



第四张报表——  
银行价值管理白皮书

从第四张报表看价值构成、价值驱动、价值增长

因我不同  
成就不凡

始于1845







# 目录

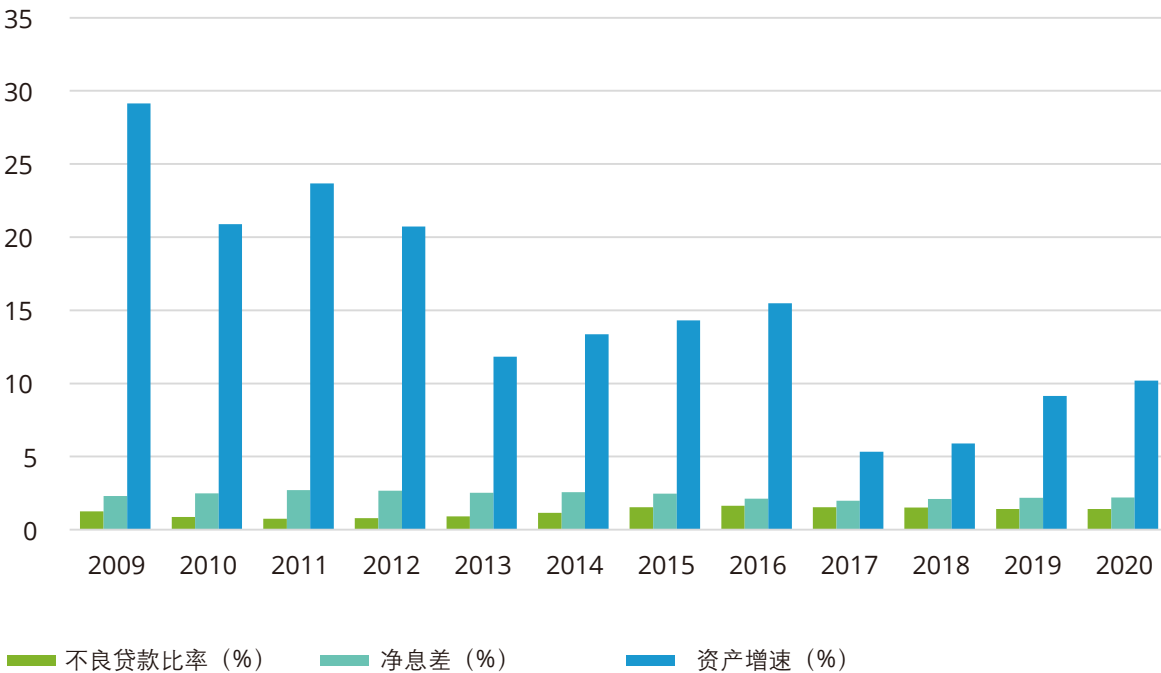
<b>引言</b>	<b>04</b>
<b>一、总览：第四张报表——价值管理体系助力银行识别并管理新价值驱动点</b>	<b>05</b>
全局：第四张报表看银行年报，体系化解读银行价值内涵	06
解构：四大视角深入挖掘银行价值助力银行价值管理	06
<b>二、洞察：第四张报表——价值内涵新驱动，价值管理新工具</b>	<b>09</b>
2.1 用户：新零售转型	10
年报解读：零售业务受到市场的广泛重视和认可	10
价值驱动：存量客户深耕是零售转型下半场的核心动能	11
案例探索：招商银行与邮储银行的差异化客户深耕战略	12
2.2 渠道：新生态协同	14
年报解读：线上和线下渠道协同发力构建银行渠道新生态式服务体系	14
价值洞察：更轻，更精，更智能是网点转型的主要方向	18
案例探索：从微众银行看线上渠道运营新模式	19
2.3 产品/服务：新孵化模式	20
年报解读：银行产品发展呈现智能化、服务化、平台化的特征	20
价值管理：规范化产品管理要求和组件化产品架构助力银行产品发展提质增速	21
案例探索：多家银行的产品管控、应用、开发策略	22
2.4 数字科技：新价值构成	23
年报解读：“数据+科技”是数字化转型创新的重要驱动	23
价值度量：数据科技赋能银行价值提升，量化评估不可或缺	23
案例探索：招商银行的数据科技赋能价值评估	26
<b>三、展望：第四张报表——建设价值管理能力，推动银行价值增长</b>	<b>27</b>
应用规划：第四张报表应用地图	28
落地推广：第四张报表价值管理体系建设的核心要素	29
<b>结语</b>	<b>32</b>
<b>联系我们</b>	<b>34</b>

# 引言

## 传统价值要素对银行价值的影响力减弱，新增长驱动点有待挖掘

数字经济时代下，银行价值的核心驱动要素也正经历着巨大的变革。分析近10年银行年报，可以看到**资产增速下降，净息差收窄、不良贷款率上升的趋势明显，但银行市值稳步上升**。因此，资产规模、净息差水平和资产质量等传统价值要素对银行价值的影响力持续减弱。

### 银行市值与资产规模增速、净息差、不良贷款率趋势分析



数字来源：根据中国银行、建设银行、工商银行、招商银行、兴业银行、光大银行和中信银行年报及公开数据整理

新增长驱动对银行价值内涵的影响力正在逐步扩大，不论是银行本身还是德勤等研究机构都在试图找到银行价值的新驱动点，这就需要引入新的价值评估方式，对银行价值进行全面的排摸和识别。



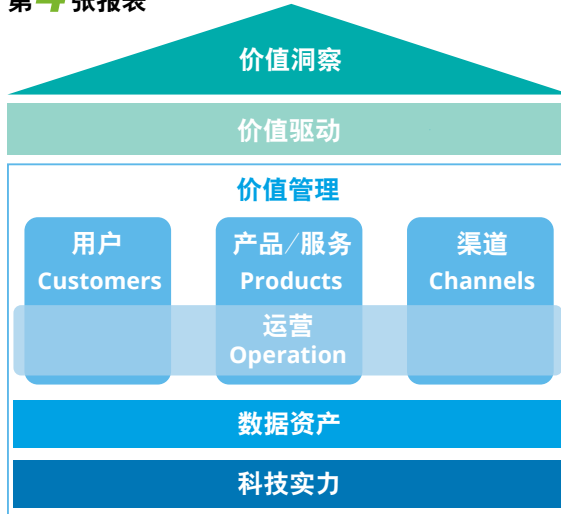
一、总览：  
第四张报表——价值管理体系助力银行识别并管理新价值驱动点

### 全局：第四张报表看银行年报，体系化解读银行价值内涵

第四张报表价值管理体系是德勤与上海国家会计学院等专业机构联合研发的价值洞察、衡量和管理工具，从企业的用户、产品、渠道和数字科技等维度入手，洞察价值驱动因素、识别价值衡量指标，助力价值管理落地。

随着银行业务的多元化发展，价值驱动必将呈现出多因素化的特征，因此，仅以财务结果论英雄的时代已经过去，需要体系化地梳理银行价值构成，并逐个击破，找到价值驱动要素。德勤第四张报表价值管理体系将从用户、产品/服务、渠道、数字科技四个视角出发，站在全局视角上研究和解读各大银行2020年年报，从中找到银行新价值增长点的构成、驱动和评估管理方式。

### 第4张报表



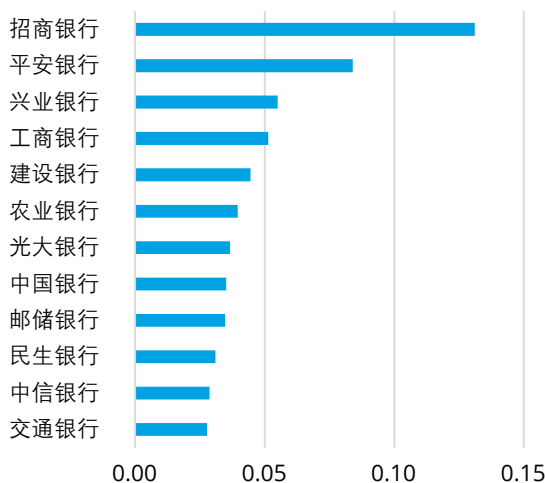
### 解构：四大视角深入挖掘银行价值助力银行价值管理

#### 1. 客户：新零售转型

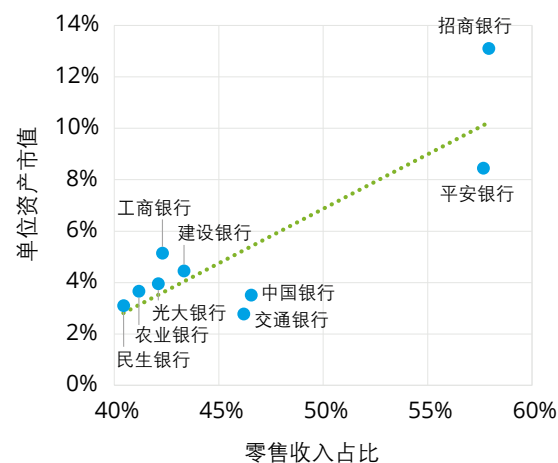
零售业务转型正成为众多银行的战略选择，“得零售者得天下”已成为业界共识。第四张报表针对这一趋势对零售收入占比和银行市值进行了深入分析，可以发现零售收入占比越高，单位资产市值也往往越高，这一趋势论证了银行全面零售转型战略布局的必要性。

第四张报表用户分析体系以数量和质量为脉络，形成了一套银行零售业务评价指标体系：从用户规模、组成、获客方式评估用户数量，从参与度、活跃度、价值度评估用户质量。通过体系化的视角分析银行用户，可以发现MAU（月活跃用户人数）和AUM（资产管理规模）是用户质量的核心评价指标，是多数银行用于评判转型成效的风向标。

#### 2020年银行单位资产市值排名



#### 单位资产市值与零售收入占比相关度



数字来源：各上市银行2020年年报和Wind数字  
注：单位资产市值=2020年年末银行总市值/2020年年末银行资产总额

## 2. 渠道：新生态协同

越来越多的银行正在喊出“以客户（用户）为中心”的经营理念，而渠道正是银行触达用户、经营用户、维系用户最重要的前沿阵地。对于如今的银行业来说，渠道包含传统的线下渠道——大众所周知却频现争议的银行网点；也包含重要性日益提高、形态也日益丰富的线上渠道——继网上银行、掌上银行（移动端APP）之后，银行纷纷开始推广社交媒体公众号和内嵌于第三方应用的轻量级小程序等。我们可以看到，**银行网点和公众号、小程序等看似形态迥异，却都代表着银行渠道被赋予的全新职能——生态流量经营，而非业务功能交付。**我们将从年报中整体剖析主要上市银行在线上和线下渠道发展的趋势、成果和实践——**从线下渠道的“蝶变”解读银行网点存在的必要性和未来意义；从线上渠道的“破茧”解读生态协同的重要性的启示，最终通过第四张报表渠道分析体系揭示渠道对银行价值提升的影响力。**

## 3. 产品：新孵化模式

疫情对线下销售模式的冲击、金融科技推动的业务转型、政策引导和规范下的产品管理要求等促成了银行业产品服务创新转型的新趋势，逐步展现出**智能化、服务化、平台化**的特征。第四张报表产品分析体系从深度、广度、发展三个维度出发，分析银行产品服务的新孵化模式：

**A. 以场景为原点**，逐渐从传统的资产负债业务扩展至资金服务、金融咨询，乃至生活服务等以及其他增值服务领域，**外延产品服务边界**，以浦发银行推出的浦惠到家APP为例，通过扩宽广度，转型成效显著：

**B. 以科技为基石**，在产品管理流程的升级迭代中应用机器人流程自动化（RPA）、光学字符识别（OCR）、自然语言处理（NLP）等金融科技技术，**革新交付方式**，实现降本增效；

**C. 以平台为落点**，将产品服务与平台相结合，加速在线服务、在线产品的推广，**创新产品推广模式。**

## 4. 数字科技：新价值构成

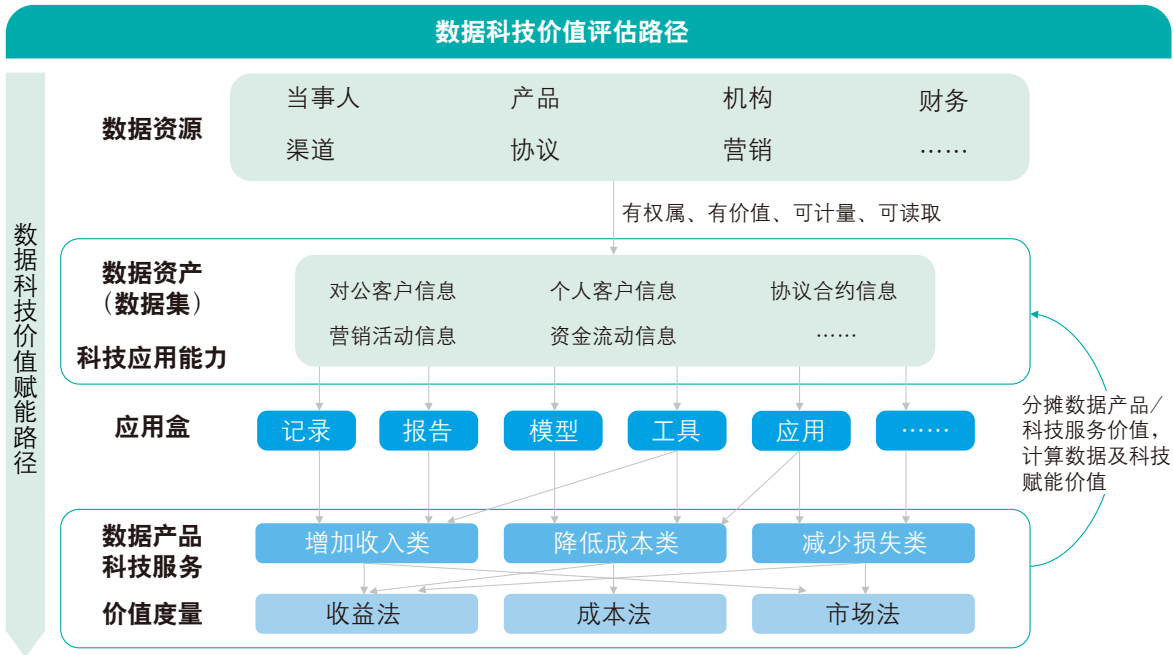
银行业数字化转型、金融科技赋能的成效逐步显现，“数字+科技”的战略重要性不断稳固，第四张报表认为**数字科技赋能既是银行数字化转型创新的重要驱动，也是新的价值构成。**数据产品、科技服务是数据科技价值的最终体现，也是直接的价值输出载体；数据资产和科技应用能力则是数据科技价值的基础，它们本身的价值也应当被正确认识。因此，数字科技价值应包含数据产品、科技服务为银行带来的直接价值和数据资产、科技应用为商业银行贡献的潜在价值两部分：

**A. 第四张报表按照增加收入、降本增效、减少损失三大价值类型梳理银行数据科技产品，并根据产品特性定义价值评估指标，从而量化计算数据产品/科技服务价值。**

**B. 第四张报表以数据资产化过程为脉络，提出了数据资产/科技应用价值的评估路径：数据产品/科技服务是数据资产价值的最终载体，将数据产品/科技服务的量化价值合理地分摊到数据集和科技应用，就可以得到每个数据集和科技应用的价值。**



数字来源：浦发银行年报





## 二、洞察： 第四张报表——价值内涵新驱动， 价值管理新工具

对于客户经营、产品创新、网点转型、数字科技赋能四大主题，我们将逐个探讨：

如何通过第四张报表价值管理体系来探索银行价值增长的原点、价值管理的锚点。



用户  
Customers

➤ “新” 零售转型



渠道  
Channels

➤ “新” 生态协同



产品/服务  
Products

➤ “新” 孵化模式



数字科技  
Digital & Tech

➤ “新” 价值构成

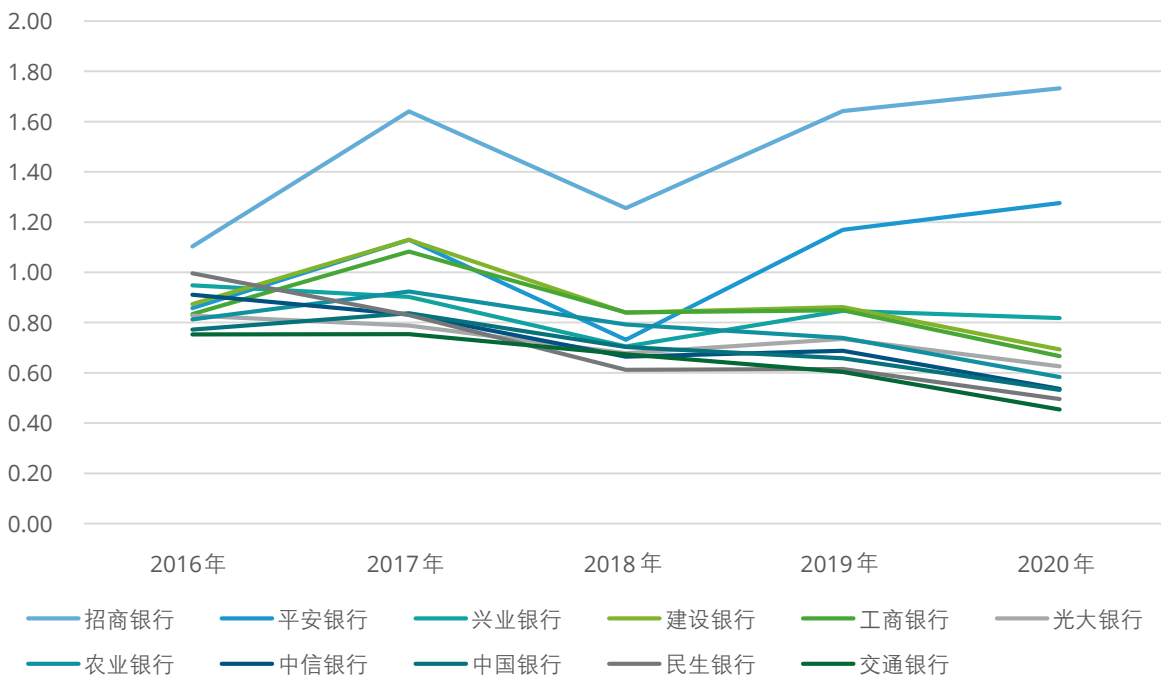


## 2.1 用户：新零售转型

### 年报解读：零售业务受到市场的广泛重视和认可

零售转型的战略理念早在2005年就被招商银行率先提出，经历了15年的不断实践与深化，零售转型的战略已在各大商业银行中形成广泛的共识。此外，最近5年来，资本市场对零售业务的价值认同也愈加显著。

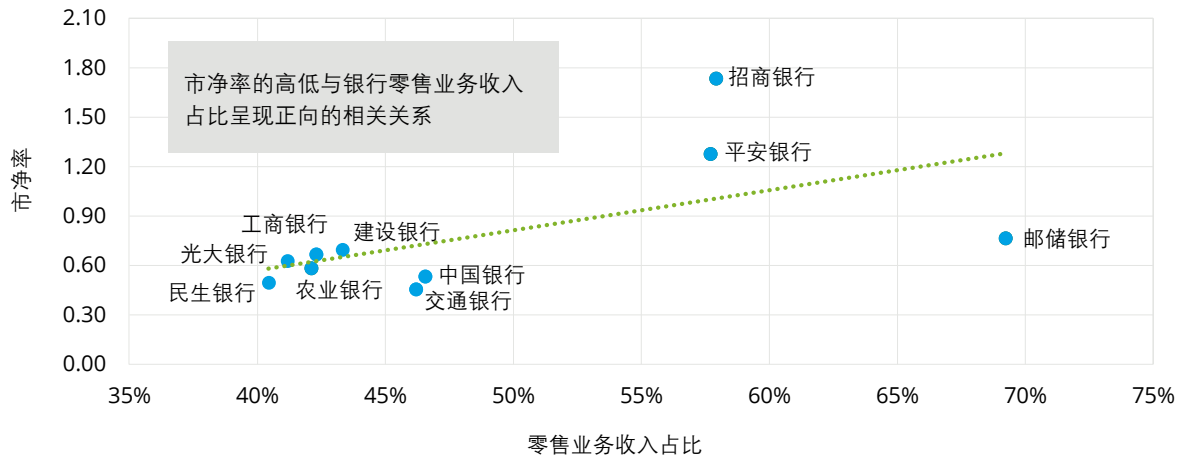
### 主要商业银行市净率变化



数据来源：各上市银行年报及公开数据整理

自2017年起，各大商业银行市净率逐步分化，以招商银行和平安银行为代表的零售业务占比更高的商业银行市净率在2020年年末分别达到了1.73和1.28的高值，是其他上市银行市净率的2~3倍。

### 市净率与零售业务相关性分析



数据来源：各上市银行年报及公开数据整理

将商业银行2020年年末市净率与零售业务收入占比进行关联分析，可以看到**市净率的高低与银行零售业务收入占比呈现正向相关关系**，即零售业务占比更高的商业银行，资本市场所给出价值认可程度也更高。这一现象也是市场在产业结构转型升级和金融市场化改革深入推进的背景下，对商业银行新零售转型成效的认可。

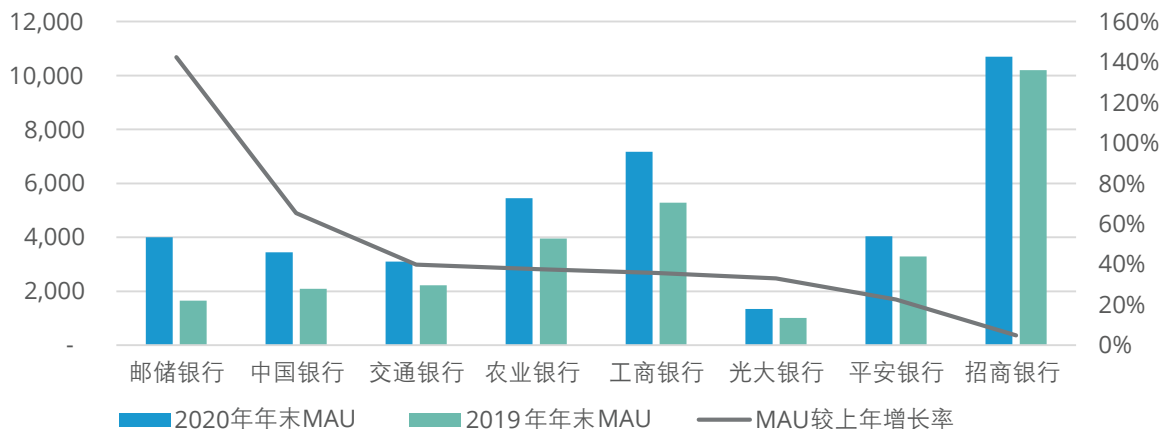
### 价值驱动：存量客户深耕是零售转型下半场的核心动能

在零售转型的早期，银行零售业务迎来了爆发式的增量增长时代，这一时期规模效应突出，快速扩张成为大多数银行的核心发展战略。而在2020年疫情影响之下，商业银行在业绩增长方面承受较大的

压力，零售转型“存量时代”特征愈渐明显，在迈入数字经济时代后，零售业务转型下半场正朝着立足于自身业务优势的客群深耕、差异化竞争的方向变轨。

从各银行2020年年报中披露的手机银行（掌银）月活跃用户数（MAU）相关的数据可以看到，邮储银行MAU较2019年末有较大幅度的增长，主要得益于其聚焦县域市场的深度下沉以及未来直销银行有效的线下线上协同模式的创新。而招商银行和平安银行MAU增速在2020年出现不同程度的下降，这也标志着两家领跑上半场零售转型的商业银行进入了**下半场客户深耕的新赛道**。

### 手机银行MAU变动（单位：万户）



数据来源：各上市银行年报及公开数据整理

注：各行MAU统计口径可能存在差异，按各行年报披露口径为准

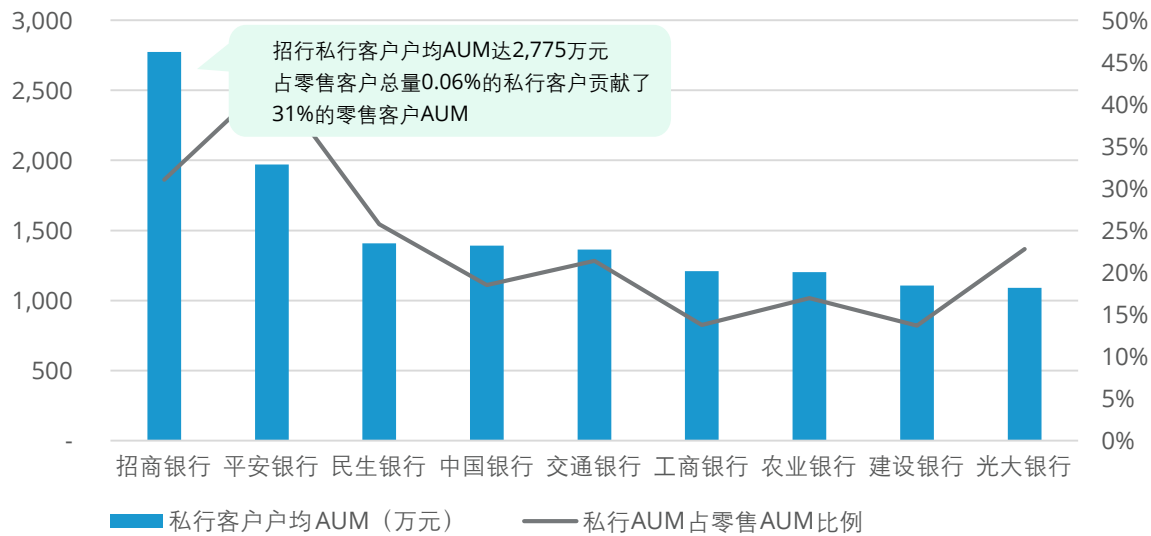


### 案例探索：招商银行与邮储银行的差异化客户深耕战略

#### 招商银行：深耕精英客群，领跑私人银行零售新赛道

根据招商银行2020年的年报数据显示，截止2020年末，招行的私行客户数突破10万户，私行户均管理资产规模（AUM）高达2,775万元，位居上市银行之首，另外值得注意的是招行私行客户总数仅占整体零售客户数的0.06%，而这0.06%的头部客户贡献了31%的零售客户管理资产规模（AUM）。

#### 上市银行私行户均管理资产规模（AUM）



数据来源：各上市银行年报及业绩推介材料整理

上市银行	私人银行达标门槛	严格指数
招商银行	月日均人民币总资产在1,000万元及以上的零售客户	★★★★★
工商银行	近半年内月日均金融资产曾达600万元及以上的个人客户	★★★★☆
农业银行、中国银行、建设银行、交通银行、民生银行、光大银行	金融资产在600万人民币以上的个人客户	★★★★☆
平安银行	近三个月中，任意一月月日均金融资产达到600万元及以上的个人客户	★★★☆☆

信息来源：各上市银行年报、官网及公开资料整理

在零售业务先发优势的基础上，招商银行私行客户经营战略上围绕“客户+科技”主线，打通线上线下渠道，采用“一户一策”的个性化服务，实现了多个私行服务的线上化：

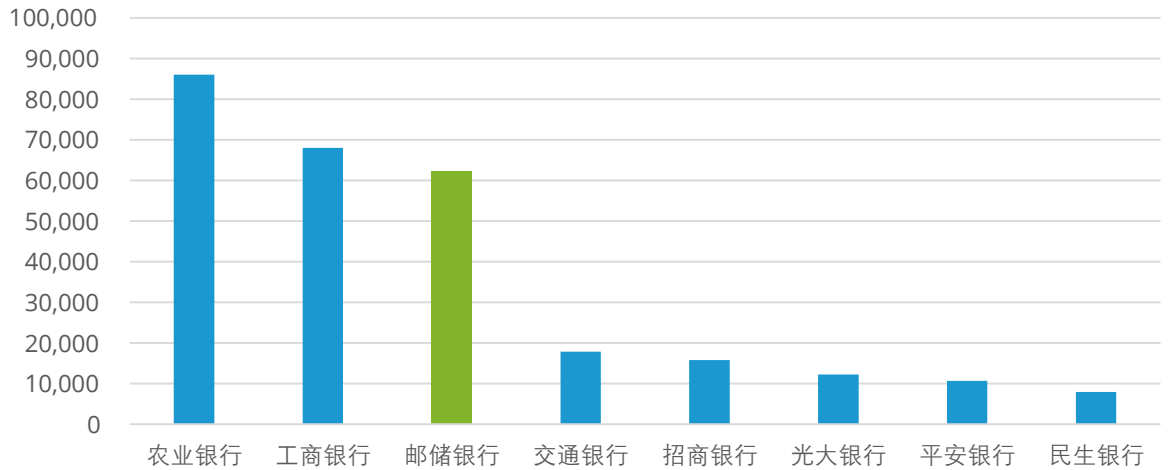
- 1. 开放式平台构建：**构建开放式综合金融服务平台，满足高净值人群复杂且多元的类投行需求；
- 2. 全球化网络构建：**在全球6个国际金融城市分行建立私行服务。

从招商银行的案例中可以看到，在新零售转型的进程中，私行作为财务管理的高端领域，仍是商业银行普遍的发力点，且在未来也极具上升空间。截止2020年末，国内私行资产管理总规模已达14.56万亿元，尽管在经济下行压力叠加新冠疫情冲击的大背景下，国内私行资产管理规模仍呈上升趋势。传统的存贷款业务正日益制约银行资本金，向轻资产业务转型是大势所趋。鉴于私人银行理财净资产回报率、财富端与资产端相连的独特优势，它将成为未来私人银行理财转型过程中的一个重要利润增长点。

### 邮储银行：下沉县域市场，聚焦长尾客群

根据邮储银行2020年的年报数据显示，邮储银行有近4万个网点资源，其网点遍布城乡，深度下沉。依托这些资源，邮储银行快速拓展了其零售客群，截止到2020年年末，邮储银行零售客户数达到6.2亿户，在上市银行中仅次于农业银行和工商银行。

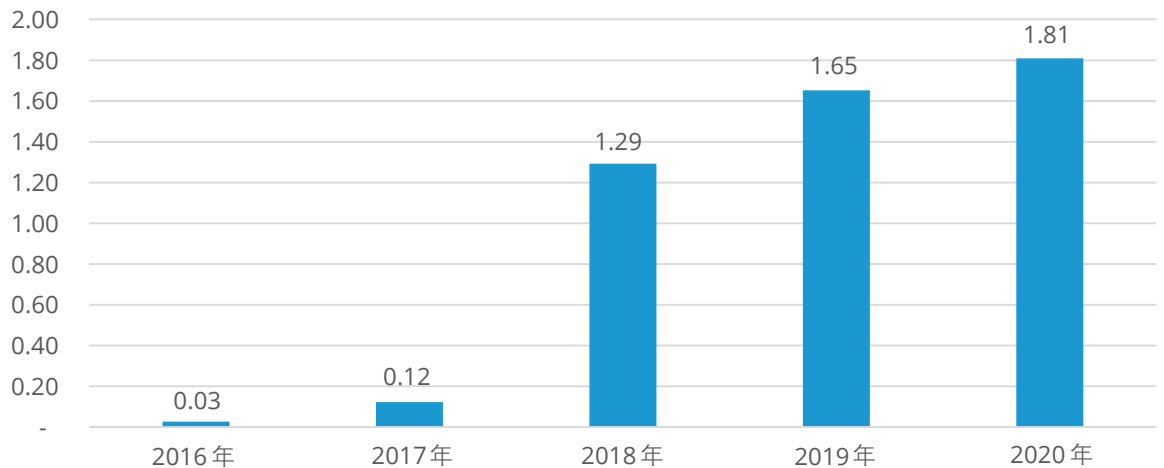
#### 上市银行零售客户数（单位：万户）



数据来源：各上市银行年报

除了庞大的零售客户数量，从零售客户质量来看，邮储银行零售客户户均管理资产（AUM）在2016年至2020年的5年间，从300元/户迅速提升到1.81万元/户的水平。

#### 邮储银行零售客户户均管理资产（AUM）增长（单位：人民币万元/户）



数据来源：邮储银行年报

依托邮政集团，邮储银行在电商、快递等协作领域构建丰富的创新金融场景。同时，通过即将建立的“邮惠万家”直销银行，打造普惠金融创新平台。以邮政集团、邮储银行、直销银行三者协同，携手打造量质齐升、深度融合创新的长尾客群深耕经营模式。



## 2.2 渠道：新生态协同

### 年报解读：线上和线下渠道协同发力构建银行渠道新生态服务体系

我们注意到越来越多的银行正在呈现“以用户为中心”、“客户至上”的经营理念，那什么才是**银行**获取用户、触达用户、经营用户、维系用户最重要的前沿阵地呢？

正是渠道。

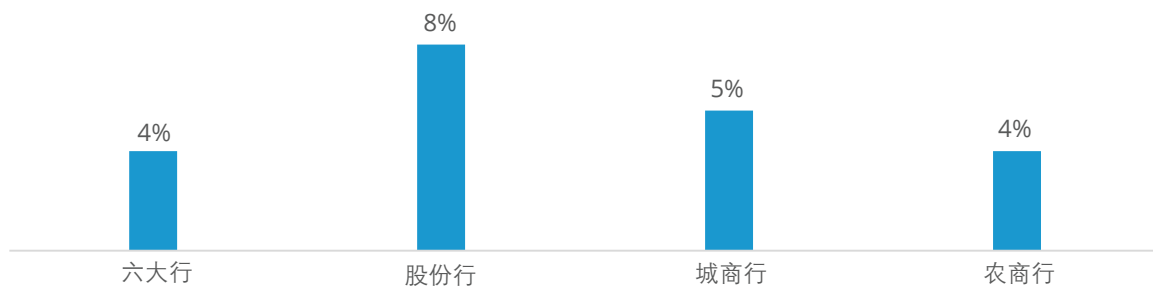
通过解读38家A股上市银行（包括6大国有行、9家股份制银行、15家城商行及8家农商行）的年报，我们看到三大趋势：

### 趋势一：线下渠道增速趋缓，网点转型风潮初现

2016到2020年间，六大行（指：工商银行、建设银行、农业银行、中国银行、邮储银行、交通银行，下同）的网点保有量都在逐年下降，从10.93万个缩减至10.66万个，共净减2,667个网点。尽管从比例上说不算高，但不升反降这一趋势本身已经表明大行对于网点扩张的谨慎性。

其次，我们从中国银行保险监督管理委员会（“银保监会”）金融许可证信息查询平台中也可以得知，过去的2年间（2019年7月1日至2021年6月30日），共有6,157家商业银行网点进入“机构退出列表”，其中股份行的退出比例最高（退出机构数量/持有机构数量\*100%），达到8%。

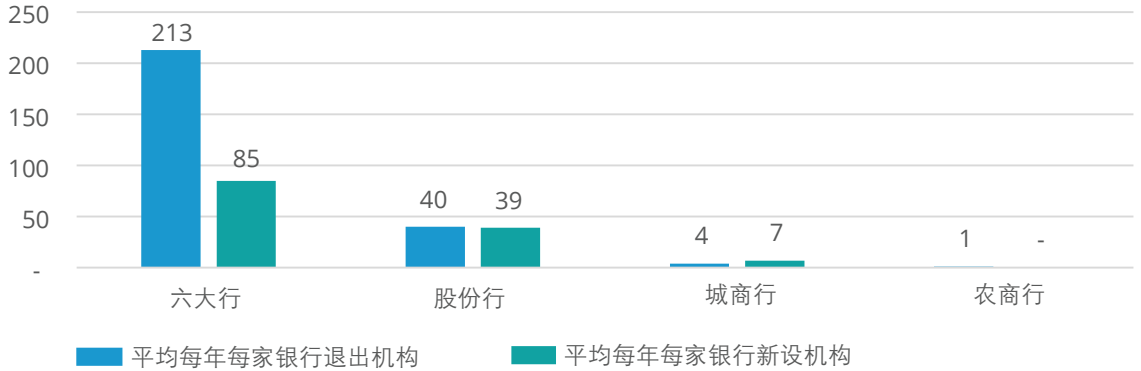
近2年间银行营业机构平均退出比例





而再结合网点的新设情况进行对比，线下渠道持续放缓的趋势愈发明显。

**近年银行营业机构新设与退出情况对比**



数字化时代下，银行网点存在的意义是什么？这一度成为业界最关心的议题之一。在德勤“端脑”语义分析引擎的帮助下，我们合并分析了38家银行的年报（共11,636页），注意到其中与“网点”关联度最紧密的词是——转型。“转型”在所有年报中

累计出现1,350次，平均每家银行提到“转型”达35次之多。而“网点转型”则被12家银行在年报中提到21次，显示出这些银行转变网点职能定位、提升网点智能化水平、打造专精特新网点、将网点作为经营客户第一线的决心。

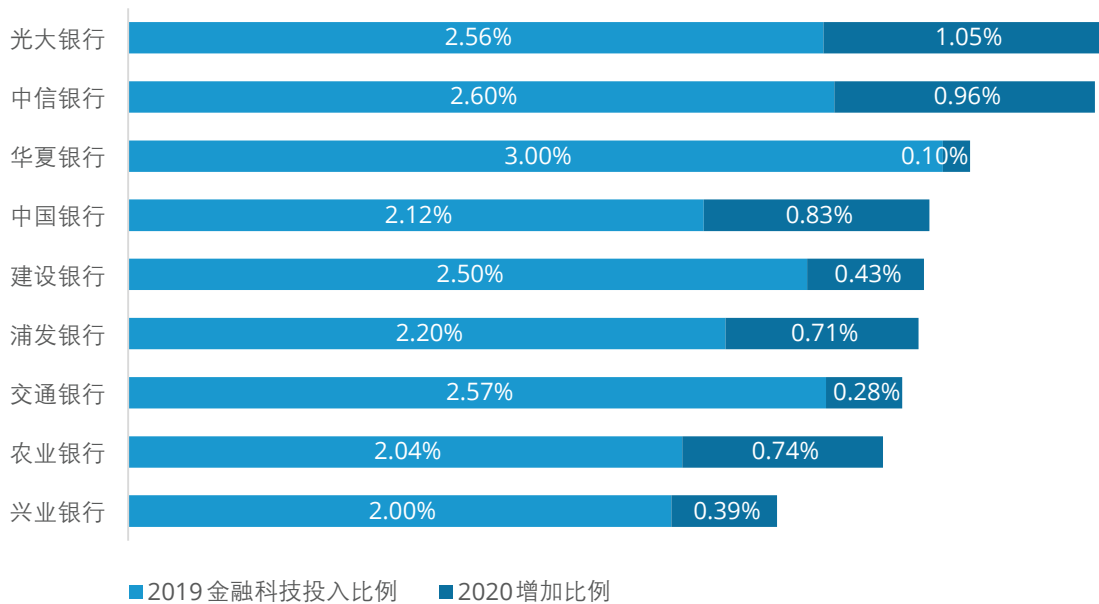
银行名称	相关内容
工商银行	……积极探索网点转型创新。深入实施 GBC 联动战略，开展“网点+政务”、“网点+普惠”、“网点+贵金属”等特色业态场景建设，建成社保、公积金、工商、税务等一站式服务的政务类特色网点 1,200 余家……
农业银行	……统筹推动零售业务与网点转型。全行所有 2.2 万个网点已完成智能化转型，持续推动网点基础运营人员充实到营销服务岗位……
邮储银行	……三是以网点辐射为助推器。强大的地面力量将成为线上服务承接点。本行充分发挥网点的辐射能力，推进网点转型，将网点打造成“微商圈”、“微客群”、“微社区”，构筑坚实的客群经营根据地……
民生银行	……完成本行线下物理网点转型规划设计，启动在部分重点分行的落地试点，1+N 网点管理模式在天津分行落地实施…… 建立网点新空间设计标准，首家新空间设计支行在济南试营业，为未来本行网点向数字银行、智能银行、年轻银行、创新银行形象升级提供可复制范本……
南京银行	……加快推进智慧网点转型，引入数字化厅堂管理理念和智能化机具设备，提供“非接触式服务”，兼顾效率及客户体验，进一步提升网点7*24小时服务水平…… 网点转型转向“深入优化、全面推广”阶段，建立厅堂合规及服务一体化体系……

### 趋势二：线上渠道加大投入，科技赋能厚积薄发

与线下渠道形成鲜明对比的是，我们注意到几乎所有银行都在加速加码建设线上渠道。

首先，我们对比2019与2020年各家银行的金融科技投入比例可知，即使在疫情冲击的大背景下，在9家连续2年披露“金融科技投入占收入比”的银行中，于2020年继续加大投入的比率仍然达到惊人的100%。

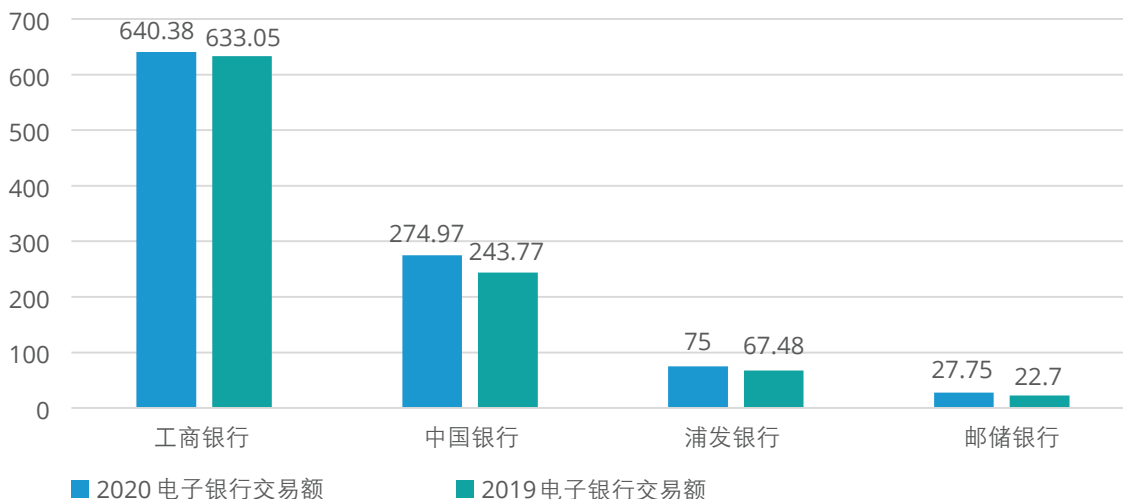
#### 金融科技投入占比趋势变化



值得注意的是，今年还有10家银行也加入到了披露这一指标的队伍中来，他们的平均金融科技投入占营收比达到3.22%。而国内首家互联网银行——微众银行，在其最新披露的年报中，我们注意到其金融科技投入占营收比达到了10%，远远领先于国内银行业的平均水平。

此外，科技人员的规模也逐年上涨，帮助银行业进一步夯实了线上渠道的基础建设，随之而来的便是线上渠道之业务能力的加强。这一厚积薄发的过程全貌，也直接反应在各家银行年报关于电子银行交易额的数据和描述中。

#### 部分上市银行电子银行交易额（单位：人民币万亿元）

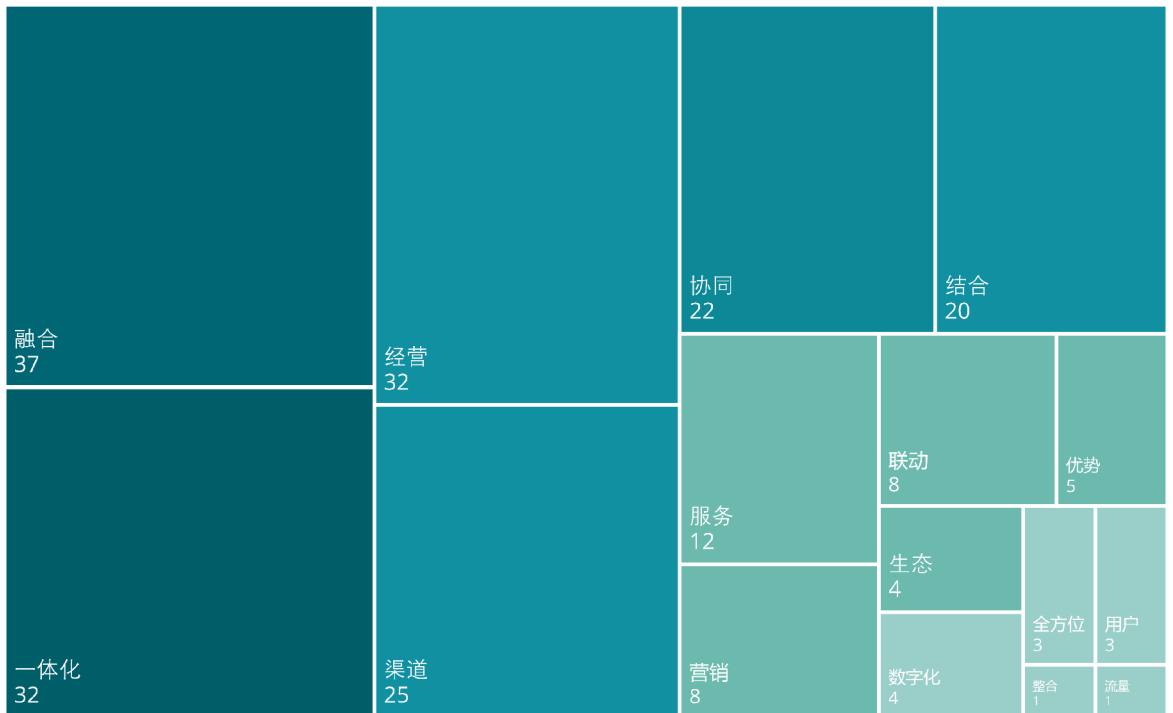


**趋势三：线上线下一体发展，渠道协同大势所趋**

尽管看似银行对待线下渠道和线上渠道的态度大不相同，但其实从38份年报的字里行间中，我们还是能够解读到上市银行对渠道建设的态度——业务的发展绝不能只依赖单一渠道。

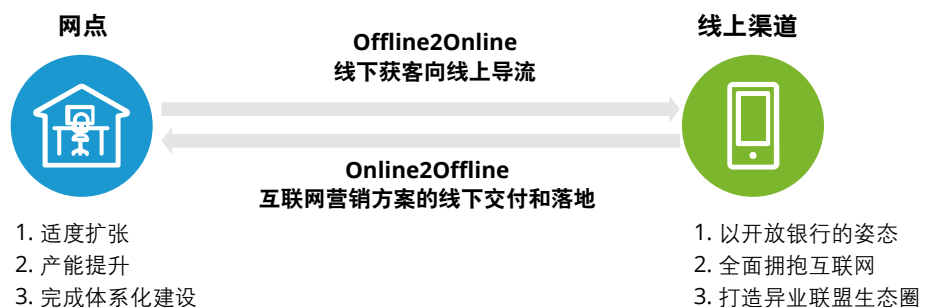
我们注意到在渠道相关章节里，“线上线下”这一关键词使用得非常高频，共出现了**153**次，平均每家银行提到**4**次。而与其组合的次级关键词，则包括“融合”、“一体化”、“协同”、“结合”等近义词，实则它们表达了同一个意思，即**全渠道的协作经营**。

**“线上线下”次级关键词组合频次**



随着互联网巨头和少数头部银行对市场的持续渗透，线上获新成本日渐高企而营销转化率又呈瓶颈之势，流量走向出现马太效应是几乎所有银行重提渠道协同的主要原因。这些都使得大多数银行（尤其是中小银行）在走下流量争夺的战场后，重新反思策略——既然线上已难以获取红利，何不利用起自身的线下优势呢？

网点作为大多数银行传统的立身之本，在历史发展进程中基本已形成充分的市场覆盖；而在可预见的未来，网点仍然会是获取客户、服务客户、经营客户的最重要前线阵地之一。于是，一个很容易理解的协同逻辑自然就形成了：**利用成熟的线下渠道将线下流量导入线上获新，再通过用户画像和营销活动将线上优质客户引流至网点进行面对面的深度营销**；这样类似“新零售”的正反馈过程正是线上线下一体化的典型案例。





### 价值洞察：更轻，更精，更智能是网点转型的主要方向

数字化时代，网点存在的意义究竟是什么？

诚然，随着大部分业务的离柜、远程、智能化办理，网点的柜面交付已不再是其核心功能；但是，网点在建立客户信任、提供复杂金融产品咨询和有“温度”的服务方面仍具有优势。因此，网点的职能定位应当转变为银行线下流量的经营场所。

正如同线上流量需要通过手机APP、微信公众号、小程序、开屏广告等一系列渠道去经营一样，银行也需要手段和场所去经营线下流量。

流量经营，意味着网点要负责引流、留资、需求收集、产品推介、服务维系等覆盖客户全生命周期的

工作，承担咨询、体验、获客和营销的职能。这与传统的支付、交易、结算职能有很大的不同。网点转型，首先要转变的就是这一职能定位。

更轻、更精、更智能，是网点化茧为蝶，突破重生的核心要素。

“轻”：在面向客户的角度，网点转型需要转支付结算为获客营销，将网点转换为线下获客的重要渠道、客户维系的关键载体。一味追求大空间、多柜面的“一字排开式”传统网点布局明显难以实现维系、体验和“有温度的服务”。因此对内而言，网点更需要提高运营效率，精简柜面资源，释放营销和服务产能，优化厅堂一体化管理。

### 网点转型的双重视角



“精”：银行的客户是分层分类的。不同年龄、不同职业和收入水平的客群有截然不同的行为模式，因此网点当然也需要进行分层分类。无论是如工商银行的“政务特色”、“普惠特色”、“贵金属特色”等业务专精网点，还是南京银行的“旗舰-标准-轻型”的分层分类标准，其目的都是以“网点差异化”应对“客群差异化”。

“智”：无论是“轻”还是“精”，都依赖“智能”的支撑。要做到“轻”运营“重”营销，智能机具、视频银行、机器人引导员等数字化技术的替

代必不可少；而要做到“精”耕客户，智能识别、风险画像、需求标签等客户分析手段又至关重要。

如今，无论是网点，还是APP、公众号、小程序，这些渠道看似形态迥异、毫无关联，其实他们有着最大的共同点，即被银行赋予的全新职能——生态流量经营，而这正是促成两者一体化协同发展的核心目标和结合点。

第四张报表认为，渠道之道，在遇阻转型，在融合互通，在上下协同。

**案例探索：从微众银行看线上渠道运营新模式**

微众银行有着深厚的互联网基因，采取了“无柜台、无物理网点”的纯线上运营模式。这种模式无疑建立在很多前提之上，例如海量的用户行为数据、扎实的开发运维技术、天然的线上流量基础等。尽管对于任何传统银行来说，这种模式都难以复制，但专注和极致者往往有其值得借鉴之处。

微众的模式用一句话来概括，就是**科技基因驱动渠道发展，而这个基因则刻在人才、研发、科技和成本上。**

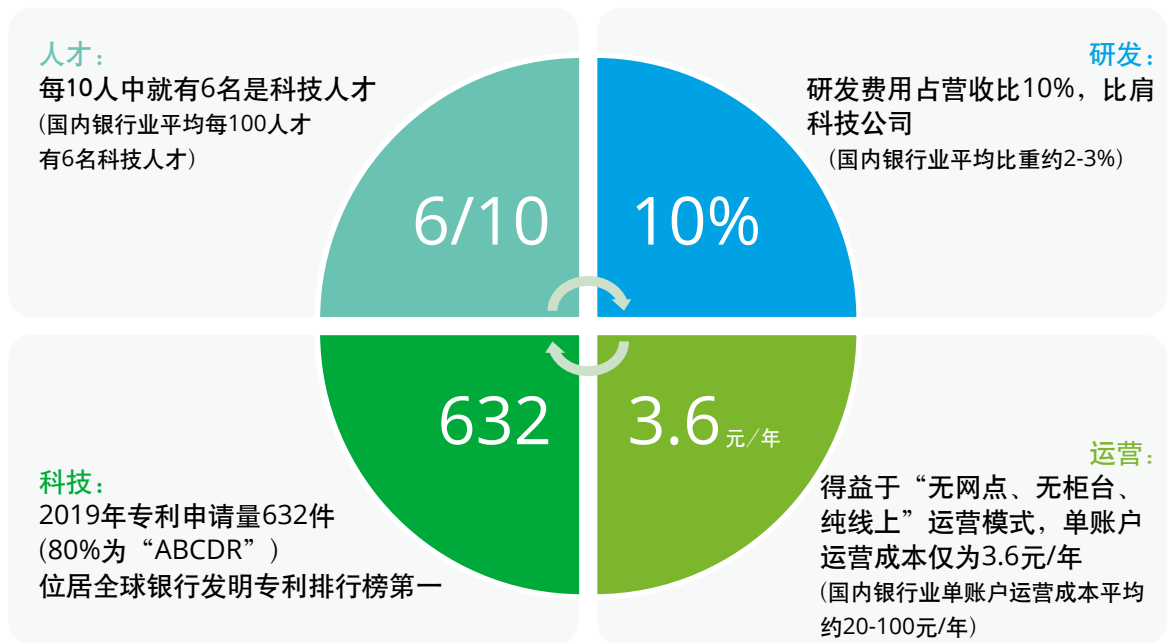
首先是远超同业的科技人才比例。微众在年报中披露，其每10名员工就有6名是科技人才；而一般商业银行的分母，可能是每100名员工。诚然，从业务结构来看，我们并非建议银行都雇佣如此高比例

的科技人才，但推广科技文化、普及数字化知识，是所有银行都值得去做的行动。

其次是比肩互联网公司的研发费用比例。

第三实则是以上两项的成果。微众在2019年申请的专利数量位居全球银行业第一，其中80%是人工智能、区块链、云计算、大数据和机器人自动化，都是最直接驱动Fin Tech的核心科技。

最后，是借助这些投入达成的回报——超低的运营成本。微众银行披露其单账户运营成本仅为每年3.6元，这与国内银行业20-100元的平均成本形成鲜明对比。正是控制好线上流量的运营成本，才能在白热化的流量争夺战中赢得一席之地。





## 2.3 产品/服务：新孵化模式

### 年报解读：银行产品发展呈现智能化、服务化、平台化的特征

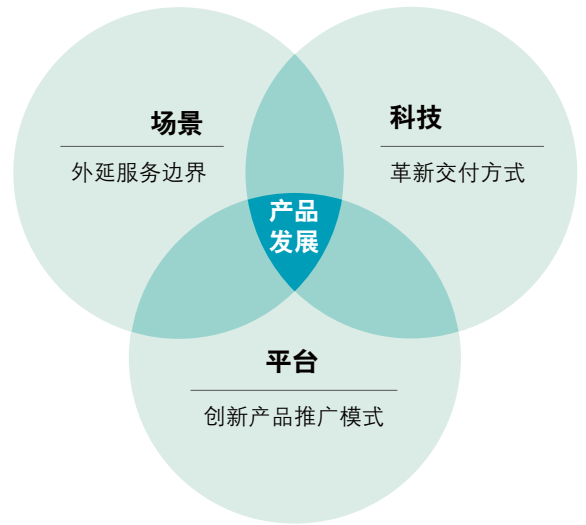
2020年，银行业经历了疫情下实体经济波动、数字化转型中金融科技推动业务发展、多项政策引导或规范业务的要求等影响。银行业产品创新、产品转型也随之出现新的趋势与方向：

银行名称	升级方向	年报摘录
工商银行	金融科技	提出“ <b>数字普惠</b> ”概念，优化客户筛选模型准入，严把客户准入关，监测防疫相关贷款用途、延期还本付息贷款情况
浙商银行	金融科技	以“ <b>平台化服务</b> ”作为战略之一，推出了池化融资平台、易企银平台、应收款链平台等，在报告期内共计提供融资余额6,784.61亿元
光大银行	金融科技	<b>阳光普惠云</b> 以“云计算、大数据”等金融科技手段，以“场景化、数据化”的运营方式，为普惠金融客户提供在线融资等产品服务
平安银行	金融咨询	推出“ <b>平安避险</b> ”品牌，为企业提供全方位、定制化的避险综合服务方案，帮助企业规避市场风险、降低融资成本
浦发银行	生活服务	推出 <b>浦惠到家APP</b> ，将金融和非金融业务嵌入到衣、食、住、行等生活场景，服务个人客户、赋能企业客户，惠及4800余家复工企业，截至报告期末，注册用户数达1,100万户
招商银行	综合金融服务	提出“ <b>投商行一体化</b> ”，结合多家信托、券商、保险公司，从客户视角而不是从单一的产品视角出发，提供一体化金融服务，做交易型资源整合者

数据来源：各上市银行年报整理

可以看到，多家银行的产品/服务发展具有：

1. 智能化、数字化技术引导银行产品转型的新方向，尤其在流程管理、产品风控、产品线上化方面的变化突出；
2. 银行产品与服务结合更加密切的新特征，包括提供资金服务、金融咨询服务、生活化服务以及其他增值服务等；
3. 银行产品与平台、线上渠道紧密结合，甚至形成平台即产品的新服务概念。数字化赋予了产品降本增效的功能，服务链衍生释放了产品的创收能力，前沿科技引入的创新拓展了产品价值。

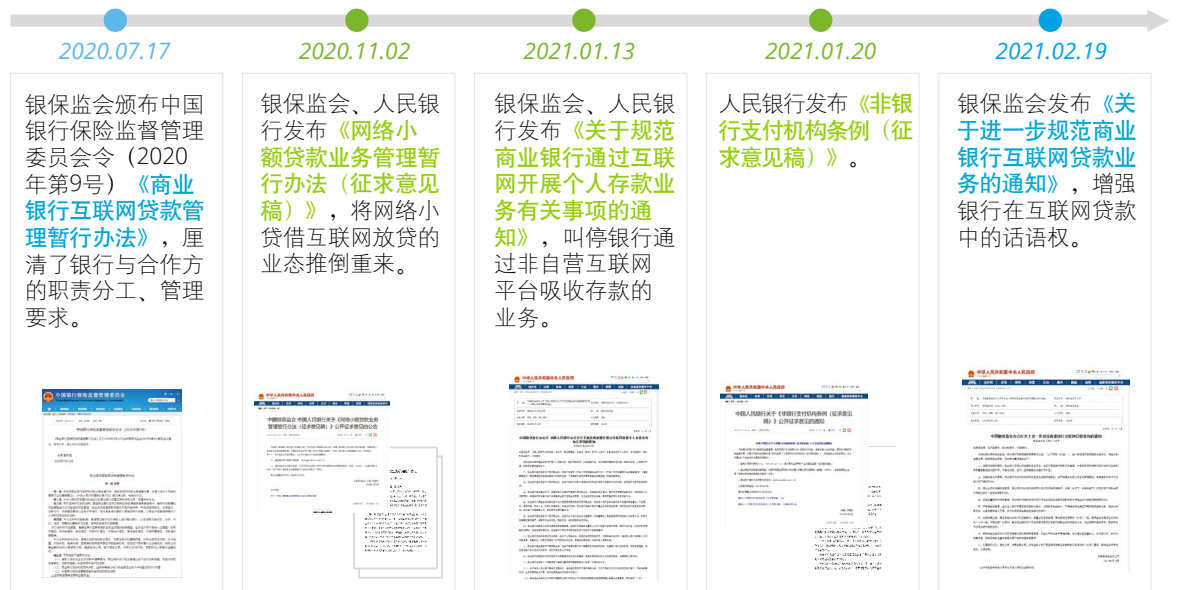


**价值管理：规范化产品管理要求和组件化产品架构助力银行产品发展提质增速**

**监管机构、行业协会、同业良好实践共同推动产品管理要求规范化进程**

银行业产品管理已经经过相当长时间的发展，为促进银行业有序发展、金融行业有效管理、同业高效互通，中国人民银行、银行保险业监督管理委员会等监管机构以及中国银行业协会、全国金融标准化技术委员会等银行业协会团体均发布了与业务产品相关的规范要求与建议，主要包括业务管理要求、报送统计管理要求，以及产品管理要求三类。

**监管风控的产品管理影响：**监管机构通过对业务、风险控制等方面提出流程、管理要求来规范银行业务。例如，在银保监会颁布的中国银行保险监督管理委员会令（2020年第9号）《商业银行互联网贷款管理暂行办法》中，明确了互联网贷款要求；银保监会、人民银行发布《网络小额贷款业务管理暂行办法（征求意见稿）》，将网络借贷的风控流程纳入银行管理范畴。这些业务管理规范均影响到了产品管理流程、管理要素甚至产品性质。



数据来源：各监管机构发文整理



**统计报送的产品数据要素规范：**在要求银行定期报送数据的监管规范中，也形成了部分对产品数据的规范要求。例如，在《中国人民银行关于建立金融基础数据统计制度的通知（银发〔2020〕164号）》中，明确了贷款定价基准类型的9个码值类型、贷款财政扶持方式的10个码值类型等。在银行管理产品要素时，须考虑到将产品的报送要素纳入管理范围。此外，诸如《JRT 0134-2016 存款统计分类及编码》、《JRT 0064.2-2011 金融工具统计值》、《全国银行业理财产品数据元规范》等用于规范统计、登记数据的要求，也对银行的产品数据提出了规范要求。

**行业内的产品管理指引与要求：**除了监管要求之外，全国金融标准化技术委员会（SAC/TC180）、中国银行业协会等团体也对部分业务发布了标准化指引，例如《T/CBA 203—2019 银行中间业务产品分类与代码》帮助银行进一步划分中间业务产品类型，并提供了不同中间业务的解释说明。《GBT 32319-2015 银行业产品说明书描述规范》提出了银行业产品说明书的编制要求。这些标准规范既提供了银行需要遵守的规范，也为部分银行制定管理政策提供了依据。

### 组件化产品架构实现产品灵活配置，推进产品快速迭代升级

在银行产品发展以及管理规范的前提下，通过建立统一的产品管理流程和应用系统，可以有效整合提升全行的竞争力。建立完善的产品组件参数化体系，加强产品数据标准化，使各业务系统服务功能组件化程度更高，使整个银行的产品管理架构具有良好弹性和高扩展性。

**产品设计和**管理可以采用组件化的设计方法。在对内、外部产品的创新需求进行分析后，通过产品规则和组件进行组装，从而定义出最终销售给客户的产品。产品组件化不仅是一个产品设计的方法，也是支持银行产品创新的产品架构。这类产品架构不仅能够满足业务创新的需要，同时通过产品模型定义，确保了银行产品灵活可配置性，便于应用的横向扩展。

### 案例探索：多家银行的产品管控、应用、开发策略

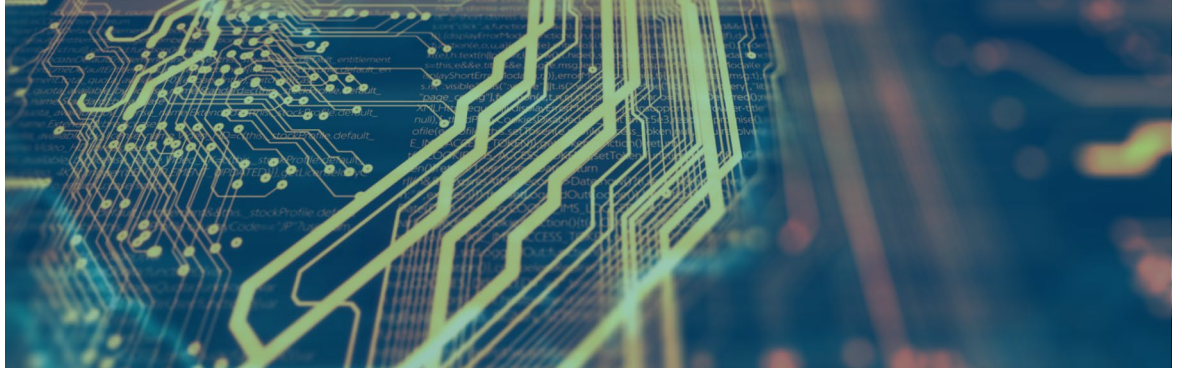
很多银行在产品数据管理方面已有不同的优秀实践，尤其在管控流程、数据应用、产品开发方面已有有效实践。

**管控流程方面：**部分银行以新核心建设为契机，将新核心系统作为全行产品的主数据管理平台，落实产品目录的前端管控，对接各源业务系统，实现产品数据标准落地。某银行则将产品目录落地数据仓库，通过数据管控平台布置检核规则，仅在数据仓库中实现产品对标处理。

**数据应用方面：**某银行考虑产品管控系统建设不健全的实况，为更好地支持全行产品数据应用，仅通过建设业务主数据大宽表，在业务交易明细层面完成产品对标处理，使用过渡性技术支撑后端的数据应用。

**产品开发方面：**部分银行开展产品全生命周期管理，建设有专门的产品主数据管理平台，主要负责维护全行产品目录与功能组件的参数信息，倡导以产品为中心的理念，集中化管理、实现线上产品的敏捷开发。

从管控、应用、开发三个方面多管齐下，对症下药：提升产品的渠道管理效能、通过数字化降本增效、以科技创新带动产品转型等等，让银行能够由内而外地改善银行产品所处的竞争劣势，提升产品为客户及银行带来的价值。



## 2.4 数字科技：新价值构成

### 年报解读：“数据+科技”是数字化转型创新的重要驱动

2020年银行年报相继披露，数字化转型、金融科技赋能的成效逐步显现，数据科技赋能战略地位的重要性不断稳固。此外，很多银行在年报中提出了“数据资产”一词，将数据资产管理 and 应用看作数字化转型的有效推动力。

银行类型	银行名称	年报摘录
国有大型商业银行	工商银行	<b>深化战略实施，全力推进转型创新。</b> 重点战略实施效果日益显现，个人金融服务能力、外汇业务服务能力、区域发展服务能力得到全面提升。
国有大型商业银行	交通银行	<b>全面提速的金融科技赋能。</b> 坚持科技引领，持续强化科技赋能。“金融资产+数据资产”双轮驱动，打造财富管理特色，推进零售数字化转型。
股份制商业银行	平安银行	<b>坚持“综合金融、科技赋能”两大核心优势，</b> 着力打造“数字银行、生态银行、平台银行”。 <b>数据引领，建立数据资产化管理体系，</b> 全面推进数字化经营转型。
股份制商业银行	招商银行	<b>全面赋能的金融科技。</b> 大力开展金融科技银行建设，把金融科技作为转型发展的核动力，为业务发展全面赋能。 <b>数据资产管理水平大幅提高，</b> 推出商业智能平台和自助分析人工智能平台，净化数据资产，数据使用更加便捷高效。

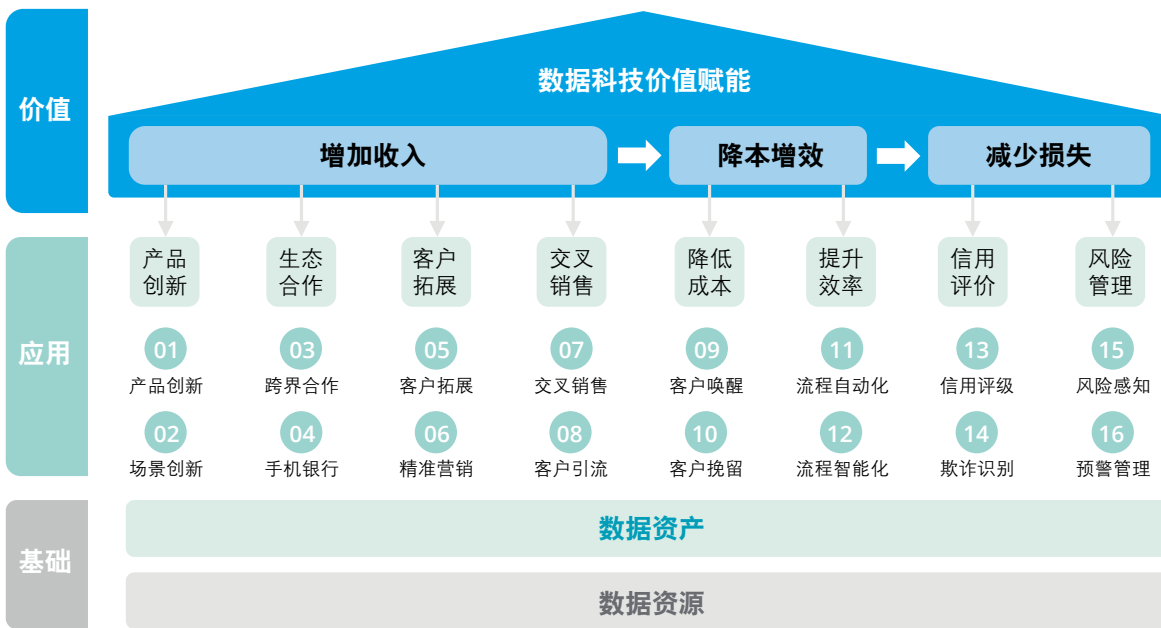
数据来源：各上市银行年报整理

### 价值度量：数据科技赋能银行价值提升，量化评估不可或缺

数据产品、科技服务是数据科技价值的最终体现，也是直接的价值输出载体；数据资产和科技应用能力则是数据科技价值的基础，它们本身的价值也应当被正确认识。因此，数据科技赋能价值应该包括数据产品、科技服务为商业银行带来的直接价值和数据资产、科技应用为商业银行贡献的潜在价值两部分。

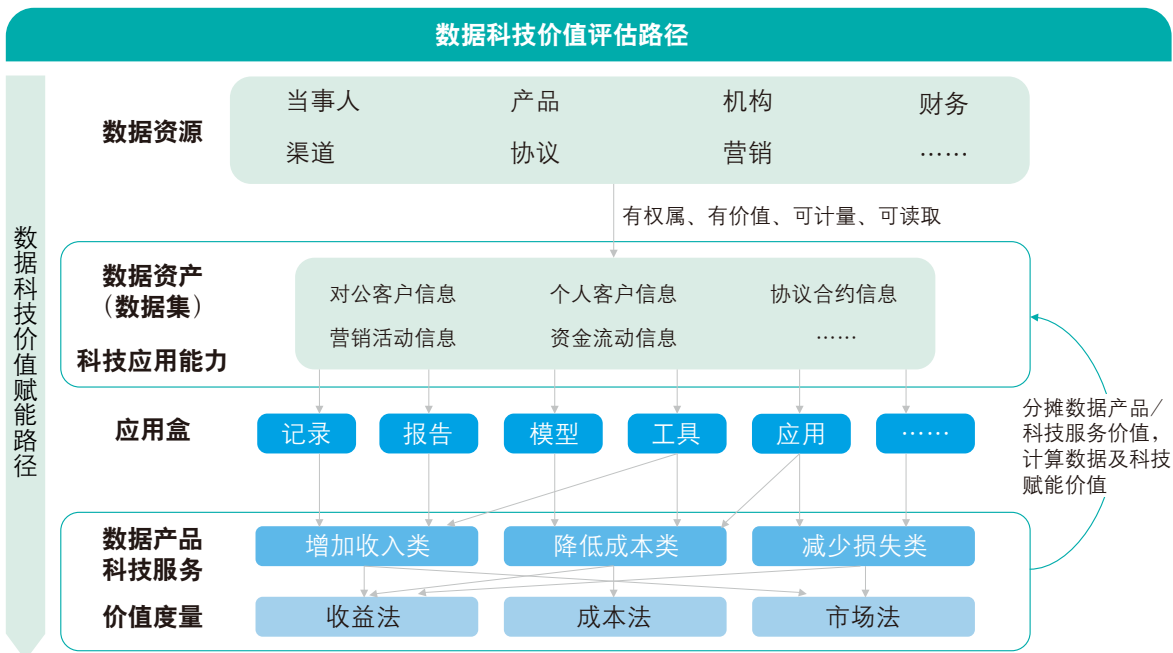
### 数据产品/科技服务价值评估路径

商业银行不同的业务条线、不同的用户需求、不同的应用场景孵化的数据科技产品都不相同，但是这些产品服务的价值体现较为统一。第四张报表按照**增加收入、降本增效、减少损失三大价值类型梳理银行数据科技产品，并根据产品特性定义价值评估指标，从而量化计算数据产品/科技服务价值。**以增加收入为例，工商银行为服务国家司法体制改革推出的“融e购”司法拍卖平台累计成交金额达20亿元，工行通过该平台收取的手续费收入就是“融e购”的数据产品价值。



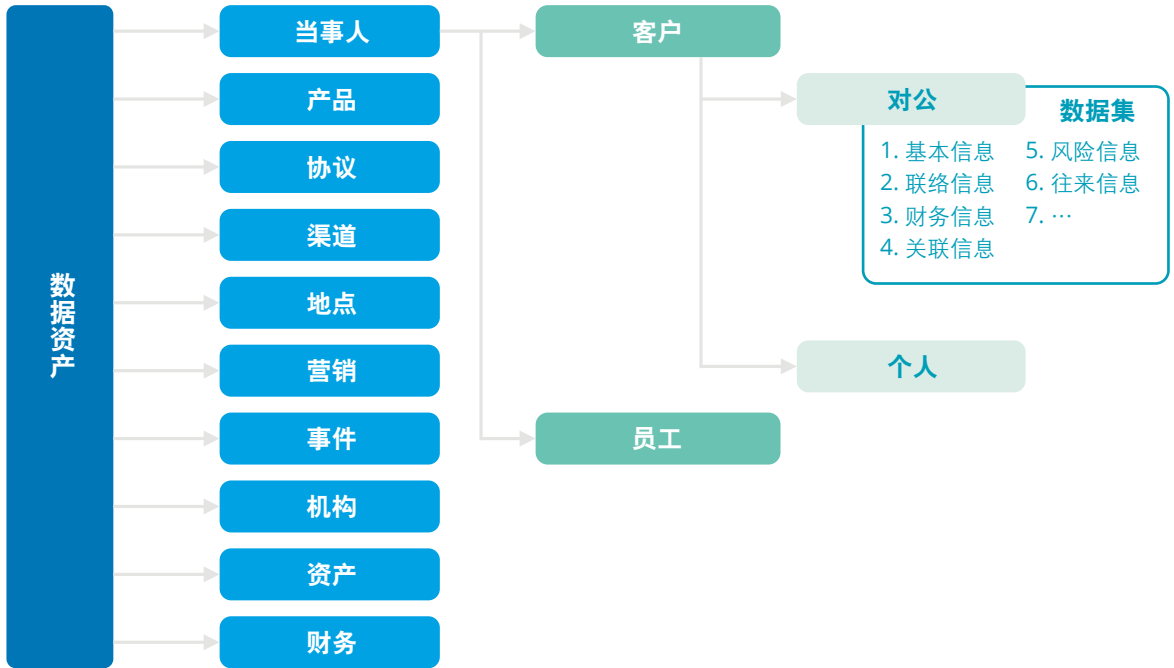
### 数据资产/科技应用价值评估路径

第四张报表以数据资产化过程为脉络，提出了数据资产/科技应用价值的评估路径：数据产品/科技服务是数据资产价值的最终载体，将数据产品/科技服务的量化价值合理地分摊到数据集和科技应用，就可以得到每个数据集和科技应用的价值。



**1. 盘点：梳理数据资源，识别并认定数据资产**

按照银行数据主题框架对行内数据资源进行全面的梳理，以“四大标准”，即有权属、有价值、可计量、可读取来评估这些数据资源是否可以被认定为银行数据资产，并划分数据集。

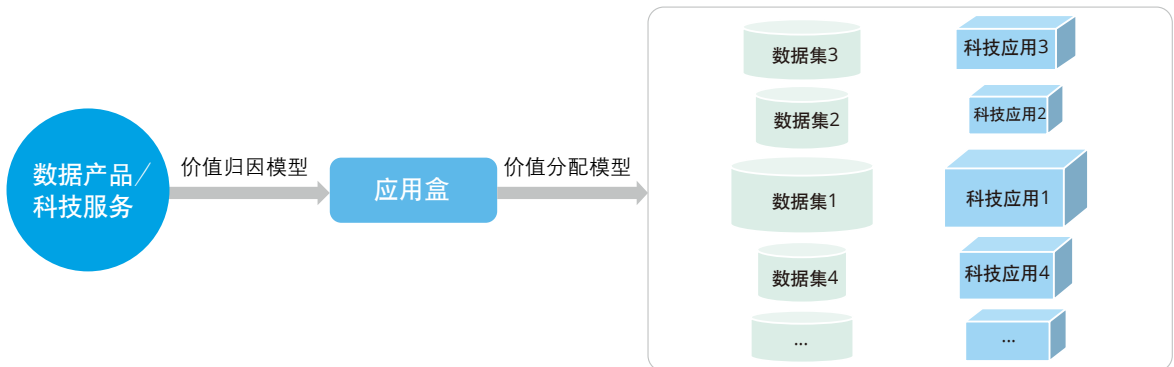


**2. 溯源：解构数据产品/服务的数据来源，厘清其与应用盒、数据集、科技能力的映射关系**

以第四张报表价值管理体系为框架，从客户、产品、渠道、财务、运营五大维度梳理银行的数据产品及服务。同时，对行内研发和使用的科技应用进行梳理并厘清每个数据产品/服务调用了哪些科技应用。对每一个产品，都要梳理出其调用的应用盒（功能模块、应用、模型等）、数据集和科技能力，形成一张从产品到应用到数据到科技的关系网，为价值分摊打好基础。

**3. 分摊：评价数据集和科技应用的贡献程度，从数据产品/服务价值推演数据科技价值**

基于数据产品/科技服务价值评估成果，以价值贡献为关键点，通过第四张报表价值归因模型<sup>1</sup>，将数据产品/服务的价值分摊到应用盒，再通过价值分配模型<sup>2</sup>，将应用盒的价值分摊到数据集和科技应用，最后再汇总数据集和科技应用在不同数据产品的价值贡献，就可以得到每一个数据集和科技应用的数据科技价值。



<sup>1</sup> 第四张报表价值归因模型：参照Shapley值（即边际盈利向量的算术平均）评价方法，以各组成因子效益的最大化为目标，识别应用盒对于数据产品/科技服务的实际贡献价值；

<sup>2</sup> 第四张报表价值分配模型：参考破产分派法，以数据集和科技应用的价值层级、独立性和影响度为主要评估维度计算价值贡献乘数，实现对数据集和科技应用价值的公允分摊目标。



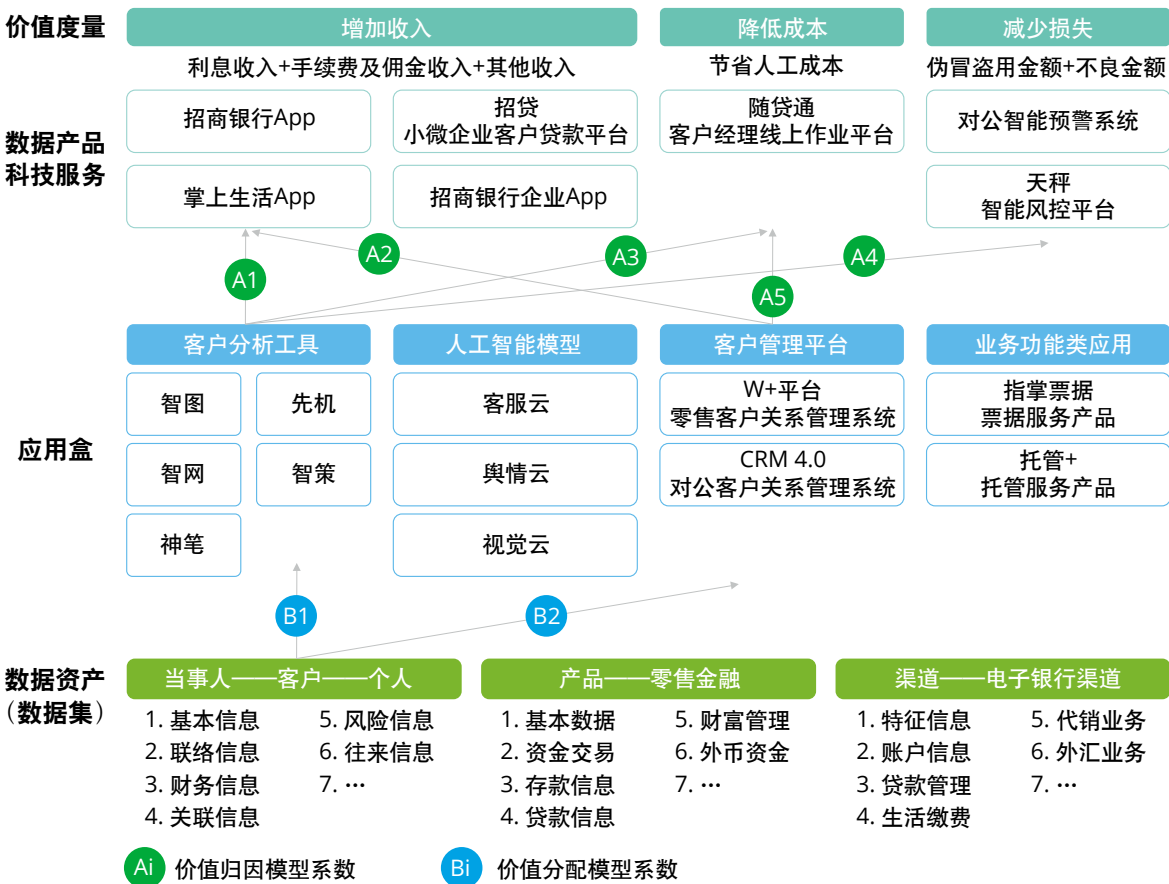
### 案例探索：招商银行的数据科技赋能价值评估

招商银行在2020年的年报中披露了诸多数字化转型成果，这些数据产品/科技服务在增加收入、降低成本、减少损失方面释放了银行产能，提升了作业效率，其价值体现为：

数据产品	价值评价指标
手机银行	通过手机银行渠道产生的利息收入、手续费及佣金收入、其他收入
招贷	通过招贷渠道产生的利息收入
随贷通	节省人工成本
天秤	防范非持卡人伪冒及盗用金额
对公智能预警系统	潜在不良贷款金额

它们使用到的数据资产同样具有价值。以“当事人——客户——个人”数据集为例，它的价值贡献可以向上追溯到客户分析工具、客户管理平台等应用盒，这些应用盒又被招商银行APP、掌上生活APP、随贷通、天秤等数据产品调用。因此，

“当事人——客户——个人”数据集的数据资产价值=(通过招商银行APP、掌上生活APP渠道产生的利息收入+手续费及佣金收入+其他收入) $\times$ (A1 $\times$ B1+A2 $\times$ B2)+随贷通节省人工成本 $\times$ (A3 $\times$ B1+A5 $\times$ B2)+天秤防范非持卡人伪冒及盗用金额 $\times$ A4 $\times$ B1。



那么，招商银行的数据科技赋能带来的价值就是数据产品价值评价指标合计与数据资产价值合计的汇总值，帮助行内各个部门对数据科技的赋能程度有量化的认识。此外，各个数据产品/科技服务、数

据集的价值高低也有利于行内定位高价值点，并在未来不断强化，进一步提升数据科技的赋能能力与水平。

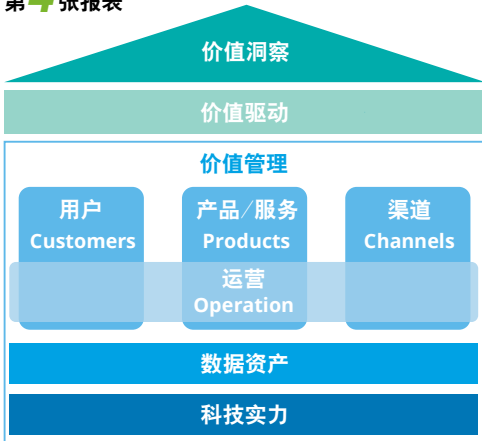


三、展望：  
第四张报表——建设价值管理能力，推动银行价值增长

### 应用规划：第四张报表应用地图

从业务分析、财务分析、价值分析等不同的视角切入，企业的领导层、管理层、经营层根据自身的关注点会产生各不相同的分析方向和期望目标。第四张报表价值管理体系由此也派生出了多样化、多元化的分析专题，用以满足差异化的用户诉求。

### 第4张报表



### 价值分析

零售客户生态应用场景设计与评估

信用卡分析

线下渠道数字化转型效果评估

金融产品对标分析

战略规划

### 业务分析

信用风险管理

信用风险管理

运营效益

运营效益

运营效益

数据资产评估

### 财务分析

预算管理

对公客户市场洞察

线上渠道效益分析

小微企业客户价值分层

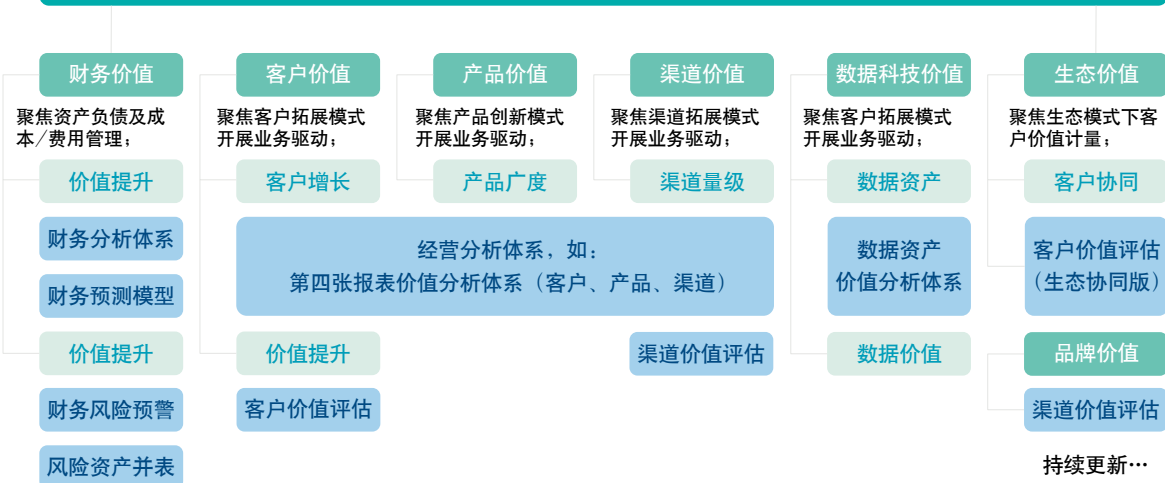
零售业务收入预测

金融科技赋能评估

经过多年的服务经验沉淀，第四张报表形成了一套成熟的应用地图：以企业价值为原点，以财务、客户、产品、渠道、数据科技、品牌、生态价值为

触点，延伸丰富的价值管理场景。用户可以根据自己的核心管理诉求找到适用的场景，明确分析的目标、主题、颗粒度等，定制个性化的第四张报表。

### 企业价值



以客户价值为例，第四张报表的应用场景包括客户增长、运营和价值分析三大主题，覆盖潜在客户挖掘、客户触达、客户转化、客户运营、客户唤醒的全生

命周期价值管理。用户可根据管理重点和难点在各个主题下挖掘细分的分析诉求，借助第四张报表管理体系定位痛点，分析成因，定制管理提升方案。



**落地推广：第四张报表价值管理体系建设的核心要素**

“一个核心，四大要素”，夯实第四张报表价值管理体系建设之路

围绕价值提升和价值管理两大目标，第四张报表价值管理体系的建设路径以价值管理体系为核心，配套管理制度、组织架构、业务流程、落地系统四大要素，为体系的平稳落地、持续运营提供坚实的保障。

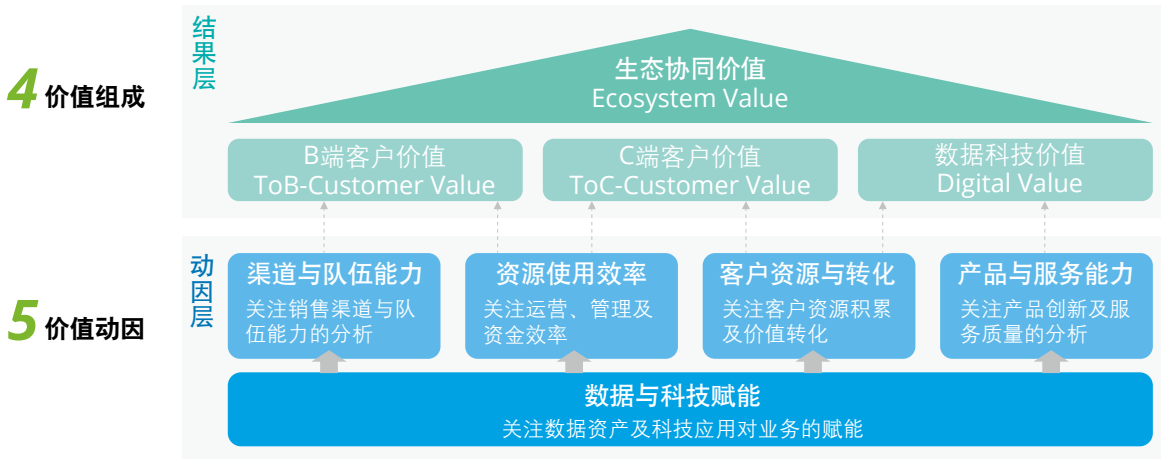


- 明确管理制度，确保制度的可行性；
- 明确组织架构，确保调整的到位性；
- 明确业务流程，确保执行的有效性；
- 明确落地系统，确保运行的稳定性。

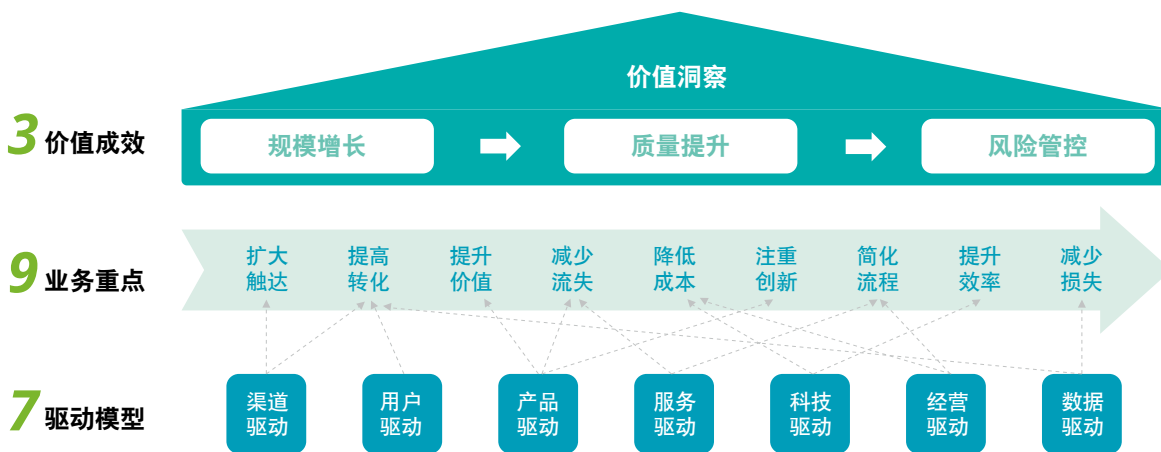


**一个核心：围绕管理框架、驱动模型、管理指标，搭建价值管理体系**

1. **管理框架：正确、完整地识别价值构成和主要动因是基础。**通常来说，银行价值包含C端客户价值、B端客户价值、数据科技价值和生态协同价值，增长动因来源于渠道与队伍能力、产品与服务能力、客户资源与转化等维度；



2. **驱动模型：针对每类业务找到最核心、最适用的驱动模型是关键。**例如银行传统的资产负债业务，大部分C端客户具有追求高利率的特征，同时产品同质化现象严重，找出那些可以帮助渠道更高效地驱动业务增长的因素，就是驱动模型设计的重中之重；



3. **管理指标：以价值管理要求为脉络梳理影响业务驱动的管理指标是落点。**以用户驱动为例，客户数和客均收入是关键管理指标，诸如新客转化率、老客留存率等衍生指标都为业务追踪和评价提供了抓手，评估这些指标的变化趋势有助于业务开展定位薄弱点，加强管理。

### 四大要素：围绕制度、组织、流程、系统，完善价值管理要素

第四张报表价值管理体系建设的落地保障需要在宏观设计上**1) 明确管理制度要求**，论证转型的必要性和可行性，并在治理层、决策层、执行层设立相应的管理部门，统一目标；**2) 适配相应的组织架构**，推动跨业务条线、跨前后台部门为转型目标

共同服务；从微观设计上**3) 明确业务流程和职责分工**，确保部门间互融互通的合作机制可以有效运行，防止出现转型过程中的盲点和断点；**4) 落地管理平台和展现平台**，打造数据管理能力，促进数字化技术发展，同时直观展示价值管理成果，满足领导层、管理层、运营层差异化、灵活化、实时化的数据分析和决策需求。



### 循序渐进：“三步走”助力银行落地第四张报表价值管理体系

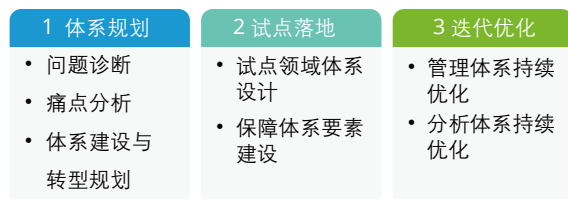
银行在建设第四张报表价值管理体系时，首先要从**需求出发，找到核心管理诉求，明确建设目标**，如零售业务盈利/收入预测、小微企业客户价值分层、全行金融产品对标分析、线下渠道数字化转型效果评估、数据资产价值评估等等。

在有了清晰的工作方向后，通过以下三个步骤逐步推进，可以帮助银行稳步落地第四张报表价值管理体系：

**1. 全局视角的体系规划**：对分析对象进行诊断，了解现有问题和发展瓶颈，厘清管理痛点，并有针对性地建设价值管理体系，规划转型的实施节奏；

**2. 重点聚焦的试点落地**：全行层面的管理制度、管理组织、管理思维、管理工具变化可能出现水土不服、难以适应的问题。通过选择建设要素较完善的领域试点落地，一方面有助于尽快展示转型成果，另一方面有助于调优工作机制，做好体系要素建设，为全面推广做好准备，减少转型过程中的摩擦；

**3. 持续运营的迭代优化**：随着业务的发展，管理范围、管理重点也会不断变化，因此需要不断地对体系进行迭代升级，以适应业务发展和价值管理的要求。



# 结语





最后，我们采访了德勤中国创新、数字化及研发中心主管合伙人朱磊先生，回归编制《第四张报表——银行价值管理白皮书》的初心：

**朱磊**  
德勤中国创新、数字化及研发中心主管合伙人

#### 德勤研发第四张报表产品的由来

- 从**企业外部**来看：企业正面临着数字化和颠覆性技术的巨大影响，**企业自身的发展模式和管理模式都在发生很大的变化**。另外，**市场及利益相关方越来越关注企业的长期发展**，不像以往更多关注短期收益；
- 从**企业内部**来看：治理架构也在不断地完善，**企业的管理层也更多关注企业长期的价值实现**，包括转型的实现效果。对财务管理者而言，他们也在思考数字化技术对管理模式的改变，以及对管理边界的改变；
- 无论是从外部或内部，我们觉得需要**有新的管理方式帮助企业推进管理升级**。希望在传统的财务管理外，有一个新颖，但又很接地气的方式，也是为什么我们命名这个课题叫第四张报表的原因。

#### 德勤的第四张报表的构成要素

在整个架构设计的过程中，德勤用到了价值地图和风险地图，我们的基本思路是**用数据来画像企业的竞争力**，所以我们对第四张报表的定位是：**数字化时代企业价值的度量衡**。

- 价值计量的方式：用数学模型帮助管理层看清企业的价值；
- 企业的价值驱动模式：随着数字化转型，企业价值驱动方式正发生快速改变，我们需要完整地看到模式的差异；
- CPCF模型：从客户、产品、渠道、财务四个角度全面看到企业管理、运营指标的变化；
- 数据及技术：通过评价这部分能力来完善企业价值的组成。

#### 从德勤的分析来看，银行年报中有哪些值得关注的非财务数据

银行面临着更大的数字化领域的竞争，绝大多数银行正积极推进数字化转型，从这些上市银行的年报中确实可以看到转型的成效。在本次白皮书中我们可以看到：

- 客户层面，越来越多的银行开始披露一些指标来描述客户粘性、客户组成结构、获客方式；
- 产品层面，越来越多的银行在年报中披露产品规模、创新产品的内容，比如刻画产品广度的城市覆盖率指标等；
- 渠道层面，越来越多的银行除了介绍线下网点的转变如智能化网点，更多披露线上网点的数量和成效；
- 数字化和科技能力层面，这些银行也进行了越来越细致的披露，比如很多银行会披露数据科技规模，以及开放银行API合作方/接口数等。

#### 本次白皮书的核心观点和启示

通过这次对银行的对标分析，我们注意到一些共有的特点。比如：

- 在客户领域，零售转型是绝大多数银行数字化转型的重点，而**存量客户深耕又是零售转型下半场的核心动能**；
- 在渠道领域，生态流量经营促使更多银行选择线上线下协同发展，**更轻、更精、更智能的网点经营模式是线下网点转型的破茧之道**；
- 在产品领域，越来越多的银行走向服务化和平台化，**服务化可以推动更多中收业务的推进，平台化使得银行能够支撑更大的业务规模**；
- 在数据和科技领域，我们以“数据+科技”的价值评价作为切入点，去探索评价的过程和方法。



# 联系我们

## 吴卫军

德勤中国

副主席

金融服务业主管合伙人

电话: +86 10 8512 5999

电子邮件: davidwjwu@deloitte.com.cn

## 李雯

德勤中国

创新、数字化及研发中心总监

电话: +86 21 2312 7160

电子邮件: christli@deloitte.com.cn

## 朱磊

德勤中国

创新、数字化及研发中心主管合伙人

电话: +86 21 6141 1547

电子邮件: jaczhu@deloitte.com.cn

## 孙心谊

德勤中国

创新、数字化及研发中心高级经理

电话: +86 21 6141 2711

电子邮件: cisun@deloitte.com.cn

# 办事处地址

## 北京

北京市朝阳区针织路23号楼  
国寿金融中心12层  
邮政编码：100026  
电话：+86 10 8520 7788  
传真：+86 10 6508 8781

## 长沙

长沙市开福区芙蓉北路一段109号  
华创国际广场3号栋20楼  
邮政编码：410008  
电话：+86 731 8522 8790  
传真：+86 731 8522 8230

## 成都

成都市高新区交子大道365号  
中海国际中心F座17层  
邮政编码：610041  
电话：+86 28 6789 8188  
传真：+86 28 6317 3500

## 重庆

重庆市渝中区民族路188号  
环球金融中心43层  
邮政编码：400010  
电话：+86 23 8823 1888  
传真：+86 23 8857 0978

## 大连

大连市中山路147号  
申贸大厦15楼  
邮政编码：116011  
电话：+86 411 8371 2888  
传真：+86 411 8360 3297

## 广州

广州市珠江东路28号  
越秀金融大厦26楼  
邮政编码：510623  
电话：+86 20 8396 9228  
传真：+86 20 3888 0121

## 杭州

杭州市上城区飞云江路9号  
赞成中心东楼1206室  
邮政编码：310008  
电话：+86 571 8972 7688  
传真：+86 571 8779 7915

## 哈尔滨

哈尔滨市南岗区长江路368号  
开发区管理大厦1618室  
邮政编码：150090  
电话：+86 451 8586 0060  
传真：+86 451 8586 0056

## 合肥

合肥市政务文化新区潜山路190号  
华邦ICC写字楼A座1201单元  
邮政编码：230601  
电话：+86 551 6585 5927  
传真：+86 551 6585 5687

## 香港

香港金钟道88号  
太古广场一座35楼  
电话：+852 2852 1600  
传真：+852 2541 1911

## 济南

济南市市中区二环南路6636号  
中海广场28层2802-2804单元  
邮政编码：250000  
电话：+86 531 8973 5800  
传真：+86 531 8973 5811

## 澳门

澳门殷皇子大马路43-53A号  
澳门广场19楼H-L座  
电话：+853 2871 2998  
传真：+853 2871 3033

## 蒙古

15/F, ICC Tower, Jamiyan-Gun Street  
1st Khoroo, Sukhbaatar District,  
14240-0025 Ulaanbaatar, Mongolia  
电话：+976 7010 0450  
传真：+976 7013 0450

## 南京

南京市建邺区江东中路347号  
国金中心办公楼一期40层  
邮政编码：210019  
电话：+86 25 5790 8880  
传真：+86 25 8691 8776

## 宁波

宁波市海曙区和义路168号  
万豪中心1702室  
邮政编码：315000  
电话：+86 574 8768 3928  
传真：+86 574 8707 4131

## 三亚

海南省三亚市吉阳区新风街279号  
蓝海华庭（三亚华夏保险中心）16层  
邮政编码：572099  
电话：+86 898 8861 5558  
传真：+86 898 8861 0723

## 上海

上海市延安东路222号  
外滩中心30楼  
邮政编码：200002  
电话：+86 21 6141 8888  
传真：+86 21 6335 0003

## 沈阳

沈阳市沈河区青年大街1-1号  
沈阳市府恒隆广场办公楼1座  
3605-3606单元  
邮政编码：110063  
电话：+86 24 6785 4068  
传真：+86 24 6785 4067

## 深圳

深圳市深南东路5001号  
华润大厦9楼  
邮政编码：518010  
电话：+86 755 8246 3255  
传真：+86 755 8246 3186

## 苏州

苏州市工业园区苏绣路58号  
苏州中心广场58幢A座24层  
邮政编码：215021  
电话：+86 512 6289 1238  
传真：+86 512 6762 3338 / 3318

## 天津

天津市和平区南京路183号  
天津世纪都会商厦45层  
邮政编码：300051  
电话：+86 22 2320 6688  
传真：+86 22 8312 6099

## 武汉

武汉市江汉区建设大道568号  
新世界国贸大厦49层01室  
邮政编码：430000  
电话：+86 27 8538 2222  
传真：+86 27 8526 7032

## 厦门

厦门市思明区鹭江道8号  
国际银行大厦26楼E单元  
邮政编码：361001  
电话：+86 592 2107 298  
传真：+86 592 2107 259

## 西安

西安市高新区锦业路9号  
绿地中心A座51层5104A室  
邮政编码：710065  
电话：+86 29 8114 0201  
传真：+86 29 8114 0205

## 郑州

郑州市金水东路51号  
楷林中心8座5A10  
邮政编码：450000  
电话：+86 371 8897 3700  
传真：+86 371 8897 3710



#### 关于德勤

Deloitte (“德勤”)泛指一家或多家德勤有限公司, 以及其全球成员所网络和它们的关联机构(统称为“德勤组织”)。德勤有限公司(又称“德勤全球”)及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体, 相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任, 而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 [www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about) 了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构, 为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络及关联机构(统称为“德勤组织”)为财富全球500强企业约80%的企业提供专业服务。敬请访问[www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about), 了解德勤全球约330,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司(即一家担保有限公司)是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体, 在亚太地区超过100座城市提供专业服务, 包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处, 德勤品牌由此进入中国。如今, 德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力于中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构, 由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 [www2.deloitte.com/cn/zh/social-media](http://www2.deloitte.com/cn/zh/social-media), 通过我们的社交媒体平台, 了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息, 任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构(统称为“德勤组织”)并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前, 您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何(明示或暗示)陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

© 2021。欲了解更多信息, 请联系德勤中国。

Designed by CoRe Creative Services. RITM0792390



这是环保纸印刷品