

力？謝祖堃說，在過去30多年的諮詢實踐中，見證了眾多企業在國際化進程中的起伏。從外資進入中國、再從中國走向世界，企業的戰略邏輯曾經清晰而可預測。然而，如今的環境已然不同。供應鏈重構、技術安全、貿易限制等因素使得原本穩定的路徑被打斷，許多原被視為不可能發生的情況正在發生。這一變化迫使企業重新思考，他給出五個建議：首先，是科技與金融的融合能力。我們正處於由人工智能驅動的新科技時代，同時也進入了一個由區塊鏈、數字貨幣等技術主導的新金融階段。這兩股力量看似獨立，實則在多個層面交匯。AI+金融正在重塑供應鏈的信用機制，而區塊鏈+數據正在成為構建全球信任體系的新手段。企業若能把握這兩者之間的結構性交匯，就有機會構建下一代的“全球運營引擎”。

其次，是低碳能力。從“雙碳”政策到全球ESG規則，再到供應鏈上下游對綠色能力的要求，低碳已不再是道德責任，而是商業競爭的一部分。企業的低碳表現將直接影響它們在國際市場的議價力與合作資格。它決定企業是否能進入下一輪國際市場的准入門檻，也決定了企業與全球客戶的長期綁定能力。

第三，是創新能力。創新不再侷限於研發，而是看它是否貫穿了產品、服務、技術、商業模式與組織機制的各個層面。愈來愈多的中國企業正透過場境驅動、用戶共創與數據智能，快速迭代自身的創新體系。從“模仿型追趕者”到“體系型創新者”，是許多中國企業正在經歷的躍遷。

第四，是合規與風險管理能力。合規不再僅是一項審批流程，而是一種戰略思維。在一個世界、兩種體系的背景下，數據安全、品牌認同、政策透明度等，都成為企業能否持續運營的前提。以TikTok為例，即使在品牌與產品層面表現優異，仍須面臨複雜的國際合規挑戰。這提醒我們，企業須建立動態、系統、前瞻的風險防控能力。

第五，是國際視野。這種視野的提升主要體現在兩

個方面：首先，企業必須積極爭取並不斷提升在國際上的話語權，在複雜多變的國際體系中，建立自身的影響力與解釋力；其次，國際化的運營必須走向精細化，摒棄粗放式的擴張模式。企業需要更深入地思考並明確自身的經營方法，尤其是在區域性的本土化經營中，如何真正理解當地制度與文化，構建長期信任與價值共創機制。

談及未來，他們兩位都認為企業必須積極爭取並不斷提升在國際上的話語權。謝先生說，全球化競爭將會以新的形式延續。將從單一中心的擴散，轉向多中心的協作；從交易驅動的增長，轉向制度與信任驅動的共建。中國企業正站在這一歷史轉折點的中心，既是變化的參與者，也是新秩序的塑造者。“真正的競爭力，不僅來自資源與技術的積累，更來自戰略的清醒與思想的前瞻。在連接與分割的雙重張力中，誰能洞察結構變化、把握新秩序的方向，誰就能在未來十年的全球競爭中佔據新的制高點。這不僅是企業的挑戰，更是時代賦予的使命。”

楊小姐就認為，歷史反復證明，重大經濟轉型必經調整，但終將開啟更富活力的增長新篇。對香港而言，當前挑戰絕非衰退序曲，而是鳳凰涅槃前的重生陣痛；非競爭力衰減，實為經濟結構破繭成蝶的關鍵蛻變。

她強調，“一國兩制”賦予香港無可比擬的制度優勢，國家戰略的堅定支援更提供堅實後盾。背靠祖國龐大市場與機遇，面向全球聯通樞紐地位，香港完全具備化挑戰為機遇的充分條件。關鍵在於把握轉型視窗，在鞏固國際金融、貿易、航運中心地位的同時，全力擁抱創科浪潮，發展新興產業，優化人才結構，提升服務能級。



掃碼聆聽原文



掃碼閱讀原文