



◀ 隨着人民幣國際化進程加快，香港作為全球最大離岸人民幣市場，有望進入快速發展階段。資料圖片

經濟觀察家

國家「十五五」規劃綱要將「推進人民幣國際化」置於重要戰略位置，強調加快人民幣在國際支付、定價、交易和儲備等領域的使用程度。香港作為全球領先的國際金融中心，應牢牢抓住人民幣國際化的機遇，香港首份「五年規劃」圍繞做強香港離岸人民幣市場進行了周密部署，致力於全面壯大離岸人民幣業務規模。國家「十五五」時期，香港作為全球最大離岸人民幣市場，有望進入快速發展階段。

香港離岸人民幣市場擴容提質



在政策支持和市場需求支撐下，香港離岸人民幣市場加快擴容。一是點心債市場量質提升。

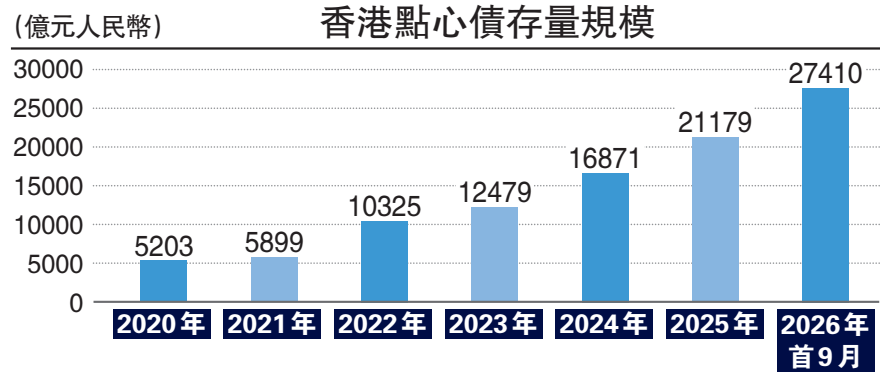
點心債發行顯著增加

財政部在香港擴大發行人民幣國債，2025年規模增至680億元（人民幣，下同），2026年計劃發行840億元。中國人民銀行擴大在香港發行央行票據，2025年累計發行3400億元。廣東省、海南省、深圳市等內地省市市政府持續在港發行離岸人民幣地方債，印尼政府、哈薩克斯坦國家開發銀行等「一帶一路」主權國家及機構紛紛赴港發行點心債。截至2026年9月末，點心債累計已發行超過1.48萬億元，超2025年全年；點心債存量規模2.74萬億元，按年增長約43%。二是人民幣跨境支付結算擴容。香港目前處理全球約75%的離岸人民幣支付款額，擁有全球最大的離岸人民幣資金池，2025年人民幣即時支付結算系統日均交易額約2.5萬億元，維持在較高水平。截至今年7月末，香港的人民幣存款規模超過1.1萬億元，按年上升19.9%；7月跨境貿易結算有關的人民幣匯款總額約1.38萬億元，按年升12%，創2024年末以來的最高水平。三是人民幣國際化新基建升級。國家圍繞人民幣金融基建進行了前瞻性部署。一方面，人民幣跨境支付系統（CIPS）持續擴容升級。截至2025年年末，CIPS已覆蓋190多個國家和地區，2025年處理量按年增長42.6%，並向全球性多幣種結算平台邁出了堅實步伐。「多邊央行數字貨幣橋」（mBridge）取得新進展，成為數字人民幣在跨境支付應用中的重要平台。

綜上來看，「十五五」時期，不論是國家戰略規劃，還是香港自身的規劃對接，均指向了一個非常清晰的人民幣國際化路徑，即充分依託香港這一獨特的離岸市場，同時進一步在制度建設、監管協同、互聯互通等方面探索更多的可能性，既是穩妥、穩健的路徑選擇，也符合國家在統籌發展與安全的戰略考量。因此，展望下一步香港離岸人民幣市場建設，一方面需要全面把握國家對香港的功能定位，緊跟國家金融管理部門的各項政策布局，緊密對接香港「五年規劃」的具體措施，另一方面需要市場、機構及監管各方面協同配合，在監管銜接、產品和服務配套及市場建設等方面進行創新，圍繞市場需求變化進行對接，比如點心債的發行、人民幣投融资、匯兌及匯率避險等，提供更完整的服務方案。

香港擁有「背靠祖國，聯通世界」的獨特優勢，在支持人民幣國際化方面具備突出的區位優勢、先發優勢和政策優勢。

區位優勢方面。在「一國兩制」框架下，香港得益於獨特區位優勢，長期扮演着連接內地與全球市場的「超級聯繫人」。2025年末內地分別貢獻了香港出口與進口金額的60%和



44%，推動香港躍升至全球第五大商品貿易經濟體。在資本「引進來」方面，香港長期扮演着內地吸收外商直接投資（FDI）的首要橋樑，內地約有60%至70%的直接投資通過香港進行。隨着內地企業在全球供應鏈重組下加快「出海」，香港成為首選平台。龐大的商品貿易必然催生巨大的人民幣跨境結算需求，以及衍生出更大規模、更大範圍的人民幣投融资活動，為人民幣國際化創造更大的發展空間。

先發優勢方面。香港憑藉法治、資本自由流動及簡單稅制等優勢，吸引內地和全球貿易流、資金流。隨着跨境人民幣支付結算等金融基建加快升級，CIPS香港接入點正式上線，進一步便利境外機構通過香港接入點使用CIPS服務，以香港為據點的「貨幣橋」項目測試和場景開發提速，積極推進數字人民幣跨境應用，開闢了一條跨境支付的新通道，這些創新試點將強化香港作為全球離岸人民幣清算中心的地位。同時，滬港通、深港通以及債券通「南向通」、「北向通」和「互換通」等互聯互通機制不斷優化擴容，更多的人民幣資產納入到互聯互通機制，這將吸引全球資本進入香港及內地市場、加大人民幣資產配置，為做大做强香港離岸人民幣市場創造更加暢通、更加便利、更加高效的人民幣國際化通道。

人民幣資產吸引力提升

政策優勢方面。香港是國家金融高水平對外開放的「試驗田」和「防火牆」。近年來，中央陸續出台多項挺港惠港政策，支持香港全球離岸人民幣業務樞紐建設。比如，2024年中國證監會推出支持香港資本市場五項措施，支持內地龍頭企業赴港上市；近期中國證監會提出允許合格境外機構投資者和人民幣合格境外機構投資者參與國債期貨交易；中國人民銀行聯合香港金管局推出人民幣資金業務安排，2026年的總額度進一步擴容至5000億元。這些重磅舉措將增強人民幣資產吸引力，提升香港作為離岸人民幣定價中心、融資中心的地位。

在人民幣國際化進程中，香港的地位不可替代，它不僅是連接香港和內地的橋樑，更是外資進入中國、中資走向世界的門戶。香港具備建成全球最大離岸人民幣中心的有利條件，未來更有必要、也有潛力借助香港的區位優勢、先發優勢和政策優勢，吸引更多國際投資者擴大使用人民幣、增持和儲備人民幣資產，積極推動在香港離岸市場形成人民幣從全球流

通、定價到投融资的閉環，在強化香港全球離岸人民幣業務樞紐的過程中，拓展人民幣發展空間，加快提升人民幣的國際地位。

人民幣國際化與香港國際金融中心相互賦能。當前，人民幣國際化站在新的起點上，為打造香港全球離岸人民幣中心提供了廣闊的發展空間。倫敦憑藉歐洲離岸美元中心地位，成為全球最大的國際（離岸）債券發行與交易市場，以及全球最大的外匯及衍生品交易市場的歷史經驗，對加快香港離岸人民幣市場建設有借鑒意義。香港首份「五年規劃」及配套措施，比如香港證監會提出的將南向通納入人民幣櫃檯交易、拓寬人民幣計價產品等策略行動綱領，將積極推動構建香港離岸人民幣中心的生態圈。未來，通過強化香港全球離岸人民幣業務樞紐，將香港打造成為人民幣匯兌中心、計價定價中心、投融资中心、風險管理中心，將匯聚更多要素資源，帶動香港銀行、證券、資管及專業服務業的全面發展，持續做大做強香港離岸人民幣市場規模和國際影響力，進一步促進香港國際金融中心能級躍升。

內企宜提高人民幣跨境結算

總的來說，隨着人民幣國際化進程加快，科技創新、金融開放戰略向縱深推進，香港作為全球最大離岸人民幣市場，有望進入快速發展階段。「十五五」規劃明確「支持強化香港全球離岸人民幣業務樞紐」，需要進一步思考，中資企業、中資金融機構如何強化使命擔當、協同發力，立足香港國際金融中心，支持香港全球離岸人民幣業務樞紐功能建設，服務推進人民幣國際化。於中資企業，建議不斷提高人民幣跨境支付結算佔比，加入CIPS全球服務網絡，建立優先使用人民幣的機制，把握當前人民幣利率相對較低的窗口期，積極拓展人民幣融資渠道，擴大發行點心債，降低外幣敞口，推動建立覆蓋貿易結算、融資、發債、外匯衍生品等在內的人民幣國際化綜合方案。

於中資金融機構，建議健全人民幣跨境支付系統功能，提高人民幣跨境支付結算效率。深度參與「貨幣橋」場景開發應用，進一步完善點心債發行及承銷服務，加大支持中資企業借港「出海」，用好人民幣資金業務安排，支持在實體經濟中更廣泛地使用人民幣，更好地服務內地投資者人民幣跨境資產配置。

（作者為財經評論專業人士。本文僅代表個人觀點）

「乘法領導」投資在人 創造更大價值



經營之見

國務院原總理朱鎔基在專著《現代化管理》的〈緒論〉裏強調：「實現管理現代化所花費的代價在經濟上是划算的，花費少，見效快，收益大。」這是一針見血的專家之言。筆者了解到，現代管理學說貴在育才及發掘其潛能。華為掌舵人任正非重視培養有潛力員工。經過初期的快速擴張，一代優秀的員工得以成長，成為骨幹，為華為穩定下來的管理積累經驗和管理骨幹。任正非育人之道，正是「乘法領導」（Multiplier Leadership）的具體表現。

本人乃闡析乘法領導的內涵，以及其在維繫企業永續的重要性。

乘法領導是一種管理學思維與實踐方式，強調領導者不光是靠個人勤奮而帶領團隊，更是通過激發、培養、甄選，複製更多領導者，讓團隊的智慧和產出呈「乘法」增多，而非僅「加法」累積。簡單來說，加法領導是領導者自己做事，或指導別人做事，效果為1+1=2，乘法領導是領導者培養出能再培養其他人的領導者（2+2>4）。

約翰麥士維（John Maxwell）在2023年出版的《發展領袖的最佳指引》（The Ultimate Guide to Developing Leaders）一書中，以多年實戰經驗和獨到見解，歸納出「乘法領導」的精髓：一個人的力量終究有限，只有把領導力複製出去，方能創造更大的價值。

書中有幾句說話，可以說明這種動力：

「我來做。

我來做，你跟我一起。

你來做，另一個人跟我一起。」

詳細點來敘述，這就是：（1）領導者先行，成功；（2）再邀請團隊成員觀察與學習；（3）接着把焦點從「我」轉為「你」，讓成員執行、領導者指導；（4）最後，受訓者再去培訓下一位成員，形成「領導者培養領導者」的循環。

超越競爭對手 擴大影響力

培養出忠誠為一家企業效力的領導人才帶來的好處，主要有四項：

一、會在競爭中勝出：根據人力資源顧問公司宏智國際近期發表的一份



▲「乘法領導」的成功之處，是把員工和共事者的能力發揮到極致。資料圖片

捕捉轉按「甩按揭」最佳時機



談樓說按

上期（9月21日A12版）提及最近轉按「甩按揭」的查詢增多，有些業主是透過「甩按揭」以便可隨時將單位出租。

隨着物業估值逐步回升、銀行上調按揭回贈，連帶亦吸引一些業主有意透過轉按「甩按揭」。今年銀行對於轉按市場亦漸轉積極，大部分銀行提供之轉按優惠可與新造按揭齊齊，尤其有大型銀行提供低息定按，目前定息2.93%仍然低於H按息，吸引了一些有意轉按的申請人把握定按優惠，加快步伐提交申請。

再者，若然按保用家選擇在三年內退用按揭，可獲按保公司退回部分保費支出，首年可退保費40%，次年退25%，第三年退15%。

以業主兩年前透過八成按揭購入650萬元單位為例，現時按揭餘額約497萬元。業主準備由八成按揭轉至七

報告，擁有最優質領導者的組織，在財務績效、產品及商務品質、員工向心力和顧客滿意度等關鍵指標上超越競爭對手的可能性，比其他組織高出13倍。

二、讓資源發生加乘效果：良好的領導者能以上佳的方式增加資源，包括：時間省略：一家企業的領導人才愈多、愈優秀，領導者便可以把責任和工作託付給能出色完成任務的下屬，因而獲得更多時間專注在更為關鍵的事項。思維擴闊：隨着團隊的領導人才日益成長，思想愈趨成熟、建言會愈來愈明智及有實用價值。這一群優秀的思考者通力合作，集思廣益，好的想法便會凝結成可行的方案。人才匯聚：隨着企業內部領導人才隊伍漸次成長，便會吸引其他有相同志趣的能者加入，團隊的陣容將愈來愈強大。

三、擴大影響力：當企業領導人培養出領導人才並與其攜手合作，大家的影響力便會匯合起來，影響範圍就會愈來愈深廣。

四、確保企業擁有更美好未來：製造商Mid-Park, Inc總裁伯納德（Bernard）說過：「永遠別害怕聘用或管理在特定工作比你更傑出的人，他們只會使你的組織更強大。」倘若一家企業培養出能幹的領導人才，並且還在培養更多潛在領導人才，企業的前景將更光明燦爛。

莉茲·懷斯曼（Liz Wiseman）在《影響力領導》（Multipliers）一書中，對比了兩種領導者的風格及成效：

（1）減數者：傾向微管理及事事掌控，認為才智稀有，往往只能讓員工發揮部分潛能。

（2）乘數者：相信人才的潛在普遍未被充分發掘，因此透過正確的領導方式，讓員工願意貢獻70%至100%的能力。

莉茲·懷斯曼認為，在資源有限、變化快速環境中，單靠領導者個人能力或不斷增員已不可持續。乘法領導能「用既有資源創造更大產出」，讓企業在人才、創新與執行力上形成自我強化的正向循環。

當團隊成員具備基本工作能力和處事智慧後，領導者需要進一步營造賦權環境並賦予他們權限和責任，讓他們在信任的氛圍中勇於嘗試、勇於創新，並在實踐中養成主導意識和責任感。

領導者成功之處，其一是把共事者的能力發揮到極致。當他能培養出另一個新領導者，就可以壯大組織。採用乘法領導，企業在一段時間內便可以厚積薄發，變得更為強大，立於高地，旦復旦兮。期待香港有更多企業採用乘法領導，香港之企業管理水平當可更上一台階。

（作者為香港理工大學工商管理博士、資深金融家）



◀ 隨着物業估值跟有意樓價持續回升，「甩按揭」一些業主有意轉按。資料圖片