

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。

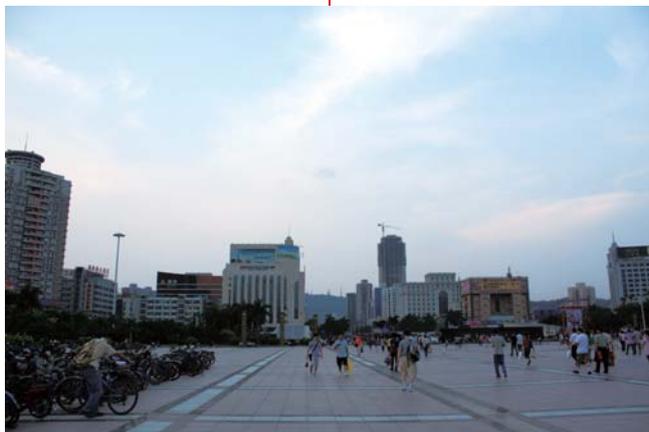
中國擴大內需的政策

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。



📡 名人名句

“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，中國市場急於發展，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間題重重，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场為大多數，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。

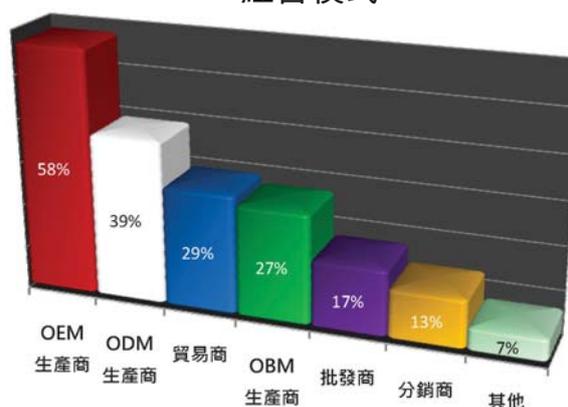
調查結果：

1. 受訪企業的經營模式

1.1 經營模式：

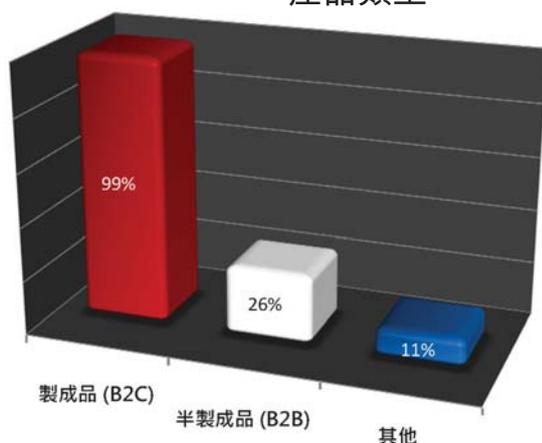
在326間受訪企業當中，依然是以傳統的加工經營模式為主。當中有58%為OEM原設備製造商，即按客戶提供的設計及產品規格生產產品。其次，有39%為ODM原設計製造商，即自行設計及生產產品，尋找客戶再接訂單生產，其餘為貿易商、OBM原品牌製造商，即使用原創品牌註冊生產；以及批發商及分銷商。

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：

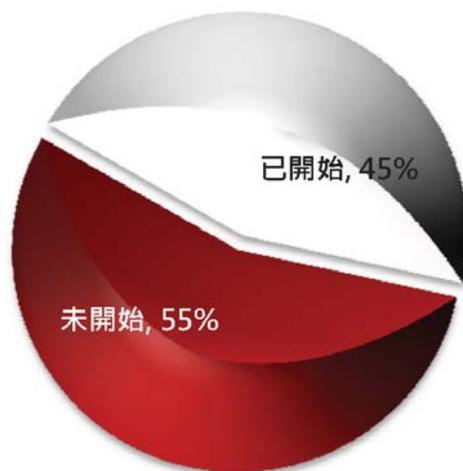
受訪企業所生產的產品類型方面，製成品佔99%，直接銷售給消費者(B2C)；生產半製成品(如原料或零件)，供應給其他商家(B2B)的為26%。反映大部分受訪企業經營的產品類型均為製成品。

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



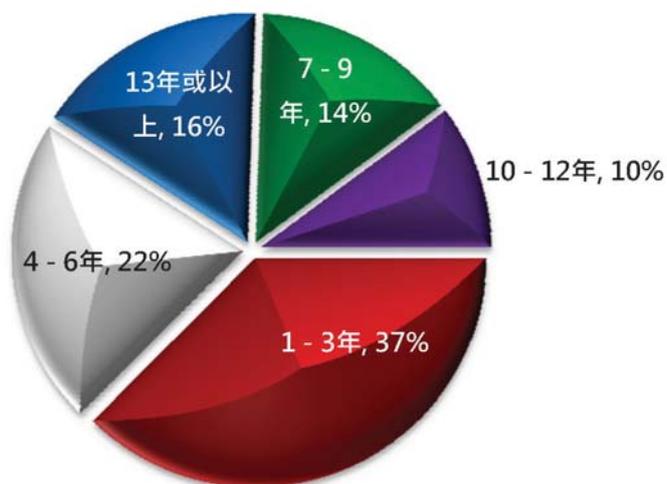
資料來源：香港生產力促進局
中國內銷問卷調查，2010年

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

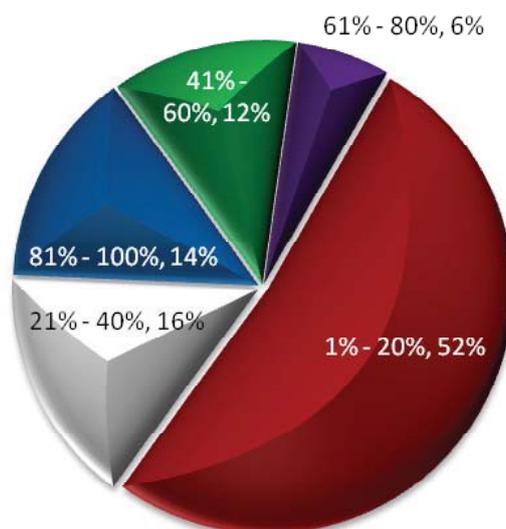


資料來源：香港生產力促進局
中國內銷問卷調查，2010年

2.3 受訪企業之中國內銷業務比例及收支是否平衡

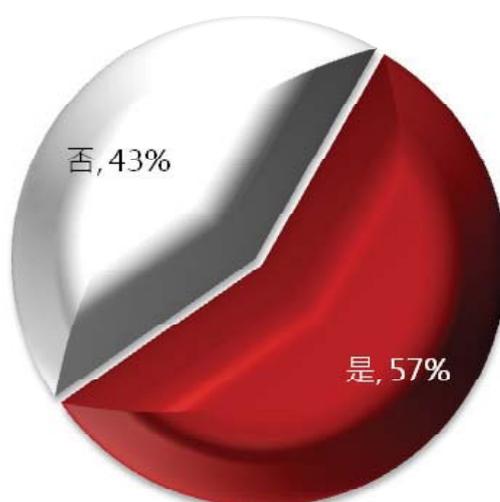
約有52%受訪企業表示，中國內銷佔企業的整體營業額不多於20%，另有43%表示仍未達致收支平衡。某程度上顯示香港中小企在經營內銷時跬步難行，未有一套完善的內銷策略。不單風險大，而且不明朗因素眾多，以致受訪企業將內銷業務的比例維持在較低水平。

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；

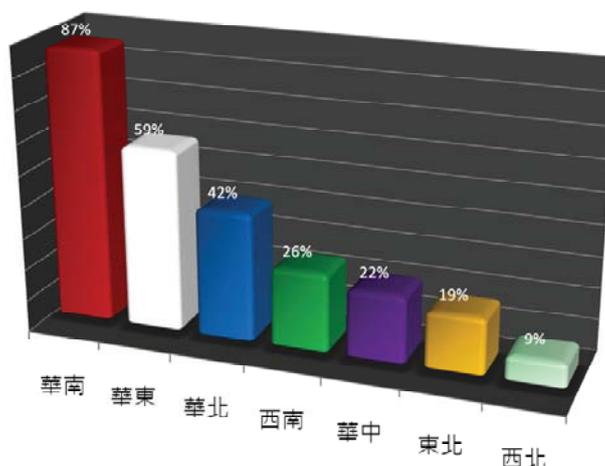
西南：包括四川、重慶、雲南、貴州

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



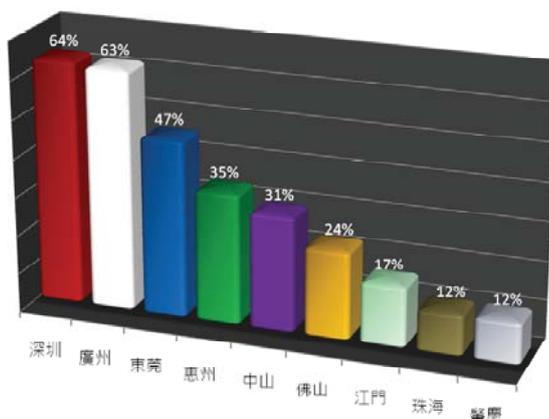
資料來源：香港生產力促進局中國內銷問卷調查，2010年
註：由於部分回應公司選擇多於一項，故總和多於100%。

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

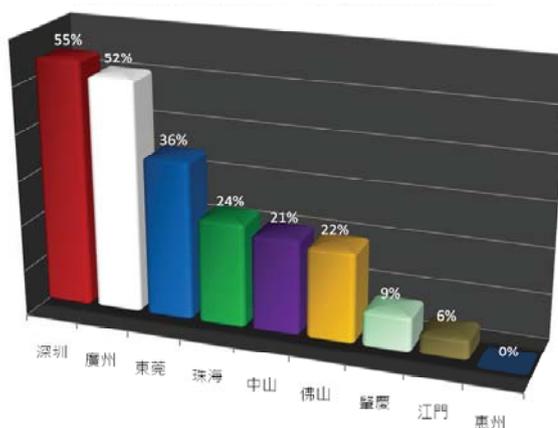


資料來源：香港生產力促進局中國內銷問卷調查，2010年
註：由於部分回應公司選擇多於一項，故總和多於100%。

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

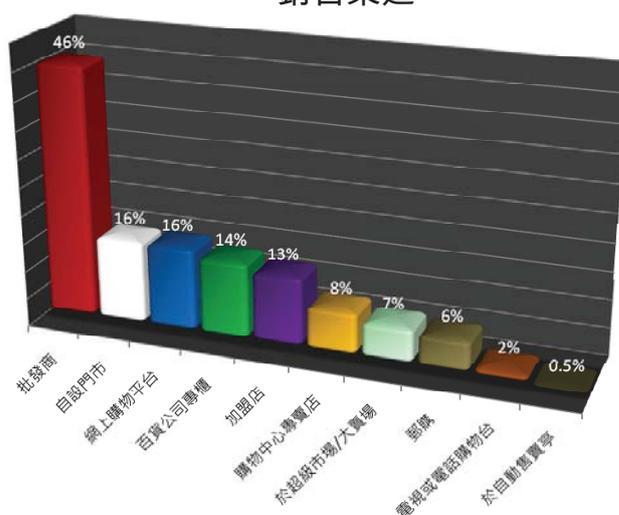


資料來源：香港生產力促進局中國內銷問卷調查，2010年
註：由於部分回應公司選擇多於一項，故總和多於100%。

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



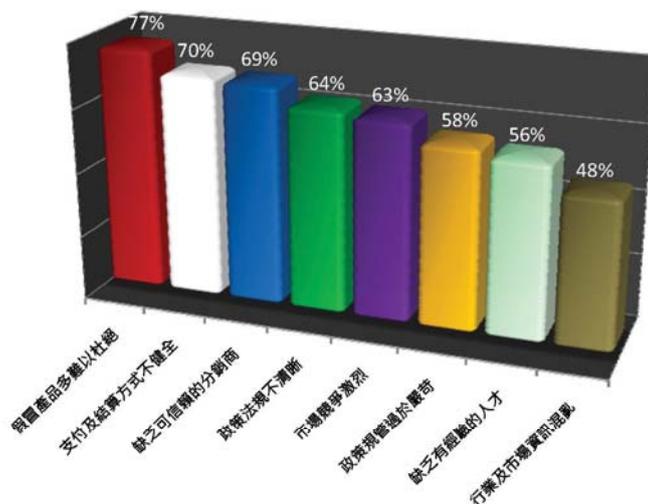
資料來源：香港生產力促進局中國內銷問卷調查，2010年
註：由於部分回應公司選擇多於一項，故總和多於100%。

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

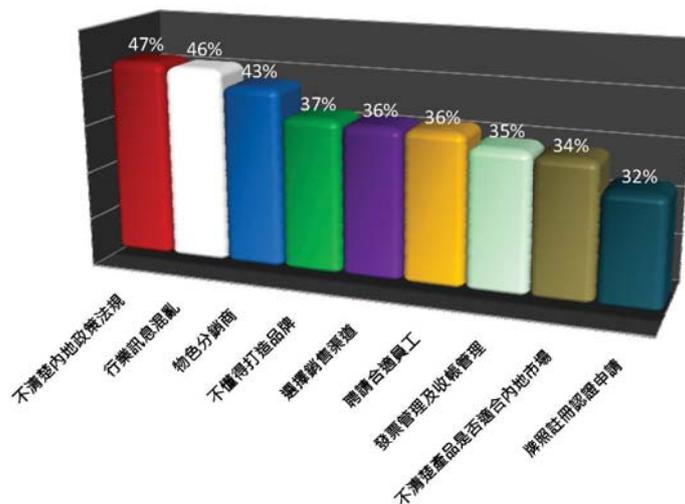


資料來源：香港生產力促進局中國內銷問卷調查，2010年
註：由於部分回應公司選擇多於一項，故總和多於100%。

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%)

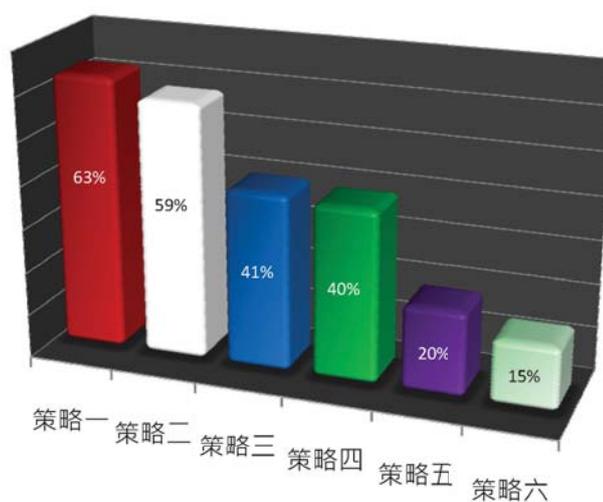
策略三：持續進修有關中國營商的課程，加深了解國內營商法律、法規及環境 (41%)

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



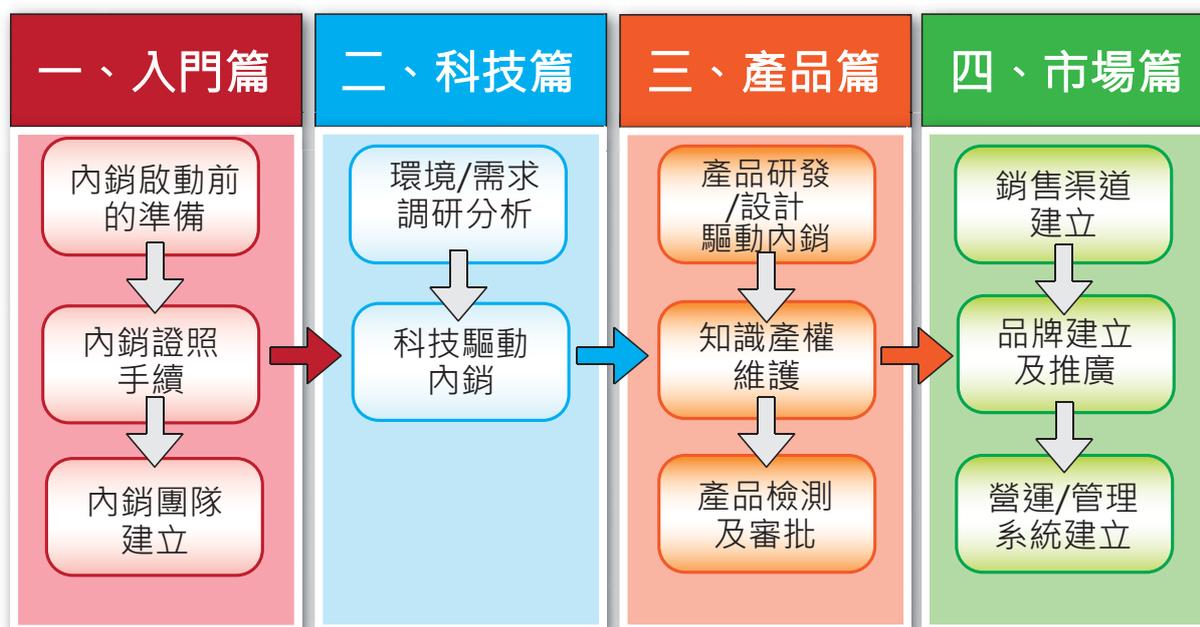
資料來源：香港生產力促進局中國內銷問卷調查，2010年
註：由於部分回應公司選擇多於一項，故總和多於100%。

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？
第三部曲 產品篇	如何應用創新科技進軍市場？
	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？
第四部曲 市場篇	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？
	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。

