



▲從中國寧波舟山港出發的貨船，歷時20天通過北極東北航道，順利到達英國費利克斯托港。

經濟觀察家

近日，中歐北極快航航線首艘貨船成功抵達英國費利克斯托港。該事件不僅標誌着北極航線商業化發展的重要突破，也為全球航運格局注入了新活力，進一步優化了亞洲與歐洲之間的貿易通道。

北極航線助力 建設海洋強國

明觀四海 梁海明 上述貨船從中國寧波舟山港出發，歷時20天通過北極東北航道順利到達歐洲。作為連接「一帶一路」倡議與「冰上絲綢之路」的核心樞紐，北極航線大幅縮短了中歐海運時間，降低了運輸成本，並為全球貿易網絡的重塑提供了新選擇。

粵港澳大灣區作為中國對外開放的重要窗口，應主動抓住這一契機，通過組建港口管理局，整合區域港口資源，提升協作效率，並與海南自貿港加強聯動發展，充分發揮兩大區域的區位優勢和政策疊加效應，共同把握北極航線帶來的戰略機遇。

中國國家主席習近平曾表示，「經濟強國必定是海洋強國、航運強國」，「建設海洋強國是實現中華民族偉大復興的重大戰略任務」。海運貿易作為全球經濟往來的重要紐帶，對於優化國際供應鏈、促進區域經濟發展和保障國家能源安全具有重要的意義。

為全球貿易注入新活力

北極航線的開通，是中國實施海洋強國戰略的重要實踐，為中歐貿易提供了高效、經濟的運輸選擇，顯著縮短了運輸時間、降低了物流成本，並提升了中國在國際航運體系中的地位。筆者曾於2023年10月在本欄發表題為《「冰上絲綢之路」成就全球共贏》的文章，呼籲構建中國途經北冰洋通往歐洲的北極航道，以深化中俄與歐洲國家在經貿、文化、旅遊等領域的合作。

北極航線是連接亞洲與歐洲之間的最短海上運輸通道，主要包括東北航道、西北航道和中央航道。其中，東北航道因其沿線水域較為寬闊、自然條件優越以及靠近俄羅斯北部港口，成為目前開發價值最高的航線。船舶從中國沿海港口出發，經俄羅斯北部沿岸穿越北冰洋，可以大幅縮短至歐洲的運輸距離。隨着全球氣候變暖，北極冰層融化加速，北極東北航道的通航條件逐漸改善。

近年來，中國與俄羅斯在北極航線開發方面開展了密切合作，共同推動「冰上絲綢之路」建設。這不僅是「一帶一路」倡議的重要延伸，更為全球貿易注入了新的活力。

遠離地緣衝突高危區

北極航線的開通改變了傳統航運格局，為國際貿易和供應鏈優化提供了全新的選擇，成為全球航運網絡的重要補充。其主要優勢體現在以下六個方面。

其一，顯著縮短運輸時間。相較於傳統的蘇伊士運河航線，北極航線極大地縮短了亞洲至歐洲的運輸時間，平均減少約40%的航程。例如，從中國寧波到歐洲港口，通過北極航線可節省10至20天。這種時間優勢對時效性要求較高的商品（如新能源汽車、鋰電池、光伏產品和電子配件等）尤為重要，能夠顯著提升中歐貿易的效率。

其二，降低運輸成本。北極航線在縮短航程的同時，也降低了燃料消耗和運輸成本。與傳統蘇伊士運河航

線相比，北極航線毋須支付高昂的通行費，單艘大型貨船可節省40萬至50萬美元的「過路費」。此外，較短的航行距離使燃油成本減少約15%，整體運輸成本進一步優化，為企業帶來更高的經濟效益。

其三，減少航運風險。傳統航運通道需要經過如中東和非洲等海盜活躍區域，或地緣衝突頻繁的地區，容易面臨較高的安全風險。而北極航線主要途經俄羅斯北部沿岸，遠離這些高風險區域，航運安全性顯著提升。同時，這種安全性也減少了運輸保險費用，使得北極航線成為更加可靠的選擇。

其四，推動資源開發。北極地區擁有極為豐富的自然資源，包括石油、天然氣、礦產和可燃冰。北極航線的開通不僅便利了這些資源的開發和運輸，也為中國在國際能源合作中提供了更多機會。北極地區的資源開發潛力將進一步增強中國的能源安全，優化國家能源供應結構。

其五，重塑全球航運格局。北極航線的開通對傳統航運網絡（如蘇伊士運河航線）產生了替代效應，將推動全球貿易和物流樞紐逐步向北轉移。特別是北極航線的運行對中國北方港口（如青島、大連、天津等）帶來直接利好，使其在國際航運中的地位進一步提升。同時，部分南方港口（如香港、深圳等港口）也需積極應對北極航線帶來的競爭壓力，調整功能定位以適應新的航運格局。

其六，與中歐班列相比的多樣化優勢。儘管中歐班列作為「一帶一路」倡議的重要組成部分，在運輸效率和高價值貨物運輸方面具有優勢，但與北極航線相比仍有一定局限性。中歐班列的平均運輸時間為10至20天，速度上與北極航線相近，但其運載能力有限，適合高價值、高時間敏感度的貨物（如電子產品、醫療器械等）。相比之下，北極航線具有更大的運載能力，能夠運輸大量低成本、低時間敏感度的貨物（如礦石、農產品等），在貨物種類和運輸規模上佔據優勢。此外，鐵路運輸的成本較高，而北極航線憑藉燃料節省和免除「過路費」，在低成本運輸領域具有顯著競爭力。

大灣區港口宜把握機遇

北極航線的開通為國際航運格局注入了新活力，也為中國港口發展帶來了重要機遇。作為中國經濟最開放和活躍的區域之一，粵港澳大灣區應通過組建港口管理局整合資源，並與海南自貿港聯動發展，形成優勢互補，以更好地融入全球航運新格局。

一是整合港口資源，提升協同效率。粵港澳大灣區擁有香港、廣州、深圳等多個世界級港口，但分散管理導致資源重複和效率低下。通過組建港口管理局，可實現港口統一規劃和管理，優化資源配置，避免內耗。與此同時，與海南自貿港在航運規劃、物流網絡建設等方面加強協作，形成「南部港口群」合力，將進一步提升區域整體競爭力。海南自貿港的自由貿易政策和優越區位，為大灣區港口提供了政策外溢效應和輻射支持，進一步推動區域協同發展。

中歐北極快航航線優勢

速度快
● 中歐北極快航航線取道北極東北航道直達歐洲，首航全程僅20天。相較於中歐班列約25天、蘇伊士運河航線約40天以及好望角航線約50天的航期，具有明顯時效優勢。
成本低
● 北極航線自帶低溫屬性，顯著降低相關產品冷藏成本，有利於更加精準地管控產品的安全和品質。
碳排放少
● 中歐北極快航航線能節省燃料，較傳統航線單程碳排放量直降約50%，契合全球航運業綠色低碳發展的大方向。

資料來源：人民日報海外版

二是推動港口智能化、綠色化轉型。粵港澳大灣區應推動港口智能化和綠色化轉型。通過引入人工智能、大數據和區塊鏈技術，打造智慧港口，優化貨物裝卸、調配和清關流程，提高運營效率。同時，進一步推廣新能源設備和清潔能源船舶，打造國際領先的綠色港口群，順應全球綠色航運發展趨勢。

三是加強與北極航線和海南自貿港的對接。北極航線的開通為中國北方港口（如青島、大連、天津）帶來直接利好，南方港口需積極應對變化。粵港澳大灣區可通過與北極航線沿線港口（如俄羅斯摩爾曼斯克港）合作，融入這一新興航運網絡，擴大國際影響力。同時，與海南自貿港緊密協作，海南可作為北極航線貨物向南分流的重要節點，將貨物快速轉運至東南亞等地，形成南北互聯的航運網絡，增強區域整體競爭力。

四是提升區域港口的國際競爭力。通過組建港口管理局，粵港澳大灣區可更高效整合資源，與北極航線沿線國家港口建立戰略夥伴關係，打造具有國際影響力的港航樞紐。與海南自貿港聯動合作，則能充分利用自由貿易政策和物流服務優勢，吸引更多國際航運企業和投資者，推動區域港口國際化發展，並在國際航運規則制定中爭取更多話語權。

北極航線不僅是一條新的貿易航線，更是中國海運向高質量發展邁進的重要一步。其開通為全球貿易和航運網絡帶來了深遠影響，也為粵港澳大灣區和海南自貿港提供了難得的歷史機遇。粵港澳大灣區應抓住這一契機，以組建港口管理局為平台，全面提升區域港口協作能力和國際競爭力，加強與海南自貿港的聯動合作，形成南北呼應的港口群協同效應。

通過大灣區與海南在航運規劃、物流網絡和政策創新上的深度合作，可更好融入北極航線的新格局，推動區域港口協同發展，助力中國實現海洋強國戰略目標。北極航線的新時代已經開啟，粵港澳大灣區和海南自貿港將在這一航運革命中共同書寫新的篇章，為全球貿易注入更多活力。

（作者為海南大學「一帶一路」研究院院長、絲路智谷研究院院長）

民企傳承面對「三座大山」挑戰

共創共享 戈峻 最近一則新聞頗令人關注，娃哈哈創辦人、著名企業家宗慶后之次女宗馥莉二度辭任娃哈哈集團董事長一職。無論背後原因如何，卻也帶出一個眾多民營企業家十分在意的事，那就是關於企業接續交棒的問題。

一方面，我們既要在時代變革中不斷追尋業務的二次、三次成長機會；另一方面，也要確保領導者新老交替的穩定順利。怎麼才能完成傳承可能是企業家急在眉睫的必修課。

為什麼要說急在眉睫？因為中國改革開放已有四十多年，首批民營企業家現在大多已經六七十歲，家族生意面臨交接。根據2023年一份公開數據統計，滬深兩市近4000家民營上市公司中，50至60歲之間的董事長人數超過50%，而65歲以上的董事長也有300多人。另據中華全國工商業聯合會統計，在中國民營企業中80%以上都是家族企業，現在大多已經來到第一代、第二代密集接班時刻。這些數據意味着，未來5到10年左右將有更多第二代需要接班企業，畢竟第一代們的退休時間已經迫近。

要說接班困難，倒也不難，就是挑一個繼任者而已；但要說難也是極難，因為從企業長遠發展來看，能不能活得更久更好，就要看能不能把這份事業好好地傳承下去。事實上，家族企業能傳到第二代已經實屬不易。根據麥肯錫在2013年的一份報告中指出，全球家族企業的平均壽命為24年，恰好與企業創始人的平均工作年限相同；有30%的家族企業可以傳到第二代手中，但當中只有不到三分之二的企業能夠傳到第三代，而還能夠從第三代再傳下去的大約僅有其中的13%左右。這可說是符合我們中國一句老話：「富不過三代」。

放權和分錢並非最難

傳承的問題之所以困擾企業家，除了關乎企業未來，也是由於長久以來中國民企在傳承上的功夫做得並不夠好。一來大家忙着打江山，沒空想傳承的事；二來低估傳承難度，沒有做好充分的準備。當發覺有需要好好去思考這個問題時，又要面對傳承的「三座大山」，即權、錢、人。

第一座大山是放權，這裏並不是指企業家不肯放權予下一代，而是公司過去太長時間實施權力集中制，一旦負責人放權，大家反而會不適應，管理反而變亂；第二座大山是資產分配，一動股權，家族內鬥，甚至一家人對簿公堂；第三座大山就是選人，挑選勝任的孩子接棒難，孩子勝任卻不願接班又煩，當選非家族成員接班，亦可能面臨信任危機。

三座大山當中，放權和分錢其實並非最難，因為權和錢都可以設定制度和規則，最大限度地去規避風險。例如在放權上，設置適合企業情況的過渡機制，像聯席CEO制、家族委員會，中國「飼料大王」劉永好將新希望集團交給女兒劉暢，便給劉暢配備一個資深高管團隊。

這些制度就像搭起一座橋，把經營理念、價值觀、權力、資源、人脈等平穩過渡，協助人安全到達彼岸。至於分錢，有時候人難免關心則亂，畢竟都是自家的事，但其實借助外部專業力量可能更客觀，例如香港就有很多家族企業通過信託管理家族資產，用制度保障「家中有糧」。

子女接班非唯一選擇

但是「人」的問題涉及太多非技術因素，傳承的意願有多強、經營的能力有多強、家族情感、利益糾葛等等，還有繼承人經營理念，認知水平，這些都不是可以簡單去判斷或通過制度設計去解決。

既然「人」的變數最大，最不可控，我們又怎樣做好傳承？我覺得最重要，還是第一代要放平心態，子女不接班或接不了班，不一定意味着失敗。美的創辦人何享健把公司交給職業經理人方洪波帶領，做到了白色家電全球第一；方太集團通過家族委員會加董事會，把家族事務和企業經營分離，這些都是成功的傳承例子。

事實上，把企業交給更專業、能力更強的人，反而是對企業、對家族最大的負責。何況很多職業經理人原本就是跟老闆一起打拚多年的老部下，早就跟企業合二為一，值得信賴。雖然選人最難，但只要緊記傳承並非死死地攥緊，而是要穩穩地傳遞，布局好了，交接棒自然便順利了。

（作者為天九企服董事長兼CEO）

樓市見底回升 資金湧入追落後

主樓布陣 布少明 近期中美關稅戰再度升溫，雙方又就貿易議題劍拔弩張，為全球經濟及金融市場蒙上不明朗陰霾。投資者避險情緒高漲，促使資金流向傳統避險資產，例如作為傳統避險首選的黃金，本年至今已升超過六成，而且更屢創新高。

儘管短期波動加劇，筆者對香港樓市長遠前景仍持樂觀態度，觀乎中美雙方都在近期開水喉，美國有機會停止縮表，中國亦進行6000億元人民幣逆回購，保持市場資金的流動性。

與股市回軟不同，樓市已釋出見底回升的明確信號。新盤銷情亮麗，意味一手新盤庫存正逐步消化，最新累積貨尾量更已連跌8個月，並跌穿2萬伙的26個月新低。

發展商開始恢復補地價意欲，更趁地價大幅回落及樓價正觸底回升，趁低吸納補地價。地政總署日前公布，2025年7月至9月、即第三季度補地價收入合共約26.8億元，較第二季度約1.03億元激增25倍，並創8個季新高，進一步印證樓市回暖。

二手屋苑交投同步活躍，以本港的指標屋苑為例，據美聯物業分行統計，本月上半月，10大二手指標屋苑共錄約95宗成交，較9月份同期約75宗升約26.7%，表現不俗，可見買家入市信心增強。

事實上，來自內地的資金已經搶先入場。據美聯物業研究中心綜合土地註冊處資料，按已知買家姓名作分析，9月份內地買家（以買家姓名的英文拼音鑒別）在香港一、二手住宅市場的註冊量共錄1304宗，按月升約17.5%，創10個月次高；金額方面，內地買家涉約135.4億元，按月增加約23.2%，更創10個月新高。

租金上揚 回報維持高位

由於9月份內地買家青睞的啟德、黃竹坑等新盤區域錄得不少註冊登記，加上不少項目屬中高價甚至豪宅物業，帶動住宅註冊量與金額雙雙齊升，其中金額的表現尤為突出，升幅更是跑贏註冊量。

上述數據表明，不同的資金正持續進入樓市。近期的利淡氣氛，或令準買家入市前均較為審慎。不過，下周舉行的四中全會，或有進一步提振消費措施出台，皆在一定程度上抵銷貿易戰的負面影響。

總括而言，樓價雖然回升，但是遠離高位，資金有機會湧入「追落後」，加上預期租金上升推動回報率維持高位，長線投資者勢加速購入物業作收租，配合愈來愈多家用「租轉買」，推動整體需求回升，將為樓市注入雙重支持及強勁動力。

（作者為美聯物業高級董事）



▲樓市已釋出見底回升的明確信號，新盤銷情暢旺，二手交投活躍。