

# 中資企業使用香港法律服務意願 調查研究

融入國家發展大局基金會  
二〇二五年二月

# 目 錄

摘要 .....	1
一、調研背景 .....	3
(一) 一系列國家戰略的貫徹為香港法律行業帶來新機遇 .....	3
(二) 中資企業在香港發展的「前世今生」 .....	4
(三) 中資企業與香港法律市場的關係 .....	5
1. 香港法律市場的現狀與演變 .....	5
2. 香港法律市場的挑戰與新機遇 .....	6
二、本次調研概況總結 .....	8
(一) 調研基本情況 .....	8
(二) 中資企業的普遍觀點與反饋 .....	9
1. 中資企業的法律服務需求 .....	9
2. 中資企業對當前香港法律市場的感受 .....	10
(三) 中資企業使用香港本地法律服務的現狀 .....	10
1. 律師行的「入庫」問題 .....	10
2. 中資企業各類法律服務需求的應對 .....	11
三、中資企業使用香港法律服務的困境 .....	13
(一) 宏觀因素：環境演變下香港商業服務業的脫節與遲滯 .....	13
1. 多家在華外資律師行縮減規模或撤出 .....	13
2. IPO 為代表的金融業務總量顯著下滑 .....	15
(二) 微觀因素：香港法律行業與中資企業的溝通不足與資源錯配 .....	19
1. 信息流通不暢：缺乏日常性溝通機制與需求匹配機制 .....	19
2. 市場劃分徹底、格局穩定：本地律師行在多領域與行業脫節 .....	21
3. 香港法律服務的成本問題 .....	27
4. 香港法律人才真空問題 .....	28
四、發展建議 .....	30
(一) 頂層設計：破除法規障礙、統籌工作與搭建平台 .....	31
1. 解決法規障礙，倡導中小型律師行合併，擴大本地律師行規模 .....	31

2. 強化領導和跨政策統籌機制 .....	32
3. 搭建「香港法律服務資訊平台」，編制《法律專家名冊》 .....	33
(二) 增強與內地市場的聯絡，深度參與中資企業「走出去」 .....	34
1. 香港律師：多渠道拓寬與內地市場的對接 .....	34
2. 加強對外推廣，吸引中資企業將香港定位成海外市場總部 .....	36
(三) 本地律師行：把握本地新興、小眾領域，開拓海外市場 .....	36
1. 聚焦新興、小眾領域，深耕本地業務.....	37
2. 利用國家政策利好，把握中資企業出海「窗口期」，開拓海外市場	39
(四) 改善成本問題：短期策略與長期建設雙管齊下 .....	39
1. 短期：本地中小型律師行主導，建立起價格梯級制度.....	39
2. 長期：行業協會助力，在重點領域打造業態集群，以規模經濟降低成本 .....	40
(五) 學界與業界：調整人才培養思路與就業導向 .....	42
1. 加強人才的定向引入與精專培養 .....	42
2. 鼓勵香港律師加深與中資企業的合作關係 .....	43
附件一：最終受訪單位名錄 .....	45
附件二：在港交所上市的受訪中資企業使用法律服務的情況統計 .....	46

## 摘要

近年來，全球局勢持續發生劇烈變化，地緣政治衝突與中美大國競爭態勢，正在深刻影響著香港各行各業的發展。隨著本地市場的快速變化，部分外資公司及其長期合作的外資律師行調整了在港營運業務和規模，部分本地律師行由於過去主要面向歐美市場，如今業務量也有所下降。值此時機，不少本地律師行有意轉型，轉向打開中資企業的市場。香港法律市場的格局與秩序正在經歷重塑。

作為一項市場調研，本研究旨在深度了解中資企業使用香港本地法律服務的意願、傾向、需求與實際障礙，從而試圖為在全球新格局下遭受衝擊的香港法律服務業尋找方向。

經過與多家中資企業及多位律師訪談後，本研究發現，中資企業普遍對拓展與香港本地律師行的外判法律服務合作持有積極、開放、務實的態度，其需求主要集中在赴港上市和企業出海兩個階段。相比而言，中央企業和出海較早的民營企業有著更為旺盛的法律服務需求，願意在購買法律服務上投入更充足的預算。

經過深入分析，調研團隊發現，以下幾個問題或構成中資企業使用本地法律服務的核心障礙：

- 1) 中資企業與本地律師行之間缺乏定期、高效的溝通機制或平台，致使雙方相互認識不足，信息流動不充分，供需兩端難以對齊；
- 2) 除去個別深耕精專領域的律師行，絕大多數本地律師行規模過小，限制了其在業務拓展、專業精進、口碑建設、客戶維繫等領域更長遠的發展。較之規模更大、業務更全面的內資及外資律師行，本地律師行在面向中資企業的需求競爭中易居於下風；
- 3) 在中資企業所需的多個關鍵領域出現了人才真空，其中或涉及人才培養路徑及方式問題；
- 4) 香港法律服務價格較之周邊地區整體偏高，企業較為關切由此產生的成本問題。

針對上述問題，研究團隊從多個角度提供了參考建議，包括：

- 1) 檢討現行法規中限制本地律師行擴大規模、發展業務的條例，並對這些障礙加以破除；
- 2) 搭建法律服務諮詢平台，匹配中資企業需求與本地律師行所擅長業務，促進供求兩端對齊，推動信息順暢流通；
- 3) 積極吸引更多中資企業來港設立分支或海外總部，拓展客源以擴大本地法律服務需求；
- 4) 短期尋求建立起價格梯級制度、長期訴諸發展規模經濟，雙管齊下以改善法律服務成本問題；
- 5) 通過推廣「專長化」法律教育，優化人才培養思路，定向培養中資企業所需的關鍵領域的法律人才等。

## 一、 調研背景

### (一) 一系列國家戰略的貫徹為香港法律行業帶來新機遇

2024 年是中華人民共和國成立 75 週年，也是實現國家「十四五」規劃目標任務的關鍵一年。中央正從國家層面，推動高水平對外開放進入制度型開放的新階段，更強調引入國際先進的規則、制度和監管標準，實現高質量發展。作為長期以來聯繫中國內地與國際市場的橋樑，香港在這一戰略中將扮演著越發重要的角色。

國家「十四五」規劃確立香港為八個重點領域的發展中心，即「八大中心」——國際金融中心、國際創新科技中心、中外文化藝術交流中心、國際貿易中心、國際航運中心、國際航空樞紐、亞太區國際法律及爭議解決服務中心，以及區域知識產權貿易中心。其中，打造亞太區國際法律及爭議解決服務中心這項目標，既根植於香港傳統且突出的法律服務優勢，又結合了香港優越的地理位置、較高的國際地位與龐大的市場需求。

中共第二十屆三中全會《決定》明確指出，要發揮「一國兩制」制度優勢，「深化粵港澳大灣區合作，強化規則銜接、機制對接」；同時「擴大自主開放，有序擴大我國商品市場、服務市場、資本市場、勞務市場等對外開放」；此外還要「加強涉外法治建設。建立一體推進涉外立法、執法、司法、守法和法律服務、法治人才培養的工作機制」。這些決策為香港未來的法治建設方向提供了明確指引。

中國作為全球第二大經濟體，正在積極推進一系列國際戰略，包括共建「一帶一路」倡議、加入《區域全面經濟夥伴關係協定》(Regional Comprehensive Economic Partnership，下稱 RCEP) 和鼓勵中資企業（下稱「中企」）「走出去」等。這些戰略旨在促進中國與其他國家的經貿合作及互聯互通。

現時，世界有三分之一的國家實行普通法，在國際金融、航運、貿易等重要領域，普通法更是通行規則。香港毗鄰中國內地，又是唯一以中文和英文為官方語言的普通法法域，近年來持續發揮「超級聯繫人」與「超級增值人」作用，不斷與內地在法律體系和實操層面推出深度合作，促進兩地制度銜接、規則對接。使得香港成為中企走出國門的重要平台，被越來越

多的中國企業、尤其是有涉外業務的企業，視作理想的跨境爭議解決場所，香港法也被選為諸多跨境合同的準據法。

## （二）中資企業在香港發展的「前世今生」

自 1873 年招商局集團（前身「輪船招商局」）在港設立分支機構至今，中企在香港經營發展已有 150 年的歷史，始終扮演著香港與內地之間在經貿、金融、科技發展等多個領域交流合作的橋樑。自新中國成立至改革開放前，因內地實施計劃經濟，香港中企作為「窗口」企業，主要從事境內外貿易的代理和中轉業務。改革開放後至今，在港中企大致經歷了四個階段：

1. 1978 年至 1997 年。內地各地區、各部門在改革開放後，相繼赴港設立「窗口公司」，從事對外貿易與招商引資，為國家吸納外資和現代化建設打通渠道。同時，香港中企開始嘗試一系列資本運作，掀起了中資紅籌股上市熱潮；
2. 1997 年至 2003 年。1997 年，在亞洲金融危機的衝擊下，中企開始清理整頓重組，學習國際先進的治理模式、風控體系，向高質量、多元化的方向發展。同時，H 股赴港上市進入快車道，與紅籌股企業一起，推動香港躋身成為國際金融中心；
3. 2004 年至 2008 年。這一時期，從亞洲金融危機中逐漸復甦的中企，開始擴大投資、調整佈局，規模和實力都快速增長。一批中企開始進行戰略重心調整，香港作為企業資本運營與融資中心的作用逐漸凸顯；
4. 2008 年至今。2008 年爆發的國際金融危機，暴露了國際經濟不平衡和國際金融體系過分依賴美元的問題，促使中企加快了「走出去」的步伐，推動人民幣國際化上升為國家戰略。中資金融機構應勢進入香港並逐漸形成規模，香港離岸人民幣資金快速擴大。更多的內地企業開始在香港設立區域總部、財資中心等，內地民營企業（下稱「民企」）赴港集資勢頭也異常迅猛。同時，駐港中企加大業務轉型升級和改革創新力度，企業的市場競爭力不斷增強。

截止 2023 年底，內地已經連續六年成為有香港境外母公司的駐港公司最大來源地（2177 家），遠超其他國家和地區，持續居於首位。<sup>1</sup>而來自內地的赴港上市公司共有 1447 家，佔港股上市公司總數目的 55%。內地公司總市值約為 23.74 萬億港元，佔市場總值的 76%。<sup>2</sup>如此龐大的規模，構成了香港經濟發展中一股不可被忽視的力量。

### （三）中資企業與香港法律市場的關係

#### 1. 香港法律市場的現狀與演變

根據香港律師會及香港大律師公會的統計，截止 2024 年 12 月底，香港共有 11232 名持有執業證書的律師（solicitor）及 1604 名大律師（barrister）。<sup>3</sup>同時，作為開放的法律市場，香港邀請世界各地的律師行在港開設分支。香港現時共有 920 家律師行，另有 85 家外地律師行在港設有辦公室（其中包括 36 家司法管轄區為中國內地的內地律師行）。而本地律師行中，有近百間原本為外地律師行，1995 年起生效的法定外地律師規管理制度，給外地律師行提供了一條本地化的路徑，使其得以成為香港律師行。

香港律師行中，獨資經營佔到 46%，2 至 5 名合伙人的律師行佔到 42%，另有 64 間為有限法律責任合伙律師行。<sup>4</sup>換言之，香港律師行業態中，絕大多數（超過 88%）都是擁有 5 名及以內合伙人的小型律師行。《亞洲法律雜誌》列出的「亞洲 50 大律師事務所 2024 年排名」顯示，<sup>5</sup>香港擁有 100 名以上律師的律師事務所只有 5 家，其中只有 1 家屬於港資擁有，該律師事務所僅有 184 名律師，且只在香港和中國內地設有辦公室；而擁有 50 至 99 名律師的律師事務所有 19 家，當中只有 3 家屬於港資擁有。

相較於亞洲地區的主要競爭對手，香港本地的律師行普遍規模較小，資源不足，難以擴展業務、邁向國際一流律師事務所。例如：中國內地首 29 位的律師事務所，都擁有超過 1400 名律師，其中 9 家的規模有超過 3000 名律師；新加坡首 4 位的本地律師事務所，都屬於國際級，每家都擁有超過 300 名律師。

<sup>1</sup> 數據來源：香港特別行政區政府投資推廣署二零二三年年報。

<sup>2</sup> 數據來源：香港交易所 2023 年市場統計數據。

<sup>3</sup> 數據來源：香港律師會及香港大律師公會統計。

<sup>4</sup> The Law Society of Hong Kong, *Hong Kong Lawyer Journal* (September 2024), p.11.

<sup>5</sup> Asia Legal Business, “Rankings: ALB Asia Top 50 Largest Law Firms 2024” 22 Nov 2024,  
<https://www.legalbusinessonline.com/features/rankings-alb-asia-top-50-largest-law-firms-2024>

在過去近半個世紀中，香港市場的主要法律業務發生過一系列明顯變化：

- 20世紀80年代，香港法律業務基本以土地、樓宇買賣和訴訟為主體；
- 進入90年代後，知識產權、訴訟、合規、公司管理、跨境投資和併購業務大量增長，快速佔據市場；
- 1997年香港回歸後，內地業務發展陡增，同時委託公證人業務、資本市場、市場推廣等業務也並駕齊驅；
- 進入21世紀後，主流業務則變為了內地企業融資（包括發行股票與債券）、反洗錢合規調查、跨境爭議解決，以及科技類企業崛起帶來的系列法律需求。

可以看出，香港法律市場始終處於變化之中，而適應潮流、捕捉新機遇也已成為香港法律界長久以來的慣常做法與基本共識。

## 2. 香港法律市場的挑戰與新機遇

### (1) 挑戰與機遇並存

法律業務類型的變化帶來了市場上參與主體的變化。近幾年，隨著中美對抗加劇，地緣衝突顯著增多，世界經濟的不穩定性也在升高。放眼香港，一邊陸續有外資企業與外資律師行調整、縮減在港規模與業務；另一邊，香港與內地市場的關係正在快速升溫，中企群體日漸壯大，越來越多的內地企業赴港上市，在香港開設分支營運；內資律師行也在過去十幾年中大舉進駐香港，不斷提高其市場佔有率。

來去之間，法律行業的客源組成也正在發生深刻的、結構性的變化，對香港法律市場格局無疑形成了一場前所未有的衝擊和洗牌。中企的需求及聲音，需要得到更多正視與傾聽。

同時，挑戰的出現也催生了大量新機遇。目前來看，香港仍是承接中企法律需求的最佳市場。除了毗鄰內地市場的優越地理位置、國家對香港的定位與政策賦能，以及香港所實行的普通法系的獨特優勢，2023年開始的新一波中企的「出海潮」，再次印證了香港法律市場的不可替代性：多家中企，尤其是首次涉獵海外業務的中企，都認為選擇香港作為出海首站、或者設立首層投資架構更為安心，因為這裡有同時熟悉中文和國際規則的律師，中企出海的各類需求可以得到一站式滿足，未來中企還可以尋求在港

上市。由此可見，涉港法律需求仍在穩步增長中，香港法律市場從業者仍可從中捕捉新的機遇。

## （2）新形勢下香港法律市場的轉型需求

時局的劇烈變化使得香港法律市場面臨著巨大的轉型需求。對此，開拓新業務意願最為強烈的是為數不多、擁有 6-30 名律師的中型港資律師行，其次是佔據市場份額最大的個人小型律師行。相比於中型律師行，小型律師行因業務總量不大，業務範圍相對固定，探索新市場的意願相對不迫切，但仍具有不低的轉型意願，不可忽視。

對於這類律師行及其中的從業律師而言，原本的客源受局勢深刻影響，業務量嚴重萎縮，亟待發掘新的方向與客戶群體。當中不少成員緊貼市場動向，已開始重新判定形勢，調整策略，計劃拓展以在港中企為代表的新市場，將與內地經貿聯絡的深入高效轉化成香港法律服務行業的新動能。

然而，出於社會、歷史等因素，香港法律服務行業在過去很長一段時間都以歐美客戶及本地客戶為主要服務對象，客源豐富、業務量大、種類固定，足夠多數律師行維持生計。因此，過往香港法律服務行業對中企這一群體的了解不多，市場調查更少，在港運營的中企似乎並未和本地法律服務市場產生太多顯性聯繫。律師行、尤其是本地律師行，與中企間長期呈現涇渭分明的狀況，這一市場始終未被充分打開。

中企的法律服務需求量到底有多大，呈現何種格局；該群體對於法律行業而言，究竟是已經高度飽和的紅海市場，還是亟待開拓的藍海市場；企業的法律問題究竟是基本交由企業內部的律師團隊解決，還是已在固定合作的內資或外資律師行得到了妥善處理。這些疑問和猜想從未得到過系統性的回答與證實。鮮有本地律師行能夠準確回答中企整體的發展現狀、需求情況與未來方向；至於發掘、開拓這個市場，更是無從下手。

因此，本次調研將目標定為，通過走訪 10-15 家在各行業有代表性的中企，以及上下游相關的從業人員與機構，了解在港經營的中企對法律服務的使用情況，初步研判中企目前的發展方向與法律需求，試圖為全球新格局下遭受衝擊的香港法律服務市場指明方向，為面臨業務量下降、有意開拓新

市場的香港本地中型律師行（包括部分具有轉型意願的小型律師行）與律師，提供轉型建議，為中企和香港律師行、尤其是本地律師行，創造更多合作機遇。

需指出，由於在港中企多達數千家，行業、類型、規模與經營年份各不相同，因此具體情況一定存在顯著差異。同時，香港法律市場龐大，參與主體繁多，從事不同業務的律師對市場的感受也不盡相同。囿於調研時限與報告篇幅，本研究必定無法做到完整呈現整個香港法律生態，只能作為系列調研的一個起點，希望能拋磚引玉，引發更多觀察與思考。

## 二、本次調研概況總結

### （一）調研基本情況

本次調研歷時七個月，團隊最終採訪了十六個主體，包括十一家中企、一家經貿機構、兩家仲裁中心和兩家律師行：受訪企業橫跨金融（包括投資、銀行、保險等）、互聯網、航運港口、物流貿易、餐飲零售、能源礦業等多個領域，展現了較強的多元性。在十一家中企當中：

- 上市企業共九家（七家企業在香港交易所上市，一家企業在上海交易所上市，一家企業在深圳交易所上市），佔比 82%；
- 國資企業（包括中央企業，即央企）（下統稱「國企」）共七家，佔比 64%；其餘為民企，佔比 36%；
- 在港設立辦公室、配置團隊日常運營的企業共十家，佔比 91%。

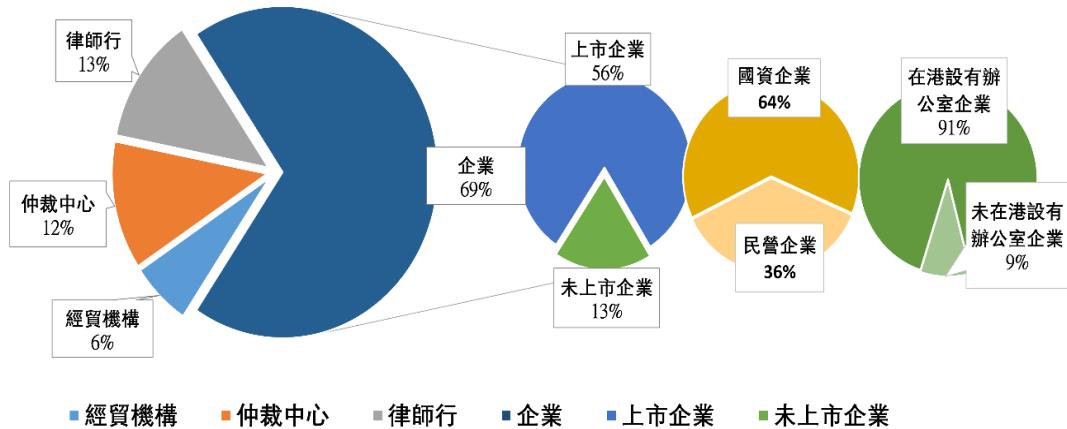


圖 2-1 受訪主體情況統計

總體而言，受訪企業中的主流是在港上市且經營的中企，國企略多於民企，體現了較高的全面性與代表性。因此調研結果應當被認定為具有較強的參考價值。

調研方式上，中企普遍對於留下書面意見較為保守，因此問卷調查的可行性較低。團隊據此調整了策略，調研基本以問卷題目為綱、通過深度訪談的形式推進。從結果來看，企業基本都在訪談中覆蓋到了問卷裡涉及到的問題，使得結論依然具有高度客觀性與可參考性。

另外，為了尊重受訪企業的意願，文中將對所有受訪企業做不具名處理。

## （二）中資企業的普遍觀點與反饋

團隊在調研中發現，受訪的多數中企代表對於我們的來意略感意外，因為他們鮮有考慮過對香港法律服務市場的使用體驗問題，也較少與本地律師行打交道。同時，也有部分中企與香港律師行有過大量合作，並將自身體會如實與調研團隊分享。由於受訪企業在行業、性質、規模上都有所不同，其所反映的觀點與感受理應存在一定差異。

經過充分的交流與提煉，企業在訪談中呈現出的基本觀點如下：

### 1. 中資企業的法律服務需求

（1）中企在日常運營中所產生的多數法律問題，都會交由本公司的法律顧問團隊解決。外判法律服務需求主要集中在赴港上市和企業出海兩個階段。但中企在日常工作中也有不少場景需要用到外判法律服務，因此這類需求值得研究、把握；

（2）中企普遍對拓展外判法律服務合作抱有積極、開放、務實的態度，願意向更多本地律師行敞開大門，尤其是對價格敏感的民企，期待本地中小型律師行能提供更有價格梯度的服務。不少國企認為，香港律師界過往曾捲入過一系列政治風波，目前市場出現的「真空」現象，是香港法律行業推行自我革新、自我淨化的一次契機；

（3）中央企業與出海較早的民企對法律服務的需求更為旺盛，有較強意

願與充足預算購買法律服務。這兩類企業可以成為本地律師行的重點合作方向。

## 2. 中資企業對當前香港法律市場的感受

(1) 對於當前的香港法律服務市場，中企整體上的感受是了解不足，雙方文化背景有一定差距，溝通成本較高。香港法律服務業高度自治，受外來影響小，與企業關係不夠對等，中企的反饋得到充分傾聽與采納的渠道較少、難度較高。同時，行業自身壁壘也在逐漸加高，競爭不充分，對市場的長久良性發展是個隱患；

(2) 香港法律服務專業性強，律師有著很高的職業操守，能普遍獲得中企的信任。但有時對專業性的追求過度，對市場變化催生的新業務態度猶疑、保守，會顯得律師的行事風格過於謹慎，缺乏靈活性與創新性，難以滿足中企不斷增長、變化的需求；

(3) 香港法律服務價格較之周邊地區整體偏高，價格梯度不明顯，且嚴格遵循「一事一議」原則，在案件諮詢結束後通常不會提供後續支持，雙方再聯絡需要另立新案，企業比較關切由此產生的成本問題。

下文將圍繞以上幾個主要觀點，作更為深入的討論與研判。

## (三) 中資企業使用香港本地法律服務的現狀

### 1. 律師行的「入庫」問題

中企要使用外判法律服務，基本都要經歷固定的招標和採購流程。相比民企而言，國企的標準則更為嚴格。

如果中企要選聘某家律師行團隊提供外判法律服務，大致的流程如下：

(1) 法律服務提供商首先要提供詳細資料給企業參考，企業綜合評估有關供應商的業務類型、資源、經驗、價格等，並根據公司流程及制度預先核查有關供應商是否已在公司「外聘律師庫」中；

(2) 如果該供應商已在庫中，則根據採購制度及程序選聘該供應商提供法律服務；

(3) 如果該供應商未在庫中，則需根據外聘律師管理制度及程序，預先

對有關供應商進行審批。審批同意後，供應商方可入庫，繼而再根據採購制度及程序選聘該供應商。

可見，當中企有外判法律服務需求時，律師行在企業的預先登記並非必要環節，但主動讓企業知曉自身業務優勢及合作意向非常關鍵。標準上，規模較大的國企一般會有較多硬性的門檻，而民企相對較為靈活，衡量的主要標準是該律師行服務的匹配程度、合作歷史及性價比。

調研結果顯示，一般而言，國企與具規模的民企，以及初創民企，在選擇外判法律服務時有著不同的考量因素：

(1) 國企對合作對象的審核通常要比民企嚴格，不僅要考察律師行的服務質量、專業水準、業界口碑以及合作歷史，還要考慮到信息保護和國安風險。國企通常傾向於選擇團隊規模較大、業務能力全面、業界口碑良好、且有著較長合作歷史的律師行，以外資與內資律師行居多。本地中小型律師行，除個別專業性極強、不可替代性極高的之外，業務種類基本不會脫離婚姻家事、樓宇買賣、僱傭勞工的範圍，相比而言在規模、知名度和業務全面性上略遜色，較少有機會進入中企的合作庫中。

(2) 初創民企因為進駐香港時間不長，對香港本地市場不是很熟悉，在港的法務團隊鮮有聘用熟悉本地法律市場的香港律師，或者根本沒有配置在港法務團隊，法律業務都交由內地總部處理。因此合作庫中通常少有收錄本地中小型律師行。

綜合評判，本地中小型律師行想要進入中企的合作庫中，存在難度梯度：相對容易的是民企，尤其是對法律服務價格敏感、傾向尋求平價服務以替代的民企；較難的是審核標準嚴格、注重合作歷史的大型國企，這類企業目前普遍尚未建立起面向中小型律師行開放的渠道，但是態度開放、積極，需要律師行更加主動拓展、拉近雙方聯繫。

## 2. 中資企業各類法律服務需求的應對

綜合企業反饋，中企在香港所產生的所有法律服務需求，基本會通過下表所示方式尋求解決：

類型	法律需求	中企應對方式
1	企業運營中的常規法律業務 (佔比 60%以上)	內部法務團隊解決
2	標的額較大的合同糾紛、爭議 解決類服務、創新類業務等 (佔比 30%左右)	外判法律服務：已入庫律師行 (多 為內資或外資頭部律師行)
3	本地類業務，或疑難、新穎法 律問題 (佔比 10%左右)	外判法律服務：已入庫律師行+未 入庫律師行+監管機構指引

表 3-1 在港中企法律需求的解決途徑

(資料來源：根據受訪企業反饋整理)

如表 3-1 所示，大部分運營中的常規法律問題，中企會通過公司內部法律團隊（即 *in-house lawyer*）予以解決。這類業務基本貫穿了企業在港經營的每一天，是佔比最高的基礎性業務。

小部分法律問題，常見於標的額較大的合同糾紛、帶有創新的新業務類型、以及爭議解決類，內部律師力量不足以應對，則會尋求熟識的、已建立起合作關係（即「入庫」）的律師行助力，內外配合予以解決。

個別法律問題，如果不能在已入庫的律師行中得到妥善解決，企業此時通常會有兩種做法：

(1) **尋找新的、更合適的合作夥伴。**常見於前文提到的進入香港市場不久的民營初創企業。它們因對本地法律市場不熟悉，合作庫中的律師行分佈結構不夠全面、合理。在面臨勞工僱傭、樓宇買賣等典型本地業務時，企業會發現庫中的頭部內資/外資律師行收費偏高，不夠理想，想尋找平價替代服務，又發現庫中並未收錄中小型本地律師行。此時出於性價比的考慮，這類企業會去尋找未入庫的、更為平價的中小型律師行的幫助；

(2) **尋求監管機構指引**。常見於存在監管機構的行業出現了疑難、新穎的法律問題。以金融業為例，當市場上誕生了某種新的金融產品，相關監管規定細則未必會及時出台，致使無論是內部律師還是外部律師，都很難在第一時間準確把握方向。為保險起見，此時企業會直接尋求監管機構給予指引，而不再將難題拋給律師。

經過對企業反饋情況的匯總，本地律師行與中企之間合作與交流，呈現出以下幾個方面的困境。

### 三、 中資企業使用香港法律服務的困境

#### (一) 宏觀因素：環境演變下香港商業服務業的脫節與遲滯

歷經多次產業轉型，香港已經成為了一個以商業服務業為主導的經濟體，其中蜚聲國際的專業服務是香港的核心競爭力所在，包括但不限於法律服務、金融服務、建築服務等。

在具體分析本地法律市場之前，如果將視角放在更高的維度打量，將不難察覺整個香港商業服務行業，在面對全球新動向時都尚未做出及時的回應與充分的調整。

##### 1. 多家在華外資律師行縮減規模或撤出

當前，全球經濟的不確定性和地緣政治緊張局勢日益加劇，並預計將在未來一段時間內難見好轉。這對資本市場、跨境併購、直接投資與爭議解決都產生了一系列不利影響，香港、乃至全中國的法律服務市場都在遭受衝擊與震蕩，外資律師行更是首當其衝，或者宣佈縮減在華（包括在港）律師人數，或者直接關閉在華辦公室。

英國律師行方面，年利達 (Linklaters) 早在 2023 年 9 月就表示，由於中國經濟「長期低迷」，需要法律諮詢的交易活動減少，該所將在內地與香港裁減 30 名駐華律師。安睿順德倫 (Eversheds Sutherland) 也成為了 2024 年首家表示要關閉中國辦事處的英資律師行。

美國律師行方面，動作則更為頻繁。溫斯頓律師事務所 (Winston & Strawn LLP) 於 2023 年率先關閉了香港辦公室，普士高律師事務所( Proskauer Rose ) 已關閉內地辦公室，其在 2009 年開業的香港辦公室，現時只保留一名律師，與以往多達 16 名律師的規模形成鮮明對比。2024 年以來，又有德杰律師事務所 (Dechert) 、奧睿律師事務所 (Orrick, Herrington & Sutcliffe) 等相繼宣佈撤出香港。撤出內地的美資律師行更是不勝枚舉(詳見表 3-2)。其中不少將目光轉而投向新加坡，如美國 GT 國際律師行 (Greenberg Traurig) 在 2024 年 4 月進軍亞洲時，直接選擇將辦公室落戶於新加坡。

年份	美資律師行	關閉	保留
2024	德杰律師事務所 (Dechert)	北京、香港	
	美富律師事務所(Morrison & Foerster)	北京	上海、香港
	盛德律師事務所 (Sidley Austin)	上海	北京、香港
	威嘉國際律師事務所(Weil, Gotshal & Manges)	北京、上海	香港
	奧睿律師事務所 (Orrick, Herrington & Sutcliffe)	上海、台北、香港	北京
	博欽律師事務所(Perkins Coie LLP)	上海	北京、台北
2023	艾金·崗波律師事務所 (Akin Gump Strauss Hauer & Feld)	北京	香港
	溫斯頓律師事務所(Winston & Strawn LLP)	香港	上海
	瑞生國際律師事務所(Latham & Watkins LLP)	上海	北京、香港
	普洛思律師事務所(Proskauer Rose)	北京	香港

表 3-2 部分美資律師行最新情況

(資料來源：見腳註<sup>6</sup>)

過往在港經營的中企，尤其是金融、航運、商貿等行業的中企，在外判法律服務的採購中普遍會優先選擇外資律師行，這是外資律師行在全球多個重點行業中經年累月積累的經驗、人才與資源優勢所造就的。但地緣衝突、外資企業調整在港運營規模與業務所招致的外資律師行相繼撤出，使得原本飽和的市場逐漸出現了真空，中企在外判法律服務的採購中，開始有了做出新選擇的可能。

<sup>6</sup> 「德杰關閉京港辦事處，完全退出中國市場」，載商法 (China Business Law Journal)，<<https://law.asia/zh-hans/dechert-exit-china-market-2024/>>

## 2. IPO 為代表的金融業務總量顯著下滑

一直以來，依託香港交易所的巨大規模，香港法律市場有相當一部分從業者以服務首次公開發行（Initial Public Offering，下稱 IPO）為主業，即幫助企業在港上市，因此資本市場一度構成了香港法律行業的支柱型業務。

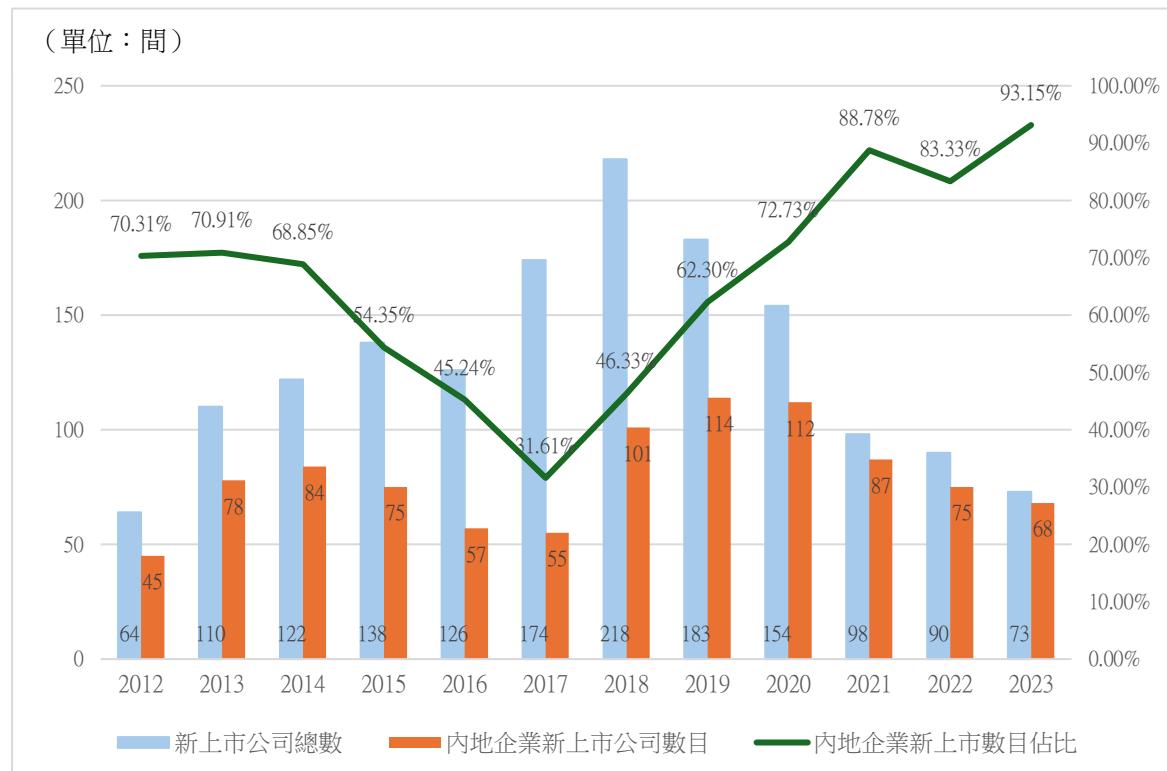


圖 3-1 2012-2023 年港股新上市公司數目及內地企業佔比

（數據來源：香港交易所 2013-2023 年度市場數據）

圖 3-1 呈現的是港交所上市公司的逐年數據。不難看出，2018 年之後，赴港上市的企業數目雖在逐年遞減，但仍每年有幾十到一百餘家企業有此需求。而自 2017 年開始，內地企業在每年新上市的企業數目中的佔比快速上漲，2019 年後更是成為了主力軍。2023 年在港交所上市的所有企業中，93.15%為中企。這一懸殊比例下，揭示的是中企為了赴港上市及維持在港股上市地位，會產生大量法律服務需求。因此與資本市場相關業務逐漸成為香港法律界的支柱業務之一。

然而，隨著區域間競爭的加劇，香港法律服務業面臨的來自其他國際金融中心和商業中心的競爭壓力也在快速增大。2024 年首季度，香港新股市場集資額僅錄 47 億港元，除按年減少 30%之餘，更創下 2009 年同期以來的新低。同期香港新股數目亦按年減少 33%至 12 隻，季內只有小型新股上

市，既沒有中概股回流香港，也沒有新股赴 GEM 板上市。以新股融資額計算，香港首季 IPO 於全球排名中跌至第 10 位。<sup>7</sup>

訪談中不少法律從業者反映，他們能直接感受到，赴港上市的企業日益減少，IPO 業務量在顯著下降，不少律師行被迫相繼走上裁員的道路。此外，因為近期港股市況不佳，私有化浪潮掀起，今年上半年從香港股市摘牌的上市公司有 19 家，其中 8 家是通過私有化退市；另有 14 間在港上市的公司宣佈即將退市，所涉金額（約 85 億美元）遠超同期 30 間港股 IPO 總集資額（約 17 億美元）。<sup>8</sup>這對香港主營資本市場的律師與律師行而言又是一重打擊。

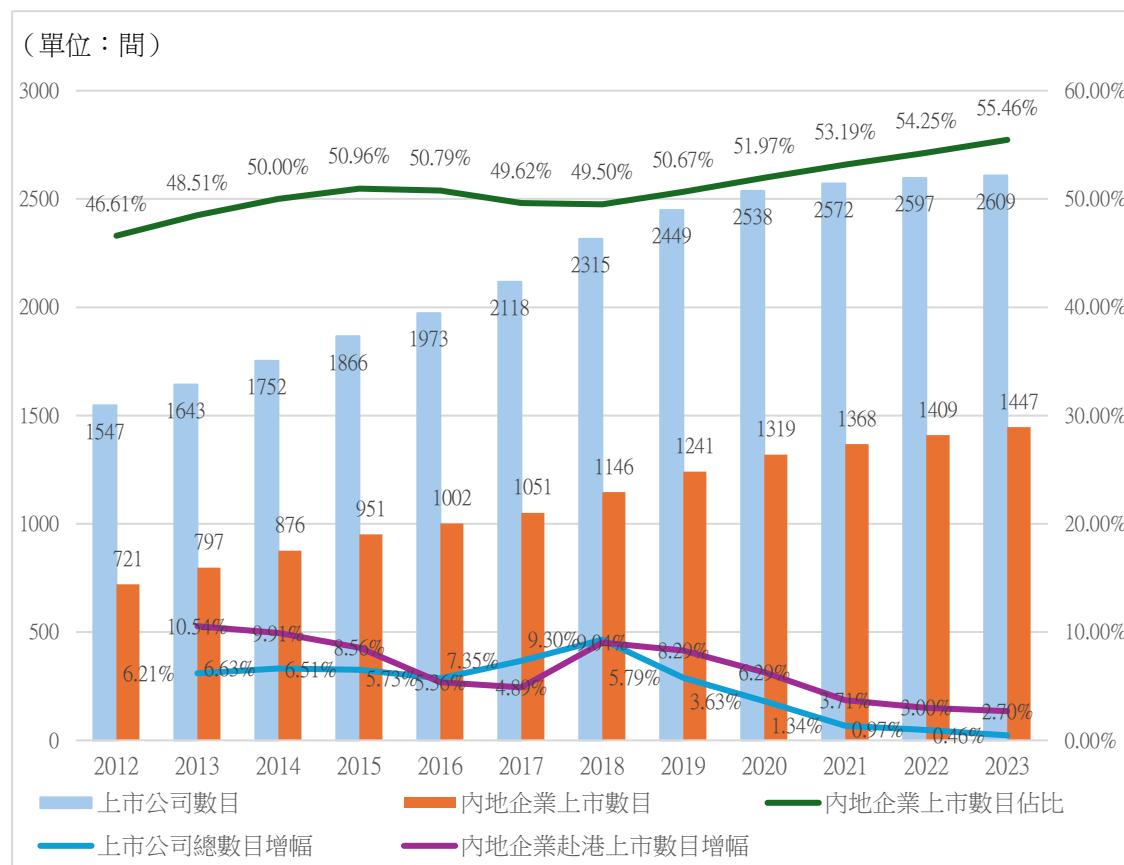


圖 3-2 2012 年-2023 年港股上市公司數目、佔比及增幅統計表  
(數據來源：香港交易所 2013-2023 年度市場數據)

<sup>7</sup> 「香港首季 IPO 全球排名跌至第 10 位」，載信報，<<https://www2.hkej.com/instantnews/hongkong/article/3731024/%E9%A6%99%E6%B8%AF%E9%A6%96%E5%AD%A3IPO%E5%85%A8%E7%90%83%E6%8E%92%E5%90%8D%E8%B7%8C%E8%87%B3%E7%AC%AC10%E4%BD%8D>>

<sup>8</sup> 「港股市況差掀退市潮，半年 14 企涉 664 億，遠超 IPO 集資額」，載星島網，<<https://std.stheadline.com/realtim/article/2012519/%E5%8D%B3%E6%99%82-%E8%B2%A1%E7%B6%93-%E6%B8%AF%E8%82%A1%E5%B8%82%E6%B3%81%E5%B7%AE%E6%8E%80%E9%80%80%E5%B8%82%E6%BD%AE-%E5%8D%8A%E5%B9%B414%E4%BC%81%E6%B6%89664%E5%84%84-%E9%81%A0%E8%B6%85IPO%E9%9B%86%E8%B3%87%E9%A1%8D>>

由圖 3-2 可以看出，2012 年至 2023 年，赴港上市的公司總數目與內地赴港上市的公司數目雖均有持續增長，但整體上增幅都呈下降趨勢，尤其是近五年內，增幅顯著放緩，去年的增幅已分別跌至 0.46% 和 2.7%。可見，律師行業所觀察到的資本市場的萎縮並非空穴來風。

此外，隨著越來越多內地企業赴港上市，至 2019 年，中企已經佔據港股市場的一半以上，並有繼續增長的態勢。這再次證明了與內地企業增進聯絡、擴大合作領域，對香港律師及律師行未來開拓市場的必要性。

雖然香港 IPO 市場以內地企業為主，但是香港金融和貿易相關的商業服務業，如法律服務，卻仍以服務歐美客戶為主。

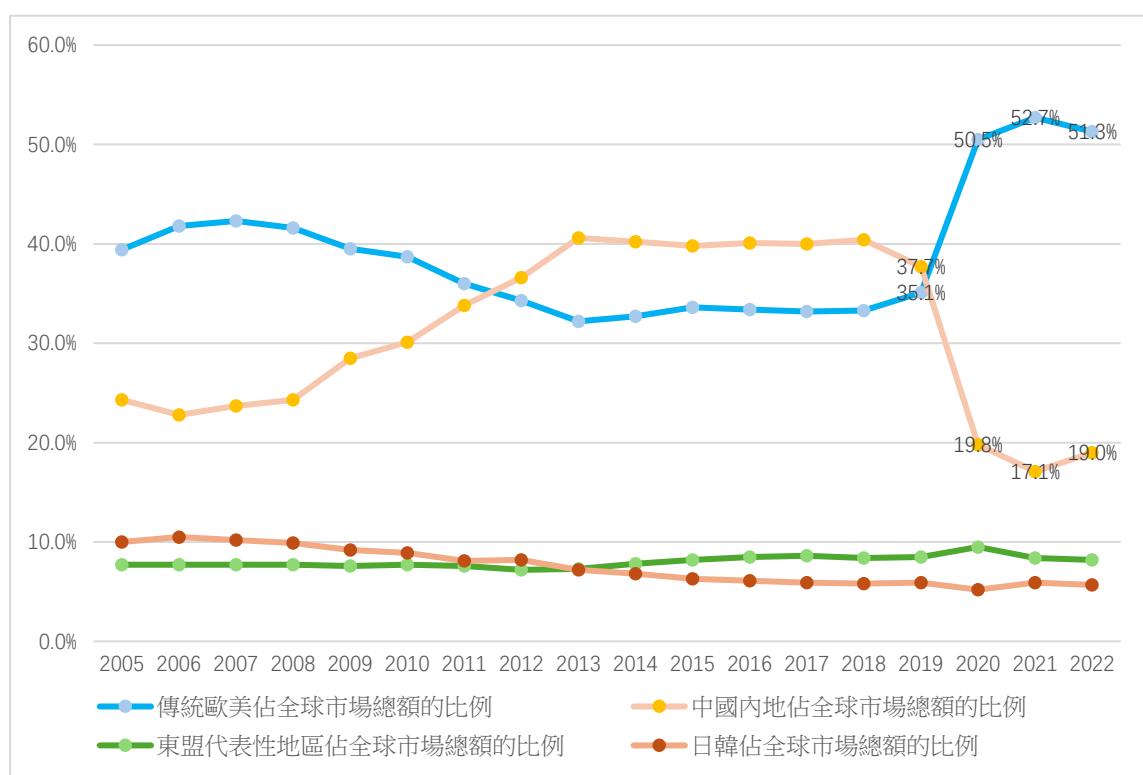


圖 3-3 2005-2022 年香港服務貿易總出口量對比圖

(數據來源：香港特別行政區政府統計處)

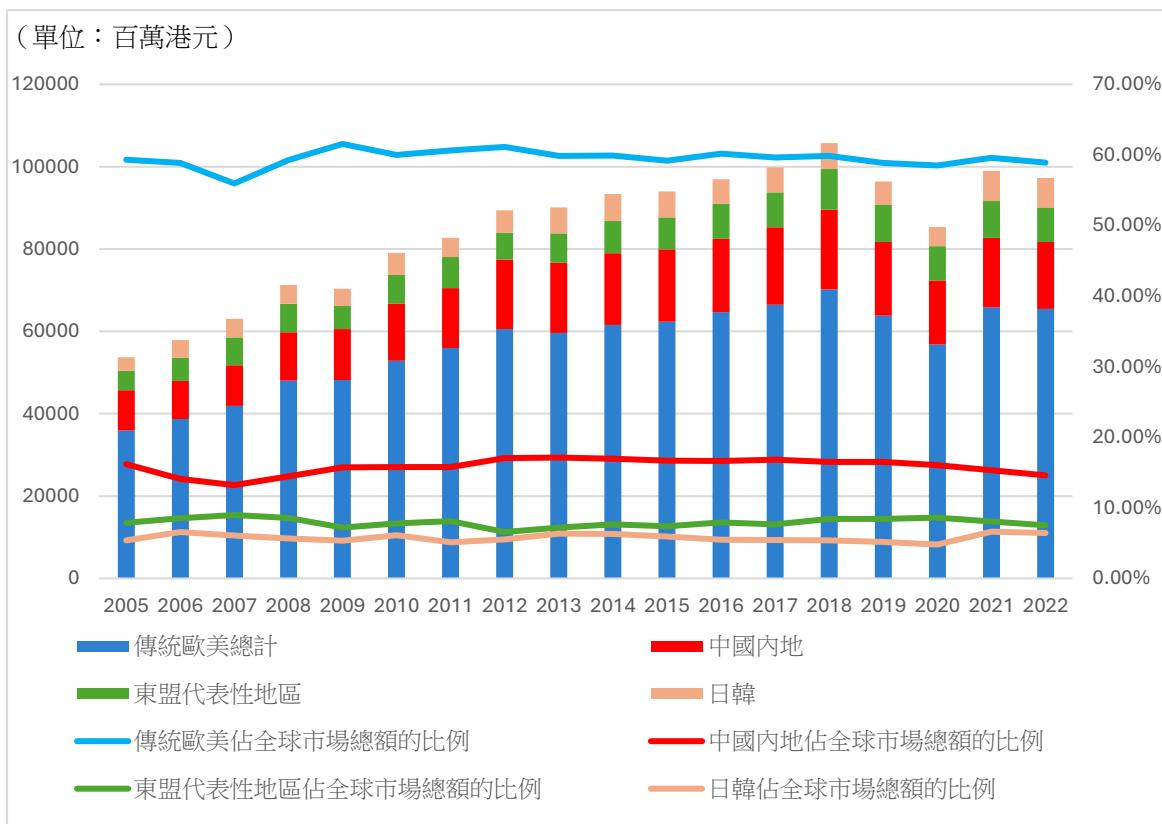


圖 3-4 2005-2022 年香港其他商業服務出口對比圖

(數據來源：香港特別行政區政府統計處)

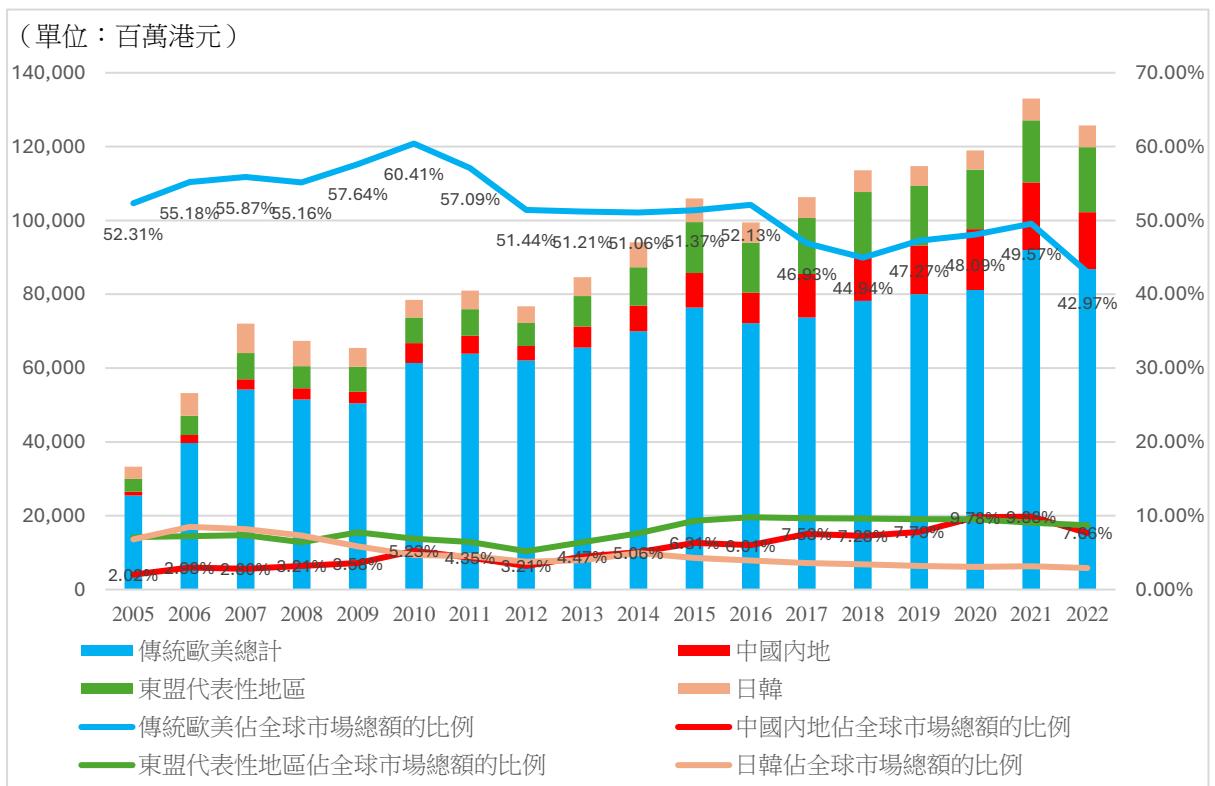


圖 3-5 2005-2022 年香港金融服務出口對比圖

(數據來源：香港特別行政區政府統計處)

圖 3-3、3-4 與 3-5，分別展示了 2005-2022 年香港服務貿易總出口量、其他商業服務<sup>9</sup>（不含金融業）出口量及金融服務出口量，勾勒出香港服務業全行業在過去二十年中的總體格局。可以看出，傳統歐美市場始終是香港服務貿易出口的主要對象，常年佔據四成左右的市場。2020 年新冠疫情致使內地和香港兩地封關、頻密來往突然中斷時，中國內地市場份額腰斬，而歐美市場份額因此實現了顯著躍升，承接了香港 50%以上的服務貿易出口量。這在今日的全球時局下，多少顯得有些遲滯與脫節。這也構成了香港本地法律服務業無法打開中企市場的底層原因。

## （二）微觀因素：香港法律行業與中資企業的溝通不足與資源錯配

### 1. 信息流通不暢：缺乏日常性溝通機制與需求匹配機制

#### （1）篩選律師行入庫高度依賴口耳相傳

調研中，當問及律師行在企業中的入庫問題時，幾乎所有的企業均表示，入庫本身不成問題，僅需遵照公司規定走流程即可。最大的困難在於如何獲知哪些律師行有意進入本公司的合作庫中，以及分別在哪些業務上具有優勢。

調研顯示，對於外判服務的尋求，目前中企的普遍做法是口耳相傳，憑藉本公司法務團隊自身的人脈和對香港法律市場的了解，在廣闊的香港法律服務市場中遴選。但這種做法的弊端也很明顯：**對個人資源和認知依賴程度過高，易使企業使用外判服務的決策質量良莠不齊。**

**案例：**有中企代表在訪談中分享經驗，稱他們很幸運地邀請到了某位資深香港律師加入公司法務團隊，從而在很多問題上輕鬆避開了陷阱和彎路，極大地節約了公司資源；同時，也有剛來香港不久的中企表示，由於對本地法律市場所知甚少，公司只能盲目相信規模、名氣都更大的頭部律師行，或是向熟悉的內資或外資律師團隊求助。這樣搭建出的合作庫無疑在價格結構的合理性與業務覆蓋的全面性上都有所欠缺，其中所收錄的律師行與公司所需服務，有時匹配度並不高，收費標準也偏高，但企業除了承受，

---

<sup>9</sup> 根據香港特別行政區政府統計處解釋，「其他商業服務」指法律服務、研究及發展以及與創新活動相關的服務、會計、核數、簿記及稅務顧問服務、商業及管理顧問以及公共關係服務、廣告、市場研究及公眾意見調查服務、建築、工程、科學及其他技術服務、營運租賃服務。與貿易相關的服務，以及其他雜項商業服務。

別無他法。

## （2）信息流通機制缺失深刻阻礙交流

由此可以看出，以下兩項機制的缺失，構成了中企與本地法律服務市場之間充分建立關係的首要障礙：

- 1) **溝通機制的缺失。**香港法律服務業本身是一個高度自治的行業，鮮少通過與市場的直接互動來完成改變與革新，法律服務供需雙方間常年僅憑口耳相傳增進認知，沒有定期、深度溝通的機制，致使雙方無法實現更充分、全面的了解，這一點並非只針對中企市場；
- 2) **匹配機制的缺失。**從中企運營經驗來看，如果企業在遇到棘手的法律問題後才有意尋找律師行，極易出現「病急亂投醫」的現象。因此，更合適的做法是在平時就建立起一套匹配機制，將香港律師行所提供的服務，與中企的需求，進行定期、高效、即時更新的匹配。

以上兩點使企業不得不囿於現狀，即便對外判法律服務使用的現狀不滿，希望尋求變化，但也無從下手。這一問題至少有五成受訪企業提到過，存在之普遍，不容小覷。

**案例：**有科技類企業在訪談中表示，作為一家初創公司，企業對於法律服務價格的敏感程度較高，即便面臨同業競爭的其他企業的壓力，該公司在遴選外判服務時仍會將成本作為重要考慮因素。但對香港法律市場的不熟悉讓該公司在港股上市和日常經營中，都不約而同地選擇了內資與外資律師行，尤其是爭議解決領域，以及近年來應對外國制裁方面。科技行業專業性極高，面臨美國制裁又使得情況更加復雜，外資律師行配備有精銳的團隊和豐富的資源，能夠很好地滿足企業的期待，但極高的費用標準令企業叫苦不迭。該企業也曾想過尋找其他本地律師行，即便服務質量或許略打折扣，但性價比會高出許多。然而，始終沒有找到合適的聯絡渠道與求助路徑。久而久之，該企業對外資律師行的服務形成了依賴。

以上反饋實際上代表了一類企業的意見，即規模較小、成立較短、專業性高、價格敏感的初創民企。

受訪中，還有來自業內著名的互聯網零售企業的高級法務經理提到，信息流通乏力現象，在香港法律服務業中由來已久，律師行大約在十年前才被準許進行廣告、宣傳等自我推介活動，此前每家律師行的優勢只能通過客戶間的口耳相傳，擴散規模有限，難以觸達更多潛在的客戶群體。而曾經的香港法律界尚存大量英美客戶，不愁生計，因此這種情況也無需得到改善。如今時過境遷，當本地律師行需要適應環境變更、打開新的市場時，這種局限性就顯現了出來。

多家企業在訪談中表示，本地律師行與目標企業的溝通應當落實在平時，日常就建立起一個暢通高效的溝通與需求匹配機制。如果能在產生外判法律需求之前就未雨綢繆，企業將不必在面臨糾紛時慌了陣腳，可以更加充分、從容地使用本地法律服務。

## 2. 市場劃分徹底、格局穩定：本地律師行在多領域與行業脫節

團隊在調研中發現，中企在港尋求各類外判法律服務時，基本都有比較明確的方向與去處。市場劃分的基本情況如下：

中企主要尋求的業務	對應律師行
• 金融類服務（IPO、維持上市地位）； • 企業出海業務； • 內地相關業務（與總部及內地市場往來）	內資律師行
• 勞工、僱傭類業務； • 樓宇買賣、租賃類業務	本地律師行
• 金融類服務（IPO、股票增發、反外國制裁等）	外資律師行

表 3-3 香港中企法律服務市場基本格局

（資料來源：根據受訪企業反饋整理）

表 3-3 的統計展現了當前香港法律服務的基本格局，幾乎得到了所有受訪企業的肯定。換言之，當產生了外判法律服務需求，多數中企都是懷揣著這樣的印象去尋找目標律師行的。這套分工源自幾十年來香港法律市場的自由選擇，自然有合理之處。但時過境遷，當市場發生變化時，這也一定

程度上禁錮了企業在更大的市場中詢價比選，尋求更適合自身的服務。

誠然，術業有專攻，不同律師行必然擅長不同類型的業務。本地律師行對香港市場高度熟悉，在婚姻家事、僱傭勞工、樓宇買賣、財富傳承與管理等本地性強的業務上，具有不可替代的優勢。但在調研中我們發現，以下幾個前景較好、市場廣闊、應當被充分把握的領域中，香港本地律師行目前為止處於劣勢，較明顯地落後於市場變化，從而致使難以填補外資律師行撤出後所遺留的市場空白：

### （1）金融服務：港股上市（IPO）與制裁應對

金融類業務是香港法律行業最主要的服務領域，除個別規模較小、專業性極強的律師行以外，幾乎每家律師行都會配置有金融服務團隊。然而從我們的訪談結果來看，在中企的眼中，外資律師行在這一領域依然擁有較明顯的優勢。

首先，香港交易所對於企業赴港上市有著嚴格的標準與細緻的審查，令中企無法怠慢，只得不惜代價尋求行業內名氣最大的律師行。其次，在中美對抗激烈化、中企頻頻遭遇美國制裁的今天，上市不僅是在港交所按部就班地走程序，而是會牽涉到更多新穎、敏感的法律問題，更加考驗一個法律團隊的綜合實力。

從中企的反饋來看，以上兩點，外資律師行似乎都佔有天然優勢。有中企開誠佈公地表示，公司在香港的金融業務會首選外資律師行，一是因為能力全面；二是因為經驗與資源豐富。本地律師行在這一領域的業務能力尚未得到企業的足夠認可和信任。

訪談結果顯示，赴港上市的七家受訪企業中，並無一家在上市時選擇與本地律師行合作（詳情請見附件二）。如果將檢索範圍延展到受訪企業所在集團旗下的其他公司，也只能找到諸立力律師行（Victor Chu & Co.）與胡關李羅律師行（Woo Kwan Lee & Lo）兩家本地律師行的名字。這兩家律師行的共性在於：

- 1) 兩家律師行不僅在香港經營多年、具有較高的影響力，且很早就開設了

與內地有關的投融資諮詢業務；

2) 所參與的上市輔導都是面對最早進入香港市場營運的一批中企，均於回歸前的九十年代就完成了港股上市，彼時僅有極少的內資律師行入駐香港，面對中國法律問題，中企只能選擇本地律師行輔助上市。

因此這兩家律師行的經歷並不具有廣泛代表性，無法影響中企赴港上市的過程中，本地律師行整體參與不足的判斷。

**案例：**有科技企業提到，前幾年公司準備赴港上市時，不幸遭遇中美貿易戰，由於行業敏感，該公司在貿易戰中首當其衝，先是被美國商務部列入「實體清單」，面臨出口管制；後又被加入投資黑名單（NS-CMIC 清單）。這對於正在尋求香港 IPO 的初創企業而言無疑是晴天霹靂。因為涉美因素的存在，美資律師行不便接手。企業又先後向多家內資與本地律師行求助，但兩者均以處理「黑名單」類業務經驗不足、科技行業專業性高為由，奉勸企業尋求其他經驗豐富的外資律師行的幫助。最後，在複雜的情勢下，該企業最終選擇了一家規模龐大的頭部英資律師行，助力其赴港上市。

這一案例揭示了在地緣政治的劇烈演變下，香港金融法律服務亟需應勢而為，拓展自身業務的深度與廣度，以防錯失良機。例如，美國現時對中企大加制裁，歐盟也在對俄羅斯的多輪制裁中逐漸波及到中企（尤其是軍工企業）。作為應對，中國內地在 2021 年通過了《中華人民共和國反外國制裁法》，對外國經濟制裁系列法律的解讀和反制措施研究已被內地多家律師行提上日程，但在香港，走在前列的仍是「近水樓台」的外資律師行。

## （2）中資企業出海服務

中企出海的態勢持續至今依然火熱。除了資金雄厚的大型央企，其他企業因對當地情況的不熟悉，在海外談判優勢都會一定程度下降。同時，在海外佈局的中企，需要在合規上符合當地要求，並向歐盟、美國等海外標準對齊，因此對法律服務的需求很大。

近年來，對中企而言，最炙手可熱的新興市場無疑是東南亞，憑藉快速增長的數字經濟、龐大的年輕消費群體和便利的地理位置，自然成為了中企

出海的重點方向。「一帶一路」倡議和《區域全面經濟夥伴關係協定》(RCEP)的實施，進一步為中企在該地區的擴張提供了便利。

事實上，香港律師本身具備抓住新興市場開拓機遇的競爭優勢，同時也符合「一帶一路」爭端解決機制建設的人才需求，訴訟和非訴業務中都有尚待發掘的市場潛力。然而，訪談結果顯示，在服務中企出海這一領域中，目前香港律師行參與得並不充分。

中企在海外面臨法律問題時，很少依託香港律師行作為中間人解決，而是更常見地採取以下兩種做法：

- **一是直接與當地律師行建立合作，將問題交由當地律師解決**，因為當地律師對本國法律規則、司法體制、政商關係、風俗文化等方面熟稔，是外來律師無法比擬的。這種做法較為主流、穩妥，得到了七成受訪企業的支持；
- **二是通過熟悉的內資、外資律師行尋找國際資源**，如通過在該律師行在目標國家的分所，尋覓合適律師團隊。調研中有三家企業選擇這做法，表明這類企業平日合作較多的律師行基本屬於頭部律師行，國際網絡規模龐大、資源豐富，可以在企業有需要時及時提供服務。

**案例：**有礦產企業談到，該公司在港股上市期間曾聘用過香港律師從事上市輔導和後續維護，包括商標的註冊與更換等業務。然而，在涉及盡職調查、合同洽談等日常運營業務時，外資律師行是該公司的不二選擇。原因在於，作為中國頭部鎳礦貿易商，該公司主要從事鎳礦的全產業鏈貿易，而鎳礦資源的採購 90% 依賴海外進口，尤其是印度尼西亞，依靠本國鎳礦資源的巨大存量，地位在整條價值鏈中不斷攀升。

然而，印尼自 2020 年起開始禁止原礦出口，致使該企業只能以入駐當地的方式，在印尼奧比島建設園區，以迴避出口禁令。遭遇禁令對從事資源行業的企業而言是十分嚴峻的問題，甚至關乎存亡，這種情況下該企業毫不猶豫地選擇了一家印尼本地的律師行，因為他們在與本國政府打交道方面有最為豐富的經驗與資源，也有最成熟的應對措施。相比之下，通過香港

律師行尋找國際資源則顯得有心無力，且遠水解不了近渴。

之所以鮮有選擇香港本地律師或律師行作為中介，訪談中有仲裁機構給出了一種解釋：

- 其一，在聯通全球資源上，外資律師行一馬當先，率先在全球各地開設分所，內資律師行近年來也緊隨其上，而香港本地律師行鮮有在海外設立分支機構，在全球資源的調配上實力較為局限；
- 其二，選擇香港律師對企業而言，意味著選擇香港法律中的公司架構，並選擇香港法作為適用法律，這樣的機會目前看來較少，對企業來說需考慮因素也過多；
- 其三，在中企出海方面，投資併購是最常見的業務類型，而長期致力於該領域的香港律師人數不足，相關經驗欠缺，目前無法滿足中企出海的巨大需求。

以上猜想得到了統計支持。表 3-4 以中國內地最大的 10 家律師行為例，<sup>10</sup> 展示其在東南亞地區設立分支的情況：

序號	內地律師行	東南亞地區分支
1	盈科律師事務所 (Yingke Law Firm)	泰國、越南、馬來西亞、柬埔寨、緬甸
2	德恆律師事務所 (DeHeng Law Offices)	老撾
3	錦天城律師事務所 (AllBright Law Offices)	新加坡
4	泰和泰律師事務所 (Tahota Law Firm)	尼泊爾、泰國、老撾
5	煒衡律師事務所 (W&H Law Firm)	越南
6	國浩律師事務所 (Grandall Law Firm)	馬來西亞
7	北京德和衡律師事務所 (Beijing DHH Law Firm)	新加坡
8	金杜律師事務所 (King & Wood Mallesons)	新加坡
9	金誠同達律師事務所	柬埔寨、印度尼西亞、馬來西

<sup>10</sup> 律師行排名參照：「2023 ALB China 中國最大 30 家律所(ZH/EN)」，載《亞洲法律雜志》(Asian Legal Business) <<https://china.legalbusinessonline.com/features/2023-alb-china-%E4%B8%AD%E5%9B%BD%E6%9C%80%E5%A4%A730%E5%AE%B6%E5%BE%8B%E6%89%80-zhen>>

	(Jincheng Tongda & Neal Law Firm)	亞、緬甸、菲律賓、新加坡、 泰國、越南
10	漢盛律師事務所 (HanSheng Law Offices)	新加坡、吉隆坡

表 3-4 內地代表性律師行在東南亞設立分支情況統計

(數據來源：研究團隊自行整理)

可以看出，在中企出征東南亞市場的過程中，內地律師與律師行掌握先機，反應迅速，不但已廣泛學習、熟悉東南亞各國的法規與營商環境，並且率先通過設立分支的方式扎根東南亞市場。其他尚未在東南亞設立分支的內地大型律師行，也已經與東南亞本地多家律師行建立起合作關係，可以將邊境地區、如雲南省分所的律師直接派遣至各合作律師行工作，從而將其法律服務網絡延伸至東南亞。

反觀香港的情況，則顯得有些遲滯與保守。由於香港是開放性法律市場，全世界的律師行都可以在此設立分支。而根據香港律師會公開的香港律師行駐海外辦事處的情況，在東南亞地區建立了分支的香港律師行共 20 家（詳見表 3-5），其中 19 家為外資律師行，1 家為內資律師行，並無港資律師行在列。

序號	香港律師行	類型	東南亞地區分支
1	亞斯特律師事務所 (Ashurst Hong Kong)	外資	新加坡
2	高偉紳律師行 (Clifford Chance)	外資	泰國、新加坡、印度尼西亞
3	其禮律師行 (Clyde & Co.)	外資	新加坡
4	歐華律師事務所 (DLA Piper Hong Kong)	外資	新加坡、泰國
5	富爾德律師事務所 (Freshfields Bruckhaus Deringer)	外資	越南、新加坡
6	漢坤律師事務所有限法律責任合夥 (Han Kun Law Offices LLP)	內資	新加坡
7	史密夫斐爾律師事務所 (Herbert Smith Freehills)	外資	馬來西亞、泰國、新加坡
8	霍金路偉律師行 (Hogan Lovells)	外資	新加坡、越南
9	眾達國際法律事務所 (Jones Day)	外資	新加坡
10	高蓋茨律師事務所 (K&L Gates)	外資	新加坡

11	肯尼狄律師行 (Kennedys)	外資	新加坡
12	瑞生國際律師事務所有限法律責任合夥 ( Latham & Watkins LLP )	外資	新加坡
13	美富律師事務所 (Morrison & Foerster)	外資	新加坡
14	美邁斯律師事務所 (O 'Melveny & Myers)	外資	新加坡
15	品誠梅森律師事務所 ( Pinsent Masons )	外資	新加坡
16	盛德律師事務所 ( Sidley Austin )	外資	新加坡
17	西盟斯律師行 ( Simmons & Simmons )	外資	新加坡
18	蘇黎彥律師事務所 ( Soo & Co., Rizuko )	外資	馬來西亞
19	翰宇國際律師事務所 ( Squire Patton Boggs )	外資	新加坡
20	偉凱律師事務所 ( White & Case )	外資	新加坡、印度尼西亞

表 3-5 香港律師行東南亞設立分支情況統計

(數據來源：香港律師會統計，研究團隊自行整理)

誠然，考慮到 80%-90% 的香港本地律師行屬於規模較小的個人律師行，客戶群體較為固定，業務基本飽和，整體呈現出穩健性、而非冒險性的特點，在沒有資源和極強動力的情況下不會開拓相關的業務，因此鮮有在海外設立分支的實踐。同時也要看到，近些年一些本地律師行也已嗅到東南亞市場的機遇，或是相繼成立了以「一帶一路」和 RCEP 主題的法律研究中心，或是在業務中逐漸吸收了一些東南亞元素。

然而這樣的努力在中企看來似乎仍不足夠，企業出海問題繁多龐雜，需要來自律師行全方位的保駕護航，與分佈全球的外資律師行、積極進取的內資律師行相比，本地律師行似乎尚未決意開拓這片市場，猶疑的原因也許是多面的，值得更深刻的檢視與思考。

### 3. 香港法律服務的成本問題

香港律師行業整體收費不低已不是新鮮事，中企在訪談中也並無意外地提到了這一點。成本一定程度上削弱了在港中企將法律問題交由外判服務解決的意願，而是希望能盡量通過本公司的法務團隊或內地律師顧問處理，尤其是對一些小型、初創公司而言。該問題由來已久，根本原因在於香港律師培養周期較長、成本高昂，再加上香港本身薪酬不低，所以律師在學成執業後的定價自然水漲船高，尤其是一些在香港尚未形成完整業態的領域。

**案例：**有數家船舶、航運類企業在調研中反映，目前公司在爭議解決方面，多採用仲裁的方式定分止爭。極少情況下，主要是當企業掌握一定主動權的時候，才有機會選擇在港仲裁機構。而絕大多數情況下，海事仲裁第一候選地都是倫敦。倫敦處理了全球每年 85% 以上的海事仲裁業務，年均新增 1700 宗案件。此外，航運領域的其他上下游服務，如船舶買賣與租賃、船舶註冊、船舶管理、海事保險等，都在倫敦有著極為全面的市場。換言之，倫敦已經形成了一個完整、成熟的海事航運法律服務業態。全球的人才在此求學，畢業後也自然在此考牌、執業，形成了人才井噴的態勢，促進航運法律服務市場日臻壯大、細分，成本自然降了下來。相比之下，香港、甚至近些年在這一領域發展進取的新加坡，都尚未形成同類業態，香港更是僅有個別律師行中的個別律師能提供此類服務。無法形成聚集效應，成本自然相對較高。

#### 4. 香港法律人才真空問題

調研中，一個出乎意料的情況是，香港法律市場人才不足的問題被中企以及供職於中企的律師（包括出身香港的律師）反覆提起，這點著實令人意外，因為香港向來以盛產高質量的法律人才著稱。需指出，這裡的人才不足指的並非整體數量的多少，而是在部分關鍵領域出現了人才真空。換言之，市場當前面臨著不小的變化，而香港律師卻在職業轉型中的一些環節受阻，沒有順利完成過渡，由此出現人才真空現象。這其中存在的隱形障礙值得正視與思考。

總結調研中得到的反饋，有意轉型的香港律師，在轉型期間所面臨的阻礙，包括與內地在語言文化上的差異、自身受制於傳統香港律師培養路徑的局限，以及對帶有創新性業務態度保守等問題。

##### (1) 語言問題

**案例一：**香港律師的培養體系全程使用英文，執業律師普遍能以非常流利的英文從業，但中文、尤其是普通話的工作能力就相形見绌。能夠流暢地與客戶群溝通是律師打開內地、包括在港中企市場的基本要求，加強自身的普通話能力，這一點無從迴避。

這個問題在調研中被多位香港律師提到，其中有些已成功克服語言障礙，

順利轉型並以理想的待遇入職在港中企。而他們的同行與友人很多還在經歷「心有餘而力不足」的階段，對使用普通話執業信心不足。因此有必要進行正面呼籲，對有意進一步對接內地市場、投身中企業務的香港律師而言，他們需要正視溝通交流的重要性，同時以不斷學習的心態提升語言能力。

## （2）文化背景問題

**案例二：**語言的問題並非孤立存在，背後反映的其實是內地與香港在法律文化上的差異。香港法律行業歷史悠久、規則嚴密、體系完整，律師從事各類業務都有著成熟的做法，這些優勢固然為中企所了解，但彼此之間的鴻溝也不容小覷。

調研中有國企代表提到，他們與香港律師行及律師也有過不少接觸，但雙方對「法律服務」的定義有著明顯差距。有些香港律師會在最初接觸、了解客戶來意的階段就開始計時收費，而企業此時可能尚未確定對方是否為適合的合作對象，還處在比較、篩選階段就被收取不低的諮詢費，令企業難以接受，從而導致合作沒有下文。然而從律師行的角度來看，這些做法都是合法、合規並符合行業慣例的，無可指摘。兩者之間並非完全不可調和，但空間比較有限。

## （3）培養路徑問題

**案例三：**在世界格局的劇烈變化中，東南亞等新興市場的崛起帶來了不少商機，但相關領域香港人才儲備不足。有來自本地仲裁機構的負責人提到，從他們的觀察與經驗來看，大學中選擇法學專業的香港學生、尤其是在本地大學法學專業就讀的香港學生，在職業規劃中大都存在明顯的路徑依賴：

第一個階段在本科二年級前後，需要提前確定畢業後的就業方向。主要有兩個，一是畢業後從事香港本地業務，二是進入國際頂尖律師行服務國際市場。第二個階段是大量參與實習。律師只有通過大量的實踐才能確立其在行業內的優勢，因此不少年輕律師，其實已經擁有十年以上在某一領域的深耕經歷，巨大的沉沒成本令其幾乎無法考慮在成熟期轉變方向。換言之，香港悠久且完善的法律環境塑造了成熟的人才培養機制，但一定程度上也阻礙了行業內人才不斷順應時代、因勢利導地開拓新的市場和業務。

#### (4) 律師對新業務的信心不足問題

**案例四：**多家中企在調研中談到，香港律師在常規業務上的專業性與熟練度無疑是令企業放心、滿意的，但對於一些帶有創新性的新型業務，律師通常因為相關法律文書沒有先例與模版可供參考，監管機構也尚未出台詳細貼合的指引細則，從而態度猶疑、拒絕接手。這個問題在金融領域較為突出，日新月異的金融技術與不斷衍生的金融產品正在催化更為複雜、細分的法律金融服務市場，這是從事傳統金融業務的香港律師比較陌生的地方，企業的感受是律師行尚未釋放足夠的探索欲，對此類業務不敢接手，仍以觀望為主，致使企業在開發新業務時得不到足夠的來自律師行的支持。

事實上，律師行業具有很強的產業依附性，新興產業的迅速增長將催生該領域的法律藍海市場，而每個新興法律領域的出現都勢必伴隨著大量的摸索、討論、甚至反覆，這不足為奇。出於較高的職業素養，香港律師的保守態度可以視作是對客戶及所委托業務的責任感，正是由於這種專業精神，律師才贏得了尊重和崇高的社會地位。這點應當得到充分肯定。但同時，過於保守的態度可能會使律師墨守成規、故步自封，失去對市場的準確判斷，從而錯過新的業務增長點。

## 四、 發展建議

上述分析展示的是當前中企對香港法律市場的使用現狀與困境，可以歸結為以下幾大障礙：

- 1) 香港律師行、尤其是本地律師行以較小的規模為絕對主體，現行法規也限制小律師行進行規模擴大，過小的規模使得本地律師行難以與業務全面、人才充沛的內資/外資律師行開展競爭；
- 2) 本地律師行與中企之間缺乏信息分享平台/機制，供需兩端常年信息不互通，致使中企與本地律師行間無法及時了解彼此的意向與需求，造成資源錯配；
- 3) 香港法律人才培養成本較高，使得法律服務通常比周邊地區價格高，企

業較為關切由此產生的成本問題；

4)香港法律人才培養的思路與路徑與中企日益增長的需求難以對齊，在某些中企需求較高的關鍵領域出現人才真空。

應對以上不容樂觀的問題，調研給出了可供參考的方向：首先宜從頂層設計入手，儘快破除法規障礙，在推動香港律師行擴大規模上進行法規鬆綁；其次，大力爭取來自多方的政策與支持，使各項改革措施得以順利落地；同時調整人才培養思路，整合現有資源，重新佈局與匹配，推動香港法律市場的自我革新。

### （一）頂層設計：破除法規障礙、統籌工作與搭建平台

#### 1. 解決法規障礙，倡導中小型律師行合併，擴大本地律師行規模

前文提到，香港本地律師行以中小型規模為主，這類律師行在拓展市場的過程中，常因為規模較小而缺乏擴張衝動，也會因此較少有機會進入規模較大的國企的合作名單。因此，若要加深香港中小型律師行與中企、及其背後的內地市場的聯絡，需要從擴大此類律師行的規模著手。除了律師行之間的合併，還可以根據市場方向考慮與內資或外資律師行合作。只有具備一定的規模，才會產生拓展中企業務、開發內地市場的需求與意願。

然而，香港的現行法例在律師行的合併、擴大問題上態度保守，存在一定的限制。例如，對於律師行的命名，根據《律師執業規則》159H 章第 2A 條之規定，任何律師行的名稱須純粹由該律師行的一名或多於一名主管的律師的姓名所組成，而這將造成律師行在進行較大規模合併時的命名尷尬。

再如，在責任承擔問題上，2012 年通過的《2012 年法律執業者（修訂）條例》，為香港的律師執業制度引入了有限法律責任合夥（Limited Liability Partnership，LLP）制度，並已於 2016 年 3 月 1 日起正式生效，一些律師行已相繼更新為有限法律責任合夥性質。然而，關於「有限法律責任合夥」模式的法例條款，並未規定完全有限責任，其所受保障仍附有不少限制與生效條件。<sup>11</sup>這使得香港律師行不願意輕易增加合夥人或進行合併，避免因背負上其他合夥人的法律責任，致使個人財務損失。這些關於律師行合併

---

<sup>11</sup> 詳見香港法例《法律執業者條例》第 7AF、7AN 條。

後責任如何劃分、承擔的問題，正在深刻阻礙著香港律師行擴大規模、拓展市場的步伐，這點已成為業界共識。要克服以上阻礙，必須從法規鬆綁開始。

事實上，過往香港法律界的與時俱進並不缺乏在法規上的革新，例如，香港律師行過去不被允許進行自我推銷，令本地律師行與內資、外資律師行之間在市場開拓上的差距日益增大。而今相關法律障礙已消除，多家企業都在調研中明確肯定了這一進步。

但同時也要看到，香港現行法律制度中，仍存在法例已通過、但由於各種原因尚未生效的困境。如早在香港 1997 年回歸之前，香港立法局已通過《1997 年法律執業者（修訂）條例草案》，允許香港律師行以「律師法團」的模式執業，但此後歷經 27 年，至今尚未生效。今時今日，推動法規革新的必要性已經愈發凸顯。因此我們建議：

- 修改《律師執業規則》159H 章第 2A 條之規定，放寬律師行命名規則，允許律師行以主管律師姓名以外的字詞命名，從而避免合併與擴張帶來的命名尷尬；
- 儘快落實立法局於 1997 年通過的《1997 年法律服務立法（雜項修訂）條例》中關於採用律師法團模式執業的規定，引入全新經營模式，允許香港律師行以「律師法團」的模式執業，促進本地律師行合併、壯大；
- 放寬《法律執業者條例》第 2 條對於律師行合伙人身份的限制，發展「混業經營」模式，允許大律師在律師行內部執業，成為該行的專職大律師，擴大律師行的規模。

以上措施料將有效幫助律師行業進行資源整合，加強與中企的合作，進一步拓展內地與國際業務，壯大並躋身國際一流律師行。

## 2. 強化領導和跨政策統籌機制

從中企的整體反饋來看，香港本地律師行與中企之間欠缺的是定期、規模化的交流，這並非僅憑某家企業或某個律師行的力量能夠扭轉或改善的，

而應從整個行業的頂層設計入手。對此我們建議，不妨著眼於整個香港專業服務業，按照以下三點設計：

其一，倡導成立「專業服務業發展督導委員會」，主要負責宏觀制定一系列鞏固香港專業服務業優勢的重要政策，以及加強與海外及內地相關機構的溝通。

其二，在上述機構的基礎上，另設「專業服務業發展諮詢委員會」，邀請主要專業團體的代表人士出任委員，提供行業發展意見，使得專業人士的專業性得到充分發揮。

其三，具體到法律行業，可在「督導委員會」下設立數個「工作組」，例如「法律服務業工作組」，主要負責制定一系列有利於香港法律服務業發展的政策措施。

### 3. 搭建「香港法律服務資訊平台」，編制《法律專家名冊》

對於調研中，中企普遍反映的溝通、匹配平台缺失的問題，我們建議可整合香港大律師公會、香港律師會、香港仲裁師協會，以及香港總商會、香港中華總商會、香港中國企業協會等多方資源，共同搭建「香港法律服務資訊平台」（下文稱「資訊平台」）。

「資訊平台」的建設重點是依照自願原則，通過分別展現需求與供給兩端訊息，建立起供需匹配機制。供給端主要整合本港律師行的業務資訊，尤其是有意轉型、開拓市場的律師行。而需求端可以整合代表性企業客戶（前期主推中企，後期可以延伸至國際企業）的法律服務需求資訊，並將兩邊信息進行定期、及時地更新，完整、準確地反映雙方供需情況，助力雙方增進了解，從而提升供求匹配的可能性。首階段可以先行探索對受邀機構用戶開放，再逐步開放給公眾用戶。

在「資訊平台」的搭建過程中，需要重點完成系統搭建、軟件開發、信息歸集、質量檢查、信息核實確認等工作，並逐步建立起資質認定機制以及資訊及時採集、更新機制，以數字化手段促進律師和律師行規範執業。為了系統性整合香港律師業務信息，建議可以由各法律行業組織或專業機構，

以專長為分類標準，編制《法律專家名冊》，既可以破除駐港中企因不熟悉市場情況，而不敢/不傾向於採購香港本地律師行服務的困境，還能鼓勵更多的本地律師向專長化發展。

經過一段時期的運作，建議由「法律服務業工作組」負責溝通協調，允許在「資訊平台」取得資質認定、信譽良好的香港律師行直接「入庫」——即納入駐港企業內部採購系統，簡化固有的招標、採購流程，直接接受委託並開展外判法律服務。

## （二）增強與內地市場的聯絡，深度參與中資企業「走出去」

有仲裁機構在調研中反映，其近年來接收的案件大量適用了內地法律，一半的仲裁案件適用普通話管理。同時，內地律師在涉外案件上的能力較十年前普遍有大幅提升，趕超勢頭很猛，香港本地律師、尤其是事務律師的市場一定程度上被擠壓。

然而，受訪中企大都談到，香港律師在國際稅務、企業上市方面還是有著超高的專業性和豐富的經驗，中企赴港上市融資，目標是外資，這是與北京、上海等內地金融發達的城市最為不同的地方。因此目前來看，香港律師所提供的上市輔導服務仍具有較高的不可替代性。

有鑑於此，香港律師宜加深與內地市場的聯絡，因為在港中企所背靠的正是龐大的內地市場，對內地市場的不熟悉勢必會在一定程度上阻礙對中企市場的開拓。香港律師只有充分發揮自身優勢、深度參與中企出海過程，才能有效拓寬市場，提高自身在中企及其背後內地市場的影響力。

### 1. 香港律師：多渠道拓寬與內地市場的對接

在積極拓展業務、與內地市場擴大聯繫、增進了解方面，香港律師可以有以下兩條途徑可供參考：

#### （1）發揮行業協會作用，增強香港律師對內地市場的了解

在增強對內地市場的了解上，香港的法律行業組織可以發揮更大的作用，面向本港法律專業人士組織定期的研討會與論壇等活動。

對此，香港大律師公會當前的實踐提供了一種可供參考的路徑。香港大律

師公會正在聯合中國國際經濟貿易仲裁委員會香港分會（仲裁中心），推廣一項與四川省法律行業合作的事項，近半年間多次訪問四川成都，並與中國國際經濟貿易仲裁委員會四川分會聯合開展了一場模擬仲裁聆訊，向內地同行示範聆訊模式及程序。據悉收效很好，吸引了線上、線下超 4000 人參與和觀摩。

該系列活動得到了四川省的大力支持，不僅為四川涉外法治發展開闢出了新天地，也為香港大律師公會業務拓展提供了新思路，即藉此類活動與當地律師行業建立聯繫，增進對該地法律行業與市場的了解，若反響不俗，則可以複製推廣到多個省市，從而打開更廣闊的內地市場。此類做法，完全可以供事務律師群體參考。

事實上，律師與大律師間一直存在業務合作關係，通常情況下，大律師不能直接從事對外推介及拉生意，只能通過事務律師轉介訴訟工作。因此雙方在業務上存在「一榮俱榮、一損俱損」的關係，充分拓展律師的客源，也將會為大律師群體帶來更多生意。

## （2）以個人身份、通過內地渠道參與中資企業出海業務

另外一個突破點在於，如果香港目前尚未形成助力中企出海的集群效應，那麼有志於此的香港律師也無需等待，不妨先以個人身份，通過內地的途徑，更廣泛、深入地參與中企出海業務。

近年來大灣區涉外法治建設勢頭強勁，尤其是相鄰的深圳，在前海深港國際法務區的建設上動作頻頻。2024 年 9 月成立的前海涉外法律服務專家團，就聘用了 10 名來自香港的律師專家。<sup>12</sup>深圳國際仲裁院也在近年不斷提高外籍（包括港澳）仲裁員的聘用比例，以追求更高水平的國際化。這是一種雙贏的策略，內地機構有需求聘請更多香港律師，利用他們的全球經驗與國際化視野，提高自身涉外法治服務的專業性與精準性，同時贏得更廣泛國際客戶群的信任。同樣，香港律師也在這一過程中拓寬了自身的業務範圍，並將內地在一些領域的經驗（如人工智能領域）應用於香港專業工作中，可謂一舉兩得。

---

<sup>12</sup> 「10 名港專家參與，前海設涉外法律服務專家團助企業出海」，載文匯報，<https://www.wenweipo.com/a/202409/02/AP66d5ab9fe4b009aa01697c6d.html>

## 2. 加強對外推廣，吸引中資企業將香港定位成海外市場總部

《2024 施政報告》提出，特區政府將加大力度吸引海內外重點企業在香港設立總部或分部業務。這不失為一次加深香港律師行與內地市場聯絡的重要機遇。

因此我們建議，可應勢制定進一步的針對性措施，優先吸引中企在港設立分支、建立起涵蓋融資、市場、研發等功能的「走出去」的海外總部，或設立首層投資架構，以顯著擴大市場需求，用好香港普通法體系優勢，為「一帶一路」建設打造綜合服務和投融資平臺。

此外，調研中不少中企反映，目前香港本地律師行的自我推廣力度仍是不足，因此，為更多開拓上述業務空間，建議邀請有意開拓市場的香港律師行，前往內地或境外地區開展推介活動。如此將起到「一石三鳥」的效果：

- 1) 律師親身參與推廣活動，可以更準確、令人信服地宣傳香港法律制度的完善性與先進性；
- 2) 律師行及律師團隊可以在此過程中完成自我推薦，有效拓展潛在客源；
- 3) 將香港法律制度推廣至更多地區，增加香港法在更多領域成為準據法的可能性。

通過上述措施，將有望推動本地中企的法律服務需求大幅增長。建議在吸引企業的過程中，提早鼓勵企業與香港律師行建立聯繫，以專業的法律服務吸引客戶。

## （三）本地律師行：把握本地新興、小眾領域，開拓海外市場

調研中，受訪企業普遍提到，如果想要打開中企市場的大門，香港律師需要擺脫業務開拓的傳統思維定式，尋找新的業務增長點。其中，既包括更準確地把握中企在本地市場的新需求，探索新興、小眾領域；也包括積極響應國家號召，乘中企出海之東風，把握好國家優惠政策，開拓「一帶一路」市場。基於企業的反饋，有以下幾個可行的發展方向：

## 1. 聚焦新興、小眾領域，深耕本地業務

### (1) 國家安全與稅務

近些年受地緣政治影響，越來越多的國家在陸續加強本國在國安、反間諜和稅務等領域的立法。<sup>13</sup>

而在稅收方面，經濟合作與發展組織（OECD）自 2015 年來就在推動一項近百年來最大的國際稅制改革，以應對全球數字經濟稅收挑戰，目前形成的最終方案——「雙支柱」（Two Pillar Solution）方案落地在即，已經獲得 138 個國家和地區的支持。<sup>14</sup>

這些新領域的出現，都對中企出海提出了更高的要求，也為銳意開拓、追求進步的香港法律從業者指明了方向。調研中，中企普遍對香港律師的語言優勢及豐富的海外經驗給予了充分認可，相信香港律師可以在中企出海時，在國安與稅收領域扮演更重要的角色。

### (2) ESG 與綠色新政

現時，全球環境、能源領域建設不斷，歐盟正在大力推廣綠色新政，宣佈提升 2030 年的減排力度，確定了 2050 年實現氣候中和的目標。歐盟碳邊境調節機制（Carbon Border Adjustment Mechanism, CBAM）也去年 10 月正式開始實施。為順應當前的氣候和可持續發展披露浪潮，環境、社會及管治（Environment, Social and Governance, ESG）應成為香港法律行業的主業之一，同時也是併購、企業融資和資本市場交易工作中不可或缺的一部分。ESG 合規能夠幫助企業識別和管控環境、社會和治理方面的風險，從而避免潛在的法律和聲譽危機。此外，隨著投資者和消費者對企業 ESG 表現的日益關注，良好的 ESG 實踐已成為企業獲得資本與社會認可的重要途徑。

事實上，香港的監管機構已經開始積極完善 ESG 監管框架，以把香港建設

---

<sup>13</sup> 反外國干預方面，英國在 2023 年 7 月正式通過了新版《國家安全法案》（National Security Act 2023），澳大利亞 2018 年通過了《間諜和外國干涉法》（National Security Legislation Amendment (Espionage and Foreign Interference) Act 2018），加拿大也從去年開始一直在推動通過的《外國影響力透明註冊法》（Foreign Influence Transparency Registry）。

<sup>14</sup> 一些轄區（如英國、韓國、日本、德國、越南等）已經配合著率先對「支柱二」（Pillar Two）全球反稅基侵蝕規則（Global Anti-Base Erosion, GloBE）進行了國內立法。此外，全球最低稅立法模板與徵管措施也在逐漸完善，一些轄區也已完成了全球最低稅的國內立法程序，個別地區已生效。

為可持續發展樞紐、向低碳經濟轉型為目標。香港也是最早要求上市公司公佈年度 ESG 報告的司法轄區之一。此外，在香港經營的中企，可能會面對必須遵守不同 ESG 法律或法規的特殊挑戰，因為香港公司通常僅是價值鏈的一部分，而其上游或下游貿易夥伴或業務位於其他司法轄區，再加上公司可能需要報告或管理不同 ESG 領域或問題，更加增添了其中的複雜性和挑戰性。

據此，致力於 ESG 合規的香港律師大有可為，可以協助中企了解和考慮實施 ESG 的具體背景、法規和監管影響、不同 ESG 問題在不同的法律或監管體系下對業務和營運的適用性、相關性和相互作用，以及管理 ESG 風險與企業策略和韌性的關係。

### (3) 僱傭與勞工

僱傭與勞工是本地律師行的傳統業務，尤其是對中小型律師行而言，僱傭與勞工、包括樓宇買賣與租賃，幾乎構成了本地律師在香港法律市場上的「自留地」。幾乎所有受訪企業都提到，在港經營中所產生的不少僱傭、勞工方面的法律服務需求，都是尋找本地中小型律師行解決的。

這類業務的特點是：1) 與本地貼近，需要熟悉本地勞工法例、政策與歷史的律師處理；2) 單筆收費總額不高，徵費項目較為零碎；3) 需求普遍、穩定，總量較大。一般大型頭部律師行也會有團隊從事，但一定不是該行推出的主營業務，並且收費標準普遍會高過本地中小型律師行。

這類存在廣泛、小而專、但又容易在頭部律師行被邊緣化的業務其實形成了一個利基市場（niche market），天然適合香港本地中小型律師行「見縫插針」式地把握與大力發展。然而，律師行業潛藏的「鄙視鏈」時常讓這類市場得不到人才的青睞與重視，剛畢業的青年律師出於對未來職業發展的長久考慮，也更傾向於從事金融等高附加值、高傭金的業務，以求快速積累更多資源。

然而，僱傭與勞工業務不能因為過於貼地而被輕視，事實正相反，中企在港的勞工與僱傭問題正在日益複雜。除了法律本身的發展日新月異，香港又有大量的內地與海外專才，作為僱主的在港中企無疑會遇到大量跨境、

跨司法轄區的國際性僱傭問題，這給從業的香港律師帶來了新挑戰的同時，也帶來了新機遇。跨境僱傭領域的難度與深度不可小覷，但其市場廣度與潛力同樣不可小覷。

## 2. 利用國家政策利好，把握中資企業出海「窗口期」，開拓海外市場

團隊經過大量調研，發現在港中企出海的意願與需求依然不減，其主要方向便是「一帶一路」沿線國家與東盟市場。前文統計顯示，這一巨大的紅海市場持續吸引著各類律師行的關注，競爭日益激烈。內資律師行近年來正在奮起直追，而外資律師行在國際資源上本身就具備先天優勢，在兩方的爭搶之間，中企開拓海外市場的「窗口期」已經縮短至十年甚至五年之內。

對此，香港律師行及律師首先應有足夠的「緊迫感」，積極響應國家號召，在這一市場徹底飽和之前，利用好國家對中企及出海律師的優惠政策，發揮香港律師在語言、專業性及國際視野等方面的優勢，強勢躋身國際市場。

其次，香港律師行想要更好地服務中企與國家戰略，需要有能力在相關領域提供支持，包括但不限於海事海商、能源與基礎設施建設、伊斯蘭法律等重點方向。因此，這些精專領域值得在香港得到更高的重視與更深入的發展，惟有如此，香港律師行才能更全面、長久地為中企出海保駕護航。

## （四）改善成本問題：短期策略與長期建設雙管齊下

### 1. 短期：本地中小型律師行主導，建立起價格梯級制度

調研結果顯示，並非每家中企都像國企、央企一樣對法律服務的質量要求極高，或者面臨來自內地總部的多重信息安全審查，追求在外判法律服務上「重金買心安」。因此，對於那些對價格敏感的中小型初創企業而言，應當給予其挑選「平替」（平價替代品）的機會。如果本地律師行能夠以較低的價格完成同樣內容的業務，即便是在經驗、資源豐富程度和服務質量上略有折扣，也完全可以達到企業的心理預期。

因此，以小型、初創企業為代表的中企，最可能成為本地律師行率先突破的市場，因為這一群體具備以下特點：

- (1) 企業規模小，成立時間短，資金實力較薄弱。相比大型國企，對法律

服務價格更敏感，願意尋求性價比高的法律服務；

(2) 外判法律服務需求類型較為固定、單一，以合規審查和爭議解決為主體，鮮有複雜、新穎、棘手的法律需求；

(3) 以民企為主，面臨信息安全方面的挑戰和要求較少，也不大會考慮來自業內競品公司的壓力，因此普遍對服務質量的標準略低於大型國企。

從以上特點出發，香港本地律師行、尤其是亟待轉型、規模約二三十人的中型律師行，其實無需迴避與外資律師行的正面競爭，因為與之相比，本地律師行最大的優勢就是高性價比，這一點應當被充分利用。建議更多本地中小型律師行，在諸如香港中小型律師行協會（The Small and Medium Law Firms Association of Hong Kong）等行業協會的組織下，發揮主導作用，建立起更好展示自身性價比與業務優勢的價格梯級制度，為本地中小型律師行發掘更多機遇。

**2. 長期：行業協會助力，在重點領域打造業態集群，以規模經濟降低成本**  
要整體降低香港法律行業的費用，但不影響律師本人的收入，就需要在拓展案源和降低單筆業務費用上雙管齊下。換言之，以規模經濟降低企業使用外判法律服務的成本，同時擴大律師客源，保障其總收入不受影響。這顯然不是幾年內就能實現的，至少需要長期的投入才可能看到成果，但中遠期規劃宜應從現在做起。

前文提到的香港重點打造的八大中心，正是中央為香港劃定的八個重點發展領域。除了法律及爭議解決服務中心本身，其他幾個目標的達成也需要配套法律服務的保駕護航。由於調研收集了多家航運企業的反饋，此處以打造航運中心為例。

團隊曾深入調研過本地航運發展生態，其中對海事法律與仲裁的結論比較消極，因為國際海事訴訟及仲裁業務目前實際上仍處於高度壟斷階段，再加之地緣政治等衝擊，近些年香港有志於海事法律服務的從業者越來越少，他們或轉行做其他業務，或為謀求更大的市場而搬至倫敦。能提供此類服務的律師行也僅剩個位數，多家本地仲裁機構也在調研中反映，海事相關

的仲裁案件數目年均只能維持在兩位數，亞洲最悠久的仲裁機構之一的香港國際仲裁中心（Hong Kong International Arbitration Centre），也只能將這一數據定格在 70 至 90 件，佔總受案量的一成至兩成（詳見表 4-1）。

年份	總受理案件（個）	海事相關佔比 (%) <sup>15</sup>
2023	500	16.0
2022	515	12.5
2021	514	17.0
2020	483	18.6
2019	503	14.4
2018	521	15.1
2017	532	8.8
2016	460	21.6
2015	520	18.0

表 4-1 2015-2023 年香港國際仲裁中心受理案件情況

（數據來源：香港國際仲裁中心官網，研究團隊整理）

雖然在高度壟斷的態勢下，香港要打進海事爭議解決市場的難度著實不小，但隨著全球航運結構出現東升西落的趨勢，地緣政治因素也在逐漸升溫，考慮到風險規避，以及香港是內地以外唯一獲賦權就機構仲裁個案向內地法院申請臨時措施的司法管轄區，當發生涉及中國因素的商案及海事糾紛時，香港仍不失是一個爭議解決的最佳選擇。因此，中企作為目標服務對象的潛力非常大，應得到充分的重視與把握。同時也建議企業在條件相差不大的情況下，盡量將更多機會向香港海事法律師敞開，扶持本地海事法律市場發展壯大。

一個地區的海事法律服務發展水平，高度依託本地航運海事業態的前景本身，因此要創造更多的海事法律服務機遇，就不僅要著眼於海事法律服務本身，還要以其上下游業務的共同繁榮為著力點。法律行業協會宜應與更多航運企業及業界組織增進溝通與合作，共同組成航運發展與諮詢委員會，在香港打造整個航運業態，爭取同時實現國際航運中心與亞太區國際法律及爭議解決服務中心的雙重目標。

---

<sup>15</sup> 此處數據不局限於海事仲裁，還包括調解等其他案件類型。

## （五）學界與業界：調整人才培養思路與就業導向

對於中企所反饋的、當前香港法律市場出現的人才真空問題，法律業界有必要與學界聯合，多管齊下解決：一方面通過定向引入與「專長化」培養，引導人才向更精專的方向發展，補充法律人才市場；另一方面幫助現有人才重整思路、克服障礙，向中企目前與未來所需領域進軍，填補市場空白。

### 1. 加強人才的定向引入與精專培養

#### （1）引入內地背景律師

在發展新業務、開拓新市場之餘，香港律師行如果希望能在短期內看到效果，可以考慮在吸引人才上下功夫：允許香港律師行聘請內地律師，同時以香港律師行較高的聲譽吸引更多內地的客戶，從而提高香港律師行在中企中的信任度與影響力。

在訪談中，有來自多個行業的企業提到，國家近幾年正在大力號召和鼓勵培養更多的涉外法務人才，尤其是在關乎國家戰略儲備的關鍵領域。從企業的角度來看，擁有內地背景的涉外律師因為更了解中企的關切、組織架構與運營邏輯，更易贏得中企的信任，從而成為其首選。如果香港的律師行能夠引入更多具有內地背景的律師，也會相對更容易贏得中企的信任。

#### （2）推廣「專長化」法律教育

其次，推廣「專長化」的法律教育模式、培養更為精專的法律人才也是目前香港法律市場所需要的。具體而言，將法律人才教育與中企或更多在港企業的發展需求相掛鉤，專門培養從事制裁法、海事法、國際稅法、知識產權、爭議解決等領域的人才，能更高效地彌補當前個別領域出現的人才真空。

多家受訪企業提到，當前中企對出海法律服務的需求仍然很大，市場尚未飽和。企業出海涉及到繁複的標準對接、規則銜接及全過程風險管控，對律師的綜合能力提出了很高的要求。香港法律從業人員普遍質素較高，基本功扎實，但培養體系中缺乏針對某種專長的定向性培養。雖然本地幾所高校的法律學院都有提供不同專業的學位，但普遍以商法、金融法方向為主，部分提供其他方向的學位，但廣度尚顯不足，與當前市場需求存在一定程度的脫節。

因此，這類「專長化」教育可以先納入高等教育體系，再延伸至律師實習期，從而貫穿法律人才培養的多個環節。同時配以專業的考評與證書，並爭取更大範圍的通用與承認，進一步與市場銜接，為法律人才的精專發展持續助力。

## 2. 鼓勵香港律師加深與中資企業的合作關係

### (1) 加入中資企業法務團隊

除了對內地律師「引進來」，人才真空的填補還應鼓勵香港律師「走出去」，走到過往接觸不多的中企內部擔任法務經理。對於有意投身內地市場的香港律師而言，直接進入中企無疑是最充分、有效了解該市場的方式，不僅為本人的事業轉型開闢了一條全新路徑，還為大量本地律師行進入中企合作庫提供了基礎。

調研中有從事互聯網零售行業的頭部中企提到，企業在進軍香港市場時，曾有先見之明地大力邀請本地律師進入法務團隊，其中不乏大律師出身的香港律師，他們在考慮是否加入時也有過猶疑。

然而事實上，這些轉型的香港律師的能力完全未被浪費，反而在中企裡大有用武之地，貢獻頗多，他們不僅對本地法規、市場、政策與民俗都相當熟悉，一些大律師在港訴訟的經驗與能力，還有效填補了中企法務團隊在爭議解決上的能力窪地，在他們的帶領下，企業多次有效「避坑」，大量節省了公司資源。此外，這些律師還通曉本地名氣不大的中小型律師行所擅長的業務，能幫助企業快速篩選合作夥伴，這些被選中的中小型律師行也就此順利進入企業庫中，實現雙贏。

### (2) 無懼試錯，擁抱創新

以上建議的香港律師在未來數年中的發展方向，是團隊通過總結受訪中企的反饋得出的結論。然而，由於在港中企數目龐大、性質各異、種類繁多，因此結論也許不夠全面，但對法律行業各位同仁而言，不失為一種參考。

最需要被呼籲的是，面對市場正在發生的變化，法律從業者宜建立起更為自信、積極、坦然的心態，主動擁抱改變。正如中企在訪談中所提到，面對市場上出現的新型業務，希望香港律師的態度能夠更加開放，對中企不

斷增長的法律需求，也希望更多香港律師能跨出舒適圈，填補這一市場真空。因為香港律師向來以國際化的視野、全面的技能與高職業素養享譽全球，在探索創新性業務方面，最有機會成為全球律師梯隊中的先驅，也是為中企營運保駕護航的最佳拍檔。

誠然，前文提到，現時許多香港律師行仍在沿用的「無限責任」模式，一定程度上阻卻了律師進行創新的熱情，不得不對風險進行必要的迴避與管理，這也是責任心和專業精神的體現。同時，漫長執業生涯所帶來的巨大沉沒成本，也會成為律師轉型中的擔憂。但在沒有先例的領域，無懼探索、勇於創造先例才是普通法系歷久彌新的根源。

事實上，創新精神在香港律師中並非毫無體現，有許多熱衷於科技等前沿領域的從業者，在元宇宙、非同質化代幣、加密貨幣、區塊鏈和人工智能等概念尚處模糊狀態時，就積極慷慨地為行業和公眾分享見解、整理出可能牽涉的法律問題與風險，推動整個行業與時俱進。在市場日新月異的今天，這樣的精神應當被大加讚賞與推崇。

市場是永遠處於變化之中的，但變化和挑戰也會催生選擇和機遇。律師群體既要有足夠的知識與技能，也要具備開放性、原創性、自主精神及抓住機遇的能力。這些質素作為一種全方位的指南針，能夠讓律師在市場變化的浪潮中為自己定位，從而駕馭新趨勢下的世界風向。

## 附件一：最終受訪單位名錄

(以實際接受訪談的時間為序)<sup>16</sup>

序號	受訪單位
1	中國國際貿易促進委員會駐香港代表處
2	中國國際經濟貿易仲裁委員會香港仲裁中心
3	招商局能源運輸股份有限公司（招商輪船）
4	商湯集團有限公司
5	寧波力勤資源科技股份有限公司
6	美團香港有限公司 (Keeta)
7	歐華律師事務所 (DLA Piper Hong Kong)
8	夏禮文律師事務所 (HFW Hong Kong)
9	深圳國際仲裁院
10	中國太平保險集團有限責任公司
11	中國太平保險（香港）有限公司
12	香港中國旅行社有限公司
13	中國銀行（香港）有限公司
14	交銀國際控股有限公司
15	招商局港口集團股份有限公司
16	中國國際金融股份有限公司

<sup>16</sup> 鑑於受訪企業的意願，附件一與附件二僅供林議員辦公室參考，不應予以公開。

## 附件二：在港交所上市的受訪中資企業使用法律服務的情況

### 統計<sup>17</sup>

序號	企業	上市合作律師 行（內資）	上市合作律師 行（港資）	上市合作律師 行（外資）	上市編號	上市時間
1	中國銀行 (香港) 有限公司	• 北京通商律 師事務所* • 君合律師事 務所		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 安理國際律師 事務所 (Allen Overy) (英)*</li> <li>• 蘇利文・克倫 威爾律師事務所 (香港) (Sullivan &amp; Cromwell LLP) (美)*</li> <li>• 謝爾曼・思特 靈律師事務所 (香 港) (Shearman &amp; Sterling) (美)</li> <li>• 高偉紳律師行 (Clifford Chance) (英)</li> </ul>	02388	2002/07/25
2	美團香港 有限公司 (Keeta)	• 中倫律師事 務所* • 漢坤律師事 務所		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 達維律師事務 所 (香港) (Davis Polk &amp; Wardwell) (美) *</li> <li>• 世達國際律師 事務所 (香港) (Skadden Arps) (美)</li> <li>• 邁普達律師事 務所 (香港) (Maples and Calder) (開曼群 島)</li> </ul>	03690	2018/09/20

<sup>17</sup> 表格中帶\*的為企業的 IPO 承銷商律師 (Underwriter's Lawyer (IPO))。表格中法律服務使用情況的具體公  
司以上市編號為準。

序號	企業	上市合作律師 行（內資）	上市合作律師 行（港資）	上市合作律師 行（外資）	上市編號	上市時間
3	中國太平 保險集團 有限責任 公司	• 君合律師事 務所		• 史密夫斐爾律 師務所（香港） (Herbert Smith Freehills) (英)* • 安理國際律師 事務所 (Allen Overy) (英)	00966	2000/06/29
4	中國國際 金融股份 有限公司	• 金杜律師事 務所		• 高偉紳律師行 (香港) (Clifford Chance) (英)	03908	2015/11/9
5	交銀國際 控股有限 公司	• 君合律師事 務所* • 金杜律師事 務所		• 高偉紳律師行 (香港) (Clifford Chance) (英)* • 邁普達律師事 務所（香港） (Maples & Calder HK) (開曼群 島) • 富而德律師事 務所（香港） (Freshfields Bruckhaus Deringer) (英)	03329	2017/05/19
6	商湯集團 有限公司	• 中倫律師事 務所* • 金杜律師事 務所		• 司力達律師樓 (香港) (Slaughter and May) (英)* • 高偉紳律師行 (香港) (Clifford Chance) (英) • 休斯哈伯德和 裏德律師事務所 (Hughes Hubbard & Reed) (美)	00020	2021/12/30

序號	企業	上市合作律師 行（內資）	上市合作律師 行（港資）	上市合作律師 行（外資）	上市編號	上市時間
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• BGA Law (Cayman) Limited (開曼群島)</li> </ul>		
7	寧波力勤資源科技股份有限公司	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 中國法律服務(香港)有限公司*</li> <li>• 天冊律師事務所</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 史密夫斐爾律師事務所 (Herbert Smith Freehills) (英)*</li> <li>• Hiswara Bunjamin &amp; Tandjung (印尼)*</li> <li>• Imran Muntaz &amp; Co. (印尼)</li> <li>• 佳利(香港)律師事務所 (Clearly Gottlieb Steen &amp; Hamilton) (美)</li> </ul>	002245	2022/12/01