



中國內銷

實戰 攻略

從啟動到突圍

實踐內銷四部曲

主辦機構：



香港中小企業國際交流協會

執行機構：



Hong Kong
Productivity Council
香港生產力促進局

資助機構：



工業貿易署
Trade and Industry Department

香港特別行政區政府工業貿易署
中小企業發展支援基金撥款資助

鳴謝（排名按筆劃順序）

專家顧問

中國電訊香港國際有限公司百事通自由行運營中心
策劃總監司徒悅愉先生
周大福集團財務總監鄭炳熙先生
怡和中國有限公司華南地區首席代表周肇森先生
香港大學專業進修學院客席講師黃漢龍先生
香港工業總會副主席劉展灝太平紳士
香港中小企業國際交流協會名譽會長梁礪峰先生
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陳天麒先生
香港化妝品同業協會名譽會長蔡浩生先生
香港化妝品同業協會副會長陳啟榮先生
香港化妝品同業協會理事長何紹忠先生
香港表廠商會會董劉樂濤先生

香港品牌內銷協會會長李志雄先生
香港食品委員會主席黃家和太平紳士
香港珠寶玉石廠商會會長劉偉光先生
香港珠寶製造業廠商會主席陳祖成先生
香港珠寶製造業廠商會副主席劉家健先生
香港珠寶製造業廠商會顧問沈運龍先生
香港貿易發展局華南首席代表何建榮先生
香港電器製造業協會理事長葉中賢博士
香港製衣同業協進會副會長陳偉彬先生
香港製衣同業協進會會長鍾國斌先生
香港餐飲聯業協會副主席朱志明先生
香港鐘表業總會副主席高鼎國先生
廣州聯睿律師事務所執行主任劉新生先生

編寫顧問

北京清華大學經濟管理學院課程高級講師
張健儒教授

商會顧問

香港化妝品同業協會
香港表廠商會
香港珠寶玉石廠商會
香港電器製造業協會
香港製衣同業協進會
香港餐飲聯業協會
香港鐘表工業協會
香港鐘表業總會

受訪企業／機構

Ice-Watch香港有限公司
三和珠寶集團有限公司
中國銀行(香港)有限公司
李錦記醬料集團
泛基企業有限公司
金百加集團
保潔麗化工產品國際有限公司
建文製衣廠有限公司
建樂士企業有限公司

皇庭珠寶集團
衍生行有限公司
飛騰錶業有限公司
香港品牌集團有限公司
香港通用製造廠有限公司
香港智鋒有限公司
香港貿易發展局
班尼路集團有限公司
華明行有限公司

華南城控股有限公司
新進科技集團有限公司
維雅亞洲有限公司
億鑽珠寶有限公司
德國寶(香港)有限公司
橋橋美容用品有限公司
鴻福堂集團



從啟動到突圍

實踐內銷四部曲

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。

聯合出版：
香港中小企業國際交流協會
香港生產力促進局

©2010 香港中小企業國際交流協會及香港生產力促進局

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

中小企業是香港經濟的中流砥柱，對香港整體發展舉足輕重。

金融危機對環球經濟帶來不少衝擊。內地推行擴大內需政策，抵禦外圍環境的不利影響，有效保持全國經濟平穩發展。香港毗鄰內地這個龐大消費市場，得享獨特地理優勢，可為中小企業帶來無限商機。

由工業貿易署中小企業發展支援基金資助、香港中小企業國際交流協會製備的《中國內銷實戰攻略》，正好為有意打開內地市場的各行中小企業，提供全面而實用的營銷指南。期望香港中小企業能善用指南資料和提示，籌劃適當營運與行銷策略，大展鴻圖，創富裕民。

行政長官

曾蔭權



序

香港中小企國際交流協會一直致力提升香港中小企的國際競爭力，積極推動其業務發展，協助會員尋求更大及可持續發展的商機。自從特區政府落實推動本港企業開拓中國內銷市場，本會遂大力推行多個協助港企內銷的活動。今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」，分別於本年6月24日在香港及8月19日在廣州舉行六大中小企行業內銷發展論壇，內容豐富精彩，令與會者獲益不淺。

為進一步揭示目前中國內銷市場的政策和形勢，並重點研究六大行業，分析各行業內銷成功案例，香港生產力促進局遂將計劃結果及經驗輯錄成此《中國內銷實戰攻略》，冀為不同行業進軍內銷市場的香港中小企，提供既實用而又具操作性的實務指引，協助他們準備及計劃拓展內銷業務、解決各階段遇到的問題及困難、打造並強化他們的內銷管理能力，為28萬香港中小企業發展內銷市場作明燈，讓現在及未來有意進軍內銷市場的商家參考及借鑒。

在可見的將來，中港商貿關係及經濟活動將會更加頻繁，更多有利香港中小企於內地發展的支援及服務亦必須與時並進。本會將秉承一貫的服務宗旨，繼續透過推動各界交流及合作，協助香港中小企成功穩佔內銷市場，並持續輝煌地發展。

最後，我謹代表香港中小企業國際交流協會，感謝香港生產力促進局本計劃成員的不遺餘力，以及各商會代表及受訪企業提供寶貴意見及資料，令本計劃得以順利完成。

香港中小企業國際交流協會會長

陳天麒



序

國家經歷了超過三十年改革開放，發展成世界工廠，建立強大的市場經濟體系。國家經濟飛躍發展，1979-2008年國內生產總值年均增長速度達到9.8%，成為全球經濟增長最快的地區之一。今年第二季度的國內生產總值更首次超越日本，進身世界第二大經濟體系，也形成了潛力無限的消費市場。

過去三十年，香港中小企業乘改革開放的東風，透過經營加工貿易，為國家經濟發展作出重大貢獻。然而，近年由於國家調整加工貿易政策，加上金融海嘯導致歐美市場需求萎縮，而人民幣升值帶動內地生產成本上漲，均令出口加工企業舉步維艱。

香港中小企業要繼續生存及發展，必須把握國家鼓勵內需的政策機遇，開拓內銷市場，壯大業務根基。

知易行難，香港中小企啟動內銷業務亦確實面對極大挑戰。香港生產力促進局一直致力協助香港中小企升級轉型，我們於2008年在香港特別行政區政府的支持下推出「升轉一站通」工業支援服務平台，其後更相繼與珠三角各市政府合作推出相類似的升級轉型支援計劃，支持內地港資企業走向高增值，應對當前嚴峻的經營環境。

開拓內銷市場是生產力局踏入2010年以來其中一個支援中小企的重要範疇。承特區政府工業貿易署之「中小企業發展支援基金」撥款資助，香港中小企業國際交流協會與本局於今年一月共同開展為期一年的「中國內銷支援計劃」，透過編寫《中國內銷實戰攻略》，匯集成功的內銷經驗，既為有意開拓內銷市場的香港中小企提供循序漸進的實用指引，亦為已經開拓內銷市場的中小企，提供持續發展及突圍而出的營商錦囊。

中小企業靈活多變、掌握市場脈搏，結合堅毅不屈的精神，正是香港一直以來的致勝之道。期盼我們的中小企業繼續發揮一貫優勢，把握內銷市場的黃金機遇，再創新天地。

香港生產力促進局主席

陳鎮仁



專家寄語

1988年9月18日，我奉現任天安中國董事總經理周安橋先生之命，進入北京中南海，陪同當時美國總統經濟顧問佛利民教授夫婦，在會見總書記及向國家領導人就中國改革開放經濟發展提出意見後，取道太原往西安，在旅途中，佛老曾問及我的人生目標是甚麼？我回答說：「因70年代初曾在日本及美國求學，希望有一天在我的祖國出現有如美、日的現代化工商業發展，全國都看見現代化大酒店、子彈火車、高速公路、現代化大型百貨商場、人民生活富足。」佛老回答說只要上下一心、全民努力，我的目標將來是可以實現的！

中國經過三十年改革開放、全美的努力，創造了經濟奇蹟，國家外匯儲備豐厚了、生產總值提高了、人民生活水平提升了，可見之未來中國將會成為消費大國、旅遊大國。我誠心祝願本書的面世，令千千萬萬香港中小企業在中國內銷市場發展上有所啟發及裨益，更不要忽視內地網上貿易的龐大發展潛力，並藉著機會向特區政府工業貿易署同仁、史丹福大學胡佛研究中心已故的佛利民教授、北京大學民營經濟研究院厲以寧院長、生產力促進局主席陳鎮仁先生、貿易發展局主席蘇澤光先生、九倉中國副主席周安橋先生、恒基集團副主席李家傑先生、香港中國電信董事長鄧小鋒先生、怡和集團華南首席代表周肇森先生、粵港澳合作促進會李文岳會長的支持和指導，致萬二分謝意！沒有他們給予我多年來的支持及學習機會，我便無法為本書作出貢獻，同時希望向所有參與修編本書的商會領袖們、生產力促進局工作小組同仁及香港中小企業國際交流協會全體理事，表示衷心感謝！

香港中小企商會聯席會議主席兼召集人

黃鵬緒



專家寄語

全球國家近年來都被捲入幣值結構「強」與「弱」之爭，而引至內地也積極推動升級轉型帶動未來內銷市場和服務行業發展，在粵港框架協議下，給中小企更多商機，接觸到開放而了解內需，希望各界能響應內地改革的新經濟結果。

我與香港中小企業國際交流協會同仁推廣《中國內銷實戰攻略》，是由香港生產力促進局輯寫成書，其目的旨在認真地為中小企業投資者提供一些重要的基本維生素，能夠分析清楚比較實際經驗，盡量避開將來不必要的境地。

吾於一九六零年投入碼頭倉儲業，起初服務於九倉，接著一九六九年被派往日本橫濱接受「海陸聯運」公司的海上貨櫃運輸基本訓練，領悟到運輸物流乃是「國力的延伸」。

合資創業於一九七八年，對美國運輸配送有所啟發，並於一九七九年與「TARGET STORE AND WAL-MART」簽署貨代運輸協議合作加強港美物流人才的培訓工作，更認識到物流配送對工廠、中小企的重要性，描述當年一九九零年在香港、台灣至東南亞地區出口的商品到美國瘋狂延續超過十年，客戶們成功開發千多間超市於美國各州。

為保存更有民族國際視野，避免被邊緣化，今天就主動請纓，讓更多中小企傳播運輸物流其和我們生活是密不可分，應積極建立依依平台為新市場製造「內銷市場」特殊經濟，展望讀者能認真領會從中受益。

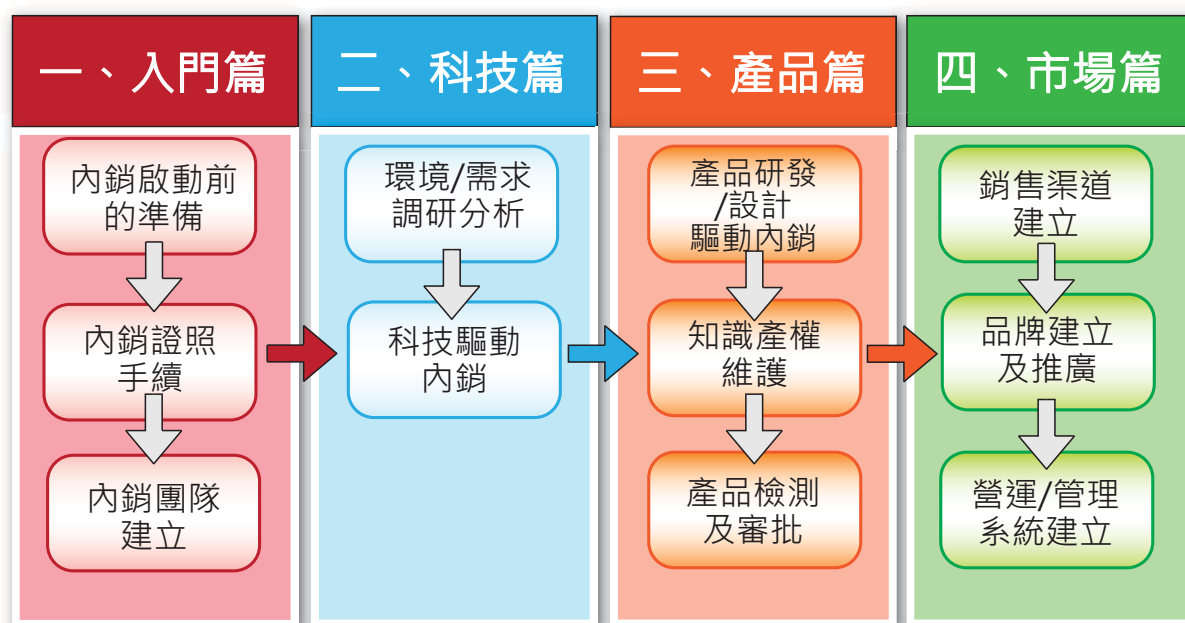
祝大家成功！

香港中小企業國際交流協會名譽會長
梁礪鋒

攻略圖表

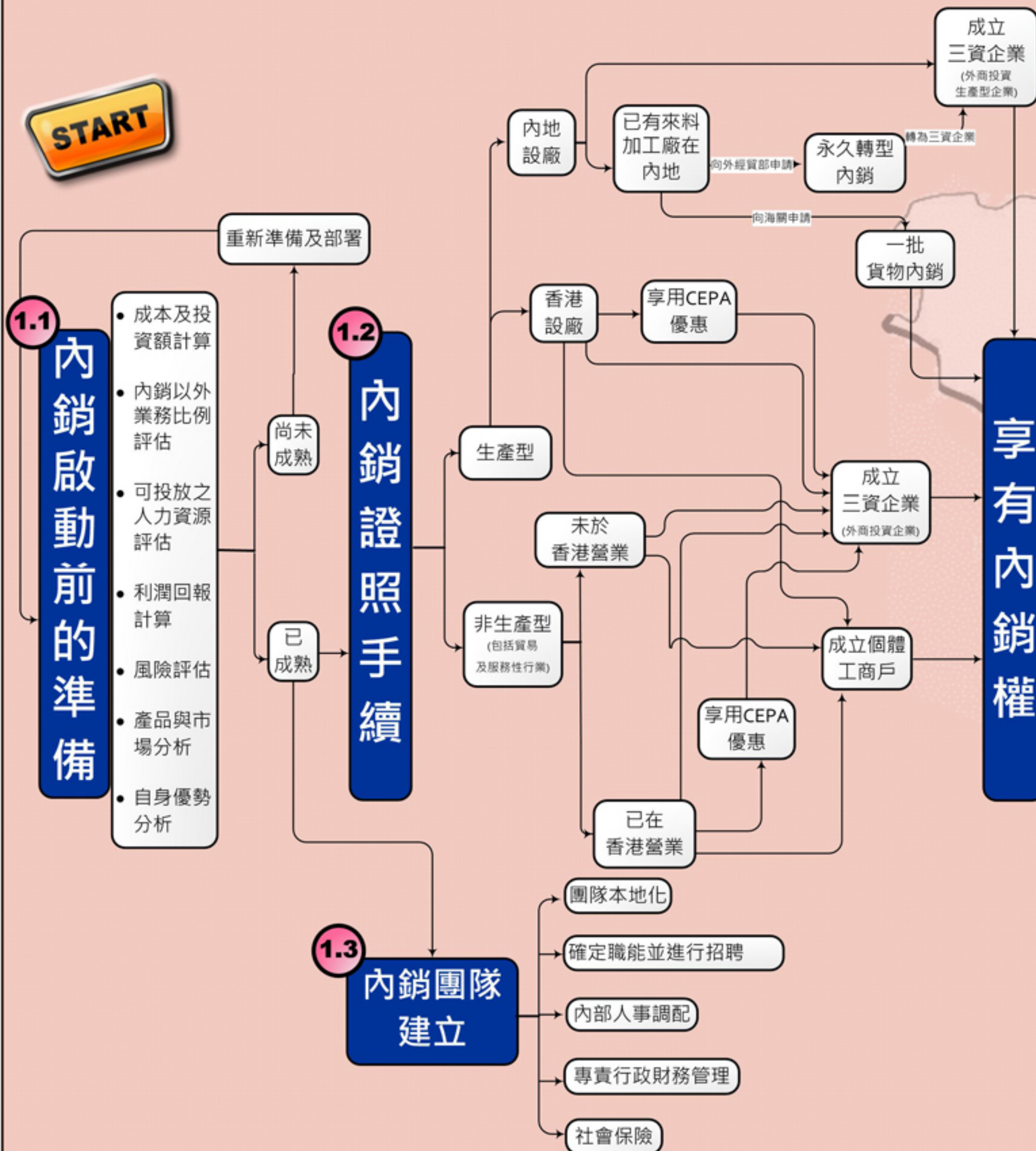
以下圖表為此攻略之編寫結構藍本，概覽出全書內容的精要，供讀者閱讀內文時可快捷地檢索相關圖表，協助理解整個內銷的流程及成功因素。

進軍內銷四部曲藍圖

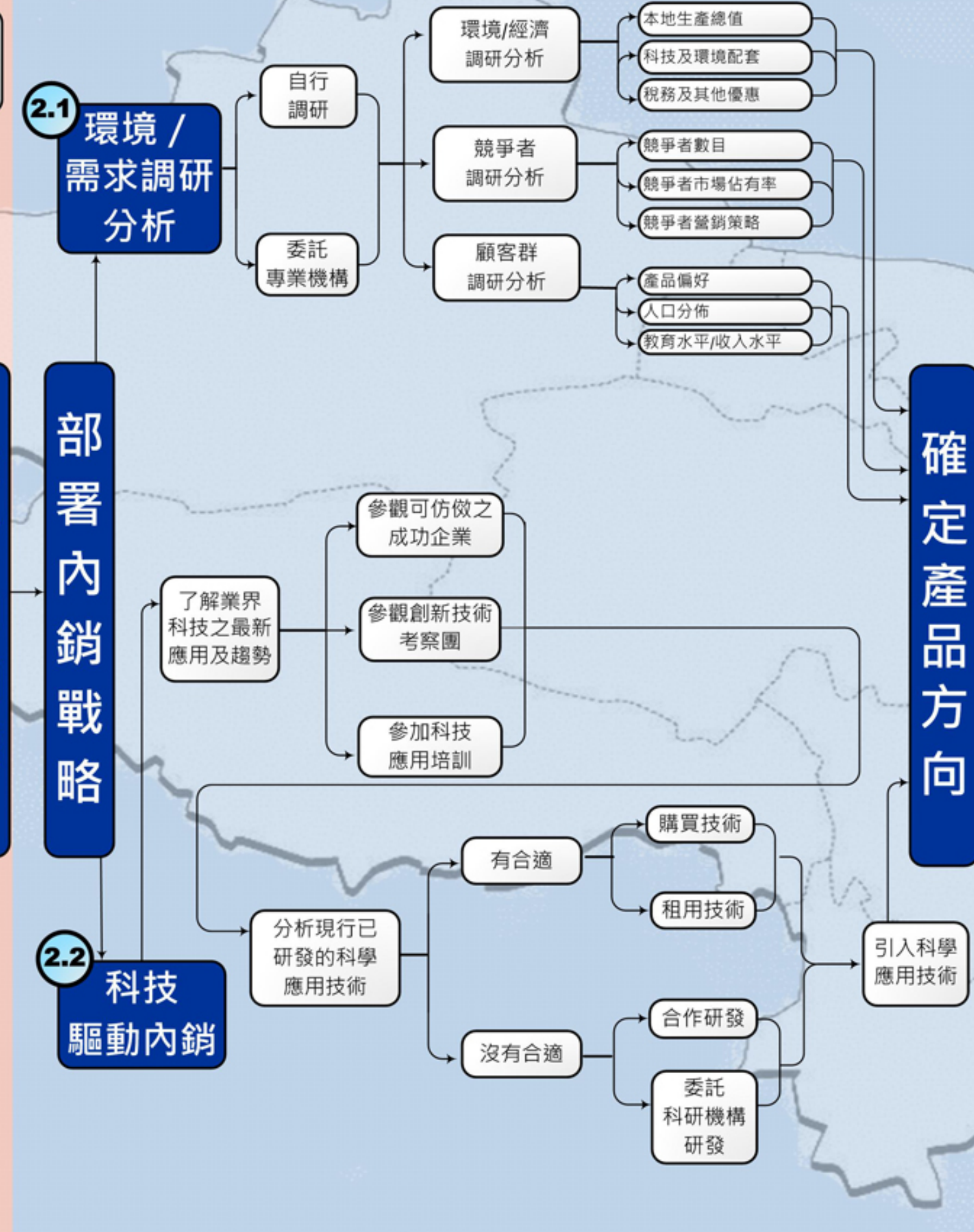


進軍內銷四部曲路線圖

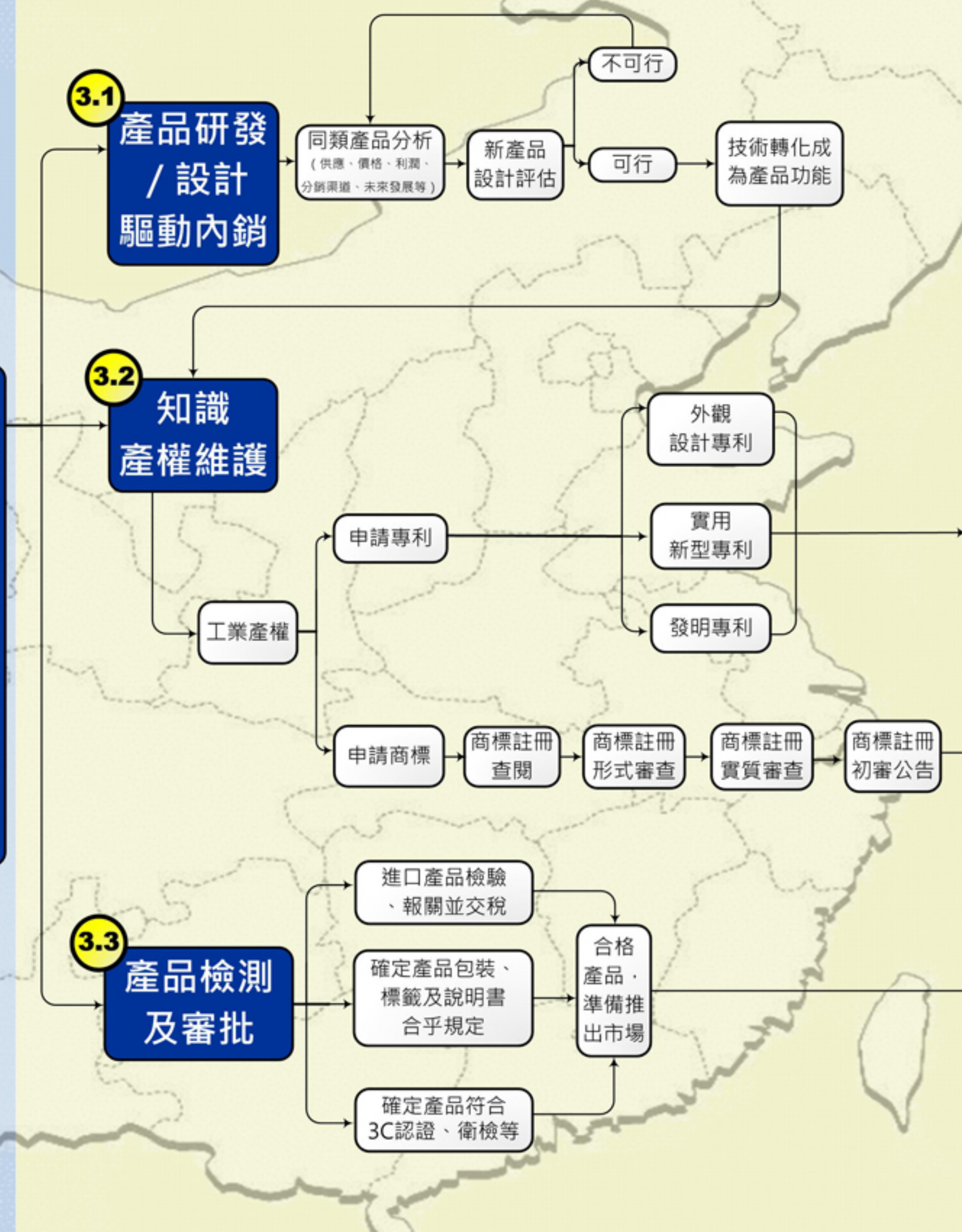
一、入門篇



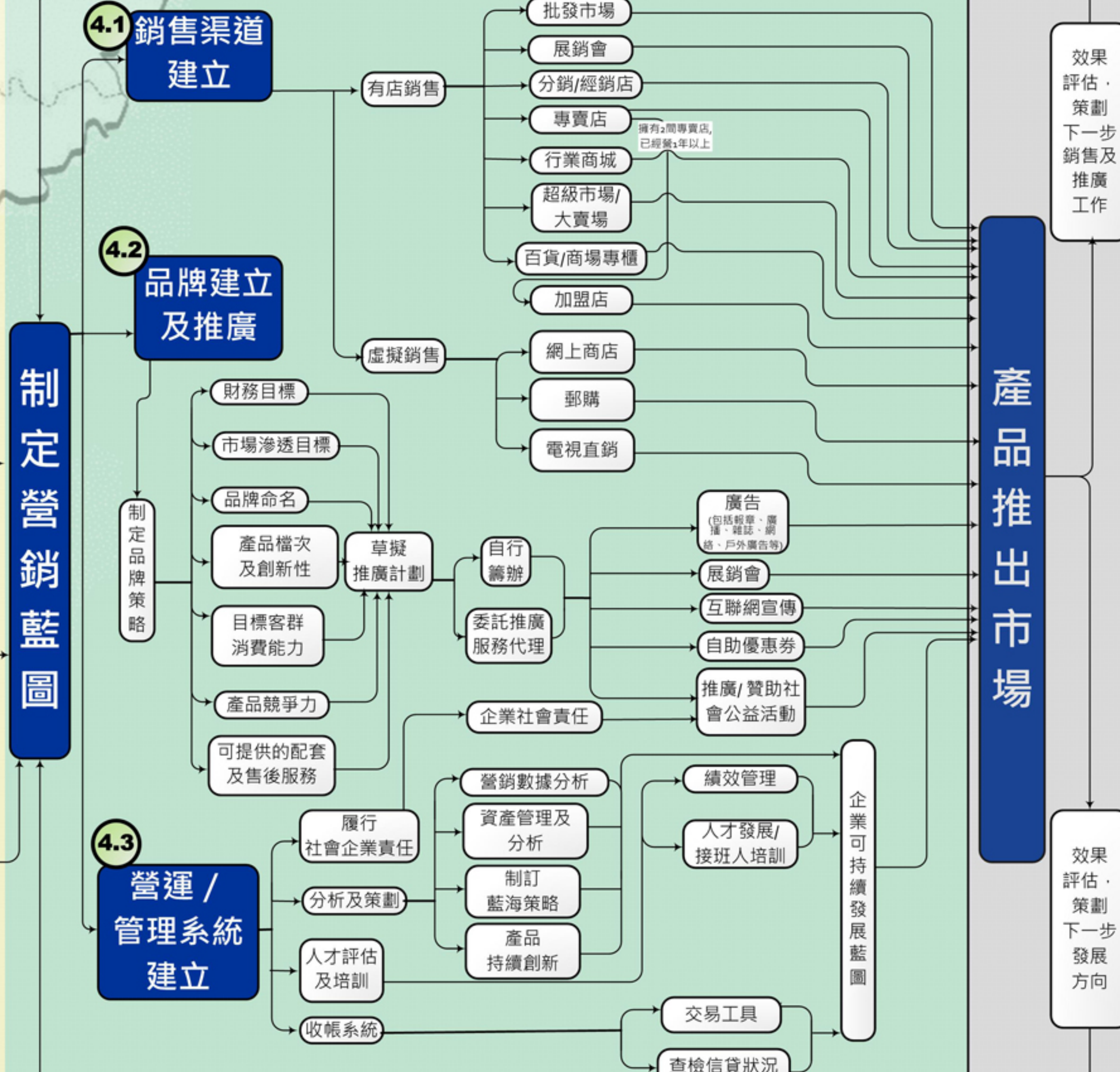
二、科技篇



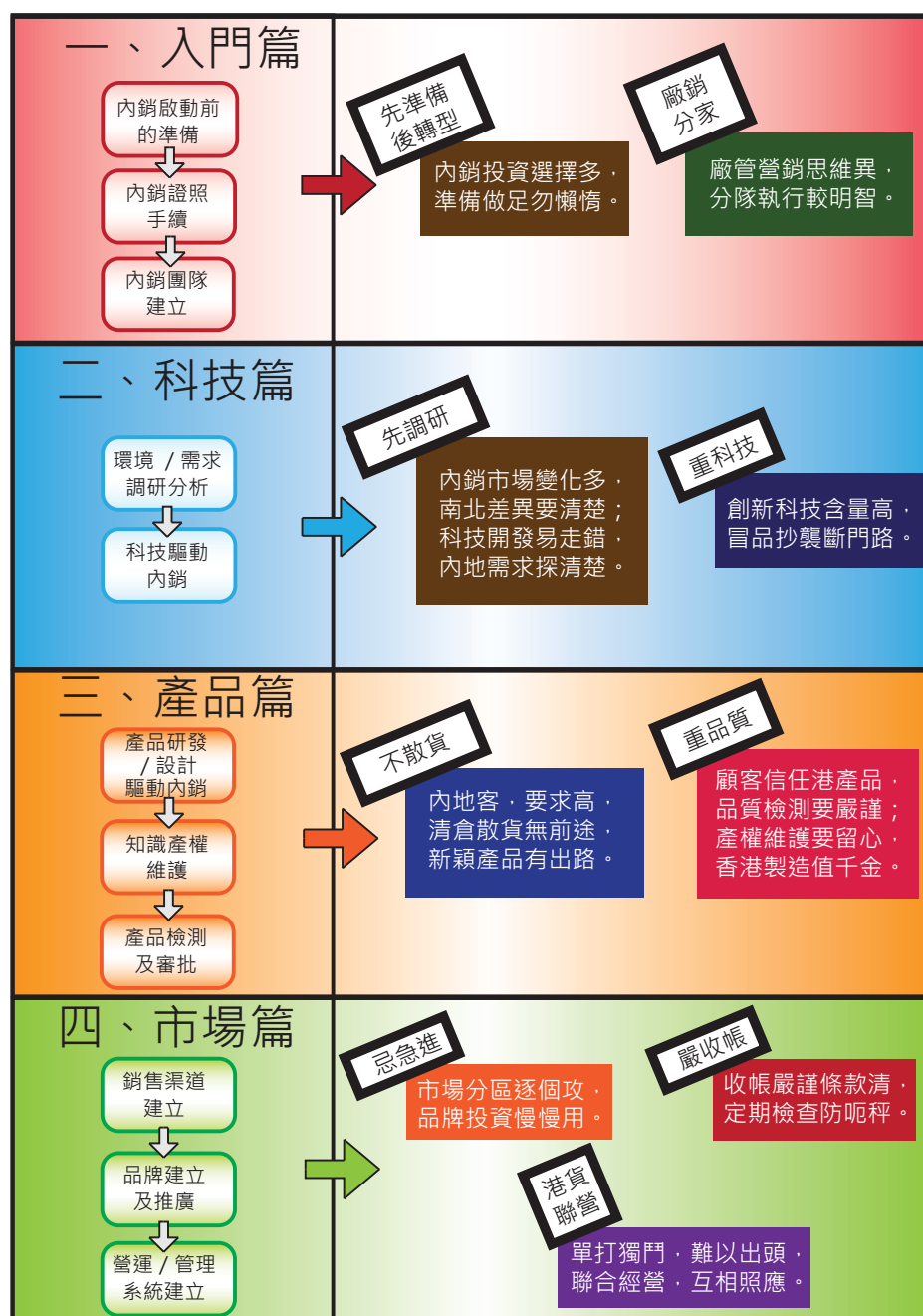
三、產品篇



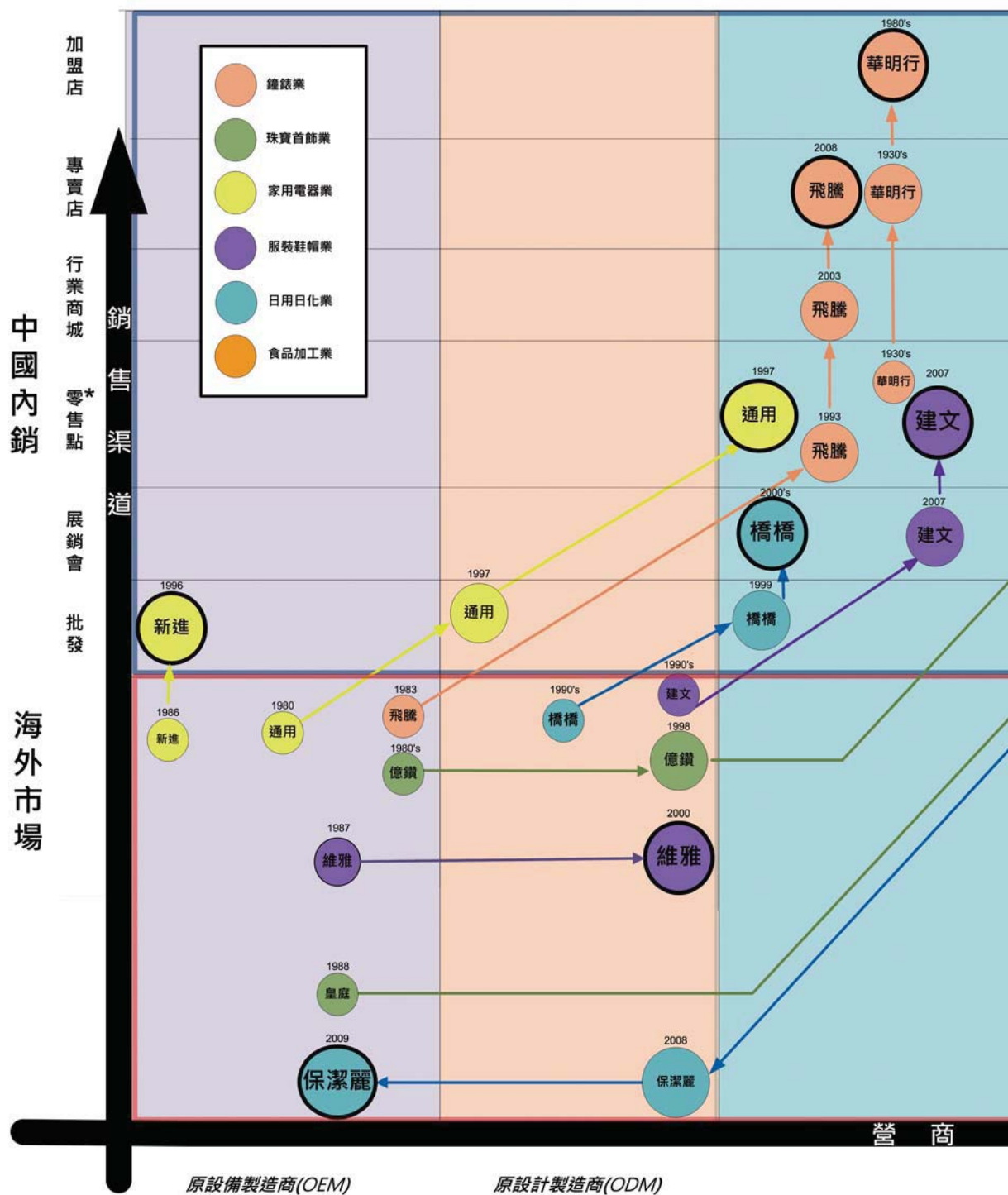
四、市場篇



各部曲之致勝關鍵因素



受訪企業之



目錄

• 序	2
• 攻略圖表	7
• 內容摘要	16

第一章：潮流大方向・出口兼內銷

• 總體經營環境的挑戰及機遇	20
• 「香港中小企中國內銷支援計劃」內容	22
• 中國內銷問卷調查報告及分析	23
• 內銷四部曲—啟動中國內銷之藍圖	30
• 中國內銷常遇問題	31

第二章：內銷啟動四部曲

第一部曲：入門篇

1.1 內銷啟動前的準備	
• 開拓中國內銷前先制定的業務計劃	34
• 中國內銷與出口的比例	35
• 中國內銷自我評估表格	36
1.2 內銷證照手續	
• 生產型	39
• 非生產型	40
• 專屬單位尋求證照手續協助	41
1.3 內銷團隊建立	
• 生產與營銷思維有別	42
• 完善的內銷管理團隊應包括的職能	43
• 中國內銷團隊本地化	43
• 留意各地之員工社會保險	45
• 專人處理財務行政	46

第二部曲：科技篇

2.1 環境／需求調研分析	
• 環境／經濟調研分析	50
• 競爭者調研分析	56
• 顧客群調研分析	57
2.2 科技驅動內銷	
• 科技應用不是遙不可及的玩意	58
• 利用科技增加競爭力	59
• 以科技驅動內銷——一個決策過程	59
• 了解業界和消費者對科技應用的最新趨勢	59
• 與科研機構合作	60

第三部曲：產品篇

3.1 產品研發／設計驅動內銷

- 產品研發／設計的重要性 63
- 產品研發－把應用技術轉化為產品功能 64
- 產品設計－為產品增值的重要元素 66
- 產品研發／設計的流程 67

3.2 知識產權維護

- 中國知識產權制度簡介 69
- 在中國申請商標註冊 70
- 在中國申請專利 72
- 在中國被侵犯知識產權時的處理方法 74

3.3 產品檢測及審批

- 產品銷售的相關認可證照及標籤規定 76
- 中港兩地檢測互認機制 77

第四部曲：市場篇

4.1 銷售渠道建立

- 有店銷售 79
 - 傳統的銷售形式
 - 新趨勢:把力量集結的「聯營店」
- 虛擬銷售 82
 - 迎合潮流的銷售模式
 - 新趨勢:網上銷售
 - 新趨勢:郵購銷售
- 比較不同銷售渠道的利與弊 84
- 廣東省九大城市主要批發市場 86
- 營銷中不可或缺的夥伴－物流配送 87

4.2 品牌建立及推廣

- 制訂品牌策略的七項考慮元素 88
- 品牌推廣的渠道 89
- 各行業於推廣品牌的策略制定 90
- 品牌維護的重要及案例 90

4.3 營運／管理系統建立

- 完善營運系統，提升企業效益 91
 - 推動社會責任，提升企業可持續性
 - 營運數據分析工具，有效掌握市場脈搏
 - 人才培訓系統不可少
 - 收帳系統完善，增加資金靈活性
 - 發展策略分析工具，開發更大空間

「內銷四部曲」總結

常見問題及建議策略要點

- 入門篇 94
 - 先準備，後轉型
 - 廠銷分家
- 科技篇 96
 - 先調研
 - 重科技
- 產品篇 97
 - 不散貨
 - 重品質
- 市場篇 98
 - 忌急進
 - 嚴收帳
 - 港貨聯營

第三章：內銷突圍致勝之道

中國內銷持續發展的障礙

- 產品價格競爭力處於下風 102
- 市場充斥極多同類型設計及功能的產品 102
- 研發的新設計和功能被抄襲 102

六大行業中國內銷的突圍關鍵因素

- 鐘錶業突圍關鍵因素 104
- 珠寶首飾業突圍關鍵因素 107
- 家用電器業突圍關鍵因素 109
- 服裝鞋帽業突圍關鍵因素 111
- 日用日化業突圍關鍵因素 113
- 食品加工業突圍關鍵因素 115

總結中國內銷的突圍關鍵因素

- 為產品興建「消費價值金字塔」 118
- 創造「消費價值鏈」使對手不能抄襲 119

第四章：六大行業內銷企業案例經驗分享

- 1.1 鐘錶業市場現狀及中國內銷經營環境 122
- 1.2 鐘錶業受訪企業
 - Ice-Watch香港有限公司 124
 - 飛騰錶業有限公司 127
 - 華明行有限公司 130

2.1 珠寶首飾業市場現狀及中國內銷經營環境	133
2.2 珠寶首飾業受訪企業	
• 三和國際控股有限公司	135
• 皇庭珠寶集團	138
• 億鑽珠寶有限公司	141
3.1 家用電器業市場現狀及中國內銷經營環境	144
3.2 家用電器業受訪企業	
• 建樂士企業有限公司	146
• 通用製造廠有限公司	149
• 智鋒有限公司	152
• 新進科技集團有限公司	155
• 德國寶(香港)有限公司	158
4.1 服裝鞋帽業市場現狀及中國內銷經營環境	161
4.2 服裝鞋帽業受訪企業	
• 泛基企業有限公司	163
• 建文製衣廠有限公司	166
• 班尼路集團有限公司	169
• 維雅亞洲有限公司	172
5.1 日用日化業市場現狀及中國內銷經營環境	175
5.2 日用日化業受訪企業	
• 保潔麗化工產品國際有限公司	177
• 衍生行有限公司	180
• 橋橋美容用品有限公司	183
6.1 食品加工業市場現狀及中國內銷經營環境	186
6.2 食品加工業受訪企業	
• 李錦記醬料集團	188
• 金百加集團	191
• 鴻福堂集團	194

附錄

• 附錄一：中國內銷經驗分享論壇內容撮要	197
• 附錄二：中國內銷支援服務提供機構聯絡名單	204
• 附錄三：內銷常見問題解答	211

參考資料

• 參考書目	231
• 參考網址	232

內容摘要

《攻略》緣起

當全球經濟危機爆發，香港中小企面臨經營上的嚴峻考驗，正迫切地尋找出路的時候，中國已率先走出經濟困局，並迅即成為國際焦點。

歐美訂單銳減、貨幣貶值、人民幣升值、生產成本上漲、出口業務問題等等，一向以出口業務為主導，尤已於中國國內設廠的香港中小企，障礙重重。相反，中國經濟持續攀升，政府策略性的內需及民生政策，刺激國內消費，帶來莫大商機。為對沖出口歐美市場的損失，更適逢現時信貸利率相當低，北望神州，開拓中國內銷市場，分散投資，可說是香港中小企的生存策略之一。

為此，香港中小企業國際交流協會特主辦為期一年的「香港中小企中國內銷支援計劃」，並由香港生產力促進局執行，透過業界諮詢、案例分析及論壇分享等，蒐集香港中小企於面對當前既是黃金機會，亦同時障礙重重的內銷過程中遇到的問題，分析及分享可行的策略，綜合及歸納出一套成敗關鍵因素及內銷系統管理方法，並編寫成此攻略，冀能為有意進軍內銷市場的香港中小企排難解疑，成功開拓內銷大門。

內容範圍及特色

透過業界諮詢及調研所得，本攻略將內容聚焦於以下範疇：

對象：有意開展中國內銷、及已開展中國內銷並需持續發展的香港中小企

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：肇慶、佛山、廣州、東莞、惠州、江門、珠海、中山及深圳九大城市

（全國經濟發展最迅速、人口眾多及與香港文化最相近的廣東省城市）

本攻略共分為兩大部分：

第一部分：

1. 潮流大方向 • 出口兼內銷

分析當前大環境，闡述「中國內銷問卷調查」之調研結果，讓讀者掌握當前市場形勢。

2. 內銷啟動四部曲(入門篇、科技篇、產品篇及市場篇)

為有意開拓中國內銷市場的香港中小企，以「內銷四部曲」為綱，路線圖為領，循序漸進，逐步制訂及建立內銷必需之系統，包括內銷前評估、建立內銷團隊、分析環境需求以部署內銷戰略、科技提升及產品設計、品牌建立及維護、銷售渠道及營銷系統建立等。

3. 內銷突圍致勝之道

為已經開展中國內銷市場的香港中小企，提供增值支援，協助香港中小企於競爭激烈的中國內地市場中，透過提升科技含量、產品設計、品牌渠道及營運系統等各方面，讓業務持續發展並擴大。

第二部分：六大行業內銷企業案例經驗分享

二十一間已經踏足中國內銷市場的香港企業，分享他們的開拓過程及經歷、遭遇之問題及解決辦法，供新進入者借鑒。

本攻略於附錄部分更特別收錄為本計劃所舉辦的兩場「中國內銷經驗分享論壇」內容撮要、中國內銷支援服務提供機構聯絡名單，以及內銷常見問題解答。

本攻略的三大特點：

1. 四步成銷

附「內銷四部曲」及清晰的攻略路線圖，從「入門篇」的準備評估至團隊建立，至「科技篇」的市場分析及科技應用，到「產品篇」的產品研發及知識產權維護，直至終極篇的「市場篇」闡述營銷渠道、品牌經營及營運系統，為有意開展中國內銷的香港中小企譜出循序漸進的清晰藍圖。

2. 發展攻略

七字內銷金句，重點道出各致勝突圍因素，深刻易明，為已開展中國內銷的香港中小企，提供更上一層樓的持續發展實用方案。

3. 內銷有道

六大行業的先行者，二十一間香港企業案例經驗分享，道盡開拓中國市場的心路歷程，為新進入者提供極富參考價值的內銷心法。

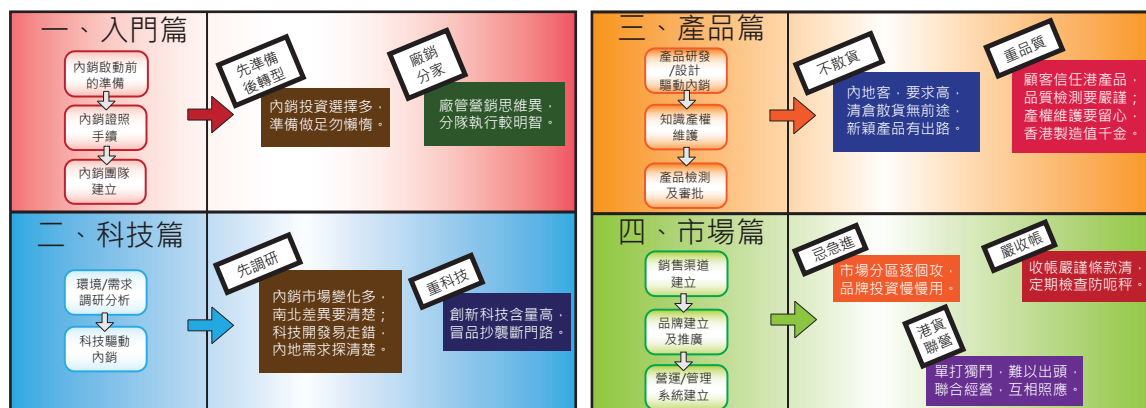
調研重點

「中國內銷問卷調查」訪問並收集了三百多家受訪企業現時開展中國內銷市場的情況，調研結果詳列於本攻略之第一章，並撮要如下：

- 多數受訪企業為原設備生產商(OEM)，絕大部分經營製成品銷售
- 少於一半受訪企業已經開展中國內銷，大部分內銷年資只有一年至六年
- 多數受訪企業之內銷業務只佔其整體營業額低於20%，少於一半受訪企業之內銷業務達到收支平衡
- 絕大部分受訪企業於華南地區進行內銷，並多以批發方式經營

以下就調研所得受訪企業於開展中國內銷市場時最常遇到的問題，並結合業界諮詢後所提供相關的綱領性建議，分類於「內銷四部曲」中並撮要如下，各策略之內容於第二章有詳細分析及闡述。

致勝關鍵



已經開展中國內銷的香港中小企，於競爭激烈的中國內地市場上能夠繼續生存，必須找到發展的「亮點」。本攻略特別於第三章為香港中小企提供實用的「突圍關鍵因素」，並以六大行業分類，詳細分析各行業的市場特性，並列舉相關例子，深入淺出地解構其成功策略，供讀者參考。

結語

中國內銷市場被喻為百年難遇的商機，香港中小企從零到啟動，從穩守到突圍，當中的步驟及致勝關鍵因素，均可從本攻略中找到指引，並透過參考先行者的成功案例，吸取業界的成功經驗，極速開展十三億人口的中國市場。



第一章

潮流大方向・出口兼內銷

中國經濟急速發展，中國政府不斷擴大內需政策，龐大的市場為香港中小企帶來無限商機。「內銷四部曲」（見書首「攻略圖表」）解構啟動中國內銷的程序，先行者所遇到的問題及成功的關鍵因素極具參考價值，為新進入者提供指路明燈。

總體經營環境的挑戰及機遇

歐美市場復蘇緩慢

環球經濟自二零零八年底開始下滑，歐美市場陷入債務危機，經濟放緩，金融海嘯後至今尚未恢復元氣。不少香港中小企一直以歐美訂單為主導，在中國內地設廠經商，面對歐美訂單銳減，貨幣貶值，加上人民幣升值，令生產成本上漲，香港中小企的經營面對前所未有的問題，甚至因此而倒閉。

目前可以說最壞的日子已經過去，出口開始反彈，但難保證金融海嘯不會捲土重來。依賴傳統出口市場為主導的香港中小企，確實存在很大的風險。

中國擴大內需的政策

金融海嘯後歐美市場復蘇緩慢，消費者對個人收入、就業和經濟前景的預期感到悲觀，消費力已漸減弱。

相反，中國內地的消費市場，受環球經濟下滑的影響相對較小，整體經濟維持每年快速增長，預計未來還有10%至20%的攀升。加上中國政府為保持經濟增長的動力，持續推出擴大內需政策，刺激國內消費市場，以緩解出口貿易因全球經濟衰退帶來的衝擊，短期政策的刺激計劃（包括家電、汽車



下鄉，鼓勵農機下鄉，鼓勵這些產品以舊換新，亦拿出相當數量的補貼來刺激這些領域的消費等）；長遠的調整（包括調整國民收入分配的格局，鼓勵或引導國民收入分配能夠更向低收入傾斜，以提高群眾的消費能力等）；及其他向民生領域傾斜的政策（包括加大教育、衛生、社會保障、改善群眾生活條件的投資等），皆為擴大內需奠定長遠的基礎。

中國擁有超過十三億人口、十萬億商品市場、快速成長的中產階級、擴大內需的政策、中國對改善城鄉基礎設施的雄心及投資環境的不斷改善，加上消費者信心不斷攀升，其消費領域已超越不少歐美國家。在大多數香港中小企的眼中，這個世界第三大經濟大國是他們最重要的市場之一，不單能作為出口歐美市場損失的對沖，而是利潤增長最主要的驅動者。



“抓住時機並快速決策，是現代企業成功的關鍵。”

美斯旦大學教授艾森哈特”



龐大客源。如要在業務上實現區域化、甚至國際化發展，必定是打進內銷市場，為未來發展創造更大的空間。不少香港中小企已決定擴大內地銷售的業務，逐步減少歐美市場的訂單數目，更表示今年內地業務會有三成至五成的增長，顯示拓展內銷市場已成為香港中小企生存發展的主調。

CEPA為香港中小企開啟內銷之門

中國內地與香港簽訂了《內地與香港關於建立更緊密經貿關係的安排》- Mainland and Hong Kong Closer Economic Partnership Arrangement (CEPA)(以下簡稱CEPA)，這項協議採取循序漸進的方式，加入更多開放措施，為香港產品及服務開拓龐大的中國內銷市場。貨物貿易方面，二零零六年起，若符合CEPA香港原產地標準的貨品，進口內地市場時，基本上可享有零關稅優惠。根據香港工業貿易署的資料，截至二零零九年四月三十日，香港共批出的「CEPA原產地證書」已超過四萬三千份。至今已有價值超過一百九十億港元的貨物受惠，節省的關稅接近十四億元人民幣。¹

抓緊危機中的黃金機會

對於一般的香港中小企，出口仍然可提供穩定的訂單貨量及收入來源，此穩定性是中國內地市場不能取代的；但另一方面，中國市場急促發展，其消費力的增長帶給香港中小企無限商機，此增長潛力是出口業務未必達到的。要成功發展中國內銷市場，香港中小企先要穩定出口，兼營內銷。

現時銀行信貸寬鬆，借款利率低，香港中小企可趁此良機以較低資金投資中國內銷，例如投放資金提升生產設備。正如匯豐銀行亞太區業務策略及經濟顧問梁兆基於本年八月的香港中小企高峰會上所說：「現在是香港中小企的黃金時間，危機中的黃金機會。」

香港中小企的挑戰及機遇

- 歐美訂單銳減，貨幣貶值，出口訂單大跌
- 人民幣升值，生產成本上漲，出口業務問題
- 長短期的內需及民生政策，刺激國內消費，開拓中國內銷，可對沖出口歐美市場的損失
- 北望神州，開拓新興市場，分散投資，減低風險
- CEPA的開放措施，為香港產品及服務提供中國內銷優惠
- 現時信貸寬鬆，是以低資金成本投資中國內銷的黃金機會



“猶豫不決固然可以免去一些做錯事的可能，但也失去了成功的機會。” 美籍華裔企業家王安博士

¹ 香港特別行政區政府工業貿易署。
見網頁：<http://www.tid.gov.hk/cindex.html>

「香港中小企中國內銷支援計劃」內容

計劃目的

中國內銷市場商機無限，不少香港中小企因缺乏經驗，在中國內地開拓業務時問題重重，甚至敗北而回。有見及此，香港中小企業國際交流協會主辦為期一年的「香港中小企中國內銷支援計劃」，並由香港生產力促進局執行，冀能為有意開拓內銷市場的香港中小企排難解疑，成功開啓內銷大門。

為了更深入瞭解香港中小企在開拓中國內銷時所遇到的障礙，香港生產力促進局於二零零九年舉辦題為「內銷機遇及挑戰」的諮詢會。出席者包括有關政府部門、立法會議員、香港生產力促進局主席、香港四大商會和各大香港中小企商會的主席或代表。

會上業界代表認同市場應從打造及強化香港中小企內銷管理能力出發，提供開拓中國內銷前的服務，彌補現階段只提供市場推廣及展覽會服務的不足，並建議適合開拓內銷的地區及具有內銷潛力的行業。加上香港生產力促進局於「TURN升轉一站通」為中國內銷企業升級轉型的服務中得到的資料，遂將內銷研究聚焦於以下範疇：

對象：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：肇慶、佛山、廣州、東莞、惠州、江門、珠海、中山及深圳九大城市

(全國經濟發展最迅速、人口眾多及與香港文化最相近的廣東省城市)

「香港中小企中國內銷支援計劃」是為期一年的研究計劃，透過業界諮詢、案例分析及論壇分享，將香港企業於開拓中國內銷市場時遇到的問題及經驗，綜合及歸納出一套成敗關鍵因素及內銷系統管理方法，並編寫成一本具實用性、操作性的《中國內銷實戰攻略》（以下簡稱《攻略》），以協助不同行業的香港中小企開拓內銷市場。

根據計劃的調研所得（詳細調查報告及分析請參閱下一節），有意轉型開拓中國內銷市場的香港中小企，以原設備製造廠(OEM)模式經營產品生產及出口海外市場為大多數，銷售模式方面，絕大部分是經營製成品銷售(B2C)，少部分以半製成品銷售(B2B)。

本《攻略》旨在協助香港中小企開拓中國內銷產品市場，期望透過循序漸進的路線圖，讓香港中小企（特別是由原設備製造廠(OEM)出口模式轉型內銷中國產品市場者）理解每個步驟的決策因素及重要性；另根據六大行業的特性，為已經開展內銷市場的香港中小企，提供突破現有內銷製成品業務的亮點，讓香港中小企在競爭激烈的中國內地市場得以持續經營及發展。

中國內銷問卷調查報告及分析

本計劃於二零一零年二至三月期間就入門、科技、產品及市場四個開拓中國內銷的步驟進行調研，以分析企業成功的因素，為準備開拓中國內地這個龐大市場的企業，能知己知彼，增加成功的機會。有關調查結果亦有助了解企業的資源調配和內銷的主要問題。

調查方法：

調查採用網上問卷形式進行，於二零一零年三月開始透過各行業商會以電郵發放問卷予轄下會員，在二零一零年四月中，共收回326份有效問卷。當中200份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。

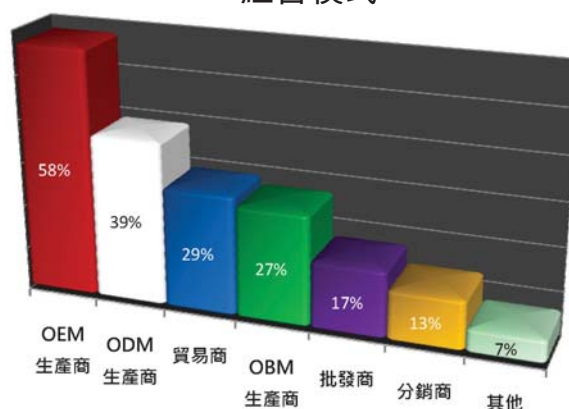
調查結果：

1. 受訪企業的經營模式

1.1 經營模式：

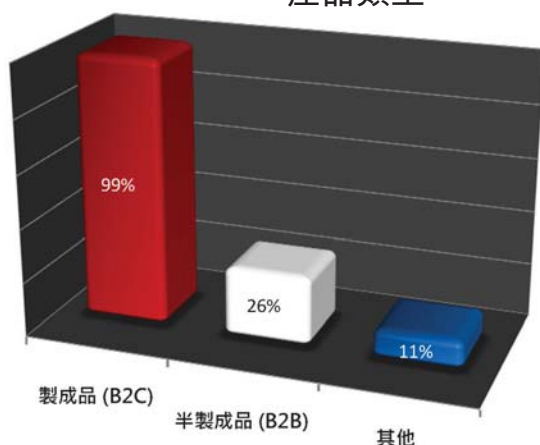
在326間受訪企業當中，依然是以傳統的加工經營模式為主。當中有58%為OEM原設備製造商，即按客戶提供的設計及產品規格生產產品。其次，有39%為ODM原設計製造商，即自行設計及生產產品，尋找客戶再接訂單生產，其餘為貿易商、OBM原品牌製造商，即使用原創品牌註冊生產；以及批發商及分銷商。

經營模式



資料來源：香港生產力促進局中國內銷問卷調查，2010年
註：由於部分回應公司選擇多於一項，故總和多於100%。

產品類型



資料來源：香港生產力促進局中國內銷問卷調查，2010年
註：由於部分回應公司選擇多於一項，故總和多於100%。

1.2 產品類型：

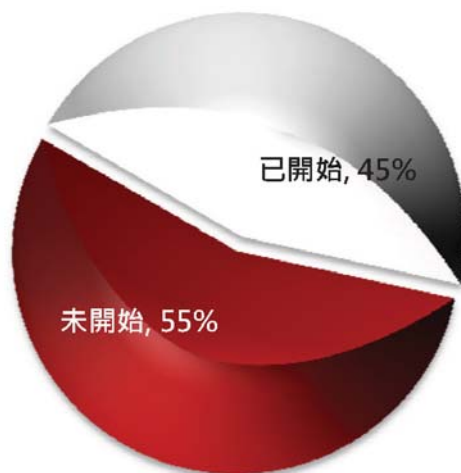
受訪企業所生產的產品類型方面，製成品佔99%，直接銷售給消費者(B2C)；生產半製成品(如原料或零件)，供應給其他商家(B2B)的為26%。反映大部分受訪企業經營的產品類型均為製成品。

2. 受訪企業在中國內銷的現況

2.1 已開展中國內銷的受訪企業比例

調研顯示，在受訪企業中，只有45%開展了中國內銷業務，這結果反映不少本地企業對於發展內銷市場仍存有疑慮，並未有足夠的信心和成熟度開拓內銷市場。

是否已經開展內銷



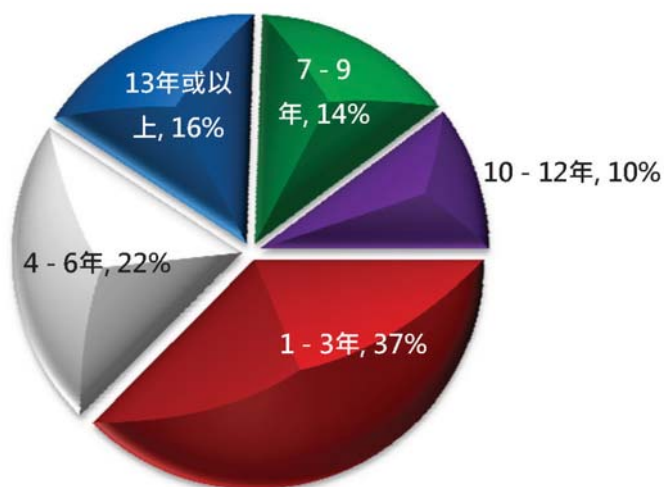
資料來源：香港生產力促進局
中國內銷問卷調查，2010年

2.2 受訪企業在中國內銷的經驗

在45%已開展中國內銷業務的受訪企業中，37% 擁有1至3年的內銷經驗，另外22% 的企業則有4至6年經驗，這反映企業在中國內地市場仍在探索階段。

大部分受訪企業在2004年CEPA落實後才開展中國內銷業務，顯示CEPA對於推動香港中小企發展內銷有一定的幫助。

中國內銷的經驗

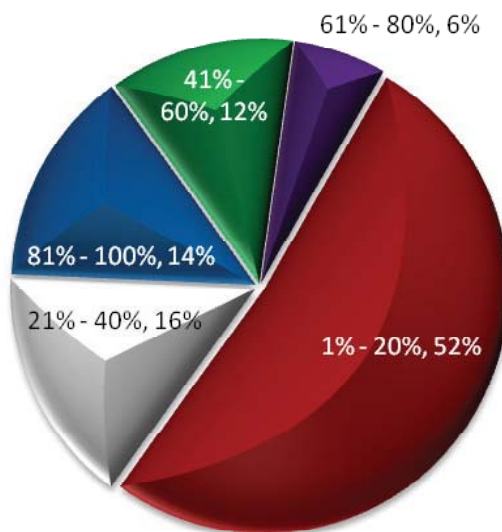


資料來源：香港生產力促進局
中國內銷問卷調查，2010年

2.3 受訪企業之中國內銷業務比例及收支是否平衡

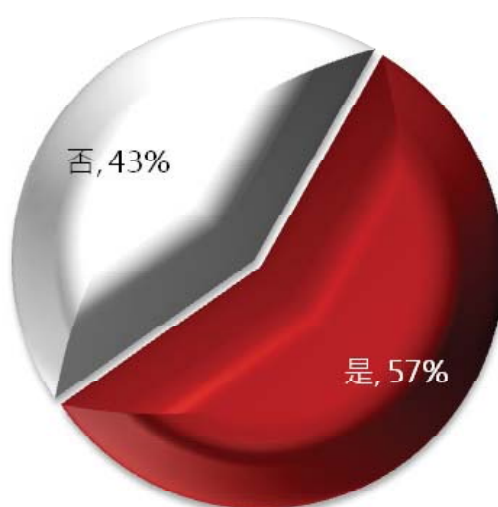
約有52% 受訪企業表示，中國內銷佔企業的整體營業額不多於20%，另有43% 表示仍未達致收支平衡。某程度上顯示香港中小企在經營內銷時跬步難行，未有一套完善的內銷策略。不單風險大，而且不明朗因素眾多，以致受訪企業將內銷業務的比例維持在較低水平。

內銷業務比例



資料來源：香港生產力促進局
中國內銷問卷調查，2010年

內銷業務是否收支平衡



資料來源：香港生產力促進局
中國內銷問卷調查，2010年

3. 受訪企業在廣東省開展內銷的現況

3.1 地區分佈

1) 現時內銷的地區分佈

在整個中國內地市場中，超過八成受訪企業於華南地區開展銷售業務。這某程度上反映文化及消費偏好的相似，加上距離的鄰近，華南區(包括廣東、廣西、福建、海南)顯然是香港中小企進軍中國內銷的第一個首選地區；其次為華東地區(包括江蘇、浙江、上海)，這大概是因為上海、杭州、蘇州等華東區大城市的經濟高增長，使其人均消費能力大大提升，因此華東地區已成為香港中小企拓展內銷業務第二個最熱門的區域。

註：

華南：包括廣東、廣西、福建、海南；

華東：包括江蘇、浙江、上海；

華北：包括北京、天津、河北、河南、山東、山西；

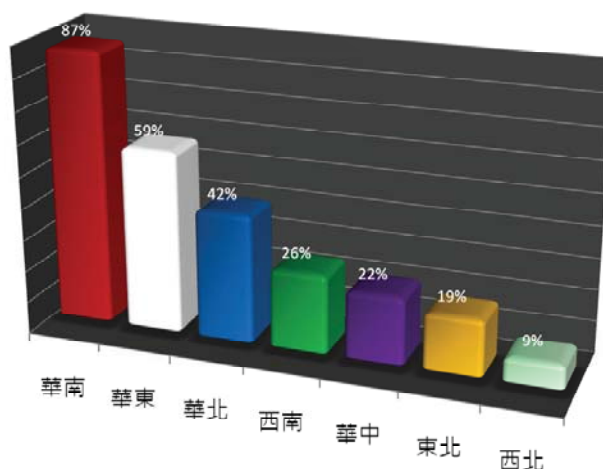
西南：包括四川、重慶、雲南、貴州

華中：包括湖北、湖南、安徽、江西；

東北：包括黑龍江、吉林、遼寧；

西北：包括陝西、甘肅、寧夏、青海、新疆；

地區分佈



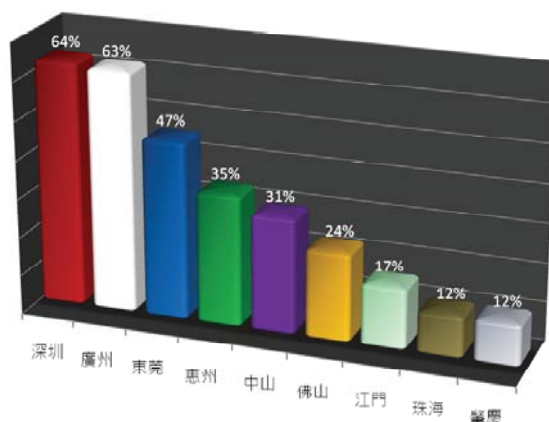
資料來源：香港生產力促進局中國內銷問卷調查，2010年
註：由於部分回應公司選擇多於一項，故總和多於100%。

在廣東省九大城市中，首三位最多受訪企業開展中國內銷的城市，依次序為深圳、廣州及東莞，分別為64%、63%及47%。

六大主要調查的行業均有一半或以上的受訪企業在深圳、廣州或東莞開展中國內銷，尤以鐘錶業及珠寶首飾業最為普遍，分別佔行業的100%及92%，是六大主要調查行業中所佔比重最高者。

其他已開展中國內銷的城市分佈，按比例較為中山、珠海、佛山及惠州，而江門及肇慶的比例較少。

廣東省城市分佈

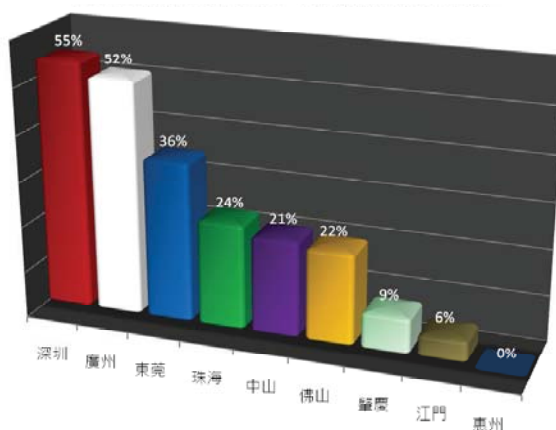


資料來源：香港生產力促進局中國內銷問卷調查，2010年
註：由於部分回應公司選擇多於一項，故總和多於100%。

2) 計劃擴大中國內銷的地區分佈

大概因為消費偏好與香港比較相似，加上人均收入相對為之高，在廣東省當中，首三位最多受訪企業選擇擴大中國內銷市場的城市依次序為深圳、廣州及東莞，分別為55%、52%及36%。其餘擴大內銷市場的城市分佈，按比例較多為珠海、佛山、中山、肇慶及江門。

廣東省計劃擴大內銷的城市分佈

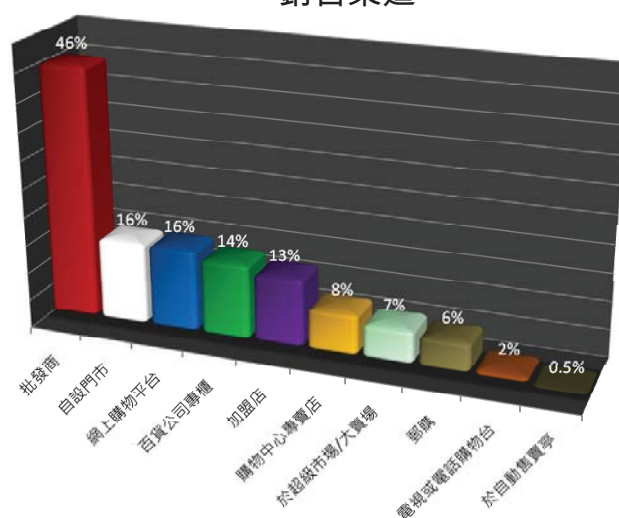


資料來源：香港生產力促進局中國內銷問卷調查，2010年
註：由於部分回應公司選擇多於一項，故總和多於100%。

3.2 銷售渠道

在已開展中國內銷的受訪企業中，約46%的受訪企業都是採用較傳統的「批發商」模式進行內銷，或許是「批發」的成本及風險相對較低，買賣都能夠採用「見錢發貨」的做法，降低放帳風險。「自設門市」、近年流行的「網上購物平台」及「百貨公司專櫃」及「加盟店」亦是較常見的銷售渠道。

銷售渠道



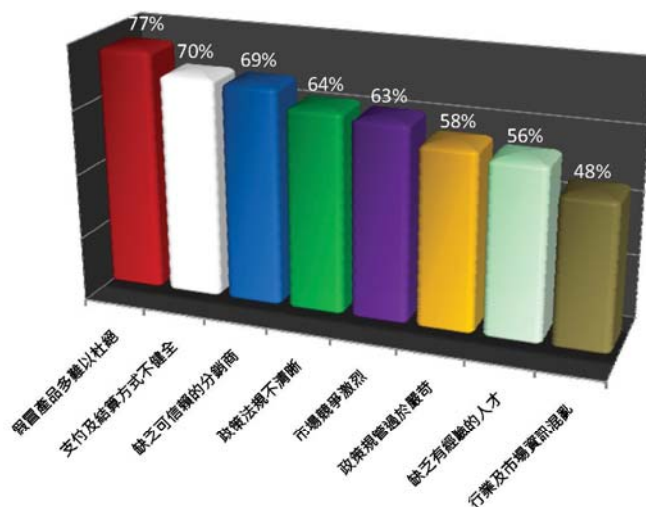
資料來源：香港生產力促進局中國內銷問卷調查，2010年
註：由於部分回應公司選擇多於一項，故總和多於100%。

4. 受訪企業遇到的問題

4.1 未開展中國內銷的受訪企業

開展中國內銷障礙重重，令不少香港中小企卻步。調查發現，約77%未開展內銷的受訪企業認為，「假冒產品多難以杜絕」是內銷的一大問題，反映受訪企業對中國內地知識產權的維護缺乏信心，並不了解內地的專利及商標的法律及行政法規，因而寧願放棄進入內地市場。另一方面，「支付及結算方式不健全」及「缺乏可信賴的分銷商」亦是受訪企業未有開展內銷的其他原因。

遇到的問題

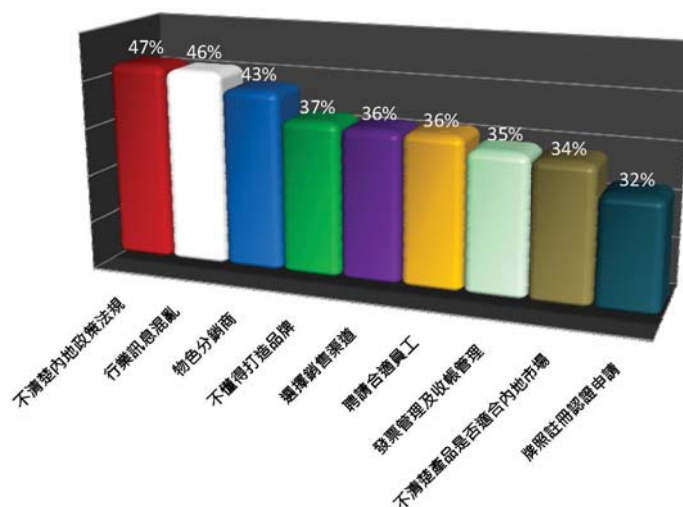


資料來源：香港生產力促進局中國內銷問卷調查，2010年
註：由於部分回應公司選擇多於一項，故總和多於100%。

4.2 已開展中國內銷的企業

調研發現受訪企業進行中國內銷時，「不清楚內地政策法規」及「行業訊息混亂」都是最大的問題，這往往導致企業墮入法律及行政法規上及一些所謂「行規」的陷阱。另一方面，有很多受訪企業認為進行內銷時，物色可靠分銷商有一定難度，導致收帳及進入超市時遇上一定的問題。

遇到的問題



資料來源：香港生產力促進局中國內銷問卷調查，2010年
註：由於部分回應公司選擇多於一項，故總和多於100%。

5. 受訪企業的未來發展方向

最多受訪企業未來在中國內地持續發展擬採用的策略依次序為：

策略一：研發新產品，以吸納新的客戶群 (63%)

策略二：為現有產品開發新市場 (59%)

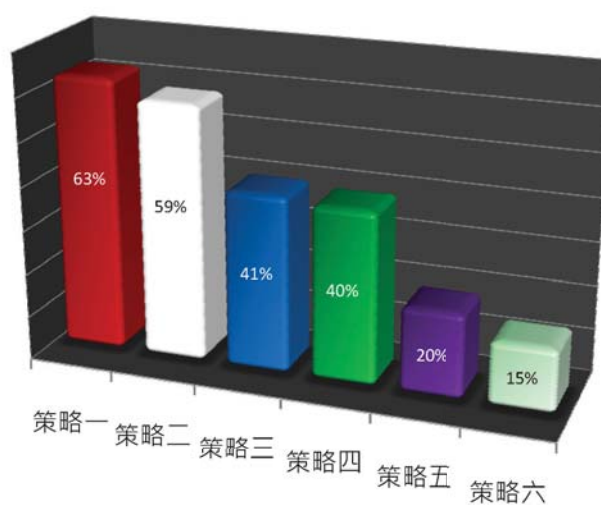
策略三：持續進修有關中國營商的課程，加深了解國內營商法律、法規及環境 (41%)

策略四：密切留意政府推出的新政策，以調整公司發展策略 (40%)

策略五：建立內地物流體系 (20%)

策略六：建立培訓制度，留住人才 (15%)

擬採用的策略



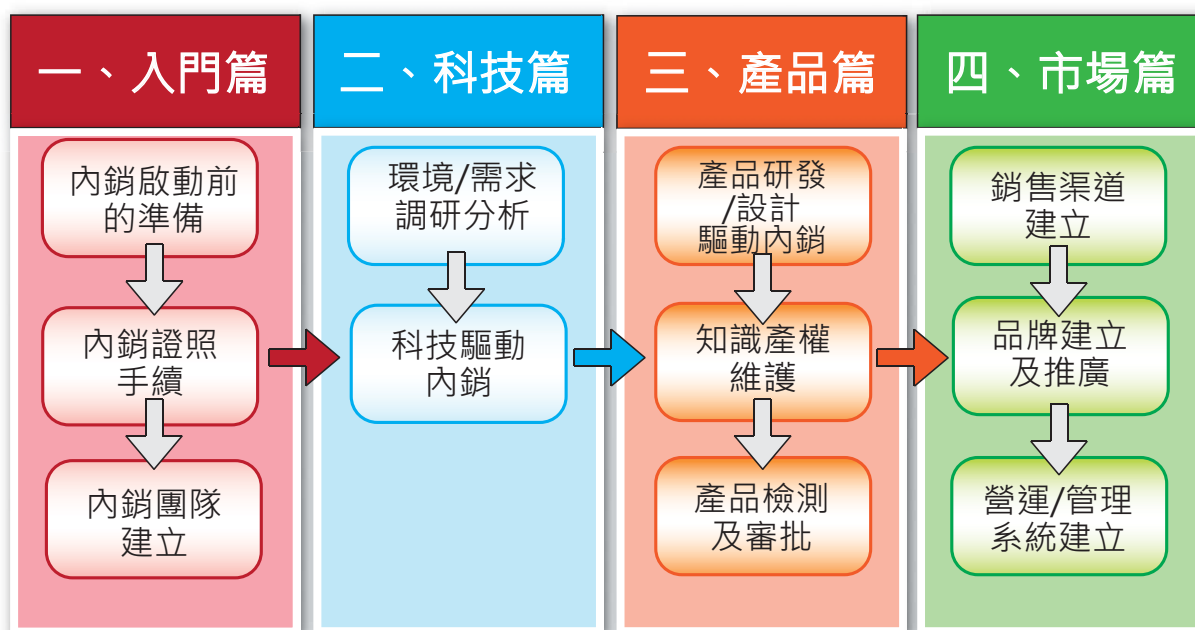
資料來源：香港生產力促進局中國內銷問卷調查，2010年
註：由於部分回應公司選擇多於一項，故總和多於100%。

內銷四部曲—啟動中國內銷之藍圖

綜合各階段的研究結果，本計劃研究出一個開拓中國內銷的藍圖，名為「內銷四部曲」，目的是協助香港中小企開拓及規劃其內銷業務。當中包括開拓內銷的程序，例如入門、科技研發、產品設計及市場推廣等。

大部分香港中小企開始中國內銷時都會經歷這四部曲，首先，香港中小企要考量進入內銷市場的方式及建立合適的內銷團隊。再者，須了解不同市場的差異性，再引入科技開發新產品，減少被抄襲的可能性。然後，落實產品研發及設計、品質檢測和知識產權維護。最後，嚴選合適的銷售及推廣渠道，同時為企業的持續發展作出周詳部署。各部曲的內容將於下一章詳細描述。

進軍內銷四部曲藍圖



中國內銷常遇問題

以下根據整項計劃之問卷調查、行業商會及受訪企業分享、以及分享論壇中收集的資料，列出香港中小企於開展中國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	是否已經準備好開展內銷？
	哪一種內銷方式最適合？
	如何處理繁複的手續程序？
	如何物色熟悉內地環境的員工？
第二部曲 科技篇	哪裡獲得準確的行業訊息及市場狀況？
	如何因應市場需要引入新科技？
	如何獲得足夠資源開發科技？
	如何應用創新科技進軍市場？
第三部曲 產品篇	如何提升創新意念？
	是否應該以外銷產品及設計打內銷市場？
	如何有效維護產品知識產權？
	如何做好產品檢測程序？
第四部曲 市場篇	如何有效監控材質、保護品牌及口碑？
	如何選擇及進入合適的銷售渠道？
	如何制訂打造品牌的計劃？
	如何有效降低高昂的宣傳及推廣費用？
	如何物色可靠的代理或分銷商？
	如何解決收帳及信用狀核實問題？

各問題之內容及相關之策略建議及步驟於內文有詳細分析及闡述。

第二章

內銷啟動四部曲

「內銷四部曲」為一套完整的中國內銷開拓程序，讓有意開拓中國內銷的香港中小企有據可依，循序漸進地開展業務。首先進行自我評估，以了解企業實力及資源；其次進行科技應用及需求調研，令產品加入市場科技元素；再其次於產品設計上注入創新元素，並進行知識產權維護及檢測審批；最後通過不同銷售渠道進入市場及打造品牌，並利用各種管理及營運工具，令業務穩步向前發展。

「進軍內銷四部曲路線圖」(見書首「攻略圖表」之拉頁)更進一步清楚地勾劃出不同階段的每一步驟及考慮重點，配合篇章內容描述，讓香港中小企按部就班邁向成功路。

第一部曲 入門篇

面對近年中國經濟的強勁增長，國內消費市場迅速擴大，並成為全球最大的消費市場之一，香港以至全球的企業都爭相發展中國內銷業務。

1.1 內銷啟動前的準備

據本計劃發出的調查問卷結果所得，不少有意開展中國內銷的受訪企業，對於企業是否擁有足夠能力開展內銷抱有疑慮，本章節將會詳細剖析如何於開展內銷前作全面的成熟度評估準備。

香港中小企於啟動中國內銷之前，應先就以下七個元素進行自我分析及評估：

- i. 成本及投資額計算
- ii. 內銷以外業務比例評估
- iii. 可投放之人力資源評估
- iv. 利潤回報計算
- v. 風險評估
- vi. 產品與市場分析
- vii. 自身優勢分析

開拓中國內銷前先制定的業務計劃

香港中小企於決定開拓中國內銷前，必須作出周詳考慮，並制定詳細的業務計劃，以確定本身的條件是否適合，確保作出適當的業務決策。

制定業務計劃必須從多角度進行，一是客戶群、二是競爭對手、三是銷售渠道及四是成本。香港中小企需要先行瞭解客戶群的資料，如年齡、性別、教育水平、收入、地區特性及目標市場的潛在客戶群數目；因日後的銷售、市場推廣及資源調配依靠有關資料為藍本。至於競爭對手方面，是否有提供相類似的產品、價格範圍、成功要素、產品功能的突破及市場促銷活動，唯有「知己知彼，百戰百勝」。

銷售渠道方面，香港中小企需要探究不同渠道的特性，是否適合產品的銷售，銷售渠道的正確與否直接影響銷售。最後，香港中小企必須小心計算資金及成本，任何經營涉及盈利及虧損，投資總額及成本需要精心計算。



中國內銷與出口的比例

過往香港中小企以出口為主，出口為獲得盈利的保證。開拓中國內銷時切忌急進，切勿將所有資金轉而投放於中國市場；因不少先行者耗上十年時間方達收支平衡。因中國市場暫時較難掌握，部分香港中小企投資內銷比例設定為總營業額百分之二十至四十。

中國市場雖然龐大，香港中小企於投資前仍要作出衡量，確保開拓內銷市場並不會影響本業，否則得不償失。

中國內銷自我評估表格

進行訪談的企業當中，大部分認為中國內銷的準備工作既重要，又繁複。未有全面評估企業就開展內銷中國，就不能適當地運用資源。現設計了一個簡單的中國內銷自我評估表格，希望協助香港中小企在準備內銷之前，找出企業強弱之處，並作適當的調整。



中國內銷自我評估表格

(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)

入門篇	A	B	C	D	E	答案 (A至E)
1. 預算投放的資金足夠內銷業務營運多久的時間?	未有預算	半年或以下	一年	一年半	兩年或以上	
2. 是否了解企業應以什麼的投資方式進行內銷? (例如外貿公司、個體戶等)	不了解	只透過資料搜集知道有 哪幾種方式	了解內銷投資 方式及其利弊	已初步評估 適合的內銷方式	已透過 中介公司或專家 評估最適合的方式	
3. 有否有接觸中國政府部門的 經驗? (包括工商局、外經貿局 及稅局等)	完全沒有	只聽過 有關部門 的名稱	知道其 名稱及功能	已接觸相關部門 辦理證件	已認識不少相關官員	
4. 有否預算未來1-2年內銷業務 將佔現時業務的百分比?	未有預算	少於 5%	5% - 20%	21% - 40%	超過 40%	
5. 企業擁有多少年相關業務的 經驗? (包括海外及中國內銷市場)	新業務	0 - 2 年	3 - 5 年	6 - 10 年	超過 10 年	
6. 有否中國內銷經驗的團隊?	沒有	只有 海外市場 的經驗	只有一至兩位 香港同事 有內銷經驗	擁有內銷經驗及 國內團隊	擁有內銷經驗、 國內團隊及銷售主管	
科技篇	A	B	C	D	E	答案 (A至E)
7. 有否查閱內地相關行業的資 料、年鑑及專業報刊雜誌?	未有	曾經看過	有定期閱讀	有定期閱讀，並分析 產品的需求	已分析並就結果 作出相關的部署	
8. 有否為目標市場進行調研?	沒有	已於 網上搜尋 相關資料	購買及查閱相關 市場資料	有請教相關的 行業專家	親身視察並分析相關 產品的銷售情況	
9. 根據調研結果，能否掌握產品 的先進技術?	完全沒有	只掌握 受廣泛應用 的技術	掌握的技術 較國內水平高	能持續引入 創新的技術並維持 產品的獨特性	擁有強大的 研發團隊， 自行研發適合中國 國內市場的新技術	

產品篇	A	B	C	D	E	答案 (A 至 E)
10.將會用什麼產品開拓中國市場?	未有考慮	在香港及海外倉儲的貨品	在香港及海外較熱門的貨品	將會在香港及海外市場推廣的新產品	特別設計適合中國國內需求的產品	
11.是否擁有產品設計團隊?	未有設立	未有，產品的設計不需要經常更新	有負責設計的香港設計師	有負責設計的中國內地設計師	有一支混合了中港兩地員工的設計團隊	
12.產品的賣點是否適合中國內地顧客的口味?	不知道	有諮詢過中國內地朋友的意見	有研究產品是否適合中國國內口味	有在香港銷售受內地顧客歡迎的產品	曾在目標市場的展銷會或網上銷售相關產品，反應良好	
13.是否了解中國國內知識產權維護的做法?	不太認識	對有關條例有初步了解	已了解有關申請專利及商標的法律及行政法規	已評估企業的產品被人抄襲的風險及研究相應的對策	透過中介公司或專家評估及制訂知識產權的維護策略	
14.是否清楚你的產品需要什麼經營許可證、法律及行政法規、檢測手續?	不了解	對有關手續有初步了解	已了解有關經營許可證照、法律及行政法規	已評估產品是否能夠通過有關的法律及行政法規	透過中介公司或專家評估及制訂符合中國國內質量要求的產品	
市場篇	A	B	C	D	E	答案 (A 至 E)
15.是否了解應該採用哪一種的渠道進行內銷?(例如批發、超市百貨、專賣店)	未有研究	將採用在香港沿用的銷售渠道	初步了解各渠道的利弊	已為相關的渠道進行詳細調研	已揀選了適合自家產品的渠道	
16.是否了解如何管理目標市場的銷售渠道?	不知道	對各銷售渠道的客戶群有初步了解	研究了各銷售渠道的客戶群是否對自家產品有需求	已評估當中需要的費用、合約條件、分銷商及牌照等問題	團隊中有管理內地相關渠道經驗之人選	
17.是否認識如何建立品牌?	不太認識	對各品牌推廣的渠道及利弊有初步了解	已為企業的品牌進行定位	準備了一個一年的品牌打造計劃	準備了一個五年的品牌打造計劃	
18.有否考慮用什麼方法推廣產品或品牌?	不了解	對品牌推廣方法有初步了解	已評估了哪種宣傳渠道適合自家的產品	準備了一個中短期的宣傳計劃，將先以最少資金做最大效益的初步宣傳推廣	準備了一個長遠的計劃，並預算足夠的資金作宣傳推廣	
19.是否了解中國內地放帳有什麼風險?	不了解	對中國內地放帳風險有初步概念	認識中國內地銀行的各種交易產品以控制風險，如本地信用證等	建立了完善的放帳制度，並有機制揀選買家	除有機制外，團隊中有管理內地相關銷售風險經驗之人選	
20.有否考慮建立營運/管理系統以協助持續發展及風險管理?	未有考慮	對這些系統有初步概念	將會沿用在香港的營運/管理系統	參考了同業在內地使用的營運/管理系統	已經分析及挑選了合適的營運/管理系統	

計分方法：

第一步：

點算 A 至 E 的數量，並填到以下空格中：

A的總數=

X 1 =

B的總數=

X 2 =

C的總數=

X 3 =

D的總數=

X 4 =

E的總數=

X 5 =

總分

=

評估結果：

<25分 受評企業還未有準備好開拓內銷，建議受評企業先進行一份詳細及全面的業務評估，找出受評企業的強弱之處，制定合適的發展方向，並按方向作適當的調整及部署，方才投入資源內銷中國。

25-50分 受評企業有進行開拓中國內銷業務的準備工作，惟準備工作未為完善，未達到中國內銷的基本條件。
建議受評企業重新進行全面評估，並進行相關部署工作。

51-75分 受評企業有發展中國內銷業務的基本條件，可以嘗試發展短期中國內銷，惟欲繼續穩步發展，則欠缺一個詳細的發展藍圖及路線圖。
建議受評企業制定一份長遠的發展計劃書，並擬定發展策略及路線圖，為持續發展中國內銷釐定發展方向。

>75分 受評企業已具備條件開拓中國內銷業務，可以立即開展內銷。惟受評企業必須留意，中國市場發展極為急速，變幻莫測，所制定的發展計劃及路線圖必需配合中國市場需要。
建議受評企業在開展中國內銷後，亦要進行定期的策略檢討及市場調研工作，確保企業運行的策略抓緊市場脈搏，方可做到持續發展。

注意：

在此自我評估中，受評企業即使得分甚高，並未能代表該企業能夠順利開拓中國內銷；因為內銷的營運管理是一門既困難、又繁複的學問，並不是這20條問題所能盡錄的。內銷自我評估表格的目的是希望企業能夠透過這20條問題所提及的範疇，反思，是否行將就緒，踏上中國內銷之路。

內銷啟動四部曲



好幫手

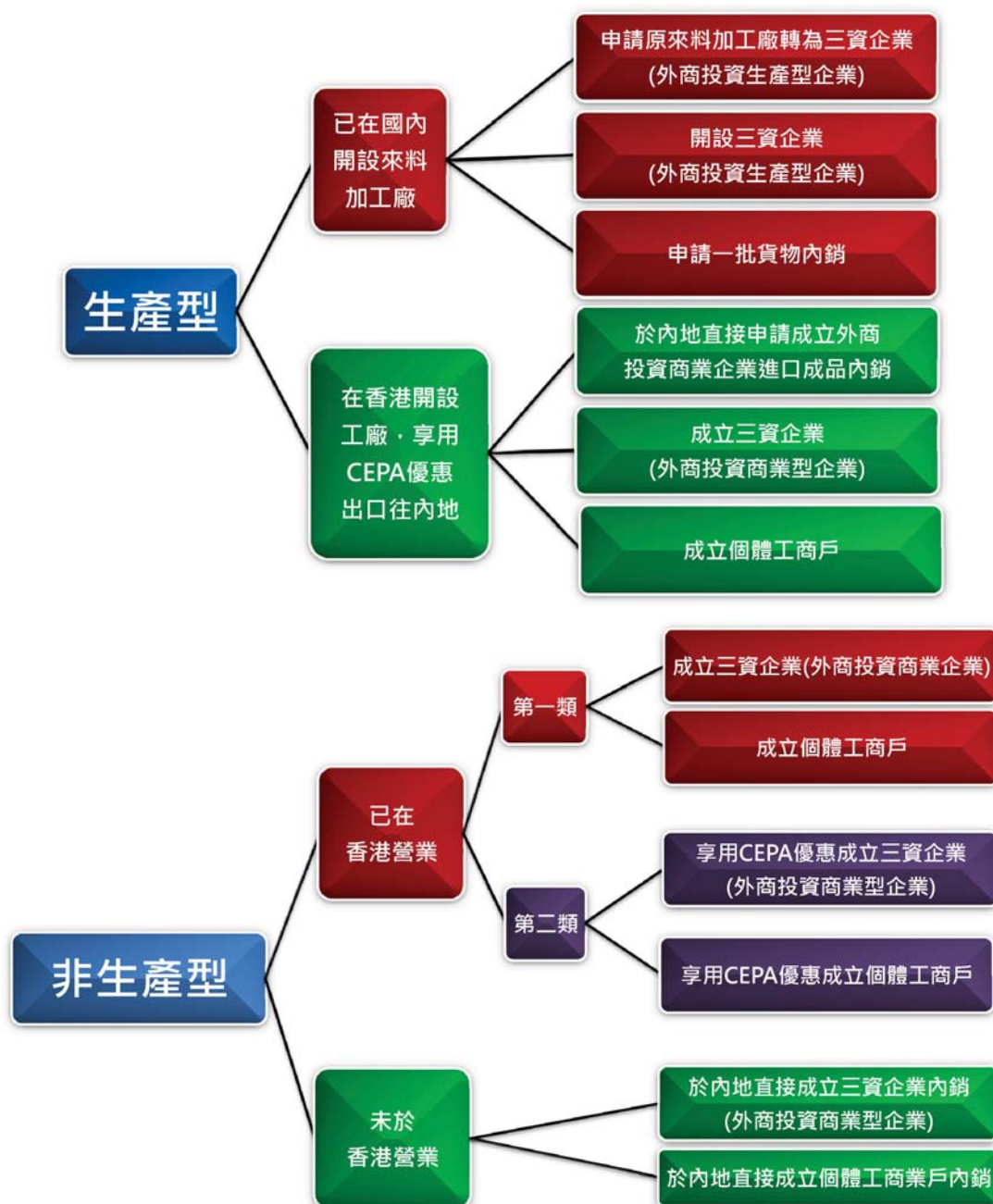
內銷啟動前評估支援

請參閱附錄之服務提供機構詳細資料

1.2 內銷證照手續

據本計劃發出的調查問卷結果所得，不少有意開展中國內銷的受訪企業，未盡了解應以哪種方式取得內銷權及於中國內地營運，最能夠配合企業原有的營運模式。本章節將會簡介香港中小企轉型中國內銷的各種方式及選擇。

當香港中小企已通過了中國內銷前的自我評估，自信可以在內銷市場有一番作為，就要選擇一個合適的內銷投資方式。各類內銷投資方式有各種用處，以下是投資方式的簡介。



資料來源：香港特別行政區政府工業貿易署。

見網頁：http://www.tid.gov.hk/tc_chi/cepa/index.html

各種投資方式的詳細資料

1.	申請 原來料加工廠 轉為三資企業 (外商投資 生產型企業)	● 設有來料加工廠的產品基本上需要 100%出口，並沒有中國內銷資格 ● 來料加工廠轉型「三資」 ● 中國政府推出鼓勵轉「三資」政策，例如來料加工廠在註銷前，工商部門允許投資方在原址先設立一家籌辦性質的三資企業 ● 可沿用原來料加工企業的行業特點，在一段時間內，允許同一處所有兩家企業並存 ● 估計可以有約 90 天到 120 天的緩衝期可以儘快完成轉型
2.	開設三資企業 (外商投資 生產型企業)	● 對於現時已在中國設廠的香港中小企，若要進軍中國市場，礙於將工廠轉營需要將現有稅項作出結算，惟計算時較為複雜，令香港中小企望而卻步。為繞過繁瑣的行政手續問題，香港中小企可考慮另設三資企業新廠，新廠主要配合中國內銷，此方法較之轉營更為方便
3.	申請 一批貨物內銷	● 申請加工貿易保稅進口料件製成成品內銷 ● 在規定的製成品返銷日期以前向規定的外經貿主管部門提出申請
4.	於內地 直接申請成立 外商投資 商業企業 進口成品內銷	● 企業如享用 CEPA 優惠資格需要申請《原產地證書》，才可享受 CEPA 零關稅的優惠 ● 向工業貿易署或五個政府認可簽發來源證機構之一申請原產地證書 ● 申請前，必需在工業貿易署辦理工廠登記，證明其廠房 / 營運地點擁有足夠的能力生產出口貨品 ● 可透過外地加工措施，在香港以外的地方進行次要工序加工 ● 將製成品運回香港，申請原產地證書，然後出口往內地，享受零關稅
5.	成立三資企業 (外商投資 商業型企業)	● 適合從事零售業務及批發業務的香港中小企 ● 可以銷售進口的商品及從中國國內採購的產品 ● 沒有生產的權限 ● 適合未有原創產品的工廠生產產品，或希望成立一間獨立公司銷售自己的產品 ● 投資方式的門檻近年已大大降低，例如廣州市要求有限責任批發零售企業的最底註冊資本為 100 萬元人民幣，深圳為 50 萬元人民幣
6.	成立 個體工商戶	● 個體工商戶投資方式適合規模較小的香港中小企 ● 香港及澳門永久性居民均可以申請 ● 申請者要有有效的身份證，就可以在經營所在地的工商局註冊 ● 屬於小規模的納稅人，限制是不能出具增值稅專用發票 ● 工商局對於個體戶的總人數及營業面積都有限制，有關總人數規定不多於八人，營業面積為三百平方米以下
7.	享用 CEPA 優惠 成立三資企業 (外商投資 商業型企業)	● 向工業貿易署申請《香港服務提供者證明書》，以享受 CEPA 的優惠 ● 香港的「法人」(包括公司、合伙企業、獨資企業)和「自然人」，只要符合 CEPA 中有關香港服務提供者的定義和相關規定，均可享有內地所給予的優惠待遇 ● 「自然人」是指香港永久居民；「法人」是指根據香港適用法律適當組建或設立的任何法律實體，並在香港從事實質性商業經營三至五年 ● 香港的服務提供者如希望以自然人身份取得 CEPA 中的待遇，毋須申請香港服務提供者證明書 ● 有關人士須向內地有關當局提供香港永久性居民的身份證明 ● 假如屬中國公民，有關人士應提供個人的回鄉證或香港特別行政區護照。該等身份證明的副本，必經由內地認可的中國委託公證人核證

專屬單位尋求證照手續協助

為鼓勵香港中小企開展中國內銷，中國內地主要城市已設立專屬部門或政府直屬的事業單位，為香港中小企處理有關內銷的證照手續。以東莞為例，該處屬於香港中小企開拓內銷的熱點之一，東莞市外經貿局直屬的事業單位提供「來料轉三資一站式服務」，為投資者提供創業過程中所需的各種諮詢和服務需求，可供香港中小企查詢。

有關的內銷證照手續的主要申請程序，香港中小企可以在中華人民共和國國家工商行政管理總局獲得詳細資訊。除此以外，駐粵辦經濟貿易辦事處亦編製及更新與經貿有關的刊物（包括五省區《投資諮詢／服務機構簡表》和《香港、廣東省及珠三角各市落實CEPA有關資訊簡表》等）及各研討會的參考材料，讓香港中小企能夠更有效地掌握相關內銷證照手續的最新消息。中華人民共和國國家工商行政管理總局，見網頁：<http://www.saic.gov.cn/>及中華人民共和國香港特別行政區政府駐粵辦經濟貿易辦事處，見網頁：<http://www.gdeto.gov.hk/>。



辦理內銷證照手續支援

請參閱附錄之服務提供機構詳細資料

內銷啟動四部曲

1.3 內銷團隊建立

據本計劃發出的調查問卷結果所得，不少有意開展中國內銷的受訪企業，於內銷團隊建立上遇到不少人力資源調配問題，包括：

- 缺乏具素質及中國內銷經驗的員工
- 聘請內地員工的途徑

本章節將會詳細剖析如何面對及解決中國內銷團隊建立上的問題。

生產與營銷思維有別

有中國內銷經驗的人分別指出，香港中小企經常在建立內銷團隊時判斷有落差，例如揀選了負責出口業務或工廠管理的高級同事，協助開拓內銷市場，認為他們擁有內地經驗及銷售技巧，定能事半功倍，但效果往往不太理想。

從事生產對於成本十分敏感，對於一分一毫都十分執著和嚴謹。發展中國內銷時成本控制是截然不同的。內銷產品的出貨量遠不及出口多，但價錢可以高很多倍。相比起成本控制的意識，內銷管理人員更需具備市場的觸覺，以迎合內地客戶的需求。所以有很多在中國國內成功的香港中小企，都是由第二代接手發展內銷，大大減少上一代工廠式的管理理念。



“ 企業最大的資產是人。 日本經營之神松下幸之助 ”

完善的內銷管理團隊應包括的職能

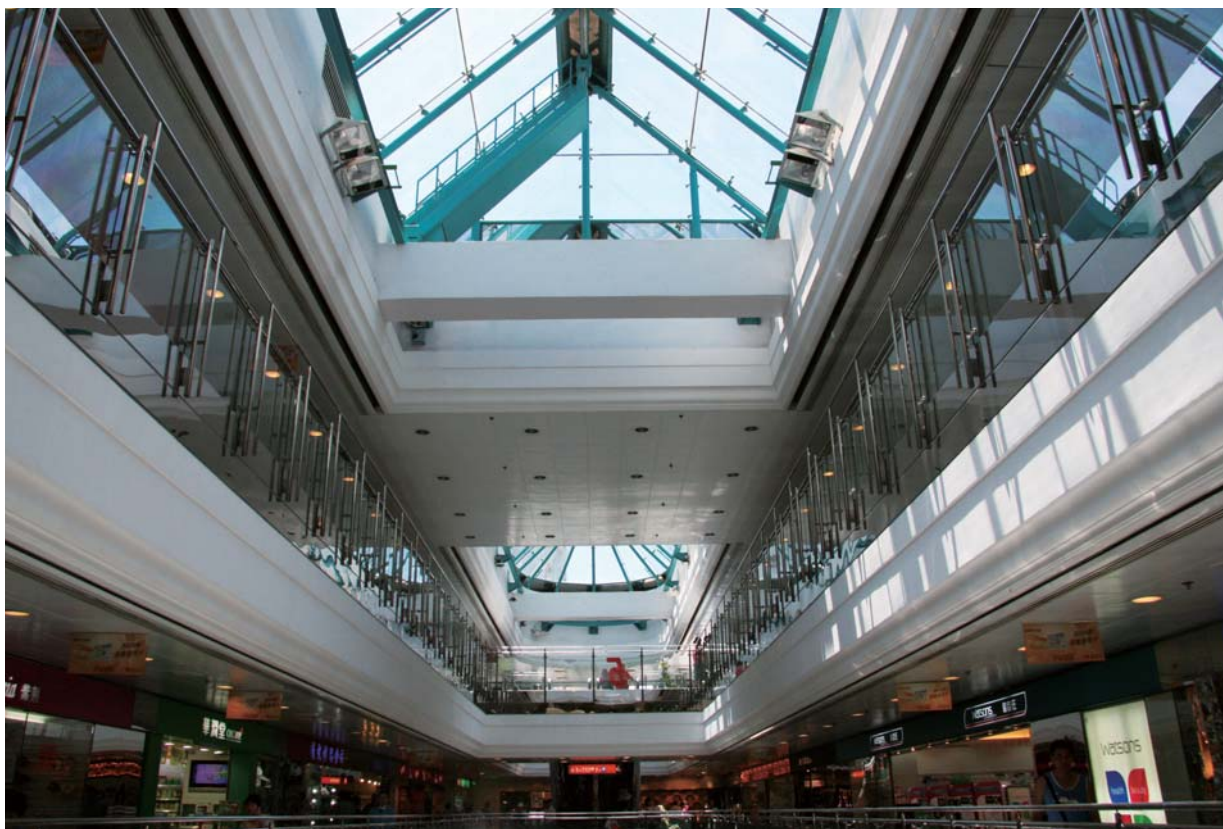
中國內銷組織作為國內業務的營運機構，應從業務營運職能要求的角度，思考內銷團隊的構建，並配以相應的部門和崗位。

對於一般香港中小企來說，在內銷組織中銷售職能、財務行政職能、物流職能，應建立專業的職能部分，分別是銷售部、財務及行政部、物流部，他們都是中國內銷重要的部門。當規模達致一定水平時，香港中小企可建立市場策劃、倉庫管理、產品設計等職能的專業性崗位，以完善管理機制。在管理機制確立後，香港中小企需要設立市場調研的職位，亦要聘請熟悉中國市場的內地員工，就商品銷售環節進行研究。一些對服務要求較高的行業，客戶服務部也應該成為內銷的必要部門，如鐘錶、家用電器、化妝品等等。

中國內銷團隊本地化

中國內銷團隊本地化是必然的趨勢，香港員工不論人工、住宿及交通等各項支出都十分龐大，絕大部分員工為中國內地人的情況，是不能避免的。本地化亦有其優勢之處，尤其在銷售方面，客戶總是喜歡向同聲同氣的銷售員購買產品，內地員工亦會帶給你很多關於內地市場的資訊。

在內地聘請員工的渠道十分之多，只要肯花點時間探索，必能找到合適的招聘渠道，以下介紹幾個廣東省的熱門招聘渠道。



“ 用人不在於如何減少人的短處，而在於如何發揮人的長處。”

著名管理學家彼得·拉克 ”

• 內地政府機構

在中國國內招聘普通員工，會透過政府機構，此類部門或單位遍及廣東。

例如：

- 廣州市勞動力市場 (www.gzlm.net)
- 深圳市勞動局 (www.shenzhen.molss.gov.cn)
- 深圳市勞動信息網 (www.shenzhen.molss.gov.cn)
- 珠海市勞動和社會保障局 (www.zhljdj.gov.cn)
- 佛山市中心勞動力市場 (www.job2000.com.cn)
- 南海市勞動局 (laodong.nanhai.gov.cn)
- 惠州市勞動局 (www.hcq.gov.cn/dzjg/zsbm/ljdj/)
- 番禺市勞動局 (labor.panyu.gov.cn)

• 私人機構

在中國國內招聘普通和中級員工，很多時會透過一些私營機構，如「職業介紹中心」及「人才交流中心」等，這些機構為香港中小企和人才提供招聘和就業服務。至於「獵頭公司」，在內地分別有國內經營的獵頭公司，也有外國獵頭公司駐中國代表處，他們的客戶群雖然不同，但都提供高中級管理和專業人才的職位。

• 求職網頁

中國的求職網頁十分多，亦有綜合、地方及行業之分，只要在網頁搜尋器中，輸入「廣州求職」、「深圳招聘」或「珠海人力」等字眼，即可取得相關資料。

例如：

- 南方人才網 (www.job168.com)
- 華南人才網 (www.job.net.cn)
- 廣東人才網 (www.gdrc.com)
- 深圳人才大市場 (www.szhr.com)
- 珠海人力資源網 (www.zh-hr.com)
- 東莞人才市場網 (www.dgchr.com)

• 校園招聘

香港中小企有意招聘應屆畢業生，可以到學校現場招聘，借此機會招攬校園人才，亦可以與網路校園招聘人才網站合作。發佈校園招聘資訊一般都是免費的。

留意各地之員工社會保險

社會保險是中國政府通過立法形式，企業、職工都需要繳納社保金，以使勞動者在年老、患病、工傷、失業、生育等喪失勞動能力的情況下能夠獲得國家和社會補償和幫助的一種社會保障制度。社會保險是國家根據憲法所制訂的基本社會政策，社會保險具有法定性、保障性、互濟性、福利性、社會性。社會保險並不以盈利為目標。²

廣東省九大城市社保按月繳費比例					
城市	養老保險	工傷保險	醫療保險	失業保險	生育保險
肇慶	企業 20%、 職工 8%	0.5%、1%、1.5% 三檔	企業 6.3%、 職工 2% [住院：企業 4.8%]	企業 2%、 職工 1%	企業 0.4%
佛山	企業 10%、 職工 8%	0.45%、0.75%、 1.125%、1.5% 四檔	企業 6.5%、 職工 2%	企業 1-2%、 職工 1%	無要求
廣州	企業 20%、 職工 8%	0.5%、1%、1.5% 三檔	企業 8%、 職工 2%	企業 2%、 職工 1%	廣州戶籍職工： 企業 0.7%
東莞	企業 9%、 職工 8% 地方養老：企業 3%	0.5%-1.5%	企業 7.5%、職工 2% [住院：企業 2%]	企業 0.5%	無要求
惠州	企業 12%、 職工 8%	0.6%-1.3%	企業 6.5%、職工 2% [住院：企業 2%]	企業 0.5%、 職工 0.5%	企業 0.5%
江門	企業 17%、 職工 8%	0.7%	企業 4.5%、職工 2% [住院：企業 4.5%]	企業 1%、 職工 1%	企業 0.45%
珠海	企業 10%、 職工 8%	0.2%、0.6%、0.8% 三檔	企業 6%、 職工 2%	企業 0.3%、 職工 0.3%	企業 0.7%
中山	企業 10%、 職工 8%	1%	企業 8%、職工 3% [住院：企業 2%]	企業 1%	企業 1%
深圳	深戶： 企業 11%、職工 8% 非深戶： 企業 10%、職工 8%	0.5%、1%、1.5% 三檔	企業 7%、職工 2% [住院：企業 0.8% 職工 0.2%]	集體繳納： 比例為 企業人數×4/1000	已包含在 醫療保險中

資料來源：

廣東省社會保險基金管理局。見網頁：www.gdsi.gov.cn
肇慶市社會保險基金管理局。見網頁：www.zqsi.gov.cn
佛山市社會保險基金管理局。見網頁：www.fssi.gov.cn
廣州市人力資源和社會保障局。見網頁：www.gzlm.net
東莞市社會保險基金管理局。見網頁：www.dgsi.dg.gov.cn

惠州市社會保險基金管理局。見網頁：www.sti.huizhou.gov.cn
江門市社會保險基金管理局。見網頁：www.gdsi.gov.cn
珠海市社會保險基金管理中心。見網頁：www.zhldj.gov.cn/zhsb
中山市社會保險基金管理局。見網頁：www.gdzs.si.gov.cn
深圳市社會保險基金管理局。見網頁：www.szsi.gov.cn

內銷團隊建立須知：

- 生產及營銷是兩種不同的思維，宜分開兩組團隊管理及執行。
- 宜建立專業的職能部分，包括銷售、行政財務及物流。
- 內銷團隊本地化，更能掌握內地市場資訊。

² 廣東省社會保險基金管理局。
見網頁：www.gdsi.gov.cn

專人處理財務行政

中國內銷團隊中至為重要的一個職能為「財務」，如團隊中沒有相關技能及經驗的員工，可委託專業的服務提供機構辦理。開展內銷的香港中小企宜緊記，中國的稅務及帳務條款比香港繁複，宜小心謹慎處理。

在中國內地開始任何形式的業務，稅務都是一個極為重要的範疇，整個過程由設立帳簿、至每日之交易紀錄及發票處理、到稅期末之納稅申報，均需小心謹慎處理。在中國涉及逃稅漏稅是嚴重的刑事責任，若果沒有認清中國的稅法、行政法規，後果難以想像。

在中國內地，企業應當向當地國家稅務局及地方稅務局申報辦理稅務登記、繳納稅款。³

以下簡介一般中小企之整個帳務稅務管理程序：

帳簿憑證管理的程序	
(一) 帳簿設立	● 香港中小企應該於領取營業執照起十五日內按照規定設置總帳、項目明細帳、日記帳及其他的輔助性帳簿 ● 香港中小企若缺乏完善的會計能力，建議委託註冊會計師或稅務機關認可的稅務機關代為建帳和辦理帳務
(二) 記帳核算	● 香港中小企可以使用原有的會計核算程序，計算應納稅額時，必須按照稅法、行政法規的規定計算納稅
(三) 帳簿保管	● 各種帳簿、憑證和有關資料按順序裝訂成冊，統一編號、歸檔保管，保存十年，法例另有規定者除外
發票管理	
(一) 申領種類	● 分為普通發票及專用發票，一般來說，兩者的分別在於普通發票不能抵扣稅金；專用發票包含了納稅人稅務登記號、不含增值稅金額、適用稅率、應納增值稅額等內容，並可以抵扣稅金。所以專用發票的用途較廣泛
(二) 申領發票	● 企業可向國家稅務機關申領發票，但只有“一般納稅人”的身份才能申領專用發票，並於申領時出示稅務登記證件、經辦人身份證明、其他有關的證明及發票專用章的印模
(三) 發票填開	● 凡銷售商品或提供銷售活動時收取款項，發票只可以由企業自行使用，亦不能夠在其他縣市使用
(四) 專用發票	● 一般納稅人需於指定時間出具專用發票，例如預收貨款或托付銀行收款的，需於貨物送出當天。採用賒賬、分期付款的，需用合約定明的收款日期當天
(五) 小規模納稅人	● 小規模納稅人可以向當地國家稅務機關書面申請代開專用發票
納稅申報	
(一) 各種納稅申報的期限	● 繳納增值稅、營業稅、消費稅的納稅人，以一個月或一季為一期納稅的，於期滿後15日內申報，5日後預繳稅款，並於次月一日起15日內申報並結算上月應納稅款 ● 企業所得稅應當在月份或者季度終了後十五日內，向所在地國家稅務機關辦理申報預繳，及年度終了後四個月內辦理所得稅申報 ● 其他稅種，按稅法規定的期限申報 ● 未明確規定納稅申報期限的，根據具體情況向有關稅務機關查詢
(二) 申報期限的順延	● 如遇到申報期限的最後一天是公眾假期，節日假期，可以順延
(三) 延期辦理納稅申報	● 如需要延期，要在申報期限內向國家稅務局提出書面延期申請

³ 《中華人民共和國企業所得稅法》，中央人民政府駐香港特別行政區聯絡辦公室。

見網頁：<http://www.locpg.gov.cn>

內銷常見的銷售稅項	
(一) 企業所得稅	● 企業應當就其所設機構、場所取得的來源於中國境內所得，以及發生在中國境外但與其所設機構、場所有實際聯繫所得，都需要繳納企業所得稅 ● 基本上所有企業的稅率是 25%，但中小企只要資產不超過 1000 萬、年度應納稅所得額不超過 30 萬元、人數不超過 80 人，可以用「小型微利企業」來申請，稅率將會是 20%
(二) 增值稅	● 增值稅是流轉稅的一種，對商品生產和流通中各環節的新增價值或商品附加值徵收。凡在中國境內從事貨物銷售、進口及修理修配的企業和個人，都為增值稅的納稅義務人，都需要繳納增值稅 ● 一般納稅人的基本的稅率是 17%。小規模納稅人的稅率是銷售額的 3% ● 舉例：增值稅是採用抵扣的形式，例如 B 向 A 購買了 117 元的貨品，實際上已包含了 17 元的增值稅，當 B 向 C 以 234 元售賣這貨品，當中的稅項是 34 元，但 B 可以用向 A 購買時獲得的專用發票抵扣，實際只是給 17 元的增值稅
(三) 消費稅	● 消費稅是對中國境內從事生產、委託加工和進口煙、酒及酒精、化妝品、貴重首飾及珠寶玉石、鞭炮焰火、成品油、汽車輪胎、摩托車、小汽車、高爾夫球及球具、高檔手錶、遊艇、木製一次性筷子、實木地板 14 類應稅消費稅的單位和個人，就其應稅消費品的銷售額或銷售數量徵收的一個稅種，是在對貨物普遍徵收增值稅的基礎上，選擇上述消費品再徵收一道消費稅
(四) 營業稅	● 營業稅是對中國境內提供交通運輸、建築、金融保險、郵電通訊、文化體育、娛樂、服務等應稅勞務、轉讓無形資產和銷售不動產的營業行為，就營業額稅徵收的一種流轉稅 ● 營業稅共設 9 個稅目，從最低 3%到最高 20%

帳務及稅務管理須知：

- 在中國逃稅及漏稅是嚴重刑事責任，宜聘請或委託稅務專業人士處理。
- 納稅可以月或季為期，向地區稅務機關申報。
- 香港中小企向營業地區所屬的國家稅務機關申請的發票，不能於其他地區使用。
- 內銷相關稅項包括企業所得稅、增值稅、消費稅及營業稅，稅率因營業及產品而異。
- 香港中小企需替員工購買社保，各地區有不同機制，宜小心處理。

第二部曲 科技篇

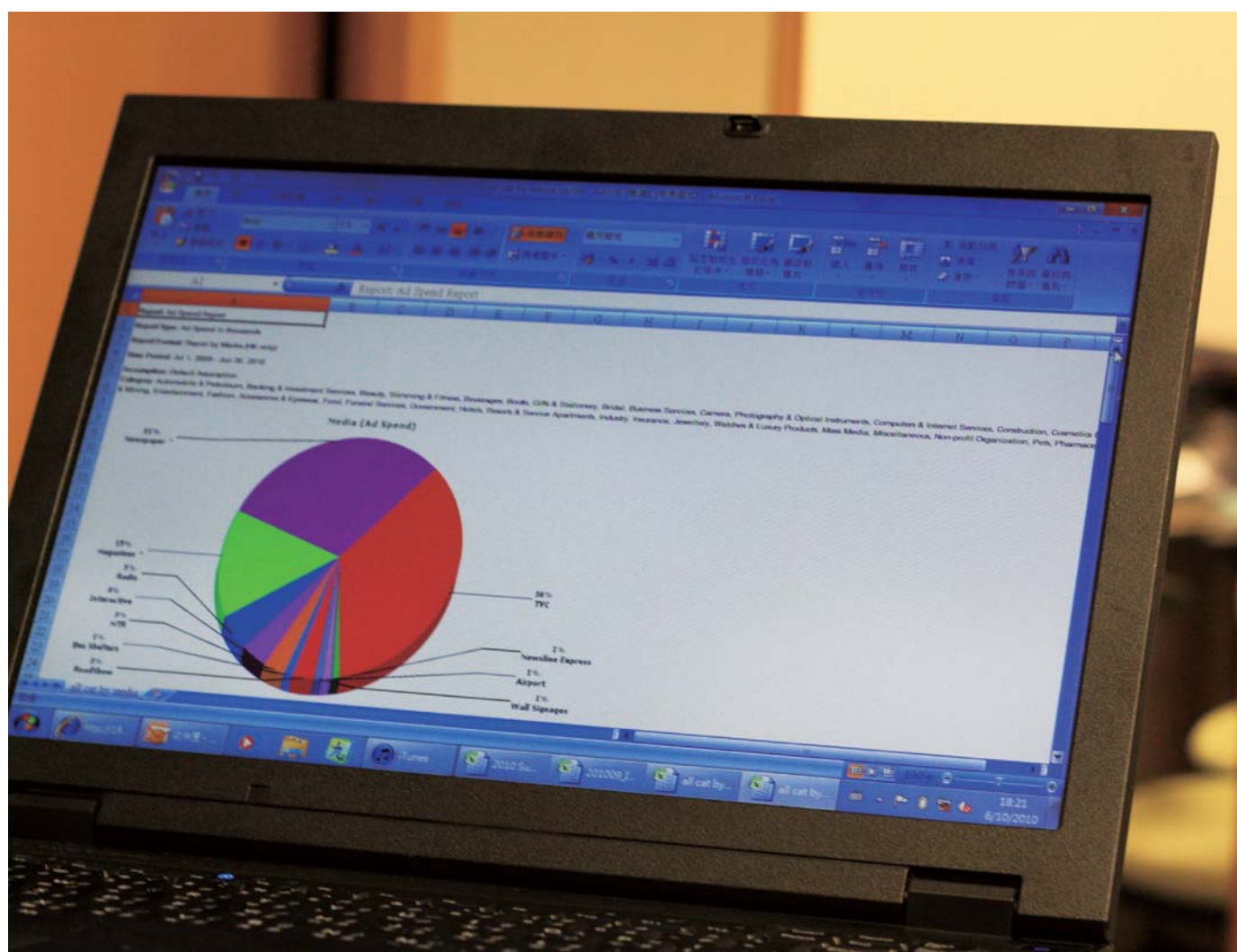
據本計劃發出的問卷調查結果所得，受訪企業在開展中國內銷後，在科技層面上最常遇到的問題，包括未能掌握市場狀況及同類產品競爭狀況，產品缺乏創新科技，難以競爭，行業訊息混亂。本章節將會詳細剖析如何面對及解決這些問題。

2.1 環境／需求調研分析

常言道：「知己知彼、百戰百勝」，單憑這句話足以證明市場調研的重要性，包括清楚掌握市場動向、競爭對手的策略以及顧客群的需要，收集市場資料及進行研究分析後，方能作中國內銷針對性的部署，令經營勝券在握。

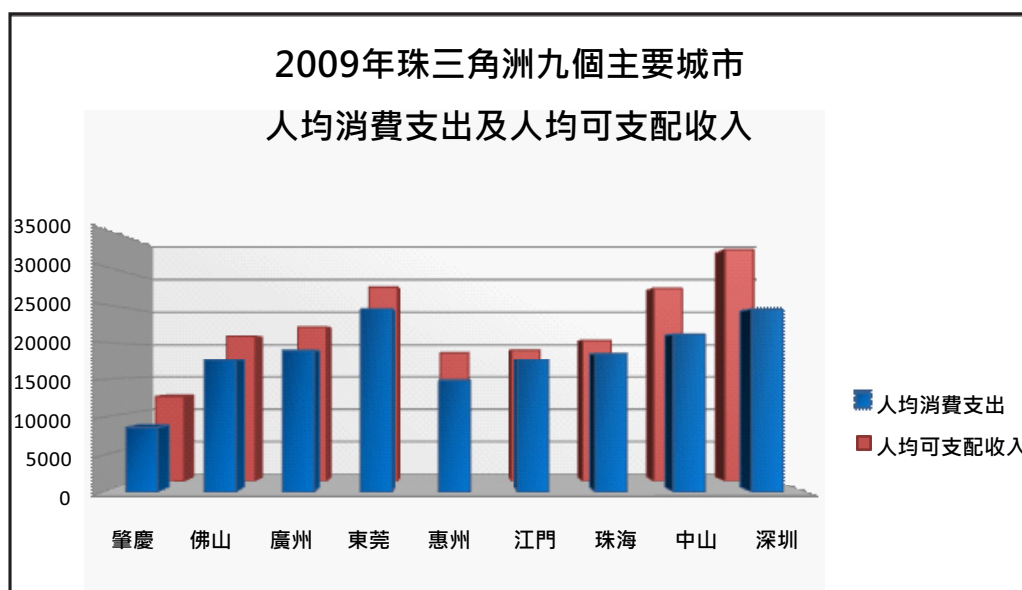
在開始經營前，需就不同範疇作出準備，但對於未了解中國市場的香港中小企而言，需要結集各方面的資料實不容易，加上中國市場有著其獨特性，香港中小企必須先進行市場調研。

香港中小企可透過兩種不同渠道進行調研，一是自行調研，二是委託專業機構協助。香港中小企於取得調研數據後，可以按照數據分析訂定策略，然後始決定是否開拓市場；否則容易鎩羽而歸，或是損兵折將。



環境／經濟調研分析

香港中小企於開展中國內銷市場前，必須先了解不同地區的生產總值及人均支出，及外商投資的情況足以影響香港中小企的投資決定。



數據來源：2009年中國商品交易市場統計年鑒；中國統計出版社

廣東省九大城市經濟概況比較

	人均消費支出 (人民幣/人/年)	與九大城市 平均值的差異	人均可支配收入 (人民幣/人/年)	與九大城市 平均值的差異
肇慶	8638.6	-9813.5	12278.0	-10400.8
佛山	17639.3	-812.2	21112.2	-1566.6
廣州	18951.3	+499.2	22469.2	-209.6
東莞	24375.9	+5923.8	28209.4	+5530.4
惠州	14865.8	-3586.7	18770.2	-3908.6
江門	17652.3	-799.2	19116.4	-3562.4
珠海	18517.1	+65.0	20515.5	-2163.3
中山	21063.5	+2611.4	28045.3	+5366.5
深圳	24365.2	+5913.1	33592.8	+10914.0
九大城市的平均人均消費支出 = 18452.1			九大城市的平均可支配收入 = 22678.8	

數據來源：2009年中國商品交易市場統計年鑒；中國統計出版社



在九大城市的人均消費支出中，以東莞、中山和深圳最為突出。其中香港中小企最熱衷進駐的兩個城市—深圳和東莞的人均消費比其他城市高出近24%。人均可支配收入方面，只有東莞、中山和深圳較平均數為高，深圳超出逾10,000元人民幣，東莞和中山亦超出5,000元人民幣。¹

作為廣東省省會的廣州，雖然是珠江三角洲眾多城市中，人口聚居最多之地，但其人均消費和可支配收入僅與九大城市的平均數相近，並沒有預期的高。

肇慶、佛山、惠州和江門在人均消費和人均可支配收入方面顯著地較其他城市為低。其中肇慶的人均消費支出和可支配收入，僅為九大城市平均數的一半。

至於深圳和中山的可支配收入，較其消費支出為高，中山為6,981.81元人民幣；深圳則為9,227.59元人民幣，顯示這兩個城市的消費潛力仍有一定的發展空間。

¹ 2009年中國商品交易市場統計年鑒；中國統計出版社。

廣東省九大城市外商投資狀況比較

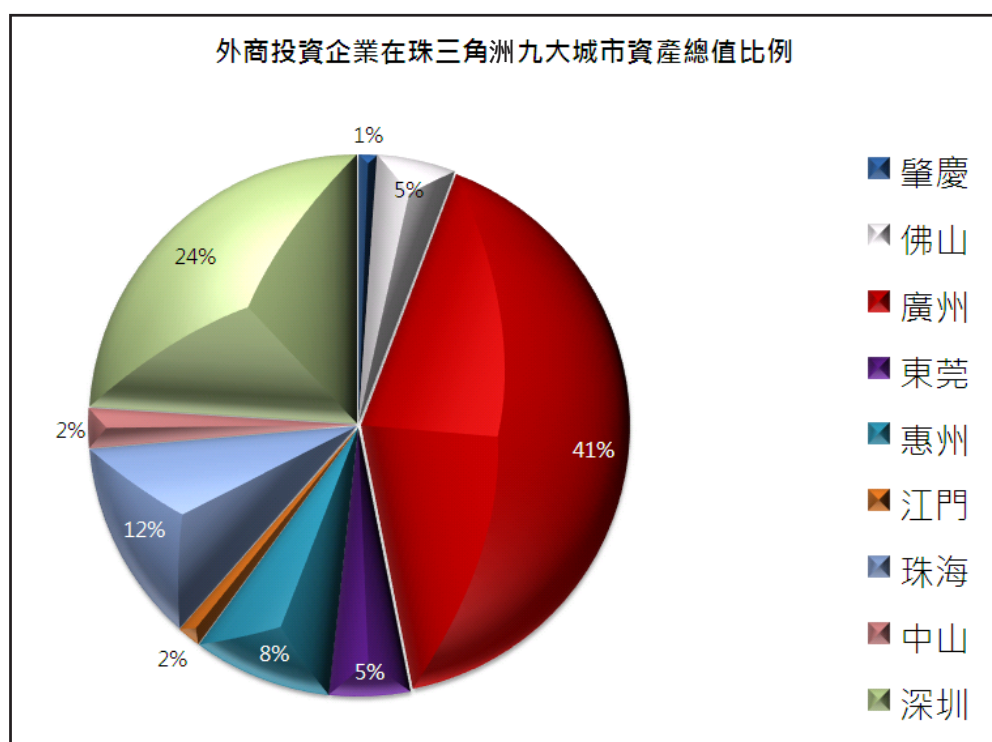
外商投資企業多聚集於廣州，單就廣州的外商投資企業資產總值，佔去整體珠江三角洲九大城市總值的四成；外商投資企業在珠江三角洲九大城市的利潤，接近六成來自廣州。由此可見，廣東省省會雖然在人均可支配收入和人均消費支出不見突出，但在外商投資企業層面上依然擁有舉足輕重的地位。²

深圳的資產總值、營運收入和利潤所得，在整體珠江三角洲九大城市的比例仍維持在20%左右，位列第二。

惠州和珠海的資產總值及營運收入佔整體比例超過10%，但利潤所得比例只有5-7%，可見外商投資企業在這兩個城市所面對的競爭不可低估。

	外商投資企業資產總值(百萬人民幣/年)	外商投資企業營運收入(百萬人民幣/年)	外商投資企業利潤所得(百萬人民幣/年)
肇慶	9641	7079	40
佛山	41727	46671	1858
廣州	367032	301289	58977
東莞	43112	46660	4899
惠州	74199	85466	3862
江門	12591	12178	329
珠海	108432	117960	6711
中山	21012	28556	2032
深圳	214108	165221	18963

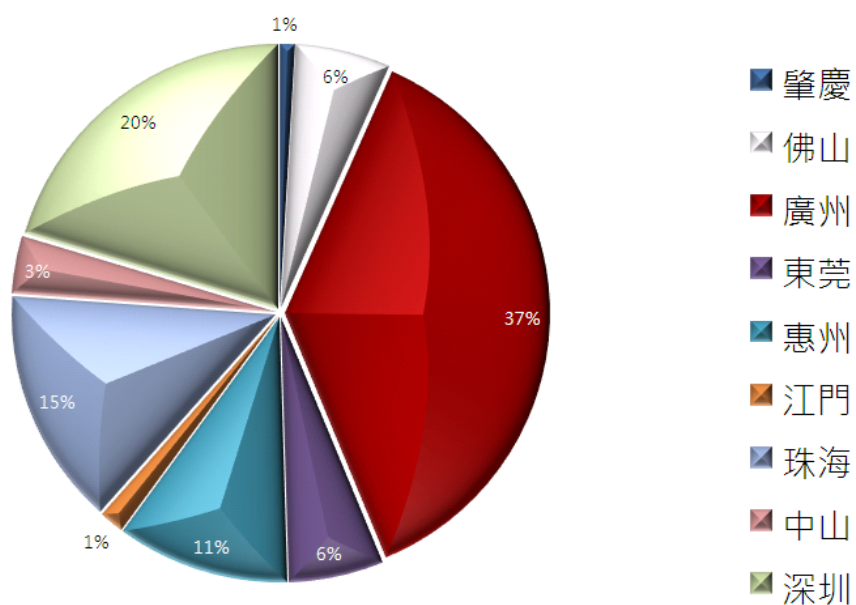
數據來源：2009年中國商品交易市場統計年鑒；中國統計出版社



數據來源：2009年中國商品交易市場統計年鑒；中國統計出版社

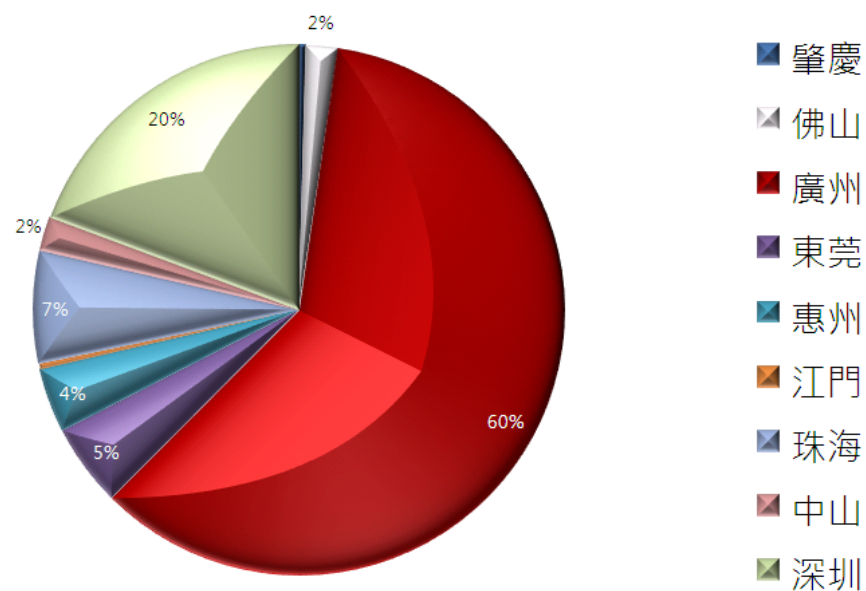
² 2009年中國商品交易市場統計年鑒；中國統計出版社。

外商投資企業在珠三角洲九大城市營運收入比例



數據來源:2009年中國商品交易市場統計年鑒；中國統計出版社

外商投資企業在珠三角洲九大城市利潤所得比例



數據來源:2009年中國商品交易市場統計年鑒;中國統計出版社

廣東省九大城市商品成交量比較

廣州擁有超過720萬人口，其商品總成交量高達1,385億元人民幣。深圳的人口雖然只有約139萬，但其總商品成交量超過414億元人民幣，位列第二。東莞、佛山和江門分別位列第三、第四和第五。³

值得注意的是人均消費和人均可支配收入相當不俗的中山，在總商品成交量上卻較肇慶少近1.6億元人民幣，顯示中山的消費以個人消費為主導，加上其可支配收入較消費支出顯著為高，表示中山的消費發展潛力不可忽視。

	總人口(萬)	總商品成交量 (百萬人民幣/年)
肇慶	162	727.2
佛山	338	8418.5
廣州	720	138596.6
東莞	156	13746.7
惠州	173	2566.1
江門	381	4952.7
珠海	78	3066.2
中山	136	561.2
深圳	139	41448.3

數據來源:2009年中國商品交易市場統計年鑒;中國統計出版社

³ 2009年中國商品交易市場統計年鑒；中國統計出版社。

廣東省九大城市政府鼓勵內銷之政策比較

政策	
肇慶	● 制定政策措施，進一步支持玉器行業，鼓勵和吸引更多社會人士從事玉器加工業 ● 協調有關部門為玉器經營者提供便利，積極為玉器行業解決問題 ● 簡化玉器出口手續，創造更為寬鬆的營商環境 ● 興辦具規模和檔次的玉器街、玉器城等專業市場和集散中心，引導玉器行業走向市場化、規模化、行業化 ● 搭建展示平台，曾舉辦玉器文化節、翡翠博覽會、玉飾設計大賽、玉器精品拍賣等大型活動
佛山	● 設立促進企業申請聯合國採購商的相關獎勵政策，為年出口達到 100 萬美元或者內銷達到 1000 萬元人民幣的企業，給企業補貼申請費用 ● 加快非涉證商品內銷的審批速度 ● 與香港相關機構聯合舉辦多場培訓，聘請香港及內地行銷、法律等各領域專家為外資或外貿企業傳授內銷之道
廣州	● 設立《關於促進加工貿易內銷便利化的通知》，進一步簡化加工貿易內銷審批手續 ● 設立《廣州市扶持外向型企業發展若干措施》、《促進加工貿易轉型升級的若干意見》加大對企業內銷的支持度，引導企業從被動接訂單轉為主動拓展市場
東莞	● 設立《黃埔海關、東莞市人民政府促進加工貿易轉型升級和內銷便利化專項工作實施方案》，落實加工貿易內銷便利化 ● 採取措施支持和促進加工貿易轉型升級 ● 設立《關於組織企業申請內銷獎勵的通知》，以獎勵項目支持加工貿易企業開拓內銷 ● 聯合阿里巴巴構建東莞製造專區，推動東莞加工貿易企業利用電子商務平台，拓展國內市場
惠州	● 以獎勵的形式為企業提供內銷資金補貼 ● 為外經貿企業代表舉辦出口轉內銷、貼牌加工轉創自主品牌免費培訓，幫助熟悉內銷品質、計量、標準化等相關品質 ● 法律及行政法規政策及創建自主品牌
江門	● 為企業轉內銷提供一站式服務諮詢與業務辦理手續 ● 提供企業培訓，與香港貿發局等專業機構合作，為企業提供內銷方面的專題講座與培訓
珠海	● 設立《關於珠海市促進外商投資、加工貿易企業擴大內銷工作的實施意見》，對獲得中國世界名牌產品、中國名牌產品(或中國馳名商標)、省級名牌產品(或著名商標)稱號的企業給予一次性的獎金；對企業展位費、宣傳廣告支出、國內競(投)標、品質管制體系認證、註冊商標、創建企業網站等項目予以資助 ● 設立《珠海海外商投資、加工貿易企業擴大內銷獎勵辦法(試行)》，對上年度內銷額超過 5000 萬元人民幣、本年度內銷同比增幅達到一定比例，或近 3 年首次開展內銷達一定數額的外商投資和加工貿易企業分別予獎金
中山	● 設立《中山市促進加工貿易企業轉型升級暫行辦法的通知》，以獎金形式鼓勵來料加工轉為外資企業、拓展內銷市場 ● 開發新的加工貿易內銷批准證書網上審核系統，對加工貿易企業申請保稅進口料件加工貿易產品轉內銷資料齊備的，實行即來即辦，當日批出 ● 實施《中山貨北上》計劃，由市財政補貼攤位費、向北方市場推介中山企業
深圳	● 設立《加工貿易擴大內銷資金扶持專項》，對從事允許類產品生產的加工貿易企業給予的獎金 ● 設立加工貿易貨物內銷審批專窗或《內銷審批綠色通道》 ● 全面推廣應用《加工貿易電子化手冊》和《內銷徵稅管理系統》 ● 《集中申報制度》，即企業內銷後於當月內向海關集中一次辦理內銷申報手續，無需逐票申報、納稅 ● 組織有意拓展國內市場的企業積極參與一系列的內銷平台

資料來源：由香港生產力促進局整理資料(2010年)

(上述優惠措施自二零零八至二零零九年開始推行，最新進展情況可參考相關官方網頁)

中國肇慶市政府網站 <http://www.zhaoqing.gov.cn>

中國佛山市政府網站 <http://www.foshan.gov.cn>

中國廣州市政府網站 <http://www.guangzhou.gov.cn>

中國東莞市政府網站 <http://www.dongguan.gov.cn>

中國惠州市政府網站 <http://www.huizhou.gov.cn>

中國江門市政府網站 <http://www.jiangmen.gov.cn>

中國珠海市政府網站 <http://www.zhuhai.gov.cn>

中國中山市政府網站 <http://www.zs.gov.cn>

中國深圳市政府網站 <http://www.shenzhen.gov.cn/cn>

廣東省九大城市營商環境大比拼

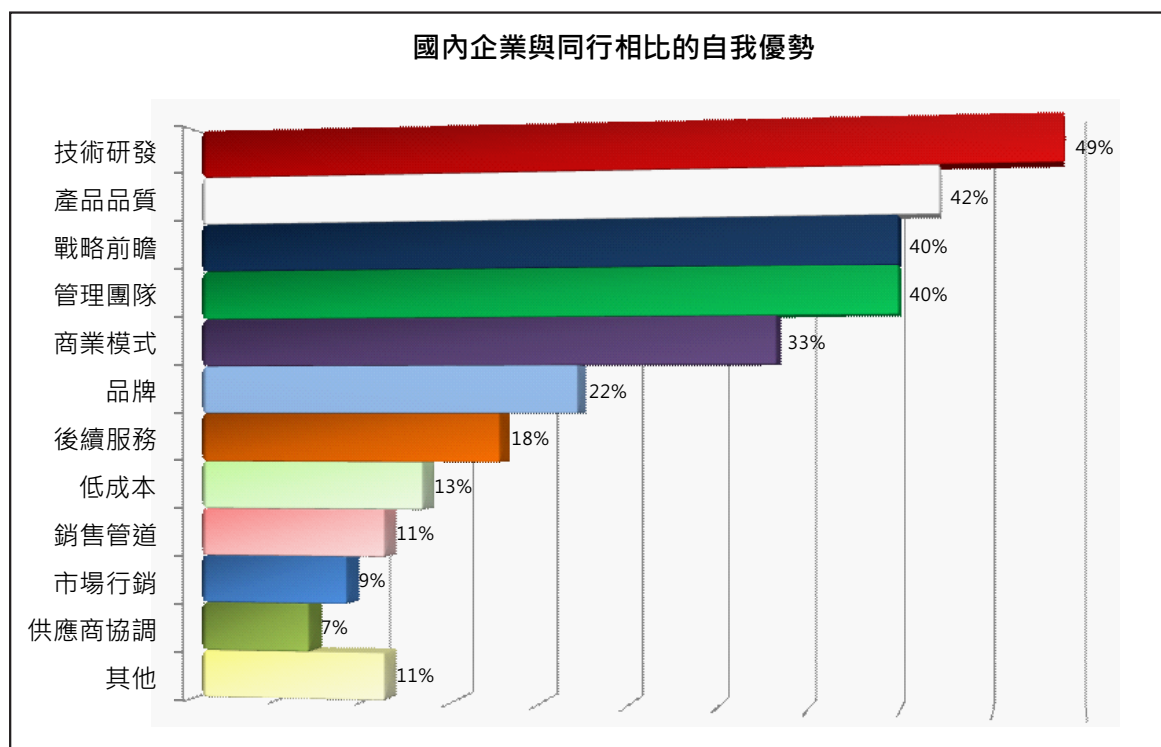
		肇慶	佛山	廣州	東莞	惠州	江門	珠海	中山	深圳
居民	居民收入水平	★	★★★★	★★★★	★★★★★	★★	★★	★★	★★★★★	★★★★★★
	居民消費能力	★	★★	★★★★	★★★★★	★	★★	★★★★	★★★★★	★★★★★★
	消費發展潛力	★	★★★★	★★★★★	★★★★	★★	★★★★	★★	★★★★★	★★★★★
外商投資	外商投資環境成熟度	★	★★	★★★★★	★★	★★★★	★	★★★★	★★	★★★★★

★ 代表九大城市在各個領域的發展成熟指數，★ 的數量越多表示發展越成熟（數據只供參考之用）

資料來源：香港生產力促進局（2010年）

競爭者調研分析

香港中小企完成環境/需求調研分析後，繼而需要瞭解市場上競爭者的營銷情況，如經營同類型產品的競爭者數目、在市場上的佔有率及營銷策略。由於市場競爭激烈，認清競爭對手刻不容緩。



資料來源：《中國企業家》，2010年6月5日出版，上半月刊，2010/11

根據《中國企業家》「21星候選企業問卷調查」顯示，受訪的一百間中國企業，已經通過不同形式的創新，確立了在同行中的競爭優勢；資料顯示，與國內外同行比較，認為本企業最大優勢是技術研發，佔48.89%，第二是產品質量，佔42.22%，並列第三的是戰略前瞻、管理團隊，佔40%。⁴

另外，「21星候選企業問卷調查」亦指出，企業最創新、最獨特之處主要在技術創新，佔60%，排名第二的是商業模式創新，佔42.22%，第三是理念創新35.56%。由此可見創新可以成為打造核心競爭力的利器。

中國企業已開始在創新環節上加大力度，香港中小企於制定策略上要多加考慮中國市場的變化。

⁴ 本刊研究部、施星輝、曾蘭，〈“冰與火”考驗下的崛起〉，載《中國企業家》雜誌，2010年6月5日，第11期。



顧客群調研分析

過往，不少香港中小企視中國內銷為滯銷存貨的市場，但卻忽略了出口產品的功能、款式、質量等未必能配合國內市場的需要，就如國內孩童穿著「開襠褲」，外國孩童的褲襠則釘上開合式鈕扣，因文化上的差異，以及消費模式及生活方式的不同，出口產品不能完全套用於國內，否則難以配合消費群的需要。

中國國民消費習慣不一樣，如北方人喜歡佩戴略顯誇張的首飾，購買後會喜歡公諸同好；南方人則較為務實，尤喜歡足金首飾，購買後以保值為多。另外，不同地區亦各自有其消費習慣，一如北方人願意花錢於服裝、首飾及護膚品方面；但南方人則民以食為天，購物乃次之。

地區有別，顧客群的需求亦不同，所以了解客人的需要實不可忽略，調研正好發揮作用。調研的範疇可包括產品偏好、人口分佈、教育水平、收入水平、市場定位、客群的購買力以及競爭者的策略部署。

就產品的市場定位為例，河北滄州的水源含有過量的氟，對當地居民的健康構成影響，滄州居民對此問題十分擔憂。有見及此，一所專門生產牛奶產品的企業即推出針對高氟的「降氟牛奶」，成功地搶佔市場，作為其他企業則應避免硬碰硬，否則難以取得市場的佔有率。⁵

客群的購買力亦不容忽視，不同階層的顧客有其獨特的購買模式，較低檔次超級市場的客群只接受平價產品，科技及價格高昂的產品則不宜推廣；反之，高檔次賣場的客群消費力高，對新穎產品的接受程度及購買力足夠，企業於進入國內時應選取適合產品定位的賣場。

了解產品的市場定位及客群的購買力，探討競爭者的策略部署，如質量相近的產品以低價開拓市場，香港中小企則需要自行判斷其營銷手法，不應盲目跟隨。

參考例子

全球的消費者僅為了好味而購買巧克力，但是三分之一的中國消費者則選擇含鈣的巧克力。可見顧客群喜好之研究分析非常重要。

進行市場調研分析須知：

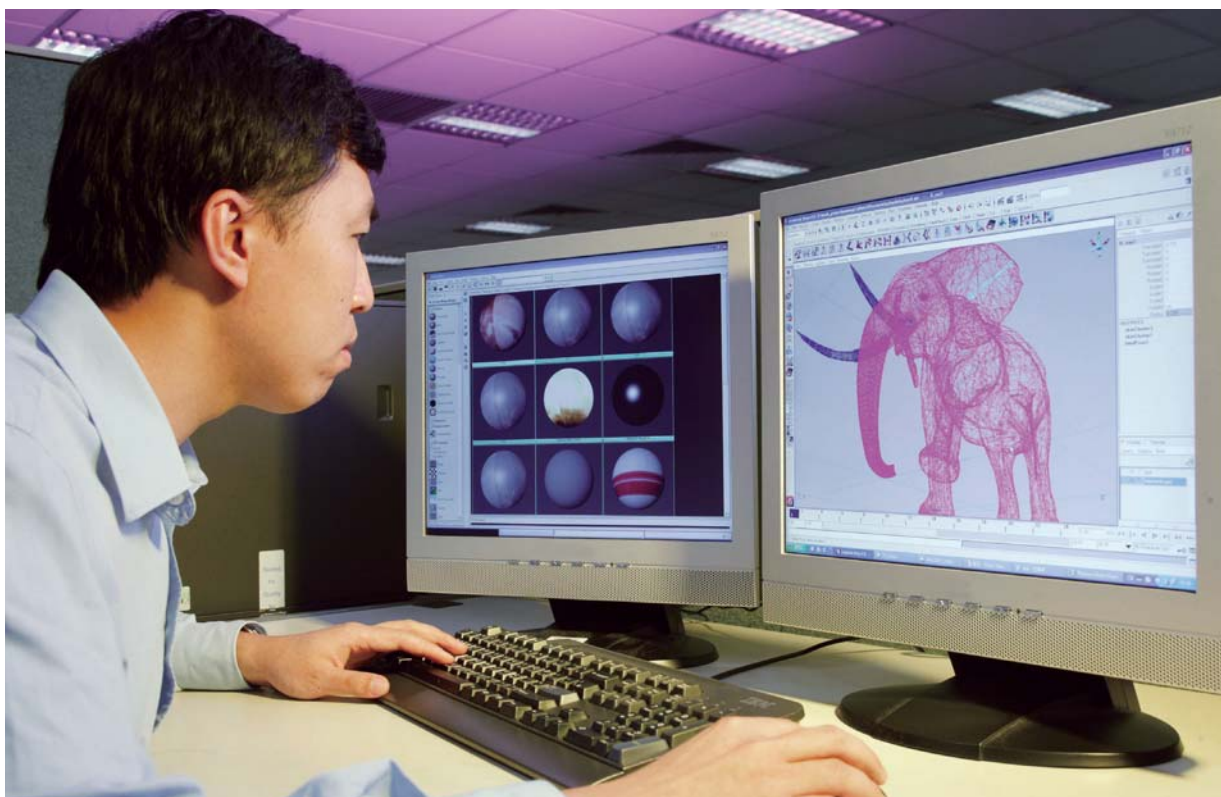
- 香港中小企宜先進行市場調研分析，方確定營銷策略及產品方向，避免損失。
- 如團隊內沒有市場調研分析人員，可委託專業機構進行。
- 各地的生產總值、人均消費、外商投資額及顧客群調研分析等，都是確定目標市場的重要數據。

好幫手

內銷環境／需求調研分析支援

請參閱附錄之服務提供機構詳細資料

⁵ 轉內銷：怎樣看國內市場機會，張詩信，2010年3月10日，見網頁：<http://www.chinavalue.net/Article/Archive/2010/3/10/190656.html>



2.2 科技驅動內銷

科技應用不是遙不可及的玩意

每當提及科技研發及應用，大部分香港中小企都認為這是一種費用極為高昂、時間極為漫長的玩意，而對其拒諸門外。其實，科技往往是一件產品，甚至是一間企業的核心競爭力。特別是在中國這個競爭極為激烈的市場，為了不被競爭對手淘汰，以科技推動持續發展是必然的方向。因此，以科技驅動內銷已經不是大企業的專屬玩意，是香港中小企維持競爭力的一個重要元素。

科技研發所需要的時間和金錢絕不是香港中小企所能承擔得起。如蘋果電腦或三星等跨國企業的自家研發能力，中小企可能要花上數以千萬計的金錢及多年以上的時間。

香港中小企需要明白一個思維理念：「做不到科技研發，不代表做不到科技應用。」

一個廚師想要做飯，他不需要親自下田種米。他可以選擇到超市買米，然後烹調出適合客人口味的米飯。以同一個概念應用在香港中小企身上：想以科技驅動內銷，不一定需要自行研發新科技。香港中小企應該善用本地優質的科研機構，包括各大專院校，選取適合的應用技術，融入自己的產品之中，創造出獨有的產品功能。



參考例子

德國寶應用高速摩打技術和高碳鋼(HCS)技術，創造出擁有高轉摩打及高碳鋼刀片的高速攪拌器，能夠把蔬果的皮、根、莖、核及果肉一併打成汁，從而有效地釋出植物生化素，強化免疫系統及自癒系統。

利用科技增加競爭力

由於科技日新月異，消費者對產品的要求不再局限於其實用性；他們更加追求高科技的產品。香港中小企覬覦國內市場對高端科技產品的需求，必須積極地引入科技新元素，提升產品的科技含量。各行業相繼地生產出迎合消費者要求的產品，例如利用高速摩打技術和高碳鋼(HCS)技術研製而成的高轉摩打及高碳鋼刀片（見例）。正因為該等新科技產品有著其獨特性，故不易抄襲，即使假冒亦不容易，所以香港中小企投放資源於新科技的發展，既為顧客帶來新產品，又可減低被抄襲的機會。

香港中小企廣泛應用新科技於不同產品上，如生產咖啡壺的企業，利用新研發的特殊不碎玻璃纖維，即使經過高溫仍不會碎裂，令咖啡壺的可使用次數增加，亦令抄襲的產品給比下去，冒牌產品未能達致耐熱的水平，這是科技之於產品的重要性。

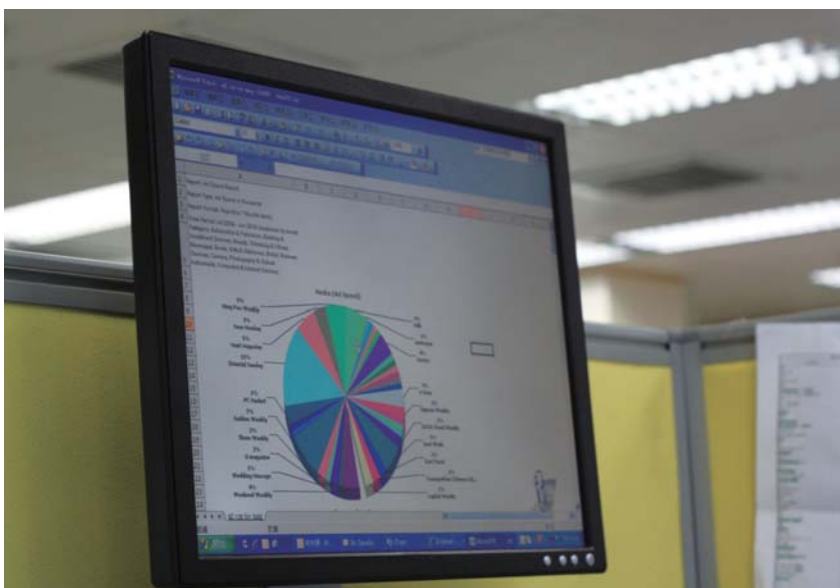
【參考例子】

以金飾為例：因純金的硬度不足，一直局限了金飾的設計精細度。硬金科技的出現，保留了金的純度，同時提高金飾的耐磨性，不易變形，亦支持更細緻複雜的設計效果。

以科技驅動內銷——一個決策過程

香港中小企對科技的應用極為有限，由於研發過程涉及大量金錢和時間。然而，從上述例子可見，各行各業廣泛地應用新科技已成為大趨勢，科技應用的普及化令其門檻比以往低。另外，香港科研發展日漸成熟，香港中小企在可負擔的情況下，應該加強與科研機構合作，推動生產鏈上游研發及中游製造的配合，提升企業的競爭力。因此，科技驅動內銷已經不再是一個漫長的研發旅程，而是在市場上選擇合適科技並加以應用的一個決策過程。

科技引入及應用所需的時間和金錢比以往低，但其成本對一般香港中小企依然十分高昂。因此，香港中小企必需先了解自己的能力和消費者的真正需求，引入最合適的技術，使投資用得其所。



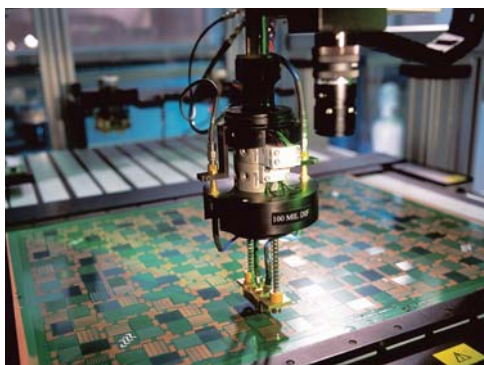
了解業界和消費者對科技應用的最新趨勢

市場上很多機構及商會有舉辦創新技術考察團，供香港中小企了解本地及外地成功企業在科技應用上的最新動向。以塑膠業為例，早前塑膠業的香港中小企舉辦日本考察團，讓業界更深入地了解日本企業在模具生產上所應用的最新科技。考察團到訪日本著名企業，包括東芝、YKK及岡本，深入企業的生產基地，與當地的專家交流。不少團員在考察旅程後結束後，均開始學習日本企業，將應用科技，並嘗試引入相關技術以提升產品的科技含量，期望在競爭激烈的中國市場上搶佔一席位。

【名人名句】

“不創新，就滅亡。”

福特公司創始人亨利福特”



除了考察團外，香港中小企亦參加國外的科技展，務求令香港中小企以多角度了解其他國家在科技應用上的最新動態。至於具體技術上的應用，香港中小企可考慮參加由專業科研機構所舉辦的科技應用培訓，更深入地了解應用科技的操作程序。

然而，科學應用技術基於各種市場的獨特因素，不一定被大眾接納。因此，事前的調研功夫極為重要。市場上擁有很多提供綜合支援服務、諮詢及顧問的單位，對不同地區的經濟情況亦有研究，能透過數據的整合理出地區經濟的藍圖，為香港中小企作市場調研及消費者研究分析。香港中小企可以借助這些數據，研究分析目標市場發展以及產品的銷售情況，以增加產品成功的機會。

與科研機構合作

了解市場及消費者需求後，香港中小企應該與科研機構的合作，引入生產鏈上游的研發到中游的製造，提升產品的科技含量。香港擁有優秀的科研機構，包括香港應用科技研究院有限公司、香港科技大學技術轉移中心、納米材料技術研發所，為香港中小企提供科技應用等支援。

隨著科技應用的普及化，業界及各科研機構成功合作的例子比比皆是。例如，香港生產力促進局早前為珠寶業業界成功研發全球首個「珠寶身份證(Global J-ID)管理標籤計劃」，透過應用激光微雕刻技術將加密後的產品資料，包括生產商、產品成份及寶石數量碼等資料，以二維碼的形式刻於珠寶產品上，細小的「珠寶身份證」，每一編碼均備有防偽冒特徵，令珠寶產品更具追溯性。⁶另一項科技研發是超臨界無水流體染色技術。此項技術可用於不同紡織品的染



⁶ 香港生產力促進局。見網頁：<http://www.hkpc.org>



色和處理無水染整技術，完全解決傳統印染所產生的廢水污染問題，是新一代的綠色染整技術。

香港科技大學的納米材料技術研發所，早期亦成功研發一種應用納米顆粒材料紡織物品進行防皺處理的新技術，更有效地保持織物固有的強度。據該研發報告指出，此技術的生產成本已低至於商業應用可接受的水平。⁷ 再一次印證，科技應用不是費用極為昂貴，及時間極為漫長的大企業專屬玩意。



參考例子

樂域實業有限公司從事照明工具生產超過三十年，產品主要銷往歐美。自人民幣升值令公司成本大幅上漲。因此，公司積極引入新科技，務求增加產品及企業的競爭力。為了更有效地研發新技術，樂域實業邀請香港生產力促進局合作，成功開發發光二極體(LED)街燈技術。產品由70顆一瓦LED元件所組成，節能效果顯著；其光學鏡面由首辦和模芯所制，配合自由曲面鏡面設計，能將多顆圓點光源匯聚成長方形光源，並控制光線照射範圍，有效減少光能損耗。新研發的LED街燈獲廣東省東莞市石排鎮鎮政府開放一條街道作試點，並作性能測試。若測試結果滿意，將會再推廣至鎮內其他地區使用。⁸

科技驅動內銷須知：

- 應用新科技於產品中，有效減低產品遭抄襲的機會。
- 香港中小企可透過參觀創新技術展覽會及參加相關培訓，掌握行業最新動態，保持產品競爭力。
- 香港中小企可與科研機構或相關的支援團體合作，提升產品科技含量，減低獨力研發成本。



好幫手

科技驅動內銷支援

請參閱附錄之服務提供機構詳細資料

⁷ 納米材料技術研發所所長。見網頁：<http://www.ust.hk/inmt>

⁸ 《創新求變 逆境拓出路》，轉載《企業升級檔案》，香港生產力促進局，2010年5月，頁69。

第三部曲 產品篇

據本計劃發出的問卷調查結果所得，受訪企業在開展內銷時，對不斷研發新產品以吸納新的客戶群感到有困難，同時亦憂慮產品在中國內地市場容易遭抄襲及假冒，令他們卻步於中國內銷市場的門外。

3.1 產品研發／設計驅動內銷

本章節將會詳細剖析產品研發及設計於減低遭假冒之重要性，以及整個研發及設計過程的流程及考慮因素。



產品研發／設計的重要性

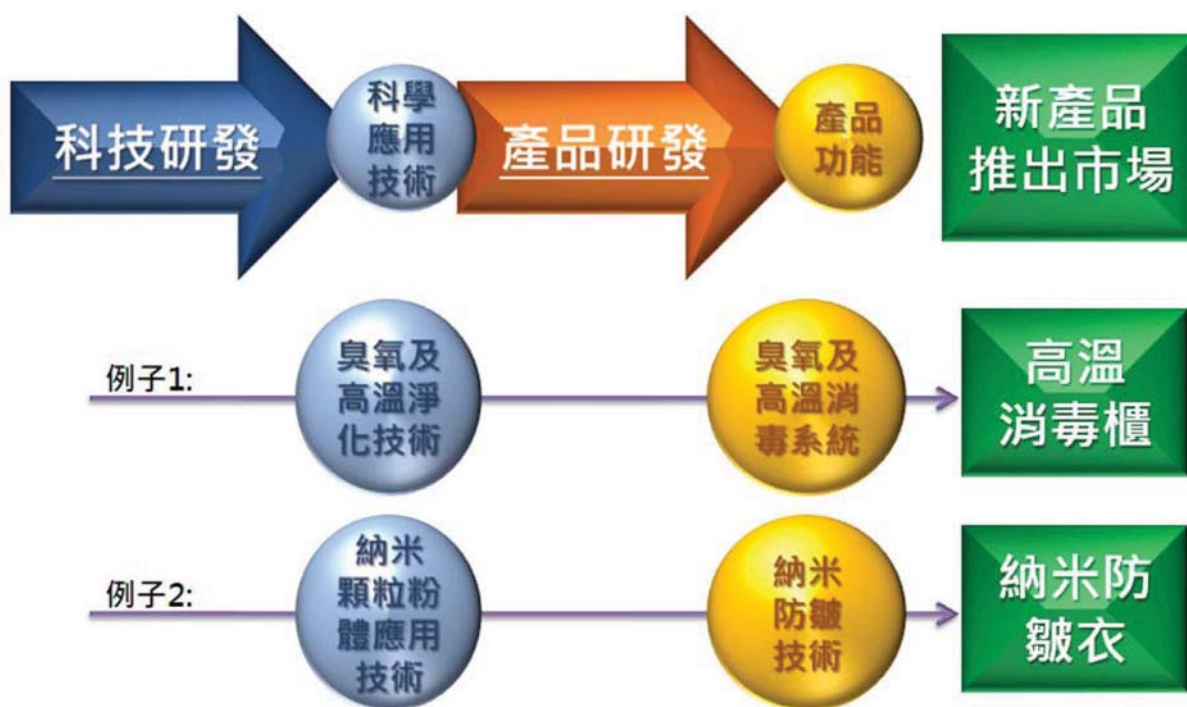
在受訪企業中，大部分認為OBM(原品牌製造商)會是轉型內銷的最終出路。在中國開展內銷業務，未有原創品牌、未有獨特的產品功能及設計，依賴貼牌生存，遇上市場上白熱化的競爭，價錢長期落差，這樣的生意確如雞肋。

根據麥肯錫二零零九年中國消費者調查的結果顯示，中國消費者繼續在功能性、種類和性價比方面提出更高的要求。參與調研的四分之一以上消費者表示他們希望有更多元化的產品，二零零八年僅為八分之一。除了產品種類之外，消費者還追求額外的功能性，以增加產品的價值。¹

¹ 2009年度中國消費者調查報告，麥肯錫，2009年7月。

產品研發—把應用技術轉化成為產品功能

在第二部曲科技篇中提及的「科技研發」，有別於本章節的「產品研發」。前者為開拓新的科學應用技術，後者則為利用科學應用技術創造出新的產品功能。舉例而言，納米顆粒粉體應用技術是一門科學技術。技術不能直接賣給消費者，但透過產品研發，把納米顆粒粉體應用技術（應用技術）轉化成為具有防皺功能（產品功能）的納米防皺衣，然後推出市場。換言之，應用技術是開創產品功能的根本；產品研發就是把應用技術轉化成為產品功能的途徑，兩者相輔相成。



資料來源: 香港生產力促進局(2010年)

但正如科技篇中提及，若如蘋果電腦或三星一般擁有自家的科技研發中心，對香港中小企來說所需的資金實在太大。香港中小企可以選擇與香港的科研機構合作，善用他們的應用科技，套入產品研發的流程中，創造新的產品功能，從而提升產品及企業的競爭力。

香港主要的科研機構有提供科學應用技術商業化的服務。香港中小企可以委託相關的科研機構，尋求技術支援及合作研發新產品。

為協助生產智能機械狗「I-Cybie」的本地製造商縮短產品開發週期及解決生產問題，香港生產力促進局向客戶提供「三維電腦輔助設計造型及快速原型」服務，透過多次的設計週期對產品進行修整及改善，預期解決任何在量產及生產線上或會出現的問題，令產品開發及生產時間大幅減少百分之四十。²



另一科研機構與業界合作的成功例子是「除煙寶」。「除煙寶」是一個運用水式靜電技術研發而成的水式靜電除油煙機。測試證實「除煙寶」的除煙效果理想，除了一般酒樓食肆，亦適合廟宇使用。

² 2001-2002香港生產力促進局年報。



參考例子

匯進企業—匯進初期專門生產適用於汽水機及咖啡機的水泵。面對市場激烈競爭以及單一服務的風險，匯進積極地進行產品研發，並善用已掌握的水泵核心製造技術，發展技術含量較高的產品。其後取得QS-9000及TS16949國際汽車產業品質管理系統認證，開始汽車零部件製造，包括：壓縮機及氣候控制系統等。

面對「金融海嘯」美國汽車業的危機，匯進再次受到考驗。為確保業務穩健發展，匯進致力應用其水泵核心製造技術，發展醫療器材的業務，包括應用於霧化器的泵，用作治療呼吸道疾病。醫療用途的泵已通過ISO14791:2003醫療儀器風險管理系統認證，確保產品質素和安全符合行業標準。³

產品設計—為產品增值的重要元素

除了創新的產品功能外，香港中小企亦需要在產品的外觀設計多花心思，從而脫穎而出。要迎合中國內地客戶的口味，擁有出色的設計團隊是香港中小企重要的資產，設計能夠提升產品的賣點和銷售價值，就如LG針對女性市場推出「冰淇淋手機」，選用三種清新粉嫩的顏色，令女性手持草莓、薄荷及香草三種顏色手機，有如冰淇淋在手，這個針對性的產品設計為增值的關鍵因素。香港擁有不少專業的設計團體，包括香港知專設計學院的三個卓越中心，為業界提供服裝設計、印刷科技、創研設計及多媒體的專業設計顧問服務，香港中小企應該加強與這些團體的合作，達致協同效應。

參考例子

以金飾為例：國內顧客比較注重金飾的大氣，故針對內銷市場時可考慮將產品設計得較誇張奪目。前文提及的硬金科技，更有效提升產品的硬度及耐用性，設計上有更大發揮空間。

³ 〈跨進高門檻行業〉，轉載《企業升級檔案》，香港生產力促進局2010年5月，頁61-68。

產品研發／設計的流程

要創造出獨特及能夠迎合消費者口味的新產品，先決條件是擁有基本的科學應用技術。香港中小企可以加強與本地科研機構的合作，從而推動生產鏈上游研發及中游製造的配合。

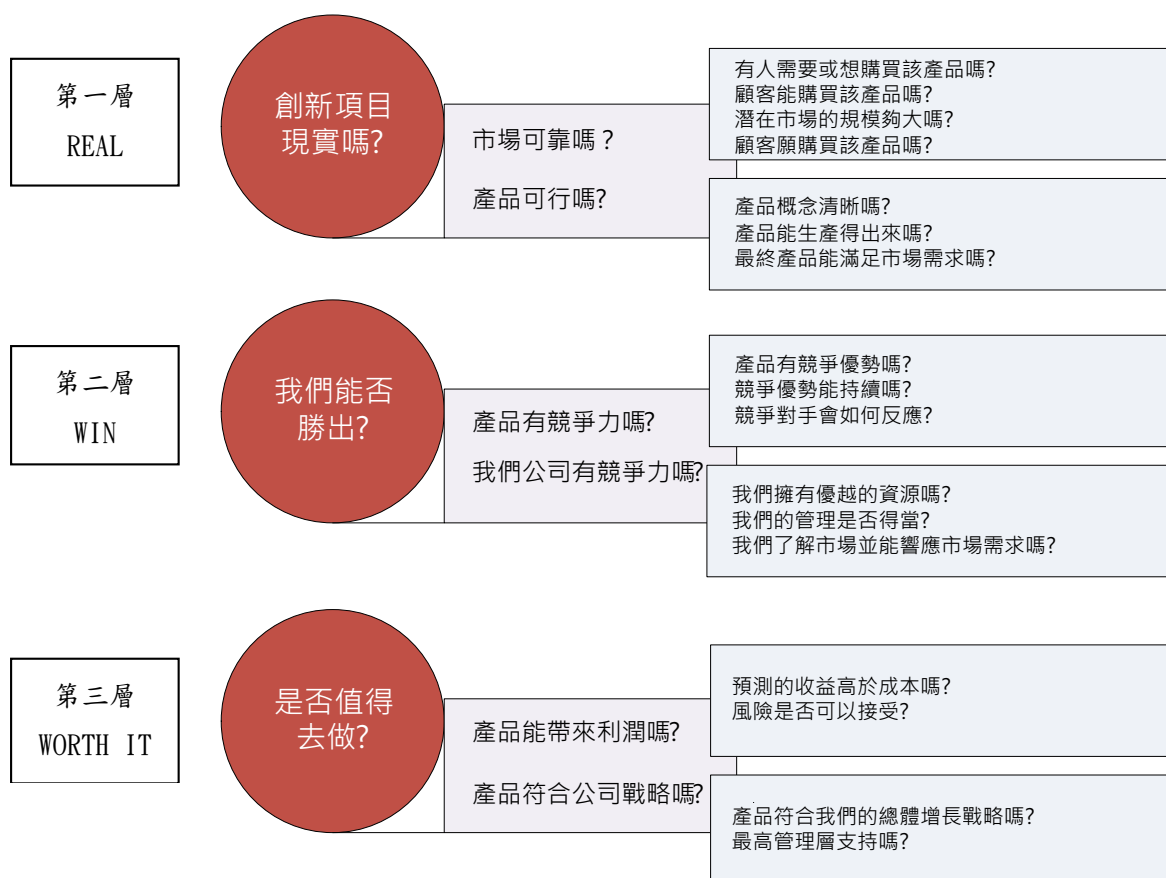
在擁有必需的技術後，香港中小企如何確認目標及發展方向？

第一步：新概念的評估

擁有正確的方向，永遠是邁向成功的先決因素。在創造出一個真正能夠迎合消費者口味的新產品，事前的評估最為關鍵。在產品開發的前期，香港中小企可以參考「R-W-W篩選表」評核概念是否理念上可行。

R-W-W的意思是：REAL(現實)，WIN(勝出)，WORTH IT(值得)。⁴

R-W-W篩選表



資料來源：《R-W-W：篩出好的創新項目》，喬治•戴，《商業評論》，2009年10月號

回答「R-W-W篩選表」的指引

- 在回答「R-W-W篩選表」任何一層問題時，若果回答不夠確切，就應該想辦法將「也許」轉化為「是」
- 當第二層或第三層只要有一個問題的答案是「絕對不」，那麼整個項目一般應該中止，因為失敗在所難免

⁴ 《R-W-W：篩出好的創新項目》，喬治•戴，《商業評論》，2009年10月號。

第二步：新產品的開發

在確立產品的概念和發展方向後，下一步是籌劃及實施具體的開發項目。開發流程可分為六個主要階段。

第一階段：新產品策劃及準備

香港中小企應進行市場調研，確保新產品能符合並促進公司整體戰略和核心競爭力。在確保新產品的技術和經營可行性後，香港中小企應成立專案管理小組，並確保組員擁有能力協調各方資源以完成新產品開發任務。

第二階段：新產品開發項目計劃編制及評審

香港中小企需要確保新產品的開發總體規劃方案，是符合公司的開發任務要求及建立在客觀評估公司資源條件的基礎上。香港中小企也應確保各部門充分理解和支持新產品開發工作，並認可總體規劃方案中對本部門的人員調配和進度安排。

第三階段：新產品研發／設計評審

香港中小企應確保新產品的設想功能或設計得到實現和驗證，並檢討新產品設計與開發的工作進度和預算是否符合總體規劃方案的要求。

第四階段：新產品驗證／確認評審

香港中小企應確保新產品設計中的問題通過生產和市場的驗證，得以發現和糾正，並確保下階段新產品量產與市場投放活動的正常運作。

第五階段：新產品市場投放

香港中小企需要為新產品的投放成效及進展進行評估及檢討，並為問題提出解決方案。

第六階段：新產品開發總結及回顧

香港中小企應為開發過程中累積的經驗和知識作管理和分享，並確保整個開發流程的獎懲措施和激勵政策得到落實發展。

新產品的開發流程總覽



資料來源：「研發流程分哪七步走？王玉榮」，暢享網。見網頁：
<http://portal.vsharing.com/k/others/2006-2/520888.html>
 (綜合上述網頁資料繪製成)

3.2 知識產權維護

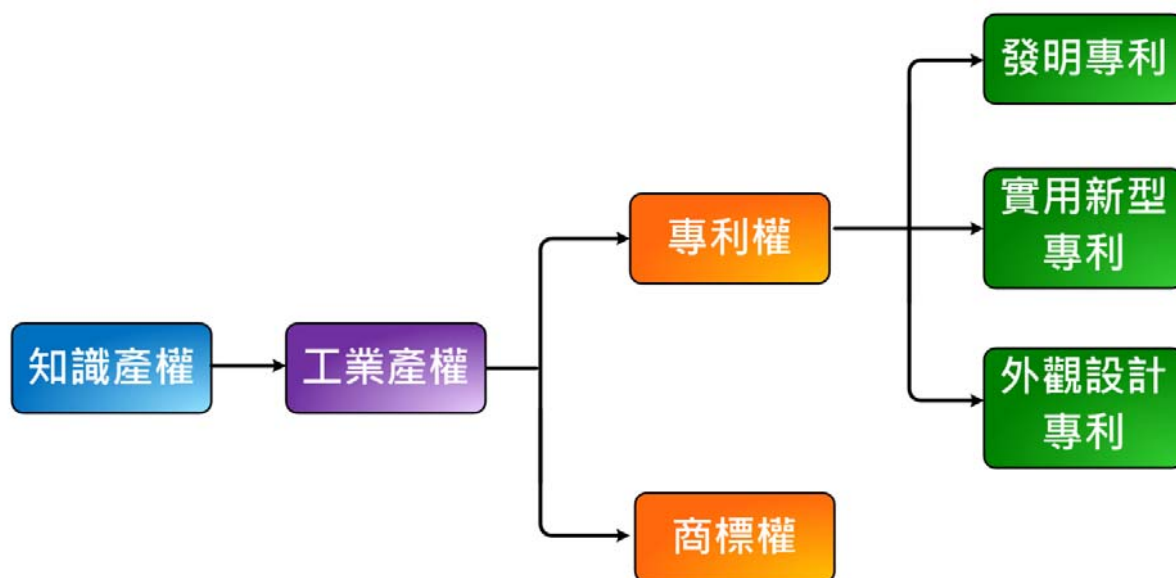
據本計劃發出的問卷調查結果所得，受訪企業在開展內銷後，經常由於疏忽其產品於知識產權上維護的重要性，包括為原創品牌的商標進行註冊，及為產品之設計申請專利等等，令自己辛苦研發設計的產品，及努力經營的品牌，遭侵權或假冒，顯示這問題直接影響香港中小企的投資信心。

本章節將會詳細剖析如何處理知識產權維護，及遭侵權時的處理方法。

中國知識產權制度簡介

中國知識產權中的「工業產權」可分為商標權及專利權，這些權利以不同方式予業務或產品提供保護。

認識中國知識產權



資料來源：

- 廣東省工商行政管理局。見網頁：<http://www.gdgs.gov.cn/main/sbgl.htm>
 - 廣東省知識產權局。見網頁：<http://www.gdipo.gov.cn>
 - 中華人民共和國國家工商行政管理總局商標局。見網頁：<http://sbj.saic.gov.cn>
- (綜合以上網頁資料繪製成)

在中國申請商標註冊

一個成功的商標可提高商標持有人的商譽和價值。既能帶來豐厚的利潤，又可為商標持有人推廣業務。為了保障這些知識產權上的權益，商標持有人應替原創品牌的商標進行註冊和保護。

商標本義是一個標誌，以識別商品及服務。任何能夠將生產經營者的商品或服務與他人的商品或服務區分的可視性標誌就是商標。這些包括文字、圖形、字母、數字及立體標誌。

由於商標法是採用「申請在先」的原則；即使在早期已使用者，都會被擁有已註冊商標的法人提出控告。所以，要保護商標，就要先把它註冊。

商標註冊的授權機構是中華人民共和國國家工商行政管理總局商標局（下稱商標局），香港中小企若申請商標註冊，可以直接或者委託商標代理機構辦理。如果香港中小企未有取得在國內經營的身份，就必須委託商標代理機構代理。⁵

分類建議

填寫分類時可以考慮加大保護的範圍，例如鞋生產商，也可以在服裝等相關類別註冊商標，既可防止相關聯產品的侵權，又可以保護往後可能擴展的產品類別。

注意事項

- 申請商標註冊，應當按規定的商品分類填報使用商標的商品類別和商品名稱。香港中小企應注意將現在及未來涉及的产品及服務列於受保護的類別內。
- 中國商標註冊採用國際分類，商品分為三十四類，服務分為十一類。

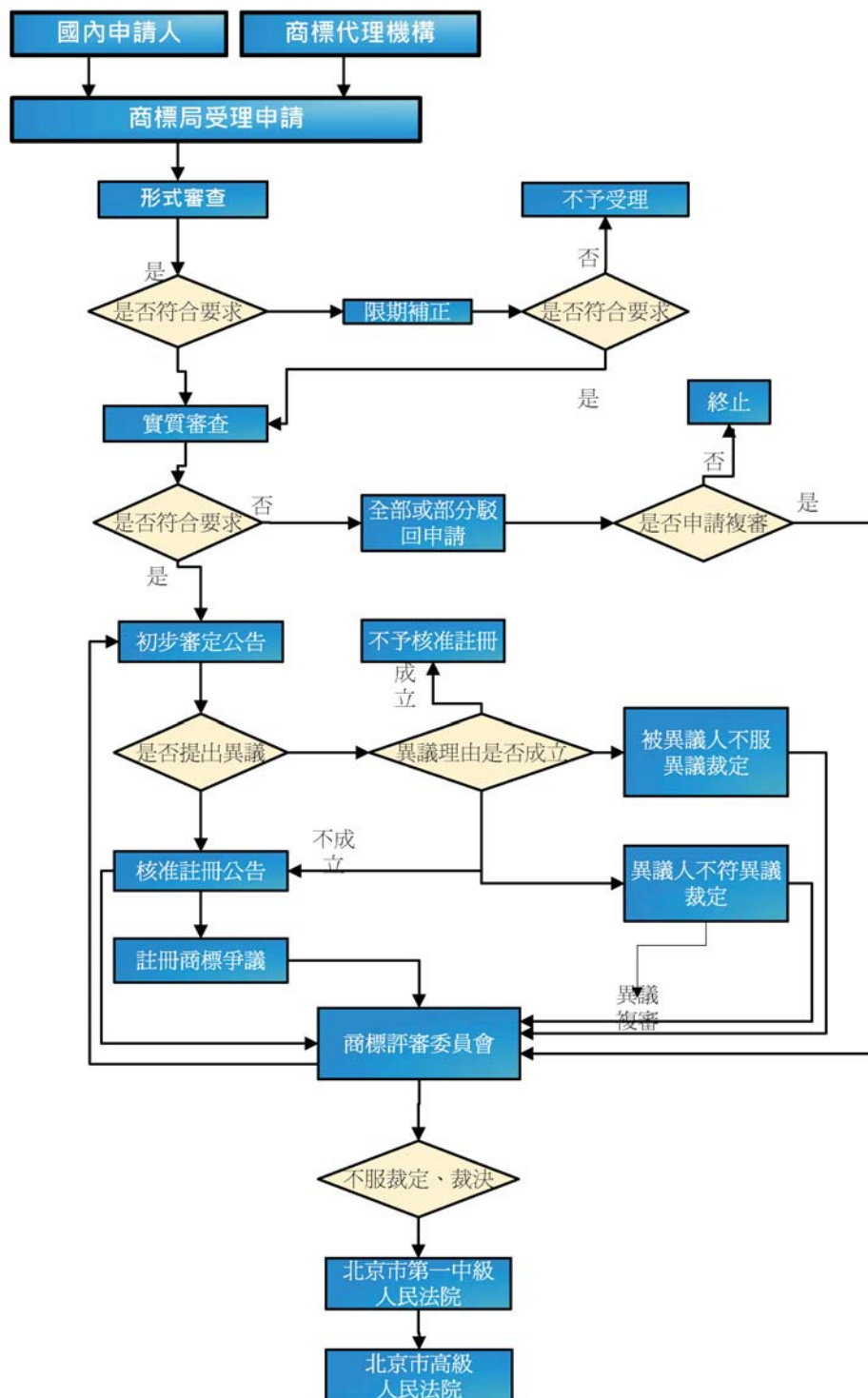
以下是在企業訪談中總結的商標註冊步驟建議，作為香港中小企的參考。但細節需要向中國商標局或其屬下的事業單位查詢。一般建議最好委託專業商標代理進行。⁶

步驟建議	內容	約需時 (需視乎實際情況)
1. 查閱現有商標註冊	在提出申請時，先查核申請的商標是否有相同或近似商標已註冊，可以委託律師或商標代理機構代為查詢。	約1天
2. 商標註冊形式審查	商標局審查申請人的文件及手續是否合乎法例的規定，若申請合乎規定，商標局會編定申請日期及發放受理通知書。	約2-4個月
3. 商標註冊實質審查	商標局對註冊申請是否合乎商標法的規定所進行的檢查、資料檢索、分析對比和調查研究等。	約18個月
4. 商標註冊初審公告	若申請合乎規定，商標局會在《商標公告》中予以公告，若三個月內並無異議，該商標將予以註冊，有效期為發證起計十年。	約3個月

⁵ 中華人民共和國國家工商行政管理總局商標局。見網頁：<http://sbj.saic.gov.cn>

⁶ 廣東省工商行政管理局。見網頁：<http://www.gdgs.gov.cn/main/sbgl.htm>

商標註冊工作流程圖



資料來源：中華人民共和國國家工商行政管理總局-通達商標服務中心。見網頁：<http://www.tdtm.com.cn/index.asp>
 中華人民共和國國家工商行政管理總局商標局。見網頁：<http://sbj.saic.gov.cn/>

在中國申請專利

專利可以保護技術創新和革新，它是創新產品開發過程其中一個重要元素。任何人發明創造了具有創新性及實用性的工藝方法、機器、產品或物料成份，或者對它們加以改進，都可以申請專利。

中國對專利的申請依據《中華人民共和國專利法》及《中華人民共和國專利法實施條例》實行審查制，由中華人民共和國國家知識產權局(下稱國家知識產權局)管理全國的專利工作，統一受理和審查專利申請，依法授予專利權，並處理專利糾紛和查處冒充專利行為。⁷

香港中小企有意在中國申請專利，可以直接或者委託專利代理機構辦理；專利申請有關事宜的專業技術性較高，為了取得更好的專利權保障，建議香港中小企最好委託專利代理機構代為申請專利。

1. 申請專利注意事項

- 專利分三種型式，包括發明專利、實用新型專利及外觀設計專利。
- 申請專利時，建議申請人委託專利代理機構代為申請專利，以獲得更好的專利權保障。另外，可以將申請書直接或寄交到國家知識產權局專利局的受理視窗，亦可以面交到設在地方的國家知識產權局專利局代辦處，在廣州亦有專利局的代辦處。
- 發明專利權的期限為20年，實用新型專利權和外觀設計專利權的期限為10年，均自申請日起計算。



資料來源：中華人民共和國國家知識產權局網頁。見網頁：<http://www.sipo.gov.cn>

2. 申請文件準備

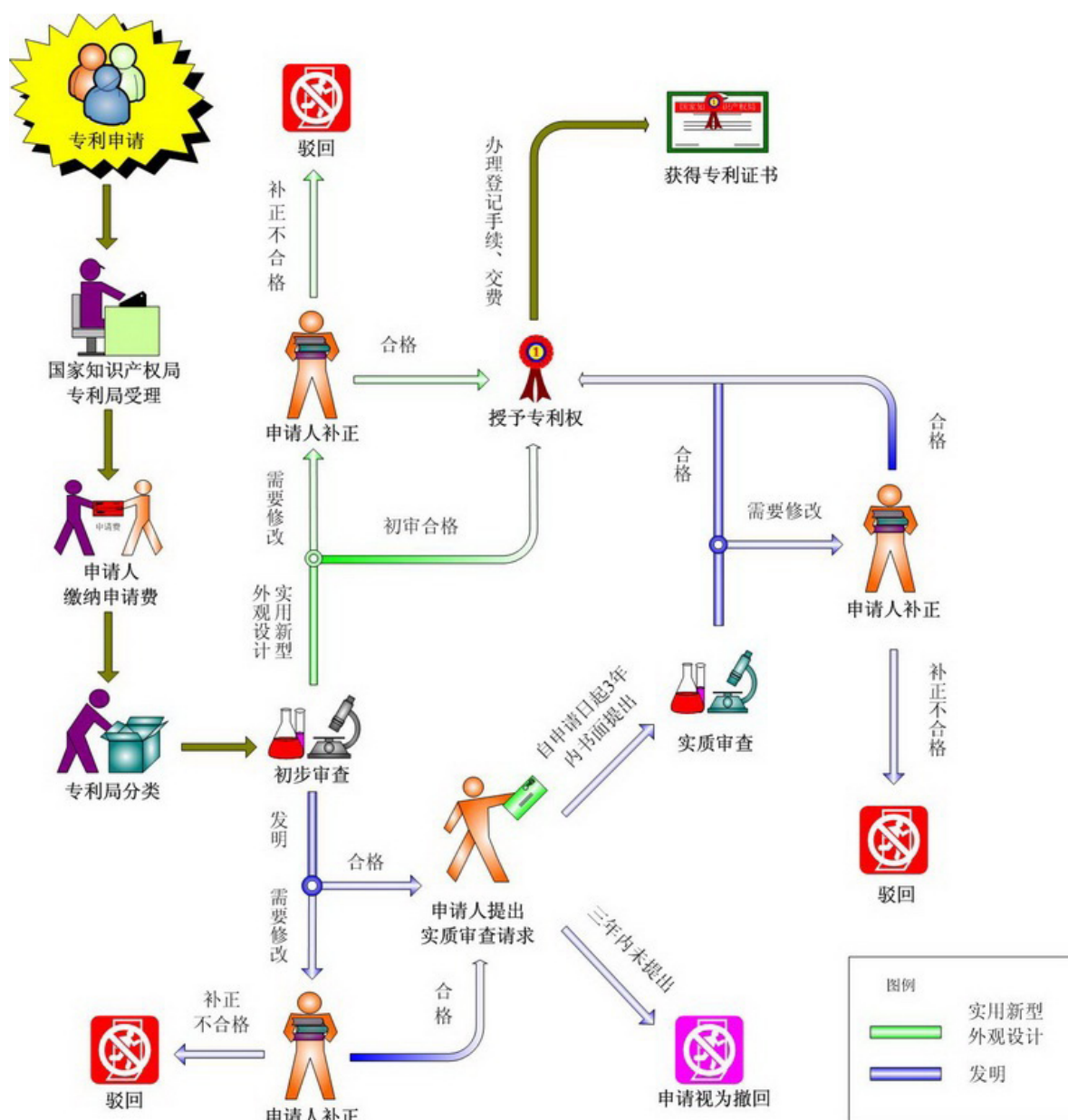
本內容取自國家知識產權局-中華人民共和國專利法（2008修正）第26及27條

申請發明專利或實用新型專利提交的資料	申請外觀設計專利提交的資料
1. 請求書 (申請事項及申請人姓名)	1. 請求書 (申請事項及申請人姓名)
2. 說明書、摘要及其附圖 (對申請事項的清楚及完整說明)	2. 外觀設計的圖片或者照片 (清楚地顯示要求專利保護產品的外觀設計)
3. 權利要求書 (說明要求專利保護的範圍)	3. 對外觀設計的簡要說明

⁷ 中華人民共和國國家知識產權局。見網頁：<http://www.sipo.gov.cn>

3. 專利審批程序

根據國家知識產權局專利法，發明專利申請的審批程式包括受理、初審、公佈、實審以及授權五個階段。實用新型或者外觀設計專利申請在審批中不進行早期公佈和實質審查，只含受理、初審和授權三個階段。



資料來源：中華人民共和國國家知識產權局網頁。見網頁：<http://www.sipo.gov.cn>

4. 專利申請資助計劃

專利申請資助計劃是一項由香港創新科技署推行的撥款計劃，其執行機構為香港生產力促進局。計劃以撥款形式，協助香港公司和個人為其發明作專利申請，旨在鼓勵香港公司及發明者藉申請專利以保障其智慧成果，並把成果轉化為其資產。申請人只要是以往從未擁有任何專利的香港註冊公司、香港永久居民或准予逗留本港不少於七年的香港居民均可以提出申請，每項獲批准申請的最高資助金額是港幣15萬元或專利申請費用總額的90%，以金額較低者為準。申請人可以使用資助金額在香港或其他地區進行專利申請(不包括外觀設計專利申請)，詳情請瀏覽香港創新科技署網頁<http://www.itc.gov.hk>或<http://ipsc.org.hk>



在中國被侵犯知識產權時的處理方法

中國的知識產權法規定，對侵犯知識產權的行為，應承擔相應的停止侵害、消除影響、公開賠償道歉、賠償損失等民事責任，警告、責令停止侵權行為、沒收非法所得、罰款、賠償損失等行政責任以及刑事責任。⁸

一般來說，當發生知識產權侵權糾紛，香港中小企可在以下兩方面尋求協助。在進行有關行動時，最好委託專業商標代理或律師協助。



資料來源：中華人民共和國國家知識產權局網頁。見網頁：<http://www.sipo.gov.cn>

⁸ 中華人民共和國國家知識產權局。見網頁：<http://www.sipo.gov.cn>

尋求司法機關的協助

對於知識產權侵權糾紛，香港中小企可以直接向侵權行為地或侵權人住所地人民法院起訴。人民法院依法審理知識產權侵權糾紛案件，除判定侵權人承擔相應的民事責任外，對於情節嚴重構成犯罪的，還追究其刑事責任。

尋求地方行政機關的協助

對於知識產權侵權糾紛，包括商標及專利的糾紛，香港中小企可以尋求相應的侵權人所在地或者侵權行為地的工商行政管理局或知識產權局協助處理。行政管理機關一般在收到投訴之後會進行調查處理，如發現侵權屬實，會查封、扣押及制止對侵權物品的活動，效果較為快速。實際上有不少成功的例子，相關侵權案例可參考中華人民共和國國家工商行政管理總局商標局及中華人民共和國國家知識產權局的網頁。

<http://sbj.saic.gov.cn/>及<http://www.sipo.gov.cn>

中小企處理侵權時應考慮實質效益

與不同企業的訪談中總結了不少知識產權被侵權的經驗。大部分被訪問的企業認為，使用法院起訴的案例通常未必獲得滿意的賠償或結果，而且當中涉及的費用和時間可能非常龐大。在遇到侵權發生時，尋求工商行政管理局或知識產權局的協助可能是較快捷和迅速的處理手法，雖然未必能獲得可觀的賠償，亦可能起了阻嚇作用。

若嘗試轉換另一個角度看，有人抄襲知識產權就是對品牌及設計予以肯定，亦算是幫助被侵權者推廣品牌。與其花掉金錢來追討抓之不盡的侵權者，倒不如專注在科技研發及產品設計上，提升產品的抄襲難度，同時亦增加產品的競爭力。始終抄襲侵權的行動只流於外表的層面，顧客看重的還有產品品質、可靠性、服務體驗及產品科技等因素。

產品設計及知識產權維護須知：

- 出色的產品及包裝設計，有效提升產品競爭力。
- 香港中小企應於產品推出市場前辦妥商標及專利申請程序，避免產品遭侵權。
- 如遭侵權，香港中小企可：
 - 向當地的知識產權局及工商行政管理局投訴；
 - 仍未能調解，向所在地之人民法院或工商行政管理局申訴。
- 香港中小企應注意侵權糾紛往往牽涉可觀費用。
- 投資在科技研發及產品設計能有效提升被抄襲的難度。



好幫手

知識產權維護支援

請參閱附錄之服務提供機構詳細資料

3.3 產品檢測及審批

據本計劃發出的問卷調查結果所得，中國與香港對產品的檢測及審批的制度及法律及行政法規有所不同，大多數受訪企業在開展內銷後，處理其產品之檢測程序遇到不少困難，以致未能順利通過審批，產品推出市面遙遙無期。

本章節將會簡介產品檢測及審批的程序及處理方法。

產品銷售的相關認可證照及標籤規定

《中華人民共和國消費者權益保護法》及《中華人民共和國產品質量法》已明示國家的相關工商行政部門會保護消費者的權益，生產者亦需要為因產品缺陷造成的財產損害承擔責任，所以中國對於消費品的證照及質量規定非常嚴格。

以下是在本計劃的六大行業裡較為重要的認可證照及標籤，每個認證適合不同類型的產品，未獲認可證的產品，則不能在中國內地銷售。

生產許可證 ⁹		中國內地對涉及到人體健康、公共安全及生命財產的工業產品實行生產許可證。香港中小企必需在產品的包裝、說明書上印上生產許可證的標誌和編號。許可證的有效期一般為5年，食品為3年，有效期屆滿前的6個月需要在相關部門提出續期申請。需要許可證的目錄可以在質量技術監督局網頁上下載。
3C認證 ¹⁰		中國內地對涉及到人體和動植物健康、公共安全、生命財產及環境保護的工業產品實行3C認證。認證標誌的名稱為「中國強制認證」(英文名稱為“China Compulsory Certification”，英文縮寫為“CCC”，也可簡稱為「3C」標誌。)，認證標誌是《CCC中國強制性產品認證目錄》中產品准許其出廠銷售、進口和使用的證明標記。國家認證認可監督管理委員會是負責全國強制性產品認證工作的機構，市面上亦有許多指定的認證機構負責認證實施，流程大致相若。
衛生許可證 ¹¹		從事食品生產、餐飲店、化妝品、衛生用品、醫療及消毒產品的經營活動，經衛生行政部門審查批准後，可獲發衛生許可憑證。如香港中小企希望從事有關的業務，應當向衛生部衛生監督中心申報，並按照規定辦理衛生許可證申請手續，才向工商行政部門申請登記註冊。
《商品包裝及標籤規定》 ¹²		在內地生產及銷售的產品需要遵守《產品標識標注規定》，在產品包裝上需要用文字、數字、圖案等顯示產品名稱、生產者名稱、地址、生產日期和失效日期等產品標識。
《預包裝食品標籤通則》 ¹³		《預包裝食品標籤通則》規定預包裝食品標籤上應標注食品名稱、配料清單、淨含量和瀝乾物含量、固形物、含量、製造者的名稱和地址、生產日期或包裝日期和保質期、產品標準號。
《食品標識管理規定》 ¹⁴		《食品標識管理規定》與《預包裝食品標籤通則》內容大致相同，但《食品標識管理規定》應用於所有的食品標籤，並且對相關的責任處罰訂出規定。
《食品標籤營養管理規範》 ¹⁵		為鼓勵有能力的香港中小企在其生產食品上標示營養標籤，衛生部制定《食品標籤營養管理規範》並要求香港中小企在標示時向消費者提供食品營養成份資訊和特性的說明，包括營養成份表、營養聲稱和營養成份功能聲稱。《食品標籤營養管理規範》正式實施後將對食品企業設置過渡期，以便於使用原有庫存標籤和建立新的營養標籤標示系統。



“20世紀是生產率的世紀，21世紀是品質的世紀。”

美國品質管制學家約瑟夫朱蘭博士

⁹ 中國國家認證認可監督管理委員會。見網頁：<http://www.cnca.gov.cn/cnca>

¹⁰ 中國國家認證認可監督管理委員會。見網頁：<http://www.cnca.gov.cn/cnca>

¹¹ 中華人民共和國衛生部衛生監督中心。見網頁：<http://www.jdZX.net.cn>

¹² 國家質量技術監督局。見網頁：<http://www.aqsiq.gov.cn/>

¹³ 國家標準化管理委員會。見網頁：<http://www.sac.gov.cn/>

¹⁴ 國家標準化管理委員會。見網頁：<http://www.sac.gov.cn/>

¹⁵ 中華人民共和國衛生部衛生監督中心。見網頁：<http://www.jdZX.net.cn>

中港兩地檢測互認機制

香港檢測和認證局於二零零九年九月十七日成立，致力推動業界發展，透過建立本港的檢測和認證服務品牌，提升產業的專業水準和國際認受性。現時本港除不斷加強檢測和認證方面的認受性，特區政府與中央人民政府在《內地與香港關於建立更緊密經貿關係的安排》(《安排》)下，雙方於二零一零年五月二十七日在香港簽署《〈安排〉補充協議七》，積極推動香港檢測實驗室與已加入設有國家成員機構的認證檢測國際多邊互認體系的內地認證機構開展合作，成為該互認體系所接受的檢測實驗室。¹⁶

基於上述協議，技術檢驗分析與貨物檢驗方面，在中國強制性產品認證制度(CCC)領域，允許經香港特區政府認可機構(香港認可處)認可具備中國強制性產品認證制度相關產品檢測能力的香港檢測機構，以香港本地加工的(即產品加工場所在香港境內)CCC目錄內的部分產品為試點，與內地指定機構開展合作，承擔CCC認證檢測任務。¹⁷

當產品通過測試後即可推出市場，測試市場前須先行確定營銷藍圖，然後訂立分銷渠道、品牌建立及推廣以及建立營銷系統。

產品檢測及審批須知：

- 香港的衛生部門對食品的銷售採取抽檢制度，中國內地是採用先檢後銷的制度，先通過檢測才可推出市場銷售。
- 中港兩地就技術檢驗分析與貨物檢驗方面已達成協議，在香港本地加工的部分產品，可承擔CCC認證檢測任務。

¹⁶ 香港特別行政區政府工業貿易署。見網頁：<http://www.tid.gov.hk/cindex.html>

¹⁷ 香港特別行政區政府工業貿易署及香港認可處

第四部曲 市場篇

中國內銷銷售渠道五花八門，既有傳統的開設零售點，又有虛擬銷售，選擇合適的銷售渠道乃致勝關鍵因素。香港中小企既要考慮營銷方式，品牌建立及維護亦不容忽略，否則難以在競爭激烈的市場生存下去。

4.1 銷售渠道建立

據本計劃發出的調查問卷結果所得，不少有意開展中國內銷的受訪企業，對於該選擇銷售渠道及如何開拓銷售渠道上遇到問題。本章節將會詳細剖析各類銷售渠道的特點、比較六大行業銷售渠道的現況及利弊，以及開拓銷售渠道的應注意事項等。

香港中小企於中國開展內銷時，可按不同行業的需要選擇合適渠道，而銷售渠道分為有店銷售及虛擬銷售兩類。

有店銷售

傳統的銷售形式

有店銷售指以不同形式的設點銷售方式，普遍採用的渠道包括批發市場、展銷會、專賣店、行業商城、超級市場／大賣場、百貨／商場專櫃、分銷／經銷店及加盟店。

銷售渠道繁多，進入不同渠道各有難易。以下列舉幾個香港中小企於中國內銷市場最常用的銷售渠道。

批發市場：作為生產商及零售商的橋樑，香港中小企可以將貨品直接售予批發商，既可測試市場對產品的接受程度，又可減低自行設點銷售的風險。

展銷會：為促進產品銷售的活動，香港中小企可於有限的銷售期內推廣產品，同時促銷亦有助品牌建立。

專賣店：自行開設銷售點，只賣自家的品牌，店鋪有獨特的形象，故專賣店的設立對品牌建立及推廣更為有效。

行業商城：經營模式乃結集同一行業的經營者，組成行業商城，有助於較低成本開拓市場。

超級市場／大賣場：迎合一般消費者的銷售渠道，貨品以大批量式發售。

百貨／商場專櫃：「店中店」，於百貨或商場內開設原創品牌的專櫃集中售賣單一品牌的貨品。

分銷／經銷店：將貨品掛靠售賣同類型產品的專門店出售，如生產家用電器的香港中小企將產品擺放於蘇寧、國美等專門店發售，不設專櫃，只與其他同類型產品混合擺放發售。

加盟店：加盟指香港中小企將服務授權給加盟商，加盟商可以用其形象、品牌等，在商業的消費市場上，招攬顧客前往消費。香港中小企可透過招攬加盟商開設加盟店，代為售賣貨品。

新趨勢：把力量集結的「聯營店」

中國國內及國外的品牌紛紛冒起，各自爭相在大城市設立據點，對於寂寂無聞的香港品牌，實難以躋身百貨及商場。為協助香港中小企解決入場問題，香港品牌集團公司及深圳華南城為香港中小企提供聯營的銷售平台。

參考例子 DBHK

租賃商場 招攬品牌加盟

一群富有時裝設計經驗的服裝業內人士於二零零九年創立香港品牌集團有限公司，構思出「香港品牌概念店」(DBHK-Designed by Hong Kong)，主席鍾國斌表示，成立目的旨在為有意進軍國內市場的香港服裝企業提供低風險的零售渠道，為香港設計品牌提供展示平台，公司總部以香港及上海為基地。

香港品牌集團有限公司憑著強大的議價能力，以超級投資者的身份，成功租下上海金橋國際商業廣場的一萬五千呎店鋪面積，為實現「綜合品牌店中店」的理想邁出第一步。

在位置篤定後，招商程序隨即展開。香港時尚品味在國內具有吸引力，打出Designed by Hong Kong (DBHK)的清晰旗幟，所以「香港品牌概念店」於開始時，已成功招攬二十個香港品牌加盟，當中包括服裝、手錶、領呔、珠寶及毛絨公仔等不同種類。篩選過程中，申請加盟的品牌必須提供品牌的概念、貨品種類、款式、尺碼及價錢等資料。

「香港品牌概念店」不單照顧香港品牌，且致力於培育後起之秀，店內規劃出「Designers Wardrobe」，供十多名新晉設計師展示其個人系列，設計師只需要提供貨品，毋須負責店內裝修，亦不需要繳付租金，即可開展其小型業務。



配套服務 考慮周全

參與DBHK合作的香港品牌，需要管理店內裝修，以及本身的貨品，DBHK則負責其他配套，如管理團隊、銷售團隊、內部物流管理及倉庫儲存，務求令參與品牌者無後顧之憂。另外，DBHK提供其他增值服務，如業務分析服務，DBHK就各品牌的銷售情況進行研究，每月派出專責職員與各品牌舉行會議，並闡釋各自的銷情，以及分析暢銷產品及滯銷產品的類別，令日後生產時有所依據。另外，DBHK亦會提供市場資訊，供品牌作為參考，可大幅降低營運的成本。

因顧及每季結束時，各品牌店總有存貨，DBHK有見及此，準備於蘇州工業園區租用地方開設特賣場，為各品牌提供清貨渠道。

DBHK既減低品牌的管理成本，又能降低租金的成本問題，部分場租賃只以營業額釐定租金，品牌毋須顧及租金問題，各品牌只需要集中處理貨品。

拓展市場 招攬加盟

主席鍾國斌預期DBHK可於全國各省市及直轄市開設概念店。至於長遠發展，他不諱言中國幅員廣大，從加盟商形式作擴展計劃，成都及重慶的概念店亦為加盟商營運。DBHK對於加盟商的營運模式及店鋪組合有絕對規範，貨品則由香港品牌提供，加盟商可選擇合適的品牌進場，以配合市場需要。鍾國斌認為，招攬加盟商既可開闢銷售點，又令香港品牌意識到DBHK具有能力開拓不同市場。

DBHK暫時只可以於一、二線城市開設，三、四線城市的消費力仍未達水平，只有個別品牌成功地打入三、四線城市。DBHK預期未來三年開設三十間概念店，加盟的香港品牌必須能跟隨其發展步伐。

參考例子 深圳華南城

「深圳華南城」為企業建構銷售平台

深圳華南城是一所大型綜合及多功能商貿物流中心，提供全面的綜合物流及交易服務及設施。深圳華南城為國內及國際原材料及商品供應商、製造商及批發商提供一站式交易平台，以供其展示及銷售產品。作為深圳華南城集團第一個綜合商貿物流中心，深圳華南城現時主要為五大行業提供服務，包括紡織服裝、皮革皮具、電子原材料、印刷紙品包裝及五金化工塑料等。

華南城一期交易中心於二零零四年開始營運，集五大互相拉動的行業於一體，客戶可以享受「一站式採購」，同時採購多種生產過程中所需的原材料，既節省時間又節省成本。二期建築面積達38.5萬平方米及34萬平方米於二零零九年分別逐步投入使用，集各類商品交易及配套商貿服務。其中一號交易廣場現正籌劃開設港資企業銷售中心，小商品、衣飾鞋履及名錶等貨品種類亦包羅其中，正好為香港中小企建構出銷售平台。

扶商措施助企業創未來

為照顧商戶的需要，入場商戶可獲短期免租優惠，令經營上更具優勢。深圳華南城亦不斷投放資金於廣告上，透過主流電視、報章、廣告牌及其他媒體進行宣傳，務求令深圳華南城街知巷聞。

此外，深圳華南城定期舉辦各類型展覽，例如首屆「中國(深圳)國際工業博覽會」於去年十月舉行。原預期每年一屆，現已由國家批准每年春秋各舉辦一次，並於深圳華南城舉行。深圳華南城並時常舉辦各類型展覽及活動，旨在擴大場內商家在行業中的影響力，吸引業內人士到深圳華南城進行採購和產品交易，當中包括採購大會、購物嘉年華及人才招聘大會等等。

至於其他措施包括組織商戶參加各種專業展覽，為商戶拓展市場。為集思廣益，加強市場和商戶的互動，設立「商家諮詢委員會」，諮詢委員為市場發展出謀獻策，務求更大的拓展。

「先銷後稅」政策助港企進入內銷市場

為了支援企業應對金融危機，適應加工貿易企業開拓國內市場的需要，按照海關總署的要求，東莞海關、南頭海關、廣州海關相應出臺了政策措施，對於符合條件的保稅加工貨物內銷實行「先銷後稅、集中申報」模式，即允許企業在內銷當月內向海關集中一次辦理《加工貿易內銷批准證》範圍內的保稅貨物內銷申報手續。

「珠三角港企總經銷中心」建港產品採購集中地

為進一步協助港商開拓內銷市場，深圳市科技工貿和資訊化委員會作為牽頭單位，香港工業總會協助籌辦，經過多次的選址考察磋商，落戶華南國際工業原料城二期（1號交易廣場），並授權華南國際工業原料城（深圳）有限公司為實施單位，同時，由深圳市相關職能部門對該專案提供稅務、海關、檢驗檢疫、工商等綠色通道服務或便利直通車服務。相信，中心的設立，將可為港企產品提供國內外綜合商貿物流服務，使之成為港貨內銷的採購集中地。



虛擬銷售

迎合潮流的銷售模式

至於虛擬銷售的出現，主要因應城市人的工作日益繁重，資訊科技日漸普及，消費者對網上購物的接受程度不斷提升，因而催生虛擬銷售方式，包括網上商店／郵購／電視直銷；此銷售形式並沒有實質的產品供顧客查看，但已廣為年青一代接受，並樂於採用的消費模式。

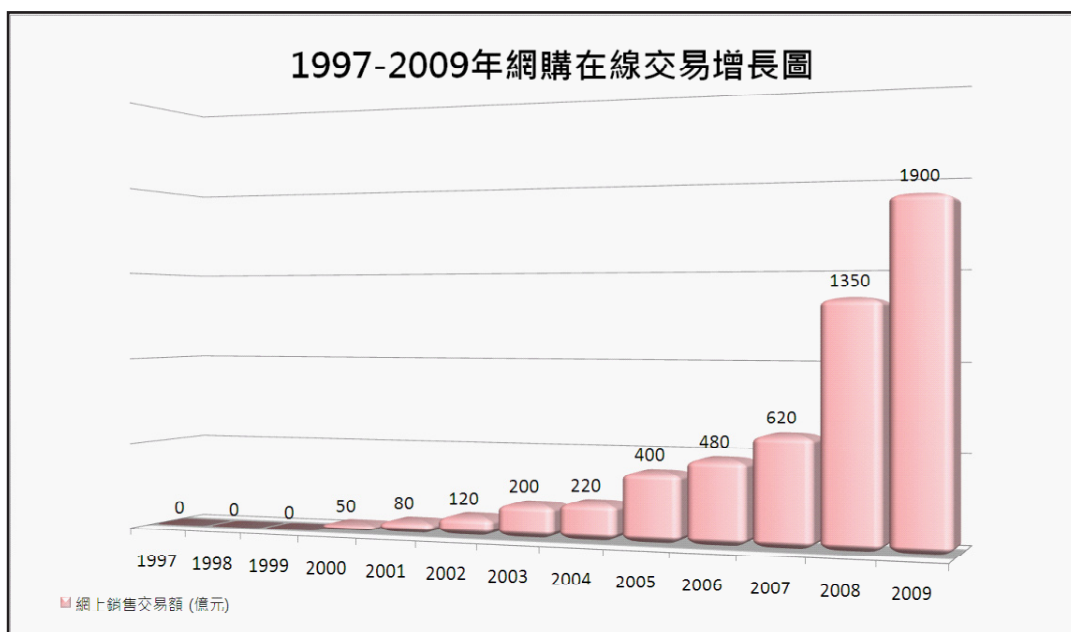
網上銷售：指任何公司建立網站後，並附加產品訂購及貨款支付功能；顧客可以透過網上看到關於產品的外觀圖片展示，並透過按鈕作出選擇購買產品。

郵購：透過郵局寄出商品目錄或廣告宣傳品，向消費者進行商品推介，引發消費者的購買意欲，實現商品的銷售活動後，通過郵寄方式，將商品送達消費者。

電視直銷：以電視節目形式出現的銷售模式，既有情節又有故事，常於收視率較高的頻道及時段廣播。

新趨勢：網上銷售

隨著新一代消費群中網民的數量日漸增多，消費者亦開始嘗試網絡購物。網上銷售模式的比重將會增大，網上及傳統銷售模式的界線，將變得越來越模糊。據明報專訊的數據顯示，二零零一年國內的網上交易額約六億元人民幣，二零零八年的銷售額已增至逾一千二百億元人民幣，增幅之大，顯示此銷售渠道已廣為消費者所接受，成大勢所趨。¹

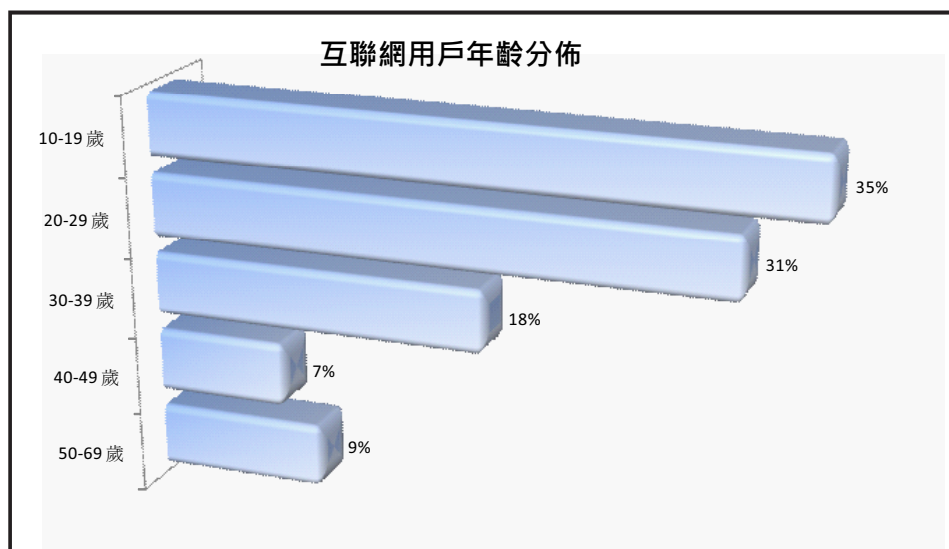


資料來源：中國電子商務研究中心中國B2B研究中心報告
見網頁：http://www.chinacompanynet.cn/detail1.asp?hw_id=20327

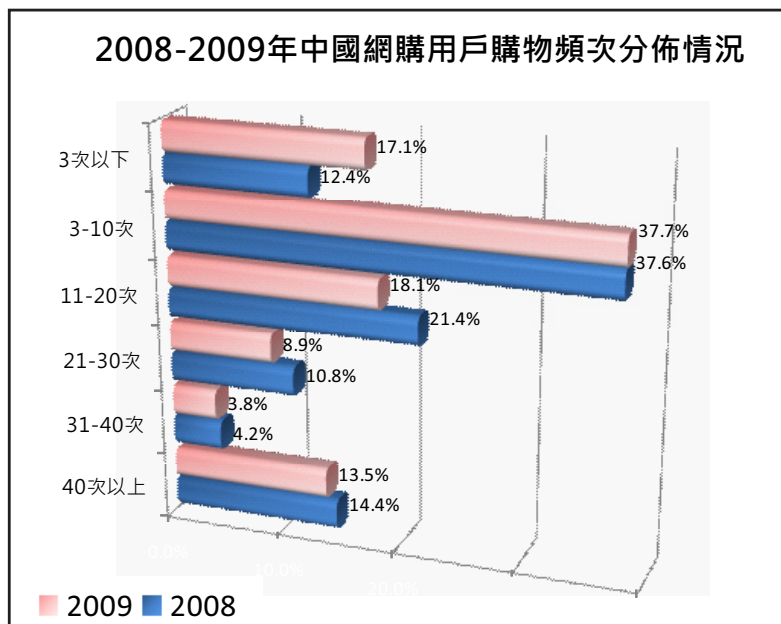
¹ 明報專訊

網上銷售已為連鎖店及傳統老字號採用，就以UNIQLO為例，在淘寶商城開設網店及賣廣告，現時每日的銷售額約為三十至四十萬元人民幣，其銷售額直逼多間分店的總營業額。² 另外，江南粽子大王「五芳齋」於六月份的首十天內，在淘寶商城的總銷量已經突破三百萬元人民幣，為去年的兩倍；由此顯出網上銷售已漸趨大眾化。³

對香港中小企而言，顧慮到開設銷售點的成本甚高，成效卻未能預計。網上銷售相對地所需的資金較少，對於新進入者較為適合，可作嘗試性質，測試市場的接受程度。



資料來源：「線上品牌策略中國篇」,Frontiers Digital Asia Limited,2010



資料來源：iResearch Inc,見網頁：www.iresearch.com.cn

樣本描述：

抽樣調查人數=26540;

2008年11-12月通過iUserSurvey在84家網站上聯機調研獲得

抽樣調查人數=25913;

2009年12月-2010年1月通過iUserSurvey在103家網站上聯機調研獲得

² 明報專訊

³ 老字號商業網上開店，香港貿易發展局，2010年7月16日

新趨勢：郵購銷售

香港中小企業可選擇中國郵政推出的「自郵商道」郵購服務，服務特點是提供香港收貨，直接送往內地買家的家中，為未有開設公司或零售點的香港中小企提供試驗場。⁴

就以奇華餅家為例，去年透過中國郵政在廣州及東莞兩地推行郵購，於中秋節期間，銷售額已達五千萬元人民幣，足以證明郵購的發展空間很大。

比較不同銷售渠道的利與弊

行業	鐘錶業			珠寶首飾業			家用電器業		
銷售渠道	現況	利	弊	現況	利	弊	現況	利	弊
批發市場	普遍使用的渠道	快速散貨品牌能夠慢慢地產生滲透作用	競爭太大，未必能夠吸引顧客的注意力	普遍使用的渠道	集中銷售，顧客從比較中選取上乘貨品	只適用於售賣通流的低價首飾	普遍使用的渠道	快速測試市場	難以建立品牌
展銷會	普遍使用的渠道	迅速取得顧客群的認知	產品欠缺特色，容易被其他品牌比下去	普遍使用的渠道	品牌於短時間內廣為顧客認識	同行的競爭激烈，而產品款式不一定配合展銷地區的顧客群	普遍使用的渠道	增加品牌知名度，能夠速銷	短暫的記憶，未能深入顧客群
專賣店	普遍使用的渠道	統一品牌形象，「多品牌」策略提供多元化選擇	需考慮開店成本、地區消費模式及店舖管理等問題	普及性高，只售自己設計的品牌	憑著已建立信譽及具備誠信的品牌名聲，吸引追求品牌的顧客、易於管理	需考慮開店成本、地區消費模式及店舖管理等問題	普遍使用的渠道	開設旗艦店，有助提升香港中小企的品牌效益	產品種類欠多元化，難以與市場上同類型專賣店競爭
行業商城	鐘錶城	擁有配套設施，香港中小企可以直接接觸目標的顧客群及獲得行業最新資訊	部分為售賣低價、甚至冒牌貨品，香港中小企需考慮商城形象與自己的產品是否配合	珠寶城	擁有配套設施，香港中小企可以直接接觸目標的顧客群及獲得行業最新資訊	香港中小企需了解場地內的同行皆售賣具質素及證明的產品，以免商譽受損	電器城	擁有配套設施，香港中小企可以直接接觸目標的顧客群及獲得行業最新資訊	部分為售賣低價貨品，香港中小企需考慮商城形象與自己的產品是否配合
超級市場/大賣場	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用	常用(以超級市場為主)	可透過分銷商的協助，利用超市的網絡打進國內不同省市	難以與中國內地生產的平價產品競爭
百貨/商場專櫃/分銷/經銷店	重要的銷售渠道	以商場現有策略拓展國內市場	容易被著名品牌的名聲蓋過	普遍使用的渠道	高人流量、平均購買力較高、擁有穩定顧客、可直接接觸目標顧客、予顧客質量較有保證	容易被著名品牌的名聲蓋過，競爭會比較激烈	普遍使用的渠道	品牌集中吸引人流	競爭激烈、高昂的進場費用難以負擔
加盟店	逐漸興起的銷售渠道	減省經營專賣店的開支，以及維修保養	加盟商缺乏對鐘錶業的認識，未能及時提供適時的專業服務	品牌發展有賴加盟商支持及推廣	短時間內迅速擴展、節省大量渠道建設成本	行業擁有國際標準，消費者重視質量保證及保值能力，若加盟商的質素參差，定位會困難	普遍使用的渠道	迅速建立銷售網	難以控制授權經營者的推廣力度
網上商店/郵購/電視直銷	新興渠道，可直接銷售較為大眾化的產品	投資風險低，透過與潛在買家直接聯繫，獲取目標顧客對品牌的意見	需注意售後服務、產品保證及維修的問題	新興銷售渠道，可作為推廣之用	透過網站宣傳推廣品牌產品，滲透度更高、降低設點銷售的費用，以便讓利予顧客以增加銷量	珠寶首飾屬高檔產品，顧客無從接觸實物	逐漸興起的銷售渠道	網上銷售平台不斷為網站進行宣傳，有利品牌推廣	需注意售後服務及產品保證的問題

⁴ 明報專訊，2009年6月5日

行業	服裝鞋帽業			日用日化業			食品加工業		
銷售渠道	現況	利	弊	現況	利	弊	現況	利	弊
批發市場	普遍使用的渠道	可作市場測試	難以於競爭激烈的批發市場建立品牌	普遍使用的渠道	快速散貨	競爭太大，未必能夠吸引顧客的注意	普遍使用的渠道	資金回流快	難以建立品牌
展銷會	普遍使用的渠道	增加品牌知名度	短暫的記憶，未能深入顧客群	普遍使用的渠道	有助增加品牌知名度，能增加銷量	短暫的記憶，未能深入顧客群	普遍使用的渠道	增加品牌知名度，能夠速銷	短暫的記憶，未能深入顧客群
專賣店	重要的銷售渠道	全面掌控品牌形象及經營權	需考慮開店成本、顧客的品味及消費模式	未普及	吸引有意選購的目標顧客	開店成本高，對業內多為低價產品而言並不適用，尤其是初起步的品牌	逐漸興起的銷售渠道	開設旗艦店，有助提升香港中小企的品牌效益	營運成本較高
行業商城	服裝城	擁有配套設施，香港中小企可以直接接觸目標的顧客群及獲得行業最新資訊	部分為售賣低價貨品，香港中小企需考慮商標形象與自己的產品是否配合	與內地香港中小企合作，透過對方的網絡銷售	可減省開店成本，利用對方現有網絡開展市場	需依靠對方的網絡，香港中小企未必能充分掌握市場資訊	不適用	不適用	不適用
超級市場/大賣場	普遍使用的渠道	滲透層面更廣泛	銷售點以食品及家庭用品為主，服裝產品易被忽略	常用	可透過分銷商的協助，利用超市/藥房的網絡打進國內不同省市	需依靠分銷商的合作，協助管理不同市場。收貨款時間需時較長	重要的銷售渠道(超級市場)	可透過分銷商的協助，利用超市的網絡開拓中國國內不同省市市場	只依賴超市作為宣傳，難以控制其成效
百貨/商場專櫃/分銷/經銷店	重要的銷售渠道	提供舒適的環境，擁有基本客路，可利用統一廣告宣傳，對拓展具有推動作用	品牌受限制，如設店範圍的限制、強制收費服務，及可能有需要分攤費用	經營首選	提供一站式服務，讓香港中小企可以於同一店舖內選購多種日用日化產品，較強的優勢、較好的商業信譽	為著名品牌壟斷，競爭對手太多，難有發展空間	較少	有助提升品牌知名度	高昂的進場費用難以負擔
加盟店	重要的銷售渠道	可進入香港中小企無法達致的範圍	較難維繫品牌的一致性	普遍使用的渠道	可省卻自行打造品牌	難以控制授權經營者的推廣力度	普遍使用的渠道	迅速建立銷售網	加盟商的素質可能使商業模式複製的成功率降低，乃至影響整個品牌形象
網上商店/郵購/電視直銷	新興渠道，可直接銷售產品	可透過網絡平台將產品資料發送至目標顧客	需注意產品保證的問題	新興	不受地域限制	需注意售後服務、產品保證及保養的問題	逐漸興起的銷售渠道	自行經營可縮短與顧客的距離，提高利潤	形成消費者爭奪戰

資料來源：香港生產力促進局(2010年)



“機會永遠存在，但是，有能力才能抓得住。”

上奇科技北京分公司總經理何國全”

廣東省九大城市主要批發市場

根據中國內銷調查顯示，已開展中國內銷的受訪企業中，超過45%的受訪企業都是採用較傳統的「批發」模式進行中國內銷。六大行業於九大城市的发展各自不同，鐘錶業的批發市場集中於廣州及深圳；珠寶首飾業則於肇慶、佛山、廣州及深圳皆設有批發總匯。家用電器業的發展暫時於廣州設有批發市場，而其他城市尚待發展。服裝鞋帽業及日用日化業的發展較為平均，各已設立五個批發市場，食品加工業的情況遠較其他行業為佳，合共八個城市設有批發市場。以下是九大城市的批發市場分佈情況：

	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
肇慶	尚待發展	中國（四會）國際玉器城	尚待發展	尚待發展	尚待發展	尚待發展
佛山	尚待發展	翠匯玉器大型批發中心、平洲玉器市場	尚待發展	環市童服城、富安國際牛仔城	廣東中大小商品城、南國小商品城	佛山大瀝桂江農產品綜合批發市場、佛山市南海區永利綜合批發市場、廣東國興農產品綜合物流中心
廣州	南方鐘錶交易中心、站西九龍錶行、旺角鐘錶城、白雲南方鐘錶城、廣州新南方鐘錶城、三一鐘錶城、站西鐘錶城	花都雲際珠寶交易市場、華林珠寶玉器城、中國水晶寶石城、鑽匯珠寶採購中心	海印電器專業街、星之光電器市場、信和海印電器廣場、海印電器總匯、海印廣場、海印電器廣場、廣東電器市場/如意家電城	廣州白馬服裝市場、廣州流花服裝批發市場、廣州壹馬服裝批發市場、沙東有利服裝批發市場、益民服裝批發城、廣州國際鞋業廣場、新塘國際牛仔服裝紡織城	海珠五金塑膠交易城、華南國際小商品城、興發廣場、怡發化妝品採購中心、廣州市世盛工業品展覽中心	廣州白雲山農產品綜合批發市場
東莞	尚待發展	尚待發展	尚待發展	大瑩東方國際服裝商貿城、富民時裝城、黃河時裝城、虎門大瑩女裝城	尚待發展	東莞市果蔬副食品交易市場、東莞大京九農副產品中心批發市場、東莞市江南農副產品批發市場、東莞市信立國際農產品貿易城
惠州	尚待發展	尚待發展	尚待發展	尚待發展	惠州義烏小商品批發城	惠州江北農產品中心批發市場
江門	尚待發展	尚待發展	尚待發展	尚待發展	尚待發展	江門新會果食品市場
珠海	尚待發展	尚待發展	尚待發展	尚待發展	尚待發展	珠海市農副產品批發物流中心
中山	尚待發展	尚待發展	尚待發展	龍瑞小商品市場、中山雲漢商貿服裝批發市場、中山沙溪休閒服裝城	龍瑞小商品市場、中山市西郊小商品市場	金葉廣場
深圳	深圳市鐘錶配套批發市場、深圳國際鐘錶城	深圳中港國際珠寶交易中心、水貝玉器批發市場、泊林國際珠寶交易中心、金麗國際珠寶交易中心、水貝國際珠寶交易中心	深圳家電零售商鴻暢打造電器批發城、深圳市寶安區中圖晶藝電熱器件經營部	八卦嶺服裝基地、人民南服裝批發區、南油外貿服裝批發基地、東門服裝批發區	深圳市義烏小商品批發城	深圳布吉農產品中心批發市場、深圳市福田農產品批發市場

資料來源：香港生產力促進局(2010年)

營銷中不可或缺的夥伴——物流配送

銷售渠道分為有形及無形兩類，不論設點銷售抑或虛擬銷售，物流配送不可或缺。香港中小企在中國內地不同省市設點銷售，各銷售點相距甚遠，有效地安排物流配送十分重要。另外，即使以網上、郵購或電視直銷方式進行銷售，並非設點銷售，故貨品必須直接送遞，所以物流配送更為重要。

物流配送是營運的命脈，若香港中小企未能適時地提供貨品，勢必令各部分的需求無法滿足，如未能及時地向客戶提供貨品，將構成以下影響：

- 缺乏所需貨品，影響營業；
- 統籌欠缺組織，令成本增加利潤相對減少；
- 未能及時供貨，影響客戶的信心。

物流配送乃營銷的致勝關鍵因素，一站式的服務平台應運而生。深圳華南城及鑽滙中心的設立，既為香港中小企提供聯營銷售的方便，又考量物流配送的流程，配套設施上作出配合，有助減省香港中小企自行安排物流配送。

參考例子

華南城配套設施齊備 交通網絡完善

由於深圳華南城坐落於深圳平湖，為珠江三角洲地區的物流中心，亦為中國最大的製造及出口地區之一，有著地利因素。深圳華南城位於航空、鐵路、港口設施及公路交通的樞紐，有效地推動區內發展。

深圳華南城提供多項經營上的配套設施，包括普通倉儲服務，為商戶提供二十四小時倉儲服務和保稅倉；海關已放寬保稅倉與普通倉之間的互轉倉手續，為商戶提供更大的方便；另外，深圳華南城亦設有物流配送服務，適時地提供商戶所需。

參考例子

鑽滙中心提供一條龍服務

鑽滙中心由鑽滙珠寶廣場、沙灣珠寶產業園和全球珠寶運營中心(將於二零一一年落成)組成。匯集全世界珠寶原材料採購、成品交易、物流集散、信息諮詢、商務推廣活動於一體的國際級珠寶商貿中心，是中國目前最大的珠寶原材料採購交易及品牌營運總部。定位為面向全球市場的高增值工業原材料及半成品的保稅、物流、研發、結算及珠寶零售為一體的服務平台。

香港中小企可考慮參與該等一站式的服務平台，既獲得銷售渠道，又可避免自行安排物流配套的問題。

銷售渠道建立須知：

- 香港中小企宜因應可負擔的投資額及產品性質選擇適合的銷售渠道。
- 香港中小企於正式進入銷售渠道前進行測試，如於網上試賣或參加展銷會，測試市場接受程度及反應。
- 結合數個品牌的力量，以聯營店方式開展銷售渠道。
- 網上銷售及郵購等增長極快，成本亦較低，香港中小企可考慮善用這些新銷售渠道。
- 完善的物流系統，可增加香港中小企與銷售渠道洽商的優勢。

名人名句

“成功就是比別人優秀一點點。”

[美]喬治·克拉森

4.2 品牌建立及推廣

中國人對外地品牌較有信心，故進軍中國內銷市場的受訪企業亦趨向於建立原創的品牌，建立品牌成為開拓中國市場的長遠策略。

據本計劃發出的調查問卷結果所得，不少開展中國內銷的香港中小企，於有限資源下，應如何選擇推廣渠道及打造品牌遇到問題。本章節將會詳細剖析制定品牌策略時需考慮的要點、各種品牌推廣渠道的特點、及各行業的推廣特色等。

制定品牌策略的七項考慮元素

香港中小企在建立品牌前必須先制定品牌策略，周詳的計劃能夠更有效地建立品牌。品牌策略的制定可分為不同層面，包括財務目標、市場滲透目標、品牌命名、產品檔次及創新性、目標客群消費能力、產品競爭力及可提供的配套及售後服務。

第一元素：財務目標—品牌建立並非一朝一夕，需要投放大量資源，香港中小企須考慮本身的能力及資源的投放，開展前須先制定財務目標，確定可投放的資金，並以此為指標，不應超出於可承受的能力範圍。

第二元素：市場滲透目標—制定市場滲透目標前，香港中小企須先行分析內部及外圍環境，包括市場需求、競爭局勢、本身的經營現狀及未來發展趨勢。進行市場滲透前的第一步為分析市場需求，若現有的市場需求未能得到充分滿足，則成為市場滲透的有利條件，產品於市場上的競爭情況，為直接影響香港中小企選擇滲透措施的主要因素，分析經營現狀中，是否存在的可改進之處，是進行市場滲透的必然要求。

第三元素：品牌命名—品牌命名乃創立品牌的第一步，一個好的品牌名字能經常喚起顧客的聯想，品牌的名字實為一個企業及一種產品擁有的永久性財富。一個企業，只要其名稱、商標一經登記註冊，就擁有該名稱的獨家使用權。(詳細內容請參閱本章「產品篇」的「商標註冊」第70頁)

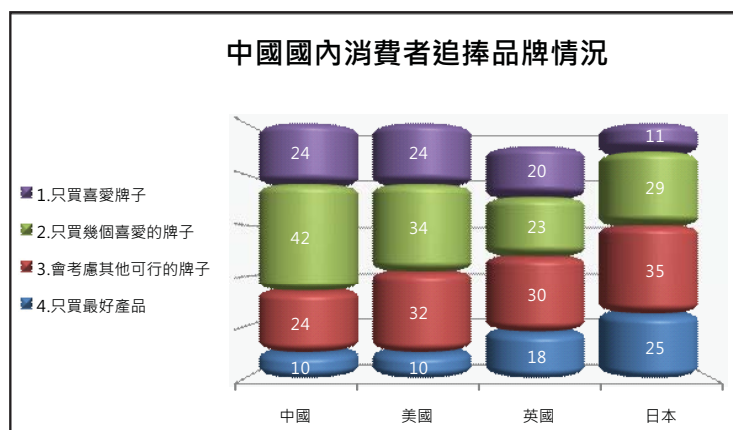
第四元素：產品檔次及創新性—香港中小企應按產品質量及產品的創新性制定檔次的高低，釐定價格，則可以針對市場上同類型競爭者的定位作比較，而制定出合適的策略。

第五元素：目標客群消費能力—目標客群指某一個人口群體，營銷計劃的制定應針對目標客群的消費能力，唯有深入瞭解目標客群的購買力，才不會造成一個超額的低效營銷活動。

第六元素：產品競爭力—香港中小企必須認清自家產品與同類產品的分別，從而確定產品在市場上的競爭力，根據企業的能力制定品牌策略，否則難以在市場上與競爭者角力。(詳細內容請參閱第三章為產品興建「消費價值金字塔」第118頁)

第七元素：可提供的配套及售後服務—制定品牌策略，不應只考慮產品的競爭力，亦要顧及配套及售後服務，唯有全面周詳的服務，才能增加產品的整體競爭力。

在品牌策略制定後，香港中小企必須草擬推廣計劃；品牌推廣的成敗直接影響品牌的建立。計劃的推行可分為自行籌辦或委託推廣服務代理。



資料來源：2008年度消費者調查報告，麥肯錫

品牌推廣的渠道

香港中小企於制定推廣目標及策略後，需要選擇合適推廣渠道，一般的渠道包括廣告、展銷會、推廣/贊助社會/公益活動、互聯網宣傳及自助優惠券。

- **廣告**—直接透過廣告媒體進行，滲透層面最廣，但消費高昂。媒體包括：報章、廣播、雜誌、網絡及戶外廣告。
- **展銷會**—透過展銷會於短時間內與目標客戶直接溝通，並將產品信息傳達予特定客戶。
- **推廣/贊助社會/公益活動**—透過舉辦不同類型活動，將產品信息傳達予顧客，直接地宣傳企業形象及打響品牌，間接地宣傳商品。

香港中小企於推廣/贊助社會/公益活動時，既推動社會責任，兼推廣品牌，顧客對此等積極參與的香港中小企亦表支持。另外，以環保為生產目標的香港中小企，亦令其他企業樂於成為合作夥伴，此乃香港中小企不容忽視的營銷新趨勢。(詳細內容請參閱第二章「推動社會責任」第91頁)

- **互聯網宣傳**—隨著中國互聯網的高速發展，不少企業已透過不同的網上宣傳活動推廣企業品牌，企業亦建設網上購物平台、或與網上銷售平台合作推銷新產品。
- **自助優惠券**—近年中國內地流行網上優惠券，顧客可以從網上打印優惠券供購物之用；雖然對消費有所幫助，但對於沒有電腦或即興的消費者則未能受惠。最近自助優惠券打印模式已擴大至商場、戲院；而北京、上海等大城市早已興起，近期不少二線城市亦相繼引入，顧客在暢旺的商場閒逛時可打印出優惠券，此推廣模式的引入亦帶動消費上升。⁵

總括而言，品牌推廣必須循序漸進，不應一下子投入大量資金。中國市場十分龐大，宣傳資金的投入儼然如泥牛入海，推廣必須具備策略性及長遠目標，否則大灑金錢後卻無功而返。

分析各推廣渠道的利與弊

	廣告	展銷會	推廣/贊助社會/公益活動	互聯網宣傳	自助優惠券
利	• 短時間內接觸大量消費者 • 深入不同消費層	• 短時間內達到效應	• 成本較低 • 達致直接或間接宣傳之效	• 能滲入不同年齡的消費層	• 成本低廉 • 達致間接宣傳之效
弊	• 費用高昂 • 若品牌訊息與廣告訊息不一致，令顧客產生誤會及反感	• 顧客於展銷會後容易忘記品牌	• 成效較慢 • 顧客只短暫地記起品牌，但容易忘記	• 未能顧及未 懂使用電腦的消費者	• 成效較慢 • 受制於顧客的喜好

資料來源：香港生產力促進局(2010年)

參考例子

推廣/贊助社會/公益活動

例子1：金百加集團舉辦《金茶王大賽》，既將港式奶茶推向國際，亦藉著活動達致品牌傳播之效。

例子2：安利(Amway)在中國各地舉辦「少年NBA」籃球巡迴賽，並選拔優秀的少年送往美國觀賞球賽。在國內比賽期間，工作人員替參賽的孩童拍照，將照片與NBA現場實景合製成照片，讓孩童與他人分享時即能達致口耳相傳，亦等同於幫助品牌進行間接宣傳。⁶

例子3：保潔麗經常贊助各類型公益活動，如在中國的鄉鎮活動中派發個人/家居清潔產品，既令顧客受惠亦收推廣品牌之效。(詳細內容請參閱第四章第177頁)

⁵ 經濟日報，2010年8月26日。

⁶ 活用「運動行銷」，打造強勢品牌，2010-01-26。

各行業於推廣品牌的策略制定

推廣品牌的渠道甚多，不同行業所選取的策略及渠道亦迥異，絕不能一概而論，否則易適得其反。

鐘錶業以高端產品為主，品牌推廣偏向於高檔次的渠道；過往香港中小企趨向於將鐘錶引入名店，有借助代言人作為推廣媒體，務求在名牌效應下，令推廣更為奏效。

珠寶首飾業的經營者，其品牌本身的誠信度足以勝過任何推廣，客戶選購的重點在於品牌的可靠性，如購買的貨品保證為真貨，就此點已足夠令客戶充滿信心，較之推廣更為有效。

家用電器業及服裝鞋帽業似是風馬牛不相及，但兩者卻有著共通點：不少家用電器及服裝經營者亦藉著代理卡通人物作為賣點。如家用電器經營者代理Hello Kitty，藉以吸引愛好者選購，服裝經營者則代理「神兵小將」，並生產兒童用品。兩個行業的經營者以借力的方法打造品牌，較之自創品牌來得容易。另外，服裝鞋帽業亦可以品牌聯營方式共同推廣品牌，較之單打獨鬥更易取得成果。

日用日化業則以較為軟性的手法推廣品牌，以贊助活動及慈善公益作為媒體，受惠客戶在試用後，感覺質量理想則會繼續使用；此渠道既便宜又收效。

食品加工業方面，推廣渠道主要靠隴香港人的集中地，以港人作為帶動者來得更有效。

品牌維護的重要及案例

商標註冊刻不容緩

品牌被喻為香港中小企的重要資產，故維護重要資產實不容忽視。惟部分開拓中國內銷市場的香港中小企，初期專注於推廣銷售，往往忽略商標註冊的重要性。在品牌於市場上打響名堂後，方才發現品牌的專利權已落入競爭對手中，其時若要取回品牌的專利權，勢必要付出高昂代價「贖回」專利權，此乃始料所不及。

申請專利既可避免專利權的喪失，亦可以嚴打「抄襲」；品牌廣為人知後，勢必成為抄襲對象，若香港中小企於營運初期已進行專利註冊，則可透過正規途徑打擊及杜絕抄襲。

品牌訴訟，勞民傷財

法國拉科斯特襯衫股份有限公司(LACOSTE)與香港鱷魚恤有限公司(CROCODILE)的「鱷魚商標大戰」對於品牌爭議是一個很好的案例。

法國拉科斯特及香港鱷魚恤皆以鱷魚圖形作為襯衫的標誌，拉科斯特的鱷魚系列商標分別於全球192個國家及地區獲得註冊，鱷魚恤則取得香港的註冊。當法國品牌欲開拓香港市場時，兩者即行相遇，最終香港鱷魚恤公司作為拉科斯特在香港的經銷商，雙方成為合作夥伴。⁷

然而，品牌之爭未息；九十年代，香港鱷魚恤準備進軍中國內銷市場，法國拉科斯特公司早在一九八零年已在中國註冊「鱷魚圖形」商標，並相繼取得鱷魚系列商標在多個相關類別的註冊，其中包括「鱷魚」文字商標。當中「鱷魚／LACOSTE」已被列入由中國國家工商行政管理局商標局印發的《全國重點商標保護名錄》。因此，品牌之爭再度展開，最後亦達成協議，香港鱷魚恤放棄原有品牌，獲得拉科斯特公司同意，在其商品上按約定的方式獨佔使用新的鱷魚圖形標誌。

從上述案例中獲得重要的啟示，營銷前須先註冊品牌，否則遇上品牌訴訟而有所損失。

品牌建立及推廣須知：

- 香港中小企必須先制定清晰的品牌策略，更有系統地進行推廣。
- 選擇合適的推廣渠道，能有效地建立品牌。
- 先行註冊商標可免除日後的訴訟。
- 香港中小企可尋求不同機構的專業意見及支援。

⁷ 《Lacoste與鱷魚恤的分別》，品牌世家。見網頁：<http://guide.ppsj.com.cn/art/3458/34583/>

4.3 營運／管理系統建立

據本計劃發出的調查問卷結果所得，不少開展中國內銷的受訪企業，於競爭激烈的國內市場欲繼續發展，但由於分銷點分佈多處，貨物、物流及人力資源管理混亂；於核實客戶及合作夥伴的信用狀況出問題，屢遭撇帳，以致周轉不靈；再因缺乏長遠的發展策略藍圖，重重困難下，令他們難以持續發展。

本章節將會詳細剖析企業持續發展中各個營運／管理系統的建立及其重要性，供香港中小企參考。

完善營運系統，提升企業效益

香港中小企在進入中國內銷市場後，要不斷加強品牌推廣，營運過程中亦要妥善地運用所得的數據，透過分析以制定合適的策略。惟策略訂定後，亦需要員工配合及執行，人才培訓亦十分重要。即使員工能適切地配合發展，但收帳問題亦令不少香港中小企面對困難，亦影響營運；收帳系統的確立，可減低收帳所引致的問題。在各個系統運作暢順後，香港中小企需要作出整體性的評估，確保營運/管理按部就班地進行。

1. 推動社會責任，提升企業可持續性

早於訂立品牌推廣渠道時曾提及贊助社會/公益活動，對品牌建立有著潛移默化的作用。推行「企業社會責任」是每一個成功企業的責任，近年來消費者逐漸重視企業的道德價值及其品牌所代表的形象，甚或對企業的環保意識、員工工作和生活環境、以至職安健亦有所要求，種種因素皆直接影響企業的銷售表現。

對於重視「企業社會責任」的企業往往能在市場佔優，吸引和保住顧客，同時提高員工對企業自豪感。企業可透過組織社會服務及公益活動，從而提升企業的社會形象及知名度，推動「企業社會責任」無疑是大勢所趨。

另外，隨著消費者對環境保護意識的增加，企業於生產過程中亦開始注入環保因素，如減少使用包裝物料、停用珊瑚設計產品及不以動物作產品測試等。由於環保為未來的主流，企業於面對市場及外部環境不斷改變的情況下，在生產上需要加以配合，以適應社會上的轉變。

2. 營運數據分析工具，有效掌握市場脈搏

香港中小企在營運過程中收集到大量數據，包括營業額、營業時段、產品及顧客類別等；數據資料豐富，但未能妥善運用，則難以有效地制定出合適的營運策略。

為著更有效地應用數據資料，香港中小企應借助有效的資產管理及分析工具，將營運數據加以整理，如價格分析、市場推廣活動的效應、店鋪的回本及成本比較等，透過數據分析能清楚營運情況，有助掌握市場脈搏，制定本身的策略，針對市場情況作出調配。

3. 人才培訓系統不可少

當經營漸上軌道後，香港中小企可借助不同的學習模式，藉以提升員工的能力，因為人才乃企業重要的資產。人才培訓方面，香港中小企可借助平衡計分卡系統及人才發展計劃，以考核及強化員工的能力。

平衡計分卡系統的建立及執行，有助提高員工對項目的認受和支持，通過確定主要績效指標和量化目標，以確定企業及主要部門的定量目標，並測量其達成的程度，藉此建立一個有效的資訊系統，定期收集及整理，並報告績效資料。

在企業的評核系統完備後，有效管理內部人才，並提供事業發展規劃亦刻不容緩，優秀的人才有助促進企業提升公司和個人層面的績效水平。對企業而言，管理優秀人才可，令其工作達致卓越績效；對個人而言，優秀人才可加強自身能力，並發揮自身潛能。

4. 收帳系統完善，增加資金靈活性

據本計劃發出的問卷結果所得，在開拓中國內銷市場碰到的問題中，其中七成受訪企業認為支付及結算方式不了解，是其中一個最大問題。

有在中國經營者就收帳問題流行一句打趣說：「送貨如送禮，收錢如乞米。」，從簡單的兩句說話中已充分反映收帳問題的嚴重。

中國內地放帳風險高，若非長期合作及具有信心保證客戶，香港中小企可考慮要求買方開立備用信用證，一旦開證申請人不履行其義務時，即由開證行付款；對受益人而言，為補償的一種方法。本地信用證為買賣雙方所處的地理位置較遙遠，市場訊息不靈，商業渠道不通，要為交易購買保障時，買賣雙方可聘用銀行作為中介人來保障雙方的利益。

另外，香港中小企可要求買方開立承兌匯票，即使銀行未能從承兌申請人保證金專戶和其他存款帳戶扣款，不足部分仍會由銀行墊付。付款交單及遠期付款交單中，若買方不付款，則不能取得代表貨物所有權的單據，遠期付款交單可給予買方的資金融通，融通時間的長短取決於匯票的付款期限。

香港中小企可透過不同的付款形式獲得保障，可以自行在各地區的工商局網頁上查探在當地註冊的信用狀況及法庭案件，亦可聘用國內的信用檢查公司，查探交易對象的信用狀況，確保收帳問題得以解決。



“ 制定正確的戰略固然重要，但更重要的是戰略的執行。

聯想集團總裁兼CEO楊元慶 ”

5. 發展策略分析工具，開發更大空間

當營運漸上軌道後，香港中小企可考慮藍海策略，旨在為顧客及企業創造價值，開啟沒有競爭的市場空間，為顧客提供另類選擇。香港中小企亦需要不斷求創新，為產品加入新元素，包括在現有產品上加以創新，讓顧客感到歷久常新，以保持競爭力。

香港中小企可透過績效管理及改善模式，全面及系統地建立績效管理、評估與持續改善體系，透過評審對比世界級管理模式，找出管理盲點及可改善的地方，有關體系能協助提升財務表現、客戶滿意度、營運效率以及人才績效。此體系綜合了一系列行之有效的管理工具，能強化關鍵績效，包括政策部署、平衡計分卡、績效評核、年度績效評估、獎賞與表揚、職級架構評定以及培訓與發展。

香港中小企可借助不同的管理系統，令營運得以持續發展；而各項工具能否有效地發揮，可借助「馬可姆•波里奇」(Malcolm Baldrige)的七項元素作出評估，包括領導、戰略規劃、顧客與市場為中心、資源、過程管理、測量、分析與改進以及經營結果的不同層面作出評估。根據評估結果，結合企業的願景、戰略目標和企業文化，然後制定、輔導及落實相應的改善建議方案，並建立持續改善的發展模型，達致企業的預期目標。

綜合應用以上各種不同模式，企業可更有系統地發展，而踏上成功之路。

建立營運／管理系統須知：

- 推行企業社會責任，如服務社會及推行環保等，可提升企業可持續性及品牌形象。
- 有效的資產管理及分析工具，可幫助香港中小企了解營運情況，做出適當的部署。
- 有系統的人才評估及培訓，能確保企業得以持續發展。
- 完善的帳務管理系統能提升企業資金周轉的靈活性，並減低呆壞帳風險。
- 透過發展策略分析工具，幫助香港中小企保持競爭力。



“我們未來的富有不在於財富的積累，而在於觀念的更新。”

彼得•德魯克”



營運／管理系統支援

請參閱附錄之服務提供機構詳細資料

內銷啟動四部曲

「內銷四部曲」總結

開展中國內銷之路既漫長且困難處處，每走一步亦會遇上不同問題。本篇總結為新進入者解構「內銷四部曲」的流程，集合當中每一階段的常見問題，並提供深入淺出的建議策略，為各香港中小企開啟內銷之門，提供實用的解決方案。(總表見書首「攻略圖表」)

入門篇

常見問題：

- 是否已經準備好開展內銷？
- 哪一種內銷方式最適合？
- 如何處理繁複的手續程序？
- 如何物色熟悉內地環境的員工？

內銷金句

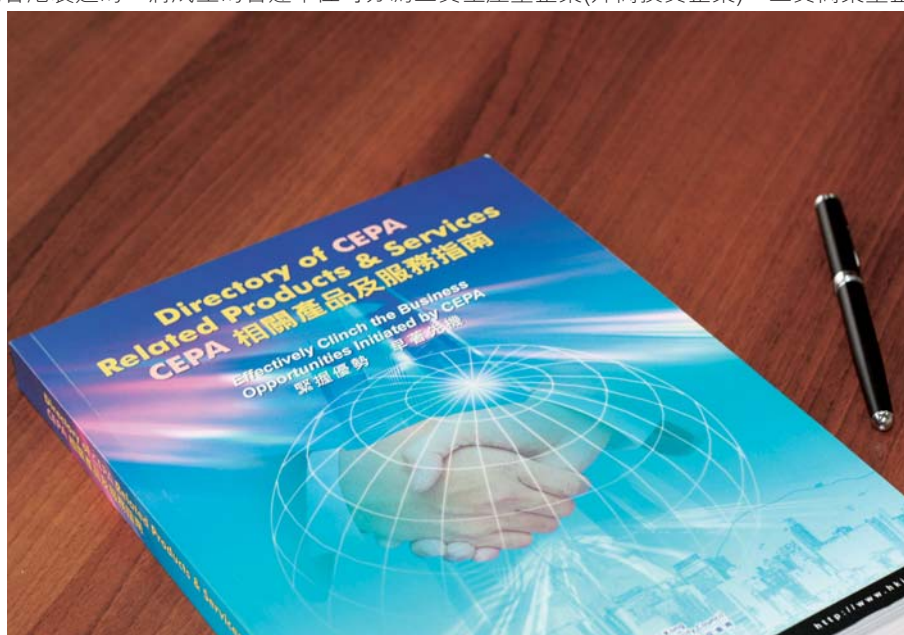
內銷投資選擇多，準備做足勿懶惰。

先準備，後轉型

要跨進中國內銷門檻，首要事情是取得中國內銷權。可是，不少香港中小企並不清楚如何以最有效、最低成本及最方便的方式，將本身已擁有的經營模式轉型成為中國內銷企業。

香港中小企需要評估自身條件，包括是否已於國內、香港設廠、經營年期、是否符合CEPA優惠條件、將會銷售的貨品或服務是進口的、國內的或香港製造的；將成立的營運單位可分為三資生產型企業(外商投資企業)、三資商業型企業(外商投資企業)、個體工商戶等模式，各有優缺點。

因此，香港中小企宜根據已有的企業形式、經營年期、預算投放資金及發展藍圖等，並參考專業人士的意見，選擇合適的經營模式，以縮短轉型期及所需資金，盡快投資中國內銷。





內銷金句

廠管營銷思維異，分隊執行較明智。

廠銷分家

以往香港中小企於中國內地經營，一般以OEM業務為主，他們的豐富經驗，來自接訂單生產、控制成本、管理廠房員工及運作等。可是，一旦成功發展中國內銷市場，這一套經驗卻未能派上用場。營運工廠與營銷產品，是不同的思維。

營運OEM工廠的思維是如何「省錢」以賺取更多利潤，他們的主要考慮是控制成本，包括材料、人力、水電煤等所有資源，盡量以最少的成本帶來最大的效益；至於產品設計、銷售渠道、客戶服務及品牌策略等等，則毋須他們操心。

然而，營銷產品的思維是如何「花錢」以賺取更多利潤，與營運工廠所考慮的不同。他們必須時刻掌握目標市場的口味及變化，了解場內競爭對手的優劣，定時推出創新設計的產品，還要處理銷售渠道及相關的物流系統，管理客戶服務及售後服務人員，以及策劃品牌推廣策略等等。這些考慮，未必以低成本為原則，反之策略的創新及市場脈搏的掌握方為主要致勝之道。

因此，假如香港中小企欲由OEM工廠轉型至產品中國內銷業務，千萬別以省錢為由，以原來管理工廠的同一團隊開展及管理中國內銷，建議採用不同的團隊負責，尤其可考慮聘請中國內地有相關經驗的團隊，因為他們對內地市場比較熟悉，有一定的行業網絡，於開展內銷市場可以提供寶貴的經驗及資訊。



科技篇

常見問題：

- 哪裡獲得準確的行業訊息及市場狀況？
- 如何因應市場需要引入新科技？
- 如何獲得足夠資源開發科技？
- 如何應用創新科技進軍市場？

內銷金句

**內銷市場變化多，南北差異要清楚；
科技開發易走錯，內地需求探清楚。**

先調研

不少香港中小企，急於盡快把手上的貨物推出市場，忽略了市場調研一環；只憑他們對市場的基本認知，便貿貿然將現有的貨品，設計及生產於該地銷售，誤以為將現有貨品推出市場即成。可是，要成功開展中國市場，必須對所屬行業的競爭狀況、顧客需求、當地潮流趨勢、文化、經濟、教育甚至氣候等有清晰及全面的認知，方開始進入研發產品的一步。其中不少先行者都指出，中國市場複雜，東西南北差異甚大，甚至同一省份的不同城市，於產品競爭狀況及顧客口味上亦可大相逕庭。因此，有意開展中國內銷的香港中小企，必須先做好市場調研工作，並參考專業人士的意見，以免錯誤投資開發不適合的產品。

當中，科技研發費用不菲，投資的金額動輒以十萬計，香港中小企必須清楚當地顧客的水平及需求，對該類新科技產品的接受程度，以及該地可提供、輔助該產品發展的配套軟／硬件，方好確定產品研發方向。

內銷金句

創新科技含量高，冒品抄襲斷門路。

重科技

香港中小企開展中國內銷，往往把心思都花在如何開拓更多的銷售渠道、如何打造品牌以提高檔次等，卻忽略了整個銷售環節最重要的一環——產品。

尤其身處中國內地市場，遭抄襲情況屢見不鮮，若香港中小企希望中國內銷得以成功，其中一個方法是利用香港新科技的優勢，提升產品的創新元素，加強產品的科技含量，達致時尚實用兼備；例如在產品物料上應用創新物質，加強其於各種環境下使用的功能；創新產品包裝，減低運輸造成的破壞、延長產品保存時間甚至增加產品帶給顧客的趣味等；應用綠色物料及設計，及現時非常流行的Eco Design，融合環保的設計及新科技，減低對環境的影響等等。



產品篇

常見問題：

- 如何提升創新意念？
- 是否應該以外銷產品及設計打內銷市場？
- 如何有效維護產品知識產權？
- 如何做好產品檢測程序？
- 如何有效監控材質、保護品牌及口碑？

內銷金句

**內地客，要求高，
清倉散貨無前途，新穎產品有出路。**

不散貨

部分香港中小企開展中國內銷，是為了將工廠內年月堆積的滯銷存貨或遭撤單的出口貨散掉，以騰出空間及增加流動資金。他們以為中國內地市場較香港及出口市場落後，顧客要求不高，港貨自有銷路。

可是，隨著市場改革開放，今時今日的中國內地市場，已經跟香港市場不遑多讓；內地顧客對品質的要求，也與世界各地的顧客相約。要成功打進中國內銷市場，已經不可以滯銷存貨或次貨滿足內地顧客的要求。不少已經開展內銷的香港中小企忠告新進入者，內地市場龐大，各省各區的氣候、文化、經濟及市場口味都不同，非一個單一的大市場，而是很多個小市場組合而成的龐大群組，複雜多變，並不能妄想一招打天下。

因此，欲成功拓展中國內銷的香港中小企，必須認真貫徹調研工作，深入了解目標市場，並針對該市場推出合乎口味及需求的高質素產品，要產品創新，方為開拓內銷市場的正確方向。

內銷金句

**顧客信任港產品，品質檢測要嚴謹；
產權維護要留心，香港製造值千金。**

重品質

中國內地顧客對於香港製造或香港品牌的貨品特別信賴，認為產品可靠耐用，款式亦較新穎。當然，今天的中國內地市場發展迅速，很多國內品牌的設計及實用性均緊貼香港及歐美品牌的產品，競爭激烈。

已經開展中國內銷的先行者都認為，香港產品之口碑建立不容易，新進入者對產品的品質必須嚴格監控，且不斷推陳出新，加入創新元素，香港品牌的地位方可穩守。同樣重要的是銷售人員的顧客服務及售後服務，顧客購買的是整個消費感覺，員工的顧客服務良好，適時優質的售後服務，方可留住顧客的心，建立有信譽的品牌口碑。

香港中小企投放了大量資源於產品品質及設計上，但卻忽略了產權維護，令辛苦研發的產品短時間便遭抄襲仿製。因此，香港中小企必須注意產品的專利申請，包括發明專利、外觀設計專利及實用新型專利。為產品申請專利，不單可保護獨特的研發，更有助佔據有關的商品市場，從中得到更大的利益。



市場篇

常見問題：

- 如何選擇及進入合適的銷售渠道？
- 如何制訂打造品牌的計劃？
- 如何有效降低高昂的宣傳及推廣費用？
- 如何物色可靠的代理或分銷商？
- 如何解決收帳及信用狀核實問題？

內銷金句

市場分區逐個攻，品牌投資慢慢用。

忌急進

不少香港中小企開展中國內銷業務前，辛苦籌集了一大筆資金，抱著很大的期望，以行銷全中國為目標。然而，發展內銷的步伐過份急進，一次過投放所有資金，務求一次過打開幾個，甚至幾十個中國地區市場，欲做到平地而起，一鳴驚人。可是，雖然都是中國人的地方，但香港市場及中國內地市場的營運策略大相逕庭。不少香港中小企因此而站不住腳，一擲千金後無功而回，最終失敗收場，損失慘重。

在未熟悉中國內地市場獨特的營運模式之前，千萬別操之過急，宜循序漸進。建議香港中小企將手上的資金劃分為幾份，一部分為開業「試水」用，另一部分為第二期發展資金，並且預留資本作為應急之用，以處理意料之外的事情，如訴訟等。開發據點方面，建議香港中小企以地理位置較近、較熟悉或較多人事網絡的地區作為起點，並宜逐一開發，一個地區站穩陣腳，方開發下一個地區。雖非一鳴驚人，惟所有已經開展中國內銷的企業，均異口同聲建議新進入者，「一步一腳印」的穩健發展，方為致勝之策。

內銷金句

收帳嚴謹條款清，定期檢查防呃秤。

嚴收帳

香港中小企於中國內地開展中國內銷業務，其中一個最頭痛的問題，就是收帳問題。香港中小企難以得悉向其採購貨品的中國內地客戶的信用狀況，很多時以合約為憑，一但對方拒絕付帳，甚至失去聯絡，逃之夭夭，香港中小企憑一己之力亦難以追討。

大部分富有中國內銷經驗的受訪企業均忠告香港中小企，在進行內銷時應對收放帳事宜嚴謹處理，除非對買家的來歷及信用狀況非常清楚，否則應該制定嚴格的收帳條款，堅持貨銀兩訖，或以銀行信用證付帳，千萬別給予買方寬限期。隨著品牌逐漸建立，香港中小企可考慮要求買方先付押金，方可成為分銷商，每次發貨以押金金額為上限。香港中小企亦可考慮將買家分等級，如該買方於一段時間內信用良好，合作愉快，該買方可獲較高評級，並享有較優惠的價格或條款等；反之則必須貨到付款，以鼓勵買方遵守合約，準時付款，建立長遠互信的買賣關係。已訂好的條款亦須要不時檢查更新，例如定期或突擊巡視分銷商的銷售點，是否有按照訂明的規則進行銷售，是否有任何損害品牌信譽的行為，如滲雜仿製品一併擺賣、挪用空間售賣其他貨品、以及有否自行抬高售價以中飽私囊等，藉以確保託付的分銷商能夠盡心盡力銷售貨品。

內銷金句

單打獨鬥，難以出頭；聯合經營，互相照應。

港貨聯營

香港中小企於開展中國內銷市場時，最常遇到的問題是難以建立品牌。由於未建立品牌，是難以打開中國內地的銷售渠道，產品缺乏有效的渠道銷售，欲建立品牌又難上加難，可說是惡性循環。內地的銷售渠道，如大型百貨公司、超級市場及大賣場等等，均看重品牌方允許進場，就算打正旗號是香港甚至國際產品，若品牌不名不響，對該場地的人流及銷售額沒有貢獻，繼而進場免問。當然亦可選擇非寄賣於百貨、超市等銷售渠道，自行開設專賣店，但風險不容忽視。因此，不少香港中小企由於缺乏資金，既不能自營專賣店，亦無力在賣場上架，苦無銷售渠道營銷，中國內銷業務停滯不前。

為壯大自身實力，香港中小企可考慮與志同道合的同業友好，攜手共同開發中國內銷市場。例如集資開設專賣店，各佔店鋪使用，攤分租金及水電等開支，既有效透過專賣店的人流建立品牌，又可減低營業風險。如集合的同業友好數量足夠，更可以「香港品牌」作為旗號，嘗試與大型百貨公司洽商，設立「香港品牌」樓層或專區，製造賣點，既可吸引人流，又可以集體的力量，增加洽商籌碼，向百貨爭取更佳位置及更多優惠的合作模式。

香港生產力促進局亦走訪了幾家聯合經營的香港中小企單位，包括集合服裝品牌及新進設計師的「DBHK」以及最著名的香港中小企集散地「華南城」等。





第三章

內銷突圍致勝之道

對於香港中小企來說，能夠通過內銷的四部曲，成功開拓中國內銷業務，已經十分困難。但所謂「創業難，守業更難」，不少香港中小企在開拓內銷業務之後，才發現舉步維艱，要在業務上取得突破，可謂難上加難。

本章綜合「中國內銷問卷調查」的數據、受訪企業及六大行業商會的專家經驗和意見，歸納出進行內銷時，六大行業於競爭激烈的市場中突圍的關鍵因素，供已進行內銷的讀者參考，希望從中可以尋找到一些讓業務突破的亮點。

中國內銷持續發展的障礙

整合調研結果、受訪企業及六大行業商會的專家經驗和意見後，本章歸納出香港中小企開展中國內銷後最常遇到的三大問題：

產品價格競爭力處於下風

被譽為「世界工廠」的中國，以出產價廉物美的產品聞名於世。若以價格與中國本土製造的產品硬碰，香港中小企還未開展中國內銷已經處於下風。加上出口疲弱，工廠訂單大幅減少，以致行業整體產能過剩。這個問題在服裝鞋帽等勞動密集型的行業更為顯著。不少廠家為免工廠倒閉，不惜以成本價、甚至低於成本價進行傾銷。此舉令已處於價格差異劣勢的香港中小企，更加雪上加霜。

市場充斥極多同類型設計及功能的產品

在中國龐大市場競爭的企業又何止千百家。香港中小企一方面要認清中國市場的發展空間及潛力，另一方面必須謹記開展中國內銷是一件極為複雜和極具挑戰的項目。不少香港中小企在開展內銷後，才發現市場上充斥著不少設計和功能類同的產品，加上香港中小企的產品較難以在價格上與對手硬拼，兩項因素令已開展內銷的香港中小企舉步維艱，難以突圍。

研發的新設計和功能被抄襲

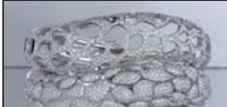
為了在競爭激烈的市場脫穎而出，不少香港中小企均撥動資源進行科技及產品研發，務求探尋與同類型產品差異化，提升產品的獨特性和受歡迎度。不過，產品於研發和設計成功並推出市場後，容易被抄襲，侵權者更貼上自家的商標推出市場，令香港中小企為之氣餒，感覺到即使已註冊專利及商標，也未能保障知識產權。

部分受訪企業表示，舉報獲得中國政府機關受理後，調查的時間難以預計，可長達數年。在查明真相後，侵權的企業是否仍然存在，抑或早已結業亦成疑問，最終蒙受最大損失者，莫過於研發的企業。因此，香港中小企在開展中國內銷後，遇到的其中一個最大矛盾就是：認同研發的需要，卻又擔心被抄襲，以致前功盡廢。

六大行業中國內銷的突圍關鍵因素

在面對種種困難下，要成功拓展內銷市場，香港中小企需要的是智慧以尋找業務突破的亮點。以下總結了本研究計劃之受訪企業及香港商會的行業專家經驗和意見，歸納出不同行業的突圍關鍵因素。

突圍關鍵因素列表

六大行業	突圍關鍵因素	書頁
 鐘錶業	- 港錶新款創意高，時尚鐘錶有出路 - 奢華產品售價高，服務質素要做好 - 科技研發有錢途，創新功能價值高	P.104 P.105 P.106
 珠寶首飾業	- 稅務複雜易違規，專業會計不可少 - 市場劣品假貨多，注重品質檔次高 - 新科技改變產品，新產品迎合需求	P.107 P.107 P.108
 家用電器業	- 即場示範銷量高，推銷員工重素質 - 抄襲假貨仍嚴重，推陳出新常領先 - 創新設計增價值，夥拍動漫添活力	P.109 P.109 P.110
 服裝鞋帽業	- 香港潮品設計好，無需鬥平爭銷路 - 各地天氣文化異，材質設計慎考慮 - 品牌先在港起步，合作聯營有出路	P.111 P.111 P.112
 日用日化業	- 超市賣場主渠道，搞好關係易入場 - 顧客信任港產品，材料檢測必嚴謹 - 參與公益贏口碑，健康形象建品牌	P.113 P.114 P.114
 食品加工業	- 品牌先穩港陣腳，中國市場較易攻 - 飲食口味各地異，靈活變通勤調研 - 產品推廣靠創新，本小利大值千金	P.115 P.115 P.116

鐘錶業突圍關鍵因素

內銷金句

港錶新款創意高，時尚鐘錶有出路

設計多元化

在蓬勃的中國市場中，不少一、二線城市的居民消費能力非常高，除了高檔手錶市場有利可圖外，時尚手錶市場也不容忽視。

香港的創意設計，在中國內一直處於重要位置，肩負帶動的角色，中國內地顧客對於香港設計的產品，也一直看好。當中國國內的高檔市場競爭激烈，尤其不少歷史悠久的歐洲品牌手錶，於國內城市亦設有銷售點；若要進入中國內銷市場，實不容易。中國年青一代，尤居住於大城市的年輕上班族，屬於高消費群組，他們對於時尚服飾的需求甚大；現時國內的時尚手錶品牌市場尚未成熟。香港中小企不妨專注調研工作，掌握他們的品味及追求，以顏色及創意設計為賣點，帶動手錶潮流，以時尚手錶拼出新路。



參考例子

*Ice-Watch*以多元化及年輕設計進入中國內地市場，其目不暇給的設計和顏色配搭，給予顧客充份的選擇，吸引了不少年輕的中國內地顧客。（詳細內容請參閱第四章P.124）



內銷金句

奢華產品售價高，服務素質要做好

注重員工素質

鐘錶是售價高的奢侈品，量少而利大，顧客付出一大筆金錢購買高檔產品，對產品的要求，甚至整個消費過程、售後服務亦有所要求。顧客付錢購買的是整個消費感覺，非單單產品本身。因此，開展鐘錶業中國內銷市場的香港中小企，除監控鐘錶產品的品質外，對銷售員工的招聘及培訓絕不能忽視。由銷售員工的儀表、制服、語文水平、文化修養、談吐禮貌、招呼動作，以致店鋪飾櫃的陳列技巧，面對顧客時的應對及應變，均對於品牌的口碑，起著決定性的作用。

建立售後服務網

鐘錶的售後服務同樣重要。中國人普遍存在一個觀念，就是付出這筆金錢購買名貴手錶，預期可以佩戴一生，因此售後服務，尤其高檔次的名貴手錶，對顧客而言是一個承諾及保證。不少已經開展鐘錶業中國內銷的香港中小企，建議新進入者必須於每據點設立售後維修服務站，即使公司團隊或銷售點未能兼顧「師傅」角色，亦要夥拍當地的同業友好提供服務，並且隨產品附上詳細的佩戴說明書，讓顧客購買優質產品的同時，也獲得一個信心保證，對建立品牌很重要。

嚴選加盟，控制質量

要進一步拓展業務，必先擴大銷售網，招攬加盟商乃大勢所趨。若加盟商的質素參差不齊，不但影響銷售額，更損害品牌形象。要知道品牌建立需時，且所費不菲。要發揮加盟商的最大效益，最好的辦法是制定嚴謹的加盟商揀選程序及提供適當的培訓。

參考例子

英納格(Enicar)是瑞士的高級名錶品牌，中國內地的銷售點超過一千個，當中不少是加盟商，英納格因此建立了嚴謹的監管制度，加強高層與加盟商的直接溝通，務求讓加盟商發揮最大的功效。（詳細內容請參閱第四章 P.130）

內銷金句

科技研發有錢途，創新功能價值高

新科技引入新功能，新功能吸引新顧客

根據麥肯錫「中國消費者二零零九」的調查顯示，中國內地的消費者經過金融危機的衝擊之後，消費模式日趨精明，對於產品功能的要求亦越來越高，更期望在同樣的價錢及品牌下，選取較多功能的產品。香港品牌素來以品質為先，面對現時的环境轉變，正在發展中國內銷的香港中小企應該要加強產品設計、科技的引入及研發，令出品增值，避免落後於歐美，甚至中國的品牌。



參考例子

翡麗詩丹 (Philip Stein) 是瑞士鐘錶的品牌之一，是成功地在香港及中國國內「以科技帶動品牌」的一個例子。翡麗詩丹腕錶均內藏兩塊晶片，能發出等同於大自然頻率，可以幫助增強人體磁場，刺激免疫系統，從而抵抗外間低能量電磁場的各種侵害。此外，它的品牌更不斷在腕錶的外型設計上加入不少新元素，除了採用單頻技術的腕錶外，還推出採用嶄新多頻率的腕錶，更能複製其他有益身心的自然頻率，幫助平衡身體的能量流動，進一步加倍改善健康，並改變了一般腕錶的規範——將時計、潮流及健康功能集於一身，成為國內市場上唯一的健康科技腕錶。

珠寶首飾業突圍關鍵因素

內銷金句

稅務複雜易違規，專業會計不可少

稅務宜找專人代理

處理稅務，是香港中小企進入中國內銷面對的一件非常頭痛的事情。中國內地稅制複雜，處理手續繁複，易有錯漏。珠寶首飾行業，屬特殊類別產品，當中涉及高價值物料，稅務上比其他消費產品更為嚴謹，計算複雜。有從事珠寶首飾業的香港中小企曾為了省錢，自行處理稅務，惟本身並非專業，對內地法律、法規不了解，最終因錯誤理解稅制，遭中國當局票控，需要再聘請專業人士處理，並付出比欠繳的稅款更多的罰款，才令事情得以解決。

從事中國內銷珠寶首飾業的香港中小企提醒新進入者，處理稅務最好找當地富經驗及信譽之專業會計公司代勞，核對清楚，準時報稅，可免罰款或遭有關當局檢控。一般中國專業會計，可代為處理整個營運過程的發票及稅務事項，收費合理。香港中小企可將複雜的工作以合理的價錢交予專業人士處理，以便專注於公司的管理及營運。

內銷金句

市場劣品假貨多，注重品質檔次高



以品質吸引顧客，以創新打擊假貨

中國內地顧客到香港旅遊，特別喜歡購買金飾及珠寶首飾；香港珠寶首飾業建立信譽，監控機制完善及貨真價實，令內地顧客對產品充滿信心，不會購入假貨或者純度不足的金飾。相反，內地的珠寶首飾的假貨及劣品較多，並抄襲大型品牌的款式，並選用較低劣的材料製作出類似的款式，以較低廉的價錢售賣。

香港中小企要保持市場的優勢，留住內地顧客對珠寶行業的信心，必須堅持良好的產品品質。不少內地顧客仍購買金飾作保值用，要成功地在市場上站穩，銷售者首重貨真價實，童叟無欺；須知道只要有一小撮同行售賣劣品，港貨信譽受損，顧客失去信心後，需要很長時間重新建立。因此，香港中小企於內地經營珠寶首飾業，必須嚴格監控品質，縱使市場檔次及售價略為調高，內地顧客亦願意多花金錢，買到十足的信心。



參考例子

皇庭(Waddy) 是由OEM轉型至OBM的珠寶生產商，二零零八年開始建立自己的品牌，以廣東省為根據地。面對市場競爭，皇庭堅持以優質產品、品質及形象吸引顧客，以此作為打造品牌的主要元素。另一方面，因純金的硬度不足，一直局限了金飾設計的精細度。硬金技術的出現，保留了金的純度，同時提高金飾的耐磨性，不易變形，亦支持更細緻複雜的設計效果。皇庭將硬金技術應用在產品中，以增加產品的可塑性，更可以提高被仿製的難度。（詳細內容請參閱第四章P.138）



內銷金句

新科技改變產品，新產品迎合需求

科技改變產品迎合市場需求

珠寶產品價值不菲，一般顧客難以辨認真偽，市場上有以4C引證產品品質的證書，未足以給予顧客十足的信心。在競爭激烈的市場上，如果有靈活變通的珠寶品牌能夠滿足顧客的需求，必定能大大增加其產品的競爭力，並提升其品牌價值。要滿足顧客的需求，產品創新及科技研發絕對不能缺少。



參考例子

香港珠寶製造業廠商會聯同香港生產力促進局於二零零九年推出全球首個「珠寶身份證 (Global J-ID) 管理標籤計劃」，利用先進技術，協助消費者及珠寶業者分辨珠寶產品的真偽，提高香港珠寶業在國際市場上的地位。它是透過應用激光微雕刻技術將加密後的產品資料，包括生產商、產品成份及寶石數量碼等，以二維碼的形式刻於珠寶產品上，成為獨一無二、小如一粒芝麻的「珠寶身份證」，每一編碼均備有防偽冒特徵，作為香港珠寶信心的標記。「珠寶身份證」為香港建立中國及世界認可的珠寶身份標籤，提升香港珠寶品牌的公信力。

家用電器業突圍關鍵因素

內銷金句

即場示範銷量高，推銷員工重素質

提升員工的素質

已經開展中國內銷的香港中小企家用電器商，均表示銷售家用電器最有趣之處，是即場示範的神奇功效。家用電器擺放於各種銷售渠道，如百貨公司、超級市場、展銷會甚至電視購物台，設有推銷員即場示範產品的使用方法，如烹調食物、沖製飲料、熨燙衣服，甚至為在場顧客作頭髮造型等；相比只放在陳列架中，價錢更便宜，卻不作推銷的同類產品，銷量高出好幾倍。

從事家用電器業的香港中小企，不單要於銷售點安排即場示範，更重要的是推銷人員的職業素質及培訓，藉以令產品更暢銷，市場佔有率更大，對品牌建立亦有一定幫助。



內銷金句

抄襲假貨仍嚴重，推陳出新常領先

以創新來打假

中國內地的侵權情況雖有改善，產品遭抄襲成假貨的情況仍然嚴重。除了申請專利等保護品牌的工作不可省卻之外，已開展中國內銷的香港中小企建議新進入者，假如發現市面上有假冒貨品出售，可以尋求當地有關單位協助打假。值得注意的是，每個行業於各地區均有集散地，惟某些地區的集散市場較大型，例如珠寶首飾的集散區為番禺、家用電器及服裝的集散區是廣州，食品的集散區是東莞等，打假的時候，應從所屬行業的當區著手，只要此等地區的假貨受到控制，其他地方亦難以流通。

當然，產品的特色及獨特性，包括防偽標籤措施，是讓他人難以抄襲的好方法。然而更積極的做法，是產品推陳出新，不斷加入創新元素及技術，令不法集團難以仿效，既有效打擊假貨，又能保持領先地位。

參考例子

建樂士(Kinox) 是香港小型家電品牌，於二零零二年開展中國內銷業務，優質產品讓建樂士的中國內地業務有著穩定的增長，但稍有名氣之後，冒牌貨隨即湧現，而國內的品牌亦不斷加入競爭。面對重重困難，建樂士亦堅持推出富創新性的產品，香港人的審美眼光較強，國際視野亦高，定能推出高質素的產品，維持競爭力。（詳細內容請參閱第四章P.146）



內銷金句

創新設計增價值，夥拍動漫添活力

代理有趣的卡通

電器產品的賣點除了豐富的功能之外，優良的品質和新穎的設計亦不能缺少。在中國內地市場，國內品牌的產品能夠做到應有盡有的功能，香港產品要脫穎而出，必先從設計及品質方面著手。部分已開展中國內銷的香港中小企建議，產品設計可以加入動漫元素，既可以活化品牌形象，又可以借助動漫的知名度增加品牌的滲透性。然而，取得知名的肖像權費用不菲，實際上本港亦有不少富創意的設計師，香港中小企可以考慮與本地創意設計師合作，一同推廣產品，費用相對地比較實際，亦有助活化品牌形象。



參考例子

惠家(Welhome) 是本港小家電品牌，主力在中國內地銷售。惠家認為中國內銷不是一般的兼營生意，不能視為滯銷存貨的集散地，所以要特別為內地市場進行研發。惠家亦成功取得Hello Kitty的肖像權，雖然花費不菲，但對比投資在不同的廣告渠道，更易獲得顧客的認同，亦可開拓高消費的年輕人市場。（詳細內容請參閱第四章P.149）

服裝鞋帽業突圍關鍵因素

內銷金句

香港潮品設計好，無需門平爭銷路

以設計取勝

不少香港服裝品牌已開展中國內銷多年，在中國內地建立了穩固的品牌地位。市場調查顯示，內地顧客對香港服裝品牌的印象甚佳，認為香港品牌的設計新穎、風格獨特及走在潮流尖端，願意以較高的價錢購買香港設計的服裝品牌。

中國的製衣廠競爭激烈，以低成本低售價，甚至每件衣服售價低至十元八塊。香港中小企與中國內地廠家競爭，難以用價格比較。若香港中小企欲於中國內地開展服裝市場，宜抓緊香港潮流設計的優勢，定位於中高檔市場，以新穎設計為賣點，既能顧及中國人的身材特性，又能帶動潮流，於內地服裝業的設計上起牽頭作用，方能成功攻佔內地市場。



內銷金句

各地天氣文化異，材質設計慎考慮

了解中國的地區差異

經營中國內銷的香港中小企分享成功經驗時，建議新進入者「不熟不做」，例如一間經營服裝生意的企業，一向以出口毛衣及羽絨往歐美市場，開展內銷時應選取以寒衣為主的中國市場，以熟悉的產品進入新市場，較之選取交通便利的鄰近地區，卻要開發其他質料的服飾以適應暖和氣候，較易取得成功。部分地區四季分明，有些地區長年寒冷，香港中小企應貫徹市場調研，充分了解該地區的天氣狀況，才開拓內銷市場。

除氣候外，從事服裝業的香港中小企亦需要注意文化上的差異，如某地居民流行派對、酒吧、的士高等活動，那麼晚裝或較時尚誇張的派對服飾則大有市場。相反，如某地因某些風俗習慣，而禁止穿著某類衣服，又或將某種動物視為神聖，那麼在設計服裝的時候需多加留意。要在市場上突圍而出，科技的應用是必然投資。例如新科技物料的研發及應用，提升衣物的功能，如保暖、排汗、輕便、防水防火、甚至發光、發聲（音樂）及其他智能等，均是近年具創意的衣服物料研發成果。



參考例子

泛基企業(Fast Base)是本港的服裝品牌，在中國內地專攻高檔的上班一族市場。泛基認為在零售點銷售的成衣並非由工廠生產的滯銷存貨，所以請專人打造新品牌「艾露爾」(Allure Noir)，設計迎合市場的服裝，方為生存之道。泛基認為南方天氣並不明顯，不及北方四季分明，且北方人比南方人更重視時裝款式，所以設計亦以北方為主導。（詳細內容請參閱第四章P.163）

內銷金句

品牌先在港起步，合作聯營有出路

以香港的知名度進軍內地

打造具知名度的品牌是發展中國內銷的重要策略，在中國內地打造品牌的成本昂貴乃人所共知，一般香港中小企本就未能承擔常用宣傳渠道的費用。即使香港中小企願意投資打造品牌，亦缺乏在內地銷售的往績，加上不大了解百貨公司的要求，導致未能取得一線百貨公司的入場券。

資深的內銷企業則建議香港中小企先發掘一些較易進入的銷售渠道，藉以建立名聲，例如先行在香港起步，選擇較多中國內地人士購物的商場開設店鋪，作為陳列窗口，讓內地的消費者及一線百貨的負責人對品牌增加信心。另一方面，開拓中國內銷切忌單打獨鬥，香港的中小企應效法台灣商人的團結，以團隊的力量開拓中國市場，以增加成功的機會。



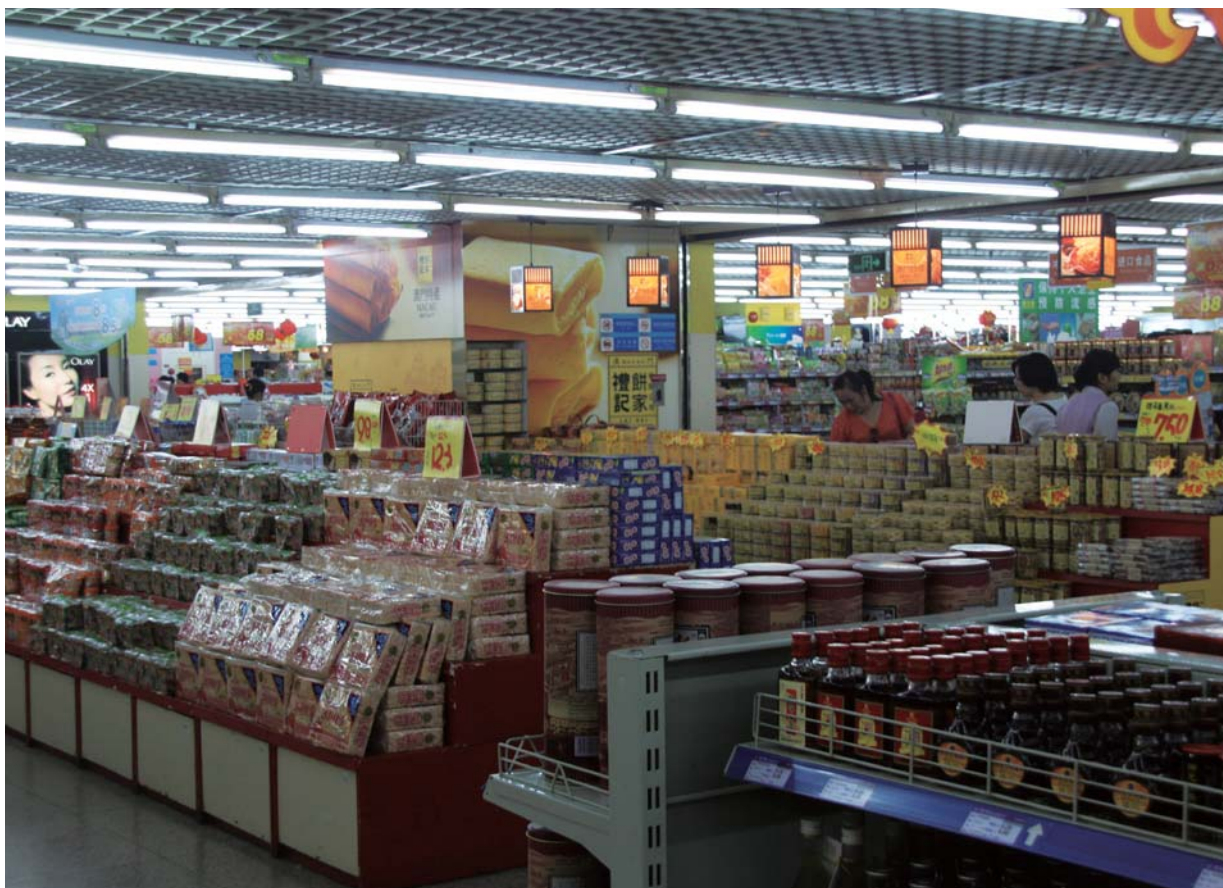
參考例子

1. Cocolulu是來自日本的品牌，以活潑自然及青春洋溢的服裝為主，現時已成功進駐中國內地主要城市的商場百貨。除擁有新潮的日本設計外，其成功之道亦包括出色的內銷策略。

像大多數香港的產品一樣，Cocolulu開展時進入中國內地的一線百貨商場有一定困難，所以它選擇先在香港的著名百貨公司設立銷售點，並建立品牌形象，直至香港的業務發展成熟，有強勁的銷售往績，以及國際性的產品設計，內地的一線百貨才願意以優惠的條件准予進場，省卻不少在中國內地建立品牌的金錢。

2. 由香港品牌集團有限公司構思出「香港品牌概念店」(DBHK-Designed by Hong Kong)，其成立目的旨在為有意進入中國市場的香港中小企提供低風險的零售渠道，亦為香港設計品牌提供展示平台。由於國內及國外的品牌紛紛冒起，各自爭相在大城市設立據點，對於寂寂無聞的香港品牌，實難以躋身百貨及商場。正因為香港品味在中國內地具吸引力，所以DBHK於開始時成功招攬二十個品牌加盟，當中包括服裝、手錶、領呔、珠寶及毛絨公仔等不同種類，集合本港的品牌產品開拓中國內銷市場。

日用日化業突圍關鍵因素



內銷金句

超市賣場主渠道，搞好關係易入場

與賣場保持良好關係

高檔次的名貴品牌化妝品，在中國國內市場已經相當成熟，要分一杯羹，必須擁有龐大的資金建立品牌。不少從事日用日化行業的香港中小企，尤其以洗滌用品或消耗性日用產品為主者，選擇走中檔路線，以量獲利。

已經開展中國內銷的香港中小企提醒新進入者，若走中檔路線，超級市場及大賣場必成為產品的主要銷售渠道，因此渠道的人流量高，產品較易銷售。香港中小企宜與此等銷售渠道的負責人及聯絡人建立良好關係，遇有賣場的宣傳活動或慶典，不妨主動贊助產品作禮品或贈品，既可與賣場保持友好，又可收軟性宣傳之效。良好的銷售渠道關係，亦有助於未來發展其他地區的內銷市場。

內銷金句

顧客信任港產品，材料檢測必嚴謹

監控品質，保持顧客信心

中國內地顧客普遍對於香港及歐美品牌的日用品特別信賴，尤以直接用於皮膚上的化妝品和護膚品為甚。顧客認為香港及海外的檢測制度較嚴謹，產品安全可靠，較少出現副作用或其他品質上的問題。現時內地市場發展迅速，不少內地製造的日用日化用品品牌，無論在配方、功效或包裝設計上已經緊貼香港及歐美品牌的產品，競爭非常激烈。

已經開展中國內銷的日用日化業前輩提醒，香港品牌產品在中國內地市場已經建立口碑，新進入者對產品的品質必須嚴格監控，標示的功效必須與事實相符，香港品牌地位方可穩守。同樣重要的是整個顧客銷售服務及售後服務，即使貨品在超級市場或大賣場上架，並無即場推銷，亦應附上詳細的顧客服務聯絡途徑，讓顧客在使用產品上，遇有任何問題亦能找到查詢渠道，並得到迅速的解答，方可留住顧客的心，建立有信譽的品牌口碑。



參考例子

衍生行主要銷售藥品、食品及化妝品，並於二零零七年開展中國內銷業務。由於中國市場競爭激烈，若以低價錢作為競爭，則注定失敗。所以衍生行偏向中高檔路線，貫徹原材料的品質監控，保持產品的穩定性，中國內地的消費者比較信任外國及香港的藥品、食品及化妝品，這亦是香港品牌的優勢。（詳細內容請參閱第四章P.180）

內銷金句

參與公益贏口碑，健康形象建品牌

建立形象需長期投資

中國內地的消費者越趨成熟，逐漸脫離只單純追求產品功能的多樣性，開始注重品牌形象。品牌的形象建立需時，當中涉及的投資十分昂貴，即使成功建立品牌形象，只要產品品質出現問題，形象亦可在瞬間摧毀，情況就像二零零八年蒙牛乳業的三聚氰胺事件，品牌形象可以在一夜間跌至谷底。

已經開展中國內銷的先行者提醒香港中小企，必需要以穩定的品質和可靠的口碑來贏取顧客的認同，例如建立嚴謹的監控程序、設立環保生產工序、承擔社會企業責任(Corporate Social Responsibility)和參與公益活動，這些活動不用龐大的資金投入，仍需要香港中小企願意作長期承擔，才能見打造品牌的成效。



參考例子

保潔麗主要生產及銷售日用的化學清潔劑，已有多多年中國內銷的經驗。該品牌的負責人認為打造品牌不一定要大灑金錢刊登廣告，可透過參與不同類型的贊助及公益活動，確立公司的宗旨，包括保持產品的品質，保護自己的員工，以樹立健康形象。此舉能與當地政府及市民建立良好關係，更給予代理商及顧客更大的信心，對品牌產生的效益遠超乎想像。（詳細內容請參閱第四章P.177）

食品加工業突圍關鍵因素

內銷金句

品牌先穩港陣腳，中國市場較易攻

以香港的知名度輻射國內

中國內地顧客對香港品牌食品的質量較有信心，願意以較高價錢購買高質素的食物，內地旅客來港，發現品牌在香港店鋪林立，無形中增加了他們對品牌的認識及信心，當香港中小企於內地開展市場，售賣該等產品時，品牌及顧客信心較容易建立。



參考例子

鴻福堂是香港的傳統涼茶品牌，近年成功地將其樽飲涼茶產品推至廣東省，其中一個成功因素是穩健的推廣策略。鴻福堂並不會一擲千金進行宣傳推廣，而會選定一些有利的地點開設銷售點，以收宣傳之效，例如香港地鐵站沿線及口岸地區，此等地點較多內地遊客，能有效地將品牌輻射回中國內地，有助開展銷售，省回不少宣傳費用。（詳細內容請參閱第四章P.194）

內銷金句

飲食口味各地異，靈活變通調研

中國不只是一個市場

雖說「一樣米養百樣人」，可是同一樣米在不同地方，受歡迎的程度或許不一樣。已開展中國內銷食品加工業的香港中小企，告誡新進入者必須為目標銷售地區落實市場調研工作，並詳細考慮現經營的食品是否適合該市場顧客的口味。雖說中國內地顧客對不同地區及風味的飲食態度越來越開放，可是口味偏好上，總有地域上的分別；例如經濟水平較高的地區屬於享受型消費，保健、營養、有機等食品，以及方便速食及休閒產品均有市場；發展中地區的居民則較需要糧油食品。



在中國曾經營健康飲料的香港中小企分享成功經驗時提及，以為在炎熱天氣以及大量港人聚居的地區售賣涼茶飲品必大受歡迎，最終卻沒有成功。後來細心作出調研，為各地區研製不同口味的健康飲料，並設計不同的包裝，才成功在中國內地市場站穩陣腳；有趣的是，這些健康飲料在香港並不受港人歡迎。所以，雖然都是中國人的地方，不同地區各有口味，可見成功必靠從調研中了解顧客要求。

參考例子

李錦記是生產調味產品的老字號品牌，一直以國外市場為主，近年把主要戰略市場回歸至中國，亦不忘加強產品調研。李錦記一向注重研發，由一種蠔油發展至現時二百二十種醬料及調味品，面對中國這個由不同市場組成的內銷市場，李錦記加強產品本地化的力度。例如在中國北方推出適合北方人口味的辣椒醬，亦推出較合適內地顧客口味的健康食品等等。（詳細內容請參閱第四章P.188）

內銷金句

產品推廣靠創新，本小利大值千金

開拓創新的宣傳渠道

在中國內地以傳統渠道推廣新產品，是一件很昂貴的事。在本計劃接觸的香港中小企之中，幾乎大部分未曾在內地的電視、雜誌及報紙刊登廣告，因為花費至少數千萬元，一般的香港中小企沒有能力負擔。

在缺乏傳統宣傳渠道的情況下，香港中小企能夠在中國內地生存並發展是由於他們開拓了新穎的宣傳渠道，並且發揮了一定的效果。成功者提醒香港中小企，宣傳不是亂花金錢；可考慮先在大學內進行推廣或開設專賣店，內地的大學儼然如一個城市，大學生較易接受新事物，或贊助學生活動等，效果亦不錯。

參考例子

金百加集團在中國內地主力銷售紅茶、咖啡及健康食品，除了有嚴謹的監控機制來保持質量外，開拓新的宣傳渠道亦是成功的一個亮點。金百加的主席黃家和先生身兼香港咖啡紅茶協會主席，該協會最近就在大中華多個地區舉辦了「國際金茶王比賽」，選出各地的港式奶茶高手。此舉不但可以有效推廣港式奶茶文化，更帶動紅茶及咖啡等產品在國內的知名度。

總結中國內銷的突圍關鍵因素

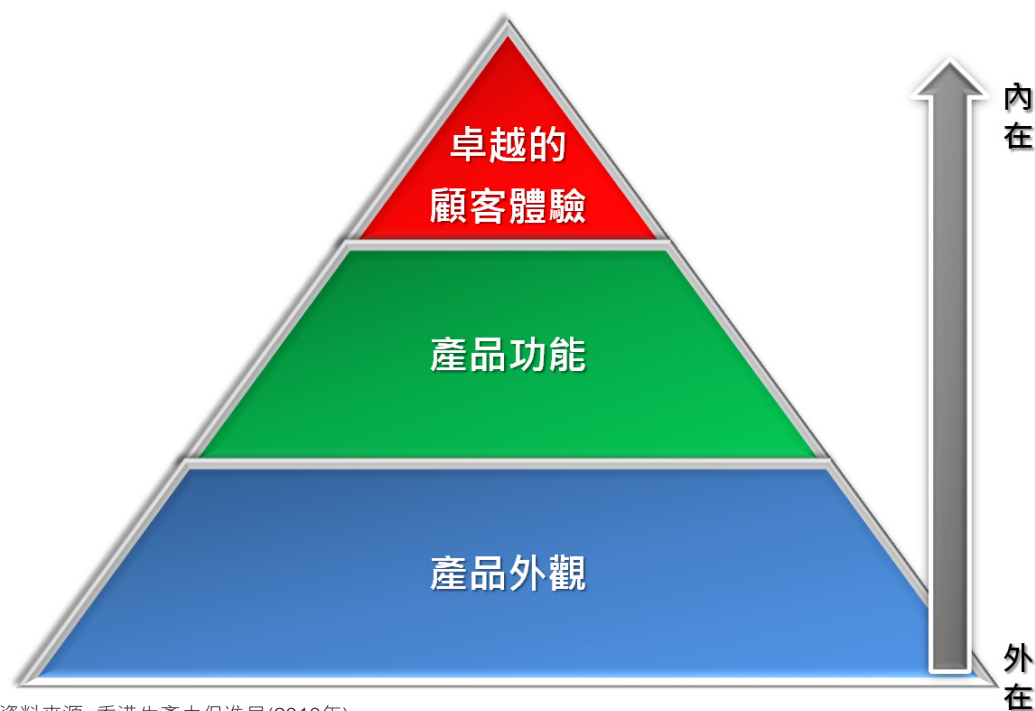
對於已開展內銷的香港中小企來說，哪一個範疇是突圍關鍵因素？以「內銷四部曲」來作分析，結果可以歸納如下：

突圍關鍵因素列表

六大行業	突圍關鍵因素	「內銷四部曲」所屬範疇
 鐘錶業	- 港錶新款創意高，時尚鐘錶有出路 - 奢華產品售價高，服務質素要做好 - 科技研發有錢途，創新功能價值高	產品 市場 科技
 珠寶首飾業	- 稅務複雜易違規，專業會計不可少 - 市場劣品假貨多，注重品質檔次高 - 新科技改變產品，新產品迎合需求	入門 產品 科技
 家用電器業	- 即場示範銷量高，推銷員工重素質 - 抄襲假貨仍嚴重，推陳出新常領先 - 創新設計增價值，夥拍動漫添活力	市場 產品 產品
 服裝鞋帽業	- 香港潮品設計好，無需鬥平爭銷路 - 各地天氣文化異，材質設計慎考慮 - 品牌先在港起步，合作聯營有出路	產品 產品 市場
 日用日化業	- 超市賣場主渠道，搞好關係易入場 - 顧客信任港產品，材料檢測必嚴謹 - 參與公益贏口碑，健康形象建品牌	市場 產品 市場
 食品加工業	- 品牌先穩港陣腳，中國市場較易攻 - 飲食口味各地異，靈活變通勤調研 - 產品推廣靠創新，本小利大值千金	市場 科技 市場

為產品興建「消費價值金字塔」

香港中小企一般認為中國內銷以市場推廣為主導，往往忽略了科技研發及產品設計的重要性，根據以上的列表分析，我們看到所有成功的企業例子並不只是偏重於市場推廣的功夫，而是科技和產品亦具同樣的重要性，並可以用以下的金字塔作更深入的分析：



資料來源：香港生產力促進局(2010年)

此金字塔分為三層

第一層： 產品外觀	一件產品能夠在眾多同類型產品中脫穎而出，為消費者所揀選，已成功地踏出第一步。然而，審美觀各自不同，若要製造出一件令所有人心動的產品是不可能的。因此，香港中小企在進行設計時，宜先行鎖定目標消費群，並聚焦於該消費群的喜好進行設計，從而提高產品推出市場時的接受性和歡迎度。
第二層： 產品功能	然而，只有外觀但欠缺實用及創新功能的產品亦未能帶來銷量，所以「產品功能」可視為一件產品成功的核心。在市場充斥眾多同類型產品的情況下，一件產品的功能是否創新，是否能夠滿足消費者追新逐異的需求，是突圍致勝的關鍵因素。但必須謹記：「你想到的不一定是對的」——創新必須切合消費者的真正需要和喜好。因此前期的調研最為重要。此外，產品功能亦包括產品品質和耐用度，這亦是香港品牌一向被公認的優勢。
第三層： 卓越的顧客體驗	在中國國內，各行業於市場上同類型產品均多不勝數，選擇極多，即使產品擁有吸引的設計及創新的功能，消費者也不一定選擇該產品。因此，務必實行的是「卓越的顧客體驗」——一個優質的銷售和售後服務，給予顧客一個難忘體驗和回憶。顧客未必能夠記起曾經在該處購買過什麼；但他們會憶起在該處享受過的顧客服務。貨品出門後並不代表服務終結，售後服務亦是顧客體驗其中一個重要的組成部分。

資料來源：香港生產力促進局(2010年)

由此可見，

現今的消費者：

購買的不只是一件產品；而是一個含顧客體驗的綜合過程。

科技篇和產品篇：

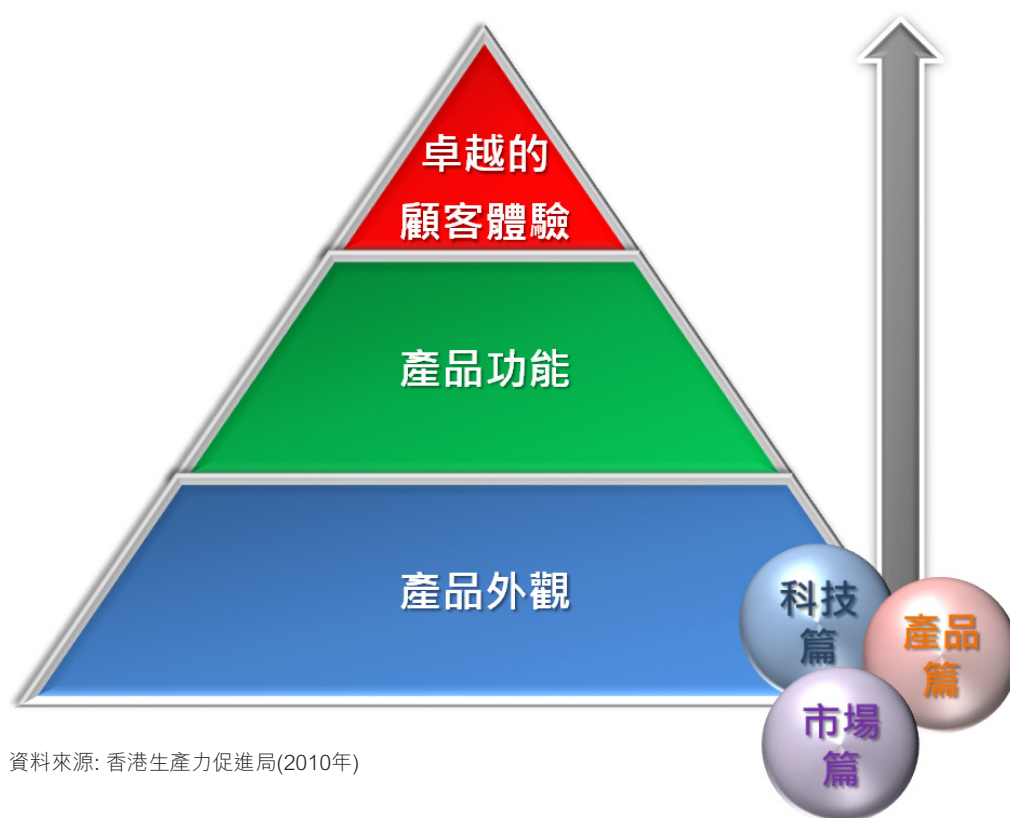
產品並不是單一針對同類型之間的差異；

而是了解消費者的真正需要後，給予他們一個整全的解決方案。

市場篇：

內銷中國不單是為了銷售而選擇一條最快的銷售渠道作捷徑；

而是為了提供更好、更卓越的顧客體驗，從而選取一個香港中小企及其產品最適合的銷售方案。



創造「消費價值鏈」使對手不能抄襲

科技和產品設計容易被抄襲，但若要抄襲整個「消費價值鏈」，卻不是輕而易舉的事。香港中小企能夠明白消費者的真正需要，以及對產品的期望，繼而善用科技篇、產品篇和市場篇分析的消費者「金字塔」，是本篇最後歸納出的突圍關鍵因素。

第四章

六大行業內銷企業 案例經驗分享

六大行業的市場狀況及經營環境不一而足，但共通點在於商機處處。過往，先行者的寶貴經驗及內銷錦囊，正好成為新進入者的借鑒。以下為香港生產力促進局於本年二至四月期間，走訪二十一家來自六大行業的中國內銷先行者，記錄其內銷經驗及心得，並特別編制「受訪企業內銷歷程圖」(見書首「攻略圖表」)，展示受訪企業由外銷兼內銷及銷售渠道之轉型，供新進入者細閱借鑒。

鐘錶業

鐘錶業市場現狀 及中國內銷經營環境



2008年金融海嘯帶來的啟示

中國發展迅速，消費力穩步上揚，對於高消費品的需求日益增加，鐘錶業憑藉此優勢得以在消費市場分得一杯羹。

競爭加劇 香港中小企以品牌打進中國內銷市場

長久以來，香港鐘錶廠商營運模式以OEM為主導，七十年代末至九十年代初為手錶出口的騰飛年代，出口數量約佔生產總額的百分之八十，並暢銷全球。

隨著中國經濟起飛，對高檔消費品的需求日益增加，先富起來的一羣，對具有身份象徵的手錶消費產生帶動作用。中國市場對瑞士高端手錶的需求不斷增加，全球生產商亦覬覦擁有逾十三億人口的龐大中國市場，香港中小企面對強大的衝擊。以二零零八年的進口情況而言，瑞士已穩佔首位，中國已成為進口瑞士手錶的最大客戶。反觀，香港的進口數據不升反跌，顯示香港中小企已落後於競爭對手，積極開拓中國內銷市場刻不容緩。¹

中國內地市場不斷擴張，對高檔及中檔產品的需求甚殷。消費者的購買模式從實用型轉為時尚型，對於品牌的認知度有所提升，手錶價格的選擇方面亦因應消費力提高有所調整，普遍的承受能力由五百至三千元人民幣不等，屬於中檔價位，與香港中小企的定位相若。數據顯示中國內銷市場的潛力無窮，足證香港中小企需要適當地作出轉型，建立品牌更為大勢所趨。

¹ 「中國手錶市場狀況」，《香港貿易發展局》，2009年10月28日。

見網頁：<http://www.hktdc.com/info/mi/a/cmfs/tc/1X002MSE/1/中國市場概況/中國手錶市場狀況.htm>

名牌搶一線市場 香港中小企退守二三線

近年中國的進口關稅下調，非關稅壁壘亦逐步取消，進口手錶開始攻佔中檔市場，針對兒童及年青人的品牌手錶不斷推出，漸出現國產與進口手錶搶奪中檔市場的形勢。

在CEPA簽訂後，以香港作為生產基地的香港中小企因此受惠，手錶歸入受惠行列，可享有零關稅進入中國內地市場，此政策有助香港中小企開拓中國市場。

在經濟及中國政策帶動下，進口品牌紛紛於各大省市冒起，瑞士手錶及其他著名品牌已成功地進佔一線城市，如北京、上海等；國內著名品牌如羅西尼、依波、天王及飛亞達亦已分一杯羹，一線城市的發展空間不大。因此，中檔手錶可以選擇二、三線城市作為起步點，例如溫州、蘇州、無錫、佛山等，該等地方的品牌選擇較少，滲入性的機會較大，成本亦較大城市為低，所以發展空間仍足夠。至於靠近香港的深圳，因國內居民可隨時往來香港選購，所以發展上有著一定限制。

建立品牌花費巨 成效仍有待評估

二零零八年金融危機爆發，香港中小企的出口量降低，發展中國市場乃大勢所趨。然而，不少香港中小企仍未將工廠牌照轉為獨資經營，所以未能進行中國內銷，但一旦轉型則令成本增加，令香港中小企遲遲未踏出「轉牌」的第一步。

另外，進軍中國內銷市場，必須先建立品牌；打造品牌需要花上龐大資金，如電視廣告，又或委任代言人。然而，若以香港明星作為代言人，可於廣東省先打響知名度，惟使用香港明星代言人進入北京或上海則不一定普遍為人所認識，若委任國內知名人士擔任代言人，價錢高昂，非一般香港中小企能夠應付，所以品牌的打造並不容易。投資不菲，回報率難測，電視廣告並不適合所有投資者採用。



若要拓展品牌，則必需要招攬加盟商，招商前必須認清加盟商是否適合的代理人，亦要清楚訂明各項條款，以便加盟商有所依從，否則未能發揮其最大效益。

香港中小企於進軍中國內銷市場時，香港貿易發展局亦有於中國內地舉辦不同展覽會，希望藉此幫助香港中小企打入國內市場。而CEPA令香港中小企以零關稅進入國內，長遠發展仍需要投入大量資金打造品牌。

廣東發展有阻力 時尚手錶有市場

中國內銷市場競爭熾烈，廣州及深圳因靠近香港，消費者可隨意在港選購，價錢上可以較為優惠。另外，廣東省方面，消費模式有所不同，一般消費者只著重購置物業、汽車及享受美食等，開拓廣東市場時有一定阻力。

廣東省於推動高檔手錶時遇上困難，時尚型手錶因售價較為相宜，可以作為配襯之用，所以時尚型手錶仍有其發展空間。

受訪企業一：

Ice-Watch香港有限公司

潮流手錶新貴 Ice-Watch



開拓中國內銷，著重事前裝備

五彩繽紛的手錶像積木般疊起，令人目不暇給；大小不一的尺碼，給予顧客充分選擇。潮流手錶已突破計時的功能，成為服飾配搭的新拍檔。

從出口走向中國零售的機遇

Ice-Watch香港有限公司於二零零三至二零零四年間開展出口業務，二零零七年的一次賣手錶活動卻成了營商上的轉捩點。當年獅子山青年商會尋求贊助，Ice-Watch捐出手錶作為支持，最後商會因申請義賣手續繁複，未能成功。

Ice-Watch主動提出在百貨公司內義賣，反應良好，萌生啟動品牌及零售的念頭。總經理余雪蘭(見圖)稱：

「過往只為其他公司貼牌生產，創立品牌主要為進軍中國市場，因歐洲手錶在中國內地最為暢銷，所以選擇了一個歐洲品牌Ice-Watch，並與比利時客戶簽訂協議，成為10年大中華市場的代理，從此踏上零售之路。」



把握商機並嚴緊監控

1. 把握時機進軍百貨

必須把握百貨公司每年兩次「去蕪存菁」及招攬新品牌的時機進行洽談。

2. 招攬加盟商，發展品牌

尋求合適的代理商，推動宣傳，增加銷售點。尋求中國內地城市的發展商機。

3. 嚴控加盟商，力保品牌

親往當地巡察銷售及陳列，或要求加盟商提交照片及每月報告，以便監察及分析。

多元化宣傳助打造品牌

論到打造品牌，Ice-Watch除了借助廣告作為宣傳手法，同時以設計獨特的專櫃樹立形象，既可以作為銷售工具，又可收宣傳之效。Ice-Watch選擇於不同城市開設專櫃，尤以北京、上海、廣州等一線城市為主。然而，進軍百貨公司設點時必須留意其「調整期」，百貨公司每年作出兩次調整，即「去蕪存菁」和招攬新品牌，必須把握時機洽談。

另外，經常參與不同類型展覽有助建立品牌及增加知名度。今年的上海世界博覽會，Ice-Watch參與其中，在比利時一歐盟館中設立展位，並取得了令人滿意的收穫，展示品牌，樹立形象的同時也擴大了品牌的知名度。

電子媒體方面，香港的一些劇集於中國國內流傳，作為手錶贊助商，希望借此輻射至國內，令品牌更廣為人知。電視媒體可作為宣傳渠道，仍有所局限，現正考慮通過互聯網，更廣泛地推廣及進一步輻射至全中國。



總經理余雪蘭(左一)



品牌形象活潑，受年青人歡迎



新穎玩味的設計及包裝



招攬加盟商助品牌發展

為不斷擴展銷售網絡，Ice-Watch將繼續尋求合適的省市級代理推動宣傳及開設銷售點，達至雙贏局面。Ice-Watch已於今年8月在深圳COCO PARK購物廣場開設中國內地第一個專櫃，並將憑藉這一契機，打開中國其他市場。

目前中國內地城市發展迅速，對潮流手錶的需求甚殷，二、三線城市蘊藏著不少商機。Ice-Watch雖已於中國國內行銷三年，但仍屬於投資期，預計仍有兩年時間需要樹立品牌形象，預期踏入第六年始有收成。

監察加盟商保品牌形象

雖然加盟商遍佈不同地方，但監察絕不能放鬆。一般親往當地巡察，即使未能親身前往，亦要求加盟商提交照片，以便控制。除緊密監察外，加盟商每月需要提交報告，再進行分析，包括所售貨品的顏色及尺碼，以配合貨存量及供貨款式。



各種顏色應有盡有

在華南地區，Ice-Watch於深圳設有辦事處，職員負責巡察各銷售點，嚴格監察其銷售及陳列，以進行銷售統計，協助補充貨品。

自行裝備兼且各方配合

總經理余雪蘭語重心長地提醒新進入者：「必須先行裝備自己，切忌操之過急；唯有充分預備及整理好，才開拓市場，否則浪費時間、資源及金錢。」

進入中國市場，所需申請的證明文件與出口者截然不同；對於中國內銷認識不深的香港中小企，實在摸不著頭腦。至於稅制事務，稅項繁多，若計算欠準會影響成本。香港中小企面對種種困難，必須尋求查詢的門路，如有關部門能夠提供相關資料，將有助業界發展中國內銷市場。

總括而言，香港中小企能否成功，取決於自身的準備功夫，有賴各方面提供的支援及協助，否則難以在龐大的中國市場上分一杯羹。



香港的專櫃及國內的展銷會



深圳COCO PARK購物廣場專門店



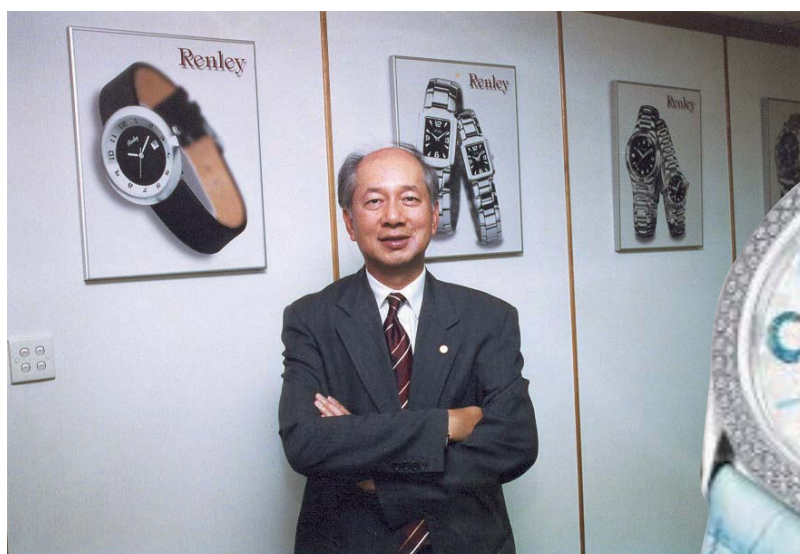
受訪企業二：

飛騰錶業有限公司

騰飛神州名錶中心 飛騰Free Town

市場觸覺與創新元素乃致勝關鍵

TEMPORIS
——天普時——



總裁劉展灝先生



「一人一錶」的宏大目標，想必是開拓中國內銷市場者夢寐以求的豐碩成果，如何能夠在龐大的市場上分一杯羹？廣開銷售點以增加銷量乃不二法門？或是以細水長流的經營方式最為實際？

獨排眾議 收購品牌

早於九十年代初期已開拓中國內銷市場的飛騰錶業有限公司總裁劉展灝(見圖)憶述，一九八三年創業初期，以接訂單生產為主，所有生產以香港為基地。至一九九零年，不少廠商紛紛將生產線北移，圖以低成本生產，藉以提升競爭能力，但他卻堅持繼續在港設廠裝配，並確信瑞士製造的手錶仍有其叫座力，轉而在瑞士設廠生產。當大部分生產商一窩蜂地生產較便宜的手錶時，他卻獨排眾議，轉為生產較高檔次的手錶。

飛騰設廠生產之外，更適逢當時瑞士經濟低迷，他乘勢收購瑞士品牌——「澎馬錶」，及「珍達斐」和其生產廠房，而「時添雅」屬「珍達斐」的姊妹廠，亦一併納入收購行列。連串的收購，為日後進軍中國內地埋下伏線。

汲取經驗 完善管理

已擁有本身的品牌，飛騰亦覬覦中國的龐大市場，九十年代初即開始進軍國內，打開內銷之路。初期，飛騰主攻中、高檔市場，先行將「時添雅」引進中國內地，零售價訂為二千至五千元人民幣不等，他認為此訂價的瑞士手錶銷售潛力較佳。當時的傳統鐘錶店未開放，未有與國外公司的合作先例，所以困難重重，卻相對地競爭較小。飛騰於數年間已大幅拓展，在全國的銷售點發售，全盛期時的銷售點超過一百個。

把握機遇，獨佔鰲頭

1. 審時度勢，調整內銷策略

集中設置銷售點，儘管銷量驟減利潤更大，廣告及宣傳方面更見成效。

2. 因時制宜，掌握市場脈搏

中國國內市場能容納不同的發展方向，經營並沒有既定模式，惟有依靠慢慢摸索。

3. 新元素乃最大賣點

產品設計及開發亦不可或缺，新意及新物料的應用亦不可少。



銷售點遍佈全國，管理上的問題日漸浮現，地域廣闊未能按時派員巡察，部分銷售點的經營手法及管理方式未如理想。有見及此，飛騰重新調整內銷策略，毅然將銷售點大幅縮減，只集中於北京、上海、大連、成都及寧波設銷售點。銷量驟減，行政管理費用節省不少，使利潤空間更大，令廣告及宣傳更見成效。

把握CEPA機遇 首創名錶中心

二零零三年，CEPA有關優惠落實，香港生產的手錶可享零關稅進口中國。CEPA令眾廠商獲得重大啟示，傳統的接訂單生產容易被牽著鼻子走，並易於受客戶問題所影響，唯有品牌最為重要。

藉著CEPA的機遇，飛騰早期收購的品牌—「天普時」，設計及生產以香港為基地，正好符合相關條件，借有關優惠打入中國市場。當時鐘錶廠商會會長劉展灝鼓勵其他廠商發展中國內地市場及其品牌，飛騰聯合其他九個品牌，在杭州設立「香港名錶中心」首間專門店。

匯聚十個品牌的「香港名錶中心」自二零零三年開業後，市場的反應良好，各品牌逐漸建立其知名度，亦摸索出中國國內的需求，銷售亦有所進步。歷經六年的聚合，個別品牌已能獨當一面，二零零九年「香港名錶中心」於完成歷史責任後即告結業。其後，有三、四個品牌仍舊在中國內地繼續發展，「天普時」為其中之一。

劉展灝：市場觸覺＋創新元素＝致勝關鍵因素

中國市場於近兩、三年間有著顯著增幅，國民消費力亦逐漸提高，相信可以成為品牌的戰場，及發展品牌的基地。

被喻為開拓中國內銷市場鼻祖之一的飛騰錶業有限公司，其經歷過之道路，想必令後來者可作參考；劉展灝強調不一定跟隨他人的路線，即可成功；每間企業之產品及背景亦不一樣，惟有依靠自行摸索，以及掌握市場脈搏方為成功的要素，因經營是沒有既定的模式。





中國內地市場能容納不同的發展方向，經營者可借助香港的形象，創立本身的品牌進行直銷，亦可以收購外國品牌，並將之引進中國國內銷售，或售賣國內品牌亦可。合辦名錶中心亦為可行途徑，國內消費者對香港製造的產品仍具備信心，香港品牌仍有其價值，而集合不同品牌聯營便可把資源集中，把產品多元化之優點突顯出來。

對於開拓內銷市場的要訣，劉展灝認為營商者必須掌握市場脈搏，產品設計及開發亦不可或缺，缺乏開發勢必令成功率減半。另外，創意及新物料的應用亦不可少，皆因新元素乃最大的賣點。

發展品牌則可循三大途徑進行：

- (一) 直接收購品牌—營商者須具備足夠資源，在收購後立即重整業務，推出新產品；
- (二) 以租用品牌專利權形式銷售—若本身的品牌知名度不足，可考慮以租用品牌專利權模式銷售，如Levis乃眾所周知的著名衣服品牌，若能租用其品牌生產手錶出售，將可事半功倍；
- (三) 自創品牌—自創品牌並聘請代言人作宣傳，以增加銷量。

飛騰的發展方向，仍朝著批發及開設零售點形式進行，中國擁有龐大批發市場，開設零售店為長遠的發展路向，並朝著在一、二及三線城市開設專賣店；只依賴其他商舖協助銷售，成效較慢，自行開店的成本雖然較高，效果更見突出。

為配合廠商的需要，香港貿易發展局致力在中國進行推廣，並在全國作巡迴展覽，為廠商提供試點，了解中國市場趨勢。



受訪企業三：

華明行有限公司

覆蓋全國的名錶 英納格Enicar



細水長流的投資

「英納格又襟又準又夠格，戴錶請戴英納格」的廣告口號，早年在香港風行一時，原來老牌名錶於香港發迹前早已扎根中國，為內銷開創先河，令搶在人前的「英納格」佔盡先機。

監管嚴謹 溝通輕鬆

「英納格」手錶於三十年代躋身中國市場，歷經逾半世紀的努力耕耘，時至今日行銷全國各地，加盟商為數約三百戶，銷售點超過一千個，即使遠至西藏亦有三處銷售點，可謂無遠弗屆。

銷售點遍佈全國，在管理層面上必須審慎部署，以更有效地監管其運作，華明行有限公司執行董事高鼎國(見圖)指出：現時將全國按省劃分，選用六人團隊管理逾千銷售點，各銷售點根據其銷售額分為五類，首三類必須每月巡視，第四及第五類則為每兩至三個月巡察。

經系統地劃分後，六名職員按照行程巡察店鋪，每處必拍照作記錄，並撰寫店鋪營業報告，有關資料必須即日以電郵呈報，由執行董事親自審閱，以緊密地監察各店鋪的運作，發現問題立即跟進。另外，該六人團隊亦兼顧客戶服務，為加盟商與香港公司的溝通橋樑，加盟商亦可直接與執行董事聯絡，既可加強溝通，亦對六人團隊產生制衡作用。

六名成員皆為中國國內人士，執行董事高鼎國無懼職員離職導致人脈關係斷絕，凡事親力親為，加盟商可直接致電聯繫，令彼此的關係拉近。另外，為加強與加盟商的溝通，每年均舉辦輕鬆寫意的「旅行團」，讓加盟商滙聚一起，旨在建立良好的關係，透過非正式化的交流建立互信，並作信息傳遞。

招攬加盟 控制數量

「英納格」手錶的銷售網絡甚廣，為進一步拓展業務，零售點的擴張乃大勢所趨，業務擴展則需要招攬加盟商，但對於已擁有龐大加盟團隊的華明行，不但要控制加盟商的數額，更考慮削減現有數目。由於歷史上承傳的問題，同一省份的加盟商多於一戶，但生意額未能完全照顧每一戶加盟商，因而需要縮減數量。

加盟商的數量需要調整，但為了拓展新市場，仍有必要招商。招商時，必須展示企業成功的一面，讓加盟商知道有利可圖，其後再作出適當配合。另外，讓加盟商開設維修點亦具議價能力，

慢慢投資，服務取勝

1. 宣傳從小做起

任何宣傳計劃皆宜從小規模開始，在測試市場反應後，始慢慢擴大。

2. 循序逐省擊破

每省份各有特色，建立品牌應以省份為攻城略地的根據，必須逐省擊破，不宜一開始便急劇擴張。

3. 廣泛設立維修點

手錶的售後服務非常重要，於每省份或大城市設維修點，加強顧客的購買信心。



執行董事高鼎國先生



品牌代言人



品牌宣傳活動

現時每一省份或大城市均設有維修點，加盟商積極地爭取設點，皆因設點有助加強顧客的購買信心。

招商後，將為加盟商提供店鋪的形象設計，陳設形式已有規範，企業需要提供陳列櫃及擺設模式，以便加盟商依從。宣傳資料亦要提供，加盟商則負責訂貨及聘請職員。培訓方面，主要集中於銷售技巧及產品知識兩個環節，教授銷售技巧時，必須進行「洗腦」式培訓，講解「英納格」較其他產品的優勝之處，以及剖析其他品牌，務求於加盟商代理的眾多品牌中脫穎而出，以爭取較佳的銷售。

宣傳策略方面，凡宣傳皆從小規模開始，在完成測試市場反應後，始慢慢擴大；宣傳形式包括每月於省報刊登廣告、舉辦展覽、代言人宣傳、路演、剪綵及購買手錶送贈小禮物，而組合性的宣傳效果更佳。另外，六人團隊亦協助策劃籌辦活動、展覽及其他宣傳，旨在令加盟商賺取更大利潤。龐大的銷售團隊，以及悉心的培訓，配合適當的宣傳，令品牌的知名度進一步提升。



品牌專賣店



投資策略 細水長流

投資必須細水長流，不宜投放大量金錢，亦不應於開始時急劇擴張。中國儼然如一個歐洲，國與國間的文化及品味不盡相同，而中國的每一省份亦各有特色，建立品牌應以省為中心逐省擊破。開展中國內銷工作時，應先攻省會，在一線城市須先設立據點，否則二、三線城市反應冷淡，從外圍反攻省會的策略無法實現。

英納格品牌的銷售點早已覆蓋全國，執行董事高鼎國認為，早年南方人的消費力較弱，北方人及華東人是英納格錶的主要客群，近年南中國人均消費增加，手錶的銷情看漲。

總體而言，執行董事高鼎國提醒投資者應量力而為，中國內銷是長遠投資，別相信可以一炮而紅。另外，中國居民出國機會增加，香港品牌的優勢已大大減弱，面對進軍國內的瑞士品牌，不單成為競爭對手，宣傳方法亦層出不窮，致令缺乏專業市場策劃的香港中小企望塵莫及；唯有借鑒他人的宣傳策略，取長補短。



內銷企業案例經驗分享

百貨公司內的專櫃

宣傳方式 不斷改進

品牌經提升後，如何加強其競爭力，以便與海內、外品牌爭一日長短亦刻不容緩。品牌已經穩佔一席位，仍需要投入資金繼續宣傳，爭取更佳成績。經營者已經成熟，對於市場策略的部署更能詳盡，並掌握如何更有效地進行宣傳，擺脫廣告代理的支配，轉而為自我主導。

市場策略趨於多元化，媒體之間的競爭日益激烈，服務有所提升，宣傳方法不再局限，逐漸轉向多元化，且創意極高。正因經營有年，累積過往經驗，透過與顧客的不斷交流，充分了解其需求後，可自行制定市場策略，更有效宣傳品牌。



產品附詳細實用手冊及產地證書



珠寶首飾業

珠寶首飾業市場現狀 及中國內銷經營環境



迅速膨脹的中國奢侈品市場，成為全球奢侈品品牌的必爭之地，眾多消費品中以珠寶首飾的表現較為突出，足以證明中國內銷市場具有相當潛力。

消費意識及水準提高帶動中國內銷

根據廣東省連鎖經營協會的調查顯示，珠三角為對國際奢侈品吸引力最大的中國市場，該地區的消費意識及消費水準高，每年累計消費額接近一百億元人民幣。

另外，廣東地區是比較集中的珠寶首飾基地，且珠寶首飾工業得到政府的大力支持，加上鄰近香港等「黃金」消費區域，廣東地區的珠寶首飾工業可以說具備天時、地利及人和。

至於《粵港合作框架協定》中，製造業和服務業方面，具體政策包括支持香港

中小企加工貿易轉型升級、支援香港中小企拓展內地市場、落實CEPA及服務業開放在廣東「先行先試」政策措施等。由於多個國家政策措施亦旨在支持及鼓勵香港出口商拓展中國內地市場，使猶豫在門外的珠寶商加快其拓展中國內地的市場步伐。然而，香港中小企的謹慎步伐，可能追不上中國內地市場的速度變化，隨著人口結構改變和城市化進程快速推進等因素影響下，中國內地市場的消費結構、消費模式、市場格局正在以超乎想像的速度不斷演變。

廣東人低調不露富的性格特點，導致高端的消費能力不如其他中國經濟發達地區強。惟中低端的市場需求龐大，除滿足了一些基本的消費需求，如結婚，越來越多的年輕人喜歡佩戴小的飾物，所以部分鑽石鑲嵌類的飾物亦深受年輕人歡迎。另外，消費者當中亦有購買黃金、鑽石、玉器類別的寶作為投資保值。

擴展銷售市場及進駐大賣場

進駐城市的選擇，廣州、深圳等一線城市消費強勁，競爭激烈，對於價格非常敏感。因此，在考慮一線城市開設旗艦店的同時，需要考慮珠三角的二、三線城市的覆蓋，諸如佛山、中山。

香港中小企於進駐珠三角客流量較大的大賣場，設立專櫃或專賣店，儘管成本較高，但銷售收入和收款安全方面的保障度相對較高。

另外，香港中小企宜將產品定位在中高端市場，設計和工藝方面需要不斷創新，例如將國際珠寶製造工藝和「中國風」結合。此外，香港中小企應構建一個有特色的品牌故事，著重珠寶和文化關係。

中國內銷流程、建設團隊、渠道、產品設計問題

不少香港中小企對於如何取得中國內銷的流程感陌生，中國內銷所涉及的工商、稅務、海關、勞資等流程相對於香港的工商流程複雜。在開展中國內銷之前，必須詳細瞭解其流程，並需要投入時間及精力逐一了解，這是開拓中國內銷的第一步。

香港中小企向以出口為主，習慣處理外國訂單的外銷經營團隊，在面對國內銷售的形式，無從入手。如何組建一支具有珠寶內銷經驗的團隊，除引進富有運作國內市場經驗的人才外，亦要加緊培養及培訓現有人才。

另外，消費者贊譽的大商場，進入門檻較高，若非國際性大品牌，常會被商場留難，國內的商業環境遠比出口生意複雜，此乃珠寶企業所面對的難題；香港中小企選擇專賣店、連鎖店；還是與品牌零售商合作等路向，有待香港中小企慢慢探索。

一般出口型的珠寶企業，其設計風格都以歐美為主。若需要轉營中國內銷，必須設計出符合中國消費者口味的產品，取得共鳴。

廣東為珠寶首飾的製造及集散地

廣東珠寶產業以羅湖、番禺、花都、平洲、四會、揭陽、可塘、東莞、順德、珠海等地為中心，彙集了五千多家珠寶企業，創建了十多個具有一定規模的珠寶批發專業市場，培育了四十多個獲得「中國名牌」與「中國馳名商標」稱號的珠寶品牌，年加工總值逾一千多億人民幣，市場份額佔全國珠寶市場多於百分之八十，足以證明廣東乃珠寶首飾的匯聚之地，為香港中小企投資發展的理想地區。²

除一線城市如北京、上海、天津、重慶及廣州外，二、三線城市如瀋陽、大連、哈爾濱、杭州、鄭州、昆明、烏魯木齊等地方亦不容忽視。



² 香港文化及創意產業與珠江三角洲的關係研究，香港特別行政區中央政策組委託顧問報告。見網頁：<http://www.cpu.gov.hk/tc/documents/new/press/creativei05072006.pdf>

受訪企業四：

三和國際控股有限公司

打造珠寶王國 三和國際KTL



條件成熟才能當內銷



香港人善於掌握機會，對任何投資機遇都不會輕易錯過。但往往由於缺乏周詳部署，最終亦可能無功而返。

先安內後進軍中國內銷

三和國際控股有限公司（簡稱“三和”）於一九八七年成立，過往主要提供自行設計及生產珠寶產品，並透過世界各地的展覽會進行宣傳推廣。但此種經營模式較為被動，同時未能產生大批量業務。為了突破經營模式的限制，三和逐步將業務從ODM轉型為OSM（原策略製造商），並以OBM為終極目標，即為顧客提供財務、市場配套等產品以外的相關銷售增值服務。

有著明確目標，三和的經營方針亦要作出配合。三和原為家族式經營，及至二零零七年開始進行策略性的改革，逐步走向企業化，以對應環球營商環境帶來的急劇變化，並為開拓中國市場作出準備。三和於二零零七年訂出首個三年計劃，而每年亦設定策略性主題，首年主題為「蛻變」，意旨將家族式經營轉為企業式經營。次年的主題為「實踐」。而第三年的主題為「產業升級」，並開拓中國市場。

經營必須計劃與實踐並重

1. 訂立周全、策略性計劃

訂立詳細部署及委託顧問公司作詳盡的市場計劃，清楚讓員工知悉公司的目標及核心價值，待一切成熟後始行擴張。

2. 謹慎選擇落腳點

中國各處地方消費者品味截然不同，同時亦應按批發與零售分拆運作，獨立團隊分別營運。

3. 尋求良才同時，培養自己團隊

辦好企業管治，招聚人才。



副行政總裁吳冠輝先生

三和國際控股有限公司副行政總裁吳冠輝（見前頁圖）認為：「我們不能單單依靠歐、美市場，因為環球經營環境已經趨向多邊化。故此，三和在十年前已開始進軍俄羅斯等新興市場，現時公司已成為多個海外市場的最大供應商之一。為進一步達致市場平衡並擴展業務，三和現致力發展中國和其他亞洲及發展中市場。」

著重實踐欠缺計劃

開拓中國內銷市場乃必然的趨勢，但以往失敗的教訓仍歷歷在目。吳冠輝稱，三和分別於十年前及三年前兩度開拓中國內銷市場。第一次嘗試於深圳開設專賣店，因事前未經深思熟慮，該店於短時間內即告結束。屢敗屢戰，數年後三和與數名同行合資於瀋陽開設另一所專賣店，但其後股東逐一退出，專賣店維持年餘後亦告結業。

總結兩次的失敗教訓，部份乃歸咎於事前缺乏周詳計劃。首次於深圳開店，純粹因為一個開店意念，並未有於思想、營運、財務及人事上的全盤計畫和配合，最終失敗而回。之後合資於瀋陽開店，雖然資金充裕，但欠缺各品牌的整合合作宣傳策略和部署，逐形成股東們各自銷售自家產品，既未能突出形象，更遑論建立品牌，所以最終以折夥告終。

吳冠輝慨歎：「三和強於實踐，但過往低估了建立周詳計劃和策略部署的重要性。因此，兩次內銷嘗試均無功而還。」

汲取教訓詳細計劃

為免重蹈覆轍，三和在今年再啟動中國內銷計劃以前，先委託顧問公司進行市場調查，然後作出詳細分析及制訂詳細的市場計劃和部署，確保瞭解市場後，才開始逐步建立業務。

吳冠輝強調，開拓中國內銷市場前應清楚讓員工知悉企業的目標及核心價值，若團隊缺乏一致性的文化及標準則難以推動。故三和著重企業與員工之間的溝通，讓全體員工皆有相同的願景、目標、全球化觀點、品質為本等管理體系的概念。另外員工需秉持企業的六個核心價值，包括：追求卓越、創新精神、以客為尊、道德規範、團隊精神、關心尊重。

三和確定所有員工清晰企業目標及核心價值後，即開始著手制定一系列計劃，包括管理、營銷、產品、稅項徵收及人手安排等。企業計劃於三年內投資數千萬元開設約十間店鋪，藉以建立形象。吳冠輝說：「想贏，就預咗輸。」開鋪具有長遠價值，而非賺取短暫利益。三和於二零一零年第三季於上海開設首間店鋪，希望借此機會建立業務平台及系統，待一切成熟後再進行擴張。



KTL

WWW.KTL.COM.HK

Your Preferred Business Partner



VICENZA · HONG KONG · LAS VEGAS · BASEL



現代化的產品展示廳

三和選址上海作為零售業務的起點，因開始前分別在上海、廣州及瀋陽三處地方，邀請潛在顧客進行調研，所得結果是上海消費者最願意花錢購買既富有設計又迎合潮流的首飾；廣州消費者則著重於購買簡單而實用的款式；瀋陽則著重於色彩濃厚的設計，三處地方各有截然不同的品味。由於三和的賣點為設計，故上海市場較為適合，所以選址上海新天地為首間專賣店的落腳點。

至於中國批發之路亦大致相同，但因批發與零售渠道的運作模式不同，所以需分拆兩個獨立團隊營運。

認定路向後始啟動中國內銷

吳冠輝寄語：「要開拓中國市場，必須先瞭解自己的實力，知道自己想做什麼及能力可以做什麼，因為即使最好的機遇，若未能配合自身的條件，則最終亦可能徒勞無功。而若自己想做及能夠做的與市場一致，則應積極地爭取。所以對自己的相對優勢及弱點一定要有比較充分的瞭解和分析。知己知彼，百戰百勝。」

三和認為要做好一件事，必須符合五項元素，就是孫子兵法中的道、天、地、將、法。

意旨是投資者所想做的事情，是否與公司的條件一致及上下一心，如一切能夠配合則力量倍增。另外，公司於起步前，需清楚瞭解中國市場，並相繼訂定各項策略及計劃，如團隊的角色、市場及產品的定位、系統運作、流程、制度等。最後則為將才，因中國的奢侈品零售市場只有十多年歷史，而珠寶行業的歷史更短，故將才難求。投資者既在市場尋求良才，又應同時培養自己的團隊，唯有將企業管治辦好，才能招聚人才。



由於良才難求，故可考慮於部門之外設立委員會，將各部門精英集中於委員會內，並透過委員會專門輔助需要支援的部門，待其茁壯成長後委員會即退出，此模式可以紓緩人才需求的壓力。五項元素皆落實後，就是踏出中國內銷的第一步。

計劃周詳 主次分明

發展中國內銷，最重要是鞏固本身的核心業務，做到主次分明，輕重有序，否則顧此失彼，使自身元氣大傷，浪費資源。因此，周詳的計劃、謹慎地實踐是經營中國內銷的不二法則。

受訪企業五：

皇庭珠寶集團

珠寶業界翹楚 皇庭Waddy

建立有中國國內經驗的團隊



珠寶首飾著重設計，但不同民族的品味迥異，對於款式的要求各有不同，如何能夠掌握得準，絕對是一門學問。

順應客人要求 開創自家品牌

皇庭珠寶集團於一九八八年成立，以經營批發出口為主，早期為原設備製造商(OEM)及原設計製造商(ODM)，至二零零八年開始建立自己的品牌—豪庭珠寶，並正式踏上原品牌製造商(OBM)之路。

開創零售，直接服務消費者

1.突出品牌形象

雖然現時已有不少國內或香港品牌經營得十分出色，但只要能夠創出與眾不同的路線，仍能突圍而出。

2.成立專責中國產品團隊

港人必須好好學習國情，掌握國內文化及消費者心態；聘請對內銷富有經驗的國內職員加入香港團隊，能事事提點，對開拓市場甚有幫助。

3.質量永遠為最佳賣點

唯有堅持品質、服務及形象三項主要元素，方能保持市場的競爭力。



從加工轉為原品牌製造商(OBM)

的緣起，皇庭得悉顧客希望由設計師代為設計首飾，皇庭則期望於每環節亦可以為顧客服務，並更緊密地跟進，務求為客人提供一條龍服務，故毅然開創自己的品牌，堅持公司的信念，將最好的設計及品質給予顧客。

參展汲取經驗 聘顧問拓品牌

開創零售及直接服務消費者是創辦人的願望，皇庭最終選擇在中國內地開設零售點。為進一步了解中國市場對高檔首飾的需求，皇庭通過參與香港貿易發展局於二零零七年舉辦的時尚珠寶節，以及隨香港貿易發展局參加二線城市巡迴展覽，包括大連、長沙、南京、寧波等地方，既吸取經驗又聽取顧客的意見。皇庭其後將設計作出修改，為首批進軍國內市場的貨品作出準備。

二零零七年初，皇庭聘請品牌顧問公司統籌有關專賣店事宜，如冠名、建立形象及品牌DNA，經歷逾年籌備，首間店鋪於二零零八年四月在廣州正式開幕。

團隊主攻中國內銷 款式配合市場

首間專賣店選址廣州，因靠近位處番禺的公司，易於溝通。另一原因是廣州的消費力強，根據二零零八年的調查顯示，廣州每年耗用於珠寶上的消費約為二十二億人民幣，其中十一億人民幣與婚嫁有關，所以積極拓展有關市場。皇庭珠寶集團市務經理黃可盈表示：「現時已有不少中國國內或香港品牌開設銷售點，經營得十分出色，但皇庭相信仍有空間，只要能夠創出與別不同的路線，希望品牌較為特別，或因形象較為突出，仍能突圍而出。」





皇庭珠寶集團成功地打造出富有意大利品味的品牌—豪庭珠寶。起初希望將意大利品味的首飾帶給顧客，但發現非款式不合，而是用料數量不當；簡單如一只婚戒，歐美市場的貨品用金量較多及較厚，國內人士的手指較纖細，不喜歡佩戴太重的首飾，金重及厚薄度亦會相應減少。此類問題於設計上尚可解決，但製造蠟模的師傅卻難以適應，所以另行聘請專門生產國內產品的師傅。

二零零七年參展時了解市場需求上的差距，皇庭成立專責中國產品設計、生產模具、銷售及市場推廣的團隊，專注開拓中國內銷市場。聘請的銷售職員及店鋪營運總監皆富有經驗，對中國國內情況甚為熟悉，能事事提點，故產品申請國檢證書時，能夠避免出現問題，中國內銷亦順利啟動。

品牌歷經兩年的發展，廣州的銷售點已增至五間，另昆明及福州亦已設點銷售。由於銷售額持續上升，預期未來將於華南地區增設五個零售門市。另一目標乃開展品牌加盟業務，預計於二線城市招募五戶加盟商，包括福州、武漢、重慶、昆明等。

現時零售方面主攻中國華南市場，批發則只批往北方，兩者並未構成衝突。皇庭重視人的管理，寧願貨品走遠一些，但人則要靠近一些，便於管理，所以華南地區並沒有兼營批發。

面對競爭對手 提高產品保證質量

面對激烈的市場競爭，珠寶的質量永遠為最佳賣點，相同貨品堅持用較佳的石料，價錢雖不便宜，打折後仍有銷量，顧客樂意選取質量較佳的貨品。若貨品的售價缺乏競爭力，則以提供更多款式予顧客挑選作招徠，以及更佳的售後服務作為賣點。另外，不應作大幅度推廣，廣州的經營成本已不少，現時的策略乃借助旗艦店作為宣傳，如該店的貨品較為誇張，令形象更為突出。至於店內燈光亦別樹一幟，以藍色燈光吸引客人注意，能突顯店鋪形象。

市務經理黃可盈認為：「唯有堅持品質、服務、形象三項主要元素，方能保持市場的競爭力。」





零售業務穩步發展，批發方面卻遇上困難，中國國內的珠寶批發基地位於深圳，全國各地的購買商皆慣性地往深圳選購，國內公司皆以該處為基地，此觀念已根深柢固。然而，皇庭珠寶集團仍堅持番禺的珠寶為香港珠寶，香港製造、香港設計、管理及思維盡在番禺，未有於深圳設立公司專營批發，亦不想與深圳混為一談。皇庭仍堅持只在番禺工廠開設展廳，此舉無疑對批發方面造成影響。

進軍中國內銷以前 必須做好文化差異的準備

進軍中國內銷之路障礙重重，管理層及經營者均為香港人，對於國情及消費者的心態未能完全掌握，中國國內文化始終不同於歐美市場的思想，如管理、消費模式、價錢及珠寶首飾的態度，必須好好學習及準備妥當再出發。

另外，每處地區亦有差異，以往的歐美經驗不一定適用，香港團隊本身必須先行裝備自己，並聘請對中國內銷富有經驗的國內職員加入香港團隊，對開拓市場更有幫助。

至於思想共融甚為重要，中國國內銷售職員與香港職員的思維模式完全不同。如香港職員認為理所當然的事，國內職員卻並不認同。就以造貨為例，香港職員認為應該以創新為主，國內職員則認為應該生產通流，又或適合大眾口味的貨品，並認定「先開飯然後才創新」，故兩地職員的思維有別，需要作出調整。



受訪企業六：

億鑽珠寶有限公司



珠寶內銷之路 億鑽Noble Jewelry

穩紮穩打，培養正面思維

億鑽珠寶有限公司創於一九八三年。那時億鑽只是陳元興先生在香港開設的一個小門市，銷售在中國工廠生產的珠寶產品。初期主要做海外市場，並未開始涉足中國內銷市場。

從嘗試當中摸索出來

二零零三年開始，億鑽看準中國內銷的龐大市場機會，開始起步拓展內銷。中國市場相對於外銷市場，存在著利潤率較低、手續繁雜、團隊建設難度大等障礙。用主席陳元興先生的話說「我們做外銷是做好一個市場，再拓展另外一個市場。拓展中國內銷也是如此，我們也是步步為營、穩紮穩打。從嘗試當中摸索出來」。對於這些現實的困難，億鑽選擇了逐一面對，逐漸理順。經過六、七年的中國內銷歷程，現在的銷售額約佔億鑽總銷售額的百分之八。中國內銷的團隊也日漸成熟，目前負責中國內銷業務的人員超過五十人。



主席陳元興先生

從戰略眼光看內銷

1.收購公司解決渠道問題

開拓內銷渠道需要花費的時間及費用成本較高，收購已成熟並擁有穩定消費者客源的公司不失為一條便捷之路。

2.決定推廣策略及產品定位

將OBM的服務提供給批發商/渠道商，可增強銷售渠道的凝聚力和影響力。

3.增強研發能力

不斷推陳出新，增強研發能力，才能保持領先地位。

結合批發及零售業務，突圍而出

在中國內銷目標市場的選擇上，陳先生認為只要用心經營，其實選擇哪個城市開始珠寶內銷都有機會。以億鑽為例，考慮到廣東的珠寶市場以比拼價格為主要策略，因此陳先生開始時選擇了華東地區，推出時尚系列，定位中高檔市場。隨後，透過收購上海城隍珠寶的部分股權，改善了銷售渠道的問題。上海城隍珠寶是一家老字號珠寶公司，擁有穩定的消費者客源，由於建設新的中國內銷渠道需要花費的時間及費用成本高，因此收購一間在當地已經成熟的公司，不失為一條便捷之路。現時，億鑽的中國內銷零售店鋪有九間，主要分佈在華東一線城市。這樣的佈局，主要是考慮到穩紮穩打的推廣戰略，以及其策略定位--渠道上結合批發及零售。億鑽並不認為自己在中國內銷市場上已取得成功，只是建基階段。至於如何能在行業中脫穎而出？陳先生認為公司的特色是將OBM的服務提供給批發商或零售商，擴闊渠道，從而增強銷售渠道的凝聚力和影響力。





番禺營運中心



充滿活力的員工



強大的設計隊伍

至於中國內銷知識產權保護的問題，陳先生認為設計被抄襲確實無可避免，因此必須不斷推陳出新，增強本身的研發能力，走在時尚設計的前端，才能保持領先地位。億鑽在番禺的生產基地培養組建了一隊專業的設計研發隊伍，為客戶提供原創設計。一直以來，這支設計研發隊伍不斷提升工藝水平，例如電腦軟件設計、採用先進的MMII設備等，以提高設計效率及能力。

在中國內銷人才及員工管理方面，考慮到隊伍的穩定性及員工的歸屬感，億鑽以內地人才為主，同時亦引入香港專業管理人員互相配合。

企業家的戰略眼光

初見陳元興先生，給人的感覺平易近人和樸實；在訪談的過程中，亦深深被他睿智的企業家戰略眼光所吸引。

陳先生在經營珠寶生意的過程中，逐漸開始關注整個珠寶產業的發展。在番禺，一直缺少一個能為珠寶行業提供完善配套服務的交易及服務平台，而這個因素某程度上限制了番禺珠寶業的進一步發展。這個想法當地政府也認同，陳先生在當地政府的支持下，於二零零四年組建了鑽匯中心，由鑽匯珠寶廣場、沙灣珠寶產業園和全球珠寶運營中心（預計於二零一一年籌建）組成，其主要功能為番禺珠寶產業提供從生產到銷售一條龍的服務平台。鑽匯發展至今，根據當地企業的需求不斷完善其架構及功能，在探索及嘗試中日漸成熟。目前已有越來越多的番禺珠寶企業進駐或使用鑽匯的服務平台。

主題獨特的鑽匯珠寶廣場

現已運營的珠寶廣場，以珠寶婚慶為主題，是集旅遊觀光及時尚購物為一體的主題廣場。鑽匯珠寶廣場別具特色的珠寶產業文化，不但為廠家與顧客提供了交易的平台，而且其生動的表達形式，能讓普羅大眾更了解潛藏於珠寶裡的文化價值。

沙灣珠寶產業園已經吸引了大批珠寶企業進駐，完善的配套服務為企業帶來極大方便。



中國內銷成功要素：三個捨得

億鑽珠寶有限公司行政總裁鄧志光先生分享他的經營心得時，分析其5P因素：

Product 產品：好的產品設計及品質均不可少；

Price 價格：分析產品的價格定位，屬低檔、中檔或高檔；

Promotion 宣傳：之後綜合各因素制定全面的推廣策略；

Place 地點：結合產品價格定位，選擇目標市場及零售店鋪的位置；

People 人才：根據產品的設計及價格定位選好合適的目標客戶群，並聘請熟悉中國內銷運作程序人才帶領企業鋪開中國內銷市場的基礎。

分析5P因素後，得出以下結論：「拓展一個新的市場，首要做好市場調研，次要做好市場與企業自身條件的匹配。」

總結億鑽的中國內銷之路，中國內銷要考慮及面對的問題頗多，管理層的「三個捨得」是億鑽中國內銷一路走來的必要因素，一)捨得投入時間處理繁瑣的手續及程序，可以換來中國內銷營運的順暢；二)捨得花時間和精力培養中國內銷團隊，可以換來中國內銷人才的成長；三)捨得降低毛利率，可以換來中國內銷份額的逐步增長：

(一) 大多數香港中小企談到中國內銷，首先想到的就是內地法律法規程序繁雜，審批關卡也多，不知道如何去理順。其實，如果確定發展中國內銷市場，必須要面對這些程序；然而只要在熟悉程序及法律法規的人才協助下，按部就班用時間及精力去處理，此等繁瑣的問題亦不是不能解決的；

(二) 中國地域龐大，需要更精確的市場細分，熟悉中國內銷運作的人才必不可少，如何培養及凝聚一支本地化的中國內銷隊伍，是決定中國內銷能否成功的重要因素；

(三) 中國內銷市場渠道成本高，稅收等成本亦高，因此要適當調整毛利，才能穩住市場份額。在中國內銷初期，適當調低毛利，注重市場的拓展，能令中國內銷的基礎更穩固。

從億鑽以至鑽匯的發展，不難看到他們始終以穩紮穩打、秉持為客戶服務、團隊精神、正面思維的意識為發展方向。經過金融風暴的洗禮後，億鑽珠寶有限公司依然保持著良好的增長勢頭，他們的經驗絕對值得我們借鑒。



家用電器業

家用電器業市場現狀 及中國內銷經營環境

中國國民生活水平不斷提升，對消費品的需求有增無減，家用電器業乘勢而起，向國內市場進軍。

時代變遷帶動中國內銷

隨著八十年代中國開放，不少香港電器製造廠向北遷移至廣東省一帶，藉以享受低工資及低成本的優惠。過往港商以OEM模式營運，以自我品牌OBM運作者少於百分之十。金融海嘯後，香港中小企遂急謀對策，中國市場自然成為「兵家必爭之地」，「出口轉中國內銷」乃大勢所趨。



消費品的銷售量隨著城市發展及人民生活日益富裕而增加，當中部分代表著現代家居生活，而中產消費模式的產品，包括汽車、電器、電腦等，近年均錄得雙位數字的高增長，網絡零售於去年已突破一千億元人民幣。

國內的一線城市如上海、北京等，品牌效應最為明顯，部分二、三線城市包括重慶、杭州、瀋陽、哈爾濱、成都、武漢等地，中國國民認為「香港」本身已是一個品牌，香港中小企的商業道德及社會責任感相對較高，兼有良好品質及安全保證，所以「香港製造」的電器產品在中國國內有一定的認可。

從政策中尋覓商機

廣東省近年鼓勵及協助在當地設廠的香港中小企實行中國內銷，配合政策，舉辦展覽等活動，為香港中小企提供中國內銷平台。

廣東與香港鄰近，中國國民對香港的認識普遍較深，對於個別品牌較具信心。香港中小企製造的電器與廣東著名小家電製造地區如順德、中山等，品質及設計上的差異不大，對廣東省市民而言，香港品牌並沒有明顯優勢。

內銷面對的挑戰及困難

香港中小企不熟悉其他省份的銷售渠道、供銷形式及各地的批發商和零售商的合作，難以比較及選擇合適的中國內銷渠道。

中國內地家用電器慣例先交貨、後付款；供貨商往往出現資金積壓、三角債等問題。

香港中小企長期與外商合作，對中國內銷過程中追討帳款及融資方法認識不足，缺乏信心。

香港中小企大多數認為創建品牌費用高昂，並未設立品牌；但中國國民對品牌較重視，未設品牌者，則難以進行中國內銷。香港中小企一般專注生產數款電器，並由單一製造商創建品牌，於百貨公司或電器店銷售；但貨品種類單一，營運費用高昂，銷售數量有限，既未能在短時間內開拓市場，亦未能夠吸引顧客，小家電實在難以與海外大品牌競爭。另外，中國內地家用電器專賣店由數家大品牌如國美、蘇寧等控制，其市場佔有率高，香港中小企不易與內地銷售渠道討價還價。最後，香港中小企對電視、電腦網絡等新興直銷渠道的合作及運作模式不熟悉，令打入中國市場看似困難重重。

家用電器行業在廣東省的發展

家電發展於未來三年間在廣東省前景正面向好，中國內地不斷趨向城市化生活，年青一代中國人的生活較西化，對香港中小企傳統的強勢產品如西式日用小家電需求日增，當中包括咖啡機、多士爐、空氣清新機等。

另外，對於中、高檔電器，中國國民對海外及香港品牌的貨品較有信心。中國內地居民認為「香港製造」的產品不單具特色，設計及功能較佳，家用電器的安全及品質有保證，對香港中小企的生產管理及控制較有信心，尤其環保及有毒物品處理方面。

中國內地對香港中小企所製造的個人與健康護理、空氣清新及消毒等有關的電器較具信心，「香港」本身已是一個品牌，有一定的品質及安全保證。

除廣東省外，國內仍有很多極具潛力的中國內銷地區及城市，如沿海地區、上海、北京、杭州、重慶等一、二線城市，其經濟發展迅速，加上中國政府推動，城市發展成熟，帶旺旅遊業及吸引外商投資；中國國民的經濟負擔能力大大提升，消費力亦提高，香港中小企進駐廣東省以外的地區，開拓新消費群仍十分重要。



受訪企業七：

建樂士企業有限公司

廚具大王 建樂士Kinox

毋懼假貨，決心做永遠的先驅



業務發展總監孫榮聰先生

遇困難必須積極解決

1. 嚴選代理免壞帳

建立嚴謹完善的評審及考核制度，將代理分級，按部就班。

2. 強打假，勤出新

請公安協助打壓假貨，並積極推出新產品，令競爭者追不上。

3. 親力親為，用心摸索

不使用市面提供的市場訊息，自行成立熟悉市場的內地團隊，細心調研市場消費模式。

不少人對名牌趨之若鶩，挾海外名牌優勢進軍中國內銷市場，既可減省龐大的宣傳費用，又能收事半功倍之效。

揚名海外 反攻國內

建樂士品牌於一九八零年創立，其生產廠建業五金塑膠廠早於一九四九年成立，及至一九九二年將香港餘下的生產線完全北移，並於深圳設廠繼續生產。由於建樂士品牌在海外早已打出名堂，廣為酒店業界推崇，憑藉口碑輕易打開中國國內酒店餐飲用具的內銷市場。

過往建樂士專注於出口事業，即使國內其他公司直接洽購，仍未有設立中國銷售隊伍的意向。及至二千年時，洞悉中國市場潛力無窮，對於建樂士品牌的認受性亦高，加上部分外國酒店已選用建樂士產品，即使進駐中國開設酒店時亦會指定選用建樂士產品，縱然售價因附加稅項而較昂貴，亦無礙其採購。客戶的支持，為進軍中國內銷市場注入強心針。

經過兩年的籌備，建樂士認定時機成熟，於二零零二年開展中國內銷業務。業務發展總監孫榮聰(見圖)指出，中國市場的發展潛力龐大，消費者初期未能負擔，相信隨著中國經濟不斷發展，對品質亦益發著重，中國內銷業務乘時而起。

由於銷售對象不同，中國內銷業務的產品相應地分為兩部分：(一)酒店餐飲用具：包括咖啡壺、真空保溫水壺及房間用電水煲等，銷售渠道則透過不同省市的分銷商採購後，再分售予各酒店；(二)家居用具：包括不銹鋼廚具、鑊鏟、煎板、中式炒鑊或煲等，透過百貨公司直接售予用家。

酒店市場 發展迅速

建樂士初以深圳為基地，逐步擴展至廣東省，由於知名酒店皆建於北京及上海等大城市，在二零零五年開始參與在上海舉辦的「HOTELEX上海」，該展覽是全國最大酒店餐飲用品展覽會，吸引全國省市的分銷商前往參觀，令銷售額增加。建樂士在主要城市發展成熟後，分銷商亦發展至杭州、南京、武漢、西安及昆明等二線城市，及至烏魯木齊、齊齊哈爾及黑龍江等，現在建樂士客戶遍及全國各省市。

分銷商眾多，評審制度不可或缺。建樂士將每月訂貨量高，並數期良好者視為一級代理；新客戶經評核及審視後才予以接納，即視之為二級代理。至於評審方面已定出規格，包括審視其規模、網上搜尋資料以及查詢同業的評價，待通過評審後，才接納為分銷商。

為確保各地的分銷商能夠有效地維護品牌，每個地區的代理商及特約經銷商的數額必須加以控制，以確保各自有其發展空間。其次，在選擇地區代理時，要先作出評估，包括其知名度及投放的力度，包括賣場及銷售人員的專業度及忠誠度；至於對銷售品牌的忠誠度亦要加以審查，如經銷過程中可有售賣假產品的行為，須通過考核始獲選定。雙方亦會簽署協議，訂明分銷商每年需舉辦推廣活動、店鋪的形象擺放及開拓新銷售點以擴大銷售網。

有完善的分銷網，仍要努力不懈地打造品牌。餐飲用具的家用純粹為酒店，毋須以廣告形式推銷，仍可以借助展覽會作為宣傳渠道，建樂士選擇參與「HOTELEX上海」及「廣州國際酒店用品展」，藉以推廣品牌。至於印刷廣告方面，因缺乏代表性雜誌，曾刊載於「慧聰雜誌」，惟該刊物僅餐飲部主管閱讀，故成效不彰。

家品市場 有待開拓

至於家居用品的零售路程則較為崎嶇，品牌於零售市場上的普及程度，遠不及在餐飲業界中廣為人知，唯有自行運用資源與百貨公司洽談，以便進場銷售。雖然建樂士的質量深受認同，礙於知名度不足，進駐時仍困難重重。

短短八年間，建樂士已於深圳、廣州、上海及北京四個地方的十四間百貨公司發售，開設售賣點以深圳為首選，地理上靠近香港總部及工廠之故。另外，該處酒店林立，消費力強；深圳屬於移民城市，文化為全國性，實為最佳的銷售點。至於東莞亦為不二之選，即使未有在百貨公司開設自行管理的售賣點，已有四家批發商批貨銷售。然而，廣州在地利上雖佔盡優勢，但排外性亦強，進駐較為困難。



建樂士辦公室及廠房



蔬果潔淨器

建樂士各類型家用電器產品



經營至今，零售業務平穩增長，二零零二至二零零五年間的平均增長率約為百分之八，自二零零五年至今的增幅高達約百分之三十。隨著經營年期的增加，中國內銷的收入從二零零三年僅佔總營業額的百分之一，至今已上升至百分之二十，實有著長足進步，預期五至十年間的營業額將增至百分之三十五，中國內銷市場的潛力實不容忽視。正因為中國內銷市場龐大，為進一步拓大市場佔有率，預計每年增設四至五個銷售點。

面對困難 積極解決

中國內銷市場潛力無窮，經營過程仍困難重重，最難以對付者莫如「冒牌貨」。二零零二年開拓中國內銷以前，產品已從香港進到國內，並開始在酒店使用，故「冒牌貨」隨即湧現，令剛萌芽的零售市場蒙受打擊。為免零售業務受衝擊，「打假」行動即告展開。廣州是酒店用品市場的集散地，為免假貨影響市場，遂請公安協助打壓，因殺一儆百的行動奏效，假貨得以杜絕，同時其他地方的假貨亦告絕跡。除積極地打壓外，更新產品迎合市場，以不斷推出新產品，為顧客提供更多選擇，方為致勝上策。

另一難處則為經驗不足，一般香港中小企對中國國內的消費習慣及消費能力皆不甚了解，對於影響市場的元素亦需要自行摸索，屢屢在制定政策時遇上難題。雖然面對困難，憑著專責團隊的成立，並制定合適的政策及模式，令中國內銷業務順利開展。

不斷變陣 迎接挑戰

面對中國國內品牌的激烈競爭，唯有不斷推出富創新性的產品，香港人的審美眼光較強，國際視野亦高，能生產出高質量產品，且質量亦有保證，仍具有一定的競爭力。

品牌本身不斷求變，營運策略亦要因時制宜，方能增加競爭力。二零零九年建樂士與四個品牌合組「香港名牌薈萃」，旨在團結一致以增強議價能力。此協作模式於香港試行成功，並考慮放諸中國國內，為經營打出另一條新路。

作為先行者毋忘提醒新進入者，若未有設立品牌則應儘速建立；已有品牌者，則必須加以維護，中國國內素來喜歡抄襲，切勿讓品牌的聲譽受損最為重要。另外，投放資源於廣告上，倒不如選定目標客戶，然後送上所需產品作禮，加上口碑，成效更佳。借助互聯網作為宣傳窗口，亦未嘗不可。



建樂士家用廚具產品



不銹鋼廚具系列



咖啡機



不銹鋼煲

參加大型展銷會



受訪企業八：

通用製造廠有限公司

WELHOME® 惠家

以多元化取勝 惠家Welhome

投入與耐性，缺一不可



董事葉中賢先生

投入，就能看到商機

1. 市場帶動生產迎變化

因應市場變化而作出靈活轉變，自行生產高檔咖啡機，配合市場需要帶動生產。

2. 緊跟網上銷售新趨勢

中國內地的消費者只憑網上簡單的產品資料即行選購，成為另一銷售主流。

3. 夥拍卡通品牌增趣味

取得著名卡通品牌Hello Kitty的肖像權，生產出趣味性的產品，針對特定消費者市場。

中國內銷，非如想像中的兼營生意，亦非「滯銷存貨」的集散地；而是需要獨立經營，緊貼市場，不斷轉變，才可成功的一門生意。

與政府合作 開啟內銷門

當中國內銷仍未萌芽時，擁有惠家品牌的通用製造廠有限公司已早着先機，於一九九三至一九九四年間以特殊身份開始踏上中國內銷之路。當年只有合資工廠始擁有銷售權，通用開始時是與上海市政府合作，籌組合資公司經營，並以工廠形式為合作基礎。與上海市政府轄下的分公司合作，並設廠生產，遂擁有中國內銷權。中國內銷權的經營範圍並非局限於上海，可供全國性發售，藉此奠定日後行銷其他城市的基礎。

上海市政府成為合作夥伴，順理成章以上海為發源地，加上當年上海僅有少數國內品牌，家用電器市場上亦只有少量飛利浦產品；整體而言，小家電仍未發展。小家電並未有太多經營者，百貨公司內亦只有為數甚少的小家電發售，通用乘著此一契機，構思在國內試行銷售。進軍上海初期，該公司已銳意創立品牌，初時準備將一直有代銷的澳洲品牌引進國內，但經過三年的合作後，最終仍然與澳洲公司拆夥，並以「惠家」的品牌名稱繼續經營。

通用選取五款自行製造的出口產品試行銷售，包括焗爐、煮蛋機、水煲、多士爐及熨斗，同時亦代售兩、三款其他電器，豐富產品種類，用以開展中國國內市場。另外，亦因應國情的需要，自行設計火鍋及燒烤兩用產品 - 涮烤王及粥湯煲，以配合市場需求。

百貨業興盛 提供售賣場

經營初期，品牌的定位為中高檔路線，所選擇的銷售點主要為百貨公司。當時是百貨業剛興起的時代，數量亦不少，入場條件並不苛刻，故首選百貨公司作為銷售的試點。另外，選取百貨公司亦因為人流較多，家電集中銷售，能吸引顧客，加上百貨公司不時舉辦宣傳活動，有助於推廣品牌。

隨著市場的不斷轉變，家用電器連鎖店紛紛湧現。隨著中國開放，大型外國超市進入中國市場，及至九零年代末，競爭對手增加，如美的電器及其他品牌亦開始打入中國市場，令經營環境轉變，整個家用電器行業的競爭日益激烈，亦令通用意識到多元化發展的需要，並開始開發專業系列及其他具趣味性的小家電，為日後的發展奠定基礎。

面對日益激烈的競爭，合作形式上亦有所改變，上海市的發展已不能再容納工廠，令工廠已於去年停產，並轉營貿易公司，選址上海註冊，合資經營的關係亦告一段落。至於位處東莞的工廠亦已轉為獨資經營，並擁有中國內銷權，東莞工廠生產的成品，可直接售予上海貿易公司，當作內部買賣，可省卻出口轉中國內銷所需支付的關稅。

增加銷售點 開創新渠道

進駐百貨及賣場後，通用開始招攬分銷商；董事葉中賢表示：「國內十分地區化，各處均有地頭蟲，實不容易打入，需要代理商協助進駐商場，經營品牌亦不會只限於上海，所以拓展的最佳方法，莫如招攬代理商，然後引薦進入商場，費用較低。」然而，代理商不時出現拖欠帳款的情況，現時選擇自行經營及入場，並將地區範圍縮減，以便於控制，從而取締代理商制度。

通用總部工廠的強項為維持產品的質量，貿易公司及其他地方辦事處的強項則為開發不同銷售平台及渠道，各自按所長發展，事半功倍。至於開設專賣店，因產品的款式不多，開店的成本亦較大，且不一定能夠吸引人流，因此未有考慮此渠道。

通用業務經營若干年後，銷售點亦不斷增加，主要依賴城市為主，包括上海、北京、廣州、深圳及重慶五處地方；銷售渠道亦隨著時代而有所轉變，從固有只設點百貨公司，拓展至連鎖店及賣場，並善用其他媒體如互聯網及電視直銷。葉中賢表示：「國內消費者對網上購物這購買模式頗為接受，只憑網上的產品資料，產品圖片及其品牌，即行選購，每月透過互聯網銷售的營業額約為十萬元，銷售數字亦正不斷上升，日後勢必成為另一銷售主流。」加上，網路上的信息流動性越來越大，保持產品的高質量，是維持消費者對其品牌信賴度及口碑的不二法門。

多元化發展 增加銷售額

在營銷過程中，通用因應市場的需求變化而作出靈活轉變，例如知悉大多數意大利進口高檔咖啡機，不單售價高昂，且需要支付入口稅，加上維修保養不容易。綜觀中國內地的市場，對咖啡類產品需求越來越大，該公司於調研市場上的需求後，詳細衡量工廠的生產力，決定自行生產合適的咖啡機，以拓闊產品種類。為此，著力打造WPM等子品牌，生產咖啡機等專業性產品，為顧客提供更多的選擇。此轉變，反映出營商方式已發展為市場帶動生產，而非因為有生產始行中國內銷，與原先的概念有所差異，並徹頭徹尾的變成另一盤獨立的生意。

通用不單售賣本身的產品，亦取得Hello Kitty卡通的肖像權，並生產出少量具趣味性的產品，以針對特定消費者市場。葉中賢認為：「代理品牌的花費頗不少，與打造品牌的費用相約。雖然認受性高，但從成本效益上則不一定有著數，故趣味性的貨品應適可而止。」



在國內百貨公司的銷售點



參加國內的展銷會，反應良好



Hello Kitty 品牌與家電融合

除零售業務外，該公司亦視團購為務必發展的生意。中國內地企業對團購禮品的需求增加，但團購的訂單數量往往較少，著名品牌亦因訂購數量太少而不願意接訂單；反之，通用可以彈性地處理，由公司接妥訂單後交由工廠負責生產，即使數量不多亦能按單生產。另外，設獨立部門負責團購，藉以跟進舊客戶，確保繼續有新訂單。為確保產品不斷推陳出新，亦設立研發部門，每三、四個月即更新其中一項產品，令團購更具新鮮感。整體而言，通用的發展路線，既將產品售賣予專業公司及一般的消費者，又有適合團購的產品，配合多元化發展。

通用曾以廣告進行推廣，費用高昂，卻成效不彰，現已轉為現場演示，即重點培訓促銷員於各銷售點進行示範，令銷售額大幅上升，此方法較之刊登廣告更為有效。此外，

展覽會亦為具有效益的宣傳渠道，展覽會可分為主攻供應商或消費者兩類，通用所參與的展覽會大多數由香港貿易發展局舉辦，其展覽對象多為消費者，平台優良，與品牌形象及其定位十分吻合。

設獨立團隊 選主攻市場

從事中國內銷必須視之為另一盤生意，團隊需要獨立於其他業務，通用的團隊分為產品及銷售兩部分；前者專責品質檢定及產品開發，銷售團隊包括經理、業務、推廣員、培訓經理、市場管理及物流，職員分佈全國。團隊的組合需靈活調整，以配合市場需要。

家用電器市場的內銷視乎所期望成效以定位。若要建立品牌，則需要在大城市設點；若要著重銷量，則選取二、三線城市，因此進入中國內銷市場前必須先認清路向，在選定市場後，即集中力量，令品牌廣為人知並擁有口碑，才具備競爭力。

經營中國內銷面對不少困難，海內、外經營者均覬覦中國市場爭相進入；新進入者以較低廉價錢進入市場，令先行者難在價錢上作出競爭，因而備受壓力。另外，人才不斷流失、成本及其他費用亦相應增加，如人工調高、商場駐場費用繁多，以及材料漲價，凡此種種均為經營中國內銷者所面對的困難。

葉中賢忠告新進入者，不要將所有投資完全投放於中國內銷市場，並建議只投入兩成資金，因接訂單生產能提供穩定的收入；國內市場有旺淡季之分，旺季為十二月至二月，淡季則為四月至十月，時間較長，淡季時需要承擔的費用亦頗多。他認為：「品牌可以慢慢建立，但不要視之為主要的收入來源，惟必須要投入及富有耐性，否則難以成事。」



引入Hello Kitty成功打造品牌



時尚新穎的家用電器



獨特設計，吸引消費者

受訪企業九：

智鋒有限公司



外籍人在中國 智鋒MarkPeak

投資中國並不會一朝致富

夢想投資中國國內市場即可致富者比比皆是，但是否真的如想像般簡單？若開拓時需要投放龐大資源，但成功與否卻是未知數，需時多久亦難以預測，願意嘗試者又有幾人？

從採購轉營為內銷

由於市場上的易轉，中國對海外投資者採取開放政策，智鋒有限公司於二零零零年在上海開設出入口公司，並決定轉型，從採購的角色轉而為發展品牌，為開拓中國國內的龐大市場邁出第一步。

然而，在中國營運並不容易，在中國申請開業時必須清楚訂明生意的類別，絕不可隨意更改；若要轉營其他生意，則需要另行申請，此舉與自由市場體系有所不同。至於稅務事項亦為經營上需要面對的問題。

智鋒有限公司進入中國市場時，並非為設點銷售。該公司主席杜萬麟（見圖）表示：「中國內銷可分為兩種渠道，其一為生產工廠擁有內銷權，其次為先行將貨品出口香港，再行入口，此舉只屬文件上的轉換，惟入口稅及增值稅仍需要繳納。」現時智鋒透過早前成立的出入口公司主理貨品出入口事務。公司總部設於上海，另於北京、廣州、成都、深圳及南京均設有分部，處理各地的業務。

按部就班，捉緊市場需求

1. 國際品牌質量保證

品牌知名度高，產品質量有所保證，備有良好的售後服務，吸引願意支付較高價錢購買國際品牌產品的消費者，亦較輕易進入百貨及大型銷售商。

2. 多元化銷售層面

將貨品寄賣百貨公司、賣斷予大型銷售商、售予批發商、透過互聯網銷售，同時透過酒店宣傳。

3. 注意南北兩地差異

各地飲食文化不盡相同，兩地天氣亦令家用電器銷情有所分別。



公司主席杜萬麟先生

內銷企業案例經驗分享

國際品牌質量保證

WestingHouse「西屋」以國際品牌之名進入中國市場，國內人士慣以售價作為選擇條件，亦有以品牌的知名度及其口碑為考慮因素。「西屋」的銷售對象，乃針對願意支付較高價錢購買國際品牌及產品的消費者；作為國際品牌須確保質量能達致國際水平，選用的配件較佳，耐用性一般比國產貨品較高。就以電熱水壺為例，發熱配件的使用次數以六千次為國際標準，「西屋」的可使用次數為一萬次，國產貨品則平均為三千至四千次。

選購中國國產貨品，往往於剛過保養期不久即損壞，令消費者感到不滿。選購國際品牌則可以使用數年，相較之下質量更有保證，令消費者更有信心，樂於選購同一品牌以及其他產品。杜萬麟強調：「選購知名品牌的產品，既備有良好的售後服務，產品質量亦有所保證。」

銷售層面多元化

智鋒採用五種不同的銷售渠道，(一)繳付入場費進入百貨公司，並以寄賣形式由公司代為銷售貨品，然後收回貨款；(二)將貨品賣斷予大型銷售商，如國美、沃爾瑪、蘇寧等；(三)售予批發商；(四)透過互聯網銷售，此途徑正不斷地發展，二十五至四十歲的人士，既懂得運用電腦，又不願耗費時間在付款櫃檯處苦候，所以轉而在網上購物；(五)電視直銷。至於另一種特殊的銷售渠道乃透過酒店，國內的酒店業發展迅速，未來將有不少酒店相繼落成，智鋒設立特殊銷售隊伍，專門推銷酒店專用的電熱水壺及吹髮器等。

五種分銷銷售渠道中，其中百分之六十售予大型銷售商，百分之十為批發生意，餘下的百分之三十則屬於其他銷售渠道。

二零零五年起，智鋒得知中國市場對國際品牌需求日益增加，取得美國「西屋」及瑞士「維萊雅」兩個品牌的代理。「西屋」的知名度甚高，能帶來高效收益，輕易地進入百貨及大型銷售商。

創品牌故事助銷售

杜萬麟認為，「西屋」於一八八六年創立，為電器業的始祖，中國亦以文明古國見稱，孔子對古代文明亦表尊重，若以此作為宣傳策略，藉以推廣具有百年歷史的品牌最為恰當。

雖已創出品牌，因廣告費用高昂，推廣不易，智鋒採用的宣傳方法是於銷售點進行推廣，由推銷員講解及示範，此推廣方法是香港中小企用以拓展品牌的最佳方法。另一渠道是透過電視宣傳，能有效地打入消費者心中。另外，南方及北方的飲食文化亦不盡相同，烹飪書籍亦要按兩地差異製造不同菜式，令顧客於選購電器用品後，可以造出合適的菜餚。除飲食文化的差異外，兩地的天氣令電器銷情有所不同，如暖爐於北方的銷售量較高，即使屋內有中央暖氣輸送，但只於十一月中旬至二月一日，故北方居民仍需要自購暖爐備用，所以天氣亦影響電器銷量。

投資中國市場看長線

杜萬麟一再提醒投資者：「若在中國開創任何事業，絕不應單看五年，因投資中國並不會一朝致富，必須細水長流，並具備耐性，且需要投放人力資源開拓，正如投資一樣經年始有所收成；經歷十年時間經營，智鋒於去年始達致收支平衡。」



大型百貨公司專櫃



智鋒廠房內的日常運作情況



產品受專業人士測試

中國市場仍有無限發展潛力，西方國家的家庭平均擁有十至二十五件電器產品，中國家庭則平均擁有三至四件，日後發展潛力頗大。另外，中國國民不斷提升生活水平，電器的需求亦會不斷增加。

面對國內品牌的競爭，杜萬麟認為要突出自家品牌的多元化選擇及產品功能，產品的設計方面並要易於使用，以方便消費者。

智鋒未來五年的發展計劃，將集中於精簡中國國內人手，知人善任，使其發揮最大長處。另外，智鋒預期每年中國內銷的增幅達百分之五十，日後的重點在於市場推廣及銷售方面。

內銷中國市場須自行定位

對於內銷中國市場的新進入者，杜萬麟建議他們必須先行找出本身的市場定位，詳細研究市場的需求，以及可發展的空間，再以市場的需求為發展目標，勿三心兩意，唯有捉緊市場的需求，生意才能接踵而來，但必須按部就班，絕不能急進。



獨特設計的大師煲



新設計的電子壓力煲



品牌陳列室

受訪企業十：

新進科技集團有限公司



配件研發及內銷 新進科技SMT

內銷切忌急，摸清石頭方過河

中國內銷是否只局限於設點銷售？非也。生產商可按中國內銷客戶的需求，憑藉精良的技術生產高科技配件，售予專營中國內銷者組裝成產品，開闢中國內銷的另一蹊徑。

人民幣銷售另闢蹊徑

新進科技集團有限公司主席兼高級董事總經理陳其鏞(見圖)指出，中國內銷不一定指進入消費市場，最重要者為人民幣銷售。由於人民幣不斷升值，若賣出貨品以人民幣結算，則可作自然抵銷；但若然出口貨品以美金計算，則會因匯價的差異而有匯率風險。舉例而言，若一元可兌換八毫七人民幣，匯價一瞬間變為八毫，錢收少了，賣方便大失預算。賣方以人民幣定價，並在國內收款，方可以免除匯價影響，預算抵銷成本支出。

人民幣銷售亦可選擇提供零件。提供零件的好處是風險程度較低，毋須花費大量金錢進行商品宣傳，只需要聘請銷售職員推銷，或參加展銷會亦可以吸納客源。至於售賣零件予專門經營中國內銷的海外公司，該等公司可代為抵擋匯價風險，若售予知名品牌，其付款期雖然較長，但相對地較準，因而減少收帳的問題。另外，廠商亦可為國內品牌提供零件，以滿足市場上需求。

此中國內銷形式，不僅可降低匯價風險，亦因為廠商毋須遠赴外地亦可達致營銷目的，省卻時間及金錢。

憑高科技打開中國內銷門

新進科技集團有限公司於一九八六年成立，創業以來秉持以嶄新技術，為客戶提供具成本效益及高品質的貼片安裝、成品組裝及原設計生產的專業電子服務方案。成立至今，與全球各大品牌建立長期伙伴合作關係，公司早已順利地打通中國內銷市場。

新進科技集團有限公司的主要客戶來自世界各地，長久以來出口配件的合作關係，並未因客戶進入中國而斷絕。反之，新進科技集團有限公司仍繼續為客戶提供電子配件，客戶於中國國內組裝成產品後再售予本地市場，此關係既為服務鏈的延伸，又間接地為新進科技集團有限公司開啟中國內銷之門。正因為公司成立有年，憑藉精湛技術及優質產品，早已贏盡客戶口碑；顧客群有國企、民企、海外客戶及本地銷售客戶，訂單的形式亦應有盡有。

中國的市場策劃與香港不同，為配合中國內銷市場的發展，新進科技集團有限公司興建專門廠房及開設公司，獨立處理中國內銷業務，並銳意將團隊分拆，成立中國組，客戶服務亦併入團隊之內，市場推廣及稅務事項亦交由團隊負責。雖然暫時未有專人負責產品設計，但已朝著原設

搞內銷，耐性最重要

1. 分析市場，知己知彼

中國幅員廣大，必須深入瞭解該市場的需要及自身競爭力，是否能夠與民企或國企競爭。

2. 人民幣結算，降低風險

以人民幣計算成本及定價，並在中國國內收款，免受匯價波動影響。

3. 逐點試行，量力而為

發展中國內銷業務必須有耐性，建議在廣東試行經營，累積經驗，虛心求問，亦要處處小心。



主席兼高級董事總經理陳其鏞先生



電子配件設計及測試



新進科技集團有限公司

計製造商(ODM)及原品牌製造商(OBM)之路進發，現時已獲客戶委託生產，以求擴闊生產範疇。歷經二十餘年，新進科技集團有限公司已成功地取得人民幣銷售，銷售額佔總收入的百分之二十。

廠商轉營中國內銷的難處

集團主席兼高級董事總經理陳其鏞認為，近年中國內銷之風熾烈，由於現時大部分香港中小企的工廠仍屬於原設備製造商(OEM)，或以生產配件為主，即使製造產品亦為出口而已，生產與中國內銷之間的實際差距甚大。

就以產品方面作例，廠方接受訂單生產，並沒有本身的品牌；就算想發展產品設計及建立品牌，但礙於不了解國內顧客的口味，所推出的產品未必適合國內市場，因而增加中國內銷的難度。

另外，中國不同省份的語言、文化、生活方式及飲食習慣亦有差異，充分了解消費者的需求實為一大課題。首先，就文化層面而言，香港中小企必須深入了解產品是否具有市場銷售力，市場是否對產品有所需求。其次，香港中小企必須了解本身的競爭力，是否能夠與民企或國企競爭。就以吹髮器為例，港商生產的貨品售價為三美元，國產則只需一元五角美元，低廉的售價對香港中小企而言，即使材料費亦不足夠，香港中小企必須先瞭解其生產的成本結構，否則難以競爭。第三，產品的銷售渠道必須考慮，收取貨款的方法，或遇有較長的付款期及要求折讓等情況下，自身可承受的風險皆不容忽視。

除上述各項因素外，香港中小企亦應注意物流程序、應課稅項，以及機構內可有合適的人才，支援中國內地的工作及收取貨款。設計方面，中國國內善於抄襲，知識產權的維護亦需要注意。總體而言，市場的需求、本身有否合適的團



電子產品展示窗

隊組織、生產成本是否可以達到要求及驗證等因素，亦必須考慮。

中國內銷的準備功夫

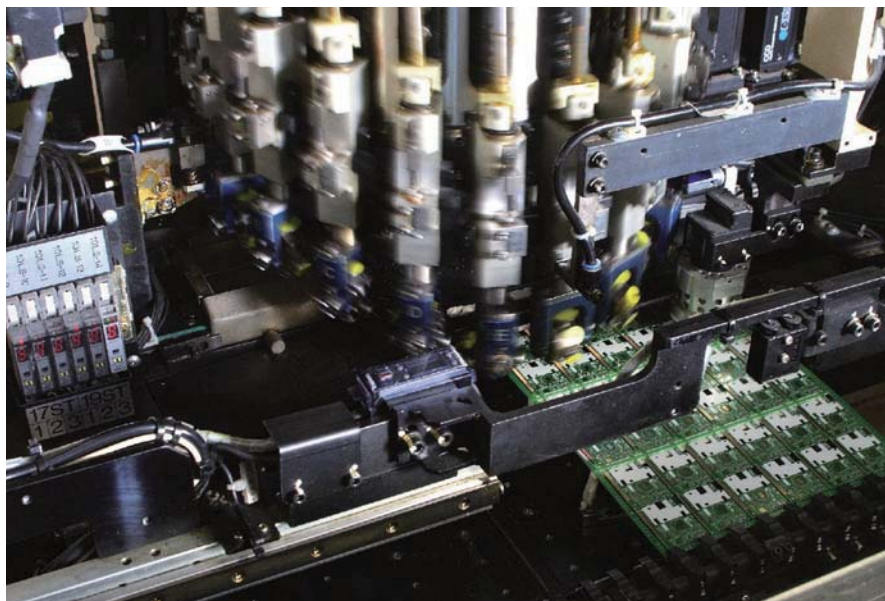
香港中小企若要打出一片天並不容易，除非本身擁有特定技術，或產品享有專利權，或是公司的歷史悠久，始具有競爭力。因此，香港中小企若能抓緊專門替國內大公司生產的商號，將產品交予該等商號再轉售予其他大企業，較之單打獨鬥為佳。

香港中小企如欲開拓人民幣銷售，必須先行釐清稅務細則，妥善辦理，亦要改變既有的運作模式，即成本結構上需要降低，以配合市場需求。

另外，香港中小企亦要成立中國團隊，獨立處理中國內銷事宜，反應的速度亦要加快。

至於付款條款、稅務及海關運作上必須留意，中國內銷需要徵稅，原材料徵稅之餘，即使產品未能賣出亦不能退稅，必須十分小心，否則押貨之餘連帶稅款亦要押上，連稅項亦要輸掉。由於原設備製造及原設計製造均專門為客戶生產，貨品難以在市場上轉賣，須十分小心，確認實單後才開始生產，以降低風險。

香港中小企可選擇牛刀小試，即使贏輸亦不會產生太大影響；先行打開銷售渠道，伺機而起，方為上策。最後，陳其鑣寄語香港中小企於發展中國內銷業務時必須有耐性，需要虛心求問，亦要處處小心。香港中小企可在廣東試行經營中國內銷，亦要按部就班及量力而為，並處處問清問楚，清楚過程及方法，小心翼翼地逐步發展，勿操之過急。



精密的生產設備

新進科技的廠房



受訪企業十一：

德國寶(香港)有限公司

建造廚房天堂 德國寶German Pool

國內投資，做到老學到老



過往廚房免不了予人油膩及雜亂的感覺，時至今日設計新穎的摩登廚房，有著高格調的品味，家用電器產品配備齊全，風格統一，令入廚亦平添不少樂趣。

經營模式適時轉變

德國寶(香港)有限公司於一九八二年正式成立，名字的由來皆因德國產品乃公認的最佳保證，故「德國寶」(German Pool) 喻意集合德國優良傳統、技術及設計於一身，無分國界，只要有良好的產品，便可以收歸旗下貼牌銷售。

德國寶於一九八二年始正名，早於七十年代已開始在香港經營電器工業，及至一九八五年進軍國內投資，興建第一間廠房。投資初期，德國寶以進入百貨、電器專門店及連鎖店為目標，發現此路不易行，入場並非與單一連鎖集團洽商，而是與每一個省、市、鎮的獨立商場洽談條件，且入場費用高昂，其他費用亦難以預計。另外，香港中小企須自行聘請推銷員推介本身的產品，亦要兼售其他貨品；且拆賬的比例亦高，各項費用合計起來則變得無利可圖，即使香港中小企願意在微利的情況下繼續經營，但礙於貨款收取無期，對於經營者而言，資金的回流不明朗實難以生存。董事長陳國民(見圖)有所感悟：「必須自食其力及自行設想辦法，不能只依賴現有網絡所能給予的幫助，唯有自己開拓市場最為重要。」

九十年代末至二零零零年初，德國寶曾考慮開設專賣店，但實施上並不容易。開店首要擁有著名品牌，其次必須備有龐大資金、豐富的產品系列、充足的人手管理、嚴密的財務管理監控系統，以及如何防範公司負責人犯錯，令法人受牽連的問題等，因種種問題難以解決，所以放棄開設電器專賣店的概念，轉而以廚櫃及電器特許加盟店形式經營。

因為德國寶擁有全線系列內置式電器產品之外，亦有多年銷售廚櫃的經驗，並可提供一條龍、一站式的銷售模式及最完善的售後服務。而且對於內銷來說，售後服務是一個極之重要之環節。特許加盟店的所有從業員每年都經過總公司的完善培訓，懂得基本的維修技術，如果簡單的維修可以於當地解決，較為複雜而需要回廠修理的話，

正當、勤力，就是捷徑

1. 累積資產靠自己

親力親為，不可假手於人，過程中認識的每一個人都是資產。

2. 內銷前，計計數

將企業優缺點分別列出，優點減去缺點，若為正數則可以投資，如為負數則不要輕言投資。

3. 成功沒有捷徑

內銷想快得慢，必須從小做起，不要花錢託人走捷徑：「幫你的人不要你花錢，要你花錢的人不會幫到你。」

董事長陳國民先生



亦可借助加盟店作為一個收發站，提供令顧客最為滿意的服務。

「加盟店計劃」助推品牌

「加盟店計劃」之加盟商必須單一銷售德國寶的產品，產品系列齊備，供應量穩定。其次，推行計劃可以控制貨源，加盟商不容許從其他渠道入貨。另外，加盟商作為當地的服務點，德國寶除了為加盟店提供一體化的培訓，還提供一體化的裝潢及一體化的管理。陳國民表示：「加盟商可以享用德國寶的品牌優勢，以及推廣效益。至於德國寶則賺取形象及網絡，以及交易貨品的價錢，讓利予加盟店確保其利潤，因為任何加盟商無法賺取利潤，便會令人以為加盟德國寶無利可圖，對整個發展造成反效果。」

該計劃將以中國縣級城市為主攻點，每一個縣挑選一戶加盟店，由該加盟店開拓當地市場，縣級之下仍有城鎮，若加盟店積極開拓，則可以擴大分銷網絡。

廚櫃帶動電器銷售

為達致多元化，德國寶的發展將以廚櫃帶動電器，實行反客為主。顧客選購電器產品時，總喜歡四處比較價格及選擇最合心意的產品，但選購廚櫃的顧客卻剛好相反。顧客訂造廚櫃時需要配搭其他電器，電器的種類繁多，顧客擔心選購不同品牌電器時，若日後需要進行維修，必會感到無所適從。陳國民指出：「若有一品牌包羅所有高級進口產品，品牌亦廣為人知，且具備信心，顧客會考慮一條龍服務；品牌能令廚櫃格調提升，若整個廚房的所有品牌統一，更予人系統化感覺，亦方便於維修保養。」

德國寶既設廠生產自有品牌，及以OEM形式出口各地，亦有為其品牌全球物色最好的廠家，以貼牌形式為德國寶提供最優質的產品。因此令生產成本大大降低之餘，亦能控制主要市場，提高競爭力。

多元化渠道推品牌

由於競爭激烈，品牌的推動不可或缺，德國寶借助廣告媒介作為宣傳，如贊助電影及電視節目，令品牌可以藉著節目播放而覆蓋全中國市場。另外，每星期於報章及雜誌刊登廣告，全面參與各種不同的展銷及展覽會，並全面性舉行不同的路演，以增加品牌的知名度。

以往德國寶從不曾進行網上銷售，以免干擾產品零售價格；隨著網上銷售日益普及，為方便消費者可以家居購物，所以德國寶將很快便開通此銷售渠



「德國寶」廚櫃系列



新推出的家電產品



嵌入式電焗爐



好評如潮的電飯煲



天線接收盒

道，產品網上訂價與零售價格相同，可免影響正常的零售，為顧客提供另一選購渠道。

親力親為、不熟不做 乃創業之道

香港中小企進軍中國內銷市場時，陳國民寄語：「事事親力親為，不可假手於人，尤其開發市場時，經驗就為資源，所認識的每一個人就為資產，不可以抱持僥倖的心，以為聘請他人全面代勞，若他人能將事情全部辦妥，倒不如為自己打天下，所以香港中小企如欲開拓中國市場，必須親力親為。」

另外，他亦認為不熟不做，有優勝之處則做，對市場一知半解只會失敗，所以必須為自己計算所擁有而比人強的優越點才能夠創業，否則應該找一份相關工作好好學習，因為創業並不能單靠僥倖。他建議欲投資的香港中小企應該將優點及缺點分別列出，將優點減去缺點，若為正數則可以投資，如為負數則不要貿然行事。

陳國民強調從事家用電器，必須從小做起，否則想快得慢。不少人表示可以幫得上忙，認識不少官員，但遇上事情發生時，這些人卻不知所踪，所花掉的金錢全為白費。他笑言：「幫你的人不要你花錢，要你花錢的人不會幫到你。」唯有腳踏實地最重要，因為成功非僥倖。

陳國民寄語香港中小企的來料加工廠，除了來料加工之外，餘下的生產力可以製造一些產品推銷中國內地；中國內銷工作雖極為費神，若不能投放足夠精力，則不應開始。不過，若不踏出第一步則不會走到第二步，投資者需要平衡時間，認識產品的市場定位，了解市場對產品的需求有多大，待一切確認後，才可決定投資與否。



服裝鞋帽業

服裝鞋帽業市場現狀 及中國內銷經營環境



中國人口密集，對服飾的需求甚大，並形成龐大的消費市場，為欲進軍中國內銷市場的香港中小企提供機遇。

國內消費力增加 助中國內銷市場起飛

隨著中國對外開放，對服飾的講究程度隨著時代轉變而俱增。中國國內實施一孩政策，父母皆樂於為子女選購優質服裝，童裝市場的發展亦穩步上升。整體國民的收入增加，花費於服飾上的金錢相應提高。

童裝在中國市場潛力雖大，但打造品牌並不容易。若要成功地打動消費者，代理卡通人物無疑屬於捷徑，但同時需要投放較多資金，且未能確保回報，須視乎卡通人物的受歡迎程度而定。

中國市場隱藏著無限潛力，香港融合中西文化的服裝設計佔盡優勢，適合國內客人的品味，從事OEM及ODM的香港中小企於出口稍為轉弱的環境下，紛紛轉向OBM發展，以自創品牌搶佔中國內銷市場。

各省份對服飾的要求迥異，南方及北方對服飾的需求全然不同，所以一個地方的成功並不等於另一地方的成功，必須作針對性的設計，才能迎合不同市場的需求。香港中小企於中國內銷前必須先調研，在確定自家品牌的市場定位後，始踏出中國內銷的第一步。

內銷分高中低檔 各自有發展路向

經濟迅速發展，高檔品牌在上海等一線城市甚具市場價值，對於知名度不高的品牌則難以佔一席位；以打造品牌為主的香港中小企往往選擇二、三線城市為試點，香港中小企若要突圍而出，品牌及設計上亦必須具有獨特性，始能成功地在市場立足。高檔貨品外，市場亦發展出量販式銷售模式，大眾化路線的品牌，與高檔次品牌形成截然不同的品牌路線。



內銷機遇遍全國 難處亦有千百樣

金融危機後，中國市場成為追捧的新市場。過往不少經營OEM的香港中小企亦紛紛進入市場，從OEM轉為OBM較為困難，製造商不懂如何建立品牌，其著眼點在於降低生產成本，品牌的建立需要花費大量資金，兩者可謂南轅北轍。另外，製造商只著重短線利益，以及照顧定量的顧客，品牌建立則為長線投資，面對的顧客以千萬計，製造商必須從心態上徹底調整，否則難以成功。

開拓中國市場需要龐大的資金，設點銷售數目不宜太少，否則成本甚高，一般開設五個或以上的售賣點才切合成本效益，相對地投放的資金亦相應提高。

廠商的貨品多為單一性，缺乏完整的產品系列，泳衣只於夏季發售，冬季則欠缺可供發售的產品，因未能提供全面選擇，而有所缺欠。

另外，開拓中國內銷市場亦不宜單打獨鬥，缺乏知名度的品牌難憑單一勢力闖出名堂；若堅持憑己力，則需要有獨特實用的產品，並懂得如何營運，才能建立品牌。

若要建立品牌，需要投放大量資源於廣告上，國內的廣告費為全球最高地方之一，資源的運用上需要作出考慮。至於打造品牌時，既需要投放資金，所需時間亦較長，所以投資者應有足夠的心理準備。

為協助香港中小企在中國國內發展，香港貿易發展局於中國不同省份舉辦展覽會，藉以宣傳香港品牌。另外，「香港品牌概念店」(DBHK-Designed by Hong Kong) 的成立，為有志於開拓中國內銷市場的香港中小企提供銷售渠道，香港中小企毋須獨自開設銷售點，可於概念店設立銷售地方。

外在因素成催化 從小開始最保險

經營中國內銷存在困難，開拓中國市場是勢在必行。對在中國從事生產的工廠而言，由於原料及原材料的價格不斷上升，出口退稅下調，令加工型廠商需要尋找新利潤點，轉向中國內銷事在必行。另外，為抗衡人民幣升值所帶來的滙率壓力，賺取人民幣作為補助亦引出口商轉向中國內銷的原因。

若要在中國內銷市場站穩腳步，必須從小做起，勿輕言一次性地投資大量資金，投資實難以預料，預期投資回報的時間較長，非短期一定有所回報。

受訪企業十二：

泛基企業有限公司

專攻高檔OL市場 泛基企業Fast Base

有錢同賺，切忌單打獨鬥



總經理郭明義先生

市場的新加坡客戶在二零零一年邀請合作，泛基則於二零零二年注資，從而踏上中國內銷之路。

根據產品謹慎選址

業務開展時選取落戶上海，既考慮品牌的形象，又顧及貨品的定價，以及群眾的消費力。另選址上海，亦因其有如一系列陳列窗口，中國各省市的經營商前往上海尋找品牌的代理時，發現品牌已經開店，勢必爭取其代理權，店鋪的開設甚具宣傳效果。

開業初期，只開設四、五間店鋪作為試點。站穩腳步後，店鋪的數目有增無減，至今已有四十間分店，遍佈江浙、成都、重慶、北京及瀋陽。設點於主要城市乃收取宣傳及折射之效，而拓展至二、三線城市，因租金及工資相對

營商的目的為利潤，在中國內銷市場上「單打獨鬥」並不一定能夠闖出名堂；反而尋找合適的團隊，更能有效地各自發揮所長，令成功在望。

開拓中國內銷的契機

原在東莞設廠生產成衣的泛基企業有限公司，早年以接訂單生產及出口歐洲為主，經營早已上軌道。擔當領導角色的業務總經理郭明義(見圖)並未有安於現狀，認為「花無百日好」，若只發展單一業務，容易遭受外在因素影響而令生意陷入危機，在一九九七至一九九八年間已進行廣泛調研，力求拓展業務，藉以攤分中國市場風險，中國內銷的意向由此而生。

機緣巧合的情況下，一位於一九九八年已進軍中國內銷

找對拍檔，力量更大

1. 天下錢賺不盡

兩地市場大不同，尋找合適的合作夥伴，互利互惠，相得益彰。

2. 匯集經營，互相支持

時裝並不局限於單一項目，若志同道合者能夠聯合經營，將衣服鞋帽產品匯集一起，可大大減省資金需求的壓力。

3. 花點錢，毋走冤枉路

僱用顧問公司提供專業意見及代辦各類證件手續，花少許金錢可免費時失事。



泛基企業的產品展示廳

為人知，開設旗艦店、進駐百貨公司及商場設立專櫃乃最佳途徑。當旗艦店辦得有聲有色，品牌的知名度亦大大提升，並已建立良好的班底後，在一切成熟後，即可考慮招攬加盟商協助於其他省市開設分店，令銷售點得以擴大。為更有效地吸納加盟商，泛基選擇性地參與展銷會，與有意尋找品牌的加盟商或商場洽談。郭明義強調增加銷售點有助於推廣品牌，保持品牌的中、高檔形象至為重要，所有店鋪的陳設及系統管理皆有所規範及監管，加盟店的數目亦有所限制，僅佔店鋪總數目的百分之十，以便管理。

除開設旗艦店及進駐百貨公司、商場外，亦可借助互聯網作為宣傳平台，偶爾泛基在雜誌上刊登廣告，或參與時裝展亦有助於提升知名度。

郭明義認為品牌的成功與否莫過於貨品本身，包括款式的設計、櫥窗的陳設及整體的包裝能否吸引顧客，凡此種種皆為致勝之道。至於服務的優劣為重要元素之一，標榜品牌是香港及新加坡合營公司設計及營運的賣點，僅有些微幫助。

開拓中國內銷的忠告

對於有意開拓中國內銷市場的香港中小企，業務總經理郭明義語重心長地提醒投資者切莫「單打獨鬥」，因為中國國內市場與香港大不同，唯有在國內尋找合適的合伙人，熟悉國內市場者可以協助開店及管理，作為生產廠家的投資者則提供貨源，兩者配合得宜可收相得益彰之效。

泛基企業服裝設計部

較低，顧客仍具購買力，選取該等城市方為賺取盈利的不二之選。

唯廣東省暫未列入開店之列，主要由於南方天氣的分別並不顯著，不及北方的四季分明，北方人又敢於嘗試穿著不同款式，能帶動時裝市場，與廣東人喜歡美食多於衣著，中國市場定位亦以北方為主導。

設計須迎合中國市場

泛基企業店鋪所售的成衣，並非生產工廠的「貨尾」，是專人設計的自創品牌—「艾露爾」(Allure Noir)。郭明義指出，近年中國國內不斷開放，內地居民的眼界因此大開，並已擺脫過往被動式的接受，「散貨」形式的銷售模式已不復存在，唯有轉而為設計迎合中國市場需要的服飾，方為生存之道。

品牌以中、高檔路線為主，並以二十五至四十歲的高消費一族為主要對象，款式則趨向於歐洲品味，顧客對於時裝設計有所要求之故。現時設計的服飾以晚禮服為主，上海人的應酬不少，晚禮服具有一定的市場潛力。

打響品牌助促銷

既已定出路向，打響品牌的名聲實刻不容緩。為求令品牌更廣



另外，投資者亦切忌以現有的工廠營運方式及思維套用於零售中國市場上，中國國內的文化及機制亦不盡相同，營運者必須視中國內銷為另一盤生意，需另組團隊營運；唯有用心經營始能有所成就，若經營工廠者仍舊認為以現有的貨品作為中國市場測試，勢難成功。

在中國內銷市場上建立自己的品牌尤為重要。他強調必須有良好的計劃，作詳細的研究及分析，具備最佳的人手安排，始能踏上內銷之路，否則勿輕言開始，以免顧此失彼，影響本業的正常運作。

由於開拓中國內銷市場必須辦理不同手續，現時坊間已有不少顧問公司，提供申請辦證服務，替外資公司開拓內銷市場，不論在稅務及驗資方面亦能提供專業意見及代辦手續，只要花費少許金錢，則可減省自行申請的麻煩，亦可免於走上冤枉路而浪費時間。

廣開銷售渠道助營商

香港中小企欲進入中國內銷市場，既需要應付本身的生意，亦要抽取資金及精力在中國國內發展，乃極大的挑戰。郭明義認為成立「香港設計中心」的概念，對於欲開拓內銷市場的投資者無疑有著極大的啟示因概念店的形象良好，理念亦佳，集合一羣香港品牌於低風險及高增值的環境下經營，既毋須承擔開設店鋪的定額支出，又可作為試點；在互惠互利的情况下，有關的平台，對於擁有優質貨品的香港中小企，卻苦無途徑又或資金不足者，實為最佳的渠道及試金石。

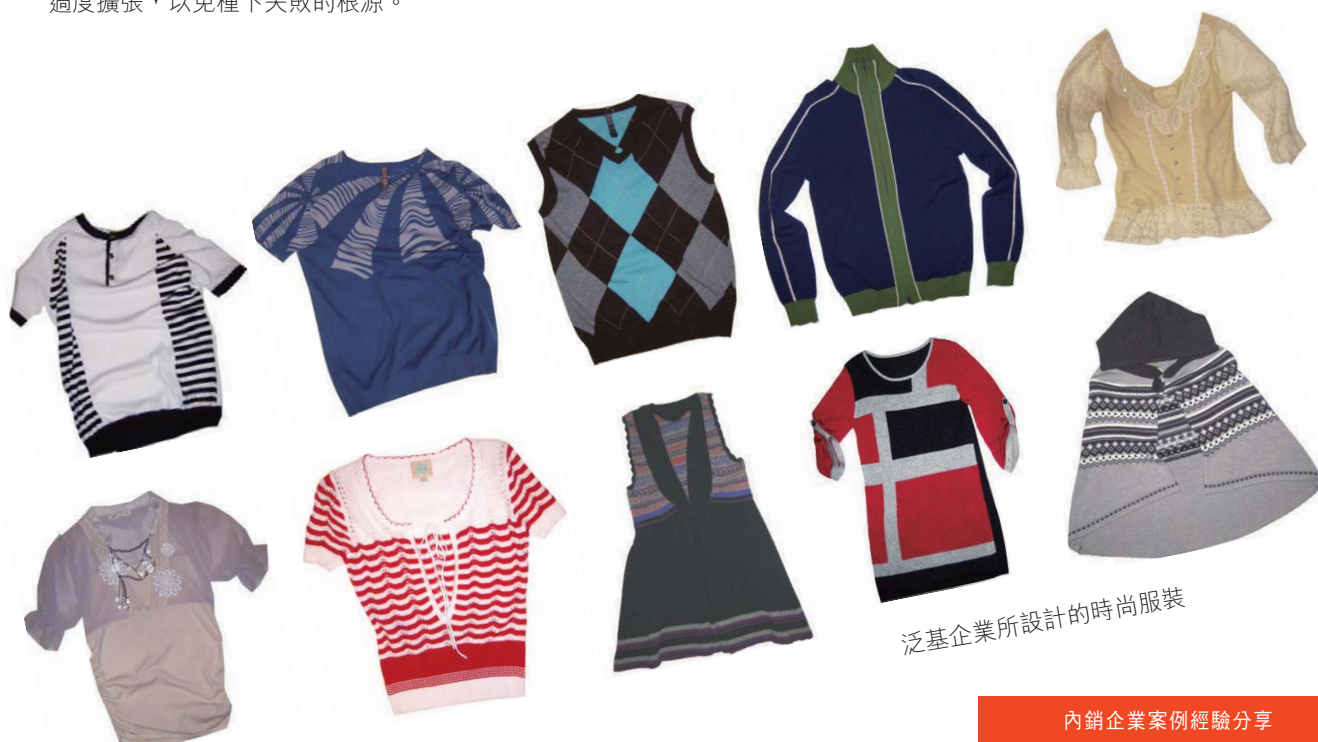
由於時裝並不局限於單一項目，若志同道合者能夠聯合籌組公司及籌集資金，將不同項目的衣服鞋帽產品滙集一起，既減省各自的生產能力，又可降低資金需求的壓力，在互補長短的情况下，更有利於經營。

香港可以提供其他平台，個別機構與中國國內有聯繫者，可以在商場內一次性的取得二十個位置，以開設概念店，招攬二十個品牌共同進駐，以集體形式提高競爭力，對於欲開拓中國內銷市場的香港中小企亦有所幫助。

最後，郭明義總結有關經驗，並強調進入中國內銷市場時不要只顧「燒錢」，必須運用智慧及策略，做好準備，切勿過度擴張，以免種下失敗的根源。



泛基企業廠房 - 生產部



泛基企業所設計的時尚服裝

受訪企業十三：

建文製衣廠有限公司

製衣界翹楚 建文Kin Man



時間換金錢vs金錢換時間

炎炎夏日穿著比堅尼在碧波中盪漾，好不寫意；嚴寒冬天卻沒有保暖的衣物，似乎未能完美。產品線若未能包羅四時貨品，勢必影響其整體性；唯有擴闊產品線，為顧客提供多元化選擇，始能成功。

開設新廠、代理動畫迎內銷

建文製衣廠有限公司董事總經理陳國威(見圖)早已認定，以中國的發展步伐，原設備製造商(OEM)將日益失去其優勢。該公司於二零零五年在廣州另行設廠，為開拓中國內銷市場作出策略性部署。工廠以獨資形式經營，獲批三成貨品可供內銷，另七成貨品則為出口，該公司現正向有關當局申請放寬或取消限制，以便在經營上獲得更大的彈性。

及至二零零七年，建文正式進入中國市場，並成功取得由中央電視台及香港玉皇朝集團聯合製作的動畫片「神兵小將」的肖像權，並設計及生產出「神兵小將」兒童泳裝及沙灘產品系列。建文轉而發展自己的品牌Zpecial及ZPE。

自創品牌進軍連鎖店

建文於二零零九年創立品牌Zpecial，品牌概念緣起自英文Special，其喻意為「特別的」，所以品牌表達的含義是「平凡中的不平凡」。品牌創立後，其中國市場定位針對二十至三十五歲的時尚女性的中產市場。

Zpecial成功地與中國國內擁有近百間連鎖店的「千色店」合作，並進駐「千色店」旗下五十多間分店，銷售點遍及華南、西南及華東地區。建文之所以能夠順利地進入「千色店」，實有賴「神兵小將」，取得央視的動畫肖像權，令「千色店」平添不少信心，加上香港中小企亦為信心及質量保證，所以能順利打入中國市場。另一品牌ZPE則成功地與華潤集團合作，開闢了ZPE在華南區的銷售市場。建文選取不同檔次的「千色店」及華潤萬家，主要測試不同價位的承接力，進駐「千色店」以及華潤萬家，可免卻自行處理物流配送的運作。

現時以代銷形式在「千色店」及「華潤」發售，對於品牌的建立較為困難，而「千色店」雖設有專櫃，但礙於Zpecial只有泳衣產品，每年的銷售時間有限，難以配合以年為單位的租約。有見及此，Zpecial品牌亦開始轉營產品，如加入絲巾、圍巾、帽子、襪子、眼鏡、手套及腰帶，完善品牌產品組合，令品牌更多元化，更具有生命力。

經營必須從小做起

1. 轉營產品，令品牌更多元化

不再受單一類型產品每年的銷售時間所限，配合百貨公司專櫃以年為單位的租約。

2. 選擇較近的地點開店

香港中小企業人手不足，凡事需親力親為，發展華南地區既靠近本身據點，有利工廠運作及內銷業務。

3. 設自己的網站推進網上銷售

吸取在內地網絡市場推廣品牌的實戰經驗，了解中國內銷網購市場，建立長期銷售渠道。



董事總經理陳國威先生

銷售點以近總部為佳

至於選址方面，陳國威表示：「銷售點以近總部為佳，由於香港中小企人手不足，凡事需要親力親為，為要照顧中國內銷業務，選擇華南地區。既靠近本身的據點，又接近「千色店」總部——深圳，有利物流的運作。」

拓展網銷、自營專櫃推銷售

建文將繼續與「千色店」合作，擴大其銷售網絡，參加香港貿易發展局與淘寶網合作的淘寶商城計劃，藉以吸取在內地網絡市場推廣品牌的實戰經驗，以及了解中國內銷網購市場。另外，建文亦會增設Zpecial網站，直接推進網上銷售、向全國消費者推廣Zpecial品牌、及建立長期銷售渠道。

中國市場拓展方面，與中國國內大型時尚連鎖店合作，快速將部分品牌內的產品推進中國市場，令顧客認識。另外，專賣專櫃便於以完整的品牌形象展現給消費者及意向分銷商，並準備於來年與區域分銷商合作建立銷售網。

開店形式、數目須考慮清楚

早已取得「神兵小將」肖像權的建文，認為爭取得動畫人物肖像權對中國內銷有啟動作用，皆因知名度較高，所以取得動畫肖像權可視為一種宣傳；然而昂貴的特許經營費用會令入場門檻增加。另外，增值稅、店鋪拆帳及扣除所有開支，亦需列入考慮因素。

參加國內展銷會



大型百貨公司銷售點





取得肖像權後，需要考慮如何開店及開設店鋪數目。若採用加盟店形式，短時間內可擴大銷售點，需要考慮管理團隊、物流配送、管理系統及稅項。

至於開店的數目，陳國威引用專家的意見：「作為香港中小企，開設店鋪數量不足五間亦會輸，因首要必須將成本控制至很少，作為廠家轉營則基本上解決大量生產的問題。」然而，缺乏工廠作為後盾者，需要承受訂購的最低數量，亦為滯銷存貨而傷腦筋。

中國內銷自我評估

香港中小企經營中國內銷時，往往面對租賃上的困難，陳國威則指出，香港中小型企業商會曾建議特區政府於中國國內購置物業，以優惠價格租予香港中小企，可協助他們解決開店的問題。至於商會可以作為牽頭者，如承包商場位置，組合同類產品的香港中小企合營，有助打入內銷市場。

即使開拓中國內銷市場的心熾烈，香港中小企必須先行解決七項問題：產品差異、發明專利、銷售網絡、人際網絡、文化差異、資本投入及品牌決心；若未理順問題，勢必在開展中國內銷市場過程中遇到絆腳石。

董事總經理陳國威語重心長地勸勉：「冇錢就時間換金錢，有錢就金錢換時間」，意謂香港中小企必須衡量本身的資源條件，才能跟上發展中國內銷的步伐。

邀請模特兒作試範

受訪企業十四：

班尼路集團有限公司

年青人品牌王國 班尼路Baleno

今天的成功，不等於明天的成功

開拓中國內銷市場既不能盲從，亦不能只一味抄襲，唯有留意自己的實力，並發掘本身的優勢，以及將優勢擴大，專注發展，方為成功開拓內銷的要訣。

經營方針 因人而異

早於一九九六年世貿及CEPA仍未出台時，班尼路集團有限公司已悄然進入中國市場，經營至今已十四年之久。早年並未廣立渠道，該公司選擇以兩種形式進入中國市場，(一)中外合作形式，尋找中方伙伴並成立中外合作公司，管理權仍屬香港公司所有。剛開始時先設點於廣州，因當年的地域限制較大，若需要跨區經營則必須於不同地方成立公司，因此上海及北京皆設有相同形式的公司。(二)信託形式，以中國國內同事的名義開店，以信任的形式經營，要求簽署保障文件，確保集團的利益。經過多年發展，不同形式的營運方式已有所改變，並全部歸納於集團轄下管理及經營。

零售經營者是機會捕捉者，班尼路以零售為主導，開始時即採用「全攻型」開拓中國市場。首先，專門店先行開設，繼而百貨公司，最後則招攬特許經營商，三線發展雖有先後次序之分，僅於

虛心求進，迎戰未來

1. 決不可忽略品質

打響品牌應踏實循序，量力而為，不能獨靠宣傳吸引，唯有用心做好份內事，堅持品質，方會得到成功。

2. 摒棄守舊用人觀念

改變思維，用人唯才，不應分香港人或國內人。有能者居之，方令他人信服。

3. 內地終與香港看齊

中國終有一天能躍進與港看齊，時間而已。今天的成功，仍須不斷虛心改進，否則他日未必能勝過國內對手。

Baleno品牌專賣店



半年內已經三線齊發，全面開展中國內銷市場。

班尼路之所以能採取迅速擴張的政策，主要由於零售商必須擴大網點，並把握每一賺錢機會，否則難以生存，於十四年間分店已遍佈中國國內二百七十多個城市，分店數目亦超過二千餘間。

排除萬難 打通渠道

籌辦專門店時，因當年並非每一個城市或地方設有「步行街」，班尼路先行切入人流暢旺的地方，人流密集令自然中國市場得以形成。專門店早期選址於「步行街」開設，令品牌更廣為人知及易於尋找。當時不單選址成功，店鋪的規模亦令之傲視同儕，凡此種種皆有助於品牌的建立。

在專賣店開設後，班尼路開始進駐百貨公司，當年遇上一定的難度，因為招商者對品牌並不認識，即使認識亦不予進場，皆因招商者對外國的著名品牌趨之若鶩，但對於未為人知的香港品牌則設置門檻。另外，若選擇於個別小型百貨公司開設專櫃，既講求關係又涉及利益，所以形勢較為複雜。雖然遇上不少障礙，該公司仍能按計劃開拓百貨公司，為日後的成功奠下基石。

至於特許經營商的招攬，早期中國的投資機會較少，對於小本經營的投資者而言，正好提供合適的機遇。

建立品牌 有助營銷

班尼路的執行董事陳勉(見圖)認為，建立品牌最為重要，中國國內最缺乏的是誠信，品牌則可建立與他人有別的誠信，若所建立的品牌能贏取他人的信心，對於經營有著莫大裨益。

然而，打造品牌並沒有一定的方程式，只有點子引起消費者的注意並不夠，令他們接受方為重要。該公司進軍中國國內初期亦未為人知，及至起用歌影紅星劉德華為品牌代言人，始打響知名度。不過，現時不少品牌都大灑金錢選用代言人，造成氾濫的情況，反倒令消費者生膩。

他建議應以踏實的方法打響品牌，宣傳吸引但貨品質量未能配合亦不可，消費者最終會購買產品，故兩者必須相輔相成。唯有用心做好自己的份內事，產品的質量做好，並堅持下去，最後必定成功。總括而言，凡事不要好大喜功，量力而為方會成功。



執行董事陳勉先生

建立團隊 一視同仁

零售乃人的行業，中國內地團隊的組成乃關鍵因素，執行董事陳勉從事零售業多年，認識不少業界人士，所以籌組團隊時佔優勢，加上當年以高薪吸納人才，令團隊得以壯大。然而，近年中國迅速崛起，不少香港中小企亦已進軍中國國內，遂出現人才爭奪戰。

班尼路致力於培訓人才，堅持不應分香港人或內地人。陳勉指出：「若只拘泥於香港人擔任管理要職，而非採取有能者居之的開放態度，則變為庸碌的香港人管治一班精銳的內地人，必未能令他人信服。」他一再強調應該改變思維，打破地域界限，只管任用人才，實行一視同仁，唯有信任與尊重最為重要。

忠告勸勉 有助事成

陳勉作出總結，由於時代不同，故營運的方法亦不盡相同，從前在中國國內取得的經驗並不等於未來的經驗，今天正確的事情並不等於日後亦正確，不應只跟隨前人的步伐，前者的經驗只可作為參考。投資者必須留意自己的實力是否適合，並發掘本身的優勢，及將優勢擴大，方為成功的要素。

另外，投資者必須不斷改進始可生存，別以為在香港未能成功，轉而往中國國內發展即可有所成就，事實並非如此，中國的服裝業遲早與香港看齊，僅為時間而已。由此推論，投資者今天在香港取得成功，他日亦未能勝過國內的投資者，現時開拓中國市場只為賺取時間作出改進，若期間能夠成功地改進則可以繼續生存。再者，及早進軍國內是新進入者的壁壘，將有助新進入者的挑戰。陳勉估計，國內的二、三線城市仍處於發展階段，與香港仍有五年的差距，香港中小企可以選擇尚未完全發展的城市，避免硬碰硬，可爭取較長的發展時間，否則難以取得優勢。

最後，他忠告新進入的投資者，作為外商必須守法及依法納稅，中國法律條文清晰，奉公守法最為重要。另外，投資者亦必須講信用，因國內不守信用的人太多，若能成立典範則向成功邁向一大步。



服裝加入卡通元素



新產品宣傳單張



大型百貨公司舉辦 Fashion Show

受訪企業十五：

維雅亞洲有限公司

REER GARMENT MANUFACTORY LTD.

併出動畫與服裝新血路 維雅亞洲Reer 動漫 X 服裝，互相帶動

嬰兒服裝與電視動漫似是風馬牛不相及，但若然將動畫人物附加於服飾上，令單調的嬰兒服裝平添色彩，又能借助動漫的號召力帶動銷售，可謂相得益彰。

嘗試開拓 無功而回

原本經營嬰兒服裝出口的維雅亞洲有限公司，近年努力不懈地開拓中國內銷市場，主因並非海外訂單減少之故，乃因人民幣升值，所賺取的外匯未足以補貼，為著降低滙價風險，利用獨資企業的資格及中國市場上的機遇，期望開展零售中國市場，藉此賺取人民幣以平衡滙價。

維雅亞洲向以出口為主，對於外銷產品是否適合中國國內市場，自有一番見解。董事巢國明(見圖)認為，開拓中國內銷市場時，品牌的定位為中高檔，現行生產的出口貨品，僅部分可供中國內銷，部分則需要作設計上的改良，顧客的要求不同，如顏色及「公仔」款式亦有所不同，不能完全套用。為進一步了解中國市場需求，該公司自行作出中國市場測試，並聽取業內人士的意見，從而設計適合廣州中國市場的產品，即顏色較為柔和及粉色系列的衣服，以配合南方中國市場。

經完成中國市場研究後，維雅亞洲選擇於廣州開展中國內銷業務，因靠近香港易於管理，該處為服裝批發的集散地，實為建立品牌的關鍵位置。起步時，維雅亞洲於廣州一幢被劃為嬰兒及童裝展覽場地設點，可在該處展示產品及洽談生意，但因經營不得法，只維持一段短時間即告結束。另外，維雅亞洲亦曾嘗試於上海寄賣產品，由於難以管制分銷商的銷售力度，所以最終亦撤回。

當中國內銷業務停滯不前時，動漫人物與嬰兒服裝結合的概念悠然而生。維雅亞洲董事巢國明細說前因：緣起於參觀香港版權授權展

留意市場，找對拍檔

1. 顏色喜好各異

自行作出市場測試，聽取業內人士意見，調校衣服顏色，以配合南方市場。

2. 配合國策及潮流

中國國策鼓勵動漫，網頁、網上遊戲及手機版遊戲風行，動畫人物與服裝可互相帶動。

3. 夥拍內地香港人

現時在廣州經營動漫的香港人有國內觸覺，了解市場口味，能提供專業意見，工作方式亦較穩妥。

董事巢國明先生





覽會，在展覽會遇上「喜羊羊」動漫，發現由香港公司所創的動漫具潛質，且已在中國國內的華東電視播放，並具有一定程度的認受性，是故萌生合作的念頭。他指出：「唯有借助在電視媒介出現的優勢，令產品更容易進入中國市場，並有其附加值，總比獨自建立一個品牌為佳。」。二零零八年，維雅亞洲與「喜羊羊」動漫製作公司洽商授權問題，在接近談妥之際，卻因動漫公司改組而擱置有關計劃，故最後功敗垂成。

兩度嘗試中國內銷無功而回，加上金融海嘯的影響，申請「喜羊羊」的授權最終亦告吹，令中國內銷業務處於停滯狀態。

爭取授權 促銷產品

中國內銷業務未有進展，維雅亞洲並未放棄有關的授權計劃。去年中國國內政策鼓勵發展動漫，在優惠政策驅使下，現時有不少公司致力於創作動漫人物，捨棄高昂的電視媒介作為傳播渠道，轉而透過雜誌、網頁、網上遊戲及手機版遊戲滲入消費者層面。原創「公仔」多不勝數，維雅亞洲亦正積極地與另一公司繼續洽商，希望

從中選取具備潛質的動漫人物，然後再次進入中國內銷市場。

即使面對重重困難，維雅亞洲仍堅持尋找合適的動漫人物，將之套用於嬰兒服裝上，以達致互相帶動的效果。動漫人物並非只應用於單一產品，可套用於文具上，或將動漫編輯成書籍，令之更廣為消費者認識，並產生協同效應。巢國明表示：「取得肖像權後，可將動漫人物套用於自家品牌上，消費者早晚亦會認識其品牌。」。

原創公司專注於推廣宣傳，獲肖像權的公司既可省卻自行設計，又毋須單打獨鬥地進行推廣，爭取動漫人物的肖像權，與其他類型產品組成串連式的經營，無疑是打開中國內銷的一個捷徑。

押注正確 有助發展

選擇動漫人物全憑眼光及運氣，選取著名的動漫人物，入場費雖較為昂貴，獲得相對的保證；投資於新創動漫人物身上，所繳交的首次肖像權費雖然較低，卻面對一定程度的風險，如原創公司未有履行繼續推廣的責任，或濫用於不恰當的產品上。



現時在廣州經營動漫的香港人，完全有著中國國內的觸覺，清楚知道消費者的口味，能為投資者提供意見，充當產品與消費者之間的橋樑。巢國明認為，與香港經營者合作較為穩妥，在國內的展覽會場所見，製作公司只有兩、三個發展項目，未有長遠的推廣計劃，一旦投資在該等公司上，未必能夠收到預期效果，選擇時必須格外小心。

除揀選動漫人物必須謹慎，遇上假冒亦在所難免；打假的最佳方法莫如經百貨公司銷售，自行管理收款更有保障。另外，投資者亦可以開設專賣店，讓顧客可以直接選購以杜絕假貨。至於挑選省代理時要尋找相熟者，以免招致損失。不過，最終亦依賴原創公司積極地打假，令用家得保障。

商討授權 注意細節

與原創公司商討授權事宜時，必須清楚訂明下列各項細則：(一)、原創公司投放於推廣上的力度，包括推廣商標的投資金額、推廣計劃；(二)、是否同類型產品的唯一授權商、產品類別及款式；(三)、授權年期；(四)、地區性所涵蓋的範圍，如全國、珠三角或其他等。

申請一方要求原創公司提供各項相關資料，商標持有人亦要求申請人提供預期的銷售額，以及準備生產款式的資料，確保商標能廣泛地應用。

最後，巢國明寄語香港中小企，若自身條件不足則不要硬闖，小規模的香港中小企希望創出品牌較為困難，資源、財政及人手不足者勿輕言開拓中國內銷市場。



維雅亞洲嬰兒用品



維雅亞洲嬰兒服飾



維雅亞洲嬰兒服飾

日用日化業

日用日化業市場現狀 及中國內銷經營環境

中國人對生活品質的追求有增無減，消費者對高品質的個人護理產品及日化產品趨之若鶩，中國市場發展潛力無窮。

日化中國市場潛力無窮

日用日化品的種類繁多，有家居清潔用品、個人護理用品、化妝品及兒童護理用品，現時中國人對於日化日用品的需求亦日益增加，有三個原因：

(一)鄉鎮發展迅速，新建成的房屋數量不斷增加，對於家居用品的需求甚為殷切。
(二)美容事業的發展一日千里，令消費品的銷售節節上升。(三)一孩政策下兒童用品亦深受歡迎，家長樂意於花費較多金錢，以換取高素質產品。

中國國內市場不斷擴張，外國品牌注視著龐大的市場，因不熟悉內地市場，尋求香港中小企合作，並負責設立及申請公司、訂貨及培訓內地員工，為香港中小企締造開拓國內市場的良機。

行業面對海內外激烈競爭

香港中小企在代理外國品牌時表現出色，行內人士有見及此，在某代理合約屆滿時即與外國品牌聯絡，以爭取代理權，香港中小企在經營上面對不少競爭。另外，中國人對於香港產品的質量具有信心，樂於選購香港產品，確保質量有所保證。



香港中小企於選擇中國內銷市場時，應注意南方天氣較佳，北方天氣較為寒冷及乾燥，對護膚品的需求較大，為香港中小企提供發展空間。至於廣東省的九大城市方面，廣州及深圳的政策較嚴，其他城市包括肇慶、佛山、惠州、江門、中山、珠海及東莞較為寬鬆，經營上各有優勢。中國國內的美容院發展成熟，價格亦甚為相宜，所以惠顧的客人甚眾，令需求上升。

產品通過重重關卡始可銷售

在中國國內銷售，家居用品、化妝品或護膚品均需要通過各項檢測，如家居用品於生產過程中必須符合規定，不能使用非環保的原料；化妝品及護膚品則著重於含菌量及重金屬可有超標。申請衛檢的所需時間較長，特殊種類如生髮、去斑、減肥等產品的檢測時間更長，且收費亦相對較為昂貴，從事該行業的香港中小企必須特別注意。

另外，各類產品的檢測不關相同，稅制亦不一而足，香港中小企必須十分留意。為免卻自行申請的煩惱，香港中小企可考慮委託其他機構代辦，可省卻自行張羅。

若要在中國國內行銷，需要依賴廣告建立知名度，建立過程中亦困難重重，每處地方亦有不少美容雜誌，一般具有名聲的美容雜誌所需的廣告費約為五萬元，費用較為昂貴，非每位投資者皆可以負擔。廣告費用高昂，但需要借此作為其中一項宣傳途徑，或可以透過專賣店、參展以及與婦女會合辦研討會等媒介宣傳。宣傳以外的吸納顧客方法，必須是優質產品。

發展中國內銷市場所需的人才難求，香港研究美容產品的專才不多，中國內地雖有研發工程師及駐場工程師，只負責產品的其中一個部分，故求賢若渴。

香港中小企仍具中國市場競爭力

中國市場競爭大，港產品因質量佳有其優勢，售價較進口的外國品牌相宜，適合於追求更佳品質的顧客。此外，香港中小企若能進入知名的零售店如屈臣氏或萬寧等，能為購買者帶來信心，該等零售店所售的貨品全屬正貨。香港中小企必須盡力將貨品推進知名的零售店，有助於在中國國內市場站穩腳步。

為確保持續發展，香港中小企必須維持產品質量，並配合宣傳，令品牌更廣為人知。香港中小企可以考慮夥拍卡通動畫產品，藉此打入中國內銷市場。



受訪企業十六：

保潔麗化工產品國際有限公司

化工產品王國 保潔麗 PolyClean

立足中國，放眼全球



董事長陸詠儀小姐

保潔麗自一九八三年創立至今已二十七年；美國配方，中國設廠，香港管理。宣傳品牌不是大灑金錢刊登廣告，而是透過贊助不同類型活動及慈善公益事業，默默地將品牌建立起來，既贏盡口碑，又為品牌帶來無限商機，乃意想不到回報。二零零三年沙士漂白水的迫切需求，「保潔麗漂白水保證不發瘟疫財」傳為佳話。

參與公益贏口碑 保證質量贏信譽

保潔麗化工產品國際有限公司於一九八三年已經創立，歷經中外合作及中外合資兩次轉換，於二零零二年獲國家外資委將股權轉回後，轉為獨資經營，為保潔麗開創另一新里程。投資中國三資企業贏經驗。

董事長陸詠儀(見圖)認為，在中國國內營商的三項必備要素：

- (一)公司歷史悠久，品質佳及客戶的忠誠度高；
- (二)產品創新及齊全，在同行之中有絕對優勢；
- (三)價格實惠，外國配方，海外有市場，中國大小賣場均進駐，吸引各省市代理商。

選擇好合作夥伴

1. 軟性品牌塑造及發展

借助不斷參與社會公益活動打入不同階層，同時亦令當地政府作正面宣傳，有助經營。

2. 積極拓展銷售網

與大、小型超級市場及流通市場保持良好關係，吸引代理商要求加盟，並開設自營直銷部。

3. 做好廣東及農村市場

廣東省為移民城市，可成為全國市場跳板；隨著經濟起飛，農村的建設不斷，對家居清潔用品需求甚殷，潛力無窮。

另外，適當地配合廣告，並與超級市場保持良好的關係，以及參與社會公益活動，令當地政府作正面宣傳，有助經營。

保潔麗自成立以來，著重於品牌塑造及發展。品牌建立方面，並非投放大量資源於廣告宣傳上，而是透過軟性及自然的手法進行，借助公益活動打入不同階層，令各方有所認識，早已贏盡口碑。該公司對產品質量極為重視，早期已取得ISO及十萬級GMP廠房認證，生產出具有品質的產品，為其日後的基業奠下基石。

銷售途徑廣且闊 做好自己勝對手

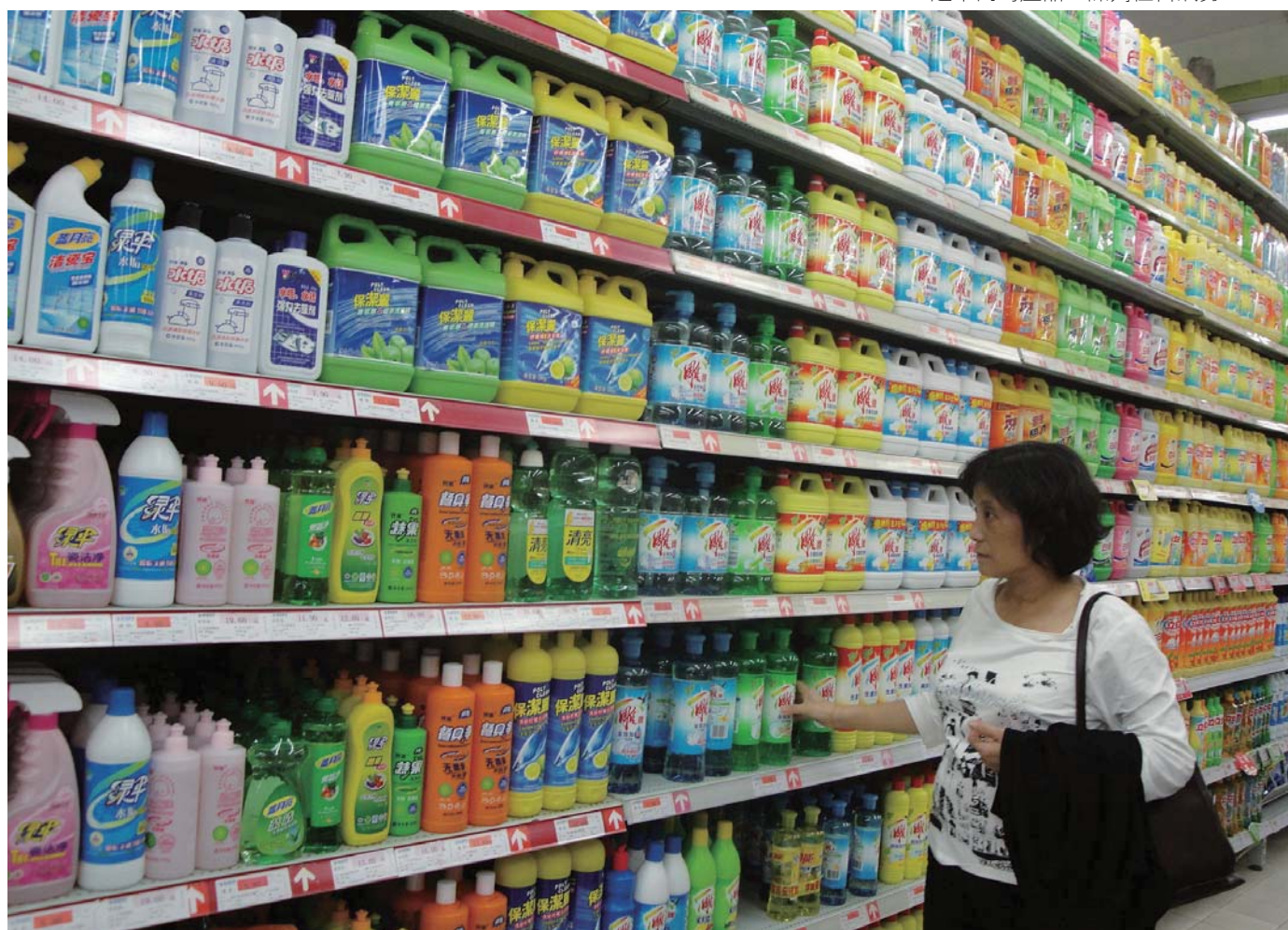
陸詠儀強調：「必須先將產品定位，並選取定點城市銷售，最後尋找合適的代理商。」現時保潔麗的銷售途徑分為四類，第一類為大型超級市場，屬主要客戶，深圳總部負責跟進，如沃爾瑪、吉之島、百佳、華潤萬家，總部設點城市由該地區代理跟進，如上海就跟進麥德龍；第二類為B類賣場，即開設於二線城市內的小型超級市場，由公司B類場總監跟進；第三類為流通中國市場，即屬於批發類別，該類型中國市場需要強勁的網絡，必須為人氣產品始能流通，轉由各省市的代理商負責，由公司外省區域經理跟進。另一項銷售渠道則為團購，保潔麗既為外資企業，品質香

味優良，工廠具有足夠實力，產品種類多元化，中國國內團體喜歡採用，漸發展成另一銷售渠道。第四類為專業清潔市場，專供清潔公司、學校及髮廊、桑拿清潔用品及某些工廠特需專業清潔劑，如鋁鋼板清潔劑、外牆洗石水等。

保潔麗產品具有知名度，品質及包裝亦佳，與超級市場保持良好關係，銷情理想，吸引代理商主動要求加盟。保潔麗已訂出代理規格，五十萬可作為省級代理、二十萬為市級代理，若希望以嘗試性質則支付五萬元按金，可獲半年的銷售期，現時總共有三十多名各省市代理商。

保潔麗的產品流通量高，仍未有考慮開設自營的銷售點，因賺取的利潤不足以支付薪酬及租金，故打消設點銷售，改為於廣州開設自營直銷部，作為產品的批發點，及後亦授權予經營出色者於其他地方設直銷部，但嚴格規定只可售賣保潔麗產品。直銷部分設於廣州、江門、上海、寧波等，然後輻射往周邊地方，如江門保潔麗直銷部就包括開平、恩平、新會、鶴山等，此營運方式令銷售網得以拓展，再加上與地方合作的公益事業，如江門市保潔麗杯健美操賽，增加品牌知名度和代理商信心。

超市內的產品，陳列極富氣勢



中國市場競爭激烈，其他品牌不斷湧現，保潔麗仍屹立不動，董事長陸詠儀表示：「同行競爭各有各做，但要有自己的宗旨，能予客人信心，亦要保持品質，以及保護自己的員工，而樹立健康的品牌形象最重要。」多年來，「家有保潔麗，健康又美麗」已深入人心。

另外，陸詠儀強調：「做好每一個產品，做好每一個商場，佔領好每一個貨架，運用好每一個推銷小姐，照顧好每一個店長。」令各個部分能夠照顧妥貼，方能夠事半功倍。這也是保潔麗二十七年的經營理念。

中國充滿商機 農村具發展潛質

保潔麗的網絡遍佈全國，陸詠儀強調，廣東省為移民城市，人口的組合最為複雜，人流來自四方八面，所以「做好廣東市場，為做好全國中國市場的跳板」，來自其他省市的羣眾將產品帶回本鄉，無疑成了生招牌。日化產品甚為家庭化，廣東省為提升生活指數最快的城市，靠近港澳而易於接受新思維，對香港中小企而言可考慮將外國優勢的產品帶入中國國內，以增加競爭力。

深圳競爭最大，高中低檔市場產品價格競爭劇烈；若要跑贏市場則需要有產品優勢、價格優勢以及產品的合理性，定價過高只適合一小部分顧客，未能切合大眾化的需要。

論到未來發展，由於農村的發展，大量土地變為居屋、酒家、工廠，清潔劑需求亦隨之增加，保潔麗的焦點為「做好農村市場」，中國國內擴大內需市場，三水、肇慶、雲浮、湛江、茂名等地方，隨著經濟起飛亦開始興建大宅，對於家居清潔用品的需求甚切，潛力無窮；保潔麗看準中國市場的需要而致力發展，農村包圍城市也是保潔麗突圍的戰略。

中小企量力而為 投資要預留一手

香港中小企業若要開拓中國內銷市場，陸詠儀有一番肺腑之言：「根據自己實力做事，找出自己的強項，取長補短，即補國內的短處；並根據自己在同行產品的優勢去做，保存自己的實力，並選擇好合作夥伴。」量力最為重要。

香港中小企業必須熟悉當地的政策，了解自家特色，保留實力，因投資期較長，要預留回本期及收成期，投資前應有所預算。

最後，陸詠儀強調成功非僥倖，在全球化經濟下，保潔麗在中國、香港及全球方面不斷發展，並成為當今企業的借鑒及歷史的見證。



合作多年的代言人香港影視紅星苑琼丹



在華南城的展銷攤位



生產廠房的自動灌裝機



受訪企業十七：

衍生行有限公司

護膚及中成藥新貴 衍生行Hin Sang Hong

質量是企業的生命

衍生



董事總經理彭少衍先生

你可曾想過在中國國內營商者需要驗身？你可曾想過翻譯名稱的不同，將影響產品認證的批核？由於規範多不勝數，若事前不清楚掌握，難免事倍功半。

產品認證手續繁複

衍生行有限公司於一九九六年成立，經過十多年經營後，於二零零七年開展中國內銷市場。初時，抱著雄心壯志，以為一切皆十分容易，卻遇上重重困難，並遭遇滑鐵盧。在國內銷售藥品、食品及化妝品均需要取得認證，申請手續需時，複雜程度亦各有不同，絕不可掉以輕心。

北京藥監局統一審批出售的藥品，衍生行的申請經折騰兩年，始得悉因香港廠房並非「優良藥品生產作業規範」(GMP)認證的藥廠，不獲批准。既未能上藥號，亦未能取得批文，最終無法在中國國內市場銷售。公司董事總經理彭少衍(見圖)感嘆地表示：「現時只有在國內物色藥廠及進行收購，始易於報批藥號，令申請時間縮短。」由於申請時不太了解有關規定，平白浪費時間及金錢，且走上很多冤枉路，唯一得到的，就是寶貴的經驗。

首重配方及材料監控

1. 老闆也要通過考試

申請保健產品的經營牌照時，公司法定人需要進行驗身及接受培訓考核，以確保負責人具有相關知識及資格。

2. 各地配方不同

華東、華北氣候不同，護膚品並不通用，必須在配方上作出調整。

3. 銳意發展中成藥

中藥乃國寶，為未來的大趨勢，中成藥健康產品甚具發展潛力。

至於護膚品及個人用品方面，申請至審批約需時一年，產品於出台前雖已在港進行檢驗，但兩地的檢驗標準有別，部分名稱上的翻譯亦有所不同，香港以粵語拼音為基礎，中國國內則以普通話拼出，成份的標示需要引用中國國內的機制，產品進入中國前，必須將配方上的英文名稱統一。彭少衍建議：「成份的名稱因兩地譯法有所不同，宜先行將名稱統一，並以中、英文作為對照參考，而附加英文名稱更可將產品國際性形象提升，有助提高知名度。」

另外，申請食品及保健產品的經營牌照時，作為公司的法定人需要進行驗身及接受培訓；程序繁複，但確保培訓後了解藥品、食品及保健產品的分別，對於確保產品質量有很大幫助。

中介公司協助申請

申請手續繁複，經營者可以考慮委託香港或北京的中介公司代為申請，選擇中介公司時應選取較為專業者，雖然收費稍為昂貴，處理申請時手法正規，相對有保證。

配方上的名稱翻譯，可委託中國國內對相關資料熟悉的中介公司代為翻譯，過程中除了作出配合之餘，亦可邊學習有關程序，以便日後開展其他業務。

選擇合適經營地點

衍生行在中國國內以全資擁有形式開設公司，選址深圳作為基地，因靠近香港易於管理。另外，公司經常透過不同媒體進行宣傳，深圳及廣東省因貼近香港，接觸面較廣，對品牌的認識較深，所以選擇在深圳及廣東省作為起動點，逐步擴展至其他省份。華東及華北因天氣不同，南方的護膚品並不適用於北方，若要發展相關中國市場則需要在配方上作出調整，否則難以適應中國市場需要。

產品以進口護膚品為主，有部分委託企業代為加工，銷售渠道則以大賣場為主，因大賣場較全面，消費者可以信用卡付款，稍後更擴展至八達通付款，大賣場適合作為起動。總體而言，選擇售賣位置需視乎產品而定，如護膚品應以專賣店為主，而日用品則適合於超市或連鎖店的超市發售。



產品進行嚴謹的檢驗



極受歡迎的健康食品

展覽、廣告助拓展品牌

為提升產品的知名度，令消費者更廣泛地認識品牌，衍生行經常參與展覽會；參展既可作為推廣，又可為招攬分銷商及找尋供應商的渠道。

另外，電視廣告深入人心，廣告信息廣泛地在中國國內流傳，達到一定程度的宣傳效果。雖然電視節目內的廣告在國內播出時或被刪除，該公司透過付款插播廣告，令國內消費者仍能一睹品牌的宣傳資料，從而吸引國內人士選購。

發展策略多元方向

發展中國市場必須專業及專注，衍生行的未來發展方向，將以護膚品及中成藥兩方面為主。彭少衍認為：「中成藥具有發展潛力，且為未來的大趨勢，中藥乃國寶，日後受歡迎的程度將不斷提升。」另外，中國國內零售點的涵蓋範圍較廣，若未能做到專業性，對整體發展而言亦不健康，必須因應每個地方的特色發展。

衍生行亦構思開設專賣店，有助提升品牌的知名度。至於委任分銷商及區域代理商亦在構思當中，因開始經營時總希望穩中求勝，如過度擴張則對企業構成壓力，發展穩健後，可以適當地拓展。

產品銷售固然重要，研發亦不可或缺，衍生行致力於與香港、台灣、日本及中國國內合作，就不同產品進行研究；唯有不斷研發產品始有利於業務發展。

投資要訣不可忽略

中國國內競爭激烈，若要突顯品牌，必須創出特色產品；即使產品與其他公司的類同，在包裝及名稱上稍事改良，在策略上將有助產品的營銷。若同業創出新產品，如只顧東施效顰則缺乏競爭力，香港品牌於生產成本上相對較高，進口貨品的價格高於內地產品，令競爭力削弱。總括而言，產品必須具備特色，絕不能以價錢作為競爭，否則必會失敗，國內企業已有經營基礎，香港中小企則為起步階段，相對而言失敗機會較大。

彭少衍指出，發展中國內銷市場，致勝之道莫如產品的品質，保持產品的穩定性最為重要，原材料的監控絕不可忽略。最後，香港中小企自行努力之餘，香港政府亦可加以協助，如提供相關的市場信息，或是教導香港中小企如何選擇中介公司，亦可以就申請程序、檢驗、標示符合法規的方法提供指引，令香港中小企清楚掌握有關程序，有助於打開中國內銷之門。



檢驗產品的專業儀器



產品於專櫃發售

受訪企業十八：

橋橋美容用品有限公司



美容用品專家 橋橋Kiu Kiu

彰顯長處以取悅客人



位於廣州的工廠

古語云：「女為悅己者容」，愛美乃女士的天性，化妝品成為必備的恩物。然而，經營有年者面對中國市場，卻有不一樣的體會。

時移勢易 急謀對策

於一九九七年已將德國品牌引進中國國內的橋橋美容用品有限公司，經營初期市場競爭較少，及中國美容事業剛起步，經營上得心應手。二零零零年是經營的高峰期，銷售團隊多達二十餘人，並於多本雜誌刊登廣告，藉以推銷品牌。惟有關優勢於十年間出現此消彼長的情況，中國國產品牌紛紛冒起，並造成壟斷局面，市場逆轉令銷量縮減，於二零零六年毅然放棄品牌的代理權。

雖然壯士斷臂，但未有令之在中國內銷市場上止步；於一九九九年橋橋開始建立自己的品牌——Soul Essence頤美，初時進口精油(香薰)、基礎油及植物油，並獲得法國摯友及精油廠提供調配資料，創立自身的品牌。該公司於同期亦一併進口水花，在中國國內尋找廠家代為灌裝，初期的產品側重於香薰及花水，未有包含護膚品在內。經營半年後，該公司開始於國外訂購多款護膚品半製成品，包括眼霜及啫喱，並在中國國內買瓶灌裝銷售。由於銷情理想，橋橋隨即開拓其他種類，在國內尋找廠家代為按方生產未有進口的洗面奶及面霜，護膚品系列亦逐漸地出現雛形。

強化自己，了解客人需要

1. 建立自身品牌

從外國廠家取得調配資料，又於國外買回半製成品及原材料，在國內尋找廠家代為按方生產未有進口的產品。

2. 開拓加工事業

兼為原設備製造商(OEM)，瞭解客戶生產需要，為中國國內及海外品牌加工。

3. 確保品質，代客送檢

於產品出廠前代客進行測試，按客戶意願代為申請政府部門檢驗。



董事總經理陳啟榮先生

自設廠房 開拓加工事業

護膚品系列廣為接受，對生產上的需求有增無減；橋橋於二零零三年與友人在中國國內開設生產工廠。工廠選址廣州，因進口及國產品牌原材料的代理皆集中於該處，選購材料時較為方便。

工廠除專門生產自家品牌外，亦兼為原設備製造商(OEM)，工廠的經營範圍可供生產銷售，備有衛生許可證及全國工業產品生產許可證，能夠為中國國內、海外品牌加工。

橋橋於代客加工前，必先瞭解客戶的生產需要，代為計算成本及調配樣辦，待客戶試辦，落實後始行投產。董事總經理陳啟榮(見圖)表示：「工廠只代為生產，客戶需提供包材，因包材難買得好，能使用的不多，而自己經營品牌十一年，當中百分之二十五的包材不能使用。」



包裝精美的美容產品



深受市場歡迎的美容產品

確保品質 代客送檢

除提供生產外橋橋亦進行產品開發，按客戶的需要調配合適產品，現時已有超過一萬條配方。另外，橋橋於產品出廠前亦代客進行測試，完成後可按客戶意願代為申請中國政府部門檢驗，費用則由客戶自付。

產品測試分為兩部分，產品的銷售點為百貨、商場或超級市場，每品種需要另行申請衛生證書，每品種的所需費用約為一至二萬多元人民幣，有效期為四年。特殊產品，具有特別功效如去斑、減肥、豐胸、防曬、防臭狐及生髮產品，所需檢測的時間較長，費用較為昂貴，有效期亦為四年。有關衛生證書必須於北京或上海辦理，為免申請手續繁複，可委託諮詢公司代辦。

產品銷售往美容院，可申請市檢，如廣州市衛生局檢驗及發出證書，主要測試產品內的細菌及重金屬標準，市檢收費，每品種約千多元人民幣，有效期為一年，每年需要複檢。

依賴轉介、參展開拓客源

中國美容事業發展至今，中國市場競爭日益激烈，經營環境大不如前，陳啟榮表示：「現時的經營方式以展覽會及舊客戶轉介為主，百分之八十以上為舊客，參加一次展覽亦未能找到一個新客戶。若予美容院優惠會介紹新客戶，或與銷售職員相熟亦會作出介紹。整體而言，客戶並不習慣於介紹，所以難建立新客戶。」

至於參展方面，曾參與中國國內行業協會舉辦不同的地區性展覽，其中廣東省美容美髮協會，為舉辦展覽會的翹楚。陳啟榮認為，參與展覽會乃是招商的最佳途徑。另外，電子媒介迅速發展，橋橋善用本身品牌網站和騰訊QQ與客戶溝通，可減少銷售職員出差的次數。

開展平台、展銷廳助香港中小企

為求令香港中小企在經營上獲得更大的幫助，陳啟榮建議香港政府與中國國內相關部門提供合適的平台，令國內的消費者、代理商及經營相關行業者得悉參與的公司屬香港中小企，公司的相關資料，如網址、產品簡介、電話及地址亦一併刊出。合適的平台可以出版小冊子，務求令顧客可以分辨出國內及香港公司，為顧客可按圖索驥。

陳啟榮表示：「以前在珠海商場曾開辦一個香港化妝品長期展銷會，不多久即告結束，可能珠海的位置欠佳。儘管廣州的地理位置較佳，但廣州的費用高昂，需要行家支持，長期展銷廳對香港行業必有幫助。」

最後，陳啟榮寄語香港中小企：「唯有強化自己、了解顧客的需要、彰顯長處以取悅顧客、辦好質量及管理，方為致勝之道。」



自家研發的美容產品



頤美品牌極受國內美容界歡迎

食品加工業

食品加工業市場現狀 及中國內銷經營環境

近年中國國內常傳出食品問題，觸發國民對本土產品的信心危機，然而為經營食品生意的香港中小企帶來機會，為中國內銷打開方便之門。

問題食品湧現 優質食物受歡迎

中國人樂於花費在消費品及食品上，對優質食物的需求為甚，標榜天然、優質、有機及健康的香港食品深受國民歡迎，令內銷中國的香港中小企佔盡優勢。

最重要的原因莫過於食品質量問題，如水產品發現孔雀石綠、三聚氰胺奶粉等，令國民對本地食品的安全存疑，繼而選購更具安全保證的食品，港產食品變得炙手可熱。

由於城市人工作十分忙碌，而年青一代普遍較少下廚，包裝食物亦深受國民歡迎。過往數年間，中國國內已包裝食物的銷售額持續上升，顯示中國市場的需求不斷上升。

條例開通助香港中小企開拓國內市場

在CEPA簽署後，按照香港原產地標準生產製造的產品部分，可享受零關稅輸入內地，食品亦在受惠行列，正好為香港中小企所生產的食品開拓商機。



不僅政策上有所放寬，中國國民對於香港食品的化驗成果亦具信心，樂意選購香港產品，確保食品質量保證安心。

香港中小企開拓中國內銷市場時，應產品特性選擇據點，以選取一、二線城市為主，法規較為完善，對於起步者有例可依。另外，香港品牌早已在港建立口碑，選擇廣東省為起點，可借助香港的知名度帶動，令拓展中國市場時更容易。其次，廣東省市民對正貨的識別較高，產品容易深入人心。部分產品專攻中高檔市場，則可選擇上海等一線城市，消費力及客群亦較為適合，選取範圍，亦因產品不同而各異。

辦妥手續開拓中國市場 靈活應變破解屏障

政策開放後，中國內銷權較以往容易取得，仍有其他附帶條款需要留意；如中國國內食品標籤法規有別於香港，送檢時間較長，香港中小企須作出預算。另外，牌照申請手續較為複雜，香港中小企可考慮委託諮詢機構代為辦理，可免耗費時間處理。至於環保及排污問題最為棘手，需要配合政策上的規定，處理有關問題較為困難。

在取得中國內銷權後，建立品牌最為重要，在中國國內打造品牌需要投資龐大金錢；省市的媒體通常被壟斷，所以廣告費用亦不菲，香港中小企宜先行在港建立品牌後始開拓中國市場，可減少創品牌的成本。

香港中小企於通過申請及審批後，即面對場地租賃問題；如香港中小企於租用及簽約後，當場地轉趨暢旺，業主可能在約滿後大幅加租，令香港中小企失去預算。

經營有機食品，廠房須通過國家的OFDC認證始獲承認，採購或代理其他公司的產品或有機食品，生產商亦要取得認證始可出售，擁有相關認證可增加顧客的購買信心。

當香港中小企設點銷售時，必須留意中國國內確有「假店」存在，不少亦選用「個體戶」形式設立，容易造成混淆影響品牌形象。另外，打擊冒牌亦甚為困難，即使成功檢控，冒牌於轉眼間已經轉換名稱，可謂打之不盡。

現時不少開拓中國內銷的香港中小企均自行開設零售店，非採取與其他連鎖零售店合作的形式，因合作形式的費用可能高於自營，而連鎖零售店開設分店時，要求合作夥伴支付費用，難以作出預算。

港優質食品有市

中國國內已積極地監控食品生產的方式，對於農藥及添加劑的使用卻難以規範及訂出標準，產品的質量未獲保證。食物安全監管方面，涉及不同的負責部門，相互間的協調機制仍有待加強，所以監察方面仍有改善空間。國內在食品安全調控上仍未盡善，而中國國民的健康意識卻日漸增強，在此情況下，具信心保證的香港食品即大受歡迎，中國國內顧客樂於花費較多金錢選購優質食品，所以預期未來仍受顧客推崇，中國市場潛力很大。

為確保未來發展能夠持續，香港中小企需要保持食品質量，並配合適當的宣傳，令品牌更廣為人知。另外，香港中小企亦可以考慮在中國國內設廠生產或加工，以供應在國內的零售點。

受訪企業十九：

李錦記醬料集團

享譽百年醬料及調味品民族品牌

推行自動波領導模式，建立高效、高信團隊



中國人「民以食為天」，大江南北的美食多不勝數，佳餚的烹調總離不開調味醬料。擁有百多年醬料及調味品歷史的民族品牌李錦記，在各地深受華人歡迎。

以「發揚中華優秀飲食文化」為使命，願景「有人的地方就有李錦記」

李錦記由一八八八年只有蠔油一種產品，至現在擁有超過二百二十種醬料及調味品，銷售網絡遍佈一百多個國家和地區，全賴集團以「發揚中華優秀飲食文化」為使命，為全球喜愛中華料理的人士提供簡易的烹調方法。李錦記把產品本地化，以應付中國市場需要，如在中國北方推出適合北方人口味的辣椒醬。於二零一零年，李錦記獲國家指定為「辣椒醬國家標準制訂主導單位」，並於二零零九年獲國家頒發「中國信譽企業品牌」，肯定李錦記的研發及中國市場開拓的領導地位。

訂立清晰發展藍圖

1. 銳意改變經營與銷售模式

把中國總部遷移至商業首都上海，拓展內銷市場；把生產主導改寫為銷售主導，迎合市場需要。

2. 嚴格挑選並獎勵經銷商

經銷商必須嚴守先付款後取貨、分享業務發展資訊、以合約而非口頭協議合作及控制價格四項條件；公司每年邀請表現卓越的經銷商外遊，激勵銷售團隊拓展業務。

3. 連串宣傳及市場策略

首推「移動廚房」、聘請知名廚師、開辦烹飪班、爭取成為大型活動的醬料供應商，以及推出本地口味的醬料及調味品，迎合客戶的需要。



行政總裁蘇盈福先生

李錦記是一個由華人創辦的品牌，中國當然是其中一個重要的銷售市場。集團的銷售額一直名列前茅，為把業務推至更高峰，李錦記的管理層決定由一個家族生意轉形至國際企業，邀請具有國際視野及卓越領導才能的專業人才加入董事局。現任李錦記醬料集團行政總裁兼董事局成員的蘇盈福先生(見前頁圖)就是其中一分子，把中國的業務發展為佔全球盈利超過一半的幕後功臣之一。他表示：「在被委任為行政總裁的首個任務，是把位於廣州的中國總部遷至上海。主要原因是當地政府對貿易發展甚為支持，並積極地提供支援，且上海人才輩出，但卻不願意遠赴廣州工作，若要招募本地人才，必須把總部遷往上海。至於另一原因為上海有著潮流脈搏，其影響力已遍佈中國其他城市，富有戰略價值。」歷經十一個月的努力，在其他董事局成員、管理層及員工的支持下，成功地遷往上海，展開營銷的新頁。

由生產主導轉營為銷售主導，提升企業營業額

李錦記一直以生產為主導，中國國內銷售則由區域銷售經理管轄屬區內的經銷商負責，彼此的關係只為接訂單發貨，缺乏營銷上的策略。李錦記委任蘇先生的其中一個重要任務是建立更完善的經營模式，制定銷售指標及計劃，把業務規範化，內容包括從生產主導轉營為銷售主導，以了解本地客戶的需要為前提，推出本地化產品及宣傳策略，提升公司的中國市場佔有率；以及推行「地區業務專項費用管理系統」，改善地區業務團隊費用審核流程的效率，並加強業務資源投放的控管能力。

透過銷售模式的改變，李錦記的經銷商數目在兩年內有幾倍的增長，批發商數目翻了幾翻。經銷商及批發商的數目不斷攀升，李錦記設立另一套能有效掌握各經銷商及批發商存貨量的電腦系統，以策劃業務發展的空間。

嚴格挑選經銷商，獎勵表現卓越者

經銷商及批發商是營銷的命脈，李錦記在挑選及監控上要求非常嚴格，如制訂四項條件包括先付款後取貨、分享業務發展資訊、以合約而非口頭協議合作及控制價格。另外，李錦記委託經銷商代為聘請營業代表，而薪金由李錦記支付。經銷商需要為營業代表訂定清晰的工作表現指標，以評估其實際表現。此方案有助經銷商增聘合適的人手，並幫助李錦記管理銷售人員，達至雙贏的局面。

為鼓勵銷售團隊把業務推至更高峰，李錦記每年特別邀請表現卓越的經銷商前往海外旅遊。旅程中，李錦記舉辦多個工作坊，向各經銷商闡述未來的策略及計劃。同時，此旅程為李錦記的管理層製造機會，聽取經銷商的反映及意見，作日後的業務發展計劃。

推行直升機思維，以自動波模式管理企業

李錦記在招聘員工的要求亦同樣嚴謹，除了學歷及經驗外，要有團隊信念、「高信氛圍」、「高效團隊」及「共同目標」。作為經理級及管理層，更需要「知人善任」、「教練育才」及「了解工作目標」。

此外，員工需要高瞻遠矚的視野，把事情從成果的角度



出發思考，從而計劃每一個達到成果的過程，把事情籌備得更完善。同時，需要從事情的宏觀角度出發，定下更遠大的目標，方可把李錦記的業務發展更迅速，覆蓋全球的每一個角落。

不斷推出創新的中國市場策略，提升品牌知名度

於二零零九年，李錦記首推「移動廚房」，把大型的流動貨車改裝為設備齊全的廚房，前往國內多個省份作烹飪示範，務求吸引顧客往當地的零售店選購產品。此嶄新的宣傳方法大大提升了李錦記在中國國內的知名度及銷售額。另外，李錦記舉辦多個烹飪班，與喜愛中華料理的人士分享以李錦記醬料及調味品簡易地烹調出傳統的本地菜，把品牌帶到更多本地人的廚房及餐桌上。

李錦記的卓越品牌知名度是客戶信心的保證，因此，在二零零八年，李錦記成為北京奧運會餐飲供應企業；在二零零九年成為上海世博會事務局官方推薦的餐飲原輔材料供應企業之一。同年，李錦記品牌獲得由中國調味品協會頒發的「二零零九消費者最喜愛、最放心調味品品牌」榮譽。

展望未來，李錦記將會繼續堅守「永遠創業」的精神，為客戶推出更多元化的產品，滿足中國市場要求，成為全球銷量稱冠的中國醬料及調味品企業。



移動廚房活動



新年店內促銷活動

李錦記獲中國政府或工商界頒發的六大獎項如下：

- 二零零零—獲中國國務院僑務辦公室頒發「全國百家明星僑資企業」榮譽稱號
- 二零零三—獲中國國家質量監督檢驗檢疫總局授予「中國名牌產品」牌匾及證書
- 二零零六—獲國家工商行政管理總局正式認定李錦記商標為「中國馳名商標」
- 二零零九—獲中華(海外)企業信譽協會及信譽研究院(中國)聯合頒發「二零零九-二零零一一年度中國『信譽企業』認證」
- 二零零九—獲中國烹飪協會評為全國餐飲行業AAA級供應商
- 二零零九—獲中國調味品協會頒發「2009消費者最喜愛、最放心調味品品牌」榮譽



李錦記產品

受訪企業二十：

金百加集團



有機食品王國 金百加Kampery

設立化驗所，監控產品安全質量

「毒奶粉」事件在中國國內鬧得沸沸騰騰，食物衛生及安全問題引起廣泛關注，用家對食物質量的要求顯著提高。對於早已打著安全食品旗幟的產品，即成為消費者的搜購對象。

中國國內開展批發業務

一九九三年為金百加集團創業，剛起步時專門經營咖啡及紅茶業務，隨著中國國內政策開放，預期吸引外商投資以及酒店興建，經深思熟慮後以三資企業身份開拓中國，並於同年在廣州開設咖啡廠。政府准許三資企業於完成生產後，經批核即可撥出指定百分比作為中國內銷，政策使然下隨展開批發業務，亦為日後的零售業務奠下基礎。

金百加初時以廣州為據點，皆因同聲同氣之故，逐步發展至全國市場，並由分銷商協助推廣產品，曾有一分銷商未能發揮預期效用，故自行於主要城市開設分公司，易於掌控，分公司遍及北京、上海、深圳、廣州、佛山及東莞。銷售網絡迅間擴展至北京及上海，兩處地方為政治及經濟中心，甚具戰略性，所以不計回報亦要於短時間內進駐。

集團主席黃家和先生

靠品質，建品牌

1. 嚴格監控測試

於國內設立化驗所，及兩地設立質量檢測部，專門化驗出品，嚴格監控測試，確保食品符合標準。

2. 品牌令渠道大開

必須建立品牌，吸引更多消費者，繼而令百貨、超市主動邀請入線，銷售渠道大開。

3. 參展供試食

不斷參與展覽，讓消費者試食，比任何宣傳方法效果更佳。





經已打響名堂的「點點綠」

首十年間金百加需要自行努力開拓中國市場，如認識中國民情，以便於溝通，亦要將香港與廣州之間的文化差異拉近，而漸次開拓北京及上海時，還要瞭解其語言及做事方式，適應當地文化。另外，亦由香港派員往國內管理業務、培養國內人才以及與客戶建立關係，因為唯有深入認識中國市場，方才易於推廣產品。

內銷市場成熟助擴展業務

香港面對國際市場，常接觸新事物及產品，既可將之引入中國國內，又能支援國內產品開發，數年間「点点綠」及「大排檔」兩個品牌相繼成立，健康及有機產品等先後產出，並取得外國公司的產品代理權，令產品系列得以豐富。歷經多年努力，批發業務已漸上軌道，咖啡、紅茶及餐飲用食品分別供應予酒店、餐廳及快餐店，客戶人數達一萬五千家。

批發業務發展有著循序的進步，而集團主席黃家和(見前頁圖)得悉中國內銷市場開始成熟，二零零三年底CEPA通過後，對香港中小企開放零售業，觸發其開展中國零售店之計劃。

過往只經營批發業務，四年前開始零售市場，開拓中國市場並不容易，既要建立零售網絡，亦要令產品廣為人知。另外，經營食品亦面對不少問題，首先，食物不能儲存太久；其次，存量不能太多，因未能確知市場反應，若儲存太多但銷情欠佳，剩餘的食物容易變壞；最後，將食品引入市場，必須投放資源加以宣傳，每年均參與香港貿易發展局、廠商會及當地食品展覽，展覽會不單為零售層面，亦包括商用部分。

經過四年間的努力，零售業務已經取得很大進展，開設自營店外，超市、百貨及部分場所亦開設專櫃。現時，零售業務的收益約佔中國內銷總收入的四成，批發部分則穩佔六成。

批發及零售業務能取得驕人成績，除有賴分銷商將產品分銷至其他渠道，廣州、深圳、北京及上海四處重點地方，自行聘請專才進行銷售，批發業務的網絡早已建立，並具有一定的知名度，人才亦樂於加盟。另外，由於食品的質量佳，商戶具有信心，對進駐銷售點亦有所幫助。

成立化驗所檢測食物安全

開拓中國市場十分重要，食物衛生及安全亦不容忽視。為加強對食物安全的監控，在廣州設立化驗所，專門化驗自己公司的產品，以進行監控測試。另外，該公司分別於香港及中國成立質量檢測部門，訂定質量標準，相關部門每天監察，確保符合標準。另外，生產過程中亦有以儀器檢測重金屬、質量及味道，所有食品必須通過測試方可出售。

有機食品方面，廠房已通過國家的OFDC認證。另外，採購其他公司的產品，或是代理有機食品，生產商亦要取得認證方可出售。遇有外國公司要求提供國際認可的公司認證時，南京及大連亦有認可的國際公司代辦。

開拓二線市場及打造品牌

中國市場發展空間頗大，又日趨成熟，金百加除主攻一線市場外，武漢、杭州、南京、大連、成都及重慶等二線城市皆具備發展潛力，人均消費亦高，未來發展亦以二線城市為主，投放資源繼續開拓。

二線城市不斷擴張，但對於廣東省而言，仍具備發展潛力。廣東省政策本為外商投資生產，內地提供人力的模式，將有所改變，因外地勞工的工資不斷上升，工廠則遷往其他地方，廣東省需要改變策略部署，並從基建、交通網絡、城市建設及創新事業方面著眼，迅速發展亦為中國內銷提供商機。

為了打造品牌，金百加不斷參與展覽，消費者前往參觀時可親嘗產品，試食比任何宣傳來得重要。另外，由於「点点綠」已打響名聲，借助品牌而衍生不同產品，層層銷售，吸引更多消費者，令百貨、超市主動邀請入線，經營者亦以取得具信譽的產品為首要，品牌之名盡人皆知。



自家研發的產品

投資切忌冒進

最後，集團主席黃家和提醒中國內銷市場投資者，無論先行者或新進入者皆不宜冒進，香港中小企於開拓中國內銷時必須摸著石頭過河，並要先行了解本身產品的獨特性及質量，選擇重點地區發展，絕不能一下子鋪設太多銷售點，以免過度擴張招致失敗。



各式各樣的健康食品

受訪企業二十一：

鴻福堂集團

涼茶專家 鴻福堂



變形蟲哲學：活在風險管理中

他鄉遇故知想必是賞心樂事，且在他鄉購得港式飲品，既可生津解渴，又可以藉著「人傳人」方式進行推廣，確為最佳的宣傳策略。

樽飲面世 為零售開拓機遇

香港人的品牌——鴻福堂，於一九八六年開設第一間涼茶舖，發展至九零年代，創辦人有感其局限性，積極地研發涼茶入樽，二零零零年首創便攜式的膠樽涼茶，令傳統的設點式銷售模式得以革新，亦為日後開拓零售中國市場奠下基礎。

樽裝涼茶面世，鴻福堂得悉涼茶在中國南方必有用家，其他品牌的銷售情況理想，在國內職員就涼茶銷售進行市場分析，結合各方面的有利因素，於二零零二至二零零三年正式開展中國內銷，將樽飲涼茶引進市場。隨著鴻福堂的八條涼茶秘方經嚴格審批，獲取「國家級非物質文化遺產」涼茶秘方和專用術語認證，鴻福堂的名聲廣為人知，優質品牌亦由此確立。

有小成功再向前行

1. 確定市場定位，按部就班

確保產品質量，堅守中高檔路線；穩打穩紮，逐步擴展。

2. 嚴格挑選經銷商

專業評估經銷商背景、實力，開始經營時不忘嚴格監控，若有任何差異即時反映及跟進。

3. 致力建立品牌，開拓市場

透過路演、試飲、贊助活動及設置自動販賣機令品牌曝光率增加；進行普查了解消費者需要，確定未來進入市場形式。



產品獲「國家級非物質文化遺產」



執行董事司徒永富先生

嚴選地點 堅守 產品定位及質量

選定中國內銷之路，隨之而來為選擇銷售點，鴻福堂的選點策略為香港人常到之處，及國內對涼茶有認識的地方。基於兩項原則，該公司認為嶺南地區普遍認識涼茶，以深圳作為起步點，既靠近香港又為港人經常往返的地方，口岸地區皆設點銷售，由港

人將產品引入國內。隨後開拓東莞市場，該區亦有不少港人聚集。該地區的民眾對涼茶已有基本認識，可省卻推廣的費用。

鴻福堂確定其市場定位，堅守中高檔路線，並嚴守不行低價的原則，因產品質量良好，毋須以低價搶攻中國市場。另外，鴻福堂亦強調按部就班，待打穩一區後始開拓另一區，二零零二至二零零七年間只進入廣州、深圳及東莞，及至二零零八年夏天進入上海市場，貫徹逐步擴展的理念。

嚴格監控 確保售價及陳列位置無偏差

開拓中國市場初期，樽飲生意的銷售渠道包括直銷客戶及經銷商兩類，直銷客戶乃指鴻福堂自行聯繫者，主要客戶包括7-11及其他便利連鎖店等。其他渠道則透過經銷商分銷往不同地方包括廣州、東莞、中山、佛山、深圳等重要城市則只作寄賣，鴻福堂於廣告及宣傳層面上提供資源及支援，鴻福堂為品牌的擁有者，經銷商則擔當銷售網絡的管理者。

銷售方面有賴經銷商，挑選程序亦十分嚴謹。該公司於每區挑選一至兩名經銷商，委任前須評估其人緣、網絡、可有配備運輸隊及倉庫，亦關注其經營品牌的經驗、曾代理的品牌以及可有快銷經驗。通過評估及委任前，鴻福堂則與經銷商洽談資源的投放以及預期的銷售額，條件談妥後始落實。除各項大原則外，經銷商於取得經營權後，須決定產品應投入的市場、貨品的擺放位置亦需要確定，而產品售價則由鴻福堂方面決定。

開始經營時，鴻福堂的營銷隊伍定時巡查高流量的店鋪，確保產品的擺放位置及售價與既定者相同，若有任何差異則與經銷商反映及跟進。經銷商再行判予分銷商或二批，鴻福堂作價格的監管，以免分銷商隨意減價而對中國市場造成影響，為著更有效地監控，每支飲品上均附密碼，能準確地分辨出產品



的所屬經銷商，從而追尋來源。凡此種種措施的目的乃保護品牌，以及避免中國市場價格出現混亂。

鴻福堂於開拓樽飲中國內銷上已見成效，至於設點銷售已邁出一大步，現時深圳已開設四間專賣店。

人事問題 成敗得失的關鍵

鴻福堂成功地進駐深圳、東莞、廣州及上海市場，開拓歷程中亦一度遇上鮮為人知的挫折，上了寶貴的一課。就以沿海某市鎮而言，當地市場已為連鎖超級市場所壟斷，惜經銷商於取得經銷權後，未積極地推銷產品，銷情未見起色。另於海南島，經銷商不斷索取貨品，最終未有支付貨款，令集團遭受損失。

兩地表現不佳原因，全歸咎於人事問題，因兩者皆憑關係而進入，評估經銷商的實力時未及深思，以致未達預期效果；而當中的失敗原因亦關乎誠信問題。總結兩次的失敗經驗，鴻福堂集團執行董事司徒永富(見前頁圖)有著以下的結論：「必須『心如止水』客觀冷靜，專業地評估經銷商的背景及實力。」

發展策略

事實上，司徒先生坦言，鴻福堂至今仍未完全掌握在國內營銷的成功要素，包括產品組合、包裝及產品行銷策略，現時仍在學習階段。鴻福堂已生產罐裝涼茶，但口感有欠大眾化，略帶中藥味道，仍有待顧客接受。執行董事司徒永富表示：「每天在想新事物及嘗試新事物，一定要有小成功才向前行，不可以說現時播種撒種，所以不斷投入，三年後即有大收成，此非鴻福堂企業的文化。」唯有穩打穩扎而非急功近利，並每天活在風險管理中方為致勝之道。

其他發展方向，學校乃主要的目標，進入學校殊不容易，唯有指定的經銷商可以在校內銷售；鴻福堂則透過路演、試飲及贊助活動作為宣傳，藉以推廣涼茶文化及推介品牌，中國國內的青少年勇於嘗試新產品，為日後的消費一族。除致力開拓學校市場，鴻福堂亦準備開拓餐飲業市場，現時正進行普查，以確定應以罐裝或樽裝形式進入中國市場。

新意不絕，深化樽裝產品為未來目標，如優化地區渠道、嚴選及對經銷商精益求精。另外，籌組在廣州及深圳地鐵站內開設地鐵鋪，以拓展零售業務亦為當前的發展要項，今年暫未有計劃開設樽飲的新區域，只會考慮在成都委任經銷商，因早前地震時曾捐助飲品賑災，飲品廣為接受，現正商討有關物流配送問題，可望開拓成都市場。

另外，鴻福堂致力於品牌建立，如在廣州火車站設售賣機，以打響品牌；廣州市內的一百五十部自動販賣機售賣鴻福堂產品，令品牌曝光率增加。為著更有效地知悉中國市場對品牌的認受性及口味，鴻福堂於本年內將會委託市場調查公司調研，藉以收集數據作為日後發展內銷市場的參考。



舊式門市，已隨時代全面革新



鴻福堂的門市店



嚴格挑選原材料

附錄一：

中國內銷經驗分享論壇內容撮要

第一場：

日期：二零一零年六月二十四日 (星期四)

地點：香港九龍塘香港生產力促進局大樓四樓展示廳

出席嘉賓：北京清華大學經濟管理學院課程高級講師張健儒教授
(依筆劃序)

香港中小企業國際交流協會名譽會長黃鵬緒先生

香港化妝品同業協會理事長何紹忠先生

香港食品委員會主席黃家和太平紳士

香港珠寶製造業廠商會副主席劉家健先生

香港電器製造業協會常務副理事長葉中賢博士

香港製衣同業協進會會長鍾國斌先生

香港鐘錶工業協會主席劉展灝太平紳士

廣東聯睿律師事務所執行主任劉新生律師

香港中小企進軍中國內銷市場乃大勢所趨，踏出第一步前必須先認清市場情況，亦要量力而為，否則難以成功。

香港鐘錶工業協會主席劉展灝表示，OEM與品牌生意並不一樣；品牌乃拓展中國內銷市場一種最重要的武器；若不做品牌而進軍中國市場則只為增加一個OEM的客戶，非主道內銷市場。



香港珠寶製造業廠商會副主席劉家健先生

另外，開拓中國市場必須學會花錢，與經營工廠只管省錢的理念截然不同。他強調，出口市場為賺錢的市場，可以兼營內銷。

香港珠寶製造業廠商會副主席劉家健表示，消費品市場日漸成熟，尤其沿海城市為甚，市民收入上升而消費能力提高，形成高消費及高品味的消費群。去年黃金銷售為二千二百億人民幣，鑽石為二百二十億人民幣，超越日本居世界第二位。香港中小企於進軍中國市場時所遇上的困難，包括產品、價格及銷售渠道三方面。他認為香港中小企必須深入了解市場，才能有效地發展中國內銷市場。



香港鐘錶工業協會主席劉展灝先生

香港電器製造業協會常務副理事長葉中賢博士，中國的小家電市場持續增長，並有雙位數的升幅。中國國民對小家電的接受程度已提升，不斷地將新產品引入市場，可打開中國內銷市場。國內對新品牌的接受程度亦高，只要產品的外觀能夠與外國品牌競爭，香港中小企在產品訂價上可以提升，因消費者對香港品牌具有信心。中國內銷最困難為分銷網，中國地大物博，香港中小企需要按部就班開拓，不能操之過急。開拓中國市場的挑戰在於國內品牌喜歡搶攻市場，香港中小企需要不斷更新產品、摸索產品的機遇及靈活轉變，才能獲得生存空間。

香港製衣同業協進會會長鍾國斌表示，由於海外市場因經濟環境轉變，紛紛轉向中國市場。不少中國國民對香港品牌有著一定的偏好，要求香港製造的服飾。中國的民企或國企皆需要設計及產品發展的專才，時裝設計方面香港擁有優勢，加上香港產品出口海外，質量及設計上皆勝人一籌，所以香港產品售予國內企業仍大有可為。他指出，開拓中國市場可平衡人民幣升值，中國政府亦不鼓勵生產及出口，內需內銷為政策的所趨。為配合市場需要，已聯合二十個品牌開設 Designed by Hong Kong (DBHK) 的聯營店，以增加競爭力。



香港電器製造業協會常務副理事長葉中賢博士



香港化妝品同業協會理事長何紹忠先生

香港化妝品同業協會理事長何紹忠表示，當香港的化妝品企業推出市場後，自行往國外採購，不再透過批發商選購，批發商只好轉向中國內銷市場。中國迅速開放，國內商人早已往外國參觀，並掌握進口的竅門，要求進口產品需要更有特色。他強調，不要貪於迅速拓展，只要推廣至廣東省份，勝於強攻全國。



北京清華大學經濟管理學院課程高級講師張健儒教授

香港食品委員會主席黃家和稱，自二零零三年中央與香港簽署CEPA後，提供不少方便的條件，如食品進口、開設零售點，有利於香港中小企進入中國市場。他強調，品牌有助於在國內市場行銷，食品的品質有助於順利拓展。

北京清華大學經濟管理學院課程高級講師張健儒教授指出，香港中小企必須分辨國家有關內銷的政策，並清楚認識與內銷有關的政府部門，包括外經、工商局、國稅局及地稅局各自的職權範圍，以便更有效地拓展中國內銷。他續稱，開拓內銷經常遇見的問題，主要為對國家政策不了解、對當地營商環境不熟悉，以及自身內銷條件不足夠，因而窒礙市場的開拓。唯有多參與政府舉辦的內銷研討會、並與當地內銷官員聯絡溝通，進一步認識當地環境，以及參考當地有關內銷政策，改進自身內銷條件方為上策。

廣東聯睿律師事務所執行主任劉新生律師稱，中國已開放了外資進入流通領域，外商可以選擇不同的企業形式開展貿易，包括「三資」貿易公司、「三資」生產型公司、來料加工廠申請內銷、內銷貿易公司、個體戶及直銷與連鎖戶經營。

香港生產力促進局企業管理部首席顧問梁建誠將中國內銷歸納為「內銷四部曲」，並點出入門、科技、產品及市場四個部分互相緊扣，為開拓中國內銷市場務必考慮的要素。



廣東聯睿律師事務所執行主任劉新生律師

媒體報導：



摘自《香港商報》2010年6月25日（A05）刊載的“生產力局籲港企內外兼銷”



摘自《星島日報》2010年6月25日（A13）刊載的“近半受訪港企 轉攻中國內銷”



摘自《香港經濟日報》2010年7月5日（A29）刊載的“香港中小企內銷支援計劃特刊”

鳴謝：(排名按筆劃順序)：

星島日報

香港商報

香港經濟日報

第二場:

日期：二零一零年八月十九日 (星期四)

地點：廣州市天河區建國酒店

出席嘉賓：中國電信(香港)國際有限公司百事通自由行運營中心策劃總監司徒悅愉先生
(依筆劃序)

北京清華大學經濟管理學院課程高級講師張健儒教授

怡和(中國)首席代表周肇森先生

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

香港化妝品同業協會名譽會長蔡浩生先生

香港食品委員會主席黃家和太平紳士

香港珠寶製造業廠商會顧問沈運龍先生

香港貿易發展局華南首席代表何建榮先生

香港電器製造業協會理事長葉中賢博士

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

廣州市外經貿局副調研員吳蓉女士

中國內銷市場瞬息萬變，即使經營多年者不敢斷言為專家，唯有一邊做一邊學，才能在中國市場上穩步發展。

在「中國內銷經驗分享論壇」，與會的鐘錶、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的業界精英、政府官員及專人士就「如何有效開發中國內銷渠道」作出分享。



香港貿易發展局華南首席代表何建榮先生



(左) 廣州市外經貿局副調研員吳蓉女士
(右) 香港中小企業國際交流協會名譽會長梁礪鋒先生

香港貿易發展局華南首席代表何建榮指出，香港貿易發展局去年就中國消費者為何購買香港產品進行調查，結果顯示中國消費者對香港的生活模式富有強烈的認同感，以香港明星作為中國產品的代言人亦有所帶動，再配合香港產品完善管理，予消費者信心的感覺。不同年齡組別的受訪者對品牌的觀念一致，但香港公司於進軍中國市場時必須先考慮分層化的差別，以免揀選了不合適的銷售渠道，致令宣傳及資金回收受影響。

至於怡和(中國)首席代表周肇森認為，消費品市場的競爭已趨白熱化，香港中小企於開拓中國內銷市場時需要考慮本身可投入的時間及資金，了解清楚本身的條件後，才決定是否進入中國市場。另外，香港中小企如何進入中國市場，工業產品方面則需要有強大的售前、售後及增值服務；日常消費品方面，香港中小企可自創品牌，並建立自有銷售終端，或是上架及進入賣場，但必須留意不同條例的規範，如已包裝及未包裝的麵包則分別隸屬食品及衛生局管轄。在研討環節上，香港電器製造業協會常務副理事長葉中賢博士指出，雖然現時部分高端百貨公司已不接受國內的電器品牌，香港中小企即使進入該銷售渠道後，亦要注重產品的品質、功能及外型，必須與外國品牌看齊，否則最終難免被淘汰，售後服務的配套亦不容忽視。

至於香港製衣同業協會副會長陳偉彬稱，成立設計廊及組合香港獨特的設計有助於整體發展。對於選擇特許經營模式的香港中小企，需要面對品牌的擁有權並非掌握於自己手上，經營上有所限制。他亦提醒香港中小企於經營時需要留意設計、生產、營運及推廣四項元素。

香港珠寶製造業廠商會顧問沈運龍則語重心長地勸勉香港中小企不要怕失敗，並嘗試不同方法，以開拓本身的品牌。他亦寄語香港中小企利用產品優勢及差異性，從而創出品牌。另外，香港化妝品同業協會名譽會長蔡浩生指出，現時化妝品的銷售渠道已開潤至便利店、藥妝店及時裝店，沐浴露、香水及止汗用品已於上述地方有售，香港中小企可選擇其他銷售點。

香港鐘錶業總會副主席高鼎國強調，開拓中國市場必須「鬥貴」及「鬥服務」，但絕不能太貪心，必須一步一步的走。至於創意市場正日漸成熟，現時可以逐步滲入，以便日後發展。另外，香港食品委員會主席黃家和表示，香港中小企必須緊貼市場變化，食物政策通過後，中國市場出現很大的改變，香港中小企需要格外留意。

當網上銷售日益普及，中國電信(香港)國際有限公司百事通自由行運營中心策劃總監司徒悅愉提出嶄新的概念，即「自由行也是內銷，互聯網也是渠道」。新思維緣起於中國政府放寬自由行，中國國民在香港購物等同於在中國選購，由此可引伸為內銷。另外，現時已發展食、住、玩、購、遊的全面自由行資訊網上平台，香港各大小企業可透過互聯網發放資訊，參與自由行的中國國民以此作為藍本，互聯網可視為渠道之一。

北京清華大學經濟管理學院課程高級講師張健儒教授提出，傳統銷售渠道以外的「密密」中港聯營方式，香港及中國商人分別利用地理上的優勢自行購貨，以每天來往中港兩地約二十二萬人次計算，「密密」中港聯營乃傳統銷售方式以外，不容忽視的銷售渠道。另外，張教授亦提出建立銷售渠道的注意事項，首要選擇合適的地點，再探討賣場的合法性、發票的開具、物流配送的配合以及銷售團隊的建設。



怡和(中國)首席代表周肇森先生



中國電信(香港)國際有限公司
百事通自由行運營中心策劃
總監司徒悅愉先生

媒體報導：

摘自《香港商報》2010年8月20日（A22）刊載的“四成港企內銷賺錢”

附錄

附錄二：**中國內銷支援服務提供機構聯絡名單**
(依筆劃順序)**入****門****篇****1.1) 內銷啟動前準備**

機構：香港生產力促進局企業管理部

地址：香港九龍塘達之路78號生產力大樓

電話：(852)2788 5678 / (852) 2788 5651

網址：www.hkpc.org

1.2) 內銷證照手續

機構：香港特區政府駐上海經濟貿易辦事處

(服務範圍包括上海市及江蘇、浙江、安徽和湖北四省區)

地址：中國上海市黃浦區西藏中路168號都市總部大樓21樓

電話：(8621) 6351 2233

網址：http://www.sheto.gov.hk/chi/about

電郵：enquiry@sheto.gov.hk

機構：香港特區政府駐成都經濟貿易辦事處

(服務範圍包括四川、雲南、貴州、湖南、陝西五省區及重慶直轄市)

地址：中國成都市鹽市口順城大街8號中環廣場1座38樓

電話：(8628) 8676 8301

網址：http://www.cdeto.gov.hk

電郵：general@cdeto.gov.hk

機構：香港特區政府駐粵經濟貿易辦事處

(服務範圍包括福建、江西、廣東、廣西及海南五省區)

地址：中國廣州市天河北路233號中信廣場71樓7101室

電話：(8620) 3891 1220

網址：http://www.gdeto.gov.hk

電郵：general@gdeto.gov.hk

機構：東莞外商投資諮詢服務中心 (東莞市外經貿局直屬的事業單位)

地址：廣東省東莞市太大道33號外經貿大樓一樓

電話：(86769) 2242 6888

電郵：bus@dgfsc.com

1.3) 內銷團隊建立

機構：香港生產力促進局企業管理部

地址：香港九龍塘達之路78號生產力大樓

電話：(852)2788 5678 / (852) 2788 5651

網址：www.hkpc.org



2.1) 環境／需求調研分析

機構：香港生產力促進局企業管理部

地址：香港九龍塘達之路78號生產力大樓

電話：(852)2788 5678 / (852) 2788 5651

網址：www.hkpc.org

機構：香港科技園

地址：香港新界沙田香港科學園

電話：(852) 2629 1818

網址：www.hkstp.org

2.2) 科技驅動內銷

機構：香港生產力促進局製造科技部

香港生產力促進局材料科技部

地址：香港九龍塘達之路78號生產力大樓

電話：(852)2788 5678

網址：www.hkpc.org

機構：香港鐘錶科技中心

地址：香港九龍塘達之路78號生產力大樓4樓

電話：(852) 2788 5505 / (852) 2788 5537

網址：http://coe.hkpc.org/html/tch/centres_of_excellence/hkwct_centre/index.js

電郵：hkwctc@hkpc.org

機構：香港科技大學技術轉移中心

地址：香港九龍清水灣香港科技大學技術轉移中心

電話：(852) 2358 7917

網址：www.ttc.ust.hk

電郵：ttcac@ust.hk

機構：香港應用科技研究院有限公司

地址：香港沙田香港科學園科技大道西2號生物資訊中心3樓

電話：(852) 3406 2800

網址：<http://www.astri.org>

電郵：corporate@astri.org

機構：納米材料技術研發所所長

地址：香港九龍清水灣香港科技大學納米材料技術研發所

電話：張春 博士(852) 2358 8475 或 2358 8476

網址：<http://www.ust.hk/inmt>

電郵：inmt@ust.hk



3.1) 產品研發／設計驅動內銷

機構：香港生產力促進局製造科技部

香港生產力促進局材料科技部

地址：香港九龍塘達之路78號生產力大樓

電話：(852)2788 5678

網址：www.hkpc.org

機構：香港知專設計學院

地址：香港新界將軍澳景嶺路3號

電話：(852) 3928 2000

網址：www.hkdi.edu.hk

3.2) 知識產權維護

機構：香港工商品牌保護陣線有限公司

地址：香港九龍塘達之路78號生產力大樓3樓

電話：(852) 2788 5391

網址：www.hkbpa.org

電郵：info@hkbpa.org

機構：香港工業總會—香港知識產權保護協會

地址：香港九龍長沙灣長裕街8號億京廣場 31樓

電話：(852) 2732 3182

網址：http://www.industryhk.org/tc_chi/fs/fs_ipc/fs_ipc.php

機構：香港生產力促進局創新及知識產權部

地址：香港九龍塘達之路78號生產力大樓

電話：(852) 2788 5678

網址：www.hkpc.org

機構：創新科技處專利申請資助計劃

地址：香港灣仔皇后大道東213號胡忠大廈20樓

電話：(852) 2737 2278

網址：<http://www.itc.gov.hk/ch/funding/pag.htm>

3.3) 產品檢測及審批

機構：香港中華廠商聯合會工業發展基金有限公司—廠商會檢定中心

地址：香港新界沙田火炭黃竹洋街9-13號仁興中心1302室

電話：(852) 2698 8198

傳真：(852) 2695 4177

電郵：info@cmatcl.com

網址：www.cmatcl.com

機構：香港檢測和認證局秘書處

地址：香港灣仔告士打道7號入境事務大樓30樓3011室

電話：(852) 2829 4885

傳真：(852) 2877 9251

電郵：enquiry@hkctc.gov.hk

網址：<http://www.itc.gov.hk/ch/hkctc/about.htm>



4.1) 銷售渠道建立

機構：香港貿易發展局

地址：香港灣仔港灣道1號會展廣場辦公大樓38樓

電話：(852) 1830 668

網址：www.hktdc.org

電郵：hktdc@hktdc.org

4.2) 品牌建立及推廣

機構：香港生產力促進局創新及知識產權部

地址：香港九龍塘達之路78號生產力大樓

電話：(852) 2788 5678

網址：www.hkpc.org

機構：香港品牌發展局

地址：香港中環干諾道中中華廠商會大廈3樓

電話：(852) 2542 8634

網址：www.hkbrand.org

電郵：info@hkbrand.org

4.3) 營銷／管理系統建立

機構：香港生產力促進局企業管理部

地址：香港九龍塘達之路78號生產力大樓

電話：(852) 2788 5678 / (852) 2788 5651

網址：www.hkpc.org

機構：商界環保協會

地址：香港九龍達之路77號賽馬會環保樓2樓201室

電話：(852) 2784 3900

網址：<http://www.bec.org.hk>

電郵：enquiry@bec.org.hk

附錄三：

內銷常見問題解答

此附錄之內銷常見問題解答，資料來自以下單位／機構：（排名按筆劃順序）

上海黃金交易所

上海鑽石交易所

中華人民共和國海關總署

中華人民共和國海關總署廣東分署

中華人民共和國商務部

中國人民銀行深圳分行

拱北海關

珠海市科技工貿和信息化局

深圳市市場監督管理局

深圳市科技工貿和信息化委員會

深圳出入境檢驗檢疫局

深圳海關

國家質量監督檢驗檢疫總局

黃埔海關

廣州市質量技術監督局

廣東出入境檢驗檢疫局

廣東省對外貿易經濟合作廳

廣東省質量技術監督局

一般範圍常見問題

問：是否所有企業都可以申請內銷？「先銷後稅、集中申報」優惠？對企業有什麼好處？

答：聯網企業、AA類企業以及能提供有效擔保的A類企業均能向海關申請辦理內銷集中申報手續。可以享受到的最大益處為一年內向海關申請一次，就能享受每月先行內銷保稅料件或成品，於內銷當月(最遲於次月15日前)再集中辦理納稅手續，最長的可以享受長達1個月的稅款繳納緩衝期，企業可以自由掌握將貨物出口國外還是在國內市場銷售。

問：所有加工貿易保稅進口料件都可以內銷嗎？申請內銷徵稅手續，需要到哪些部門辦理？

答：是的，除根據國家法律、行政法規及規章規定不得在國內銷售的貨物，無論是來料加工企業、外商投資企業還是內資企業，企業如遇國外客戶取消訂單或退貨等各種情況，都可以申請內銷。基本流程為：貿工局審批、核發內銷批准證；向海關徵稅部門發送電子資料及遞單；經審核通過後辦理徵稅手續；海關出稅單；企業繳稅。

問：申請內銷「先銷後稅、集中申報」待遇有什麼限制條件嗎？

答：存在下列四種情形的企業不能享受或將被取消內銷「先銷後稅、集中申報」資格：涉嫌走私、違規，已被海關立案調查、偵查，案件未審結的；因管理混亂被海關要求整改，在整改期內的；企業有逾期未報核加工貿易手冊的；海關認為存在較大監管風險的。

問：辦理內銷「先銷後稅、集中申報」手續具體如何操作？

答：符合資格的企業向海關徵稅部門提出先銷後稅申請(有效期一年)；獲批准後、在發貨當天需如實填寫《保稅加工貨物內銷「集中申報」發貨記錄表》；內銷當月集中辦理徵稅手續。

問：外商企業可以直營網路商店嗎？政策有何規定？

答：首先看公司的營業執照。如果有商業領域的許可權就可以；若是生產性的企業，則應先變更營業執照，加上商業流通領域的許可權。

問：一位香港人想在深圳投資設立一間外商獨資企業，如持有CEPA證書，是否可以在深圳享受一些優惠政策？如設立的是一間餐飲業外商獨資公司，是否有相關的優惠政策？

答：《內地與香港關於建立更緊密經貿關係安排》（即CEPA）目的在於逐步減少雙方之間貨物貿易的關稅和非關稅壁壘；逐步實現服務貿易的自由化，減少或取消歧視性措施，並非簡單推出單方面優惠政策。目前在餐飲領域（某些情況下不包括以特許經營方式經營的企業），中國已實現對內外資企業的統一國民待遇。

問：我司是一間三資企業，因香港總公司業務發展順利，由原來的國際公司變更為國際集團，請問香港公司變更名稱後，我司在海關、經貿部門的檔或證書是否需要辦理變更手續？

答：三資企業總公司名稱變更後，在註冊登記方面，企業需要到註冊登記部門（主管海關稽查科及對外經貿局）辦理「主要投資者名稱」變更。

問：我司在廣州市工商局註冊為內資公司，去年加入了香港人作股東，但不任法定代表人，性質仍為內資公司。廣州市外經局已經備案同意我司具有進出口權。請問我司可否繼續作為內資公司，享有貨物通關的權利？

答：根據現行的法律法規規定，港澳臺商到大陸投資應比照外商投資相關規定辦理，公司增加了香港人作為股東後，應及時到外經貿主管部門辦理相關變更手續，申領《中華人民共和國台、港、澳、僑投資企業批准證書》，前往工商、稅務等部門辦理相關變更手續，並自批准變更之日起30日內，持有關檔資料到原註冊地海關辦理企業性質變更手續，方能從事相關貨物進出口報關業務。有關海關手續要求請流覽本網站「辦事指南」中的「進出口貨物收發貨人註冊登記變更」有關內容。如有進一步疑問，請致電廣州海關企業管理處（8620-83379260）。

問：我司是一家港資的三資企業，海關手冊都是以轉進轉出，現因我司準備轉營為國內銷售，對所有的客戶進行開發票形式，我司可能不用向有關當局申請手冊—請問我司要否到海關註銷海關註冊證書，若需要而工商沒有註銷，可以去海關註銷嗎？

答：如果公司不再辦理進出口業務，應到海關辦理註銷手續，工商註銷也可到海關辦理。

問：聽說申請開展內銷很麻煩，手冊、成品、倉庫都要分開，實際情況是這樣嗎？

答：加工貿易企業即備有料件手冊的企業，如有某項成品或料件需要內銷，經貿工局審批、領取內銷批准證後就可以向海關徵稅部門辦理徵稅手續，對企業料件手冊中成品對應的進口料件進行計徵稅款。企業在備案手冊時，無須再區別出口，或內銷，可統一按照以往的B、C手冊備案進行操作。手冊、成品和倉庫都可以按照以往的方式進行管理，無須特別區分。

問：我司加工的成品，有一部分需申請內銷，因屬自動進口許可證範圍，請問內銷時要交許可證嗎？

答：根據《中華人民共和國海關對加工貿易貨物監管辦法》，加工貿易保稅進口料件或成品因故內銷時，進口料件屬於國家對進口有限制性規定的，經營企業應當向海關提交進口許可證件。

問：我司為外商獨資企業，為獲得更多利潤，擬接一些國內產品的加工銷售業務，請問以減免稅方式進口的設備是否可以用來生產這些國內產品？

答：根據國家規定，只要在原審批減免稅專案範圍內，減免稅設備是可以用來生產內銷產品的。

問：我廠是做來料加工的，請問保稅料件內銷徵稅需向外經部門辦理哪些手續，海關決定後，續補稅的料件又應辦理哪些手續？

答：來料加工保稅進口料件因故內銷時，企業需向外經貿主管部門申請辦理《加工貿易保稅進口料件內銷批准證》（如料件涉證，需憑證上報省外經貿廳審批），海關憑外經貿部門出具的內銷批准按規定徵稅。

問：我司在佛山設外資生產（進料加工）廠，成品將出口到英國客戶。由於英國客戶最終會把購入貨品入口回國內使用（但不會對成品作任何加工／再出口，只在國內自用），現希望直接把貨物由佛山廠運到客戶指定的國內地點，以減輕雙方運輸費用。上述方法視為出口或內銷？

答：建議採用一般貿易形式進口原材料作為企業生產內銷用，生產的產品可直接把貨物由佛山廠運到客戶指定的國內地點。加工貿易（含進料加工）是要求產品100%出口，不可轉內銷，除個別特殊情況外。

問：港資企業在中山設廠，將產品運回香港然後再運回內地，可否享受零關稅？

答：不可以。還要徵收增值稅，實現國民待遇。

問：設立中外合資經營企業的投資總額超過多少就必須由國家對外經濟貿易部審批，而不能由直轄市政府直接審批？

答：關於國家允許外商投資產業，深圳市科工貿信委的審批許可權為一億美元；關於國家限制外商投資產業，審批許可權為5,000萬美元。

問：是否所有加工貿易保稅進口料件都可內銷？內銷徵稅手續需到哪部門辦理？

答：無論是來料加工企業、外商投資企業還是內資企業，如遇國外客戶取消訂單或退貨，都可申請內銷。現辦理內銷徵稅手續更加便捷，取消了以往需要前往核銷部門進行審批的程式，企業經貿工部門審批、領取內銷批准證後，只要備齊電子和書面版本資料便可直接向稅務部門遞單進行辦理。

加工貿易企業即備有料件手冊的企業，如有某項成品或料件需要內銷，經貿工局審批、領取內銷批准證後就可以向海關徵稅部門辦理徵稅手續，對企業料件手冊中成品對應的進口料件進行計徵稅款。企業在備案手冊時，無須再區分哪些是出口，或哪些是以後需要內銷，可統一按照以往的B、C手冊備案進行操作。手冊、成品和倉庫都可以按照以往的方式進行管理，無須特別區分。

問：香港公司、個人獨資、海外企業等可否在網上進行商標業務申請？

答：目前為試用階段，只對商標代理機構開通網上申請。香港公司、個人獨資、海外企業可委託商標代理機構在網上申請，但要求其主體資格證明檔與網上申請表的主體資格登記證類型下拉式功能表列表中的專案一致。

問：未在中國註冊的境外商標，可否在國內使用？

答：商標權具有地域性。在某個國家依據當地法律取得的商標權利只能在該國法域內獲得保護，在其他國家的保護問題按照共同參加的國際條約或對等原則辦理。未經國家工商行政管理總局商標局註冊的境外商標不享有註冊商標專用權，不得使用註冊標記；未在中國註冊的境外商標可作為未註冊商標在中國使用，但必須符合《商標法》相關規定，如果侵犯他人在中國的註冊商標專用權，須按照《商標法》規定承擔相關法律責任。

問：在國內辦理特許經營備案如何辦理？

答：根據《商業特許經營備案管理辦法》（商務部令2007年第15號）有關規定，商業特許經營的備案工作實行全國聯網。符合《商業特許經營管理條例》規定的特許人，都應當通過政府網站進行備案。詳情請登錄商務部官方網站「商業特許經營資訊管理系統」（<http://txjy.syggs.mofcom.gov.cn>）。

六大行業常見問題——鐘錶業

問：設立經營鐘錶的公司需要什麼許可證？

答：一般只需按普通公司的要求辦理工商稅務即可；如要開設工廠，必須辦消防、環保等方面的證件。

問：如果成立一家進口、批發手錶的外商獨資企業，在進口手錶時要申請進口許可證嗎？要按照哪種程式申請？

答：從外貿管理方面來說，國家對進口手錶沒有限制。有關通關、商檢方面的要求，可向海關總署（8610-65194114）和國家質檢總局（8610-82260114）諮詢。

問：從國外進口名牌手錶到內地銷售有無「智慧財產權海關保護」方面的特殊規定。我想從國外進口一批瑞士名表，但不清楚海關對正品名牌進口如何操作。如果我不是該品牌名表的代理商，從香港代理商正規管道進口該名表是否會被海關視為侵犯該品牌的智慧財產權？這樣是否可以正常納稅通關？

答：根據《中華人民共和國智慧財產權海關保護條例》規定，海關對與進出口貨物有關並受中華人民共和國法律、行政法規保護的商標專用權實施保護，若公司擬進口的貨物所附商標在中國已進行了商標註冊，則進口該貨物需得到商標持有人的授權或許可。

問：我司是一家手錶來料加工廠，現有外商客戶要求加工一款鑲鑽石的手錶，鑽石由外商提供。辦理合同時是否需要進口鑽石的相關部門特殊審批，還是與一般合同相同，直接到外經局及海關申請？

答：辦理合同時不需特殊審批，與一般合同相同直接到外經貿部門和海關辦理有關手續就行。

問：稅務局核定進口高檔手錶後，賣給國內的經銷商要繳納消費稅，請問消費稅是進口、還是銷售時給經銷商後繳納？銷售價格在一萬元以上的手錶才要繳納意思是在銷售後用銷售清單來繳納？

答：進口時，到岸價在一萬元以上的高檔手錶，在進口環節繳納消費稅後銷售的，再銷售時不再繳納消費稅。對於進口到岸價不到一萬元者，進口時不繳消費稅；但若銷售公司在國內再銷售時價格一萬元以上則銷售時需繳納消費稅。若在國內銷售時繳納消費稅，每月10號前到稅務局填「消費稅納稅申報表」申報納稅；若是進口環節繳稅，在海關填發繳稅證後15日內繳稅。

問：進口時尚潮流手錶在內地銷售，對產品上市速度有較高要求。請問能否以銀行或者非銀行金融機構出具的保函先予放行貨物？如可以，企業在進口前需如何申請？

答：可以憑銀行出具的保函或等值保證金先放行貨物，需向現場海關申請即可。

問：甚麼是CEPA下的原產地標準？

答：原產地標準是訂明產品原產於某地區所須符合的準則和標準。香港現時有一套適用於出口往所有市場的非優惠性（即沒有關稅優惠）的產地來源規則。要享受CEPA下的零關稅優惠，香港與內地同意採用一套適用於CEPA的優惠性原產地標準。產品必須符合CEPA的原產地標準才可作為香港原產產品，申請CEPA下的零關稅優惠。

問：享受CEPA零關稅待遇的手錶在進口程式上與一般手錶進口程式有何不同？需要提交哪些文件？

答：除原產地證書方面的要求外，享受兩個CEPA零關稅待遇的手錶在進口程式上與一般進口貨物沒有不同之處。CEPA下實行零關稅的原產香港的手錶向內地出口前，應由出口人或生產企業按規定向香港發證機構申領原產地證書。在進口報關時，進口人應主動向申報地海關申明有關貨物屬享受零關稅的手錶，並提交有效原產地證書。

問：從香港進口到內地的手錶擁有香港原產地證，其享受零關稅產品的價格制定有何規定？是否仍要徵收增值稅？

答：申報地海關在審定享受零關稅產品的完稅價格時是按照海關關於進口貨物完稅價格審定辦法的有關規定進行，其基本原則與《關於實施1994年關稅與貿易總協定第七條的協定》一致，沒有特別的限制。

享受零關稅待遇的產品仍要繳納進口環節的增值稅，增值稅仍然在進口環節繳納。

問：申請CEPA的原產地證書的程序是怎樣？

答：要申請CEPA的零關稅優惠，出口往內地的產品必須附有由工業貿易署或政府認可簽發來源證機構五個其中一個簽發的原產地證書。在申請原產地證書前，廠商/營運者必須在工業貿易署辦理工廠登記，證明其廠房/營運地點擁有足夠的能力生產出口貨品，以從價百分比為原產地標準的產品及香港自有品牌的手錶須遵守附加條件。

問：進行外地加工的產品是否可享受CEPA的零關稅優惠？

答：可以。廠商可透過外地加工措施，在香港以外的地方進行次要工序，再出口往內地。進行外地加工後，製成品必須先運回香港，才能申請原產地證書，以享受零關稅優惠。半製成品不能享受CEPA的零關稅優惠。

問：內地的勞工、物料及產品開發支出可否計算在CEPA原產地規則的從價百分比內？

答：不可以。在CEPA原產地規則下，只有原產香港的原料及組合零件，本地勞工支出及在香港付出的產品開發支出，才可計算在從價百分比內。

問：在CEPA手錶的原產地標準下，製造商須符合裝配及從價百分比的要求或裝配及「香港自有品牌」的要求。如何才能符合這要求？

答：手錶在CEPA下的香港自有品牌有三個準則：品牌擁有人須為香港註冊公司，並持有有效香港商業登記及工廠登記，兩項登記均須已生效最少一年；品牌擁有人根據香港《商標條例》（香港法例第559章）為他們的品牌貨品申請註冊商標，並成為有關品牌的註冊擁有人；有關註冊品牌可包括香港原創品牌（原品牌製造）或由香港註冊公司收購的外國品牌。若要為原產於香港的品牌手錶在CEPA下申請零關稅優惠，製造商必須向工業貿易署遞交申請。若手錶品牌原創於香港（原品牌製造），製造商須遞交由商標註冊處處長發出的註冊證明書，及在香港智慧財產權公報中公佈的註冊公告以支持其申請。若是由收購所得品牌，則須遞交整個收購過程的文件。

六大行業常見問題——珠寶首飾業

問：外商是否可在國內獨資經營珠寶、鑽石等生意，建立獨資企業？請闡述應向哪些部門報批註冊，註冊審核條件及所需時間。

答：珠寶行業是中國加入WTO後首批對外開放行業之一。擬設立經營此類商品的外資企業需向其註冊地的省級商務主管部門報送規定的申請文件。省級商務主管部門對報送文件進行初審後，自收到全部申請文件之日起一個月內上報商務部。商務部應自收到全部申請文件之日起三個月內作出是否批准決定，對於批准設立的，頒發《外商投資企業批准證書》；對於不批准的會說明原因。詳情請參見《外商投資商業領域管理辦法》（商務部令2004年第8號）。

問：我司要從國外進口鑽石到內地銷售，但沒有進出口權。是否得找進出口代理公司？黃金和鑽石進口稅的計算方法是甚麼？

答：從2002年6月1日起，除加工貿易外，全國鑽石進出口統一集中到上海鑽石交易所辦理報關手續，其他口岸均不得進出口鑽石。因此，需要找有經營權的單位辦理進口、報關，稅的計算要根據進口時的具體情況來定。

問：香港在國內的獨資企業可否申請黃金進出口權？如何申請？

答：依據《中華人民共和國金銀管理條例》規定，申請經營（包括加工、銷售）金銀製品、含金銀化工產品以及從含金銀的廢渣、廢液、廢料中回收金銀的單位，必須按照國家有關規定和審批程式，經中國人民銀行和有關主管機關審查批准，在工商行政管理機關登記發給營業執照後，始得營業。請先向中國人民銀行（010-66194114）諮詢，了解有關資訊。

問：我司是一家來料加工企業。如果進口黃金做成黃金產品後再出口，需如何辦理？諮詢過中國人民銀行，據說暫時不辦理黃金進口許可證。

答：根據《中國人民銀行海關總署公告》〔2003〕（第19號），自2004年1月1日起，黃金及其製品的加工貿易進出口，中國人民銀行不再審批，海關不再憑中國人民銀行的批件驗放。但其中不能再出口的黃金及其製品經批准內銷的，按一般貿易進口管理，仍由中國人民銀行審批，海關憑人民銀行的批件並按內銷有關規定辦理核銷手續。

問：在國內註冊的港資珠寶企業一直從事來料加工業務。現有一批進口貴金屬原料（黃金、鉑金、銀）製成的珠寶成品需在國內進行銷售，需交哪幾項稅，稅率是多少？

答：據《海關法》和《進出口關稅條例》等有關規定，海關徵收的稅款主要有關稅、進口環節增值稅、消費稅等。對進出口貨物進行商品歸類，確定其商品編碼，是準確查詢有關商品的進出口稅率等資訊的前提。商品編碼所對應的稅率國家已通過發佈公告、編制工具書等方式向社會公佈，「中國海關」門戶網站上也開設了「商品資訊查詢」欄目，建議通過使用上述欄目或查閱《報關實用手冊》等工具書獲取有關參考資訊。

問：一般貿易進口黃金的手續是怎麼樣的？

答：首先要獲得中國人民銀行有關黃金進出口的批件，之後可按正常進口貨物辦理報關手續。

問：現在的黃金一般貿易進口政策、相關的關稅和進口環節稅是怎麼樣的？

答：詳見《中華人民共和國金銀管理條例》及中國人民銀行、海關總署聯合發文《關於對進口黃金及其製品加強管理的通知》(銀髮 [1988] 363號)。進口黃金及其製品，應向海關出具中國人民銀行總行進口批件。稅號 7108項下黃金無最惠國進口關稅和進口環節代徵稅。

問：一般貿易進口黃金和黃金首飾的手續需要辦理甚麼證件呢？請問可在拱北海關辦理一般貿易黃金進口報關手續嗎？

答：憑黃金產品中國人民銀行總行進口批件辦理進口報關手續。在拱北海關可辦理一般貿易黃金進口報關手續。

問：黃金一般貿易進口關稅和環節稅稅率是多少？

答：黃金一般貿易進口關稅及進口環節稅均為零。

問：海關總署規定，自2005年6月1日起，全國一般貿易項下的鑽石進出口統一集中到上海鑽石交易所海關辦理報關手續，其他口岸均不得進出口鑽石，但為何在海關網站仍看到由口岸進口鑽石資訊？

答：除加工貿易外，全國鑽石進出口統一集中到上海鑽石交易所辦理報關手續，目前各關區進口的鑽石均為加工貿易進口。

問：按照海關總署令第152號（《中華人民共和國海關對上海鑽石交易所監管辦法》）第二十四條加工貿易項，鑽石（包括加工完畢的成品鑲嵌鑽石飾品）內銷的加工貿易企業憑外經貿主管部門批件，到交易所海關辦理內銷報關手續，主管海關憑進口報關單及有關單證辦理加工貿易核銷手續。我司位於中山市，第一次辦理現有保稅貨物「鑽石」涉及內銷徵稅，請問該如何到上海交易所海關辦理，是否能告知聯繫方式及具體操作過程？

答：請諮詢上海交易所海關電話：8621-58584716。

問：鉑金及其製品的一般貿易進口手續應該怎樣辦理？需要甚麼批准文件？其進口關稅和進口環節稅是多少？

答：憑中國人民銀行總行進口批件驗放。除稅目71081300項下的普通稅率為50%外，其他進口免征關稅和環節稅。

問：特許經營的「兩店一年」有何具體要求？

答：根據中國《商業特許經營管理條例》規定，特許人（指企業）從事特許經營活動應當擁有至少兩個直營店、經營時間超過一年，主要目的是為了通過「硬體」來證明特許人的模式相對成熟，可作為特許的資源或條件，同時在一定範圍內起到示範作用，便於其他經營者瞭解特許人的品牌、經營模式、經營狀況等。

問：在內地開展商業特許經營是否一定要備案？企業不備案會受到行政處罰嗎？

答：根據《商業特許經營管理條例》規定，國家商務部自2007年5月1日開始受理跨省經營的特許經營企業備案。備案是該條例所規定的管理性的強制規範，特許人未按條例規定向商務主管部門備案的，由商務主管部門責令限期備案，逾期仍不備案的，處五萬元以上十萬元以下的罰款，並予以公告。

問：企業應該怎麼操作特許經營備案？

答：根據《商業特許經營備案管理辦法》規定，中國現設有兩級備案機關，即在省、自治區、直轄市範圍內從事商業特許經營活動的，向特許人所在地省、自治區、直轄市人民政府商務主管部門備案；跨省、自治區、直轄市範圍從事特許經營活動的，向商務部備案。在具體操作程式上，特許經營備案應通過網上進行，備案系統全國聯網。符合《商業特許經營管理條例》規定的特許人，都應當通過政府商業特許經營管理資訊備案系統進行備案。特許人應當在與中國境內被特許人首次訂立特許經營合同之日起的15天內，通過國家商務部網站（sytxjy.smfws.mofcom.gov.cn）提交規定的材料申請備案，商務主管部門將通過該系統進行備案管理。

六大行業常見問題——家用電器業

問：CCC認證是否承認境外其他認證機構的認證／檢測結果？

答：根據平等互利原則，認證／檢測結果的互認以政府機構間或政府承認的雙邊或多邊協議為基礎。中國一貫提倡在平等的基礎上相互認可認證／檢測結果，避免重複檢測、重複認證，消除技術貿易壁壘。如IEC中國國家委員會是國際電子電機委員會電工產品安全認證組織IECEE CB體系成員，因此中國的強制性產品認證承認IECEE CB 體系成員組織的CB證書及報告。

問：認證實施規則中的安全關鍵件是否可單獨申請認證？有哪些相關配套政策？

答：認證實施規則中列出的安全關鍵件有兩種情況：一是屬強制性產品認證目錄內的部件，這種情況下鼓勵部件單獨申請獲取CCC認證，整機申請時可以免除該部件的檢測（但部件單獨進口、銷售時必須單獨獲得認證）；另一是不屬強制性產品認證目錄內的部件，鼓勵獲得CNCA授權認證機構的自願性產品認證，同樣整機申請時可以免除該部件的檢測。部件單獨獲證，既可縮短認證週期，又可減少整機認證費用。

問：已獲品質管制體系認證的企業是否可免除強制性產品認證的工廠審查？

答：不可以完全免除。強制性產品認證的工廠審查有兩部分，即品質保證體系審查和產品的一致性審查，包括產品生產程序控制、檢驗、關鍵部件等內容。已獲頒發品質管制體系認證證書的企業，在證書有效期內可免於有關品質管制體系要素的審查。

問：OEM、ODM等工廠實施強制性產品認證的操作一樣嗎？

答：對於OEM、ODM等不同工廠來說，其強制性產品認證情況有所差異：

- (1) OEM廠情況：該廠僅是加工廠，不同申請人／製造商利用OEM廠、根據製造商提供的設計及生產程序控制及檢驗要求在OEM廠的體系下進行生產，使用不同製造商的商標應按不同申請人為不同工廠進行管理，體系要素不作重複審查，但產品生產程序控制、檢驗，及產品的一致性審查不可免除。
- (2) ODM廠情況：不同申請人／製造商利用同一設計、品質體系及生產程序控制及檢驗要求進行生產，使用不同製造商的商標。經認證機構審核確認，可免除工廠審查。（在生產條件相同的條件下，僅商標或產品型號不同但產品結構型式完全相同，經審核確認可免於型式試驗。）

問：從美國進口一批電器零件，在清關時被要求進行3C認證。進口方需提供甚麼資料才可辦理該認證？

答：電器零件如果是列入3C目錄內的產品，需憑3C證書和標誌報檢。可登入國家認監委網站（www.cnca.gov.cn）的「強制性產品認證專欄」，瞭解3C制度及辦理情況。

問：進口一台電腦主機裡面有幾套正版軟件，需要辦理哪些手續才能順利通關？

答：如果軟件是電腦主機必備或配套軟件，只需對主機申報時注明軟件為主機必備或配套軟件，按主機價格徵稅；否則軟件需單獨徵稅進口。

問：香港總公司生產一批家庭影院產品欲進口國內銷售，需要先獲得哪些強制認證或批文才可入境？

答：電視機；DVD機；多於36V功效、少於500W的有源音箱；需外接充電器的MP3須獲得3C認證方可進口。請先確定強制性認證入境商品是否歸入3C認證目錄。

問：全國推廣家電下鄉產品是如何確定的？

答：目前家電下鄉的品種包括彩電、冰箱（冰櫃）、洗衣機和手機。這四類產品是在對農民消費需求調查的基礎上，綜合考慮以下因素確定的：

- (1) 大部分中低收入農民消費升級所需的大件消費品；
- (2) 產品單價較高，通過補貼，能夠有效推動中低收入農民購買積極性；
- (3) 產品技術、性能比較成熟，生產廠家比較集中，售後服務體系比較完善，不會產生補貼產品購買後的品質、服務等糾紛；
- (4) 農民消費意願較強，產品的銷售增長潛力大；
- (5) 產品生產能力大，對出口依存度高，外貿摩擦較多。

六大行業常見問題——服裝鞋帽業

問：由於商檢總局加強檢驗專門從事服裝進口的進出口公司，對一些服裝產品實施進口通關單監管。能否給出實際開始實檢的時間？

答：對新增法檢目錄的服裝產品檢驗監管已延長過渡期至二零一零年十二月三十一日，因此目前還在過渡期，不需商檢。

問：公司進口的時裝產品每種服裝的數量都比較少，加上一些是量身定做的，每件衣服都獨一無二。想知道抽樣後施檢是否需要做破壞性檢測，樣品可否取回？由於每票貨物進口均為當季商品，想知道貨物抽樣後其他貨物可否先給予提貨放行？

答：公司可在具體操作時提出其他細節問題，檢驗檢疫機構對服裝的抽樣檢測會考慮進口產品特點及風險。

問：香港公司跟中國工廠訂購一批鞋墊，包裝上是英文和繁體中文標識，表明中國製造。如果這鞋墊也在中國大陸銷售，能否用這原有包裝，再貼一個簡體中文貼紙註明中國大陸工廠、執行標準等內容？

答：鞋墊在中國大陸銷售，要用簡體中文標識。

問：我們公司是一家進口業務的貿易公司，最近準備開拓鞋類產品的進口內銷業務。請問鞋類進口需要甚麼資料，怎樣辦理相關手續？

答：目前鞋類進口是法定檢驗以外的商品，根據進出口商品檢驗法實施條例規定，檢驗檢疫機構對法定檢驗以外的商品實施抽查檢驗，具體辦理手續和要求，請諮詢當地檢驗檢疫局輕紡處。

問：如沒有在內地設立公司，可以以個人名義從海外進口服裝到內地銷售嗎？

答：根據對外貿易法第九條規定，以按個人名義向對外貿易主管部門（商務部門）進行備案登記後從事對外貿易，或者委託有對外貿易經營權的企業開展對外貿易。如果屬於自用通過攜帶、郵遞等方式進口，在合理數量範圍內，可自行直接辦理。

問：我司是剛成立的一家港商獨資企業，已進行海關備案。打算從國外進口服裝然後內銷，請問關於服裝的進口關稅目前是多少？有固定稅率嗎？另外，我司的執照上經營範圍為：各類服裝，服飾產品，半成品的批發、進出口及相關配套業務。可委託其他廠加工服裝嗎？如果可以，從國內採購原材料委託其它企業加工，需要向海關備案嗎？

答：服裝關稅稅率請具體查詢進出口關稅稅則。若企業全部使用國內料件，則應以一般貿易進出口，無需向主管海關申請備案。

六大行業常見問題——日用日化業

問：工廠生產化妝品配件需要辦理生產許可證嗎？

答：化妝品包裝配件尚未實施生產許可證制度管理，暫不需要辦理工業產品生產許可證。

問：公司近期有一批已混合好的化妝品原料將進口到國內進行最後包裝並準備在國內市場銷售，請問報檢時是否需要衛生批件，還是可在進口分裝完成後、投入國內市場前申請？

答：按照國家質檢總局「關於調整進出口食品、化妝品標籤審核制度的公告」（二零零六年第44號）的有關規定，從二零零六年四月一日起不再對標籤實行預審核。

問：一家中間商貿易公司跟A化妝品公司簽訂分裝協議，但實際是委託B化妝品公司為A化妝品公司進行分裝的，A公司和B公司並無往來，那麼在化妝品包裝上的分裝商名稱和地址是標我司還是B公司？

答：目前，化妝品生產企業的生產許可證按照類別具體可以分為生產許可和分裝許可，具有生產許可的企業可以進行生產或者分裝行為；具有分裝許可證的企業僅能進行分裝行為。化妝品生產過程中存在分裝情況的應標注：實際生產加工企業名稱、分裝企業名稱和地址以及分裝字樣。如同時存在委託加工，委託加工的資訊也需要按照以上要求進行標注。

問：計畫投資生產精油，是否需要申請化妝品生產許可證？

答：關於用於化妝品生產的精油，屬於化妝品原料，不需要取得化妝品生產許可證；如是生產護膚精油（不含用於香薰等其他方面不符合化妝品定義的精油），需申請化妝品生產許可證。

問：生產浴鹽是否在生產許可證發放範圍？如浴鹽的生產在生產許可證發放範圍內，那麼是否有所謂的過渡期一說（即，根據各地方具體情況有不同要求，還是屬於強制範圍辦理）？

答：浴鹽屬於化妝品生產許可證發證產品，根據化妝品生產許可證實施細則進行發證。目前沐浴露產品尚未列入實施生產許可管理。

問：化妝品標識中是否能出現「中草藥」字樣？《化妝品標識管理規定》中尚未明確規定哪些詞不能用，是否還有其他文件上有規定？

答：《化妝品標識管理規定》第十六條規定：化妝品標識不得標注明示或暗示具有醫療作用的內容，即不能標注對疾病有治療作用，或使消費者誤認為該產品能夠對某種疾病有治療作用的內容。化妝品中不得使用如治療、消毒、消炎、補血、減輕或緩解疾病症狀療效等用語。

問：我司想從國外進口大桶的化妝品，然後到國內再分裝貼標，這種不是預包裝的化妝品，應該如何報檢呢？

答：進口大桶化妝品不屬於預包裝化妝品，報檢要求詳見
<http://jckspaqj.aqsiq.gov.cn/hzpjy/>

問：我司一直從上海進口化妝品，現在還想從廣州進口化妝品，原來上海的衛生部備案手續以及化妝品標籤審核手續是否可以在廣州使用？

答：在上海的備案手續及化妝品標籤審核手續可以在廣州使用。

問：我司想進口化妝品，但從未做過化妝品的標籤審核。想知道如何辦理相關事宜及所需提供文件。

答：目前，對進口化妝品標籤的檢驗與安全衛生檢驗同時進行，不再辦理標籤的預先審核。貨物到達後，進口化妝品的收貨人或者其委託的代理報檢企業應當按照國家質檢總局報檢規定，持輸出國（或地區）衛生證明檔、合同、發票、裝箱單、標籤樣張和翻譯件向出入境檢驗檢疫機構報檢，如進口化妝品標籤中特別強調某一內容，如獲獎、獲證、法定產區等內容時，應提供相應證明材料。出入境檢驗檢疫機構將按照國家有關標準進行檢驗，對於檢驗合格的化妝品發放入境貨物證明後予以放行。

問：我司準備從香港進口原產地為新西蘭的護膚品化妝品到內地銷售。請問此項業務需要經過哪些流程，具體要辦甚麼手續，關稅又有多少？

答：進口化妝品或護膚品需要向海關辦理報關手續，可採取自理報關或代理報關方式；化妝品或護膚品的進口關稅在6.5%至10%左右，增值稅為17%，部分化妝品需要征消費稅30%；化妝品或護膚品在報關進口時需提供《入境貨物通關單》，部分含瀕危植物成分的化妝品還需提供《瀕危物種允許進口證明書》。

問：請問在化妝品中對酒精含量有限制嗎？含量多少算是有機溶劑單元？

答：關於在化妝品中的酒精含量，目前中國沒有限量的要求。對於化妝品生產許可證有機溶劑單元的確定，要根據產品的特性和特點來判斷，不能簡單地從酒精含量來確定。

六大行業常見問題——食品加工業

問：新的食品生產企業已有生產許可證，還需要衛生許可證嗎？需要的話由哪個部門進行許可和年審？

答：食品安全法實施後，衛生許可證取消，企業申請食品生產許可證不再需要提供衛生許可證。

問：食品加工廠對周圍環境有何要求？有明文規定嗎？

答：食品生產加工企業應保持生產場所環境整潔，並與有毒、有害場所以及其他污染源保持規定的距離，其距離可根據各類食品廠的特點由各類食品廠衛生規範規定。具體要求，請查閱相應類別食品衛生規範要求。

問：某人註冊兩間公司，法人代表為同一人：A為速食店B為食品加工廠，兩公司均有各自營業執照，獨立核算，B加工廠只給A速食店加工食品 — 請問：B加工廠是否必須辦理餐飲及生產許可證？

答：從事食品生產、餐飲服務，應當依法取得食品生產許可、餐飲服務許可。

問：請問飲料類的生產許可證是否仍由國家質檢總局頒發？

答：目前，飲料生產企業生產許可證仍由質檢總局審批。

問：集團公司所屬各企業均為獨立法人單位，其中一個單位生產的食品添加劑在集團公司內各獨立法人單位內使用，要否辦理生產許可證？

答：這種情況需要辦理生產許可證。

問：生產食品的包裝材料是否可以用有藥包材註冊證的藥包材？

答：與食品直接接觸的塑膠包裝、容器、工具等製品和紙包裝、容器已實施生產許可管理；藥包材註冊證不能代替生產許可證。

問：我們是已獲取桶裝（瓶裝）水生產許可證的企業，採購的是有生產許可證企業生產的瓶坯，在不添加任何成分的情況下將瓶坯吹大，用於本廠自身生產所需，是否需辦理塑膠容器製品生產許可證？

答：根據中華人民共和國工業產品生產授權管理條例第一章第四條規定，在境內生產、銷售或者在經營活動中使用列入目錄產品的，應當遵守本條例。所以獲證食品生產企業自產自用塑膠包裝瓶也應取得生產許可證。

問：請問快餐店對外銷售的漢堡包、飲料等產品，是否需在其外包裝上標注QS標誌以及編號？

答：快餐店不是直接向消費者銷售包裝紙、包裝盒、紙杯的企業。對於快餐店用的漢堡包包裝紙、包裝盒，飲料的紙杯，可以選擇標注也可以選擇不標注，但屬於生產許可管理的食品企業必須使用獲證企業的產品。

問：我司現想進行牛羊肉的加工與銷售，如果要推廣是不是要做QS認證？

答：首先，QS不是認證，是食品生產許可證的標誌。牛羊肉的加工形式及其產品很多，需要具體產品具體分析。

問：請問如果飲料產品不是申報的保健食品，而是普通食品，那麼該產品名稱能否命名為「……能量飲品」或「……營養素飲品」呢？

答：食品名稱的標注應嚴格按照《食品標識管理規定》、《預包裝食品標籤通則》（GB 7718-2004）等相關規定執行。

問：我廠生產動物油獲得生產許可證，購進外地小作坊初步生產的動物油（毛油），由於他們未獲得生產許可證及產品品質達不到我廠的技術要求，產品購進後又經我廠按照生產工藝要求進行生產，產品經檢驗合格後出廠銷售，是否符合法律、法規的要求？為什麼？

答：食品生產企業生產加工食品所用的原材料等應符合國家有關規定。使用的原輔材料屬於生產授權管理的，必須選購獲證企業的產品。

問：我單位準備申請糕點（月餅）的生產許可證，生產月餅所用的蓮蓉餡料為本單位自行生產，蓮蓉餡料不單獨對外銷售（屬自產自用方式），請問自產自用蓮蓉餡料的加工方式是否需辦理「餡料生產許可證」？

答：按表述來看，可以只申請糕點（月餅）的生產許可。

問：A為香港企業，B為境內獲QS證企業，A委託B生產獲證產品C酒，計劃全部C酒由A在境內銷售，應該在質監部門或其他部門辦理甚麼手續？具體法律政策依據是什麼？是否僅由B在其所在市級質監局備案即可？

答：企業採用委託加工方式進行生產，應按照《食品生產加工企業品質安全監督管理實施細則（試行）》（國家質監總局79號令）及《關於食品生產加工企業落實品質安全主體責任監督檢查規定的公告》（總局119號公告）等規定執行。

問：我司與廣東王老吉公司均有合法生產許可證，在受託生產王老吉品牌產品時，是否准許使用王老吉提供的原料——「王老吉濃縮液」？

答：企業採用委託加工方式進行生產，應按照有關規定進行委託加工備案。

問：我司是一家食品生產企業，產品為食用玉米澱粉、澱粉糖和固體飲料三大類，由於該類產品的國家標準中沒有詳細明示保質期，產品保質期該怎樣確定？

答：食品的保質期，國家標準有規定的企業應按照執行，國家標準沒有規定的，企業應根據產品的具體情況，參照同類產品或通過實驗予以確定。

問：我司生產一個組合包裝產品作為銷售單元，但組合包裝產品裡面又有8個單品，每個單品生產日期不一致，每件單品均獨立包裝，標識規範，但不能透視組合包裝中單品的標注內容。請問組合包裝產品外包裝上標識怎樣做？

答：針對這種包裝產品，關鍵在於透過銷售單元的外包裝，是否能讓消費者清晰地識別各獨立包裝食品的所有或者部分強制標注內容。如不能，應當在銷售單元的外包裝上分別予以標注；如可以清晰識別，可以不在外包裝上重複標注相應內容。外包裝易於開啟識別的，也可以不在外包裝上重複標注。

問：目前我司購買的食品添加劑，如維生素B1、維生素B2，B6，B12等都從羅氏藥業購買，這些添加劑均為藥品級（目前市場找不到食品級）。請問這樣違規嗎？如果藥品級、食品級都找不到，可以用試劑級（如分析純）嗎？維生素供應商說國內基本都是這樣。

答：可登入國家質檢總局官方網站查詢到食品添加劑獲證企業名單。《工業產品生產授權管理條例》規定，任何單位和個人不得銷售或者在經營活動中使用未取得生產許可證的列入目錄的產品，及訂明罰則。

問：食品添加劑如果從有證企業購進，並進行分裝以自己單位的名義對外銷售，是否需要領取分裝生產許可證？

答：根據食品安全法規定，國家對食品添加劑的生產實行生產許可制度，無論何種生產方式，未取得生產許可證的食品添加劑不能生產和銷售。

問：可以在哪裡查詢境外那些企業有進口肉類資格？

答：請查閱國家質檢總局網站《進口肉類產品國外出口商或代理商備案資訊》。

問：我想從韓國進口奶類產品（嬰兒奶粉），但看到最近韓國發生口蹄疫問題，所以我想瞭解以下問題：第一，如韓國口蹄疫解決後多少天才能允許進口？第二，如韓國實在要用時間解決該問題，最後該韓國公司轉到新西蘭生產和包裝的話可行嗎？第三，我現在看到一些日本奶粉進口來中國附有標籤，他們的罐身是日本文字，對一個生產商來說，進口來中國銷售的奶粉是以中文罐身的奶粉較好或是他們的罐身在附有中文標籤較好？最後，在進口之前進口商要有什麼前期準備？

答：依照中方公告，禁止直接或間接從韓國輸入口蹄動物及其產品。乳製品作為動物產品，也在禁止入境之列。進口預先包裝食品中文標籤可以直接印在產品包裝上，也可以加貼在產品包裝上。目前，對進口食品標籤的檢驗與安全衛生檢驗同時進行，不再辦理標籤的預先審核。貨物到達後，進口預先包裝食品的收貨人或者其委託的代理報檢企業應當按照國家質檢總局報檢規定，持輸出國（或地區）衛生證明文件、合同、發票、裝箱單、標籤和翻譯文件向出入境檢驗檢疫機構報檢，如進口食品標籤中特別強調某一內容，如獲獎、獲證、法定產區等內容時，應提供相應證明材料。出入境檢驗檢疫機構將按照國家有關標準進行檢驗，對於檢驗合格的食品發放衛生證書後予以放行。標籤檢驗不單獨收費。

問：我司準備自韓國進口沙拉醬，請問如何辦理？

答：根據中國《調味品分類》（GBT 20903-2007）標準，沙拉醬是指以植物油、酸性配料（食醋、酸味劑）等為主料，輔以變性澱粉、甜味劑、食鹽、香料、乳化劑、增稠劑等配料，經混合攪拌、乳化均質製成的酸味半固體乳化調味醬。符合該分類標準的沙拉醬可到當地出入境檢驗檢疫機構申報進口，出入境檢驗檢疫機構按國家有關標準進行檢驗，對檢驗合格的食品發放衛生證書後予以放行。進口預先包裝的沙拉醬，其中文標籤須符合中國法律法規和強制性標準的要求。

問：我們是一家港資企業，主要生產燕窩系列產品（主要有燕窩幹品、燕窩飲品以及濃縮燕窩），準備在廣東建廠，想諮詢一下是否需要辦理食品生產許可證，是否有相關的產品實施細則、有沒有特殊的行業規定及現行的產品標準。

答：應申請食品生產許可證，具體情況請向當地品質技術監督局諮詢，亦可以參考以下網址<http://spscjgs.aqsiq.gov.cn/gzly/cjwt/>

參考書目

參考書目（依筆劃順序）

- 《中國企業家》雜誌（2010年第11期）
- 《商業評論》雜誌（2009年10月版）
- MBA必修核心課程編譯組，《MBA新產品開發》（北京：中國國際廣播出版社，2000）
- 中華人民共和國國家統計局貿易外經統計司、中華人民共和國商務部市場運行調節司、中國商業聯合會信息部，《中國商品交易市場統計年鑒—2009》（北京：中國統計出版社，2009）
- 沈永年，《Dr. Mall 醒你大陸商場掘金術》（香港：博穎出版有限公司，2004）
- 明報專訊，2009年6月5日
- 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）
- 香港貿易發展局，《中國營商指南》（香港：香港貿易發展局，2008）
- 香港貿易發展局，《老字號商業網上開店》，2010年7月16日
- 喻祥，《內銷其實並不難》（北京：鳳凰出版社，2009）
- 智經研究中心，《珠三角都會區現況與前瞻》（香港：商務印書館，2010）
- 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）
- 溫衛平、李穎生，《中國市場品牌報告》（北京：企業管理出版社，2004）
- 詹姆斯·格雷戈里著、胡江波譯，《四步打造卓越品牌》（哈爾濱：哈爾濱出版社，2005）

參考網頁

參考網頁（依筆劃順序）（資料以2010年8月為準）

- 《Lacoste與鱷魚恤的分別》，品牌世家。
見網頁：<http://guide.ppsj.com.cn/art/3458/34583/>
- 《中華人民共和國外資企業法》，中華人民共和國廣東商務部。
見網頁：<http://guangdong.mofcom.gov.cn>
- 《中華人民共和國企業所得稅法》，中央人民政府駐香港特別行政區聯絡辦公室。
見網頁：<http://www.locpg.gov.cn>
- 《品牌的含義？品牌如何建立》，香港國際財稅網。
見網頁：<http://www.hkrr.hk/news/readnews.asp?id=344.html>
- 「中國手錶市場狀況」，香港貿易發展局，2009年10月28日。
見網頁：<http://www.hktdc.com/info/mi/a/cmfs/tc/1X002MSE/1/中國市場概況/中國手錶市場狀況.htm>
- 「研發流程分哪七步走？王玉榮」，暢享網。
見網頁：<http://portal.vsharing.com/k/others/2006-2/520888.html>
- 「香港文化及創意產業與珠江三角洲的關係研究」，香港特別行政區中央政策組委託顧問報告。
見網頁：<http://www.cpu.gov.hk/tc/documents/new/press/creativei05072006.pdf>
- 中國委託公證人協會。見網頁：<http://www.caa.org.hk>
- 中國國家認證認可監督管理委員會。見網頁：<http://www.cnca.gov.cn/cnca>
- 中華人民共和國國家工商行政管理總局商標局。見網頁：<http://sbj.saic.gov.cn>
- 中華人民共和國國家工商行政管理總局-通達商標服務中心。
見網頁：<http://www.tdtm.com.cn>
- 中華人民共和國國家知識產權局。見網頁：<http://www.sipo.gov.cn>
- 中華人民共和國國家標準化管理委員會。見網頁：<http://www.sac.gov.cn/>
- 中華人民共和國國家質量技術監督局。見網頁：<http://www.aqsiq.gov.cn/>
- 中華人民共和國衛生部衛生監督中心。見網頁：<http://www.jdZX.net.cn>
- 香港創新科技署網頁。見網頁：<http://www.itc.gov.hk>
- 香港檢測和認證局。見網頁：<http://www.itc.gov.hk/ch/hkctc/about.htm>
- 廣東省工商行政管理局。見網頁：<http://www.gdgs.gov.cn/main/sbgl.htm>
- 廣東省知識產權局。見網頁：<http://www.gdipo.gov.cn>

讀者意見調查表

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。

1. 關於本書之意見:

1.1 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

1.2 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) _____

1.3 閣下認為這本書應包括哪些的內容？

1.4 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)

1.5 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 [接 1.5a 題]

1.5a 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 ☐ 資金 / 人力成本過高，未能應用
☐ 建議過於複雜，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) _____

1.6 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：_____

1.7 其他意見：_____

2 關於內銷支援服務的意見:

2.1 貴公司現在的經營模式：☐ 半製成品 B2B ☐ 製成品 B2B ☐ 製成品 B2C

2.2 貴公司計劃開展/擴充的內銷經營模式：☐ 半製成品 B2B ☐ 製成品 B2B ☐ 製成品 B2C

2.3 貴公司現在是否已經在華東區(包括江蘇、浙江及上海)開始內銷？ ☐ 是 ☐ 否 [接 2.3a 題]

2.3a 貴公司對龐大的華東區開展內銷市場是否感興趣？ ☐ 是 ☐ 否

2.4 閣下認為華東區有以下哪些優勢適合發展內銷市場？(可選擇多於一個答案)

- ☐ 人力資源充裕 ☐ 吸納外資優惠政策進取
☐ 科技發展迅速 ☐ 配套齊全(包括物流、基建、電力等)
☐ 市場潛力大 ☐ 大客戶群已遷移該區
☐ 市場對多元化產品接受性強 ☐ 其他：_____

2.5 閣下在開展 / 有興趣開展 華東區內銷的過程中，遇到/預計最大的困難是什麼？(可選擇多於一個答案)

- ☐ 不清楚企業是否已經為內銷啟動做好準備
☐ 不清楚如何辦理相關的內銷證照手續
☐ 不知道如何建立有效的內銷團隊
☐ 不清楚顧客群的特點及偏好
☐ 產品的功能及設計不足以與同類型產品競爭
☐ 知識產權沒有得到足夠的維護
☐ 不清楚如何建立有效的營運及管理系統(包括人才評估及培訓、企業社會責任、收帳系統等)
☐ 其他：_____

2.6 假如香港生產力促進局就香港中小企於華東地區開展內銷市場之困難及經驗，舉辦分享論壇、培訓工作坊及考察團等交流活動，閣下是否有興趣參與？ ☐ 是 ☐ 否

2.7 以下內銷四個階段中，閣下對哪個題目之交流活動有興趣？(可選擇多於一個答案)

- ☐ 入門階段(包括內銷前期評估及分析、內銷證照手續及內銷團隊建立)
☐ 科技階段(包括環境/需求調研分析及科技引入及應用)
☐ 產品階段(包括產品研發及設計、知識產權維護、產品檢測及審批)
☐ 市場階段(包括銷售渠道建立、品牌建立及推廣及營運/管理系統建立)

2.8 假如本局提供實地輔導服務 (On-site Coaching) , 定期給予貴企業貼身的現場顧問指導, 協助解決內銷過程中遇到的困難, 閣下是否有興趣參與?

- ☐ 會 (原因: _____)
- ☐ 否 (原因: _____)

2.9 假設香港生產力促進局為閣下提供專項顧問跟進指導, 除了給予輔導外, 更會密切地指導貴企業在內銷各階段的发展, 並協助實行改善方案, 閣下對此項計劃是否有實質需要? ☐ 是 ☐ 否

2.10 閣下希望香港生產力促進局提供以下哪些範疇的顧問服務? (可選擇多於一個答案)

1. 內銷啟動前的準備

☐ 內銷前期評估及分析

☐ 內銷證照手續

☐ 內銷團隊建立

☐ 其他: _____

2. 以科技驅動內銷

☐ 環境/需求調研分析

☐ 科技引入及應用

☐ 其他: _____

3. 以產品設計及研發驅動內銷

☐ 產品研發及設計

☐ 知識產權維護

☐ 產品檢測及審批

☐ 其他: _____

4. 市場階段

☐ 品牌建立及推廣

☐ 營運/管理系統建立

☐ 其他: _____

2.11 本局於今年進行的「香港中小企中國內銷問卷調查」主力針對六個行業(鐘錶、珠寶首飾、家用電器、服裝鞋帽、日用日化及食品加工)。閣下認為本局於未來的調查研究中, 應增加以下哪些行業? (可選擇多於一個答案)

☐ 模具 ☐ 五金 ☐ 塑膠 ☐ 電子

☐ 其他: _____

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) _____

多謝您的寶貴意見!

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。

名家推薦：(排名以商會筆劃順序)

「出口兼營內銷為大勢所趨，但本地有關中國內銷的研究並不多，業界能得到的訊息有限，加上內地市場一日千里的經濟環境，業界對內銷多是摸著石頭過河。很高興今天能看到一本專門分析啟動內銷的研究教材，如能早幾年出版，相信會幫助許多從事內銷的中小企少走許多冤枉路。」

香港工業總會副主席 劉展灝太平紳士

「本書從應用的角度出發，讀者可根據指引，掌握內銷過程中各環節的具體操作方法，包括入門準備、團隊建立、科技及設計、知識產權維護、品牌及渠道建立等，讓讀者省卻不少時間精力，走少很多冤枉路，更能集中精力打理業務。對於剛開始或將開展內銷的中小企來說，都是一本很實用的工具書！」

香港化妝品同業協會副會長 陳啟榮先生

「開展中國內銷最重要的是決心、耐性和毅力。而本書特別編製的路線圖，使讀者可以迅速檢索各階段的重要程序及注意事項。堅毅加上這本具體及實用的工具書，正是香港中小企在內銷市場致勝的關鍵！」

香港珠寶玉石廠商會會長 劉偉光先生

「《中國內銷實戰攻略》一書，提供有興趣中國內銷人仕一個入門概念。書中提供了一個頗完整之自我評估方法，方便有興趣內銷人仕在大舉進攻內地市場前有一些概念。另外專訪內容十分深入，從踏入國內市場、開創銷售渠道、到開發新產品各階段都有詳細的論述，給讀者在不同角度去瞭解內銷市場。」

香港電器製造業協會理事長 葉中賢博士

「想開拓中國內銷市場的企業人，《中國內銷實戰攻略》是一本最全面及最實用的指引。從入門、科技、產品、成功案例、營運困難……等範疇綜合各企業經驗都有詳細的分析及論述。內容簡明易懂，值得推薦！」

香港製衣同業協進會副會長 陳偉彬先生

「本書為香港中小企提供多項重要的內銷營商資料，由淺入深地將拓展中國內銷市場的要訣以簡明易懂的方式介紹，特別是步驟清晰的路線圖及循序漸進的編排，令讀者更容易吸收並掌握實際操作的要點。本書包含了實例、個案分享、成功關鍵心得、行業內銷優勢分析及服務聯絡資料等，是為進入中國內銷市場的中小企管理人必讀之『天書』。」

香港餐飲聯業協會副主席 朱志明先生

「中國市場是現今營商的必爭之地。由於中國地方幅員廣大，人口亦有十多億，內銷需求異常龐大，要打開中國市場有頗多需要留意的竅門。《中國內銷實戰攻略》是集合了國內成功商人的心得及經驗，非常值得有意在國內開拓商機的讀者們參考。」

香港鐘表業總會主席 朱繼陶先生

