

## 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，招攬加盟商既可開潤銷售點，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。

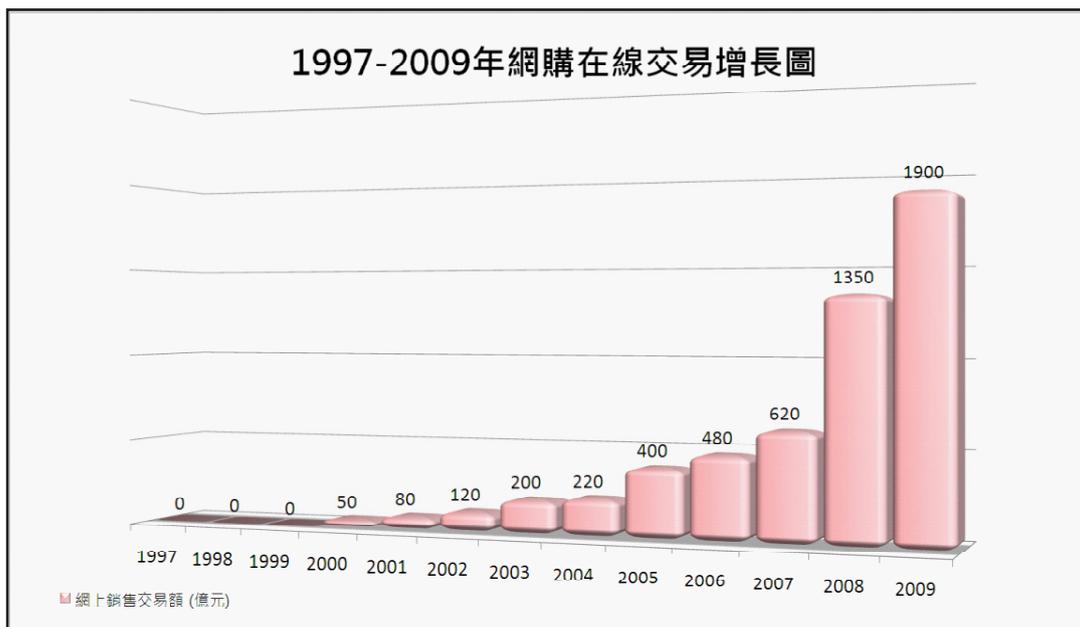
**網上銷售：**指任何公司建立網站後，並附加產品訂購及貨款支付功能；顧客可以透過網上看到關於產品的外觀圖片展示，並透過按鈕作出選擇購買產品。

**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。<sup>1</sup>

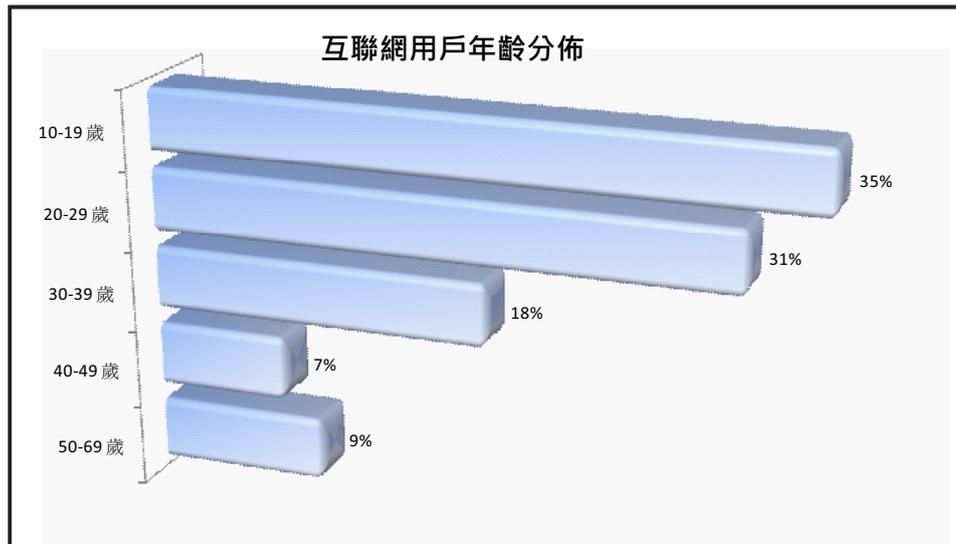


資料來源：中國電子商務研究中心中國B2B研究中心報告  
見網頁：[http://www.chinacompanynet.cn/detail1.asp?hw\\_id=20327](http://www.chinacompanynet.cn/detail1.asp?hw_id=20327)

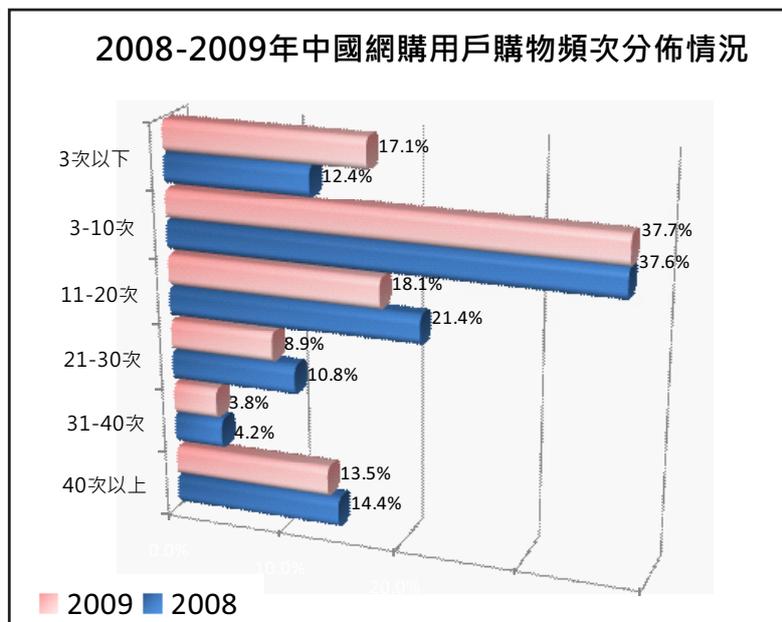
<sup>1</sup> 明報專訊

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。<sup>2</sup> 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。<sup>3</sup>

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](http://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

<sup>2</sup> 明報專訊

<sup>3</sup> 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。<sup>4</sup>

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
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

<sup>4</sup> 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
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城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，較強的品牌優勢、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發展各自不同，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)

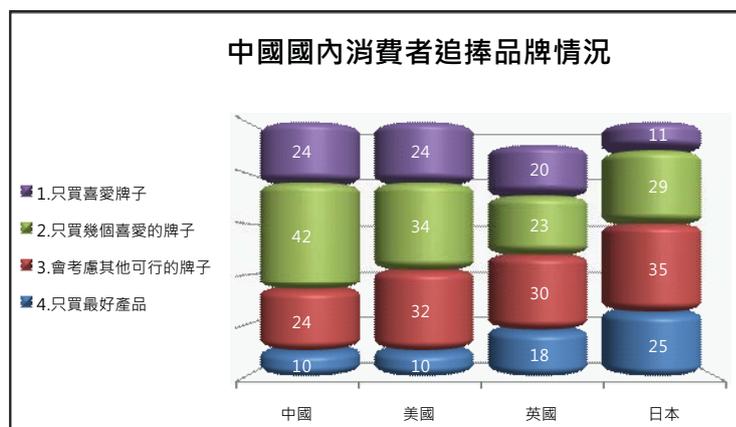
**第四元素：**產品檔次及創新性—香港中小企應按產品質量及產品的創新性制定檔次的高低，釐定價格，則可以針對市場上同類型競爭者的定位作比較，而制定出合適的策略。

**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。<sup>5</sup>

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 短時間內接觸大量消費者</li> <li>• 深入不同消費層</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 短時間內達到效應</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 成本較低</li> <li>• 達致直接或間接宣傳之效</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 能滲入不同年齡的消費層</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 成本低廉</li> <li>• 達致間接宣傳之效</li> </ul>
弊	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 費用高昂</li> <li>• 若品牌訊息與廣告訊息不一致，令顧客產生誤會及反感</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 顧客於展銷會後容易忘記品牌</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 成效較慢</li> <li>• 顧客只短暫地記起品牌，但容易忘記</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 未能顧及未懂使用電腦的消費者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 成效較慢</li> <li>• 受制於顧客的喜好</li> </ul>

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。<sup>6</sup>

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)

<sup>5</sup>經濟日報，2010年8月26日。

<sup>6</sup>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，推廣渠道主要靠籠香港人的集中地，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。<sup>7</sup>

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。

<sup>7</sup> 《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

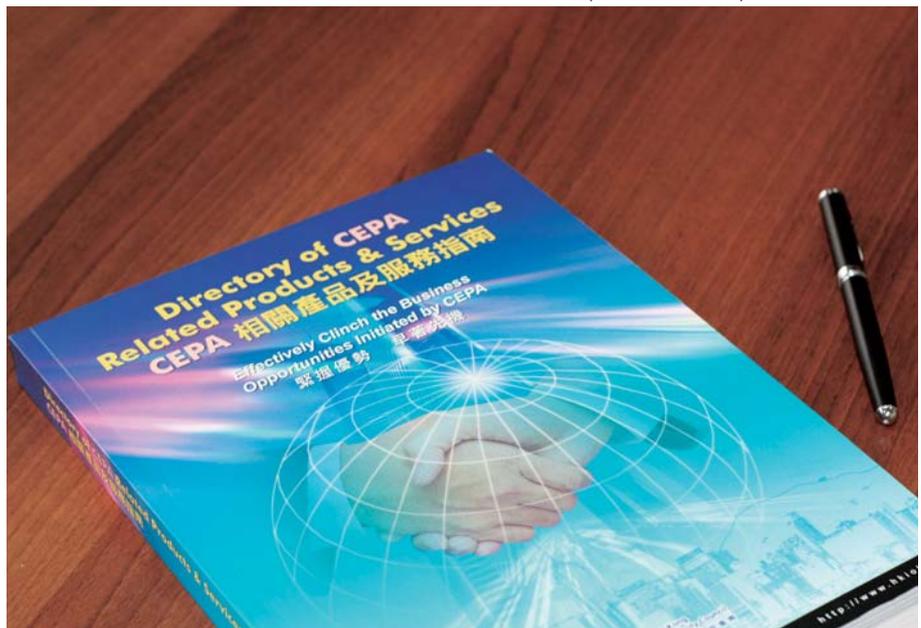
內銷投資選擇多，準備做足勿懶惰。

#### 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。



