



▲海南自貿港將於12月18日「全島封關運作」，實施「『一線』放開、『二線』管住、島內自由」為基本特徵的便利化政策制度。

經濟觀察家

過去四十餘年，中國經濟實現增長奇跡，關鍵在於對外開放，通過發揮比較競爭優勢，在融入全球化進程中實現經濟體量的躍升，同全球經濟深度互聯，並對全球經濟增長保持年均30%的貢獻度。在全球化發生劇變的新時期，「逆全球化」削弱了全球經貿及投資的信心，但並未改變全球化進程。新形勢下，中國堅定擴大高水平開放更為全球經濟注入確定性。

擴大高水平開放 培育增長新動能

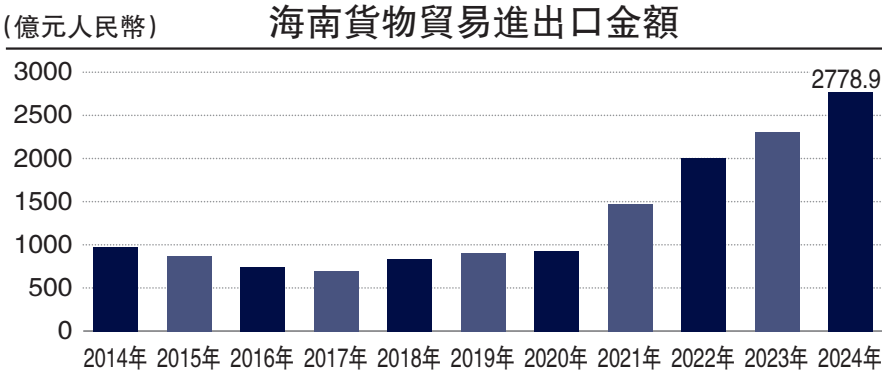
金融觀察 鄧宇 中國高水平開放既有機遇，也面臨新挑戰，以往先行先試的經驗如何轉化為制度成果還有待發力。預期「十五五」期間，上海浦東引領區、粵港澳大灣區、海南自貿港等高水平開放的政策創新將轉化為現實的產能和效能，有關貿易、投資和金融的開放政策試點將加快擴容提質，相關政策安排也將提速，為國家高水平制度型開放探索形成新路徑，從而提升國際循環質量，並倒逼國內深化改革，驅動中國經濟加快培育增長新動能。

上海浦東引領開放提質增效

圍繞上海浦東引領區建設有五方面任務，分別是科技創新攻堅、制度集成改革、金融開放試點、法治保障體系、城市功能提升、風險防控機制。四年來，上海浦東引領區圍繞高水平開放，在法治保障、政策供給和機制創新等扎實推進，以上海自貿區、臨港新片區為發力點，在科技創新、貿易、金融等領域試點開放，分階段擴容增量。上海浦東引領區建設取得，從兩個維度看：一是政策規劃先行。2024年1月《浦東新區綜合改革試點實施方案（2023–2027年）》發布，聚焦外商准入、市場准入、金融雙向開放、商品和要素跨境流動、科技創新開放生態等提出具體安排。二是法治保障優先。2021年6月，全國人大常委會創設了「浦東新區法規」這一新的立法形式，支持浦東邁向更高水平改革開放；2023年3月，「浦東新區法規」被寫入新修改的立法法，進一步明確其在國家法律體系中的地位。通過授權立法更好地支持浦東「大膽試、大膽闖、自主改」，保障引領區高水平開放。浦東圍繞貿易、投資和金融三大重點領域加快制度型開放，成為國家高水平開放的重要載體。2023年12月國務院提出在上海自貿試驗區試點80條措施，打造國家制度型開放示範區。2025年3月公布，支持符合條件的自貿試驗區內經營主體通過自由貿易賬戶辦理業務，探索資金跨境自由流動和推進資本項目可兌換，實現高水平貿易投資便利化、自由化，推動浦東在經濟、貿易和金融、外商投資等起到引領性作用。2021年至2025年6月底，浦東累計新設市場主體21.9萬戶，實際利用外資436.4億美元。2024年浦東GDP規模1.78萬億元，佔上海全市GDP約33%；跨國公司地區總部479家，外資研發中心280家。隨着浦東引領區建設加快，對標國際規則的開放政策落地，為國家高水平制度型開放提供重要制度成果。

海南自貿港建設擴容提速

海南自貿港建設錨定高水平開放的目標清晰，從孕育到落地，各項政策安排有序。2020年6月《海南自由貿易港建設總體方案》公布，明確將



海南自貿港打造成為引領中國新時代對外開放的重要門戶。海南自貿港定位為中國特色自由貿易港，從兩個維度看：一是錨定制度型開放的目標。中國雖擁有超大市場，但各地要素資源、地理區位差異大，而推行高水平制度型開放需要「試驗田」，海南是最大經濟特區，具有推動更高標準制度型開放的獨特優勢，建設海南自貿港不但有助於建成具有中國特色的全球開放水平最高的特殊經濟功能區，而且也有利於全方位推動投資、金融、貿易自由化等制度型開放。二是有有效監管與自由化便利化合理兼容。海南自貿港建設參照了中國香港、新加坡等經驗模式，同時借鑒其他自貿港建設的優勢作法，但重點仍然在於突出中國特色。在建設過程中，既要求「對標國際高水平經貿規則，解放思想、大膽創新」，也強調「穩紮穩打、步步為營」。

建設海南自貿港彰顯戰略規劃的制度優勢和頂層設計的政策優勢，國家對此設定三個階段性目標。經過六年發展，海南自貿港建設已從「順利開局」到「成型起勢」，即將進入「全島封關運作」的新階段，零關稅、低稅率，以及貿易、投資、跨境資金流動、人員進出、運輸來往自由便利和數據安全有序流動等制度體系基本建立，通過法律形式明確自貿港各項制度安排，出台40餘項配套法規，並且實施以「『一線』放開、『二線』管住、島內自由」為基本特徵的便利化政策制度。

統計顯示，海南貿易進出口總額從2020年的933.3億元提升到2024年的2778.9億元。前四年實際使用外資1667億元，年均增長15.8%。176個國家和地區在瓊投資，86個國家可免簽證入境海南。

粵港澳大灣區加快縱深推進

2019年2月《粵港澳大灣區發展規劃綱要》公布，其中強調通過建設粵港澳大灣區，旨在深化粵港澳三地合作，構建具有全球影響力的國際一流灣區和世界級城市群。過去六年，粵港澳大灣區在科技創新、基礎設施、產業體系及規則融通等取得階段性成就。從兩個維度看：一是深化推進對外開放便利安排。圍繞粵港澳大灣區建設，建立起以橫琴、前海、南沙、河套為主的重大合作平台體系框架，聚焦貿易、投資和金融開放便利化作出不同安排，促進大灣區城市協同，有序推進服務貿易、跨境投融資

開放便利。二是加強對標國際市場。以充分借鑒香港國際開放合作平台，大灣區內地9市借助香港的國際化窗口逐步對標國際規則和做法，利用好大灣區在數字貿易、服務貿易等新業態優勢，通過大灣區內跨境要素流動、跨境投融資試點等有利條件，在實踐中積累經驗，並在制度完善過程中形成複製推廣成果。

粵港澳大灣區建設涵蓋「硬聯通」和「軟聯通」，三地加快規則對接、機制銜接，各類要素高效便捷流動。2019至2023年，大灣區貨物貿易順差增至2823.32億美元，增幅102%；2025年前7個月，大灣區內地9市進出口5.2萬億元，佔全國比重超過20%。

科技創新推動產業能級躍升，「深圳—香港—廣州」創新集群首次排名《2025年全球創新指數》百強創新集群全球第一。專利能力位居全球四大灣區之首，大灣區獨角獸企業從2020年的33家增長至2024年的70家。粵港澳大灣區的制度開放、融合聯通為外資提供了更大市場，2024年廣州、深圳累計新設外商投資企業18183家，佔全國總量30.8%。2023年至2025年上半年，香港吸引逾1300家海外及內地企業在港開設或拓展業務，為香港帶來逾1600億港元直接投資。

經驗證明，中國開放的大門越開越大，貿易、投資和金融雙向開放的力度加大，給全球經貿發展提供了更大的確定性。更關鍵的是，中國在有序推進上海浦東引領區、粵港澳大灣區、海南自貿港建設的進程中取得良好成效。展望未來，中國高水平制度型開放的進程有望加快，前期的政策試點及創新機制將隨着階段性目標的達成而走向成熟，為中國經濟增長注入新的活力。

於香港而言，不但擁有國際一流的國際營商環境，而且金融、航運和貿易三大國際中心地位鞏固提升，吸引大量國際人才，成為匯聚國際資本、企業、人才和科技的高地。

香港不但深度融入粵港澳大灣區，實現互聯互通，而且深化同上海浦東引領區、海南自貿港建設等國家高水平開放平台的合作，發揮香港的「超級聯繫人」紐帶作用，助力中資企業「走出去」及人民幣國際化，有力地支持國家建設更高水平開放型經濟新體制。

（作者為上海金融與發展實驗室特聘研究員。本文謹代表個人觀點）

創新商業模式 開拓藍海市場

經營之見 李勤

商業模式是指一個企業用以創造價值之方式。它通過組織資源、開展活動和利益相關者互動來實現持續性盈利，涵蓋九個基本組成部分：客戶細分、價值主張、渠道、客戶關係、收入流、關鍵資源、關鍵活動、關鍵合作夥伴關係和成本結構。商業模式要不斷創新，與時俱進。

筆者看到，IKEA（宜家家居）在不斷探索不同的營運模式，先在愉景灣和奧海城的Market Place開設面積較細小的店舖，今年又在荃灣如心廣場開pop-up store（快閃店）。北亞區董事總經理李超誠表示，近年一直在探索不同的經營模式，目前正在爬梳整理，預期明年初作總結，屆時將要決定哪些模式可以繼續，IKEA是在測試店舖大小，以至店舖所在地區的人口規模，希望能找出最佳的營運模式。

本文是從企業管理角度，闡述商業模式創新如何引領一間企業開拓市場新領域，即市場學所稱的「藍海」及須注意之處。

商業模式創新是指商業模式覆檢和修訂，為企業策略之關鍵部分。商業模式和商業創意之間有一定聯繫：商業創意主要是針對市場、客戶效用的一個新思路，也就是說，企業對買方或潛在客戶提供怎樣的前所未有價值。商業模式創新意味着整個戰略的持續變革。

任何產業都有邊界，一旦這個產業走向成熟，眾多企業為爭奪市場份額、相互以減價為手段的時候，就成為紅海（內地稱之為「內捲」）。然而，在紅海之外還有廣袤的天地，蘊藏着巨大需求，這就是「藍海」。

面向客戶 加強市場認知

藍海的開創在兩條途徑，第一條是在現有的紅海中開闢一片藍色的領域，例如星巴克，就是將旅館休息區的優雅環境與喝咖啡結合起來，顧客可以在那裏談天、閱讀、上網，這種做法重塑整個咖啡零售業，這就是市場學上的「差異化」；第二條是在以前未發掘的市場天地中開拓，例如e-Bay在一片全新的未知產業中開拓出「個人對個人」的網上買賣市場。

博世（Bosch）是德國一家以工程和電子為首要業務的跨國公司，近年在中國開設兩家「博世汽車專業維修直營店」。他們研究認為，既然做零配件，為什麼不能從後台走向前台，直接面向客戶提供解決呢？於是，博世在4S店和街頭小店之間找到市場空白（開出新一片藍海）。2001年開始，在中國建立自己的博世汽車專業維修網絡，這是他們B2C業務的延伸和堅實後盾（商業

模型的改進）。客戶在網上購買零配件後，就可以到其線下的專業維修服務。通過強化市場認知，博世以適合的產品和服務更好地支援其維修站的客戶，以期待博世汽車專業維修直營店的建立，為中國市場的售後專業汽車服務樹立新標準。現時博世在中國已有逾一千多家汽車專業維修站。博世沿着「一天一小步」的戰略思維，使商業模式的各方面（產品優化、經營模式、渠道模式等），都發生重大變化。

跳出傳統 擁抱科技

香港的中小企也有改變商業模型達至成功的案例。梁鍾銘的龍昌集團，原來只是一間家庭式的工作坊，承包玩具零部件的裝配工作，替其他工廠進行簡單加工和生產一些傳統的玩具產品。

隨着科技日漸進步，許多結合數碼科技的電子玩具和娛樂興起，令傳統塑膠玩具顯得失色乏味。梁鍾銘洞察這個趨勢，逐漸走向高科技和高智能的研發路線，跳出傳統，擁抱科技。龍昌集團的公司願景，以「用芯，創造智能天地」，力推產業轉型升級，推行技術和產品創新。

在過去二十年，梁鍾銘先後成立龍昌數碼科技、博思電子數碼科技、龍昌工業城和龍昌智能產品，特別主張透過科技提升小孩子的創意和素質，致力開發使用於教育的益智和智慧型產品。今天，龍昌集團為兩千多間學校提供智慧機械人、支援科技教育及組織科技比賽，培植科技新一代。

商業模式創新涉及的戰略變革，面臨種種風險，主要包括：戰略制訂，涉及找尋項目的風險、規劃風險、規模風險；及戰略執行，涉及操作風險、系統管理、信譽風險和法律風險。

在制訂戰略時，建議充分考慮上述風險，尤其要避免與資本實力不匹配的擴充，以及伸展至沒有完全掌握之領域。過往一些企業失敗，就是在未能知己知彼的情況下收購外地企業，如兆豐陶瓷收購一間效益欠佳德國公司，欠下銀行巨額負債未能償還。

發展新質生產力的關鍵是企業家、科學家的同心協力，帶引商業模式創新。管理學大師彼得·德魯克（Peter Druck）的名言：「跟上變革的步伐，是一個終身的學習過程」，是對企業家的箴言。建議香港的企業家制定戰略時，宜把商業模式看成是一套積木（即各種構成元素），在競爭大潮中，不斷學習，因應市場變化，用不同的積木配搭方式創新商業模式，拓展藍海邊疆。

（作者為理大工商管理博士、資深金融家）



◀博世的客戶，以適合的產品和服務支援其維修站的客戶，為中國市場的售後專業汽車服務樹立新標準。

買樓收租申按揭 租金列作入息

談樓說按 王美鳳

租金升勢強勁，現時已升至歷史高位，租金回報率平均達3.5厘，市場上亦不難找到租金回報高逾4厘的屋苑，買樓收租的需求持續上升。而在一般存息快將歸零的環境下，推動資金尋找出路，物業租金回報高且樓價水平對比租金明顯低水，樓價仍較高位低逾兩成半，值博率被看高一線，在股市興旺下順理成章帶動套股換樓意欲增加，吸引投資者將資金投放樓市收取租金回報並有利「趁低吸納」。從近月所見，資金流入樓市正在增加。

置業人士申請按揭需提供入息證明讓銀行評估供款能力，對於買樓收租人士，物業租金可列作入息計算，物業若連租約，物業租金已訂明在租約內，目前銀行一般可將租金之70%至80%納入按揭申請人的入息計算。

交吉單位將參考市值租金

若未連租約或未出租之單位，未有租約顯示實質租金作為依據，銀行仍可評估物業在市場上之租值作為預估租

金，銀行一般接納預估租金之60%至70%作為入息計算，個別銀行接納預估租金更高達80%，買家需在申請按揭時向銀行表明單位擬作出租之用。換言之，擬買樓收租的準買家在市場可有更多樓盤選擇，不僅限於選擇連租約單位，對於交吉未租出的單位，買家仍可憑藉預估租金提升自己用作申請按揭之入息水平。以租金計作入息的方法，降低了借款人之入息要求，提高了買樓收租的意欲，有利樓市更具彈性及多樣化發展。

舉例，買家購買一個600萬元單位擬作收租之用，希望申請七成按揭、30年還款期，按照現時規定之每月總債務供款佔入息不多於50%計，買家的最低月入要求不可少於37137元；買家月入30000元，沒有其他債務，原本仍需要找擔保人方可獲批按揭，但銀行為物業預估租值，並可將預估租金之70%約12600元計作入息，可計算之入息水平提高至42600元（30000元+12600元），毋須擔保人已可獲銀行批出按揭。

（作者為中原按揭經紀董事總經理）