

發布日期：2026 年 7 月 29 日

香港董事學會就《香港特別行政區經濟社會發展第一個五年規劃（2026–2030 年）》及 《行政長官 2026 年施政報告》公眾諮詢的回應

香港董事學會（董事學會）歡迎政府就香港首份經濟社會發展五年規劃（「五年規劃諮詢」）及《行政長官 2026 年施政報告》進行公眾諮詢。

五年規劃是一項適時而重要的倡議。它提供了一個機會，讓香港可在更清晰的策略框架下，整合長遠的經濟、社會及區域發展重點，並將這些重點轉化為切實可行的實施方案。

董事學會認為，企業管治及董事能力應被視為香港經濟競爭力的核心組成部分。良好管治不僅是遵守監管規定的問題，具效能的董事會能夠提升策略決策質素、確保企業保持靈活應變能力、加強問責及風險管理、鞏固投資者及持份者信心，並協助企業以可持續方式推動創新及國際市場拓展。

企業須面對就人工智能、可持續發展及轉型金融、數碼貿易、網絡安全、供應鏈韌性、地緣政治風險及進入海外市場等日益複雜的議題作出決策，這一點尤其重要。香港不僅應將自身定位為國際金融及專業服務中心，亦應成為處理複雜跨境商業活動、備受信賴的企業管治樞紐。

董事學會亦認同，政府已採取多項重要措施，以支持諮詢文件所提出的發展方向。五年規劃現應將相關措施轉化為一套為期五年的實施方案。就每項主要措施，應明確訂定負責機構、年度里程碑、具體交付成果及以成效為本的指標。《行政長官 2026 年施政報告》應列明首年度的里程碑，以便逐年評估進展並作出調整和完善。

將良好企業管治打造為核心競爭優勢

香港在法治、金融市場誠信、專業服務及國際聯繫方面的聲譽，維繫於鞏固在港營運的企業及機構所具備的企業管治質素。五年規劃應確認，董事會效能是香港經濟基礎設施的一部分，亦是香港有別於其他地區的競爭優勢。

良好的企業管治本身並不決定企業的市場估值。然而，它可以提升企業決策的質素及可信度、降低市場對管治風險的顧慮、增強投資者信心，並有助在香港集資的企業取得更具吸引力的估值。香港應致力成為全球其中一個最值得信賴、管治水平最高、最適合企業設立分部、融資及營運的地方。

政府應與董事學會、證券及期貨事務監察委員會、香港交易所及其他相關專業團體合作，

加強就董事持續專業發展的要求，並可考慮規定每名上市公司董事於每個財政年度必須完成最少四小時的持續專業發展培訓。培訓內容不應只涵蓋法律責任及《上市規則》的合規要求，亦應包括董事會對企業策略、人工智能、數據管治、網絡安全、可持續發展、轉型金融、供應鏈韌性、地緣政治風險及危機管理的監督。

為確保有關培訓的質素及公信力，每年度培訓要求應由獲香港交易所、證券及期貨事務監察委員會或其他相關監管機構認可的董事、管治或專業機構提供。

除將強制性年度持續專業發展培訓作為共同基準外，董事學會亦建議進一步發展獲認可的董事專業標準。這可包括獲認可的董事教育及專業資格、自願性專業評審或認證，以及承認董事在具聲譽的董事或管治機構中的相關會員資格。有關框架應提升董事會質素，並表揚在專業知識及持續發展方面達到較高水平的董事，同時避免建立缺乏彈性的發牌制度，或窒礙具備適當經驗的人士出任董事。

將北部都會區發展為連貫一致的增長平台

諮詢文件提出一項具明確目標和前瞻性的計劃，透過基建先行的發展模式，加快北部都會區的建設，包括採用多元化的土地推出及發展模式、提供超過 70,000 個房屋單位及 100 萬平方米非住宅樓面面積、發展北部都會區大學城，以及推進河套香港園區及新田科技城的發展。這些措施可共同擴展香港的發展容量，並支持創新科技、專上教育、醫療及健康創新，以及加強與粵港澳大灣區的融合。

北部都會區不應只發展為土地供應來源或一系列彼此分割的項目，而應打造成為一個共融企業、大學、科研機構、投資者及居民發展成長的高端綜合平台。除研究、測試及製造設施外，政府亦應致力吸引區域總部、企業研究中心、供應鏈管理服務提供者、企業財資業務及高增值專業服務落戶，以建立一個更全面及可持續的經濟生態系統。

為支援在北部都會區設立業務的企業，尤其是初次進入香港的內地及海外企業，政府應設立結構緊密、具系統性的「了解香港營商環境入門導向計劃」。董事學會可與法律、會計、金融、稅務及其他專業團體合作，就香港的法律及監管框架、融資渠道、企業管治、董事責任、風險管理、人才及僱傭事宜，以及企業在香港及粵港澳大灣區營運等方面，提供實務指引。此外，亦可提供董事會準備度評估、董事入職導向、管治清單及接觸具適當經驗的專業顧問的渠道，以協助企業從成立之初建立有效的管治安排。

認可機構或協會可為不同行業的公司提供董事候選人『人才庫』，以協助國際及本地企業尋找最能幹且合適的董事及高級管理人員，從而在香港擴展業務。

有效落實及宜居性同樣重要。公私營合作發展安排應具備清晰的職權範圍、適當的管治架構及以成效為本的指標，衡量私人投資、優質就業、科研成果商品化及產業發展，而非僅以工程建設進度作為標準。

從「協助企業走出去」提升至全面國際化平台

董事學會建議建立更具整合性的「經香港走向全球」服務模式。對於具明確國際化潛力的企業，應提供一套協調一致的支援途徑，涵蓋市場准入建議、企業及董事會管治建議、企業財資及融資安排、供應鏈規劃、保險、合規、知識產權保障、稅務及法律支援、審計、鑒證及爭議解決服務。

這不應只是另一項一般性的推廣計劃。計劃應集中支援真正有潛力在香港設立區域或國際總部、企業財資職能、國際採購辦事處、供應鏈管理中心或海外營運平台的企業。其目標不應只是協助企業將香港作為進入海外市場的踏腳石，而應鼓勵企業在拓展國際業務的同時，將實質的管理、管治、融資及營運職能保留在香港。

因此，政府應考慮推出一套協調措施，使香港成為企業進行國際拓展時更具吸引力的總部所在地。措施可包括簡化企業使用政府及專業服務的渠道、支援企業財資及融資職能、便利人才招聘及遷移、協助處理跨境數據及監管事宜，以及為企業設立區域管理、研究、採購及供應鏈職能提供 clearer 途徑。成效不應單單衡量獲支援企業的數目，而亦應衡量有多少企業在香港設立並保留實質總部職能、高級管理團隊及高增值職位。

董事會準備度及良好企業管治應成為「經香港走向全球」模式不可或缺的組成部分。企業進入不熟悉的市場時，往往在面對融資限制之前，已須處理管治、合規、文化、聲譽及風險管理方面的挑戰。其董事會可能需要監督海外附屬公司、制裁及出口管制風險、反貪污監控、跨境數據傳輸、知識產權保障、供應鏈完整性及危機管理。

董事學會具備與政府及專業服務團體合作的良好條件，可提供董事會準備度評估、董事培訓、管治指引，以及協助企業接觸具適當經驗的董事及顧問。作為全球董事學會網絡的會員及其執行委員會成員，董事學會亦可將國際企業管治標準、比較經驗及最新全球趨勢帶給拓展海外業務的企業。這一國際網絡可協助以香港為基地的企業加強管治能力、了解海外市場的期望，並建立投資者及商業夥伴的信心。香港不應僅被視為企業註冊成立或籌集資本的地方，而應成為企業發展並保留成功經營全球業務所需的管治及管理能力的總部所在地。

將供應鏈重組轉化為香港的商業機遇

諮詢文件建議建立高增值供應鏈服務中心。全球供應鏈正受到地緣政治不確定性、關稅及出口管制風險、科技變革，以及企業有需要分散採購、生產及分銷安排等因素的重塑。

香港應擔當「供應鏈樞紐」的角色。香港毋須與其他地區競逐成為大型製造中心，其比較優勢在於協助企業決定在何處採購、生產、融資、投保、運輸、儲存及銷售貨物，同時管理合約、監管、金融及地緣政治風險。

管治及保證亦應成為供應鏈樞紐的一部分。就企業供應鏈的海外環節而言，董事會必須能夠評估制裁及出口管制風險、供應商誠信、勞工及環境風險、數據可靠性、合約韌性、保險保障及應變安排。香港可透過結合物流、金融及法律專業，並配合健全的董事會監督、內部監控及獨立鑒證，建立其獨具明確優勢的供應鏈服務。

因此，五年規劃應將供應鏈管理界定為一項由企業總部主導的獨立職能。政府吸引企業的工作不應只集中於實體物流業務，亦應針對位於其上游的高增值職能，包括採購、貿易融資、企業財資、海事及貨運保險、航運及航空管理、海關及監管合規、法律諮詢、仲裁及數據引發的風險管理。

在更廣泛的「走出去」框架下設立「供應鏈轉型計劃」實為一項可行的方案。參與企業可與香港的銀行、保險公司、物流服務提供者、律師、仲裁員、審計及鑒證公司、科技企業和管治專家配對，共同重新設計受外部不確定性影響的供應鏈。董事學會可就海外採購、供應商、附屬公司及分銷安排的管治，提供實務性的董事會層面指引及培訓。

五年規劃應為該計劃訂明年度交付成果，包括首批參與企業、須協調提供的服務，以及需要處理的海外市場或供應鏈挑戰。計劃的成效應以是否有更多企業在香港設立區域或國際供應鏈職能、使用香港的服務，以及更有效地從香港管理其海外業務作為評估標準。

將數碼貿易基礎設施設定為優先商業項目

香港在數碼貿易方面已取得令人鼓舞的進展。港口社區系統旨在改善港口社群內的資訊流通，並支援智慧港口發展。政府亦正推動企業對企業貿易文件的數碼化，而香港金融管理局的 CargoX 項目則旨在透過使用貨運及貿易數據，改善貿易融資流程。

這些措施現應整合於一份統一的數碼貿易互聯互通路線圖之下，並公布實施時間表。《行政長官 2026 年施政報告》應列明首批具體交付成果，包括將予數碼化的貿易文件及交易階段、需要納入系統的相關參與者，以及將予測試的跨境或跨行業互聯互通安排。

數碼貿易的重點並非是為科技而科技。進展應以企業能否使用更少紙本文件、減少重複

身分核實程序、更快取得信貸決定，以及更可靠地交換商業數據來完成跨境交易作為衡量標準。

五年規劃應訂立明確目標，確保使用香港作為國際商業及交易平台的企業，能夠較使用其他競爭地區的平台，更快捷、安全、可靠及可預期地完成、融資、投保及結算合法的跨境交易。

這將需要處理電子可轉讓紀錄的法律認可、數碼貿易文件的跨境承認、可信賴的數碼身分、商業數據管治、網絡安全，以及銀行、港口、物流服務提供者及貿易企業所使用系統之間的互聯互通。

數碼金融亦應繼續透過實際而可控的應用場景推進。例如，香港金融管理局推出的 Project Ensemble 旨在支援香港代幣化市場的發展，其中包括 Ensemble Sandbox，並已測試固定收益及投資基金、流動性管理、綠色及可持續金融，以及貿易和供應鏈金融等應用場景。

下一階段應確定五年規劃期內將予落實的企業及批發層面應用，包括跨境貿易結算、供應鏈融資及企業財資管理，並在《行政長官 2026 年施政報告》中公布首批具體里程碑。

將人工智能管治發展為策略能力

人工智能應被視為影響五年規劃各個部分、能夠節省時間的跨領域機遇，而不應只被視為創新科技發展的一部分。人工智能的應用將影響金融服務、貿易、公共行政、醫療、教育、基礎設施、就業，以及國家和經濟安全。

政府應採取協調一致、由上而下的方式，在各政策局及部門推動負責任地使用人工智能。這應包括實際的試點應用、清晰的問責安排、數據及網絡安全保障、人為監督、採購標準、證據質素要求，以及對重大風險及成效作出獨立評估。政府採用人工智能可累積有關其機遇及限制的實務經驗，並協助制定合乎比例的政策。

董事會亦需引入有關人工智能管治的實務指引。相關議題包括人工智能策略的責任承擔、數據的可靠性及來源、模型風險、可解釋性、網絡安全、知識產權、第三方系統、對勞動力的影響，以及對重大人工智能輔助決策的鑒證。董事學會樂意與政府、監管機構、大學及業界團體合作，在這方面制定董事指引及持續專業發展培訓。

《行政長官 2026 年施政報告》可列明首批將予測試的跨政策局人工智能應用、適用於有關試點的管治及鑒證標準，以及將為私營機構制定的董事會層面指引。

加強資本市場、資產管理與貿易之間的聯繫

香港的金融體系仍是其最主要的競爭優勢。諮詢文件提出進一步鞏固香港作為全球離岸人民幣業務樞紐及國際資產管理中心的功能。

五年規劃應在此基礎上，把資本形成、資產管理及貿易視為相互連結的職能。

良好企業管治亦應被視為香港資本市場競爭力的一部分。投資者不僅評估財務表現，亦會評估董事會決策的質素、股東保障、內部監控、透明度、接班規劃及企業策略的可信性。更完善的管治不能保證更高估值，但可以降低市場觀感上的風險、增強投資者信心，並為希望在香港集資的企業營造更具吸引力的環境。

管理全球供應鏈的企業所需要的，不只是商業建議，亦可能需要貿易融資、營運資金、外匯管理、保險、對沖、股權融資、債券融資及長期投資資本。香港具備提供這些服務的能力，但五年規劃應將整合這些服務列為策略目標。

董事學會建議政府鼓勵金融機構、資產管理公司、家族辦公室及企業財資中心，為透過香港拓展國際業務的企業開發相關產品及服務。這可包括為海外基礎設施、貿易、供應鏈多元化、綠色轉型及科技應用提供融資及風險管理方案。

香港應繼續加強其作為全球離岸人民幣中心，以及國際資本進入與內地相關投資機遇的平台角色。香港的功能並非取代內地的資本管理框架，而是在兩個金融體系之間提供一座值得信賴、具國際公信力及監管完善的橋樑。

香港應繼續創新，以鞏固其作為亞洲及國際領先綠色金融中心的地位。除協助內地及本地企業發行綠色、社會、可持續發展及其他相關的 GSS+ 產品外，香港亦應推動綠色伊斯蘭債券及代幣化綠色投資產品的發展。

使粵港澳大灣區合作更具商業實效

諮詢文件正確地將「硬聯通」、「軟聯通」及「心聯通」列為粵港澳大灣區發展的重要元素。下一項挑戰，是令這些概念對企業更具實際用途。

實體基礎設施固然必要，但商業融合亦同樣取決於企業能否以更高的確定性及更低成本，跨境流動資訊、資金、專業服務、人才及商業文件。

五年規劃應確定少數具重大影響力的試點領域。這些領域可包括數碼貿易文件、供應鏈金融、商業數據互聯互通、專業服務合作、跨境爭議解決，以及為在粵港澳大灣區拓展

業務的企業提供企業管治支援。

香港應將自身定位為粵港澳大灣區企業取得國際化所需服務的地方。同時，香港亦應成為海外企業尋求可靠基地，以了解及進入粵港澳大灣區市場時的首選門戶。

裝備董事及董事會以落實五年規劃

五年規劃能否成功落實，不僅取決於政府行動，亦取決於私營企業董事會所作出的決定。在與其業務相關的情況下，應鼓勵上市公司及大型非上市公司的董事會，在制定策略、風險管理、投資、人才發展及績效監察時，考慮五年規劃的重點。

董事學會建議政府與董事學會及其他相關機構合作，將五年規劃轉化為董事會層面的實務工具。這些工具可包括：

- 就金融、貿易、人工智能、創新科技、可持續發展、粵港澳大灣區及國際化提供持續專業發展培訓；
- 就如何將與五年規劃相關的重大機遇及風險納入董事會策略及監督工作，制定指引及清單；
- 為拓展海外業務，或參與新興產業及大型發展項目的企業提供董事會準備度及董事發展計劃；以及
- 建立更廣泛、具備培訓及經驗的人才庫，讓合適人選可出任上市公司、非上市公司、公營機構及項目董事會的董事。

政府亦應在相關機構及專業團體的協助下，鼓勵董事會檢視接班規劃及本地領導人才的發展。應鼓勵策略產業的企業提供具系統的培訓、跨境經驗及領導力發展機會，使香港能夠持續培育一批兼具本地視野及國際經驗的董事及高級行政人員。

落實、問責及年度里程碑

五年規劃應作為一套落實工作的框架。就已經展開的措施，應訂明五年規劃期內每一年度的負責機構、年度里程碑、具體交付成果及以成效為本的指標。

《行政長官 2026 年施政報告》應公布 2027 年作為首個完整實施年度的里程碑及具體交付成果，涵蓋北部都會區、「走出去」措施、供應鏈服務、數碼貿易、人工智能管治、粵港澳大灣區發展及相關金融市場發展。

除政府層面的指標外，五年規劃亦應鼓勵相關企業及其董事會，就其參與五年規劃的情

況制定少量相應指標。視乎個別企業的情況，這些指標可包括對重點產業的投資、參與北部都會區或粵港澳大灣區措施、數碼轉型成果、國際化活動、本地人才發展、供應鏈韌性，以及可量度的社會及環境成果。這些指標應與企業策略具有重大關聯，而不應被當作機械式的合規要求。

政府應在實施過程中，與董事、企業、專業團體、投資者及業界組織保持定期對話。董事學會已準備好協助將五年規劃轉化為實務指引、董事培訓及董事會層面的工具，並為政府提供一個收集商界意見的渠道。

-完-