

主動應變革新
爭取尊重共贏



香港物流業中小企業 挑戰、機遇與應對策略

《國家十二五規劃下物流業中小企面對的挑戰、機遇與應對策略》研究報告

主辦機構：



執行機構：



資助機構：

「中小企業發展支援基金」撥款資助
Funded by SME Development Fund



《國家十二五規劃下物流業中小企面對的挑戰、機遇與應對策略》乃香港工業總會的研究項目，香港特別行政區政府工業貿易署「中小企業發展支援基金」撥款資助，香港中文大學香港亞太研究所獲工總委託負責研究的工作。

© 2013 年香港工業總會

本刊物版權屬香港工業總會，除獲書面允許外，不得在任何地區，以任何方式或任何文字翻印、仿製或轉載本刊物的文字、圖片或圖表。

出版：香港工業總會

香港九龍長沙灣長裕街 8 號億京廣場 31 樓

電話：(852) 2732 3188

傳真：(852) 2721 3494

網址：www.industryhk.org

電郵：fhki@fhki.org.hk

在此刊物上/ 活動內（或項目小組成員）表達的任何意見、研究成果、結論或建議，並不代表香港特別行政區政府、工業貿易署及中小企業發展支援基金評審委員會的觀點。

序言	3
行政摘要	4
Executive Summary	5
第 1 章 研究背景與研究方法	13
1.1 研究背景	13
1.2 研究目的與研究問題	13
1.3 研究目標	13
1.4 研究框架與研究方法	14
第 2 章 香港物流業發展	17
2.1 物流的定義和等級	17
2.2 香港物流業發展概況	19
2.3 備受關注的產業	31
第 3 章 香港物流業中小企業面對的問題、挑戰和機遇的宏觀分析	35
3.1 概況	35
3.2 起伏不定的環球金融、經濟和貿易環境	37
3.3 嶄新的物流業發展趨勢	39
3.4 急速演變的國內(大珠江三角洲)市場	47
3.5 本港經營環境	52
3.6 小結	55
第 4 章 香港物流業中小企業面對的問題、挑戰和機遇的調查分析	57
4.1 調查結果：香港物流中小企業的觀點	57
4.2 調查分析	76
第 5 章 香港物流業中小企業的應對戰略	83
5.1 應對市場發展戰略 — 突破戰略	85
5.2 應對產業演變戰略 — 調整戰略	89
5.3 應對內部營運和管理戰略 — 尋求戰略	92
5.4 支持香港物流業中小企業發展戰略 — 尊重戰略	95
5.5 短期策略建議：「十二五」時期的珠江三角洲策略	99
第 6 章 結語	103
6.1 發展成就與挑戰	103
6.2 展望未來	104
6.3 尊重 • 革新	105
附錄 1：與物流業發展相關的政策與措施	107
附錄 2：珠江三角洲考察和訪談結果簡述	113
附錄 3：物流業資歷架構	117
附錄 4：學院及業內協會提供的物流課程	119
鳴謝	120



物流業作為香港四個主要行業之一，對香港經濟的增加價值和社會的就業貢獻不言而喻；更為重要的是物流業服務百業、支持有關的實物流、資訊流和資金流在香港與國內和世界各地之間的流動，支援各行各業的發展，其角色在當今香港經濟體內無可取代。

長久以來，香港物流業的成功實有賴業界同仁善於把握機遇，也得到有利的經營環境的支持。惟近年來，環球經濟的不景氣和珠江三角洲經貿結構的連番轉變，對物流業界既有業務造成衝擊；勞動力短缺、土地成本連年上升、發展前景不明朗等因素，亦使本港的營商環境變得艱難，物流中小型企業更是首當其衝，面對內外交困的嚴峻挑戰。

有鑑於此，香港工業總會（「工總」）委託了香港中文大學香港亞太研究所城市與區域發展研究中心展開是次研究，向香港的物流中小企業提供實用建議，協助他們應對當前挑戰和籌謀持續發展之路。此報告詳細分析了物流中小企業當前在市場環境、行業演變和內部營運三方面所面對的挑戰，並提出了中長期與短期的策略性的建議，物流中小企業可以因應各自情況，加以採用。與此同時，此報告分析了政策與基礎建設如何影響業界的經營，並提出宏觀與微觀層面相結合的策略建議，力求推動香港物流業長遠向現代物流、物流中小企業升級轉型的方向邁進。根據這次研究的結果，工總會分別向港、粵兩地政府提出加強支援物流業及物流中小企業的建議，以推動港粵兩地物流的可持續發展。此報告附刊《最佳實踐手冊》是特別設計給物流中小企業應對未來的參考手冊，內裡列出業界同仁普遍經歷的內外挑戰與問題，並提供應對問題和制定解決方案的經驗分享。此外，亦有清單羅列物流中小企業可以取得營商資訊和支援的渠道。

最後，是次研究得以順利開展和完成，必須衷心感謝各方的支持：工業貿易署「中小企業發展支援基金」和贊助機構的慷慨支持讓是次研究得以成事；支持機構全力協助研究工作的順利進行；感謝各受訪公司、專家和組織給予寶貴資料和意見，使研究報告能夠成功完成；督導委員會在研究進行期間提供了許多意見和指導；沈建法教授及其研究隊伍，盡心盡力，以專業的知識和態度進行研究工作；工總秘書處負責統籌工作的員工，亦為這個研究項目，付出了許多心血。

香港工業總會主席
劉展灝

香港物流業背景

自六十年代初發展至今，香港物流業已成為香港四大支柱產業之一，對香港的經貿發展作出了巨大貢獻。近年來，世界經濟環境與珠江三角洲地區產業格局不斷變化，為香港的物流企業，特別是中小企業的可持續發展帶來一定的挑戰。國家「十二五」規劃提出完善發展物流體系和支援各類產業和貿易的發展，更明確支持香港發展物流業、鞏固和提升香港國際航運中心地位。粵港之間亦有 CEPA 等協議來促進區內物流業的發展。相比大企業，香港物流中小企業未必有充足資源積極應對此等變化、把握發展機遇，因而面臨著巨大挑戰。

調查結果分析

本研究項目通過一系列深入訪談、個案分析與實地考察分析了在國家「十二五」期間香港物流行業的發展趨勢，以及物流中小企業的強弱機危。研究結果顯示，世界物流業務的重心已經發生轉移。長久以來歐美等成熟經濟體都是本港物流界的核心市場，而近年來環球經濟的起伏不定和歐美市場的衰落使本港物流企業的業務重心發生了轉移，**開拓新市場與新業務成為物流中小企業應對風險的方式。**

區域經濟環境改變和物流業發展為物流中小企業帶來挑戰與機遇。中國貿易逐漸由出口主導轉為推動內銷市場，珠江三角洲地區加工貿易增長放緩等環境變化給香港物流中小企的業務量帶來負面影響。同時，珠江三角洲地區的機場、港口以及現代物流的高速發展對香港物流從業者構成一定程度的威脅。區域環境的轉變也同時孕育了新的機遇。由於中國大陸消費者對進口原料和消費品的需求上升，經香港轉口進入內地的貨量逐年增多，給從事這一業務的物流企業帶來巨大的增長空間。

物流行業正面對日新月異的科技發展、更激烈的競爭以及客戶關係的變化。研究結果顯示，在科技應用方面，供應鏈各環節由科技串聯是大勢所趨，然而中小企業本身並無足夠能力推動這一進程。政府和業界組織需聯手推動科技應用，加深業界對科技的了解，增強網絡安全。在競爭方面，跨國或大型物流企業在香港的發展和壯大給中小企業帶來挑戰，中小企業無疑需自強以及有策略地主動應變來應對競爭。至於在客戶方面，他們業務的任何變遷和對物流服務「口味」的變化都對物流中小企業造成或大或小的影響，中小企業需要以高質素和高增值服務吸引客戶。

香港物流中小企業在內部營運方面遇到的問題，不少源於企業自身難以控制的因素。面對營運成本不斷上升、貨源減少、融資困難、人力資源短缺等問題，企業要開源節流和規避風險絕不容易。同時，企業的自身因素，例如消極的經營態度和不科學的經營手段也會影響企業的運作。

Background of Hong Kong Logistics Industry

Starting from the early 1960s, the logistics industry has developed as one of the four pillar industries in Hong Kong, making tremendous contributions to the Hong Kong economy. In recent years, the evolving global economic conditions and regional industrial structure in Pearl River Delta (PRD) have brought challenges to the sustainable development of Hong Kong's logistics enterprises, especially small and medium-sized logistics enterprises (SMLEs). The National 12th Five-year Plan (FYP) proposes to consolidate the development of the logistics industry to support the development of various industries and trade. More specifically, the FYP supports the development of logistics industry in Hong Kong, consolidating and enhancing Hong Kong's status as an international shipping centre. On the other hand, Guangdong and Hong Kong are facilitated by agreements such as CEPA to promote the development of logistics industry in the region. Compared with large enterprises, SMLEs face great challenges as they usually do not have sufficient resources and know-how to respond to such changes and seize those opportunities effectively.

Analysis of Study Result

Through a series of in-depth interviews, case studies and field visits, this project analysed the development and trends of logistics industry in Hong Kong in the National 12th FYP period, strength and weakness of, and challenges and opportunities faced by SMLEs. The study reveals that global logistics' centre of gravity has been shifting. The developed economies such as the U.S. and Europe have been the core markets of Hong Kong's SMLEs for a long time. The ups and downs of the global economy and the decline of the U.S. and European markets have forced SMLEs to develop **new markets and new businesses** as risk-mitigating measures.

The changing economic conditions and rapid development of the logistics industry in PRD region have brought both opportunities and challenges to Hong Kong SMLEs. The gradual shift of China's trade from export to the promotion of the domestic market, the slowdown in the growth of outward processing manufacturing in PRD, the dramatic rise of seaports and international airports, and the rapid development of modern logistics industry in PRD pose great challenges to Hong Kong logistics operators. On the other hand, the increasing demand for imported raw materials and consumer goods by mainland Chinese consumers has stimulated the increase of Hong Kong's re-exports to mainland China. A great business opportunity is emerging.

The Logistics industry is undergoing changes brought by new technologies, intense competition and evolving customer relationships. This study reaffirms the inevitable trend that technology will take part in and connect every link of the supply chain. SMLEs do not have sufficient capacity to adapt to such changes solely. Government and industry organisations should work together to promote the application of modern technology, deepen SMLEs' understanding of new technology, and improve network security. The expansion of large logistics enterprises in Hong Kong unavoidably poses a challenge to SMLEs, who, in response, have to act proactively and tactically to remain competitive. To cope with changes of customers' businesses and preference on logistics services, SMLEs need to improve service quality and put more emphasis on high value-added services.

Hong Kong SMLEs also encounter problems in internal operation, most of which result from external factors that SMLEs have little or no control. Facing challenges of increasing operating costs, diminishing revenue sources, financing difficulties and labour shortage, SMLEs find themselves in a difficult position to survive. That being said, some internal factors such as passive attitude and outdated business practices also adversely influence SMLEs' operations.

就支持物流業發展的政策和基礎設施建設，受訪者都積極表達了相關的意見與訴求。勞工政策、土地政策和產業政策是受訪者普遍關注的領域。首先在勞工議題上，不少物流中小企業深受人力資源短缺問題的困擾，此問題與行業前景、人力資源供應和人才培訓等方面未能形成良性循環，難望短期內得到解決；近年出台的「最低工資」和討論中的「標準工時」也會加重物流中小企業的招聘和營運成本。其次香港物流土地供應不足，相關用地的成本連年大幅上升，難以擴充業務，同樣是中小企業難以應對和影響長遠發展的嚴重問題。最後，香港沒有完善的物流產業發展策略，因而導致土地政策、人口政策、勞工政策、教育培訓政策等多方面難以配合。

針對香港物流中小企業面對的外部 and 內部挑戰，本研究提出四大應對戰略和一項短期策略建議。中小企業應根據自身條件和需求選取合適的戰略來制定切身方案。

應對建議之一：突破戰略

無論現有業務如何，中小企業應主動應變，突破目前的市場地域和空間。中小企業可留意冒起中的部份東歐和北歐市場、嘗試開拓南美洲市場、審慎評估東南亞市場的機會與潛在風險，並關注中國西部地區以及內陸二三線城市的發展。物流中小企業亦可利用高速發展的通訊科技，進軍電子商務的新領域。

面對既有業務的經營困境，企業可突破產業鏈中的原有位置尋求機遇。物流中小企業應積極突破被動經營模式，主動提升公司能力、尋找新客貨源。同時，物流中小企業可把握內地龐大進口需求和各地消費市場的冒起，將供應鏈方向倒轉，從事商品進口內地業務；亦可向差異化或專業化目標前進，通過專業化經營發展小眾市場。除了業務上的突破，中小企業應積極探索整合整條供應鏈的可能性，向更高層次的物流供應方目標前進。

面對物流需求日益複雜，以獨資經營為主、服務範圍較窄的物流中小企業必須作出經營模式的突破，通過各式聯盟合作甚至併購，爭取長遠發展。聯盟方式多元化，旨在共享資源、節省成本、提高綜合競爭力和議價能力，以及減少惡性競爭。合資、入股、全面收購等併購模式同樣有助增強實力、拓展市場和業務，但必須了解潛在風險。除了以公司為單位，以團隊為單位擴大公司規模藉此拓展業務也是可考慮的模式。

Interviewees expressed their views constructively on logistics related policies and infrastructures, and **labour, land and industrial policies were the most concerned by them**. Hong Kong SMLEs have been suffering from serious labour shortage, the direct result of the intertwined negative industry outlook and inadequate human resources supply and training. The problem can hardly be solved in the short term. The introduction of Statutory Minimum Wage and the consultation of Standard Working Hours further increases and will probably increase the labour costs respectively. They worsen and will probably worsen the problem of labour shortage. In regard of land policy, the shortage of land supply leads to the surge of rental costs year by year. This has become a serious problem for the growth of SMLEs businesses. The issue cannot be solved by SMLEs and will affect the development of Hong Kong logistics industry in the long run. Last but not least, the missing of a macro logistics industrial strategy results in the lack of coordination in the formulation and implementation of land, population, labour, education and other policies.

In response to the internal and external challenges faced by Hong Kong SMLEs, this study provides four key strategies and one short term strategy. SMLEs should take these advices selectively taking into account their own conditions and needs.

1. Breakthrough Strategy

SMLEs should take the initiative to break through the current markets. SMLEs should look for emerging markets such as Eastern European and Nordic markets, try the South American markets and assess the opportunity and risk of Southeast Asian markets. For the Mainland market, apart from major cities, Western region and second and third tier cities can also be considered. By making use of advanced telecom technologies, SMLEs can also enter the e-commerce market.

SMLEs should break through their current positions in supply chain and look for new opportunities. Generally, SMLEs should upgrade their capability to attract new customers by providing new services. SMLEs can also seize such opportunity as the increasing demand for imported consumer goods in the Mainland market to take part in re-export businesses. Developing niche market through uniqueness and specialisation is another option for SMLEs to differentiate themselves. An advanced step is to move ahead to be an advanced Logistics Service Provider (LSP) by enhancing the capability as a supply chain integrator.

SMLEs should break through their current business modes through alliances and merger and acquisitions in order to adapt to the complicated industrial environment. Various forms of alliances can help cut costs, share resources, enhance competitiveness and bargaining power, and reduce vicious competition. Merger and acquisition can achieve similar results, as well as expanding the markets and businesses. SMLEs, however, should be well aware of the potential risks of such breakthrough. Apart from acquiring companies, acquiring efficient teams is also a possible solution.

應對建議之二：調整戰略

為改變傳統運輸物流給予社會的低端形象，本港物流業正向高科技、高端和綠色環保方向發展，物流中小企業必須跟隨大勢作出營運和操作方面的調整。針對缺乏其他環節配合和認同的問題，中小企業必須認識和緊跟該趨勢和科技應用發展，中小企業更可積極參與研發的過程和試點應用工作，同時充分利用政府提供的資助計劃。為了配合科技的發展、物聯網和電子商務的普及，物流中小企業應該檢視現有流程，配合電子化升級轉型。

面對競爭中往往處於劣勢的問題，物流中小企業應該調整與競爭對手的關係。在與大型物流企業的競爭當中，中小企業既要鞏固原有的差異化、專業化和人性化等優勢，亦宜主動審視與大型企業的合作關係和新的合作可能。珠江三角洲地區物流業高速發展給香港同行造成一定的挑戰是不爭之事實，然而在新的區域經貿框架下，本港物流中小企業可與珠江三角洲同行進行優勢互補，聯合發展。

應對建議之三：尋求戰略

面對貨源減少的問題，香港物流中小企業可以利用橫向與縱向的多元化發展為企業尋求生存之路：一方面可以開拓新市場，另一方面可以拓展新業務。面對成本不斷攀升的問題，中小企業可以通過網絡、聯盟或引入投資者的方式穩定收入、減省成本。此外，適當應用科技系統和推行環保等措施，亦有助優化公司內部運作，節省開支。從空間層面考慮，中小企業可以考慮將部份業務轉移到人工和租金成本低廉的地區或者城市，僅將香港作為控制和財務中心。

物流中小企業可尋求外在協助解決自身難以應對的問題。面對人民幣升值與美元貶值帶來的財務壓力和業務擴張帶來的融資需求，物流中小企業應該尋求並善用金融機構和政府提供的各類金融和財務支援計劃，例如銀行提供的各類外匯對沖服務和政府提供的信貸擔保計劃。面對收賬困難，香港物流中小企業除了通過銷售人員或海外代理及時了解與評估客戶的經營狀況外，各類機構以至部份國際業界組織也可為潛在客戶的財政狀況作出評估以至擔保。面對人力資源不足和勞動力技術水平未能應付所需等困難，中小企業應善用教育機構和政府的支援服務。

物流中小企業更應為公司的未來發展尋求答案。如經評估後選擇持續經營和拓展業務，企業不需要編制合適的短、中、長期發展計劃，亦需要為公司的繼承問題及早籌謀、尋求適當人選。如選擇賣盤或光榮結業，亦可尋求中介機構、個人網絡和業界組織協助，理順相關流程和手續。

2. Adjustment Strategy

To change the low-end image of traditional transportation and logistics, Hong Kong's logistics industry has been transforming towards the direction of high-tech, high-end, and energy-efficient. **SMLEs should follow this trend to adjust the ways of running business and daily operation**, not only by applying existing technology, but also by participating in the development of new technology together with research institutions. They should make good use of the funding of government and other parties. To better cope with the e-commerce and the Internet of Things (IOT), SMLEs should examine their current work process and prepare for trends of upgrading.

SMLEs should adjust their relationship with competitors. In competition with large logistics enterprises, SMLEs need to consolidate their strength in uniqueness, specialisation and tailor-made services, meanwhile seek possible collaboration with them. Competition between logistics operators of PRD and Hong Kong is rising inevitably. However, Hong Kong SMLEs can also cooperate with PRD counterparts by complementing each others' advantages under the latest regional cooperation frameworks.

3. Seeking Strategy

SMLEs can apply "seeking strategy". SMLEs can seek new markets (a horizontal diversification) and new businesses (a vertical diversification) to tackle the problem of diminishing revenue sources. To alleviate the burden of increasing operational costs, SMLEs can utilise networks, alliances and new investors to stabilise income, share resources and cut costs. SMLEs can lower the cost by streamlining the operation through the use of technologies and environmental friendly measures. Given that land and labour costs in PRD and some other places are far less than those of Hong Kong, SMLEs should consider transferring some parts of the operation to these places, leaving the Hong Kong office as the management centre and financial control only.

SMLEs should seek external help to solve those unmanageable problems. To ease the financial pressures, such as foreign exchange risks brought about by RMB appreciation and US dollar depreciation, and the capital need for business expansion, SMLEs should take advantage of different financial support schemes offered by financial institutions and government, like the hedge services by banks and guarantee schemes by government. To avoid facing collection difficulties, in addition to the channels of own salesmen and overseas agents, various domestic and international organisations can also provide financial assessment, credit condition and even guarantee to your potential local and overseas customers and partners. To meet the need of labour force and advancement of labour's skill as well as other human resources issues, SMLEs can make good use of various kinds of training and consultation services offered by educational institutions and government.

Looking into the future, founders of SMLEs should figure out a succession plan for their retirement. If the decision is to continue the business, a suitable successor should be appointed and trained as early as possible, and appropriate short, medium and long-term plans should be established. On the contrary, if the decision is to terminate the business, there are plenty of agents, personal networks and institutions that can offer business trading services. SMLEs should carefully evaluate these agents and make proper arrangements.

應對建議之四：尊重戰略

物流業是本港經濟四大支柱產業之一，應該得到足夠的尊重和相應的宏觀戰略支持發展。持份者應共同確定物流業的發展方向和預期貢獻，環環緊扣有關的人口、勞工、教育培訓、土地、科技、環境等政策，輔以一系列支援、推廣、區域協調與融合等措施工作，並配合行政機制的有效發揮，促進健康的產業生態環境的建立。

規範化措施將有效輔助物流產業的可持續發展和提高產業的整體營運水平與形象，從而讓物流中小企業樂意投入和有尊嚴地經營。各類物流基建的規劃與建設標準可創造更理想的工作環境；成立業界自願作監管的物流業議會，有助規範現代物流發展、協助業界成員升級轉型，以及監管不良營運。規範物流從業員的資歷，有助鼓勵提升自身的專業知識和技能，獲取更廣泛的社會認可。配合國家的電子物流發展，規範電子平台應用語言的標準，並提供開放源代碼，鼓勵企業自行研發合適的平台。同時優化現有的政府平台，加強相關系統或平台的連結互動，以便利業界的使用。

短期策略建議

物流中小企業可設計合適的珠江三角洲戰略。在現時政經背景和物流發展趨勢的基礎上，物流中小企業可通過 CEPA 或地方優惠政策，並在本港政府、珠江三角洲政府或業界平台的協助下，以獨資或各類聯盟方式合作，優化企業在珠江三角洲的佈點與網絡；完善由外地貨源地至香港物流倉再至內地市場的供應鏈各環節，特別是配送方案的設計與操作；加強發揮公司的香港總部統籌整個物流網絡的資訊供應、對接和管理的功能。

4. Respect Strategy

As one of the four pillars of Hong Kong's economy, the logistics industry should be respected and supported by corresponding macro strategies. Stakeholders should work together to specify the direction for future development, coordinate relevant population, labour, education and training, land, technology, as well as environmental policies, which should be supplemented by a series of supporting, promotion, regional coordination and integration work, as well as a well coordinated and effective administrative mechanism, in order to establish a healthy industrial environment.

Institutionalisation measures, by effectively improving the business environment and industry's image, enable SMLEs to operate with dignity and increase their willingness to invest. Setting planning and construction standards for logistics infrastructure can create better working environments for logistics practitioners. Establishing a voluntary-based industry council can help regulate the development of modern logistics, advocate companies to upgrade and regulate undesirable practices. A standardised qualification framework for the industry can encourage logistics practitioners to improve their professional knowledge and skills and help them earn respect from the society. Considering the development of electronic logistics in China, standardised codes and languages for electronic platforms can advocate better communication and connection among existing platforms. Provision of open sources can encourage enterprises to develop tailor-made platforms. Optimising the government platform and enhancing the linkage of various systems and platforms can help SMLEs to embrace the trends of digitalisation and e-commerce.

Short-term Strategy

This study suggests SMLEs establishing a short-term PRD strategy. Based on the current political and economic background and the trend of development of the logistics industry, by using CEPA and other local incentives, and platforms offered by Hong Kong and PRD governments and the industry, SMLEs could (further) invest in PRD solely or set up joint venture with local enterprises to optimise their network in PRD. They should optimise the network and operation of the supply chain, particularly the part of distribution solution to connect the foreign origins, the distribution centre in Hong Kong and the mainland markets. Finally, they should strengthen the role of Hong Kong headquarter in providing, connecting and managing information flow in the whole logistics network.

研究背景與研究方法

1.1 研究背景

物流業是香港四大支柱產業之一。世界經濟環境和市場格局不斷演變、物流技術持續優化對業界提升既有操作與改變既有流程所帶來的壓力，以至內部營運與管理的問題，為香港的物流企業、特別是中小企業的可持續發展帶來一定的挑戰。

另一方面，國家「十二五」規劃提出完善發展物流體系和支援各類產業和貿易的發展，更明確支持香港發展物流業、鞏固和提升香港國際航運中心地位。粵港之間亦有 CEPA 等協議來促進區內物流業的發展。

面對一系列的挑戰與機遇，相較於大型物流企業，中小企業不一定有充足資源和認知來積極和有效地回應此等變化、把握發展機遇。在此背景下，香港工業總會和運輸與物流業協會發起是次研究，並委託香港中文大學香港亞太研究所城市與區域發展研究中心進行研究，力求為香港物流中小企業的可持續發展給予建議。

1.2 研究目的與研究問題

在上述背景下，本項目旨在研究一系列外部和內部因素對物流中小企業的影響。考慮的因素包括外部市場環境變化對物流需求的影響、所需物流服務的改變和物流需求在空間上的變動；產業技術提升和新要求，以及與業界同行的關係對物流中小企業所產生的經營壓力和機會；產業前景、相關政策和公司內部因素對物流中小企業持續經營的挑戰。具體的研究問題有以下幾點：

- 香港物流中小企業如何受到環球、區域與本港市場環境改變的影響？又可如何把握當中機遇？
- 香港物流中小企業如何應對行業演變？
- 香港物流中小企業的營運有哪些困難？針對這些困難，業界有何成功的解決方案？
- 香港現時的政策與營商環境對物流中小企業有何幫助與阻礙？政府可以如何改善？

1.3 研究目標

通過一系列個案研究與分析，本項目將闡釋在國家「十二五」期間香港物流行業的發展趨勢、物流中小企業的優勢、劣勢、挑戰與機遇；同時探討物流中小企業如何保持自身優勢，補足劣勢，更好地應对外部大環境。本項目將就香港物流中小企業應對經濟環境與市場變化、產業發展趨勢、內部營運與管理，以及制度與環境四方面提出建議。此外，通過歸納和分析成功案例的經驗，提出最佳實踐策略與建議。

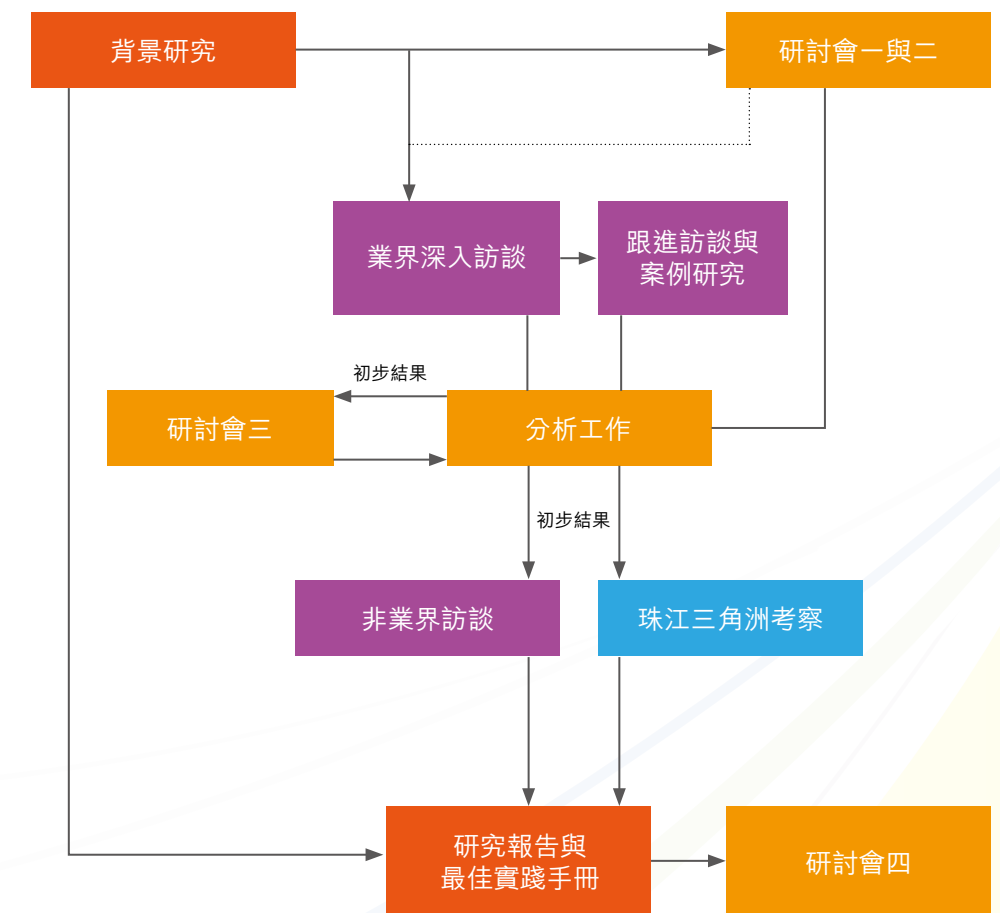
1.4 研究框架與研究方法

為探索、描述和解釋上述的問題，並考慮到研究對象的特徵，以及外部條件對本項目的限制，研究團隊將本項目設定為一個以定性為主要的研究。通過下述方法收集所需資料，加以分析和歸納，最後為上述問題找出答案。

研究對象為在香港作商業登記並對外表示從事物業業務的中小型企業。根據本港現行定義，物流業作為服務性行業，物流中小企業是指聘用少於 50 名員工的公司。在調查過程中，部份稍多於 50 名員工但具有研究價值的公司亦包括在內。在珠江三角洲考察中訪談的港資物流企業對象，以總公司或母公司為香港企業作為條件；而考慮到珠江三角洲市場實際情況，員工數目則不受限制。

研究框架可參考圖 1-1。框架的設計以背景研究為首項工作，深入研究香港物流業在過去一段時間的發展歷程與當前時空下經貿環境的變化，一方面為研討會一與二和進行業界深入訪談做準備，另一方面為撰寫報告提供堅實基礎。研究團隊通過研討會一與二，以及業界深入訪談，收集與研究問題相關的一手資料，加以分析，並在研討會三公佈初步分析結果，收集反饋意見。同時，在深入訪談的基礎上，研究團隊挑選其個案具有代表性的受訪企業進行跟進訪談與案例研究。在初步分析結果的基礎上，進行非業界訪談和珠江三角洲考察，以引證部份結果，以及優化建議的深度；並利用進一步所得材料，撰寫本研究報告與《最佳實踐手冊》。

圖 1-1 研究框架



本次研究採用的二手資料主要來自香港特區以及中國大陸政府提供的經濟與行業數據，學界及企業得出的研究報告，各大報章和期刊發佈的相關報導。在一手資料的搜集方面，考慮到本項目在時間、規模等方面的限制，研究團隊選擇採用深入訪談和個案研究的方式進行一手資料搜集。研究團隊根據香港政府統計處的資料將香港物流中小企業分為五大類，從每個門類中邀請一定數量的中小企業進行深入訪談。受邀者的信息來自網絡公開資料，如貿發局網頁、支持機構的會員名單、研討會或其他場合收集的名片、以及業界成員轉介等渠道。研究團隊通過電郵、電話、傳真和信函等方式發出邀請函聯繫受邀者。受訪者基本數據見第 4 章。

香港物流業發展

2.1 物流的定義和等級

「物流」(Logistics)是指「物資流通」，起源於第二次世界大戰，是供應戰爭物資策略的一門學問，現代則應用在工商業運作上。根據供應鏈管理專業協會 (Council of Supply Chain Management) 的定義，作為供應鏈管理的組成部份，物流管理是指：

「規劃、執行及控制貨物、服務或相關的資訊，在原產地到消費地之間，具效率和有效地前向或後向流通並儲存，以滿足買方的需求。」¹

中國亦對物流服務有相類似的定義，根據中國國家標準《物流術語》(GB/T 18354 — 2006)，物流是：

「物品從供應地向接收地的實體流動過程。根據實際需要，將運輸、儲存、裝卸、搬運、包裝、流通加工、配送、信息處理等基本功能實施有機結合。」²

由此可見，現代物流活動除了是一項「物資流通」的過程，發揮運輸功能和體現貨運代理人 (freight forwarders) 的角色外，現今還包含了各種高增值的服務，以支援「物資流通」的過程。與物流息息相關的是「供應鏈管理」(supply chain management)，但其所涉及的層面更為廣泛，它指商品到達消費者之前行業與行業之間的聯繫，製成品由原材料在工廠進行加工，經過批發商，物流或運輸公司將貨物配送，把製成品送到消費者手上。Lamey (1996) 指出，物流的研究旨在減省成本，而供應鏈管理卻側重於服務顧客所帶來的收益。³ 而視乎由那一方承擔一種或多種的物流活動，物流服務可分為五個等級：

第一方物流：由製造商自己承擔產品的物流活動，在這個層面下，物流作業會更關注區位優勢 (location-specific advantage)，即與低成本的勞工及其他原材料的距離。⁴

¹ Council of Supply Chain Management, "Logistics management is that part of supply chain management that plans, implements, and controls the efficient, effective forward and reverses flow and storage of goods, services and related information between the point of origin and the point of consumption in order to meet customers' requirements," <http://cscmp.org/about-us/supply-chain-management-definitions>, accessed 31 January 2013.

² 《物流術語》(GB/T 18354 — 2006) 由中國物流與採購聯合會、中國物流技術協會、中國物品編碼中心等起草，並由中華人民共和國國家品質監督檢驗檢疫總局及中國國家標準化管理委員會於2006年發佈，取代 (GB/T 18354 — 2001) 版，於2007年5月1日實施，見 http://www.sac.gov.cn/SACSearch/search?channelid=160591&templet=gjcxjg_detail.jsp&searchword=STANDARD_CODE='GB/T_18354-2006'&XZ=T 及 <http://www.cita.org.cn/wuliubiao/hun/wuliubiao/hundongtai/2009/0409/91.html>, 2013年1月31日登入。

³ Lamey, J., *Supply Chain Management: Best Practice and Impact of New Partnerships* (London: Financial Times Retail and Consumer Publishing, 1996).

⁴ Lau, A., J. Adams, J. Yeung and M. Zhang, *The Challenges and Opportunities Facing the Hong Kong Logistics Industry* (Hong Kong: Literate Publication Ltd., 2012).

第二方物流： 第二方物流作業者負責貨物的運輸過程，他們通常都擁有固定資產，例如飛機、船隊、車隊、貨櫃碼頭以及航空貨運站等。因此，第二方物流亦稱為資產物流（asset-based logistics）。⁵

第三方物流： 由第三方負責處理及整合不同的物流活動。⁶為了能夠將精力和資源集中在核心業務（例如產品研發和市場銷售等活動）上面，多數製造商會將物流與運輸這類非核心業務交給第三方物流公司處理。第三方物流有兩種形式：第一種是合約物流（contract logistics），承擔了貨物倉儲，配送，以及包裝、貼標籤、品質監控、維修等增值服務；第二種是貨運代理人（freight forwarders），向付貨人提供由原產地到目的地的運輸安排服務。貨運代理人可分為本地貨運代理人及國際貨運代理人。由於香港是一個特別行政區，是一個單獨的關稅區，因此絕大多數的香港貨運代理人都屬於國際貨運代理人。近年來，第三方物流已發展成製造商的策略性工具，廣為商界使用。⁷

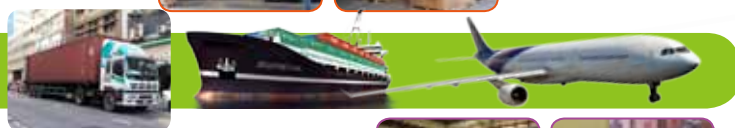
第四方物流： 第四方物流指一種不只限於倉儲及運輸等傳統物流活動，而著重提供供應鏈整合服務的物流作業方式，包括物流規劃、諮詢、物流訊息系統、供應鏈管理等活動。⁸相對第三方物流，第四方物流在珠江三角洲及香港的發展還未成熟，在市場上的影響力亦相對較小。

第五方物流： 第五方物流的服務提供者都是電子商務（e-business）的營運者，負責管理整個供應鏈，但此方物流多出現於學術文獻，在香港並不常見。⁹

第一方物流



第二方物流



第三方物流



第四方物流



第五方物流



⁵ 見註腳 4

⁶ Fung, M.K., A. Zhang, L.C. Leung, and F.S. Law, "The Air Cargo Industry in China: Implications of Globalization and WTO Accession," *Transportation Journal*, Fall (2005), pp.44-62.

2.2 香港物流業發展概況

2.2.1 發展歷程

六十年代初期，香港是一個繁榮的輕工業中心，主要製造紡織品、塑膠及電子用品等。由於香港本身欠缺天然資源，大部分生產原料都經中國大陸或其他國家輸入，同時，製成品都會經遠洋輪船出口。為應付長期的出入口需求，一些國際貨運代理人漸漸在香港出現，其後更有一些來自歐美的跨國貨運代理人相繼加入，為香港的物流業發展奠定良好的基礎。¹⁰ 這階段可視為香港物流業的孕育期。

七十年代的貨運代理人發展極為蓬勃。中國大陸在 1978 年的改革開放，造就機會使香港的製造業廠商北移至珠江三角洲地區，以減省營運開支，而香港則集中發展各類服務業。由於當時內地欠缺物流基建，製成品都以貨車運回香港，再轉口到世界各地。香港與珠江三角洲的這種「前店後廠」關係在八十年代迅速發展，在珠江三角洲龐大腹地的支持下，香港成為生產、後勤和管理中心，成為原材料、零部件採購和成品輸出的樞紐，也是一個重要的全球採購中心，從而給物流業帶來了巨大的發展空間。¹¹

九十年代後半期，隨著互聯網的普及和電子商務的興起，傳統的物流業逐步向現代物流業轉化。香港傳統以貨運代理人為主的物流業，需要迅速轉化為以供應鏈管理為代表的現代物流。以資訊技術、專業管理和顧問服務、優良的品質檢驗、工序加工和標準化包裝等實現物流業務的現代化，將生產廠家、國際及內地買家聯接成為一體，並以此帶動整個香港工業服務業和貿易服務業向高增值和高效益的方向轉型。¹² 過去這 20-30 年可視為香港物流業的成長和興盛期。

二千年代初，香港受到非典 (SARS) 事件及經濟蕭條的影響，出口大幅下降，間接使物流業的發展停滯。與此同時，珠江三角洲的物流基建發展日漸成熟，尤其在港口及機場方面更見長足發展。本港的港口營運商更積極參與珠江三角洲港口的建造及營運，使兩地的服務質素的距離收窄，並形成競爭。自九十年代末期，珠江三角洲的港口貨物吞吐量已經有雙位數字的增長。¹³ 本港的物流業界在這個時期經歷了一個困難的階段。

⁷ 見註腳 4

⁸ Li, K., A.I. Sivakumar, and V.K. Ganesan, "Analysis and Algorithms for Coordinated Scheduling of Parallel Machine Manufacturing and 3PL Transportation," *International Journal of Production Economics*, Vol. 115, No.2 (2008), p.482.

⁹ 見註腳 4

¹⁰ 見註腳 4

¹¹ 朱文暉，「香港現代物流業發展態勢」，2009年9月15日，http://www.hprc.org.cn/gsyj/dfs/xgdds/200909/t20090915_31331.html。2013年1月31日 登入：Sit, Victor and Chun Yang, "Foreign-investment-induced Exo-urbanisation in the Pearl River Delta, China," *Urban Studies*, Vol. 34, No. 4 (1997), pp. 647-77.

¹² 同上

¹³ Zhang, X., Q. Li, and Z. Lin, "E-commerce Education in China: Driving forces, Status, and Strategies," *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, Vol. 3, No.3 (2005), pp.1-18.

於2003年落實的《內地與香港關於建立更緊密經貿關係的安排》(簡稱「CEPA」)為香港帶來新的機遇，通過減少市場壁壘及政府管制等措施，加強港澳與中國大陸的經貿聯繫，促使本港的物流業再次蓬勃起來。但兩地的競爭令各自在設施和服務的市場定位出現分化，例如在粵港合作早期絕大多數貨櫃經香港出口；但自深圳鹽田等港口興建後，許多貨櫃已可從廣東直接出口。而香港由於在航線及航班上較頻密，加上有便捷的服務，使從香港出口效率高風險低，因此一些較高增值的商品會在成本遠高於內地的香港出口。¹⁴ 這個時期的珠江三角洲已經成為全球其中一個重要的製造業的「動力室」，¹⁵ 亦是人所共知的「世界工廠」，龐大的出口需求使珠江三角洲的港口及機場快速增長，而本港的物流業界，特別是第三方物流營運者，亦因此而受惠。然而，近年來歐美經濟衰退和消費力減弱不單只對中國出口業務構成影響，連帶造成中港跨境運輸行業的不景氣。

隨著物流與運輸行業的發展，客戶的要求越來越高，價格上的優勢已經不能確保企業在劇變的市場上贏得一席之地，為客戶提供高增值的物流服務成為新的行業趨勢。不少倉儲及運輸公司將自己重新定位為物流公司，將服務擴充至各類增值服務，甚至發展成為專注於供應鏈管理的第四方物流公司。

面對上述高增值服務和專業人才的需求，政府於2008年推行資歷架構，為物流業的「空運及快遞」、「海運」、「陸路運輸及分發」、「貨運站、倉庫及物流中心」和「支援及輔助服務」五個門類(見附錄3)，制訂具有前瞻性、客觀認受性的能力標準，作為提升行業競爭力的重要措施。為此物流業行業培訓諮詢委員會(簡稱諮委會)編撰了物流業《能力標準說明》，詳細載列行業的能力要求和成效標準，旨在為從業員入職、提升個人工作能力及培訓提供清晰方向。¹⁶

展望未來，本港的物流業界逐漸把焦點放在資訊科技的應用，除了能有助貨物、服務及有關資訊暢通無阻外，亦有助供應鏈上各個業務流程的整合，使業界可更有效管理存貨、減低貨物損耗量，以及提高供應鏈的效率，從而大大節省成本，並提高效益。因此，面對珠江三角洲其他城市的競爭，香港物流業界必須致力開發並應用物流相關的資訊科技，以鞏固香港作為區內物流中心的地位。另一方面，這些發展可與世界潮流配合，使資訊科技業早著先機，不但有助提升整體科技水平，還可以鼓勵新工業或投資，令這一範疇成為香港的長遠優勢。¹⁷

¹⁴ 關紅玲，「CEPA對粵港兩地物流運輸業發展的影響」，2004，<http://www.sinoss.net/qikan/uploadfile/2010/1130/2625.pdf>，2013年1月31日登入。

¹⁵ Zhao, X., B.B. Flynn and A.V. Roth, "Decision Sciences Research in China: A Critical Review and Research Agenda - Foundations and Overview," *Decision Sciences*, Vol.37, No.4 (2006), pp.451-96.

¹⁶ 可透過以下連結參閱物流業的《能力標準說明》(http://www.hkqf.gov.hk/guic/scs_list.asp)及《資歷架構物流業應用手冊》(<http://www.hkqf.gov.hk/ind/tc/logistics.aspx>)。運輸及房屋局，「香港物流業的最新發展及相關事項」，立法會經濟發展事務委員會會議記錄，2009年6月，<http://www.legco.gov.hk/yr08-09/chinese/panels/edev/papers/edev0525cb1-1952-2-c.pdf>，2013年2月1日登入。

¹⁷ 創新科技署，科技範疇，2012，<http://www.itc.gov.hk/ch/area/rfid.htm>，2013年1月31日登入。

除了應用資訊科技外，本港的物流業界亦積極響應公眾對環境保護及可持續發展的重視。在香港，交通及物流業的營運受到一系列環保法例監管，企業須遵守所有相關法例的要求。此外，越來越多的物流企業主動從政策、培訓及管理上推廣環境保護及實行各種環保措施，例如採用大批購買方式，避免產生過多包裝廢料及支持購買附有環保標籤的產品等，以提升公司形象及顧客對公司的認同。香港物流業發展經過興盛期後，目前進入了新一輪起伏與轉型期。

2.2.2 營運方式及門類

陸路運輸

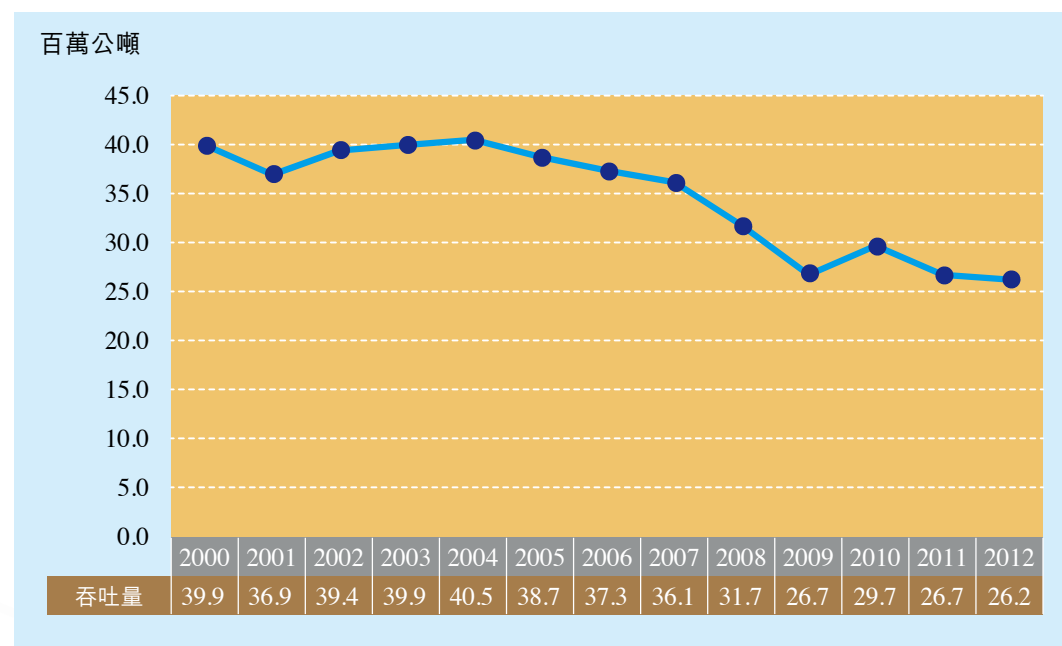
陸路運輸是香港物流業的重要組成部分，因為香港港口和機場所處理的貨物中，約70%與華南地區有關，而當中約40%的跨境貨物經陸路運輸，其餘經內河運輸。在2011年，本港約有8,398間陸路貨運機構，包括6,343間公路貨運及2,055間拖頭拖運服務機構單位，共計35,674名就業人員並產生了73億元的增加價值。¹⁸ 現時，本港有四個陸路邊界管制站，分別位於落馬洲、文錦渡、沙頭角和深圳灣，2012年由陸路進出香港的貨運量為2,622萬公噸，相比2000年下跌超過30%(圖2-1)。這些數字反映了近年來的陸路運輸有萎縮的傾向，這是因為出入口的需求容易受到全球經濟放緩的影響。另外，由於營運成本上漲的關係，部分跨境貨物運輸由陸運轉為河運。¹⁹



¹⁸ 政府統計處，「運輸、倉庫及速遞服務業的業務表現及營運特色的主要統計數字」，2012，<http://www.statistics.gov.hk/pub/B10800102011AN11B0100.pdf>，2013年1月31日登入。

¹⁹ 運輸及房屋局，「香港物流業的最新發展及相關事項」，立法會經濟發展事務委員會會議記錄，2009年6月，<http://www.legco.gov.hk/yr08-09/chinese/panels/edev/papers/edev0525cb1-1952-2-c.pdf>，2013年2月1日登入。

圖 2-1 2000 年至 2012 年本港跨境路運貨物吞吐量



資料來源：政府統計處^{20, 21}

維持與珠江三角洲的區域合作及持續發展跨境基建都是有效推動本港陸路運輸發展的良方。2009年1月由國家發展和改革委員會公佈的《珠江三角洲地區改革發展規劃綱要(2008-2020年)》確立了珠江三角洲地區的產業發展重點，物流業是其中之一。同時，該規劃還強調港澳合作發展物流業的重要性。另外，《大珠江三角洲城鎮群協調發展規劃研究2009》也建議在「一國兩制」的框架下，港澳需要積極連接國家的鐵路及公路網絡，以滿足兩個特區與內地間的客運及貨運需求。²²此舉亦有助擴大香港貨運服務範圍，有利物流業持續發展。²³目前，本港未來的跨境基建重點放在連接深圳東部的蓮塘/香園圍口岸及連接澳門及珠海的港珠澳大橋。

²⁰ 政府統計處，「二零零九年路運貨物統計」，2011年1月，<http://www.statistics.gov.hk/pub/B71101FB2011XXXXB0100.pdf>，2013年9月26日登入。

²¹ 政府統計處，「香港統計月刊，2013年9月」，<http://www.statistics.gov.hk/pub/B10100022013MM09B0100.pdf>，2013年9月26日登入。

²² 規劃署，「大珠江三角洲城鎮群協調發展規劃，研究簡介」，2009年，http://www.pland.gov.hk/pland_en/misc/great_prd/outline_c.htm，2013年2月1日登入。

²³ 運輸及房屋局，「香港物流業的最新發展及相關事項，立法會經濟發展事務委員會會議記錄」，2009年6月，<http://www.legco.gov.hk/yr08-09/chinese/panels/e/dev/papers/e/dev0525cb1-1952-2-c.pdf>，2013年2月1日登入。

海運

由於香港擁有設備完善的港口，再加上優越的地理位置，海運物流一直十分發達。本港的港口設施包括葵青貨櫃碼頭、屯門內河貨運碼頭及八個公眾貨物裝卸區，分別負責遠洋貨運、往來珠江三角洲的河運及中流作業。香港港口高效質優世界聞名，並一度高據全球最繁忙貨櫃港地位多年。2012年香港港口是全球第三繁忙的貨櫃港，僅次於上海和新加坡(表2-1)。香港港口每星期提供約440班貨櫃班輪服務，連接香港港口至世界各地約500個目的地。2012年，香港港口共處理了2,312萬個標準貨櫃箱，較2000年上升接近30%(圖2-2)。同年，本港的海運物流機構約有711間，當中遠洋和往來香港與珠江三角洲港口的貨輪船東及貨輪營運者、港內水上貨運服務、貨櫃碼頭及貨運碼頭營運者和中流作業及貨櫃後勤活動的機構單位分別有215、126、7及270間，共有16,646名就業人員並產生了83億元的增加價值。²⁴

表 2-1 世界貨櫃港口排名

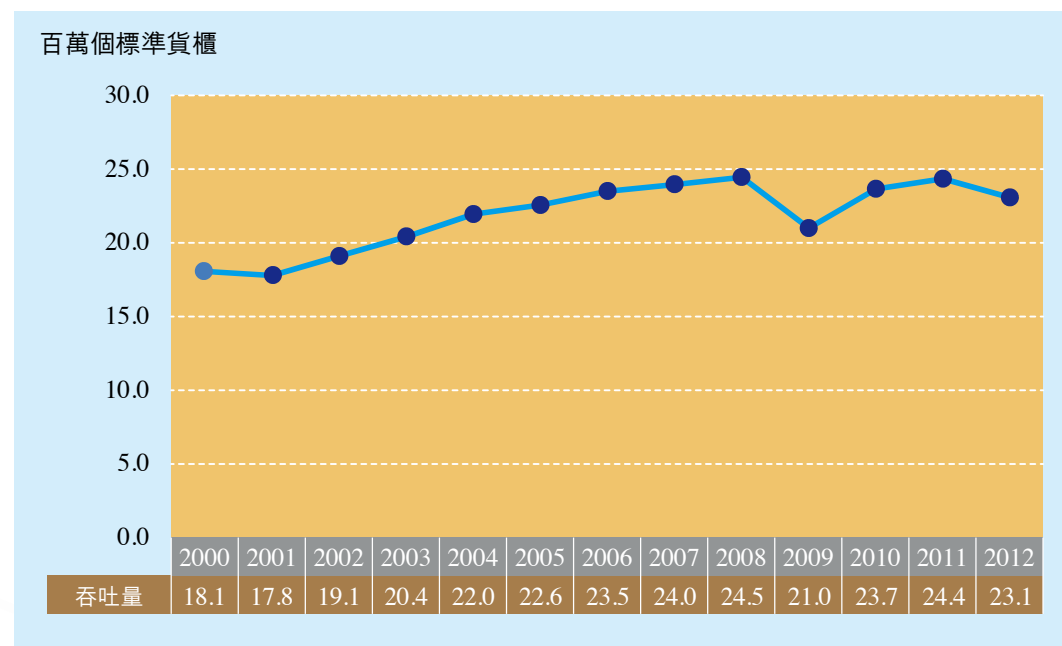
城市	2012		2011	
	排名	千個標準箱	排名	千個標準箱
上海	1	32,529	1	31,739
新加坡	2	31,649	2	29,938
香港	3	23,117	3	24,384
深圳	4	22,941	4	22,571
釜山	5	17,046	5	16,185
寧波 - 舟山	6	16,175	6	14,719
廣州	7	14,547	7	14,250
青島	8	14,503	9	13,020
杜拜	9	13,280	8	13,031
天津	10	12,303	11	11,588

資料來源：香港港口發展局²⁵

²⁴ 見註腳 18

²⁵ 香港港口發展局，「香港港口運輸統計摘要，2013年9月版」，http://www.pdc.gov.hk/docs/summary_statistics.pdf，2013年9月26日登入。

圖 2-2 2000 年至 2012 年本港港口貨櫃總吞吐量



資料來源：香港港口發展局²⁶

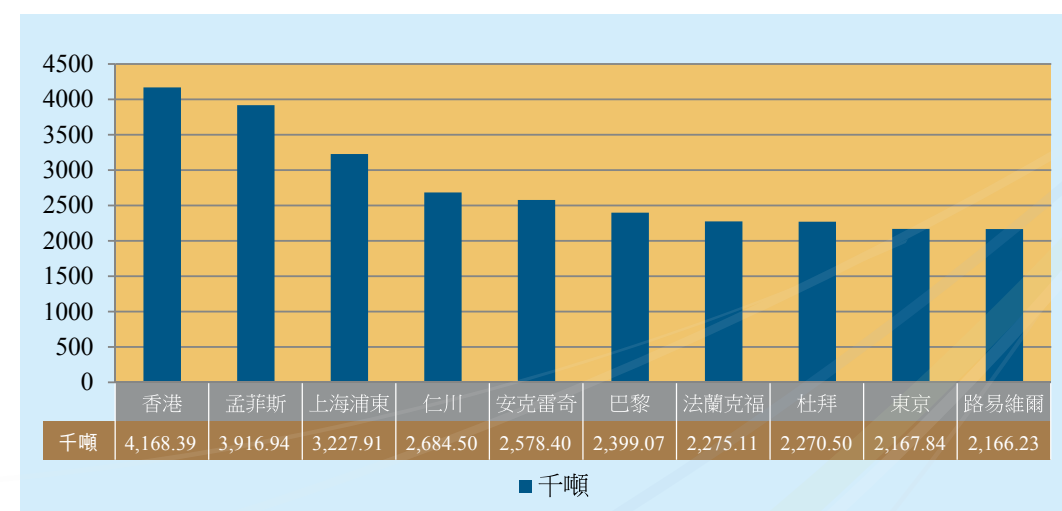
本港的海運物流在未來雖然還有一定的優勢，但面對外來諸如深圳等地港口的直接競爭，以及內部營運過程中的種種問題，增加港口設施、提升服務水平和提供更多高價值服務都是刻不容緩。《香港港口規劃總綱 2020》建議在吞吐量不斷增長的前提下，本港需要增加新的港口設施。無獨有偶，運輸及房屋局運輸科於 2008 年進行了一項《香港港口貨運量預測 2005/2006 研究》，預期直至 2030 年，香港港口的整體貨櫃吞吐量會保持溫和及穩定增長。但考慮到華南的港口設施供應及香港港口的相對競爭力，該研究預計香港最快在 2015 年需要第一個新貨櫃泊位。

²⁶ 見註腳 25

空運快遞

與本港的海運物流一樣，香港擁有良好的空運設施及優越的地理位置，使空運物流的發展十分蓬勃。從圖 2-3 可以看出，香港國際機場是全球最繁忙的國際航空貨運機場。近十年間，香港國際機場的貨運量飛速增長（圖 2-4）。2012 年空運貨量總值達到 26,330 億港元，佔香港外貿總值的 36%。截至 2011 年，本港有 111 間航空運輸及航空運輸輔助服務活動的機構單位，共有 35,543 名就業人員並產生了約 395 億元的增加價值。²⁷

圖 2-3 2010 年國際機場按空運貨物吞吐量的排名次序（首十位）



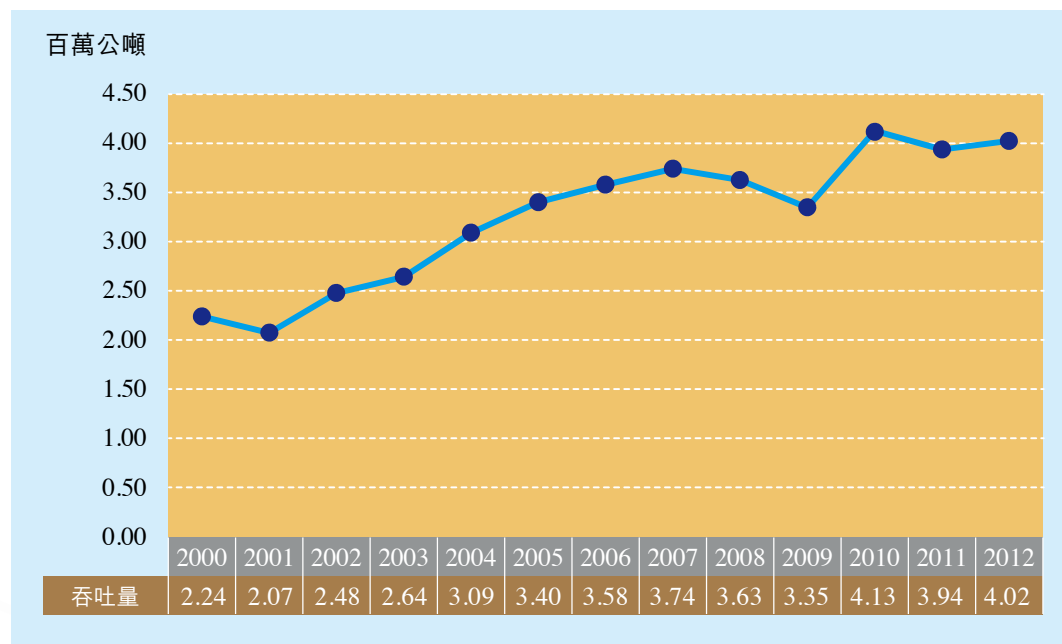
資料來源：Air Cargo World²⁸

²⁷ 見註腳 18

²⁸ Air Cargo World, *The World's Top 50 Airports*, 25 August 2011, <http://www.aircargoworld.com/Air-Cargo-News/2011/08/the-worlds-top-50-airports/251575>, accessed 3 October 2013.



圖 2-4 2000 年至 2012 年本港空運貨物吞吐量



資料來源：香港國際機場²⁹

香港機場把大部分航空物流業務以專營權方式批予特定服務供應商經營，例如負責處理一般空運貨物的香港空運貨站、亞洲空運中心以及由 2013 年 2 月 21 日開始投入運作的國泰航空貨運站，香港機場指定速遞貨運站敦豪中亞區樞紐中心。配備先進的自動化貨物處理系統，香港空運貨站和亞洲空運中心每年一共可處理超過 400 萬公噸的貨運量，而敦豪中亞區樞紐中心亦可每小時處理超過 35,000 個包裹和 40,000 份文件。³⁰ 香港機場亦提供多種物流支援服務：位於機場島東岸的海運碼頭，由珠江海空聯運有限公司營運，為往來珠江三角洲 17 個港口與香港國際機場之間的貨輪提供服務；³¹ 機場空運中心為物流業者提供倉存及寫字樓出租服務。³²

雖然現時空運物流業受到不明朗的外圍經濟所影響，但長遠來說，業界都抱樂觀的態度。³³ 為鞏固本港的空運物流及推動香港的長遠經濟增長，香港機場管理局已完成多項的研究，根據當中的《香港國際機場 2030 規劃大綱》研究，本港機場需要第三條跑道以增加其空運能

²⁹ 香港國際機場，「航空交通統計數字」，2013，<http://www.hongkongairport.com/chi/media/facts-figures/air-traffic-statistics.html>，2013 年 9 月 26 日登入。

³⁰ 運輸及房屋局，「香港物流業的最新發展及相關事項，立法會經濟發展事務委員會會議記錄」，2009 年，<http://www.legco.gov.hk/yr08-09/chinese/panels/e/dev/papers/e/dev0525cb1-1952-2-c.pdf>，2013 年 2 月 1 日登入。

³¹ 香港國際機場，「海運碼頭啟用香港國際機場成為聯運樞紐，新聞稿」，2001 年，http://www.hongkongairport.com/chi/media/press-releases/ex_313.html，2013 年 2 月 1 日登入。

³² 機場空運中心，「關於我們」，2012 年，http://www.afcc.com.hk/tc/about_us/index.html，2013 年 2 月 1 日登入。

³³ 「步入寒冬期，國泰將參戰——空運業減價戰，一觸即發」，《星島日報》，2012 年 6 月 16 日，A18 版。

力，否則便有機會影響未來的航空網絡及航空連繫發展。³⁴ 在周邊地區的機場不斷擴充的情況下，社會各界更關注本港機場第三條跑道的發展事態。普遍認為機場空運能力是影響本港與國際聯繫的重要元素，也是帶動生產者服務業及提供近九成就業機會的第三產業進一步發展的關鍵。否則，本港機場空運能力的瓶頸將會制約國際人流和貨物流，削弱香港的國際聯繫與網絡，也會影響本港的長遠經濟發展。³⁵ 同時，在興建第三條跑道的討論上，社會各界亦極為關注生態及環境保育等議題。此外，不斷提升自身的服務質素與效率也顯得重要。一項研究發現託運人樂意多付大約 1,000 美元來縮短一小時的貨物處理時間，³⁶ 可見提升效率比降低營運收費更有效維持本港空運物流上的優勢。

倉庫及物流中心

陸運運輸、海運及空運快遞門類營運方式主要針對運輸部份的物流功能；而根據教育局轄下成立的物流業行業培訓諮詢委員會推行資歷架構的定義，倉庫及物流中心意指貨運站、倉庫及物流中心承擔了庫存管理、訂單處理、倉儲、採購、拼貨、材料處理及包裝等主要等物流功能。³⁷ 本港的倉庫及物流中心分佈在不同地區的工業用地或在新界的鄉郊。根據差餉物業估價署的統計，截至 2011 年年底，全港共有約 347 萬平方米的私人貨倉，為物流業界提供貯存用地。除此之外，在葵青區，亦約有 100 公頃土地用作港口後勤用途，包括貨車或貨櫃車停泊及貨櫃存放等用途。³⁸ 在 2011 年，本港有約 355 間貨倉及倉庫服務機構單位，共有 6,525 名就業人員並產生了約 21 億元的增加價值，比對 2010 年增加了約 20%。³⁹

為了使倉庫及物流中心持續地發展，政府現正積極尋找可發展用地。⁴⁰ 初步的建議方案是在現有的新市鎮附近地區（例如屯門西）及新發展地區（例如洪水橋）等預留土地以發展現代物流中心及倉庫。至於在 2003 年提出並已經擱置了的大嶼山物流園計劃，則需要重新考慮全球的經濟環境以及其發展規模和時間。⁴¹

³⁴ 香港國際機場，《香港國際機場 2030 規劃大綱——摘要》，2012 年，http://www.hkairport2030.com/tc/information/pdf/mp2030_leaflet.pdf，2013 年 2 月 1 日登入。

³⁵ 沈建法，「增建第三條跑道 鞏固香港國際航空樞紐和亞洲世界城市的地位」，《公共政策論叢》，2011 年第 1 期，頁 29-32，香港中文大學香港亞太研究所。

³⁶ Ohashi, Hiroshi, Tae-Seung Kim, Tae Hoon Oum and Chunyan Yu, "Choice of Air Cargo Transshipment Airport: An Application to Air Cargo Traffic to/from Northeast Asia," *Journal of Air Transport Management*, Vol. 11, No. 3 (2005), pp. 149-59.

³⁷ 教育局，「資歷架構」，2012 年，http://www.hkqf.gov.hk/guic/SCS_ind_logistics_WH.asp，2013 年 2 月 1 日登入。

³⁸ 政府新聞署，「香港物流業發展」，政府新聞公告，2012 年 11 月 28 日，<http://www.info.gov.hk/gia/general/201211/28/P201211280264.htm>，2013 年 2 月 1 日登入。

³⁹ 見註腳 18

⁴⁰ 見註腳 37

⁴¹ 見註腳 30

支援及輔助服務

本港的物流業資歷架構體系亦為支援或輔助服務門類的物流功能作出了主要職能範疇定義，包括營銷、市場推廣及客戶服務、安全及保安、環境保護、品質管理、電子物流和保險、法律事務及遵守法規。⁴² 以往這類職能範疇都是由一些大型的物流公司承擔，但近年也有不少中小企業在這方面投放資源。另外，在市場上亦有從事人力資源培訓的公司，以提升物流從業人員的質素。支援或輔助服務在未來是加強業界的效率的關鍵，香港可利用現有的電子科技和優秀的物流管理能力優勢，緊貼東南亞市場，不但是內地的門戶，也成為亞洲的超級物流管理中心。⁴³

然而，值得注意的一點是，在香港成立物流企業並沒有任何門檻，並靠企業自行申報。因此宣稱為物流企業的不一定以物流為主要業務，也相信有不少實際上以物流業務為核心業務的企業不一定被納入相關統計內。目前市場上不少物流企業已非單純從事個別門類的物流活動，如貨車運輸，而是向綜合型企業發展，提供多元化服務，包括傳統運輸服務及各類現代物流增值服務。因此，在企業歸類上存在一定的難度。



⁴² 教育局，「資歷架構」，2012年，http://www.hkqf.gov.hk/guic/SCS_ind_logistics_SS.asp，2013年2月1日登入。

⁴³ 王文嫻及譚澤滔，「港物流業須提效率降成本」，《大公報》，2012年11月9日，B20版。

2.2.3 優勢與劣勢

雖然香港正面對更大的競爭，但無可否認，本港在發展物流業上有一定的優勢，並已具備了發展現代物流業的有利條件。通過訪談、問卷及一系列分析，Lau et al. (2012) 發現珠江三角洲的物流用家對會否繼續使用香港的物流服務都呈現正面的態度。⁴⁴ 首先，香港擁有優良的地理位置，不單毗鄰全國經濟增長最蓬勃的地方之一——珠江三角洲，而且可於五小時飛航時間內，到達大部分亞洲主要城市。因此，推動物流業的持續發展，不但可使國際和國內貿易連繫一起，並且能為香港帶來更多商機，提升香港的國際地位和競爭力。再者，香港擁有良好的軟件及硬件配合。在軟件上，香港是國際金融、商業、貿易和航運中心，對國際貿易和中國國內經濟發展有豐富的經驗。低稅制及政府對貿易採取不干預政策，都促進香港和跨國企業在港發展國際性和地區性物流業務。更重要的是完善的司法制度，尤其在嚴謹的知識產權保障制度下，香港成為處理貴重品、危險品、醫藥產品方面的首選樞紐，更有力向成為配送中心（distribution centre）的目標邁進。海關清關的效率亦為香港帶來優勢。在硬件上，香港擁有世界級的交通和物流基礎建設。暢達的運輸網絡、完善的跨境運輸設施、全球最繁忙的貨運機場及港口之一（包括九個貨櫃碼頭共 24 個泊位，以及一個內河碼頭共 49 個泊位）、完善和高速的互聯網絡和資訊儲存基建，得以全面支援大量多式聯運物流和供應鏈管理等的解決方案。

除了本身的優勢及軟硬件的配合外，政府的支持和適當的措施也很重要。香港特區政府已把物流業作為香港經濟的四大支柱之一。香港港口及航運局在 2001 年 9 月發表由顧問公司所撰寫的《香港發展物流研究報告書》，就香港發展物流的目標，實施辦法及進度提出具體的建議。在同年更成立「物流發展督導會」及「香港物流發展局」，前者負責提供政策導向，後者負責實施相關政策，可見特區政府對物流發展有一定程度的重視。另外，為加快中港兩地的貨物流通，香港空運貨站已於 2000 年及 2007 年分別實施「超級中國幹線」及「機場直遞」，提供往來香港國際機場與珠江三角洲的多式聯運服務，並透過全面簡化客戶在香港處理出入口貨物的流程，使營運成本得以節省。這兩項措施是融合中港兩地的物流設施的重要一步。

⁴⁴ 見註腳 4

另一方面，我們卻不容忽視自身的不足。在成本方面，昂貴的運輸費在一定程度上削弱本港港口的競爭力。根據物流業界的統計，東莞運往美西的一個 40 呎貨櫃，由深圳鹽田港付運比經香港出口節省 300 餘美元。隨著香港與鄰近港口服務質素上的差異日益縮小，客戶會越來越受價格左右。另外，香港的工資比內地普遍較高，最低工資的立法及正在商議中的標準工時亦有可能令香港物流業的經營成本增加。此外，業界人士亦表示本港欠缺物流及港口後勤用地和充足的基建，以應付未來的挑戰。前文提及本港最快於 2015 年需要一個新貨櫃泊位以維持其競爭力。前任行政長官於 2009 年的《施政報告》中提到，「在靠近貨櫃碼頭和機場的葵青區，物色了數幅長期用地」，以供發展一個物流群組。但政府至今只批出了兩幅用地，而其他用地尚待完成市場及交通影響評估後才可推出。目前的城市規劃機制並沒有以發展物流業為目標，例如在荃灣及葵涌的改劃用途都只限於工業用地改劃為商業用地。⁴⁵ 競投土地的機制亦不利欠缺叫價能力的物流業。因此，欠缺物流用地給本港的物流基建發展帶來一定的限制。

其次，本港的物流業界正面臨人手短缺的問題，成為持續發展的嚴峻挑戰與障礙。原因有二：其一，本港的教育機構未能培訓足夠及合適的人才，以維持該行業的持續增長；其二，物流業低端和「藍領」的形象亦未能吸引年青人士入行。教育局的升學輔導組經常夥拍物流業諮委會合辦中學生就業講座，但發覺老師、學生及家長，普遍對物流業欠缺全面的認識，認為物流業屬低技能的貨物搬運工作的想法，依然根深蒂固。就此，諮委會與各大空運站、商會與工會舉辦各項人才先導計劃，例如鼓勵公司員工申請「過往資歷認可」、商會及大專院校合辦「能力為本課程」等，目的都是提升從業員的資歷水平及行業的專業形象。

在宏觀層面上，珠江三角洲的港口和機場，以及現代物流業的高速發展也對香港構成一定的威脅。根據《廣州港總體規劃》，廣州將致力發展南沙港區，藉其長達 20 多公里的可利用岸線，計劃佈置五萬噸級以上深水泊位 34 個，足以停靠 8,000 至 12,000 標箱的大型貨櫃船舶。南沙港區除了以外貿貨櫃運輸為主，同時設計為可承擔能源、液體化工、原材料運輸以及保稅、物流、商貿、臨港工業開發的綜合型深水港區。⁴⁶《深圳港總體規劃》亦建議集中發展東、西部港口群，並重點發展三個主要港口，分別是鹽田、南山和大鵬灣。即使在橫琴總體發展規劃亦以建設西岸地區物流資訊交換中樞和國際電子商務中心及設立服務外包園區為目標。⁴⁷廣州白雲機場近年來發展迅速。2012 年，廣州白雲國際機場的貨運吞吐量位居全國第三，僅次於北京和上海。2012 年出台的《國務院關於促進民航業發展的若干意見》亦明確提出要把廣州白雲國際機場建設為功能完善、輻射全球的大型國際航空樞紐。在此基礎上，白雲國際機場二期擴建工程於 2012 年 8 月開始動工，擴建工程包括

⁴⁵ Hong Kong Logistics Association, "Proposed Logistics Policy Position Paper - Sustainable and Competitive Logistics Industry," paper presented in the Hong Kong Logistics Forum, 13 December 2012.

⁴⁶ 廣州港務局海港分局，南沙港區概況，2012 年，<http://www.gzport.gov.cn/seaport/news.jsp?id=628>，2013 年 2 月 1 日登入。

⁴⁷ 拱北海關，「橫琴總體發展規劃」，2010 年，<http://www.customs.gov.cn:82/gate/big5/gongbei.customs.gov.cn/publish/portal145/tab7443/module87897/info211231.htm>，2013 年 2 月 1 日登入。

第三條跑道、二號航站樓主樓及其他配套設施。此次擴建目標為年貨郵吞吐量 250 萬噸、飛機起降量 52 萬架次。⁴⁸ 定位為「華南航空貨運及快件集散中心」的深圳寶安國際機場則專注於快遞業務，擁有聯邦快遞、UPS、順豐等八家全貨機航空公司，已開通了全貨機航線 30 條，國際全貨機通航點 16 個。⁴⁹ 現代物流的發展成為廣東省降低國際金融危機影響和調整經濟結構的重要舉措。廣東省物流公司從簡單的運輸、貨運代理、倉儲、快遞業務轉型為第三、四方物流企業，專業化與信息化水平不斷提高，成為香港物流企業的有力競爭對手。

面對日趨激烈的競爭環境，有意見認為應整合區域內現有的物流資源，發揮現有優勢，配合相關政策，構建珠江三角洲物流聯盟，以提升競爭力。⁵⁰ 與此同時，業界及政府也需要重新審視本港的定位，以便制定合適的策略，化危為機。《香港 2030》的第六章（經濟的變遷）指出，華南地區是全球的製造業中心，而香港則是國際物流樞紐。雖然香港有良好的基建，但面對鄰近地區的競爭，本港的物流業仍要努力提升效率，務求以質素彌補成本上的差異。⁵¹ 再者，本港應更主動地參與區域合作，在珠江三角洲發揮其影響力。現時的《粵港合作框架協議》機制已經成功爭取將香港納入國家「十二五」規劃。它又為粵港合作提供平台，因應每年的合作發展情況而更新內容，爭取更多「先行先試」措施，讓本地業界和公眾充分掌握兩地最新的經濟發展機會和措施。⁵² 如果本港能善用這些機會並持續強化自身及政策上的優勢，物流業將會對香港有更進一步的貢獻。

2.3 備受關注的產業

運輸及物流作為香港重要的產業，其短期和長遠發展一向備受業界和政府關注。進入二十一世紀，香港特區政府有關部門和業界多次展開了以物流業為專題的研究，力圖有計劃地促進物流業的持續發展。

針對業界所面對的挑戰，香港港口及航運局在 2001 年公佈了《鞏固香港作為國際和地區首選運輸及物流樞紐研究》成果，就基礎建設、資訊、人力資源、市場推廣、行政和制度架構、政府與業界（包括中小企業）等多方面提出一系列改革建議，可視為往後日子其他改革建議的母體。

⁴⁸ 香港貿發局，「珠三角三大航空貨運港發展情況分析」，2012 年 10 月 24 日，<http://service-industries-research.hktdc.com/business-news/article/付貨人/珠三角三大航空貨運港發展情況分析/st/tc/1/1X000000/1X09Q4N1.htm>，2013 年 2 月 1 日登入。

⁴⁹ 「快件貨郵成競爭王牌」，《大公報》，2013 年 7 月 15 日，<http://news.takungpao.com.hk/paper/q/2013/07/15/1759564.html>。

⁵⁰ 韋琦及黃利鋒，「基於核心競爭力的珠三角物流聯盟的構建」，《廣東商學院學報》，2010 年第 1 期，<http://gsxb.gdccc.edu.cn/journal/201001/基于核心競爭力的珠三角物流聯盟的構建.pdf>。

⁵¹ 「香港 2030」是本港目前最主要的策略性規劃，旨在審視最新形勢，並提出廣泛的發展概念及空間規劃方向，以應付未來的需要。與之前的策略性規劃相比，「香港 2030」更考慮到內地，特別是珠江三角洲的發展與香港發展的關係。

⁵² 政府新聞署，「粵港合作框架協議」簽署儀式在北京舉行，香港政府新聞公告，2010 年 4 月 7 日，<http://www.info.gov.hk/gia/general/201004/07/P201004070108.htm>，2013 年 2 月 1 日登入。

在上述研究基礎上，於 2003 年進一步公佈《總體規劃架接專案》(Master Plan Bridging Project)，提出四項預期可兌現短期利益的基礎設施架接專案，包括打造物流平台和陸上及海上物流管道。然而直到今天，有關建議未能一一實現。

2003 年，香港物流發展局公佈了針對物流業中小企業提升成本競爭力的研究，集中從貨運、駁運和貨運代理物流業三大界別角度出發，了解當前物流業中小企業面對的挑戰和困難，以業界合作和資訊科技應用兩大主題，提出三大類（分別為跨邊界、行業整體和個別界別）共 24 項解決方案建議，當中包括五個宜優先落實的建議。⁵³

及至 2009 年，《鞏固香港作為國際和地區首選運輸及物流樞紐研究》建議成立的香港物流發展局，與貿發局聯手研究香港物流經濟的長遠競爭力，及如何打造香港成為首選物流樞紐。研究報告提出三個由樂觀至一般的情景方案 (scenario)，主要取決於香港特區政府和業界在回應市場發展（以珠江三角洲和中國大陸為主）和主動提升產業競爭力手段的取態。該研究雖然沒特別對焦於物流業中小企業，但當中內容與它們息息相關。例如指出香港物流企業要抓緊珠江三角洲市場增長的機遇並不容易，報告指出它們還是集中於出口方式的業務，不見它們發展配送的能力，難與「地頭蟲」競爭；而香港境內的物流從業人員也不見得有大幅增長。這兩者對中小企業來說都並非有利的消息。

在 2013 年的《施政報告》中，政府亦強調香港作為區內物流樞紐的地位將不會改變。政府將繼續與其他省市合作，保持與內地聯線，充分利用《內地與香港關於建立更緊密經貿關係的安排》(CEPA) 所給予的機會。同時，《施政報告》亦提及按照《粵港合作框架協議》，大力推動粵港在金融、現代服務業、產業合作、國際航運、物流及貿易等，並全面開展粵港重大交通基礎設施的對接。更重要的是政綱提出建立 CEPA 聯合工作小組，以完善落實 CEPA 措施的機制。該小組由工業貿易署帶領，為業界，尤其是中小企業遇到的問題提供解決方案。

不同的關注團體亦為本港的物流發展獻計。本地政黨民建聯於 2006 年發佈了一份名為《強化即時轉運 — 推動物流持續發展》的研究。該研究深入分析本港物流業界所面對的挑戰，特別是在成本及珠江三角洲競爭方面，指出本港的物流業依然可為，關鍵在於不斷強化自身實力，發展即時轉運，以順應全球物流發展的大趨勢。報告指出香港具有發展即時轉運的三方面優勢，包括時效性、方便性及可靠性。時效性的優勢包括：優越的地理位置、較高的載運能力及簡便的進出境措施。而完善的國際及內地網絡及先進的資訊系統則讓香港具備高度方便性的優勢。香港的可靠性優勢則體現在一流的基礎建設、健全的體制及國際貿易經驗、具國際認可的專業人才，以及國際物流大企業雲集等方面。⁵⁴ 具體建議方面，

⁵³ LOGSCOUNCIL, Study on Enhancing the Cost Competitiveness of Small and Medium-sized Enterprises in the Transport and Logistics Sector, 2003, http://www.logisticshk.gov.hk/chinese/board/s_log_final.pdf, accessed 15 November 2012.

⁵⁴ 民建聯，《強化即時轉運能力報告摘要》，2006 年，http://www.dabhk.com/emagazine/past/nov_dec_2006/topic2.htm，2012 年 11 月 15 日登入。

報告認為本港需要全面性的物流發展規劃，並要從政策層面上與內地協調基建發展。另外，本港應致力增加運輸能力，例如盡快興建第三條機場跑道、大嶼山物流園、第三個空運貨站及開展十號碼頭工程等。再者，報告亦建議本港可積極研究與泛珠江三角洲區域共同建立電子報關平台，簡化區域內各地的報關程序。

至於在學術界，不論是商業、資訊科技、區域發展或交通等領域，以運輸物流為題的研究亦不勝枚舉。從商業營運角度，Gunasekaran 和 Ngai (2003) 研究了一間以香港為基地的物流中小企業的成功發展例子，指出向全方位 (comprehensive) 的物流企業拓展，必須在策略規劃 (strategic planning)、庫存管理 (inventory management)、運輸規劃 (transportation planning)、能力規劃 (capacity planning) 和資訊管理 (information management) 五方面花上功夫。⁵⁵ 但不少中小企業正是欠缺有關知識和足夠資金向此方向發展。

從區域發展角度，打造或鞏固香港作為中國以至亞太區物流樞紐之一可說是最普遍的論點。香港的港口和機場享負盛名，是物流環節中的重要資產。其中，一國兩制研究中心分別於 2009 年和 2012 年就「國際航運中心」和「香港機場發展策略」發表了研究報告。前者鼓勵香港從多方面，包括建立國際航運交易定價中心和培訓人才等手段推動香港轉型和升級為以航運服務業為主的國際航運中心；後者研究提出四大發展方向提升香港機場的能力及加強區域聯繫。但上述研究主要從香港整體層面出發，未有針對當前面對重重挑戰的業界營運者，尤其是中小企業提供建議。⁵⁶ 另一方面，Tjia (2011) 指出，香港作為大陸（尤其珠江三角洲的基建、港口、物流業務）發展的門戶、資金來源、導師的角色的重要性，因應大陸的高速且持續發展而下降，物流從業者必須、亦已經開始尋找他們在內地的嶄新並獨特的角色。CEPA 等政策、香港企業在技術、管理等方面的持續優勢，以及香港簡單手續和公平公開的法制等都是可利用之處。其中可行發展方向是提供全方位、適應中港情況且具創新和度身定造性質的商業物流服務。該研究同時指出，縱使大陸市場機會處處，但香港的物流業中小企業無法與大型企業競爭，處於艱難的時間和位置。⁵⁷

⁵⁵ Gunasekaran, A. and E.W.T. Ngai, "The Successful Management of a Small Logistics Company," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33 No. 9 (2003), pp. 825-42.

⁵⁶ 一國兩制研究中心，《香港國際航運中心的轉型與升級》，2009 年 5 月；《香港機場發展策略》，2012 年 6 月。

⁵⁷ Tjia, Y.N. "Hong Kong's Role in Mainland China's Logistics Industry," *Asian Survey*, Vol. 51, No. 4 (July/August 2011), pp. 659-82.

香港物流業中小企業面對的問題、挑戰和機遇的宏觀分析

3.1 概況

根據本港現行定義，中小企業是指聘用少於 100 名員工的製造業公司和聘用少於 50 名員工的非製造業公司。⁵⁹ 在 2012 年 6 月，香港約有中小企業 30 萬家，佔本港商業單位總數 98% 以上，並且為超過 120 萬人提供了就業機會，約佔香港總就業人數（公務員除外）的 48%。在各行各業的中小企業當中，超過五成從事進出口貿易、批發業務或零售業務，而從事運輸物流方面的約佔全港中小企業的 3%，僱員總數約佔中小企業就業人數的 4%。⁶⁰

表 3-1 各門類物流企業概況（2011 年）

	企業數目			就業人員			增加價值		
	中小企業 (間)	總數	比例	中小企業 (人)	總數	比例	中小企業 (億元)	總數	比例
陸運	8,342	8,399	99%	28,854	35,674	81%	57	73	78%
海運	654	711	92%	6,639	16,646	40%	75	83	90%
空運	72	111	65%	1,169	35,543	3%	45	395	11%
倉儲	328	355	92%	1,776	6,525	27%	5	21	23%
速遞	437	474	92%	3,415	13,028	26%	4	31	14%
總數	9,833	10,050	98%	41,853	107,416	39%	186	603	31%

資料來源：政府統計處⁶¹

從交通地理角度看，Wang & Cheng (2010) 認為香港正由「傳統的貨運樞紐」向「全球供應鏈管理中心」的方向發展。作為貿易樞紐，作者看到在 1990 年代至 2000 年代初，香港的物流運作有著海運重要性下降而空運重要性上升的發展趨勢；而且後者與陸路運輸有高度關聯（包括內部入口與轉運的關聯）。這同時反映著空運業及貨代在「增值」和「就業」有上升的表現，而海運和陸路方面卻是停滯和緩慢下降。作者按全球價值鏈角度，將物流企業分為五類，這亦部份程度地反映了企業的規模（大中小型企業）。從小至大、簡至繁分別為交易型物流供應商 (transactional LSP)、關聯式物流供應商 (relational LSP)、融合型物流供應商 (integrative LSP)、貿易與配送為本的供應鏈企業 (trade & distribution-based supply chain enterprises) 及產品轉型與配送為本的供應鏈企業 (product transformation & distribution-based supply chain enterprises)。⁵⁸

上述眾多研究，無疑讓業界、政府和社會大眾清楚了解物流業和香港物流業在本質上的變化、全球和區域市場環境對業界的影響和香港在當中的優劣形勢。在這些基礎上，針對目前最新的產業經營情況和發展趨勢，本研究將結合理論層面的學術討論，對香港物流業中小企業的實際操作情況進行研究。本研究在提供建議方案解決當前困難的同時，亦前瞻未來，按香港獨特條件，就物流中小企業可行之發展方向作出討論。

⁵⁸ Wang, James and Michael C. Cheng, "From a Hub Port City to a Global Supply Chain Management Center: A Case Study of Hong Kong," *Journal of Transport Geography*, Vol. 18, (2010), pp. 104-15.

⁵⁹ 工業貿易署中小企業支援與諮詢中心，「何謂中小企業？」，2012 年，http://www.success.tid.gov.hk/tc_chi/lin_sup_org/gov_dep/service_detail_6863.html，2013 年 2 月 1 日登入。

⁶⁰ 香港特區政府財政司司長辦公室，「二零一二年經濟概況及二零一三年展望」，2013 年 2 月，http://www.hkeconomy.gov.hk/tc/pdf/er_c_12q4.pdf，2013 年 9 月 26 日登入。

⁶¹ 見註腳 18

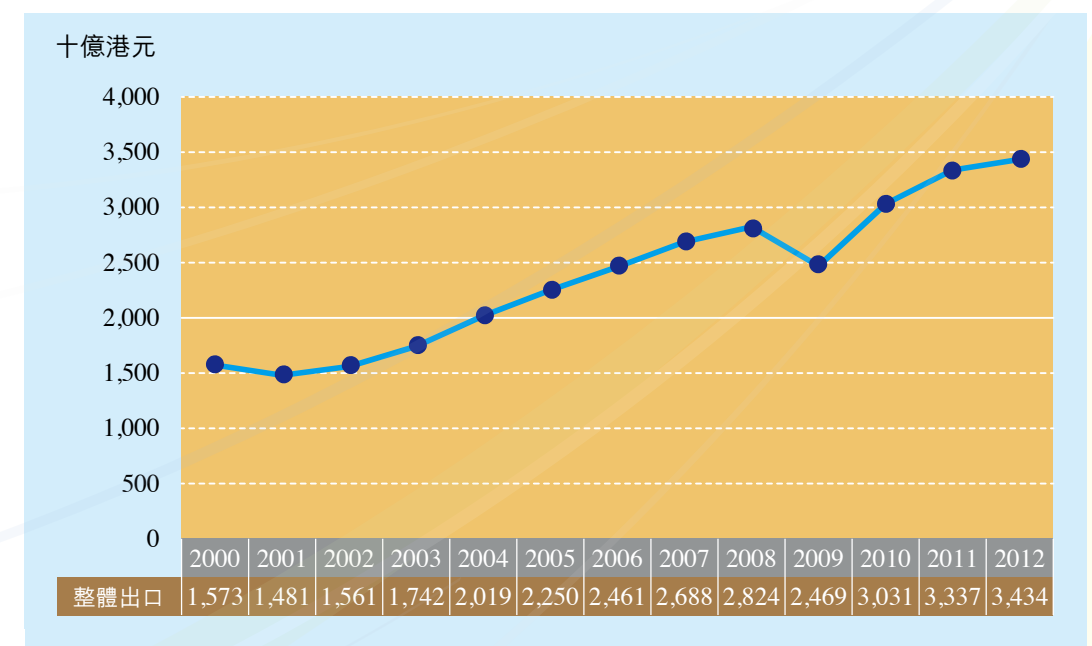
由表 3-1 可以看出，本港的物流中小企業從事物流業多個門類。在陸路貨運方面，本港在 2011 年有 8,342 家中小企業（佔該業界約 99%），共有 28,854 名就業人員（佔該業界約 81%），產生了 57 億元的增加價值（佔該業界約 78%）。在海運方面，本港有 654 家中小企業（佔該業界約 92%），共有 6,639 名就業人員（佔該業界約 40%），產生了 75 億元的增加價值（佔該業界約 90%）。在空運方面，本港有 72 家中小企業（佔該業界約 65%），共有 1,169 名就業人員（佔該業界約 3%），產生了 45 億元的增加價值（佔該業界約 11%）。在貨倉及倉庫服務方面，本港有 328 家中小企業（佔該業界約 92%），共有 1,776 名就業人員（佔該業界約 27%），產生了約 5 億元的增加價值（佔該業界約 23%）。速遞業共有 437 家中小企業（佔該業界約 92%），共有 3,415 名就業人員（佔該業界約 26%），產生了約 4 億元的增加價值（佔該業界約 14%）。

本港逾九成的物流企業為中小型企業。總體而言，中小企業為香港物流業貢獻了 39% 的就業機會，以及 31% 的增加價值。其中，從事陸路運輸的企業數量最多（約佔全部物流中小企業的 85%），提供的就業人數也最多（約佔全部物流中小企業的七成），反映了陸路運輸的重要地位和影響力。但統計數字反映陸路運輸的重要性有下降趨勢。海運中小企業在數量和就業人數方面位居第二，卻貢獻了最高的增加價值，佔海運業總增加值的九成，體現了海運中小企業對於整個香港海運業的重要價值。相比之下，空運中小企業數量最少，就業人數也最少，然而單個企業所產生的平均增加價值卻遠遠高於其他門類，說明空運企業的收益和增長空間都較高。倉儲和速遞的中小企業數量並非最少，但目前的增加值較少，有待提升。

3.2 起伏不定的環球金融、經濟和貿易環境

不明朗的經濟環境已使先進的經濟體系陷入衰退困境，依賴出口的亞洲經濟體系在貿易上明顯受到一定的壓力。從圖 3-1 及圖 3-2 可以看出，金融海嘯期間，本港的整體出口需求放緩，2008 年全年整體貨物出口（包括轉口及港產品出口）只錄得 1.9% 的溫和增長，相比 2007 年 7.0% 的增長率顯著減慢。2009 年香港整體出口出現大幅下跌，跌幅達 12.7%。在金融海嘯過後，本港經濟逐步恢復，2010 年整體出口大幅上升，增幅 17.3%。然而，近年歐元區經濟衰退和美國經濟放緩接踵而至，對亞洲各經濟體造成負面影響。2011 年本港整體出口只錄得 3.4% 的溫和增長。美國在 2012 年 9 月推出的新一輪量化寬鬆措施 (QE3)，令環球經濟的不明朗因素進一步增加。受歐債危機的影響，歐元經濟區在 2012 年陷入衰退，使歐盟市場成為香港出口的最弱環節。2012 年本港的整體出口增長進一步放緩，僅微升 1.3%。⁶² 國際及區域間的貿易萎縮，直接影響本港的物流業，造成起伏不定的發展形勢。

圖 3-1 2000 年至 2012 年本港整體出口貿易貨值

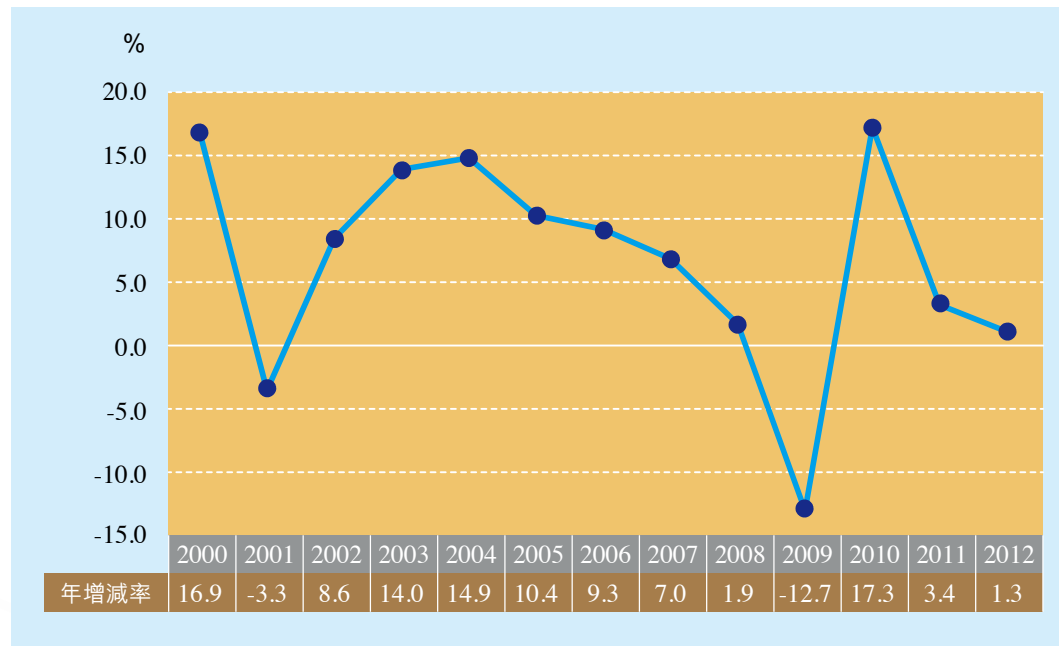


資料來源：政府統計處⁶³

⁶² 見註腳 60

⁶³ 政府統計處，「香港商品貿易統計」，2013 年 2 月，<http://www.statistics.gov.hk/pub/B10200012013MM02B0100.pdf>，2013 年 9 月 26 日登入。

圖 3-2 2000 年至 2012 年本港整體出口貿易總值年增減率



資料來源：香港特區政府財政司司長辦公室⁶⁴

再者，國際石油價格對環球經濟及金融的變動是非常敏感的，這間接影響運輸成本以至物流活動。當全球經濟增長疲弱的時候，需求下滑，但由於全球石油供應豐富，石油價格可能下跌。例如，在 2008 年金融海嘯的陰影下，布蘭特原油現貨價格在六個月內由每桶約 145 美元的高位，急跌至該年 12 月每桶 40 美元以下的低位。隨著環球經濟在 2009 年初開始改善，原油價格自 3 月起漸漸上升，到 10 月底時已攀升至約每桶 75 美元水平。⁶⁵ 石油價格波動為物流業界，特別是海運及空運，增添了不穩定的因素。

相比具規模和財政能力的大型物流企業，公司規模較小、網絡較窄、財政能力相對薄弱的中小企業在面對上述波動下更為容易受到嚴重衝擊。

3.3 嶄新的物流業發展趨勢

科技創新與普及、張弛的國際與區域政治經濟形勢，以及氣候因素同樣對物流業以至整條供應鏈產生深遠的影響。例如美國「911」事件後，為應對恐怖主義而不斷收緊的安保要求（見 3.3.2 節），以及歐盟為應對氣候變化而提高飛機排放準則（見 3.3.3 節）都為業界帶來額外負擔和效益上的影響。而科技創新，尤其是網絡世界滲透生活各層面和電子平台的普及，更對業界和整條供應鏈帶來革命性的改變。

3.3.1 全方位的科技應用

光學、編碼和數字化技術發展促進了下列工具的普及應用，便利物流運作。

條碼 (Barcode) 與無線射頻識別 (RFID)

條碼 (Barcode) 為物流及供應鏈管理方面提供很大的方便，有效地節省時間及成本，亦提高效率與準確性。對於物流業中小企業而言，條碼可協助企業迅速及準確地識別貨品及貨箱、執行採購、收貨、選貨及發貨流程；減低在處理貨件及付運流程上出錯的機會、進行貨物追蹤；改善倉存管理及盤點流程；亦可儲存任何貿易夥伴都能獲取的屬性數據，如批次號碼、使用期限及序號等。⁶⁶

無線射頻識別 (RFID, Radio Frequency Identification) 是一項通過無線電波將資料寫進晶片儲存的自動識別技術。⁶⁷ 在物流業的應用上，RFID 可以協助中小企業的倉儲、庫存、配送等方面的管理，如處理訂單、入貨、提貨及監控追蹤貨物等，提供更精確和實時的資訊，減少錯誤。⁶⁸

對於上述兩項技術，條碼在物流業中小企業的應用上較為普遍，原因是它比 RFID 便宜。運用 RFID，在科技投資上需要頗大的資金去安裝及維護相關的硬件和系統。這方面對於資金有限的中小企業而言是一個障礙。而在功能上，兩者都可以達到相同用途時，條碼對中小企業則較相宜。



⁶⁴ 見註腳 60：香港特區政府財政司司長辦公室，「二零零八年經濟概況及二零零九年展望」，2009 年，http://www.hkeconomy.gov.hk/tc/pdf/er_c_08q4.pdf，2013 年 9 月 26 日登入。

⁶⁵ 香港特區政府財政司司長辦公室，「二零零九年第三季經濟報告」，2009 年，http://www.hkeconomy.gov.hk/tc/pdf/er_c_09q3.pdf，2013 年 9 月 26 日登入。

⁶⁶ 香港貨品編碼協會，「條碼」，n.d.，http://www.gs1hk.org/tc/products_and_services/barcode.html，2013 年 2 月 1 日登入。

⁶⁷ 香港貨品編碼協會，「無線射頻識別 (RFID) 技術」，n.d.，http://www.gs1hk.org/tc/products_and_services/eztrack/epcglobal/about_epcglobal.html，2013 年 2 月 1 日登入。

⁶⁸ 王國昌、宋侑玲，「RFID 於物流業之應用實例分析」，《稻江學報》，第三卷第三期（2009），頁 300。

QR 碼 (QR code)

QR 碼是二維條碼的一類。它比起一維條碼 (barcode)，可儲存資料量更大，追蹤性、保密性及抗損性更強，而成本亦便宜。在倉儲及物流中心用作盤點用途效果更好。⁶⁹ 例如在運輸上，運輸目的地、產品代碼和其他數據編碼都印在 QR 碼內，這有助防止運輸上出錯及容許即時傳達運送指令。⁷⁰ 準確度和效率是香港物流業的競爭優勢。對於財政資源有限的中小企業而言，QR 碼這種技術應用，由於所費比 RFID 便宜，對提升企業的數據流通及營運上有正面幫助。

QR 碼在香港的應用日益普及。使用者只需要在智能手機安裝掃描器程式，就可以讀取 QR 碼內的資料，如送貨日期、狀況等，甚至可以用來分辨貨品真偽。近年一些高檔次的電子產品、健康食品、鐘錶等都通過 QR 碼加入驗證資訊，增加消費者的購物信心。⁷¹

網絡世界和電子平台的發展不但優化了各項物流環節的操作，更將引發整條供應鏈的革命性改變。下列簡介數個與物流中小企業相關的平台系統。

數碼貿易運輸網絡系統 (DTTN)

數碼貿易運輸網絡系統 (DTTN) 是一個連接貿易、物流及金融業界的社群平台，通過電子方式與貿易夥伴交換商業文件。這個電子平台包括進口商、出口商、承運商、貨運站、政府有關部門等九類用戶。⁷² 這種可將貿易文件轉成 EDI 或 XML 格式的電子社群平台，可為物流中小企業節省在資訊科技更新和維護上的投資，省卻人手輸入文件內容及送遞時間，亦可減少儲存貿易文件的空間及成本。⁷³



⁶⁹ 「RFID 概論：第二章 識別碼」，http://lms.cit.cyut.edu.tw/sys/read_attach.php?id=902774，頁 31，2013 年 2 月 1 日登入。

⁷⁰ "Shipping Control System for Garment Products," <http://www.qrcode.com/en/app-logi2.html>, accessed 1 February, 2013.

⁷¹ 「條碼多面睇：電子譜系驗證至安心」，http://www.gs1hk.org/files/mktg/edm/121107_eNewsletter/pdf/am730_2012.9.26.JPG，2013 年 2 月 1 日登入。

⁷² 「DTTN 的概念」，n.d.，<http://www.hk-dtt.com/about/traditional/dttconcept.html>，2013 年 2 月 1 日登入。

⁷³ 「DTTN 的效益：對於您的業務而言」，n.d.，<http://www.hk-dtt.com/benefits/traditional/business.html>，2013 年 2 月 1 日登入。

道路貨物資料系統 (ROCARS)

香港海關「道路貨物資料系統」於 2011 年 11 月 17 日起全面強制實施。⁷⁴ 此系統要求所有使用者（包括付運人及貨車司機或其貨運代理公司）向香港海關申請成為註冊用戶，付貨人或代理人在貨物進入或離開香港的時候，須用此系統向海關提交貨物資料，然後將系統發出的海關貨物編號交給貨車司機，貨車司機在過關前要對海關貨物編號以及車牌號碼進行「捆綁」。

「道路貨物資料系統」令香港海關可以在貨車抵達陸路邊境管制站前對貨物進行風險評估，預先決定是否要檢查貨物。因此，無需受檢的車輛可以快速通關，享受無縫及快捷的清關服務。

一路通

為推廣電子化的普及，由多家貨櫃碼頭營運商合資成立的一路通有限公司於 2003 年開始運作，向業界提供一系列電子及相關服務，例如電子貨櫃碼頭收據服務 (eTR)、吉櫃預約服務 (ECA)、港口保安費繳費服務、通用躉船平台 (Common Barge Platform) 等。⁷⁵

電子貨運 (e-freight) 及電子空運提單 (e-AWB)

為推動空運貨物電子化及無紙化，國際航空運輸協會 (IATA) 在 2006 年起展開一項包括貨運代理、付貨人、貨運公司等業界參與者的 e-freight 項目。這項目除了可以降低處理紙張文件成本、加快服務時間、改善信賴度及準確度外，還可以強化追蹤功能，並促進高級電子資訊保安要求。⁷⁶ IATA 計劃到 2015 年，e-freight 的市場覆蓋率能達到八成的目標。⁷⁷

至於 e-Air Waybill (e-AWB)，可省卻紙張版本所帶來的佔用空間、儲存及列印的成本，同時可避免被誤置或遺失的問題。其好處包括提高資訊的準確度及保密度、減省紙張處理的相關成本、提升貨運效率，不會因文件問題造成延誤。到 2015 年底，IATA 期望可達到百分百使用 e-AWB。⁷⁸

⁷⁴ 道路貨物資料系統，2012，https://www.rocars.gov.hk/landing_page.html，2013 年 2 月 1 日登入。

⁷⁵ 一路通，2012，<http://www.oneport.com/chi/index.htm>，2013 年 2 月 1 日登入。

⁷⁶ "e-freight: Moving towards a paperless era," 2012, <http://www.iata.org/whatwedo/cargo/efreight/Pages/index.aspx>, accessed 4 February 2013.

⁷⁷ "e-freight Roadmap," 2012, <http://www.iata.org/whatwedo/cargo/efreight/Documents/gacag-ef-roadmap.pdf>, p. 18, accessed 4 February 2013.

⁷⁸ "e-Air Waybill (e-AWB)," 2012, <http://www.iata.org/whatwedo/cargo/eawb/Pages/index.aspx>, accessed 4 February 2013.

現時，香港國泰航空屬下有公司為各類與空運相關的物流企業提供貨運電子化平台。⁷⁹這一平台，除了協助香港與世界在這方面的接軌，亦促進業界認識和運用有關科技，提高營運效率。物流業中小企業在資金和科技資源方面有限，它們可通過這種電子平台，減低資訊科技上投資的風險及維護支出。惟要推動這種平台的普及，必須要有適當的宣傳，並提供誘因吸引物流中小企業改變一貫運作方式，盡早改用電子平台。

電子鎖

為提高通關效率及節省通關時間，香港海關推出「多模式聯運轉運貨物便利計劃」，利用電子報關資料，並通過電子鎖及全球定位系統（GPS）對進入香港的轉運貨物作出監察，減少貨物接受海關檢查的次數，為清關提供便利。這項計劃屬自願性質參與。海關會在運送貨物的貨車載貨間或貨櫃應用電子鎖，貨車在香港的行程中，電子鎖被鎖上，全球定位系統會監控電子鎖的狀態及車輛的行車路線，防止被干擾。現時海關指定了三個供應商，認可其提供的指定型號的電子鎖及全球定位系統設備。⁸⁰採用電子鎖的貨運在邊境管制站的清關時間，由以往的2至3小時，大幅縮短到5分鐘以內。參與計劃的公司主要為從事中港貿易的物流及速遞公司，登記貨車的數目亦日益增加。⁸¹

企業資源規劃系統（ERP）軟件

除了以上的科技及相關電子平台，在企業內部的科技應用上，還有企業資源規劃系統（ERP）。通過ERP，企業可更有效地管理和監控存貨、追蹤出入貨倉的貨物，為客戶提供實時、更可靠及高透明度的倉儲服務。⁸²ERP可將現有的系統整合方便管理，以提升企業的營運效率。

ERP可與QR碼一同應用。有例子通過QR碼提取貨單，司機毋需先到辦公室領取列印本的單據。取貨指示及相關資訊已被整合到ERP系統中，司機只要輸入提貨流程，系統會自動通過文字訊息及有QR碼的提貨單發放至司機的手提電話。⁸³此舉一方面省卻司機的取文件時間，同時亦提高了效率，以及節省了紙張及列印支出。值得一提的是，除了收費的ERP系統（例如SAP等），市場上還有免費的開放源代碼ERP系統供業界下載使用，而且在質量、透明度、剪裁等方面切合中小企業需要，具靈活性。⁸⁴

⁷⁹ "GLS Company Profile," 2012, http://www.glsk.com/main/com_glance.aspx, accessed 4 February 2013.

⁸⁰ 香港海關，「道路貨物資料系統 多模式聯運轉運貨物便利計劃」，2013年4月23日，<https://www.rocars.gov.hk/tc/ITFS.html>，2013年10月7日登入。

⁸¹ LSCM，新聞稿（2012年4月3日），http://www.lscm.hk/files/content/file/content-49731-file_chn.pdf，2013年10月7日登入。

⁸² 《中國現代物流發展報告》，「第九章 港、澳地區物流業的發展」，http://www.orientallogistics.com/newoll04/media/exarticles/tc/China Modern Logistics Development Report_Chapter9.pdf，頁13，2013年2月4日登入。

⁸³ 謝秉荃、至奕翔，《QR code 應用在物流網》，2010年12月，http://www.csie.thu.edu.tw/files/99_project/99_ypchu_03.pdf，第二章2.4部，2013年2月4日登入。

⁸⁴ 許綺芳、蔡念庭、馬裕倫，《Open ERP 導入與建置》，2012年12月，<http://www.lib.wfu.edu.tw/files/ERP最新.pdf>，頁9-11，2013年2月4日登入。

雲端科技

雲端科技是一種因應企業自身需求，通過互聯網及使用伺服器、應用程式等網路資源，將業務資訊儲存及應用的科技。企業不必投資大量的軟硬件及增加資訊科技人員，通過雲端服務供應商提供的服務，就可獲得相對低成本、迅速及有效的資訊管理。它亦可與企業現有的ERP（企業資源規劃）、EDI（電子資料交換）等資訊系統配合，提升營運效能。⁸⁵物流業中小企業可以利用雲端科技，協助其營運，在享受較低的科技投資成本及風險的同時，有效提高運作效率。

香港物流業界已有應用雲端科技的項目，例如由香港貨品編碼協會（GS1 Hong Kong）研發的「蹤橫網」及「物密啲」。前者以雲端科技為基礎，通過RFID追蹤貨物由來源地至目的地的實時狀態及資訊；⁸⁶後者是採用雲端技術的流動推廣平台及應用程式。⁸⁷除本地的應用例子，外地亦已有運用雲端科技協助貨物報關和通關。⁸⁸可見，香港物流業其實可以通過本地的優質網路基建（如高速的寬頻網絡）、資訊流通自由、資訊科技人才等優勢，大力在業界拓展應用雲端科技。中小企業亦可通過這些資源，提升競爭力及開拓業務。

上述各類電子操作平台的出現和應用不但改變了傳統物流的操作模式，更為供應鏈的管理訂下了新標準。除此以外，有研究指出電子商貿平台將就貨物的來源、結構和對其訊息和運送要求帶來更大的變革性影響。⁸⁹該研究提出的其中一個發展趨勢是得益於技術的創新和民用成本下降，如3D打印機的出現，個人（家庭）將逐漸成為貨物製成品的來源，而不再局限於工廠；而所運送的貨物也將由大批量和工整結構變得零散和不規則，這對貨物的訊息管理和追蹤、出貨的操作都有全新的要求。與此同時，永久在線和到處在線估計在不久將來成為事實。溝通成本下降、資訊流通更普及，建基於現時眾多B2B和B2C平台，「人人是買家、人人是賣家」的趨勢及相應的電子商貿平台只會更加流行。近年中國大陸網購成交額連年上升便是最佳例子。2012年，中國網絡購物市場交易額達到12,594億元，較2011年增長66.5%。⁹⁰不論對大型或是中小型的物流企業來說，如何利用上述科技產品（尤其當中不少是免費或低成本的）加強與客戶接觸和開拓新客源，同時優化內部運作和減省成本和失誤，乃至在業務上的拓展和轉型，以及供應鏈上下游關係的調整，都是它們必須關注的。

⁸⁵ 陳銘崑、陳錦慧，《物流業導入雲端服務之關鍵成功因素》，2012年，<http://www.stm.ntut.edu.tw/ezfiles/97/1097/img/1247/126609141.pdf>，2013年2月4日登入。

⁸⁶ GS1 Business Casebook, November 2011, http://www.gs1hk.org/files/publications/casebooks/GS1HK_Casebook_2011.pdf, accessed 4 February 2013.

⁸⁷ 「『物密啲』為批發零售業界提供產品推廣平台」，香港政府新聞公報，2013年1月8日，<http://www.info.gov.hk/gia/general/201301/08/P201301080379.htm>，2013年2月4日登入。

⁸⁸ 劉陽柳，「報關業導入雲端運算應用機制」，n.d.，<http://www.cdnp.com.tw/article/art99/art990324.htm>，2013年2月4日登入。

⁸⁹ DHL, Delivering Tomorrow: Customer Needs in 2020 and Beyond, 2009, http://www.dpdhl.com/content/dam/logistik_populaer/trends/delphi-studie_english.pdf, accessed 15 November 2012.

⁹⁰ 中國互聯網絡信息中心，《2012年中國網絡購物市場調研報告》，2013年3月，<http://www.cnnic.cn/hlwfzyj/hlwxzbg/dzswbg/201304/P020130417543965742695.pdf>，2013年9月26日登入。

3.3.2 更嚴謹的安保和反走私要求

雖然有研究指出恐怖主義、暴力乃至流行疫病對世界經濟影響不大，但安保措施等相關應對成本上升卻是不爭事實。美國已於2012年12月12日起開始對飛往該國的貨機實行強制貨物檢查。同時，歐盟對於空運貨物檢查也逐步收緊，要求自2014年7月1日起，所有從非歐盟境內機場起飛的貨運航班，通過其指定的飛行安保確認者 (EU aviation security validator) 在場核實所載的貨物是安全的，才可飛抵歐盟內的機場。當中要求航空貨運服務提供商及貨代需經過獨立認證。⁹¹

歐美是香港的主要市場，它們的新安檢舉措雖然可確保空運安全，但無疑增加了業界的壓力。購買及使用符合新標準的檢查儀器將會使本港從事航空貨運的物流企業增加資金投入，並且有可能降低平均運作效率。另一方面，現時仍有一定數量的空運貨物是通過客機的機腹載貨 (belly cargo) 方式送運，此等措施增加時間成本之餘，更對客運帶來很大影響。對於以效率取勝的香港物流業而言，將帶來一定程度的衝擊，影響競爭力。⁹²

此外，歐盟與美國彼此間實行相互認可對方的安檢要求。即是說，從美國抵達歐盟境內的貨機無需經指定的飛行安保確認者進行核實。從歐盟境內飛至美國的航班亦獲同樣待遇。這一措施使歐、美兩地可以節省高達兩成用於安檢相關的支出。⁹³ 但對於兩地以外的貨運業者而言，這項另類的「保護主義」卻大大增加了業界的成本，包括時間及安檢費用等。況且，在供應鏈中間亦有可能出現問題，未必能百分百保證不會出現危險品或被其他人「做手腳」。因此，在嚴格執行貨運安檢及減少擾民中間宜取得平衡，以減低對業界營運造成很大衝擊。



⁹¹ 香港貿發局，「歐美收緊空運貨物檢查政策困擾香港機場及貨代」，2013年1月9日，<http://service-industries-research.hktdc.com/business-news/article/運輸及物流/歐美收緊空運貨物檢查政策困擾香港機場及貨代/spgz/tc/1/1X000000/1X09R963.htm>，2013年2月4日登入。

⁹² Shippers Today, "Hong Kong must enhance air cargo security," 24 October 2012, <http://service-industries-research.hktdc.com/business-news/article/Shippers-Today/Hong-Kong-must-enhance-air-cargo-security/st/en/1/1X000000/1X09Q18P.htm>, accessed 4 February 2013.

⁹³ European Commission, "Aviation security policy: Cargo and mail from third countries," http://ec.europa.eu/transport/modes/air/security/aviation-security-policy/cargo_mail_en.htm, accessed 15 November 2012; McCurry, John, "Mutual recognition key to total supply-chain security," 1 June 2012, <http://www.aircargoworld.com/Air-Cargo-News/2012/06/mutual-recognition-key-to-total-supply-chain-security/017403>, accessed 15 November 2012.

管制代理人制度

香港於2000年3月實施管制代理人制度 (Regulated Agent Regime)，該項標準規定航空公司只能在客機運載由管制代理人負責，又或已受到其他保安管制措施規管的貨物、專遞和速遞包裹或郵件。在該制度下，貨運代理要求付貨人填報申請表成為已知托運人 (Known Consignor)。已知托運人付運的貨物被檢查的機會將會減低；而非已知托運人的貨物，除非是經貨機運載，否則必須在貨運站經過X光檢查。⁹⁴ 2013年7月15日起，國際民航組織 (ICAO) 所頒布的新修訂空運貨物保安標準開始適用，香港現行的管制代理人制度也進一步強化，其中一項修訂就是把管制代理人制度的覆蓋面由客機擴展至貨機。⁹⁵

鋰電池空運

近期發生波音飛機離奇起火事故，懷疑因鋰電池引致。⁹⁶ 各地對新科技產品，特別是智能手機，需求殷切，假如鋰電池禁止以空運方式付運，將對產品供應鏈造成影響，使其生產減慢，間接影響產品物流、公司現金流等。另外，由於內地山寨電子產品數量眾多，質量安全無法保證，航空公司對於鋰電池付運更為謹慎。

⁹⁴ 香港付貨人委員會，「管制代理人制度」2011，http://www.hkshippers.org.hk/CouncilServices_cn.aspx，2013年2月4日登入。

⁹⁵ 民航處，「由2013年7月15日起生效的管制代理人制度要求」，2013年，<http://www.cad.gov.hk/chinese/newrbackbackground.html>，2013年2月4日登入。

⁹⁶ 「鋰電池擬禁空運 恐挫蘋果等巨企」，《文匯報》，2013年2月4日，A13版。

3.3.3 綠色物流大勢

歐洲是香港的主要市場之一。歐盟在 2008 年通過在航空領域徵收碳排放稅，並於 2012 年元旦起實施。此舉遭受多國反對，致使它們團結起來並發表聯合聲明以表達不滿。個別國家更有舉措反擊，如美國的國會立法禁止本國的航空公司加入歐盟航空排放交易體系。中國除了採取如美國般的做法外，更推遲向空中巴士落飛機訂單以示抗議。⁹⁷

礙於多國的強烈反響，歐盟決定暫停向航空公司徵收有關稅項，直至 2013 年第三季。此舉雖然可以緩和各國的反響，為貨運業界帶來短暫的成本壓力紓解。然而，當限期過後，貨運成本便會迅速飆升。對於物流業的中小企業，實構成極大的經濟壓力。

社會對環境保護的日益重視和對能源使用效益的更高要求雖然對物流運輸企業構成一定壓力，但反之也是一個機遇。通過科研機構、大學以至大企業在科研上的投入，科技發展可以持續提升能源使用的效益，有助降低成本。另一方面，通過政府和業界在環保和能源使用方面的認證工作，可有助本地業界與歐美政府或其他持份者協商，從而減省額外成本或不必要的檢驗手續。相對地，環保物流和綠色物流也可以是企業的賣點。

香港政府在 2013 年施政報告中提到，柴油商業車是香港路邊空氣污染的主要源頭之一。為淘汰老舊商業柴油車，施政報告建議以資助方法，按污染程度分階段淘汰高污染柴油商業車，也建議為日後新登記的柴油商業車設定 15 年的退役期限。⁹⁸ 舊式柴油商業車以大型貨車和貨櫃車為主，購置新車成本可高達 60 萬至 80 萬元，因此，換車的要求引起了運輸物流業界的普遍擔憂。與業界談判近八個月，政府在 2013 年 9 月 24 日公佈提高「淘汰歐盟三期或以前柴油商業車」特惠補償金，車主註銷每輛老舊柴油商業車，可獲近 5.8 萬元至 38 萬元補償，金額較原建議增加一成至一點七倍。政府的總賠償金額增至 117 億元。⁹⁹

⁹⁷ 「歐盟宣佈暫停向航空公司徵收碳排放費用」，2012 年 11 月 13 日，<http://money.163.com/12/1113/03/8G5M3M2E00253B0H.html>，2013 年 2 月 4 日登入。

⁹⁸ 香港特別行政區政府，《二零一三年施政報告》，2013 年，頁 29，<http://www.policyaddress.gov.hk/2013/index.html>，2013 年 9 月 26 日登入。

⁹⁹ 「淘汰柴油貨車 提供誘因助業界」，《文匯報》，2012 年 10 月 19 日，A4 版：環保署，「淘汰歐盟四期以前柴油商業車輛」，2013 年 9 月 24 日，http://www.epd.gov.hk/epd/tc_chi/environmentinhk/air/prob_solutions/Phasing_out_diesel_comm_veh.html，2013 年 9 月 26 日登入。

3.4 急速演變的國內（大珠江三角洲）市場

進入廿一世紀後，國內經濟結構和經貿市場都產生了急速而巨大的變化。例如自 2003 年《內地與香港關於建立更緊密經貿關係的安排》（「CEPA」）簽署以來，中港經貿合作越趨頻繁。2011 年，兩地雙邊貿易總值達 2,835.2 億美元，是回歸時的 5.6 倍。¹⁰⁰ 對物流服務需求之大可想而知。此外，全球金融海嘯加速了國內經濟從出口轉為推動內需，亦使進口和本土物流需求變得殷切，物流業隨之迅猛發展。2012 年，中國物流總值達 177.3 萬億元人民幣，與 2011 年同期相比增長 9.8%。物流成本佔 GDP 的比重從 2008 年的 18.1% 略為下降到 18.0%。¹⁰¹ 然而，美國和日本等發達國家的物流成本僅佔其 GDP 的 9%，有些國家甚至更低。由此可見中國在降低物流成本方面有很大空間。¹⁰² 高昂的物流成本（例如多種稅項以及高速公路費）讓物流企業面對很多困難，例如運輸成本高，利潤低，競爭激烈等。然而從另一個角度來說，擁有先進理念和成熟管理經驗的香港企業在中國物流業的整體升級和降低物流成本這一進程中也有很大的優勢。

由於歐美經濟和消費信心仍未恢復，近年來中國對外出口增長速度總體放緩，其中加工貿易的出口增長放緩遠比一般貿易嚴重。廣東省是中國的出口大省，受到訂單量減少、土地成本、人力資源成本、電力成本以及融資成本不斷上升，人民幣升值和國際貿易保護加劇等因素的影響，部份加工貿易企業出現倒閉的情況。¹⁰³ 相應地，主要為珠江三角洲區域出口貿易提供服務的香港物流企業也受到擠壓，利潤率下降，競爭不斷加劇。

廣東省的物流業發展在全中國屬於領先水平。上世紀 80 年代，廣東省與香港以「前店後廠」模式合作。時至今天，廣東省的 GDP 已經超越香港，產業結構不斷優化，物流基建也發展完善，成為區內重要的物流樞紐。廣東近年來大力拓展航運業、港口業和物流業，對香港物流業造成一定程度的衝擊。¹⁰⁴

圖 3-3 標示出珠江三角洲地區主要機場和港口的位置。由圖可見，珠江三角洲地區共有五個主要機場，分別為香港國際機場、廣州白雲國際機場、深圳寶安國際機場、珠海機場和澳門國際機場。珠江三角洲機場群的密度雖然遠高於中國平均水平，但與其他國際大都市區域相比（例如倫敦、紐約）仍不算高。隨著商貿及整體經濟的發展，未來航空需求仍有很大增長潛力，各機場需謀求錯位發展。¹⁰⁵ 從表 3-2 可以看出，香港航空貨運在珠江三角

¹⁰⁰ 《香港與內地經貿合作十五年報告》，人民日報香港分社、新華社香港分社、國家信息中心、中國文化院共同出版，2012 年 11 月 5 日。引自 http://www.bauhinia.org/analyses_content.php?lang=cht&id=62。2013 年 10 月 16 日登入。

¹⁰¹ Fung Business Intelligence Centre, Logistic Industry in China, Issue 113 (August 2013), http://www.funggroup.com/eng/knowledge/research/china_dis_issue113.pdf, accessed 26 September 2013.

¹⁰² 「安仕年：中國應繼續降低物流成本佔 GDP 比重」，2013 年 3 月 25 日，中國經濟網，http://www.ce.cn/cyssc/newmain/yc/jsxw/201303/25/t20130325_21453830.shtml，2013 年 9 月 26 日登入。

¹⁰³ 王先慶及林志穎，《珠三角流通業發展報告 2012》，北京：社會科學文獻出版社，2012 年。

¹⁰⁴ 香港經貿商會，「粵港經貿融合面臨新挑戰」，2007，http://www.hketa.com.hk/art_detail.asp?tp=313，2013 年 2 月 4 日登入。

¹⁰⁵ 見註腳 48

洲地區有顯著優勢，而廣州白雲國際機場將會是香港國際機場未來最有力的競爭對手。表3-3對比了大珠江三角洲地區各港口2012年的集裝箱吞吐量。由表可見，2012年香港港口集裝箱吞吐量仍微微領先於深圳。然而，在碼頭罷工等不利因素的影響下，這一地位在2013年將難以保持。

表 3-2 2012 年珠江三角洲地區主要機場貨物吞吐量

機場	貨物吞吐量 (萬噸)
香港國際機場	402.5
廣州白雲國際機場	124.8
深圳寶安國際機場	85.5
澳門國際機場	2.0
珠海機場	1.6

資料來源：中國民航局¹⁰⁶；澳門國際機場¹⁰⁷

表 3-3 2012 年大珠江三角洲地區港口貨物吞吐量

城市	貨物吞吐量 (萬噸)	集裝箱吞吐量 (萬個標準箱)
香港	29,952	2,312
廣州	45,125	1,474
深圳	22,807	2,294
湛江	17,092	41
珠海	7,745	81
汕頭	4,563	125
佛山	5,253	267
肇慶	2,729	71
東莞	9,228	145
江門	6,211	83
惠州	5,257	36
中山	5,153	124
茂名	2,390	8
雲浮	1,355	9
清遠	729	3

資料來源：香港港口發展局¹⁰⁸；廣東省交通運輸廳¹⁰⁹

圖 3-3 珠江三角洲地區主要機場與港口位置圖



發展電子商務成為推動物流業發展的營運策略。廣東省近期推出文件，推動省內企業的電子商務，包括鼓勵企業通過電子平台進行採購、分銷，以提高供應鏈管理能力；支持中小企業應用電子商務；建設現代物流公共平台，促進物流服務與電子商務融合，並提升電子物流效率等。¹¹⁰ 由此可見，發展貿易電子化成為大趨勢。其中深圳通過電子商務以提高當地物流業競爭力。現代物流業是深圳的支柱產業之一。當地銳意打造成全球物流樞紐城市，因此大力推展高端物流，計劃在前海重點發展提供融資諮詢、融資擔保、資金結算、報關通關、訊息管理及相關增值服務的供應鏈管理企業。業內人士認為互聯網的普及促使電子商務成為物流企業的主要營銷手段。¹¹¹

¹⁰⁶ 中國民航局，「2012年全國機場生產統計公報」，2013年，http://www.caac.gov.cn/l1/K3/201303/t20130325_54626.html，2013年9月26日登入。

¹⁰⁷ 澳門國際機場，「航空數據 - 貨運」，2013年，<http://www.macau-airport.com/mo/media-centre/facts-figures/statistics-cargo>，2013年9月26日登入。

¹⁰⁸ 見註腳 25

¹⁰⁹ 廣東省交通運輸廳，「廣東省交通運輸廳關於報送廣東省2012年水運經濟形勢分析報告的函」，2013年，<http://www.gdcd.gov.cn/AllAttach%5Cattach%5Cattach61881a06-b43d-48af-a054-5f41af82f83d.pdf>，頁4-5，2013年9月26日登入。

¹¹⁰ 「關於印發《推動電子商務發展取得新突破行動方案》的通知」，廣東省經濟和信息化委員會，2012年6月5日，http://www.gdei.gov.cn/flxx/scfwy/dzsw/201206/t20120607_107665.html，2013年2月5日登入。

¹¹¹ 「旨建全球物流樞紐城市 深圳物流劍指高端」，《香港商報》，2012年8月29日，http://www.hkcd.com.hk/content/2012-08/29/content_3035715.htm，2013年2月5日登入。

3.4.1 中國大陸影響經營的物流相關政策措施和法規

貨運司機的年齡規限

內地法例《道路貨物運輸及站場管理規定》第二章第六條(二)規定，貨車司機年齡超過60歲不准駕駛；香港方面只是對70歲以上身體狀況不宜駕駛者作出規限(香港法例第374B章《道路交通(駕駛執照)規例》第9條(6))。兩地在規定司機的年齡上各異，首當其衝的是限制了司機的供應量。中小企業需要以較高的報酬吸引較年青的司機入行，大大增加這方面的支出。其次是若企業僱用超齡司機進行跨境貨運，該企業將面臨及承受違法風險、罰款等後果。

貨車牌照費用

對從事運輸物流的中小企業而言，貨車牌費佔其成本的相當部分。在內地，跨境粵港貨車須要按《直通港澳運輸車輛管理辦法》第五章第二十二條，每三年支付十萬港元。香港的貨車牌費，就視乎貨車的重量釐定。重量在1.9-5.5公噸，每年2,404港元；超過5.5公噸的收取每年4,694港元。¹¹²

「四上四落」與「一車一司機」規定

廣東省已於2005年元旦起放寬「四上四落」規定，即是司機、拖頭、拖架及貨櫃毋須再一併進出內地，¹¹³「一車一司機」規定亦於同年9月底放寬，容許貨車有後備司機。¹¹⁴這些放寬的措施對於減輕物流業中小企業的營運負擔有正面作用。

勞工保險

按照香港法例第282章《僱員補償條例》第40條，物流業中小企業僱主須為其僱員購買勞工保險，不論僱員的工時長短、全職或兼職、還是臨時工。物流業中小企業所僱用的人數不少，勞工保費成為其中的一項必要支出。

內地方面，《勞動法》規定僱主要為其僱員購買社會保險(《勞動法》第九章)。對於從事跨境物流運輸的中小企業而言，若僱用需要從事跨境工作的僱員較多，兩地的勞工保險支出必不可少。然而，購買有關保險除了是對僱員以及僱主本身的保障外，額外的保險額度更可視為給予員工的福利，提升員工對公司的忠誠度和歸屬感。

¹¹² 運輸署，「費用」，2013年8月15日，http://www.td.gov.hk/tc/public_services/fees_and_charges/index.html，2013年9月26日登入。

¹¹³ 「立法會四題：降低跨境陸運成本」，政府新聞公報，2005年2月23日，<http://www.info.gov.hk/gia/general/200502/23/02230192.htm>，2013年2月5日登入。

¹¹⁴ 「粵港合作聯席會議第八次會議在港舉行」，政府新聞公報，2005年9月28日，<http://www.info.gov.hk/gia/general/200509/28/P200509280176.htm>，2013年2月5日登入。

工會經費

廣東省總工會、廣東省地方稅務局、中國人民銀行廣州分行2013年4月11日發佈《廣東省工會經費收繳管理暫行辦法》(下稱《辦法》)，要求廣東省企業從2013年7月1日起按每月全部員工工資總額的2%繳納工會經費，經費由地方稅務機關代收。¹¹⁵此事引起港商極大迴響，認為增加了企業的營運成本，使港商的經營雪上加霜。香港四大商會聯署要求廣東省政府考慮暫緩執行，甚至擱置條例。考慮到香港業界的意見，廣東省總工會已對條例作出微調包括：

- 1、 在之前對《辦法》規定進行適當的微調(8月22日復函香港四大商會)的基礎上，對在廣東省內經營的港資企業，可考慮按當地的最低工資標準申報繳納工會經費。廣東省總工會將於近期通知各級地方工會，港資企業可按照當地最低工資標準申報繳納工會經費。
- 2、 就業界非常關注的回撥企業的工會經費用途問題，例如如何監察工會經費用於職工的福利和維護職工的權益，避免截留、挪用及侵佔工會經費等情況，以及可能出現的使用不當等漏洞。廣東省總工會短期將在業界的協助配合下，制定出更為合理的細則，對工會經費的使用進行監督和規範。¹¹⁶



¹¹⁵ 廣東省人民政府，「廣東省工會經費收繳管理暫行辦法」，2013年5月27日，http://www.gd.gov.cn/govpub/bmgufan/201305/t20130527_180031.htm，2013年9月26日登入。

¹¹⁶ 香港工業總會，http://www.industryhk.org/tc_chi/news/news_ind/ind_131010.php。

3.5 本港經營環境

標準工時及超時補薪

香港政府勞工處在 2012 年 11 月 26 日發表了《標準工時政策研究報告》，邀請社會各界對標準工時的議題進行討論。這一政策引起商界強烈反響，多個行業表示標準工時立法將不利於香港自由經濟的營商環境，迫使企業改聘臨時工或兼職工，並使長期缺人的行業情況更為惡化。¹¹⁷ 物流業的情況更是如此。舉例來說，跨境貨運司機在上貨、過關到卸貨的過程中會遇到很多排隊、塞車等不可控的情況，工作時間經常超過 8 小時。因此，業界人士認為具有彈性的工作時間更適合運輸物流業。¹¹⁸

租金

租金支出令物流中小企業的營運成本不斷攀升。物流業中小企業需要租用辦公室，部分從事倉儲業務的企業更需要租用貨倉。香港的先天不足就是土地缺乏。寸金尺土，促使租金只升少跌，再加上各國政府在貨幣上採取「量化寬鬆」的措施以刺激本國經濟，使其出口較有競爭力之餘，亦導致資金氾濫，熱錢流向新興經濟體，推高資產價格，樓市因而被推高。相比寫字樓或住宅等更具高價值用途，倉儲用地便面對「先天」競爭力不足的問題。政府早前推出特別印花稅針對樓市炒家，他們轉而炒工商舖。在供應相對緊絀下，寫字樓租金被炒高。業主亦趁勢加租，使得企業的租金成本壓力大增。

「電子商務推廣計劃」和「中小型企業資訊科技培訓計劃」

政府資訊科技總監辦公室透過「電子商務推廣計劃」和「中小型企業資訊科技培訓計劃」，資助推行了 20 個針對 14 個行業的項目，其中包括物流業，協助它們減低營運成本及提高其競爭力。¹¹⁹ 「電子商務推廣計劃」在 2004-2010 年間，為中小企業提供資訊科技技能培訓，以及開發網站、入門網站或應用模組，以提高它們的運作效率。¹²⁰ 而「中小型企業資訊科技培訓計劃」旨在協助中小型企業提升應用資訊科技的能力，善用它作為策略性及有利於營商的工具。有關培訓項目已於 2010 年第三季前完成。¹²¹ 上述兩個計劃對協助物流業中小企業在科技應用上提供了幫助。然而，現時有關部門未有繼續推出相關支援。

¹¹⁷ 「七大商會齊反標準工時」，《星島日報》，2012 年 11 月 23 日，A04 版。

¹¹⁸ 「立法會議員易志明就『立法規管工時』議案發言」，2012 年 10 月 18 日，http://www.liberal.org.hk/index.php?option=com_content&view=article&id=546&mid=41&lang=tc，2013 年 2 月 5 日登入。

¹¹⁹ 「推動中小型企業應用資訊及通訊科技」，政府資訊科技總監辦公室網頁，2011，<http://www.ogcio.gov.hk/tc/business/promotion/>，2013 年 2 月 5 日登入。

¹²⁰ 「電子商務推廣計劃」，政府資訊科技總監辦公室網頁，2011，http://www.ogcio.gov.hk/tc/business/promotion/sector_specific_prog/，2013 年 2 月 5 日登入。

¹²¹ 「中小型企業資訊科技培訓計劃」，政府資訊科技總監辦公室網頁，2011，http://www.ogcio.gov.hk/tc/business/promotion/it_training/，2013 年 2 月 5 日登入。

專項基金 (BUD)

前行政長官曾蔭權在 2011 年的《施政報告》中，建議撥款 10 億元設立新的專項基金，協助企業把握「十二五」機遇，透過升級轉型和拓展品牌開拓內地市場，加強競爭力。申請的企業除了必須在香港有實質業務外，能在內地市場發展並可帶動其在香港的業務更為理想。據政府的估計，參與該項目的企業每間可獲 50 萬元的最高資助額，約 1,000 家企業將可直接受惠。¹²²

港珠澳大橋

20 世紀 80 年代以來，香港與珠江三角洲東岸地區的陸路運輸網絡逐步建設完善，推動了兩地經濟的互動與發展，但是香港與珠江三角洲西岸的交通聯繫卻一直比較薄弱，是導致雙方經貿往來緩慢增長之主因。為尋找新的經濟增長點，香港政府於 2002 年向中央政府提出了修建港珠澳大橋的建議。¹²³ 於 2003 年 7 月完成的《香港與珠江西岸交通聯繫研究》報告指出，港珠澳大橋將大大縮短香港與珠江西岸的行程距離和時間，達至多項宏觀社會經濟效益，包括推動珠江三角洲西岸地區社會經濟發展；鞏固香港國際航運、航空中心地位；促進地區旅遊業發展；以及完善地區交通網絡。¹²⁴

大橋的建設工作正火速進行，務求在 2016 年完工通車。惟部份議題未有明確答案引起各界持份者的擔憂：一來大橋建成後各項收費未明，物流運輸業界難以針對收費情況做出相應規劃；二來大橋口岸將採用「三地三檢」模式分別由各方建設、各自獨立管轄，¹²⁵ 此模式增加了通關時間，不利於大橋發揮溝通珠江三角洲東西兩岸的最佳作用，也不利物流運輸業務的日常營運。

¹²² 商務及經濟發展局，「發展品牌、升級轉型及拓展內銷市場的專項基金」，立法會工商事務委員會討論文件，2012 年 4 月 17 日，<http://www.legco.gov.hk/yr11-12/chinese/panels/ci/papers/ci0417cb1-1549-5-c.pdf>，2013 年 2 月 5 日登入。

¹²³ 港珠澳大橋管理局，「大橋簡介」，2009 年，<http://www.hzmb.org/cn/bencandy.asp?id=2>，2013 年 2 月 5 日登入。

¹²⁴ 國家發展和改革委員會綜合運輸研究所，《香港與珠江西岸交通聯繫研究》，2003；段樵及伍鳳儀，《成就一個圓：自都會聚集經濟角度探討香港珠三角地區持續發展》，香港中文大學工商管理學院決策科學與企業經濟學系珠三角研究小組，2003。

¹²⁵ 運輸及房屋局，「跨境交通運輸——港珠澳大橋」，2009，http://www.thb.gov.hk/tc/policy/transport/issues/cbt_3.htm，2013 年 2 月 5 日登入。

香港機場第三條跑道

作為世界上最繁忙的機場，香港國際機場的雙跑道系統負荷已接近飽和。同時，鄰近城市，如廣州與深圳正積極擴建機場，應對航空需求的增長。為了確保香港機場的競爭優勢與香港整體經濟的可持續發展，第三條跑道的建設為社會各界所倡議。¹²⁶

作為回應，香港機場管理局於2011年6月公布《香港國際機場2030規劃大綱》，提出機場未來發展的兩個方案：第一個方案是維持現有雙跑道系統；第二個方案是擴建成為三跑道系統。機場現有雙跑道系統的承載能力約為：年飛機起降量42萬架次，在雙跑道系統運作的情況下，機場將於2019年至2022年間飽和。若機場以三跑道系統運作，每年可處理的飛機起降量將達62萬架次，足夠應付直到2030年的預測航空交通需求。2011年6月至9月，香港機場管理局就《2030規劃大綱》進行為期三個月公眾諮詢。諮詢結果顯示，逾七成回應者支持三跑道系統的建議。2012年3月，政府批准香港機場管理局採納三跑道系統作為機場的未來發展方向。第三條跑道的建造項目需約11年完成，三跑道系統估計將於2023年投入運作。¹²⁷

第三條跑道的建設無疑需要各方面的支持，例如空域的協調。現時，珠江三角洲機場群所面對的最大的制約因素是空域使用時間的限制。如果珠江三角洲地區各機場增加跑道，使飛機升降的數目大幅上升，由空域時間分配而導致的飛機升降延誤問題會更加嚴重。因此，第三條跑道的建設需要與區內幾大機場協調合作，並爭取進一步開放珠江三角洲空域。¹²⁸

十號碼頭

2008年，香港政府公布興建十號貨櫃碼頭，回應了過去對香港貨櫃碼頭吞吐量增長的預測和部份業界人士的訴求。然而，由於眾多社會原因，以及金融海嘯對環球經貿的重大打擊而重挫本港出口和轉口業務（至今貨櫃吞吐量未能突破2008年的水平），發展十號碼頭的討論未能延續。相反，本港各大碼頭營運者持續投入深圳貨櫃碼頭的發展，與香港形成更大競爭，有意見認為這些動作是帶走香港的貨櫃吞吐量的原因之一。

面對過去數年貨櫃吞吐量只有極微幅度升降的事實，十號碼頭的前景更見不明朗。2013年的《財政預算案》提及有關部門正在探討十號碼頭的技術可行性，而進行中的《香港港口發展策略2030研究》將更新港口貨運量的增長預測，以及研究優化現有港口設施的使用。¹²⁹本港社會和業界值得討論應否發展十號碼頭和其預期貢獻，從而盡快作出決定。

¹²⁶ 香港經貿商會，「第三條跑道 穗港龜兔賽跑」，2011年5月21日，<http://www.hketa.com.hk/news?id=837>；沈建法，「如何鞏固香港航空樞紐地位」，《信報》2011年6月6日，12版；沈建法，「增建第三條跑道是最佳方案」《明報》2011年6月10日，A32版。

¹²⁷ 香港國際機場，「三跑道系統」，<http://www.threerunwaysystem.com/tc/>。

¹²⁸ 陳文鴻，「大珠三角機場的空域限制」，《明報》，2011年6月14日，A29版。

¹²⁹ 「預算案：研建青衣十號貨櫃碼頭」，《星島日報》，2013年2月27日，<http://hk.news.yahoo.com/預算案-研建青衣十號貨櫃碼頭-032200808.html>。

3.6 小結

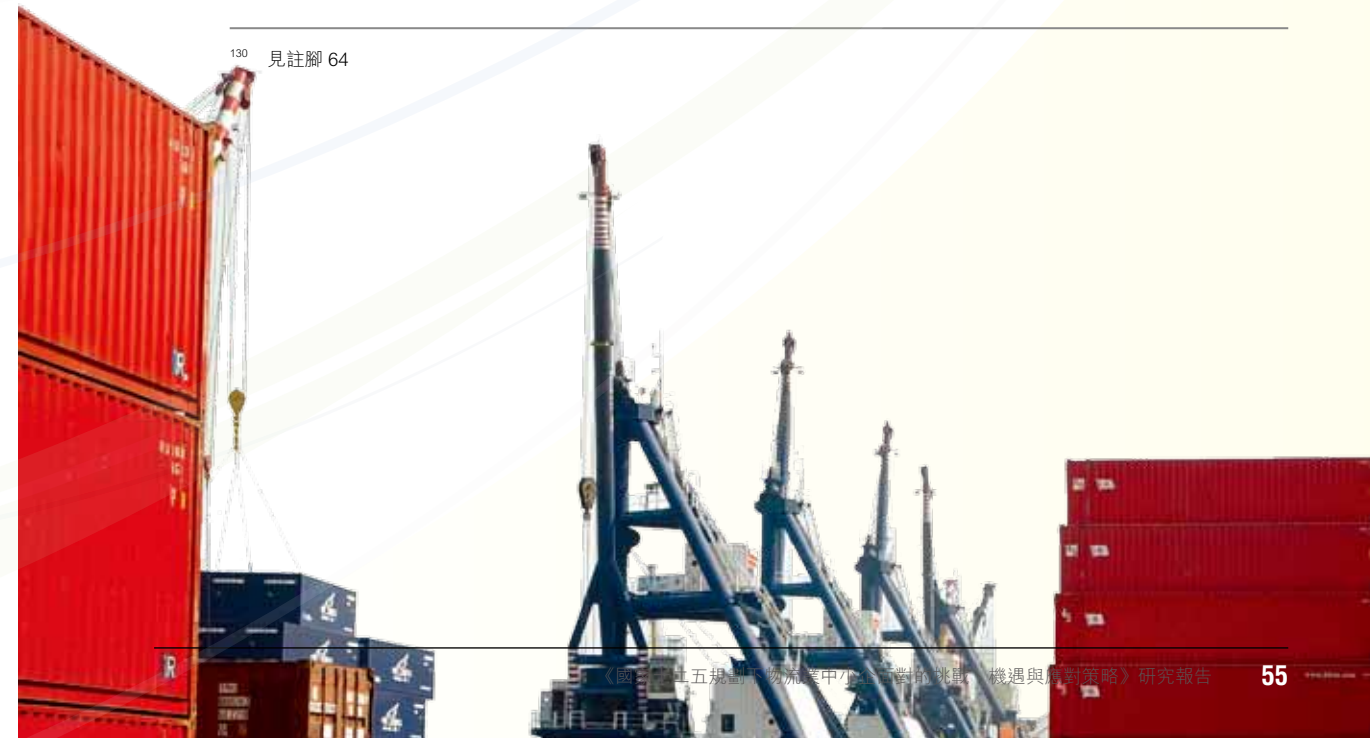
環球貿易萎縮以及石油價格頻繁波動對香港物流中小企業的營運和融資造成不同程度的衝擊。營運方面，貿易萎縮導致的收入下降以及競爭加劇增加了中小企業的負擔。在經濟前景不明朗時，中小企業對擴充業務都持保守的態度，甚至縮減業務，進行裁員。如果被裁的員工轉行，或不再從事物流業，則可導致物流人手短缺，限制行業的長遠發展。融資方面，雖然政府於2008年12月中起提供特別信貸保證計劃支持中小企業，但物流中小企業在日趨惡化的貿易環境下仍需繼續面對信貸收緊的情況。¹³⁰

物流行業正面對日新月異的科技發展以及日益嚴格的國際安保和環保要求。現時，中小企業在科技運用方面相對落後，人力資源與資金相對貧乏。然而，中小企業擁有高度彈性，轉型面對的困難遠遠小於大型企業，這有利於科技的應用和更新。歐美的安保要求增加了時間成本，對香港物流業以效率取勝這一優勢造成衝擊。環保方面徵收碳排放稅會增加企業的營運支出，造成財政壓力。

中國貿易由出口轉為推動內銷市場，珠江三角洲地區加工貿易增長放緩等環境變化給香港物流中小企業的業務量帶來負面影響。同時，珠江三角洲地區的機場、港口以及現代物流的高速發展對香港物流從業者構成一定程度的威脅。在貨源減少、競爭加劇的情況下，香港物流中小企業的生存面臨巨大壓力。

本港經營環境方面，受勞工政策和土地政策的影響，人力資源成本和租金成本不斷上升。為對抗低迷的外部環境，香港特區政府提供了一系列資訊及資助項目幫助中小企業轉型升級，渡過難關。基礎建設項目例如港珠澳大橋和香港國際機場第三條跑道為香港物流業可持續發展提供了支持，然而持份者仍對具體細節以及建設速度有所保留。

¹³⁰ 見註腳64



香港物流業中小企業面對的問題、挑戰和機遇的調查分析

為詳細了解香港物流業中小企業當前的營運情況，以及所面對的困難和挑戰，研究團隊展開了一系列的深入訪談調查和跟進訪談等工作。調查工作主要在 2013 年 1 月至 6 月中進行，研究團隊通過信函、電話和電郵等方式，向被界定為中小企業的物流公司及其他對象發出超過 700 個訪談邀請，¹³¹ 其中 77 名受邀者回覆（包括拒絕參與訪談活動者），最後成功進行了 50 次正式訪談和少數非正式訪談和書面問答，對象包括本地物流中小企業、業界組織、大型物流企業、專業人士和政府部門等。受訪中小企業大部分從事第三方物流業務，即合約物流服務（佔 8 家）和貨運代理（佔 15 家）；從事運輸及快遞的各有 3 家，供應鏈管理的有 1 家。訪談問題可分為四大部份，第一部份主要了解企業在營運與管理方面的狀況，目的是探討中小企業當前的優勢與困難所在。第二部份了解企業在建立業界關係和網絡方面的取態，這有助分析業界網絡在本港所發揮的作用和對中小企業的影響。第三部份了解受訪者對本港和區域性的制度環境，包括一系列與物流發展相關的政策和措施，以及基礎設施建設的認知和意見，從而有助探討相關發展對中小企業營運所帶來的正面或負面影響。最後一部份是了解受訪企業的發展計劃，這有助研究團隊得悉業界對本港物流業發展前景的觀點和對包括科技應用在內的物流業演變的認知和取態等。研究團隊在 2013 年 7 月至 8 月也到珠江三角洲地區進行訪問調查和訪談。對象包括港資企業、當地企業、業界組織、政府部門和專業人士等。

4.1 調查結果：香港物流中小企業的觀點

4.1.1 市場變化

調查結果顯示，香港物流中小企業對當前環球、區域、以及本地市場的發展狀況和變化主要有以下幾點看法和經歷。

- （一）世界物流業務重心轉移。多年來，歐美等成熟經濟體都是香港物流界的核心市場，服務歐美市場成為香港物流中小企業的主要業務，也是重要的收入來源。惟近年來環球經濟的起伏不定和歐美市場的衰落（見 3.2 節），加上東南亞、南美等新興經濟體的崛起（產生對原材料和消費品等的進出口需求），香港行家，尤指貨代門類受訪者的業務重心發生了轉移。概括而言，該類轉移既有企業主動作出轉移，即歐美業務未有太大變化前，已主動把握市場新機遇開拓新市場；亦有被動回應，即以開拓新市場的業務應對正面臨的風險。例如從事速遞業務的受訪者 34 號表示，會嘗試

¹³¹ 名單來源見第 1 章介紹。

通過陸路運輸開拓越南和老撾等東南亞市場。他指出目前尚未有行家向這些市場發展，希望作為先行者「飲頭啖湯」。多位受訪者表示，物流的源頭與目的地產生了時空變化，正從過去一段長時期的「內地—香港—歐美」逐步向「內地—香港—東南亞、其他新興市場」的流向轉變。當然，這不代表歐美市場已完全失去地位，該等成熟市場仍是不少企業的主要收入來源；但一般而言，新市場佔受訪者業務的比重已由過去沒有至個位數比例提升至 10% 至 40% 不等。

- (二) 本港業界失去作為珠江三角洲窗口時空優勢。不少受訪者指出，珠江三角洲地區近年來推出的經濟轉型升級政策，以及勞工等成本不斷上升，導致不少出口導向的生產活動，即他們原有的客戶（貨源）離開珠江三角洲外遷到其他省區甚至國外，或者結業，導致過去所處理的低價值產品種類出口呈現減少趨勢。相應地，由珠江三角洲地區發送至香港向海外轉口的貨量不斷減少。幸而仍有電子貨物或其他稍高價值的貨物的物流業務。不少以相關海陸兩路運輸、貨運代理和倉儲等為主要業務的本港物流中小企業受到嚴重影響。不論是香港或是物流中小企業，過去作為珠江三角洲最重要窗口（或代理人）的功能已因時空改變失去優勢和主導性。

另一方面，由於中國內地對進口原料和消費品的需求上升，經香港轉口進入內地的貨量逐年上升。雖然多位受訪者表示看到這一趨勢，但轉口進入內地的貨量通常只佔公司處理貨物的一小部份，惟他們都相信這是有前景的一環，必須和值得把握好。因應上述區域形勢的變化，一如受訪者 20 號提到，香港物流中小企業可善用香港在中國和東南亞的地理優勢，把握機遇，利用香港作為區域配送中心，發展配送業務。同時研究團隊觀察到不少受訪企業已不同程度地將香港辦公室變為「大腦」，很大部份的具體物流操作都在珠江三角洲城市以至其他內地城市進行。

- (三) 本地市場有前景但規模有限。研究團隊從訪談中了解到，雖然不少受訪者在本地有部份物流（增值）工序流程，如中轉倉儲和再包裝等，但這些業務都並非源自本地的物流需求，也非以香港為目的地。然而，隨著香港各類服務產業發展和不斷邁向消費型社會，產生了一定規模的本地物流需求，例如有個別受訪者將消費品再包裝後配送到本地各目的地（消費點）；亦有為本地客戶（企業、團體或個人）提供大小不一項目的物流支援。當中不時涉及速遞和「最後一公里配送」的性質和服務。因此本地市場是有一定前景，但相對於環球和區域市場，本地市場規模較細；而且個別受訪者指出，中小企業要打入個別服務範圍並不容易，關乎到企業本身能力和個別服務範圍的市場開放程度。

4.1.2 行業演變 — 科技發展和應用

從一系列的深入訪談結果顯示，大部份受訪物流中小企業在無線射頻（RFID）、條形碼（Barcode）、電子貨運（e-Freight）、電子航空運單（e-Air Waybill）、倉儲管理系統（WMS）、企業資源規劃系統（ERP），以及雲端平台（Cloud）等技術的應用方面相對落後，與相關技術所推廣的流行程度或部份外國的經驗存在一定的距離。研究團隊根據訪談內容總結出以下幾個香港物流中小企業在科技應用與更新方面遇到的困難。

- (一) 缺乏上下游合作夥伴的配合。針對無線射頻和條形碼技術的使用，受訪者 10 號提到，很多中國內地的小廠商沒有訊息技術部門，無法配合條形碼或無線射頻技術的使用。對於電子貨運以及電子航空運單的推廣，受訪者 14 號指出，很多貨主不懂得輸入有關資料，比如機場的代號等，所以電子貨運的使用很難推廣到整條供應鏈，現階段只有貨運代理人和航空公司可以電子化操作，即局部環節的實現。另外，如果貨主輸入的資料有誤，海關部門可能會向貨運代理人追究責任，因為多數情況下貨主不是香港公司，而香港海關對境外企業沒有執法權力。而且，在經過多重代理之後，貨運代理人可能根本不知道真正貨主的身份，也就無從追究責任。在這種情況下，讓貨主自行填寫電子航空運單會增加貨運代理人的營運風險。受訪者 16 號也提到，內地有些地方的海關仍需要用紙質文件報關，沒有辦法完全實現無紙化。在企業資源規劃系統的使用方面，多位受訪者提到，有些大客戶要求物流公司直接登入他們的系統進行操作，不接受與物流公司的系統對接；或者一些中小型客戶對資訊科技不熟悉，覺得使用 Excel 文件較電子數據交換（EDI）更方便簡單（表 4-1）。可以說，沒有適當的推動，乃至一定程度的強制性推行，無法在短期內實現整條供應鏈的全面科技應用。



表 4-1 Excel 與 EDI 的比較

	Excel ¹³²	EDI ¹³³
1 性質	<ul style="list-style-type: none"> 程式的檔案，盛載資料，獨立的單一檔案 	<ul style="list-style-type: none"> 通過統一化資料格式，傳送至不同收件人。就算以不同系統都能開啟獲取資料
2 傳送及接收方式	<ul style="list-style-type: none"> 以電郵附件發送。客戶需要從郵件下載開啟檔案才能取得資料 	<ul style="list-style-type: none"> 直接輸入資料，通過互聯網傳送。客戶可從其終端直接取得
3 涉及資源及投資	<ul style="list-style-type: none"> 無需額外投資，只要安裝有關辦公室軟件便可使用 	<ul style="list-style-type: none"> 需要較為複雜的資訊科技基建，包括數據處理、管理及網絡能力；保留、處理數據、及獲取數據的控制；具效率及可信賴的與遙遠位置的數據傳輸 ¹³⁴
4 好處	<ul style="list-style-type: none"> 簡單、容易； 靈活，可隨時更改 	<ul style="list-style-type: none"> 無紙化，節省紙張及打印成本； 準確性高，減少人為輸入錯誤

(二) 物流供應鏈上面的各個環節沒有統一的溝通與操作平台。當前，航空公司、海關以及相關政府部門相繼推出網絡平台供合作夥伴進行網上操作。然而，這些平台各自獨立，兼容性不一，因此物流中小企業需要在各個平台重複輸入資料，獲取訊息。此過程費時費力，減低使用意欲。

(三) 欠缺合適應用環境與客戶的認同。一方面，科技更新需要投入大量的資金，但業務未能用上有關高科技以收回投資成本。例如受訪者 17 號和 36 號提到，由於儲存貨物的價值低、貨物停留時間短、集散方式簡單，條形碼和無線射頻技術的使用價值很低。受訪者 16 號也指出，第三方物流公司替客戶處理的環節，可能只是供應鏈中三分之一或者四分之一的環節。單獨在第三方物流的環節使用無線射頻技術無法為客戶提供附加價值。另一方面，該類投資並不一定能得到客戶的認同，物流中小企業的老闆因而看不到此項投入的回報價值。例如有受訪者指出，當物流公司向客戶推銷條碼或無線射頻可以提升操作效率時，客戶可能會反問：「是你快了還是我快了呢？」正如他們所認為，客戶不在乎物流公司什麼時候做、怎樣做，最重要是貨物能按時送到，而且價錢越低越好。物流企業對他們客戶所存的上述觀點不一定完

¹³² "What is Microsoft Excel," http://spreadsheets.about.com/od/tipsandfaqs/ff/excel_use.htm, accessed 2 October 2013.

¹³³ 張蓓琪、馮正民，「EDI 應用對流通業通路結構之影響及效益影響模式分析」，《中華管理評論》，第二卷第四期（1999），頁 23-41。（<http://cmr.ba.ouhk.edu.hk/cmroldweb/n6/981041.html>）。

¹³⁴ "Electronic Data Interchange (EDI): An Introduction," <http://www.rogerclarke.com/EC/EDIIntro.html>, accessed 2 October 2013.

全正確，但無可否認客戶不認同科技投資所帶來的服務提升，使得物流中小企業缺乏跟上科技進步的動力。

(四) 市場上欠缺適合中小企業的產品。雖同為物流企業，但大型企業與中小企業因應公司結構和體系的不同，對企業管理類的科技產品有絕對不同的要求。同樣，中小企業之間，亦因門類的差異，對業務類的科技產品也有不同的需要。然而，受訪者普遍指出，他們並不清楚市場上產品種類，就算清楚知道的也較難找到合適的產品。如受訪者 17 號提出，其公司在自行研發倉庫管理系統之前，曾經在市面上搜尋合適的產品，但發現歐美科技公司開發的產品無法滿足香港物流中小企業的需求，例如語言的轉譯、半成品貨物集散的複雜操作等。在談到企業資源規劃系統的時候，受訪者 4 號認為，某一流行企業管理系統不適合香港中小企業使用，因為它對數據輸入的要求非常嚴謹。而中小企業的運作相對簡單，詳細的數據輸入與管理不但沒有提升操作效率，反而增添了時間成本。

(五) 企業本身缺乏相應的知識和能力去選擇、應用與維護資訊科技系統。不少受訪老闆和管理人員（以及訪問中所提及的行家）都是「紅褲子」出身，具十多年以至數十年的物流業經驗；雖然他們都有一定的教育程度（如中學畢業甚至大學畢業），然而受教育背景限制，對當前科技的了解嚴重不足。另一方面，擁有電腦或資訊科技背景的年輕人，則較少進入物流中小企業工作，也導致公司的平均員工年齡老化，間接影響了公司應用高新科技和資訊系統的能力。因此，如非必要，受訪企業的管理人員並不一定會主動了解相關物流科技產品和技術的發展。例如，不少受訪者對電子鎖和雲端儲存沒有認識，對其他有關技術也是一知半解。

(六) 擔憂系統的可靠性與安全性。多位受訪者對科技服務提供者的可靠性和延續性提出了擔憂。受訪者 29 號提出，如果公司使用了某家科技公司的軟件系統，一旦這家科技公司倒閉，物流公司購買的系統就會失去後續的維護和更新服務，甚至需要另行購買新系統，徒添財務壓力和風險。另一方面，對於雲端等技術系統要求將公司資料存放在網絡世界上而非公司內的電腦，不少受訪者表達擔心公司資料外泄，因此物流中小企業不願意使用這類網絡平台。有調查結果指出，中小企業不使用雲端的原因包括：擔心保安 (50%)，不熟悉市場 (41.6%)，不懂選擇合適方案 (35.1%)，不懂操作 (30.2%)，不熟悉雲端概念 (25.2%)，其他 (10%)。¹³⁵ 該調查反映出相類似的結果。當然，他們的擔心並非不合理，但通過與科技企業人員的溝通，研究團隊了解到，該類擔心多由於對技術的不完全了解造成。其實市民已或多或少使用著不同的高科技產品和網絡系統，如手機的網絡儲存；網絡世界的安全和隱私維護的技術水平亦不斷提升，甚或較存放在公司內的電腦更為安全。

¹³⁵ 「中小企衝上雲端」，《大公報》，2013 年 10 月 3 日，A15 版。

4.1.3 行業演變 — 行業競爭與合作

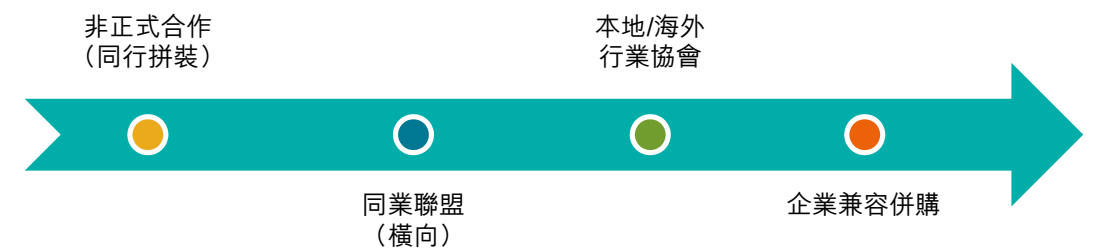
競爭與合作是來自多方面的。第一方面，由於物流以及供應鏈管理涉及到全球範圍的業務，香港物流中小企業不可避免地與擁有國際網絡的大型物流公司產生競爭或合作關係。從本次調查的結果可以看出，物流中小企業在與大型跨國企業的競爭中既有一定的優勢，也有明顯的劣勢。中小企業的服務更靈活、與客戶的溝通更直接、關係更緊密。度身定做的服務設計與緊密的互動是中小企業的核心競爭優勢。相比之下，大型跨國企業的優勢在於他們擁有全球網絡、品牌效應、以及強大的資金儲備和資訊掌控，以至可以主導整個物流產業的發展。

多位受訪者都提到大企業與中小型公司的市場定位與服務對象不同，因此過去並無直接的競爭或經常的合作。但在環球市場環境低迷的背景下，很多大型物流企業也調整營運方式，開始招攬小型客戶，與中小企業展開直接競爭。由於大型物流企業實力雄厚，可以用低於市場平均價格爭奪份額，中小企業很難與其競爭。正如受訪者 16 號所說，大公司可以在某一條航線上不賺錢、甚至賠錢來佔領市場份額，之後再從其他航線上獲得補貼。另一方面，受訪者 14 號指出，大型貨代公司不斷進行收購合併，十大、二十大代理幾乎佔了超過七成的市場份額，隨之而來的是惡性價格競爭和不斷下調的運費。這些都使物流中小企業的生存環境更加艱難。

第二方面，香港物流中小企業也面對著來自內地，特別是珠江三角洲地區同行的挑戰。與香港物流企業相比，珠江三角洲的物流從業者更靠近貨源，且擁有廉價及相對充足的土地及人力資源，以及日漸成熟的營運經驗及管理技巧。從珠江三角洲實地考察中研究團隊觀察到，物流發展的機遇處處，有利物流企業發展和擴張；而企業之間的競爭十分激烈，隨時有被淘汰的可能，企業因此亦要通過提供更優質和多元化服務、或通過合作，壯大企業、持續發展。此外，部份受訪者更指他們所接觸的內地物流中小企業在認知、能力、操作技巧上絕不比香港同行弱，甚至更強。要是直接比併，香港企業沒有絕對優勢！同樣情況，經過多年的高速發展，珠江三角洲的物流基礎建設日益成熟，對香港物流業亦構成不少威脅。

為了應對上述兩大方面日趨嚴峻的競爭形勢，本港物流中小企業之間形成了各種各樣的合作模式（圖 4-1）。

圖 4-1 香港物流中小企業合作模式



同行拼裝是最常見的非正式合作關係。為降低風險以及互補優勢，香港物流中小企業之間自發地組成了非正式的合作圈子，互相「彈貨」，利用各自如航線上的優勢，在淡季互相支持。

橫向同業聯盟的模式多種多樣。例如受訪者 4 號發展倉儲物流聯盟，聯合中國內地的倉儲公司，構建網絡平台，共同招攬客戶。這種橫向聯盟的模式降低了單一公司的市場推廣成本，提高了曝光度與信賴度。受訪者 34 號參與的快遞業聯盟則代表了另一種模式：幾家快遞公司分享硬件資源，例如貨車、辦公室與倉庫，降低相應開支和成本，減少企業之間不必要的直接和惡性競爭。

多位受訪者利用參加海外行業協會的方式拓展海外市場，建立與海外代理人的合作關係。受訪者 14 號積極加入各種海外貨運代理人協會，計劃透過不同組織開拓新市場。受訪者 29 號亦多次透過海外協會成功獲取商機。

相比之下，受訪者對本地業界協會的態度並不一致。部份受訪者積極參與協會活動，甚至擔任協會董事會職務。這類受訪者表示通過協會可以獲得最新行業資訊，並且可以共同向政府提出訴求及建議。如受訪者 1 號因為其在組織內的職務，與本地政府、外國政府和國際物流組織建立了緊密的關係，更了解到物流科技、安保等方面的最新發展資訊。受訪者 29 號亦提到，由於物流協會對會員企業在各方面都有一定水平的要求，因此在拓展新市場的時候，物流協會董事會成員的身份能夠幫助他獲取潛在合作夥伴的信任，從而提高公司的認受性。另一部份受訪者則對本地協會持消極看法，表示協會只具有聯誼作用，在行業競爭日益加劇的情況下，與同行聯絡並不能幫助他們獲取更多生意。

企業兼容與併購也是中小企業尋求合作夥伴、分擔成本和開拓市場的手段之一。受訪者 35 號通過引入策略性合作夥伴將部份固定資產的股份分出去，一方面降低固定支出的壓力，另一方面利用合作夥伴與其不同的運作航線，將該資產原本比較閒置的時間（包括一週內和一天內）充分地利用起來，提高了資源的利用率。受訪者 16 號和 32 號則通過兼容併購的方式開拓新市場，相比從零開始建立網絡，培育人才，入股或者收購當地企業更加快捷。

4.1.4 行業演變 — 客戶關係

香港物流中小企業的客戶主要包括直接客戶（付貨人）和間接客戶（本地或海外代理人、其他門類行家）。在外部經濟環境相對較差的情況下，香港物流中小企業與客戶之間的關係也面臨很多問題。

首先，因應第3章和4.1.1節所述的珠江三角洲經濟發展政策和經濟結構的改變，原有在深圳、東莞、廣州等珠江三角洲城市設廠從事較低端的外貿導向生產的廠家，特別是港資企業，選擇把工廠搬遷到粵東、粵西、粵北、廣東省以外，以至東南亞等地，或選擇結業，這都直接使本港物流中小企業失去了部份客戶。

其次，就算客戶並沒有流失，但由於生產量減少、產品包裝縮小等原因；加上來自珠江三角洲城市的物流服務提供者和區內日益成熟的港口與機場的激烈競爭，導致利用香港港口和機場出口的貨量，或體積/重量有所縮減。對以體積或重量計算運費的物流企業便造成收入減少的影響。

再者，與上述問題類似，受外圍經濟環境影響或出自控制營運成本的考慮，客戶已不一定經常選擇最高質量或最快的運輸服務。例如受訪者23號提到，過往客戶傾向於使用較具效率但收費高昂的航空貨運服務，但隨著經濟環境轉差，現今他們更傾向於使用價格比較低廉而運送時間較長的航空貨運服務來節省開支。而研究團隊與一家航空公司負責人的訪談也證實了這一看法。對方表示，在環球經濟不景氣的情況下，企業無法提高收入，就只能將目光集中在縮減開支上，航空運費就成為企業縮減開支的其中一個手段。近年來，該航空公司的裝載係數與收益都有所下降，整體供應鏈的需求疲弱。而另一趨勢是，隨著多式聯運的興起，部份客戶亦認同這運輸方式為他們帶來好處而要求他們的物流供應商提供有關物流方案和服務。物流中小企業（如貨代）不一定在每一運輸方式上都有優勢，但為求滿足客戶需求以鞏固客戶關係，也紛紛自行拓展服務範疇或尋找合作伙伴。

最後，部份受訪者指出客戶（付貨人）的生意越做越大，甚至成為了跨國企業也不一定對他們有益處。事實上，在經濟活動全球化發展和金融海嘯的影響下，跨國大型企業的規模與數量均呈現上升趨勢。而大型企業對物流服務的要求更高更複雜，甚至就所需物流服務作全球性招標。招標的準則，主要視乎物流企業的財政狀況（如現金流、資產負債等是否健全）、人員的資歷（管理層的國際物流經驗及業內相關專業資格）和業務經驗（從事行業的年資、所服務的客戶有沒有大型公司、與大型公司的合作年期長短等），甚至要求提供物流解決方案建議。例如受訪者16號提到，跨國企業的招標傾向於給現時為其提供服務的貨運代理優勢。由於現時的貨代掌握相關數據，其他擬投標者則沒有。在欠缺數據的情況下，後者難以提出一個與招標者心目中接近的價錢，因此難以競爭。而面對上述不低的門檻要求，本港物流中小企業往往欠缺足夠的能力，如財政狀況或業務經驗來爭取業務。這些門檻便有如一道高牆，難以翻越。

4.1.5 行業演變 — 供應商關係

在本研究中，香港物流中小企業的供應商是指航空公司、航運貨站、船公司、以及碼頭營運商（雖然碼頭營運商多數只視船公司為其客戶）等。大部份受訪者指出，他們與供應商傳統上沒有正面的業務衝突；而且與供應商保持良好關係絕對有利他們的業務發展。例如，因應4.1.4節的情況，個別受訪者表示，他們的客戶已由直接客戶（付貨人）逐步轉為間接客戶（貨代行家）。而藉著自己與航空公司或船公司良好和長期的合作關係，他們能夠以較優惠價格取得一些有保證和優質的「貨位」。通過轉售給行家，賺取中間差價。在這種運作模式下，供應商可以借助「艇仔」協助分銷來分散風險和保障收入，其他物流中小企業又可以獲得價錢較相宜的機艙或船艙位置，「艇家」（受訪者）亦可保證其收入、降低成本和保證服務質量（即優越的艙位價格、優質機艙或船艙位置和旺季保證），並能在行家中建立聲譽，締造多贏局面。

然而，在外部不利因素的影響下，香港物流中小企業在與供應商的博弈中面臨多重挑戰。

首先，環球經濟不景氣影響大型物流或運輸企業的經營。它們為求保持利潤，通常會向普遍缺乏議價能力的中小企業壓價。例如受訪者11號提到，由於船公司之間的價格競爭激烈，船公司已經不再看重與船務代理人之間的關係，一切以價錢先行，對他們一次又一次壓價。甚至有些船公司跳過船務代理人直接向貨主出售艙位，使船務代理人的生意和利潤空間受到擠壓。事實上，部份大型運輸企業正面對困難。例如由於歐洲和北亞市場仍然疲弱，一本地航空公司的貨運量持續減少，2013年首8個月的貨運量合共跌1.5%。¹³⁶

其次，與「壓價」有異曲同工之處的是供應商向物流中小企業徵收的各項費用不斷上升。例如，多位受訪者提到香港碼頭商收取各項雜費，令他們的營運成本大大增加，亦間接影響了貨主對出口碼頭的選擇。針對這一說法，研究團隊在與碼頭營運商的訪談中了解到，貨櫃碼頭向船公司收取碼頭處理費（CHC, Container Handling Charges），船公司則向付貨人或貨代收取港口處理費（THC, Terminal Handling Charges）（表4-2），而這兩種費用的數額並非直接掛鉤。碼頭營運商無法控制船公司收取的港口處理費的價格。碼頭營運商表示，儘管經過多次澄清，公眾對於兩項收費之間的區別與關聯性仍有混淆。但無可否認，供應商的徵費對物流中小企業造成沉重壓力。有關費用雖然可全數轉嫁給付貨人，但間接影響了香港貨櫃碼頭的吸引力，以及物流中小企業的經營環境。不少付貨人和物流企業組織都持續反映有關問題。而部份受訪者和有關組織經常反映的另一問題是，由於物流過程環環緊扣，貨車在貨運站或碼頭等待裝貨或卸貨時間過長，必然延誤了整個物流流程，從而影響物流企業的服務質量。上述問題至今仍未得到有效解決。

¹³⁶ 「國泰貨運續差 谷機上銷售」，《明報》，2013年9月17日，B4版。

表 4-2 港口處理費 (Terminal Handling Charges)

	港元 / 廿呎貨櫃	港元 / 四十呎貨櫃
澳洲新西蘭船公會	2,065	2,750
遠東 / 南亞—中東船公會	2,065	2,750
亞洲區內商討協議	1,800	2,650
泛太平洋穩定協議	2,140	2,855

來源：香港付貨人委員會¹³⁷

4.1.6 政策基建 — 土地利用與政策

香港作為一個自由經濟體系，絕大部份的物流基建設施，都是經政府批出土地後，由私人營辦商按批地條款經營。因此，香港特區政府發揮的角色之一便是控制和調節各類土地的供應，包括指定用作物流用途的土地，如倉庫和碼頭。香港特區政府可通過勾地表制度和主動賣地增加土地供應。在批地方面，政府一般會通過拍賣或招標出售政府土地。¹³⁸ 2012年香港建成區土地面積為264平方公里，與物流產業（機場、貨倉和露天貯物）相關的用地為29平方公里，約佔11%。¹³⁹ 由於貨櫃碼頭和香港國際機場分別位處葵涌和大嶼山，因此各類物流活動和土地利用多數集中在葵涌，並擴散至荃灣、青衣和長沙灣一帶，本研究四成受訪者便集中在上述地方。

絕大多數受訪者表示，現時香港缺少物流用地，尤其是倉儲用地。不少受訪者對2004年提出興建的大嶼山物流園發展計劃滿心期待，認為有助中小企業的發展，但至今該計劃毫無進展，受訪者都表示無奈。雖然近期政府批出青衣及屯門的物流用地，但都是由大型物流企業投得，對物流中小企業幫助有限。據貿發局一項研究顯示，香港約70%的貨倉面積是由少數大業主擁有，如嘉民、亞洲貨櫃、和黃、嘉里、豐樹和九龍倉。¹⁴⁰ 物流中小企業難免要向大型物流企業租用倉庫，承受昂貴的租金。由香港物流協會進行的一項調查亦指出，超過五成受訪的業內人士認為本港倉庫面積未能滿足行業需求，並認為政府年初的預算案中，提及將推出位於屯門西、面積十公頃的物流用地遠離貨櫃碼頭及機場，並且配

¹³⁷ 「海運收費資料」，香港付貨人委員會，<http://www.hkshippers.org.hk/Uploads/files/4.pdf>，2013年9月26日登入。

¹³⁸ 「第12章：基建發展和文物保育」，《香港2012》(2012)，<http://www.yearbook.gov.hk/2012/tc/pdf/C12.pdf>，2013年9月26日登入。

¹³⁹ 規劃署，「香港土地用途2012」(2013)，http://www.pland.gov.hk/pland_tc/info_serv/statistic/landu.html，2013年9月26日登入。

¹⁴⁰ 《香港作為亞洲具競爭力的區域配送中心：市場現況》，香港貿發局，2013年9月6日 <http://service-industries-research.hktdc.com/business-news/article/運輸及物流/香作為亞洲具競爭力的區域配送中心-市場現況/rp/tc/1/1X3MY199/1X09UM33.htm>，2013年10月16日登入。

套不足。¹⁴¹ 類似的問題亦出現在後勤用地方面，例如部份受訪者表示車場、中轉場等用地的批地和土地續租期短、又不保證可成功續租，根本無法鼓勵投資者作出長期投資和提供優良環境和設施給使用者，研究團隊實地考察亦證實現場環境惡劣（圖4-2）。用地投標往往是價高者得，欠足夠財政實力的物流中小企業和相關團體難以入標投地。有不少受訪者都建議仿效以往工業邨的模式，由政府作為業主，興建及管理貨倉或其他物流設施，以較廉價的租金租予合資格的物流中小企業，以紓緩它們的租金壓力。這與上述香港物流協會調查建議一致。

圖 4-2 位於葵涌的一個貨物中轉場，地面坑窪不平，下雨天積水處處



其次，現有的物流用地和設施亦存在不少問題。例如不少物流中小企業，特別是倉儲公司，在舊式工廠大廈營運遇到電梯數量不足、樓層高度不夠、電力供應不足等問題。物流用地的供應短缺也造成租金大幅上漲，租期越來越短，甚至業主不予續租的現象，使中小企業難以持續和穩定的經營。

有受訪者表示，貨櫃碼頭周邊其實有不少零散空間，可讓駁船靠岸轉貨到大船。只要政府批出使用權，便可部份地解決業界對土地的需求，改善海運業界的營運效率。同樣在空運方面，有受訪的中小企業認為，政府可在機場島上興建物流園，讓空運貨代、流轉快貨品貨倉及快遞業務商等集中起來，用盡位置上的便利優勢，提高效益。

¹⁴¹ 香港物流協會，「回應2013-14財政預算案物流用地及人力資源政策 — 物流業應否輸入勞工」新聞發佈會，2013年10月3日，http://www.hkla.org.hk/fileadmin/user_upload/news_event/Sep_13/Press_Conference_updated_2013_10_03_V3a.pdf。

4.1.7 政策基建 — 勞工政策與教育政策

絕大多數受訪者表示，香港物流業在 1980 和 1990 年代的風光不再，目前看不見理想的發展前景；加上一向的低端、「藍領」和體力勞動的行業形象，實在難以吸引新血投入物流行業。而讓受訪者均認為雪上加霜的是，「最低工資」保障的推行使基層工種之間的工資差距大大縮減，間接地將勞動力引導到不需要大量體力勞動的工種，例如保安。因此，基層人力資源短缺成為香港經濟面臨的嚴重問題。物流作為勞動力密集型行業，更是首當其衝地受到巨大影響。謹慎地輸入適當數量的外勞成為受訪中小企業頻繁提出的解決方案之一。

對於可能推行的「標準工時」，多數受訪者表示物流業的工作性質很難符合標準工時的要求。例如，受訪者 14 號提到，貨運代理所處理的貨物很多是從珠江三角洲地區經由陸路運來香港，時有延誤，而員工需要完成所有裝卸、裝板、運送、交貨、報單等工作，將貨物付運出去才能下班，根本無法按照標準工時的要求讓員工準時下班。多位受訪者表示，如推行這項政策勢令物流中小企業的经营更加困難。

展望未來，假如實行「標準工時」，物流中小企業須按規定向超時工作的員工「補水」；「最低工資」持續調升亦會帶來沉重負擔。不少受訪者表示收入增幅根本無法蓋過成本的上升，若「標準工時」最終實行或「最低工資」下一次再調升時，或會迫不得已選擇結業。

另一方面，縱使社會上有不少培訓物流人才的課程，甚至部份物流中小企業老闆親身前往院校推廣，但學員畢業後投身業界的只有極少數，許多受訪者表示難以招聘到有物流背景的新人入行。受訪者都認為物流業欠缺前景是重要因素之一；但另一方面也認為是當前香港教育制度和物流課程設計的問題，無法為業界供應合適的人力資源。

針對現時的教育制度以及教學培訓機構，受訪者提出了很多見解。首先，香港提倡文法教育，如提供大量副學士學位，引導無法考取學士學位的年輕人繼續接受教育。受訪者 17 號提出，年輕人修讀副學士學位之後，對自身的評價和工作的期待有所提升，不願意從事體力勞動，成為香港基層勞動力短缺的一個原因。其次，多位受訪者認為教育機構提供的課程過於理論化或與現實物流操作有距離，學生對真實的行業操作不了解，毫無實踐經驗。一方面給公司的在職培訓增加了壓力，另一方面也導致很多物流專業的畢業生流失到其他行業。最後，部份受訪者表示，教育和培訓機構培養出來的人才技能單一，無法滿足中小企業的需求。例如，受訪者 3 號提到，中小企業需要能選擇最佳解決問題方法，並有綜合技能的人才，而不是只懂單一技能和欠缺處理問題能力的勞動力，惟這種人才很難從畢業生中找到。

而針對不少物流從業員欠缺相關學歷或資歷認可的問題，政府推出七級的資歷架構，但物流中小企業目前對於資歷架構的認識尚淺，受訪企業反應趨於兩極化。部份受訪者給予正

面評價，認為資歷架構可以量化評估員工的能力與經驗，為企業招聘和內部升遷提供衡量標準，並且可以通過審核了解員工的能力欠缺，便於重點培訓。而負面的評價則認為資歷架構的實際意義不大。在物流業基層勞動力短缺、招工困難的情況下，對於基層員工可獲資歷認可（資歷架構 1-4 級）似乎意義不大。另一方面，企業在招聘和晉升高層員工（資歷架構 5-7 級）的時候不會以資歷級別作為核心的考量標準，人際網絡和老闆的賞識反而是更為重要的因素。

研究團隊從資歷架構秘書處的回覆了解到，當局已全方位從不同渠道向物流業各持份者推廣物流業資歷架構對行業長遠發展的重要作用和正面作用。秘書處指出，首先，不少培訓機構已逐漸應用《能力標準說明》，設計切合行業需要的課程，讓學生更了解物流業的真實操作，減少課程與行業實際運作之間的落差。其次，在資歷架構下，從業員可憑自己的工作年資及相關工作經驗，透過過往資歷認可取得第 1 級至第 4 級的資歷認證，以確認他們在行內的專業性（見附錄 3）。這亦有助他們在持續進修時，可重新確立進修的起點，毋須重複學習他們早已具備的知識和技能，從而取得更高資歷。再者，現時有不少公司已積極為員工申請物流業的資歷認可，一來可提升公司的專業形象，加強客戶對公司的信心；二來亦可提升從業員的專業地位，為行業挽留人才。

總的來說，要在物流業界實施資歷架構遇到一定的困難；資歷架構在物流業發揮的作用尚有待推廣。首先，物流業資歷架構需要在業界建立更廣泛的認可。受訪者 30 號提到，資歷架構成功與否取決於管理層或者老闆的態度和取向，如果企業老闆支持，資歷架構將能夠在行業內得以順利推行。秘書處亦深信，隨著持份者對資歷架構的認識加深，資歷架構有望發揮更積極作用。其次，部份受訪者表示擔心員工得到資歷認可之後跳槽。但秘書處回覆指出，根據資歷架構秘書處所收集到的意見，大部份僱主均表示甚少員工於獲取資歷認可後跳槽，反而有員工因透過公司取得資歷認證，知道自己的能力得到公司認同，從而加深對公司的歸屬感。從另一個角度看，亦有員工找老闆簽字證明時，擔心老闆質疑他的忠誠度。這問題一方面可透過資歷架構加強對僱主的教育推廣去解決，另一方面亦可考慮工會或商會的參與。現時員工申請「過往資歷認可」，除了可由僱主簽發工作年資證明信外，亦可選擇由所屬工會或商會簽發，以證明申請人的行業年資及工作經驗。最後，由於申請資歷架構涉及一定的審核手續，很多員工怕麻煩不願意申請。如受訪者 30 號的情況，他鼓勵員工申請資歷認可，但很多員工仍然因為怕麻煩而沒有申請。秘書處表示，其實，現時有部份工會願意為會員申請「過往資歷認可」，申請人只需填寫申請表及向工會提供工作證明，工會便可代為整理文件及處理申請。此外，「過往資歷認可」自 2012 年 3 月開始在物流業推行，並實行「五年過渡期」，凡於過渡期內申請第 1 級至第 3 級的資歷，申請人只需提交工作經驗證明，毋須通過評估（申請人仍可選擇申請參與評估），意即只需透過文件查證來確認工作經驗，從而獲取第 1 級至第 3 級資歷，大大減低手續的繁複性（見附錄 3）。由此可見，現時正是申請「過往資歷認可」的最佳時機！

4.1.8 政策基建 — 環保政策

環保和節能是世界大勢所趨，物流業同樣朝這方向發展。歐盟收緊對飛機碳排放便是一例。雖然此措施主要影響到各航空公司，但同在供應鏈上的其他本港物流中小企業亦難免在營運成本上受到間接影響。而本港的政策和舉措亦是以控制排放為主。政府推行為期三年的港口設施及燈標費寬減計劃，鼓勵遠洋輪船在香港水域泊岸時轉用含硫量不逾 0.5% 的燃料。寬減計劃在 2012 年 9 月 26 日開始，並會在 2015 年 9 月 25 日完結。18 家船公司已參加計劃，並獲政府減免港口設施及燈標費一半。¹⁴²

2013 年的《施政報告》則提出全面淘汰舊柴油商業車輛的工作。通過適度加大經濟誘因和嚴厲管制來加快整個計劃的實現，以配合 2015 年及 2020 年的減排目標。《施政報告》亦建議為日後新登記的柴油商業車設定 15 年的退役期限。¹⁴³ 但不少受訪者認為，淘汰 15 年以上的商用車的計劃必定增加營運成本，卻不能從根本上解決環境問題。受訪者指出，政府應該對現有車輛的審查更加嚴格，將不符合環保標準的車輛淘汰，而非在車輛的使用年齡上「一刀切」，把能夠達到標準的超齡車輛也列入淘汰名單當中。有業界人士認為，當局應該先取締歐盟二期或更早的舊車，¹⁴⁴ 並提高津貼至新車價的三至四成，同時不應分開割車及換車車主來資助，¹⁴⁵ 以減少舊型貨車。政府已接納部分意見，提高津貼至新車價的 27-33%，所有車主一視同仁，見 3.3.3 節。

4.1.9 政策基建 — 國家支持政策與區域合作

香港的物流業離不開珠江三角洲，物流中小企業絕對受內地政策措施影響。首先在國家大戰略方面，《國民經濟和社會發展第十二個五年規劃綱要》第五十七章明確提出：

「繼續支持香港發展金融、航運、物流…以及其他高增值服務業…支持香港發展高價值貨物存貨管理及區域分銷中心，鞏固和提升香港國際金融、貿易、航運中心的地位，增強金融中心的全球影響力。」

¹⁴² 環保署，「港口設施及燈標費寬減計劃」（2013），http://www.epd.gov.hk/epd/tc_chi/environmentinhk/air/prob_solutions/incentive_ovg_switch_fuel.html，2013 年 9 月 26 日登入。

¹⁴³ 「全面淘汰舊柴油商業車輛」2013 年《施政報告》，<http://www.policyaddress.gov.hk/2013/chi/p136.html>，2013 年 9 月 26 日登入。

¹⁴⁴ 「百億淘汰柴油車 方案本末倒置」，《東方日報》，2013 年 4 月 17 日，A13 版。

¹⁴⁵ 「劃柴油車資助倡睇齊換車」，《太陽報》，2013 年 9 月 18 日，A4 版。

當然國家「十二五」規劃亦推動全國大力發展第三方物流、鼓勵物流業與製造業聯動發展、支持物流園區有序發展等，推動物流業訊息化和專業化。其中提及深化內地與港澳地區的合作，就是通過《內地與香港關於建立更緊密經貿關係的安排》(CEPA) 來達成，通過完善香港與珠江三角洲地區的跨界交通運輸，加強區域物流訊息平台建設，提升通關和物流的便利水平，鼓勵發展電子商務等方式，支持香港的物流業發展。¹⁴⁶ 在粵港兩地的物流發展方面，《廣東省服務業發展「十二五」規劃》指明要深入落實 CEPA，加強粵港兩地物流業合作，打造區域航運衍生服務基地和國際供應鏈管理中心。¹⁴⁷ 據《粵港合作框架協議》，兩地會加快物流訊息系統對接，推動整合兩地分散的物流資源；完善兩地物流發展交流機制，深化合作研究；探討簡化檢驗檢疫模式，促進食品貿易便利化等。¹⁴⁸

然而，本次研究所採訪的中小企業均表達了不少在國內經營所面對的困難或問題，例如很多受訪者表示在內地經營需要申領不同的牌照，當中所花上的時間和金錢不菲。另一方面，有接近一半受訪者通過 CEPA 在內地開設分公司，惟就市場準入方面，多位受訪者提到 CEPA 門檻太高，對到位資金的要求嚴格。其次，受訪者 14 號提出，從內地匯出現金有限制，需要提供很多文件及經過繁瑣的步驟。再者，多位受訪者提到 CEPA 仍有「大門開小門未開」的情況存在，雖然基本政策已經出台，但具體實施起來仍有很多阻礙。例如，通過 CEPA 在內地註冊公司需要逐個部門去申請有關執照，手續繁複，未有「一條龍」服務。而另一部分受訪者認為 CEPA 對於他們進入內地市場的作用不大的主因是他們通過合資形式或者本身有內地背景而早已進入內地市場、CEPA 的便利條件並不吸引、通過代理的方式已經可以離岸處理業務，以及盈利不足以抵銷到位資金的投資。針對這一看法，研究團隊在珠江三角洲地區的考察中特別詢問了有關政府部門，了解到廣東省正進行商事登記改革，減少審批環節，強化事後監管。

除宏觀政策層面的合作，在具體的合作層面上，科技應用是重要一環。例如就電子鎖應用方面，廣東省「實施《粵港合作框架協議》2013 年重點工作安排」的文件上，提出以「跨境一鎖，分段監管」為原則，利用同一電子鎖監管轉運貨物，提高通關效率，探討香港與內地海關在通關系統上的對接。¹⁴⁹ 然而，研究團隊通過珠江三角洲考察了解到，推行電子鎖對接在現階段遇到一定困難，包括涉及電子鎖標準的統一和供應商的問題等。加上企業是有條件或自願參與，參與率不高及使用率較少，間接使費用難以下調，減低企業參加意欲。

¹⁴⁶ 「國務院關於印發服務業發展「十二五」規劃的通知」，http://big5.gov.cn/gate/big5/www.gov.cn/zwgk/2012-12/12/content_2288778.htm，2013 年 2 月 6 日登入。

¹⁴⁷ 「廣東省服務業發展「十二五」規劃」，http://zwgk.gd.gov.cn/006939748/201205/t20120514_315085.html，2013 年 2 月 6 日登入。

¹⁴⁸ 「實施《粵港合作框架協議》2013 年重點工作」，http://gia.info.gov.hk/general/201303/15/P201303150563_0563_108310.pdf，2013 年 9 月 26 日登入。

¹⁴⁹ 《廣東省人民政府關於印發實施粵港合作框架協定 2013 年重點工作安排的通知》四、國際化營商環境（一）口岸建設與通關監管 http://zwgk.gd.gov.cn/006939748/201303/t20130328_370850.html。

另一方面，雖有市場融合的意欲，事實上香港和珠江三角洲仍是有障礙的兩個市場。例如有珠江三角洲的受訪者反映，雖然使用香港碼頭成本較深圳高是取深圳捨香港的原因之一，但相比找一輛純內地貨車直接送到也有豐富航線的鹽田，找一輛中港跨境貨車把貨物運到香港更為不便，這也是寧可選用深圳碼頭的原因之一。另外，也有受訪者表示雖然已使用電子平台就付運貨物向內地海關作預先報關，但仍面對不少抽查的困擾，引起付運延誤和徵收抽查操作費用等問題，期望粵港兩地海關可深化「執法結果互認」的工作。因此，未來粵港兩地市場會否就某些部份一體化或作互相認可絕對影響物流業在香港的發展。研究團隊在珠江三角洲地區的考察中亦得悉兩地海關就執法工作不斷進行溝通和合作，已通過如「南方平台」等渠道大幅減少抽檢比例和提升效率。惟受限於兩地法制差異，並非所有問題可短期內解決。而利用外部（國際層面協議）手段或技術手段，或有助理順兩地在關務和執法上的差異。隨著內地海關關務透明化，物流中小企業可通過本港或內地物流組織、海關網頁、電話（12360）和政策宣講會等渠道，得悉各項關務詳情和最新發展。

4.1.10 政策基建 — 基建

多位受訪者認同，香港擁有優良和先進的物流基建；但隨著物流業規模逐步擴大，現有基建已無法滿足物流需求。以貨櫃碼頭為例，雖說香港是自由港，貨物抵港可以先卸貨，然後裝貨，再報關，擁有時間優勢。但是由於碼頭泊位數量不足和泊位長度不夠，未能配合體積日大的遠洋船隻；加上後勤用地不足，碼頭機器和人手調配不佳等因素，導致碼頭的整體營運效率未能達至最佳水平。

對於港珠澳大橋對香港物流業的貢獻和受訪企業能如何利用，受訪者意見紛紜，研究團隊歸納了受訪者的幾點疑慮與擔憂。首先，絕大多數受訪者認為港珠澳大橋對海運的幫助不大，因為駁船運費比陸路運輸更加低廉；空運方面反而可能藉大橋而節省時間成本從中獲利。受訪者 14 號更關注大橋的使用條件和區域經濟發展的演變對貨物流向的影響，將來會是大橋吸引珠江三角洲西部甚至廣西的貨物運來香港出口，還是反過來把香港貨物吸走，通過珠江三角洲西部的港口運出去。其次，多位受訪者質疑大橋的配套用地規劃不合理，沒有為車流和人流規劃出足夠的後勤用地。最後，一如社會上普遍的聲音，不少受訪中小企業希望大橋的各項細節，例如收費、許可使用大橋的車輛種類、車輛的重量限制和抽檢比率等詳情能夠及早公布，好讓企業早作準備。

受訪者對於機場第三條跑道的建設一致表示支持。他們認為，香港在航空貨運方面仍有無可比擬的網絡、效率以及安保優勢。必須藉發展第三條跑道來鞏固香港的優勢。第三條跑道的建設可以為航空運輸的發展提供充足空間。受訪的空運企業亦在訪談中多次向研究團隊提到，香港航空貨運以致整體經濟的發展都有賴於香港機場不斷擴張航線網絡。現有的雙跑道系統將會在不久的未來達到飛機起降量的上限，估計到 2015 年將會飽和¹⁵⁰，屆時

¹⁵⁰ 「2015 年或現超負荷 民航處重申需建第三跑道」，《大公報》，2013 年 9 月 16 日，A14 版。

將會限制航空業的可持續發展。因此，許多受訪者認為，第三條跑道勢在必行，而且越早建成越好。

4.1.11 內部營運及管理 — 成本上升和收入下降

地價與租金不斷上升以及租約越來越短的情況增加了企業的營運成本，也間接影響了產業升級。例如受訪者 16 號認為，一旦企業在租用的倉庫進行裝修以提高科技含量和服務水平，他日搬遷的成本就會大增，很多業主則會趁機在下一個租約大幅度提高租金。例如部份受訪者指出辦公室租金比 4 年前上升了 40-50%，倉租升幅更逾一倍以上。其他受訪者亦表示，租金升幅界乎一成至四成不等。因此，物流公司一般不願意在租用的倉庫進行設備升級，因此也就無法承接對儲存環境以及設備有特殊要求的高價貨物，從整體而言限制了整個產業的發展。另一方面，受到勞工政策與教育政策的影響，人力資源成本也不斷攀升。

另一方面，由貨源減少以及競爭加劇帶來的運費價格下跌導致中小企業收入萎縮。人民幣對美元升值，部份外幣對美元貶值等匯率浮動也給中小企業營運帶來了負面影響（圖 4-3 及 4-4）。例如受訪者 6 號提到，經營成本以人民幣結算，收入以美元或港幣結算，因此單位盈利不斷下跌。

圖 4-3 港元兌人民幣歷年走勢圖

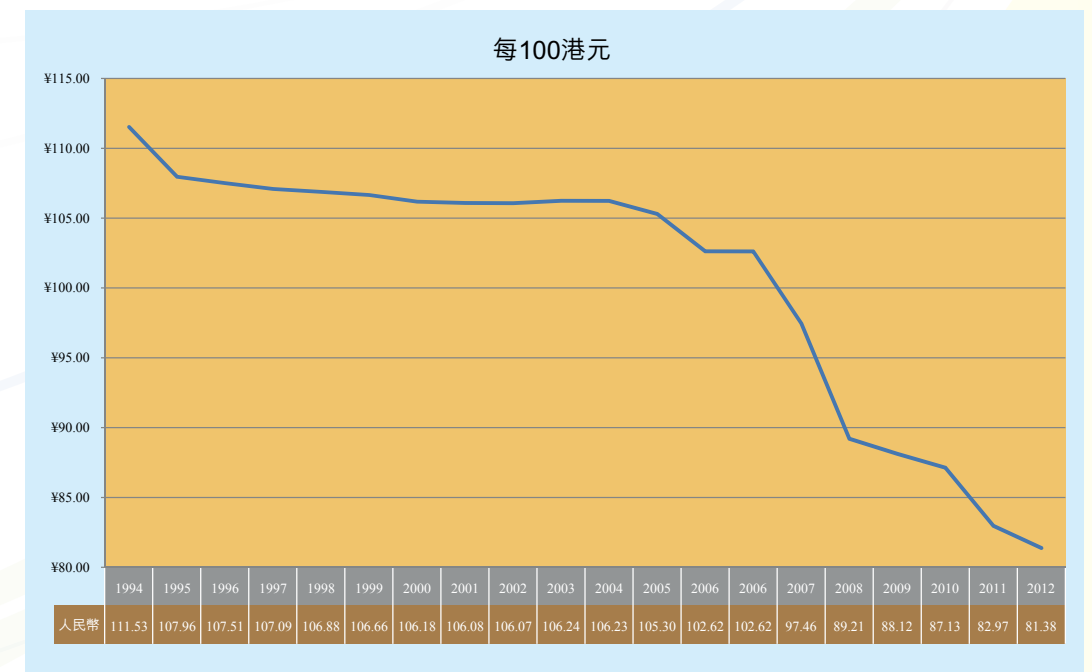
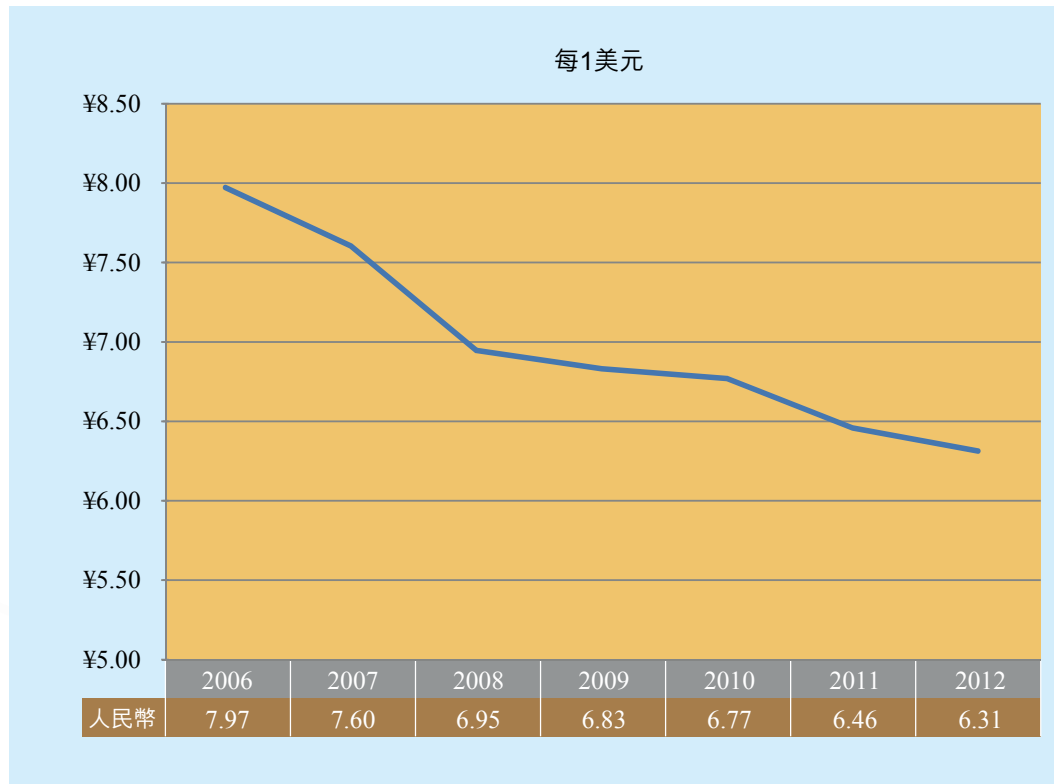


圖 4-4 美元兌人民幣歷年走勢圖



4.1.12 內部營運及管理 — 人力資源困難

基層人員短缺是香港物流中小企業在人員方面遇到的最大問題。受制於行業形象較差、從業員社會地位低、工作環境欠佳、工時長、行業前景不樂觀等因素，年輕人普遍不願意投身物流業，年輕員工的流失率亦相對較高。例如受訪者 29 號反映，其公司一名年輕員工明確地指出離職的原因，就是工時比較長，希望尋求更多私人時間。他對此表示無奈，指出這是本行的特徵，難以改變。許多受訪企業同樣面對招聘困難、從業員平均年齡逐漸老化的局面，被多位受訪者形容為「青黃不接」。眾多工種中以跨境貨車司機的招聘最為困難。按受訪者分析，考取牌照需要相當長的時間、工作條件欠佳、工資水平欠缺明顯吸引力等是無法吸引新一代司機入行的內部推力；而市場對客運車輛司機的需求兼較理想的工作環境與條件，成為有關問題的外部拉力。跨境陸路運輸正面對司機短缺、司機平均年齡不斷上升且不斷流失（退休或轉業）和極難招聘的困境，不少業界人士均指香港可參考國際經驗，可放寬考取相應執照的要求，並且適度開放跨境貨車司機市場引入內地司機。例如，部份受訪者建議政府可以放寬考取大型貨車的資格，減少考牌次數和年數，藉此增加司機供應。而後者方面，受訪者建議可通過逐步放開，首先允許內地人做後備司機，並持續評估對市場的影響，再逐步放開，從而減低本地勞工團體對「輸入外勞搶本地勞工飯碗」的反響。當然也有受訪者不認同輸入外勞可解決現時勞工問題。

另一方面，物流從業員需要有多種技能，包括語言能力、溝通能力、基礎電腦操作技能和海關知識等，但他們所獲得的工資水平、社會地位及事業發展前景卻低於其他行業。因此，物流業很難吸引有能力的人才加入。部份受訪者更認為他們的年輕員工各項技能均無法達到令人滿意的標準；不過，正如受訪者 22 號指出，在 1990 年代物流業興盛時期，他們得到許多業務機會提升語言、談生意等能力和建立人際網絡。但現在欠缺足夠的機會讓年輕一代累積相關經驗。

除基層和一般職系外，個別受訪者亦反映物色管理層員工也有難度。如受訪者 3 號表示，香港欠缺懂得物流的高管人才，無法協助公司開拓業務。

4.1.13 內部營運及管理 — 財政困難

信用控制（credit control）是香港物流中小企業最嚴重的財政問題。多位受訪者表示，由於貨運代理人要代替客戶墊付運費，三個月甚至半年以後才能收回款項，一旦客戶無法償還運費，貨運代理人就會遭受嚴重打擊。

在融資方面，雖然政府會通過不同的途徑，為有需要的中小企提供貸款及擔保，例如香港按揭證券有限公司的中小企融資擔保計劃。然而，有受訪者反映，在欠缺抵押資產的情況下難以成功獲得足夠貸款，進行業務擴張。亦有部份受訪者提到，這類擔保計劃最終由參與的銀行批核，銀行還是視乎借款人的背景批出貸款，對於真正有困難的企業不會提供幫助。

雖然香港政府為中小企業提供多項資助計劃，但僅有個別受訪者受惠於此類計劃。原因主要有兩個，一是宣傳力度不夠，很多中小企業並不知道政府具體提供了哪些資助計劃；二是申請手續繁複，需要處理很多文件工作及向有關部門申請相關證明。中小企業通常把大部份時間和精力花在處理日常業務以及尋找新客戶上面，根本沒有額外的資源去處理申請，這使申請意欲大減。

4.1.14 內部營運及管理 — 公司的未來

一個較少受訪者討論到或考慮到的問題是公司的未來發展。研究團隊從訪談中了解到不少受訪者已在業界工作了數十年，或會在未來十年面對退休的抉擇；研究團隊相信這亦是整個業界的中小企業的普遍現象。少數受訪者已有第二代參與公司業務，甚至受訪者本身已是第二代掌舵人。然而考慮到大部份中小企業的老闆仍然努力為公司的日常業務籌謀而欠缺對「未來」的足夠重視，研究團隊估計「選擇人才繼承公司、研究如何放盤和選擇結業」等問題將成為整個物流中小企業界最關鍵的課題之一。從個別受訪者的意見可了解到，物流業前景不明朗是重要的因素，他們不希望子女投入一個不見前景的行業；此外，後輩也不一定樂意回到家族公司「打工」，那怕是做老闆。¹⁵¹

¹⁵¹ 「中小企家族公司接班須及早準備」，《文匯報》2013年8月15日，A20版。

4.2 調查分析

從上述深入訪談及過往研究、報告和報導等材料所得資料，經過分析，研究團隊得出以下分析結果。

4.2.1 香港的物流業發展

物流業和物流中小企業對香港經濟的重要性和貢獻不必多言。藉著歷史和時空的優勢，香港物流中小企業在傳統運輸和貨代方面極為出色，企業數量和經濟貢獻都是最大。不少過往研究已證實此說法。隨著現代物流的興起，香港物流中小企業需要、亦正在向著這一大方向演變。然而，從過去的研究和本研究訪談工作中了解到，中小企業普遍對現代物流欠缺全面和正確的認識，亦未有足夠經營現代物流的能力。簡單的把「XX 運輸公司」改名為「XX 物流公司」絕不代表該公司已進入現代物流的領域。亦因此，能真正被界定為現代物流的中小企業只佔少數。那麼香港有足夠的現代物流需求嗎？還是需求仍集中在傳統運輸服務？一如部份受訪者強調，他們的客戶都只是要求將貨物準時和安全運送到目的地。

現代物流，或供應鏈管理，包含了各種高增值的服務，是支援「物資流通」的過程。本研究帶出的一個觀點是，過去大珠江三角洲的地緣政治和經濟時空格局已經改變，加上經濟全球化對物流產業的多方面影響，現在香港的物流業正面對著與過去完全不同的物流需求與供應局面。研究團隊認為，香港和整個物流業界需要以行動，主動作出應變。具體而言，香港是國際大都會之一、是世界各地企業走入中國市場的跳板、是中國企業走出去的窗口之一、是走在世界前端的經濟體；同樣，香港的物流企業也是服務國際市場的企業。在此種種背景下，今後的香港，還只是參與世界第一貨櫃港口和世界最繁忙國際貨運機場的遊戲嗎？可用土地面積不及周邊城市是事實，那麼只是比併誰的倉庫更大嗎？或更應以「質」去競爭？香港物流中小企業單純繼續做運輸和代理有前途嗎？答案不言而喻。香港和香港的物流中小企業都應以揚長避短取態來制定應對戰略：善用區位和企業自身優勢、自由流通的便利、完善體制的天賦、國家政策的支持，來推動物流業和企業的發展；並努力規避和解決高成本、資源不足、發展目光短淺等弱點。

4.2.2 市場演變

總括來說，環球和區域經濟的起伏和演變，以及生產和貿易活動的需求變化，既有週期性的，亦有結構性的。這涉及短期應對和把握長遠市場演變的能力。短期應對能力，不外乎是可動用資產的能力以短期對抗市場的不景氣，或是掌握市場消息的能力以規避風險和把握機遇。訪談過程中研究團隊並沒針對企業資產和流動資金進行調查，但從談及未來發展計劃中了解到，一般而言資金並不是企業應對挑戰或推動發展計劃的最大阻力。而就消息掌握能力方面，雖然不少行家對掌握市場最新變化都有一定把握，擁有一些「私人渠道」，但消息的深度和廣度不一，並絕對視乎行家的主動性——是否主動通過個人網絡或二手資料了解各地市場的發展，以及某些領域的具體發展和變化詳情；以及視乎行家的個人網絡。無論如何，若可為他們提供更多訊息渠道，以及提升這些渠道的全面性、訊息可靠性和可達性，必定便利行家掌握最新市場變化從而作出更快和更佳的應對。

至於結構性的變化方面，不少受訪者均意識到經濟全球化、資訊和通訊科技一日千里的發展，以及本區域在政治經濟時空上的演變，都更新了物流的需求，亦可以說市場對物流服務的要求的趨勢和「口味」產生變化。例如，有最新研究報告表示，未來大型企業的數量將不斷增加，而且更多是來自新興市場、尤其大中華市場。他們的產品，相對目前成熟市場的大型企業，生產成本更低、要求更快推出市場，並有更簡化的業務流程，這必定對物流有所影響，甚至有新的物流需求（如在量和方式方面）。¹⁵²香港的物流中小企業預備好迎接市場的改變了嗎？是被動等生意來臨，或是加強公司能力和知識從而主動提供物流和供應鏈方案？例如是針對如何優化銷售網絡（B2B & B2C）、了解並提供客戶和競爭對手目前發展和可能的演變的資訊等。該等變化直接影響絕大部份從事國際物流服務的本港物流中小企業，在業務量、服務範圍和服務地域發生改變。而中小企業不一定有足夠能力和及時作出最理想的應對。

首先，對於物流服務方面，由於資訊和通訊科技的便利和市場的世界性拓展，客戶對掌握各物流環節的訊息和統籌供應鏈各環節的進行都有所要求，其中「訊息高度透明並即時掌握」與「過程具效率和不繁複」都是重點要求。正所謂「合久必分，分久必合」，客戶要求物流企業能提供完整和優質的服務和管理（但不是壟斷）相信是大趨勢。因此，業務空間重心轉移相信並不是對物流中小企業日常營運的最大影響，物流企業絕對可以利用現有各類資訊和通訊科技去管理世界各地的業務。這關乎到物流行業在科技應用上的演變，就是說電腦和電子郵件的基本使用，在家內已不是問題，更可以說是必須的。但中小企業必須適應科技的持續演變，就算不是短期內投入資金購買和應用各類資訊科技系統，也必須及早作好準備，例如最基本是豐富管理人員在這方面的知識。除此以外，就是物流中小企業選擇合適的方向和深度拓展企業的服務範圍和質量。

¹⁵² 詳細內容可參考 McKinsey Global Institute, *Urban World: The Shifting Global Business Landscape*, (Oct 2013), http://www.mckinsey.com/Insights/Urbanization/Urban_world_The_shifting_global_business_landscape?cid=other-eml-alt-mgi-mck-oth-1310。

其次，世界的政治和經濟發展和改變明顯影響物流需求。例如近年來歐美在經濟不景的形勢下，轉型調整是必然趨勢，包括改變過去「先使未來錢」等通過借債高度消費的發展模式和虛擬經濟過度發展（形成泡沫）、實體經濟空心化的經濟結構。雖然該趨勢必定使當地的物流需求陷入一輪低迷期，但調整過後，加上目前對當地產品出口中國等市場的殷切需求，物流需求將有望逐步回升並進入更健康的結構。物流中小企業應借勢調整、評估未來並作好準備。另一方面，由於政治和經濟在過去40年的演變，香港除失去了作為中國唯一窗口的重要角色外，物流環節中貨物的實際流動亦由過往絕大部份經香港進出口，改變為大部份貨物由內地港口或機場直接進出口。即香港這個經濟體，和一眾物流中小企業必須接受失去原有優勢，無法再以傳統運輸和代理服務作為主要競爭工具。香港物流中小企業需要發揮一貫的強勁的應對和改變能力，選擇一方面打入內地市場，另一方面提供實物以外的物流服務，尤指香港仍有優勢的資金流和資訊流服務兩大方面。當然，這需要另一主要持份者——香港特區政府「拍住上」，即制定綜合與具遠景的物流產業政策以作配合。當中包括協助港商到內地（以至環球）市場投資的措施。香港中小企業也必須盡快全面認識內地和環球市場，包括相關的政策、各地文化和商事環境等，例如國家未來一段時間推動的城鎮化和土地改革等工作，將對城市開發與建設、各產業活動發展，以及消費有正面影響，從而提升對物流的需求。此外，必須指出，在拓展或融入珠江三角洲區域市場方面，粵港合作基礎良好，但經濟上仍有阻礙，包括兩地經濟整體和物流業之間的發展水平，以及一系列的制度障礙。中小企業要適應前者問題應不難，但後者則必須靠兩地政府和商界組織合力消除種種有礙融合的障礙。

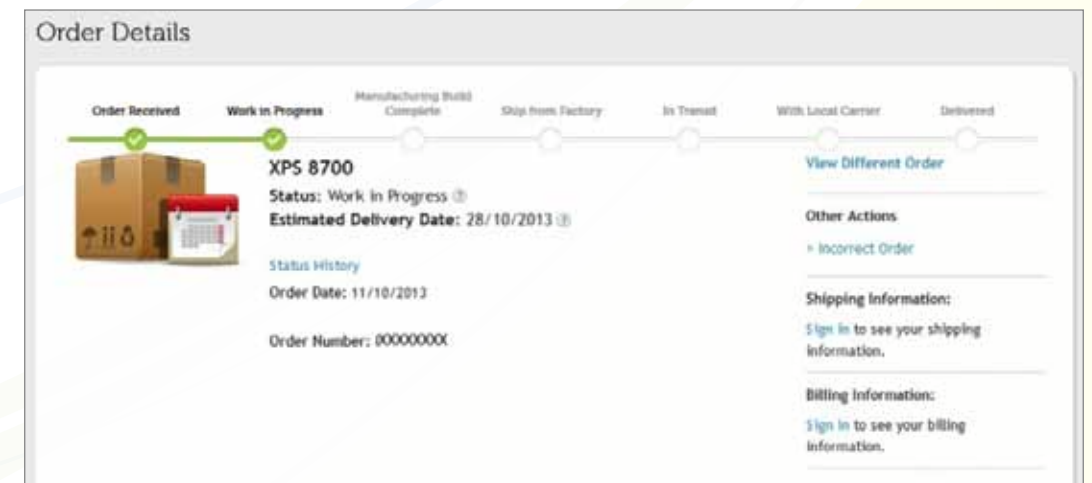
最後，本港市場或許是「雞肋」，物流中小企業未能在本地市場站穩，相信一方面源於過去需求量不算大，另一方面企業又集中發展和營運國際市場。當前要開拓該市場亦未算容易，但可通過增強企業的議價能力和綜合實力，嘗試打進不同服務領域。所以，中小企業要找方法加強實力，完善服務範圍或延伸供應鏈，相信可通過各式和不同程度的聯盟結合。資金方面，除本身累積的資金資產外，必要的業務貸款相信是可考慮的選擇。

市場上另一潛在的、以至可能改變客戶來源的變化就是「貨物零碎化」的趨勢。得益於高科技的普及和民用化，以及個人主義的盛行，貨物越來越零散、外形越來越不規則，甚至不是出自工廠的大規模生產，而是以家居購置的3D打印機按需要（如網購）生產。雖然大部份受訪者都沒主動提及此潛在的可能性，而且由於與現時的客戶來源有明顯差異，相信這些都不會在短期內發生並成為他們的新業務。然而，受訪者28號認為這對中小企是一個機遇，因為越零碎的貨物，處理需更靈活及花時間，大企業未必願意「招呼」這類生意。因此，中小企業可以發揮其靈活及人性化服務的優勢，承接這些業務。

4.2.3 行業演變

首先在科技應用方面，隨著資訊科技的普及，以及網購和電子商務的流行，物流整個過程，以及供應鏈各環節由資訊科技系統串聯是大勢所趨，客戶對獲取即時和透明資訊的要求亦提高，因此不論那一個環節的物流中小企業在科技應用方面與上下游的配合是在進化過程中。如圖4-5所示一家以網購為主的全球性電腦銷售企業的供應鏈部份環節。作為（有機會）提供各環節運輸或其他物流服務的服務商（如圖中的local carrier），必須以同類的通訊系統與供應商和客戶（即上下游）溝通（如提供貨物追蹤查詢服務）。這不但涉及網絡系統，更涉及各供應鏈環節中內置GPS等實體儀器的全面應用。但目前香港物流業的情況是，由於不同環節和處於不同地域位置等因素造成市場分割，影響了磨合的進程和磨合的效果。一名受訪學者亦表示這也關乎物流企業和客戶對科技系統帶來的潛在利益未有充分的認識。例如他指出日本等地不但利用相關技術系統作庫存管理，更作品牌和終端消費者喜好等市場分析，多方獲益。但在香港和中國內地未見普及應用。研究團隊相信，中小企業本身並無巨大能力推動或加快有關進程，但必須作好充分的預備，如老闆和高級管理人員對不同系統或軟件的認識和嘗試使用，才可推薦給客戶使用、為客戶創造價值，為公司創造機會。而政府和世界或本地業界組織則可作推手，通過推廣工作以至落實政策措施來推動科技的應用，當中可包括不少中小企業關心的課題，如系統可靠性和安全性。同樣地，政府和業界組織在系統的統一標準上可及早制定和落實；也可推動適合中小企業應用的產品的研發。而中小企業本身也可藉政府提供的資助和行業組織的中介人角色，聯繫科技公司共同研發度身設計的系統。

圖4-5 由網購落單至配送到終端客戶的各供應鏈環節，可供終端客戶隨時查詢



其次在競爭方面，香港是自由經濟體系，加上經濟全球化，跨國或大型物流企業在香港競爭是不能逆轉或阻止的。面對競爭，就中小企業而言，自強和主動應變是唯一的方法，可通過升級轉型，或通過多元化的服務範疇。此等涉及資金、知識等方面的能力，金融機構、聯盟和網絡都是可用的協助工具。此外，政府還可制定保障公平競爭的措施，創造有利中小企業經營的商業環境，中小企業生於香港，本地植根性強，有利香港鞏固經濟實力和結構。而隨著客戶對配送的重視，一如過去有研究指，香港物流企業與內地相比，「最後一公里」的配送能力較弱。所以要競爭和打進內地市場，必須改善這方面的弱點，例如通過與內地合適企業聯盟。

最後在客戶（尤指付貨人）方面，當前的發展趨勢也側面反映了貿易中小企業或生產性中小企業的經營一樣困難；而這些貿易或生產企業的兩個大發展方向都對物流中小企業造成影響：要是這些企業成功將業務規模擴大，過去為它們提供物流服務的中小企業不一定有能力滿足它們大規模的物流需要。反之，若這些企業的發展不太成功，業務規模不斷縮減，甚至倒閉，那它們也就再沒有物流需要、沒有貨物可供物流中小企業去處理。此外，生意來源的方向也發生改變。由過去以「生意送上門」為主，變為「出去找生意」。成功找生意條件在於對付貨人業務認識有多深和有何切身供應鏈與物流方案，研究團隊從受訪的付貨人了解到，就算他們基本業務不變，供應鏈各環節卻不斷改變和調整，如按市場發展調整銷售網絡地區配送中心的佈置。物流企業必須預先作好深入認識（如上述例子產品的特性、每個銷售點的特徵、近期是否需要促銷包裝等），才能為客戶設計最合適方案，而不只是按客戶要求提供運輸或代理服務。這就關乎認清公司的優勢和實力，並不斷提升能力；以及藉各類手段建立品牌、加強推廣和銷售的技巧。部份受訪者通過開設不同的公司，專營指定範疇的物流服務，給予客戶專業形象，可算是其中一項建立專業形象的方式。

4.2.4 政策基建

就支持物流業發展的政策和基礎設施建設，受訪者都積極表達意見，特別針對讓他們的營運陷入困難的領域提出了強烈反應。研究團隊分析認為，勞工政策、土地政策和產業政策是受訪者普遍關注和最受影響的領域。

首先在勞工議題上，不少受訪者已深受招工難和缺人才的影響，此問題與行業前景、人力資源供應和人才培訓等方面未能形成良性循環相關，難望短期內得到完滿解決；近年出台的「最低工資」和討論中的「標準工時」更是對物流中小企業的招聘和營運成本雪上加霜。人力資源的欠缺和成本持續大幅上漲都是中小企業無法自行解決和難以規避的問題，影響企業的持續發展。輸入技術勞工固然可短時間內解決部份工種勞動力不足問題，惟受訪者以至社會各界就此議題意見不一，業界必須盡力尋求共識，或可通過推行個別門類或工種試行計劃以作參考。研究團隊認為當中涉及一個重要觀點和定義，例子是如果我們不將外國籍的空中服務員、水手和駁船員工視為外來勞工，那社會上應如何定義中港跨境貨車的非香港司機？研究團隊認為這是社會必須釐清的議題。

其次在土地需求方面，香港土地珍貴，物流土地供應不足，相關用地的租金連年大幅上升，同樣是中小企業難以應對和影響長遠發展的嚴重問題，以至部份受訪者表示「有生意都唔敢接」，因為難以找到適合地方擴充倉庫，亦難以承擔昂貴的辦公室和倉庫租金。研究團隊分析認為，由於物流用地可支付的租金難以與甲級寫字樓以至一般商業用地相比，在欠缺明確支持物流用地政策和現行土地供應制度下，物流業必然處於弱勢，在激烈的土地競爭中難以勝出。此問題所產生的惡性循環，不但影響物流中小企業的日常經營和業務拓展的選擇，長遠而言更有可能限制香港在物流業和供應鏈上新角色的發揮。

最後，也是最宏觀的，就是香港沒有完善的物流產業發展策略，亦因而導致土地政策、人口政策、勞工政策、教育培訓策略等多方面難以配合。現行政策和欠缺宏觀戰略所帶來的負面影響包括無法看清整個行業的發展前景、無法理順大中小型企業的關係和發展趨勢，以及使中小企業老闆在看不到前景又經營困難和無法拓展下產生負面的經營心態，不利香港物流業的發展。

研究團隊認為，香港縱使有零散政策和支援措施給予物流產業和中小企業，但欠缺對這四大支柱產業之一的應有尊重和相應的宏觀戰略。制定具尊重性的宏觀物流戰略，持份者之間必須有良好互動和關心物流業在香港的發展的態度。

4.2.5 內部營運

一如不少受訪者所言，今時今日香港經商的環境和所需要的技巧，已經與他們當年創業時大不同了！事實上，內部營運的問題，不少源於企業自身難以控制和應對的因素，就算是源於自身因素，要應對似乎亦不容易。第一個比較可靠的觀察是，面對營運成本持續上升，企業要開源節流和規避風險絕不容易。這一方面在於中小企業的規模較細，而固定成本不變下，難以達到規模效應；另一方面是不少企業的日常營運欠缺現代和有效的管理模式，未能通過最佳決策而節省成本甚至造成不必要的負擔，以及無法達到最高利潤。

第二個觀察是「內向」的經營取態，以致所面對的營運問題無法或者較好地解決。例如不少受訪者訴說招聘和培訓方面存在困難，或欠缺資金和技術拓展某領域。當然個別「較外向」的受訪者有嘗試不同的招聘渠道，也有嘗試向有關教育單位反映培訓的需要和期望的課程內容，或向不同基金申請資助，但畢竟在受訪者中這是少數。事實上，唯有主動通過如行業組織等不同渠道積極反映問題，業界才可自救和尋求政府的協助。同樣地，部份受訪者指出要忙於「找生意」而未有經常與行家和行業組織聯繫接觸。但不少受訪者，包括行業組織，反過來也反映緊密的人際網絡和行業網絡有助業務的經營以至拓展新的方向。歸納眾多意見可得出，「外向」雖有一定的金錢和時間成本，但相信所得的應不比成本低，更可能有意料之外的收穫。另一「內向」的表徵是未有理順公司的核心優勢和企業文化並且未有主動展現和介紹給客戶和社會認識。例如，部份受訪者仍認為他的客戶是基於價錢（廉價）而使用他的服務，客戶要離他而去也無可奈何；但也已有少數受訪者「外向」地、主動地賣「公司品牌」和「企業文化」而非賣服務給客戶，藉此組織一批忠實客戶群；同時鞏固既有核心優勢和開拓新核心優勢，以提升公司競爭力和吸引力。

最後一個觀察是受訪者難以或未有規劃公司的發展。在欠缺樂觀的發展前景下，不少受訪者都未有短、中期發展計劃，甚至有些受訪者抱「捱得一日得一日」的心態。然而欠缺規劃和「生意做得一日得一日」的取態，對公司的經營、老闆的投資和員工都是不健康和不公平的。其實，通過審視公司的現況和面對的強弱機危，絕對有助明確公司的發展路向，那怕是要結束生意，也可做到光榮結業！相反，如確立有繼續發展的可能，良好的規劃就絕對有助實現發展目標。

香港物流業中小企業的應對戰略

綜合研究所得與分析，研究團隊將在圖 5-1 的框架下，討論香港物流業和物流中小企業四大方面的應對和發展戰略。

經濟全球化，不少跨國大型企業都努力構建它的全球價值鏈，就是要理順集團在包括香港和珠江三角洲在內的全球活動的運作，包括內外物流、市場拓展、銷售、服務等，從而增值。另一方面，不論是歐美或新興市場，不少生產商（不只大型企業，也包括當地的中小企業）都期望將它們的產品打入中國大陸市場。大珠江三角洲市場在新的政治經濟時空下進一步融合是毋庸置疑的，中央戰略與地方政策措施亦經常相互配合支援，以圖加強個別城市和區域的某個產業或總體經濟的競爭能力。網絡世界已成為全球、區域和本地以外的第四層面並與上述三個層面緊密結合，當中資訊流動特別重要，網絡世界亦改變了既有的物流環節。物流產業技術持續發展，香港亦在這些方面跟上步伐，不論是營運和管理方面的網絡平台或是實物工具，都已不斷在行業內嘗試應用甚至已全面應用。然而香港物流中小企業仍普遍欠缺足夠的認知和能力。

香港物流中小企業面對當前嚴峻的外部 and 內部挑戰與機遇，必須及早作好準備——認清問題、給予答案和把握良機。鑒於中小企業之間在客戶、競爭對手、內部資源和結構等多方面存在明顯差異，中小企業務必按自身條件和需要，以下列所討論戰略為參考，加以調整，制定切身方案。

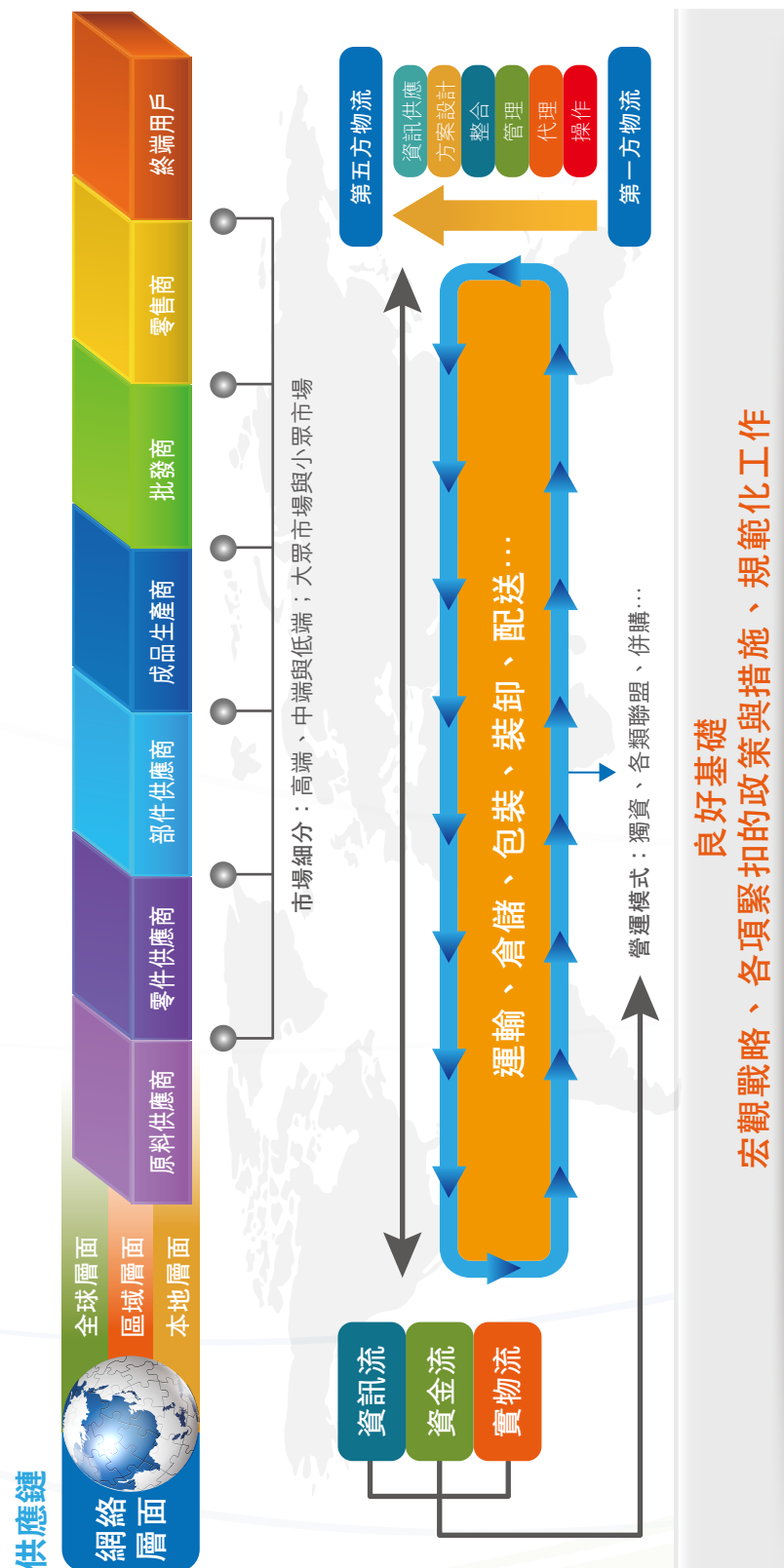
圖 5-1 香港物流中小企業發展方向框架

市場、科技、產業發展趨勢

經濟全球化：供應鏈在全球、區域、本地三個層面的整合、統籌與管理；大型物流企業在香港的經營

資訊科技普及：網絡世界(第四層面)，促使實物、資訊和資金在各環節流動的改變，如跳過某些傳統物流環節

產業技術發展：技術發展，對原有操作技術要求和步驟要求作出替代；企業必須要適應或被新技術使用者取代



良好基礎
宏觀戰略、各項緊扣的政策與措施、規範化工作

5.1 應對市場發展戰略 — 突破戰略



5.1.1 突破市場地域和空間

無論現有業務如何，主動應變，突破目前的市場地域和空間。通過個人網絡和各地行業組織，緊密關注各地影響經貿和物流的最新變化。政治經濟的演變最為干擾物流的需求和發展，既能製造新機會，亦可停頓物流需求。

「歐債危機」延緩傳統歐洲市場的經濟復甦、甚至進一步打擊民眾消費意欲，影響對進口貨品的需求。在著力鞏固既有歐洲市場業務的同時，可留意正在冒起的部份東歐國家和北歐國家；並且除了經營進口當地的業務外，亦必須把握從當地出口到中國或東南亞市場的業務機會。通過海外代理、海外或本港行業組織，以及海外或本港經貿展覽等渠道都有機會接觸到對物流服務有需求的潛在客戶。

美國經濟雖略有起色，但民眾持續減弱的消費意欲與歐洲類同。中小企業在嘗試穩定美國市場業務之餘，應留意正在冒起和不斷加強與中國經貿往來的中美洲和南美洲市場。例如南美洲最大經濟體巴西，不單是金磚五國之一，中國更是巴西最重要的貿易伙伴，資源產品、食品、機械等都是主要的貿易產品。

東南亞如越南、緬甸、柬埔寨，和南亞國家如孟加拉、斯里蘭卡等是鄰近香港的新興市場。受益於「中國—東盟自由貿易區」的合作推動，近年來雙方經貿數字大幅飆升，投資設廠活動亦不斷增加，香港投資者和物流企業亦從中受惠。市場前景雖然明朗，然而部份東南亞和南亞國家的經濟水平和物流需求量仍處於起步階段；從產業發展角度表示，產業鏈和產業支援有待完善，商事環境仍較落後，法制和海關等存在不少灰色地帶，投資生產或物流業務仍有較高風險，而且不一定在短期內有回報，物流中小企業必須謹慎評估各市場的機遇和潛在的風險。

國內市場，特別是珠江三角洲市場無疑是物流中小企業最為認識和最具發展潛力的市場。受益於鼓勵消費和產業調整政策，全國各地具有巨大潛力的市場得以浮現。香港物流中小企業除要敏感於如西部或一眾二、三、四線城市的機遇以求作地域的突破外，亦應對珠江三角洲、長江三角洲、上海等沿海既有市場的經濟和產業結構調整下產生的現代物流需求給予足夠的重視。例如研究團隊從珠江三角洲的考察中了解到，隨著各城市的經濟和產業結構逐步調整，各政府都力求發展現代物流業，個別本土和外資企業正著力投資倉儲和配送等業務，地方政府亦十分歡迎香港物流企業前赴投資並帶入現代物流知識與技術。然而物流中小企業同仁雖然認識，但不一定熟悉國內這個複雜且急速演變的市場。例如中國是一個分割的市場，同仁對這個可被劃分為 22 個細小市場的國內市場有多深入的認識？¹⁵³ 物流中小企業必須對某些細小市場有深入和充足的認識，才有可能成為提供市場資訊、統籌和管理在國內的各物流和供應鏈環節的供應商。又如泛珠江三角洲區域剛達成《貴州共識》，將有利推動新一輪交通等基建的發展和融合，以及促進產業合作並減少地方保護；廣東省更大力推動自貿區的建立，聯合港澳地區，香港物流業能否分一杯羹？同仁如能及時掌握資訊並加以分析，才可能抓住及善用機遇。此外，企業到內地投資前，除了要對國家和地方法規、商業註冊的手續程序及費用支出等項目有充分了解，同時也要對當地的商事環境（如利用 CEPA 進入內地開業，個別大城市或傾向接受大企業，中小企業較難「落戶」）及各地獨有的營商文化有所認知，作好心理、時間及金錢上的預算準備。¹⁵⁴

在經濟全球化和通訊科技高速普及下，市場已突破實體地域的框架，有條件和足夠實力的物流中小企業可進入虛擬的網絡世界，開拓電子平台的新市場。電子平台不只為物流中小企業帶來市場地域的突破，更可通過平台上不同的應用環節和服務的即時供應和回饋，突破並深化企業的形象和客戶關係。惟中小企業必須謹慎研究和分析市場需要、市場空隙和企業可提供的服務。電子平台的開拓、科技的應用和考慮，以及日常的管理亦絕不可忽視。可參考 5.2 節。

在投資到任何新市場之前，企業可以透過特區政府駐世界各地辦公室、貿發局、行業組織等機構所提供的市場訊息、甚至參與這些機構組織的考察團深入了解當地的經營環境，例如對法律法規、稅務制度、勞工市場等；並且與有關政府部門建立聯絡，為日後的運營打下基礎。例如，貿發局每年與香港政府合辦的「亞洲物流及航運會議」是一個很好的平台，當中有「建立網絡環節」(networking session) 及「業務配對」(business matching)，可讓業界有機會接觸到潛在客戶，尋找商機。投資新市場時亦要留意文化差異和特徵，較為有效的方法是通過相同民族的人士接洽，因為他們彼此間有著相同的文化背景，同聲同氣較易溝通之餘，亦熟識當地市場，令事情事半功倍。

¹⁵³ 詳細內容可參考 McKinsey Global Institute, Urban World: The Shifting Global Business Landscape, (Oct 2013), http://www.mckinsey.com/Insights/Urbanization/Urban_world_The_shifting_global_business_landscape?cid=other-eml-alt-mgi-mck-oth-1310。

¹⁵⁴ 關於國家和各省的法規及其他有關的營商資訊，可到工貿署網站參考 http://www.tid.gov.hk/tc_chi/trade_relations/mainland/mainland_link.html。

5.1.2 突破產業鏈原有位置

面對既有業務的經營困境，企業可突破產業鏈中的原有位置以求機遇。就算未能作即時的突破，亦能在原有位置上尋求藍海。

低價和一般消費品經香港出口的數量大幅減少給從事運輸或代理的香港物流中小企業造成沉重打擊。因此，物流中小企業應突破被動「接生意」模式，主動尋找以高效、安全為主要考量因素，因而仍會選擇經由香港轉口海外的高科技、高價值貨品（例如電子產品或高端品牌服飾）。

另一項類似轉變是把握內地龐大進口需求和各地消費市場的冒起，將供應鏈方向倒轉，從事商品進口內地業務。香港製造的產品在內地有絕對的品牌信心優勢；更可善用香港自由港地位的免稅及效率優勢，藉自己的貿易公司、其他貿易商或外國產品生產商進口高端消費品、奢侈品和優質食品到香港，發揮香港強大的配送功能轉口到內地，從而開拓生意。物流中小企業宜先檢視自身條件，特別是資源上（如人才、技術等）能否配合；另外，進口食品或其他有特殊要求的產品到內地時，物流中小企業需要申請相關的進口許可證和按相關手續和程序行事。

不論進口或出口的方向，亦可向差異化或專業化目標前進。「來者不拒」的策略已經無法保證甚至為公司帶來更多收入，企業通過專業化經營發展小眾市場 (niche market) 是應對激烈競爭的有效做法之一，例如專營某級別的紅酒和藝術品、特殊醫療物品等的物流服務。由於產品被劃分為不同級別或檔次，它們在各個物流環節，如包裝、溫度及濕度控制、倉儲及配送以至整個物流方案的設計等，都有不同層次的要求，因此物流中小企業應首先檢視公司自身的專業能力水平及資源，是否可以給予潛在客戶信心，讓他們放心由公司承運更高級別和更高價值貨物。若評估後發現自身具有潛力從事這類業務，就可針對相對有提升空間的範疇作好外部和內部的準備，如羅致人才、尋找合作伙伴和收集全面市場資訊加以分析。最重要是通過開拓市場積累經驗，逐步在相關市場內建立名聲及核心優勢。

除了業務上的突破，物流中小企業亦宜考慮在產業鏈的位置作出突破，藉以規避「若不轉型升級，有朝一日會被淘汰」的定律。通過檢視企業自身的資源、客戶群、代理網絡等，開發其他針對性的業務，逐步轉型升級。中小企業還可以發展核心業務以外的周邊業務。由於核心業務已發展成熟，所要投放的額外資源成本有限。反而可以嘗試將周邊業務納入公司將會提供的服務之中，開發其他增值服務。例如有物流企業與紙品公司合作，研發各類紙品包裝設計，滿足付貨人需求並為貨品增值。另外，中小企業應積極探索整合整條供應鏈的可能性，向更高層次的物流供應方目標前進。物流中小企業可嘗試與供應鏈上下游建立更好的合作關係，在具充足的全方位能力下，進而發揮統籌者角色，以資訊科技系統配合，對接供應鏈各個位置的單位，譬如上游的採購和貿易，下游的配送和零售，暢通資

訊流和資金流，以支援實物流中的實時資訊和資金所需，並通過網絡世界（第四層面）的配合，整合、統籌和管理全球、區域和本地三個層面的供應鏈。

中小企業若欠缺獨資拓展供應鏈不同環節的力量，可選擇與不同範疇的行家組合供應鏈的核心部分，再與供應鏈其他環節企業合作甚至結盟。運輸、倉儲、物流方案設計和管理是供應鏈的重要組成部分，物流中小企業可運用各自的核心業務，發揮強項，組合起來承接運輸倉儲業務，從而降低成本、提高效益和綜合實力。

5.1.3 突破營運模式

面對市場和物流需求日益複雜，以獨資經營為主、服務範圍較窄的物流中小企業必須尋求突破，通過各式聯盟合作甚至併購，爭取長遠發展。

聘用海外代理是物流中小企業經營海外市場最基本和傳統的方式。要認識更多海外代理和覓得更合適的代理，必須突破既有的個人網絡，藉在不同海外行業協會中所建立的網絡，與心儀代理建立關係，較自行尋找海外代理有更高的成功率和可靠度，長遠而言亦有助於公司的穩步發展。

同行拼裝（彈貨）是另一常見的非正式合作關係，是降低風險以及互補優勢之舉措。而要將此非正式的合作圈子深化，聯盟合作是突破位置。聯盟的模式包括較為鬆散的橫向同業聯盟，互聯網的普及更有利通過構建網絡平台來促進同業推廣和招攬客戶。另一模式則是深化融合，共享硬件資源，例如貨車、辦公室與倉庫，降低相應開支和成本，減少企業之間不必要的競爭。再進一步的類型是建立統一品牌，但維持產權獨立。此舉是藉結合同業創造規模效應和品牌效應，有利提高議價能力和市場形象。

在組建各式聯盟以外，合資或入股的營運模式亦是突破獨自經營局限的可行方法。

合資是開拓新市場、擴展物流業務、以至發展供應鏈不同環節的可行選擇。善用合伙人或企業熟識當地（海外）市場情況或該業務環節的優勢，以及他們所擁有成熟的人脈網絡，可以使合資企業的業務發展更為順暢。必須注意由於彼此間沒有從屬關係，企業的計劃或會難以控制，及未必有預期結果。由於雙方的合作只建基於信任，因此在草擬合作細節時，須就合作條款、成本利益攤分等協商妥當，以避免日後發生爭議及糾紛。

入股現有企業，以小股東身份參與開發當地（海外）市場或投資新業務是另一選擇。由於擬入股的公司已營運了一定的年期，故已有一定的市場佔有率，從而節省開發市場或拓展新業務的時間。而這種方式所投入的資金少於全面收購，亦可以作為全面收購的第一步。企業可以通過幾年的時間，逐步收購整間公司，在過程中更好地評估對方的表現，令整個收購項目更加成功。需要注意的是，由於並非該公司的大股東，因此對於公司並沒有控制權，在展開發展計劃時或會遇到阻力而未能達到預期結果。同時，在入股前企業應查清楚

入股對象之財務狀況是否健全或有其他糾紛，避免損失或不必要的麻煩。

全面收購或許是最進取或者是發展計劃中較深入的一步。全面收購包括該公司的市場、業務及客戶。這種方式的優點是對被收購的公司擁有絕對控制權，可執行和掌握預定的計劃。然而，收購公司會涉及大量資金投入，潛在風險較高。加上被收購公司的客戶有機會因公司易手而流失，對客源或有所影響。所以，一如其他合作方式，在收購公司前，企業必須徹底查清擬收購目標的財務狀況和可能的訴訟風險。

除了以公司為單位，以團隊為單位擴大公司規模藉此拓展業務也是可考慮的模式。招攬團隊有助吸納個別市場或個別門類業務的精英，並將所需要的磨合或培訓時間縮至最小，即時為公司創造利潤。但由於以優厚條件招攬，必須考慮平衡原有員工或團隊的要求或不滿情緒；另外，此舉或有「挖角」之嫌，應用前宜考慮同業道德底線。

5.2 應對產業演變戰略 — 調整戰略



5.2.1 調整操作方式、善用科技、走向綠色

為改變傳統運輸和物流給予社會的勞工密集、低端、交通工具高排放、耗紙量高等負面形象，整個行業正善用現代科技，向高科技、高端和綠色環保方向發展，物流中小企業無可避免地必須跟隨這一大趨勢作出營運方面的調整。

把握趨勢，作好準備是管理人員正面的取態，亦是對企業持續發展有幫助的取態。雖然調查分析顯示物流中小企業正面對一系列阻礙科技應用的問題和困難，但仍是正面的解決方法。針對缺乏其他環節配合和認同的問題，從消極層面看，中小企業必須明白物聯網技術是影響和改變物流操作的大趨勢，科技絕不只是輔助物流服務的簡單工具。為支持業界加強資訊科技方面的認識與應用能力，物流業資歷架構的諮委會在制訂行業的《能力標準說明》時，特別就此範疇另闢「支援及輔助服務」門類的能力，共有 209 個能力單元，涵蓋資歷級別 1 至 7 級。¹⁵⁵ 此外，諮委會致力與各教育及培訓機構洽談開辦物流業資訊科技的認知及應用課程，讓現職從業員或未來入職的年青一代，均能掌握相關的科技知識。這些都是業界同仁可以善用的途徑。認識和緊跟該趨勢和科技應用發展，並構思相應工作計劃，便可在時刻來臨一剎，早著先機，即時回應和落實計劃。例如研究團隊通過珠江三

¹⁵⁵ 詳情可參閱物流業資歷架構的網址，<http://www.hkqf.gov.hk/ind/tc/logistics.aspx>。

角洲考察了解到，粵港兩地對於無線射頻技術（RFID）的推廣非常重視。隨著兩地機構對 RFID 的不斷研發、提高其應用範圍和便利程度，並不斷作試點應用，此技術在物流界普及指日可待。所以，從積極層面看，中小企業不單可審視如何作好準備，更可積極與研究機構合作，參與研發的過程和試點應用工作，給予務實意見，加強各類技術在物流環節中的可用性。中小企業更可充分利用政府提供的科技推廣計劃，尋求資金方面的幫助，自行發展各類科技對外或內部管理運作的系統。

另外，不可否認訊息安全是當今社會面臨的一個難題，但企業不應該因此裹足不前，全盤否定科技系統與網絡平台。相反，企業應該積極通過不同的渠道對這些高新技術進行全面的了解，消除誤區，選擇可靠性與安全性高的產品使用。中小企業可通過政府、行業組織、科技公司等不同單位獲得相關知識。通過上述與科研機構合作，以及聘請有經驗的技術人員，都有利為公司度身訂造電子平台或管理系統，並且根據需求進行定期升級與更新。另一種解決方案是購買市場上現有的產品，在此基礎上尋找科技公司對產品進行特定修改，以符合企業的特殊需求。由於科技產品更新速度快，品種繁多，中小企業需要隨時留意科技發展動態，在充分了解的基礎上合理應用。

總的來說，為了配合科技的發展、物聯網和電子商務的普及，物流中小企業應該檢視現有流程，配合電子化升級轉型。相比對外業務環節存在較多不可控的因素，企業可先就內部管理作出調整，以資訊和通訊科技系統優化公司內部的日常營運，如員工的管理、部門之間的訊息傳遞、資產和倉庫管理等。附帶的重要調整是改變管理人員以至一般員工對科技、特別是先進或最新科技的不認同或迴避心態，必須加強各人的科技認知水平，通過科技網絡和刊物等渠道多留意相關的報導；亦應鼓勵員工（包括提供一定資助和工作假期）參與科技培訓，做到與時俱進。

上述以資訊系統推動部門之間即時無誤和無紙化的訊息傳遞，不但有助企業節省成本，也有助配合整個行業的無紙化和綠色操作大勢。例如在航空業界 IATA 計劃逐步採用 e-freight 及 e-AWB 等無紙化措施，物流中小企業無法抗拒此變化。研究團隊認為管理人員應調整「到最後一刻才應用」的取態，及早適應新系統，並努力解決紙張傳遞和電子數據傳遞的磨合期所產生的問題。積極參與應用有利與航空公司甚至 IATA 等組織建立密切關係、了解業界包括科技在內各項最新發展趨勢、把握機遇；另一方面亦有助在客戶層面建立「先進、環保、企業社會責任」等正面品牌形象。事實上，調整公司各項運作，以在環保要求上達到某個水平，已成為配合大型企業的環保認證要求（如 ISO14000）¹⁵⁶ 和滿足招標一定要求的條件。

¹⁵⁶ 東方物流網站，「東方物流的環保理念」，http://www.orientallogistics.com/newoll04/html/tc/eco_green.htm，2013 年 9 月 26 日登入。

回應產品簡約包裝、容積縮小和重量減輕，導致貨物空間和重量縮減問題，研究團隊認為雖然表面上物流中小企業需要找尋更多生意（貨物），但也是推動物流中小企業之間合作以至結盟的機遇（詳見本章 5.1 節）。此外，團隊也認為這趨勢對速遞和倉儲的行家或會帶來機遇。對前者而言，由於貨物「小包」了，在運送上對速遞員更方便，間接改善工作環境；對後者來說，因為「小包」所佔的空間相對有限，變相騰出了空間吸納其他貨物寄存，有助業務的拓展。

5.2.2 調整與大型企業和珠江三角洲同行的關係

大型企業不但包括大型的物流企業，也包括大型付貨人（客戶）企業；在物流業日益複雜的發展下，與大型企業的關係不只是競爭對手或合作伙伴，絕對有多個可調整關係的方向。同樣地，珠江三角洲同行雖然被普遍看成為直接競爭對手，但在大珠江三角洲區域發展和經濟進一步融合的大環境下，稍為按趨勢調整一下思維，便有與珠江三角洲同行建立新關係的可能。

針對物流中小企業在與大型物流企業的競爭當中往往處於劣勢，研究團隊認為中小企業應一方面鞏固既有的差異化、專業化和人性化戰略等方面的優勢；另一方面在物流需求和企業結構及營運模式不斷演變下，可主動審視與大型企業的合作關係和新的合作可能。就差異化和專業化發展，可參考 5.1.2 節。人性化服務也是具高度靈活性的中小企業既有強項，通過優化公司內部營運效率，調配人手強化銷售和售後服務，如設置專人服務，因應客戶的獨特條件，以解決客戶物流問題和需要為目的，提供度身訂造及增值服務，並持續跟進項目、甚至項目以外的物流或供應鏈需要，提供貼身服務。研究團隊相信，此舉可給客戶提供更多的便利，加強客戶對公司的信任感，因此可以作為深化物流中小企業與客戶關係的重要手段；也是調整與大型物流企業競爭的思維的上策，即不與對手直接競爭單次和個別物流服務，而是向客戶銷售公司品牌形象，讓客戶「愛上」和信任公司。

當然，物流中小企業組建聯盟，既是應對大型物流企業的挑戰，也是回應大型客戶需要，克服企業規模小、增強議價能力的策略之一。5.1.3 節介紹了聯盟的策略。例如通過集合數家中小企業貨代的聯盟，將各家的貨量集結起來，或有助以規模效益作為議價條件，向船公司或航空公司爭取較相宜的價錢付運。亦可藉著必須的業務調整或擴展，以及提升能力和水平（如 5.2.1 節的環保措施），配合大型客戶的要求，以維繫具價值客戶的業務往來。此外，參加行業組織，以至團結物流中小企業力量（不一定成立組織）亦是互相支持、應對外來挑戰和外在營商困難，以及促進行業服務質素提升的可行途徑之一。

雖然大型物流企業具有規模效益和高市場佔有率等優勢，但在行業大背景、操作特點和個別市場獨特營商與商事環境下，出於成本效益考慮和對本地市場欠缺足夠的認知等因素，大型物流企業往往未能提供部份服務；反之該等因素多是本港物流中小企業的優勢所在，

有助促成雙方彼此建立合作關係的可能。通過企業自組的聯盟、行業組織，以至管理人員的個人網絡等渠道，都有可能促成有關合作。物流中小企業宜作好提升能力的準備，以發揮作為大型物流企業的資訊提供者或作為部份物流環節的代理的功能。事實上，個別受訪者表示目前有與大型速遞公司合作，業務上作出互補。

珠江三角洲地區經濟高速發展、物流需求與物流服務供應者如雨後春筍，給予香港同行造成一定的挑戰是不爭之事實。從區域市場層面看，雖然一定程度上受制於政治和經濟的差異與障礙，但實際上對物流的需求持續增加，以及國策和粵港合作政策等有利因素的出現，粵港兩地物流活動以至產業高度融合是絕對可能的。在物流這塊「餅」不斷造大的情況下，研究團隊認為本港物流中小企業宜調整視珠江三角洲同行為直接競爭者的取態和更新現有的珠江三角洲業務戰略，利用各自優勢進行互補，聯合發展，可以更好地把這塊「餅」吃掉。香港物流中小企業可嘗試與當地物流或供應鏈其他環節的企業以不同方式合作（可參考5.1.2和5.1.3節），從而增加企業的拓展空間，加強在內地的網絡。投資地方面，廣州、深圳和東莞等港資較多的城市有其市場規模和物流業相對成熟等優勢，但香港物流中小企業也可以嘗試進入具有更為豐富的土地資源和市場發展潛力的珠江三角洲西部城市，例如珠海和江門等地。當中，廣州南沙、深圳前海和珠海橫琴三片擁有特殊政策的土地絕對是整個大珠江三角洲區域未來發展的已知亮點。而江門的大廣海灣區域計劃雖然在研究階段，但若最終得以落實發展，在珠江西岸巨大發展潛力的支持下，長遠或會是區內另一機遇所在。香港特區政府駐粵辦、工業貿易署、貿發局、香港各大商會均提供最新及全面的珠江三角洲市場和投資訊息，不少港商更是珠江三角洲各城市的外商和物流協會的領導層，相信都可以為香港物流中小企業就其發展和調整珠江三角洲戰略提供協助。

5.3 應對內部營運和管理戰略 — 尋求戰略



5.3.1 尋求開源節流戰略

面對貨源減少的問題，香港物流中小企業可以利用橫向與縱向的多元化發展為企業尋求生存之路：一方面可以開拓新（興）市場，找到新的客戶與貨源，為企業的持續發展提供動力；另一方面可以拓展新業務，提供更多高增值服務和較難被替代的專業服務（可參考5.1節）。由於高增值服務和專業服務一般帶有度身訂造和要求特殊技術的特點，客戶很難在市場上找到類近服務提供者並且比較價格，因此物流企業可以在高增值服務中獲得更大的利潤空間。

以網絡、聯盟或引入投資者穩定收入、減省成本。通過聯盟合作，排除不必要的惡性競爭，變競爭為合作，有助穩定收入、減少參與惡性競爭的開支，以及日常經營開支。同理，通過供應鏈的聯盟和合作（或自組的集團公司），理順整條供應鏈的運作和資訊與資金流通，同樣有助節省成本，提高收益。而引入合適的策略性投資者，除了可降低固定開支、分散投資風險外，某程度上也可引入新的發展方向和營運思維（可參考《最佳實踐手冊》第4章案例）。

此外，增加與本地行家及行業協會的互動，參加國際同業組織，一定程度上可以為香港物流中小企業提供寶貴的生意機會和當地資訊，同樣是開源的方法。

另一方面，適當應用科技系統和推行環保等措施，亦有助優化公司內部運作，節省成本開支。

從空間層面考慮，為解決香港的人力資源和租金成本不斷上升，中小企業可以考慮將部份業務轉移到人工和租金成本低廉的地區或者城市，僅將香港作為控制中心和財務中心。當然，推行有關決策前必須清楚了解目的地的投資環境是否合適和其他與營運物流有關的注意事項。

上述種種調整，都要求公司有一定的能力水平、管理人員的相關認知和執行的決心。企業可選擇的首要任務，是盡快理順公司的既有核心優勢和企業文化，尋求建立新核心優勢的方向，並可通過如社交網絡主動向（潛在）客戶和社會推廣包括誠信、專業、質素、可靠等在內的企業文化（如何在這些基本的條件中建立獨特和難以取代的一面是成功建立企業文化的要素），讓客戶建立對公司的信心。例如在專業和質素方面，目前香港只有極少數物流中小企業獲得香港海關執行的「香港認可經濟營運商計劃」的資格（詳細資料見附錄1）。這資格不但反映公司各方面條件都達到一定專業要求和質素，更表示成為了海關的夥伴，可享有相關優惠待遇。只要堅守核心價值，公司就有條件持續發展，並在行內建立信譽和品牌。

5.3.2 尋求支援戰略

善用金融機構和政府的金融支援服務：面對人民幣升值與美元貶值帶來的財務壓力，香港物流中小企業可以藉銀行提供的各類外匯服務對沖匯率風險。另一方面，信用控制與收賬困難是物流企業無可避免的問題。香港物流中小企業除了通過銷售人員或海外代理了解客戶的經營狀況，對潛在客戶的信用狀況進行及時評估外，不少本地和海外機構，以至部份國際的業界組織，也可為潛在客戶的財政狀況作出評估以至擔保。

是否需要借錢、如何借錢是香港物流中小企業面對的大難題。在考慮是否需要融資以進行業務擴張的時候，中小企業應充分評估自身的資源、優勢、劣勢以及外部環境，做出全面的決定。政府為中小企業提供一定數額的信貸擔保，中小企業可以藉著這類項目申請貸款。另外，政府為支援中小企業發展設立了很多資助基金，中小企業應該充分利用這些資源進行市場推廣以及科技升級，增強競爭力（可參考《最佳實踐手冊》第3章）。

善用教育機構和政府等的支援服務：面對人力資源不足和勞動力技術水平未能應付所需等困難，中小企業可尋求協助，包括與政府勞工部門、業界組織，以至各教育機構加強合作，通過物流業推廣和招聘會等活動物色人才；通過業界組織與教育機構合作設計適合中小企業所需人才的教育培訓課程，甚至聘用教育機構上門提供內部培訓課程，以解決輪班制、工時長等因素下，員工無法參加市面上的培訓課程。一方面企業必須主動尋求協助，另一方面上述機構也應主動推廣有關服務。

當然，中小企業本身亦必須作出適當調整，例如藉著強化挽留人才和激勵人才發展的措施，一方面增加員工對公司的歸屬感、甚至對公司的生意產生主人翁的意識，減少員工流失；另一方面打造成功吸引優秀人才的好公司（可參考《最佳實踐手冊》第4章案例）。

研究團隊和資歷架構秘書處都深信，物流業如本港百業一樣，最終還是人力與人才的問題。資歷架構針對這實質問題，多年來奠下了平台與制訂各相關工具，包括作為人力資源策劃不可或缺的《能力標準說明》、肯定員工經驗與專業性的過往資歷認可機制、讓學生與公眾人士清楚認識物流業範疇及前景的進階路徑等。資歷架構與解決廿一世紀人力問題一樣，均需要一眾持份者的新思維和新政策。物流中小企業的擁有者和高層管理人員，絕對可利用這些現成標準、機制和推廣工作，加以發揮和設計最適合公司所需計劃，尋求解決人力資源的問題。

5.3.3 尋求公司未來戰略

研究團隊從一系列本地訪談工作觀察到，部份受訪者並不看好香港物流業的未來；就算並非不看好的，也因著前景未明朗，對公司未來發展欠缺短、中期的計劃。訪談中最經常聽到的就是：「再虧本下去，唯有倒閉。」然而，若可以認清外部形勢和內部能力，通過編制合適的發展計劃，緊捉機遇，解決例如開源節流等問題，公司是可以持續發展下去的。

就算經評估後無法經營下去，中小企業擁有人亦可作出負責任的選擇，例如是賣盤或光榮結業。市面上有不少中介機構，協助賣盤公司尋找合適買家；擁有人亦可通過個人網絡以至業界組織，了解和完成賣盤的手續。同樣，選擇光榮結業，可在外界協助下理順各項結業流程，特別是處理資產和協助有需要員工轉職的問題，尤其是市場對物流從業員求才若渴，員工必定可覓得理想出路。

反之，公司可持續經營甚至拓展業務，除了欣喜外，更需要合適的短、中、長期發展計劃。通過分析市場的需求和空隙，公司的能力和優劣，從而有計劃地開拓業務，並定時作出審視和調整。此外，研究團體觀察到部份受訪者或有機會在未來十年左右步入退休階段，因此他們必須為公司的繼承問題及早籌謀：究竟是培養合適的家族繼承人，或是引入新股東逐步接掌公司？新股東是外人或是公司的員工？物流中小企業擁有人和管理人員都必須為公司的未來尋求合適出路和答案。

5.4 支持香港物流業中小企業發展戰略 — 尊重戰略



經過一系列研究工作，研究團隊從觀察和分析結果得出，物流業雖然是本港經濟四大支柱產業之一，目前一方面有零散政策和支援措施給予物流產業和中小企業，另一方面業界也努力經營和爭取更好發展環境，但整個產業未有從應有的高度得到足夠的尊重和宏觀戰略支持。所謂尊重，有雙重含意，首先是研究團隊認為物流產業和物流中小企業的發展既需要以常規手段——如支援資金和措施協助，亦應包含在更全面的戰略內。其次是業界各成員應更加團結去應對當前經營上的困難和更齊心推動物流業的可持續發展。因此，香港政府、大型物流企業和中小企業作為香港物流產業長遠發展的重要持份者，大家應以關心業界和「拍住上」的取態，藉制定完善和長遠的宏觀戰略，推動物流產業持續發展，達至多贏局面，包括香港經濟和社會因物流產業有效發展而持續得益，大型物流企業獲利外亦推動香港物流業不斷升級和鞏固國際地位，物流中小企業亦有穩定經營並樂意拓展業務的環境，繼續在香港植根並發展各地業務。在宏觀戰略的大傘下，研究團隊認為持份者之間必須在各項政策的制定上加強互動，以回應部份受訪者對政策的不了解或政策措施無用之見。例如在教育培訓方面，業界應明確表達所需策略是甚麼？所需的是哪類人才？如何讓老闆更好認識資歷架構？這些都是需要各持份者商討、尋求共識和積極工作的。同樣重要的是在新的區域政治和經濟時空框架下，本港與內地經貿、物流等政策與基建的磨合，研究團隊認為大方向是要便利中小企業營運和物流業在大珠江三角洲區域的融合，而不是阻礙融合，打擊經營。而無論那一項政策，都涉及（一）有關制度的相應調整以至突破，和（二）尋求「議而決，決而行」的最短出路！

持續和完善的經濟發展政策是產生更多物流服務需求，支持宏觀物流產業戰略的制定與執行，從而推動物流產業發展的重要途徑。例如工業及製造業、環保處理業、廢物處理，以至部份新興、高科技與高增值行業都對物流服務有一定需求。因此，研究團隊鼓勵業界與政府共同確立香港的經濟和產業發展大方向，以明確產業發展帶動高價值物流和供應鏈活動發展。事實上，不少國家都應用相關手段，可作參考。

5.4.1 共同制定環環緊扣的戰略

研究團隊認同宏觀產業戰略的制定絕對有助物流產業在香港的可持續發展，以及鼓勵物流企業的持續投資和經營。宏觀產業戰略宜建基於經濟全球化和區域的政治經濟條件並該等條件預期的時空演變的大背景下，持份者之間共同確定物流業的發展方向，以及預期對香港經濟和社會的貢獻。研究團隊認為業界和政府應把握好未來兩年國家編制「十三五」規劃的時機，借大珠江三角洲區域經貿日益融合和交通等基礎建設逐漸一體化（尤指2016年通車的港珠澳大橋）的機遇，將香港的物流發展戰略結合於國家的經濟發展之中，並且確定物流產業在香港和大珠江三角洲的位置。在該發展方向和貢獻等目標下，以環環緊扣的人口、勞工、教育培訓、土地、科技、環境等政策，以及支援、推廣、區域協調與融合等措施工作，配合行政機制和業界組織的有效發揮，促進健康的產業生態環境的建立。

有了產業發展的預期目標，便可在人口、勞工和教育培訓政策方面配合，如勞動力的需求量和結構（如專業人才、行政人員和技術人員），供應方案（如通過教育、培訓或輸入勞工）等。當中，研究團隊明白到輸入勞工是極為敏感的課題，社會上有眾多不同意見，但社會和業界不應迴避輸入勞工的問題，應正面和積極面對香港人力資源現存的困難。同樣，各持份者應在教育系統、培訓課程等方面尋求共識和合作推動落實。研究團隊認同有系統的教育、培訓和資歷架構工作是為「藍領」建立專業形象的重要途徑，也是當今社會必須的走向。面對技術型工種（藍領）缺人，可參考外地例子，持續優化資歷架構與培訓課程，並加強學徒制的實踐（即工作實踐與學歷在資歷架構的階梯下互相匹配和認證）；不只學習技術，更要學習物流理論和科技應用；配合產業戰略，創造「擁有物流技術之長，不愁發展前景」之勢；而同樣重要是提升從業員自我認同的取態。

另一方面是土地、科技和環境政策，以及基建的配合。針對物流產業目前在用地方面的問題，在宏觀戰略框架下，政府長遠應就土地的利用、規劃和供地方式作出必要的修訂，務求可以有序供應土地滿足產業發展的目標用地量，以及藉優化後的土地供應模式，創造企業公平競爭的環境。業界組織也應繼續主動作出研究、尋求可行方案和積極向政府反映用地方面的需求。首先，針對現況與未來需要，研究團隊建議政府重新審視物流用地的空間規劃。例如部份受訪者建議搬遷現位處葵涌的貨櫃碼頭。不論是碼頭或其他方面的用地與基建，必須考慮其空間流動特徵（如班輪在香港水域內主要的航道）、可利用土地位置等因素，以減省不必要的流動和提升運作效率為目標。同時有利騰出現有空間，改善交通、空氣等各方面的社區環境。其次，針對新用地和基建的供應，研究團隊認為可混合工業邨與政府工業大廈的發展模式，由政府發展物流園，既供應供企業自行建設的用地，亦提供標準空間用地，供應給符合不同條件的物流企業使用。物流園的選址、面積、功能和使用者條件等問題，政府和業界可作商討，尋求彼此都可以接受並平衡了不同規模企業需要的方案。研究團隊認為，物流園鄰近港口和機場有利提升營運效率和節省成本；物流園宜發揮物流倉和配送中心功能，配合未來產業和區域經濟的發展趨勢；物流園應同時作為物

流科技和綠色物流研發的孕育室。除物流土地，港珠澳大橋、機場第三跑道、本港交通網絡、資訊網絡等物流基建的短中長期發展，以及如何與產業配合，都宜在宏觀戰略框架下盡早達成共識。研究團隊深信有效配合產業發展的物流基建是提升香港物流業吸引力、帶動物流業進一步壯大，以及創造更大價值的必要工具，政府必須就此作出適度的主導，業界也應全力協助和推動。

電子平台和資訊科技，以及環保作為大趨勢，必須將現行相關政策措施融入宏觀戰略框架內。例如現正進行諮詢的《2014 數碼 21 資訊科技策略》，業界便應積極就物流電子平台的應用和創新、政府支援中小企業的平台、與珠江三角洲互動的跨境平台或工具等各方面反映業界的需求和期望；有關部門也應深入業界，協助從業員了解和認識未來的需要，制定與大戰略一致的科技政策。同樣，針對淘汰舊柴油商業車輛等環保措施，除了圍繞淘汰年期和資助金額作討論外，政府和業界更應深入制定和落實既有助香港環境保護，又能提升企業競爭力和節省成本的環保指導方針。

物流中小企業在得到上述政策的支持外，也需要相應的協助和推廣措施作為輔助配合。例如目前政府有 BUD 基金支持企業的升級轉型和品牌建立是正確的方向；未來在宏觀戰略框架下，可對 BUD 基金的申請要求和條款作出修訂，力圖創造更寬環境讓物流中小企業作橫向和縱向層面的升級轉型及拓展內地市場。針對內地市場，香港與內地、尤其粵港應在國家策略和地方策略的支持背景下，在物流政策和措施上強化配合，並簡化相關手續，例如關務、稅務、跨境貨車的發牌、續牌和營運制度、司機的要求、兩地對異地司機和貨車的認可等。亦可在現有工作的基礎上（如 RFID 的聯合作）加強粵港兩地物流在科技、環保等方面的融合。業界組織應將具體要求和期望向兩地政府提出，例如粵港兩地關務手續可怎樣簡化、廣東哪些城市和物流業務可讓港商先行先試等等。同樣，社會應積極和正面討論粵港物流融合下，粵方貨車和司機是否可進入香港經營等比較敏感的課題。推廣工作方面，必須因應香港在區域經貿和物流角色的定位作出適合的推廣策略和活動。業界應加強與相關政策局、執行部門和貿發局等機構溝通，從而向合適的對象和合適的市場加強推廣工作。

最後，一如部份受訪者親身經驗反映，種種物流問題和措施分屬不同領域，政府和社會上欠缺協調解決問題和落實工作的能力，或不知明確對口單位。研究團隊建議在優化現行的管治機制下，成立聯合工作委員會，由負責物流的政策局牽頭，協調政府相關決策局和執行部門的工作，加入業界成員和社會賢達，共同編制宏觀物流戰略。同時調整香港物流發展局的角色和功能，賦予該局一定的權力推動戰略的執行，以及深化政府、半官方組織、業界組織和企業的互動和協調。研究團隊就這方面也建議各物流組織之間深化互動與合作，團結力量來表達齊心推動香港的物流產業持續發展的態度。最重要是政府和業界都要有推動戰略和執行戰略的決心，做到「議而決，決而行」。

5.4.2 規範化措施

在制定宏觀戰略的同時，研究團隊認為應有一系列規範化的措施輔助物流產業的可持續發展和提高產業的整體營運水平與形象，從而讓物流中小企業樂意投入和有尊嚴地經營。在基建方面，除了上文建議政府發展物流園，提供自建與標準共存的倉庫和堆場等用地外，研究團隊亦建議可參考《香港規劃標準與準則》，制定與物流相關基礎建設的基本發展要求。針對現有業界聲音和部份受訪者的建議，政府可以規範堆場和貨物中轉站場作為先例，規定站場按發展規模和可經營年期，要求發展商和營辦商必須建造和良好管理所必須附帶的設施，如非臨時的洗手間、休息站和餐廳等，藉以改善工作環境，讓從業員有尊嚴地和較舒適地工作，亦可改善物流業的形象。有關要求不免增加發展和經營成本，或有機會將成本轉嫁到包括物流中小企業在內的用家上，因此政府必須在開發模式、經營模式、收費限制和經營補助等方面慎重處理，不少外地成功經驗可作參考。同樣地，業界可將深入研究後的建議方案，包括估計的用地量、使用量和執行詳情等向政府提出。

在「軟件」方面，建基於促進物流業和物流企業的可持續發展和提升現代物流水平，並在自願參與的原則下，研究團隊提出在企業層面、個人層面和科技層面作出規範化措施。企業層面方面，可參考旅遊業議會等業界組織，成立業界自願做監管的物流業議會，初步建議的功能是為香港的現代物流發展作出規範、協助業界成員升級轉型，以及監管不良營運。更重要是作為表達業界發展訴求的一把強而有力的聲音。個人層面方面，主要以持續提升物流從業員的物流認知和資歷為目標。在目前資歷架構的工作基礎上，通過不同渠道加強向社會、企業和管理人員推廣以獲取更廣泛認可；推動在國家的認受性；在企業和從業員層面進一步規範和完善培訓課程的內容、進修階梯和提供靈活性課程；利用政府新增的基金，提高課程和考試資助，藉以提高從業員考取資歷的意欲。這方面可通過資歷架構秘書處、職訓局、各業界組織、工會和教育機構，以至上述建議的物流業議會合作推動。在科技層面，建議可配合國家的電子物流發展，規範電子平台應用語言的標準，並提供開放源代碼，鼓勵企業自行研發合適的平台。同時優化現有的政府平台，加強相關連系統或平台的連結互動，以便利業界的使用。明白到社會上聲音眾多，以及規範化後部份持份者或面對困難，規範化工作和其標準不宜「一刀切」，應分階段實施並提供相應援助。

5.5 短期策略建議：「十二五」時期的珠江三角洲策略

「十二五」規劃正創造有利的社會和經濟環境

「十二五」時期珠江三角洲等地區雖因產業持續升級轉型而影響對原有物流服務的需求，但因梯度轉移等因素，相關物流需求在中部和西部等地區不斷增加。但更重要是消費型社會正在全國快速冒起。具體而言，「十二五」規劃全力推動工業化、訊息化高度融合發展，以及加速推進城鎮化，必將刺激投資和消費需求；而市場化程度不斷提高，亦會為經濟發展注入新的動力和活力；居民消費結構的升級加快，將使經濟的拉動作用進一步增強；而正在形成的訊息消費和服務消費等新的消費熱點將直接拉動訊息產業和服務業發展。上述種種發展，勢必增加對各類現代物流服務的需求。

廣東除了實踐上述發展外，在工業生產方面，亦新近印發《廣東省推進加工貿易轉型升級三年行動計劃(2013-2015年)》，推動廣東的加工貿易生產再一次升級。相信通過更完善的政策保障和有序落實計劃下，生產企業將逐步延伸產業鏈和作深入加工轉型；港商亦可逐步推動轉型升級。加上大珠江三角洲市場步向一體化的發展、珠江三角洲極高並持續提升的城鎮化水平、經濟水平和消費能力，可以預期，在大珠江三角洲區域內，（1）對現代物流的需求將必持續冒升，以及（2）本地和進口消費品的物流需要和最後一公里的配送需求增加。

機遇所在

（1）生產企業延伸了產業鏈，香港物流中小企業能為他們提供所需的實物流、資訊，以至資金的流動、對接和管理嗎？（2）內地政府鼓勵生產企業由OEM（代工生產商）向ODM（原始設計生產商）和OBM（原始品牌生產商）轉型，香港物流中小企業能否和如何提供企業所需的分銷、推廣、市場拓展等服務？（3）國內民眾消費能力持續提升下對進口和高檔貨品需求不斷增加，香港物流中小企業如何滿足內地對進口（包括香港生產）產品的需求（包括通過網絡產生的需求）？又如何幫助希望拓展內地消費市場的外國和香港商家、為他們提供全面的供應鏈服務？

香港的優勢與角色

香港擁有優質和極高自由度的訊息流、資訊儲存管理以及資金流服務，自由港大部份貨物免徵稅的吸引力，以及強大與全面的物流基礎設施與服務，加上傳統龐大的國際經貿網絡，香港可利用其在國際市場的知名度和高信任度，發揮供應鏈管理及區域配送樞紐功能。事實上，全球不少商家都看準了「中國機遇」和「香港優勢」，並積極進入香港、尋求與香港物流和其他經貿企業合作、以至收購等機會。另一方面，香港貿易發展局的研究也指出香港絕對有作為亞洲首選的區域配送中心的條件和能力。¹⁵⁷ 吸引環球企業落戶香港並藉以將產品打入珠江三角洲（以至全國）市場，促進香港的物流產業服務（1）大珠江三角洲和（2）大中華及東南亞兩空間層面，是香港特區政府、業界組織和企業可協力進行的工作。

政府戰略

（1）土地供應方面，應及早選定位置，發展具一定面積規模的物流園。物流園可為分兩部份，一部份土地供有興趣企業投標並自行建造物流倉庫等設施，另一部份由政府建造標準物流倉庫，供合資格企業租用。整個園區必須配合完整配套的交通等物流基建。（2）科技應用方面，由於物流倉庫需要不同的倉庫管理系統（WMS, warehouse management system）和平台，政府、業界組織和科技企業可聯合開發相關系統，供園區內物流企業購買使用。（3）勞工和教育培訓需求方面，應詳細檢視目前相應門類勞動力供應量，研究如何短期內豐富相應門類從業員的供應；並按資歷架構，設計適用於例如倉庫與配送的管理與規劃等範疇的階梯式培訓課程，甚至安排在園區內授課方便學員。（4）推廣工作方面，運輸及房屋局、香港貿易發展局和香港物流發展局以及物流組織可在世界各地作相應推廣介紹；香港貿易發展局，以及珠三角工業協會等工商與物流組織，可聯合珠江三角洲各地方政府，舉辦推介會、座談會等招商活動，更可組織考察團前赴南沙、前海和橫琴等地了解投資機遇，藉此深化香港與珠江三角洲網點的物流連繫，便利香港發揮配送樞紐角色。

（5）支援服務方面，可由政府牽頭，由香港工業貿易署、香港生產力促進局、香港按揭證券有限公司、創新科技署、銀行、物流業界組織等機構，為園區內企業和有意到珠江三角洲網點投資的企業的拓展投資、交易、創新等所需的資金提供特惠貸款、資助和信用保險等支援。（6）區域協調方面，粵港兩地政府進行協調，優化進口流程和簡化手續，解決水陸兩路跨境貨運、特別是陸路方面的交通工具和司機的要求和異地操作議題；香港政府可盡快與中央、廣東、澳門和珠海政府就港珠澳大橋各項詳情達成共識，及早向業界公佈或作出諮詢；並應就粵港兩地在南沙、前海和橫琴三個地區的物流行業投資進行協商並落實優惠政策和便利措施；甚至是在這三個地區，以至江門和東莞等珠三角城市，聯手建立飛地。

¹⁵⁷ 香港貿易發展局經貿研究 <http://service-industries-research.hktdc.com/business-news/article/運輸及物流/香港作為亞洲具競爭力的區域配送中心-市場現況/rp/tc/1/1X3MY199/1X09UM33.htm>; <http://service-industries-research.hktdc.com/business-news/article/運輸及物流/在亞洲設立區域配送中心應如何選址/rp/tc/1/1X3MY199/1X09US9F.htm>，2013年10月16日登入。

物流中小企業戰略

（1）主動深入認識和善用以下政策與平台，如 CEPA 及其他粵港或地方優惠政策、本港政府或業界和珠江三角洲政府或業界的平台如推介會、展覽會、洽談會等。更可通過本港物流組織和商會，經香港特區政府或直接向內地政府反映，爭取例如進一步放寬 CEPA 對香港原產地貨物的定義，這將有助增加貨物經香港進口內地數量，為物流企業創造業務。（2）主動深入認識現代物流最新發展和更新相關操作，例如明白第三、四方物流、供應鏈等箇中概念，分析如何通過提供物流服務，為客戶減省運輸成本、提供運輸以外的增值服務，為客戶的產品和品牌增值。（3）投資模式方面，以獨資，或與其他港資或內地企業以各類聯盟方式合作等最適合企業目前所需的投資方式，優化企業在珠江三角洲佈點與網絡，例如在充滿機遇的南沙、前海和橫琴。（4）具體業務建議方面，可完善由外地貨源地至香港（物流倉）再至本地或內地市場的供應鏈方案的設計與操作，包括組織中港運輸團隊、內地配送團隊和最後一公里遞送團隊（尤指涉及網購部份）；加強發揮公司香港總部統籌整個物流網絡的資訊供應、對接和管理的功能，例如完善內地區域和本地配送中心網絡（RDC 和 LDC）的資訊聯繫並與香港區域配送中心倉庫的資訊對接與管理。

當中涉及企業橫向延伸供應鏈、縱向整合全球、大珠江三角洲區域、本地和網絡四層供應鏈；需要企業提升其全方位能力，發展第三和第四方物流等業務。企業可因應現時條件，突破營運模式並調整與本地及珠江三角洲同行的關係；並按企業對市場的細分，選擇合適的市場部份。

結語

作為香港經濟四大支柱之一的物流業，經歷了半個世紀的發展，逐漸由傳統走向高端和資訊化、由單一走向綜合，當中有起有跌。時至今日，面對經濟全球化，來自國際和地區的機遇與挑戰，巨大而激烈。同時，香港的經濟發展與內地更趨緊密，加上國家政策支持，香港物流業與內地區域的融合，為業界帶來更寬闊的發展前景。業界及中小企業唯有主動變革求新，尋找出路，才可持續發展。

6.1 發展成就與挑戰

香港物流業的貨運代理在六、七十年代興起及蓬勃發展。至八十年代珠江三角洲區域製造業發達，成就香港成為運輸原材料和成品的樞紐。九十年代資訊科技及互聯網興起，帶動由傳統物流步向現代物流。千禧年代初雖然有非典疫情及環球疲弱的經濟夾擊，對業界造成影響；但及後藉 CEPA 等有利措施，為本港物流服務供應商帶來機遇。隨著市場對物流服務要求提高，驅使業界升級轉型，有部分行家開始從事供應鏈管理業務。

經濟全球化和地緣政治經濟的變化推動了世界經濟重心的轉移。經貿活動在世界各地的起伏，直接影響到對物流服務的需求和物流中小企業的業務。長期作為香港物流中小企業主要業務來源的歐美等成熟市場已無法再為企業提供穩定的業務和利潤保障，對經營構成不少壓力。而珠江三角洲經濟起飛與產業結構升級轉型，也不再絕對支援香港的物流業如過去一段時間的高速發展。具體表徵為依賴上述兩個渠道的傳統的運輸和貨運代理業務受到沉重影響，收入減少、甚至結業。因而有部份物流中小企業在經營上亦作出空間調整，改香港辦公室作為「大腦」，負責統籌、控制和支援；大部份實物流的操作環節已在內地或其他地方進行。

物流產業步向現代化發展過程中，資訊和通訊科技的研發與應用成為重要的一環，但有關應用卻為物流中小企業帶來較大的挑戰。在對外的經營方面，首先，企業在缺乏上下游合作伙伴的配合下，在推進例如 RFID、條碼、電子航空運單等工具和平台的應用上遇到阻礙。其次，供應鏈上各環節的系統平台兼容性不一，過程費時而減低使用意欲。再者，企業在科技投資未得到客戶的認同與支持，打擊企業運用科技的積極性。而不論對外經營或內部管理，市場上缺乏可配合中小企業經營和管理的產品；同時企業對於選擇、應用及維護有關系統的知識和能力不足，亦擔心系統的安全性和可靠性。對中小企業來說，雖然不應用上述科技不一定造成業務量減少或效益的降低，但絕對影響企業升級轉型的步伐。當然這涉及：既有客戶群有否不斷流失？他們真的對上述部份科技應用毫無需求？或是利用升級轉型和科技應用可吸引另一批可創造更大利潤的客戶群？種種問題都只能由物流中小企業同仁親自解答。

物流中小企業面對的挑戰亦來自同行的競爭與政府的物流政策措施。為應對來自大型物流企業、國際和內地同行的競爭，除價格外，中小企業間通過不同的合作和聯盟模式，或網絡，藉以拓展市場、增加企業實力和提高議價能力。本地政策方面，現行土地政策和供應無助物流中小企業解決高用地成本困擾，近年落實的「最低工資」措施更是提高了企業的經營成本並使招聘員工更加困難。教育、培訓、環保等政策同樣為物流中小企業的經營帶來一定的衝擊，例如在人力資源上形成「青黃不接」的困境。但最為業界所詬病的，是香港未有一套完善的物流產業政策，以至各領域的工作無法配合支持物流業的長遠發展和改變物流業的形象，中小企業亦看不見明確的經營前景。

6.2 展望未來

要突破當前的發展瓶頸、應對挑戰，物流中小企業應該把握好時空、政策、產業演變等機遇，配合既有優勢，開拓發展新方向。同時要調整思維，具長遠目光去計劃企業的發展，不為舊有的模式所桎梏，尋求創新突破。

展望市場演變，客戶對於物流服務的「口味」和要求日新月異。物流企業能夠提供更多具透明度及實時訊息和各類高增值與全面服務，將會更大機會贏得客戶的「芳心」與青睞。可見，更深入的科技應用、高度靈活性和度身訂造方案將逐漸成為物流服務的關鍵。市場地域方面，新興市場快速冒起人所共知，有望成為業界新的穩定業務和利潤來源。而研究團隊相信，由於香港與內地、台灣與內地、中國與東盟不斷深化自貿區合作；珠江三角洲、長江三角洲、上海等城市和區域市場開放程度亦不斷大幅提高，相信大中華地區和東南亞市場將會成為香港物流中小企業於短期和中期內拓展業務的最重要也是最佳市場。但香港物流中小企業最強競爭力已不在傳統物流服務上，應該發揮既有的高適應力和靈活性，通過鞏固在資金流和訊息流兩方面的優勢，參與和支援各地市場的實物流業務，爭取更大發展空間。中小企業可優化服務範疇、延伸供應鏈、通過各種不同模式的聯盟合作，以增強它們的綜合實力及議價能力，嘗試開拓其他的服務領域。

由於強調資訊的流通和環節的整合，以科技串聯供應鏈及物流流程勢必成為大趨勢，中小企業須為此做好準備，增進對相關科技應用的認識和能力。應對競爭，中小企業可通過轉型升級，豐富業務範疇，其中在拓展內地「最後一公里」配送上，可通過與內地伙伴聯盟合作。至於生意來源，物流中小企業必須主動出擊尋找生意。服務管理、品牌建立、推廣策略及銷售技巧，成了物流中小企業需要學習的項目，而社交媒體 (social media) 及電子商務，更成為新興的宣傳與業務渠道。

物流中小企業在內部營運上，亦需要作出改變。由於中小企業規模較小，難以通過規模效應降低成本，因此有需要尋求戰略合作伙伴，以擴大規模，達到分散風險及分攤成本，從而提升績效。至於「外向」的經營取態，通過結交人脈和行業網絡，協助開拓業務及新客源，或會帶來意外收穫。而通過檢視企業自身的強項弱項、面對的機遇威脅，從而規劃短、中、長期發展計劃，對於訂立發展路向和實現目標，會帶來一定的助益。

國家「十二五」規劃、CEPA、《粵港合作框架協議》等政策文件都表達了支持促進香港物流業持續發展。香港應該把握此等政策和區域經濟的有利形勢，一方面繼續發揮自由港、免稅、資金及資訊自由流通等制度上的既有優勢，另一方面改變管理思維，以長遠目光規劃物流業的發展。

6.3 尊重·革新

社會及經濟環境轉變急速，跟不上時代步伐就難以生存。物流中小企業須與時並進，尋求革新以圖發展；政府與業界亦應共同創造一個能讓物流業可持續發展，並充滿尊重和生機的氛圍環境，不再停留在「物流業是香港四大支柱產業之一」的標準式口號。

6.3.1 政府、社會及業界：強調尊重

物流業的長遠發展，香港政府、物流業的中小企業及大型企業，以及業界組織都是重要的持份者。因此，在政策制定上，各持份者之間要加強溝通互動，抱持同舟共濟的心態，推動行業發展達至共贏。盡早編制和落實物流業宏觀發展戰略是尊重物流業發展和其對香港貢獻的舉措。宏觀戰略將有助協調不同政策的制定與執行。業內勞工短缺是不爭事實，社會和業界不應對輸入外勞持抗拒態度，應通過商討尋求共識。在行業人力資源的培訓方面，各持份者應合作完善教育與培訓體系的建立，並加以落實，避免行業人手出現斷層。政府在土地供應政策上，能為物流業界，無論是大型還是中小企業，提供公平競爭的環境，包括可與業界磋商建立物流園的選址、面積、使用者等條件，並聽取業界意見，集思廣益。至於大型基建及電子平台等的發展及如何配合業界，亦要多與業界作諮詢，相關詳情亦宜盡早公開。為有助開展宏觀戰略工作，政府可以成立聯合工作委員會，加入業界成員及社會人士，與相關政策局及執行部門合作制訂；同時可深化香港物流發展局的角色，使政府與業界能有更多互動交流，為行業的健康與持續發展出謀獻策。

規範化工作有助提升物流行業的總體水平、改善行業形象，以及從業員的能力，也是尊重業界和從業員的體現。優化和規範堆場、中轉場等工作環境和設施供應是重要和具迫切性的工作；同樣，可通過推行自願監管、深化資歷認證、靈活化的培訓工作等，分別推動企業和從業員的持續發展和水平提升。

6.3.2 中小企可以怎辦？— 主動革新

「窮則變，變則通」，要在困境中突圍，物流中小企業就要採取求變，主動革新。「突破」、「調整」和「尋求」是本研究報告的三大建議戰略。當既有的市場、業務和營運模式面對困局，便要作出突破，才可闖出新天地。而在物流產業各方面的生態環境不斷演變的大潮流下，中小企業必須主動作出調整和適應，調整取態、調整操作和調整關係。面對內部營運和管理困難，宜尋求自身的改善和外力的協助，以求成本、財務、人力資源，以至公司的未來發展等問題都可有效解決。務求通過上述戰略，提升物流中小企業的競爭力、適應力和抗壓力，促進可持續發展。

物流業是香港的支柱產業，不只在於它對香港的經濟和就業貢獻，更在於物流業與其他所有產業都有著密不可分的互動關係，是服務其他產業的產業，帶動著產品的供應和需求。因此，物流業的健康及可持續發展，對於促進香港本身，以及珠江三角洲的經濟及就業，有著關鍵的作用。短至中期間，社會應先著力為香港物流業打造一個更高的發展平台，藉此把缺點消除和解決困難，將優勢展現。長遠而言，必要通過有效的戰略，為香港物流業構建一個健康的發展體系，作出徹底的改變和提升；以足球為例，就如不只有「平台」讓個別球隊壯大，而是建立「體系」打造一個足球強國。

中小企業是支撐香港經濟與社會持續並穩定發展的重要組成部份，中小企業的未來就是香港的未來。「戰略是死，企業是生」，物流中小企業同仁宜因應不同環境與情況，運用相關戰略，因時制宜，從中發展出一套切合自身需要的計劃與策略，配合公司的持續發展，逐步走向成功目標。物流戰略和政策必須「議而決、決而行」，物流中小企業也必須「主動應對、尋求革新」，並堅持執行的決心。

與物流業發展相關的政策與措施

國家規劃、珠江三角洲地區及區域合作

《國民經濟和社會發展第十二個五年規劃綱要》第 57 章（頁 117-118）

第一節 支持港澳鞏固提升競爭優勢

繼續支持香港發展金融、航運、物流、旅遊、專業服務、資訊以及其他高增值服務業，支持香港發展成為離岸人民幣業務中心和國際資產管理中心，支持香港發展高價值貨物存貨管理及區域分銷中心，鞏固和提升香港國際金融、貿易、航運中心的地位，增強金融中心的全球影響力。

第三節 深化內地與港澳經濟合作

加強內地和香港、澳門交流合作，繼續實施更緊密經貿關係安排。深化粵港澳合作，落實粵港、粵澳合作框架協定，促進區域經濟共同發展，打造更具綜合競爭力的世界級城市群…… 打造世界先進製造業和現代服務業基地，構建現代流通經濟圈，支持廣東在對港澳服務業開放中先行先試，並逐步將先行先試措施拓展到其他地區…… 加強規劃協調，完善珠江三角洲地區與港澳的交通運輸體系。

資料來源：<http://ghs.ndrc.gov.cn/ghwb/gjwnggh/P020110919590835399263.pdf>

《珠江三角洲地區改革發展規劃綱要(2008-2020年)》

一、優先發展現代服務業(頁12)

支援珠江三角洲地區與港澳地區在現代服務業領域的深度合作，重點發展金融業、會展業、物流業、信息服務業、科技服務業、商務服務業、外包服務業、文化創意產業、總部經濟和旅遊業，全面提升服務業發展水準……完善與現代物流業相匹配的基礎設施，帶動廣東建設世界一流的物流中心。建設以珠江三角洲地區為中心的南方物流信息交換中樞，進一步確立珠江三角洲地區的國際電子商務中心地位。

二、推進與港澳更緊密合作(頁51-52)

推進重大基礎設施對接。本著互惠互補的原則，加強與港澳的協調合作，充分發揮彼此的優勢……支援港口、碼頭、機場等基礎設施建設、運營和管理等方面的合作。支援共同規劃實施環珠江口地區的“灣區”重點行動計畫。積極開展與港澳海關合作，深化口岸通關業務改革，探索監管結果互認共用機制，加強在打擊走私、智慧財產權保護方面的合作。支援廣東省與港澳地區人員往來便利化，優化“144小時便利免簽證”。

加強產業合作……深化落實內地與港澳更緊密經貿關係安排(CEPA)力度，做好對港澳的先行先試工作。支援粵港澳合作發展服務業，鞏固香港作為國際金融、貿易、航運、物流、高增值服務中心和澳門作為世界旅遊休閒中心的地位……

資料來源：http://www.economia.gov.mo/public/docs/EETR_PDR_RD/introduction/sc/prd_rd_outline_sc.pdf

《粵港合作框架協議》

第三章 現代服務業 第三條 物流與會展(頁10)

- 一、共同推動建立物流業發展交流機制，支持物流企業加強交流合作，優化粵港直通貨運車輛指標監管機制，研究打造國際物流中心的政策措施。
- 二、鼓勵業界逐步統一無線射頻識別(RFID)等標準，加強物流關鍵技術與設備研發，加快信息技術在物流業應用。

第五章 營商環境 第一條 通關(頁14)

- 二、全面推進海關查驗結果參考互認，拓展陸路和水運口岸與內陸車檢場的X光機查驗結果參考互認範圍，推動人工查驗結果參考互認深入發展，減少雙方海關對同一批次進出境貨物重複檢驗，提高貨物流轉速度。
- 三、整合車載GPS監控系統、電子關鎖等科技設備，在香港運作成熟的前提下，與內地探索跨境快速通關的可行性，以便利兩地物流通關。
- 四、推動雙方海關所需的資料格式及數據模型的統一。推動香港“道路貨物資料系統”與內地“電子艙單”相同項目的格式及數據模型盡量統一，以便利業界使用同一電子數據分別向雙方海關申報。

第四條 電子商務(頁16)

- 二、支持RFID粵港澳農產品質量安全信息服務平台等電子商務基礎技術支撐平台建設，完善安全認證、網上支付、關鍵標準等電子商務公用技術。
- 三、探索出台電子商務發展的政策措施，支持雙方企業共建電子商務系統，鼓勵業界建設數據共享、業務協同的電子貿易服務平台，加強對企業的清關、支付、稅務等服務。

資料來源：http://gia.info.gov.hk/general/201004/07/P201004070113_0113_63622.pdf

《內地與香港關於建立更緊密經貿關係的安排》（CEPA）

在 CEPA 下與物流業相關的服務行業的措施

航空運輸服務

http://www.tid.gov.hk/tc_chi/cepa/tradeservices/air_liberalization.html

道路貨運服務

http://www.tid.gov.hk/tc_chi/cepa/tradeservices/rft_liberalization.html

物流服務

http://www.tid.gov.hk/tc_chi/cepa/tradeservices/log_liberalization.html

海運服務

http://www.tid.gov.hk/tc_chi/cepa/tradeservices/marit_liberalization.html

倉儲服務

http://www.tid.gov.hk/tc_chi/cepa/tradeservices/sto_liberalization.html

貨代服務

http://www.tid.gov.hk/tc_chi/cepa/tradeservices/fre_liberalization.html

個體工商戶（補充協議四、八、九）

http://www.tid.gov.hk/tc_chi/cepa/tradeservices/own_liberalization.html

香港本地與物流相關的政策措施

《施政報告 2013》（產業發展：國際航運中心）（段 40-41）

<http://www.policyaddress.gov.hk/2013/chi/p40.html>

《財政預算案 2013》（鞏固貿易物流業）（段 22-34）

<http://www.budget.gov.hk/2013/chi/budget05.html>

基建規劃

《香港港口規劃總綱 2020》

<http://www.pdc.gov.hk/chi/plan2020/>

《香港國際機場 2030 規劃大綱》

http://hkia3way.blob.core.windows.net/pdf/tc/mp2030_full_tc.pdf

環保及安保

《施政報告 2013》（全面淘汰舊柴油商業車輛）（段 136）

<http://www.policyaddress.gov.hk/2013/chi/p136.html>

寬減計劃鼓勵遠洋輪船泊岸轉用清潔燃油（港口設施及燈標費寬減計劃）

http://www.epd.gov.hk/epd/tc_chi/environmentinhk/air/prob_solutions/incentive_ogv_switch_fuel.html

管制代理人制度（RAR）

<http://www.cad.gov.hk/chinese/newrar.html>

科技及人力資源

《2014 數碼 21 資訊科技策略》諮詢（電子商務、中小企雲端應用、物聯網、與內地在科技上合作等）

<http://www.digital21.gov.hk/chi/relatedDoc/download/2014D21S-booklet.pdf>

資歷架構（QF）：能力標準說明一覽表（物流業範疇）

http://www.hkqf.gov.hk/guic/scs_list.asp

海關

「香港認可經濟營運商計劃」是一個公開及自願參與性的認證制度，由香港海關執行。本地公司如已符合既定的安全標準，不論規模，均可成為認可經濟營運商，並享有相關便利通關安排。成為認可經濟營運商的公司將獲承認為香港海關可信賴的夥伴，可享有相關優惠待遇，包括減少海關查驗、優先接受清關、根據相互認可協議享有特別優惠等。在通關上，內地海關承認這項計劃，對於持有這資格的公司給予通關便利。

http://www.customs.gov.hk/tc/trade_facilitation/aeo/index.html

珠江三角洲考察和訪談結果簡述

以下將就研究團隊在廣州、深圳、珠海、東莞和江門五市考察及訪談所得作出簡述。

就香港物流業的優勢，受訪學者分析指出，珠江三角洲各地、乃至全省的物流業，與香港仍有一定的差距。相對而言，港資企業比較規範化，香港物流業從業員的技術水準及工作態度都比內地優勝。受訪學者相信香港的海運和陸運物流雖受到嚴峻挑戰，但未來十年仍有空運方面的優勢。這亦反映出香港在快遞及配送方面較出色；內地則在運輸和倉儲更有優勢。珠江三角洲以至全國未來的發展將創造大量機遇，例如內地對進口奶粉、藥品等生活必需品有強大需求，受訪學者以至部份其他受訪者也相信作為購物天堂的香港，有能力成為世界各地產品進口內地市場的集散地，有助香港物流中小企業創造機遇。針對2015年實現服務業自由化，包括簡化行政手續、國民待遇、特殊區域建立特別經濟體系等措施，學者建議香港中小企業宜立足於特殊區域之內，並提供專門化的物流服務，開拓商機。

粵港物流需要進一步融合發展，受訪政府部門認為可通過規劃，首先整合雙方資源，作錯位發展。按照粵港合作聯席會議所達成的共識，香港繼續鞏固和提升國際物流中心的地位，廣東則加快完善、改進國際物流集疏運系統和通關系統的建設，形成香港國際物流服務系統與廣東物流集疏運系統的互動、對接，在共同做大物流市場中實現雙贏。就上述目標，一方面應推動業界進行資本融合，鼓勵兩地企業相互投資，以獨資、合資、參股、收購、兼併、重組等資本融合方式，做大做強一批具有國際競爭力的物流企業。另一方面政府必須推動加強技術合作。在實現物流標準化方面，廣東省要推行國際統一標準的物流條碼，包括商品單元、儲運單元和貨運單元條碼等國際物流標準化建設，實現粵港物流統一標準化，提高物流運作水準和效率。¹⁵⁸

至於當前港資物流企業在珠江三角洲的發展現況和機會方面，研究團隊在拜訪深圳的企業中，了解到它們由最初從事傳統物流，逐步升級從事第三方物流及至供應鏈管理業務。而當中涉及投資研發資訊系統協助從事提供供應鏈管理服務。其中一家企業提及，曾向當地有關政府部門申請基金資助研發。可見，就算衝出香港發展，都可以尋找合適的資源協助企業擴展，但須要留意企業本身是否符合申請資助的資格。

受益於同樣位處珠江三角洲東岸並有完善的陸路交通對接，研究團隊從東莞的生產商得知，港商仍會通過香港出口貨物，例如以「回貨復返」的方式，將貨物先出口到香港再運回內地；又或者利用香港再出口外國。至於選擇運輸服務上，生產商會依據服務提供者的車隊、過往的安全性紀錄、資本及營運年資等因素，作出考慮。因此，港資運輸企業可因應自身的有利條件，爭取跨境運輸業務。在與當地政府相關部門和物流組織的座談會中，出席者指出近年東莞大力拓展港口、

¹⁵⁸ 廣東省經濟和信息化委生產服務業處：《粵港物流合作情況及今後設想》。

城市配送和保稅物流，相關物流政策不分（市）內外企業，政府更已經補貼與物流相關投資 500 多萬元；近年該市的物流業年均增長 16-17%，佔全市 GDP 約 4%。他們都建議港資或可看準這方面機遇，到東莞投資發展物流業務。至於與當地商會的會面中，商會代表指出香港物流不及國內的做得靈活，建議可善用國家的政策、粵港合作的政策，以及與當地知名、中型企業合作互補。針對香港的貨車和貨源減少的問題，商會建議香港的運輸商可以從事主線運輸，內地的做「最後一公里」的業務，從而提高效率；進行貨物分層，大中型公司可付運高價值貨物，小型的可運中至低價貨。

研究團隊在珠海的考察中與當地業界不同人士的訪問交流得知，珠海人均消費總量在廣東省僅次於深圳；經濟腹地不止於珠中江（珠海、中山和江門），還包括西江經濟帶，沿西江出發可達雲浮。展望港珠澳大橋將於 2016 年建成通車，珠海政府和業界都相信珠港兩地在直接的陸路運輸促進下，香港到珠江三角洲西岸的貨量會上升。同時可加強兩地機場互動，例如可利用香港機場作中轉，由珠海機場到香港機場只需 1.5 小時，對航空貨運的客戶有利。而大橋珠海落腳點附近洪灣園區及南屏，將由工業區轉型至物流服務區；廣珠鐵路近高欄港處，擬開兩個物流園。上述的基建，可通過過海聯運、陸海聯運的模式運作，提高運輸成效，有利節省成本。並配合產業政策，促進產業和物流的良性互惠發展。

同樣位處珠江三角洲西岸的江門，雖然經濟水平不及東岸的深圳和東莞，但經濟總量（GDP）比珠海高。而從當地的業界人士交流中了解到，當地各行業的製造廠商，對原材料、半成品及成品等運輸有一定需求，其中製造廠商進口機器，亦傾向選擇由香港進入內地。加上珠江三角洲西岸城市的居民生活水平不斷提高，對快銷品（FMCG）需求持續增加，部分產品更有高價值含量（如電子產品、電器）或時限性（如食品），因而對物流、倉儲、配送等服務和相關管理有需求，這為第三方物流提供市場及商機。江門市以民營企業為主，需要技術、管理等高端人才；當地的物流業發展比廣州、深圳相對落後，屬中等水平，服務類別多是貨運、貨代傳統業務；入口奢侈品不多，以中端消費品為主。他們認為港資物流企業可把握上述當地所缺乏的因素，進入當地開展相關業務，並帶進相關技術及管理技巧。

而就長遠的發展方向，與部份本港受訪者相同，不少珠江三角洲受訪單位同樣看好廣東（及珠江三角洲各市）與香港物流產業融合的前景；當中南沙、前海和橫琴無疑是開拓物流區域融合和業務新機遇的重點地區。

廣州的南沙保稅港區以港口現代物流、航運服務、商務服務為重點，擁有綜合的物流配套，包括航運、第三方物流、貨代、船代等物流服務。¹⁵⁹ 碼頭全天候 24 小時通關運作，可進行整箱、散貨拆裝箱、冷藏箱、危險品箱等各種貨類的堆存、裝卸等碼頭服務。港資企業可在保稅港區從事儲存進出口貨物和其他未辦結海關手續的貨物、國際轉口貿易、國際採購、分銷和配送、國際中轉等業務。¹⁶⁰ 研究團隊從珠江三角洲考察中的受訪者得知，南沙港的便利措施比其他相類港口較多，例如簡化南沙港區與香港葵涌碼頭船舶進出境手續；將廣州港口岸整車進口港區範圍擴大至南沙港區，支持南沙港區口岸開展零擔拼櫃出口業務等。加上有一定數量的國內外航線，作業及運輸成本都較香港的低，因而吸引了周邊的城市選用南沙港付運非高端貨物。

深圳的前海灣保稅港區將為香港物流業界提供機遇。保稅港區將重點發展現代物流、供應鏈管理、航運服務、創新金融等現代服務業，以出口集拼、離岸配送中心、全球 / 區域配送中心、出口轉內銷為核心，覆蓋一般貿易、國際中轉、轉口貿易、採購分銷、一日遊等多種類型的業務模式，享有國家有關保稅港區的一系列特殊優惠政策，同時享受前海現代服務業示範區的相關優惠政策。¹⁶¹

橫琴新區毗鄰澳門，旅遊、酒店、零售等行業都有物流需求，具有發展潛力。加上當地擬發展的人工島郵輪碼頭，亦會帶來衍生的物流需求，例如維修零件、物資補給等。這些都為具豐富項目經驗的港資物流企業帶來新商機。從研究團隊所接觸的有關政府部門所得知，橫琴正計劃就如何在當地發展現代物流做調研。

¹⁵⁹ 南沙保稅港區：招商引資 http://www.gzns.gov.cn/nsbsgq/qygz/200911/t20091105_31652.htm；南沙保稅港區：配套環境 http://www.gzns.gov.cn/nsbsgq/qygz/200911/t20091110_31824.htm。

¹⁶⁰ 南沙保稅港區：港區運作 http://www.gzns.gov.cn/nsbsgq/qygz/gqyz/200911/t20091105_31651.htm；南沙保稅港區：特色功能 http://www.gzns.gov.cn/nsbsgq/qygz/200911/t20091105_31650.htm。

¹⁶¹ 前海管理局 <http://www.szqh.gov.cn/xxgk/qhgz/bsq/>。

物流業資歷架構

香港資歷架構

職業教育、培訓及持續進修	資歷架構級別	學術教育（學歷）
不同級別的資歷有待建基於資歷架構的平台上；學員可透過進修課程或「過往資歷認可」機制獲取認可的資歷。	第七級	博士
	第六級	碩士
	第五級	學士
	第四級	副學士 / 高級文憑
	第三級	香港中學文憑 / 中七 / 文憑
	第二級	中五 / 證書
	第一級	中三 / 證書

「過往資歷認可」機制

- 以不同的能力單元組合為基礎，確認從業員從事不同工種已具備的知識、技能和經驗。
- 可獲頒「資歷證明書」，該證明書屬資歷架構認可的資歷。

級別	最低年資要求	相關經驗	評估
第四級	6年	相關工作 經驗證明	需要評估
第三級	5年		五年過渡期 內無需評估
第二級	3年		
第一級	1年		

物流業五大門類

- 空運及快遞
- 海運
- 陸路運輸及分發
- 貨運站、倉庫及物流中心
- 支援及輔助服務

物流業《能力標準說明》職能範疇

空運及快遞 / 海運	陸路運輸及分發 / 貨運站、倉庫及物流中心 / 支援及輔助服務
	營運管理
	物流方案規劃及設計
	營銷、市場推廣及客戶服務
	貨物運輸及處理
	貨物安全及保安
	進出口文件處理
	品質管理
	電子物流
保險及法律事務	保險、法律事務及法規
職業安全及健康	環境保護

學院及業內協會提供的物流課程

坊間有眾多的物流相關課程，未能盡錄。以下提供本地部分學院及協會所開辦的有關課程，僅供參考（部分可申請「持續進修基金」資助，詳情請與有關方面查詢）：

香港大學專業進修學院（HKU SPACE）：物流、供應鏈管理及電子商貿

<http://hkuspace.hku.hk/cht/programme/subject/logistics-supply-chain-management-and-e-commerce>

香港城市大學專業進修學院（CityU SCOPE）

Professional Diploma in Shipping & Logistics Management

<http://www.scope.edu/Home/Programmes/DiplomaCertificateandShortCourse/ProfessionalDiplomainShippingLogisticsManagement.aspx>

香港浸會大學持續教育學院（HKBU SCE）：證書及文憑課程（物流 / 供應鏈及品質管理）

<http://www.sce.hkbu.edu.hk/future-students/part-time/cert-dip.php>

香港管理專業協會（HKMA）：物流 / 採購 / 貿易管理課程

http://logistics.hkma.org.hk/program/search/search_diary.asp?menu_id=0&ver_type=BG&prog_cat=All&keyword=All&c_code=LOG

香港生產力促進局（HKPC）

「商業物流營運」文憑課程

<http://www.hktrainingonline.com/eng/training/coursedetail/40164331.PDF>

「船運物流實務」專業文憑課程

<http://www.hktrainingonline.com/eng/training/coursedetail/40177685.PDF>

「物流與供應鏈管理」專業文憑課程

<http://www.hktrainingonline.com/eng/training/coursedetail/40177766.PDF>

鳴謝

是次研究得以順利完成，有賴督導委員會在研究期間從旁指導，給予不少寶貴意見，亦有賴香港中文大學香港亞太研究所的研究小組專業、熱誠地按計劃完成各項研究工作。統籌小組也為研究大力付出，香港工業總會謹此致謝。

另外，是次研究得到不少物流中小企業、大型企業，以及其他專家和持份者的積極參與，他們向研究小組提供了極具參考價值的數據和資料，工總表示衷心謝意。

這項研究得以展開，全憑「中小企業發展支援基金」及十六間公司、機構及贊助人的慷慨支持和贊助，工總在此特別予以鳴謝。

督導委員會

何志盛博士、梁礪鋒先生、王德光先生、何立基先生、李炳洪先生、李慶偉先生、余皓媛女士、林宣武先生、林瑞君女士、梁志恒博士、康宇嫻女士、鄭綺華博士、蘇耀經先生

贊助人 / 機構

香港工業總會名譽會長丁午壽先生、宏天拖運有限公司、信德中旅船務管理有限公司、香港小輪（集團）有限公司、瑞銀集團、聯合儲集貨運有限公司、寶迪紅酒業有限公司

支持機構

香港付貨人委員會、香港物流協會、香港航運物流協會、香港貨品編碼協會、香港貨運物流業協會、香港速遞業協會、港九膠輪商業聯會總會有限公司、資歷架構秘書處、職業訓練局物流貨運業訓練委員會

執行機構

香港亞太研究所研究小組

主要研究員：沈建法教授、楊汝萬教授、紀緯紋先生

研究助理：唐偉良先生、金婷小姐