# 亚太中国说 | 对话洪湧翔：以开放创新合作，共筑区域价值链

本文源自《21 世纪经济报道》，2026 年 11 月 20 日
21 世纪经济报道 周炎炎




“未来亚太合作的重点，不仅是进一步深化贸易和投资往来，更是推动资源共享、优势互补和生态协同。”华侨银行中国首席执行官洪湧翔在访谈中这样描述其对亚太区域合作未来发展的观察。

11 月，APEC 领导人非正式会议在深圳举行。近期，围绕亚太区域合作、中企国际化、AI 与金融等话题，洪湧翔在访谈中详细解读了华侨银行的区域布局、战略重点与服务思路。

在他看来，当前发生的中企出海正从单一产品输出走向研发、制造、供应链、品牌和服务的“全链条、全生态”协同，而东盟是绕不开的一站。

这些判断背后，是华侨银行以新加坡和中国香港为双枢纽、在东盟 10 国中的 8 个设有分支机构的网络，以及 2025 年服务出海东盟中企客户数量同比增长 50%的业务基石。

**开放的内涵在变，中企出海的“初心”也在变**

APEC 中国年将“开放”列为三大优先领域之一。在地缘政治和国际市场急剧变化的当下，开放的内涵也在不断演进。

洪湧翔表示，开放的内涵已从商品和服务贸易，延伸至资本、人才、技术和财富的全方位互联

互通。企业关注的已不只是商品如何跨境流通，更在于如何布局投资、促进人才交流、深化技术协作，并在全球范围内优化配置资本。

他说，亚洲是全球经济增长的重要引擎，而中国与东盟的合作，是亚太区域经济融合中最有活力、成效也最为丰硕的实践之一。RCEP 和“中国—东盟自贸区 3.0 版”的推进，也在持续释放政策红利。

数据显示，2025 年中国与东盟双边贸易额首次突破万亿美元、达 1.05 万亿美元，中国连续 17 年保持东盟第一大贸易伙伴地位，东盟连续 6 年成为中国第一大贸易伙伴。

“中国与东盟已经形成紧密交织的产业链、供应链和投资网络。”洪湧翔说，这正是华侨银行把“亚洲转型”列为集团 Next Frontier 战略关键组成部分的原因。集团希望以新加坡和中国香港两大国际金融中心为枢纽，去承接中国—东盟跨境流动中不断增长的商业机会。

聊到中企国际化，洪湧翔先纠正了一个容易被简化的叙事：出海不再只是“卖得更多、走得更远”，而是要练好长期经营的底子，在全球范围配置资源，并在全球价值链中站稳脚跟。

他认为，出海方式也在从单一的产品输出，转向研发、制造、供应链、品牌和服务的“全链条、全生态”协同。

第二个变化是出海的“主力军”在悄然换代。洪湧翔观察到，TMT、新能源和高端制造企业正在取代传统贸易商，冲在中企全球化前列。他们带出去的不只是产品，还有技术、服务、商业模式和创新能力。他们正在成为推动全球产业链升级的重要参与者。

第三个变化是出海目的地。东盟几乎是绕不开的名字，市场体量大、人口结构年轻、增长潜力持续释放，是中企出海的首选目的地之一。洪湧翔说，越来越多中国企业正融入东盟生态圈，与当地企业并肩打造区域价值链。

2025 年，华侨银行集团服务的出海东盟中企客户数量同比增长 50%，创下历史新高。洪湧翔把支撑这一增长的能力拆成几块。

从服务网络来看，华侨银行在东盟 10 国中 8 个设有分支机构，仅在马来西亚就有近 40 家分行，在印尼更有约 200 家分行及办事处。

从团队建设来看，早在 2011 年华侨银行就在新加坡、马来西亚、印尼、泰国和越南等地设立了“大中华海外事业部”。团队语言相通、扎根本地，能够为中国企业量身提供精准、高效、贴合实际需求的金融方案。

从服务模式上看，华侨银行推行“全球客户经理模式”，由中国团队统一对接客户在多个国家和地区的需求，跨境联动、协同发力。

从产品链条来看，华侨银行提供覆盖企业全生命周期的综合金融服务，更凭借丰富的本地经验，帮助企业融入当地“生态圈”、构建东盟“朋友圈”。企业刚迈出海外第一步时，协助完成账户开立、跨境结算、工资代发和贸易融资等基础金融服务；业务规模扩大之后，进一步提供区域现

金管理、供应链融资、项目融资及跨境资金管理方案；当企业发展为多地运营，则帮助提升资金调拨效率、优化流动性管理，并有效管理汇率和利率风险。

“一路相伴，步步为营。”洪湧翔这样定位华侨银行想扮演的角色，“不只是金融服务的提供者，更是中企出海路上的同行者与引路人。”

**AI 如果只用来“卷生产力”，价值就窄了**

洪湧翔判断：亚太的创新动能，来自人工智能、数字经济、先进制造和新能源的技术突破，也来自科技与产业的深度融合。

他特别提到，中国创新的“加速度”举世瞩目：从“追赶”到“并跑”乃至“领跑”，中国已经成为创新力上升最快的经济体之一。

中国创新企业走向全球，对跨境金融、资金管理和风险管理的需求在同步上升。他提到一个业务细节：TMT 行业已成为华侨银行中国增长最快的重点行业之一，这也与集团 Next Frontier 战略中“科技转型”的方向高度契合。华侨银行将持续加大对科技领域的关注与客户布局，全力助力更多中国创新企业扬帆出海、走向世界。

谈到 AI 对银行本身的价值，洪湧翔没有把它简单视作成流程自动化工具。他说，华侨银行看 AI，是和“数据”“数字化”绑在一起，服务于“以客户为中心”的策略，驱动业务持续增长。

“如果 AI 的价值只是减少人力、降低成本，那么它能创造的价值终究有限。”洪湧翔说，华侨银行从不把 AI 简单看作“卷生产力”的工具，更看重的是用 AI 洞察需求、拓展机会、打开新的增长空间，让“科技赋能业务、业务带动增长、增长创造机会”的循环转起来。

集团层面，华侨银行 Next Frontier 战略就包含 AI 的长远规划，这个战略的核心被概括为 ADD——人工智能、数字化和数据（AI, Digital, Data）。

洪湧翔表示，华侨银行以 ADD 为核心，推动亚洲转型、科技转型、业务转型和净零转型，实现业务的加速增长。

**合作的内涵在变，企业要的不只是融资支持**

“亚太地区的发展，必须建立在开放包容和互利共赢的基础之上。”洪湧翔说，环境越复杂，合作的重要性反而越突出。对企业而言，市场机会还在，但能不能通过与生态圈的紧密合作保持韧性和增长，成了新课题。

他观察到，合作的内涵本身也在变。企业不再依赖单一市场或单一伙伴，而是需要与整条产业链的上下游形成多层次、多维度的资源协同与价值共创。融资只是其中一项，此外，对接当地市场资源、建立合作网络、读懂政策和商业环境、构建自己的“朋友圈”，缺一不可。

洪湧翔举了华侨银行组织中国科技企业赴印尼商务考察的例子。考察覆盖新能源、绿色科技、教育和医疗等行业，除了金融服务，团队还帮企业对接当地政府机构、产业园区和潜在合作伙

伴。“合作不是一句口号，而是要一步一个脚印地落到实处。”

华侨银行也早已形成自己稳固的“朋友圈”，国内头部城商行宁波银行就是其中一员。2006 年华侨银行首次投资宁波商业银行，持股 12.2%；2014 年增持至监管允许的 20%上限；2017 年签第二轮十年协议；今年又续签新一轮十年协议。这已经成为外资银行与中资银行之间最成功、最持久的战略合作关系之一。

洪湧翔说，这是“本地能力+国际网络”的深度协同，更是互信共赢的典范。

这二十年来，双方并肩协作，在企业银行业务和财富管理领域形成了卓有成效的协同，为双方的业务发展创造了实实在在的价值。宁波银行深耕中国市场多年，拥有深厚的本土客户基础和服务能力，对中国企业的需求了然于胸；而华侨银行长期扎根中国和东盟市场，积累了丰富的跨境服务经验。双方优势互补、相得益彰，共同把握东盟与中国之间日益增长的商业、贸易、财富管理及投资机遇。

一个细节是，2006 年协议中设立的 500 万美元培训基金延续至今，过去十年超过 1000 名双方员工从中受益。

未来，双方还将充分发挥各自在客户资源、渠道网络和专业技术上的互补优势，在业务拓展、管理优化、技术升级以及人才培养等多个维度深化合作，让“本地经营”与“国际资源”真正融为一体，一起帮助客户更好地连接市场、资源和机会，在中国和东盟市场行稳致远。

谈及最想给 APEC 深圳会议带去的建议，洪湧翔先肯定了过去几十年贸易便利化和投资自由化给企业带来的机会，也提到中国高水平对外开放、RCEP 深入实施和中国—东盟经贸往来深化背景下，企业对区域合作的参与热情在持续升温。

他建议在此基础上，进一步推动规则协同、市场互联和资源共享，“这三个方面落到实处，一定能进一步提升企业的经营效率，坚定大家的发展信心”。

作为一家在中国与东盟市场经营多年的银行，华侨银行对自己的定位没有变化。洪湧翔表示，将一如既往地发挥金融桥梁作用，帮助客户更好地连接市场、资源和机会，为区域经济的发展贡献一份华侨银行力量。