

伊朗封鎖海峽 危及全球工業

導彈無人機襲擊船隻 揚言不允一滴石油流出

美以公然大規模襲擊伊朗，全球航運要道霍爾木茲海峽陷入緊張地緣局勢中。伊朗伊斯蘭革命衛隊3月2日宣布，伊朗已正式全面關閉霍爾木茲海峽，警告任何試圖通過海峽的船隻都將遭到攻擊。伊朗警告絕不允許一滴石油流出該地區。經濟學家警告若衝突持續，國際油價或會持續攀升，連帶衝擊全球工業生產。

伊朗半官方媒體塔斯尼姆通訊社報道，伊朗革命衛隊指揮官賈巴里表示：「霍爾木茲海峽現已關閉。如果有人試圖通過，革命衛隊和正規海軍的英雄們將把那些船隻燒成灰燼。我們還將襲擊輸油管道，絕不允許一滴石油流出該地區，油價將在未來幾天內達到每桶200美元。美國負債數萬億美元，依賴該地區的石油，但他們應該明白，一滴石油也到不了他們手裏。」

伊或沿航道布設水雷

美國與以色列2月28日襲擊伊朗當日，伊朗伊斯蘭革命衛隊便宣布作為報復措施，會禁止任何船隻通過霍爾木茲海峽。隨後三艘違規英國與美國油輪在波斯灣和霍爾木茲海峽區域，遭到相信是伊朗的導彈襲擊。各國際組織和航運企業隨即紛紛發布航運警告，該運輸要道的油輪幾乎全數停擺。伊朗傳媒報道截至3月2日，已經完全沒有運油輪通過霍爾木茲海峽，大量運油輪在附近海域滯留。

英揆拒參與打擊行動 西班牙跟隨

英國首相斯塔默3月2日向英國下議院表示，英國不會參與美國和以色列對伊朗的進攻性打擊，也不相信空襲就能實現伊朗政權更迭的說法。特朗普據此聲稱，他對斯塔默涉及伊朗問題的立場非常失望，美國與英國之間的歷史關係已不如從前。



■美以對伊朗轟炸持續，德黑蘭建築被炸，升起濃煙。
路透社

路透社報道指出，伊朗伊斯蘭革命衛隊通常會使用導彈和無人機，直接攻擊通過霍爾木茲海峽的船隻。伊朗也可能在海峽中布設水雷，美國情報部門估計，伊朗已經儲備多達6,000枚水雷，包括漂流水雷、吸附式水雷、底雷和繫泊水雷等。

歐亞天然氣價格大幅漲價

霍爾木茲海峽連接波斯灣與阿曼灣，是多個中東產油國油氣海運必經之路，運輸的石油佔全球總量兩成。彭博通訊社報道，若霍爾木茲海峽完全關閉，中東區內產油國將因儲油限制，只能維持常規原油生產25天，之後將被迫減產。一旦霍爾木茲海峽實質性關閉，全球油市無疑面臨一次地震級衝擊：「石油市場最害怕的噩夢最終還是成真。」

受霍爾木茲海峽運輸中斷、生產設施受損影響，全球能源價格已經顯著上漲。路透社報道，歐洲天然氣價格3月3日已較衝突爆發前上漲近50%，亞洲天然氣價格上漲近40%，主要供應商卡塔尔能源公司在其液化天然氣（LNG）設施遇襲後，已經全面暫停LNG生產。區內重要煉油企業、沙特阿拉伯的拉斯塔努煉油廠也遭到無人機襲擊，正在削減產能。

能源業界預計，如果霍爾木茲海峽的能源運輸持續中斷，油價可能會升穿每桶100美元（約782港元）的心理價位，漲幅將傳導至下游的行業化工業產業鏈。預計包括天然氣、甲醇等工業原材料的價格也會跟隨上漲，推高工業生產和製造業成本，最終推高化工品、日用品等商品價格，加劇通脹。

滿，但英國需要考慮自身國家利益。

西班牙國防部長羅夫萊斯3月2日也表示，由於西班牙拒絕美軍利用其境內基地對伊朗發動攻擊，美國已撤離戰鬥機。她在位於西班牙南部的阿爾米拉空軍基地表示，涉及這些基地的任務必須在國際法框架內運行，嚴禁西班牙領土上的軍事設施為不合規行動提供支持。

特朗普函國會列攻伊四目標

美國總統特朗普早前未經國會授權，即指示美軍與以色列一齊襲擊伊朗。特朗普於當地時間3月2日才通知國會，美國已於2月28日對伊朗發動代號「史詩怒火」的精準軍事打擊行動，援引1973年《戰爭權力法》作為授權，堅稱行動是為保護美軍和區域盟友，以及霍爾木茲海峽的航運安全。

特朗普致函參議院臨時議長格拉斯利聲稱：「今屆政府一再努力透過外交手段解決伊朗的惡意行為，但其對美國及其盟友的威脅已無法容忍。」特朗普並未對此說法提供任何證據，他宣稱美軍攻擊鎖定伊朗境內多處目標，但未動用地面部隊，襲擊旨在阻嚇伊朗，消除所謂惡意活動。

不排除派地面部隊

特朗普還在信中聲稱，政府無法預知軍事行動的完整範圍和持續時間：「美軍仍維持警戒狀態，因應伊朗對美國或盟友與夥伴的威脅與攻擊，確保伊朗政府不再對美國、其盟友以及國際社會構成威脅。」

當日在白宮發布演說時，特朗普又闡述了襲擊伊朗的四大目標：摧毀伊朗的彈道導彈能力、摧毀伊朗海軍、阻止伊朗獲得核武器，阻止伊朗向所謂境外恐怖組織提供武器資金和指揮資源。特朗普接受美國保守派小報《紐約郵報》訪問時還稱，如果有必要，他仍然不會排除依照局勢發展、向伊朗派遣地面部隊的可能性。

特朗普在演說中，再次將伊朗稱作「病態邪惡政權」，宣稱自己抓住打擊伊朗的最後也是最好的機會。又指行動的進展已經遠遠超過預期，對於目前的戰況非常有信心。



■特朗普指對伊朗的軍事行動將需更長時間進行。
路透社



南窗集

以差異化策略應對內卷

筆者在香港科技大學唸過藍海策略短期課程，了解到藍海策略是由歐洲工商管理學院（INSEAD）金偉燦和莫博涅一起提出。兩位教授發布對飯店、能源、電腦、廣播等超過30種業界108家公司調查的結果，顯示在策略上獲得成功的事例之中，藍海策略所佔比率為14%，算是較少，不過藍海策略的成功使營業額成長所佔的比率則多達38%，而利潤成長則

高達61%。藍海策略帶來的效益，由此可見一斑。

習近平主席指出：「創新才能把握時代、引領時代。」近月報章報道，內地一些企業面臨產能過剩，而市場競爭激烈，往往陷入與對手苦戰的困局。筆者認為，解決這些問題的一個可行對策是採取價值創新，以產品規格及服務方式差異化開拓未經開發的市場領域（藍海），打破窠臼，望向遠方。

羅文華 銀行專業會士、公司董事、香港銀行學會考試評審委員會委員

筆者有一天和太太前往黃竹坑南岸一間內地人主理的餐廳午餐，在門口看到有條人龍，便排隊輪候。等了好一會，門口的知客便很有禮貌地引領我們入座。我當天下午到商場一家美髮屋理髮，甫進門便有三名年輕理髮師齊聲向我說：「你好！」我頓時覺得，這種以禮待客方式在香港的大眾化食肆（尤其是茶餐廳）及理髮店罕見。在管理學來說，這便是哈佛大學米高波特教授倡導

的差異化（differentiation）策略，即做到競爭者做不到的地方。這樣一來，便可以不用減價來應對內卷。

企業採用藍海策略，要洞察未來、拓展視野，構想出競爭對手以往未曾考過的意念。筆者看到本港青年設計師麥雅端 Prudence，成功營造自家品牌 Chocolate Rain，由一間200平方呎小工作坊，逐步拓展，然後衝出海外，成為國際知名品牌，很受鼓舞。像 Prudence 那樣開拓藍海、破浪前行的例子，值得在市場紅海苦戰中的一眾年輕企管人借鑑。