

上任3年，
阿里巴巴、亞馬遜、京東全搶進

網紅總統力拚

印尼電商盛世

製作人●王之杰 文●管姿媛 研究員●吳怡寬 攝影●陳宗怡



印尼電商市場， 3年衝4,500億元

佐科威上任後，
每年人均GDP成長稱冠東協
增幅達

7%

外商直接投資增幅
超越新加坡，5年內成長

120%

電商產值從去年53億美元
2020年估達150億美元

成長 **1.8倍**

創投金額5年內成長68倍
至今年8月為止

累計 **30億美元**



印尼商機 3 大關鍵字

- 人口：達2.6億人，僅次中國、印度、美國
- GDP：2017年將逾1兆美元，是東協最大經濟體
- 中產消費：現有約7千萬中產消費人口，2030年達1.3億人，是東協最大中產消費群

註：以2005年印尼購買力平價計算，中產階級定義為年收入逾3,600美元者；外商直接投資為2012年至2017年數據；創投金額2012年起算
資料來源：IMF、麥肯錫、Trading Economics、Indonesia Venture Capital Outlook 2017
整理：吳怡寬

低頭族、小綠人，變印尼街頭新面貌

印尼電商經濟起飛，女學生包著頭巾滑手機、偏鄉雜貨店裡專人操作平板幫你網購、小綠人物流騎士送貨滿街跑，這些都是印尼街頭的新風景。



十月十八日上午，距離雅加達市中心一、五小時車程外的茂物宮 (Bogor Palace) 圍籬內，上任剛滿三年的印尼總統佐科威 (Joko Widodo)，正在準備接待卡達國王塔米姆 (Sheikh Tamim bin Hamad Al Thani)。

圍籬外，上百位揮著印尼與卡達國旗的小學生們，排排站著，坐著，等著迎接卡達來的貴賓。他們幾乎人手一支手機，不時自拍，與同學交頭接耳、分享臉書與 Instagram 上的訊息。

一旁的老師說，他們已經習慣這種場面，這幾年，幾乎每週、每月，都有來自各國的領袖與企業家來訪。

新總統 十 新創企業家

印尼變亞洲最新的一兆美元經濟體

沒幾個月前，佐科威才在一個地方，與卡達的對頭——沙烏地阿拉伯國王沙爾曼 (King Salman) 會面。這是時隔四十七年後，沙國王第一次正式拜會印尼，訪問團人數高達一千五百人，規模龐大，前所未有。

不只如此，自從佐科威當選後，世界級的領導人連番造訪印尼，行程幾乎沒斷過。因為，印尼不只是全球最大的穆斯林



總統領頭改革！ 外資入股電商全面解禁

——佐科威重點經濟改革政策

1 外資100% 可持股電商

- 過去外資不得投資
- 現在資本額逾800萬美元，或創造千名就業機會者，可100%持股電商等企業
- 未達成者，上限則為49%

2 不動產出售所得稅 降至0.5%

- 不動產出售所得稅由5%降至0.5%
- 資產重估稅率由10%降至3%

3 新創企業 申請程序砍半

- 程序由94道減為49道
- 海關檢查程序預將等待期4.7天降至3.7天

4 砸210億美元 基礎建設

提撥20%國家預算發展基建，開發港口、鐵路、電力建設等

資料來源：KPMG、Indonesia Economic Policy Package、Indonesia Investments
整理：吳怡寬

各國政府想跟它打好關係，也讓海外投資人將之視為東南亞必須插旗之地。阿里巴巴、京東、騰訊爭相投資，美國電商巨頭亞馬遜（Amazon）今年七月也在新加坡上架，放眼印尼等東南亞國家上億人口紅利的龐大市場。歷經亞洲金融風暴重創、二十多年軍閥獨裁統治、族群衝突不斷、經濟動盪不安，印尼，似乎在沉睡多年後慢慢甦醒，轉而成為全球關注的東南亞大國。

是什麼改變了印尼？

國家，二億六千萬的人口，更高居世界第四。更重要的，這個以往被戲稱為「諸神遺忘的國度」，在這位平民總統上任之後，經濟開始突飛猛進，成績亮眼。印尼的國內生產毛額（GDP）正邁向一兆美元規模，即將成為亞洲最新一個「兆美元」的經濟體；失業率降至五.三%，是一九九九年以來新低，外商直接投資金額（FDI）創下歷年新高。這讓

《商業周刊》走訪雅加達，發現這個國家的改變，靠著兩種人：務實、認真的新型領導人，以及蓬勃竄起的新創企業家。「他是一個全新的領導人（He is a new type of leader），跟以前的人不同。」年輕外交官員Kavan Satria Bastri在接機的車上與我們閒談。今年二十八歲的他，說得一口流利中文、英文，談及他的總統，他列

舉了不少政績，拚經濟、引外資，川流不息的國是訪問，接待外賓，他指著雅加達正在興建的捷運工程說：「這是在擔任雅加達省長任內決定的政策。」原本，我們以為，這是一個年輕的印尼政府官員討好外賓的話術，但這一趟深度採訪下來發現，不論是計程車司機、商人、年輕創業家，談起佐科威，幾乎都豎了大拇指。

「以前印尼沒辦法發展太快速，就是因為基礎建設不夠，現在的佐科威就是努力在發展基礎建設，他是認真要拚經濟。」在印尼台灣經濟交流協會擔任副會計師的程慶玲表示。

新總統 祭16波引外資政策 會見佐伯格，邀馬雲當國家顧問

確實，佐科威上任三年，做了不少事。上任迄今，他推動了二十三項基礎建設項目，宣示了十六項鼓勵外資投資印尼的經濟政策。邀請曾在世界銀行擔任執行董事的穆里亞迪（Sri Mulyani Indrawati）回鍋，替他的經濟政策掌舵、整頓公共財政、執行稅務救免法案（Tax Amnesty Law），迄今讓海外資金回流申報至少七十五億美元。

他更積極走訪美國矽谷，與臉書創辦人

蠢蠢欲動。

佐科威的華裔得力左右手、雅加達前副省長鍾萬學，今年上半年因「褻瀆可蘭經事件」入獄，讓不少人解讀這是「反佐」勢力的政治操弄，更有印尼台商私下表示憂心，深怕排華事件重演。

與佐科威私交甚篤的台灣商界人士透露，一次與他聊天，談及印尼的願景，佐科威說，新加坡李光耀用了五十年，才讓國家發展起來，若要真正改變印尼，「至少要有三個我。」這意味著要讓印尼成為真正的經濟大國，至少要三十年（印尼憲法規定，總統連選連任一次，最長任期十年）。

打拚拚基建，更重要的是 他讓人民覺得「國家是在動的」

所以，他很拚。努力在拉抬經濟，讓人民看到國家正在進步、正在動；而這樣的動能，似乎在印尼社會中慢慢發酵。近三年來，若走在雅加達街頭，隨處可見一



紹裕隆攝

過去隨處可見軍頭肖像，被電商招牌取代

在印尼，軍頭與領導人肖像已不復見，取而代之的是高樓商場及巨幅的電商廣告，催促著人們消費。

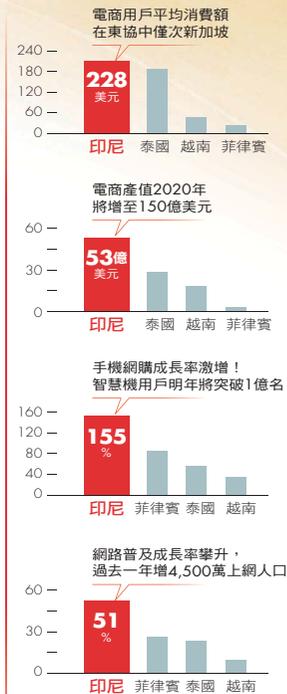


運通影攝

佐伯格見面，又前在中國，會見馬雲，請他擔任國家顧問，因為他想用電商這股新力量，改變印尼。印尼正用力奮起，但佐科威眼前還有很多難題。

印尼國土遼闊且破碎零散，網路普及率仍低，基礎建設仍匱乏，官僚體系雖有進步，但改善仍慢。新總統雖然得民心，但反對派的保守勢力也

印尼人瘋網購！ 平均消費額東協第2高



資料來源：(Digital in 2017 Global Overview)、eMarketer (2016 Retail Ecommerce Sales in Southeast Asia)
整理：吳怡寬

三年前吧！有一天，我的好朋友突然跟我說，他辭掉工作了，在做Start-up（新創），然後我才發現，天啊！我周邊的朋友一夕之間都成了Start-up，真是瘋狂。」瘋狂，這個形容詞，劉仕豪親自體會過。

兩年前，他曾參加Uber在印尼舉辦的創業競賽，那天中午，不知哪裡跑來的兩、三百位年輕人，擠爆雅加達太平洋購物中心大廳，「現場人人一手拿行動電源，一手拿手機，整整兩小時，每個人都再猛戳自己的手機螢幕。」因為誰先用App叫到Uber，才有機會跟坐進Uber，與其內的裁判進行一分半鐘的創業簡報，問題是，「現場只有八台特別的Uber，競爭之激烈，我的手差點抽筋！」

《新創家》 抓十賭一贏機會

捨高盛、蘋果高薪，串聯雜貨店創業

對很多人來說，新創企業成功的比率，是十賭九輸；但在印尼，年輕的創業家看到的卻是十賭一勝的機會。在二〇一四年創立的新創公司Kudo，就是印尼新創圈十賭一勝的成功案例之一。

印尼是一個碎裂的島國，不僅地理位置分散，更有六成以上的人沒有銀行帳戶，

群穿著綠色GoJek、黃色Uber、黑綠色Grab外套的機車騎士，在街頭流竄。

他們是這幾年印尼急速竄起的新創企業，不止提供載人服務，送吃的、買東西，任何電子商務的服務，都可以透過他們送達。這些街頭「小綠人」，負責電商生態系中的最後一哩路，也成為雅加達街頭最新的風景。

到印尼打拚五年多的Rockendo（印尼跨境電商加速器公司）執行長劉仕豪，從外國人的角度觀察印尼。他認為，印尼新總統的施政，最讓他有感的是，不只是基礎建設，而是他讓印尼充滿了「機會」。

「這裏，不只是市場規模大而已，而是整個市場的動能、社會的氛圍，不是台灣可以想像的，」他說，偶爾回台出差，在捷運上經常看到一臉疲態的人，但走在雅加達的街頭，卻可以明顯感受到即便他們

人均所得仍低，但人人充滿希望，「在這邊，可以看到國家經濟在發展，看到政府在打貪污、做建設，整個國家、社會是在「動的。」

根據科爾尼管理諮詢公司（A.T. Kearney）與Google、新加坡淡馬錫控股公司的統計，東南亞七千多家新創企業中，八成集中印尼、新加坡與越南，印尼占了兩千多家。

京東、阿里巴巴、騰訊爭相投資的叫車服務公司GoJek，結合在線與離線的支持系統公司Kudo、旅遊網站Traveloka，連矽谷知名新創加速Plug and Play，也在今年二月於雅加達設分部，與印尼政府及民間合作，扶植孵化新創企業。

我們前往京東印尼總部訪問時，與負責公關事務的Sarah Kainda聊起印尼這幾年的創業熱潮，她突然轉頭說：「應該是

在物流及金流的限制下，電商不容易進行。Kudo創辦人亞伯特（Albert Lucius）想起，在柏克萊大學念MBA時，曾在一項期末報告時提出一個紙上計畫：若能將散落各島各地的雜貨店及小攤串聯起來，將會構成一個極有力量的銷售網絡。既然

印尼在改變，何不把這一個課堂作業，落在自己的祖國上。

於是，三年前，他拋棄曾在蘋果及高盛上班的顯赫經歷，回印尼創業。

一千多個日子，他與夥伴深入鄉間辦了無數場座談會，教會四十萬柑仔店及小攤子老闆使用平板上網購物、叫貨及線上支付工具，貨物到港後，再由這些小頭

家，分送給沒有銀行帳戶的人，這些小老闆就成為Kudo的業務（Agent）。

現在，只用一支智慧型手機或一台平板電腦，小從柴米油鹽，大到電視3C產品，都可透過這個體系購買、配送；甚至連小額保險及跨境匯款，都在鄉間雜貨店

中，順利完成。

今年四月，Kudo被東南亞最大叫車平台Grab，以一億美元購併。與Grab專有移動支付平台GrabPay結合後，成為全印尼移動支付規模最大的公司。「三年內，我們業務陣容一定會突破三百萬大關！」

亞伯特一邊用手推了推眼鏡，一邊對我們說。

問他為何敢放手一搏？

「如果我為一家公司工作，我是領一份薪水，如果你建立你自己的（公司），所有的都是你的。但我很幸運，我們在印尼做得不錯！」亞伯特說。

一邊吃飯、與我們聊天，同時回覆WhatsApp訊息與電子郵件。亞伯特沒有停下來過，隨時隨地都在工作，每回與他Email往返，他幾乎都是「秒回」，因為他沒辦法忍受手機螢幕上有任何一個通訊軟體、Email跳出「未讀」的紅色數字。

這樣充滿「狼性」的拚勁，與書本上描述那種「溫順、保守、步調慢」的印尼，已經大異其趣。

不僅亞伯特如此，其他的印尼海歸派，包括：獨角獸公司Co.Jo創辦人納迪姆（Nadim Makinn），都是新一代印尼創業家的代表，在改革號角響起的時候，回到故鄉打拚。

「印尼夢」正在發酵

變身狼性創業基地，中美日韓都搶進

聊起為何想把辛苦創建的公司賣給別人？他回答得很直白，因為中國。

「印尼現在對中國來說很熱門，阿里巴巴、京東……他們資本雄厚，做為一個公司，你是要與十幾億美元對抗，或者你要選擇與其他人結盟？」亞伯特說。

佐科威在上任後提出的「印尼夢」，似乎真的在印尼發酵。

雖然，缺乏基礎建設、網路普及率低、國土破碎、種族差異、貧富不均，都是印尼要克服的難題；但，當中國、韓國、美國、日本大國都轉向印尼、砸重金布局時，已經證明，印尼的發展潛力與無窮機會。相對於印尼的朝氣勃勃，慢半拍的「新南向」，不只要與時間賽跑，速度與力道都要再加把勁！

印尼海歸派，把柑仔店變創業夥伴

Kudo創辦人亞伯特（右）把40萬家雜貨店，變電商服務最前線，Grab總裁Ming Maa（左）看準其潛力，砸上億美元購併。



佐科威總統獨家專訪：

告訴你們總統， 讓更多投資人來這！

採訪◎王之杰、管婺媛
整理◎管婺媛 攝影◎陳宗怡



■百年歷史的茂物宮是印尼總統官邸，這片綠油油草地是佐科威在官邸接待各國外賓之處。

這裡其實是一大片植物園，總統上任之後，他就住在這，那邊還看得到鹿，是真的會吃草的鹿呦！」年輕的印尼外交部官員Ivan Santia Basri，指著前方一大片的綠地，邊說邊引導《商業周刊》採訪團隊，進入了印尼總統佐科威的官邸。

這位印尼有史以來第一位平民總統，在三年前就任之後，便一掃傳統，把官邸從喧囂的雅加達，搬到了一小時車程外的近郊小城：茂物(Bogor)。一家人住進了一百多年前、荷屬

東印度公司總督興建的「行宮」(Bogor Palace)。重建新印尼的各項改革，就從這個占地二十八、四公頃的莊園中，次第展開。

佐科威

出生：1961年，有兩子一女
學歷：日惹的加札馬達大學林業系
經歷：梭羅市長、雅加達省長
現職：印尼總統
成績單：
IRSSC 評為全球 500 大最具影響力的穆斯林第 11 名、《財星》全球最偉大 50 位領導人

就在《商業周刊》獨家專訪前夕，奈及利亞總統前剛離走，緊接著卡達國王來訪。四個月前，他還在同一個地方，接待了前美國總統歐巴馬。面貌神似的兩個人，就在我們眼前這個被綠地包圍的噴泉旁邊，愉快的喝下午茶。

儘管事前在網路上，就看過不少官邸的新聞照片，對眼前的一片蔥鬱，還是令人忍不住大吸一口氣，特別是驟雨的午後，空氣被刷得更乾淨，在不斷的細雨間，還聞得到淡淡的青草香。

層層安檢之後，我們被帶到總統辦公室準備。

說是辦公室，其實是一個開闊、典雅的挑高宴會廳，除了大幅壁畫及水晶吊燈之外，只有一組原木會議桌，一靠近，糝合野薑及百合的淡香，就從桌上的小白花中飄了出來。小聲的對話，都可以聽到滿室的回音。

傍晚五點，穆斯林的祈禱鐘響結束，佐科威穿著全套傳統印尼大禮服步入辦公室，簡單握手寒暄之後，就帶著標準的謎眼露齒微笑坐定，滿滿的行程，看不到臉上的倦意。

訪問時間雖緊湊，但他談興極高。

從國家方針、引進外資、電商、矽谷、杭州、富士康、阿里巴巴、馬雲、郭台銘，一路聊到台灣夜市、西門町及即將來到的女兒婚禮。

沒沾過一滴洋墨水，他，把事先安排好的翻譯晾在一邊，堅持全程用英文回應我們的提問，有問必答。以下是訪問摘錄：

我可以告訴Terry (郭台銘)，只要他有興趣，我一定幫他找到土地！

《商業周刊》問(以下簡稱問)：自從你上任後，民調始終相當高，在國際領袖間，你的支持度，應該是最高者之一，你到底做了什麼？讓人民喜歡你。

佐科威答(以下簡稱答)：哈！哈！你應該問問我的人民啦！(沉思三秒)我想最重要的事情是：如何讓民眾信任你？第一、我發行了教育卡，給窮困學子買學雜用品，已有一千九百萬個孩子受惠。第二、我們有個計畫叫作「健康卡」，讓九千二百萬人免費去公立醫院與診所看診。第三、我們還有一個鄉村基金(Village Funds)，二〇一五年發放二十一兆印尼盾，二〇一六年為四十六兆印尼盾，二〇一七年是六十兆印尼盾，所以在過去三年裡，政府撥出一百二十七兆印尼盾，約一百億美元。

這是一大筆錢，為什麼要這麼做？鄉村用這些錢，可做基礎建設、教育經費、補助窮人，這讓他們感受到政府關心他們。

看台灣南向計畫

「這很棒，我會給！我會給(資源)」問：你曾發布名為二〇二〇前進數位願景計畫(2020 Go Digital Vision)，以電商做為推動經濟成長的引擎，為什麼有此想法？





答：印尼是年輕的國家，我們有很大市場，預估二〇二〇年的數位電商市場規模，可以發展到一千三百億美元。我必須啟動更多的新創公司，用更多的資金協助中小企業去實現這個願景。

問：這個計畫的目標是在二〇二〇年扶植一千家新創公司，目前進度如何？

答：兩年前，我自己去了一趟矽谷，當面邀請了許多科技公司來。幾個月前，我才與矽谷的 Ping and Ping 技術開發中心總裁見面，邀請他們來印尼輔導我們的新創企業。去矽谷那一次，我親眼看了 Google、推特、臉書的營運狀況。我也去了中國，到了杭州阿里巴巴總部，還邀請馬雲，擔任我們這項計畫的國家顧問。（編按：佐科威在今年七月成立「印尼電商指導委員會」，邀請阿里巴巴主席馬雲出任顧問）

印尼夢，我們現階段集中基礎建設， 下階段重點是人才培育！

問：二〇一四年，你曾經與鴻海董事長郭台銘，簽了合作備忘錄，計畫在雅加達建立一個手機零件製造中心，但這個計畫好像沒有進行，最近聽說，鴻海要在巴淡島 (Batam) 設立手機製造中心。

答：我擔任雅加達省長時，見過郭台銘，那時我們談得很高興，他跟我提到在雅加達的投資計畫，希望我們提供雅加達的土地；但後來發現，雅加達實在沒有這麼大的地，且土地價格很貴。但現在，我可以告訴 Terry (郭台銘英文名)，只要他還有興趣，我一定可以幫他找到土地。

問：還是在雅加達嗎？

他對內改善小販生活， 對外強勢護海洋主權

● 翻修近2千個傳統市場！
為改善小販生活及整理市容，去年為止已翻修1,958個傳統市場，預計今年年底將完成2,777座

● 幫國庫省下1,700億美元！
籌基礎發展資金，削減3成燃料補貼，國庫省下1,700億美元

● 護主權，炸沉千艘非法漁船！
採強硬態度維護海洋主權，受任的漁業部長曾公開炸沉上千艘非法入侵漁船

整理：曾藝媛、吳怡寬

區，我認為這對投資是有好處的；第五，我們鼓勵勞動密集型產業到印尼發展。我認為這部分，台灣有很好的經驗。我們需要製造業，製造業可以替我們的人民創造更多的工作機會。

請幫我向台灣的投資人轉達：我們對台灣的投資人，非常開放！我會給予誘因、開放製造業投資！

問：台灣政府有一項名為「新南向」的政策計畫，鼓勵台灣企業走向東南亞國家，你是否聽過？

答：這很棒，我會給(資源)，我會給！(I'll give, I'll give!)

問：意思是，你會提供所有台灣投資人所需的資源？

答：是，我會盡我所能的提供。

談零女備計畫

禁人力輸出，「針對中東而已」

問：所以這是你給的承諾囉？

答：如果他們(指台灣企業、投資者)真的願意來印尼投資，我很願意邀請他們來與我們印尼一些企業談談各種可能的合作機會，印尼有非常多發展製造產業的機會與空間。

問：印尼目前在基礎建設上仍然匱乏，包括：通訊、電力、基礎設施等，成為外



▲力拚印尼成為數位電商大國，佐科威(左1)在今年8月赴中國參觀阿里巴巴總部，力邀馬雲成為國家顧問。

資投資印尼時的擔憂，要如何改善？

問：你去年曾與國泰金董事長蔡宏圖會面，這代表你希望更多金融部門的協助？

答：當然，因為投資需要錢，資本流入，對印尼經濟有好處。

問：你當選後，曾提過印尼夢，你說這就像是美國夢一樣。所謂印尼夢的內涵是什麼？你要如何達成？

同時，我們也持續在改善經濟產業的結構，例如製造業、基礎建設，並放寬經濟管制等，例如修改投資負面清單項目(編按：開放更多先前外資投資印尼被禁止的項目)，為外國投資者開拓更多可投資的產業。我會繼續做經濟改革，讓印尼經濟更開放、具有競爭力。

答：我們現在正集中在基礎設施發展上，包括建設公路、新機場，以及機場與海港的擴建案；在這之後，我們會把重點放在人才培育上，這是很重要的，我們會投注更多資源在學校教育、職業培訓，以提升人力素質。

問：你在上任之後，曾提出一項「零女備計畫」(Zero-Maid)，宣示不再對外輸出勞工，在台灣曾經引起不小的關切，因為，據統計，目前有二十五萬六千名印尼移工在台灣，這項政策會持續嗎？

答：沒有，沒有(揮手搖頭)，這是針對中東國家而已，沒有其他國家。

問：所以印尼會持續輸出勞動力到台灣來嗎？

答：當然，為何不呢？這(指輸出勞動力到台灣)可以提升我們的人力素質，他們可以在台灣製造產業的經營管理中學到很多。

問：我們從側面得知，你曾經拜訪過台

灣，對嗎？你對台灣最印象深刻的是什麼？聽說，你去了西門町跟士林夜市。

答：對呀，嗯，應該是在二〇〇五年，還是〇六年吧，我跟我女兒去的，私人行程，看過之後，印象很深刻，因為它們（指士林夜市）非常乾淨，當時我擔任梭羅市（Surakarta）市長，回來之後，我就模仿士林夜市，在我們那，規畫了類似的夜市，我從台灣學到很多。（笑）

問：印尼人經常在網路上購物，你曾經上網購物過嗎？

答：哈哈，我的兒子、女兒經常這樣

做，但我實在沒時間。

問：你經常使用社群網站與民眾互動，是什麼樣的靈感，讓你成為YouTube，甚至用這種方式與人民溝通？

答：對，我同時有臉書、推特、Instagram，還有Vlog（比出手勢一個一個算），這是為了告訴民眾「我的政策是什麼？有哪些計畫？計畫的進度如何？」民眾想知道，也喜歡這樣。例如我去海港、機場視察時，我就會上傳影片與他們分享。

問：所以妳都是親自使用推特跟臉書？

答：當然，我也經常自拍、直播影片。問：你從哪裡學會操作這些？

答：哈哈，我跟我兒子學的啦！

問：希望台印之間能建立合作關係，幫助雙邊發展。

答：台灣與印尼之間的往來，已經超過三、四十年了，台灣人應該知道印尼的投資潛力；一如我前面所提的，我們已經發布了十六個放鬆經濟管制的方案，我希望你們能夠轉達他們（指台灣投資人），也告訴你們的總統，鼓勵更多的投資人來我們的國家吧！

一則與兒子比腕力的影片，289萬人搶看

貧民窟小子

十年變最夯網紅總統

文●管嫻媛



▲佐科威「平民」的一面是媒體最常捕捉到的畫面，他在競選大會上也只穿襯衫、休閒長褲，親民風格讓他支持度始終在7成以上。

他，其實是印尼最火的網紅。一段嘲笑兒子髮型怪異的影片，觀賞人數：二百五十三萬；捲起袖子與兒子「比腕力」的嬉笑打鬧自拍，一放上網路，二百八十九

萬人點閱；突發奇想與沙烏地阿拉伯國王沙爾曼自拍的視頻，也吸引二百零三萬人搶看。他是印尼總統佐科威，亞洲民意支持度最高的總統。

甚至連私人家庭生活、與子女的互動也毫不藏私貼上網。每一則貼文，都有數百萬人關注。他的民調與他在社群網路上的熱度一樣，上任三年不減反增，始終維持在七成左右的水準。

這個「非典型」的政治人物的背後，其實有一段非常「典型」的勵志故事。

梭羅（Surakarta），爪哇最貧窮的城市之一，佐科威從小在梭羅河邊的違章建築中長大，父親為了養活一家子，在馬路邊擺攤，做起木材生意。十二歲，為了家計，他就在父親身邊幫忙幹活，也因為這層家學，上了大學，一頭栽進林業系就讀。

畢業後，用父親的房子抵押申請了第一筆貸款，創立了家具公司，勤快、熱忱、沒有架子，讓他的木材生意，一路做到了歐洲，歐洲的朋友，嫌他的印尼名字太長太難念，幫他取了佐科威（Jokowi），這個暱稱，一直沿用到現在。

生意小有成就，又廣結善緣，佐科威被同業拱為家具公會理事長，二〇〇五年又在朋友的簇擁下，被推出來參選市長。政治家人第一次競選，竟一舉中的。

擔任梭羅市長期間，佐科威開始受到媒體關注。他成功將末段班的梭羅市，轉型為爪哇觀光重鎮，還躍上國際媒體版面，在二〇一二年獲選世界最佳市長（World Mayor Prize）。正因這樣的高人氣、群眾魅力，讓印尼的民主奮鬥黨向他招手，延攬他入黨競選雅加達省長，順利當選。佐科威政治明星的光環，在雅加達省長任內，更加耀眼。發行教育卡、健康卡，讓窮人免費就醫、就學，都是他在印尼首善之都父母官期間的重要政績。當上總統之後，更把這些政策延伸到全國。

從線上連結線下

搭經濟艙、去音樂祭，風靡年輕選民

佐科威不只網路「線上」積極拉攏年輕人，佐科威在「線下」活動更動快。

媒體常用「bukan」來形容他的從政風格。印尼話的意思，就是微服出巡、下鄉視察。

上個月，總統車隊在參加一場典禮途中，碰巧遇到市中心塞車，眼看就要遲到，他不顧周邊安全人員的勸阻，索性下車徒步快走，民眾看到總統在街上跑，喜出望外，自動夾道歡迎，不少人忙著跟他握手、拍照，車陣更塞了。今年八月，他毫無預警的出席雅加達一場音樂祭，造成

不是軍頭、權貴

他是第一個當選印尼總統的素人

歷任印尼總統，不是軍頭，就是政治權貴，佐科威出身貧民窟，短短十年，從偏鄉市長、雅加達省長，一路躍進總統府。最為人津津樂道的是二〇一四年大選，臨危受命為黨出征，只用三個月，在年輕選民及網路傳播助攻下成功登上總統大位。善用社群媒體與群眾互動、有獎徵答，

採訪後記：我第一次沒有相機的專訪

臨上飛機前，已有預感這次採訪將是一場驚奇之旅！

跟印尼來回溝通長達1年多，但一些細節遲未敲定：專訪地點在哪？能否錄影？總統官邸能不能拍？採訪時間多長？

懷著忐忑心情，我把能帶的器材全塞到行李，硬著頭皮，坐上赴雅加達的飛機。

採訪當天，印尼總統府終於告知：可拍照但不能錄影，但官邸外圍能否錄影還待協調。通過層層安檢，在手機跟所有通訊設備被暫時收走後，我們進入官邸內院。

等待時，一位官員上前詢問：需要先做些採訪準備吧？一看機不可失，我馬上說：要架燈！我及之杰被領到總統辦公室走位、準備。

「至少能架燈拍照！」我安心不少。想不到，專訪前一位官員突然上前嚴肅跟我說：我們有攝影官，你不能拍照，隨即連我的相機都拿走。我心都涼了，正要爭辯，但總統已經進來了。拿著相機征戰無數新聞現場的我，生平第一次，被迫與文字記者一起「坐」著採訪。

我兩手空空坐著看總統、看架好的燈架，想著我被無故攔截在外的相機，很難描述當下情緒。採訪只有20分鐘，我聽著相機快門聲、看著閃燈發亮，場景如此熟悉，但相機背後的人卻不是我，心情像是臨死時看著自己的人生跑馬燈。

猛一回神，時間只剩10分鐘！情急生智，小聲問過攝影官：相機可借我一下？她笑笑看著我身後的男人，男人用手比了一個「5」，我懂：5張！接過相機，右眼貼著觀景窗後輕輕按下快門。

採訪後，總統心情大好，步出辦公室，與大家合照，我一個箭步，不管禮數，拿起一旁被「沒收」的相機，1分鐘瘋狂搶拍，完成了這張看似好整以暇的佐科威個人獨照！（文●陳宗怡）



■15年攝影記者生涯，我第一次在採訪場合坐著「被拍」，手中能拿的不是相機，而是一杯熱茶。

現場騷動，身旁同樣擠滿了與他自拍的年輕人。

不只微服出巡，牽涉私人行程，他也拒絕大排場。

二〇一四年，他的小兒子在新加坡完成大學學業，佐科威夫妻自行買票坐經濟艙參加畢業典禮，還跟著人群排隊過海關，理由是：「這是私人行程。」最辛苦的是維安人員只能苦笑以對：「我們快被他搞死了。」

高人氣，從其他政治人物角度看來，很難不讓人眼紅。一位認識他超過二十年的台灣友人，就常常為他擔心：「他在黨內，其實很艱困，因為舊勢力，一直想把他拉下來！」

還好，有一群年輕人當他的後盾。「佐科威！當然喜歡他，我希望他繼續當選，」京東印尼的公關Sarah Kurnida對我們說，印尼需要佐科威這樣的領導人，才有辦法繼續成長。

三年前勝選時，佐科威曾發表勝選感言，他說從小在威權與腐敗的「新秩序」(New order)下成長，從沒想過出身低階級的人也能成為總統，如今貧民窟的孩子登上了廟堂，「這跟美國夢很像，不是嗎？我們現在也有印尼夢！」

直擊京東、淘寶、蝦皮 強攻印尼的 大本營！

它們，瞄準暴漲8倍的1.3兆元商機

文●管晏媛 攝影●陳宗怡

中國以外，現在全球電商最火熱的新戰場在哪？答案是：印尼。

就在台灣媒體，把焦點放在即將來到雙十一全球購物節的同時，中國電商巨頭，早就不約而同的將未來主戰場，移到在數千公里之外的印尼，捉對廝殺。

去年四月，阿里巴巴砸十億美元，拿下東南亞第一大電商Lazada五一成控股權；今年六月，阿里巴巴再度加碼十億，把持股比例提高到八三%；馬不停蹄的接著在八月，又投資了有「印尼淘寶」之稱的電商平台——Tokopedia。

馬雲的宿敵——騰訊，腳步一點也沒落後。騰訊轉投資的SEA集團，早已經利用旗下蝦皮購物(Shopee)，在印尼紮營立寨。今年五月，集團領導人馬化騰，更加碼五億五千萬美元，對蝦皮購物下達軍

令狀，全力進攻印尼市場。不如此此，七月時，騰訊還花了一億五千萬美元，入股有「機車界Uber」之稱的印尼新創公司GoJek。

跟淘寶搶奪B2C龍頭的京東，更是積極，直接把網購大軍開進印尼，而下一步就是在泰國設立據點。號稱「Uber在東南亞最大的競爭對手」的新加坡業者Grab，在大把外國資金的支持下，收購了印尼新創企業Kudo，加快建立當地的移動支付平台系統。

「這是一場燒錢戰爭！」
外人注資東南亞新創，前幾名都在這

根據美國私募基金Aarin的統計，以金額來看，去年外國人注資東南亞新創公司前十八名，印尼本土新創公司就占四家，

如GoJek募資近二十億美元，榮登排行榜第二名；電商平台Tokopedia、Mahan Mall.com也名列其中。近年在印尼活躍的新加坡Grab、電商Lazada則名列一、二。

十年前，雅加達的街頭，最常見的宣傳是軍頭肖像；十年後的今年，路邊、天橋上經常見到的，滿是各大電商巨幅廣告。

Google與新加坡淡馬錫控股更大膽預估，擁有二億六千萬人口的印尼，在二〇二五年時，印尼電商市場規模將從現在的五十三億美元，暴漲八倍，到四百六十億美元(約合新台幣一兆三千七百億元)，成為東南亞最亮的一顆星。

「這是一場燒錢的戰爭！」印尼本土電商BBVA的執行長庫蘇莫(Kusumo Mariano)接受《商業周刊》訪問時，談及電商「列強」夾殺情況，忍不住吐露了

阿里巴巴、京東、Expedia， 搶投資印尼電商

騰訊

• 1.5億美元投資「機車界Uber」Go-Jek
• 投注5.5億美元至旗下蝦皮

阿里巴巴

• 11億美元投資「印尼淘寶」Tokopedia
• 20億美元投資東南亞最大電商Lazada

京東

• 1億美元投資Go-Jek
• 1.5億美元參投線上旅遊平台Traveloka

美國網路旅行社
Expedia

3.5億美元投資Traveloka

東南亞叫車龍頭

Grab

購併農村O2O線上支付平台Kudo

資料來源：AT Kearney Analysis 整理：吳怡寬



■ 阿里巴巴2度注資Lazada，已有其8成持股。



■ Traveloka不僅吸引Expedia、京東入股，連紅杉資本也投資。

心聲。

京東就是他口中的「列強」。

踏進京東印尼坐滿兩、三百位員工的辦公室，印尼話、中國話、英語交雜。適逢週五，正是他們的「制服日」，辦公室人員全穿著印有JD標誌的紅色Polo衫。

一見面，還沒坐定，京東印尼分公司總經理章力捧著一個紙盒，當作見面禮。紙箱上印著的Logo，不是中國總公司商標上常見到的小白狗，而是名叫「Joy」的小白馬。中國電商多以入股模式插旗，京東是少數直接在雅加達成立據點的公司。

換商標接地氣

京東吉祥物換成馬，對準穆斯林胃口

京東在大陸起家時的註冊商標，是一隻可愛的大頭狗，但穆斯林不喜歡狗，為了融入當地民情風俗，京東索性連「吉祥物」都換成馬。

章力指著小白馬箱子上的訂貨日期，對我們說：「你們看，我昨天訂的，今天早上就送來了。」短短的一句話，代表京東扎根兩年最重要的成績。

印尼是一個由一萬七千座島嶼組成的國家，物流有先天的劣勢，為了解決物流難題，京東砸重金擴增物流倉庫中心，且速度極快。京東在兩年前進軍印尼，在去年



JD.COM

■ 京東印尼分公司總經理章力（上圖前排右1）說，京東將融入印尼民情，特別將京東吉祥物狗（左下圖）換成馬（右下圖）。

三月正式營運時，僅有雅加達一座倉庫，如今已有泗水、坤甸、棉蘭另外三個據點，位在錫江的另一座物流倉庫工程即將完工，同時也正在擴充雅加達物流據點，目標在今年底前完成第七座倉庫。

不只增加物流中心，京東直接在當地成立 Java Espress Transindo 物流公司，旗下有三百位員工；他們也投資 Co-Jak，讓商品透過遍布全印尼的二十五萬個「小綠人」，騎著機車在壅塞的街道上狂鑽猛跑，加快送貨速度。以前一張訂單，運送

時間以週計算，現在「大雅加達地區的訂單，京東保證一天就可以送達。」章力說。

在地電商拚 O2O

對手大打免運費，戰火延燒到物流

章力也透露，京東正在搭建線上支付系統，「未來，我們會有線上支付，讓消費者付款、儲值，消費都更便利。」

面對中國列強進逼，印尼電商 Bibii，只能全力接招，台灣品牌就是武器之一。十月十八日，他們才與台灣業者合作，在

平台上開設「台灣館」，共有一千多項商品上架。

庫蘇莫坦言，現在確實是個戰國時期，競爭對手大打免運費、低價戰術，但他認為，持續撒錢並非永續經營之道，「對我而言，結合線上與線下消費，提供客戶更多服務，才有辦法在這場戰爭中存活。」

庫蘇莫舉例，Bibii 是第一個提供二十四小時客服的公司，也是第一個推出「個人消費經理人」的電商平台，「在印尼，你想做到多大規模都可以，只要砸錢就可以；但我來說，培養更多忠實客戶，才是我們的競爭優勢。」

但他們也知道，印尼只有三成五的人有銀行帳戶，因此，現金交易是不可或缺。目前，Bibii 擁有自家的物流公司，並與十二個物流業者合作，同時在全國有七千家便利店與郵局有取貨據點，讓消費者線上下訂後到店取貨，未來預計要拓展到一萬個據點。

庫蘇莫說：「O2O 在印尼是必須的，要拓展更多客戶，就得想盡辦法接觸到另外那六成五的人。」

Bibii 的台灣館一開張，成績就不差。推手之一的 Rockchindo 創辦人劉仕豪就說，「印尼的人口結構是個非常矮胖的金字塔，」即便中高階層人口只占一

○%，二千六百萬人口，還是遠大於台灣。印尼雖然是回教國家，但女性購買力一點不弱，台灣保養品牌妍霓絲（Elnen Grace）進軍印尼半年，在今年十月已登上印尼京東美妝類第一名。

台灣習慣「想像」印尼

但等市場成熟再來，已打不過中日韓

但他坦言，台灣電商多把南向目標放在馬來西亞，對印尼這個大市場觀照不夠，也存在諸多誤解。他說，「台灣習慣用『想

政府喊新南向，卻一片面膜都賣不進印尼

就在各大國際品牌美妝產品大舉進駐印尼消費市場時，你可知道，號稱要推動新南向的台灣，連一片面膜都無法在印尼實體店面上架？

原因，全卡在政府的一張認證上。

印尼政府規定，面膜這類美妝保養品，業者必須通過擁有原國家政府單位認證的GMP，才能向印尼食品藥品監督管理局（BPOM）註冊販售。依目前法規，台灣美妝保養品，並無強制GMP制度，但一些廠商為了與國際接軌，多是自申請符合國際規範ISO22716標準的SGS認證。

但業者拿著自行送驗的SGS認證，請政府背書時，政府單位卻一直以不願擔保民間認證為理由，打了回票。

立委余宛如在發現這個情況後，開始協調此事，但文官系統事不關己的態度，讓她大為光火。

「立法院編預算要幫廠商前進東南亞，但行政部門連人家的法規都搞不清楚！」余宛如說，她協調迄今已3、4個月，只要衛福部願意發出一紙公文表明業者申請的認證符合國際標準，就可能替業者打開前進印尼的門，但面對業者、立委焦急如焚，衛福部官員卻異想天開提出建議：「你們通過去申請GMP不就好了？」

「申請GMP至少要半年，人家韓國早就把市場掃光了，哪還輪得到台灣？」余宛如說，當其他政府都努力幫業者找出路，「我們的主管機關難道不該積極一點嗎？」

（文●管晏媛）



■藍色外套的送貨騎士在雅加達街上滿街跑，他們是Bibi串聯電商、顧客的最後一道橋樑。

像」的方式來看這裡，「曾有客戶對他說，印尼天氣炎熱，長袖衣服、外套在當地賣不出去。但實際狀況是，印尼文化較為保守，公司、商場隨時都有空調冷氣，長袖反而是接受度高的品項。

劉仕豪說，印尼機會很大，雖然很多人抱怨塞車、效率低、基礎建設不好，但這是國家成長必經過程，「第一步，你要學著接受它，正面以對，就有辦法找到出口。等到你覺得市場成熟，準備好了再來，怎麼打得過中國、日本、韓國？」