



香港科技大學

香港科技大學利豐
供應鏈研究院

構建高增值供應鏈服務中心 重塑香港整體競爭新優勢

研究報告

2026年8月

構建高增值供應鏈服務中心， 重塑香港整體競爭新優勢

研究報告

引言

香港特區行政長官李家超先生在《2024年施政報告》中提及：「香港擁有豐富離岸貿易和供應鏈管理的優質人才和網絡，包括生產鏈管理、出口信用風險管理、貿易融資、營銷、檢測認證、會計等專業服務」¹，是「海內外企業設立管理離岸貿易和供應鏈國際總部的優先選擇地」²。政府將加強高增值供應鏈服務，吸引內地企業到香港建立國際或區域總部，並為在港企業提供一站式多元專業諮詢服務，協助它們走出去。

近年，特區政府更進一步推動香港發展國際創新科技中心，重點吸引內地及海外的科技企業來港發展，這些企業與傳統的貿易生產型企業在「走出去」服務需求方面有明顯的差異，它們不是簡單把香港作為對外貿易和投資平台。在重視香港重要優勢如金融、法律、會計、貿易融資等的基礎上，這些企業更加看重香港在基礎研發、技術適配、國際標準／認證、國際場景、知識產權等方面的優勢。而且我們發現，不少科技型企業嵌入到香港本地市場、產品及服務，同時驅動香港服務供給從傳統優勢向創新驅動的高增值服務轉型，進一步鞏固了香港專業服務的優勢。此外，由於全球地緣政治緊張，各國對供應鏈安全問題予以高度重視，香港憑藉獨特的優勢，在服務國家「外循環」高質量發展方面所發揮的戰略功能作用日益重要。

我們認為，中央政府在「十五五」規劃綱要中首次提出支持香港構建高增值供應鏈服務中心，更突顯了香港在國家的供應鏈戰略中可發揮服務國家的重要作用。

本報告在供應鏈相關理論的基礎上，總結了香港構建高增值供應鏈服務中心的基本內涵和構成要素，聚焦全球供應鏈發展趨勢、中國企業出海和香港的競爭環境三個維度分析當前面臨的新形勢，從科技引領「外循環」高質量發展重塑香港競爭新優勢的創新視角，進一步豐富香港構建高增值供應鏈服務中心的核心功能，並借鑒上海、新加坡、迪拜的發展經驗，提出今後可考慮的發展方向。

¹ 2024年《施政報告》第59段

² 2024年《施政報告》第60段

一、供應鏈相關的基本概念

(一) 供應鏈

中國知名流通經濟學家、資深物流與供應鏈專家丁俊發教授，在馮氏利豐參與的《中國供應鏈研究》系列叢書中，提出供應鏈是「以客戶需求為導向，以提高質量和效率為目標，以整合資源為手段，實現產品設計、採購、生產、銷售、服務等全過程高效協同」的組織型態；它是一個國家或地區、產業和企業，在提供產品和服務的過程中，上下游企業所形成的網鏈結構。

原馮氏集團利豐研究中心在《供應鏈管理：利豐集團的實踐經驗（第一版）》（2003）中，從企業層面詳細分析何謂供應鏈，並根據各種不同的論述和經驗實踐，總結為以下三個方面：(1) 供應鏈是由客戶需求開始，貫通從產品設計，到原材料採購、生產、批發和零售的過程，中間經過運輸和倉儲，把產品送到最終用戶的各項活動；(2) 供應鏈的持份者包括不同機構、上下游企業和各企業內部部門單位，供應鏈是各持份者之間的互動關係，包括跨企業和企業內跨部門的合作；(3) 供應鏈的業務過程和操作，可以從供應鏈四流展現。供應鏈的信息流程帶動工作流程，工作流程決定實物流程，所有流程又由資金流程帶動及承托，各流程在供應鏈中緊扣連繫。

《中國供應鏈研究》系列叢書



《供應鏈管理：利豐集團的實踐經驗（第一版）》



(二) 全球供應鏈

全球供應鏈是指圍繞核心產品或服務，由分佈在不同國家的供應商、製造商、分銷商、零售商以及最終用戶形成的全球化、全過程、高效協同的跨國組織形態，涉及從產品研發設計、原材料採購和運輸、半成品和成品的生產和分銷，直至最終消費的整個過程。³簡單來說，全球供應鏈是指供應鏈在全球範圍內的組合，它要求以全球化的視野，將供應鏈延伸至整個世界的範圍。

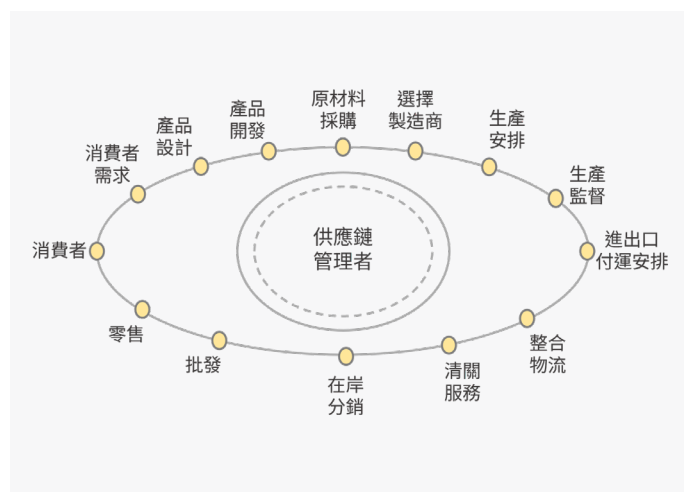
(三) 供應鏈管理

供應鏈管理是一套管理概念，可應用到企業管理的各個方面。根據供應鏈協會制定的供應鏈營運參考 (Supply Chain Operations Reference, SCOR)，一個完整的供應鏈管理包括五大管理活動：計劃管理、採購管理、製造管理、交付管理和退／換／返修管理。在《供應鏈管理：利豐集團的實踐經驗（第一版）》（2003）一書中，利豐研究中心提出供應鏈管理的七大概念，包

³ 中國國際貿易促進委員會：《全球供應鏈促進報告（2023）》，社會科學文獻出版社，2024

括：(1) 以客戶為中心，以市場需求的拉動為原動力；(2) 各企業緊密合作，共擔風險，共享利益；(3) 減省在採購、庫存、運輸等各環節的成本；(4) 強調企業專注於核心業務，建立核心競爭力，在供應鏈上明確定位，將非核心業務外包；(5) 縮短產品完成時間，使生產盡量貼近即時需求；(6) 工作流程、實物流程、信息流程和資金流程的設計、執行、檢討和不斷改進；(7) 利用資訊系統優化供應鏈的運作。

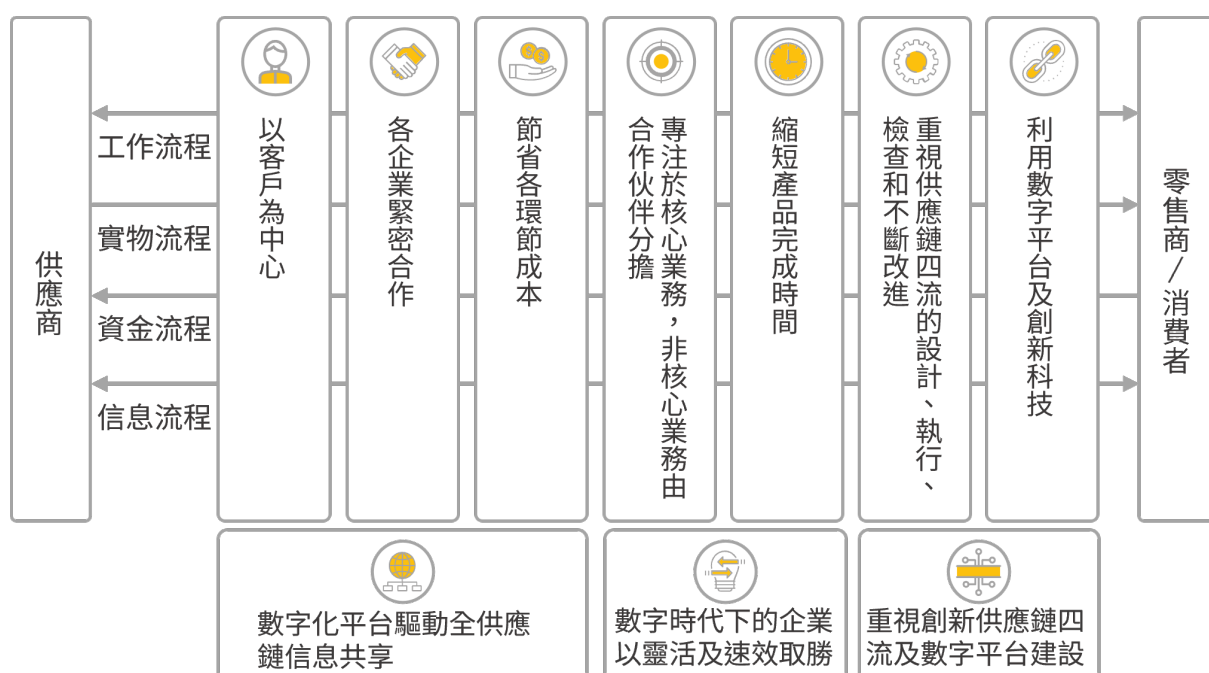
圖1：利豐的供應鏈管理者模式



在《創新供應鏈管理：利豐馮氏的實踐（第三版）》(2021)一書中，利豐研究中心指出未來的供應鏈管理，將更重視數據發掘及分析，協助企業觀察市場，精準決策，提升整體供應鏈的價值。在數字時代，供應鏈管理的七大概念的新內涵如下圖所示：



圖2：數字供應鏈管理的七大概念



(四) 高增值供應鏈服務中心

1. 定義

我們認為，高增值供應鏈服務中心是一個旨在協助海內外企業更有效地管理其全球供應鏈，並為此提供多樣化高增值服務的基地。

2. 香港構建高增值供應鏈服務中心的內涵及構成要素

香港作為高增值供應鏈服務中心，立足「一國兩制」獨特制度優勢，依託要素自由流動、自由港政策、普通法法律體系及成熟的全球經貿網絡，統籌整合海、陸、空立體化物流體系與數字貿易基礎設施，聚焦生產鏈統籌運營、貿易融資、出口信用風險管理、產品檢測認證、國際市場行銷與品牌運營、會計、法律、研發及技術服務、知識產權服務、科創融資、數字技術服務等高附加值服務，為內地與海外跨境經營企業提供一站式、全流程、專業化的高端供應鏈綜合解決方案。

我們認為，構建高增值供應鏈服務中心需具備以下要素：(1) 自由開放的國際化營商環境；(2) 成熟穩健的法律體系和廣受認可的國際法律與爭議解決服務；(3) 快捷高效的海陸空物流基建；(4) 國際金融服務與便利的貿易融資渠道；(5) 國際化專業服務和複合型專業人才；(6) 先進的數字基礎設施；(7) 深度區域協同與高效的跨境要素流動；(8) 聚合全球的資源和服務要素的能力。

3. 香港構建高增值供應鏈服務中心，吸引內地企業「借港出海」的意義

需求端：帶動高增值行業發展，助力香港戰略轉型

內地企業借助香港的國際化平台「出海」已成趨勢。根據香港投資推廣署和政府統計處調查，截至2025年6月，母公司在內地的駐港公司數目已達到3,090家，比2018年增長近一倍。⁴ 這些企業在港設立國際或地區總部，除了廣泛使用香港的金融、貿易、航運航空等傳統優勢領域的服務，也必然帶動對創新科技、風險管理、法律仲裁、知識產權等高增值服務的需求，為香港各行各業帶來更大的商機。

供給端：增強香港產業基礎，構建新的競爭優勢

內地企業「出海」浪潮不僅僅體現在對香港服務的需求，更在於許多企業已經紮根香港，融入本地經濟。這種「借港出海」與「走進香港」的雙重互動，不僅催生了新的商業模式和經濟活動，促進香港產業轉型，還提升了香港作為國際城市的多元競爭力，為香港的經濟發展注入了新動能。

⁴香港投資推廣署：駐港公司和初創企業數目再創新高，反映香港無可比擬優勢，<https://www.investhk.gov.hk/zh-hk/news/record-high-numbers-of-companies-and-startups-affirm-hong-kong-s-incomparable-business-advantages/>

表1：內地企業在香港的雙重互動的例子

領域	「借港出海」的情況	「走進香港」的貢獻
金融	中國平安集團旗下的金融壹賬通，以香港為橋頭堡，構建全球化網路，將其金融科技與營運經驗推廣至其他國家。	金融壹賬通為香港某大銀行提供電子身份驗證與大模型防偽技術，提升香港銀行業防控欺詐風險的能力，助力香港鞏固國際金融科技樞紐的地位。
貿易	阿里巴巴集團在香港證券市場上市及發債融資，並以香港作為海外技術與生態佈局的戰略指揮中心；旗下B2B跨境電商平台阿里國際站 (Alibaba.com) 依託香港的國際化專業服務與資本市場優勢，將數字外貿、智慧物流、跨境支付與合規服務等能力整合輸出，助力內地企業從「賣貨出海」邁向「生態出海」。	阿里國際站香港透過AI驅動的外貿平台及聯繫200多個經濟體的買家與供應商的網絡，協助在香港的中小企進一步開拓全球市場、完成合規交易、管理跨境履約，實現「香港服務、全球銷售」的價值鏈升級。這過程中也推動香港貿易數字化轉型與跨境電商生態建設，進一步鞏固香港作為國際貿易中心與「超級聯繫人」的戰略地位。
航運 航空	馭勢、西井等內地無人車企業，通過在香港機場及貨櫃碼頭的實際應用場景，成功證明其符合嚴格的安全標準，增強了客戶的信心，加速產品向東南亞、中東、歐洲等海外市場的輸出。	馭勢科技的無人車已在香港機場實現常態化運營，有助提升機場的運營效率，降低人力成本；西井的無人駕駛拖車已在葵青貨櫃碼頭投入運作，助力香港打造更環保、智能和高效的港口。
創科	服務機械人企業雲迹科技在香港成立國際業務總部及研發中心，並通過股票市場集資，以拓展東南亞等地的海外業務。	雲迹科技的服務機械人已在香港的酒店、長者公寓、醫院與工廠等場所應用，加速服務機械人在香港的普及；又與香港某大學共同成立創新實驗室，推進香港酒店行業的智能化。

資料來源：香港科技大學利豐供應鏈研究院整理

制度端：倒逼香港制度創新

內地企業對「出海」核心需求的轉變，亦倒逼香港進行制度及體制創新。舉例來說，香港一直是內地企業的融資中心；然而，部分高增長創科企業因未盈利而無法滿足香港股票市場的上市條件。針對此問題，香港在資本市場監管方面進行了制度創新，以支持內地科技企業在港上市籌集資金。香港交易所先後於 2018 年推出《上市規則》第18A 章，以及於2023年推出第 18C 章，為未有盈利的生物科技公司與特專科技公司提供上市通道，令香港成為內地科技企業籌資「出海」的重要平台。

小結

在上述需求、供給及制度創新的基礎上，香港將會以更優越的營商環境，吸引國際資源的進一步聚集，提高香港作為「全球平台」的價值，使香港成為國家聯通世界的雙向平台。

二、香港構建高增值供應鏈服務中心面臨的形勢

(一) 全球供應鏈的發展現狀和趨勢

近年，主要受國際地緣政治、全球新冠疫情等因素的影響，主要經濟體把供應鏈安全放在國家優先考慮的位置。發達國家的保護主義、排他主義，尤其在高技術領域針對中國的「脫鉤斷鏈」傾向明顯，嚴重阻礙全球供應鏈的合作。2024年6月，美國時任總統拜登簽署《白宮供應鏈韌性委員會》行政令，開展供應鏈百日審查。2025年1月，美國貿易代表辦公室發佈《調整貿易政策以增強供應鏈韌性：應對當前全球經濟挑戰》；歐盟通過立法促進關鍵供應鏈發展，如在2024年5月，歐盟《關鍵原材料法》正式生效，提出改善關鍵原材料戰略項目的審批，明確要確保34種關鍵原材料和17種戰略性原材料的供應；日本早在2022年就出台了《經濟安全保障促進法》，增強關鍵物資的國內生產能力，減少對外部供應鏈的依賴。此外，韓國、澳洲、加拿大及其他國家都紛紛加強對供應鏈安全的重視。

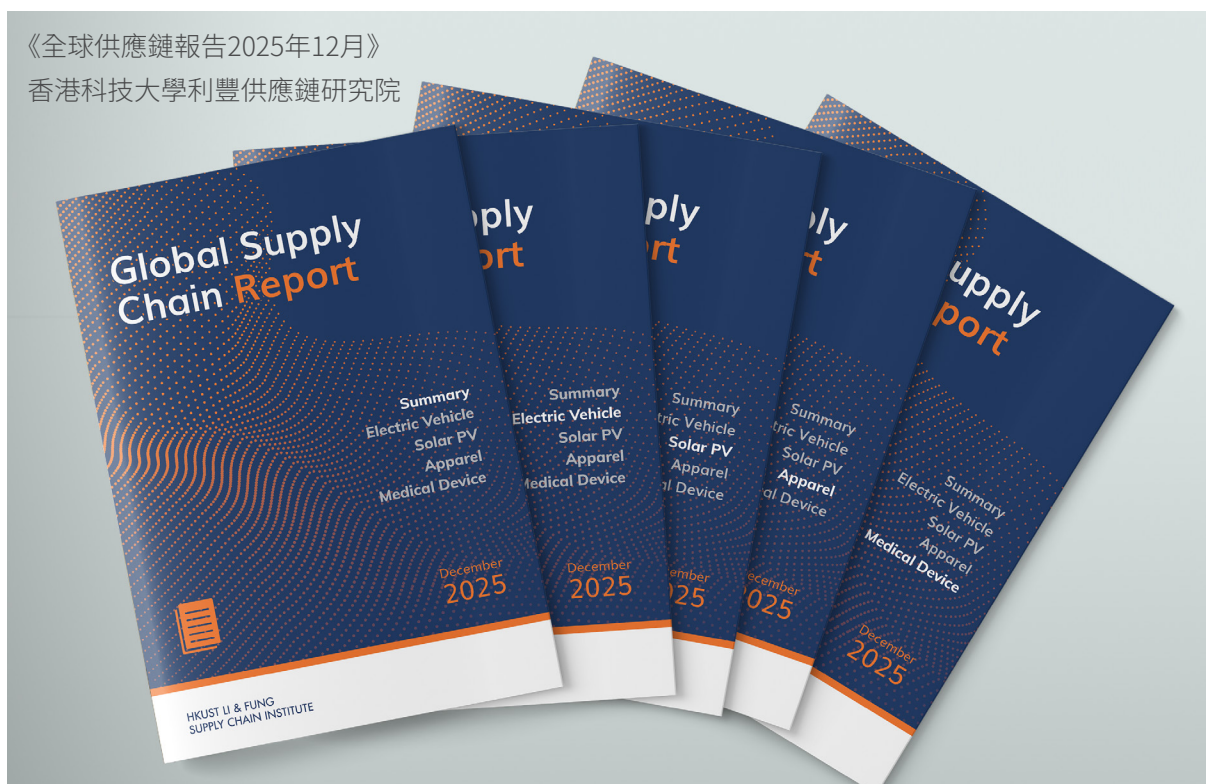
當前，全球供應鏈正進入一個深度重構時期，五大核心趨勢正在塑造未來供應鏈格局。**第一，地緣政治碎片化：從全球化到區域化。**國際貨幣基金組織 (IMF) 於2023年首次提出「地緣經濟碎片化」(geoeconomic fragmentation)⁵ 的概念，指出全球經濟一體化正發生逆轉，表現為貿易、投資、技術、金融出現「陣營化」重組，各國透過關稅壁壘、出口管制及本地成分要求，加速生產佈局本土化。全球商業和金融體系的碎片化程度達到了近幾十年來的最高點。⁶ 全球供應鏈從「效率優先」轉向「韌性優先」；**第二，供應鏈多元化：緩慢但不可逆的「中國+N」趨勢。**企業正系統性將產能向東南亞、南亞、中美洲遷移，形成「中國+N」模式。各國降低對華依賴的措施，反促使中國企業進行更深層次的全球佈局；**第三，技術革新：人工智能驅動供應鏈智能化。**人工智能 (AI)、物聯網與區塊鏈的融合，實現物流與庫存的實時追蹤及數據分析優化，提升供應鏈可視性與風險預判能力，推動製造流程深度變革；**第四，環境、社會及公司治理 (ESG) 從願景到法規：可持續性成為戰略必需。**可持續性成為供應鏈選址與運營的核心考量，製造集群將向治理能力強、ESG認證完善的國家和地區集中；**第五，中國企業全球化：從「世界工廠」到全球產業投資者。**中國正構建「全球分佈、中國統籌」的供應網絡。此輪全球化並未削弱中國影響力，反加速其製造業資本國際化，未來將呈現更複雜的相互依存關係，而非脫鉤。（如欲深入了解全球供應鏈的核心發展趨勢，請參閱香港科技大學利豐供應鏈研究院出版的《全球供應鏈報告2025年12月》⁷。）

⁵ International Monetary Fund, *Geoeconomic Fragmentation and the Future of Multilateralism*, IMF Staff Discussion Note, SDN/23/01, January 2023, p.15, <https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2023/01/11/Geo-Economic-Fragmentation-and-the-Future-of-Multilateralism-527266>.

⁶ World Economic Forum, "Is Global Trade and Financial Fragmentation Here to Stay?" World Economic Forum, June 2026, <https://www.weforum.org/stories/2026/06/is-global-trade-and-financial-fragmentation-here-to-stay/>

⁷ <https://ustlfsci.hkust.edu.hk/reports/global-supply-chain-report-dec-2025>

《全球供應鏈報告2025年12月》
香港科技大學利豐供應鏈研究院



(二) 中國積極擴大自主開放

作為世界上最大的發展中國家，中國始終致力於推動供應鏈國際合作，為構築安全穩定、暢通高效、開放包容、互利共贏的全球供應鏈貢獻中國力量。當前，中國經濟正邁向高質量發展、新舊動能轉換的新發展階段。香港在助力國家深化國際交往、開展國際供應鏈合作方面所扮演的角色顯得尤為重要。

1. 製造業升級

2025年中國製造業增加值達34.7萬億元人民幣，佔GDP比重約為25%，中國製造業增加值佔全球比重已接近30%，總體規模連續15年保持全球第一。「十五五」期間，中國製造業以智能化、綠色化、融合化為方向，推進傳統產業煥新、新興產業壯大、未來產業佈局、產業鏈自主可控四大升級。加快製造業「由大到強」質變，關鍵依靠新質生產力驅動的產業升級；加快製造業從低技術含量、低附加值、主要依靠規模和數量增長的狀態，向知識和技術密集、高附加值、主要依靠創新和品質效益升級的發展方式轉變。

2. 內需疲弱與行業內捲並存

當前中國經濟正處在增速換擋、結構調整、動能轉換疊加的關鍵階段，在此背景下，國內需求持續偏弱、行業內捲加劇，供需錯配與產能閒置並存。2025年全國規模以上工業產能利用率為74.4%，是自2016年以來的最低位，反映產能閒置、需求偏弱的情況。2026年5月份，中國社會消費品零售總額41,090億元人民幣，同比下降0.6%，為疫情後首次負增長。內需成為增長短板，行業低價競爭、庫存高企、利潤承壓，內捲態勢顯著。

3. 中國企業全球化是大勢所趨

國家支持中資企業高水平「走出去」，帶動東道國經濟發展和產業升級，持續擴大同世界各國的利益交匯點，不斷以中國新發展為世界提供新機遇。截至2025年底，中國在境外設立企業超過5萬家，分佈在190個國家和地區，境外投資存量連續9年保持世界前三。⁸此外，全球產業鏈重構和內捲進一步加速了中國企業的全球化佈局。香港貿發局於2026年初在內地進行的調查顯示：95%受訪內地企業計劃在未來兩年進一步拓展海外業務，反映內地企業「出海」意願甚為普遍，態度積極；94%以共建「一帶一路」地區為主要「出海」目標地點，當中91%特別聚焦東盟諸國，重點拓展銷售業務、佈局區域供應鏈，以及開展科技研發合作等多元化國際業務。

(三) 香港亟需開拓經濟發展新路徑

香港傳統貿易中介的角色正面臨激烈競爭及挑戰。從國際看，新加坡依託得天獨厚的地緣區位優勢、覆蓋全球的多層次自由貿易協定網路、穩定的營商環境，在離岸金融、轉口貿易、涉外法律、會計等專業服務領域全面佈局，搶佔東南亞跨境業務與跨國企業區域總部資源，對香港構成直接競爭；從國內看，內地持續擴大高水平對外開放，深圳與廣州均提出構建供應鏈管理中心的目標；上海「十五五」規劃提出強化全球供應鏈管理功能，聯合國家相關部委出台離岸金融發展規劃，分階段打造人民幣全球資產配置與風險管理樞紐；此外，國家正高標準建設海南自貿港、各類沿邊跨境開放園區，大力培育數字貿易、跨境電商新業態。在專業服務領域，國內涉外法律、會計、仲裁、知識產權等專業服務體系日趨成熟，本土機構加速全球佈局。

三、以科技導向的新優勢組合，構建香港高增值供應鏈服務

(一) 香港建構高增值供應鏈服務中心——服務國家「外循環」高質量發展

1. 中國內地企業「出海」趨勢持續上升

在全球地緣政治緊張、貿易摩擦不確定性加大和國內市場「內捲」加劇的背景下，全球供應鏈正在重組，中國企業積極拓展多元國際業務，並將國際化上升為重點的中長期業務發展策略。香港依託「內聯外通」的獨特優勢，持續發揮內地企業「出海」的重要服務平台角色。

⁸ 《中華人民共和國國民經濟和社會發展第十五個五年規劃綱要》輔導讀本，第343頁

表2：中國內地製造業和服務業「出海」情況調查

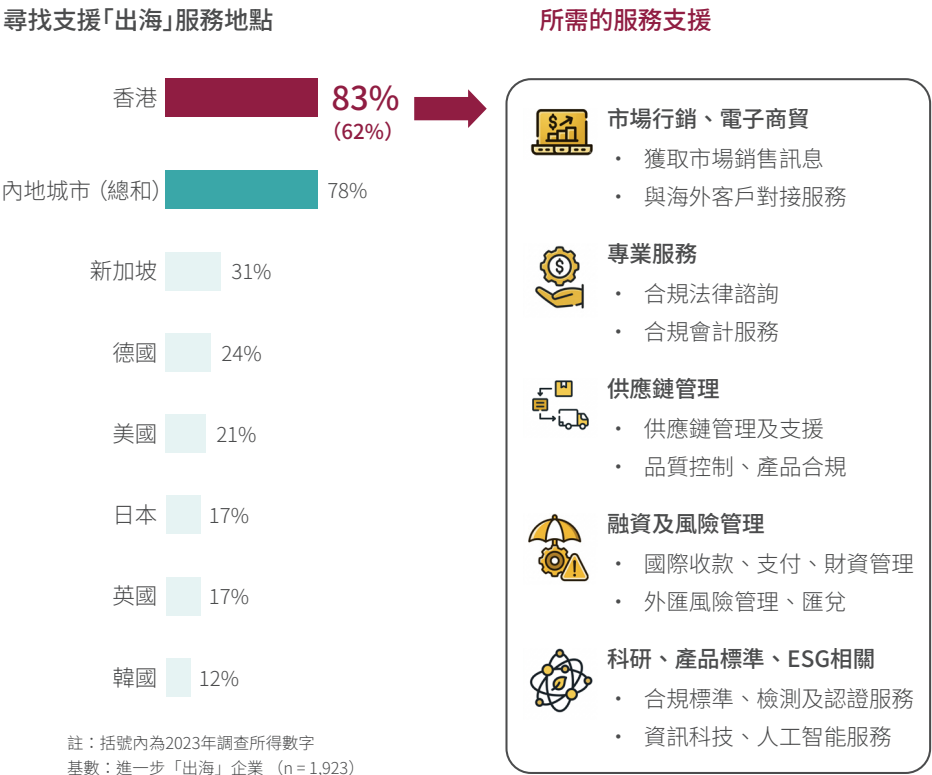
製造業企業			服務業企業		
細分行業	計劃「出海」比例	佔「出海」企業	細分行業	計劃「出海」比例	佔「出海」企業
新能源裝備	98%	25%	建築工程	99%	15%
高科技產品	96%	11%	金融服務	98%	9%
電子產品及零部件	95%	31%	專業服務	97%	12%
一般消費品	94%	20%	跨境電商	96%	16%
醫療健康產品	93%	10%	數字科技	94%	34%
其他	95%	22%	其他	93%	21%
整體	n=1008	n=964	整體	n=1007	n=959

資料來源：香港貿發局2026年調查

備註：以上製造業及服務業的「出海」企業可選超過1個細分行業領域。高科技產品行業不包括新能源／醫療產品；製造業其他行業包括工業機械和物料；專業服務包括法律、會計、知識產權服務；服務業其他行業包括醫療健康服務、媒體文化服務等。

據香港貿發局於2026年初在內地進行的調查顯示：為應對「出海」過程中所面對的各類挑戰，83%受訪企業表示會選擇利用香港的專業服務，比例較2023年調查的62%顯著上升。企業需要的香港服務包括市場行銷及電子商務、專業服務、科研與產品標準、ESG相關服務，以及融資與風險管理等，充分反映香港作為內地企業「出海」首選平台的地位。

圖3：中國企業「出海」所需的服務支援調查



2. 從傳統貿易生產型企業向科技型企业轉型

過去，香港一直是傳統貿易生產型企業走出去的平台，主要發揮香港在國際貿易、金融、航運中心及其他專業服務的基礎優勢，作為企業對外貿易與投資過程中的國際結算、接單、貿易融資、供應鏈管理的平台，扮演「超級聯繫人」的角色。

近年，香港特區政府專門針對生物醫藥、特專科技、低空經濟、金融科技、新藥註冊、吸引人才等方面推出一系列的政策和制度創新，特別是與大灣區內地城市在科研要素跨境流動、規則銜接、機制對接等方面取得許多重要的進展，成功吸引不少內地的科技型企业來港設立地區總部和研發中心，適配國際標準和應用場景，通過香港再進一步拓展國際市場，形成了一條通過香港「研發—產品測試—場景應用—標準適配—拓展國際」的出海路徑。例如，馭勢科技的無人車已在香港機場實現L4級常態化運營，覆蓋行李拖運、貨運拖車、禁區巴士等場景，馭勢、百度、西井等內地無人車企，通過香港機場場景驗證，加速向東南亞、中東等市場輸出。

表3：香港特區政府引進的重點企業情況

(2023年10月至2026年4月，第一至第六批企業)

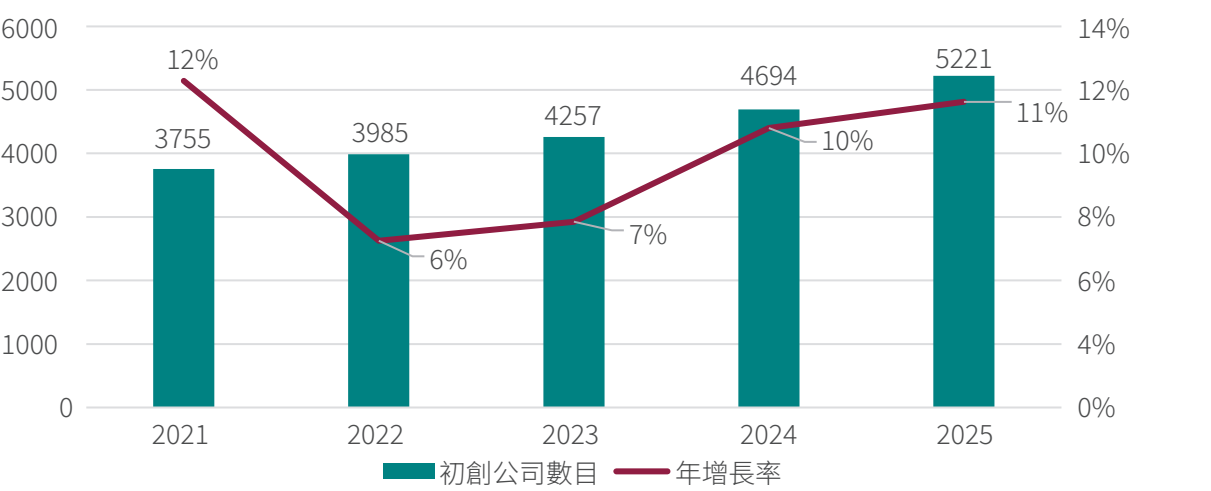
行業	企業總數	佔比	內地企業數	佔比	海外企業數	佔比
生命健康科技	33	27.73%	16	17.58%	17	60.71%
AI與數據科學	34	28.57%	32	35.16%	2	7.14%
金融科技	19	15.97%	15	16.48%	4	14.29%
先進製造與新能源科技	28	23.53%	25	27.47%	3	10.71%
文化創意科技	5	4.20%	3	3.30%	2	7.14%
合計	119	100%	91	76.47%	28	23.53%

資料來源：香港特區政府引進重點企業辦公室

備註：此期間共引進120家企業，其中一家暫未願透露資訊，以上基於119家企業分類統計

另據香港投資推廣署發佈的初創企業統計調查結果，2025年香港初創企業數量繼續穩定增長，較上一年增加11%，達到5,221家，比2021年增長39%，共聘用19,753名僱員。

圖4：2021-2025年香港初創公司數目及年增長率



資料來源：香港投資推廣署⁹

在內地企業出海浪潮中，尤其是科技型中小企邁向國際過程中，香港已經逐步從傳統「超級聯繫人」，轉變為「超級增值人」和「合夥人」。相對於過去傳統的貿易生產型企業，今天的高增長創科企業「出海」的核心需求已經發生根本性轉變，超越過去單純以香港作為對外投資平台、資金結算、國際貿易窗口、物流中轉的角色，而是與香港本地的科研承載條件、資本市場、國際人才、國際場景、標準檢測及認證服務、ESG服務、知識產權服務、甚至到中試—小規模生產緊密結合，這些變化為香港構建高增值供應鏈服務中心提出了新的命題。

表4：傳統貿易生產型企業與新興科技型企业出海模式、需求的差異比較

維度	傳統貿易生產型企業	科技型企业 (硬科技/軟件/生物醫藥等)	核心差異總結
企業出海需求	海外接單、對外投資、資金結算、融資、貨運中轉、物流等	上市融資、國際人才、技術提升、產品測試、場景測試、標準認證、知識產權等	前者聚焦「對外貿易和投資便利化」，後者聚焦「技術、標準與資本價值」
香港服務供給	金融（貿易融資、資金結算）、航運服務（轉口貿易）、稅制簡單、外匯自由兌換、供應鏈管理等	18A/18C上市規則、基礎研發優勢（多所世界百強大學、重點實驗室及各應用研究中心）、國際場景、金融科技、人工智能、算力數據等基礎設施、國際人才、國際認證等	前者主要依託香港的基礎優勢，後者依託香港的新型基礎設施、科技服務業、國際化人才，以及各種制度和機制創新，例如不斷創新改革的資本市場、金融科技、新藥上市制度等

資料來源：香港科技大學利豐供應鏈研究院整理

⁹ <https://www.startmeup.hk/zh-hant/about-us/hong-kongs-startup-ecosystem/>

(二) 香港建構高增值供應鏈服務中心——基礎優勢與新優勢的組合

1. 香港現階段的供應鏈管理角色

在傳統貿易時代，香港依託自由港的角色，世界各地的貨物、資金和人才聚集到香港，帶動本地轉口貿易突飛猛進，與轉口貿易相配套的航運業（貨運、港口、碼頭、船務、代理、貨倉）、金融業（銀行、保險、租賃）以及郵電、通信和法律等行業應運而生，形成了以轉口貿易為中心、其他行業配合支持的特殊經濟結構。¹⁰

重要基礎優勢：

(1) 優越的地理位置和先進的物流基建。香港位居亞太區地理中心，國際遠洋航線密集，航空網絡通達全球主要經濟體，既是內地對接東南亞乃至全世界的前沿門戶，也是東西商貿往來、跨境要素流轉的天然交匯樞紐，為發展跨境貿易、高端物流與全球供應鏈服務奠定獨特地理基礎。香港擁有超過140間航空公司，每日提供超過1,000架次的航班往來，全球超過200個航點，4小時內可飛達亞太地區大部分主要城市。

(2) 自由開放的營商環境。香港奉行自由貿易與開放市場的原則，連續多年獲評為全球最自由經濟體，沒有外匯管制，為企業提供高效、靈活的跨境結算和貿易融資服務，是全球第四大外匯市場。

(3) 簡單稅制。香港的稅制簡單，採用兩級制利得稅，沒有增值稅或銷售稅、資本增值稅、股息或利息的預扣稅、遺產稅。

(4) 穩健的法律制度和備受認可的國際仲裁中心。香港是普通法司法管轄區，擁有健全的法律制度，以及與國際接軌的商業法規，為企業提供公平、可靠的營商環境。香港是亞太地區領先的調解及爭議解決中心，自2015年起香港是全球五大首選仲裁地之一。

(5) 穩健的金融體系和多元化服務。香港是世界領先的國際金融中心，亦是亞太重要的貿易融資中心和全球最大的離岸人民幣業務中心。金融機構可為內地企業在新興生產國家的投資及貿易提供金融服務，包括銀行貸款、證券融資、外匯結算、貿易融資、保險及人民幣服務等。

(6) 專業服務。香港擁有大量高端服務業如法律、會計、仲裁、諮詢、資訊及管理等的專才，可建設成為中國公司開展國際業務和外國公司設立中國總部，並實現財務、資訊和管理職能的所在地。

(7) 基礎科研實力雄厚。香港擁有雄厚的科研實力，原創動力強，具有實現「從零到一」創新所必備的雄厚實力。香港擁有五所全球一百強的大學，是全球高水準大學聚集程度最高的城市，超過倫敦、紐約、東京等國際大都市。香港有兩所位列全球前四十名的頂尖醫學院、16所國家重點實驗室、六所國家工程技術研究中心香港分中心及22所中國科學院聯合實驗室。

¹⁰ 王春新：《香港經濟轉型與兩地經濟合作》，廣東經濟出版社 2019 年版，第4頁。

2. 創新時代的高增值供應鏈服務中心

國家在「十四五」規劃中明確支持香港發展國際創新科技中心，2022年特區政府公佈了《香港創新科技發展藍圖》。香港創科生態在政策、資金、基建與產業協同的多重驅動下實現系統性升級，向產學研深度融合、國際化與產業化並重的格局加速演進。

香港創科發展的主要優勢：

(1) 位於全球創新集群的核心地帶。大灣區是國家開放程度最高、經濟活力最強的地區之一，世界知識產權組織（WIPO）最新發佈的《全球創新指數2025》報告中，「深圳—香港—廣州」科技集群首次超越日本「東京—橫濱」，躍居全球創新集群榜首。大灣區城市各有優勢，互補性強，是研究、產品開發和先進製造業的重要基地。

根據世界知識產權組織發佈的2025年全球創新指數，香港在亞洲排名保持第五位，在全球139個經濟體中排名第15位。同時，香港在瑞士洛桑國際管理發展學院（IMD）世界數碼競爭力排名中一直位列前十，2025年在69個經濟體排名中位列第5位，證明香港在創新科技方面的實力和成就。

表5：香港在全球創新指數及數碼競爭力排名

全球排名	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
全球創新指數	14/132	11/131	17/132	18/133	15/139
瑞士洛桑國際管理學院數碼競爭力排名	2/64	9/63	10/64	7/67	4/69

資料來源：全球創新指數報告、瑞士洛桑國際管理學院世界競爭力研究中心

(2) 推出多個百億計劃。政府投放100億建設「InnoHK創新香港研發平台」，專注醫療科技和人工智能及機械人科技；投放100億推出「產學研1+計劃」；設立100億「新型工業加速計劃」；設立100億「創科產業引導基金」。此外，政府亦已推出30億元前沿科技研究支援計劃，以配對形式支持本地大學吸引國際頂尖研究人員來港，開展包括人工智能在內的前沿研究。

(3) 國際高端人才集聚高地。依託自由開放的制度環境、低稅率優勢與高效入境政策，香港擁有無可比擬的國際人才集聚優勢，是全球高端人才的重要樞紐。在2025年IMD世界人才排名中，香港位列全球第四、亞洲第一。值得一提的是，香港亦是「一帶一路」人才聚集地，來自「一帶一路」國家的留學生及企業家既熟悉香港的文化，懂得與香港企業溝通，又在自己的國家擁有經驗和人脈，為促進香港與「一帶一路」國家之間的雙向貿易和投資發揮了重要的作用。

(4) 先進的數字基礎設施。依託自由數據流動、國際標準互認、普通法保障的制度優勢，香港數字基建既深度對接內地「東數西算」與大灣區協同，又無縫融入全球數字生態，為跨境金融、數字貿易、AI研發與全球供應鏈管理提供高速、安全、可擴展的底層支撐。在算力供應方面，目前香港整體算力達每秒5,000千萬億次浮點運算次數（5,000 PFLOPS），其中數碼港人工智能超算中心提供約3,000 PFLOPS，為人工智能研發和應用提供重要支撐。此外，位於北部都

會區的沙嶺數據園區項目已正式進入建設階段，預計到2032年可提供18萬PFLOPS的算力，相當於目前香港算力的36倍，將有助加快人工智能產業發展。

(5) 推動人工智能發展佈局。由香港特區政府籌備成立的香港人工智能研發院將於2026年下半年投入運作，研發院將積極促進本港人工智能上游研發、中下游成果轉化及發掘更多應用場景，推動人工智能技術更快落地應用，同時促進產學研協作、人才培育及國際交流，進一步完善香港的人工智能發展佈局。

為企業提供的其他高增值服務：

(6) 國際認可的產品標準及認證體系。香港擁有完善的品質標準與認證體系。以香港認可處 (HKAS) 為核心，構建起覆蓋實驗室、認證機構、檢驗機構的三級認可框架，嚴格遵循ISO/IEC 17000 系列國際標準，其認可結果獲全球 120 多個經濟體互認。本地匯聚SGS、BV、Intertek、HKQAA等國際頂尖與本土權威機構，提供從ISO 體系認證、產品安全測試到Q 唛優質標誌、ESG／碳中和等全鏈條服務。

(7) 與國際接軌的ESG服務。依託普通法制度與國際互認體系，香港ESG服務兼具全球公信力與內地相容性，作為全球首批全面採用ISSB 國際可持續披露準則的司法管轄區，香港已構建起與IFRS S2、ISSA 5000等國際標準完全對齊的披露、鑑證與監管框架。本地匯聚四大會計師事務所、SGS、HKQAA等全球頂尖機構，提供從ESG報告、碳核算、獨立鑑證到綠色債券發行、ESG基金管理的全鏈條服務。

(8) 國際化的培訓體系。香港培訓體系高度國際化、專業化，緊貼全球產業前沿發展需求。本地院校、行業公會與國際專業機構深度合作，開設金融、供應鏈、ESG、數字科技等高端實務課程，師資兼具跨國從業經驗與內地市場實操視野。依託完善資歷架構與政府進修扶持政策，培訓內容同步更新國際行業規範，兼顧海外通行標準與內地營商規則，能夠為企業培育兼具跨境運營能力的複合型人才，也為內地從業者提供接軌全球先進實操經驗的學習平台，有力支撐高增值服務業人才供給。

(9) 新型金融服務。除了傳統的借貸及股權融資模式，香港應開發一系列針對不同領域的專用金融工具，以金融力量促進中國企業的升級及全球化。在創新方面，是指設立專注於大灣區科技初創企業的風投基金及天使投資者網絡。在貿易方面，建立供應鏈金融平台，根據實時訂單及貨運數據為小型製造商提供營運資金。在知識產權方面，推行知識產權質押貸款及專利證券化，讓企業能在不出售無形資產的情況下將其變現。在綠色轉型方面，涉及綠色債券、轉型債券及碳信用交易機制。在先進製造業方面，為自動化及機械人技術提供專用信貸額度及設備租賃融資。¹¹

¹¹ 詳情請參閱2022基金會出版的研究報告Hong Kong's Next Growth Pathway，第7頁，<https://2022foundation.com/article/detail/Hong-Kong-s-Next-Growth-Pathway>



小結

立足國家發展戰略，香港高增值供應鏈服務中心以內地企業出海升級需求為導向，整合自身國際貿易、金融、航運中心的重要基礎優勢，融合創科、數字基建、國際品質標準、ESG合規、國際人才培育等新型高增值服務資源，既能承接傳統製造企業跨境貿易、融資、物流等基礎業務需求，又可匹配科技企業研發測試、國際認證、知識產權保護、綠色合規、科創融資、全球人才引進等高端訴求，實現從單一貨物中轉節點，升級為串聯內地與全球、覆蓋「研發—測試—標準—生產—融資—合規」的全鏈路供應鏈綜合運籌樞紐。

在這個過程中，香港不僅繼續擔當全球供應鏈的「指揮塔」(control tower)，統籌國際貿易和物流，還逐步升級為內地企業在出海過程中管理跨境資金、確保合規營運、實現技術升級、建立及經營品牌和對接國際市場的戰略樞紐，推動香港邁向「超級增值人」的戰略轉型。

在香港基礎優勢與新優勢的結合下，企業不僅能「通過香港出海」，還能在香港設立區域總部及建立「高黏性」業務，進行全球財資管理、供應鏈管理、知識產權管理及交易、研發設計及創新等高增值經濟活動，從而為香港帶來長期就業、穩定稅收及更多經濟利益。¹²

¹² 2022基金會：Hong Kong's Next Growth Pathway，第5頁，<https://2022foundation.com/article/detail/Hong-Kong-s-Next-Growth-Pathway>

四、全球主要區域經貿樞紐的比較與借鑒

(一) 上海：服務全國鏈接全球的重要樞紐

上海「十五五」規劃建議提出：「強化全球供應鏈管理功能，支持龍頭企業、鏈主企業加強供應鏈整合，強化尋源備份、撮合對接、採購分撥」¹³，以構建上下游緊密協作的供應鏈生態。上海的核心經驗是以制度開放、數字和金融賦能、以集群網絡支撐，有為政府與有效市場形成合力，打造「總部集聚—要素配置—全球運營」的完整生態。

上海的經驗主要包括：**第一，制度開放吸引跨國公司全球總部**。通過自貿試驗區、特殊監管區的制度創新，在跨境資金、數據、人員流動上先行先試，形成「政策窪地+服務高地」；**第二，數字技術重構供應鏈流程**。將數字技術深度嵌入供應鏈全流程，通過數據打通、智能決策降低成本、提升回應速度。支持企業利用人工智能、物聯網、區塊鏈等先進技術，推進供應鏈數字化、智能化、可視化改造；**第三，建設全國首個運用綜合數據「離岸通」平台**。輔助銀行開展貿易真實性審核，整合境外20個國家的海關報關資訊，接入180多家船公司及全球21,000多個集裝箱港口和碼頭資訊、180個國家的航空貨運數據，覆蓋了全球約97%的集裝箱航運和50%的貨物空運資訊；¹⁴ **第四，有為政府與有效市場協同推動**。政府做好規劃、政策、基礎設施與公共服務，培育供應鏈管理集聚區，企業作為主體進行市場化運作參與全球競爭。

(二) 新加坡：輻射東盟的重要樞紐

在全球供應鏈持續調整的背景下，企業正越來越多地利用東南亞和新加坡來打造亞洲區域內多元化的供應鏈網絡。新加坡政府正專注於發展和轉型世界級的物流行業，支持全球企業建立供應鏈管理中心，以協調區域和全球供應鏈，一系列有效的措施吸引了Asahi、Agilent Technologies、Henkel、Meijer、P&G、Schneider Electric、VF Corporation及3M等跨國集團，它們在新加坡設立了供應鏈管理中心，以統籌區域乃至全球供應鏈。¹⁵

新加坡的經驗主要包括：**第一，依託龐大的供應鏈人才儲備**。新加坡擁有超過7萬名專業人才，每年約有3,600名具備相關技能的畢業生。企業借助新加坡的創新生態系統以及經濟發展局的支持計劃，組建創新團隊或卓越中心，在可持續、數字化供應鏈轉型的過程中不斷研發先進技術；¹⁶ **第二，以效率打造世界級的物流樞紐**。新加坡之所以能吸引跨國企業設立供應鏈管理中心，源於其高效可靠的物流樞紐地位。新加坡在2024年DHL全球連通性指數和2023年世界銀行物流績效指數中排名第一；**第三，PACT計劃**。為了支持跨國公司通過與當地中小企業的生態系統合作來使其供應商基礎多樣化的努力，通過政府資金支持，推動跨國公司與本地中小企業深度合作，幫助中小企業提升能力進入大企業供應鏈，實現技術升級與國際化；**第四，重視供應鏈數字化基礎設施建設**。打通政府監管部門、貿易商、物流企業、銀行、海外海關等全

¹³ 上海市國民經濟和社會發展第十五個五年規劃綱要

¹⁴ 浦府辦辦〔2025〕49號：《對市人大十六屆三次會議第0934號建議的辦理意見》

¹⁵ Media Factsheet-Singapore Supply Chain Connect 2024

¹⁶ Singapore Economic Development Board, "What makes Singapore a trusted hub in global supply chains?", October 2024, <https://www.edb.gov.sg/en/business-insights/insights/what-makes-singapore-a-trusted-hub-in-global-supply-chains.html>

鏈條主體，徹底取消紙質單證提交、流轉、核驗流程，實現數據一次錄入、多方複用、全程可溯、自動核驗。

(三) 迪拜：連接中東與歐亞非的重要樞紐

近年來，迪拜憑藉其獨特的區位優勢、自由開放的營商環境以及高度國際化的物流和金融體系，逐步發展成為連接亞洲、歐洲及非洲的重要物流樞紐。在全球供應鏈區域化重組及「全球南方」市場快速崛起的背景下，迪拜已從傳統物流中轉站轉型為全球供應鏈管理、貿易融資和區域總部運營中心。

迪拜的經驗主要包括：**第一，構建「港口—自由區—航空樞紐」無縫銜接的物流生態。**通過多式聯運與自由區融合模式，有效吸引跨國企業將區域配送中心設於迪拜；**第二，「總部經濟+供應鏈管理」模式，提升迪拜在全球價值鏈中的地位。**透過自由區制度、稅務優惠及國際化營商環境，吸引跨國企業在當地設立中東、南亞及非洲區域總部，形成供應鏈管理、採購分撥、區域營運及全球資產管理等高端功能集聚效應；**第三，推動「物流+金融」深度融合。**支持企業將製造、採購、物流、倉儲等運營功能設於自由區，並透過自由區發揮「監管沙盒」作用，允許新規在全面推廣前先行試點。同時利用迪拜國際金融中心平台開展融資、資產管理、保險、投資及家族辦公室等業務，有助企業降低融資成本，提高資金運用效率；**第四，打造供應鏈生態系統而非單一物流樞紐。**與傳統港口城市不同，迪拜更注重透過港口、物流、金融、法律、仲裁、保險、數字技術及專業服務的協同發展，構建完整的供應鏈服務生態圈。企業不僅能在迪拜完成貨物分撥，更可獲得供應鏈金融、貿易融資、法律合規、風險管理及跨境投資等全方位服務，增強其全球運營能力。此外，當地亦致力推行貿易數字化，讓企業能夠同時辦理海關、港口及自由貿易區相關手續。

五、香港構建高增值供應鏈服務中心可以考慮的方向

一是支持跨國企業與本地供應商合作。香港貿易發展局已建立「出海專班跨界別專業服務平台」，匯聚來自金融、法律、會計、品牌推廣、物流、通訊科技、基建及房地產、檢測及認證等主要領域的香港服務提供商，合力為內地企業經香港出海提供一站式支援服務。除此之外，香港還擁有大量供應鏈金融、合規風控、跨境結算、綠色認證、數字化供應鏈等高增值服務商，但高度分散、無官方背書、無統一能力標準。內地央企國企、民企500強、跨國企業出海佈局時，普遍對香港本地服務商不了解。因此，建議建立供應鏈服務商名錄，並制定資助政策支持大型跨國企業與本地供應商合作，幫助本地企業進入跨國集團的供應鏈服務體系。

二是支持企業與科研機構共建聯合實驗室。立足創新生態構建，解決供應鏈服務的「技術升級」，開展技術攻關與科研成果轉化，針對行業痛點提供解決方案。例如：AI 驅動的智能供應鏈調度系統、區塊鏈供應鏈溯源平台、綠色供應鏈碳管理系統等。這將推動供應鏈服務的智能化與綠色化升級，並提升貿易的可視性和供應鏈的ESG合規管理與風險管理。

三是支援中小企業應對全球綠色供應鏈壁壘。當前全球綠色供應鏈已從「可選項」變為「准入門檻」，歐盟碳邊境調整機制 (CBAM)，美國氣候相關披露規則，東盟 ESG 強制要求密集落地，供應鏈全鏈路碳披露、ESG 合規、綠色認證成為國際貿易「通行證」。建議政府加強相關的政策解讀、合規指引，並由政府牽頭開發免費、輕量化、線上化的合規診斷工具，幫助本地中小企業自動生成合規風險評估報告、合規成本估算等，以支援中小企業應對全球綠色供應鏈壁壘。

四是建立全鏈條服務「科企」出海的流程策略。立足服務能力建設，解決科技企業出海的「供應鏈剛需」，將香港從單一「出海通道」升級為科技企業國際化全生命週期供應鏈服務樞紐。建議政府建立一套全鏈條服務「科企」出海的流程策略，覆蓋「技術研發—產品國際適配（符合海外市場需求）—國際標準檢測驗證—國際人才—數據服務—中試熟化—全球化佈局」的全鏈條，讓內地科技企業在港完成「產品國際化、供應鏈全球化、服務體系化」的一站式落地。

五是構建多元可持續的人才庫和培訓體系。要充分發揮香港作為「一帶一路」功能平台角色，吸引「一帶一路」國家的企業家、專業人才及留學生聚集香港，助力國家構建「一帶一路」人才庫，令香港成為中國與「一帶一路」沿線國家開展貿易和投資的重要樞紐。鼓勵並支持跨國企業與高校合作共建實訓基地，從產學研一體化設計供應鏈相關專業課程，培養複合型人才，提供可持續的人才儲備。優化「工商機構支援基金 (TSF)」，加強對傳統行業的支援，針對行業痛點制定AI應用解決方案及人才培訓策略。

六是共建區域性供應鏈大數據公共服務平台。建立灣區接軌、國際通用、跨境互認的供應鏈數據標準體系。推動業界牽頭、政企協同、生態共建區域性供應鏈大數據公共服務平台。統一規範平台核心運行標準，精準錨定供應鏈交易、物流通關、資金結算、合規風控、庫存調度、碳足跡核算、ESG溯源等核心數據採集維度。這將促進跨境數據互聯互通，推動數字貿易的發展。在這基礎上，還可以進一步推動數字貿易融資的發展以及綠色金融產品的創新。

七是打造多式聯運「香港+飛地港」模式，提升跨境物流效率，強化重要要素的自由流動。將香港國際機場與東莞的多式聯運「飛地港」合作模式複製推廣至內地其他內陸城市，以及北部灣港、海南洋浦港等港口，實現香港標準、內地操作，貨物可在內地完成集拼、清關，直接對接香港國際航班與國際遠洋航線。加密香港至東盟核心港口直航航線，打造精品海鐵、海空聯運通道，提升跨境物流時效與穩定性，並促進人才、貨物、重要零部件等重要要素更便利的流通。¹⁷

八是構建面向華南—西南—東盟的供應鏈服務樞紐。未來粵西—華南—西南—東盟是巨大增量市場，建議香港及早規劃一條連接粵西—華南—西南—東盟的海陸空一體現代物流與供應鏈服務的西向通道，全面提升香港的物流基建，構建香港作為區域供應鏈決策與服務中樞，為跨國企業提供訂單管理、庫存調度、跨境結算、風險管控、國際認證、貿易融資、全球分撥、ESG溯源、數字供應鏈等高增值服務。

¹⁷ 2022基金會：Hong Kong's Next Growth Pathway，第6頁，<https://2022foundation.com/article/detail/Hong-Kong-s-Next-Growth-Pathway>

結語

香港構建高增值供應鏈服務中心——應以「外循環」為重點服務國家發展大局

香港需要善用其與國際接軌的制度法規和互聯互通的全球網絡，通過重新聚焦對外貿易及國際金融，以外向型發展來找到提高競爭力的新途徑，創造更多商機及就業機會，促進香港的繁榮穩定。同時，在國家的「雙循環」新發展格局下，香港以「外循環」為重點，發揮上述自身優勢尤其是聚焦國際貿易及金融中心的作用，必定能配合國家「外循環」的拓展，推動粵港澳大灣區的建設，這亦有利香港融入和服務國家發展大局。

上述趨勢凸顯香港作為「超級聯繫人」與「超級增值人」的雙重戰略價值。供應鏈區域化與中國企業全球化，為香港帶來巨大的服務需求。香港不僅能發揮聯繫人的橋樑功能，更可透過提供涵蓋金融、法律、諮詢、物流及ESG合規的一站式高增值服務，為供應鏈各環節創造價值。技術革新與ESG合規深化要求供應鏈服務向高附加值升級，香港在科技研發、專業服務及國際標準對接方面優勢顯著。配合國家規劃支持，香港正從傳統「超級聯繫人」轉型為高增值供應鏈服務中心。

香港構建高增值供應鏈服務中心——四大核心戰略功能

一是打通境內外產業、資金、技術等要素雙向流通通道，疏通跨境貿易、投融資、物流運行堵點；二是搭建國家供應鏈風控緩衝平台，藉助離岸貿易、國際仲裁、多元化金融工具，幫助內地企業抵禦地緣衝突、貿易摩擦、匯率波動等各類外部風險；三是提供全流程國際化配套服務，賦能內地製造與科技企業出海經營，推動本土產業向全球價值鏈高端攀升；四是吸引全球先進技術、跨國企業、國際高端人才匯聚，在服務國家對外開放的同時，帶動香港經濟向高增值服務業轉型升級。

香港構建高增值供應鏈服務中心——願景

面對中國企業出海的歷史性機遇，香港應化身為賦能中國企業進行全球化的「超級增值人」。透過現有優勢與新優勢的結合，擴大和提升服務，香港不僅能作為中國與世界之間貨物流動的橋樑，更將成為中國對外的「雙向平台」，作為中國吸引外資及對外投資的增值合作夥伴，架起中國與世界之間不可或缺的橋樑。

附件：香港供應鏈角色的蛻變

案例1. 傳統行業（以香港紡織服裝業為例）——香港傳統角色和新發展趨勢

香港紡織服裝業早期以「加工貿易」的模式將中國紡織服裝業納入國際產業鏈，隨後把生產環節從中國延伸到國外，並與內地服裝企業強強聯合一起開拓外國市場。香港紡織服裝企業在本地的業務並非製造業，而是以貿易、採購、分銷、設計等服務活動為主。不少龍頭企業都以香港作為全球金融、專業服務及貿易樞紐，不僅本身開展多項服務業務，更是香港運輸倉儲、科技資訊、金融保險、法律及會計服務業的重要客戶。更有成熟的紡織服裝貿易企業以其在紡織服裝行業積累的超凡專業服務競爭力跨界為多個行業提供服務。例如有百年歷史的服裝業全球供應鏈管理公司利豐旗下的三個服務業部門，分別跨界為 AI 設計公司 (UNIFI3D)，供應鏈金融公司 (LFX, Air8 昇萃) 和服務外包公司 (Neo-Tangent)，他們的總部位於香港，卻跨行業為世界各地的企業提供專業服務。作為紡織服裝供應鏈的核心，香港企業的供應商遍佈多個發展中國家，許多供應商發展成為其國家和地區最有活力的企業。

香港從1980年代中後期開始成為全球紡織服裝業採購辦公室 (buying offices) 的聚集地，在全球服裝供應鏈中扮演著重要角色，是國際買家（主要是歐美品牌、零售商）和生產工廠（如中國、孟加拉、越南等亞洲國家）之間的橋樑和協調中心，幫助品牌、零售商管理從產品開發到出貨的全流程採購活動。香港可以作為亞洲採購中心，不是因為成本，而是這裏有他們所需要的專業知識、速度和效率。

香港在環保新材料、智能和功能性紡織品、印染技術、循環回收、綠色機械等方面都取得全球領先的成就。這些成果並非孤立發生，而是來自學術界與業界長期緊密合作的成果。例如，利洋針織研發的海藻與蛋白質可降解纖維、溢達集團的無浮水印染技術，都是科研成果迅速轉化為可量產、可試驗、可應用的具體產品與工藝的具體體現。香港的服裝支援機構，例如香港紡織及成衣研發中心，更建立技術轉移平台，協助中小企業應用創新技術。

供應鏈的數字化、透明化和可追溯性已經是未來的發展趨勢。香港如果想成為領先的供應鏈管理中心，就必須率先實現供應鏈的透明和可追溯性。香港許多紡織服裝企業是品牌零售商與供應商之間的連接紐帶，他們是多層級供應商的統籌管理者，因此可以利用良好的合作關係並以訂單和融資為條件推動自己多層級供應商的數字化變革，通過這一探索，香港未來可以成為為世界提供供應鏈透明化解決方案服務的聚集地，並吸引更多類型和行業的供應鏈管理企業來香港落戶。

案例2. 新興行業（以內地科企出海為例）——香港的新角色和新優勢

隨著中國企業特別是戰略性新興產業企業加快全球佈局，其需求已不再局限於融資、結算或單一市場對接，而是延伸至跨境合規、國際架構搭建、品牌建設、知識產權保護、供應鏈重組、中試轉化及全球客戶進入等多個維度。香港在這些方面所擁有的制度、金融、法律、專業服務和國際網絡優勢，正在形成新的戰略組合。特區政府一方面持續強化對內地企業「出海」的一站式支持，同時在創科與新型工業化方面也不斷提升承載能力，針對智能生產線、戰略性產業設施、中試驗證與先進製造等環節，正在構建更完整的政策支持體系。尤其是生命健康科技、人工智能與數據科學、先進製造、新能源科技、微電子等方向，已經成為香港著力佈局的重點領域。

對於今天的高增長創科企業而言，真正決定其能否成功「出海」的，往往不是單一產品是否具備競爭力，而是涉及產能區域佈局、供應鏈韌性、目標市場准入、認證合規、售後服務、本地化運營、資本配置與知識產權保護的綜合命題。能否在多個國家和地區之間建立起韌性佈局，能否在研發、中試、製造、認證、交付、售後、資本與客戶資源之間構建一整套協同機制至關重要。

以高端醫療設備企業為例，深度進入美國及全球發達市場所面臨的挑戰遠不止於關稅，更涉及產地合規安排、FDA等高標準認證體系、高質量售後回應、臨床網絡建立以及供應鏈的絕對穩定性。在全球產業鏈重構背景下，傳統的「單點出口」模式已經越來越難以支撐企業跨越更高層級的國際市場門檻。更可行的路徑，是構建「香港統籌—東盟製造／裝配—海外前端服務與市場進入」的多層級韌性佈局。

再以新能源企業為例，企業所面臨的現實挑戰主要在於如何從「賣產品」走向「做項目」、從簡單的「設備出口」走向「整體解決方案」的輸出、從「單體企業出海」走向「鏈條協同出海」。在這一過程中，資金沉澱、項目風控、海外客戶關係維護、本地服務團隊搭建、認證與標準適配等問題，往往比單純製造能力更關鍵。對這類企業而言，香港最有價值的作用，並不只是在資本市場層面，而在於可以成為海外業務管理大腦、風控平台與資源匯聚中心。

與傳統的貿易生產型企業出海不同，科技型企業更關注科技成果轉化、國際人才、認證合規、供應鏈重構、科研平台建設、中試驗證落地等出海需求。從供給的角度，如何把基金、實驗室、科研設施、專業服務、國際客戶介面、中試平台、國際場景、知識產權等這些與科技企業匹配的新型要素，加上香港傳統國際金融、貿易、航運物流中心的優勢，形成新的優勢組合，是香港從傳統供應鏈角色向高增值供應鏈服務中心邁進的關鍵。

研究團隊

練卓文先生，江志宗先生，錢慧敏女士

張朝輝博士，翁昕女士，盧慧玲女士

鳴謝

中國經濟學術基金

項目總監

張家敏先生

香港科技大學利豐供應鏈研究院

香港九龍清水灣李兆基商學大樓

ustlfsci.hkust.edu.hk

ustlfsci@ust.hk



香港科技大學利豐供應鏈研究院

香港科技大學利豐供應鏈研究院（研究院）致力於鼓勵行業創造新知識，把其推廣至全球，並轉化成實際應用，以應對未來供應鏈所需。研究院由國際研究學府香港科技大學和供應鏈行業領袖利豐集團共同建立，專注於研究合作、交流、專業發展和高管教育，以推動區內以至環球的行業發展，並協助香港發展成為跨國供應鏈管理中心。

版權所有 ©2026 香港科技大學利豐供應鏈研究院

香港科技大學利豐供應鏈研究院致力於提供準確且可靠的資料，但不保證本出版物的內容絕對無誤。倘其中有任何錯誤之處，本研究院恕不負責。本出版品也並非旨在涵蓋所有內容。對文中的資訊是否準確或完整本中心不作任何明示或暗示的承諾或保證。香港科技大學利豐供應鏈研究院不會對任何個人或單位因閱讀了本出版物採取某項行動或未採取某項行動的後果承擔任何責任。



香港科技大學

香港科技大學利豐
供應鏈研究院