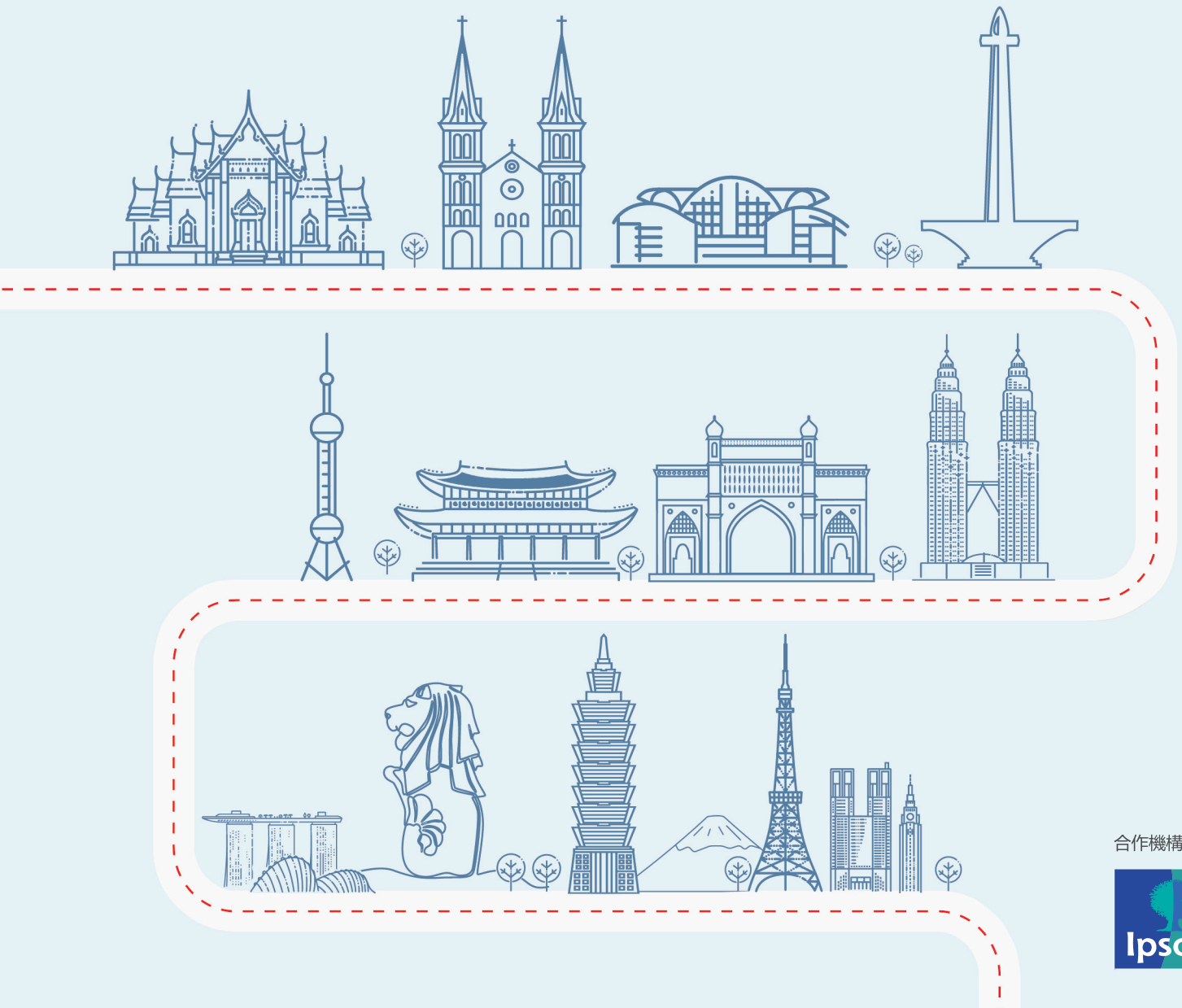
HKGCC

Hong Kong General Chamber of Commerce
香港總商會1861

2025年
亞洲城市國際化指數
案例研究



合作機構

Ipsos

序言

世界經濟重心正從西方轉移到東方。亞洲現為全球增長最快的經濟區域，貢獻了約六成的全球增長，是30年前佔比 的接近兩倍。亞洲正處於一個轉型時代的開端，該區在製造、貿易、消費和科技等領域不斷擴大的影響力，正推動其在全球經濟中佔據日益重要的份額。這種意義深遠的格局重塑將為全球帶來新的秩序，企業和全球公民都必須作出適應。

亞洲匯聚了發達經濟體與新興市場，勞動人口既年輕亦接受過高等教育，現正成為創新與科技發展的重要樞紐。隨著全球格局 的演變，建立一個具透明度的框架 ，將會成為追蹤和引導區內城市轉型進程的關鍵。

這是香港總商會（HKGCC）創立「亞洲城市國際化指數」的初衷。我們希望建立一個獨立、具透明度並且可靠的框架，以評估亞洲主要城市作為國際商業樞紐的領先地位。本研究結合定量與定性分析方法，評估多項標準，以提供一份全面的報告，彰顯每個城市的競爭優勢。研究結果亦為制定策略性政策提供具參考價值的見解，有助鞏固亞洲在全球經濟中的地位。

研究結果可能會印證既有看法，亦可能完全顛覆想像。客觀數據與公眾觀感之間的對比，帶來了一個重要的啟示：要建立一個真正的國際城市，需要積極聆聽市民的聲音。透過促進對話和積極採納創新，這些都會中心才能鞏固它們在全球舞台上的影響力。

我們衷心感謝指導委員會 的領導層、所有參與問卷調查的人士和受訪企業高層，他們令這次研究得以順利進行。期望研究結果能就亞洲城市的全球競爭力，引發全新的討論。



陳瑞娟

主席，
香港總商會



楊偉添

行政總裁，
香港總商會



案例

運用國際人才強化國際城市的全球影響力

01

在當代經濟版圖中，亞洲大都會正加緊吸引全球企業與人才。透過與全球招聘顧問公司Morgan McKinley大中華區董事總經理Robert Sheffield的對話，我們得以洞察人力資本在塑造國際都會中的關鍵作用，以及招攬這類資本的核心驅動力。

Morgan McKinley: 為全球業務及人才搭建橋樑

MorganMcKinley是專注於金融服務、科技、商業及供應鏈產業的全球招聘顧問公司，致力為跨國企業覓得頂尖人才。二十年來於香港的成功營運，彰顯了香港作為亞洲樞紐的戰略地位，有效吸引並留住世界級企業與人才。

香港的獨特地位使Morgan McKinley得以進入中國內地及亞太其他地區戰略市場。憑藉此連結優勢，公司與中國企業建立穩固合作關係，推動其業務拓展至香港、大灣區及中國內地。香港營商環境便利，兼具多元化高技能勞動力與充足市場機遇，為公司蓬勃發展奠定基礎。

Sheffield 闡述道:「香港使我們能與中國企業建立更緊密的貿易關係，這種協同效應不僅助力企業在香港發展，更推動其在粵港澳大灣區及中國內地的成長。」

香港: 朝氣蓬勃的國際人才樞紐

Sheffield 強調多元化的人力資本是一座國際城市的重要價值，並指出香港在其他亞洲城市的白熱化競爭中，憑藉「亞洲門戶」角色依然具備獨特優勢。

香港中西交融的文化背景，成為國際人才在亞洲最具吸引力與包容性的落腳點。城市的生活方式獨特，將都市的繁華與自然景觀融為一體，登山徑與海灘近在咫尺。Sheffield 說道:「在香港，你可以週六去行山，週日便在海灘舒展身心。這種多元化的環境極具魅力。」。

現代化的基礎設施大幅提升了香港與亞洲主要城市的連繫，進一步擴大其全球吸引力。「香港是一個重要的門戶，居民能輕鬆往返各地: 90 分鐘到越南、25 分鐘到深圳、3 小時到上海、4 小時可到新加坡。」 Sheffield解釋道 。

香港多元文化的環境，匯聚不同國籍與族裔，營造出有利於創新與創意的氣氛，令職場及廣泛社區受益不淺。Morgan McKinley 在港的團隊正是典型例子，員工來自香港、中國、印度、法國及澳洲。Sheffield 強調，真正的文化多元性必須建立在對不同性別、社群與宗教的尊重與開放之上，而這些正是香港的價值所在。他補充說:「這裡有清真寺、教堂與廟宇，這就是多元文化。」

靈活與支持性的外籍居留政策，對國際城市吸引並留住全球人才至關重要。相關措施涵蓋多方面，包括簽證期限、工作許可條件以及離職後的停留安排。Sheffield 指出，香港的政策對於國際人才展現出高度靈活性及支持，營造有利於全球人才留任與流動的環境 。例如，在失去工作的情況下，外籍人士的工作簽證仍然有效，讓他們有一段寬限期尋找新工作。

應對全球化斷裂

儘管全球化普遍獲正面看待，但當前的地緣政治環境卻傾向強調本地化，這方面或會妨礙香港的國際化發展。

部分本地企業過度強調粵語能力，形成文化與語言上的屏障，對建立具包容性的工作場所帶來了挑戰。這樣的要求不僅會令國際人才卻步，還會為求職者設下不必要的障礙。Sheffield 解釋說：「最優秀的工程師可能來自中國內地，卻能在紐約或其他國際城市大展所長。然而，在某些本地龍頭企業，他們卻需要說粵語。可是在亞洲跨境團隊中，成員普遍能說三種語言，這種要求並非必要。」

香港已推行多項積極進取的政策以吸引國際專業人士，而政府、企業與機構之間的協同合作，則是成功招攬頂尖人才、取得互惠互利的關鍵。Sheffield 表示：「若企業未能清楚了解城市的未來規劃及資源配套，就難以吸引到合適的國際人才。唯有透過各方持份者的緊密協作，企業才能順利聘請最合適的國際人才，為香港帶來裨益。」

展望未來

Sheffield 預期業務將迎來增長，並將重點放在擴展顧問服務與團隊規模，同時考慮把更多員工從倫敦調派至香港。隨著零工經濟興起，Morgan McKinley 將優先發展臨時與合約招聘業務，並聚焦於金融服務、供應鏈及科技領域。

他重申，香港致力透過積極進取的政策與基建設施來吸引國際人才，並相信只要將各種優勢元素加以整合，城市將展現出更強大競爭力。Sheffield 說道：「我認為香港已符合國際城市的所有條件，只需要在部分領域加大力度，同時確保讓企業了解他們在這裡能取得更大成果。」Sheffield 亦指出，新加坡成功塑造了吸引國際人才與企業的形象，值得香港借鏡。

憑藉蓬勃的城市面貌與宏遠的發展願景，香港可藉著突顯自身優勢與多彩生活方式，進一步吸引國際人才。未來的國際盛事與啟德體育園的啟用，將為香港訴說獨特的故事，展現其朝氣活力，重新喚起企業與專業人才的關注。

Sheffield 總結道：「香港旅遊業明年將迎來獨特機遇，大型盛事即將到來……包括 AIA 嘉年華、國際七人欖球賽、Coldplay 等世界級樂團演出，加上啟德體育園的啟用。這是一個重大優勢。」



案例
文化開放帶動亞洲城市的吸引力

02

都市發展與建築日益全球化，激發起國際影響力與本地脈絡之間的動態互動，突破國界限制。大都會建築事務所 (OMA) 香港辦事處合夥人 Chris van Duijn 在訪談中指出，跨越國界的開放思維能顯著提升一座城市的全球地位。

OMA: 融合本地敏銳觸覺與全球專業知識

創立於 1975 年的 OMA 是全球知名的建築事務所，專注於建築與都市主義設計。公司在鹿特丹、紐約、香港和布里斯本設有辦事處，以突破傳統、具有智慧與創新的設計而聞名。從展覽與建築設計到城市總體規劃，該公司的作品涵蓋多元化的項目。

OMA 的設計理念結合了國際視野與對本地文化脈絡的深刻理解。這一理念亦體現在人員配置上，強調本地與國際人才的均衡組合。van Duijn 分享道：「在每一個辦事處，我們都努力保持員工的組合均衡，力求本地與海外人才各佔一半。」

2003 年，在成功贏得中央電視台總部的設計標案後，OMA 在北京成立辦事處，正式展開在亞洲拓展業務之旅。2009 年，OMA 在香港設立辦事處，競逐西九文化區項目。隨著時間發展，該辦事處逐漸成為 OMA 的亞洲重心基地。除了香港優越的地理位置、便捷的交通和龐大的人才庫外，其族群多樣性與文化開放性亦是 OMA 決定持續擴張香港辦事處的主要因素。 憑藉香港這個多元文化辦事處，OMA 在亞洲完成了多個標誌性項目，包括香港的西九文化區總體規劃、台灣的台北表演藝術中心、曼谷的 Louis Vuitton《Visionary Journeys》展覽設計，以及東京的 Miss Dior 展覽設計。

香港的區位優勢、人才資源與開放文化塑造全球吸引力

香港位處中國與亞洲其他地區的中心位置，加上高效便利的機場設施，在三小時內可抵達多個亞洲主要城市，令香港成為 OMA 在亞洲的唯一據點。香港既位處亞洲中心，也是通向世界的門戶。van Duijn 補充說：「香港是一座非凡的城市，它既體現了亞洲文化，同時亦是外界進入亞洲的便利之門。」

香港多元化的勞動力吸引了來自不同文化與教育背景的專業人才，使 OMA 能在港複製鹿特丹與紐約辦公室的運作模式。van Duijn 強調：「跟某些競爭對手將設計工作集中在歐美總部，僅讓地方辦公室負責執行或業務發展的做法不一樣，OMA 的運作方式截然不同。我們在香港的運作就如同紐約和鹿特丹一樣，真正實現了全球佈局與本地參與的結合。」不過，van Duijn 也察覺到，近來較少年輕人才選擇在香港辦事處發展，這是他希望能扭轉的趨勢。

文化活力與開放氣氛提升城市的國際地位

隨著全球化不斷將國界模糊，van Duijn 認為，一個城市的國際吸引力不僅在於國際企業的進駐，更取決於城市是否致力於推動突破性理念。他提到 OMA 正在首爾為弘益大學（Hongik University）校園進行翻新計劃，當地政府透過提供額外樓面空間等措施，鼓勵發展商採納超越既有框架的創新構思。

van Duijn 解釋說：「我們獲邀參與此項目，是因為對方看重的是我們的作品與項目，而非我們總部所在的地點。」

回顧首爾由相對保守的城市蛻變為充滿國際活力的都會，van Duijn 認為，海外學生的增加與文化項目的推動，為城市注入了新鮮活力。多個不同文化基金會的成立以及海外學生的湧入，令城市氣氛更添豐富，而 K-pop（韓國流行音樂） 更是其文化輸出與全球影響力的表表者。

展望

van Duijn 認為，大型文化項目如「M+」與「巴塞爾藝術展」，體現了香港在推動文化交流上的決心。未來的國際盛事及啟德體育園的啟用，將進一步提升香港作為全球重要國際活動首選地點的地位。

van Duijn 亦強調中小型文化活動的價值，認為其具備促進跨文化交流的巨大潛力。這類舉措能在社會各階層推動文化互動，從草根藝術到更廣泛的文化場景，都因此而更趨多元豐富。



Chris van Duijn

Partner, Hong Kong, Office for Metropolitan Architecture (OMA)



案例

融合多元文化，釋放商業潛能

03

國際城市的影響力體現於城市能夠融合多元文化及激發創新思維。「全球在地化」的成功有賴於將環球概念與本地需求緊密結合。透過與全球知名網紅及數碼行銷公司 YKONE 亞洲區合夥人兼行政總裁 Julien Gaubert-Molina 的訪談對話，本案例探討國際城市如何協助全球品牌進入本地市場，並如何在國際舞台上保持競爭力。

YKONE：連接全球品牌與本地受眾

YKONE成立於 2008 年，是知名的網紅行銷公司，專注協助高級及奢侈品牌在西方國家與中國的社交媒體平台上建立與管理數碼內容。隨著進軍亞洲計劃的展開，YKONE 相繼在上海與香港設立辦事處，並將香港定為亞洲區總部。

香港: 營商便利與文化融合的人才樞紐

香港的國際地位奠基於對外資企業的開放態度、其多元文化的底蘊，以及居民廣闊的國際視野之上。Gobert 指出：「文化的多樣性與融合程度，正是城市國際化水平的最佳體現。」

香港友善的營商環境體現在具效率的設立公司流程上，使其成為外資企業進入亞太區市場的理想踏腳石。簡化的簽證及身份證辦理程序，讓企業能在短短三至四週內完成落戶。Gaubert-Molina 表示：「在香港，溝通或設立業務上的潛在困難幾乎不會出現，因為這座城市早已為迎接外國企業與人才做好準備。」

擁有國際經驗的本地人才，讓企業在跨區域市場的溝通與合作中能更有效地克服文化隔閡。Gaubert-Molina 指出：「我們需要的不僅是熟悉本地特性的專才，還要具備國際視野與全球化思維。」他強調，招募具備海外學習背景的本地人才 (尤其來自英國、美國與澳洲) 特別奏效。

香港多元的文化環境，使本地專業人才能更容易接觸並理解不同文化，藉此協助 YKONE 以深厚的本地知識引導客戶進入多元市場。這方面對於馬來西亞及中東等市場尤其重要，因宗教及文化背景對產品的觀感與參與程度有深遠影響。

反之，在某些亞洲城市，語言障礙及外籍社群的缺乏可能限制其國際化發展，令外來者卻步。Gaubert-Molina也察覺到，包括香港在內的一些城市，愈來愈依賴本地人脈來推動商業交易，這可能成為外國企業進入市場的一大阻力。

香港的 AI 應用潛力

人工智能 (AI) 正為創意產業帶來轉變。Gaubert-Molina 強調，香港擁有許多可及的AI 解決方案和周邊合作機會並說道：「現在，我們的創意業務幾乎完全由 AI 技術驅動。雖然香港對此討論不算太多，但已有許多初創企業能與我合作，而無需特意跑到美國或歐洲去。」不過，他亦提醒，東南亞城市正在透過大量投資加速 AI 應用，競爭趨勢日益激烈。

提升香港的金融聯通性

香港健全的金融體系與完善的銀行服務，支持跨境商業交易與資金流通。Gaubert-Molina 認為，歐亞銀行服務的整合度仍待提升，尤其對中小企業與個人影響甚鉅。他舉例指出，法國主要零售銀行在亞洲對 SME 與個人的覆蓋有限，加上滙豐退出法國零售市場，令個人金融交易更為困難。他說：「亞洲最具規模的銀行與歐洲營運的銀行並不相同，缺乏整合，消費者需要應對不同銀行與系統。近期滙豐撤出法國零售銀行業務，迫使個人要尋找替代方案來轉帳，以降低成本。」這種情況在亞洲國際城市普遍存在，也讓香港有機會進一步鞏固其國際地位。

展望未來

由年輕一代主導的社交媒體文化，以及涵蓋遊戲、K-pop、漫畫、cosplay 等多元文化景觀的推動下，亞洲正不斷激發更多創意內容。這種環境讓亞洲城市得以引領潮流，令西方市場獲得啟發靈感。Gaubert-Molina 解釋說：「亞洲的創作環境更為開放。我們將在亞洲製作的內容呈現給西方客戶時，他們經常對當中展現的澎湃活力與意見領袖的多樣性感到驚艷。」

Gaubert-Molina 建議，國際城市應積極採納「全球在地化」（glocalisation）——將全球與當地觀點融為一體，才能緊貼最新趨勢，維持在國際舞台上的地位。

Gaubert-Molina 指出，上海在數碼支付方案的迅速普及，現已變成一座先進的無現金城市。雖然香港的數碼銀行基礎相當成熟，但他認為香港若能引入更多環球支付渠道，仍具備實現跨越式突破的潛力。

引入新興運動為城市提供了一個展現其採納全球構思並兼顧在地特色的契機。Gaubert-Molina 回憶自己不久前在上海市中心打板式網球（padel）的經歷，並期望香港也能出現類似發展。他說：「兩週前我在上海靜安區中心打了場板式網球。如今這項運動在當地隨處可見，顯示城市正積極推動它，將本地人和外國人凝聚在一起……如果有朝一日能在 IFC 天台花園看到板式網球場，將會相當令人期待。」
t



Julien Gaubert-Molina
Partner & CEO, Asia,
YKONE



案例
持份者合作開創新局面

04

對跨國人員、資金與理念的開放程度，是衡量一座國際城市成熟程度的核心指標。Endowus（智安投）香港區主管袁嘉敏（Steffanie Yuen）在訪談中分享了本地政策制定者、企業及社群如何攜手合作，一起推動香港成為金融創新蓬勃發展的國際樞紐。

Endowus：為財富管理重新作出定義

成立於 2017 年、總部位於新加坡的 Endowus (智安投) 正積極推動亞洲財富管理轉型。作為區內首個免佣金的財富管理平台，它提供無利益衝突的投資建議，並以精簡的資產收費模式及 100% 分銷佣金回贈作保障。憑藉技術優勢與全球合作網絡，Endowus 成功擴展服務範圍，讓過去僅限高淨值客戶與機構投資者可接觸的世界級基金，現今亦可為一般投資者所享用。

透過利益持份者的合作，在開放市場下開闢新局面

Endowus 在新加坡建立了穩固的根基，革新亞洲地區的財富管理是其使命，該公司將香港視為拓展北亞市場的理想起點。

基於毗鄰大中華與更廣泛地區的獨特地理優勢，香港成為通往北亞的重要門戶；新加坡則在東南亞財富管理領域居核心地位。兩城互補，合力構築起覆蓋全亞洲的財富管理版圖。

多家環球資產管理巨擘 (如貝萊德、凱雷、富達及施羅德) 的亞洲總部匯聚香江，為 Endowus 提供了與這些機構深入合作的契機，讓世界級投資產品得以引進給客戶。城市資金可自由流動則是支撐 Endowus 業務模式的基石。袁嘉敏指出：「香港的資金自由流通，讓Endowus的業務模式得以落實。作為地區財富管理樞紐，香港是推動我們理念的最佳舞台——將機構級的資產配置架構引進給客戶，協助他們更有系統地管理財富。」

香港恪守開放市場的標準，監管機構奉行「不干預」政策，金融環境由市場動態所決定。袁指出，流暢的發牌過程，以及涵蓋監管部門、業界專才及行業協會等利益持份者的持續對話，彰顯了共同致力將快速成長的商業理念推向亞洲以外地區的決心。她補充說：「在部分國家，免佣模式是分銷金融產品的唯一合法方式。香港願意探索這一模式，以理解其熱潮背後的原因，並評估它成為主流的潛力。」

香港多元的文化環境，為創新思維的孕育提供了肥沃土壤。擁有機構投資經驗的人才庫，正助力 Endowus 實現其宏大而前瞻的願景。自人才引進計劃推出以來，越來越多 Endowus 同事希望由新加坡調往香港，體驗這座充滿活力的國際城市生活。

袁指出：「香港具備的競爭優勢，讓我們得以吸引來自私人銀行與投資銀行的多元投資人才。僅依靠同質化人才遠不足以支撐國際化進程，我們的優勢在於能在全球舞台中展現競爭力。」

雖然亞洲各地 (包括香港在內) 普遍面臨工程及科技人才短缺，但袁認為，近期的人才政策結合深圳與華南地區日益壯大的專業人才庫，有助於彌補缺口。她並回顧在杭州與上海的經驗，強調引入跨領域、多元文化背景的人才 (不僅限於金融業) 對提升城市的創新實力極其重要。

過往，創新鮮有與香港聯繫在一起，但袁嘉敏觀察到，自疫情以來這種情況已出現明顯轉向。本地消費者更樂於接受新科技，例如數碼支付日漸普遍。這種思維上的演變也出現在職場中，愈來愈多求職者視創新為保持競爭力的關鍵。她說道：「過往求職者多數趨於保守，避免風險而偏好大型企業；如今他們看見創新的趨勢，並將之視為職業生涯中極具價值的經驗。」

展望未來

展望未來，袁嘉敏對香港財富管理行業前景充滿信心，並認為新加坡與香港將可互補長短，成為推動亞洲增長的雙引擎。當中，香港定位為進軍北亞(包括中國內地與韓國）的策略門戶。隨著政策制定者積極吸引家族辦公室落戶，香港具備的多重優勢，有望成為跨代財富管理範疇的領導與創新中心，這種環境亦為全球各類投資平台及模式的落戶鋪平了道路。

她認為：「亞洲城市現正處於第一或第二代跨代財富傳承階段……隨著這些家族與世代日趨成熟，他們將會開始以更接近歐美家族辦公室的模式來管理財富。」

袁嘉敏高度評價香港在推動思想領導力方面所作出的努力，尤其是金管局峰會。她指出：「金管局峰會成功吸引全球金融機構匯聚香港，並因環球各地眾多 CEO 的參與而進一步鞏固香港的地位。這項活動被視為對香港的信心投下重要一票。」



Steffanie Yuen

Managing Director,
Head of Hong Kong,
Endowus



案例

推動與全球的互聯互通

05

便利的聯通能力是一座國際城市的不可動搖的基石，確保貨物與人員得以順暢往來。面對地區供應鏈重組與周邊城市崛起，香港需要鞏固其地區樞紐優勢。根據與香港雲途物流（YunExpress）亞太區董事總經理陳志遠先生（Adrian Chan）的訪談，香港總商會（HKGCC）強調，提升海空運競爭力是重要關鍵，亦可探索香港在聯繫全球與東南亞方面所發揮的功能。

雲途物流：推動大灣區電子商貿走向全球

2014 年於深圳創立的雲途物流，現為行業中具領導地位的第三方空運物流供應商，專注於為電商銷售方提供 B2C（企業對消費者）的跨境點對點物流服務，重點服務歐洲、北美與澳洲等成熟市場，並協助 SHEIN、TikTok 等電商巨頭拓展海外業務。作為其業務策略的一部分，致力提高廣東省製造業地區與這些成熟市場的聯繫，雲途在香港設立辦事處與轉運樞紐，憑藉作為自由港的獨特優勢，雲途每日處理的貨櫃量可達 200 公噸。

環球貿易，海空並重

陳先生在物流業累積了二十載豐富經驗，他指出，成功的國際物流樞紐必須空運與海運聯繫能力並重：空運承擔高時效高價值貨品，海運則以規模與成本優勢處理大宗貨流。唯有雙輪驅動，方能實現資源最佳配置與樞紐的可持續發展。

Alphaliner 2024 年 4 月報告顯示，香港港口吞吐量排名由第 10 退至第 11，主因包括經濟放緩、地緣政治不利因素與中國內地港口迅速崛起；如上海、寧波、青島、天津等增長尤為突出。陳先生補充：「這些港口的裝卸費用更具競爭力。」

航空方面，國際機場協會（ACI）指出香港仍穩居全球貨運樞紐前列，緊密的國際航網有效承接華南地區的電商出口貨品。除空運服務效率領先外，機管局推動「東莞—香港機場物流園」這一全球首創的海空聯運直鏈設施，進一步壓縮成本與時效。陳先生強調，香港需長期守住「價格與服務」的雙重競爭力。

應對版圖重塑

中美博弈令地緣政治陷入緊張局勢，為某些亞洲城市在國際貿易中締造了嶄新機遇，對香港構成了威脅。例如越南因全球供應鏈的轉移而受惠，成為兩大經濟體的進口商為規避加徵關稅而選擇的替代地點。製造業從中國內地遷往越南的數目日益增加，更大量的製成品選擇直接由越南出貨，並多以新加坡、上海、釜山等城市作中轉站。陳先生指出：「來自越南的出口貨物，如採取空運，則香港因頻密的環球航班而具有優勢；若以海運形式，香港則優勢有限。」

新加坡藉轉運樞紐與產業空間優勢，成為通往歐洲的海運門戶與多家物流業巨頭的區域樞紐。這個城市亦擁有多元的工業與物流房地產，吸引物流與高科技巨頭擴展其業務版圖。但陳先生指出，港、新地緣優勢本質不同，每個城市都應制定自身的策略與定位。：「香港背靠內地，新加坡並無此優勢。兩座城市既無法相提並論，亦非競爭對手。香港應聚焦自身發展。」

東盟市場未來的機遇

一座國際城市不僅聯繫人才與資金，亦為新興市場的商機開啟大門。東南亞人口逾 6.5 億，既充滿機遇，亦滿載挑戰。陳先生解釋道：「東南亞是一個多元化的地區，由十多個主權國家組成，各自擁有獨特的語言、文化、宗教與政治理念。」儘管多數國家歡迎外資，但某些本地政府近年亦開始規管或限制外資企業，例如電子商貿平台 Temu 等，以保障本地企業和就業機會。

新加坡作為西方進入東南亞的傳統門戶已久；陳先生主張，憑藉該區年輕且擴張中的勞動力，香港應進一步鞏固其作為中國內地與東盟國家之間雙向投資流動聯繫人的地位。他指出：「香港與日本、台灣相似，在東南亞深耕已久，累積了紮實的人脈與專業能力。」

除了協助企業識別投資機會以外，香港亦可提供端對端的專業服務，涵蓋銀行、會計、供應鏈及物流等領域。陳先生建議說：「例如，越南的出口需要轉運，我們可以將所有轉運操作集中在香港。」

此外，目前特區護照前往越南、柬埔寨等部分東盟國家仍需簽證；陳先生相信，推動免簽安排可加強香港與東盟市場之間的聯繫。



Adrian Chan

Managing Director,
Asia Pacific, Hong Kong
YunExpress



案例
創新與創業增長之城

06

國際城市不僅是聯繫資金與創意的樞紐，更是孕育突破性技術與新概念的沃土。MoonLab 共同創辦人 Jack Chen 與 Elvis Wang 在訪談中分享，香港如何透過完善基建與活力生態系統，積極扶持和培養初創企業。

MoonLab：讓區塊鏈從金融科技走進商業應用

MoonLab 於 2020 年由香港科技大學一群年輕有為的學生創立，初期著重探索區塊鏈在香港的創新。與許多專注於加密貨幣交易的公司不同，創辦人立志將技術拓展至更廣泛的應用。Jack 解釋說：「我們的願景是利用區塊鏈技術解決傳統行業面對的問題，例如供應鏈與製造。」

MoonLab 積極與香港電訊 (HKT) 及WeLab銀行等企業和金融機構合作，推動創新科技落地。其中一項計劃是與香港電訊合作開發的「忠誠度錢包」，以區塊鏈技術讓消費者輕鬆分享電子優惠券或購物券，並讓商戶即時掌握交易情況。Elvis 補充說：「區塊鏈為商戶與消費者共同創造了一個具透明度的二手市場。」

香港具備優越的創業環境，為初創企業提供強而有力的支持。Jack 指出：「香港在扶持初創企業方面借鑑了矽谷模式，這方面與東南亞或歐洲市場截然不同。」他憶述在港求學時，學生只要有概念構思，便能獲得廣泛的技術支援與人脈機會。此外，數碼港與香港科技園等機構更為初創企業量身定制服務，涵蓋科研、供應鏈協助以至融資機會。Jack 補充說：「這個生態系統有效銜接校園與社會，讓缺乏經驗創業新手能在短期內從無到有。」

推動金融科技革新

香港的業界專才與決策制定者站在金融科技創新的最前線。眾多國際金融機構在港設立辦事處，令它們成為最早探索區塊鏈創新應用的群體。高度集中的金融生態，亦促進了 MoonLab與不同行業界別建立合作。Jack 解釋道：「香港的金融企業高度集中，我們每天就能有效跟四至五家公司會晤。」

香港監管部門主動緊貼新興趨勢。Jack 注意到，2022 年政府對加密貨幣持謹慎態度，但在2023 年新冠疫情後，決策制定者已洞悉其未來潛力，並著手建立發牌框架及政策，支撐行業發展。Elvis 補充道：「放眼全球，香港金管局 (HKMA) 與證監會 (SFC) 在加密貨幣監管政策上均走在前線。」MoonLab 亦曾協助香港電訊、眾安銀行 (ZA Bank) 及波士頓諮詢公司 (Boston Consulting Group)，參與開發金管局 e-HKD 試點應用案例。不過，Jack 也提醒，監管架構可能會對小型企業造成挑戰：「例如幣安 (Binance) 等全球領先的加密貨幣交易所，至今仍未在港開展業務。」

香港的居民與國際旅客對金融科技創新接受程度極高，讓城市成為新業務案例的重要試驗場。例如，與 HKT 合作的忠誠度錢包，亦向國際訪客全面開放，可供下載和使用。多元化的人才庫在產品開發中的參與，亦體現了這方面的融合。Elvis闡釋道：「我們的團隊成員來自印尼、菲律賓、日本及韓國，如此多樣性令我們有能力開發國際化的產品。」

未來機遇

隨著亞洲金融科技迅速發展，香港與新加坡在地理環境上各自展現不同的獨特優勢。香港在監管標準上處於先驅者地位，而作為大灣區的試點城市，為多種不同的業務案例作出實踐驗證。反之，新加坡則透過國際會議與大型活動鞏固其「東南亞門戶」的聲譽，積極在市場中締造其知名度。

Jack 對香港前景充滿信心，強調當地既與中國內地緊密相連，又能聯繫成熟市場，形成協同優勢。他認為港新兩地可互相學習、互補長短。MoonLab 分別在香港與深圳設有辦事處，以兩地人才互補優勢。Jack 說道：「香港負責高級與核心成員，深圳則聚集技術團隊，兩地辦事處得以互為補足。」

Jack 重申政策制定者對科研與創新的堅定承諾，推動城市的持續發展。隨著亞洲金融科技迅速發展，他相信付出的努力將很快獲得成果。作為面向世界的門戶，香港將繼續扮演「概念驗證」場所的角色，為後續擴展鋪路。Elvis 總結說：「雖然香港是個單一市場，但我們未來有望將創新成果擴展至東南亞與中東。」



案例
為全球銀行卓越表現訂立標準

07

數碼銀行正重塑全球金融格局，金融機構爭相創新並為全球樹立新基準。本案例透過專訪 Mox Bank 營運總監許崇軒（Edwin Hui），剖析香港作為國際城市如何助力企業提升標準，並在全球舞台上展現領先地位。

Mox Bank：數碼銀行的拓荒者

成立於 2020 年，Mox Bank的出現回應了金管局推動香港成為國際數碼金融樞紐的願景。

在渣打銀行大力支持下，並與香港電訊、電訊盈科及 Trip.com 聯手合作，Mox Bank 迅速成為本地數碼銀行的重要力量，現已服務超過 65 萬名客戶。

憑藉尖端的實踐方式與卓越的數碼體驗，Mox Bank 贏得高度讚譽。2025 年，於《金融時報》旗下 *The Banker* 的《數字銀行排名》（Neobank Ranking）中榮獲香港數碼銀行第一名，並連續三年獲 *亞洲銀行家* 頒授「香港最佳數碼銀行」（Best Digital Bank in Hong Kong）。

創新與接納推動 Mox Bank向前邁進

香港的國際地位為 Mox Bank 奠定了穩固基礎。作為一間由零起步的數碼銀行，Mox Bank 充分善用了香港在全球的吸引力，吸納具備豐富經驗的國際專才，將世界一流的最佳實踐方式引入本港，成功奠定其先驅地位。許崇軒分享道：「雖然由零著手建立一家數碼銀行是一項全新挑戰，但我們吸引到具備國際經驗的人才，把最優秀的實踐方式引入香港的 Mox Bank。」

香港完善的法治及穩健的管治，亦推動 Mox Bank 與國際營運標準接軌。許崇軒特別強調，金管局作為全球公認的監管機構，在制定規則、確保優質數碼銀行體驗方面發揮了關鍵作用。此外，龐大的客戶基礎、開放的創新文化與追求卓越的精神，為世界級銀行服務提供了沃土。他補充說：「香港對新事物的接受程度極高，市民總是渴望獲得更快捷、更佳的銀行體驗。」

這種殷切的環境，亦體現在 Mox Bank 取得的成果中。該行於 Sia Partners 發佈的《2024 年全球流動銀行基準》（2024 Mobile Banking Benchmark）中躋身亞洲區前五名，其創新的產品設計與卓越的用戶體驗，已成為全球數碼銀行的重要參考標準。

從香港到新加坡：提升全球銀行業的標準

香港的數碼銀行環境發展蓬勃，展現出創新能力，並為全球金融業樹立了基準。Mox Bank 成立時，將其總結得來的知識和技術，以流暢無縫的方式轉移至Trust Bank ——一家由渣打銀行與FairPrice Group合資經營的新加坡數碼銀行。兩大數碼銀行不僅提供優越的產品體驗，更受惠於高標準的監管環境，實現了將技術與專業知識由香港以無縫方式轉移到國際舞台。許崇軒解釋說：「當我們將 Mox Bank 的成果轉移到 Trust Bank 時，因符合金管局這個全球備受尊崇監管機構的標準，令其建設步伐得以明顯加快。」

展望未來，Mox Bank 將繼續專注於擴大香港市場的業務，期望藉著渣打銀行廣泛網絡中擁有的先進技術和環球專業知識，再創佳績。許崇軒同時看好內地市場的增長潛力，他強調：「香港最大的優勢是擔任進出中國的門戶，這對於所有在港有理財需要的內地訪客而言，都是極大的利好因素。」

鞏固香港在全球數碼經濟的優勢

香港成熟的監管體系與完善的科技生態系統，為數碼經濟發展提供強大的平台。許崇軒認為，香港必須持續善用這些資源，推動本地企業躋身國際舞台。

以「智方便」（"iAM Smart"）為例，許崇軒指出中央化身份認證能大幅提升公共服務效率。他建議，類似技術亦可協助銀行等私營機構打擊欺詐及詐騙，保障用戶安全。

許氏強調，培育初創企業的重點，是必須要鼓勵「迅速失敗，迅速學習」（"Fail Fast, Learn Fast"）的思維。他舉例說：「像 Monzo、Nubank、Grab 以及 TADA，皆從小型初創公司起步，並且不斷從失敗與學習中茁壯成長。」

儘管香港在頂尖大學的支持下，擁有豐富的突破性研究歷史，但許崇軒指出，這些創新往往由外國公司商業化，而非本地企業。他展望建立一個合作框架，使本土科技能在城市內茁壯成長。他補充道：「東京是一個很好的參考例子，日本企業對新技術非常投入，並且願意耐心於研究與技術範疇作出投資。」



案例

香港如何在激烈競爭中突圍

08

隨著亞洲區經濟持續轉型，香港正面對一個核心問題：如何重新定位，才能在地區中保持優勢？Argon & Co. 合夥人 Nelson Chow於專訪中指出，香港要在經濟轉型浪潮中，突破「中轉樞紐」的既有定位，尋求更高層次的發展。

Argon & Co. : 營運與供應鏈轉型專家

總部位於巴黎的 Argon & Co. 是一家專注營運及供應鏈轉型的國際管理顧問公司，服務的客戶包括LVMH、L'Oréal、Mars、Airbus等世界知名的跨國品牌。公司將亞洲視為重要增長動力，並於新加坡與香港兩大樞紐設立辦事處，為整個地區提供專業顧問服務。

其中一個標誌性項目，是為一間在中國、新加坡、菲律賓及馬來西亞設有廠房的半導體企業進行全面營運及供應鏈改革。Nelson Chow領導香港辦事處並負責監管大中華區市場，在過程中發揮了關鍵作用。他亦兼任供應管理協會香港分會 (ISM-HK) 會長及香港理工大學實務教授，積極引領行業走向未來。

香港與新加坡 —— 亞洲的雙核心互補樞紐

在企業選擇亞太區營運基地時，香港與新加坡往往脫穎而出。香港憑藉法治優勢、優質教育、高效率的交通網絡，以及多元娛樂及文化選擇，成為服務中國、韓國、日本等北亞重要市場的首選總部地點。其深厚的人才基礎，亦為企業吸納國際專才提供保障。Nelson指出：「我們在香港主要招聘具國際經驗的高級及專業人員，而初級人員則在各自市場聘請，負責落實執行。」

Nelson指出，中國企業領袖愈來愈積極開拓國際市場、分散供應鏈，而香港是少數能支撐這種需求的亞洲城市。他說：「香港作為人才樞紐，能同時吸引中西方專業人才，讓中國企業組建國際化團隊來管理不同市場業務。」他還強調，來自不同背景的專業人才組合能釋放強大動力，但他同時指出，除金融、會計及法律專才外，香港仍須加大力度去培育創科人才。

相比之下，新加坡已成功將該市定位為「進入東南亞的門戶」。其地理位置鄰近主要城市，加上廣納西方、印度及馬來西亞專業人才庫，令當地成為企業建立團隊為東南亞市場服務的理想樞紐。

另一方面，不少跨國企業採取「中國製造為中國市場」策略，在上海設立總部以把握內地市場潛力。但隨著地緣政治不穩局勢及中國目前面對的經濟環境，Nelson預期部分企業將回流香港，把這裡作為更靈活、可靠的基地。他表示：「我預見會出現逆向趨勢，將有更多公司把地區總部遷回香港，例如從新加坡回流，因應其高昂生活成本與香港獨有優勢。」

香港的未來：超越傳統中轉定位

過往香港以國際中轉樞紐角色繁榮發展，但隨著中國內地及其他城市基建大幅提升，中轉功能的重要性逐漸下降。Nelson指出：「當其他城市的基建趨於完善時，香港作為中轉樞紐的地位便難免受到衝擊。」

Nelson認為，香港與大灣區城市間的關係錯綜複雜，但若能在共同目標下維持動態平衡，將能推動龐大的協同效益。

他解釋說：「香港應繼續鞏固其核心優勢 —— 包括金融中心地位、全球資本市場通道、離岸人民幣交易樞紐，以及商會與國際會議中心。」

Nelson認為，香港可借鑑新加坡在生物科技、醫療科技及家族辦公室等高端產業的成功經驗，探索金融以外的新定位。他強調，憑藉先進醫療保健服務及高技能的專業人才優勢，香港絕對具備成為世界一流醫療樞紐的潛力。另一個重點方向是教育，香港擁有多所在 QS排名前列的大學，應能吸引全球優秀人才。

在聯繫西方市場與中國內地之間取得平衡，仍是香港重要優勢所在。Nelson建議企業可將總部設於香港，將核心職能保留於當地，同時將次要工作外判至較低成本的地區。

最後，Nelson對香港政府推動「一帶一路」及支持投資東盟、中東等新興市場的努力作出讚揚。他認為，透過吸引多元人才與企業，香港有望成為一個活力澎湃、聯通全球的城市，準備就緒迎接未來的發展機遇。



Nelson Chow

Partner, Argon & Co.



案例

全球財富與投資機遇的首要門戶

09

亞洲正迅速崛起為全球財富創造的重心。根據《福布斯 2023 全球億萬富翁榜》，亞洲坐擁 867 位億萬富翁，佔全球總數 2,781 位的近三分之一。瑞聯銀行（UBP）香港行政總裁兼北亞區域主管李凱琳（Teresa Lee）在專訪中指出，隨著亞洲在全球創富中的地位不斷上升，香港有能力進一步鞏固其作為家庭與財富管理可持續且具吸引力目的地的地位。

UBP: 專注私人財富管理

創立於 1969 年、總部位於瑞士日內瓦的瑞聯銀行，是全球最具規模的家族持有私人銀行之一。其業務遍及全球超過 25 個地點，專門為個人與機構客戶提供財富與資產管理服務。該行以企業家精神、創新思維、靈活應變及堅定的投資理念為驅動，持續成長。

UBP 目前全球管理資產總額 (AUM) 達 1,544 億瑞士法郎，一級資本比率高達 28.9%，資本基礎雄厚，財務結構穩健。

UBP 穩步拓展亞洲業務，現已擁有約 400 名財富管理專業人才，分佈於香港、新加坡、東京、上海及海口等主要城市。李凱琳作為香港行政總裁兼北亞區域主管，全面負責大中華 (內地、香港及台灣) 地區及菲律賓市場。

香港成為UBP 擴張業務的動力

作為全球金融中心，香港已鞏固其在資產與財富管理方面的領導地位。根據《BCG 全球財富報告 2024》，香港在跨境財富管理中心排名全球第二，並有望於 2028 年登頂。憑藉龐大的國際基金經理、顧問公司與私人銀行群體，香港已成為全球資產配置的核心樞紐，全市約有 2,000 名持牌資產經理人，當中不乏國際知名專才。

跨境資金自由流動，進一步增強了香港對 UBP 等金融機構的吸引力。這種無縫連接全球投資機遇的優勢，加上穩健的銀行體系與行之有效的聯繫匯率制度，有效緩減了外匯波動的風險與成本。

香港簡單且低廉的稅制 —— 僅涵蓋利得稅、物業稅及薪俸稅 —— 使其成為區內最具吸引力的投資熱點之一。加上完善的監管框架與明確的入境政策，進一步提升了對國際投資者的吸引力。

作為中國與世界的橋樑，香港正積極為自身作出定位，成為吸引全球及地區財富無可比擬的首選目的地。主要亞洲市場僅需短程航班可達，而全球一半人口處於五小時飛行圈內，這一無與倫比的聯通優勢，進一步突顯了香港作為全球頂級財富管理中心的地位，並且為 UBP 及其客戶開啟龐大的商業與投資機遇。

展望未來

UBP 將繼續專注於擴大香港的業務，鞏固其作為頂尖純私人銀行的地位。該行正計劃擴展客戶群，以推動淨新增資金及管理資產總額的實質增長。憑藉香港高素質且多元化的人才庫，UBP 不斷吸引頂尖專業人才，以滿足亞洲新興市場第一代及第二代財富持有者的不同需求。為進一步提升服務，UBP 正積極拓展與外部資產管理公司及家族辦公室的合作，並擴大其在另類投資領域，例如對沖基金及私募市場的專業能力。

李凱琳指出，持續推廣香港作為頂尖私人財富管理中心相當重要，並應充分發揮其作為中國內地高淨值人士分散投資、配置人民幣以外資產的核心門戶角色。

李凱琳認同政府為鞏固香港金融中心地位所推動的全方位策略，並指出財富管理業在達致此目標當中所作出的重要貢獻。她認為，包括「資本投資者入境計劃」（CIES）在內的舉措，將有助推動財富資產管理增長，同時吸引專業人才來港，以應對日益複雜的全球投資環境。

李凱琳強調，雖然政府已積極吸引高淨值家族來港，但更重要的是如何讓他們長期留下。要實現這一目標，香港必須彰顯其獨特優勢，優先考慮包括：簡化稅制、發展世界級基建設施、提升醫療與教育水平、弘揚多元文化，以及鞏固其作為地區文化與娛樂樞紐的地位。



案例

10

從香港出發: Belu以可持續的方式擴展亞洲業務

國際城市既是人才與創意的匯聚點，也是孕育機會的寶庫，積極主動從全球尋找最佳的解決方案。Belu 全球增長總監 Claire Pearson 在專訪中分享，這個具社會使命的品牌如何以香港為起點，拓展在亞洲的業務。

Belu：簡約碳足跡的飲用水方案先驅

來自倫敦的社會企業Belu 成立於 2002 年, 以更環保的瓶裝礦泉水與過濾用水方案為市場帶來「減碳」選擇。其「Filter in Action」系統透過過濾飲水機供應高品質飲用水, 大幅降低一次性玻璃瓶配送所帶來的成本與碳排。同時, Belu 將 **100%純利**投放於潔淨用水, 透過 WaterAid 支援潔淨用水、衛生與水資源守護等計劃; 自 2011 年起, 累計捐助予WaterAid的純利逾 550 萬英鎊 (約港幣 5,500 萬元) 。

Belu 自 2020 年起以香港為起點, 將業務版圖擴展至亞洲。為貫徹盡量減碳的使命, 品牌在英國以外市場僅提供「過濾飲用水」解決方案。

衝出英國: 以香港作為起點

過濾飲用水趨勢自倫敦引入香港後, Belu 迅速在本地酒店餐飲業嶄露頭角。Pearson 指出:「香港奕居 (The Upper House) 在尋覓可取代進口玻璃瓶裝水的可持續發展方案時與我們接洽; 他們在網上找到 Belu, 並與我們的使命一拍即合。」其後, Belu 與文華東方等知名品牌合作, 進一步擴展在酒店款待業的影響力。

Pearson 表示, 香港開放而資源充沛的商業環境, 使 Belu 得以用最低的成本開展業務; 同時, 可靠的本地合作夥伴亦有助將前期投資盡量減至最低。

香港的行業夥伴普遍友善、開明, 且願意迅速採納創新思維。透過 **Belu** 與奕居 (太古地產旗下物業) 的合作, 合作關係延展至集團更多業務單位; **Belu** 並與核心採購團隊緊密合作, 協助落實更廣泛的可持續發展目標。Pearson 總結時說:「香港的商業文化充滿探索精神、積極求新。」國際商業社群亦有為 Belu 探索新商業模式提供支持。Pearson 分享道:「我們加入英國商會, 並與商會合作測試不同的增長策略, 期望帶來最大的影響。」

在當地商界社群的支持下, Belu 以精簡而具成本效益的團隊成功擴張業務; 在香港開業五年, 營收按年增長逾 90%, 表現超卓。

應對香港市場挑戰

Ipsos 調查顯示，本地競爭激烈且營運成本高昂，是外資企業進入新市場的最大挑戰；新創企業要在港立足亦會面對一些障礙。Pearson 指出，租金與用工等成本偏高、談判難度大，使企業承壓；相較倫敦，香港的利潤空間亦較為有限。她強調，中小型與獨立品牌雖是推動酒店餐飲創新的重要動能，但在租金高企環境下，若缺乏大型集團或酒店支持，往往難以持續。Pearson 解釋說：「香港餐飲市場由少數集團主導，小餐館要突圍，沒有背後的大平台相當不易。」

未來焦點：香港與新加坡的增長

Belu 將繼續專注於香港及新加坡市場，並善用政府推動碳中和的政策。為了迎合本地市場需求，Belu 正在開發一款供應熱自來水的飲水機，以滿足香港多種使用場合的需要。工作場所展現出重大的機遇。Pearson 補充說：「駐港跨國企業須符合全球可持續發展規範，並且達到供應商多元化的目標。」

香港的未來前景

Pearson 表達了她的熱誠，讚揚Michael Kadoorie（米高·嘉道理爵士）牽頭重塑香港形象作出的努力，並對本地商界的共同推進這些倡議計劃感到樂觀；她相信這些努力將進一步鞏固香港的全球樞紐地位，且提升對國際旅客的吸引力。

回到家鄉後，留意到親友間流露出對香港悲觀和不滿的情緒；她強調有需要以「真正的精粹」來重塑外界對香港的觀感。例如啟德體育園啟用、承辦國際盛事，皆有助消除偏見，吸引新人才與新資本。

Pearson 也強調社交媒體上「真誠敘事」的影響力。她從香港出生名廚 Jeremy Pang（彭永浩）的紀錄片與綜藝節目中得到啟發，作品生動呈現了香港的朝氣活力與積極的面貌。

對於 Michael Kadoorie 推動重塑香港全球形象的計劃，她對此表示樂觀，認為商界的合作可帶動旅遊業復甦，並鞏固香港全球樞紐的地位。



案例
國際城市推動綠色創新與領導力

11

簡介

在急速城市化下，氣候危機警號不斷，呼籲國際城市採納全球可持續發展議程，以推動經濟增長及維持競爭力。StreetLife Ventures 聯合創辦人兼董事總經理 Sonam Velani 在訪談中指出，唯有主動參與可持續發展倡議計劃，國際城市才能在全球舞台上展開具實質意義的對話。

StreetLife Ventures:投資於都市氣候解決方案

StreetLife Ventures 成立於紐約市，是一間專注於與初創公司及城市合作，構建都市氣候解決方案的投資和顧問公司。該公司為五個核心領域的早期初創企業提供支援：建築解決方案、移動與物流、全球能源、廢物與水源管理，以及具適應能力的基礎設施。StreetLife Ventures正進行中的項目遍及全球30 多個國家，在亞洲區已建立起顯著影響力。其重點項目包括新加坡濱海灣金沙酒店、大士超級港口的海水化淡廠和廢料回收項目；首爾的龍山重新發展區域、首爾站陸橋公園重建；奧運會後東京灣地區的重建，以及在吉隆坡鵝嘜河 (Gombak River) 沿岸建立朝氣蓬勃的都會中心。

新加坡：積極參與全球可持續對話

Velani 指出，新加坡是有志於引領可持續發展工作的城市典範。作為《巴黎氣候協定》簽署方，新加坡承諾於 2050 年實現淨零排放。為達成目標，新加坡《綠色發展藍圖》(Green Plan) 提出明確架構，優先推動潔淨能源、可持續生活及城市生物多樣性。

作為密切關注最新技術的投資者，Velani 認為新加坡是一座具前瞻視野的城市- 不僅在水資源回收系統及海水淡化技術上獲公認為全球基準，在替代性蛋白方面的投資亦被視為創新並具有開拓精神。

新加坡亦率先推出東南亞首個碳稅，以加快商業範疇的可持續實踐步伐。為進一步鼓勵針對氣候的投資，新加坡金融管理局 (MAS) 向投資於氣候相關資產或由央行主導之混合融資架構的單一家族辦公室，提供稅務優惠。Velani 解釋說：「新加坡對氣候解決方案的投資規模龐大，家族辦公室正將資金配置到本地與海外跟氣候相關的產業。」

Velani 指出，新加坡致力於透過積極的方式促成國際對話，鞏固作為全球可持續發展的領導地位。除參與《締約方會議》(COP) 高峰會外，該市亦主辦「世界城市峰會」(World Cities Summit) 及「新加坡國際能源週」(Singapore International Energy Week) 等活動，為全球領袖交流城市可持續發展的最佳實踐方式和趨勢提供了平台。她總結時說：「這些舉措使新加坡在國內外的氣候領導力上享負盛名。」

東京：公私營機構合作的典範

東京展現了公私營部門如何合作推動可持續都市發展。東京都政府推出《2030 目標與行動》(2030 Targets Plus Actions) 及《零排放東京策略》（Zero Emission Tokyo Strategy），致力於 2050 年實現零碳排放。實踐節能方面，包括普及使用太陽能及建築物翻新改造，經已於基礎設施及公共交通運輸中採用。值得注意的是，東京率先推行亞洲首個總量管制與交易 (Cap-and-Trade) 機制，涵蓋商用物業至工廠等多種設施，成為發達城市中之典範。

私營企業的承諾對推動可持續發展計劃不可或缺。Velani 指出，住友集團 (Sumitomo) 、躍馬 / 山葉 (Yamaha) 、松下 (Panasonic) 等大型企業透過旗下的企業創投部門或創投基金，積極在全球探索及投資於初創科技，期望將最新技術引入日本。這些企業集團提供財務支持和策略指引，推動長期投資並扶植新興技術擴張。Velani表示：「他們樂於在初期接觸嶄新技術，探索如何能將技術引進營運中，並且在後期提供融資協助初創技術成長。」

香港：都市可持續發展中審慎而低調的領導者

香港正為都市可持續發展建立一套獨特的方式，成為啟發全球環保創新的模範。城市已實施綠色建築物認證系統 BEAM Plus，以制定嚴謹的環保建築物標準。《香港氣候行動藍圖 2050》（Hong Kong Climate Action Plan 2050）以新建築物的節能設計及對現有商廈作出改造，達至以零排放為首要任務。與此同時，Velani 認為《綠化總綱圖》（Greening Master Plan）是一項具有前瞻性的都市森林策略，涵蓋大規模路邊植樹、綠化屋頂與綠色植生牆，旨在改善生活環境，提升社會福祉。

香港亦正進行多項兼顧城市增長與環境強韌力的試點計劃。Velani 對於將舊啟德機場所在地，改造成為區域供冷及水源循環再用系統的綠色都會樞紐印象深刻。她補充道：「北部都會區在節能基建、智能科技及綠化空間之中取得平衡，是另一項全城推動綠色基礎建設與生物多樣性的策略。」

香港的未來機遇：成為綠色科技金融中心

Velani 認為，香港已具備發展綠色科技的基礎設施：從創業培育中心及實驗設施，例如香港科學園，以至如創新及科技基金（Innovation and Technology Fund）、低碳綠色科研基金（Green Tech Fund）及綠色和可持續金融資助計劃（Green and Sustainable Finance Grant Scheme）等融資機制。鄰近深圳的地理優勢，亦可藉生產能力加速產品開發，為初創企業如 Amped Energy、Farm 66、Urban Spring 等提供肥沃土壤。

從觀察新加坡的經驗所得，Velani建議香港應創造更多專注於可持續發展的融資機會，並結合一項總體策略，將各項倡議計劃作緊密聯繫，進一步加快生態系統的發展。通過吸引以 ESG 為重點的投資，以及善用大灣區的生產能力，城市將可加快綠色科技的商業化，拓展至更廣大的市場。她總結道：「香港擁有獨特機遇，將自身定位成為綠色金融創新與科技發展的領頭羊。」



Sonam Velani

Co-founder and Managing Director,
Streetlife Ventures



案例

聯繫不同國家之間的國際城市

12

外籍人士在考慮商機的同時，亦需兼顧家庭需要，確保所選地點能提升職業發展與個人福祉。。R&Y Associates 創辦人 Yukinori Hashimoto，結合他在日本、香港及現在於上海的經驗，歸納出一座國際城市能吸引人才、促進業務增長的核心條件。

R&Y Associates：聯繫中國與日本之間的機遇

2017 年創立於上海的 R&Y Associates，是一間專注於商業情報、專才資訊脈絡及人才招募服務的公司。該公司的業務重點在於聯繫日本、中國及全球各地之間的訊息與人脈交流。其客戶包括顧問公司、私募股權基金及大型企業，典型的合作例子包括有中國企業尋求進入日本市場，以及日本企業探視在中國的商機。

在上海成立公司前，Hashimoto 先生曾於金融行業擔任資深的業務主管，並在東京和香港累積豐富經驗。目前他定居在上海。

上海: 聯繫製造商的優越地點

Hashimoto 在上海生活和工作多年，他強調對於尋求創業的外國人而言，上海具備多項優勢。上海位於東京與中國內地之間，旅運極為便利，接觸一線、二線城市的潛在客戶易如反掌。鄰近長江三角洲成熟的製造業集群及供應鏈地帶，尤其適合日益積極尋求投資於全球製造業基礎設施的日本企業。

上海擁有朝氣蓬勃的日裔社群。根據 Statista 數字，全上海約有 37,000 名日本居民[1]。Hashimoto指出，上海的日本社群人數龐大，與香港不遑多讓。他喜歡在上海細小社群緊密聯繫的特質，並補充說道：「在上海與高層人員建立聯繫，要比在日本更容易。」

相比東京及香港，上海較低的營運與生活成本對外籍人士和企業而言更具吸引力。辦事處與勞動力成本相對可負擔，當地員工的社保成本較東京為低。此外，外籍人員亦享有較有利的稅務與社保安排，而國際學校學費亦遠低於香港。

然而，上海對外籍人士的開放程度仍有提升空間: 如在銀行處理外匯業務效率不高，加上過程繁複、限制太多。Hashimoto 樂見本地居民對待外來者普遍殷切友善，惟語言仍是外籍人士與當地社群建立更深入聯繫的障礙。 根據中國國家移民管理局 (NIA) 的報告指出，2023 年向外籍人士簽發的居留許可證達 71.1 萬張，Hashimoto展望外籍人士社群在未來將持續擴大。

[1] *https://www.statista.com/statistics/1084267/japan-number-japanese-residents-shanghai/*

香港：外籍人士進入亞洲的首個目的地

回顧在港歲月，Hashimoto認為香港切實體現了「國際化」的特質。他形容香港是亞洲少數城市中，其中一個在法律基礎架構及文化方面，與西方社會最接近的地方，以英語溝通幾乎毫無障礙。與東京類似，香港的政策有利於外資企業和外籍勞工，令當地成為眾多環球企業進入亞洲的重要門戶。

作為金融中心，香港以投資者為本，接觸潛在客戶的機會高於上海。當地低稅率、資本自由流動與發展蓬勃的金融科技，足證當地在金融範疇的競爭力。Hashimoto說：「我留意到香港有很多加密貨幣兌換店，這些在中國內地並不存在。」儘管生活成本較高，他相信香港仍是外籍人士進入亞洲時會考慮的首選目的地之一。

吉隆坡：新崛起的國際城市

Hashimoto亦將吉隆坡視為正在崛起的國際都市。該市較低的生活成本及英語環境，對來自不同背景的專才極具吸引力。商機方面，因鄰近新加坡預計可迎來龐大機遇；此外，對於非居民納稅人而言，外地收入豁免徵稅，對外籍人士亦極具吸引力。

展望未來

儘管面對來自其他亞洲城市的競爭和地緣政治不穩局勢，Hashimoto對香港的前景仍保持樂觀。他強調，貫徹將香港定位為頂尖的國際城市，並且積極吸引企業總部進駐相當重要。同時亦可宣傳推廣鄰近深圳的優勢，展現兩地合作所能產生的協同效應。最後，人口多元化是香港通往東盟（ASEAN）市場的重要橋樑，有助香港在不斷演變的區域經濟版圖中保持競爭力。



Yukinori Hashimoto
Partner and Founder,
R &Y Association



案例

13

開放與多元化如何驅動亞洲全球城市的發展

亞洲經濟蓬勃發展，令各城市爭相吸引國際企業與投資前來。本案例研究來自與Sun-up Corporation (Thailand) Limited 創辦人暨行政總裁 Atsushi Sugiyama訪談所得的真知灼見，探討「開放性」， 即對外資企業的友善環境、語言可及性與文化開放程度，如何為國際城市賦予競爭能力。

Sun-up：以可持續發展解決方案聯繫亞洲

Sun-up Corporation 創立於日本，專注於環保回收方案與節能技術等業務。創業前，Sugiyama 曾任職於日本三菱商事，並於其曼谷的附屬公司累積了豐富經驗。2014 年就讀香港中文大學 MBA 期間，Sugiyama在港成立了 Sun-up (Hong Kong) Limited，致力將日本先進回收方案引入並輸出至東南亞，特別以泰國為主。2017 年返回泰國後，他正式在曼谷展開營運，提供可持續回收解決方案。

以開放迎外資，亦須顧及平衡

曼谷對外資企業的開放態度，提高了城市在全球的足跡和經濟活力。Sugiyama將此歸功於泰國政府具前瞻性的舉措，如稅務優惠及宣傳推廣活動，營造友善的投資環境。他舉例如泰國旅遊部 (Ministry of Tourism) 為曼谷努力引進全球知名餐廳，並解釋說：「他們搜羅在全球評價極高的外國餐廳，並邀請這些食肆在曼谷市中心設立高級食府。」他亦留意到政府有意引進中國電動車製造商在曼谷設廠。

雖然對外資開放是經濟增長的關鍵動力，但Sugiyama強調若忽略本地研發，長遠恐形成技術依賴。他指出：「在工業製造範疇，泰國產業眾多，惟在研發方面表現滯後。雖然外商會帶來投資，但它們只是複製原來的生產線，此舉難以鼓勵創新。」他主張要在吸引外資與孕育本地研發能力之間取得平衡，才能建立可持續、由知識驅動的經濟，減少對輸入技術的依賴。

語言可及性，連結世界

Sugiyama 選擇以香港作為離岸基地，是因其金融樞紐地位與稅務優勢。此外，當地多語言環境亦有助無縫流暢的溝通，克服在部分城市所面對的語言障礙。Sugiyama 評論道：「例如東京或曼谷雖屬國際城市，但兩地的語文能力略遜於香港。」他同時強調，儘管在這些方面享有優勢，香港仍需主動投資，發展創新生態系統，保持長遠競爭力。

文化開放超越語言界限

Sugiyama 主張，城市應培養更開放的文化及拓展全球思維，並且以曼谷和香港為借鏡。曼谷受惠於泰國與鄰近國家的文化交流歷史，他解釋說:「在曼谷有極多接觸國際文化的機會，人們思想相當開明。」香港則得益於高質素教育，有助孕育多元化及國際化的思維。 然而，在城市努力維持鮮明本地形象的同時，Sugiyama 也強調初來報到者了解當地商業文化的重要性，尤其是在亞洲區高度重視人際關係與個人聯繫的情況下。

未來機遇

儘管投資者鼓勵 Sugiyama 將業務拓展至越南、印尼及馬來西亞等東南亞國家，Sugiyama 對這些國家的前景仍保持謹慎態度。印尼與越南等國家的工業區分散，導致營運成本偏高、令擴展業務變得更為複雜。相比之下，在柬埔寨等較落後市場，因工業化與經濟發展程度較低，為環保回收業務帶來的機遇有限。Sugiyama認為要對其業務作進一步投資，泰國是最具潛力的市場。與工業製造相關的產業，大多數位於離曼谷三小時車程以內的地方，有助顯著提升營運效率。他總結道：「泰國仍存在巨大發展潛力。我已決定在這裡擴展業務並加大投資。」



Atsushi Sugiyama

Founder and CEO of
Sun-up Thailand,
Sun-up Corporation



免責聲明

本《**2025年亞洲城市國際化指數**》思想領導力報告僅供參考之用。報告內容整合了問卷調查結果及擷取自公開資料的次級研究數據。香港總商會 (HKGCC) 與 益普索 (Ipsos) 認為相關資料來源可靠，但不保證其準確性或完整性。調查結果反映受訪者於資料收集時的個人意見，未必能準確代表更廣泛的觀點。本報告之排名及研究方法屬原創所有，並基於特定標準制定。

香港總商會與 益普索對報告資訊的適用性不作任何保證，且對於因使用本報告所產生的任何損失概不負責。本報告不構成專業建議，讀者在根據報告見解採取行動前，應先諮詢合資格的專業人士。未經事先書面許可，嚴禁翻印或分發本報告。

出版日期: 2025年6月23日

HKGCC

Hong Kong General Chamber of Commerce
香港總商會1861

22/F United Centre, 95 Queensway, Hong Kong 香港金鐘道95號統一中心22樓

Tel 電話：2529 9229 | E-mail 電郵：chamber@chamber.org.hk | Web site 網址：www.chamber.org.hk