

業界如何發揮香港的優勢和經驗  
在珠三角地區拓展內銷

研究報告

大珠三角商務委員會

2013年2月

報告全文可於以下網址瀏覽及下載:

**<http://www.cmab.gov.hk/tc/issues/council.htm>**

# 目 錄

摘要 .....	i
前言 .....	1
<b>第一章 珠三角內銷市場的特點與香港的商業流通優勢 .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 珠三角內銷市場的前景 .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 珠三角內銷市場的主要特點 .....</b>	<b>2</b>
1.2.1 中國規模最大的區域性內銷市場 .....	2
1.2.2 流通體系和業態現狀 .....	3
1.2.3 消費市場結構與競爭態勢 .....	4
1.2.4 主要消費趨勢與行為特徵 .....	5
<b>1.3 香港的商業流通優勢在珠三角內銷市場的體現 .....</b>	<b>7</b>
1.3.1 香港的商業流通優勢在珠三角地區的碎片化 .....	7
1.3.2 現有顯性優勢 .....	8
1.3.3 潛在優勢 .....	10
<b>第二章 目前港資企業內銷的主要管道與啟示 .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 專賣店模式 .....</b>	<b>12</b>
2.1.1 案例 1：峰記珠寶 .....	12
2.1.2 案例 2：麗聲助聽器公司 .....	13
2.1.3 案例 3：金百加飲食集團 .....	13
2.1.4 案例 4：奧特萊斯世界名牌折扣城 .....	14
2.1.5 案例 5：Topsy 國際集團 .....	15
2.1.6 案例 6：勇俊控股公司 .....	15
2.1.7 案例 7：銀河明星飾品 .....	16
2.1.8 案例 8：Oregon Scientific .....	16
2.1.9 專賣店模式的總結與啟示 .....	16
<b>2.2 經銷（代理）商模式 .....</b>	<b>17</b>
2.2.1 案例 9：江蘇創生醫療器械 .....	17
2.2.2 案例 10：鄭州三全食品 .....	18
2.2.3 案例 11：培力藥業 .....	19
2.2.4 經銷代理商模式的總結與啟示 .....	19
<b>2.3 展銷會銷售模式 .....</b>	<b>20</b>
2.3.1 案例 12：迪信傢俱 .....	20
2.3.2 案例 13：德國寶 .....	20

2.3.3	案例 14: 香港•設計廊.....	21
2.3.4	展銷會銷售模式的總結與啟示.....	22
<b>2.4</b>	<b>多管道模式 .....</b>	<b>22</b>
2.4.1	案例 15: 東莞龍昌 .....	22
	.....	23
<b>2.5</b>	<b>專業服務模式 .....</b>	<b>24</b>
2.5.1	案例 16: 北京阿聯阿商貿公司.....	24
2.5.2	案例 17: 星利源公司 .....	24
	.....	25
<b>2.6</b>	<b>小結.....</b>	<b>26</b>
<b>第三章</b>	<b>發揮港商優勢在珠三角拓展內銷市場的建議.....</b>	<b>28</b>
<b>3.1</b>	<b>港商在內銷市場的主要困境與解困的基本思路.....</b>	<b>28</b>
3.1.1	港商進入內銷的主要障礙——流通管道障礙 .....	28
3.1.2	解困的基本思路.....	29
<b>3.2</b>	<b>調整港商、香港商業流通服務體系與香港政府的資源配置 .....</b>	<b>29</b>
3.2.1	轉變港商對內銷通道的認識, 制定長期資源投入計劃或活用現有 通道.....	29
3.2.2	積極有效地利用粵港兩地政府的內銷政策 .....	30
<b>3.3</b>	<b>發揮港商、香港商會與公共服務平台與機構的組合力量, 在珠三角 地區開拓內銷市場 .....</b>	<b>31</b>
3.3.1	研究探討全面性和針對性的開拓內銷策略 .....	32
3.3.2	放大貿發局“香港•設計廊”的香港產品推廣功能, 並定期在珠三 角地區舉辦“香港產品”博覽會 .....	32
3.3.3	共同協助為中小港商提供低成本的內銷進入通道.....	33
3.3.4	建立香港城市品牌.....	33
3.3.5	擴大出口信用保險局為內銷提供的保險服務 .....	33
3.3.6	建立“香港產品”的網上銷售平台 .....	33
<b>3.4</b>	<b>粵港先行先試營造珠三角地區良好的內銷環境.....</b>	<b>34</b>
<b>3.5</b>	<b>結語 .....</b>	<b>35</b>
附件 .....		36
專責小組委員名單.....		39

# 業界如何發揮香港的優勢和經驗

## 在珠三角地區拓展內銷

### 摘要

- I. 中國作為新興經濟發展體中的大國，已經進入國內消費市場的騰飛期。國家在十二五規劃中，首次提出支援香港發展為區域分銷中心。這一定位實際內涵了香港作為中國內銷市場中商業分銷的角色。把握國家擴大內地消費需求的政策所帶來的商機，發揮香港優勢及推動港商在珠三角地區拓展內銷，將有助於達成國家十二五規劃對香港的新定位，使香港和珠三角地區成為全國和亞太區的消費品生產、物流、分銷和零售中心，並推動粵港兩地經濟進一步發展。
- II. 廣東省及珠三角地區是中國規模最大的區域性內銷市場。而且消費能力極高，加上與香港毗鄰的優勢，香港的企業要開拓內銷市場，可以廣東省和珠三角市場作為起點，繼而全面打開內地市場。
- III. 廣東省是中國高收入人口密度最大的中產階級集聚區。珠三角地區內銷市場的消費分層逐步形成三個基本層次。以跨國公司主導、歐美日品牌為主的高端市場和本土企業為主體的低端市場基本已成定局。而珠三角正在興起和人口數量日增的中產階級所需要的中端市場，仍然呈缺口與空白較大的狀況。歸納成功開拓內銷的港商個案顯示，港商產品的品質與價位，最迎合珠三角正在興起的龐大中產階級市場的需要。
- IV. 港商是最早涉足珠三角的外資企業，依仗著商品行銷的綜合優勢和“先行一步”的先機，已經在內銷市場上形成兩大優勢：由香港製造商主導的部分傳統消費產品品質與品牌優勢；由香港零售商與分銷商主導的現代零售業態與國際品牌分銷代理優勢。具體來說，香港的產品質控和國際化標準、開拓市場（包括市場諮詢、產品設計與推廣、品牌管理）、供應鏈管理（生產、採購、分銷、零售一體化與為企業提供各類業務的解決方案）、分銷與零售服務（包括行銷網路、顧客服務、法律諮詢、商業仲裁，物流運輸）、以及融資便利、完善的面向中小企業的公共服務平台和服務機構，等等，均為港商可以發揮的優勢，配合廣東的先行先試機制，開拓珠三角內銷市場。

V. 無論是製造型還是品牌運營型的港資企業，開展內銷的首要問題就是選擇分銷管道。根據研究小組的訪談和調研，目前港資企業進入內銷市場，選擇或參與分銷管道的情況大致分為五種：專賣店模式、經銷（代理）商模式、展銷會模式、多管道模式以及專業服務模式。各種模式的管道長度、寬度（覆蓋度）與密度均有區別，其優點、成本和風險也各不同，港商可按業務性質作出選擇。

VI. 為推動港商拓展珠三角內銷市場，本報告提出以下建議：

- i. 開拓內銷市場應該採用一種新思維和作為一個新行業來推動，如能取得成效，將可發展成為香港新的經濟支柱和動力，創造更多就業機會和工種。
- ii. 雖然港商是最早涉足珠三角的外資企業，但不少香港生產商過往的業務以代工生產(OEM)為主，並以歐美日為主要出口市場，如要轉型拓展內銷，以往的經驗未必適用。生產與銷售是兩回事，建立銷售管道，參與品牌和銷售管理需要專門知識和龐大資源，並不是所有香港生產商均具備做內銷的條件和意願。故此，香港工商團體和服務機構在開拓內銷的工作應針對一部分有潛力及意願開拓內銷和品牌的香港生產商，鼓勵他們轉型和制定長期資源投入計劃或活用現有內銷通道；並積極利用兩地政府的內銷政策開拓內地市場。
- iii. 有意願及潛力投入大量資源開拓內銷和品種的廠商，可參考下列港商進入內銷市場的成功經驗：
  - (a) 港商的產品品質與價位，決定了其市場內銷的開發定位主要是珠三角地區的中端市場，消費者群體主要為正在日益興起的龐大中產階級；
  - (b) 在內銷市場上利用合資或收購內地本土企業，與內地企業建立合作夥伴關係，是最為快捷與低成本的進入方式；
  - (c) 建立本土化的銷售團隊往往是進入內銷市場成功的關鍵因素之一；
  - (d) 在建立內銷管道時，要充分發揮香港服務優勢，建立營銷服務觀念與體系；

- (e) 在內銷管道開發上，應當培養利益分享的觀念。包括與內地代理、加盟商之間的利益關係，以達致雙贏之目的；同時也要擺脫單打獨鬥的傳統，集成合力開發內銷市場。
- iv. 至於其他主力做生產的港商，可以活用以下幾種較低成本管道進入內銷市場：
- (a) 與港商經營的國際品牌代理<sup>1</sup>及國際流通品牌連鎖<sup>2</sup>合作，利用他們已建立的通道在內地開拓銷售市場；
  - (b) 與大規模綜合連鎖銷售商<sup>3</sup>合作；
  - (c) 供貨與港商品牌擁有者<sup>4</sup>；
  - (d) 更多利用展銷會及香港貿易發展局(貿發局)“香港•設計廊”開拓市場；
  - (e) 合力設立品牌集合店<sup>5</sup>，品牌聯盟以達致規模效益，減少市場開拓成本；
  - (f) 利用互聯網，開通網上銷售（這是低成本，直接接觸消費者的有效方法）。
- v. 除協助在內地的香港生產商升級轉型外，香港亦應鼓勵及幫助從事品牌推廣及管理，分銷及流通等的服務業企業為內地香港生產商提供服務，協助和配合香港製造商開拓內銷市場。
- vi. 特區政府可考慮從協助企業發展品牌、升級轉型及拓展內銷市場設立的 10 億元專項基金撥出一筆特定資金，以協助相關服務業企業與製造商合作開拓內銷市場。
- vii. 長遠來說，建立香港城市品牌有助個別港商開拓內銷市場。建議可以優先針對食品、保健品及化妝品等對品牌及質量要求特別高的產品作為香港在內地建立香港城市品牌的突破口。

---

<sup>1</sup> 參照 1.3.2 現有顯性優勢第 6 段 (報告第 9 頁)

<sup>2</sup> 參照 1.3.2 現有顯性優勢第 6 段 (報告第 9 頁)

<sup>3</sup> 參照 2.1.4 案例 4 (報告第 14 頁)

<sup>4</sup> 參照 2.1.5 案例 5 (報告第 15 頁)

<sup>5</sup> 參照 2.1.6 案例 6 (報告第 15 頁)

- viii. 在政府及公營機構支援方面，應該研究一個比較全面性和針對性的策略，在供應鏈的上、中、下游提供支援。例如，貿發局或工商團體可協助宣傳及舉辦展銷會、洽談會等，並擴大“香港•設計廊”的香港產品推廣功能，香港出口信用保險局可以更積極為港企內銷業務提供擔保，而生產力促進局可以提供品牌管理及銷售相關的輔導及培訓等。
- ix. 網上購物近年已廣為新一代消費者所接受，港商、商會和工商支援機構可考慮合力建立“香港產品”的網上銷售平台。
- x. 粵港兩地政府加強合作，利用先行先試措施在珠三角地區營造良好的內銷環境。



## 前言

全球性的經濟轉型正在引發世界市場版圖的重組。中國作為新興經濟發展體中的大國，已經進入國內消費市場的騰飛期<sup>1</sup>，在刺激消費政策帶動下，正經歷著從製造中心轉向市場中心的重大歷史性轉型。創造位居世界前列的國內市場是十二五規劃期的主要任務。日前多項研究指出：2015 年前後（也即十二五末期），中國將取代美國成為世界第一大消費市場。

大珠三角商務委員會認識到，在中國經濟的這個重大轉型時期，香港的參與十分重要。一方面，100 多年的國際經貿中心地位，使香港業界在開拓國際市場、供應鏈管理、批發分銷、物流及零售業等方面累積了豐富的經驗。這些經驗形成香港開拓中國市場的優勢；另一方面，珠三角地區的港商正處於升級轉型的階段，而轉換市場（變國際市場為國內市場）正是港商轉型的主要內容。國家在十二五規劃中，首次提出支援香港發展為區域分銷中心。這一定位實際內涵了香港作為中國內銷市場中商業分銷的角色。事實上，香港的商業流通優勢一直是其成為全球分銷中心的基礎。然而，香港的分銷網路基本是向外的，很少輻射到國內的內銷市場。此次國家對香港的這一定位，關乎著香港商業流通優勢的保持與長遠發展。

有鑑於此，把握國家擴大內地消費需求的政策所帶來的商機，發揮香港優勢及推動港商轉型升級，將有助於達成國家十二五規劃對香港的新定位，使香港和珠三角地區成為全國和亞太區的消費品生產、物流、分銷和零售中心，並推動粵港兩地經濟進一步發展。

為此目標，大珠三角商務委員會提出下列報告。

---

<sup>1</sup> 中國十二五國內貿易規劃提出國內消費的年增長率為 15%，應為全球最高的消費年增長率。

## 第一章

### 珠三角內銷市場的特點與香港的商業流通優勢

#### 1.1 珠三角內銷市場的前景

珠三角地區不僅是全球生產網絡中最為重要的製造業生產基地，更是全國三個最大的商業功能區之一。根據中國國內貿易十二五規劃，珠三角、長三角與環渤海三個商業功能區的任務為：

“發揮東部地區先行帶動作用，重點拓展新的服務領域，推動內外貿互動發展，加快形成大城市以服務經濟為主的產業結構，形成消費拉動經濟增長的先行區。大力發展現代服務業，進一步強化貿易中心地位和消費集聚功能。發揮其商品集散、價格形成、消費集聚、產業服務和輻射帶動功能，形成國內貿易的重要增長極。”<sup>2</sup>

廣東在十二五規劃中，更明確與野心勃勃地提出了要把珠三角地區打造成引領消費潮流的全國性購物天堂、國內外的消費服務中心。<sup>3</sup> 配合上述的任務和定位，廣東及珠三角內銷市場將會呈現持續增長、蓬勃發展的局面。十二五規劃末期，消費市場將從 2010 年的 1.7 萬億元人民幣擴容為 3.5 萬億元人民幣，總體規模翻一番。

#### 1.2 珠三角內銷市場的主要特點

延續千年的商業傳統、領先全國的開放文化與龐大的珠三角製造基地造就了珠三角地區這個中國最大區域性內銷市場的特點。

##### 1.2.1 中國規模最大的區域性內銷市場

---

<sup>2</sup>見中國國內貿易十二五規劃

<sup>3</sup> 參見廣東省十二五規劃

從規模看，廣東省及珠三角地區遠超過北京、上海、江蘇、浙江等經濟發達省份，不僅是全國第一消費大省，也是全國第一流通大省和名副其實的全國商貿中心。社會消費品零售總額連續 29 年排全國首位，佔全國國內消費品市場 11% 以上比重。

形成珠三角地區巨大消費規模的直接原因，是兩個遠超國際公認標準的國際商貿中心城市——廣州、深圳的崛起<sup>4</sup>。其消費規模總量排在全國大城市的第三、四位；而人均社會消費品零售總額則排在全國大城市的第一、二位；奢侈品消費能力也排於全國第三、四位<sup>5</sup>。

而珠三角地區消費規模巨大的根本原因，是這個地區為中國高收入人口密度最大的中產階級集聚區。珠三角地區集中了廣東省 1/2 以上的人口，總量達 5 600 萬，但卻佔廣東省消費品零售總額的 75% 比重和 GDP 總量的 84%。人均 GDP 已經達到 1.2 萬美元，其中的廣州、深圳人均 GDP 分別為 1.5 萬與 1.7 萬美元<sup>6</sup>；與此同時，這個地區還是全國僅次於北京的第二位千萬富豪集中地<sup>7</sup>。

### 1.2.2 流通體系和業態現狀

千年經商傳統（廣州被稱之為二千年不倒之商都）和在全國先行一步形成的開放性心態，使得珠三角地區成為全國現代流通業發育的最早的地區。各種新型業態例如超市、便利店、連鎖經營、專賣店、購物中心（MALL）以及工業品專業批發市場，最早產生於珠三角。在中國流通業的大多數領域，包括批發分銷、零售消費、物流配送、會展博覽、國際貿易與電子商務、專業批發市場、大型購物中心等業態中，珠三角在全國都處領先地位。例如廣州是全國最大的小商品市場集散中心；天河商圈是全國最大的商圈；廣東的電子商務份額為全國第一；珠三角地區的會展業規模與展會密度也是全國第一，等等。

雖然珠三角流通業在全國規模最大，也一直保持著快速的增長速度。但是，這個區域工業化的前店後廠經濟模式最終使得大量商品通過境外代理商和經銷商來實現流通。“通道在外”使得珠三角流通業滯後於

<sup>4</sup> 社會消費品零售總額達 250 億美元為國際公認的商貿中心城市，珠三角地區達標的為廣州、深圳、佛山。

<sup>5</sup> 參見《中國商業發展報告》2011-2012，社會科學文獻出版社 2012 年 5 月

<sup>6</sup> 廣東省統計資訊網

<sup>7</sup> 與 5 同

製造業。珠三角雖然是全國家電的最大生產基地，卻沒有產生出國美、蘇寧這樣的家電連鎖服務商；廣東是全國流通第一大省，但其擁有的流通品牌和上市公司卻很少。珠三角製造業的“廠”與香港流通業的“店”結合，既導致珠三角本土內銷市場的流通業滯後於製造業，也使得香港流通業的優勢難以植入珠三角地區。

珠三角消費市場的現代化進程與全國一樣，均經歷了從計劃時期短缺型賣方市場結構的“批發主導”，逐步走向買方市場結構的流通“終端為王”的進程。台灣知名行銷專家曾對中國內銷市場概括為：“大、多、雜、快、亂”。商品銷售通道或物流分銷體系複雜且不具效率；市場商業機制呈現真空：缺乏商品運輸、市場情報、顧客服務、法律諮詢、商業仲裁等仲介服務<sup>8</sup>。

中國製造轉型為中國市場意味著中國從生產主導轉向銷售主導，意味著商業流通體系的重要性上升。因為只有流通才能把產品變為實際需求，實現擴大內需。由此，珠三角流通體系的現代化是緊跟工業化的不可跳過的新階段。而珠三角流通體系與業態的現代化，已經呈現出與各國流通現代化的共同特點，即流通通道的長度變短、覆蓋度加寬與密度趨強。

### 1.2.3 消費市場結構與競爭態勢

隨著珠三角地區經濟發展水準的提升與收入不斷增長，在內銷市場絕對量不斷擴張的同時，不同的收入層次逐步導致了消費市場的分層，以及產品差異化的市場區隔。

珠三角地區內銷市場的消費分層正在進行，且逐步形成三個基本層次。以跨國公司主導、歐美日品牌為主的高端市場和本土企業為主體的低端市場基本已成定局。而珠三角正在興起和人口數量日增的中產階級所需要的中端市場，仍然呈缺口與空白較大的狀況。雖然港台企業的產品和品牌價位最為適合這個市場，終因大量港台企業或是以出口為主、或是僅為製造品牌而缺乏終端產品品牌，而導致中端市場的供應不足。

<sup>8</sup> 徐斯德、陳德昇主編《文化創意產業、品牌與行銷策略——跨國比較與大陸市場發展》台灣 INK2007 年出版

珠三角內銷市場的結構如下：

跨國公司主導

（歐美日品牌為主） —— 高端市場

缺口與空白較大且各類企業開始涉足競爭

（港台商品牌佔優勢但量少） —— 中端市場

本土企業為主體

（大眾品牌或無品牌） —— 低端市場

由於珠三角中產階級的迅速崛起日益加劇中端市場的供給不足，這個現象已經引發了企業的關注。跨國公司開始從上往下進入中端市場、而本土企業的不斷升級正在從下向上向中端市場擴張。中端市場爭奪的競爭白熱化局面正在出現。

#### 1.2.4 主要消費趨勢與行為特徵

珠三角地區悠久的商業歷史傳承形成的植根性消費傳統，以及受外來思想衝擊早、徹底，形成了對外來文化與潮流持開放之態度。二者共同構成了珠三角地區“平實低調”與“潮流時尚”並存的消費形態。

珠三角居民具有強調舒適、方便、性價比的消費特點（例如珠三角居民一般在品牌轉季折扣時才會考慮購買，因為此時性價比最好）。與北方人崇尚品牌、追求面子的炫耀性消費心態形成反差。隨著生活水準的提升，養身、保健和食品安全成為消費之潮流。由此，他們更為關注產品品質、功能、便利性和安全性。

與全國相同，珠三角地區的 80 代已經成為消費主體，這是珠三角地區中產消費的代表和網路消費的主力。但是珠三角地區的“月光族”（一孩政策導致 80 代家庭有四位老人作財力支撐，大多收入月月花光）與其它地區十分不同。在強調自我中心的同時，他們更為注重新奇、變化與時尚。對新產品和事物沒有固有看法，勇於嘗新；追求消費的個性化、多樣化而非同質化；更強調生活的品味與情調；注重產品的品質與功能，而對產品價格的敏感度較低。在潮流和高端品牌之間，他們大多

選擇前者。對品牌的忠誠度低，甚至認為高端品牌的使用是不懂潮流和老土的中老年人特徵。這就造成高端品牌在珠三角地區的推廣比不上其它地區的特點。我們只要觀察平常周日天河商圈中代表中端消費的天河城人滿為患，與高端品牌集聚的太古匯名店門可羅雀的狀況，就可見一斑。

近年來，因交通設施便利化形成的珠三角與港澳地區一小時經濟圈出現後，促使珠三角地區市場出現了消費的區域性分流，消費者的地區選擇偏好產生：本土化消費的地區日益集中於一線的廣州。二、三線城市的消費佔 GDP 比例偏低（見表 1）。尤其是在穗莞深、廣珠（珠海）與廣佛輕軌與地鐵連線之後，東莞、佛山等地消費者往往是一般消費往廣州、高端消費往香港。由此，使得香港成為珠三角地區高端消費（近期更加上食品等日用品）的離岸市場。這種狀況不僅加重了珠三角地區高端品牌推銷的難度。也加劇了珠三角地區二、三線城市消費偏低的傾向。特別是外來工佔絕大比重的二、三線城市。例如東莞常住人口 825 萬，戶籍人口僅有 180 萬。這類城市的外來工除生存性需求外，基本不在本地消費。而本地戶籍人口的消費選擇則開始往東、西分流，造成本地消費總額佔 GDP 比重十分低的狀況。這也是東莞 825 萬人口卻無法形成大型購物中心，例如華南 MALL 一直無法成功的原因。

表 1 2011 年珠三角地區社會消費品零售總額與 GDP 佔比

地區	社會消費品零售總額（億元人民幣）	佔 GDP 之比（%）
廣東全省	20,200	38.4
廣州	5,243	44
深圳	3,520	32
佛山	1,931	29
東莞	1,266	27
江門	759	41
中山	756	35
惠州	685	33
珠海	486	35
肇慶	389	29

（資料來源：廣東省經濟統計網）

### 1.3 香港的商業流通優勢在珠三角內銷市場的體現

香港是歷經百年的世界貿易與商業中心，更是東亞地區的全球型城市。其現代的商業流通體系、物流體系及行銷網路、銷售服務及金融支援在全球享有盛譽。加上香港高度法治與透明有效的市場體制，鑄成香港開拓市場、服務市場的商業流通優勢。

#### 1.3.1 香港的商業流通優勢在珠三角地區的碎片化

港商是最早涉足珠三角的外資企業，依仗著商品行銷的綜合優勢和“先行一步”的先機，本應是珠三角地區內銷市場的開拓者，並在內銷市場上佔有本土企業和其它外資不可相比的優勢。

然而，有兩個決定性因素，導致香港的商業流通優勢並沒有完整地植入珠三角內銷市場。首先，是港商加工貿易的商業模式，使得珠三角地區龐大的製造業市場在外，而非內銷市場。流通管道在外限制了港商的對內市場擴張能力；其次，港商傳統的出口導向商業模式，依靠的是香港分銷網路與服務體系的支援。但是，香港百年形成的銷售網路優勢，是面向歐美市場的，其服務體系也屬歐美體制。對內地市場既缺乏了解，更因體制不同而易於出現水土不服。即使香港分銷服務商有進入內地市場的意願，但是，因服務業的發展依賴於制度。作為全球多年來僅次於美國競爭力的服務經濟體，香港服務商對制度要求高且很敏感。他們能夠在全球構築分銷網路，卻在處“制度真空”的內地市場往往陷入困局。

產品從生產走向消費，分銷、零售等流通服務是連接的關鍵。由此，過去香港商業分銷服務體系對港商的全球擴張，創造出極大的正向效應。而面對中國經濟轉型和市場的崛起，香港未能迅速、有效地調整分銷服務體系，這種調整的遲緩，對港商的升級轉型，不僅不能提供正向促進，反而形成負向鎖定效應，形成傳統商業模式的路徑依賴。

在此過程中，部分港商（包括製造商或服務商）並沒有放棄開拓內銷市場的努力，他們在十多年乃至二十多年前首先進入內地市場，在缺乏香港分銷服務支援的情況下，憑藉其單打獨鬥的努力，在當時內地原始無序的市場上探索，通過摸著石頭過河，逐步發展出經營大陸內銷

市場的商業模式，且建立起自己的優勢。可以說，他們的成功為內地商業流通體系的現代化做出了努力，並由此通過與內地的市場體系一起成長分享成長的成果。

由此也就造成了香港商業流通優勢在內地的碎片化。我們可以把在珠三角地區已經創建內銷市場優勢的，稱之為顯性優勢；而目前仍然沒能植入內地市場，但為內銷市場成長所需要的香港優勢，稱之為潛在優勢。

### 1.3.2 現有顯性優勢

如前所述，能夠在珠三角的內銷市場取得優勢的港商，大多是在 10 至 20 年前進入珠三角市場的。雖然那個年代因內地市場存在大量的“制度真空”而使港商的進入面臨許多不確定性與風險，然而由於內地市場當時屬於短缺的賣方市場，無疑降低了港商進入內銷市場的門檻與構建流通網路的巨大成本。港商在珠三角內銷市場的努力，目前已經佔據這個市場，並向全國內銷市場延伸的香港優勢，主要表現為兩個部分：一是建基於香港傳統製造業之上的部分傳統消費品品質與品牌優勢；另一類為香港現代流通業態如連鎖超市、連鎖便利店經營優勢與國際品牌分銷代理優勢。

中國經營報在 2004 年對內地居民對外資企業與商品的評價調查中顯示，內地居民對香港企業的綜合評價排於美、歐、日之後為第四（領先於韓國與台灣）<sup>9</sup>。而日本貿易振興會在對日本企業進入內地市場行銷做的調查也顯示，日本企業進入中國內銷市場，面對的外資企業競爭對手各具不同的優勢：其中香港企業的優勢就是“品質與銷售網”。香港貿易發展局(貿發局)的調查也表明，香港產品在內銷市場上，其產品品質與品牌有較高的認受性<sup>10</sup>。

部分傳統消費產品品質與品牌優勢：這是由香港製造商主導的優勢。中國內地學者的研究發現，內地市場的重要品牌有集中於不同城市群的分佈現象。例如加工貿易工業基地的珠三角城市群，就存在許多輕

<sup>9</sup> 中國經營報 2004 年 10 月 27 日

<sup>10</sup> 香港貿易發展局《中國內地城市珠寶消費調查》2011 年



工紡織、家電等品牌<sup>11</sup>。這些品牌之中，香港的產品與品牌市場優勢主要集中於四個大類。目前在珠三角內銷市場上已經確立優勢為：食品包括保健藥品（代表品牌有李錦記等）、服裝與鞋履（代表品牌：中端為佐丹奴、百麗、班尼路等；高端有 JESSICA 等）、珠寶（代表品牌有周生生、周大福等）、鐘錶（代表品牌：中端天普時等、高端英納格、鐵達時、珍菲達等）。且上述產品通過珠三角市場向全國擴張，成為國內市場上頗具影響力的消費品牌。

現代零售業態與國際品牌分銷代理優勢：這主要為香港零售商與分銷商主導的優勢。珠三角地區是全國現代流通業態發育最早的地區，而大量新型流通與商業業態基本上均是從香港引進並擴張全國。如連鎖經營、統一採購的超市、便利店、加盟店等。推進了珠三角地區的連鎖經營體系的不斷完善，特許經營市場規模位居全國前列。而一些港資流通企業更在全國市場上佔據優勢。

2011 年廣東（珠三角地區）有 13 家企業進入全國連鎖百強，其中港資就佔了三家。一是這個地區唯一列入前 10 位的華潤萬家超市（2011 年排全國第四）；另外兩家則是屈臣氏與百佳超市<sup>12</sup>；在進入全國特許經營連鎖百強的八家廣東（珠三角地區）企業中，排位第三的是佐丹奴國際有限公司。由此，廣東在全國特許經營連鎖及特許品牌優勢，港企佔有相當分量。包括超市的華潤萬家；服裝鞋履零售的佐丹奴、百麗、班尼路；珠寶飾品的周生生等。

此外，香港的商業流通優勢，使得香港成為國際品牌的區域總部。由此奠定了港商作為國際品牌進入內銷市場的分銷、代理地位。例如全球最大貿易公司利豐集團代理分銷的上百種國際品牌產品已經進入內地。由港商經營的國際流通品牌連鎖的便利店、餐飲店如 7-11（7-11 在華南地區的 700 家門店，廣州就有 300 家）、OK 便利店；星巴克、必勝客等，在珠三角地區有較高的市場佔有率。

在代理分銷國際品牌的同時，港商更順應珠三角地區的市場特點，進行了大膽的創新。例如港商是珠三角地區乃至中國內地中式快餐連鎖經營的首創者，其大快活、大家樂帶動了珠三角地區中式速食連鎖

<sup>11</sup> 夏驥《從品牌分佈解讀城市競爭力》山東經濟第 22 卷第三期 2006 年

<sup>12</sup> 《珠三角流通業發展報告》2012 社會科學文獻出版社 2012 年 8 月

經營的興起，更成為目前珠三角地區 80 代主流的日常餐飲方式。

### 1.3.3 潛在優勢

目前香港在珠三角內銷市場的現有顯性優勢，與香港具競爭優勢的分銷網路規模不成比例。更與港商作為最早進入內地、內地第一大外資投資企業與資本來源，以及在珠三角的龐大生產製造體系相比，處十分不相稱地位。實際上，從生產體系的特點看，以傳統產業為主體的港商製造業，比其他外資企業，特別是以電子零部件產業為主體的台灣生產體系，更適合於內銷。然而，港商生產體系的這一優勢沒有在內銷市場上得以放大和擴張，其原因在於，港商進入內地的投資主要是成本指向和出口導向的加工貿易，由此推動香港發展了外銷導向的分銷服務體系。與開拓中國市場導向為主的歐美日跨國企業（例如日用化工、汽車、大型流通零售企業）相比，不僅港商的內銷比例一直處較低水準，更不可能在內地本土上構築與香港相同、具競爭力的流通服務體系。

也就是說，香港作為長達一百多年之久的國際貿易中心，所形成的產品質控和國際化標準、開拓市場（包括市場諮詢、產品設計與推廣、品牌管理）、供應鏈管理（生產、採購、分銷、零售一體化與為企業提供各類業務的解決方案）、分銷與零售服務（包括行銷網路、顧客服務、法律諮詢、商業仲裁，尤其是物流運輸，根據世界銀行近期發表的全球 2012 年物流營運指數，香港僅次於新加坡，排名全球第二<sup>13</sup>）、以及融資便利、完善的面向中小企業的公共服務平台和服務機構，等等，構成的商業流通優勢可以更充分發揮，從而協助與配合港商、尤其是中小型港商的轉型升級。

毋庸置疑，香港市場流通體系的綜合優勢，歸根到底是服務業優勢，建基於香港的本土完善、法治的市場體制，透明、規範與便利的營商環境之上。香港的交易成本（制度成本）是形成商業流通優勢的土壤。目前中國內地市場仍然沒有形成這種土壤。然而，香港應當認識到，把分銷流通優勢植入內地、尤其是通過廣東的先行先試機遇，把香港發展成為中國內銷市場的區域分銷中心，與內地市場一起成長，分享其成長的成果，正是香港現階段面對的巨大歷史性機遇。

---

<sup>13</sup> 《China's Logistics Industry Update》Li &Fung Research Centre, September 2012

## 第二章

### 目前港資企業內銷的主要管道與啟示

供應鏈是指針對用戶的某種需求，將供應商、製造商、倉庫、配送中心和管道商等有效組織起來所展開的設計、製造、物流、分銷等各環節串連而成的整個鏈條，供應鏈一般包括計劃、採購、製造、配送、退貨五大基本內容。實施了有效管理的供應鏈才會具備競爭力，才會在系統成本較低的情況下實現預期的客戶服務水準。

與中國內地企業相比，港資企業對西方國家的文化和遊戲規則更了解，在品牌運營、產品設計、銷售代理、工廠管理等方面有相對優勢。在拓展內銷市場時，往往需要與內地企業合作，揚長避短，讓供應鏈各環節都處於最優狀態，以便在激烈競爭的市場中脫穎而出。

通過對多數港資企業的調查，無論是在內地設廠的製造型企業，還是擁有某些品牌所有權或代理權的企業，苦惱大多在於如何建設內地的分銷管道。中國內地幅員遼闊、發展差異大，需要分銷管道有更大的覆蓋性、更強的控制力和更高的靈活性及適應性，對港資企業是一個很大的挑戰。港資企業要在內地拓展業務，就必須發揮自身優勢，主動切入，與內地企業合作形成有競爭力的供應鏈。

因此，無論是製造型的港資企業，還是品牌運營型的港資企業，開展內銷的首要問題就是選擇分銷管道。分銷管道是指商品或服務從生產者向最終使用者轉移的途徑，一般是由不同類型的成員構成，且有多種組合方式和選擇方案。分銷管道既可以為買賣雙方創造空間價值和便利性，也可以增加商品的展示和銷售機會。

根據研究小組的訪談和調研，受訪港資企業選擇或參與分銷管道的情況大致分為五種：專賣店模式、經銷（代理）商模式、展銷會模式、多管道模式以及專業服務模式。前四種都是自己擁有實體商品銷售，第五種是自己提供代理、物流等專業服務，幫助合作企業進行銷售。

## 2.1 專賣店模式

專賣店是專門經營或授權經營某一品牌商品的零售業態，一般選址於商業區、商店街或百貨店、購物中心內。根據專賣店的投資和管理模式不同，可以分為直營店、加盟店和聯營店。直營店由總部投入資金、配備人員及自行經營，而加盟店是加盟者得到總部授權，根據合同約定以統一的經營模式拓展業務，聯營店介於兩者之間，合作雙方都需要投入資金並分享經營權及收益權。加盟和聯營都可以利用他人資金，實現低成本擴張，近年來在銷售、餐飲、美容、洗衣、教育等行業迅猛發展。而且內地很多人有創業願望和啟動資金，香港企業有運營經驗，完全可以通過合作實現雙贏。

### 2.1.1 案例 1：峰記珠寶

峰記香港國際集團有限公司自從 1995 年已經進入中國內地市場開展珠寶業務，成立福建峰記珠寶首飾有限公司作為運營中心，構建了以福建市場為中心延伸至全國的區域性戰略藍圖，主要經營天然鑽石、珠寶翡翠、黃金、鉑金 K、金首飾，年銷售額達到一個多億。

為了給消費者帶來更多實惠，峰記在內地開設了首飾加工廠，擁有 5000 多平方米的現代標準廠房和五條貴金屬鑲嵌飾品生產流水線。珠寶行業設計款式越來越重要，而香港處於全球時尚的前沿，峰記堅持聘請香港的名家設計師，打造出眾多款式，深受珠寶愛好者們青睞。

峰記 2005 年投鉅資引入了全新的品牌體系——VI 視覺系統，2006 年聘請香港知名品牌建設專家指導公司品牌建設，並在上海成立了品牌推廣中心，使峰記珠寶的品牌形象得到大幅度提升。

管道模式：總公司以福建為運營中心，在全國劃分華南、華中、華東、華北、西南等五大行銷片區，輻射全國各地的市場格局。以直營店為主，相繼在福州、泉州、晉江、廈門、上海、廣州、深圳等城市建立專賣店、專櫃等銷售網站，直營店與聯營店結合，以聯營店為輔，並建立了一套完善的、行之有效的專賣店經營模式。對公司總部而言，加盟店只有管理權沒有控制權，而聯營店除了管理權，還擁有一部分的控制權，這樣便於操作管理，能夠更好執行公司的經營理念。

由於目前大多數香港珠寶品牌都是在一些大商場開設專櫃，每月要向商場繳納 17%至 25%的折扣點，而峰記珠寶以專賣店形式經營，就可減省向商場交納折扣點的支出，因此把這部分讓利給顧客，以應對越來越激烈的珠寶市場競爭。

### 2.1.2 案例 2：麗聲助聽器公司

1996 年，麗聲助聽器公司成立，當發現內地的助聽器產品還非常落後時，當即引進美國先進技術及銷售理念，在內地率先設立助聽器驗配中心，成為內地最早進行訂製型耳內、耳道式助聽器研製和生產銷售的企業之一。目前麗聲在內地有一家佔地 2000 多平方米的廠房，開設四百多家門店，員工約三千多人，每年營業額達到 8000 萬元左右。麗聲還在美國成立聽力研發工作室，注重產品的升級換代，與國際潮流接軌。產品銷往美國、韓國、土耳其等三十多個國家。

管道模式：之前內地的助聽器產品都是在百貨、藥店等作為電子產品銷售。麗聲大膽創新，在內地率先設立專賣店，引進訂製式助聽器，為消費者量身訂製。麗聲從產品的量身訂製，到助聽器的選擇，再到助聽器使用的技術指導，都有專業人員為消費者提供人性化服務。通過代理加盟的方式，現在已經在內地設立四百多家門店。

### 2.1.3 案例 3：金百加飲食集團

金百加集團於 1993 年成立，經營從食品進口、生產、批發、零售及出口的“一條龍”業務。產品種類包括咖啡機、咖啡、茶、奶類、健康及有機食品等。旗下品牌包括“大排檔”餐廳及產品、“點點綠”健康及有機零售店、“慈康農圃”有機農場及產品、“健一小廚”餐廳、及“樂滿家”咖啡及食品等。

經營食品產品的品質十分重要，進口產品要通過商檢，衛檢等。內地對食物安全的國家法規十分嚴格，尤其是進口產品，以及健康和有機食品，對食品是否屬有機類、生產地、種植方法、土壤等都有嚴格檢驗。因此公司在前期投放了很多人力資源，通過衛檢和商檢，以取得內地批文。

管道模式：公司早已在內地從事食品批發生意，並在廣州設廠生產食品。近年開始在內地發展“點點綠”零售店，第一家店開設於北京東方銀座商場，然後發展到深圳和廣州，至今在全國省市的分店、店中店，超市銷售點和專櫃合共 800 個，銷售健康和有機食品，適應了內地人對高品質食品的需求。

此外，公司旗下的“大排檔”產品一直有在內地批發，現在已開始在超市、便利店，以及一些商場設零售點。金百加在內地各大城市已設有分公司，也有自己的物流和送貨網路。當開展零售業務時，由於公司已建立了完整的管理架構，只要找到合適的位置，便可以順利開業。

#### 2.1.4 案例 4：奧特萊斯世界名牌折扣城

奧特萊斯世界名牌折扣城控股有限公司是一家港資企業，即國際上簡稱的“OUTLET”，戰略合作夥伴是法國 SCC 和美國切爾西以及日本三菱等國際品牌運營的大型企業。擁有全世界最著名的 500 家國際名牌商品折扣銷售的特許營運權，在全球以一至三折的扣率廠家直銷。

奧特萊斯世界名牌折扣城在歐美已經是一個非常成熟的業態，單是美國就有三百多家，法國有三十多家。但可惜內地的很多奧特萊斯專案管理和銷售都不夠系統，且並非工廠直銷店。

管道模式：奧特萊斯公司於 2007 年進軍中國內地市場，第一個地點選擇長沙。2009 年 10 月 16 日，在福州閩侯縣啟動海西奧特萊斯城市綜合體專案。接著將在環渤海的大連或瀋陽、長三角的上海或南京，還有北京、天津、南寧和西安等地興建世界名品折扣城。如按計劃實行，其在內地的世界名品折扣城將達到 8 個之多。進軍內地市場，首先要有足夠實力和資源，並得到當地政府支持，讓當地官員了解這一業態模式及其對經濟發展的重要作用。

海西項目是購物、旅遊和度假等綜合項目，將以獨特的歐洲風情小鎮為模式而建設，當中大型公共免費配套停車場約 500 畝，既有國際世界品牌專賣店約 500 家，還有寫字樓、五星級酒店、遊艇俱樂部、溫泉會所、美食一條街，以及備有配套的職工公寓和宜居社區的住宅建設。

### 2.1.5 案例 5：Topy 國際集團

TOPPY GROUP 為一實力雄厚的港資跨國經營集團，投資遍佈中國大陸、亞太、西歐、美洲等地區。逐步形成以紡織、名牌服裝生產銷售為主導產業，集軟體發展、醫院、房地產為一體的多元化產業體系。

為配合國內業務長遠發展需要，1992 年投資中山華泰紡織有限公司，是集設計、生產、零售及批發為一體的大型紡織、服裝企業基地。

1973 年成立至今的 TOPPY 服飾，是香港成衣製造商自創品牌的佼佼者，並一直奉行多品牌發展戰略，目的是用盡可能豐富的品牌線覆蓋市場潛在消費群體。擁有著名的國際品牌 EPISODE、JESSICA、COLOUR EIGHTEEN、EPISODE STUDIO、ESSENTIAL、WEEKEND WORKSHOP。旗下所屬品牌 EPISODE 曾被美國廣告年代雜誌選為全世界 21 世紀最具影響力的世界級品牌之一。另集團亦代美國客戶生產 RALPH LAUREN、TOMMY HILFIGER 及 MAXMARA 等品牌服飾。

管道模式：在推動品牌的同時，發展銷售網路，相繼成立北京、上海、深圳、廣州分公司，開設專賣店、銷售點和商場逾 350 個，遍佈北京、上海、廣州、深圳、東莞、成都、瀋陽等城市。

### 2.1.6 案例 6：勇俊控股公司

香港勇俊控股有限公司旗下的 HH 屬於一種潮牌集成店，產品包括男裝、女裝、配飾、童裝、包包等。HH 品牌集合店搭配有選擇性的數個互補品牌，入駐集合店的品牌有 40 多個，除了香港本地設計師品牌外，還有不少來自歐美及亞洲國家的服裝品牌。

管道模式：自進入內地市場以來，在北京、上海、武漢、成都等四十多個城市開設專賣店，還在網上有售。在北京、上海等大城市虧損，原因在於經營成本高，競爭激烈。近期準備在各省會城市開 100-150 家。

內地市場的需求非常多元化，幾乎世界上任何風格的服裝品牌在這裡都能找到顧客。勇俊致力於發掘世界各地的一流及新晉品牌，利用

熟悉內地的優勢，通過品牌集合店的方式，說明香港或者海外品牌快速打進內地。由品牌商負責設計，HH 負責市場推廣，並將需求及時回饋給品牌商，至今代理品牌超過 100 個。

### 2.1.7 案例 7：銀河明星飾品

金至尊珠寶主要從事設計、研發、銷售各類珠寶鑽飾、千足金飾品及企業禮品。在香港、澳門及中國內地主要城市以自營、合作及特許加盟模式建立零售網路，目前擁有逾 450 家專賣店，範圍覆蓋香港、澳門及內地等 100 個城市。金至尊旗下的子品牌“銀河明星”定位於時尚品味的女性用戶，注重於設計美感，目前還處於品牌初創時期。

香港金銀首飾品牌在內地有美譽度，市場份額也比較高。但周六福、周大生等山寨品牌對港貨形象有不利影響。

管道模式：“銀河明星”在大陸開設了 18 家專櫃，大多數門店在珠三角之外。經營產品主要有珍珠，瑪瑙，價位在 800-3 000 元人民幣之間。內銷過程中，由於大多數店鋪在長江以北，物流成本也相對較高。

### 2.1.8 案例 8：Oregon Scientific

歐西亞原本是一家由經營鐘錶起家的港資企業，在收購美國公司 Oregon Scientific 之後，向注重香薰、空氣淨化器和健體方向的禮品公司轉型。時至今日，銷售網路已拓展至美國、法國、德國、義大利、西班牙、巴西、澳大利亞、日本、中國、新加坡以及香港等 11 個國家和地區。

管道模式：隨著產品系列日漸多元化，自 2005 年在上海、北京、廣州等內地開設專賣店，其中在廣州太古匯和天河城的香港設計廊開設專賣店和專櫃。

### 2.1.9 專賣店模式的總結與啟示

2.1.9.1 專賣店模式在進入一個新市場的初期並不困難，只須辦理執照、選址、招聘、開張運營等工作，需要時間半年到一年，但要進入良好狀態並擴張到獲得規模效應，就需要持續投入，並



堅持 5-10 年以上。

- 2.1.9.2 在一個新的市場，最初應以直營店為主，待經營進入正軌以後，可考慮增設加盟和聯營店。因為直營店雖然管道通道較短，但市場覆蓋度較小，必須考慮加盟與聯營拓寬覆蓋度。當加盟店、聯營店達到一定數量，必須設立分公司或聘用經銷（代理）商來跟進管理。為了便於管理和控制成本，店面分佈不宜過於分散。
- 2.1.9.3 專賣店模式對企業的商品品類和品質有一定要求，還必須有相當的資源投入，當然優點在於品牌商對管道有較好的控制力。因此，專賣店模式適合那些具品牌優勢及資源、資金實力的港商。專賣店管理要注意標準化和規範化，有周詳的規章制度和清晰的崗位職責，以便快速低成本複製。要注意給合作夥伴留出合理的利潤空間，追求雙贏才能形成長期穩定的合作關係。

## 2.2 經銷（代理）商模式

一般來說，製造商需要借助中間商來接近潛在顧客並協助其銷售，這裡的中間商可以分為經銷商和代理商兩類，經銷商是從製造商購買產品，通過轉售差價來盈利。代理商是通過代銷賺取佣金盈利，不用承擔滯銷的風險。當然實踐中兩者的界限並不明晰，有許多介於兩者之間的情況，只要合同約定的權利義務雙方同意即可。

在中國內地這樣龐大的市場，經銷（代理）商往往還需要劃分級別，比如全國總經銷（代理）、省級經銷（代理）以及縣級經銷（代理）。

### 2.2.1 案例 9：江蘇創生醫療器械

創生（香港）發展公司 2005 年收購常州一家企業，成立了港商獨資的創生醫療器械（江蘇）有限公司，主要面向中國內地市場生產銷售骨科植入物，目前已成為中國骨科器械行業的領先者。2008 年公司獲得國家級高新技術企業的榮譽稱號，“創生”商標 2007 年還被評為中國馳名商標。

公司依託生物力學、臨床醫學、材料學等各方面強大的專家團隊支持，致力研發新產品、新技術，在核心技術方面已擁有國家專利 35 項。產品種類涉及顱腦外科、口腔頷面外科、手、足、外科、四肢創傷骨折及脊柱損傷和矯形等各個方面，超過 2000 個品種規格，產品均獲得 CE 認證和美國 FDA 許可。

管道模式：創生醫療公司發展穩定的經銷商，目前有 300 家經銷商遍佈全國各地，服務網路遍及全國 30 個省、市。根據公司銷售政策，每位經銷商每年要增加 30% 的銷售量，為保證穩定增長，公司每年都會推出 10% 的新產品。同時與各類學術組織保持密切合作，在全國各地資助和組織舉辦各種形式的創傷和脊柱學習班，推行臨床骨科醫師再教育課程，進一步確立其品牌的知名度。憑藉在業內良好的口碑，在國內有穩定銷售網路的創生（江蘇）銷售業績節節攀升，經銷商們紛至沓來。

### 2.2.2 案例 10：鄭州三全食品

鄭州三全食品公司是一家具有港資背景的，以生產速凍食品為主的股份制企業。主要以湯圓、水餃、粽子、麵點、米飯為主的中西式速凍及常溫食品。現擁有幾十條現代化的生產線及幾萬噸低溫冷庫，有員工二萬多人。

三全擁有十多項技術專利和多項行業核心技術，累計開發新型產品四百多項。三全食品成功在深圳交易所上市，已成為中國最大的速凍食品生產企業。基於公司規範的治理和運作，港方股東非常信任，只參與收益的分享。

管道模式：三全食品目前在鄭州、廣州、成都、蘇州等地建有基地公司，在全國各地有 35 個行銷分支機構和近 2 000 多家經銷商，據說三全的每一個新產品可以在七天之內遍佈全國各地的終端市場。在各地的大賣場、超市、便利店都能買到三全的產品，市場佔有率連續多年位居同行業第一。此外，三全公司還具有自營進出口權，產品出口到北美、歐洲、澳洲和亞洲的一些國家和地區。

未來幾年，在發展城市市場的同時，三全將著力於縣鄉市場，預計用四年的時間，將實現產品覆蓋全國 70%鄉鎮、50%自然村的目標，進一步深化零售市場。此外要不斷拓展業務市場，使更多的酒店、賓館、速食店以及學校、軍隊、醫院、政府等企事業單位使用標準化的預製半成品。

### 2.2.3 案例 11：培力藥業

培力（南寧）藥業有限公司於 1998 年在香港成立，在中國、台灣、新加坡、泰國、菲律賓、美國及加拿大設有分公司。按歐洲標準設計建設的 GMP 新廠座落於廣西南寧市高新技術開發區內，擁有國內一流的先進設備與亞洲領先的中藥研發能力，旗下擁有多個保健品、中藥知名品牌。

“金靈芝”為香港靈芝類產品第一品牌，“農本方”濃縮中藥配方顆粒亦在香港佔有 65%以上份額。2003 年，“農本方”成功出口到美國、加拿大、菲律賓、泰國、新加坡等地，成為真正實現中藥國際化之產品，榮獲 2011 年中國中成藥出口五強企業殊榮。2005 年“農本方”開始進入國內市場，將標準化、現代化的中藥運作經驗帶回中國。

管道模式：一是通過華潤連鎖藥店，在北京、上海、廣州、南寧等地銷售；二是建設針對醫院系統的代理銷售網路，銷售團隊本土化，將配送業務外包給上藥、國藥等國有企業，建立了穩定的合作關係。

### 2.2.4 經銷代理商模式的總結與啟示

2.2.4.1 經銷（代理）商模式進入之初要進行大量的調研、考察和談判工作，為了降低風險，可以先選擇某些城市做試點，待積累一定經驗後再開拓其他區域。港資企業的管理層必須意識到，不能與經銷（代理）商簽約之後就放手不管，而必須安排人員跟進巡查與監控，定期溝通及聯絡感情，以確保管道運營的效率和效益。

2.2.4.2 鑒於內地市場龐大而複雜，建設和管理覆蓋全國的經銷（代理）商網路是一項艱巨的任務，需要過人的膽識和非凡的耐心。為

此要重視管理團隊的本土化，即使港方管理人員也需要一定的內地工作經驗和生活背景。也要有一套科學嚴密的經銷（代理）商選擇、激勵和管理方法，明晰各級經銷（代理）商的權利和責任，為每個環節留出一定的盈利空間。

- 2.2.4.3 經銷（代理）商模式的成本比專賣店模式低，且市場覆蓋度廣。但是涉及進入的通道費（例如超市）較高，且商品的回款期較長。一般適合產品有技術優勢、內銷潛力大的港商。

## 2.3 展銷會銷售模式

展銷會是為了展示產品和技術、拓展管道、促進銷售、傳播品牌而進行的一種宣傳活動。買賣雙方可以通過展銷會互相熟悉，達成交易關係。

### 2.3.1 案例 12：迪信傢俱

迪信傢俱有限公司在內地設廠生產傢俱，從事傢俱內銷業務逾十年。產品一半左右出口，主要銷往美國；另一半內銷，在內地二十多個城市銷售。

管道模式：在內地憑單個企業之力開拓分銷管道非常困難，成立行業工會，可以團結業界力量一同開拓內地市場。因此國際家俬裝飾業（香港）協會便是通過團結香港的傢俱生產商，跟東莞厚街鎮政府共同協辦國際家俬展覽會已超過 10 年，來為港商爭取展示和銷售機會。

家俬展覽會是一個良好的平台讓港商發展內銷，因為內地的許多個體經銷商需要代理經銷品牌，很多家俬城需要產品銷售。兩者都會通過展覽會來尋找賣家，善用展覽會這個平台，就可有效發展分銷管道，甚至培育出品牌。

### 2.3.2 案例 13：德國寶

德國寶（German Pool）源於 1970 年代，創辦人一開始便採用德國專有技術以及高品質的歐洲配件於製造之中，誕生了令人矚目的德國寶電熱水器，並於 1982 年在香港正式成立了德國寶（香港）有限公司，

同時在歐洲等地成功註冊德國寶商標。

德國寶一直領導香港電熱水器市場，還不斷推出抽油煙機、光波萬能煮食爐、高速智慧煲、電磁爐、氣體煮食爐、微波爐、焗爐、電飯煲、電熱水壺、冷氣機、抽濕機、電風扇、抽氣扇、電暖爐、可視電話等十餘種家電產品，產品日益多元化。德國寶於 2000 年全力開拓香港及中國的高級廚櫃及廚房電器設備市場，不單銷售德國寶品牌的全線電器產品及廚櫃，更提供由歐洲進口的嵌入式廚房電器和優質廚櫃材料。

經過近 30 年的發展，德國寶已成為一家集設計開發、製造、銷售、進出口貿易為一體的國際化集團，是香港地區家電行業極具影響力的企業之一。在香港共有七百多個銷售點，包括大型電器連鎖店、零售電器店和百貨公司。除門市銷售外，德國寶亦與電力公司、地產商及政府工程合作，擴展銷售範圍。

另外，德國寶憑藉二十多年經營熱水器的專業經驗，與德國及澳洲等地的優質熱水器製造商緊密合作，成為多個著名品牌的獨家代理，致力為香港與國內的工商業及家庭使用者提供最全面的產品選擇和配套設備。

管道模式：德國寶 1985 年進入內地生產，1994 在順德建設生產基地。目前內銷主要依靠展銷會，並參加香港品牌聯盟（與雅芳婷、東方紅等品牌合作）增加展示機會。

### 2.3.3 案例 14：香港•設計廊

貿發局投身於香港品牌集合店建設，著力打造“香港•設計廊”，搭建了一個香港品牌產品與內地消費市場進行對接的平台。設計廊以推廣 100%香港設計為主要目的，向內地消費者推介四十多個香港優質品牌及設計師的最新創作系列，產品包括珠寶首飾、手錶、時尚飾物以及創意家居擺設和禮品等。有助於香港品牌拓展內地市場，增加知名度，擴大銷售網路，為香港品牌及產品提供了一個長期展銷的平台。

品牌集合店是指在一家統一名字的店面裡，彙集多個品牌的當季新品。雖然每個品牌的風格與設計理念不盡相同，但互相融合成為一個

值得關注的品牌集合店。香港品牌在內地高端市場上難與歐美品牌競爭，因此以參加集合店的方式，“抱團”開拓內地市場，省去了註冊、物流、店面設計等方面的繁複工作，節約了產品進入市場的時間和成本。兩年多來，“香港•設計廊”已經向內地消費者推介了超過 100 位香港設計師的作品。

管道模式：“香港•設計廊”進入內地市場，一種是通過實體店，比如在北京東方新天地和廣州天河城都開設店面，另一種就是網上銷售，在淘寶網上開設旗艦店。

### 2.3.4 展銷會銷售模式的總結與啟示

展銷會模式是開拓市場的一種初級方式，有速度快、開支小的優點，主要目標在於了解市場需求情況和企業推廣，帶有試探性質。適合於處於進入內銷市場初期、缺乏內地市場品牌知名度的港商。展銷會使得企業有機會找到有合作意向的經銷（代理）商，因而獲得進一步深度合作機會。

## 2.4 多管道模式

多管道是針對同一或不同的細分市場，通過兩條以上的競爭性分銷管道銷售同一商標的產品。多管道可以加大對市場的推廣力度，也可以有效降低市場風險，但需要花費更多精力和成本。

### 2.4.1 案例 15：東莞龍昌

龍昌 1964 年在香港創立，1980 年，龍昌在東莞開展來料加工生產，2004 年成立“東莞龍昌數碼科技有限公司”。當前已成為以香港為總部，東莞為研發、製造基地，印尼為生產中心，是美國及香港的專業行銷、大型跨國集團上市公司。

東莞龍昌擁有廠房八萬多平方米，工程技術人員三百多人，擁有設備精良的現代化生產廠房，年營業額達到七億多港元。以生產遙控電子塑膠玩具及數碼電子玩具為主，每年生產 1 000 萬台玩具車、模型船和飛機，主銷歐美、日本等百多個發達國家和地區。龍昌非常重視產品

研發和創新，早在 1998 年成立研發部，並與清華大學、哈爾濱工業大學等國內外科研院校合作，致力於藍牙、數碼影像、智慧型機器人等智慧數碼技術的開發研究，擁有傳感、精密製造等各方面技術，於同行業中具有領先優勢，研發出一系列具有自主知識產權的核心技術及產品。

在品牌推廣方面，龍昌在東莞成立博思電子數碼科技有限公司，通過建基地、搞競賽等在全國的大中小學推行機器人素質教育，並已在東莞、深圳西等地建立了智慧型機器人教育基地，開發一系列教育機器人和供青少年自己動手創製機器人的零部件。

成立東莞松山湖文化傳播公司，組織家長和孩子參觀，以及學習玩具製作，堅持“以活動促銷售、以文化促品牌”的發展思路。目前，龍昌的內銷份額是 5%，未來準備提升至 15%。龍昌正在建立自己的內銷運作系統，專門開發內銷產品。為此，龍昌一方面將外銷產品中國化，以適應內銷市場，另一方面針對中國市場，開發價格合理、富含中國文化元素的產品，並尋找與動漫產業結合的機會。

管道模式：一是與內地嬰兒食品企業合作，將龍昌的玩具與奶粉一起銷售；二是嘗試以電視購物的方式銷售智慧型機器人；三是在上海、北京等大城市的商場專櫃銷售；四是涉足電子商務，嘗試網上銷售；五是通過展銷會擴大銷售範圍，參加由廣東省政府主辦的“首屆廣東外商投資企業產品（內銷）博覽會”，有超過 200 家國內商家與龍昌洽談生意。

2.4.2.1 多管道模式一定程度上可以降低企業的管道風險，不把所有雞蛋放進一個籃子，給企業提供更多的成長空間。當然多管道會分散企業的資源和管理層的精力，而且有時會出現管道衝突之類的內耗，增加管理的難度，這一點需要引起管理層重視。

2.4.2.2 在當前的中國大陸，互聯網是快速成長的新型銷售管道，建議一些缺乏拓展能力的中小型企業嘗試，可以通過內地的一些平台型電子商務網站，比如天貓、唯品會、京東等來銷售。這樣可以大大簡化內銷的流程，只需要與網站談判簽約，然後根據訂單配貨、轉交快遞公司送貨即可。

## 2.5 專業服務模式

管道商是指在製造商與最終顧客之間“專門媒介商品交換”的經濟組織或個人，管道商為商品銷售提供專業服務，為買賣雙方創造時間、地點及所有權效用。

### 2.5.1 案例 16：北京阿聯阿商貿公司

在北京眾多禮品經銷公司中，有著 20 年專業禮品銷售經驗的北京阿聯阿商貿公司，雖經歷市場波動，業績穩定上升。目前由該公司代理的產品，主要服務物件包括世界各國駐京機構、總部和國家各大部委、機關的禮品、促銷品。而簽約的穩定服務物件包括微軟公司、英特爾公司、德國拜耳、北大方正、殼牌、博士倫等世界 500 強企業。2008 年，成為香港美固公司車載冰箱頂級內地經銷商。

阿聯阿從亞運會禮品起步，贏得了開門紅。2000 年在香港禮品展上發現了美固公司生產的車載冰箱，於是正式在內地代理這一款產品。由於優質服務和有效的市場推廣，美固品牌已成為內地第一的車載冰箱品牌。

1995 到 2003 年，阿聯阿公司和香港的龍興公司合作，成功代理了香港市場許多新款產品進入內地禮品市場，這種合作得益於貿發局資訊服務，成為公司了解香港、了解國際上最新款式的產品最有效和最直接途徑，為公司搶得市場先機提供有效保證。

### 2.5.2 案例 17：星利源公司

星利源商品流通服務（深圳）有限公司總部設於深圳市，創辦時主要業務是開發、生產和出口玩具糖果和禮品糖果。公司有十餘年快速消費品的內銷經驗，2011 年公司重新定位為中國第一家全國性經銷型物流業，專門從事商品流通全程服務，主要服務產品為計劃在國內進行全國性產品銷售的香港企業、國內企業乃至海外企業所提供的快流消費商品，專注於中國市場的商品流通全程服務公司。



星利源在內地現有專業銷售和管理人員約 500 名，將中國分為八個銷售區域下轄 40 個銷售地區（團隊架構），在全國二百多個城市派駐專業銷售團隊，服務近 300 個地方主流經銷商。在重新定位後，公司將以每年不低於 50% 的增長速度擴張服務團隊和引進多種國內外品牌產品，另外將發展以 B2C（無店鋪銷售）為主的網上銷售部門，並將在適當時間直接成立物流機構，目標是五年內成為在中國領先的經銷型物流企業。

除借助 300 個主流經銷商的地方服務網路與配送資源外，星利源將在全國各中心城市自建服務團隊（包括理貨、城市配送、周邊 60 公里車銷、批發分批.....）直接服務數以千計的地方零售商和批發商（包括賣場、超市、便利店、雜貨店、批發市場.....），直至成為各地方領先快消品供應鏈服務商。現正在全國主要城市組建直屬子公司，以更低成本提供更便捷的最後一公里的深度分銷服務。

星利源將按資源優勢互補的原則，通過協同“商品供應鏈”各環節（含製造、貿易、物流、經銷、批發、零售等）各展所長，與有相同理念的企業和人士合作，提供全管道服務，範圍包括產品定位、市場策劃、配送、理貨、促銷執行、鋪市、深度分銷、銷售資料分析.....，藉此大幅降低整體流通和銷售成本，以形成互補共贏的全供應鏈集群競爭力。實現為優質的製造商和供應商提供全程高效的商品流通服務，不斷為消費者提供安全、便利、可靠的豐富商品，並通過“利人利己，義利兼顧”的原則使每個合作方和消費者公平受益的企業目標。

2.5.3.1 專業服務模式是尋找機會，為其他企業進入內地消費市場提供服務，創造價值，然後根據貢獻分享一部分利潤。香港的中小企業面對龐大而陌生的內地市場，單打獨鬥獲勝的難度很大，只有港資企業之間互相協作，或者與內地企業之間相互協作，才有機會爭得一席之地。

2.5.3.2 作為國際貿易中心和國際金融中心的香港，專業服務正是香港企業的優勝之處，比如歐美品牌代理、投融資、法律、會計、管理諮詢、物流等，都可以到內地大市場中各展所長，實現自身的商業價值。

- 2.5.3.3 鑒於內地流通市場處不成熟階段，香港管道商在內銷市場的銷售與服務網路的建立，需相當長的時間。了解內地流通市場的現狀與消費者的選擇偏好十分重要，且提供供應與銷售鏈條的全方位和深度服務，可能是其制勝的關鍵。

## 2.6 小結

- 2.6.1 目前珠三角市場的消費分層已經開始顯露。港商的產品品質與價位，決定了其市場內銷的開發定位主要是珠三角地區的中端市場，消費者群體應為正在日益興起的龐大中產階級。
- 2.6.2 港商案例顯示，無論採取何種銷售管道，在內銷市場上利用合資或收購內地本土企業，與內地企業建立合作夥伴關係，是最為快捷與低成本的進入方式。這種方法不僅可以利用本土企業原有的銷售管道，省卻了大量的銷售開發費用。且在面對內地繁雜的行政審批制度時，內地夥伴與當地政府的關係，也使港商減少了與內地政府公關的交易成本。
- 2.6.3 建立本土化的銷售團隊往往成為進入內銷市場成功的關鍵因素之一。港商過去主要面對歐美市場，其消費模式、銷售管道、管理風俗等，與內地有極大差異。決不能把內銷僅僅看做外銷市場的簡單複製與延伸。沒有一個本土化的銷售團隊是很難在內銷市場取得成功的。
- 2.6.4 在建立港商內銷管道時，要充分發揮香港服務優勢。不僅要推廣產品銷售（例如廣告、產品設計等），更要建立營銷服務觀念與體系。為消費者提供資訊、培訓、法律諮詢以及各種個性化的配套服務。
- 2.6.5 在內銷管道開發上，港商應當培養利益分享的觀念，包括與內地代理、加盟商之間的利益關係，以達致雙贏之目的；同時也要培養港商擺脫單打獨鬥的傳統，集成合力開發內銷市場。近年來已有港商嘗試結成銷售聯盟，相互補貨，集合開拓內銷，

相信若能在利益分享上照顧到合作各方的訴求，會有助維持長期合作關係，達致相贏效果。

2.6.6 開發內銷市場對於港商是一個相當長期與付出大量資源的過程。大量案例顯示，沒有 10-15 年的努力是難以取得成功的。對於中小型港商來說，是一個巨大的挑戰。中小型港商是難以用傳統的單打獨鬥方式去建立銷售通道的。因此，發揮香港優勢，發展為專門為中小企業內銷服務的管道商（例如星利源式的經銷型流通企業），不僅有利於港商進入內銷，更為珠三角地區的現代流通業態提供創新的模式。

2.6.7 未具備開拓自我品牌及內銷渠道條件的企業，可通過以下六種渠道，開拓內銷：

- (i) 與港商經營的國際品牌代理<sup>14</sup>及國際流通品牌連鎖<sup>15</sup>合作，利用他們已建立的通道在內地開拓銷售市場；
- (ii) 與大規模綜合連鎖銷售商<sup>16</sup>合作；
- (iii) 供貨與港商品牌擁有者<sup>17</sup>；
- (iv) 更多利用展銷會及貿發局“香港•設計廊”開拓市場；
- (v) 合力設立品牌集合店<sup>18</sup>，品牌聯盟以達致規模效益，減少市場開拓成本；
- (vi) 利用互聯網，開通網上銷售（這是低成本，直接接觸消費者的有效方法）。

<sup>14</sup> 參照 1.3.2 現有顯性優勢第 6 段（報告第 9 頁）

<sup>15</sup> 參照 1.3.2 現有顯性優勢第 6 段（報告第 9 頁）

<sup>16</sup> 參照 2.1.4 案例 4（報告第 14 頁）

<sup>17</sup> 參照 2.1.5 案例 5（報告第 15 頁）

<sup>18</sup> 參照 2.1.6 案例 6（報告第 15 頁）

## 第三章

### 發揮港商優勢在珠三角拓展內銷市場的建議

#### 3.1 港商在內銷市場的主要困境與解困的基本思路

在所有進入內地銷售市場的因素中，產銷對接是最為重要與關鍵的因素。而連接產銷的主要管道，就是銷售通道。

##### 3.1.1 港商進入內銷的主要障礙——流通管道障礙

目前進入內銷市場面對困境的港商，集中於中小型的企業，尤其是中小型的製造商。綜觀已經進入內銷市場並取得成功的港商，可以說基本具有兩大特點：一是他們大多已經有十至二十多年內銷經營的歷史，且有具體的內銷市場開發戰略（例如有港資背景的百麗一開始就以內地市場為主），產品的定位與設計能夠貼近內地市場（例如飛騰錶業專門為內地中產開發的天普時手錶、7-11 為珠三角地區白領開設的便當業務）。而那一時期內地的短缺性賣方市場結構，恰好為他們的順利進入提供了條件；二是這類港商大多為大中型企業。尤其是大型企業，他們有資源（財力、人力與經營管理知識）在十分不規範的內地市場中上不斷試錯（交學費），由此逐步取得學習效應，在與中國市場共同成長的進程中，建立適合內銷市場的行銷網路和模式。

然而，目前大量的香港中小企業所面對的內銷市場已經是一個產能過剩與買方型市場結構，進入這個市場的競爭已然十分激烈。而且，港商多年的商業模式為通道在外的加工貿易，產品的設計、功能貼近國際市場而非內銷市場。其次，港商依賴的香港具全球競爭力的銷售網路和服務體系主要是針對歐美市場而非內銷市場的。由此，在香港的分銷服務網路沒有擴展至內銷市場之際，對於中小型加工貿易廠來說，轉型（轉換市場）的難度遠大於升級（制程、產品與功能的技術提升）。如要在現時的環境下開拓品牌和建立內銷通道，需要投入大量的時間和資源，並不是所有港商都有意願和能力去應付。

### 3.1.2 解困的基本思路

要推動港商、尤其是中小型港商進入內銷市場或稱轉型，可以有三個方向的思考與路徑：

一是港商改變過去的商業模式，積極開拓和建立內銷市場的通道。而在目前中國內銷市場的賣方結構下，港商自己的單打獨鬥是很難達致成功的，即使成功，所付出的學習和時間成本將會十分高昂。這需要商會、工商支援機構與政府通過各種協助，包括資源的付出，去幫助具條件做內銷的港商搭建通道、取得學習效應的時間，降低他們的學習成本；其二是香港分銷服務體系、尤其是對外面向歐美市場為主的商品流通服務體系的調整。改變香港商業流通管道體系以外銷為主的傾向，創建高效、低成本的內銷通道與網路，協助港商更為順利地進入內銷市場。其三粵港兩地政府加強合作，發揮先行先試機制把香港商業流通體系的優勢率先植入珠三角地區，營造一個良好的市場和制度環境。只有上述三個路徑相互結合，港商才能在珠三角內銷市場上建立一個長度縮短、寬度（覆蓋面）更寬、密度適中的具競爭力的高效銷售通道，實現十二五規劃中香港的區域分銷中心定位，為珠三角內銷市場及現代流通體系的發展提供示範效應。

## 3.2 調整港商、香港商業流通服務體系與香港政府的資源配置

開拓內地市場，建立內銷市場通道，應採取新思維和作為一個新行業來推動，內涵港商經營模式的轉變與香港商業流通服務體系的調整。這一系列的變化必然要求港商與香港流通服務體系資源的重新配置與調整。也即企業必須把更多的資源投向內銷通道的創立。而在這一過程中，政府的支援也十分重要。

### 3.2.1 轉變港商對內銷通道的認識，制定長期資源投入計劃或活用現有通道

內銷並非外銷市場的複製與延伸，而要涉及極大的資源投入，花費巨大的資金、人力與時間成本。因此，針對一部分有潛力及意願開拓內銷的廠商，可以鼓勵他們轉型和制定長期資源投入計劃或活用現有通道，積極開拓和建立內銷市場的通道。這些港商可按本身產品的品質、

價位和企業的目標和能力，參考本報告第二章內列舉港資企業的成功例子，選擇適合自身的分銷管道模式，開拓和建立內銷通道。

### 3.2.2 積極有效地利用粵港兩地政府的內銷政策

在目前全球與中國經濟轉型的形勢下，市場主導、政府協助、企業運作三者不可缺一。港商開拓內銷市場，政府（包括香港與內地）的內銷政策不可缺位。

事實上，廣東省與珠三角地方政府很早就介入了港台企業的市場轉換過程，並制定了一系列的鼓勵港台企業進入內銷市場的政策。廣東及珠三角地區政府的擴展外資企業內銷政策，在政策強度與支持力度上為全國之首。香港政府近年來也關注到港商內銷的問題，資助香港工商支援機構貿發局、香港生產力促進局對港商內銷提供諮詢、內地市場訊息、輔導以及展銷平台。香港政府更推出了 10 億港元的“發展品牌、升級轉型及拓展內銷市場的專項基金”（BUD 專項基金）。目前兩地政府在拓展港商內銷政策相互疊加，已經形成了比較系統的政策體系與完整的政策鏈條（見附件）。從內銷入門、啟動、產品開發、市場擴展的不同階段，兩地政府均有參與。有意願和能力發展品牌和開拓內銷的港商應積極利用兩地政府的支援內銷政策。

從兩地政府政策看，均是把重點放在流通管道或銷售通道的建立上，在這個方面的政策力度也最大（參見附件中的銷售通道、經濟與稅務鼓勵）。但是，兩地政府的政策側重點有著明顯的差異。廣東政府內銷政策的側重點是目前在珠三角地區經營與運作的港澳台企業，尤其是加工貿易型的生產企業。而非鼓勵香港的產品和商業流通優勢進入內銷市場。因此廣東鼓勵外資企業內銷政策，是廣東產業升級轉型的一個組成部分。

香港政府鼓勵港商內銷政策雖然也內涵中小企的升級轉型（例如 BUD 專項基金），但是政策側重於香港業界整體。內銷政策的重點不僅在於扶持與鼓勵港商建立銷售通道，開拓內銷市場；同時涵蓋香港分銷服務網路從以外銷為主，向內銷擴展；內銷政策的核心應為減少港商在開拓內銷市場上的巨額學習成本，縮短港商取得學習效應的時間。

事實上，部分成功開拓內銷市場的港商並非擁有品牌或在內地設廠生產，而是通過發掘外國一線或二線品牌，向內地市場推廣產品。相對外國品牌擁有者，港商較掌握內地文化、消費者行為和喜好，並可因應內地市場的急速變化作出適時反應，加上海外一線或二線品牌擁有者對港商的國際級運作和管理模式有信心，因此，港商可善用這些優勢開拓內銷。

為此，政府內銷政策不應只停留在扶助製造業中小型港商，還應鼓勵香港最具競爭優勢的商業流通服務體系中的中小型服務商，包括市場調研、產品設計、品牌開發與代理、商品運輸、顧客服務、法律諮詢、商業仲裁等，為製造商內銷提供服務，並共同在珠三角地區率先創建最有效的內銷通道。因此，特區政府可考慮從 BUD 專項基金撥出一筆特定資金，協助相關服務業企業與製造商合作開拓內銷市場。

### 3.3 發揮港商、香港商會與公共服務平台與機構的組合力量，在珠三角地區開拓內銷市場

推進中小型港商進入珠三角內銷市場，其中一個問題是建立商品銷售管道。而管道的建立者主要是服務商而非製造商。在此，充分發揮香港商貿流通服務業界的競爭優勢，尤其是香港在全球品牌代理與收購、市場推廣、廣告策劃、產品行銷、物流管理、顧問諮詢以及法律服務等，整體的流通服務優勢，十分重要。因此，進入內銷市場的解決方案雖然面對的是港企製造商需求，而解決方案則必須主要依靠香港的商貿服務商。以服務商配合製造商，才可以取得最終突破。

由此，香港企業、商會與公共服務平台與機構形成的組合力量可以分為三個主要的步驟切入：第一步可以稱之為市場測試與定位階段，以開發針對內銷市場的產品設計、探尋產品市場定位為主要內容。香港銷售服務供應鏈中的產品設計、市場推廣優勢有助於這個步驟；第二步為建立有效且具競爭力的行銷通道，可以利用現有港資的流通終端通道優勢，配合香港現有的廣告策劃、行銷服務、物流管理等鏈條以強化通道優勢。同時在與內地政府的積極互動基礎上，在珠三角地區先行先試，創建香港產品的行銷通道；第三步在銷售通道的基礎上，集合香港品牌開發設計、市場研究推廣等人才，共同策劃與培育香港品牌，在珠三角內銷市場上最終建立香港的商貿流通優勢。

而要達致上述的目標，各自為政的單兵作戰不可取。必須形成港商、商

會與工商服務平台與機構的組合力量。

### 3.3.1 研究探討全面性和針對性的開拓內銷策略

在政府及公營機構支援方面，應該研究一個比較全面性和針對性的策略，在供應鏈的上、中、下游提供支援。例如，貿發局在下游協助宣傳及開拓市場，並擴大“香港•設計廊”的香港產品推廣功能，香港出口信用保險局可以更積極為港企內銷業務提供擔保，而生產力促進局可以提供品牌管理及銷售相關的輔導及培訓等。

### 3.3.2 放大貿發局“香港•設計廊”的香港產品推廣功能，並定期在珠三角地區舉辦“香港產品”博覽會

貿發局作為香港產品宣傳、市場推廣與流通服務的重要平台與機構，是香港商業流通優勢、以及香港全球分銷中心的組成部分。貿發局通過每年數次在中國內地舉辦的香港時尚展會、定期為港商提供內地市場消費、內銷市場的動態與走勢等資訊。尤其是成立“香港•設計廊”，對於“香港設計”進入內銷市場，提供了極其重要的展示平台。

事實上，“香港•設計廊”對香港產品在內地的市場消費測試，引導內地的消費時尚，起到十分重要的作用，可以稱之為港產品內銷定位的“市場天線”。可是目前為止，由於資源所限，這種天線作用和功能並沒有得以放大。一方面，“香港•設計廊”的數量僅限於北京與廣州兩家，限制了港產品在珠三角地區輻射範圍；另一方面，處於廣州天河城的“香港•設計廊”面積狹小，幾乎可以說是天河城商鋪中面積最小的，不僅與“香港品牌”在內地的聲譽不成比例，同時還限制了港產品上櫃的數量。為此，建議加大對貿發局的政府資助，增加“香港•設計廊”在珠三角地區的數量，並擴大“香港•設計廊”的面積，讓更多有內銷需求與潛在市場前景的港產品進入，同時減少港商產品上架的入場費。做大“香港品牌”的展示平台，放大其“市場天線”功能。

商品展銷會是探測產品市場的重要途徑。作為全球知名的展銷中心，香港具極強的競爭力與經驗。建議一是充分發揮貿發局作用，仿照台商每年一次在東莞舉行“台博會”做法。每年在珠三角地區舉辦“時尚香港”博覽會，並將此博覽會定為貿發局的常設工作議程；其二是發揮香港



專業商會與協會的作用，通過香港政府 BUD 專項基金贊助與爭取內地政府資助，與珠三角地區的專業協會聯合舉辦各類專業產品展會。例如傢俱、時裝、鐘錶、食品等展會。

### 3.3.3 共同協助為中小港商提供低成本的內銷進入通道

為了讓缺乏能力開拓自我品牌及內銷渠道的企業，及在內地主要做代工生產(OEM)的港企，可更好地利用本文第二部分小結 2.6.7 中，提出的六種渠道及與以專業服務模式提供代理，物流的企業合作開拓內銷，建議由貿發局或香港商會安排洽談會，協助產品生產企業接觸已擁有分銷通道的企業和專門提供開拓市場服務的企業，探討合作方法和空間。

### 3.3.4 建立香港城市品牌

長遠來說，香港可以內地作為香港產品的本銷市場，發展香港的品牌。香港製造的食品、保健品及化妝品，一直以來在質量和安全方面都享有信譽，並深受內地消費者歡迎。建議以這些對品牌及質量要求特別高的產品作為香港在內地建立香港城市品牌的突破口。台商於 2011 年 5 月在珠三角地區成立大麥客（T-MARK）商貿公司，以 T-MARK 作為台商的區域品牌，以倉儲批發大賣場形式集體推銷台商產品，而當中以食品的銷售最為成功，這模式值得港商參考。

### 3.3.5 擴大出口信用保險局為內銷提供的保險服務

大部分港商在開拓內銷方面仍在起步階段，出口信用保險局的貿易保險服務可協助港商在新的市場控制風險，對香港培育內銷作為新的產業十分重要。建議出口信用保險局可擴大受保的內銷活動，並且在初期可暫時放下自負盈虧的要求，更積極向港商提供支援。

### 3.3.6 建立“香港產品”的網上銷售平台

網上銷售是商品銷售的最短通道，也是缺乏建立實體銷售通道的中小型企業成本最低的內銷方式。從珠三角的消費發展趨向分析，網上銷售已經是珠三角地區 80 代的主要消費模式之一，且有不斷擴大之趨

勢。目前珠三角的網上銷售額已經列全國第一。廣東省政府十分看重這種消費走勢。2012年8月，由政府官網支持、省財政撥款五億人民幣，推出了“廣貨網上行”的活動，對在廣東註冊的所有企業，包括港商參與網上行活動，給予補貼與資助。以達到擴大廣貨網上銷售總量、加大廣貨宣傳與市場覆蓋面的目的。

目前香港的網上銷售不及珠三角地區普遍，貿發局跟隨內地這一銷售趨勢，已經在內地淘寶網上推出了“香港商城”發展港產品的內銷。可是目前內地網上銷售的進入費用高、網上監管難度很大，缺乏對生產商（侵權）和消費者權益的有效保護，導致網上銷售經常出現假貨、次貨以及冒牌產品，嚴重損害生產者、品牌商與消費者的利益。

為此，香港可藉 BUD 專項基金資助，由香港各類商會合作，在珠三角地區建立“香港產品”的網上銷售平台。通過良好有效的市場與產品監管，樹立優質的網上銷售形象。以吸引內地的消費者，擴大“香港產品”的市場覆蓋度。

### 3.4 粵港先行先試營造珠三角地區良好的內銷環境

香港的商業流通優勢植根於本土的土壤，這就是香港自由、開放與法治的市場體制，與國際化的網路。歸根結底，把香港的商業流通優勢植入珠三角地區，需要粵港兩地、尤其是廣東通過先行先試政策，營造類似香港的土壤與環境。

對於香港市場與營商環境的借鑒，已經是列入國家十二五規劃中的三個粵港合作示範區的主要實驗內容。也就是說，國家已經支持廣東通過先行先試，移植香港的體制。而營造良好的內銷環境就是移植香港體制的重要組成部分。

目前對於內銷市場環境的改善，可以有以下具體內容：

- (i) 簡化進入內銷市場的政府審批與許可制度。目前廣東省已經取得了審批制度改革的先行先試權，市場准入的門檻有望大幅降低；
- (ii) 將目前便利港商內銷的措施常態化，包括海關、商檢、稅務、工商、環保等十多個部門提供的一站式服務；

- (iii) 粵港兩地互認進入珠三角地區消費品市場的檢測認證資格，並推進兩地合作推出統一的市場檢測認證標準；
- (vi) 珠三角地區率先推進以減稅為中心增值稅制的改革，為內銷市場的擴展提供一個低稅環境；
- (v) 借鑒香港經驗，粵港共建珠三角消費市場監管體制。

### 3.5 結語

港商在開拓內銷市場方面，或多或少遇到一些障礙和挑戰，但港商、香港商會、公營機構與港府如能組合力量，將開拓內銷市場作為香港一個新行業來推動，將可發展成為香港新的經濟支柱和動力，並可創造更多就業機會和工種，有助香港的長遠經濟繁榮穩定。

## 附件 粵港兩地政府對港資內銷不同階段的政策內容

內銷階段	政策內容與主要執行機構（參與機構）
內銷入門	<p><b>內銷證照辦理：</b>① 成立三資企業或加工貿易轉三資企業取得內銷資格。其政策包括，減少審批手續、降低行政收費及地方政府予以費用補貼（例如東莞政府 10 億元企業減負專項），執行機構：廣東省政府與地方政府；</p> <p>② 來料加工企業不停產轉三資企業，對企業在轉型中需補繳的稅項提供財政補貼。（廣東省政府安排一億元作為扶持資金）執行機構：廣東省海關、稅務、工商、環保、商檢等十多個部門一站式辦理。</p>
內銷啟動	<p><b>市場調研與企業診斷：</b>① 升級轉型一站通平台計劃。其內容為：企業輔導診斷。基本評估五萬元，政府資助四萬元；深入評估 10 萬元，政府資助五萬；深度輔導政府最高資助額度 30 萬元。執行方：地方政府（例如廣東省政府與東莞政府各自設立 10 億元的加工貿易升級轉型專項），參與方：香港生產力促進局。香港政府 BUD（總額 10 億港元），執行機構：香港政府</p> <p>② 內銷調查資助：香港政府工貿署從“中小企業發展支援基金”撥款 100 萬就中國內銷問題進行調查研究，並發放最新資料介紹內銷市場的情況。執行機構：香港生產力促進局、貿發局。香港政府 BUD，執行機構：香港政府</p>
內銷產品開發	<p><b>產品研發：</b>① 新產品研發平台資助、科技基金專項（廣東省加工貿易轉型升級基金、東莞政府 10 億元的科技東莞專項，執行機構：廣東省政府與地方政府。、香港政府 BUD、執行機構：香港政府；</p> <p>② 粵港創新科技基金*，執行機構：廣東省科技廳、香港政府創新科技署。</p> <p><b>專利申報：</b>① 專利申報費用補貼，執行機構：廣東省政府與地方政府、香港創新科技署（補助費為最高 15 萬港元或專利申請費 90%）。</p> <p><b>企業融資：</b>① 加工貿易融資專項（例如東莞政府 10 億元對銀行貸款補償擔保、貸款貼息），執行機構：內地各地地方政府。中小企業信貸擔保計劃 SGS(每筆上限 600 萬港元、保證期最長五年)，執行機構：香港工貿署與多家香港銀行</p>

內銷階段	政策內容與主要執行機構（參與機構）
	② 出口信用承保範圍向內地內銷市場延伸。執行機構：香港出口信用保險局。
內銷市場 擴展	<p><b>品牌開發：</b>① 品牌註冊費補貼與獎勵（廣東省政府設立的加工貿易轉型升級專項基金中對創立內銷品牌的外資、加工貿易企業給予資金鼓勵；珠三角各鎮、市對獲取省級、市級以及國家級品牌分別給予 30 萬-50 萬不等的直接獎勵，港澳台資企業可申請廣東省名牌帶動戰略，最高補貼 500 萬），執行機構：廣東省政府與地方政府。香港政府 BUD、執行機構：香港政府。</p> <p>② 香港品牌推廣項目：香港工貿署撥款 340 萬港元資助香港品牌在內地成立精品廊等，推廣香港品牌。執行機構：貿發局。香港政府 BUD、執行機構：香港政府。</p> <p><b>商標註冊與廣告：</b>企業在內地註冊商標，其註冊費用可獲全額資助。產品推廣宣傳費、廣告費等最高補貼 10 萬元。執行機構：珠三角各地地方政府。香港政府 BUD、執行機構：香港政府。</p> <p><b>銷售通道：</b>① 2009 年起廣東省政府與各地政府每年免費為外資企業及廣東企業開展上百場展銷會（例如廣東省政府每年資助 500 萬元，舉辦外資企業內銷博覽會），並建立多個港產品與廣貨直銷中心、以及推廣網上銷售。執行機構：廣東省與地方外經貿局。香港政府 BUD、執行機構：香港政府。</p> <p>② 港資企業可以參加廣東（廣貨專項基金）的“廣貨全國行”等重大經貿活動，以及省外廣東商貿城建設、“家電下鄉”、“萬村千鄉”等工程，深度開拓內銷市場。2012 年 8 月廣東省政府推出五億元的“廣貨網上行”計劃，對在廣東註冊企業上網銷售給與補貼。執行機構：廣東省政府。</p> <p>③ 港澳台資企業可申請廣東省支持流通業發展專項資金（每年財政撥款 3000 萬、以補助、貼息、鼓勵方法進行） 執行機構：廣東省政府</p> <p>④ 提供內銷“一站式”服務，在外博會上由相關部門現場辦公，受理內銷業務，提供政策、業務諮詢。執行機構：外經貿、海關、稅務、工商、檢驗檢疫、質監、智慧財產權等部門。</p> <p>⑤ 2009 年第 105 屆廣交會開始，向國內採購商開放，促進內外貿對接。執行機構：廣交會。</p> <p>⑥ 香港政府資助貿發局每年在內地舉辦相關產品時尚展會、以</p>

內銷階段	政策內容與主要執行機構（參與機構）
	<p>及貿發局在內地淘寶網開設香港產品商城。執行機構：貿發局。</p> <p>⑦ 成立珠三角港企產品總經銷中心，由稅務、海關、檢驗檢疫、工商等部門對港企產品內銷提供綠色通道服務或便利直通車服務。執行機構：深圳市相關職能部門、香港工業總會。</p> <p><b>經濟與稅務鼓勵：</b>① 內銷納稅大戶鼓勵，最高鼓勵資金每戶 100 萬元（廣東省政府設立三億元的外資、加工貿易企業擴大內銷扶持基金），執行機構：廣東省外經貿廳、省財政廳、國稅局與廣東海關；</p> <p>② 內銷增長鼓勵，最高鼓勵資金每戶 100 萬元（東莞政府對內銷年度增長的外資、加工貿易企業，在內銷新增繳納增值稅中提取 10% 用以獎勵，（此政策已經普及珠三角各市），執行機構：珠三角各市外經貿局、國稅局等。</p> <p><b>海關措施：</b>① 設立內銷“快速通道”，實施“集中申報、集中擔保”模式，開設保稅料件轉內銷業務綠色通道，推進內銷便利化；</p> <p>② 對轉內銷產品的增值稅徵收實施“多次銷售、集中申報”，以及“先銷後稅”；2012 年東莞政府為先銷後稅提供 3,000 萬元擔保金</p> <p>③ 建設保稅物流中心，將加工物料出口複進口變為“監管倉遊”內銷，減少運輸成本。執行機構：廣東海關</p>

## 業界如何發揮香港的優勢和經驗在珠三角地區拓展內銷

### 專責小組委員名單

#### 召集人

林天福先生

#### 委員

方剛議員  
許華傑先生  
洪克協先生  
孫啓烈先生  
王祖興先生

#### 中央政策組代表

洪雯博士

#### 顧問

封小雲教授  
張計劃副教授