

## 港商發掘「一帶一路」商機 東盟區位優勢明顯

# 黛麗斯分散風險 擴大泰國產能

談及泰國設廠的好處，黛麗斯董事總經理黃啟智接受《大公報》訪問時表示，在泰國投資有四項優點，一是政局穩定；二是員工穩定性高；三是基建理想；四是產品出口西方國家享稅務優惠。

### 出口不受貿易戰影響

他指出，雖然泰國的供應鏈不及中國，但總體表現仍不錯，且集團考慮到要分散風險，加上內地成本不斷增加，故在一家大客戶在保證兩年訂單下，決定到泰國設廠，及後連織、染等工序亦在當地完成，因此集團不但未受中美貿易戰影響，訂單更源源不絕。「若特朗普對中國徵收高額關稅，因應集團在海外有很多產能，可能受惠更多。」

黃啟智透露，集團在1981至1997年期間，泰國工廠有約300名員工，及後擴充產能，主因是當地基建不俗，而且員工頗友善，最終泰國工廠增加至4間，員工達5000多人。他透露，因應很多泰國人轉到電子廠工作，人手開始出現緊張，而泰國允許在老撾及緬甸邊境設廠，可聘用老撾及緬甸工人，所以兩國充裕的人力是集團發展的動力之一。

「要過去邊境廠房，需要12小時，結果我有兩年時間，早上到廠上班，晚上便在車上睡眠，更要請兩名司機輪流駕駛，以免疲勞駕駛。」黃啟智更透過，其緬甸廠對面便是世界知名的KK園，幸好工廠能提供許多就業機會，故獲當地「話事人」保證平安無事，但緬甸軍政府上台後，因受外國制裁，被迫放棄當地工廠。

### 推行管理層本地化

被問及管理方式，黃啟智表示，集團很早便採用標準化系統，且高層均以英語溝通，加上成功推行管理層



▲黃啟智稱，泰國經濟發展迅速，香港品牌可嘗試進軍當地消費市場。

本地化，令各項管理工作頗順利，只是在投產初期，要由內地派管工及資深員工指導技術，但當地工人很快已能熟手工作。他指出，泰國與中國工人思維很不同，中國工人出外打工旨在為賺錢，不加班便不樂意，甚至會「走人」。相反，泰國人講究生活，不热衷加班，故管理上要作出配合。

「現時泰國工人月薪約400美元，越南為300多美元，印尼則約250美元。因此，泰國勞動成本相對較高，惟綜合營商水平仍理想，只是現時當地支持汽車和電器等高增值行業，港商可研究投資相關行業。」黃啟智建議，港商投資前要了解政策。

至於在泰國難忘的經歷，「當年黃衫軍和紅衫軍對立之際，機場被人佔據了，外國人一律不准出機場，更一度發生爆炸，我和現場的外國人都非常擔心，但可能我長年在泰國的關係，膚色黑黑實實，很像泰國人。於是立即走出去，表示要幫手救人，當離開機場後便極速跑到樹林，再致電司機接應，之後立即去到泰東邊境，出境到柬埔寨。」

同時，黃啟智認為，近年泰國經濟發展迅速，又有一定人口規模，香港品牌不妨一試進軍當地消費市場，不論是以電商或其他渠道，都是一個開拓新市場的好機會。

### 港商東盟尋寶③

近年中央及特區政府大力推動港商拓展「一帶一路」沿線地區，而東盟憑藉區位優勢，以及當地政府積極招商引資，成為港商投資熱點。

主力生產胸圍的黛麗斯國際（00333），看好泰國具供應鏈優勢，除了在當地設廠生產外，更生產原材料，故中美貿易戰時，訂單絡繹不絕。另外，極免速遞（01519）則捕捉到印尼電商熱潮，推出周末和節假日無休及上門取件服務，解決當地電商面臨的物流瓶頸，令其在短短4年便成為行業領頭羊。

大公報記者 李信

### 泰國小檔案



首都	曼谷
政治制度	君主立憲制
人口	7180萬
年齡中位數	39.7歲
主要宗教	佛教
國內生產總值	5149億美元
人均國內生產總值	7172美元
商品貿易	5902.6億美元*
服務貿易	1017.1億美元*

數據為2023年，\*為2022年

### 印尼小檔案



首都	努山塔拉
政治制度	多黨共和制
人口	2.8億
年齡中位數	29.9歲
主要宗教	伊斯蘭教
國內生產總值	13712億美元
人均國內生產總值	4942美元
商品貿易	4807.4億美元
服務貿易	846.4億美元

數據為2023年

# 極免靈活化突圍 稱冠印尼物流

東盟經濟快速增長，刺激快遞需求急升，讓2015年在印尼成立的極免速遞正好迎上當地的電商熱潮，加上策略得宜，僅用4年時間，成為印尼市佔率第一的快遞公司。分析指出，極免迎難而上的策略，對拓東盟市場的企業甚具參考性。

極免速遞副總裁后軍儀向《大公報》表示，當年印尼本地快遞運營商送件效率欠佳，包裹配送時間長，周日和節假日更不處理包裹，正好為極免這個「後輩」創造快速突圍的良機。於是，極免率先實行周末和節假日無休，以及上門取件服務，大大解決了當地電商發展面臨的物流瓶頸，再配合本地化運營、合作共贏、技術驅動和規模效應等策略，不但令極免在印尼跑出，去年更在東南亞區市佔率升至25.4%，連續4年位居首位。

極免的發展速度，恍如一辆高速行驶的跑車，從沒慢下來的打算，2015年8月成立於印尼，2018年擴至越南和馬來西亞，2020年去到菲律賓、泰國及柬埔寨，2022年進軍中國和新加坡，2022年拓展步伐更大，沙特阿拉伯、阿聯酋、墨西哥、巴西和埃及都有業務。

### 因應文化提供差異化配送

談及僅用4年時間便拿下印尼市場一哥地位。后軍儀表示，極免成立時，正好趕上印尼的電商潮，適逢印尼在2016年推出大力發展電商的政策，令該國電商零售額從2014年的80億美元，增長到2016年的250億美元。然而，開拓印尼市場一點也不簡單，因它是一個擁有17000多個島嶼的大國，很多島嶼分布廣泛、地處偏遠，且存在網絡覆蓋率低、基建滯後、結算方式少等問題。

在印尼發展的初期，極免創始團隊充分利用了自身在東南亞物流行業



▲后軍儀表示，極免通過在地化的物流網絡建設，快速建立起覆蓋印尼的物流網絡。

的經驗和資源，通過在地化的物流網絡建設，快速建立起覆蓋全國的物流網絡。同時，根據當地不同的文化習俗和市場需求，通過提供差異化的配送服務，成功攻克了印尼這個龐大的島嶼國家在地域上帶來的種種困難。

### 推假日無休和上門取件

具體而言，極免率先在印尼實行周末和節假日無休服務，以及上門取件服務，這在很大程度上解決了當地電商發展面臨的物流瓶頸。在進入東南亞的新市場時，極免通過與區域代理和網絡合作夥伴，在當地快速建立起強大的物流網絡，為廣泛且多元的客戶群體提供高效的配送服務。

后軍儀強調，快遞業的發展取決於其滿足各個市場獨特需求的能力，在東南亞的部分地區，貨到付款仍然為消費者的主流傾向。因此，因地制宜為每個市場制定本地化運營和發展戰略顯得尤为重要，故極免能因應當地消費者的偏好而提供相關服務，以便更好地滿足他們的需求。

他說，本地化的團隊和營運結構是極免克服當地監管複雜性，和消費者行為多樣化等挑戰的關鍵要素。極免其中一個優點，是有能力將某一市場的成功經驗在其他市場複製，賦能當地的本土化運營，且在成本價格、運營效率等方面都富有競爭優勢。



▲極免速遞僅用四年時間，成為印尼市佔率第一的快遞公司。

## 專家：制訂線上營銷 迎跨境電商機遇

### 風險管理

因應電商愈來愈流行，許多港商有意進行跨境電商。香港信保局與貿發局聯合發布《港商迎來跨境電商新機遇》調查報告顯示，高達九成受訪企業認為未來兩年跨境電商業務會帶動可觀的銷售增長，但企業須應對激烈的市場競爭、進口清關，及處理退貨退款等實務挑戰。有見及此，專家建議制訂合適的線上營銷策略，做好風險管理，及善用高效的物流配送服務，才能更好把握跨境電商業務帶來的商機。

報告訪問了Egogo Hub首席執行官蘇智恒分享其經驗。他認為，東南亞電商市場廣闊，是企業分散市場風險的理想地點。但港商若要進軍新的電商市場，需要制訂全盤業務發展策略，除了解不同市場的消費需求外，與傳統貿易一樣，也須注意貨物清關、產品標準等問題，同時兼顧

與傳統貿易不一之處，包括不同的現金流，以及更精細快捷的物流規劃，才能有效拓展快速成長的電商業務。

### 印尼網上零售具潛力

蘇智恒說，印尼等東南亞市場，當地電商發展處於起步階段，市場生態圈的系統建設還未算健全。例如，印尼的網上零售額佔當地零售市場約10%左右，相對中國超過26%有相當距離。相比成熟的中國市場，印尼擁有的大規模電商服務商數量較少，而且當地電商產業分類相對簡單，主要由電商平台加網店組成市場主要網絡，較少多媒體／賽道發展服務諮詢公司、電商MCN（多頻道網絡）機構等為店商提供服務。但正因如此，當地市場競爭較少，電商消費發展潛力巨大，對有意進一步拓展海外業務的港企而言，仍然是拓展電商的一片藍海。

儘管印尼電商市場機遇湧現，極具吸引力，卻也存在各種挑戰，包括現金流、物流、進口流程、銷售及運送事宜。蘇智恒指出，在現金流方面，電商的現金管理與傳統貿易安排相差很遠。一方面，電商零售市場不會有信用狀（L/C）購物，也不會預先有訂單安排，而且每張訂單的貨量較少但卻非常頻繁，且多為即時支付，因而有持續的現金流，加上電商支付平台的壞賬比傳統海外買家的風險低，從事電商企業需要不同的現金管理及營運模式，並尋求熟悉電商業務的金融企業物色合適的融資渠道、降低資金成本，才能在電商市場脫穎而出。

## 快遞業趨成熟 注重效率與服務體驗

### 經驗之談

近年特區政府致力鼓勵港商拓東盟市場，市場關注港商應如何評估風險。極免速遞（01519）副總裁后軍儀表示，東南亞電商零售市場將繼續高速增长，市場料今年電商零售交易額將達到約2334億美元，按年增長23%，但東南亞各國發展不均衡，基礎設施、物流網絡、技術應用等差距較大，而本地化是成功的關鍵。他說，東南亞市場潛力巨大，依靠技術與管理經驗進行降本的空間很大，隨着快遞行業逐步成熟，電商平台、商家和消費者在價格之外，更加注重時效性和服務體驗。

后軍儀表示，極免的經驗表明，本地化是成功國際化的關鍵，建議港商在拓展東南亞市場時，首先要深入研究該市場的文化和商業環境，例如，移動支付和社交電商已經在東南亞盛行，行銷策略需做相應的調整。同時，聘用當地人才，從管理層到基層的每一個人員節點都應做到本地化，因為他們能提供非常寶貴的市場知識。

被問及如何吸引東南亞公司來港上市。后

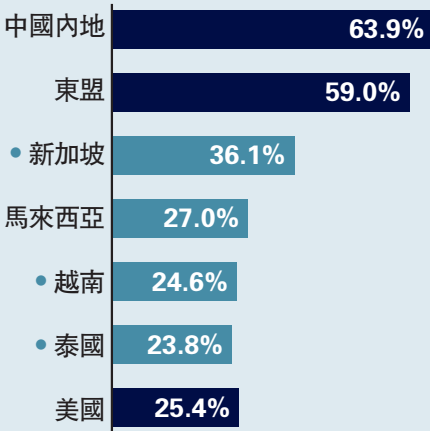
軍儀指出，極免作為一家在東南亞起家的企業，看到了特區政府積極吸引東南亞企業來港發展及上市的努力，認為這展現了香港連接東南亞和國際市場的戰略眼光。

后軍儀認為，香港一些政策仍有吸引力，例如低稅率、自由的資本市場和完善的法律體系，為東南亞企業提供良好的營商環境和發展機遇，這些優勢可以幫助東南亞企業降低運營成本、提升融資效率、保護知識產權、增強投資者信心，從而促進企業在香港的業務發展和上市。

### 東盟企業借港進軍內地

他指出，許多東盟公司以香港為中轉站，來進軍大灣區和內地其他地區，相信通過提供更具體的落地支持，加強文化交流和融合，及強調香港作為區域樞紐的優勢，冀特區政府和企業對東南亞能有更深入理解，應加強市場調研和信息共享，促進人才交流和培養，加強政府間的合作，才可促進東南亞和香港增進了解，強化合作。

### 計劃開展電商港企目標市場



資料來源：香港貿發局



▲特區政府積極吸引東南亞企業來港上市。圖為極免去年在港上市儀式。