

第十七章 电子产业： 与世界同步发展

中国的电子产业经历了一段跳跃式发展历程：20 世纪末的改革开放，使内地看到了世界同行发展的现实和在资金投入、技术开发、人才培养等方面的差距，以及感受到进口产品对内地市场的冲击。面对生存危机，中国的内地电子产业在非常时期适时地采取了非常规的发展模式，并能在日益增长的消费支持下，通过引进和拓展，于短短十数年间达到可与世界同步发展的水平。

1/ “引进” 推动发展

在中国内地，电子产业是改革开放以来发展最快的领域之一，现已建立了相对完善的产业结构，成为内地第一大产业。占每年内地 GDP 的 8%至 10%，出口额占全部出口的 30%，规模仅次于美国、日本，居全球第三位，其中电子信息硬件制造业更位列世界第二。

内地电子产业的发展状况，与技术及资金的大量引进是分不开的。改革开放以来，内地通过不断引进先进技术，广泛吸收外资，促进产业升级。近年更充分利用国际资本流动的大好时机，努力创造条件，提高外资质量，鼓励外资企业通过兼并、风险投资、投资基金等多种方式，参与内地电子产业的结构调整，并与国有企业改革、西部大开发等国家策略发展方向紧密结合起来；并同时鼓励跨国公司在内地建立研究开发中心和关键零部件生产基地，提升中国内地在世界电子产品制造业中的地位。事实上，内地电子产品的性能、质量已明显提高，与国外同类产品相比已有相当强的竞争力。而不论是采用的技术，还是技术的更新速度，也已经与国际同步，新产品面世的时间也与国际市场相差不远。

在政府政策的支持下，内地近年已初步形成数个具有国际竞争力的产业聚集带：以深圳为龙头的珠江三角洲(深圳、东莞、惠州、珠海)；以上海为龙头的长江三角洲(上海、杭州、无锡、苏州、昆山)；以厦门为龙头的东南基地(厦门、漳州、福州、泉州)；以北京为龙头的环渤海湾基地(北京、天津及周边工业区、高科技园区)。这些基地企业集中，产业链完整，具有相当的规模和配套能力。

2/ 消费增长拉动发展

值得注意的是，近年内地电子产业发展的总体强劲增长势头虽未改变，但拉动增长的主要力量已有所变化，就是投资类产品在 2002 年的增幅下滑较大，而消费类产品则演进为拉动行业经济增长的主要力量之一。造成内地投资类产品增幅出现较大下滑的原因主要有以下几个方面：

一、国家电信体制尚在改革过程中，原来的垄断格局正在分裂，但新的竞争格局尚未稳定，各电信运营商在技术标准、固定资产投资、扩容等方面尚持谨慎态度；

二、手机用户经过多年的大幅增长后，城市用户需求逐渐饱和，而农村市场尚未成熟，新增用户逐渐下降，手机的销售多由用户转换款式的需求所带动，这种现象直接导致基站建设和网线铺设速度减缓；

三、国家通信标准正在修订中，不同通信网络技术都在极力扩大市场占有率，致使消费市场出现不稳定的情形。

而消费类产品重新成为全行业增长的重要拉力的原因主要有以下几个方面：

一、高科技、高附加值产品市场需求旺盛；

二、国际市场需求旺盛，出口大幅上升，主要电子企业在稳定国内市场比率的同时，积极开拓国际市场，不断到国外投资建厂，推动出口快速增长；

三、随着内地农村城镇化建设，家用电器的普及率迅速提高，巨大的市场缺口维持着产业的发展形势。

3/ 开拓发展空间

内地电子产业发展迅速、出口数量大，但由于缺乏软件和集成电路生产等核心技术的支持，在某种程度上还只是组装厂。为改变这种不利局面，内地一些有实力的电子产品生产企业已开始到国外建立海外加工基地，并取得成果。一些眼光更长远、抱负更大的企业还在海外建立产品研发中心，利用国外的人才设计及研发更符合国际市场需求的新一代产品。

从发展初期开始，内地电子产品领域已处于国际市场竞争的漩涡之中，规模、品牌、核心技术已成为相关企业的生命线。若干消费类电子产品的生产力出现相对性过剩，而有关企业为争取市场空间不断发动价格战，这策略反过来使企业利润空间受到压缩。在这情况下，企业往往要提高技术、扩大生产规模及市场占有率，以确保盈利。

同时，企业间已经从产品竞争发展到品牌竞争。内地企业认识到品牌对于企业生存和发展的重要性。经过多年培育，除国际知名品牌外，一批自有品牌在内地已经家喻户晓，如长虹、海尔、康佳、联想、格兰仕等。通过巨额的广告推广、庞大的销售及售后服务网络，这些内地名牌已成功建立市场地位，获得消费者的青睐。

从整体来看，内地电子行业通过以下各方面的配合，将可保持良好的发展优势：

国家重点推动

国家组织实施五大信息化工程，加速信息产业发展；加上各地政府各部门协助电子信息产业发展，推动行业、供销及物流信息化，无疑给电子产业带来商机。

利用信息技术改造和提升传统产业

尤其是软件和 IC 的发展促进了信息技术迈向数字化、网络化、智能化，创造了崭新而庞大的市场空间。

内地将成为世界电子产品制造生产基地

在经济全球化的影响下，内地丰富及成本低廉劳动力的优势，吸引国外企业纷纷将生产基地转移到内地，以便充分利用内、外两个市场，以及本身和内地两个资源，形成了一股新的投资力量。

综言之，在各方有利因素的影响下，有意进入内地电子产品生产和销售领域的投资者，若能清楚认定本身的资源优势，确立进入方向，把握有利时机，果断决策，成功的机会是很大的。

专访 权智（国际）有限公司主席及行政总裁 谭伟豪

香港多年前以制造电子产品闻名中外，但随着内地市场的开放，大部分厂商已将业务北移，制造商如何适应这个新局面带来的挑战，就此，作者王英伟（以下简称“王”）与吴明林（以下简称“吴”）于2003年3月9日的电台节目中，与香港电子业翘楚谭伟豪（以下简称“谭”）详细讨论了有关问题：

来得早不如来得巧

吴：今天我们请来嘉宾给我们谈谈电子行业和他闯荡中国内地的经历。

王：如果说一个牌子的名字，我想香港无人不晓——快译通！

吴：字典，现在还会发声。

王：它的创始人就是权智有限公司的主席谭伟豪，也就是我们今天的嘉宾。

吴：他是（香港）十大杰出青年，又是（香港）电子商会的会长。说到电子产品跟你早期读书有没有关系呢？比如你和朋友很喜欢电子产品，很早就开始研究电子产品了吗？

王：他跟你是校友。

吴：校友来了！当然，我是师弟。

谭：（20世纪）80年代我进（香港）中（文）大（学）读书，选了电子系。那时中大没有工学院，最接近的是电子系。所以选了电子，毕业后干电子这一行。

吴：换句话说，你做电子跟你读的专业很有关系吧？

谭：对！我那时主修电子，副修软件，后来两样都做。

王：你怎么会有创业的念头呢？

谭：10多年前环境挺好的，中国商机无限。我出来（社会工作）时，很多人在开厂。我当时没想过自己开厂，做了两年产品设计，发觉挺有趣，不如自己试一下帮厂商设计产品。（我）设计了很多稀奇古怪的东西，比如发音的计算机玩具。那时许多厂没有自己的设计，帮他们设计就能赚点钱。

王：你自己设计的？

谭：那时候一向都是做设计，直到1988年开公司，1990年想设计一些学英语的东西，因为那时看到内地、香港到处都是学英语的。（于是）设计了电子词典一

类的东西，（本来）准备把整个设计卖给别人。后来发觉设计得挺好的，不如自己（制作）。那时我们没有厂，就找厂家生产，生产完了我们拿去卖。

王：其实想起来电子词典也不是很特别，为什么没有人想到，直到 1990 年才让你想到？

谭：我们读书的时候很流行多功能计算机，那时大学考试都要用的，电子零件的工艺还好像 Apple（苹果）、586（其中一款电脑）都未到，没有那么好的芯片，直到我毕业后不久，日本人才开发出这种芯片，就可以拿来应用。

吴：就是说早了不行。

谭：想到了也做不出来，迟了就被别人做完了。

吴：所以时机很重要，你会设计那种东西，加上时机就行了。

王：但你捷足先登是没用的。我们在内地经常说，来得早不如来得巧。你分了第一杯羹，随后就有很多人，你这 10 多年怎么保持领先地位的？

谭：我们是第一家做中文电子词典的，接着就有很多了，我们有很多竞争对手。开始台湾较多，近来是国内陆续地出现。我们的方法是，有了知名度后就（到）全世界去找技术，几乎每年都加一些新元素，技术在美国、日本，然后是香港，发觉这个方法不错，很快做了 10 多年。

由不发声演变为人声发音词典

王：很对不起，我没用过快译通，第一代产品与你现在的产品最大的区别在哪？

谭：第一代不发音，外观像计算机，因为我们是从计算机的观念转移过来的，储存量是 2MB，现在是 500MB，容量大了数百倍。这么大容量拿来干什么？第一是装进声音，5 年前人们说电子词典是机械音，现在全部录了人声，所以用这么大容量；同时我们买了字库，五六年前我们的字库是自己请老师编的，现在我们用牛津、朗文的字库，等于一本四五寸厚的大字典。

吴：是真正的发声字典。

王：体积也小了很多。

谭：是啊！比起一般的电子词典也小了。

吴：沿着这个方向，现在很多香港人想学普通话，普通话和广州话的用词不同，你觉得这方面可以做吗？

谭：中、英做好之后，下一步肯定是做给外国人。因为外国人学中文通常成年后才学，很吃力，所以我们就要做一个很容易的机器，让他们划一划上去，大概字是什么样，机器就发音解释。中国入世以后，应该有很多外国人来，下一步就做这个。

王：在做了吗？

谭：产品已经在做，（只是）还没有推出来。

吴：比如我不是一下子全学会普通话，但我懂少许英文，可以按一下，原来普通话是这样说的，再拿着来学说，或者给别人听，比如在的士上。

王：旅游时用（最）好，这样延伸的话，其实可以做一个词典，让人旅游（时）用，去法国、德国（时）输入英语，可以给很多人听（当地语言的翻译）。

谭：我们现在有 50 多种语言，英文转什么都行。

吴：不用说，就是广州话都可以做，虽然市场小，只有数百万人，但是去北京讲普通话，很多东西（都）来不及学（习），去饭店出洋相。我记得去北京一个饭店想要一个勺子，怎么说他也不明白，但是按一下英文，一按就有“勺子”。

王：你说起我们出洋相，我就想起早（期）去内地的一个故事。一个香港人只有一套西装，明天要去春交会，他那件条纹的西装都皱了，想借一个熨斗，叫了男侍，那时女侍很少，“请问可以借‘烫斗’吗？”“借什么呀？”“烫斗”，怎么说都没明白，他就说借你的“iron（“爱人”的谐音）”来用用，人家很生气。

把销售经验辛苦累积起来

吴：我想问问你进军内地的经过，你什么时候开始决定将产品在内地发展，或者在内地办厂的经过是怎样的？

谭：办厂是很早的，我们 1993 年上市，上市之前就在东莞开厂。开厂的经验很多人说过，有许多麻烦，刚到（内地设厂）时（代理）讲得天花乱坠。生产的过程就不多讲了，就讲销售。销售在内地是一门学问，1998 年之前我们给代理做，上市后想扩大一些，就出问题了，上面的人看到你越大就越想从中捞油水；因为那时我们集资 2 亿。

吴：想法子帮你把钱花掉。

谭：1993 年至 1998 年，真的被内地的代理耍得很惨。代理好像代替你一样，做得不好就把钱欠着，做得好就自己弄一个牌子取代你，所以在内地的销售经验是辛辛苦苦积累起来的。

王：但那些年你也没有办法，没有颁发零售牌照，所以一定要找代理。

吴：现在有了法规后，是不是有点改变？

谭：1997 年、1998 年时就比先前内销好一点，可以做自己的销售渠道，但不能做别人的牌子，所以 1997 年、1998 年我们在每个省市自己做。开始我们认为代理不行，就要自己设分公司，在大城市设了 10 家公司，但（开）设完之后监管也很费力。

王：要在当地（聘）请人，而那些人又不是跟随你很久。监管在内地其实是一门学问。

吴：那时自己派人到不同的城市坐镇，还是怎么样？

谭：我们把内地分为东西南北四大区，每个区找个香港人。到 2000 年，上层总经理找内地人，下面的广告创意就找香港人。这种组合挺好的，因为本地人才知道那里的来龙去脉，特别容易进行。

吴：一方面知道来龙去脉，本地人会否容易服众，知道一点窍门？

王：我看也不是“服”那么简单，而是内地很多情况，香港作为外来人，除非花很长时间，否则只是走马看花，永远不能深入他们的生活，而销售是很讲（求）生活习惯和当地风土人情的。如果总经理是当地人，他的指令下面的人觉得顺理成章，香港人的指令有时就不合理，员工会跟上级争辩，（争）辩了两次就说你不懂。

谭：基本上（用了）过去 10 年，整个系统建立起来了，不过现在又面临着新情况，因为现在全中国都在讲扁平化，我们分内地为 4 个区、20 多个省公司，现在要直接控制二线，即每个城市，因为我们的对手如联想、TCL 都在做手机，它们真的很厉害。TCL 的营销中心在惠州，总部有 200 人，随时打电话询问每个销售点怎么样、售后服务如何。如果没有这样一个平台，根本竞争不过他们。

王：就是总部直接下到前线？

谭：对。直接下到每个市，控制他们的资讯。所以，他们的物流资金调配策略，哪里降价，哪里提价，都能很清楚。

王：这真是一门学问，他们已经做得很现代化了。

谭：很现代化。现在正流行的 CRM（Customer Relationship Management，客户关系管理）他们都有了，所以真的不能小看国内的销售物流系统。香港人真的要学。

王：他们可能是运行 SAP（美国出产的一个商务软件名称）。

内地企业销售系统值得港商学习

吴：我们常说香港有优势，但要向内地学习的地方还不少。

谭：绝对是的。不过我们比日本人好，日本和韩国三星的销售都经过代理，我们香港某些企业已经开始有了自己的渠道。但和国内以销售起家的公司相比，还有一点距离。

王：你现在的控制平台设在哪里？在香港吗？

谭：在广州。广州是不是最好呢？我觉得可以了。从香港 1 小时 30 分钟就到了。在广州（聘）请的人都很稳定。

吴：这里已经有三个不同的发展过程了：第一是找当地的代理；第二自己销售；现在自己来也不行了，现在要扁平化。

王：扁平化就是整个管理不要层级，这样才快……你那个中心除了管销售，售后服务是否很重要？

谭：是。现在国内（对）售后服务要求很高，（诸如）什么“三包”、7 天包换、1 个月包修（等）。手机、手提电脑也是。

王：对消费者的权益很重视了。

港商靠质量取胜

谭：其实这样对香港有利。

吴：为什么？

谭：因为香港是靠质量取胜的。厂在上面，人在这里，而质量又比内地好。海外公司就惨了，如新力 (Sony)、惠普 (HP)，在上面没有维修中心，很多时候找代理来干，代理不会帮你包，而且费用高，同时服务不到位。这个香港有机会。

吴：而且我们对产品质量比较重视，会不会 100 件中只有一两件有问题，甚至更少？

谭：现在都很少，比如我们给日本人做 1 万件允许有 3 件（有问题），0.03%，香港人已经习惯了。

王：现在不是零次品吗？

谭：零是做不到的，0.03%已经很不错了。

吴：这个是不是国际标准？

谭：这是消费产品，如果是军事产品，又严格一点。

吴：在售后服务方面，香港有机会。

谭：可以有机会。

王：其实这一行（业）也是有生意机会的。外国大公司的售后服务很难控制，鞭长莫及，为什么不用香港（的公司）呢？香港包售后服务。

吴：那些有名的品牌虽然是好，但这么远把东西寄回美国不合理。我们的零件在香港和中国南方有个地方储存，然后通过一个平台发送给全国，香港公司可以做这些事情。

谭：香港以前最会做的是 OEM，但要求高一些，包括送货，还有售后服务。这是我估计的，因为我们电子商会天天都在谈，香港的来料加工厂不是每家都要牌子的。打牌子有时会连本也亏掉（的），要做一些增值服务，像英伟刚才说的，绝对是好的。

王：在中国设（立）数家大（规模的）中心，出了什么问题就拿过来，我给你换。

吴：国内帮人运输的服务普遍吗？比如速递服务？

谭：我们的产品虽然不重，但比较贵，所以用飞机运。但飞机运费高，（曾经）试过用船、火车。一定要买保险！不知道为什么，买了保险就不会丢，不买就会不见两三件，所以内地的物流有很多漏洞。

港商须开发产品以保持优势

王：刚才谭伟豪说来料加工也要做，那研发又怎样呢？

谭：我觉得香港企业基本上要做（研发）了。如果纯粹做生产和服务，未来两三年还行，但慢慢肯定会有竞争者出现。香港怎样做好研发，实在是门学问。

吴：但是个别公司才会用很多的钱做（研发）。因为风险很大的，钱投进去就像扔进大海一样。即使汇聚在一起，效应也不大，需要大量的资金才有用。

谭：我们的策略是企业里面有两个大品牌，一个自己的，一个是日本人专门做外面产品的 OEM、ODM。如果全部（产品）由自己开发，有很大问题。ODM 帮日本人做，可以吸收他们的技术转化为自己的。我觉得香港现在纯粹做来料加工，ODM 就连人家的开发也赚了，我看到日本人也如此，拿人家的产品来做 ODM。

王：但你给别人做 ODM 即使连设计也做，还是跟着别人，始终落后于人。

吴：别人给你做的，都是已经被新的取代的了。

谭：但起码比纯粹做加工好。现在纯粹加工，将来厂商还要帮忙做开发。因为日本人做事一般很慢。香港人做一个玩具模板一星期就行，日本人也许要 1 个月。故速度是香港将来竞争的优势。

王：跟日本那些让你做来料加工的公司合作，大家一起开发行吗？

谭：这得看哪个市场，美国也许不行，但新兴市场比如内地就可以。

吴：可能你控制了零售网络，拥有销售网络（也）很重要。

谭：如果没有筹码就跟他谈，绝对不行。

王：你有设计、科研，我有销售渠道、客户，这样就有合作基础。

吴：请说一下未来发展的方向，先说贵公司，再说香港吧。贵公司未来发展将朝着哪个方向呢？

谭：我们在内地逐渐建立了品牌和渠道，今后肯定要在产品开发方面投入资源，要保持优势得看自己有没有好的产品。

吴：要始终不断（地）找（寻）新技术。

谭：要找（寻）新技术来巩固自己的队伍。我们有 400 个工程师，但在香港经营基础研究较困难。一定要引进外面的技术，我们公司有多个人，日本有很多好人才，很容易（聘）请到香港（来），现在日本的情况不怎么好，以前公司把员工养到退休，现在不一样了，有中层压力，我们挑（选）好的（聘）请过来。

吴：很多人没有想到。现在日本负资产的人不少，而且日本人对公司很忠诚。

吸引外地精英将有助于香港研发

王：其实香港现在有很多机会吸引外国的精英，比如尖端科技方面可以找前苏联，我们就很少想到。中国请了很多前苏联工程师，并不贵，解决语言问题就行。

吴：如果（聘）请日本人，语言问题怎样解决？

谭：日本人说英语慢，但我们是经营软件、硬件的，应该不成问题。我有些朋友（聘）请韩国人也没（有）问题。

吴：不用你的（快译通）机来（翻）译一下吗？

谭：欧美人过来反而不合适，在文化交流方面，日本人、韩国人与香港人较合得来。

吴：因为同是东方文明，习惯近似，例如都用汉字，都喜欢吃火锅和烧牛肉。

谭：下一步我们考虑如何加强产品开发，我们年底搬进香港科学园，那时有好（一）点的地方（可以）吸引更多（的）人来香港帮我们做好产品。

王：但科学园只是一个空壳，香港政府还要怎样来支持 IT 行业？

谭：我相信香港政府建（造）好这个壳之后，一定要请很多公司进来，否则只是我们香港少数公司搬进去（就）没有意思（了）。我们培养工程师，（然后）我们自己聘用，没有注入新的东西，没有生气。希望香港政府主动邀请各地人才，尤其是台湾人和海外华人来香港（经营）研发，这样就能带来一些生气。

王：他们为何要来呢？

谭：问得好，来亚洲是一定的。来香港还是直接进入内地呢？这就是他们所考虑的。

吴：自从经济泡沫爆破以后，很多华人在美国硅谷被裁出来，人才是有的。

王：我的意思是他们为何选择来香港，而不去台湾或者上海？

谭：一般都不去台湾。现在最大的竞争者是上海、深圳，我希望香港能有多点创业基金。

王：或者我们可考虑在科技园拨点位置给北大、清华开研究院。这样是应该有帮助的。

谭：科学园纯粹是一个建筑物，基本上没什么吸引力。别处只需几块钱的租金，科学园加上管理费却超过 10 块钱！政府应该多吸引一些世界一流的或国内一流的科研机构，（这样）就会像磁铁一样，吸引更多的人。

吴：要有一粒种子才能发挥磁铁的效应。

王：有些创业基金来支持，软件、硬件才会成功。

吴：政府要听一下这个节目啊！（笑）

王：让我们寄给政府吧！（笑）

注：谭伟豪先生是权智(国际)有限公司主席。1992 年获选为“香港青年工业家”，1997 年获选为“香港十大杰出青年”。