

# 世界盃經濟學：踢波啫 如何撬動萬億全球商機？

銘察秋 毫



陳漳銘  
特許會計師公會會員、榮譽法律學士、EMBA、證監會會員、執業律師

2026年世界盃正在北美如火如荼地進行。從一項單純的足球賽事，演變成今日全球最大型的商業盛事之一，世界盃早已超越體育，成為一部橫跨媒體、旅遊、零售、科技、基建及城市經濟的超級經濟引擎。

四年一度的世界盃，不單牽動數十億觀眾的情緒，更帶動數以千億美元計的經濟活動，其影響力與奧運會、超級碗(Super Bowl)等全球盛事並駕齊驅。

## 世界盃已由足球賽事 蛻變成全球商業生態圈

根據國際足協(FIFA)資料，2022年卡塔爾世界盃吸引全球約50億人次接觸賽事內容，而決賽更錄得超過15億觀眾收看，成為全球最具商業價值的體育IP之一。過去，主辦世界盃主要是國家形象工程；

今天，則是一場大型的經濟投資項目。從申辦開始，便涉及機場擴建、鐵路網絡、智慧城市建設、酒店住宿、能源管理、保安系統及數碼基建等龐大工程，形成一條完整的經濟價值鏈。

以卡塔爾為例，雖然人口不足300萬，但其前後投入超過2,000億美元進行基建升級，涵蓋地鐵、新機場、新市鎮及能源設施，創下歷來最高主辦成本紀錄。雖然外界質疑投資回報率，但卡塔爾成功透過世界盃將國家品牌推向全世界，達到「軟實力輸出」的戰略目標。

## 轉播權成最大金礦 收入佔近半壁江山

從實際數字看，世界盃最大的收入來源已不再是門票，而是媒體轉播權。在2019年至2022年整個周期內，FIFA總收入達75.68億美元，創歷史新高，較上一周期增長18%。其中，電視及媒體轉播權收入達34.26億美元，佔總收入45%，成為最重要收入來源；市場推廣及贊助收入則達17.95億美元，佔24%。2026年世界盃更擴大至48支球隊，賽事由64場增加至104場，市場規模將進一步擴張。部分分析預計，FIFA單屆收入有望突破90億美元，刷新歷史紀錄。

此外，周邊經濟效應亦十分驚人。官方球衣、足球遊戲、博彩平台、串流平台、外賣服務、餐飲業、酒吧及電商平台均受惠。世界盃期間，許多國家的零售及餐飲消費均出現雙位數增長，形成短期消費高峰。

## 三國聯辦成新常態 背後反映經濟現實

今屆2026世界盃由美國、加拿大及墨西哥共同主辦；2030年世界盃則由西班牙、葡萄牙及摩洛哥聯合主辦。這標誌着世界盃已正式進入多國聯辦時代。原因十分簡單：成本實在太高。單一國家已難以獨力承擔龐大的財政壓力。以往南非、巴西及俄羅斯，均出現部分球場後來淪為「大白象工程」，使用率偏低，成為沉重的公共財政負擔。

聯合主辦則具備多項優勢：第一，可分攤基建成本。三國共同使用現有場館及交通網絡，減少重複投資。第二，可分散經濟風險。若某地區旅遊需求未達預期，其他國家可作補充。第三，可擴大市場覆蓋。三個國家的觀光、消費及廣告市場互相連結，提升整體商業價值。第四，可持續性發展。減少興建全新場館，有助降低碳排放，符合ESG趨勢。



●2026美加墨世界盃足球賽開幕式早前在墨西哥墨西哥城體育場舉行。

勢。事實上，2026年北美三國已有大量現成的球場、高速公路及機場設施，因此新增投資相對有限，經濟效益將遠高於卡塔爾模式。

## 輕資產主辦模式成未來趨勢

從企業經營角度來看，世界盃亦正由重資產模式轉向輕資產模式。傳統模式是大興土木，大量興建新場館；新模式則是盡量利用既有基建。未來最符合經營效益的模式，應具備以下四個元素：第一，以現有場館為主，減少新建設施。第二，採取跨國聯辦，分攤財政壓力。第三，發展智慧城市及數碼經濟，提升長遠生產力。第四，把世界盃納入國家旅遊及招商戰略。換言之，成功的世界盃不應只追求一個月的熱鬧，而應將賽事轉化為十年至二十年的經濟動能。為何各國仍爭相競投主辦權？

即使成本高昂，世界盃主辦權依然炙手可熱，原因在於其帶來的回報不僅是金錢，更是國家戰略資產。它不單能提升國際形象，亦可帶動旅遊及外資流入，促進城市更新及基建升級，並進一步提升國民凝聚力與國家軟實力。更重要的是，在全球經濟競爭日趨激烈的今天，國與國之間已不再單靠GDP競爭，而世界盃正是一個能夠向全球數十億人口展示國家實力的最佳平台。

從經濟學角度看，世界盃其實是一門「注意力經濟」生意。誰能掌握全球目光，誰便能掌握未來的商業機遇。因此，真正的贏家未必是捧起大力神盃的冠軍球隊，而是能夠將90分鐘比賽，轉化成未來二十年經濟增長動能的主辦國。

# 通脹加息預期下 股匯債商品普跌

涂國彬 永豐金融資產管理董事總經理

百家觀點

近月以來，油價一直是市場焦點。戰事伊始，油價升穿100美元大關，之後隨着戰事膠着，回到90至100美元水平，及至美伊有和談進展，再退守80美元之下，最新行情紐約即期油跌破70美元關口。顯然，戰事與油價關係，有跡可尋。有別於戰事最激烈時，消息面與油價關係密切，近期所見，「打打鬧鬧，說停未停」，邊打邊談，都不礙事，油價以反覆走低居多。一方面，固然是大方向仍是朝着停戰，以致油價不易大幅反彈。

## 供應增加 油價下跌

畢竟中東危機雖未完，美伊邊談邊打，又有以色列從中作梗，但大方向上，美伊雙方都不想擴大規模，利之所在，戰略上亦最終要達成和解。此之所以，油價由之前高位回落，在低位徘徊，縱然偶有反彈，但為時甚短、力度不強，亦屬可以預期。

隨着霍爾木茲海峽封鎖沒有惡化，亦沒有嚴格執行，更多商船物流通航無阻，一切正常化之下，供應增加，自然緩和油價，油價下跌屬正常現象。

何況，單憑當前全球經濟景氣，自然不足以支持油價高企，特別是之前有供應重大局限，

跟如今，自然不可同日而語。

## 金油回復正相關

有趣地，戰事期間跟油價反向的金價，正如本欄一直預告，受制於油價推升通脹和加息預期，短期即使中東戰事未完，油價不升，亦不易帶起金價反彈，變成兩者俱弱。

談金價分析，關鍵在去年大部分直到今年初，外界期望減息，尤其特朗普經歷關稅戰失利，復有當地持續長期的債台高築，此舉是理所當然。多數人沒想到，特朗普竟來一招損人不利己的實戰戰，攻伊一事，推升油價以至通



●環球央行加息預期升溫，資金流出各類資產以作重新部署，令股市波動加大。

脹和加息預期，美聯儲即使換了主席，也不太可能馬上減息。如此一來，由減息預期一下子變為加息預期，金價受壓亦屬正常，即使中東無戰事，亦不再重要。

目前市況走勢的關鍵，已不是美伊本周是否談，是否談得攞，反而是對於利率走向的看法轉變。既然外界已由減息預期一下子變為加息預期，中東戰事變化，若為膠着狀態，消息面已相對不再重要。

## 現金流折現模式發揮作用

近期金融市場，不只金價油價，連股價亦受壓。誠然，股指計，新經濟相關如標指納指，受制高估值，短期沽壓較大，而舊經濟如道指雖然相對走強，但參考過往十多年教訓，為時未必長，獨力難支。

更重要的是，普遍資產價格打折，不為什麼，就是很簡單的，通脹加息因素使然。基於投資者基本邏輯，現金流折現模式發揮作用，普遍資產打折，估值下降而已。股匯債商品，難有倖免。可以信焉。

(權益披露：本人為證監會持牌人士，本人或本人之聯繫人或本人所管理基金並無持有文中所述個股。)

# 從電子交通告票升級 看香港數碼轉型步伐



方方僑  
香港資訊科技商會榮譽會長、香港互動商務商會創會及榮譽會長

香港近年積極推動智慧城市與智慧出行，各政府部門持續運用創科提升公共服務效率與市民體驗。警務處自去年推出「電子交通告票平台」後運作順暢，標誌着交通執法逐步邁向數碼化。近日，警方因應市場實際需求及用戶反饋，進一步推出四項優化功能，不僅提升系統效能，更針對智慧物流及車隊管理痛點作出優化，為香港數碼轉型發展帶來重要進展。

在眾多新功能當中，最受業界關注的莫過於針對車隊管理流程的優化。過去，許多運輸業界或大型企業在管理大量車輛時，需要投入大量人力處理違例泊車告票，程序繁瑣且效率不高。新系統新增「代理人」、「代理公司」及「專屬員工」等多元化的賬戶身份設定，讓登記車主或企業管理層可以授權予指定人士處理相關事務。透過這種分層管理模式，企業能更有系統地監察車輛狀況及告票紀錄，減少內部溝通成本，同時提升整體營運效率。

配合這項身份管理的優化，平台亦推出「車輛專屬二維碼」功能，進一步簡化操作流程。現時當值司機只需透過平台的手機應用程式掃描專屬二維碼，即可記錄其駕駛時段，其間若收到違例泊車告票，當值司機會收到應用程式的推送通知，大幅提升效率。此類以用戶體驗為本的設計，體現了智慧城市「以人為本」的理念，讓科技更有效服務市民與企業。

除了商用車隊，普通私家車車主同樣可從新功能中受惠。過往車主若對違例泊車告票存疑，需要透過繁複程序申請查閱資料。現時平台容許市民直接申請查閱執法人員當時拍攝的相關照片，令整個執法過程更公開透明，有助減少誤解與爭議，亦提升公眾對執法公正性的信任。

## 鞏固智慧政府發展基礎

若市民在查閱資料後，仍認為有合理理據提出申訴，新平台亦提供更完善的支援。市民可直接透過平台就交通告票提出爭議，並按需要上傳相關證明文件。由於涉及法律程序，市民須使用「智方便+」進行身份驗證及數碼簽署，確保整個流程具備法律效力與安全性。這種跨平台整合，不僅提升行政效率，也進一步鞏固智慧政府生態系統的發展基礎。

儘管科技應用日益普及，政府在推行新措施時仍兼顧市民適應能力。警方表示現階段會繼續採取「雙軌並行」模式，同時發出電子及紙本告票，讓不同群體可按自身需要逐步過渡。安排既體現政策的靈活性，也有助減少推行初期可能出現的不便。展望未來，隨着智慧出行在香港愈趨普及，交通管理及公共服務勢必進一步數碼化。電子交通告票平台的持續優化，不僅有助提升執法效率與透明度，更為建設綠色低碳、運作高效的智慧城市奠定基礎。

# 「AI+」赋能企業環球司庫

陸宏立 香港理工工商管理博士、香港銀行學會評審委員會委員、香港學術及職業評審局專家

財經淺談

2024年政府工作報告首次提出「人工智能+」(即「AI+」)後，國務院於2025年8月印發《關於深入實施「人工智能+」行動的意見》，文件明確提出內地「AI+」分階段發展路徑。目前，「AI+」賦能成果逐步顯現，本文旨在淺析「AI+」如何賦能一個重要領域——企業環球司庫。

## 帶來三大層面影響

「AI+」對司庫運作的變革性影響有三個核心層面：

一，從「資金結算」到「戰略中樞」：能力的結構性升級。司庫團隊依託AI技術構建穿透式監測體系，實現對總部及境外分支機構的資金頭寸、融資授信、外匯敞口的全景與動態監控。更進一步，利用模型算法對現金流量的精確預測和構建投資決策模型，使司庫從「後端業務處理者」升級為「前端決策參與者」。

二，從「人工智能」到「人機協同」：業務流程的數智化重塑。企業司庫利用掌握數智的員工、智能助理等提高業務處理效率，實現資

金結算智能審核、銀行流水賬智能處理、銀行退票精準辨識等複雜場景的自動化處理。這種轉變要求司庫人員向「業務分析師+AI訓練師」的複合角色轉型。

三，從「被動響應」到「主動免疫」。企業司庫透過AI構建全天候智能風險管理體系，實時追蹤幾百項風險因子，使甄別風險的準確性得到大幅提高，並基於深度學習的量化模型，評估風險事件的影響，提高風險預判能力。有了這種智能化預判能力，司庫便能更加主動參與到企業經營管理中。

企業環球司庫通過接入AI大模型，可達成以下應用場景：

(1)資金預測模擬。通過機器學習分析歷史現金流數據，構建動態資金流預測模型，以識別周期性、隨機性資金流動，並建立多情景模擬模型進行現金流預測及分析。如此一來，便得以提高整個集團的頭寸調度能力及使用效益。

例子：蒙牛集團去年已攜手金蝶搭建標準化、集成化、智能化的司庫服務共享平台，以

12個月滾動現金流預測，解決消費行業資金波動難題，以及進行全球資金智能調度，實現全球資金統一管理與配置。

(2)決策分析報告。對司庫系統全量數據進行智能解析，實現資金分析報告自動生成、司庫運營效能自動生成，針對投融資決策等場景提供優化策略。如此一來，便得以激活數據價值，優化金融資源配置。例子：埃森哲(Accenture)基於SAP系統構建單一數據池，開發「智能現金」系統，可結合內部預測與外部匯率數據，自動建議各貨幣持倉調整，加快資金流動速度。

(3)客戶信用分析。通過整合各種數據、自動識別交易對手和客戶的異常行為，以提升風險預警時效，減少損失。

由此可見，AI在集團司庫的應用已從「單點工具」走向「系統重構」，有序地將集團司庫人員從繁瑣性操作中釋放出來，轉向更高價值的管理風險與支援戰略決策。

筆者認為，這一走向同樣適用於「AI+」可以發揮作用的其他領域。

# 內地對外投資新秩序：監管升級

傅臨 經濟學博士、經濟學家

國務院關於對外投資的規定(以下簡稱《規定》)已於2026年6月1日公布。在筆者看來，對外投資新布局的核心驅動力，來自於國家涉外經濟體制的「監管升級」。這不是傳統意義上簡單的行政審批收緊、外匯額度管理或規模總量壓制，而是跨境資本治理體系走向現代化、法治化、系統化的必然演進。

首先，這場監管升級實現了從「部門職能分割」向「一體化穿透式治理」的體制跨越。長期以來，中國企業對外投資的監管格局呈現出多頭並進、權責分散的特點。發展改革部門側重於投資項目的宏觀引導、產業結構審查與戰略布局；商務主管部門聚焦於對外投資的具體業務合規、日常促進與境外

主體管理；外匯管理部門則嚴守跨境資金流動、外匯登記與國際收支平衡的宏觀防線。

其次，這場監管升級體現了「發展與安全動態平衡」的全新宏觀治理邏輯。在過去很長一段時間的涉外經濟實踐中，跨境投資監管往往在「全面放開」與「行政收緊」之間，隨宏觀經濟周期或外匯儲備波動而呈現出一定的搖擺和波動。在一定程度上給微觀主體帶來了不穩定的預期。

第三，這場監管升級標誌着監管範式從「實質性行政審批」向「資訊導向與風險導向的精準治理」演進。傳統的監管模式高度依賴於事前、逐個專案的實質性行政確認，新一輪的監管升級則展現了更高的數字化治理智慧，更加強調核准備案、資訊報

告、跨境資金登記三位一體的系統化治理網絡。

筆者認為，監管者正在營造資訊披露為核心、以風險評估為導向的現代化治理環境：對於絕大多數處於鼓勵類、高合規度的微觀實體，最大程度簡化流程，降低行政成本；將核心監管資源高度聚焦於異常資金流動、合規紀錄不良、或觸及國家戰略紅線的高風險交易。這種精準治理提升了行政資源的邊際效力，也大幅優化了跨境資本的宏觀配置效率，是國家涉外經濟治理現代化的集中體現。

## 關鍵節點全納入監管

最後，這場監管升級構築了「全生命周期」的閉環監管與綜合服務賦能網絡。本次監管升級在制度

設計上補齊了這一短板，明確將海外投資納入全生命周期的監管中。從前期的安全審查、主體備案，到中期的定期經營資訊報告、重大事項變更核准，再到後期的投資退出、清算與資金合規回流，每一個關鍵節點都被納入制度化的法治軌道。新秩序在強化風險管控的同時，大力推動外事、法律、財稅、金融、海關及貿促機構等跨部門資源的統籌、優化、協同，其最終目的絕非限制發展，而是建立既有強力約束、又可高度賦能的制度保障體系，幫助中國企業在全球市場的驚濤駭浪中行穩致遠。

題為編者所擬。本版文章，為作者之個人意見，不代表本報立場。