



# 粤港澳大湾区 银行业报告

毕马威中国

2021年11月

[kpmg.com/cn](http://kpmg.com/cn)

# 卷首语



张楚东

毕马威中国  
金融业主管合伙人

粤港澳大湾区作为我国开放程度最高和经济活力最强的区域之一，其规划及建设分别在不同社会制度及体制框架内进行，各城市间形成的产业分工和优势互补将发挥协同效益，三地的高效融合将为中国经济的高质量发展带来巨大的市场机遇。



陈少东

毕马威中国  
金融业审计主管合伙人

绿色金融在市场资源配置、产业结构调整与转型升级等方面发挥着制约与引导作用。大湾区在国家政策的支持下一直以绿色发展为核心理念并致力于促进可持续性发展，积极搭建合作平台，以绿色金融发展推动粤港澳大湾区整体绿色发展。



史剑

毕马威中国  
银行业主管合伙人

商业银行作为金融服务业发展的基石，是粤港澳大湾区在融合发展过程中的重要支柱，在大湾区金融科技领域拥有巨大发展潜力，能够打通三地经济血脉，为大湾区长期高效发展提供持续稳定的资金支持。



李嘉林

毕马威中国  
华南区金融业主管合伙人

大湾区金融市场开放、区域产业链升级、科技创新进程加速、资本市场互联互通及跨境金融产品需求增加的趋势，给金融企业带来庞大的市场发展机遇。金融业作为推动大湾区发展的重要引擎，我们期待能与粤港澳大湾区各类金融机构携手并进，深度参与粤港澳大湾区建设。





# 综述

01 大湾区内银行业新政策

02 大湾区内银行业新形势

03 大湾区内银行业新机遇  
及新挑战



李嘉林

毕马威中国  
华南区金融业  
主管合伙人





## 01 大湾区内银行业新政策

自2019年2月中共中央、国务院印发《粤港澳大湾区发展规划纲要》（以下简称《规划纲要》）正式将粤港澳大湾区建设由区域经济合作上升为国家战略的高度以来，近期关于大湾区进一步深化金融合作开放和创新发展等多项利好政策相继提出。2020年5月，中国人民银行、银保监会、证监会、外汇局四部门联合发布《关于金融支持粤港澳大湾区建设的意见》（以下简称《意见》），从促进跨境金融、扩大合作开放、深化金融市场和金融基础设施互联互通、提升金融创新、防范跨境金融风险等5个方面提出了26条意见，明确《规划纲要》的落实。2020年7月，针对《意见》的细化和分工落实，广东省地方金融监管局联合中国人民银行广州分行等6个部门共同发布的《关于贯彻落实金融支持粤港澳大湾区建设意见的实施方案》（以下简称《实施方案》）提出了80条具体措施，作为金融支持粤港澳大湾区建设“施工图”和“任务书”。立足于《意见》和《实施方案》，深圳市和广州市分别于2020年8月和2020年9月推出了对应的50条和66条落地举措。

2020年10月16日，中国银行保险监督管理委员会广东监管局（以下简称“广东银保监局”）将自贸区简政放权政策复制推广至粤港澳大湾区内地8市（不含深圳，下同），并配套印发《关于简化粤港澳大湾区银行保险相关机构和高管准入方式的实施细则》（以下简称《实施细则》），自此，粤港澳大湾区内地8市银行支行和保险支公司及以下机构及其高管的主要准入事项全面取消事前审批，实行事后报告或备案制。这是全国首个将省内自贸区银行业保险业简政放权政策全面复制推广到省内主要区域的案例，是粤港澳大湾区在重要改革中先行先试的尝试，将大幅简化大湾区银行业保险业机构和高管准入方式，进一步优化营商环境，对粤港澳大湾区国际金融枢纽建设具有积极意义。

2021年9月5日，中共中央、国务院印发了《横琴粤澳深度合作区建设总体方案》（以下简称《横琴总体方案》）。横琴与澳门一水一桥之隔，具有粤港澳合作的先天优势，是促进澳门经济适度多元发展的重要平台。该方案的落地是深入实施《规划纲要》的重点举措，有利于推动澳门长期繁荣稳定和融入国家发展大局。

2021年9月10日，中国人民银行等部门共同举办了“跨境理财通”业务试点启动仪式，粤港澳三地同时发布《粤港澳大湾区“跨境理财通”业务试点实施细则》（以下简称《“跨境理财通”实施细则》）。随着“跨境理财通”业务试点的建立，将打开更加广阔的资产配置市场，为粤港澳大湾区商业银行带来新的业务机遇，有利于满足大湾区居民跨境投资的多样性及便利性，有效拓展境内外资本流动渠道。对于银行而言，长期适度的竞争有利于激发银行理财市场的活力，权益类资产投资的投研能力有望进一步提升，而跨境理财通将有望成为银行的中间收入业务新增长点。





## 02 大湾区内银行业新形势

随着大湾区的快速建设，区内的经济总量实现高速增长，逐渐成为充满活力的世界级城市群，成为高质量发展的典范。截至2020年末，大湾区总人口已达到7,800万，是中国开放程度最高、经济活力最强的区域之一，在国家发展大局中具有重要战略地位。粤港澳大湾区内的商业银行一直处于国内领先水平。粤港澳三地金融支持政策的陆续出台，更是有力地推动了粤港澳大湾区商业银行的金融创新与扩大开放。

### 广东银行业

广东银行业在中央驻粤金融监管部门的引领与支持下，加强粤港澳金融合作。广东地方中小法人银行得益于大湾区红利，不断发展壮大。东莞银行在香港设立子行、分行，广东华兴银行、珠海华润银行、海晟金租、华通金租等机构成功发行共百亿元无固定期限资本债券、金融债，服务实体经济能力不断增强。截至2020年年末，大湾区内9个城市（不含港澳）除国内四大国有银行、交通银行、邮储银行及9家大型股份制银行的分支机构外，总部设立在该区域的股份制银行3家，城市商业银行5家，民营银行1家，农村商业银行22家，村镇银行38家（详见附录一）。另外，广东银行业还大力推动绿色金融改革，优先发展绿色信贷、绿色债券。截至2020年末，广东主要银行金融机构绿色信贷余额7,310.62亿元，同比增长26.38%，高于同期主要银行机构各项贷款增速6.73%。<sup>1</sup>

上述银行共同构建起大湾区的银行体系，在实现自身业务快速拓展的目标外，共同为大湾区的金融市场建设保驾护航。

<sup>1</sup> 数据来源：《广东银保监局：以绿色金融守护绿水青山，打赢污染防治攻坚战》  
<http://www.cbirc.gov.cn/branch/guangdong/view/pages/common/ItemDetail.html?docId=962682&itemId=1543&generalType=0>





## 1. 股份制银行

中国目前12家大型股份制银行中，招商银行、平安银行及广发银行均将总部设在大湾区内。作为大湾区银行业的领军者，股份制银行对大湾区金融体系的构建发挥着举足轻重的作用。2021年5月12日，广发银行立足湾区总部优势和机构网络优势，积极与广东省政府开展战略合作，签订全面战略合作协议，制定《广发银行粤港澳大湾区综合金融服务三年行动方案（2020-2022年）》，大力支持粤港澳大湾区建设和金融创新。

大湾区的三家银行各项业务稳健开展，资产负债规模稳健增长，资产质量总体稳定，营业收入稳步增长，利润增速较快。具体而言，截至2020年12月末三家银行总资产合计规模已接近人民币16万亿元，招商银行、平安银行以及广发银行的资产增速分别为12.73%、13.44%以及15.01%，均高于股份制银行资产规模增幅11.56%；盈利能力方面，三家银行净利润增长平稳，相较2019年平均增幅约为4.38%<sup>2</sup>；净资产收益率（ROE）平均约为9.86%，高于股份制银行同期水平8.97%。<sup>3</sup>

## 2. 城市商业银行

截至2020年年末，大湾区内城市商业银行包括广州银行、东莞银行、广东南粤银行、珠海华润银行及广东华兴银行5家。城市商业银行作为商业银行的重要组成部分，不仅具备商业性和股份制的特征，还具有地方性的特征。

2020年年末，大湾区内城市商业银行积极拓展湾区内重点领域和项目的金融支持，更深层次服务城市更新、普惠金融、乡村振兴、绿色金融战略，为地方经济金融建设贡献力量。大湾区内5家城市商业银行贷款规模持续增长，不良率处于可控状态，平均不良率约为1.16%，低于全国城商行平均不良率1.81%。5家城市商业银行资本充足率平均约为13.28%，高于全国城商行平均水平12.99%，资本充足。盈利能力方面，2020年5家城市商业银行净利润合计约为人民币127亿元，较2019年全年增长约为1.29%，部分银行增速明显，例如广东华兴银行2020年净利润增幅为9.46%。

<sup>2</sup> 数据来源：此处及下文引用的各家银行财务数据均来源于各家银行公布的2020年度财务报表

<sup>3</sup> 数据来源：此处及下文引用的行业统计结果均来源于中国银行保险监督管理委员会



### 3. 农村商业银行及信用合作社

广东省内的农村商业银行及信用合作社由广东农村信用社联社（以下简称“广东省联社”）统一协调管理，深圳农村商业银行于2004年8月脱离广东省联社，独立改制组建。截至2020年年末，大湾区内共包含广州农商行、深圳农商行、东莞农商行、广东顺德农商行、广东南海农商行等22家农村商业银行。

广东省联社辖下各银行坚持服务实体经济，业务覆盖范围广，截至2020年年末，22家农村商业银行的总资产约为人民币3.69万亿元，其中贷款规模持续增长，较上年增长14.93%；不良率为2.39%，较上年下降0.64个百分点，低于全国农村商业银行平均水平3.88%。

此外，2020年，广东省联社辖下各银行向实体经济减费12.13亿元、信贷让利59.56亿元，减费让利合计71.69亿元，约占全年净利润的四分之一，切实践行地方农村商业银行的使命担当。

### 4. 外资银行及民营银行

根据中国银保监会发布的截至2020年12月31日银行业金融机构法人名单，在华注册的外资法人银行共41家，其中在大湾区内注册的外资法人银行共6家，包括开泰银行（中国）有限公司、玉山银行（中国）有限公司、中信银行国际（中国）有限公司、大新银行（中国）有限公司、华商银行、摩根士丹利国际银行（中国）有限公司。

2020年末，大湾区内外资银行总体资产规模较小，但保持平稳增长的态势，资本稳健充足，平均资本充足率约为62.37%，远高于2020年全国外资银行的平均水平18.32%。

2014年成立的深圳前海微众银行（以下简称“微众银行”）是中国18家民营银行中唯一一家坐落于大湾区的民营银行。截至2020年末，微众银行累计触达企业188万家，为其中超过56万户提供信贷服务，管理贷款余额增长207%。

2021年9月14日，广东省人民政府发布广东省深入推进资本要素市场化配置改革行动方案，具体举措之一就是推进设立粤港澳大湾区国际商业银行。目前广东省正就拟设立银行的可行性、业务定位、股东资质进行研究论证。筹建成功之后，大湾区内将再添法人银行机构，为原已丰富的金融业态锦上添花，加速释放大湾区金融动能。



## 香港银行业

香港作为国际金融的重要枢纽，在全球100家最大的银行中，有85家在港设有业务。此外，香港有全球最大的对外交易成交量，同时更被认为拥有亚洲最高质量的银行体系。根据香港金融管理局的统计数据，截至2020年12月末，香港地区共有162家持牌银行，其中在香港本地注册的有31家，外地注册的有131家。

香港金融管理局公布的数据显示，面对新冠疫情，香港经济在2020年度大幅收缩，缩幅为6.10%，而2019年的缩幅为1.20%；尽管面对重重挑战，香港银行体系保持稳健，财务状况良好，资本及流动性维持充裕。2020年香港所有持牌银行的总资产增长至22.9万亿港元；在盈利方面，由于持续的低利率环境，且叠加上新冠疫情，所有持牌银行在计提减值损失准备前的经营利润从2019年的2,870亿港元降至2020年的2,320亿港元，下跌了19.30%。

在银行业贷款方面，2020年香港整体银行体系信贷同比增长1.20%，升幅较2019年6.70%的水平明显放缓；同时香港零售银行税前盈利同比下跌29.40%，较上年0.60%的跌幅扩大，主要源于经济环境转差，银行信贷成本上升以及低息环境拖累银行盈利。

此外，香港金融管理局于2018年5月公布了重新修订后的《虚拟银行的认可指引》（以下简称《指引》），该《指引》鼓励各类机构在香港设立虚拟银行，有助促进香港的金融科技和创新并重新界定客户的服务体验。截至2020年底，香港金融管理局共批出8个虚拟银行牌照。由于疫情原因及营业未滿一年，大多数虚拟银行在2020年均处于亏损状态。但随着不断改良和扩大产品与服务，提供定制的产品以及更优的用户体验，虚拟银行将积累规模化的客户和存款。

## 澳门银行业

截至2020年12月末，澳门共有30家银行，其中在澳门本地注册的有11家，外地注册在澳门设立分行的有19家，其中内资银行有6家，包括中国工商银行、中国银行、中国建设银行、中国农业银行、交通银行以及总行位于大湾区的广发银行。

澳门金融管理局发布的统计信息显示，至2020年12月底，澳门银行的国际资产总额同比增长10.00%至18,899亿澳门元。其中，对外资产同比上升6.90%至13,821亿澳门元，而本地外币资产亦增长19.60%至5,078亿澳门元。澳门银行业维持优良的资产质量及充足的资本，2021年一季度最新资本充足率为15.13%。澳门银行业国际性资产占银行体系总资产的份额较大，属于中国内地资本的银行拥有约90.00%的国际资产及负债。







## 03 大湾区内银行业新机遇及新挑战

### 1. 跨境贸易和投融资的便利化

《意见》围绕便利化跨境贸易和投融资提出了简化跨境人民币业务办理流程、推进资本项目便利化改革、探索本外币合一的银行账户体系、建立跨境理财通机制、开展跨境贷款等12条意见，大致可分为以下三个类别：

#### 简化跨境人民币及外汇的业务办理

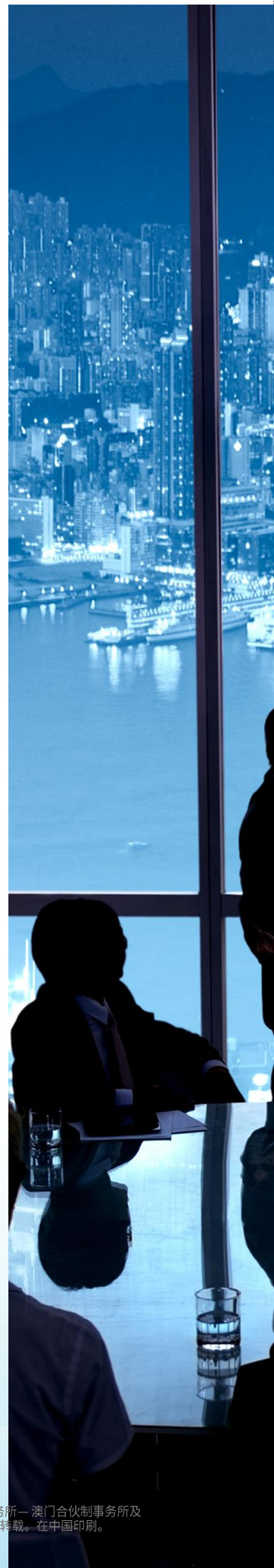
《意见》支持符合条件的企业办理贸易收支业务时适用更便利的跨境人民币业务办理流程，支持符合条件的贸易从业者在粤港澳大湾区内地银行（指珠三角九市，不含上述银行在港澳开设的分支机构，下同）开立个人外汇结算账户，支持推进跨境资本项目的收入支付便利化改革。另外，《横琴总体方案》进一步探索了跨境人民币贷款业务，支持在横琴合作区开展跨境人民币结算业务，鼓励和支持境内外投资者在跨境创业投资及相关投资贸易中使用人民币，横琴新区的建设将推动湾区金融市场创新发展。

通过对业务办理的简化及完善，粤港澳大湾区内跨境贸易收支和资本收支的需求将进一步扩大，有利于区域内商业银行跨境收支、汇兑业务的增长。比如，中国银行目前已提供港币全额到账、粤港票据交换、粤港电子支票等跨境产品服务，全方位满足区域内企业和居民的跨境收支和汇兑的需求。

粤港澳大湾区内的商业银行应重新审视行内跨境贸易收支和资本收支业务，加快补足产品服务的覆盖盲区和短板，在合规可控的前提下简化相关账户开立、结汇和支付等流程，并依照《意见》及时落实办理要求的变更。

#### 促进粤港澳三地个人资产跨境配置

《意见》还提出了探索与粤港澳大湾区发展相适应的本外币合一的银行账户体系，开展港澳居民代理见证开立个人II、III类银行结算账户试点，优化银行账户开户服务。2021年9月，延续《意见》的指导精神，中国人民银行、中国银行保险监督管理委员会、中国证券监督管理委员会联合发布《“跨境理财通”实施细则》，提出了“跨境理财通”的业务模式，即粤港澳大湾区内地和港澳投资者通过区域内银行体系建立的闭环式资金管道，跨境投资对方银行销售的合格投资产品或理财产品。“跨境理财通”分为“南向通”和“北向通”。“南向通”指粤港澳大湾区内地居民通过在港澳银行开立投资专户，购买港澳地区银行销售的合格投资产品；“北向通”指港澳地区居民通过在粤港澳大湾区内地银行开立投资专户，购买内地银行销售的合格理财产品。前者将加速推动内地投资者对跨境理财的认知，后者则可以帮助境外投资者更全面地了解内地财富管理市场。





可以预见，未来将会有越来越多的粤港澳大湾区商业银行推出与跨境理财相关的金融服务产品，使得香港与内地居民和机构的跨境投资的空间将进一步扩大，两地居民投资对方金融产品的渠道将稳步拓宽。同时，大湾区内银行可能会在港澳地区增加对私人银行及财富管理行业的投资，而港澳银行及国际银行的相关业务部门亦将进一步寻求进入大湾区市场的路径。随着跨境理财渠道的拓宽和本外币合一银行账户体系的建立，境内外的投资理财需求将被充分激活，进一步融合庞大的境内外财富管理市场，并势必加强粤港澳三地银行间的交流与合作。拟开展“跨境理财通”业务的银行，应尽快依照监管的指引要求，建立相应的内控制度、操作规程、账户管理和风险控制，完成相关系统建设以满足资金跨境流动额度控制等技术要求，并在产品和服务的设计中贯彻粤港澳三地相关金融监管要求。对于本外币合一银行账户体系的探索，银行应该关注提升自身离岸与在岸资金的划拨管理，制定流程规范共享和定期核对数据信息、落实反洗钱和反恐怖融资等各项金融犯罪识别要求。

### 推动跨境资金业务发展

《意见》支持开展本外币合一的跨境资金池业务，支持发展跨境贷款，支持扩大跨境资产转让的业务试点和资产品种。

本外币合一的跨境资金池业务能够进一步便利跨国企业集团在境内外成员之间进行本外币资金的余缺调剂和归集，解决长期以来跨国企业集团需设立本外币两套资金池才能满足资金跨境调拨的问题，便利跨境资本流动。跨境贷款及跨境资产转让，在不同层面充分利用境内外市场，为企业和银行切实拓宽了投融资渠道和降低了投融资成本。2020年7月21日，粤港澳大湾区首笔贸易融资资产跨境转让业务落地广州，中国建设银行广东省分行已成功将一笔贸易融资资产转让给中国建设银行悉尼分行，金额为298.79万美元。

在粤港澳大湾区金融开放的政策背景下，本外币合一跨境资金池试点所需的各项条件已逐渐成熟，本外币跨境资金池融合已成为趋势，银行应积极探索合规且高效的本外币合一跨境资金池的管理规定、操作流程、系统支持和风险控制。



## 2. 扩大粤港澳三地银行的合作与开放

《意见》支持港澳银行等金融机构拓展在粤港澳大湾区内地的发展空间。支持各类符合条件的银行通过新设法人机构、分支机构、专营机构等方式在粤港澳大湾区拓展业务。支持境外银行在粤港澳大湾区内地同时设立分行和子行。支持商业银行在粤港澳大湾区内地发起设立不设外资持股比例上限的金融投资公司和理财公司。鼓励外资在粤港澳大湾区内地投资入股信托公司等金融机构。研究探索在广东自贸试验区内设立粤港澳大湾区国际商业银行。

《意见》有力地促进了外资银行与内资银行的战略合作模式，助力粤港澳大湾区商业银行的未来发展转型。作为粤港澳大湾区的两个核心城市，香港和澳门在国际化程度上一直领先于内地，在港澳更为成熟的开放环境的衔接下，《意见》促进外资的引入，加速大湾区金融创新的进程，更容易打通与国外的创新元素，实现更多元化的融合与交流。

近年来，越来越多商业银行将粤港澳大湾区列为策略重点的核心区域，进一步融合粤港澳三地的服务优势，把握粤港澳大湾区不断加速的市场开放和经济发展机遇，满足客户的银行服务需要。例如，2020年7月，渣打银行宣布在广州市天河区设立渣打银行大湾区中心，总投资额为4000万美元，将支持大湾区内个人及企业银行业务营运，推动创新金融技术开发及应用以及加强渣打银行在粤港澳大湾区内的跨境银行业务。2021年2月汇丰银行成立粤港澳大湾区业务部，通过跨业务协调内部资源、跨地区整合市场优势等努力，捕捉粤港澳大湾区创新政策驱动的市场增长潜力。2021年3月，摩根大通同意支付4.10亿美元购买招商银行财富子公司10.00%的股份，这标志着中国银行首次向外国战略投资者开放其财富管理子公司。2021年4月，星展银行获得新加坡金融管理局和中国银行保险监督管理委员会深圳监管局批准，拟以人民币52.86亿元认购深圳农村商业银行13.00%的股份，加速星展银行在大湾区的战略布局。此外，《横琴总体方案》亦鼓励扩大自由贸易账户试点银行范围，支持横琴合作区对澳门扩大服务领域开放，降低澳资金融机构设立银行准入门槛。

粤港澳大湾区创新政策的接连出台正推动区域内经济融合的不断加速，粤港澳三地银行应积极寻求银行间的战略合作，将广东省内商业银行的广泛客户资源及密集的网点和先进的港澳跨境金融服务产品相结合，通过最大化双方的优势，达到互惠共赢。

### 3. 推动绿色金融的合作发展

《意见》提出进一步推动粤港澳大湾区绿色金融的合作发展。依托广州建设绿色金融改革创新试验区以及广州碳排放交易所，粤港澳大湾区将搭建环境权益与金融交易服务平台，并探索构建统一的绿色金融相关标准，鼓励更多粤港澳大湾区企业利用港澳平台为绿色项目融资及认证，支持广东省地方法人金融机构在香港、澳门发行绿色金融债券及其他绿色金融产品，以募集资金用于支持粤港澳大湾区绿色企业及项目。

作为中国经济发展转型发展的关键模块，粤港澳大湾区一直坚持绿色发展核心理念并致力于促进可持续性发展，粤港澳大湾区区域中心城市在发展绿色金融层面也各具优点。其中，香港和澳门具有离岸人民币市场的天然优势。内地企业将加大在港澳地区发行绿色债券，港澳地区投资者则可以到内地投资绿色金融产品、参与内地碳市场交易等。

广州市则在碳排放权抵质押融资等绿色信贷业务处在发展前列。碳排放权抵质押融资是指控排企业将碳排放权作为抵押物实现融资，能有效盘活企业碳资产，促进企业节能减排、绿色转型发展，具有环境、经济双重效益。2020年4月，中国建设银行广州花都支行与广州市花都区一家纸业公司向广州碳排放权交易中心提交了碳配额抵押登记申请，协助该纸业公司成功融资人民币200万元。

深圳市则在绿色商业保险层面成效明显。深圳市推动绿色保险先行先试，推出全国首份环境污染强制责任保险。同时，深圳市作为全国巨灾保险首个试点城市，率先搭建政府救助、巨灾基金和个人巨灾保险“三位一体”的巨灾保险体系。此外，2020年深圳市人大审议通过全国首部绿色金融领域法律法规《深圳经济特区绿色金融条例》，为深圳绿色金融建设提供法律支撑，建立了多维度、全覆盖的区域特色统计制度。

在强有力的政策支持下，粤港澳大湾区商业银行的绿色金融业务将迎来更加宽广的前景，商业银行应通过制定可持续发展目标、设计科学组织体系，将绿色金融业务流程与传统业务流程相结合。在业务操作和管理层面，银行可以通过成立绿色金融业务授信审批绿色通道支持绿色金融业务的高质量发展，同时引入非绿风险因素评估机制等途径全方位升级绿色金融业务管理体系。在产品服务层面，银行应紧抓政策机遇和市场需求，深入绿色金融各细分领域，针对其特点推出专业化的绿色信贷、绿色债券和绿色基金等完备的绿色金融产品体系。在风险管理层面，银行则需要强化绿色项目的认证，并完善适用于绿色金融的贷后管理体系。

## 4. 提升金融科技发展水平

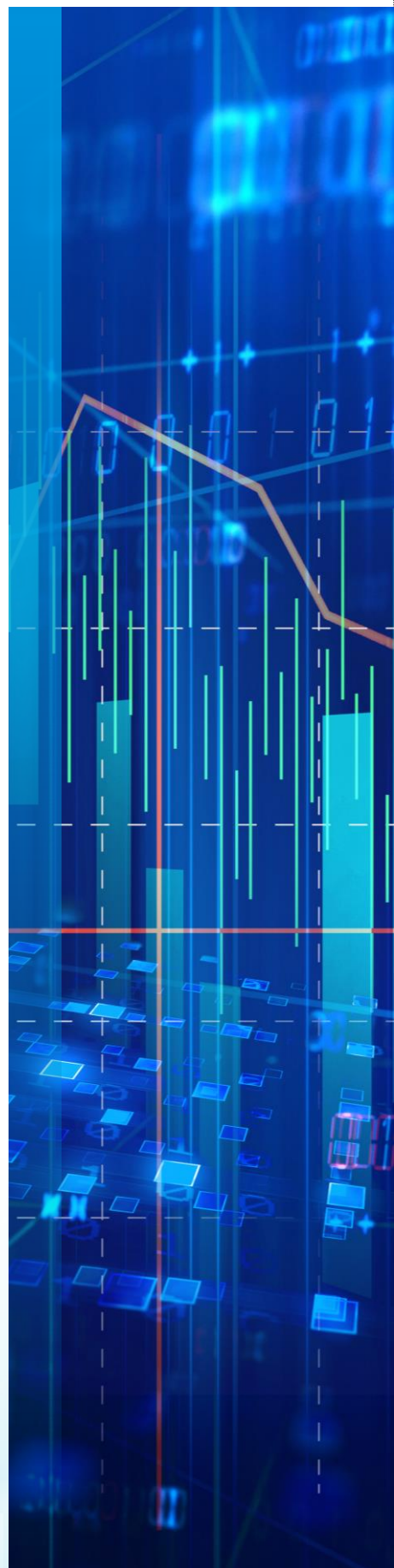
粤港澳大湾区拥有8,617万人口，超过纽约（1,922万）和东京（4,434万）两大湾区的人口总和，但其GDP仅有1.5万亿美元，低于纽约湾区（1.7万亿美元）和东京湾区（1.9万亿美元）<sup>4</sup>。因此，粤港澳大湾区蕴含着巨大的增长和发展潜力。同时，此经济区涉及三个司法管辖区，为人流物流的过程带来挑战。对于希望把握和准备迎接潜在机遇的金融企业而言，高效应用最新的先进科技于金融业务是一种具有效益的价值主张。

《意见》支持深化粤港澳大湾区金融科技的发展。在依法合规、商业自愿的前提下，银行可以建设区块链贸易融资信息服务平台，以安全可靠的方式分享和交换相关数字化跨境贸易信息。同时，《意见》支持粤港澳大湾区内地研究区块链、大数据、人工智能等创新技术及其成熟应用在客户营销、风险防范和金融监管等方面的推广，推动移动支付工具在粤港澳大湾区互通使用。

金融科技强调了粤港澳大湾区发展的科技驱动因素，以深圳为首的金融科技创新中心具有强劲的实力，在人工智能、大数据、云计算等领域拥有领先技术水平，而跨境金融业务可预见性的增长也对金融科技的应用提出了切实的需求。粤港澳大湾区庞大的内部市场规模、多元的应用场景、强劲的科技实力，富足的创新土壤等都为金融科技的加速发展提供绝佳的成长基础，因此，港澳地区的国际商业银行正在逐步加大对粤港澳大湾区内金融科技公司的战略投资或者寻求合适的合作伙伴。2020年1月，渣打银行战略投资中国本土供应链金融平台——联易融数字科技集团有限公司，借助区块链技术进一步升级供应链金融服务，助力企业的生态圈管理。2021年4月，联易融在香港联交所主板挂牌上市。

与此同时，内地多家银行已经在金融科技领域取得了一定成绩。比如，招商银行致力打造金融科技银行，主要围绕数字化获客和数字化经营作为实施战略，以招商银行App和掌上生活App作为数字化获客平台，并辅以智能客服、智能风控、智能投顾等工具助力数字化经营。广发银行则通过研发慧注册、慧收款、慧招标、慧记账等智慧系列产品，实现了金融服务和互联网技术的有机结合。此外，继兴业银行之后，平安集团、招商银行纷纷设立了其下属金融科技子公司。具备较强技术实力与较轻便组织架构的股份制银行是目前银行金融科技子公司设立的主力。其中，平安集团下属的平安壹账通于2019年12月在美国纽交所上市，成为第一家上市的银行系金融科技子公司。

<sup>4</sup> 数据来源：香港贸易发展局-粤港澳大湾区统计数字（2020年）<https://research.hktdc.com/sc/article/MzYzMDU5NzQ5>





金融数据与其他跨领域数据的融合应用正在不断强化，以模型驱动的金融智能正在成为金融大数据应用的新方向，金融行业数据的整合、共享和开放正在成为趋势。粤港澳大湾区落实政策的同时顺应目前金融科技发展潮流，将给商业银行带来新的机遇和巨大的发展动力。银行应加大在金融科技领域的投入，积极探索前沿技术在金融领域的适用模式以及和跨境金融业务相匹配的金融科技产品服务。银行需要关注5G、大数据、区块链和人工智能等领域的科技发展，利用该类技术提升金融服务的便利度和安全性，同时加强与外部支付清算机构的合作，在跨境收支领域寻求发展。另外，通过科技水平的提升，银行可以带动业务的数字化转型，优化经营管理流程和提升业务处理的效率。

## 5. 积极应对基建融资需求

除了《意见》中体现的政府对大湾区金融领域的政策支持，此前发布的《规划纲要》中提到了要加强大湾区内基础设施的互联互通，畅通对外联系通道，提升内部联通水平，推动形成布局合理、功能完善、衔接顺畅、运作高效的基础设施网络。

基础设施的互联互通是促进大湾区经济融合发展的客观基石。伴随规模宏大的基础设施建设而来的必然是巨大的基建融资需求。大湾区内部对交通、通信等基础设施建设的巨大需求的逐步释放，将为银行在基建融资领域的业务发展提供充裕的上升空间。

为满足粤港澳大湾区的基建融资需求，银行应充分利用包括但不限于资金、人力、技术等行内资源，着力于有关基础设施的资金融通、财务顾问、交易撮合、渠道合作等方面的综合金融服务。同时，银行应该积极参与基建企业的债券融资，并为重点基建企业提供一站式的全方位金融解决方案。比如，中国农业银行广东省分行高度关注粤港澳大湾区内在建、拟建和扩建的机场、港口、桥梁、高铁、城际快速轨道、地铁、高速公路等交通基础设施项目，开辟了随到随审的“绿色通道”。同时，《横琴总体方案》也提出支持澳门轻轨与珠海城市轨道线网联通，融入内地轨道交通网，且有序推进广州至珠海高铁、南沙至珠海城际铁路等项目规划建设。加强合作区与珠海机场、珠海港功能协调和产业联动。

## 结语

粤港澳大湾区是中国经济繁荣的区域之一，未来在粤港澳大湾区的发展进程中，如何推进商业银行融入和支持粤港澳大湾区建设发展已经成为重要关注点。虽然粤港澳大湾区战略的推进和金融支持政策的出台为区域内商业银行带来诸多裨益，但真正实施起来也不容易。一个国家、两种政治制度、三个关税区，还有三种流通货币和迥异的法律体系，形成了粤港澳大湾区的独特格局。如何对粤港澳大湾区内的资源进行整合，从而进一步打破流通壁垒、监管壁垒和人才壁垒，也是粤港澳大湾区发展所面临的挑战。

2020年以来，“跨境理财通”业务模式的推出及落地，特别是2021年9月份《“跨境理财通”实施细则》的发布，将加速推动境内外投资者对跨境理财的认知，且有助于内地财富管理市场吸引更多的海外资金投入。与此同时，广东省内政府及相关金融机构已逐步开始在粤港澳大湾区各地制定与绿色金融相关的标准及法律法规，以支持湾区内绿色企业及项目的健康发展。此外，近日《横琴总体方案》的出台亦将助力粤澳经济多元化发展新平台的构建，推动粤港澳大湾区进入全面合作共商共建共管共享的发展阶段，丰富“一国两制”实践的新示范。

粤港澳大湾区商业银行应紧抓政策红利加快资源整合，加速金融市场的互联互通以及便利化跨境贸易和投融资，同时，进一步推动金融双向开放的格局形成，金融科技和绿色金融齐头并进，从而成为推动区域经济发展的重要引擎。







# 粤港澳大湾区 热点课题研讨

## 聚焦当下



- 经济双循环格局下的商业银行风控合规新生态
- 粤港澳大湾区银行业跨境业务税务筹划
- 如何通过架构与机制变革打造高效银行组织
- 激发组织活力，步入高质量发展之路
- 银行业的业务重心转移，提速发展财富管理业务
- 大湾区引领绿色金融发展，积极应对气候环境风险挑战

## 放眼未来



- 从理念到实践，大湾区将引领新一轮银行转型
- 粤港澳大湾区银行业金融科技发展与展望
- 粤港澳大湾区银行业战略合作机会的新发展及未来展望





# 经济双循环格局下的 商业银行风控合规新生态

《粤港澳大湾区规划纲要》发布两年多以来，粤港澳大湾区金融创新持续推进，金融一体化高速发展。

首先，在金融监管制度的创新方面，2020年5月，中国人民银行等四部委联合发布《关于金融支持粤港澳大湾区建设的意见》（以下简称《意见》），涉及跨境投资融资、金融对外开放、金融市场互联互通等改革举措，为商业银行跨境业务和产品创新等方面提供了新的发展机遇。同时，《意见》还明确提出要研究探索在广东自贸试验区内设立粤港澳大湾区国际商业银行的战略规划。8月，《关于贯彻落实金融支持粤港澳大湾区建设意见的实施方案》（以下简称《实施方案》）出台，对促进大湾区跨境贸易和投融资便利化、扩大金融对外开放、促进金融市场和金融基础设施互联互通以及切实防范跨境金融风险等方面进行了细化和补充，该《实施方案》在金融支持方面也正在往融合、单一的方向积极探索。未来在面对粤港澳三地金融监管领域的制度差异，如何开展区域间的多方位协调合作，如何在从严监管和区域一体化建设中寻找平衡，将会成为大湾区金融监管的一项重要课题。

其次，在金融市场和产品创新方面，跨境金融服务一直是粤港澳大湾区建设的热点之一，也是大湾区商业银行发展的新动力。2020年6月，中国人民银行、香港金融管理局和澳门金融管理局联合发布了开展粤港澳大湾区“跨境理财通”业务试点框架内容；2021年2月，中国人民银行和港澳金融监管机构正式签署了《关于在粤港澳大湾区开展“跨境理财通”业务试点的谅解备忘录》，明确内地居民可以在港澳银行开立投资专户，购买港澳地区银行销售的理财产品等。“跨境理财通”的推出，是粤港澳三地居民跨境投资产品互通的创新突破，也是在保持粤港澳三地金融业自身特色的基础上实现融合发展、发挥差异化优势的有益尝试。



常淼

毕马威中国  
金融服务业治理、  
风险与合规管理  
咨询服务合伙人



最后，在金融科技方面，科技创新是大湾区建设最鲜明的标签，是大湾区建设的重要组成部分，也是大湾区商业银行变革的核心动能。新冠疫情的蔓延，一方面深刻影响了全球政治和经济格局，另一方面却又推动了科技的发展，例如互联网技术改变了人们工作和生活的模式，也促进了金融产品创新与变革；又如第三方支付、区块链平台、虚拟银行等新兴金融科技的不断创新和应用，也正在悄然改变金融业的管理理念和运营方式。可见，未来大湾区商业银行的建设与发展也将会充分考虑以大数据和人工智能技术实现科技驱动，借助区块链和央行数字货币等科技创新，奠定科技基石，并以跨境业务为突破口，从而助力中国金融市场对外开放迈入新阶段。

综上，中国经济金融加速转型，金融业对外开放不断扩大，在这种大环境下，粤港澳大湾区乘风破浪、拼船出海，商业银行将存在着巨大的发展机遇，但也会面临着无法忽视的挑战。粤港澳大湾区一国两制、三种货币、三个关税区的独特背景，会使其区域一体化的金融要素流动上存在天然的障碍，大湾区金融基础设施互认、产品适应性、金融风控合规等方面也存在诸多可待进一步协调的地方。再加上金融科技的大力发展，而金融科技背后同样蕴藏的潜在金融风险，因此，做好金融风险管控和合规管理势必让金融科技发挥出更好的作用，有利于金融系统的稳定和促进经济健康、良性运转。

因此，为适应粤港澳大湾区国内国际双循环的新发展格局，大湾区商业银行应充分考虑在原有风控合规体系的基础上，抓住大湾区一系列政策红利，结合大湾区跨境业务的特点，建立起一套以科技为驱动力的创新型金融风控和合规管理体系。在这个管理体系下，要关注国内外、境内外金融监管的重点方向和监管趋势，将治理与文化建设、制度与流程建设、数据平台建设和工具应用等方面综合起来，通过运用人工智能、区块链、云计算、大数据等科技手段，构建具有大湾区特色的创新型金融风控与合规管理理念。

**在治理与文化建设上**，规范公司治理结构，明确商业银行股东大会、董事会、监事会和高级管理层的任职和履职标准，压实“三会一层”的责任，在银行内部将公司治理真正融入到银行的基因，建立有效的自我约束机制，树立良好的市场形象，实现健康可持续发展。同时，配套建设和营造良好的企业文化，依托于岭南文化务实、开放、兼容、创新的特点，大湾区商业银行应营造出更加开放多元的创新文化环境，进而激发创新活力，增强高质量发展的内生动力。

**在制度和流程建设上**，基于大湾区融合的建设理念，对外，商业银行一方面需要紧跟大湾区监管政策的要求，另一方面，还要结合实际，兼顾境内外的各项监管政策；对内，要充分发挥相互协同的效应，以技术平台为依托，以跨境业务为重点，在制度上满足合规要求和管理需求，在流程上融合业务特色和科技手段，做到协同发展、互利共赢。

**在数据平台和工具建设上**，提升数据治理和管控能力，夯实数据基础，强调对大湾区商业银行重点业务、重点人群和重要环节的风控合规管理，并以金融科技力量加持，打破数据和工具间的壁垒，促使风控合规各管理工具能够在不同业务、不同场景下互联互通和精准运用，从而提高风控合规的管理质量和效能。首先，通过数据挖掘打通信息渠道，识别风险场景，促进管理工具间的相互联动，提升风控合规管理的时效性和实效性；其次，通过加强风控合规与业务的融合，提升风控合规管理的主动性；最后，商业银行对外赋能，在大湾区一体化进程的大背景下，大型商业银行应总结风控合规的领先经验，承担工具输出和能力输出的责任，协同中小银行和金融机构构建创新型风控合规体系。此外，对于大湾区商业银行而言，在数据平台的搭建和金融科技的应用方面，还应做好准备迎接区域内境内外数据互联和数据共享的浪潮，确保银行的稳步经营和健康发展。

毕马威作为长期耕耘金融行业的专业服务机构，我们对行业现状和面临的挑战、外部监管要求、新技术应用的发展、业务经营和管理问题有着深刻的见解，我们在银行业总结和积累了丰富的项目相关案例与行业经验，我们协助商业银行改善风控合规运作模式，针对商业银行的内部策略及运营风险管理，加强内部监控系统，协助商业银行管理层建立一个结合治理与文化、制度与流程、数据与工具于一体的风控合规综合框架，为大湾区商业银行建立特色的风控合规体系提供有力支持。



专题一

新形势下商业银行风控合规体系的建设图谱与路径规划

商业银行的风控合规体系建设从以满足监管合规要求为主要目的合规性建设，发展到将风控合规工作从工具运作到底层业务整合的管理效用提升阶段，已历经十余年锤炼，而今在加快构建国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局下，商业银行应结合信息技术的发展和经济格局的变化，不断深化、转型和升级风控合规体系。其中，第一阶段为基础设施建设，突破内控、合规与操作风险传统的管理方式，在新工作模式和技术应用下开展风控合规的转型和升级分析及规划，深入整合业务、制度、岗位、产品、风险、控制和系统，为后续建设奠定基础。第二阶段为专项管理体系优化，通过建立商业银行风控合规数据集市，形成面向员工、面向消费者、面向个人金融信息、面向案件等不同对象的管理体系，实现多场景、多层级的风险监测、风险提示、风险预警、风险分析、风险报告等，为业务管理赋能，为风控合规管理增效。第三阶段为风控合规体系数字化和智能化管理提升，在这一阶段，主要通过模型、引擎和关系图谱的构建，实现端对端业务管理链条中重要环节、重要岗位的合规、风险和控制监测，同时，基于数据标准化建设，还能够实现事前风险预警，事中风险监控，事后风险评价，并能够通过风险和合规评价对业务条线、分支机构进行考核和评分。

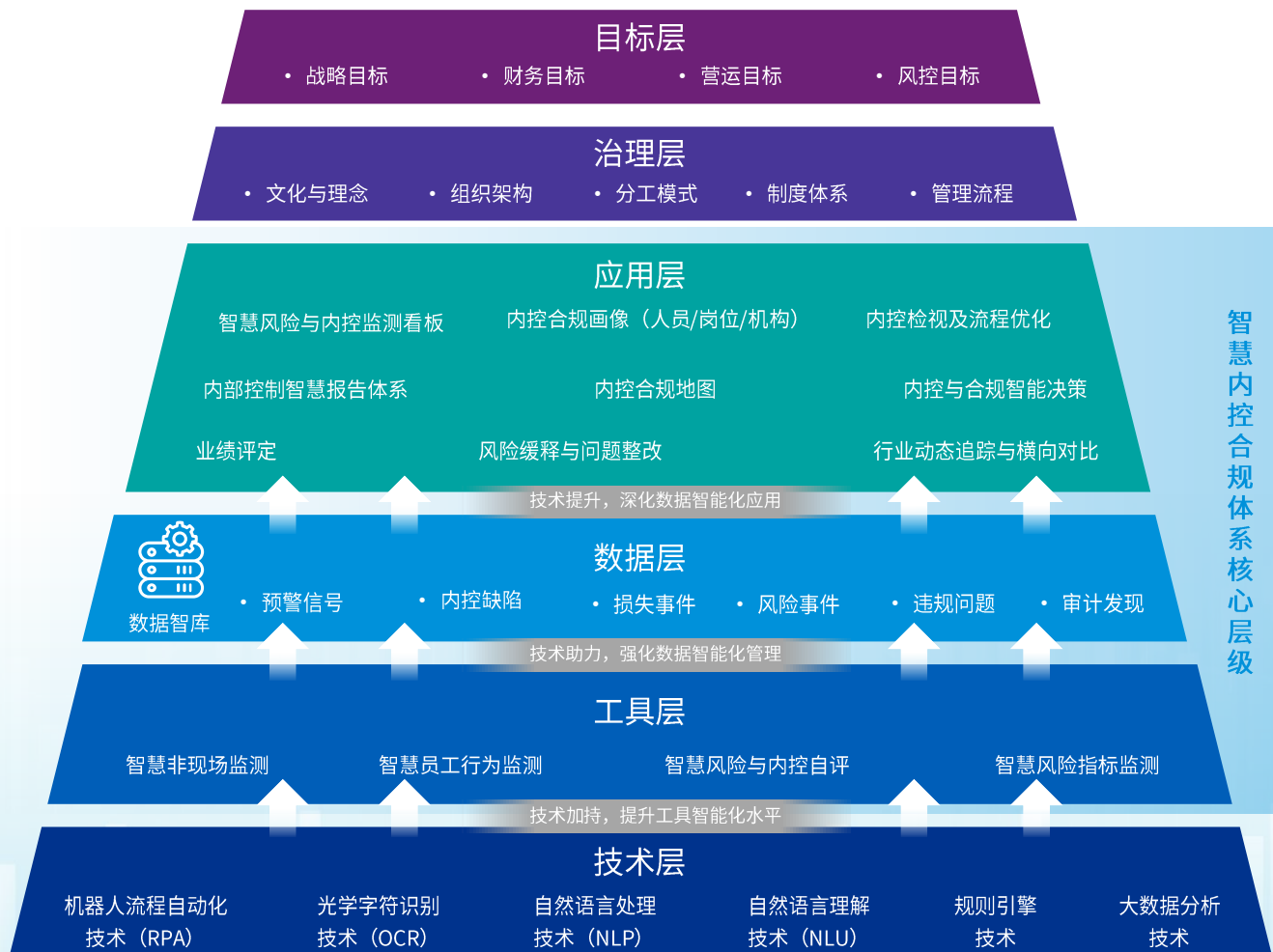
体系化建设	第一阶段	<b>内控合规全面规划</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>治理架构与分工模式</li> <li>差距分析与内控合规整合架构设计</li> <li>内控合规整合建设实施规划</li> <li>内控合规数字化/智能化建设实施规划</li> </ul>		<b>制度管理及标准化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>流程盘点/流程梳理/流程图</li> <li>产品手册/产品地图/产品流程图</li> <li>业务操作全景视图/风险控制矩阵</li> <li>关键岗位清单/岗位职责/岗位画像</li> <li>制度地图/制度管理机制和标准</li> </ul>		
	基础建设	<b>合规管理体系优化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>智慧合规</li> <li>合规风险评估</li> <li>合规检查标准</li> <li>问题库管理 (问题库词条)</li> <li>违规积分设计</li> <li>内控台账/合规手册</li> <li>合规问责体系设计</li> </ul>		<b>内部控制体系优化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>内控梳理 (公司层面)</li> <li>内控对标和测试</li> <li>对标字典库建立</li> <li>智能内控</li> <li>内控评价与内控整改</li> <li>关键岗位自查与检查</li> </ul>		<b>操作风险管理优化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>三大工具</li> <li>辅助工具</li> <li>资本管理 (资本计量)</li> <li>巴塞尔协议III-操作风险管理</li> <li>操作风险数字化/智能化转型</li> </ul>
	标准化建设	<b>数据集市</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>数据标准设计</li> <li>数据来源渠道分析</li> <li>数据关联图谱建立</li> <li>数据平台建立</li> </ul>	<b>员工行为管理</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>员工信息标准设计</li> <li>员工画像</li> <li>员工可信度评估</li> <li>员工行为梳理和分析</li> <li>员工异常行为监测</li> <li>员工行为管理配套机制</li> </ul>	<b>消费者权益保护</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>差距分析与架构设计</li> <li>组织架构与职责分工</li> <li>工作机制和工作流程优化</li> <li>工作标准和管理工具优化</li> <li>考核、信息披露与监管报送</li> </ul>		<b>个人金融信息保护</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>金融信息的定义、范围</li> <li>个人金融信息盘点与梳理</li> <li>组织架构与职责分工</li> <li>工作流程和管理标准建立</li> <li>管理工具和信息系统建立</li> </ul>
数字化建设	第二阶段	<b>体系优化</b>	<b>非现场合规分析监测</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>监测模型设计</li> <li>数据标准设计</li> <li>模型校验、试运行</li> <li>配套管理机制设计</li> </ul>	<b>风险热图与风险评价</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>评价指标库设计</li> <li>评价规则、标准和模型</li> <li>评价台账设计</li> <li>分支机构评价 (机构画像)</li> </ul>	<b>智慧监管合规分析提示</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>监管合规信息收集与分析</li> <li>监管数据标准和规则建立</li> <li>监管文书和监管信息流转流程设计</li> <li>监管处罚整改机制、流程和系统建设</li> </ul>	<b>监管合规风险管理</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>内外部数据的收集、解析与解构</li> <li>监管合规数据标准和规则的建立</li> <li>关联图谱的建立</li> <li>监管合规探针的设置</li> </ul>
	管理提升					

## 专题二 内控合规智能化管理解决方案

### 1) 智慧内控合规管理体系的四大价值体现

1. 有助于促进信息的标准化整合与集成运用，消除信息孤岛，加强信息连通；
2. 有助于提升管控时效，基于人工智能和大数据技术，在分析海量数据的基础上，解构数据间的关联关系，实现风险的提前预警、提前响应与提前处置；
3. 有助于深化业务融合，该体系将从理念、方法论和工具层面强化业务端的嵌入式管控，通过弱化一二道防线之间的边界，实现对关键风险的全面化、精细化管理；
4. 有助于加强问题定位，基于强大的数据智库，同时依托于内控合规指标评价体系、内控合规智能评价、非现场监测、等智能化工具，加强数据交互关联与相互验证，让违规问题无处遁形。

### 2) 智慧内控合规管理体系架构





### 3) 智慧内控合规管理体系提升要点

 <p>数据智库建立</p>	<p>全面归集各渠道风险合规数据信息，对相关数据进行结构化、标准化处理，并通过数据的集中存储与管理，建立规则实现数据间的交互支持、共享与校验，为风险合规评估提供数据支持。</p>
 <p>内控合规评价指标体系</p>	<p>涵盖合规管理的组织架构、岗责体系、制度体系、流程体系、管理工具箱、考核体系等，并通过构建多维度的合规评价指标，搭建数字化和智慧化的合规评价体系</p>
 <p>内控合规智能评价</p>	<p>建立风险数据集市，结合业务变化和监管动向，实现自动识别风险点，并通过金融科技，对高风险领域实现风险提示，此外，还可以自动形成高风险领域的检查清单，并根据检查结果实现对风险评估等级的自动调节</p>
 <p>内控合规智能监测（非现场）</p>	<p>建立非现场监测的运作机制及管理流程，建立非现场监测模型体系，以及建立模型持续开发的长效机制</p>
 <p>内控合规智能报告</p>	<p>基于风险数据集市构建智能化风险看板，建立数据关联图谱，识别潜在风险领域，形成智能化风险分析与评估报告，为金融机构管理、运营、决策提供依据</p>

## 专题三 从业人员行为管理解决方案

### 1) 智能从业人员行为管理体系的四大价值体现



## 2) 智能从业人员行为管理体系框架

智能从业人员行为管理体系通过对从业人员行为的多维度剖析，全面、深入了解从业人员异常行为，充分利用云计算、大数据、人工智能等科技手段，结合宏观环境、市场趋势以及同业较佳实践，协助客户构建智能的从业人员行为管理体系。该体系能有效支持金融机构开展全周期、全流程的从业人员行为闭环管理工作，支持从业人员行为的识别、记录、处理、评估、报告和监测。

### 内部环境

- 治理架构
- 制度体系
- 监督报告

毕马威通过分析行内从业人员管理目标及其对应的治理架构设置是否充分合理，制度建设情况是否存在偏离，监督报告机制是否有效等，协助客户不断完善内部治理环境。

### 工具箱

- 行为梳理
- 行为排查
- 行为评估
- 员工画像
- 风险监测

毕马威通过以下五个工具，协助客户建立从业人员行为管理工具箱。

- 1) 通过全行从业人员行为的梳理分析，建立从业人员行为字典库；
- 2) 通过完善从业人员行为现场排查及非现场监测体系，建立健全从业人员行为排查机制；
- 3) 通过建立打分卡机制，不断完善标签体系和应用场景，持续提高从业人员行为评估精准度；
- 4) 通过建立从业人员行为画像，实现从业人员行为全方位记录和个性化展现；
- 5) 通过设计员工行为监测模型，实现风险事前、事中、事后全流程预警。

### 管理系统

- 数据集市
- 分析技术
- 信息系统

依托业务赋能和科技赋能，以信息系统和大数据等科学技术为载体，实现从业人员行为线上化管理和智能化管理。

## 3) 智能从业人员行为管理体系成果展示

毕马威为客户提供金融机构从业人员行为管理的全套整合解决方案，协助客户建立健全从业人员行为管理体系，开展从业人员风险数据的收集和整理，构建一体化的从业人员风险数据集市，设计从业人员画像模型和要素，绘制从业人员岗位画像图谱，建立从业人员行为监测模型和预警机制，实时动态监测，加强事前监督、事中预警、规划智能化的从业人员行为管理信息系统，实现风险信息多维展示。



#### 专题四 构建开放、融合的智能风控合规生态圈

在双循环的新经济发展格局下，为应对大湾区全面开放和深化协同给商业银行带来的挑战，形成稳定、长效的风控合规管理体系，强调由实务管理向对象管理转变、由多头分散管理向集中统一管理转变、由事中事后的防弊纠偏向事前的监测预防转变、由定性粗放型管理向定量精细化管理转变、由以管理模块内的封闭式循环向管理模块间的开放式赋能转变，核心管理能力的培育，提升对内、对外赋能的质效，构建灵活敏捷、全面精准、深度融合、智能智慧的开放型风控合规生态圈。



# 粤港澳大湾区银行业跨境 业务税务筹划

粤港澳大湾区作为我国与国际接轨的前沿窗口，自改革开放以来在推动我国政策创新方面一直发挥着重要作用。2019年2月18日，中共中央、国务院印发《粤港澳大湾区发展规划纲要》，明确充分发挥大湾区资本市场和金融服务功能，合作构建多元化、国际化、跨区域的科技创新投融资体系。2020年5月14日，中国人民银行、中国银行保险监督管理委员会、中国证券监督管理委员会、国家外汇管理局联合印发《关于金融支持粤港澳大湾区建设的意见》，进一步强调促进粤港澳金融市场和金融基础设施互联互通，提升粤港澳大湾区金融服务创新水平、切实防范跨境金融风险，并提出了相关具体措施。在此背景下，大湾区银行业普遍加速布局跨境创新业务，配合监管的创新举措，研究出台跨境理财产品销售、跨境便捷开户等配套创新业务。

建设粤港澳大湾区作为习近平总书记亲自谋划、部署、推动的国家战略，是新时代推动形成我国全面开放新格局的重大举措，也是国家建设世界级城市群和参与全球竞争的重要空间载体。纵观全球，纽约湾区、旧金山湾区和东京湾区等三大国际湾区依托于各自政策和产业优势，逐渐成长为各具特色的国际金融中心。相比于国际三大湾区，粤港澳大湾区在一个国家内集合两种制度、三个法域和关税区，规划和建设分别在不同社会制度、不同体制框架内进行，这种制度性差异正是粤港澳大湾区的特色和优势所在。

税收政策是湾区制度差异性的重要体现之一。粤港澳三地从征税原则、适用税种到税率、优惠措施等方面均有所不同。港澳相较内地具有税种少、税率低等特点，且港澳两地实施收入来源地税收管辖原则，与内地采用的税务居民全球征税原则存在区别。在税收优惠政策上，内地近年陆续推出相关税收政策支持跨境创新业务开展，例如财税[2015]125号文《关于内地与香港基金互认有关税收政策的通知》及财税[2016]127号文《关于深港股票市场交易互联互通机制试点有关税收政策的通知》等，对于跨境理财通业务试点我们亦期待相关部门出台配套税收政策予以支持；在香港方面，香港特区政府近年积极推动创新财税政策，支持粤港澳大湾区内投融资体系发展，例如基金投资收益及普通合伙人附带权益的税务豁免等。综上所述，对于银行业而言，如何有效利用区内不同的税收政策，实现区内优势互补，加强跨境业务合作，是借助大湾区发展良机打造银行核心竞争力的重要考量因素。



冯治国

毕马威中国  
税务合伙人



盛敏

毕马威中国  
税务总监



李硕然

毕马威中国  
高级经理



根据毕马威税务团队多年来服务众多金融机构的经验，企业在进行跨境税收筹划时需结合境外子公司、分公司或其他关联方所从事业务性质的不同、与境内公司的关联交易性质不同、所处地区的税负差异等多种因素进行考量。对银行业而言，涉及港澳业务可能存在不同的筹划点，可考虑的方向包括银团贷款跨境合作、客户及业务推介、跨境资产管理、离岸贷款业务转移等。以银团贷款跨境合作为例，在满足境内银行现有银团类贷款业务模式的基础上，可以考虑由境外子公司履行牵头行职能，由境外牵头行簿记安排费收入，从而借助大湾区内不同区域间的税制差异降低集团整体税负。在业务实施过程中，银行需注意相应的内部职能调整及人员安排，充分完善支撑业务实质的文件，以支持相关业务和收费安排的合理性，降低反避税风险。建议金融机构在实施大湾区跨境业务筹划前合理考虑业务调整、转让定价安排，并咨询相关专业人士，获取合理化建议。

随着大湾区金融跨境合作相关制度的日趋完善，预计对大湾区特色金融产品和服务的需求将进一步释放。在此机遇下，目前国有四大行、商业银行等均积极推动布局开展大湾区跨境创新业务。此外，众多外资银行亦将大湾区业务列为银行战略重点之一，在内地成立粤港澳大湾区业务部或业务中心。对于大湾区银行业而言，活用大湾区相关税收政策，进一步优化成本结构，提升运营效率和市场竞争力，将助力银行业在大湾区金融融合发展中抢占先机。

毕马威针对粤港澳大湾区配置了高素质的专业税务服务团队，可以为粤港澳大湾区内企业提供定制化的税务咨询，包括税务架构优化、税务尽职调查、常年税务顾问、税务健康检查及其他专项税务筹划等。此外，毕马威还提供转让定价、贸易和关税、税务协商、个人所得税筹划等各项税务服务。毕马威致力于协助粤港澳大湾区的金融企业进行合规税务筹划以充分享受税务优惠政策，从而进一步推动大湾区跨境投融资创新，助力优化区内资源配置，提高资金融通效率，提升大湾区金融服务质量和效能。



# 如何通过架构与机制变革 打造高效银行组织

在金融科技快速发展的时代大势之下，中小银行的生存空间被不断挤压，如何在高岸为谷、深谷为陵的银行业赢得生存空间，是每一家银行都需要持续思考的问题。

错综复杂的经济形势与近年频发的黑天鹅事件，加快了中小银行整体转型的步伐。为了谋求发展，更好地服务实体经济，在经营管理模式上，需加快实现由粗放式向精细化的转变，坚持补充资本和优化治理双线发展；在业务端，经营思路转向“以客户为中心”，业务持续下沉，深化网点转型，逐步提高营销效能；在管理端，更加关注创新组织模式与长效机制的建立，加强总行的专业引领与分支赋能，实现组织敏捷与管理协同。

千帆竞发，百舸争流，各家中小银行大浪淘沙之下方显本色。唯有秉承初心、砥砺前行，加强科学管理，提升组织效能，才能在群雄汇聚的激烈战场抢占发展空间，先人一步。

本文中，毕马威将从组织管控模式、业务板块协同、运营管理集约化、网点效率提升与创新组织机制等五个方面探索中小银行组织变革之路。



## “因行制宜”明确管控模式，“量体裁衣”配套授权体系

在金融科技持续创新、用户行为模式不断转变的大背景下，中小银行正面临内忧外患的困局，普遍存在内部组织模式不够明确、业务赋能成效有限、流程冗余效率降低、资源投产不成正比等问题。在业务转型这场“攻坚战”中，总行战略引领的重要定位愈发凸显，如何有效赋能分支机构、释放营销潜能，已成为目前迫切需要解决的问题之一。



郑嵘

毕马威中国  
金融业组织和  
人力资源咨询  
主管合伙人



刘晏卓

毕马威中国  
金融业组织和  
人力资源咨询  
总监

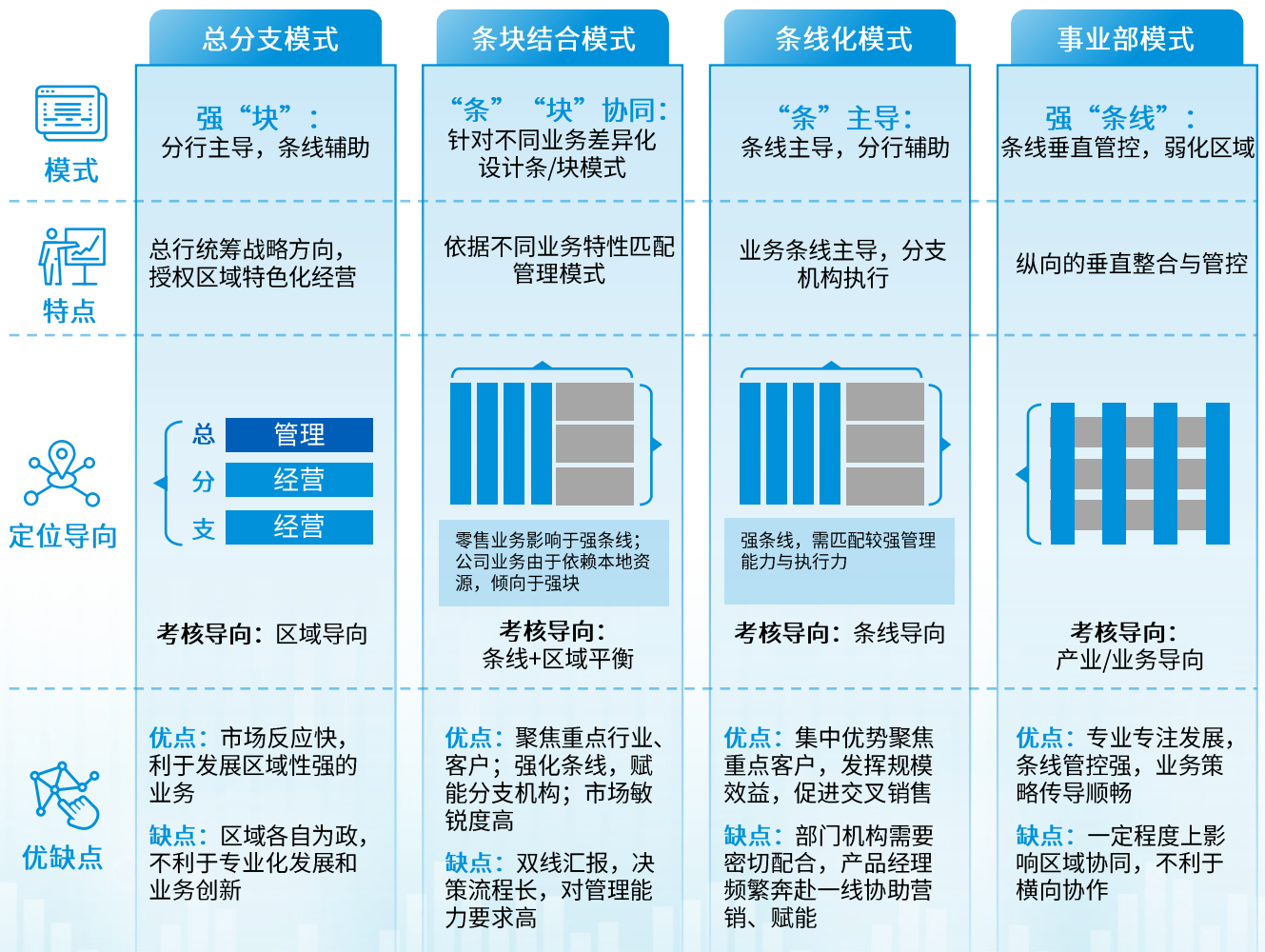


总行定位战略指挥部，统筹全行战略规划，指引业务发展方向。在战略、产品、定价、风控、数据与科技等方面不断提升专业能力，赋能一线营销团队，为分支机构提供平台与支撑。

分支机构定位作战先锋队，在贯彻总行战略规划的同时，积极发挥区域优势，打造差异化的业务经营模式，找准客群定位，结合地区特色实现精准营销。通过优化人员结构、合理配置资源以提升分支机构管理效能，打造强大、专业的营销团队。

在各级机构定位明确的前提下，中小银行应选择适应自身差异化的战略与业务特点的组织模式。目前行业较多采用以下四种组织模式：总分支模式、条块结合模式、条线化模式、事业部模式。

银行组织模式的不断转型发展，根本上是为了适应市场变化、实现战略目标。各行基于不同的业务发展特性，寻找在区域管理与条线管理之间的平衡，在“条块”之间找到适合自身发展的差异化定位与路径，打造与组织模式相匹配的分工与授权体系，提高组织经营效率。



毕马威建议，中小银行应从战略、营销、风险、财务、人员、信息科技六大维度的职能定位与分工界面切入，助力组织模式的有效落地。通过制定差异化的授权体系，赋能分支机构灵活开展业务，实现全行跨越式的发展。

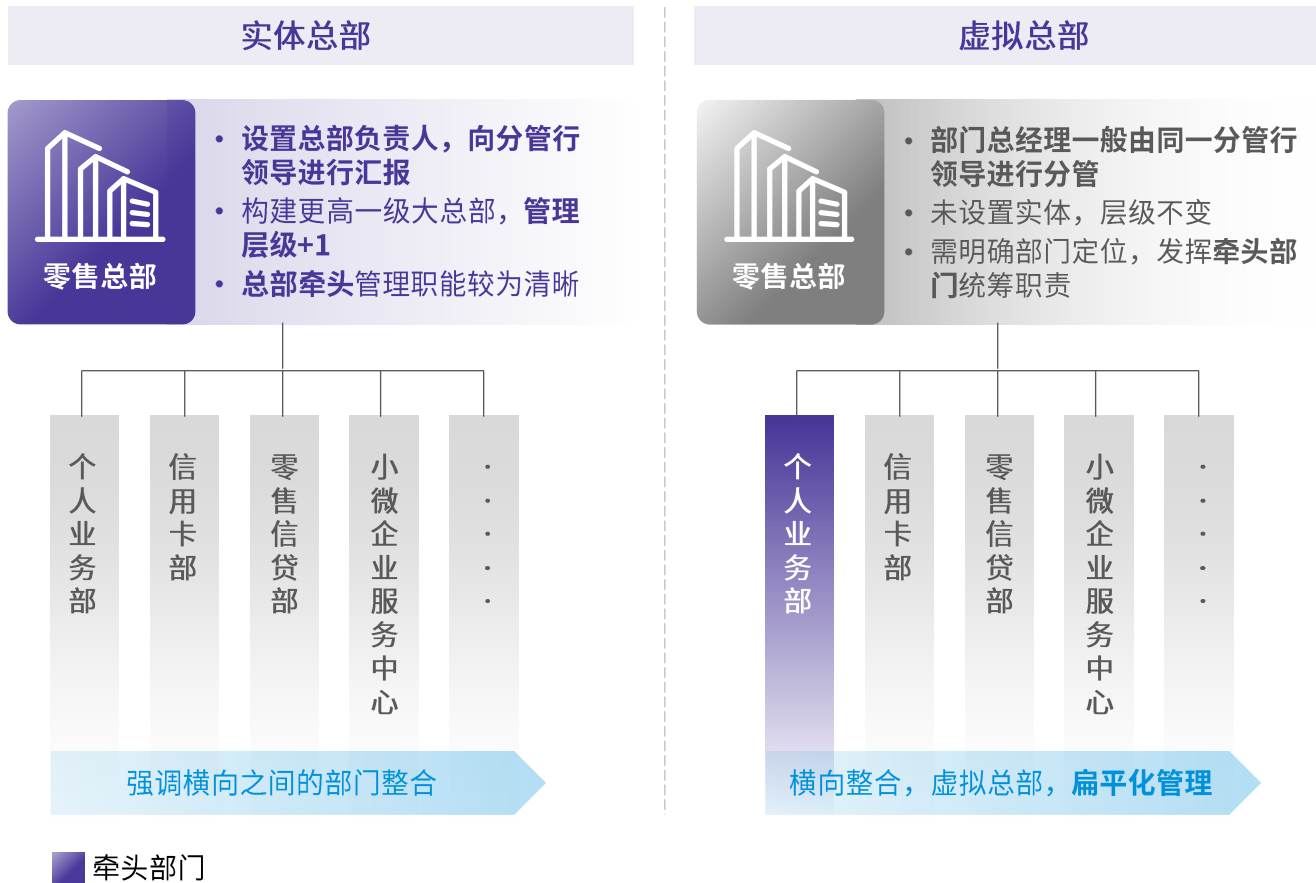


### 板块协同，打破“部门墙”

近年来，银行的核心经营理念由产品驱动转变为客户驱动，要求在组织层面打破“部门墙”，注重“以客户为中心”，围绕客户需求，不断完善产品体系，加强产品组合的灵活性，同时在部门间加强横向协同，为客户提供更加综合、优质的金融服务。

在组织模式上，商业银行进一步探索“板块化”组织架构，将原有部门围绕目标客群进行划分，构建更高级别的“大总部”，如公司金融总部、零售金融总部、金融市场总部等。具体组织设置上，一些银行设置了**实体总部**；也有银行出于扁平化管理层级的考虑，采用**虚拟总部**的做法，目的均是为了实现板块内部的统筹管理与协同，打造产品与服务的有效组合，提升客户体验。





但另一方面，“板块化”利于业务板块内的横向整合与专业化管理，却容易忽视业务板块间的联动。因此，通过交叉销售、联动营销等机制促进板块间的协同也十分关键：

- 1) **流程梳理：**洞察交叉销售业务情境，梳理并简化开展营销活动的各环节，缩短客户信息在不同条线和岗位之间的传递路径，做到简便易行、利于操作、减少内耗；
- 2) **考核端：**完善考核机制，明确主业的同时下达导向型指标，驱动员工自发地关心整体利益与核心指标。绩效考核的导向着重鼓励转介和资源共享，通过影子计价等机制解决因交叉销售带来的利益分配问题；
- 3) **激励端：**以正面激励为主，奖励在资源共享、交叉销售或联动营销方面执行与创收效果显著的网点和个人；明确产品定价，采取“积分制”的激励方式核算奖金。

通过板块间协同，能够为客户提供更加多元的服务，快速响应市场，提升客户粘性与自身品牌认知度，找到业绩增长的新突破点。



## 集约作业，运营为“先”

过去，银行通过增加物理网点数量、不断扩充人员，实现了业务规模的快速增长。而在当下，面对外部环境的巨大变化，传统的业务打法相对失灵，银行内部亦面临组织冗余、业务效率低下等问题。在转型过程中，更多银行通过明确总行定位、推进中后台集约化，将相对标准化的操作流程从分支机构转移至总行，有效释放机构效能，提升一线营销活力。

运营集约化作为成本控制的主抓手之一，正成为各家银行重点关注的对象。从最初纸质化分行制管理，无人化ATM机问世，到互联网金融高速发展，伴随新技术应用，集中运营走进现实，为组织的长期稳定运转和有机成长提供充满养分的“血液保障”。

但运营转型始终是各家银行不断探索和优化的重要议题。回顾国内银行运营转型的历程，银行“运营”已不再局限于“操作管理”的范畴，而是自业务开展和客户服务两个维度不断优化与延展的体系打造。

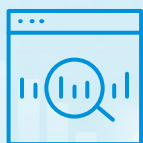
根据毕马威行业观察，国内大部分银行正处于运营1.0到2.0的过渡阶段，少数银行已经步入运营3.0阶段。总体而言，银行业正不断经历理解、探索与实践的成长蜕变，运营转型，适逢其会。

### 分散运营 → 集中作业

#### “集约作业”的运营1.0

从形态上使得原本分散运营的状态得到重塑，大幅度降低劳动力成本压力，主要体现在以下方面：

- 数据处理
- 系统承载
- 作业集中
- .....



### 基础后台 → 流程再造

#### “流程优化”的运营2.0

拓宽业务边际，合理切割业务条线全流程，进行前后台活动再分配，在业务中植入专业化分工模式，力求达到以下目的：

- 强化营销部门核心职能
- 扩大收入端与成本端竞争优势
- .....



### 提高效率 → 服务增值

#### “智慧科技”的运营3.0

回归服务宗旨本源，向以客户为中心转变，智慧科技逐渐嵌入银行运营系统，重塑产品服务体系，具体示例包括：

- 客户身份识别
- 智能客服机器人
- .....







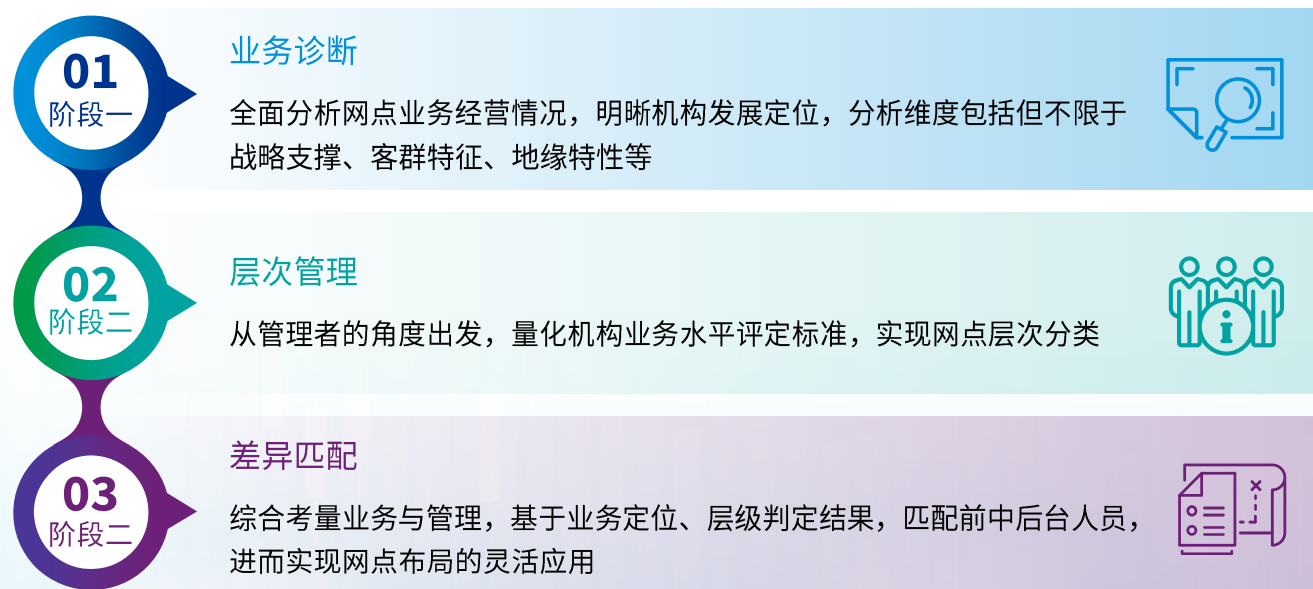
## 网点规划，精准制导

根据银监会公布的全国银行业金融机构网点数据，截至2020年末，全国范围内的网点呈现持续下降趋势。追本溯源，由于金融科技浪潮的冲击，大众消费习惯迅速向线上转移，驱使银行将更多资源分配至自主服务点和电子渠道，同时，也加快了对传统网点的撤并和改造。

毕马威观察到，现有网点普遍存在以下症结：

- 1. 经营思路与机构禀赋适配性低：**网点的禀赋与优势存在差异，在零售、小微、公司等业务发展上的侧重不尽一致，但大多数的经营机构未能结合周边区域特征明确自身业务定位，并匹配相应资源与经营策略；
- 2. 考核导向与业务定位衔接较弱：**由于缺少全面且个性化的网点测评体系，分支机构的考核指标缺乏科学性，难以客观考评支行经营水平；
- 3. 智能运营与网点服务嵌合度差：**部分网点虽配有智能设备，但整体使用程度较低，运营流程的整合性有待进一步提升，客户体验尚未得到大幅改善。

毕马威建议在业务结构调整、运营模式创新、客户体验优化等方面重塑网点转型。具体做法如下：



从现实来看，大众对于实体网点仍有不同程度的依赖，未来银行将坚持以“业务诊断”明方向，“层次管理”定预期，“差异匹配”促动力的转型策略，呈现更加多元化、差异化的发展态势。



## 创新组织机制，实现业务赋能

### 1. 中后台派驻/内嵌，有形覆盖

组织转型在未来战略落地实施中将持续发挥“阵型”的作用，而通过对组织架构的合理调整与优化，实现“排兵布阵”，能够有效激发队伍的潜在效能。

在过往实践中，毕马威发现，人力、财务、科技、风险等核心中后台职能往往对业务需求的响应力度不足、反应速度不够，具体表现如下：

- **人力模块：**人力资源管理政策与执行未充分匹配业务发展诉求与人才策略，例如在招聘、考核、培养等方面对于业务部门的支撑不足
- **财务模块：**财务约束缺乏刚性，预算管理耗时长，同时财务决策对于业务发展的支持力度不足，难以满足更高的经营管理要求
- **科技模块：**存在需求传导路径过长、沟通不畅等现象，导致科技部门的接收环节严重滞后，响应速度迟缓。人才方面，业务-科技复合型人才极其短缺，整体业务需求分析把握不到位
- **风险模块：**审批流程存在多重关卡，踩刹车过猛，效率较低，市场灵敏度有待提升，新产品引入阻碍大

基于行业实践，毕马威认为派驻与内嵌两大模式的业务赋能效果明显，二者具体区别如下：

	1 派驻模式	2 嵌入模式
人员归属	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 归属总行相关职能部门（例如人力资源部、计划财务部、信息科技部等）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人员编制归属业务部门</li> </ul>
汇报路径	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 通常单线汇报，主要汇报对象为所属职能部门，但需虚线汇报业务部门知晓</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 通常双线汇报，其中汇报对象为所属业务部门及对应职能部门</li> </ul>
考核分配	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 双线考核，其中归属职能部门考核权重占比较高</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 双线考核，其中内嵌业务部门考核权重比重占比较高，或是与职能部门等权重考核</li> </ul>
办公地区	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 物理办公地点为业务部门</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 物理办公地点为业务部门</li> </ul>



通过创新组织机制，中后台各专业职能板块存在的问题得到了明显改善：

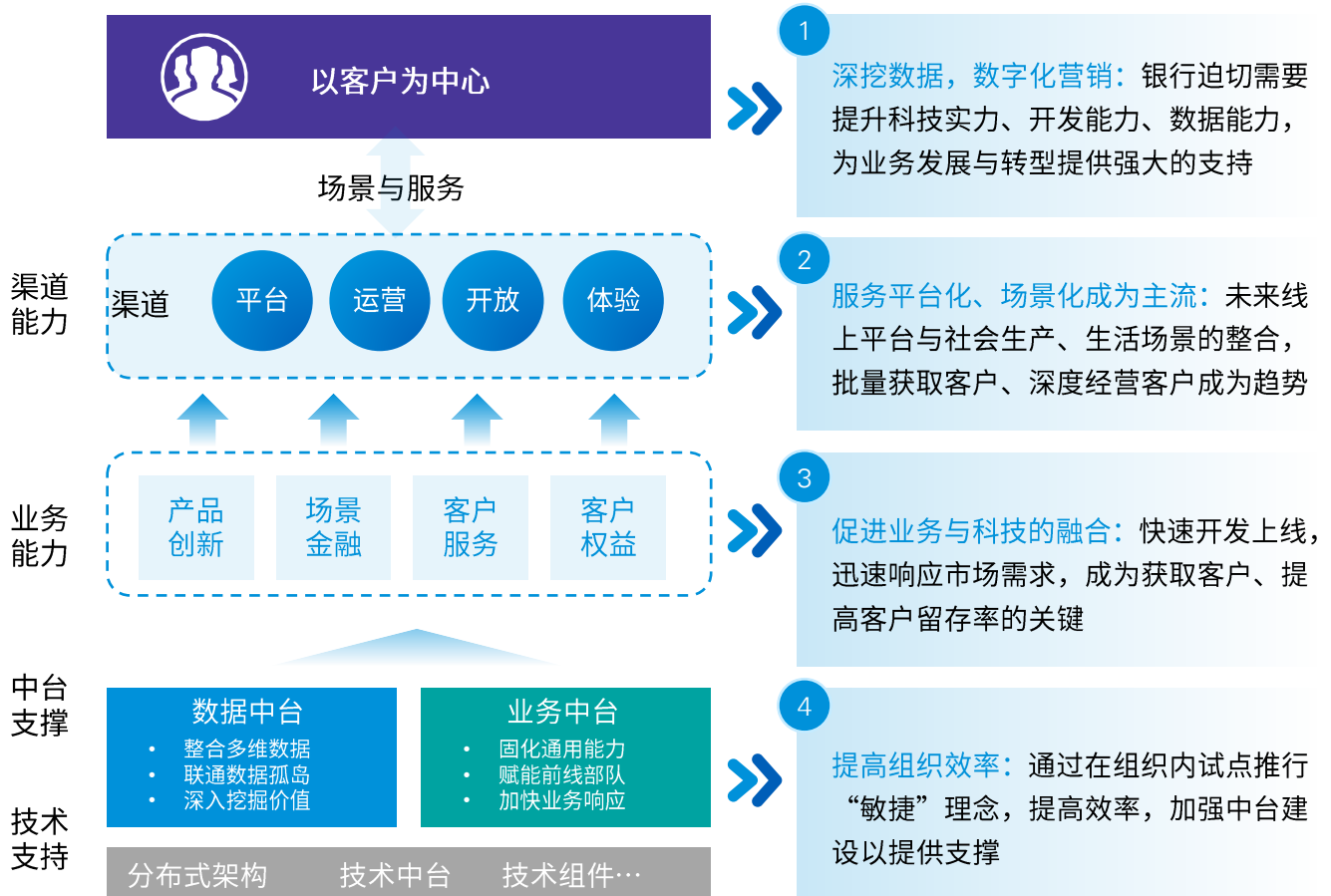
- **人力模块：** 派驻人力专员在业务端协调政策落实、决策支持及变革推动，分析、反馈与协调落实业务的需求，保证总行人力资源管理战略的有效实施
- **财务模块：** 建立以产品、客户等多维度为中心的成本归集、分摊体系，推行作业成本法，提高精细化水平，建立标准化财务分析报表平台，为管理决策提供标准化的数据支撑
- **科技模块：** 及时响应业务科技诉求，提供必要支持，促进科技人员对业务需求的理解，从而促进实现敏捷开发、加速产品迭代
- **风险模块：** 通过风险管控前置，实现风险管控与业务发展的平衡，同时将风险人员与业务人员紧密链接，提升业务人员在风险防范等方面的专业意识，最大程度降低风险损失

针对中后台业务赋能的需求，市场存在多种运行模式，在模式选取上，应充分考虑组织自身所处的发展阶段与管理特点。在过程中，真正实现中后台对于业务端“支持经营、落实管控”的赋能模式，提升银行综合服务水平。



## 2. 数字转型，敏捷协同

未来银行将是开放敏捷、融入生态、以数字和系统作为核心发展驱动力的新型机构。银行应提高自身科技实力、促进业务与科技融合、试点推行敏捷机制、提升中台能力以提高组织效率，快速响应市场需求。



近年来，数字科技的不断进步对商业银行的业务模式与客户行为产生了显著的影响，与之相对应的组织架构创新主要体现在敏捷化趋势以及部门协同效率的提升两方面。

**组织架构敏捷化**，在数字化转型的大趋势下，组织敏捷化是银行目前可探索的路径之一。通过构建跨职能、端到端的企业级敏捷组织，打破原有僵化的金字塔组织架构，纵向重塑业务流程，横向贯通条线板块，在内部实现组织和流程的高效运转，在外部快速洞察并实时、智能地响应市场变化和客户需求。



毕马威发现，银行实现“敏捷化”主要有以下三种组织形式：

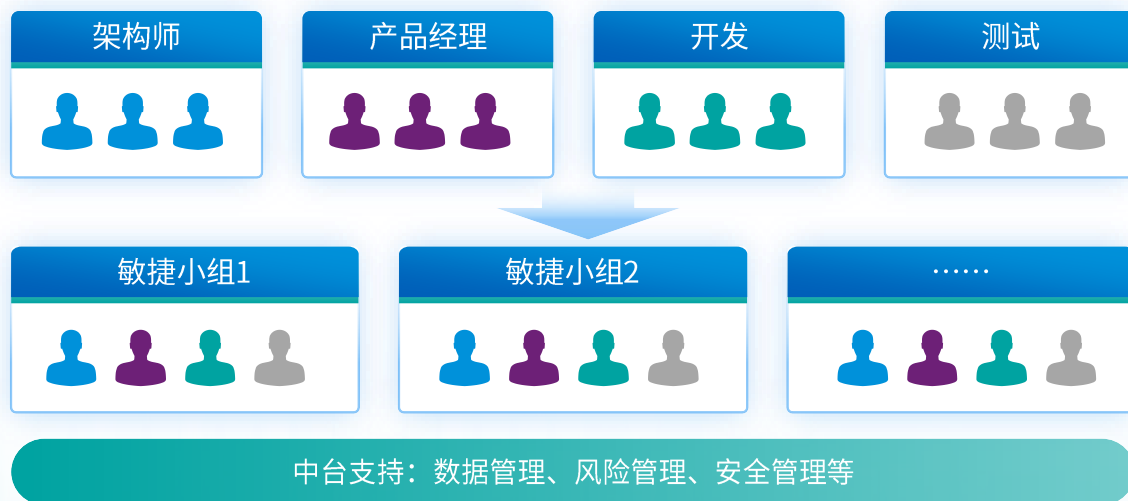
- 1) 临时性“虚拟小组”：**从各职能团队抽调人员形成“敏捷小组”，结束后各自回归原职能团队或根据任务重新组建。

**特点：**组织架构无变化或变化较小。可以取得短期成效，但组织的自发敏捷性难以建立。
- 2) “矩阵式组织”：**在组织架构中按照关键职能设置团队，如产品、营销、开发、风险等，成立敏捷小组时从各团队抽调人员，从组织架构上为进一步的敏捷做准备，形成“端到端”的流程，推进最终交付。

**特点：**组织架构上调整团队设置逻辑，但保留部门界限，更有利于敏捷的进一步推广，建立专业化的人才池，但需要对组织架构进行一定程度的梳理与重组。
- 3) “敏捷部落”：**按照“敏捷小组”划分组织架构中的事业群组，各小组负责相关目标端到端的实施。更适合在传统架构包袱较轻、项目制运作基础较好、人才储备充足具备敏捷能力、且业务较成熟的场景中应用。如信用卡业务、市场推广或对公业务等环节。

**特点：**以项目制为主的工作方式能够构建灵活的敏捷部落，但在打通部门界限、队伍敏捷能力的培养等方面将会遇到许多考验。

**敏捷小组团队组合的逻辑：**三种不同的组织形态下，结合各自特色，按照以下逻辑规划团队：



## 推行敏捷的方式



### 一步到位：

- 转型任务紧迫
- 管理层鼎力支持
- 急需打破内部壁垒
- 队伍具备敏捷能力



### 循序渐进：

- 阶段性转型任务
- 逐步试点敏捷
- 与传统业务重叠较小
- 队伍敏捷能力待培养

推行敏捷，首先需要明确敏捷的目的与出发点，依据行内的基础条件去考虑组织实施敏捷的成本与价值，选择不同程度的敏捷转型与路径。毕马威建议从IT敏捷开发、零售特定业务或产品等开始进行敏捷组织转型试点，以点状突破，横向拉通，最终实现全面变革。实现全面的敏捷转型需要从组织形式、人才管理、授权决策、考核评价、员工职责范围、工作方式等方面逐步推广。

**提高部门协同的效率**，主要体现在业务与科技的融合。在数字化转型背景下，为推动业务与金融科技的紧密结合，常见银行在组织层面设立科技创新一级部门，加大科技资源投入，管理层面设立首席信息官、相关委员会等，疏通组织运行机制，提升科技与业务的融合能力。以及明晰板块之下各个部门的定位与之间的协同关系，如多家银行网络金融部经历的一系列转型，探索其产品部门定位或渠道部门定位，以打造全行立体化产品体系与生态化服务体系。

#### 毕马威在数字化转型中的建议：

**组织架构方面：**逐步试点敏捷、提高部门协同效率。产品创新、场景拓展、渠道管理、数字化营销与科技实力是推进数字化转型的关键，需要构建更加灵活高效的组织体系，部门间形成密切配合以提升银行在未来数字化时代的市场竞争力。

**员工队伍方面：**延展业务与科技的边界，培养拥有双向技能的复合型人才，通过明确人才画像、建立人才库、制定复合型人才培养机制，打造一支服务全行战略、引领业务发展的跨界团队。

**结语：**数字化时代的到来，让银行面临不进则退之维谷，“跑马圈地”的粗放式扩张亦不再是行业发展的主流。昔日辉煌皆为过往，中小银行作为区域金融的重要支撑，有着服务实体经济、促进区域发展的重要使命，只有思辨的态度、开阔的视野，与不断的突破创新，能够揭开通往未来的序章。







# 激发组织活力，步入高质量发展之路

## ——探讨中小银行突破五千亿规模面临的组织挑战和破局之道

所谓中小银行泛指资产规模小于五千亿的区域性商业银行。在过去十年中，我们看到不少中小行，通过发挥自身优势，抓住发展机遇，以跑马圈地式的粗放增长模式，迅速提升规模，业绩喜人。不少从原先几百亿，增长至千亿甚至数千亿。然而，究其根本，是整个行业都处于较好的发展阶段，有旺盛的资金需求、资金价格有管制，银行的盈利是有保证的。但近几年，特别是疫情发生以来，大行下沉、竞争激烈，进入到微利时代，中小行可能面临亏损和新一轮兼并重组的漩涡。随着外部环境日趋严峻，中小行内部管理复杂度指数级增加，过去各种被发展掩盖的问题陆续浮出水面：利差收窄、不良激增、基础客群薄弱、产品研发乏力、合规风险滞后、工作执行效率低，横向协作差等。面对这些挑战，很多银行都采取了针对性措施，例如引入专家，学习同业领先经验，设计和优化资负、风险、合规、产品研发等体系，但结果往往因人而异。有些银行取得了立竿见影的效果，而另外的却收效甚微，究其原因，无外乎是设计上先进的体系，在执行上因为人的因素而难以落地，效果自然就大打折扣。

针对这个现象，毕马威近期对数十家区域银行深度调研，发现推动银行业务持续提升背后的决定因素是组织能力，并可将其归纳为三点：第一，强总行、强条线的组织模式；第二，落实“八能”的人力资源管理体系；第三，一支致力于价值创造的干部和人才队伍。我们看到组织能力如同手机的底层操作系统，其上承载着各种业务和管理体系，如同一个个APP。如果这个底层操作系统自身不够强大，其上安装的APP再先进也难以发挥作用。通过对比研究发现，大部分研究对象中，代表生产力的资产规模迅速增长，远远领先于代表生产关系的组织能力，问题不断积累并对业务产生负面叠加效应。而优秀的银行，持续保持组织能力发展前置于规模发展，不断激发组织活力，步入高质量发展之路。

调研发现，中小银行为突破五千亿资产规模大关，所面临的最大挑战是总行能力危机，破局之道是通过组织能力转型，将原先的“游击队”升级为“正规军”。成功转型为正规军的标志体现在五个方面：其一，财务实力扎实；其二，监管牌照较为齐全；其三，业务方向清晰可持续；其四，风险管理体系健全；最后，组织能力有章法。



郑嵘

毕马威中国  
金融业组织和  
人力资源咨询  
主管合伙人



张丽芳

毕马威中国  
金融业组织和  
人力资源咨询  
合伙人

为了成功转型为正规军，银行将面临五大挑战，究其根因是总行能力滞后，难以引领新常态下的规模化业务发展，疲于应付激增的管理复杂度。具体表现为：首先，客户不聚焦，产品同质化；其次，管理体系一事一议地打补丁多，高瞻远瞩的规划少；第三，风险管理意识、机制、工具全面落后；第四，中层干部理念滞后，干劲不足，压抑组织活力；最后，关键岗位无后备梯队，一换人业务就萎缩。

回溯一些优秀的中小行发展历程，我们发现其经历了所有以上挑战，并牢牢把握了四项关键成功因素，踏准业务和管理共同发展的节奏。这些核心关键因素包括：一是有持之以恒的策略和方向；二是有明确细分市场基础上的目标客群；三是有自上而下、自下而上的管理和决策体系；四是有与阶段相匹配的人才管理机制和人才队伍。

在组织能力提升的具体工作层面，标杆行以组织体系作为硬抓手，通过组织架构调整、岗位职级体系建立、薪酬持续行业对标、绩效考核透明高激励等，解决动力问题。另一方面，以人才体系为软抓手，通过公开透明的人才选拔机制、分层分类训练体系、后备梯队发展路径、岗位三化体系等建立，解决能力问题。此外，非常注重营造氛围，从员工的价值观导向出发，通过日常行为管理，打造以客户为中心的铁军，通过严格纪律，解决可持续性问题。

橘生淮南为橘淮北为枳。每家银行都有自己的土壤和适应的发展方式，照搬照抄其他行的经验不一定适用。但毕马威认为，欲突破五千亿规模大关，必先高瞻远瞩，整体系统性地思考生产关系和生产力的匹配，即组织能力的升级，然后主动求变，采取行动，坚持不懈。银行业真正的核心战略问题不是单纯的看清发展方向，而在持续驾驭战略目标和组织能力之间的平衡。为此，我们归纳总结了四项组织能力提升的关键指导原则：

1. 要有三到五年的长期规划，转型不是一蹴而就，是持之以恒；
2. 先人后事，先要找到“正确的人”，第二步才是机制的变革，否则再正确的方法也叫不醒装睡的人；
3. 每年有主题，以终为始立目标，第一 year 要正确的位置放正确的人，并建立正确的激励机制，解决动力问题；第二 year 要赋能发展新人，解决能力问题；第三 year 要落地长效的人才选拔和后备发展机制，并在员工管理、IT 系统方面形成支撑能力；
4. 人的转型是一项系统工程，为保证整体效果，要打组合拳，每年有关键转型举措+重复性的日常工作重点。在转型举措中要有“速赢项”，树立信心，营造氛围，推动转型这项艰巨工作可以不断深化、固化和内化。

我们希望这些指导原则和做法能帮助银行激发组织活力，步入高质量发展之路。



# 银行业的业务重心转移， 提速发展财富管理业务



方海云

毕马威中国  
香港中资金融  
机构主管合伙人

过去一年多，银行业为应对新冠疫情带来的影响与挑战，从不同的方面做出努力，让业务保持稳定的增长。同时由于预计未来几年利率依然会处于低位，各家银行为了降低低利率环境对利润带来的影响，除了加大调整资产负债表结构外，更逐步将业务重心转移到非利息收入的中间业务，尤其财富管理。内地、香港与国际的银行和财富管理机构继续在中国寻找增长的机会，并视大湾区为实现发展宏图计划的重要的推动及据点。随着中国内地金融服务业持续向外资开放，越来越多的国际性银行和财富管理机构，以大湾区作为发展国内财富管理业务的试点。中国人民银行联同香港金融管理局（香港金管局）及澳门金融管理局于二〇二〇年六月公布在粤港澳大湾区（大湾区）开展双向跨境理财通业务试点计划，为那些准备以财富管理及大湾区为重点业务发展目标的银行等金融机构带来极大的机遇。

在2021年2月，香港金融管理局与中国人民银行、中国银行保险监督管理委员会、中国证券监督管理委员会、国家外汇管理局、香港证券及期货事务监察委员会及澳门金融管理局就“跨境理财通”所涉及的监管合作原则等事宜达成共识，并签署了《关于在粤港澳大湾区开展“跨境理财通”业务试点的谅解备忘录》。该谅解备忘录建立了三地的监管机构在跨境理财通的实施和监管的顺利，对投资者的保护，以及支持银行业的准备。

在2021年5月，中国人民银行，香港金管局和澳门金管局联合发布大湾区跨境理财通实施细则（征求意见稿）及各监管要求的解读，为市场对于跨境理财通提供更多的指引。可以说跨境理财通为香港整个金融产业链以至其他专业服务范畴带来庞大商机。

## “北向通”



- 港澳两地的合格个人投资者
- 投资由中国内地合格伙伴银行销售的合格理财产品

## “南向通”



- 中国内地的合格个人投资者
- 投资由香港合格伙伴银行销售的合格理财产品

在跨境理财通下，粤港澳大湾区居民可以跨境投资粤港澳大湾区银行销售的合格投资产品。三地的监管机构发布了不同方面的监管要求。主要监管要求如下：

### 合格银行

- 香港银行可以同时与超过一家内地伙伴银行合作开展南/北向通业务。有关的香港银行必须从事零售银行或私人银行业务，并持有第1类（证券交易）证监会牌照的银行符合资格开展理财通服务。
- 内地代销银行和内地合作银行应满足一定的条件，如
  - 在粤港澳大湾区内地9市注册法人银行或设立分支机构；
  - 具备3年以上开展跨境人民币结算业务的经验；
  - 已建立开展跨境理财通业务的内控和风控的制度及相关的操作，并具备需要的专业人员与系统等资源。

### 跨境汇划

- 汇款和投资专户资金通过账户一对一绑定实现闭环汇划和封闭管理，而不得使用其他账户转账。
- 资金汇划须使用人民币进行跨境结算。
- 跨境理财通的汇划总额度暂定为人民币1,500亿元。
- 个人投资者配额暂定为人民币100万元。

### 开户安排

- 南向通的客户可(i)以见证开户方式，由内地伙伴银行核实客户身分、验证身分证明文件及见证客户协议的签立；或(ii)亲身前往有关的香港银行申请开立投资专户。
- 在北向通方面，内地伙伴银行可提供网上渠道让客户提交资料，或者香港银行在事前协助客户填写所需的开户文件以及向内地伙伴银行转交相关文件。待内地伙伴银行完成初步审批后，客户才前往内地办理所需手续。
- 香港参与银行不应被视为内地伙伴银行位于香港的代表。银行在客户开立投资账户前应向客户提供充分的披露和适当的解释。

### 产品销售

- 南向通 - 只准许中至低风险以香港为注册地的香港证监会认可基金、债券及存款。
- 北向通 - 经发行人和内地代销银行评定为一级至三级风险的非保本净值化理财产品和评定为R1至R3风险的公开募集证券投资基金。
- 银行不应就跨境理财通服务进行积极营销，也不应就相关产品向公众人士发出邀请或提供投资建议。
- 在南向通中，对不身处香港的客户进行的交易应采取“只执行交易”模式。在遵守合适性规定下可以对身处香港的客户作出招揽或建议。

### 投资者保障

- 南向通的投资账户受香港法律法规保障。
- 北向通的投资账户受内地法律法规保障。

虽然跨境理财通最初仅允许低风险的简单投资产品，且跨境资金流动受到总体投资者额度和个人投资者额度的限制，但已得到金融服务业的积极响应。跨境理财通的成功启动有望促进这个机制在未来得到进一步改进和完善，例如允许扩大投资产品的范围、放宽配额或采取更灵活的投资者开户程序。

除了从符合监管要求方面计划推动财富管理业务，运营模型也是主要关注点。



正在准备启动跨境理财通的银行大多也把计划融入其整体数字化转型战略，以数字化财富管理为中长期的目标，配合内地市场高手机银行的采用率及对理财平台的需求，并提升客户体验。

为配合长远的战略目标，多家银行已经公告或积极计划与第三方合作，如与金融科技公司建立战略伙伴合作关系，以更好地应用这些公司在科技或数据管理上的优势。



# 大湾区引领绿色金融发展，积极应对气候环境风险挑战



## 气候环境风险挑战的国际和国内背景

近年来，国际上已对商业银行面临的环境风险形成共识，即企业在生产经营活动中向环境排放或者使用自然资源的行为对环境产生的影响，已经超过环境的承载能力，导致环境日益恶化，使得政府、公众和非政府组织对企业的环境行为要求不断提高，企业环境成本持续上升，面临的环境和社会风险增加，进而给作为企业资金供给者的商业银行或其他金融机构带来风险。

2020年，欧洲证券及市场管理局（ESMA）发布《可持续金融战略》，鼓励金融机构管理气候变化带来的金融风险；欧洲央行及欧盟成员国国家主管部门于2020年起草《气候环境风险指南》，旨在尽快给银行机构提供前瞻性和系统方法管理气候环境风险；新加坡金融管理局于2020年6月发布了关于银行环境风险管理准则的咨询文件，希望银行提高进行气候风险情景分析和压力测试的能力；2020年6月，香港金融管理局发表《绿色及可持续银行业白皮书》，探讨银行业应对气候变化的未来方向，重点落在相关的风险管理工作上。

2020年9月，习近平主席在联合国大会宣布：“中国将提高国家自主贡献力度，采取更加有力的政策和措施，二氧化碳排放力争于2030年前达到峰值，努力争取2060年前实现碳中和”。<sup>5</sup>基于这一国家战略部署，中国金融行业也提出了相应的绿色金融发展计划，2021年年初，人民银行提出将投入更多资源，跟踪分析环境气候风险对金融稳定的潜在影响，提高环境气候风险的分析和管理能力，同时，积极研究将气候风险纳入我国货币政策与宏观审慎政策“双支柱”调控框架的可行性和框架修正路径。2021年4月，央行副行长刘桂平在国务院新闻办发布会上表示：“央行将以能源结构调整为核心，创设直达实体经济的碳减排政策支持工具。……除此之外，为应对气候风险，央行还决定要逐步将气候变化相关风险纳入宏观审慎政策框架。”<sup>6</sup>



曹劲

毕马威中国  
金融风险咨询  
服务主管合伙人



张迅

毕马威中国  
金融风险咨询  
服务合伙人



李立书

毕马威中国  
金融风险管理  
总监

<sup>5</sup> 来源：习近平在第七十五届联合国大会一般性辩论上的讲话（全文）-新华网 xinhuanet.com

<sup>6</sup> 来源：国务院新闻办公室新闻发布会“构建新发展格局 金融支持区域协调发展”文字实录 - 中国人民银行 pbc.gov.cn

中国将碳排放和绿色金融发展提高到国家战略层面，这必然给中国的金融机构提出新的要求，需要商业银行开发气候战略和信贷气候轨迹的管理工具，通过将气候风险纳入金融交易的整体风险评估中，加快银行及其他金融机构向绿色转型，并与碳中和目标保持一致，并且需要引入新技术、采用新方法，开展自身政策制度创新、管理创新，在众多商业银行中通过差异化发展脱颖而出。



## 绿色金融在粤港澳大湾区大有可为

粤港澳大湾区发展绿色金融，在国家区域发展战略层面、区域经济发展特色层面、产业协同层面，都具备很大的天然优势，数据表明，大湾区绿色债权产品融资规模约为1.5万亿元，处于全国领先水平。广州和香港分别在绿色贷款、绿色债券领域名列前茅，深圳在发展绿色基金、绿色保险方面取得很大成效。2009年至2019年，珠三角九市总计发行141只绿色基金，其中，由深圳市发行或管理的绿色基金有121只，占比超过85%。中央财经大学绿色金融研究院院长王遥表示：“粤港澳大湾区金融市场互联互通创新持续推进，为绿色金融合作创造了基础性和前提性条件。”<sup>7</sup>

近期北京大学汇丰商学院与汇丰中国合作发布的《粤港澳大湾区绿色金融发展报告》指出：“依托中国市场的巨大潜力、凭借自身产业升级和金融产业优势，粤港澳大湾区有望成为全球绿色金融发展的中坚力量。”并且指出大湾区目前在中国绿色金融发展中位居“国际第一方阵”，大湾区需要“将绿色金融实践经验推广到世界，一方面，巩固和提升香港国际金融中心地位和大湾区国际金融影响力。另一方面，促进中国参与全球金融治理，实现与国际金融规则的互动和衔接。”

大湾区银行和金融机构众多，金融活动非常活跃，绿色金融领域面临的机遇和挑战非常显著，大湾区的金融机构完全可以利用这一良好环境，依靠天然的“敢为天下先”精神，推进绿色金融体系建设、培育绿色金融市场、提供多样化的特色绿色产品、健全绿色金融风险管理体系、开发先进的气候环境风险管理工具。

<sup>7</sup> 来源：《粤港澳大湾区绿色金融发展报告》2020年 北京大学汇丰商学院



## 大湾区金融业应积极构建先进的绿色金融管理体系

按照国家层面的部署，绿色金融顶层设计包括资源配置、风险管理、市场定价等三大功能，标准体系、监管和信息披露要求、激励约束机制、产品和市场体系、国际合作空间等五大支柱。商业银行需要以此作为基础和方向，建设绿色金融体系，提升气候风险管理的思路、制度、流程、方法和工具。

- 1. 绿色金融信息披露：**绿色金融信息披露是金融机构应对绿色金融监管要求和社会责任的重要内容，上个世纪90年代，国际组织开始呼吁金融机构将环境、社会和治理因素（ESG）纳入对外披露相关信息，以建立透明、公开、公正的绿色金融市场。随着可持续发展理念的深化，ESG方面的信息披露要求也日益严格，预计未来全球各国ESG信息披露的要求将会更加严格。金融机构将要求披露一些重要的绿色金融指标，例如碳足迹（每万元贷款碳排放）、贷款绿色指数、绿色评级、绿色金融指数等。在这样的背景下，商业银行需做好准备，尽早建立起有效绿色金融信息披露和评价体系。
- 2. 绿色金融激励约束：**绿色金融激励约束机制也是绿色金融体系建设的重要内容，目前可能的措施包括针对低碳行业的再贷款、绿色资产抵押、针对绿色贷款的风险权重优惠等，特别是针对绿色贷款的风险权重优惠调整，可能会成为一种可行的绿色金融激励机制，在金融领域广泛实施。调整绿色贷款的风险权重在我国有较好的基础，有专家建议：为了控制风险，一是可以考虑在国家级绿色金改试验区小范围进行；二是可以考虑在一定业务范围内实施，再逐步推开。我国的金融机构需要密切关注这一领域的监管要求，积极应对未来推行的绿色金融激励措施。
- 3. 气候环境风险评估：**由于气候与环境风险具有不同于传统金融风险的独特特征，具有前瞻性的情景分析与压力测试则成为了评估气候与环境风险的主要工具，然而基于气候与环境风险的系统性与复杂性，相关的理论研究与实践仍处于探索与发展阶段，我国仅有极少数商业银行开展了气候与环境风险压力测试实践，国内大部分金融机构对相关方法仍然缺乏认识，大湾区金融机构完全可以利用区域优势，率先推动这一领域的前沿工作。

由于目前银行业气候环境风险评估仍处于起步阶段，各银行的评估模型和方法学还不成熟。考虑国际监管环境的变化，可以预期环境风险压力测试将在不久的将来被纳入监管要求，大湾区金融机构可以及早在有限的资源条件下，分步落实环境风险压力测试管理，掌握变革过程中的主动权。



# 从理念到实践，大湾区将引领新一轮银行转型



王强

毕马威中国  
金融业战略咨询  
服务合伙人

2019年2月《粤港澳大湾区发展规划纲要》正式印发，进一步提升粤港澳大湾区在国家经济发展和对外开放中的支撑引领作用。2020年5月中国人民银行、银保监会、证监会、国家外汇管理局等四部委发布《关于金融支持粤港澳大湾区建设的意见》，在促进跨境贸易和投融资便利化、深化内地与港澳金融合作、金融市场与金融基础设施互联互通以及金融服务水平创新等方面进一步加大政策支持力度，推进金融开放创新。银行业作为金融体系的重要组成部分，在承载历史使命的同时也迎来自身发展的时代契机，面对大湾区内多口岸联动、双定位叠加、区域产业链升级、资本市场联通、美丽湾区建设及科技创新趋势，积极拥抱市场机遇，谋求业务模式转型，方可成为助力湾区建设的加速器，共享湾区发展红利。



## 大湾区内商业银行发展面临的外部环境

### 1. “多口岸联动”激活跨境金融需求

目前大湾区正加速互联互通基础设施升级，便利的交通物流网络将有效促进粤港澳城市群间社会经济的密切交流，随着商品、人才及信息的流通和繁荣，在进出口贸易、跨境服务贸易、经常转移以及外商直接投资、对外直接投资等领域，资金的跨区跨境流通需求将更加旺盛。

### 2. “双定位叠加”提升普惠金融活力

“十四五”期间国家进一步强调消费对经济发展的基础性作用，坚持创新驱动发展战略。一方面，粤港澳大湾区作为优质生活圈，消费升级潜力巨大。区域内第三产业发达，广州率先开展国际消费中心城市建设，香港作为自由贸易港，澳门定位旅游休闲城市，区域内汇聚了数量庞大的多层次消费人群及高净值客群，具备较强消费能力。另一方面，粤港澳大湾区定位科技创新高地及新兴产业策源地，科技创新产业金融需求旺盛。湾区内创新创业氛围浓厚、政策优惠，深圳前海、广州南沙、珠海横琴等纷纷建立港澳创业就业试验区，支持港澳青年和中小微企业在内地发展。科技创新、跨境贸易、高端制造业等中小微企业发展蓬勃，催生巨量投融资需求。

### 3. “区域产业链升级”推动产业金融生态转型

粤港澳大湾区瞄准国际先进标准提高产业发展水平，支持传统产业改造升级，着力培育发展新产业，促进产业间实现优势互补，联动发展，形成现代化产业集群。政策引导加快发展先进制造业，培育发展壮大以高新技术、生物医药、节能环保、数字经济为代表的战略性新兴产业，并加快发展现代服务业，大力发展海洋经济等。现代产业体系的构建意味着地区一批核心优质企业和产业集群的培育成长，并伴随旺盛的投融资等多元化金融服务需求。

### 4. “资本市场互联互通”引爆综合财富管理需求

政策强调促进粤港澳大湾区跨境贸易和投融资便利化，推进资本项目便利化改革，探索建立跨境理财通机制，开展本外币合一的跨境资金池业务试点，稳步扩大跨境资产转让业务试点，支持设立人民币海外投贷基金，开展私募股权投资基金跨境投资试点，推动离岸人民币市场发展，促进湾区内资本市场联通，财富管理市场增量空间广阔。

### 5. “美丽湾区理念”促进绿色金融落地

粤港澳大湾区强调生态文明建设，以建设美丽湾区为引领，强调产业结构、生产方式、生活方式中的绿色低碳循环发展。推进低碳试点示范，开展绿色低碳发展评价，推动制造业智能化绿色化发展，采用先进适用节能低碳环保技术改造提升传统产业，加快构建绿色产业体系，推进能源生产和消费革命，构建清洁低碳、安全高效的能源体系，催生绿色金融需求。

### 6. “科技创新”升级数字化金融模式

深圳拥有创新驱动的先发优势，香港具有金融服务的国际化和制度优势，在大湾区形成“科技+金融”的双轮驱动，为金融科技创新发展提供良好的环境。在相关落地政策支持下，借助粤港澳大湾区的科技创新优势和金融科技生态的逐步完善，将大力促进大湾区内商业银行在区块链、人工智能、云计算等技术的发展；加速在数字货币、反洗钱、普惠金融、供应链金融等领域的应用；提升领先技术的场景运用能力和科技产品研发及输出能力。





## 大湾区内商业银行业务发展机遇

粤港澳大湾区内的这些外部环境趋势对于银行业来说机遇与挑战并存，商业银行需进行多维度的业务模式升级及服务理念革新，才能做到顺势而为，把握湾区发展机遇。

### 1. 国际业务从传统跨境结算向综合服务转变

大湾区内互联互通催生的跨境金融需求，为银行国际业务发展带来巨大发展空间，除传统跨境贸易结算业务外，提升跨境贸易融资便利度，对企业境内外资产进行综合授信管理，提供跨境供应链金融及公司跨境财富管理等服务。

### 2. 大零售业务从基础信贷向全面财富管理转变

基于粤港澳大湾区消费+创新的城市定位，银行大零售业务蕴藏巨大的发展潜力。个人金融方面，可以为多层次个人客户提供消费金融服务，促进消费潜力释放，同时为高净值客户提供包含跨境投资理财在内的全面财富管理服务；普惠金融方面，为创新型中小微企业提供多元普惠金融服务。

### 3. 公司业务从关注资产业务向撬动生态金融转变

以粤港澳大湾区产业集群中的核心企业为切入点，通过传统资产业务，撬动支付结算、现金管理、供应链金融等交易银行业务机会。同时通过建立与大型核心企业的合作关系，实现生态共建，将业务范围渗透至产业链上下游的中小企业，及相关生态圈中的个人客户。

### 4. 资管业务从有限标的向丰富资产配置转变

以“跨境理财通”业务为抓手，把握获客机会，提升高价值客群的粘性价值。基于政策对开展“跨境理财通”展业条件的要求，大湾区内的法人银行具备“跨境理财通”业务的先天优势。由于该业务办理，具有账户的排他性和高转换成本，因此率先进行业务布局和重点发力，以最快速度抢占获取高净值客户资源，进而在未来的财富管理服务中，通过加强与领先外资银行的业务合作，建立多元资产管理、境外资产配置及财富传承的产品服务能力增强客户粘性。

### 5. 绿色金融从绿色信贷向多元工具综合落地转变

优良的生态环境是支撑大湾区经济社会可持续发展的先决条件，而绿色产业和项目的发展离不开绿色金融的资金调配。随着大湾区绿色发展理念的日益普及、绿色经济和产业的加快成熟，绿色金融还将获得更广阔的发展空间。



## 6. 金融科技从线上展业工具向数据资产应用转变

依托粤港澳大湾区内新技术研发应用的领先优势，加强银行服务数字化转型，一方面加紧布局银政、银企业合作生态的构建，参与湾区智慧城市建设，广泛在医疗、交通、社区等城市服务领域提供银行服务，积累数据资产；另一方面利用技术手段真正发挥“数据乘数”的作用，数据为业务赋能，提升银行客户满意度。



### 大湾区内商业银行的成功特质

综合粤港澳大湾区内银行业的发展环境及业务机遇，我们认为具备以下特质的银行能够在市场竞争中占据优势地位：

1. **变革创新**：具备变革基因的银行，积极拥抱市场变化，能够及时进行转型抓住发展新机遇；
2. **独树一帜**：具备自身业务特色的银行，根据自身资源禀赋与业务优势，在细分市场做深做精，建立不可替代的竞争优势；
3. **坚守本源**：具备不忘初心发展的银行，坚持服务实体经济，重视风险管理，在广阔的市场空间中坚守银行服务本源；
4. **积极开放**：具备合作开放心态的银行，协同同业其他金融机构和产业中的企业客户，合作开展生态构建，为生态中各个类型客户提供金融服务。

# 粤港澳大湾区银行业金融科技发展与展望



## 大湾区金融科技政策和定位

《粤港澳大湾区发展规划纲要》明确了我国首个世界级大湾区的战略方向、发展目标、基本原则，把大湾区定位为“具有全球影响力的国际科技创新中心”，要“大力发展特色金融产业”，和“有序推进金融市场互联互通”，并支持深圳“开展科技金融试点，加强金融科技载体建设”。在十四五开局之年，《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议》也提到“在审慎监管前提下有序推进金融创新”，“稳妥发展金融科技，加快金融机构数字化转型”。

在VUCA（Volatility（易变性），Uncertainty（不确定性），Complexity（复杂性），Ambiguity（模糊性））的数字化时代，新兴的互联网技术不断推动着科技的角色从基础支撑层面向应用转化层面渗透，而“新经济”的蓬勃发展也在持续地重塑商业生态，环境的易变性、不确定性、复杂性和模糊性，对银行的能力提出了更高要求。大湾区银行业在金融科技快速发展的浪潮中，明显加快了数字化进程，借助以隐私计算、人工智能、区块链、大数据和云计算为代表的一系列金融科技，开辟了大量创新应用的场景。与此同时，大湾区银行业也在不断地思考，如何在金融创新的同时深度融合科技，构建金融科技新生态，依靠金融科技创新应用探索出持续发展的关键路径。



赫荣科

毕马威中国  
智能应用合伙人



## 大湾区银行业金融科技发展现状

大湾区享有金融科技政策和资源的显著优势，随着金融科技的快速发展和应用，数字经济和数字社会逐渐形成。在数字化浪潮中，区域内的国有商业银行、股份制银行、城市商业银行、农村商业银行、互联网银行、外资和民营银行等纷纷开启了数字化转型，通过提升金融风险管理水平、优化金融监管效率、服务实体经济与产业发展、推进供给侧结构性改革，有望全面打破数字鸿沟，开启普惠金融的深化发展。

在金融科技战略层面，银行业正朝着“智慧银行”“数字银行”转型。一方面通过建立智慧中台，构建智能物联网等方式，促成网点智能化，创新经营模式。另一方面，通过移动支付这一重要手段，使得客户足不出户即可完成各类场景下的金融交易，形成线上线下的经营融合。区域内各银行也纷纷提出“开放银行”等战略口号，例如大湾区内某股份制银行和税务部门达成合作，使用区块链技术，建立起了产业税务联盟链。大湾区内某互联网银行则充分发挥其大数据技术优势，辅助政府对疫情进行监测和管理。而相较于其他类型的银行，大湾区内的城市商业银行开放程度更高。在对公业务上充分对接地方政府，融合政务与金融业务展开政企合作，同时还与科技公司建立了战略合作关系，利用第三方的专业服务能力加强银行内部风控，为客户提供开放场景下更安全的金融服务。大湾区内的私人银行则会通过开放银行的特性为企业赋能，从而为高净值客户定制投资机会。

在金融科技投入和人才队伍建设方面，大湾区内几乎所有的银行在过去几年内都加大了科技投入。不论是金融科技相关资金投入，还是金融科技研发人员数量，都在逐年攀升。大湾区内各银行均推出了不同的人才政策，涵盖创新业务探索、金融科技创新孵化和内部培训等多个方面，旨在培养金融科技创新型人才。

在金融科技的创新应用方面，大湾区内各类银行都十分重视人工智能的应用，具体的应用主要集中在智慧风控、智慧特管、智慧合规和数字化财务等领域。

在智慧风控方面，大湾区内某股份制银行为解决对公信贷风险管理“决策靠经验”“控制靠手工”“信息不对称”和“管理不智能”的四大痛点，创新应用金融科技打造了智慧风控平台。该智慧风控平台瞄准了流程智能、分析智能、管理智能三大智能方向，落地了智能审批、智能控制、智能放款、智能预警、智慧分析、智能监控六大智能应用，配合全新上线的智慧风控APP，推动信贷业务全生命周期线上化、数字化、智能化管理，助力银行风险管理先知、先决、先行，提升经营管理效率与风险管控能力。凭借创新的金融科技应用，该银行的智慧风控项目荣获了Gartner 2020年金融服务创新奖亚太区冠军及中国人民银行科技发展二等奖。





在智慧特管方面，大湾区内某股份制银行开展了特殊资产智慧尽调项目，构建了以特殊资产经营和价值发现为核心的特殊资产管理平台，实现了数字化尽调、智能化尽调。该特管平台，以建设“一键尽调报告”为抓手，贯穿特殊资产管理全流程，整合了内外部数据，大幅提升了特殊资产管理经理的尽职调查工作效率。此外，通过开发尽职调查智能指引、财产智能围猎、瑕疵智能分析、智能鉴宝提示等智能化工具，实现了尽职调查工作以个人经验为导向到以价值挖掘为引导的转变，同时赋能管理策略的制定过程。

在智慧合规方面，随着近年来防范化解重大金融风险成为我国金融监管的重要主题，大湾区某大型股份制银行积极探索合规管理模式的转型，利用以大数据、人工智能等为代表的金融科技在合规管理领域推行智能化升级，实施落地了“智慧合规”一体化平台。该智慧合规平台的应用场景包含监管规则标签化管理、合规审查辅助判断、合规指标监测、监管报告自动化、智能合规咨询与问答等多个领域。借助智慧合规平台，能够依法合规的获取外部数据，促进合规管理经验的沉淀与传承，推动合规数据的结构化与标准化管理，在持续提升合规管理效率的同时降低合规成本，提升员工合规认知的全面性与主动性。

在数字化财务方面，大湾区银行业更加注重金融科技投入管理、数字化资产管理、租赁管理、资债管理和数字化共享财务建设。某股份制银行借鉴国内外领先实践经验，结合自身发展经营现状，对近年来金融科技的投入规模、应用成果、成本管理和效益评估等各方面进行全面梳理和分析。通过对金融科技项目投前、投中和投后的资金预测、效能评估和收益复盘，完善金融科技投入管理制度，规范了金融科技成本管理流程，优化了数字化业务效能管理方法，最终以数字化财务管理为抓手，带动提升了整体金融科技管理能力，为正在运行的金融科技项目和未来金融科技应用规划设计了体系化的管理模式。



## 大湾区银行业金融科技发展展望

大湾区在数字货币研究、监管科技、量化投资平台、区块链和人工智能等领域已取得领先优势，银行业应充分利用现阶段区域优势，从金融科技政策、金融科技战略、金融科技人才、金融科技创新、金融科技风险等方面继续探索先行。

- 1. 金融科技政策方面**，完善稳健的金融科技政策和法律法规，提高对大湾区金融科技相关企业的扶持力度，有效地规范金融科技的发展与应用，有助于银行业数字化转型过程中充分利用金融科技，促使效能提升。
- 2. 金融科技战略方面**，大湾区银行可与金融科技公司、保险公司、基金公司等生态伙伴之间加强合作，利用隐私计算等金融科技手段共享信息、数据，连接起多方的服务职能。利用第三方合作伙伴的数据和科技能力，达成双赢的战略合作，建立金融科技生态体系。大力推行“开放银行”“数字银行”“普惠银行”的理念，赋能更多非金生态场景。
- 3. 金融科技人才方面**，大湾区银行业应加强培育和汇集金融科技复合型人才的能力，加强人才队伍的建设，通过多渠道和多元化的策略去培养、挖掘、吸引具备金融科技研究能力、金融政策敏感性和金融创新思维的跨界专业人才。例如，借助地方政府的人才引进计划，考虑设立金融科技人才的专享配套优惠政策。同时，与各高校建立金融科技相关的课程和课题合作，稳固金融科技专业人才的蓄水池。
- 4. 金融科技创新方面**，随着全球金融科技的进步，大湾区银行业未来金融科技的应用潜力无限。针对现阶段的痛点，不论是股份制银行，互联网银行，还是区域性的中小银行，未来应该更加重视信息科技方面的投入，加快数字化转型的脚步。继续升级现有的科技手段，持续深化对人工智能的应用，打造更私人化、定制化的用户体验，更有吸引力的创新智能应用平台，助推业务发展，赋能生态合作伙伴。
- 5. 金融科技风险方面**，金融科技的快速发展为银行业金融机构带来了信息能力的支撑，但随之而来的金融科技风险不可忽视。随着金融科技在银行业的普遍应用，数据安全、金融科技合规、金融科技风险检查、风险预警和处置都将会成为银行业必须重视的话题。



## 毕马威观点：创新金融科技应用是银行业的核心竞争力

毕马威认为，一方面，银行业会继续围绕着大数据、人工智能、区块链、隐私计算等数据价值类技术，持续在风控、合规、特殊资产管理和财务管理等关键领域发力，通过夯实金融科技实力逐渐拉开市场竞争力。另一方面，银行业势必会在开源、SAAS、Serverless、无代码和低代码、超自动化、云计算等基础技术层面加强自主建设能力，充分利用新技术带来的敏捷、高效、低成本等优势，支撑银行业务快速高效发展。

创新金融科技应用，正是未来银行业发展过程中必不可少的核心竞争力。毕马威面向银行业提供数字化银行、开放银行等战略规划，智慧风控、智慧特管、数字化财务、智慧合规等全方位未来银行解决方案，携手银行业同仁共同把握未来银行的机遇，通过对客户洞察、产品与服务、渠道交互、运营流程等进行智能化改造，从而在金融科技蓬勃发展的浪潮中实现对未来银行的全方位赋能。

**数字化转型规划：**毕马威提供数字化银行、开放银行战略和金融科技规划，基于未来银行数字化转型方法论，从业务战略制定、数字化能力评估、组织能力转型规划、数据应用设计、以及技术能力提升等多维度，为银行业规划数字化转型方案，重塑银行与社会和客户的链接。

**智能化解决方案：**毕马威提供智慧风控、智慧合规、智慧特管、数字化财务等全方位解决方案，帮助金融机构在客户洞察、产品与服务、渠道交互、运营流程等方面设计智能化应用场景和应用模式，并对相关流程和产品进行智能化改造，助力金融业机构重新认知和构建生态圈和企业价值链。

**数据价值分析服务：**毕马威提供数据战略制定，数据资源识别，数据资产体系建设、标准梳理和数据价值评估模型，在治理设计、绩效指标、数据可视化、智能仪表盘、统计建模等方面为金融机构提供专业的服务方案。



# 粤港澳大湾区银行业战略合作机会的新发展及未来展望

继2019年2月《粤港澳大湾区发展规划纲要》正式出台后，中央政府及广东省陆续进一步出台了对大湾区银行业发展产生深远影响的多个政策文件，为大湾区银行业的发展进一步夯实了政策基础、提供了政策保障、制定了落地措施。截至目前，已有部分措施落地，包括但不限于扩大金融业开放举措出台后港澳及外资金金融机构于内地针对性设立新的分支机构、招银理财有限责任公司引入外资战略投资者、“跨境理财通”业务试点已于2021年10月19日正式落地开通等。

粤港澳大湾区作为充满经济活力且具有国际竞争力的一流湾区和世界级城市群，对银行服务的需求正在大幅增加；与此同时，港澳及其他外资金金融机构亦愈发意识到粤港澳大湾区对于其未来业务拓展的重要意义并开始陆续进行布局。



吴福昌

私募股权行业  
联席主管合伙人  
交易咨询金融业  
主管合伙人



Barnaby  
Robson

毕马威中国  
交易咨询合伙人



周海滨

毕马威中国  
交易咨询合伙人



## 政策发展

继《粤港澳大湾区发展规划纲要》后，新出台的政策文件主要包括：

- 2019年7月，由国务院金融稳定发展委员会办公室发布的《关于进一步扩大金融业对外开放的有关举措》。11条金融业对外开放措施进一步提升了中国金融业开放程度，为外资深入参与大湾区银行业（尤其是理财业务）经营铺平了道路；
- 2020年4月，由中国人民银行、中国银行保险监督管理委员会、中国证券监督管理委员会、国家外汇管理局四部门发布的《关于金融支持粤港澳大湾区建设的意见》。其中，明确提出了“扩大银行业开放”，主要着眼于支持港澳银行拓展大湾区发展空间；
- 2020年8月，由广东省地方金融监管局联合人民银行广州分行、广东银保监局、广东证监局、人民银行深圳市中心支行、深圳银保监局、深圳证监局发布的《关于贯彻落实金融支持粤港澳大湾区建设意见的实施方案》。80条具体措施进一步贯彻落实前述《关于金融支持粤港澳大湾区建设的意见》，为各项政策在股东落地明确了部门职责、做好了政策分类、制定了实施路线图，有利于引导金融机构抓住政策重点，加快业务落地，促进各类主体积极运用金融政策、金融工具参与粤港澳大湾区建设。



## 市场典型案例

2020年7月20日，渣打银行宣布于广州设立渣打银行大湾区中心，总投资额为4,000万美元，预计截至2023年末员工总数将超过1,600人。该中心的主要职能为支持大湾区个人及企业银行业务运营、推动创新金融技术开发及应用，并加强渣打银行在大湾区的跨境银行业务。

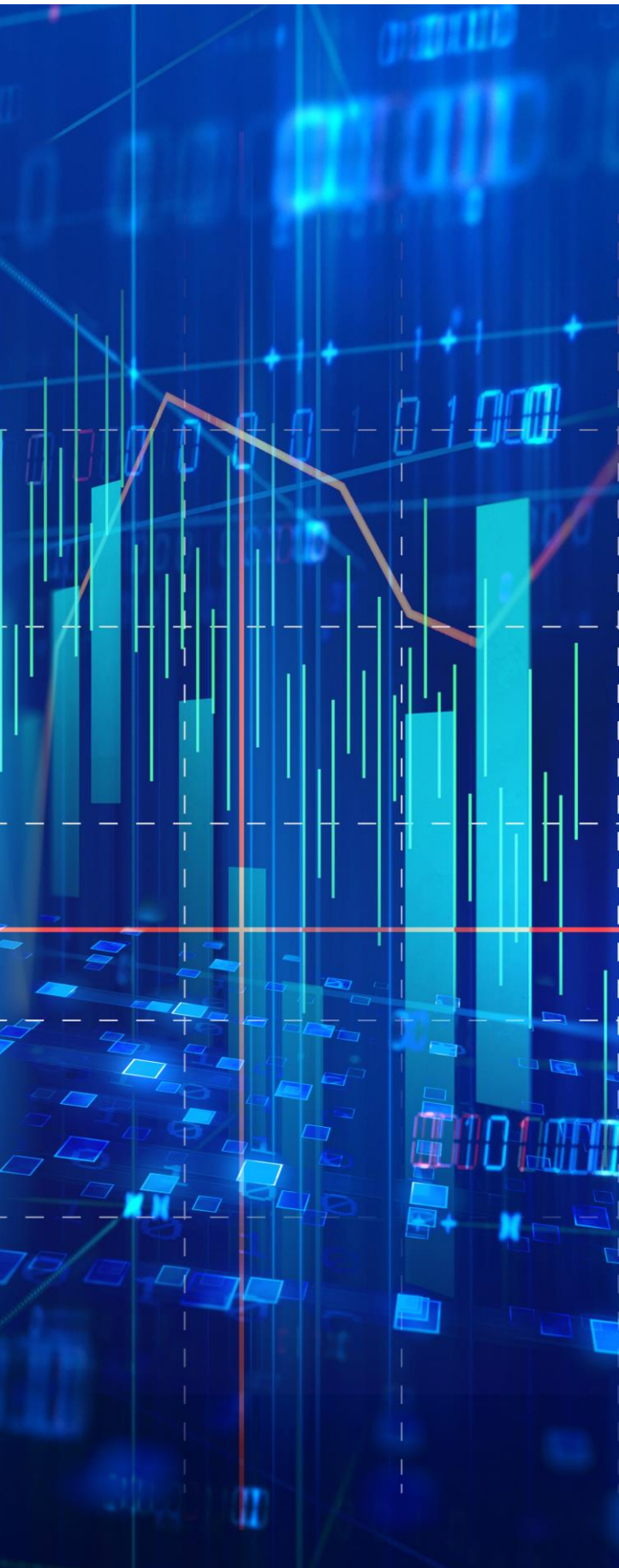


2021年3月19日，招商银行股份有限公司发布《关于引入战略投资者对招银理财有限责任公司增资的公告》，其拟引入外部战略投资者JPMorgan Asset Management (Asia Pacific) Limited（“摩根资产管理”）对其全资子公司招银理财有限责任公司（“招银理财”）现金增资，交易后招银理财外方股东持股比例将达10%，招商银行股份有限公司仍持有招银理财90%股权，并保有控制权。该交易若最终获中国银行保险监督管理委员会批准，招银理财将成为大湾区（亦为我国）首家引入外资战略投资者的银行理财子公司，具有里程碑意义。该交易是我国及大湾区金融开放举措的具体落地体现，同时中外股东亦实现优势互补，寻求未来更大的发展空间。值得注意的是，摩根资产管理注册于香港特别行政区，其作为粤港澳大湾区内的核心城市继续发挥外资进入内地的重要通道作用。

2021年5月6日，中国人民银行广州分行等六部门发布《粤港澳大湾区“跨境理财通”业务试点实施细则（征求意见稿）》（“实施细则”），意见反馈截止时间为2021年5月21日。该实施细则系根据《金融支持粤港澳大湾区建设的意见》《中国人民银行、香港金融管理局、澳门金融管理局关于在粤港澳大湾区开展“跨境理财通”业务试点的联合公告》制定的，旨在实现粤港澳大湾区内地投资者和港澳投资者通过区内银行体系跨境投资港澳和内地银行销售的理财或投资产品。该业务试点规定“北向通”及“南向通”额度单边总额度各人民币1,500亿元，使用人民币跨境结算并进行资金闭环管理。该业务的落地将促进粤港澳大湾区居民个人跨境投资便利化、推进粤港澳大湾区金融市场互联互通、打造粤港澳大湾区优质生活圈。2021年9月10日，粤港澳三地同时发布《粤港澳大湾区“跨境理财通”业务试点实施细则》，自正式发布之日起30日后生效；2021年10月18日，香港金融管理局、澳门金融管理局、人民银行广州分行、人民银行深圳市中心支行分别公布了首批可开展跨境理财通业务试点的银行名单，相关银行最早于10月19日开始提供跨境理财通服务。根据人民银行广州分行公布的数据，截至2021年10月末，“跨境理财通业务”落地首月参与业务个人投资者共计7,600人，境内银行通过资金闭环汇划管道办理资金跨境汇划1,752笔，金额人民币1.31亿元。其中，港澳地区合计共5,022人参与北向通，累计办理业务1,270笔，跨境汇划金额人民币6,550.60万元；内地合计共2,578人参与南向通，累计办理业务482笔，跨境汇划金额人民币6,574.73万元。“跨境理财通”业务的开展，将进一步加深内地同港澳银行业金融机构的相互了解并加强合作深度与广度，同时为未来更广泛的合作打下坚实基础。







2021年6月22日，中国证券监督管理委员会批复同意深圳农村商业银行股份有限公司（“深圳农商行”）定向发行股票。根据本次定向发行计划，新加坡星展银行有限公司（“星展银行”）将出资人民币52.86亿元获取深圳农商行13.00%的股权，并成为其第一大股东。这是近十年来，外资银行首次获准入股地区性中小银行。本次投资为战略投资，星展银行着眼于利用深圳农商行的本地网络和知识来深化星展银行的大湾区地区战略并实现业务量翻倍；深圳农商行亦可以借助星展银行的区域存在和数字能力，支持其持续增长及数字化转型。该交易体现了外资银行对于粤港澳大湾区业务增长的重视、外资银行及粤港澳大湾区区域性银行通过股权层面战略合作实现协同的意愿以及监管机构对于金融对外开放的支持态度。



## 未来展望

2020年至今，受新冠疫情影响，国际资本对粤港澳大湾区银行业投资活动并未如预期般活跃；然而，在构建“内外双循环”新发展格局的大背景下，粤港澳大湾区仍然充满活力地推进经济协同发展。作为未来中国最具活力的发展引擎之一，粤港澳大湾区仍然对外资金融机构具有强大的吸引力。

结合《粤港澳大湾区发展规划纲要》中提及的银行业支持政策、后续发布的一系列政策文件、已落地的典型案例以及粤港澳三地银行自身优势及制约因素判断，未来大湾区内银行业并购及战略合作可能仍将呈现以下四大趋势：（一）在广东省内已经设有经营网点的港澳本地银行及国际银行（含于中国内地注册的外资银行）加强与大湾区股份制银行、城市商业银行等的业务合作，并通过新设网点或专业中心的形式深耕大湾区市场；（二）尚未进入中国内地市场的港澳两地及国际银行通过参股、并购及新设机构的方式进入大湾区市场；（三）葡语系国家银行机构增加在澳门的投资及战略合作活动；（四）内地金融机构增加对香港财富管理行业的投资活动，同时外资金金融机构通过参股银行理财子公司、或同银行理财子公司合资的形式进入中国内地财富管理市场。

# 附录一

按类别分类	地区	名称
股份制银行 (3家)	广州	广发银行
	深圳	招商银行
	深圳	平安银行
城市商业银行 (5家)	广州	广州银行
		广东南粤银行
		广东华兴银行
	东莞	东莞银行
	珠海	珠海华润银行
农村商业银行及信用合作社 (22家)	广州	广州农村商业银行
	深圳	深圳农村商业银行
	佛山	广东顺德农村商业银行
		广东南海农村商业银行
		佛山农村商业银行
	东莞	东莞农村商业银行
	珠海	珠海农村商业银行
	中山	中山农村商业银行
	肇庆	肇庆农村商业银行
		广东广宁农村商业银行
		广东怀集农村商业银行
		广东封开农村商业银行
		广东德庆农村商业银行
		广东四会农村商业银行
	江门	广东台山农村商业银行
		江门农村商业银行
		广东开平农村商业银行
		广东鹤山农村商业银行
	惠州	惠州农村商业银行
		广东博罗农村商业银行
		广东惠东农村商业银行
		广东龙门农村商业银行
外资法人银行 (6家)		开泰银行 (中国) 有限公司
		玉山银行 (中国) 有限公司
	深圳	中信银行国际 (中国) 有限公司
		大新银行 (中国) 有限公司
		华商银行
	珠海	摩根士丹利国际银行 (中国) 有限公司

# 附录一 (续)

按类别分类	地区	名称
外国及港澳台银行分行 (17家)	广州	创兴银行有限公司广州分行
		招商永隆银行有限公司广州分行
		中国信托商业银行股份有限公司广州分行
		台湾银行股份有限公司广州分行
		韩国产业银行广州分行
		美国银行有限公司广州分行
		加拿大丰业银行有限公司广州分行
	澳门国际银行股份有限公司广州分行	
	深圳	创兴银行有限公司深圳分行
		集友银行有限公司深圳分行
		大众银行(香港)有限公司深圳分行
		招商永隆银行有限公司深圳分行
		上海商业银行有限公司深圳分行
		马来西亚银行有限公司深圳分行
		华南商业银行股份有限公司深圳分行
	中国信托商业银行股份有限公司深圳分行	
	珠海	大西洋银行股份有限公司广东自贸试验区横琴分行
民营银行	广州	广州花城银行(筹建中)
	深圳	深圳前海微众银行
村镇银行(38家)	广州	广州从化柳银村镇银行
		广州花都稠州村镇银行
		广州番禺新华村镇银行
		广州黄埔融和村镇银行
		广州萝岗惠民村镇银行
		广州白云民泰村镇银行
		广州增城长江村镇银行
	深圳	深圳龙岗鼎业村镇银行
		深圳宝安桂银村镇银行
		深圳坪山珠江村镇银行
		深圳宝安融兴村镇银行
		深圳罗湖蓝海村镇银行
		深圳龙华新华村镇银行
		深圳龙岗国安村镇银行
		深圳福田银座村镇银行
		深圳南山宝生村镇银行
		光明沪农商村镇银行
		佛山
		三水珠江村镇银行



# 附录一 (续)

按类别分类	地区	名称
村镇银行 (38家)	东莞	东莞虎门长江村镇银行
		东莞常平新华村镇银行
		东莞黄江珠江村镇银行
		东莞厚街华业村镇银行
		东莞大朗东盈村镇银行
		广东省东莞长安村镇银行
	珠海	珠海南屏村镇银行
		广东珠海横琴村镇银行
	中山	中山东凤珠江村镇银行
		中山古镇南粤村镇银行
		广东中山小榄村镇银行
	江门	江门开平长江村镇银行
		江门新会新华村镇银行
		鹤山珠江村镇银行
		广东省恩平汇丰村镇银行
	惠州	惠州博罗长江村镇银行
		惠东惠民村镇银行
		广东省惠州仲恺东盈村镇银行
	肇庆	德庆华润村镇银行

[kpmg.com/cn/socialmedia](https://kpmg.com/cn/socialmedia)



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：  
<https://home.kpmg.com/cn/en/home/about/offices.html>

本刊物所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的数据，但本所不能保证这些数据在阁下收取本刊物时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据本刊物所载资料行事。

© 2021 毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙）— 中国合伙制会计师事务所、毕马威企业咨询（中国）有限公司— 中国有限责任公司、毕马威会计师事务所— 澳门合伙制事务所及毕马威会计师事务所— 香港合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

2021年11月印刷