首都向新力



●國聯已發展成為中國領先的產業數字化與供應鏈服務平台。 公司網站圖片

經濟論 走中國看經濟之北京篇

「十五五」開局之年，香港第一個五年規劃制定對接國家框架，明確提出發揮香港「內聯外通」跳板角色，全力協助內地企業「借港出海」。近日，獲巴基斯坦駐華使館譽為「中巴民間外交大使」、躋身中國民企500強及北京民企20強、B2B工業原材料採購平台公司國聯股份創始人兼董事長劉泉，在北京接受香港文匯報記者獨家專訪。面對全球地緣風浪，這位家族與閩港均有淵源、出身北大史學世家的企業家，首度拆解其「毛細血管出海戰略」，詳述企業出海深耕中東、東南亞及非洲市場歷程，並透視內地民企如何善用香港國際化平台，進行海外風險對沖與資產融資布局。

●香港文匯報記者 馬翠媚

國聯股份推毛細血管戰略

董事長劉泉：香港三層平台助內企走得穩

「民間外交官」當經貿橋樑

國聯股份2025年營收509.81億元（人民幣，下同）、歸母淨利潤13.22億元，位列中國民企500強第227位、《財富》中國500強第308位。如今，國聯已發展成為中國領先的產業數字化與供應鏈服務平台，並設定了「1750」跨境戰略，意指1個跨境平台、7大海外中心、50個海外倉，輻射168個國家。今年5月底，巴基斯坦總理率龐大代表團訪華期間，特別抽空專程參訪國聯股份，引發京、港政商界高度關注。今年5月、7月，國聯巴基斯坦數字經濟總部與哈薩克斯坦數字經濟總部先後在伊斯蘭堡、阿拉木圖揭牌。一家民企，為何能在國家級雙邊外交中扮演如此關鍵的角色？

「最高領導人將巴基斯坦定位為『全天候戰略合作夥伴』，這種最高規格的雙邊關係全球屈指可數。」劉泉解釋道，巴基斯坦擁有2億人口，市場尚處於啟蒙階段。巴國駐華大使曾參加國聯十餘次活動，其駐華使館的商務參贊在北大畢業後更直接加盟國聯，負責雙邊經貿對接。

國企築骨架 民企活肌理

劉泉更提出了一個極具洞見的「毛細血管理論」：「國企央企往往承擔能源、大基建等『大動脈』項目；而民營企業則像『毛細血管』，數量龐大、彈性極佳。我們深入到市場微觀層面生根發芽，直接創造經濟效益與就業。國企構建骨架，民企活絡肌理，兩者相輔相成」。劉泉形容，國聯的穩定健康發展，是中巴之間包括政治外交雙邊在內的一個晴雨表。

隨着國聯將版圖擴展至哈薩克斯坦、中東及非洲，面對複雜的國際地緣政治風險，劉泉分享了他的風控哲學：一、以國家外交穩定為首要屏障，優先選擇雙邊關係穩定（如「全天候戰略合作夥伴」或「一帶一路」深度夥伴）的國家，為企業對外投資提供天然的安全屏障；二、「簡諧振動」動態對接，他認為企業政策始終以國家大政方針為「中位線」，企業自身的經營規劃圍繞中位線進行彈性微調，既不偏離大局，又保有市場靈活度。今年5月，國家發改委民營經濟發展局舉辦民企國際競爭力培訓班，主題正是「從走出去到走得穩」，與劉泉的風控邏輯同向。



●國聯股份創始人兼董事長劉泉 香港文匯報記者黃宇威 攝

港普通法體系提供制度屏障

在這個過程中，劉泉特別提到香港的不可替代性。「香港擁有『一國兩制』的獨特優勢，健全的普通法體系、自由流通的資金以及豐富的國際專業人才，是中國民企走向『一帶一路』沿線國家最理想的風險對沖基地與國際融資平台。」而劉泉所言的平台，具體有三層。一是資金與財資中心：香港是全球最大離岸人民幣樞紐，可為企業提供跨境資金調配、供應鏈金融及風險對沖工具。二是法治保障：香港的普通法體系與國際仲裁服務，為內地企業以香港實體作為海外投資主體提供制度屏障。三是僑界網絡：劉泉的家族與閩港均有淵源，香港的福建籍鄉親與海外華商網絡，是民企進入新興市場時可藉助的民間紐帶。

至於香港的具體布局，如有無在港設立平台、有無利用香港融資、有無香港團隊？參考公開資料顯示，國聯股份香港有限公司2022年成立，註冊資本100萬美元，其定位主要作為國聯股份為企業提供跨境服務與推動內地產業出海的重要支點，依託香港在國際金融、專業服務以及國際資源整合方面的優勢，協助內地企業在國際結算、跨境融資、供應鏈和數位化管理等領域與全球市場對接。換言之，香港不只是戰略設想，已是國聯跨境交易的一個實際落點。



●國聯旗下供應多項產品，包括圖示高階顯示卡。 香港文匯報記者馬翠媚 攝



●糧油多多是國聯旗下平台之一，專注泛農業數字化生態鏈建設。 公司網頁圖片

國聯股份「一帶一路」海外重點市場對照表

海外目標市場/國家	國家外交定位	國聯產業布局與機制	商業與民間外交角色
巴基斯坦	全天候戰略合作夥伴	設國別總部、前使館參贊加盟、2億人口市場	獲譽「中巴民間外交大使」；雙邊經貿「晴雨表」
哈薩克斯坦	永久全面戰略夥伴	設中亞國別總部、跨境數字供應鏈節點	支援先進製造業與大宗商品數字化出海
中東及非洲	「一帶一路」深度夥伴	合作夥伴國家組織	供應鏈「毛細血管」；促進民間經濟效益

整理：記者 馬翠媚

沒有對手的賽道 成就「先發優勢」

香港文匯報訊（記者 馬翠媚）由大學畢業生，一路走到成為巴基斯坦總理的座上賓，中間用了20多年時間。談起創業起點，劉泉不假思索地將時針撥回到了1998年，那時他還是個在大學西門小屋裏「為生存而戰」的畢業生。「我和我的創業夥伴是大學同學，1998年畢業。當時中國內地湧動着創業熱潮，包括後來國家提倡的『大眾創業、萬眾創新』，其源頭都在那個時代。」

起步1998年中關村創業潮

劉泉回憶，當時同校有高幾屆的師兄、後來創辦京東的劉強東等人，都是從校園起步。記者查閱公開資料亦顯示，劉強東1992年入讀中國人民大學，1998年在中關村創業，與劉泉所言的時代氛圍脗合。劉泉進一步指「受時代氛圍熏陶，我們從大學西門的一間小屋子做起，為生存而戰，歷經螺旋式上升、波浪式前進，才享受到改革開放與時代發展的巨大紅利。」

三級跳：平台化、數字化、出海

國聯從一間小屋到年營收逾500億元，其秘訣是「三級跳」。第一步是平台化：國聯旗下有塗多多、衛多多、玻多多、紙多多、肥多多、糧油多多、芯多多等十多個垂直平台，覆蓋塗料化工、衛生用品、造紙、玻璃、化肥、糧油、電子信息等產業鏈，把工業品和原材料的交易搬到線上，讓中小企業以更低價格買到原材料，同時幫上游供應商拓寬銷路。第二步是數字化：國聯從交易平台延伸至數字供應鏈服務，成為中國領先的產業數字化與供應鏈服務平台。第三步是出海：旗下核心平台塗多多2015年上線，衛多多、玻多多2016年上線，從那時起探索跨境業務。

國聯的「贏」，不在於打敗了誰。塗多多上線10年，沒有仿製者；除玻多多外，塗、衛、紙、肥、糧油五個平台沒有直接競爭對手。不是其他企業不想做，而是B2B拼單集採的門檻不在技術，而在時間，簡單而言，上下游一旦形成穩定採購關係，轉換成本極高。劉泉把這道門檻形容為「先發優勢」，但它在財報上的另一個名字，是2025年自營交易規模946.76億元，在下游需求疲軟中仍增長7%。

資本浪潮下文人骨氣 承北大史學家風的商業生存學

記者手記 香港文匯報訊（記者 馬翠媚）國聯在2026年半年度業績會中明言，跨境業務仍在投入布局之期，收入轉化，尚待時日；然其海外基建，巴基斯坦、中東諸般項目，已接連落地。趁業績發布後空檔，記者走進北京國聯總部。訪談之所，是一間書齋，亦是企業近期對外開放、專門接待訪客的空間。

當坊間正熱議內地民企出海，在地緣夾縫裏找生路；財經圈中，滿是對沖基金、高槓桿、跨境供應鏈術語，坐在眼前的劉泉，格外不一樣。這家年營收數百億、躋身內地民企500強的掌舵人，口中沒有半點資本市場慣見的豪言與激進腔調，言談之間，浮動的是一種近乎古樸的史學思辨。

整場對話，最打動記者的，不是他對巴基斯坦市場的精算推演，而是提起祖父時，他眼底漫開那層沉靜肅穆。劉泉的祖父，是近百年前北大史學系畢業的學者劉熹亭，在抗戰重慶大轟炸的烽火中，英年殞落，家人至今保存著名政治家陳立夫題寫的「我國失去棟樑之才」墨跡。

讀史之人 看透周期

劉泉述及祖父，說他一生信守諾言，守的是著名學者陳寅恪為王國維題下十字「獨立之精神，自由之思想」。這盞自祖上傳下、屬於知識分子的精神燈火，一旦照進波譎雲詭的商海，會照出一條怎樣的路？劉泉的答案，出人意料。祖父29歲歿於戰火的家族記憶，北大史學傳下的獨立思考，沒有令他躲進象牙塔，反而磨出獨特的商業警覺。90年代末，校園創業潮湧起，人人為生存搏殺，受祖父風骨熏陶的他，踏上沒有邊界的商業探索；如今地緣風浪不息，出海成為風口，他更把物理學的「簡諧振動」融入企業戰略，將外交局勢的穩定，設為投資出海第一道關卡。

這不是文人不食人間煙火的浪漫遐想，乃是讀史之人，看透周期、洞悉政潮之後，煉就的避險哲學。在「商海」航行多年的劉泉，自然看得通透：失去獨立精神，企業終成資本附庸；無視風險的擴張，必會折戟於政經巨浪。

港自帶「超級聯繫人」基因

外界慣常標籤：北京是戰略樞紐，香港只是資金交易場。然翻開歷史便知，香港最深沉的根脈，正來自南渡的北方學人、華僑資本與契約精神的匯聚。港人天生敏銳、有彈性，以及對風險寸步不鬆的把控，與劉泉「尋找外交屏障、充當毛細血管」的思路，本質相通。

劉泉更把國聯海外布局喻作「毛細血管」，不張揚、不爭雄，潛入肌理，靜靜輸送養分。這種低姿態、高滲透、重契約的商業邏輯，正是香港身為「超級聯繫人」，百年橫渡國際風浪的生存密碼。但同一套邏輯，放到不同政經土壤，成敗沒有定數。香港的彈性，建基於獨特制度空間；內地民企出海，面對的約束全然不同。

訪談將盡，劉泉指着書架。架上典籍，盡是他親手批註，供員工傳閱。早年赴哈佛費正清中心訪問時，他亦捐出數百本載滿手註的中文書籍。當下全球供應鏈重組，出海航道暗礁四伏，不少企業迷信演算法、規模、槓桿，奉之為護城河。國聯股份提出另一種答案，企業最牢靠的城牆，或許不在數據模型，而在文化的穿透力，在思想的厚度。

史學教人看透周期，也教人謙卑，沒有一套避險哲學可以永遠靈驗，沒有一種文化尊嚴可以脫離現實約束。當企業家能夠以史為鏡，俯瞰市場榮枯；以民間外交的胸懷，經營跨境經貿，商業便不再只是冰冷數字的零和遊戲，而是跨越國界、穿過歲月的一場精神遠征。這，正是當代民企走向世界時，最值得向外展示的文化尊嚴。