差異等。港商可仔細參考及分析華東各省市的經濟情況，增取更多開展內銷的實戰經驗。

香港製衣同業協進會副會長陳偉彬認為，內地消費品市場龐大，大量品牌已進駐上海，市場競爭相當激烈。在華東區，長三角經濟是中國最富裕的地區之一。上海是華東區的中心，能帶領零售消費力。由於市民消費力強，中產階級亦見增加，因此，港商可考慮發展中高檔市場，以迎合他們對服裝的要求。



香港製衣同業協進會副會長  
陳偉彬先生



中山大學港澳珠江三角洲研究中心主任  
陳廣漢教授

香港理工大學中國商業中心主任陳文鴻剖析了高鐵網絡對華東經濟和市場的影響。在「十二五」規劃中，國家會發展四縱四橫覆蓋全國的高鐵網絡，人口的流動性將會大大提升。長三角3小時經濟圈的形成，縮短了城市之間的距離，可為不同產業帶來投資機會。高鐵網絡對華東的經濟影響，包括擴大市場覆蓋、加深市場一



前排（左起）：宋兆麟先生、陳偉彬先生、譚惠儀女士、趙蕾女士、吳民光博士、麥鄧碧儀女士、陳廣漢教授、陳文鴻博士  
後排（左起）：梁建誠先生、梁礪鋒先生、陳天麒先生、黃鵬緒先生、鄭偉文先生

媒體報導：



摘自《香港經濟日報》2011年7月21日（A33版）刊載的「把握十二五規劃及高鐵機遇 拓華東內銷市場」

鳴謝：香港經濟日報

## 華東內銷實戰成功經驗分享論壇

### 內容摘要

2012年3月2日（星期五）

地點：香港九龍塘香港生產力促進局大樓四樓會議廳

### 出席嘉賓（依筆順序）：

周大福珠寶集團華東區區域總經理 韓建生先生  
 香港中小企業國際交流協會名譽會長 梁礪鋒先生  
 香港中小企業國際交流協會名譽會長 黃鵬緒先生  
 香港中小企業國際交流協會副會長 匡增意先生  
 香港中小企業國際交流協會理事 梁如燕女士  
 香港中小企業國際交流協會會長 吳民光博士  
 香港中華廠商聯合會名譽會董 曹金霖太平紳士  
 香港中華廠商聯合會會董 吳為棉先生  
 香港珠寶玉石廠商會副會長 陳偉立先生  
 香港滿記甜品集團董事總經理 張雪芳女士  
 《喜羊羊與灰太狼》之父 蘇永樂先生

中國經濟迅速發展，一日千里，為香港中小企帶來龐大的內銷商機。華東區向來深受中小企喜愛，但市場競爭越趨激烈，香港中小企須了解華東市場環境，調整經營策略，方能成功開拓華東市場。打造品牌、建設有效銷售渠道及加強產品設計能力，是香港中小企打進內銷市場的致勝關鍵之一。在「華東內銷實戰成功經驗分享論壇」上，各獲邀嘉賓均分享了其打進華東內銷市場的策略及寶貴經驗。

香港生產力促進局內地業務及企業管理部總經理鄭偉文公布了有關「2011年香港中小企中國內銷商機及成功要素問卷調查」。在收回的215份有效問卷中，除肯定了華東一線城市的經濟輻射效應不容忽視之外，亦顯示以社交媒體作內銷銷售渠道的香港中小企有所增加。另外，香港中小企最希望獲得發展品牌、加強人力資源管理等支援，並肯定了高鐵開通將有利增設銷售點，人流的增加更可提升銷售額。去年是國家

「十二五」規劃開局之年，國家大力鼓吹擴大內需，特別是消費需求，惟調查發現逾9成香港中小企對「十二五」規劃支援內銷的有關政策欠缺透徹認識。

內地業務及企業管理部高級顧問吳國丁肯定了「十二五」規劃的政策出台有助香港中小企開拓內銷市場。在華東內銷實地考察方面，香港生產力促進局的專責團隊，到訪華東六大城市，包括上海、南京、蘇州、杭州、寧波、合肥，以及多個當地共18個政府部門（包括發改委、工商聯、商務廳等），參觀當地23間港資企業及內地企業。預期高鐵的開通將加快新商圈的形成，有助港商增加有利的銷售點。

在嘉賓的分享環節上，香港滿記甜品集團董事總經理張雪芳直言，雖然內地擁有龐大的商機，但在營運每個項目上須與員工、合作伙伴等保持良好關係。港商在建立和維持嚴格監管制度的同時，須以誠意及愛心對待員工，這可獲得他



香港滿記甜品集團董事總經理  
張雪芳女士

們的信任和支持，有助企業度過員工短缺等難關。

《喜羊羊與灰太狼》之父蘇永樂表示，港商在開拓內銷市場時，須注意國家政策的發展動向。上海區的競爭相當激烈，工資及租金亦相當



《喜羊羊與灰太狼》之父  
蘇永樂先生

高，港商可考慮發掘周邊地區。另外，港商亦須更重視產品的品質、產品的創新性及顧客服務等範疇，從眾多競爭者中突圍而出。

周大福珠寶集團華東區區域總經理韓建生表示，港商在開拓內銷市場時，既要留意後勤支援是否足夠，亦要選擇合適的銷售地點。國家「十二五」規劃的相關政策為港商帶來內銷商機，但港商要留意起步的方法，按照地區文化差異調整其經營模式，但亦要顧及企業文化的統一及承傳。



周大福珠寶集團華東區區域總經理韓建生先生



左起：梁如燕女士、曹金霖太平紳士、陳偉立先生、匡增意先生、黃鵬緒先生、蘇永樂先生、吳民光博士、梁礪鋒先生、韓建生先生、張雪芳女士、鄭偉文先生、吳為棉先生、梁建誠先生



## 香港特別行政區政府駐上海經濟貿易辦事處

Hong Kong Economic and Trade Office in Shanghai  
Government of the Hong Kong Special Administrative Region



香港特別行政區政府駐上海經濟貿易辦事處（駐滬辦）於2006年9月成立，服務範圍包括上海市及江蘇、浙江、安徽和湖北四省，旨在促進香港與這些地區之間的經濟貿易聯和合作，及其他方面的交流。此外，駐滬辦亦會向當地香港企業和港人提供適當的支援。

### 駐滬辦聯繫方法

地址：中國上海市黃浦區西藏中路168號都市總部大樓21樓

（郵編：200001）

電話：8621-6351-2233

傳真：8621-6351-9368

網址：<http://www.sheto.gov.hk>

電郵：[enquiry@sheto.gov.hk](mailto:enquiry@sheto.gov.hk)



## 珠三角港資企業升級轉型輔導計劃

為了協助珠三角的港資企業加快升級轉型，加強競爭能力，克服營運困難，內地多個市政府先後與香港生產力促進局合作推出「港資企業升級轉型輔導計劃」，為參與企業以打造適切的改善方案，範圍含蓋企業關注的各類問題：

### 升級轉型：

優化管理	提升生產技術	培育優秀人才
實施自動化生產	應用資訊科技	節能降耗
開發/設計新產品	創建品牌	開拓內銷市場

### 計劃內容及資助金額

#### 東莞

服務	資助
基本評估	市政府資助：人民幣40,000 公司支付：人民幣10,000
深入評估*	市政府資助：服務費用的50% (兩項服務合共資助上限為人民幣300,000) 公司支付：扣除資助後的服務費用
專項輔導	*深入評估服務費用為人民幣100,000，企業可選擇只參加深入評估或同時參加專項輔導。只選擇參加深入評估的企業可獲人民幣50,000的資助

最高可獲人民幣  
340,000資助

#### 惠州

服務	資助
基本評估	市政府資助：人民幣30,000 公司支付：人民幣20,000
深入評估	市政府資助：人民幣50,000 公司支付：人民幣50,000
專項輔導	市政府資助：服務費用的50%，上限為人民幣100,000 公司支付：扣除資助後的服務費用

最高可獲人民幣  
180,000資助

#### 珠海

服務	資助
基本評估	市政府資助：人民幣30,000 公司支付：人民幣20,000
深入評估	市政府資助：人民幣50,000 公司支付：人民幣50,000
專項輔導	市政府資助：服務費用的50%，上限為人民幣300,000 公司支付：扣除資助後的服務費用

最高可獲人民幣  
380,000資助

#### 江門

服務	資助
基本評估	市政府資助：人民幣30,000 公司支付：人民幣20,000
深入評估	市政府資助：人民幣50,000 公司支付：人民幣50,000
專項輔導	市政府資助：服務費用的50%，上限為人民幣300,000 公司支付：扣除資助後的服務費用

最高可獲人民幣  
380,000資助

查詢：香港生產力促進局

電話：852-27885824

傳真：852-27885599

電郵：turn@hkpc.org



發展品牌、升級轉型及  
拓展內銷市場的專項基金  
Dedicated Fund on Branding,  
Upgrading and Domestic Sales

# 「發展品牌、升級轉型及 拓展內銷市場的專項基金」

## — 企業支援計劃

**為** 協助香港企業把握國家「十二五」規劃的機遇，香港特別行政區政府於2012年6月25日推出一項總值10億元的「發展品牌、升級轉型及拓展內銷市場的專項基金」（簡稱「BUD專項基金」）。

成立基金旨在向個別香港企業提供資助，協助他們推行有關發展品牌、升級轉型和拓展內銷的項目，從而提升他們在內地市場的競爭力，促進他們在內地市場的發展。

「BUD專項基金」設有兩項計劃包括「企業支援計劃」及「機構支援計劃」，分別由香港生產力促進局及工業貿易署擔任秘書處負責推行。

「企業支援計劃」按對等原則提供，即政府最多資助個別項目總核准開支的50%，而企業須以現金形式承擔不少於該項目總核准開支的50%。

公開申請期為五年，在基金的申請期內，每家企業最多可獲資助三個核准項目。而累積資助金額上限為港幣500,000元。

所有申請會由計劃管理委員會審批。該委員會將由一名政府官員擔任主席，成員包括來自工商界以及在發展品牌、升級轉型及拓展內銷市場方面具有專業知識或經驗的人士。

如對以上專項基金有任何疑問，請聯絡專項基金 — 企業支援計劃秘書處

電話：27886088 電郵：bud\_sec@hkpc.org 網址：<http://www.bud.hkpc.org>

## 參考書目 (依筆劃順序)

- 《新營銷》雜誌 (2011年第3期, 總第95期)
- 上海市發展和改革委員會, 《上海市國民經濟和社會發展第十二個五年規劃綱要(2011年1月21日上海市第十三屆人民代表大會第四次會議批准)》(上海人民出版社, 2011年)
- 王志雄, 《2010-2011年 上海經濟形勢-回顧與展望》(上海人民出版社, 2011年)
- 安樹偉, 《十二五時期的中國區域經濟》(經濟科學出版社, 2011年)
- 安徽省發展和改革委員會編, 《安徽省國民經濟和社會發展第十二個五年規劃綱要(2011年1月23日安徽省第十一屆人民代表大會第四次會議批准)》, (安徽省人民政府, 2011年)
- 江蘇省社會科學院, 《江蘇發展研究報告 2009-2010》(光明日報出版社, 2011年)
- 江蘇省發展和改革委員會編, 《江蘇省國民經濟和社會發展第十二個五年規劃綱要 (2011年2月14日江蘇省第十一屆人民代表大會第四次會議批准)》(江蘇人民出版社, 2011年)
- 吳克明, 《創新與承接-徽商發展報告2011年》(安徽人民出版社, 2011年)
- 林呂建, 《長三角藍皮書: 2011年走向世界級城市群的長三角》(社會科學文獻出版社, 2011年)
- 香港生產力促進局, 《中國內銷實戰攻略》(香港中小企業國際交流協會及香港生產力促進局, 2010年)
- 香港貿易發展局, 《中國內銷城市概覽》(香港: 香港貿易發展局, 2009)
- 香港貿易發展局, 《中國內銷指南》(香港: 香港貿易發展局, 2009)
- 戚本超, 景體華, 《區域藍皮書: 中國區域經濟發展報告2010-2011年》(社會科學文獻出版社, 2011年)
- 連玉明, 武建忠, 《中國國力報告2010-2011年》(中國時代經濟出版社, 2011年)
- 舒國增, 《浙江概覽綜合卷2011年版》(浙江人民出版社, 2011年)
- 馮俊, 《長三角的未來: 機遇與挑戰》(人民出版社, 2011年)
- 黃丙喜、陳櫻琴、方立雄、馮輝, 《速讀大陸內銷法》(台北: 商周出版, 2009)
- 黃志亮、饒光明、陳正偉, 《國家社科基金項目研究成果-西部開發中長江上游地區區域創新新戰略研究》(北京: 科學出版社, 2011年)
- 楊之懿, 《商業造城》(同濟大學出版社, 2011年)
- 當代上海研究所, 《長三角洲發展報告-區域發展態勢和新思路》(上海人民出版社, 2011年)
- 寧波市發展和改革委員會編, 《寧波市國民經濟和社會發展第十二個五年規劃綱要(2011年2月26日寧波市第十三屆人民代表大會第六次會議批准)》(寧波市人民政府, 2011年)
- 蕭野, 《開店要掌握的基本知識》(中國紡織出版社, 2010年)
- 蘇州市人民政府, 《蘇州市國民經濟和社會發展第十二個五年規劃綱要 (經市十屆人大四次會議審議通過)》(蘇州市人民政府, 2011年)

## 參考網頁 (依筆劃順序)

- 中央人民政府駐香港特別行政區聯絡辦公室經濟部貿易處。見網頁：<http://hk.mofcom.gov.cn/>
- 中華人民共和國上海市人民政府。見網頁：<http://www.shanghai.gov.cn/shanghai/node2314/index.html>
- 中華人民共和國上海市統計局。見網頁：<http://www.stats-sh.gov.cn/>
- 中華人民共和國上海市發展和改革委員會。見網頁：<http://fgw.sh.gov.cn/>
- 中華人民共和國合肥市人民政府。見網頁：<http://www.hefei.gov.cn/n1070/index.html>
- 中華人民共和國合肥市統計局。見網頁：<http://tjj.hefei.gov.cn/n7216006/n9376603/index.html>
- 中華人民共和國合肥市發展和改革委員會。見網頁：<http://www.hfdpc.gov.cn/>
- 中華人民共和國安徽省人民政府。見網頁：<http://www.ah.gov.cn/>
- 中華人民共和國安徽省統計局。見網頁：<http://www.ahstj.gov.cn/>
- 中華人民共和國安徽省發展和改革委員會。見網頁：<http://www.ahpc.gov.cn/>
- 中華人民共和國江蘇省人民政府。見網頁：<http://www.jiangsu.gov.cn/>
- 中華人民共和國江蘇省統計局。見網頁：<http://www.jssb.gov.cn/>
- 中華人民共和國江蘇省發展和改革委員會。見網頁：<http://www.jsdpc.gov.cn/pub/jsdpc/>
- 中華人民共和國杭州市人民政府。見網頁：<http://www.hangzhou.gov.cn/>
- 中華人民共和國杭州市統計局。見網頁：<http://www.hzstats.gov.cn/web/>
- 中華人民共和國杭州市發展和改革委員會。見網頁：<http://www.hzdpc.gov.cn/>
- 中華人民共和國南京市人民政府。見網頁：<http://www.nj.gov.cn/zwgk/xxgk/gkzd/index.htm>
- 中華人民共和國南京市統計局。見網頁：<http://www.njtj.gov.cn/>
- 中華人民共和國南京市發展和改革委員會。見網頁：<http://www.njdpc.gov.cn/>
- 中華人民共和國浙江省人民政府。見網頁：<http://www.zj.gov.cn/gb/zjnew/index.html>
- 中華人民共和國浙江省統計局。見網頁：<http://www.zj.stats.gov.cn/>
- 中華人民共和國浙江省發展和改革委員會。見網頁：<http://fgw.zj.gov.cn/first.aspx>
- 中華人民共和國國家統計局。見網頁：<http://www.stats.gov.cn/>
- 中華人民共和國國家發展和改革委員會。見網頁：<http://www.sdpc.gov.cn/>
- 中華人民共和國寧波市人民政府。見網頁：<http://www.ningbo.gov.cn/>
- 中華人民共和國寧波市統計局。見網頁：<http://www.nbstats.gov.cn/>
- 中華人民共和國寧波市發展和改革委員會。見網頁：<http://www.nbdpc.gov.cn/>
- 中華人民共和國蘇州市人民政府。見網頁：<http://www.suzhou.gov.cn/>
- 中華人民共和國蘇州市統計局。見網頁：<http://www.sztj.gov.cn/>
- 中華人民共和國蘇州市發展和改革委員會。見網頁：<http://suzhou.jsdpc.gov.cn/>
- 香港特別行政區政府工業貿易署。見網頁：<http://www.tid.gov.hk/>
- 香港特別行政區政府駐上海經濟貿易辦事處。見網頁：<http://www.sheto.gov.hk/>

# 讀者意見調查表

請填妥此意見調查表，並傳真回香港生產力促進局。

## 關於本書之意見：

1 閣下認為這本書的內容，對貴公司有沒有幫助？

- 有，可選擇多於一項：  
 藉此吸收內銷新知識       了解內地生意網絡  
 解決經營 / 運作問題       開拓內地市場  
 幫助貴公司未來發展  
 其他 (請說明) \_\_\_\_\_

沒有

2 閣下認為這本書的內容是否能提供有用的資料？

- 能  
 不能，可選擇多於一項：  
 不夠深入       過於複雜  
 其他 (請說明) \_\_\_\_\_

3 閣下認為這本書應包括哪些的內容？

4 長遠而言，閣下認為這本書對增加貴公司 / 行業的競爭力有沒有幫助？

- (非常有幫助)      1      2      3      4      (完全沒有幫助)

5 閣下會否將這本書中所提供之建議應用於公司日常運作？  會    不會 [請答第6題]

6 閣下為什麼不考慮將這些建議應用在日常運作中？ (可選擇多於一個原因)

- 建議不適合貴公司       建議過於複雜，未能應用  
 資金 / 人力成本過高，未能應用       建議並無新意，類似的方法已在應用中  
 其他 (請說明) \_\_\_\_\_

7 閣下對這本書的整體滿意程度如何？

- (非常滿意)      1      2      3      4      (非常不滿意)

原因： \_\_\_\_\_

8 其他意見： \_\_\_\_\_

## 背景資料

i 姓名： \_\_\_\_\_ 職銜： \_\_\_\_\_ 公司名稱： \_\_\_\_\_  
電話： \_\_\_\_\_ 傳真： \_\_\_\_\_ 電郵： \_\_\_\_\_  
地址： \_\_\_\_\_

ii 所屬行業：

製造業：(請選擇以下一項分類)

- 鐘錶     珠寶首飾     家用電器     服裝鞋帽     日用日化     食品加工  
 塑膠     印刷及出版     玩具     電子產品     金屬製品     化學及生物科技  
 其他 (請註明) \_\_\_\_\_

非製造業：(請選擇以下一項分類)

- 旅遊       建造       環保       電影及數碼娛樂     進出口貿易  
 資訊科技服務     物流及運輸     銀行、保險及金融     批發及零售       飲食及酒店  
 電訊       地產       專業服務 (請註明) \_\_\_\_\_ )  
 其他 (請註明) \_\_\_\_\_

多謝你的寶貴意見!填妥問卷後，請傳真至香港生產力促進局—企業管理部 (852) 2788-6196

是否願意收到香港生產力促進局的宣傳產品？  是    否

讀者於意見表內提供的資料只供香港生產力促進局作市場分析、行政及市場推廣的用途，而閣下提供的任何資料將絕對保密。

# 鳴謝

(排名按筆劃順序)

## 專家顧問

香港製衣同業協進會副會長 陳偉彬先生	香港鐘表業總會副主席 高鼎國先生
香港餐飲聯業協會會長 黃家和太平紳士	

## 研討會分享專家／嘉賓

中山大學港澳珠江三角洲研究中心主任 陳廣漢教授	香港中小企業國際交流協會名譽會長 梁礪鋒先生
中央人民政府駐香港特別行政區聯絡辦公室經濟部一貿易處處長 趙蕾女士	香港中小企業國際交流協會會長 吳民光博士
北京清華大學經濟管理學院課程高級講師 張健儒教授	香港特別行政區政府駐上海經濟貿易辦事處主任 譚惠儀女士
周大福珠寶集團華東區域總經理 韓建生先生	香港理工大學中國商業中心主任 陳文鴻博士
香港中小企促進聯會會長 林國雄博士	香港滿記甜品集團董事總經理 張雪芳女士
香港中小企商會聯席會議創會主席 香港中小企業國際交流協會名譽會長 黃鵬緒先生	《喜羊羊與灰太狼》之父 蘇永樂先生

## 商會顧問

香港化妝品同業協會	香港製衣同業協進會
香港表廠商會	香港餐飲聯業協會
香港珠寶玉石廠商會	香港鐘表業總會
香港電器業協會	香港鐘錶工業協會

## 受訪政府部門

上海市工商業聯合會 — 上海市商會	安徽省工商業聯合會 — 安徽省總商會	浙江省工商業聯合會 — 浙江省商會
上海市江西商會	安徽省阜陽市人民政府	浙江省商務廳
上海市長寧區商務委員會	安徽省宣城市商務局	盛澤鎮人民政府招商中心
上海市商務委員會	安徽省商務廳	寧波市人民政府僑務辦公室
上海市商務委員會 — 上海市機電產品進出口辦公室	安徽省發展和改革委員會利用外資處	寧波市對外貿易經濟合作局
上海市發展和改革委員會	江蘇省吳江市服務業發展辦公室	寧波市鄞州區對外貿易經濟合作局
中央人民政府駐香港特別行政區聯絡辦公室	江蘇省商務廳	寧波杭州灣新區服務業招商局
中共吳江市平望鎮委員會吳江市平望鎮人民政府	江蘇省發展和改革委員會	蘇州市工商業聯合會蘇州市總商會
中國江蘇省工商業聯合會 中國江蘇省商會	江蘇省對外貿易經濟合作廳	蘇州市商務局
中國東方絲綢市場工作委員會	吳江市人民政府	蘇州市發展和改革委員會
合肥市外事僑務辦公室 — 合肥市政府港澳事務辦公室	吳江市人民政府外事辦公室 — 吳江市接待辦公室	蘇州市對外貿易經濟合作局
合肥市廬陽區人民政府	吳江市平望鎮招商中心	蘇州國家高新區管理委員會
合肥市廬陽區人民政府 海棠街道辦事處	吳江市商務局 — 吳江市外商投資企業協會	
合肥市廬陽區招商局	香港特別行政區政府 駐上海經濟貿易辦事處	

## 受訪企業

Charmonde Luxury Ltd.	周大福珠寶集團有限公司	啟泰藥業（集團）有限公司
City Super Shanghai Ltd.	杭州娃哈哈集團有限公司	康師傅控股有限公司
DBHK	東方表行	淘化大同食品有限公司
o.d.m. design & marketing Ltd.	東保集團	華鼎集團控股有限公司
九陽股份有限公司	南京寶慶銀樓連鎖發展有限公司	雅戈爾集團股份有限公司
六福集團	香港滿記甜品集團	嘉里大通物流有限公司
加減乘除有限公司	浙江百誠集團股份有限公司	寧波方太廚具有限公司
立志美麗（南京）有限公司	浙江明牌珠寶股份有限公司	綠姿西餅
利信達集團有限公司	真維斯國際（香港）有限公司	慕詩國際集團有限公司

## 提供參考資料的企業

Pingyang Kongying Pet Products Co., Ltd.	上海精英彩色印務有限公司	科倫置業（上海）有限公司
力勁科技集團有限公司	上海歐普士裝潢設計工程有限公司	時尚生活策劃顧問（上海）有限公司
上海大一廣告有限公司	中國建材國際工程集團有限公司	第六空間家居發展有限公司
上海星貳國際貿易有限公司	丹瑪錯訊（上海）商貿有限公司	創真展雅集團
上海英倫投資管理有限公司	卓力電器集團有限公司	廊坊市興寶食品有限公司
上海悅華物業管理有限公司	金瑤控股	華潤新鴻基房地產（杭州）有限公司
上海華創自動化工程有限公司	查餐廳	

## 受訪機構

上海科學院光電子研發中心 — 上海亮碩光電子科技有限公司	中國香港（地區）商會
上海塑料行業協會	香港貿易發展局（華東、華中，上海辦公室）
上海數字印刷行業協會	浙江省國際經濟貿易研究中心 — WTO浙江研究諮詢中心

---

書 名： 《中國內銷實戰攻略－華東篇》

出 版： 香港中小企業國際交流協會及香港生產力促進局

出版日期： 2012年6月

編委團隊： 香港生產力促進局內地業務及企業管理部

編委成員： 鄭偉文 梁建誠 吳國丁  
李詠君 梁志衡 鍾貴賢  
林婉雯 劉活加 劉超銘

---

© 2012香港中小企業國際交流協會及香港生產力促進局

此項目由香港特別行政區工業貿易署中小企業發展支援基金撥款，  
香港中小企業國際交流協會申請資助，並由香港生產力促進局負責執行。

在此刊物上／活動內（或項目小組成員）表達的任何意見、研究結果、結論或建議，並不  
代表香港特別行政區政府、工業貿易署及中小企業發展支援基金評審委員會的觀點。