



▲當香港成功將自己從一個物理「樞紐」升級為一個全球航運的「價值生態系統」時，今日關於吞吐量多與少的爭論，都將成為歷史的一個小小註腳。

經濟觀察家

當全球航運界的眼光習慣性地聚焦於貨櫃吞吐量排名時，香港「跌出前十」的現狀似乎成為無需辯駁的衰敗證明。但作為一名資深從業者，筆者必須指出，這種論調不僅是短視的，更是對「國際航運中心」內涵的根本性誤解。

香港航運中心的涅槃與重塑



將航運中心等同於貨櫃碼頭，無異於將金融中心等同於紙幣印刷廠。真正的國際航運中心，是一個集資本、信息、法律、技術和創新於一體的複雜生態系統，其核心競爭力在於對全球航運資源的配置能力與規則制定的話語權。香港正站在一個歷史的十字路口，它需要的不是對昔日「吞吐量之王」榮光的哀悼，而是一場深刻的認知革命與戰略涅槃。

在此背景下，我們必須率先發起一場認知革命：國際航運中心的競爭，早已從「貨物處理能力」的比拼，升維為對全球航運要素「資源配置權力」的爭奪。香港的當務之急，並非在貨量紅海中徒勞掙扎，而是要在全球航運價值鏈上完成一次深刻的戰略涅槃，重新錨定其無可替代的價值坐標。

本文將論證，未來的國際航運中心是一個由多個功能中心有機融合而成的複雜生態系統。香港的未來，在於協同大灣區，系統性聚合五大要素：全球航運資源配置中心、高附加值貨物集散中心、國際航運規則制定中心、高端航運機構聚合中心、與亞太航運人才流動中心。本篇導論將搭建分析框架，指明戰略方向，為後續系列的深入探討奠定基石。

硬實力 軟實力 新實力

全球航運業的格局正在經歷一場靜默但深刻的「大分流」。航運中心的功能與價值，依據其核心競爭力，發生了結構性分化。

從「層級模型」到「網絡模型」傳統上，我們以吞吐量為標準進行線性排名。而今，更科學的模型是將其視為一個價值網絡。在這個網絡中，不同節點扮演不同角色：流量節點（貨物集散中心）：以新加坡、上海、深圳為代表，追求物理世界的物流效率與規模經濟，是貿易流的「主動脈」；權力節點（規則與資源配置中心）：以倫敦為極致典範，是資本、信息、法律與標準的「中樞神經」，掌控着行業的價值分配與遊戲規則。創新節點（科技與人才中心）：正在新興的節點，如奧斯陸、鹿特丹在綠色科技、新加坡在數字化的探索，它們是驅動行業未來的「創新引擎」。

一個頂尖的全球航運中心，必須是這多重節點的強大複合體。上海的雄心在於此，新加坡正趨近於此，而倫敦則長期佔據了「權力節點」的頂峰。

三維競爭力：評估航運中心的新框架

要理解上述節點，需基於新發展格局和新質生產力理論，引入硬實力、軟實力、新實力的三維分析框架：硬實力是骨骼與肌肉，是港口設施、業態聚集與海事工程等物理基礎；軟實力是大腦與神經，是航運金融、海事仲裁、教育科研與知識產權的掌控力；新實力是血液與活力，是驅動行業綠色化、數字化與商業模式創新的能力。

香港的困境在於，其硬實力因成本與競爭而相對削弱，軟實力面臨倫

敦與新加坡的上下夾擊，新實力的培育則尚在起步。然而，其破局之道，也蘊藏於此三維之中。

善用優勢 錯位發展

在香港與主要競爭對手的對比中，我們能看到其獨特的戰略位置。對標倫敦：權力節點的差距與機遇 差距：倫敦是「軟實力」的絕對王者。其積累數百年的法律體系、市場標準、人才網絡與品牌信譽，構成了最深的護城河。香港在航運金融的廣度、海事仲裁的全球公信力上，仍有差距。

機遇：香港擁有倫敦沒有的龐大實體經貿腹地 and 「一國兩制」的獨特制度優勢。它完全可以成為倫敦與龐大中國市場之間的「超級解碼器」，將國際規則與中國實踐無縫對接。

對標新加坡：全能型標杆的挑戰與路徑啟示

挑戰：新加坡政府在戰略前瞻性與執行力上堪稱典範，成功在「流量節點」和「權力節點」之間取得了平衡。香港在政策合力、數字化與綠色轉型的基礎設施布局上，顯露出滯後。

啟示：新加坡證明了政府主導的生態系統建設至關重要。香港需要同等力度的戰略決心，但應發揮其金融市場更深、資本流動更自由的優勢，走一條差異化道路。

對標上海：國家戰略下的互補與競合

競合關係：上海代表的是國家力量驅動的「全能型」崛起，其在吞吐量、造船業和國內航運金融創新上勢不可擋。與上海進行同質化競爭是香港的戰略陷阱。

互補定位：香港的核心優勢在於其普通法體系、國際化的司法獨立、自由的資訊流動和高度開放的營商環境。這決定了香港與上海的關係應是「功能互補、錯位發展」——上海深耕國內大市場，香港錨定國際高規則。

港五方面構建生態系統

基於以上分析，香港建設未來國際航運中心的路徑清晰可見：它必須超越「港口」的物理範疇，以整個大灣區為依託，系統性地構建一個充滿活力的全球航運生態系統。其核心支柱，便是以下五大中心的協同建設。這不僅是本系列的導論，更是後續深入探討的總綱。

全球航運資源配置中心——重塑「資本與信息的權力」

這是航運中心皇冠上的明珠。香港必須重振並升級其航運金融、保險與交易業務。重點在於發展綠色金融、ESG-linked船舶融資，並利用其信息自由優勢，打造權威的航運定價指數與信息服務平台，成為全球資本進入航運業和行業信息交匯的首選地。

高附加值貨物集散中心——定義「新硬實力」

香港的碼頭業務需從「規模之爭」轉向「價值之爭」。未來應聚焦於處理高價值、高时效、高複雜度的貨物，如航空貨運、冷鏈、跨境電商產品，以及受國際嚴格監管的藥品和危險品。這要求其與大灣區港口群形

2025年全球航運中心排名		
排名	城市	較2024年
1	新加坡	不變
2	倫敦	不變
3	上海	不變
4	香港	不變
5	迪拜	不變
6	鹿特丹	不變
7	寧波舟山	上升一位
8	雅典	下降一位
9	漢堡	不變
10	紐約-新澤西	不變

成「前店後廠」的協同模式，香港做「精品店」和「訂單處理中心」，內地港口提供強大的集疏運支持。

國際航運規則制定中心——掌握「話語權」

這是香港對標倫敦的關鍵。首先，要大力提升香港海事仲裁的國際化程度和品牌影響力，吸引全球頂尖仲裁員與案件。其次，積極牽頭或參與國際航運業在綠色、數字化領域的標準與規則制定，從規則的「追隨者」變為「共創者」。再次，要大力推進AI技術在航運全領域包括高端海事服務業的應用，以數智化重新定義航運業務流程，引領未來潮流。

高端航運機構聚合中心——打造「產業雨林」

一個繁榮的生態系統需要多元化的物種。香港須吸引和培育各類高端航運機構，包括船東保險協會、國際航運組織分支機構、船舶管理公司總部、航運科技初創企業等，通過政策優惠和生態營造，形成機構聚集的「熱帶雨林」效應。

亞太航運人才流動中心——匯聚「最强大腦」

一切競爭歸根結底是人才的競爭。香港應建設成為亞太地區航運精英匯聚、交流與成長的中心。通過完善移民政策、與世界頂尖海事院校合作辦學、舉辦高規格行業論壇等措施，讓全球頂尖的航運法律、金融、科技和管理人才在此「近悅遠來」。

結論

香港國際航運中心建設，是一場關乎其全球城市地位的決勝之役。它要求我們徹底告別對貨櫃吞吐量的路徑依賴，擁抱一個更為宏大和動態的「生態系統」願景。

本系列開篇之作，旨在擘畫這一宏偉藍圖的總綱。後續文章將分別深入探討「五大中心」的建設路徑、政策瓶頸與破解之道。我們將用詳實的數據、犀利的分析和可行的方案，論證香港如何能憑藉其「一國兩制」的制度優勢、背靠大灣區的腹地支撐、與國際完全接軌的營商環境，在這場全球航運價值鏈的重構中，不僅守住地位，更能開創一個引領未來的新紀元。

當香港成功將自己從一個物理「樞紐」升級為一個全球航運的「價值生態系統」時，今日關於吞吐量的所有爭論，都將成為歷史的一個小小註腳。這正是我們這一代航運人的責任與使命。

（作者為招商局能源運輸股份有限公司總經理）

對接「十五五」港宜築牢創科人才高地



創科瞭望
陳迪源

近日，香港特區政府舉辦的二十屆四中全會精神宣講會，清晰地將國家對香港的期許與未來發展路徑緊密相連。其中關於「培養人才以推動科技發展」的論述，為香港的創科之路指明了方向。這並非一句空泛的口號，而是國家頂層設計與香港未來發展路徑的一次精準對接。在「十五五」規劃的背景下，香港正迎來一個重塑創科生態、構建人才高地的關鍵機遇期。

要理解香港的機遇，必須先讀懂國家戰略的深層邏輯。四中全會審議通過的「十五五」規劃建議中，首次明確提出要「一體推進教育科技人才發展」，這亦標誌着根本性的思路轉變。

過去，教育、科技、人才常被視為獨立的政策領域，各行其是；如今，它們被視為一個相互咬合的齒輪系統：教育是培養人才的基礎，人才驅動科技的創新，而科技的進步又反過來重塑教育的形態。任何一個齒輪轉動不暢，都會影響整個系統的效能。

這一轉變的背後，是對當前全球競爭格局的清醒認識：科技之爭，歸根到底是人才之爭。只有將人才的自主培養與科技的自主創新緊密捆綁，才能在激烈的國際博弈中站穩腳跟。

在國家的宏大布局中，香港的角色向來獨特。憑藉「背靠祖國、聯通世界」的制度優勢，我們習慣於扮演「超級聯繫人」的角色。但在新的發展格局下，這一定位需要升級——從單純的「聯繫人」，進化為一個「創科增值器」。

這是一個怎樣的場景？想像一家來自長三角的頂尖生物科技公司，其擁有領先的細胞療法技術，但要「出海」卻面臨兩大難題：一是如何讓其臨床數據獲得國際認可，二是如何對接國際資本。香港恰好能提供解決方案。這家生物科技公司可以將亞洲總部設在香港科學園，利用香港世界級的臨床試驗數據中心，使其研究成果符合美國FDA或歐洲EMA的標準；同時，通過香港的律師和會計師團隊，設計出符合國際慣例的融資架構，最終在港交所成功上市。

在此過程中，香港提供的不是簡單的「通道」，而是包括國際標準認證、知識產權保護、全球資金對接在內的一整套「增值服務」。我們將內地的創新要素作為「輸入」，通過香港的專業體系進行「加工」，最終「輸出」為具備國際競爭力的產品和企業。

近年來，政府的一系列舉措，正是在為這個「增值器」添磚加瓦。從

「高才通」等計劃為香港帶來超過23萬名申請者，到投放百億資金成立「產學研1+計劃」，再到擴大資助院校的非本地生比例，這些政策為人才儲備注入了「活水」，也為承接國家戰略部署做好了鋪墊。

固巢養鳳與引鳳築巢

藍圖雖已繪就，但將其變為現實，挑戰依然不少。筆者認為，未來的工作重心，應從過去的「築巢引鳳」，轉向「固巢養鳳」與「引鳳築巢」並舉的新階段。

「固巢養鳳」，意味着我們需要一個更具競爭力的綜合生態環境。一個頂尖的AI科學家來到香港，考量的絕不僅僅是簽證的便利和薪酬的高低，他可能會花費數月時間為子女尋找合適的國際學校而苦惱，也可能因為高昂的居住成本而猶豫。這些生活中的「痛點」，往往推動我們尋找更好的解決方式。因此，政府在「搶人才」的同時，更需要提供一站式的配套服務，讓人才能夠「安居樂業」，真正視香港為家。

「引鳳築巢」，則要求我們深化產業結構，創造更多高質量的就業崗位。香港的創科優勢，不能長期僅僅停留在金融科技、生物醫藥等少數幾個領域。我們需要更有力地引導，聚焦人工智能、新材料、綠色科技等具備戰略意義的產業，通過開放更多政府及公營機構的應用場景，為企業提供「試驗田」，從而帶動整個產業鏈的發展，形成「磁吸效應」。

香港還必須打破人才流動的制度壁壘，讓「產學研」的齒輪真正轉動起來。我們應鼓勵大學教授帶着研究成果走進市場，也應歡迎企業的資深專家回到大學講堂。政府可考慮設立更靈活的「旋轉門」機制，讓人才在學術界與產業界之間自由流動，將最前沿的知識與市場需求緊密結合。此外，更要主動融入大灣區發展，推動「科研在香港，轉化在灣區，市場在全球」的高效協同模式，讓人才的價值在更廣闊的空間中得以釋放。

歷史的機遇，稍縱即逝。四中全會為香港的創科發展提供了明確的政策支持。我們必須以更開闊的視野、更務實的姿態，乘勢而上。這不僅關乎香港自身的經濟轉型，更關乎我們在國家實現高水平科技自立自強的征程中，能否擔當起應有的角色，寫下屬於自己的輝煌篇章。

（作者為香港創科發展協會創會主席）

三利好疊加 港樓強勢反彈



樓市智庫
陳永傑

過去半年，本地樓市在低位築底後回升，樓價短短數月反彈逾半成。以一個500萬元の上車盤計算，買家較低位需多付接近30萬元。市場關注今次升勢能否持續，剛性需求是否已消化得七七八八。但回望過去二十年，本地樓市曾兩度在市場極度悲觀時上演「由谷底翻身」的大逆轉。

第一次是2003年沙士後。當疫情受控後，本地信心回穩，樓價隨即展開長達五年的升浪，中原城市領先指數（CCL）由31.77點攀升至73.98點，升幅達1.3倍。第二次則是2008年金融海嘯後，樓價雖曾急挫，卻很快收復失地；樓價自低位升足十三年，最終在2021年攀至191.34點的歷史高位，累升2.4倍。兩次升浪已充分證明：香港樓市一旦觸底，其後往往是超乎預期的爆炸性反彈。

今年3月，CCL跌至十年新低134.89點。其後受減息周期及延後需求集中釋放支持，樓價終見回穩，並重上140點之上。雖然已反彈半成，但相較2021年高位低逾兩成半。在多项利好因素下，要樓市於未來三、四年陸續收復失地，絕非天方夜譚。

推動今次反彈的力量，可分為三方面。首先是減息效應。息口從高位回落，供樓成本下降，入市門檻自然降低，為樓市帶來即時刺激。其次是剛性需求釋放。近年吸引人

才與學生來港，推高租金，不少租客出現「供平過租」的心態，由租轉買。第三是市場心理因素的轉變。樓價調整多年終於企穩，一部分買家擔心反彈一旦正式展開便會「追唔切」，於是加快入市。

發展商看好後市 提價推盤

資金面同樣提供關鍵支撐。目前香港銀行存款總額突破19萬億元，其中儲蓄存款達5.8萬億元，連續兩年顯著增加。在資金尋找出路的環境下，若只有5%資金流向樓市，金額亦接近1萬億元，是今年一手成交總值約1800億元的五倍。值得一提的是，樓市最旺的2021年，銀行存款總額只有15萬億元。資金越充裕，越容易形成市場心態：樓市未升完，推動資金重新考慮配置物業。

樓市回暖下，發展商銷售策略的變化尤其值得留意。近期有發展商表明不再採用「量先行」策略，意味新盤市場由清貨期過渡至「價值重估」階段。發展商願意加價，本身就是對後市的信心投票。

（作者為中原地產亞太區副主席兼住宅部總裁）



◀息口從高位回落，供樓成本下降，為樓市帶來即時刺激作用。