

strategy& 思略特

Part of the PwC network

同心同行，共创中资 企业在港新未来

庆祝香港回归25周年 |
香港中资企业发展新纪元系列





联系人

单小虎

普华永道思略特中国主管合伙人

电话: + 86 (10) 6533 2166

邮箱: tiger.shan@strategyand.cn.pwc.com

戴冠辉

普华永道思略特中国科技、媒体和通信行业合伙人

电话: + 852 2289 1693

邮箱: david.gh.dai@strategyand.hk.pwc.com

前言

2022年7月1日，香港特别行政区（下文简称为香港）回归祖国25周年。廿五载香江奔涌，香港走过了一段极不平凡的历程，经历了亚洲金融风暴、非典疫情、全球经济危机和新冠疫情等一系列风雨挑战。与祖国紧密相连的香港在历经岁月洗礼之后，东方之珠浪漫依然，活力之都更胜往昔。香港中资企业作为香港经济市场上一支活跃的力量，在“一国两制”下不断发展壮大，持续推动香港的经济繁荣、社会发展以及民生保障。

作为香港市场上最具中国特色、中国市场上最具国际色彩的企业，香港中资企业作为连接中国与世界的桥梁，其重要性不言而喻。如何抓住国家发展带来的历史机遇？如何更好地服务陆港两地的经济发展？香港中资企业亟待看清形势、优化业务、谋划未来。



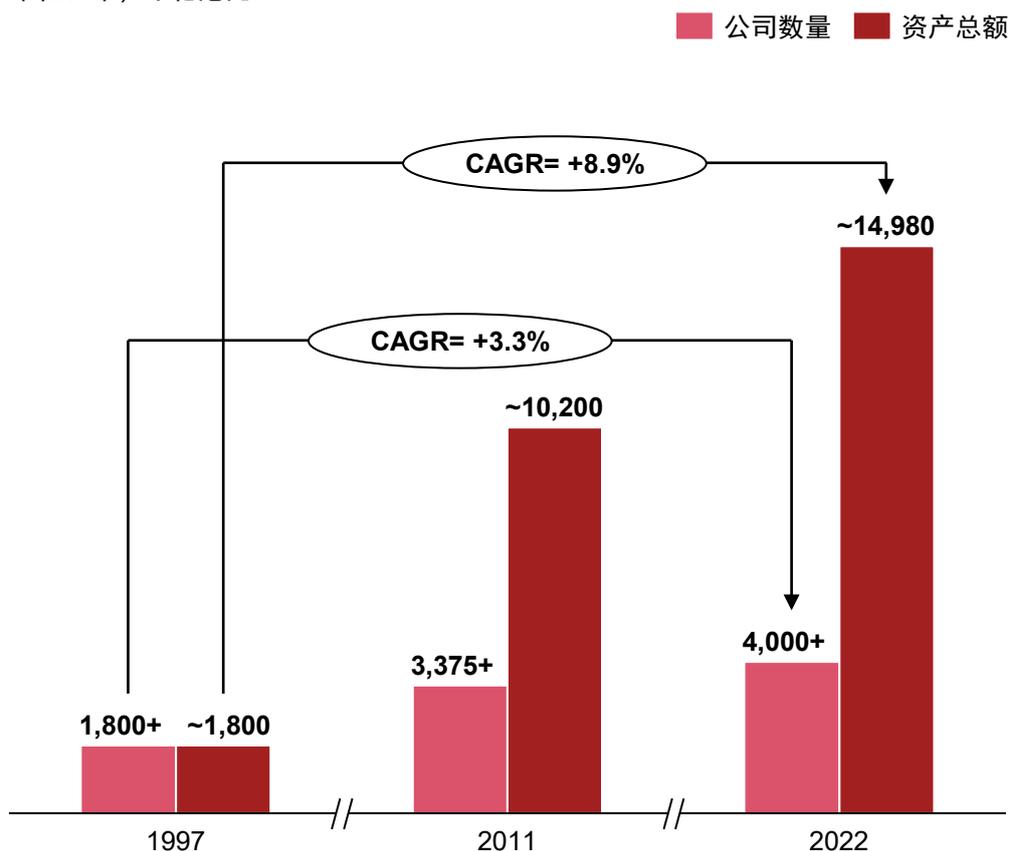
1. 香港中资企业背景情况

香港中资企业主要是指以中华人民共和国资本开设的，在香港注册、开业或挂牌上市的公司。中资企业在港历史悠久，主要始于20世纪40年代前后，先后诞生出一批优秀的代表企业。这批老牌中企积极发挥自身背靠祖国、面向世界的优势，在中国走向世界的道路上，以开拓者的姿态立下了不可磨灭的伟绩（见图1）。

图1：香港回归以来，在港中资企业及下属实体公司蓬勃发展

1997-2022年在港中资企业及下属实体公司数量及资产总额情况

单位：个，十亿港元



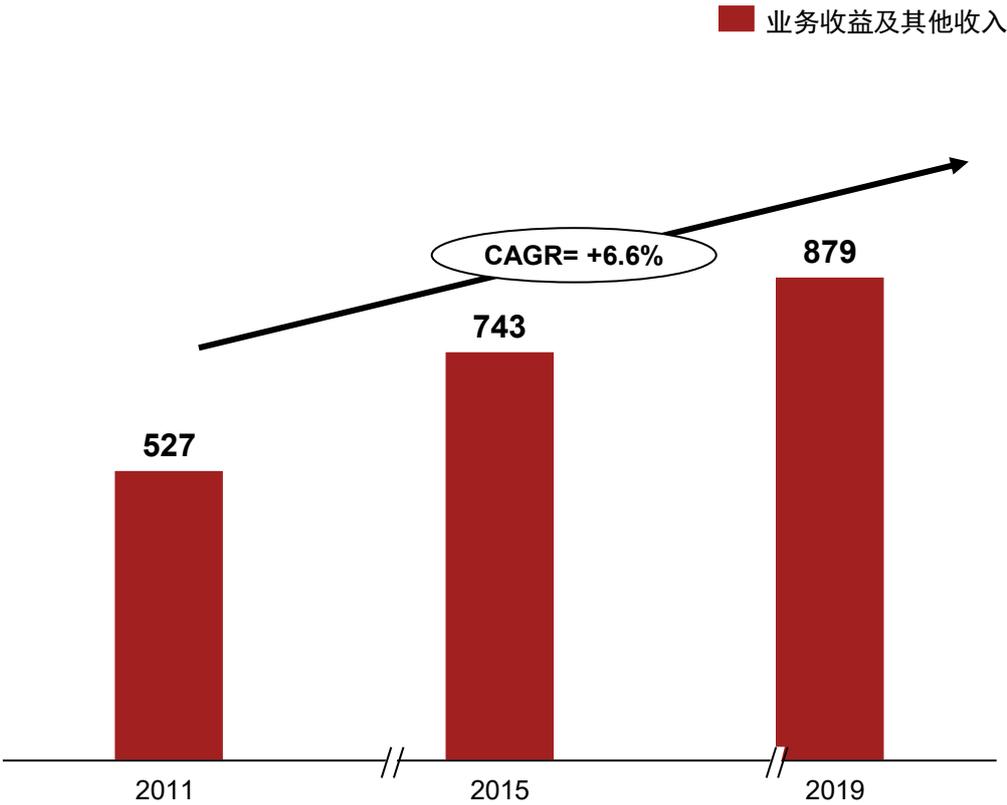
注释：统计口径为在港注册公司

资料来源：新华社，中联办，普华永道思略特分析

香港回归以后，内地企业纷纷登陆港股。中资企业获得了发展资源，为香港经济注入活力，形成两地市场协同互补的良好发展局面，巩固和提升了香港国际金融中心地位。国际企业成熟实践树立的学习榜样、香港成熟市场经济带来的竞争意识、中国亟待高速发展开拓的时代机遇，这些独特的成长经历和环境共同塑造了香港中资企业更为敏锐、灵活、进取的特征。近年来，中资企业不断发展壮大，如今已遍布在香港的金融、建筑、通讯、贸易、物流、科技等各个行业，成为香港经济发展中不可或缺的力量（见图2）。

图2：香港中资企业日益壮大，盈利能力不断增强

2011-2019年中国内地在港拥有多数表决权的分支机构经营情况（按最终投资）
单位：十亿港元



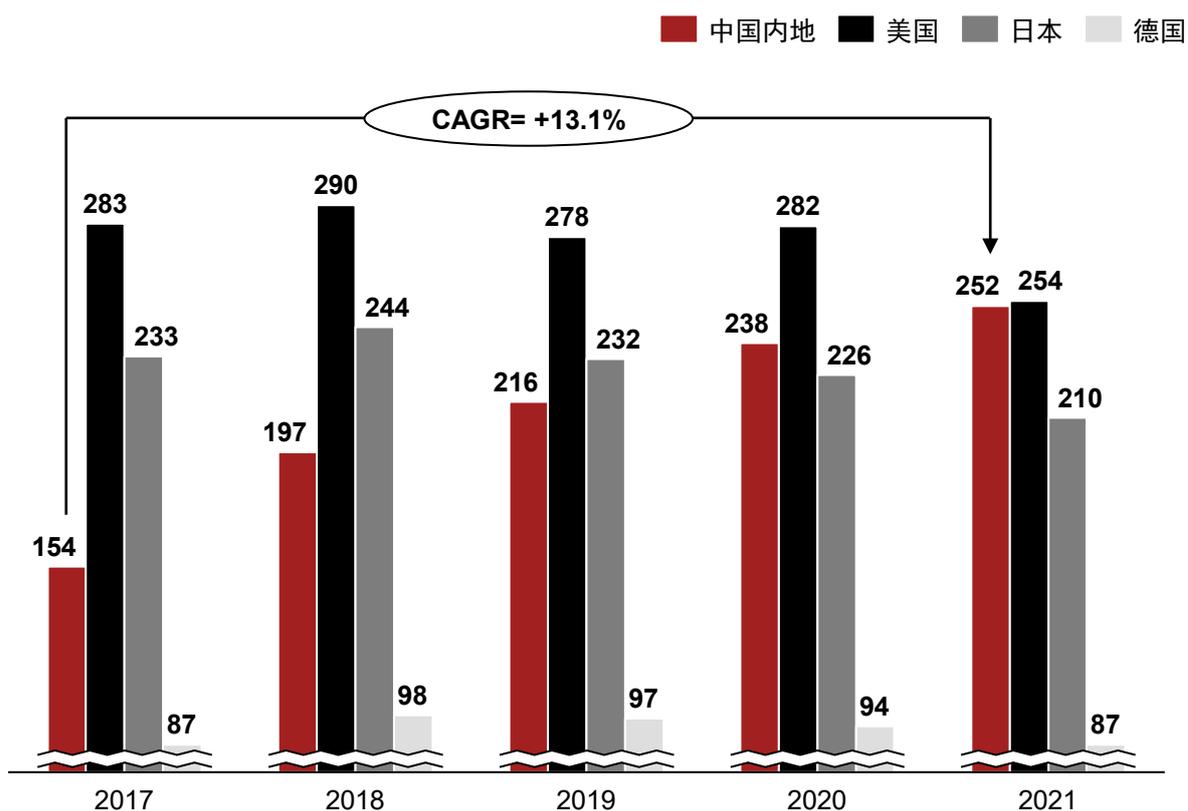
资料来源：香港政府统计处，普华永道思略特分析

香港中资企业不断以提升香港社会民生福祉为内在驱动力，加速参与到香港市民的“菜篮子”、“米袋子”、“肉盘子”等各个领域。面对波折，在港中资企业总是与香港各界力量一同冲在最前线。无论是2008年全球金融危机，还是2020年的新冠疫情，在低迷的宏观经济下，中资企业逆行而上，不仅率先作出“不裁员、不减薪”的承诺，稳固了市场信心，更是积极经营香港业务，大量吸纳本地人才，保障就业、提振经济，维护了市场稳定（见图3）。

图3：中资驻港总部数量创新高

2017-2021年母公司为非港资的驻港总部数量

单位：个



资料来源：香港政府统计处，普华永道思略特分析

2. 新时代对香港中资企业提出新要求

25年风雨同舟，25年逐梦同心。香港不仅保持了自己的原有特色和优势，更链接了祖国内地的优质资源，搭乘了时代发展“快车”，国际竞争力持续增强。习近平主席在出席“庆祝香港回归祖国25周年大会暨香港特别行政区第六届政府就职典礼”时发表讲话，用“四个必须”总结了过去的25年的实践结果，用“四个希望”指明了未来的发展方向，对未来香港行稳致远具有里程碑式的指导和引领作用。

在香港走向由治及兴的重要历史关头，在港中资企业更应时刻明确外部环境带来的发展要求，把握历史大势，跟上时代潮流。以下将从政策、经济、社会、技术（PEST）四个维度分析宏观环境对香港中资企业带来的影响和提出的新要求。



1. 政策



融通湾区，珠联璧合

依托粤港澳大湾区国家级战略大发展，香港再次凸显其“主场”及“主角”地位。未来特区政府会以“北部都会区”作为纽带，共建高质量湾区，开拓及带动多元经济，增加与大湾区其它内地城市在人流、物流、资金流、数据流等方面的交流。香港中资企业拥有很多天然优势，既拥有港商的商誉和企业管治文化，亦熟悉内地的市场环境和应用场景，理应积极为香港作出贡献，促进香港社会各界融入国家发展大局。



落实监管，资本优化

香港是内地企业联系世界的首选平台，香港中资企业作为内地集团的桥头堡往往率先探索境外投资。为实现国有资产的保值增值，香港中资企业既需要保持企业自身发展的要求，也需要准确审视境外投资风险，提高国有资本效率。如国务院发布的《中央企业投资监督管理办法》（国资委令第34号）和《中央企业境外投资监督管理办法》（国资委令第35号）均对境外投资提出了监管要求。

2. 经济



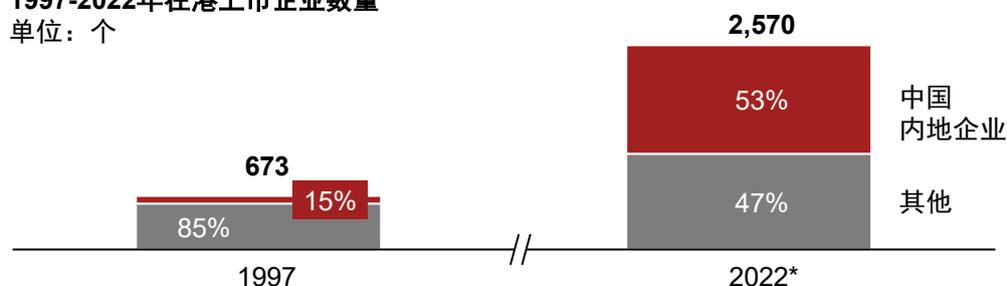
陆港携手，走向国际

在“一国两制”的伟大实践中，香港已成为国内大循环的重要参与者和联通国内国际双循环的重要促进者。回归25年来，香港一直是内地企业的全球首选上市地之一，每年在香港上市的企业数量至今一直保持上升趋势（见图4），中资企业和香港市场之间也形成了双赢的局面。南下的中资企业为香港资本市场增添了活力；香港市场也通过帮助这些中资企业获得了必要的资源，从而实现了更快速的发展。香港中资企业应助力内地企业在海外投资展业，积极参与到“一带一路”建设中。这不仅是国家实行高水平对外开放的重要举措，也是促进内地和香港优势互补、共同发展的重要途径。

图4：香港已发展为中国内地企业的首选境外集资中心

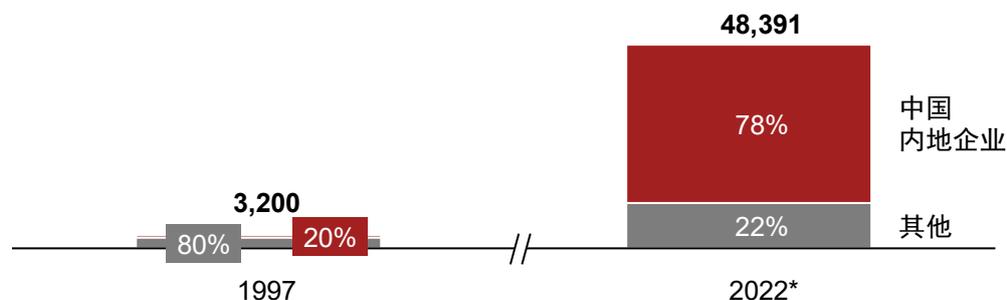
1997-2022年在港上市企业数量

单位：个



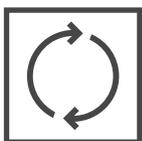
1997-2022年在港上市企业市值情况

单位：十亿港元



注释*：截至2022年4月

资料来源：中联办，普华永道思略特分析



产业转型，结构重塑

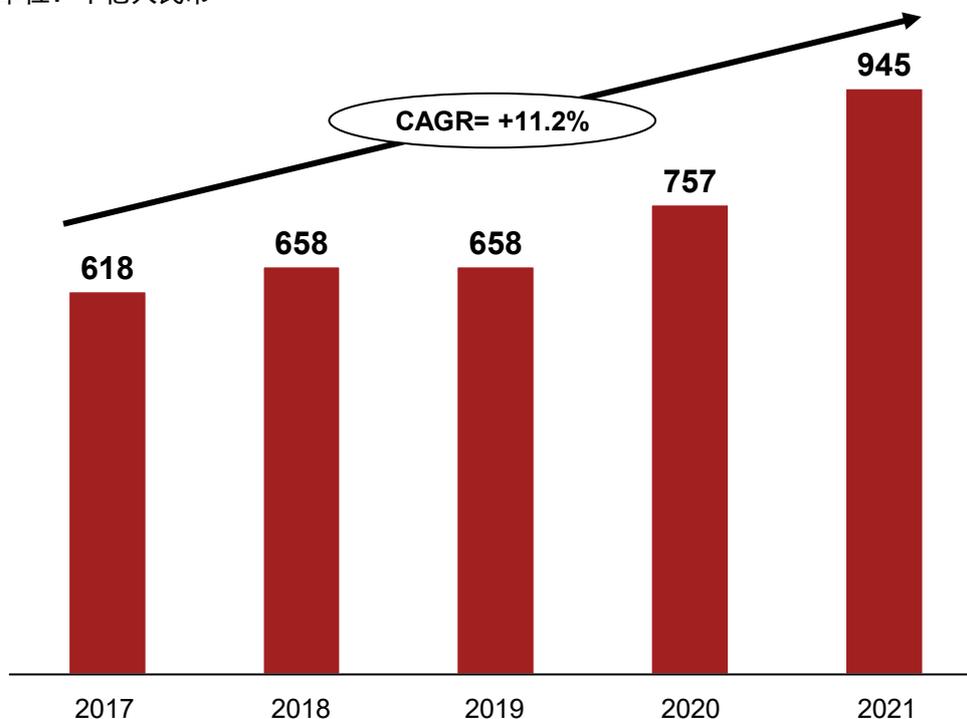
香港独特的地理人口和工业基础致使其产业多元化程度受限。直至今日，香港经济仍以金融、贸易、旅游、服务作为四大支柱产业，占香港GDP总值的50%以上。然而，当前支柱产业在疫情影响下呈现疲态，而新兴产业却增长乏力，在时代和改革的驱动下，中资企业有机会成为未来香港产业结构转型的中坚力量，不断增强香港发展动能。

- **强化金融：**香港是内地企业联系世界的首选平台，更是世界进入中国的主要桥梁。香港拥有稳定的金融根基，作为全球最大和最重要的离岸人民币业务中心之一，全球逾七成离岸人民币支付款额经香港处理（见图5）。中资企业需要在双向互动中扮演好“超级联系人”的重要角色，不断推动香港国际金融中心的地位稳固和创新发展。

图5：香港已成为全球最大的离岸人民币资金池

2017-2021年香港人民币存款及跨境贸易结算统计

单位：十亿人民币



资料来源：香港金融管理局，普华永道思略特分析

- **发力科创：**科技创新是经济可持续发展的核心能量，更是香港的优势所在。据QS2022年世界大学排名显示，香港继续成为全球唯一具有5所排名前100大学的城市。香港本身拥有一流的高校和基础科研能力，在生物医学、化学、物理、人工智能等领域的技术突破首屈一指，但是在科研成果转化、产业支撑和市场空间、青年创新创业方面，都需要与内地进行深度地串联。2021年10月《北部都会区发展策略》的颁布，不仅为香港发展科创事业按下了加速键，更是进一步推动了香港与深圳强强联手，共建全球科创高地。香港中资企业更应乘势而上，积极投身北部都会区的建设中，持续促进香港与大湾区等的高等教育、产学研等资源协同发展，优势互补，积极助力香港打造国际创新科技中心，与祖国腾飞的脉搏同跃动。



希望香港发挥自身优势，汇聚全球创新资源，与粤港澳大湾区内地城市珠联璧合，强化产学研创新协同，着力建设全球科技创新高地。”

——2022年6月30日，国家主席习近平在考察香港科学园时强调



3. 社会



关爱民生，改善福祉

楼价、土地供应、青年创业、社会养老福利、废物及资源回收等，事情一直以来是香港民众最关注的民生问题。“民生无小事”，香港将进一步聚焦深层次社会民生问题，加大帮扶力度，服务民生所需。而共创美好生活更需要全社会共同参与，中资企业肩负着国家建设美好香港的使命，更应积极履行社会责任，勇于解决香港基层民生的方方面面，落实广大群众在房屋土地轮候、青少年成长教育等方面的实际困难，切实提高民众获得感和幸福感。



响应民意，区域互惠

随着粤港澳三地融合发展不断深化，大湾区宜居宜业宜游的优质生活圈逐步形成，香港与内地的合作空间正在不断拓宽。香港中资企业具有深厚的内地背景，理应以自身所长服务陆港两地民众，积极响应两地民情民意。无论是发展普惠金融服务陆港两地的小微企业，还是推动“跨境养老”舒缓香港社会压力，亦或是鼓励香港青年向上流动的“大湾区青年就业计划”，中资企业均应发光发热，发挥好两地纽带作用，为两地民众构建美好生活做出贡献。



4. 技术



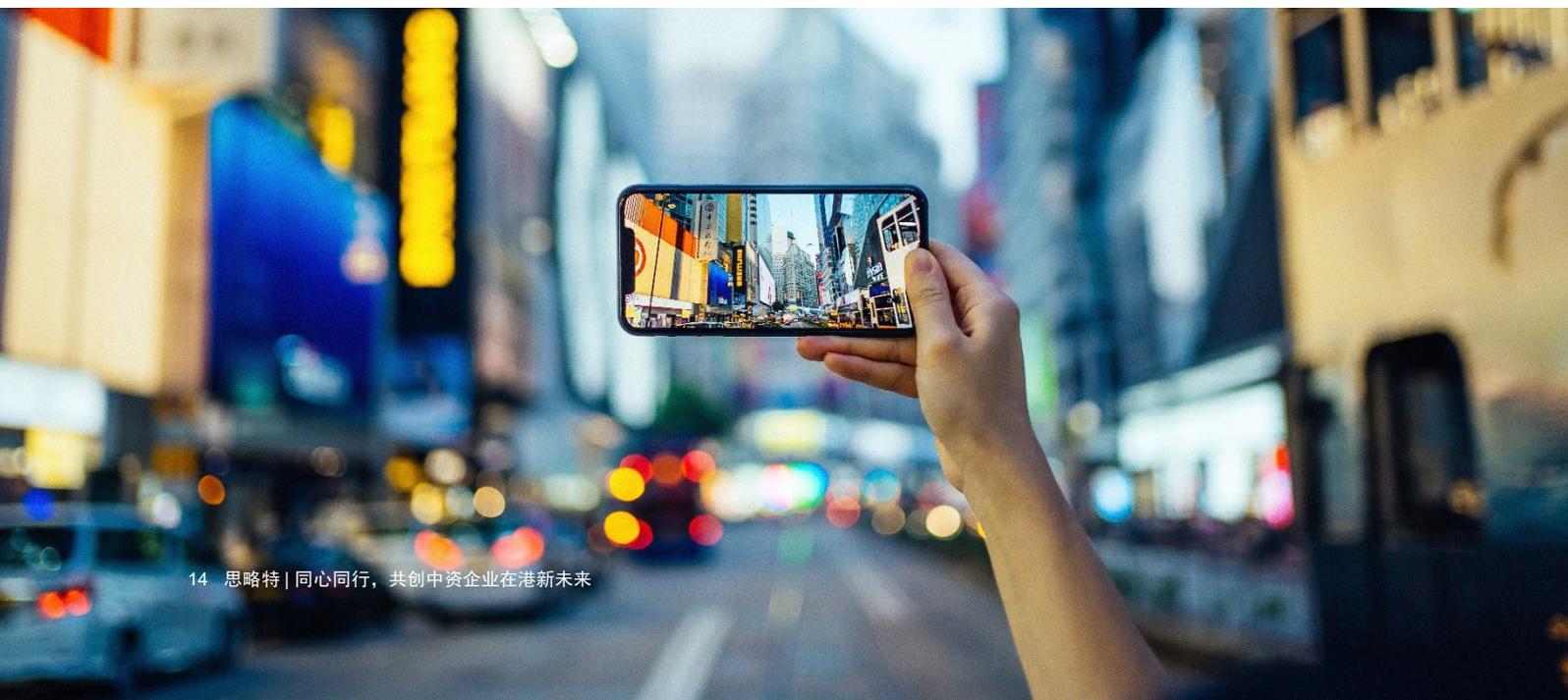
数字赋能，产业变革

随着大数据、人工智能、云计算、区块链等技术的发展和融合，数字经济正在成为全球经济增长的“新动能”，为金融、贸易等传统产业升级构筑了巨大的想象空间和应用前景。香港中资企业应再一次抓住香港发展数字经济前所未有的黄金机遇，积极推动自身业务数字化转型，借助新兴科技降低运营成本，提升经营效率，重塑竞争优势。



创新驱动，释放潜力

数据作为“信息时代的石油”，已成为重组全球要素资源、重塑全球经济结构、改变全球竞争格局的基础性及战略性资源。香港作为亚太地区的国际大都会，又是国家对外开放的窗口，拥有发展数字经济的良好基础设施，以及各项先进数字科技的研发优势。其独特的“包容性”可以让香港在数字人民币、金融科技、数字贸易、数据资产等方面形成差异化优势昂首向前。香港中资企业应积极投身数字产业化当中，助力香港发展成为数字人民币国际化的试验田和数据资产国际交易中心。



3. 香港中资企业应对之道

风雨过后见彩虹，同舟共济谱新篇。在香港进入崭新发展阶段之际，香港中资企业应当坚守初心宗旨，以新担当、新作为做香港经济发展的开拓者、民生保障的提供者，以及香港融入国家发展大局的推动者。抓住时代发展的机遇，顺势而为，奋发有为。

战略层面

- **适时调整战略规划：**在2022年当下，不少中资企业仍然以“十四五”前期调研规划作为发展指引。然而，自2020年以来，全球范围内均出现了不同程度的重大事件，一系列黑天鹅、灰犀牛事件不断将原定的发展路线拖离既定轨道。因此，香港中资企业可考虑定期回顾并审视战略实施情况，评估并反馈实际执行效果。根据具体复盘情况，适时调整自身战略规划，定期调整方向，才能对市场变化反应敏捷，强化自身竞争力。
- **对标国际领先实践：**中国经济经过几十年的高速发展，经济体量已稳稳跻身全球一梯队。然而，不少内地企业仍然存在着管理水平有待加强、治理结构尚需完善和资源配置效率需要提升等问题。作为内地企业出海的第一站，香港中资企业可考虑积极对标学习世界一流领先实践，在港率先进行试点，并将成熟模式推广至香港以及内地的其他兄弟公司。中资企业应要敢于借鉴，习彼之长，补己之短，更要勇于结合自身情况突破创新，找到最适合自身发展的道路。



业务层面

- **双向联动的国际部署：**在国家的大力支持下，香港将进一步发挥重要通道作用，联通国内国际双循环，促进内地与全球市场相通、产业相融、创新相促、规则相联。身处香港国际化市场的香港中资企业，既有普通内地企业的属性，又有迥异于普通内地企业的国际化特征，能够扎实帮助内地企业走向世界，无论是在信息对接、合作交流，还是在资本运作、资产配置等层面，香港中资企业均可考虑进一步加强投入力度，打造连接内地和全球的服务通道。此外，更可以协助香港企业前往内地寻找商机，担任到内地发展的香港企业的“促成者”和“推广者”，帮助它们融入国家发展大局。
- **做实做深的本港服务：**十八大以来，习近平总书记在不同场合多次提到香港民生，始终把香港市民的冷暖放在心上，着力解决市民关注的经济民生方面的突出问题。香港中资企业可考虑积极发挥“在商言政”的责任义务，锐意求变，坚持为香港市民谋幸福。不断完善在港业务布局，做实香港产业，从而加大支持香港社会发展的力度。从租房住房、商超零售、数据中心到文化体育、乃至扶贫助弱等，以商业力量切实协助特区政府提升市民的生活水平。



能力层面

- **安全防控市场风险：**当前世界正处于百年未有之大变局。对于不断变化的市场环境，香港中资企业可考虑提升对市场现状和业务发展趋势的研究能力。通过收集和分析行业趋势、政策法规、竞争动态等信息对外部市场动态进行描绘和追踪，从而提升风险识别能力，提早部署应对措施，降低不确定性的发生。针对其中政策法规的变化，香港中资企业更应综合考虑国资委、银保监会、香港金管局、香港证监会、国际经合组织等来自内地、香港、国际的多方监管要求，确保将相关资本活动的风险控制在合理的范围内。
- **优化升级管理运营：**当前不少香港中资企业管理运营模式有待提升创新程度，增长模式转型刻不容缓。香港中资企业可考虑积极深化市场化改革，以人、财、物等为核心抓手，厘清并规范陆港管控机制，不断消除计划与执行的差异性，从而优化管理模式并提升企业竞争力。其中，数字技术的运营将成为企业降本增效的最佳手段，中资企业应积极拥抱创新技术，提升自身的信息化、数字化水平，重构生产力和生产关系，激发创新活力。此外，香港近年来不断推动绿色转型和低碳排放，香港中资亦需要考虑自身企业在ESG（环境、社会和治理）方面的表现，以满足港府《香港气候行动蓝图2030+》的目标。

结语

2022年，是香港重新出发、再续辉煌的关键时期。随着粤港澳大湾区建设向纵深发展，以及国家双循环战略的不断深化，香港与内地的融合发展之势日益强劲。机遇当前，希望在前，香港向前，在香港中资企业面前铺开的是更宽广的前景。

站在新的起点上，香港中资企业要进一步在“国家所需、香港所长、民生所望”中找结合点，校准自身定位，做好与国家战略及香港发展的对接。矢志不渝、砥砺前行，续写新时代的香江传奇，为实现中华民族伟大复兴贡献力量。

思略特

思略特是一家定位独特的全球战略咨询公司，专注于协助客户成就美好未来：根据客户的差异化优势，为其量身定制战略。

作为普华永道网络的一员，我们一直致力于为客户构建核心成长的致胜体系。我们将远见卓识的洞察与切实的专业技能相结合，帮助客户制定更好、更具变革性的战略，从始至终，一以贯之。

作为全球专业服务网络中的唯一一家规模化的战略咨询团队，思略特结合强大的战略咨询能力与普华永道顶尖的专业人士，为客户制定最合适的战略目标，并指引实现目标必需做出的选择，以及如何正确无误地达成目标。

思略特制定的战略流程，足够强大以助企业捕获无限可能，确保务实并有效地交付。正是这种战略让企业得以顺应今日的变化，重塑未来。思略特助您将战略愿景变为现实。

更多资讯，请浏览：www.strategyand.pwc.com/cn

www.strategyand.pwc.com/cn