

疫後新時代： 商業世界新變革

新冠肺炎衝擊全球經濟，在商業世界引發前所未見的變革。香港貿易發展局（下稱：香港貿發局）的研究顯示，新冠肺炎疫情過後，商界將會更趨數碼化和多元化，而這些趨勢將成為疫後新常態。香港貿發局最近發表了文章，探討上述市場轉變情況。

疫後新時代： 善用數碼科技與 開拓新市場

自新冠肺炎爆發以來，世界各國政府為遏止疫情擴散，紛紛實施關閉邊境及限制社交距離和人員流動等措施，展覽及商務會議等實體活動都因而取消，環球貿易活動大幅減少，令香港企業面對前所未見的挑戰。

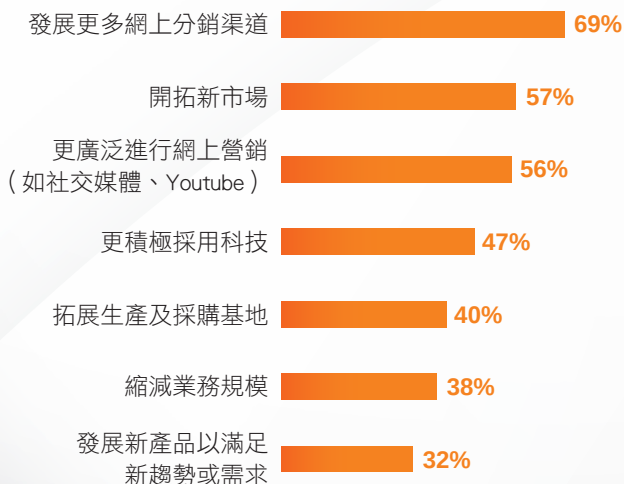
香港公司的疫後策略

香港貿發局於2020年6月1日至7月8日訪問了100家香港公司，概括來自三大領域，分別為消費品（如時裝、電子產品、禮品）、消費服務（如旅遊、個人理財、餐飲）及商業服務（如金融服務、創意產業、資訊科技）。是次調查旨在了解香港公司在現時疫情持續下所面對的挑戰，以及他們的未來展望。

大多數受訪者認為，他們必須調整業務策略來適應當前的「新常態」。38%的受訪公司表示正縮減業務規模（見「新冠肺炎疫情過後的長遠業務策略」圖表），其他按當前情況提出的應

對措施包括：（1）加強數碼領域發展（69%的受訪者選擇「發展更多網上分銷渠道」，56%選擇「更廣泛進行網上營銷」）；（2）開拓新市場（57%）；及（3）更積極採用科技（47%）。

新冠肺炎疫情過後的長遠業務策略



註：可選擇多項

資料來源：香港貿發局調查

加強數碼領域發展

要加強品牌在數碼領域的發展，方法有兩種，一是發展更多網上銷售及分銷渠道，另一種是有策略地進行網上營銷。

新冠肺炎疫情帶來的種種限制令實體零售業務舉步維艱。正因如此，在2020年首兩季，網上購物成了主要的商貿途徑。香港的整體數碼消費持續增長，2020年3月的瀏覽量增加了8%，上網時間按分鐘計算則上升10%*。2020年上半年，全球網上購物市場同樣錄得顯著增長。很多傳統企業都急忙發展新的數碼渠道來接觸顧客，不再單單倚賴批發及零售等傳統銷售及分銷渠道。

企業若對網上分銷感興趣，可循不同的途徑入手。例如，亞馬遜（Amazon）、網飛（Netflix）等企業僅經營網上業務，但沃爾瑪（Walmart）、宜家（Ikea）等其他公司則喜歡線上線下一併發展，為品牌打造跨平台的體驗。除了傳統零售外，網上銷售還可包括企業對企業（B2B）及企業對消費者（B2C）交易，例如網上市集eBay。

使用互聯網作為主要的銷售和分銷渠道可帶來多種優勢。建立網站比開設實體店便宜，而網上商店擁有人也可借助互聯網接觸世界各地的顧客。對買家而言，網上購物簡單舒服；對企業而言，最大賣點相信是可收集顧客在瀏覽及購物行為方面的數據。透過數據分析，企業可根據顧客的品味及喜好制訂策略，為他們提供度身訂造的體驗，藉此提高轉換率，鼓勵他們再次光顧，並逐漸成為忠誠顧客。

香港一些企業把網上零售視為實體店以外的額外銷售渠道。疫情期間，實體店被迫停業，網上渠道發揮了重要作用。大多數受訪者表示，經歷過疫情對業務構成的毀滅性威脅後，他們計劃認真考慮發展新的數碼渠道。

* 資料來源：ComScore MMX Multi platform，2020年2至3月，香港

同時，考慮到疫情過後消費者的網上生活模式，營銷業者也預期企業將轉而把營銷預算用在數碼展示廣告、社交媒體及網上視頻等瀏覽人數持續上升的地方。越來越多企業傾向以數碼營銷作為吸引目標顧客的主要工具，再以線下營銷作為後續宣傳活動。是次調查的受訪者表示，就年輕一代而言，似乎沒有甚麼比網上視頻及社交應用程式更能引起他們的注意和熱忱。

今時今日，網上市場競爭激烈，單靠一個網站並不足以帶動網上業務的銷情。企業需要制訂營銷策略來吸引目標消費者到訪網站，並把這些訪客轉化為買家。一些企業即使沒有網上銷售業務，也認為建立有效的數碼營銷策略對生存至關重要。

僅10年之前，企業還在以昂貴的大規模單向廣告形式進行營銷。這種營銷模式效率低且成本不菲，還導致供求錯配，廣告預算未能用得其所以，也令商機白白流失。互聯網為品牌提供一種與消費者直接溝通的方法，了解他們的需要，並將顧客的反饋納入新產品開發中。品牌也可把握這個絕佳機會，積極與顧客聯繫交流，以建立他們對品牌的忠誠度，帶動網上風潮。

數碼營銷是一個總稱，泛指使用數碼技術來宣傳產品或服務。這種營銷主要於互聯網上進行，但也包括手機、展示廣告及其他數碼媒體。

一位受訪者說：「當我們的展示廣告在谷歌（Google）或Instagram、臉書（Facebook）、微信（WeChat）等社交媒體出現時，一些有意購物的消費者便會看到我們的品牌，然後只需點擊幾下就可完成交易，這是傳統廣告做不到的。」

另一位受訪者說：「今時今日，大家對付費廣告的戒心越來越高。消費者作出購買決定前，都會自行搜集資料，查閱產品評論，並到網上社群徵求建議。」

開拓新市場

除了發展更多網上分銷渠道及更廣泛進行網上營銷外，57% 的受訪者選擇「開拓新市場」為應對疫情衝擊的策略。無可否認，多元發展可帶來很多優勢，最關鍵的包括擴大顧客基礎、形成規模經濟及建立多個收入來源等。

香港很多小型企業的大部分收入都是倚靠一兩個主要市場，要是其中一個市場的經濟嚴重放緩，其業務便很有機會遭受重創。一位受訪者說：「開拓新市場即使無法大幅增加利潤，也可在艱難時期提供替代收入來源及現金流。只顧發展一個市場，可能會對業務造成傷害。」

另一位受訪者說：「自新冠肺炎爆發以來，我們收到很多歐洲客戶通知要取消訂單，後來美國客戶的情況也一樣。其後，全球所有經濟體都一個個地受疫情波及。幸好，各個地區實施封鎖措施的時間不一，所以我們也不至於要完全停工。」

疫後新時代： 加強依靠科技

今時今日，創新和顛覆的速度、規模和衝擊力，使科技成為一股重要的力量，對業務策略、商業決策和創造價值的模式影響很大。新冠肺炎疫情帶來的挑戰，促使企業加快走向數碼化。

疫後更積極採用科技 是長遠業務策略

參考前頁「新冠肺炎疫情過後的長遠業務策略」圖表，當中有 34% 的受訪者表示更積極採用科技。的確，抗疫期間人們通過網上協作平台和視頻會議，處理公司事務；使用應用程式購物，並安排送貨到戶；以及通過串流直播服務，享受娛樂，可見科技是一種強大的工具，讓人們得以繼續生活和工作。如今金融科技已站穩腳

跟，在疫情發生之前少人談及的遙距醫療也開始受到關注。隨著企業適應新的現實情況，並從工作實務和日常營運的數碼化中獲益，他們對創新、數據、業務分析和項目管理勢將產生新的需求。

大多數受訪公司表示，他們明白科技是一股強大的力量，能推使客戶期望、員工隊伍和公司管理方式發生巨大轉變。可是，企業應如何利用科技去創造價值，他們尚不清楚。

例如，許多受訪者認識到，實體世界與數碼世界的融合已令行業邊界變得模糊，使價值鏈互相纏結，並且顛覆了傳統的價值創造模式。他們已確定需要採取一些舉措，例如進行數碼化轉型、應對網絡威脅、創造暢順無阻的客戶體驗，或是採用新的營運模式等，其中每一項都可以單獨為企業創造價值。

虛擬辦公室——未來新浪潮？

由於疫情肆虐，許多公司要求員工在家遙距工作。雖然網上科技和聯網硬件已令遙距工作日趨普遍，可是大多數公司和機構仍處於「實體」時代。疫情來襲，迫使他們竭力在一夜之間建立虛擬工作空間。

抗疫期間，許多公司開始認識到隨著資訊科技進步，要建立完整的虛擬辦公室是有可能的。在今年初，網上視頻會議應用程式 Zoom 每天僅為 1,000 萬名客戶提供服務，主要是商務會議。現在，每天有二億人使用 Zoom，不僅用來開會，還應用於家庭對話、集體鍛鍊、唱歌甚至是讀書會。

對可能不需要實體處所的網上企業來說，虛擬辦公室是比傳統寫字樓實惠得多的替代方案。從一開始就打造純遙距作業架構的公司，已經制訂規範和實務守則以彌合工作團隊的實際距離，讓員工完全可以在實體辦公室之外獨立工

作。疫情對這些公司的影響微乎其微。遙距工作可以降低成本，擴大人才庫，讓員工有更多自由按其屬意的方式工作，而且仍能提供一個架構來監控工作進度。

虛擬辦公室當然有許多優點。然而，虛擬辦公室並不是每個人都適合，而且業務若非完全上網，確實會帶來一些管理上的挑戰。雖然在當今數碼世界中，實體空間可能不太必要，可是如果沒有，許多企業就無法持續發展。例如，提供客戶服務的企業寧願有實體處所，以便向客戶傳達持久且專業的感覺。此外，員工之間的面對面接觸有助於建立夥伴關係和信任，這是虛擬辦公室難以複製的。

隨著疫情發展，許多企業不得不暫時關門，安排員工回家工作。被迫遙距工作會打亂生活，使人沮喪。對許多員工來說，匆忙拼湊一個只能遙距工作的系統，只會令人感到混亂和不快。雖然這樣總比公司結業好，可是短期內可能會導致生產效率降低。

科技能令工作不受地點限制，可是公司仍要致力建立有效的遙距工作文化。過去數月，虛擬辦公室的勢頭開始增強。究竟，全體員工遙距工作，甚至是在純虛擬的機構上班，這種未來工作模式是否終於來臨？這將取決於企業和機構在今天如何準備。

未來的工作模式可能是虛擬和實體工作空間的混合體，企業東主必須決定公司在這個範疇內的定位。

疫後新時代： 擴充採購來源及 發展更多產品

2020年上半年，各行各業幾乎無一不受新冠肺炎爆發影響。一些國家及企業一直過度倚賴少數供應商，弱點在這次疫情中表露無遺。因此，在疫情過後，全球供應鏈料將大幅重整。

重新評估對單一採購中心的倚賴

新冠肺炎爆發期間，由於供應鏈中斷，全球企業都要面對口罩、呼吸機等應用品短缺的問題，因此意識到過度倚賴單一生產基地的風險。這種情況促使美國、英國、日本等國家推動本土製造業發展。簡而言之，全球採購活動將出現重大變化，採購地會從現時亞洲一些大型生產中心轉移至其他地方。

疫情爆發期間，中國各地廠房有的關閉，有的只能有限度運作，產能遠遜先前，加上對內及對外運輸大致停頓，對很多海外品牌構成重大影響。在日本，日產（Nissan）及豐田（Toyota）和其他國際汽車製造商一樣，因為源自中國的零部件供應中斷而要暫停生產。印度的製藥公司也警告指，由於一些中國材料無法如期付運，他們的產出正陷入危機。西方工業電子產品製造商則抱怨指，他們無法取得製造機器時需要使用的中國製電路板。

更重要的是，很多醫療產品都是在中國生產，例如個人防護裝備。疫情爆發後，各國爭相採購個人防護裝備等醫療物資，以保護於醫院及安老院抗疫的前線醫護人員。他們努力搜羅的時候往往發現，這些物資的供應來源最終還是追溯到中國的原製造商及供應商。隨著世界各地的買家搶購相同物資，產品也因此出現嚴重短缺。令情況雪上加霜的是，由於大量航班停飛，各地出現航空貨運力不足的問題，把個人

防護裝備從中國空運往世界各地的收費也因此大幅上揚。

德國供應鏈顧問公司 Kloeppel Consulting 於二月份進行的一項調查顯示，在歐洲及美國，每三家公司中便有一家擁有重要的中國客戶，81% 的受訪公司表示須倚賴中國供應商。

早在新冠肺炎擴散全球之前，很多不同規模的公司便因中美兩國互相徵收報復性關稅而分散供應鏈。現在，這個步伐預料將會加快。

美國政府及一些支持減少倚賴中國的人都借著這次疫情，指出過度倚賴中國是個存在多年的隱患，一旦出現貿易爭端或新冠肺炎這類令全球大亂的事件，美國便會陷入藥物嚴重短缺的危機。

新冠肺炎疫情過後，全球商業格局將大不相同。國家及企業將從風險管理角度重新檢視其製造基地，並嘗試減少倚賴單一主要生產來源。全球採購趨勢將由過去 10 年倚重單一採購來源的狀況，逐漸變成向世界各地採購，換言之每件產品都有兩個或多個採購來源。一些香港公司也同意這種觀點。

以擴充採購來源及發展更多產品 為疫後的長遠業務策略

參考前頁「新冠肺炎疫情過後的長遠業務策略」圖表，受訪公司考慮的其他業務策略包括「拓展生產及採購基地」（40%）。現時他們正審視全球供應鏈在爆發嚴重危機時的中斷風險。新冠肺炎疫情令部分受訪者上了痛苦的一課，促使他們反思其採購策略是否有效可行。一位採購主任表示：「這次疫情一舉打亂多個地區的日常活動，因此即使有雙重採購基地也不足夠。現時，我們正積極擴展採購基地，確保當多個國家同時出現問題時，業務也能維持運作。」

「近年，科技進步打破了舊有界限，令商家可透過建立全球採購渠道或強化現有供應鏈網絡來降低風險。」

另外 32% 的受訪公司選擇以發展新產品來應對需求轉變。疫情期間，一些預計需求龐大的產品，例如口罩、衛生紙、消毒液等，都一如所料銷情暢旺。不過，銷量飆升的產品不止這些。受訪者透露，電腦配件、網路攝影機（webcam）、健身器材、自行動手（DIY）美甲用品、小型家電、寵物用品及包裝食品同樣大受歡迎。商家或要運用想像力，找出疫情過後存在需求的產品。

疫後新時代： 開拓東盟市場

全球貿易前景不明朗，發達市場增長停滯不前，促使許多香港企業重新探索市場多元化的可行性，而東盟各國正是港商尋找新市場的熱門之選。

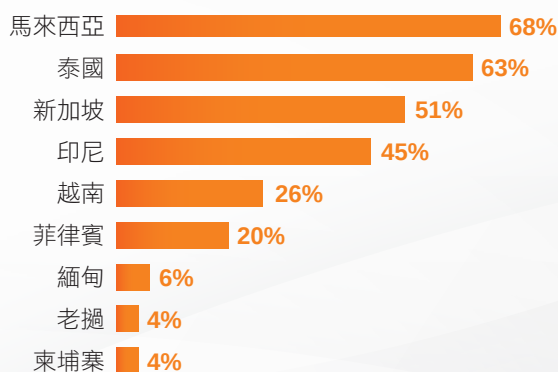
香港貿發局於 2020 年 6 月進行的貿易調查發現，在 100 家受訪公司中，有 25 家已在東盟建立據點。在有意進入的市場之中，以馬來西亞（68%）、泰國（63%）和新加坡（51%）最受歡迎。

受訪公司來自三大領域，分別為消費品（如電子消費品、玩具和收藏品、護膚品和化妝品）製造商和貿易商、消費者服務（如醫療保健、美容健身、餐飲和旅遊服務）供應商，以及企業服務（如資訊科技解決方案、商業服務和物流服務）供應商。在受訪的消費品製造商和貿易商中，58% 擁有自己的品牌。

開拓東盟多元化市場

據有意拓展東盟市場的受訪者表示，馬來西亞（68%）、泰國（63%）、新加坡（51%）和印尼（45%）是他們推行市場多元化的首選地點。

視為拓展目標的東盟市場



註：可選擇多項

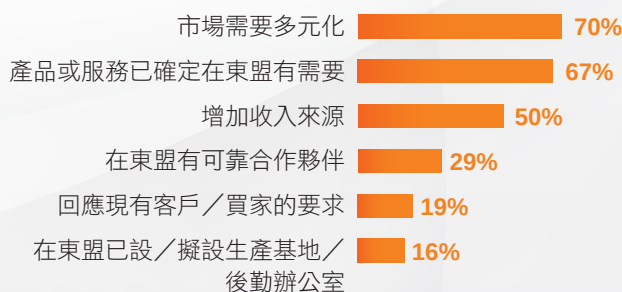
該項調查亦有探討香港企業有意拓展東盟市場的原因。受訪者提到的主要原因是「市場需要多元化」（70%）、「產品或服務已確定在東盟有需求」（67%）、「增加收入來源」（50%），以及「在東盟有可靠的合作夥伴」（29%）。

近期局勢多變，充滿不明朗因素，受訪者從中汲取的一大教訓，就是僅僅依靠一兩個主要市場的風險甚高。突然封關和嚴厲封城等措施，令他們大部分業務陷於停頓。開拓新市場的好處是，當全球貿易受到干擾時，企業可以降低風險，不會因失去某個主要客戶而喪失大量訂單。因此，大多數受訪者把「市場需要多元化」列為開拓東盟市場的首要原因，並不教人感到意外。

受訪者進入東盟市場的另一個動機是「產品已確定在東盟有需求」。隨著收入上升，城市化持續推進，加上中產階層興起，東盟民眾的消費習慣已從購買基本必需品轉向非必要消費和購物體驗。東盟中產消費者對各種各樣的產品和服務需求甚殷，包括電子產品配件、服裝、保健美容用品、護膚和化妝品、旅遊服務以及娛樂等。

企業專注在力所能及的地區開展業務，當然是明智之舉。不過，在市場趨向飽和，銷售難以進一步上升時，擴展業務覆蓋的地域範圍以開拓新的收入來源就相當重要。50% 的受訪者表示，「增加收入來源」是他們進入東盟市場的目的。

開拓東盟市場的主要原因

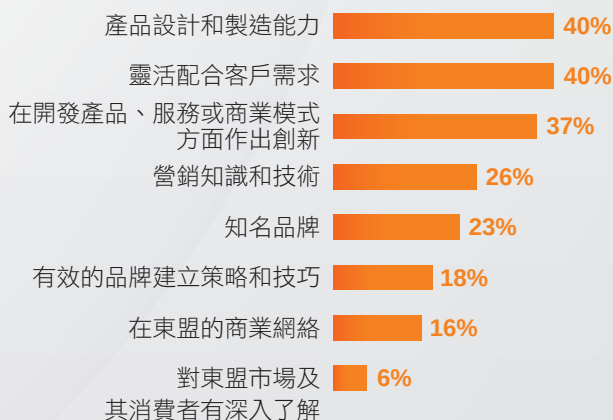


註：可選擇多項

香港公司的核心能力

當問及在東盟市場取得成功需要哪些能力或優勢時，大多數受訪者提到的是「產品設計和製造能力」（40%）和「靈活配合客戶需求」（40%）。香港製造商以原件製造（OEM）和原創設計（ODM）方面的能力著稱。其中不少港商更建立自己的品牌，升級增值。

有助進入東盟市場的能力或優勢



註：可選擇多項

監管壁壘是主要挑戰

外商對新市場的環境缺乏認識，應是進入當地市場的一大挑戰。文化差異、語言障礙及官僚作風等，均可能增加在東盟營商的難度。幸而在多個東盟國家，例如新加坡、馬來西亞、泰國和印尼均有大量華商，可以為初來埗到者提供重要的指導和建議。

有 77% 受訪者認為，監管壁壘是進入東盟市場的主要困難。一位銷售個人護理產品的受訪者發現，申領進口許可證既困難又費時。其他人則在理解並滿足食品標籤要求，或玩具安全及其他產品標準方面遇到困難。

一位擔任亞洲區授權產品銷售代理的受訪者表示，香港海關執法打擊冒牌貨，是其業務在香港取得成功的最大助力。他希望東盟當局能加大力度，保障知識產權擁有和合法貿易商的權益。

隨著香港與東盟的《自由貿易協定》逐步實施，貿易壁壘料將繼續減少，商業和投資環境可日益改善，香港與東盟的商貿合作也將更緊密。

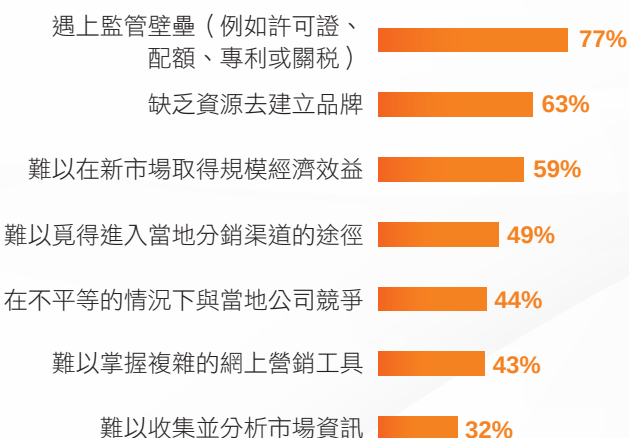
除監管壁壘方面的問題外，大多數受訪者（63%）表示他們缺乏資源去建立品牌。雖然對香港出口商而言，電子商貿似乎是有吸引力的分銷渠道，可是本次調查的大多數受訪者都承認，他們沒有人力和資源來管理自己的電子商貿網站，認為這樣做既耗費時間，也不是他們的核心技能。相反，他們較願意通過 Lazada 或蝦皮（Shopee）等第三方電子商貿平台銷售產品。公司若沒有當地據點或自家的購物網站，要建立品牌就會更困難。

受訪者還指出，網上銷售缺乏人情味。以服裝和珠寶等產品而言，由營業員親身銷售商品明顯更有吸引力，也有助建立品牌形象。一位銷售女裝和配飾的受訪者計劃在曼谷開設一家

「快閃店」，此舉可能有助彌補網上銷售的不足之處。

這位受訪者說：「快閃的概念令人興奮，因為只屬短期性質，能產生一種急切感。許多品牌已借助快閃店的互補作用，提高品牌知名度和增加與顧客接觸交流的機會。對我們來說，這是一種人性化的方式，能讓我們實實在在地了解客戶，令彼此的關係更加深厚，同時我們也不必簽下長期租約。」

進入東盟市場遇到的困難或挑戰



註：可選擇多項



不少港商近年嘗試開拓東盟市場，既有商機，亦有挑戰。