

跨越初創「死亡谷」是香港經濟轉型的關鍵一環

譚乃廉、王柏林、牛致行 原載於《明報》2026年10月22日

《香港第一個五年規劃》提出，到2030年基本建成國際創科中心，推動企業、大學科研和金融資源共同促進科技與產業發展。今年政府亦批准從外匯基金分兩年轉撥1,500億元至基本工程儲備基金，支持北部都會區及其他基建項目；而北都的重點之一正是創科。可是，這些基建投入，連同科研、人才和企業支援政策，最終能否透過實際的產業活動，轉化為香港的經濟能力？

發展創科能否成功，關鍵已不只是能否孕育科研成果和成立初創，而是能否把已有的科研、資金及支援機構，連成一條企業走得通的成長路徑。尤其在完成早期驗證、走向商業化及規模擴張的階段，企業需要的不只是下一筆資金，還有管理人才、市場渠道，以及跨機構持續承接的支援。跨越這段「死亡谷」，才有機會把個別創新轉化為可持續經營的企業，進而推動新產業的形成。

從創科布局走向產業發展

香港需要發展創科，首先是因為經濟轉型需要新的增長來源。過去由製造業轉向服務業，香港逐步建立了國際金融、貿易和專業服務中心的地位。今天，這些優勢仍然重要，但作為土地有限、營運成本高昂的城市，香港要維持收入水平、創造優質職位，便須持續提高生產力，發展能在國際市場競爭的高增值產業。近年物業市場的調整亦提醒我們，土地和資產價格不能代替持續的產業發展。創科既可提升現有產業的效率，也可培育具有自身產品、技術和市場的新企業及新產業，並與金融及專業服務相互帶動，為下一代開拓更多發展機會。

香港推動創科已有二十多年的政策積累。政府於1999年公布數碼港計劃，科技園公司則於2001年成立，逐步建立支援科技企業的基礎設施與服務。數碼港和科學園的角色，也由提供營運及研發空間，延伸至企業培育、融資配對和市場拓展。這些投入讓科研人員和創業者有地方起步、有資源驗證構想，也逐步建立大學、企業與投資者之間的聯繫，為香港的創科發展奠下基礎。

這些年來，香港已累積一定成果。根據投資推廣署的調查，2025年香港共有5,221間初創企業，僱用近二萬人，反映初創活動已具一定規模。商湯科技則是本地科研走向商業化的代表：公司由香港中文大學多媒體實驗室核心成員於2014年創立，從科學園起步，成長為人工智能「獨角獸」，其後在香港上市。這個例子說明，香港具備孕育前沿技術、成立科技企業，並支持其走向資本市場的條件。

從技術初創走向業務成長，為何容易出現斷層？

所謂「死亡谷」，是企業已有技術或產品原型，卻尚未建立足以支持持續經營、吸引下一輪投資的業務。此時，研發、產品驗證、招聘和開拓市場都需要資源；早期資助可能已接近用盡，新的投資者卻仍在等待更充分的商業證據。企業要證明自己值得市場投資，先要有資金和能力完成下一步，兩者由此互相牽制。

香港大學《香港經濟政策綠皮書2025》收錄Alberto Moel教授的研究，正指出香港在公司成立、完成概念驗證後的後續支援較為薄弱。他透過實地研究及訪談發現，科研與商業人才之間的聯繫不足、早中期創投資本有限，以及孵化後缺乏有助長期增長的支援，均會妨礙企業把技術轉化為可行業務。

孵化之後，誰為企業的成长接棒？

香港已有後續支援：科技園設有加速及共同發展計劃，數碼港亦資助培育企業及畢業企業參與加速器。問題是，創新科技署、科技園、數碼港及招商和投資機構各有職能，企業轉入下一階段時，誰負責確保轉介得到跟進？遇到不同計劃的資格、時間或要求不一致，又由誰處理？若交接責任不清，便可能出現各機構完成了自己的工作，企業卻仍未找到下一步所需支援的情況。

這也涉及支援機構如何衡量自身的成效。支援了多少間企業、舉辦了多少項活動，可以反映工作量，卻不足以說明企業是否得到適切而持續的協助。各機構即使完成自身指標，也未必代表企業能順利從一個支援階段走向下一個階段。因此，除了考核個別計劃的工作，亦需要跨機構共同追蹤企業其後的發展，檢視各項支援綜合起來，能否真正幫助企業跨越成長過程中的障礙。

跨機構銜接以外，個別計劃的資格門檻也值得檢視。例如科技園部分計劃設有員工數目的指標評核其企業；不過在AI能有效精簡人手的時代，員工規模雖然可以反映部分營運能力，卻未必能充分衡量精簡團隊的技術和商業潛力。政策應檢視這類門檻有否排除值得支持的企業，以及能否以更切合企業發展階段的條件作評估。

資本循環，決定生態能否持續發展

企業能否壯大，也關乎整個創科生態能否延續。初創成長後，投資者才有機會透過上市、併購或其他退出方式實現回報，再把資金投入新企業。成功的創辦人和管理人員，也可以成為下一代團隊的投資者、顧問和合作伙伴。透過這種資本循環，資金、人才和創業經驗得以在創科生態中逐步累積。

如果這種循環長期難以形成，私人投資者便較難持續投入，公共資源也須反覆支持新一批企業起步，卻未必能累積足夠的產業能力。這不代表每筆科研資助都必須賺錢，公共投入亦可帶來知

識、人才及技術效益；但政策需要關注企業能否成長，以及這些成果如何再支持香港的經濟發展。

美國與新加坡的經驗借鑑

美國的經驗，值得借鑑的是科研轉化與企業成長過程中的專業支援。史丹福大學的High Impact Technology Fund除了提供資金，還安排顧問團隊及MBA伙伴，協助研究人員制定商品化策略，準備接觸投資者。美國創投業協會列舉的投後工作，則包括董事會參與、策略建議、招聘，以及引介客戶和新投資者。對香港而言，這些做法的啟示是：商業人才及市場網絡需要及早介入，並隨企業成長持續提供協助。

新加坡則展示了政府主動組織資源的作用。企業發展局與經濟發展局共同推動Stage One，促進初創、企業及創新伙伴合作；2026年公布的Startup SG Equity擴展安排，則再預留10億新加坡元，把對深科技（Deep Tech）企業的支援由早期延伸至成長階段，並引入創投機構的專業及國際網絡。資金安排與伙伴網絡，從而可以配合企業不同階段的需要。

投資者如何參與企業成長，Grab（東南亞領先的 SuperApp）的經歷提供了具體例子。據Vertex的回顧，其東南亞及印度投資團隊曾促成Grab共同創辦人遷往新加坡，並協助招聘及接觸監管者。這個投資案例顯示，企業需要的協助往往是建立團隊、進入市場和處理監管要求等實際工作；是以香港的支援安排也應具備連接這些資源的能力。

統籌與跟進，須成為制度責任

香港已投入多年資源發展創科，也建立了不同階段的支援計劃。下一步的工作應着力改善計劃之間的銜接，讓有潛力的團隊得到持續而合適的支援。具體而言，可以從三方面入手。

第一，明確跨機構的統籌責任。政府可在高層領導下設立專責辦公室，或授權現有單位，負責協調不同計劃的資格、申請時間和轉介安排。當企業的需要涉及多個機構時，應指定牽頭機構跟進，避免企業在不同部門之間反覆求助。

第二，在企業完成培育前，安排下一階段的跟進。由具科技和商業經驗的專責人員，與團隊評估融資、招聘及市場拓展需要，協助聯繫合適的投資者和產業伙伴，並跟進轉介結果。支援是否到位，要看企業遇到的實際問題有否得到處理。

第三，建立跨部門的共同成效指標。除了計劃服務了多少企業，也要追蹤企業的技術驗證、客戶拓展和後續融資進展，以及在香港保留的研發和人才，並讓相關部門和機構共同為這些成果負責。評估應配合企業所處的階段，容許有根據的方向調整；失去可行性的項目，也應及時停止支援。

跨越「死亡谷」，需要把香港已有的科研、資金和專業人才，更有效地連接到企業成長的需要。讓更多有潛力的企業站穩腳步、拓展市場，香港多年來的創科投入，才有機會逐步累積成新的產業和經濟動力。