



礁石不是重点

中菲南海摩擦的真正含义，以及它的实际代价

水炮和木棍上了新闻头条。水面之下的较量，是围绕第一岛链展开的——它将被计入这个地区每一条供应链、每一份合同、每一张保单的价格。

撰稿 苏丰原 · 雅商顾问公司总裁 · 美亚跨境咨询十七年

7月最后一周，中菲双方五天内三次发生摩擦。20日，在仁爱礁，中国海警船只与菲律宾小艇上的人员用木棍和船桨发生肢体冲突，两名菲律宾军人受伤，两国次日互相召见对方大使。23日与24日，在黄岩岛，中国船只向为渔民补给的菲律宾政府船只发射水炮，其中一次距离逼近至七米。这一切，恰恰发生在中美两国外长同在马尼拉出席东盟外长会期间——两国外长当面会晤的同时，双方海警在海上发生碰撞。如果您的业务涉及亚洲，这个“分屏画面”就是2026年最值得记住的一幕：外交与施压同步进行，双方都是刻意为之。

我的客户不会问我谁对谁错。他们问的是：这对他们的航运成本、菲律宾业务扩张、中国市场收入，以及董事会的风险报告，意味着什么。要回答这个问题，必须先看清这些摩擦到底是什么——因为它们的重点既不完全渔业，也不仅仅是菲律宾。

■ 把它当作围绕第一岛链的一场较量来读

从日本经冲绳、台湾、菲律宾一路划到婆罗洲——这就是第一岛链。过去三年的每一次摩擦事件，都发生在这条线上或线内，而双方都把同一片地理，读成了关乎生存的问题。在北京看来，这条链是别人在中国家门口筑起的一道篱笆：中国自身近三分之二的海运贸易经由南海通行，能源进口经马六甲一线运抵，一支无法在链内自由行动的海军，无法保障其中任何一项。在华盛顿和东京看来，这条链是整个战后太平洋秩序的承重墙，一旦让出链内海域的控制权，从首尔到堪培拉的每一个盟友都要重新盘算。

菲律宾正处在这条线的枢纽位置——这正是压力集中于此的原因，也正是回应演变成一个联盟、而非一个国家单独应对的原因。1951年缔结的《美菲共同防御条约》如今被明确解释为覆盖菲律宾在南海任何海域的舰艇、飞机和海警力量。《加强防务合作协议》下的九处设施，让美军获得同时面向南海与台湾海峡的部署位置，两军2026年将开展五百余次联合活动。日本已从援助方变为条约伙伴：与马尼拉的《对等准入协定》已于2025年9月生效，2026年1月又签署补给协议，日本驱逐舰如今在南海参与演习。无论如何评判这一格局的是非，其结构已一目了然——每一次礁石摩擦都是对这套体系的一次试探，而每一次回应都是对它的一次展示。

5天3次

7月下旬，仁爱礁与黄岩岛五天内发生三次摩擦——正值东盟外长会在马尼拉举行期间。

6.4万亿美元

2024年经南海八大海峡通行的货物总值——马六甲与台湾海峡各占逾2.4万亿美元。

9万亿日元

日本2026财年国防预算创历史新高（约合580亿美元），GDP占比提前两年达到2%。

■ 为什么北京相信时间站在自己一边

如果有人指望中国因为一轮负面新闻就收手，那是误读了北京对自身处境的判断。海军建设不是未来的威胁，而是已经交付的既成事实。中国第三艘航母、8万吨级的福建舰已于2025年11月入列——这是首艘配备电磁弹射系统的航母，官方媒体预计2026年内形成完整战斗力，第四艘据信为核动力的航母正在大连建造。中国海警配备了全球吨位最大的执法船只，背后还有一支模糊了渔船与准军事力量界限的海上民兵队伍。这套设计是刻意为之的：白船身、水炮这类手段，把施压压在触发条约义务的门槛之下，而门槛之后不断集结的灰色舰体，正在改变未来任何一次对抗的样貌。

本月的俄中互动，让这幅图景更加完整。7月6日至13日，中俄两国海军在青岛外海举行“海上联合-2026”演习——一艘巡洋舰、多艘护卫舰、一艘潜艇，联合防空反导演练——随后转入太平洋方向的联合巡航，预计经过日本附近海域。演习首日，中国从潜艇发射了一枚战略导弹进入太平洋。这一切都不隐晦，也都不是针对马尼拉。它传递的信息是给东京和华盛顿的：欧亚大陆一端的压力，如今会在另一端换来协同——这也是双方在链外联合行动的一次预演，而不只是在链内。

日本的回应同样对等，而这才是比任何一次礁石事件都更重要的升级循环。东京2026财年国防预算首次突破9万亿日元，GDP占比提前两年达到2%的目标，其中逾60亿美元用于远程打击武器——包括射程约1000公里的升级型12式导弹，正部署在构成岛链北段的西南诸岛。一个战后国家认同建立在“武力仅限自卫”原则之上的国家，如今正在部署反击能力，并计划在12月前再次修订安全战略。北京援引日本的军力扩张为自身建设正名，东京又援引北京的建设为下一轮扩张正名——双方说的都是对方的实情，而这恰恰是这个循环朝错误方向保持稳定的原因。

■ 多数报告不会告诉你的一点：升级与克制同样是政策选择

做了十七年跨太平洋两岸的观察，我学会注意这一点：水炮开火的同一周，中国外长正在马尼拉出席东盟系列会议，并与美国国务卿会面，后者称礁石事件“具有升级性”，同时强调中美冲突不符合任何一方利益。菲律宾船只照常完成了补给任务，没有人开枪。两国大使被召见，随后照常返岗工作。这不是失控的战争迷雾，而是一场双方每天都在校准压力的、被管理的博弈——这一点带来两个企业界经常判断错误的含义。

第一，最坏情景被高估了，但掉以轻心同样错误。经济上的相互依存是真实的：中国仍是东盟最大贸易伙伴，也是几乎所有争端方——包括菲律宾——最大的贸易伙伴。一场真正的战争会切断中国自身最依赖的那些贸易通道——这正是各方选择用水炮而非导弹的原因。但被管理的博弈仍在持续制造代价：战争险保费、绕航、护航需求、港口拥堵，以及在一条日益硬化的分界线两侧运营所带来的合规成本。2016年那纸否定中国广泛主张的仲裁裁决，并未改变海上任何实际行为；十年“南海行为准则”磋商——菲律宾希望借2026年担任东盟轮值主席国之机加快进程——迄今未能形成具有约束力的文本。请为未来十年的这种状态做规划，而不要指望它会有一个了结。

第二，企业面临的真正风险不是战争，而是“分选”。每一次事件都在加速把这个地区分割成两个安全阵营对应的经济板块。美国、日本与菲律宾正在把供应链、出口管制和投资审查编织在一起；中国正通过东盟、海湾国家和“一带一路”深化自己的替代体系。那些以为可以无限期地对华销售、在菲律宾或越南设厂、同时依赖日本零部件的企业，正在发现每一份新的防务协议、每一次实体清单更新、每一项反制措施，都在压缩这块中立地带。礁石上的摩擦，正是这场“分选”变得可见的时刻。

■ 谁会感受到冲击，怎样感受到

敞口领域	较量如何传导	需要盯住的信号
航运与物流	八大海峡承载6.4万亿美元贸易的关口风险；保费与绕航成本先于任何冲突本身发生变化。	战争险费率变动；护航或编队要求；马六甲与吕宋海峡的通行模式。
菲律宾业务	“友岸外包”资金流入与联盟强化的受益方——两者都提升了它在北京眼中的分量。	摩擦是否止于海上，还是开始波及贸易、旅游与在菲中资投资。
中国市场收入	每一次升级都反向催生双方的反制授权——实体清单、出口管制、安全审查。	报复措施是否波及条约盟国企业；非正式抵制与许可摩擦。
日本供应线	日本逾四成海运贸易经此通行；其军力扩张使其成为直接当事方，而非旁观者。	中俄联合巡航逼近日本海域；能源过境敞口；零部件出口限制。
东盟中立空间	成员国既想要两大阵营的贸易，又不愿卷入任何一方的冲突；每一次摩擦都压缩中间地带。	2026年菲律宾轮值主席任内“南海行为准则”的进展；越南方面平行争端的升温。
能源与资源	争议海域蕴藏可观的油气资源；南海承运全球近半原油海运量。	测量船对峙事件；联合开发磋商作为降温信号；液化天然气绕航成本。

■ 双方都握在手里的经济人质

让这场博弈保持“可控”的，不是善意，而是双向捆绑，而且比多数报道呈现的更深。中国对开放航道的利害关系超过任何一方——自身大部分贸易和绝大部分进口能源都要经过这片争议海域，这正是北京把施压手段控制在“主导海域而非封锁海域”的原因。而在另一边，联盟经济体与它们正在武装防范的对象深度纠缠：日本最大的贸易伙伴是中国，菲律宾最大的贸易伙伴是中国，东盟作为一个整体与中国的贸易额也超过与任何其他方。这个地区的每一个政府，实际上都在一边威慑、一边继续做自己最大客户的生意。

正是这种纠缠，让最可能出现的未来既不是战争，也不是和解，而是一个漫长而昂贵的中间状态：枪不会响，代价也不会停。保险费率上行，护航与编队成为常态，合同里出现真正被谈判过的地缘政治不可抗力条款。中资投向条约盟国经济体的项目面临审查；反方向流动的盟国技术遭遇出口管制；而东盟自2002年以来一直在推进的“南海行为准则”——2026年轮值主席菲律宾正努力加快进程——仍是这一地区规则化最大的希望，也是持续时间最长、尚未完成的谈判。企业应当欢迎任何进展，同时按“不会有进展”来做规划。

■ 我给客户的实际建议

给航道定价，而不是给冲突定价。现在就问您的物流服务商：如果吕宋海峡或马六甲一线出现两周中断，运费和交货周期会怎样变化——以及他们真正签约锁定的备选航线是哪些，而不只是画在地图上的那些。过去每一次中断中受损最重的企业，都是事后才发现承运商的B计划只是一份新闻通稿。

用两只手看待菲律宾。它同时是亚洲最强劲的多元化布局故事之一——年轻的劳动力、美国安全伞、“友岸外包”资金流入——也是棋盘上暴露最充分的一格。安排在菲投资时，确保海上一旦升级也不会让资产陷入孤立：尽量本地融资、如实评估政治风险保险、避免在摩擦热点附近的单一设施上过度集中。

盘点自己的“中立性”。列出您公司所有依赖“中间地带持续存在”这一假设的业务：从条约盟国向中国客户供货、中国出口产品中含有日本零部件、数据或技术同时触及两大阵营。这块中立地带自2022年以来逐年收窄，未来还会继

续收窄。弄清楚哪些收入线站在断层上，是决定该守住哪些、放弃哪些的第一步。

盯住实际动作，而不是言辞。各国政府的表态多数是说给国内听众的。真正重要的信号更安静：保险市场的行为、新签的防务协议、联合巡航的规律、实体清单的增补，以及海警事件是否开始造成人员死亡而非受伤。最后这一条门槛——海上出现死亡事件——正是每个首都的规划者私下最担忧的情景，因为它将检验一套目前各方都受益于“不去检验”的联盟承诺。

把“中国战略”与“中国敞口”分开管理。这是两个不同的问题，而董事会经常把它们混为一谈。战略问的是这个市场是否值得继续投入——对许多企业而言，就其本身而言依然值得。敞口问的是，一旦局势在您无法掌控的时间表上恶化，企业其余部分会受到怎样的冲击：应收账款、合资企业治理、驻在当地的技術、出差的关键人员，以及“同时活跃在两大阵营”所带来的声誉算术。一家企业完全可以在扩大前者的同时收缩后者。真正陷入麻烦的，是两者都没有刻意为之的企业——用看多中国的敞口，配上看空中国的规划，或者反过来。

把资产负债表和人一起纳入应急清单。大多数企业的南海应急预案只覆盖货物，很少覆盖驻在当地的员工与家属。摩擦升级时，签证、包机撤离、通讯与人身安全同样会在几小时内成为决策项。把这部分预先纳入同一份72小时方案，而不是等事情发生时再临时拼凑。

把这套敞口讲清楚，讲给董事会，也讲给客户。大多数企业在这类地缘政治议题上要么完全沉默，要么反应过度，两者都会伤害信任。一份清楚说明“我们已经识别哪些敞口、正在采取哪些措施”的简短说明，往往比事后的危机公关更能稳住投资人和长期客户的信心。

把台湾海峡的敞口一并纳入同一张地图。南海与台湾海峡在地理上相邻、在风险逻辑上同源——两条航线的中断都会波及同一批货主、同一批保险人、同一批海军资产。若您的企业已经为台海风险做过评估（参见本系列第14期），应把南海的敞口并入同一份地图，而不是分别管理两份互不参照的清单。

■ 未来十八个月的三种情景

基准情景——现状的加强版。摩擦按当前节奏持续，出现受伤，无人死亡，大使被召见后照常返岗。保险费率缓慢上行，阵营划分持续加深，“南海行为准则”磋商持续产出公报。发生概率高。企业应对：上文的审计与监控方案，正是为这种情景量身设计的。

失控——一场没人计划过的事件。仁爱礁出现死亡事件，一次碰撞导致船只沉没，或对抗直接牵涉美国、日本资产。市场会在数日内重新为地区风险定价；条约文本会在三个首都被反复宣读；双方一边寻找台阶，一边国内舆论要求相反的应对。发生概率不容忽视，且随每一次逼近至七米的接触而上升。企业应对：这正是72小时应急方案存在的意义——在事情发生的那个清晨到来之前，就把决策权、对外沟通和客户承诺分配清楚。

转移——压力离开海面。北京判断，海上对峙正在巩固对方联盟而非分化它，于是转向自己掌控更彻底的工具：针对马尼拉的贸易措施，对东京的稀土与供应杠杆，通关放缓，旅游与许可摩擦。发生概率被低估。企业应对：这正是“中立性审计”比航运地图更重要的原因——在这种情景下，瓶颈就是您自己的客户名单。

“

水炮本身不是风险，风险在它背后正在发生的分选——这个地区正在一次一次事件中分裂为两套经济体系，而每一条供应链却仍假定中间地带依然存在。不会有哪一天贴出公告，宣布中间地带就此关闭。到那时，能区分开的，只有那些在局势还平淡无奇时就已经画好敞口地图的企业，和那些是从保单续保通知里才知道消息的企业。

苏丰原 — 雅商顾问公司总裁

下一次风险委员会会议的五个问题

- 1 我们有多大比例的货物经南海通行？按价值、按具体海峡拆分，并算清实际的备选航线成本。
- 2 哪些收入依赖“中立性”这个假设？在盟国境内服务的中国客户，或流入中国产品的盟国零部件。
- 3 我们在菲律宾或越南的资产，扛得住海上出一次事的季度吗？融资、保险与客户承诺在压力下的表现。
- 4 谁在负责地缘政治监测？是否有专人盯着保险市场、巡航动态、实体清单，而不只是盯着新闻标题。
- 5 我们的“前72小时”方案是什么？如果海上出现死亡事件引发危机，谁在委员会开会之前先做决定？

■ 我们实际能为您做什么

上面的框架能告诉您该看什么。纸面做不到的，是与企业本身相关的那部分工作：把您的实际货流对照具体瓶颈逐一核实，用小册子从不提及的情景对菲律宾或越南投资做压力测试，逐条解读每一份新的防务协议或反制措施如何触及您具体的交易对手。我用十七年时间以中英双语在太平洋两岸做顾问，在一场被管理的博弈中，最有价值的服务，恰恰是一次不受管理的解读。如果您的业务扎根这片海域，请在下一次事件替您定下议程之前，先和我谈一次。

预约免费
30分钟通话

直截了当地评估您的区域敞口、判断先处理什么——来自一位在太平洋两岸都做业务的顾问。邮件 brian@BrianBSu.us，或扫描下方二维码，通过微信或WhatsApp与我约定时间。

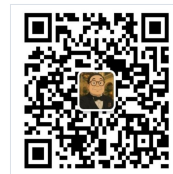
雅商顾问公司 Artisan Business Group

苏丰原 Brian B. Su · 总裁 · 美国伊利诺伊州斯普林菲尔德

网站 BrianBSu.us

公司 ArtisanBusinessGroup.com

邮箱 brian@BrianBSu.us



微信 ·
BRIANBSU



WHATSAPP

郑重声明。本简报仅供教育与一般参考之用，不构成法律、税务或投资建议，阅读本简报亦不建立任何顾问委托关系。文中所述事件、军力部署及协议反映2026年7月下旬情况，且仍在持续变化。© 2026 雅商顾问公司（Artisan Business Group）版权所有。