

Deloitte.

德勤

风华百年 笃行不怠  
中国银行业2021年  
上半年发展回顾与展望

德勤中国金融服务业研究中心

因我不同  
成就不凡

始于1845

## 引言

### 一、2021年上半年经济和金融形势回顾

### 二、2021年上半年上市银行业绩分析

9

#### 1. 盈利能力分析

10

#### 2. 资产情况分析

28

#### 3. 负债情况分析

41

#### 4. 资本情况分析

45

### 三、2021年上半年上市银行业务观察

50

#### 1. 践行商业银行使命担当，提升服务实体经济质效

51

#### 2. 部分行业不良贷款持续承压，信用风险管理任重道远

64

#### 3. 拥抱大财富管理，理财业务进入竞合新时代

70

<b>四、热点话题探讨</b>	<b>76</b>
1. “十四五”开局年银行业战略落地管控的观察与解析	77
2. 内控合规管理建设年行动建议	81
3. 建立“生前遗嘱”机制，解码恢复和处置计划	87
4. 香港银行业及在港中资银行发展洞察	91
5. 逐光而行，拥抱变局 ——德勤对中国银行业金融科技投产分析的思考	98
6. 乘势而上，勇立潮头 ——加快布局财富管理黄金赛道	105

# 引言

2021年上半年，全球经济总体保持复苏态势。中国统筹推进疫情防控和经济社会发展工作取得积极成效，经济发展呈现稳中向好、长期向好的态势，工业生产持续恢复性增长，高技术制造业增速加快，服务业市场持续向好，出口保持较快增长，消费、制造业投资等内生动力逐步增强，对经济的拉动作用明显提升。上半年GDP同比增长12.7%，工业生产者出厂价格指数(PPI)同比上涨5.1%。与此同时，中国政府精准实施宏观政策，保持宏观政策连续性、稳定性和可持续性。2021年6月末，广义货币(M2)余额231.78万亿元，同比增长8.6%，增速环比提高0.3个百分点，比上年同期降低2.5个百分点；本外币贷款余额191.62万亿元，同比增长11.9%。随着经济形势稳中向好，中国银行业也恢复了良好发展态势。银行业在积极支持实体经济复苏，稳妥应对各种风险挑战的同时，也在积极探索发展的新动能、新思路，取得了一定的成绩。2021年上半年银行业资产规模合理增长，信贷结构进一步优化，盈利能力持续增强，资产质量趋于改善，资本整体保持充足水平，经营业绩稳定，为“十四五”时期高质量发展奠定了良好基础。

2021年下半年，全球经济有望继续复苏，但是不稳定因素仍然较多。相信中国银行业将坚持贯彻落实党的十九届五中全会和中央经济工作会议精神，立足新发展阶段，全面、准确、完整贯彻新发展理念，积极服务构建新发展格局，不断加大对实体经济的支持力度，落实减费让利政策，有效满足社会融资需求，全面推动高质量发展新征程。

本报告涵盖了2021年上半年经济及金融形势回顾、2021年上半年上市银行业绩分析、2021年上半年上市银行业务观察、行业热点话题探讨。一方面以国内具有代表性的10家商业银行为样本，通过系统分析中国上市银行的盈利能力、资产情况、负债情况和资本实力，梳理并观察其业务发展情况、经营模式及监管环境变化，进而展现中国银行业在2021年上半年取得的成就并展望未来发展的方向。另一方面由于大型商业银行在全球银行业的重要地位，我们在分析过程中亦选取了6家境外全球系统重要性银行进行分析，这些全球系统重要性银行均为《银行家》2021年排名前十的非中资银行，以了解并吸取优秀国际同业的经验。此外我们深度解析了“十四五”开局年银行业战略落地管控、银行业内控合规管理、系统性金融机构的恢复和处置计划、香港银行业及在港中资银行的发展、对金融科技投产分析以及加快布局财富管理黄金赛道等重点和热点话题，提供了独到的见解与洞察。我们相信，这份研究报告将会为国内商业银行在“十四五”的新征程上开新局、谱新章提供有价值的参考。境内外16家银行列示如下：

**表1: 10家境内商业银行(以下简称“境内银行”)**

中国工商银行股份有限公司(“工商银行”)
中国建设银行股份有限公司(“建设银行”)
中国农业银行股份有限公司(“农业银行”)
中国银行股份有限公司(“中国银行”)
中国邮政储蓄银行股份有限公司(“邮储银行”)
交通银行股份有限公司(“交通银行”)
招商银行股份有限公司(“招商银行”)
兴业银行股份有限公司(“兴业银行”)
中信银行股份有限公司(“中信银行”)
平安银行股份有限公司(“平安银行”)

**表2: 6家境外全球系统重要性银行(以下简称“境外银行”)**

摩根大通集团(“摩根大通”)
美国银行集团(“美国银行”)
富国银行集团(“富国银行”)
花旗集团(“花旗银行”)
汇丰控股有限公司(“汇丰银行”)
三菱日联金融集团(“三菱日联”)

本报告的数据资料，除特别注明外，均来源于上述银行公布的半年度/年度报告。境外银行资产负债表数据按照各期末汇率折算、利润表数据按照各半年平均汇率折算。三菱日联年度财年为每年度截至3月31日，中期报告为每年度截至9月30日。除了特殊说明外，本刊列示的平均指标均为样本的算数平均指标。



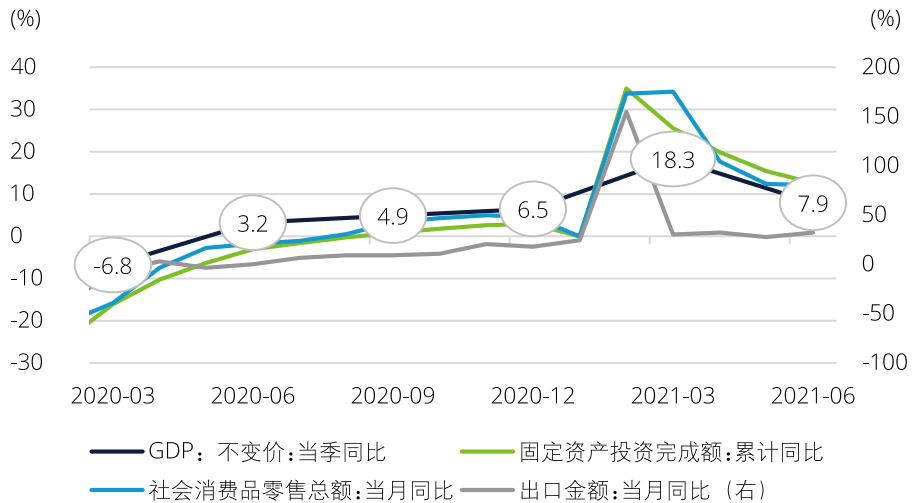
# 一、2021年上半年 经济和金融形势回顾

### 短期经济复苏无虞

中国经济受基数效应和外需转好影响，2021年上半年增长远高于长期趋势增速，GDP累计增长12.7%。其中，外贸部门表现亮眼，上半年出口金额累计达到1.52万亿美元，较上年同期增长38.6%，与2019年相比两年平均增长13.8%；消费也随着疫情得到控制而逐步回稳，社会消费

零售总额累计增长23%，虽然与2019年相比两年平均增速仅为4.4%，相对表现较弱，但消费信心指数正持续好转，自2020年9月起始终保持在120以上；全国固定资产投资持续恢复，同比增长12.6%，两年平均增长4.4%，其中高技术产业投资增长较快，同比增长23.5%，两年平均增长14.6%。

图1: 中国经济增速表现



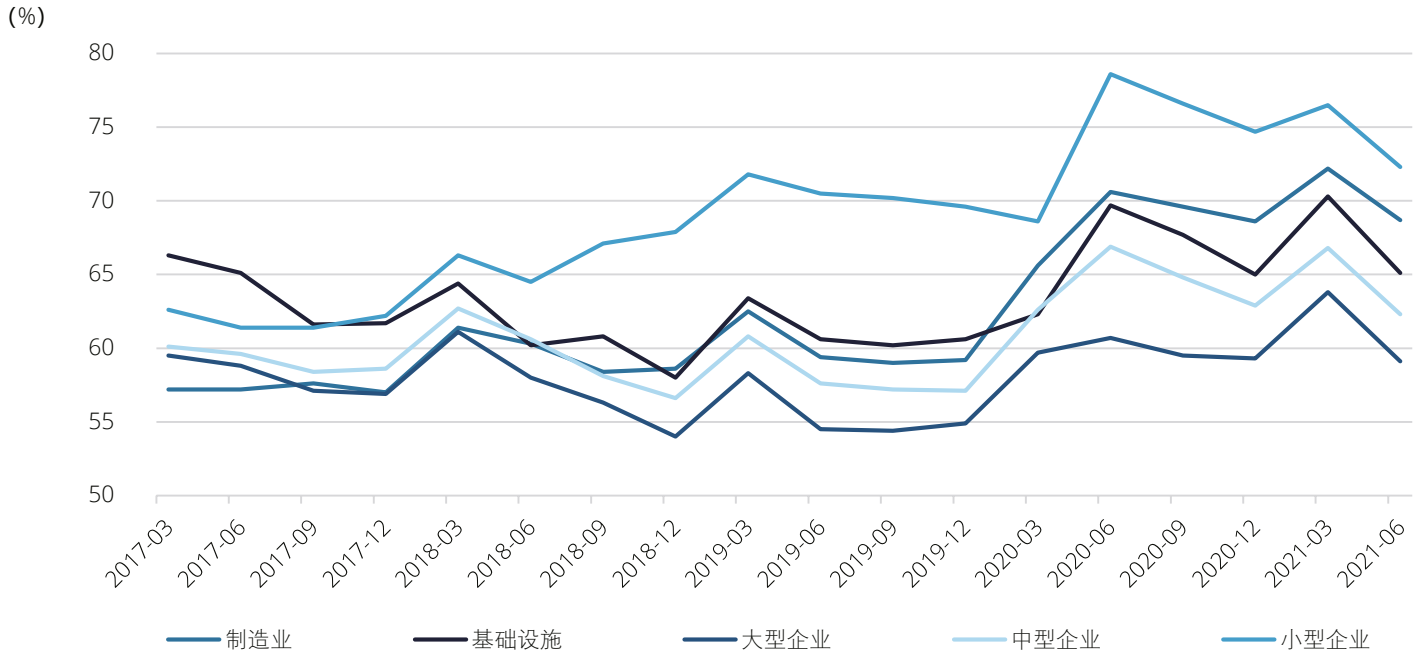
数据来源: Wind

然而，新冠病毒持续变异引发了市场对经济复苏的担忧。但我们认为这不会改变经济复苏的态势。这是因为全球已经适应如何更好与疫情共存。公共卫生政策制定者、企业和消费者已经适应疫情下的新常态，政府也通过精准防疫尽量减小疫情对经济活动的冲击。另外，大型发达经济体的疫苗接种正在步入正轨，各国政府将加快推进经济活动正常化，居民的消费信心和企业的投资意愿也将恢复，这些需求的释放将使经济反弹更为有力。因此，我们预计中国经济全年有望实现8.2%的增长。

### 货币政策将未雨绸缪

虽然短期复苏无虞，但从中期看，若消费复苏乏力且出口增长放缓，潜在的经济放缓风险不容忽视。根据中国人民银行（以下简称“央行”）的调查，由于企业面临愈发高涨的原材料价格压力，进一步投资意愿受到抑制。因此，2021年7月15日降准50个基点是未雨绸缪的举措。另一方面，人民币汇率仍处于历史较强水平，给宽松的货币政策提供条件。中国可以允许汇率适当贬值（比如5-7%），来提供宽松的货币环境，提高出口企业竞争力。总体而言，2021年7月央行实施的超预期全面降准，并将坚持稳健货币政策，这些将正面影响银行盈利。

图2：二季度企业贷款需求指数降低反映投资意愿减弱



数据来源：中国人民银行调查统计司

### 通胀及其带来的利润挤压不容忽视

当前通胀风险一直受市场关注，不仅因为全球经济复苏，还因为美联储倾向鸽派立场。那些认为美国通胀是暂时性的观点主要是基于劳动力市场疲软、通胀篮子里物价上涨程度差异大（价格上涨主要集中在能源、交通运输细项）和长期通胀预期稳定。随着房地产、比特币等各类资产价格上涨愈发显著，人们担忧全球主要央行

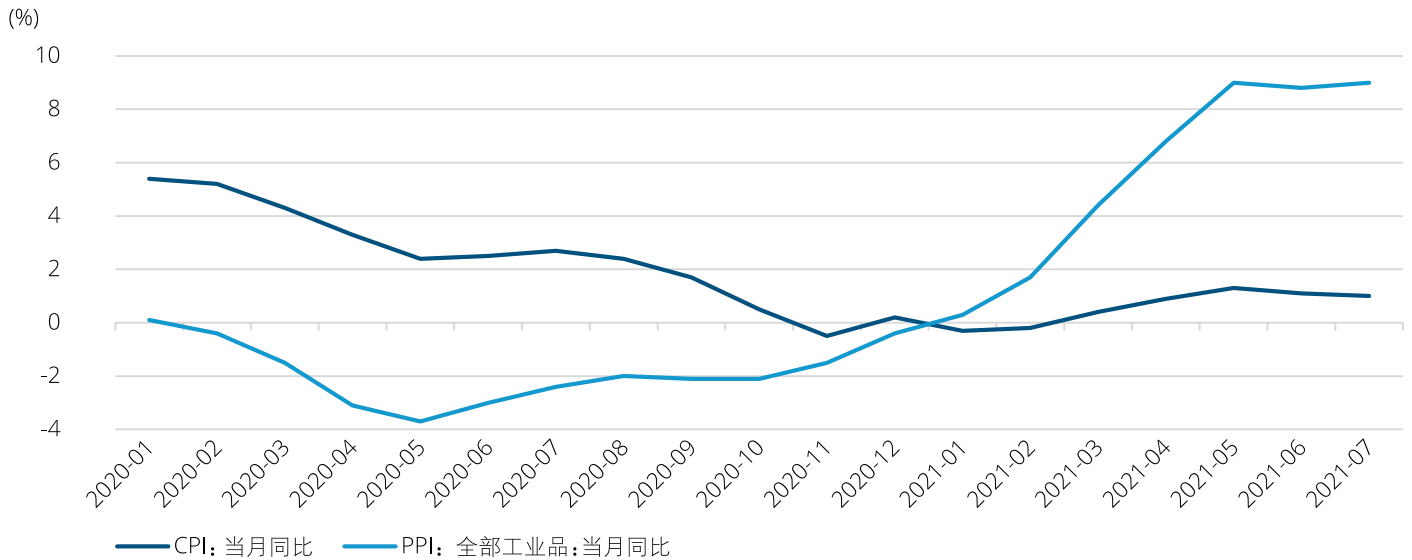
（主要是美联储）的决策能否领先于市场趋势。截至目前，市场预计美联储在2023年初之前不会加息，但这种预期可能会改变，尤其是如果美国的整体通胀继续超预期上行（6月和7月两月CPI增速均上升至5.4%）。

对于中国而言，相较于通胀压力，更严峻的经济挑战来自于制造业中间环节因无

法将成本上涨转移给最终消费者，因而遭遇利润挤压。7月12日，国务院总理李克强在经济形势座谈会上阐述了对经济的看法——今年经济运行稳中加固、符合预期，但大宗商品价格大幅上涨抬升企业成本，中小微企业困难较大。这种判断显然要求对受疫情和大宗商品价格上涨影响大的企业采取一定的缓解压力措施。



**图3: 工业生产者价格指数 (PPI) 和居民消费价格指数 (CPI) 剪刀差持续**



数据来源: Wind

**社会融资规模增速下降趋缓**

2021年上半年, 社会融资规模余额301.56万亿元, 6月份同比增长11%, 与5月持平; 社会融资规模累计增量17.74万亿元, 较上年同期减少3.13万亿元, 但是比2019年的同期增加3.12万亿元。

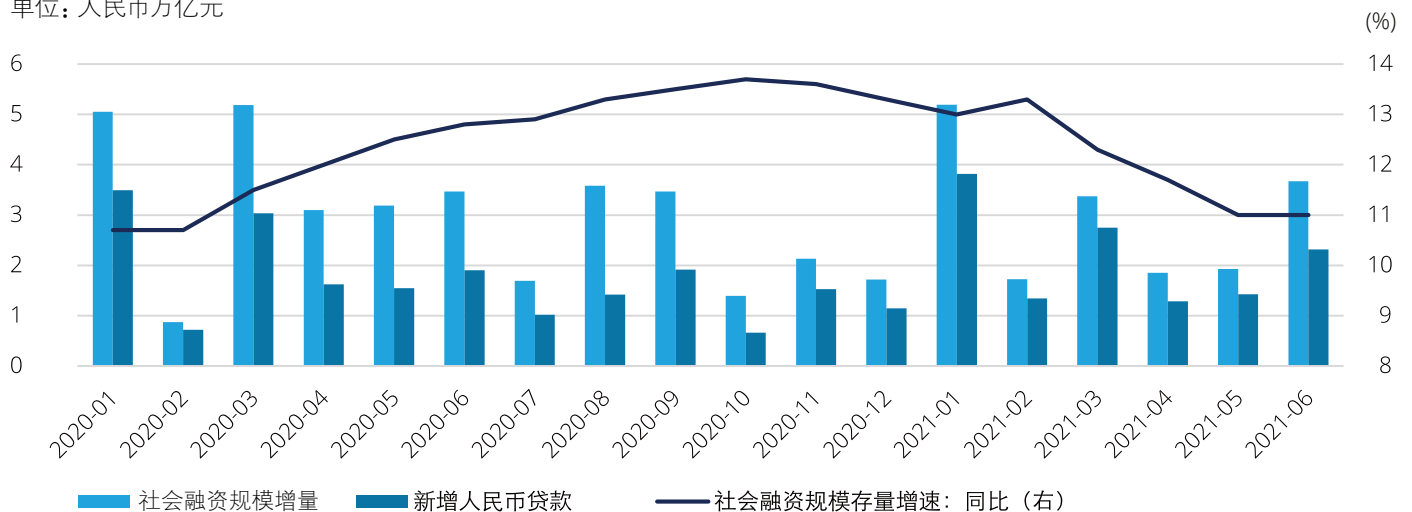
除去今年2月春节期间融资加量的效应, 社会融资存量增速自2020年10月以来持续下降, 直至6月与5月持平, 6月份单月新

增社会融资3.67万亿元, 仅次于1月最高点。社会融资规模未延续持续放缓态势, 超预期回暖。结构上看, 表外融资持续收缩, 疫情期间加量发行的企业债和地方债规模回落。社会融资增加的部分主要来自对实体经济发放的人民币贷款 (比上年同期多增了6,135亿元) 和非金融企业的股票融资 (4,955亿元, 比上年同期多增2,494亿元)。

7月15日, 央行全面降准, 下调金融机构存款准备金率0.5个百分点, 预计降低金融机构成本130亿元。由于降费、费改息等措施对银行业盈利造成一定影响。此次降准除了稳定下半年经济增长基础, 还在于“奖励”并鼓励银行进一步支持实体经济, 正面利好银行业盈利。

**图4: 社会融资规模表现**

单位: 人民币万亿元



数据来源: 中国人民银行

### 资管领域转型加快

为缓解疫情对经济金融的冲击，资管新规过渡期由2020年末延长至2021年末。2021年上半年以来银行保险机构资管业务净值化转型力度加大，风险持续收敛。截至6月末，同业理财较峰值缩减96%，保本理财较峰值缩减97%，不合规短期产品缩减

98%，嵌套投资规模缩减24%，业务存量结构不断优化。

随着经济复苏，资本市场改革深化和金融开放推进，国内资管行业正在加快转型。5月，工银理财获批与高盛资管筹建合资子公司；6月，首家资产规模逾万亿的券

商中信证券宣布设立资管子公司。截至目前，国有大行大都开启了中外合资理财转型之路，同时约20家券商设立了资管子公司，国内资管机构更加多元化，业务模式不断规范，未来具有广阔发展空间。

表3: 国有大行与外资资管机构成立合资理财公司 (截至2021年5月)

理财公司名称	参与公司及持股比例	获批时间
汇华理财有限公司	法国东方汇理资产管理公司 (55%) 中银理财有限责任公司 (45%)	2019.12.20
贝莱德建信理财有限责任公司	贝莱德金融管理公司 (50.1%) 建信理财有限责任公司 (40%) 富登管理私人有限公司 (淡马锡持股, 9.9%)	2020.8.11
施罗德交银理财有限公司	施罗德投资管理有限公司 (51%) 交银理财有限责任公司 (49%)	2021.2.19
高盛工银理财有限责任公司	高盛资产管理有限合伙 (51%) 工银理财有限责任公司 (49%)	2021.5.20

来源：公开资料，德勤研究

### 关联交易、股东股权迎强监管

2021年6月21日，中国银行保险监督管理委员会（以下简称银保监会）发布《银行保险机构关联交易管理办法（征求意见稿）》，对银行、保险机构公司经营的独立性、内部管理的有效性做出规定，明确“银行机构与一个关联方之间单笔交易金额占银行机构上季末资本净额1%以上，或银行机构与该关联方交

易余额占银行机构上季末资本净额5%以上”为重大关联交易，要求相应主体按照实质重于形式和穿透原则，严格控制关联交易的数量、规模，避免多层嵌套等复杂的业务安排。

结合6月17日出台的《银行保险机构大股东行为监管办法（试行）》（征求意见稿），监管举措意在重点防范金融机

构向股东及其关联方进行利益输送的行为，防范通过传导机制引发的潜在风险。自发布《银行保险机构公司治理准则》、《银行保险机构恢复和处置计划实施暂行办法》等规定以来，监管机构延续对银行、保险机构公司治理严格规范，强化合规管理，防范系统性金融风险。

### 数字人民币研发进展首次披露

2021年7月16日，央行发布《中国数字人民币的研发进展》白皮书中英文版，首次向国内和全球系统披露数字人民币研发情况，包括研发背景、定义和目标远景、设计框架、可能影响与应对策略、工作进展等内容。

央行2014年成立法定数字货币（即数字人民币，字母缩写暂定为“e-CNY”）研究小组；2016年成立数字货币研究所，完成第一代原型系统搭建；2019年末，开展试点测试；截至2021年6月30日，数字人民币试点场景已超132万个，覆盖生活缴费、餐饮服务、交通出行、购物消费、政

务服务等领域。开立个人钱包2,087 万余个、对公钱包351 万余个，累计交易笔数7,075 万余笔，金额约345 亿元。

央行下一步将聚焦三方面工作：一是适时适度扩大试点范围和应用场景覆盖面，打造数字人民币生态体系；二是研究制定相关管理办法，加强数字人民币个人信息保护；三是研究评估法定数字货币对货币政策、金融体系、金融稳定的深层影响，推动国际标准制定。

### 金融活动逐步全面纳入监管

4月29日，“一行两会一局”联合约谈了13家从事金融业务的互联网平台企业，

要求严格按照法律法规和监管要求，开启自查整改工作。银保监会近日表示，金融业务必须持牌运营，下一步将会同有关部门，把各类金融活动全面纳入监管框架，继续督促平台企业落实主体责任，坚决打破垄断，坚持公平、从严监管，防止资本无序扩张。

自2020年出台针对“网络小额贷款”管理办法以来，监管持续关注跨界混业经营的金融科技公司的风险隐患，支持企业在审慎前提下守正创新，稳定金融市场秩序，坚持服务实体经济本源。

## 作者

### 许思涛

德勤中国首席经济学家  
德勤研究负责人 合伙人  
电话: +86 10 8512 5601  
电子邮件: sxu@deloitte.com.cn

### 周菲

德勤中国  
金融服务业研究中心高级经理  
电话: +86 10 8512 5843  
电子邮件: annizhou@deloitte.com.cn

# 二、2021年上半年 上市银行业绩分析





# 1. 盈利能力分析

## 银行业整体盈利能力趋于改善, 拨备计提压力有所缓解

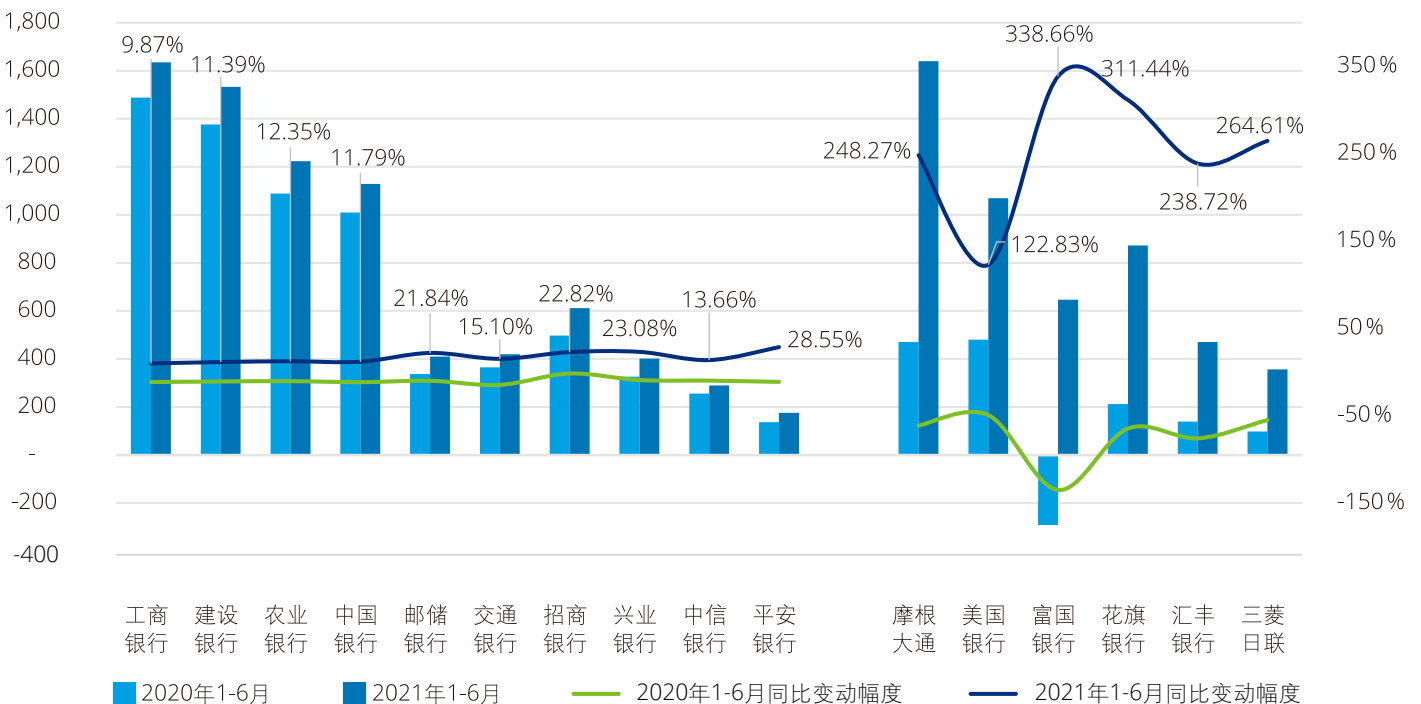
2021年1-6月, 境内银行归属于母公司股东的净利润合计7,828亿元, 同比增加948亿元, 整体增幅13.79%, 较上年同期10.42%的降幅提升显著, 多数银行实现两

位数增长, 其中平安银行以28.55%位居增速第一, 兴业银行、招商银行、邮储银行紧随其后, 增幅超过20%, 表现亮眼。境内银行归母净利润的大幅提升主要得益于中国对疫情的有效控制, 经济逐步复苏回稳, 资产质量持续改善, 拨备计提

压力有所降低以及上年同期基数较低等多重影响; 境外银行归属于母公司股东的净利润合计5,057亿元, 同比增加3,929亿元, 整体增幅348.03%, 主要来源于拨备转回带来的利润释放。

图5: 归属于母公司股东的净利润

单位: 人民币亿元



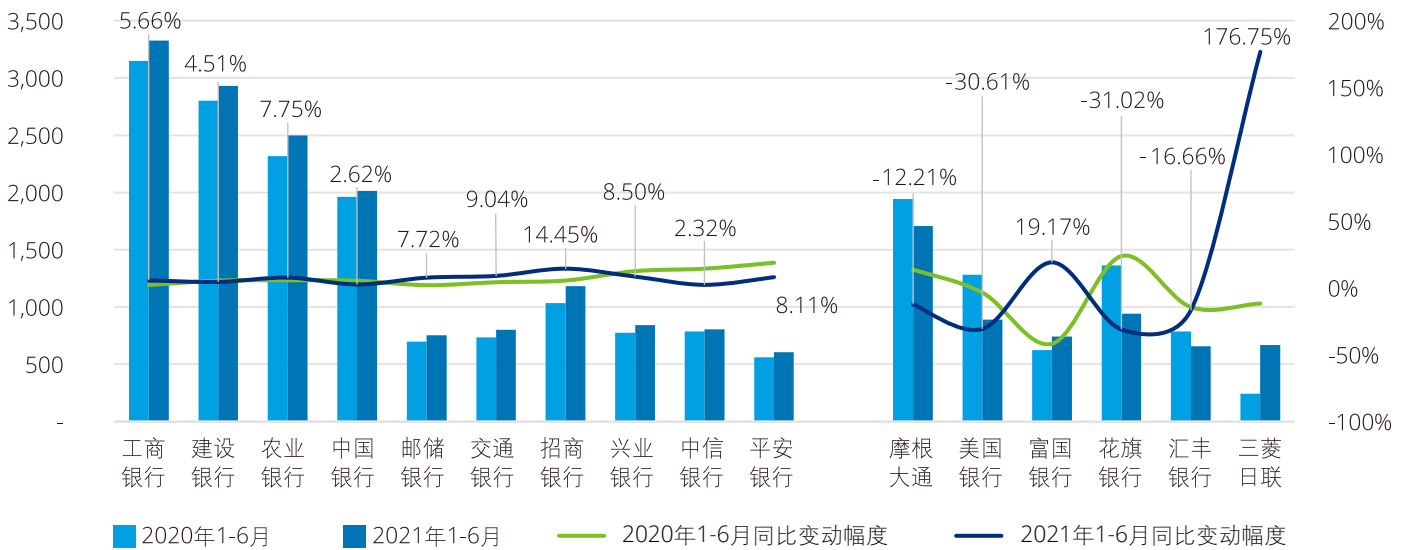
2021年1-6月,境内银行拨备前利润总额合计15,752亿元,同比增加935亿元,整体增幅为6.31%,较上年同期增幅(5.71%)上升约0.6个百分点,但增幅均小于同期归母净利润的增幅,其中,招商银行拨备前利润总额增速领先同业,达到14.45%,其余银行增速均小于10%;境外银行拨备

前利润合计5,601亿元,同比减少637亿元,整体降幅为10.21%,较上年同期降幅(2.64%)扩大约7.6个百分点,除富国银行、三菱日联拨备前利润增速回正外,摩根大通和花旗银行增速由正变负,美国银行和汇丰银行降幅同比进一步扩大,且境外银行拨备前利润走势与其同期归属于母公司

股东净利润增幅(348.03%)相比存在显著差异。整体来看,境内银行拨备前利润整体呈向好趋势,境外银行拨备前利润表现各异,不论对于境内银行还是境外银行,减值准备计提或转回是造成盈利能力大幅波动的主要因素,尤其境外银行波动更为剧烈。

图6: 拨备前利润

单位: 人民币亿元



注: 拨备前利润=税前利润+资产减值损失+信用减值损失

**多项盈利能力指标呈上升趋势, 人均盈利能力差异显著**

**总资产收益率与净资产收益率**

2021年, 全球经济开启复苏进程。中国由于疫情控制最为得力, 经济率先复苏回升,

境内银行主要盈利能力指标有所改善, 总资产收益率(“ROA”)和净资产收益率(“ROE”)均呈上升趋势。2021年1-6月, 境内银行ROA平均值为0.93%, 较上年

同期平均值增加5个基点, ROE平均值为12.81%, 较上年同期平均值增加85个基点。境内银行净利润增速提升显著, 推动了ROA和ROE上升。

图7: 总资产收益率 (“ROA”)

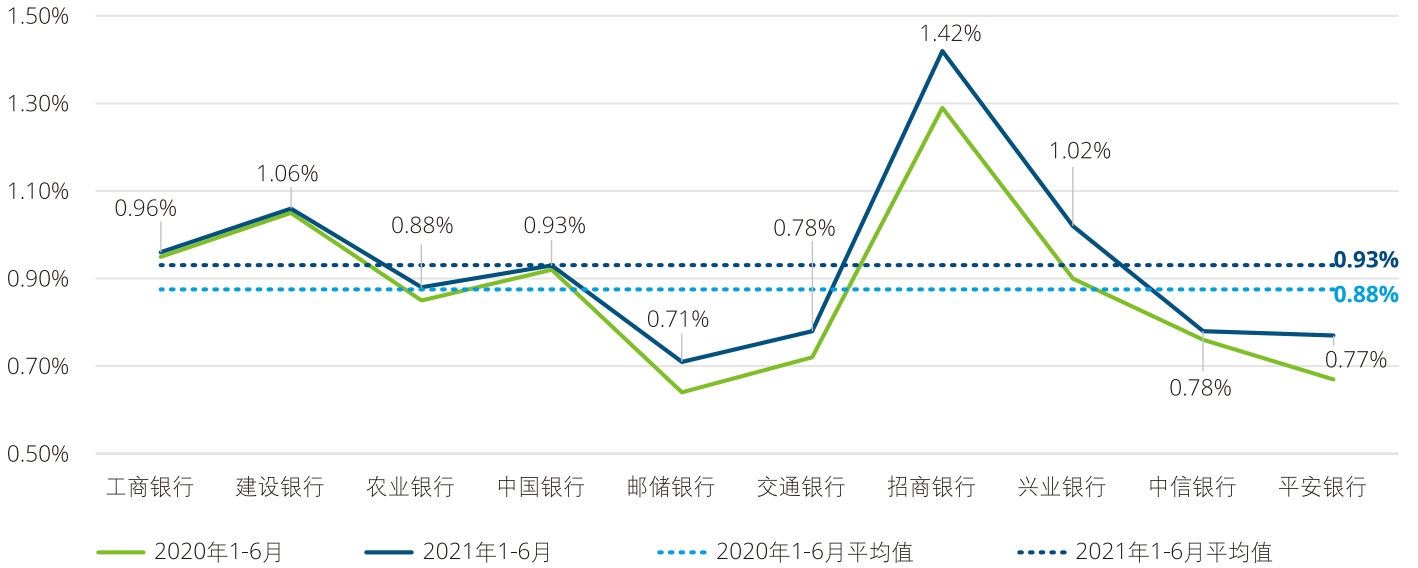
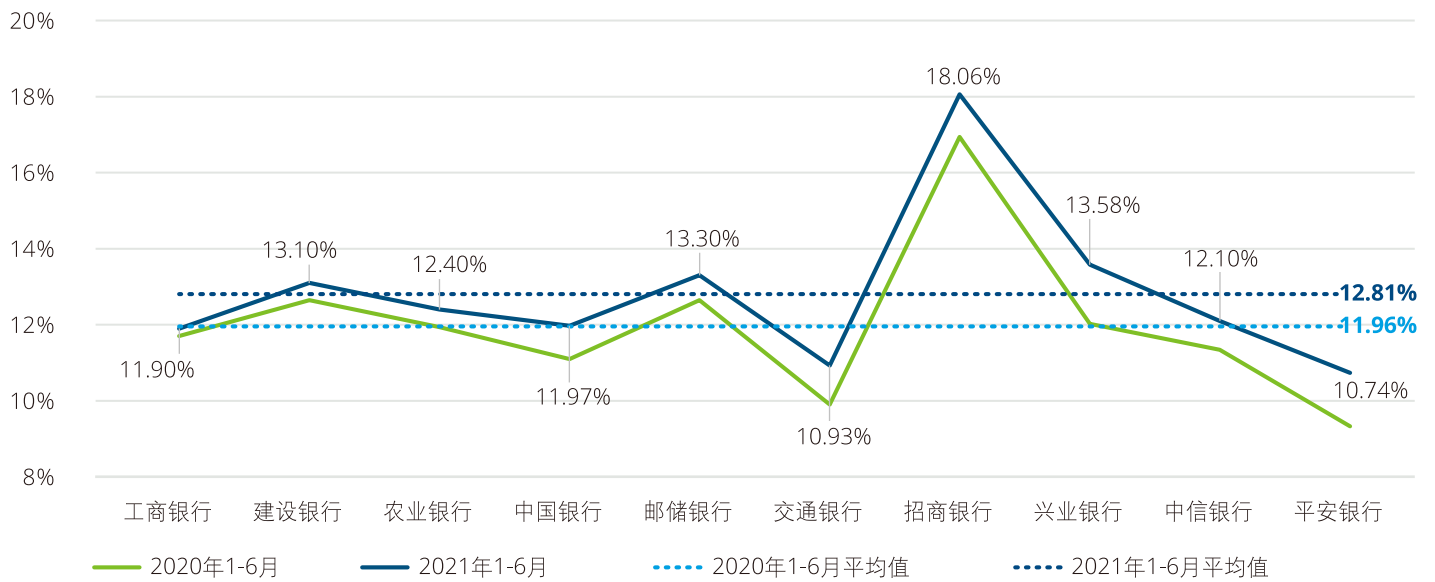


图8: 净资产收益率 (“ROE”)



### 风险加权资产收益率和风险调整资本回报率

受到净利润增速提升的影响，2021年1-6月，境内银行风险加权资产收益率(RORWA)平均值为1.49%，较上年同期平均值增加10个基点，风险调整资本回报率(RAROC)平均值为9.63%，较上年同期平均值增加52个基点。其中，招商银行的表现持续领先国内同业：RORWA为2.39%，较上年同期增加31个基点，RAROC为14.39%，较上年同期增加99个基点，增幅均超过境内银行平均值，主要由于招商银行专注于打造“轻型银行”，非利息收入占比高于同业，且逐年升高；其高收益低资本投入的零售业务模式使得其RORWA、RAROC明显高于同业。

图9: 风险加权资产收益率 (“RORWA”)

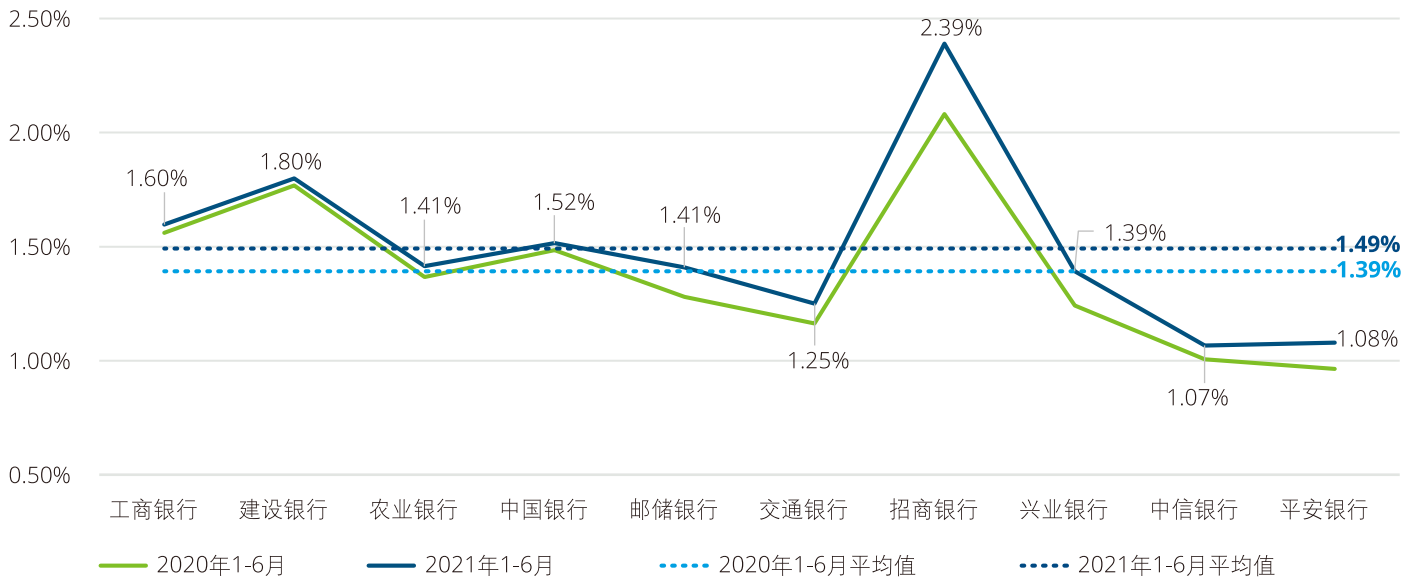
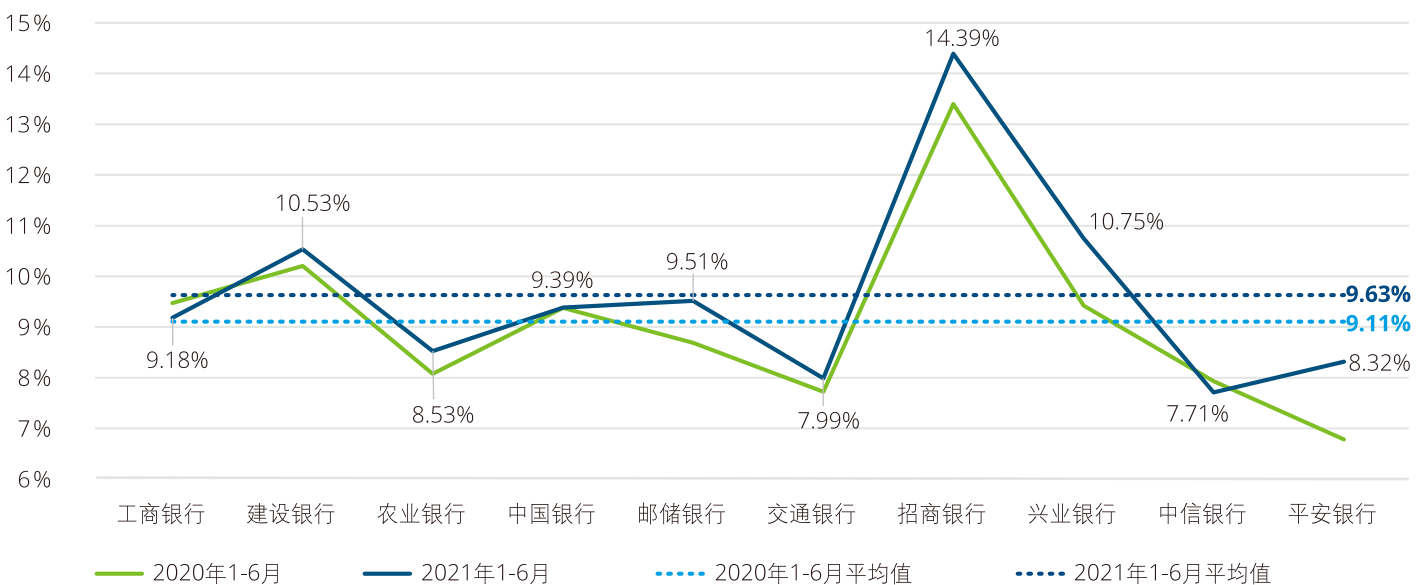


图10: 风险调整资本回报率 (“RAROC”)



注: 风险调整资本回报率 (“RAROC”) = 年化净利润 / 资本净额



### 人均净利润

2021年上半年，境内银行人均净利润平均值为45万元，较上年同期增幅15.81%。其中，招商银行、兴业银行人均净利润明显高于同业，达到68万元。邮储银行、农业银行人均净利润分别为22万元、27万元，相对较低。整体来看，境内银行人均盈利能力差异较为显著。

图11: 人均净利润

单位: 人民币万元

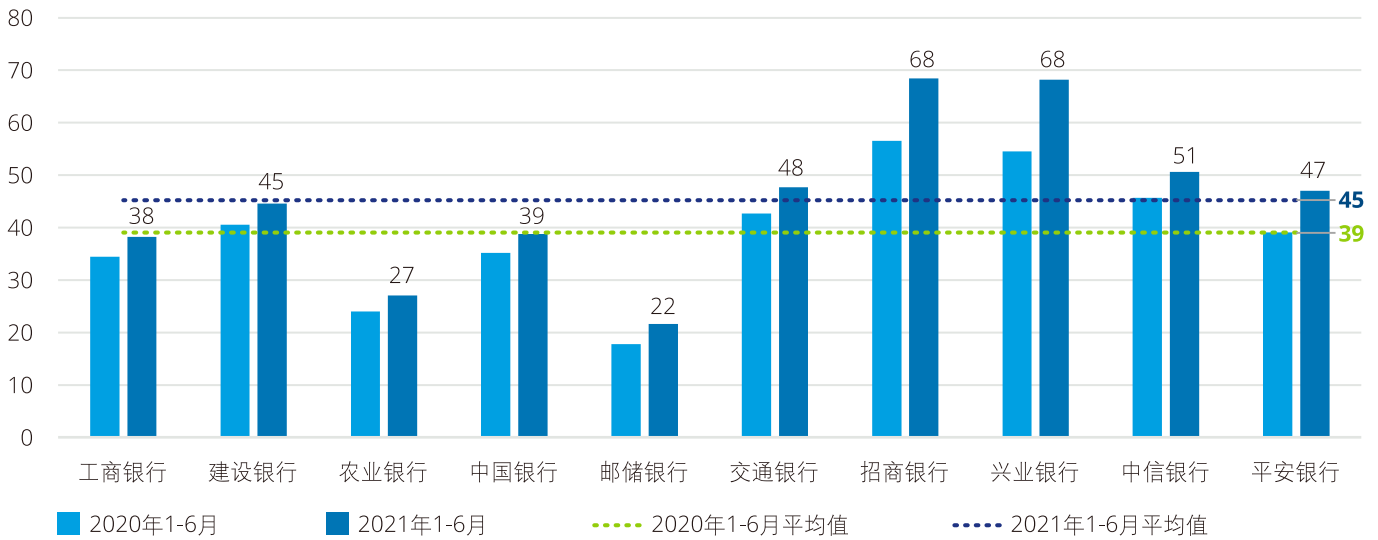


表4: 净利润和员工总数

单位: 人民币亿元/万人

项目	工商银行	建设银行	农业银行	中国银行	邮储银行	交通银行	招商银行	兴业银行	中信银行	平安银行
2020年1-6月净利润	1,498	1,389	1,092	1,078	337	370	501	330	260	137
2021年1-6月净利润	1,645	1,541	1,228	1,185	412	429	616	406	295	176
2020年半年末员工人数	43.48	34.28	45.51	30.62	18.91	8.66	8.85	6.05	5.69	3.50
2021年半年末员工人数	43.03	34.58	45.41	30.56	19.09	8.99	9.01	5.96	5.82	3.74

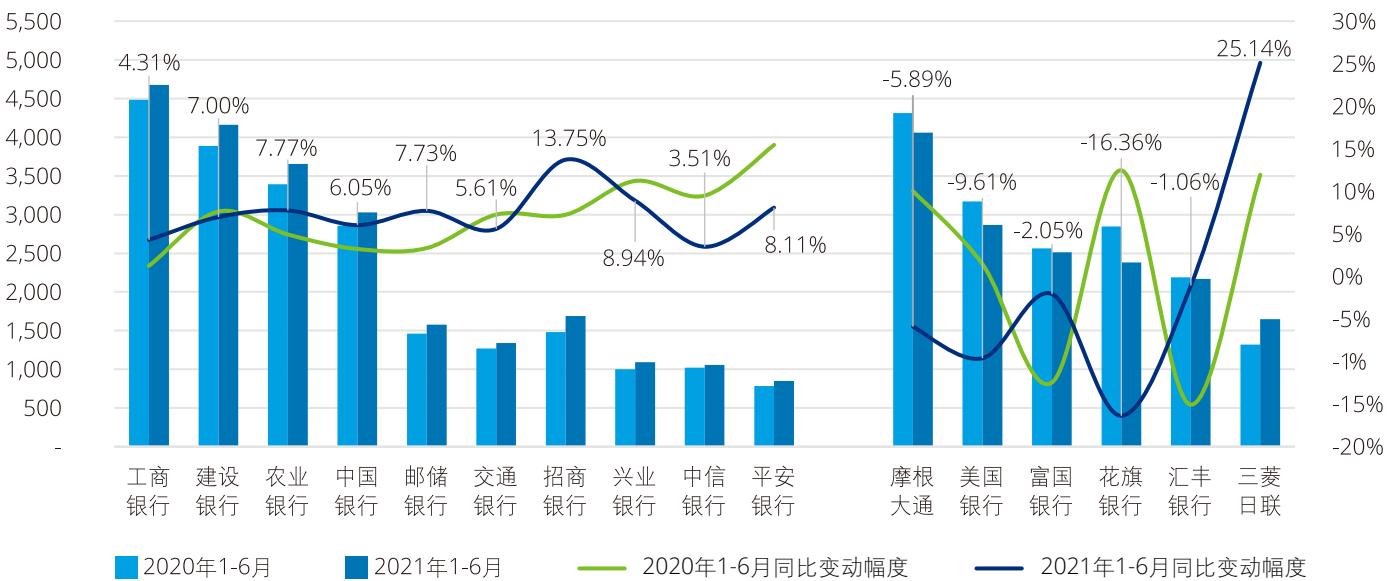
注: 兴业银行中期报告未披露集团员工总数, 上表中2020年半年末员工人数及2021年半年末员工人数分别为2019年, 2020年年报披露的员工人数。

### 境内银行营业收入增速有所回升, 境外银行营业收入降幅明显

2021年1-6月, 境内银行营业收入合计23,122亿元, 同比增加1,479亿元, 整体增幅为6.83%, 超越上年同期整体增幅(5.41%), 其中, 招商银行营业收入同比增幅最高, 达到13.75%; 境外银行营业收入合计15,637亿元, 同比减少769亿元, 整体降幅为4.69%, 与上年同期增幅(0.88%)相比降幅显著, 其中, 花旗银行同比降幅达16.36%。整体来看, 在疫情持续影响下, 得益于境内疫情的有效控制及实体经济的稳定恢复, 境内银行2021年上半年营收增速明显回升, 贷款投放和投资规模持续增长, 推动了整体利息收入的增加; 各类资产管理需求提升, 境内银行持续加大投入力度, 理财、托管、投行等非传统中间业务的发展共同推动了中间业务收入的增加; 而境外银行整体经营状况受新冠疫情冲击严重, 恢复进程较为缓慢, 导致营收降幅明显。

图12: 营业收入

单位: 人民币亿元



### 净息差延续收窄态势, 规模因素支撑利息收入增长

2021年1-6月, 境内银行利息净收入合计16,398亿元, 同比增加798亿元, 平均增幅5.12%, 其中工商银行、邮储银行、交通银行、招商银行利息净收入增幅超越上年同期增幅, 分别为5.13%、6.19%、6.28%、9.32%, 其他银行增速较上年同期有所放缓; 境外银行利息净收入合计6,927亿元, 同比减少1,496亿元, 平均降幅17.77%。境内银行的利息净收入占营业收入的平均值为70%, 其中邮储银行利息净收入占比高达84%; 境外银行利息净收入占营业收入的平均值为44%。与境外银行相比, 利息净收入仍然是境内银行主要的收入来源, 但境内银行非利息收入占比也正在逐步提高。

图13: 利息净收入

单位: 人民币亿元

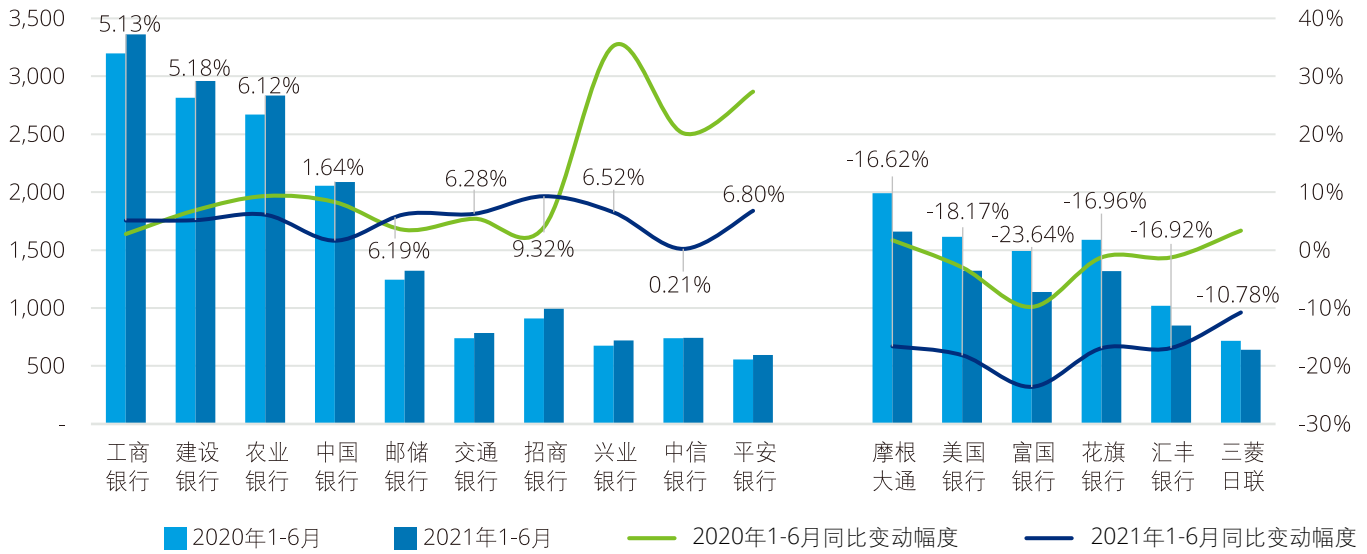
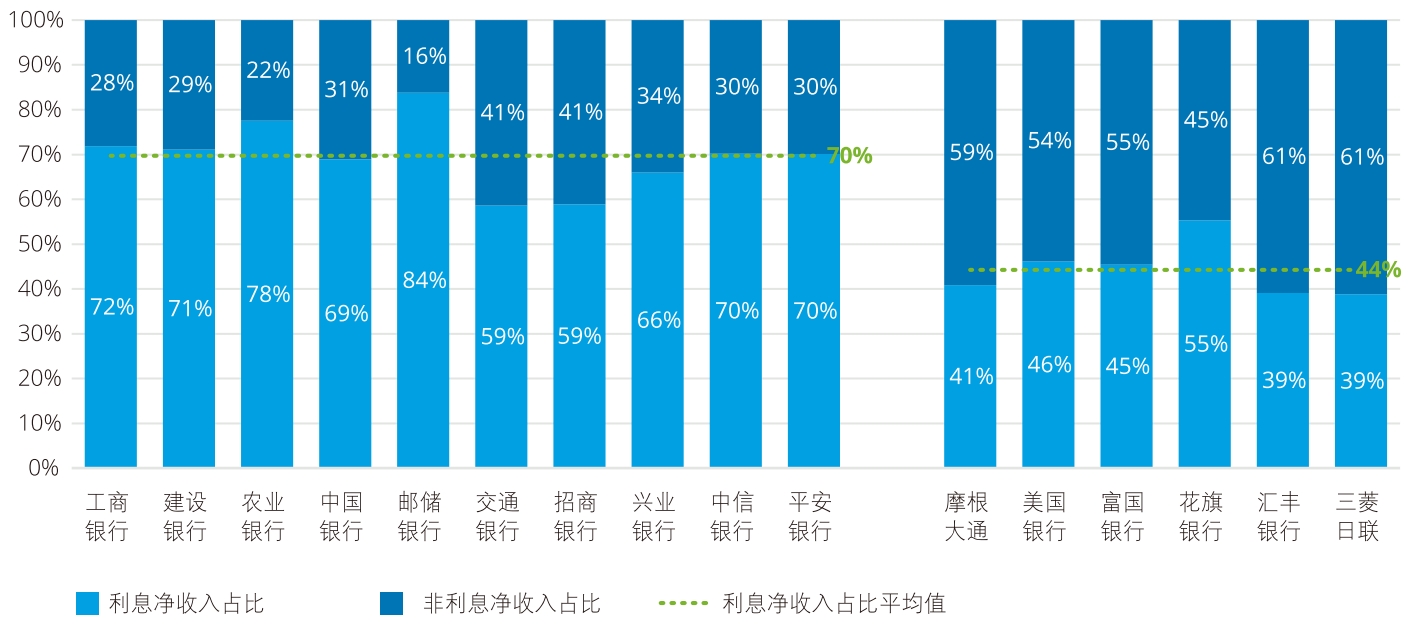


图14: 2021年上半年利息净收入占比

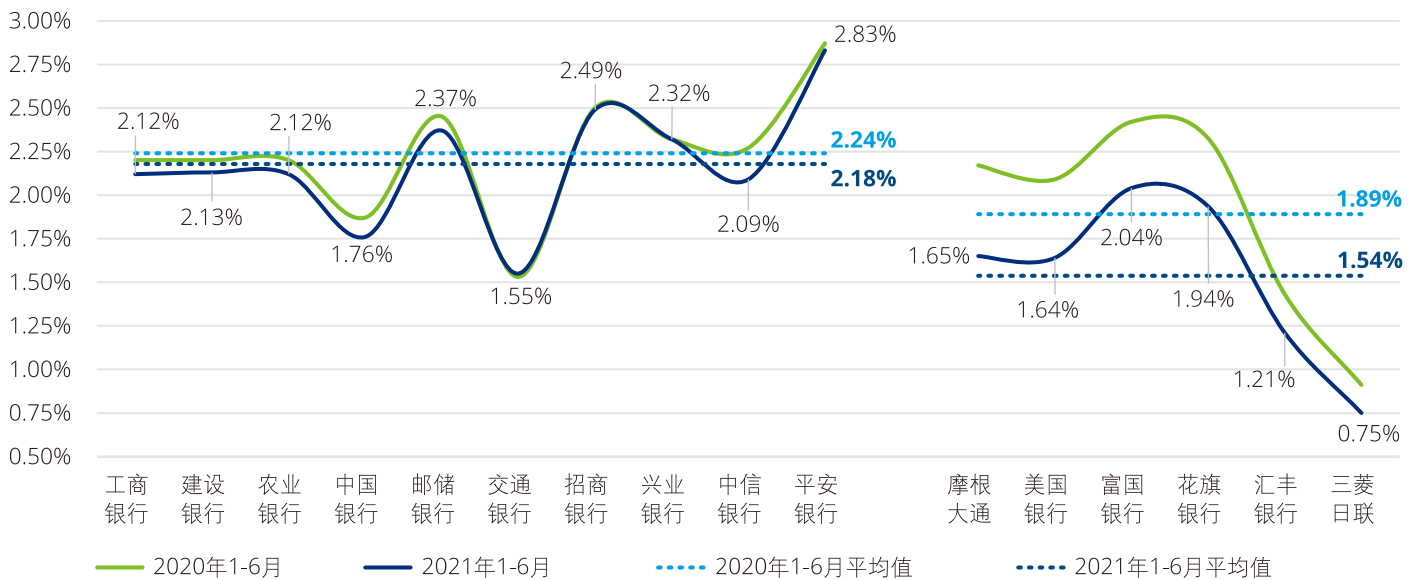


2021年1-6月，境内银行、境外银行平均净息差分别为2.18%、1.54%，同比分别下降6个基点、35个基点。整体来看，受新冠疫情持续影响，各国央行宽松的货币政策推动整体市场利率下行，国内银行业在大力发展普惠金融业务、积极向实体经济让利等政策指引下，不断降低实体经济融资成本，同时伴随金融市场LPR改革推进等影响，净息差进一步收窄。其中，交通银行净

息差同比逆势上涨2个基点，主要得益于其持续压降高成本负债，优化负债结构，其人民币结构性存款余额同比下降，人民币活期同业存款余额同比提升。本期境外银行净息差降至历史低点，个别银行甚至跌至1%以下，主要系欧美日地区市场利率持续维持低利率、负利率环境，而付息成本率相较境内银行已长期处于低位，下行空间相对有限，导致净息差收窄幅度高于

境内银行。2021年《政府工作报告》要求境内银行扩大对小微企业的信贷支持，持续增加首贷户，推广随借随还贷款，实现小微企业融资更便利、综合融资成本稳中有降；2021年6月，市场利率定价自律机制调整了存款定价方式，优化了存款利率自律上限的确定方式，引导长期存款利率下降，预计2021年下半年境内银行息差仍面临一定下行压力，但有望逐步企稳。

图15: 净息差



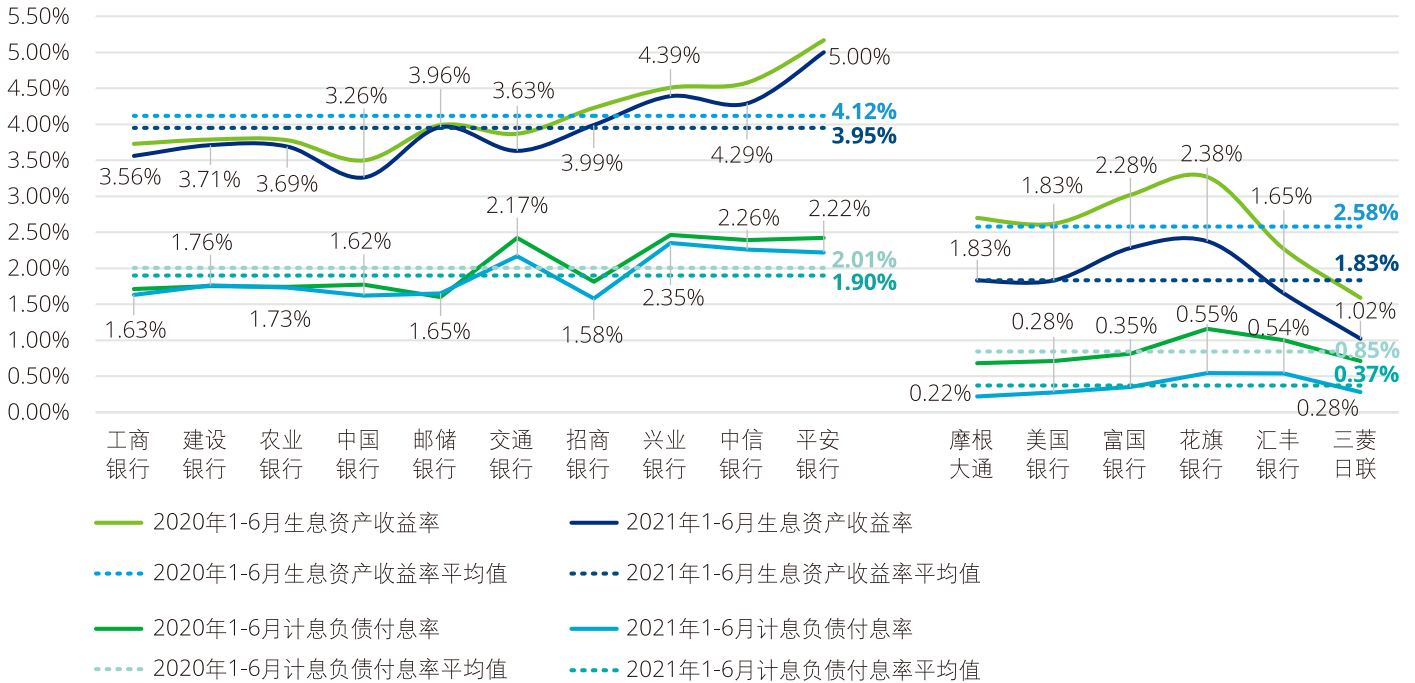
具体来看，境内银行平均生息资产收益率、计息负债付息率分别同比下降17个基点、11个基点，导致净息差、净利差收窄，主要系资产端受到LPR、低利率市场环境及让利实体经济影响，利率下降，同时负债端以客户存款为主，受市场竞争激烈、财政等大宗资金议价招标常态化等影响，负债端价格黏性大，银行存款成本下行幅度明显小于资产端。2021年1月22日，

银保监会发布《商业银行负债质量管理暂行办法（征求意见稿）》，从六大方面对银行负债质量管理提出明确要求，旨在加强商业银行风险防控，减少高息揽储、违规吸存等现象。长期来看，可以预见未来境内银行业负债成本将进一步降低，以更好地引导贷款利率下行。此外，本期境外银行平均生息资产收益率、计息负债付息率显著降低，同比分别下降75个基点、48个

基点，主要是受疫情影响，全球央行大规模降息，主要国家货币政策集体步入零利率区间，发达经济体持续加码量化宽松，以维持金融市场和经济的稳定，同时未来付息成本下降空间缩小，全球低利率、负利率环境成为常态化，境外银行利率风险管控面临持续挑战。



图16: 生息资产收益率、计息负债付息率



2021年1-6月, 境内银行平均客户贷款及垫款、金融投资收益率分别为4.68%、3.38%, 同比下降27个基点、16个基点。本期境内银行积极响应政策要求, 持续支持实体经济减费让利, 主动调整信贷结构, 贷款收益率进一步下行。同时LPR自2020年初下调后已

连续16个月保持稳定, 为未来银行净息差企稳提供一定支撑作用。其中, 中国银行客户贷款及垫款收益率最低, 为3.84%, 主要是由于其外币业务收益率(0.88%)显著低于境内, 拉低了整体收益率; 而平安银行客户贷款及垫款收益率最高, 为6.34%, 主要是

由于其个人贷款收益率(7.67%)明显高于同业。金融投资收益率下降主要系债券收益率受市场利率下行影响所致, 兴业银行坚持“客户为本、商行为体、投行为用”的发展理念, 金融投资收益率为3.96%, 明显高于同业。

图17: 客户贷款及垫款收益率

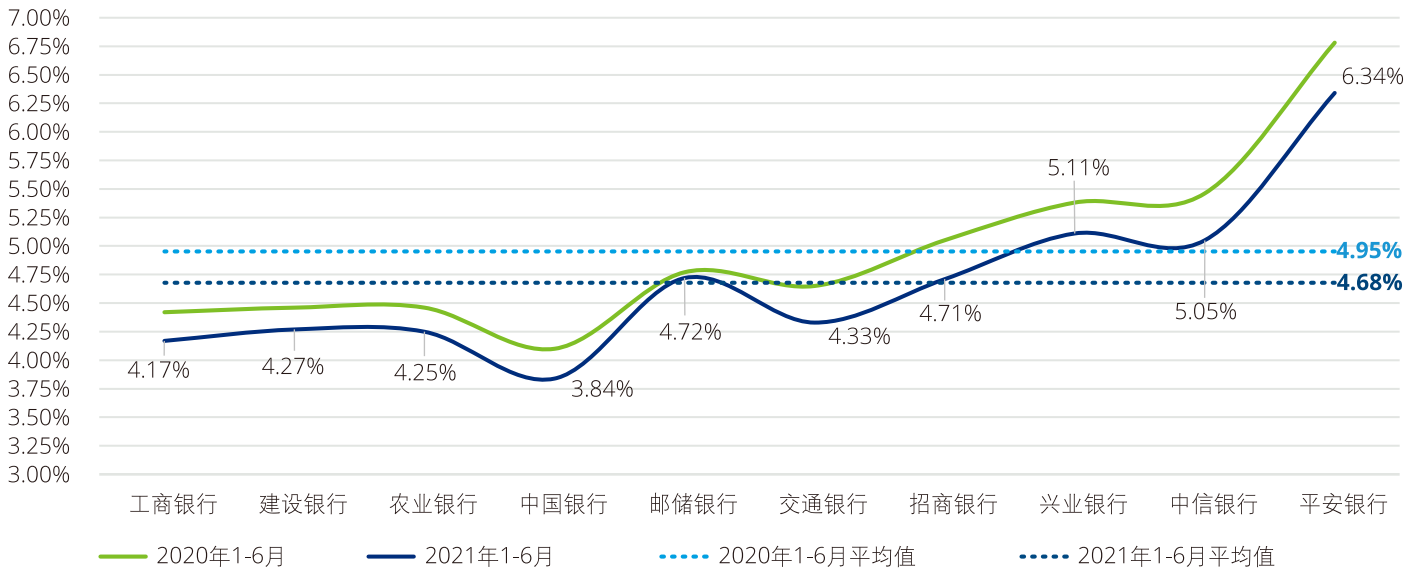
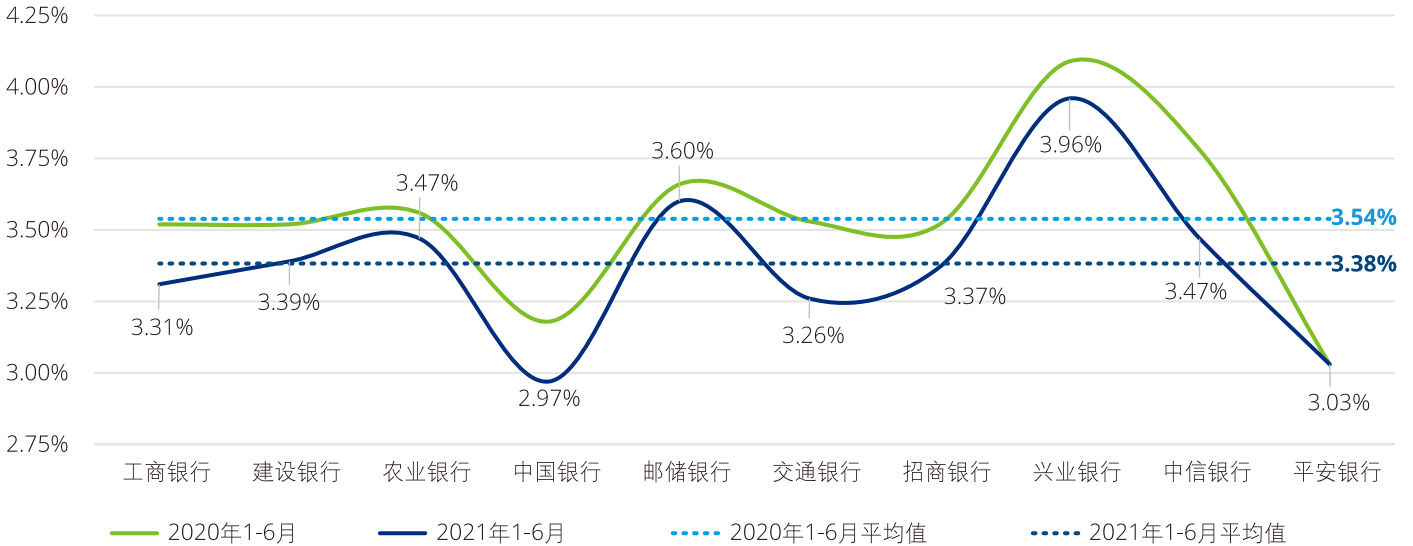


图18: 金融投资收益率



2021年1-6月，境内银行存款付息率平均值为1.78%，同比下降9个基点。其中，建设银行、农业银行、邮储银行存款付息率分别高于上年同期9个基点、7个基点、7个基点，受市场竞争持续加剧影响，建设银

行各类别存款付息率均高于上年同期，农业银行公司活期和个人定期存款付息率高于上年同期，邮储银行个人定期存款付息率高于上年同期；境内银行同业存拆放付息率平均值为1.90%，同比下降19个基

点，其中，交通银行同业存拆放付息率较上年同期下降幅度最大，降低49个基点，主要系交通银行持续优化负债结构，境内人民币活期同业存款占比提升所致。

图19: 存款付息率

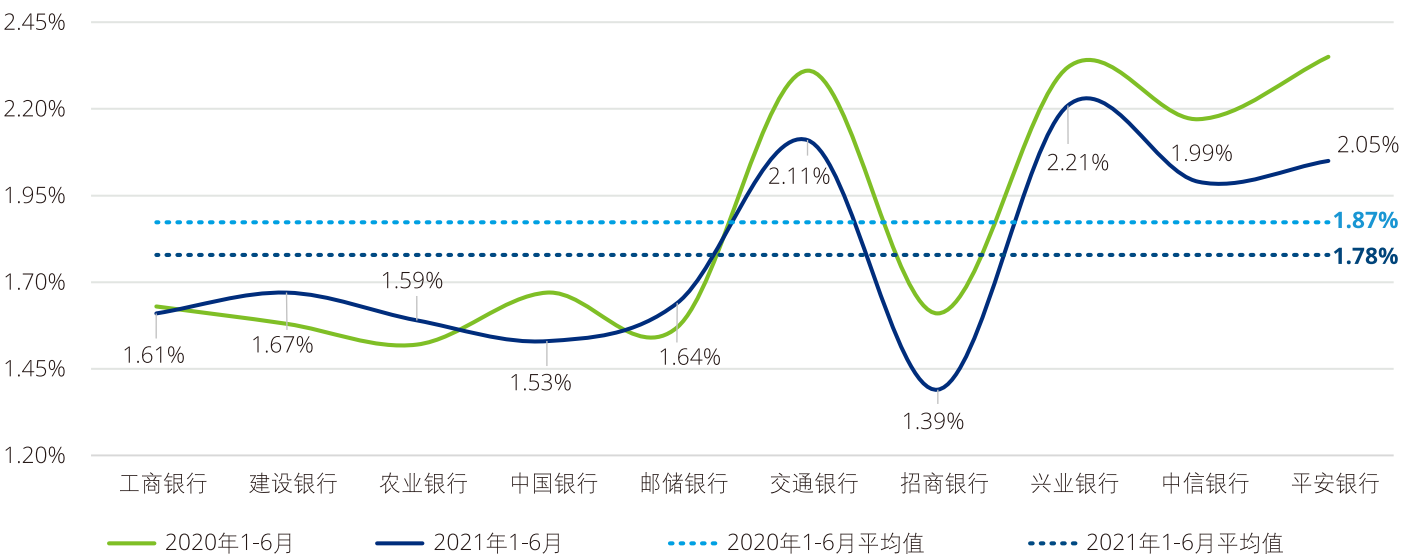
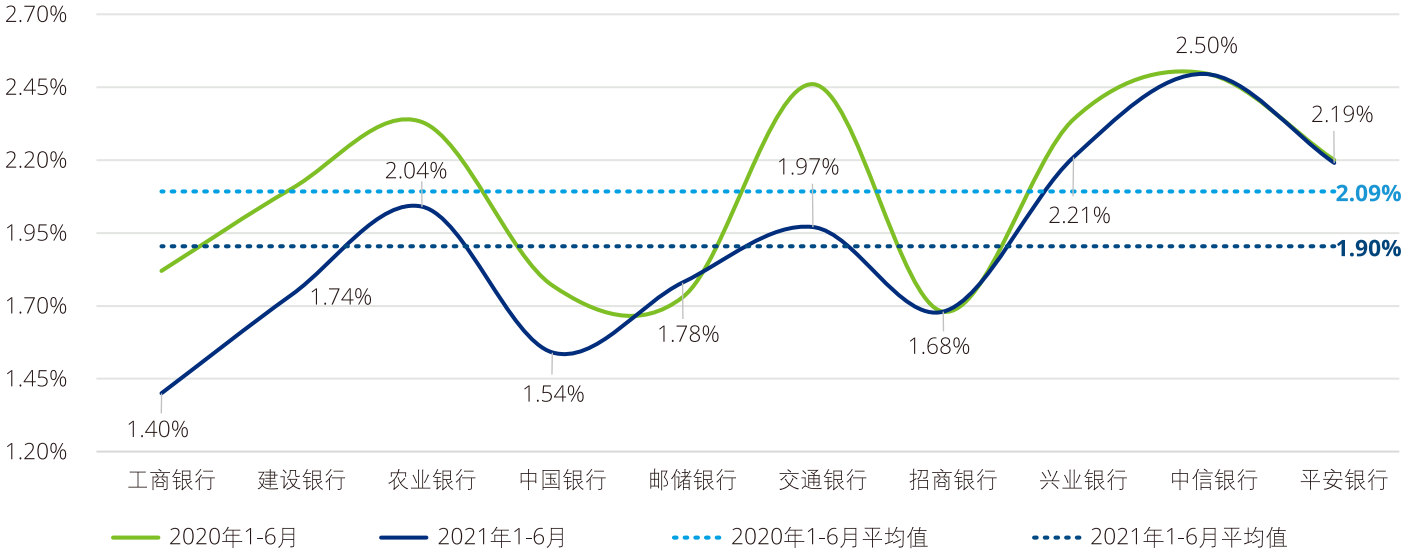


图20: 同业存拆放付息率



注: 同业存拆放包含同业及其他金融机构存放款项、拆入资金、卖出回购金融资产款, 中国银行还包含对央行负债以及其他计息负债, 平安银行还包含其他计息负债。

**大力推动盈利模式转型, 中间业务收入整体稳中有升**

2020年上半年受疫情影响, 银行业中间业务收入普遍处于较低水平, 2021年上半年在境内银行持续大力推动盈利模式转换、境外疫情逐步平稳的背景下, 境内外银行中间业务收入均实现了不同程度的增长。

境内银行手续费及佣金净收入合计3,877亿元, 同比增加377亿元, 增幅10.77%。股份

制银行得益于零售业务发展, 财富管理类收入增长带动中间业务收入整体增加; 国有银行中, 邮储银行深入推进财富管理体系建设, 满足客户日益多元化的资产配置需求, 代销业务尤其是代销保险业务收入实现快速增长。境外银行手续费及佣金净收入合计4,661亿元, 同比增加455亿元, 增幅10.81%。其中摩根大通同比增幅14.91%, 主要得益于投行业务的增长; 富国银行同比增幅26.41%, 主要得益于抵押贷款相关中间业务业绩的改善。

整体来看, 境内银行手续费及佣金净收入规模及占营业收入的比例与境外银行仍存在较大的差距, 2021年1-6月境内银行手续费及佣金净收入占营业收入的平均值为17.74%, 显著低于境外银行28.98%, 且境外银行手续费及佣金净收入占比较上年同期增长幅度高于境内银行。境内银行中仅招商银行手续费及佣金净收入占比超过境外银行的平均水平, 达到了30.97%, 显著高于其他境内银行, 得益于其持续深化“轻型银行”、“一体两翼”战略转型。

图21: 手续费及佣金净收入

单位: 人民币亿元

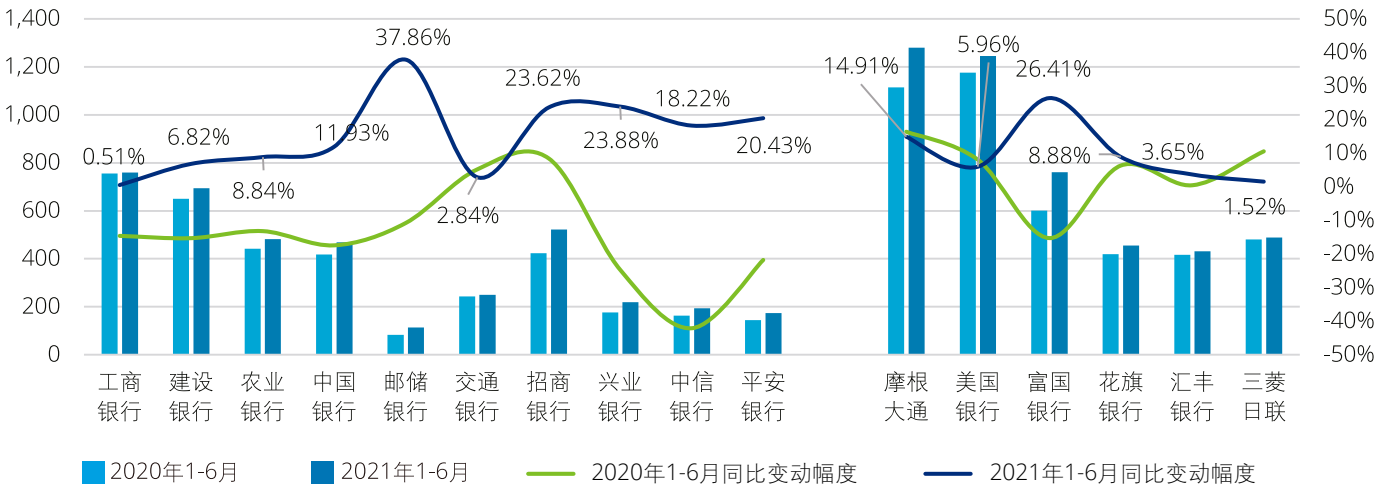
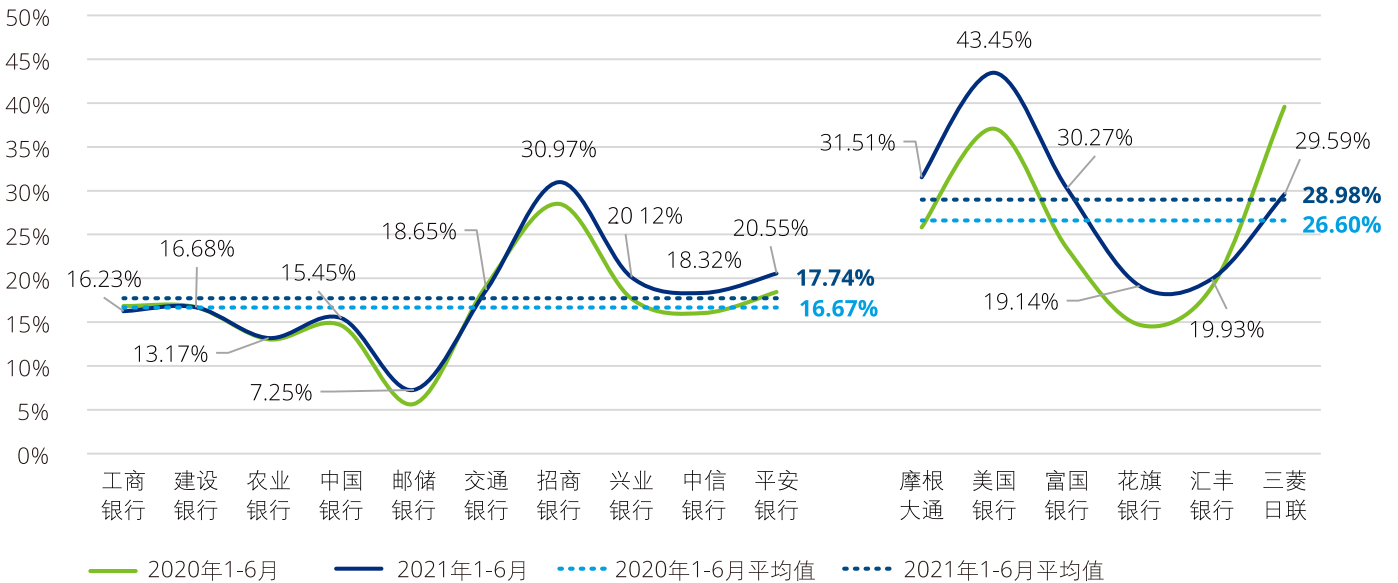


图22: 手续费及佣金净收入占比





### 各类资产管理需求提升, 财富管理类收入稳步增长

2021年上半年, 各家银行积极把握市场机遇, 满足客户多元化的资产配置需求, 均实现了财富管理类中间业务收入的稳步增长。2021年1-6月, 境内银行理财、代理及托管业务手续费收入合计1,761亿元, 同比增加277亿元, 增幅18.70%。其中招商银行2021年上半年实现理财、代理及托管

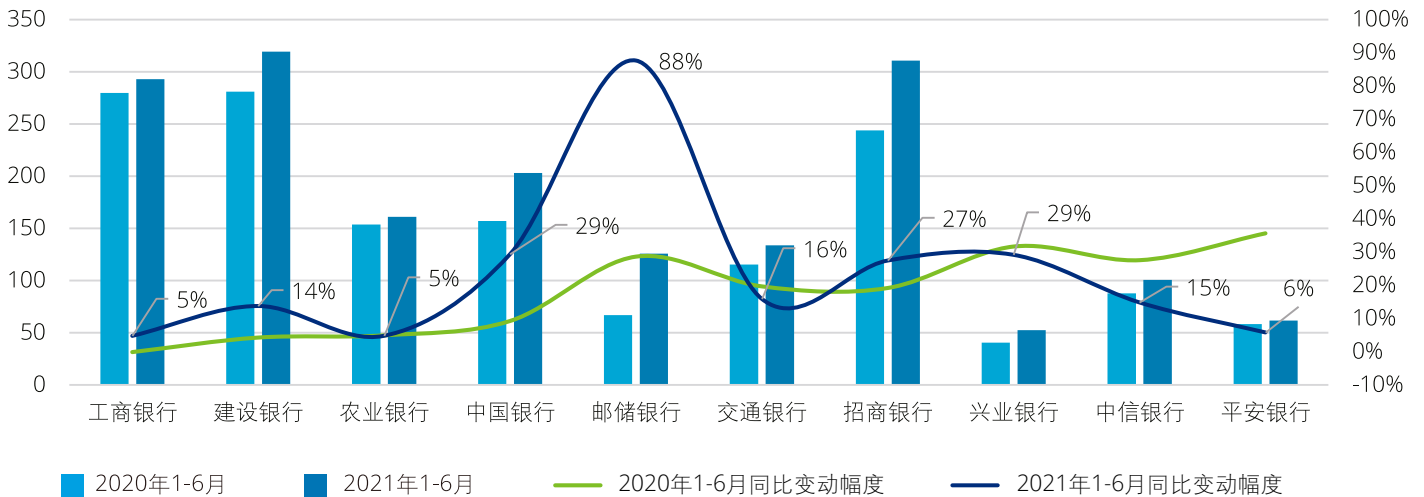
业务手续费收入310.55亿元, 几乎与建设银行持平, 同比增幅达到27.44%。此外, 中国银行、邮储银行、兴业银行的同比增幅也均超过20%。

整体来看, 一方面随着国内疫情影响逐步减小, 宏观经济更加注重高质量发展, 居民财富稳步增加, 前期受疫情影响的消费抑制促使居民和企业的理财观念发生改

变, 各类资产管理需求有所增加; 另一方面, 在“双循环”背景下, 财富管理类服务作为帮助居民群体更好地分享中国经济发展红利, 培育有利于内需增长的财富效应的重要手段, 未来发展可期。因此, 财富管理类中间业务收入在未来仍存在较大上升空间。

图23: 理财、代理及托管业务

单位: 人民币亿元



### 居民消费习惯变化, 传统中间业务收入结构有所变化

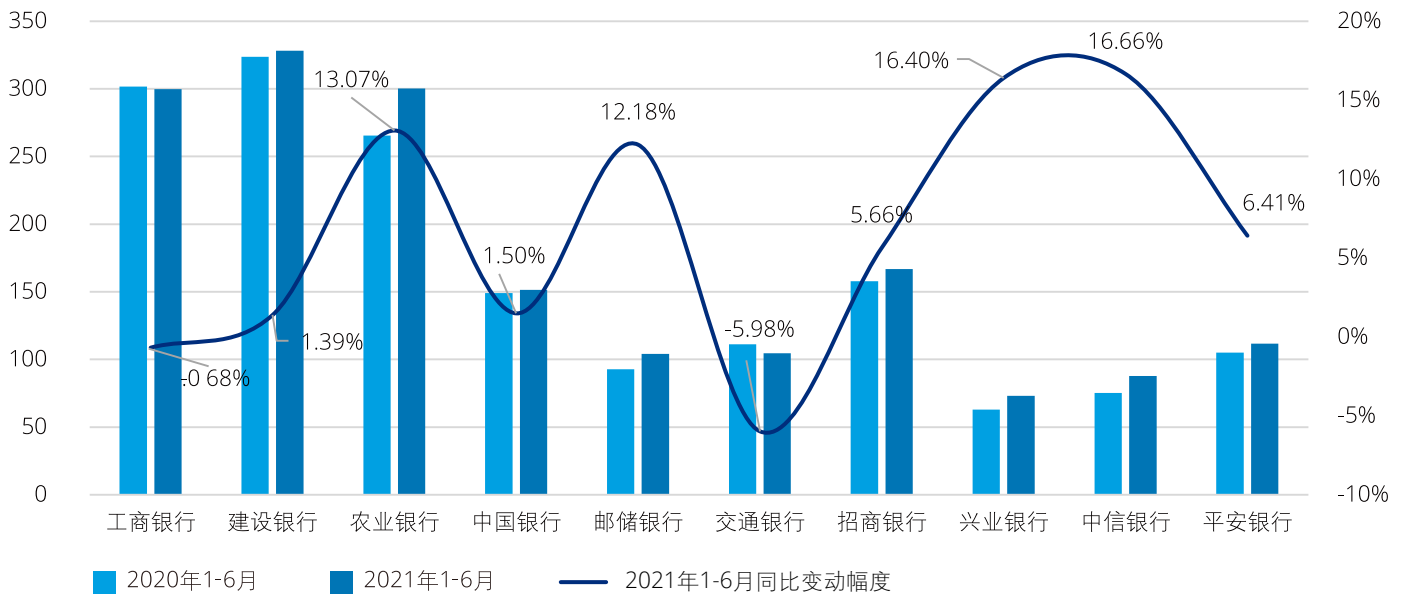
2021年上半年, 随着疫情常态化以及新冠疫苗的推广, 个人消费意愿回暖, 内生性增长持续提升, 银行卡、结算与清算等传统中间业务收入较上年同期有所增加。境内银行的银行卡、电子银行及

结算与清算业务收入合计1,727亿元, 同比增长83亿元, 增幅6.7%。在传统类中间业务收入整体增长的同时, 我们也关注到, 随着电子支付业务的持续发展, 居民消费习惯逐步向线上迁移, 传统类中间业务收入内部结构也发生了变化, 其中银行卡相关手续费收入略有下降,

而电子银行、第三方支付、结算与清算业务相关的中间业务收入持续增长。工商银行和交通银行传统类中间业务收入同比略有下降, 也是受银行卡相关手续费下降所累。

图24: 银行卡、电子银行及结算与清算业务

单位: 人民币亿元



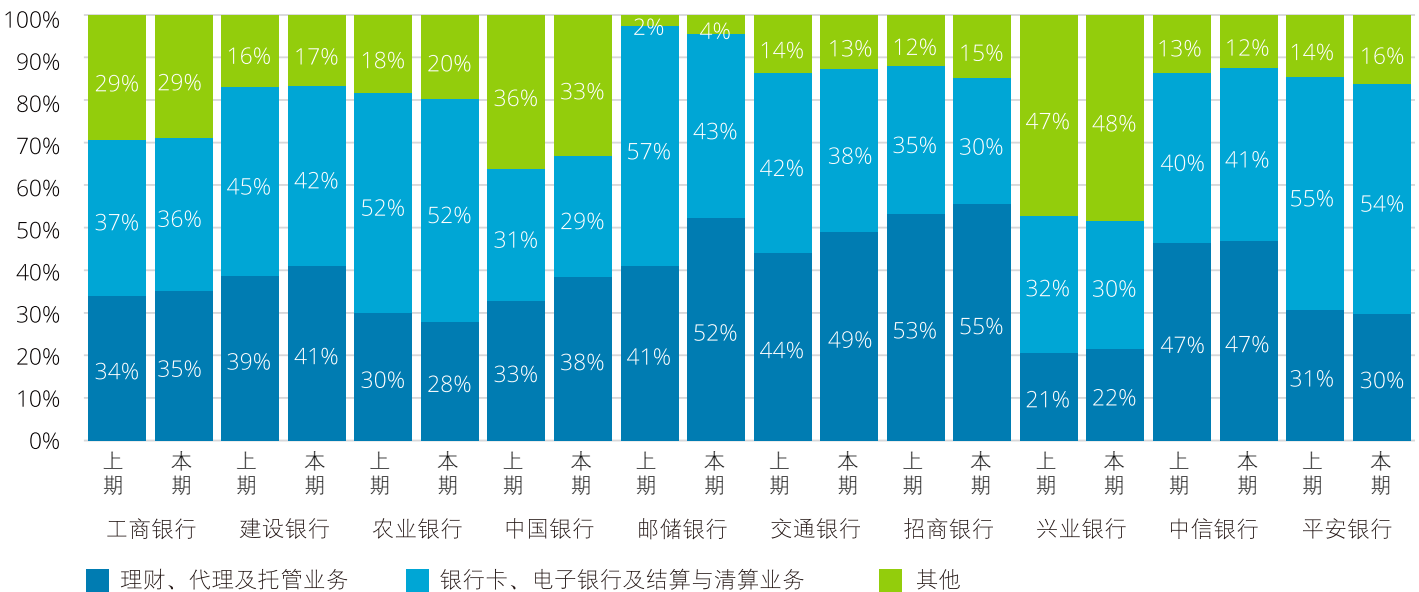
中间业务收入结构略有变化, 投行业务将成为新的收入增长点

从境内银行中间业务收入结构来看, 理财、代理及托管业务占手续费及佣金收入的比例较上年同期有所上升, 银行卡、

电子银行及结算类业务占比略有下降, 其他类占比较为稳定。其中兴业银行以建设全市场一流投资银行资源整合者为目标, 持续推进投行生态圈建设, 其他手续费及佣金收入中咨询顾问手续费收入占比较

大。境外银行投行业务手续费收入占比显著高于境内银行, 投行业务将成为境内银行新的收入增长点。

图25: 手续费及佣金收入结构占比



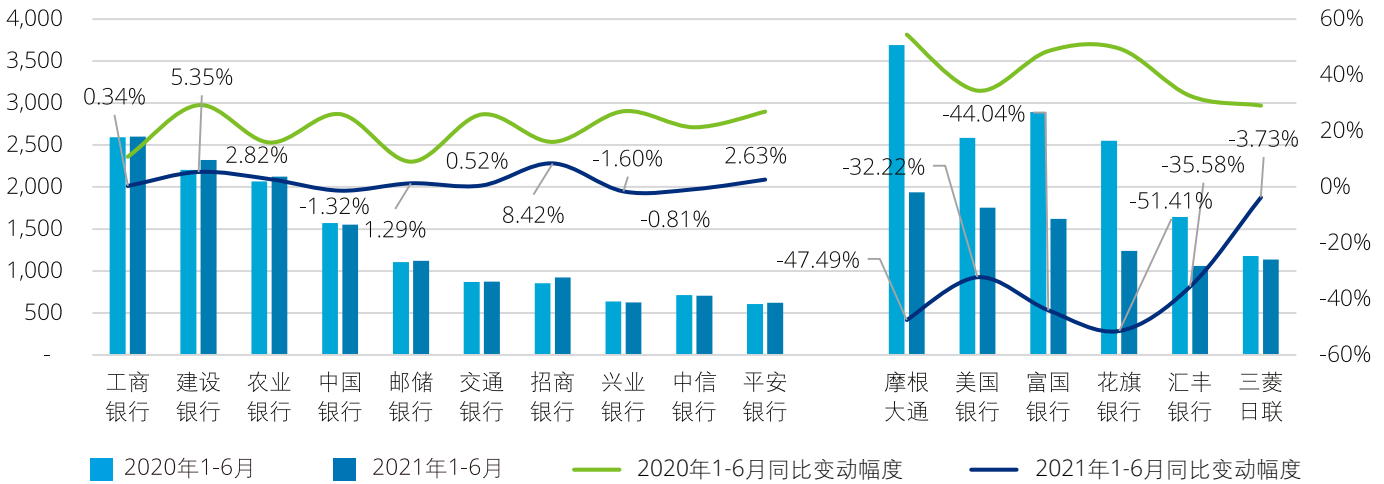
注: 本期: 2021年1-6月, 上期: 2020年1-6月。

**疫苗普及、疫情常态化, 资产质量提升, 减值损失有所下降**

2021年1-6月, 境内银行营业支出合计13,470.76亿元, 同比下降254.81亿元, 降幅1.93%, 其中兴业银行减值损失下降导致营业支出同比下降10.15亿元, 降幅最大。境外银行营业支出合计8,744.25亿元, 同比下降5,798.65亿元, 降幅39.87%, 疫情后境外经济回暖导致减值准备大幅回拨。

**图26: 营业支出**

单位: 人民币亿元



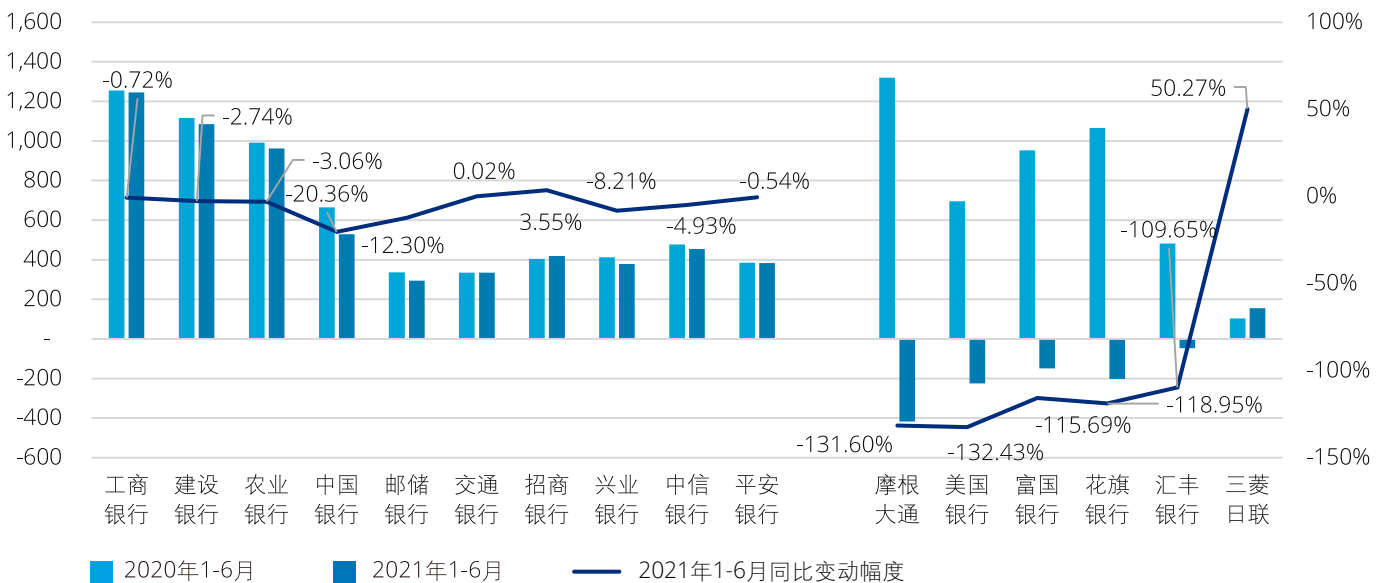
2021年上半年, 境内银行合计计提减值损失6,085.23亿元, 同比减少291.70亿元, 降幅4.57%, 其中中国银行、邮储银行降幅超过10%。2021年上半年境外银行冲回减值损失合计885.26亿元, 减

值损失同比减少5,502.02亿元, 降幅达119.17%。整体来看, 除三菱日联以外的境外银行减值准备均出现了大幅回拨, 其原因是2020年上半年新冠病毒快速蔓延对全球经济造成了巨大的负面影响, 疫情

后欧美主要经济体强启经济, 推出诸多刺激经济的宏观政策, 全球经济复苏导致预期信用损失大幅回拨。

**图27: 减值损失**

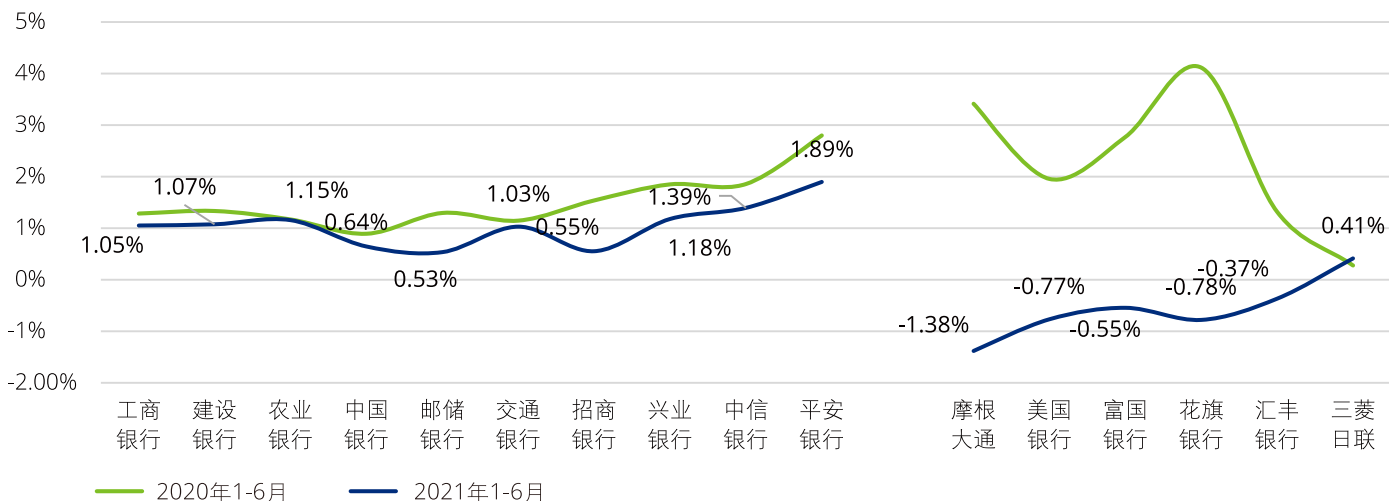
单位: 人民币亿元



注: 减值损失为负值, 表明预期信用损失回拨。

2021年上半年，境内银行受到贷款余额增加及减值计提下降的双重影响，平均年化信贷成本比为1.05%，较上年同期下降47个基点。其中邮储银行、招商银行、兴业银行、平安银行下降幅度较大。境外银行受到减值回拨的影响，平均年化信贷成本比为-0.57%，同比下降288个基点。整体来看，除三菱日联以外境内外各家银行信贷成本比均呈下降趋势，境外银行下降尤为显著。

图28: 信贷成本比



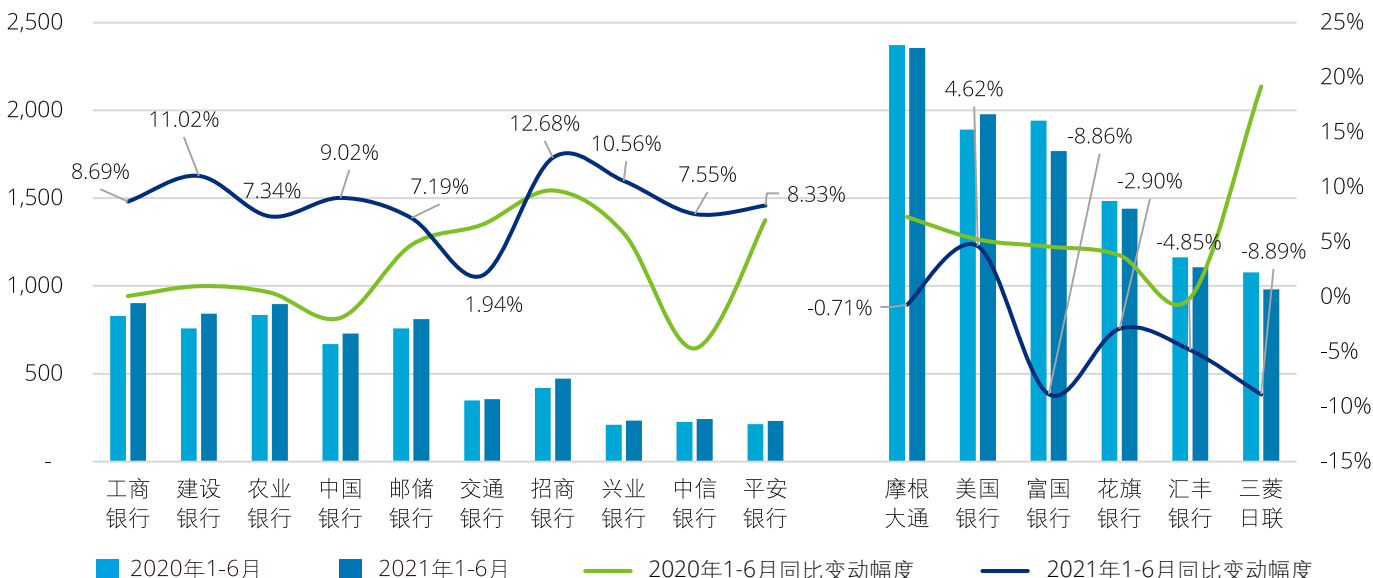
注：信贷成本比=减值损失/贷款平均余额

社会保险费减免政策到期，员工成本有所回升

2021年1-6月，境内银行业务及管理费合计5,714.98亿元，同比增加448.67亿元，增幅8.52%，其中计提员工费用合计3,287.94亿元，同比增加303.50亿元，增幅10.17%，主要受上年同期疫情期间享受的社会保险费减免政策到期影响。境外银行业务及管理费合计9,629.51亿元，同比减少296.63亿元，降幅2.99%。整体来看，境内银行业务及管理费均成上升趋势，境外银行业务及管理费明显高于境内银行，主要系人工成本较高。

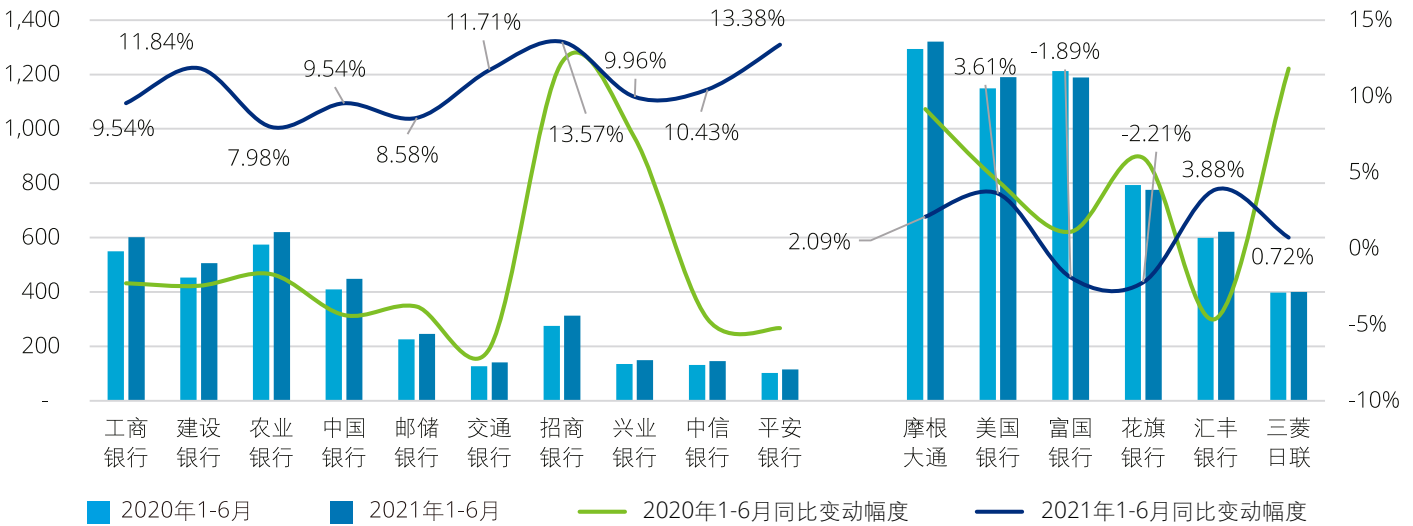
图29: 业务及管理费

单位：人民币亿元



**图30: 员工薪酬**

单位: 人民币亿元

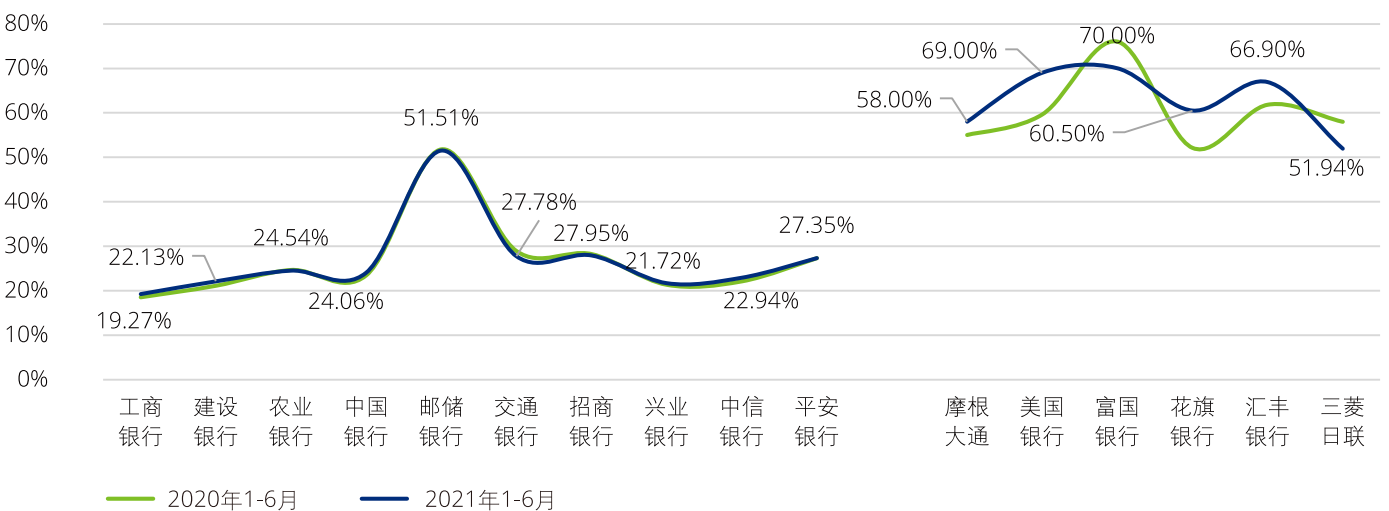


2021年1-6月, 境内银行平均成本收入比为26.93%, 同比增加0.21%, 其中建设银行加大战略和金融科技投入, 加强费用列支均衡性管理, 成本收入比同比增加1.04%,

增幅最高。境外银行平均成本收入比高达62.72%, 同比增加2.31%, 其中富国银行、三菱日联成本收入比下降6%左右, 富国银行是由于营业收入增幅高于成本费用增

幅; 三菱日联是由于有效的压降了成本所致。整体来看, 境内银行平均成本收入比稳中有升; 境外银行受业务及管理费增加的影响成本收入比有所增加。

**图31: 成本收入比**



**关注海外机构盈利能力的持续性和稳定性，进一步提升海外机构经营管理水平**

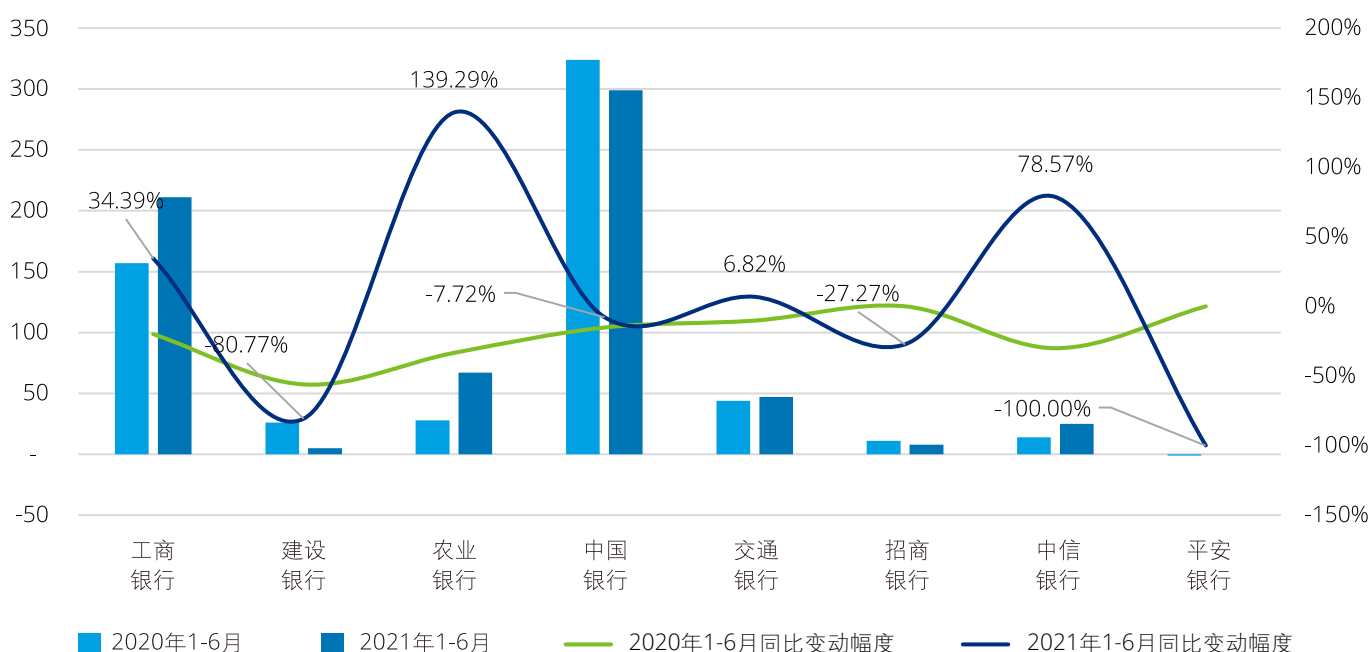
2021年1-6月，境内银行海外机构（包括海外分行及子公司）利润总额分化明显，

工商银行、农业银行、中信银行实现大幅增长，建设银行、招商银行、平安银行较上年同期降幅显著。整体来看，海外地区受新冠疫情、地缘政治等因素影响，整体

经营情况不稳定，境内银行需进一步关注海外经营风险，提升海外机构经营管理水平。

**图32: 海外机构利润总额**

单位：人民币亿元





## 2. 资产情况分析

### 境内银行资产加速扩张，境外银行资产规模有增有减

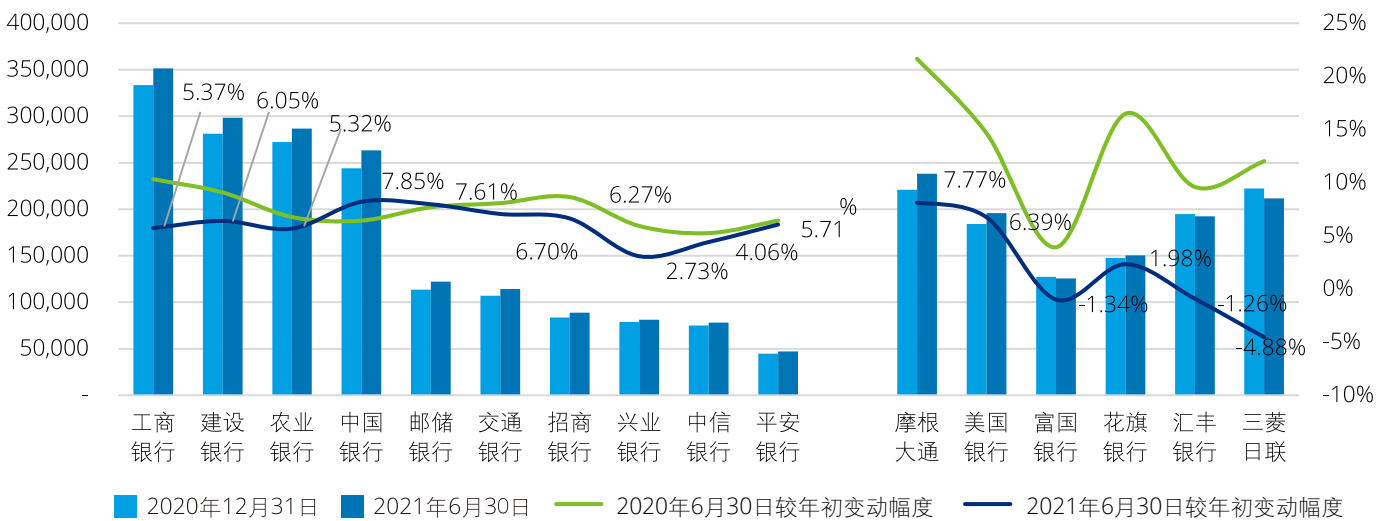
2021年6月末，境内银行资产总额合计173万亿元，较年初增加10万亿元，增幅5.96%。6家境外银行资产总额合计111万亿元，较

年初增加近2万亿元，增幅1.53%。整体来看，境内银行本期均实现资产扩张，其中中国银行增长最快，中国银行和邮储银行的资产总额本期增幅高于上年同期；其他银行资产总额增速放缓。6家境外银行

资产中摩根大通、美国银行资产总额增长最快，汇丰银行、富国银行、三菱日联均呈现负增长。国有四大行仍在资产规模上占绝对优势。

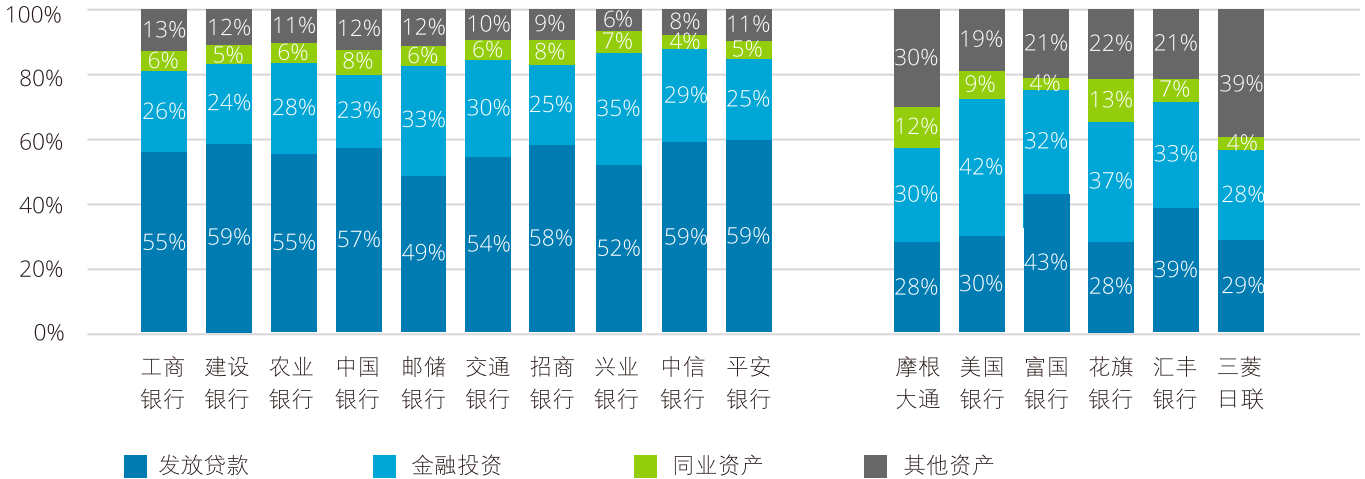
图33: 资产总额

单位: 人民币亿元



2021年6月末，境内银行发放贷款、金融投资、同业资产平均占比分别为56%、28%、6%，较2020年末，发放贷款占比提高1个百分点，金融投资下降1个百分点；境外商业银行发放贷款占比普遍低于境内银行，境外银行的相关指标占比分别为33%、34%、8%，较2020年末，发放贷款和同业资产占比分别下降1个百分点，金融投资提高1个百分点。2021年，全球经济开启复苏进程，我国疫情控制最为得力，经济率先复苏回升，境内银行资产规模稳步增长，贷款占比继续提升，资产业务进一步回归本源，各商业银行继续加大对实体经济的支持力度，有效满足融资需求。

图34: 资产结构



**境内银行支持实体经济力度稳固，贷款规模合理增长**

2021年上半年，境内银行支持实体经济力度保持稳固，贷款投放规模持续增加，投放节奏把握适度，但信贷增速方面有所下行。

具体来看，2021年6月末境内银行发放贷款与垫款账面价值合计96.68万亿元，较年初增加7.03万亿元，增幅7.85%，贷款账面价值增速同比下降32个基点。从信贷资产结构来看，2021年6月末，境内银行对公贷款、对私贷款、信用卡贷款余额

平均占比分别为55%、37%、8%，较年初结构相比基本维持稳定，其中交通银行对公贷款占比最高，达67%；邮储银行对私贷款占比最高，达55%，平安银行信用卡贷款占比最高，达19%。

图35: 发放贷款与垫款账面价值

单位：人民币亿元

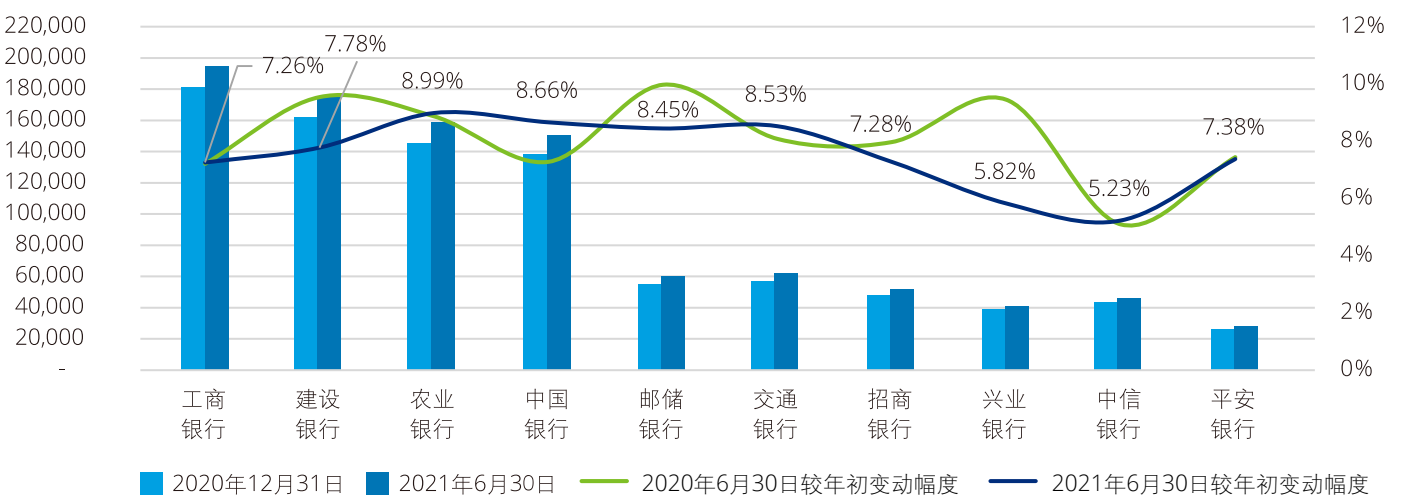
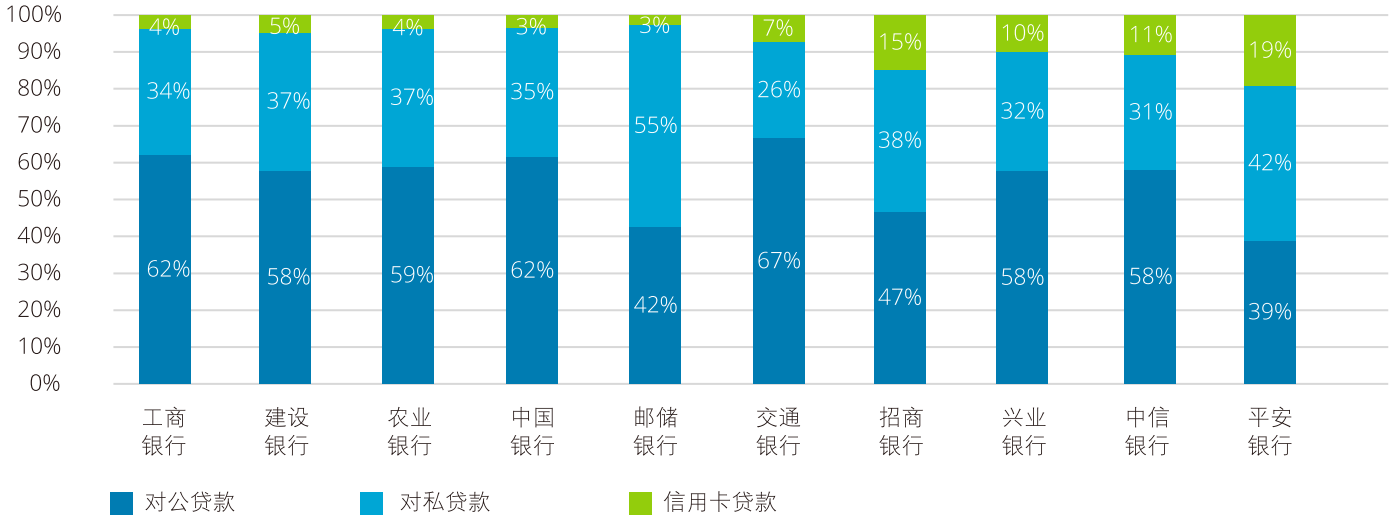


图36: 信贷资产结构占比



**金融风险防控与存量风险处置持续加大, 不良贷款率稳中有降**

2021年6月末, 境内银行不良贷款余额合计13,895亿元, 较年初增加341亿元, 增幅2.52%, 但各银行不良贷款余额变动较为分化。工商银行、建设银行、农业银行、邮储银行、交通银行、招商银行均有不同程度的增长, 中国银行、中信银行、兴业银行、平安银行不良贷款余额则呈下降趋势。

从结构上看, 中国银行、中信银行、兴业银行主要是次级类贷款余额下降, 平安银行则为损失类贷款余额下降。其中, 中国银行2021上半年核销及转出力度增加, 兴业银行和中信银行虽然不良贷款余额下降, 但逾期贷款和关注类贷款余额均有所上升, 逾期贷款与不良贷款的比值较年初分别增加19.20个百分点和13.83个百分点; 平安银行关注类贷款和不良贷款同时下降, 逾期贷款与不良贷款的比值较年初

初减少1.42个百分点(参见图47: 逾期贷款与不良贷款的比值)。

从不良贷款率来看, 2021年6月末, 境内银行平均不良贷款率为1.30%, 较年初减少9个基点。其中, 中国银行不良贷款率下降最快, 较年初减少16个基点; 邮储银行不良贷款率最低, 为0.83%。综合来看, 2021年6月末, 虽然境内银行不良贷款余额小幅增长, 由于贷款投放量高于不良贷款生成, 不良贷款率小幅回落。

图37: 不良贷款余额

单位: 人民币亿元

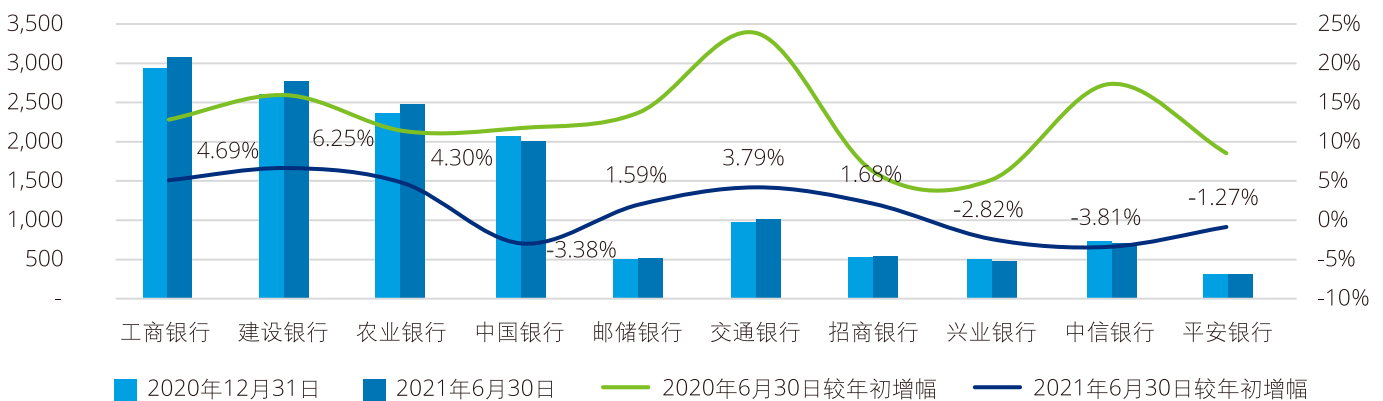
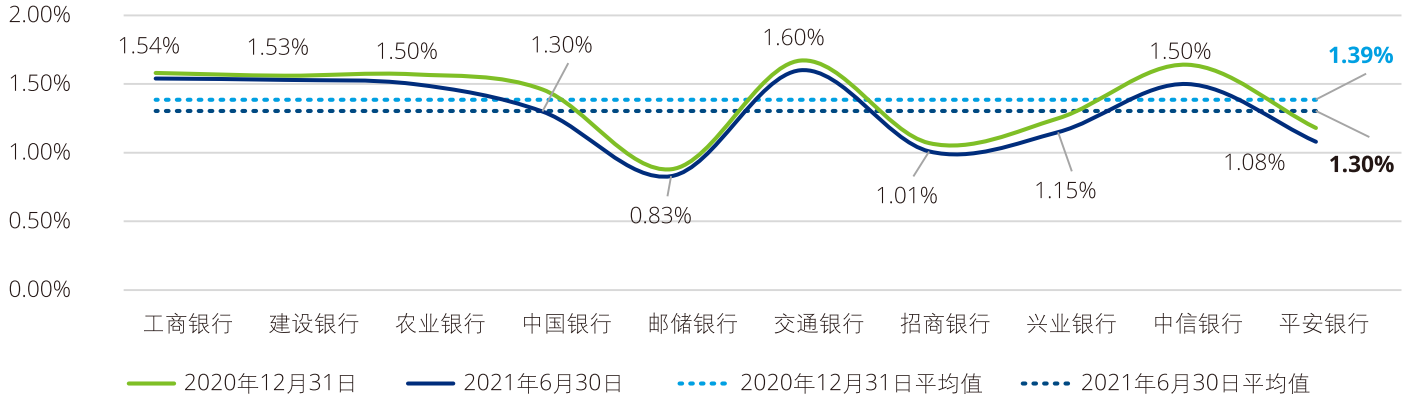
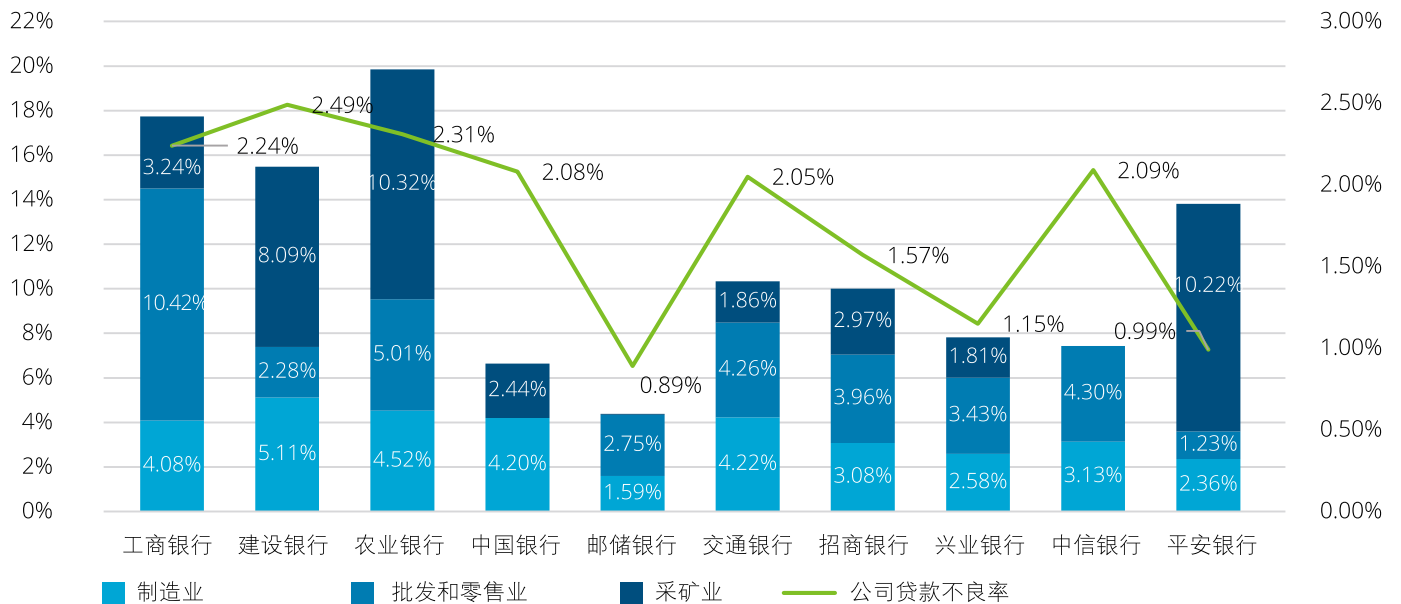


图38: 不良贷款率



2021年上半年,我国统筹推进常态化疫情防控和经济社会发展成效持续显现,同时,境内银行严控增量风险,持续优化信贷资产质量,公司贷款不良率整体下降。从具体分布上来看,批发和零售业、采矿业以及制造业平均不良率仍然较高。鉴于目前全球经济尚未全面恢复,疫情演化尚存在不确定性,且受疫情冲击导致的风险暴露具有一定的滞后性,潜在信用风险仍然需重点关注,银行资产质量依然存在较大压力。

图39: 平均不良贷款率较高的行业



注: 中国银行未披露批发和零售业不良率, 邮储银行、中信银行未披露采矿业不良率。

**房地产贷款集中度管理常态化实施，部分银行信贷结构调整承压**

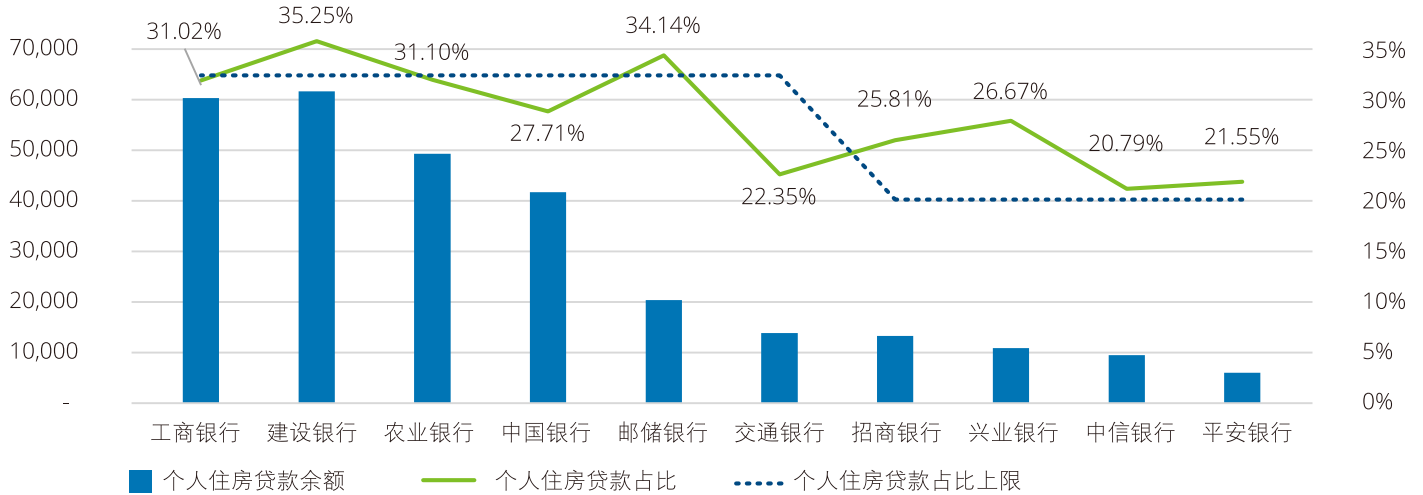
今年是房地产贷款集中度管理政策实施的第一年，由于个人住房贷款收益较为稳定、不良率和资本占用均较低，对此类贷款依赖程度较高的商业银行业务转型压力较大。截至2021年6月末，部分银行仍超过监管红线。具体来看，大型商业银行中，建设银行、邮储银行超过

了32.50%的监管上限，建设银行占比最高，达35.25%；股份制银行中，招商银行、兴业银行、中信银行、平安银行均超过了20%的监管上限，兴业银行占比最高，为26.67%。按照银保监会《关于建立银行业金融机构房地产贷款集中度管理制度的通知》的要求，超出2个百分点以内的，业务调整过渡期为自通知实施之日起2年，超出2个百分点及以上

的，业务调整过渡期为自通知实施之日起4年。预计在调整期内，商业银行将根据政策导向选择业务调整方式，按年度分布业务调整规模，将信贷资源更多转向制造业、科技等经济社会发展重点领域和小微、“三农”等信贷投放的薄弱环节，以此满足房贷管控政策。

**图40：个人住房贷款占比**

单位：人民币亿元



**境内银行信用卡业务增速整体提升，不良率有所下降**

随着疫情的有效控制，社会经济回归正常轨道，信用卡业务增速回升。与此同时，2021年1月1日起，央行取消信用卡透支利率上限和下限管理，进一步推动了信用卡业务快速发展。

根据央行发布的《2021年第一季度支付体系运行总体情况》和《2021年第二季度支付体系运行总体情况》，截至2021年一季度末，银行卡应偿信贷余额为7.99

万亿元，环比增长1.00%；截至2021年二季度末，银行卡应偿信贷余额为8.18万亿元，环比增长2.36%，银行卡应偿信贷余额保持增长。整体来看，2021年6月末境内银行信用卡贷款余额合计55,588亿元，较年初增加2,272亿元，增幅4.26%，低于贷款余额整体增幅7.87%。具体来看，除交通银行信用卡贷款规模持续小幅下降外，其他银行较年初均有所增长，农业银行增幅最大，达到13.64%。

自2020年下半年以来，央行和发卡银行对信用卡业务出台了一系列风控措施，同时，发卡银行加大催收力度，并综合运用核销、不良资产证券化等多种处置手段，2021年上半年信用卡不良率总体下降。2021年6月末境内银行平均信用卡不良率为1.79%，较年初下降19个基点。其中，农业银行、邮储银行信用卡不良率下降较快，期末信用卡不良率分别为1.10%、1.21%，较年初分别下降45个基点、62个基点，中信银行信用卡不良率较年初小幅上升，中国银行、交通银行、中信银行、平安银行本期末信用卡不良率仍超过2%。

图41: 信用卡贷款余额

单位: 人民币亿元

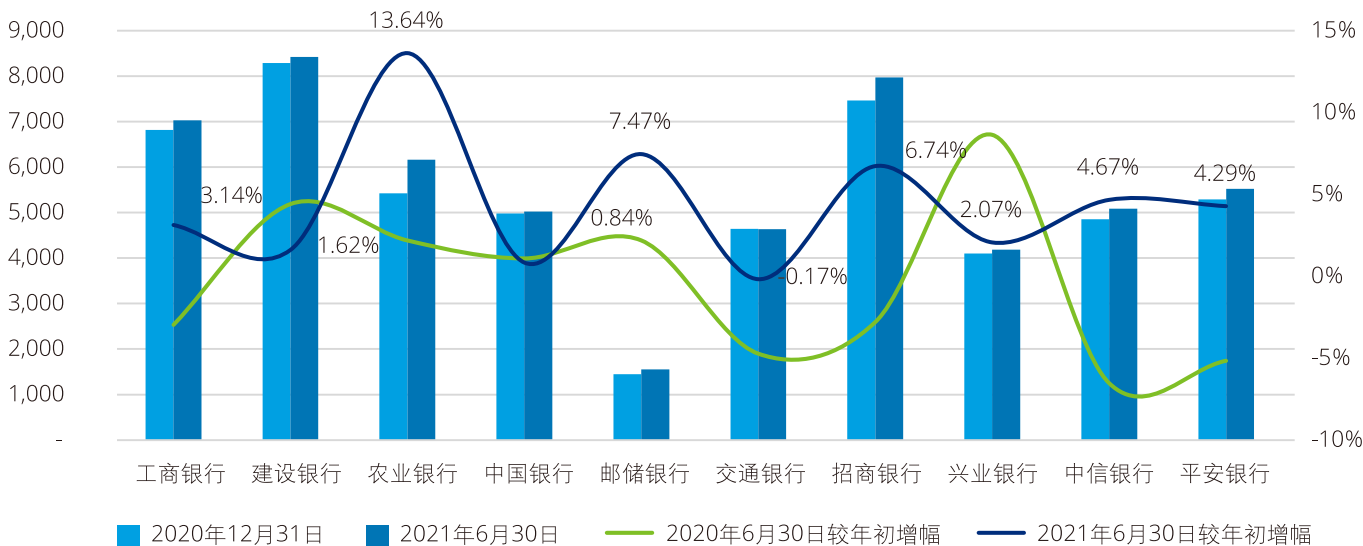
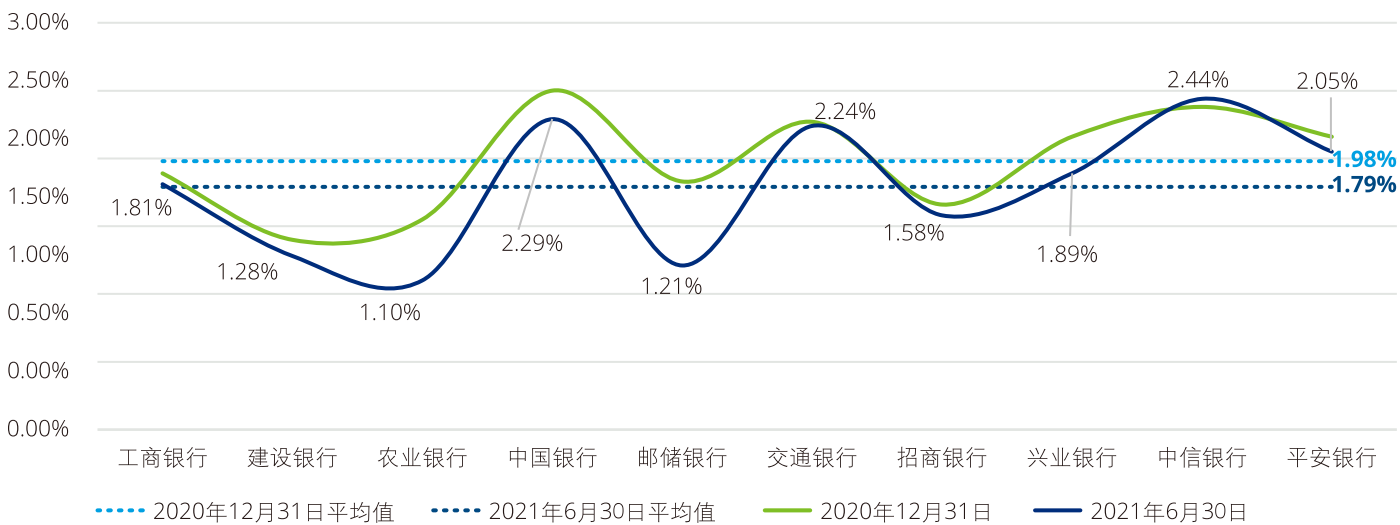


图42: 信用卡贷款不良率





**关注类贷款余额及占比持续下降，资产质量下迁压力趋缓**

总体来看，2021年6月末境内银行关注类贷款较年初呈下降趋势。

具体来看，2021年6月末，境内银行关注类贷款余额合计17,279亿元，较年初减少

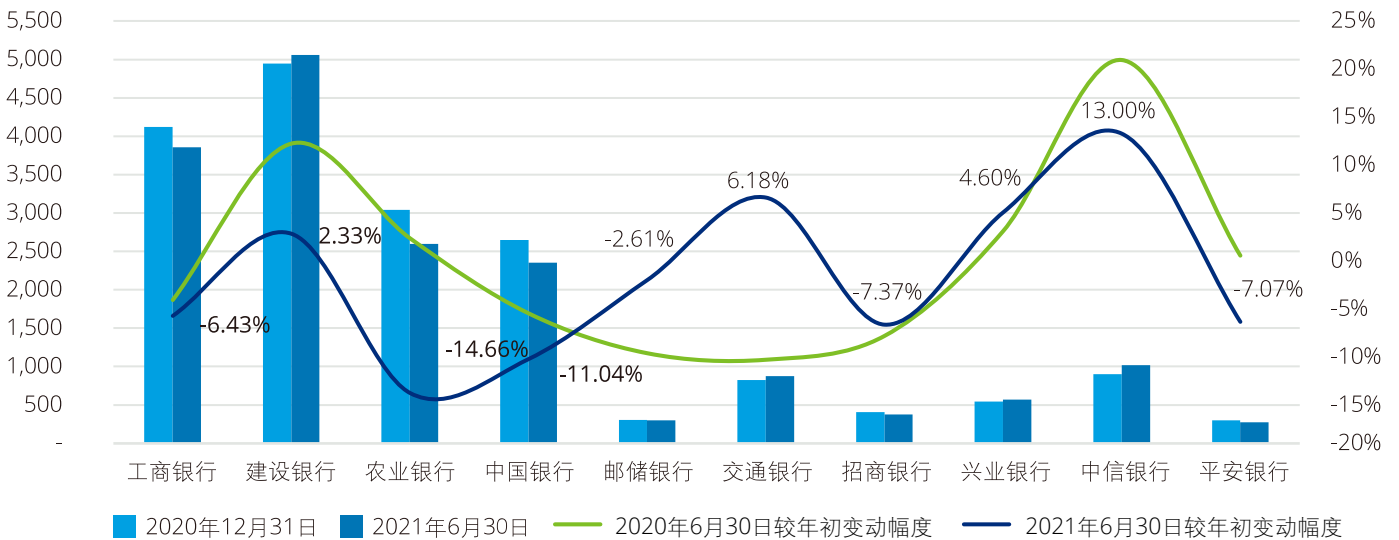
754亿元，降幅4.18%。除中信银行关注类贷款余额较年初增幅13%外，多家银行关注类贷款余额下降，农业银行和中国银行关注类贷款余额下降幅度超过10%。

从关注类贷款占比来看，境内银行平均关注类贷款占比为1.49%，较年初减少14个

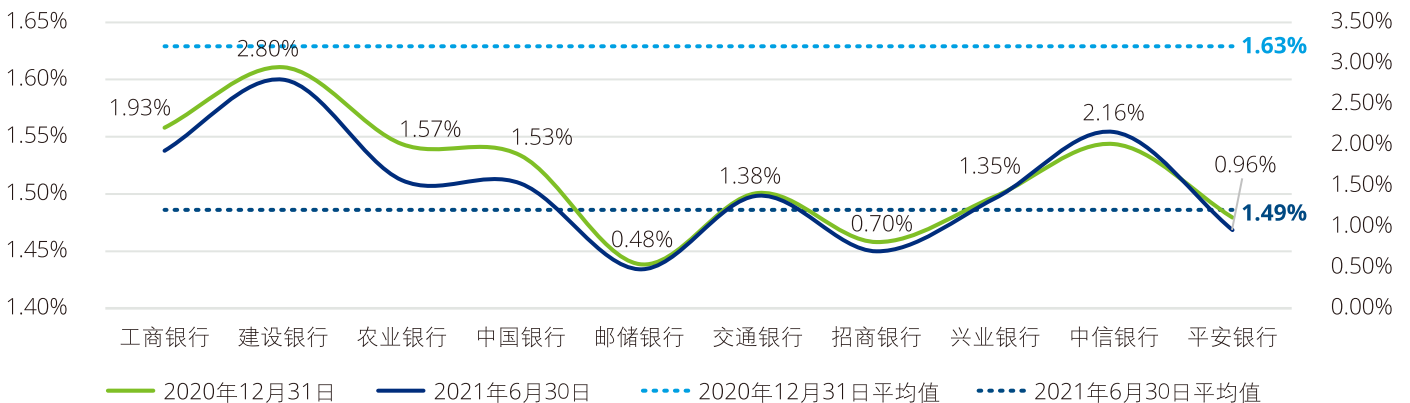
基点。除中信银行本期关注类贷款占比上升至2.16%外，其他商业银行关注类贷款占比均有不同程度的下降，其中邮储银行关注类贷款占比0.48%，远低于同业平均水平。综合来看，多数银行关注类贷款余额、关注类贷款占比呈现“双降”。

**图43: 关注类贷款余额**

单位：人民币亿元



**图44: 关注类贷款占比**



### 逾期贷款余额整体增加, 各银行变动分化

2021年6月末, 境内银行逾期贷款余额合计12,264亿元, 较年初增加233亿元, 增幅1.94%。其中, 工商银行、中国银行、农业银行、招商银行、平安银行本期压降了逾期贷款余额, 其他银行有所增加, 邮储银行期末逾期贷款余额较年初增幅21%, 增长最为显著。

从逾期贷款率变动来看, 2021年6月末, 境内银行平均逾期贷款率1.30%, 较年初减少5个基点。其中, 除邮储银行、兴业银行、中信银行本期末逾期贷款率较年初

上升外, 其他银行均有不同程度的下降。综合来看, 工商银行、中国银行、农业银行、招商银行、平安银行逾期贷款余额、逾期贷款率实现“双降”。

2021年6月末, 境内银行平均逾期贷款与不良贷款的比值为101.86%, 较年初增加3.45个百分点。其中, 该比值最高的中信银行为137.67%, 最低的建设银行为70.40%。增加超过10个百分点的银行包括邮储银行、兴业银行、中信银行, 较年初分别增加17.08个百分点、19.20个百分点、13.83个百分点。

2021年6月末, 境内银行贷款余额按三阶段划分占比分别为96.68%、1.86%、1.46%, 与年初基本持平, 其中, 第一阶段贷款余额占比, 最高为邮储银行98.69%, 第二阶段贷款余额占比最高为建设银行3.16%, 第三阶段贷款余额占比最高为中国银行2.03%。

图45: 逾期贷款余额

单位: 人民币亿元

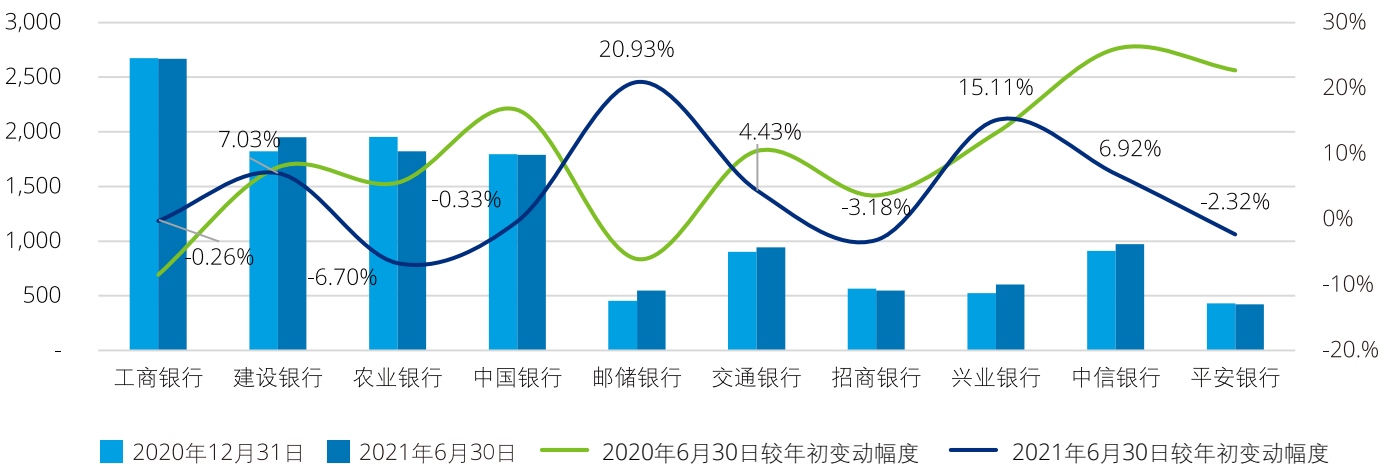


图46: 逾期贷款率

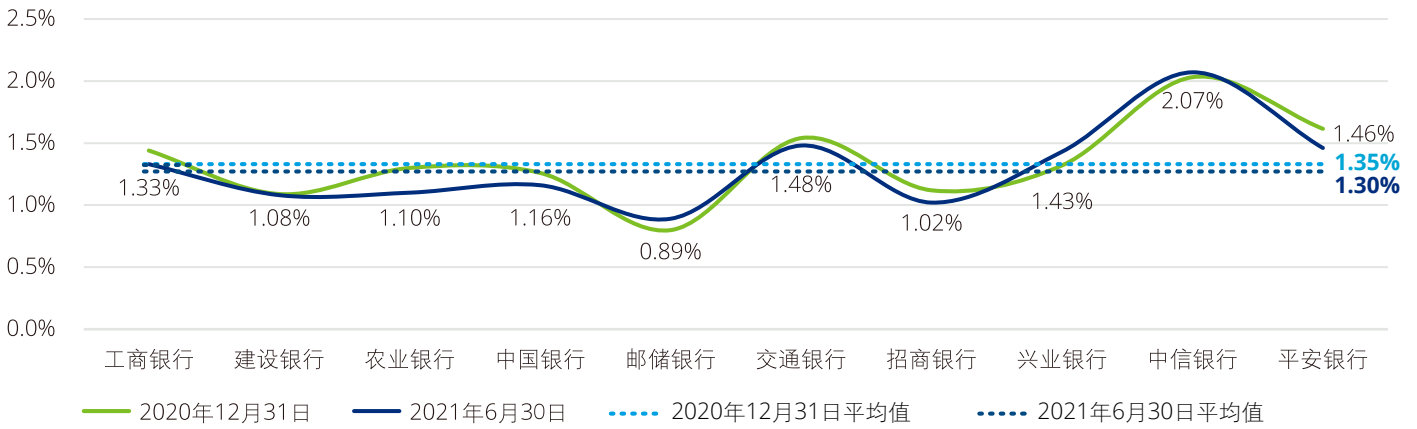


图47: 逾期贷款与不良贷款的比值

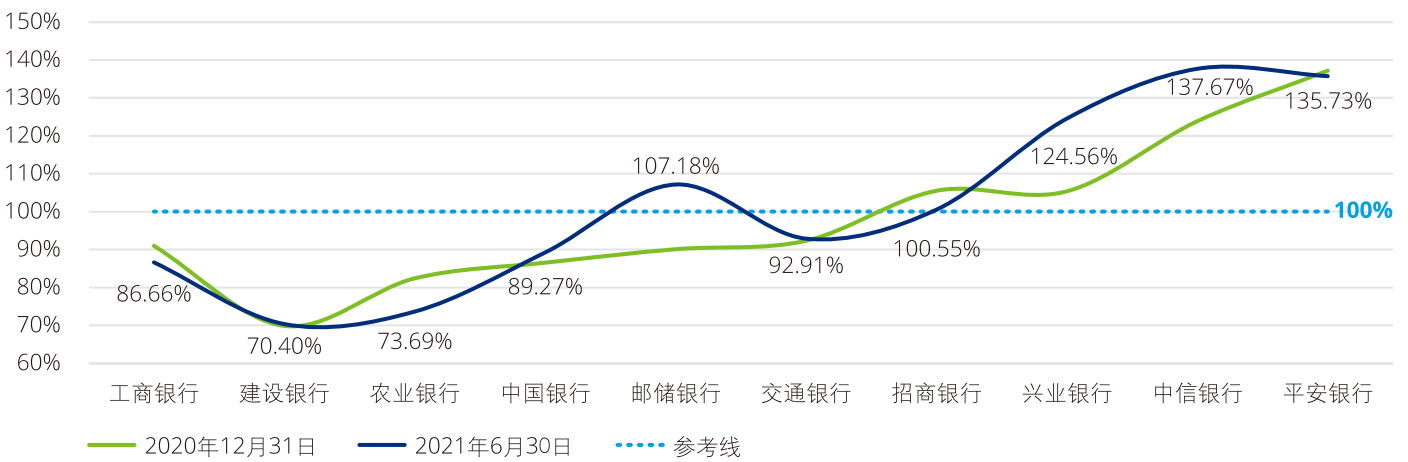
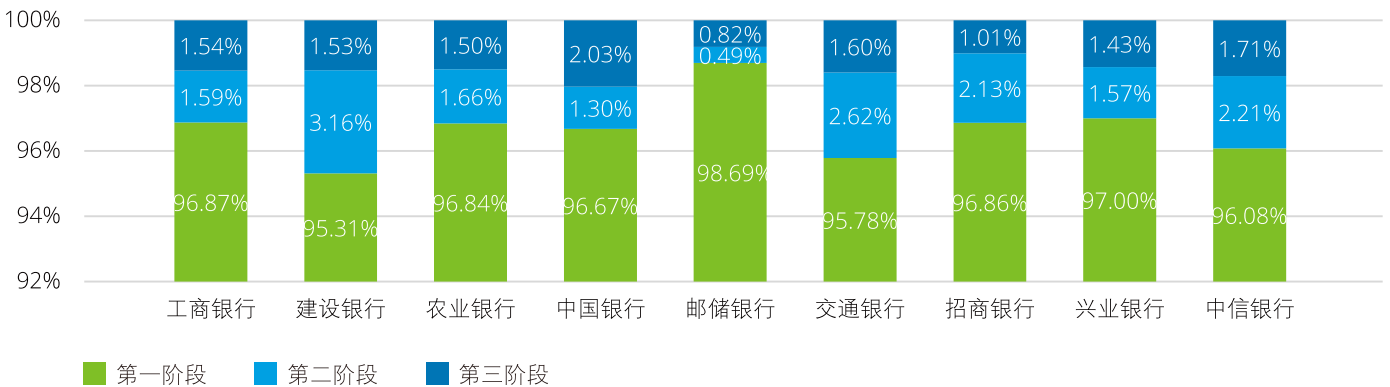


图48: 贷款余额三阶段结构



注: 平安银行只披露贷款净值三阶段划分, 因此上图未包含平安银行

2021年上半年，境内银行正常类贷款平均迁徙率为0.91%，较上年同期下降0.22个百分点。具体来看，除中信银行较上年同期有所增长外，其他银行均呈下行趋势。中信银行和平安银行本期末正常类贷款迁徙率超过1%，高于同业平均水平。

整体来看，境内银行在过去几年内关注类贷款逐步下迁，不良贷款逐步出清，进入2021年上半年以来，境内银行关注类贷款迁徙率整体下行。

具体来看，2021年上半年，境内银行关注类贷款平均迁徙率为20.38%，较上年同期下降2.69个百分点，其中邮储银行本期末关注类贷款迁徙率较上年同期下降19.22个百分点，下迁速度放缓最为明显。

图49: 正常类贷款迁徙率

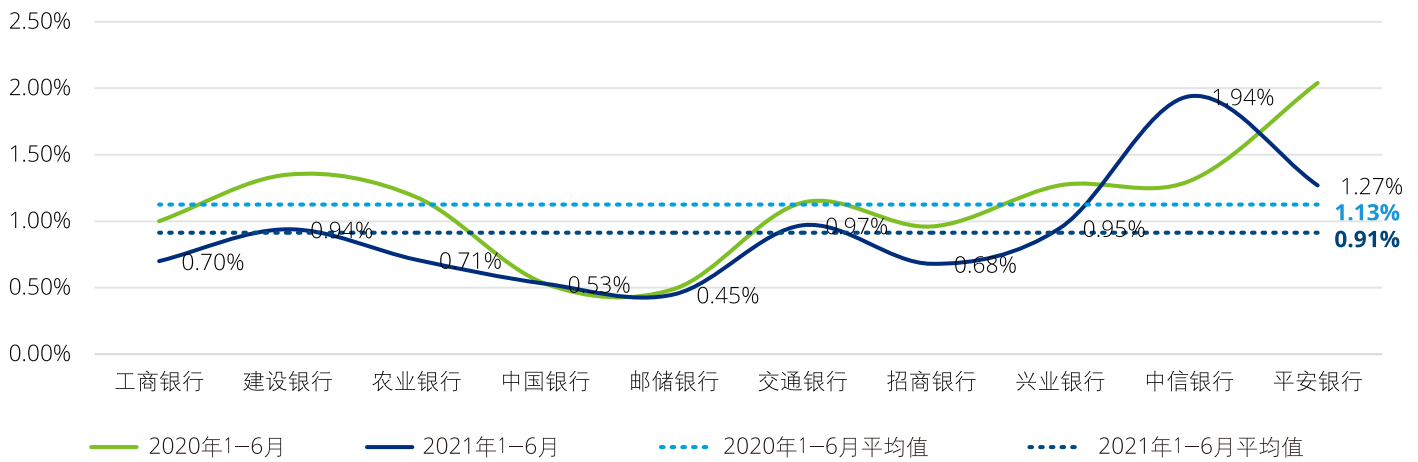
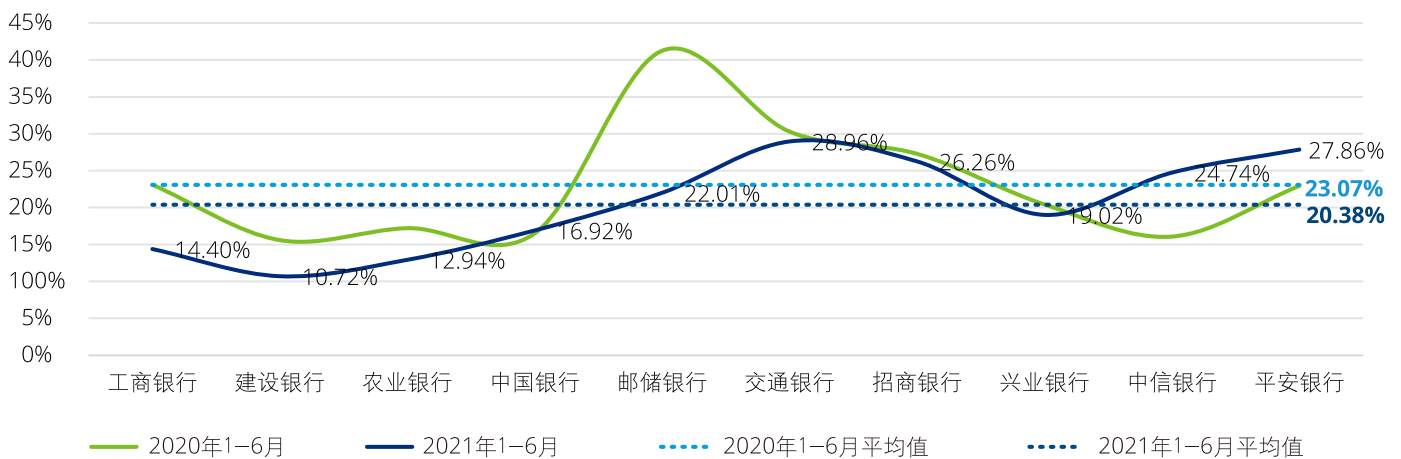


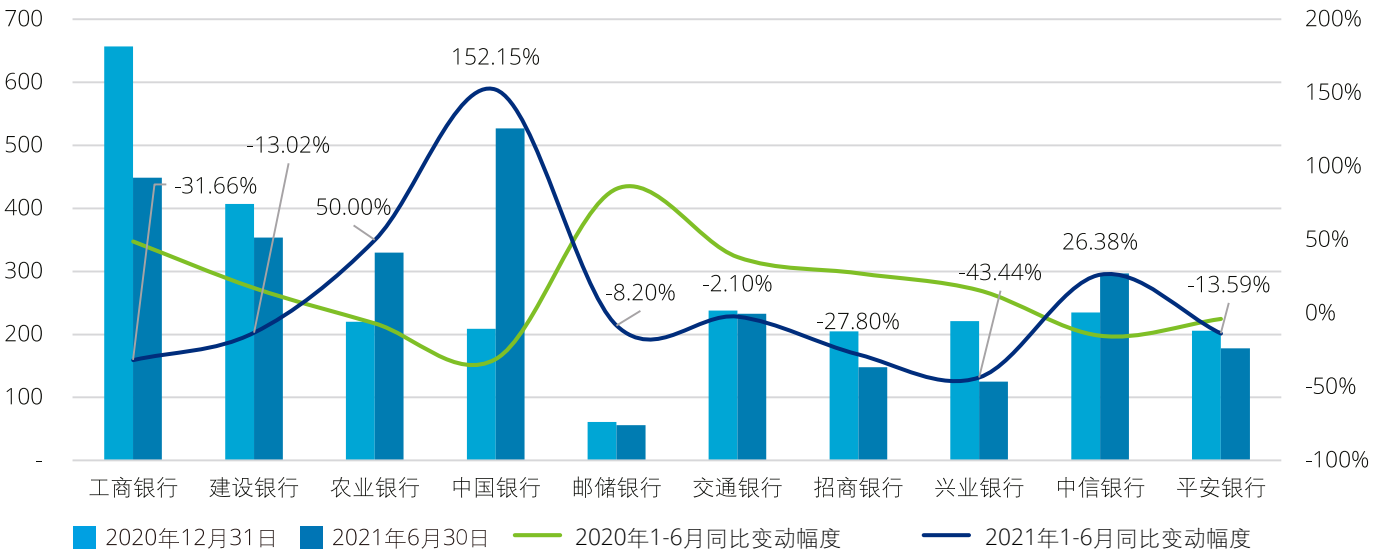
图50: 关注类贷款迁徙率



2021年上半年，境内银行贷款核销及转出金额合计2,697亿元，同比增加38亿元，增幅1.43%。具体来看，各银行变动呈现分化状态。其中，中国银行本期增加318亿元，增幅152.15%，增长最为显著；工商银行、兴业银行贷款核销及转出的力度则较上年同期明显下降。

**图51: 贷款核销及转出**

单位：人民币亿元



**境内银行拨备整体较为充足，拨备覆盖率和贷款拨备率较年初有所提升**

2021年6月末，境内银行平均拨备覆盖率为258.91%，较年初增加17.48个百分点，各银行都表现为不同程度的增长。其中，邮储银行、招商银行期末拨备覆盖率均超

过400%，远高于同业平均水平。整体来看，由于近年来不良贷款加速出清，境内银行不良贷款率下降，信贷资产结构持续优化，拨备覆盖率稳步提升。

2021年6月末，境内银行平均贷款拨备率

为3.22%，较年初小幅增加4个基点。综合来看，银行业通过加大不良资产处置力度，严控增量风险，审慎开展资产分类，拨备计提较以往更加充足，实现拨贷比与拨备覆盖率的双升，体现境内银行抵御风险能力稳步增强。

**图52: 拨备覆盖率**

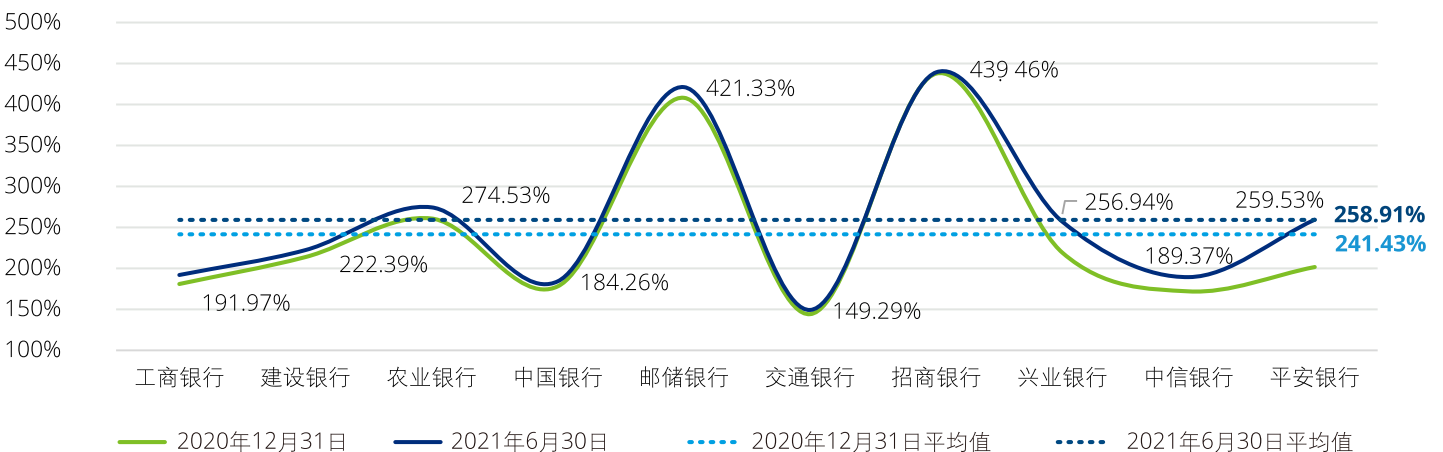
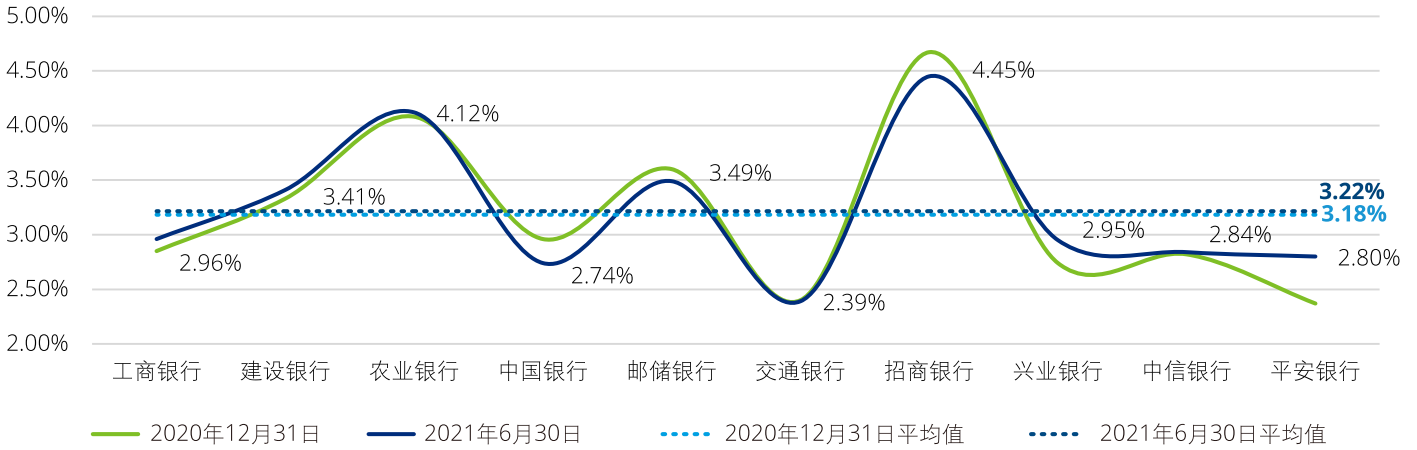


图53: 贷款拨备率



境内银行金融投资稳健增长，境外银行投资波动较大

2021年上半年末，境内银行金融投资账面价值合计逾46万亿元，较年初增加超过1万亿元。受响应扶持实体经济的号

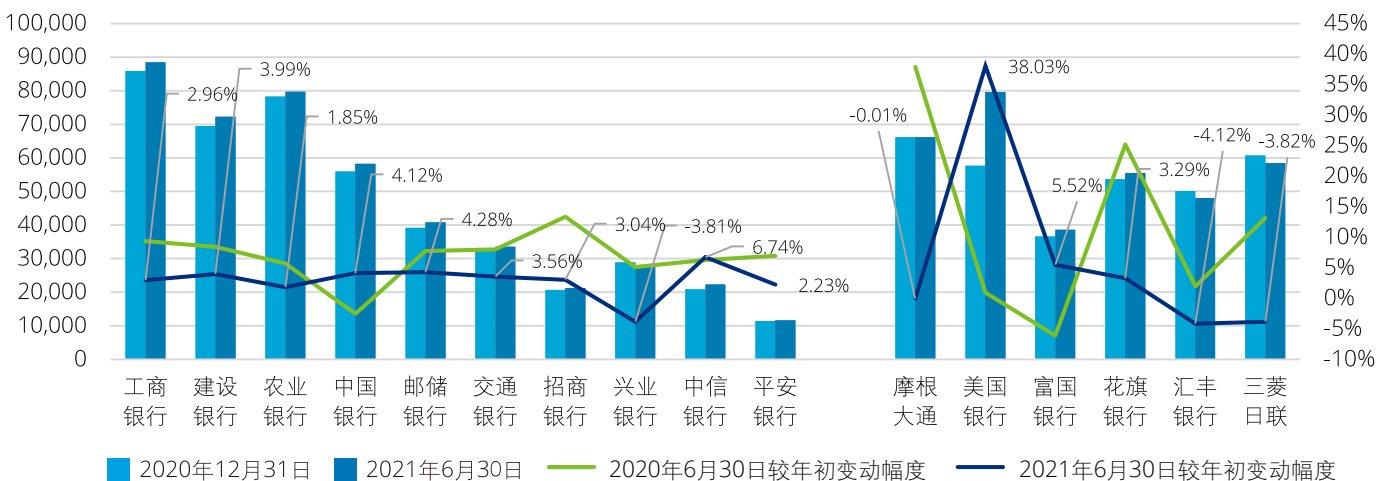
召、信贷规模增幅较快的综合影响，金融投资整体平均增幅为2.98%，略低于总资产增幅。

就境外银行而言，金融投资账面价值合计

近35万亿元，较年初增加超过2万亿元，平均增幅为6.56%。其中，美国银行增速较高，主要是增持了大量住房按揭类资产支持证券及国债；摩根大通、汇丰银行、三菱日联均较年初有所下降。

图54: 金融资产投资

单位: 人民币亿元



注: 由于年报披露口径差异, 花旗银行的数据包含衍生金融资产。



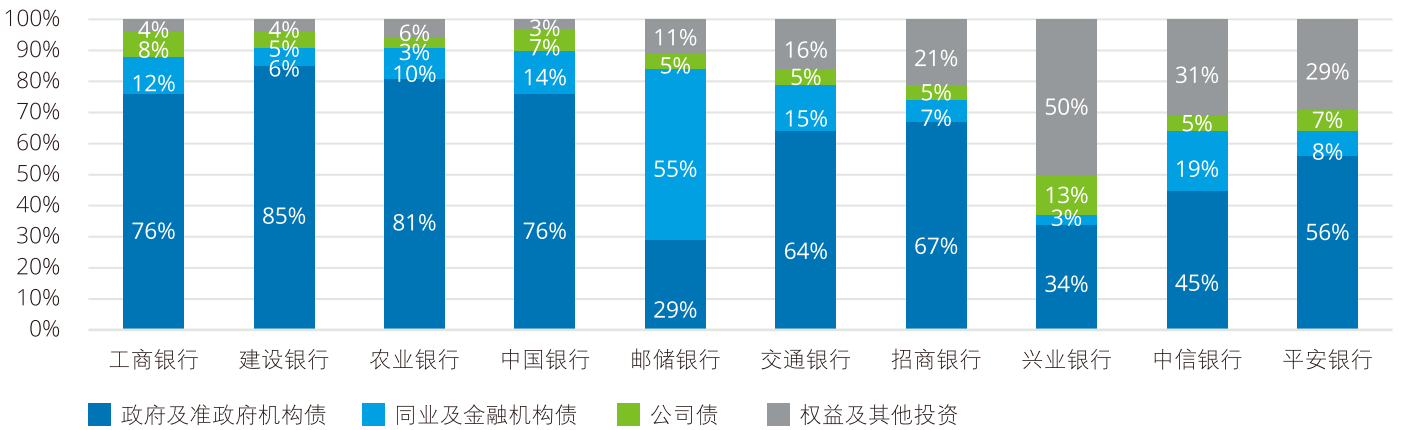
**境内银行机构金融投资主要为债券投资，政府及准政府机构类债券配置占比最高**

2021年上半年末，境内银行金融资产投资

主要集中于债券投资。从具体投向来看，除邮储银行和兴业银行外，境内银行政府及准政府机构债投资占比较高，其他各家占比的平均值约为69%；邮储银行同业及

金融机构债占比较高，约为55%；兴业银行权益及其他投资占比达到50%。整体来看，各家银行投资结构较年初基本保持稳定。

**图55：2021年上半年末金融投资结构占比**



注：由于年报披露口径差异，中信银行的数据包含应计利息和减值准备。

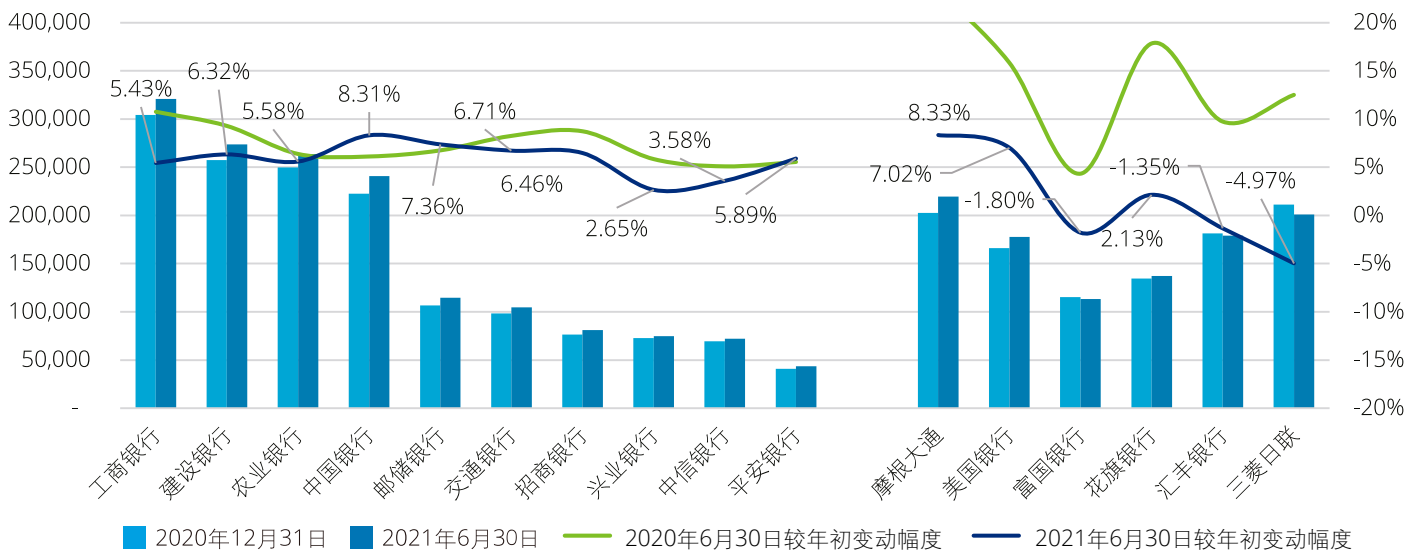
### 3. 负债情况分析

**受疫情影响经济仍处于复苏阶段，负债总额持续上升但增速下降**

2021年6月末，境内银行负债总额合计159.01万亿元，较年初增加9.15万亿元，平均增幅5.83%，其中工商银行期末负债总额超过32万亿元。境外银行负债总额合计102.76万亿元，较年初增加1.64万亿元，平均增幅1.56%。整体来看除个别银行外，境内和境外银行负债总额同比增速均略有下降。

**图56: 负债总额**

单位: 人民币亿元



**负债总额结构稳定，客户存款占比上升**

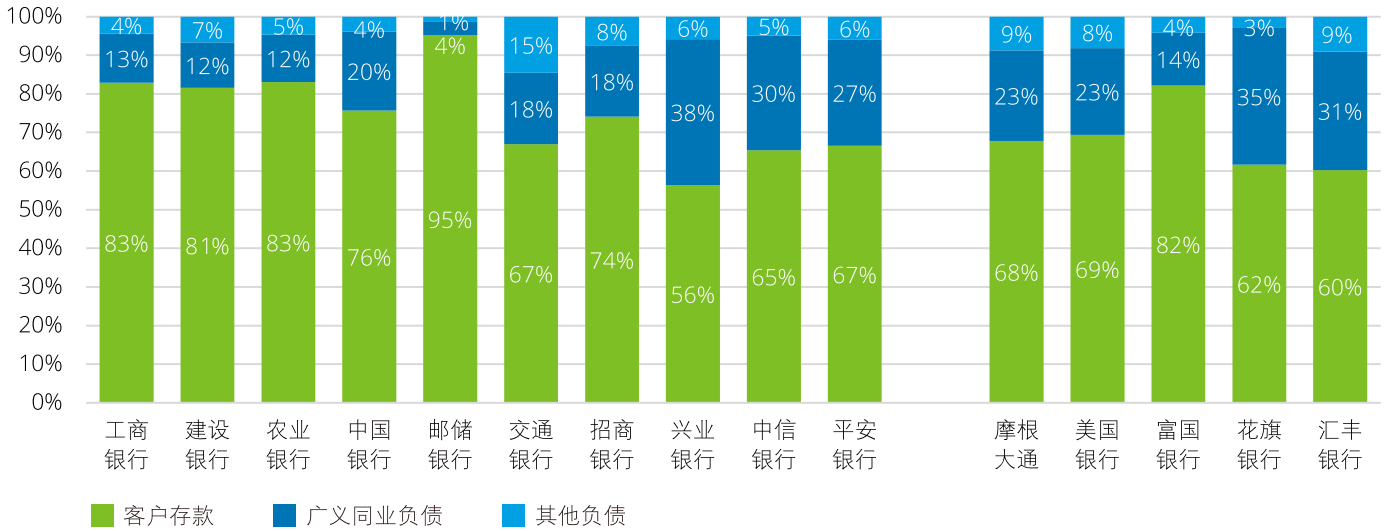
2021年6月末的境内银行负债结构相对稳定：(1) 工商银行、建设银行和农业银行的客户存款占比均超过80%，邮储银行超过95%；(2) 中国银行、交通银行、招商银行、中信银行和平安银行客户存款占比均在65%-76%之间，客

户存款和广义同业负债占比相对较为均衡；(3) 兴业银行客户存款占比56%，在境内银行中处于较低水平。境外银行客户存款平均占比在68%左右，低于境内银行的74.78%；其他负债平均占比在6.60%左右，高于境内银行近1%，境外银行的负债多样性要好于境内银行。从负债整体结

构变动上看，存款占比略有提升，而拆入资金、卖出回购、应付债券等广义同业负债的占比下降，主要是由于2021年是资管新规过渡期的最后1年，随着理财业务存量整改与规范转型工作的推进，保本理财退出市场，低风险偏好资金助力了存款规模及占比的增长。

注：广义同业负债包括同业存放、拆入资金、卖出回购、应付债券、发行存款证。

图57: 负债结构占比



注：三菱日联未披露负债结构占比。

客户存款增速放缓, 存款定期化趋势持续

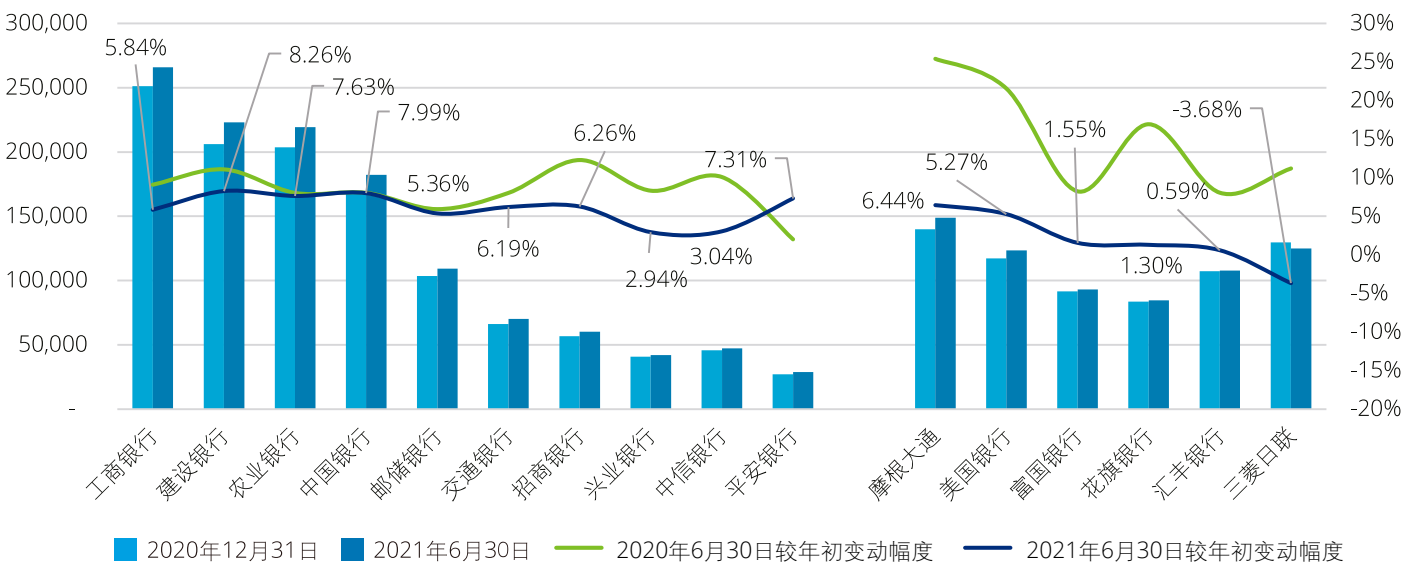
2021年6月末, 各家境内银行及境外银行的客户存款规模均有不同程度的增长, 但是增速普遍较上年同期有所放缓。2021年6月末, 境内银行客户存款余额合计

124.83万亿元, 较年初增加7.85万亿元, 增速为6.71%, 工商银行、建设银行和农业银行存款余额均超过20万亿元。境外银行客户存款余额合计68.27万亿元, 较年初增加1.36万亿元, 增速

为2.03%。2021年上半年, 疫情好转, 经济复苏, 部分客户的风险偏好有所提升, 因此导致境内银行及境外银行存款规模虽然依旧普遍上升, 但是增长率普遍有所放缓, 吸储压力持续存在。

图58: 吸收存款

单位: 人民币亿元

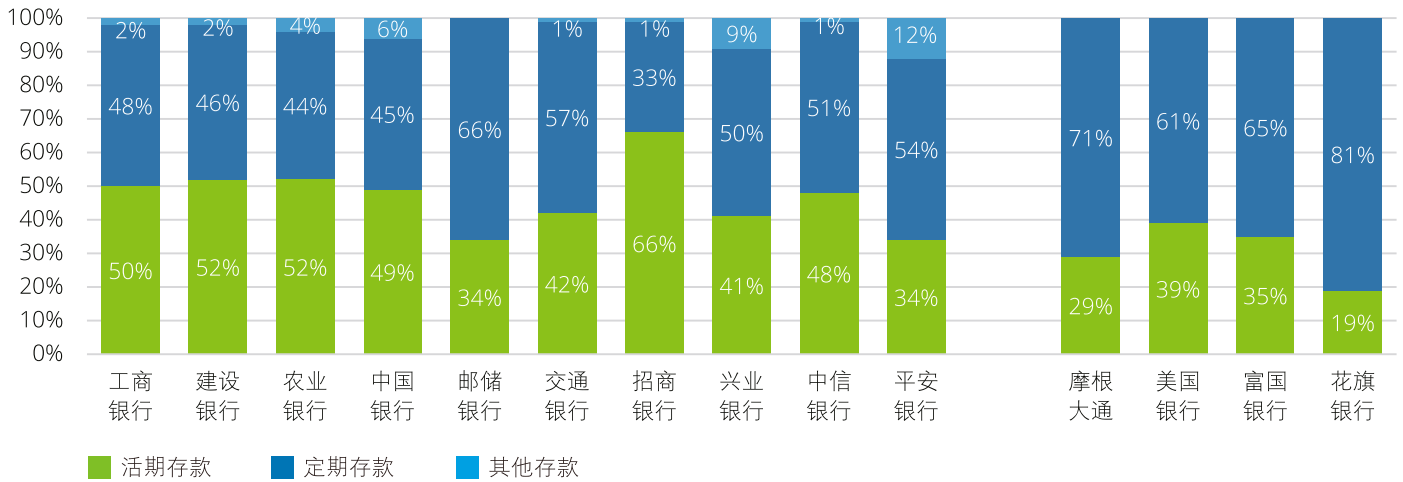


从存款期限结构来看，2021年6月末，境内银行平均活期存款占比为46%，总体上略低于定期存款。其中四大行的活期存款占比均接近50%，活期业务与定期业务的发展较为均衡。境内银行中定期存款占比最高的为邮储银行，定期占

比达到66%，且定期占比有进一步提高的趋势，较年初增加2.28%；活期存款占比最高的是招商银行，活期占比达到66%，且有进一步提升的趋势，较年初增加0.53%。邮储银行和招商银行所体现出的存款期限结构与其客群结构及主

要客群的储蓄习惯是一致的。此外，以兴业银行和平安银行为代表的股份制银行，其定期存款占比要高于活期存款占比，且其他存款（主要包含汇出汇款和应解汇款等）的占比相对其他境内银行而言较大。

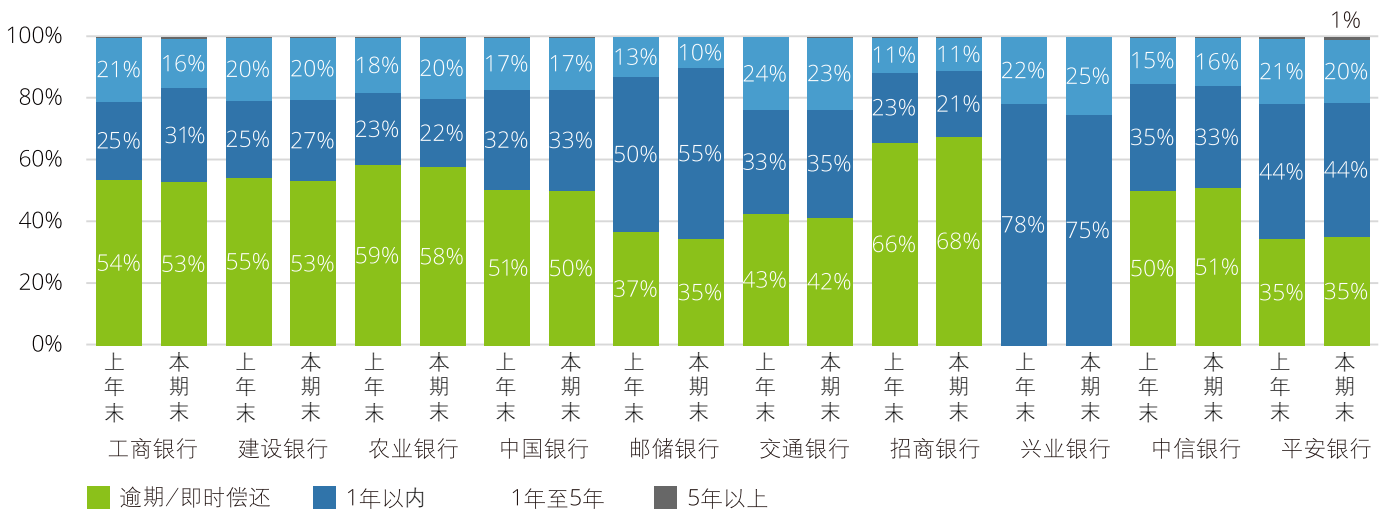
图59: 存款期限结构



注：汇丰银行与三菱日联未披露存款期限结构。

从存款剩余期限来看，境内银行存款业务中，剩余期限在1年以内的存款占比较高，但1年以上的存款占比有持续增长的趋势。结合2021年上半年大部分银行定期存款占比上升的现状，反映了银行揽储压力较大，与资管产品在客户资金上竞争激烈，境内银行存在通过发行大额定期存单等高收益存款产品吸收客户存款的情况。总体而言，2021年上半年存款定期化趋势愈加明显。

图60: 存款剩余期限占比

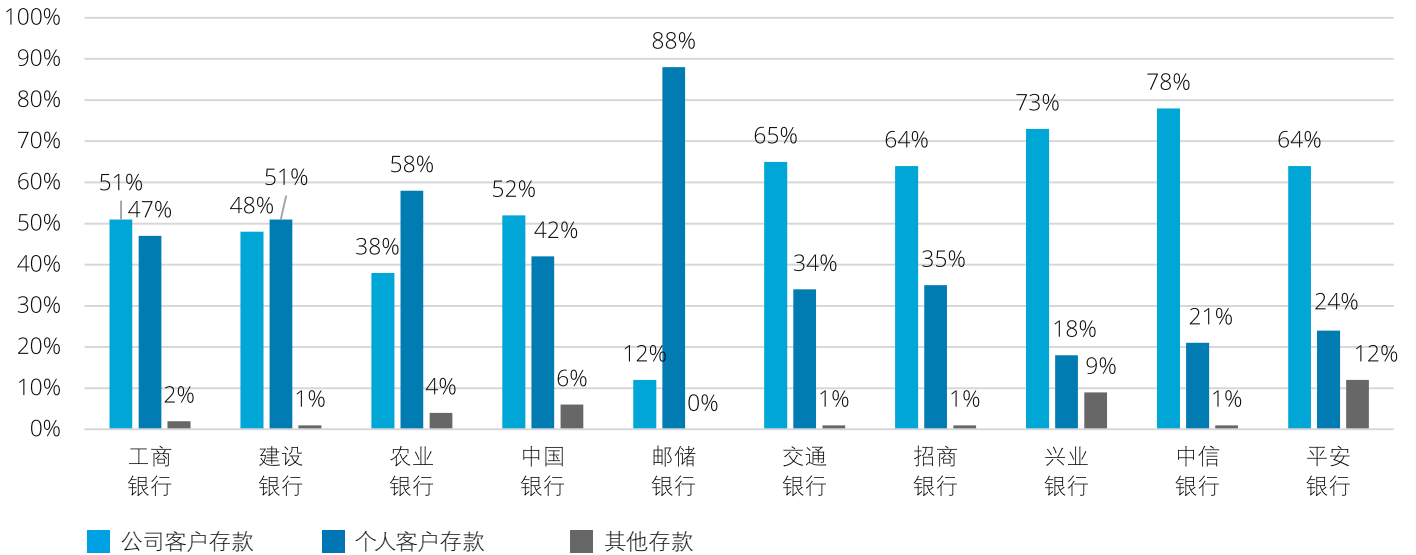


注：上年末指2020年12月31日，本期末指2021年6月30日。

**公司客户和个人客户齐发展, 公司客户依然占据优势**

从客户类型来看, 在四大国有银行中, 公司客户存款金额和个人客户存款金额相差较小。邮储银行依托代理网点众多的优势, 不断拓宽个人存款资金源头, 发展零售业务, 个人客户存款金额在境内银行中占比最高。而在股份制银行中, 公司客户存款金额占比依然较大。股份制银行的整体业务发展趋势依然倾向于公司客户。

**图61: 公司及个人客户存款占比**

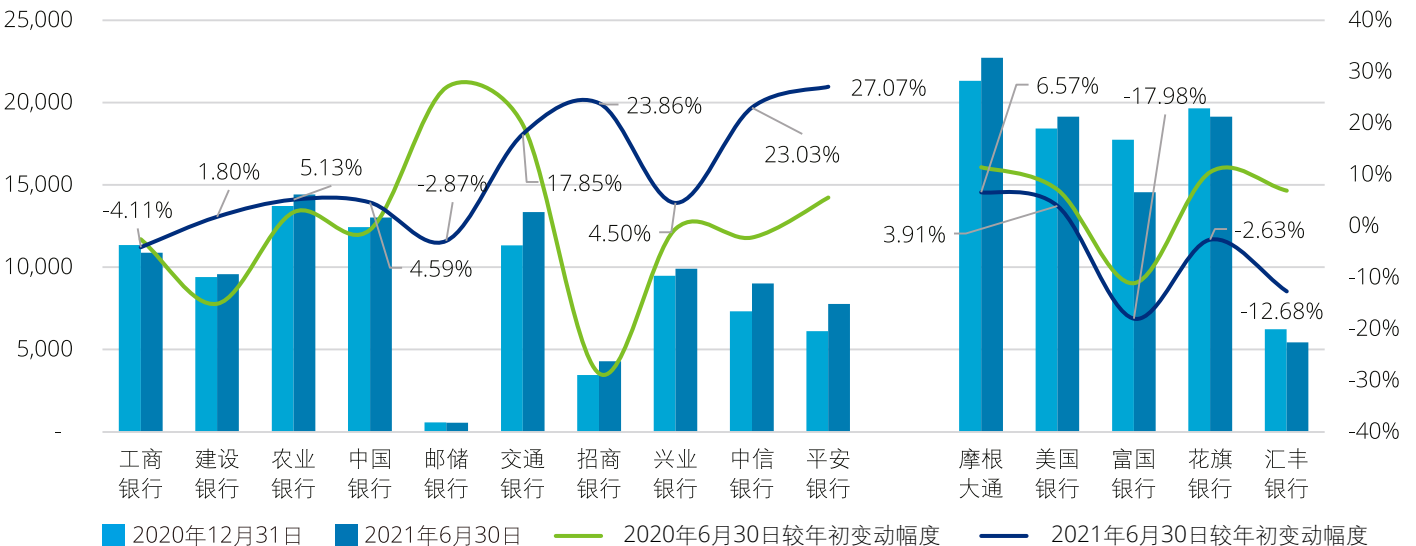


**银行外源资本得以补充, 风险抵御能力有所增强**

2021年6月末, 境内银行应付债券及发行存款证余额合计9.28万亿元, 较年初增长8.90%。除工商银行和邮储银行发行债券规模较年初有所下降外, 其他境内银行的外源资本补充力度均有所提升, 其中招商银行、中信银行和平安银行本期债务工具发行较多, 增幅超过20%。境外银行应付债券余额合计8.10万亿元, 较年初略有降低。整体来看, 境内外银行在满足监管对资本充足率指标要求的同时, 也在积极寻求外源资本的补充, 以便能够更从容的应对疫情的反复及疫情导致的不良贷款增加。

**图62: 应付债券及发行存款证**

单位: 人民币亿元



注: 三菱日联未披露应付债券及发行存款证。



## 4. 资本情况分析

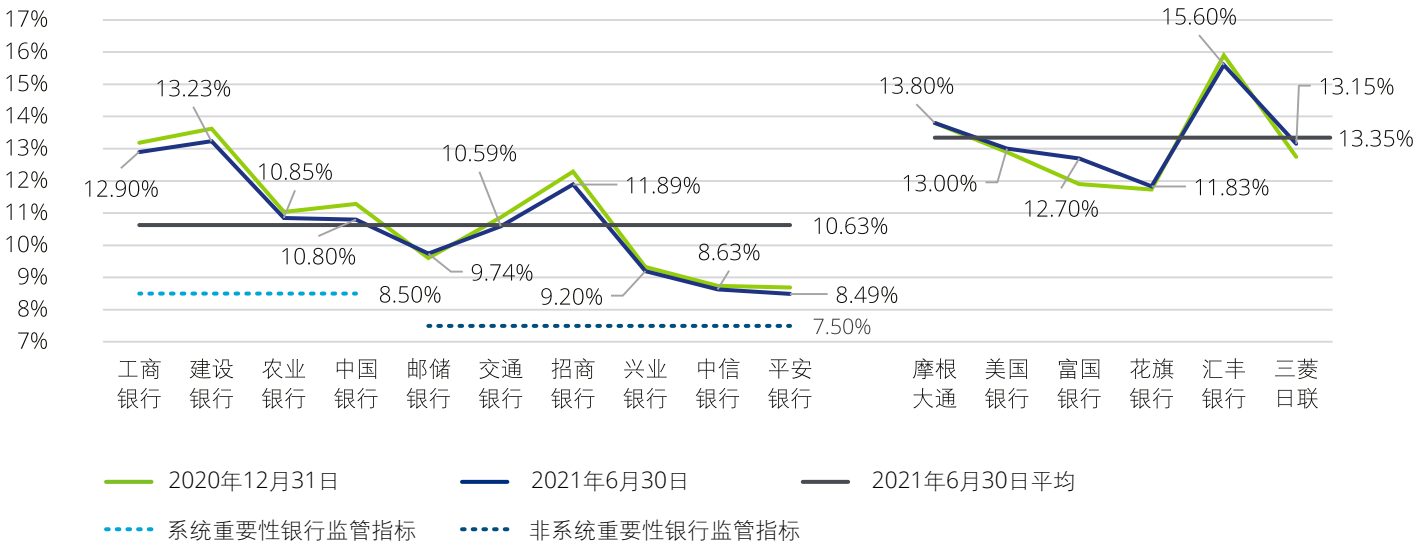
### 境内银行资本充足水平稳中趋降，整体仍高于监管要求；境外银行资本充足水平略有提升

根据原中国银监会颁布的《商业银行资本管理办法(试行)》要求，国内系统重要性银行的核心一级资本充足率不得低于8.50%，一级资本充足率不得低于9.50%，资本充足率不得低于11.50%。非系统重要性银行的核心一级资本充足率、一级资本充足率和资本充足率最低要求分别为7.50%、8.50%和10.50%。

2021年6月末，六大国有商业银行及四家股份制银行的核心一级资本充足率、一级资本充足率和资本充足率均符合监管要求，与年初相比，呈现稳中趋降态势：上述10家银行的核心一级资本、一级资本和资本充足率平均值为10.63%、12.43%和14.98%，较年初分别下降23个基点，10个基点和24个基点。同期境外银行的资本充足水平有所上升：核心一级资本充足率、一级资本充足率和资本充足率的平均值分别为13.35%、15.25%和17.32%，较年初分别上升18个基点、19个基点和22个基点。

受利润增速、外源性资本补充以及风险加权资产增长等因素的影响，境内银行的资本充足率变动情况存在不同。核心一级资本充足率方面，邮储银行通过定向增发普通股补充核心一级资本、平衡利润增长与管控风险加权资产的增速等方式，实现了核心一级资本充足率的提升，较年初上升14个基点，其他银行受现金分红等因素的影响，核心一级资本充足率均有所下降。

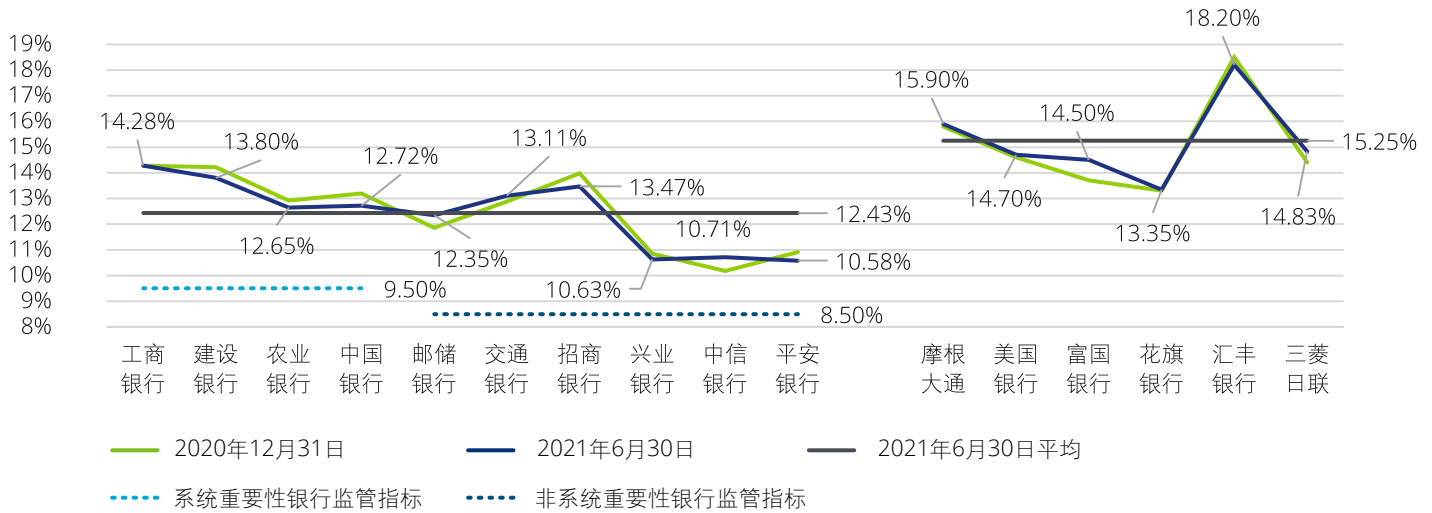
图63: 核心一级资本充足率





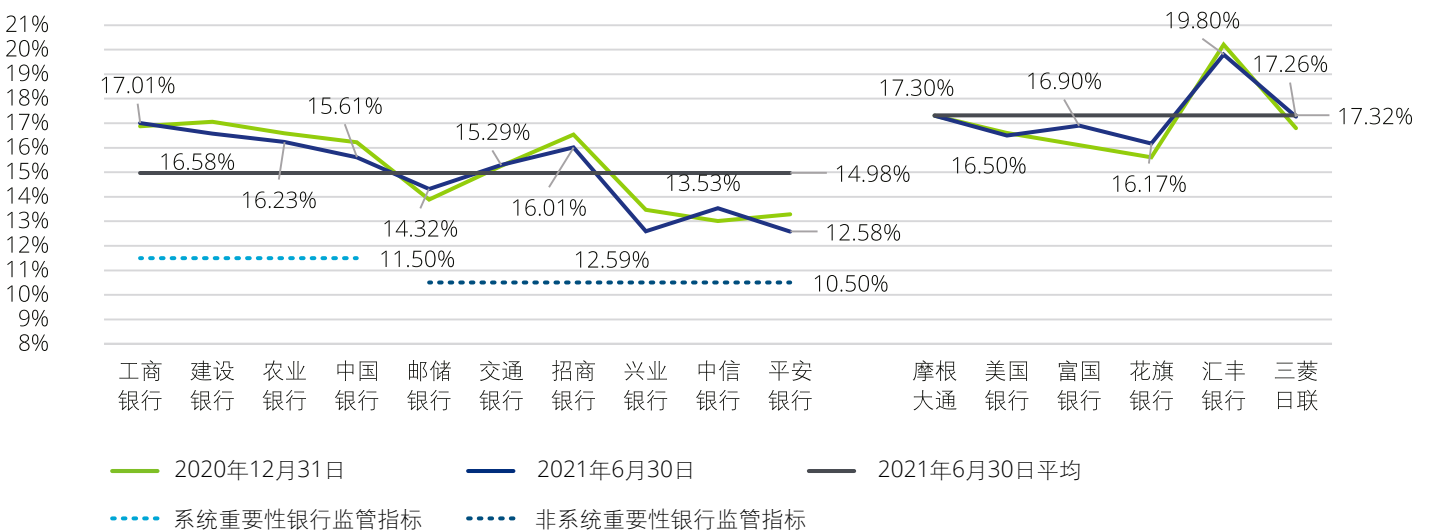
一级资本充足率方面，邮储银行、交通银行和中信银行的一级资本充足率较年初有所提升，其中，中信银行的一级资本充足率上升幅度最高，达到53个基点，主要是因为通过发行400亿元永续债有效补充了其他一级资本。

图64：一级资本充足率



资本充足率方面，建设银行、农业银行、中国银行、招商银行、兴业银行和平安银行的资本充足率均较年初有所下降，其中兴业银行的降幅较为明显，降低88个基点，主要原因是上半年赎回300亿元二级资本债券和100亿元次级债券，使得总资本净额较上年年末下降。

图65：资本充足率



### 附加资本要求或将对资本管理带来挑战，商业银行通过多渠道补充资本

央行、银保监会2021年4月发布《系统重要性银行附加监管规定（试行）（征求意见稿）》，明确系统重要性银行附加资本监管要求，即未来国内系统重要性银行（D-SIBs）将面临0.25%-1.5%的附加资本要求。这一附加要求将对未来入选的银行产生直接的资本补充压力，特别是处于盈利能力放缓、未来不良处置压力依然较大的

部分股份制商业银行，若被纳入国内系统重要性银行范畴，将对其中长期资本管理带来考验。

利润留存是银行最主要的内源资本补充渠道。随着经济恢复步伐加快，国内银行业盈利总体向好态势较为明显，净利润的提升将推动内源性资本的补充。六大国有商业银行及四家股份制银行的净利润较上年同期均实现增长，同比增长率均

为9%以上，六大国有商业银行中，邮储银行的净利润同比增长高达22.48%，具体的净利润情况请详见“盈利能力分析”。

资本外源性补充方面，2021年上半年，商业银行通过配股、发行优先股、可转债、永续债和二级资本债等多渠道补充资本。六大国有商业银行及四家股份制银行2021年上半年外源性资本补充情况如下表所示，其中，永续债的发行较为活跃，发行规模达2,315亿元。

**表5：外源性资本补充情况**

单位：人民币亿元

银行名称	融资类型	融资规模
工商银行	永续债	700
	二级资本债	300
中国银行	永续债	500
	二级资本债	250
邮储银行	非定向发行普通股	300
	永续债	300
交通银行	永续债	415
中信银行	永续债	400

**境内银行风险加权资产总体上升, 信用风险加权资产仍为主要构成且占比上升**

2021年上半年, 在疫情影响减弱, 内外需求回升, 国内经济形势由持续恢复走向常态化复苏的大环境下, 国内货币政策继续保持稳健, 受企业融资需求的影响, 商业银行的信贷投放规模仍保持较高增速,

风险加权资产金额相应上升。相较年初, 六大国有商业银行风险加权资产总计增长45,484.23亿元, 增幅为5.6%。

具体来看, 六大国有商业银行风险加权资产的构成中, 信用风险加权资产占比均在92%以上, 平均值为92.73%, 较年

初均值92.19%上升了54个基点, 其中中国银行信用风险加权资产占比最高, 为93.60%。除六大国有商业银行外, 其他境内银行, 如招商银行<sup>1</sup>、兴业银行、中信银行和平安银行的信用风险加权资产占比也高达87.72%、91.19%、93.30%和90.16%, 较年初均略有上升。

**表6: 风险加权资产构成**

项目	工商银行	建设银行	农业银行	中国银行	邮储银行	交通银行	招商银行	兴业银行	中信银行	平安银行
信用风险加权资产占比	92.52%	92.51%	93.01%	93.60%	92.47%	92.25%	87.72%	91.19%	93.30%	90.16%
市场风险加权资产占比	0.77%	0.63%	0.90%	0.80%	1.54%	2.47%	1.57%	3.34%	0.72%	2.27%
操作风险加权资产占比	6.71%	6.86%	6.10%	5.60%	5.99%	5.28%	10.72%	5.47%	5.98%	7.57%
总计	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

从风险加权资产占总资产的权重来看, 六大国有商业银行平均的风险加权资产权重较年初下降42个基点, 为58.93%, 其中信贷资金向普惠金融领域的配置对平均风险权重下降起到积极的促进作用<sup>2</sup>。

1. 招商银行采用不考虑并行期底线的风险加权资产计量风险加权资产构成。

2. 根据《商业银行资本管理办法(试行)》, 合格小微企业的风险权重系数为75%, 低于一般企事业风险权重系数(为100%), 相对更为节省资本。

# 作者

## 曾浩

德勤中国金融服务业  
全国审计及鉴证副主管合伙人  
电话: +86 21 6141 1821  
电子邮件: calzeng@deloitte.com.cn

## 张华

德勤中国金融服务业  
审计及鉴证合伙人  
电话: +86 21 6141 1859  
电子邮件: sczhang@deloitte.com.cn

## 陆雨琦

德勤中国金融服务业  
审计及鉴证高级经理  
电话: +86 10 8534 2328  
电子邮件: christlu@deloitte.com.cn

## 孟岩

德勤中国金融服务业  
风险咨询经理  
电话: +86 10 8512 4269  
电子邮件: yameng@deloitte.com.cn

## 郝琪

德勤中国金融服务业  
审计及鉴证合伙人  
电话: +86 10 8534 2788  
电子邮件: qihao@deloitte.com.cn

## 吴凌志

德勤中国金融服务业  
审计及鉴证合伙人  
电话: +86 21 2312 7316  
电子邮件: rogwu@deloitte.com.cn

## 朱丽娜

德勤中国金融服务业  
审计及鉴证高级经理  
电话: +86 21 6141 1236  
电子邮件: caszhu@deloitte.com.cn

## 杨小真

德勤中国金融服务业  
审计及鉴证合伙人  
电话: +86 10 8534 2588  
电子邮件: xzyang@deloitte.com.cn

## 李杰

德勤中国金融服务业  
审计及鉴证高级经理  
电话: +86 10 8512 4507  
电子邮件: carnationli@deloitte.com.cn

## 吴博

德勤中国金融服务业  
审计及鉴证经理  
电话: +86 10 8512 5020  
电子邮件: sophiwu@deloitte.com.cn

# 三、2021年上半年 上市银行业务观察

# 1. 践行商业银行使命担当，提升服务实体经济质效

2021年上半年，中国银行业金融机构运行稳健，保持良好发展态势。央行、银保监会围绕普惠金融、绿色金融等重点领域出台了一系列监管政策，持续引导银行业将资金投向乡村振兴、普惠型小微企业、科技创新及绿色发展等领域。银行业积极响应监管号召，将信贷资金向普惠金融、绿色金融等领域配置，通过资源优化配置，持续提升商业银行服务实体经济质效。

## 加快制造业转型升级，支持战略性新兴产业

针对2020年到2035年，我国经济实力、科技实力大幅跃升，跻身创新型国家前列的战略目标，“十四五”时期战略性新兴产业以提升产业创新能力、坚持开放融合发展为发展方向，以筑牢产业安全体系、破解产业发展“卡脖子”问题为核心任务，以集中优势资源实施重大攻关、打造世界级产业集群为主导路径。

今年的《政府工作报告》提出，促进科技创新与实体经济深度融合，更好发挥创新

驱动发展作用。战略性新兴产业代表着科技创新和产业发展的方向，以自主创新为主要驱动力，覆盖面广、辐射力强，是创新驱动发展战略下的新动力和新引擎。进一步加大对科技创新、制造业的支持，提高制造业贷款比重，增加高新技术制造业信贷投放。持续优化信贷结构，支持经济转型升级和高质量发展成为银行业2021年工作的重点。

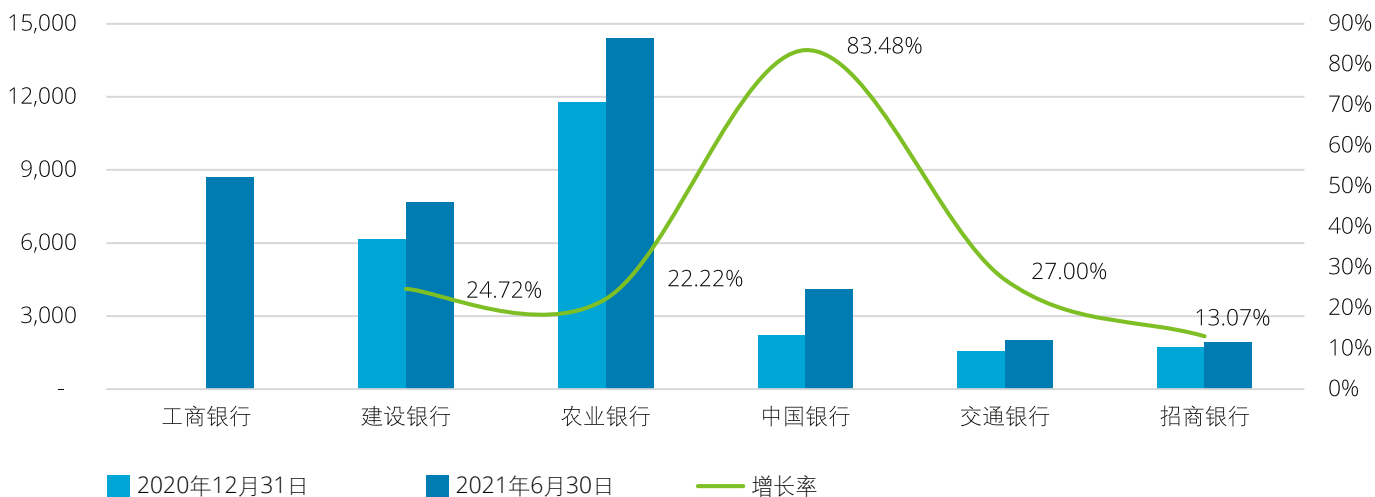
在完善国家创新体系的背景下，战略性新兴产业将迎来重大发展机遇。商业银行的金融支持对战略性新兴产业突破融资

瓶颈、银行业提升服务实体经济质效至关重要。

2021年以来，商业银行进一步加大对战略性新兴产业的信贷支持力度。截至2021年6月末，工商银行高新技术领域企业贷款余额突破1万亿元，其中战略性新兴产业贷款余额超过8,000亿元；农业银行的战略性新兴产业和现代服务业成长性行业贷款余额突破1.4万亿元；中国银行的战略性新兴产业贷款余额4,077亿元，较期初增长83.5%。

图66: 战略性新兴产业贷款余额

单位：人民币亿元



数据来源：各上市银行2021年半年报及业绩发布会

注1：工商银行未披露2020年末战略性新兴产业贷款规模

注2：农业银行将战略性新兴产业和现代服务业成长性行业贷款合并披露



**表7: 战略性新兴产业支持措施**

银行	战略性新兴产业支持措施
工商银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>支持科技高水平自立自强。与科学技术部签署战略合作协议提升金融服务科技创新水平；</li> <li>以投贷联动、商投互动新模式，加大对现代服务业、战略性新兴产业、数字经济和民营经济的支持力度。</li> </ul>
建设银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>积极推动实体经济高质量发展，加大先进制造业、战略新兴产业等领域信贷投放。</li> </ul>
农业银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>支持新经济新动能，加强新经济重点客户群建设，加快构建科创金融服务体系，战略性新兴产业和现代服务业成长性行业贷款余额14,414.76亿元。</li> </ul>
交通银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>对接科技强国战略，打造商行和投行一体化服务体系，为战略性新兴产业、科技创新、先进制造业、绿色低碳、传统产业升级等领域提供综合金融服务。上半年，科技金融基础支撑能力逐步夯实。科技型企业数据库逐步搭建完善，对科创领域信贷业务的政策指导进一步增强，对科技企业综合金融服务路径进一步清晰。</li> </ul>
兴业银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>重点关注处于快速发展期、市场前景广阔的战略新兴产业、先进制造业、科技创新、进口替代等领域的优质客户业务机会。</li> </ul>
中信银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>加大服务实体经济力度，为战略新兴产业提供629.29亿元贴现融资支持。</li> </ul>

**深化普惠金融发展，让利服务实体经济**

2021年是我国“十四五”规划的开局之年，“十四五”规划和2035年远景目标纲要强调，要深化金融供给侧结构性改革，优化金融体系结构，深化国有商业银行改革，加快完善中小银行和农村信用社治理结构，规范发展非银行金融机构，增强金融普惠型。改革优化政策性金融，强化服务国家战略和规划能力。

我国商业银行均将发展普惠金融作为重要的经营战略，提速展开普惠金融的高质量发展，持续提供稳定、有效、精准的普惠信贷投放等金融服务。在技术层面，各大银行加快完善与普惠特征相适应的运营体系，加强中小微企业金融服务能力建设，实现普惠小微贷款继续“量增、价降、

面扩”。<sup>3</sup>2021年6月末，普惠小微贷款余额17.7万亿元，同比增长31%，比同期各项贷款增速高18.7个百分点。6月末，普惠小微贷款支持了3,830万户小微经营主体，同比增长29.2%。

整体来看，2021年6月末，境内银行普惠小微企业贷款余额合计7.41万亿元，较年初增加1.43万亿元，增幅达24%，远高于各项贷款平均增速。其中工商银行、建设银行、农业银行期末余额过万亿，工商银行增速超40%。

2021年上半年普惠金融贷款增幅明显、新增普惠金融贷款占贷款增长总额的比例较高。六大国有银行的普惠型小微企业新增贷款占新增贷款总额的比例均在13%及

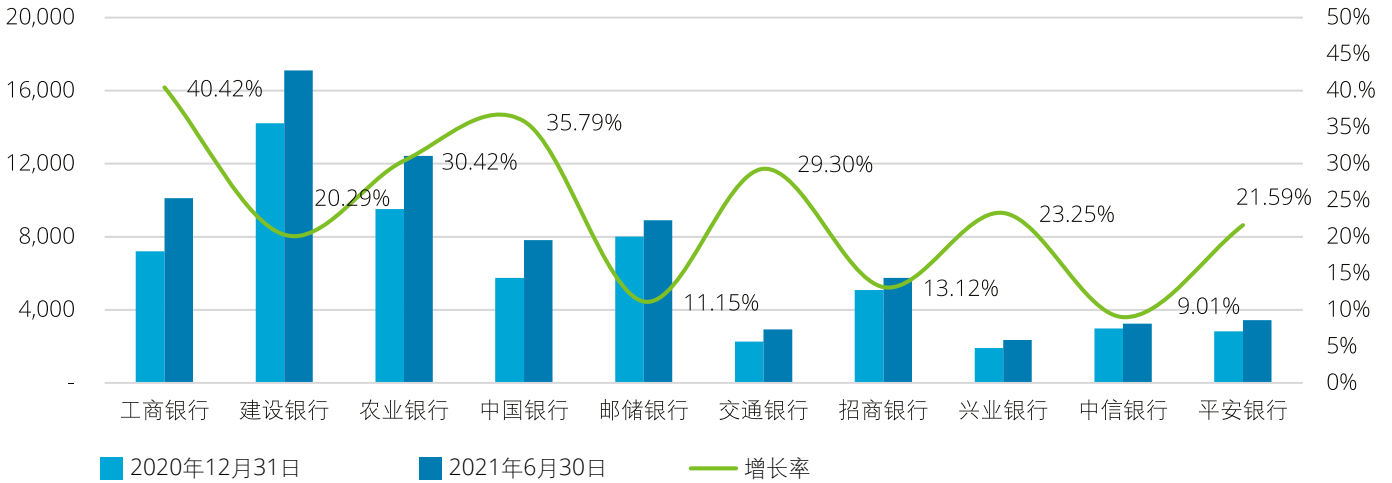
以上，其中工商银行新增2,912.95亿元普惠型小微企业贷款，普惠型小微企业贷款增长量为六大国有商业银行之首，占工商银行贷款增长总额的比例高达21%。

10家境内银行普惠型小微企业贷款有贷客户数达到800万户，较年初增长15%，其中有贷客户数超过100万的共3家银行，分别是农业银行近200万户、建设银行超过180万户，邮储银行超过160万户。10家境内银行普惠型小微企业贷款户均余额为86万元，与年初基本持平，其中招商银行、兴业银行期末户均贷款余额本期下降，平安银行期末户均贷款余额低于50万元。

3. 2021年3月22日，央行在北京召开全国24家主要银行信贷结构优化调整座谈会上提出，加强中小微企业金融服务能力建设，实现普惠小微贷款继续“量增、价降、面扩”。

**图67: 普惠金融贷款规模**

单位: 人民币亿元



**图68: 普惠型小微企业新增贷款占贷款增长总额情况**

单位: 人民币百万元

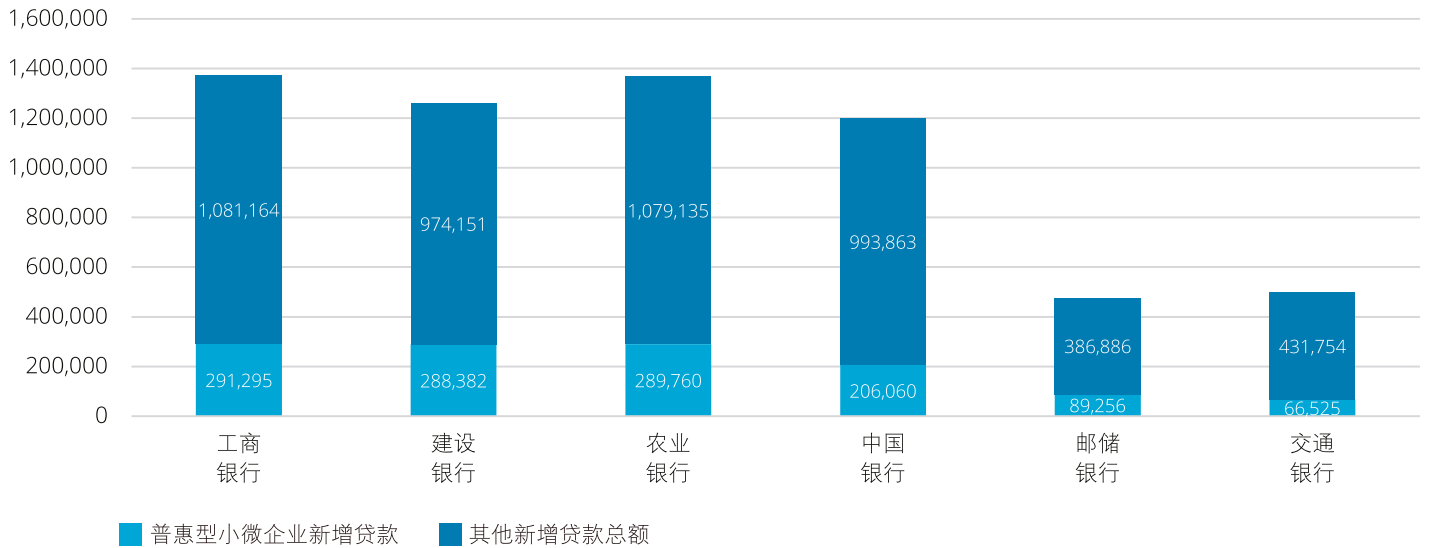


图69: 普惠有贷客户数

单位: 万户

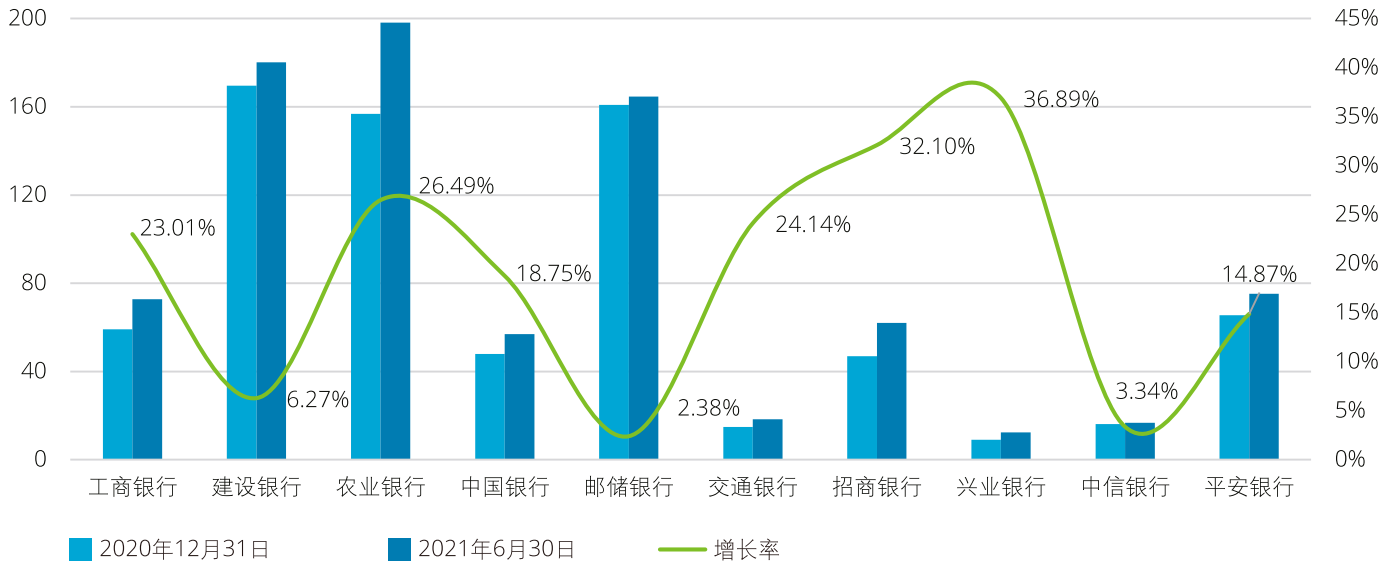
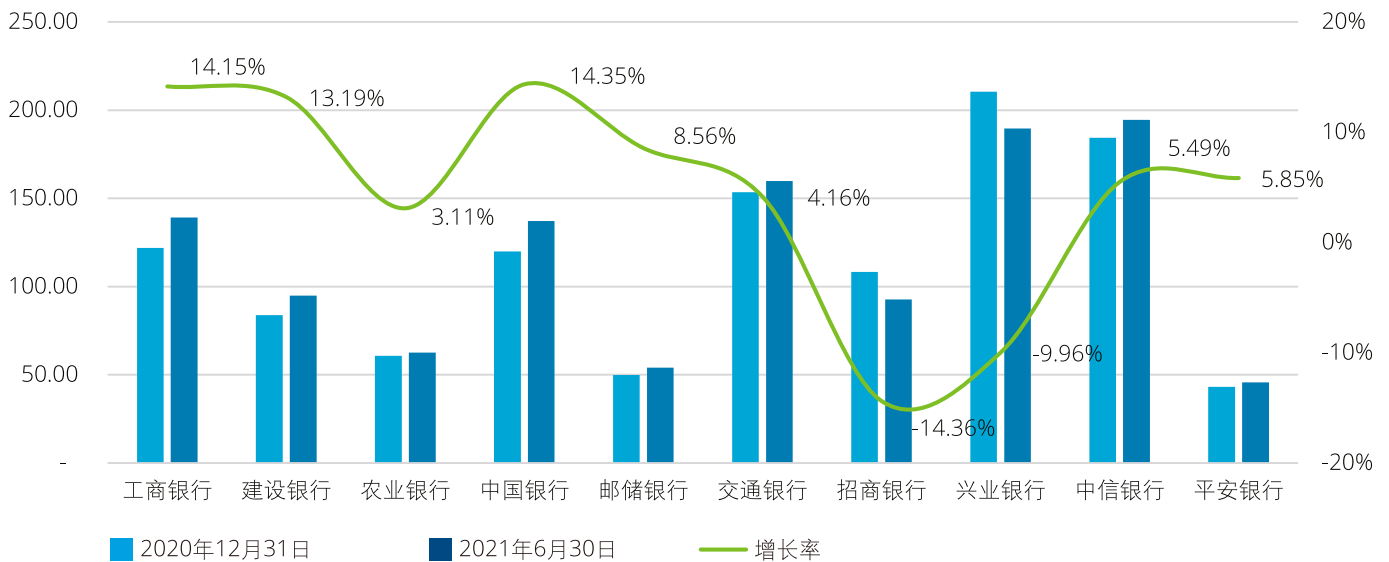


图70: 普惠客户人均贷款规模

单位: 人民币万元



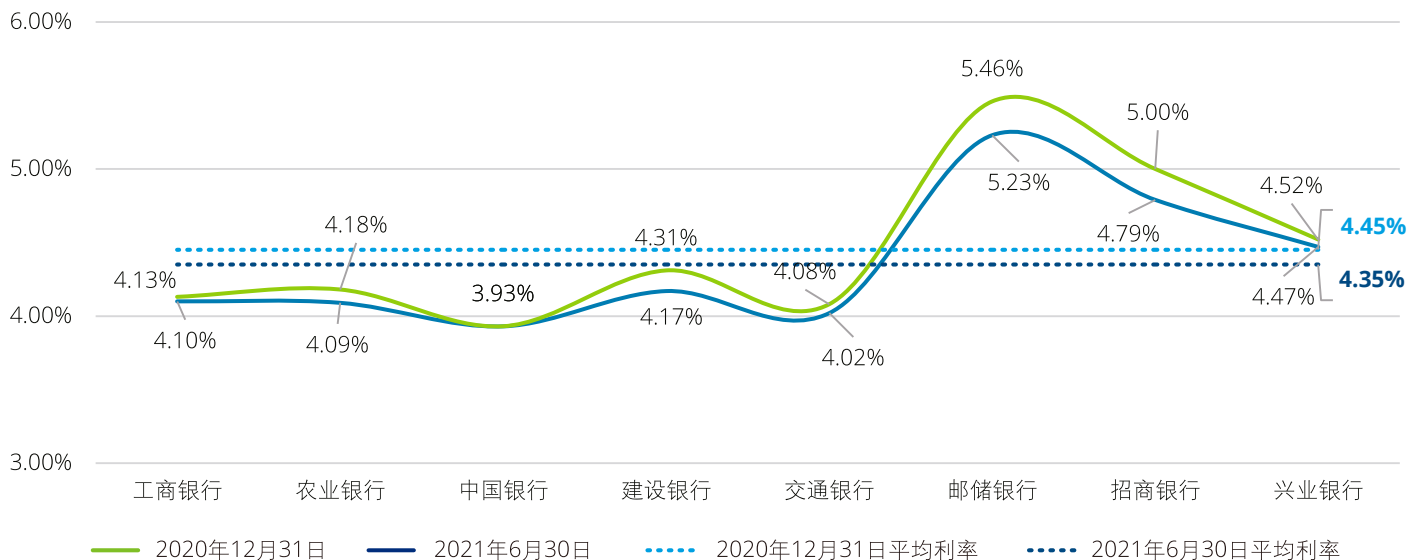
数据来源: 各上市银行2021年半年报

注1: 建设银行披露为小微企业、个体工商户等普惠金融客户, 其他银行披露口径为普惠型小微企业贷款规模。

注2: 普惠型小微企业贷款指中国银保监会口径单户授信1,000万元以下(含)的小微企业贷款。根据中国银保监会要求, 2021年起, 普惠型小微企业贷款的“两增”监管考核口径中, 剔除票据贴现和转贴现业务相关数据。

境内银行进一步推动贯彻国家关于普惠金融的决策部署，赋能小微领域。2021年6月末，10家境内银行普惠型小微企业贷款平均利率4.35%，同口径较2020年末下降10个基点，小微企业综合融资成本稳中有降，推动金融系统继续向实体经济合理让利。

图71: 普惠型小微企业贷款利率



数据来源：各上市银行2021年半年报  
注：平安银行和中信银行未披露普惠型小微企业贷款利率。

境内银行通过丰富数字化产品体系、拓展获客渠道、推动运营体系标准化和集约化、升级智能化风控体系等手段，全力破解小微企业融资难题，推动实现小微金融高质量发展与银行自身高质量发展的相互促进。

表8:

银行	数字化普惠金融举措	普惠金融智慧风控建设
工商银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>挖掘数据价值、打造精品数字化产品，信用类“经营快贷”投放明显提速，较年初增长超过70%。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>不断深化金融科技应用，打造以“数字化准入”、“智能化风控”、“线上线下交叉验证”为特征的普惠金融全流程风控体系，持续提升线上线下协同风控效能，实现风控前移、动态监测、实时预警、分级处置，推进普惠贷款资产质量不断改善。</li> </ul>
建设银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>持续完善“小微快贷”、“个人经营快贷”、“裕农快贷”和“交易快贷”等新模式系列产品，构建丰富的普惠金融产品体系。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持续提升风控能力，打造全流程机控和企业级、智慧化风险管理体系，信贷资产质量保持稳定。</li> </ul>
农业银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>推进“普惠e站”全流程、一站式服务体系，小微客户服务平台实现新突破；上线“普惠金融专区”PC端和移动端新功能，加快小微业务经营管理平台建设。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>完善普惠金融数字化风控体系。优化小微企业客户行为风险识别系统，丰富风险预警指标，持续完善小微组合风险系统。建立“模型+客户”双重管理、“线上+线下”统筹协调的小微线上业务贷后管理新模式。</li> </ul>
中国银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>完善“中银e企赢”撮合平台，建立“线上+线下”全方位、全覆盖的撮合服务体系，构建招商引资、引智新渠道。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>以“深化科技改革，促进价值创造”为主线，加强管理风控智能高效的能力建设，推动集团数字化转型实现新突破；</li> <li>加快风险管理数字化转型，积极打造线上业务模型“工具箱”与评审“安全阀”，推进多层次智能风控预警体系建设，提升智能风控水平。</li> </ul>
邮储银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>深入推进“小微易贷”、小额“极速贷”等线上业务发展，不断丰富政务信息、进出口数据信息、企业订单等数据接入，拓展“小微易贷”业务场景，在税务、发票、综合贡献、工程、抵押、保证模式的基础上，推出海关模式和政务模式，满足小微企业多样化的融资需求；</li> <li>试点推行小微企业数字化信贷工厂模式。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>将“风控护行”作为银行“十四五”规划纲要的六大战略之一。基于大数据风控技术打造智能风控平台，构建智能化决策体系，支持“三农”贷款的线上化、智能化转型升级。</li> </ul>
交通银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>构建“普惠e贷”线上综合融资产品体系，实现线上标准产品与场景定制产品“双轮驱动”，推动业务规模和风控能力双提升。以数字化手段完善客户服务模式，推广“分享+奖励”的链路式营销，提升普惠客户触达和服务能力，强化重点领域客户服务。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>积极推进人工智能、大数据等技术在智慧风控、数字化经营等领域的应用；</li> <li>围绕“增强金融普惠性”，在服务好小微企业的同时，积极服务城市治理、乡村振兴、民生消费等诸多领域，紧密对接数字政务平台、民生服务等各类场景，强化科技引领和数字化风控，实现批量获客和商业可持续发展。</li> </ul>
招商银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>连接招贷App，对接小微闪电贷，为招商银行企业App用户提供全线上化普惠贷款。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>深耕数字化风控，上线全行统一的风险信号管理平台——风雷平台，加强风险信号收集、整合和应用管理；数字化风控不断接入新的业务场景，完善差异化的底层风控模型，扩大风控数据来源，助力贷款投放。</li> </ul>
兴业银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>持续构建中小企业专属产品体系，加快推进数字普惠金融服务模式，已形成“快易贷”、“快押贷”、“合同贷”、“e票贷”四大标准化小微企业线上融资产品体系，并推出针对特定客群及分行区域特色的线上融资产品；</li> <li>运营推广“福建金服云”平台，闽宁合作项目“宁夏金服云”落地运营，建成上线“兴业普惠云”。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>推进智能风控体系建设。全面启动集团智能风控项目建设工作，在现有智能风控模块的基础上，扩展建立包括风险政策、风险标签、风险预警、风险监督在内的十大功能模块为主体的集团智能风控体系，加快风险管理数字化转型。</li> </ul>
中信银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>投产智能化产品研发信贷工厂，上线第一条信用类生产线并实现项目落地。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持续加大风险合规管理力度，完善风险管理制度体系，加快业务流程优化和智能风控系统迭代。</li> </ul>

### 依托金融科技, 助力乡村振兴

全面贯彻落实《中共中央国务院关于实施乡村振兴战略的意见》，把更多金融资源配置到农村经济社会发展的重点领域和薄弱环节，更好满足乡村振兴多样化金融需求，央行、银保监会制定了《金融机构服务乡村振兴考核评估办法》，自2021年7月4日起施行。

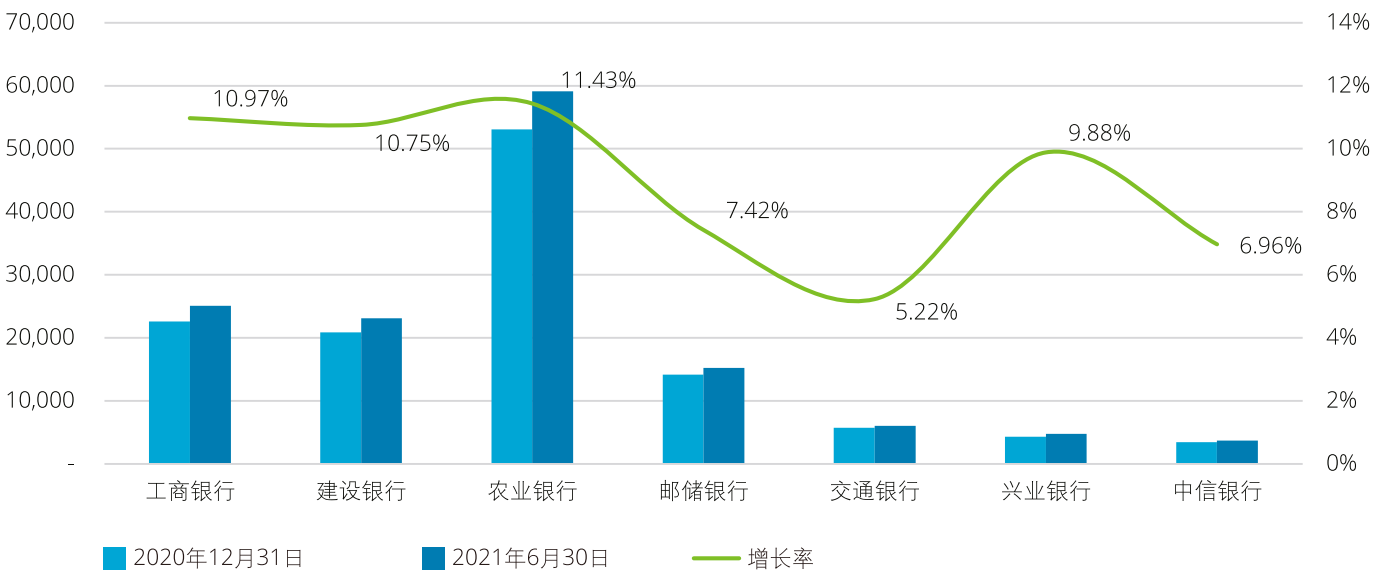
为切实做好“十四五”时期农村金融服务工作，支持巩固脱贫攻坚成果，持续提升

金融服务乡村振兴能力和水平。6月30日，人民银行、银保监会、证监会、财政部、农业农村部、乡村振兴局联合发布了《关于金融支持巩固拓展脱贫攻坚成果全面推进乡村振兴的意见》，对金融机构开展农村金融服务做出了明确要求。伴随着农业农村现代化的发展，越来越多的金融机构参与到完善农村基础金融服务、丰富服务乡村振兴的金融产品体系的工作中来，逐步提升银行业金融机构服务能力。

报告期内，国有大型银行和股份制商业银行纷纷制定乡村振兴的支持政策和行动方案，涉农贷款规模持续增加，其中邮储银行涉农贷款余额1.52万亿元，较年初增加1,049.84亿元，余额占全行各项贷款的比例达到约四分之一。随着智慧网点、手机银行的普及，上市银行服务触角持续延伸，数字化信息化的发展，为金融机构助力乡村振兴添砖加瓦。

图72: 涉农贷款规模

单位: 人民币亿元



注1: 根据《金融机构服务乡村振兴考核评估办法》，自2021年起，涉农贷款按本外币贷款合计口径统计。  
注2: 农业银行按照县域贷款投放口径统计。

表9:

银行	科技助农重要举措
工商银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>助力数字乡村建设，与农业农村部对接，成为首批农业农村部信贷直通车直连数据交互的合作银行。在同业中率先推出数字乡村综合服务平台；</li> <li>加入中国电商乡村振兴联盟，通过公开采购、商圈采购、跨境采购等撮合方式，实现商品销售和金融服务延伸，为乡村振兴贡献工行力量。上半年通过融e购平台实现乡村振兴交易额13.15亿元；</li> <li>落实国家乡村振兴战略，总行成立乡村振兴办公室，推动重点分支机构成立相应的机构和团队。</li> </ul>
建设银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>搭建“建行裕农通”乡村振兴综合服务平台，累计发放贷款21.15亿元，办理缴费超2,600万元，服务用户超95万户；累计发行1,375万张面向创新创业重点人群的“乡村振兴·裕农通卡”。</li> </ul>
农业银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>加快推进数字乡村建设工程。截至6月末，农村集体“三资”（资金、资源、资产）管理平台签约县906个，较年初增加373个；已上线平台县684个，较年初增加240个；</li> <li>大力推进农村金融服务数字化转型，研发智慧乡村综合服务平台，加大“惠农e贷”推广力度，实施“掌银下乡”工程，创新推出智慧农业、智慧乡村旅游、智慧园区、智慧市场等数字化场景，有效提升农业现代化和乡村治理信息化水平。</li> </ul>
中国银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>结合乡村振兴发展导向，加快构建普惠金融服务体系，发掘产业链上下游发展机遇扎实推进线下涉农贷款业务发展，以线上贷款“中银E贷”为突破口实现集中化、智能化贷后管理；</li> <li>村镇银行着力提高金融服务覆盖率在乡村地区增设网点机构和智能设备，助力乡村振兴。6月末中行网点已覆盖1,172个县域，覆盖率62.34%中银富登共控股124家村镇银行，下设184家支行。</li> </ul>
邮储银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>提速线上，推动信用村用户信息采集，构建农业农村大数据体系；积极研发线上用户贷款产品；</li> <li>赋能线下，积极在县域地区应用移动展业设备，加快推进三农金融业务全流程数字化改造；</li> <li>强化技防，不断丰富智能化风险预警模型，筛选风险数据开展排查，强化三农金融业务技防能力。</li> </ul>
交通银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>优化乡村振兴业务指引，迭代更新产品体系，加快对成熟业务模式的复制推广，助力国家乡村振兴战略推进。作为与国家农业农村部合作的长三角地区试点行，本行首批“新农直通贷”业务落地长三角区域分行，均为分行所在区域试点行首单。</li> </ul>
兴业银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>运用大数据、云计算、人工智能等新技术赋能普惠小微、乡村振兴、民营经济等领域，强化点对点精准支持；</li> <li>聚焦数字化转型关键驱动因素，G端丰富完善“福建金服云”场景和产品，服务小微企业和乡村振兴，累计注册企业12.57万户，服务平台客户融资需求累计19,474笔、681.19亿元。</li> </ul>
中信银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>加强涉农领域信贷产品创新，支持地方特色产业发展，拓展县域网点、自助设备覆盖范围，将乡村振兴领域贷款纳入分行综合绩效考核，配置专项补贴，明确风险容忍要求，落实尽职免责政策，持续提升乡村振兴服务水平；</li> <li>落地全国首批“乡村振兴债”，全国首单“乡村振兴权益出资票据”，引导债市资金精准支持国家战略。</li> </ul>
平安银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>利用智慧农业平台，通过互联网技术对生产环境、土地质量、天气等实施监测，协助农户做好精细化管理；</li> <li>投放产业扶贫和乡村振兴资金51.47亿元，惠及6.9万农户；金融扶贫和乡村振兴项目启动以来，累计投放304.56亿元，惠及87.9万农户和贫困人口。</li> </ul>



### 响应绿色发展转型，推进全方位绿色金融体系建设

2020年9月，习近平总书记在第七十五届联合国大会一般性辩论上的讲话中提出，

“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”。2021年4月，习近平总书记在中共中央政治局第二十九次集体学习时强调，“十四五”时期，我国生态文明建设进入了以降碳为重点战略方向、推动减污降碳协同增效、促进经济社会发展全面绿

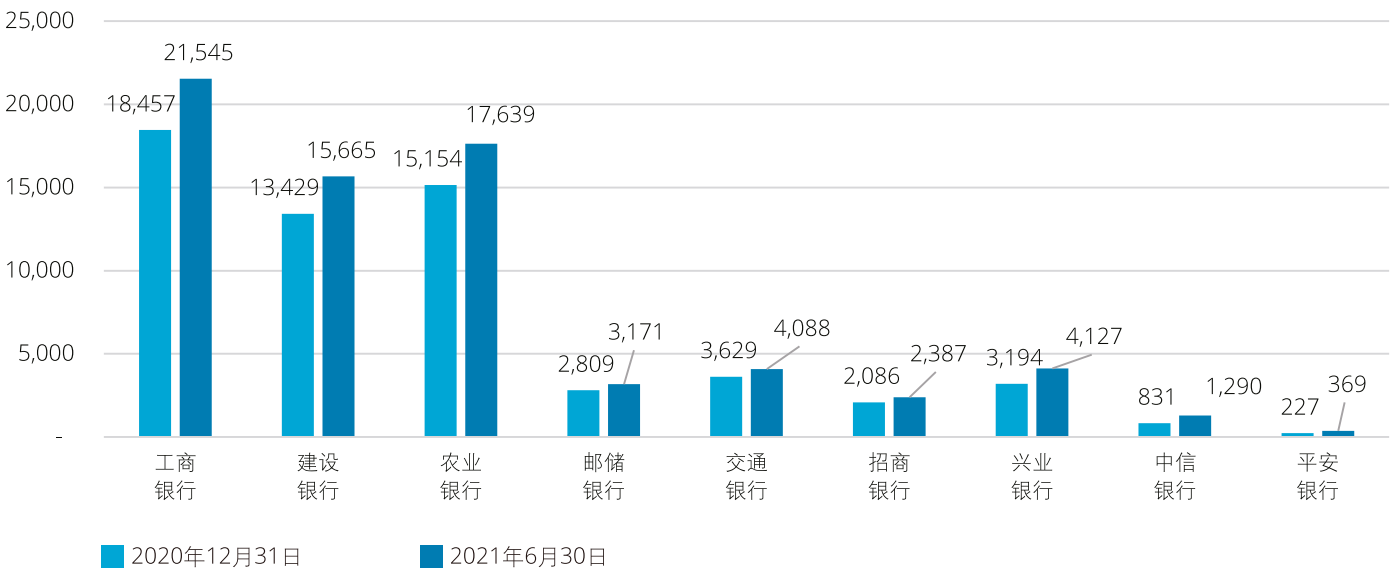
色转型、实现生态环境质量改善由量变到质变的关键时期。生产方式、生活方式都会随之产生重要变化。

2021年6月，证监会发布《公开发行证券的公司信息披露内容与格式准则第2号—年度报告的内容与格式》（以下简称《年报格式准则》）、《公开发行证券的公司信息披露内容与格式准则第3号—半年度报告的内容与格式》（以下简称《半年报格式准则》），鼓励公司在定期报告中披露为减少其碳排放所采取的措施及效果。

我国商业银行均在2021年半年报中披露了对贯彻国家绿色发展理念的探索与实践、截止目前的发展成果以及对未来的展望。整体上，我国商业银行将绿色金融提升至战略层面，坚持以绿色金融促进绿色发展，持续推动绿色金融建设，在贷款投放、债券承销、基金投资、资产租赁等方面大力支持绿色低碳行业，同时推行绿色经营，助力国家碳达峰、碳中和战略部署。

图73：绿色信贷规模

单位：人民币亿元



数据来源：各上市银行2021年半年报  
注：中国银行未披露绿色信贷发放规模。

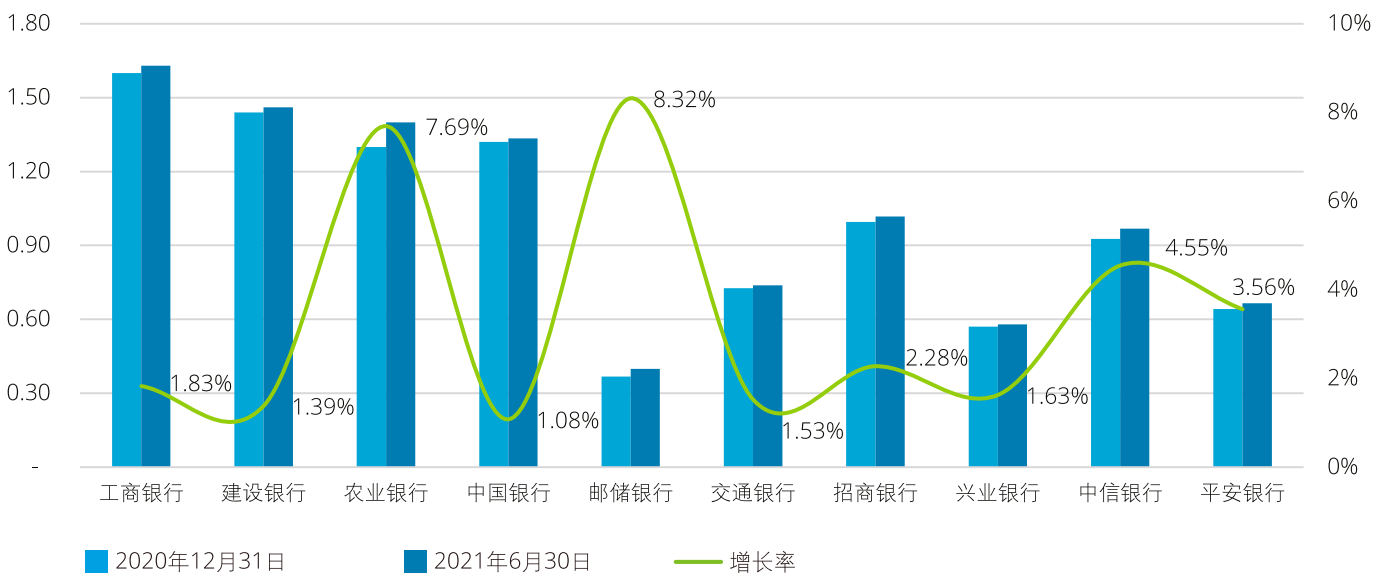
2021年上半年，我国商业银行从战略层面大力发展绿色金融服务国家碳达峰、碳中和目标，持续完善绿色信贷政策，将绿色金融服务于绿色发展，创造绿色价值。截至6月末，10家境内银行投放的绿色贷款余额达7万亿元，较年初增加17.49%；绿色金融占对公贷款的比例达到15.88%，较年初增长1.10%。

### 信用卡业绩稳中有升, 业务场景愈发丰富

后疫情时代, 国内经济运行稳中加固, 居民生产生活稳步恢复。根据主要发卡行披露的半年报数据, 银行信用卡的业务从疫情影响中逐步恢复, 信用卡发卡量、交易量等指标回暖。2021年第二季度支付业务统计数据显示, 截至二季度末, 全国银行卡91.10亿张, 环比增长0.89%。2021年上半年全国共发生银行卡交易1,863.05亿笔, 金额495.19万亿元, 同比分别增长30.7%和18.6%。

图74: 信用卡发卡量

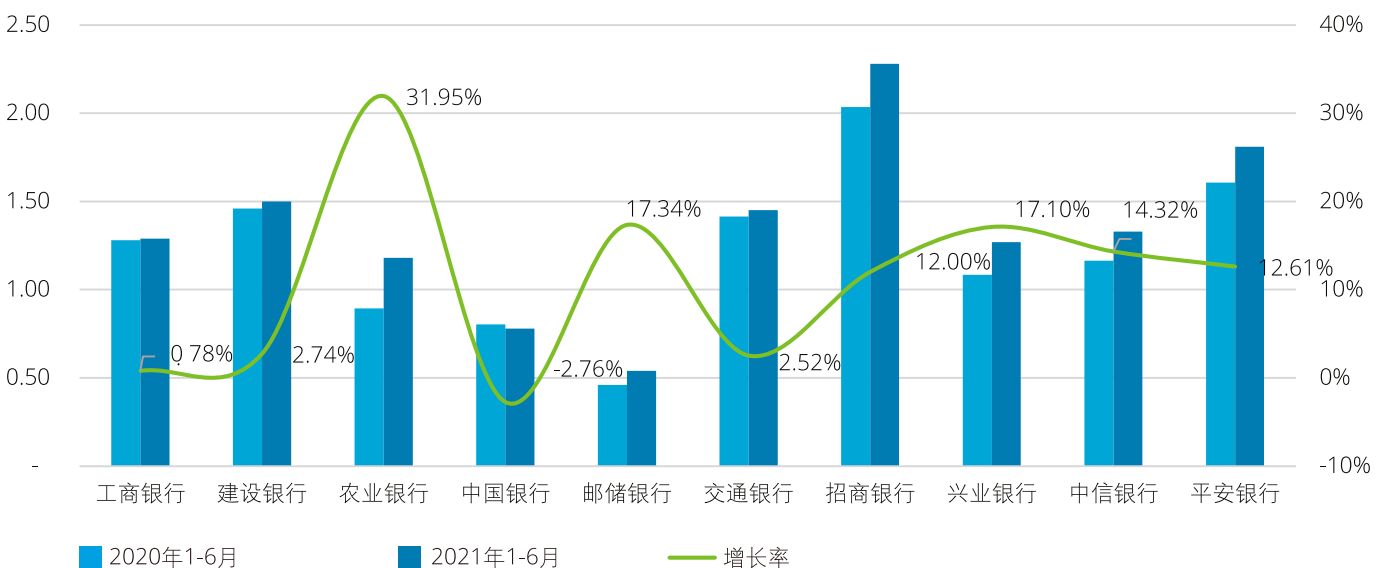
单位: 亿张



注: 招商银行、平安银行为信用卡流通卡量数据

图75: 信用卡交易额

单位: 人民币万亿元



### 信用卡业务竞争进入“下半场”，“场景+科技”模式引领发展

主要发卡行中，农业银行发卡量和交易金额增长最为明显，截至2021年6月末发卡总计达1.4亿张，较年初增长7.69%；上半年消费额11,755.6亿元，较上年同期增长31.95%，主要系报告期内农业银行不断推广信用卡创新服务和营销活动，加快信用卡业务发展。其次是邮储银行，期末结存卡量达3,985.91万张，较年初增长8.32%；信用卡消费金额5,389.81亿元，同比增长17.34%，以行内客户交叉营销为抓手，深

化存量客户管理，加快产品创新，推动场景分期业务拓展，伴随着信用卡专营机构获批开业，信用卡业务呈现健康快速发展态势。而以信用卡业务见长的招商银行，在报告期内持续夯实业务基础，加大技术升级和产品创新力度，提升流量使用效率，完善年轻客群产品布局。截至报告期末，招商银行信用卡流通卡数10,180.19万张，较年初增长2.28%；流通户数6,771.52万户，较年初增长1.51%；报告期内，招商银行实现信用卡交易额22,768.16亿元，同比增长12.00%，其信用卡交易量继续领先于国内商业银行。

疫情新常态下，主要商业银行借助数字化科技的应用，深化重点客群经营，通过推出IP联名产品、丰富权益配置等方式，充分满足年轻人多样的消费及权益需求，赋能场景获客及经营。基于客户行为大数据精准预判需求，不断提升“线上+线下”、“金融+非金融”的综合服务体系。运用先进的科技实力和风控模型提升客户风险识别度，实施差异化的风险管理政策，有效增强了风险抵御能力，提升信用卡产品市场竞争力。

表10:

银行	产品创新	金融场景	线上服务
工商银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>推出工银运通Clear卡、“美丽中国·阳光海南”主题信用卡、工银环球简约白金数字卡等新产品。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>加强汽车优质厂商、4S店、头部经销商总对总分期付款业务合作，聚焦行业龙头及全国连锁优质商户开展总对总营销，探索试点家装家居新领域分期付款业务。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>推进e生活平台化服务建设。上线“消费券”运营平台，覆盖44个知名品牌、7.3万家门店；</li> <li>上线“汽车生活”专区2.0版本，联合多家服务商打造集合加油充电、用车养车等功能的综合性车主服务平台。</li> </ul>
建设银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>推出变形金刚信用卡Leader版，全面升级龙卡bilibili信用卡、龙卡家庭挚爱卡等产品权益与服务，打造具有市场竞争力的爆款产品。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>与30余家头部商户开展合作，打造“龙卡信用卡优惠666”营销品牌，加大分期产品创新，推进新能源汽车分期业务发展，推进特惠商圈建设。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>应用人脸识别、OCR图片识别、证件在线核验等线上核验工具，提升线上用户体验。</li> </ul>
农业银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>推广特惠积分兑换、特定客群专属额度等服务，推出国家宝藏卡、大闹天宫卡等新产品，上线卡号、卡面DIY功能。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>创新开展“浓情相伴”、“美食半价”、“汽车节”、“家装节”等品牌营销活动，持续打造乐分易、账单分期等产品体系，助力消费升级。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>农行掌银在华为正式发布鸿蒙操作系统后，第一时间适配了鸿蒙系统并推出了“农行信用卡“原子化服务”。</li> </ul>
中国银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>围绕“三亿人上冰雪”国家发展规划，持续打造“双奥银行”市场口碑，推出北京2022冬奥主题信用卡，巩固和提升跨境品牌及冬奥冰雪品牌的差异化市场竞争力。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>紧扣高频支付场景，构建服务生态。重点围绕体育、跨境、教育、汽车等场景和“小额高频”民生消费领域，持续打造“惠聚中行日”品牌，通过线上线下场景联动，丰富客户体验。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>加大移动支付场景化应用，持续改善客户体验。不断丰富“线上+线下”、“金融+非金融”的综合服务体系，与社保机构合作发行加载金融功能的社会保障卡，拓展电子社保卡、医保电子凭证等功能。</li> </ul>
邮储银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>加快产品创新步伐，围绕年轻、家庭、高端客群，推出葫芦兄弟联名卡、家庭主题卡等6款新产品。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>加强商圈建设和品牌营销，以“悦享家庭日”主题品牌为基础，推进线上线下特惠商圈建设，持续与知名品牌商户合作开展营销，为客户提供更加优质便捷消费体验。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本行推出邮储信用卡APP3.0版本。完善功能细节，增加光学字符识别(OCR)、语音搜索、动账通知、消息推送等功能。</li> </ul>
交通银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>聚焦年轻优质客群，推出多款主题卡产品，采取睡眠户促活和客户挽留等措施，存量活户同比多留存61.04万户。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>开展最红星期五、“五五购物节”惠民活动、周周刷等品牌营销活动，促进移动支付绑卡。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>买单吧以最佳客户体验为目标，推动产品和服务升级优化，上半年发布买单吧APP5.0新版本，成为金融行业中最早同时支持HarmonyOS原生APP和“原子化服务”的互联网应用。</li> </ul>

银行	产品创新	金融场景	线上服务
招商银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>洞察年轻客群需求，推出面向高校毕业生群体的“FIRST毕业生信用卡”，完善年轻客群产品布局。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>不断加强场景拓展，升级“饭票”、“影票”场景生态化建设，聚焦“优惠的吃”与“优惠的看”，以便利店为突破口进行“轻零售”场景的延伸拓展。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>发布掌上生活App8.5版本，持续夯实价值用户经营，通过升级消费金融产品、优化客户推荐客户(MGM)办卡流程、加强年轻客群经营，助力信用卡业务发展；</li> <li>通过“笔笔返现”活动动员客户规模突破2,000万，形成持续、高效、规模化的客户动员能力，同时保持MAU的持续稳定增长。</li> </ul>
兴业银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>紧跟新能源潮流，与吉利、奇瑞、蔚来、合众、爱驰等新锐新能源汽车品牌建立了深入合作关系，客户在上述品牌200余家授权经销商门店办理信用卡分期购车，即可享受低费率、长周期的购车优惠权益。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>加快“织网工程”商户优惠体系建设，推动总分行各类营销活动快速上架，月活用户数稳步提升。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>加强“好兴动”APP客户池经营，提升新户和存量户绑卡转化率。</li> </ul>
中信银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>做强信用卡基础性功能产品账单分期，大力拓展场景分期，以多元化场景满足客户全消费周期需求。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>紧扣用户真实消费需求，做强信用卡基础性功能产品；</li> <li>账单分期，大力拓展场景分期，以多元化场景满足客户全消费周期需求。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>深化布局平台建设，5G全IP开放式服务平台项目进入业务融合阶段，上线华为鸿蒙系统“动卡空间APP”，成为首批适配鸿蒙的金融服务产品。持续推进AI、大数据等技术与业务的深度融合，全面推广数字化工具运用，以数字化能力不断提升客户洞察及经营洞察能力；</li> <li>凭借“Star Card”新核心系统荣获“香蜜湖金融科技奖”最高荣誉“卓越项目奖”。</li> </ul>
平安银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>首次将实动率明确为信用卡业务经营发展的北极星指标，提升客户活跃度；</li> <li>针对年轻客群，创新升级平安悦享白金信用卡，全方位构建年轻客群生活场景，基于“卡权分离”模式打造“百变好礼8元换购”特色权益平台，让用户自由进行权益搭配，充分满足年轻人多样的消费及权益需求，赋能场景获客及经营。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>重点围绕生鲜超市、轻食饮品、加油停车等行业深化场景布局，联合超过10万家门店，持续构建场景和打造开放生态；持续优化“月月狂欢8”、“天天88”等品牌性活动，全面贴合客户的消费需求。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2021年上半年信用卡智能语音平台外呼规模达1.07亿通，促成的信用卡分期下单金额116.4亿元、同比增长约73%。</li> </ul>

### 科技赋能, 存款数字化发展

截至2021年6月末, 中国银行业数字人民币试点场景已经超过132万个, 覆盖生活缴费、餐饮服务、交通出行、购物消费、政务服务等领域。个人钱包已经开立2,087万余个、对公钱包351万余个, 累计交易笔数7,075万余笔, 累计交易金额345亿元。

表11:

国有六大行数字人民币业务开展情况

	工商银行	建设银行	农业银行	中国银行	邮储银行	交通银行
个人钱包	365万	723万	...	...		116万
对公钱包	70万	119万	...	...		13万
签约商户	14万	...	...	...	增设数字人民币部 总行一级部门	13万
累计交易笔数	...	2,845万笔	...	...		630万笔
累计交易金额	...	189亿元	...	...		25亿元

数据来源: 据财报资料整理, 截至2021年6月末

工商银行通过优化调整机构职能, 整合科技力量, 加强场景建设、流程统筹、服务统筹、运营统筹、渠道统筹, 形成科学规范、自上而下的高效率组织体系, 持续推进数字化转型。2021年6月末, 个人手机银行客户4.43亿户, 个人手机银行当月活跃客户超1亿户, 保持同业领先。

中国银行科技赋能作用逐步显现。手机银行7.0版上线, 实现客户数2.23亿户, 较2021年末增加6.06%。月活跃用户(MAU) 6,370万户, 同比增长24%。交易金额19.75万亿元, 同比增长27%。企业网银交易客户299万户, 同比增长25.46%, 其中企业手机银行交易客户94万户, 同比增长176.08%。智能柜台服务场景达到57大类、296子类, 拓展推出社保、税务等政务服务场景。

农业银行私人银行客户数及资产管理规模稳步增长。私人银行服务能力进一步增强。2021年上半年私人银行客户数量突破15万户, 较上年增长14.2%; 私人银行资产管理规模在2021年上半年达到18,656亿元。远程智能与客户服务体验也不断完善。

图76: 农业银行私人银行客户数

单位: 万户

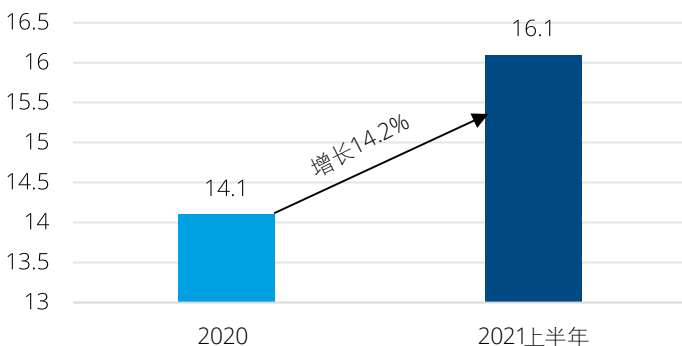
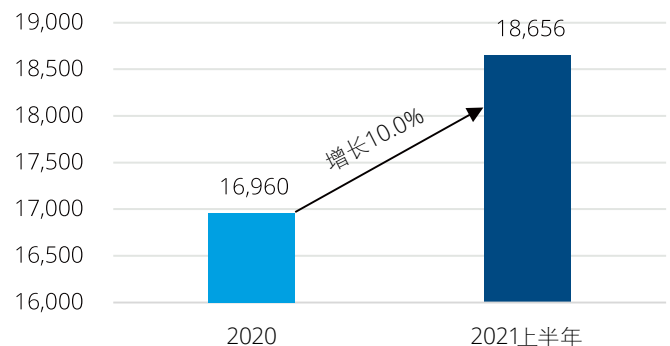


图77: 农业银行私人银行资产管理规模

单位: 人民币亿元



建设银行数字化经营模式更加成熟, 创新升级“云工作室+企业微信”, 长尾客户直营体系取得突破。增强场景布局能力, 抢抓数字人民币先发优势, 积极打造消费生态, 扎实推进统一商户共享综合服务平台。2021年上半年个人高贡献商户净

增162万户, 同比增长14%。大力开展“造福季”“奋斗季”等主题活动放大社会声量, 赋能业务发展, 数字化运营能力显著提升。大财富体系构建初见成效, “建行龙财富”品牌及平台全面升级。个人存款快速增长, 业务基础进一步夯实。2021

年6月末, 建行集团金融科技人员数量为14,012人, 占集团人数的3.79%; 累计获取专利授权606件, 其中发明专利389件, 发明专利授权数量国内银行业领先。

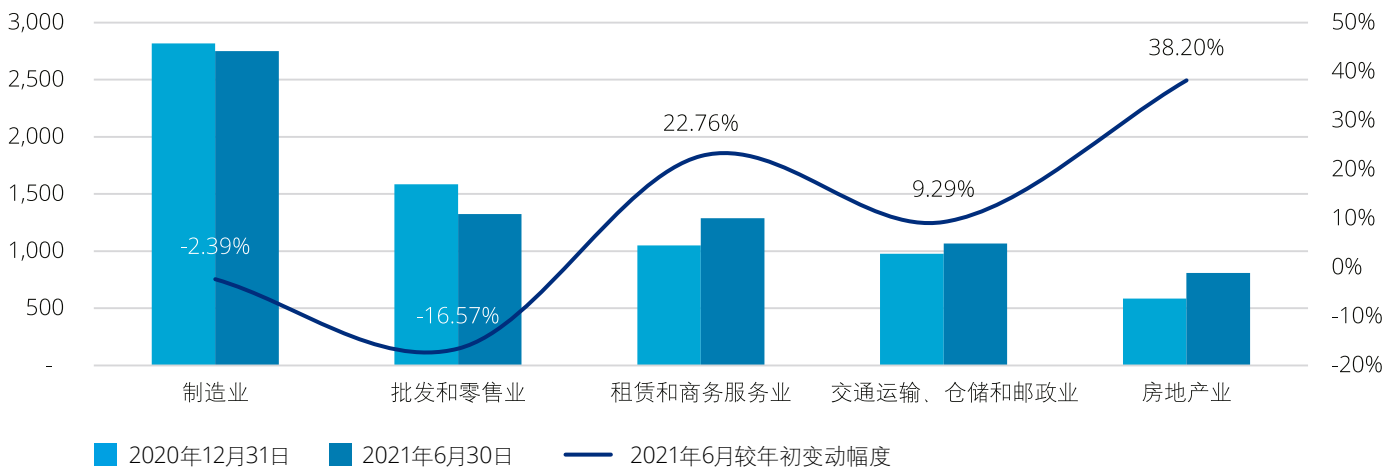


## 2、部分行业不良贷款持续承压，信用风险管理任重道远

2021年以来，继一季度迎来开门红，国内生产总值同比增长18.3%后，二季度国内生产总值同比增长7.9%，上半年同比增长12.7%。尽管二季度国内生产总值增速逊于预期，但中国经济已然从疫情的打击中持续复苏并走向常态化，应对疫情的各项优惠政策也随之进入了退出倒计时，诸如普惠小微企业贷款延期还本付息政策将于2021年12月31日到期。

图78: 公司类不良贷款行业分布情况

单位: 人民币亿元

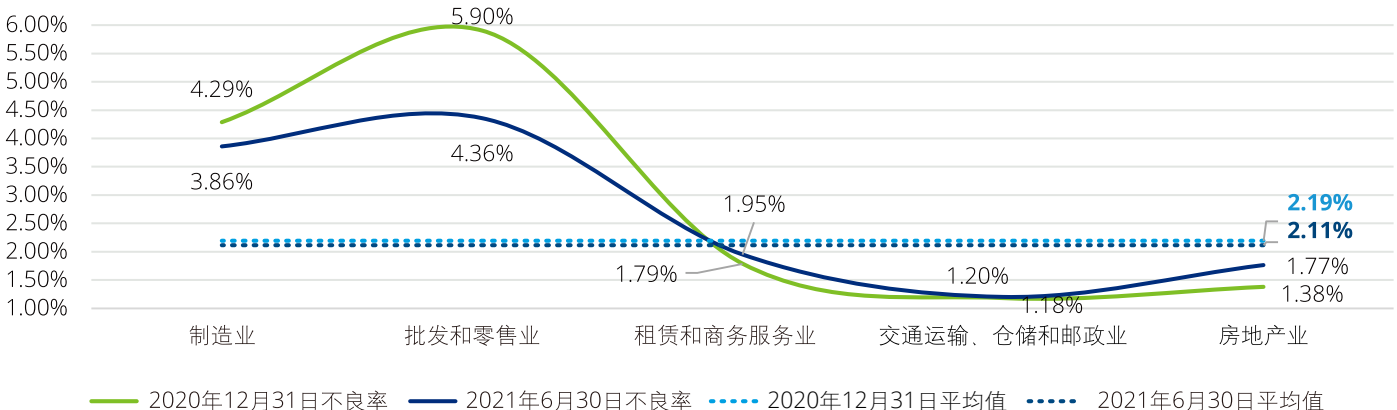


注1: 数据来源于各境内银行2021年半年报。

注2: 中国银行未在半年报中披露不良贷款的行业分布情况; 平安银行未单独披露租赁和商务服务业的贷款数据, 在汇总境内银行相关数据时未包括上述两家银行。

图79: 公司类不良率行业分布

单位: 人民币亿元



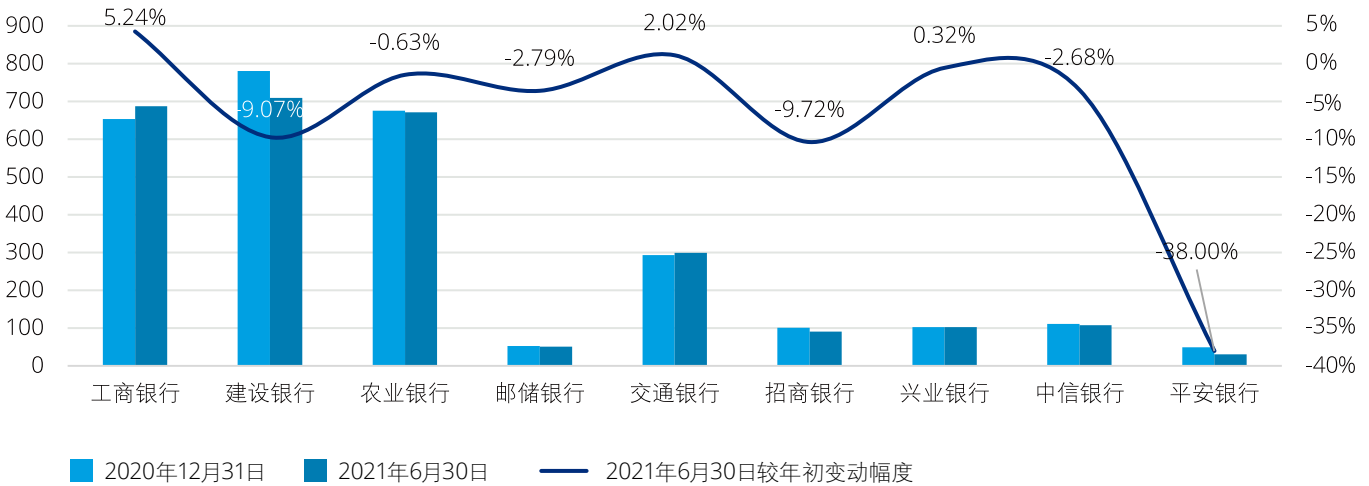
注: 不良率平均值为境内银行中披露不良贷款行业分布余额的合计数与对应的公司贷款余额的合计数的比值。其中, 中国银行未披露不良贷款行业余额, 平安银行未披露租赁和商务服务业的不良贷款余额。

从2021年6月30日及2020年12月31日两期的境内银行汇总数据来看，制造业、批发和零售业、租赁和商务服务业、交通运输、仓储和邮政业及房地产业是贷款不良集中暴露的前五大行业。

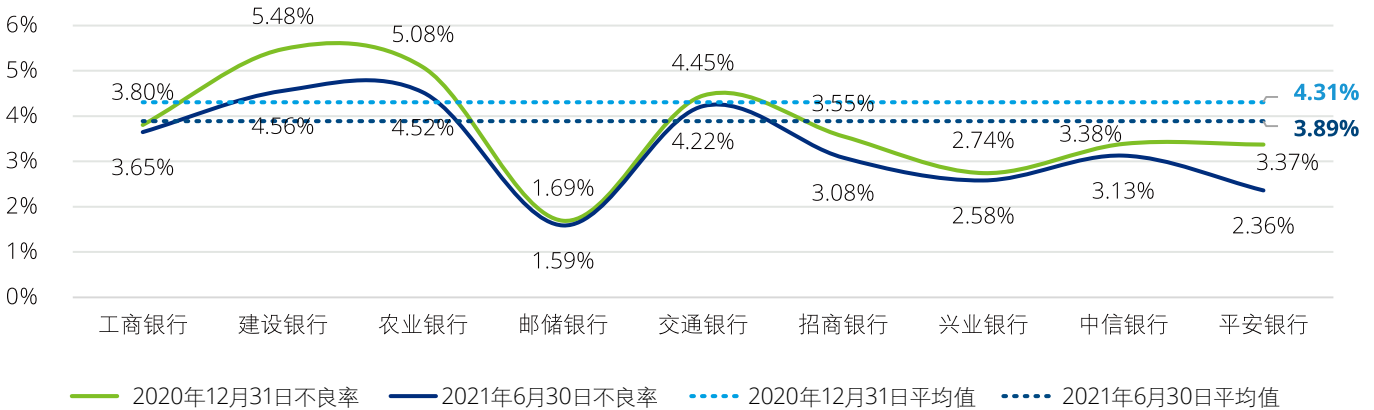
**制造业、批发和零售业纷纷回暖，不良贷款出现“双降”**

**图80：制造业不良贷款**

单位：人民币亿元



**图81：制造业不良率**



尽管存量信用风险承压明显，除个别银行外，本期制造业及批发和零售业贷款的不良贷款金额和不良率都呈现“双降”趋势，其中制造业汇总不良贷款金额达2,750.45亿元，较年初下降了2.39%，不良率较年初下降了42个基点。截至2021年6月末，批发和零售业汇总不良贷款金额

达1,322.90亿元，较年初下降了16.57%，不良率更是较年初下降了155个基点。

值得关注的是，部分境内银行的制造业不良率虽有压降，但不良贷款余额仍有增长。制造业作为境内银行贷款投放最多的几个行业之一，2020年，全行业新增制

造业贷款2.2万亿元，超过了前5年总和。随着国家推动制造业高质量发展的各项政策和举措出台，各境内银行在增加对此类贷款信贷支持的同时，也应关注由于投放量上升后持续的贷后管理和风险管控压力。



图82: 批发和零售业不良贷款

单位: 人民币亿元

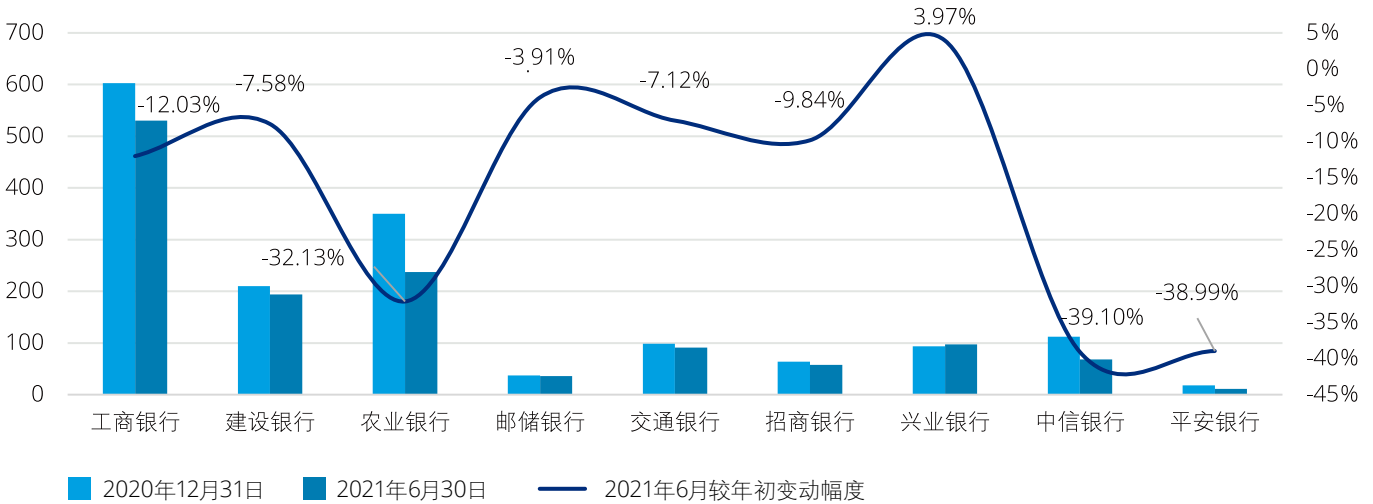
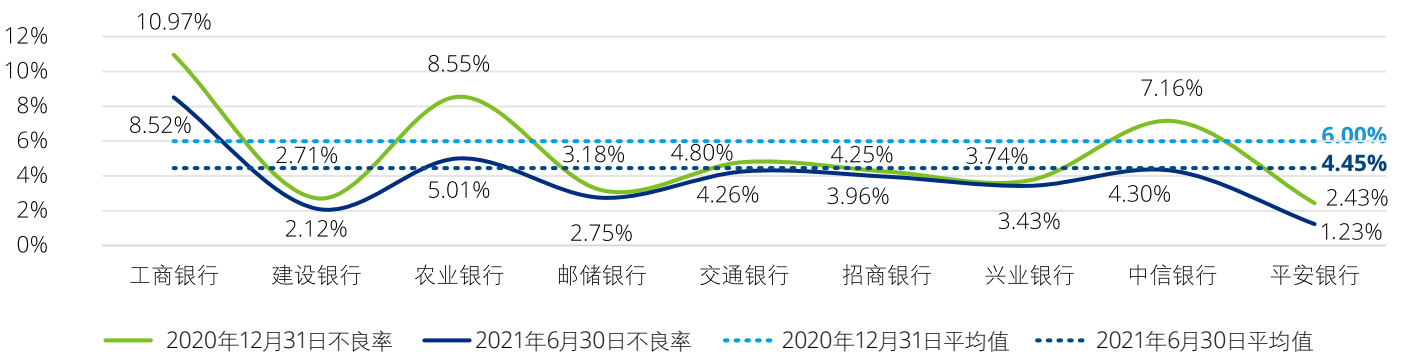


图83: 批发和零售业不良率



批发和零售业贷款由于其行业特征,存在单户授信敞口相对较小、久期较短的特点。应对此类贷款特征,在授信过程中银行可以通过应用智慧风控等数字化管理工具,对贷款信用风险进行更加全面、实时、主动的管理;同时,批发和零售业贷款的客户群特征使其大量贷款符合普惠小微企业贷款延期还本付息要求,银行应当定期评估此类贷款的还款能力及增信情况,避免因政策退出导致的不良风险暴露增加;针对已暴露风险的不良贷款,银行应尽快规划下半年的清收计划,通过多样的风险化解措施确保资产质量可控。

租赁和商务服务业、房地产业承压明显，授信管理需全盘考虑

图84: 租赁和商务服务业不良贷款

单位: 人民币亿元

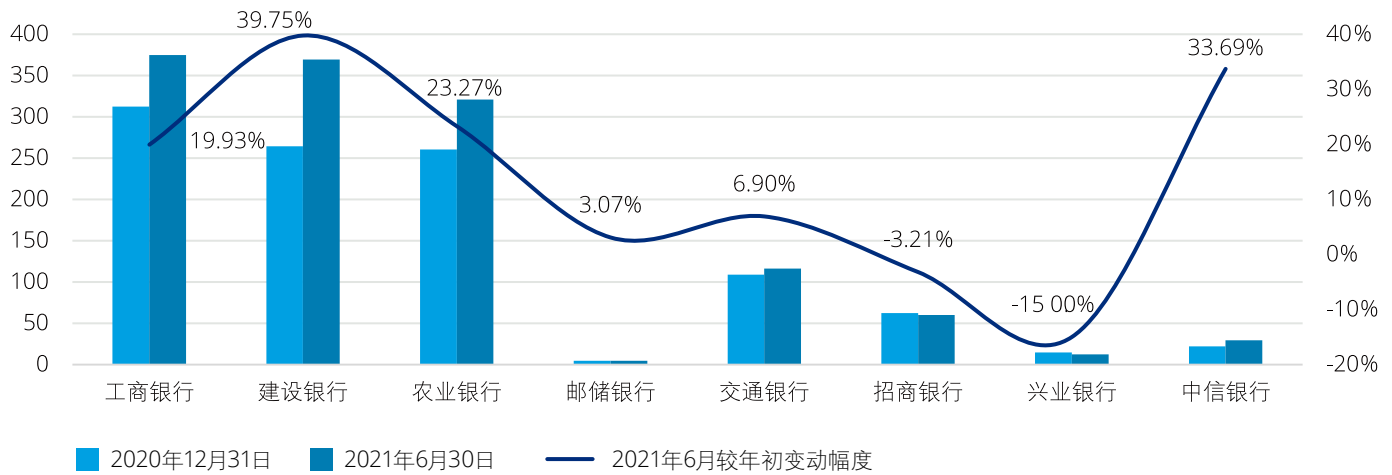
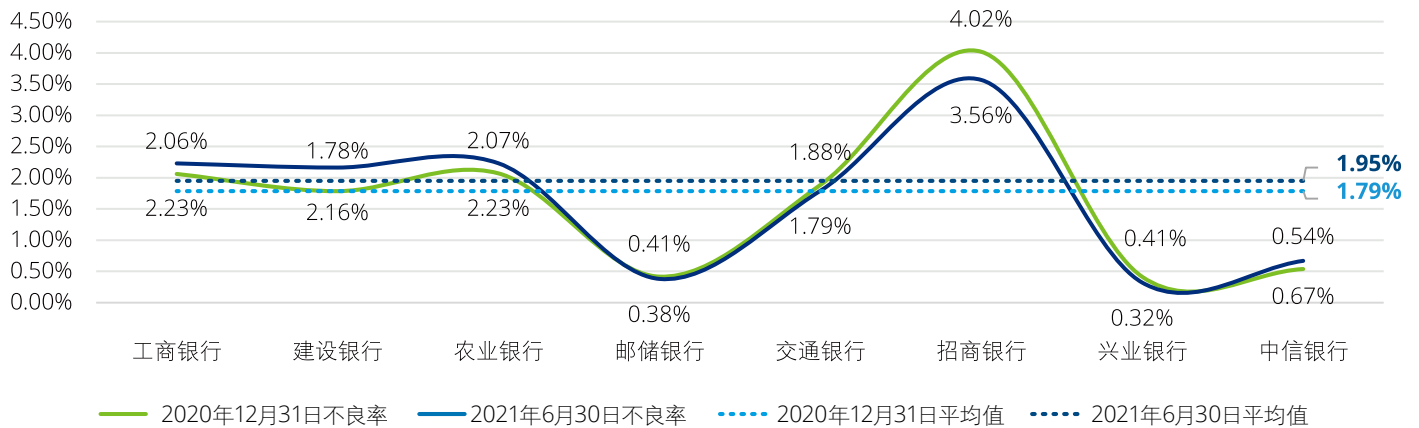


图85: 租赁和商务服务业不良率



租赁和商务服务业及房地产业本期承压。截至2021年6月末，境内银行租赁和商务服务业的不良贷款余额达1,288.28亿元，较年初增长22.76%，不良率上升16个基点；截至2021年6月末，房地产业不良贷款余额达

808.48亿元，较年初增长38.2%，不良率上升39个基点。

此类行业贷款单户授信敞口及久期均处于中等水平，因其满足银行的资产负债管理

偏好及具有相对充足的增信措施而受到了银行信贷投向的青睐。租赁和商务服务业贷款由于其经营模式的特点银行应对借款人经营状况进行动态监测，加强资金监管账户的实时管理，关注由流动性风险传导信用风险的可能性。

图86: 房地产业不良贷款

单位: 人民币亿元

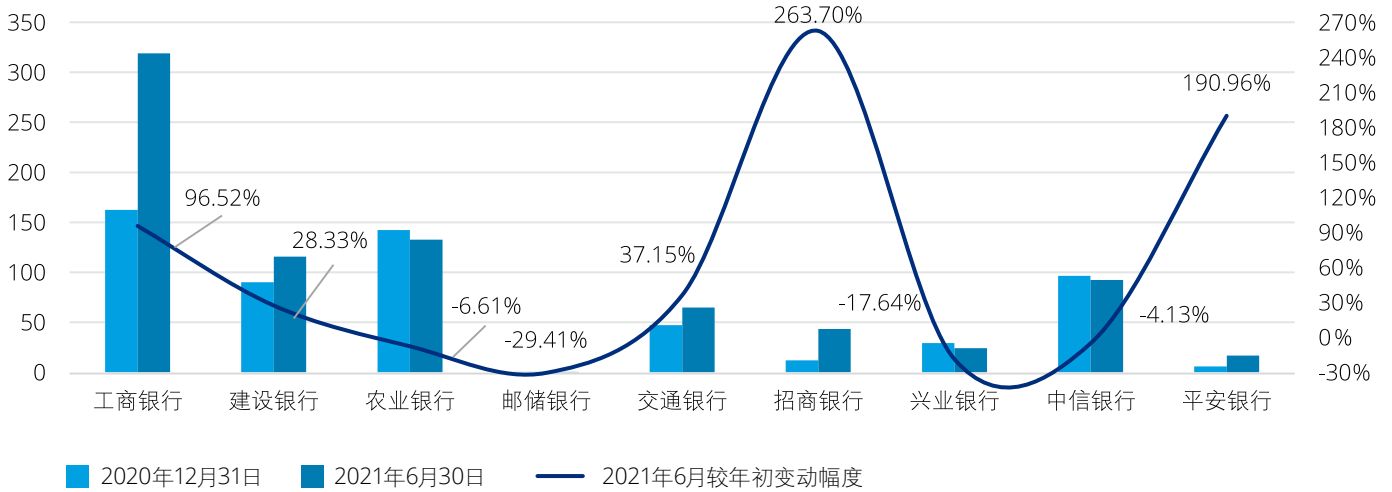
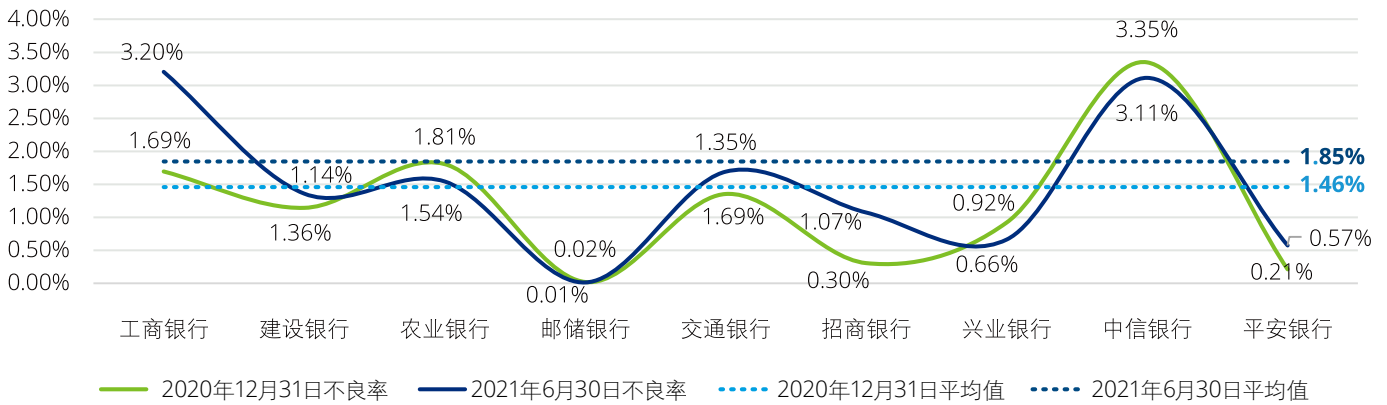


图87: 房地产业不良率



2021年上半年, 央行联合银保监会发布了《关于建立银行业金融机构房地产贷款集中度管理制度的通知》, 对大中型银行的房地产贷款和个人住房贷款的占比上限提出要求, 其中大型银行 (包括六大国有商业银行) 的两类业务上限分别为40%、32.5%, 中型银行 (包括12家全国性股份制银行) 的上限分别为27.5%、20%。截至6月末, 六大国有商业银行的房地产贷款占比均符合监管

要求; 个人住房贷款方面, 建设银行和邮储银行的个人住房贷款占比仍超过32.5%的红线, 但相比年初均有所回落。此外, 由于房地产业贷款授信相对较为集中, 银行应警惕一些头部房企发生“灰犀牛”事件引发的信用风险, 进一步梳理其房地产业贷款的集中度管理; 并主动对房企负债压力进行摸排, 评估其“三道红线”达标情况, 根据房企所处的“红、橙、黄、绿”四档

判断其主动负债能力, 动态调整房地产业信贷投放及清收的节奏; 由于房企多元的融资渠道, 银行在风险评估和预警时也应综合考虑借款人通过表外业务或其他特定目的载体的授信融资情况, 坚持“穿透管理”和“实质重于形式”原则, 识别通过各类交易安排嵌套的隐藏杠杆。

交通运输、仓储和邮政业不良余额较高，监测指标应增强针对性

图88: 交通运输、仓储和邮政业不良贷款

单位: 人民币亿元

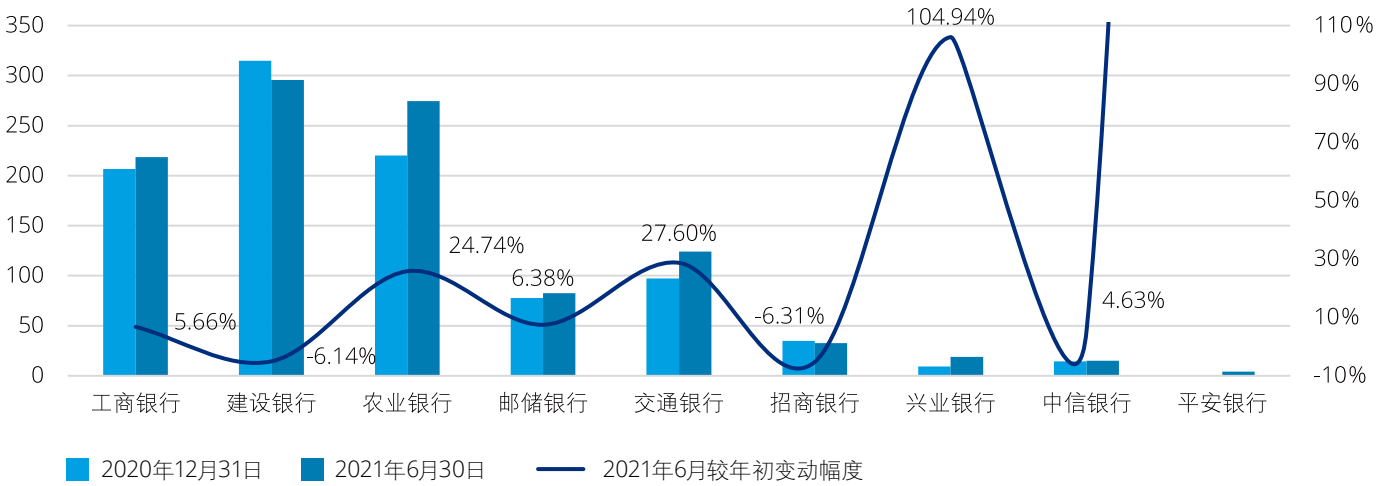
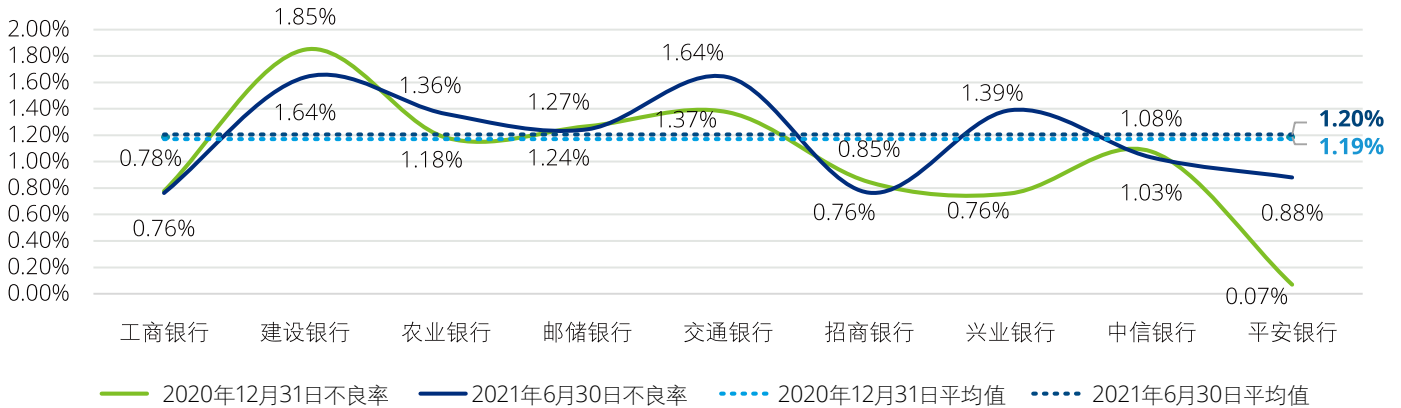


图89: 交通运输、仓储和邮政业不良率



截至2021年6月末，境内银行的交通运输、仓储和邮政业不良贷款余额达1,066.22亿元，较年初增长9.29%，平均不良率1.20%，较年初增长1个基点。投向该类行业的贷款资金主要来自于国有大行，更高的单户授信敞口及更长的贷款久期，使得此类贷款发生不良造成的资产质量压力持续时间较长。

由于该行业借款人的还款能力与地区经济景气度、当地财政情况等存在相对更紧密的联系，银行应持续关注各地经济及地方政府债务水平；此外，银行也应关注交通运输、仓储和邮政业贷款客户主业经营情况；关注企业偏离主业、财务杠杆放大等风险因素导致的流动性紧张，演化为信用

风险暴露的情况，如交通银行本期交通运输、仓储和邮政业不良率大幅上升，主要系“海航系”贷款形成不良所致。在贷后跟踪环节则可以考虑设定诸如运输流量、快递包裹数量、旅客周转量等行业特有指标作为关注重点，实时评估贷款人的还款能力。

# 3. 拥抱大财富管理，理财业务进入竞合新时代

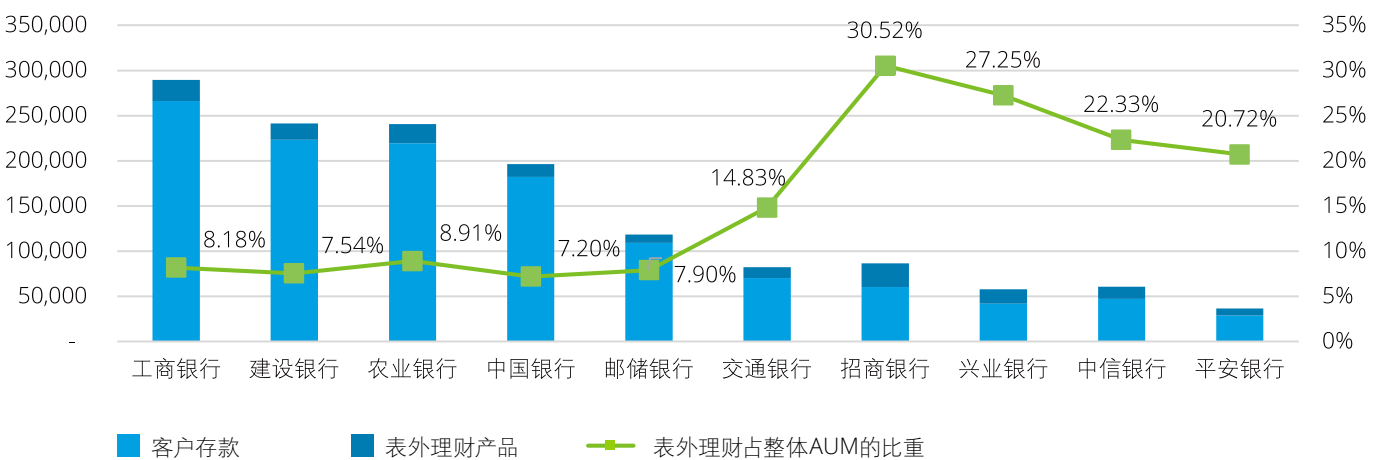
## 财富管理业务竞争日趋激烈，理财产品成为银行竞客的直接利器

伴随着近年来居民收入的稳健提升、中产阶级的快速崛起，中国居民的财富保值增值服务需求日益增加，财富管理迎来了前所未有的发展机遇。

各家银行纷纷将财富管理作为一项重要的业务战略，着力打通财富管理价值链，“重存款、轻理财”的经营理念有所改变。2021年上半年末，10家境内外银行AUM<sup>4</sup>合计已达141.07万亿元，较年初相比增加7.7万亿元，增幅为5.81%。其中存款规模合计124.83万亿元，增幅为6.71%；表外理财规模合计16.24万亿元，受理财业务过渡转型的影响，表外理财规模较年初略有下降。

图90: 2021年6月30日客户委托银行管理的资产

单位: 人民币亿元



注: 数据来源于各银行2021年半年报和2020年报。

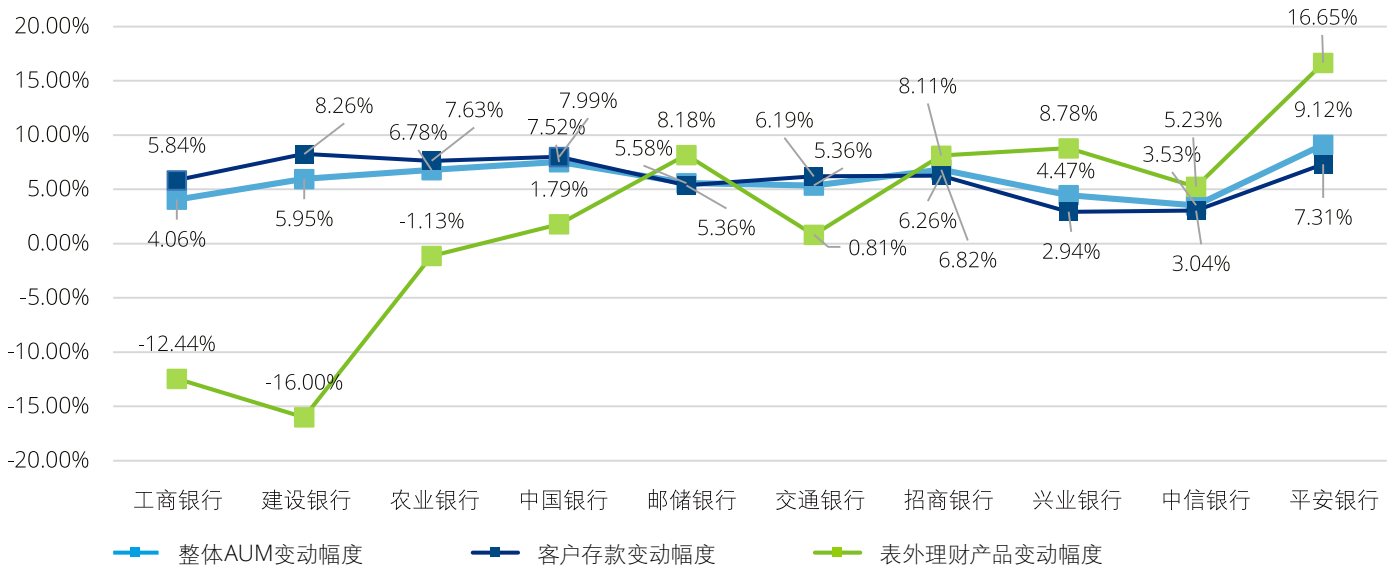
4. 此处管理资产规模 (AUM) 为狭义口径, 主要包括银行的存款以及表外理财。

• **国有大型银行规模效应明显**：2021年6月末，6家国有大型商业银行AUM合计为116.91万亿元，占比为82.88%；4家股份制银行AUM合计为24.16万亿元，占比为17.12%。相较股份制银行，工商银行、建设银行、农业银行及中国银行的AUM具有较为明显的领先优势，平均值达24.21万亿元。在股份制银行中，招商银行AUM为8.66万亿元，已经进入全国第六的行列。

• **“存款立行”的经营理念未发生根本改变，财富管理已成为银行竞争客户的主要手段**：从AUM结构来看，国有大型银行的存款占比均值为91.52%，理财占比均值为8.48%，存款占有绝对优势地位。就存款和理财产品的相对结构而言，国有大型商业银行的理财业务规模占比明显偏低，而所有股份制银行的理财业务规模占比均超过了20%。其中招商银行表外理财占比最高为30.52%。在

实际经营中，股份制银行在存款和财富管理业务平衡方面往往会面临较小的压力，在大财富管理的经营理念下，理财产品已成为股份制银行在资金端竞争的有效利器；随着行业竞争的加剧，单一重存款的经营理念已经有所松动，理财产品销售在基层业务考核体系中所占的权重有所提升。

图91: AUM、存款以及表外理财规模较年初变动幅度



• **整体AUM增速保持稳定，理财增速差别较大**：2021年上半年末，10家境内银行的AUM平均增幅为5.81%。其中6家国有大型商业银行AUM平均增幅为5.82%，4家股份制银行AUM平均增幅为5.74%。客户存款增幅略高于整体AUM增幅，平均增幅为6.71%。

受资管新规和现金管理类新规实施等过渡期转型影响，10家境内银行的理财规模变动幅度差别较大。其中工商银行、建设银行、农业银行的理财规模分别下降12.44%、16.00%和1.13%；平安银行理财规模增长显著，增幅为16.65%；邮储银行、招商银行和兴业银行均实现了超过8%的增长。



**托管资产规模保持较高增速发展, 托管服务平台的价值持续释放**

受益于资产管理业务的快速发展, 银行受托管理资产规模保持了高速增长。作为财富管理价值链的重要组成部分, 托管业务已成为各家商业银行轻型化转型的发力点。

2021年6月末, 10家境内银行的托管资产规模合计为126.95万亿元, 增长10.41万亿

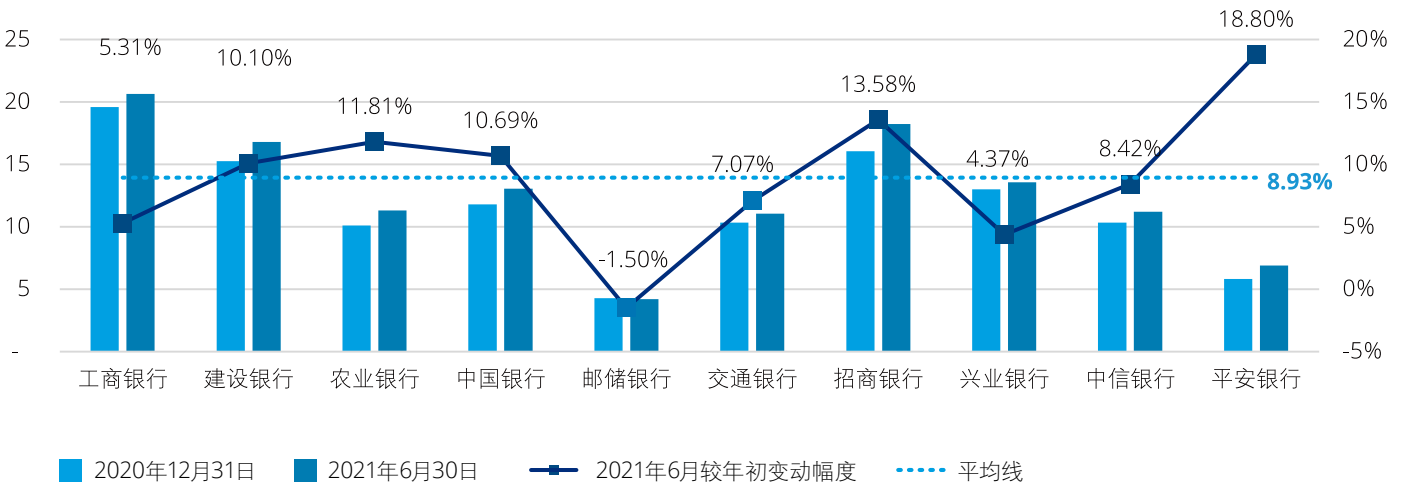
元, 增速为8.93%。其中, 6家国有大型商业银行的托管资产规模合计为77.05万亿元, 占比为60.69%, 增速为7.99%; 4家股份制银行托管资产规模合计为49.90万亿元, 占比为39.31%, 增速为10.42%。

在10家境内银行中, 从托管资产规模看, 前三分别为工商银行、招商银行和建设银行, 托管资产余额分别为20.64万亿元、18.23万亿元和16.79万亿元; 从托管业务发展速

度看, 前三分别为平安银行、招商银行和农业银行, 增速分别为18.80%、13.58%和11.81%。

**图92: 托管资产规模**

单位: 人民币万亿元



注: 数据来源于各银行2021年半年报、2020年报的管理层讨论与分析部分披露的相关数据。

**理财子公司加速接棒, 外资开放开启理财领域竞合新模式**

**理财子公司业已成为财富管理市场的重要新生力量:** 根据银行业理财登记托管中心发布《中国银行业理财市场半年报告(2021年上)》披露的相关数据, 2021年6月末, 全国理财产品存续规模达25.80万

亿元, 理财子公司存续产品为10.01万亿元, 占比为38.80%。其中, 国有大型银行理财子公司、股份制银行理财子公司产品规模分别为5.42万亿元和3.52万亿元, 合计占比为34.65%。

虽然理财子公司尚处于早期发展阶段, 但

受益于理财业务的快速增长, 理财子公司2021年上半年已经实现了全面盈利。其中兴银理财、招银理财实现净利润均超过了10亿元。由于展业模式和集团转型安排的不同, 各理财子公司的净资产收益率呈现了较大的差异化发展, 同业比较性不高。

**表12: 10家境内银行控股理财子公司的经营情况**

单位: 人民币亿元

理财子公司	净资产	上半年实现净利润(%)	净资产收益率 (ROE)
工银理财	171.09	3.33	3.93%
建信理财	159.26	5.29	6.76%
农银理财	138.91	5.85	8.61%
中银理财	109.59	4.85	9.05%
中邮理财	96.30	4.47	9.52%
交银理财	93.57	6.06	13.39%
招银理财	90.31	15.57	37.73%
兴银理财	83.37	19.83	54.00%
信银理财	65.85	9.9	32.51%
平安理财	59.89	8.20	29.39%

注: 财务数据来源于各银行2021年半年报, 净资产收益率 (ROE) 为年化数据。

**外资加速入场, 开启理财业务市场竞争新格局:** 伴随着国家推出11条金融业对外开放新举措、“跨境理财通”业务机制的推出, 境内理财业务市场中外资产管理者竞争新格局正逐渐开启。

境外资产管理机构与中资银行理财子公司合作步伐加速推进, 2021年上半年末, 已有5家外资进入中国理财业务领域。其中, 除摩根资管在招银理财层面入股之外, 其余4家均采用了和理财子公司合资的方式进行展业, 具体为东方汇理与中银理财成立汇华理财 (注册资本10亿元),

贝莱德、淡马锡与建信理财成立贝莱德建信理财 (注册资本10亿元), 施罗德与交银理财成立施罗德交银理财 (在筹), 高盛资产管理与工银理财成立高盛工银理财 (在筹); 4家合资理财公司注册地均为上海。

**财富管理业务营收占比呈差异化发展, 业务发展态势相对强劲**

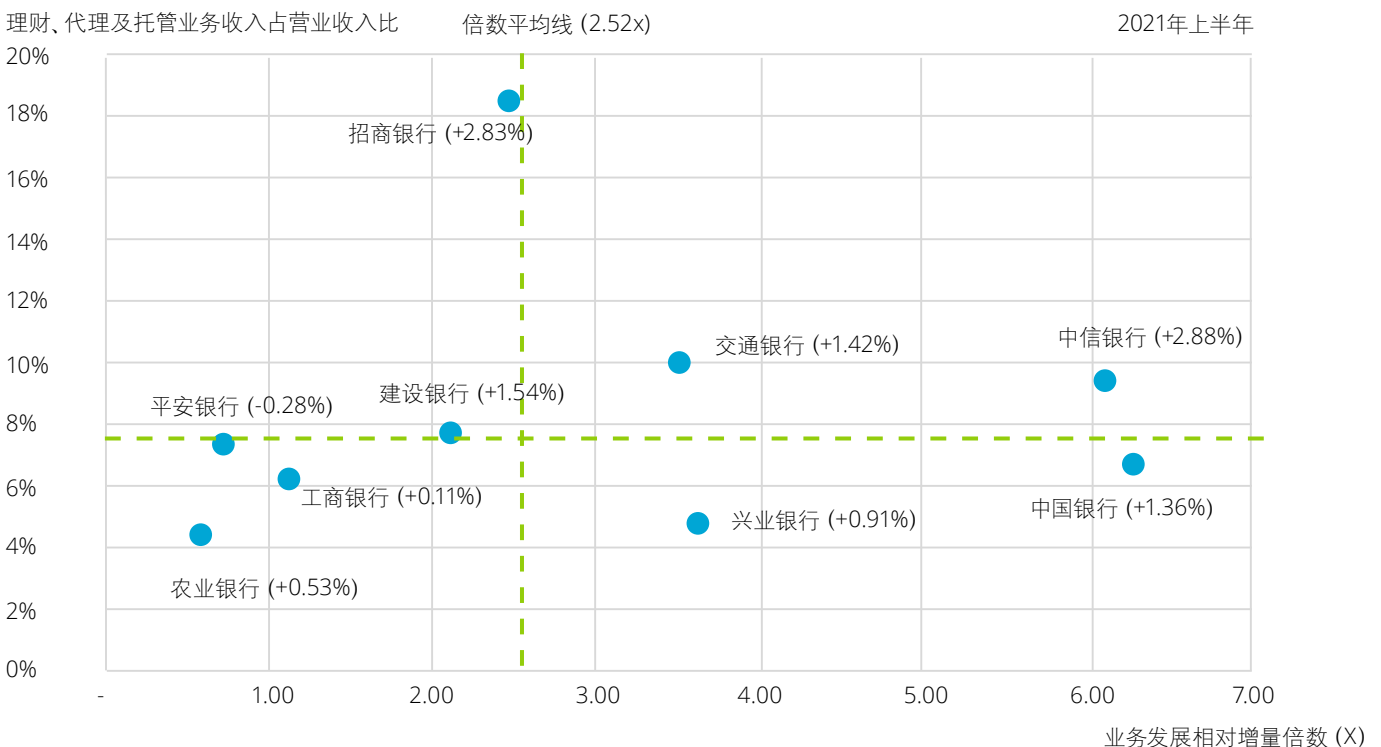
基于财富管理市场巨大且多样的市场需求, 大财富管理的经营理念已经涵盖了零售、存款、理财、基金、保险、信托、托管等广泛领域。

财富管理是银行业务战略转型的着力点, 是银行管理层高度重视的业务板块, 也是投资者十分关切的领域。在本报告研究的10家境内银行的半年报中, 工商银行、中国银行、邮储银行、交通银行、招商银行、兴业银行和中信银行共计7家银行对财富管理业务进行了专题讨论和深度分析。

表13:

银行名称	财富管理业务的主要观点
工商银行	服务全量客户资产负债表。打造全集团、多维度的财富管理产品线。搭建开放式财富管理平台。持续强化科技对财富管理的赋能：一是智慧营销体系拓展财富管理生态圈。二是智能风控体系为财富安全保驾护航。三是“核心业务系统+开放式生态系统”的新型科技架构打造无界工行。
中国银行	立足为客户和银行创造价值，着力推动财富金融业务高质量、可持续发展，促进全量金融资产规模增长、结构优化，打造财富管理品牌和市场号召力。坚持以客户为中心，践行“共同富裕”战略要求，构建“全集团+全市场”财富金融平台，从自有产品向开放货架转变、卖方销售向买方投顾转变、交易驱动向服务驱动转变，提升产品全方位遴选能力、客户精细化管理能力、队伍专业化服务能力。
邮储银行	深入推进中高端客户精准差异化经营。围绕产能提升，持续推进队伍能力建设。全市场遴选产品，构建产品差异化体系。全面推广个人财富管理系统。财富中心建设加速。
交通银行	打造财富金融业务特色。打造“大财富一大资管一大投行”全链条一体化经营体系。
招商银行	拓展“大客群”，大财富管理基础进一步夯实。搭建“大平台”，携手合作伙伴打造经营朋友圈。构建“大生态”，形成业务飞轮效应。围绕大财富管理价值循环链，各单元逐步找到各自的价值定位。
兴业银行	构建财富银行。以客户资产保值增值为根本出发点，朝着全市场一流财富管理银行的目标，打造更加开放的投资生态圈。兴银理财充分发挥“商行+投行”核心枢纽作用，在巩固收益率优势基础上，做大做强管理资产规模。
中信银行	战略聚焦财富管理业务，全面深化“主结算、主投资、主融资、主服务、主活动”的客户关系，打造客户首选的财富管理主办银行。充分利用中信集团金融全牌照资源，发挥中信集团协同优势，加快推进“中信幸福财富”品牌建设，提高产品供给和客户服务能力；依托中信集团客户统一账户平台“中信优享+”，推进“中信财富客户”的互认和基础权益共享，提升客户服务体验；推进数字化转型，基于客户导向和价值导向，以客户旅程重塑作为转型的发力点，提升客户洞察和行业洞察，以数字化转型为基础支撑助力财富管理业务快速发展。

图93: 财富管理业务发展态势分析



注1: 理财、代理及托管业务收入占营业收入比 (%) = 理财、代理及托管业务收入 / 营业收入。  
 注2: 业务发展相对增量倍数 = 理财、代理及托管业务收入同比增幅 / 其他项目营业收入同比增幅。  
 注3: 括号内数据系理财、代理及托管业务收入占营业收入比 (%) 的增量, 即2021年上半年理财、代理及托管业务收入占营业收入比 (%) - 2020年理财、代理及托管业务收入占营业收入比 (%)。  
 注4: 由于邮储银行特殊的银邮代理模式, 其收入/成本结构与其他银行不同, 故未纳入本分析中。

**财富管理相关业务收入占比成差异化发展:** 2021年上半年,各银行财富管理相关业务收入占营收比的平均值为7.59%。其中招商银行以18.40%的占比位列行业第一,其他银行占比则在4.40%至9.99%之间。除平安银行占比较年初有小幅下降外,其他银行占比均呈增长态势。占比增

长最大的三家依次为中信银行、招商银行以及建设银行,分别增加2.88、2.83及1.54个百分点。

**和行内其他业务相比,财富管理业务发展相对增速较高:** 在2021年上半年,除农业银行和平安银行倍数低于1之外,其他

银行财富管理相关业务发展均强于其他业务。10家境内银行的业务发展相对增量倍数在0.60至6.25之间,整体分布情况较为离散。其中,业务发展相对增量倍数前三的银行依次为中国银行、中信银行以及兴业银行,相对增量倍数分别为6.25、6.05及3.61。

## 作者

**曾浩**

德勤中国金融服务业

全国审计及鉴证副主管合伙人

电话: +86 21 6141 1821

电子邮件: calzeng@deloitte.com.cn

**吴凌志**

德勤中国金融服务业

审计及鉴证合伙人

电话: +86 21 2312 7316

电子邮件: rogwu@deloitte.com.cn

**苏亦辰**

德勤中国金融服务业

审计及鉴证高级经理

电话: +86 21 6141 1956

电子邮件: jerryysu@deloitte.com.cn

**朱丽娜**

德勤中国金融服务业

审计及鉴证高级经理

电话: +86 21 6141 1236

电子邮件: caszhu@deloitte.com.cn

# 四、热点话题探讨



1. “十四五”开局年银行业战略落地管控的观察与解析



2. 内控合规管理建设年行动建议



3. 建立“生前遗嘱”机制，解码恢复和处置计划



4. 香港银行业及在港中资银行发展洞察



5. 逐光而行，拥抱变局——德勤对中国银行业金融科技投产分析的思考



6. 乘势而上，勇立潮头——加快布局财富管理黄金赛道



# 1. “十四五”开局年银行业战略落地管控的观察与解析

2021年是“十四五”规划的开局之年，也是充满机遇与挑战的一年。年初以来，国内银行业已正式迈入全新的战略发展周期，众多银行也正逐步将战略工作的重心，向如何保障战略规划推进落地进行倾斜。本篇内容结合了德勤与中国银行业多年深度合作中取得的经验与积累，就银行业战略规划落地过程中行之有效的管控理念与手段进行了总结阐释，以期为我国银行业奋进“十四五”新征程提供助力。

## 两大重点，确保“战略落地管控”重心明确

**无须全领域，而应更聚焦于“核心成功要素”。**不是所有战略事项都需管控，只有中长期、跨单一组织单元，需要资源动态投入的事项才需战略管控。国内大多数银行的战略落地与管控工作，目前仍困囿于宽泛的管控范围与有限的人、财、物、资源的匹配困境之中。德勤通过总结实践经验发现，聚焦于长期对战略落地造成深远影响的核心成功要素已成为破解之关键；首先，识别能确保战略成功落地紧密相关的核心要素，并将推进这些要素的落地作为战略落地管控的核心任务；此外，设计与之配套的相应管理手段与控制措施，设定针对性的管理预期与目标；最后，定期审视其实际完成情况，以确保核心成功要素在战略执行中沿着正确的轨道向前发展。

**无须全流程，而应更着眼于“关键引导节点”。**战略落地管控在银行内部处于管理层级的顶端，其工作的重点是在战略规划与战略落地间搭建起顺畅的通道，并在短期内通过具体的规划目标和管控安排，明确银行的业务方向，保证银行的业务运营与整体战略相一致。因此，战略落地管控是站在较高层次上的对银行整体发展方向的把握与指引，是站在全局视角的对银行战略分解任务的跟踪与管理，更加侧重对战略执行与落实的前端引领，而不是后端的微观层面的执行情况监控。

## 六项要点，确保实现“战略落地管控”手段健全获取高层的充分有效支持

战略落地管控在银行体系内的有序推进离不开高级管理层，特别是党委会、董事会和监事会等核心部门的大力支持，为此，银行应首先从顶层设计入手，确保战略落地管控过程中获取充分有效的高层支持。

**完善战略落地管控顶层设计。**为了实现高层领导的紧密参与和有效支持，德勤建议银行在总行层面构建专门的战略落地管控组织结构，纳入包括董事会战略管理委员会、战略管理部门、战略领导小组在内的至少三个管理层级，并强调监事会的独立监督职能；同时，制定与战略落地管控组织结构配套的战略落地管控办法和操作手册，在制度层面上明确战略落地管控的框架体系和职责分工，强调战略落地管控的核心地位。

**构建落地管控工作的权威性。**应确保银行内的组织架构、管理体系、经营方针、业务模式等板块的变革发展均由已确定战略目标驱动调整，并围绕着如何串联战略目标与战略举措构建战略落地工作的顶层设计；当短期目标与长期战略目标形成差异时，应借助高层的明确支持与充分授权确保战略落地管控工作的高度权威性，实现对相应偏差的积极调整，以确保战略愿景及目标的最终实现。



### 优化常态化管理机构

搭建起战略落地管控的顶层架构设计后，银行还应成立跨条线的常态化管理机构并对其充分赋权。德勤通过对银行业的长期洞察，归纳了如下战略落地管控机构最小集。

**优化管理组织职能。**目前，银行业数字化转型趋势正引领银行将原有的围绕行政职能构建的组织架构，逐步转变为更有活力的扁平化的组织架构。为此，原本各银行的将战略落地管控工作职能直接授权至特定的战略管理部门，并由其承担起协调战略规划与战略执行的实际责任的落地模式，也产生了新的优化方向：在更高效战略落地管控组织架构中，相应职能权力进一步向各部门与分支机构下放，其核心运作模式调整为引导支持型的管控体系——特定战略管理部门更集中加强管控标准化工具的开发以及对部门、分支机构的战略落地管控培训和考核，各业务条线及职能部门则充分借助工具实现战略落地管控的深度参与实现落实，以共同确保战略落地管控的质量维持在正常的水平。

**组建战略领导小组。**战略的顺利实施需要银行上下各部门、分支机构的全员参与和无间协作。因此，银行还应在战略管理部门内设置跨职能条线的战略领导小组，纳入银行业务运营所涉及的全部支撑条线以及所需要的全部战略资源，包括但不限于业务、运营、风险、人力、财务、科技等团队，并根据战略落地管控事项的具体需要机动组合，以实现内部的良好互动和交流。

### 推动中层的高频定期沟通

高频度的中间管理层定期沟通是总部了解各部门、分支机构战略推进进展的重要手段，也是各部门、分支机构汇报战略执行过程和结果的核心方式，故应通过以下手段确保沟通的全面性与有效性。

**开展战略质询。**战略落地管控是一个动态的管理过程。在将框架性的战略规划与目标细化成可执行的行动计划和任务后，银行还需重视战略执行过程中高质量、高频度的战略执行沟通与反馈，定期通过召开会议、开展访谈、调阅档案等方式就战略实施状况、目标完成进程、风险事件、存在问题和根因分析等对各部门及分支机构的负责人和业务骨干进行质询，实时掌握战略实施质量和潜在问题，及时发现并处置风险隐患，提高全行战略执行工作水平，为战略的成功落地清除障碍。

**强化战略报告。**在战略执行的过程中，不论是整体实施环境还是市场竞争状况都在不断地发生着变化，相应的银行也会面临着各种突发事件和挑战。为此，除了基础的以多维度分析、综合性汇报为核心的定期战略报告外，银行还应该建立起内部不定期报告的通路，保证各部门、分支机构在遇到执行困难、处置战略险情时可以顺畅地向更高层级的管控机构寻求支援，集各方管控资源之合力，帮助一线战略执行和落地重回正常轨道。

### 嵌套奖惩措施与考评体系

战略如何在银行内部进行分解，与每个员工建立起有效联系，需要银行更好地解读战略规划的内涵，并嵌套至具体的考核评级体系中，以确保实现规划蓝图能够落实为实际执行指南。

**设计平衡计分卡。**借由平衡计分卡可有效地拆解落地具体的考核指标：首先根据确定的长期战略规划，拟定明确的使命和愿景，按照战略周期分解出年度经营目标；再从年度经营目标出发，制定年度经营计划；然后将年度经营计划

按照职责分工层层拆分至各个部门、机构及有关人员，形成可衡量、可落地的任务；最后，对每一个已划分归属的任务，综合评估其现状和目标、以及其所有者的实力和潜力，通过平衡计分卡设置相应的考核指标，帮助战略更好地执行与落地。需要注意的是，平衡计分卡是动态的，银行应该根据内外部环境的变化以及战略发展方向的改变对平衡计分卡四方面的指标进行周期性的调整。

**组织战略评价。**总行战略管理部门每季度组织各部门、分支机构对其自身战略执行情况开展持续的自我检讨与分析评价，收集各部门、分支机构的战略执行情况报告，对其中揭示的战略落地重点问题组织有关部门及机构进行研究讨论，进而形成银行整体的战略执行情况评估报告。在报告中，银行一方面应充分论证截至报告日期，战略规划本身的合理性和可行性是否仍然成立，反之则应及时调整战略方向，对战略优化完善；另一方面应充分重视评估中反映出的机构和人员在战略执行过程中存在的问题，通过职级调整、绩效考核等奖惩手段积极引导、及时纠偏。

**开展战略审计。**董事会通过审计委员会领导内部审计部门或聘请外部审计机构对银行战略管理总体情况进行审视和监督，包括战略执行前对战略制定基础、规划过程的审计，也包括战略执行中对战略实施情况、战略实施环境的审计，还包括战略执行后对战略落地效果、目标达成状况的审计。通过对战略执行前中后全流程的审查和评价，银行不仅可以检查执行层是否将战略规划细化为可操作的发展实践并有效实施，而且可以评估管理层在战略管理相关履职过程中是否勤勉、尽责，并以审计结果为基础，优化战略资源的配置，改善管理效率和效益。

### 借助高效的数字化工具

高效的数字化管控工具也已成为确保战略规划顺利实现的有力保障，其核心手段通常围绕以下两个方面：

#### 搭建战略大数据库

战略大数据库以数据驱动决策，主要从以下几方面重塑银行战略落地管控能力：

- 在战略规划阶段，借助内外部数据，从全局视角对银行的优劣势和内外部机遇开展更深入的洞察与分析，充分扫描宏观环境、行业环境和内部环境，立足于过去、当下与未来，形成更科学合理的战略规划。
- 在战略执行阶段，借助内外部数据，从顶层视野对全行战略资源的储存和使用情况进行更公平有效的评估与调整，为资源种类、数量的开发以及各部门、分支机构间的比例分配提供有力的依据，保证更稳健顺畅的战略执行。
- 在战略评价阶段，借助内外部数据，从历史角度和前瞻角度，评估战略落地成果、预警战略执行风险、分析战略管理能力，优化战略实施方案，确保战略落地实施中出现的偏差问题得到有效的处置。

### 建立战略落地管控系统

由战略落地管控模块、决策模块、资源支持模块等子模块组成的数字化系统，主要实现以下功能：

- 战略管控功能：以内外部数据作为底层支撑，通过对战略规划、战略目标、战略执行、战略评价、战略质询、战略审计、战略报告等全流程管控工具的落地，实现战略落地管控的线上化、智能化；此外，将已确定的纸面控制程序内嵌入系统流程逻辑中，也成为提升战略落地管控的自动化和强制力的有效手段之一。
- 决策优化功能：为了避免组织层次过多导致的信息在传递过程中的时效丧失和损耗失真，银行可通过战略落地管控系统，一是在系统设计层面优化决策体系，二是经由信息共享消除信息不对称，实现各有关主体的快速反应、快速决策、快速行动，充分满足战略落地管控的实际需要。
- 资源支持功能：战略规划的落地离不开财务资源、实物资源、人力资源、技术资源等的保障，战略落地管控系统支持战略资源的储存、使用、调配等功能，并通过内部组织、制度、机制的匹配，充分保证资源配置由价格机制调节，合理协调有限的资源，最大限度地发挥资源效用。





### 赋予动态调整战略的权力

在银行传统管理理念中，战略落地管控仅被视作战略管理的收尾工作，无法及时有效地应对战略落地过程中的问题和挑战，难以对银行的远期战略规划和长期使命的实现赋予指导作用。因此，德勤建议，应将恰当的监控、评估及目标调整等职能进一步纳入战略落地管控工作的职能范围之中，并根据实时从内外部环境中捕捉的各类信息，及战略评级、战略审计、战略质询等各项战略落地管控活动收集的反馈数据，综合反哺至战略管理体系，以实现战略目标与落地行动计划的适时动态优化调整，保障银行整体发展战略的顺利实现。

## 作者

### 刘绍伦

德勤中国金融服务业  
管理咨询合伙人

电话: +86 10 8512 5598

电子邮件: shaolliu@deloitte.com.cn

### 柳邑

德勤中国金融服务业  
管理咨询经理

电话: +86 10 8520 7198

电子邮件: leoyiliu@deloitte.com.cn

### 符蝶

德勤中国金融服务业  
管理咨询顾问

电话: +86 10 8512 4696

电子邮件: darfu@deloitte.com.cn



## 2. 内控合规管理建设年行动建议

### 监管动态关键词

#### 监管政策变化解读

近年来，监管机构频频出重拳、治乱象、守底线、补短板，共组织十余次针对侵害消费者权益、违规销售、内幕交易等各类金融市场乱象的整治行动。今年6月，银保监会发布《关于开展银行业保险业“内控合规管理建设年”活动的通知》，进一步明确了内控合规管理建设必须常抓不懈，久久为功的管理要求。

德勤将2006年以来历年发布的重点合规监管要求为读者梳理如下。

**表14: 历年合规内控相关监管要求梳理**

年份	合规内控相关的监管要求发布
2006年	银监会发布《商业银行合规风险管理指引》
2007年	银监会发布《商业银行内控指引》
2008年	财政部牵头五部委发布《企业内部控制基本规范》
2014年	银监会发布《商业银行内控指引》（2014修订）
2015年	银监会发布《关于加强银行业金融机构内控管理，有效防范柜面业务操作风险的通知》
2017年	银监会发布《关于开展银行业“违法、违规、违章”行为专项整治工作的通知》
	银监会发布《关于开展银行业“监管套利、空转套利、关联套利”专项治理工作的通知》
	银监会发布《关于开展银行业“不当创新、不当交易、不当激励、不当收费”专项治理工作的通知》
	银监会发布《关于集中开展银行业市场乱象整治工作的通知》
2018年	银监会发布《关于进一步深化整治银行业市场乱象的通知》
	银监会发布《银行业金融机构从业人员行为管理指引》
	银监会发布《银行业金融机构从业人员职业操守指引》
2019年	银保监会发布《关于开展“巩固治乱象成果 促进合规建设”工作的通知》
	银保监会发布《关于银行保险机构加强消费者权益保护工作体制机制建设的指导意见》
2020年	银保监会发布《关于开展银行业保险业市场乱象整治“回头看”工作的通知》
	银保监会发布《关于预防银行业保险业从业人员金融违法犯罪的指导意见》
2021年	银保监会发布《关于开展银行业保险业“内控合规管理建设年”活动的通知》

数据来源：银监会、银保监会

通过表14可以明显观察到，最初几年里，监管机构发布的多为“指引”、“规范”等基本性质质的文件；而自2017年始，“专项整治”、“专项治理”、“治乱象”等逐渐成为主流关键词。

银保监会2021年6月8日印发的《关于开展银行业保险业“内控合规管理建设年”活动的通知》中也明确提出，要“突出问题导向”，破解重点领域屡查屡犯的顽瘴痼疾。

这显示出监管机构“由面及点”的监管思路变化，同时也体现出其将“实质重于形式”的监管原则落实到底的决心。对金融

机构而言，内控合规管理工作也应适当聚焦，关注监管热点和高风险领域，例如建立健全消保体系、穿透式管理关联交易、重视数据治理和隐私安全等相关的专项主题。

### 监管处罚数据分析

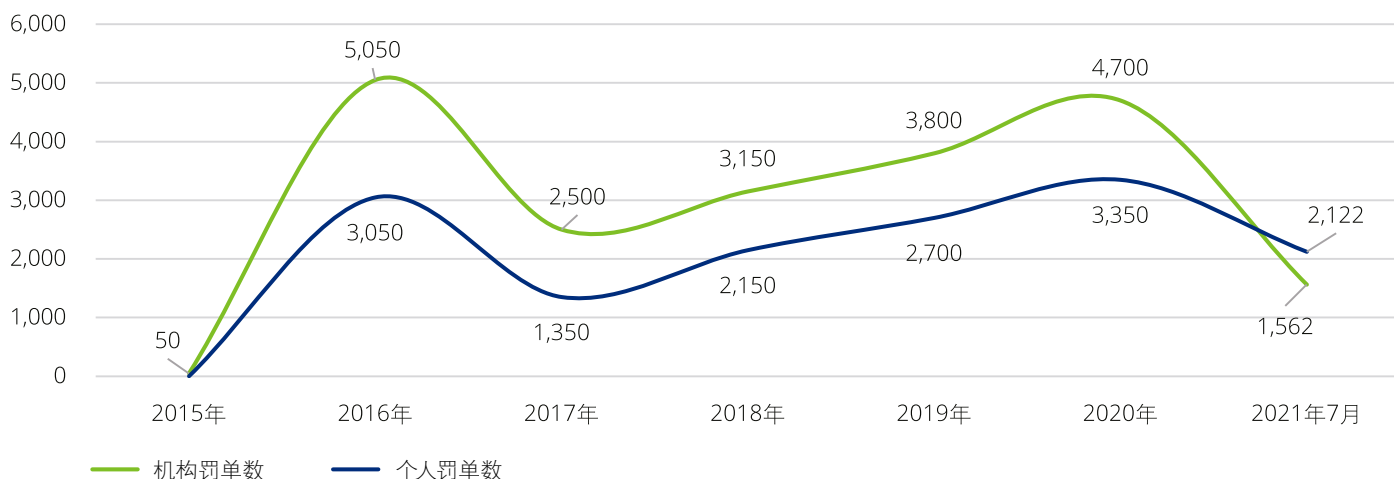
与监管政策相呼应，近年来监管处罚力度也在不断增强。

D.Fine是德勤自主研发的金融业监管处罚预警平台，其聚合了多维度的实时监管处罚事件信息。通过D.Fine平台，用户可解析监管处罚案件和原因、对监管重点检查领域进行量化分析，从而洞察先机、提前防范。

在最近对D.Fine的应用过程中，德勤发现，金融业监管处罚越来越集中在反洗钱、征信管理、支付结算、消费者权益保护、关联方交易等领域；同时，针对机构和个人的罚单呈现出井喷式上涨，并在之后的年份中呈现出波动上升的趋势。罚单数量居高不下，处罚金额屡创新高，监管通过罚则管束金融机构及从业人员的意图只增不减，展现出金融机构监管趋严的态势。

例如，2020年，处罚金额大于2,000万的超级罚单就有13张，其中过亿罚单2张，对比2019年同期超过2,000万的超级罚单仅有4张。

图94: 罚单数据分析



数据来源：D.Fine平台

同时，德勤也发现近年来监管机构处罚、行业大案呈现出多样性、隐秘性、传染性、影响力持续增长的特点，金融行业管理者面临着新挑战，具体表现在两方面。

### 金融产品服务快速迭代，传统二三道防线略显滞后

多元化综合金融经营的大背景下，业务

复杂度提高，风险表象多样。仅通过原有的事后监督、事后检查等传统依靠二道防线和三道防线的合规内控及稽核的管理模式，无法满足迅速多变的业务场景。

### 金融科技手段不当使用，合规内控管理工作“变形”

个别机构通过专业化技术手段，利用线上化场景、内外勾结等形式实施违规行

为，对金融机构业务合规和信息安全管理产生巨大冲击。

因此，在产品快速迭代、科技颠覆频出的背景下，如何建立健全金融机构内控合规管理体系，厚植稳健审慎经营文化，进一步增强防范和化解金融风险的能力，势必也是当下金融监管机构与行业关注的重点。

### 监管关键词小结

通过解读监管政策变化、分析监管处罚数据，我们归纳出以下15个监管动态关键词。

图95: 监管动态关键词



#### 观察——内控合规热搜榜

通过对监管动态15大关键词的检索分析，结合德勤近年来的实务观察，我们总结了最受金融机构关注的热点内容。

#### 热搜一：一道防线职能强化

伴随数字化和金融科技的演进，金融产品与服务出现井喷式创新及快速迭代。这使得以往主要依赖事后监督和检查式的内控管理工作无法有效应对愈加复杂的新兴风险。

“…以往一道防线扛不住，还有二三道防线兜底；但如今业务变化太快、太敏捷，很多风险靠后道防线去查，已经来不及了…”

正如某银行内控负责人向德勤提到的那样，因此，当前金融机构需要突出强调一道防线是内控合规管理责任落实的第一责任人，再结合二道防线提供的框架体系及管理指导、三道防线开展的独立审计，三道防线分工明确、各有侧重、边界清晰，才能应对高度敏捷化的业务模式，而具体实践可以包括：

#### 强化一道防线主动管理职能

金融机构应当针对一道防线落实管理制度化、制度流程化、流程信息化的内控理念，突出业务系统关键节点的刚性控制，减少人控因素，实现实时监测和自动预警，确保经营管理决策和业务执行可控制、可回溯、可检查。

#### 完善违规处罚问责机制和考核评价体系

金融机构应当细化责任追究标准和追究方式，从全流程管理视角，从业务端至合规端，将问责与前端的业务准入、产品准入和系统上线有机结合，加大问责与个人绩效分配挂钩的力度，对重大违规要实行问责一票否决制。

总之，无论当前“智慧内控”还是“智慧合规”等概念有多热门，内控合规的“智慧”不仅仅体现在工具和平台上，更体现在一道防线的智慧上，体现在一道防线对内控合规的重视和职能强化上。



### 热搜二：消保体系机制健全

近年来，监管机构多次强调要求金融机构应建立完备的消费者保护制度体系，制定各层面的消保制度，明确划分消保工作职责，将消保融入公司治理各环节，强化和健全各项消保机制，建立完备的消费者保护机制。

所以，金融机构需要切实将消费者保护工作融入到考核体系中，建立合理、严格的消费者保护工作考核体系，对于工作疏失严格追责。

其次，金融营销的合规性是监管重点要求及监督的工作，重点聚焦在高频发生、监管重点关注的风险场景，例如以“销售误导”场景作为切入点，以数据为驱动，以模型为引擎，实现对消费者权益的保护。

最后，金融机构需要强化关键信息披露，强化消费者信息安全保护，建立健全客户投诉处理机制。

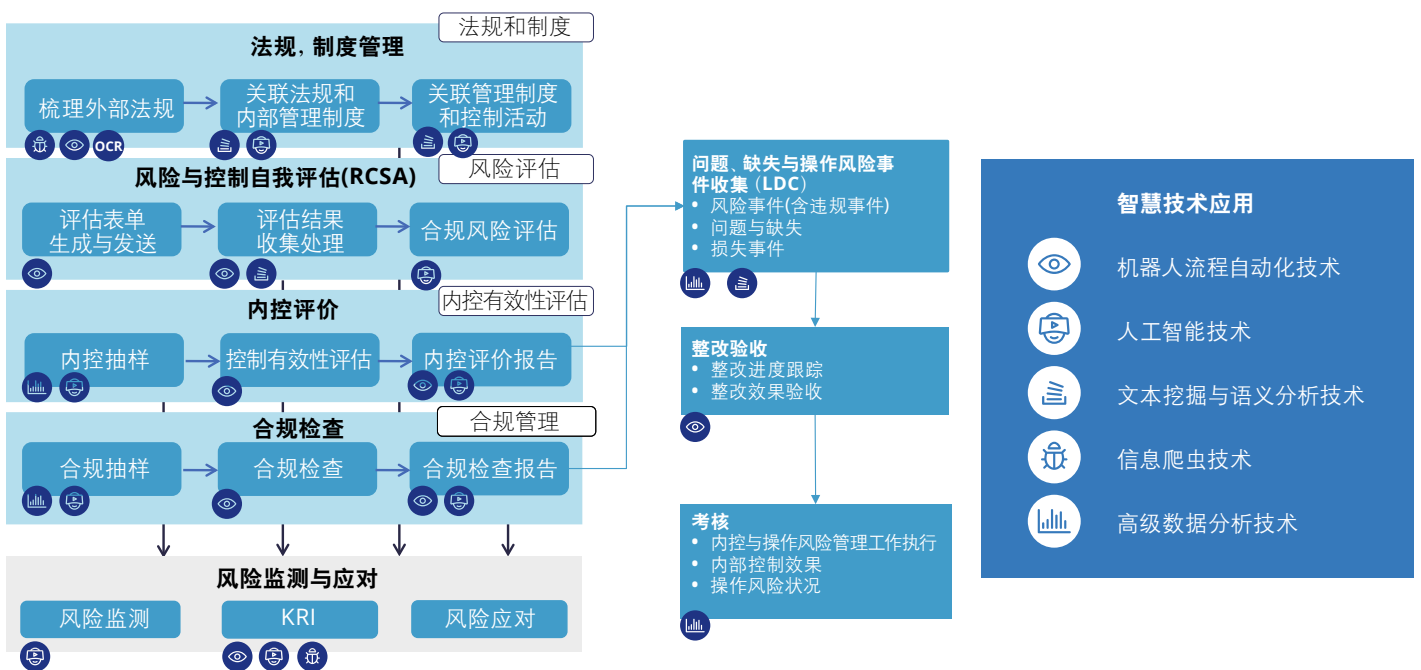
### 热搜三：智慧内控与自动化

随着人工智能、区块链、云计算、大数据等颠覆性技术的不断发展，金融行业数

字化进程的不断加速，新兴金融业态不断创新，数字化已经在客户体验、运营效率、效益提升等方面创造出大量价值，风险合规管理也应不遑多让。

借助内控自动化注入和相关工具，金融机构可以打破内控合规在覆盖范围、响应时间和提前预测等方面的诸多限制，内控合规部门可以更好开展监测、预警、控制和应对等工作。

图96：内控自动化注入及技术应用



金融机构应积极采用智能化、量化分析等领先技术建立合规管理信息化系统，并将内控合规管理要求嵌入各项业务流程中，使内控合规管理走向动态化、数字化、智能化。具体实践可包括：

#### 风险驱动的动态内控管理

通过建立内控合规数据库，运用机器人流程自动化、人工智能、自然语言处理(NLP)、知识图谱、高级数据分析等智能化技术将传统的定期内控自评转变为风险驱动的动态内控管理。

#### 内控自动化注入

其次，通过“内控注入”等数字化方式及信息化手段，将关键风险与控制点嵌入日常业务及管理当中，以此实现风险预警机制，将内部合规流程与一道防线信息系统有机结合，在系统中开展的业务流程中固化必要的“硬控制”，从而确保合规管理的及时性和有效性。

#### 内控合规智能化协同

最后，借助大数据分析、机器学习等手段将内控合规管理实现智能化，将风险洞察与人工智能技术相结合，形成“业务+科技”的核心能力与应用场景，与公司内控管理、合规风险实现协同。

## 建议——内控合规智慧化

金融机构在内控合规管理建设年的转型之路究竟该如何走？德勤的建议是尽快推进内控合规智慧化。

我们基于德勤数字化转型方法论和金融机构内控合规转型实践经验，为金融机构规划了“内控合规智慧化转型”核心框架，期望从1) 顶层设计、2) 核心举措与3) 变革执行三个层面，为金融机构的内控合规智慧转型抛砖引玉。

图97: 智慧内控转型框架



### 顶层设计: 战略层

内控合规智慧转型的根本出发点是金融机构总体发展战略。在此基础上金融机构可以结合内外部环境、数字化技术发展趋势等因素，制定出“量身定制”的内控合规智慧化转型目标定位、建设路径和资源保障。

内控合规智慧化需要敏捷联动，并非单一部门能够实现，需要联动业务部门、合规部门、稽核部门、人力资源部门以及党纪委等职能部门，通过敏捷高效的管理机制，串联合规管理的事前事中事后各环节，改变传统的内控内审、自查自纠、检举揭发等事后被动手段。

### 核心举措: 应用层

金融机构首先要根据现有的信息技术水平和需求场景，对未来各类智能化技术应用进行整体规划，并基于规划要求开展数据平台、技术平台和流程平台的建设。

首先，在数据平台方面，将业务数据、财务数据和行内管理数据进行整合，构建全面的内控合规大数据分析能力，建立起有效的数据应用。

其次，在技术平台方面，要针对不同的场景对机器人流程自动化 (RPA)、自然语言处理 (NLP)、双向视频技术和光学字符识别 (OCR) 等技术的综合运用，以提升内控合规工作的自动化水平。

第三，在流程平台方面，金融机构可以建立统一的内控合规流程管理平台，规范内控合规工作流程，提升工作质量，实现内控合规常态化和敏捷化。

### 变革执行: 保障层

金融机构需要特别注重内控合规智慧化的制度流程、人员能力和考核机制的建设。

首先，在制度流程层面，金融机构要开展现有内部制度规定的“立改废”工作，梳理现行规章制度，对重要合同范本进行

重检，紧跟业务发展变化，及时、动态地将监管规定转化为内部规章制度，持续更新完善内部制度体系，对现有制度的完整性、严密性、科学性进行后评价，细化业务流程，切实堵塞制度和管理漏洞，确保覆盖所有业务领域和关键管理环节。

第二，在人员能力建设方面，金融机构对内控合规人员的业务能力和技术能力应进行持续培养，重点培养人员的数据分析、认知技术、预测分析、风险预测等数据分析能力，应对未来几年对合规内控工作的创新与改革。

最后，在考核机制方面，金融机构要建立可量化、易评估的评价体系，全面、客观、有效地评价内控合规工作；考核机制透明，标准明确，改变传统关注业务结果，缺乏关注过程的情况，通过定性和定量相结合的方法，对考核进行量化与汇总，发挥合规管理的价值，促进内控合规智慧化工作的不断推进。

## 结语

内控合规管理建设年，是银保监会贯彻落实党中央、国务院关于金融工作决策部署的重大举措，是深化巩固市场乱象整治成果、巩固强化行业规范建设基础的重要部署。

对金融机构来说，这绝不是某一年的工作要求，而是长效、常态的发展战略、目标和管理行动。

金融机构要做到“内控优先、合规为本”，而内控合规更需“内化于心、外化于行”。

具体来看，一道防线的职能强化要“内化于心”，从意识理念上转变传统的工作思路；而内控合规自动化、专题化要“外化于行”，首先通过内控自动化注入补“短板”，其次结合消保、关联交易、数据治理、隐私保护等专项主题除“顽疾”，针对重点风险领域精准打击、逐个击破。

最后，金融行业内控合规转型之路道阻且长，我们也衷心希望德勤内控合规智慧化转型三层框架作为一得之见、引玉之砖，能为读者带来启发。

# 作者

## 方焯

德勤中国金融服务业

风险咨询主管合伙人（中国大陆）

电话：+86 21 6141 1569

电子邮件：yefang@deloitte.com.cn

## 朱磊

德勤中国金融服务业

风险咨询合伙人

电话：+86 21 6141 1547

电子邮件：jaczhu@deloitte.com.cn

## 许文斐

德勤中国金融服务业

风险咨询总监

电话：+86 28 6789 8118

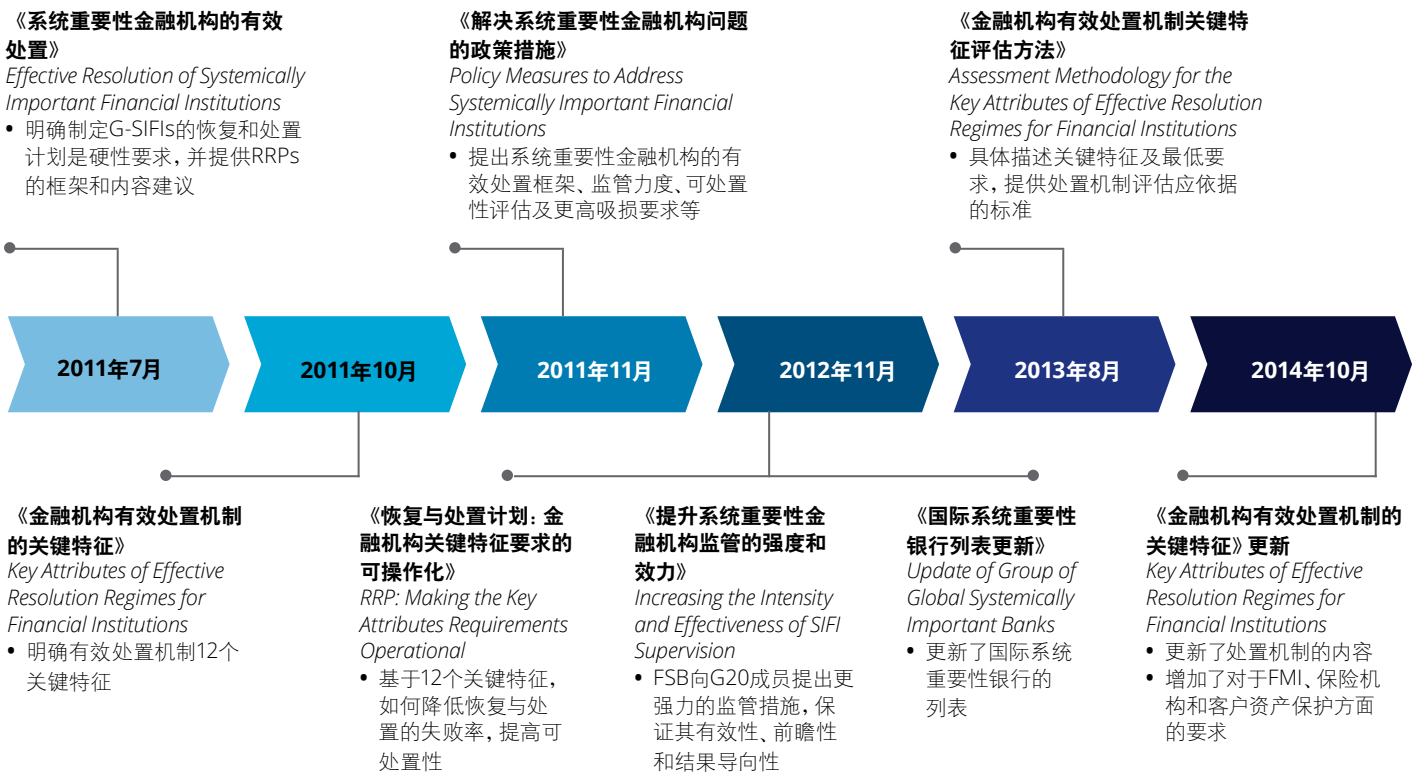
电子邮件：lanxu@deloitte.com.cn

# 3. 建立“生前遗嘱”机制，解码恢复和处置计划

## 系统重要性金融机构监管发展历程

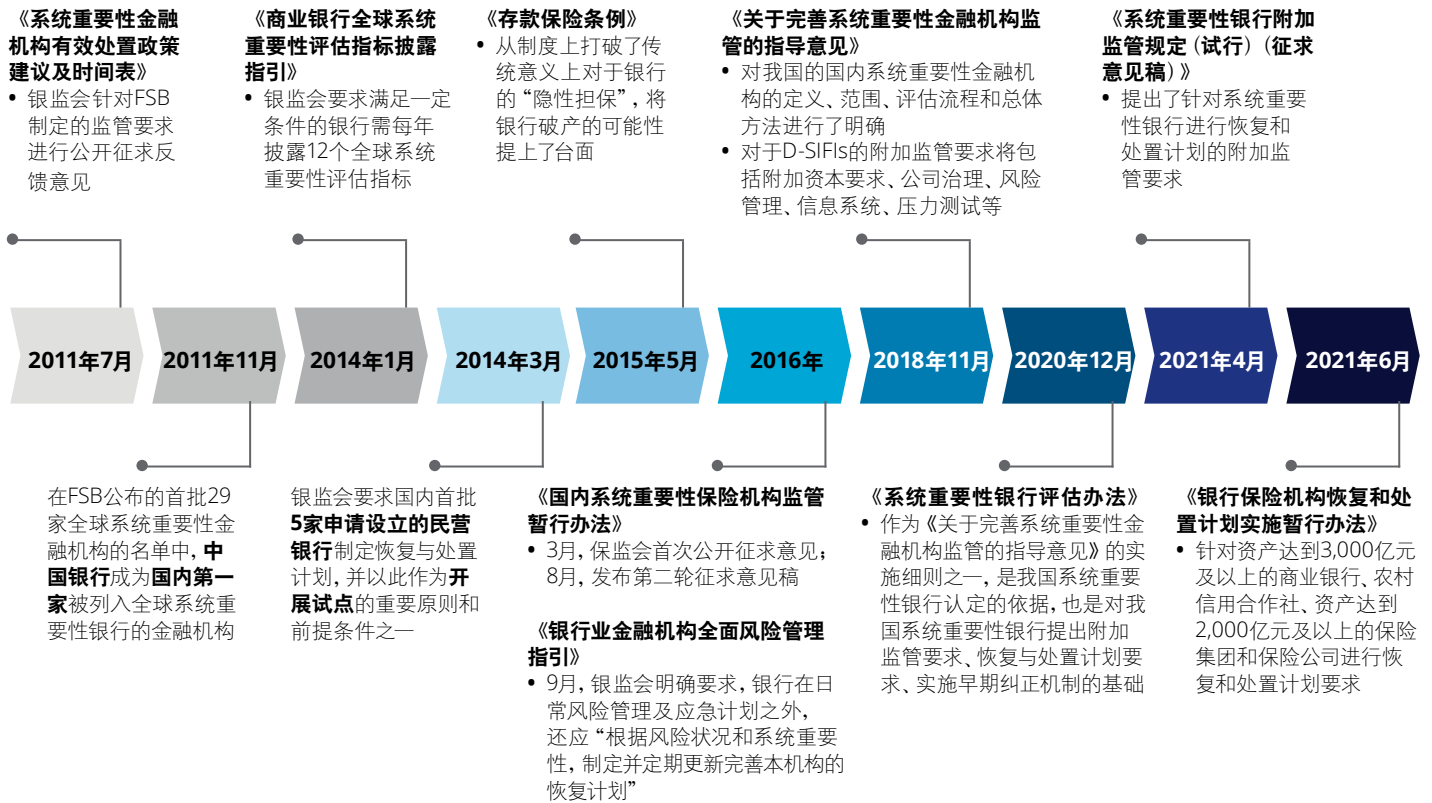
2008年以来的全球性金融危机极大地动摇了既有的国际金融体系，系统重要性金融机构因规模大、结构和业务复杂、与其他金融机构关联性强，在金融体系中居于重要地位，如果发生重大风险，将对金融体系和实体经济产生重大不利影响，甚至可能引发系统性风险。因此，危机后有关国际组织和主要经济体就如何避免系统重要性金融机构巨大的负外部性逐步形成了监管机制安排。

图98: 全球系统重要性金融机构国际监管改革进程



中国作为G20重要成员国，同样紧随国际监管改革步伐，明确政策导向，对系统重要性金融机构的识别、监管和处置做出制度性安排，有效维护金融体系稳健运行。尤其是从2018年起，人民银行会同银保监会、证监会，逐步明确了对银行业、证券业、保险业系统重要性金融机构的审慎监管要求，根据中国金融业特点，覆盖了可能会引发系统性风险的机构，除银行保险机构外，还包括了金融资产投资公司、金融租赁公司、证券公司、信托公司等。

图99: 国内系统重要性金融机构监管进程



**“大而不能倒”和“小而容易倒”都是恢复和处置计划所应考虑应对的“痛点”**

中小银行由于经营范围和业务资质方面的限制，经营发展中受宏观经济、区域经济发展水平以及相关监管政策等因素的影响较大，近年来也出现了不少的风险事件，因此，对于此类银行同样需要前瞻性的考虑其可能引发区域性风险时的应对措施。

今年6月，银保监会发布《银行保险机构恢复和处置计划实施暂行办法》（《办法》），明确了调整后表内外资产达到3,000亿元人民币及以上的存款类金融机构以及金融资产管理公司、金融租赁公司；表内总资产达到2,000亿元人民币及以上的保险（控股）集团和保险公司均应当结合金融机构自身实际，制定集团层面恢复和处置计划。目前国内符合上述条件

的有超过100家银行、保险公司、金融资产管理公司、金融租赁公司等金融机构。

同时根据人民银行发布的《系统重要性银行附加监管规定(试行)(征求意见稿)》的相关要求，未来拟入选为国内系统重要性金融机构的银行及保险公司也应当制定恢复和处置计划，并确保满足人民银行相关监管要求。



### 恢复和处置计划编制工作的困难与挑战

对于国内大多数银行而言，恢复和处置计划的编制是一个较为陌生乃至完全未知的领域，在具体的操作和实践方面仍面临着许多的困难和挑战。

### 相关法律法规解读和实施存在难度

大中型银行往往业务较为复杂，在制定恢复和处置计划过程中，除上述提到的大中型银行相关监管要求外，还可能涉及到金融市场、资金交易、再融资等多个业务细分领域。对于金融业务领域相关法律法规的准确理解，工作量庞大，存在不小的挑战。

### 数据信息收集与处理难度大

恢复和处置计划的制定涉及到大量银行数据和信息的收集、梳理与整合，例如内外部重要性、业务关联性、共享服务的依赖程度等，不同于银行所熟悉的常规业务

经营与监管报送数据，需要特定的数据模板与收集、加工处理方法，才能更好地服务于进一步的数据分析。银行的业务规模越大，资产结构越复杂，对于这些数据的收集与整合、信息处理工作愈加繁杂艰难。

### 涉及部门繁多，沟通成本高

恢复和处置计划编制不仅局限于风险与资本管理，而是一项涉及到银行整体部署的工作，需要董事会、高级管理层及前、中、后台多个部门乃至下属分支机构和子公司的积极配合和切实参与。在编制推进过程中，不仅需要向各个部门和机构发送收集各类数据信息的模板、问卷，还需要就触发机制、压力测试、恢复措施、处置方案的可行性分析及具体实施方案等专业问题，与相关负责团队进行多轮访谈与反复沟通。

### 应建立管理机制，落实主体责任

金融机构在落实恢复和处置计划相关要求时，需要建立起涵盖股东、董事会、高级管理层、总行部门、分支机构以及附属机构的管理机制，包括日常管理架构和危机管理架构，以做到有效应急。同时，应明确各主体责任，并通过演练的方式，切实提升各方在突发危机时的应对效率。

### 需要建立常态化的工作机制

根据《办法》，银行上一年度恢复计划已经获得银保监会及其派出机构认可的，应于每年8月底前完成年度更新，处置计划则应每两年更新一次，并根据监管职责分工报送银保监会及其派出机构。因此，恢复和处置计划势必是一项持续性、长期性的工作，无法做到一劳永逸。银行应思考如何采取必要的措施，建立机制化、常态化的流程与保障，使恢复和处置计划真正成为日常风险管理实践中的一环，同时也能降低每年更新的工作负担。

### 制定恢复和处置计划的意义

金融机构制定恢复和处置计划将带来以下四方面的裨益：



**战略发展意义：**  
清晰认识自我，  
明确战略定位

通过恢复和处置计划的制定，银行需对自身经营活动中哪些业务、产品或机构实体可能会带来超额风险，或者应作为重点投资发展对象形成清晰的诊断，为当前或未来的战略决策提供重要支持。

在分析业务重心的同时，银行还可以为潜在的战略收购、重组或资产剥离提前做好准备，在危机时能更有效率和方向性地分拆、出售或清算“劣质”资产。



**业务发展意义：**  
完善公司治理，  
提高运营效率

通过恢复和处置计划的制定，银行能为其自身经营提供更为透明和全面的视角和观点，使管理者有机会重新规划其治理结构、运营流程和内部控制。

同时恢复和处置计划的制定对数据的采集过程和报送、披露都提出了很高的要求，可敦促银行进一步提升IT系统和数据收集的工作效率，提高数据和相关报告的准确性和及时性。



**风险管控意义：**  
增强风控意识，  
提升危机应对能力

恢复和处置计划所蕴含的一个重要因素，就是建立起分层级、多角度的全面风险预警体系。

不同于以往的单一风险应急预案，通过恢复和处置计划的制定，银行可以综合考虑自身发展过程中可能遇到的各类风险和未知的异常状况，系统地整理和分析全行可用于恢复的资本与流动性水平，进而制定全面的、菜单式的应对方案，提升长期生存能力。



**市场影响意义：**  
提升市场声誉，  
抬升品牌价值

通过恢复和处置计划的制定，让银行能够实现风险管理体系的根本性变革，从主观上纠正过度追求风险的行为，进而增强市场信誉，塑造关键竞争力。

银行通过制定具有自身特色的、高水平的恢复和处置计划，不但能够满足监管要求，还能提升银行的市场声誉，为进一步抬升品牌价值和走向世界奠定坚实的基础。



## 总结

### 做好准备, 积极应对

考虑到恢复和处置计划报告的编制一方面需要熟悉国内外相关监管要求, 另一方面需要协调银行大量部门以获取数据及确认信息, 对报告编制人员的技术和协同能力有很高的要求, 建议银行应尽快启动相关工作, 做好应对未来监管检查的准备工作。在未来一年, 国内银行需根据监管要求编制和完善恢复和处置计划, 进一步建立健全风险防控长效机制, 以提升危机应对及处置能力, 在保证机构持续经营的基础上, 确保满足监管部门的合规性要求。

# 作者

## 方焯

德勤中国金融服务业

风险咨询主管合伙人 (中国大陆)

电话: +86 21 6141 1569

电子邮件: yefang@deloitte.com.cn

## 吴洁

德勤中国金融服务业

风险咨询合伙人

电话: +86 21 6141 2237

电子邮件: kwu@deloitte.com.cn

## 汤亮

德勤中国金融服务业

风险咨询总监

电话: +86 21 2316 6151

电子邮件: leotang@deloitte.com.cn

## 锁佳

德勤中国金融服务业

风险咨询副总监

电话: +86 21 6141 2264

电子邮件: csuo@deloitte.com.cn

## 4. 香港银行业及在港中资银行发展洞察

### 2020-2021上半年香港银行业表现回顾

面对新冠疫情带来的挑战，香港地区在防疫、维持经济发展和给企业提供金融支持方面都做出了极大努力，使香港银行业在过去一年间总体呈稳定态势，其资本、流动性以至贷款质素等指标全部优于其他国际金融中心。同时，为减少新冠疫情对社会带来的影响，香港金融管理局与银行业积极协调，推出一连串措施支持受影响的中小企业和市民（如释放10,000亿港元贷款空间，向企业客户推出贷款还息不还本计划，向个人客户批出特惠贷款等）协助社会各界渡过难关，缓解企业和个人客户面对的资金压力。

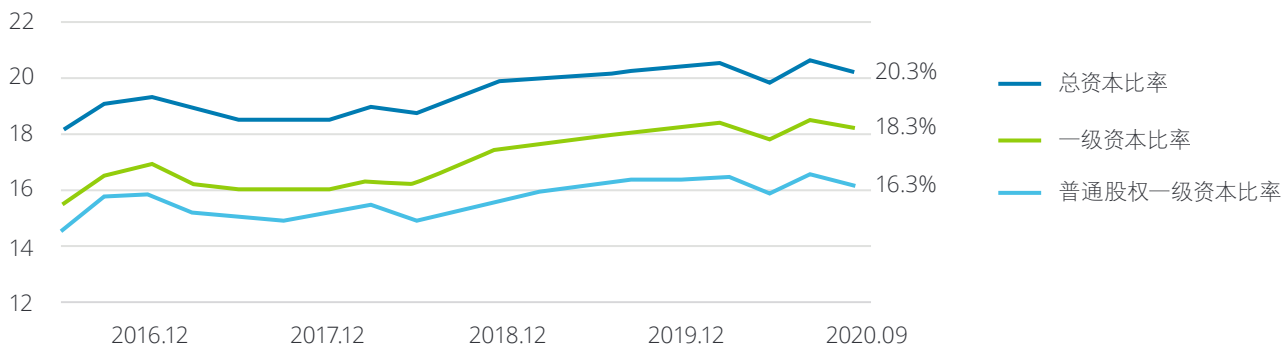
以下通过几大银行业重要指标，回顾香港银行业过去一年中的表现：

### 资本充足率与流动性比率保持稳定

根据《银行业条例》第97C条制定的《银行业(资本)规则》订明本地注册认可机构必须维持普通股一级资本比率不低于4.5%、一级资本比率不低于6%及总资本比率不低于8%，过去一年间，香港银行业的资本充足率保持在20%左右，未见较大的波动性。

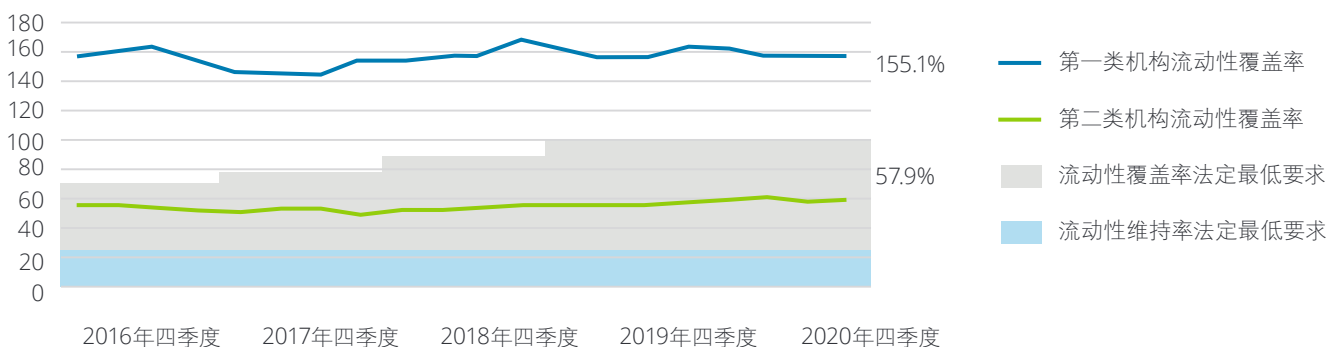
根据《流动性规则》，从业务规模或业务运作的复杂程度来考虑，第1类机构的国际风险承担重大或对本港银行体系的整体稳定有重大影响，其他认可机构则被视为「第2类机构」，须遵守有关流动性维持比率的规定（如表15所示）。在这类机构中，部分亦会被指定为「第2A类机构」并须遵守本地的核心资金比率规定。第2A类机构的指定是以该机构业务运作的规模及该机构相关的流动性风险为考虑基础。过去一年间，香港银行的流动性未受到较大影响，与往期相比保持稳定。

图100: 资本充足率



数据来源：香港金融管理局

图101: 流动性比率



数据来源：香港金融管理局

**表15: 流动性最低要求**

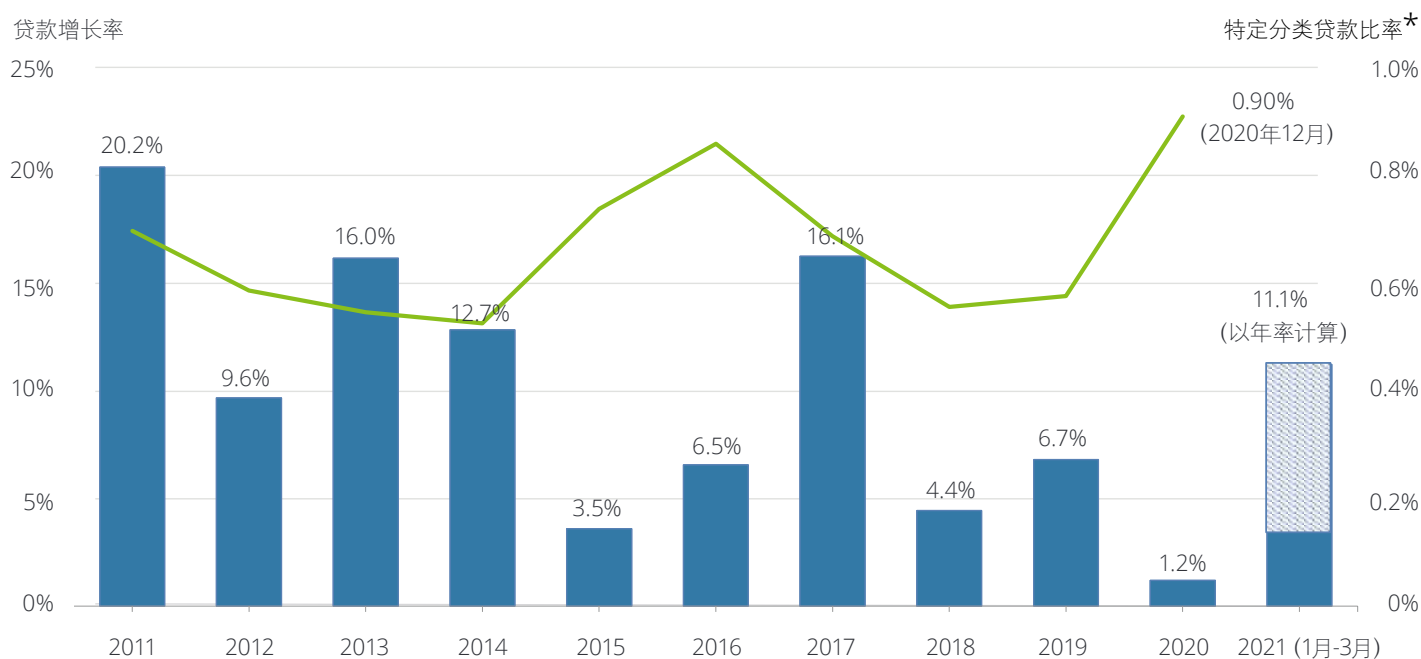
第1类机构		第2类机构	第2A类机构	
流动性覆盖率 (LCR)	净稳定资金比率 (NSFR)	流动性维持率 (LMR)	流动性维持率 (LMR)	核心资金比率 (CFR)
100%	100%	25%	25%	75%

数据来源: 香港金融管理局

**资产质量维持良好**

受疫情影响, 2020年信贷增长率明显放缓, 但随着香港经济逐渐恢复, 2021年以来, 信贷增长率稳步回升, 资产质素也维持健康水平。

**图102: 信贷增长率**



\*注: 所有认可机构的特定分类贷款 (次级、可疑和损失类贷款) 比率

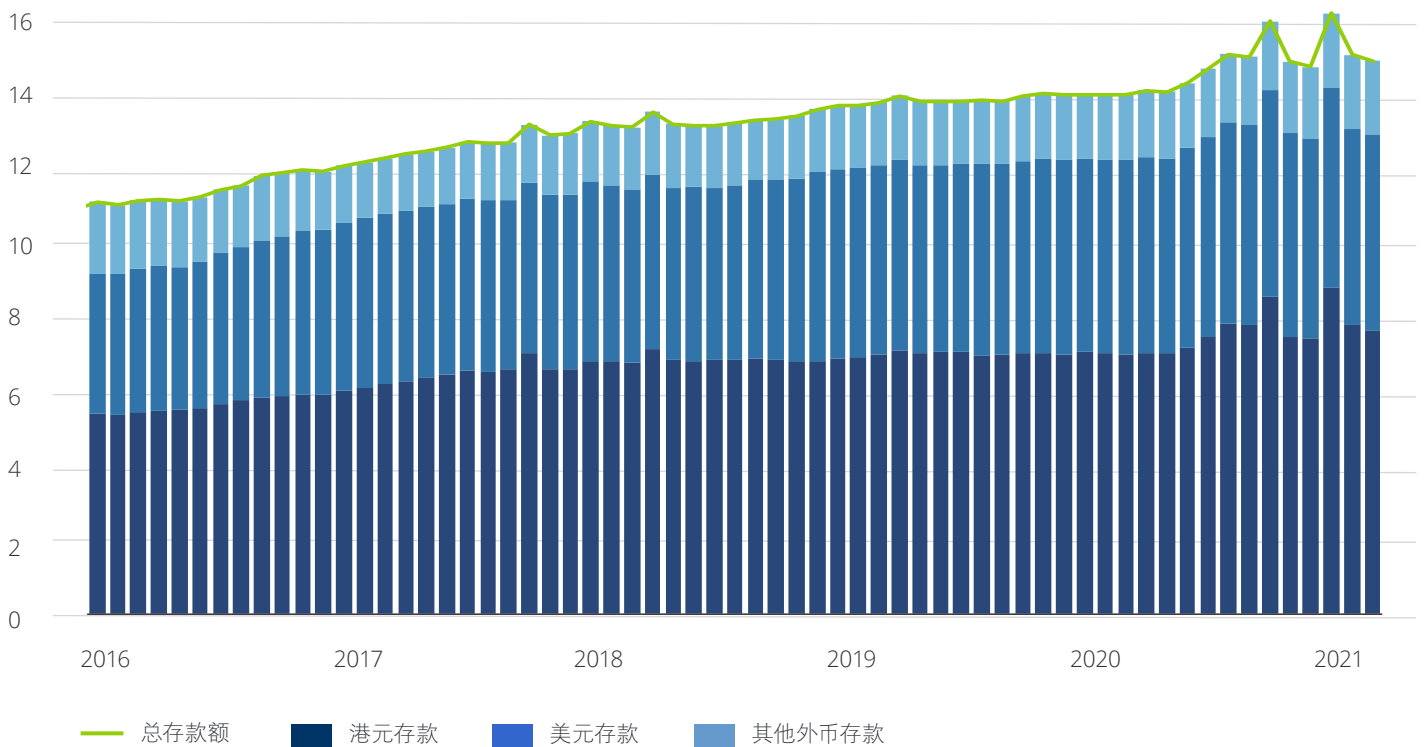
数据来源: 香港金融管理局

### 存款持续增长, 息差收窄

香港银行业存款总量持续增长。香港金融管理局于2021年6月30日发表的最新统计数字显示, 2021年上半年, 认可机构的存款总额及港元存款分别上升4.6%及7.6%, 若撇除新股认购贷款所产生的存款, 则分别上升2.7%及3.7%。香港银行业人民币存款上升5.0%, 于五月底余额为8,211亿元人民币。跨境贸易结算的人民币汇款总额于五月底为4,823亿元人民币, 而四月底的数字为5,618亿元人民币。

**图103: 香港银行存款总量**

单位: 万亿港元



数据来源: 香港金融管理局

### 香港金融管理局对未来银行业的思考

金管局总裁余伟文在今年3月在出席《香港经济峰会2021》时表示, 对于香港金融业前景, 主要围绕内地与国际接轨、金融科技和绿色金融三大机遇。

#### 国际接轨

《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》(《十四五规划纲要》)一如既往地支持香港提升国际金融中心地位, 强化香港作为全球离岸人民币业务枢纽、国际资产管理中心及风险管理中心。《十四五规划

纲要》亦提出深化并扩大内地与香港金融市场互联互通。同时, 过去数年推出的数项资本市场互联互通项目, 包括“沪港通”(2014年11月)、“深港通”(2016年12月)和“债券通”北向交易(2017年7月), 并一直致力优化这些项目。2020年6月, 中国人民银行会同香港金管局、澳门金管局联合发布公告, 在粤港澳大湾区开展“跨境理财通”业务试点。经过内地和港澳三方共同努力, 9月10日, 内地和港澳地区“跨境理财通”业务试点实施细则正式公布(细则自发布之日起30日后生效), 标志着“跨境理财通”业务试点正式启动。理财通旨在突

破性的提供一条正式和便捷的渠道, 首次允许零售投资者直接跨境开设和操作投资户口, 有更大的自主度去选择理财产品。

余伟文认为, 即使内地持续开放金融市场, 但按照目前市场反应, 外资仍偏好经香港投资内地。以债券市场为例, 外资机构2010年已可对内地进行投资, 自2017年推出债券通以来至2019年, 债券通月均交易量按年倍增, 上年高基数下仍上升80%, 今年前两月亦再涨40%。金管局正与有关部门紧密沟通, 争取尽快推出南向通, 并为中央结算系统(CMU)升级。

## 金融科技

金管局于2016年成立了金融科技促进办公室(FFO),以促进香港金融科技业的稳健发展,并推动香港成为亚洲区的金融科技枢纽。FFO旨在担当“平台”、“桥梁”、“推动者”、以及“促进者”的角色,从而推动业界研究金融科技方案。

金管局也在2017年推出七项推动智慧银行的举措,并于2021年6月公布“金融科技2025”策略,推动香港金融科技发展。

其中包括:

- 全面接通零售电子支付的“转数快”;
- 金融科技监管沙盒由1.0升级至2.0;
- 促进在香港引入虚拟银行;
- 推出“银行易”以简化监管要求和提升客户体验;
- 制定开放应用程序编程接口框架;
- 加强跨境金融科技合作;及
- 提升金融科技研究和人才培养。

其中“转数快”已在2019年全面推出并得到了广泛应用,八家虚拟银行也在2021年全面投入服务。

除了上列举措,金管局也在今年推出的“金融科技2025”纲领中定出5大重点领域,目标在2025年前全面应用金融科技,其中包括:

- 全面推展银行数码化,促进银行业全方位应用金融科技,例如:
  - 合规科技应用
  - 金融科技应用评估
  - 创新科技应用监管指引
  - 金管局数码化计划
  - 研究绿色科技应用

- 加深央行数字货币研究,为发展批发和零售层面的央行数字货币做好准备:

- 多种央行数字货币跨境网络
- 探讨本地零售e-HKD
- e-CNY跨境支付的应用

- 发挥数据基建潜能,建立基建以促进业界应用科技,包括:

- “商业数据通”
- 企业版“智方便”
- 区块链共享信贷资料平台

- 扩展金融科技人才库,培育学生和银行从业员成为全面的金融科技专才:

- 提升人才的专业能力
- 银行专业资历架构 (ECF) - “金融科技”单元
- 金融科技先锋联网
- 设立金融科技实验室

- 善用资源政策支持发展,跨界联手孕育金融科技生态圈,例如:

- 金融科技监管沙盒3.0
- 香港增长组合
- 金融科技跨界别协调小组

除了金管局的措施,香港政府也成立了年度旗舰项目“香港金融科技周”以提供平台吸引更多外地金融科技企业及人才来港。据统计,至今落户香港的金融科技企业数目已超过600家,当中包括由国际组织、学术机构及私人企业如银行、商业机构等成立的与金融科技相关的实验室。同时,金管局希望与银行及商界沟通,目标在2023年推出商业数据通,收集商界的数据足迹,银行可利用新型数据分析,审批中小企贷款,减低融资成本。

## 绿色金融

绿色金融为近年大趋势,余伟文提到,香港特区政府早前宣布将绿色债券计划规模倍升至2,000亿港元,未来可研究推出更多不同年期、币种以至面向零售市场的绿债,吸引更多投资者,金管局未来亦会在大湾区推广,助力香港更加全面的发展可持续金融。

在2020年底,包括香港金融管理局,证券及期货事务监察委员会等的多个监管机构和政府部门组成了绿色和可持续金融跨机构督导小组,并制订了六个策略方向和五个短期目标。策略主要涉及以下几个重要范畴:

- 风险管理:推进国际监管要求和准则的制订,确保金融机构妥善管理气候风险,将气候因素纳入运营决策;亦透过气候风险压力测试试验计划等措施,评估金融机构在不同气候变化情景下的风险;
- 信息披露:在2025年或之前按照气候相关财务披露工作小组 (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) 的建议,落实就气候相关资料作出披露的要求。香港是亚洲首个提出这方面具体要求的地区;
- 绿色标准:计划采纳由中国及欧盟领导的工作小组于今年内完成制订的共通绿色分类目录,确保香港的准则在最大程度上与内地及国际接轨,令绿色资金能更畅通流动;
- 能力建设:筹建一个跨界别的绿色和可持续金融协作平台,包括监管机构、政府机关、业界持份者和学术机构,透过整合各方资源和信息,促进跨界别的交流合作,加强专才培育、专业技能提升,并协助气候风险相关的数据分析及学术研究。

### 德勤洞察

基于德勤的观察，以下五大变化正在为香港银行业带来新的机遇与挑战：

图104: 银行业发展趋势



### 香港银行业的发展机遇

- **跨价值链向数字化迈进：**数字化、敏捷性的重要性日益提升，对银行科技架构的设计提出更高要求（例如云计算的部署与应用等），以降低成本并提高灵活性；
- **向数据驱动型组织转型：**通过收集的客户数据，不断优化银行的算法与数据分析模型，打造以客户为中心的产品与服务，同时优化业务与运营；
- **提高运营效率：**更多的关注简化中后台运营，提高自动化程度，缩短产品/服务周期，达到降本增效的目标；

- **构建数字化服务模型：**随着虚拟操作和远程工作成为整个行业的新常态，未来需要特别关注构建数字化客户服务模型，以确保实现客户的无缝化体验；
- **虚拟银行将在中小企业板块逐步发力：**2019年，香港金管局先后发出8张虚拟银行牌照，经过两年多的运行，发展格局与盈利潜力已逐渐清晰。8家虚拟银行目前重点在零售业务发力，借助股东的技术力量，整合线上与线下的服务，用数字化和智能化的方式重塑各个业务环节。2021年开始虚拟银行会逐步涉足中小企业市场，并将中小型企业作为发展资金管理、金融产品及支薪服务的业务目标；

- **大湾区仍将是许多香港银行的重要增长动力：**对于香港的一些中大型商业银行来说，大湾区已经成为其业务和发展战略的重要组成部分，未来将会有更多的投资涌入该地区。由于大湾区被定位为重要的创新和技术中心，在该地区拓展业务的银行将有很多的机会与当地的初创企业、金融科技公司和科技类公司建立合作伙伴关系及战略联盟。



### 未来银行运营模式

新冠疫情不仅对世界金融体系造成了冲击，更在全面重塑金融行业。在迎来竞争新格局后，传统产品领域增长受阻，新一轮创新热潮势不可挡，银行网点的作用正逐渐被重新定义，银行业及资本市场的数字化进程亦全面加速。德勤将从以下五个方面展望未来银行的运营模式。

图105: 重点关注领域



### 在港中资银行发展概览及洞察

伴随中国资本市场双向开放，中资在港金融企业数量大幅增长，继国有大行之后，股份制银行相继成立香港分行。目前香港金融业中资规模已超三分之一，与港资、外资并驾齐驱三分天下。其中，中资持牌银行数量达到30家，占香港银行总数的近20%。中资金融业在港蓬勃发展，不仅体现在机构数量、资产规模的快速增长，截至2020年中资银行业资产总额高达9.4万亿港元；而且其业务能力和市场影响力也是与日俱增，业务类型从单一走向综合，业务能力经过国际市场检验已可以与优秀同业比拼。

香港是中资企业“走出去”的第一站，各中资集团应客观尊重差异，在整体战略部署框架下，更多给予境内外机构差异化管理空间。在未来发展过程中，中资银行应积极响应金管局提出的银行业发展规划，如绿色及可持续银行、金融科技发展等，进一步深化其全球化的进程。在港中资银行肩负着推动人民币国际化进程的重任，中资银行可充分利用其对人民币与港币的了解，协助离岸人民币结算、推动跨境金融的发展，响应“一带一路”倡议与大湾区发展规划。推动金融与创新科技的深度融合，强化人工智能和金融科技的应用，实现与财富管理业务的协同发展。香港中资银行将聚焦发展民生金融，提供开户、支付、理财、融资等金融便利化服务，满

足粤港澳三地居民在大湾区的基本金融服务需求，助力打造宜居、宜业、宜游的优质生活圈。同时，香港中资银行将积极参与“一带一路”建设，发展“丝路”金融，提供综合金融服务，共同打造“一带一路”投融资平台，重点强化东南亚市场业务及企业财资中心业务与人民币跨境融资业务。

### 香港中资银行的在港发展机遇与挑战并存

- **联动+反哺：**香港分行各部门是总行业务部门的延伸，与境内分行之间建立联动机制，同时香港分行已经有一定发展的公司和金融市场业务可以反哺总行，将香港客户的境内业务推荐给境内分行；
- **“商行+投行”业务布局：**强化香港商行的私行业务与投行业务相结合，通过受托管理资产和自有资金开展PE股权投资业务，通过投贷联动，提高综合回报。境外分行之间在银团贷款、债券承销、并购融资、外汇交易等领域都将密切合作；
- **为公司客户提供跨境投融资服务：**充分发挥多平台混业经营和内外联动优势，进一步推动跨境投融资、资产管理和金融市场等业务创新发展，在人民币跨境使用中发挥更大作用；

- **为私财客户提供海外资产配置服务：**通过向中高端客户与跨境客户推介以港股及其衍生产品为标的资产的财富管理产品，扩大高净值客户规模及客户综合价值贡献，进一步拓宽中资银行的内地客户资产配置渠道。



风险与挑战

### 经营风险更加复杂，管理方式趋于全方位

中资银行境外机构面临的风险形势愈发严峻，除了主权风险、汇兑风险、政治风险等，还包括法律监管、文化差异、资产评估等风险。中资银行在风险管理经验和技術等方面具有传统优势，但其只适用于国内市场。因此，中资银行在拓展海外业务的同时，将更加强化风险管理。

## 作者

### 刘绍伦

德勤中国金融服务业  
管理咨询合伙人

电话: +86 10 8512 5598

电子邮件: shaolliu@deloitte.com.cn

### 莫凯乔

德勤中国金融服务业  
管理咨询总监

电话: +852 2258 6028

电子邮件: angmok@deloitte.com.hk

### 蒋璇

德勤中国金融服务业  
管理咨询高级顾问

电话: +852 2531 1860

电子邮件: azjiang@deloitte.com.hk

# 5. 逐光而行, 拥抱变局——德勤对中国银行业金融科技投产分析的思考

**风起云涌, 时不我待。**在全球新一轮的技术及产业革新的数字经济浪潮下, 颠覆性技术发展风起云涌, 科技类企业以其强大的研发实力为支撑异军突起, 带来了新兴的金融业务模式、技术应用与产品服务, 冲击着传统商业银行的经营方法, 重塑着市场新的竞争模式与规则。在此背景下, 科技与金融场景深度融合的“金融科技”理念也应运而生。面对冲击与挑战, 传统商业银行已深刻意识到继续依赖原有的经营壁垒, 无法提升自己的竞争能力, 唯有敞开心怀迎接挑战, 加大金融科技投入, 拥抱创新、深化核心技术应用、构建内联外通、线上线下相融合的生态闭环才是真正的破局之道。

**守正创新, 笃行致远。**随着金融科技的纵深发展, 2019年, 中国人民银行印

发了《金融科技 (Fintech) 发展规划 (2019-2021年)》, 从顶层设计上明确了金融科技的发展方向、任务、路径和边界。2020年, 新冠疫情进一步催生了金融科技运用的深度渗透, 其战略性地位显著提升, 各大银行在人员配置、资金投入上持续发力。根据银保监会的数据统计, 2020年中国的银行机构在信息科技领域的资金总投入达2,078亿元, 同比增长20%。随着金融科技投入的持续走高, 对金融机构的成本压力会越来越大, 以规模为导向的传统投入策略必将向精细化的闭环管理转型, 如何获得并构建新的投产效率/效能标准是精细化管理的关键要素。

**主动求变, 赋能未来。**德勤在2021年4月发布的《德勤中国银行业2020年发展回顾及2021年展望》报告, 财务管理篇

“坚持业财融合, 助推银行业务与盈利实现”中, 简要介绍了财务管理者如何通过金融科技项目中的全渠道获客成本评估, 来支持对于获客类业务策略/赋能的思路, 深度探讨德勤对于商业银行金融科技领域全生命周期管理与价值评价更前沿的思考, 并分享在领先银行中, 围绕金融科技投产效率/效能分析的前沿探索。

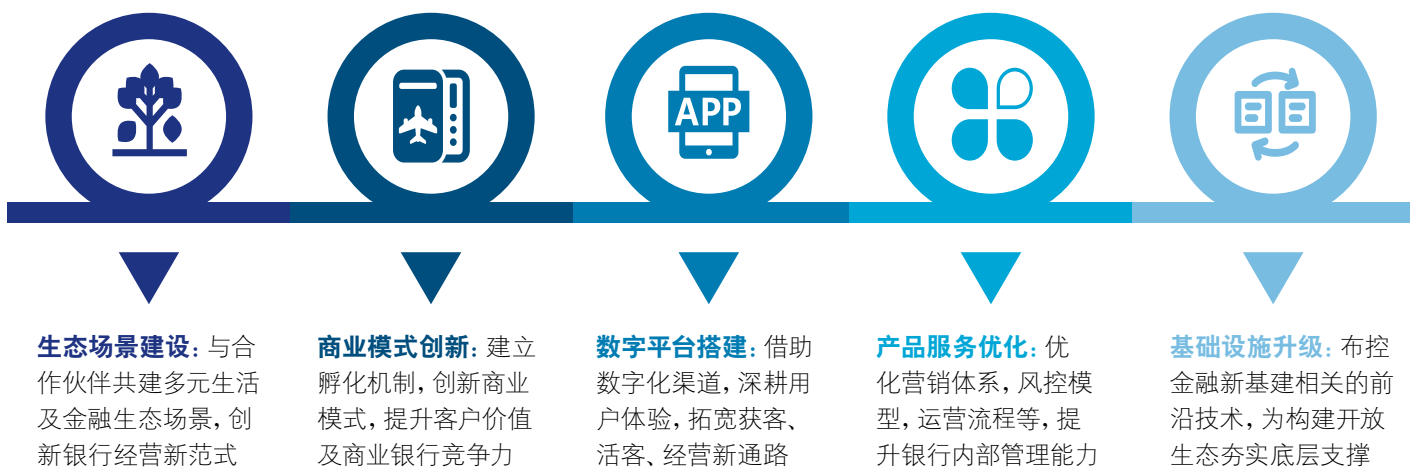
## 为什么需要金融科技投产分析

金融科技投产分析的目标, 是寻找金融科技投入的产出效率标准, 为金融科技投入的申请、审批、监测与评价的全流程管理中各相关主体的博弈提供数字支撑, 推动以产定投的资源配置策略。

## 金融科技投产分析的范畴

经过德勤咨询的总结, 商业银行金融科技投产分析范畴通常包括以下五大类别:

图106: 商业银行金融科技投产分析范畴



## 金融科技投产分析的意义

“银行要不要发展金融科技？”这个问题在各大银行的实际行动佐证下，答案已经不言自明。然而，在每年银行花费巨资投入到Fintech项目的情况下，对银行业务增长质量和战略实施效果究竟如何？下一步，银行业的金融科技战略发展该走向何方？资源应该如何投放，才能更好的支撑金融科技战略？这些问题，也是众多银行高管及财务管理者的困扰，也是投资者关注的重点：

- 一方面，时代在变，战略在变，技术在变，但是现有的财务管理分析框架未有大变。商业银行业务部门已经充分在借助生态共建，用户运营，数据优势捍卫经营疆界，重启新的增长引擎，而传统的财务分析框架依旧停留在资产负债、维度视角（产品、条线等），对金融科技战略的支持少之又少；
- 另一方面，“金融新基建”技术发展迅速，“云计算”、“人工智能”、“大数据”、“区块链”等新概念不断的出现，这些新型技术需要一定的专业知识才能准确理解，然而绝大部分银行财务人员并不具备相关的知识储备，他们对巨额的金融科技费用“看得见、摸不着、管不住”。

决策者、财务部门、科技部门、业务部门等对于金融科技的语言体系并不相同，跨层级、跨部门、语言一致、标准统一的金融科技监测与评价方法仍有待破题。

开展金融科技精细化投产分析的意义正在于，建立沟通桥梁，借助业财融合，在科技引领、创新驱动的道路上乘风破浪，其具体意义包括：

- 明确建设目标：以产出目标为导向，充分推动业财融合，协助业务人员理解财务投入与产出价值，协助财务人员理解业务目标；
- 引领价值创造：充分借助预期收益来追踪、监测投资效果，明确各类型场景或项目在对应阶段应产出的成果与预期收益的差距，制定相应的调整举措；
- 推动精准施策：推动业务路径与决策链条无缝结合，通过评估Fintech项目的进展，及时为各类型Fintech项目建议与其发展周期和资源禀赋最匹配的发展策略；
- 管理生命周期：帮助财务管理部门提升与业务管理部门的沟通能力，推动资源投放的精准配置、执行过程的实时监控、事后的准确评价与敏捷迭代。

## 如何开展金融科技投产分析

大多数银行在投产分析体系的构建过程中遇到很大的困难，比如怎么量化出到客户/产品/渠道等的投入，如何量化出到具体活动/服务的产出，从而导致投产分析卡在了第一步。

而金融科技业务更是有别于传统业务的特性，更强调对业务技术支撑、融合赋能，因此价值创造路径更长、辐射范围更广，需要从更加动态、联动、长远的业务运营和管理角度审视其价值产出与投入资源。下文将结合财务与科技视角、创新与传统视角，对金融科技投产分析中的两个核心议题展开探讨：



如何开展金融科技类项目的价值创造评价管理？



如何开展金融科技类项目的全生命周期管理？

## 金融科技项目价值创造评价管理

相较于传统的商业银行盈利分析管理，评估金融科技的价值创造将面临更大的难度：一是对于商业银行而言金融科技是赋能主营业务，不能用评价主营业务的方式来评价金融科技；二是金融科技的投入不是单打独斗，而是以战略方向、业务联动、生态协同等的整体投入，投入周期链条长，价值反馈链条更长。

因此，开展金融科技项目的价值创造，要求价值评估的方式能立足长期、广泛、复杂的视野，评估框架在传统视角的基础上，融合数字技术的视角及更具战略的高度。

图107: 金融科技投入的产出价值评估需要使用创新方法



**道阻且长，行则将至。**金融科技赋能商业银行业务发展最大的魅力在于“大投资会带来大回报”，从“投”到“用”是精细管理金融科技资源运作的必然趋势，数字化发展的过程中，不可能每一次尝试都是正确，前进的路上减法要比加法更困难，我们建议金融科技价值评估需重点建设以下三大分析领域：

- **投产分析体系**——商业模式的可持续，也必然是财务投产的可持续，自完成金融科技资源分配的那一刻，直到生态场景、科技项目的价值产出彰显，才算成功的基金运作；
- **增长思维体系**——成功的金融科技项目价值创造是秉持以“用户体验”为核心驱动，从“多元生态”到“运营引擎”融合科技创新效应，形成正向反馈循环，助推商业银行价值飞轮呈指数级增长；

- **周期思维体系**——商业银行数字化的转型之旅并非“一蹴而就”，从深埋“数”根，到张开“数”叶，需要充分结合场景的周期特点，进行精准评价及培育。

**金融科技项目全生命周期管理**

“以终为始，方得始终”——金融科技项目的全生命周期管理在当今的金融机构精细化管理需求中，越来越重要，金融机构需要在金融科技的全生命周期的事前、事中、事后各个阶段采取不同的措施来确保最大化的价值。而体系化的金融科技管理框架将从资源配置、获取、消耗各环节全方位提升商业银行战略资源的管理能力；

- 在事前，围绕投产预测进行立项评估，设计统一的金融科技事项申请规范；

- 在事中，进行投产进度监控，根据基金资源使用过程，梳理核算审批规则，通过多维度核算体系优化，提高直接成本占比，打通业财数据一致性，支持费用管控措施制定定制化分摊及计价规则，实现及时的资源调配与调度。与此同时，通过对执行过程的监控，协助相关部门及团队迅速调整方向，获得更大的收益或者避免更大的损失；
- 在事后，全面评估金融科技项目投产效果，价值彰显的同时，与生态伙伴、银行用户共生、共创、共享价值。而在此基础上，进一步优化投产效率以及效益的标准，敏捷迭代，反哺事前对于资源的申请与审批决策。



图108: 金融科技项目全生命周期管理诉求



**银行金融科技项目评估管理**

随着监管陆续落地多项金融科技发展的顶层规划与指导建议，金融科技逐渐成为推进金融业务创新的主要力量。传统金融机构纷纷加大金融科技相关的资金投入，金融科技战略地位显著提升。

优秀的商业银行管理者已开始前瞻性的思考：金融科技基金的投入，产出了哪些价值？如何量化该价值？当年不产价值的项目，何时可以看到产出？并实现投产的可持续？

某知名银行通过深度分析多家领先实践

商业模式及收费模式，总结金融科技项目评估的先进方法，对金融科技项目进行全面梳理，总结其产出模式，建立适用于金融科技场景、项目及技术方向各维度的产出价值分析标准化框架，提升科技项目投产分析的精细化水平，精准指导金融科技基金高效配置。

图109: 金融科技基金的关键价值产出





### 银行全渠道获客投产分析

在商业银行全面数字化经营的今天，依托互联网的丰富资源，各商业银行均开展了多种多样的线上创新获客模式，例如与头部媒体联合投放广告、在APP端进行活动、结合生活等场景将网点客户向线上引导等。

然而，有限的费用资源如何更加高效的配置到最需要的线上及线下渠道、场景？如何判

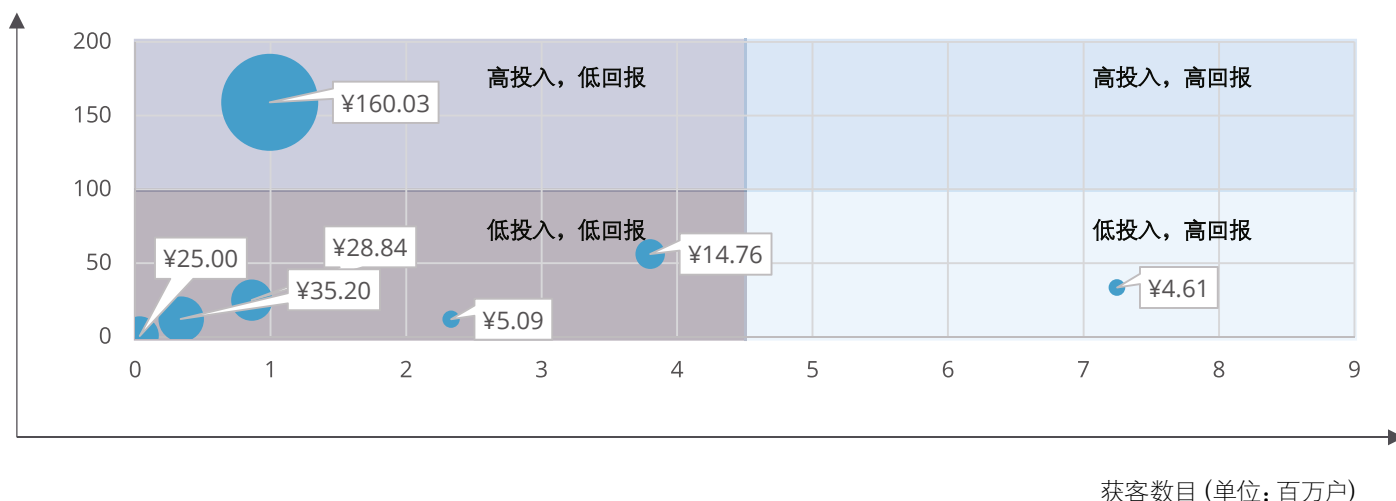
断线上、线下营销项目的投入是否合理？如何对营销项目进行执行监控以及后评价？这是今天以及未来，摆在银行业务团队、财务团队面前一道无法绕过的难题。

与此同时，商业银行在进行线上、线下获客活动时也遇到各类问题，诸如获客目标不明确、获客模式混杂多样、获客成本口径不统一，进而导致难以对获客成本及效率进行有效追踪及量化分析。

领先银行通过规范获客/促活标签，对获客模式及客群进行系统性总结、归纳和定义，并据此建立多环节、多渠道、多客群的获客成本分析方案，对所需要的数据类型进行梳理定义，整理其逻辑关系，建立数据收集模型，对获客/促活成本进行测算。通过建立全渠道获客投产分析，识别获客成本待优化的重点客群，优化获客手段，合理分配营销资源。

图110: 某客群各获客模式效率对比

获客总成本 (单位: 人民币百万元)



### 银行生态圈价值投产分析

面对外围经济环境与互联网科技公司的双重冲击，为求“破局”之道，各大商业银行纷纷制定创新发展战略，加快金融数字化转型，期望通过探索构建“金融+生活”的生态圈，融合线上、线下营销与服务渠道，打造新的获客增长点，同时提升存量客户向高净值客户的输送效率。

商业银行生态圈的运营有别于银行传统业务，其价值贡献往往无法直接计量。但是，生态圈建设投入不能盲目，仍需要更前瞻的管理和更高效的回检。

商业银行基于生态运营用户漏斗，打通从场景构建、场景运营及价值分析的全链条，通过量化各阶段核心运营及产出指

标，并综合运用高级算法模型，构建金融生态圈各场景统一的量化评估体系，嫁接从业务运营路径与业务赋能产出的桥梁，为商业银行的生态与金融场景策略进一步实施提供决策依据。

图111: 从生活场景MAU到金融变现AUM的路径实现



**银行金融新基建投产分析**

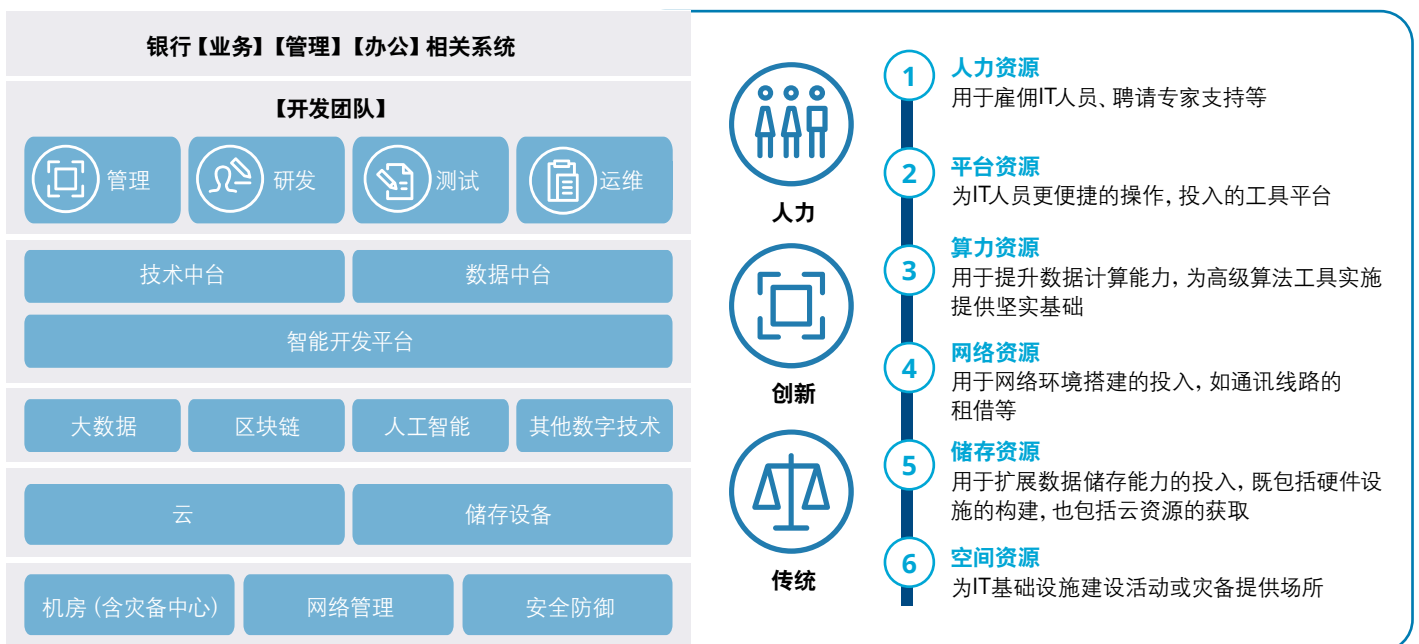
随着科技的发展，及商业银行持续数字化转型发力，当今银行业的IT基础设施建设除传统的系统资产、人力资源

投入外，更是涵盖信息、融合、创新的“金融新基建”。

金融新基建的纵深发展对科技能力建设提出更高的要求，高企的智能化转型费用

使得科技投入精细化管理的需求日益凸显，明确IT基础设施效能、建立IT基础设施控本增效评价框架，全面彰显IT基础设施的价值创造是当前诸多商业银行管理者的重点思考。

图112: 金融新基建



与业务经营场景或内部管理场景评价逻辑不同，就如何评价IT基础设施类投入，以及如何优化IT基础设施的控本增效工作，管理者仍面临着更多的困惑：难理解、难量化、难预测。

领先银行已开始探索性思考通过优化IT中心布局模式、完善效能监测指标、落实投产评估策略、精细IT资源计价机制等试点对该领域的评估破局：

- **结构变革**——围绕IT基础设施布局的核心要素，从地域布局、组织架构、薪酬结构、人才招聘，从上至下的设计最优布局模式；
- **过程透明**——围绕IT基础设施的全生命周期，梳理从管理举措到效能监测指标，端到端的匹配IT战略管理的目标；
- **闭环投产**——通过精准量化产出，构建事前预测、事中监测、事后回检的价值评估体系，推动全周期链条上的分析融合；
- **方法赋能**——根据资源使用、项目对应部门、系统使用部门，分别梳理计费机制，精细科技（开发资源、云资源等）资源成本归集。

## 总结及展望

曾经，“金融科技”代表着“金融”与“科技”两个世界的碰撞与融合，而今天，金融科技是商业银行致胜激烈市场竞争的核心力量。在该股力量推动的大变局下，优秀的银行管理者在变革道路上需持续不断的探索与创新，打破疆界、开辟未来。通过“大处着眼、小处着手、坚实根基、敏捷迭代”的管理思路，逐步构建金融科技的闭环、投产管理，掌握并引导该股力量，为“我”所用。

逐光而行，未来可期。现代历史上的技术革命，中国多是学习者或追随者，但在当今的数字金融领域，中国银行业毫无疑问走在世界前列。德勤真诚希望携手各位银行同仁，抓住历史赋予中国金融业的创新机遇，逐浪潮头，直济沧海。

# 作者

## 栾宇

德勤中国金融服务业  
管理咨询财务与绩效管理业务线合伙人  
电话: +86 10 8512 5831  
电子邮件: yluan@deloitte.com.cn

## 周树军

德勤中国金融服务业  
管理咨询财务与绩效管理业务线总监  
电话: +86 28 6225 6193  
电子邮件: gazhou@deloitte.com.cn

## 刘梁

德勤中国金融服务业  
管理咨询财务与绩效管理业务线经理  
电话: +86 21 6141 2002  
电子邮件: lialiu@deloitte.com.cn

# 6. 乘势而上, 勇立潮头——加快布局财富管理黄金赛道

纵观全球市场, 随着数字化浪潮的席卷、客户行为模式的改变、监管政策的趋严, 全球财富管理市场逐步呈现出前所未有的变革, 全球GDP与私人财富增长加速, 年复合增长率已超10%。中国市场拥有深厚的客群基础, 随着宏观经济形势平稳向好、客户投资偏好向金融资产转移、金融科技在财富管理领域的深入应用, 中国市场正成为全球最具潜力的财富管理市场。

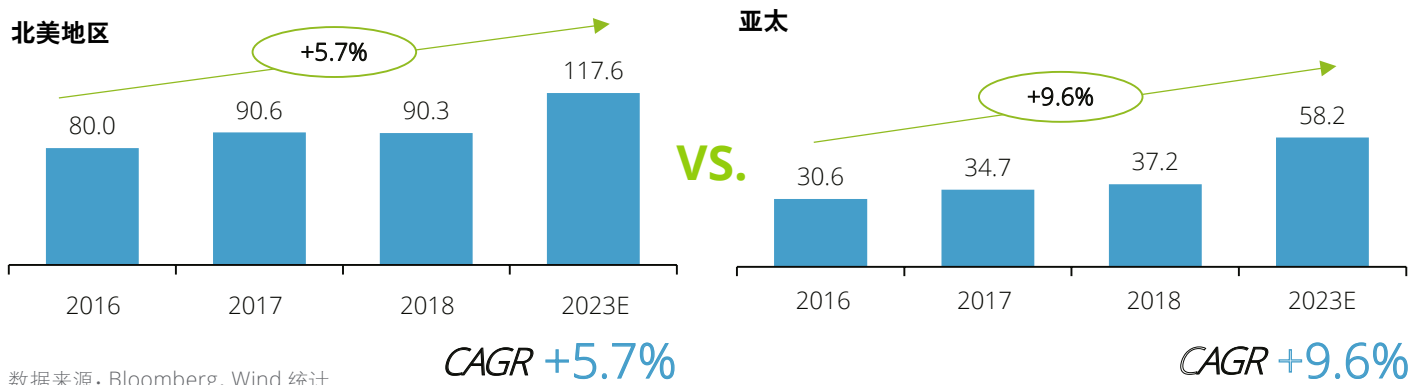
## 市场趋势

### 全球财富管理市场分析

全球GDP与私人财富增长加速, 为全球财富管理发展提供了良好的市场空间和内生动力, 全球财富持续增长, 金融财富在 2020 年突破 250 万亿美元, 财富管理行业正经历发展的兴盛期。中产及以上阶层掌握全球85%的财富。发展市场追赶成熟市场。随着发展市场经济向好, 客户可投资资产持续增加, 客户财富管理需求呈现显著上升趋势, 亚洲财富管理市场增速高于北美地区财富管理市场增速。

图113: 北美地区与亚太地区财富市场预测

单位: 万亿美元



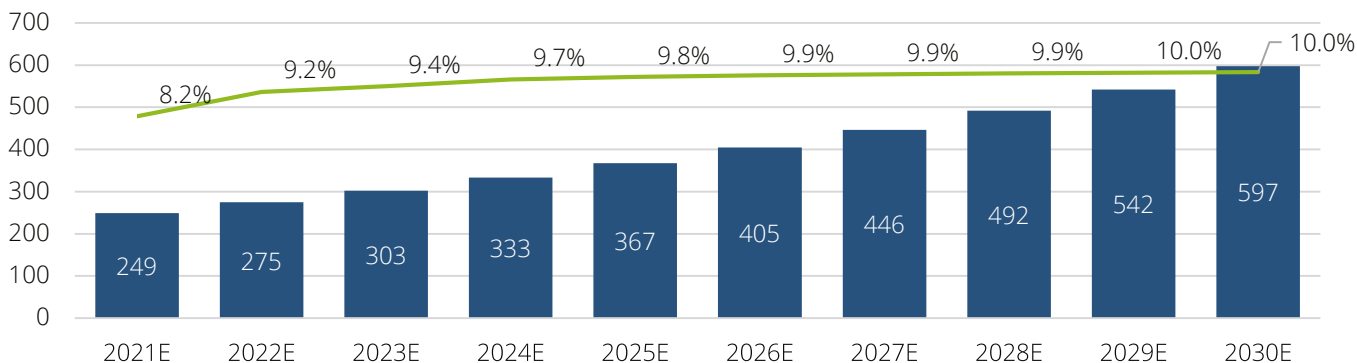
数据来源: Bloomberg, Wind 统计

### 中国财富管理市场分析

在疫情常态管控下, 我国经济仍稳中向好, 财富市场逆势增长。我国居民的个人可投资资产保持上涨态势, 2018至2020年年均复合增长率为13%。伴随着经济动力换挡、低利率水平等因素, 居民家庭资产亟需寻找新的财富保值增值渠道。2020年末中国个人可投资资产总规模达241万亿人民币。同时“房住不炒”的定位促使居民家庭资产从房地产向金融资产迁移。根据与GDP增速比较预估, **财富管理市场将保持稳定增长, 预计到 2025 年, 中国个人可投资资产规模可突破 287 万亿元, 将是全球最强劲市场。**

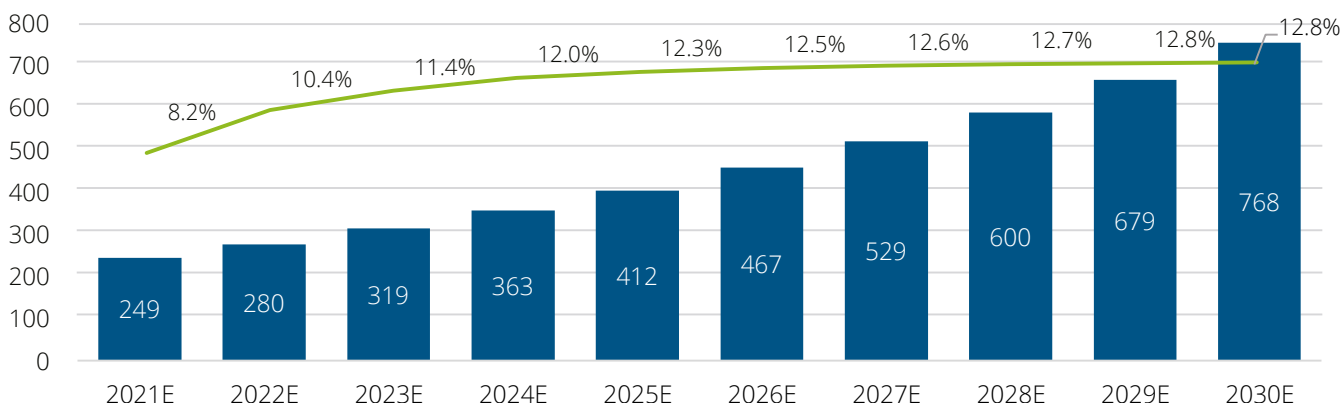
**图114: 中国财富管理市场规模预测**

单位: 人民币万亿元



核心假设① 悲观预测:

1. 市场总量维持10%增长, 略高于名义GDP增速, 与M2预计增速持平
2. 存款在居民金融资产中预计占比趋于稳定
3. 住房资产在居民总资产中占比逐年降低



核心假设② 积极预测:

1. 市场总量维持10%增长, 略高于名义GDP增速, 与M2预计增速持平
2. 存款在居民金融资产中预计占比逐年缓慢降低
3. 住房资产在居民总资产中占比逐年降低

数据来源: Wind, 德勤分析

监管方面, **监管正在利用业务监管、科技监管和数据监管一体化的监管模式, 力促行业资金端及资产端良性发展。**

**银保监会: 稳妥有序推动理财业务改革转型**, 2021年上半年先后出台《理财公司理财产品销售管理暂行办法》(2021年5月28日), 规范投资销售行为, 强化了对代销渠道的管控; 《关于规范现金管理类理财产品管理有关事项的通知》(2021年6月14日), 进一步规范现金管理类理财产品的风险控制。

**证监会: 增强财富管理功能**, 同时, 资本市场供给侧改革全面加速, 常态化退市等规范将引导孕育更多优质资产标的。2019年10月证监会下发《关于做好公募基金

证券投资基金投资顾问业务试点工作的通知》, 基金投资顾问业务让财富管理行业回归本源“受人之托, 代客理财”, 从制度设计上推动了财富管理行业从卖方代理向买方代理转型, 以产品为中心向以客户为中心转型, 收费模式从交易佣金向账户管理费转型, 具有里程碑意义。

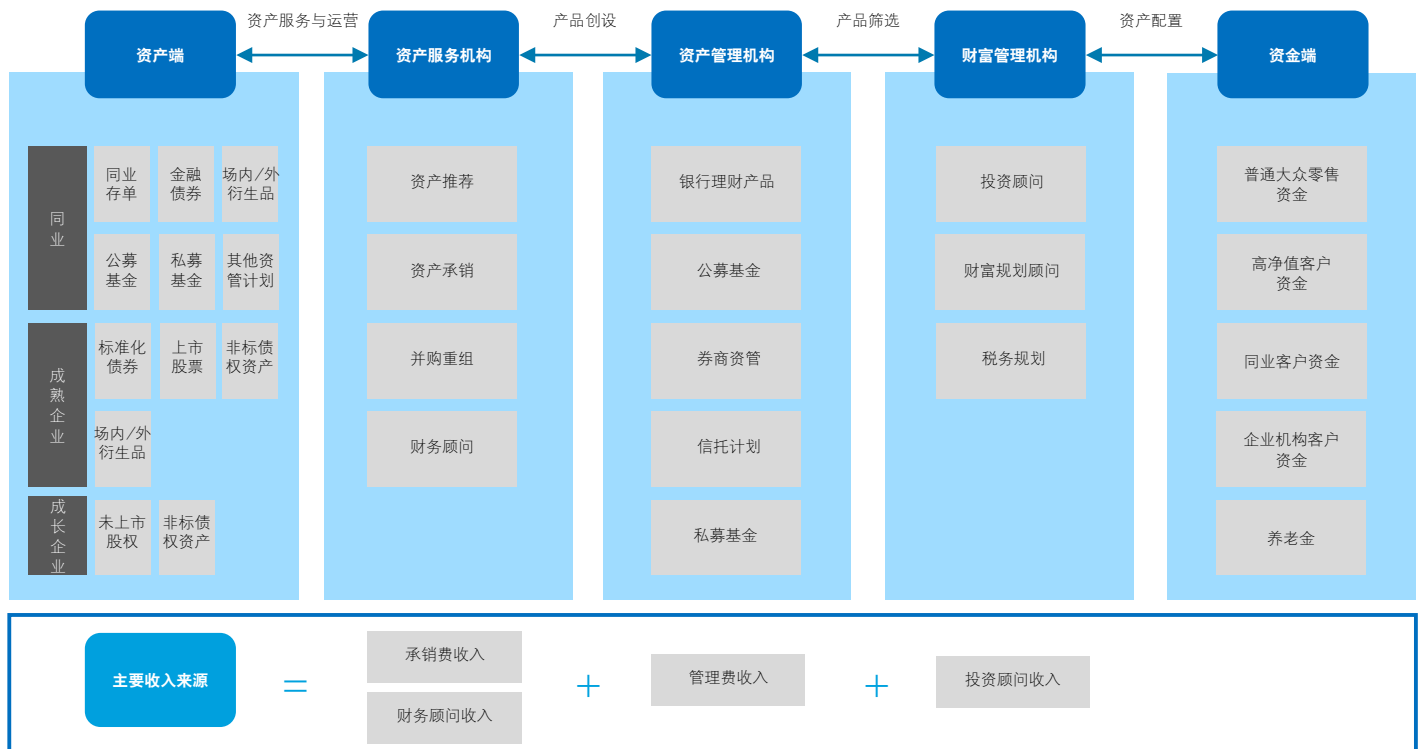
#### 大财富管理的定义

**财富管理**是指以客户为中心, 为客户设计一套全面的财务规划, 通过向客户提供现金、信用、保险、投资组合等一系列金融服务, 对客户的资产、负债、流动性进行管理, 以满足客户不同阶段的财务需求, 帮助客户达到降低风险、实现财富保值、增值和传承等目的。

早在2019年, 银行业领先机构曾首次提出**“大财富管理”概念**。2021年以来, 以银行为代表的机构纷纷提出自己的“大财富管理”理解和适合自身的经营策略。

**大财富管理**是指以客户为中心, 打造开放式产品货架服务, 在银行内外打通财富管理、资产管理、资产供应的生态链, 服务社会融资与居民财富增值的需求。大财富管理连通企业融资需求与财富管理, 不仅是一种对原有个人财富管理服务方式的提升, 也是银行全新经营理念的升级, 是银行面向对公、对私客户提供的综合性金融解决方案。

图115: 大财富管理经营链路



### 上市银行2021年上半年核心举措

当前，我国财富管理市场主要参与者包括商业银行、券商/公募/私募基金、互联网金融机构等第三方服务机构，目前呈现出“三分天下”的均衡格局。各类金融机构正在加快布局财富管理市场，不仅覆盖高端客户，也力争覆盖成熟理财投资者与长尾客户，力争全客群抢占市场份额。

银行业方面，我国银行业呈现出大行“全面开花”、股份行“做优做精”、城农商行“精耕本地”的多元竞争格局。从银行2021中期报告来看，上市银行财富管理业务呈现出大行规模领先，股份行和城商行更加积极的发展态势。

### 加强客户分群精细化管理

2021年各家银行发力财富管理业务，针对各类客户群体的市场竞争加剧。“深耕”客户经营能力，基于客户分群匹配差异化的产品和服务成为各家银行发力的重点领域。

多家银行在现有客户分层的基础上洞察客户需求与信息，打造价值主张鲜明的客户分群，并在此基础上匹配差异化的产品与服务，满足多样化的客户需求与最优资产配置方案。

- 招商银行作为国内较早发展财富管理业务的银行，在财富管理、高净值人群服务领域积累了丰富的经验，近年来更是通过客户战略升级不断扩大自己的先发优势，在半年报中，该行提到正将客户经营从单一资产分层向客群分类扩展，在年长客群、亲子客群等细分客群领域探索建立专属服务方案；
- 平安银行在半年报中提到该行正积极推动业务模式由“队伍推动”向“客群经营”转型，聚焦客群差异化需求，分客群严选产品配置，优化客户服务。

可以看到，基于客户分层分群，匹配差异化的产品、投顾、渠道等服务，关注客户成长，深耕客群经营能力，将是银行及金融机构未来财富管理的主要工作思路。

### 加快专业投研投顾团队建设

我国财富管理市场处于快速发展时期，财富管理模式正从“卖方销售”向“买方投顾”转变，专业的投研投顾队伍是财富管理转型的稀缺资源。在提供服务的过程中，客户关系管理是核心诉求，银行要探究客户的真实需求并判断客户的客观需要，帮助客户明晰方向、理顺关系、分析利弊、解读引导、理性选择。为此，需要完成市场开拓、了解客户、投资建议、方案部署和评估等核心业务环节，提供持续跟进、动态跟踪、定期检视、方案优化等财富管理的动态服务。



- 工商银行在半年报中提到该行强化“财富顾问+投资顾问”服务模式，成立精英投资顾问“先锋团”，统筹投研观点及资产配置逻辑输出，聚焦提升顾问专业服务能力；
- 长沙银行在半年报中提到该行加快专业投顾能力建设。强化总行中台投顾职能，建立常态化的投研观点、工具输出机制，为一线营销赋能。按期发布财富视点周报、月度和季度投资策略及资产配置报告，针对市场波动，及时发声。培养财富管理团队，搭建起总分支三级财富管理架构，为客户提供“1+1+N”的服务。

可以看到，建立优化投研投顾团队，做好客户价值管理是财富管理行业长足发展的重要核心：从长期角度发现并服务于最有价值的当前和潜在客户，并围绕客户全生命周期的财富管理需求提供持续跟进的全方位服务。

### 搭建开放式财富管理平台

2021年各家银行进一步夯实数字化转型与系统化平台建设，利用金融科技赋能，打造开放式财富管理平台。

- 兴业银行面对财富开放平台趋势，着手打造面向零售、企金、同业客户的全集团统一财富销售平台，以手机银行为载体，实现一个APP对外，并将统一财富销售平台搭载在F端企业级开放银行平台上，与外部所有资管机构实现后台产品系统对接，实现集团内外渠道、产品、客户的全面开放，互为共享，和金融生态、场景生态的内引外联；
- 光大银行创新推出了行业领先的“财富AI+”线上直通平台，通过数字人、自然语言处理等技术的运用，打通全货架私募产品线上化交易的最后一公里；完善私行团队可视化管理平台，上线理财经理微信小程序，同步对接全市场代理产品数据，辅助代理产品销售。

可以看到，在安全和隐私保护的前提下，基于先进的金融科技建立灵活、智能的财富平台，在降低业务办理成本的同时为客户提供更便捷、更高效的金融体验是财富管理的重要手段。

### 提升线上渠道获客活客能力

资产配置时代的银行财富管理对用户获取服务的便利性和广泛性提出了更高要求，多家银行以手机APP为突破口，围绕用户旅程，提供更全面的金融服务和生活类非金融服务。

- 宁波银行在半年报中提到该行坚持“移动优先”发展战略，在APP平台为客户打造智能化、移动化、个性化的一站式服务平台；同时以微信银行作为银行APP的渠道补充，围绕财富、信贷、信用卡等核心金融业务，为客户提供更便捷、更高效的金融体验，降低客户业务办理成本；
- 交通银行在半年报中提到该行全面升级手机银行财富管理服务，提升客户在基金交易、理财部分产品、保险产品以及贷款业务全方位财富管理体验。

可以看到，手机APP协助银行打破财富管理时间、空间和用户群的界限，重塑了银行财富管理的服务边界，已成为财富管理渠道的主战场。

### 革新产品营销策略

产品模式亟需顺应财富管理市场正在经历财富管理2.0模式的转型，最终终点为实现客户资金沉淀，提供综合解决方案。多家银行正通过结合传统投资类产品与服务类产品全方位满足客户价值主张，以最便捷的方式为客户提供一站式产品和解决方案。

- 南京银行在半年报中提到该行持续推进理财净值化转型，丰富理财产品种类，同时围绕客户资产配置，固化“售前-售中-售后全流程代销服务模式；

- 兴业银行在半年报中提到该行改变传统产品销售模式，坚持全市场精选优质产品，以全谱系产品服务客户资产配置需求。基于客户投资偏好和风险承受能力整合集团内部产品服务，引进外部优质资产，为客户提供全生命周期、全产品覆盖的资产配置服务。

可以看到，银行提供全品类及优质的产品供给并革新产品营销策略，结合客群特征及偏好进行产品及资产配置推荐是财富管理2.0模式转型的重点。

### 发挥集团生态圈协同优势

在集团层面发挥各个条线的协同优势，以客户为中心，以财富管理业务战略为核心引擎，打通集团内外价值链循环，有助于实现财富管理生态价值链循环，最终实现螺旋上升效应和生态共赢，助力全集团开启“第二发展曲线”。




- 平安银行在半年报中提到该行通过紧密联动平安集团内各投融系专业公司，发挥平安集团综合金融优势，借力平安集团子公司的多样化产品，以“商行+投行+投资”的复杂投融模式，为客户提供综合金融服务，满足客户多元化和个性化需求，实现行业客户的深度经营；
- 招商银行在半年报中提到该行通过构建“大生态”，形成业务飞轮效应。围绕“财富管理-资产托管-投资银行”大财富管理价值链，充分发挥集团优势，优质资产组织为大财富管理提供产品支撑，投商行一体化服务模式放大了资产组织的宽度和广度。

可以看到，整合集团资源，建立跨集团各职能部门及子公司的大财富管理协同工作机制，发挥集团各个条线优势，落实资产组织、产品创设、联合营销的专业性、稳定性、长效性，是发展大财富管理业务的有力保障。

## 未来趋势与转型建议

### 未来趋势

未来，大财富管理市场与转型中需要关注点如下趋势：

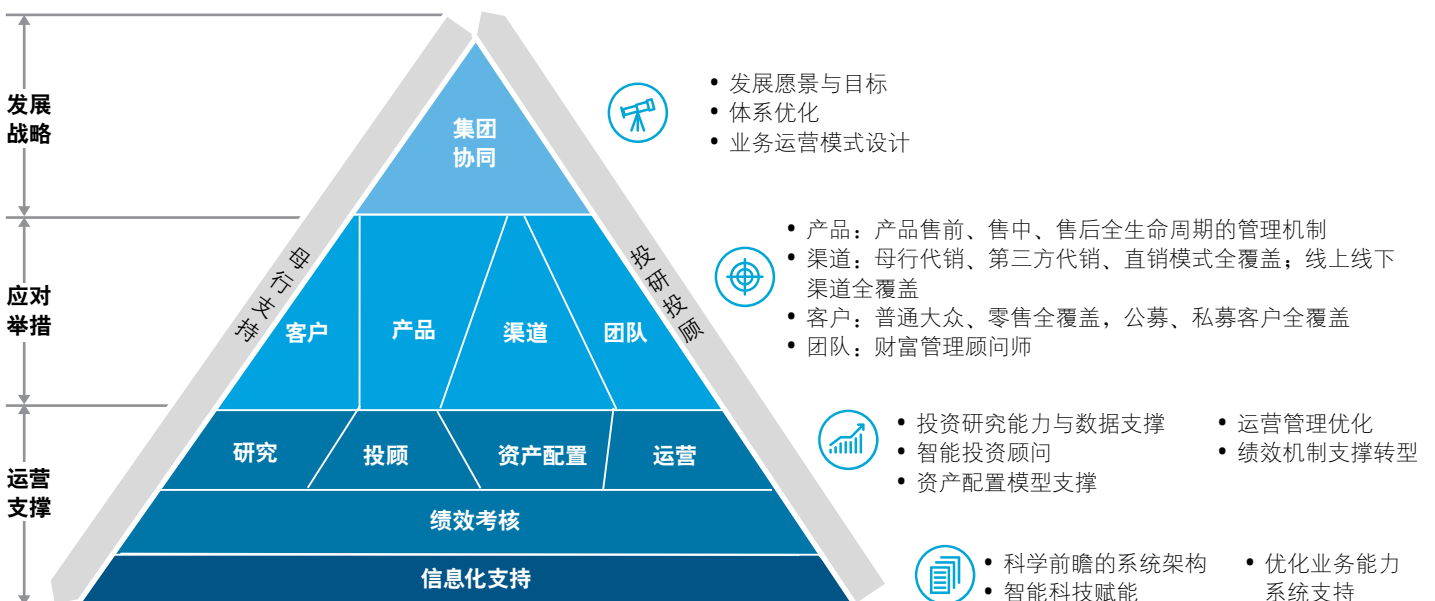
 <b>合格的投顾队伍是财富管理转型的稀缺资源</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>近年投顾人员数量及占比明显上升，第三方理财机构以其灵活的激励机制培育了一支具有竞争力的投顾队伍，但随着金融环境的变化，部分人员或将流向头部金融机构。各家金融机构应重视投顾队伍的建设与考核激励。</li> </ul>
 <b>金融科技引领、内部组织协同下的财富管理再升级</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当前各类机构将科技创新提升至公司战略高度，赋能财富管理全流程。海外机构“财富管理”协同模式下诞生了很多百年老店，国内各类机构需要重视集团资源联动与内部组织协同，只有通过有机协同，方能带来集团大财富管理业务的全面升级。</li> </ul>
 <b>产品体系逐步完善、标准化产品迎来春天</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>财富管理从“向客户销售产品”向“为客户提供资产配置服务”转型，产品体系进一步完善。标准化产品更便于被应用于资产配置推荐，以及标准化的对客推荐流程，银行应注重从单一的产品销售到一站式开放产品平台服务提供，关注资产配置能力的提升。</li> </ul>
 <b>AUM 是财富管理转型第一阶段最重要的结果指标</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>财富管理愈来愈重视客户资产管理规模（AUM）为导向的买方模式，进而通过以客户服务为公司的多元化变现方式获得收入、并形成资产沉淀。以嘉信理财为例，过去十年的收入增长公式：以AUM为核心驱动的零售财富管理模式下，客户资产6%的复合内生增长率即可带来净利润15%的稳健增长。关注客户留存与促活将是各家银行关注的重点。</li> </ul>
 <b>低利率会推升居民的风险偏好，资产配置需求提升</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>低利率环境下，居民寻求投资收益的行为可能会提高其风险资产的配置意愿，进而推升风险偏好。</li> </ul>

### 转型建议

我们建议金融机构在财富管理业务转型和全面升级的过程中，应首先从顶层设计入手，规划财富管理业务转型路径，关注客户、产品、渠道和团队的策略，完善大财富管理治理体系，梳理匹配融资端和客户资金需求端的服务能力，建立多层次、相互衔接、协同的运行机制。

图116: 财富管理业务战略转型框架

财富管理业务转型规划



## 能力体系建设

同时，我们也建议应该以客户为中心，通过“专业制胜”修炼内功，主打七大能力体系建设，全面打造买方投顾的财富管理能力体系。

- ① **投资研究**：整合集团层面、组织内部的投研资源，共享投研成果，构建投资研究的护城河
- ② **投资顾问**：以客户为视角重构销售队伍结构，建立投资顾问团队，打造效能和产能兼备的全能财富客户经理队伍
- ③ **产品供给**：整合母、子公司资源，打通并建立集团内部的产品货架，打造以“投资者教育”为形象的开放的产品优选平台
- ④ **客户经营**：银行应构建以客户为中心的分层、分群客户经营体系，以代发工资客户作为财富管理客户突破口，建立客户价值评估体系
- ⑤ **渠道运营**：将手机银行作为客户触达的主渠道，建设直营团队；分区域布局，根据区域特色部署渠道运营策略，提升客户分层、全渠道运营能力
- ⑥ **资产组织**：寻求另类投资能力的提升，与行业内优秀的权益投资机构开展合作，丰富资产供给
- ⑦ **资产配置**：建立从资产大类至产品子类层层细化的资产配置流程，针对不同客群的基本特征提供针对性的资产配置方案



## 总结

通过国内外资本市场实践证明，财富管理业务收入占比越高的银行，市净率也相对越高。这一趋势一定程度上揭示了银行强布局财富管理业务的必要性和市场认可度。发展具有特色的大财富管理业务，将是未来银行利润增长的主要驱动力，将为股东价值的提升赋能。

- **战略层面**：持之以恒的战略定力和“以客户为中心”的绩效考核引导是大财富管理战略成功的关键；
- **协同层面**：一体化的团队协同，共同产品定制、生态场景共创、整合客户旅程、客户转介、精细与合理的协同利润指标考核是大财富管理协同的关键；
- **客户层面**：客户分层经营，与客户差异化服务是客户服务的关键。产品层面：强投研强投顾，方能实现财富管理，代销与资管业务的三飞；
- **科技层面**：以用户思维重塑客户旅程，打造AI+开放银行平台，场景化获客，是大财富管理业务科技赋能的核心。

# 作者

### 方焯

德勤中国金融服务业  
风险咨询主管合伙人(中国大陆)  
电话: +86 21 6141 1569  
电子邮件: yefang@deloitte.com.cn

### 蔡帼娅

德勤中国金融服务业  
风险咨询总监  
电话: +86 21 2316 6368  
电子邮件: cycai@deloitte.com.cn

### 曹樾

德勤中国金融服务业  
风险咨询合伙人  
电话: +86 21 2312 7154  
电子邮件: hencao@deloitte.com.cn

### 曹塔娜

德勤中国金融服务业  
风险咨询经理  
电话: +86 21 6141 1203  
电子邮件: tancao@deloitte.com.cn

# 德勤中国金融服务业主要联系人

## 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

## 郭新华

德勤中国金融服务业  
银行业及资本市场主管合伙人 (中国大陆)  
全国审计及鉴证投资管理业主管合伙人  
(中国大陆)  
电话: +86 10 8520 7289  
电子邮件: jasonguo@deloitte.com.cn

## 方焯

德勤中国金融服务业  
风险咨询主管合伙人 (中国大陆)  
电话: +86 21 6141 1569  
电子邮件: yefang@deloitte.com.cn

## 俞娜

德勤中国金融服务业  
税务与法律主管合伙人  
电话: +86 10 8520 7567  
电子邮件: natyu@deloitte.com.cn

## 施仲辉

审计及鉴证合伙人  
电话: +86 10 8520 7378  
电子邮件: mshi@deloitte.com.cn

## 李燕

审计及鉴证合伙人  
电话: +86 10 8512 5248  
电子邮件: juli@deloitte.com.cn

## 吕岩

管理咨询合伙人  
电话: +86 10 8520 7816  
电子邮件: sanlv@deloitte.com.cn

## 吴洁

风险咨询合伙人  
电话: +86 21 6141 2237  
电子邮件: kwu@deloitte.com.cn

## 杨勃

德勤中国金融服务业  
副主管合伙人  
金融服务业全国审计及鉴证主管合伙人  
电话: +86 10 8512 5058  
电子邮件: ericboyang@deloitte.com.cn

## James Polson

德勤中国金融服务业  
银行业及资本市场主管合伙人 (中国香港)  
电话: +852 2238 7878  
电子邮件: tjpolson@deloitte.com.hk

## Tony Wood

德勤中国金融服务业  
风险咨询主管合伙人 (中国香港)  
电话: +852 2852 6602  
电子邮件: tonywood@deloitte.com.hk

## 胡小骏

德勤中国华东区  
金融服务业主管合伙人  
电话: +86 21 6141 2068  
电子邮件: chrihu@deloitte.com.cn

## 沈小红

审计及鉴证合伙人  
电话: +86 21 2312 7166  
电子邮件: charshen@deloitte.com.cn

## 韩云飞

审计及鉴证合伙人  
电话: +86 10 8512 5576  
电子邮件: jerrhan@deloitte.com.cn

## 刘绍伦

管理咨询合伙人  
电话: +86 10 8512 5598  
电子邮件: shaolliu@deloitte.com.cn

## 朱磊

风险咨询合伙人  
电话: +86 21 6141 1547  
电子邮件: jaczhu@deloitte.com.cn

## 曾浩

德勤中国金融服务业  
全国审计及鉴证  
副主管合伙人  
电话: +86 21 6141 1821  
电子邮件: calzeng@deloitte.com.cn

## 殷伯昌

德勤中国金融服务业  
管理咨询主管合伙人  
电话: +852 2238 7898  
电子邮件: williamyin@deloitte.com.hk

## 陈尚礼

德勤中国金融服务业  
财务咨询主管合伙人  
电话: +86 10 8512 5618  
电子邮件: jichan@deloitte.com.cn

## 栾宇

德勤中国华北区  
金融服务业主管合伙人  
电话: +86 10 8512 5831  
电子邮件: yluan@deloitte.com.cn

## 张华

审计及鉴证合伙人  
电话: +86 21 6141 1859  
电子邮件: sczhang@deloitte.com.cn

## 尤忠彬

管理咨询银行业主管合伙人 (中国大陆)  
电话: +86 21 2316 6172  
电子邮件: zhyou@deloitte.com.cn

## 花磊

管理咨询合伙人  
电话: +86 28 6789 8168  
电子邮件: leihua@deloitte.com.cn

## 曹樾

风险咨询合伙人  
电话: +86 21 2312 7154  
电子邮件: hencao@deloitte.com.cn

# 德勤中国金融服务业研究中心介绍

德勤中国金融服务业研究中心 (Deloitte China Center for Financial Services) 是德勤中国金融服务行业的智库平台, 致力于为银行业及资本市场、保险行业、投资管理公司等在内的各类金融机构提供金融服务行业洞察力研究。作为亚太区金融研究的核心力量, 我们整合德勤全球网络的金融研究成果, 传递德勤对于金融服务行业相关宏观政策、行业趋势和企业经营管理等方面的观点。

## 研究领域

### 宏观层面

国内外经济环境和形势分析、国家宏观政策解读及对金融服务行业的潜在影响。定期整合德勤首席经济学家观点, 如聚焦亚洲、德勤月度经济分析等。

### 监管层面

中国人民银行、银保监会、证监会等金融监管机构的政策变化以及行业影响前瞻。定期整合德勤与中国监管机构的沟通及合作成果, 以及德勤亚太地区监管策略中心的研究内容。

## 行业层面

根据德勤金融服务行业分类, 提供银行业及资本市场、保险业、投资管理、金融科技等金融子行业的洞察。定期整合德勤全球及中国金融服务业各业务条线的知识贡献和领先理念出版物。

## 客户层面

基于德勤的金融行业客户服务经验, 结合项目实施成果, 总结提炼形成方法论和知识洞见, 并结合客户需求提供相关研究支持服务。定期整合德勤基于客户服务的知识经验、赋能客户。

## 热点话题

持续关注金融行业和市场热点, 如2021年“十四五”规划编制、公司治理、绿色金融、养老金融、数字化普惠金融、中小银行改革等。结合德勤经验和观察提供深度研究和展望, 整合德勤各业务条线的专家洞见。

# 研究中心成员

## 沈小红

德勤中国金融服务业研究中心主管合伙人

德勤中国金融服务业审计及鉴证合伙人

电话: +86 21 2312 7166

电子邮件: charshen@deloitte.com.cn

## 陈波

德勤中国金融服务业研究中心合伙人

电话: +86 10 8512 4058

电子邮件: lawrchen@deloitte.com.cn

## 周菲

德勤中国金融服务业研究中心高级经理

电话: +86 10 8512 5843

电子邮件: annizhou@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号楼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  
森茂大厦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 8526 6618  
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

郑州市郑东新区金水东路51号  
楷林中心8座5A10  
邮政编码: 450018  
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强企业中约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非凡的更多信息。

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。德勤中国持续致力为中国会计准则、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非凡的更多信息。

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, 您应咨询合资格的专业顾问。

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. RITM0807046



这是环保纸印刷品