

國家「十五五」規劃綱要明確支持香港鞏固提升國際金融、航運、貿易中心和國際航空樞紐地位。香港憑藉優越地理位置、獨特制度優勢、自由經濟體系及深厚國際商貿經驗，具備充足條件向「世界一流國際航運中心」邁進。早前當選2025年中國工程院外籍院士（信息與電子工程學部）的香港大學物流與供應鏈管理講座教授申作軍，是國際知名的數據驅動決策及人工智能（AI）與供應鏈優化專家，他接受香港文匯報專訪時表示，隨着國際形勢持續動盪，港口穩定性與可靠航運服務的重要性愈發突顯；香港擁有成熟法治、健全商業制度，並與多國長期建立貿易往來及信任基礎，未來數年將迎來港口與航運發展的黃金上升期。

●香港文匯報記者 陸雅楠



院士領航
香江科創



●申作軍認為香港可聚焦高增值優勢產業。

（背景為AI生成）
香港文匯報記者郭木又攝

申作軍的研究領域涵蓋物流及供應鏈管理、數據驅動決策及系統優化，項目涉及商業、能源系統、交通系統、智慧城市、醫療保健管理和環境保護等多個範疇。因應地緣政治與全球不確定性上升，他在專訪中與記者細談香港於相關領域的機遇和挑戰。他認為，香港完善的資本市場、穩健的金融基礎設施，以及優質專業服務與人才儲備，使其在變局中更能扮演「安全港」角色，部分貨物或更傾向選擇香港作為中轉與轉運基地。與此同時，內地企業加速「出海」，若以香港作為出海前的準備基地，並讓海外資源與機遇透過香港進入內地，更能進一步放大香港國際航運及貿易中心的綜合優勢，帶動港口發展提速。

另一方面，在大灣區國際科技創新中心建設的戰略下，北部都會區作為香港對接國家戰略的重要平台，未來勢必與深圳形成更緊密連結，推動高質量發展。申作軍指出，港大近年於深港合作方面投入甚多，並於前海成立多個研究院及港大青年科創學院，短短兩年已孵化80多家企業，甚至成為當地招商引資宣傳亮點之一；展望未來，香港科教資源與北都布局將更緊密扣連，形成更具規模的創科動能。

籲聚焦高增值優勢產業

不過，北都的土地規模仍相對有限，被問及如何確保未來有足夠的產業發展空間，申作軍直言關鍵在於「怎麼用」，而香港不可能面面俱到，必須取捨有度、聚焦高增值優勢產業，「低成本、低產出的行業，我們未必需要做。」

申作軍以iPhone的產業與供應鏈為例指，過去大量利潤主要由晶片、設計等高附加值環節賺取。他認為，香港可力爭成為「供應鏈的源頭」，善用國際人才優勢及與國際企業、政府對接能力，把最「值錢」的產品設計、研發與高端服務等環節留在香港；中試、生產等對土地需求較大的部分，則可更多依託國家產業體系與大灣區製造能力，形成互補。

申作軍進一步指出，特區政府在資金、政策與平台方面已做了大量工作，期望促成香港學者與本地或內地企業的更深度合作，打造「香港研發+灣區製造」的閉環，港大近年亦與多家企業簽署合作協議，包括中國移動、華潤、華為等，「已看到很多企業願意跟香港的大學合作，一起打通科創閉環。」

提升深港科研合作效率

對於河套地區的發展，申作軍認為，若未來能實現更便利的通關與往來安排，深港在科研合作與人才流動上有望「像一座城市般融合」，大量青年才俊可更頻密在兩地工作、交流及創業。他以其團隊實況為例，在三四十名博士生、博士後及研究助理中，不少人居於深圳，每日往返通勤動輒近三小時；若日後港大可在北都設立研究院或是分支，與深圳及大灣區的協作將更為便捷高效。

「現在感覺，在香港正好是做事之時。」申作軍說，是次有四位香港科學家當選中國工程院信息與電子工程學部外籍院士，反映國家在AI大數據與系統優化等方向上對香港的重視；同時亦看到特區政府有決心把事情做好。他強調，自己未來會繼續扎根香港，無論是協助政府、推動自身企業發展，或支援產業升級，都會踏踏實實把要做的事情做好。

構建一流航運樞紐 港拓全球供應鏈新優勢

申作軍：發揮安全港角色 把握黃金發展期

由拆鐘錶到快速做飯 融會興趣闖出專業方向

工程師的啟蒙，往往始於對世界的好奇。申作軍笑言，自己對機械的喜愛或許「天生如此」，他兒時總愛把父親的手錶、家中的鐘錶拆開來研究：「反正會動的機械，我都非常感興趣。到現在看到各種機械裝置，依然很熱愛。」這份熱忱讓他最初選讀機械工程，而隨着閱歷增長，他愈發覺得「跟人打交道」及管理複雜系統，同樣引人入勝。他特別提到，學生時代讀過華羅庚談「怎樣最快把飯做好」的統籌方法，從中受到啟發，也因此對「如何用最短時間、最低成本把事情做好」的決策優化產生濃厚興趣。

「硬功夫」結合「軟實力」

兩種興趣最終融會成申作軍的專業方向，他形容，若只做純粹的機械，往往會邁向加工與製造；要闖出新意，便需要以學術研究補位，因此他把工程技術的「硬功夫」與系統管理的「軟實力」結合，研究重點涵蓋物流及供應鏈管理、數據驅動決策與系統優化，讓研究成果「飛得精準、飛出效率」，助力工業升級，讓更多產業做得更好，創造經濟效益。

作為管理與決策優化專家，要如何在繁忙工作與生活間取捨平衡？申作軍認為，關鍵在於分清輕重緩急，像求解最優解一樣安排日程，把時間妥善配置，對喜歡的事情要全情投入，但其他地方也不能「掉鏈子」。

要求學生平衡工作與生活

他常對學生說，博士生涯在修課、科研之

瞄準創科發展 吸引高才匯聚

特區政府正制定香港首個五年規劃，創科與人才都是當中之焦點。申作軍認為，隨着推動北部都會區加速建設，加上促進產學研一體化，將讓創科領域迎來重大突破，更能吸引本地培訓科研人員畢業後留港服務，扭轉過去本港創科產業與研發配套不足，讓部分博士畢業生「無處可去」致人才外流的窘境。

他提到，近兩三年間愈來愈多青年人才視香港為進修首選之一，其中內地生申請競爭尤為激烈，以港大為例便成功吸納大量頂尖學府尖子，反映高端人才正加速匯聚，讓香港教育、科技、人才都迎來騰飛機遇。

申作軍表示，本港大學於招攬人才方面一向成績不俗，但從產業角度，香港仍須進一步建

餘，還要兼顧感情或家庭，因此更要懂得自我管理。給學生諮詢時他亦會先問：「你是晨型人（Morning Person）還是夜型人（Night Person）？」例如若是晨型人，他會建議對方把每周二、四上午「整段封鎖」，預留狀態最好的時間專注做研究；周三下午則可安排運動或其他事務，把要做的事寫進日程，再按時間逐項分配；有時亦需要適度多工，避免連續幾天只做一件事而忽略其他領域。

申作軍笑言，現時新科技不斷更替，自己亦要不斷學習新知識，因此團隊每周五都有組會一起學習，「若只是自學，往往學了10分鐘就來一通電話被打斷了。」透過與學生約定，兩小時的學習時光讓他能真正沉下心來，大家輪流學、輪流講，互相促進。



●申作軍與學生們關係親近。受訪者供圖



●申作軍定期和學生一起學習新知識。受訪者供圖

立更完整的「閉環」產業鏈，透過創造更多高質職位，以真正留住人才。

完善「閉環」產業鏈創職位

他透露，近期已有不少內地及海外科企有意在港設立研發部門，但如何擴大規模，讓優秀科研人員扎根，並加強與總公司的協調與資源配置，發揮與深圳緊密協作的優勢，仍是必須正視的關鍵。

地緣政治與國際局勢發展，正重構全球人才流動的走向。申作軍指，現時不少包括東歐及南美的學生，對傳統留學熱門地有所顧慮，他們對香港高等教育的認識不深，是港校國際招生的挑戰，但同時亦是應該好好把握的機遇，事實上特區政府大力打造「留學香港」品牌，成效相當顯著，「很多人以前只想到美國、英國留學，現在來了香港，才知道原來香港也這麼好。」

內地尖子來港升學趨增

他表示，港大近期招收的博士生不少來自內地頂尖名校，以往他們或會選擇麻省理工、史丹福等美國名校，如今轉而選擇港大，對研究生教育帶來明顯推動作用。本科層面同樣受惠，錄取競爭程度與常春藤盟校相若，吸納大量優秀生源，建議香港未來要進一步加強國際宣傳，讓更多海外尖子認識並選擇來港升學。

申作軍又透露，八大的研究生院院長曾開會商討，如何集中力量並與政府合作，前往人才集中的國家和地區進行招募，為香港整體招攬人才，而非單打獨鬥，相信可取得不錯的成效。

「做教師，可能是我做過最正確選擇」

回望數十年科研與教學生涯，申作軍最難忘的並非個人榮譽，而是「做老師」這件事：「當你看着懵懂的學生，在你手裏培養成人才，是很值得驕傲的事情。做老師，可能是我這輩子做過最正確的選擇。」在他看來，教育不在於把學生塑造成同一種模樣，而在於協助他們長成「想成為的樣子」，這亦是他最引以為傲之處。

教學生做自己真正熱愛的事

申作軍指導過的學生，背景涵蓋物理、歷史、機械、管理、商科等多個領域，他會讓學生們於團隊協作中訓練與磨合，跨學科交匯觀點，促成思想碰撞與創新，學會以不同專業的語言對話並將想法落實。他表示，自己最重視引導學生面對學術發展與成長中的迷惘，認為抉擇在於三點：「第一，你要把把自己變

得更好的驅動力；第二，你要對知識有渴望；第三，你願不願意學新東西。」正如科研道路上最重要的特質是「堅持」，其根源終究在於做自己真正熱愛的事，「從大學到研究生再到工作，會接觸許多不同學科，也會面臨許多選擇。一定要學習並鑽研自己喜歡的方向，否則動力不足，很難鑽得深。」

申作軍強調，學生成才的關鍵在於內在動機，一旦動機被點燃，會更願意投入時間與心力打磨自己，便更有機會走得更遠。因此，他在教學之初常先提出一個問題：「你最想做的是什麼？」不少本科生、研究生起初難以清晰回答，但他不會催促或施壓，而是先將不同道路的出路與利弊講清楚，讓學生把理想寫下，過一段時間再回訪，並按其個人特質深入討論，力求在因材施教之餘，盡己所能協助他們把願景落地。

至今培養逾60名博士畢業生

申作軍至今培養逾60名博士畢業生，約半數於知名大學任教，另半數投身產業，他笑言自己與學生們關係親近，經常聯絡傾聽他們的困惑。他亦期望學生能留港發展、貢獻所長，在融入國家發展大局之中找到更廣闊的舞台。

是次當選院士，申作軍縱覺榮幸情緒未有特別波動，反而其學生的祝福讓他最動容。在為申作軍慶賀的聚餐中，學生特別選得多年未見的舊生回來相聚，又製作了別出心裁的蛋糕，「上面把我一輩子最驕傲的事情都用3D列印進去了：一個是我出了三本書，另一個是我最愛的小狗，讓我非常感動。」那份用心感知他最在意、最喜歡東西的真誠，尤令他驚喜與觸動。