

出海新物種的三重敘事躍遷

中國出海企業協作聯盟執行理事長 余敬中

經濟點評

2026 年立秋，內地商業圈標誌性的 IP 吳聲商業方法「新物種爆炸」首次南下香港。商業方法論的演繹背後，是聯想、毛戈平、李錦記、廈門國貿、Rokid 等一衆企業的深度參與。它折射出中國企業出海下半場最核心的困局與破局點——中國內地企業正在經歷一場從「產能輸出」到「信任重構」的「敘事躍遷」；而香港，正是這場躍遷中不可替代的「全球商業語境轉譯場」。

觀察此次亮相的企業，會發現一個顯著的變化：企業不再宣傳自己賣了多少貨、參數有多高，而是急於在香港這座國際舞台上，講述一種全新的商業身份。這背後，代表着中國企業出海敘事範式正在發生的三重核心躍遷：

獲取當地信任 爭生活提案權

一是「自我宣傳」到「共益對齊」。傳統出海強調「我有多強、供應鏈多極致」；新物種敘事則轉向「我能爲在地生態帶來什麼價值」。

正如筆者 6 月 13 日上海「中國企業全球影響力對話」活動發言時所強調的，新一輪的出海成功與否，已經不能僅僅用財務指標來衡量，而是面臨着更深層次的挑戰：即能否獲得當地市場和公衆的信任，融入東道國的產業與社會生態，爲當地創造就業並推動可持續發展。

吳聲演講中提及的廈門國貿（ITG），透過運營海上浮倉參與全球定價、打通中亞跨國鐵路班列，其講述的是「產業鏈共益與高價值鏈」，而非單向的產能傾銷。只有強調共贏與共益履約，才能穿透海外市場日趨嚴苛的保護主義防線。

二是「功能賣點」到「生活方式命名權」。出海企業不再滿足於做低利潤的硬件或工具供應商，而是開始爭奪全球生活方式的提案權。

毛戈平說：不強調彩妝銷量，而是透過香港海港城

專櫃與美妝教育，完成從「賣彩妝商品」向「輸出東方光影美學方法論」的躍遷。

Rokid 與影石 Insta360 說：賣的不僅是鏡頭與熒幕，而是重構海外消費者的「身體感與記錄方式」。

聯想說：作爲本年度世界盃全球官方技術合作夥伴，展示其全域 AI 組織能力，完成了「從單純硬件廠商向國際規則與複雜賽事參與者」的躍遷。

從賣規格到賣生活方式的命名權，企業才能擺脫價格戰，獲得真正的品牌溢價。

三是「內捲資產」到「離岸信任與身份重構」。內地企業將香港作爲發布全球戰略的第一站，本質上是在進行一次精密的「身份與話語權重構」。

以李錦記×飛書爲例，138 年的香港老字號將累積的醬料工藝與經營經驗，封裝入 AI Agent，展現了「傳統家族資產向現代智能化系統」的躍遷。透過香港這個離岸樞紐進行戰略發布，企業既獲得了海外 B2B 客戶的合規信任，又向離岸資本展現了智能化與全球化潛力，同時還能將「國際化品牌身份」反哺國內市場，獲取資產估值與品牌溢價的雙重重構。

藉港發布戰略 商業語境轉譯

企業之所以如此迫切地推進上述三重躍遷，是因為中國企業出海的舊套路已經撞上了堅硬的南牆。

過去幾年，中國企業全球化的底層邏輯是「供應鏈極致性價比+流量質量+技術參數堆砌」。然而，到了 2026 年，海外市場（不論是東南亞、中東還是歐美）對這種「內捲式輸出」築起了高度警惕的「信任牆」。地緣政治審查趨嚴、數據合規門檻抬升、在地產業保護抬頭，海外買家與消費者對中國企業的「低價傾銷」與「宏大宣傳」產生了集體祛魅。

出海下半場的競爭，本質上已從「物理產品的競爭」轉化爲「信任與價值觀的競爭」。

如果企業無法擺脫「內捲語境」與「單向產能輸出」的標籤，就只能在海外做低利潤的代工者，或是

隨時面臨合規風險的異鄉客。中國企業迫切需要一套新的商業語言，來證明自己是「合規、可信、能爲在地帶來共益的全球化企業」。

正是在這種「信任赤字」的集體焦慮下，香港的戰略價值被重新激活。香港對中國內地出海企業的核心意義，從來不是提供一個面向國際的公關展台，而是它具備一套內地企業最稀缺的「全球商業語境轉譯能力」。

所謂「轉譯（Translation）」，絕不是把中文行銷詞彙翻譯成英文，而是將「內地極致競爭下磨鍊出的技術、AI 能力與供應鏈」，轉化爲「國際資本與海外在地市場聽得懂、信得過、願意給予溢價」的通用商業語言。

一是制度與合規語境的轉譯。香港擁有的普通法體系、國際仲裁機制以及與歐美接軌的數據合規底座，是內地企業最天然的「去風險化（De-risk）」容器。企業在香港進行業務落腳與戰略發布，是用香港嚴苛的制度體系爲自身的商業行爲進行合規封裝，向全球市場遞交一份合法可信的通行證。

二是文化與體驗語境的轉譯。香港東西方文化交融的獨特高地，是中國品牌邁向全球前最好的「壓力測試場」。不論是 AI 硬件還是美學概念，在香港這個高密度的國際都市被消費與驗證，意味着其產品完成了從「在地偏好」向「跨文化普遍體驗」的轉譯。

香港，正是中國商業新物種洗去「內捲標籤」、注入「全球信任」的轉譯樞紐。「出海新物種」在香港舞台的集體亮相，意味着中國企業全球化路徑的一場集體覺醒。

在單純靠流量與價格打不開局面的下半場，企業必須尋找新的信任錨點。中國企業出海，必須從「製造能力」的單向輸出，「徹底蛻變爲「全球商業信任與文化的共建者」。而香港這座「超級轉譯器」，正是中國商業新物種跨越全球信任牆、重構全球話語權不可或缺的战略高地。

記協換屆鬧劇 解散唯一出路

何子文

港事講場

記協日前進行所謂「改選」選出新一屆執委會。本來，自稱記者業界組織，選舉換屆理應公開公平公正，但記協卻保持一貫做法，不設傳媒採訪、不公開參選名單，更提醒會員不可報道執委換屆選舉消息云云，鬼鬼祟祟的所爲再次反映其「黑箱作業」本質，其目的一方面是爲了確保其「欽點名單」不會受到影響，以便操控選舉，另一方面記協其身不正，多年來以記者組織之名，做的卻是煽動對抗，爲反華勢力抹黑香港之事，在香港早已是千夫所指，因而換屆選舉也要盡量低調。記協的公信力、認受性早已蕩然無存，聲名狼藉，香港也不需要一個掛羊頭賣狗肉，以抹黑香港爲己任的政治組織，記協解散已是唯一出路。

對於記協多年來的所作所爲，外界早已看在眼里。就算不談其政治立場，單論自稱新聞業界組織，記協從來沒有維護過業界的利益、專業和操守，相反一直政治掛帥，只問立場不講是非，更甘當「壹傳媒」喉舌，對「壹傳媒」一貫的做假、煽動報道從來沒有任何批評，甚至爲其張目叫屈，不少記協的骨幹核心本身更加供職於「壹傳媒」報刊，記協維護的從來只是「自己友」利益。

在「黑暴」期間，記者付國豪遭暴徒毆打，記協竟歸咎於「沒按規矩攜帶記者證」；《蘋果日報》記者戴上寫有抗議標語的頭盔赴警方記者會搗亂，記協時任執委陳朗昇親自上陣策動；記協數月間發出 70 餘

份聲明譴責警隊執法，卻對暴徒違法暴力視若無睹。爲配合暴徒行動，記協更大量發出「記者證」，讓大批「假記者」配合暴徒騷亂，所謂記者組織卻淪爲煽動暴力、包庇暴徒的政治打手，其所爲令人髮指，其言行令人不齒。

沒認受性 沒公信力

記協以記者組織自居，但其實從來都只是一小撮人的「私人俱樂部」，成員只有百多人，而且都是清一色政治立場相近者，以香港數萬傳媒從業大軍計，記協根本沒有多少認受性、公信力可言，但卻一直掛上業界招牌從事各種政治行動，不少更已觸及法律界線。保安局局長鄧炳強日前回應記協換屆時就直指，對於一些團體濫用職工會的名稱而從事與職工會無關的行爲，一定會依法調查，依法追究。不論用任何名稱，什麼樣的幌子，只要是從事危害國家安全、勾結外部勢力或顛覆國家政權的行爲，「我一定會『釘死』你，後果自負。」這已經向記協發出了明確信號，其所謂記者組織的身份再不是「保護傘」，再繼續違法勾當，必將依法嚴懲。

鄧炳強更重申，「記協」是一個沒有認受性、沒有公信力的團體。他反問道：所謂「參選人」全部都是外媒或一些所謂自由媒體或網媒，連一個香港主流傳媒的代表也沒有，如何可稱爲「香港記者協會」？這個說法一針見血，點出了記協的不堪本質。

據悉記協的參選人根本不是真正的香港新聞從業

員，全部都是俗稱「炒散」的兼職人士。包括早前被原公司辭退的現屆主席鄭嘉如，《法國國際廣播電台》記者麥燕庭，剛離職《英國廣播有限公司》的英籍男子 Danny Vincent，小衆網媒《Channel WE》攝影記者、經常以男扮女裝的打扮示人的蘇麗揚，以及自稱自由攝影記者的逾 80 歲瑞士籍退休鐘表工人 Marc Gerard Progin。

在五人名單中，只有一人是任職本地小衆網媒，至於其他成員全部都是兼職人士，都不是任職本地媒體。傳媒的全職和兼職從業員涇渭分明，因爲媒體可以因應不同的需要而聘請不同的兼職人士，有特約記者，也可以是攝影師以至司機、後勤等，這些兼職人士試問如何代表香港新聞業界？這個陣容正正反映了記協的本質，從來都不是代表香港傳媒界，只是一些政治勢力的打手。

更何況這些人本身就極具爭議，鄭嘉如被解僱事件早已鬧得滿城風雨；麥燕庭在黑暴期間走到最前，更與羅冠聰、李柱銘等反中亂港分子赴美拜訪時任國務卿蓬佩奧及美國國會眾議長佩洛西，又出席美國國會所謂聽證會，大肆抹黑香港人權和自由；逾 80 歲瑞士籍 Marc Gerard Progin，根本就不是新界從業員，而且在黑暴期間更配合暴徒「私了」不同意見者，行爲卑劣。這些人毫無業界認受性和公信力，不少人更操守人格有虧，但最終在黑箱作業、小圈子選舉之下順利當選。

這說明記協換屆完全是一場鬧劇。今時今日，香港再不需要記協這樣的政治組織，這樣仍在死抱對抗、抹黑的路線，仍然企圖破壞香港來之不易安穩局面的組織。這個沒有公信力、認受性，受盡香港各界批評、嘲笑的組織，早刻掃入歷史的垃圾桶。

廣州市白雲區人民政府關於徵收 106 國道改造工程國有土地上非住宅房屋的決定

雲府〔2026〕7 號

根據《國有土地上房屋徵收與補償條例》（國務院令第 590 號）、《廣州市人民政府關於印發廣州市國有土地上房屋徵收與補償實施辦法的通知》（穗府規〔2021〕2 號）等法律、法規和政策文件的規定，因 106 國道改造工程建設的需要，廣州市白雲區人民政府決定徵收 106 國道改造工程紅綫範圍內的國有土地上房屋。徵收房屋的各項建設活動符合規劃要求，具體如下：

一、徵收範圍：按《中華人民共和國建設項目用地預審與選址意見書》（穗規劃資源預選〔2025〕171 號）等有關文件確定（附件 1）；房屋被依法徵收的，國有土地使用權同時收回。

二、徵收房屋地點：白雲區鶴龍街街道鶴龍一路 1063 號部分國有土地上房屋以及其他附屬設施。如有遺漏，以本項目用地規劃紅綫爲準。

三、徵收補償工作由廣州市白雲區人民政府負責，由廣州市白雲區人民政府國有土地上房屋徵收辦公室作爲房屋徵收部門依法組織實施，由廣州市白雲區住房建設和交通局統籌協調徵收補償工作，并由廣州市白雲區人民政府鶴龍街街道辦事處作爲徵收實施單位承擔房屋徵收與補償的具體工作。

四、徵收補償方案（詳見附件 2）。

五、被徵收房屋所有權人從本決定公告之日起，在徵收補償方案確定的簽約期限內，持不動產權證書、身份證或其他有關證明材料到徵收實施單位辦理徵收補償登記。

房屋徵收範圍確定後，不得在房屋徵收範圍內實施新建、擴建、改建永久性房屋及其附屬物和永久性改變房屋用途等不當增加補償費用的行爲；違反規定實施的，不予補償。

六、在徵收補償方案確定的簽約期限內達不成補償協議的，或者被徵收房屋所有權人不明確以及所有權人死亡未依法辦理繼承的，由房屋徵收部門報請廣州市白雲區人民政府依法按照徵收補償方案作出補償決定，并在房屋徵收範圍內公告，徵收補償方式應當採取產權調換，被徵收人選擇貨幣補償的除外。被徵收人在法定期限內不申請行政復議或者不提起行政訴訟，在補償決定規定的搬遷期限內又不搬遷的，由作出房屋徵收決定的廣州市白雲區人民政府向被徵收人發出搬遷催告。被徵收人仍不搬遷的，由廣州市白雲區人民政府依法向人民法院申請強制執行。

七、關於徵收補償安置的其他有關事項。

被徵收人對本決定不服的，可以在本決定公告之日起 60 日內依法向廣州市人民政府申請行政復議，也可以在本決定公告之日起 6 個月內依法向廣州鐵路運輸中級法院提起行政訴訟。

行政復議地址：廣州市越秀區小北路 183 號金和大厦 2 樓

聯系電話：020-83555988

八、相關資料可以向徵收實施單位索取。

實施單位地址：廣州市白雲區人民政府鶴龍街街道辦事處（白雲區鶴泰路 6 號）

聯系人：譚工

聯系電話：020-86176860

附件：1. 《建設項目用地預審與選址意見書》（穗規劃資源預選〔2025〕171 號）

2. 106 國道改造工程國有土地上非住宅房屋徵收補償方案

廣州市白雲區人民政府
2026 年 5 月 24 日

熱切期待新皇崗口岸通關

民建聯副主席、立法會議員 陳勇

建評



5 分鐘，顯著提升效率。

模擬演練 加強宣傳 疏導分流

然而，任何新設施啓用皆需適應期，我們認爲當前最需關注的，是口岸周邊的交通配套，尤其是港深兩地的鐵路接駁尚待同步。現時，深圳方面已有地鐵（7 號線皇崗口岸站）接駁，而香港規劃中的北環線支線（新田至新皇崗口岸），最快則要到 2034 年或之後通車。換言之，口岸開通首數年，本港會完全依賴路面交通工具。雖然港方口岸設有公共運輸交匯處，並計劃開通 7 條專營巴士、6 條小巴及 5 條 24 小時跨境巴士路線，覆蓋港九新界主要區域，但所有新增的巴士、小巴、跨境直巴及兩地牌私家車，均須經新田交匯處進入口岸。惟新田公路及交匯處本身是連接元朗、北區及落馬洲的交通要衝，日常車流量極高，若口岸上落客區或檢查亭出現短暫擠塞，車流可能倒灌至新田公路及粉嶺公路等主幹道，恐引發新界北交通網絡連鎖癱瘓。

其次，港人向來有「先行先試」使用大型基建的習慣。即使通關流程再快捷，若開通初期大批市民

極端酷熱成常態 防暑制度須與時俱進

于文

隨着極端天氣愈加頻繁，香港一年之中出現酷熱天氣的日子亦愈來愈多。根據天文台資料顯示，2025 年本港全年平均氣溫達 24.3 度，是有紀錄以來第六暖的一年，全年酷熱天氣日數達 53 天，熱夜亦有 54 天，兩者均是有紀錄以來第三多。若與較早時期相比，1996 年至 2025 年的平均酷熱天氣日數已較 1884 年至 1913 年大幅增加，反映酷熱天氣已成新常態。在剛過去的 8 月 9 日，天文台總部下午更錄得 36.9 度，打破 1884 年（即 142 年）以來最高溫紀錄；天文台亦預料未來一兩日仍會持續極端酷熱，部分地區氣溫更達 37 度或以上。面對極端高溫日益頻繁，香港的暑熱工作保障亦必須與時俱進，確保制度真正跟得上氣候變化，守護每一名前線工友。

近年酷熱天氣日數持續增加，對清潔工、建造業工人、園林工人、外賣員及其他戶外工作者而言，影響尤其直接。過去一年偶爾出現幾日極端高溫，或許可以視爲特殊天氣，但當酷熱日子愈來愈多，工作暑熱便不能再被視爲偶發風險的做法值得肯定，但制度亦不應停留於現有框架，政府應因應近年極端高溫愈來愈頻繁，持續檢視警告機制、休息安排及僱主執行要求，確保相關措施能夠真正發揮作用。

尤其在實際工作環境中，同一氣溫下不同工作場所的熱壓力可以有很大差異。戶外工人在烈日下工作，與在有遮蔭、通風設備的環境工作，所承受的風險自然不同。因此，發出暑熱警告只是第一步，更重要是警告能否落實爲前線工友真正享有的休息時間及防暑安排。僱主應按照實際工作環境及風險，提供充足飲用水、遮蔭及通風的休息地方，並因應工作性質安排適當休息時間及防中暑裝備。政府亦應加強巡查及執法，尤其是長時間戶外工作的行業及外判服務，避免防暑措施只停留在指引層面。

同時，工友自身的防暑意識亦同樣重要。工友亦應主動做好個人防護，例如帶備足夠飲用水，適時補充水分，並可因應工作環境及個人需要使用冰涼頸圍、冰巾等降溫用品，更重要的是，每個人的耐熱能力及身體狀況各有不同，工友應懂得自行評估身體情況。一旦感到不適，便應立即停止工作，到陰涼通風地方休息及補充水分，切勿爲趕工作進度而勉強支撐。

在工傷保障方面，現行《僱員補償條例》已訂明，僱員如在受僱工作期間因工作熱壓力意外導致受傷或死亡，僱主須按條例承擔相關補償責任。不過，個別個案是否屬工傷，以及僱主是否需要承擔補償責任，仍須按照個案事實及客觀環境判斷。隨着酷熱天氣日益普遍，政府亦應持續檢視相關制度及執行安排，研究如何令工作暑熱的責任認定更加清晰，讓工友在面對熱壓力事故時得到更適切的保障。

極端高溫已逐漸成爲香港需要長期面對的氣候現實，職業安全制度自然不能一成不變。政府要持續完善警告及監察機制，僱主要切實履行防暑責任，工友亦要提高警覺、做好個人防護，三方面共同築起暑熱安全網。面對氣候變化，真正的「與時俱進」，不是等到事故發生後才補救，而是預早一步完善制度、做好準備，讓每一名在烈日下工作的工友，都能安全工作、平安回家。

熱切期待新皇崗口岸通關

民建聯副主席、立法會議員 陳勇

萬衆期待的新皇崗口岸即將通關，當中最受矚目的亮點，莫過於引入「合作查驗、一次放行」的通關模式，旅客只需在聯檢大樓內「排一次隊、刷一次臉或證件」，便能同時完成港深兩地的清關手續，預期將來運作順暢後，通關時間最終可由以往 30 分鐘大幅縮短至約 5 分鐘，顯著提升效率。

然而，任何新設施啓用皆需適應期，我們認爲當前最需關注的，是口岸周邊的交通配套，尤其是港深兩地的鐵路接駁尚待同步。現時，深圳方面已有地鐵（7 號線皇崗口岸站）接駁，而香港規劃中的北環線支線（新田至新皇崗口岸），最快則要到 2034 年或之後通車。換言之，口岸開通首數年，本港會完全依賴路面交通工具。雖然港方口岸設有公共運輸交匯處，並計劃開通 7 條專營巴士、6 條小巴及 5 條 24 小時跨境巴士路線，覆蓋港九新界主要區域，但所有新增的巴士、小巴、跨境直巴及兩地牌私家車，均須經新田交匯處進入口岸。惟新田公路及交匯處本身是連接元朗、北區及落馬洲的交通要衝，日常車流量極高，若口岸上落客區或檢查亭出現短暫擠塞，車流可能倒灌至新田公路及粉嶺公路等主幹道，恐引發新界北交通網絡連鎖癱瘓。

其次，港人向來有「先行先試」使用大型基建的習慣。即使通關流程再快捷，若開通初期大批市民