



▲內地AI企業擁有強大技術底座，香港可以助力打造出海全鏈條的服務生態。 新華社

經濟觀察家

全球人工智能（AI）競爭的下半場，比拼的不只是模型能力，還有技術全球化落地的能力。內地AI企業手握強大技術底座，但在出海時仍面臨制度、法律、文化、資本等多重壁壘。香港將抓住這個歷史性機遇，打通內地AI技術和全球市場之間的斷層，為內地人工智能出海開闢一條差異化路徑。

香港助國產AI走向世界



未來5年，河套合作區、新田科技城、沙嶺算力園區、香港人工智能研發院共同搭建基礎設施，普通法體系、國際化專業服務隊伍提供合規保障，港交所和創科基金提供資本支持，大灣區完整產業集群提供製造與工程支撐，香港將打造覆蓋AI出海全鏈條的服務生態。在這裏，內地AI企業可以完成模型安全測試、海外本地化微調、國際專利布局、融資、品牌塑造，拿着經過驗證的產品與案例，走向東南亞、中東以及「一帶一路」沿線廣闊市場。

產品出海五大難題

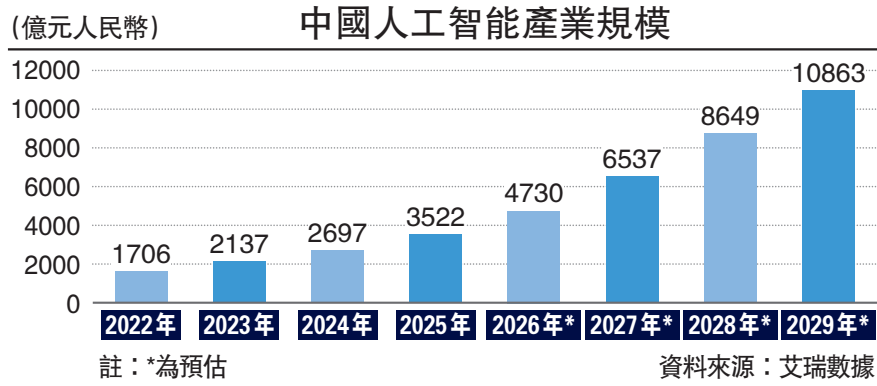
內地人工智能產業已經走完國內市場的規模化驗證階段，但是出海之路，遠比硬件產品出口更加複雜。AI輸出的不只是實體設備，還包括算法模型、軟件服務、數據產品，屬於數字服務，涉及數據流動、算法透明度、倫理審查、文化價值對齊，這和傳統製造業產品出口完全不同。

第一個核心難題，就是跨境數據和AI監管碎片化。全球不同地區對人工智能的立法節奏、監管框架差異巨大。歐盟AI法案對高風險AI系統提出嚴格文檔留存、可解釋性、人類監督要求；東南亞各國的數據保護法規各不相同；中東市場對於內容倫理、文化表達有特殊約束。內地AI企業熟悉國內的數據管理規則，但對海外各國的合規標準缺乏實操經驗。如果直接將國內訓練的大模型部署到海外，很容易在數據來源、算法偏見、內容輸出層面踩紅線。

第二個難題是市場信任和品牌壁壘。海外客戶尤其是跨國金融機構、醫療機構、大型製造企業，在採購AI系統時，高度看重供應商的國際化資質、第三方獨立評估、國際仲裁保障。很多內地AI企業在海外客戶眼中，只是來自中國的技術公司，客戶對其知識產權、技術獨立性、長期服務穩定性存在顧慮。海外客戶更傾向於和本地註冊、接受國際審計、有本地團隊的主體簽約。如果直接以內地主體簽約，客戶會在法律管轄、爭議解決上存在擔憂。

第三個難題是資本對接與估值體系差異。內地AI企業的估值邏輯，更多參考國內場景落地、政府項目訂單。國際風險資本、家族辦公室、海外產業資本，評估AI企業時更看重全球市場拓展能力、知識產權全球布局、跨區域合規框架、海外收入增長潛力。很多內地AI企業技術很好，但是缺少面向國際投資人的敘事方式，缺少海外路演、盡職調查、國際融資的渠道。

第四個難題是本地化適應與文化對齊。大模型、對話AI、多模態產品，不僅僅要語言翻譯，還要理解當地社會習俗、宗教文化、行業慣例。直接將國內訓練的模型輸出，很容易出現內容不當、價值觀衝突，引發輿論危機。模型需要使用本地語種、本



地場景數據重新微調，還要有本地專家進行倫理審查。這個本地化工作，很難在內地遠程完成，需要一個多元文化、雙語甚至多語言人才聚集的地方作為試驗場。

第五個難題是國際科研網絡和行業標準參與。AI產業的長期競爭力，離不開參與全球行業標準制定，和海外高校、科研機構、行業聯盟開展聯合研究。內地科研團隊參與國際AI標準、國際學術合作，存在溝通、合作機制上的障礙。香港高校長期深度參與全球AI學術網絡，可作為橋樑，讓內地AI企業和國際學術界、行業機構聯合開展測試、共同發布研究成果，提升技術在全球行業中的認可度。

上述困境共同說明，AI出海需要的不是簡單的貿易中介，而是一個融合合規、測試、資本、人才、品牌、標準服務的綜合樞紐。

打造國際合規試驗場

香港首個五年規劃把人工智能納入頂層設計，讓「超級聯繫人」角色從概念轉化為可落地的五大功能板塊，覆蓋AI企業出海全生命周期，從早期產品驗證，到市場拓展、融資上市，再到長期國際運營。

首先，國際合規與AI治理試驗場。在香港，內地AI企業可以設立海外業務主體，將準備出海的大模型、AI行業解決方案，在香港的環境中開展全面評估，完成數據脫敏、算法偏見檢測、內容安全測試、高風險AI文檔撰寫，按照歐盟、東盟、中東等目標市場要求完成預認證。香港人工智能研發院、本地高校的AI安全實驗室，可以提供第三方技術評估，出具國際認可的測試報告。這份報告，能夠大幅降低海外客戶、監管機構對中國AI產品的疑慮。香港就相當於AI出海的「質檢與合規中轉站」，產品在這裏完成國際化改造，再輸出到全球市場。

其次，跨境資本樞紐，覆蓋AI企業全周期融資。AI行業研發投入大，大模型訓練、海外市場拓展都需要持續資金投入。香港擁有全球最大離岸人民幣市場，聚集大量國際VC（風險投資）、PE（私募股權投資）、家族辦公室，港交所不斷優化科技企業上市制度，支持未盈利科技企業上市。而很多AI初創團隊，在國內已經完成產品原型，但是缺少國際化融資窗口，香港能夠打通從種子輪、A輪到上市的完整資本鏈路。資本不只是給錢，國際投資機構還會帶來海外行業

資源、客戶網絡，進一步放大超級聯繫人的價值。

其三，全球人才交匯點，搭建跨境AI研發團隊。香港的人才優勢，在於人才來源的全球化。本地高校培養AI基礎科研人才，人才引進計劃持續吸納來自歐美、東南亞、亞太地區的數據科學家、AI倫理專家、海外行業專家。內地AI工程師、算法團隊，可以在香港設立聯合研發中心，和國際人才共同開發面向海外市場的模型版本。同時，香港為內地科研人員、企業技術人員提供便捷的跨境往來通道，依託大灣區協同機制，人才、科研設備、非敏感數據集可以在可控範圍內流動。

設立亞太總部窗口

其四，國際品牌塑造與市場對接平台。對於AI企業來說，品牌和信任就是市場准入證。香港常年舉辦各類國際科創展會、人工智能峰會、金融科技論壇，吸引全球企業、行業協會、採購商前來參會。內地AI企業可以依託香港平台，發布面向全球市場的產品版本，舉辦國際發布會，對接海外渠道夥伴、系統集成商。香港貿發局、投資推廣署專門搭建內地科創企業出海服務網絡，幫助AI企業對接東南亞、中東、「一帶一路」沿線國家客戶。很多海外大型企業、跨國機構在香港設立亞太總部，這些亞太總部本身就是潛在客戶，同時擁有向全球總部推薦技術供應商的權限。內地AI企業在香港完成項目落地，就可以借助跨國企業亞太總部，把產品推廣到整個亞太區域。這就形成「香港作為亞太總部窗口，撬動全球市場」的路徑。

最後，知識產權與國際標準協作平台。人工智能領域專利競爭非常激烈，模型架構、訓練方法、多模態算法、行業應用都需要全球專利布局。香港知識產權制度與國際接軌，本地專利律師、知識產權仲裁服務成熟。內地AI企業可以在香港進行國際專利申請規劃，提前布局目標市場的專利組合，處理跨國知識產權糾紛。同時香港高校、科研機構積極參與國際人工智能標準組織，內地AI企業可以通過香港的科研合作網絡，參與全球AI行業標準、測試規範、安全框架的制定。標準話語權，是長期市場競爭力的核心。很多國家採購AI產品時，會優先選擇符合國際標準的供應商，參與標準制定，能夠幫助中國AI技術從產品輸出升級為標準輸出。

（作者為外資投資基金董事總經理）

跨境創科合作 須有四大共識



創科瞭望

粵港澳大灣區創科合作，最難做到的是共同解題。兩地不缺人才、資金、技術與應用場景，但回到一項具體產業或民生難題，往往仍由單一企業或初創逐案承接。團隊要先成立公司、籌集資金、開發產品，再尋找市場驗證，周期長、成本高；同一問題又可能由多方重複開發，資源分散、成果碎片化。更可惜的是，許多有解題能力的工程師、研究員、醫護、教師及行業專家，未必想辭職創業、融資或經營公司，因而被留在制度入口之外。

香港首個五年規劃提出，將以河套香港園區為重心，與深圳實現「合作研發、協同轉化、共享發展」。這個方向值得肯定。筆者提出把跨境合作做成一套可運行的共同解題機制：以「共題、共資、共數、共責」，把分散能力編排成可持續的解決力。

共題：先把問題說清楚

第一是建立跨境「問題庫」或「難題庫」。不少創科計劃由供應方先提出技術，再尋找應用場景，容易變成「拿着錘子找釘子」。問題庫應由政府、醫院、大學、企業與社區提出真實痛點，例如跨境物流如何縮短查驗與交接時間、長者如何更安全使用數碼服務、低碳設備如何在不同場景驗證效能。每一道題都要列明問題持有人、可用資源、交付邊界、評估方法和採用路徑，讓解題者知道成功不是做出一個演示，而是達到可驗證的結果。

題目公開後，參與者毋須先有公司名片。大學團隊、專業人士、企業內部創新小組，以至深港兩地臨時組成的跨界團隊，都可以直接對題下手，以擴大解題者入口；成熟方案若需要產品化和規模交付，仍可與企業合作或衍生成新公司。制度不應只問「誰創業」，更要問「誰能解題」。

共資：一同支付解題成本

第二是兩地共同出資，並分設「執行池」與「成果池」。執行池支付調研、原型、測試和合規等必要開支，避免只有資源充足者才能參與；成果池則按成效發放獎勵、後續訂單或採用機會，讓解題者直接分享價值。

共資不是兩地各付各的，而要共同定題、共同審批、按里程碑撥款。資金應跟題目和成果走，而不是跟機構名氣走。能否取得下一階段資源，要看測試數據、用戶反饋及實際改善，不看簡報有多漂亮。這樣才能減少重複投入，把公帑由「支持一個機構」轉為「買到一個可驗證結果」。

共數：資料流動須有邊界

第三是共同打通資料。許多跨境項目不是技術做不到，而是資料拿不到、格式不相通、權限說不清。筆者主

張以題目作最小治理單位：只開放解題所需的最少資料，預先約定用途、期限、接口、儲存安排、匿名化要求、操作留痕和銷毀方式。資料不應一次過交給團隊，而要在受控環境按權限使用；誰看過、做過什麼、產生什麼結果，都應可審計、可追蹤。

「共數」不等於無邊界流通，更不是以創新之名降低安全要求。恰恰相反，只有把合規條件寫進題目，解決方案才可由一開始便符合兩地制度，而不是完成研發後才發現不能落地。香港可發揮普通法、數據治理和專業服務優勢，深圳則有產業場景與工程能力，雙方建立可信接口，正是由「超級聯繫人」走向「超級增值人」的實踐。

共責：失敗也要共同面對

第四是共同承擔責任。很多合作只寫成功後如何宣傳，沒有寫失敗時誰負責、何時退出、如何保存經驗。真正合作必須事前約定風險分攤、知識產權、採購安排、退出條款和失敗復盤。題目提出方案為需求是否清晰、資料是否可用負責；解題團隊要為技術質量和風險披露負責；資助及評審機構則要為里程碑和停止決定負責。不能成功時各領功，失敗時各自切割。

創新本來有風險，制度要區分誠實試錯與疏忽失責。項目未達標，只要過程合規、資料完整，便應把原因、測試和可重用成果回流問題庫，讓下一隊不用由零開始。失敗若能減少下一次重複投入，同樣創造公共價值。

完善制度 保障成果

最容易令機制走樣的，是題目有人發布、項目有人資助，成果卻無人採用。因此，每道題啟動前都要確定「落地持有人」：哪個部門或機構負責提供場景、驗收成果，並在達標後啟動採購、授權或規模化。沒有採用承諾的難題庫，最後只會變成另一個創科比賽。

這套機制可先由少數跨境題目試行，每題只設一個共同治理小組、一套評估標準和一名端到端負責人，完成後公布非敏感結果，包括所需時間、成本、成果為何採用或停止。

衡量合作的KPI，不應是簽了多少備忘錄、辦了多少活動，而是有多少難題被解決、多少成果被採用、多少重複投入被避免。

大灣區從來不缺創意，也不缺能力，缺的是變成共同成果的制度。共題讓人找到入口，共資讓解題不中斷，共數讓方案可以驗證，共責讓合作形成閉環。跨境合作真正要跨越的，不只是地理邊界，更是部門、機構和責任之間的邊界。把資金、資料與責任綁定在題目上，合作才不再是一堆口號，而是一套每天都能運行、每次都能進步的解題機器。

（作者為香港創科發展協會創會主席）

九龍新盤主導大市 成交料破紀錄



樓市新態

近月來新盤市場明顯回歸熱鬧，推盤量直逼上半年的暢旺情況，如果大家心水清，會發現今年出現一個罕見現象，推售的新盤竟以市區盤為主，其中九龍區更成為重中之重。

多個九龍區新盤陸續登場，令九龍區銷量竟然比新界區更加暢旺，加上踏入第四季度，新盤市場繼續由九龍區主導，區內銷售大有機會突破1萬伙，將會是有紀錄以來的新高。

翻看近30天的土地註冊處紀錄，新盤市場絕大部分時間都是新界區旺過九龍區，新界區的成交比例往往高達六至七成，其間在2024年曾出現過九龍區旺過新界區的現象。當年全年的新盤註冊量超越1.68萬宗，其中九龍區新盤銷售佔逾7500宗，同期新界區則不足7000宗，當年兩區差距尚算接近，但今年差距應該更加明顯。

另一方面，近月新盤市場竟出現九龍區新盤呎價平過新界區，而且不僅僅是一個區、一個盤，而是無論西九龍長沙灣的靚環以至東九龍油塘的擎海，呎價比起個別新界區新盤還要平。上月一手市場共售出約1430伙，當中佔近七成屬於九龍區，今個月情況更加驚人，累計售出單位中，九龍區新盤竟佔多達九成。

今年九龍區新盤市場百花齊放，一方面過往最熱鬧的啟德區，今年繼續暢銷，另一方面是紅磡及土瓜灣區已有多個新盤登場，再加上靚環、擎海以至即將登場的牛池灣33清水灣，多個九龍新盤陸續推出。

區內未來供應料下降

九龍區旺過新界區，來年又會否延續？按估算該現象只會短暫出現，據差餉物業估價署的數字，去年約18500伙的新盤落成量中，九龍區佔比超過45%，新界區佔比只約36%，而未來九龍區落成量將會減少。今年近1.7萬伙落成量中，九龍區將只佔24%，明年九龍區落成量亦佔40%。換言之，隨着九龍區新盤落成量減少，來年供應會下降，想入市九龍新盤買家亦要把握機會。

（作者為世紀21星鑄總經理）



▲九龍區新盤銷情持續暢旺。圖為上周六（10日）進行首輪銷售的擎海。