



第四章：

六大行業 內銷企業案例經驗分享

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

鐘錶業

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

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

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



鏗而不捨

創造本地名錶典範

▲ 創始人、主席及行政總裁 — 胡敏珊小姐 Ms Christie Wo

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

CHOUETTE
Charmonde香夢地有限公司

排除萬難創品牌

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

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

孜孜不倦 創作獨特手錶品牌

1. 品牌與設計 密不可分
多汲取外間事物，掌握市場脈搏，為創作品牌奠下基礎。

2. 與代理商建立夥伴關係
選擇代理商時，先考慮其銷售網絡、經驗和對產品的熱誠，並須與他們作良好溝通。

3. 選定市場 三思後行
鎖定中國奢侈品市場，專注發展，並須審慎評估承受風險的能力。



▲ 舉辦品牌活動，以紅星藝人作招徠，吸引注意

▶ CHOUETTE ♥ Hello Kitty 系列

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

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

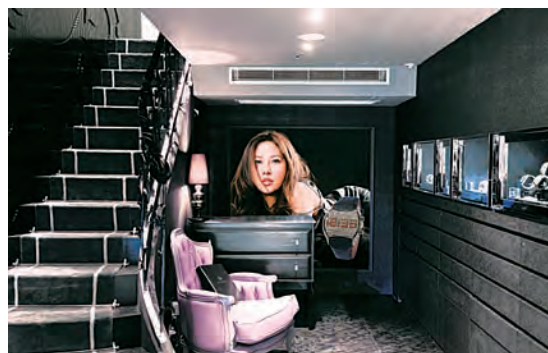
比作為單一代理複雜得多。因為從概念的衍生至銷售，需要歷經一段時間，而鐘錶行業因涉及大量配件，缺一不可，否則會影響生產，故所需時間更多。另外，推廣及其他層面的配合亦不可或缺，萬事俱備，才能產生出一個成功的品牌。

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

堅守陣地 靜候伯樂拓市場

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

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



▲ CHOUETTE的店鋪設計也貫徹品牌的時尚風格

▶ CHOUETTE x BLOC 28 系列

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

嚴選代理商 溝通最重要

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



▲ CHOUETTE Sparkle 及 Zoo 系列

代理商專責處理，胡敏珊則專注於品牌發展。

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

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



奢侈品需求 內地增長高

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

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

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

三思，令資源用得其所。



▲ 品牌廣告

從代理至自家品牌 內銷成功之道



▲ 總經理曾海山先生

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

odm

o.d.m. design & marketing Ltd.

重視品牌價值 循序漸進展內銷

1. 一線城市為形象窗口

在上海、北京等一線城市建立形象點及零售點，對準潮流年輕人。

2. 重品牌不重量

着力提升品牌價值，廣納不同地方的文化，並為產品加入具新科技及潮流等新元素。

3. 重視與經銷商關係

保持緊密溝通，與經銷商溝通以了解營銷情況，確保品牌形象得以維護。

借力打力 鞏固自家品牌

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

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



▲ 在百貨公司開設專櫃，帶動自身品牌的知名度

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

品牌有價 拓展量力而為

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

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



▲ 位於上海局門路的 showroom

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

做好經銷 提升品牌忠誠

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

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



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



▲ 最新產品DD133

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

緊貼潮流 融合外國設計

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

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

經驗團隊 循序打造品牌

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



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



▲ 董事林慶麟先生

半世紀擦亮招牌 拓內銷進入佳境



東方表行
Oriental Watch Company
Since 1961

東方表行

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

上海開設窗口店 漸次開通其他城市

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

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

雖然批發業務發展迅速，但東方表行並未滿

塑造品牌形象 進軍內銷市場

- 1. 選址一線城市 擦亮自身品牌**
首間店舖選址上海，再設點於全國主要省市，憑一線城市打造高檔品牌。
- 2. 擅用「香港品牌」 重視售後服務**
投放更多資源，塑造企業形象，包括重視前線接待、售後服務、存貨管理。
- 3. 內銷團隊本地化 加強品質監控**
在當地聘請內銷團隊，提供相關培訓；嚴格監控運作，如派員突擊檢查等。

足於現狀，而1994年趕上中國熱，開始以他人名義在內地開店，但本身只保有管理權，基於法例上的保護性不高，加上稅差太大及消費力不足等情況，經營倍感困難。及至2003年「沙士」爆發，令香港經濟蕭條，而內地政府開放自由行，令香港鐘錶業開展新里程，而同年東方表行亦取得全國通行的零售牌照，於2004年積極開拓內地零售市場。

談到拓展內銷市場的路線圖，東方表行集團有限公司董事林慶麟指出，由於上海被喻為內地最商業化的城市，若沒有在該處設點銷售，會被視為品牌不夠響亮，所以首間店鋪選址上海，繼而在一、二線主要城市設點，現時版圖覆蓋上海、北京、深圳、廣州、南京、鄭州、南昌、長沙、瀋陽、貴陽、常州、太原、吉林、無錫、杭州、天津、呼和浩特、南寧、蘇州、江陰、福州、株洲等20多個城市，至今內地的零售點已增至90個，當中40間為自營店，其餘則為批發戶口。

品牌承擔廣告費 經營者自建聲名

成功進入內地市場已不容易，若要品牌深入民心惟有依賴推廣，而推廣則離不開賣廣告，但作為鐘錶經營者是否能夠應付龐大的廣告支出？林慶麟輕鬆地回應，鐘錶經營者的唯一優勝之處乃毋須自行投放資源於廣告上，因廣告費由品牌



▲ 店鋪寬敞，氣派非凡

負責，縱使費用驚人，經營者亦不必支付。即使開設新店，品牌亦會負責在雜誌上刊登廣告，不必店主花費分毫。

即使鐘錶經營者用不着為品牌賣廣告，但擦亮自身的招牌則責無旁貸。然而，內地市場既已存在本土品牌，以外資身份進入市場面對重重困難，如尋找合適的零售點、聘請員工亦不容易。雖然內銷之路不易走，但林慶麟認為，港商仍佔有優勢，因為內地的顧客對香港品牌較具信心，皆因前線接待、售後服務、存貨管理、推廣亦較本地品牌經營者為佳。至於東方表行在內地的優勢，在於1993年已開始與非官方代理商合作，故內地的用家對東方表行的品牌有所認識，並已建立一定的信心，有助經營。

東方表行雖已擁有一定知名度，但在企業形



▲ 位於香港的旗艦店，氣派非凡

象塑造方面仍不遺餘力，並藉着今年慶祝創辦50周年，在推廣方面有所加強，宣傳策略包括贊助電視片集、演唱會等，為擦亮自身的招牌而設。除自訂的宣傳推廣策略外，東方表行亦會與品牌合辦各種活動，以達致互相幫助之效。

團隊本地化 加強監控保運作如常

剛開店時，東方表行派遣香港員工前往上海工作，因兩地文化有差異，加上當時內地民眾對手錶品牌及功能的認識不足，若要尋找年輕一代擔任銷售員亦較困難，需要提供大量培訓。起初的培訓集中於品牌認知及手錶的相關知識。待運作漸上軌道後，香港人力資源部會提供定期培訓，為新招聘員工介紹基本知識、守則及閱讀員工手冊，確保所有員工按守則執行日常工作。至於新產品方面的培訓，品牌於推出新款時會自行安排，如講解品牌的歷史、專長及賣點，確保員工能向顧客作適當介紹。

時至今日，內銷團隊已經建構完成，只有重要職位仍由香港員工擔任，包括財務、倉管及一名董事，其他職位則已本地化。不過，東方表行在內部監控方面並沒有鬆懈，且已成立內部審查隊伍，香港總部每月派員前往國內進行突擊檢查，如盤點存貨、點算現金儲備、翻查單據，確保一切運作正常。另外，各銷售場地亦設有閉路電視監察日常運作，而電腦系統則控制貨品的進出數目，且備有各項守則監控員工的操守，確保店鋪運作如常。

市場空間大 定位最重要

論到市場發展，林慶麟對西南區尤其看好，



▲ 鐘表品牌Philip Stein於中環旗艦店舉辦記者會，請來中國國家羽毛球隊名將及歌星方力申擔任嘉賓

因為成都、重慶為龍頭城市，流動人口眾多、消費力強，且租金不及上海、北京昂貴，為營商的好地方。另外，二、三線城市的賺錢能力較佳，因為工資、租金及不上一線城市昂貴，但消費力不亞於一線城市，故一線城市只可作為展示窗口，而二、三線則為獲利的最佳地方。

雖然內地市場已有不少品牌，但鐘錶市場的潛力仍然龐大，不論高、中、低價或潮流手錶亦有可為，但新進入者必須先選取自己的經營檔次，即使自營者亦擁有成功的品牌，只要能夠打響名堂，找出切入點後仍有可為，但絕不能短視。林慶麟建議，新進入者必須穩紮穩打，因經營自家品牌與代理品牌並不相同，經營自家品牌不能一下子急劇擴張，發展過急乃零售業的大忌，因顧客需要時間增進對品牌的認識，而經營者亦需要時間建立顧客群。



▲ 店鋪裝修時尚典雅，盡顯氣派

◀ 位於南昌天虹百貨的店鋪

珠寶首飾業

中國的黃金珠寶消費數字顯示，1984年的消費額為1.6億，而2011年攀升至逾3,000億，珠寶店數量於2007年至2011年間，從2.3萬增至5.2萬，人均首飾的擁有量，亞洲地區國家的35至45歲婦女為55件以上，而中國則為5件。

預期2015年，中國各類黃金、鑽石等首飾的年銷售總額將達5,000億元以上，而浙江省黃金珠寶市場銷售規模去年已達到近500億，足以證明中國珠寶市場的發展潛力無限，而華東市場的購買力更不容忽視。



雙線營運策略 拓展內地市場

▲ 行政總裁黃偉常先生

中國地大物博，內銷市場競爭激烈，要從芸芸對手中突圍而出，致勝關鍵在於能否以最短時間爭取最大的市場佔有率、增加品牌曝光度及知名度。

六福珠寶 LUKFOOK JEWELLERY

借助良好人脈 開啟銷售渠道

六福集團於1991年在香港成立，早已洞悉內地市場的龐大潛力，故1994年已率先進軍內地市場，於廣州設立首間分店，將「六福珠寶」的品牌授權予內地精挑細選的品牌商，並以品牌店的經營模式發展。多年來奉行「自營店」及「品牌店」的雙線營運模式，致力開拓內地市場，增強銷售網絡據點。集團提供優質的服務、產品和營運理念，而內地合作夥伴就運用在當地的人際脈絡，協力拓展「六福珠寶」品牌。及至2003年，內地允許外資經營，集團亦在當時獲得內地黃牌照及外資企業在內地的生產、批發、零售牌照，融合經驗及把握契機，於2004年開設了內地首間自營店。時至今日，銷售網絡覆蓋內地逾30個地區，擁有逾840間分店。

六福集團行政總裁黃偉常指出，中國幅員遼

加盟發展策略 開拓內地市場

1. 品牌授權促內銷

吸引品牌商加盟，推動企業於內銷市場的發展。

2. 嚴選品牌商

對品牌商有嚴格要求，了解有意加盟者的底蘊，以保護品牌聲譽及避免蒙受不必要的損失。

3. 中央系統監察運作

成立專責團隊負責監控，並以電腦系統確保全國品牌商運作正常。



▲ 位於上海新世界城的銷售場景

闊，各處風土人情及人際脈絡不易建立，而營商環境、法律及稅制亦有所不同，故以「自營店」及「品牌店」的雙線營運策略拓展，可借助品牌商良好的人脈和地方智慧，迅速開啟各省市的銷售渠道，將品牌效益輻射至全國。現時內地店舖總數逾840間，其中9成為品牌店。而進駐各一及二線城市約60間的自營店，除能擴闊零售利潤，亦可兼備示範及監管作用，為培訓各區品牌店之基地。現時集團共收到逾百個加盟申請，可見此策略成效顯著。

重視品牌聲譽 嚴謹加盟程序

六福集團非常重視品牌聲譽，制定了嚴謹的品牌商甄選程序及各項條款，派出專員花費兩至三個月深入考察其財力及當地的人脈關係。黃偉常表示，集團非常樂意招攬有志於珠寶業的人士加盟，唯甄選過程及審核程序必須嚴謹周詳，因要保障集團、各品牌商及顧客之利益，如過去曾於珠寶首飾行業經營並結束業務加入的話，因其誠意可嘉，相信亦能專心經營業務；至於具有非與珠寶行業相關的營商經驗者，須考慮其人際關係及資歷。但若有意加盟者本身已經營其他珠寶品牌，為防止此類營商者將集團整套策略管理系統、款式及推廣計劃全盤複製，影響六福珠寶品牌形象及削弱競爭優勢。此類申請將經過更嚴謹的審核程序。挑選品牌商後，集團負責

供應所有鑽飾產品，其餘則由指定供應商供貨，確保給予顧客信心保證。

六福珠寶分店遍及內地多個省市，制定完善的監管策略刻不容緩。集團將內地劃分為不同區域，由專責團隊定期巡查，甚或以「神秘顧客」形式暗中稽查品牌商的銷售情況及服務質素。另外，每間店舖裝設了監察系統，可透過電腦即時監控各地分店之日常運作。此外，所有品牌商必須使用集團的電腦系統，專責團隊更會不時巡查及審核貨量及店舖收入。黃偉常表示：「店舖形象、陳列裝飾、貨品供應、營運管理以至電腦零售銷售系統等，均統一管理，所有分店必須嚴格執行統一的經營方針規範，以避免品牌商的不當行為，避免金錢及名譽的損失。」

◀ 集團作品「喜躍騰龍」於「第13屆香港珠寶設計比賽」中榮獲公開組「大獎」



▲ 位於廣東省的「六福珠寶」新分店



▲ 六福珠寶於1991年在香港成立後已積極部署進軍內地市場，3年後在廣州開設首間品牌店

獨特珠寶設計 完善銷售服務

為配合內地市場的龐大需求，集團聘請專業的珠寶設計師，推出多元化的首飾以迎合內地顧客的口味。例如北方人身型較大，鍾愛設計誇張且引人注目的首飾；而南方人身型偏小，則喜歡設計簡約且款式新穎的首飾。此外，為了妥善應付各區的配貨量，集團廣泛利用資訊科技，讓全球所有分店均可透過內聯網挑選貨品，而有關應用更擴展至顧客層面，讓他們通過智能電話查詢飾金價格、產品資料等。黃偉常認為，發展網上平台旨在為分店提供更多靈活方案，不論是分店員工、顧客皆可透過視像看清產品真貌，即時選購心頭好及按當地顧客的口味作出調配，提升服務效率。

六福珠寶相當重視售後服務，為顧客提供購物保證。在銷售保證單上，除列明產品的手工、質量及成色等資料外，更創先印出產品相片，圖文並茂，方便顧客日後憑單前往全球各分店進行清洗、維修、改款等服務。另外，集團更於廣州市番禺區興建「六福珠寶園」，附設大型珠寶加工廠房，嚴控產品質量。此外，集團早在1996年成立全資附屬公司——中華珠寶鑑定中心，為旗下產品進行嚴格檢測。

善用代言人策略 令品牌深入人心



▲ 推出款式多樣化的時尚首飾

六福珠寶已在香港打出名堂，並借助其品牌效應飛躍發展，輻射至全中國。由於早期內地顧客對香港品牌趨之若鶩，而六福珠寶於早期更邀請了香港小姐楊寶玲作為品

牌代言人，成功令大眾將品牌及女性的美連結在一起，並深入人心。時至今日，六福珠寶更隨着時代變化，邀請形象健康，且造型時尚的知名藝人林峯擔任新一代產品系列代言人，深受歡迎。選用代言人能令顧客易於記憶，且有助品牌推廣。

從一、二線擴展至三、四線

對於內地市場的未來發展，黃偉常認為，一線城市的人流雖然較暢旺，但競爭相對較激烈，而新投資者往往因競爭力不足，難以取得有利經營位置。反之，二、三線城市則較易取得經營權及有利營銷的位置。現階段全國的零售業務發展更已擴展至三、四線城市。高鐵開通後，更能拉近內地未完全開發的地方距離，增強品牌滲透率。

最後，黃偉常寄語香港中小企業，在競爭激烈的內地市場，絕對不可以標榜「便宜」來宣傳，只有致力提升產品品質及銷售服務，才能突顯品牌的優勢。



▲ 六福珠寶2012「Love Forever愛恆久」系列18K金鑽石情侶對戒及18K金鑽石情侶吊墜



▲ 店內設置鐳射刻字機，為顧客提供獨一無二的鑽石

引進港式管理 審慎拓展緊貼時代步伐



▲ 執行董事陳世昌先生

把握機遇創造商機乃周大福珠寶集團有限公司的營銷策略，因此隨着時代轉變，它的零售據點從一線走向二三線城市，而產品亦因應潮流作出配合，以適應時代步伐。

周大福

CHOW TAI FOOK

周大福珠寶集團有限公司

前人高瞻遠矚 把握市場機遇

90年代周大福領導人經常提示，待中國經濟起飛、人口增多、衣食住行獲得滿足後，市民消費將會轉至奢侈品。品牌發展方面，香港市場較小，華資打入外國市場甚難，故建議將內地市場做大做強。

自92年起周大福在內地開設珠寶陳列室，雖只展不賣，但顧客可以填寫表格，並請親友代為到香港採購。有見以上項目反應理想，遂觸動在中國內地開設店鋪的念頭。

雖然黃金買賣受限制，但珠寶並非專控，所以周大福與國內領有牌照及富有能力者合作，給予特許經營，將貨品、名稱、管理服務等授予

特許經營商，從此開展珠寶銷售之路。周大福開拓市場前先進行考察，考察從北方開始，再到華北、華東及南方。最後，於1998年11月在北京開設首個珠寶零售點，開創加盟之路。由於內地的珠寶、黃金市場甚為落後，周大福將香港式管理及服務引進，並令店鋪擺脫中國內地傳統的簡陋及昏暗的裝修，轉而採用香港式的時尚裝潢，環境光線充足，予消費者耳目一新感覺。隨着首間分店業績理想，數月後再於百盛開設新店。不過，縱然因銷售理想而要求加盟者眾，但執行董事陳世昌先生強調周大福的品牌有價，為免開店後難以管理，故未有迅速拓展。直至2003年，國家開放黃金許可證，申請獲批後即行擴大經營。

建立品牌形象 持續檢討策略

待進入中國內地市場，周大福致力於打造品牌。陳世昌先生指品牌乃夢想及成功的代表、身份的象徵，亦為品牌吸引力所在，而這就是品牌形象。要造好品牌，最重要有明確的風格、形象，如店內裝潢漆上的顏色、商標、貨品包裝、員工的制服等，只要能深入民心，即能令品牌廣為人知。

至於軟件方面，從感情訴求上加入喜悅、真情、開心、勇敢、堅強的元素，而款式及研發方面則要帶領市場。周大福作為華人品牌，卻不忘結合西方管理及創造品牌的經營理念，事實證明策略成功。由於市場的消費者隨着年齡、時間不停轉變，周大福在策略上亦隨之改變，如ctf2變為年青專區，高級珠寶亦涵蓋其中，



▶ 周大福浩瀚無垠系列18K白色黃金白鑽藍寶星河項鍊，銀河傳說



▲ 位於寧波的分店

周大福浩瀚無垠系列鳳凰孔雀石鑽石項鍊「萬千世界」

以便照顧不同年齡層的顧客。

為確保品牌長青，品牌部門透過持續不斷的活動將品牌展示於人前，又以VIP計劃維繫現有顧客。另外，周大福透過研究白領的消費模式，發現其生活品味為小圈子形式一起購物、茶聚、閱讀雜誌，故周大福藉着雜誌的硬照片，向這群目標客戶宣傳品牌。雖然周大福已選上合適的品牌推廣之路，但陳世昌先生忠告香港中小企，不同牌子、行業、實力要採取不同方法，必須量身訂造，不可盲目跟從。

華東非佔優勢 產品屬通用款

對於華東區是否在中國各地區中仍獨佔鰲頭，陳世昌先生別有一番詮釋，認為並不盡然。雖有云80至90年代乃珠三角的發展時代，2000年則轉移至長三角，隨後逐漸移至大西北，但珠寶行業的版圖與國家的地區、城市分拆方式不同，必須平衡交通網絡、開店及銷售，故周大福於五區發展甚為平均，華東佔優勢只在於店鋪數目稍多，但銷售方面卻並非第一。反之，北方人較豪氣，認定品牌佳便購買。華東與華南的分別在於上海人很精明，總會貨比三家，不會盲目追隨超級品牌，亦會作貨價比。另外，上海人的選擇很多。全世界著名品牌皆認為沒有在上海開店，等於沒有進入中國，皆因感覺在該地能帶來豐厚收

周大福內地商戰策略

1. 引進港式管理及服務

採用港式的裝潢，全店環境皆光線充足，擺脫中國內地傳統的簡陋及昏暗的裝修。

2. 品牌形象 軟硬皆重

從員工的制服、商標、貨品包裝等硬件，至情感上的訴求皆兼顧。

3. 華東總部落戶蘇州

設點於蘇州，因其具有不少高學歷人才，聘請員工較上海容易。



▲ 上海名人店店鋪外觀

► 周大福浩瀚無垠系列金鑽淡水珍珠項鍊—東方旭日

益及提升品牌形象。由於消費者的選擇繁多，周大福需要投入很大力度及耗用很多時間，才能取得消費者的忠誠，故華東地區仍有待加強。若然稍有不慎，很容易被他人追過頭。

雖然華東地區的產品與全國產品存在差異，但並不建議以地區、城市作區別，因為資源難以運用，且貨品不能互換，故周大福轉而設計經典永恆的通用款式，配以系列性的產品，藉以帶動、教育及主導市場。現時的產品中，80%屬通用款式，僅20%因應地區設計，且不會專門生產特有款式配合市場需要。

闖二三線城市 機會高成本低

陳世昌先生建議香港中小企可先避開進軍一線城市。因為做任何生意必須計算成本，雖然上海夠氣派，若有足夠實力當然可以進軍此等大市場，並透過它輻射其他地方。可是，若非最強的企業或私

人經營，不建議盲目追求與他人並駕齊驅，反而應該以點帶線、以線帶面，開設於自己能夠站穩陣腳的地方。上海的租金及工資高昂，即使普通銷售員的月薪已達5,000人民幣，社保基金亦要按規定購足，成本很大。另外，若與商場合作的扣點亦特別高，呎價更高達1,000人民幣或以上。即使企業願意繳付高昂租金亦不一定能夠取得位置，就以八佰伴為例，不會考慮為特價品牌提供位置。

因此，若企業深具信心及本領，並有好產品，可試行在二、三線城市經營，如泰州、昆山等地均可作嘗試，因為沒有太多著名品牌，且成本、工資及租金相對較低。陳世昌先生指出，周大福華東總部選擇落戶蘇州，因為在上海難以聘請人才，很多人完成培訓後亦會跳槽，而蘇州為文化城市，大學生為數不少，能提供相當多人才，故選擇以此作為基地，發掘二三線城市的無窮潛力。

最後，陳世昌先生忠告香港中小企於進入中國內地市場時，必須知己知彼及量力而為。不要只學習他人，因為他人的成功無法抄襲；亦不可盲目跟隨別人走，只要做好自己的強項，如做好管理、對員工作出妥善安排。因為沒有良好的員工則無法成事，即使已具備員工及產品，亦要選好平台，始能走向成功。



▲ 北京前門珠寶旗艦店



▲ 位於南京新街口的寶慶銀樓的尚品城

享譽二百年的寶慶銀樓，見證中國珠寶首飾行業的變遷，在市場衝擊下作出步伐調整，迎接行業新轉變。



南京寶慶銀樓連鎖發展有限公司

百年老牌迎挑戰 拓外埠增加盟

「寶慶銀樓」創建於清嘉慶年間，至今已接近二百年歷史，是內地享負盛名的老字號大小銀樓之一。19世紀後葉，寶慶銀樓集江、浙名匠，因技藝超群而聲名鵲起。至上世紀30至40年代，南京銀樓業開始興盛，大小銀樓近百家，寶慶銀樓經營規模和資本總額為眾銀樓之首，名噪當時。1929年，因一尊「銀鼎」摘取「西湖博覽會」特等獎桂冠而一舉揚名，奠定銀樓業的重要地位。

新中國成立後，寶慶銀樓傳統工藝在人脈、藝脈、技脈和文脈上，一脈相承，代代相傳。1984年，在內地同行中第一個恢復了老字號大小招牌，並開始實施品牌戰略，創新管理模式，以及引進國外先進技術和設備，從生產型轉向生產經營型。

百年老牌子 巧變營商策略迎挑戰

1. 投放資源 打造品牌

每年投放大量資源打造品牌，廣告傳播及刊登範圍包括電視、報章、電台、交通工具等。

2. 發展別樹一幟的產品風格

尋找產品自身的特色，對準目標客戶群。

3. 擬設點周邊地區 把握高鐵機遇

考慮設點至高鐵覆蓋地區及周邊城市，把握高鐵有助推廣品牌的效益。



▲ 以黃金首飾用作結婚之賀禮，深受中國人歡迎

時至今天，寶慶銀樓抓機遇、迎挑戰、謀發展，實施「本地發展與外埠開拓同時推進、自主經營與品牌加盟同步發展」的目標，已在江蘇、安徽、山東等地開設品牌專賣店近150家，品牌影響力大幅提升。

珠寶業漸成熟 裝飾收藏仍有發展空間

寶慶銀樓擁有二百年歷史，見證珠寶業的發展，南京寶慶銀樓連鎖發展有限公司董事長蘇麒安表示，現時內地珠寶首飾消費市場處於發展成熟期，珠寶首飾已成為結婚的必需品，但未如香港市場般發展其裝飾功能，而內地中層消費者對珠寶首飾未有熱切的裝飾功能需求，故中國的珠寶首飾市場仍有頗大的發展空間，因現時只屬於普及化階段，未來可發展其裝飾及收藏功能。

論到華東區珠寶行業的發展，蘇麒安認為，現時江蘇省的珠寶行業，對比香港則屬於中低檔次，而消費者以中層為主，購買以自用多於送禮。至於頂級珠寶方面，雖有消費群擁戴，但以前往香港或歐美等地購買為主，鮮有在本地選購。在產品種類方面，黃金首飾佔7成，鑽石佔2成左右。

廣告造就品牌 因應時勢加強

由於珠寶首飾非快速消費品，而是高誠信的行業，且珠寶為理智型產品，故品牌形象相

當重要。既然品牌不可或缺，廣告是否打造品牌的不二法門？蘇麒安指出，過往港商進入內地市場較少使用廣告，因其時珠寶首飾業正處於發展階段，相對競爭較少，而商場亦會主動招攬，故毋須投放資源於廣告上亦能打造品牌。隨着珠寶品牌的供應增加，而不同品牌的屬性有別，在競爭激烈的現況下只有依賴廣告打響名聲。即使作為老牌子的寶慶銀樓，每年亦投放2千萬於廣告上，而廣告傳播及刊登範圍包括電視、報章、電台、交通工具及戶外形式。

除廣告推廣外，經營者亦喜歡進入品牌聚攏地，以確立品牌地位，但該集團總經理徐巍認為，品牌之間並沒有競爭假想敵，因為市場大、需求高，故品牌只有各自尋找自己的特點，但地方品牌很強，外來品牌不及地方強，且彼此的客戶群不一樣，暫時未有發展成互相對抗的情況。



▲ 時尚首飾迎合年輕消費群



▲ 南京寶慶銀樓連鎖發展有限公司董事長蘇麒安於宣傳活動上致辭

至於商場方面，不會考慮品牌競爭的問題，所以分別招攬知名品牌、地方品牌及小型品牌以作平衡，為消費者提供更多選擇。

高鐵牽引人流 帶動產品延伸

隨着經濟發展令珠寶首飾業逐漸起飛，而高鐵開通亦進一步帶動消費，蘇麒安認為，高鐵開通後有助吸引人流前往南京旅遊，但亦有客人選擇留守在周邊地區消費，而寶慶銀樓會隨着交通便捷，考慮將店舖延伸至周邊地區，相信品牌會隨之轉移。寶慶銀樓早已紮根江蘇省，擁有悠久歷史，品牌的知名度為其他全國性品牌所不能及，而客戶群穩定及忠誠度高，即使擴展至其他地區仍能維持，可見高鐵能大力促進品牌的發展。

因交通便捷，人流可以自由進出，品牌藉此契機轉移至周邊地區。此外，勞動力因高鐵開通而增加流動性，如鎮江居民可以前往南京工作，為企業提供零售人才，方便管理。

中港互通 引進技術及海外設計

香港與內地品牌互通，可以引進香港的技

術，與內地品牌結合，並借助內地品牌的優勢進行推廣。另一途徑則為協助連接及輸送海外品牌進入內地，如將專門經營銀器或K金的品牌輸入，可以拓大經營範圍，有助中國品牌走出國外。



▲ 店舖裝修瑰麗堂皇



開拓鉑金藍海 由開荒牛走向領導者

▲ 董事長兼總經理虞免良先生

憑着遠見，把握機遇，細分市場，明牌珠寶成功成為中國內地鉑金飾品的代名詞，穩坐其所在細分市場的第一把交椅。

把握歷史機遇找準藍海市場

- 1. 成為細分市場的龍頭老大**
每個中小企都可以坐上自身細分市場的第一把交椅，要努力探尋。
- 2. 堅持再堅持，努力再努力**
內銷市場很大，中小企只要努力，總能夠找到合適的市場空間，因此不要輕言放棄。
- 3. 依靠加盟商，拓展全中國**
中國市場幅員遼闊，要與加盟商共同開拓，對偏遠地區尤該如此。

MINGR 明牌珠寶 浙江明牌珠寶股份有限公司

把握機遇 轉危為機

始建於2002年的明牌珠寶，是浙江日月集團旗下的珠寶首飾品牌，現時是全球領先的鉑金首飾生產商、零售商，亦是國內最大的珠寶企業之一，於2011年4月22日成功在深圳交易所上市。浙江明牌珠寶股份有限公司（下稱明牌珠寶）董事長兼總經理虞免良回憶父輩創業的歷史：其父虞阿五於1987年成功和上海遠東金銀飾品廠（後更名為上海老鳳祥）簽訂為期10年的聯營協議，生產亞金飾品，並於1990年把握內地鼓勵發展民營經濟的機遇，成功爭取到黃金經營許可證，生產貼上「老鳳祥」品牌的黃金首飾，成功為家族賺取了第一桶金。

然而，創業難，守業更難。10年來「為他人作嫁衣裳」，面對當時聯營協議即將結束的危



▲ 店面設計簡潔明亮

機，發展自己的品牌、建立自己的銷售渠道是唯一的出路。可是，當時國內黃金飾品市場已經發展多年，要在一個成熟的市場中打出自己的名堂談何容易？作為家族企業的第二代掌舵人，虞免良肩負着為集團尋找出路、轉危為機的使命。

通過多次到日本、意大利和香港等地區考察，虞免良發現，鉑金飾品在國外市場正開始流行，而在國內市場卻未被開發。虞免良認為這是一個未被滿足的潛在市場，因此決心做國內鉑金首飾市場的開荒牛。

細分市場 堅守不懈

作為中小企的經營者，要擴闊眼界，打開自己的思路。如果沒有跳出「貼牌製造」的框架，就沒有明牌今天的輝煌成就。現在看來，明牌珠寶當初選對了藍海，但是「藍海揚帆」的過程並非一帆風順。起初幾年，明牌年年虧損，主要是因為鉑金價格比較昂貴，加上中國消費者傳統上較鍾愛黃金飾品。但由於堅信自己的眼光和遠見，虞免良在明牌最困難的時候選擇了堅持，最終遇上了內地白領階層漸漸佔據社會主流的機遇，可謂「守得雲開見月明」。面對困境，虞免良娓娓道出：「無論哪一個行業做內銷都要有耐心和耐性，要不斷地努力，不要輕言放棄」。

鉑金稀有、高貴、純淨和堅韌的特性，正好表現了現代都市白領女性的內在精神。明牌把握着時代的脈搏，創新地將鉑金這份「永不褪色的承諾」帶入國內，又以積累多年的精工質量，用產品見證時代女性「喜歡做女人」的完美心跡，終於在珠寶市場上打響了名堂，在鉑金藍海上揚帆啟航。

領導市場 棄用代言

由於成功「飲到頭啖湯」，明牌珠寶的發展進入了快車道。上市後，明牌的名氣更是直逼當初的「老主顧」老鳳祥，成為中國最大的珠寶企業之一。對於建立品牌形象這重要一環，與很多知名企業不同，明牌從不起用「形象代言人」，並認為「形象代言人」是產品本身無法給消費者留下深刻印象時才採用的營銷手段。相反，由於明牌是中國鉑金首飾市場的開拓者和領導者，本身就可成為鉑金首飾的代名詞，就如「公仔麵」是即食麵的代名詞、「Walkman」是隨身聽的代名詞般，因此不需要再用代言人來區別自己行業。

「窮則獨善其身，達則兼善天下」，現在的明牌不再是當初的「山寨廠」，而是全球領先的鉑金首飾生產商和零售商，因此不能只顧自己品牌的發展。作為國內輕工業局全國首飾標準化技術委員會單位，明牌積極參與制定全國首飾行業標準，為中國鉑金行業的發展貢獻力量。作為鉑金入華的先驅，明牌功不可沒，因此，2007年，國際鉑金協會授予其「鉑金事業發展傑出貢獻獎」的殊榮。

靠加盟商 拓展全國

銷售渠道是開拓內銷市場另一重要元素。現時，明牌在全國約有1,000家店舖，其中自營店有300-400家，加盟店200-300家，剩下的主要是經銷商。對於今後銷售渠道的拓展，明牌未





▲ 產品線現時覆蓋黃金、
鉑金與鑲嵌飾品等領域

來幾年主要依靠加盟商。珠寶有別於其他行業，資金密度很高，面對幅員遼闊的內銷市場，單靠企業自身的力量開拓並不可行。今後明牌將保持30-40%的自營率，主要集中在省會城市，而偏遠地區則主要靠加盟商開拓。然而，明牌亦會做好對加盟商的管理監督和風險評估工作，對一些信譽良好、長期合作的加盟商，允許他們有一定的產品定價權作為優惠政策。

對於現在流行的網上銷售模式，虞免良認為是零售業發展的趨勢，不管對哪個行業來說都是挑戰，必須做好充分準備。目前明牌正籌備網上店鋪，用以售賣價格不高的時尚飾品，針對年輕客戶群；同時亦留意網銷產品要和實體店鋪銷售的產品有所區別，從而保護自營店及加盟商的利益。

以「龍頭老大」為目標

最後，虞免良寄語欲開拓內銷市場的香港中小企，都應該是所在細分市場的龍頭老大，如果你覺得自己公司現在還不是，只是說明你的市場分得還不夠細，應該繼續探尋。中國的內銷市場龐大，中小企只要努力，終能夠找到容得下自己的市場空間。

相對於競爭激烈的國際市場和本地市場，中國內銷市場總體來說還是比較好做的。香港中小企既然能夠在國際市場上獨樹一幟，相信亦能做好中國內銷市場。最後，虞免良寄望內地企業能與香港企業共勉之，共同提升內地的行業水平，一起做旺國內的內銷市場！



家用電器業

由於中國經濟平穩增長，令消費品市場及家用電器市場亦得以穩定地增長；隨著中國城市化進程步入迅速發展階段，城鎮發展的速度提高，內地居民消費需求亦有所提升，亦為家用電器市場提供一定的需求；至於農民收入增加，農村的消費潛力不斷提升，故未來農村仍是帶動家電銷售的原動力。以上各項因素足以反映出家用電器市場具有潛力，生產商可把握機遇。



推廣健康生活 精研豆漿機滿足大眾所需

▲ 品牌中心總經理陳洪波先生

內地發明的豆漿機，為用家帶來方便之餘，亦為企業開闢新路向，如九陽電器有限公司（下稱九陽）生產的豆漿機，便發展成為內地的著名品牌，並逐步走向國際。

Joyoung 九阳

九陽股份有限公司

創新製豆漿技術助促銷

豆漿機的問世，或與九陽創辦人王旭寧從小愛喝豆漿不無關係。他嫌傳統製作豆漿的過程太複雜，所以自行研發了家用豆漿機，成為內地特色家電之一。因為豆漿機的成功，王旭寧遂於1994年成立九陽電器有限公司開始銷售，首5年的生意已見成績，但九陽未有因此停下腳步，在研發上仍不遺餘力，並在1999年研製出豆漿機「智能不黏」功能，於榨取豆漿後渣滓不會黏在加熱管上，容易清洗，為豆漿機的功能帶來突破。至2004年該公司更推出五穀精磨器豆漿機，令品牌聲名大噪。另外，九陽於研發豆漿機過程中，亦推出無網超微原磨技術。在創新的技術帶領下，九陽的豆漿機於去年已賣出1,650萬台。

創新豆漿機 迎合生活潮流

1. 產品加入新科技元素

致力開發新技術，多年來研製出具創新元素的豆漿機，大受市場歡迎。

2. 與經銷商共同發展

直接與零售商對接合同條款及品項管理，讓經銷商在終端業務管理上保持靈活及競爭力。

3. 由「軟文廣告」開始

在報章雜誌刊登「軟文廣告」，說明喝豆漿的好處，然後帶出豆漿機的優點。



▲ 九陽與不同經銷商合作，發展多元化銷售平台



九陽為求在技術上不斷作出突破，從而調撥大量資源於研發上，成立團隊，故在產品研發上取得碩大成果。除技術層面外，九陽亦為其出品注入健康元素，於2000年獲取河南的五豆配方，即將黃豆、花生、紅豆、綠豆及黑豆混合在一起磨成豆漿，據稱有助緩解糖尿病及青光眼等毛病。該五豆豆漿原料於促銷時隨豆漿機附送，讓顧客品嚐。

雖然九陽股份有限公司成立至今不足20年，但其產品在小家電行業內已躋身前列，該公司除了豆漿機、榨汁機、料理機等的銷售成績不俗外，其他健康小家電產品的銷售成績也位列三甲，顯示產品在行業內已佔有相當優勢。

與經銷商合作 各有所得

十多年的經營，九陽的產品已銷售至30多個國家及地區，並已覆蓋內地約2,200個縣級地方，銷售網絡十分龐大，九陽擁有1,000間專賣店，既為銷售平台及售後服務支援據點，更可全面展示品牌形象。現時的營運主要依靠經銷商協助。九陽股份有限公司品牌中心總經理陳洪波表示，九陽的理念是與經銷商共同發展，現時的夥伴已跟九陽合作多年，過程中曾作調整，但必須

保持優秀經銷商的體制，才能確保合作無間。而合作過程中，一個地級市場只需要一個經銷商自行負責，但上海、深圳等大城市則必須調整策略，如增加經銷商數目及加入專業系統元素，以配合發展需要。

即使未來同業與經銷商的體系將產生變革：如格力與經銷商成立合資公司，美的成立分公司讓經銷商當分銷等。但陳洪波強調，九陽的主要角色乃建立及經營品牌，而非銷售渠道，故堅持與經銷商一起面對消費者、零售商，至於與零售商合作方面，不論合同條款及品項管理皆由九陽直接對接，讓經銷商在當地業務管理上保持靈活性，但九陽則對品牌形象作最終決定。

軟文廣告助宣傳

談到九陽的品牌發展之路，陳洪波娓娓道來：「如何能夠將不為人認知的品牌推售，實在困難重重，故初期我們透過平面媒體如報章、雜誌刊登「軟文廣告」，即在文章中說明豆漿的好處，然後介紹豆漿機。因廣告效果不俗，故推售初期已見成效。」

時至今日，宣傳渠道已見多元化，而九陽於2007年開始在中央電視台推出廣告，直至現在仍



▲ 最新推出的豆漿機

採用此宣傳策略，但廣告主要投放於新產品上，始終電視的影響力廣大，對新產品推廣的成效顯著。由於中央電視作全國性廣播，能夠予內部人員及合作夥伴信心，亦讓地區消費者留下深刻印象，收宣傳之效。

掌握消費者需要 無往而不利

由於現時內地的著名品牌數目頗多，那麼如何能令自家品牌保持領先地位？陳洪波以九陽為例，表示小家電領域內，美的是一個十分成功的案例，由於內地的企業既熟悉本土市場，亦非常熟悉消費者的需求，且十分理解哪種類是消費者在不同階段所需要的，從而容易建構銷售規模，充分掌握有關銷售模式，終能成功。就以4年前競爭激烈的微波爐市場為例，格蘭仕和美的以極低價格搶攻微波爐市場，LG在價格戰下因過度消耗被迫退出，由此可見品牌競爭成功與否在於對市場的掌握能力。

試闖樣板市場 按部就班

中國內地的小家電市場雖已為本地品牌壟斷，但陳洪波強調，由於消費者頻密轉換品牌，若香港品牌欲進入內地市場，即使實力不足，但產品品質優良，也可試行樣板市場，如山東人口相等於一個

德國人口規模，只要做好一個地方即可，但各企業的情況亦不盡相同，不能一概而論。

香港中小企要進入內地市場時需步步為營，先建立樣板市場之餘，可運用綜合策略待證，但不限於員工數量，同時又可綜合運用公關、促銷、廣告、中央形象、品牌渠道等，但需要審視品牌的實力，若產品品質優良可以與一些品牌商合作，如產品性質不存衝突，則可以通過知名品牌的渠道銷售，那就既可以保留自家品牌，亦可以借助銷售渠道試行。

最後，陳洪波不建議香港中小企大規模打入一線市場，因為成本相當高。只要選好合作夥伴及地區便可，因為香港品牌在內地部分地方仍然叫座，於各商場取得盈利，整體收入相當不俗。



▲ 三代豆漿機的對比圖片



▲ 主席陳鑑光博士

進軍中國內銷市場須講求策略，以循序漸進的形式覓得合適營商之路的個案有甚麼可取之處呢？然而，不管採取何種經營模式，切忌急進及過度擴張，免招重大損失。

按部就班 緊貼市場需求

- 1. 建立自家品牌 準備要全面**
除入門前的操作準備外，建立獨立團隊以至市場推廣及員工培訓，缺一不可。
- 2. 實地考察 了解消費市場**
參與考察團及展覽會，掌握市場脈搏，迎合消費市場需要。
- 3. 加強利用新媒體作宣傳及銷售渠道**
利用新媒體作宣傳及銷售，提升品牌知名度。

TUNBOW 東保集團

準備功夫不可缺 思想轉型迎新機

東保集團成立於1995年，採用綜合垂直生產系統，由模具製造、五金、壓鑄、塑膠、噴油至裝配等工序，配合自設的認可實驗室，產品品質及技術監控得到最佳保證。集團擁有多項專門技術，並將之引進至不同的小家電。由於具備設計、結構工程、研發、生產的配套和能力，憑藉多年原設計製造(ODM)及原設備生產(OEM)經驗，為開拓自主品牌生產(OBM)之路奠定穩健的基礎。至2010年以自主品牌TUNBOW進軍中國內銷市場，並組建團隊及在深圳開設辦事處。對於一向從事製造的企業，思想轉型是首要的一步。東保集團主席陳鑑光博士（見圖）分享開拓中國內銷市場之路的經驗時指：「要建立自主品牌，先視之為另一盤生意，縱然招聘出色人才並不容易，但營銷及市場推廣的模式始終截然不同，獨立團隊仍是關鍵之一。」

除衝破收帳、稅項與實際利潤的關口外，足夠的準備功夫是新進者不能忽略的一環。未到銷

售層面，單從產品認證、品牌註冊、內銷權等基本先決入門條件起，到存貨、維修保養，再到產品輔助銷售材料的配套、廣告和媒體宣傳、市場推廣計劃、品牌視覺標識，甚至對於電器推銷尤其重要的推廣員培訓與班底，都是環環緊扣，缺一不可。

了解市場的消費者開始

踏進任何新市場，內銷市場亦然，掌握當地消費模式是理所當然的。陳博士在兩個層次作出建議：一、考察調研——參加考察團，到不同地區了解行情，往訪大賣場、百貨公司，與商家直接對話；二、參與由香港貿易發展局舉辦的時尚購物展，規模及配套安排較成熟，容易起步及推動。

在建立銷售點之初，陳博士認為參展有效地讓更多消費者認識品牌之餘，能以最快方法直接了解當地的消費模式。TUNBOW亦曾前往廣州、成都、哈爾濱等地，意想不到的市場反應讓TUNBOW仍積極參與各地區舉辦的展銷會。在試驗性質的參展中，TUNBOW選擇性地推銷空氣淨化產品（針對處理國內高度關注的空氣質素PM2.5問題）及時尚耳機，銷情理想，反應令人滿意。

除在不同地區建立品牌地位之外，產品品質及價值同樣重要。TUNBOW初次在哈爾濱參展，原本只抱著認識市場的心態，料不到當地消費者最為豪爽，對產品甚有要求，不在意價格，最重要買到有品質的產品。陳博士補充：「別小覷非一線市場的潛質而將貨就價，反之，要從市場角度出發，貨品應迎合當地口味，別胡亂從生產角度着眼，在成品中取銷情不佳的貨品發售而已，結果會得不償失。」

累積短時間經驗後，TUNBOW在產品多元化方面將多下功夫，如陳博士言：「現今新一代物質豐富，為享樂時代，講求品味，講求質素，我們將重點開拓更多享受生活的產品。」市場方



▲ 近年高度關注空氣質素，TUNBOW健康生活產品大受中國市場歡迎



► TUNBOW提倡低碳健康煮食，推出電子蒸鍋

面，顧及發貨成本及安排，TUNBOW會集中開拓一、二線中實力較強的城市；但仍會以穩中求勝，循序漸進模式去開拓內銷。



▲ 卓越的品質是致勝之道



▲ 消費者講究產品的實用功能和時尚設計，圖為TUNBOW輕觸式全自動咖啡機

陳鑑光博士視經營零售為細水長流的作業，需要「用心經營」——用心尋找合適的合作夥伴，用心捉緊市場需求，用心挑選適合市場的產品。最後，陳博士語重心長勸勉新經營者勿過於急進，勿三心兩意，按部就班，穩步向前。

乘社交網絡之勢 闖網絡營銷之道

TUNBOW經營網銷仍處於起步階段，短短數個月的經驗已肯定其發展趨勢。為免與零售市場直接競爭，網銷不走價格策略，反之引入多元款式，加強競爭力。進行網銷對TUNBOW而言，一方面是帶動品牌的知名度，另一方面是為消費者提供又一方便的購物模式。

網購消費對象是另一客戶群，TUNBOW在物流配套、客戶服務、產品款式層面加強資源和管理。此外，社交網絡之盛行更是TUNBOW重點發展的宣傳媒體。與不少友好傳媒建立良好關係的TUNBOW，深明媒體的強大力量，如陳博士言：「當傳媒的人觸覺敏銳，從觀眾角度捕捉事物。」他相信配合盛行的網絡媒體，推廣品牌的確可達相輔相成之效。



◀ 消費者講究產品的實用功能和時尚設計



▲ TUNBOW具備專利沖調技術的咖啡機

人性化設計管理 廚房業邁向新世代

▲ 總經理茅忠群先生

中國的烹調方式強調火候為主，煮食時廚房往往油煙滿佈，故此人們對抽油煙產品的要求很高，但外國產品未能切合中國的獨特烹調方式，為中國廚房用品生產商提供機遇。

堅守「三品」 雄霸中國廚房業

1. 加入創新元素 突圍而出

加入中國煮食文化的特色於產品設計中，並結合各種科學及集成技術，創作廚房產品。

2. 建立多元化銷售渠道

發掘新銷售渠道，如與廚櫃商或裝修單位合作、推出電子商貿活動等。

3. 堅守「三品」原則

做好「三品」，即「人品」(企業文化的承傳)、「企品」(企業對員工的承擔)及「產品」(產品質素)。

FOTILE 方太 中国高端厨电专家与领导者 寧波方太廚具有限公司

融入中國烹調元素 構建人性化廚房

寧波方太廚具有限公司（以下簡稱「方太」）創建於1996年。16年來一直專注於高端嵌入式廚房電器的研發和製造，致力為追求高品質生活的人們提供具有設計領先、人性化廚房科技和可靠品質的高端嵌入式廚房電器產品，倡導健康環保的生活方式，讓千萬家庭享受更加幸福的家居生活。

公司成立初期，方太以中國內銷為主導，並沒有如其他國產品牌般走向世界，副總裁劉志培表示，方太紮根中國的原因，是由於歐美已有很多知名品牌，但中國廚房獨具應有的特色，如烹調時的火候較猛、油煙較大，在此等因素影響下，油煙爐具的設計必須包含中國文化元素，而方太正好創造適合中國廚房的產品，令民族品牌找到發展空間。



◀ 與廚櫃商或裝修單位合作拓展銷售渠道



方太將自身對世界廚房生活及廚房文化的深厚理解融入產品設計研發中，並結合和利用人體功能學、工業美學、各種邊緣科學以及集成技術，不斷創造蘊含科技、設計領先、極富人性的廚房產品。另外，方太憑藉技術實力、營銷能力，推動並引領整個廚房產業走向「精工細作的現代工業」。

傳統與創新銷售兼備 嚴謹監察經銷商運作

現時家電的銷售，透過3個主要渠道進行：（一）連鎖店：透過蘇寧、國美等家電連鎖店銷售產品；（二）專賣店：主要在二、三線或四線城市銷售，為蘇寧及國美未覆蓋的地方；（三）創新渠道：與廚櫃商或裝修單位合作；（四）其他：為房地產商提供產品，以及透過網上渠道進行商貿活動。

歷經17年，方太在內地設立逾一千個銷售點，當中以特許經營為主，而自營店僅佔少數。因經銷商為數不少，供貨之餘，方太亦會管理，如關注店舖形象的統一性，提供適當培訓；對於庫存運作、安裝及售後服務亦有所規範。

建立口碑品牌 迎合新世代客群

雖然方太標榜創造適合中國廚房的產品，但在海外品牌紛紛湧入中國市場的情況下，如何教育消費者區分市場亦有其學問。劉志培以肯定的語氣回應，客戶愈來愈聰明，不像從前只追捧國外品牌或過度崇洋媚外，因為中國本土家電出口量很大，所以客戶亦會關注產品有沒有賣點、是否切合市場需要。若營銷者選擇高端路線則需要有自己的品牌，但在中國造就一個品牌的投入及產出亦很大，因為歐美及本地品牌已充斥市場，且為數頗不少。

至於打造品牌方面，因經營多年，為客戶提供良好的售後服務，並與客戶建立親密感，將創新元素融入產品內，故方太在客戶中已建立口碑及品牌。現時內地的消費正迅速擴展，客戶的眼光亦不斷變化，現今的消費已進入80-90後的消費時代，年青的消費者亦以不同眼光看待品牌。

做好三品 企業成功

論到方太的成功之道，劉志培指出，方太堅



▲ 廚房家具富時代感並包含中國文化元素

守人品、企品及產品三合一的核心價值觀，唯有做好三品才能達致成功。人品所指為企業文化，因內地的社會風氣不佳，不少人為拜金主義，追求短視成功，而年青員工的自我意識較強，但加入方太後即灌輸企業文化、責任感及團隊精神，務求將員工改變過來。企品所指為對員工的責任，即做人及做事，說的一套及做的一套必須相同，而對員工及客戶亦要負責任，對政府要承擔，將三品做好始能成功。

打造品牌 方為上策

在競爭激烈的中國市場，香港本地品牌是否存在優勢，須視乎是否切合客戶的需求，以及其賣點所在，即使對歐洲品牌亦不會一見譁然，較為實際。劉志培直言，即使是歐美高端品牌，在中國也需要有專門針對中國市場的產品和品牌策略，方可獲取一席之地。

對於欲進軍中國市場的香港中小企，劉志培忠告：「唯有將產品及品牌做好，因為沒有品牌則難敵內地的中小企。」



▲ 抽油煙機深受客人喜愛



▲ 位於常州東南的陶瓷城

服裝鞋帽業

中國是人口最多的國家，按2011年4月28日國家統計局公佈第六次全國人口普查數據顯示，全國人口逾13億。由於中國人口眾多，擁有龐大的消費力，加上農村城鄉居民收入持續上升，購買力自然提高。過往內地二、三線城市消費者對時尚的接受程度，較一線城市的消費者滯後，但隨著眼界開闊及消費水準提高，對時尚的接受程度亦提升。

由於消費者的品味隨著時間不斷改變，瞭解消費者的需求，滿足消費者的需要，始能把握市場，然後按照市場變化及時間調整策略。

總括而言，沒有飽和的市場，只有不對的產品，成功的品牌皆以消費者的滿足為基礎，故任何品牌若要取得成功，必須做好消費者調研，準確地掌握消費者的需求及生活方式，設計符合的產品始能取得成功。





至「潮」形象 服裝品牌成功內銷

▲ 創辦人及形象總監陳維明先生

憑着清晰的品牌定位，「2%」成功打造「潮牌」形象，在競爭激烈的中國服裝市場上闖出自己一片天地。

靠清晰品牌策略成功突圍

1. 及時改變，找準定位

調整銷售策略，退出百貨公司業態，專注購物中心業態，為打造出色的品牌創造有利條件。

2. 適應內地文化，注重員工培訓

內地消費者比想像中精明，「忽悠」注定失敗；內地員工比想像中能幹，要敢於投放資源加以培訓。

3. 吸納加盟商，給予保護和支援

寧可放棄網銷渠道，也要保護加盟商的利益，並為其提供全方位的支援，協助客戶成功。



加減乘除
有限公司

清晰定位慎防誤「標籤」

加減乘除有限公司於1992年成立，早期以服裝批發為主，同時致力發展自己的品牌，推出「2%」等多個品牌服飾。「2%」於1994年由香港設計師陳維明創立，進入中國內銷市場逾十年，至今已發展成為擁有逾百家加盟店的知名「潮牌」。「2%」剛進入上海市場時，選擇「百貨公司業態」為發展策略，招商總監顧鵬飛表示，由於百貨公司人流暢旺，對品牌推廣或有幫助，但對品牌形象提升方面的助力卻不明顯，甚至很容易被「標籤」為低檔次或大眾品牌。

有鑑於「百貨公司業態」與品牌定位不符，故「2%」於2008年調整內銷策略，撤出百貨公司，專注發展「購物中心業態」。因購物中心提供的空間比百貨公司更多，這有利於打造品牌的形象。顧鵬飛提醒有志進入中國內銷市場的香港

中小企：「內銷時要注意品牌的定位，第一步要走得準確和穩當，否則被消費者錯誤『標籤』後便很難『洗底』。」

高鐵促潮流 助品牌延伸

「2%」的起步在上海等一線城市，品牌以「潮牌」為定位的必然之選。形象營運總監陳志寬認為，潮流產品必先從一線城市開始發展，再逐步流行和延伸至二、三線城市，如果反其道而行，消費者不可能認定你是「潮牌」。因此，「2%」一直以來十分注重上海、杭州和南京等大城市或省會城市的發展。近年，華東高鐵網絡陸續建成並形成多方面的效應，包括加速潮流效應，即大城市流行的事物以快捷速度流動到二、三線城市，當地的消費者以更快的速度接受以「潮」為特色的「2%」品牌。因此，未來數年「2%」將更重視二、三線城市的發展。

多管齊下 打造「潮牌」

為打造「潮」的品牌形象，「2%」多管齊下，從形象代言、廣告形式、物流配送和服裝款式更新等多方面下苦工。「2%」選用Fujii Lena, Janice Man和Angelababy等流行偶像作為品牌的形象代言人，其海報展示在店鋪的當眼位置。此外，店鋪裝修充滿潮流元素，並精心挑選店內播放的音樂，務求給予消費者全方位「潮」的印象。

在選擇廣告形式方面，「2%」較少採用電視等大眾傳播媒介，反而選用雜誌和時裝秀等宣傳方式。因為大眾傳播媒介的受眾廣泛，難以控制和區分客戶；相反，雜誌和時裝秀等較容易鎖定特定的年齡層和消費群，更易收事半功倍之效。

「潮流」現時成為快速消費品，銷售的最佳時機可能轉瞬即逝。為趕在潮流前端，「2%」每年7月底即將秋裝上架，貨品早於競爭對手推出前，已在消費者腦中留下潮流印象。由於品牌的生產基地在廣東，如何能夠及時向全國發貨乃一大挑戰，而「2%」選擇具信譽的物流公司為合作夥伴，確保發貨準時，以免錯失銷售良機。



▲ 「2%」選用日本當紅模特兒Fujii Lena擔任品牌代言人，成功打造「潮牌」形象

另外，不少在香港和國外標榜潮流品牌的服飾店，進入內地後卻售賣「過氣」款式。這間接給予「2%」突圍機會，因「2%」所售款式與香港同步，讓內地消費者能夠緊貼香港的潮流，因而成功獲得消費者的青睞。



▲ 時尚衣服深受年輕人愛戴



▲ 2% 上海龍之夢購物中心店

適應內地文化 善用本地人才

內銷時應走本土化路線抑或堅持自我，是不少香港中小企經常遇到的問題，「2%」提出了解決方案：適應內地文化，善用本地人才。中國消費者十分精明，若產品經常打折，則不會購買正價貨品，因為不再信任品牌，而「2%」適應內地文化後，即摒棄香港零售業界常用的打折促銷模式，以明碼實價獲取消費者的信賴。另外，近年聘請內地設計師，根據不同地域特點調整產品設計，如北方地區選用較保暖的物料設計衣服，並推出加大碼尺寸，配合市場需要。另一方面，「2%」在上海聘用當地人作為零售業務主管，有利打通當地的人脈關係，保證管理層的各種指示收上傳下達、順利執行之效。

上海區域總經理郭嘉琪補充，「2%」十分重視員工的培訓，尤其是培養其潮流觸覺，於是免費為員工提供理髮服務和穿衣指導，將員工打造成「潮」的形象。為求挑選較具「潮」潛質的員工，郭嘉琪甚至親自挑選每一位店員，務求貫徹店鋪形象。另外，企業還會提供香港的時尚雜誌予員工參考，藉以培養員工的時尚氣質，提升形象。

嚴選加盟商 提供培訓與支援

「2%」目前較少採用當下流行的網購方式開拓銷路，既為保護產品設計，亦為保護加盟商

的利益。顧鵬飛認為，加盟商的利益即是企業的利益，加盟商能賺到錢，企業自然能賺到錢。因此，「2%」訂立一套健全的加盟商管理制度，對加盟商的招募和評估制定嚴格的準則，並對店鋪的選址和裝潢提供全面指導。企業亦會派遣工程經理協助加盟商裝修店面，以符合企業「潮」的形象。此外，企業設立專責部門為加盟商的員工提供銷售技巧、產品知識和品牌精神等多方面培訓，力求每一加盟商與直營店如出一轍。至於如何吸引加盟商？顧鵬飛表示，品牌定位清晰，因此不乏加盟商主動尋求合作，故毋須花費太多精力於尋找加盟商。

對於欲進入華東內銷市場的香港中小企，郭嘉琪忠告要多看、多聽、多了解內銷市場，要願意為之改變，但不能盲從，要走出自己的風格。



▲ 其他潮流飾物



▲ 執行董事及營運總裁朱翠蘭小姐

從友誼商店至百貨公司，由沒有競爭至百花齊放，利信達集團近二十年見證內地市場的變遷。時至今日，市場瞬息萬變，利信達集團早已在行業站穩陣腳，但仍會不斷求新，保持競爭力。

le saunda
利信達集團有限公司

店鋪選址嚴謹 免過度擴張

利信達集團的創始人李子彬先生一次在意大利旅行期間，偶然發現售賣中價皮鞋的小店人流不絕，遂萌生進口品牌至香港的念頭。集團於1977年在港成立，而Le Saunda這品牌亦隨之誕生。直至1992年，利信達在香港聯合交易所上市，為進軍內地市場鋪路。

由於1993年內地市場仍未開放，Le Saunda的產品初期只能於友誼商店及免稅店發售。同年，日本伊勢丹百貨在內地開設百貨公司，Le Saunda獲邀在上海開設專櫃，為進駐內地市場開路。利信達集團營運總裁朱翠蘭表示，由於當時進入內地市場的企業不多，可供選擇的商場為數亦不少，即使商場以優厚條件及最佳位置作招徠，但亦要以貨品檔次是否適合為首要考慮因素。因Le Saunda屬高檔品牌，當年每對皮鞋售

瞭解地方政策 選定市場展內銷

1. 嚴選商場進駐

進駐商場時要考慮人流、規模，並要配合品牌檔次。

2. 瞭解市場特色

掌握政策優惠，進行調研瞭解市場需求。

3. 與內地百貨公司合作

與內地百貨公司建立戰略夥伴關係，有助營商。



▲ 選擇合適商場以配合品牌檔次及形象

價為500至600元人民幣，故要慎重考慮商場的檔次、位置等是否合適。Le Saunda選點時主要考慮商場是否座落於一線城市、還有其規模、人流及消費等，但集團本身是否具有足夠人力支持亦十分重要，若勉強廣開店鋪，最終只會損害品牌名聲，故先要做好組織架構，再行擴張。

加盟多規範 旨保名聲

Le Saunda初進入市場時以百貨公司代銷形式進行，之後開設自營店及招攬加盟商。由於店鋪分散於不同地區，故Le Saunda選擇於廣州設立總部，安排員工負責不同地區的業務運作，既遙距管理亦到訪當地，並在當地聘請員工協助業務上的溝通，直至分區發展成熟，始成立辦事處、倉庫，以便於分區管理。

因經營漸上軌道及品牌具知名度，故在1995年，集團成立加盟部，在招攬及管理加盟商方面亦相當嚴謹，如先制定加盟政策，只開放二線邊沿及三線地區，由Le Saunda提供相應支援，包括店鋪設計、裝修、產品、服務標準、銷售流程等，自營店必須與之相同，客服會定期到訪加盟商，確保各項事宜執行統一。除一般規範外，加盟商亦需要透過電腦系統上呈數據至總部，透過數據及時作出銷售及貨品分析，以提供專業意見；同時，Le Saunda的員工及客服不僅會到店巡察，亦會委派員工作秘密探訪，以監察加盟商有否違規。朱翠蘭強調，現時中高檔品牌會慢慢

減少接受加盟，因為非自營會較難管理，同時自營對於品牌長遠發展更有利，故招收加盟時必須份外小心。

掌握市場特色 調研不可少

雖然Le Saunda早已進入內地市場，但朱翠蘭認為華東區各省市各具特色，所以進入市場前須清楚每一個省市顧客的喜好，以及當地人的要求，絕不能一概而論。就以華東區為例，江蘇省省會南京市及安徽省的消費者在消費習慣，以及性格上與北方人相似，而這些地區的差異集團亦必須留意。另外，香港中小企進入內地市場前，亦要先進行考察，以及了解當地政府政策上的優惠，如安徽省未來將有優惠政策，若要進軍需要先行瞭解市場，又或尋找「盲公竹」協助，惟有清楚了解各地方政策，經營上才能事半功倍。

政策上的優惠必須好好掌握，但市場調研亦不可缺。為免出現選址錯誤的情況，Le Saunda成立業務拓展部，專責進行市場調研，各地區開店前先由部門職員前往考察，包括先瞭解當地的人均GDP、百貨公司的規模，以及品牌類別，並於適當時候走訪市場及消費場所，藉以觀察當地居民的衣着等，綜合所得資料決定是否進軍市場。



▲ 品牌廣告

香港中小企業的發展既需要對市場未來有敏銳洞察力和反應，更要對公司選定的發展方向持之以恆，在掌握市場狀況後，應先與當地的外經貿局、稅局、工商局、勞動局、區政府等建立並保持良好聯繫，深入瞭解當地市場動態，掌握市政發展機遇，憑藉原有優勢，多元化的經營策略，最終實現企業價值。

定位清晰 按部就班

進入內地市場後，Le Saunda在打造品牌方面沒遇上太大困難，因為當時的競爭較少，而可供宣傳的渠道亦不多，故Le Saunda將資源主要投放於產品、服務及店鋪形象上，務求做到最好。雖然早期的宣傳渠道有限，但Le Saunda亦有透過雜誌、戶外燈箱廣告進行推廣，現時宣傳則投放於網絡上為多。

面對現今競爭激烈的華東市場，香港中小企如何能夠進軍其中？朱翠蘭認為先要清楚自家品牌的定位，如產品所屬類型、主攻的客戶群、有否市場空間等，即使存在空間，但面對激烈競爭，產品本身突出之處，香港中小企需要清楚了解而作定位。若要進軍整個華東市場，必先爭取上海作為橋頭堡，如未能先進入上海則較難開展其他城市，但若只覆蓋個別地方，則要按當地的市場需要為本。

與內地百貨合作 添優勢

如何選擇銷售渠道亦十分重要，因為Le Saunda發展較為成熟，已選定部分百貨集團作為經營夥伴，因百貨公司需要於不同地方開店，亦需要品牌駐場，故Le Saunda在華東區現與銀

泰集團、金鷹集團、百聯集團、新世界百貨、華地集團均保持良好合作關係，在條件等各方面亦獲優惠。

除內地的百貨業不斷擴張外，港資亦相繼在各地開設商場，利信達作為香港集團會否選擇在港資商場開店？朱翠蘭認為，港商的經營理念較為嚴謹，相比現時內地發展一日千里，步伐顯得較為沉穩，當然，如遇到合適的場地也會選擇合作。不過，現時華東也沒有一個企業能夠穿透每一個地方，故只可以選擇當地的最佳的合作夥伴，因個別企業在當地必有其長處。

放眼安徽省 坐擁高鐵效

論到華東區的部署，朱翠蘭認為上海市的發展已接近飽和，將轉移至發展社區店。而目前江蘇及安徽皆未設立辦事處，故未來江蘇將分為兩個板塊：蘇南於無錫設辦事處；蘇北則以南京作為行政中心，然後朝蘇北以上的城市，再深化發展二三線地級市。另外，因政府將大力推動安徽省的發展，預計會推出稅務及其它優惠，故不少百貨公司及商場將在安徽省設店，所以Le Saunda亦會在該省設立辦事處，以配合日後發展。

至於高鐵開通後，集團將加倍留意高鐵沿線的發展，並着眼具潛力的地方，加快發展步伐，因高鐵通車可帶動人流，對經濟發展有着正面影響。



▲ 集團高檔品牌Linea Rosa，裝潢佈置極富時尚感

鎖定顧客群 定立相應營銷計劃

▲ 董事長楊勳先生（左）、董事兼副總經理劉偉文先生（右）

真的,更精彩

JEANSWEST
真維斯

www.jeanswest.com.cn

真維斯國際（香港）有限公司

憑優勢 開拓華東市場

原屬澳洲的品牌Jeanswest，因經營者遇上財政問題，機緣巧合下，最終於1990年為香港旭日集團收購，先行在澳洲發展零售業務，直至1993年成立真維斯國際（香港）有限公司，並把Jeanswest音譯為「真維斯」開始進軍中國市場。由於真維斯本屬外國品牌，款式設計及剪裁亦偏向西方口味，為進軍內地，要另設產品系列，以切合市場需要，並成立另一管理團隊，便於制定更合適的市場策略。

雖然真維斯乃首批進軍中國的休閒服零售企業，但礙於品牌從未在香港出售而缺乏知名度，為免與享有盛名的香港品牌在華南地區競爭，首間專賣店落戶上海，因企業內有熟悉當地市場的員工，而網絡聯繫亦較佳，故先行在上海以北的地區發展，最後始回流廣東省。

在中國內銷市場仍未全面開放時，真維斯於1997年率先進入華東市場，並引進休閒服飾，亦首度採用全開放式購物概念，為顧客帶來嶄新的購物體驗。

引進休閒服飾 帶領中國衣着新文化

1. 首落戶華東地區 避免競爭

為避免與香港品牌在華南地區競爭，先行在上海以北地區發展，再回流廣東省。

2. 首度採用全開放式的購物形式

採用全開放式的購物概念，並設有免費退貨服務，為顧客帶來嶄新的購物體驗。

3. 多元化渠道推廣品牌

利用多元化渠道推廣品牌，如舉辦中國真維斯杯休閒裝設計大賽、贊助年青人活動等。

引進休閒服飾 開營銷新概念

談到進軍內地市場時遇到的困難，董事兼副總經理劉偉文（見圖）指出，真維斯主打休閒服，但當時內地人只有正裝及運動裝的概念，對休閒服的認知度不高，故解說上較困難。但真維斯並未退縮，反視之為不可多得的機遇。另外，當時內地並無任何經營休閒服的企業，故人才難求。真維斯投放大量資源在上海培訓零售人才，正正為日後的零售業界提供不可多得的人才奠定基礎。

正因休閒服首度進入內地市場，為給予顧客耳目一新的感覺，店鋪取消封閉的購物形式，以全開放式的概念取而代之，並設有免費退貨服務，令顧客感受到嶄新的購物體驗，亦令真維斯在缺乏競爭對手的情況下順利開拓東部市場。

依靠加盟商拓展四、五線城市

真維斯最初以經營直營店為主，直至2005-2006年間推行加盟店，至今已開設逾2,800間店鋪，當中半數為直營，而加盟店主要分布於四、五線及以下的城市，加盟店的收入約佔總收入30%，其餘則來自直營店。直營店能更有效控制形象，服務水平得以維持，亦能將銷售數據有效反饋，以此基礎再發展周邊城市是最佳的商業模式。加盟店的店面設計必須與真維斯相同，只能銷售單一品牌的貨品，且必須採用相同的電腦系統，以便監察。華東地區在一線城市設立形象店，以衛星城市的收益平衡盈利，令整體生意更穩健。

品牌推廣不靠代言人

早期的推廣並不容易，但劉偉文強調零售宣傳的重點為產品本身，而產品的設計及顏色配搭，在店內陳設時亦必須吸引，且品種比例上要合適。最能收宣



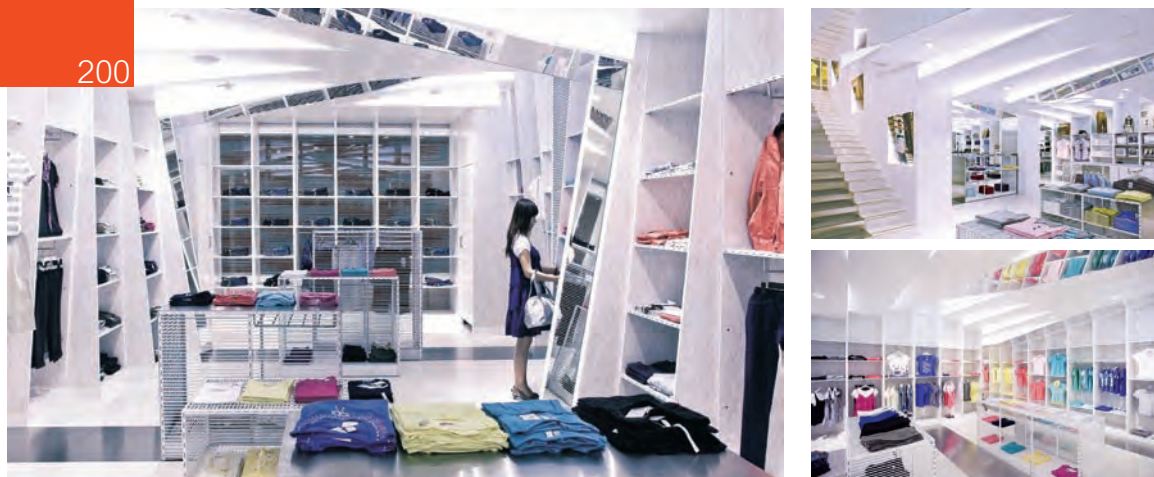
◀ 湖北JW10店是真維斯華中區第一間旗艦店，也是真維斯全國最具規模的店鋪之一。該旗艦店營業面積超過1000平方米，分為上下三層，以寬敞舒適的購物環境、緊貼潮流的時尚單品和細致周到的店前服務迎接四方來客



▲ 把每季最新的潮流元素融入服裝當中，以易穿易搭配的款式來吸引顧客

傳之效的，莫如在南京東路開店，以嶄新模式經營及「人無我有」的方法打響名堂，吸引顧客注意。隨着競爭者進入市場，真維斯在宣傳策略上亦有所改變，但沒有如其他品牌般以代言人帶動知名度，反而強調「每一個顧客都是代言人」，以做好產品為上策。儘管捨棄代言人，但品牌仍需要繼續推廣，所以真維斯將商業推廣與社會效益結合起來，並透過舉辦中國真維斯休閒裝設計大賽、贊助年青人活動等軟性方式推廣品牌。

至於現時華東區品牌推廣方法的建議，劉偉文表示，因早期的市場發展較成熟，而上海、南京作為窗口城市，設點銷售已能收宣傳之效。但時至今日，品牌需要考慮本身的定位，若定位為高檔產品，則必須於窗口城市設點，否則可考慮進軍中西部，因該等地區將有更大增長。



▲ 形象店內裝修簡約前衛，吸引年輕消費者

四五綫城市商機潛力厚

高鐵的開通令交通更方便，牽引入流在城市間穿梭。而「十二五」規劃強調農村城鎮化，降低農村人口，提高城市人口。綜合而言，未來中國的消費模式將從以往集中一、二線城市，下放至四、五線城市亦有商機出現，尤以走量的商品市場；而真維斯的品牌定位為年輕一族，這類人或尚未工作，沒有收入，或剛踏入社會，收入不高。當品牌進入四、五線城市，他們的消費將會增加。然而，奢侈品的消費對象則仍然以一、二線城市為主，因群眾消費力較佳。高鐵網絡的開通，舒緩過往偏重於發展東部的情況，其他地區得以平衡發展。

雖然高鐵通車，但真維斯未有考慮隨之游走開店，反而留意受高鐵影響地區的經濟增長預測，若因高鐵或中西部發展受惠，意味着將來的經濟能力或消費品額度增加，會增撥資源開



◀ 真維斯江蘇JZ02店位於蘇州觀前街，採用簡約時尚的裝修風格，為顧客們營造輕鬆休閒的購物氛圍

店或鼓勵當地加盟商開店，先作評估，始決定企業的發展方向。



◀ 真維斯「2012達人」全新發佈，共同回顧精彩20年

把握優勢 走在對手之前

真維斯董事兼副總經理劉偉文總結成功之道：「人無我有，人有我優，人優我轉。」市場仍未開始時已經進入即取得優勢；當競爭者紛紛湧現時，轉而加強開發資訊系統，以便更有效掌握庫存，令存貨率減至最低，在控制存貨上取勝；最後，善用工廠、貿易、銷售3項結合，沒有捨本逐末，並在自行生產、透過貿易公司控制產品質量，以及借助過往在銷售市場取得的認識及經驗，從而取得勝過競爭對手的優勢。

對於新進入者，劉偉文忠告，現時內需市場百花齊放，內地的民營企業或國外品牌都紛紛進駐，在競爭白熱化的情況下，必須對準焦點，因為中國內需市場仍然龐大，而人口的組成有所不同，若能鎖定某一獨特顧客群的需要，再定出相應的營銷計劃，推出具特色的產品或服務，針對市場及發揮自己的優勢，才會成功在望。



▲ 副總裁吳德慧女士

憑藉在成衣製造業的專業知識，以自家品牌及代理國際品牌，在中國發展品牌服裝設計、製造及零售業務，以進軍商機無限的中國市場。



CHINA TING GROUP
華鼎集團
華鼎集團控股有限公司

制訂相宜營銷策略展內銷

1. 與品牌擁有者溝通

推廣品牌時與品牌擁有者溝通，認清客戶群、價位等，從而制訂合適策略。

2. 重形象重包裝

投入資金於店鋪裝潢，以吸引消費者注意，並按消費者需求調節營銷策略。

3. 先在大城市設點

先在大城市設點，憑藉輻射效應推廣品牌至周邊地方，但須留意較高昂的營運成本。

與品牌人溝通 定品牌行銷路

華鼎集團成立於1992年，是大型縱向整合的成衣製造商、出口商及零售商。在中國浙江、江蘇及深圳擁有龐大的生產基地。三大主要業務分別為：為國際著名時裝品牌、連鎖零售商及百貨公司提供家紡及毛紡產品的時裝生產業務；在中國經營以女裝為主的品牌時裝服裝製造及零售業務；家紡產品製造及零售業務。

集團推出三個自家女裝品牌「菲妮迪」、「依蘭」、Dbni及一個男士服裝品牌「瑞弗史東」，以及代理品牌MAX STUDIO。談到品牌推廣問題，零售公司副總經理劉穎指出，品牌怎樣推出市場，主要視乎品牌本身所設定的年齡層、



▲ 店鋪裝潢寬敞時尚

價位及品牌擁有者希望達至怎樣的營業狀態。因應不同顧客群，做法各異，如年青人、做量及高端客群的推廣方式不盡相同，而以上三個因素必須加以考慮。

為確保有效地推廣品牌，必須與品牌擁有者溝通，視乎其意向作決定。同時，亦要看品牌的風格。若富有設計性的產品，因受眾面不會太廣，所以不會以低價或跑量為經營方式；如屬運動型的產品，則會以較活躍的手法經營。由此可見，開始前的溝通非常重要。

產品符合需求 順應潮流轉變

至於品牌進入中國後如何能夠站得住腳，劉穎認為品牌的成長，必須依賴產品，尤其是產品是否適合中國人的消費習慣。因為適合香港的不一定適合中國，而且不同城市的接受程度有異，如北京及上海國際化較為明顯，其他城市則仍有一定距離。品牌是否能夠成功，端賴產品本身質素，以及是否符合消費者的需求最重要。

即使選上合適產品，也要考慮中國消費者、零售市場的管理者、自營者的心思，他們相當

注重品牌形象及包裝。故此，國內店鋪的裝潢較香港的更堂皇，投入的資金更多。藉着華麗的包裝，吸引消費者的注意力。同時，宣傳力度是否足夠亦相當重要。至於品牌是否能夠進入中國市場，除上述三項考慮因素外，亦要視乎國外品牌擁有者的意向。若品牌擁有者拒絕因應情況作出改變，華鼎並不會協助他們引進品牌。舉例而



▲ 面料效果圖



▲ 集團大樓

▶ 家紡織造車間



言，施華洛世奇水晶進入中國初期，只售賣擺設及杯子，但不久即轉為售賣首飾、電話繩等物品。因營銷經理認為中國人喜歡將名牌穿戴在身上，而非擺放家中。由於負責人能掌握消費者的心態，並立即作出改變及轉換，故能贏取消費者的心。劉穎笑言：「要賺老百姓的錢，就要改變自己，否則很難賺到錢。」

選定高低檔次 借助渠道宣傳

決定進入市場後，該選那一類檔次亦十分重要。劉穎認為檔次是動態的變化，因為中國零售市場受經濟發展及政策方面的影響。2008年後，很多品牌從高檔轉為中檔，因為消費者愛選取較便宜的貨品，故而品牌亦相應生產副線以配合市場需要。實際上，進入中國市場，不論高檔或低檔亦可，須視乎產品、對象、品牌擁有者的方向而定。

談及宣傳品牌檔次問題，可透過在時尚雜誌刊登廣告、將售賣點上的位置佔據，並將店鋪裝修得富麗堂皇，或以新品發佈會及名人代言，凸出品牌形象。另外，華鼎集團於5年前曾於北京、上海、深圳舉辦時裝表演，亦有舉行小型VIP發佈會，而現時則主要將資源投放於後者。

先在大城設點 困難在於管人

論到未來發展，大城市的上升幅度不及二、三線城市，而且2008年東北及西南的增長迅速，但先行在大城市設點，然後藉此輻射至周邊地方較佳，因為農村包圍城市的成功例子較少。不過，大城市的營運成本較高，因租金、工資亦高，但二、三線城市相對較低，回本時間相對較短。

香港中小企進入內銷市場時，往往遇到不少困難。副總裁吳德慧指出，香港人與內地人在思想上有不少差距。於國內最困難莫如擔任管理人，不論與員工或顧客溝通皆須一手包辦。另外，尋找當地合適的拍檔亦十分重要。



▲ 真絲織造車間

漸減特許經營 嚴控各地營銷

中國人的服裝品牌——雅戈爾，從代加工走向零售，進而開拓棉花種植及織布，形成紡織服裝垂直產業鏈，為品牌拓展奠下基石。

YOUNGOR

雅 戈 爾

雅戈爾集團股份有限公司

延伸產業鏈 立不敗之地

雅戈爾集團股份有限公司於1979年創業，過去31年間發展成為中國服裝紡織業的領頭。雅戈爾服裝控股有限公司總經理許奇剛道出服裝紡織的發展過程，可分為3個階段：80年代為代加工(OEM)時期，但深感代加工難以做大，所以與上海品牌「開開」合作，協助代加工之餘亦取得特許經營，通過聯營將企業規模擴張。直至1983年，創辦人認為必須創立自家品牌，故首創品牌北侖港，予人寧波區域性品牌的印象。惟感與全國性品牌有段距離，故1990年創立「雅戈爾」品牌，英文名稱為「Youngor」。翌年成立中外合資企業，引進外資及推行技術改造，藉以提高生產。



▲ 李如成董事長



▲ 總經理許奇剛先生

發展地區策略 拓展多元品牌

1. 各區制訂不同營銷策略

把全中國劃分不同地區，因應該區特色度身訂造不同營銷策略。

2. 發展多元化品牌

發展不同品牌，為消費者提供更到位的服務。

3. 瞭解國內消費者需求

先瞭解中國的經營模式及消費者的需求，做好內地市場。



▲ 店鋪裝飾雍容華貴，打造時尚、高檔次品牌形象

90年代初期，雅戈爾仍是生產型企業，至1995年將銷售一環獨立出來，並成立營銷公司以擴大內銷。營運至1999年，共成立160多家分公司，並於1998年在上海上市。募集所得資金，主要投放於建設零售網點，在全國各主要市場開設自營專賣店，如上海南京東路開設八層店鋪。另外，在北京、成都、重慶、西安等全國大城市購買一線旺鋪，開設分店。

雖然企業已漸上軌道，但雅戈爾並未停下腳步，在2000年將產業鏈進一步延伸至面料。故在新疆投資，種植和收購棉花，繼而投資於紡紗及織布等上游產業。雅戈爾涉足面料生產，因過往合作的毛紡廠及棉紡廠於儲備經濟實力後，自行製作成衣，令原來的合作關係變成競爭關係。此外，中國的進口關稅很高，導致優質面料的進口成本昂貴。基於現實情況和成本結構，可見必須向上游延伸，才能使企業立於不敗之地。

分九區管理 採不同策略

由於雅戈爾銳意發展零售業務，在營銷策略的制定上，將中國分為九大營銷大區：東北、北方、華東、南方、中原、西北、重慶、杭州（單獨列出，杭紹平原較為富裕，人均GDP增長最高）和浙江（寧波）（為總部所在地，所轄甬台溫地區銷售額高於西北、西南等大區）。

現時不同地方採取不同策略，如東北大區的專賣店只達地級市，縣級市不設店鋪，因為經濟

相對落後，且天氣冷，不適合經營獨立專賣店，因此採取特許經營策略。至於杭州及浙江（寧波）兩大區，一個縣級城市已相當富裕，如寧波下轄的余姚、慈溪等地，不僅設有專賣店，甚至一地之內多達4、5間。部分縣級城市一年的銷售額達3,000至4,000萬，甚至高於部分地級城市。除了杭州和浙江（寧波）兩大區外，其他大區均以省為單位（省級公司），如東北已有三個省級公司，一省一個，然後再分區管理旗下地級市的公司。

縮特許經營 省管理成本

雖有指廣納特許經營店有助打造品牌，而雅戈爾於2001年高峰期時，銷售網點達4,000多個，但至今零售店只有2,300多個，當中400多個為特許經營店或加盟店，銷售額只佔總體的10%。許奇剛指出，由於加盟商及企業的利益出發點不一樣，在一定程度上制約了企業的自身發展，故其後減少加盟商在大、中城市的數



量，將之從主力地位變為補充地位。

雅戈爾借鑒於部分國際品牌，如Polo Ralph Lauren近年開始逐步收回日本、韓國、中國等地的特許營權自行發展，表明品牌發展至一定程度，具備資金及管理經驗後，毋須再依靠他人，將轉為自行發展，因數量龐大的特許加盟店實難以管理。

防轉軌影響 多品牌應戰

隨着中國經濟發展，人民的購買力提高，品牌的發展亦相應提升。過往中國品牌通過特許加盟商在二、三線城市發展，以迴避國際品牌的鋒芒，把握發展機遇。時至今日，國際品牌已進入二、三線城市，由於產品的售價較高，故特許加盟商獲利亦較多，因此不少原為國內品牌的加盟商紛紛「改旗易幟」，轉投國際品牌，令國內品牌的持續發展遭遇挫折。面對此情況，加盟商雖可以幫助品牌快速發展，但由於並不真正受品牌掌控，有機會令品牌快速消亡。

面對國際品牌進駐二、三線城市，構成的激烈競爭，雅戈爾於最近兩年來在網絡建設方面持續投入，並從生產型企業轉向品牌型企業，發展多品牌策略，細分市場，形成了以YOUNGOR為核心的五大品牌體系。不同的品牌為不同消費者提供更到位的服務，從而擴大市場規模。除了多品牌策略外，雅戈爾還相應地成立了5個設計工作室，加強發展產品創意。

今後的目標乃提升品牌形象，主要從兩方面



▲ 主打商務正裝、商務休閒和都市休閒等系列，深受歡迎

着手：(一)店舖裝修，配合產品形象；(二)在北京、上海、杭州、瀋陽、西安等中心城市開設大型旗艦店，如在上海外灘一號開店，以及耗資5億元在杭州延安東路開設旗艦店。大型旗艦店的開設，為雅戈爾集中展示五大品牌的形象提供了重要的平台。

多瞭解市場 尋合適夥伴

許奇剛對於香港中小企進入華東市場的建議：服裝行業的差異不大，要做好中國市場，要先瞭解中國的經營模式，消費者的需求，對於原來經營代加工的廠商尤為重要。至於欲快速發展者，需要找對合適的合作夥伴。現時華東較為富饒，開店成本較高，人力成本亦高，但購買力強，故香港中小企可以考慮進駐大型連鎖百貨品牌，如銀泰百貨，以學習當地的經營方式。



▲ 品牌形象廣告



新款頻登場少撞衫 高檔時裝引領潮流

▲ 主席及行政總裁陳欽杰先生

女士出席派對碰巧遇上撞衫，勢必感到尷尬。慕詩看準市場需求，採取「款多量少」的策略，令買家穿得放心，亦為企業找對出路。

MOISELLE 慕詩國際集團有限公司

「款多量少」作招徠 布料手工顯特色

從代加工搖身一變成為品牌生產商，無懼1997年金融風暴危機，慕詩國際集團有限公司於本地眾多零售店舖陸續關閉的同時，在1998年乘勢在港開設15間店舖，而主席及行政總裁陳欽杰娓娓道出其經營心得：「不論市場有多壞，只要做好產品、設計及質素，成功必會到臨。」由於抱持着打造品牌、證明時裝非夕陽行業，以及品牌成功後的售價不同之理念，三年下來，慕詩已成功於2002年在香港上市，並隨即將資金調撥發展內地市場。

進軍內地市場時，慕詩沒有如其他外國品牌般選擇快速走量的時裝路線，反而堅持沿用香港的高級時裝路線，以「款多量少」為品牌的賣點，並強化布料及手工兩項獨特元素，令顧客清楚品牌的高

瞄準國內高檔服裝市場

- 1. 產品款多量少 重視產品質量**
為顧客提供多元化選擇，產品款多量少，並重視產品質量。
- 2. 嚴選特許加盟商 重視營運一致性**
制定規則供加盟商遵行並做好監管；提供相應培訓，加強員工對產品認識。
- 3. 清晰市場定位 建立獨特風格**
把產品準確定位，著重產品特色，以面對強烈競爭。



▲ 店內陳設富時代感

檔定位，以配合內地顧客對服裝的需求。

初期先行開拓華南市場，因為南方人的身材及品味與香港相近，而華北的尺碼則不同，對高檔服裝的需求大，卻並非追求時尚款式。待掌握市場需要後，首選在北京、上海、深圳、廣州先行開店，因為該等地區的訪港旅客較多，對品牌有認識，而接受程度亦較高。

特許加盟起步 漸次拓展自營店

起步時採取特許加盟模式，慕詩要求加盟者必須有營商的概念及熱愛時裝，始會招攬。為統一經營方式，已制定一套規則供加盟商遵行，並長期設訂貨會，向加盟商講解時裝潮流趨勢，並提供培訓及來港集訓，以強化加盟商的產品知識。另外，加盟商每星期及每月亦需要提交報告，以檢視貨品的銷售情況，亦會透過神秘顧客進行考察，店鋪是否專賣慕詩的產品，亦會不定期派員巡視。

至於零售價格的監管，會每月派遣神秘顧客進行調查，以確定有否違規。另外，慕詩亦會教導加盟商應堅守品牌理念及原則，若以減價形式促銷雖可減低損失，但容易流失顧客，反而透過協助幫忙調貨，可減少貨品積壓機會。

慕詩在內地最初以特許加盟形式經營，直至

2004年獲百貨公司邀請始開設自營店，但位處偏遠地區的百貨公司則會介紹加盟開店。雖然進入百貨公司的條件苛刻，動輒被要求調換位置或撤離，但陳欽杰認為只要做好自己的品牌即可，因品牌確立對未來發展很重要。

時至今天慕詩已開設80間店鋪，加盟店縮減至只佔5%，陳欽杰指出，隨着品牌聲譽的提升，店鋪裝修及貨品款式不斷推陳出新，若加盟商不願意與慕詩同步發展，如仍然售賣舊貨，勢必影響品牌發展及形象，所以慕詩對加盟商進行嚴格監管，而合約為一年一簽，若經營不善則會收回經營權。

做好調查 有助選址

嚴選加盟商之餘，對於揀選售賣點亦甚考究。先由負責租賃的經理進行調查，收集數據加以分析，然後考慮地點是否適合，配套中有否酒店、辦公室等設施、發展商誰屬、品牌的組合亦定為考慮因素，因為周邊設施未完善則會影響人流，經過調查後始決定選址是否合適。至於不少香港發展商在內地興建商場，慕詩會否主攻港資商場，陳欽杰坦言，港資商場予人較大信心，但租金相對較高，故開設分店與否主要取決於配套是否足夠。



▲ 平面廣告設計

薪金高企 聘員工難

由於華東區發展迅速，即使經營店鋪有時亦會遇上困難，如難以聘請員工。因為從業員必須留意頗多細節，亦要有很強的直覺及觀察力，並對數字具敏感度，能分析顧客沒有購物、生意遜於或勝於其他店鋪的原因，必須作出分析及每天跟進。至於如何能夠令員工保持熱誠，慕詩亦需要學習及掌握推動方法，始能令營運工作做得更好。由於華東區員工的工資普遍較高，銷售人才難求，故薪金亦相對較高。

以特色取勝 建品牌必須靠廣告

對於新進入內銷市場者，陳欽杰建議，香港中小企必須先將產品定位，因香港品牌不論在形象及價位方面亦屬高檔次，但與國際品牌相比則較低，故定位上需要讓顧客清楚知道。除定位清晰外，設計時尚、具備自己的風格、剪裁、布料方面亦要富有特色，方能取得優勢。

因為競爭激烈，為與其他品牌抗衡，必須做其他人不會做的事情，如獨特設計、布料、剪裁、配件皆有其特色之處，找出屬於自己的空間，必定能夠在狹窄的市場上定位。

談及打造品牌的方法，廣告決不可少。因為產



▲ 國內店鋪時尚寬敞

品在顧客心目中的定位、特色，以及店鋪的所在位置都很重要。只要顧客一看便能夠將品牌認出來即表示成功。不要隨波逐流，以免令顧客無所適從；只要深入人心，不斷強化自己及做到最好，自能增加顧客對品牌的認知。除以廣告打造品牌外，還可參與香港貿易發展局的展覽會，並於當中的時裝表演上展示產品，亦有助推廣品牌。

自我增值 迎合顧客

陳欽杰強調：「慕詩的成功在於產品的市場定位清晰，顧客知道賣的是甚麼衣服，且較他人更快進入市場，並不斷將貨品增值及改變形象。」慕詩的未來發展仍着眼於內地市場，雖然內地市場的需求大，但顧客的要求亦不斷提高，所以要自我提升水平、優化形象及貨品，以吸引顧客。

日用日化業

位處華東的上海、杭州、蘇州、南京、寧波及合肥的六大城市，總人口逾6,500萬人，而龐大的人口為日用日化行業提供機遇。由於日常用品不會受經濟影響，隨著女性對化妝品的需求增加，而男性護理用品亦紛紛推出市場，日用日化行業的前景樂觀。根據市場調研機構預期，2015年化妝品市場的容量將達4,000億元，足以顯示市場的需求正不斷上升。



211

國產名牌

化粧品護用品物美價廉

隨著「十二五」規劃出台，以及高鐵通車，為華東地區的快速消費品市場帶來商機，而在南京成長的「立志美麗」亦因此受惠。



立志美麗（南京）有限公司

江蘇省起家 進軍全中國

立志美麗（南京）有限公司以「創民族品牌，就是創世界品牌」的決心，奉行「生產一流產品，立志讓您更美麗」的企業宗旨，為內地消費者提供物美價廉的高品質化粧品和洗護產品。分別創製了「立志美麗」及「寶寶金水」兩個代表品牌。

1994年始成立的立志美麗（南京）有限公司，由2002年起開拓全中國市場；經過多年的經營，「立志美麗」及「寶寶金水」品牌在內地不斷發展，已成為集品牌、營銷網絡、先進技術於一身的企業，「寶寶金水」曾以13.22億元的品牌價值，在世界實驗室編製的《中國最具價值品牌》中榜上有名。公司在上海、北京、廣州、深圳、武漢、成都、瀋陽及香港等30個省市自治區及特別行政區設有營銷網絡機構及遍布全國的

做好準備 捕捉市場機遇

1. 把握「十二五」規劃及高鐵商機

國家「十二五」規劃及高鐵通車帶來商機，企業須作部署，包括市場調研、制定中長線人才發展計劃及做好人才儲備、定立戰略目標。

2. 為產品準確定位 迎合市場需要

應選擇合適渠道，做好市場調研，為產品準確定位。



▲ 產品廣告

► 另一護膚品牌的煥彩靚妍美白系列



200多個營銷代理商，而「寶寶金水」亦在內地及香港市場取得不錯的銷售業績，現時每年的銷售量約為2億左右。

對於目前持續擴展的專賣店，「立志美麗」選擇的是慎重跟進，近年化妝品牌雖然在二、三線城市，包括更深的銷售渠道——鄉鎮專賣店崛起，可謂開創了一片新天地，但其銷售量及知名度與國外品牌相較仍有一段距離，發展空間雖大，但伴隨着可複製的技術和層出不窮的營銷手法，競爭必將更加激烈，而大賣場及國際背景的專賣店不斷擴張，使市場的競爭更見激烈。

十二五、高鐵帶動商機

隨着「十二五」規劃出台及高鐵通車，為華東地區帶來更多機遇，而立志美麗（南京）有限公司營銷人員指出，從經濟角度看，公共服務體制的建成可有效解除國民的後顧之憂，並帶來內需的大幅提高，令快速消費品因此有近12%增長，亦為化妝品行業的發展帶來後勁。

因國家政策使然，華東市場商機無限，進入華東市場前應先作三方面準備：（一）市場調研：先將產品定位，並作競爭分析及過往的市場經驗分析；（二）制定中長線計劃及人才儲備；（三）制定戰略目標。惟有作好準備，才能事半功倍。

做大做強為目的 不同媒介助宣傳

內地品牌都希望在競爭激烈的市場分一杯羹，企業都以做大做強為最終目的；內地許多日用日化品牌在銷售量達6-8億後，就被收購了，所以企業需要建立自己明確的產品特色、服務特點、進而擴大自己品牌的忠實消費群。

透過各種媒體如報章、網絡、電視進行宣傳必不可少。電視廣告雖有效，但廣告時段仍被外資品牌所佔據且費用高昂。就以江蘇衛視為例，每星期播放一次的15秒廣告（金牌欄目），招標價高達35萬人民幣，加上各式傳播媒體如雨後春筍，而各個渠道亦要投放資源，這令經營者更感困難。



▲ 「寶寶金水」在《中國最具價值品牌》中榜上有名



▲ 生產設備具規模

相比傳統媒體，線上宣傳可以更準確、更科學地鎖定客戶群。線上銷售因市場巨大，吸引了眾多目光和買家，但快速消費品與其他產品不同，顧客對價格的敏感度很強，而線上及線下的價格差異直接影響品牌信譽，所以同業選擇線上銷售和線下渠道時，會根據自己企業、產品、渠道的特點，作出相應的取捨，暫時能同時兼顧線上及線下作銷售的企業並不多。但立志美麗銷售人員認為線上銷售最終將成為任何一類產品都不能忽視和放棄的市場。

認清市場狀況 選擇合適渠道

選擇正規的銷售渠道十分重要，而產品、渠道、促銷及價格策略必須與渠道匹配，而人力管理資源必須本土化。每一個市場亦有所不同，就江蘇市場而言，蘇北和蘇南的經濟水平相差明顯，而立志美麗（南京）有限公司的產品銷量卻為蘇南的幾倍，但整個江蘇的銷售量卻與整個華東區的比例一致，而華東佔全國的GDP約4成，華東區的銷售額佔全國總銷售的4成，數字竟是如此驚人的重合。因此，若要進入華東地區，市場調研、產品路線及價格定位十分重要。

香港同類產品進入內地銷售一般須按進口商品的操作流程進行。新進入者不單要選擇合適的渠道，亦要將產品送檢，內地對產品檢測雖有嚴格規定，但亦有既定程序，而檢測需時超過一個月，待質檢報告發出後，生產批號亦隨即批出，經營者可與賣場洽商，產品始可以在內地正式銷售。



▲ 馬群科技園



▲ 研發中心



充足市場調查 重質重量建名聲

▲ 董事總經理溫國揚先生

營商者積極打入內銷市場時，往往因未盡了解內地政策、法規，從而浪費不少時間和精神處理各項事務，致事倍功半。



**啟泰藥業
(集團)有限公司**

認識內地法規 免費時失事

啟泰藥業（集團）有限公司（下稱啟泰）於1991年成立，當時內地已推行開放政策，該公司對內地市場亦感興趣，但最終選擇在香港發展，並於同年開設首間藥材店。該公司在港經營期間，仍留意內地市場狀況，直至1994至95年始進軍內地。起初啟泰因未能掌握內地民情和市場狀況，經營十分困難，加上兩地的文化差異，故適應需時。

該公司董事總經理溫國揚談及在內地創業時表示，在內地經營藥業，必須擁有經營藥業的牌照，所以他們首要開設自己的廠房。起初他們買下一間廠房，並將之改裝成符合GMP標準的藥廠，但他們對內地條例不甚了解，例如「三通一平」原指在廠外開一口井，令水達至廠廈，但製藥不能使用井水，必須用自來水，這對建廠方面造成延誤，而最終溫國揚選擇在中山另建工廠。

了解國家標準及市場

1. 尋找合適夥伴 經營中藥批發

經營中藥批發需設萬呎倉庫，故可尋找同類型公司合作或承包，減輕投放資金。

2. 做好市場定位 教育員工知識

選擇適合的經濟方針，安排針對性的培訓，傳授國內員工企業理念。

3. 掌握各地市場特質 推出相宜產品

掌握華東、華北與華南市場的消費特色，推出相宜產品迎合市場需要。



▲ 工作人員穿上保護衣物，包裝產品

不過他們取得牌照後，在內地的發展也較為暢順，有助日後作進一步發展。由於該公司的董事皆富有零售經驗，對打入內地市場也深感興趣，並持續投入資源，過去10多年便先後興建了兩間GMP廠房，開設的零售點亦超過100個，業務正不斷擴展。

檢測需時 宜及早申領牌照

啟泰初打入內地市場時，引進在香港銷售的調理產品——天壽酒，並向中央衛生部申請註冊。但申請過程卻遇上不少困難：因產品先要進行檢測，待當地的衛生部門證實達標後，才能送交中央；而中央則經由專家組舉行評審會作審批。溫國揚強調，內地對商品的要求有嚴格規定，特別是食品，必須經臨床實驗及多重認證，產品獲批後也需要有生產許可證，而產品製成亦必須再行送檢，確定與生產流程完全相同，始獲批上架發售。

以啟泰為例，早前他們提交花旗蔘泡泡茶的申請，審批時間長達4至5年，因為每一個項目均需要檢測。一般產品的審批時間約只1至2年，但屬於治療用的產品，審批時間更長，故經營者要有心理準備。

經審批後，因當局規定獲批的產品必須於自設廠房生產，所以啟泰即行建廠，並

▶ 位於廣東中山獲頒發GMP的廠房



取得經營藥業的牌照。溫國揚表示，獲發經營藥業牌照後，與商場及特賣場商議進場條款時可處於優勢，因為牌照能予經營者信心。他表示，內地規定產品要在自設廠房生產，但經營者不一定要自行設廠，因內地已有GSP規定，任何經營中藥批發者，必須建設面積達一萬呎的倉庫，作為儲存藥品之用，若未能投放有關資源者，可在內地尋找同類公司合作或承包亦可。

直營保質量 保品牌

啟泰進入內地市場達16年。現時內地的零售點全屬直營，但中藥與化粧品不同，所以是有別於服裝所採用的加盟形式，因為品牌只提供服裝予加盟商發售，但中藥卻分為很多不同等級，若加盟商取得銷售權後，卻售賣次等貨或假貨，令消費者容易混淆，故保護品牌十分重要。

香港品牌本就予人信心，但經營者有否繼續鞏固顧客的信心，在日後的服務、品質方面能否達到顧客的要求，皆為建立品牌形象的主要元素。溫國揚述說建立品牌的重要性：「藥業市場競爭激烈，內地個別市場某些規模較大的藥房，更指定不准其他藥房進入賣場。在苦無對策下，惟有轉到港人開設的百貨公司開店，但一切就緒後仍遭禁售。然而港商堅持引入香港品牌以增加競爭力及平衡市場，最終也能順利進入百貨公司。」他寄語經營者必須做好自己，並堅持香港人管理作風，才有生存空間。

在進入內地市場後，啟泰致力於員工培訓，因為自90年代開始，中港兩地不論在視野、觀



▲ 高雅的裝潢，鮮明的陳列，致力為顧客提供舒適的購物環境及專業的服務

念，以及經營管理的概念亦差距甚遠。溫國揚舉例解釋，如啟泰經營初期已選定高檔路線，而顧客在商場選購價值一萬元貨品，但員工因沒有巨額的概念，以為貨品標價應為一千元，故最終只收取一千元，因而觸動管理層的關注，即安排針對性的培訓，如介紹高檔市場消費者的生活質素，以及對啟泰選取高檔路線的理念，藉以擴闊員工的視野。

市場需求增 嚴選點開店

談及內地市場的情況，溫國揚指華南、華東及華北市場的分別很大：華南地區消費者對湯水保健產品有一定認識，但華東、華北人士對湯水療效所知不多，對中藥產品的認知度也不及華南的消費者，但現在他們已逐漸認識這些產品。

另外，由於內地消費市場不斷變化，夾心階層人數不斷增加，對生活質素的要求不斷提升，加上一孩政策帶動，以及人口老化對健康食品及養生保健品的需求增加，令內地商機處處。雖然商機無限，但經營者面對百貨公司的嚴格要求，加上通脹致成本上漲等問題，還有百貨公司經常要求經營者調換位置，種種因素令經營成本增加。因此，香港中小企寧願選擇上架而非開設自營店，既可減輕成本上漲的壓力，亦減少申領各

項牌照時所面對的困難。

最後，溫國揚語重心長地提醒有意進入內地市場經營者：「香港人具有打拼精神，但進入內地市場前，必須先進行市場調查，清楚知道所經營項目及產品在內地法規下的要求，然後物色合適的合作夥伴，從而可繼續發揮香港人的拼搏精神，在商機處處的龐大市場一展所長。」



▲ 即食保健產品，深受華東及華北市場歡迎



▲ 選定高檔路線，為客人提供高雅大方的產品

食品加工業

近年內地食品的質量問題備受關注，令進口食品受內地居民追捧，加上現代家庭只有一個孩子，家長總希望給孩子吃最好的、更安全的，所以進口食品的需求正不斷上升，吸引不少品牌進入中國市場。香港食品向予人信心，可考慮藉此機會進軍內地，因市場潛力無限。



創立品牌

經銷商鋪市場網絡

▲ 創始人宗慶後先生

營商者的目標乃賺取最大利潤，但創出中國人自己品牌的可樂的杭州娃哈哈集團有限公司（下稱娃哈哈）則認為「錢是賺不盡」，惟先讓利予經銷商，經營者才能獲利。



杭州娃哈哈集團有限公司

以電視宣傳品牌 選渠道開展全國

娃哈哈的前身杭州市上城區校辦企業經銷部於1987年創立，翌年成功開發第一個產品—娃哈哈兒童營養液，繼而兼併杭州罐頭食品廠，並於1993年開始第二次創業，以產品上檔次、生產上規模、管理上水平為主要內容，以及營業收入達一百億為主要奮鬥目標。待3年後開始大規模技術改造，1998年推出娃哈哈「非常可樂」。雖然企業已取得成就，但仍於2003年進行第三次創業，以自主創新為主要內容，並以營業收入達一千億為目標，向世界500強的企業目標邁進。

當兒童營養液開發出來後，集團便透過報章徵名，最後冠以「娃哈哈」之名，隨即展開品

牌之旅。杭州娃哈哈集團有限公司對外聯絡辦公室副主任單啟寧道盡品牌的發展歷程——初時，娃哈哈透過電視廣告宣傳營養液，以「喝了娃哈哈，吃飯就是香」為口號，針對當時的小孩子不願吃飯，而廣告播出後即往學校推廣，效果良好，產品一炮而紅。

娃哈哈不單選上合適的宣傳方式，在選取銷售渠道方面亦有一番部署。首個營養液產品憑藉廣告力量，先從浙江小學展開推廣，因效果良好而拓展全國。至於其他產品則從一線城市起步，然後推廣至其他地方。惟「非常可樂」因面對可口可樂及百事可樂盤據在內地20多年，很多年輕人已接受美國可口可樂的文化，故「非常可樂」從二、三線城市開始，甚或是可口可樂沒有觸及的地方，而當時採用農村包圍城市的策略，獲得顯著成效。單啟寧指出，因不少產品本身的價值不高，若一次性投入上海、北京、廣州等城市，投入成分很大，若迂迴地先將二、三線城市做好，然後集中精力及財力攻回一線城市，較為可取。

制定策略 加強銷售渠道

雖有完備的市場策略，但如何將產品送達消費者手裏？娃哈哈成功通過經銷商的渠道，而現時的網絡可以到達村裏，因擁有一級批發、二級批發、小二批發零售、小三批發零售，網絡自行控制，如一級經銷商將貨批出，其屬下逾百個二級批發商，以及上千的小三批、零售商代為銷售。即使擁有完備的銷售渠道，但並非貨到後則不管，反之，娃哈哈的銷售業務員於貨到後才開始工作，因要保持市場上最後的銷售，而銷售是讓最終的零售商買去，才完成整個產業鏈。

因此，銷售業務員協助促銷，如整理銷售價格及營銷



◀ 位於杭州蕭生基地



▲ 建立鞏固銷售渠道，與經銷商合力做好品牌及市場

範圍，調整營銷策略，幫助經銷商將倉庫裏的產品推出讓消費者購買，貨到以後所有起動費用由娃哈哈負擔，例如發廣告的費用、派業務員配合他們的工作等。因娃哈哈負責所有的工作及定策略，而經銷商只需要聽取政策及策略執行則能夠賺取利潤，所以經銷商很願意與娃哈哈合作。創始人宗慶後的格言：「讓經銷商賺錢，我們才有錢賺。」

嚴謹產品檢測 完善投訴機制

在銷售層面上，娃哈哈已取得成果，但如何在產品質量及售後服務方面贏取顧客的信心？單啟寧表示，娃哈哈設有研發和質檢部，而檢測中心屬國家級，並有非常完整及緊密的結構檢測，即每瓶產品亦可以追蹤至哪個班組生產，因每瓶產品皆有一個編碼，從編碼可以得知是哪個班組及分工線生產，而一旦出現問題產品則必須有人負責，故每一個產品皆有所保證。

至於售後服務方面，若遇有投訴，已具備完善的處理投訴系統。舉例而言，營養快線的牛奶，若顧客於開蓋後只喝一口，因而招惹蒼蠅、蚊子，如顧客首次飲用則

運用相宜策略 鞏固內地名牌

1. 制定相宜的市場策略

首個營養液產品憑藉廣告力量，透過電視廣告作推廣，並從小學展開推廣。

2. 定立營銷策略 經銷商執行

制定營銷策略，包括整理銷售價格及營銷範圍，並由經銷商執行政策。

3. 嚴謹產品檢測保質量

設研發及質檢部，可追溯生產來源；重視售後服務，迅速處理投訴問題。



▲ 位於杭州的下沙基地

認為是產品本身的問題，遂形成售後投訴。然而，在龐大的銷售網絡體制內，從接獲投訴至反饋於分公司約為半小時至一小時之間，而分公司已可以與消費者聯繫上，並當面處理投訴問題，故完善的處理投訴系統不可或缺。

堅守經銷商策略 做好老百姓品牌

雖然娃哈哈在內地已享負盛名，但如何在外國飲品紛紛湧現下繼續打造本地品牌？對外聯絡辦公室副主任表示，娃哈哈於1998年推出「非常可樂」，當時百事可樂及可口可樂以直營方式經營，而非通過經銷商營運，但娃哈哈則靠着成千上萬的經銷商合力做品牌及市場，以及鞏固品牌。從那時開始，可口可樂及百事可樂亦轉而通過經銷商將產品送到農村，而從不賣廣告的可口可樂亦在央視賣廣告，顯示娃哈哈帶領着潮流。宗慶後強調：「我們生產的產品是中國名牌，也是中國馳名商標，老百姓消費得起的中國名牌。」即品牌很好但價格不高。

港商找對渠道 本土化不可缺

由於海內外企業均對準潛力無窮的內地市場，香港產品是否仍能切入？單啟寧指出，內地部分超市專門經營進口商品，而杭州亦有經營者，另外，娃哈哈經營的超市內亦有不少進口產品，所以香港產品需要尋找專門渠道始有生存空間。

► 益生菌發酵酸牛奶飲品，深受小朋友歡迎

對於香港中小企的忠告，單啟寧一語道出「本土化」乃關鍵所在，若產品需要銷往浙江、北方等地，但口味與香港相同則不可。就以可口可樂為例，在中央台賣廣告亦注入內地元素，如以紅色為主，故總的而言，「本土化」實不可或缺。另外，政治部部長金順星亦強調，進入一個地方必須先了解其需要是甚麼，然後針對市場需要做產品。



▲ 果汁飲品



港式甜品 引入內地闖新天

▲ 行政總監張雪芳小姐

西貢的一家甜品店，在香港早已街知巷聞，沒想過誤打誤撞下，將港式甜品引入內地，並闖出一片新天。

滿記
甜品

HONEY MOON
DESSERT

香港滿記甜品
集團

愛心感動員工 香港甜品遍銷內地

- 1. 以家庭溫暖留住員工**
由一頓飯的文化開始，用家庭溫暖令員工感關心，即使在民工荒時也能留住員工。
- 2. 統一生產確保食品質量**
設立中央工場統一生產及配貨，並採用編碼制，以便追蹤錯誤源頭。
- 3. 擴張須量力而為**
店舖拓展須考慮租金成本及聘請員工等問題，並要配合工廠的生產力。

滿記甜品於1995年在香港西貢區成立首間「滿記甜品」，而隨後的十多年間，從家庭式糖水店發展成現今的連鎖式甜品店。因受本地及內地、海外旅客推崇，逐漸發展成為「甜品品牌」。由於發展迅速，為減低成本開支，遂決定於內地開設生產廠房，然後將成品出口香港。

夥拍固定商場助拓展

香港滿記甜品集團行政總監張雪芳憶述設廠初期，因申請手續出現問題，故廠房成立兩年仍未能出口食品，加上政策不斷膨脹，如工資於一年內兩度調整，食物衛生檢定亦時有改變，令申請人難以捉摸。

因廠房已經開設，在未能出口的情況下，滿記於2006年轉為經營中國內銷。首間店舖開設於



▲ 位於杭州國大商場

深圳華強北路，後遷往另址，而輾轉進入深圳萬象城後，品牌開始為人認識。張雪芳稱，雖然品牌在港已具備一定的知名度，但在內地並未完全為人熟悉，故初期與商場洽談時遇上不少困難。因商場有其獨特要求，在不甚了解下較難談得攞，後來取得經驗，並知悉哪些商場較佳及管理較完善，而內地的消費形式亦以商場為主道，隨着與一兩個商場打通合作關係、雙方生出默契及信任後，便可往其他周邊商場開舖，有助業務拓展。

香港品牌能夠快速地在內地走紅，主要得力於品牌的輻射作用。因內地人士甚喜歡舶來品，對電視廣告上銷售的產品亦愛選購，故香港品牌先在港打響名堂，而轉移至內地的過程亦要認真，並有效地將一套完備的經營方式演繹出來。張雪芳強調，惟有在香港站立得住，並有良好的系統，始言進軍內地市場。

「一頓飯」文化感動員工

雖然生產廠房及店舖已先後開設，但如何管理員工亦是一門艱深的學問。張雪芳自有其見解：工廠層面引入家的觀念，並認為沒有比「一頓飯」的文化更為重要。首先聘請廚務部員工，

由中央採購材料，而菜單則由辦公室設定，交由廚師稍事修改，煮食過程亦要求標準化，以愛心烹調出一頓窩心的飯，令員工感受到家的溫暖。滿記以家庭觀念灌輸道德思想予員工，令員工感到關心由心而發，故過往的民工荒從未在滿記身上發生過。至於店舖層面較難推行家的觀念，因為前線面對不斷的變化，需要適應潮流改變，推行上較困難。

中央監控 統一口味

滿記不單辦好工廠及店舖，對食物質素亦絕不妥協。為確保產品標準的一致性，滿記設立中央工場統籌生產，現時分別在沙井、成都、北京、上海、香港設立中央工場，統一生產及配貨至各分店，既可保質量，亦便於監控。

為確保能夠追查生產、發貨及落單上出錯的問題，滿記採用編碼制，以便追蹤錯誤的源頭，並實行



▲ 楊枝甘露



▲ 上海九百店

▲ 榴槤班戟

▲ 南北杏雪耳燉木瓜

問責制，避免互相推諉。推行編碼制，有助清楚知道生產組別誰屬，而透過扣分制，凡出錯、產品內出現頭髮等亦要扣分，並以扣除獎金作為懲罰，藉制度以示改善質素的決心。

至於顧客口味方面，行政總監認為南北兩地並不存在口味上的差異，因為甜品是很小的市場，只要小部分顧客喜歡即可，毋須因應地域不同而將口味改變，但味道必須統一，如甜度單位標準化，令產品線穩定方為上策。為確保產品符合標準，滿記經常派員檢測。而售價方面，中式糖水相對較平，但西式糖水則較貴，因為進口食品需要支付稅項。

量力擴張 三思後行

論到未來發展，張雪芳表示，若市場許可則會繼續向前走，但若租金難以應付，又或未能聘請員工，則會停止擴張。另外，店舖拓展亦必須與生產配合，若工廠的生產力已經飽和，未能應付店舖擴張的需要，亦不可以繼續開店。

總括而言，惟有做好現在、將產品做好，並打穩基礎，而凡事退卻三分，多思考方為上策。

籲新人借鑒成功例子

行政總監忠告生力軍，一是做大並覆蓋全國，一是小規模家庭式經營，但切忌走中間路線，因為定位較困難，且要耗時數年摸索經營方式，加上內地往後的經營環境將更困難，如員工的薪金急升，故惟有實力雄厚及富有經驗者，始能在洪流中生存下來。張雪芳強調，別人的成功之道只可借鑒，但生力軍必須考慮自身條件，絕不可盲目跟隨他人的腳蹤走。惟有多閱讀紀錄成功例子的書籍，汲取別人的心得，去蕪存菁後加以活用，若不會閱讀及沒有充足知識者，則不宜做生意。



▲ 位於香港的店舖



百年老字號以嶄新思維開拓內地市場，10多年前以樽裝取代散裝及袋裝豉油，改變醬油的傳統營銷方式。近年，洞察內地消費者飲食習慣的改變，因應他們口味研發「頭道鮮」，以配合市場需要，製造高品質的鮮醬油，為醬油業寫下新一頁。



了解市場動向 創新口味取勝

1. 勇於創新 領先市場

引入新概念產品，創製的豉油要夠「鮮」，成為市場的先行者。

2. 多元化渠道作宣傳

採用不同渠道針對性地作宣傳，包括在公車上的電視屏幕賣廣告、在報章刊登廣告及現場烹飪示範等。

3. 緊貼市場脈搏 調整營運策略

每兩年進行市場調研，了解市場動向，調整相應策略。

▲ 總經理梁錦濤先生



淘化大同食品有限公司

華東市場潛力大 高檔豉油有銷路

上世紀90年代初，內地經濟正值起步階段，淘大集團為龐大的市場所吸引，於1994年成立上海淘大食品有限公司，並以上海為發展的中心。淘大集團總經理梁錦濤表示，集團選址上海有其道理：「最大的醬油市場在華東，因為人口密度最高，而烹調方式多使用豉油，皆因紅燒類食品下鑊時會放上一碗豉油，與廣東小炒使用的豉油量差異甚大，而傳統以來，上海或華東菜素有「濃油赤醬」之稱，由此可知醬油的使用量在華東遠勝其他地方。」

早期內地市場剛開始發展，消費者以購買散裝或袋裝豉油為主，直至歷史悠久的淘大進入內地市場，因生產樽裝豉油，令當地人的購買習慣從袋裝轉為樽裝，對消費者而言可謂一大突破。另外，豉油雖廣泛使用，但甚少消費者知悉

此乃有益的黃豆產品，加上當時的國民普遍營養不足，所以淘大採用100%黃豆釀造豉油。由於內地經濟增長迅速，對優質及有營食物的需求大增，而淘大因能配合，令銷量及收入增加。

隨着生活水平提升，內地居民開始接受比香港更高檔的豉油，淘大遂於2004年創製新豉油，以及引入生抽、老抽，但首兩年並不成功，因為生產設備及思考模式皆從香港消費者的角度出發。直至2006年，透過大規模的市場調查和產品競爭力分析，發現內地居民對鮮味的要求比香港人高，淘大觀準市場需要，推出「頭道鮮」，成為市場的創新者，隨後於2007年推出「五穀鮮豉油」，現已成為首屈一指的产品。

分區分層監管效率提升

至於銷售渠道方面，淘大與經銷商及賣場皆有合作，但對於全國較主要零售客戶會直接主理，而賣場如大潤發、家樂福則會採取直接洽談形式，因為該等賣場的銷售有保證，其他地方則交由經銷商代營運。梁錦濤指出，現時淘大主要零售客戶已經覆蓋至三線城市，故產品可隨着零售客戶延伸，而其他150個城市則借助經銷商之力協助滲入。

對經銷商及主要零售客戶的監管方面，淘大在每區或每個主要城市均設有辦事處，管理出貨價及渠道劃分。因為大城市非選用單一經銷商，乃將城市分割處理，而主要零售客戶之下亦可再細分為各經銷商，另批發亦有專屬，故監管亦以



▲ 生產基地設於上海，食品需經過嚴格的檢測



▲ 標榜100%黃豆釀造，迎合市場重視健康的方向

▲ 推出「頭道鮮」概念，深受國內消費者歡迎

▲ 「五穀鮮豉油」，為市場的創新者

渠道區分。管理主要分為兩層：一、本地銷售人員；二、總部的核數團隊，包括財務及銷售人員，主要檢查庫存及銷售情況。而經銷商每月均須提供銷售報告，至於較大規模經銷商的電腦系統已可以對接，但中型經銷商的電腦系統未盡完善，需要以人手入帳者則要更嚴謹地監察，以免出錯。

宣傳渠道多元化 烹調示範成效高

淘大雖已在內地市場佔有一席位，但宣傳推廣仍不可或缺，而現時會在電視、公車上的電視屏幕賣廣告，以吸引乘搭公車的家庭主婦，亦有在報章刊登廣告。梁錦濤表示，淘大還在賣場印刷的直接郵寄刊物上做宣傳，可按需要選擇全國或分地域發行，又或與個別城市洽談，但投入多少主要視乎資金及實際需要而定，因為宣傳渠道的收費並不便宜。

除此以外，現場烹飪示範亦為另一宣傳渠道，因為淘大產品的售價並非最便宜，但質量高，顧客通過現場試食後的購買機率因此提高，而淘大在中型二、三線城市設有示範團隊長駐當地，巡迴示範。至於大城市則因銷量高的賣場太多，單一團隊難以兼顧，所以依靠線上及線下的宣傳。



▲ 與經銷商及賣場合作，開拓銷售渠道

緊貼市場脈搏 調研必不可少

為確保能夠掌握市場脈搏，淘大每兩年進行一次大規模調研，以了解消費者口味及對產品概念有否重大改變。由於內地市場龐大，故淘大根據市場發展階段，選取4-5個地區進行監察，而市場分別來自華北、華西、華東，有關調研交由專業機構協助進行，所得數據將作為參考及日後部署之用。另外，新產品推出市場時，亦會進行小規模調查，而有關調研則由當地的銷售團隊進行，如透過焦點小組、拜訪收集意見，以便得知顧客對產品的評價。企業除安排常規調研外，每季亦會購買市場調查報告，藉此緊貼市場的轉變，以便調整營運方針。

產品檢測最重要 遇假冒要舉報

由於食品安全已引起廣泛關注，而淘大的生產基地設於上海，當地對食品檢測的要求甚為嚴格，內地的質檢及工商部門工作人員經常作突擊巡查，以查找食品安全漏洞。梁錦濤認為，雖然檢測嚴格，但除了工廠的管理良好，確保品質符合標準，並不時關注食物安全相關的熱門問題外，亦要加強監察供應商的檢測情況。

談到假冒產品的問題，梁錦濤笑言，貨品銷售理想自有假冒，而華東、華西及華北亦曾有發現，因銷售人員或顧客發現產品售價過低，又或盛載豉油的紙箱印刷質量較差，顧客可透過熱線

舉報，而淘大接獲投訴後，則會有交由內部人員或通過專業的打假公司與工商及質檢局聯絡，要求加強協助打假，以免品牌聲譽受影響。

先定位、擬競爭策略 始涉足市場

作為行業的先行者，梁錦濤寄語新進入內地者，必須先就市場進行調研，因為香港產品進入內地市場絕不可能以成本作競爭，故必須了解自己的定位及制定競爭策略。若新進入者要以價錢作競爭，須考慮本身的經營條件是否具競爭力，如廠房地價、工資是否較其他競爭對手便宜，假若其他方面可以配合，而市場調研結果正面，始可考慮涉足低價市場。至於高消費市場，上海消費者願意花10至13元人民幣購買豉油，只要物有所值，故新進入者可以因應本身的定位，決定自己的市場策略。



▲ 推出多元化產品，以配合不同烹調食法



按需拓展市場

適應地方狀況

▲ 康師傅方便麵事業華東地區孫育弘總經理

胖墩墩的廚師穿着潔白的圍裙及頭戴帽子，突顯其健康形象，亦代表着康師傅的理念——「健康的師傅造健康的食品」。



康師傅控股有限公司

品牌戰先行者 保證經銷獲利

以過江龍身份進軍中國市場，頂新集團前身是1958年創立於台灣彰化的鼎新油廠，1974年更名為頂新制油公司。1988年，中國實施改革開放政策，魏氏兄弟觀準中國前景廣闊的市場，於是決定到中國考察投資。直到1991年底，魏氏兄弟決定投資方便食品，並選中「天津經濟開發區」作為康師傅的第一個生產基地。1992年天津頂益國際食品有限公司正式投產，而第一碗「紅燒牛肉麵」正式問世。新興品牌進入中國市場，因當初中國不太打品牌，康師傅於產品推出前採用廣告先行策略，消費者只聞品牌聲而不見產品，待產品上市時即一炮而紅。

產品推出後，如何能夠在市場上廣為銷售，

認識國情 瞭解地區特色

1. 制定相宜宣傳策略

利用電視廣告及公共交通工具的廣告渠道作宣傳，但會按需地域調整資金投放。

2. 重視品質 推地區性產品

推出具質量的產品，除全國性產品外，亦推出專門針對地區口味的產品。

3. 留意地區特性

在管理方面須留意地區的分別，要打通地方人脈關係等。



▲ 超級市場為康師傅的銷售渠道之一

康師傅控股有限公司華東地區董事長趙慧敬指出，在FMGC領域內，世界品牌的做法相同。與市場上服務最好的三階經銷商談條件，雖然條件並非最理想，但可以保證經銷商能夠繼續發展，只要緊隨着康師傅則收入自然增加。掌握三階、二階、一階的經銷商、批發商及零售點，並落實執行所有條件；唯有徹底執行才有成效。由於經銷商獲取利潤，在產品推銷上自會加一把勁。

因應客群習慣 天與地落廣告

市場競爭激烈，如何令品牌在消費者心目中歷久彌新十分重要。康師傅就選對了產品。因為麵食的最大市場為中國，只要將中國市場做大，就可以成為世界第一，故現正默默耕耘。當下進入中國市場的麵食品牌不多，以日清為主，惟中國人對品牌仍存在情意結，外國品牌畢竟不瞭解中國人的國情，所以進入中國市場的路仍漫長。雖然麵類的競爭不大，但飲料的競爭卻十分激烈，因有百事可樂、可口可樂兩大品牌。康師傅的戰略是不碰碳酸飲料，只做中國人比較喜歡的茶、水、果汁，藉以避開兩大競爭對手。

面對廣告費用高昂，康師傅自有一套應對方法。康師傅從沒有競標央視廣告，尤其在廣東。因央視在廣東沒有太多觀眾，廣東人愛看粵語頻道，而康師傅的產品在廣東的銷量最大，故電視廣告雖不可或缺，但並非最重要。康師傅的廣告

是「天」與「地」雙管齊下，「天」就是電視廣告，包括各地方電視台的廣告及必要時段的央視廣告，「地」則包括公共汽車、候車亭及地鐵廣告等，再加上超市內的試食推廣及鋪貨陳列。至於「天」與「地」的比例分佈，將根據當時的競爭態勢作出調整。

忌太依賴電視 應着重品質力

對於沒有太大實力的香港中小企，康師傅方便麵事業華東區總經理孫百弘指出，康師傅於規模較小的時候，沒有投放太多資源打廣告，只是一點一點地做宣傳。但隨着規模擴大，廣告才有如此高的覆蓋。對於香港中小企而言，關鍵是量力而為，若將宣傳預算全部投入於電視廣告，注定血本無歸。康師傅並沒有將所有產品放於電視廣告上，如一些新產品、新口味絕不會上中央



▲ 產品的宣傳廣告



▲ 產品種類多元化

電視台，反而選擇地方電視台，甚或不做電視廣告，而以公共汽車和候車亭廣告先行，更加經濟實惠。

華東地區董事長趙慧敬表示，康師傅從眾多產品中挑選出「五大天王」產品，因該類不分區域的產品，才會在央視賣廣告。至於部分專門針對地區口味的產品則不會在央視宣傳。品牌最重要的還是質量，沒有質量的產品，不論怎樣宣傳，最終亦不會獲消費者青睞，以質量取勝才是放之四海而皆準的行銷手法。品牌的效力實際上就是產品力，也就是品質力，沒有品質就甚麼都免談。

留意工商法令 打通地方關係

談及華東及其他區域的對比時，華東區總經理表示，中國幅員廣大，各區亦有其獨特性，就以華東為例，生活壓力最大，而上海、杭州的物價對外地人而言已超乎現實，所以需要更注重體恤員工。

孫百弘又指出，大城市的差別不大，但二、三線城市的差距甚遠，如寧波工商局與溫州工商

局對法令的解釋不同，即使企業在一個地方如魚得水，但不等於在別的地方不會碰釘子，所以企業在開拓過程中需要注意打通地方的關係。

首要市場調研 切勿過度擴張

董事長趙慧敬語重深長地叮囑，香港中小企到中國來，選對項目及產品乃關鍵所在，要做市場需要的東西，而不是將自己的產品硬推出市場。若項目於開始時的方向出錯，日後的經營會很吃力。因此，市場調研十分重要，發掘市場上尚未被滿足的潛在需求最為重要。另外，國內在硬件上很多方面已達國際水平，但軟件的差距較大，如服務意識未達標，故香港中小企可於服務質素方面突圍。

此外，中國地域甚廣，香港中小企於初期不要過度擴張，可將市場化整為零，逐一突破。若能夠獨資經營最佳，因與其他企業合作時，雙方的管理理念及企圖心可能出現差距。康師傅的成功在於擁有很強的企圖心，沒企圖心就無法在中國市場做大，要有做中國第一就等於要做世界第一的覺悟。

專注發展區域 烘焙業另創新天地

▲ 董事長羅子光先生

俗語云：「不熟不做」。但羅子光敢於在陌生的地方——寧波，沾手自己毫不認識的烘焙業務，結果在當地成就了一個著名品牌——綠姿西餅。

綠姿 | 西餅
GreenStyle
綠姿西餅

專注某一區域 成功打造品牌

綠姿西餅董事長羅子光乃土生土長的香港人，早於80年代中國招商時已北上，並從事不同行業，直至1992年創立烘焙連鎖企業，致力於傳統食品與時尚食品的開發與生產，主要經營產品包括蛋糕、麵包、中點、西點、月餅、饅子、飲品等，總部設於寧波北侖區，擁有符合國際標準的現代化中央工廠，集生產、配送及銷售於一身，並引進國外先進生產線和製作技術，嚴格管理，打造「放心安全食品企業，烘焙模範工廠」。

羅子光指出，企業成立至今，歷經三個不同階段：1992年至2000年打造一支團隊，當時每年產值不超過一千萬人民幣，只開設26間店

定立清晰目標 積極部署

1. 嚴格管理品質 專注區域發展

引進國外先進生產線和製作技術，並嚴格管理；主打地區市場，先設點寧波。

2. 強調管理與教育

認識管理智慧，教育並帶領員工朝企業的發展方向前進。

3. 制定清晰發展目標

為企業定下清晰發展方向，積極實踐。



▲ 前線員工殷勤有禮，讓顧客有賓至如歸的感覺

舖；2000年至2010年打造一個市場，因2000年開始中國多方面發展迅速，僅2000-2001年的產值已達二億四千萬人民幣，每年增長30%，與寧波同步發展。2011年開始打造一個品牌——綠姿，「更健康、更品質」正為綠姿的經營宗旨。另外，羅子光亦希望在未來10年打造「幸福指數」，回饋社會，並為員工服務。

植根於寧波的綠姿西餅，直銷連鎖店已達208間，業務遍及海曙、江東、江北、鎮海、鄞州、北侖、慈溪、餘姚、寧海、奉化一帶，而2010年底更相繼在舟山開設26間分店，而紹興則有17間。

拼搏精神 創一番事業

過往20年間，綠姿在寧波站穩腳步。綜觀其成功因素，羅子光認為香港人比較陽光、正向及樂觀，且富有拼搏精神使然。綠姿的工廠面積僅39,000平方米，但產值高達2.4億，與開發區內其他工廠相比，亦走在前端。過往不少營商者進入中國市場，但很快退出去；而寧波也有三間台資工廠生產麵包產品，最終亦敵不過香港企業。羅子光總結

時謂，香港人懂得承擔、認真及堅持，他認為掌舵人必須具備個性、堅毅不屈的精神和意志，而個人亦要深入了解內地各地方的政策，帶領員工學習，從而為企業定出明確的發展方向。

管理一間企業，團隊非常重要。而羅子光將香港人的個性引進市場。他由自我學習開始，之後做到管理與教育並重，從而能在內地創一番事業。



▲ 麵包款式多，為顧客帶來更多選擇



▲ 店鋪裝修簡約實用，鋪面寬敞清潔

論到成功的竅門，羅子光認為營商者必須向自己提出三個問題：為甚麼與員工走在一起？做甚麼事情？怎樣一直走下去？若能夠好好處理、解決這三個問題，企業就能夠生存、甚至不斷壯大。

未來目標成動力

綠姿的未來目標分為三方面：

(1) 打造一個令消費者放心、安全的食品企業：為達致此目標，工廠從內部裝修及設計上作出配合。全工廠特別漆上紅色及黃色，因紅、黃乃蒼蠅最害怕的顏色。另外，全體員工的服裝每天交由中央統一清洗，確保清潔衛生，而員工離開生產場地用膳時，亦必須換掉制服，以保持清潔。透過上述多項措施，可確保食品安全，令顧客食得安心。

(2) 高標準和高效益：現時綠姿採用的系統及設備，乃為開設500間店鋪作準備。現時綠姿店鋪有208間，預期每年增開100間，三年後可達預期的500間，從而可善用公司的設備、資源。綠姿的廠房設備可說冠絕全行。

(3) 立志打造模範工廠。



▲ 麵包生產工序嚴謹，讓顧客食得安心



▲ 什果蛋糕