



你預備好去實現粵港澳大灣區金融服務的機會嗎？

以客戶為核心進行創新、推動全渠道服務和高效運營模式的建立，這些元素將幫助銀行、保險公司和理財公司在粵港澳大灣區繁榮發展。

Henrik Naujoks, Priscilla Dell'Orto, Herbert Lee



作者簡介及致謝

Henrik Naujoks 是貝恩公司全球合伙人兼亞太區金融服務業務主席，常駐香港
聯絡方式：henrik.naujoks@bain.com

Priscilla Dell’Orto 是貝恩公司金融服務業務全球合伙人，常駐香港
聯絡方式：priscilla.dell’orto@bain.com

李思瀚 (Herbert Lee) 是貝恩公司金融服務業務全球副合伙人，常駐香港
聯絡方式：herbert.lee@bain.com

報告作者向所有對報告有貢獻的人員致謝，特別是香港保險業聯會的劉佩玲 (Selina Lau)，友邦保險集團的 Jonathan Clarkson 和 Niki Landolfi，恒生銀行的左玫 (Rose Cho)、顧珈而 (Lucia Ku)、李文龍 (Gilbert Lee)、秦宜 (Judy Qin) 和宋躍升 (Ryan Song) 以及貝恩公司的 Moritz Anstaedt, 陳嘉俊 (Jonathan Chan), 陳勁松 (Jinsong Chen), 崔筠 (Scully Cui) 和吳望臨 (Derek Ng)。

本報告由貝恩公司編制，信息來源包括友邦保險和恒生銀行（以下統稱為“信息提供方”）提供的資料，並基於公開的或第三方提供給貝恩公司的二級市場調查、財務信息分析，以及對業內人士的一系列訪談。所表達的任何觀點和意見均為貝恩截至本報告撰寫之日的觀點和意見，可能會發生變化。貝恩公司以及信息提供方均沒有對所獲取的信息進行獨立驗證，對此類信息的準確性或完整性貝恩公司不做任何明示或默示的保證。本次報告所含的市場和財務信息、分析和結論均建立在上述信息的基礎上，所以在貝恩公司看來，它們不應當被視為未來表現或結果的明確預測或保證。無論貝恩公司、信息提供方及其分公司、還是它們各自的主管、董事、股東、員工或代理機構都不必為任何因為使用或信任本報告中所含的信息和分析所造成的後果承擔任何責任。本報告的所有圖片、表格和文字內容均由貝恩公司擁有或由第三方授權給貝恩公司，受各司法管轄區的版權法和其他各種知識產權的保護。未經貝恩公司明確的書面許可，不得出版、傳播、廣播、復印、復制或轉載全部或部分內容。

你預備好去實現粵港澳大灣區金融服務的機會嗎？

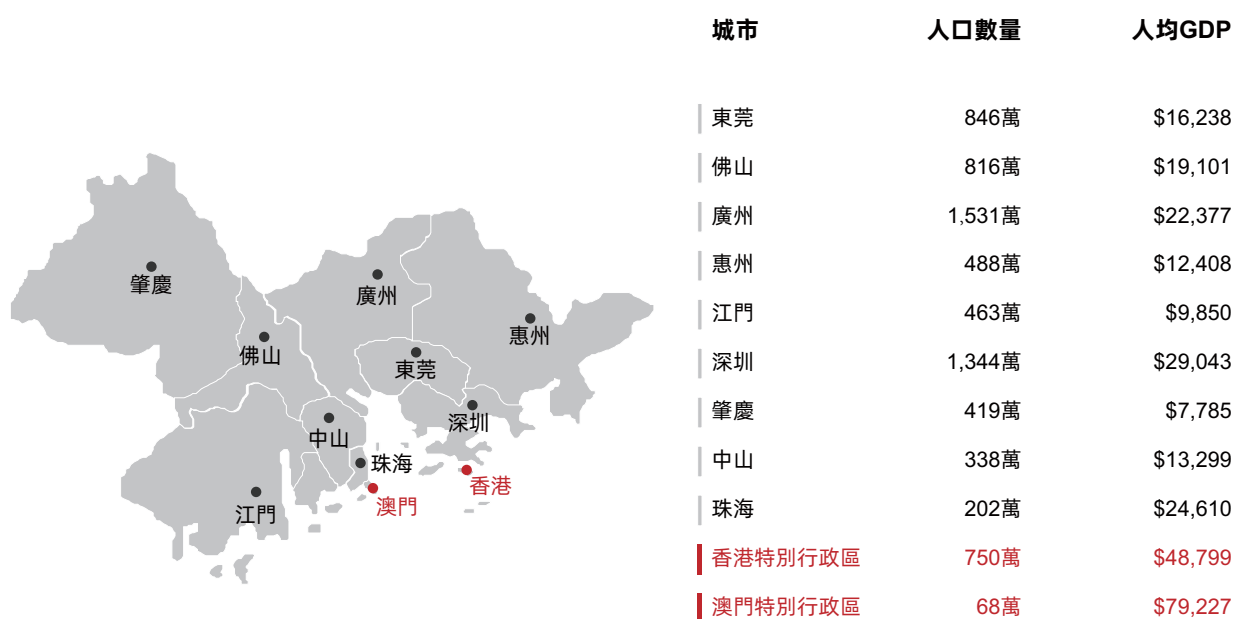
摘要

- ▶ 近期的政策變化為粵港澳大灣區的理財、保險和借貸服務帶來了新展望
- ▶ 我們的研究表明，內地和香港的客戶對於跨境產品有很大的興趣，主要原因是獨特的產品功能以及擴資產來源的能力
- ▶ 為了做好準備，金融服務企業現在可以採取一些“無悔行動”，例如投資建立品牌，同時以客戶為核心進行創新，推動全渠道服務和建立高效的運營模式，為長期發展提供動力

粵港澳大灣區（簡稱“大灣區”）包括香港、澳門以及廣東省的9座城市，人口超過7000萬，過去10年GDP年增速接近8%。大灣區的GDP總額接近1.7萬億美元，幾乎與加拿大和韓國持平（圖1）。

經濟活動的增長和人口的增長使大灣區成為一個甚具吸引力的理財、保險、借貸產品市場，近期中國和香港政府的行動也為市場的發展提供了支持。2020年5月，中國金融服務監管機構聯合頒布了《關於金融支持粵港澳大灣區建設的意見》主要包括：支持跨境金融服務、助力中國金融市場開放、推動大灣區金融市場和基礎架構融合、鼓勵金融服務創新。雖然詳細政策依然具有不確定性，但隨著更深一層的指導方案 and 政策的出台，大灣區金融市場之間似乎會很快形成更緊密的合作。

圖1：粵港澳大灣區包括9座中國內地城市，以及中國香港和中國澳門，人口總數超過7000萬，GDP總額達到1.7萬億美元



注：截至2019年資料，以上顯示的是大灣區的地圖
資料來源：廣東省統計局；香港特別行政區政府統計處；澳門特別行政區政府統計處

你預備好去實現粵港澳大灣區金融服務的機會嗎？

2020年11月，我們對大灣區3000名零售客戶和中小企業展開調查，目的是理解內地和香港客戶對於跨境金融服務和產品的偏好和態度，例如香港居民是否有興趣購買內地保險或內地居民是否有興趣購買香港保險。我們發現內地和香港的個人和企業客戶對跨境金融產品有很大的興趣（圖2）。

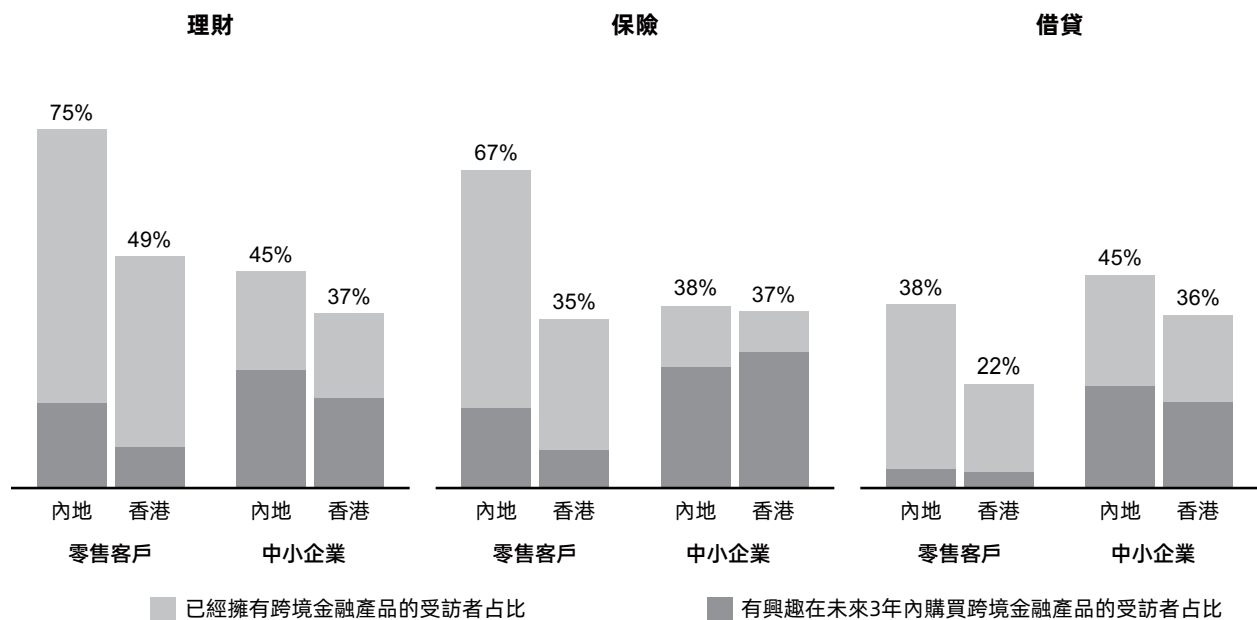
理財、保險和借貸的機會

根據我們的調查和近期政策變化，最大的金融機會可能即刻出現在理財領域。目前少於20%的大灣區零售客戶擁有跨境理財產品，但沒有這些產品的受訪者興趣十足。在還沒有跨境理財產品的內地大灣區客戶中，有70%預計將在未來3年會購買。

目前已經具有基礎架構的業務包括跨境股票交易（深港通）和債券交易（債券通），以及基金經銷（中港基金互認）。雖然具體的執行規劃尚未公布，我們認為不久即將出台的“跨境理財通”，一開始可能是允許簡單和中低風險的產品，未來可能會逐步發展更複雜的產品。為了控制風險和資本，跨境理財通預計將在資金閉環系統中運營，並且有資金額度。

不久即將出台的“跨境理財通”，一開始可能是允許簡單和中低風險的產品

圖2: 大灣區未來對於跨境金融產品有相當大的需求



注：內地指廣東省的9座城市
 資料來源：2020貝恩粵港澳大灣區調查（N=3090）

你預備好去實現粵港澳大灣區金融服務的機會嗎？

另一方面，保險在內地大灣區城市仍是發展中的產業。在2019，中國大灣區城市內壽險和財產意外險的保險深度隻有6%，低於發達市場的10%和香港的18%。如果可以縮小這一差距，達到發達市場的水平，可能會帶來額外每年500億美元的保費收入。隨著內地客戶的保險和退休計劃需求意識增加，健康保險及年金保險等產品正在變得越來越受歡迎，友邦中國首席客戶官姜利民（Jack Jiang）表示。

不像理財業務，跨境保險並沒有現成的監管架構，因此可能需要過一段時間才可能允許跨境銷售。但是，近期監管機構的一系列行動，包括允許內地保險公司與香港和澳門的第三方合作提供醫療服務，還有跡象顯示可能很快就能設立大灣區服務中心為跨境保險客戶提供售後服務等，表明這一區域的保險公司迎來了新的機會。我們的調查表明，大灣區的消費者對這些類型的產品需求很大，保險公司應當利用這一點。

對貸款公司而言，大灣區內部流動性的增加，可能會刺激對抵押貸款的需求，並帶來更多的跨境機會。雖然行業和監管機構必須解決一些技術挑戰，包括了解跨境客戶、數據隱私和中國的資本控制要求，但跨境機會依然有前途。我們的調查顯示，有大約20%的內地零售客戶的10%的香港零售客戶考慮在未來3年內向跨境機構申請抵押貸款。內地的企業也同樣感興趣：45%的內地中小企業已經擁有香港金融機構貸款，或正在考慮未來3年內申請貸款。

未來監管變化的速度及範圍、跨境人口遷徙和貿易活動還具備一定的不確定性，而且企業在推出產品和服務時要滿足大灣區內不同監管和稅務制度的挑戰。但是毫無疑問，現在對於大灣區金融服務來說是一個重要的時刻。很多金融機構紛紛決定投資。其中，渣打銀行已經投資4000萬美元在廣州建立大灣區中心，用以支持自己在該區域的個人和企業銀行業務。

銀行和保險公司現在可以採取一些“無悔行動”，例如，展開營銷活動來提高品牌知名度和在合適的時候參與建立保險服務中心的建立。現在投資營銷活動的目的強調可信賴性——根據我們的調查，可信賴性是客戶關鍵購買標準之一，做到這一點能夠幫助企業建立成功基礎。強大的品牌是贏得內地客戶的關鍵，口口相傳依然是重要的營銷工具，恒生銀行客戶拓展及管理總監顧珈而（Lucia Ku）表示。

我們的調研和行業訪談顯示，金融服務企業長遠來說可以通過3個行動有效地找到合適的定位來發展大灣區的機會。

金融服務企業長遠來說可以通過3個行動有效地找到合適的定位來發展大灣區的機會。

1. 針對大灣區客戶特定需求定制創新產品和服務，以此形成獨特性

了解客戶及其動機的重要性一直不變，對於大灣區金融服務公司來說更是如此。企業必須了解跨境產品服務的吸引力以及如何在在大灣區監管框架內設計產品，從而能夠吸引各類客戶，在大灣區建立強大的業務。企業不應當隻關注現有產品，而是應當開發差異化產品服務，滿足大灣區各客戶群體的重點需求。

你預備好去實現粵港澳大灣區金融服務的機會嗎？

產品創新需要貼合跨境客戶需求，並且能夠快速跟上監管政策的變化。這有點難度，但是已經有新產品打入市場。包括創興銀行、中國工商銀行（亞洲）、東亞銀行在內的數家銀行已經開始向在部分大灣區內地城市購房的香港居民提供按揭貸款服務，例如讓他們可以在香港申請貸款或還款。另外，香港保險業聯會行政總監劉佩玲（Selina Lau）表示，保險業界正在積極討論跨境汽車保險產品。

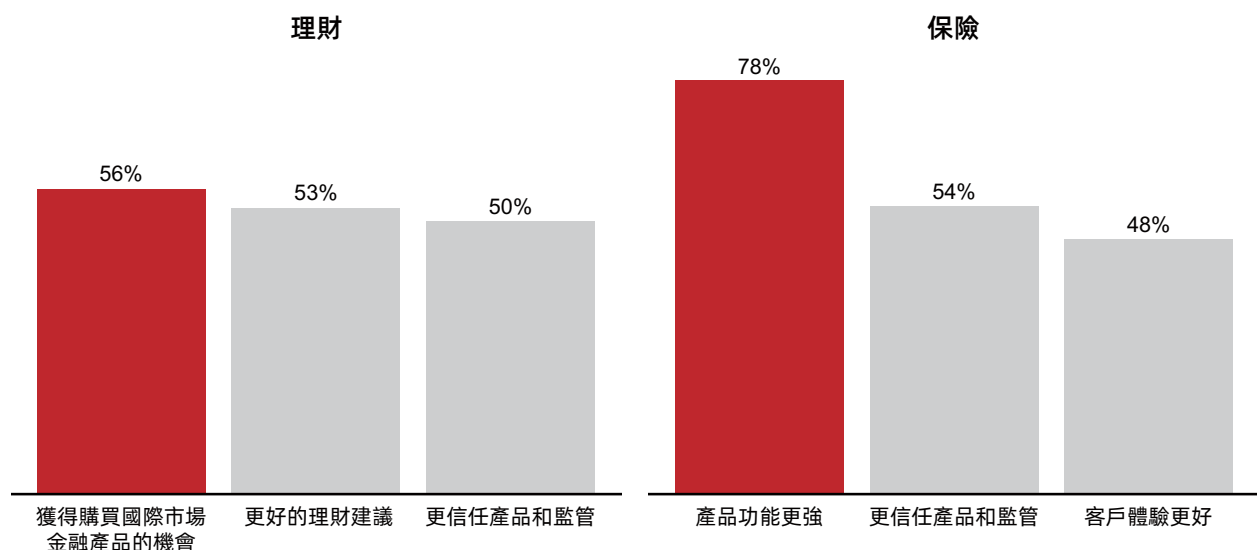
至於理財產品，大灣區內地零售消費者在接受我們的調查時表示他們有興趣購買香港理財產品，從而獲得購買國際市場金融產品的機會以及更好的理財建議（圖3）。同時，恒生中國副董事長兼行長宋躍升（Ryan Song）表示，志在追求更高回報的香港投資者也有很大的興趣在中國投資。為了利用這一點，自2020年10月起，有些資金管理公司包括恒生投資管理公司在內開始參與內地香港ETF互掛計劃，為香港客戶投資內地創造了新的機會。

我們的研究顯示，對跨境保險有興趣的大灣區零售客戶中有80%表示是因為能夠有跨境醫保覆蓋、外幣計價保單等獨特的產品特徵。隨著更多香港和澳門居民考慮於退休後移居到生活成本較低的大灣區內地城市，對於跨境退休保險產品的需求同樣也有所提升，友邦保險集團區域首席執行官陳榮聲（Jacky Chan）表示。

在對跨境保險不感興趣的內地個人受訪者中，大部分表示他們不太了解香港保險產品，表明保險公司需要加強對客戶講解保險產品和服務。同時，內地客戶對香港理財產品不感興趣的原因之一是投資回報不高，還有部分人感覺內地的產品已經能夠滿足自己的產品（圖4）。這說明香港企業需要進一步推動產品差異化，並根據內地客戶需求量身打造產品。

圖3：購買國際金融產品的機會和更好的產品是金融機構吸引客戶的關鍵

將此原因列入購買香港理財產品最重要的三個原因的內地受訪者占比

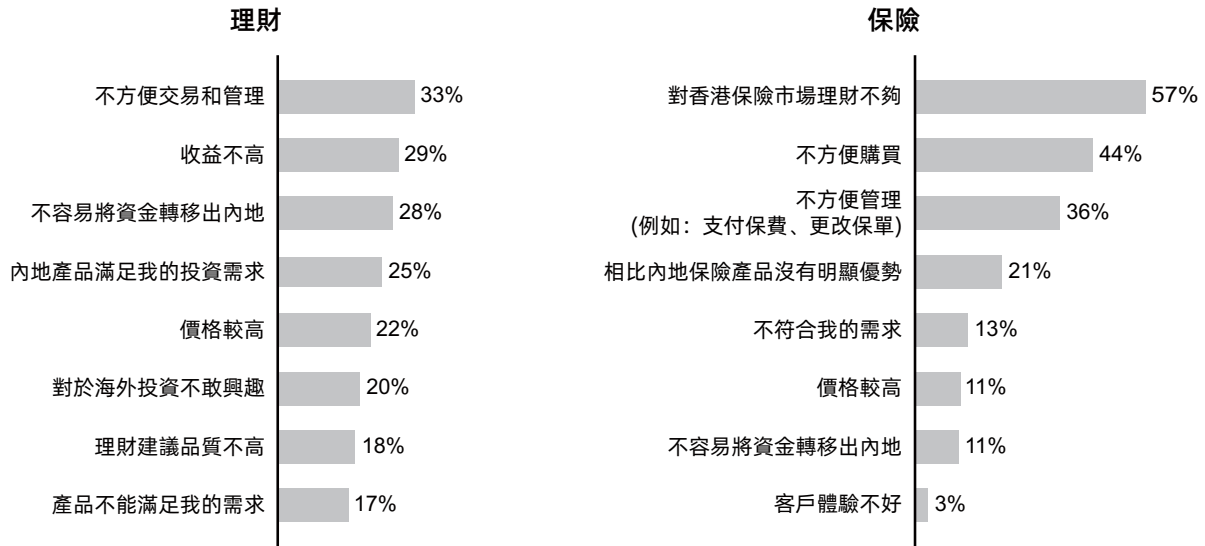


注：內地指廣東省的9座城市
資料來源：2020貝恩粵港澳大灣區調查（N=1550）

你預備好去實現粵港澳大灣區金融服務的機會嗎？

圖4: 部分內地客戶對香港金融產品不感興趣的原因

表示因為此原因導致對香港金融產品不感興趣的內地零售客戶百分比



注：內地指廣東省的9座城市

資料來源：2020貝恩粵港澳大灣區調查 (N=1550)

2. 建立適用於不同客戶的跨境數字化和多渠道體驗

客戶對於跨境產品不感興趣的一大原因是不方便，但是他們對於方便的定義各不相同。比如：很多客戶偏愛從頭到尾都實現數字化的流程，其他客戶重視本地的實體店。內地客戶在數字化體驗方面駕輕就熟，也有著很高的期待，友邦保險集團首席策略及企業發展總監馬崇達（Mark Saunders）表示。對於保險公司來說，它們必須確保自己的數字平台能夠在大灣區內順利運作，並建立強大的自有分析能力。例如，友邦保險為香港、澳門和中國內地的代理機構建立了數碼科技能力，能夠根據需求展開分析和檢查財務健康，相信有機會在監管允許範圍內利用這些能力服務大灣區客戶。

我們在另一項研究中發現，多達90%的內地受訪者偏愛使用數字平台研究保險產品以及與保險公司溝通。大約60%的受訪者認為數字渠道是購買和交易理財產品的最好渠道。理想狀況下，數字化解決方案可以完全處理簡單的產品服務，具備個性化特征且融入全渠道配置中，能夠和分行、服務中心和代理機構共同向客戶提供無縫服務。部分銀行開始提供跨境數字功能。例如：在香港和內地都有賬戶的恒生銀行客戶可以利用銀行電子平台查閱賬戶信息，在賬戶間無縫轉移資金。

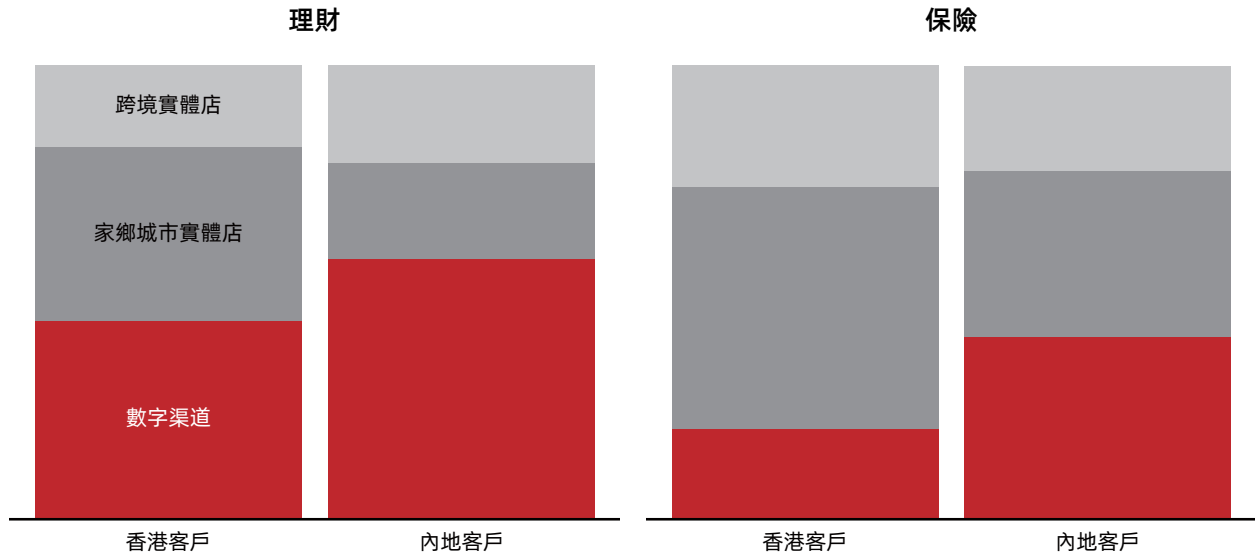
新冠疫情進一步加速向遠程渠道的轉變，甚至是在原本面對面服務佔據主導的領域也是如此。為應對新冠疫情，自2020年7月以來，友邦香港的財務策劃顧問開始通過錄屏會議遠程介紹和幫助客戶購買特定的保險產品。在未來如果獲得監管部門的允許，這種技術可以用於跨境保險服務領域。

實體店依然是全渠道方法中重要的一部分（圖5），在特定情況下它依然是很多客戶的首選。例如：香港客戶依然喜歡在實體店諮詢複雜度較高的產品。在內地，盡管客戶非常傾向數字溝通，但是大約30%的內地個人客戶表示如果香港保險公司和理財機構在內地建立更多的實體店，自己會考慮購

你預備好去實現粵港澳大灣區金融服務的機會嗎？

圖5: 香港客戶重視面對面溝通，內地客戶偏愛數字渠道

偏愛的跨境理財或保險產品購買管道



注：內地指廣東省的9座城市
資料來源：2020貝恩粵港澳大灣區調查（N=1550）

買更多的跨境金融產品。實體店也能夠幫助企業了解市場。例如，如香港保險業聯會行政總監劉佩玲（Selina Lau）所說，在內地大灣區城市建立售后保險服務中心讓保險公司有機會了解市場上的差異和規則，同時還能幫助保險公司為后續發展和整合奠定基礎。

企業考慮服務大灣區客戶的方式有所差異，而且需要建立一些新的能力、新的合作關係甚至是新的業務模式。

3. 建立適合本地的集中化、協作式運營模式，發揮本地增長潛力

設計、生產及順利交付能夠滿足客戶獨特需求的產品需要細致制定一套大灣區戰略和運營模式。目標是發揮市場的全部潛力，並將其視作一個機會，而不是簡單的發展方向。企業應當以結合香港和內地優勢為目標，將香港在理財建議、專業代理機構網絡的優勢與內地發達的數字能力、對本地的了解結合起來，從而改善客戶體驗，提高運營效率。

其中一個辦法是利用生態體系合作伙伴提高客戶接觸速度，增加關鍵能力。例如，健康保險公司現在可以跨界協作，提供索賠處理等跨界醫療服務。包括安盛香港和中國太平保險公司在內的企業在內地和香港都有跨境醫療合作伙伴，讓客戶能夠任何一個地方使用醫療服務並由保險公司直接承擔醫療費。金融服務公司和技术公司之間的合作能夠提高保險公司的數據和分析能力，支持機器人理財等增值服務，幫助整合銷售和服務。此類合作關係有過先例。例如：恒生與支付寶和微信支付建立了合作關係，在香港與部分零售商展開合作，引入二維碼支付服務，接受內地和香港用戶二維碼支付購買。

你預備好去實現粵港澳大灣區金融服務的機會嗎？

企業對於跨境客戶服務並不陌生。在大灣區，企業正在嘗試不同的運營模式，以便平衡需求，有效利用資源，制定決策並有效執行新舉措有效。第一步是設置聯合目標，統一不同地區的利益。

現在有多種潛力運營模式可選：由專人負責大灣區發展、從香港和內地團隊中抽取人員組建聯合團隊、建立獨立的大灣區業務單元，向內地、香港辦公室匯報或直接向區域辦公室匯報。對於金融機構來說，找到最合適的運用模式是重中之重。這意味著企業需要決定是否任命專職的CEO或建立大灣區中心，同時也要確保角色職責與現有機構之間不會重疊。判斷模式是否合適的一部分要點在於企業目前在香港和內地之間的定位。不過，無論企業決定採用哪種模式，企業都應力爭快速落地，並根據監管和市場變化靈活調整。管理比較複雜，但現在能取得良好開局能夠幫助企業在未來競爭。

總結

現在還是很難預測大灣區的金融服務監管政策將如何變化。但是，無論具體會出現什麼場景，現在正適合金融機構開始利用近期的利好監管勢頭，制定明確的大灣區戰略，並幫助建立該地區金融服務市場發展模式。恒生銀行策略及企業發展總監兼行政總裁辦公室主任李文龍（Gilbert Lee）表示，企業應當率先、積極參與政策寬鬆舉措。

金融服務企業如果能夠細致實現產品和服務差異化並根據大灣區客戶需求量身打造，提供無縫銜接的跨境數字化和全渠道體驗，採用合適的運營模式，統一區域優先級，著重高效抓住新機會，實現強力增長，就能最大化地抓住大灣區發展機會。

你預備好去實現粵港澳大灣區金融服務的機會嗎？

Bold ideas. Bold teams. Extraordinary results.

貝恩公司是一家全球性諮詢公司，致力於幫助世界各地有雄心、以變革為導向的商業領袖共同定義未來

目前，貝恩公司在全球37個國家設有59個分公司，我們與客戶並肩工作，擁有共同的目標：取得超越對手的非凡業績，重新定義客戶所在的行業。憑藉度身訂制的整合性專業能力，配以精心打造的數位創新生態系統，我們為客戶提供更好、更快和更持久的業績結果。自1973年成立以來，我們根據客戶的業績來衡量自己的成功。我們在業內享有良好的客戶擁護度，貝恩客戶的業績相較同期股票市場的表現高出四倍。

是什麼使我們在競爭激烈的諮詢行業中脫穎而出

貝恩公司堅信管理諮詢公司發揮的作用不應局限於提供建議方案的範疇。我們置身客戶立場思考問題，專注於建議方案的落地。我們基於執行效果的收費模式有助於確保客戶與貝恩的利益捆綁，通過與客戶通力合作，以發掘客戶的最大潛力。我們的戰略落地/變革管理®（Results Delivery®）流程協助客戶發展自身的能力，而我們的“真北”（True North）價值觀指導我們始終致力於為我們的客戶、員工和社會實現目標。

貝恩公司大中華區

1993年，貝恩公司成為在北京成立辦事處的首家全球管理諮詢公司，目前擁有北京、上海和香港三個辦事處。貝恩公司在華的業務規模遍佈40多個城市，涉及30多個行業。貝恩公司大中華區諮詢團隊已超過250人，兼具豐富的國內及國際工作經驗。



關於友邦保險

友邦保險控股有限公司及其附屬公司（統稱「友邦保險」或「本集團」）是最大的泛亞地區獨立上市人壽保險集團。友邦保險提供一系列的產品及服務，涵蓋壽險、意外及醫療保險和儲蓄計劃，以滿足個人客戶在長期儲蓄及保障方面的需要。此外，本集團亦為企業客戶提供僱員福利、信貸保險和退休保障服務。



關於恒生銀行

恒生銀行於1933年創立，為個人及商業客戶提供以客為本的銀行、投資和理財服務。該行擁有優秀的數碼能力及290個服務網點，為客戶提供無縫的線上線下全方位服務體驗。該行之全資附屬公司恒生銀行（中國）有限公司在內地近20個主要城市設有網點，為當地及有跨境理財需要的客戶提供服務。有關恒生銀行資料，請瀏覽該行網頁 www.hangseng.com。



欲瞭解更多資訊，請查詢 www.bain.cn 或關注微信號：



阿姆斯特丹 • 亞特蘭大 • 曼谷 • 北京 • 班加羅爾 • 柏林 • 波哥大 • 波士頓 • 布魯塞爾 • 布宜諾賽勒斯 • 芝加哥 • 哥本哈根 • 達拉斯 • 杜哈 • 迪拜 • 杜塞爾多夫
法蘭克福 • 赫爾辛基 • 香港 • 休斯頓 • 伊斯坦布爾 • 雅加達 • 約翰尼斯堡 • 吉隆坡 • 基輔 • 拉各斯 • 倫敦 • 洛杉磯 • 馬德里 • 墨爾本 • 墨西哥
米蘭 • 明尼阿波利斯 • 莫斯科 • 孟買 • 慕尼克 • 新德里 • 紐約 • 奧斯陸 • 帕洛阿爾托 • 巴黎 • 珀斯 • 里約熱內盧 • 利雅德 • 羅馬 • 三藩市 • 聖地牙哥
聖保羅 • 西雅圖 • 首爾 • 上海 • 新加坡 • 斯德哥爾摩 • 悉尼 • 東京 • 多倫多 • 華沙 • 華盛頓 • 蘇黎世