

為何港商未能成功落地大灣區？

余日峰¹

前海港駿達深圳商業服務有限公司創辦人

本文旨在探討港商一直抱怨很難落地國內市場的因素，包括：語言、法制、稅務、社會體制、政策制定及執行過程、文化，還有國內市場日新月異的互聯網環境，以及對 90 後和 00 後專才的管理和合作方式。最後，作者提出數項建議予準備進入粵港澳大灣區的港商。

關鍵詞：粵港澳大灣區、港商、文化差異、電子商貿

Why do Hong Kong entrepreneurs fail to land on their feet in the Greater Bay Area?

Rocky YU

Founder, Qianhai Gangjunda Shenzhen Commercial Services Co Ltd

The purpose of this article is to identify the factors of Hong Kong entrepreneurs' complaint about the difficulty of setting up and running business in China. It points out the barriers of dialects, the legal system, the tax system, the social environment, and the execution of policy. Also, the rapid change in internet usage as and team work may pose problems for traditional businessmen from Hong Kong. Finally, some suggestions are provided for those eager to start and run a business in the Greater Bay Area.

Keywords: Greater Bay Area; Hong Kong Entrepreneurs; Cultural Difference; E-commerce

通訊作者：余日峰，香港葵涌葵芳街 2-16 號鐘意恒勝中心 705B。電郵：Rockyhkg@gmail.com

Correspondence concerning this article should be addressed to Rocky YU, Room 705B, Join-in Hang Sing Centre, 2-16 Kwai Fung Crescent, Kwai Chong, Hong Kong; email: Rockyhkg@gmail.com

1. 筆者在大灣區提供商業服務。從 2003 年到 2006 年，筆者在國內曾在不同行業營商，包括開服裝店、貿易公司等。在 2006 年之後，由於當時國內的銀行貸款業務大力開放給民營企業，筆者踏足國內融資顧問行業，在這個行業工作超過十年，期間曾在珠三角（即現在的大灣區）拜訪和了解超過一千家企業，所以筆者對國內企業的運作模式和難處有所理解和看法。

一、引言

本文從多角度分析港商到粵港澳大灣區（下稱大灣區）的困難，並提出建議予有意到大灣區發展的港商。

筆者在 2014 年底，因前海自貿區掛牌而建立一個中港平台，協助香港企業一站式進入國內市場。至今，筆者在香港、前海及福田各有一個商務中心，並協助近 300 家香港企業於大灣區成立公司，很多港商會向筆者公司查詢如何把他們的生意落地大灣區。由於公司業務的需要，筆者明白港商想進入大灣區市場的想法及憂慮。筆者在認識客戶一段時間後，通常都會一直追蹤和關注他們在大灣區發展的情況。筆者發現客戶在大灣區發展的初期，特別是開始那兩年，都有一些辛酸的過渡期，他們對很多事情不明白，不理解，不接受，有些人很有耐心的克服這些難題，也有一些人因不習慣內地的環境，就乾脆做了一單生意就返回香港。筆者從一些港商故事，歸納一些港商不能落地大灣區的情況，並提出上述情況的深層次成因。

二、港商在大灣區營商的現況和發展

最近很多人談論大灣區，筆者先簡單對大灣區有一個概覽。大灣區九市加兩個特別行政區，我們簡稱為 9+2，總面積有 5 萬 6 平方公里，7000 萬人口，國內生產總值為 13,400 億美元。約佔全國

國內生產總值的 12%。

大灣區十一個市，但單算香港、深圳、廣州及澳門這四個城市，已有接近一萬億美元的國內生產總值，佔了大灣區總國內生產總值的七成半以上。

究竟港商到大灣區發展是否成為了一個趨勢？筆者認為這趨勢才剛剛開始，甚至是未開始，參考國家統計局的數據，香港在 2018 年（1-10 月）貢獻 9+2 城市外商投資的 73%。

雖然筆者的數據不是很足夠，但筆者估算香港現有的中小企業大概有 40 萬家。如果我們以國內有外資公司的三個自貿區：前海、橫琴、南沙外資公司成立的數字，經過 2014 年底至現在，成立的數量只有約 1.4 萬家來看，香港服務業進國內的，還只是一個開始的階段。實際數字可能更低，以我們公司協助的港商為例，經過三年，我們已經設立了三百家外資公司，有實際業務的公司，即有收訂單、收款、開發票的，只佔總體的約 25% 左右；但我們看到自從 2018 年年中大灣區政策出來以後，實際業務落地開始有上升的趨勢。

三、港商到大灣區營商困難的成因

筆者認為港商到大灣區營商遇到困難有以下八個成因，包括：普通話能力欠佳、中港法制不同、內地稅制繁複、內地多變的政策模式、中港文化差異、社會體

制、國內的營銷模式及專才合作。

3.1 普通話能力欠佳

筆者認為港商在大灣區營商遇到困難最重要的原因，也是最多人忽略的原因，就是沒有學好普通話。沒有學好不是最大問題，更大問題是普遍香港人認為普通話是“不用”學的，總是認為廣東話讀「歪」一點就是普通話，究竟未學普通話跟學了普通話最大區別在哪裡？我就以自己的故事作例吧！

在 2007 年之前，筆者的普通話也是「超爛」的，但也是自我感覺良好，特別是到一些消費場所，筆者都很喜歡炫耀我的普通話，而不出意外地，絕大部分的服務員也可以聽清楚筆者的普通話。

但有一次，筆者去了北京出差，並用自己自豪的普通話向途人問路去酒店。那人一臉糊塗的看著我，正當筆者認為他是外省人，不是很會聽普通話，誰知道他字正腔圓的問了我一句那家酒店的名字。那時候，筆者感覺很大衝擊：如果他是不会普通話，所以不會聽自己的話，那是他的原故；但如果他能字正腔圓講普通話，但聽不明白我講的普通話，那我就不能騙自己：我的普通話太爛了。之後筆者立下決心學好普通話。其實廣東話和普通話都是共同文字，只要下點功夫，不到兩個月，基本上說聽都沒問題。但之後神奇的事生了，當筆者再找一些舊客戶，才驚訝語言溝通的便利，令我們的洽談深入了很多，

而且彼此的信任和友情也加深的很快。最重要是筆者以前總是對他們所說的話以猜估形式去溝通，後來回想才嚇了一身汗，特別是我們談到合同細節的時候，試問怎能以這種一知半解的方式去溝通一些價值不菲的合同呢？

在香港，當我們看到有好多新移民五音不全的講廣東話，一方面我們會嘲笑他們，另一方面也感覺很難跟他們溝通，因為覺得跟她們一邊說話，一邊在猜，總是心裡喃喃咒罵，為甚麼不學好廣東話才來香港？如果換位思考一下，筆者一直覺得國內人對香港人是挺寬容的。

3.2 中港法制不同

如果把港商落地大灣區的難處，完全歸咎於香港人不用心學習普通話，那就把事情太簡單化了。事實上，中國和香港的法制有極大不同，筆者不是法律專家，不方便評論，但中港法律的南轅北轍，是顯而易見。就筆者所見的港商，他們總是認為國內是無法之地，往往在需要訂立合同的時候，都是一句請了律師都是沒用，到時法院不一定公正為由，而事前省去律師諮詢顧問費，往往出事後才以多倍價錢找律師，但到時因為已經失去先機，一進入法律程序便陷於挨打狀態，於是就更加深他們認為國內法律的不公。所以法制上的鴻溝，除了實際環境外，也有很多是因為心理因素。

3.3 內地稅制繁複

稅制是令港商難以在大灣區成功發展的原因。香港稅制偏向簡單，企業基本上只需繳交每年年底的利得稅；但在國內做生意，由一開始便要應付增值稅、所得稅及一些地方附加稅。如果做貿易還有關稅和消費稅，而每一稅種都包羅萬有，還有很多細分，不要說香港人感覺難於應付，甚至很多國內企業家都感覺很難應付。尤其是筆者留意到很多工廠老闆，實際上是小學都未畢業，試問他們怎樣可以應付這麼複雜的稅例。同時，香港企業家一直習慣在自由經濟體系的商圈營商，突然跳進去一個複雜稅務體系的商圈，那種縛手縛腳，不知如何是好的感覺，實在非局外人能明白。

3.4 中國網絡防火長城

毫無疑問，最令港商，或者是香港年輕人不適應的，應該就是國內的網絡長城，不能上 Google，不能上 Facebook，Whatsapp，Snapchat，IG 等等，這對好多人來說是感覺與世隔絕，很多人問過我有什麼辦法克服，但很誠實的回答，真的是沒有辦法，所以我一直跟年輕人說：大灣區不是完美，她有她的優點，也有她的缺點，你喜歡她就是天堂，你不習慣她就是地獄，所以你進來尋找 14 億人口市場是你一個選擇，你去其他地方例如東南亞、韓國、日本、歐美、台灣，甚至香港本地，只要有能力，都是一個不錯的選擇。大灣區是一個給你多一個的選擇，卻不是必然。重要是你知道你在大灣區能找

到個人生意及前程發展的目標。如果你真的在這裡找到你所渴望的，也許可以容忍到網絡受限制的不快。好消息的是，你現在已經可以通過某些中港網絡商，可以在國內通過手機上香港網絡，但公司網絡就做不到了，所以對業務發展還是受一定限制。

3.5 多變的國內政策模式

國內多變的政策模式是港商到大灣區發展的另一個難關。國內的工商及行政部門比香港多，而且政策往往都朝令夕改，有時一個政策下來，只是在極短期間有一個完全的改變，有時候甚至是幾天的時間，往往令人叫苦連天，一個部門政策剛改完，另一個部門又來，這些常態式的改變，已令不少外商卻步。

筆者最記憶猶新的，就是在 2016 年的 10 月 1 日假期，每年從事像筆者這些工商財稅的行業，都是最怕 1 月 1 日、5 月 1 日及 10 月 1 日，因為很多翻天覆地的政策，都是在這些時間開始。

那一年，筆者好不容易到了 9 月 30 日，一直緊盯著前海管理局及工商局的網站，都未發現改變，心想可以鬆了一口氣。直至筆者在 10 月 7 日回來第一天上，筆者的同事通知我前海的註冊系統改了，現在全部都上了國家商務部的網頁系統。筆者不禁大叫了一下說沒可能，因為網頁上都沒有公告。但同事說這是真的，因為他到前海櫃檯辦事，那邊工作人員跟

他說的，之前所做的申請，搞了兩、三周流程的客戶，全部要退下來，再在商務部的系統做一次，而這個政策不是指針對前海，是全國所有外資公司的登記都要上商務部這個系統。

筆者百般無奈，只能冒著給客戶痛罵的情況下，通知客戶所有申請重頭再來，問題是我們也不知道怎樣重頭再來，因為又有一個新的流程需要摸索。但最令我疑惑的是，為什麼沒有公告？結果在 10 月 8 日，我們才在前海管理局的網站上看到有一則通告，通知從 10 月 1 日開始，有關外商登記系統，已經從前海管理局的一口受理平台，轉到商務部的網頁下做註冊流程。

這些政策只是無數個微小調整之一，之後還有例如法人代表實名認證、全國經濟普查、法人代表必須為公司股東之一、統一律師公證文件格式等，都是不斷在短時間內推出作更改。

這種多變的政策模式，也許我們要歸根究底，就是國內政策的推動方式和香港不同。香港是小政府的自由經濟，政策推出通常是要通過一個比較漫長的諮詢期，往往需要一年半載諮詢市民，才正式實行。但由於國內是計劃經濟及市場經濟混合體，政策推動通常比較快，諮詢時間也很短，似乎比較傾向於把政策放在市場上做試驗，這也是前海就被定位為一個政策試驗田的意思。國內政策模式的好處是政策推動比較快，但缺點就是政策不成熟，

經常改動，非常擾民。而政策的「一刀切」執行模式，也令很多行業在短時間走上絕境，這也是令到很多港商對國內政策生怕，擔心多年努力，一朝付諸流水。

3.6 中港文化差異

文化差異是港商在大灣區落地比較難的另一個深層次原因。六十年代以後出生的香港人，跟再上一代的人不同，雖是根源中國，但在英國殖民地制度下長大的香港人，已經是土生土長很地道的。如果對比國內社會的制度和變遷，雖然只是隔了一條深圳河，但香港人對國內的生活方式、日常習慣、制度等都是一知半解，甚或連半解都談不上。在廣州，不只有廣東人，還有來自全國五湖四海，從海南到黑龍江，從浙江到新疆。一個香港人要了解他們每一個的合作夥伴和員工，實在不容易。

就筆者而言，也有很多難以明白的文化。例如：為什麼很多國內人都喜歡蹲在地上？為什麼他們飯前一定要來三杯白酒，不喝代表不給面子？為什麼他們過年過節喜歡送禮、走親戚？筆者也很難想像去到一些外省的大型地方企業，一個企業就等如一個縣，縣裡面所有人都是為這家企業上班，所有人的小孩都是在企業裡面的學校讀書，企業裡面的高管大部分都是同一個姓氏，來自同一條村，就像子弟兵一樣。

就如來香港讀書的國內學生也不明

白，為甚麼在香港送禮給教授會被視為違規？為甚麼為使開銀行賬戶的過程更方便，給關係不錯的銀行經理一點好處會是違法？這些都是國內很平常的「潛規則」，最多當事人不願意，拒絕就了事，哪裡有鬧到上執法部門？

這種文化上的差異，令落地大灣區的港商總是有些難以融合當地市場和生活的感覺，筆者遇過很多港商雖然在國內工作多年，但仍然抗拒國內的生活方式和文化。

3.7 社會體制

筆者在國內做生意多年，體會到香港連續多年可以獲得世界上最自由經濟體的原因。原來這世界上有很多地方不是像香港一樣，可以最快一天內拿到營業執照，也不是像香港一樣實行簡單稅制，政府不管商人做生意，商人可以完全專注客戶，沒有那麼多規條。港商在國內很難適應的原因，也許是他們最擔心不是敗於同行對手，而是敗於對政策的掌握拿捏。

3.8 國內的營銷模式和專才合作

最後一個港商在大灣區營商的難處就是互聯網市場、自媒體營銷、新時代有關 90 後的管理及新技術的發展和應用。這個難處是最近幾年才出現，不是國內獨有，而是全世界都遇到情況，但以國內市場最為明顯。

中國境內在某幾方面是世界前列，甚

至是第一，已是毋庸置疑，例如：網民人數、持有智能手機人數、電子商務市場份額等等。筆者認為要進入大灣區市場的公司，本質上都應該是一家科技公司，及一家自媒體推廣公司，每一家公司的企業老闆，都應該嘗試成為一名網紅。

最近比較火熱的事情，就是國內第一網紅張嫻，她和她的公司登錄陸納斯達克，張嫻貴為中國第一網紅，她可以做一場直播就拉動超過 7000 萬的銷售額。但我們不能把我剛才的那一句每個企業老闆都應該是網紅這句話套進這案例，因張嫻是從網紅轉為企業家，我們說的是從企業家轉為網紅。我感覺最合適的例子是小米的雷軍，他當時為了推動小米的網上爆發，一方面他設計了整個不需要傳統推廣的互聯網模式，另外也通過他自己的博客和人氣，在網上不斷把小米的這品牌做推廣。

舉出一個案例，就是百麗皮鞋。百麗皮鞋是全世界最大鞋業的香港上市公司，曾經市值在 2011 年達到巔峰，接近 1500 億，有 9 個自有品牌和 6 個代理外國高端品牌，品牌佔據高中男女檔次，在全國每一個商場都有他們的專門店，全國每一個省每一個市都有他們的分銷代理商。但之後短短幾年時間，市值跌至 500 億以下，之後還要被逼賣盤。為什麼一家這麼成功的企業，已經做到所有傳統行業所能想像的極致，究竟是誰能打敗它？不是市場內的第二位，卻是一班 80 後，甚至 90 後的小電商，千千萬萬毫不起眼的小電商，最

後把傳統的巨無霸推下了神壇。

究竟 80 後 90 後如何挑戰百麗，其實他們不是以百麗為市場對手並目標推到它，是科技發展，電商和時代發展淘汰了傳統店。現在很多人都看到電商比傳統線下店的有點，電商由於沒有開店成本，不用負擔租金，不用門店裝修，不用存貨。

香港一直在電商世界比較落後，很多人歸咎於香港科技缺乏創新力，香港政府不支持等。我倒認為主要原因，是因為香港市場太方便，既然你在家附近已經有超市便利店，甚至是大商場，就沒有必要網上購買。另外，物流成本高，這些情況也令香港電商市場起步比較慢，同時，也令香港企業對電商市場的運作非常陌生。另外一個主要原因是香港很多產品貿易企業的老闆，他們本身年紀都是四十歲以上的成功人士，幾十年來都是做傳統貿易，要他們重頭學習互聯網是談何容易，更不要說國內的互聯網電商市場日新月異，即使是這行業的專家要與時並進，也感到疲於奔命。

但遺憾的是，現在國內的消費群眾已手機不離手，而且由於電子支付成熟和應用簡便，在網上接觸新資訊及購物已經是非常方便，每一個進入大灣區市場的港商，都要面對同樣幾個問題：如何在互聯網上找生意？如何把自己的生意轉型升級到互聯網+？如何和 90 後，甚至是 00 後的互聯網專才合作，把傳統生意發展線上業務。

四、到大灣區營商的成功條件

上文討論了很多港商到大灣區發展會遇到的問題，彷彿是某些人所言，大灣區是不合適港商做生意。但筆者一直認為，當進入一個市場時，首要考慮應該是這個市場能不能賺錢，困難麻煩是成本的一部份。如看好中國十四億不斷富裕起來的市場，大灣區市場作為進入國內市場的第一站，仍然是值得考慮的，而且有越來越多的香港企業成功落地大灣區案例。筆者建議在進入國內市場之前，應先做好幾方面準備，為了你能快速進入大灣區市場，可以一邊準備，一邊進入這市場，實際的準備工作如下：

(1) 清空自己：在香港的成功軌跡和經驗，可能在國內有一半用不上，必須有全新學習和接受新環境的準備。

(2) 學好普通話，至少別人能真正聽得懂自己的普通話，而自己也真正聽得懂對方的話。

(3) 最好是參與一些香港的大學校外課程，或者是貿發局的講座，學習一下國內法律及稅務基礎。如果真的沒時間，或者上了課也不明白，筆者建議決定投資大灣區後，找一位常年法律顧問，其實費用沒有想像般多，但卻很可能省掉不少將來冤枉要花的錢。

(4) 稅制是另外需要找顧問的領域，可惜要找稅務顧問要比找法律顧問更難，可以一邊找些本地的財稅公司，另外到香

港工業貿易處了解。

(5) 努力了解國內自媒體世界：對於互聯網，一定要跟貼，你上不了車，也要拉車門，拉不了車門，都要後面拉車尾，拉不了車尾，就跟在後面步行吧。這幾句話好像有些流於口號，當你在香港見到香港傳統紙媒收到電子媒體每年百分之十幾的市場份額蠶食，開始感到驚訝時，筆者只能說國內自媒體廣告的“跨界打劫”更恐怖，我們這些中年人眼睜睜看著自己的市場被掠奪，可以怎麼做？If you can't beat them, join them. 由今天開始，你就先從 Google 及百度的搜索引擎開始探索互聯網世界吧，不管進度有多差，只要不停止，你總會有機會跟上節奏的。

(6) 如上所說，你要進入互聯網世界，你要重新學習怎樣跟 90 後，甚至是 00 後相處和合作，了解他們的想法和需求，生意是否能在國內做起來，很大程度要靠這些互聯網的步兵幫助。他們才真正能掌握互聯網的節奏，但行軍統帥，還是需要一個有經驗、有人脈、有貨源、有資金的中年人。但重要是記得，你和他們合作，不是你是他們老闆，而是大家同一個團隊，同一個目標，同一樣的回報。不要想著最後利益歸於老闆，應有這個思維是最後利益歸於團隊。

灣區市場，而每一個進入大灣區的人都是有一份渴望和期盼，在這裡成就一番更大的事業。但從來要到一個新地方發展，或者新行業從頭再來，一定是一件不容易的事情，港商落地大灣區，一定不可單打獨鬥，借國內的一句話，就是要「抱團取暖」，市場太大，一個人做不了，轉身太慢，也適應不了。同時必須要積極本地化，但保持自己的香港優勢，突出自己的強項，在市場突圍。

如果在大灣區要達到一些小成功，我相信做好上述的準備工作就可以的了。但如果要大成就，也許需要更多，你需要創造力、敏捷力、快速學習能力、新事物及模式接受能力，甚至是一些瘋狂式的大膽。這麼高難度的要求，筆者相信要寄望 90 後、00 後的香港年輕人了。

參考文獻

上海論壇（2018）。粵港澳大灣區 1 外商資本和大灣區內資本流動。

立法會秘書處（2018）。《資料便覽：粵港澳大灣區概況》。

五、結語

筆者相信不是每一個人都需要踏入大

Copyright of Journal of Youth Studies (10297847) is the property of The Hong Kong Federation of Youth Groups and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.