

香港體育發展須從「辦盛事」走向「建體系」



隨著特區政府正全速編制香港首個五年規劃，香港正迎來重新審視體育發展定位的重要時刻，如何將過去數年累積的體育發展勢頭轉化為可持續的制度優勢，應成為未來施政的重要課題。近年香港運動員在國際賽場屢創佳績，啟德體育園正式啟用，大型國際賽事接連舉行，「盛事經濟」亦逐步成為城市發展的新抓手。這些變化反映，體育早已不再只是康樂政策的一部分，而是與經濟轉型、青年發展、城市品牌、旅遊消費以至區域合作緊密相連。

**朱兆麟** 香港可持續發展研究中心創辦人

然而，體育發展若只停留於獎牌數目、入場人次和盛事帶來的短期消費，仍不足以支撐香港建立真正具有競爭力的體育體系。香港五年規劃的意義，正正在於將過去較為分散的政策、項目和資源，納入一個具有中長期目標、明確優次及可量度成果的發展框架。未來五年，香港體育真正需要回答的，不只是「還可以舉辦多少場大型賽事」，而是能否建立一套由全民參與、青年培育、精英競技、人才保障、產業發展至國際交流相互銜接的完整生態。

盛事帶來流量 更要留下產業

近年香港積極發展盛事經濟，方向本身值得支持。香港具有國際化程度高、交通便利、旅遊及專業服務成熟等優勢，加上啟德體育園投入使用，承辦世界級體育賽事的硬件條件已有明顯提升。大型體育盛事既可吸引旅客，亦能帶動酒店、零售、餐飲、交通及相關消費，對提升香港國際曝光度亦具有積極作用。

問題是，盛事帶來的人流能否真正留下來，轉化為產業、人才和長期市場。若大型賽事結束後，只留下短暫的酒店入住率和餐飲收入，而本地體育企業、賽事管理人才、教練、體育科技及專業服務並未同步成長，所謂體育產業化便仍然停留在較淺層次。

因此，香港五年規劃應進一步將「辦盛事」提升至「建產業」。特區政府可考慮建立較穩定的大型賽事發展時間表，讓旅遊、酒店、零售、交通及相關企業提早部署，亦讓本地體育總會、專業機構和青年人才有更大參與空間。

與此同時，香港亦應發展賽事策劃、體育營銷、運動醫學、康復、數據分析、體育科技、直播製作及品牌管理等相關專業，讓盛事經濟不只產生消費，更能形成就業和產業鏈。

啟德體育園尤其應成為這方面的重要支點。大型場館的價值，不應只以一年舉辦多少場賽事或演唱會衡量，而應視乎它能帶動周邊產業、培育人才、服務社區及形成穩定的體育活動生態。若能以啟德為核心，連結學界、體育總會、商業機構、旅遊業及專業服務，香港便有條件逐步形成真正具有規模的體育經濟集群。

精英體育要有成績 更要建立梯隊

香港近年精英運動員的國際成績，證明長期投入和制度化培訓能夠產生成果。但值得注意的是，精英體育不能只依靠少數明星運動員支撐。一個地方能否長期保持競爭力，關鍵在於後備人才是否源源不絕。

過去香港社會每逢奧運、亞運或其他大型比賽，往往會出現一輪「體育熱」，但熱潮過後，青少年能否找到足夠場地、專業教練和穩定晉升渠道，才真正決定體育發展能否延續。未來五年，特區政府應進一步打通學校、地區體育會、體育總會、香港體育學院及專業隊伍之間的人才通道，避免青年運動員在不同階段出現斷層。

體育人才培養亦不能單靠競賽成績作唯一標準。對不少家庭而言，子女是否選擇走專業運動員道路，往往取決於未來教育和職業保障是否清晰。若運動員必須在「讀書」與「訓練」

之間二選一，或退役後職業出路有限，便很難吸引更多有潛質的年輕人長期投入。

香港五年規劃可將運動員教育、職業培訓及退役轉型納入更完整的人才政策，例如加強與大專院校合作，建立更具彈性的學習安排，以及增加運動員進入教練、體育行政、教育、運動科學及相關行業的渠道。唯有讓運動員看到一條完整人生路徑，香港的精英體育才能從「個別突破」走向「持續產出」。

全民體育是城市體育的真正底盤

談體育發展，不能只看國際賽場。真正決定一座城市體育文化是否成熟的，是普通市民能否方便、持續和有負擔能力地參與運動。

香港土地珍貴，不少地區的足球場、籃球場、羽毛球場和其他康體設施長期供不應求，熱門時段更加一場難求。部分青少年球隊、地區體育會和基層家庭，亦會因場地、教練或費用問題而降低參與機會。這些問題看似細微，實際上直接影響體育人口的基礎。

如果希望真正提升香港體育水平，香港五年規劃就應為全民體育設定更清晰的量化目標，包括市民恒常運動比例、青少年參與率、地區場地供應、學校體育活動時數及長者運動參與情況等。資源配置亦不應只集中於大型場館和國際賽事，社區體育設施的改善同樣重要。

體育亦與公共醫療和人口老化密切相關。香港正面對人口老齡化及醫療開支上升壓力，推動全民運動，本身就是一項長期公共健康投資。若能透過社區體育、學校體育及長者運動計劃，提高市民日常運動習慣，長遠對減少慢性疾病、改善精神健康和減輕醫療負擔均有積極作用。因此，體育政策不能只從「花多少錢」來衡量，更應看到其在公共健康和社會治理方面產生的長期回報。

善用大灣區市場 將香港體育市場做大做強

香港體育要再上一層樓，亦不能只看本地市場。單以700多萬人口計算，部分職業賽事和體育產業要形成足夠規模並不容易，但放在粵港澳大灣區超過8,000萬人口的市場內，發展空間便截然不同。

未來五年，香港可進一步與廣東、澳門在大型賽事、青年培訓、體育科研、運動醫學、職業聯賽及人才交流方面建立更緊密合作。例如共同策劃跨城市賽事、建立青年體育交流機制，甚至推動部分項目的區域聯賽，均有助擴大市場規模。

香港的獨特優勢，在於國際聯繫、專業服務和大型活動管理能力。內地則擁有龐大市場、完整產業鏈和豐富人才資源。若兩者能夠有效結合，香港便可在國家體育發展和國際體育交流之間扮演更重要角色。

香港亦可藉此吸引更多國際體育組織、品牌及賽事營運機構以香港作為進入大灣區乃至內地市場的平台。這不但有助香港保持國際體育城市定位，亦能拓展法律、金融、保險、品牌管理及專業顧問等傳統優勢產業的新需求。

建立制度而非一時熱潮

體育發展最怕「一陣風」。運動員奪牌時全民喝彩，大型賽事舉行時全城投入，但熱潮過後，政策關注和資源投入若重新回落，便難以形成真正的體育強項。

編制香港首個五年規劃正提供了一個難得機會，讓香港將體育由過去相對分散的政策領域，提升至城市中長期發展的重要組成部分。未來五年，特區政府除了要問有多少項盛事落戶香港、帶來多少旅客和消費，更應追問有多少青少年因此開始恒常運動、有多少運動員找到可持續發展道路、有多少本地體育企業因此成長，以及有多少市民真正分享到體育發展帶來的成果。

盛事可以製造一座城市的高光時刻，但制度才能決定這些高光能否延續。香港下一階段的體育發展，需要由「追求幾場精彩比賽」轉向「建立一套完整體系」，由重視短期流量轉向培育長期能力，由單一公共康樂政策轉向結合健康、教育、產業、旅遊及區域合作的綜合發展戰略。

若香港五年規劃能夠真正做到全民體育打底、精英體育突破、體育產業增值、盛事經濟引流、青年人才接續，以及大灣區市場協同，香港便有機會把近年累積的體育熱潮，轉化為持續十年甚至更長時間的城市競爭力。這才應是香港首個五年規劃留給體育發展最重要的制度成果。

亞太數字經濟合作的未來方向(下)

**陳柏瑋** 亞洲數字經濟科學院院長



中國企業出海，最需要跨越的是認知門檻。

企業出海首先要回答的，不是當地有多少人口，而是誰願意、為什麼要付費。東南亞市場看起來增長迅速，但客戶預算、採購流程、數字基礎和支付能力差異巨大。市場需求存在，並不等於已經形成可以成交的商業需求。

適當地市場助企業落地

以企業人工智能產品為例，客戶不會只關心模型是否聰明，還會追問系統將讀取哪些數據、能否連接現有郵箱和客戶管理系統、擁有讀取權限還是寫入權限、員工離職後如何撤銷授權、操作是否留下審計紀錄，以及測試環境和正式環境是否隔離。這些問題如果只能由中國總部用中文解釋，或者需要等待數日才能回覆，客戶通常不會把核心業務交給這套系統。

真正國際化的產品，應當在設計階段就考慮數據地圖、權限分級、日誌記錄、身份驗證、人工接管、模型失誤和安全事故處理，而不是在客戶提出質疑後再補一份合規說明。合規不是法務部門在合同末端完成的手續，它應該是作為產品功能的一部分。

中國企業還需要重新認識代理商的作用。代理商可以介紹客戶、打開關係和協助談判，卻未必有能力完成複雜系統的部署、培訓和持續運營。如果企業把整個海外市場交給代理商，而總部缺少本地銷售工程師、解決方案人員和客戶成功團隊，結果往往是簽約熱鬧、使用冷清，試點結束後無法續約。

數字產品尤其需要長期陪伴。客戶是否真正使用，內部流程是否發生改變，員工是否願意採用，管理層能否看到投資回報，都決定了項目能否持續。海外業務的核心指標不應只包括簽約金額，還應包括實際使用率、續約率、故障響應時間和客戶業務改善程度。

與合作夥伴建立互信共享利益

在企業級市場，客戶購買的不只是一套產品，也是在購買供應商未來數年的履約能力。產品是否持續更新，數據是否得到保護，出現爭議能否找到負責人，公司戰略變化後是否仍然提供服務，這些因素都會進入採購判斷。

中國企業擁有成本、速度和供應鏈效率優勢，這是出海的重要基礎。因此，中國企業需在鞏固既有優勢的基礎上，把更多資源投入本地品牌、專業服務和機構信任建設。合同要符合當地商業習慣，產品資料要由真正理解行業的人撰寫，客戶問題要有明確的回應機制，管理層也應當持續參與當地商會、行業協會、大學和專業網絡。

真正的本地化意味着企業願意讓當地團隊參與決策，允許其根據監管和客戶需求調整產品，也願意與當地夥伴分享合理收益。

企業還要謹慎處理「總部經驗」。中國市場規模大、執行速度快，許多企業習慣在不完全確定的情況下先投入資源、迅速迭代。但新加坡及部分亞太市場則重視採購程序、風險評估、合同責任和內部治理，中國企業需要適應不同市場形成信任的速度。

政府間合作的價值，最終要通過企業、項目和人才體現出來。未來中國與亞太地區其他國家可以把合作平台從會議和項目簽約，進一步延伸到企業落地服務。

例如，可以共同建立數字經濟項目服務中心，為企業提供法規地圖、數據合規指引、知識產權保護、融資渠道、人才招聘和合作夥伴篩選；圍繞人工智能、綠色科技和跨境支付設立聯合監管沙盒；支持中國企業與當地大學、中小企業共同完成小規模驗證，再根據結果擴大投資。

大型展會和商務代表團也應改變評價標準。與其只統計參會人數、簽約項目和媒體曝光，不如追蹤一年後有多少項目仍在運行，有多少企業完成了本地註冊、產品認證和客戶續約，有多少當地員工進入核心崗位。

同樣，金融合作也要更加貼近企業實際。許多中小型科技企業擁有產品，卻缺乏海外試點資金、信用紀錄和本地融資能力。中國與新加坡等金融中心可以發展面向跨境數字項目的聯合融資、信用保險、綠色金融和供應鏈金融工具，幫助企業承擔市場驗證階段的風險。

數字經濟也離不開能源。數據中心、算力基礎設施和人工智能應用都會帶來可觀的電力需求。未來的數字經濟合作必須同時考慮能源來源、電網承載能力、碳排放和用水效率。若只談建設算力中心，卻迴避能源成本和環境約束，項目很可能從技術機會變成社會爭議。

區域合作是出海必由之路

中國擁有推動區域數字經濟發展的技術、產業和市場能力，但能力愈強，愈需要以透明、開放和共同治理的方式建立信任。中國企業進入東南亞市場時，既要說明能夠帶來什麼，也要回答數據由誰控制、風險由誰承擔、當地能夠留下什麼。

亞太數字經濟合作的下一程，宏觀上要解決規則、標準、金融、能源和人才的銜接；微觀上則要推動中國企業完成一次經營觀念的轉變，從把產品賣到海外，走向在當地承擔責任、創造價值並建立長期關係。戰略對接只有穿透到企業經營、客戶使用和普通人的就業生活中，才算真正落地。對中國企業而言，這是成功出海、成長為全球性企業的必經之路。

(續昨日，全文完)

FCC與記協沆瀣一氣 助紂為虐自曝其醜

文平理

沉寂多時的香港外國記者會（FCC）突然冒頭，為剛完成黑箱選舉的記協撐腰，聲稱深切關注記協成員近期遭受騷擾報道，更利用新聞自由為毫無專業代表性的記協「貼金」，扭曲基本法保障新聞自由、組織參加工會的含義。FCC對記協的所謂聲援，顛倒是非，誤導輿論，助紂為虐，暴露FCC與記協沆瀣一氣，自曝其醜。

靠一班烏合之眾拼湊而成的記協，早前舉行所謂換屆選舉，選舉結果卻秘而不宣，明顯反映記協心知肚明自己反中亂港劣跡斑斑，不受本港社會所容，已陷入過街老鼠般的困境，新的當選者不敢光明正大示人。本港主流媒體、社會各界對記協的批評，揭穿其選舉透明度嚴重不足的事實，讓公眾看清記協規模萎縮、欠缺主流傳媒從業者參與、完全無法代表香港新聞業界的真相。

可是，FCC按捺不住，竟然發聲明「譴責任何騷擾和攻擊記者的行為，並全力支持記者履行職責」，實在誇大其詞、虛張聲勢，為撐記協大打悲情牌，更上綱上線抹黑對記協的客觀報道和評論。

更令人氣憤、令人可笑的是，FCC還稱記協是「非營利組織和註冊工會，致力於倡導新聞自由，支持香港的記者和新聞事業」，又指「香港基本法保障新聞自由和組成及加入工會的權利」，這根本是濫用新聞自由美化記協，更曲解基本法，企圖把基本法當作抗拒公眾監督的擋箭牌。

記協多年來立場偏頗，嚴重偏離新聞專業，助長

反中亂港言行，部分舉動更涉嫌損害國家安全，早已淪為政治操弄平台，記協沒有公信力、沒有認受性、沒有代表性，將新聞自由與記協硬扯一起，是褻瀆新聞自由。

按照基本法第27條規定，香港居民享有言論、新聞、出版的自由，結社、集會、遊行、示威的自由，組織和參加工會、罷工的權利和自由。同時亦應注意，與世界其他地區一樣，新聞從業員與其他市民一樣，有義務遵守所有法律。根據《公民權利和政治權利國際公約》、《歐洲人權公約》以及相關判例確立的原則，傳媒及新聞從業員在發表言論、資訊及文章時，須承擔「特別責任和義務」，包括保障國家安全及公共秩序；新聞從業員必須按「負責任新聞作業原則真誠地行事」，以準確事實為基礎，並提供準確可靠的資訊，方可獲言論和新聞自由的保障。

記協有否承擔「特別責任和義務」，有否按「負責任新聞作業原則真誠地行事」，公眾清楚明白；FCC扭曲新聞自由和基本法來撐記協，自欺欺人。

FCC曾經邀請鼓吹「港獨」的陳浩天演講，為分裂國家提供平台；2021年，FCC發表所謂新聞自由的調查報告，肆意攻擊香港國安法和香港新聞自由；2022年，記協前主席陳朗昇涉阻差辦公被捕，FCC發聲明表示關注，被批評妄圖干預本港法治。

FCC一再為記協出頭，充分證明兩者同一路貨色，都是披着新聞團體外衣的政治工具。

建設特色大宗商品中心 為國家貢獻香港力量

**彭楚夫** 香港中華出入口商會參事 香港遼寧社團總會常務副會長兼秘書長



國家「十五五」規劃綱要明確支持香港「構建大宗商品交易生態圈和高增值供應鏈服務中心」。大宗商品是指可進入流通領域但非零售環節，具有商品屬性、用於工農業生產與消費的大批量買賣的物質商品，例如鋼鐵、黃金、原油、大豆等。香港作為國際金融、貿易和航運中心，善用「一國兩制」下內聯外通的獨特優勢，構建一個高效且具備國際競爭力的大宗商品交易生態圈，是助力金融強國建設的使命所在。這充分體現中央對香港的高度信任，香港也必須回答一個問題：在土地與腹地俱極有限的條件下，香港該建設一個什麼樣的大宗商品中心？

港交所全資擁有倫敦金屬交易所（LME），是香港獨有的制度資產。2025年1月，LME將香港納入認可交割地點；截至2026年6月底，在港認可倉庫已增至18個，儲量逾2.4萬噸大宗商品。LME行政總裁張柏廉表示，香港倉庫已基本滿載，短期僅可擴至約3萬噸。2024年施政報告提出打造國際黃金交易中心；機場貴金屬儲存庫容量已由150公噸增

至200公噸，特區政府更以三年內超越2,000公噸為目標。2026年7月7日，香港黃金中央清算及結算系統開始試營運，同步啟動與上海黃金交易所的首階段「實物聯通」，並推出專屬價格代碼「HAU」。作為全球最大離岸人民幣中心，香港的倉儲與清算能力一旦落地，即為大宗商品的人民幣計價結算提供載體，實質提升中國的金定價話語權。

香港不宜追求涵蓋農產品、原油等全品類的「實物交割型」樞紐。真正的機遇，在於高價值、金融化、綠色化的錯位競爭。這並非放棄實物，而是要區分兩種倉儲：一種是服務集散的「蓄水池」，以噸位論高下；另一種是支撐定價與交割可信度的「錨點」，只需足夠深度即可奏效。黃金、白銀與新能源電池金屬體積小、價值密度高，對倉儲面積要求有限，恰好落在香港能力邊界之內，與「不拚噸位」的定位並不矛盾。在此基礎上，香港更應發揮財資與風控中心的功能，以LME的制度背景、普通法體系與低稅率環境，吸引內地礦企與貿易商設立離岸貿易財資中心，專注套期保值、供應鏈融資與跨境資金調度。