

## 第十章

### 国际贸易：

#### 大门开启，动中求变

改革开放以来，内地在对外贸易方面发展迅速，外贸进出口额连年大幅增长，出口商品结构不断优化，在世界贸易的排名不断上升，现已成为世界第六大经济体和第四大贸易国。同时，外贸体制改革也在不断深化，外贸进出口主体多元化格局已经形成。

##### 1/ 打破垄断

改革开放以前，在计划经济体系下，内地对外贸易实行严格的专营制度，绝大多数企业没有对外贸易权。经过数十年的发展，内地已形成比较完整的外贸进出口公司网络：外经贸部及一些部委都有自己的进出口公司，同时这些公司在省、市甚至县都建立了分公司。在传统外贸体制下，外贸公司的经营模式是外贸收购制，即由外贸公司将生产企业的产品买断，由其负责出口及承担风险。自 20 世纪 80 年代起内地市场开始考虑外贸代理制模式，但基于经济环境及法规保障等种种原因，一直未得实质性的发展，收购制仍然占据很重要的地位。

为了吸引外资，在改革开放初期，内地给予所有外商投资企业自产产品的出口权和自用机器设备、原材料等的进口权，以及经批准可以从事外贸进出口业务。同时，内地企业从事外贸经营的限制也在不断减少，越来越多的生产企业获得了进出口权。为了鼓励出口，内地首先放开了大型企业的外贸经营权。从 1999 年起，国家允许私营企业进入外贸领域。

从 2003 年 9 月 1 日开始，申请外贸流通经营资格的内资企业注册资本要求由不低于 500 万元降为不低于 100 万元（中西部地区不低于 50 万元），并取消企业成立时间需两年以上的要求；申请自营进出口经营资格的生产企业的注册资本要求由 300 万元降低为不低于 50 万元。而最新修订的《中华人民共和国对外贸易法》将外贸经营者的范围扩大到依法从事外贸经营活动的个人。

随着外贸体制改革的不断深化，国有外贸公司垄断对外贸易权的格局被打破，形成了国有外贸公司、大型生产企业、外商投资企业和私营企业共同发展的新局面，促进了内地外贸出口的持续快速增长。其中外商投资企业和私营企业，在外贸出口活动中最为活跃，其出口增速大大高于全国出口平均增速，外商投资企业进出口额已占内地外贸进出口总额一半以上。2003 年，内地外贸进出口总额达 8512 亿美元，跃居世界第 4 位，而 1978 年内地在世界的排名仅为第 32 位。2004 年内地外贸进出口总额有望突破 1 万亿美元大关，从而超过日本，跻身全球贸易三甲行列。

##### 2/ 对外开放不断升级

内地外贸领域对外资的开放是一个渐进的过程，从生产型企业到贸易型企业，进入门槛在不断降低，可进入的领域也在不断增多。内地规定，外商可以在国务院批准设立的深圳福田、沙头角、汕头、厦门、海口、大连、天津、青岛、张家港、外高桥、宁波、福州、广州等保税区内成立贸易企业，在保税区内从事转口

贸易和为保税区内企业代理生产用的原材料、零配件的进口及产品的出口。目前，经批准可以从事外贸进出口业务和部分外贸业务，主要有以下几种形式：

一、外商投资外贸公司：共批准设立了 5 家合资外贸公司。

二、外商投资性公司：以代理或经销的方式销售所投资企业生产的产品，并可以在境内收购不涉及出口配额及出口许可证管理的商品在国内外销售，以及在国内外采购系统集成配套产品。

三、年出口额在 1000 万美元以上的外商投资生产型企业：符合条件的企业经批准可以从事非配额许可证管理、非专营商品的收购出口业务，并可以参加自产产品的出口配额招标。

四、符合条件的外商投资者可以在内地投资设立物流企业，有条件地从事出口业务：经国家批准设立的外商投资商业企业，可以从事国内产品的采购出口和自营商品的进出口业务；外商投资研发中心可以为其研发产品进行市场测试进口，并销售少量其母公司生产的高新技术产品。为鼓励跨国公司加大采购额，内地将进一步放宽外商在华采购出口政策，允许外商在部分地区兴办独资的出口采购中心，从事采购内地产品出口的业务及相关配套服务。换言之，外商可以独立法人资格开展出口业务，并享受与内地企业同等的出口退税待遇及相关政策。

### 3/ 香港的独特经济历史和角色

在内地经济发展中，香港一直发挥着“窗口”和“桥头堡”的作用。特别是在改革开放之前，内地大部分商品是通过香港以转口贸易方式出口的。但在改革开放之后，内地开始直接面对国际市场，香港转口贸易地位的重要及必要性逐渐下降。

CEPA 的落实为香港带来难得的机遇，让其可以充分发挥在外贸领域的优势，促进内地和香港经济的共同发展。CEPA 允许香港投资者以低于国外公司设立合资外贸公司的条件，且准其在内地入世承诺实施一年之前设立独资外贸公司，提早抢占内地的外贸市场。

香港拥有百年国际贸易史、成熟的发展模式和丰富的转口贸易经验，熟悉国际贸易规则，有现成的进出口渠道和客户网络，加上在内地有大量的港资企业和中小企业，香港外贸公司独资直接进入内地市场开展对外贸易，可以把自身优势与内地作为世界制造业基地的优势结合起来，一方面可以建立更为稳定的商品来源，另一方面可以降低成本。事实上，近年已有一些港商或公司借助内地亲朋的名义，或以内地法人的名义等方式，绕开政策限制进入内地市场，特别是广东省，从事丝绸、土特产、服装、纺织、五金等的进出口贸易。

另一方面，内地多个省市都看好香港外贸公司在内地的发展。目前，广东、上海等地正计划与香港共同开拓合作空间，支持香港投资者设立独资外贸公司。可以看到，中国已经成为世界贸易的大国，为了保持香港的繁荣和持续发展，港资、港人应秉承百年来的历史渊源，继续担当作为中国经济和世界发展的桥梁这个独特角色。

专访 预发控股集团主席 陈振东

作者王英伟（以下简称“王”）及吴明林（以下简称“吴”）在 2002 年 11 月 10 日的电台节目里，与在内地从事消费品生产及代理行业多年的陈振东（以下简称“陈”），大谈香港人在国内是否仍有竞争力，以及如何才能保持一贯的优势：

南征北讨开拓市场

吴：我们今天请来的嘉宾是陈振东先生，陈先生是香港预发控股集团的主席，在国内主要代理服装品牌。您在内地闯荡了多久？

陈：1988 年开始第一次踏足内地，差不多 15 年了。

吴：当时是怎么开始（在内地做生意）的？

陈：我（当时）认为香港的幅员有限，而内地幅员辽阔，发展空间大。所以我从 1988 年开始就踏足内地。我第一个推销的地点是广州友谊商店。然后逐渐北上，第二个地方到上海。当时上海只有第一百货、上海华联等数家大百货公司。然后到北京，再到西部，一路南征北讨地开拓（市场）。

王：陈振东你是推销什么的？

陈：（20 世纪）80 年代我的公司只是一个贸易公司，卖的是“水货”，例如“花花公子”等。我们公司的第一张订单是 6 对袜子。

王：后来你的生意越来越大。据资料介绍，主要是因为你有一种永不放弃的精神。是这样吗？

陈：是这样的。对一家新公司（来说），没有历史和名气，（要）打开局面很难。我当时到崇光百货推销，写信、打电话 20 多次才得到对方的接见。最难忘的是如何拿到 Playboy（“花花公子”品牌）的总代理（权）。当时是日本人做代理，他们的尺寸和材料都不适合中国的市场。我认为我们熟悉中国市场的品位、要求，应该由中国人去做（总代理）。于是（我）毛遂自荐，多次写信到美国总部陈述这个观点。最后得到他们的接见，还去了美国多趟，终于在 1988 年取得 Playboy 的中国代理权。

吴：这是转折点吗？

陈：是的。

肯承担风险，不怕输

王：你的胆量很大，居然敢在中国内地标榜“花花公子”这样一个牌子。想过有风险吗？

陈：当时没有考虑这个问题。但是后来遇到了问题。1995 年中国清理有精神污染的外国牌子，Playboy 属于目标之一。这个运动结束以后就没有大风浪了。

王：担心再有类似运动吗？

陈：中国进步了很多，而且加入 WTO 以后，Playboy 这种国际品牌是受（到）知识产权保护的。

王：如果还有类似的运动，你的生意规模大了这么多，受到的损失将会更大吧？

陈：做生意一定要承担风险，不可能只赚不亏。

王：当初能拿到代理权主要靠一股不怕输的狠劲和锲而不舍的精神。这是你人生的信条吗？

陈：是的。我本来是做会计的，32 岁的时候才出来闯，本来就一无所有，失败了大不了重操故业，所以大可放手一搏。

吴：陈先生在 1988 年的时候靠狠劲拿到了美国“花花公子”这个牌子的代理权，在中国主要是代理跟“花花公子”有关的产品。

陈：主要是服饰、鞋子……

吴：皮具？

陈：皮具、床上用品，什么东西都有。

吴：它的系列很广，几乎什么都有。

王：一个牌子出名的话，什么都可以做。我经常在内地（都有）留意到“花花公子”这个品牌。陈振东，你是不是特地把“花花公子”这个品牌普及化了，因为我看到内地许多百货公司在销售“花花公子”的产品，价钱一点都不贵。它是名牌的定位，却是非常廉（便）宜的价钱。这是不是你的策略呢？

陈：这是我的策略。品牌一定要有，但是我觉得很多时候在香港看到许多报道，误导了我们香港人，（这些报导）经常谈到内地的消费非常有潜力，说消费能力是如何强大，甚至说 1 万元一套的西装都有能力购买。（香港媒体）不断宣传这些东西，那究竟有没有误导我们香港人，以为一旦进入内地，就像进入了一个金矿呢？我觉得国内现在真正的万元户，按照统计，是 1 年，而不是 1 个月，大概只有 1 亿人，而这 1 亿人口分布在全国，它不是集中在沿海，那么我们如何做这 1 亿人的市场呢？名牌的价钱是不是（他们）能购买得到呢？买一两套西装不能证明消费力强，而是要普及到普通消费者才可以。实际上，内地现在的消费能力只能是在中等、中下等的价位。如果价位很高，例如西装，我自己到现在都没有穿过超过 3000 元一套的西装。那为什么 1 万元一套的西装能卖得出去呢？我想，如果对中国市场比较感兴趣的人，一定要明白这个道理：有钱人毕竟不多。引申出来，我们做地产的同样也是这样的情况。很多人以为高价楼房销售得非常好，其实，高价楼，也就是每平方米超过 1 万元人民币的楼房，差不多 1000 元一尺那种，它们占整个市场不到 5%，市场是以每平方米数千元的楼房为主。所以说，如果我们不了解中国的国情，老是被误导的消息（误导），说中国（消费力）现在很不错，数千块钱吃一顿都有等等……确实，有这种人，但是很少，而且分布很散，不知道从哪里找出他们来。

王：幅员太大。

陈：所以现在市场的主要购买者还是日益增长的中产阶级。这一点我们其实现在也一直在研究。你看，香港过去这二三十年的经济起飞，就是靠中产阶级和他们的消费能力、他们在各方面的进步，现在内地的情况也是这样。但是现在的研究不够足，譬如这群人的消费导向是如何等等。

王：可能要做多点 market research（市场调查）。

陈：对，要多做 market research，而且如果有可能，要把结果互相分享，这样才能创造更多机会。如果不是的话，比如说你（想靠）卖得便宜（争夺市场）的话，绝对竞争不过当地人。

认清竞争对手才踏足国内市场

王：话说回来，你现在在内地也有厂房，那你认为能不能竞争得过当地人呢？

陈：说到这点，我要特别提出一点：我们的竞争对手不是香港人自己，我们的成本都差不多，譬如自己的品牌，好像金利来，甚至鳄鱼恤等等。我觉得最大的威胁是民营企业的兴起。尤其是这数年，他们由开国之初占了才 1% 的 GDP 的比率，到现在所占比率已经超过一半。由此你就可以知道民营企业的兴起是多么迅速。而且他们在内地，成本会比我们低，（销售）网络比我们好，比我们快。我们建立一个（品牌）的时间可能要 10 年左右，但是他们呢，譬如浙江的温州，温州人遍布全国各地，建立一个品牌马上就可以传遍全国。他们利用同乡的优势来建立网络，而且抄袭能力非常强。我们香港的产品，不论是服装也好、电器也好，甚至是玩具，一旦生产出来，他们就会马上模仿。甚至是一个商标，他们都会制造出类似的商标。然后在欧洲、美国注册、仿效我们的，这是香港人最头疼的地方。

王：但是这种事件暂时无法处理。

陈：我认为如果香港人想踏足国内市场，就必须先认真研究一下我们的竞争对手。如果连竞争对手是谁都不清楚的话，我相信我们的处境会越来越困难。

国内民营企业占地利优势

王：为什么你会觉得我们（竞争）不过他们（民营企业）呢？

陈：最主要的原因是：我们现在没有政府的资助，而他们在国内，比如说税务上的优惠，有些小地方，诸如小县城，他们（民营企业）可以免全税，而我们要交足所有税。我们的劳工保险都要按工厂人口计（算），在这些方面我们就输了一步了。尤其是这数年，中小企业在融资方面很有优势。企业如果对镇非常重要的话，政府就可以指示银行无条件贷款去支持他们。所以，从各方面来说，他们的成本都比我们低。譬如我们要（遵）守劳动法，加班超过多少（时间），我们要多给（工人）一半（的工资）；超过多少（时间），我们要多给（工人）一倍（的工资）。我们吃亏的地方就在这里。

王：我曾说过，香港人办事是法、理、情，内地很多时候是完全颠倒的：情、理、法。

吴：所以说，不是说香港人不想守规矩，香港人历来是习惯于守规矩的。但是守规矩是行不通的。如果完全按规定办事，港商的负担会非常大，是不是这个意思呢？

陈：也可以这么说，因为税收制度本身就有许多问题。就拿出口来说，拿一张订单，有多少企业能有 17% 的利润？最多只不过 10% 的 GP（Gross Profit 毛利）。（内地企业）是怎么拿到 17% 的利润呢？因为他们出口的话可以退税。看看美国、加拿大，也是只有 13%、14% 的销售税，如何拿到 17% 的利润呢？那是因为有利用税收制度的不完善作奸犯科而得来的。如果大家都守法，那当然很好。但问题就在于我们港商付足 17% 的税，而他们（民营企业）有优惠，利用很便宜的发票也来换税，把价钱调得很低，那我们不就吃亏了吗？

台商较港商投入

吴：如果说跟民营企业竞争，港商会比较吃亏，那么跟台商比较起来又是如何呢？

陈：跟台商对比起来，我觉得我们香港人有一点很不好：急功近利。譬如我们投资一家工厂，我们舍不得在机器上作投资。即使机器过时了，我们也不会去管，希望先把本钱回收回来。但是台商不同，他们非常愿意在设备、资本方面再投资，不断更新机器，提升竞争能力。这是在国内，我们跟台商相比较薄弱的一点。第二，香港人到了内地都是自扫门前雪，而台商非常团结。譬如东莞的台商协会，全体台商团结在一起，碰到事情的时候，他们会联合起来与政府谈判，而我们通常是让别人各个击破。另外一点，台商比较全情投入。东莞有许多台商设立的医院、学校，为什么呢？因为他们将他们的家庭都搬过去，全情投入。

王：全家人一起过去。

陈：尤其是在上海，他们整个家庭都在那里。他们可以百分百全情投入。而我们香港人住得比较近，出差最多 1 个多月就要回来，在投入程度上不及他们。这些只是我个人的见解，可能是错的。

王：我们很多同事在初期的时候也是这样，我们叫他们“二五仔”（香港俚语，原指出卖同党的人）。星期一在香港开会，星期二去内地，星期五回来。后来发现这样做是行不通的，因为这么做无法融入当地社会。别人在周末做的事情，官员、职员邀请你都去不了。你不知道别人如何过周末、别人的生活方式。久而久之我们开始要求同事住在当地，但是问题也随之而来：家庭。如果我们的同事只是小两口子的话，妻子多数是在职的，如果是高级职员的话，妻子的工资有可能很高。如果一起北上内地工作的话，妻子未必能找到工作。这就是为什么香港存在那么多“二五仔”。

王：但是台湾人能把整个家庭都搬到内地，真的让人觉得不可思议。

陈：因为台湾人有首歌：《爱拼才会赢》。

王：他们拼了命（工作），什么都不顾的。

陈：我觉得这一点是很值得香港人学习的。不过我们香港人娇生惯养，虽然现在经济比以前差了，但是 1997 前曾经风光一时，积累了不少资本，身家丰厚了，就变得娇气很多。

王：还有一点，台湾人举家搬到内地比较容易，他们有共同的文化，跟内地的文化比较接近。在闽南一带，在上海，像回家似的。香港是广东文化，要他们走远点，他们会觉得不自在。在现在这种情况下，企业在内地要制定什么策略才可以致胜呢？

管理的提升是关键

陈：大家知道，中国已经加入世贸组织，而香港几乎 90%的企业都是中小企业，我们所面对的激烈竞争是无需多言的。中小企业缺乏什么？人才、资金、市场营销渠道不足。所以，中小企业相对于大企业，它们的抵御能力会比较低。现在我们要强化企业内部的管理、提高内部的质量。我们面对如何把生产管理的问题转为资本管理的问题，如何面对国内外对手的竞争，如何从人事管理提升到人力资源管理，如何提高我们的管理水平。我想，企业内部管理是最重要，也是最基础的。如果没有了内部管理，我们很难把企业经营好。所以，最好的管理经验是由最基础的地方做起。第二点，我们不要盲目羡慕其他行业，譬如做工业的不要羡慕做房地产的，最重要的是要专业化。“各有前因莫羡人”，不熟悉的产业我们不经营，专心经营自己的事业。许多人认为，做工业非常辛苦，工作时间长，工资又少，这些都是“夕阳工业”，包括纺织工业。但是，谁不需要穿衣服呢？我认为没有“夕阳工业”，只有“夕阳”的管理。管理得不好，让你经营当今世界最热门的行业，其结果都会是失败。

吴：这句话说得好。

须培养国际竞争能力

陈：现在我们进入了知识经济时代，科技日新月异。我们要注意培养国际竞争能力，不断充电，才能站稳脚跟。举个例子，纺织业，以前我们都是用棉花为原料，现在可用于纺织的材料多种多样，甚至可以用竹子来织布。还可以运用纳米技术杀菌、抗紫外线。如果我们不能掌握这些信息，企业就必然会被市场淘汰。再说制造业，刚刚说过了，香港人比较目光短浅，只顾眼前利益，替其他国家进行加工。没错，我们过去也是这样走过来的，也富裕了許多人。但是继续经营下去的话，由于中国已经加入世贸，配额取消了，而其他国家譬如柬埔寨、越南等等，为了避免高成本，都把工厂搬回中国内地。中国将成为世界工厂，我们将面对无限的供应、有限的需求。需求是有限的，而内地的人力资源是无限地供应着。所以，我觉得我们香港不能再百分百依赖 OEM，而是要提升我们的内部服务，譬如 ODM（Original Design Manufacturers，原始装置制造商/原设计制造）、帮客户设计，希望能拿到更多订单。再长远点，如果资金足够、又肯吃苦的话，是不是应该考虑发展 OBM 呢？有了自己的品牌，才能保证将来订单的稳定性和利润。

吴：这么做是最理想的。

致胜之道在于市场推广及产品开发

王：不过在我看来，内地现在是由物品短缺的时代进入物品过剩的时代。甚至是电视机、电饭煲，现在也是多得泛滥。在产品过剩的情况下如何致胜呢？

陈：王先生说得对，而且不止是中国生产过剩，全世界都面临这个问题，面临通缩的困境。

我觉得 21 世纪不是说一家企业生产力大就可以致胜的，而是取决于你有没有好的品牌，好的品牌取决于你是否有好的产品。开发人无我有的产品，开发迎合时代需求的产品、有市场需求的产品。其次，质量也是非常重要的。质量是品牌的生命。如果一个牌子，譬如 T 恤，如果领口洗过之后永远都不会歪，那人们对它的口碑就会很好。再者，我们要学习美国人，美国人最擅长的就是市场推广。为什么美国人能把品牌推向世界，像摩托罗拉、麦当劳、肯德基等，就在于市场推广。而我们中国在这方面做得很不够，不肯投入金钱，不是很注重。当然，这要看每个企业的能力。我相信将来市场的致胜之道在于市场推广和产品开发，而不是在生产力。

王：换言之，竞争是在增值的部分，不是在守旧的部分。创意的价值是无法度量（的）。

陈：我们只要脚踏实地不断改良自己的产品，把大学的研究应用到制造上，投身于机器设备的提升，专业人才、知识的培养，也未必竞争不过别人，但要注意我们的对手，尤其是国内对手。

王：其实今天我们重新上路的条件比以前好很多，起码香港人的身家都丰厚了，不同（于）50 年代。现在资讯发达，毕竟香港是全世界资讯的中心。

陈：我个人认为，最危险的时候就是最有机会的时候。像我 1988 年拿到“花花公子”的代理权，但是 1989 年那时候人人都不敢在中国投资，而我恰好是 1989 年投资中国内地的，奠定了我今日的地位。

王：所谓“柳暗花明又一村”。好，非常感谢你！

注：陈振东是香港预发集团有限公司主席兼董事总经理、香港青年工业家协会执委会委员及湖南省政协委员。