

# 系列專題 港企轉型困與憂 之內銷篇

**編者按：**自2003年非典危機重創香港經濟，珠三角地區數萬間港企也經歷了十年「寒冬」：人工、水電、地價等一路上揚，生存土壤發生巨變，2005年有些港企敵不過高成本率先撤資，或轉移內陸；2007年珠三角集中爆發勞工荒、電荒、原材料價格大幅上漲，不利因素疊加；2008年底全球金融危機突襲，更令港企賴以生存的海外市場急劇萎縮，多家從事加工工業的港企倒閉。如今，生存下來的港企在逆境中加快轉型步伐，面前同樣是困難重重——內銷艱難、後繼乏人、工人流失。香港文匯報記者本月初深入珠三角各地，訪問多個港企、港商商會，探討在「打不死」的香港精神下，港企如何摸索突破困境的方向，特推出「港企轉型困與憂」系列專題，以饗讀者。

# 十年寒冬春未到 轉攻內銷求破壁

## 港企：「5個盒子試單也會做，做了才有合作機會」

年關將至，深圳寶安石岩工業區華通集團深圳三廠董事辦公室內，港商賴友勝為公司內銷部草擬年終總結詞。他說，經過4年摸索、開拓、堅守，今年集團實現內銷訂單比例近15%，雖然距離集團40%的目標還很遠，但算是撥開雲霧漸見曙光。事實上，自2008年國際金融海嘯以來，面對日益嚴峻的外貿情況，開拓內銷市場已成為內地港商必然出路。有調查顯示，近九成香港中小企業有意在未來5年內開展面向內地市場的內銷業務。目前，廣東有5,000-6,000家港企在從事內銷，較兩三年前有大幅增長，當中有人成功，也有人黯然離場，艱難前進的賴友勝認為機會來自嘗試：「5個盒子的試單也會做，做了才有合作機會。」

■香港文匯報記者 熊君慧、李昌鴻、李望賢、郭若溪 深圳報道

2008年2月，美國爆發次貸危機，對進口訂單產生連鎖反應，港商賴友勝7兄弟鄭重其事相約在深圳開會，決定成立內銷部「試水」內地市場。普通話最好的賴友勝臨危受命，掌管集團內銷部。「外銷市場整體穩定，當時並沒有覺得這個任務非常急迫。」他說出了當時港商的普遍心態。沒想到兩年後的今天，內銷成為公司業績的關鍵詞。

據香港工業總會副主席劉展灝分析，金融危機爆發前，港府已呼籲企業拓展內銷，CEPA也曾經是港企內銷的契機，

港生產力促進局今年調查發現，近九成香港中小企業將在未來五年內開展面向內地市場的內銷業務，這些企業涉及服裝、珠寶等六大行業。

### 網絡平台成捷徑

記者採訪發現，網絡銷售以其成本低、範圍廣、快速成交等優勢正成為內地最熱的消費方式，並吸引了港企的目光。在香港貿發局的推動下，內地知名網絡付費銷售平台淘寶、天貓已經開設了香港館，有100多家港企進駐。這些企業同時還進駐騰訊的拍拍網。

呂祥波是番禺一家港資珠寶企業銷售經理，公司從08年後開始考慮內銷，一直沒有合適的方式進入內地。今年2月開始，公司響應香港貿發局推動的網絡拓內銷渠道，3月底設立獨立的網絡公司，並於9月在國內開始網上銷售，目前在淘寶網開設了免費網店，公司拿出1,000款價值共40萬的銀飾品在網上展示和銷售。

香港中小企促進聯會會長林國雄說，港府今年投10億元設立品牌提升、升級轉型和拓展內銷的基金（BUD），單個企業最多可獲得50萬資助，企業出資50萬，拓展內銷。有了資金支持，「港企的積極性和內銷力度大了很多」。

### 涉服裝珠寶多行

經過兩次金融危機，港企對內銷才有了較全面的認識，以前那種將出口剩餘的商品作內銷的做法，已完全過時。2011年，珠三角45%港企開展內銷；2012年，這一數字達到50%，且轉內銷的手法和觀念已經比數年前有了很大提升。香



華通集團深圳三廠董事辦公室，港商賴友勝為公司內銷部進行總結。李望賢 攝

## 全看客戶臉色 陪吃陪喝談回扣

「歐美客戶掌握你百分之七十的生意，實際已控制了你的生死。」華通集團賴友勝說，金融危機爆發後，訂單應聲下降30%。最後，他忍痛裁掉近千人。一邊裁員，賴友勝一邊挑出4個有公關經驗的員工，準備另拓內銷市場。第一次出去應酬客戶，他就傻眼了：4個人，接待客戶連排場都不夠；酒過三巡，第二個問題接踵而來——客戶直截了當地說：「你們是做外單的，質量太好，我們不要。」言下之意，集團受國際認可的設備及管理方式，在內地客戶眼裡卻不值錢。

隨後，賴友勝透過各種活動認識更多內地企業家，不少當場表示合作意願。但在進一步接觸時，對方銷售職員卻多方刁難，甚至暗示：「你憑什麼來做我的生意？」

漸漸地，賴友勝摸索出一條規律：打入內銷市場，「關係」是第一道也是最大一道門檻。賴友勝苦笑說：「香港看實力，內地既看關係，還要懂『民情』。」所謂「民情」，就是要滿足對方各種需求：禮拜天陪吃飯喝茶聊天；談得深入點了，有人開條件要回扣；有的人更直接，表示先收錢才准資格。

### 加佣金社絕員工「抽水」

「在內地開廠多年，什麼規則不懂？我不希望為了做生意而不擇手段。」賴友勝說，「我寧願多給員工佣金，但絕對不允許員工拿別人的回扣，也不允許給人家回扣。」

經過4年摸索、開拓、堅守，賴友勝撥開雲霧見曙光。如今，公司內銷訂單比例接近15%，今年其中最大一筆是美的1,500萬的空調包裝，雖與過去Adidas、Nokia等國際品牌的大單相比，這筆訂單不算大，距離集團40%的內銷訂單目標還很遠，但賴友勝認為機會來自嘗試，會堅持下去，「5個盒子的試單也會做，做了才有合作機會」。

版面設計：美術部  
責任編輯：鄭慧欣

### 記者觀察

## 不想邊緣化 港商須改變

「我接受你們採訪，就是希望向其他香港老闆傳遞內地市場的信息和信心。」說這番話時，賴友勝用的是普通話，語速不快卻有板有眼。記者以為他小時候在廣東生活過。賴友勝鄭重其事地伸出右手食指，搖了搖頭說：「我是有香港『出世紙』的！從小在香港土生土長。」

上世紀八十年代，赴內地投資的港商絕大多數聽不懂「煲冬瓜」（普通話），交談時甚至穿插英文。除了語言障礙，那時的港商只知道內地有一個深圳，再遠一點就是東莞。他們對內地有某種「抗拒」心理，但現在卻又似乎有點「怕」內地。

經過過去5年的摸爬滾打，香港中小企「靈活」、「轉換快」的優勢此時得到顯現。相比「怎樣將工廠開



到內地」，今年下半年開始，港商更加熱衷探討「怎樣將產品銷往內地」。

記者明顯感覺到，絕大多數港商不僅願意承認內銷市場的龐大及潛力，更研究起內地內需市場的要點，梳理出企業的發展思路。自創品牌、拓展銷售渠道尤其是網絡渠道，則是企業的普遍共識。

三十年前，香港曾經在國際市場獲得巨大發展機會，才有了今日的香港富豪；如今，中國內地的市場給了香港機會，誰抓住了機遇就能夠成就未來的輝煌。「內地天天在進步，香港也要改變，否則就會被邊緣化。」這是賴友勝對集團發展的自省，更是無數香港中小企業未來十年發展的自覺。



內銷對於港企來說，或許能燃起他們的希望。圖為深圳某港商車間。香港文匯報記者 李望賢 攝

## 壓價狠 壞賬多 資深玩具商黯然離場

### 內銷之死

有人艱難前行，有人黯然退場。3個月前，齊光華宣佈結束位於深圳龍崗的萬利來廠——每個款式訂單動輒以千萬隻起計的Hello Kitty公仔曾經從這裡走向世界。從香港到深圳，28年奮鬥，齊光華使盡渾身解數，最終解不開玩具代工廠的困境：低利潤甚至零利潤的訂單、糾纏不清的「三角債」、自創品牌的高昂費用……一個個攔路虎橫在齊光華面前，他身心俱疲，萬般感慨地說：「內銷也是死，不如關廠。」

### 自創品牌欠本錢

在許多港企還沒想到要轉內銷時，齊光華早有機會接到內地訂單，但當時的內地客戶已不看質量，只管壓價，甚至比外銷價格還低5%，而玩具代工的利潤也不過只有3%-5%，根本做不下來，更不明內企為何能做到。

接內地訂單還容易遇到壞賬。「做外貿通常3個禮拜就能收錢，內銷的貨款幾個月都收不了。有的



齊光華宣佈結束位於深圳龍崗的萬利來廠。資料圖片

客戶還以別人欠他錢為由不還，工廠分分鐘陷入『三角債』。」齊光華最終追回了欠款，但朋友被內地客戶拖欠的幾百萬至今沒有收回，也影響了他做內銷的決心。

談到自創品牌，齊光華更不敢想。他深知宣傳費用動輒以億計算，「怎麼負擔得起？目前在國內算做得比較好的，也只有『喜羊羊』一個品牌。」

散伙飯當天，齊光華看着廢品公司的工人把機器砸卸成廢鐵變賣，一陣悲涼湧上心頭。他對記者說：「我看不到可以繼續下去的希望。」

## 借力貿發局 針織商打入內地市場

### 內銷之生

在內銷市場中，個別港企單打獨鬥效果不大。在香港貿發局、生產力促進局等組織下，港企「抱团取暖」，提高影響力和銷售效果。

原本在東莞生產針織毛衣的港商李志剛告訴記者，2010年放棄外銷而徹底轉為內銷。他首先在香港註冊公司及品牌澳華利服飾，當年自己「打版」，並銷往內地。參加香港貿發局組織的濟南展會時，山東消費者對他說：「你們的衣服款式很好，但是太小了我們穿不上。」許多人想買卻沒有適合他們的尺寸。

吃一塹長一智，他學會了將同一款服裝多做一些加大碼，在去年西安大連展銷時5天賣了800件，忙得吃飯時間都沒有，今年內銷將達8,000件，



港資針織羊毛服裝公司老闆李志剛認為，內銷需深入了解內地市場。李昌鴻 攝

利潤也較以前出口代工高50%。目前，李志剛在廣州和成都建立了銷售代理，「通過代理商網絡，我可以較快的拓展內銷市場。」

近年來，貿發局組織港企參與內地的聯合推廣活動，不收商家費用，也不收代理費用，只收成本費用如配送或售後費用，有利港企控制成本。目前已有上千家港企通過貿發局拓展內銷，共在20多個城市做了展銷會。