

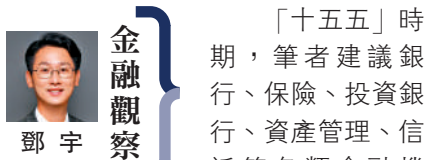


▲香港在國際金融、跨境投融资服務、國際專業服務等有明顯優勢，成為內地企業「出海」的首選平台。

經濟觀察家

近年中國加快构建「雙循環」新發展格局，中資企業「走出去」不斷升級。香港擁有「背靠祖國、聯通世界」的獨特優勢，扮演著「超級聯繫人」和「超級增值人」的角色功能，成為中資企業「走出去」的首選平台，這也意味著香港在服務中資企業「出海」的過程中將成為重要的參與者、貢獻者及受益者。

港全鏈條服務 助內企出海



「十五五」時期，筆者建議銀行、保險、投資銀行、資產管理、信託等各類金融機構，立足自身資源和有利條件，充分發揮香港「內引外聯」樞紐作用，優化創新跨境金融業務特色，全方位支持中資企業高質量安全「走出去」，一方面充分體現香港中資金融機構的功能優勢和職責使命，服務國家戰略、支持香港融入國家發展大局，另一方面抓住中資企業「出海」的新機遇，拓展跨境金融業務，構建境內外金融服務閉環。

當前中國加大全球化布局，推動中資企業全方位「出海」。截至2025年底，中國在境外設立企業超過5萬家，遍布190個國家和地區。對外投資存量連續9年保持世界前三。2025年對外直接投資1743.8億美元，穩居世界前列。在國際競爭日益激烈下，中資企業高質量安全「出海」的迫切需求增強，既要滿足不同市場要求，也要遵循不同行業的合規要求。

外闖面對的挑戰

中資企業「走出去」面臨的局面，主要表現在三個方面：一是地緣博弈與規則重構，貿易保護與對外投資安全審查泛化。美國依託長臂管轄、出口管制、制裁清單等，限制中資企業參與本土基建、通信、公共採購等，歐盟以「去風險」為名擴大外資審查，對電動車、光伏、電池發起反補貼、反傾銷調查，強制關鍵領域排除中資供應商，這對中資企業全球布局帶來了不確定性。

二是局部地緣衝突持續，威脅全球產業鏈安全。俄烏、中東、東南亞局部衝突頻發，嚴重衝擊全球物流通道、能源價格、匯率穩定，推高了全球海運、保險、融資成本。

三是綠色可持續發展新約束，合規成本上升。2026年歐盟碳邊境調節機制進入全面徵收階段，覆蓋鋼鐵、水泥、鋁、電力等六大行業，並拓展至180種製成品，相關產品出口需額外承擔碳成本。歐美國家以「政府補貼不公平」發起專項調查，收緊原產地規則倒逼產業鏈外遷，高標準勞工、環保條款抬高中企海外建廠合規門檻。

境外合規成為中資企業必須應對的硬約束，倒逼企業推進合規制度化。從能力要求看，傳統以工程承包和資源獲取為核心的模式固然重要，但東道國對本地就業、稅收、技術轉移、環境與社會責任的要求不斷抬高，迫使中資企業從「交付即退出」轉向「長期持有與持續經營」。2024年中國境外企業實現銷售收入3.6萬億美元，僱用境外員工502.1萬人，其中本地及外方員工佔比達65.8%，正是深度本地化運營趨勢的印證。

在全球經濟格局深度調整的背景下，中資企業「走出去」布局由「規模擴張」轉向「高質量發展」，從傳統製造業外遷，拓展至新興產業和生

產性服務業，並由「被動外遷」轉向「技術驅動」和「生態构建」。

在區域分布方面，市場布局優化，呈現「新興市場+區域中心」的雙軌布局。投資目的地上，逐步降低對北美等少數傳統單一市場的依賴，東盟、中亞、拉丁美洲、歐洲腹地的投資比重顯著上升，「一帶一路」牽引力凸顯。對外投資區域呈現明顯的亞洲集中和東盟高增長特徵，其中近80%的對外直接投資流向亞洲，流向東盟十國的投資是2020年的2.1倍，東盟已成為中資企業出海的首選目的地之一。共建「一帶一路」國家繼續成為出海增量的重點方向，2025年中國對共建「一帶一路」國家非金融類直接投資為2834億元人民幣，按年增長18%。

在行業分布方面，從資源和工程向綠色能源、數字經濟和先進製造延伸。中國對外直接投資覆蓋國民經濟18個行業門類，其中批發零售、租賃和商務服務、製造業、金融業、採礦業五個行業投資規模均超過100億美元。在海外併購中，製造業、採礦業佔比分別為37.8%、25.5%，電力熱力燃氣及水生產供應業佔14.6%，顯示製造升級、資源安全和能源轉型仍是併購主線。

在模式演變方面，轉向綠地投資為主導、本地化經營和園區生態為支撐的實體布局。中資企業的「出海」模式正從早期「工程承包、設備出口、資源獲取」的項目型交付，轉向「綠地建廠、併購、園區配套和長期運營」的實體化布局。2024年，中國投資者已在全球190個國家和地區設立境外企業5.2萬家，說明出海形態已不再是一次性的項目交付，而是形成了覆蓋廣泛、長期運營的經營實體網絡。

在模式演變方面，轉向綠地投資為主導、本地化經營和園區生態為支撐的實體布局。中資企業的「出海」模式正從早期「工程承包、設備出口、資源獲取」的項目型交付，轉向「綠地建廠、併購、園區配套和長期運營」的實體化布局。2024年，中國投資者已在全球190個國家和地區設立境外企業5.2萬家，說明出海形態已不再是一次性的項目交付，而是形成了覆蓋廣泛、長期運營的經營實體網絡。

在模式演變方面，轉向綠地投資為主導、本地化經營和園區生態為支撐的實體布局。中資企業的「出海」模式正從早期「工程承包、設備出口、資源獲取」的項目型交付，轉向「綠地建廠、併購、園區配套和長期運營」的實體化布局。2024年，中國投資者已在全球190個國家和地區設立境外企業5.2萬家，說明出海形態已不再是一次性的項目交付，而是形成了覆蓋廣泛、長期運營的經營實體網絡。

在模式演變方面，轉向綠地投資為主導、本地化經營和園區生態為支撐的實體布局。中資企業的「出海」模式正從早期「工程承包、設備出口、資源獲取」的項目型交付，轉向「綠地建廠、併購、園區配套和長期運營」的實體化布局。2024年，中國投資者已在全球190個國家和地區設立境外企業5.2萬家，說明出海形態已不再是一次性的項目交付，而是形成了覆蓋廣泛、長期運營的經營實體網絡。

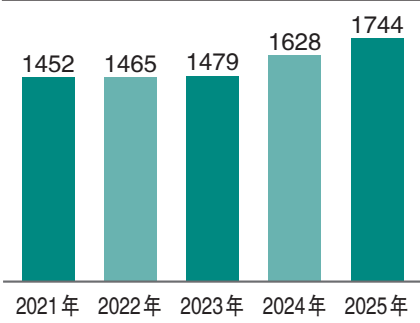
港專業服務提供支援

香港的優勢在於國際金融、跨境投融资服務、國際專業服務、全球規則對接，精準匹配中資企業「出海」的核心需求，成為內地企業「走出去」的首選平台。近年來，特區政府成立了融入國家發展大局督導組、引進重點企業辦公室、內地企業出海專班，推動香港從「超級聯繫人」向「超級增值人」轉變，提供法律、稅務、融資等全鏈條增值服務。作為內地資本市場連接全球的重要橋樑紐帶，香港已成為內地企業最主要的境外上市地。截至2025年末，有111家內地企業成功登陸港股，合計募資2286億港元，分別佔全年新股總量的94%和總募資額的88%。

香港聯通全球200多個國家和地區的經貿金融網絡，對接全球頂級投資機構與產業資源，能夠幫助內地企業快速對接海外客戶、合作夥伴等資源。發展成果看，中資企業依託香港作為國際金融、航運、貿易等國際中心的地位優勢，依託香港的平台「出海」。

於香港而言，一方面需要把握國家政策導向，更好地融入國家發展大

中國對外直接投資（億美元）



局，積極加強兩地政策溝通和協作，助力內地企業「走出去」行穩致遠；另一方面也有賴於統籌各方資源，在過往取得成果的基礎上，進一步優化完善服務內地企業「出海」的機制和平台，提供包括國際法律、財務會計、合規、審計及金融等更全面的專業服務支持。

完善跨境投融资服務

於中資機構而言，要主動發揮功能優勢，緊跟國家高水平開放的戰略布局，立足發揮香港「內引外聯」的區位優勢、專業優勢和政策優勢，進一步瞄準中資企業「走出去」的困難和痛點，以專業化的金融舉措，精準護航中資企業高質量「出海」。

筆者有四點建議：一是優化完善跨境投融资服務。創新投融资服務機制，提供併購貸款、銀團籌組、貿易融資、離岸債券發行、供應鏈及綠色投融资等各類投融资服務；強化「商行+投行」服務支撐，優化完善跨境投融资服務方案，為中資企業海外併購、資產重組、境外上市、股權投融资等提供支持，助力「走出去」企業拓展海外業務。

二是健全跨境結算服務體系。協助「走出去」企業完善搭建全球現金管理系統，實現跨境資金和賬戶信息的有效管理；積極配合「走出去」企業各類跨境結算場景，持續深化人民幣跨境支付系統（CIPS）、貨幣橋（mBridge）等各類跨境支付結算、交易渠道服務，滿足人民幣跨境結算需求，保障支付結算和資金安全。

三是提升跨境風險管理水平。針對海外多幣種、跨市場、跨地區經營場景，為中資企業定製匯率、利率、大宗商品套期保值方案，降低利率和匯率風險；針對中資企業境外資產安全需求，提供專業的境外託管及配套的資產保值增值服務；依託安全可靠數據底座，為企業「走出去」提供更加安全、便捷的跨境結算、貿易融資、匯兌風險管理等一站式跨境金融服務。

四是加大各類專業服務支持。依託境內外、全牌照及全球服務網絡，突出金融服務以外的各類專業服務，包括海外法律、會計財務、稅務、合規等諮詢服務，依託交行深厚的客戶資源和商業合作夥伴網絡，搭建跨境撮合橋樑，為中資企業提供上下游撮合交易服務，加大支持「走出去」企業深化國際合作、深耕國際市場。

（作者為財經評論專業人士。本文僅代表個人觀點）

數智化成本管理 賦能細化經營

李勤

【經營之見】

隨着全球經濟格局深刻變化和科技持續推陳出新，內地的現代化探索實踐催生「新質生產力」的概念，強調提升「全要素生產率」。

提升全要素生產率，成本管理為一個重要環節。2024年12月，財政部發布《關於全面深化管理公司會計應用的指導意見》，對企業成本管理有進一步要求。成本管理者要在提供客戶價值和實現這一目標的資源成本之間取得平衡，要強化資源配置能力。為此，企業要在成本規劃、核算、控制與實踐層面須下更大的功夫。

本文乃闡析成本管理在數智化帶動下，如何細化經營，提升生產率。

緩解成本管理三大困難

企業成本為資源投入，可分為資金、人力和關係三個方面。現階段，企業成本管理面臨三大挑戰。

一、成本核算分布廣、難實時：當前多數企業仍沿用傳統成本管理模式，主要採取月度集中歸集、分配及結構的機制。這種靜態化、滯後性的成本管理方式已難以匹配現代企業快速回應市場變化的訴求。一方面，物料採購、生產消耗與財務入賬之間存在顯著時間差。另一方面，業務及財務數據脫節使得管理層難以準確捕捉成本波動，難以提升企業成本管理水平。

二、成本核算不精細、目的單一：傳統的成本核算的成本對象顆粒度（granularity，細粒度）往往聚焦於分批次、分品類的成本核算，其目的為支持批次、品類的盈利水平分析。這樣的成本核算有兩個局限：一是生產現場的大量數據，需通過人工或半自動化方式從分散系統中採集提取，難以在合理周期內達到成本核算的精細化；二是缺乏對內部服務成本（共享部門如採購、財務、總務及IT）的計量、歸納和分配能力，引致各利潤中心的真實盈利能力的信息有欠準確。

三、成本經營不閉環、缺智能：閉環（Closed-loop system）的核心作用在於透過持續比較實際成果與預期目標之差異，自動修正偏差，使系統穩定運行，精確達成目標。成本管理不閉環，便無法實施全周期管理，企業成本經營模式呈現「強事後、弱事中、缺事前」的失衡狀態。在事前預測層面，尚未形成覆蓋研發、採購、銷售等全價值鏈的動態預測機制，研發環節尚未能對目標成本進行前瞻性預測。

為應對此三項挑戰，企業須構建實時、智能的成本管理體系，將成本管理提升到企業經營戰略層面。在原有的分品類、分批次的成本核算基礎上，引入智能化手段，強調成本的主動規劃、優化與增值，通過合理配置與優化利用成本

資源，挖掘成本潛力，創造新的價值增長點，以實現企業經濟效應的最大化與可持續發展。為此，要在三方面下功夫。

（1）實時融合的成本數據底座：建立實時、精細、智能的成本管理體系，充實成本管理底座，充分釋放數據要素的生產力充實基礎。

（2）多維精細的成本核算引擎：在分品類、分批次的成本對象的基礎上，成本核算對象進一步細化至工序、訂單等多維度組合，核算過程實現動態、結構化的成本流轉，支持基於內部的結算價格的成本核算體系，有助集團優化配置和經營策略調整。

（3）全面智能的成本經營模型：結合新技術，建立覆蓋事前、事中和事後的成本經營閉環。

內地一家連鎖超市集團以數智化整合POS（銷售點）交易數據、供應鏈資訊和外部天氣、節日等變數，建立需求預測模型，自動計算各門店的最合適訂貨量與安全庫存水位，避免過度囤積或缺貨。此外，又針對即期品（指即將到期但仍可安全使用的良品），系統自動觸發折扣機制（動態定價），減少報廢損失。最後，成本管理數智化的效益為庫存成本降低18%，鮮食報廢率減少39%。

提前規劃 動態分析

隨着雲應用、大數據等數智化技術湧現，成本管理已可以按場景提前規劃和預測，構建更加動態和前瞻性的成本分析方法。

成本預測提供量本利分析、邊際成本分析及研發銷售成本預測等。量本利分析可以幫助企業理解收支平衡點的同時，將利潤空間最大化。企業可以利用邊際成本分析，了解生產規模與成本之間的關係，評估產品的成本效益，避免資源浪費，從而優化生產決策。通過強化預測能力，企業可以突破傳統成本分析的局限。AI正驅動財務部門從傳統的「成本中心」走向「業務夥伴」，動態與前瞻性的成本分析為制定務實可行的發展策略提供可靠依據。

企業建立有智能元素的成本管理系統，便可以使決策更具精確度、前瞻性，有助應對複雜多變的市場環境。

（作者為理大工商管理博士、資深金融家）



▲隨着雲應用、大數據等數智化技術湧現，有助企業精確管理成本。

認識二按電子提示(二)

王美鳳

【談樓說按】

上期（6月29日A19版）提及2017年起推行二按電子提示服務，當按揭貸款人再於財務公司申請二按，財務公司會將二按文件呈交土地註冊處辦理登記以保障權益，土地註冊處辨識有關物業已有一按貸款，會啟動系統通知一按銀行有關按揭物業再進行二按。

筆者接觸客戶當中，總有些客戶未有察覺擅自二按之違約問題，而在需要資金周轉時，直接用「磚頭」向財務公司申請二按，當中未獲銀行同意。當銀行發現違約二按，一般會交由風險管理部門處理，較常見是先向借款人發出通知，一方面正式通知借款人已違約之事實，並透過了解因由與狀況，以及藉着借款人的態度是否合作而評估個案風險及做法。

當借款人收到銀行通知發現違約

二按，可能會一時不知所措，因而選擇逃避或拖延，但其實這會讓銀行認定風險升高，或會引發銀行採取較嚴厲的行動例如call loan（要求即時清還所有按揭欠款）。事實上，借款人如何回應及補救事件，很多時足以影響銀行決定如何處理個案。

銀行評估違約二按風險

一般來說，對於這類違約二按，銀行會因應多方面因素去決定做法，包括借款人的誠信是否有補救問題，信貸風險是否加大，是否出現方案，信貸一二按總貸款額是否過高並已超出借款人的還款能力、借款人是否有能力及願意作出糾正等。

首先是借款人是否具誠信並持合作態度，收到銀行通知後，能適時回應及負責任地交代情況，甚至主動向銀行提出糾正方案，例如只是基於一時資金周轉，會於短期內或限時內清還二按，又或提出重組方案，態度合作並表明願意與銀行保持溝通。其次是信貸風險方面的考慮，例如二按連同一按的總貸款額是否過大超出借款人的還款能力，總按揭成數是否過高超出上限等。

（作者為中原按揭經紀董事總經理）



▲對於違約二按，銀行會因應多方面因素去決定做法。