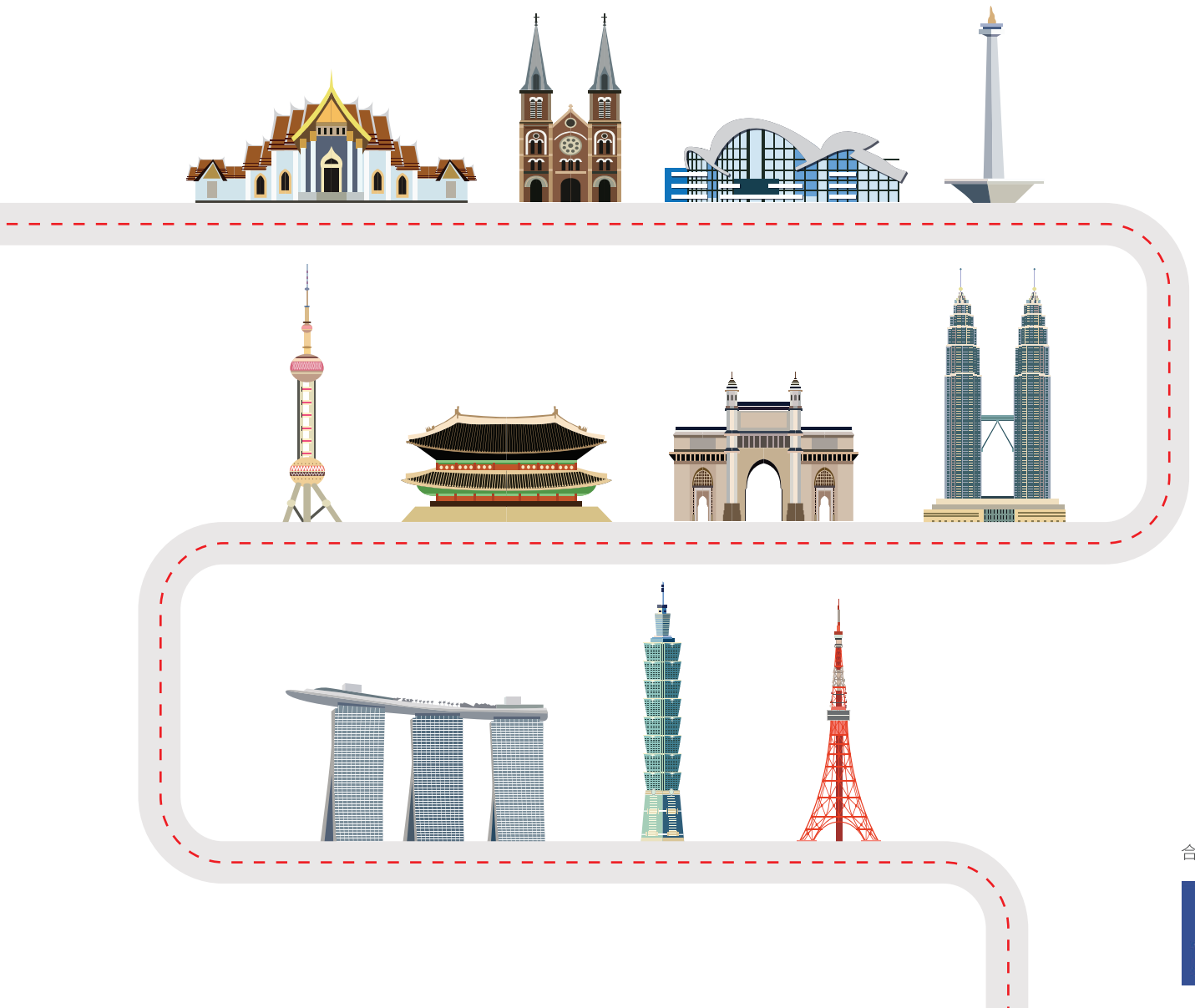
HKGCC
Hong Kong General Chamber of Commerce
香港總商會1861

165

POWERING THE FUTURE OF HONG KONG

亞洲城市國際化指數 2026 案例研究



合作機構

Ipsos

序言

亞洲的崛起正重塑全球經濟格局，而香港作為亞洲最具國際化及聯通性的城市之一，憑藉開放的營商環境、世界級聯通性及深厚的國際人才庫，正站在這場轉型的最前線。

由香港總商會（HKGCC）與益普索（Ipsos）合作編製的《亞洲城市國際化指數》（ACII）2026，針對 11 個亞洲主要城市提供一個獨立且具透明度的研究基準，以評估城市的國際化程度，並維持每年之間的可比性。延續 2025 年首屆報告的基礎，2026 年版指數在維持一致研究框架的同時，進一步優化指標並強化城市層級的數據，使我們能更精準地衡量各城市的發展動向。

今年研究結果的一大亮點，是香港在所有七個範疇中均展現出更穩固的表現，並在各範疇錄得按年提升，其中在「創新與創意」方面的表現尤為突出。這反映香港在初創生態系統、研究合作及吸引國際人才方面的進步，並與其在金融、貿易和聯通方面的長期優勢相輔相成，標誌着香港正由交易樞紐轉型為匯聚創意、科技和高價值服務的中心。

《亞洲城市國際化指數》（ACII）的設計目的不僅在於對城市進行排名，更旨在塑造政策優先事項、引領商業決策，及鼓勵城市之間互相學習。作為香港歷史最悠久且規模最大的商界組織，香港總商會將以《亞洲城市國際化指數》（ACII）作為平台，推動地區內各級政府、商會、企業及學術界之間的務實對話。我們致力將這些見解轉化為共同努力，進一步鞏固香港作為「超級聯繫人」的角色，並支持亞洲為全球繁榮作出更大貢獻。

我們衷心感謝指導委員會、研究合作夥伴和參與的受訪企業高層所作出的貢獻，並期望 2026 年版的《亞洲城市國際化指數》（ACII）能激發嶄新的對話和實際行動，進一步鞏固香港的國際角色。



金澤培

主席
香港總商會



楊偉添

行政總裁
香港總商會





特別鳴謝

2026年亞洲城市國際化指數
案例研究貢獻者

李家聰	聯席行政總裁	大灣區醫療集團
水志偉	副總裁暨公共政策研究院執行總監	團結香港基金
Martyn Terpilowski	行政總裁暨董事	Bvarta
Mika Kanai	前企業主管，數位互動主管	AXA Japan
David Runacres	亞太區總裁	Broadridge
Max Phillips	韓國區總經理	雅詩閣有限公司
Yann Bozec	行政總裁暨創辦人	YB Stratis
郁忠侯	聯合創辦人兼董事	矯正者有限公司
范博仁	合夥人	霍金路偉凱德律師行
陳愛民	亞太區管理合夥人	霍金路偉凱德律師行
Carl Wegner	總裁	台灣美國商會
Heidi Choe	集團業務發展總監	HODLife
Michal Pallo	行政總裁暨聯合創辦人	Gate-U
Jonathan Moore	合夥人	Brinc Korea
Stuart Dunn	執行會長	上海英國商會

案例 01

善用香港制度優勢，推動業務在大灣區規模化發展



在亞洲城市格局不斷演變之際，香港的國際地位愈來愈取決於能否將其長久以來建立的制度優勢，與粵港澳大灣區的市場規模及發展活力結合起來。隨著區域融合持續深化，關鍵問題已不再是香港應否加強參與大灣區發展，而是能否有效將這種融合轉化為一個更務實、更具規模效益的跨境商業平台。透過與大灣區醫療集團（GBA HealthcareGroup）聯席行政總裁李家聰先生（Felix Lee）的訪談，本案例探討香港的國際化制度如何支持受規管行業的跨境業務增長。

大灣區醫療集團：善用香港的制度優勢，推動大灣區醫療保健發展

大灣區醫療集團成立於2014年，是一家立足香港的醫療企業，專注於在粵港澳大灣區提供便捷的基層醫療服務及綜合保險方案。集團營運約300家公私營合作診所，並與區內政府及商業保險公司合作，將醫療服務與保險管理相結合。其業務模式把基層醫療、疾病預防及慢性疾病管理與財務激勵連繫起來，建立一套既能改善健康成效，亦有助提高保險成本管理可持續性的運作架構。大灣區醫療集團聯席行政總裁李家聰先生為此模式帶來跨領域的視角。他具備法律專業背景，職業生涯早期曾於倫敦及香港從事企業融資，其後投身投資銀行業，為中國及國際客戶的首次公開招股、併購及集資項目提供顧問服務。之後，他加入家族辦公室，專注於醫療行業的私募股權投資。隨著大灣區醫療集團業務規模逐步擴大，他亦由投資工作轉向企業管理及領導職能。李先生多年橫跨法律、金融及醫療領域的經驗，為理解香港的國際化制度如何支持跨境業務增長提供了務實的視角。

可信賴的樞紐：香港作為中國連接全球資本的離岸平台

李先生認為，香港的國際化並非取決於市場的規模，而在於它賦予企業跨境經營的信心。香港的價值源於金融穩定性、法律公信力與中英雙語環境的結合，使企業能夠在一個獲國際認可的基地，規劃業務架構、籌集資金及進行企業管治。港元與美元掛鈎的聯繫匯率制度有助降低貨幣不確定性，而深厚的資本市場則讓企業能夠使用涵蓋銀行、保險及資產管理的成熟金融服務。這些優勢對醫療等受規管行業尤其重要，因為相關投資周期較長，商業模式亦往往建基於醫療服務提供者、保險公司、監管機構與病人之間的信任。香港的法律體系是上述優勢的核心。香港作為實行普通法的司法管轄區，並採用中英雙語法律框架，能夠為企業提供區內其他地方較難複製的合約確定性。李先生指出：「我們生活在香港，早已習慣這些條件。但當你前往上海或首爾等其他地方，便會發現香港擁有中英雙語法律制度，讓企業從成立首日起便能與全球接軌。在首爾、胡志明市或其他地方，你無法如此輕鬆地融入全球金融和貿易體系。」這種將中國市場准入與全球法律及金融標準連結的能力，使香港不僅僅是一個便利的總部所在地，它更是一套國際營運體系，讓企業能夠管理風險、籌集資金及建立跨境合作關係。這亦解釋了李先生為何不將香港與上海視為彼此的替代選擇。上海在中國內地的金融及工業體系中佔據核心地位，香港則扮演不同角色，作為中國與全球資本接軌的離岸平台。對希望連接中國內地與國際市場的企業而言，香港的優勢在於其與中國內地的緊密聯繫，以及國際認可的制度。因此，香港的國際化不僅體現在對世界的開放，更體現在一套能讓跨境業務更容易落實的制度上。

粵港澳大灣區：充分發揮香港優勢，提升國際化的實際效益與規模

香港憑藉其法律制度、金融基礎設施及監管公信力，建立了作為中國內地與全球資本之間值得信賴的橋樑地位。這些制度優勢亦支撐了香港在商業及經濟範疇的強勁表現。與此同時，香港亦面對一些廣為人知的結構性限制，包括本地人口及需求規模有限、營運成本高昂，以及初創及創投環境相對保守，尤其與新加坡或深圳等規模更大或增長更快的市場相比，後者讓創業者在擴大業務規模前，有更大空間測試及完善商業模式。

對於以人為本或服務導向的商業模式——尤其是那些依賴實際用戶回饋、行為測試、大規模服務交付和迭代改進的模式——香港有限的本地人口限制了實驗和快速驗證的範圍。李先生指出，這些限制，尤其是本地試驗、取得實際用戶回饋及持續改良的空間不足，並不會削弱香港的核心金融和制度地位。相反，它們突顯香港需要建立一套能夠放大現有優勢的成長模式。

粵港澳大灣區為香港應對這些限制提供了戰略性途徑。透過將香港的國際化體系服務規模更大的市場及人口基礎，香港可以把自身在金融、法律及標準制定方面的核心優勢，與更具深度的市場及更強勁的跨境方案需求結合起來。李先生解釋說：「這正是大灣區為香港提供良好出路的原因，讓香港毋須再將自身定位局限於服務750萬人口的市場。透過在大灣區政策框架下充分發揮香港的優勢，我們既可保留剛才提到的各項香港優勢，亦可受惠於大灣區的潛在市場規模。」

大灣區醫療集團的成功發展及業務擴張正好體現這套模式。香港提供一個值得信賴的金融、法律及制度基礎，讓受規管的醫療及保險模式得以建立；大灣區則提供病人基礎及營運環境，讓企業能夠測試、完善並擴大相關規模。從這個角度而言，區域融合並不會削弱香港的國際化，反而能令其國際優勢變得更務實、更容易被企業運用。

在此背景下，北部都會區不應只被視為一項實體發展工程，更應被視為深化雙向融合的潛在試驗場。其價值將取決於能否有效降低資本、科技、勞動力及商業參與方面的障礙，同時充分發揮香港獨特的法律與金融公信力。香港未來的價值，將取決於能否把值得信賴的制度轉化為一個功能完善的區域平台，讓國際標準與中國內地的市場規模互相強化。

前瞻展望：透過深化與大灣區融合重新定義香港的國際化

展望未來，李先生的觀點顯示，香港的國際化將取決於其能否把大灣區融合轉化為一個更開放、更易於使用的區域平台。香港擁有多項在亞洲區內罕見的制度優勢，包括普通法框架、貨幣穩定性、深厚的金融市場，以及中英雙語營商環境。然而，若能在與新的市場規模及增長來源相互連接時，這些優勢才能持續發揮價值。香港需要超越狹隘或選擇性的融合模式，使雙向跨境商業活動更便利。其中一項關鍵挑戰，是確保融合不會削弱支撐香港國際角色的清晰制度框架，反而能透過讓國際企業更易於預測並參與區域事務，進一步鞏固這項優勢。更廣泛的任務是更新對國際化的理解。李先生認為，城市國際化的定義應反映全球商業模式的演變，並更加重視跨境資本流動及市場准入。他指出：「我們正在重新定義國際化的含義。它不應只以在這裡工作的外國護照持有人數目來衡量，反而應取決於城市所進行的國際貿易及國際金融活動。我認為這是一個更好的衡量方式。」按照這項定義，香港的未來角色不會因為與大灣區更緊密的融合而受到削弱。關鍵在於讓國際企業更容易理解這種融合模式，並提升其商業實用性及制度公信力。若香港能夠將全球標準與區域市場規模結合起來，便有望建立一種更具亞洲特色的國際化模式。這種模式不再依賴傳統衡量國際開放程度的象徵，而是建基於實質的經濟聯繫與商業價值之上。



李家聰

聯席行政總裁，
大灣區醫療集團

案例

從值得信賴的樞紐到應用創新中心

02



在亞洲城市國際化格局不斷演變之際，當前的挑戰已不再只是擴大全球影響力，而是如何透過值得信賴的制度與更深入的區域融合，維持城市的價值與相關性。團結香港基金副總裁兼公共政策研究院執行總監水志偉先生（Kenny Shui）在訪談中分享了重要見解，探討香港如何在善用深化與粵港澳大灣區融合所帶來的機遇的同時，維持其作為可信賴國際營運環境的獨特角色，並鞏固其長遠競爭力。

團結香港基金：連繫可信賴的營運環境與更深入的區域融合

團結香港基金（Our Hong Kong Foundation，OHKF）成立於2014年，是一家總部位於香港的非政府、非牟利智庫，專注研究香港面對的公共政策及長遠發展議題。透過公共政策研究院，該組織向香港特區政府及中國內地相關政府部門提供政策建議，研究範疇涵蓋經濟發展、金融、科技、教育及區域合作。團結香港基金副總裁兼公共政策研究院執行總監水志偉先生（Kenny Shui）在政策研究與倡議方面擁有逾十年經驗。他長期研究經濟競爭力、創新及粵港澳大灣區發展，因而能從獨特角度審視亞洲城市的國際化。水先生並不單純將國際化視為全球品牌塑造，而是從企業、資金與人才跨境運作所需的實際條件，理解城市的國際化。他的觀點為理解香港的定位提供了務實視角：香港未來的角色，取決於城市能否維持其值得信賴的國際營運環境，同時透過更深入的區域融合擴大自身影響力。

香港：通往中國內地的可靠橋樑

香港作為國際城市的最大優勢，在於能夠透過一個全球企業熟悉並信賴的營運環境，協助它們進入中國內地市場。正如水先生指出：「香港的獨特之處，在於它將中國內地與世界其他地區連結起來。」在「一國兩制」框架下，企業既可把握中國內地的發展機遇，同時繼續享有普通法保障、獨立仲裁機制、國際數據工具，以及融合中西商業慣例的營商文化。因此，對於希望參與中國市場、但不擬一開始便全面進入中國內地營運環境的企業而言，香港尤其具有吸引力。香港的價值不僅來自地理鄰近，更在於能夠減少全球企業的營運要求與中國市場實際環境之間的法律及營運摩擦。水先生對「商業與經濟」、「政府與商業法律制度」，以及「基建與聯通」等範疇的強調，進一步印證這一點。對國際城市而言，經濟開放程度、行政效率、法律確定性及交通便利並非各自獨立的優勢，而是共同決定企業能否有信心地調動資金、人才與理念。香港的航空網絡、通往中國內地的多條通道，以及鄰近大灣區主要城市的地理優勢，進一步鞏固其超級聯繫人角色。城中匯聚大量國際盛事及專業網絡，亦讓企業能持續接觸來自區內各地的合作夥伴、客戶與投資者。香港未來能否取得成功，將取決於城市是否能繼續把與中國內地的聯繫，轉化為一條值得信賴、高效且全球認可的通往亞洲最重要市場之一的通道。



超越基礎研究：借鑑新加坡與東京，建立應用創新樞紐

香港值得信賴的樞紐角色為城市奠定了穩固基礎，但水先生對新加坡及東京的比較顯示，國際化愈來愈取決於一座城市能否將理念轉化為實際經濟價值。香港並不缺乏科研能力。水先生解釋道：「香港的優勢在於基礎研究。我們有五所全球百強大學，因此基礎研究實力非常雄厚。不過，我們在商業化方面可能相對較弱。」這項區別相當重要，因為國際創新樞紐並不能單靠高質素研究來定義，還需要適當的政策工具、私人資本及產業聯繫，才能將理念從實驗室推進至可規模化的產品與服務。

在這方面，新加坡提供了更鮮明的比較。與香港一樣，新加坡擁有優秀大學及高度國際化的營商環境，但水先生認為，新加坡將研究轉化為商業成果的能力較強。其優勢並非源於龐大的本地市場，而是在於政策執行方向清晰。他指出：「我們可以向新加坡學習的一點，是當地政府相當進取，推出了大量政策，吸引世界各地企業進駐新加坡。」這種具針對性的做法，讓新加坡能夠識別具戰略價值的企業，主動與其接洽，並透過稅務支援及低廉地租等優惠，鼓勵企業遷入或擴展業務。香港亦已推出吸引重點企業的措施，但水先生認為，相關政策的規模及力度仍不及新加坡。這並不代表香港應完全複製新加坡模式，因為香港的價值與中國內地及大灣區有更緊密的聯繫。相反，香港需要採取更協調的方式，吸引能夠將本地科研能力與商業生態系統緊密結合的企業。

東京則提供了另一種啟示。其優勢不僅在於研究實力，更在於科技應用的成熟程度。水先生指出：「人工智能已經在當地不同行業中應用，例如製造業、農業及體育。東京可能早在五年甚至十年前，便開始採用這些做法。」只有當創新融入實際經濟體系，而非停留在資助計劃或學術成果之中，才具有真正的國際價值。對香港而言，啟示十分清晰。香港未來的競爭力，將取決於城市能否超越單純擁有優秀研究的階段，發展成為全球企業、本地大學與區域供應鏈能夠進行更具商業成效互動的地方。

香港國際化的下一階段：善用北部都會區與大灣區收窄創新缺口

粵港澳大灣區與北部都會區因此成為推動香港下一階段國際化的重要機遇。兩者不僅是區域發展計劃，更有潛力成為填補香港科研商業化缺口的機制。水先生將大灣區融合視為香港的機遇，因為它能讓香港接觸自身無法單獨提供的市場規模及供應鏈能力。他解釋道：「有了大灣區，便有更大的市場及成本較低的供應鏈，營商亦會更容易。北部都會區則能提供更多空間，支持製造業、產業擴展及升級。」這些條件可與香港在金融、法律及科研方面的傳統優勢互相補足，提供更廣泛的產業基礎，支撐完整的創新周期。

北部都會區尤其重要，因為它有助紓緩香港面對的一項主要發展限制。一座城市即使能夠吸引科研人才及策略性企業，科技公司仍需要土地、實驗室及進行應用研發的空間。水先生將北部都會區形容為「未來十至二十年可能最重要的基建項目，尤其對科技產業而言」，並指出企業需要空間「建立自己的實驗室、進行研究，以及從事部分製造或相關活動」。這使北部都會區與香港的國際競爭力產生直接聯繫。若能有效落實，香港便可超越總部及集資平台的定位，逐步發展成為與大灣區經濟緊密連接、功能更完整的創新基地。

然而，水先生的看法亦顯示，單靠基建並不足以解決香港的創新挑戰，更深層的問題在於制度層面。他指出：「香港擅長基礎研究，但教授並沒有強大動力將研究轉化為商業成果。」在香港的大學，研究論文及知識產權一般由院校而非個別教授擁有。即使學者取得具有價值的專利或成立衍生企業，這些成就對晉升、終身教職或職業發展評估的影響仍然有限，相關決定主要取決於論文發表數量。此外，教授們很少將研究方向與明確的市場需求連結。水先生觀察到，在德國弗勞恩霍夫研究所，教授、產業領袖和政府之間的有系統合作，有助各方交流實際產業挑戰和政策重點，從而更好地將學術研究與商業應用相結合。他建議香港的大學及政府改革激勵機制，鼓勵教授將基礎研究商業化。他亦指出：「雖然香港的大學設有技術轉移辦公室，但其主要職責是申請專利，而非連接產業。這是政府及大學可以嘗試改善的地方。」香港未來的國際化，取決於大灣區的實體融合能否與本地制度改革同步推進。城市不僅需要更多空間，亦需要建立更有效的制度，連繫大學、產業與私人資本，共同推動科研成果商品化。

前瞻展望：以信任與區域規模延續香港的國際化優勢

展望未來，水先生的觀點指出，香港的國際化應被視為一個持續演變的角色，而非一成不變的地位。香港難以單靠複製新加坡的商業化模式、上海的本地市場深度或東京成熟的科技應用，重新提升自身價值。香港的獨特機遇，在於結合國際信任與區域規模。地緣政治不確定性並沒有削弱這一角色的重要性，反而使其更加突出。他指出：「除了中美關係以外，其他地方仍應將香港視為國際城市。香港仍是連接中國內地的一個非常重要城市。」他的觀點意味著，評估香港的未來時，不應只聚焦於最具挑戰的地緣政治關係。對歐洲、南亞及亞洲其他地區的企業而言，香港仍能提供進入市場的渠道，以及一個熟悉的制度環境，協助它們與中國內地開展業務。對那些希望分散對現有西方市場的依賴，並把握亞洲新的增長來源的企業而言，香港的價值依然顯著。因此，核心戰略問題並非香港是否仍然國際化，而是城市能否重新塑造其國際化的內涵。香港未來的優勢，將取決於能否維持法律制度的公信力、吸引更多元化的全球人才，並將大灣區轉化為一個更具生產力的創新與企業發展平台。若香港能將值得信賴的營運環境與更深入的區域融合結合起來，便有望超越傳統樞紐角色，成為企業拓展進入中國內地市場時更具價值的橋梁。



水志偉

副總裁暨公共政策研究院
執行總監，
團結香港基金



案例

透過分散於亞洲的佈局，重新定義城市國際化

03



區域商業格局的變遷，促使成熟金融中心與新興市場營運間的動態互動，超越了傳統單一多功能企業總部的模式。Bvarta 是一家由 Martyn Terpilowski 共同創立的領先位置智能分析公司，強調城市的國際化不再以承辦所有企業職能來衡量，而是以其作為分散式區域營運體系中專門節點的效能來衡量。

Bvarta：透過專注亞洲市場的佈局，重新定義城市的國際化

Bvarta 於2018年在印尼創立，是一家位置智能分析企業，透過將大型數據集視覺化並加以分析，協助企業作出更佳的選址及地點相關決策。Terpilowski 以共同創辦人及投資者身分加入。在他的帶領下，公司由一家印尼本地企業發展成為區域平台，團隊遍布雅加達、新加坡、胡志明市及日本。這種多中心佈局體現了公司在亞洲範圍內以市場為導向的擴張策略。雅加達繼續作為主要營運基地；新加坡擔任法律及財務總部；胡志明市支援技術開發；日本則逐步發展成面向客戶的市場。正如 Terpilowski 所說：「我現在正將這項業務拓展至整個亞洲。」這套區域模式亦受到他自身跨市場經驗的影響。投身科技行業前，Terpilowski 曾在東京及香港的金融業工作約17年，涉足私人銀行、對沖基金、股票銷售及家族辦公室投資等領域。其後，他擔任香港一家家族辦公室的法定代表及負責人，直接接觸影響亞洲跨境業務的金融、法律及監管制度。

因此，Bvarta 的發展歷程從企業角度呈現了國際化的新模式。領先企業愈來愈不會將亞洲城市視為可以互相替代的全能型總部選址，而是根據不同職能，將它們定位為區域營運體系中更專業的節點，分別承擔營運、金融與管治、技術開發或市場拓展等角色。

超越單一大城市：國際化如何由亞洲城市網絡共同承載

Bvarta 的營運佈局具體反映了這項轉變。公司並未將所有業務集中於單一地區總部，而是根據各城市最能有效提供的服務來分配職能。雅加達繼續作為營運中心，既反映公司的發源地，也受惠於印尼建立大型團隊的較低成本。新加坡作為法律與財務總部，承擔較為專門但具有重要戰略意義的職能，為企業提供可信賴的管治、銀行服務及投資者信心基礎。胡志明市憑藉越南在軟件開發方面的優勢及具備國際視野的技術人才，為公司提供技術能力。東京則逐步發展成面向日本市場的銷售及市場拓展平台，當地團隊負責將產品轉化為符合不同客戶需要的應用方案。Terpilowski 解釋道：「歸根究柢，這取決於市場經濟。」這種佈局所形成的並非城市之間的高低層級，而是一個由不同城市角色組成的組合。對於在亞洲各地銷售產品的企業而言，城市國際化的衡量標準，已不再是單一城市能否承載所有企業職能，而是不同城市能否被整合成一套可靠的營運體系。成熟樞紐提供制度公信力，新興城市則提供企業建立及擴大業務所需的人才基礎與成本結構。



深受信任的樞紐：新加坡與香港仍難以被取代

即使企業逐步將較大型團隊及產品開發職能轉移至成本較低的市場，新加坡與香港的例子顯示，成熟的國際樞紐仍難以被取代。對 Bvarta 而言，新加坡並非大型營運中心，其價值在於為一家拓展東南亞業務的企業提供法律保障、銀行服務，以及值得信賴的管治基地。Terpilowski 將新加坡形容為「一個資金匯聚之地」，家族辦公室及區域企業會將總部設於當地，原因是它們信任新加坡的法律制度及制度品牌。然而，新加坡的薪酬、租金及生活成本高昂，令企業難以在當地設置大型營運或開發團隊，尤其當產品主要面向新興市場銷售時，成本壓力更為明顯。香港則扮演另一個相關的角色。新加坡與 Bvarta 的東南亞擴張關係更密切，而香港的價值則繼續與進入中國市場、金融深度及金融市場流動性緊密相連。Terpilowski 指出：「香港顯然是進入中國市場的橋梁。」他的合作夥伴亦持續認為，香港憑藉更深厚的市場流動性，是更具優勢的上市地點。因此，兩者之間的分別並非一座城市取代另一座。香港與新加坡均具高度國際化水平，但其價值取決於企業的實際需要。新加坡為面向東南亞的增長提供制度基礎，香港則繼續作為面向中國內地的資本市場平台。兩座城市的持續優勢，在於能讓國際企業有信心在值得信賴的環境中管治、融資及協調區域業務。

本地實力中樞：雅加達在亞洲版圖中的營運角色

雅加達在 Bvarta 的區域體系中扮演不同角色。它並非公司的總部，而是營運基地及成本效益中心。這既反映公司創立於印尼，也符合在較低成本市場建立大型團隊的實際經濟考慮。Terpilowski 解釋道：「我們大部分員工仍然在印尼，因為公司是在這裡創立的。」對 Bvarta 而言，雅加達能提供營運規模、本地市場知識及資深技術人才，而在新加坡、香港或東京複製相同配置，成本將高昂得多。這使得雅加達在公司亞洲業務版圖中佔據了明確的商業地位。然而，這種優勢在很大程度上仍停留在戰術層面，並未轉化為更廣泛的國際平台或有意義的區域影響力。同時，雅加達的國際化程度仍受到更偏向國內市場的商業環境的限制。印尼龐大的人口為企業提供了龐大的國內市場，足以支撐企業在不立即進行區域擴張的情況下成長。同樣的規模也往往會降低企業國際化的迫切性。Terpilowski 觀察到，不少印尼初創企業創立之初並沒有明確的海外擴張計劃，因為本地市場已經足夠龐大。這並非意味著雅加達缺乏潛力或相對於其他城市表現不佳。其發展差距反映了一個更深層的結構性問題：規模本身並不能帶來國際化。如果缺乏更強的對制度的信心、更大的對外資本開放度以及將本地優勢轉化為跨境競爭力的持續能力，雅加達可能最終只能主要承擔後台營運職能，而無法成為真正的區域成長中心。因此，雅加達能否邁向國際化的下一階段，取決於其能否將國內規模轉化為對外競爭力、更強的執行力以及更開放地引入外資和專業能力。

胡志明市：推動東南亞企業的技術發展

胡志明市為 Bvarta 的區域模式帶來另一種形式的國際化。其主要價值並不在於提供與新加坡或香港相似的總部公信力、資本市場准入或法律確定性，而是在於技術能力、成本競爭力，以及接觸國際產品開發模式的機會。Bvarta 在越南的團隊規模相對較小，但具備重要戰略價值，當地開發人員為公司的技術基礎提供支援。Terpilowski 指出：「越南的開發實力非常強。我們在越南有五至六名員工曾經為矽谷企業工作。」部分原因是越南已經積累了一批擁有服務海外技術市場經驗的軟件人才。

越南能夠以成本優勢支持產品開發，同時提供日益與全球技術標準接軌的人才庫。這使得胡志明市在產品開發中扮演著切實的支援角色，但其規模和戰略地位都受到限制。然而，現階段亦不宜將胡志明市形容為已成熟發展的國際商業樞紐。貨幣流動受限及越南金融體系的其他局限，意味著當地現階段仍較難承擔區域管治、融資或面向投資者的職能。因此，胡志明市的國際化現時主要由能力所驅動，而非由制度所支撐。對 Bvarta 而言，胡志明市的價值不在於取代新加坡或香港，而是作為更廣泛的亞洲網絡內一個補充性的發展平台。

前瞻展望：新興亞洲城市提升國際化的兩條不同路徑

展望未來，雅加達與胡志明市代表新興亞洲城市尋求提升國際影響力的兩條不同路徑。雅加達的優勢在於市場規模。龐大的本地市場讓企業能夠在向海外擴展前，先行增長、測試產品及建立營運深度。對 Bvarta 等企業而言，當成本、勞動力供應及本地市場知識尤其重要時，雅加達可提供務實的執行基地。其挑戰在於，這種本地市場實力能否轉化為更強的對外競爭力。若企業過度集中於國內市場，市場規模或可支持業務增長，卻未必能同時推動國際化。胡志明市則面對近乎相反的挑戰。其吸引力在於技術實力、不斷完善的商業基礎設施以及擁有更廣泛國際技術市場經驗的人才儲備。然而，該城市下一階段的發展，取決於這些優勢能否得到更成熟的營商環境支持，包括更清晰的資本流動、更強的機構信心以及超越低成本開發項目的能力。對兩座城市而言，下一階段的國際化不能單靠發展雄心。雅加達需要將本地市場規模轉化為更高程度的區域開放性；胡志明市則需要將技術能力轉化為更廣泛的商業信譽。它們未來的影響力將取決於是否能讓國際企業不僅在當地營運，還能信任其作為區域成長的平台。



Martyn Terpilowski

行政總裁暨董事，

Bvarta



案例 04

彌合文化吸引力與專業人才融合之間的落差



全球人才流動格局不斷演變，突顯一座城市的生活吸引力與專業人才融入程度之間可能存在顯著落差。具備東京及上海豐富工作經驗的跨市場企業高管 Mika Kanai 在訪談中指出，充滿國際都會氣息的目的地，與真正的國際城市之間存在關鍵分別。東京擁有無可比擬的文化底蘊與生活質素，但城市未來的競爭力，將取決於能否突破僵化的企業制度，為全球人力資本建立更順暢且具融合性的營運環境。

從跨市場視角審視亞洲城市國際化

Mika Kanai 在零售、美妝等消費品牌及金融服務領域累積了豐富的高級管理經驗，其跨市場視角建基於多元的專業經驗。她在日本出生及成長，其後赴美留學及工作，之後返回亞洲發展。她曾任職於多家日本跨國企業，包括優衣庫 (UNIQLO) 及資生堂 (Shiseido)，並曾駐上海七年，協助資生堂拓展中國業務。回到東京後，她繼續以本地與國際的雙重視角觀察這座城市，並以自身在不同商業制度及企業文化中工作的經驗作為參照。東京是她的本土基地，上海則是她以外派人員身分工作及生活的城市，而美國的經歷亦塑造了其早期職業發展。這些經驗讓 Kanai 能夠從務實角度審視城市如何吸引國際人才、支持商業活動，並減少本地制度與國際參與者之間的摩擦。

重新定義國際化：當文化吸引力超越營商便利程度

Kanai 認為，國際城市不僅由其全球知名度所定義，亦取決於人才基礎的多元程度、外來人士能否便利地參與本地市場，以及貨物、服務與商業活動能否跨境交流。基於這些標準，她認為香港與新加坡更明顯屬於國際城市，而東京則較適合被形容為大都會。Kanai 指出：「我會說，東京與其說是一座國際城市，不如說是一座大都會。」東京擁有深厚文化底蘊、全球知名度及出色的日常生活體驗，但其國際化特質尚未充分融入人們的工作方式、社會互動及本地經濟參與之中。這項區別尤其重要，因為東京面對的問題並非缺乏吸引力。這座城市以安全、整潔、飲食文化及豐富的本地體驗廣受讚譽。然而，這些優勢並不會自動轉化為國際專業人才及企業在當地營運的便利程度。東京作為旅遊及生活目的地的吸引力最為突出，但其工作環境仍深受本地企業規範、語言障礙及制度改革步伐緩慢所影響。從這個角度而言，東京的國際化落差，在於其文化開放程度與外籍居民實際參與城市生活及經濟活動的便利程度之間仍存在距離，限制了城市進一步發展成真正國際城市的潛力。



東京的國際化落差：生活優勢與職場可及性之間的差距

東京面對的挑戰並非缺乏吸引力。城市以安全、整潔、充滿文化活力的環境、享譽全球的飲食文化、方便到達的自然景點，以及高度有序的日常生活而聞名。這些特質為東京帶來強大的生活吸引力。近年日圓的貶值進一步增強了東京對外國遊客的吸引力，並使這座城市顯得相對經濟實惠，從而支撐了強勁的旅遊業。然而，對當地居民而言，同一匯率變化卻加劇了進口相關的成本壓力，不僅影響當地家庭購買力，更使日常生活變得難以預測。

然而，生活方式的優勢並不自動轉化為國際專業人才或企業能夠輕易參與當地經濟活動。外籍專業人士或會享受在東京的生活，但僵化的企業制度、緩慢的決策程序及規避風險的營商文化，令當地職場較難進入及適應。Kanai 觀察到，不少人主要因生活質素而移居東京，卻較不願意在當地工作，原因正是這些制度摩擦。相比之下，移居上海的人通常具有明確的工作目的。她補充說：「前往上海的人主要來自中國其他地區，通常會在當地生活及工作，而工作往往是主要原因。他們未必是追求生活質素。至於前往東京的人，很多都享受東京的生活質素，但由於制度僵化及決策緩慢，他們對於在東京或日本工作則沒有同樣高的興趣。」上海傳統上以市場規模、商業機遇及密集的商業活動吸引人才。人們或許亦喜歡當地的飲食、文化及生活便利，但前往上海的首要原因通常與職業發展有關。東京則提供另一種吸引力。這項對比突顯東京的核心國際化落差：城市非常適合生活及體驗，卻尚未成為一個同樣順暢便利的工作地點。

超越吸引力：推動人才融合的深層挑戰

造成這些摩擦的一項根本因素，在於東京的人力資本結構。Kanai 指出，日本的護照持有率僅約17%，反映整體人才基礎仍較以本土為導向。她認為，有限的海外經驗可能令本地專業人才較難自然地適應國際工作環境。在科技及金融等行業出現人才短缺的背景下，東京未來的競爭力愈來愈依賴僅靠國內勞動力無法完全提供的技能和視角。雖然外籍專業人士有助於彌補這些缺口，但他們仍然主要集中在特定的短缺領域，而不是廣泛地融入企業的各個職能部門。

因此，吸引國際人才是提升國際化程度的必要條件，但僅憑此仍不足以提升東京的國際化程度。更深層的挑戰在於建立真正具融合性的工作環境，讓國際與本地人才能夠有效合作，而非分別停留在彼此割裂的領域。東京要鞏固其國際化水平，不僅需要提高人才基礎的多元程度，亦須協助本地專業人才、企業及機構建立更具全球視野的工作模式。

東京的文化互動：串聯全球關注與本地服務承載能力

東京的文化實力也反映了具備全球吸引力，與能否讓國際人士便利地參與和體驗之間的差異。Kanai 表示：「來自歐洲、美國及其他國家的人認為，東京安全、整潔，文化、自然景觀與美食配搭得宜，而且價格十分合理。」這些優勢仍然是東京國際都會魅力的重要組成部分。然而，她亦認為，東京的文化供給正日益受到滿足國際需求能力的限制。問題並非缺乏文化設施或旅客興趣，而是酒店餐飲資源、語言能力及服務承載水平能否跟上規模更大、背景更多元的外國受眾。Kanai 指出：「日本沒有足夠的酒店餐飲服務資源，維持外國旅客的滿意程度。」她特別提到酒店及餐飲業面對的壓力。隨著旅客人數上升，部分營運商更難持續向國際顧客提供高質素服務。在部分情況下，問題並非當地不願意接待外國人，而是處理語言及文化差異存在實際困難。這再次印證東京國際化發展中的一項普遍特徵。城市擁有眾多足以吸引全球受眾的資產，但當國際用戶從欣賞城市轉為實際參與時，體驗仍可能出現不便。因此，東京未來的文化互動不僅取決於能否保育傳統文化及飲食特色，亦取決於能否讓外國旅客及居民更便利地接觸和體驗這些資源。

上海的對照：工作導向的國際化及其局限

上海提供了一個具參考價值的對照。城市的國際化較少由生活吸引力所推動，而更多建基於專業機遇、市場活力及科技應用。Kanai 在上海的經驗顯示，當地工作環境的商業活動更為密集，對外聯繫程度亦高於東京。她指出：「與日本相比，上海的科技環境先進得多，這亦是我十分懷念的一點。」她認為上海的專業人才基礎更加多元，自己在當地建立了比日本更廣泛的人脈網絡。

對於在中國營運的企業而言，適應這種市場活力並非選擇，而是生存所需。Kanai 表示：「任何希望在中國生存的企業，都必須非常熟悉科技，而中國正好擁有這類人才庫。」她在中國一家跨國公司工作的經驗亦反映這種壓力。為了更有效地與全球美妝企業競爭，當地團隊必須擴大人才基礎的多元程度，聘請更多英語流利及具海外教育背景的專業人才。這表明商業需求如何推動城市更國際化。

與此同時，上海亦反映，當外籍人士信心及政策可預測性下降時，城市的國際化程度可能受到影響。過去數年，上海的外籍專業人士數量明顯下降，部分外資企業及外籍僱員對當地營運環境轉趨審慎。Kanai 亦指出，上海的政策環境可能迅速轉變，企業需要快速適應不斷變化的政策重點。

因此，上海的情況呈現出更複雜的面貌。其優勢在於市場規模、科技成熟程度及專業活力，但當國際人才及外資企業認為營運環境的可預測性下降時，這些優勢亦可能受到削弱。因此，上海的案例說明以工作機遇推動的國際化可以產生強大動力，但仍有賴國際企業及人才持續對城市保持信心、以及穩定的發展環境及便利的參與條件。

前瞻展望：將大都會的魅力轉化為獨特的國際化

東京未來的發展，將取決於能否把強大的大都會吸引力，轉化為更實際、更具參與性的國際化模式。城市已擁有多項吸引全球受眾的特質，包括安全、深厚文化底蘊、卓越飲食體驗、世界級基礎設施及優質生活。下一階段的挑戰，是如何將這些優勢轉化為更便利的服務及營運條件，惠及國際人才、企業及旅客。

要實現這項轉變將需要推動更廣泛的人力資本轉型。東京須吸引更多科技及金融等領域的外籍專業人才，同時亦要協助本地企業及員工更自然地與國際人才合作。這種平衡至關重要，因為國際化不能只依賴透過特殊激勵引進外來人才。若本地員工感到被排斥在外，相關政策可能引發矛盾。東京亦需提升語言能力、服務承載水平及終身學習機會，讓本地與外來人才均能適應不斷轉變的勞動市場。

Kanai 對亞洲的整體觀察進一步印證這一點。與歐洲相比，亞洲各市場之間仍較為分割，專業人才流動及跨境合作面對較多摩擦。對東京而言，發展機遇並非複製香港、新加坡或上海的模式，而是建立一套獨特的國際化模式，在保留本地優勢的同時，減少妨礙國際參與的障礙。若東京能讓國際使用者在城市中生活、工作及互動時享有更連貫的體驗，便有望超越備受欣賞的大都會目的地角色，發展成更完整的國際營運環境。



Mika Kanai
前企業主管，數位互動主管，
AXA Japan



案例
降低轉化摩擦：城市國際化的真正考驗

05



在亞洲城市競相吸引全球資本、企業與人才之際，國際化的衡量標準已不再只取決於城市的經濟規模或基礎設施，而愈來愈取決於外國企業及專業人才在進入市場、開展營運及建立長期據點時所面對的摩擦程度。Broadridge 亞太區總裁 David Runacres 在訪談中指出，衡量城市的國際化程度的一項實際考驗，是外來參與者能否順利跨越制度障礙與日常生活中的實際困難。Runacres 從務實角度分析促進或限制國際商業營運的因素，並指出最具成效的國際城市，往往能透過降低外國企業及人才的參與成本，展現更高程度的開放性。

Broadridge：參與的便利性定義了真正的國際化

Broadridge 是一家全球金融科技公司，為金融機構、資產管理公司及上市公司的投資與企業管治活動提供支援。其業務與城市金融生態系統的成熟程度、監管環境及國際人才供應緊密相關。作為亞太區總裁，David Runacres 負責監督公司的區域業務，並與亞洲多個市場的金融機構合作。他的整個職業生涯均建基於亞洲，其中包括在香港、新加坡及東京工作。Runacres曾任職於湯森路透（Thomson Reuters）、倫敦證券交易所集團（LSEG）及 路孚特（Refinitiv），這些經歷讓他對不同城市如何促進或限制商業營運累積了第一手經驗。因此，他的觀點與「甚麼令一座城市真正具備國際化特質」這一問題密切相關。他並不單靠城市品牌或聲譽評估國際化，而是提出一項更務實的考驗：國際企業及專業人士能否便利地進入市場、在當地制度下營運，並建立持久的業務與生活基礎。

降低摩擦才是衡量國際化的真正標準

城市的國際化程度，很大程度取決於外國企業及專業人士在當地面對的摩擦。「摩擦」是指影響國際企業或人才能否便利地進入城市、工作及安頓生活的實際障礙。這些障礙可以是正式制度上的限制，例如工作簽證、設立企業所需的發牌規定及銀行程序；亦可能隱藏於日常生活之中，包括語言、住房、醫療服務，以及使用公共系統的便利程度。這一視角至關重要，因為它將討論的重點從優勢轉移到了可及性。城市即使擁有龐大經濟體系、先進基礎設施或優越生活水平，但這些優勢並不會自動轉化為國際競爭力。只有當國際企業及人才毋須付出不成比例的成本與精力，便能運用這些優勢時，城市資產才真正具有國際價值。Runacres 認為，最具成效的國際城市，會透過降低外來者的工作生活參與成本展現更高程度的開放性。它們不僅讓人們能夠完成商業交易，更令他們可以便利地建立生活及開展業務。

Runacres 提到多項與城市國際化相關的摩擦。在商業領域，企業可能會因繁複的成立程序、嚴格的發牌規定、繁瑣的銀行業務流程及有限的人才供應而遇到摩擦。基礎設施方面，即使系統在技術上十分先進，若外國人難以理解或使用，仍會形成摩擦。日常生活方面，若一般生活程序在行政或語言上過於繁瑣，亦會增加外籍人士的負擔。Runacres 指出：「這些全都屬於摩擦的一部分。如果進入城市開始生活很容易，那麼日後每次要處理事情，例如搬屋，也不應該如此困難。你難以想像在東京搬屋有多麻煩，尤其當你從一個地區搬到另一個地區，需要更改住民登記、到警署辦理登記，並完成其他各種手續。」語言尤其重要，因為它會加劇其他障礙。當外籍專業人士難以與客戶、機構或服務供應商溝通時，即使城市高度發達，仍可能令人感到難以融入。透過摩擦與可及性的視角，香港、東京與新加坡分別代表了不同的國際化模式，而新興城市亦愈來愈需要在相同基礎上展開競爭。



香港：低摩擦的國際化模式

香港無疑是低摩擦國際化城市最明顯的例子。其優勢不僅源於金融中心地位，更在於國際企業能夠相對便利地進入並參與其金融生態系統。對金融科技及市場基礎設施企業而言，香港提供一個熟悉的專業環境、深厚的金融業需求，以及與跨境業務的緊密聯繫。當地勞動市場相對靈活，企業較容易同時聘請本地及國際人才，而英語的廣泛使用亦進一步降低適應成本。Runacres 表示：「我們經常發現，在香港吸引中層人才，包括國際人才，比亞洲任何其他城市都容易得多。」人才招募的便利程度，讓國際企業能以更快的速度及更大的信心開展業務。這為香港帶來獨特而務實的優勢：香港不僅與國際市場保持緊密聯繫，亦能讓國際企業能夠更快、更有信心地開展業務。因此，香港在生活質素方面的優勢，並非單純建基於生活方式的吸引力，而在於日常運作的便利程度。國際專業人士能夠較順利地建立生活常規並處理業務，毋須面對部分較以本地市場為主導的城市中常見的語言或行政障礙。

新加坡：高效但具選擇性的開放模式

新加坡提供一個以效率及有序開放為基礎的平衡模式。城市擁有可靠的基礎設施、穩健治理及可預測的營商環境，同時在財富管理、資產管理及地區總部業務方面建立了成熟地位。對國際企業而言，新加坡的制度井然有序，便於企業規劃，因而能有效減少不確定性，使其成為亞洲區域營運中最有效的基地之一。然而，新加坡並非毫無阻力。Runacres 特別指出人才招募是一項挑戰，原因包括外籍專業人士的薪酬門檻提高，以及本地人才庫規模較小。工作准證及居留條件亦可能為外籍專業人士帶來不確定性，尤其在失去工作後更為明顯。這意味著新加坡的開放是真實存在的，但亦具選擇性。其生活質素具明顯優勢，但亦存在一些局限。儘管這座城市安全、整潔且便利，但對於追求更多元生活環境的部分外籍人士而言，吸引力或相對有限。因此，新加坡的國際化取決於在保持可預測性的同時，避免因管控而降低吸引國際人才所需的開放性。

東京：優勢明顯，但轉換阻力較大

東京的情況較為複雜。城市具備多項領先國際城市的條件，包括龐大的金融服務市場、優秀的交通基礎設施、先進醫療系統及優越生活質素。Runacres 指出，東京在過去十年已明顯變得更加國際化。對於已在當地安頓下來的專業人士而言，東京是亞洲最具吸引力的城市之一。然而，東京亦反映出一個重要問題：強大的本地資產不會自動轉化為國際可及性。日本龐大的本地市場，長期以來降低了不少機構優先吸引外資或國際人才的迫切性。另一項限制是「轉換摩擦」。外國企業或專業人士在設立公司、取得牌照、開立銀行戶口及處理合規程序時，均可能面對困難。Runacres 指出：「這裡的制度並不是為吸引人才而設。即使你是優秀人才，由公司安排來到日本工作生活，要在當地安頓生活仍然極其困難。你需要處理住所、汽車、流動電話、銀行戶口、了解郵政系統如何運作、到哪裡購買食物，以及應該使用哪一家超級市場。這一切在香港很容易，在新加坡亦很容易，在悉尼甚至更加方便。但在東京，整個過程需要相當長時間，而且所有事情都以日語處理。」因此，東京並沒有像香港或新加坡那樣，被定位為全球人才中心。

新興區域城市：以國際可及性爭取競爭優勢

除了既有樞紐之外，Runacres 的觀察顯示，亞洲下一梯隊的國際城市將不再只依靠規模競爭，而會更重視可及性。台北與曼谷尤其突出，因為它們提供了有別於成熟樞紐的城市定位。台北擁有教育程度良好的人才庫、與美國市場的緊密聯繫，以及相對容易理解及適應的營商環境。國際企業及專業人士可以在較低阻力下進入市場並建立可行的業務據點，毋須面對部分大型市場中較高程度的制度複雜性。曼谷則提供較以生活方式為主導的國際化模式。雖然城市未必具備領先樞紐所擁有的金融基礎設施，但其開放程度、文化活力及相對容易適應的環境，使其成為東南亞最具國際化特質的城市之一。

同樣地，吉隆坡正逐漸發展為一個務實且具成本效益的替代選擇。隨著基礎設施改善及政府提供支持性條件，對於那些重視區域准入且希望降低營運成本的企業而言，吉隆坡有潛力成為新加坡的替代選擇，並以較低營運成本形成競爭優勢。相反，胡志明市反映了摩擦問題的另一面。儘管城市展現明顯的經濟活力，但外匯管制對需要便利調動資金及保持財務彈性的國際企業構成實質障礙。因此，胡志明市雖具發展潛力，監管摩擦卻削弱了其營運順暢程度。更廣泛而言，新興城市若能減少企業設立、資金流動、人才安頓及日常生活方面的實際障礙，便可提升其國際地位。經濟增長創造機遇，但保持低摩擦程度才能令這些機遇真正被國際企業及人才好好利用。

前瞻展望：降低轉化摩擦，提升國際可及性

東京具備領先國際城市的多項基礎條件，包括龐大的金融服務市場、完善的基礎設施、先進醫療系統，以及在亞洲名列前茅的生活質素。過去十年間，東京的國際化程度亦明顯提升。然而，這些強大的本地資產尚未完全轉化為高度的國際可及性。日本龐大的本地市場，長期以來降低了機構優先吸引外國人才及協助全球企業進入市場的迫切性。因此，東京仍然面對顯著的轉換摩擦點。外籍專業人士及企業在當地立足時，往往需要處理各種困難，包括開立銀行戶口、取得牌照，以及使用日常行政服務。

展望未來，東京的國際化程度將愈來愈取決於能否降低這些轉化阻力。香港與新加坡已將自身定位為外國企業及人才可以相對順暢參與的低摩擦營運環境，東京則尚未達到同等程度的開放性及營運可及性。要鞏固全球城市地位，東京需要改善外籍人才支援系統、簡化行政及監管程序，並提升專業與日常生活環境中的多語言可及性。若東京能在善用現有基礎設施、安全及生活質素優勢的同時，妥善處理這些障礙，便有潛力由一座本地基礎雄厚的城市，進一步發展成為亞洲最具吸引力且最容易參與的國際樞紐之一。



David Runacres
亞太區總裁，
Broadridge



案例
宜居性與文化吸引力如何與營運現實相融合

06



在亞洲城市競相吸引全球資本、人才及企業建立長期據點之際，評估一座城市的標準已不再只限於其經濟規模，亦包括國際人才能否便利地進入市場、與本地社會建立具意義的聯繫，並有信心地拓展事業。雅詩閣有限公司（The Ascott Limited）韓國區總經理Max Phillips在韓國及日本市場深耕逾13年。他在訪談中分享的經驗，反映營運現實、文化吸引力與營商靈活性如何共同塑造一座國際城市。

雅詩閣有限公司：從酒店業視角審視真正國際城市的構成

雅詩閣有限公司（The Ascott Limited）是領先的國際酒店集團，總部位於新加坡，並為凱德投資（CapitaLand Investment Limited）的全資附屬公司。公司於1984年創立，首個項目 The Ascott Singapore 是亞太區首間達國際級水平的服務式住宅，雅詩閣亦由此率先將服務式住宅概念引入區內。公司總部設於新加坡，已發展成為全球最大的服務式住宅與飯店營運商之一，並在亞太、中亞、歐洲、中東、非洲及美洲40多個國家的230多個城市，開發超過1,000處物業，擁有超過176,000個單位。Phillips 於2002年從倫敦加入雅詩閣，此後一直在集團的區域營運模式下工作，對亞洲各地的服務式住宅、酒店營運及物業合作關係累積了豐富的實戰經驗。憑藉逾13年專注於韓國及日本市場的經歷，他能從生活環境及商業制度兩方面比較首爾與東京。他的觀點同時涵蓋需求端（訪客增長、文化吸引力）的考量以及營運端（業主關係、決策速度及人才流動性）的實戰經驗。

首爾與東京：亞洲城市國際化的兩種不同模式

Phillips 的觀察指出，首爾與東京代表亞洲城市國際化的兩種不同模式。東京透過秩序、紀律及商業可靠性展現成熟程度。嚴謹的服務標準、密集的基礎設施及成熟的交易執行能力，令城市的營運環境高度有序。首爾則提供另一種城市定位。其吸引力較少來自可預測性，而更多源於都市活力、文化吸引力，以及日常生活所呈現的豐富質感。對長期在海外生活的國際企業高層而言，這種區別尤其重要，因為城市國際化不能只以訪客人數或全球知名度衡量。它亦取決於城市是否適合長期生活、外來人士能否便利地與本地社會互動，以及企業能否高效而順暢地開展業務。在這項比較中，首爾在情感上更能引起共鳴，而東京則擁有更完善的制度及營運環境。首爾面對的問題，是能否把持續上升的文化及生活方式吸引力，轉化為同等程度的商業便利，使城市不僅具有吸引力，亦在營運層面真正具備國際化特質。

兩座城市的差異首先體現在生活質素方面。Phillips 個人更偏好首爾，並非因為東京缺乏舒適的生活環境，而是首爾提供了更豐富、更能引起情感共鳴的都市生活體驗。東京予人整潔、有序及高度規範化的感覺。寬闊道路與完善的服務標準，令城市予人運作有序的感覺。相比之下，首爾雖然沒有同樣精緻有序，卻更具活力。街道較為繁忙紛雜，不同社區依山而建，市內各處可見山巒，乘搭地鐵不久便能抵達郊外。這種更具層次的城市體驗，令移居當地的國際企業高層及其他居民，更容易對首爾產生強烈的歸屬感。

這項差異亦影響文化互動，尤其是人際關係。 Phillips 不懂韓語或日語，但他並不認為語言會對兩座城市的商業工作構成決定性障礙。酒店業的高級管理團隊通常具備國際經驗，而本地管理人員亦樂於協助彌合溝通障礙。更深層的問題，在於外來人士能否建立具意義的社交及專業人脈。Phillips 指出：「我在韓國時，週末會參加不同的戶外活動及遠足聚會，並由此開始結交朋友。」他在首爾的大部分社交生活，都是透過本地網絡及聚會組織建立。他亦提到：「相比之下，東京可能令人感覺較為拘謹，我在當地的朋友主要都是工作上的同事。」首爾較為隨和的社交環境，為外來人士提供了更容易進入本地社群的途徑。東京雖然重視禮貌及專業態度，但這些特質未必會自然轉化為更深入的人際關係。

然而，當討論轉向Phillips 認為對國際化最為關鍵的商業執行層面時，東京的優勢便更加明顯。首爾的營運環境並非特別困難，但往往需要較多耐心。企業需要時間建立與業主的關係，而繁瑣的監管程序亦可能拖慢業務擴張，所以擁有本地合作夥伴具有重要作用。東京則展現出更果斷的商業運作方式。Phillips 在日本的經驗顯示，當業主、基金與營運商的利益一致時，決策可以迅速推進，並展現更嚴謹的商業紀律。 Phillips 表示：「整件事確實是在短時間內發生的，基金從原業主手中收購了房產。這在韓國絕對不可能發生。」這為東京帶來另一種國際化優勢。東京的社交環境或許較為保守，但當商業機遇出現時，城市可以展現高度效率，塑造極其便利的營商環境。

因此，首爾具有雙重特質。城市在個人生活層面更具吸引力，文化亦充滿活力，但其營運環境仍不及東京順暢。對雅詩閣等需要進入市場、取得物業合作項目並擴展旗下品牌的酒店集團而言，這種差異至關重要。城市國際化不僅在於能否吸引旅客或外籍人士，亦在於外國資本及品牌進入市場後，能否有信心並以合理速度開展業務。首爾面對的戰略問題，是能否以更便利的市場進入條件及更流暢的營運環境，配合其日益增長的文化與生活方式吸引力。

產業深度分析：酒店業作為城市國際化的風向標

與此同時，首爾酒店市場正受惠於更強勁的需求基礎。Phillips 觀察到：「我相信每年到訪韓國的旅客人數已經大幅上升，無論這是受到韓流、K-pop，還是 Olive Young 等因素推動。」新冠疫情前，首爾酒店市場曾出現供應過剩。疫情後，隨著韓國流行文化、美妝零售及醫美旅遊帶動旅客需求上升，市場供應趨於緊張。對國際酒店品牌而言，這反映了明確的市場需求及增長前景。首爾已不再只是一個以本地度假住宿為主的市場，而是日益成為受亞洲區內旅客及全球文化關注所推動的旅遊目的地。然而，與東京的比較顯示，需求增長只是國際化的其中一環。Phillips 提到，當年代表一家總部位於新加坡的基金在日本迅速收購資產的經歷，這種做法在韓國很難以同樣的速度複製。這並不代表首爾缺乏機遇，而是當營運體系未能充分流暢運作時，企業將機遇轉化為規模化業務所需的時間會更長。因此，首爾下一階段的國際化，將取決於城市能否以更高程度的營商開放性配合其文化吸引力。

前瞻展望：開啟首爾國際化的下一階段

對首爾而言，未來發展面對的問題並非關乎全球知名度。憑藉文化、旅遊及生活方式吸引力，這座城市已獲得廣泛國際關注。下一階段的挑戰，是令外國企業及人才更容易進入市場並開展營運。新加坡在這方面可提供有用參考。當地對外籍人才的開放程度，有助國際企業更便利地擴展業務。對酒店集團而言，這不僅對高級管理人員十分重要，而且在管理、服務和區域協調角色中也很重要。

首爾毋須複製新加坡模式才能取得進一步成功。其優勢在於文化影響力、本土市場深度及強大的生活方式吸引力能夠相互強化。下一步是把這些優勢轉化為一個讓外國企業及專業人才更容易參與的營運平台。Phillips指出：「例如，如果有人希望在韓國或首爾工作，初級職位的工作簽證非常難以取得。」他的經驗顯示，高級行政人員取得工作簽證相對容易，但初級國際人才面對的門檻較高。此外，企業擴展業務往往高度依賴本地人脈關係及耐心協商。

若首爾能減少這些摩擦點，例如簡化初級至中層國際人才的簽證程序、加快商業合作關係中的決策速度，以及促進國際與本地企業之間更順暢的互動，城市便可超越單純吸引全球關注的階段，進一步支持更深入的國際參與。相比進一步提升全球曝光度，處理這些實際障礙更能有效鞏固首爾作為國際城市的地位。



Max Phillips

韓國區總經理，
雅詩閣有限公司

案例

07

人際連結、培養好奇心與創新能力鞏固長遠國際地位



消費市場全球化令城市國際化的定義超越傳統的基礎設施與聯通能力。城市的全球地位愈來愈取決於能否在日常生活中培養開放態度、促進跨文化交流，並讓企業緊貼不斷演變的消費者行為及文化趨勢。YB Stratis 聯合創辦人兼總經理 Yann Bozec 在訪談中，為這項轉變提供了務實見解。Bozec 強調，城市的國際價值並不僅源於其接觸全球市場的程度，更取決於能否培養市民的好奇心與求知慾，並創造有利環境讓企業真正了解及回應其服務的消費者。

YB Stratis：以消費者市場的實務經驗審視亞洲城市國際化

YB Stratis 成立於2025年，為品牌、高管、董事會、企業擁有人和投資者提供諮詢服務，幫助他們在奢侈品、生活方式和消費領域實現以客戶為中心的增長和轉型。聯合創辦人兼董事總經理Yann Bozec擁有超過三十年的國際經驗，包括在亞洲擔任高級領導職務超過二十年。他最近曾擔任Tapestry亞太區總裁兼Coach大中華區首席執行官，負責集團在亞太地區的品牌營運。他的經驗涵蓋品牌轉型、損益管理、市場拓展、客戶洞察、數碼創新、營運和人才發展等各個方面，遍及亞太地區，並曾在上海、香港、東京和新加坡生活工作。因此，他對亞洲城市國際化的理解源自於在亞太地區主要城市開展業務、了解當地消費者和培養人才的實務經驗。

超越傳統指標：以好奇心、學習能力及跨界互動定義國際城市

Bozec 從城市能否讓不同背景的人互動、融入及共同成長的角度，重新審視國際化。全球聯通固然重要，但只有當它轉化為日常生活中的開放態度時，才具有真正意義。這包括外籍專業人士能否參與本地社交及職業生活、本地人才能否透過接觸不同文化獲得成長，以及企業能否真正了解其服務的消費者。英語溝通的便利程度、外籍人士數量及區域聯通能力等傳統因素，仍然是重要的基本條件。然而，真正具決定性的因素，是城市能否培養好奇心、學習熱誠及人才流動，使理念得以交流並跨越界限。這一視角亦解釋了 Bozec 為何如此重視上海的國際化特質。除了龐大的商業規模外，上海的本地人口普遍具備好奇心、強烈的求知慾及社交開放性。這些特質促進不同背景人士之間的深入互動，亦協助企業貼近消費者及人才。隨著亞洲城市國際化愈來愈取決於人際互動的質素，這項能力正變得日益重要。



超越全球知名度：融入本地社會的便利程度才是城市國際化的真正衡量標準

這一視角帶出的首項啟示，是開放性不應只理解為城市的國際知名度，更應涵蓋社會可及性。香港、新加坡及上海均與全球商業保持緊密聯繫，但 Bozec 的經驗顯示，三座城市為外來人士創造的歸屬感各有不同。香港仍是亞洲對外可及性最高的城市之一，受惠於英語的廣泛使用、成熟的國際網絡，以及國際企業對其商業環境的高度熟悉。香港下一階段的機遇，在於確保這種國際化能夠惠及社會各個階層，並鼓勵年輕人才及新加入市場的人士相信，投入、能力與創業精神均可成為向上流動的清晰途徑。新加坡為全球專業人士提供高度國際化、行政制度清晰且舒適的環境，同時也保留了相對嚴格的社會界線。上海的突出之處，在於其開放性透過日常社交互動得到強化。Bozec 在訪談中指出：「上海並不是一座社會界線十分分明的城市。」在上海，外國人與本地居民能夠自然地融洽相處，人們在日常互動中亦會展現對他人的好奇心。這種人際層面的開放，將國際聯通轉化為社會包容，使跨文化交流不僅發生於正式商業場合，亦融入日常生活。東京則形成鮮明對比。城市擁有卓越的安全、秩序及生活質素，但語言和隱含的社會規範可能會使國際專業人士融入較慢。這些例子顯示，城市國際化並不僅取決於基礎設施或全球曝光度。對具國際視野的企業而言，最具價值的城市，是那些讓人們能夠建立信任、跨越社會界限，並有意義地參與本地市場生活的地方。

人才、好奇心與可信的成長路徑：亞洲城市帶來的啟示

第二項啟示是，國際化不單是衡量城市開放程度，亦反映城市能否將開放轉化為創新及持續發展。Bozec 認為，上海展示了國際經驗、市場規模及學習熱誠如何互相強化。城市的全球聯繫，有助本地團隊建立更強的國際溝通及營運能力；龐大的消費市場與靈活適應的商業文化，則持續培養創業精神，並為需要迅速回應消費者期望變化的企業提供試驗平台。這種結合鞏固了上海作為成熟國際樞紐的地位，讓全球理念能夠在當地被吸收、調整，並大規模商業化。

深圳則展現了另一條同樣具影響力的國際化路徑。Bozec 指出：「我認為深圳不僅是科技創新的領先中心，也是生活風格領域的領先者。」深圳人口較為年輕，亦吸引大量來自中國各地、具雄心的人才，因而形成一種有別於傳統國際樞紐的多元性。這種環境較少受到既有制度及歷史包袱限制，對試驗的接受程度更高，亦具備更強烈的創業及科技發展動力。因此，深圳的創新強度並非複製成熟國際城市的傳統優勢，而是與其相輔相成。

上海與深圳共同反映城市國際化的多維度特質。上海提供國際連通性、成熟管理能力，以及廣泛而能適應全球市場的人才基礎；深圳則提供創業活力及科技動能。兩者之間的互動顯示，城市可以透過不同的開放程度與創新能力組合，建立高度國際地位。台北則提供了另一項具參考價值的對照。Bozec 形容台北舒適、友善，亦是一個商業要求甚高的市場。當地消費者成熟，令台北成為培育高潛力人才的重要試驗場。然而，按他的經驗，台北市場規模較小，並存在中期職業人才缺口。這些因素可能會限制當地留住在職業生涯最有成效的階段雄心勃勃的年輕專業人士的能力，尤其是在消費品及零售行業。這項對比突顯更廣泛的國際化啟示：單靠人才與開放程度並不足夠。城市的國際地位愈來愈取決於能否提供測試及擴展理念的機會，同時培育、吸引並留住真正具好奇心、渴望學習及勇於突破界限的人才，以及個人能否在城市中看見可信的長遠成長路徑。

深入探討消費市場：以消費需求推動城市的國際價值

對消費相關行業而言，城市如何將市場規模及不斷演變的需求，轉化為商業價值與創新，是衡量其國際化程度的重要範疇。Bozec 認為，國際化並不僅取決於城市能否高效協調區域業務，亦取決於企業與塑造未來跨市場消費的民眾、行為及文化趨勢之間的距離。正如他所說：「要保持市場相關性，你必須親身體驗目標消費者的生活。」

上海充分體現這種動力。中國仍是全球最重要的消費市場之一，而上海讓企業每天接觸不同收入群體、生活方式變化及快速轉變的消費偏好，對市場的深入了解。這種密切聯繫提升了上海對全球品牌的國際價值，讓企業同時獲得市場規模及即時的消費者洞察。

首爾則展示了另一條由消費推動的國際化路徑。按照傳統標準，首爾或尚未是國際化程度最高的城市，但韓國文化對亞洲以至全球年輕消費者的影響力持續上升，使首爾成為了解新興品味、品牌敘事及生活方式新趨勢的重要樞紐。隨著這些趨勢逐步跨越韓國國界，首爾在區域文化及商業網絡中的角色亦不斷增強。

雅加達則代表亞洲一項較長期的市場機遇。Bozec 認為，印尼是中國以外少數同時具備人口規模、資源基礎，以及年輕且多元人口結構的亞洲市場。若當地能持續改善管治、教育及基礎設施，便有望發展成區內主要消費力量。吉隆坡和曼谷雖然也受益於更年輕的人群結構和更低的營運成本，但它們在成本效益和營運靈活性方面具有不同的策略優勢，這使得它們成為上海和雅加達規模和長期成長潛力的補充，而不是競爭關係。

更廣泛而言，國際城市不僅是營運或協調樞紐。對消費相關行業而言，它們亦是重要的學習環境，讓企業觀察人們如何生活、偏好如何改變，以及需求如何跨越國界演變。對全球消費品牌而言，最具戰略意義的國際城市，是能讓決策者及人才貼近具有深厚市場基礎、文化影響力，或仍處於發展階段但具結構性上升潛力的市場。從這個角度而言，貼近消費者是城市整體國際化的一項實質推動因素，不僅影響企業表現，亦塑造城市對全球企業、人才及投資的吸引力。

前瞻展望：將人口優勢轉化為長遠國際影響力

展望未來，Bozec 的觀點將上海與雅加達定位為代表亞洲城市國際化不同發展階段的兩座城市。上海代表較成熟的模式。它成功將消費市場規模、國際經驗及適應力強的人才結合起來，並持續與全球其中一個最重要的需求來源保持緊密聯繫。上海的國際價值不僅源於中國龐大的市場規模，亦來自城市吸收全球影響的能力，同時讓本地團隊、企業家及消費者發展出自身的創新模式及消費趨勢。從這個角度而言，上海展示了開放性、人才及市場深度如何轉化為持續的國際影響力。

相較之下，雅加達則代表一條新興的發展軌跡。這種比較並不意味雅加達已達到上海的發展水平。相反，這顯示即使制度與基建尚未完善，城市的策略價值亦可能已開始顯現。印尼的年輕人口、天然資源基礎及龐大本地市場，為雅加達帶來中國以外少數亞洲城市能夠匹敵的潛在優勢。但這種優勢仍遠非自動實現。雅加達能否將此潛力轉化為更強的國際地位，將取決於教育、基礎建設及機構能力的持續進步。對國際企業而言，實質意義在於儘早介入，同時亦須認識到，雅加達的制度完善程度可能仍在發展中。

上海展示了一座城市如何將具好奇心及學習熱誠的人才，與開放性及市場深度結合，並轉化為創新及市場影響力，從而建立高度國際價值。若雅加達的人口活力能夠配合更完善的制度執行，並更深入融入全球知識及經濟網絡，從而培養成熟國際城市所具備的好奇心、適應能力及跨界互動特質，便有望成為亞洲下一個長遠消費平台。



Yann Bozec
行政總裁暨創辦人，
YB Stratis


HSBC

案例
鞏固香港作為全球創新樞紐的領先地位

08



全球商業格局與地緣政治形勢持續演變，重新定義了真正國際城市的內涵。如今，衡量城市的國際地位不再僅僅取決於其靜態的基礎設施或歷史優勢，而是取決於其能否有效促進文化理解、提升營運效率並增強制度適應性。本案例研究以與矯正者有限公司（Leveler Limited）共同創辦人郁忠侯（Kevin Yuk）的對話為基礎，從這個不斷變化的視角審視香港的國際地位。

矯正者有限公司：為東西方企業及跨境合作創造公平競爭環境

矯正者有限公司於2024年在香港成立，是一家跨國策略顧問公司，旨在協助現代企業應對跨境商業活動中的營運摩擦。公司由郁忠侯共同創立。郁先生是一名資深企業專業人士，在美國及亞洲市場均擁有豐富經驗。他在美國出生及成長，職業生涯早期曾於紐約銀行業工作五年，其後花了十年管理美國與亞洲之間的國際製造及貿易業務。親身深入了解跨境營商面對的營運及文化挑戰後，他決定轉投法律行業，並於2024年共同創立矯正者有限公司，協助企業更有效地處理相關複雜問題。

郁先生在美國及香港兩地成長，亦曾於深圳與上海生活，因此能以跨文化視角理解跨境商業挑戰。他觀察到，企業文化、工作方式及制度規範之間的差異，往往會為正在擴張的企業帶來結構性摩擦。與此同時，全球經濟競爭加劇，亦令東西方商業機構之間形成一定程度的不信任。矯正者有限公司的客戶包括來自中國內地及韓國的企業，以及希望在香港建立或擴展業務的東南亞企業。談及公司的使命時，郁先生指出：「我和共同創辦人都曾親身面對這些問題。我們希望發揮槓桿支點的作用，為各方創造公平的競爭環境，讓跨境業務及合作關係實現真正的雙贏局面。」

超越基本條件：甚麼成就真正的國際化城市？

郁先生表示：「真正國際化的城市，需要一套主動接納外來觀點、便利資訊獲取，並能順暢加快全球企業發展的生態系統。」在當今亞洲商業環境下，理想的國際城市必須在多項基礎條件上表現出色，包括世界一流的基礎設施、穩定且獲國際認可的法律框架，以及能吸引並留住國際人才的優質生活環境。

雖然多個區域中心城市均積極爭取企業進駐，香港仍憑藉其高度整合的國際樞紐優勢脫穎而出。普通法制度、資金自由流動及具競爭力的稅制，為跨境業務提供了穩固基礎。區內其他中心則具備各自不同的特點，從而塑造了其國際吸引力。新加坡擁有高度多元文化的環境及高效基礎設施，但其城市規模較小、社會環境較為制度化，對希望長期擴展區域業務的企業而言，需考量不同的因素。相比之下，吉隆坡正逐漸成為具吸引力的替代選擇，當地擁有高度多語言化的勞動力，營運成本亦顯著較低。郁先生指出：「馬來西亞人會說多種語言。剛用英語跟一個人交談完，下一位就用馬來語，再下一位用粵語，接著又用客家話。」馬來西亞的本地專業人才往往能自然切換四至五種語言，為他們帶來強大的經濟優勢。



當被問及亞洲哪一座城市最具國際化特質時，郁先生總結道：「仍然是香港。語言溝通的便利、資金自由流動及法律制度，令香港比區內任何其他地方都更加國際化。」這種制度穩定性，確保投資能夠受到可預測規則的充分保障。

當代亞洲真正的國際化是多向的。香港的優勢不僅在於歡迎西方資本，更在於它同時也是中國企業走向全球的主要跳板，以及連接東南亞和東亞市場的區域樞紐。

紐約與香港：強化與削弱城市國際化的因素

郁先生亦回顧自己在紐約生活的經驗，並將其與香港作比較，突顯兩座城市在人口結構及日常營運現實方面的根本差異。紐約擁有高度多元的文化環境，由歷代移民潮共同塑造，匯聚來自阿拉伯地區、加勒比地區，包括牙買加、中國、荷蘭、菲律賓、德國、日本、印度、意大利及波多黎各等地的人士。全市使用超過800種語言及方言[1]，包括英語、西班牙語、俄語、普通話及粵語等。這種人口多元性孕育出相對開放及自由的思維，普遍願意接納新理念、創新商業模式及國際影響，從而鞏固紐約鮮明的國際城市特質。

相比之下，香港的人口結構較為同質。根據民政事務總署的資料[2]，約九成香港人口為華裔。郁先生觀察道：「香港本身約有九成人口是華人，其餘可能約百分之五是混血人士，另外百分之五是外籍人士或短期居民。因此，儘管人們形容香港十分國際化，它的整體特質仍然相對偏向華人社會。」這種構成會影響商業文化和日常生活的某些方面，包括決策方式以及國際產品和服務對本地偏好的調整。香港對某些現代金融科技採取相對謹慎的態度，並非完全受人口結構的影響，也反映了其歷史市場結構。長期以來，香港的市場一直由大型房地產、銀行和貿易集團主導，這些集團習慣於低風險、高收益的實體資產投資。這種制度傳統歷來鼓勵資本保值而非高風險的技術研發。因此，要創造更具活力的創業環境，不僅需要文化上的開放，還需要在引導本地資本流向早期創新階段的方式上進行結構性轉變。

儘管兩座城市存在這些差異，香港仍具備多項加強其國際吸引力的獨特優勢，尤其是在稅務效率、公共衞生及城市安全方面。紐約的專業人士須承擔多個層級的稅項，稅務負擔較重，包括國家及地區稅項，另加地方政府徵費與物業稅。郁先生回憶自己在紐約面對的沉重稅務負擔時說：「你需要繳付不同稅項，例如美國聯邦入息稅、縣入息稅、城市入息稅以及擁有房屋時的財產稅。購物時亦要繳付銷售稅；購買汽油需要繳付燃油稅；如果擁有汽車，還要支付購車稅。因此，幾乎所有事情都涉及不同稅項。」他亦指出，紐約老化的交通基礎設施、頻繁延誤及安全問題，均是他不欣賞的地方。談及紐約交通不便時，郁先生表示：「在紐約市，大部分人不會擁有汽車，因為買車及停車的成本太高，所以會乘搭公共交通。在部分地方，甚至沒有地鐵連接，你需要先乘巴士到其他地點，再轉乘地鐵，而地鐵經常會延誤。」相比之下，香港的生活成本雖然相對較高，但出色的公共安全、整潔環境、高效交通網絡，以及低稅制，有助抵銷相關負擔，並持續吸引國際專業人士。

從這個角度而言，城市國際化並不單由人口多元程度所決定，亦取決於城市能否透過生活質素、營運效率及制度穩定性，有效吸引、留住並支援國際人才與企業。

1 New York State Government, Retrieved from: https://ogs.ny.gov/language-dashboard#:~:text=New%20York%20State%20Language%20Dashboard,Yorkers%20speak%20over%20800%20languages
2 Home Affairs Department, HKSAR, Retrieve from: https://www.had.gov.hk/rru/english/info/demographics.htm

香港的創新缺口：行政摩擦與全球創新樞紐的未來

相較紐約等國際城市，香港在公共安全、基礎設施效率、稅務競爭力及整體生活質素方面均具備明顯優勢。然而，單靠這些條件並不足以確保香港長期維持領先全球樞紐的地位。要充分發揮自身的營運優勢，並吸引國際人才及企業，香港亦應處理科技與初創企業生態系統內長期存在的行政摩擦。

香港如要持續成為創新與理念的首要落地平台，便需要革新支援科技及初創企業生態系統的行政框架。雖然在香港成立公司的程序簡單便捷，但專門支援制度，尤其由政府資助的初創培育機構所管理的計劃，仍面對較高的營運摩擦。這些結構性僵化問題，為希望進入香港初創生態系統的外國初創企業構成重大障礙。郁先生分享了一家韓國初創企業計劃遷往香港的經歷。該公司嘗試申請政府支持的創新計劃時，面對嚴重延誤。單是取得回覆並安排首次會面，便花了三個月；其後的正式申請程序，預計更需要長達六個月，才能取得初步接納或拒絕的決定。郁先生指出：「如果一家公司等候六個月後，在第一次申請便被拒絕，之後又要重新申請及再等六個月，究竟有多少小型企業或初創公司能夠生存這麼長時間？」這種情況揭示了香港目前競爭地位中的一個關鍵悖論：宏觀制度速度與微觀操作延遲之間存在巨大差距。宏觀層面的流程——例如設立法人實體或轉移資本——可以在幾天內完成，但政府支持的孵化器和資助計劃中的微觀執行卻仍然沿用傳統的行政作風。對於以精簡模式營運的初創企業而言，這種操作延遲抵消了香港金融和法律體系旨在提供的效率提升。

為因應這些挑戰，香港可以藉鏡鄰近地區在創新領域建立的更為靈活和支持性框架的寶貴經驗。例如，深圳採取積極主動的治理模式，從企業成立到進入市場的整個過程，提供全面的一站式支援服務。韓國也類似地實施了一套整合的、數據驅動的行政系統，將國民身分記錄與公司註冊資訊直接連接起來，使驗證和處理流程能夠在數小時內完成，而非數月。此外，香港亦應擴大對外聯繫，吸引更廣泛、更多元化的全球初創企業，進一步鞏固其作為真正國際創新樞紐的地位。

前瞻展望：為國際人才建立更具前瞻性與靈活性的生態系統

香港要維持亞洲首屈一指的國際樞紐地位，便需要從傳統以市場為主導的發展模式，逐步轉向更積極主動的制度支持。政府應優先簡化監管程序，並加快資助及支援計劃的數碼化，從分散的紙本審核轉向一體化的資料系統。前線發展機構也應從被動的資訊提供者轉變為積極的成長夥伴，為外國初創企業提供持續的指導。正如郁先生指出：「我認為其中一項主要工作，是簡化文書及辦事程序。對外國初創企業而言，即使只是申請一項政府資助計劃，程序也可以相當複雜。」以滾動式數碼化分流、跨境身份驗證和按階段成果發放的小額撥款取代僵化的批量申請，將顯著降低准入門檻，並表明香港的運作速度符合現代科技企業的需求。

除了優化流程外，香港亦應更有策略地推動人口及經濟多元化。在繼續擔任通往中國內地的戰略門戶之餘，香港亦可透過低稅制、具針對性的簽證政策及配套基礎設施，吸引更廣泛的國際初創企業與人才。這些措施有助提升香港的長遠韌性，鞏固其作為領先國際金融及創新中心的地位。



郁忠侯

聯合創辦人兼董事，
矯正者有限公司



案例

超級聯繫人：結合國際專業能力與區域市場渠道，鞏固香港的全球地位

09



在當今互聯程度日益提高、但同時更加複雜的全球經濟中，亞洲城市競爭的不僅是資本與人才，亦包括讓跨境業務得以順暢運作的專業服務基礎設施。霍金路偉凱德律師行（Hogan Lovells Cadwalader）亞太區域管理合夥人陳愛民（Owen Chan）與國際爭議解決合夥人范博仁（Byron Phillips）在訪談中，從業務前線及戰略角度分享香港如何支持國際專業服務機構為亞洲以至全球市場的客戶提供服務，並剖析香港作為複雜跨境交易可信賴平台的基礎。

霍金路偉凱德律師行：從香港提供跨境商務服務

霍金路偉凱德律師行是一家領先的全球律師事務所，在18個國家設有超過36個辦事處，擁有逾3,100名律師。該行在亞太區累積逾40年經驗，業務遍及中國內地、香港、印尼、日本、新加坡及越南。事務所的一體化國際平台協助跨國企業、金融機構、投資基金、主權實體及新興企業，處理跨越不同司法管轄區的複雜法律、監管及商業事務。陳愛民（Owen Chan）駐於香港辦事處，擔任亞太區域管理合夥人，並領導一支中英雙語的銀行與金融法律團隊，為國際金融機構、私募股權基金及跨國企業就結構性融資及跨境交易提供法律意見。范博仁（Byron Phillips） 是爭議解決合夥人，在涉及多個司法管轄區及不同管轄法律的高價值商業爭議方面擁有逾15年經驗。他的業務範疇涵蓋科技、能源、體育、金融服務及生命科學等行業，並負責領導事務所的亞太區公益法律服務業務。兩人的綜合經驗，從企業層面反映香港如何支持一家國際專業服務機構，服務亞洲及更廣泛全球市場的客戶。

超級聯繫人：香港作為跨境業務的可信賴平台

香港為像霍金路偉凱德律師行這樣的國際公司提供了難得的優勢，使其能夠在地域集中的市場內，取得支持複雜國際業務所需的各項專業服務。香港作為國際金融中心的地位，建基於高效的金融體系、簡明且低稅率的稅制、資金自由流動，以及成熟的專業服務生態系統。香港亦是中國唯一的普通法司法管轄區，為從事跨境交易的國際企業及金融機構提供熟悉的法律框架。在香港營運的企業，可同時使用法律、金融、會計、稅務、重組及爭議解決等專業服務，讓交易或商業挑戰的不同環節能夠在同一地點得到處理。這種專業服務的集中程度，對霍金路偉凱德律師行尤其重要，因為其業務涵蓋結構性融資、國際仲裁，以及涉及多個市場的其他法律與監管事務。

香港的中英雙語營商環境，有助事務所服務在中國內地營運或與內地開展業務的國際客戶，同時亦協助中國企業在海外投資及擴張業務。香港與倫敦、紐約等其他全球金融中心之間的聯繫，亦使企業能夠橫跨主要市場及時區開展業務。在地區層面，香港可直接連接中國內地，並與更廣泛的亞太地區保持便利聯繫，讓企業能夠同時將香港用作營運基地及區域擴張平台。這些優勢鞏固了香港作為「超級聯繫人」的角色，為交易、集資、仲裁、家族辦公室及跨境投資提供成熟的營運環境。因此，香港的貢獻並不僅止於連接企業與不同市場。透過結合國際法律與金融公信力，以及進入區域市場的渠道，香港讓企業得以應用全球專業知識，同時回應個別亞洲市場的法律及商業環境。



超越存在感：甚麼成就真正的國際城市？

城市的國際化並不僅取決於外國企業或外籍社群的存在。范先生指出：「國際城市應面向外界，並具備跨國、多元文化及多語言特質。它不僅對外開放、互聯互通、值得信賴，更在國外市場具有重要影響力。它能夠吸引來自全球的人才、資本、理念、機構、文化與體育交流，以及企業進駐。同時，它亦擁有完善的法律、實體、數碼及社會基礎設施，讓國際商業、文化交流及旅遊活動能夠高效且可預測地進行。」對亞洲的國際城市而言，這亦意味城市需要成為連接本地、區域及全球制度的橋樑。「商業與經濟」、「生活質素」、「基礎設施與聯通性」、「創新與理念」、「人力資本多元性」、「文化互動」，以及「政府與商業法律制度」七個範疇，以不同但相互關聯的方式構成城市的國際化。

強健的營商環境確立城市的商業價值；高效的政府與法律制度，則讓投資者對可預測性、公平性及法治建立信心。基礎設施決定城市能否發揮區域樞紐功能，而多元化的勞動力則讓企業接觸國際視野及專業技能。生活質素會影響人才是否願意長期留在城市，而文化開放程度及創新能力則塑造城市吸引新理念及持續適應變化的能力。陳先生觀察道：「從商業角度而言，最重要的範疇是政府與商業法律制度、商業與經濟、基礎設施與聯通性，以及人力資本多元性。一座城市可能在文化上十分有趣，或在科技發展方面雄心勃勃，但如果合約難以執行、監管環境不明朗、資本難以取得，或國際人才供應有限，它便難以成為真正的國際樞紐。」

香港透過成熟的金融市場、普通法司法管轄區地位、完善的仲裁生態系統及高效的區域交通網絡，將多項優勢匯聚於一身。香港的專業人才庫支持複雜的跨境交易，而數碼轉型、能源轉型及醫療科技等領域的發展，亦擴闊了城市的創新版圖。對體育及娛樂活動的投資，則進一步加強香港與國際受眾的互動。這些條件共同降低跨境營商摩擦，並鞏固企業在不同市場營運時的信心。因此，香港的國際化不僅反映於其匯聚多少家全球金融機構，亦體現在資本、專業服務及跨境交易如何透過香港流動。

超越傳統優勢：重塑香港作為國際樞紐的吸引力

香港的國際地位不應被視為理所當然。陳先生指出：「香港必須繼續加大對人才吸引、宜居性、創新、文化開放和信心建設等方面的投入，同時保持香港一貫享有的卓越安全水平。一個現代化的國際都市不僅要高效，更要讓下一代全球人才和企業家，以及其他國際市場的參與者感到安全、安心、便捷、充滿創意和熱情。為此，香港必須保持並發展其多語言和多元文化優勢。」為應對經濟增長長期過度依賴金融及地產相關市場的挑戰，香港需要為來自不同背景的年輕人創造更多元且更具吸引力的職業發展機會。這對於確保專業人士、企業家及國際企業繼續將香港視為能夠建立長遠未來，並為穩定和諧社會作出貢獻的城市尤其重要。

要實現這項目標，香港需要採取具針對性的措施，加強吸引及留住人才的能力，同時支持更多元化的經濟活動。相關措施包括具競爭力的人才簽證、簡化國際專業資格認可程序，以及為全球企業設立區域總部提供更清晰的途徑。加強大學與企業之間的合作，並為初創企業及成長型企業提供更完善的支援，亦有助將研究及新理念轉化為商業機遇。創新不應只局限於科技領域，亦不應主要由公共資金及宣傳措施所推動。創新需要回應實際市場需求，並延伸至金融產品、大宗商品、物流及醫療等範疇。

香港對聯通性的理解亦應超越機場、港口及鐵路等傳統基礎設施。隨著國際企業尋求在不同市場之間更有效地調動資本、資訊及專業服務，監管與數據聯通將變得日益重要。與此同時，國際競爭力亦取決於人才能否在城市建立長遠未來。因此，香港必須持續關注住房負擔能力、教育承載能力、醫療服務可及性及環境質素，以吸引並留住本地與國際人才。文化活力，以及維持香港多語言及多元文化特質，亦將影響城市能否繼續保持容易融入且具包容性的環境。透過結合商業開放與更優質的宜居環境，香港可以重新建立支撐其國際角色的條件，而非只依賴過往奠定其地位的既有優勢。

前瞻展望：在多極化亞洲格局中鞏固香港作為可信賴橋樑的角色

展望未來，霍金路偉凱德律師行在香港的業務增長，預計將受跨境投資及私人資本流動、數碼轉型、能源與基礎設施創新、爭議解決，以及監管顧問服務所推動。中國企業的對外投資、家族辦公室、可持續金融，以及粵港澳大灣區所帶來的機遇，亦可能進一步增加市場對國際專業服務的需求。

香港最具潛力的發展方向，在於將其國際法律及金融公信力，與區域走廊的增長互相融合。隨著地緣政治及經濟環境持續演變，香港要維持這項地位，便需要繼續重視信任、監管清晰度、人才流動、開放的資本市場及可靠的爭議解決機制，同時將經濟活動進一步拓展至創新、可持續發展、醫療及文化等多元化產業領域。

香港可以借鑑其他領先城市的經驗，同時繼續聚焦自身獨特優勢。新加坡展示協調一致的長遠政策執行及人才招攬所帶來的價值；倫敦與紐約則顯示法律、金融、教育及文化生態系統如何互相強化。深圳提供了試驗精神及產業創新的經驗，而東京與首爾則顯示鮮明的本地特色可以與國際文化影響力並存。因此，香港的長遠競爭力不在於複製另一座城市的模式，而在於重新鞏固支撐自身國際角色的條件。透過加強金融市場創新及國際專業服務，同時改善宜居性、開放程度及多元性，香港可以繼續獲得全球信任，並在區域內維持不可或缺的地位。這一定位不僅讓香港能夠連接中國內地與國際市場，亦使城市可透過法律、金融、管治及專業知識創造附加增值。隨著更多亞洲城市逐步發展成全球中心，這一趨勢毋須被視為零和競爭。香港可以與區內其他樞紐互相補足，並在日益多極化的全球環境中，推動亞洲不斷提升其全球影響力。



范博仁
合夥人，
霍金路偉凱德律師行



陳愛民
亞太區管理合夥人，
霍金路偉凱德律師行



案例
亞洲城市如何吸引並留住全球人才

10



在亞洲城市不僅競相吸引跨國企業，亦積極爭取支撐這些企業發展的國際專業人才之際，一座城市的實際生活與工作體驗，已成為衡量其國際化程度的重要範疇。台灣美國商會會長 Carl Wegner 在亞洲擁有近40年經驗，他在訪談中從務實角度分享了對這項議題的觀察。憑藉豐富的機構經驗及長期的個人觀察，Wegner 剖析城市如何吸引國際企業、專業人士及創業者，協助他們安頓下來，並鼓勵長期留駐。

台灣美國商會：支援在台灣營運的國際企業及專業人士

台灣美國商會（AmCham Taiwan）成立於1951年，是一家獨立、非黨派的商業協會，代表台灣廣泛的國際企業及專業人士社群。Carl Wegner 自2025年起出任商會會長，並將其在亞洲累積約40年的經驗帶到這一職位。他的職業生涯橫跨國際貿易、企業銀行、金融科技及區塊鏈等領域，並曾任職於渣打銀行及德意志銀行。Wegner 曾在台北、香港、新加坡、上海及北京生活和工作，亦曾在更廣泛的亞洲市場開展業務，近年則定居於台北。這些專業與個人經驗，讓他能用獨特的視角觀察亞洲國際城市如何演變，並發展成吸引及留住國際企業、專業人士與創業者的目的地。

從企業進駐走向實際生活體驗：更全面地理解城市國際化

Wegner 認為，城市國際化可以透過多個相互補充的角度理解。國際化可以指國際人口的規模，例如新加坡擁有規模明顯較大的國際工作人口；亦可以指國際企業及商業活動的集中程度，儘管區內幾乎所有主要城市均已匯聚大量跨國企業。除了這些量化指標外，國際化亦關乎開放程度及實際生活體驗。Wegner 觀察道：「台北可能是對外國人最友善、最歡迎及最具包容力的城市之一，而新加坡則是最有條理、最方便外籍人士安頓及開展工作的地方之一。」此外，文化選擇的多元程度，尤其是否容易接觸不同國家的飲食文化，亦會影響日常生活質素，而香港在這方面表現尤其突出。出行便利程度是另一項重要維度。正如 Wegner 所說，國際化「也可能意味着是否容易進出城市及前往其他地方」。新加坡機場提供連接東南亞各地的優越航空網絡，台北與香港則提供通往東北亞的便捷通道。

綜合而言，城市的國際化特質不能只以跨國企業或外籍專業人士的數量來判斷。這些指標固然能反映城市的商業價值，卻未能完整呈現居民在日常生活中如何體驗城市的國際化。專業人士需要一個開放、容易適應，並能支援日常需要的環境，包括開立銀行戶口、租住居所及使用公共服務，同時亦要讓他們能夠與本地同事建立互信關係。因此，一座城市即使匯聚大量跨國企業，仍可能存在妨礙國際專業人士安頓及充分參與當地生活的障礙。



降低行政摩擦：衡量亞洲城市國際化的重要標準

政府行政制度對城市能否有效吸引並留住國際人才具有關鍵作用。除了跨國企業數量及優質基礎設施外，初到城市人士的日常安頓體驗，往往取決於公共服務的效率與便利性。國際專業人士一般需要開立銀行戶口、申請信用卡、簽訂租約及租住居所。完成這些程序的便利程度會明顯影響人才是否願意留在城市，開展更長遠的生活。

Wegner 特別強調，一項重要因素是「外國人的身分證明文件能否像本地居民的身分證一樣使用」。當外籍人士的身分證明與本地居民證件獲同等對待時，行政摩擦便會大幅降低，新來者亦能更快融入職業及日常生活。

在這方面，亞洲城市之間存在明顯差異，新加坡與香港的相關行政及生活服務較為便捷順暢。居民持有有效身分證明文件後，通常可在同一天內開立銀行戶口，而大部分基本服務在處理本地與外籍人士身分證明時，亦採取一視同仁的政策。台北的表現則處於中間位置。近年當地在政策改革上取得顯著進展，並持續調整法規，使外籍人士的身分證明文件在功能上更接近本地居民證件，讓他們能夠更順利地完成各項身份驗證程序。其中一項重要改革，是台灣於2026年6月推出「外籍人士一站式金融服務計劃」。目前六家主要銀行已在17家指定分行，為外籍居民提供簡化的開戶、信用卡申請及國際匯款服務，並接受海外收入證明；在不少情況下，過往需要提供本地擔保人的要求亦獲豁免。這些措施進一步減少國際新來者面對的實際障礙。儘管如此，台北的便利程度仍未達到新加坡或香港的水平。相比之下，上海、北京及雅加達等城市可能對外籍居民而言仍較具挑戰。例如，外籍人士適用的法規可能與本地居民存在明顯差異，申請身分證明或信用卡的程序往往更為複雜，加上不少程序主要使用本地語言，進一步增加額外行政摩擦。

政府行政制度上的這些差異，直接影響城市能否將國際商業活動轉化為長期吸引並留住人才的成果。能夠減少官僚障礙，並平等對待外籍與本地身分證明的城市，將更有條件支持國際專業人士及其家庭長期定居。

生活品質的不同模式：台北與新加坡

台北與新加坡為國際居民提供截然不同的吸引力。新加坡將高度有序的城市環境，與能有效節省時間並降低不確定性的政府行政體系相結合。Wegner 解釋說：「一旦取得 SingPass，也就是新加坡的身分證明，幾乎所有事情都能輕鬆辦妥，而且相關規定非常清晰明確。」然而，這種便利亦伴隨著經濟上的權衡。Wegner指出，從商業角度而言，新加坡高度國際化，但在住房、飲食及其他生活開支方面，可能會給家庭及小型企業經營者帶來較大負擔。

台北則提供另一種生活模式，其吸引力更多建基於生活成本、人身安全，以及全面且高度便利的醫療系統。台灣的全民健康保險對城市吸引力尤其重要，符合資格的外籍僱員可自受僱日起參加，並享有與本地居民相同的醫療權益。Wegner 解釋說：「全民保障非常出色，亦被視為全球最佳的制度之一。由於制度規定必須強制參保，因此所有人都能獲得保障，甚至包括外籍居民。」他亦讚賞當地的醫療質素，擁有曾在美國或歐洲受訓的醫生，以及一流的設施與設備。實際使用醫療服務亦十分便利。Wegner 表示：「你可以直接前往任何診所或醫院。當地有大量社區診所，而且毋須預約。醫院的雙語服務十分完善。你進去後使用機器取籌，稍作等候便能見醫生，診治完畢即可離開。」費用亦相當實惠，每次共付費用約為6美元，而整個家庭每月的全面保障通常約為30至45美元。

這種全面的醫療保障，降低了居民對由僱主提供全面醫療保險的依賴，亦為考慮在台北長期生活的外籍居民提供更大保障。除醫療外，台北的住房及飲食成本亦相對較低，同時擁有充滿活力的夜市及豐富的自然資源。兩座城市的比較顯示，生活質素並不存在單一標準。新加坡在行政便利方面表現優異，台北則提供經濟實惠的生活環境，並輔以具包容性且極為便利的醫療體系。

機遇與便利度：新加坡與台北如何吸引國際人才

新加坡與台北透過不同組合的「機遇」及「便利度」吸引國際人才。新加坡匯聚大量跨國企業、區域性職能部門及國際專業人士，形成成熟的就業市場及跨境人脈網絡。Wegner 觀察道：「如果『國際化』是指擁有最多國際企業，那麼答案很可能是新加坡。就國際企業而言，大部分公司的亞太區總部都已遷往新加坡。」這種市場規模增強了新加坡對加入知名企業的資深國際專業人士的吸引力。然而，高昂的生活及營運成本，可能對獨立創業者及小型企業構成較大限制。

台北的定位相對尚未成熟，但正逐步建立差異化優勢。較低的成本基礎，讓專業人士及創辦人在毋須承受相同財務壓力的情況下追求發展機會。台灣在半導體、硬件及人工智能方面的實力和優勢，讓企業及專業人士更容易對接專門工程技術資源。谷歌（Google）將台灣形容為其在美國境外規模最大的硬件及人工智能基礎設施工程樞紐，並以台北及新北市的大型研發設施作為核心。而英偉達（NVIDIA）則將其亞太區研發團隊NVIDIA Research Taiwan落戶於台北市。

支撐台北發展機遇的一項重要政策工具，是於2018年推出的「台灣就業金卡」。就業金卡是一項四證合一文件，結合開放式工作許可、居留許可、簽證及重入境許可。符合資格的外籍專業人士毋須[JZ1.1][YJ1.2]先獲特定企業聘用，便可在台灣生活及工作最長三年。符合資格的申請者涵蓋多個領域，包括科技、數碼、經濟、金融、教育、文化藝術、法律、建築、生物科技及環境等。常見的合資格條件包括近期月薪至少達新台幣16萬元、具備相關專業經驗，或能證明擁有專門技能。就業金卡較傳統由僱主擔保的簽證提供更大彈性，因而提升台北對專業人才、研究人員及創業者的吸引力，尤其適合重視科技發展機遇，同時希望建立可持續生活的人士。然而，這項工具能否顯著提升台北的國際人才密度及創新成果，仍有待觀察。該政策開闢了一條更便利的途徑，但其在與更深厚的國際生態系統競爭中的長期成效，將取決於持續的執行力及更廣泛的制度性支持。

台北與新加坡存在差異的另一個領域是個人所得稅（薪俸稅），對高收入人士而言尤為明顯。新加坡的累進稅率最高為 24%，而台灣對年收入超過 510 萬新台幣的部分，稅率可高達 40%。在新加坡，擁有相同收入水平的個人只需繳納 19% 的稅款。Wegner 表示：「台灣相對較高的稅率，是個人和公司在決定選擇哪個司法管轄區工作或營商時的重要考慮因素。」

因此，對於尋求成熟國際企業生態系統的人才而言，新加坡仍然是更具吸引力的目的地；而台北則正為重視科技深度、同時希望降低生活成本門檻的專業人才與創業者，提供一個更高便利度的選擇。



前瞻展望：提升台北的國際吸引力

展望未來，台北的機遇並不在於複製新加坡模式，而是將自身的生活質素優勢，與國際居民及企業所需的更高行政便利性結合起來。台北已憑藉可負擔的生活成本、人身安全及廣泛的醫療保障服務，建立穩固基礎，而台灣的科技產業亦持續為國際專業人士及創業者提供考慮進入當地市場的新理由。下一步是令國際專業人士在台北安頓及開展業務的體驗更加順暢，尤其是提供更清晰的雙語服務，以及更方便一致地處理銀行及商業相關程序。Wegner 觀察道：「台北應繼續改善雙語服務。醫療顯然非常出色，而政府服務亦需要變得像新加坡一樣便捷。」此外，如果台北希望吸引更多高階專業人士及投資，應研究新加坡在個人所得稅方面的做法，並降低最高收入者的稅率。新加坡可作為行政效率方面的參考基準，但台北的國際吸引力，將取決於能否有效地將此類做法與自身現有優勢結合起來。透過減少實際障礙，同時保留其可負擔性與宜居性，台北可以建立一套同時支持經濟參與及長期定居的國際化模式。



Carl Wegner

總裁，

台灣美國商會

案例 11

連結數碼創新與制度信任，以鞏固國際影響力



隨著國際城市加速塑造全球金融的未來，將數字資產融入現有金融體系的能力，已成為衡量其國際影響力的關鍵指標。與 HODLife 業務拓展集團主管 Heidi Choe 的對話，深入探討了香港如何在這場轉型中前行，在監管審慎與商業機遇之間取得平衡，並將自身定位為數碼創新與傳統金融之間的橋樑，力求鞏固其作為新一代金融樞紐的地位。

HODLife：連接全球數字財富與區域機構專業優勢

HODLife 是一間新一代人壽保險公司，在百慕達金融管理局（BMA）的保險監管沙盒下營運，並持有 Class ILT 牌照。其首推產品為以比特幣計價的私募壽險產品，保費可直接以比特幣支付。公司相信數字資產將繼續是長期財富的重要組成部分，並致力將其融入人壽保險及長期儲蓄方案中，以提供保障並協助長遠規劃。在取得相關監管批准的前提下，其產品線未來或會擴展至包括穩定幣、代幣化現實世界資產（RWA）、法定貨幣及其他投資選項。

作為集團業務拓展主管，Heidi Choe 在數字資產發展策略方面具備深度的跨境視角。她於韓國出生及成長，並在香港發展事業近 20 年，投身數字資產與區塊鏈領域亦有近十年時間。她的專業經驗涵蓋亞洲多個主要市場的業務發展工作，包括首爾、新加坡、東京、曼谷及台北。她的跨國背景以及在香港的深厚歷練，從企業層面提供了獨特視角，讓人深入了解香港如何作為商業基地和人才樞紐，助力連接傳統金融與數字資產的創新金融企業。

香港作為連接數字資產與傳統金融的可信平台

香港對數字資產普遍採取謹慎且以保障投資者為導向的做法。在市場發展初期，這種做法限制了相關活動的範圍與速度。然而，以她在該領域近十年的經驗來看，隨著數字資產進一步納入合規金融體系，當年的謹慎現已轉化為優勢。證監會的虛擬資產交易平台（VATP）牌照制度以及金管局的穩定幣發行人制度，如今為相關業務提供了更明確的規則。儘管這種模式未必適合所有商業模式，但對於重視監管清晰度與投資者保障的企業而言，依然具備相當的吸引力。

憑藉近十年的行業經驗，Choe 最初認為香港的監管取態較為保守。香港早期將重點放在保障投資者上，合規市場的部分領域最初亦僅限於專業投資者參與。這種立場是可以理解的。正如她指出：「香港過去在雷曼迷你債券事件中，曾經歷過散戶因複雜結構性產品而遭受重大損失。當虛擬資產出現時，其價格波幅極大，且市場大部分運作均處於既有監管保障之外。」



重要的是，香港並未單靠限制措施。自 2018 年起，香港已逐步建立起一套涵蓋虛擬資產基金、交易平台及金融中介機構的更完善框架，並逐步發展成現時的監管框架，包括證監會（SFC）對虛擬資產交易平台（VATP）的牌照發放、有限度的零售投資者參與、虛擬資產現貨 ETF、代幣化投資產品、金管局（HKMA）的穩定幣發行人制度，以及用於代幣化結算的 EnsembleTX 試點計劃。

作為國際金融樞紐，香港在維持開放商業環境的同時，逐步將數字資產納入受監管體系的能力尤為重要。這座城市並未建立一個平行市場，而是致力於將數字資產企業與傳統金融機構帶入同一個合規框架之中。正如 Choe 所指出：「香港生態系統最具價值之處，不在於它是最寬鬆的市場，而是這座城市正為數字資產企業與傳統金融機構在同一個合規市場內運作，提供更清晰的發展路徑。」一個真正的國際金融中心，絕非僅僅是一個加密貨幣交易活躍的地方；它更是一個數字資產能夠透過值得信賴的金融渠道被持有、分銷及使用的場所。香港的牌照制度及合規數字資產產品，正逐步搭建這座橋樑。

城市國際化的架構：將跨境創新融入專業服務體系

在 Choe 看來，國際城市的定義，絕非僅僅取決於其吸引的外籍人士或外資企業數量。理想的國際城市，應能讓全球企業建立真正的本地據點，並透過該城市現有的法律、金融和專業服務體系運作，而毋須與本地企業被區分對待。這種關係應是互利共贏的：跨國企業得益於本地人才、商業網絡及制度環境；而本地企業與居民則能對接全球資本、知識和市場。Choe 進一步補充指出：「香港正是這種模式的典範——國際業務並非獨立於本地經濟之外，而是與其緊密相連。」

從數字資產發展的視角來看，這種將國際創新與本地專業服務體系相連結的能力顯得尤為重要。這種緊密連結的模式，在香港的人壽保險及私人財富生態系統中體現得尤為明顯。這座城市成熟的保險市場、經驗豐富的經紀人以及發展完善的家族辦公室社群，使得包含創新數字資產掛鉤方案在內的國際產品結構，能夠透過成熟的本地渠道進行銷售及分銷，而非依賴獨立運作的平台。香港成熟的客戶群體與專業的中介機構，對國際人壽保險、財富傳承規劃及離岸結構有著深刻的理解，這大幅降低了採用新產品的阻力。就此意義而言，香港不僅僅是國際金融活動的聚集地，更是將其融入了這座城市現有的專業與商業體系之中。

數字資產生態系統：來自國際金融中心的啟示

從 Choe 在**香港**數字資產及機構領域的經驗來看，她如今將這座城市較為審慎的節奏視為一種優勢，而非單純的延誤。從國際城市發展的角度觀之，這一發展軌跡頗具啟示意義：它展現了一座城市如何在逐步向全新的全球產業開放之同時，依然保持國際企業與資本所必需的監管公信力與制度信任。香港並未迅速開放市場，但亦未止步於限制。它逐步將交易平台、中介機構及投資產品納入合規框架之中，在制度中納入投資者機制的同時，為機構投資者參與市場建立更清晰的路徑。目前尚待填補的缺口在於執行層面：這座城市如今需要將這些監管框架轉化為更具規模及流動性的市場。證監會（SFC）的 ASPIRe 路線圖便將流動性碎片化列為主要的挑戰之一。

新加坡依然享有極高信譽，但對許多加密原生（crypto-native）企業而言，當地的監管已較難配合其業務需要。2025 年，僅服務海外客戶、總部位於新加坡的數字代幣服務提供商，被要求必須取得新加坡金融管理局（MAS）的牌照，而 MAS 亦明確表示一般不會發放相關牌照。雖然這並非對整個行業的全面禁令，且新加坡在機構級代幣化領域表現依然強勁，但這無疑凸顯了在當地經營部分區域性加密貨幣業務所面對的困難。部分企業隨後開始考慮將員工或業務營運遷移至香港及杜拜。

韓國則是另一個不同的例子。其散戶加密貨幣市場迅速增長且極具活力，因此監管機構對炒作、洗錢及市場過熱的擔憂是完全可以理解的。然而，政策上的應對措施主要側重限制措施，而非為機構投資者的參與建立一條清晰的途徑。原則上，企業（法人）的虛擬資產交易自 2017 年起即被禁止，直至 2025 年才開始分階段開放。結果，當地市場很大程度上仍以本土及零售投資者為主導，限制了機構級產品、流動性以及具國際擴展能力的業務的發展。韓國原本擁有成為亞洲領先加密貨幣樞紐的市場規模，卻因將機構排除在市場之外過長時間，令相關發展有所延誤。

阿拉伯聯合酋長國（阿聯酋），特別是杜拜，則提供了另一個值得借鏡的經驗。杜拜真正的成就，不僅僅在於其推出了加密貨幣法規，更在於它能夠透過同時吸引企業與財富，讓相關法規兼具商業可行性。加密貨幣企業正與家族辦公室、財富管理機構以及具備國際流動性的資本同步湧入。如果客戶與資本身處他處，牌照的價值便相當有限；而在杜拜，相關生態系統正圍繞著兩者逐步形成。這凸顯了城市國際化的一個重要層面：成功的全球樞紐不僅僅是監管新興活動，更能同步吸引支撐這些活動實現規模化發展的資本、人才與專業服務。

紐約則提供了幾乎截然相反的啟示。其監管體系並不簡單，但華爾街展現出極高效率，能將新型資產轉化為機構熟悉且懂得如何購買的產品。當現貨 ETF 獲批時，比特幣本身並未改變——改變的是其產品包裝形式。ETF 讓投資者得以透過普通的證券戶口獲得相關投資敞口，而無需直接購買與持有比特幣。這展現了一個成熟的國際金融中心，如何透過將創新轉化為機構投資者熟悉的產品形式來吸收創新，從而降低全球資本的參與門檻。

就 Choe 而言，**香港**的整體方向是正確的。香港已建立起必要的保障機制，下一步是讓受規管產品更容易分銷、交易及擴大規模。同一時間，她亦指出市場可能面臨過度集中於傳統機構與熟悉產品的風險。要保持發展勢頭，香港需要為初創企業提供更大空間，去測試具原創性且切合本地需求的構思，並建立由監管測試走向商業落地的更清晰路徑。數碼金融並不一定等同於另一款交易產品；透過鼓勵區塊鏈在支付、保險及財富管理等領域的實際應用，並在現有的監管及金融基礎設施之上建立真實的應用場景，香港可超越單純的公信力，進一步提升更廣泛的商業相關性。在此過程中，香港將能進一步鞏固作為真正國際中心的核心特質：不僅具備匯聚全球活動的能力，更能將其融入現有的專業及商業生態系統之中，從而創造持久的本地及跨境價值。

前瞻展望：透過真實世界應用場景與新一代金融服務，強化香港的國際地位

香港作為國際城市的下一階段發展，將較少取決於進一步擴充其監管規章，而更多取決於其能否將現已建立的框架，轉化為具商業相關性及可在國際市場擴展的業務活動。從數字資產發展的視角來看，香港已奠定了監管公信力這一重要基石。當前的挑戰在於，如何確保這一基石能夠支持更廣泛的參與、實用的創新，以及與香港作為國際金融中心現有優勢的更深入融合。Choe 補充指出：「監管應與真實應用場景同步發展，政府應與業界攜手合作，識別能回應實際需求的構想，並協助這些構想從試點階段走向商業落地。」

香港亦擁有運用其在服務高淨值及跨境客戶方面長期優勢的獨特機遇。透過更有系統地整合其保險、私人財富管理及數字資產方面的優勢，本港能夠圍繞資產保障、財富傳承、長期儲蓄及投資組合規劃，開發出整合式的解決方案。這將讓香港有別於其他僅以交易場所為競爭焦點的金融中心，進而鞏固其作為提供專業跨境金融解決方案的平台。



展望未來，香港應致力於保留早期孕育出具影響力數字資產企業的創業精神，同時持續強化國際機構所必需的監管公信力。最有效的國際城市，往往能夠將對新思維的開放態度，與讓這些創新理念得以規模化發展所需的制度信任相結合。在日益碎片化的全球監管環境中，香港的長期競爭力將取決於保持政策的可預測性、國際聯通性以及商業可行性——使其成為一個能透過值得信賴的渠道，連繫本地專業能力與全球資本及客戶，進而開發、推廣及應用新型金融服務的地方。透過實現這一目標，香港將能進一步鞏固其作為新一代金融服務不可或缺的全球樞紐。



Heidi Choe

集團業務發展總監，

HODLife

案例 12

橋接醫療科技生態系統：香港作為連接亞洲與歐洲的戰略跳板



全球醫療保健、科技創新及監管框架的演變，重新界定了頂尖國際樞紐的定義。城市的國際地位除了取決於人口多樣性外，更在於其能否降低營運阻力、促進跨境市場拓展，以及提供靈活的環境，讓全球企業得以高效連接。本案例研究參考了 Gate-U 行政總裁兼共同創辦人 Michal Pallo 分享的觀點，探討香港作為連結亞洲創新與歐洲醫療保健市場的戰略營運樞紐角色。

Gate-U：助力亞太區醫療科技製造商打入歐洲市場

Gate-U 是一間於 2025 年在香港成立的醫療科技顧問公司，為於歐洲營運逾七年的 MDRC s.r.o 在香港設立的姊妹公司及業務延伸。公司專門為亞太區醫療器械及體外診斷 (IVD) 企業提供端到端服務，協助其拓展歐洲市場。服務範疇涵蓋監管註冊、臨床證據策略擬定、建立分銷商關係，以及擔任授權代表 (Authorized Representative) ——這是海外製造商必須委任的法定角色，而大部分分銷商皆不承擔此職能。公司專注醫療科技 (MedTech) 領域，其名稱反映出協助製造商進入歐盟市場的核心使命。客戶主要來自香港、新加坡、台灣及其他亞太區市場，另有部分業務協助歐洲製造商開拓亞太區市場。

作為行政總裁兼共同創辦人，Michal Pallo 為跨境醫療科技商業化提供了歐洲從業者的視角。作為於 2025 年移居香港的歐洲專業人士，他在評估本港的戰略位置、營商便利度，以及相對開放的市場競爭環境後，於本地成立了公司的亞太區總部。其橫跨歐洲及香港兩地的營運經驗，為探討本港如何發揮營運平台功能、協助亞太區創新者進入受規管的歐洲市場，提供了切實的見解。

香港作為國際基地：Gate-U 為何選擇在此設立總部

對於尋求設立區域總部的專業化國際企業而言，國際化城市的關鍵特質絕非抽象概念。這些特質包括高效覆蓋多個市場的能力、設立法律實體的簡便程序、對有利專門技術服務發展的競爭環境，以及能夠展現政府長期支持該產業的政策環境。正是這些因素，促使 Pallo 選擇香港作為 Gate-U 的亞太區總部。

優越的地理連接性與精簡的行政程序提供了切實的優勢。香港距離中國主要城市僅兩至三小時的航程，前往日本亦只需四小時，同時亦能高效連接台灣、菲律賓及印尼。相較於在新加坡營運，這種區域覆蓋能力大幅提升了接觸包括大中華區在內的北亞地區客戶的便利度。在公司註冊成立時，香港不需要強制指定本地居民擔任常駐本地的管理人員，這進一步降低了進入門檻，對於剛抵港的歐洲創辦人而言是一項重要考慮因素。Pallo 指出：「我將此委託予另一間公司代為處理，因此我不需要親自處理行政手續。整個過程非常迅速，僅用不足三天。」這無疑印證了本港在營運效率方面的良好聲譽。



同樣重要的還有市場競爭格局。正如 Pallo 所言：「當我來到香港時，我們所從事的業務幾乎沒有競爭。但在新加坡及馬來西亞，類似我們公司的企業早已存在——無論是在新加坡本地還是在馬來西亞。」這些市場的同類公司，業務重心通常較集中於亞洲市場。相比之下，在香港，全程協助亞太區醫療科技（MedTech）企業進入歐洲市場的專門服務，相關市場仍有明顯發展空間。雖然個別專業人士了解歐洲的監管路徑，但當時尚未出現專門從事此類服務、以團隊形式運作的機構。醫療科技與生物科技（Biotech）的區分進一步凸顯了此商機：本港的生物科技發展更為成熟，但專門的醫療科技服務領域仍為專注於此領域的企業提供發展空間。

政府政策的出台時機，進一步提升了香港的吸引力。香港正積極鞏固其作為國際創新科技中心的地位，並根據《香港創新科技發展藍圖》，將醫療科技（MedTech）及生物科技（Biotech）列為重點發展領域。公共資金的增加、孵化支援的擴展，以及北部都會區新科學園的發展，均反映政府持續加大支持力度。多名本地持份者向 Pallo 表示，他是在合適時機進入市場。對外籍創辦人而言，政策支援逐步加強，加上專門服務領域的競爭相對有限，創造了清晰的市場機遇。

綜合而言，這些因素展現了國際大都會如何吸引跨國企業設立總部。優越的市場接觸能力、低行政障礙、針對專業領域開放的市場利基，加上具公信力的長期政策訊號，顯著降低了一家國際醫療科技服務公司在港落戶及營運的門檻。在此過程中，香港不僅將自身定位為一個便利的基地，更成為一個切實可行的平台，協助亞太區的創新者連結至受規管的其他西方市場。

探索亞洲創新：亞洲主要城市醫療科技生態系統比較分析

當被問及一個理想的國際城市最重要的是什麼時，Pallo 將「經濟與商業」、「基礎設施與互聯互通」以及「創新與創意」列為三大要素。便利的市場准入條件與精簡的營運環境，使企業能夠迅速建立業務基礎；成熟且運作良好的經濟體系，則為商業活動奠定了堅實基礎；而創新與新構思之所以至關重要，是因為 Gate-U 的客戶主要為初創企業與中小企——若缺乏持續湧現的新興企業，其服務模式的市場需求便相當有限。

在獲評估的 11 個亞洲城市中，Pallo 認為新加坡與香港屬於國際化程度較高的城市，這主要是由於較高比例的人口能以英語溝通，營造出更易於融入及接軌的環境。從醫療科技（MedTech）產業發展的視角來看，在政府相關協會、類似 A*STAR（新加坡科技研究局）的機構、加速器以及專業人才及知識體系的支撐下，**新加坡**發展顯著更為成熟。**香港**則正努力迎頭趕上，並得益於香港科學園的孵化計劃——不少初創企業早已善用這些計劃來支付相關服務開支。

台北則展現出不同的特質。它較少著重原創概念開發，而在以電子為核心的發展模式上則較為成熟。許多台灣製造商主要供應醫療器材組件，或以OEM代工模式為歐洲品牌生產。

曼谷與**吉隆坡**則屬於新興市場。正如 Pallo 所指出：「我認為泰國正在崛起。曾有一些泰國公司主動聯絡我們，表示有興趣進入歐洲市場。他們擁有人才，亦設有與香港類似的科學園，因此我認為確實屬於新興市場。」至於總部位於吉隆坡的企業，在區域內的競爭力普遍較強，但業務仍主要集中於亞洲，仍較少拓展至亞洲以外市場。

上海及其周邊生態系統（包括蘇州）雖然形成規模龐大的醫療科技業務，但整體仍以本地市場為主。語言隔閡以及激烈的本地競爭環境，限制了國際服務企業進入當地市場的機會。

效率、商業化與大灣區：香港醫療科技創新生態系統的發展路徑

相較於歐洲較繁複的監管環境，Pallo 認為香港的營運條件顯著更具效率。進口規例相對寬鬆，合規義務相較於歐盟亦較輕，基本商業程序運作暢順。政府對創科的支援——例如香港科學園的各項計劃、多項培育計劃及新設資助計劃，力度明顯強於歐洲；歐洲政府徵收資源，卻未見有相應資金投入至可見的基礎設施或計劃中。在他看來，實質的科技領先地位早已轉移至亞洲。歐洲市場對此現實的反應較為遲緩，而日常科技應用水平，亦以亞洲更為先進。

Pallo 指出，香港（以及新加坡）所面臨的主要挑戰，在於如何將構想轉化為商業成果。「香港湧現出許多優秀的意念，但當中不少都無法進行大規模商業化。許多作為我們客戶的公司，至今仍不知如何拓展業務與銷售，亦不清楚具體該如何將構想商業化。這是亟需改善之處。」他補充道。由大學研究走向實際銷售的轉化路徑仍相對薄弱。許多本地醫療科技公司均由大學科研人員主導，他們多基於技術可行性而非清晰的市場需求來開發產品。結果導致商業化成功率維持低水平，不少企業最終可能失敗。

台北則提供了一個有參考價值的比較。正如 Pallo 所指出：「台灣的創新程度較低，但更著重於優化現有產品，並試圖融入已相當成熟的市場。在這種環境下，產品相對更易銷售。」其產業對零件供應、技術優化及OEM模式的高度專注，似乎更能契合現有的市場結構，從而使商業化過程相對更易實現。

面對這些商業化的挑戰，粵港澳大灣區（大灣區）為香港提供了一個具互補性的發展機遇。許多香港醫療科技公司已在廣州或東莞設廠生產，使大灣區既成為其生產基地，亦是潛在的客戶來源。政府的政策優惠以及北部都會區新科學園的發展，均被視為切合時宜的舉措。儘管如此，Pallo 認為這種區域融合是一項長期戰略，預計仍需 5 至 10 年時間，跨境的醫療科技生態系統、基礎設施以及商業協同效應方能達到全面成熟的運作狀態。



展望未來：鞏固香港作為亞太區醫療科技進入歐洲市場的跳板地位

香港已為 Gate-U 等專門協助企業開拓市場的公司提供了有利的營運環境。快捷的公司註冊程序、優越的連接性、相較歐洲具競爭力的政府支援，以及優越的地理位置，共同奠定了堅實的基礎。要維持並加強這座城市的國際地位，關鍵不在於進一步放寬監管（Pallo 認為現行監管已相當高效），而是在於彌補商業化缺口，並擴大人才及客戶群。

當前的切實要務包括：加強對教授及早期創辦人的教育與支援，協助其進行市場驗證、商業模式設計及掌握醫療保健領域的商業化路徑；持續擴展培育及資助計劃，提供由構想到創造收入的更清晰路徑；以及更有系統地協助本地創新者銜接大灣區的製造業優勢與中國內地商業機遇，同時克服語言及市場契合度方面的障礙。此外，在現有中國內地及區域人才流入的基礎上，吸引更廣泛的國際初創企業與人才，將進一步鞏固支持真正國際化商業環境的多元性及英語環境的便利性。

根據 Pallo 的經驗，香港已是一個高效運作的專門跨境服務基地。未來的機遇，在於如何將持續湧現的創新構想及不斷完善的政策支援，轉化為更高比例能成功將產品推向市場的醫療科技企業，讓這些企業能以香港作為真正邁向歐洲及其他地區的跳板。透過提升商業化能力，並擴大其國際人才與客戶網絡，香港將能持續並深化其作為亞太區醫療科技領域的營運及策略橋樑的角色——而這一功能，正是維持其長期國際地位的核心所在。



Michal Pallo
行政總裁暨聯合創辦人，
Gate-U

案例 13

從國際參與走向商業融入，強化亞洲初創樞紐地位



隨著亞洲城市爭相強化其作為國際初創樞紐的地位，將技術創新轉化為可持續的全球商業成果，已成為衡量其國際影響力日益重要的指標。與 Brinc Korea 合夥人 Jonathan Moore 的對談，展現了基於初創生態系統深厚經驗與跨國視野所塑造的具體見解。Moore 的經驗為以下議題提供了深刻洞察：一座真正的國際城市如何超越單純的「國際參與」，進而實現更深層次的「商業融入」；以及區域樞紐之間的優勢互補，如何支援尋求全球擴展的初創企業。

Brinc Korea：連接深科技創新與全球資本及商業網絡

Brinc 是一家全球創投加速器及私募市場公司，透過加速器計劃、企業創新方案、技術發掘 (technology scouting) 及投資渠道，連結資本、企業、政府與企業創辦人。公司總部位於香港，自 2014 年起營運，業務遍及亞太區、中東及北美，並已支援超過 1,000 間涵蓋氣候科技、人工智能、機械人技術、物聯網 (IoT)、Web3 及相關領域的初創企業。

Jonathan Moore 擔任 Brinc Korea 合夥人。他領導該公司在韓國市場的主要業務，同時支援新加坡及更廣泛的亞洲地區的業務活動。Moore 投入首爾初創生態系統超過 15 年。他於大學畢業後首次移居韓國，在當地創辦了一家教育科技公司，並在首爾繼續深造；其後共同創辦了加速器及創業工作室 Next Stage，該機構隨後被 Brinc 收購，成為 Brinc Korea 的一部分。此項收購將一家全球性公司與韓國深度技術人才相連結，打通了連接國際網絡、資本及企業合作夥伴的渠道。他在首爾初創生態系統累積逾15年的經驗及跨國背景，加上目前以新加坡為據點，為理解亞洲城市如何作為國際初創樞紐運作——即如何將深科技創新與初創企業實現全球規模化發展所需的國際人才、資本及商業網絡相連結——提供了生態系統從業者的視角。

首爾與新加坡：初創企業國際化的互補平台

在 Moore 看來，首爾與新加坡展現了亞洲城市發展成為國際初創樞紐的兩條互補路徑。

「**首爾**最大的優勢在於創新的深度、基礎設施以及政府支援。」Moore 指出。在龐大的公共資助加速器、海外拓展及商業化計劃支援下，韓國初創企業活躍於廣泛領域——包括人工智能、機械人技術、醫療保健、先進製造、半導體、消費科技、智慧出行（mobility）、美容及食品科技。「相比缺乏同等公共支援水平國家的創辦人，韓國創辦人往往能以相對較低的財務風險把握國際發展機遇。」他解釋道。



相比之下，**新加坡**則展現出更鮮明的國際化平台特徵。其國際人才比例顯著更高，英語為主要商業語言，跨國公司普遍將亞太區總部設於當地，而投資者亦慣常關注區域及全球市場。當地的法律與企業環境清晰明確且具可預測性，使公司註冊及營運流程相對順暢。這些特質使新加坡能夠有效地發揮資源樞紐的作用——將初創企業與區域客戶、企業合作夥伴、資本及人才相連結。正如 Moore 所言：「初創企業不一定需要透過政府資助的海外計劃才能接觸國際投資者或企業決策者，因為這些人當中許多早已集中於新加坡。」

「整體而言，我認為首爾是較具優勢的『創新產出生態系統』，而新加坡目前則是更強的『國際化平台』。」Moore 進一步解釋。因此，兩者分別為國際初創樞紐提供不可或缺但互補的要素：一方面是孕育高質素創新的能力，另一方面則是將這些創新連結至全球人才、資本及商業網絡的能力。

從國際參與走向商業融入

Moore 觀察中的一個核心主題，是區分「國際參與」與「真正融入國際市場」。「韓國非常擅長促使初創企業拓展海外。在主要的全球會議、展覽及初創活動中，均可見大量韓國初創企業的身影。這種曝光度固然極具價值，」他指出。但同時 Moore 亦指出：「單純將初創企業派往另一個國家，並不代表它已成功進入該市場。」

根據他在 Techstars、500 Global 及 Brinc 的經驗，實踐證明更為有效的方法，是為國際參與創造明確的「商業理由」。與其安排一般性的介紹，更具成效的做法是先了解企業或其他機構的具體需求，進而甄選出其技術能解決該等需求的初創企業。如此，初創企業在進入市場時，便已確立了潛在客戶或合作夥伴。「無論初期概念驗證（POC）是有償還是無償，企業獲得的都遠比單純的曝光更有價值：即真實的應用場景、客戶反饋、市場驗證，以及潛在的標杆客戶或商業合作關係。」Moore 指出。「因此對我而言，有效的國際化高度依賴精準配對。你需要了解供需雙方：初創企業究竟需要什麼？而企業或市場參與者真正希望解決什麼問題？當兩者成功配對，海外拓展才會變得具體可行。」

這種方法反映了致力成為國際初創樞紐的城市所應遵循的更廣泛原則：一座國際化城市，不僅是協助本地初創企業拓展海外市場的地方，更是一個能夠吸引並匯聚配對另一端——即企業決策者、投資者及生態系統合作夥伴——並為高質素配對創造條件的地方。

超越商業壓力的國際化

Moore 將真正的「國際化」定義為滲透於城市日常運作之中，而非僅限於大型會議或政府倡議。這種日常融入，最終將單純舉辦國際活動的城市，與真正具備國際初創或創新樞紐功能的城市區分開來。「一座真正的國際化城市，應吸引來自不同國家及背景的人士不僅是到訪，更能真正定居並在當地發展事業。這需要為簽證、就業、創業以及理想的長期居留提供切實可行的路徑。」他解釋道。同一原則亦適用於企業：本地辦事處與集團整體之間的連結深度，遠比僅僅擁有跨國公司的名稱更為重要。

「韓國擁有許多跨國公司，但其韓國業務往往高度本地化。在這些機構內部，很難找到與其他區域或全球辦事處決策者直接聯繫的人員。新加坡在結構上則大不相同。許多公司以新加坡作為其亞太區或東南亞總部，因此在當地工作的人士往往與多個市場的辦事處及決策者直接聯繫。」Moore 指出。在國際初創樞紐中，這種組織層面的連結，為初創企業接觸區域及全球決策者創造了自然的渠道。

廣義上的連結性同樣至關重要。真正的國際化城市維持著投資者、創辦人、企業高層及專業人士持續流動。它們全年舉辦全球性活動，而非僅依賴單一旗艦活動來吸引外界參與。紐約及倫敦等城市在這方面尤為突出——國際參與已完全融入城市日常運作之中。新加坡亦已發展出許多此類特徵。首爾相較 10 至 15 年前已大幅提升國際化程度，但在這種日常國際流動的密度與持續性方面，仍存在不足。

歸根結底，一個國際初創或創新樞紐，是一個讓來自其他國家的優秀人才真正希望——且能夠——長期發展事業、創業並安居的地方。紐約、倫敦及矽谷等地成為全球創新樞紐，部分原因在於它們持續吸引著來自世界各地的企業家、工程師、投資者及其他專業人士。Moore 指出，不少亞洲城市渴望成為國際初創樞紐，卻未有全面解決移民與人才流動這一根本問題——而這恰恰是讓國際人才及決策職能在城市中長期扎根的必要條件。

鞏固亞洲的國際初創平台

Moore 從各領先生態系統所採取的不同路徑中總結出若干實務啟示。**首爾**展現了持續的政府長期投入，以及為支援創業與國際化所能動員的投資規模。儘管其他城市未必能達到同等絕對水平的支出，但其基本原則依然關鍵：將初創企業視為長期經濟戰略一部分的政府，需要持續穩定的投資，而非偶發性的宣傳推廣。對首爾而言，進一步的突破在於將更多重心從「數量指標」（如送往海外的初創企業數量或參加的活動場次）轉向「成果指標」：即獲得的客戶、建立的合作關係、募集的資金以及實現長期穩固的市場落地。

新加坡則展現出一種更具選擇性、以全球為先的導向。資源傾向集中於國際拓展準備相對更充分的公司；而國際人才、資本及跨國公司在當地的佈局，則被視為經濟的核心特徵，而非獨立的政策措施。在 Moore 看來，最理想的結合，是將韓國創新的深度與新加坡的選擇性及更強調具體成果的導向相結合。

矽谷則代表了第三種更純粹由生態系統驅動的模式。政府在初創加速中的直接作用相對較小，但其生態系統本身依然無與倫比。全球最集中的科技創辦人、創業投資者及經驗豐富的營運專才網絡早已匯聚於此。

至於**香港**，則保留了其他亞洲城市難以輕易複製的獨特優勢——特別是毗鄰深圳並背靠大灣區的製造與供應鏈能力，以及其作為連接中國內地的金融與商業門戶角色。其策略機遇在於有系統地鞏固這些獨特優勢，同時持續深化這座城市的國際人才庫。



展望未來：吸引並留住長期國際人才，構建有機跨境初創生態系統

Moore 提到，有效的國際化最終不僅在於協助本地初創企業走向海外，更重要的是將城市本身打造成對外籍創辦人、國際人才、全球投資者及跨國決策者具吸引力的平台。城市應優先減少人員與企業進入生態系統並在其中營運的障礙——包括以吸引人才為目標的移民政策、可預測的企業及法律框架，以及將多元與開放連結至創新與增長的公共溝通。

對 Brinc Korea 而言，結合首爾的創新深度與新加坡的國際連繫，為協助韓國初創企業將技術優勢轉化為全球商業成果提供了一套切實可行的模式。

展望未來五至十年，Moore 認定全球人才為尋求鞏固國際初創樞紐地位的亞洲城市的首要優先事項。城市需要成為讓國際人才真正希望——且能夠——發展事業、創業並安居的地方。這需要為企業家、僱員、投資者及專業人士提供切合實際的簽證途徑，並營造出能夠長期扎根的穩定感，而非僅限於短期計劃。同時，為跨國公司提供設立實體、招聘及營運的相應便利亦同樣重要。一旦有足夠的國際人才及企業長期扎根，網絡、文化交流、資本流動及跨境關係便會更自然地發展。就此意義而言，亞洲國際初創樞紐的未來，將不僅取決於本地創新的實力，更取決於城市吸引、留住及融合全球參與者的能力，而正是這些參與者協助將創新轉化為持續的國際影響力。



Jonathan Moore
合夥人，
Brinc Korea

案例 14

融合上海產業動能與香港全球資本樞紐優勢



在亞洲城市格局不斷演變的背景下，一座大都會的全球聲譽，不再僅取決於其跨境交易規模的大小，更取決於其營運能力和制度框架能否有效將本地市場與世界緊密相連。本案例研究基於上海英國商會執行會長Stuart Dunn的洞見，深入探討上海如何發揮作為中國領先的營運、人才及研發中心的功能，以及其如何透過與香港深度融合，構建一個雙樞紐體系，支持跨國企業與中國企業推進全球擴展。

上海英國商會：逾百年的制度引領與影響力

上海英國商會成立逾百年，是中國歷史最悠久的國際商會。商會秘書處作為獨立非牟利機構，致力為華東地區的跨國企業及英資企業提供支援。曾於英國國際貿易部（現為英國商業及貿易部）任職六年的 Stuart Dunn，現時領導商會秘書處。在政府部門任職期間，他負責農業、食品及飲料等行業的貿易及投資推廣工作，管理與國有企業的合作關係，推動電子商務發展，並統籌中國內地多個城市涉及複雜監管要求的審批工作。

在 Stuart Dunn 的領導下，商會聚焦三大核心支柱：**業界倡議**、**知識分享**及**社群建設**。隨著全球供應鏈持續重組，以及跨國企業管理層的地域布局不斷演變，商會一直維持重要的企業對企業（B2B）及企業對政府（B2G）對話。Stuart Dunn 兼具政府貿易談判及私營機構管理經驗，為理解國際企業如何與中國內地的監管框架、區級優惠措施及城市基礎設施互動，提供務實的視角。

營運樞紐：上海作為中國的管理、研發及人才中心

上海其中一項關鍵國際優勢，在於其能夠支援由高層管理、創意設計，以至供應鏈物流及前沿研發等廣泛企業活動。隨著中國其他城市在製造業或特定科技領域持續發展，上海依然是外資跨國企業及快速成長的中國企業的主要樞紐。Stuart Dunn 指出，越來越多著眼於全球業務拓展的中國企業正將其總部遷往上海，並視這座城市為推動國際化發展的重要策略平台。

> ***「一家大型零售企業把總部遷至上海，因為他們需要管理能力、創新能力、物流專業知識，也需要與合作夥伴保持緊密聯繫。而這一切都可以在上海找到。其他城市發展得越快、規模越大，反而越能凸顯上海的重要性及其作為核心樞紐的地位。」***



這種營運資源高度集中的優勢，得益於上海強大的人才匯聚能力及國際影響力：

1 **研發與人才匯聚**：上海匯聚超過700家全球研發中心，包括設於臨港及周邊工業區的研發設施，吸引大量國際科學家、工程師及海歸人才。單是英國大學便有超過100萬名中國畢業生，每年均有數以萬計人才返回上海，投身商業及專業領域。

2 **穩定的國際教育體系**：上海德威外籍人員子女學校在上海辦學逾20年，連同寧波諾丁漢大學等國際教育機構，為外籍專才家庭提供長期穩定的教育環境。

3 **文化軟實力**：透過泰特美術館與浦東美術館的合作、倫敦西區音樂劇《歌聲魅影》等作品的普通話版本演出，以及英格蘭超級足球聯賽設立區域辦事處等文化交流項目，上海進一步將國際化生活配套融入本地生活及商業環境。

區級產業生態圈：地方治理如何推動高科技及創意產業集群發展

上海採用高度規劃的區級治理模式，各市轄區擁有相當於城市層級的行政權限，以及可觀的稅收收入。各區政府之間既競爭亦合作，致力發展特色產業集群，使土地規劃、財政補貼及基礎設施建設能夠與國家戰略重點保持一致。

- **西岸人工智能樞紐（徐匯區）**：獲指定為國家級人工智能樞紐，吸引大型科研實驗室及全球軟件企業進駐黃浦江沿岸的創新產業帶。

- **特色產業集群**：徐匯區積極為特定細分產業劃設專屬商業區，吸引 Target Darts 等國際品牌於指定體育產業集群設立區域總部。

- **商業執行力與地標項目落地能力**：在靜安區，國際地產發展商與市政當局透過緊密合作，加快大型商業項目的落地速度。例如興業太古滙聯同太古地產、香港置地及路易威登打造「The Louis」大型船形藝術裝置，帶動區內零售人流增加30%。

> ***「他們會為企業劃定專門發展區，在區內可獲得各類支援及研發配套，並逐步建立完整的產業生態圈，讓相關發展得以實現。上海某程度上可被視為一個省級經濟體，不同市轄區則如同獨立城市般運作，擁有相當於城市層級的稅收資源，既互相競爭，亦能優勢互補。」***

應對營運阻力：基礎設施互聯互通、外籍人才政策與實際營商環境

上海的基礎設施及區域聯通能力位居全球前列。長三角高速鐵路網絡可於兩小時內連接上海與江蘇、浙江及安徽的周邊工業節點，形成一個高度整合的經濟圈。企業高管可於一天內前往區內不同城市或合肥等省會城市視察製造基地，並於當日返回上海。與此同時，隨著公共綠地增加、浦東濱江緩跑徑網絡擴展、公共安全水平提升，以及商業及住宅租金趨於穩定，上海的宜居質素亦持續改善。

國際企業正因應不斷演變的政策及行政環境，而相關變化亦持續影響其長遠策略規劃：

- 外籍人才稅務政策的清晰度與可預測性：跨國企業普遍重視針對外籍人才的個人所得稅（IIT）優惠安排能否保持清晰、穩定及具可預測性，從而有助企業進行長遠策略規劃及提升營運穩定性。
- 社會保險合規要求的明確性：如不同地區能一致執行社會保險供款規定，將有助跨國企業的人力資源團隊簡化行政程序。
- 企業營運與市場適應能力：數碼化工作流程有助外籍管理人員更順利到任及開展工作，而本地消費者情緒的變化亦促使西方零售及餐飲品牌持續創新，以適應不斷變化的市場環境。

展望未來：重新界定滬港跨境協作，助力企業拓展全球業務

Stuart Dunn 認為：「在中國更廣闊的經濟格局中，上海與香港扮演高度互補的角色。上海提供中國內地產業規模、管理人才及研發動能；香港則作為全球資本、國際法律服務及風險管理的重要離岸平台。」致力拓展國際市場的中國企業，往往在上海設立營運及技術基地，同時利用香港進行離岸融資、跨境企業架構規劃，以及普通法體系下的合約仲裁。

為充分發揮上述協同效應，城市政策制定者及商界領袖應優先推動多項策略方向。首先，建立雙樞紐商業通道，透過上海與香港的商會及政府機構建立聯合合作機制，協助中國內地企業在上海設立營運總部，同時善用香港的金融市場及法律制度拓展海外業務。其次，提高監管政策的長期可預測性，透過在上海推出清晰透明的外籍人才稅務優惠安排及社會保險指引，協助跨國企業進行長遠人力資源規劃。最後，促進跨境人才及資金流動，善用持續擴大的免簽證入境措施、面向全球優秀畢業生的實習簽證計劃，以及便捷的跨境金融渠道，推動上海研發中心與香港資本市場生態圈之間更暢順的流動。

透過對接上海深厚的區級產業基礎與香港具國際公信力的離岸法律及金融體系，兩地能進一步鞏固各自的核心優勢，並將區位鄰近優勢轉化為具全球競爭力的雙樞紐發展模式。



Stuart Dunn

執行會長，
上海英國商會



免責聲明

本《2026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: 2026年 8 月



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