

## 從阿航案例探討商業合作要訣



戈 峻

新年已至，先跟大家拜個年，祝願各位馬年龍馬精神，馬到功成。筆者常說新時代之下，做生意已不能單打獨鬥，要學會找夥伴，但從商就跟談戀愛一樣，找到不合適的夥伴只會耗時耗神耗成本。可以說，全球企業都面對一個共同的痛點，就是很想找到對的人，卻陷入全球性錯配，如何能令錯配成為絕配，就要學會掌握解決這個問題的核心。

先來說一個把錯配變成絕配的最佳例子。前段時間赴荷蘭出席活動，在機場看到阿聯酋航空（Emirates），很自然地就想到這間航空公司最負盛名的A380團隊。A380自從面世以來就充滿爭議，2007年這架空中巨無霸的登場令人震撼，多間航空公司紛紛購買，但用着用着，巨額的營運支出，天價的維護成本帶來了沉重的財務負擔，結果是陸續取消訂單，急不及待將之退役。空客在推出A380時曾預測，未來20年市場對這款飛機的需求將達到接近1500架，但實際情況是截至2019年1月底，空客僅接到313張A380訂單，全球只有232架在運營；同年2月空客更宣布要在2021年將A380停產。

從這情況來看，A380和航空公司顯然是一種錯配的關係。但事實真是這樣嗎？當其他航空公司縮減甚至放棄使用A380時，阿聯酋航空卻反其道而行，不斷擴大這架巨無霸團隊的規模，更將之視為公司機隊的主力飛機。據公開數據，阿聯酋航空在營運的A380至少有116架，佔了全球總數一半，當中逾60架是自有資產，其他則是租賃。雖然現在A380已停產，但阿聯酋航空這些年來積極將租賃的飛機「據為己有」，例如2024年就與根西島投資公司協議，收購該公司租予阿聯酋航空的7架A380。

之所以人棄我取，正因為當別家航空公司以為跟A380是錯配關係時，阿聯酋航空卻清楚知道自己需要什麼、痛點及優勢是什麼，以及有什麼現成的滿足方案，從而視A380為絕配。

去年底筆者拜讀台灣遠見眼科張聰麒院長一篇有關阿聯酋航空與A380的文章便解釋得很清楚，文中指出，載客量超過500人的A380，令航空公司頭痛的問題是「坐不滿」，而阿聯酋航空的總部迪拜，全球三分之二人口都處於其8小時飛行半徑內，因此迪拜機場

倚重的不是點對點旅客，而是全球中轉站，當全球三分之二人口都去迪拜中轉各地，自然有足夠客量「餵飽」A380，故此阿聯酋航空需要擔心的不是飛機「坐不滿」，而是如何「坐更多」。

其次，正因為阿聯酋航空的主力市場是中轉，其航點及航班布局十分關鍵，眾所周知全世界繁忙機場最珍貴就是起降時刻（Slot），當航班數量無法增加，就要想辦法讓每個航班的運力增加，這是阿聯酋航空面對的市場痛點，如果不用A380將單個航班價值最大化，而是改用其他飛機，減少的運力便意味着數億美元以上的潛在收入損失。

### 三招教你錯配變絕配

清楚自己的痛點是什麼，阿聯酋航空也懂得利用自家優勢。迪拜機場除了得天獨厚的地理位置，還24小時不打烊，所以A380可以全天候運轉，大幅減少閒置浪費的成本。而逾百架的飛機團隊帶來規模效應，因為養10架A380和養100架A380，後動維護系統還是一樣，而飛機數量增加，固定後動成本得到更有效分攤，機票價格也自然能打下來。再者，阿聯酋航空還與迪拜機場合作，打造專門為A380設計的航站樓，制定出一套只要90分鐘就能完成500人落機、500人登機、清潔補給、行李裝卸和加油檢測的程序，將「時間就是金錢」理念發揮到極致。

現在各行各業都有共同痛點，一邊是手握創新技術或產品的公司找不到應用的市場，另一邊是想轉型的企業，滿世界找技術找產品卻摸不着門，就好像一場舞會，最優秀的舞者們彼此找不到能默契配合的舞伴。

阿聯酋航空的經驗就非常值得企業家借鑒。第一，要清楚知道自己的痛點是什麼，同時清楚知道眼前的創新技術或產品的核心優勢又是什麼，當其他航空公司眼中只有A380的缺點，阿聯酋航空卻看到了這個產品的優勢如何解決自身痛點；其次，要有讓技術或產品發揮優勢的場景，規模效應帶來的成本下降、與迪拜機場的合作，創出能讓A380優勢發揮到極致的場景；最後就是立即可用，與其從零開始不如找市場現成的，相比耗時耗力研發新飛機，A380無疑是阿聯酋航空最佳的現成選擇。所以，明優劣、創場景、找現成，掌握這三個核心，錯配就能變成絕配，業務自然馬到功成。

（作者為天九企服董事長兼CEO）



阿聯酋航空與迪拜機場合作，創出能讓A380優勢發揮到極致的場景。

## 香港豪宅交投活躍 前景看高一線



樓市強心針 廖偉強

香港樓市在去年開始回暖，新盤銷情理想，中上價二手盤交投活躍，個別傳統大型屋苑，更錄得近年新高成交量，市場呈現「多點開花」的格局。若要選出今年最具代表性的板塊，我會把票投給豪宅市場。

最近一項報告統計顯示，上季全球逾1000萬美元的超級豪宅成交，香港的成交量緊隨迪拜，穩坐全球「二哥」之位，比歐美及亞洲大部分同級城市都優勝。報告又指，去年計香港超豪宅成交達232宗，而排第五位的倫敦，則只有161宗。數據反映出香港在全球高端資產配置中的地位，正在重新確立。

去年市場屢現億元級別成交，正是這股趨勢的最佳證明。值得注意的是，這些成交並非單靠本地買家，而是由多股力量共同推動：中外資金回流、本地Old Money重新部署、新興New Money積極入市，加上部分海外富豪因治安與稅制問題重新審視其資產配置，香港自然成為他們的首選之一。

以倫敦為例，近年治安問題備受關注，連荷里活巨星湯告魯斯亦傳因安全疑慮搬離騎士橋（Knightsbridge）

豪宅。雖然他未必會選擇香港，但這事件反映出一個更深層的現象：當富裕階層感到安全感下降，或面對房地產稅、富人稅等政策壓力，他們便會重新審視資產所在地的風險與回報。

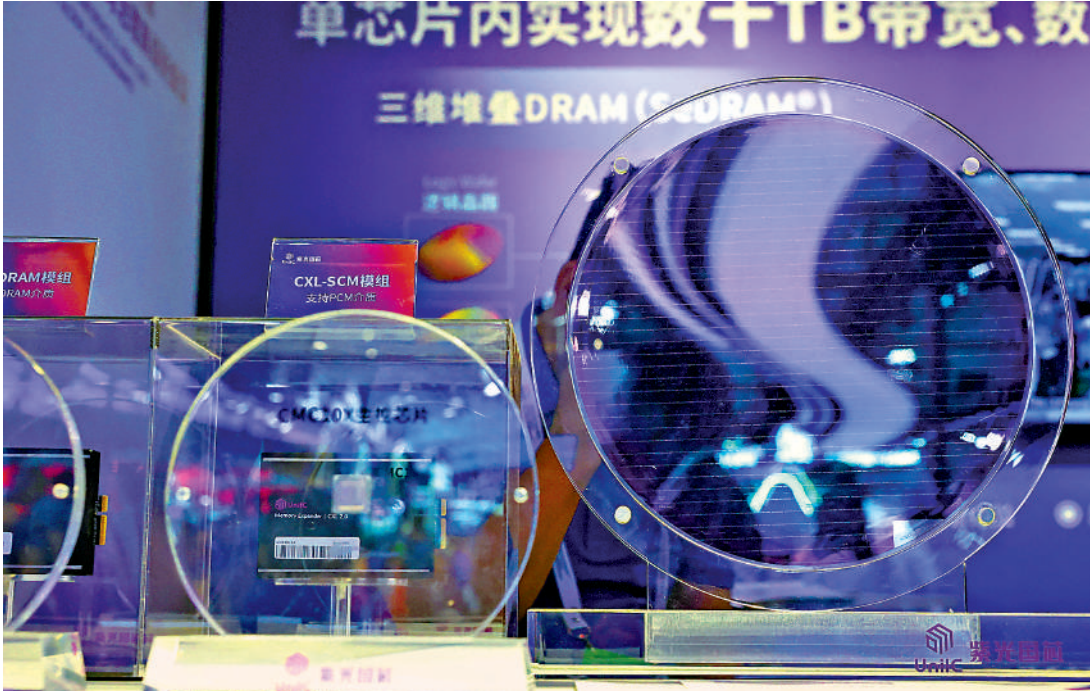
### 富人看重社會穩定稅制簡單

反觀香港，正好在這兩方面具備明顯優勢。香港治安向來在亞洲名列前茅，執法效率高，社會秩序穩定，這是高淨值人士最重視的基本條件。稅制方面，香港簡單透明，不會因政治周期而突然向某一階層「開刀」，這種制度穩定性，是其他成熟市場難以複製的。

此外，香港作為國際金融中心，資金自由進出、制度與國際接軌，加上本地超高淨值人口數目位列全球第六，形成一個天然的高端資產需求池。當市場情緒由悲觀轉向樂觀，豪宅市場往往是最先反應、亦是最具爆發力的一環。

今年豪宅交投正逐步加速，而超級豪宅的表現更值得期待。當全球資金須重新尋找安全、穩定的資產，香港豪宅必定成為焦點。馬年的樓市或許會有多个亮點，但若選出最具代表性的「拉頭馬」，豪宅市場無疑最有資格領跑。

（作者為利嘉閣地產總裁）



中國企業正在積極突破，推出自研AI芯片，爭奪市場份額。

### 經濟觀察家

數字經濟時代，算力已從技術支撐走向核心主導，成為重塑全球經濟格局、重構產業生態、衡量國家競爭力的關鍵力量。算力，這種無實體形態的「貨幣」，兼具更廣泛的流通性、更強的增值性，成為全球競爭的戰略制高點。

貨幣的核心職能是價值尺度、流通手段、支付手段和貯藏手段，算力之所以能成為數字時代的新型貨幣，核心是其契合數字經濟的價值創造與交換邏輯，超越單純的計算功能，承擔起數字時代的核心價值使命。

# 全球算力競爭時代來臨(下)



淵謀遠略 袁淵

下文接2月11日B2版：隨著算力成為新型貨幣，全球算力競爭日趨激烈，競爭焦點已從單純的技術競爭、算力規模競爭，轉向算力與能源協同能力的競爭。目前全球形成「三足鼎立」的格局，美國、中國、歐盟處於領先地位，其他國家則處於追趕階段，不同國家憑藉自身優勢，形成了差異化的競爭策略。

美國：佔據高端算力與能源協同的主導地位。美國在高端算力領域（AI芯片、超算、雲算力）具有絕對優勢，英偉達、英特爾、AMD等企業壟斷了全球高端AI芯片市場，谷歌、亞馬遜、微軟等企業佔據全球雲算力市場的70%以上。同時，美國依託豐富的能源資源（石油、天然氣、可再生能源），推動算力與能源協同發展，出台相關政策，鼓勵數據中心使用可再生能源，提升算力能效，鞏固其算力貨幣的主導地位。

中國：加速追趕，聚焦算力與能源協同的規模化發展。中國在算力規模、算力基礎設施領域具有優勢，算力總規模連續多年位居全球第二，數據中心數量、算力網絡覆蓋範圍位居全球前列。同時，中國可再生能源資源豐富（水電、風電、光伏），依託「東數西算」工程，推動算力與可再生能源協同發展，加速高端算力技術突破，逐步縮小與美國的差距。

歐盟：聚焦綠色算力，打造差異化競爭優勢。歐盟在可再生能源領域具有優勢，風電、光伏的規模化應用水平較高，因此，歐盟將「綠色算力」作為核心競爭策略，出台「歐洲算力計劃」，推動算力與可再生能源深度融合，目標2030年建成全球領先的綠色算力體系，通過綠色算力打造差異化優勢，爭奪算力競爭的話語權。

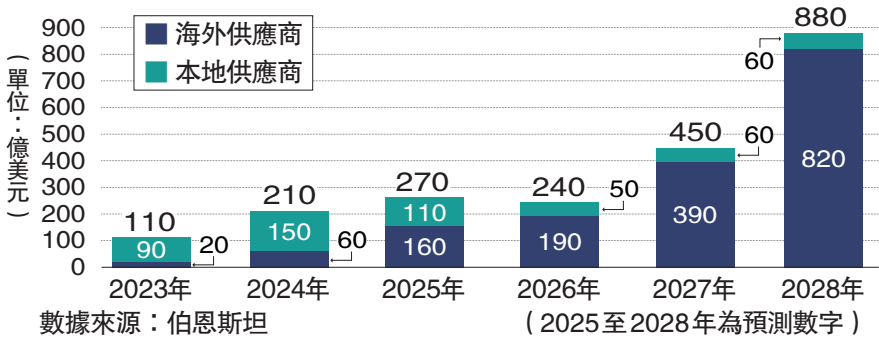
### 三大領域競爭激烈

當前，全球算力競爭的核心焦點已轉向算力與能源的協同能力，具體集中在以下三個方面：

**高端算力技術競爭：算力貨幣的「發行權」爭奪。**高端算力技術（AI芯片、超算、算力調度技術）是算力貨幣的「發行基礎」，誰掌握高端算力技術，誰就能掌控算力的生產能力，佔據算力貨幣的發行權。目前，全球高端算力技術競爭主要集中在AI芯片領域，英偉達的A100、H100芯片壟斷了全球高端AI訓練市場，英特爾、AMD加速追趕，中國華為、寒武紀等企業也在積極突破，推出自研AI芯片，爭奪市場份額。

超算領域的競爭也日趨激烈，全球超算TOP500榜單中，美國、中國佔據主導地位，兩國的超算在算力性能、能效比方面不斷突破，爭奪全球第一的位置。超算作為高端算力的核心載體，直接決定了國家在國防、航天、科研等領域的算力支撐能力，是國家算力競爭力的重要體現。

### 中國市場AI芯片份額趨勢及預測



**能源與算力協同能力競爭：算力貨幣的「流通力」爭奪。**能源與算力的協同能力，直接決定算力的流通效率與可持續性，影響算力貨幣的流通職能，是全球算力競爭的核心焦點。各國紛紛推動算力與可再生能源協同發展，提升算力能效，降低能耗成本，增強算力的流通競爭力。

美國推動「可再生能源+算力」布局，加州、德州等可再生能源豐富的地區，建設大規模數據中心，利用風電、光伏為算力提供能源，提升算力的綠色化水平；歐盟啟動「綠色算力夥伴計劃」，推動成員國之間的算力與可再生能源資源共享，構建一體化的綠色算力網絡；中國依託「東數西算」工程，將西部的可再生能源與東部的算力需求相結合，提升全國算力與能源的協同效率，降低算力流通成本。

**算力基礎設施競爭：算力貨幣的「載體」爭奪。**算力基礎設施（數據中心、算力網絡）是算力貨幣的「存儲與流通載體」，其規模、效率、覆蓋範圍，直接決定算力貨幣的應用場景與影響力。全球各國紛紛加大算力基礎設施投入，推動數據中心規模化、算力網絡一體化發展。

美國計劃到2030年，建成全球領先的算力網絡，實現全國算力資源互聯互通，同時擴大數據中心規模，提升算力供給能力；歐盟目標2030年前建成13座AI超級工廠，配備10萬顆先進AI芯片，構建一體化的算力基礎設施體系；中國已建成全球規模最大的光纖和移動寬帶網絡，數據中心數量超過200萬個，算力總規模達到180EFLOPS，依託「東數西算」工程，進一步優化算力基礎設施布局，提升算力供給能力。

### 中國面臨主要挑戰

中國作為全球算力第二大國、能源生產與消費第一大國，在算力與能源協同發展方面具有獨特優勢，但也面臨四大挑戰，影響了中國在全球算力競爭中的競爭力。

一是高端算力技術瓶頸突出。中國在高端AI芯片、超算核心技術、算力調度技術等領域，仍與美國存在差距，高端AI芯片依賴進口，英偉達、英特爾等企業壟斷了全球高端市場，中國自研芯片在性能、能效比方面仍需提升，核心技術「卡脖子」問題突出，影響算力的核心競爭力。

二是算力與能源協同效率不高。

中國算力需求與能源供給的空間錯配問題突出，東部算力需求旺盛但能源緊張，西部能源充足但算力需求不足，能源傳輸成本高，算力流通效率低。同時，算力與能源數據互聯互通不足，協同調度技術不夠成熟，能源供給與算力需求無法精準匹配，資源浪費嚴重。

三是算力綠色化水平有待提升。儘管中國可再生能源資源豐富，但數據中心的可再生能源使用率仍較低，目前僅為15%左右，遠低於美國、歐盟的水平，大部分數據中心依賴化石能源，碳排放壓力較大。同時，算力能效水平也有待提升，中國數據中心的PUE（能源使用效率）平均為1.5左右，高於國際先進水平（1.2以下），能耗浪費嚴重。

四是協同機制與標準不完善。中國算力產業鏈與能源產業鏈的協同機制尚不健全，企業之間的合作多為零散合作，未形成規模化的協生生態。同時，二者協同發展的標準體系尚未完善，缺乏統一的能耗核算、碳排放計量、數據互聯互通標準，影響協同發展的規範化、標準化。

算力作為數字時代的新型貨幣，承擔着價值尺度、流通手段、支付手段、貯藏手段的核心職能，其產生、流通、應用始終與能源產業鏈緊密相關，二者形成「能源支撐算力，算力賦能能源」的共生關係。能源產業鏈的供給能力、傳輸效率、清潔程度，決定算力的規模、成本與可持續性；算力的爆發式增長，反向驅動能源產業鏈轉型升級，催生新型能源業態。

全球算力競爭已進入「算力與能源協同博弈」的新階段，美國、中國、歐盟形成三足鼎立格局，競爭焦點集中在高端算力技術、協同能力、基礎設施、人才與標準等方面。中國在算力與能源協同發展方面具備資源、政策、產業、市場等優勢，但也面臨高端技術瓶頸、協同效率不高、綠色化水平不足、機制標準不完善等挑戰。

推動中國算力與能源協同高質量發展，需強化核心技術突破、優化協同布局、推動綠色發展、完善機制標準、加強國際合作，破解發展瓶頸，提升協同效率，才能搶佔全球算力競爭制高點，鞏固算力新型貨幣的地位，推動數字經濟與能源產業高質量發展，為中國經濟社會轉型升級提供支撐。

（作者為外資投資基金董事總經理）