

# 研究报告

2019.01.24

执笔人：邓翔欧

xiangou.deng@icbc.com.cn

## 商业银行粤港澳大湾区协同经营启示

### 要点

- 粤港澳大湾区具有完备的产业基础和创新环境，三地紧密的经济联系、相互依存的市场支撑和深厚的人文历史渊源，使得粤港澳三地的银行间拥有稳固的合作基础，为商业银行在三地间的联动经营提供了充足的发挥空间。
- 商业银行与经济的关系息息相关，经济发展带动银行业发展，同时银行业又反作用于经济发展。在当前经营模式与盈利能力备受挑战的大环境下，商业银行应当把握粤港澳大湾区建设的新机遇，积极参与、促进区域经济的发展。在促进粤港澳地区发展的同时，也使自身经营更上一层楼。
- 商业银行在粤港澳大湾区应利用其经营优势进行积极布局，建立区域协调机制，搭建一体化联动平台，通过发力基建项目，助力大湾区互联互通。

重要声明：本报告中的原始数据来源于官方统计机构和市场研究机构已公开的资料，但不保证所载信息的准确性和完整性。本报告不代表研究人员所在机构的观点和意见，不构成对阅读者的任何投资建议。本报告（含标识和宣传语）的版权为中国工商银行城市金融研究所所有，仅供内部参阅，未经作者书面许可，任何机构和个人不得以任何形式翻版、复制、刊登、上网、引用或向其他人分发。

## 商业银行粤港澳大湾区协同经营启示

“湾区”指的是围绕沿海口岸的港口和城镇所形成的区域群体，因此应运而生的经济效应，称为“湾区经济”。湾区经济与其他地区经济相比，非常具有独特性，例如开放的地理位置、天然的贸易窗口等特点。而粤港澳大湾区在湾区经济的特点上，还具有完备的经济结构、高效的资源配置等突出优势，这些特点使得粤港澳大湾区在当前经济全球化的浪潮中不断焕发出活力。

### 一、粤港澳大湾区概况与发展前景

#### （一）粤港澳大湾区概况

粤港澳大湾区指的是由广州、深圳、珠海、佛山、中山、东莞、肇庆、江门、惠州等九个城市以及香港、澳门两个特别行政区共同组成的湾区城市群（见图1），是与美国纽约湾区、旧金山湾区和日本东京湾区齐名的世界四大湾区之一。粤港澳大湾区面积共5.6万平方公里，湾区总人口接近7000万人，2018年GDP生产总值超过10万亿元人民币，是全国经济发展最活跃的地区。

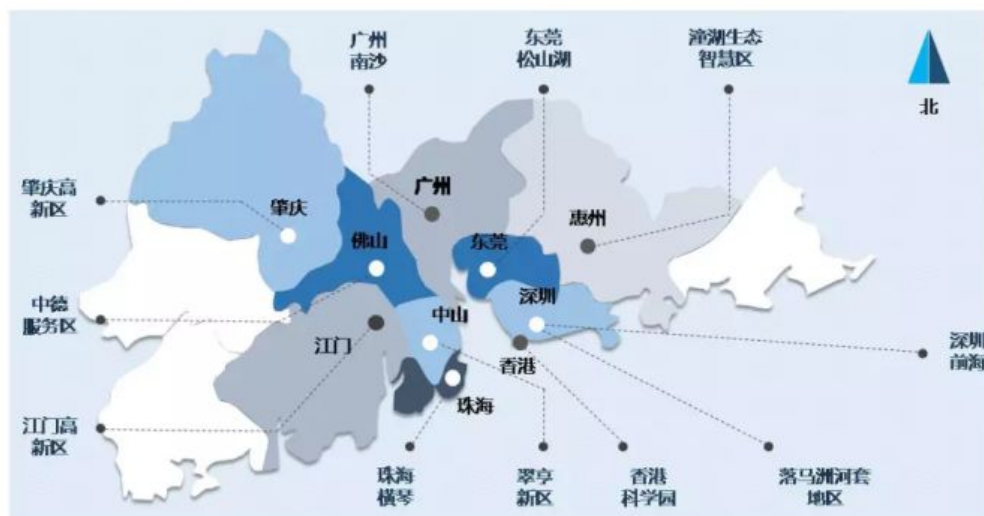


图1 粤港澳大湾区“9+2”布局

粤港澳三地地理位置相邻，互相之间联系非常紧密，三地间市场相互支撑，有较强的互补性。粤港澳经贸投资合作从最开始的“加工贸易”到现在的“产业转移”“集群集聚”，区域经贸融合的趋势日益明显。粤港澳大湾区内各城市之间相互都有着各自不同的发展定位和独特的城市优势。目前，湾区内各城市都开始根据城市特色，逐渐规划和明确未来发展的战略方向（见图2）。

城市	规划定位
香港	巩固和提升国际金融、航运、贸易三大中心地位； 强化全球离岸人民币业务枢纽地位和国际资产管理中心功能； 推动专业服务和创新及科技事业发展，建设亚太区国际法律及解决争议服务中心
澳门	推进建设世界旅游休闲中心； 打造中国与葡语国家商贸合作服务平台； 建设以中华文化为主流、多元文化共存的合作交流基地，促进澳门经济适度多元可持续发展
广州	打造建设国际航运枢纽、国际航空枢纽、国际科技创新枢纽； 打造高水平对外开放门户枢纽，成为粤港澳大湾区城市群核心门户城市
深圳	加快建设国际科技、产业创新中心； 协同构建创新生态链；全球高端金融产业综合体和金融综合生态圈
佛山	突出打造制造业创新中心
东莞	国际制造中心
惠州	新定位瞄准“绿色化现代山水城市”，生态担当； 全面对标深圳东进战略，对接广州东扩发展态势，加快创新平台建设
中山	珠江西岸区域科技创新研发中心；承接珠江东、西两岸区域性交通枢纽
肇庆	珠三角连接大西南枢纽门户城市，湾区通往大西南以及东盟的“西部通道”
江门	全球华侨华人双创之城；沟通粤西与珠三角—“传”——“接”的“中卫”角色
珠海	全国唯一与港澳陆地相连的湾区城市，建设粤港澳大湾区的桥头堡与创新高地； 开辟“港澳市场及创新资源+珠海空间与平台”的合作路径，国际创新资源进入内地的“中转站”

资料来源：CRIC 整理

图 2 粤港澳大湾区各大城市规划定位

## （二）粤港澳大湾区发展前景

### 1. 地理优势

粤港澳大湾区具有得天独厚的地理优势，拥有香港、深圳和广州港三大港口，内联中部城市群、北部湾经济区和海峡西岸经济区，外通东南亚、中东和欧洲等“一带一路”沿线国家，区域优势显著，在“一带一路”建设中发挥内外联动、海陆统筹的重要枢纽和支点的作用。大湾区城市群的出现和发展，将进一步稳固我国对外开放的形象，并成为推动我国经济全球化的重要力量。

### 2. 战略优势

粤港澳大湾区不仅仅肩负着国家区域发展的使命，还需要促进经济转型升级、推动对外开放。首先，在“一带一路”的背景下，粤港澳大湾区是国家继“京津冀协同发展”“长

江经济带”之后又一大区域发展战略新布局。过去的发展经验表明，港澳因素以及粤港澳合作是撬动广东改革开放的一大杠杆，也是加快广东经济发展的助推器。现在大湾区城市群的出现，是港澳珠三角城市进一步发展的表现，为粤港澳城市群未来的发展带来了全新的机遇。

湾区内的城市具有坚实的合作基础、雄厚的经济实力以及突出的创新能力，使粤港澳大湾区具备成为国际创新型经济湾区的发展潜力。从长远发展的趋势来看，我国粤港澳大湾区在不远的将来有望超过旧金山湾区、东京湾区和纽约湾区等国际一流湾区，成为世界一流的创新经济城市群。

### 3. 经济优势

从经济层面看，粤港澳大湾区具有较好产业基础和创新环境，能够有效推动我国整体转型。目前我国的经济发展正面临国际国内的双重压力和挑战，眼下最重要的就是培养新的发展动力源。粤港澳大湾区具有完备的产业体系，既有制造业作为基础，也有以深圳为中心的高新技术产业作为发展支持，同时在服务业内还有香港和澳门作为代表城市，优势上互相支撑协同发展，使之成为国际化的创新中心，为中国引领新一轮创新发展和新型全球化提供了重要的空间载体。另外，粤港澳三地紧密的经济联系、相互依存的市场支撑和深厚的人文历史渊源，使得粤港澳三地的银行间拥有稳固的合作基础，为商业银行在三地间的联动经营提供了充足的发挥空间。

## 二、商业银行在粤港澳大湾区中的发展方略与思考

商业银行与经济发展的关系息息相关，经济发展带动银



行业发展，同时银行业又反作用于经济发展。在当前利率市场化进程加快、金融科技公司的冲击、国际贸易摩擦加大等多重因素影响下，商业银行的传统经营模式与盈利能力受到前所未有的挑战。商业银行应当把握粤港澳大湾区建设的新机遇，积极参与、促进区域经济的发展。在促进粤港澳地区发展的同时，也使自身经营更上一层楼。以下从区域化经营、专业化分工、一体化联动三方面，对商业银行在粤港澳大湾区协同经营的模式提出方略与思考。

### （一）区域化经营

为了充分发挥商业银行在粤港澳地区的独特优势，银行应从组织架构上建立统筹管理机制，强化统筹规划和部门协调，形成力量强大、区域协同的管理模式。

#### 1. 建立区域协调机制

商业银行应当规划和推进银行在粤港澳大湾区的发展策略，通过机构间合理的职责分配，提升管理弹性，协调解决区域间的重大事项，及时沟通解决合作间出现的问题，从而确保战略执行步调一致。同时，商业银行在资源分配上需要统筹管理，将整体优势发挥到最大化，避免内部无效的、消极的竞争。针对粤港澳大湾区内大型企业的各类跨城市、跨区域项目，应当建立项目联动协调机制，从而在湾区内给予大型项目一定的行业优惠和政策便利。

#### 2. 建立区域经营策略

随着区域合作的不断深入，区域内各机构的服务标准、风险政策、业务策略最终必然趋于同一标准。商业银行应当以标准化作为风向标，统领大湾区内各机构向着区域内最

好、最高的标准看齐。

### 3. 建立区域联动体系

商业银行区域内各分支机构应重新搭建与区域联动业务相匹配的管理结构，并形成专项项目组对客户关系维护、产品对接与创新、人才配置与培训、系统建设、宣传企划、风险与合规进行协调，不断提高联动业务能力。

### 4. 建立区域考核制度

在区域考核制度的建立上，商业银行总行应提供一定程度上的政策支持和制度保障，与湾区内各分行共同制定合理的分成制度。粤港澳大湾区内的大型项目，尤其是涉及湾区内多个城市区域的基建项目，对此类项目的收益如何进行考核和分成是跨区域合作成功的重要基础。

## （二）专业化分工

商业银行应结合大湾区的发展方向和定位，借助行业集聚效应，紧紧围绕湾区发展重点，以专业化为目标，发掘区域内特有的市场需求和机遇，推动业务发展更上一层楼。

### 1. 发力基建项目，助力大湾区互联互通

粤港澳大湾区的建设中，首先要实现基础设施的互相联通，在交通、通信、电气、管道等基建方面将会出现巨大的融资需求，商业银行可以抓住这个难得一遇的机会，积极地为湾区内基础设施项目的融资需求提供创新金融服务。商业银行应加强与粤港澳地区政府的联系合作，为重点港口、高铁、跨海大桥等重大项目的建设，提供配套融资服务，协助推动大湾区基础设施的升级完善。

### 2. 加强同业合作，推动金融核心圈建设

深圳是人民币国际化的前沿，也是金融创新的中心，随着大湾区金融核心圈的建设，商业银行在同业业务方面会有更多机会。商业银行应加强总对总同业授信，探索与其他银行、基金公司、证券公司、金融租赁公司、资产管理公司之间合作的新模式。

### 3. 持续推进跨境人民币业务创新

为了利用好粤港澳大湾区境内外互通的窗口，商业银行可利用境外平台优势扩宽企业融资渠道，积极联动境内外机构，协同作业，向湾区内企业提供跨境人民币贷款和其他创新业务。助力沿海自贸区的建设，加深粤港澳大湾区的合作程度，促进大湾区的发展。此外，商业银行还应大力发展投行联动业务，着力于资本市场相关、跨境财富管理相关的产品和服务，以香港这个全球第三大金融中心（前两大全球金融中心分别是纽约、伦敦）为支点，充分把握跨境资产管理业务发展机遇。

## （三）一体化联动

商业银行应以集团文化为导向，在思想上，建立以稳固联动发展为目标统一价值观，在资源上，深化内部信息共享和支持的同时还需要加强区域内部人员的交流融合。

### 1. 搭建区域信息共享平台

随着金融科技 Fintech 的发展，商业银行可以参考“大数据”的技术手段，将分散在各机构之间的客户、产品等各类信息资源通过共享平台归集起来，进行统一的筹划，充分运用数据共享，为联动业务发展提供保障。

### 2. 搭建区域联动创新发展平台



为保证粤港澳大湾区协同经营的活力和可持续性，商业银行要把握区域创新机遇，构建联动创新的发展平台，先一步抢占市场。例如，可以选定分支机构先行试点，在取得成效后，根据分支机构经验在区域内施行相关政策。

### 3. 搭建区域专项服务平台

在区域内的重点项目经营上，商业银行可以联动组织融资银团，以确保发挥区域内金融中心资金规模与成本优势，从而扩大联动业务的融资规模。在搭建联动平台时，商业银行可对服务模式进行排列组合，加强联动业务的多元化，以便于联动业务的开展。区域专项服务平台可以加强联动业务间的资金组织合作，为客户提供更好的投资运营等增值服务。

### 4. 搭建区域跨境人民币业务平台

针对粤港澳大湾区特殊的对外地理位置，商业银行应当重视区域内跨境投融资业务的客户联动，通过区域跨境业务平台的发展，助力提高该类业务的联动合作比重，为区域内集团跨境经营提供集合跨境现金管理、跨境统一授信、跨境供应链支持等复合、增值型和全链条服务。同时，商业银行可应汇/利率走势反转的市场变化，内外联动，推出利用境内相对较低的低成本融资、强化强势外币资产配置等系列产品。

（执笔：邓翔欧）