

▶深港兩地在共同建設大灣區國際創新科技中心方面各具特色，將能產生更強的集聚效應。圖為河套港深創新及科技園區建設中的工地。 大公報記者麥潤田攝

經濟觀察家 **「十四五」時期，國家戰略布局粵港澳大灣區建設，推進粵港澳三地重大合作平台建設，其中深港合作在廣度、深度及潛力空間等方面具備獨特優勢，在產業協同、金融協作、市場及生態、基建等領域已有比較堅實的合作基礎。國家「十五五」規劃，進一步深化部署大灣區建設，加快建設國際一流灣區。**

深港協同發展 夯實「產業+金融」



金融觀察 鄧宇

整體看，「十五五」時期深港兩地未來在產業和金融方面的協同效應將增強，依託「硬聯通」、「軟聯通」及「心聯通」的政策機制，將釋放「1+1大於2」的規模集聚效應和功能戰略效應。比如在大灣區國際科創中心建設方面，深港兩地在創新鏈、資金鏈及人才鏈等協同的基礎強、空間大、條件好，包括河套深港科技創新合作區建設、前海建設深港深度融合發展引領區建設等，目前已有具體的中長期策略安排，「十五五」期間有望兩地產業及金融界廣泛參與政策試點擴容、項目對接和跨境資本合作，共同推進規則銜接、產業協同，做大深港融合發展的紅利。

一、深港科技創新與產業協同邁入新階段

深港兩地過往在產業合作方面已有較好的基礎。兩方面來看：一方面，作為改革開放的前沿陣地，深圳特區推出各項引資引企引才的政策，吸引港資企業投資於包括深圳在內的珠三角地區的製造業，推動形成了「前店後廠」的協作模式，正是充分利用香港的資本、市場及人才、管理經驗，推動了深圳製造產業的興起，同時也為港資港企參與國家高水平開放提供了重要的通道。另一方面在近年來大灣區建設加快過程中，深港在互聯網以及新興產業領域的合作緊密，兩地的產業資本、創新研發等相互賦能，逐步推動形成「全鏈協同」的模式，依託香港對接國際市場和國際規則的獨特優勢，助力深圳製造業、貿易、金融等行業「借港出海」。

深港兩地在共同建設大灣區國際創新科技中心方面各具特色、互相賦能，將能產生更強的集聚效應。「十四五」時期，深圳加快打造具有全球重要影響力的產業科技創新中心，目前已經形成了規模效應。據統計，深圳全社會的研發投入連續多年保持雙位數增長，研發強度達到了6.5%左右，顯著高於其他省市，而且科技企業集聚。河套合作區深圳園區已集聚60多家香港本地科研機構和企業；設立香港科學園內地首個分園，吸引近70家科技企業進駐，其中港資企業及香港科研機構超過60家。香港方面，特區政府大力推進國際創科中心建設，布局人工智能、生物醫藥等重點產業，積極推進河套香港園區建設及數碼港和科學園擴容升級，引進包括總部在深圳的大量龍頭企業。

港成深圳科企主要上市地

在資本市場協作方面，香港能夠為深圳科技型企業提供連接國際資本的重要平台，近年來赴港上市的深圳科技型企業數量眾多。不完全統計，2026年至今赴港上市的企業數量達到20家，顯然港股已經成為深圳科技型企業上市的主要目的地。香港成熟的資本市場及系列優化上市機制極具吸引力，在深港通合作的基礎上，近期深交所和香港聯交所簽署了合作備忘錄，有望推進完善互聯互通和跨境合作，將支持更多的深圳科技型企業赴港上市，進一步助力深企依託香港樞紐拓展國際市場，並持續扎根香港，或設立研發中心、財資中心或亞洲總部，將支持香港加快構建創科產業鏈，提升科技產值貢獻。

二、深港規則銜接將加速助力高水平開放

近年來，深港兩地在跨境金融領域的合作更加緊密。2024年6月成立了深港金融合作委員會，定期就深港金融合作以及粵港澳大灣區金融建設提出意見，持續推動金融合作實現從「互聯互通」到「深度融合」，從「機制搭建」到「成果落地」。聚焦深港深度融合發展引領區建設，前海提出一系列包括深化深港私募通、簡化香港有限合夥基金在前海設立QFLP試點企業程序、支持更多港企在前海獲得信貸、加快推進跨境保險資金匯兌便利化試點等措施。比如「點心債」市場，深圳市政府連續6年在香港發行離岸人民幣地方債。未來，深港兩地在金融互聯互通將深化，包括「點心債」發行、兩地資本市場合作及綠色金融、可持續投資、跨境保險等合作空間大，將助力深港兩地協同推進跨境金融功能升級，形成一批可複製推廣的試點經驗，助力大灣區高水平開放加速推進。正是得益於這些指向高水平開放的政策試點和規則機制銜接試驗，將促進各類創新要素的集聚。

攜手累計孵化項目超80個

其中，前海深港現代服務業合作區是規則銜接的戰略重點。自2010年前海深港現代服務業合作區經國務院批覆設立，即作為國家級戰略平台，明確把前海建設成為粵港現代服務業創新合作示範區。2021年《全面深化前海深港現代服務業合作區改革開放方案》實施，明確進一步擴展前海合作區發展空間。2023年12月，國務院批覆《前海深港現代服務業合作區總體發展規劃》，其中明確深港深度融合發展引領區的戰略定位。通過「灣區科創經紀人」模式，前海已引進一批香港高校成果轉化平台，累計孵化項目超80個。未來，深港兩地攜手推進前海深港現代服務業合作區建設，兩地規則深度銜接、機制高度對接將加快，強化發揮香港在促進高水平開放的戰略支點作用，將支持香港更好地融入大灣區發展。同時，深港兩地依託前海合作區，在灣區標準、灣區認證等方面也有合作潛力，比如知識產權和仲裁等跨境合作，更好地實現優勢互補、經驗互鑒。

三、深港文旅合作及民生消費將持續擴容

深港兩地的文旅及民生消費迎來了新的機遇期，主要有兩方面的驅動：一是政策導向和措施銜接更加具體。深圳市「十五五」規劃綱要提出打造「港澳居民內地發展首選地」，其中的重點包括跨境文化旅遊，以及教育、醫療、養老等領域服務融通共享，同時還涵蓋社保跨境協作、青年創新創業基地建設等。香港首份「五年規劃」則明確提出對接措施，其中包括構建跨境醫療網絡、優化跨境養老服務銜接、文體旅融合發展等，將促進兩地居民「心聯通」。二是基礎設施及配套服務更加便利。從深港兩地的中長期規劃部署看，兩地圍繞跨境交通基建、物流網絡、跨境數據流通等進行了周密的安排，而且加快了融合進度，其中包括「港車北上」和「粵車南下」，以及近期運行的新皇崗口岸等，便利兩地居民往來，並在跨境養老、醫療、教育、青年就業創業等民生領域加大支持力度。

圍繞深港文體消費擴容，兩地未來的合作潛力更大。憑藉交通基建及跨境往來的便利化，兩地在體育、文化、藝術等領域的互動協同將更暢通，深港「一小時生活圈」逐漸擴容。在跨境養老、醫療等領域，深港兩地的合作緊密。近幾年，粵港兩地深入推進跨境養老合作。2023年粵港兩地政府簽署《關於共同推進粵港兩地養老合作的備忘錄》《有關擴展「廣東院舍照顧服務計劃」合作意向書》，加速推進大灣區養老服務融合。

四、前景展望

深港兩地在基建、產業、金融、消費等領域的合作歷史淵源深、合作基礎深厚。自大灣區建設的戰略部署以來，深港兩地的融合發展加速，口岸升級、產業協同、園區建設等取得了新的進展，文體旅及民生消費更加緊密，這些都為「十五五」時期深港兩地進一步深化合作、相互賦能打下了堅實的基礎。深港兩地發布的中長期規劃有關深港合作的篇幅較多，以助力大灣區建設為主線，雙方對推動產業協同發展、創新生態建設、文體旅及各類消費便利等提出了務實可行的策略安排。於香港的視角看，借鑒和借助深圳領先的科技創新產業高地，以及先進產業群構建和產業園區建設的經驗，一方面有助香港加快建設國際創科中心，促進「金融+創科」雙引擎的能級提升，另一方面也能夠為香港金融市場、資本市場等注入新的活力。於金融機構而言，「十五五」時期深港全面融合發展的機遇難得。

筆者對此有3點策略建議：一是支持兩地產業協同。參與兩地北部都會區建設，對接產業園公司、公共基金及投資機構，圍繞相關交通基建、園區建設及大學城規劃等提供中長期投融資支持、撮合交易等，通過併購、銀團及債券投資、IPO等綜合服務，助力兩地產學研協同，及兩地科技型企業「A+H」雙重上市以拓展國際市場；二是支持前海深港合作區升級，深度參與深港私募通、金融「監管沙盒」創新應用、深港跨境數據驗證平台等重點項目，貢獻金融科技資源和便利通道，深化服務「深港匯」雙向總部基地、深港先進製造業合作區等重要平台，助力合作區先行先試及政策創新突破；三是支持兩地文體旅及民生消費，優化「金融+」服務，參與跨境養老、跨境醫療及青年就業創業等重點領域，依託跨境徵信、跨境支付通等工具，創新迭代跨境養老、醫療及民生消費的支付便利、融資等民生場景，提升金融服務覆蓋面和可及性。

（作者為財經評論專業人士。本文僅代表個人觀點）

企業策略與執行相互關聯



經管之見 李勤

一家企業達至成功的關鍵，在於能否將各個崗位員工的潛能發揮到極致，他們不光是螺絲釘，還得多動腦筋、懂得分析判斷。為創造條件，企業便要建立相應的管理模式。本人乃闡析此種層層作出選擇模式的作用。

管理理論家肯尼斯安德魯斯（Kenneth Andrews）在《企業策略概念》（The Concept of Corporate Strategy，1971）一書中寫道：「企業家策略有兩個同樣重要的面向，兩者在實務上相互關聯……其一是制定；其二是執行。」

多年來，不少管理者已經很習慣把策略與執行視為兩碼事，策略是管理層的事，他們制定策略，然後交給下屬去執行。這個流程是單向的，構思的是大腦，而執行者是手。策略失敗了，管理層往往埋怨下屬執行不當、不力。其實，這是一個誤區，下屬亦宜在一定程度上參與決策。

企業處於市場，像處於一條湍急河流，從上而下，層層流動。每一道激流，都是企業需要作出選擇的地方。上游的每一個選擇，都會直接影響下游的選擇。一般來說，企業高層作出更廣泛、更抽象的選擇，涉及大額、長期的投資；基層員工則在其職責範圍內，作出具體的日常事務決定，直接影響顧客服務質素與客戶滿意度。

在CEO層面，選擇面會很廣，例如資源該投進哪些領域。CEO在董事會、投資者及資源等因素的制約下，廣泛徵詢意見，經過一番考量，然後作出選擇。一家大企業，從上到下有幾個層級。為了讓決策流程發揮最大效用，每個選擇都必須與其他選擇整合在一起。在這種模式中，企業宜鼓勵在上級賦給的授權內，作出恰當選擇。此乃基於這個信念：授權下屬員工在自己的領域裏作出選擇，可以得到更佳的結果、更滿意的客戶，以及更忠誠的員工。

逐層而下模式 每個人參與選擇

這種逐層而下（cascade down）的模式，讓每個人都參與選擇，不像「策略與執行分立」的模式那麼普遍，但世界上一些成功的企業都默默在採用這種模式。在此模式下，高層賦予下屬權力，讓他們視乎在執行職務的過程中，運用自己的判斷來作出認為最優的選擇。在這方面，為了讓下屬有效地作出選擇，「上游」的決策者必須為「下游」的決策者營造環境。

在這個模式下，每個層級的決策者都可以透過四種方式，以利下層的員工作出更好的選擇。

（1）解釋已經作出的選擇及其理由

上層需要花時間向下層說明他們所作的選擇及其背後的理由和假設，同時讓他們有機會發問。只有在員工清楚了解上層的選擇的細節及支持理由後，他們才會覺得自己也能有所選擇，不會受到人為限制。

（2）清楚確認下層的選擇

上層看到下層的選擇後，與他們一起往來討論關鍵的地方，以確保這個流程是上下一起打拚出來的。

（3）必要時協助下屬做選擇

上司在下屬需要時，協助他們作出選擇，至於協助的程度則視情況而異。在過程中，上司應該真誠地表達願意協助的誠意，以免他們怯於走進其辦公室。

（4）根據下層的意見回饋、檢討及修訂既定策略

下層在執行上層的決策時，在過程中往往看到一些可以改善的地方，因此上層宜表明其訂出的策略，是可以因應情況變化而作出修改、完善。

層層選擇本身，就是一種有強化作用的良性循環機制。由於上層重視下層的選擇，也鼓勵下層提出意見回饋，整個架構讓員工可以把信息傳回上層，從而改善上層決策者的知識庫，並讓企業的每個人都能作出更貼近市場脈搏的選擇。在此機制下，員工不僅是企業的手腳，也是組織的大腦一部分：既是選擇者，也是執行者。他們覺得自己可以有所選擇，整個企業的運作會變得更流暢、更適應市場的需求。

今天我們看到的華為、Gemini、Muse等高科技公司的技術積累，都是匯聚眾多員工的創意而來，和層層選擇模式的概念和方向脗合。企業內各員工有共同信念和使命感，全力以赴去做事，感受達標的喜悅。期待香港有更多這類發動員工一起匯聚創意的企業，使香港產業更富活力，生生不息。

（作者為香港理工大學工商管理博士、資深金融家）

「先P後H」與低息定按如何選？



談樓說按 王美鳳

上期提及最新「先P後H」按揭的優勢（詳見10月19日B2），今期再續；有關計劃「先P」而「後H」，首兩年或三年按息P−2.32%（P現為5%），即目前實際按息為2.68%，首兩或三年P按期後將回復H按，息率與現時市場H按水平一致，即H+1.3%（封頂P−1.75%）。「先P後H」按揭可讓用家先享P按特惠息率，其後回復主流H按，相信是基於H按亦一向受用家歡迎，具有息率彈性優勢，當拆息下跌至H按息低於封頂水平，按息便會下跌，用家可享減息；若然拆息上升，H按亦有封頂息之保障。



▲綜合來說，「先P後H」按揭目前息率2.68%屬市場最低。 資料圖片

同時比較回贈與罰息期

按揭市場有着多樣化的按揭優惠及產品屬好事，但基於不同按揭計劃及優惠意味當中有着不同息率計算方式及條款，當中對不同用家而言有着優點或限制，按揭用家可因應自身需求及財務狀況作出比較及選擇。以目前市場上之按揭計劃來看，較主要可比較幾個部分：按揭實際息率及按息計算方式（浮息或定息、H按或P按或混合兩者）、銀行回贈、是否有按揭相連之高存息戶口優惠（即是坊間簡稱mortgage link，銀行提供高存息戶口，存息與按息相同），其次則可按需求留意罰息期。

綜合來說，若果首要考慮低息，「先P後H」按揭目前息率2.68%屬市場最低，對比定按，儘管「先P後H」屬於浮息計算，但若果預期息率波幅輕微，此計劃具有即時慳息吸引力。然而，若想同時享有可控低息及供款穩定之優勢，現時之低息定按計劃則屬合適選擇，目前定按息率為首三年或首五年鎖定於2.93%。若果用家習慣愛用高存息戶口對沖利息，尤其資金充裕人士若用盡高存息戶口，可透過存放資金之高回報收入抵銷利息支出，省息高達一半甚至以上，並喜歡拆息按揭之彈性，則可能認為H按較適合。而在幾個按揭計劃中，最終亦可以銀行批出多少回贈作一併比較。

（作者為中原按揭董事總經理）

按揭計劃供款比較（以500萬元貸款額及30年還款期計算）

	H按計劃	定按計劃	中銀香港「先P後H」按揭計劃
計劃內容	• H+1.3厘（封頂P−1.75厘）	• 首3年／5年為2.93厘 • 其後H+1.3厘（封頂P−1.75厘）	• 首2年／3年為P−2.32厘 • 其後H+1.3厘（封頂P−1.75厘）
實際按息	3.25厘	2.93厘 比H按低0.32厘	2.68厘 比H按低0.57厘
每月供款	21760元	20892元 比H按少供868元（4%）	20227元 比H按少供1533元（7%）

註：最優惠利率P為5厘

責任編輯：許偉生