



# 從城市競爭力視角 探討香港物流業與 城市發展的關係

研究專論第三十九號

## 紀緯紋、沈建法



沪港发展联合研究所  
Shanghai-Hong Kong Development Institute



從城市競爭力視角  
探討香港物流業與城市發展的關係

紀緯紋、沈建法

復旦大學—香港中文大學  
滬港發展聯合研究所

二零二二年五月

## 作者

紀緯紋，香港中文大學香港亞太研究所城市與區域發展研究中心副研究員。

沈建法，香港中文大學地理與資源管理學系教授、香港中文大學香港亞太研究所城市與區域發展研究中心主任。

滬港發展聯合研究所出版之刊物屬作者個人意見，不代表本所立場。

© 2022 香港中文大學滬港發展聯合研究所

版權所有，不准翻印

# **A Study on the Relationship between Logistics Industry and Urban Development from the Perspective of Urban Competitiveness**

Gordon KEE and Jianfa SHEN

## **Abstract**

The logistics industry is a pillar industry that supports the development of Hong Kong. Its development achievement and prospect have attracted wide attention in the society, and stakeholders have made various recommendations through extensive academic and policy studies. This paper argues that there is a study gap in terms of research perspective and proposes to adopt the perspective of urban competitiveness to enrich the understanding of this topic. On the basis of the intertwining of industry and urban development, the changing internal and external environment and the stage of urban development, this paper conceptually analyzes the factors required for stakeholders to compete in the future logistics activities from the angle of necessary collaboration among stakeholders. These factors are the expansion ability, innovation ability and adaptability. Finally, this paper suggests that urban governance and competitiveness evaluation will be two topics that need further studies in the process of putting relevant factors into application.

# 從城市競爭力視角

## 探討香港物流業與城市發展的關係

紀緯紋、沈建法

### 摘 要

物流業是支持香港發展的重要產業，它的發展成果和前景廣受各界關注；持份者通過大量的學術和政策研究提出不少建議。本文指出，從研究視角來看，過去的研究工作尚有不足之處，因此建議採用城市競爭力視角來充實對此領域的認識。在強調了產業和城市發展相互交織的基礎上，並面對演變中的內外部環境和城市發展階段的改變，本文從物流業持份者需要協作的概念層面分析今後物流活動競爭所需的要素——拓展能力、創新能力和應變能力。最後，本文展望在把相關能力投入到實際應用過程中，城市管治和競爭力評價工作將是兩項應該得到重視的課題。

## 序 言

作為一個串聯不同產業、支撐香港內部經濟發展、並提供香港的國際海空運樞紐功能的重要產業，物流業過去半世紀在香港的興起和發展、對香港經濟和社會的貢獻廣受各界關注，業界、學界和政府等持份者通過大量研究來加以肯定。及至近年來業界面對種種挑戰、困難和機遇，各方更是務求通過研究和分析提出有用的發展策略和措施，支持物流業的持續發展。然而本文認為現有的研究在研究視角上尚有不足之處，所得的結果未能完好地配合香港（城市）在參與全球經濟競爭過程中的需要。從經濟全球化的宏觀角度看，物流業發展與城市發展具有相輔相成的緊密關係，前者貢獻後者的經濟產值和國際地位，後者為前者參與業務競爭提供更優越條件。因此，本文研判，在物流業的發展、產業競爭力、香港的發展和城市競爭力環環相扣的基礎之上，可以通過城市競爭力視角，歸納香港物流業的發展成就，並且分析未來發展所需，甚至評價發展成果。

此研究的實際意義在於從城市發展視角探討城市與產業的關係，帶出在提出產業發展的政策建議時必須考慮參與激烈全球競爭的城市的整體發展所需和當中的變化，以及持份者共同建立競爭能力和執行戰略的重要性。而在學術意義方面，本研究既力求豐富認識物流業發展的研究角度，亦嘗試改變在城市競爭力研究中城市往往只是作為研究對象而未有更多地成為實踐主體的局面。

本文首先回顧香港物流業的發展並歸納現有研究所得的要點、主要採用的理論基礎和指出當中的研究缺口，並提出採用城市競爭力視角進行研究。本文第三節提出研究概念框架和分析物流業未

來的發展和競爭，藉此在第四節從概念層面探討物流企業、產業和城市在競爭中所需能力。第五節為總結與展望。

## 香港物流業成功的因素、 研究的理論基礎和缺口

過去 40 年，香港的經濟發展軌跡和香港物流業的發展成就為人熟知並獲得讚譽。不論是業界的觀點、學術研究或政策報告，對於香港物流業的成功一般歸功於以下的發展背景（表一，左列）和因素。

首先，香港自由港的地位和轉口港的功能，配合海關和稅務等制度並不斷完善的物流基建，獲得業界充分的肯定 ( Shen, Zheng, Cheung, & Mao, 2020 )，為物流業高速發展打下良好基礎。其次，一方面是香港企業和城市的軟實力發揮作用。香港貿易和物流企業擁有面向歐美市場的成熟網絡，能及時掌握大量市場訊息，並且通過靈活可靠的經營模式，成功在國際商家中建立起獨特的實力和廣受信賴的形象。在城市層面，知名的「大市場、小政府」自由市場經濟模式，並金融、法律、會計、保險、註冊等制度和專業生產者服務的集聚，成功創造良好營商氛圍吸引商家。另一方面，香港物流業界成功把握中國大陸的經濟改革開放所帶來的大量運輸需求，並憑借緊接珠三角的地理優勢，促成了貨運代理和跨境貨車運輸發展的黃金時期，完美地發揮著中轉物資、為物資增值、為全球生產鏈提供專業服務等的中間人角色 ( 香港工業總會，2013；香港貿易發展局，2020；Lau, Adams, Yeung, & Zhang, 2012 )。

表一：按時空劃分的政治經濟、市場、社會與環境和科技背景

	~1980-2010 年代	~2020 年代和未來
全球政治經濟	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 美歐主導、美蘇冷戰後的世界政經體系</li> <li>● 經濟全球化興起，全球生產、貿易和消費鏈形成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中美衝突、RCEP、CPTPP<sup>1</sup> 等多邊多極發展的政經格局</li> <li>● 去全球化、半球化等的發展趨勢將改變現有全球生產、貿易和消費模式，影響物資流動的地域佈局和流量</li> </ul>
中國政治經濟	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 經濟改革、試點逐步開放全國，重新接軌世界</li> <li>● 由經濟基礎相對薄弱、以出口加工貿易為主，發展成為全球第二大經濟體和全球重要消費市場</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 通過「一帶一路」、與東盟的更緊密關係等戰略建立以內地為核心的生產鏈（國際循環）</li> <li>● 加強內需，形成國內生產至消費一條龍的國內循環</li> <li>● 內地物流業在雙循環框架下形成新產業生態系統</li> </ul>

<sup>1</sup> RCEP (區域全面經濟夥伴協定) 已於 2022 年 1 月 1 日起實施，外界預期將改變現有的全球貿易模式和流向，形成更多 RCEP 成員內的流動和生產鏈等。此變化可視為區內物流業的重大機遇和挑戰，包括影響城市作為物流樞紐的功能、所提供的（離岸）物流金融等服務，以及物流企業的供應鏈和其中各項業務的發展。社會上有不少研究和評論，如趙永礎、錢毓益 (2021)、<https://www.bastillepost.com/hongkong/article/9930334-rcep> 自貿協定新年啓航-美媒-「美國被晾在一邊」。CPTPP 全名是跨太平洋夥伴全面進步協定，為一項旨在促進亞太地區貿易自由化的自由貿易協定。

<p>大珠三角 / 粵港澳大灣區發展</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 前 20 年面向全球招商引資，低增值、勞動密集的製造業生產基地，成為知名的世界工廠；香港與珠三角建立起「前店後廠」的關係</li> <li>● 後 20 年經濟起飛，城市高速發展、產業結構進行優化；與香港漸變為合作夥伴關係</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 先進科技引領物流業和其他產業的快速發展和升級換代，形成更多高增值、高科技的完整生產鏈；全國重要消費市場</li> <li>● 粵港澳大灣區框架等區域合作規劃優化城市之間的對接、促進區內人和生產要素的融合和流動</li> </ul>
<p>香港政治經濟</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 經濟起飛，產業結構漸由服務業主導，發展成為亞洲四小龍之一、國際金融、航運、貿易中心</li> <li>● 嘗試再工業化，優化經濟結構；不同物流行業業務經歷冒起或衰退</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 知識經濟階段，城市和經濟發展尋求動力、來源和模式的改變</li> <li>● 國家「十四五」規劃支持香港提升國際金融、航運、貿易中心和國際航空樞紐地位；完善融入國家發展大局<sup>2</sup></li> </ul>

<sup>2</sup> 見《中華人民共和國國民經濟和社會發展第十四個五年規劃和 2035 年遠景目標綱要》第十八篇第六十一章第一節：「支持香港提升國際金融、航運、貿易中心和國際航空樞紐地位，強化全球離岸人民幣業務樞紐、國際資產管理中心及風險管理中心功能。支持香港建設國際創新科技中心、亞太區國際法律及解決爭議服務中心、區域智慧財產權貿易中心，支援香港服務業向高端高增值方向發展，支持香港發展中外文化藝術交流中心...」，以及第二節：「完善港澳融入國家發展大局、同內地優勢互補、協同發展機制。支持港澳參與、助力國家全面開放和現代化經濟體系建設，打造共建“一帶一路”功能平台。深化內地與港澳經貿、科創合作關係，深化並擴大內地與港澳金融市場互聯互通。高品質建設粵港澳大灣區，深化粵港澳合作、泛珠三角區域合作，推進深圳前海、珠海橫琴、廣州南沙、深港河套等粵港澳重大合作平台建設...」，[http://www.xinhuanet.com/fortune/2021-03/13/c\\_1127205564.htm](http://www.xinhuanet.com/fortune/2021-03/13/c_1127205564.htm)，亦見（潘焯匡，2021b）。

<p>市場</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自由貿易下，全球生產高度分工和階梯體系形成，生產資料和製成品以成本導向、比較優勢和競爭優勢，在日益完善的物流系統下在全球各市場快速流動</li> <li>標準化產品、快速消費品和電子商貿帶動供應鏈和物流模式的改變</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社會重新考慮韌性對保障生產和產品供應的重要性、電子商貿的全球盛行等發展趨勢進一步改變現有的全球化市場結構，對付運貨物處理等物資流動的佈局和流量，以及供應鏈的方案設計等產生結構性改變</li> </ul>
<p>社會與環境</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全球經濟水平普遍提升帶動消費持續增長，引發全球物流需求持續增長</li> <li>逐漸對公平貿易、碳足印概念加以關注，開始推動全球貿易和供應鏈的空間佈局改變</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>在生產和物流過程中逐步落實更嚴格的社會責任、綠色和安保的要求，如航空貨運百分百安檢、循環經濟對供應鏈帶來挑戰和機遇<sup>3</sup></li> <li>更為關注自然和人為的黑天鵝和灰犀牛事件對全球經濟和社會、全球供應鏈的衝擊</li> </ul>
<p>科技</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>集裝箱盛行、大型機械的應用和電腦化操作，提升了物流能力和效率，滿足不斷增加的物流需求</li> <li>科技發展帶動全自動化、智慧物流的出現<sup>4</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>智慧城市、新能源、供應鏈 4.0 等概念的逐步落實，一方面改變既有生產和消費模式並重組各空間層面的要素資源的供需和流向，另一方面推動智慧物流的深化發展<sup>5</sup></li> </ul>

<sup>3</sup> 關於循環經濟、綠色物流等概念對物流和供應鏈的影響，見例如 Burdett( 2021 )、Joerss, Kersing, Kramer, Stone, & Mohr (2021)。

<sup>4</sup> 物流從過往的勞動密集、訊息滯後、只能審視和評估物流需求等特徵，因著即時通訊和智能科技的大量應用，運作變得機械化和全自動化，各持份者亦可獲得實時和可視性高的物流訊息，並可預測物流需求、設計物流方案(如流路路線和逆向流通安排)和提升管理效益等。這些方面的增值作用將會更大，比過去所看重的低成本和高時效更重要。

<sup>5</sup> 例如中共中央總書記習近平在 2021 年 10 月 18 日的中共中央政治局就推動國家數字經濟健康發展進行第三十四次集體學習時強調，「近年來，互聯網、大數據、

分析上述過去 40 年的發展背景和因素，香港物流業初期的發展主要是依靠並利用企業和城市已有的資產和能力，把握外部環境發展帶來的機遇，成功佔據勞動密集型的基本傳統物流市場並逐步建立起全球市場地位。當中是依靠低成本作為主要的競爭力。及後隨著企業和城市投入更多的資產和優化資產的質量，能力得到提升和擴張，逐漸推動物流業轉向資本和技術密集發展，亦逐步轉向依靠效率和效益作為主要的競爭力。

通過歸納對物流業發展的研究，本文認為現有的研究主要是以個別行業（例如海運）或整個產業作為研究主體。研究的理論基礎主要源於兩方面。一是商業營運，以市場或資源等角度探討例如生產成本和科技應用水平對企業營運帶來的效益和利潤，從而影響整個物流業發展的選擇和方向（香港工業總會，2013；Cheung, Tong, & Slack, 2003；Choy et al., 2014；Chung, 2016；Hong Kong Logistics Development Council, 2009；Huo, Selen, Yeung, & Zhao, 2008；Lai & Cheung, 2004；Lai, Ngai, & Cheng, 2004；Lau et al., 2012）。這類研究以企業為中心，從微觀層面認識行業發展的情況和問題，並因應城市的條件等為企業和行業的發展提出解決意見；亦作行業之間的比較。另一理論基礎是交通和經濟地理、地理和制

---

雲計算、人工智能、區塊鏈等技術加速創新，日益融入經濟社會發展各領域全過程，數字經濟發展速度之快、輻射範圍之廣、影響程度之深前所未有，正在成為重組全球要素資源、重塑全球經濟結構、改變全球競爭格局的關鍵力量」，見 <http://politics.people.com.cn/BIG5/n1/2021/1020/c1001-32258564.html>；世界經濟論壇亦在其研究全球競爭力的報告中提到科技發展如工業 4.0 的出現帶來的革命性影響：「This transformation – the Fourth Industrial Revolution – is not defined by any particular set of emerging technologies themselves, but rather by the transition to new systems that are being built on the infrastructure of the digital revolution. As these individual technologies become ubiquitous, they will fundamentally alter the way we produce, consume, communicate, move, generate energy, and interact with one another」，見（World Economic Forum, 2016）。

度經濟等，例如區位、距離、城市化階段、經濟活動空間佈局、制度、基建等條件和變化對物流業發展的影響(周維良、劉敏，2020；張文聞，2015；Kee, Wu, Shen, & Jin, 2016; Wan & Zhang, 2018; Wang & Cheung, 2010; Wang & Ducruet, 2012; Wang & Olivier, 2007)。這類研究主要以產業為中心，分析相關地理和經濟因素如何影響各地物流業中行業的種類與作用、營運條件與競爭力、興起與衰落，以及與城市的關係等，並按經驗和環境的演變提出不同建議。及至近年來，隨著學術界對城市發展與全球經濟活動日益複雜的關連的認識更多，出現從全球生產網絡視角剖析物流業發展與城市發展的耦合關係的研究 (Coe, 2014；Shen et al., 2020)。<sup>6</sup>

從上述討論可認識到，香港的物流業和城市發展均深受經濟全球化所引領，已同時嵌入全球、區域至本地等多層空間尺度，並受相關因素所影響；過程中香港物流業和城市的發展已交織起來，物流活動貢獻香港的經濟產值和國際地位，城市的發展則為物流業參與全球業務競爭提供更佳條件。然而，不論是從商業、地理或經濟視角展開研究，其方法、討論和分析均是單一角度和以物流業為中心的，建議也是從不同要素如何配合產業發展需要的角度提出為主；鮮有從產業發展與城市發展的共生關係，並從實踐和鞏固這一關係的角度作出研究。從競爭力視角理解，城市競爭力由產業競爭力和城市領域競爭力組成，而城市的基本要素和城市領域競爭力又支持產業的發展 (紀緯紋、沈建法，2022；Shen, 2004)，即是物流業的發展、產業競爭力、香港的發展和城市競爭力環環相扣。因此，本文提出採用城市競爭力視角對香港物流業的發展進行研究，這其中不只考慮商業和地理因素，亦能從政治經濟角度考慮物

---

<sup>6</sup> 除此之外，乘環保和可持續發展之風，學術界亦出現關於物流碳排放、綠色物流的研究，如 Lun, Lai, Wong & Cheng (2015) 和 To (2015)。

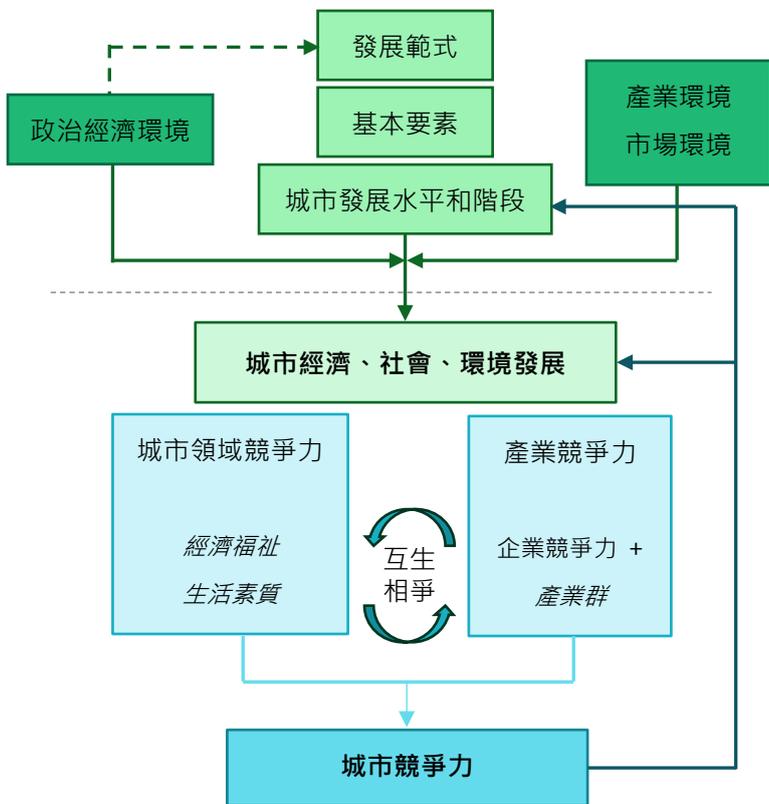
流業持份者的互動(如利益分配和執行措施過程)對產業發展的影響。

## 研究概念框架和物流業的未來發展

物流業是一個包含海陸空運輸、非運輸、非實體服務的綜合產業，可從不同角度加以分類。從地理暨價值鏈角度，香港的物流服務可大約分作四類，包括組成全球價值鏈重要部份的傳統跨境國際物流（也是香港業界的主要業務）、以內地為起點和以香港為市場的價值鏈的貨運（如傳統的供港副食品業務）、境外始發地至香港或再至第三地的非預先計劃物流（尤指跨境電商物流、貨物生產後待購、待運和經集運倉或貨倉按需供應處理），以及本地物流（Shen et al., 2020）。鑑於前三類均包含跨界的運輸和非運輸業務，並涉及不同地域持份者之間的競爭，因此本文以此三類業務構成的物流業作為研究對象，並按此定出研究概念框架（圖一）。

圖一展示城市發展和城市競爭力的關係及本文的研究概念框架。首先，城市發展所依循的發展範式、城市所擁有並供給生產的基本要素，以及城市當時的發展水平和階段是從質性和宏觀角度研究城市發展、城市競爭力和產業活動的三項內在條件，並且是以城市作為實踐主體來提出政策建議的重要基礎。此三項內在條件引導著城市的經濟、社會和環境發展路徑，並部份地支持城市內企業參與產業活動競爭、發揮特定功能和營運方式等。由於本研究採用城市競爭力視角，因此城市發展水平和階段是一項重要條件，影響城市怎樣競爭和那一類要素在提升產業和城市競爭力上發揮更大作

圖一：城市發展和城市競爭力關係暨研究概念框架



用。例如因應發展階段不同，城市或更為傾向以自身的資源稟賦來競爭，或是通過更宏觀空間層面的要素整合來進行戰略上的競爭（殷為華，2013）。評價工作上將城市劃分為基本要素導向、效益導向或是創新導向的經濟體，按發展階段來適當地評定其競爭力（World Economic Forum, 2016）。

在上述內在條件以外，城市尺度以外的政治經濟環境、產業環境和市場環境等外來因素可被視為是個別產業活動在外成功競爭並在內支持城市發展的重要外來條件。內在條件與外來條件彼此相生和影響，其中產生正面效果之一是產業群的形成，個別產業和周邊相關企業在城市出現集聚和連繫、逐漸形成不同網絡，其產品、服務和影響範圍持續呈現於特定空間尺度，最終獲得該空間尺度內產業中個別範疇（如全球層面的製造活動）的影響力，形成產業競爭力。

必須指出，上述外來因素是動態和可變的，例如地球的氣候變化和傳染病、國際和國家政治經濟環境變化、科技發展與物流業本身的演變等都對全球和地區政治經濟環境、產業和市場發展造成影響（見表一），並體現於全球物流和供應鏈的供需、運作和結構等方面的變化。此外，從近年全球政治經濟發展可見，其變化也可對經濟體（城市）的發展範式造成一定的影響；而範式的調整，將影響持份者對「競爭」的概念和形式的認識，以及改變「競爭力」的構成因素（紀緯紋、沈建法，2022）。現實上，香港的發展範式正在調整。例如各界對環保和氣候變化的關注、對社會公平的追求等正推動自由市場經濟範式作出調整，已見於關注企業責任和更平衡的政府政策趨勢上。又如國家提出了共同富裕的目標，發展範式將需要更多調整以創造人與自然更加和諧、社會分配更公平的環境。

因此，作為支持企業競爭、並以提升城市的經濟福祉和人民的生活素質為目標（Shen, 2004），城市持份者的一系列非基本要素投入可被視為推動城市領域競爭力上升和城市發展的重要工作。按Shen（2004）提出，城市領域競爭力可通過基建、制度、人才、科研、城市政策、城市管治等方面的工作得到提升。可見，非基本要素的出現就是增強城市領域和產業的競爭優勢，在全球加工生

產和貿易等活動中獲取更大份額並從中創造更大利益，從而對社會和人民作更大反饋。面向未來，非基本要素亦必須按上述外來條件的變化和發展範式的演變而作出調整以作配合。例如從主動角度看，人才培訓措施和基建設施需要調整以適應智能時代和環保的要求。而從被動角度看，城市亦需要有防止、解決和迴避負外部性的措施來維持發展和鞏固競爭力。

簡而言之，在城市領域競爭力和產業競爭力的互生又相爭的作用下，呈現出支持城市發展的獨特城市競爭力。提升了的城市競爭力反過來進一步促進城市的發展及提升發展水平和階段。

## 物流業的未來發展

本文判斷，時至今日並展望未來，隨著時空的持續演變（表一右列），香港所擁有的各類條件和已經建立的發展定位未必能繼續成為支持物流業和城市參與競爭、產生跟過往相同效益的重要元素。例如原有的地理區位優勢和主要面向歐美的商業網絡，在全球政經格局和國家政經格局改變中既不一定能發揮原有功效，亦面對新的機會。而科技的發展和應用、社會的改變和可持續發展概念等亦改變了物流業的運作模式和對不同生產資料的需求。香港是否有效把握新環境帶來的機遇將是產業和城市是否能更好競爭、競爭力能否得到提升的重要一環。但不少站在當前的發展十字路口的物流企業，特別是中小企正被動地面對種種難關，似乎找不著發展方向和應對變化的能力（香港工業總會，2013）。

在上述內外環境和產業變化和提升了的城市發展階段的新背景下，確定產業發展的定位是物流企業找著發展方向和獲取發展動力的重要一步。從城市層面看，香港的地理位置和欠缺天然資源等基本

因素並沒有改變；法律、海關以至自由港制度等非基本要素亦沒有明顯變化。因此，就算在加強科研、再工業化，以至推動文教產業的戰略下，國際貿易仍會是香港重要的支柱產業。在全球、洲際和國內經貿環境的起伏不一之際，香港仍可宏觀地發揮其中間人角色。但當中確切的功能，將因應各項環境和條件的演變而有所調整，可從物流活動的空間尺度與區位佈局和業務類型兩方面來理解。

空間尺度與區位佈局方面，過去的中間人功能是溝通全球(主要是歐美)客戶，接受他們的訂單委託並交付珠三角的廠商進行生產活動，及後把製成品轉口國際市場，即產生「全球—香港—珠三角」雙向物資流動。隨著全球市場向東推移、國家雙循環發展戰略，以及粵港澳大灣區融合趨勢，資金、生產和經貿活動所依附的空間尺度和區位正以中國為核心進行重組。基於地理位置優勢，香港的中間人角色的新功能可調整為兩大流通循環共四種流向，即「全球/全國—香港+珠三角—全球/全國」，當中尤以涉及全球市場的為重。

業務類型方面預期有以下變化：在香港範圍內，傳統運輸業務增加值佔產業比重將延續下降的趨勢，且實體操作步向智慧化和實時化；非運輸業務，特別是利用智能通訊科技和大數據提供的物流和供應鏈運作、管理和方案設計（並非傳統的貨代服務），以及物流金融等相關的專業服務，將跟隨物流業的發展大勢而逐漸成為貢獻香港物流業的主力。在大灣區範圍，因應制度距離的縮減，物流活動和基建將進一步一體化，以及在地域和業務類型上出現進一步分工；而香港作為國內循環和國際循環的重要交匯點，香港物流企業的活動將朝向高增值、特殊和複雜業務發展，例如冷鏈、生物醫藥和疫苗、危險品和貴重物品運輸和非運輸處理（潘焯匡，2021a），以應對國際市場和國內市場的特別和增加中的需求。

就作者對香港物流企業的觀察，作者相信未來仍有不少數量的物流中小企會專於從事陸運或貨代等單一業務。但隨著客戶對供應鏈管理和物流方案的需求增加，物流企業需要主動尋求或被動地接受業務的深入整合和連結，這要求不同業務類型的物流企業彼此更有效的組合。此趨勢將進一步鼓勵更多發揮協調和整合作用的第四方物流企業的出現，或通過合併等方式而成的較大型綜合物流企業的出現。物流企業需要以更具實力的資本和豐富知識應對市場的演變和競爭。另外，網絡科技將推動更強大的訊息流動，有助物流供需雙方、不同業務類型的物流企業尋找彼此和完善服務的可能。可以預見，物流業內將有更多各類網上平台和智能系統成為物流企業經營業務的新媒介。

## 物流業所需的競爭能力

歸納上文的討論，香港物流業作為中間人，正面對動盪的內外部環境所帶來的挑戰和機遇、新市場和新科技帶動物流活動的演變，以及更多的社會和環境考量對物流業務的衝擊。在此背景和香港已進入知識經濟的發展階段下，雖然低成本、高效率和高效益仍是重要的競爭能力，但已不是支持產業持續發展和推動城市經濟增長與社會發展的最重要能力。在不斷完善企業自身實力，更好服務和融入到不同產業，亦即升級轉型的需要下，本文認為，這要求香港的物流企業、產業和城市持份者需要擁有更強的拓展能力、創新能力和應變能力（表二）。

表二：從「根本能力—呈現—實際應用」認識物流業競爭的要素

根本能力		拓展能力	創新能力	應變能力
能力呈現		市場 [傳統、新興、電子] 業務 [運輸、非運輸；實體、數字] 內部運作、外部經營		
實際應用	企業	網絡、信息、知識和資金、技術、方案		
	產業	網絡、中間人/平台作用、標準和規範等制度制定		
	城市	包括產業現況、制度環境與標準建立、支援與推廣工作、平衡社會與環境，以及區域協調等的全方位產業提升戰略		

註：表內虛線表示在實際應用上，企業、產業和城市之間的工作是相互交織的。

物流企業拓展市場和業務的能力是首要一環，並在實際應用上包括建立新市場網絡和獲取信息的新渠道，以及拓展新的高端和高增值服務。前者如拓展中亞、東歐等一帶一路和新興市場並獲取相關市場訊息的機會和能力，並以速度為法則。後者可以倫敦和上海航運業的經驗為例，船舶的註冊與管理、買賣與租賃、法律與仲裁、融資與保險等都是可拓展的領域。在實現提升香港國際航運中心水平的過程中，廣受認可的香港金融、保險、法律等專業將成為重要助力。然而，受企業和老闆的網絡、知識、資金能力等限制，企業的拓展工作需要與產業和城市層面的工作彼此交織，實現持份者之間的協作。

在產業層面，香港有多個物流商會組織，不只被物流企業視為拓展商機和獲取資訊的主要渠道 (Shen et al., 2020)，亦可利用其商會

角色，發揮平台作用，協助會員拓展對外網絡。<sup>7</sup> 例如按作者了解，已有本地物流商會參與廣東省物流行業協會在非洲和南亞等地進行的物流投資項目，助物流企業開拓一帶一路新市場。同理，商會組織亦可拓展其中間人的功能，促進會員與金融、保險和法律等行業的業務合作，應對在開拓新市場和業務時所面對的未知（如伊斯蘭市場的物流金融業務的法規要求等各類在岸和離岸活動）。在城市層面，政府可以強化現有的對外推廣工作，以起到為香港物流業背書的更大作用。例如由香港貿易發展局主辦的亞洲物流航運及空運會議便作為一個供香港和國際物流業伙伴交流、建立網絡和促成業務的平台，可從舉辦的時空和模式上作出強化。其他推動香港本地貿易和離岸貿易的工作，以及向業界提供國內國際機遇（如海南自由貿易港）和訊息也是政府和相關機構為物流業拓展市場和業務的應有行動。<sup>8</sup>

另一方面是在一國兩制和粵港澳大灣區的基礎上盡快拓展三地之間現有的制度安排，力求縮短現時的制度距離來支持物流業的發展。就融合安排，業界內有「大門開了，小門未開」的俗語。「大門」意指在香港特區政府本身，以及聯同廣東省和澳門特區政府，以至中央政府的努力下，通過積極加入或建立不同制度安排如 CEPA 和 RCEP 等，便利了港商在特定區域的經貿和物流活動的進行；並實現香港融入區域體系的制度化發展（Yang, 2004）。從經濟地理角度理解，藉著城市發展（如戰略和基建）上與貿易和物流

---

<sup>7</sup> 按 Shen et al. (2020) 研究結果顯示，絕大部份受訪者有參與商會組織、聯盟或平台，亦分別有四成左右受訪者認為可藉此帶來生意機會和了解市場、科技和制度的最新發展。

<sup>8</sup> 有關工作如香港貿易發展局研究部關於粵港澳大灣區（例如馮凱盈，2021）、RCEP（例如趙永礎、錢毓益，2021）、國際物流（潘焯匡，2021a）等新格局對香港經貿和物流業的影響和機遇的一系列研究。

等活動的耦合，更大程度地協助香港物流企業和整個產業拓展、重組和嵌入洲際、區際和國內生產鏈，推動物流企業發揮更大作用。但是相對於「大門」，物流企業更關心的是「小門」，即有利短期業務增長和企業日常營運的措施（香港工業總會，2013；Shen et al., 2020）。各物流服務、資金、人員和訊息等在大灣區內得到完整供應和及時流動也是實現上述發展目標的關鍵。當前有關的制度相比過去雖已有改善（如早年放寬粵港貨櫃車司機、拖頭、拖架和貨櫃跨界作業的安排），但在資金、訊息流通、市場等領域仍有待放寬空間來支持產業區域一體化發展。事實上，一個良好的區域經濟環境和支持性制度才是香港以至粵港澳物流業所需要的（殷為華，2013）。與企業的拓展能力彼此結合，足可提升產業和地區的競爭力。

升級轉型的另一需要是創新能力，並與拓展能力一樣呈現於市場、業務，以及內部營運方面。雖然對於以盈利為首的物流企業，業務的拓展多源於客戶的需求和有利可圖（Shen et al., 2020），但實現新業務的可能性和盈利的多少與創新技術應用於業務和內部營運息息相關。此外，良好的制度環境和商業環境，以及外部環境的改變也會鼓勵或迫使企業對現有業務和運作模式進行各類升級。然而作者通過訪談等工作了解到，不少物流老闆正處於認知、機會與現實加上困難的十字路口。他們都認識到增加高科技產品的應用和走進物流 4.0 是大勢所趨，亦可帶來新機會；但當前業務的困難情況、他們有限的科技知識和資金實力卻成為此創新路上不易跨越的障礙（Shen et al., 2020）。當然在此發展趨勢中有老闆通過自我增值和引入外界幫助而成功創新的例子，但提高成功率和增加成功案例是業界所樂見的。作為最了解產業所需的一員，商會組織可強化其訊息渠道和中間人的功能。一方面通過更多業界調查和

研究報告，向政府和科技等相關業界爭取更多有助物流企業創新的措施和協作活動；另一方面通過課程、講座等各類平台，作為促進者推動企業在心態和實際操作上作出改變。具體例子包括協助企業檢視並更新每個物流程序以滿足國際航空貨運安檢新要求，改用環保包裝物料和優化方案以減少能源消耗和物料浪費，介紹收集及使用大數據和以人工智能系統設計商品的季度供應鏈等系統。

在城市層面，政府可明確其支持「城市——產業耦合」的發展取態，改變政府的作用，提出產業創新發展戰略。首先是配合整個粵港澳大灣區的產業發展趨勢和香港的經貿中間人角色，從宏觀層面引入大灣區物流生態圈的全新概念 (Shen et al., 2020)。以循環形式的供應鏈為物流生態圈的主軸，加強各相關政策範疇的協調，整合好包括物流基建、人才培訓、科創和各類企業支援等方面的措施，從而鼓勵物流業與不同產業的更多互動。<sup>9</sup> 再者是藉提出全方位的發展戰略來促進生態圈的成長。因應已知的產業發展趨勢，從規劃工作開始便充分協調產業現況與特點、制度環境與行業標準的建立工作、支援與推廣工作、平衡社會與環境因素，以及區域協調等領域。<sup>10</sup> 所求的就是創新政府在產業發展過程中的作用，通過提供產業所需要素產生促進作用，協助企業提升競爭能力。而預期的效果包括縮短物流企業面對的技術距離、成為業務標準的領

---

<sup>9</sup> 例如見 Shen et al. (2020) 就香港物流業在粵港澳大灣區框架下提出的土地及交通、經貿和科技發展的政策建議。

<sup>10</sup> 例如在國內和國際日益重視環保趨勢下，電動車市場發展必成大勢。但物流企業不一定在意電池的供應將是整條電動車供應鏈的最重要部份，而未有針對市場需求與變化的方案和預備。而生態圈的作用正好從宏觀層面對此等趨勢作好準備，支持意圖發展相關服務的物流企業進入該市場的供應鏈，並促進物流業與電動車產業的更及時連繫。

頭羊甚至制定者、物流職位的專業性得到確立並因有體面的職位鼓勵年青人入行，以及善用粵港澳三地各自的差異和優勢充分協作推動產業的規劃與發展，使香港從空間上和概念上擁有更完整的現代物流體系。

最後，若視拓展和創新能力為回應已知的和較長期的環境變化，應變能力則可被視為持份者回應突發的和短期的環境變化的能力。隨著過去數年全球的不確定性和風險不斷增加並成為新常態，應變能力對企業、產業和城市都變得更為重要。以中美貿易衝突和持續不斷的新冠肺炎疫情為例，已導致全球供應鏈被打斷、物資入口受困等情況。具體運作上香港跨境貨車司機進出廣東的檢測和閉環行車安排不只帶來額外時間和金錢成本，更根本上造成運作與否的兩難。於物流企業而言，陷入了現有貨運無法完成、無法接收新訂單等情況，導致企業的信用下降、面臨賠償和資金周轉困難。有效應對這突發挑戰成為物流企業現時首要和最能展現其價值的工作。

應用上述的大灣區物流生態圈概念，當身體某部份出現問題，其他部份便會及時作出應變，發揮拯救和替代等功能。因此，面對中小企主導的香港物流業和它們能力不足的實況，產業和城市相對強大的應對能力是重要的輔助，予以如業務的諮詢、資金、訊息和運力等的支援，以及企業架構重整的建議等一系列服務。商會組織和政府作為法人的可靠性，有利它們作為認證平台，例如為科技產品的可信和可靠性把關以鼓勵企業應用相關產品來應對風險（如疫情下雲端系統支持遙距處理業務和內部管理）；它們又可發揮保證人的作用，例如支持物流獲得銀行特殊貸款來確保業務正常進行和資金正常周轉。

## 總結與展望

本文從城市競爭力視角審視了過去 40 年來香港物流業的發展，低成本、高效率和高效益是賴以成功競爭的要素。但面對當前和未來內外環境的動盪演變，這些要素不一定能再發揮同樣的功效。而隨著城市發展水平和階段的提升，未來所需要素的類型亦有所改變。在確定產業和城市在發展和競爭中的相輔相成關係的基礎上，本文審視了持續變化中的全球、國家和香港的政治經濟、市場、社會與環境和科技發展如何改變城市和物流業的未來。由此本文指出香港仍可宏觀地發揮中間人角色，但確切的功能將發生空間尺度與區位佈局上的改變，業務類型亦預期在本地範圍和粵港澳大灣區範圍出現變化。本文從概念層面指出物流業持份者在參與未來物流活動競爭中，需要強化拓展能力、創新能力和應變能力。在一個物流生態圈的全新概念下加強各持份者之間在業務和政策工作的協作，以提升拓展和創新能力來回應已知的和較長期的環境變化，以強而有效的應變能力及時回應突發的和短期的環境變化，目標就是創造和利用最合適的要素來增強香港物流企業在全球物流活動中的競爭能力，促進產業和城市的持續發展。

上述的能力將展現於企業的業務上、產業層面的工作和政府的政策上。而推動這些工作進行和審視工作是否得以有效落實，可以從城市管治和城市競爭力評價工作兩方面作出研究和分析。本文就此作出以下展望。

城市管治可理解為為了應對城市範圍內外條件的變化、推動城市在經濟全球化環境下更好發展所作出的調整工作，包括調整治理城市的理念、制度環境和行政架構、政府與非政府持份者的關係和

互動等方面。就上述物流業發展的討論和建議，將涉及香港城市管治中治理理念、行政架構、與本地和大灣區的持份者互動的形式與程度等方面的重大調整。特別是香港、澳門和珠三角在發展理念和制度上都有明顯的差異，有效的融合和求同存異以善用彼此的差異來促進物流業的發展將是艱鉅工作。就算在香港範圍內，如何由不干預和管理為主的一套向政府主導和平衡營運的一套演變來適應當今全球競爭越見激烈的環境的需要，也是前所未見的重大問題，需要更多深入的理論研究、模型設計和政策分析等研究工作。

城市競爭力評價工作則是審視上述能力建議和政策措施是否支持香港物流業和城市整體發展的有效要素的工作，包括縱向時間線上香港的競爭力的持續發展，以及橫向角度香港與粵港澳大灣區城市和國際上其他類似城市的競爭力比較。本研究系列第一篇文章曾提及現有的評價工作的不足之處（紀緯紋、沈建法，2022），特別是在發展範式和理念的優化下，需要通過研究找出更合適的評價模型的設計。以上述對物流業的討論為例，文中所提及的基建和教育等大多數屬於從投入角度評價物流業和城市的競爭力前景。縱向比較上，產業和城市發展階段的改變要求對投入要素的成份作出調整。當前階段確切需要那些合適的要素應作仔細研究。物流生態圈可被視為一個有助轉化已投入要素來促進生產的環境，選擇合適的指標來評價生態圈的轉化能力亦屬重要工作。最後，審視城市發展的實踐需要一系列產出指標的幫助。目前的產出指標主要是以 GDP 等經濟類為主，但隨著發展範式的調整對社會和環境領域的更多關注，產出指標宜包括社會和環境類別的指標，以展現經濟與環境的平衡和經濟與社會的和諧。這同樣需要通過研究找出合適的指標，以及經濟、社會和環境三類指標的比重分配。

## 參考書目

- 周維良、劉敏。(2020)。「香港物流產業遷移珠海的演化博弈分析」，《廣東經濟》，2020年第11期，頁66-73。
- 紀緯紋、沈建法。(2022)。「對城市競爭力概念和評價工作的慎思明辨」。香港中文大學滬港發展聯合研究所研究專論第三十八號，見 <https://shkdi.cuhk.edu.hk/wp-content/uploads/pub/OP38.pdf>。
- 香港工業總會。(2013)。《國家十二五規劃下物流業中小企面對的挑戰、機遇與應對策略》。香港：香港工業總會。
- 香港貿易發展局。(2020)。「香港作為粵港澳大灣區國際商業樞紐的地位(摘要)」。見香港貿易發展局網頁，  
<https://research.hktdc.com/tc/article/NTMzOTgxMjk2>。
- 殷為華。(2013)。《新區域主義理論：中國區域規劃新視角》。南京：東南大學出版社。
- 張文聞。(2015)。「港珠澳大橋建設對香港區域發展影響的研究」，《當代港澳研究》，2015年第2期，頁3-19。
- 馮凱盈。(2021)。《大灣區與東盟間的貿易與投資及香港的角色》。見香港貿易發展局網頁，  
<https://research.hktdc.com/tc/article/OTE1MjE5MjQx>。
- 趙永礎、錢毓益。(2021)。《發掘 RCEP 商機：立足香港 放眼灣區 致勝未來》。見香港貿易發展局網頁，  
<https://research.hktdc.com/tc/article/OTAyOTI4ODky>。
- 潘焯匡。(2021a)。「從貿易數據分析香港在國家雙循環國際物流中的功能和角色」。見香港貿易發展局網頁，  
<https://research.hktdc.com/tc/article/ODgyMTc3MzA2>。
- 潘焯匡。(2021b)。「探討香港港口物流業發展前景及方向」。見香港貿易發展局網頁，  
<https://research.hktdc.com/tc/article/ODc2MTE1OTM1>。
- Burdett, H. (2021). *4 industry leaders on what it takes to go circular*. Retrieved from World Economic Forum, <https://www.weforum.org/agenda/2021/09/4-industry-leaders-on-what-it-takes-to-go-circular-economy-circularity-sdis-2021/?cid=other-eml-onp-mip-mck&hlkid=cdda3ca4b7a54ead9732178be90fbd4a&hctky=2813684&hdpid=4684cd03-6f91-4446-a9db-b6e3c256aacf>.

- Cheung, R.K., Tong, J.H., & Slack, B. (2003). The transition from freight consolidation to logistics: The case of Hong Kong. *Journal of Transport Geography*, 11, 245-253.
- Choy, K., Gunasekaran, A., Lam, H., Chow, K., Tsim, Y., Ng, T., ... Lu, X. (2014). Impact of information technology on the performance of logistics industry: The case of Hong Kong and Pearl Delta region. *Journal of the Operational Research Society*, 65, 904-916.
- Chung, T. (2016). A study on logistics cluster competitiveness among Asia main countries using the Porter's diamond model. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 32(4), 257-264.
- Coe, N. M. (2014). Missing links: Logistics, governance and upgrading in a shifting global economy. *Review of International Political Economy*, 21(1), 224-256.
- Hong Kong Logistics Development Council. (2009). *Hong Kong as a preferred logistics hub: User survey-cum-strategic forum*. Retrieved from [http://www.logisticshk.gov.hk/board/Executive\\_Summary\\_20090624.pdf](http://www.logisticshk.gov.hk/board/Executive_Summary_20090624.pdf).
- Huo, B., Selen, W., Yeung, J.H.Y., & Zhao, X. (2008). Understanding drivers of performance in the 3PL industry in Hong Kong. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(8), 772-800.
- Joerss, M., Kersing, A., Kramer, A., Stone, M., & Mohr, D. (2021). *Green corridors: A lane for zero-carbon shipping*. Retrieved from McKinsey, <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/green-corridors-a-lane-for-zero-carbon-shipping?cid=other-eml-alt-mip-mck&hdpid=7827c021-2102-4192-b2cd-2c49be6773d4&hctky=2813684&hlkid=2fc5c9ff4adf4c4ebbcfbeab62bb37a0>.
- Kee, G., Wu, Y., Shen, J., & Jin, T. (2016). *Replacement or dual hub port? A study on the port relationship in the Yangtze River Delta and Pearl River Delta regions*. Hong Kong: Occasional Paper No.35, SHKDI, The Chinese University of Hong Kong. <https://shkdi.cuhk.edu.hk/wp-content/uploads/pub/OP35.pdf>.

- Lai, K-H., & Cheng, T.C.E. (2004). A study of the freight forwarding industry in Hong Kong. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 7(2), 71-84.
- Lai, K-H., Ngai, E.W.T., & Cheng, T.C.E. (2004). An empirical study of supply chain performance in transport logistics. *International Journal of Production Economics*, 87, 321-331.
- Lau, A., Adams, J., Yeung, J., & Zhang, M. (2012). *The challenges and opportunities facing the Hong Kong logistics industry*. Hong Kong: Literate Publication Ltd.
- Lun, Y., Lai, K., Wong, C., & Cheng, T. (2015). Greening propensity and performance implications for logistics service providers. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 74, 50-62.
- Shen, J. (2004). Urban competitiveness and urban governance in the globalizing world. *Asian Geographer*, 23(1&2), 19-36. <https://doi.org/10.1080/10225706.2004.9684110>
- Shen, J., Zheng, V., Cheung, W., & Mao, Y. (2020). *Final report of Hong Kong's logistics industry development: Development strategies in the new spatial context of the Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area*. Retrieved from PICO, the Government of the Hong Kong Special Administrative Region website: [https://www.pico.gov.hk/doc/en/research\\_report\(PDF\)/2019.A4.058.19B\\_Final%20Report\\_Prof%20Shen.pdf](https://www.pico.gov.hk/doc/en/research_report(PDF)/2019.A4.058.19B_Final%20Report_Prof%20Shen.pdf).
- To, W. (2015). Greenhouse gases emissions from the logistics sector: The case of Hong Kong, China. *Journal of Cleaner Production*, 103, 658-664.
- Wan, Y., & Zhang, A. (2018). Air cargo transport and logistics in Hong Kong and southern China. In J. Zhang, & C. Feng (Eds.), *Routledge Handbook of Transport in Asia*, (Chapter 17, 24 pages). London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315739618>
- Wang, C., & Ducruet, C. (2012). New port development and global city making: Emergence of the Shanghai-Yangshan multilayered gateway hub. *Journal of Transport Geography*, 25, 58-69.

- Wang, J.J., & Cheng, M.C. (2010). From a hub port city to a global supply chain management center: A case study of Hong Kong. *Journal of Transport Geography, 18*, 104-115.
- Wang, J.J., & Olivier, D. (2007). Hong Kong and Shenzhen: The nexus in south China. In K. Cullinane, & D-W. Song (Eds.), *Asian container ports: Development, competition and cooperation*, (pp. 198-212). Basingstoke, England; New York: Palgrave Macmillan.
- World Economic Forum. (2016). *The global competitiveness report*. Geneva: WEF.
- Yang, C. (2004). From market-led to institution-based economic integration: The case of the Pearl River Delta and Hong Kong. *Issues & Studies, 40*(2), 79-118.

## 滬港發展聯合研究所 Shanghai-Hong Kong Development Institute

滬港發展聯合研究所於二零零一年成立，旨在凝聚復旦大學和香港中文大學的研究力量，提高大學的研究水準；根據社會發展的需要，聯合研究重大戰略性、前瞻性、緊迫性課題，以科學的方法和態度，及新觀點和新視野，向政府部門和企業機構等提供政策性建議，提高大學對政府決策的影響力，為上海和香港經濟持續繁榮發展和社會和諧進步作出貢獻，以及為地區和國家整體謀求更大的福利。

The Shanghai-Hong Kong Development Institute (SHKDI) was established by Fudan University and The Chinese University of Hong Kong in 2001. The Institute aims to raise the level of research of the universities, provide policy advice to both the public and private sectors on issues of strategic importance in order to enhance the influence of the universities on governmental policy, help Shanghai and Hong Kong achieve sustained prosperity and deeper integration with the global economy, and achieve the greatest benefits for the region and nation.

### 聯席所長

陳詩一教授 (復旦大學經濟學院)  
杜巨瀾教授 (香港中文大學經濟學系)

### Co-Directors

Prof. Chen Shiyi (School of Economics, Fudan University)  
Prof. Du Julan (Department of Economics, The Chinese University of Hong Kong)

### 聯繫方式

香港沙田  
香港中文大學  
王福元樓 604D 室  
電話：852-39439776  
電郵：shkdi@cuhk.edu.hk  
網址：http://shkdi.cuhk.edu.hk

中國上海市  
國權路 600 號  
復旦大學經濟學院  
電話：86-21-65643135  
電郵：admin\_econ@fudan.edu.cn  
網址：http://shdi.fudan.edu.cn

### Contact

Room 604D, Wong Foo Yuan Building  
The Chinese University of Hong Kong  
Shatin, N.T.  
Hong Kong, China  
Phone: 852-39439776  
Email: shkdi@cuhk.edu.hk  
Website: http://shkdi.cuhk.edu.hk

School of Economics  
Fudan University  
600 Guoquan Road  
Shanghai, China  
Phone: 86-21-65643135  
Email: admin\_econ@fudan.edu.cn  
Website: http://shdi.fudan.edu.cn