

內銷營商的策略與挑戰

根據Euromonitor International的中國調查報告，消費品如化妝品、洗髮精、不含酒精飲料及包裝用品等於2004底年已超越四百七十億美元，而外商目前競爭的主力，則為高級消費市場。於未來的三、五年，這種競爭現象仍然會存在。

在12月香港舉行的世貿部長級會議，除了象徵香港在世界貿易的地位，更重要的，是正式向世界公布，中國除了是世界生產基地，也是營商的市場。中國剛剛與法國簽約，採購一百五十架空中巴士，中國的十三億人口內銷市場，已成為外商必爭之地。

根據Euromonitor International的中國調查報告，消費品如化妝品、洗髮精、不含酒精飲料及包裝用品等於2004底年已超越四百七十億美元，而外商目前競爭的主力，則為高級消費市場。於未來的三、五年，這種競爭現象仍然會存在。至於平價市場，早已被當地各省區本地人所擁有。那麼，香港在中國內銷市場的空間定

位是否需要集中在中價產品？或是由於中國市場龐大，省份文化風俗又不同，消費習慣也有別，香港的中小企並不需要考慮以上的問題。

個案分析一

香港的中小企目前面對的問題，正如歐美中小企所面對的挑戰也同一樣，品牌企業除了針對高價市場，也包括了中下市場；自己品牌

- 作者為美國哈佛大學博士後研究院院士及英國孟城城市學院監督 (Governor of Manchester City College)。另擔任ACCA香港分會的中小企業委員會顧問及英國特許管理會計師公會 (CIMA) 香港分會的傳訊委員會顧問。

中國的內銷市場龐大，但充滿陷阱。



與別人品牌包羅廣泛，而消費者的數目也比中國內銷市場少。市場競爭的結果，便是市中心或住宅區等的小商舖也隨之而逝。

其中一個案，是一間家庭式的入油站。由於客戶不再在上辦公室路程或回家時入油，不少同行已關上了大門。但這個家族的中小企不願意放棄，於是面對這個挑戰，作出策略性的應對。

家族成員用了三個月的時間，由市中辦公區，可經電油站沿途的商店，觀察駛車人士的習慣。若停下來的話，是為了什麼的理由。當然，這種實驗在香港一定行不通，因為全程都有商店。但此測試，在歐美及部分中國地區是行得通的。

停車的原因，包括了租錄影帶、進藥房、到ATM提款機，及少部分進行乾洗。於是，這個家族生意的入油站便與銀行聯絡，在其店內安裝了ATM提款機，增加了租帶服務，更出售簡單的藥物，加設乾洗收取服務。此家族的入油站生意模式成為今天我們見到入油站的其他服務的先河。

策略一：內地營銷的首務，是做足研究工夫。起廠房也好，零售也好，經銷權（franchise）也好，中小企要了解所選地方環境，可否有生存發展。例如，建了一個大型的物流中心，沒有超級公路、碼頭、酒店等配套，有「如果我建了場地，他們一定會來」這種想法，實在是太天真了。

中國產品標準的陷阱

另一個內銷的挑戰，是國內不同部門標準制的需求。早期英商外銷，早已了解素質及安全控制標準的重要性，故此，今日不少世界標準來自英國。中國則於1984年至1989年才制定了一連串產品素質及安全標準。同時，國家衛生部及環保署也開始建立標準。

到九十年代，外商感到中國市場龐大的吸引，於是向中國市場邁進，但要符合產品標準制度的費用大及程序複雜。當中國申請加入世貿組織時，其中一個條件便是產品國際標準化。2001年當中國成為世貿一分子後，也履行其承諾，內銷市場的標準可以鼎足三立來形容：

一、國家委任的GB Standards——是由國家的State General Administration of Quality, Supervision and Quarantine (AQSIQ) 負責。現在

共有一萬九千二百個GB standards，重點在乎產品安全準則。這包括了飛機燃油、貨櫃車車輪、綠茶茶葉等。任何內銷產品一定要符合標準，否則入口商除了貨品被扣留，同時也被罰。

不過，此GB Standard大部分實際是國際標準，是香港中小企所熟悉的。此點對我們內銷營商並沒有阻礙。

二、國家強制性認證（China Compulsory Certification），英文簡稱CCC標準。程序是入口商提供產品樣本給國家化驗所測試。產品共有一百三十三分類。化驗所可要求對核產品生產工場查核。這點為不少美商帶來了困難。

申請CCC的標記時間，可以由三個月至六個月不等。申請費用介乎美金五千元到一萬五千元。這點對香港的中小企希望內銷營商可說是必須克服的程序。

三、政府各部門都有不同的要求，例如產品標籤內容是否合標準。一些美商入口的化妝品由於標籤內容不合標準，要上法庭。

中小企可參考以下中國產品標準資訊：

- www.sac.gov.cn/english/home.asp
- www.mac.doc.gov/china/cccguid.htm

策略二：了解入口產品的標準，才能把握營商商機。即使產品在國內生產，若要內銷，便要合乎標準。因為AQSIQ於2001年把以往國內產品和國外入銷產品的安全標準，合二為一。

合同內容知多少

國內營商的態度與國際營商的習慣大有出入。除了那些由外國回流的管理人外，合同精神往往比不上「個人承諾」重要，合同被視為營商過程的一部分；而國際營商視合同為「法律性的承諾」。

合同內容細節要特別小心。據筆者的經驗，香港不少的中小企與國內簽約時忽視細節，理由是對方有個人承諾，為避免僵局，故此同意合同只是形式。其後有爭議時，對方則以合同為準。

個案分析二

某中小企是香港一間貿易公司，為美商提供內銷分銷。與美商簽署的合同內容，所提供的產品正是上海市場所急需的，並承諾了每年採購訂額。該公司成功地找到了上海分銷商，並希望到美國一遊，參觀此美商生產基地。此

香港貿易公司電郵美商提出可否參觀，美商一口應承。當上海分銷商要求把此點加在合同內，貿易公司也接受了。怎知美國政府沒有批准入口簽證，上海分銷商以此理由反約。

策略三：合同內容必須找對中國法律熟悉的律師來審核，決不可包括自己不能控制條文，例如參觀美國或歐盟的簽證。同時，最好不要用對方介紹的律師。也不要接受因為大家有親戚關係，對內容有所寬鬆。

合同不要包括中央禁止的條文

一般想向內銷發展的中小企，不要覺得山高皇帝遠，加上地方官員及當地商人的游說，便以為中央政府很難執行某種規例。

中國政府為了擔當世貿的主要角色，已積極反貪污。在貪污國家的排名錄，中國已不再是前茅。中國一定漸趨接受國際營商條件。所有違反世貿營商的做法將陸續取消。況且，中央政府一旦執行，是採用追溯（retroactive）的模式。已開始了內銷運作的中小企，是沒有脫身機會的。

個案分析三

某公司申請在國內營商服務業多時，等了八個月還不見消息。最奇怪的是，有同行在短短一個月內，有關文件全部到齊，更在廣州市市中心開設了辦事樓。細心打聽之下，原來快是用錢換回來。聞說用了五十萬美元，經過所謂中間人，實是某某高官叔伯，文件便下來。

這個中小企老闆為人老實，心感不平，他對太太說，寧願用那五十萬做善事，也不會鼓勵貪污。一年之後，其申請書仍然沒有消息。他已放棄了內銷服務業的念頭，專心發展香港的服務業。某中午在灣仔遇上了那個已在廣州開業的同行，衣冠陳舊，情緒不安，他表示不會再上廣州，原來給他幫助的官員因貪污已被槍決，他在廣州市的辦事處已被查封。

策略四：決不能用不正當的途徑賺取內銷商機財富，其吸引力雖大，不正當的途徑只換來被扣留及財物的損失。我們不防閱讀參考國內每天的報道，便知道違反中央法規，利用地方官員的貪污是不值得的。

營商不是慈善，要拿回應有的回報

內銷營商常遇到的問題是收不足錢，在八

十年代大型企業也曾經歷過，只不過現在找尋商機的中小企輸不起。

中國貨幣支付的體制運作，與國際金融體系還未能接軌。部分內商更沒有支付其他貨幣的機制，採用了「窗口公司」作為支付途徑。「窗口公司」也成為國內企業從中回扣取利的工具。

常見的支付條文，部分為信用狀（letter of credit），部分則為現金，而付款期多為一百二十天。不過，信用狀也可以是偽造，而一百二十天往往是一百八十天。

當然，收不足錢，法院起訴是一個途徑，後果可能損失更大。大型企業早已放棄此追數途徑。

保障回報償還應得款項，並不是付款條文，而是內商的選擇。要了解其經濟狀況、營運手法及信用是否可靠。

個案分析四

一間美國培訓財經專業的公司，透過介紹人在上海舉辦了一個大型訓練班，估計純收入為美元一萬。內商並沒有提供任何數據，只給美公司一千美元，追討也沒有結果。

本港也有教育團體與國內合辦訓練班，訓練班完後完全收不到錢，還要支付香港或歐美講者的費用。

也有香港公司與國內大學在香港合辦課程。在合同上已清楚註明，部分課程除了由國內講師負責，畢業時具有雙文憑，其中一個文憑是由國內大學頒發的。

畢業時，國內大學推三推四，不願頒發文憑。最後要求每張文憑另收紙張費。香港公司為了履行對香港學生的責任，只好自己虧損。生意是為求財求生，不是慈善機構。收不到錢，又為什麼呢？

策略五：除了看清付款條文，最重要看對方的營商手法，不妨找尋多方面的資料，看看其可靠程度。若真的是大生意的話，也許需要國際商業調查，其中較知名的如Kroll Associates。付出一些調查費支出，總比虧損好。

此文針對要注意的一面，看上去好像很負面，正面的內銷營商致富機會，將在另一文分析。

電郵：agatha.fraser@gmail.com

