



你预备好去实现粤港澳大湾区金融服务的机会吗？

以客户为核心进行创新、推动全渠道服务和高效运营模式的建立，这些元素将帮助银行、保险公司和理财公司在粤港澳大湾区繁荣发展。

Henrik Naujoks, Priscilla Dell'Orto, Herbert Lee



HEALTHIER, LONGER,
BETTER LIVES



恒生銀行
HANG SENG BANK

BAIN & COMPANY

作者简介及致谢

Henrik Naujoks 是贝恩公司全球合伙人兼亚太区金融服务业务主席，常驻香港
联络方式：henrik.naujoks@bain.com

Priscilla Dell'Orto 是贝恩公司金融服务业务全球合伙人，常驻香港
联络方式：priscilla.dell'orto@bain.com

李思瀚 (Herbert Lee) 是贝恩公司金融服务业务全球合伙人，常驻香港
联络方式：herbert.lee@bain.com

报告作者向所有对报告有贡献的人员致谢，特别是香港保险业联会的刘佩玲 (Selina Lau)，友邦保险集团的 Jonathan Clarkson 和 Niki Landolfi，恒生银行的左玫 (Rose Cho)、顾珈而 (Lucia Ku)、李文龙 (Gilbert Lee)、秦宜 (Judy Qin) 和宋跃升 (Ryan Song) 以及贝恩公司的 Moritz Anstaedt, 陈嘉俊 (Jonathan Chan), 陈劲松 (Jinsong Chen), 崔筠 (Scully Cui) 和吴望临 (Derek Ng)

本报告由贝恩公司编制，信息来源包括友邦保险和恒生银行（以下统称为“信息提供方”）提供的资料，并基于公开的或第三方提供给贝恩公司的二级市场调研、财务信息分析，以及对业内人士的一系列访谈。所表达的任何观点和意见均为贝恩截至本报告撰写之日的观点和意见，可能会发生变化。贝恩公司以及信息提供方均没有对所获取的信息进行独立验证，对此类信息的准确性或完整性贝恩公司不做任何明示或默示的保证。本次报告所含的市场和财务信息、分析和结论均建立在上述信息的基础上，所以在贝恩公司看来，它们不应当被视为未来表现或结果的明确预测或保证。无论贝恩公司、信息提供方及其分公司、还是它们各自的主管、董事、股东、员工或代理机构都不必为任何因为使用或信任本报告中所含的信息和分析所造成的后果承担任何责任。本报告的所有图片、表格和文字内容均由贝恩公司拥有或由第三方授权给贝恩公司，受各司法管辖区的版权法和其他各种知识产权的保护。未经贝恩公司明确的书面许可，不得出版、传播、广播、复印、复制或转载全部或部分内容。

你预备好去实现粤港澳大湾区金融服务的机会吗？

摘要

- ▶ 近期的政策变化为粤港澳大湾区的理财、保险和借贷服务带来了新展望
- ▶ 我们的研究表明，内地和香港的客户对于跨境产品有很大的兴趣，主要原因是独特的产品功能以及扩大资产来源的能力
- ▶ 为了做好准备，金融服务企业现在可以采取一些“无悔行动”，例如投资建立品牌，同时以客户为核心进行创新，推动全渠道服务和建立高效的运营模式，为长期发展提供动力

粤港澳大湾区（简称“大湾区”）包括香港、澳门以及广东省的9座城市，人口超过7000万，过去10年GDP年增速接近8%。大湾区的GDP总额接近1.7万亿美元，几乎与加拿大和韩国持平（图1）。

经济活动的兴起和人口的增长使大湾区成为一个甚具吸引力的理财、保险、借贷产品市场，近期中国和香港政府的行动也为市场的发展提供了支持。2020年5月，中国金融服务监管机构联合颁布了《关于金融支持粤港澳大湾区建设的意见》主要包括：支持跨境金融服务、助力中国金融市场开放、推动大湾区金融市场和基础架构融合、鼓励金融服务创新。虽然详细政策依然具有不确定性，但随着更深层的指导方案和政策的出台，大湾区金融市场之间似乎会很快形成更紧密的合作。

图1：粤港澳大湾区包括9座中国内地城市，以及中国香港和中国澳门，人口总数超过7000万，GDP总额达到1.7万亿美元



注：截至2019年数据，以上显示的是大湾区的地图

资料来源：广东省统计局；香港特别行政区政府统计处；澳门特别行政区政府统计处

你预备好去实现粤港澳大湾区金融服务的机会吗？

2020年11月，我们对大湾区3000名零售客户和中小企业展开调研，目的是理解内地和香港客户对于跨境金融服务和产品的偏好和态度，例如香港居民是否有兴趣购买内地保险或内地居民是否有兴趣购买香港保险。我们发现内地和香港的个人和企业客户对跨境金融产品有很大的兴趣（图2）。

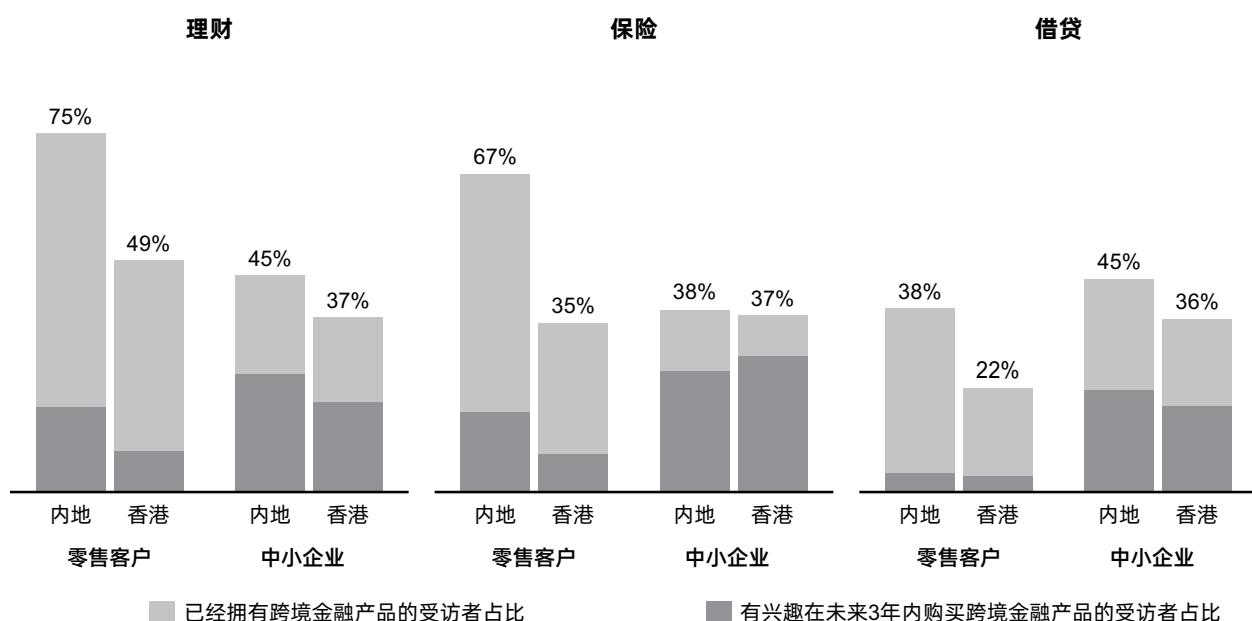
理财、保险和借贷的机会

根据我们的调研和近期政策变化，最大的金融机会可能即刻出现在理财领域。目前少于20%的大湾区零售客户拥有跨境理财产品，但没有这些产品的受访者兴趣十足。在还没有跨境理财产品的内地大湾区客户中，有70%预计将在未来3年会购买。

目前已经具有基础架构的业务包括跨境股票交易（深港通）和债券交易（债券通），以及基金经销（中港基金互认）。虽然具体的执行规划尚未公布，我们认为不久即将出台的“跨境理财通”，一开始可能是允许简单和中低风险的产品，未来可能会逐步发展更复杂的产品。为了控制风险和资本，跨境理财通预计将在资金闭环系统中运营，并且有资金额度。

不久即将出台的“跨境理财通”，一开始可能是允许简单和中低风险的产品

图2: 大湾区未来对于跨境金融产品有相当大的需求



注：内地指广东省的9座城市
资料来源：2020贝恩粤港澳大湾区调查（N=3090）

你预备好去实现粤港澳大湾区金融服务的机会吗？

另一方面，保险在内地大湾区城市仍是发展中的产业。在2019，中国大湾区城市内寿险和财产意外险的保险深度只有6%，低于发达市场的10%和香港的18%。如果可以缩小这一差距，达到发达市场的水平，可能会带来额外每年500亿美元的保费收入。随着内地客户的保险和退休计划需求意识增加，健康保险及年金保险等产品正在变得越来越受欢迎，友邦中国首席客户官姜利民（Jack Jiang）表示。

不像理财业务，跨境保险并没有现成的监管架构，因此可能需要过一段时间才可能允许跨境销售。但是，近期监管机构的一系列行动，包括允许内地保险公司与香港和澳门的第三方合作提供医疗服务，还有迹象显示可能很快就能设立大湾区服务中心为跨境保险客户提供售后服务等，表明这一区域的保险公司迎来了新的机会。我们的调研表明，大湾区的消费者对这些类型的产品需求很大，保险公司应当利用这一点。

对贷款公司而言，大湾区内部流动性的增加，可能会刺激对抵押贷款的需求，并带来更多的跨境机会。虽然行业和监管机构必须解决一些技术挑战，包括了解跨境客户、数据隐私和中国的资本控制要求，但跨境机会依然有前途。我们的调研显示，有大约20%的内地零售客户的10%的香港零售客户考虑在未来3年内向跨境机构申请抵押贷款。内地的企业也同样感兴趣：45%的内地中小企业已经拥有香港金融机构贷款，或正在考虑未来3年内申请贷款。

未来监管变化的速度及范围、跨境人口迁徙和贸易活动还具备一定的不确定性，而且企业在推出产品和服务时要满足大湾区内不同监管和税务制度的挑战。但是毫无疑问，现在对于大湾区金融服务来说是一个重要的时刻。很多金融机构纷纷决定投资。其中，渣打银行已经投资4000万美元在广州建立大湾区中心，用以支持自己在该区域的个人和企业银行业务。

银行和保险公司现在可以采取一些“无悔行动”，例如，展开营销活动来提高品牌知名度和在合适的时候参与建立保险服务中心的建立。现在投资营销活动的目的强调可信赖性—根据我们的调研，可信赖性是客户关键购买标准之一，做到这一点能够帮助企业建立成功基础。强大的品牌是赢得内地客户的关键，口口相传依然是重要的营销工具，恒生银行客户拓展及管理总监顾珈而（Lucia Ku）表示。

我们的调研和行业访谈显示，金融服务企业长远来说可以通过3个举措有效地找到合适的定位来发展大湾区的机会。

金融服务企业长远来说可以通过3个举措有效地找到合适的定位来发展大湾区的机会。

1. 针对大湾区客户特定需求定制创新产品和服务，以此形成独特性

了解客户及其动机的重要性一直不变，对于大湾区金融服务公司来说更是如此。企业必须了解跨境产品服务的吸引力以及如何在大湾区监管框架内设计产品，从而能够吸引各类客户，在大湾区建立强大的业务。企业不应当只关注现有产品，而是应当开发差异化产品服务，满足大湾区各客户群体的重点需求。

你预备好去实现粤港澳大湾区金融服务的机会吗？

产品创新需要贴合跨境客户需求，并且能够快速跟上监管政策的变化。这有点难度，但是已经有新产品打入市场。包括创兴银行、中国工商银行（亚洲）、东亚银行在内的数家银行已经开始向在部分大湾区内地城市购房的香港居民提供按揭贷款服务，例如让他们可以在香港申请贷款或还款。另外，香港保险业联会行政总监刘佩玲（Selina Lau）表示，保险业界正在积极讨论跨境汽车保险产品。

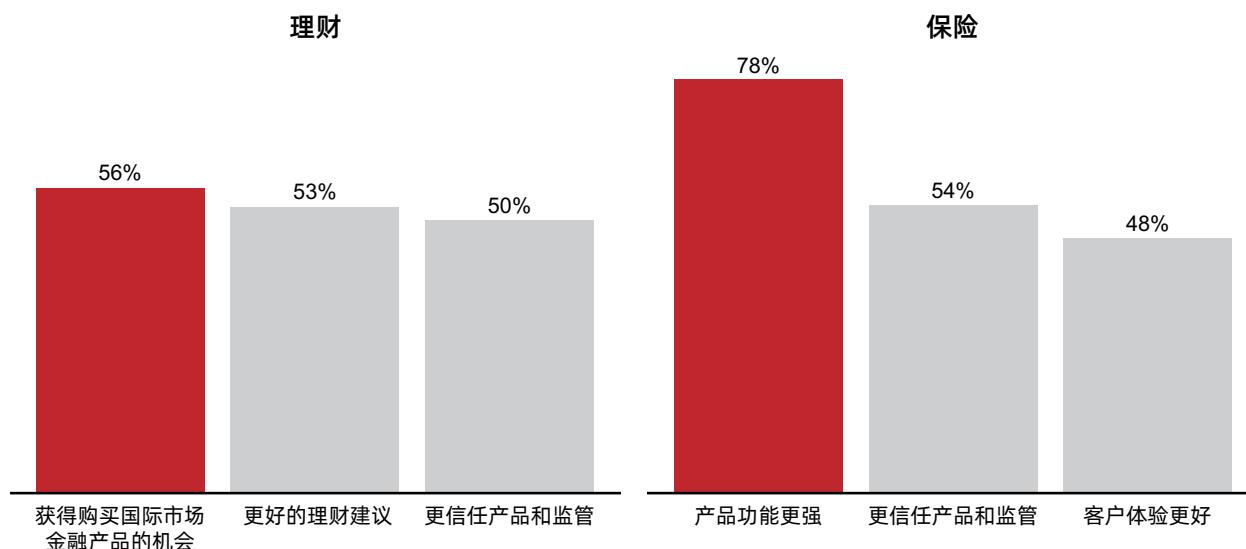
至于理财产品，大湾区内地零售消费者在接受我们的调研时表示他们有兴趣购买香港理财产品，从而获得购买国际市场金融产品的机会以及更好的理财建议（图3）。同时，恒生中国副董事长兼行长宋跃升（Ryan Song）表示，志在追求更高回报的香港投资者也有很大的兴趣在中国投资。为了利用这一点，自2020年10月起，有些资金管理公司包括恒生投资管理公司开始参与内地香港ETF互挂计划，为香港客户投资内地创造了新的机会。

我们的研究显示，对跨境保险有兴趣的大湾区零售客户中有80%表示是因为能够有跨境医保覆盖、外币计价保单等独特的产品特征。随着更多香港和澳门居民考虑於退休后移居到生活成本较低的大湾区内地城市，对于跨境退休保险产品的需求同样也有所提升，友邦保险集团区域首席执行官陈荣声（Jacky Chan）表示。

在对跨境保险不感兴趣的内地个人受访者中，大部分表示他们不太了解香港保险产品，表明保险公司需要加强对客户讲解保险产品和服务。同时，内地客户对香港理财产品不感兴趣的原因之一是投资回报不高，还有部分人感觉内地的产品已经能够满足自己的产品（图4）。这说明香港企业需要进一步推动产品差异化，并根据内地客户需求量身打造产品。

图3: 购买国际金融产品的机会和更好的产品是金融机构吸引客户的关键

将此原因列入购买香港理财产品最重要的三个原因的内地受访者占比



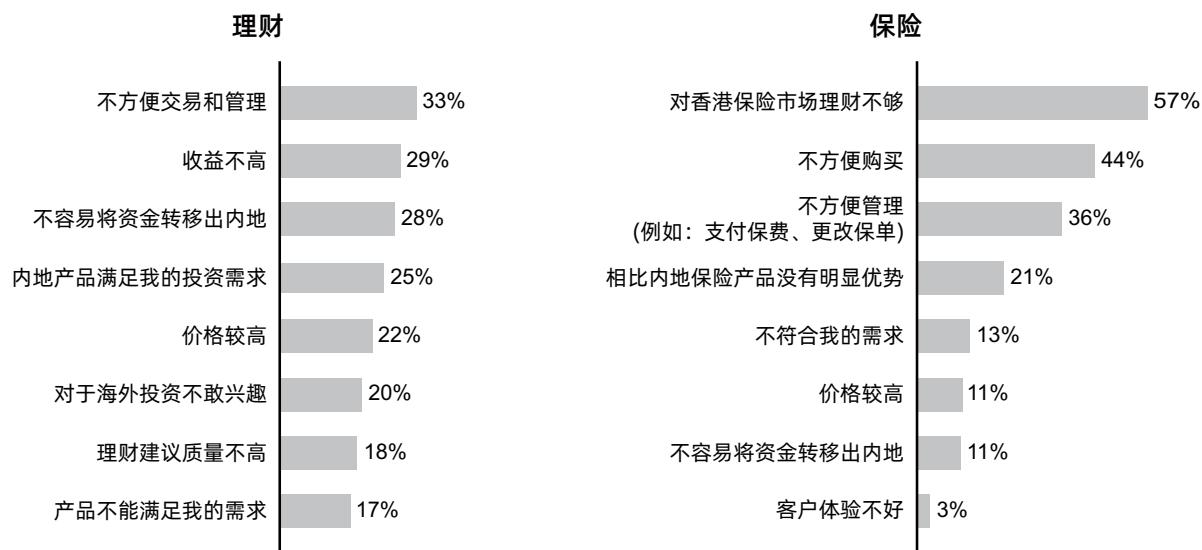
注：内地指广东省的9座城市

资料来源：2020贝恩粤港澳大湾区调查（N=1550）

你预备好去实现粤港澳大湾区金融服务的机会吗？

图4: 部分内地客户对香港金融产品不感兴趣的原因

表示因为此原因导致对香港金融产品不感兴趣的内地零售客户百分比



注：内地指广东省的9座城市

资料来源：2020贝恩粤港澳大湾区调查（N=1550）

2. 建立适用于不同客户的跨境数字化和多渠道体验

客户对于跨境产品不感兴趣的一大原因是不方便，但是他们对于方便的定义各不相同。比如：很多客户偏爱从头到尾都实现数字化的流程，其他客户重视本地的实体店。内地客户在数字化体验方面驾轻就熟，也有着很高的期待，友邦保险集团首席策略及企业发展总监马崇达（Mark Saunders）表示。对于保险公司来说，它们必须确保自己的数字平台能够在大湾区内顺利运作，并建立强大的自有分析能力。例如，友邦保险为香港、澳门和中国内地的代理机构建立了数字科技能力，能够根据需求展开分析和检查财务健康，相信有机会在监管允许范围内利用这些能力服务大湾区客户。

我们在另一项研究中发现，多达90%的内地受访者偏爱使用数字平台研究保险产品以及与保险公司沟通。大约60%的受访者认为数字渠道是购买和交易理财产品的最好渠道。理想状况下，数字化解决方案可以完全处理简单的产品服务，具备个性化特征且融入全渠道配置中，能够和分行、服务中心和代理机构共同向客户提供无缝服务。部分银行开始提供跨境数字功能。例如：在香港和内地都有账户的恒生银行客户可以利用银行电子平台查阅账户信息，在账户间无缝转移资金。

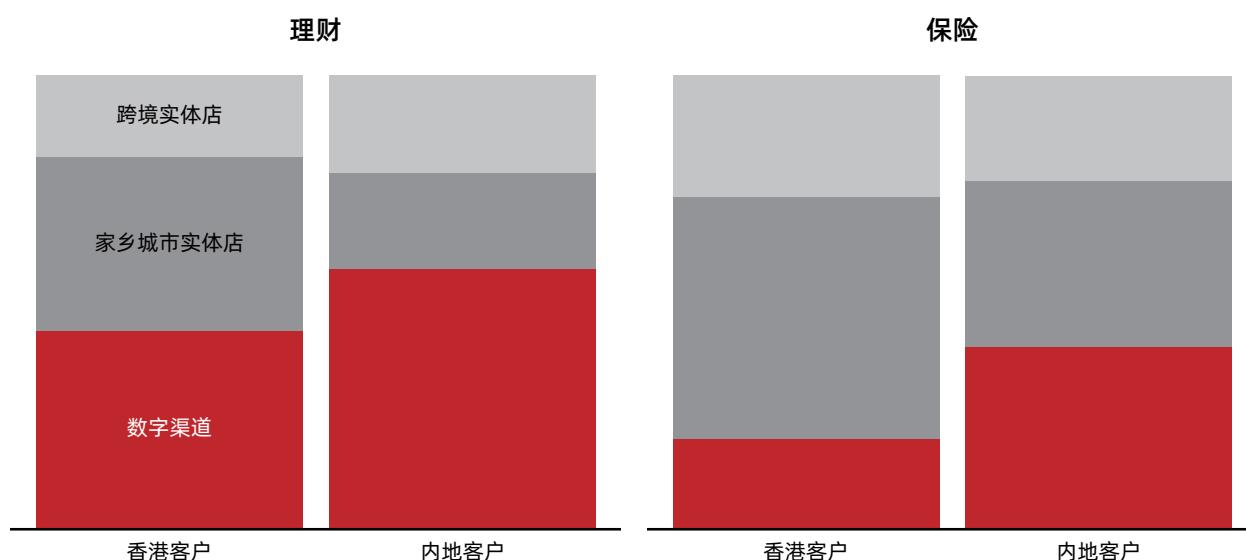
新冠疫情进一步加速向远程渠道的转变，甚至是在原本面对面服务占据主导的领域也是如此。为应对新冠疫情，自2020年7月以来，友邦香港的财务策划顾问开始通过录屏会议远程介绍和帮助客户购买特定的保险产品。在未来如果获得监管部门的允许，这种技术可以用于跨境保险服务领域。

实体店依然是全渠道方法中重要的一部分（图5），在特定情况下它依然是很多客户的首选。例如：香港客户依然喜欢在实体店咨询复杂度较高的产品。在内地，尽管客户非常倾向数字沟通，但是大约30%的内地个人客户表示如果香港保险公司和理财机构在内地建立更多的实体店，自己会考虑购

你预备好去实现粤港澳大湾区金融服务的机会吗？

图5: 香港客户重视面对面沟通，内地客户偏爱数字渠道

偏爱的跨境理财或保险产品购买渠道



注：内地指广东省的9座城市

资料来源：2020贝恩粤港澳大湾区调查（N=1550）

买更多的跨境金融产品。实体店也能够帮助企业了解市场。例如，如香港保险业联会行政总监刘佩玲（Selina Lau）所说，在内地大湾区城市建立售后保险服务中心让保险公司有机会了解市场上的差异和规则，同时还能帮助保险公司为后续发展和整合奠定基础。

企业考虑服务大湾区客户的方式有所差异，而且需要建立一些新的能力、新的合作关系甚至是新的业务模式。

3. 建立适合本地的集中化、协作式运营模式，发挥本地增长潜力

设计、生产及顺利交付能够满足客户独特需求的产品需要细致制定一套大湾区战略和运营模式。目标是发挥市场的全部潜力，并将其视作一个机会，而不是简单的发展方向。企业应当以结合香港和内地优势为目标，将香港在理财建议、专业代理机构网络的优势与内地发达的数字能力、对本地的了解结合起来，从而改善客户体验，提高运营效率。

其中一个办法是利用生态体系合作伙伴提高客户接触速度，增加关键能力。例如，健康保险公司现在可以跨界协作，提供索赔处理等跨界医疗服务。包括安盛香港和中国太平保险公司在内的企业在内地和香港都有跨境医疗合作伙伴，让客户能够任何一个地方使用医疗服务并由保险公司直接承担医疗费。金融服务公司和技术公司之间的合作能够提高保险公司的数据和分析能力，支持机器人理财等增值服务，帮助整合销售和服务。此类合作关系有过先例。例如：恒生与支付宝和微信支付建立了合作关系，在香港与部分零售商展开合作，引入二维码支付服务，接受内地和香港用户二维码支付购买。

你预备好去实现粤港澳大湾区金融服务的机会吗？

企业对于跨境客户服务并不陌生。在大湾区，企业正在尝试不同的运营模式，以便平衡需求，有效利用资源，制定决策并有效执行新举措有效。第一步是设置联合目标，统一不同地区的利益。

现在有多种潜力运营模式可选：由专人负责大湾区发展、从香港和内地团队中抽取人员组建联合团队、建立独立的大湾区业务单元，向内地、香港办公室汇报或直接向区域办公室汇报。对于金融机构来说，找到最合适的运用模式是重中之重。这意味着企业需要决定是否任命专职的CEO或建立大湾区中心，同时也要确保角色职责与现有机构之间不会重叠。判断模式是否合适的一部分要点在于企业目前在香港和内地之间的定位。不过，无论企业决定采用哪种模式，企业都应力争快速落地，并根据监管和市场变化灵活调整。管理比较复杂，但现在能取得良好开局能够帮助企业在未来竞争。

总结

现在还是很难预测大湾区的金融服务监管政策将如何变化。但是，无论具体会出现什么场景，现在正适合金融机构开始利用近期的利好监管势头，制定明确的大湾区战略，并帮助建立该地区金融服务市场发展模式。恒生银行策略及企业发展总监兼行政总裁办公室主任李文龙（Gilbert Lee）表示，企业应当率先、积极参与政策宽松举措。

金融服务企业如果能够细致实现产品和服务差异化并根据大湾区客户需求量身打造，提供无缝衔接的跨境数字化和全渠道体验，采用合适的运营模式，统一区域优先级，着重高效抓住新机会，实现强力增长，就能最大化地抓住大湾区发展机会。

你预备好去实现粤港澳大湾区金融服务的机会吗？

Bold ideas. Bold teams. Extraordinary results.

贝恩公司是一家全球性咨询公司，致力于帮助世界各地有雄心、以变革为导向的商业领袖共同定义未来

目前，贝恩公司在全球37个国家设有59个分公司，我们与客户并肩工作，拥有共同的目标：取得超越对手的非凡业绩，重新定义客户所在的行业。凭借度身订制的整合性专业能力，配以精心打造的数字创新生态系统，我们为客户提供更好、更快和更持久的业绩结果。自1973年成立以来，我们根据客户的业绩来衡量自己的成功。我们在业内享有良好的客户拥护度，贝恩客户的业绩相较同期股票市场的表现高出四倍。

是什么使我们在竞争激烈的咨询行业中脱颖而出

贝恩公司坚信管理咨询公司发挥的作用不应局限于提供建议方案的范畴。我们置身客户立场思考问题，专注于建议方案的落地。我们基于执行效果的收费模式有助于确保客户与贝恩的利益捆绑，通过与客户通力合作，以发掘客户的最大潜力。我们的战略落地/变革管理® (Results Delivery®) 流程协助客户发展自身的能力，而我们的“真北” (True North) 价值观指导我们始终致力于为我们的客户、员工和社会实现目标。

贝恩公司大中华区

1993年，贝恩公司成为在北京成立办事处的首家全球管理咨询公司，目前拥有北京、上海和香港三个办事处。贝恩公司在华的业务规模遍布40多个城市，涉及30多个行业。贝恩公司大中华区咨询团队已超过250人，兼具丰富的国内及国际工作经验。



关于友邦保险

友邦保险控股有限公司及其附属公司（统称「友邦保险」或「本集团」）是最大的泛亚地区独立上市人寿保险集团。友邦保险提供一系列的产品及服务，涵盖寿险、意外及医疗保险和储蓄计划，以满足个人客户在长期储蓄及保障方面的需要。此外，本集团亦为企业客户提供雇员福利、信贷保险和退休保障服务。



关于恒生银行

恒生银行于1933年创立，为个人及商业客户提供以客为本的银行、投资和理财服务。该行拥有优秀的数码能力及290个服务网点，为客户提供无缝的线上线下全方位服务体验。该行之全资附属公司恒生银行（中国）有限公司在内地近20个主要城市设有网点，为当地及有跨境理财需要的客户提供服务。有关恒生银行资料，请浏览该行网页 www.hangseng.com。



欲了解更多信息，请查询 www.bain.cn 或关注微信号：



阿姆斯特丹 · 亚特兰大 · 曼谷 · 北京 · 班加罗尔 · 柏林 · 波哥大 · 波士顿 · 布鲁塞尔 · 布宜诺斯艾利斯 · 芝加哥 · 哥本哈根 · 达拉斯 · 多哈 · 迪拜 · 杜塞尔多夫 · 法兰克福 · 赫尔辛基 · 香港 · 休斯顿 · 伊斯坦布尔 · 雅加达 · 约翰尼斯堡 · 吉隆坡 · 基辅 · 拉各斯 · 伦敦 · 洛杉矶 · 马德里 · 墨尔本 · 墨西哥 · 米兰 · 明尼阿波里斯 · 莫斯科 · 孟买 · 慕尼黑 · 新德里 · 纽约 · 奥斯陆 · 帕洛阿尔托 · 巴黎 · 珀斯 · 里约热内卢 · 利雅得 · 罗马 · 旧金山 · 圣地亚哥 · 圣保罗 · 西雅图 · 首尔 · 上海 · 新加坡 · 斯德哥尔摩 · 悉尼 · 东京 · 多伦多 · 华沙 · 华盛顿 · 苏黎世