

Deloitte.

德勤



踔厉奋发 共向未来

中国银行业2021年发展回顾
及2022年展望

因我不同
成就不凡

始于1845

目录

引言	1
一、2021年宏观经济和金融形势回顾	3
二、2021年上市银行业绩分析	11
1. 盈利能力分析	12
2. 资产情况分析	32
3. 负债情况分析	50
4. 资本情况分析	55
三、2021年上市银行业务观察	62
1. 房地产风险有序释放，面向优质房企平稳投放，促进行业良性循环	63
2. 普惠金融持续高速增长，多措并举提质增效，推动可持续发展	70
3. 零售业务持续发展，战略转型稳步推进，风险管控进一步加强	76
4. 加速科技赋能银行，探索金融服务新模式	87
5. 资管新规收官，理财业务于变局中开新局	92

四、热点话题探讨	99
1. 2021年中国银行业战略部署观察与简析	100
2. 公司治理新准则解读与思考	110
3. 地方农合机构改革发展实践与建议	118
4. 厚植金融文化，护航银行发展	123
5. 百舸争流，银行系金融科技公司探究	130
6. 以客户为中心驱动数字化时代银行业的组织和人才发展转型	137
7. 万亿级市场，中国家族办公室思考	144
8. 将气候风险融入商业银行信用风险管理体系的实践考量	147
五、2022年宏观经济和银行业发展展望	154
联系人	158
研究中心介绍	159

引言

2021年是“十四五”规划的开局之年，中国共产党迎来百年诞辰，实现第一个百年奋斗目标，开启向第二个百年奋斗目标进军新征程。一年来，面对复杂严峻的国内外形势和诸多风险挑战，党和政府领导全国上下共同努力，统筹疫情防控和经济社会发展，取得了举世瞩目的成就。中国银行业在克服疫情影响，提升服务实体经济能力，防范系统性金融风险，实现高质量发展方面取得不凡新成绩。截止2021年底，商业银行资产总额达到人民币288.6万亿元，同比增长8.6%，增速回落至个位数，金融体系内的资产扩张恢复到较低水平；不良贷款余额人民币2.8万亿元，不良贷款率1.73%，较2020年末下降0.11个百分点，信贷资产质量保持稳定；人民币贷款新增近20万亿元，制造业中长期贷款余额同比增长近30%，科研技术贷款增长28.9%，绿色信贷增长21%，普惠型小微企业贷款增长率接近25%，有效支持实体经济复苏和发展；重点领域风险持续得到控制，宏观杠杆率下降了大约8个百分点，高风险影子银行规模继续大幅压减，不良资产处置成效明显，地方政府隐性债务状况趋于改善，房地产泡沫化金融化势头得到根本扭转，银行业防范外部风险冲击的韧性进一步提高。

展望2022年，中国社会经济发展同时面临重大机遇和重大挑战。中国共产党将召开第二十次全国代表大会，对中国经济社会未来发展的进程将产生深远影响；新冠疫情有望在2022年底之前得到有效控制，实现“双碳”发展目标和应对气候风险，需要进一步发挥金融力量。这些都是中国银行业发展所面临的有利外部环境因素。然而，全球地缘政治仍然面临重大不确定性，中国经济仍然面临“需求收缩、供给冲击、预期转弱”三大压力，技术进步、监管政策变化仍然持续冲击金融发展环境和市场竞争格局。这些外部环境因素，使中国银行业的未来发展不断面临新的挑战。抓住发展机遇，应对风险挑战，需要中国银行业坚持“服务实体经济、防控金融风险、深化金融改革”的发展方向，在业务模式转型的过程中探寻新的利润增长极；恰当处理资产规模和资产质量的关系，实现稳健可持续的增长；高度重视风险防控，为可能出现的最好情形做好充分准备；切实履行社会责任，将环境、社会和治理（ESG）的要求全面融入经营管理的全过程；继续深化数字化转型，利用数字技术全面提升发展质效；持续投入人才培养，不断提升金融人才的领导力和专业水平。

《中国银行业2021年发展回顾及2022年展望》是德勤中国金融服务业研究团队系列分析报告的第十四部。本报告涵盖了2021年宏观经济及金融形势回顾、2021年上市银行业绩分析、2021年上市银行业务观察、行业热点话题探讨。报告以国内具有代表性的10家商业银行为样本（参见表1），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，展现中国银行业在2021年取得的成就并展望未来发展的方向。同时，报告亦选取了6家境外全球系统重要性银行（这些银行在英国《银行家》杂志2021年全球1000家大银行榜单中位列第5至第10位，参见表2）进行分析，以借鉴并吸取国际同业的优秀实践经验。此外，我们深度解析了“十四五”开局年银行业战略部署、公司治理新规解读与思考、地方农合机构改革发展实践与建议、对金融文化分析、银行系金融科技子公司探究、以及加快布局财富管理黄金赛道等重点和热点话题，力求提供独到的见解与洞察。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。



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（“美国银行”）
美国富国银行（“富国银行”）
花旗集团（“花旗银行”）
汇丰控股（“汇丰银行”）
日本三菱东京日联银行股份有限公司（“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年度报告。境外银行资产负债表数据按照各年年末汇率折算、利润表数据按照各年平均汇率折算。其中，三菱日联2020年度报告期间为2020年4月1日至2021年3月31日，2021年上半年报告期间为2021年4月1日至2021年9月30日。由于三菱日联银行2021年度报告尚未发布，因而用三菱日联半年报数据，其中对利润表数据进行年化，其他期间以此类推。除了特殊说明外，本刊列示的平均指标均为样本的加权平均指标。

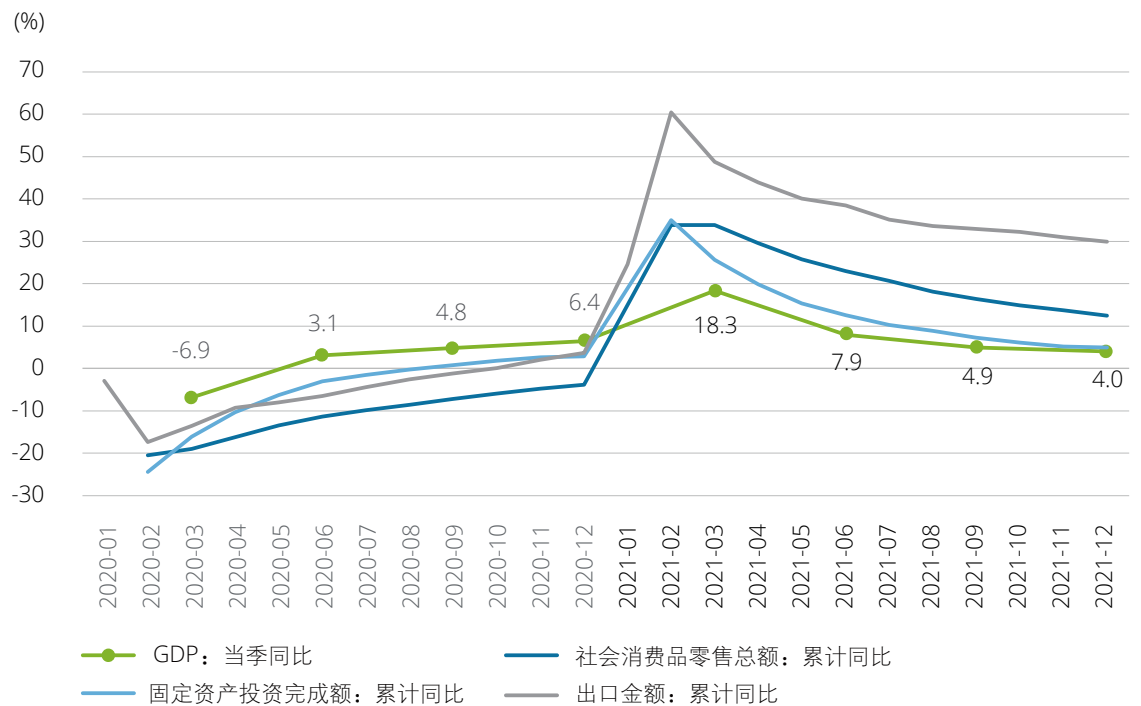
一、2021年 宏观经济和金融形势回顾

疫后中国经济稳健复苏

2021年是全球经济逐步回归常态运行的一年，中国在积极防控疫情的同时持续恢复发展国民经济，GDP全年实现增长8.1%。全年社会消费品零售总额比上年增长12.5%，其中升级类消费需求持续释放，网上零售额更是比上年增长14.1%，体现出年轻人消费信心强劲、低利率周期性力量等因素影响下，国内消费市场韧性持续显现。固定资产投

资保持增长，比上年增长4.9%，相较于房地产和基建，制造业投资的增速相对强劲，达到13.5%，特别是高技术制造业投资的增速高达22.2%，体现出中国着力打好制造业核心竞争力基础、培育“专精特新”企业的努力。外贸方面，出口仍是推动经济稳步增长最有力的驱动力，受外需复苏和中国供应链稳定利好，货物出口全年实现29.9%的高速增长（按美元计）。

图1：中国经济增速表现



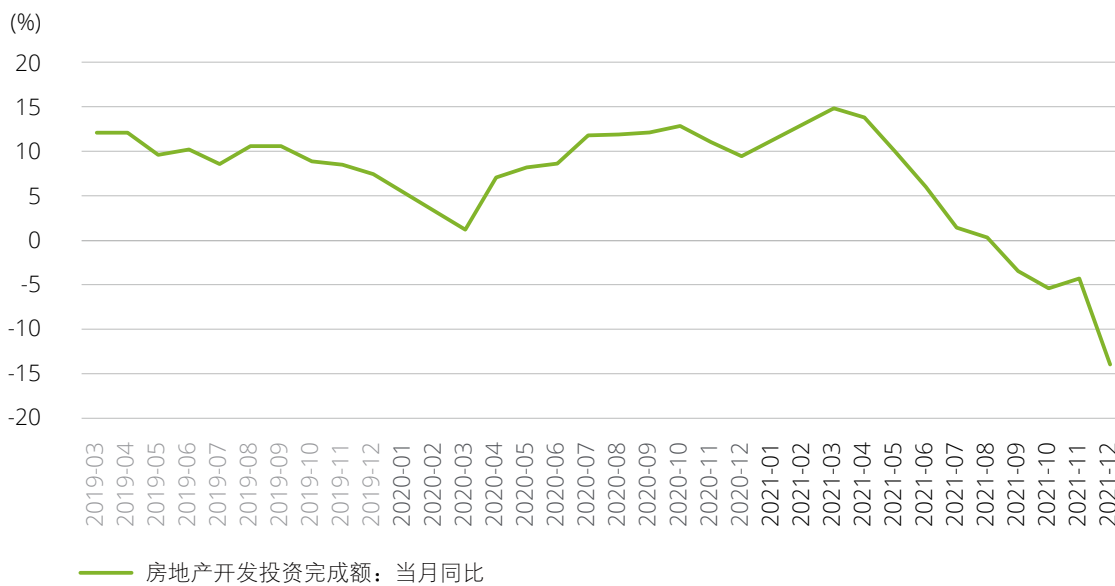
数据来源：国家统计局

房地产投资活动放缓

2021年下半年，中国恒大的债务风波吸引了全球关注，在恒大事件后，房地产投资的当月增速由正转负。由于房地产行业本身在推动经济发展方面一直发挥着重要作用，而且它间接地会对许多行业

和地方公共财政产生重大影响，所以政府在继续坚持“房住不炒”立场的同时，采取多重措施避免恒大事件的溢出效应，例如针对出险企业项目的承债式收购，相关并购贷款不再计入“三条红线”相关指标。

图2：房地产投资出现回落



数据来源：国家统计局

在高质量发展中促进共同富裕

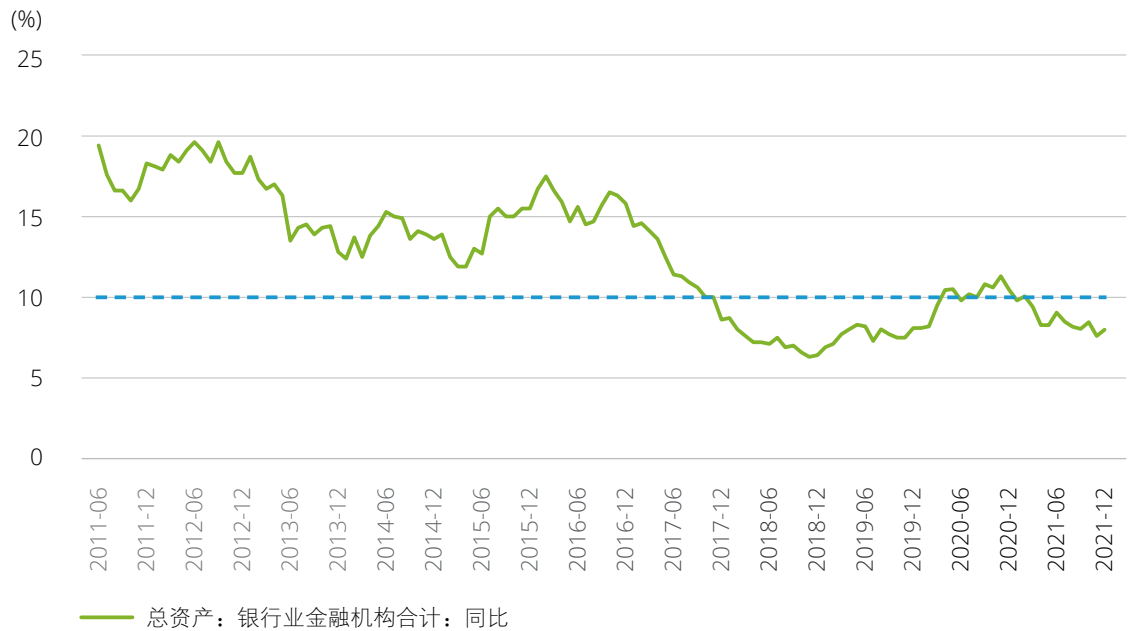
“全体人民共同富裕取得更为明显的实质性进展”是2035年远景目标之一。2021年8月，中央财经委员会第十次会议指出，要正确处理效率和公平的关系，构建初次分配、再分配、三次分配协调配套的基础性制度安排。中央强调“促进共同富裕”，并提出“三次分配”，意味着将有更多的社保民生支出和财政转移，以缩减收入差距。当然，促进共同富裕并不意味着“平均主义”，2021年底的中央经济工作会议也再次强调，促进共同富裕首先要“把蛋糕”做大做好，然后通过合理的制度安排把“蛋糕”切好分好，反映出政府对民间投资的重视，并着力稳定企业家和市场信心。

银行业总体稳定

近年来金融供给侧结构性改革不断深入，银行业资产扩张速度放缓，2021年增速回落至个位数。根据银保监会数据，2021年四季度末，银行业金融机构总资产人民币344.76万亿元，同比增长8.0%；商业银行不良贷款余额人民币2.8万亿元，不良贷款率1.73%，较上季末下降0.02个百分点，较2020年末下降0.11个百分点。商业银行信贷资产质量保持稳定。

银行稳则金融稳。中国银行业总资产在金融业总资产中占比超过90%，是金融体系稳定的“压舱石”。根据人民银行披露的银行业金融机构评级结果，2021年第四季度全国4,398家银行业金融机构中，4,082家机构评级处于安全边界内，资产占银行业总资产的98.96%，316家高风险机构资产占比1.04%。资产占比70%左右的24家大型银行评级一直优良。

图3：2021年银行业资产扩张速度回落至个位数



数据来源：银保监会

金融支持实体经济

2021年，社会融资规模存量同比增长10.3%，经历了年初13%小幅冲高后降至9月份最低点10%——较2019年正常水平还要低，之后第四季度逐月回升，趋近于疫情前2019年的水平。

贷款投向方面，绿色贷款为增速最快的部分，2021年末绿色贷款余额同比增长33%，比上年末提升12.7个百分点；普惠金融贷款余额增速回落，同比增长23.2%，较上年末降低1个百分点；工业中长期贷款增速明显提升，同比增长22.6%；受监管调控影响，房地产开发贷款增速明显降低，至2021年四季度逐渐趋于零。

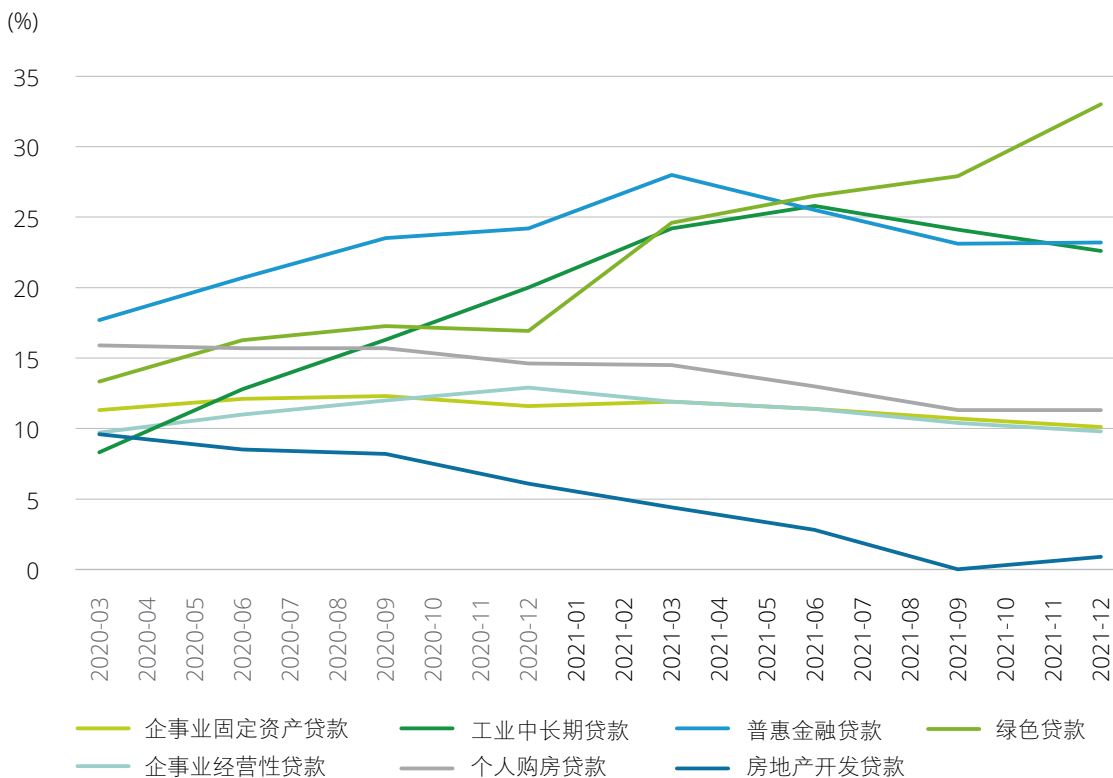
贷款需求方面，人民银行银行家问卷调查显示，小微企业贷款需求仍是最高。2021年银行业金融机构普惠型小微企业贷款余额19.07万亿元，同比增长24.9%，其中五家国有大型银行普惠型小微企业贷款增长41.4%，超过2021年增长30%的目标。银保监会主席郭树清在2022年3月国新办新闻发布会中表示，近四年普惠型小微企业贷款平均增速超过了25%，贷款利率累计下降超过2个百分点。线上保险、数字信贷等创新产品加快发展，普惠金融覆盖面和精准度显著提高。

图4：社会融资规模增速逐渐恢复至疫前水平



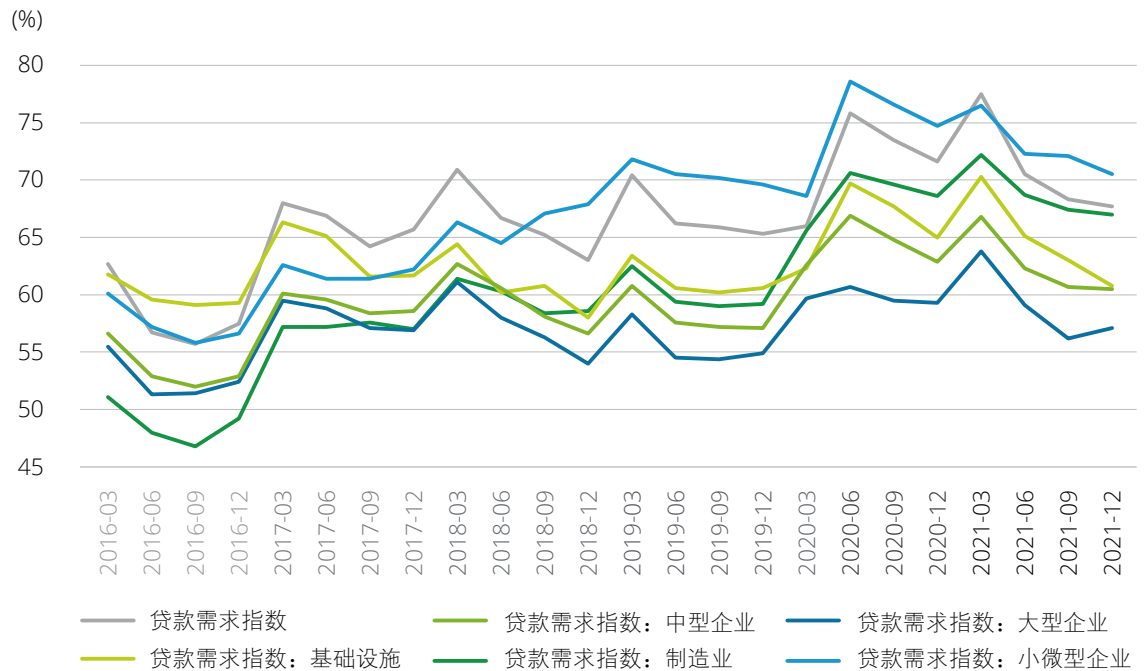
数据来源：人民银行

图5：绿色贷款快速增长，房地产开发贷款增速趋于零



数据来源：人民银行

图6：小微型企业贷款需求仍然处于最高水平



数据来源：人民银行

利率进一步下降，人民币汇率稳中有升

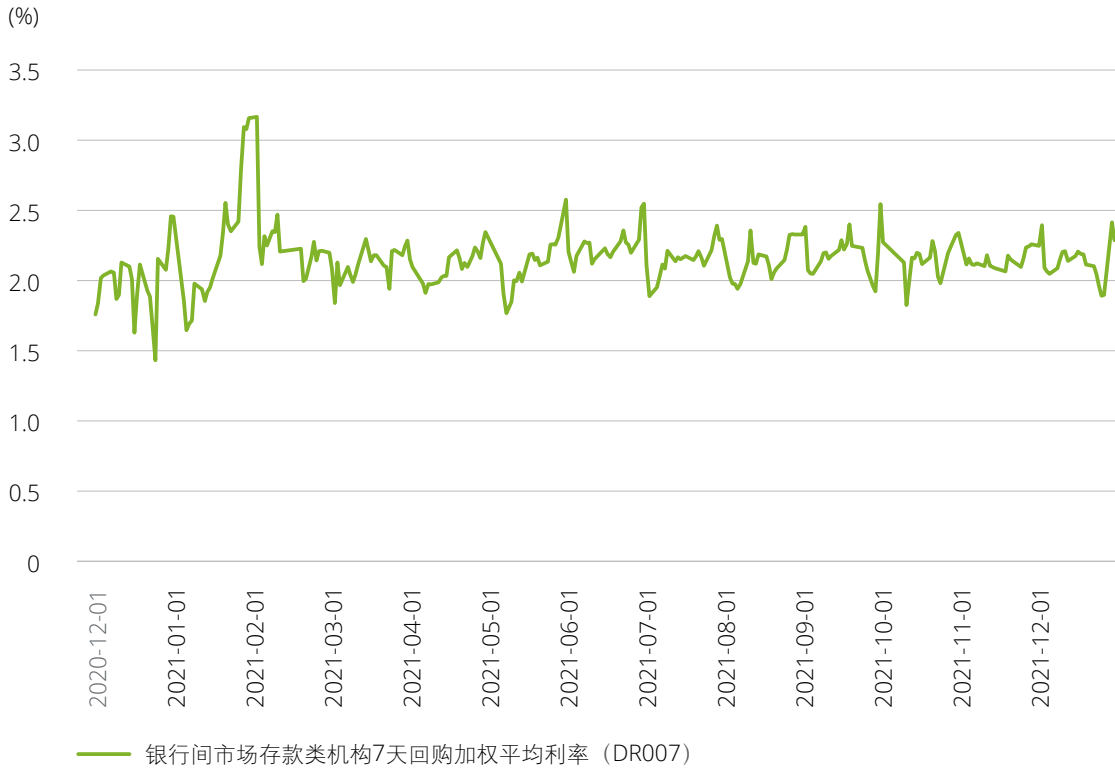
2018年以来，人民银行12次下调存款准备金率，共释放长期资金约人民币10.3万亿元。截至2021年12月15日，金融机构平均法定存款准备金率为8.4%，较2018年初降低6.5个百分点，其中大型银行、中型银行、小型银行存款准备金率分别为10.0%、8.0%和5.0%。

货币市场利率方面，银行间市场存款类机构以利率债为质押的7天期回购加权平均利率（DR007）全年均值为2.17%（仅春节期间小幅上行）；2021年全年企业贷款利率为4.61%，为改革开放四十多

年来最低水平。普惠金融定向降准考核政策实施以来，普惠金融贷款显著增长，社会融资成本下降，对疫情防控和企业复工复产起到了正面支持作用。

人民币汇率稳中有升。2021年末，中国外汇交易中心（CFETS）人民币汇率指数报102.47，较上年末升值8.1%；并且人民币对美元汇率较为强势，年末中间价报收6.3757，较上年末升值2.3%。2021年中国经济基本面相对欧美经济体较为稳健，CPI比较温和，出口也保持强韧，为人民币升值提供了支撑因素。

图7：货币市场利率走势



数据来源：Wind, 德勤金融研究

风险防范和理财转型

影子银行规模持续压降。银保监会表示，从2017年到2021年，五年拆解高风险影子银行人民币25万亿元，2021年影子银行规模减少了人民币4.2万亿元，目前存量人民币29万亿左右。累计处置不良资产共计人民币12万亿元，近两年共处置人民币6万多亿元。

房地产泡沫化势头扭转。实施房地产贷款集中度管理，房地产开发贷款增速显著回落，P2P网贷机构

全部停止运营，未兑付借贷余额降至人民币4,900亿元。

监管对存量理财业务的整改基本完成。资管产品净值化比例提升。银行业理财登记托管中心发布年度报告显示，截至2021年末，净值型理财产品余额人民币26.96万亿元，占比92.97%，较资管新规发布前增加人民币23.89万亿元；非净值型产品余额下降为人民币2.04万亿元，较资管新规发布前减少人民币16.39万亿元。

银行保险业改革

开展股东股权和关联交易专项整治。在公司治理三年行动方案基础上，监管进一步加强关联交易和大股东行为监管，防范金融机构向股东及其关联方进行利益输送，以及引发潜在风险。

推进中小银行和农信社改革。浙江省联社改制组建了浙江农商联合银行；原大同银行、长治银行、晋城银行、晋中银行、阳泉市商业银行合并组建为山西银行，中原银行宣布吸收合并洛阳银行、平顶山银行和焦作中旅银行，目前已经股东大会审议通过。

启动中国金融人才库建设。鉴于中小银行并购重组加快，2021年12月1日，银保监会发文提出加快建设中国金融人才库，为中小机构高质量发展提供人才保障。

此外，养老保险第三支柱发展迈开步伐，金融开放不断深化，财富管理、不良处置和养老金融等领域的一些国际领先金融机构进入中国市场。

表3：银行保险机构公司治理相关法规

时间	监管发文	内容
2020.8	《健全银行业保险业公司治理三年行动方案（2020—2022年）》	着力于及时化解存量风险，立足于构建健全公司治理的长效机制，要求持续完善党的领导与公司治理有效融合的路径
2021.6	《银行保险机构关联交易管理办法（征求意见稿）》（2022年3月1日正式施行）	对公司经营独立性、内部管理有效性做出规定；明确重大关联交易的定义
2021.10	《银行保险机构大股东行为监管办法（试行）》	强化对大股东行为的规范化约束，加强对股东的穿透式监管

数据来源：监管公开资料，德勤金融研究

作者

许思涛

德勤中国首席经济学家

德勤研究中心负责人

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 上市银行业绩分析

1. 盈利能力分析

2. 资产情况分析

3. 负债情况分析

4. 资本情况分析

1. 盈利能力分析

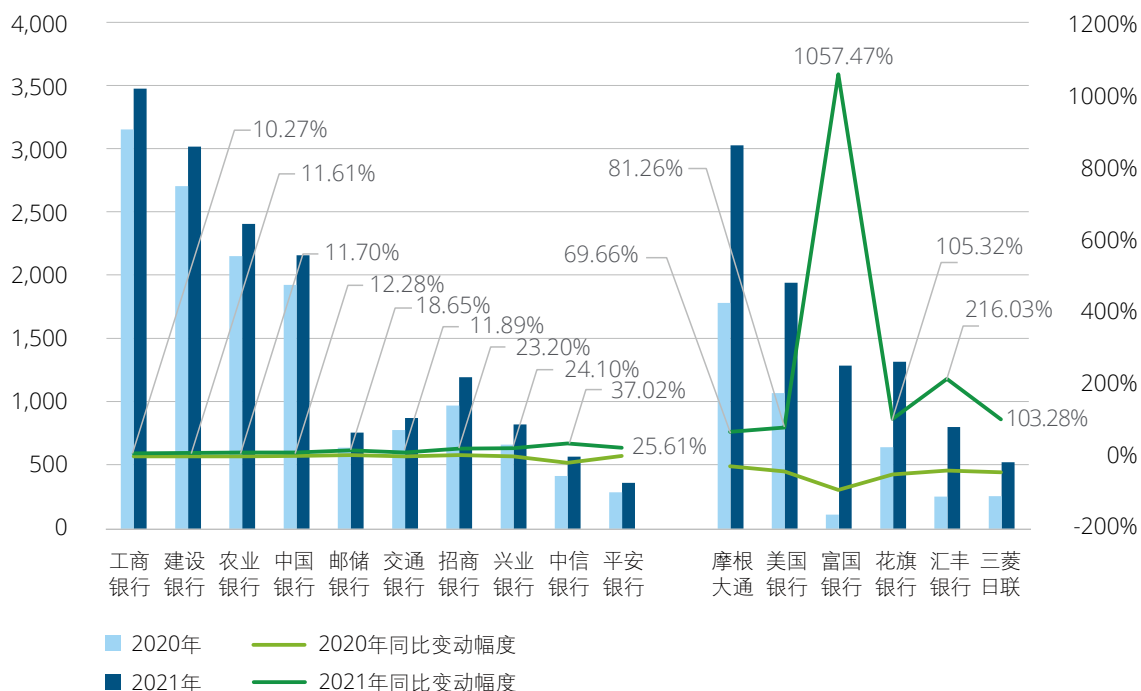
银行业盈利能力回升，减值损失计提减少

2021年，境内银行归属于母公司股东的净利润合计15,685亿元，同比增加1,956亿元，整体增幅14.25%，所有境内银行均实现两位数增长，盈利能力持续改善。其中，国有银行平均增速超过10%，股份行平均增速超过26%。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，营收增加且拨备计提减少等多重影响；境外银行归属于母公司股东的净利润合计8,926亿元，同比增加4,794亿元，整体增幅116.02%，拨备转回带来了利润释放。

图8：归属于母公司股东的净利润

单位：人民币亿元

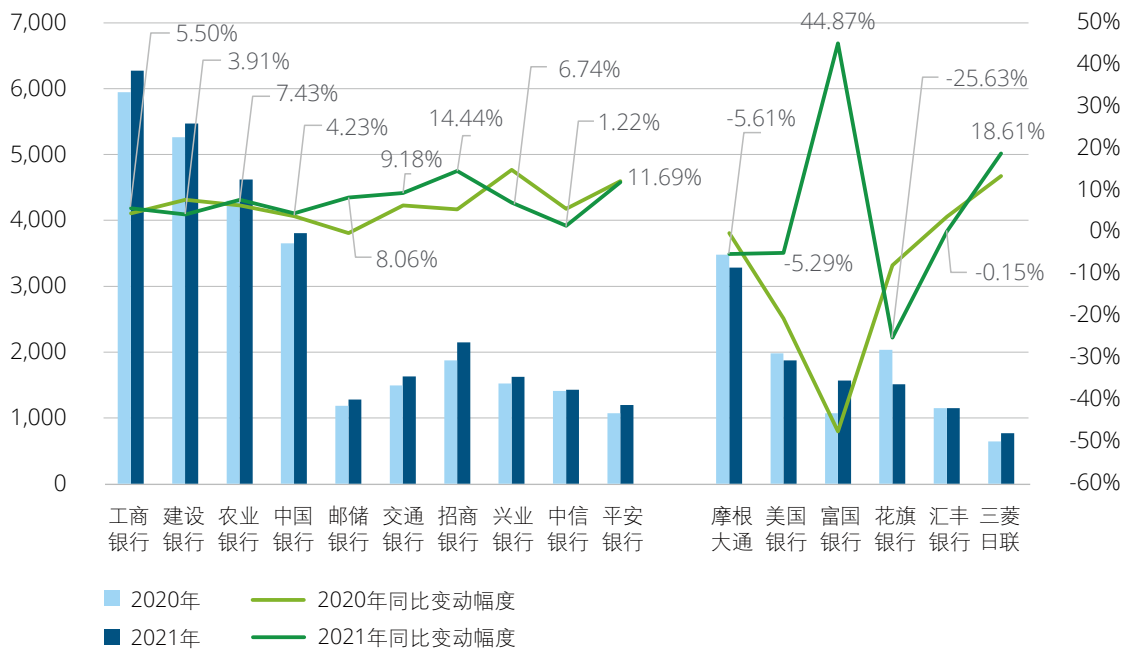


2021年，境内银行拨备前利润总额合计29,472亿元，同比增加1,755亿元，整体增幅为6.33%，较上年同比增幅5.83%上升约0.5个百分点，增幅均小于同期归母净利润的增幅，其中，招商银行、平安银行拨备前利润总额增速领先同业，达到14.44%和11.69%，其余银行增速均小于10%。境外银行拨备前利润合计10,149亿元，同比微降215亿元，整体降幅为2.08%，较上年同比及2021年上半年均显著好转，但与归母净利润增长的趋势相反。各机构

间差异显著，其中，三菱日联连续两年同比增幅均为正，富国银行本年增速显著回升，美国银行降幅同比收窄，而汇丰银行增速由正变负，摩根大通和花旗银行降幅同比进一步扩大。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，境外银行尤为明显。

图9：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

**多项盈利能力指标整体改善，人均盈利能力差异显著
总资产收益率与净资产收益率启稳回升**

2021年，境内银行和境外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，境内银行ROA平均值为0.91%，较上年平均值增加5个基点，ROE平均值为12.26%，较上年平均值增

加64个基点，其中，招商银行ROA、ROE率先恢复至疫情前（2019年）水平。境外银行ROA平均值为0.87%，较上年平均值增加45个基点，ROE平均值为11.39%，较上年平均值增加643个基点。整体来看，境内银行ROA、ROE小幅提升，而境外银行ROA波动明显、ROE明显优化，主要系拨备转回影响所致。

图10: 总资产收益率 (“ROA”)

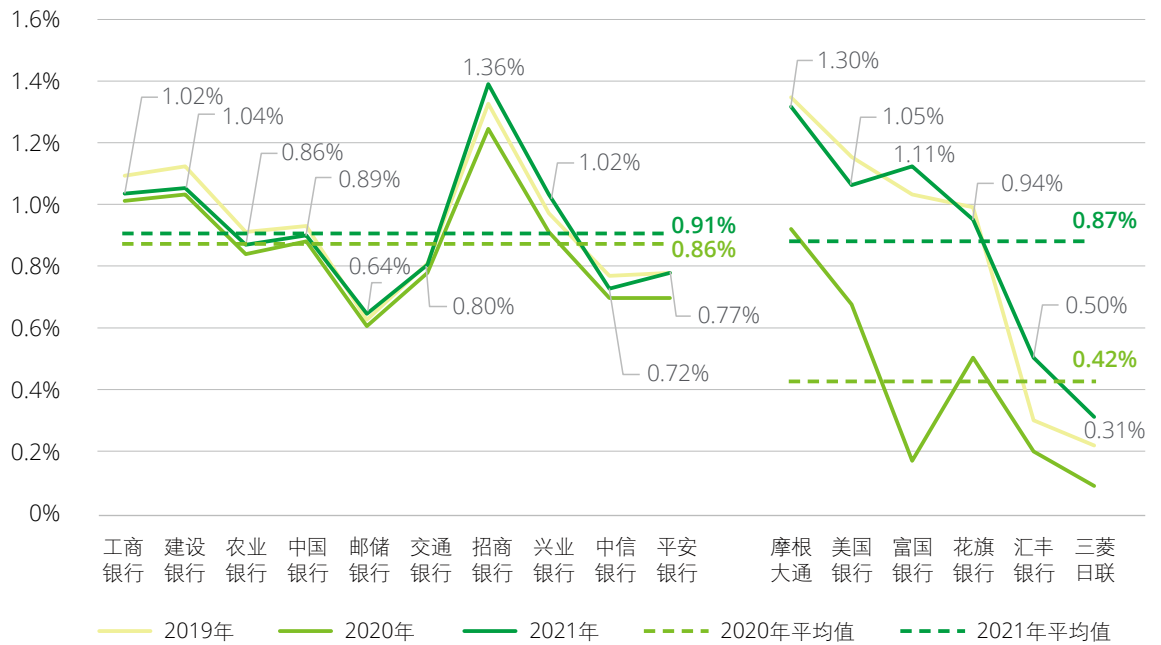
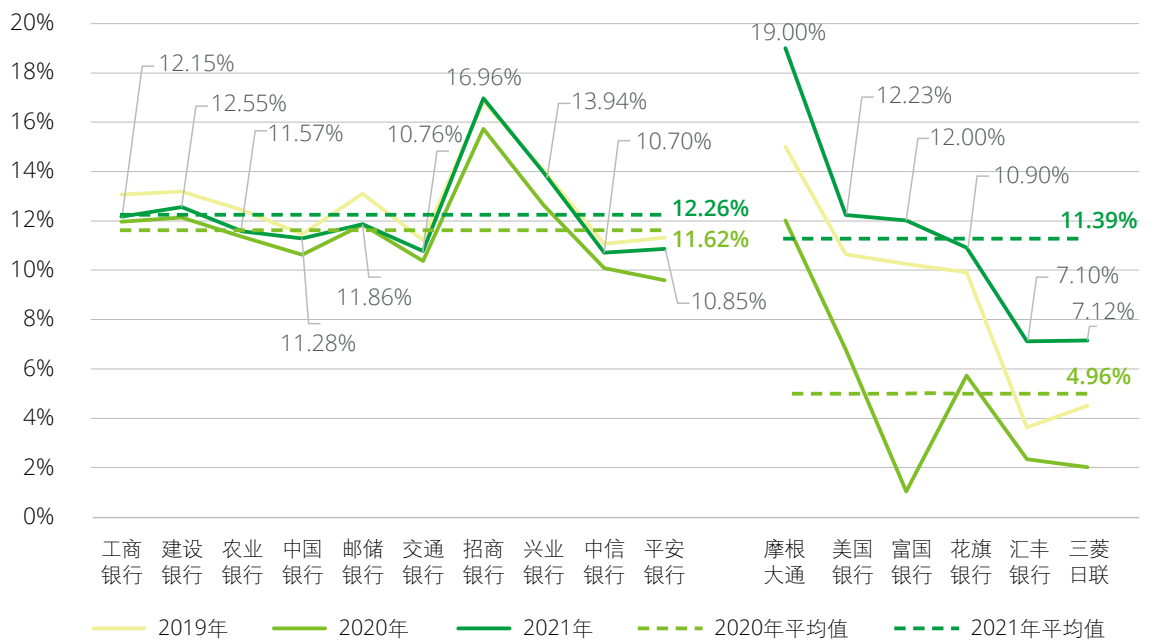


图11: 净资产收益率 (“ROE”)



风险加权资产收益率小幅增加，风险调整资本回报率表现各异

受到净利润增速提升的影响，2021年，境内银行风险加权资产收益率（“RORWA”）平均值为1.46%，较上年平均值增加6个基点，所有境内银行均有所增长。其中，招商银行、兴业银行、平安银行同比分别增长20个基点、18个基点和10个基点，领跑

同业；风险调整资本回报率（“RAROC”）平均值为8.76%，较上年同期平均值增加1个基点，机构间表现各异。其中，除中信银行外，其余3家股份行同比增幅明显高于国有银行，平安银行、兴业银行、招商银行同比分别增长73个基点、67个基点、50个基点；工商银行、建设银行、邮储银行则同比下降，主要系资本净额增速较高所致。

图12：风险加权资产收益率（“RORWA”）

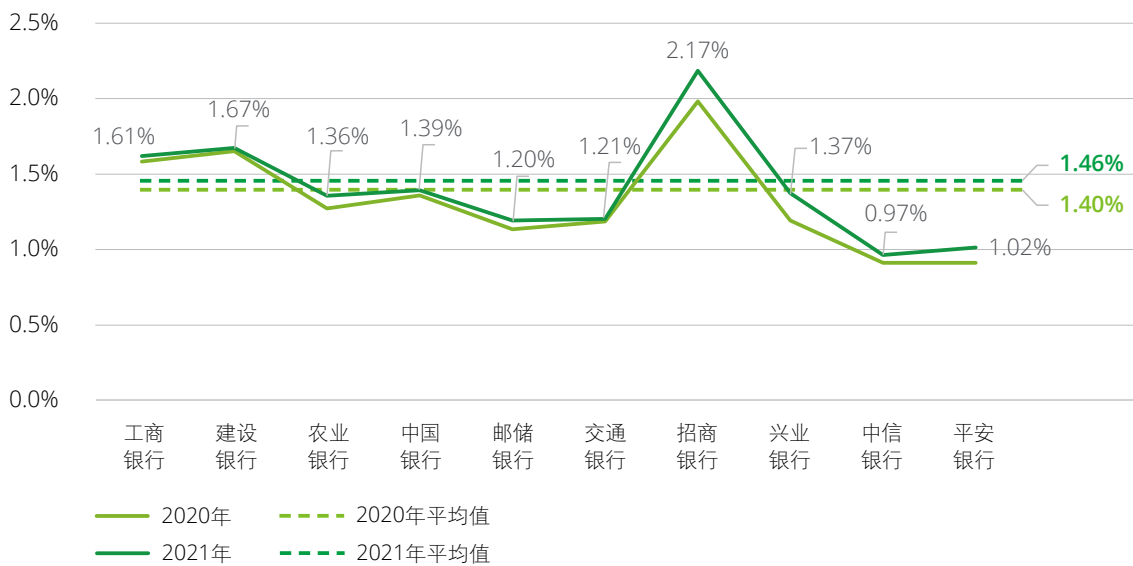
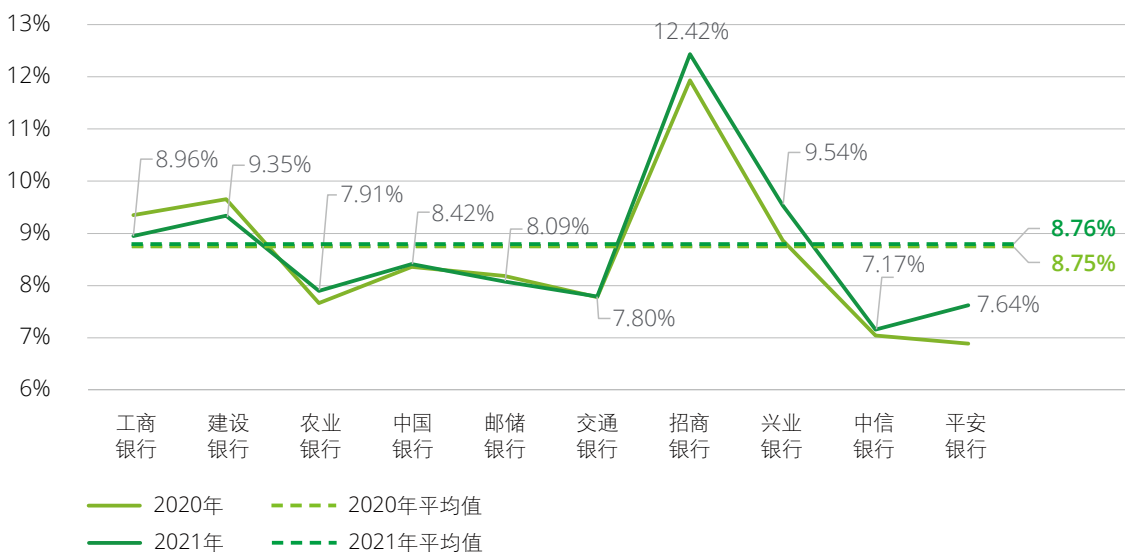


图13：风险调整资本回报率（“RAROC”）



注：风险调整资本回报率（“RAROC”）=净利润/资本净额

人均净利润整体增长，但各行差异明显

2021年，境内银行人均净利润平均值为75.64万元，同比增幅12.87%。其中，兴业银行、招商银行人均净利润分别为134.03万元、116.56万元，明显高于同业，而邮储银行、农业银行人均净利润分别为39.46万元、53.15万元，低于平均水平，

主要系网点下沉、员工数量庞大所致。具体来看，股份行员工数量均有所增加，招商银行本年增加员工1.28万人；而国有大行中除建设银行外，其他银行均有所下降，其中，工商银行本年员工合计减少0.57万人，一定程度上助推了人均净利润增长。

图14：人均净利润

单位：人民币万元

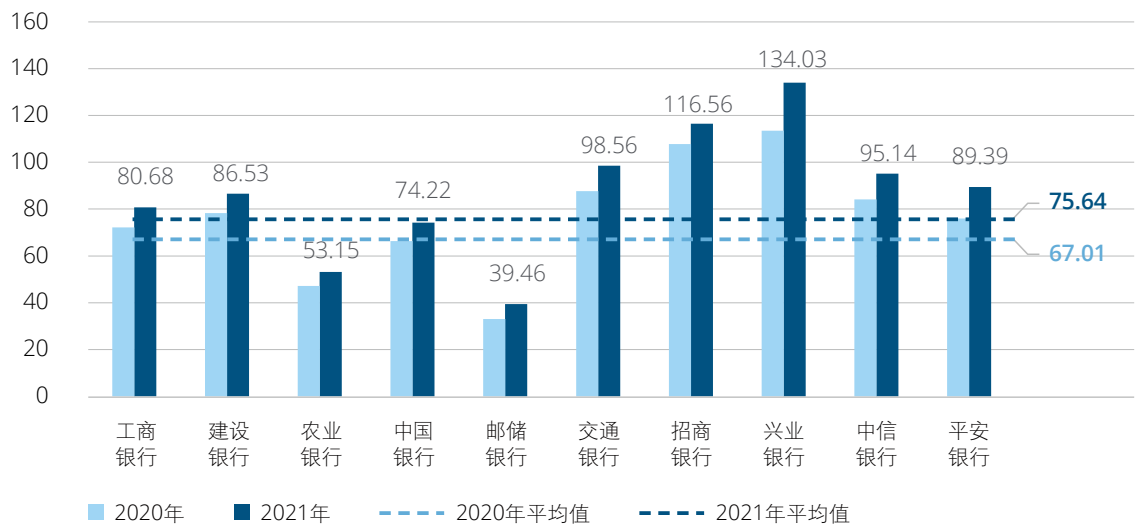


表4：净利润和员工总数

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
2021年净利润	3,502	3,039	2,419	2,273	765	889	1,208	838	564	363
2020年净利润	3,177	2,736	2,164	2,051	643	796	980	677	495	289
同比变动	325	304	255	222	122	94	228	161	69	74
2021年末员工人数	43.41	35.13	45.52	30.63	19.39	9.02	10.37	6.25	5.93	4.07
2020年末员工人数	43.98	34.97	45.90	30.91	19.45	9.07	9.09	5.96	5.89	3.81
同比变动	(0.57)	0.16	(0.38)	(0.28)	(0.06)	(0.05)	1.28	0.29	0.04	0.26

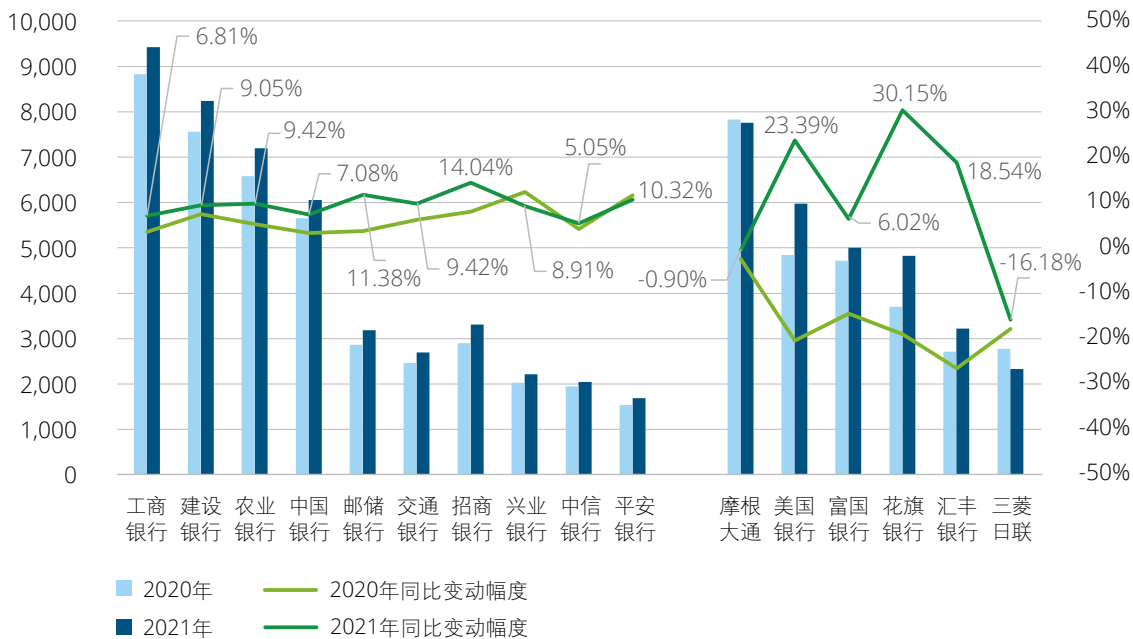
境内银行营业收入增速平稳，境外银行营业收入快速回升

2021年，境内银行营业收入合计46,071亿元，同比增加3,708亿元，整体增幅为8.75%，增速较上年同期有所上升。其中，招商银行、邮储银行、平安银行实现两位数增长，招商银行营业收入同比增幅最高，达到14.04%，兴业银行、平安银行同比增速放缓。境外银行营业收入合计29,107亿元，同比增加2,517亿元，整体增幅为9.47%，多家银行逆转了上年同比营收下降的颓势，其中，花旗银行、美国银行、汇丰银行同比增幅分别为30.15%、23.39%、18.54%，

而摩根大通、三菱日联则连续两年营收下滑，三菱日联下滑明显。整体来看，国内多项政策引导银行支持实体经济复苏，境内银行2021年营收增速明显平稳，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影响较大，营收呈现宽幅震荡态势，在疫情新常态下，多家境外银行保持韧性，本年实现强势复苏。

图15：营业收入

单位：人民币亿元



让利实体经济推动利率下行，规模因素支撑利息收入增长

2021年，境内银行利息净收入合计33,481亿元，同比增加1,652亿元，平均增幅5.19%，多家银行同比增速放缓。其中，中信银行本年利息净收入减少，兴业银行增速显著下滑，而工商银行、邮储银行、招商银行利息净收入同比增速上升，招商银行同比增速超过10%，绝对额突破2,000亿

元。境外银行利息净收入合计14,036亿元，平均降幅4.07%，同比降幅收窄。境内银行的利息净收入占营业收入的平均值为73%，其中邮储银行利息净收入占比高达85%；境外银行利息净收入占营业收入的平均值为仅48%。整体来看，境内银行承担着支持实体经济复苏的重任，贷款规模持续增加，和境外银行相比，利息净收入仍是其主要收入来源。

图16: 利息净收入

单位: 人民币亿元

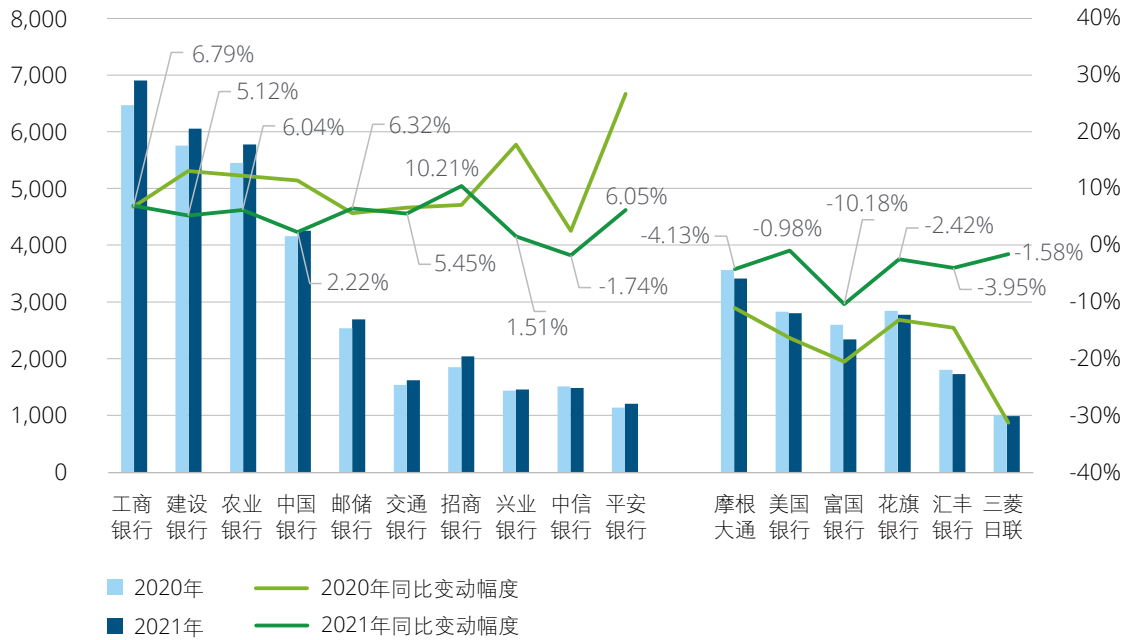
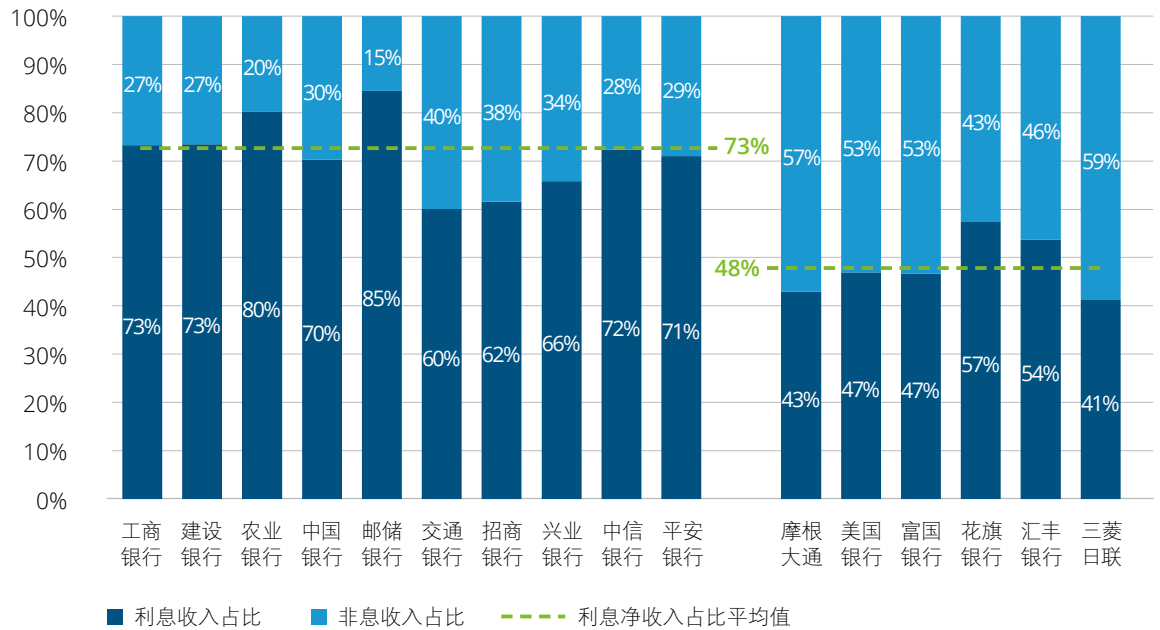


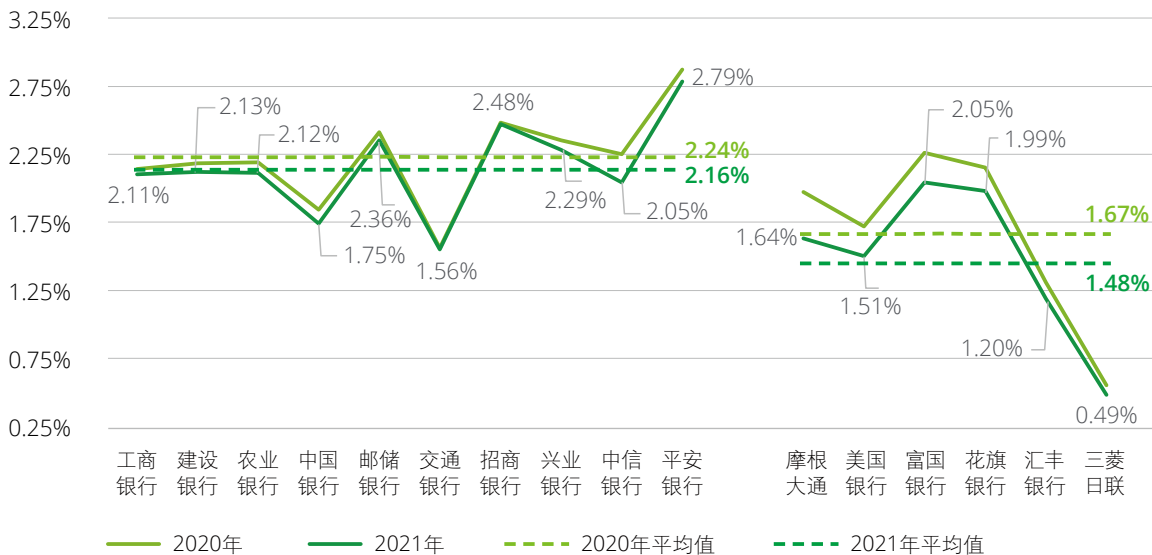
图17: 利息净收入占比



2021年，境内银行、境外银行净息差的平均数分别为2.16%、1.48%，同比分别下降8个基点、19个基点。整体来看，国内银行业在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；境外银行净息差降至历史低点，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。预计未来境内银行保持净利息收益率的稳定将面临较大挑战。一方面，国内经济内需恢复进度不尽如预期，部分企业经营压力依然不小，2022年政策基调仍将推动实体经济融资成本进一步降低；另一方面，人民银行协同多部门继续维护存款市场秩序，总量与结构工具协同配合，保持流动性合理充裕，支持中小企业多渠道融资等，维护存款负债成本基本稳定。

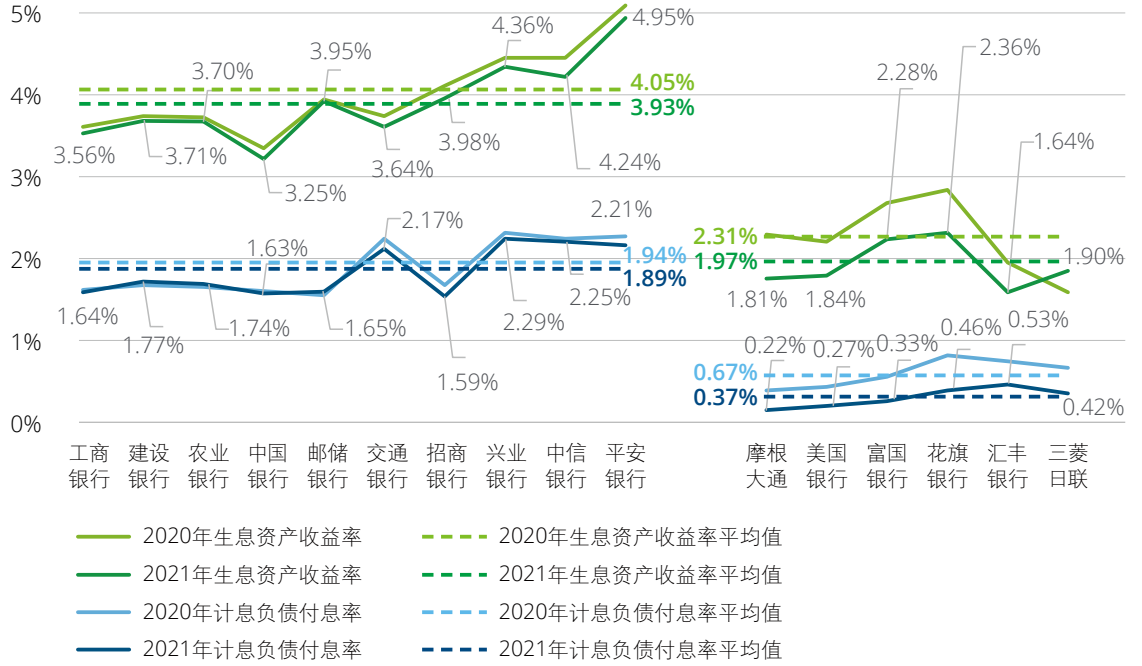
图18：净息差



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12个基点、5个基点，导致净息差、净利差收窄，主要系资产端受到贷款市场报价利率（LPR）多次下调的累积效应以及银行落实合理让利实体经济的影响，贷款收益率下降，同时负债端以客户存款为主，银行之间存款竞争压力较大，核心存款成本相对刚性，导致负债成本受益于利率下降的程度低。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；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34个基点、30个基点，主要是受疫情影响，2020年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，为帮助稳固经济复苏形势，尽管2021年上半年通胀压力开始聚集，美联储始终在调整货币政策方面保持耐心，直到年末才开始缩减购债规模。2022年以来，主要发达经济体通胀压力显现，加息进程逐渐加快，同时受美联储缩表计划的影响，境外银行的净息差有望企稳回升。

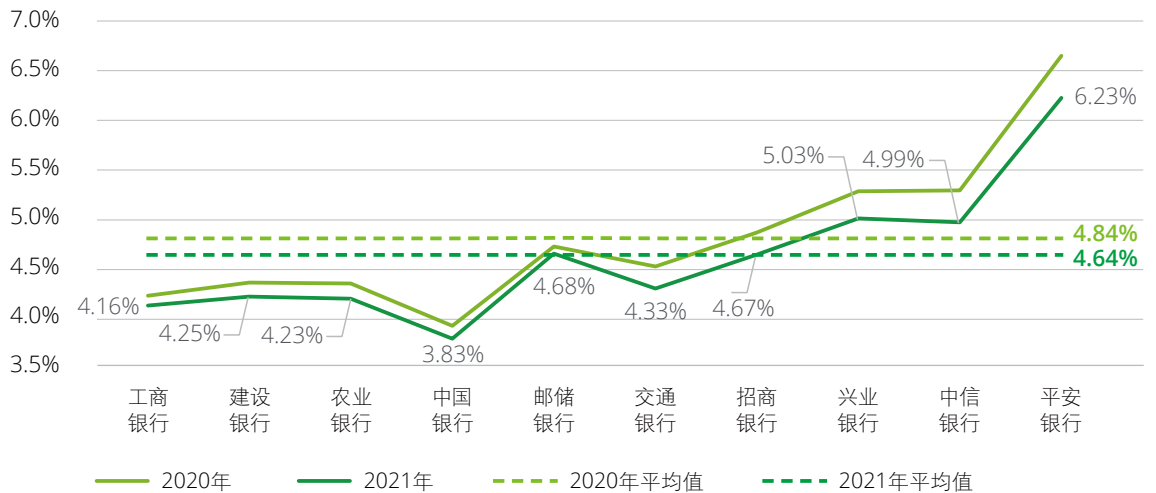
图19：生息资产收益率、计息负债付息率



2021年，境内银行平均客户贷款及垫款、金融投资收益率分别为4.64%、3.37%，同比下降20个基点、10个基点，系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。此外，2021年12月下调1年期LPR至3.80%，2022年初再次下调1年期及

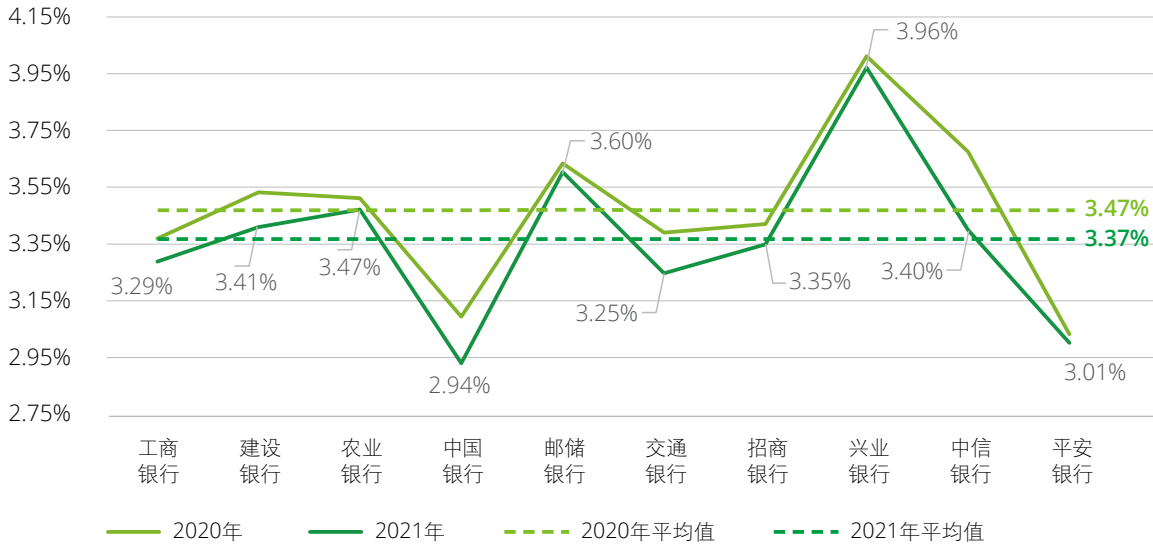
5年期LPR至3.70%、4.60%，虽然长期贷款（如按揭贷款）利率调整日普遍为次年1月1日，5年期LPR下调影响并未立刻显现，但长期看境内银行贷款收益率承压。金融投资收益率下降主要系债券收益率受市场利率下行影响所致，兴业银行金融投资收益率为3.96%，明显高于同业。

图20：发放贷款及垫款收益率



注：平安银行票据贴现业务未纳入发放贷款及垫款收益率的计算。

图21：金融投资收益率



2021年，境内银行存款付息率平均值为1.82%，同比上升4个基点。其中，农业银行、建设银行存款付息率均分别高于上年同期8个基点，农业银行公司活期和个人定期存款付息率均高于上年同期，建设银行公司存款和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1.91%，同比下降7个基点，系市场利率波动影响所致。其中，工商银行和交通银行同业存拆放付息率同比大幅下降，分别下降40个基点和32个基点。

图22：存款付息率

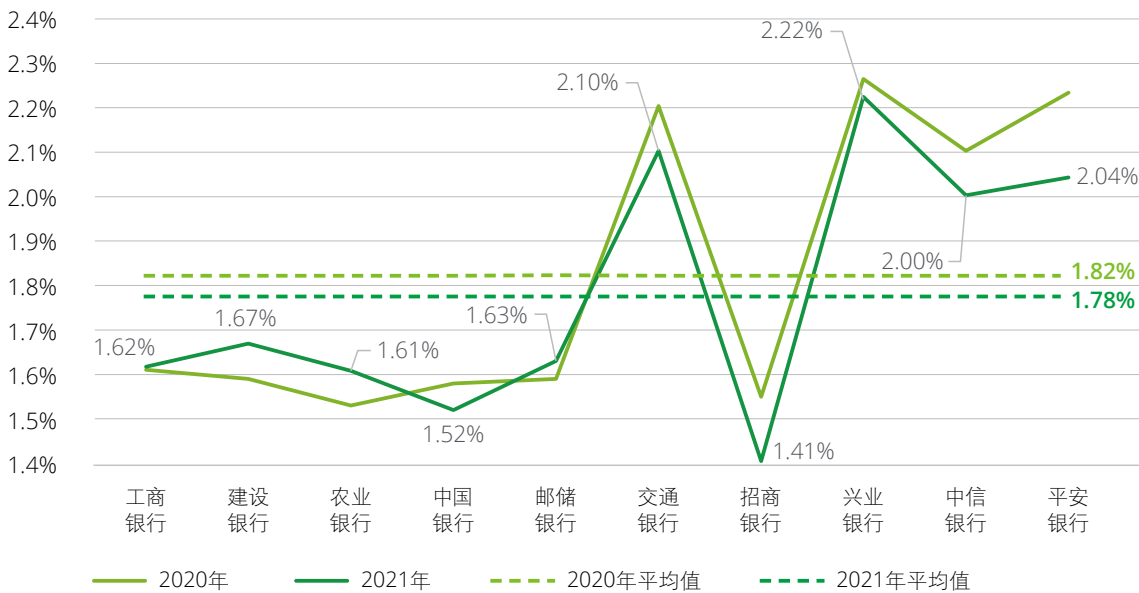
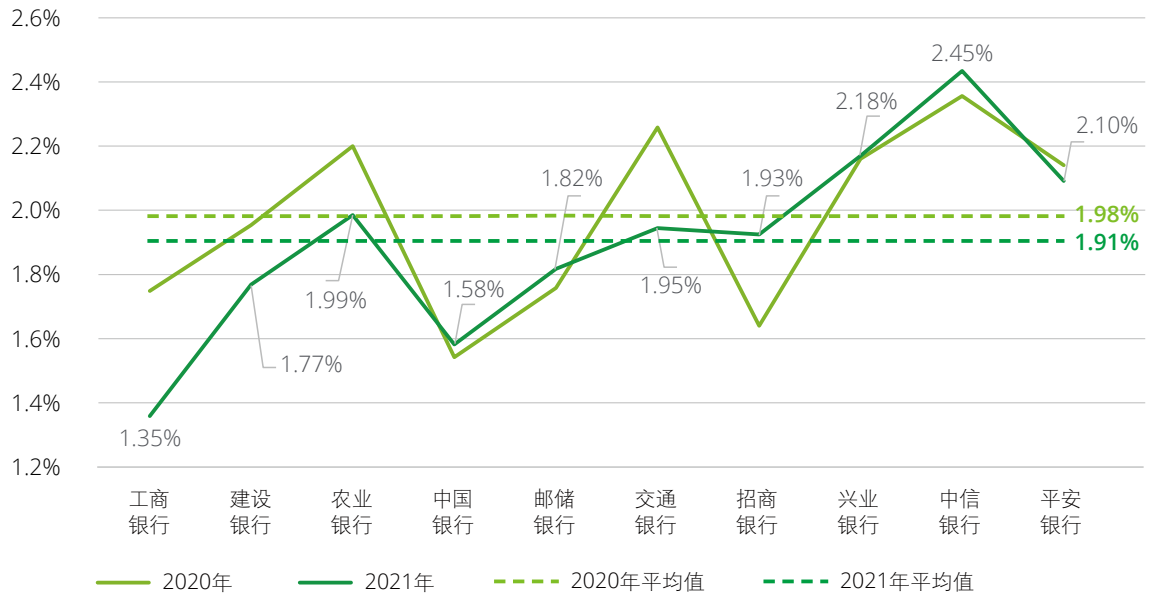


图23：同业存拆放付息率



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，中国银行还包含对人民银行负债以及其他计息负债，平安银行还包含其他计息负债。

财富管理转型升级，中间业务高质量发展

2021年，依托于商业银行对客户财富管理需求的高度重视，境内外各家商业银行的手续费及佣金净收入均较上年有所增长，且增幅进一步扩大。境内银行手续费及佣金净收入合计6,919亿元，同比增加588亿元，平均增幅9.28%。境外银行手续费及佣金净收入合计7,858亿元，同比增加916亿元，平均增幅13.19%。国有银行中，邮储银行加快推进财富管理体系升级，从单一产品销售向客户多元资产配置转变，代理保险、代销基金等代销业务及理财业务手续费收入快速增长，实现手续费及佣金净收入同比增长55亿元，增幅达到33.42%。

从手续费及佣金净收入规模及占营业收入的比例来看，境内银行与境外银行的平均值均有小幅提升，但境内银行仍与境外银行存在一定的差距。2021年境内银行手续费及佣金净收入占营业收入的平均值为16.29%，其中国有银行与股份制银行的平均值分别为13.00%与21.21%，低于境外银行25.81%。国有银行中，邮储银行的中收占比两年均为个位数，未来中间业务仍有很大的发展空间。股份制银行中，招商银行的中收占比达到28.51%，是唯一一家占比超过境外平均水平的银行，这得益于其自在2014年提出并实施“轻型银行”战略转型的基础上持续探索数字化时代的3.0模式，2021年大财富管理的业务模式优势凸显。

图24：手续费及佣金净收入

单位：人民币亿元

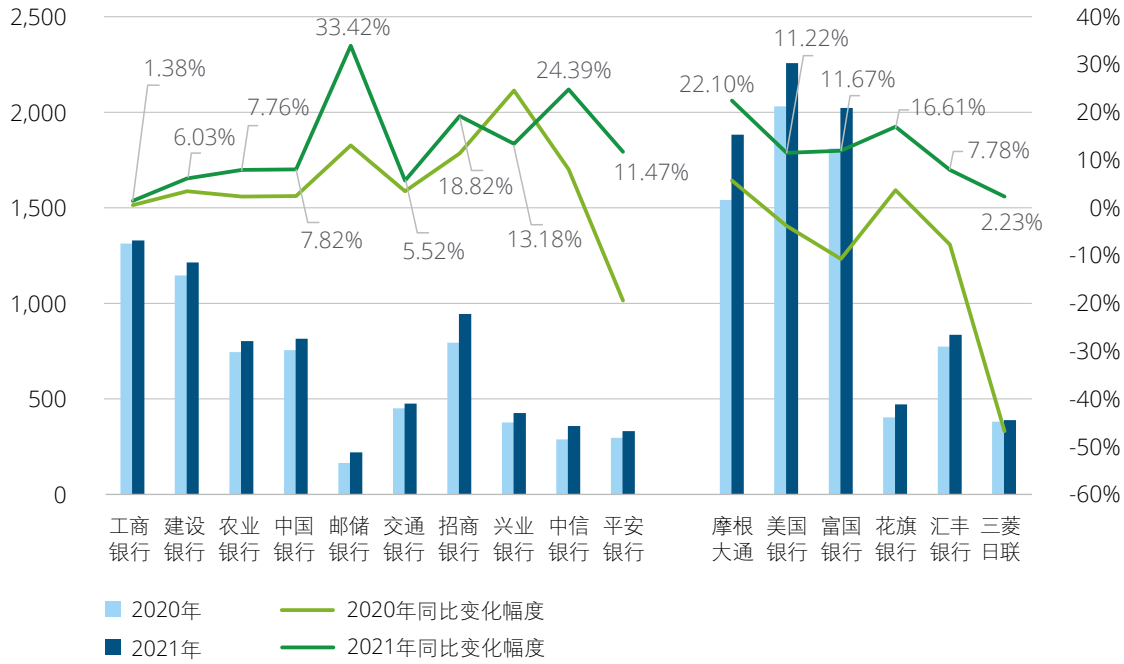
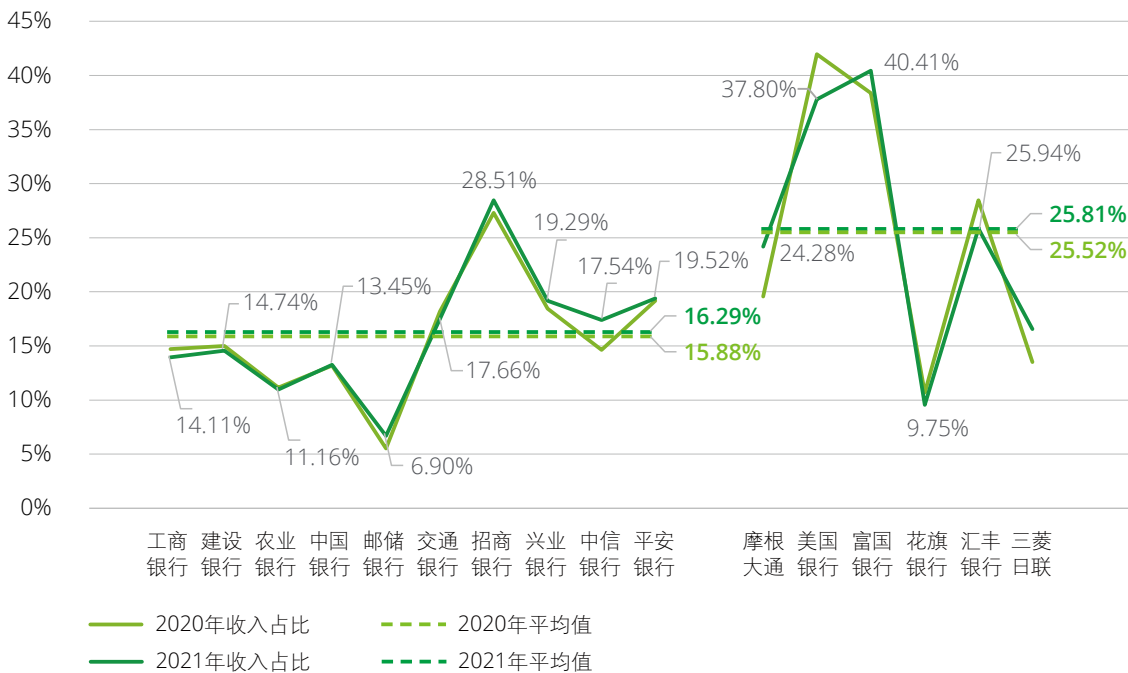


图25：手续费及佣金净收入占比



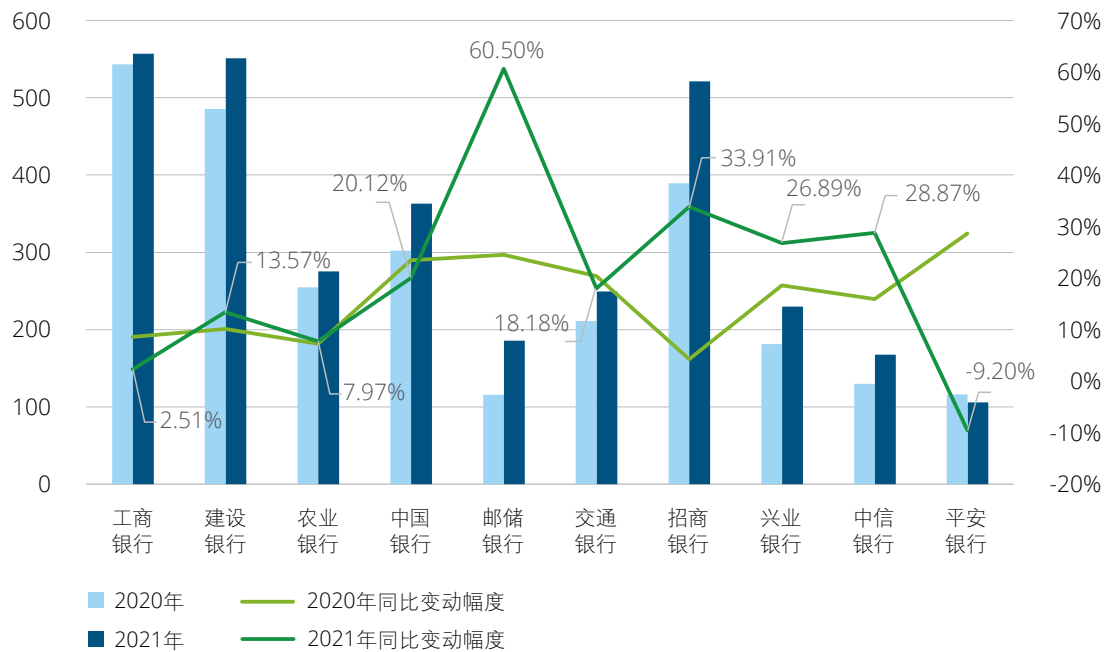
加快资管业务转型，提升财富管理类收入的占比

2021年，各家上市银行遵循监管要求，加快资产管理业务模式转型，丰富理财产品体系，完善风险管理，理财产品规模实现稳健增长，同时多家银行大力发展代理业务，推动财富管理类中间业务收入的增长。2021年境内银行理财、代理及托管业务手续费收入合计3,205亿元，同比增加476亿元，增幅17.46%，其中招商银行2021年实现理财、代理及托管业务手续费收入521亿元，同比增幅达33.91%，主要的贡献来自于代销基金、保险、理财等代销业务以及资产管理手续费及佣金收入。此外，中国银行、邮储银行、兴业银行、中信银行的同比增幅也均超过20%，其中邮储银行的增幅为60.50%，主要得益于代销业务收入的快速增长。

2021年全年全国居民人均可支配收入35,128元，比上年增长9.1%，扣除价格因素，实际增长8.1%，与中国GDP增速同步。随着居民财富的不断增长，财富管理的需求也在不断增长，从追求高收益到重视合理资产配置下的资产保值与增值。这也促使商业银行紧抓市场机遇，以客户需求为核心，提供兼具专业性与多样性的综合服务，提升金融服务专业能力。随着资管新规过渡期的结束，境内银行理财产品规模稳定增长，产品结构持续优化，将能进一步满足客户多元化的财富管理需求。未来商业银行将进一步推进数字化转型，利用自身业务场景，挖掘客户的潜在需求，提升客户的满意度，提高财富管理业务对于中间业务收入的贡献。

图26：理财、代理及托管业务

单位：人民币亿元



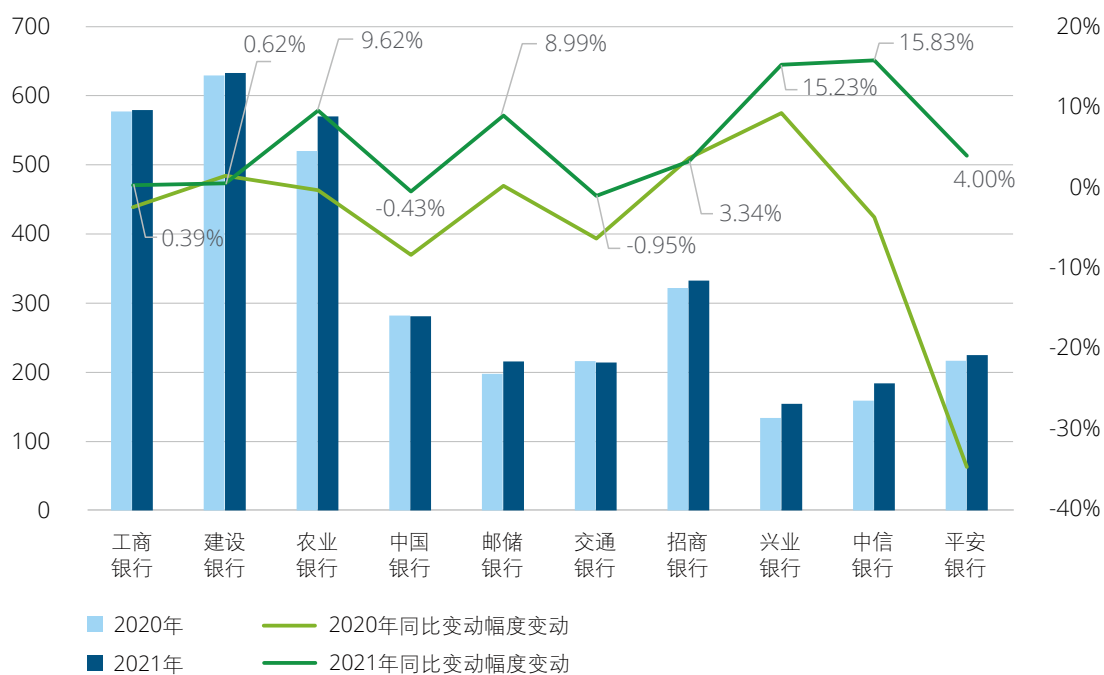
注：平安银行年报披露中将理财业务的手续费及佣金收入归于其他，无法统计相关数据，因此图中未包含。

传统中间业务收入保持稳定，电子支付成为主要增长点

2021年境内银行实现银行卡、结算与清算等传统中间业务收入3,390亿元，较上年同期小幅增长4.17%。农业银行、邮储银行增幅超过8%，兴业银行、中信银行增幅超过15%，招商银行、平安银行增幅超过3%，其余银行基本与2020年持平。其中农业银行、邮储银行、兴业银行实现较大增幅的主要原因均为顺应客户金融需求和移动支付发展的趋势，丰富线上支付产品与渠道，电子支付交易规模及收入稳步增长。

图27：银行卡、电子银行及结算与清算业务

单位：人民币亿元



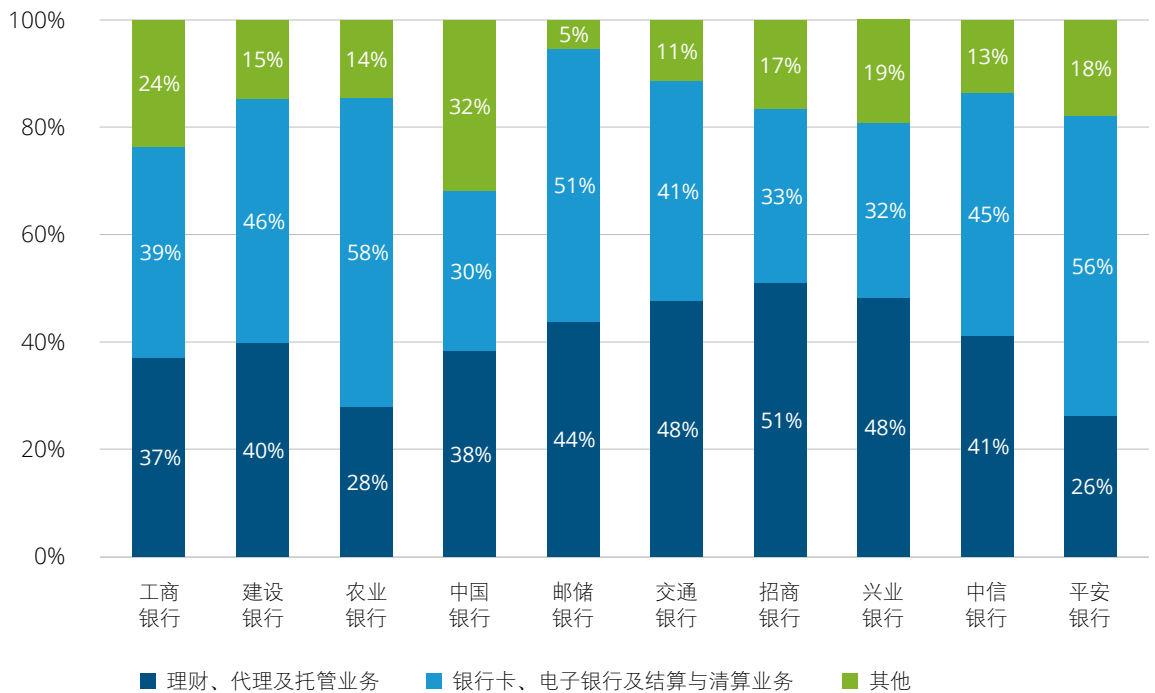
注：平安银行在2021年报中，根据财政部、国资委、银保监会和证监会联合发布的《关于严格执行企业会计准则切实加强企业2020年年报工作的通知》，对信用卡分期还款业务收入由手续费及佣金收入重分类至利息收入，并对2020年同期比较数据进行了重述。

中间业务收入结构略有变化，财富管理成为主要调整手段

境内银行中间业务收入结构略有调整，理财、代理及托管业务占手续费及佣金收入的平均比例从2020年度的37%上升至2021年度的40%，银行卡、电子银行及结算与清算业务平均占比从2020年度的45%下降至43%，其他类占比基本保持稳定。其中邮储银行、招商银行、兴业银行强调推动财富管理业务，满足客户多元化的财富管理需求，

中收结构调整比较突出，理财、代理及托管业务占比提升超过5个百分点。邮储银行确定了中收跨越战略，以满足百姓财富管理需求为导向，加强板块间业务联动；招商银行持续推进“财富管理－资产管理－投资银行”大财富管理价值循环链下各项业务的全面融合，提升大财富管理收入对中收的贡献；兴业银行加快“财富管理生态圈”建设，打造财富管理品牌。

图28：2021年手续费及佣金收入结构占比



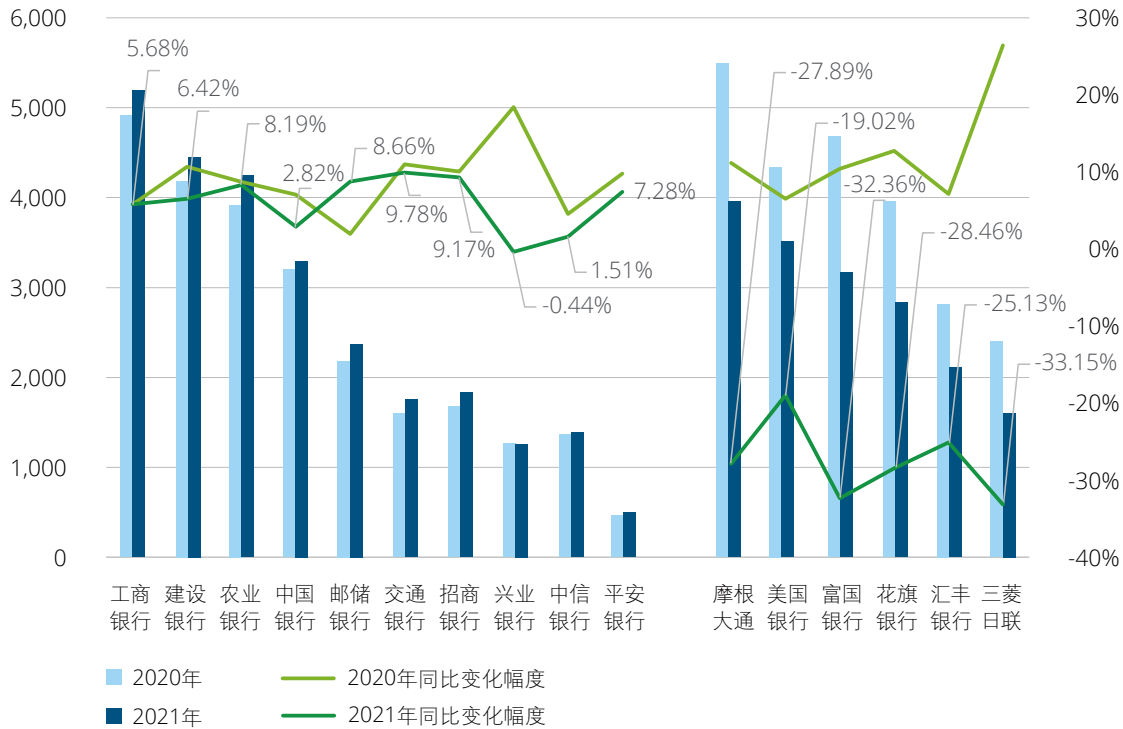
境内境外银行营业支出变动归因不径相同，减值损失呈现下降趋势

2021年度境内银行营业支出合计26,290亿元，同比增长1,508亿元，增幅6.08%。其中减值损失10,411亿元，同比减少422亿元，降幅为3.90%；业务及管理费13,612亿元，同比增加1,683亿元，增幅为14.11%。2021年度境外银行营业支出合计17,186亿元，同比减少6,502亿元，降幅

为27.45%。其中减值损失转回1,428亿元，同比减少6,209亿元；业务及管理费17,529亿元，基本与同期持平。可以看出，境内银行营业支出的增长主要原因为业务及管理费两位数的增幅，资产减值损失虽然有所下降，但总体趋于平稳，而境外银行营业支出大幅下降的原因为减值损失的大量转回。

图29：营业支出

单位：人民币亿元



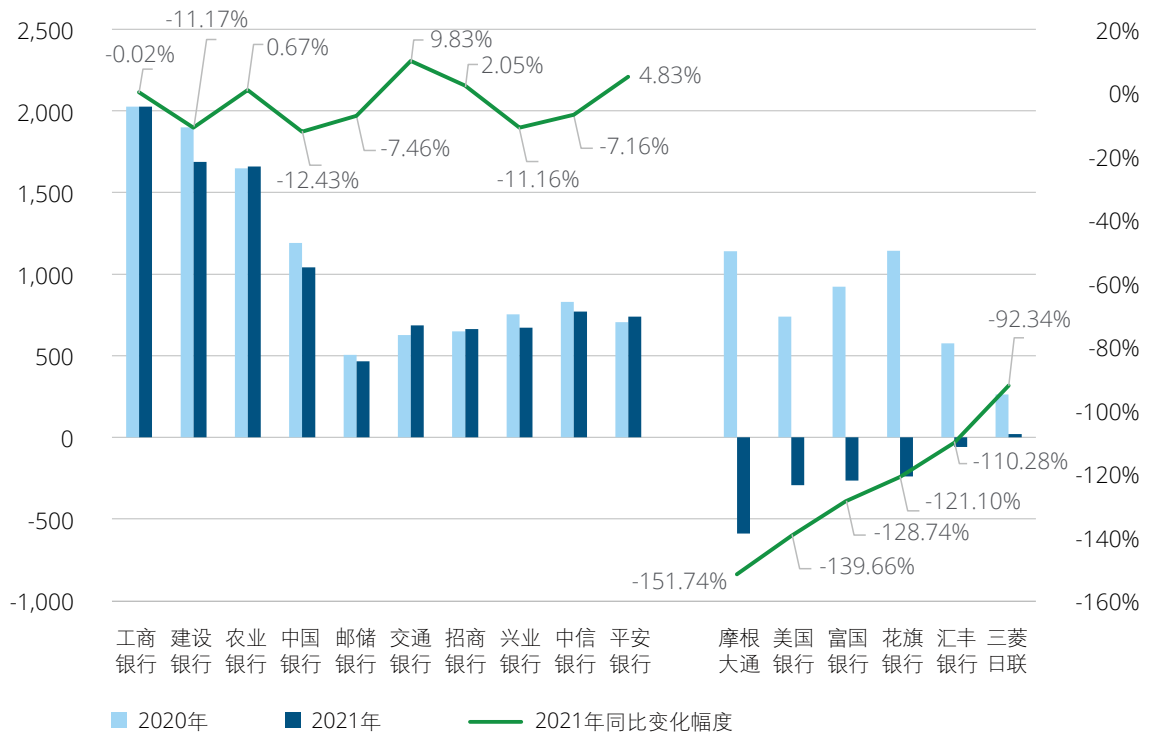
境外银行减值损失大幅回拨，境内银行资产质量总体平稳

2021年，境内银行合计计提减值损失10,411亿元，同比减少422亿元，降幅3.90%，其中建设银行、中国银行、兴业银行降幅超过10%。境外银行合计转回减值损失1,428亿元，同比减少6,209亿元，降幅为129.87%，6家境外银行减值准备均出现了大幅回拨。整体来看，境外银行减

值计提的波动较大，从2020年高达196%的增幅到2021年近130%的降幅，2020年新冠疫情对全球经济造成巨大影响，境外各大银行资产质量遭受较大冲击，2021年境外地区推出诸多刺激经济的宏观政策，全球经济出现较大程度的复苏。国内疫情虽有反复，但较国外更早地控制，境内上市银行运行稳健，资产质量可控，对疫情下的信用风险有一定的抗冲击能力。

图30：减值损失

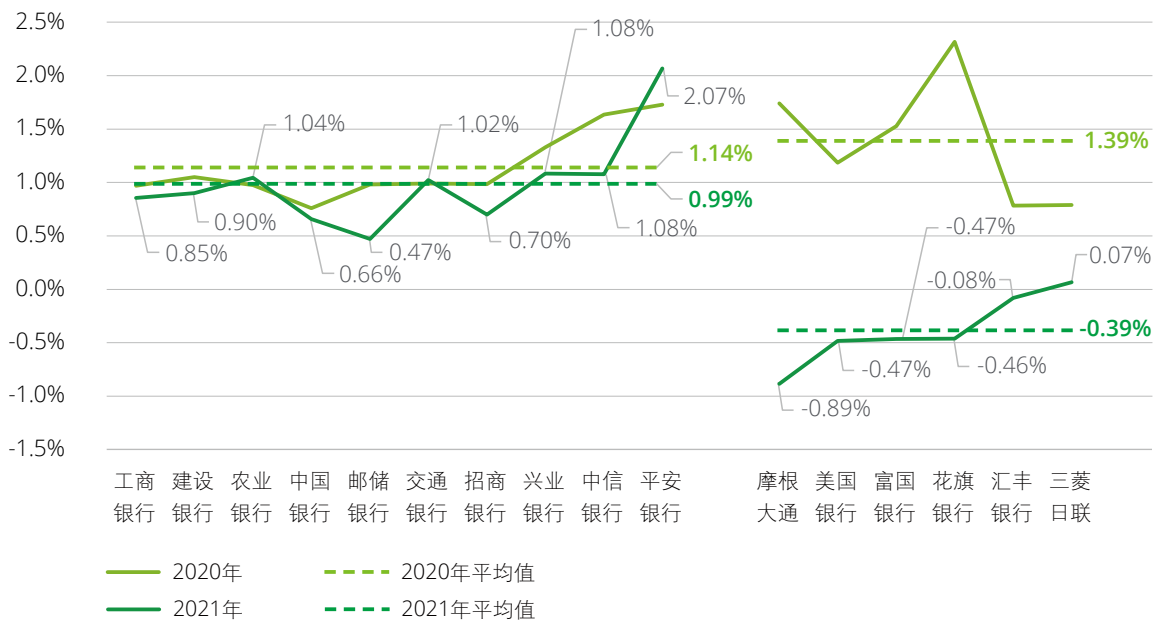
单位：人民币亿元



注：减值损失为负值，表明预期信用损失回拨。

2021年，境内银行受到贷款余额增加及减值计提下降的双重影响，平均信贷成本比降至0.99%，较上年同期下降15个基点。其中邮储银行、招商银行、兴业银行、中信银行下降幅度较大，平均下降40个基点。境外银行受到减值回拨的影响，平均年化信贷成本比为-0.39%，同比下降178个基点。整体来看，除农业银行、交通银行及平安银行的信贷成本比小幅增长外，其余境内外银行均呈下降态势。

图31：信贷成本比



注：信贷成本比=发放贷款和贷款的信用减值损失/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，业管费增幅明显

2021年，境内银行业务及管理费合计13,612亿元，同比增加1,683亿元，增幅14.11%。境外银行业务及管理费合计17,529亿元，基本与上年度持平。单独来看，境外银行存在差异，花旗银行同比增加256亿元，增幅9.08%；富国银行和三菱日联同比分别下降328亿元和267亿元，降幅分别为8.73%和19.75%。整体来看，境内银行业务及管理费呈现上升趋势，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。

2021年，境内银行员工费用合计计提7,477亿元，同比增加840亿元，增幅12.65%，除平安银行外均达到了两位数的增幅，其中邮储银行、招商银行、兴业银行、中信银行员工费用的同比增幅超过了15%。员工费用的增长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，以及境内银行坚持科技驱动，加大金融科技的投入，加快推进专业化人才队伍建设。境外银行员工费用合计计提10,628亿元，同比增加514亿元，增幅5.08%。

图32：业务及管理费

单位：人民币亿元

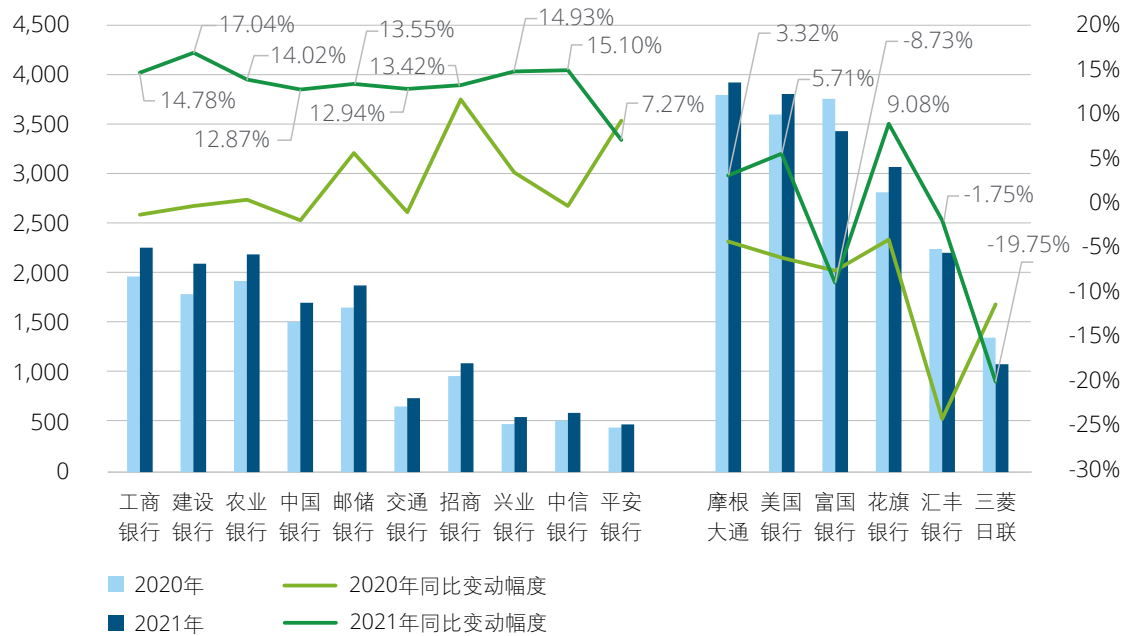
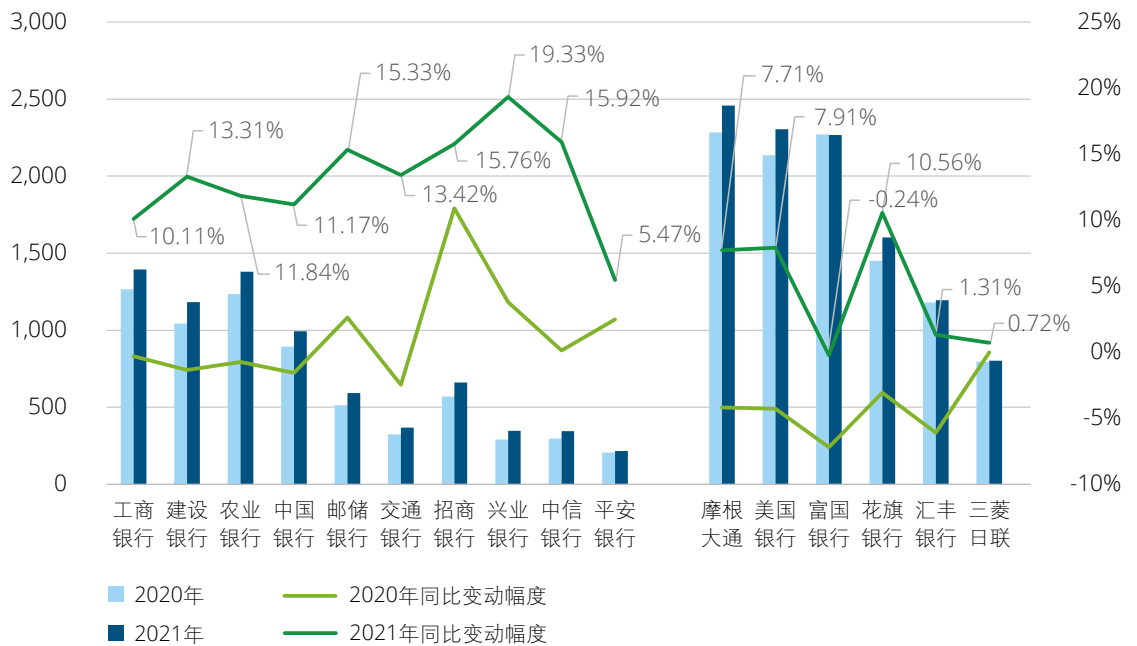


图33：员工薪酬

单位：人民币亿元

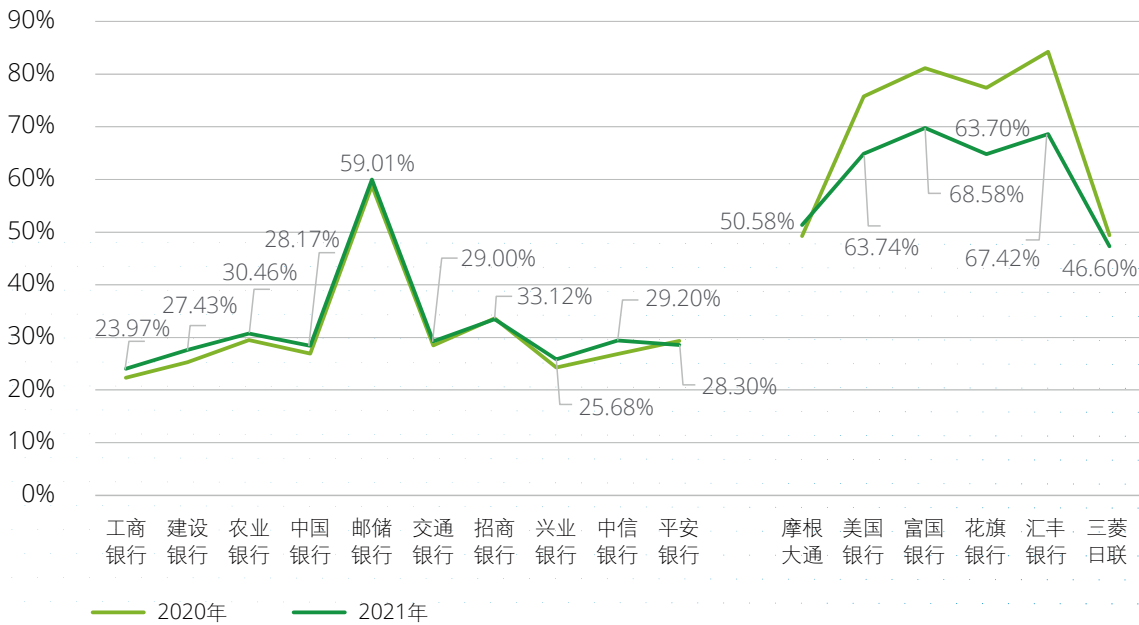


境内银行加大金融科技投入，成本收入比小幅上升，境外银行收入增长带动成本收入比大幅下降

不同于2020年度境内银行平均成本收入比小幅下降，境外银行平均成本收入比较大幅度上升，2021年整体情况发生变化。2021年境内银行平均成本收入比为31.43%，同比增加4.22%。其中建设银行和中信银行的成本收入比同比增长超过2个百分点，分

别为2.31%和2.55%。建设银行积极支持战略实施和数字化经营，金融科技投入和营销类支出增长较快；中信银行持续加大科技投入，加快银行数字化转型。境外银行平均成本收入比为60.10%，同比降低8.21%，业务及管理费基本与上年度持平，在全球经济出现较大程度复苏的环境下，营业收入实现近两位数的增长。

图34：成本收入比



2. 资产情况分析

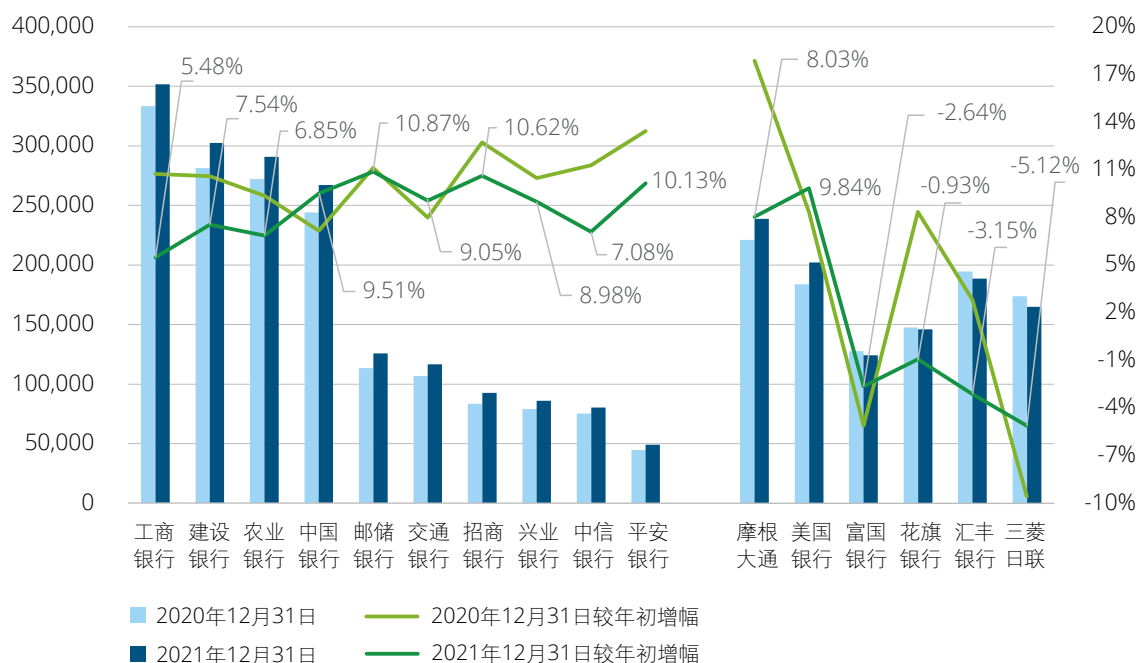
境内银行资产扩张趋缓，境外银行资产规模变动各异

2021年末，6家国有大型银行资产总额合计145.47万亿元，较年初增加10.33万亿元，平均增幅7.65%，其中邮储银行资产总额增速10.87%，位列六大国有银行增速首位，六大国有银行中，仅有中国银行和交通银行增速高于去年同期；4家股份制银行资产总额合计30.82万亿元，较年初增加2.59万亿元，平均增幅9.14%，其中招商银行增速10.62%，4家股份制银行增速普遍低于去年同期。6家境外银行

资产总额合计106.44万亿元，较年初增加1.61万亿元，平均增幅1.53%，其中美国银行资产总额增速9.84%，居于领先地位，摩根大通紧随其后，增速8.03%，其余4家境外银行资产总额呈现负增长趋势。整体来看，2021年末，国有四大行在资产规模上处于绝对领先地位，境内银行本期资产总额仍处于增速状态，但多数银行增速同比下降。境外银行资产规模变动各异，部分呈现负增长趋势，规模收缩。

图35：资产总额

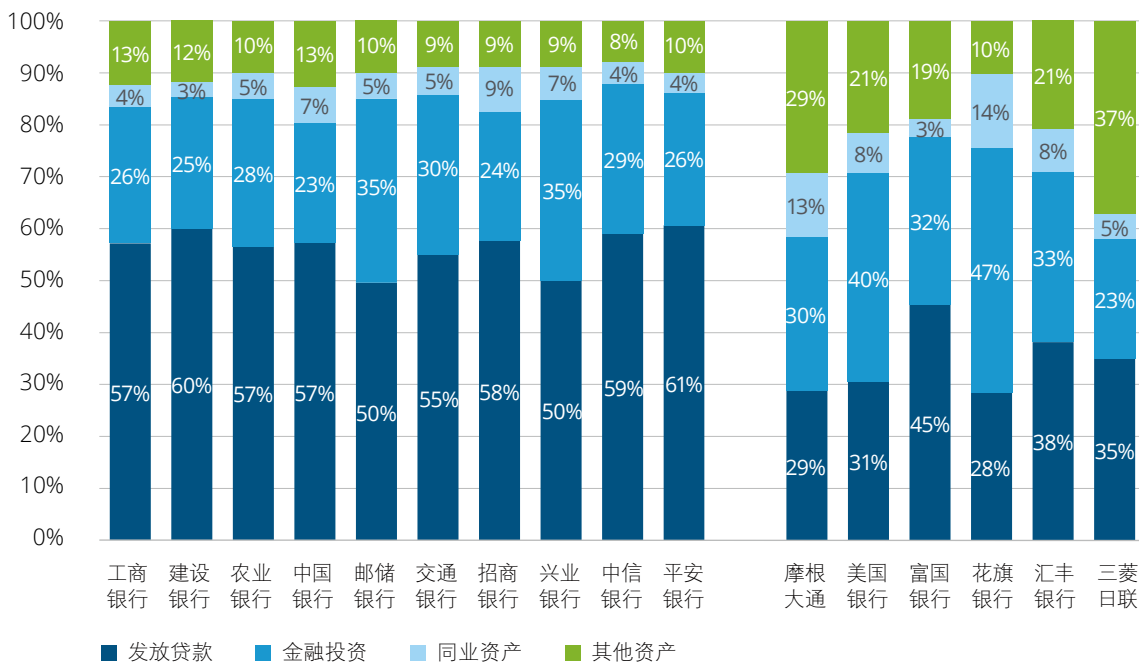
单位：人民币亿元



2021年末，境内银行发放贷款、金融投资、同业资产平均占比分别为56.32%、28.12%、5.28%，较年初分别增加1.59个百分点、减少0.07个百分点、减少0.55个百分点。境内银行，贷款仍占据银行资产结构的主要地位，国有大行整体增加了贷款投放力度，贷款占比均有所上升，其中农业银行贷款占比较年初增加超过3.11%，居于领先地位，金融投资、同业投资、其他资产占比平均有所下降。

境外银行贷款占比普遍低于境内银行，各银行资产配置各有侧重；境外银行2021年末金融投资平均占比较年初增加0.26个百分点。为应对新冠疫情、全球政治摩擦等引起的经济下行压力，响应中央经济工作会议精神，境内银行通过提升贷款投放，加大融资供给，更好支持与服务实体经济；境外银行通过金融投资方式，促进经济复苏。

图36：资产结构



贷款规模稳定增长，信贷结构合理优化

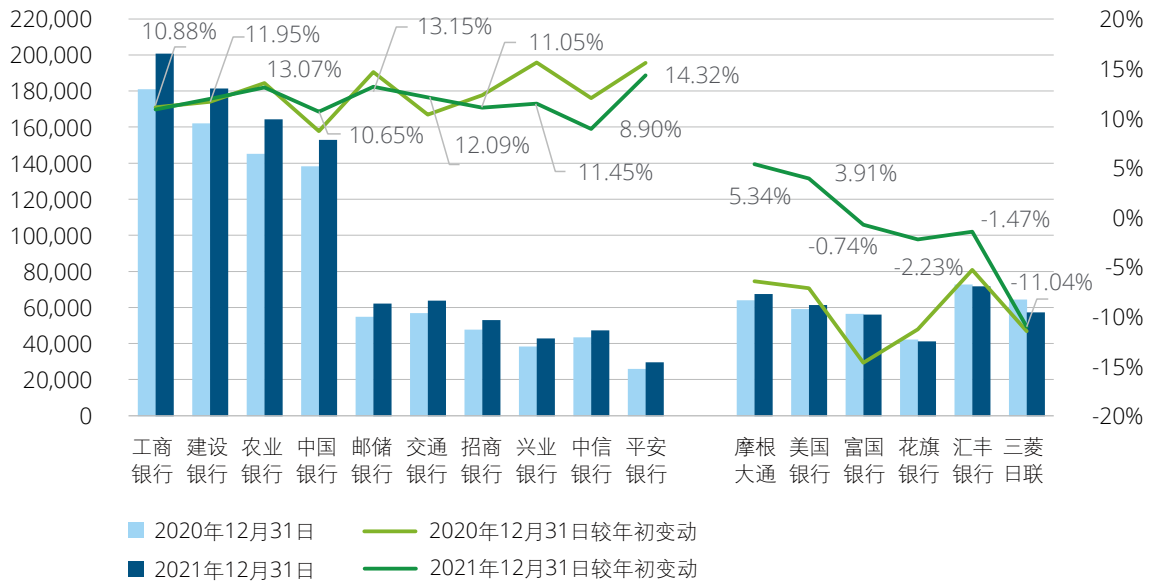
2021年，为持续巩固拓展疫情防控和经济社会发展成果，人民银行保持流动性合理充裕，综合运用降准、再贴现再贷款等多种货币政策工具，保持信贷总量增长的稳定性。境内银行发放贷款与垫款的增量达新高，但贷款增速方面有所下行。

具体来看，2021年末境内银行发放贷款与垫款账面价值合计100.08万亿元，较年初增加10.44万亿元，增幅11.65%，贷款投放增速同比小幅下降0.13个百分点。除建设银行、中国银行与交通银

行外，其余境内银行贷款投放增速同比均呈下降趋势，兴业银行与中信银行贷款增速同比分别下降了4.15个百分点和3.12个百分点。境外银行发放贷款与垫款账面价值合计35.83万亿元，较年初减少0.59万亿元，平均降幅1.63%，降幅趋缓。除摩根大通及美国银行外，其余四家境外银行贷款总额呈下降趋势。整体来看，在国内疫情总体平稳的大背景下，境内银行支持实体经济力度明显提升，贷款规模稳固增长；随着全球经济复苏，境外银行发放贷款及垫款余额虽仍呈下降趋势，但降幅较上年同比有所减缓。

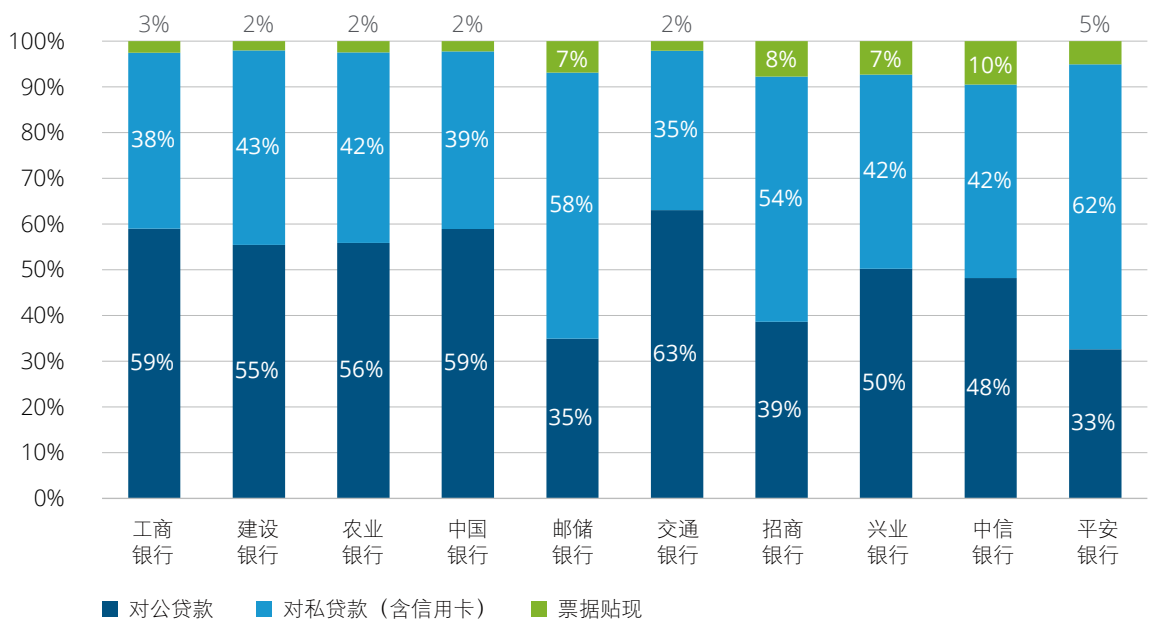
图37：发放贷款及垫款账面价值

单位：人民币亿元



从信贷资产结构来看，在扩大内需、提振消费的背景下，零售贷款成为境内银行信贷投放倾斜的方向。2021年末境内银行对公贷款、对私贷款、票据贴现余额平均占比分别为53.81%、42.67%、3.52%，较年初分别下降0.22个百分点、上升0.07个百分点、上升0.15个百分点。其中交通银行对公贷款占比最高，达63.08%；平安银行对私贷款占比最高，达62.36%，邮储银行次之，达58.20%；中信银行票据贴现业务占比最高，达10%。

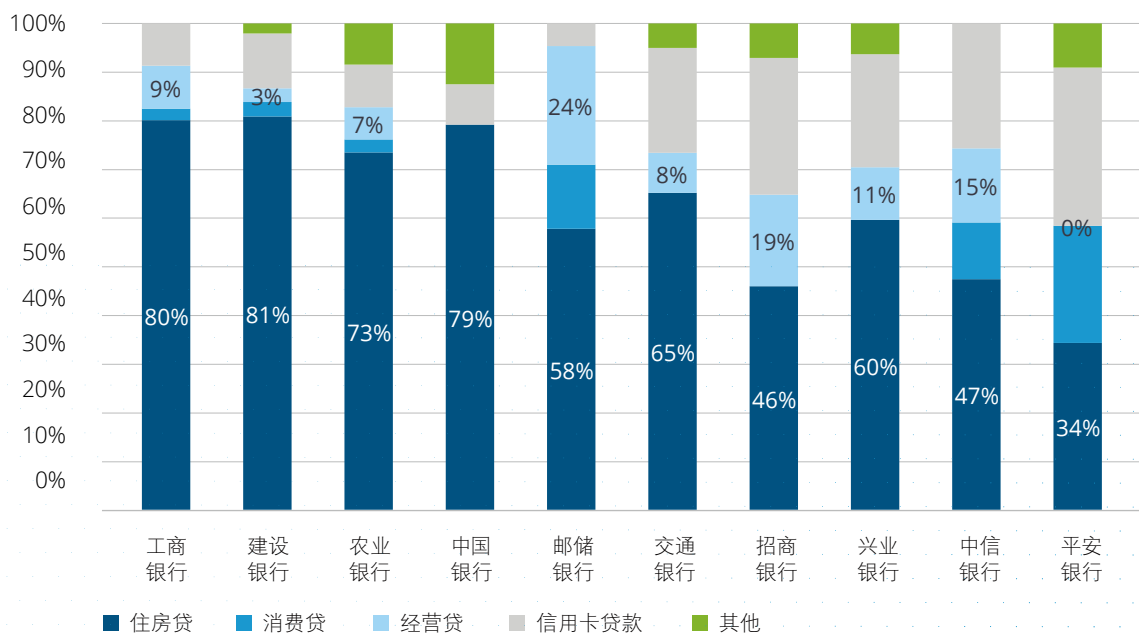
图38：信贷资产结构



从对私贷款结构来看，2021年末境内银行个人住房贷款平均占比为69.65%，较年初下降了0.69个百分点；信用卡贷款平均占比为13.22%，较年初下降了0.33个百分点；个人经营贷款平均占比为8.13%，较年末上升了0.99个百分点。个人经营贷款占比的增长反映了境内银行践行普惠金融战略，大力支持小微企业主、个体工商户和农户发展生产。

受房地产贷款集中度管理等政策影响，2021年末个人住房贷款占比虽有所压降，但仍是六大国有商业银行最主要的个人贷款业务，平均占比为75.41%，较年初下降0.58个百分点；4家股份制银行个人住房贷款平均占比仅为47.80%，较年初下降1.11个百分点。

图39：2021年12月31日对私贷款结构

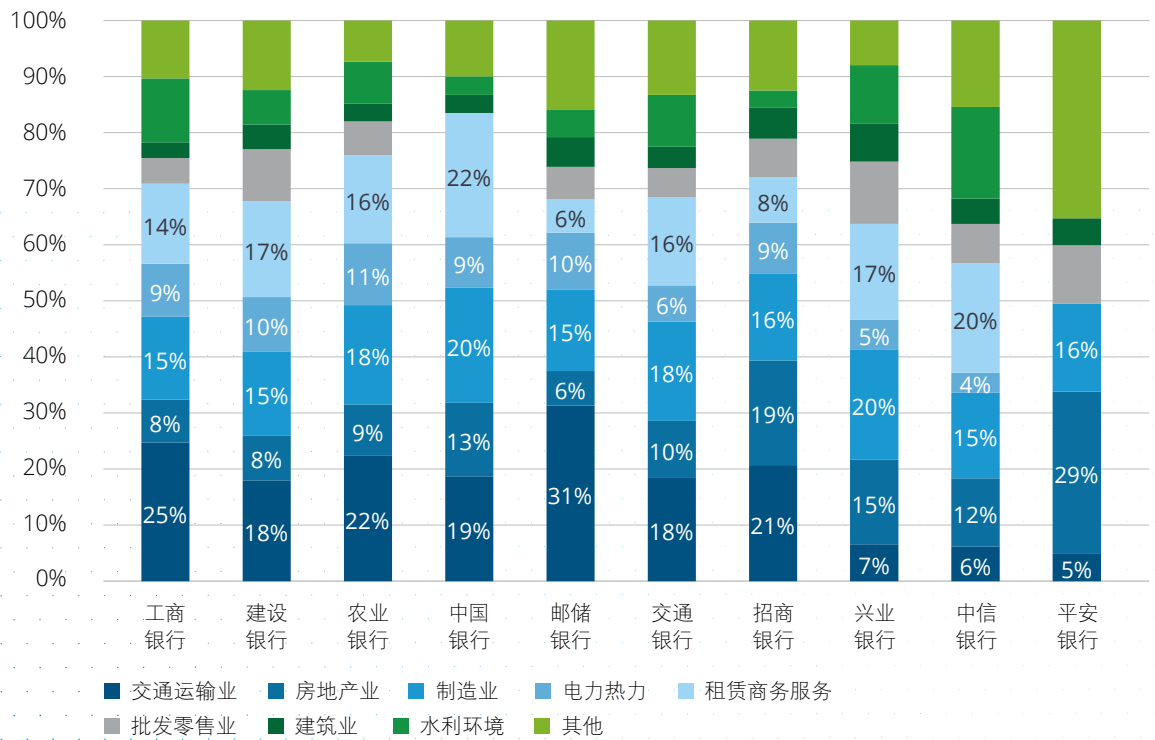


注：中国银行未单独披露消费贷及经营贷余额；交通银行、招商银行、兴业银行、平安银行未单独披露消费贷余额，平安银行消费贷主要包括单独披露的新一贷及汽车金融贷款，未含披露在其他中的小额消费贷。

2021年境内银行均加大对实体经济支持力度，资金投向实体经济重点领域，增加了对交通运输业、租赁商务服务业、制造业等领域信贷投放规模，租赁商务服务业投放较年初增加1.23万亿元；交通运输业投放较年初增加1.21万亿元；制造业投放较年初增加0.90万亿元。

由于受房地产贷款集中度管理等政策影响以及房地产行业风险的暴露，境内银行房地产贷款增速下降明显。从规模来看，房地产贷款投放较年初增加了3,378亿元，增速仅为6.26%，远低于贷款平均增速11.65%。从占比来看，2021年房地产贷款占比为10.32%，较年初下降了0.48个百分点，除邮储银行、交通银行与平安银行外，其他境内银行房地产贷款占比均呈下降趋势。

图40：2021年12月31日对公贷款结构



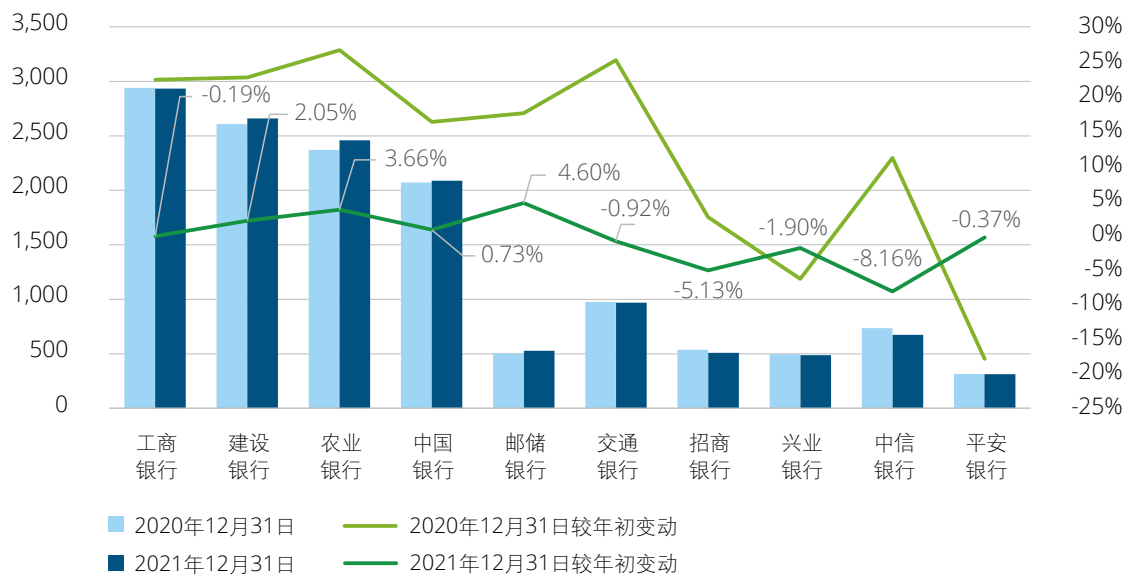
注：平安银行未单独披露租赁商务服务业、水利环境及电力热力，中国银行未单独披露批发零售业，此外，为保持各家口径可比，此处为含票贴后计算的占比。

贷款资产质量稳中向好，不良贷款率大幅下降

2021年，国内经济总体持续恢复，但复苏区域、行业不平衡问题仍较显著，部分企业和个人还款能力承压，银行资产质量管控仍面临挑战。境内银行持续加强全面风险管理，整体资产质量保持平稳。2021年末，境内银行不良贷款余额合计13,619亿元，较年初增加66亿元，与年初基本持平。

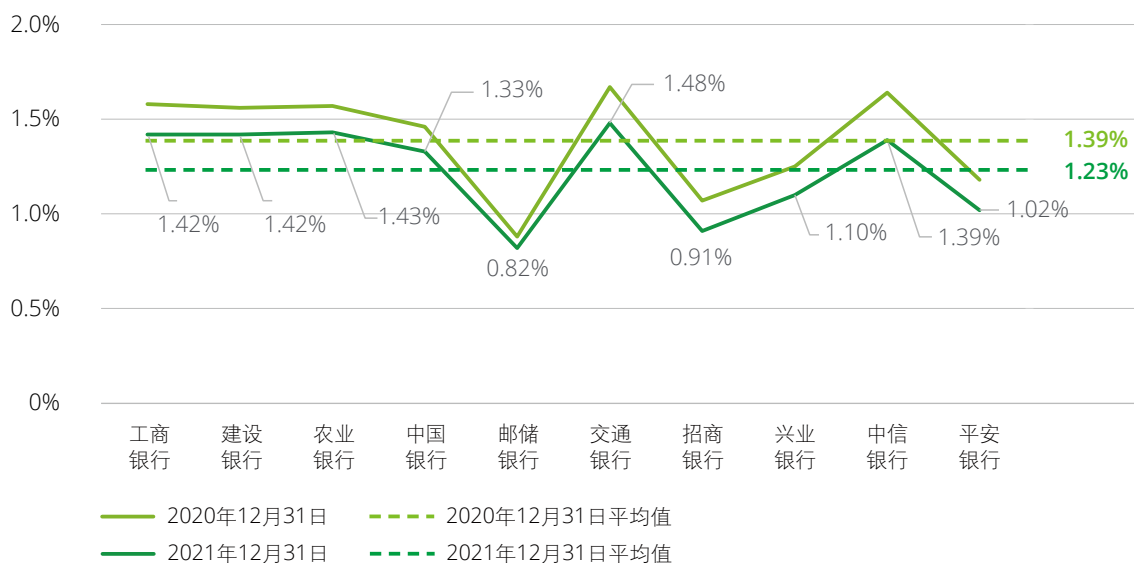
图41：不良贷款余额

单位：人民币亿元



从不良贷款率来看，境内银行平均不良贷款率为1.23%，较年初下降0.16个百分点。各银行不良贷款率均呈下降趋势，其中中信银行降幅最高，下降了0.25个百分点，邮储银行不良贷款率维持最低，仅为0.82%；招商银行不良贷款率降至0.91%，低于1%。综合来看，境内银行不良贷款与年初持平、平均不良贷款率显著下行。

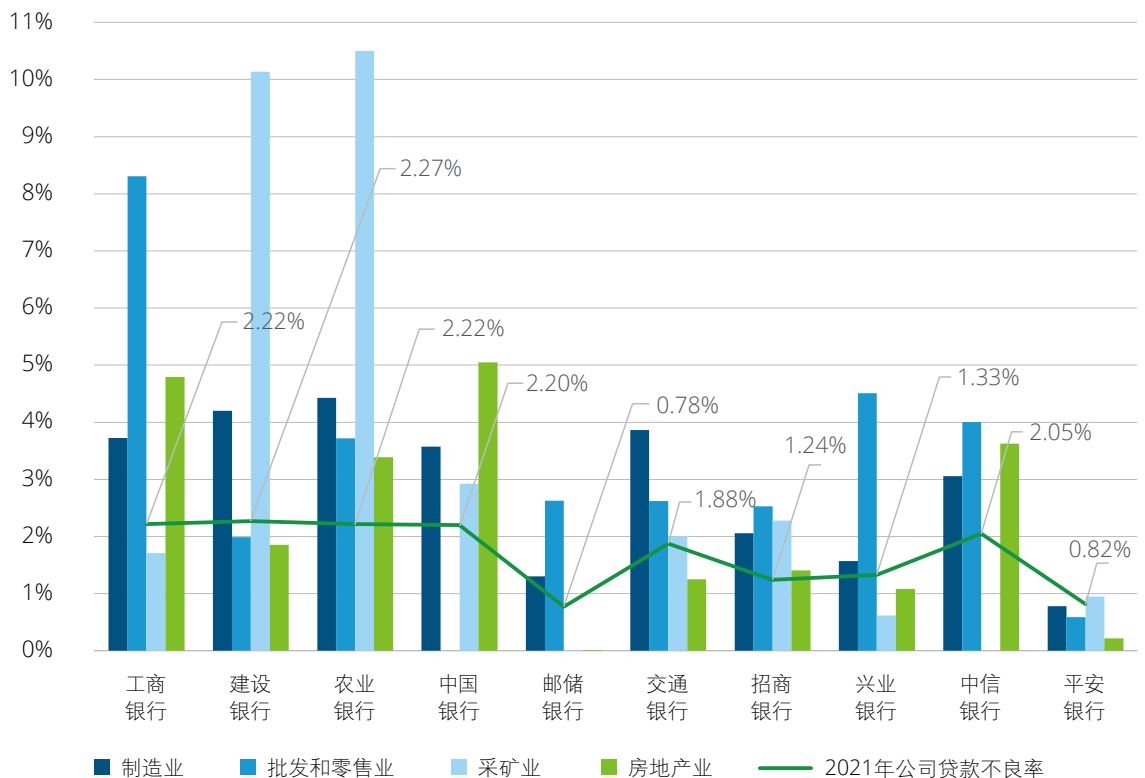
图42：不良贷款率



贷款投放行业暴露结构性风险，采矿业、房地产业不良率大幅增长

2021年度，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，对公贷款平均不良率2.02%，较年初下降了0.25个百分点。从具体行业分布来看，批发和零售业、采矿业以及制造业等受疫情影响较大的行业，平均不良率仍然较高；同时，房地产业不良率显著增长。

图43：不良贷款率较高的行业

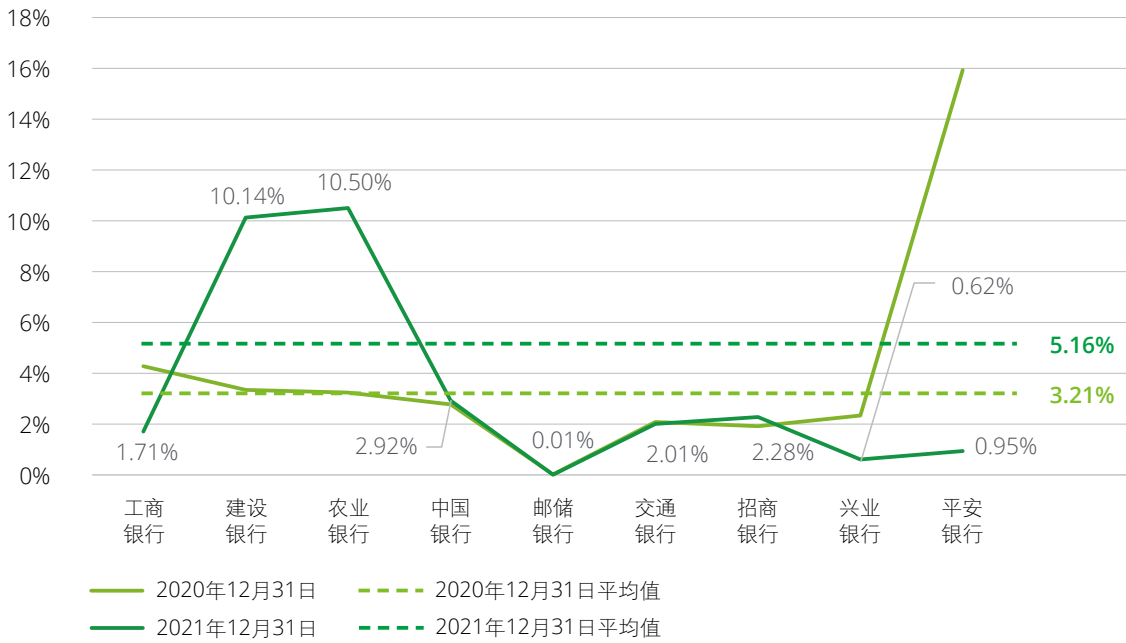


注：中国银行未披露批发和零售业不良贷款率；中信银行未披露采矿业不良贷款率。

受监管政策定向收紧、落后产能出清，以及银行严格不良认定标准的影响，部分行业，如采矿业、房地产业等，不良率出现波动。2021年末，采矿业公司贷款平均不良率为5.16%，较年初增长1.95个百分点，为各行业之首，其中，农业银行及建设银行采矿业不良率增长较快，分别增长7.25个百分点和6.79个百分点，平安银行采矿业不良率大幅下降14.98个百分点。2021年下半年以来，受多种因

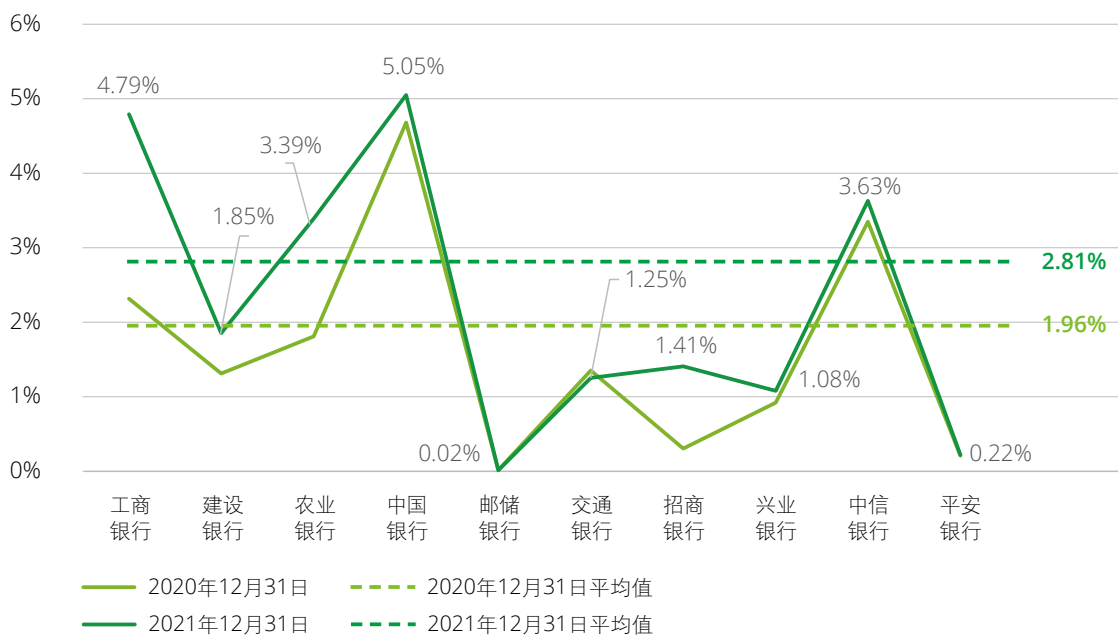
素叠加影响，房地产行业前期累计的风险开始显现，部分高杠杆房企出现资金链问题，信用风险暴露，房地产业务资产质量承压。房地产业平均不良贷款率为2.81%，较年初增长0.85个百分点，仅次于采矿业，其中，工商银行和农业银行房地产业不良率增长较快，分别增长2.47和1.58个百分点。

图44：采矿业平均不良贷款率



注：中信银行未披露采矿业不良贷款率。

图45：房地产平均不良贷款率



继续坚持房住不炒定位，支持房地产平稳健康转型发展

2021年在房地产“三道红线”、商业银行房地产贷款集中度管理政策之下，房地产行业发展出现变局，部分房企现金流受到影响，居民购房意愿出现下降。为扭转市场预期，2021年10月以来，相关部门陆续出台政策，防范化解房地产市场风险，满足居民合理购房需求，提出向新发展模式转型的配套措施。

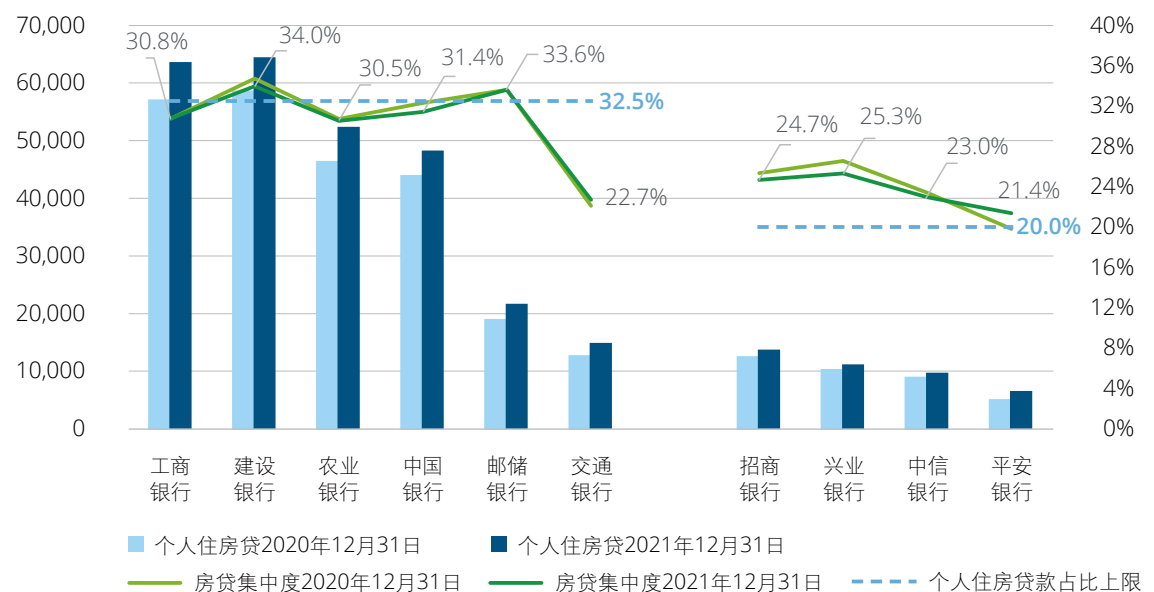
在此背景下，各家商业银行在确保符合监管的条件下，实现个人住房贷款平稳有序投放，2021年末，个人住房贷款的余额合计达30.66万亿元，较年初增加2.98万亿元，增幅10.77%；个人住房贷款平均占比下降，但具体到各家商业银行，交通银行与平安银行占比上升，工商银行与邮储银行占比持平，其余商业银行占比均有所下降。部分银行仍超过监管红线，具体来看，大型商业银行中，建设银行、邮储银行超过了32.50%的监管上限，建设银行占比最高，达34%；股份制银行中，招商银行、兴业银行、中信银行、平安银行均超过了20%的监管上限，兴业银行占比最高，为25.3%。按照银保监会《关于建立银行业金融机构房地产贷款集中度管理制度的通知》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。

2021年12月，人民银行、银保监会联合出台了《关于做好重点房地产企业风险处置项目并购金融服务的通知》，鼓励银行稳妥有序开展并购贷款业务，重点支持优质的房地产企业兼并收购出险和困难的大型房地产企业的优质项目；2022年2月，人民银行、银保监会联合发布《关于保障性租赁住房有关贷款不纳入房地产贷款集中度管理的通知》，明确保障性租赁住房项目有关贷款不纳入房地产贷款集中度管理，鼓励银行业金融机构加大对保障性租赁住房发展的支持力度；同月，银保监会、住建部出台《关于银行保险机构支持保障性租赁住房发展的指导意见》，提出商业银行要优化整合金融资源，积极对接保障性租赁住房开发建设、购买、装修改造、运营管理、交易结算等服务需求，提供专业化、多元化金融服务等要求；3月，人民银行、银保监会发布《关于加强新市民金融服务工作的通知》，支持鼓励银行保险机构优化住房金融服务，助力增加保障性住房供给，支持住房租赁市场健康发展，满足新市民安居需求。

调整期内，在继续坚持房住不炒的定位下，商业银行将持续优化房地产金融业务结构，调整资源配置方向和重点，加快创新产品和服务，支持房地产平稳健康发展。

图46：个人住房贷款余额及占比

单位：人民币亿元/%



境内银行信用卡业务规模持续增长，不良率有所下降

2021年以来，随着疫情后的消费复苏、社会经济回归正常轨道，信用卡业务规模整体提升。人民银行取消信用卡透支利率上下限管理等政策的出台，进一步推动了信用卡业务快速发展。

根据人民银行发布《2021年支付体系运行总体情况》，2021年，银行卡应偿信贷余额为8.62万亿元，同比增长8.90%。整体来看，2021年末境内银行信用卡贷款余额合计5.81万亿元，较年初增加4,874亿元，增幅9.16%，略低于贷款余额整体增幅。具体来看，各家商业银行较年初均有所增长，邮储银行增幅最高，达20.90%；招商银行信用卡贷款基数近8,000亿元，增幅达12.92%。

近年来，各发卡银行开始调整信用卡风控策略，业务重心向风险管控转移，通过风险客户识别管控、违规交易限制、套现及积分规则调整等多方面举措发力，围堵新增业务风险，并综合运用核销、不良资产证券化等多种处置手段，2021年信用卡不良率总体下降。人民银行发布的《2021年支付体系

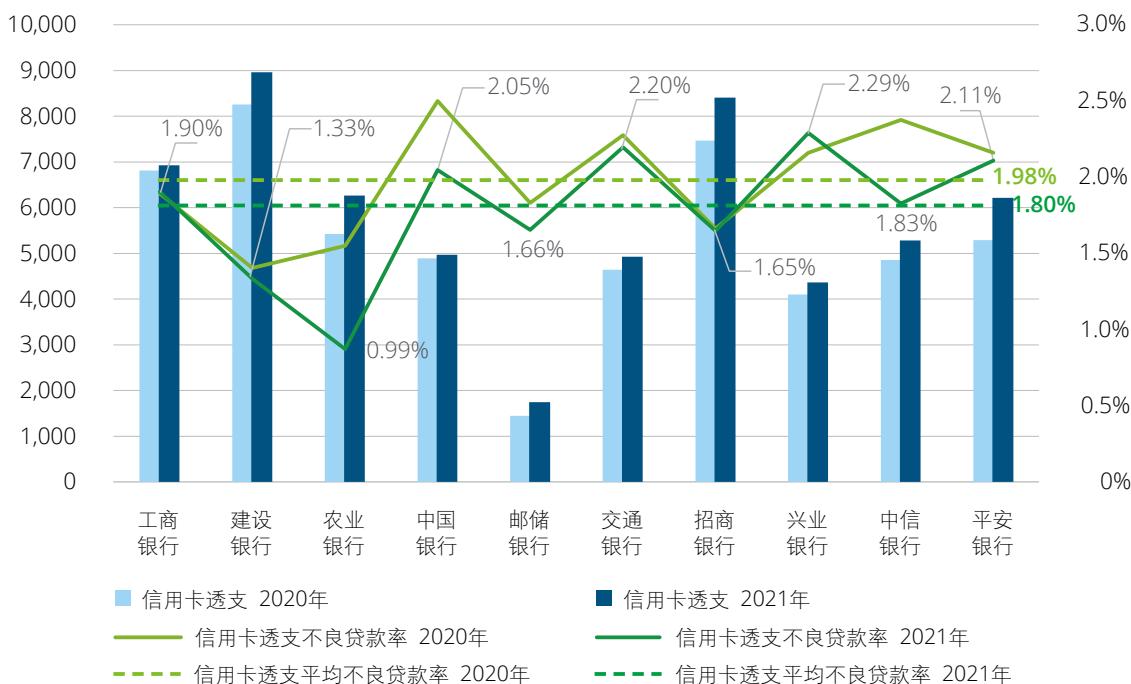
运行总体情况》显示，2021年，信用卡逾期半年未偿信贷总额860.39亿元，占信用卡应偿信贷余额的1.00%，同比下降0.06个百分点。

2021年末，境内银行信用卡平均不良率为1.80%，较年初下降0.18个百分点。其中，农业银行、中信银行信用卡不良率下降较快，期末信用卡不良率分别为0.99%、1.83%，较年初分别下降0.56个百分点、0.55个百分点，工商银行及兴业银行信用卡不良率较年初小幅上升，中国银行、交通银行、兴业银行、平安银行本年末信用卡不良率仍超过2%。

经历二十年高速发展，如今的信用卡市场竞争已经日益白热化，并且呈现出越来越明显的两极分化，信用卡发卡业务面临着巨大转型压力与机会。2021年12月，银保监会发布《关于进一步促进信用卡业务规范健康发展的通知（征求意见稿）》，从经营管理、规范发卡、授信风控等诸多方面对信用卡业务提出了调整方向。预期在监管的指导下，未来商业银行信用卡业务将从粗放式向精细化经营理念转变，向高质量发展转型，回归本源，更加科学地支持大众消费升级。

图47：信用卡透支余额及不良率

单位：人民币亿元/%



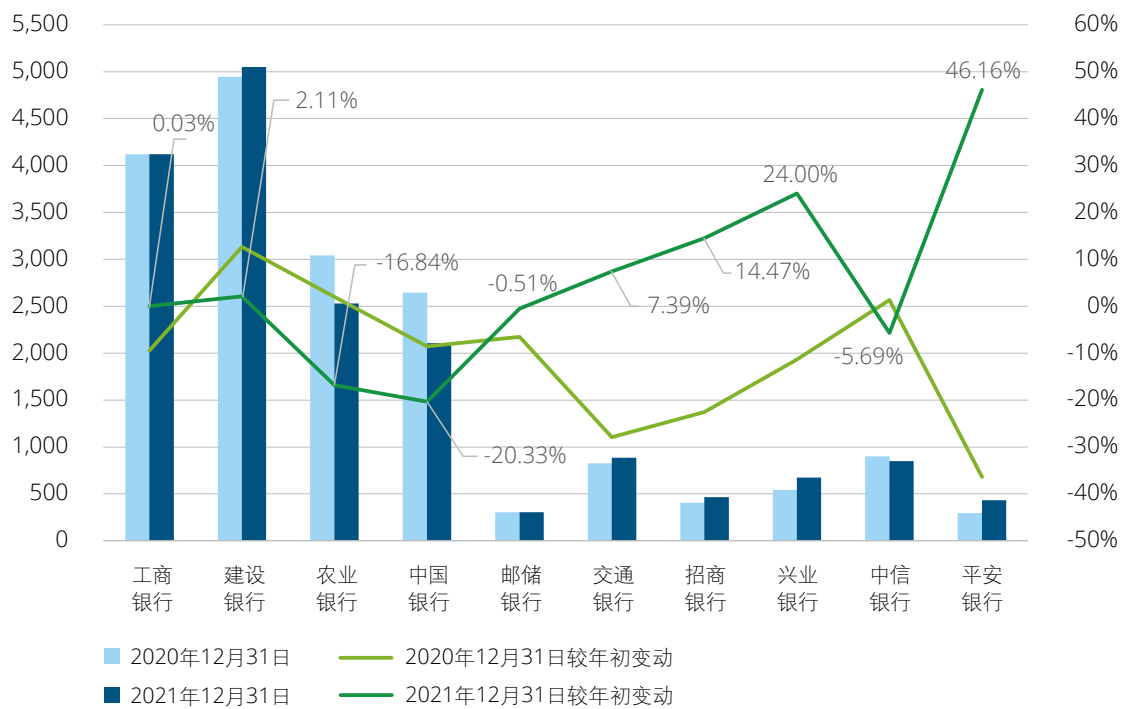
关注类贷款占比及迁徙率均下降，不良生成压力减轻

总体来看，2021年末境内银行关注类贷款持续下降，系受到不良贷款认定标准趋严及延期还本付息政策双重影响所致。具体来看，2021年末，境内银行关注类贷款余额合计1.74万亿元，较年初减少610亿元，平均降幅3.38%。

六大国有商业银行关注类贷款余额合计1.5万亿元，下降886亿元，降幅5.57%，其中，建设银行关注类贷款规模最大，且较年初增长104亿元，邮储银行关注类规模最小。股份制商业银行关注类贷款余额整体呈上升趋势，合计2,424亿元，增长275.41亿元，增幅12.82%。平安银行增幅最为显著，较年初增长了46.16%。

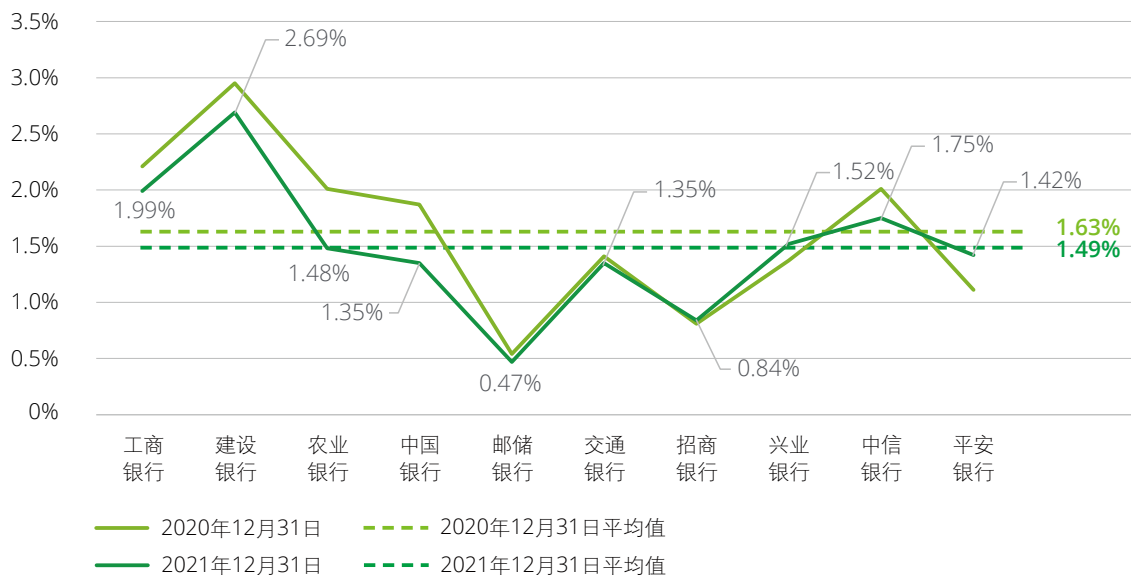
图48：关注类贷款余额

单位：人民币亿元



从关注类贷款占比来看，境内银行关注类贷款平均占比为1.49%，较年初减少0.14个百分点，其中平安银行关注类贷款占比上升至1.42%、兴业银行关注类贷款占比上升至1.52%、招商银行关注类贷款占比小幅上升至0.84%，其他商业银行关注类贷款占比均有不同程度下降。综合来看，境内银行关注类贷款占比整体下行。

图49：关注类贷款占比



2021年，境内银行正常类贷款平均迁徙率为1.83%，较2020年下降0.24个百分点。关注类贷款平均迁徙率为26.11%，较2020年下降10.17个百分点，基本恢复到疫情前水平。由于延期还本付息政策持续至2021年末，正常类贷款下迁有所放缓；随着经济逐步复苏，不良贷款逐步出清，关注类迁徙率下降。

图50：正常类贷款迁徙率

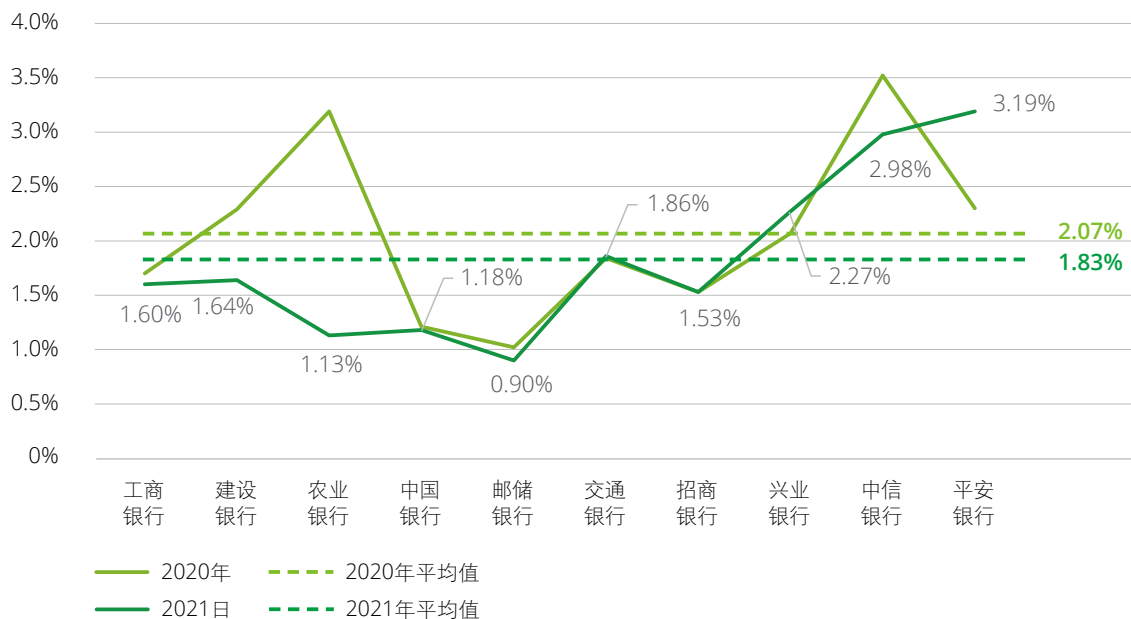
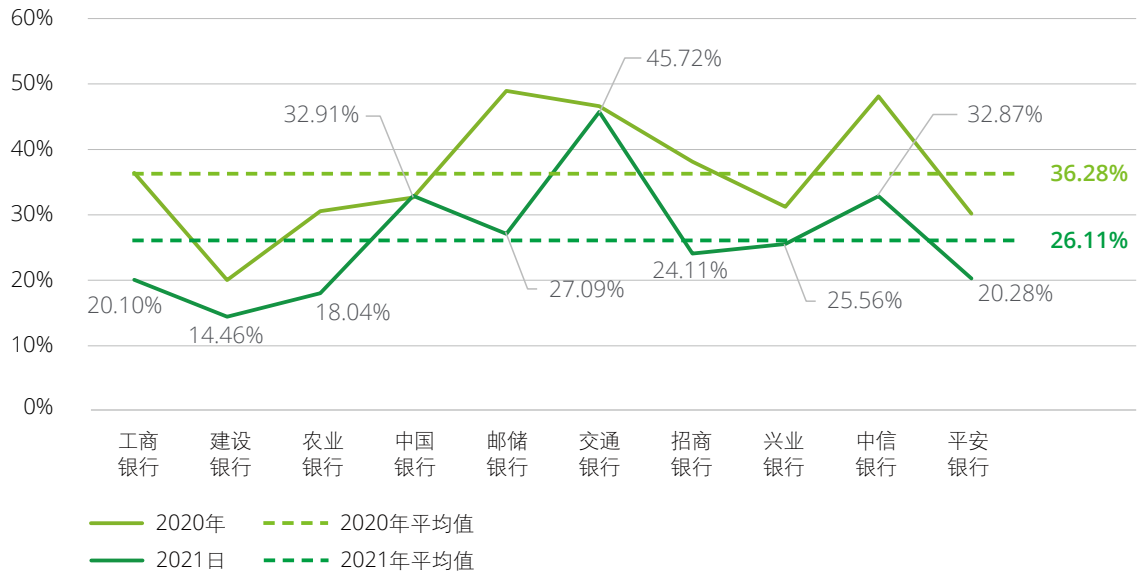


图51：关注类贷款迁徙率

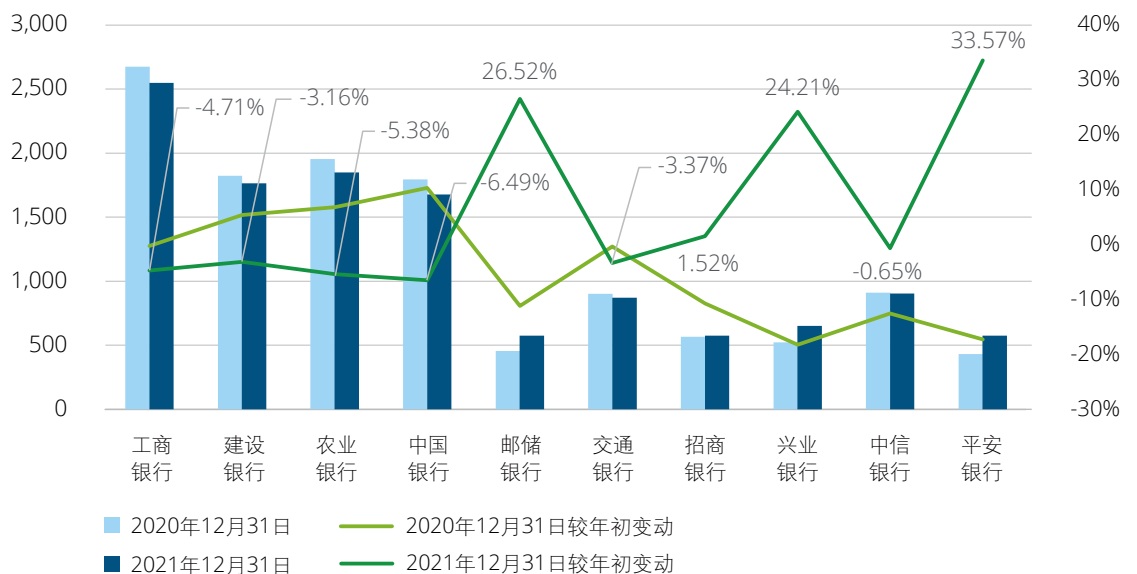


不良率和逾期率“双降”，逾期减值比突破100%

2021年末，境内银行逾期贷款余额合计1.18万亿元，较年初下降了265亿元，降幅2.20%。其中，除邮储银行、招商银行、兴业银行、平安银行逾期贷款增长外，其他银行均压降了逾期贷款余额。平安银行逾期贷款余额较年初增长145亿元，增幅33.57%。此外，邮储银行、兴业银行2021年末逾期贷款余额较年初增幅均超过20%，增长显著。

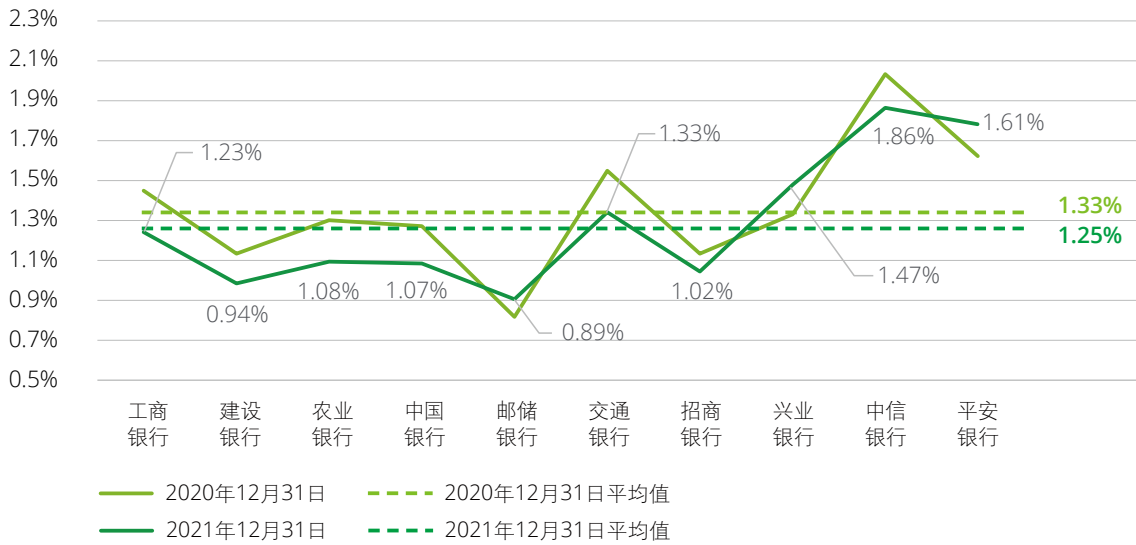
图52：逾期贷款余额

单位：人民币亿元



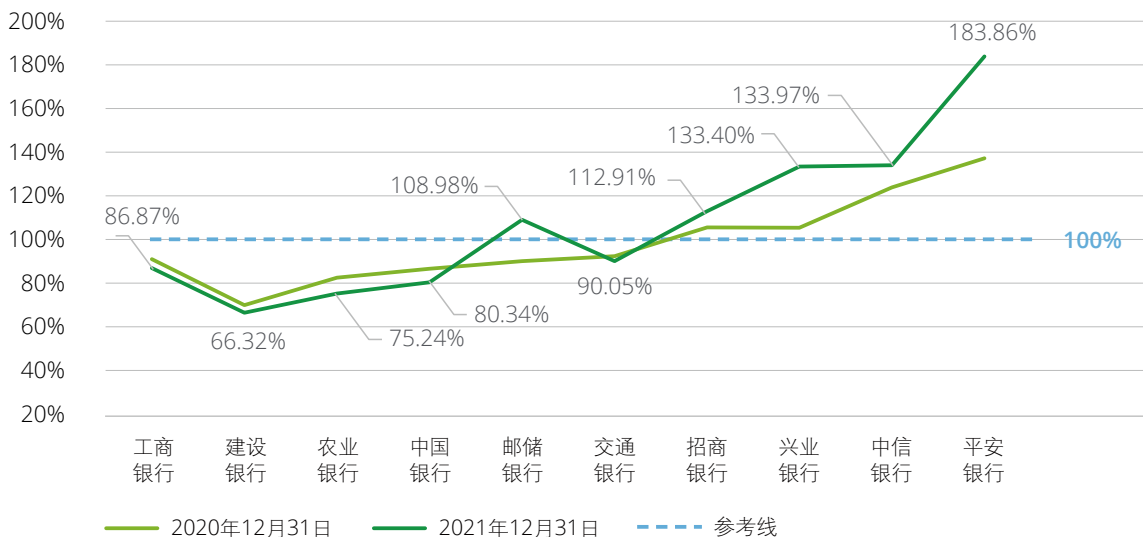
从逾期贷款率变动来看，境内银行平均逾期贷款率1.25%，较年初减少0.08个百分点。综合来看，平安银行、邮储银行、兴业银行逾期贷款余额、逾期贷款率均为增长，招商银行逾期贷款余额上升、逾期贷款率下降，其余商业银行逾期贷款余额、逾期贷款率实现“双降”。

图53：逾期贷款率



2021年末，境内银行平均逾期贷款与不良贷款的比值为107.19%，突破100%，较年初增长8.78个百分点。其中该比值最高的为平安银行（183.86%），最低为建设银行（66.32%），增加超过10个百分点的银行包括平安银行、兴业银行、邮储银行、中信银行，较年初分别增加46.71个百分点、28.03个百分点、18.88个百分点以及10.13个百分点。

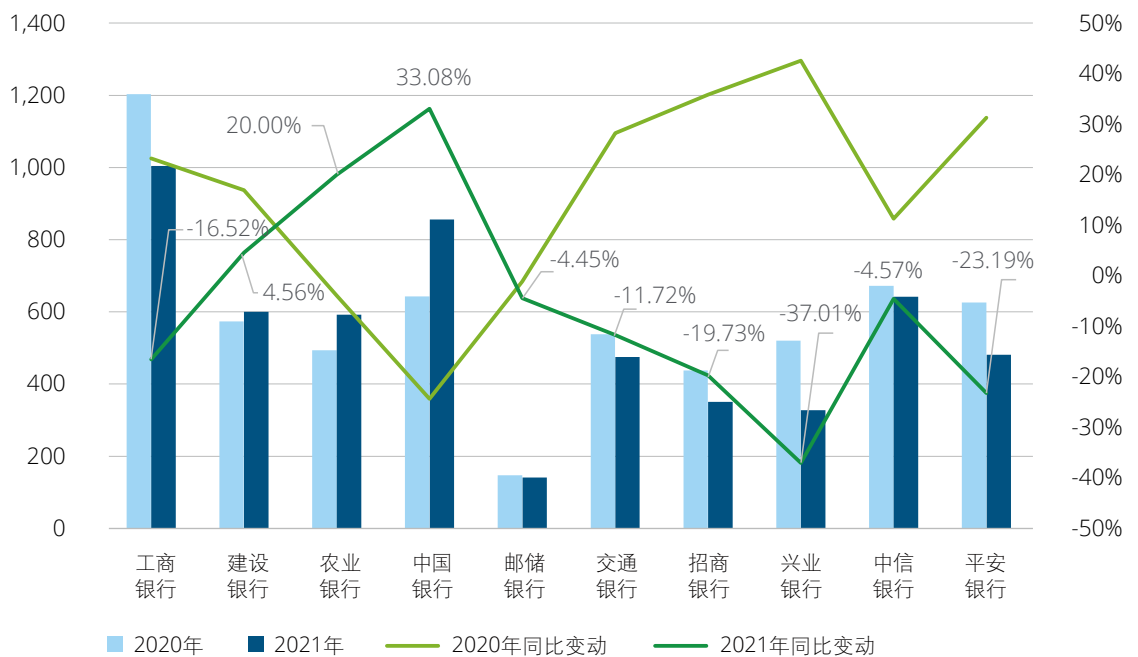
图54：逾期贷款与不良贷款的比值



据人民银行发布的最新统计数据，2021年银行业核销不良贷款金额达1.03万亿元，占比33%，较2020年核销金额减少1926亿元，同比降低16%。2021年，境内银行贷款核销及转出金额合计5,470亿元，同比下降386亿元，降幅6.59%。具体来看，各银行变动呈现分化状态。其中，中国银行增加213亿元，增幅33.08%，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，同比分别下降了199亿元及193亿元。

图55：贷款核销及转出

单位：人民币亿元

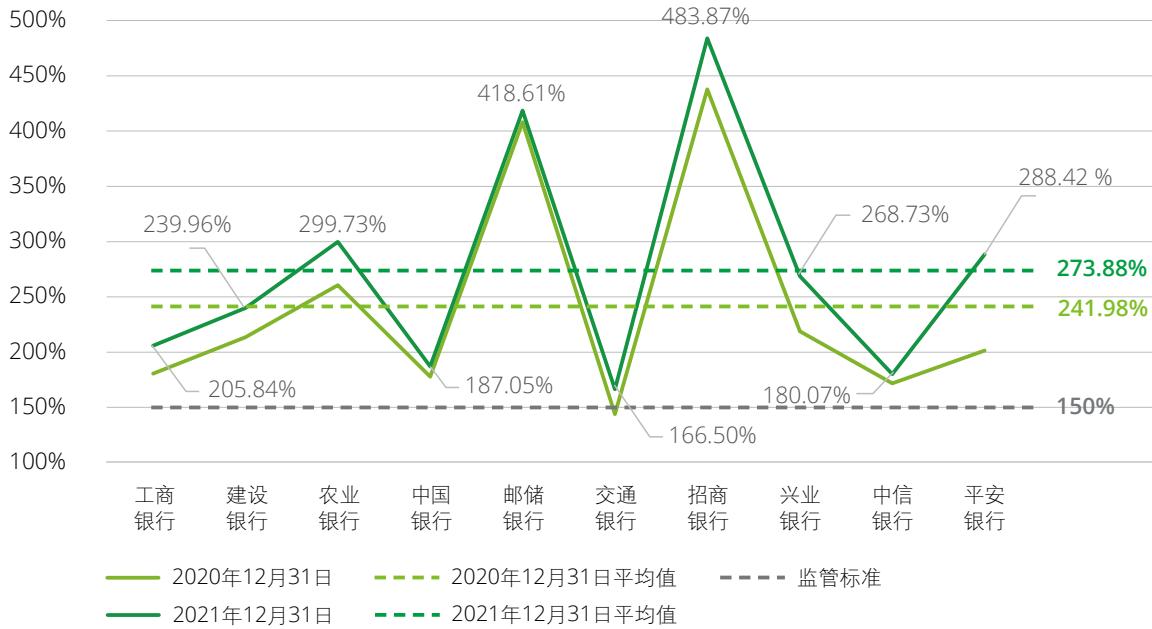


拨备率和拨备覆盖率双升，抵御风险能力增强

2021年末，在不良贷款率、关注贷款率和逾期贷款率平均下降的情况下，境内银行平均贷款拨备率3.22%，平均拨备覆盖率273.88%，较年初分别增加0.03个百分点和31.90个百分点。境内银行拨备覆盖率均表现为不同程度的增长，其中交通银行

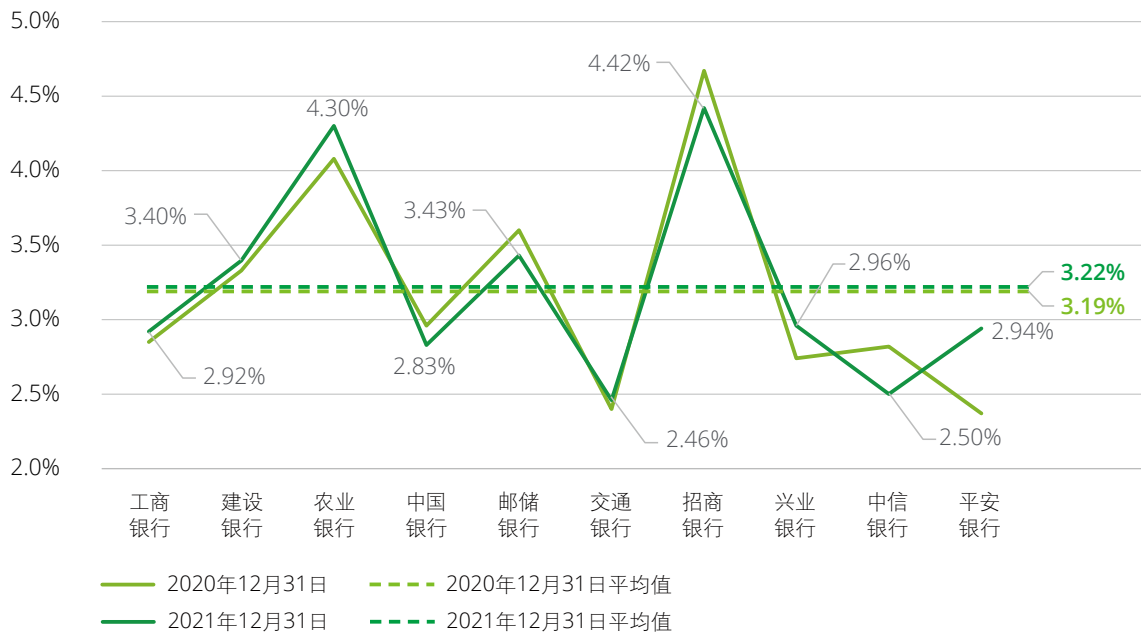
年末拨备覆盖率166.50%，低于其他境内银行。招商银行、邮储银行拨备覆盖率均超过400%，且本年度保持持续正增长。整体来看，由于过去几年不良贷款逐步出清，本年境内各家银行拨备覆盖率整体较为平稳，较年初均有提升，但各银行间拨备覆盖率存在明显差异。

图56：拨备覆盖率



2021年末，境内银行贷款拨备率变动分化，其中，平安银行贷款拨备率较年初增加0.57个百分点，增长显著；中信银行、招商银行、邮储银行及中国银行贷款拨备率较年初分别下降0.32个百分点、0.25个百分点、0.17个百分点、0.13个百分点。

图57：贷款拨备率



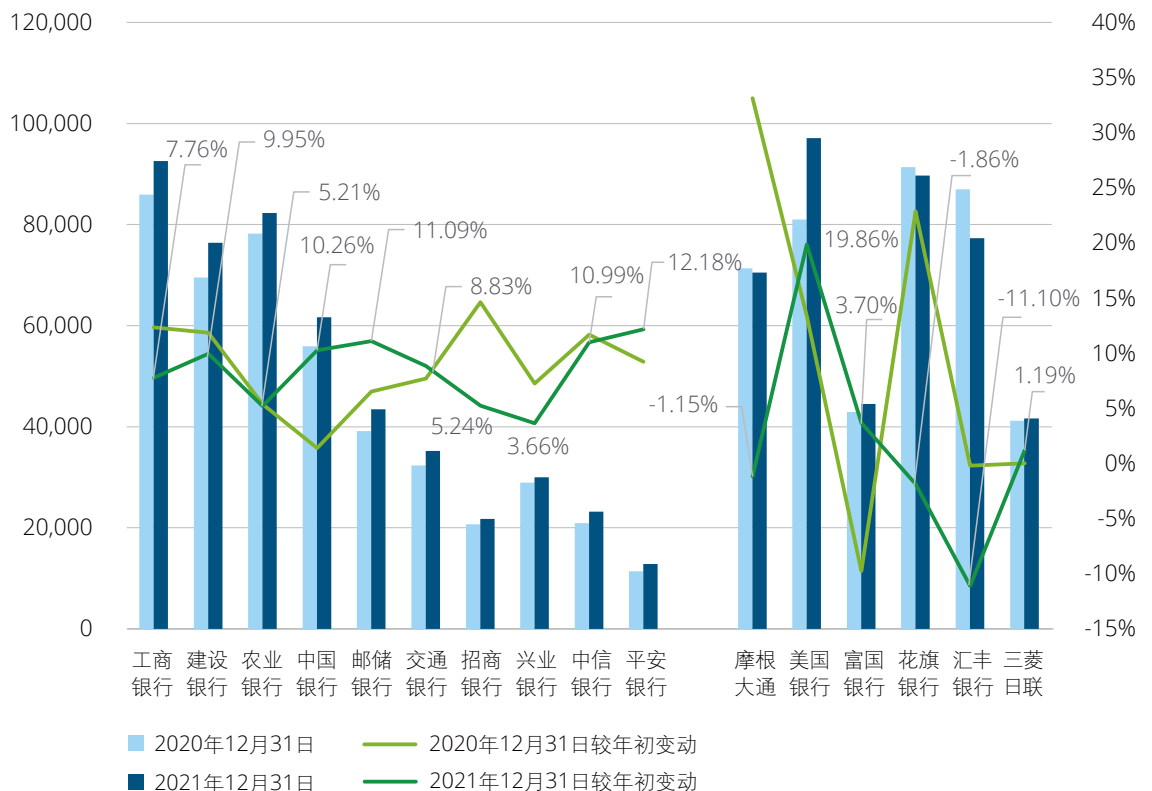
全球金融市场波动剧烈，境内外银行金融投资变动差异明显

2021年末，6家国有大型银行金融资产投资账面价值合计39.17万亿元，较年初增加3.06万亿元，平均增幅8.47%，高于总资产增速0.82个百分点，低于贷款增速3.29个百分点，其中邮储银行金融资产投资增速最快，达到11.09%；4家股份制银行金融资产投资账面价值合计8.78万亿元，较年初增加0.58万亿元，平均增幅7.11%，低于总资产增速2.03个百分点，低于贷款增速3.99个百分点，其中平安银行金融资产投资增速最快，

达到12.18%。境外银行金融资产投资账面价值合计42.08万亿元，较年初增加0.60万亿元，平均增幅1.45%，美国银行同比增速较高，增速达到19.86%。整体来看，国有大型银行金融资产投资增速高于总资产增速，与发放贷款业务共同促进银行资产规模增速，股份制银行金融资产投资个性化增长明显，整体金融投资增速低于去年同期，而境外银行增速呈现两级趋势，美国银行金融投资高速增长，多数银行或因全球金融市场剧烈波动，规避风险呈现金融投资负增长。

图58：金融资产投资

单位：人民币亿元

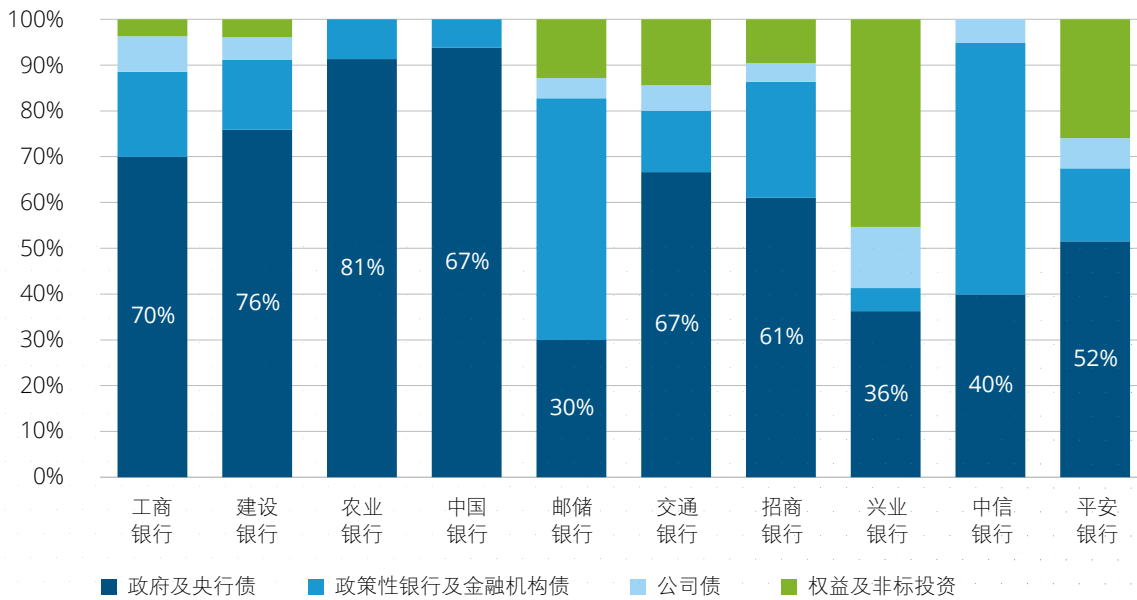


境内银行金融投资主要为债券投资，政府及央行债券投资占比稳步增长

2021年末，境内银行金融资产投资中债券投资占绝对比例。从具体投向来看，境内银行中政府及央行债、政策性银行及金融机构债、公司债、权益及非标投资较上年末平均占比分别增加0.38个百分点、减少2.94个百分点、减少1.63个百分点、增加

0.20个百分点。除邮储银行、兴业银行和中信银行外，其他7家银行的政府及央行债占比仍处于主要地位。邮储银行和中信银行的政策性银行及金融机构债占比超过50%。兴业银行的权益类及非标投资占比最高。整体来看，境内各大银行在波动较为剧烈的金融市场中，不断提升资产配置能力，节约资本占用。

图59：金融投资结构



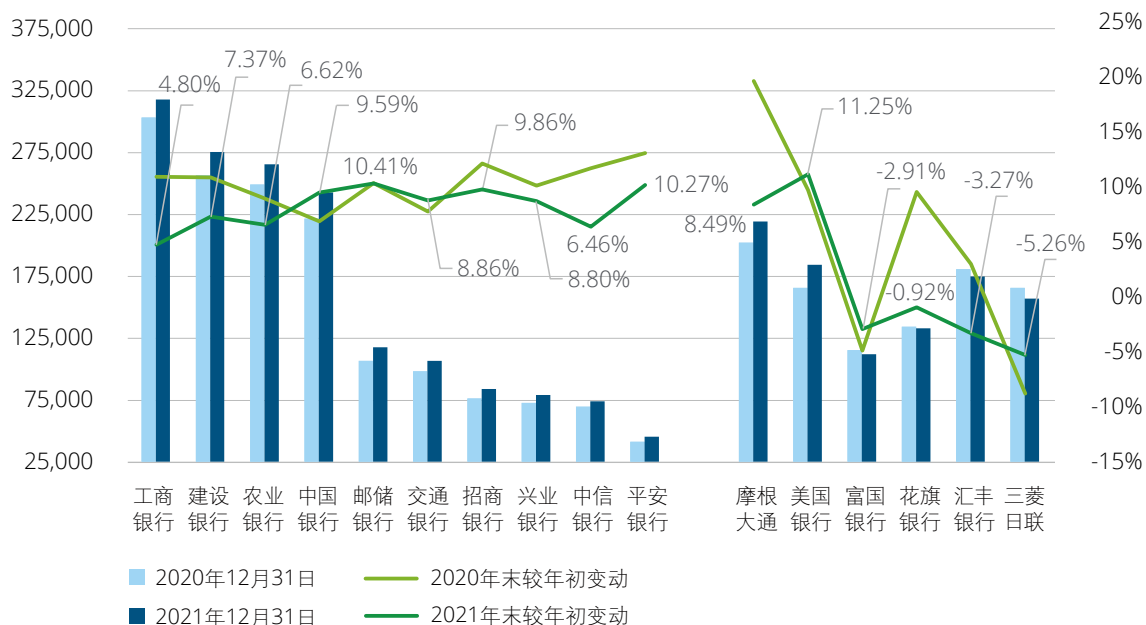
3. 负债情况分析

境内银行负债总额持续上升但增速下降，境外银行负债规模变化各不相同

2021年末，境内银行负债总额161.25万亿元，同比增加11.39万亿元，平均增幅7.60%。其中工商银行负债总额最高，金额超过31万亿元；邮储银行增速最大，达到10.41%，增速同比稳定。整体来看，境内银行的负债规模稳定上升，除中国银行和交通银行之外，其他境内银行的负债规模增速均同比下降。境外银行负债总额合计98万亿元，同比增加2万亿元，平均增幅1.72%。境外银行负债规模变化情况各不相同，除了摩根大通和美国银行之外，其他境外银行的负债规模均同比下降。

图60：负债总额

单位：人民币亿元

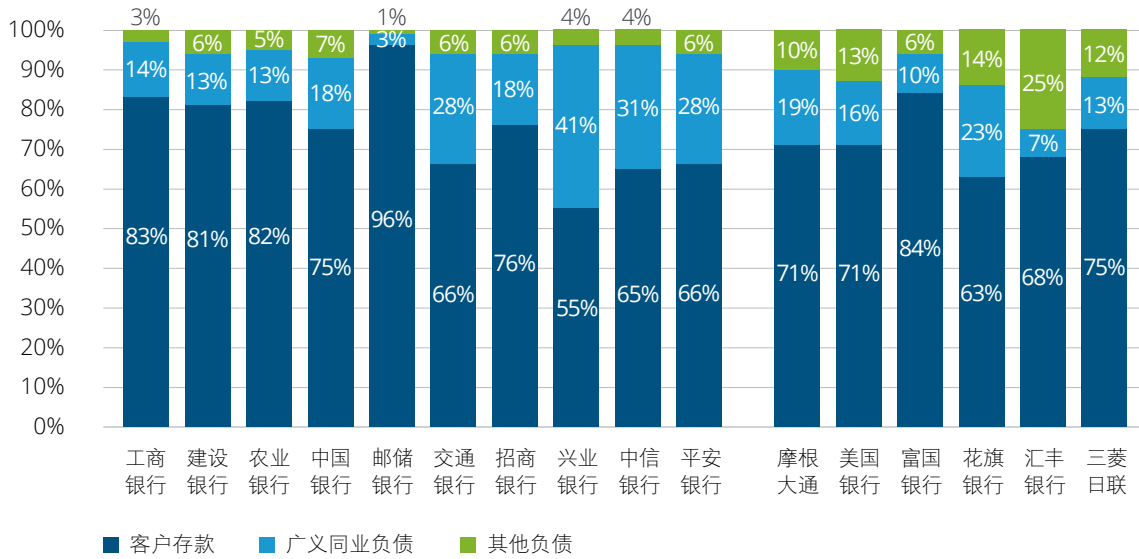


负债结构稳定，客户存款占比稳中有降

2021年末的境内银行负债结构相对稳定，具体来看：（1）工商银行、农业银行、建设银行的客户存款占比均超过80%，邮储银行超过96%；（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55%，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72.16%左右，低于境内银行的74.47%；广义同业负债平均占比在14.68%左右，低于境内银行的20.72%；其他负债平均占比在13.16%左右，远高于境内银行近10.56个百分点，境外银行的负债多样性较境内银行更显著。从负债整体结构变动上看，2021年国内系统重要性银行监管以及附加资本要求落地，境内银行通过发行资本债券补充资本，使得广义同业负债的占比上升。

图61：2021年12月31日负债结构占比



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。

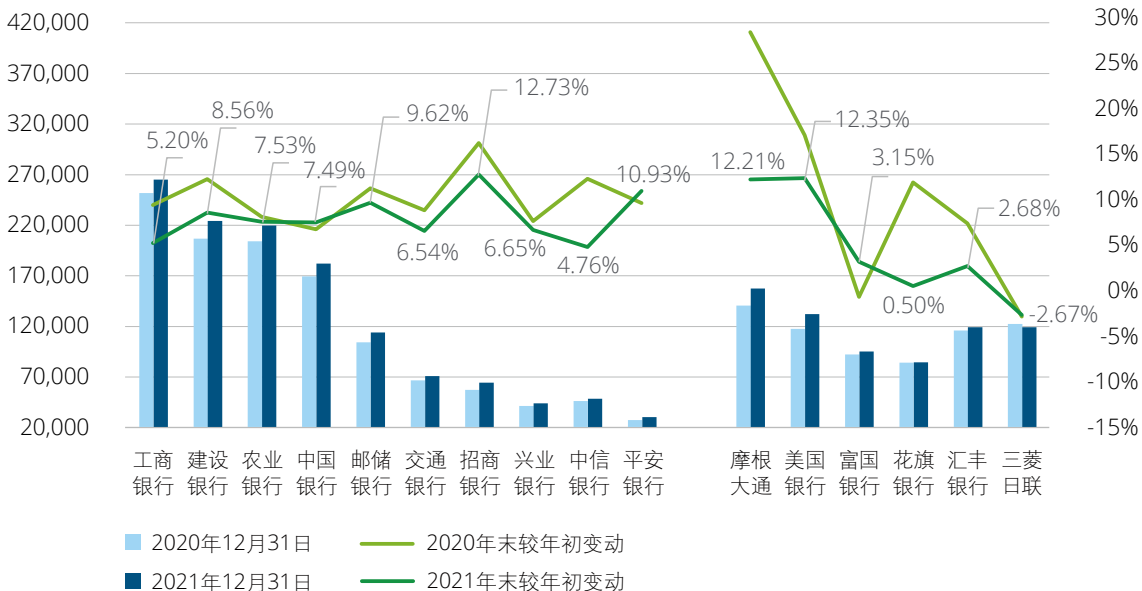
客户存款规模增速回落，银行吸储压力持续存在

2021年末，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。2021年末，境内银行客户存款余额合计125.79万亿元，较年初增加8.80万亿元，增速为7.52%，低于负债整体增速。其中工商银行、建设银行和农业银行存款余额均超过20万亿元，招商银行客户存款增速最高，达12.73%。受到M2增速回落及经济仍在复苏阶段的影响，除个别

银行外，境内银行存款规模增速普遍回落，银行吸储压力持续存在。境外银行客户存款余额合计70万亿元，较年初增加3万亿元，增速为5.18%。除了三菱日联外，其他境外银行的客户存款均同比上升，但是增速情况不同，其中摩根大通和美国银行的客户存款增速大于12%，其他境外银行的客户存款同比增速在0.5%至3.15%之间。

图62：吸收存款

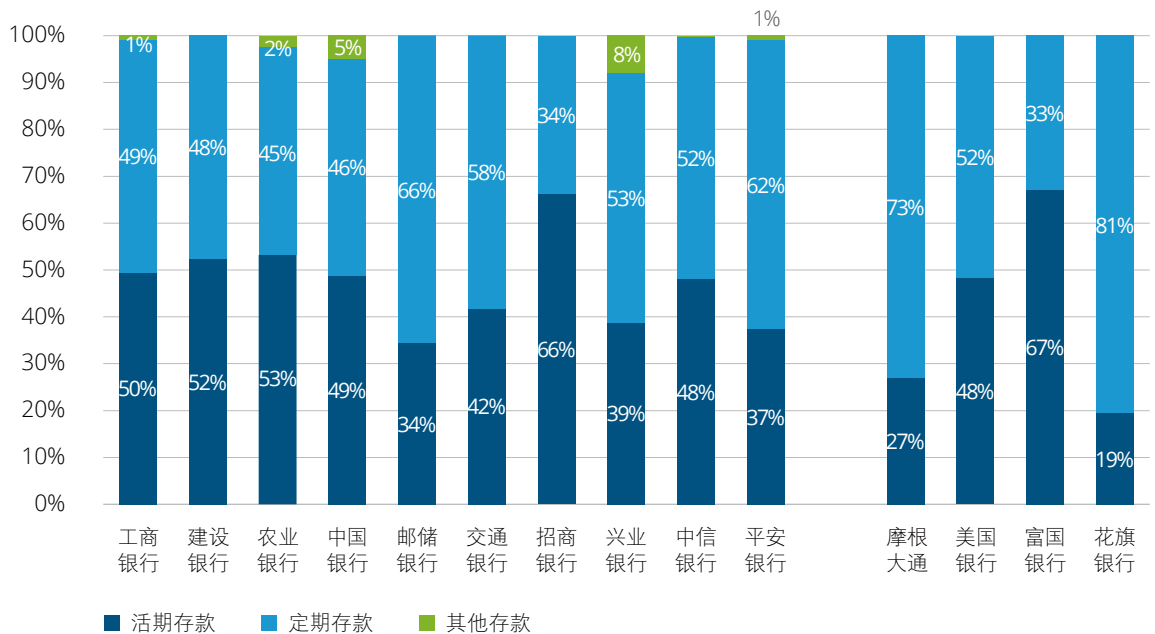
单位：人民币亿元



从存款期限结构来看，2021年末，境内银行平均活期存款占比47%，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%，活期存款业务与定期存款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，占比接近66%，同比增加1.96个百分点；活期存款占比最高的是招商银行，占比达到66%，同比稳定。

2021年末，境外银行平均活期存款占比40%，定期存款占比60%，境外银行的活期存款占比低于境内银行。其中，富国银行活期存款占比最高达到67%，同比增加1.91个百分点；花旗银行定期存款占比最高达到81%，同比下降1.66个百分点。

图63：2021年存款期限结构

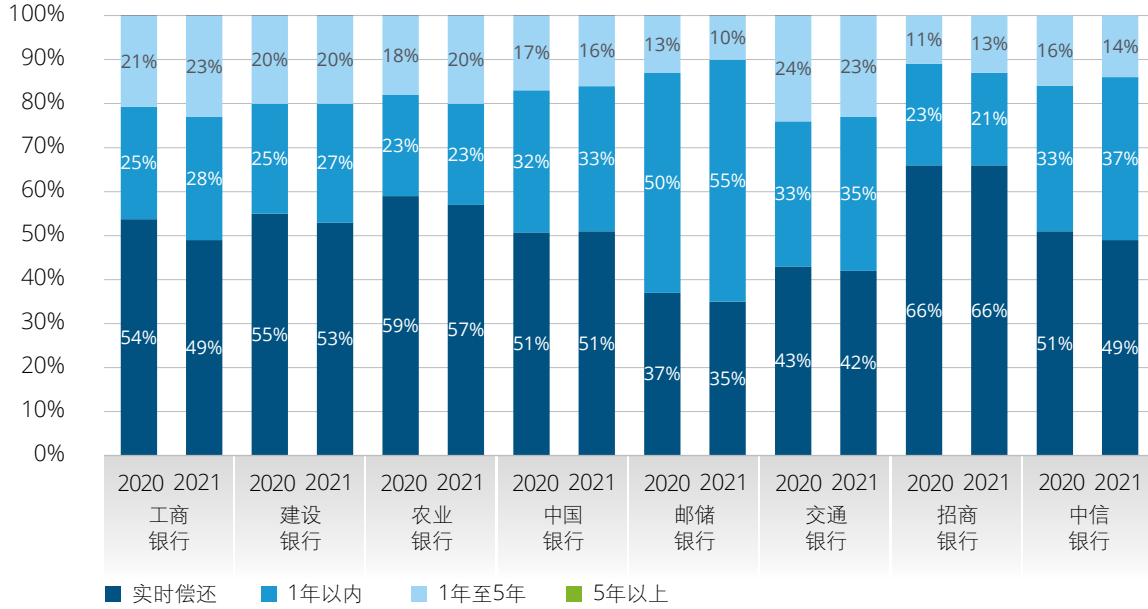


注：汇丰银行、三菱日联未披露存款期限结构。

从存款剩余期限来看，2021年末境内银行存款业务中，剩余期限为实时偿还的存款平均占比为50.09%，同比下降1.68个百分点；1年以内的存款平均占比为32.49%，同比上升1.82个百分点。除邮储银行外，境内银行客户存款剩余期限为实时偿还的存款占比最高，与活期存款占比较高的趋势一致。受2020年3月发布的《中国人民银行关于加强存款利率管理

的通知》要求金融机构严格执行存款利率和计息管理规定及2021年6月存款利率自律上限改变的影响。银行短期存款利率小幅上调，中长期存款利率大幅下降。银行通过“高息揽储”方式增加客户粘性的可行性受限，1年以内的存款占比上升，1年以上存款占比下降。

图64：存款剩余期限占比

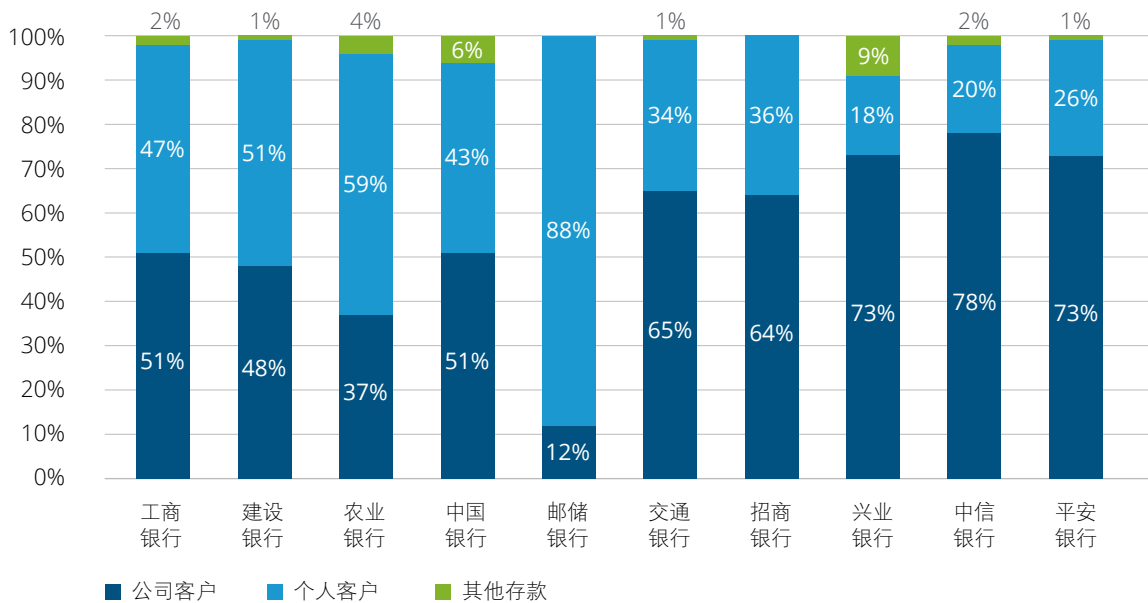


注：兴业银行和平安银行未披露存款剩余期限占比。

四大国有银行均衡发展公司客户和个人客户，邮储银行趋于个人客户，其他银行趋于公司客户

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平均占比为47%和50%，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来源发展零售业务，个人客户存款金额在境内银行中占比最高，达88%。而在其他银行中，公司客户存款金额占比较大，平均占比达71%。

图65：2021年12月31日公司及个人客户存款占比



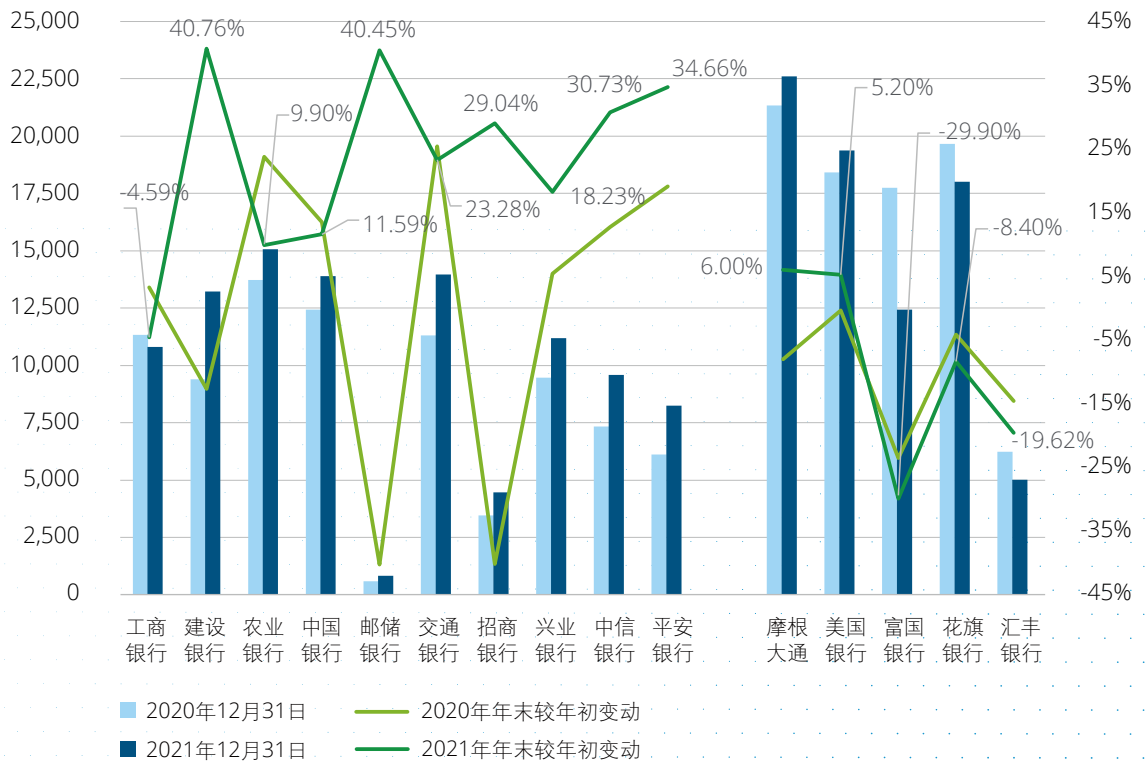
债务工具发行规模上升，境内银行外源资本得以补充

2021年国内系统重要性银行监管以及附加资本要求落地，推动系统重要性机构加大资本工具发行力度。2021年末，境内银行应付债券及发行存款证余额合计10.13万亿元，同比增长18.88%。除工

商银行发行债券规模同比下降之外，其他境内银行均同比上升，其中建设银行本年债务工具发行规模较大，增幅超过40%。境外银行应付债券余额合计7.74万亿元，较年初下降0.59万亿元。除摩根大通和美国银行的应付债券上升外，其余境外银行均呈下降趋势。

图66：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

系统重要性银行附加监管规定（试行）落地

2021年9月30日，人民银行、银保监会正式发布《系统重要性银行附加监管规定（试行）》，该规定指出系统重要性银行在满足最低资本要求、储备资本和逆周期资本要求基础上，还应满足一定的附加资本要求，由核心一级资本满足。

国内系统重要性银行（D-SIBs）分为五组，第一组到第五组的银行分别适用0.25%、0.5%、0.75%、1%和1.5%的附加资本要求，这一附加要求将对入选的银行产生直接的资本补充压力。

2021年10月15日，人民银行、银保监会基于2020年数据，评估认定了19家国内系统重要性银行，包括6家国有商业银行、9家股份制商业银行和4家城市商业银行。如表5所示：

表5：国内系统重要性银行分组及监管要求

组别	第一组	第二组	第三组	第四组	第五组
入选银行	平安银行 光大银行 华夏银行 广发银行 宁波银行 上海银行 江苏银行 北京银行	浦发银行 中信银行 民生银行 邮储银行	交通银行 招商银行 兴业银行	工商银行 中国银行 建设银行 农业银行	无
附加资本要求	0.25%	0.5%	0.75%	1%	1.5%

其中四大国有银行还入选了国际系统重要性银行（G-SIBs），根据规定，同时入选G-SIBs和D-SIBs的银行要按“孰高”原则确定附加资本比例，因此工商银行、建设银行、中国银行需继续执行1.5%的附加资本要求，农业银行则继续执行1%的附加资本要求，四家银行整体制定的附加资本监管要求未变，与国际标准保持统一。

2021年末，10家入选银行的资本监管底线要求如下：

表6：资本监管底线要求

银行	核心一级资本充足率	一级资本充足率	资本充足率	系统重要性银行类别
工商银行	9.00%	10.00%	12.00%	G-SIBs, Bucket2 D-SIBs, Bucket4
建设银行	9.00%	10.00%	12.00%	G-SIBs, Bucket2 D-SIBs, Bucket4
中国银行	9.00%	10.00%	12.00%	G-SIBs, Bucket2 D-SIBs, Bucket4
农业银行	8.50%	9.50%	11.50%	G-SIBs, Bucket1 D-SIBs, Bucket4
交通银行	8.25%	9.25%	11.25%	D-SIBs, Bucket3
招商银行	8.25%	9.25%	11.25%	D-SIBs, Bucket3
兴业银行	8.25%	9.25%	11.25%	D-SIBs, Bucket3
邮储银行	8.00%	9.00%	11.00%	D-SIBs, Bucket2
中信银行	8.00%	9.00%	11.00%	D-SIBs, Bucket2
平安银行	7.75%	8.75%	10.75%	D-SIBs, Bucket1

境内外银行资本充足率水平稳中有升

2021年末，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，呈现稳中趋升态势。上述10家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平均值分别为11.01%、12.89%和15.85%，较年初分别上升0.15个百分点、0.36个百分点、0.63个百分点。同期境外银行的核心一级资本充足率、一级资本充足率与资本充足率平均值分别为13.15%、15.07%和16.93%，较年初分别上升0.29个百分点、0.36个百分点和0.17个百分点。2021年末，10家境内外银行的核心一级资本充足率、一级资本充足率与资本充足率均满足监管要求。

优异业绩拉动核心一级资本净额稳步增长，商业银行内生资本不断夯实

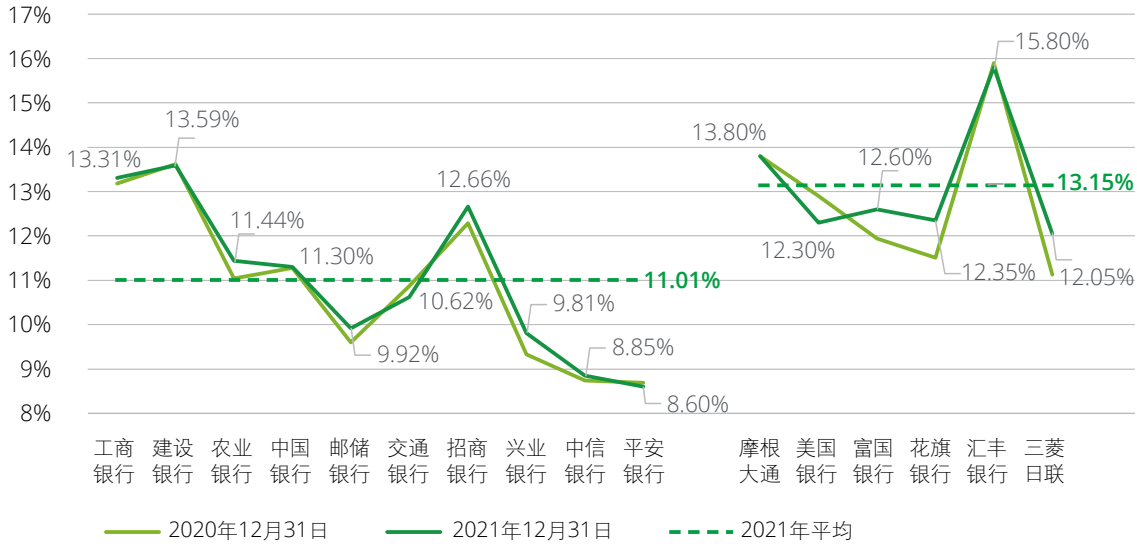
受利润增速和外源性资本补充等因素的影响，核心一级资本充足率总体呈现上升趋势。随着经济复苏，

银行业总体盈利能力向好，利润的留存带动核心一级资本净额增加。

境内银行方面，除建设银行、交通银行以及平安银行存在微降之外，其余银行的核心一级资本充足率相比年初均有提升。其中，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，较年初上升了0.32个百分点；其余银行本年净利润增幅较大，使其本年核心一级资本净额增速大于风险加权资产增速，核心一级资本充足率上升。

境外银行方面，除美国银行外，其余银行核心一级资本充足率均有所上升，原因跟境内银行一致，主要受益于净利润增速提升。美国银行核心一级资本充足率相比年初下降0.60个百分点，主要原因是其本年实施了股份回购导致其核心一级资本净额减少。

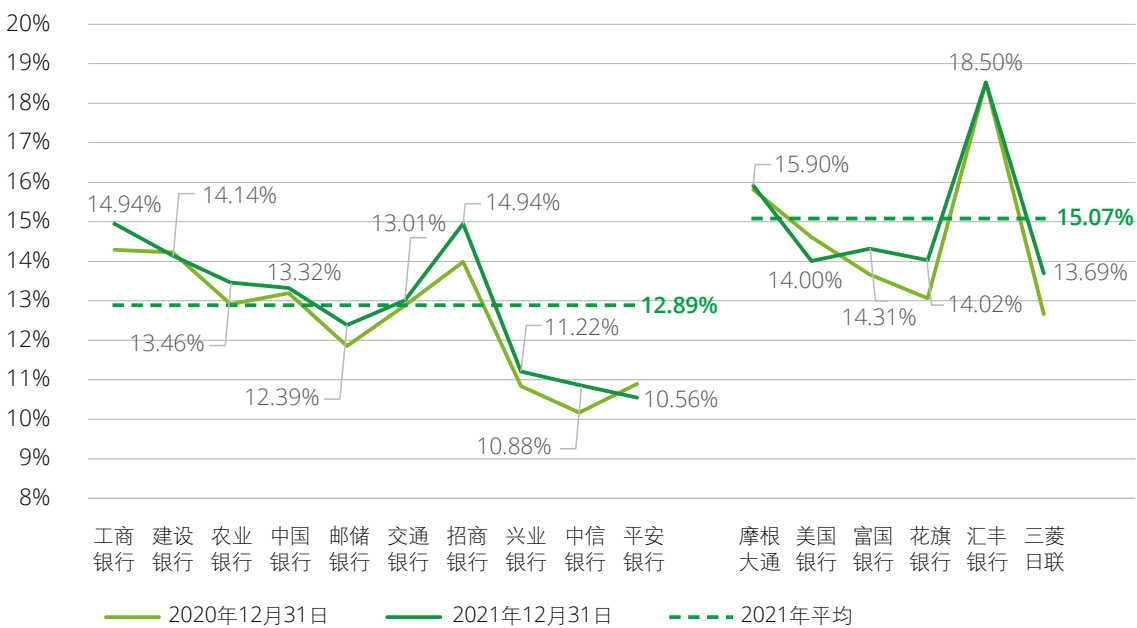
图67：核心一级资本充足率



受益于外源资本的补充和净利润的提升，境内外银行的一级资本充足率和资本充足率稳中上升

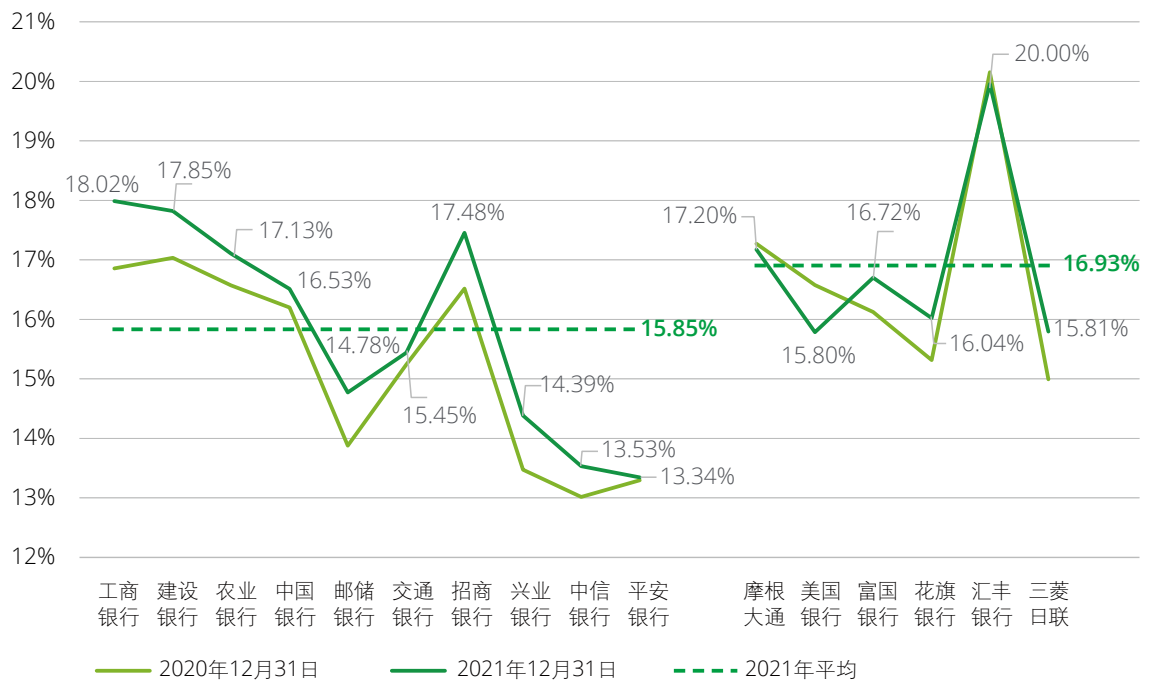
一级资本充足率方面，除了建设银行、平安银行和美国银行同比下降之外，其他银行均同比上升。其中交通银行在核心一级资本增速低于风险加权资产增速的情况下，通过发行415亿元一级资本工具实现了一级资本充足率同比上升。境内银行中工商银行和招商银行的一级资本充足率最高均达14.94%，平安银行一级资本充足率最低为10.56%，但高于监管要求。

图68：一级资本充足率



资本充足率方面，境内银行资本充足率均同比上升，境外银行情况各不相同。工商银行资本充足率为18.02%，为境内银行最高。除了招商银行和中信银行之外，境内银行资本充足率的增幅均高于其各自的一级资本充足率的增幅，主要原因是这些银行本年均发行了二级资本工具，而招商银行和中信银行只发行了一级资本工具。境外银行方面，富国银行、花旗银行和三菱日联资本充足率同比上升；美国银行资本充足率同比下降，原因与其核心一级资本充足率下降的原因一致；摩根大通和汇丰银行资本充足率同比下降，但是一级资本充足率同比上升，主要原因是二级资本工具余额及可计入二级资本的超额贷款拨备余额同比下降。

图69：资本充足率



资本管理面临附加资本要求，境内银行通过多渠道补充资本，资本工具占总资本净额比例上升

2021年全年，境内银行加大了外源性融资安排以补充资本，资本工具总额同比上升。其中1家（邮储银行）通过外源融资补充了核心一级资本，规模为300亿元；8家通过外源融资补充了其他一级资本，规模达4,145亿元；7家补充了二级资本，规模达5,050亿元。工商银行和建设银行本年资本工具发行规模较大，分别为1,900亿元和1,450亿元，占其资本工具总额比例分别为15.11%和23.08%。

表7：外源性资本补充情况

单位：人民币亿元

银行名称	融资工具	资本类型	融资规模
工商银行	永续债	其他一级资本	1,000
	二级资本债	二级资本	900
建设银行	二级资本债	二级资本	1,450
农业银行	永续债	其他一级资本	400
中国银行	永续债	其他一级资本	700
	二级资本债	二级资本	750
邮储银行	非定向发行普通股	核心一级资本	300
	永续债	其他一级资本	300
	二级资本债	二级资本	600
交通银行	永续债	其他一级资本	415
	二级资本债	二级资本	300
招商银行	永续债	其他一级资本	430
兴业银行	可转债	其他一级资本	500
	二级资本债	二级资本	750
中信银行	永续债	其他一级资本	400
平安银行	二级资本债	二级资本	300

外源资本工具占比方面，境内银行融资工具占总资本净额的比重不尽相同；建设银行资本工具总额占总资本净额比例低于20%，中国银行、邮储银行和交通银行资本工具总额占总资本净额比例均超过40%，其他银行资本工具总额占总资本净额比例在20%至40%之间。随着2021年国内系统重要性银行监管以及附加资本要求落地，各家银行将持续加大外源资本补充力度，并逐步调整业务结构，更加有效地利用资本。

表8：资本工具占比

单位：人民币亿元

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
资本工具总额	2021年	12,574	6,282	9,498	11,188	4,557	5,018	2,489	2,818	2,570
	2020年	10,351	4,838	9,098	10,060	3,657	4,343	2,060	1,649	2,170
	变动	21.48%	29.85%	4.40%	11.21%	24.61%	15.54%	20.83%	70.89%	18.43%
总资本净额	2021年	39,097	32,523	30,579	26,988	9,460	11,400	9,726	8,782	7,858
	2020年	33,962	28,327	28,179	24,511	7,846	10,212	8,213	7,628	7,017
	变动	15.12%	14.81%	8.52%	10.11%	20.57%	11.63%	18.42%	15.13%	11.99%
资本工具占比	2021年	32.16%	19.32%	31.06%	41.46%	48.17%	44.02%	25.59%	32.09%	32.71%
	2020年	30.48%	17.08%	32.29%	41.04%	46.61%	42.53%	25.08%	21.62%	30.92%
	变动	1.68%	2.24%	-1.23%	0.42%	1.56%	1.49%	0.51%	10.47%	1.79%

注：资本工具总额为商业银行于年报或资本充足率补充报告中披露的合格资本工具特征中监管口径金额，平安银行尚未披露资本工具总额。

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但占比有所下降

2021年，随着国内系统重要性银行监管及附加资本要求落地，商业银行加大资本补充力度，除增加外源性资本之外，商业银行在资产端通过优化资产结构，加强绿色信贷等措施，控制风险加权资产的增速，以节约资本。

2021年六大国有商业银行风险加权资产总计增长66,854亿元，增幅为8.24%。四家股份制商业银行风险加权资产总计增长18,690亿元，增幅9.75%。

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91%以上，平均值为92.51%，较年初均值92.73%下降了0.22个百分点，其中中国银行信用风险加权资产占比最高，为93.46%。股份制商业银行信用风险加权资产占比略低于六大国有银行，除招商银行外，其余银行较年初均略有下降。

表9：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	92.40%	92.42%	92.80%	93.46%	92.07%	91.92%	88.16%	90.55%	92.94%	89.40%
市场风险加权资产占比	0.71%	0.49%	0.75%	0.64%	1.51%	2.73%	1.20%	3.41%	0.69%	2.54%
操作风险加权资产占比	6.89%	7.09%	6.45%	5.90%	6.42%	5.35%	10.64%	6.04%	6.37%	8.06%
总计	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

注：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。

作者

曹丽娜

德勤中国金融服务业
审计及鉴证合伙人

电话：+86 10 8520 7018

电子邮件：linacao@deloitte.com.cn

吴昼平

德勤中国金融服务业
审计及鉴证高级经理

电话：+86 10 8512 4511

电子邮件：susawu@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

丘丽苹

德勤中国金融服务业
审计及鉴证高级经理

电话：+86 755 3353 8502

电子邮件：traqiu@deloitte.com.cn

王婷

德勤中国金融服务业
审计及鉴证经理

电话：+86 21 2316 6032

电子邮件：valwang@deloitte.com.cn

吕濡枫

德勤中国金融服务业
审计及鉴证经理

电话：+86 10 8512 5850

电子邮件：rulv@deloitte.com.cn

王博洋

德勤中国金融服务业
审计及鉴证经理

电话：+86 21 3313 8759

电子邮件：boywang@deloitte.com.cn

数据收集和整理：

卢晓玲、彭紫琛、赵明晗、张炯、袁励为、原子晴

三、2021年 上市银行业务观察

1. 房地产风险有序释放，面向优质房企平稳投放，促进行业良性循环

2. 普惠金融持续高速增长，多措并举提质增效，推动可持续发展

3. 零售业务持续发展，战略转型稳步推进，风险管控进一步加强

4. 加速科技赋能银行，探索金融服务新模式

5. 资管新规收官，理财业务于变局中开新局

1. 房地产风险有序释放，面向优质房企平稳投放，促进行业良性循环

房地产行业环境：房企销售下滑、融资渠道收紧、个别房企违约显现

2021年，中国房地产市场调控政策密集出台，全年呈现先紧后松的波动态势。2021年上半年，房地产长效机制实施后，先后出台三道红线、房地产贷款集中度、土地集中供应等重磅房地产政策；2021年下半年以来，受调控政策及居民购房意愿下降的影响，房地产行业下行，销售价格和销量同比持续下降，大部分房企均面临流动性风险，个别房企出现违约。2021年末及2022年一季度，中央多部委表态稳地产，财政部明确今年内不具备扩大房地产税改革试点城市的条件，释放维稳信号。

图70：房地产行业重要政策及事件



表10：2021年及2022年一季度出台的关键房地产政策内容及影响分析

发布部门	时间及性质	出台政策的主要内容及影响
人民银行、住房和城乡建设部	2021/1/1 收缩性	<ul style="list-style-type: none"> • 房地产企业资金监测和融资管理规则（简称“三道红线”政策）正式落地实施； • 从供给端补充完善了房地产长效机制，整体上限制了房企的过快发展。
国家自然资源部	2021/2/18 收缩性	<ul style="list-style-type: none"> • 住宅用地分类调控文件要求重点城市住宅用地实现“两集中”；一是集中发布出让公告，且2021年住宅用地公告不超过3次；二是集中组织出让活动； • 提高土地竞拍门槛，平抑土地市场热度。
银保监会、住房和城乡建设部、人民银行	2021/3/16 收缩性	<ul style="list-style-type: none"> • 《关于防止经营用途贷款违规流入房地产领域的通知》，进一步加强借款人资质核查、信贷需求审核、贷款期限管理、抵押物管理等； • 防止经营用途贷款违规流入房地产领域。
深圳、宁波、成都、三亚等地住房和城乡建设局	2021上半年 收缩性	<ul style="list-style-type: none"> • 陆续推出二手房指导价格机制； • 二手房指导价落地标志着“稳价格”“稳预期”“稳市场”的控制已覆盖房地产全市场流程。
人民银行、住房和城乡建设部	2021/7/26 收缩性	<ul style="list-style-type: none"> • 三道红线重点房企购地金额占年度销售比不超过40%； • 进一步限制房企采购土地的成本。
全国人民代表大会常务委员会	2021/10/23 收缩性	<ul style="list-style-type: none"> • 授权国务院在部分地区开展房地产税改革试点工作； • 房地产市场上的供需双方都将受到影响。
国务院金融委	2022/3/16 扩张性	<ul style="list-style-type: none"> • 召开专题会议，提出需要及时研究和提出有力有效的防范化解风险应对方案，提出向新发展模式转型的配套措施； • 人民银行、银保监会、证监会、外汇局、财政部等五部委迅速表态，释放“稳地产”信号。

表11：2021年及2022年一季度，个别风险房企违约情况

房产集团	风险情况
华夏幸福	• 2021年2月，华夏幸福公告52亿元债务逾期，可动用资金仅8亿元
蓝光集团	• 2021年8月，多笔债券难以到期兑付，金额合计54亿元
广州恒大	• 2021年9月，恒大理财宣布终止兑付，恒大集团负债超万亿
佳兆业地产	• 2021年11月，旗下理财产品逾期，全部理财产品127亿元
广东奥园集团	• 2022年1月，发布公告宣布近10亿美元票据违约；理财产品延期兑付
禹洲集团	• 2022年3月，发布公告宣布两笔债券展期，5亿美元到期票据难以兑付，短期流动性面临压力，外部评级下调至RD（限制性违约）

商业银行涉房类贷款敞口：房地产业贷款投放增速下降，新增不良抬头

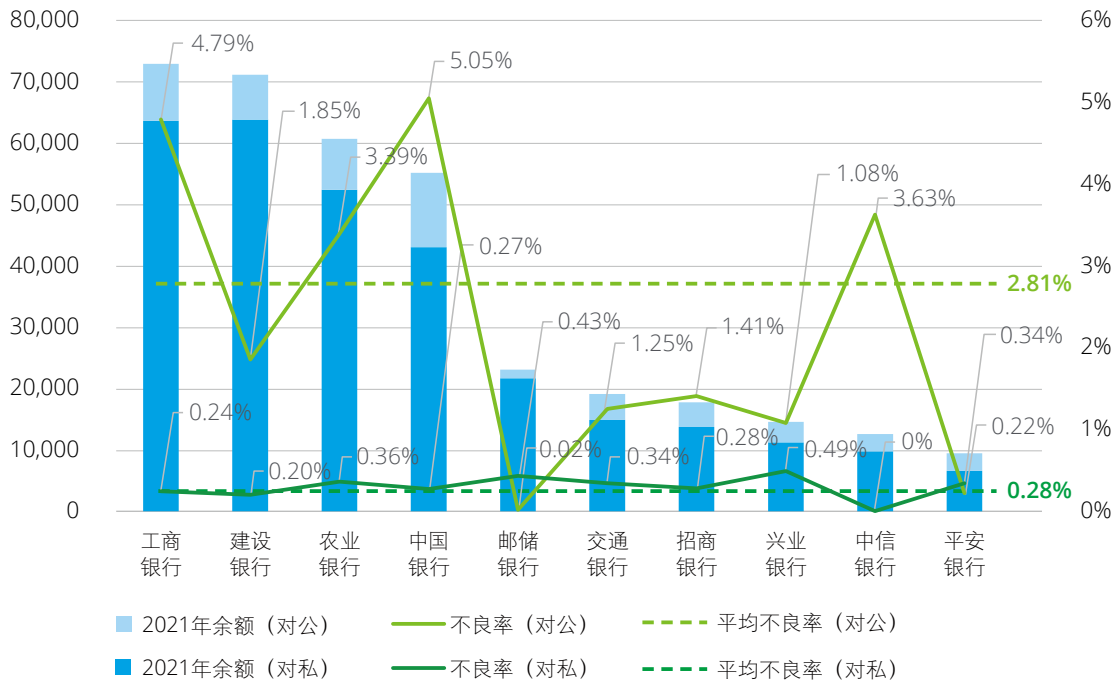
商业银行涉房类贷款主要由三个板块组成，一是房地产业贷款（公司类业务），二是个人住房按揭贷款，三是表外业务，包括理财业务、委托贷款、合作机构管理代销信托及基金等不承担信用风险的业务中，投向房地产领域的贷款。从规模占比看，主要集中在个人住房按揭贷款；从风险看，在个别房企违约的背景下，信用风险主要集中在房地产业贷款。

涉房类贷款敞口分析

商业银行一般均会主动披露其需要承担信用风险的房地产业贷款和个人住房按揭贷款业务情况，截至2021年末房地产业贷款和住房按揭贷款余额及不良分析如下：

图71：主要涉房类贷款余额及不良分析

单位：人民币亿元



注：中信银行未披露个人住房按揭贷款不良率

截至2021年12月31日，10家商业银行的涉房类贷款中，住房按揭贷款平均占比84%，房地产业贷款占比16%。

住房按揭贷款与个人信用挂钩，抵押率较低且押品稳定，平均不良率0.28%，信用风险相对较低。房地产业贷款平均不良率2.81%。

此外，招商银行、兴业银行、中信银行、平安银行四家股份制银行还披露了集团理财资金出资、委托贷款、合作机构管理代销信托及基金等不承担信用风险的业务投向房地产领域的贷款敞口，业务规模相对较小且呈现下降趋势，风险可控。具体数据详见下表：

表12：

单位：人民币亿元

银行	不承担信用风险的房地产业务敞口
招商银行	集团理财资金出资、委托贷款等不承担信用风险业务4,121亿元，较上年下降21%
兴业银行	境内非保本理财、债券承销等不承担信用风险业务合计1,301亿元
中信银行	集团理财资金出资、委托贷款等不承担信用风险业务1,211亿元，较上年下降20%
平安银行	集团理财资金出资、委托贷款等不承担信用风险的业务余额合计1,207亿元

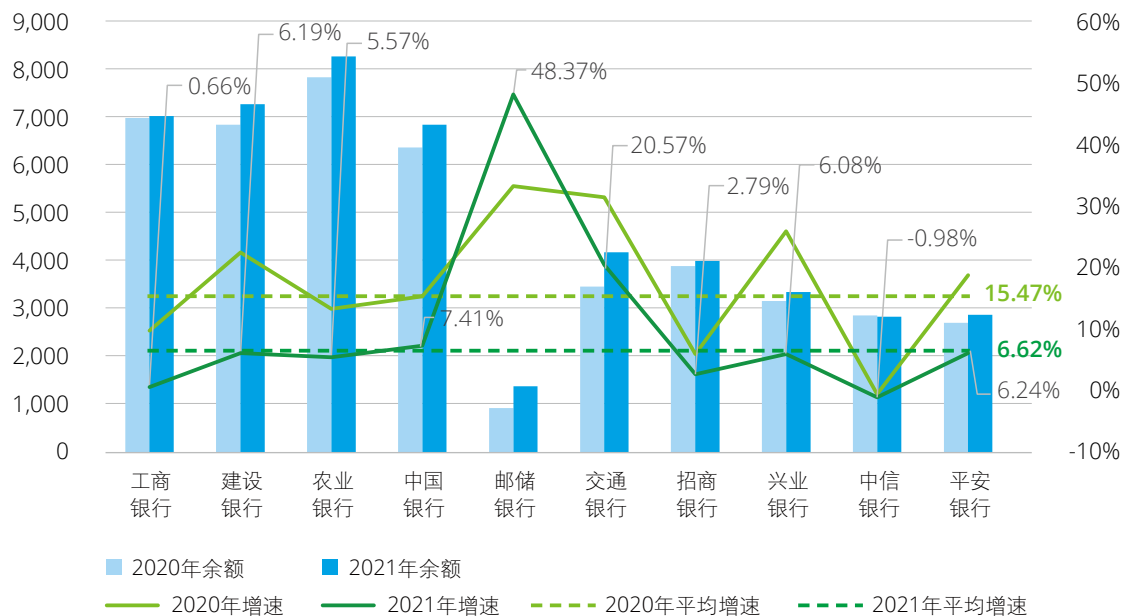
注：其余6家商业银行未披露不承担信用风险的房地产业务。

房地产业贷款投放下降

2021年，多家商业银行逐渐减缓房地产业贷款投放速度。2021年，10家银行房地产业贷款平均增速为6.62%，较2020年15.47%的增速显著下降。具体情况如下：

图72：房地产业贷款余额和增速

单位：人民币亿元



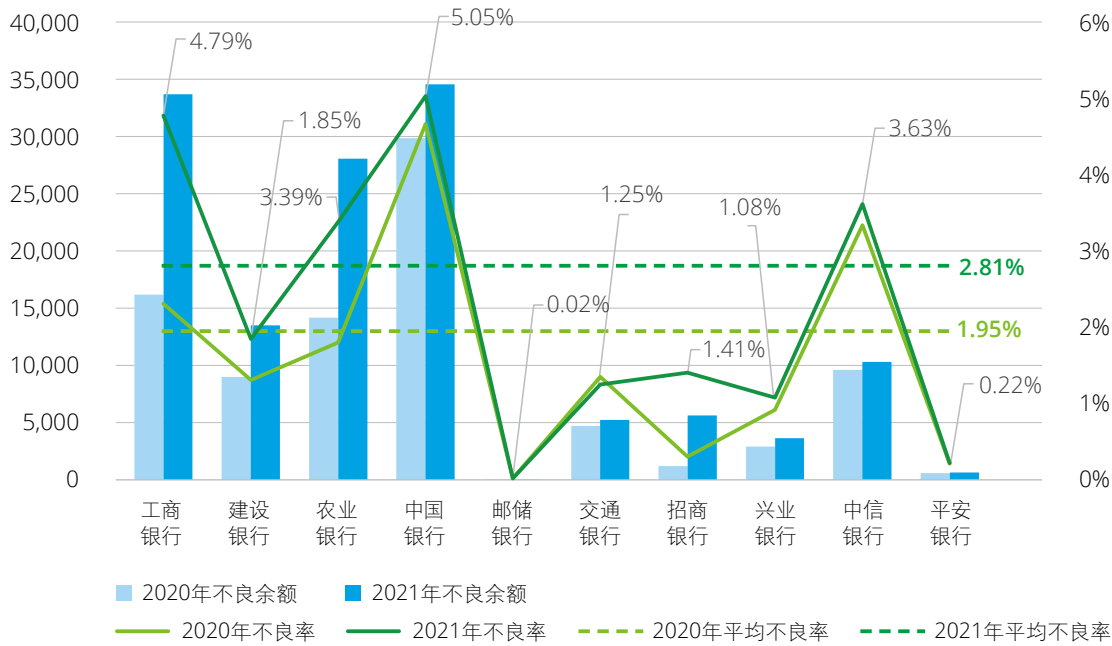
2021年大部分商业银行房地产业贷款规模增速放缓，其中，建设银行、交通银行、兴业银行、平安银行4家银行增速降幅超过10个百分点；中信银行房地产业贷款连续两年负增长。

房地产业贷款不良率有所上升

2021年随着房地产行业震荡调整，个别高杠杆房企出现违约，导致2021年末商业银行房地产业贷款不良率普遍抬头。除邮储银行和交通银行外，其余8家商业银行房地产业贷款不良贷款和不良率呈现“双升”趋势，平均不良率从2020年末的1.95%上升至2.81%。

图73：房地产业不良类贷款

单位：人民币百万元



2021年末，商业银行房地产业贷款的不良率有所分化。其中，受部分大型民营房地产企业违约影响，中国银行、工商银行、中信银行和农业银行不良率均超过3%，中国银行和工商银行不良率最高，分别为5.05%和4.79%；其余银行不良率均低于2%，其中邮储银行和平安银行不良率最低，分别为0.02%和0.22%。

从不良贷款增幅来看，10家商业银行房地产业贷款不良额均有所上升。其中，招商银行和工商银行不良额增幅超100%，农业银行不良额增幅98%。

商业银行房地产业务发展举措：加强风险化解，平稳投放，发展保障房租赁房

在房地产业务贷款风险逐渐暴露的背景下，部分头部商业银行就房地产业务的风险抵御成效、风险管控措施和未来展望等投资者和监管机构比较关心的领域，在年报中增加了相关披露，并在业绩发布会上进一步阐明。商业银行房地产业务的工作重点将坚守政策发展方向，加强风险化解力度，投放节奏平稳有序，发展保障房租赁房等相关业务。具体情况如下：

表13：

发布部门	风险抵御成效	风险管控措施	未来展望
工商银行	<ul style="list-style-type: none"> 不良认定标准较为审慎，房地产不良已经得到了全面、真实反映； 房地产风险贷款，都计提了充足的拨备，能够充分覆盖损失和风险。 	<ul style="list-style-type: none"> 稳妥实施房地产审慎管理要求，继续对商业性房地产投融资实施限额管理； 密切关注各地区房地产市场风险变化，严防高杠杆扩张房地产客户风险，提高精细化管理水平。 	<ul style="list-style-type: none"> 在促进房地产业良性循环和健康发展的政策下，相信房地产市场将稳步恢复，房地产领域风险化解的总体趋势向好； 坚持“房住不炒”，满足客户首套房等合理需求。
建设银行	<ul style="list-style-type: none"> 房地产行业的资产质量保持相对稳定，不良率低于境内对公贷款平均不良率，重点房企贷款的总量占比相对较少，对资产质量的影响总体可控。 	<ul style="list-style-type: none"> 保持房地产业务贷款平稳、均衡、有序投放，积极支持居民家庭合理住房需求； 创新探索支持发展住房租赁的可行路径。 	<ul style="list-style-type: none"> 构建新发展格局进程中，个别客户的风险释放和出清难以避免，个别风险显现并不能影响整个行业的平稳健康发展； 坚持“房住不炒”，加大机构调整力度，重点推进住房租赁战略。
招商银行	<ul style="list-style-type: none"> 房地产行业贷款从区域分布看，八成以上项目集中在一、二线城市；从项目自偿能力看，纯信用类的项目占比仅为1.4%，超过八成的项目货值对融资覆盖倍数超过1.5倍； 房地产行业贷款拨备比例维持在全行的2倍以上。 	<ul style="list-style-type: none"> 按照“控制总量、聚焦客户、聚焦区域、调整结构、严格管理”的总体原则，动态优化内部信贷政策，并保持房地产信贷的平稳有序投放。 	<ul style="list-style-type: none"> 密切跟踪房地产行业宏观政策，加强风险形势研判，预计当前宏观环境及行业政策下，资产质量将保持总体稳定； 房地产行业依然是国家的经济支柱性行业，选择优秀的开发商合作，积极支持购房按揭贷款的发放。
兴业银行	<ul style="list-style-type: none"> 约90%自营房地产业务在一二线城市和三大都市圈的中心城市，价值稳定；对公房地产融资超80%受国家“保交楼”政策保护； 潜在风险的对公房地产项目约为200亿元，资产减值已经计提到位。对公房地产业务拨备覆盖率305%。 	<ul style="list-style-type: none"> 将房地产企业授信风险管控列为资产质量管控工作重点，总行统一把控房地产企业准入和实施统一授信； 通过项目封闭运作和并购融资等手段有效压降问题开发商的授信业务，已通过项目并购处置房地产行业风险资产62亿元。 	<ul style="list-style-type: none"> 2022年以来，市场开始缓和，坚信国内房地产市场不会发生系统性风险，房地产信贷资产质量将继续保持平稳运行； 加大房地产项目的并购力度，专项安排200亿元的并购额度，主动向合作良好的优质开发商推介，推动足值项目与问题开发商脱钩，在“保交楼”中消除风险隐患。

商业银行房地产业务发展趋势：稳投放，促进房地产行业良性循环和健康发展

2022年，在中央和地方的相关政策引导下，预计合理购房需求将进一步释放。虽然近期仍有个别房企存在负面舆情，风险尚未完全出清，但整体过程接近尾声，行业格局进一步优化，稳健经营的优质房企优势显现。另一方面，我国人口增长率下降与房地产存量的增加，使得房地产市场的供需关系较以往发生变化，未来房企需向新发展模式转型，为消费者提供更高质量、多样化、精细化的产品，如长租房、保障性住房、老旧小区改造以及社区养老等，这些既贴合国家支持的民生工程，也蕴含着巨大的市场空间。



房地产业务发展机遇与趋势：

- 在稳地价、稳房价、稳预期政策引导下，预计商业银行将面向稳健经营的优质房企进行有序投放，房企结构动态调整，风险出清，优质房企的集中度或将有所提升；
- 购房需求逐步释放，预计商业银行住房按揭贷款投放将持续增长；
- 有效化解出险房地产贷款，商业银行通过并购贷款、推进项目封闭运作、加速转让处置不良、拍卖停工项目等手段压缩风险敞口，资产质量趋于平稳可控；
- 契合监管政策，寻求高质量涉房业务，商业银行或将增加与长租房、保障性住房的相关融资敞口。



房地产业务面临的挑战

- 疫情影响下，居民收入水平及未来预期产生影响，房地产按揭贷款还款承压，居民贷款购房意愿可能下降；同时违约或停工房企的风险或将进一步向未交房的住房按揭贷款进行传导；
- 部分“高负债、高杠杆、高周转”民营房地产企业自身化解债务风险动力不足，“躺平”的房地产企业债务风险或将进一步上升；
- 中国经济转型进程中，不同地区对房地产支持力度有所区别，不同区域的房地产市场可能存在持续低迷或持续过热的风险。

展望未来，机遇与挑战并存！商业银行在促进房地产行业良性循环和健康发展的道路上稳步向前！

2. 普惠金融持续高速增长，多措并举提质增效，推动可持续发展

商业银行大力支持普惠金融高速发展

2019年至2021年，国务院《政府工作报告》连续三年对金融机构特别是大型国有商业银行的普惠金融业务提出了明确指示，要求其每年普惠金融贷款增速不低于30%。同时，政府监管部门出台了一系列货币、财税和监管政策，激励各类金融机构加大普惠金融服务力度，推动构建“敢贷愿做”的普惠金融经营机制。

根据人民银行近三年统计数据，金融机构普惠金融贷款余额分别为11.59万亿元、15.1万亿元和19.23万亿元；同比增长分别为23.1%、30.3%和27.3%，连续三年实现高速增长。其中国有六大行持续发挥带头作用，每年平均增幅均超30%；股份制商业银行

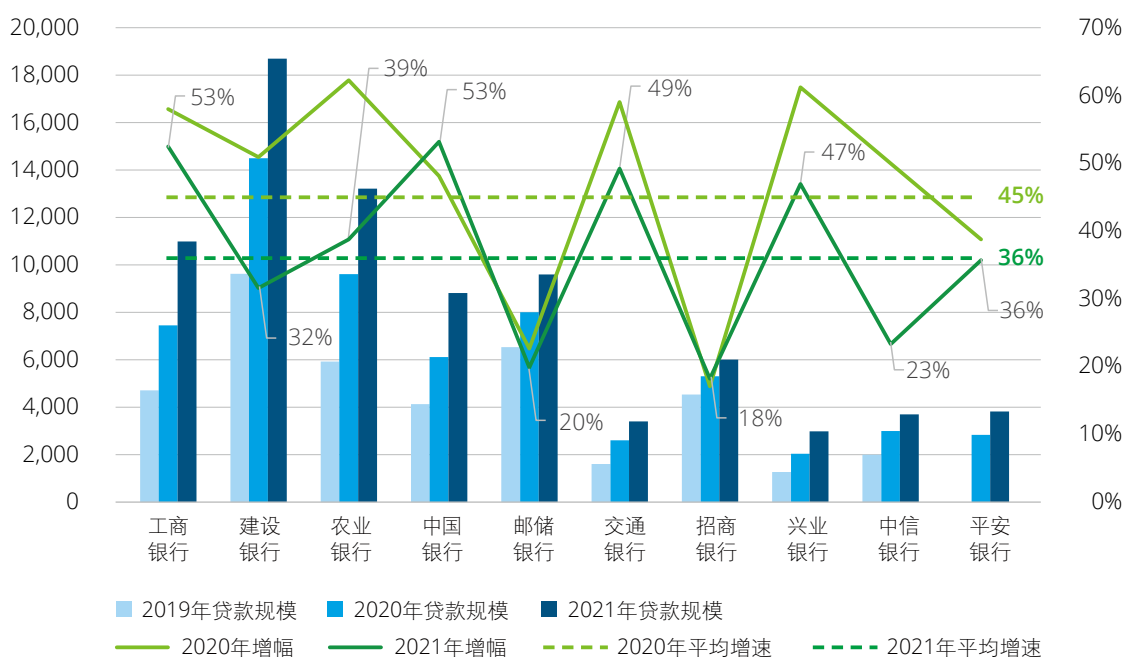
和城市商业银行持续加快普惠金融贷款投放，开发特色化和差异化产品和服务；由于农村金融机构数量众多、地域分布也较为分散，经营定位大多系服务本地小微企业，因此农村金融机构普惠金融贡献比例整体较高，也成为农村金融机构助推自身业务快速发展的主要动力。

普惠小微贷款规模及受众客群持续扩大，新发放贷款利率持续下行

商业银行近三年通常会在年度报告中单独披露其普惠金融业务开展情况，十家商业银行普惠金融贷款规模、服务客户数量及新发放贷款利率情况整理分析如下：

图74：普惠小微贷款规模

单位：人民币亿元



注：2020年数据口径为单户授信总额1,000万元及以下小微企业贷款；2021年数据口径剔除票据贴现及转贴现业务；平安银行未披露2019年普惠小微贷款余额

贷款投放规模逐年上升，增速有所回落

2021年度，除中国银行和招商银行以外，其他8家商业银行普惠小微贷款增速均低于2020年度，年度平均增速由45%下降至36%，完成了年初设定的增速目标。

截至2021年末，建设银行普惠小微贷款的规模和增长额领先同业，贷款余额1.87万亿元，较上年末增加4,499亿元；其次为农业银行，普惠小微企业贷款余额1.32万亿元，比年初增加3,693亿元；增速最快的是中国银行，普惠小额贷款余额8,815亿元，较上年末增长53.15%，其次为工商银行，贷款余额1.1万亿元，较上年末增长52.5%。

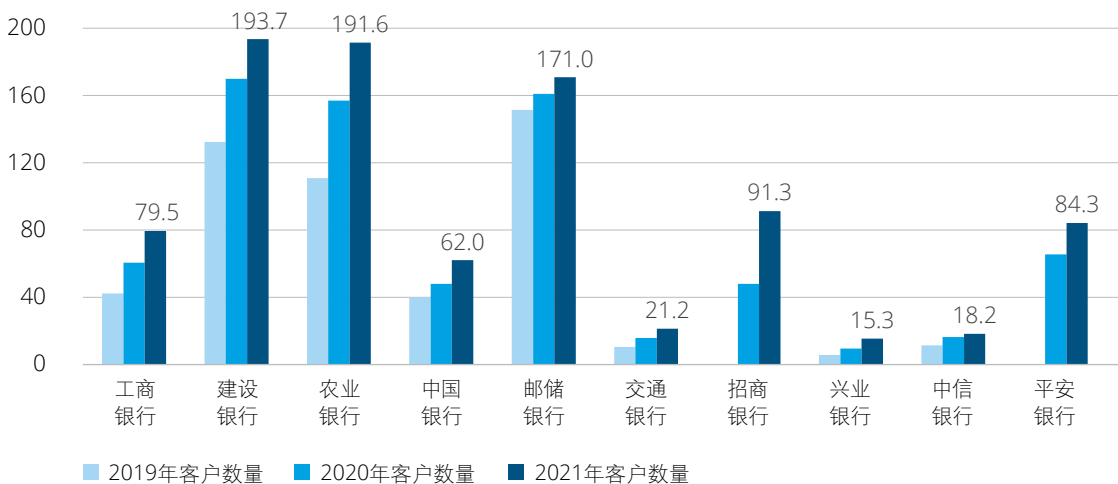
股份制银行中，招商银行普惠小微贷款余额最高，为6,011亿元；兴业银行增速最快，贷款余额为2,987亿元，较上年末增长47%，连续两年保持最高增速。

贷款覆盖面进一步扩大，普惠金融逐步走向“田间地头”，飞入“寻常百姓家”

2021年普惠小微贷款进一步发挥“普”的特性，覆盖面持续扩大，全国有贷户数为3,358万户，同比增加近785万户，增幅31%，超过年初设定的增长目标。¹截至2021年末，建设银行建行普惠小微贷款服务客户数量最多，接近193.7万户，较上年末增加23.6万户，增幅14%；其次为农业银行和邮储银行，服务客户数量分别为191.6万户和171.0万户，工商银行、中国银行、招商银行和平安银行服务客户数量也都超50万户。

图75：普惠小微贷款服务客户数量

单位：万户



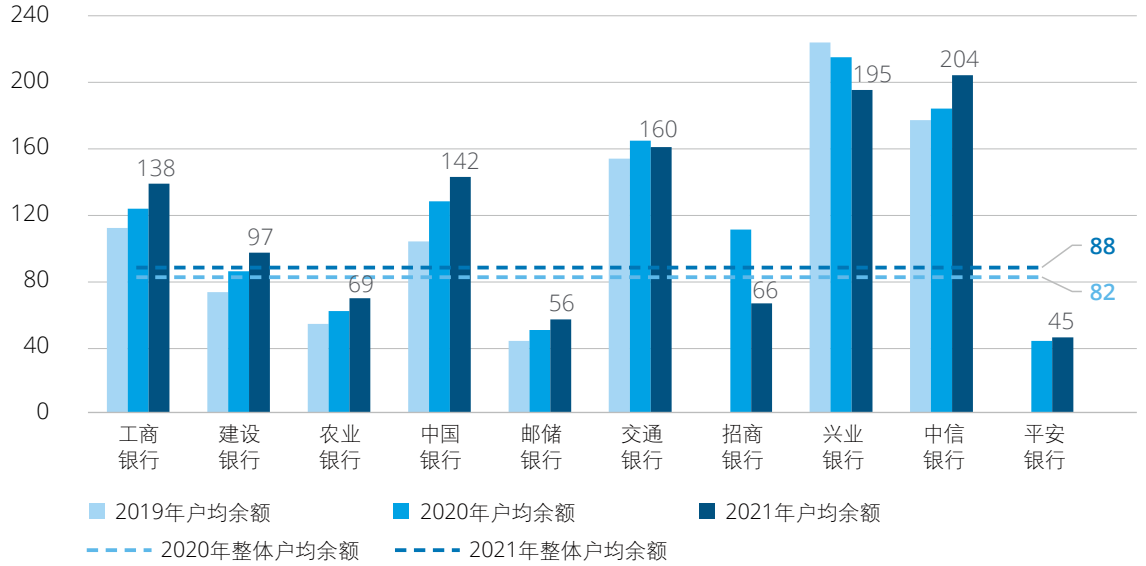
注：招商银行和平安银行未公开披露2019年普惠小微贷款客户数量

2021年10家商业银行的普惠贷款平均户均金额为88万元，与2020年的平均户均82万元基本持平；截至2021年末，普惠小微企业贷款户均金额最低的为平安银行，为45万元，另外招商银行、农业银行和邮储银行户均金额均低于平均水平；户均金额最高的为中信银行，为204万元；各家商业银行普惠金融业务的不同发展战略和不同产品特性导致户均存在一定差异。银行业通过践行普惠金融战略，建设人人享有、人人参与的金融环境，逐步缩小城乡差距，促进全社会的共同富裕。

1：数据来源《中国银行保险报》

图76：普惠小微贷款户均余额

单位：人民币万元



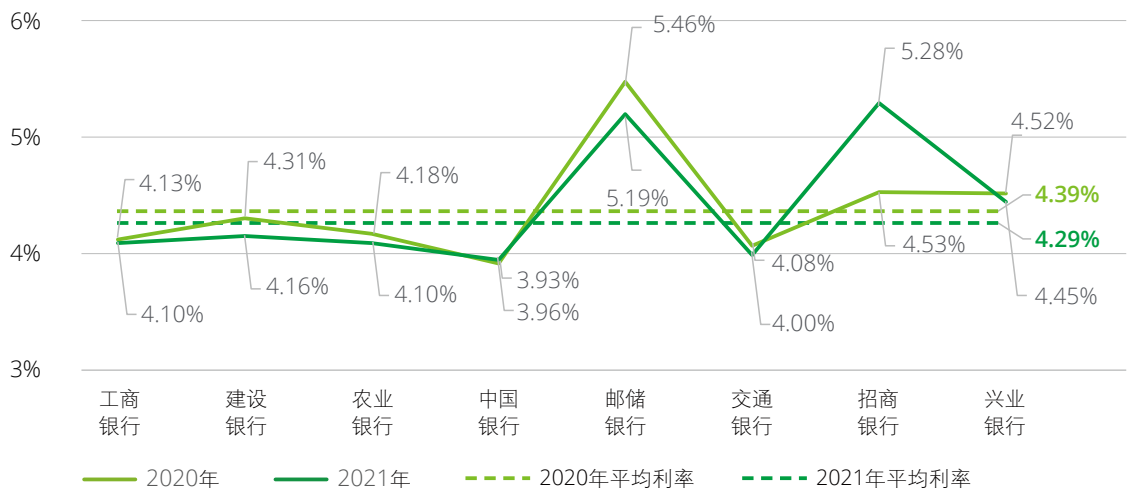
注：招商银行及平安银行未公开披露2019年普惠小微客户数量

合理让利于小微企业，新发贷款利率逐年下降

各商业银行当年新发放贷款利率基本呈逐年下降的趋势。除中国银行和招商银行以外，其他商业银行2021年新发放贷款利率均低于2020年，普惠金融在实现“普”的同时，向“惠”更进一步。

2021年，中国银行新发放贷款利率最低，为3.96%；建设银行新发放贷款利率的降幅最大，从4.31%下降至4.16%，下降了15个BP；工商银行、农业银行和交通银行新发放贷款利率均下降至4.10%左右；兴业银行新发放贷款利率小幅下降至4.45%。

图77：普惠小微贷款新发放贷款利率



注：招商银行和兴业银行未公开披露2019年新发放贷款利率

搭建特色业务，丰富产品体系，持续推进普惠金融高质量发展

各家商业银行在探索普惠金融的道路上大多依托金融科技，延申普惠金融服务的触角。同时，又制定了略有差异的战略，探索不同的发展路径，开发丰富的产品体系，共同推动普惠金融的高质量发展。

表14:

	战略定位	发展模式	主要产品
工商银行	持续推进产品创新、强化服务渠道、完善综合服务，推进普惠金融业务 高质量、可持续发展	<ul style="list-style-type: none"> 大力发展数字普惠和供应链金融，推动小微贷款增量扩面； 持续提供稳定高效的普惠信贷供给，坚持数字普惠发展方向，加快完善与数字普惠特点相适应的集中运营体系和线上线下一体化服务渠道； 精准支持普惠领域关键环节，优惠区域布局，实现重点区域带动，加大对于业务基础薄弱区域帮扶力度； 持续推进普惠金融产品创新； 不断提升普惠金融专业服务能力，依托集团综合经营优势做好“融资、融智、融商”普惠金融综合服务。 	<ul style="list-style-type: none"> 推出工银“兴农通”品牌，拓展金融支持乡村振兴的广度和深度； 升级“经营快贷”产品，加快多维数据整合应用，完善非接触服务模式，推出“科创贷”、“兴农贷”、“光伏贷”等创新场景，更好满足细分市场需求； 持续推进“e抵快贷”产品全流程线上化改造，提升业务处理效率和客户体验；创新推出“e企快贷”产品，进一步丰富线上押品范围； 优化供应链金融服务平台打造数字供应链融资统一服务门户，进一步提升服务能力。
建设银行	巩固普惠金融先发优势，聚焦小微、民营等市场主体， 让金融活水温暖辛苦打拼的追梦人	<ul style="list-style-type: none"> 持续打造以“批量化获客、精准化画像、自动化审批、智能化风控、综合化服务”为核心的数字普惠金融模式，扎实推进普惠金融业务高质量发展； 依托数字技术和科技赋能，强化平台经营，提升市场相应能力； 聚焦小微企业、个体工商户、涉农客户、供应链上下游客户等普惠金融群体差异化需求，丰富产品体系，提升客户需求满足能力和服务效率； 聚焦科创小微客户群体，完善“创业者港湾”服务模式，提升科技创新领域服务能力；发挥网点渠道优势，加强线上线下融合发展，实现线上高效化快触达和线下有温度的衔接； 探索建立前中台双向协同的普惠金融控险机制，提升风险管控效率，确保重点战略业务高质量发展。 	<ul style="list-style-type: none"> 升级“建行惠懂你”APP，加快“三合一”融通交互；累计访问量超过1.5亿次，下载量超过1,900万次；注册用户1,443.34万户，认证企业639.60万户，较上年新增194.73万户；授信客户126.06万户，授信金额9,899.00亿元，较上年新增5,500.50亿元； “小微快贷”等新模式产品自上线以来累计服务客户252.49万户，提供信贷支持5.93万亿元； 依托“裕农通”不断丰富涉农金融产品，创新生物活体抵押，用科技手段为农业农民增信；建立普惠金融服务点51万个，覆盖全国80%的乡镇及行政村，与“村支两委”合作共建服务点占比37%； 风险预警系统（RAD）对小微企业不良客户预警覆盖率超过80%；风险排查系统（RSD）自动排查7,897.12万笔线上业务，有效拦截问题业务35.71万笔。

	战略定位	发展模式	主要产品
农业银行	突出“ 服务乡村振兴的领军银行 ”“ 服务实体经济的主力银行 ”发展定位，不断推动普惠金融业务实现高质量发展	<ul style="list-style-type: none"> 强化普惠金融服务体系建设，设立总分两级普惠金融专营机构体系，建立小微信贷业务网点分类经营管理机制； 持续打造普惠金融数字化营销服务体系； 优化创新普惠金融线上产品体系。完善分层分类的产品创新机制，丰富融资场景； 健全普惠金融长效服务机制，构建了普惠业务差异化政策制度体系； 完善普惠金融数字化风控体系。充分运用数据交叉验证，优化风险识别系统，实施全流程风险防控，普惠贷款不良率控制在容忍度范围内。 	<ul style="list-style-type: none"> 打造“农银e贷”系列产品，满足小微企业、个体工商户、农户等普惠客户的融资需求； 优化“普惠e站”系统功能，布放至企业掌银、门户网站、微信小程序以及地方政务系统等； 推出掌银乡村版。顺应县域客户习惯，上线掌银乡村版，增加惠农理财、惠农e贷等专属服务。开展“掌银下乡、兴村惠农”专项营销，推出“惠农服务日”活动品牌。
邮储银行	充分发挥普惠金融倡导者、先行者和推动者的作用，实现普惠金融业务可持续发展。 把普惠基因深深扎根在希望的田野上	<ul style="list-style-type: none"> 强化普惠金融体制机制保障，在董事会战略规划委员会工作规则中增加普惠金融相关职责； 明确“12345”工作框架，提出服务乡村振兴“十大核心项目”，搭建“渠道+产品+平台+运营+风控”全方位三农金融数字化发展架构，打造三农金融服务统一品牌，建设服务乡村振兴数字生态银行； 编制全行服务“三农”和县域经济典型案例集，在行内推广先进做法，发挥典型引领作用；加强乡村振兴重点产业研究，建立总分联动研究机制； 深入推进小微金融数字化转型，构建包括数字化营销体系、数字化产品体系、数字化风控体系、数字化运营模式、数字化服务方式等内容的“5D (Digital)”体系。 	<ul style="list-style-type: none"> 推出面向小微企业客群的“邮储经营”手机银行APP，随时随地为小微企业提供“金融+场景”一站式服务； 持续拓展“小微易贷”、小额“极速贷”服务场景，围绕小微企业生命周期内各类经营管理场景，广泛对接税务、发票、政府采购、海关等政务数据和工程中标、物流、产业链交易等特色数据。创新推出小微易贷产业链模式，为核心企业上下游客户提供便捷、高效的融资服务； 在传统网点优势的基础上，进一步延伸小微金融服务“触角”，通过移动展业设备、手机银行APP等线上渠道，向小微企业提供全流程线上化、自助式贷款支用服务，实现用户“足不出户办理业务、线上实时放款”，为客户提供非接触式服务窗口。
兴业银行	在深入推进乡村振兴、共同富裕背景下，普惠金融将加速发展，疫情加速线上金融服务、数字化金融平台发展， 数字普惠金融将迎来新突破	<ul style="list-style-type: none"> 控股子公司福建金服云有限公司，持续探索金融数字化实践与数字化运营，进一步优化完善金服云平台，深度连接政银企，助力政策落地、便捷信息交互、撮合银企对接； 探索搭建数字普惠金融新生态，秉持“开放共享，连接一切”的理念，建设上线“兴业普惠”平台，努力打造开放式普惠金融新生态，全面助力实体经济发展与乡村振兴战略目标。 	<ul style="list-style-type: none"> 运用数字化技术打造普惠金融新生态，福建金服云入驻110家金融机构，累计解决融资需求3.11万笔，金额1,041.06亿元，分别同比增长163%、136%；笔均金额334.24万元，约98%为普惠小微贷款； 上线“兴业普惠”平台，实现全方位、线上化、场景化融资服务，截至2021年末，“兴业普惠”对接外部平台274个；小微企业线上融资落地合同金额128亿元，“兴业普惠-快易贷”产品体系持续丰富。

普惠金融可持续发展的三大平衡点

2022年《政府工作报告》中并不再对普惠金融贷款增速有明确的要求，改为：普惠金融贷款将继续面扩、量增、价降。未来普惠金融业务发展过程中依旧面临着巨大的机遇和调整，商业银行在推进普惠金融可持续发展、高质量发展的进程中，需要掌握好三大平衡点：

平衡普惠金融高速发展与防范风险的关系

2022年，我国经济发展任务目前继续以“稳”为主，着力稳定宏观经济大盘，保持经济运行在合理区间，继续做好“六稳”、“六保”工作。普惠金融业务高速发展的同时，也需要注重防范风险，牢固底线思维，把握好推进普惠金融发展和防范金融风险的动态平衡，坚决守住不发生系统性风险的底线。

近三年来普惠小微贷款呈现高速增长，存量贷款中新客占比较高，这部分贷款业务仍处于产品生命周期的成长期，尚未进入信用风险充分暴露期；从目前商业银行公布的不良率数据来看，普惠小微贷款的不良率均呈现下降趋势，且基本低于全行贷款平均不良率。普惠小微企业客群抗风险能力相对较低，受经济周期波动的影响较为敏感，其固有信用风险相对较高；自疫情以来，普惠小微企业贷款延期还本付息政策和信用贷款支持政策两度延期至2021年底，2022年开始按市场化原则协商还本付息安排。未来商业银行需持续关注高速增长下的普惠小微贷款的信用风险，提升风险管理理念、优化风险管理模式和数字化风控转型等方式，完善针对普惠小微贷款的全面风险管理体系。

平衡线上风控模型与线下人工核查的关系

数字普惠成为商业银行践行普惠金融的主要模式，通过搭建数字平台，开展线上贷款业务，配套建设

线上智能风控模型，搭载实时监控、自动预警、自动排查等智慧功能模块，有效降低操作风险和人工成本。但考虑到小微企业的风险特性，其经营数据和财务数据并不完善，通常获取难度较高，且小微企业中民间借贷和联保互保的情况比较普遍，风控模型可能难以监测。

商业银行大力发展普惠金融的同时，仍需提升信贷经理软实力，扎根当地信贷市场，熟悉地方经济圈。商业银行需持续探索线上风控模型和线下人工核查的动态平衡机制，通过打造一支能吃苦、接地气和有温度的信贷团队，与风控模型中难以监测的“人为”风险形成有效互补。

平衡普惠金融让利小微与可持续发展的关系

2020年以来，商业银行持续加大对小微企业客户的支持力度，切实向实体经济让利，例如按照政府要求对普惠小微贷款开展延期还本付息，新发放贷款利率逐年压降；普惠金融贴近民生需求，未来仍有很大的发展空间，在满足“普”和“惠”的基础上，商业可持续性亦是普惠金融长远发展的关键因素。

监管机构出台相关配套政策鼓励金融机构加大普惠金融服务支持力度，如：鼓励商业银行发行小微企业金融债，人民银行对普惠金融业务实施定向降准，税务方面对小微企业贷款利息收入减免税费以及在宏观审慎评估（MPA）政策参数方面予以适当倾斜；监管机构出台的多项普惠利好政策多措并举齐头并进，有效地支持了商业银行健康开展普惠金融。同时商业银行持续加大数字化转型，构建线上线下融合的数字普惠金融服务体系，通过数据技术支持，实现普惠金融的增量扩面的同时，也有效控制操作风险，降低人工成本。

近三年来，响应国家政策导向的普惠金融业务发展势头良好，且已初具成效，为全社会共同富裕奠定了重要的基础。商业银行践行普惠的道路上，一方面探索更优服务模式，贴近客户需求，打造特色化普惠场景，实现信贷资源精准投放；另一方面持续推进金融科技和普惠金融的加速融合，有效提升服务效率、优化风险管理能力，实现普惠金融可持续、高质量发展。

3. 零售业务持续发展，战略转型稳步推进，风险管控进一步加强

2021年，伴随着疫情常态化，国内经济快速复苏，消费需求逐渐恢复。与此同时，利率市场化改革持续深入、资本市场蓬勃发展、商业银行息差缩窄、企业信用风险增高、局部疫情反弹使得银行发展形势错综复杂，抗经济周期性的零售银行持续收到各行青睐，大量资源的投入带来盈利贡献稳步提升。各家银行聚焦财富管理的发展；追求通过线上+线下的运营模式提升客户体验；零售业务发展带来的监管及风险管理问题也将是各家银行今后关注的重点。

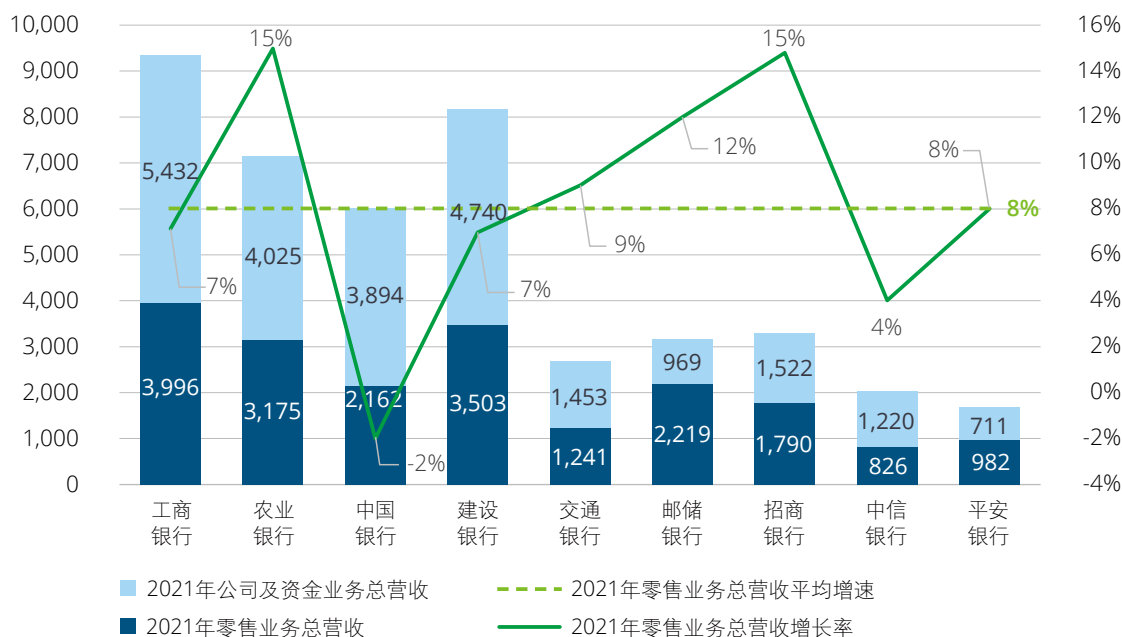
零售营收与盈利贡献稳步提升，共同富裕助力客户增长

从10家境内大型商业银行2021年披露的分部业务总营收占比情况来看，零售金融业务条线总营收贡献平均占比达到48%。国有六大行除中国银行外，零售业务总营收贡献均超40%，其中邮储银行的零售业务条线的总营收贡献度达70%。股份制商业银

行中，招商银行和平安银行零售业务总营收贡献也均在50%以上，中信银行零售业务条线的总营收贡献度也达到40%。10家境内大型商业银行零售业务总营收平均增速达到了8%，其中农业银行与招商银行的零售业务总营收增长最快均达到15%，邮储银行的增速也达到了12%。综合来看，10家境内大型商业银行零售业务总营收和占比均稳步上升。

图78：零售业务总营收分析

单位：人民币亿元

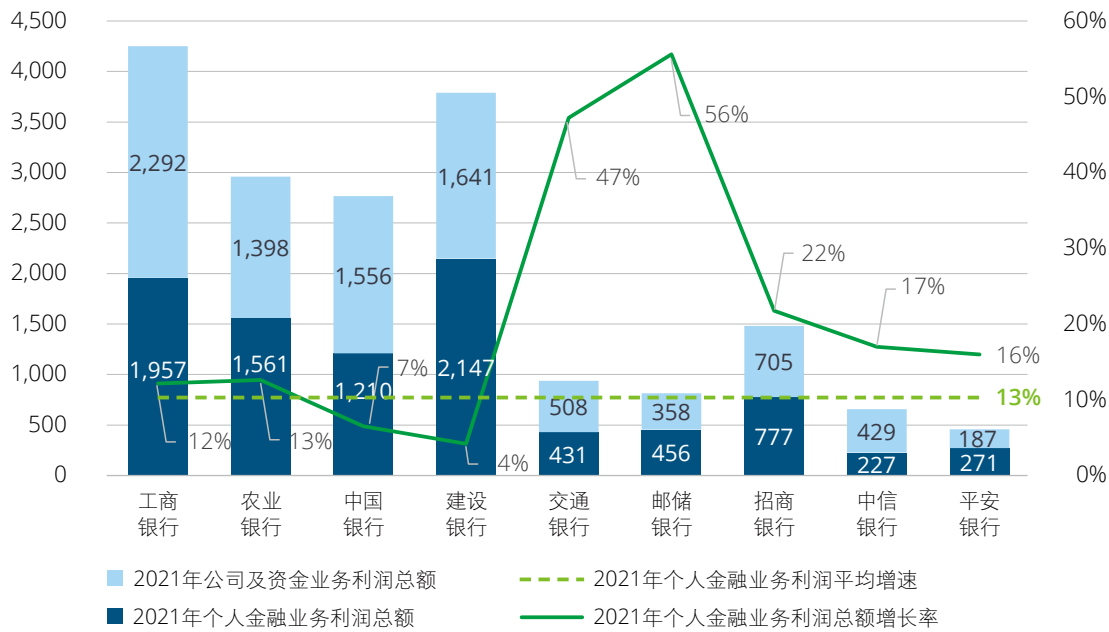


注：兴业银行2021年报未披露个人金融分部业务情况

从10家境内大型商业银行2021年披露的分部业务利润占比情况来看，零售金融业务条线利润贡献平均占比达到50%。国有六大行业务结构已相对稳定，零售业务利润贡献达40%以上，其中建设银行与邮储银行零售业务条线的利润贡献度达到56%。股份制商业银行中，招商银行和平安银行零售业务利润贡献也均在50%以上，平安银行零售业务条线的利润贡献度达到59%。10家境内大型商业银行零售业务利润平均增速达到了13%，其中邮储银行的增速最快，达到56%，交通银行的增速也达到了47%。工商银行零售业务盈利水平整体较高，2021年增长平稳，增速为12%。综合来看，10家境内大型商业银行零售业务利润总额和占比均稳步上升。

图79：零售业务盈利分析

单位：人民币亿元



注：兴业银行2021年报未披露个人金融分部业务情况

银行业在服务实体经济、乡村振兴、共同富裕中扮演着越来越重要的作用。各行通过数字转型、渠道场景构建、产品创新等举措为共同富裕“添砖加瓦”、工商银行在助力共同富裕迈出新步伐，设立服务乡村振兴专门机构，推出“兴农通”品牌；邮储银行加强对乡村振兴的金融支持，将近4万网点打造成财富投教中心和为客户创造价值的平台；兴业银行持续扩大同业朋友圈，连接财富管理供给侧和需求

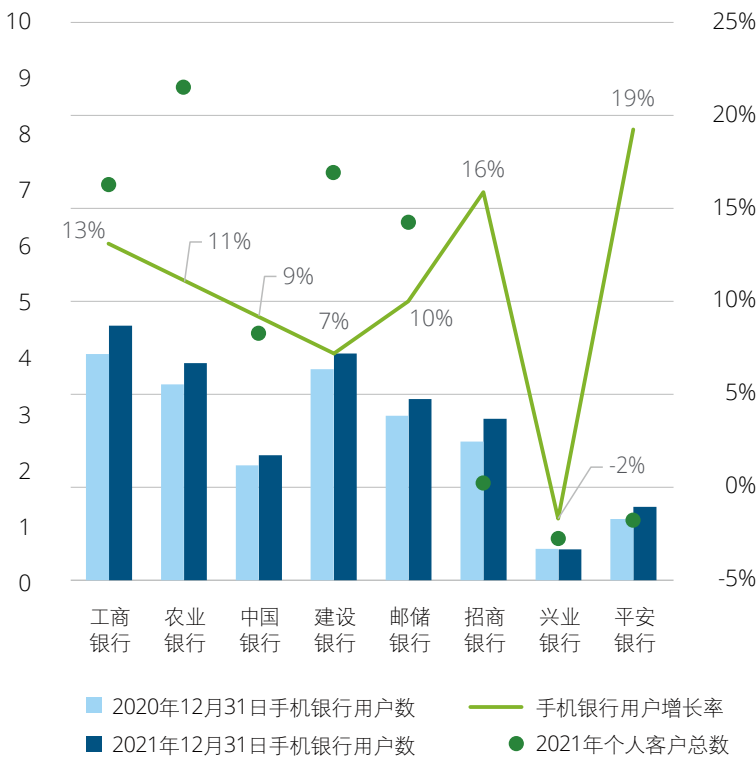
侧，将优质理财输送到三四线及农村地区，提升居民财产性收入，理财规模近1.8万亿元，零售财富销售突破5万亿元。

“添砖加瓦”各行效果显著，尤其在零售业务方面，客户数量及活跃度持续增长。各家银行个人客户数量均稳步上升。手机银行作为零售业务的首要前端渠道，各行积极构建数字化获客模型，竞相通过

优化用户体验、升级功能服务、开放场景生态，探索和打造新的获客增长点。2021年年报披露显示，除兴业银行以外，工商银行、农业银行、中国银行、建设银行、邮储银行、招商银行、平安银行的手机用户数量增速均保持在7%以上，其中平安银行增速达到了19%。整体规模方面，工商银行、农业银行和建设银行手机银行月活用户数（MAU）破亿，工商银行和农业银行移动端月活均突破1.5亿户，建设银行紧随其后。作为招商银行的明星APP“掌上生活”月活达0.46亿户。邮储银行个人手机银行用户达到3.26亿户，MAU突破0.47亿户。中国银行手机银行用户数量及规模远小于其他国有大行，2021年大力推进手机银行发展，用户增长率达9%。

图80：手机银行用户数

单位：亿户



注：手机银行用户数系各行披露的手机银行+卡生活类APP的合计用户数
 注：中国银行个人客户总数为企业网银客户数，个人网银客户数，手机银行客户数的总和
 注：工商银行数据为个人手机银行客户数，工商银行未披露2020年及2021年卡生活类APP用户数
 注：兴业银行个人客户总数为零售银行客户（含信用卡）
 注：交通银行未披露手机银行用户数，中信银行未披露2021年手机银行用户数

表15：

银行	手机银行MAU	卡生活类APP MAU
工商银行	融e行 月活突破1.5亿	未披露
农业银行	掌银 月活突破1.5亿	未披露
中国银行	手机银行 月活突破0.71亿	未披露
建设银行	手机银行 月活达1.49亿	未披露
交通银行	手机银行 月活达0.38亿	未披露
邮储银行	手机银行 月活突破0.47亿	信用卡APP 月活0.025亿
招商银行	招商银行APP 月活0.65亿户	掌上生活App 月活0.46亿户
兴业银行	手机银行 月活达0.15亿	未披露
平安银行	口袋银行 月活达0.48亿	未披露
中信银行	手机银行 月活达0.30亿	未披露

线上线下渠道协同互联，持续提供优质金融服务

各行在2021年度持续加快金融科技的发展，抢占与客户交互的场景，充分发挥数字化获客与服务的优势，提高金融服务效率及覆盖面，使银行能够帮助消费者更好地管理金融生活。

线上场景持续丰富，交易规模屡创新高

线上业务的开展如火如荼，为客户提供的场景持续丰富，线上交易数量及个人手机用户数量持续增加。

表16:

银行	线上场景与渠道拓展的举措和成果
工商银行	<ul style="list-style-type: none"> 手机银行满足客户多元化金融需求，把握扩大内需战略，围绕出行、购物、餐饮、娱乐、电商等多领域，累计4.69亿客户，移动端月活超过1.5亿户； 在消费互联网领域积极探索跨境电商业务，加大跨境电商平台营销力度，并加强乡村振兴类平台合作，服务C端客户1,960万。
招商银行	<ul style="list-style-type: none"> 招商银行 App交易笔数19.14亿笔，同比增长6.16%，交易金额59.62万亿元，同比增长45.73%； 28个场景的MAU超过千万。促进月活跃用户（MAU）与管理客户总资产（AUM）的有机融合，更多客户在招行平台上享受到财富管理服务。
建设银行	<ul style="list-style-type: none"> 个人网银用户3.92亿户，较上年增加2,069.57万户，增幅5.57%，交易量55.69亿笔，交易额17.57万亿元； 个人手机银行用户数4.17亿户，较上年增加2,916.82万户，增幅7.52%； 网络支付交易量507.79亿笔，增长17.55%，交易金额21.97万亿元，同比增长17.11%，在支付宝、京东、美团、拼多多、抖音等龙头机构用户份额银行同业第一。
农业银行	<ul style="list-style-type: none"> 手机银行注册客户超过4亿户，月活客户超过1.5亿户； 线上贷款“农银e贷”余额突破2万亿元，比上年末增长63.0%，线上供应链融资突破1,000亿元。
中国银行	<ul style="list-style-type: none"> 手机银行非金融场景数达612个，手机银行月活客户数达7,104万户，成为活跃客户最多的线上交易渠道； 积极把握银行数字化发展趋势，贯彻“移动优先”策略，大力拓展线上渠道，持续迭代升级手机银行，电子渠道交易金额达到324.97万亿元，同比增长18.18%。
交通银行	<ul style="list-style-type: none"> 聚焦客户体验，提供专业化、智能化的PC端和移动端对公线上金融服务，增强金融科技赋能企业客户高质量发展能力； 手机银行月度活跃客户数（MAU）3,811.03万户，全年增长22.82%； APP累计绑卡用户7,026.58万户，月度活跃用户2,657.26万户，金融场景使用率和非金融场景使用率分别为82.99%和55.37%。

银行	线上场景与渠道拓展的举措和成果
邮储银行	<ul style="list-style-type: none"> 手机银行客户规模突破3.26亿户，手机银行月活客户规模（MAU）突破4,700万户； 邮储银行信用卡APP3.0全新上线，注册客户量突破700万户，月活跃客户量突破250万户。
兴业银行	<ul style="list-style-type: none"> 零售网络金融业务继续强化手机银行、兴智汇、城市服务等线上平台的服务与经营，手机银行有效客户4,326.03万户，较上年末增加625.97万户；月活跃用户（MAU）1,563.15万户； 手机银行累计交易笔数30,192.39万笔，同比增长10.09%。个人网银有效客户1,422.43万户。
平安银行	<ul style="list-style-type: none"> 平安口袋银行APP注册用户数13,492.24万户，较上年末增长19.2%，其中，月活跃用户数（MAU）4,822.64万户，较上年末增长19.6%； 在AI大数据能力赋能下，改变传统服务模式，形成多队列、个性化、生活化的“空中服务部队”，通过打通线上线下、主动触达，为客户提供全方位的生活及金融场景服务。
中信银行	<ul style="list-style-type: none"> 线上月活用户达3,022.83万户，报告期内，手机银行APP交易金额达11.91万亿元，较上年增长13.18%； 推出中信银行小程序2.0，实现37家分行差异化分群经营，带动分行业务价值提升。企业微信上线财富小站，为理财经理建立个性化、综合性的线上营业厅。

近年来，各行纷纷运用大数据深挖用户需求，提供更精准的个性化服务，通过“内建平台、外拓场景、流量经营”，全面推进零售数字化转型，多家银行的渠道交易额屡创新高。

线下渠道持续优化，提升线上线下协同效应

线下网点纷纷转型，打造智能网点运营，优化网点布局，开拓智能渠道，增强线上线下的协同效应，提升综合服务能力。

表17:

银行	线下网点优化布局	智能渠道建设
工商银行	<ul style="list-style-type: none"> 2021年末，营业网点15,767个，自助银行24,145个，智能设备79,793台，自动柜员机66,563台； 丰富无障碍设施配置，完成4,691家适老化网点改造，推广自助设备老年版服务功能。 	<ul style="list-style-type: none"> 新增“网点+”政务特色场景一站式服务网点3,020家，领先同业在智能设备上线电子社保卡签发、信用报告等功能； 通过“云网点、云工作室、云客服”提供线上线下一体化服务； 加快推进网点数字化转型。在网点布局选址、系统平台、自助设备、业务运营等领域广泛应用大数据、人工智能、智能语音、RPA等新技术手段。

银行	线下网点优化布局	智能渠道建设
建设银行	<ul style="list-style-type: none"> 持续优化自助渠道服务网络，全行在运行自助柜员机69,030台，投入运营自助银行23,679家，其中离行自助银行9,714家； 延伸服务渠道和网络。国家级贫困县营业网点942个，在160个乡村振兴重点帮扶县中75个设立营业网点129个。 	<ul style="list-style-type: none"> 在运行智慧柜员机49,495台，支持对公对私业务办理。累计组建普惠金融（小企业）服务中心及小企业中心252家，建成个贷中心1,800余家； 全面推进线上线下各渠道信息、服务、风控的共融互通，“掌上网点”全年累计为709万人次提供预约、填单、“建行到家”等金融服务。
农业银行	<ul style="list-style-type: none"> 统筹推动零售业务与网点转型，全行在线运行超级柜台5.68万台； 5G技术应用方面，启动5G消息应用试点； 研发推出掌银乡村版，加载县域居民专享的惠农金融产品。县域个人掌银注册客户1.86亿户。 	<ul style="list-style-type: none"> “人工网点+自助银行+惠农通服务点+互联网线上渠道+远程银行+流动服务”服务渠道体系，提供全方位、立体化的金融服务； 在线运行现金类自助设备6.21万台，自助服务终端1.53万台，日均交易1,456.91万笔。
中国银行	<ul style="list-style-type: none"> ATM27,729台，智能柜台32,367台； 推广便携式智能柜台，支持网点主动“走出去”服务营销，提升金融服务的触达力。 	<ul style="list-style-type: none"> 因地制宜制定特色网点发展方案，打造科技金融、绿色金融、普惠金融、跨境金融等“八大金融”特色网点，以及教育、体育、养老服务示范点，细化网点资源差异化配置策略，提升网点融入场景生态、实现价值创造的能力。
交通银行	<ul style="list-style-type: none"> 全行2,779家营业网点为小微企业提供融资业务等金融服务。 	<ul style="list-style-type: none"> 云上交行“全时段”与线下网点“个性化”优势联动，构建起全渠道获客、活客、黏客的立体循环。
邮储银行	<ul style="list-style-type: none"> 全行拥有39,603个营业网点，服务个人客户超6亿户； 存量自助设备145,751台；其中智能柜员机ITM49,755台，在无现金类业务功能的自助设备中占比89.49%。 	<ul style="list-style-type: none"> 首批选取安徽及江苏分行作为试点分行，提升县乡公共缴费行业服务及智慧校园、智慧医疗等行业； 自助设备端深化生物识别应用，试点上线指纹替代签名功能，同时结合老年客户的使用习惯，持续加大存折设备的配置。
招商银行	<ul style="list-style-type: none"> 可视柜台设备14,746台； 远程线上全渠道人工接通率97.56%，远程线上全渠道人工20秒响应率94.37%，远程线上全渠道客户满意度97.61%。 	<ul style="list-style-type: none"> 进一步加强了招商银行App智能客服和掌上生活App智能客服的AI服务能力和闭环服务能力，持续打造面向客户的智能服务产品； AI模拟人、辅助人、替代人成效显著，AI智能客服、语音质检、智能审录等共实现人力替代超过6,000人。
兴业银行	<ul style="list-style-type: none"> 围绕“轻”字优化网点布局，突出数字化特色，因地制宜、实事求是开展机构设置；明确不同网点定位，做好网点投入产出和资源配置、绩效考核，主动统筹网点布局，提升网点产能和效益； 公司营业网点2,020家，其中传统支行1,013家、社区支行829家，均提供小微企业金融服务。 	<ul style="list-style-type: none"> 深化智慧银行建设，推动银行业务智慧化。“兴智汇”+企业微信双轮驱动社交化经营； 零售网络金融业务继续强化手机银行、兴智汇、城市服务等线上平台的服务与经营平台入驻金融机构33家，注册用户9.4万户，解决各类融资需求近1.2万笔、439亿元。

银行	线下网点优化布局	智能渠道建设
平安银行	<ul style="list-style-type: none"> 持续实施网点智能化建设，合理配置网点布局，全行拥有1,177家营业网点； 推动网点“千店千面”场景化经营，着力打造体验佳、投产优的全球领先网点；通过推出健康、颐年、少儿等特色门店，加强网点社交化、生态化经营。 	<ul style="list-style-type: none"> 通过自主研发并推广的“空中柜台”，不断将传统柜面业务往线上、远程渠道迁移，2021年末，“空中柜台”已覆盖超98%的网点零售非现金业务。
中信银行	<ul style="list-style-type: none"> 全行在国内153个大中城市设有1,415家营业网点； 设有自助银行1,569家(含在行式和离行式)，自助设备5,398台，智慧柜台9,078个，形成了由综合网点、精品网点、社区/小微网点、离行式自助网点组成的多样化网点业态。 	<ul style="list-style-type: none"> 依托“线下网点+线上手机APP”全渠道优势，以专业分层服务能力，实现从大众基础客户、富裕客户、贵宾客户到私行客户的价值提升。

消费场景迭代升级，零售风险管理不容忽视
消费贷聚焦优质客群及场景

2021年，境内大型商业银行中，工商银行、农业银行、建设银行、邮储银行、招商银行、中信银行单独公布了消费贷数据。这六家银行2021年消费贷整体规模为14,882.59亿元，比2020年增加1,018.31亿元，同比增长7%。

得益于行业定位和发展策略，招商银行、中信银行和邮储银行消费贷增长较快，分别达到31%、21%和12%。邮储银行汽车消费贷款余额突破500亿元，近三年复合增长率超过98%，2021度新发放汽车消费贷款突破400亿元，近三年复合增长率超过140%；招商银行严控资金用途，优选客户，合理满足消费信贷需求，聚焦于综合贡献更高、资产质量表现更优的优质消费客群，大力发展自营消费贷款；中信银行大力发展“汽车消费”“安居”等优质场景产品。

表18:

单位：人民币百万元

银行	2021年消费贷余额	2020年消费贷余额	增长率
工商银行	187,316	183,716	2%
农业银行	175,770	178,559	-2%
建设银行	232,979	264,581	-12%
邮储银行	496,621	441,945	12%
招商银行	155,984	118,945	31%
中信银行	239,589	198,682	21%

然而，在某些领域肆意丛生的消费信贷也引发了强力监管。近年来，网络小额贷款管理办法、互联网存款新规、禁止小贷公司向大学生发放互联网消费贷款等一系列监管举措陆续出台，剑指市场乱象，为消费信贷规范发展保驾护航。

在疫情常态化的背景下，各家银行在发展业务的同时对消费信贷业务加强了风险管控。尤其是针对监管机构持续关注的互联网联合消费贷款，各银行均主动进行结构性优化，对前期小范围试点的互联网联合消费贷款业务主动进行调整，聚焦于综合贡献更高、资产质量表现更优的优质消费客群，大力发展自营消费贷款。

表19:

银行	风险管控	资产质量情况	
工商银行	不断推进个人贷款信用风险管理“移动化、数字化、智慧化、专业化”，持续加强“智慧大脑”赋能个人贷款信用风险管理应用，完善个人贷款全面风险监测体系，提升关键业务环节信用风险管理能力	个人消费贷款不良贷款率1.65%	较2020年末下降0.35个百分点
农业银行	推进个贷业务数字化转型，优化完善个贷业务用途管控和反欺诈等系统功能，持续提高个贷智能风控能力	个人消费贷款不良贷款率1.22%	较2020年末下降0.71个百分点
建设银行	重视对个人贷款的贷后监控，重点关注借款人的偿款能力和抵押品状况及其价值变化情况	个人消费贷款不良贷款率0.98%	与2020年末下降持平
邮储银行	强化运用生物识别与金融科技等新技术，基于各类内外部风险数据和信用评分模型进行风险控制，推进贷前自动化审批决策应用，推广贷后风险预警模型策略，建立“大数据+评分卡+新技术”的全流程数字化风控体系	个人其他消费贷款不良贷款率1.55%	较2020年末上升0.37个百分点
招商银行	坚持聚焦优质客群，深入挖掘国家政策鼓励的升级性消费场景及个人或家庭真实综合消费场景，稳健发展消费信贷类业务	消费信贷类业务（含信用卡）不良贷款率1.55%	较2020年末下降0.05个百分点

信用卡业务持续完善平台场景搭建

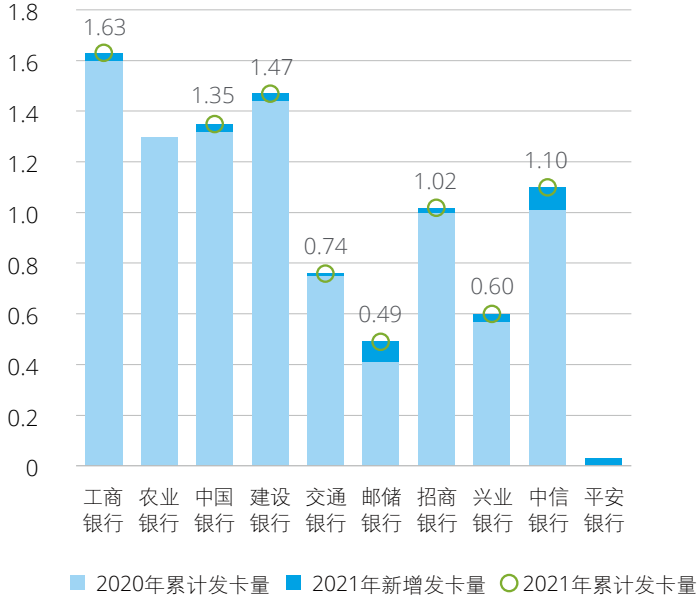
信用卡业务作为零售信贷投放的增长主力之一，也是各家银行近年来信贷业务发展的重点领域。线上平台的完善和消费场景的搭建，极大地促进了信用卡业务的发展。

截至2021年12月31日，各家银行信用卡发卡量和透支余额较2020年稳步增长。其中，邮储银行2021年新发信用卡增幅较大，达12.93%，发卡量增长幅度最低的是工商银行，增长率为1.87%，但其累计发卡量为1.63亿张，依旧排在行业之首。中信银行在2021年成为继招商银行之后的第二家

实现“亿级”发卡的股份制银行。就透支余额来看，透支余额突破8,000亿的仅有招商银行和建设银行两家，邮储银行信用卡透支余额较2020年末增长超过20%。农业银行、招商银行2021年信用卡透支余额增幅均达10%以上。从信用卡消费总额来看，招商银行为2021年信用卡消费总额唯一突破4万亿元的银行，同比增长9.73%，继续保持全行业第一。六大行中，建设银行的信用卡消费额稳居第一，截至2021年末信用卡消费额为3.04万亿元，而工商银行信用卡消费额为2.56万亿元。值得一提的是，邮储银行2021年信用卡消费总额首次破万亿，同比增长14.11%。

图82：各行信用卡发卡量比较

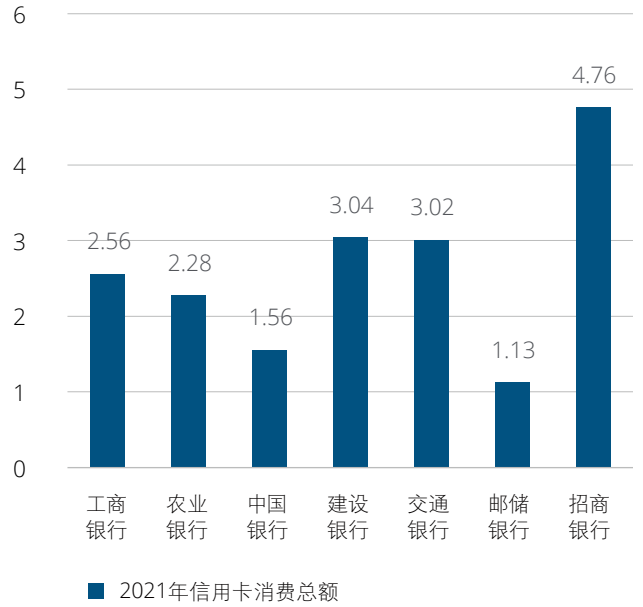
单位：亿张



注：农业银行未披露2021年信用卡发卡量
注：平安银行仅披露新增发卡量数据

图83：各行信用卡消费总额比较

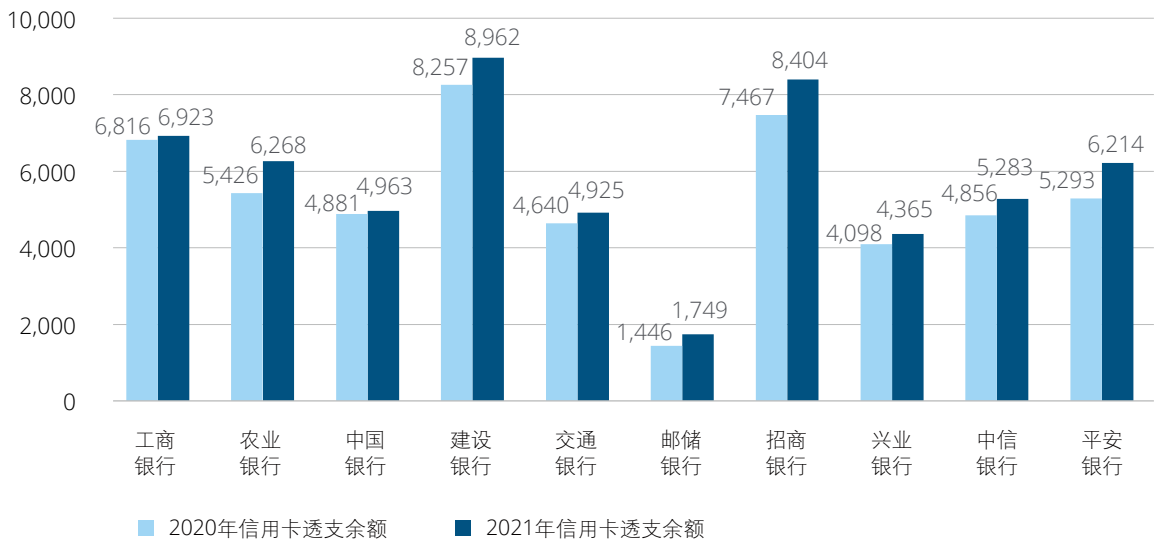
单位：人民币万亿元



注：兴业银行、中信银行、平安银行、未披露2021年信用卡消费总额

图84：各行信用卡透支余额数据比较

单位：人民币亿元



财富管理规模持续增长，私人银行业务备受青睐

共同富裕是重大的国家愿景，也是各大银行面临的重大机遇，富裕群体增长从而催生的巨大财富管理需求中寻求更多发展机遇，财富管理已成为银行业“不谋而合”的转型路径。在这样的背景下，各行积极布局包括私人银行在内的财富管理业务，使其在银行的财富管理版图中占据越来越重要的地位。除此之外，私人银行业务也在逐步转型中，从个人客户资产配置逐步向对其背后企业提供公私融合服务进行转变。

在财富管理的经营理念下，国有大行零售客户资产管理规模具有较为明显的领先优势，整体AUM增速保持稳定。截至2021年末，工商银行零售客户资产规模总额高达16.96万亿元；邮储银行零售客户资产总规模突破12万亿元，达到12.53万亿元。建设银行则是在年报中披露，2021年末个人客户金融资产超15万亿元。从增速来看，工商银行AUM年增长0.96万亿元，同比增长6%；邮储银行AUM年增长1.28万亿元，同比增长11.4%。

股份制商业银行在寻求业务发展新驱动的同时，以财富管理为核心的零售业务增长后劲正在被释放。其中，招商银行个人客户资产总规模达到10.76万亿元，领跑股份制商业银行，位居第一，同比增长20.36%。而平安银行零售客户资产规模为3.18万亿元，虽位居第二，但同比增速超过招商银行，达到21.38%。中信银行和兴业银行零售客户资产规模均超过2万亿元，分别为3.4万亿元、2.61万亿元，兴业银行同比增长为9.67%，增长动力强劲。

各家银行年报披露的私人银行数据也均显示出明显增长趋势，其中招商银行私人银行规模最大，达3.39万亿，也是唯一一家突破3万亿的银行，且同比增幅为22.32%，同时招商银行对于私人银行客户的门槛为1,000万元以上，户均总资产达到2,780.43万元，远高于其他银行。除招商银行外，工、农、中、建四大行AUM均在前列，可见四大行在私人银行领域的基础牢固。平安银行是近年来私行发展的“黑马”，同比增长24.06%，相较于2020年及2019年同比增长达到55%和60%，增速有所放缓，但仍是增长最快的银行，可见私行业务在其零售板块的地位举足轻重。

表20:

单位：人民币万亿元/万户

银行	零售客户资产管理规模	零售客户资产管理规模增速	私人银行个人金融资产管理规模	同比增长	私人银行客户人数	同比增长
工商银行	16.96	6.00%	2.32	6.60%	20	9.70%
农业银行	未披露	未披露	1.85	8.87%	17	20.20%
中国银行	11.00	未披露	2.16	16.76%	14	10.84%
建设银行	超15.00	未披露	2.02	13.64%	17	10.19%
交通银行	4.30	9.00%	0.99	19.36%	7	15.30%
邮储银行	12.53	11.40%	未披露	未披露	未披露 ^{注1}	17.07%
招商银行	10.76	20.36%	3.39	22.32%	12 ^{注2}	22.09%
兴业银行	2.61	9.67%	0.74	17.16%	5	19.96%
中信银行	3.40	未披露	未披露	未披露	6	17.87%
平安银行	3.18	21.38%	1.41	24.60%	7	21.60%

注1：邮储银行未披露私人银行客户数，综合资产在10万以上的零售客户4,262.98万户

注2：招商银行私人银行客户为月日均全折人民币总资产在1,000万元及以上的零售客户

除了零售客户资产规模外，其客户数量增减亦能反映银行的零售金融优势与潜力所在，是财富管理攻坚战的基础石。

表21:

单位：万户

银行	2021年零售客户数	2020年零售客户数	同比增长
工商银行	70,400	68,000	3.53%
农业银行	87,800	86,000	2.09%
中国银行	未披露	未披露	未披露
建设银行	72,600	70,300	3.27%
交通银行	18,500	17,900	3.35%
邮储银行	63,700	62,200	2.41%
招商银行	17,300	15,800	9.49%
兴业银行	7,922	7,956	-0.42%
中信银行	12,000	11,100	8.11%
平安银行	11,821	10,715	10.32%

国有大行因客户群体基础雄厚，客户数量、增长幅度亦位居前列，零售客户数均稳步上浮，其中农业银行零售客户数达到8.7亿户，位于行业顶端；工商银行同比增幅3.53%，在国有大行中处于较高位置。而在股份制商业银行中，零售客户数量有增有减。其中，截至2021年末，平安银行零售客户数则呈现出两位数的增长态势，同比增加10.32%。

招商银行零售客户数量虽然同比增幅未超10%，但其强大的客户基数超过同类银行。兴业银行零售客户数量同比增长略有下降，究其原因，兴业银行在其年报中披露，零售客户数量为扣除零余额睡眠卡批量销户影响所致；但其零售客户逼近8,000万，也是“商行+投行”较好成效的展现。

当前，“大零售”发展强劲而稳健。从2021年各行披露的年报来看，财富管理的迅猛发展，数字化运营的持续投入，以客户为中心的服务理念，强力而有效的监管及风险管理共同推动零售业务健康平稳发展。未来各行将持续大力发展零售业务，进一步推进和探索零售银行的发展之路。

4. 加速科技赋能银行，探索金融服务新模式

2021年，是国家“十四五”规划的开局之年，也是人民银行第一轮金融科技发展规划的收官之年。这一年，新冠疫情依然深刻影响着居民的日常生活和企业经营活动，商业银行借助金融科技推出的“非接触银行”服务继续发挥重要作用。

2022年，人民银行第二轮《金融科技发展规划（2022-2025年）》（以下简称“《规划》”）发布，较前一轮规划更加强强调了“数字”在金融科技中的重要性。新的一年，面对更加严峻的内外部经济形势，商业银行将紧紧围绕顶层设计的原则和目标，继续推动数字化转型，加大科技投入，为客户提供更加智慧、绿色、公平的金融服务，深化金融供给侧结构性改革。

金融科技持续投入，人员资金不断加码

近年来，商业银行不断加大数字化建设力度，主要体现在金融科技领域的持续投入和相关人才储备。根据2021年年报披露的数据，各大商业银行在金融科技领域投入占营业收入的比例继续维持在3%左右，平均增速达15%以上。其中，平安银行金融科技投入占营业收入比达到4.36%；交通银行金融科技投入增速高达50%以上。与此同时，在人才储备方面，如下几家银行科技相关人员数量均达万人水平，其中，招商银行和工商银行排名靠前，科技人员占比均达8%以上。

表22:

单位：人民币亿元

银行	金融科技投入	增速	占营业收入比例	金融科技人员
工商银行	259.87	9.10%	2.76%	金融科技人员3.5万人，占全行员工的8.1%
农业银行	205.32	12.20%	2.85%	科技人员9,059人，占比2.0%
中国银行	186.18	11.44%	3.07%	科技条线共有员工12,873人，占比为4.20%
建设银行	235.76	6.64%	2.86%	金融科技人员数量为15,121人，占集团人数的4.03%
交通银行	87.50	52.87%	3.25%	金融科技人员4,539人，占集团员工总人数比例5.03%
邮储银行	100.30	11.11%	3.15%	总行IT队伍增加到3,400人，全行超过5,300人，加上外包人员超过万人
招商银行	132.91	11.58%	4.01%	研发人员达10,043人，较上年末增长13.07%
兴业银行	63.64	30.89%	2.88%	科技人员占比6.45%，较上年末提升超过1.5个百分点
平安银行	73.83	2.40%	4.36%	科技人员（含外包）超9,000人
中信银行	75.37	8.82%	3.68%	科技人员（不含子公司）达4,286人，科技人员占比达7.73%

金融科技对内赋能，经营管理持续提升

在过去的几年时间里，各大银行在金融科技领域累积投入了大量人力物力资源，银行经营管理能力也在金融科技的赋能下得到了大幅提升。具体来讲，金融科技赋能主要表现在以下三个方面：智能服务、智能运营和智能风控。

智能服务

商业银行在支付结算、信贷申请、投资理财等常见服务场景中均充分利用到金融科技手段，提供各类智能服务，常见的渠道包括手机银行app、微信小程序等。通过“非接触式银行”，各大银行可为客户提供更为安全、便捷、及时、高效、全面的综合金融服务，同时为商业银行自身节约了线下网点的运营成本。

以下为几家银行应用金融科技实现远程客户服务的案例：

表23：

银行	智能服务（远程客户服务）
工商银行	2021年推出个人手机银行7.0版，深化线上线下一体化发展，1.6万家云网点、2.8万名理财经理、百余位远程客服通过“云网点、云工作室、云客服”提供线上线下一体化服务，实现从网点“面对面”到线上“屏对屏”互动升级。
农业银行	2021年丰富远程线上渠道服务场景，推出并开通了少数民族语言远程视频服务，持续提升掌银、网银、微银行等渠道客户服务体验。银行智能机器人服务客户1.87亿人次，在线人工客服服务客户718万人次，新媒体客服触达客户5,952万人次。
中国银行	发布手机银行7.0版本，月活客户增长17.8%。企业网银、企业手机银行交易客户分别增长24%和113.85%。2021年，手机银行交易额达到39.38万亿元，同比增长22.00%，手机银行非金融场景数达612个，手机银行月活客户数达7,104万户。
建设银行	2021年通过多媒体互联、多场景渗透、多功能触达，持续向客户提供优质高效的远程综合金融服务。引入“智能班克”线上辅导、智能问答，实时辅助客户完成全流程操作。2021年全渠道受理客户咨询18.08亿人次，客户满意度98.70%；“建行客服”微信公众号全年服务客户超2,000万人次、关注粉丝量超1,200万人。
交通银行	2021年推出个人手机银行6.0，大力发展“交通银行”微信小程序、云端银行等新媒体渠道，云上交行“全时段”与线下网点“个性化”优势联动，构建起全渠道获客、活客、黏客的立体循环。2021年“交通银行”微信小程序服务客户规模较上年末增长10倍，企业微信对接服务用户规模236.84万人。
邮储银行	2021年积极完善远程服务体系，远程银行中心人工服务接通率达96.26%，智能分流率达94.42%。信用卡人工服务接通率97.97%，满意度99.73%，智能机器人服务客户155.93万人次。
招商银行	2021年，远程线上全渠道人工接通率97.56%，远程线上全渠道人工20秒响应率94.37%，远程线上全渠道客户满意度97.61%，智能自助服务占比为78.29%。
兴业银行	2021年智能客服分流率36.26%，较上年同比提升9.29个百分点，远程视频银行服务进一步延伸应用于开户等业务场景。

银行	智能服务（远程客户服务）
中信银行	2021年加快构建以手机银行为经营主阵地、小程序为轻型触点的渠道生态。截至报告期末，中信银行线上月活用户达3,022.83万户，报告期内，手机银行APP交易金额达11.91万亿元，较上年增长13.18%。
平安银行	2021年借助 AI、大数据技术，通过知识治理、数据分析和模型迭代，持续推动零售业务全面AI化。2021年末，AI 客户经理已累计上线超900个场景，全年月均服务客户同比提升149.3%，客服一次问题解决率、非人工服务占比均超90%。

智能运营和智能风控

除了对前台业务赋能外，金融科技对商业银行的中后台能力升级也提供了全方位的支持。

以下是几家银行在智能运营和智能风控的阶段性成果展示：

表24：

银行	智能运营阶段性成果	智能风控阶段性成果
工商银行	建设全球领先的“云计算+分布式”技术架构，引领行业从传统集中式向全分布式转型突破，搭建同业体系最全、应用最广的分布式技术体系，日均服务调用量超过120亿次。利用数字人、智能问答、语音等交互技术，在客户服务前台、业务运营后台等领域加大应用“机器换人”，落地600+具有数字员工属性的智能应用场景。	构建“智慧风控”平台，保护客户资金安全，在涉敏、防盗刷、老年人转账等高风险领域，加强异常交易监控。
农业银行	在雄安设立金融科技创新中心，推动一体化云平台建设，初步建成“一云多芯”的技术栈基础环境，总行云平台物理节点达11,000个，新增投产和测试资源全部上云部署，开发测试资源申请自服务率100%，云化率达到88%。有序推进智慧运营体系建设，深化RPA技术应用，在提高运营智能化、集约化水平的同时，切实减轻基层行负担。	推进区块链云服务平台BaaS系统建设，区块链技术应用于信贷风控等领域场景；人工智能技术应用方面，构建百亿级关系的知识图谱网络，为链式营销、电信诈骗专项治理提供图谱支撑；推进隐私计算技术在营销、风控等领域试点；应用边缘AI技术服务智慧网点；应用卫星遥感与图像识别等技术服务三农信贷管理。
中国银行	集约运营平台完成全辖推广，实现流程、数据、风控的统一共享，业务处理效率提升60%以上。移动办公平台“行信”用户不断增加，支持应用217个，实现组织在线、沟通在线、流程在线，数字化协同办公能力大幅提升。	打造高效后台，构建高效的智慧运营能力、智能化的风险内控管理能力。2021年，“网御”事中风控系统持续优化涉诈银行账户风险监测拦截模型，实时监控线上渠道交易76.9亿笔，同比增长24.1%；年末手机银行数字化安全认证工具开通客户数达2,020万户，较上年末增长66.94%。

银行	智能运营阶段性成果	智能风控阶段性成果
建设银行	<p>全面推广流程自动化机器人（RPA）企业级应用，全年累计上线1,162项应用场景，累计节省工时271万小时；加快智能字符识别（ICR）人工智能技术在运营领域的应用，上线外汇业务审核等11个应用场景，累计节省工时95万小时。</p>	<p>应用智能风控体系，整合前中后台政策、制度、数据、工具，建立普惠业务重点问题库，持续完善监控预警、风险排查、客户评分、反欺诈等风险控制技术工具。2021年，风险预警系统（RAD）对小微企业不良客户预警覆盖率超过80%；风险排查系统（RSD）自动排查7,897.12万笔线上业务，有效拦截问题业务35.71万笔。</p>
交通银行	<p>在137个内部管理流程中落地应用机器人流程自动化，每月处理业务量70万笔；通过对自主研发的雅典娜智能机器人应用深层语义理解模型，优化线上解决率偏低的功能点；搭建“机器人+”催收体系，提升机器人催收能力和人工处理效率，机器人阶段回收率较上年末提升7个百分点。</p>	<p>企业级零售风控中台上线，集团全口径业务数据系统直联和外部数据引入，推动风险预警及决策智慧化水平显著提升基本实现“统一决策、统一反欺诈、统一模型、统一监控、统一数据、统一运营”等一期建设目标，数字化风控能力持续提升。</p>
邮储银行	<p>打造基于区块链底层技术的供应链金融核心系统，使用大数据审核、AI分析对比、OCR识别等技术全面提升业务处理效率和客户体验，可实现从供应商客户申请融资到业务放款2小时内完成。</p>	<p>上线基于区块链的供应链核心系统1.0，引入大数据风控、客户画像、交易背景自动核查、电子签约、人工智能识别等功能模块，能够实现与行外系统的快速对接。</p>
招商银行	<p>降本增效方面，AI模拟人、辅助人、替代人成效显著，AI智能客服、语音质检、智能审录等共实现人力替代超过6,000人。自主研发的海螺RPA（机器人流程自动化）平台，已经实现对国外成熟产品的全面替代，已累计开发2,000个场景应用。</p>	<p>持续建设智能风控平台“天秤”，提升交易风险管控能力，报告期内，将非持卡人伪冒及盗用金额比例降至千万分之0.90，近三年复合降幅62.46%。对公智能预警系统对有潜在风险的公司客户预警准确率达75.68%。构建信用债违约预警平台，对重大信用事件预警准确率达86%。</p>
兴业银行	<p>深化运营后台精细化管理，集中作业及新兴业务会计后台自动化水平持续提升。</p>	<p>集团智能风控项目实现一阶段功能上线，实现了风险信息一站式查询、风险项目筛查、风险项目系统硬控制及集团客户维护整改等功能，全面提升风险管理的精细化水平。进一步加强对风险热点和重点领域的评估与排查力度，提升风险管理的主动性与前瞻性。</p>
平安银行	<p>数智运营平台通过提升总分行业务流程的智能化、线上化水平，赋能前台业务场景应用，2021年末，AI外呼通过大数据模型提升已预约高净值潜在客户的开户率，外呼成功率达67%。网点通过机器学习模型赋能现金管理，网点现金库存较上年末压降约35%。</p>	<p>智慧风控平台持续升级优化，聚焦智能审批、智能放款、智慧贷后、智能控制、智能预警、智能分析和智能监控七大智能场景，2021年末，该平台实现65%的标准化业务出账秒放，预警前瞻性保持较高水平。“星云物联网平台”海量数据丰富了风控数据的维度，有效发挥增信及预警作用，目前已在车辆融资租赁、无车承运人、设备融资租赁、绿色能源及大宗仓储等场景下实现了资产监控与业务验真，在贷前、贷中、贷后分别建立监测评估模型，提升风险及时预警及阻断能力。</p>

金融科技对外输出，助力同业协同发展

2021年1月26日银保监会2021年年度工作会议明确提出“推动大型银行向中小银行输出风控工具和技术”。大型商业银行在科技方面投入高，技术储备和人才储备处于行业前列，除了赋能自身的经营管理，还通过技术输出助力金融行业协同发展。

以下是几家大型商业银行金融科技输出的案例：

表25：

银行	金融科技输出
工商银行	推出“数字乡村”综合服务平台，协助各级农业农村主管部门加强农村集体经济规范管理、提升乡村公共服务和社会治理智能化水平，已覆盖全国31个省区、260个地市，与770家区县级农业农村部门达成信息化合作。输出金融科技助力同业风险防控，累计向近30家中小银行、券商、保险等同业客户提供“工银BRAINS”智能反洗钱、信贷管理系统等5大类科技产品。建设智慧产业生态，提供个性化的一揽子金融服务，赋能数字转型升级。
建设银行	推广境外机构集中运营，助力境外14家机构的运营业务在总行、建行欧洲集中处理，2021年累计集中作业135万笔，同比增长75%。用金融科技助力社会治理，与29个省级政府建立合作关系，打造阳光透明的“跨省通办”平台，千余项政务服务便捷办理。向1,027家中小金融机构提供“慧系列”风险工具，输出智能化和数字化风控技术，推动风险共治。
交通银行	搭建同业合作平台。通过同业财富管理平台向同业客户提供财富管理、账户管理、支付结算、要素市场业务等服务；通过价值连接平台向中小银行终端客户提供财富管理等服务。2021年末，平台合作同业客户数1,775户，较上年末增加225户。
兴业银行	科技输出已与421家银行开展信息系统合作，其中累计实施上线263家。通过为中小银行提供资本补充、多样化资金运用、科技金融、研究培训等专业服务，在赋能中小银行转型发展中实现自身商业价值。

金融科技未来的机遇和挑战

人民银行第二轮《规划》指出，未来四年我国金融科技将从“立柱架梁”全面迈入“积厚成势”新阶段，这对商业银行来讲既是机遇又是挑战。随着新场景、新业态和新技术的不断出现，金融科技有了更广阔的发挥空间，但同时也衍生出诸如“数据安全”、“算法歧视”等问题。对此，《规划》里特别强调：要“强化数字化监管能力建设，对金融科技创新实施穿透式监管，筑牢金融与科技的风险防火墙”。对于商业银行而言，也要在充分意识到使用科技可能带来的弊端并完善相关预防和处置机制的前提下寻求科技创新，进而推动业务有序发展。

5. 资管新规收官，理财业务于变局中开新局

资管新规落地，理财业务回归本源

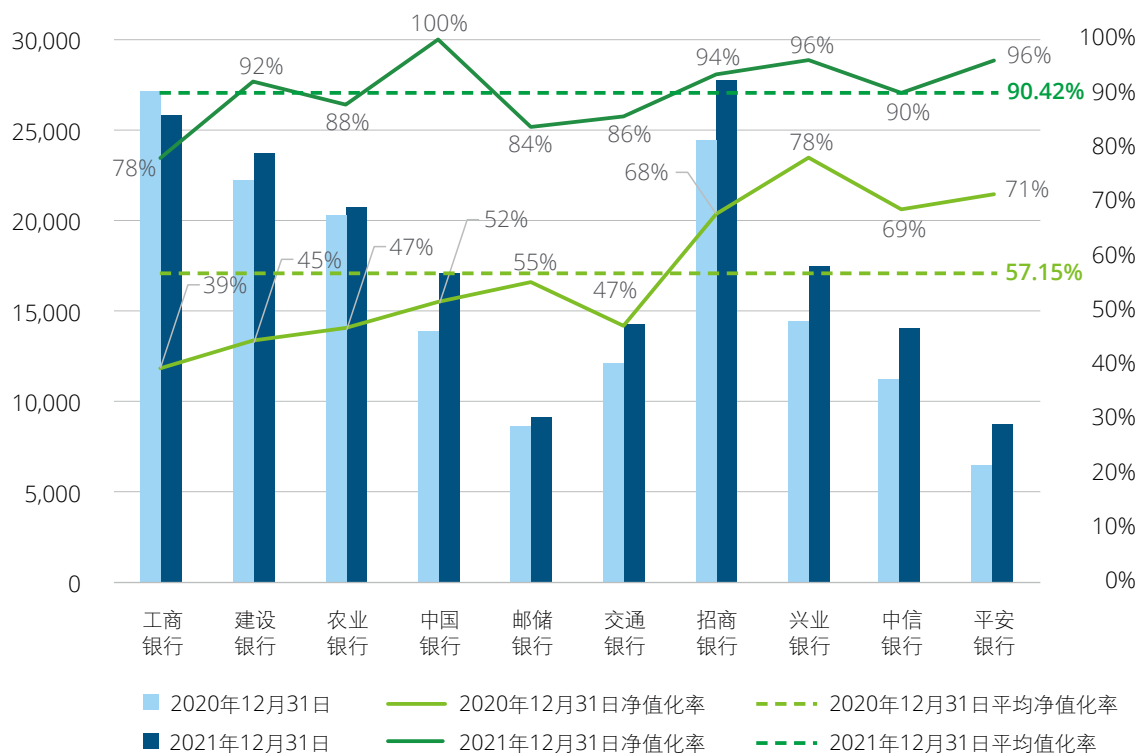
2021年是我国“十四五”规划的开局之年，也是资管新规过渡期收官之年，各家银行以监管要求为指引，净值化转型加快推进，各大商业银行除个案外，理财业务整改基本完成，预期收益率产品逐步退出，净值型产品成为市场主力。

为推进理财业务整改完成，各家商业银行采取了多种方式有序推进，并于2021年报中披露了净值化转型的进度及途径，主要包括资产回表、市场化转让、理财产品承接等方式。

2021年末，10家境内银行理财产品规模合计人民币17.88万亿元，增幅11%。平均净值化率为90.42%，较2020年末的57.15%呈现较大的增幅。

图84：2021年及2020年末理财产品规模及净值化比率

单位：人民币亿元



国有大行理财产品规模增幅平稳，股份制商业银行将理财产品作为竞争利器

银行理财产品丰富了居民的投资渠道，增加了投资者的收入来源，满足投资者资产保值增值的要求，理财投资者的规模持续扩大。根据《中国银行业理财市场年度报告（2021年）》，截至2021年末，银行理财市场规模达到29万亿元，同比增长12.14%。选取的十家商业银行理财市场规模为17.88万亿元，同比增长11.11%。

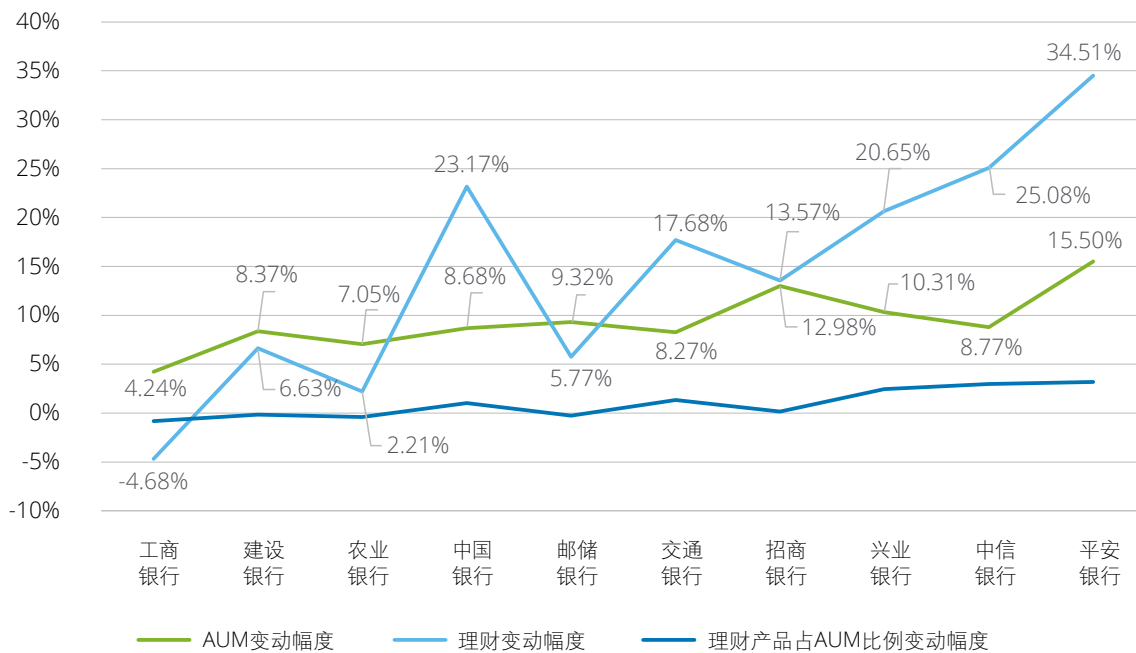
国有六大行除中国银行外，理财产品规模增幅均低于存款增幅，“存款立行”的经营理念未发生根本性的转变：从AUM结构来看，国有大型银行的

存款占比均值为89.99%，理财占比均值为10.01%，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，而所有股份制商业银行的理财业务规模占AUM的比例均值为26.05%。其中招商银行表外理财占比最高为30.31%。

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，以存款为主的经验理念已经有所松动，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85：AUM、表外理财规模、理财产品规模占AUM比例较年初变动幅度

单位：人民币亿元



注：财务数据来源于各银行2021年报及2020年报；AUM=存款余额+理财产品规模

整体AUM增速保持稳定，理财增速差别较大：2021年末，10家境内银行的AUM平均增幅为9.35%。其中6家国有大型商业银行AUM平均增幅为7.66%，4家股份制银行AUM平均增幅为11.89%。客户存款增幅略低于整体AUM增幅，平均增幅为7.49%。

10家境内银行的理财规模变动幅度差别较大：其中工商银行的理财规模下降4.68%；平安银行理财规模增长显著，增幅为34.51%；中信银行、中国银行和兴业银行均实现了超过20%的增长。

转型中谋求发展，理财子公司机遇和挑战并存

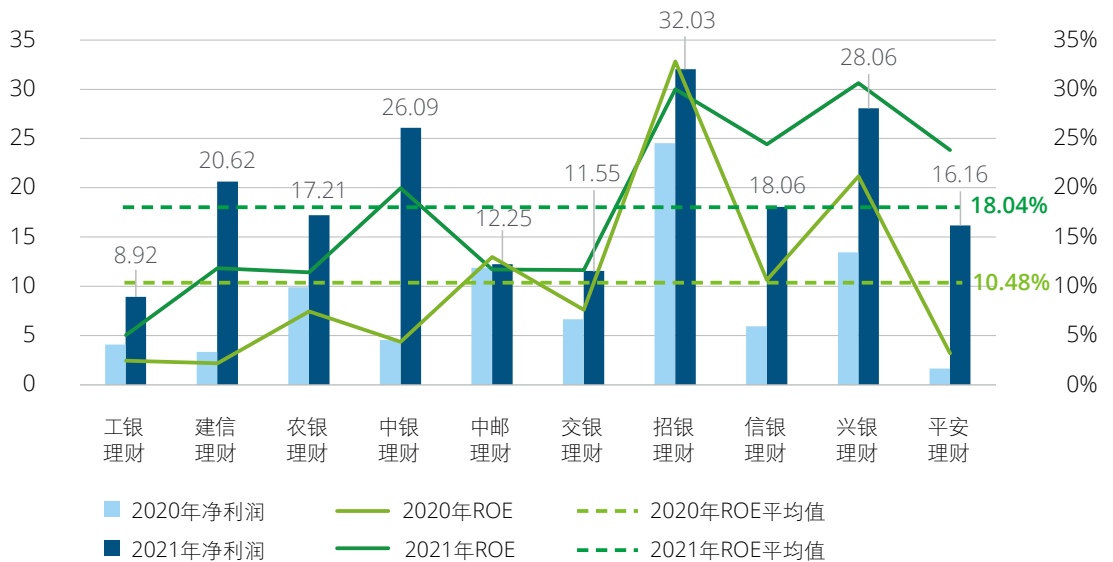
自2019年6月第一家银行理财子公司成立，截至2021年末，已批准29家理财公司筹建，其中24家获批开业。理财子公司秉承“洁净起步”，发行及管理的产品均为净值型产品。截至2021年末，子公司管理产品的规模占理财产品总规模比例为88.66%，较2020年末的49.88%，有较大增幅。

2021年，理财子公司经历了有序转型、持续发展，净利润较2020年有不同幅度的增长，但是部分理财子公司ROE较2020年有不同程度的增幅或者下降。

理财子公司净利润的增长主要体现在产品规模的层次上，源于“量”的增加，量的迅速增长主要为承接母行产品及依托母行原有的分销渠道。但是部分理财子公司的ROE已经存在增幅较小或者增速缓慢的走势，后续如何持续保持理财子持续盈利及ROE的增长，理财子公司需要审视其自身的经营理念、内部架构、公司运营及风险管理等方面，逐步在“信贷文化”和“投资文化”之间平衡。

图86：2021年及2020年理财子公司净利润及ROE比率

单位：人民币万亿元



注：财务数据来源于各银行2021年报。

监管制度持续完善，现金管理类产品面临“二次整改”

自2018年资管新规落地以来，围绕着资管新规的核心要求，监管机构根据银行理财行业特点，陆续出台与理财子公司、理财产品及理财产品配置资产等方面的规定，逐步建立从产品设立、销售管理、投资运作、风险管理、会计核算、管理公司管理等多维度的监管体系，进一步完善监管图谱。

2020年12月，银保监会发布了《系统重要性银行评估办法》，完善我国系统重要性金融机构监管框架，建立系统重要性银行评估与识别机制。根据评估办法，在评估银行复杂性的过程中，将银行发行的非保本理财产品余额纳入了评估体系。

2021年6月，《中国人民银行关于规范现金管理类理财产品管理有关事项的通知》正式发布，将于2023年1月1日正式实施。就现金管理类产品在投资范围、集中度管理、流动性管理、杠杆率、久期管理等方面进行流动性管控，防止现金管理类产品无序增长，防范产品的流动性风险。现金管理类理财产品作为各商业银行的主力产品，将于2022年面临二次整改，不合规的存量资产将成为各银行理财产品的关注重点。同时，现金管理类产品的新规出台更加考验了银行系客户的粘性和发展韧性，同时为后续理财子公司的投研体系带来进一步的挑战。

表26：2018年至2021年监管机构发布与理财业务相关的制度规范

发布时间	发布机构	政策
2018年4月	人民银行、银保监会、证监会、国家外汇管理局	《关于规范金融机构资产管理业务的指导意见》
2018年7月	人民银行、银保监会、证监会	《关于进一步明确规范金融机构资产管理业务指导意见有关事项的通知》
2018年9月	银保监会	《商业银行理财业务监督管理办法》
2018年12月	银保监会	《商业银行理财子公司管理办法》
2019年10月	银保监会	《关于进一步规范商业银行结构性存款业务的通知》
2019年11月	银保监会	《商业银行理财子公司净资本管理办法（试行）》
2020年6月	人民银行、银保监会、证监会、国家外汇管理局	《标准化债权类资产认定规则》
2020年12月	银保监会	《系统重要性银行评估办法》
2020年12月	财政部、银保监会	《关于进一步贯彻落实新金融工具相关会计准则的通知》
2021年5月	银保监会	《理财公司理财产品销售管理暂行办法》
2021年6月	银保监会、人民银行	《中国人民银行关于规范现金管理类理财产品管理有关事项的通知》
2021年9月	银保监会	《关于开展养老理财产品试点的通知》
2021年9月	财政部	《资产管理产品相关会计处理规定（征求意见稿）》
2021年12月	银保监会	《理财公司理财产品流动性风险管理办法》

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。

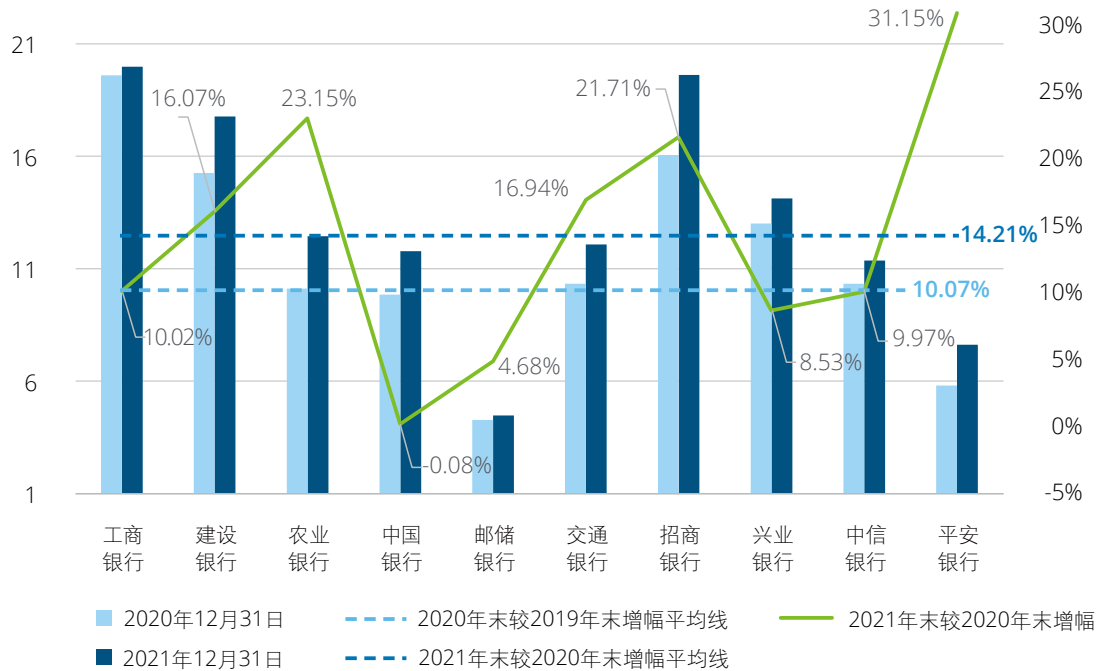
2021年12月末，10家境内银行的托管资产规模合计为131.25万亿元，增长16.64万亿元，增速为14.21%。其中，6家国有大型商业银行的托管资

产规模合计为78.53万亿元，占比为59.83%，增速为13.14%；4家股份制银行托管资产规模合计为52.72万亿元，占比为40.17%，增速为16.64%。

在10家境内银行中，从托管资产规模看，排名前三位分别为工商银行、招商银行和建设银行；从托管业务发展速度看，排名前三位分别为平安银行、农业银行和招商银行，增速分别为31.15%、23.15%和21.71%。

图87：2021年及2020年末托管资产规模

单位：人民币万亿元



注：数据来源于各银行2021年报、2020年报的管理层讨论与分析部分披露的相关数据，且平安银行无2019年末托管规模数字，因此无增幅。

展望“十四五”时期，银行理财乃至资管业务大有可为

“十四五规划”提出加快建设现代化经济体系，加快构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局。作为资管行业的重要组成部分，2021年银行理财业务支持实体经济规模约为25万亿元，相当于同期社会融资规模存量的约8%（数字来源于《中国银行业理财市场年度报

告（2021年）》）。同时依托渠道基础，增加居民财富增长。

在2021年年报中，各家商业银行均披露了资产管理业务及财富管理业务观点，以服务实体经济、构建全面产品体系、科技赋能、合规风险四个方面作为着力点，在新的发展格局和挑战中，实现持续发展。

表27:

银行	资产管理业务及财富管理观点
工商银行	合规推进资产管理业务与产品转型，全面提升投资管理与研究能力，构建全市场配置资金、全业务链创造价值的资管业务体系。
建设银行	强化投资研究、渠道销售、资产配置、风险内控、投资运营、资管科技等重点工作。严格遵循监管导向，平稳有序做好存量理财业务经营和整改，完成存量理财过渡期整改任务。
农业银行	统筹实施“一体两翼”（以客户建设为主体，坚定不移推进“大财富管理”和数字化转型）发展战略，强化“大财富管理”和数字化转型支撑，服务乡村振兴，助力共同富裕，全面提升个人客户经营能力、业务创新能力、价值创造能力。
中国银行	充分发挥全球化和综合化经营优势，深挖居民财富持续增长带来的市场机遇，持续加大对资产管理业务的投入，加快创建一流的资产管理集团。
邮储银行	坚持以“稳增长、抓转型、控风险、强营销、提能力”为资产管理业务目标，持续提升投研能力，通过多元化的产品种类和专业化的资产配置，助力本行零售业务转型升级和财富管理体系建设。
交通银行	打造“普惠金融、贸易金融、科技金融、财富金融”四大特色，提升“客户经营、科技支撑、风险管理、协同作战、资源配套”五大专业能力建设，有效提升金融服务的适应性、竞争力、普惠性。
招商银行	明确了“创新驱动、模式领先、特色鲜明的最佳价值创造银行”的战略愿景，提出了“大财富管理、数字化运营和开放融合”的招商银行3.0模式。
兴业银行	资产管理业务持续推动业务转型，强化财富产品销售能力，加快“财富管理生态圈”建设。
中信银行	依托信银理财牌照优势和资产组织能力，充分发挥集团内、母子行协同优势，打造具有核心竞争力、产品种类全、客户覆盖广、综合实力领先的全能型资管。
平安银行	强化科技赋能与专业领先，打造“有温度的、全球领先的财富管理主办银行”。

作者

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

张晓宇

德勤中国金融服务业
审计及鉴证经理
电话: +86 21 3313 8084
电子邮件: johnxzhang@deloitte.com.cn

戴宇彤

德勤中国金融服务业
审计及鉴证经理
电话: +86 21 2312 7274
电子邮件: juldai@deloitte.com.cn

刘书阳

德勤中国金融服务业
审计及鉴证高级经理
电话: +86 21 6141 2307
电子邮件: denliu@deloitte.com.cn

李莹江

德勤中国金融服务业
审计及鉴证经理
电话: +86 21 3313 8431
电子邮件: stevli@deloitte.com.cn

牛璐

德勤中国金融服务业
审计及鉴证经理
电话: +86 10 8520 7675
电子邮件: kniu@deloitte.com.cn

崔嘉冰

德勤中国金融服务业
审计及鉴证高级经理
电话: +86 21 2316 6191
电子邮件: dacui@deloitte.com.cn

刘爱柳

德勤中国金融服务业
审计及鉴证经理
电话: +86 10 8534 2879
电子邮件: annailiu@deloitte.com.cn

单淼玮

德勤中国金融服务业
审计及鉴证高级审计员
电话: +86 10 8512 5280
电子邮件: kshan@deloitte.com.cn

四、热点话题探讨

1. 2021年中国银行业战略部署观察与简析



2. 公司治理新准则解读与思考



3. 地方农合机构改革发展实践与建议



4. 厚植金融文化，护航银行发展



5. 百舸争流，银行系金融科技公司探究



6. 以客户为中心驱动数字化时代银行业的组织和人才发展转型



7. 万亿级市场，中国家族办公室思考



8. 将气候风险融入商业银行信用风险管理体系的实践考量





1. 2021年中国银行业战略部署观察与简析

宏观环境变化与影响

2021年，中国持续巩固疫情防控和经济社会复苏成果，始终走在全球主要经济体复苏前列；国内经济发展“稳”字当头，“十四五”开年落实国家战略重点，加速推动科技产业、绿色产业、内需消费等领域。



2021年是“十四五”开局之年，中国银行业围绕“数字、信创、绿色、乡村”等重点领域，自顶向下推动发展。

数字经济：数字经济持续扎实推进，发展顶层规划明确。2020年我国数字经济核心产业增加值占国内生产总值（GDP）比重达到7.8%¹，随着今年《“十四五”数字经济发展规划》与《金融科技发展规划（2022-2025年）》发布，数字经济发展路径更加清晰，“发挥数据要素倍增作用，将数字元素注入金融服务全流程”的目标更加明确，预期到2025年，数字经济迈向全面扩展期，数字经济核心产业增加值占GDP比重将达到10%。数据价值从消费侧向生产侧全面覆盖，同时发挥作用。数据成为数字经济时代的核心要素，下一阶段将重点解决数据的所有权和使用权归属问题以及隐私保护问题，使数据真正从生产资料转变成生产要素。

绿色金融：绿色金融标准持续规范，激励约束相继出台，以国内统一、接轨国际、清晰可执行为目标，保障绿色产业有序、健康发展。同时，人民银行推出碳减排支持工具，为企业和金融机构提供利率优惠。

乡村振兴：乡村振兴是近年银行业的重点工作之一。多项政策法律出台为金融服务乡村振兴保驾护航。多样化的普惠金融产品服务快速推出，有效提升农村、农户、农业企业的金融服务覆盖率，并不断探索降低乡村金融服务成本的模式；针对“三农”领域的风险管理能力亦不断迭代升级，使相关金融风险得到更加有效、精细的管控和处置。

金融信创²：由于金融信创产业对数据和软硬件安全的更高要求，是目前信创最核心领域之一，推动数字经济前进，在2020和2021年获得了快速发展。

¹ 《“十四五”数字经济发展规划》

² 《核心技术崛起：中国金融信创产业发展报告2021》

银行业监管环境变化与影响

以稳定经济与行业长期可持续发展为核心，银行业监管在健全监管体系方面取得显著成果，监管要求与标准的覆盖度与清晰度持续提升，银行业机构在设立、运营、管理等全链条环节均有章可循且相关制度体系日益快速完善。



系统重要性金融机构监管框架逐步完善。2021年10月，《系统重要性银行附加监管规定（试行）》的发布，明确了国内19家系统重要性银行的附加监管指标要求、恢复与处置计划要求和审慎监管要求，从资本、杠杆率、流动性、大额风险头寸等维度，给我国系统重要性金融机构和系统性金融风险防控提供了制度保障。

银行业公司治理监管显成效。2021年6月，《银行保险机构公司治理准则》、《银行保险机构大股东行为监管办法（试行）》、《银行保险机构董事监事履职评价办法（试行）》等基础制度相继出台，推动公司治理监管评估的全面实施，将评估结果与市场准入、现场检查以及高风险机构的改革重组和风险处置结合起来，显著推升银行业公司治理监管水平，并通过强化公司治理，提高银行保险机构运行效率，防范金融风险，提升服务实体经济能力。

持续支持小微融资，成本稳中有降。新冠疫情冲击持续波动，结构性货币政策重点支持中小微企业的生存。据人民银行数据显示，2021年末，普惠小微贷款余额同比增长27.3%，普惠小微授信户数超过4,400万户。支小再贷款政策工具以及提高再贴现额度等手段发挥重要作用，2021年8月人民银行召开金融机构货币信贷形势分析座谈会，下调支农支小再贷款利率0.25个百分点，引导1年期LPR下降5个基点。2021年7月和12月人民银行两次降准各0.5个百分点，共释放长期资金人民币2.2万亿元。支持普惠小微企业手段更加精准，如通过普惠小微企业贷款延期支持工具和普惠小微企业信用贷款支持计划两项直达工具接续转换，更加高效地支持小微企业融资。此外区域性、针对性浇灌政策出台提升监管有效性。在多项政策推动下，小微企业融资继续保持“量增、面扩、价降”的良好态势。

金融市场对外开放稳步推进。2021年银保监会决定豁免外资法人银行对母行集团大额风险暴露的监管比例要求，外资银行营商环境进一步优化。《粤港澳大湾区“跨境理财通”业务试点实施细则》发布，同时香港与内地债券市场互联互通南向合作，便利境内债券市场机构投资者有序配置全球债券，推动我国债券市场稳步实现高水平双向开放。



银行战略方向调整

不同类型银行的战略发展思路围绕其各自定位与发展阶段呈现不同特点。

国有大行与主要全国股份制银行在国家重点战略领域发挥领头作用，为重大战略投资与产业发展提供强有力的保障。如产业方面深化创新产业金融服务，在供应链金融、贸易金融等方面精细化业务与管理模式，从而提升服务效率，谋求创新突破；G端业务模式成银行业务拓展与优化资产负债结构重要手段，政企银对接有效提升金融支持实体经济发展效率；养老金融以围绕客户多元需求的产品布局为核心，完善面向B端与C端的养老生态圈建设；个人金融以大财富管理角度持续深化零售转型，在更加规范的监管要求和波动的外部经济环境下，谋求个人财富的保值与传承，同时将金融科技应用、线上线下融合以及综合化服务深度嵌入业务模式、流程与管理机制之中；数字人民币从个人消费场景向更广泛的保险、产业等场景拓展，进一步拓宽企业与银行间的合作领域；“碳中和”和“美丽乡村”等方面，大行已发挥先行示范作用，其经验将为中小型银行参与绿色金融与乡村振兴提供重要参考。

区域性中小银行一方面持续优化资产质量，降低信用成本，维持资产负债增长动能与息差平稳，另一方面“以客户为中心”加速提升服务与管理能力，持续推进“轻型银行”、“开放银行”、“敏捷组织”等多维创新。众多中小型银行在“专精特新”大势之下探索适合自身发展赛道，加强客户体验深化提升、产业金融探索与对公业务升级、数字化转型进一步深化。

银行业机构改革创新方面，战略重点明显调整。区域性小型银行合并重组加速，填补中型银行市场空白；多家省级城商行合并成立，农信社转制快速推进；银行业专业机构持续增加，第二家独立法人直销银行邮惠万家银行获准开业，银行系理财子公司、消费金融子公司等筹建开业降速，但各类银行业法人主体申请热情高涨。

银行关键业务领域转型



产业金融

进入“十四五”以来，我国经济动能转换和产业结构调整不断加速，产业经济面临两大趋势，一是经济面临下行压力，互联网遭遇强监管态势，在全球资本环境紧缩的情况下，互联网产业面临巨大的可持续发展压力，互联网产业需脱虚向实，并依托技术改良和生态塑造深入各垂直产业进行产业链和价值链的端到端输出和改造；二是随着“供给侧改革”持续推进，传统企业转型升级及创新发展同时面临内生动力不足和外在竞争双重压力，亟待适配的产业政策扶持和创新金融支持。

近年来，商业银行纷纷将产业金融作为对公业务战略转型核心，加大资源投入，逐渐开启了业务发展新模式。而产业结构调整背景下，企业客户的金融需求也在不断变化升级，对于金融机构针对垂直产业提供定制化的产品服务的要求越来越高，而当下金融机构在努力适配产业需求的同时仍面临三大难点问题：一是金融机构普遍缺乏产业运营经验以及对特定产业业务场景的理解，对于产业客户的需求洞察和把握不到位；二是垂直产业供应链条中存在数据获取难、不精准且不完整的情况，金融机构若无法与核心企业打通或投资进行产业数据基础设施改造，大数据风控难以发挥作用，更无法精准控制特定风险；三是金融机构体制机制的灵活度无法匹配产业链快速发展的需要，而且金融机构自身的业绩压力也导致其难以持续开展针对产业链的资源投入和产品服务创新。

结合以上机遇与挑战，商业银行可从以下方面着手发展产业金融业务：

1. 围绕特定产业构建产业金融“工具箱”以支撑产业链与供应链高效运转。产业金融核心在于产业，金融服务覆盖端到端交易各环节，形成资金和交易的闭环，确保对于多数据流的实时监控，降低风险。商业银行聚合大中小型产业链客户需求，将融资和保险、理财、现金管理等企业金融服务整合至“工具箱”，支持资金流、信息流和物流的打通和融合，为以核心企业为中心的产业链上下游企业提供支付结算、融资及资金管理 etc 定制化、综合化的服务，确保交易保障、效率提升、风险控制的目标。

商业银行通过产业链“工具箱”的搭建和持续运营，增加接入不同垂直产业链条的数量，以及于产业数据的积累和模型打磨，实现“工具箱”升级——交易方式升级、产品品类丰富、业务功能迭代。

2. 构建产业金融生态，调配产业发展的“催化剂”。

针对供应链网络各环节及企业间信息割裂不互通的问题，商业银行应联合多方整合产业、政务、金融数据，探索产业金融数字化范本，并实现金融解决方案精准贴合不同产业的供应和交易需求。在搭建各垂直产业金融服务基础服务能力外，商业银行围绕产业生态聚合金融服务生态，融合金融机构、专业服务机构和技术解决方案提供商，为产业参与方

提供专项投融资服务、金融政策建议以及资金管理等综合化服务，将产业金融基础服务能力赋能产业各参与方，打造产业金融服务的基础设施，实现资源共享、协作共赢。

3. 探索产业金融创新试验田，搭建产业金融服务平台。

商业银行应结合自身能力和项目机会，选择特定垂直产业作为产业金融创新试验田，与产业主体一同构建集研发、生态圈金融服务、金融数据与风险信息为一体的金融服务平台，针对产业金融的共性难题，向政府、监管机构申请专项政策，以创新沙盒的方式开展金融服务创新，提供创新孵化服务和机制输出。



养老金融

我国养老金融现状及问题

我国正逐步步入老年社会，养老服务刚需群体正在扩大。数据显示³到2030年，中国老年人口消费总额预计将达到人民币18.3万亿元，但我国养老金融市场仍存在供需不匹配的问题，优质养老金融产品未能快速匹配相关需求。截至2020年底，我国养老金结存金额超过人民币12万亿元，仅占GDP的11.8%，同期美国养老金结存金额35.37万亿美元，占GDP的165.0%。⁴

养老金融市场存在支付难、融资难及整合难问题，具体而言：

支付难

优质养老服务费用较高，且基本养老保险外缺乏其他养老金融产品支持

养老金融存在养老金缺口大，同时第三支柱进展缓慢等问题，一定程度上影响到个人养老服务支付意愿

- 养老金缺口大，且随着老年化提速，将进一步增加养老支出
- 试点个人商业保险进展缓慢，参保人数少

- 国企及福利机构仅能保障基础养老需求，特殊养老需求主要由民营机构提供
- 月均收费人民币500-1,000元之间的养老机构，国营机构占比88.43%，月均收费人民币2,001-2,500元/月的养老机构，其中民营机构占比73.72%（观点指数统计，截至2019年上半年）

融资难

养老运营机构以轻资产经营模式为主，缺乏抵质押物，融资难且贵

养老产业目前处于快速发展阶段，需要金融机构提供差异化的综合金融服务，支持实体经济发展

- 从事养老服务的企业大多是民营企业，规模小、资产少，申请项目贷款时常常会遇到困难
- 企业经营以轻资产为主，缺乏合格的抵质押物

- “养老运营企业多为轻资产和轻资本企业，既不是银行的传统目标客户，即使入住率及现金流稳定的项目也难获得长期稳定的银行贷款支持，一定程度上限制了快速推广标准化的服务能力。”

——某养老企业表示

整合难

作为公共服务产品，养老服务在资源配置及监管方面亟待数字化赋能

作为公共服务型产品，是体现政府治理的重要工作

- 养老服务作为政府购买的公共产品，需要通过统计和数据分析工具定期分析评估服务有效性
- 政府对于养老服务的监管缺乏衡量养老服务提供方服务质量和结果的工具和方法

- “个人养老金制度的平台建设是关键。第三支柱平台是一项由中央政府提供的应对老龄化、完善养老金体系的基本公共服务平台，平台应面向个人、面向政府、面向机构。”

——中国养老金融50人论坛

³ 德勤预测

⁴ 人社部数据、ICI, the United States Social Security Administration

金融机构养老金融发展方向

加强养老金融产品战略布局，创新养老金融产品。

金融机构应当重新审视养老金融在整体战略中的定位。我国居民养老需求具有多样化的特点，金融机构应探索并识别其现有及潜在核心客群，并针对不同客群的需求进行养老金融产品创新，充分布局线上线下及第三方渠道，构建客群和区域差异化的养老金融服务体系。

针对养老运营机构融资难、融资贵的问题，金融机构应主动承担责任，通过其独特的数据及渠道资源优势探索养老地产、智慧养老等创新产品应用、与产业中的中小企业共同成长，提供资金支撑的同时提高风险管理水平。政府应鼓励支持金融机构为养老产业相关企业提供综合化金融服务，降低其融资、营销及运营成本。

整合内外部资源，建设养老金融生态圈。

其一，金融机构可积极利用其资源优势打造养老公共服务平台，加强机构合作，建立开放平台，聚合保险、基金、银行及信托行业的养老金融产品，向客户提供一站式的综合化养老资金配置方案，引导养老资金提高财务管理水平。

其二，金融机构加强与大型养老机构合作，全面布局“大养老、大健康”战略，配置“养老金融+非金融”综合服务体系，积极探索协同机构所在集团资源，挖掘集团内现有的养老金客户，推行集团内保险、银行等渠道资源的交叉销售，纵向整合集团内相应资源，为老年群体提供养老需求多平台解决方案。

图88：金融机构养老金融布局分类策略



资料来源：德勤整理分析



资产管理

资产管理：发力资产管理业务，打造业务新增长引擎

居民财富稳步增长，资金多元化配置需求不断提升，银行理财业务净值化转型加速推进，理财子公司逐步成为商业银行参与资产管理和财富管理转型的核心抓手。理财子公司逐步参与到市场竞争中，他们更加关注专业化、特色化、生态化转型发展，从而加剧银行资产管理能力分化。资产管理业务作为银行业转型的关键赛道，即将迎来提质增效的重要阶段，灵活开放的获客策略、专业的服务能力、多元的产品结构是资产管理业务的核心影响要素。

资产端打造“大财富管理价值生态链”。一方面

“内外兼修”，打造资管业务金融同业生态圈，对内加强与理财子公司、金融市场部、投行部等融合协同，践行“一体化”经营理念；对外拓展与其他理财子公司、基金、券商、信托、保险等合作，实现平台化发展模式。**另一方面，“物善其用”，加强“主动委外”模式**，商业银行最大优势在于手握最广泛客群，拥有最直接的客户触达能力，然而目前商业银行投资能力容量尚不具备充分吸收各风险偏好需求，需要采取主动委外模式，将高风险产品或投资能力溢出部分，委托私募或其他机构管理，利用FOF或MOM模式，探索比较优势战略互补新业态。另外，响应绿色金融、乡村振兴、科技兴国等国家战略，**银行资产管理业务需要进一步落实战略“高度”**，践行ESG投资理念，丰富特色化资管产品体系，布局ESG等主题资管产品和加大相关产品资产配置，考虑投资收益的同时，增强可持续发展动力。从长远来看，将ESG投资理念融入投研体系框架中，大力发展设立ESG指数和加强ESG风控体系建设，有助于提升银行资管业务核心竞争力。通过ESG投资有效反应投资主体经营业绩及管理水平，帮助银行实现风险规避与价值发现双重目标；另外，银行积极开发ESG主题理财产品，实现银行资管业务差异化发展的同时提升品牌形象塑造。

资金端重塑客户“资产管理首选银行”。一方面

打破固有模式，以新业态促新转型。改变传统产品销售模式，精选全市场优秀产品。围绕客户多元化的财富规划需求，不断丰富产品线，加快从“单一产品营销”向“常态化资产配置”转变，为客户提供全生命周期、全产品覆盖的资产配置服务。**另一方面，挖掘“蓝海”市场，拓展“第二曲线”**。经市场公开资料整理分析，2020年末，我国高净值

人群数量达到262万，可投资资产规模达到84万亿元人民币，蓬勃发展的高净值客群，将成为资本市场的新蓝海客群，银行通过客户深耕和存量客户升级优化，为私人客户及高净值客户提供高品质服务，不仅需要加强私行业务品牌建设，深耕未开拓客群，更为重要的是将满足私行条件的客群转化为私行业务的享受者，同时利用财富管理体系陪伴客户成长，帮助客户沉淀存量资产。

运营端坚持“市场化、专业化、精细化”的经营策略

一方面，持续修炼“内功”，搭建涵盖宏观研究、策略研究、行业研究以及单个投资标的研究的全方位投研体系，为投资决策提供支撑，加速投研能力向销售端和产品端的双向传导。在销售端，需要将研究结论向专业投资顾问队伍传导，提供专业化、信息化和及时化投资建议，进而加强与客户的信息沟通。在产品端，投资研究将扮演关键角色，成为组合管理前“最后一公里”的风向标。**另一方面，适时巧借“外力”**，引入优秀资产管理机构作为战略投资者入局，对于未来资产管理业务在产品布局、投研体系、组织架构、人员激励等方面都将产生积极作用。

综上所述，面对广阔的资产管理市场，商业银行要把握好资产管理业务发展趋势。市场方面，未来银行资产管理体系将形成以理财子公司为主体，与银行、证券、基金、信托、保险等各类金融机构在客户、产品、渠道等方面的全面协同的全新生态。产品方面，建立全体系、全条线、有层次的产品体系，加强产品创新，逐渐提升权益投资比重，实现差异化发展，突围同质化竞争。客户方面，始终把客户利益和关切放在第一位，注重高净值客户挖掘，从客户个性化需求出发，结合客户风险偏好，制定资产配置方案，为客户的财富增值做好服务。



数字化

数字化转型进入深水区：监管已发布明确的银行数字化转型指导意见，大型银行正在加速推进生态化、智慧化转型，中小银行着力打造数字化底座，并在特定领域实现突破

监管机构发布银行数字化转型指导意见，从数字化产品与服务、数字化风控、数字化运营、数据与科技等方面提出明确要求，并要求到2025年银行业数字化转型取得明显成效

2022年1月，银保监会发布《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》，从总体目标、战略规划到组织流程建设、业务经营管理数字化、数据能力建设、科技能力建设、风险防范、组织保障和监督管理七个方面，对银行业数字化转型提出了明确的指导要求。银保监会要求到2025年银行业数字化转型取得明显成效，数字化金融产品和服务方式广泛普及，基于数据资产和数字化技术的金融创新有序实践，个性化、差异化、定制化产品和服务开发能力明显增强，金融服务质量和效率显著提高；数字化经营管理体系基本建成，数据治理更加健全，科技能力大幅提升，网络安全、数据安全和风险管理水平全面提升。

大型银行已基本完成数据能力与科技能力转型提升，并在数字化产品与服务、数字化风控、数字化运营等方面初见成效，未来将着力于生态化、智能化的深入转型，打造开放银行等新的数字化业务模式，深化数字化运营、风控体系，提升数字化经营能力

大型银行已基本完成数据能力与科技能力转型提升，并在数字化产品与服务、数字化风控、数字化运营等方面初见成效。在数据能力方面，建立了完善的数据治理体系和企业级数据标准，建立企业级大数据平台，实现内外部多维大数据沉淀积累和多场景应用。在科技能力转型方面，各大型银行正在着力推动IT架构向分布式、云原生体系转型，构建多中心、多活的数据中心架构，搭建企业级人工智能、区块链、生物识别、物联网等金融科技基础平台。在数字化业务应用方面，研发数字化信贷产品、理财产品等全线上化产品，基于客户画像和标签体系，开展客户全生命周期综合化经营，构建覆盖信贷业务全生命周期的模型化、智能化风控体系。在组织文化和数字化人才方面，大型银行注重打造金融科技创新体系，推动敏捷组织建设，并着力培养数字化人才。

未来大型银行将进一步提速和深化数字化转型，将以生态化、智能化为核心，打造开放银行等新的数字化业务模式，完善数字化运营、风控体系，提升数字化经营能力。在业务模式创新方面，开放银行面向数字生态，打造新型的平台化商业模式，银行可联合合作伙伴，共同提供金融+非金融的数字生态服务，从而推动批量获客、基于生态数据的业务创新和数字风控体系等。在数字化经营方面，进一步完善数字化经营指标体系，实现更加精细化、实时化的盈利分析、绩效考核、风险监控。

中小银行在数据及科技能力方面存在较多短板和不足，需要优先打造数字底座，并选择契合银行区域性发展需求的重点领域开展数字化转型

中小银行普遍存在系统架构老旧、数据质量差、科技人员不足等情况，数字化转型基础较为薄弱，因此在开展数字化转型时需要优先开展新一代信息系统建设，打造良好的数字化底座。新一代信息系统建设重点可包括核心系统、信贷系统、手机银行系统、大数据平台等，这将大幅提升银行在数据管理及基础架构、基础设施等方面的技术能力，并推动银行业务能力的全面提升。在技术能力提升方面，构建企业级大数据平台，奠定多维大数据应用基础，推动核心应用架构向分布式微服务转型，推动双活数据中心建设，实现基础资源的弹性供给和高可用保障。在业务能力提升方面，打造企业级会计核算引擎，实现产品参数和业务流程灵活配置，提升信贷业务统一授信、统一额度、统一押品管理能力，打造基于大数据的智能风控体系，为客户及员工提供随时随地、随心随意的线上化、移动化服务，打造卓越的客户旅程。

此外，在数字化业务应用方面，由于受业务、资源等方面的约束，中小银行数字化转型不能追求“大而全”，需要选择契合银行区域性发展的重点领域优先开展数字化转型。例如很多中小银行数字化转型优先选择零售信贷转型、个人客户画像和标签体系建设、个人客户数字化营销、业务流程移动化/无纸化/线上化等重点领域。



客户经营

伴随着国内互联网的发展，智能移动设备的普及，银行服务的客户不论是行为和习惯，都在发生较大的转变，促使银行对客户服务经营理念上随之发生转变，银行开始重新思考如何构建新业态下的渠道客户经营理念，通过线上化、数字化、生态化经营的方式驱动业务价值的提升，在银行业逐渐形成认同。随着银行不断深入客户经营，也面临着新的困难与挑战，如何有效转化用户为客户，如何通过生态场景获取有价值客户，如何使场景和渠道建设带来业务提升，是银行面临的主要问题，客户经营长期巨大投入，与客户量、业务量增长的反差，困惑着银行经营，探索当前银行场景获客存在的问题，常会发现（1）银行生态场景中用户体验思考不足、（2）场景严重同质化、（3）银行特色化金融+非金融融合度不足、（4）对用户在场景中的问题敏捷度不够，这4个造成场景获客瓶颈的主要因素，我们将从以下四方面重点阐述如何构建银行客户经营新范式。

客户智能经营能力是指银行通过线上渠道，使转化从游客/路人到用户，从用户到客户的客户经营体系，针对线上经营主体，银行不仅仅关心的是自有渠道的客户交易数据，更应该关心用户通过公众号、小程序等游客行为偏好，将传统的银行经营客户理念，转化为社区或互联网式的经营客户理念，挖掘社区中客户的行为，提高数据使用效率，精准用户画像，感知用户需要，再不断推送或营销用户，不断细化场景颗粒度，满足客户在场景中的真实需求。不断丰富前端触点埋点的数据采集，同时在后台建立闭环量化分析模型，对用户行为数据建立量化、精细化数据分析模型，自外而内促进银行对客户偏好的掌握，增强客群分析挖掘能力，通过大数据分析挖掘用户潜在需求，结合外部合法合规数据，分析用户对产品偏好、服务偏好、渠道偏好、交互偏好，不断挖掘客户行为潜在商机，从内而外通过数字化业务流程、数字化运营、大数据风控等内驱动力，不断提升效能、加强风险管控。

全渠道运营能力：全渠道运营能力是客户经营的核心，渠道是连接外界生态需求侧与银行内部供给侧的通道。需要关注如何更好地把银行产品、服务、品牌等各种服务，通过银行触客的通道有效传递给客户。在全渠道运营能力建设方面，国内领先银行已经开始着手打造全渠道客户一体化运营能力，从触客层、经营层、服务层、产品层、风控层、金融科技工具层、数据层、平台层等运营能力角度出发，围绕着拓客、获客、活客、粘客、留客为中心，打破传统银行分段式客户运营模式，关注触

客交互、产品活动、内容、跨渠道联动、品牌传播推广、客户满意度调查、客户之声洞察，建立“金融”+“非金融”一体化全渠道运营体系，打通对公对私协同服务能力，通过银行全渠道数字化平台支撑，不断深化银行与客户、客户与客户之间相互促进共生依存关系，完成“用户”到“客户”转换及客户综合经营和价值提升，基于客户旅程、客户画像分层分群、场景服务等方面形成线上平台经营阵地。

统一客户成长体系：客户经营的终极目标是为了实现做活线上MAU，做大AUM规模，通过全渠道客户运营能力的构建，不断激发客户潜在的价值，使银行有效客户形成从潜在用户到高净值客户的阶梯式成长，同业银行逐步开展统一客户成长体系建设工作，规划用户阶梯上升路径，从传统KYC向KYCV（Know Your Customer Value，客户价值洞察）的转变，引入互联网和游戏公司运营客户的理念，建立客户升级、打怪、买装备的等级进阶方式，设计用户积分、用户等级、用户路径规划、激励体系、任务权益等一整套完整的用户成长体系，构建以人为本的客户互动，丰富金融服务场景，个性化的客户体验，在客户体验中的交互反馈机制显得尤为重要，需要银行围绕客户旅程，建立全流程客户体验管理体系，设计常态化客户体验评估机制，打造主动型客户与平台的沟通模式，对客户需求痛点敏捷反应，形成用户端的服务闭环，助力场景用户体验迭代优化，实现用户超体验。

对客经营展业数字化工具：银行在传统对客经营中主要依赖员工自身对客服务的经验，寻找销售线索，制定销售计划、挖掘客户需求，为客户提供银行服务，这种传统的触客方式已经无法满足当前快速多变的客户需求变化，当前越来越多银行借助对客数字化展业工具，为一线员工提供从营销策划、营销产品服务匹配、营销线索、营销建议、营销日历一体的对客营销展业工具，让客户经营对外服务和营销，形成合规的、标准的、多样的、差异化的作

战工具。通过为一线人员提供数字化展业工具，让员工日常服务经营实现线上化、无纸化、智能化，实现对客服务的日常触客经营，发挥前线员工办公作战室，同时也为客户经理提供可视化的客户情报视图，让员工通过视图能够清晰掌握客户的需求偏好与痛点，透视整个对客服务链条的全过程，并且为员工提供最关心的业绩归属，形成员工各种排行榜，营造内部良性竞争氛围。

2022年银行业重点关注

2022年中国银行业仍然以“稳字当头”、“稳中求进”为主要基调，支持宏观经济大盘为核心目标。

银行业支撑国家战略发展

- 国家重点领域与重大项目融资需求将增强，围绕重大科技创新任务服务好技术攻关企业和“专精特新”企业，中小微企业融资仍将进一步增量、扩面、降价；
- 有序推进碳达峰、碳中和，创新绿色金融产品服务，支持能源产业稳产保供；
- 乡村振兴金融服务进入提质增效阶段，助力“新市民”在城镇安居创业。

风险管理与监管

- 银行业各领域风险进一步严控，各类银行业主体的设立与监管要求逐渐明确，重点包括大股东治理与关联交易、数据安全与个人信息保护；银行业全面落实资管新规，持续拆解高风险影子银行；

- 中小金融机构兼并重组持续推进，农信社改革进程深化；鼓励中小银行保险机构依法合规多渠道补充资本金。

人才与技术

- 人才是银行机构在管理和服务端最重要的制胜资产，而技术则是赋能使其价值最大化的支撑关键。从前台客户体验到后台运营再到顶层管理决策，技术应用与数字化转型也重新定义银行中的人才定位与角色价值。
- 如何将数字化转型深入到组织机构、管理机制、考核激励等深层领域，是银行业机构在接下来的重要转型议题，决定着转型效率与成本效能。

作者

刘绍伦

德勤中国管理咨询
金融行业解决方案服务主管合伙人
电话: +86 10 8512 5598
电子邮件: shaolliu@deloitte.com.cn

王琢

德勤中国管理咨询
高级经理
电话: +86 10 8534 2253
电子邮件: zhuwang@deloitte.com.cn

林延

德勤中国管理咨询
总监
电话: +86 28 6223 7188
电子邮件: vinlin@deloitte.com.cn

熊琰

德勤中国管理咨询
高级经理
电话: +86 10 8524 8279
电子邮件: yxiong@deloitte.com.cn

王世新

德勤中国管理咨询
总监
电话: +86 10 8512 4805
电子邮件: sxwang@deloitte.com.cn

郭啸天

德勤中国管理咨询
经理
电话: +86 10 8534 2591
电子邮件: xiaotguo@deloitte.com.cn



2. 公司治理新准则解读与思考

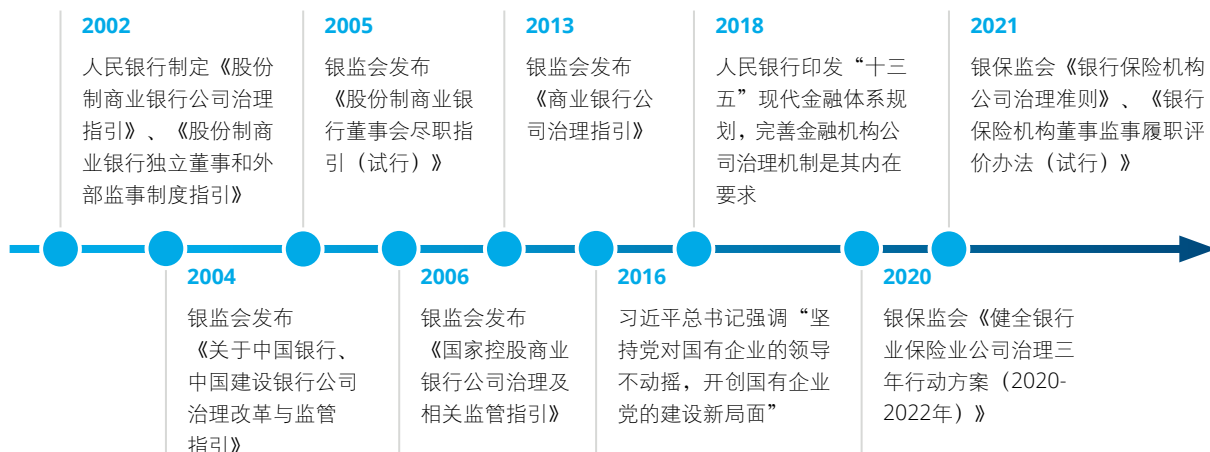
良好的公司治理是金融机构健康发展的基础。近年来，中国银行保险监督管理委员会（以下简称“银保监会”）高度重视银行保险机构公司治理的改革和监管，坚持将健全公司治理作为推动银行保险机构强化风险防控、实现高质量发展的重要着力点。2021年，银保监会陆续发布实施《银行保险机构公司治理准则》和《银行保险机构董事监事履职评价办法（试行）》，致力于进一步推动金融机构提升公司治理的科学性和有效性。



中国银行业公司治理发展回顾

我国改革开放以来的银行发展历史，是一部公司治理持续改革和完善的历史。自21世纪国有大型商业银行启动改制上市以来，我国金融机构已逐步建立起国际资本市场认可的公司治理架构与机制，成为保障股东回报、创造企业价值、践行社会责任的坚实基础。

图89：中国银行业公司治理制度的演变



银行保险机构公司治理准则解读

2021年6月，银保监会发布《银行保险机构公司治理准则》（以下简称“《准则》”），在总体吸收金融机构公司治理良好实践和相关监管经验的基础上，积极响应《二十国集团/经合组织公司治理原则》的倡导和要求，以构建银行业、保险业公司治理的基本规范。

公司治理架构和基本原则

《准则》聚焦公司治理的核心架构，既明确提出了必须遵守的公司治理基本原则与要求，又给予银行保险机构搭建公司治理架构一定的自主权。相关主要变化和关注重点包括4个方面。

1. 党的领导

银保监会首次在治理准则层面对国有金融机构**党的领导与公司治理的有机融合**提出总体要求。《准则》强调健全党委领导下以职工代表大会为基本形式的**民主管理制度**，**明确重大事项在提交董事会表决之前应由党委会前置研究讨论**。

2. 股东与股东大会

《准则》整合了**10项**股东义务，包括资金来源合法、履行告知义务等；首次提出有关股东协商沟通机制的规定，鼓励大股东与小股东之间的利益协商与沟通，保障中小股东知情权，增加临时股东大会召集的主体与特别表决事项类型的规定，并鼓励采用**累积投票制**。

3. 董事、独立董事与董事会

明确董事履职的职责义务

为促进董事履职，强化董事履职责任，《准则》明确了董事履职应履行如下的**9项职责义务**：

表28：《准则》明确的董事履职义务

类型	序号	董事职责与义务的具体内容
勤勉义务	1	持续关注公司经营管理状况，有权要求高级管理层全面、及时、准确地提供反映公司经营管理情况的相关资料或就有关问题作出说明（新增）
	2	按时参加董事会会议，对董事会审议事项进行充分审查，独立、专业、客观地发表意见，在审慎判断的基础上独立作出表决
	3	对董事会决议承担责任（新增）
	4	对高级管理层执行股东大会、董事会决议情况进行监督（新增）
	5	积极参加公司和监管机构等组织的培训，了解董事的权利和义务，熟悉有关法律法规及监管规定，持续具备履行职责所需的专业知识和能力
忠实义务	6	在履行职责时，对公司和全体股东负责，公平对待所有股东（新增）
	7	执行高标准的职业道德准则，并考虑利益相关者的合法权益（新增）
	8	对公司负有忠实、勤勉义务，尽职、审慎履行职责，并保证有足够的时间和精力履职
	9	遵守法律法规、监管规定和公司章程

规范董事会的职权与授权安排

除《公司法》规定的董事会“法定职权”外，《准则》将原有监管认定的**8项**“**法定职权**”增至**15项**，且要求“法定职权”原则上不得授予**董事长、董事、其他机构或个人行使**。如某些具体决策事项确有必要授权的，需通过董事会决议的方式依法进行。同时，《准则》强调授权应当一事一授，不得将董事会职权笼统或永久授予其他机构或个人行使。

表29：董事会的15项法定职权

类型	序号	法定职权具体内容
新增 职权	1	制订公司增减资、发行债券或者其他证券及上市的方案
	2	制订公司重大收购、收购本公司股份或者合并、分立、解散及变更公司形式的方案
	3	按照监管规定，聘任或者解聘高级管理人员，并决定其报酬、奖惩；监督高级管理层履行职责 ^(注)
	4	依法依规及公司章程，审议批准公司对外投资、资产购置、资产处置与核销、资产抵押、关联交易、数据治理等事项
	5	制订章程修改方案，制订股东大会及董事会议事规则，审议批准董事会专门委员会工作规则
	6	提请聘用或者解聘为公司财务报告进行定期法定审计的会计师事务所
	7	承担股东事务的管理责任
原有 职权	8	制定公司发展战略并监督战略实施
	9	制定公司资本规划，承担资本或偿付能力管理最终责任
	10	制定公司风险容忍度、风险管理和内部控制政策，承担全面风险管理的最终责任
	11	负责公司信息披露，并对会计和财务报告的真实性、准确性、完整性和及时性承担最终责任
	12	维护金融消费者和其他利益相关者合法权益
	13	建立银行保险机构与股东特别是主要股东之间利益冲突的识别、审查和管理机制
	14	定期评估并完善银行保险机构公司治理
	15	公司章程规定的其他职权

注：“监督高级管理层履行职责”在《治理指引》中亦有提及。

规范独立董事设置、履职及保障机制

《准则》单独设置了“独立董事”章节，从**5个方面**提出了如何更好地促进独立董事作用发挥的要求：

- 规定“银行保险机构应当建立独立董事制度，独立董事人数原则上不低于董事会成员总数**三分之一**”；与证监会对上市公司独立董事的人数要求保持一致；
- 将《治理指引》中独立董事**不得在超过两家商业银行同时任职**的规定，修订为一名自然人最多同时在**五家境内外企业**担任独立董事，增加应当保障独立董事**知情权**的规定；
- 强调独立董事应当对股东大会或者董事会审议事项发表客观、公正的独立意见，并增加了应重点关注的两个事项：**董事的提名和任免、董事和高级管理人员的薪酬**；
- 提高履职强制性要求，独立董事**连续三次未亲自出席董事会会议的**，视为不履行职责；
- 借鉴国际公司治理实践，新增规定“银行保险机构独立董事可以推选一名独立董事，负责召集由独立董事参加的专门会议，研究履职相关问题”（见专题：首席独立董事制度）。

鼓励设立职工董事

我国有关董事会中引入职工董事的提议可以追溯到2005年《公司法》的修订。为了加强职工权益的保护，《准则》借鉴德国等欧洲国家的公司治理实践新增了鼓励设立职工董事的规定。根据德国的法律规定，企业监事会必须有1/3为职工代表（德国的监事会行使重大决策和监督管理层的职能）。而我国金融机构设立职工董事则需根据自身情况进行探讨，需要考虑增设职工董事将增加董事会的复杂性；执行董事与职工董事的上下级关系或导致职工董事难以发挥预期作用等情况。

表30：已设置职工董事的中央企业

• 中国电信集团	• 中国中钢集团
• 中国核工业集团	• 中国化学工程集团
• 中国兵器工业集团	• 中国盐业集团
• 中国电子科技集团	• 中国建材集团
• 中国石油天然气集团	• 矿冶科技集团
• 国家电网	• 中国建筑科学研究院
• 中国大唐集团	• 中国铁道建筑集团
• 中国移动通信集团	• 中国交通建设集团
• 中国电子信息产业集团	• 中国医药集团
• 中国第一汽车集团	• 中国建设科技集团
• 中国机械工业集团	• 新兴际华集团
• 中国航空集团	• 中国航空油料集团
• 中国东方航空集团	• 中国黄金集团
• 中国节能环保集团	• 南光集团
• 中国国际工程咨询	• 中国广核集团
• 中国诚通控股集团	• 中国国新控股

专题：首席独立董事制度

- “首席独立董事”（Lead Independent Director）制度目前在美国、英国、新加坡、中国香港等市场正在实践。美国公司在独立董事制度的设置上较为领先。
- 设置一位首席独立董事，承担“领头羊”职能，协调独立董事的行动，有助于提升独立董事的履职专业性和履职效能。
- 首席独立董事制度对于那些大股东、管理层在董事会拥有较强的掌控力或影响力，并且独立董事人数相对较多、占比相对较高的商业银行具有独特的治理价值。
- 准备将这一制度付诸实施的上市银行，需要在公司章程和董事会议事规则中明确首席独立董事的职责、权限和工作机制。
- 同时，需要建立针对首席独立董事的选聘和任命程序，确保这一职位由富有声望、具有权威、拥有较强领导力的独立董事担任。

资料来源：吴卫军、陈波，《提升上市银行独立董事的专业性和多元化》，《中国银行业》2021年第6期

4. 监事与监事会

《准则》体现了金融监管机构“做实”监事会的公司治理监管思路，明确了监事应履行的**7项职责义务**和监事会的**6项履职重点**，从**3个方面**加强监事会的监督职能，以实现“做实”监事会的目标。特别需要指出的是，《准则》强化了监事会对于董事和董事会的监督职权，强调监事会发挥对于董事会战略决策过程和结果的监督作用。

强化激励约束机制

《准则》注重公司治理的核心运行机制，在明确各治理主体职责和权限的基础上，进一步强调治理机制运行的规范性，要求银行保险机构完善激励约束机制，健全信息披露制度与机制，加强风险管理与内部控制及内外部审计。激励约束机制是公司治理的核心机制，《准则》对此做出了以下3项重要的修订：

- 在绩效考核指标中增加合规经营指标，且要求**合规经营与风险管理指标权重高于其他指标**（如经济效益指标等）；
- 与原有的指引相比，进一步强化了绩效薪酬延期支付和追索扣回制度，将延期支付要求的范围从主要高级管理人员扩展至董事、高管和关键岗位人员，同时**明确追索扣回制度适用于离职人员和退休人员**。
- 《准则》要求内部审计、内控合规和风险管理部门员工的薪酬**独立于业务条线人员**，而且薪酬水平应得到适当保证。

完善公司治理监管机制

《准则》将各项监管要求融入总则及公司治理的具体规定之中，新增差异化监管规定，强调治理评估机制，明确**8项**银行保险机构及治理主体向监管机构事前报告、事后配合风险处置与整改的要求，体现了银保监会提高全流程监管能力、加强事前预警和早期介入、强化事中干预、完善事后风险处置机制的监管理念。

《准则》明确了银行保险机构及治理主体向监管机构的**4项报告义务**，**2项配合义务**和**2项通报义务**：

表31：银行保险机构及治理主体向监管主体的报告义务、配合义务与通报义务

类型	序号	具体内容
报告义务	1	年度股东大会或临时股东大会未能在公司法及《准则》规定期限内召开的事项及原因
	2	报告发生重大风险事件
	3	及时报送外审审计报告及审计机构对公司内部控制有效性的审计意见
	4	独立董事报告公司治理机制重大缺陷或公司治理机制失灵
配合义务	5	银行保险机构发生风险事件或者重大违规行为的，股东配合监管机构开展调查和风险处置的义务
	6	正在进行重大风险处置的银行保险机构董事，未经监管机构批准不得辞职
通报义务	7	及时向董事、董事会、监事、监事会通报监管意见及整改情况
	8	及时向董事会、监事会、高级管理层通报公司治理监管评估结果，并按监管要求及时进行整改

银行保险机构董事监事履职评价办法（试行）解读

为进一步强化董事监事履职保障，通过评价压实履职责任，银保监会在原《商业银行董事履职评价办法》的体例框架和内容基础上，发布《银行保险机构董事监事履职评价办法（试行）》（《办法》）。

《办法》充分借鉴吸收了国际良好实践和国内有益探索，将评价范围扩展到银行保险机构的所有董事和监事，有利于加强银行保险机构董事监事履职的规范性和有效性，提升银行保险机构董事会和监事会的运行质效。

厘清责任主体

《办法》明确监事会对董事、监事履职评价负最终责任。为压实履职责任，《办法》更明确董事会、高级管理层支持和配合履职评价工作。《办法》首次增加“外部评价”环节，董事监事评价主体可以延伸至董事会、监事会之外，更符合现代公司治理精神。

丰富评价内容

《办法》强调差异化的履职评价要求，包括董事长/监事会主席的额外职责、执行董事的特殊履职要求、独立董事/外部监事的特殊履职要求、职工董事/职工监事的特殊履职要求。

总体而言，《办法》要求履职评价应当至少包括履行忠实义务、履行勤勉义务、履职专业性、履职独立性与道德水准以及履职合规性五个维度。《办法》进一步归纳，银行结合董事监事类型特点及其在董事监事会专门委员会中的任职情况，在履职评价中应关注董事监事的具体工作重点，强化了制度的可操作性。

《办法》指出了董事履职评价的**21项关注重点**，可归为战略决策，治理架构，董事、高管的提名、授权与激励，合规、风险管理与内部控制，信息报送与披露，社会责任履行等6类。

董事履职评价的21项关注重点

战略决策（5项）

- 制定并推动实施战略规划、年度经营计划
- 审查重大投融资与资产处置，特别是非计划内的投资、租赁、资产买卖、担保等重大事项
- 推动股东（大）会决议和董事会决议的落实
- 推动加强资本管理和资本补充提升
- 制订和推动执行利润分配方案

治理架构（2项）

- 推动完善股权结构和内部治理架构，加强股权管理，提升公司治理的有效性
- 促进关联交易的合法合规性和关联交易管理的规范性

董事、高管的提名、授权与激励（4项）

- 提升董事提名/选举流程的规范性和透明度
- 选任/监督/更换高管人员、与高管层的沟通
- 评估和完善对高管层的授权原则、授权范围和管理机制
- 推动董事、高级管理人员薪酬与银行保险机构和股东长期利益保持一致，且符合监管要求

合规、风险管理与内部控制（5项）

- 制定和推动执行风险管理策略、风险偏好、风险限额和风险管理制度
- 提升内部控制、合规管理和内部审计的有效性、落实反洗钱、反恐怖融资相关要求
- 推动监管意见落实以及相关问题整改问责
- 关注和依责处理可能或已经造成重大风险和损失的事项，特别是对利益相关者合法权益产生重大影响的事项
- 履行法律法规及章程规定的其他重要职责

信息报送与披露（3项）

- 提升财会信息的真实性、准确性和完整性
- 提升信息披露的真实性、准确性、完整性和及时性
- 确保监管报送数据的及时性、真实性和完整性

社会责任履行（2项）

- 加强与股东及其他利益相关者的沟通，平衡各方利益
- 推动完善消保决策机制，规划和指导消费者权益保护工作

明确评价结果分类

《办法》鼓励聘请独立第三方机构协助开展评价工作，提出更多元化的评价方法。《办法》将履职评价结果明确分为称职、基本称职和不称职3个类别，并细化“不得评为称职”和“应评为不称职”的情形。

10项不得评为称职的情形

- 未能亲自出席三分之二以上的现场会议；
- 审议通过的决策事项违法或严重违反监管规定和公司章程，**董事投赞成票的；监事知悉或应当知悉，但未进行质询或及时提请监事会关注并予以纠正的；**
- 违反公司章程、议事规则和决策程序审议重大事项，**董事未提出反对意见的；监事知悉或应当知悉，但未进行质询或及时提请监事会关注并予以纠正的；**
- 董事会、监事会运作低效，**未能及时反映情况并推动纠正的；**
- 股权和关联交易管理、经营战略、风险管理政策、内部控制体系存在重大问题，董事未及时提出意见或修正要求的；监事会未能按照要求有效履行**监督职责**，监事未及时提出意见并推动有效整改；
- **主要监管指标**未达到监管要求，未及时提出意见建议并依责推动有效整改的；
- 知悉或应当知悉符合**履职回避情形**，而未按规定执行的；
- 对监管发现并指出的重大违法违规问题，未依责推动有效整改的；
- 个人被监管部门**行政处罚或受到纪律处分**的；
- 中国银保监会认定的其他不当履职情形。

8项应评为不称职的情形

- 泄露秘密，**损害银行保险机构合法权益的；**
- 在履职过程中接受**不正当利益**，或者利用董事监事地位谋取私利的；
- 参与或协助股东对银行保险机构进行**不当干预**，导致银行保险机构出现重大风险和损失的；
- 隐瞒重要事实、提供虚假材料或参与银行保险机构编造虚假材料的；
- 对银行保险机构及相关人员重大违法违规违纪问题**隐匿不报**的；
- 董事会、监事会决议违反法律法规、监管规定及公司章程，导致银行保险机构重大风险和严重损失，**董事监事没有提出异议**的；
- 对履职评价发现的严重问题**拒不改正**的；
- 中国银保监会认定的其他严重失职行为。

思考和建议

《银行保险机构公司治理准则》和《银行保险机构董事监事履职评价办法》为银行保险机构完善公司治理架构与机制提供了制度规范与指引，有必要深入研究和落实。

银行保险机构落实公司治理新规，首先要着眼于合规性。我们建议银行保险机构根据治理准则和评价办法相应修订公司章程，制定或修订董事、监事履职评价的具体办法。要特别关注董事会11项“法定职权”原则上不得授权给董事长、董事、其他机构或个人行使的要求，有关独立董事、外部监事每年在银行保险机构工作的最低时间要求，董事、监事履职中10项不得评为称职的情形以及8项应当评为不称职的情形，董事、监事参与培训的要求等。

银行保险机构在公司治理上实现监管合规只是底线和起点，更重要的是要形成持续完善治理体系和提升治理能力的机制，保障和提高公司治理的运行有效性。我们建议银行保险机构致力于培育先进、强大的公司治理文化，支撑公司治理机制的有效运行和持续完善；建立行之有效的公司治理评估机制，包括董事会、监事会运行有效性的评估机制和董事、监事的履职评价机制，不断促进公司治理的优化和改进；充分运用信息技术支持董事、监事和高管的有效履职，实现自动化、智能化的风险监控和决策支持，不断提升公司治理的效率与效果。



作者

陈波

德勤中国公司治理中心主管合伙人
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

吴昼平

德勤中国金融服务业
审计及鉴证高级经理
电话：+86 10 8512 4511
电子邮件：susawu@deloitte.com.cn

王婷

德勤中国金融服务业
审计及鉴证经理
电话：+86 21 2316 6032
电子邮件：valwang@deloitte.com.cn



3. 地方农合机构改革发展实践与建议

农合机构¹作为农村金融市场的主力军，肩负着支持“三农”、小微企业的历史重任，是助力实现乡村振兴的重要力量之一。近年来，农合机构就其产权制度和管理体制进行了多次改革，已搭建出完整的公司治理框架体系，金融服务能力大幅提升。



挑战一、同业机构金融服务重心下沉，以较快速度创建、发展及经营品牌，逐步占据和扩展农合机构辖区市场

各类金融机构先后在小微及农村金融领域布局，以鲜明品牌特色提升客户认知度，传统农业区域客户的金融认知和素养提升，对股份制商业银行、领先城商行的认可接受程度显著提升。其中，大型商业银行拥有资金规模优势及较强的金融科技

能力，在中小企业优质客户服务方面具有明显竞争力；城市商业银行由区域经济下沉至县域经济、三农服务及小微企业市场，借助当地政府合作优势不断拓展业务；互联网金融机构借助电商及社交等工具切入客户流量入口，创新农村金融服务模式，实现线上化远程服务。激烈的市场竞争导致农合机构客户忠诚度降低，优势核心客户流失，经营管理压力持续加大。

¹ 农合机构为农商行及农信社的统称，农商行的前身是农信社。2011年，银监会宣布鼓励符合条件的农信社改组为农商行。

金融机构类型	战略定位及重点举措	对农合机构的启示
 <p>大型商业银行</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 战略定位：与政府合作支持当地经济建设，聚焦乡村振兴重点领域，发挥大型商业银行综合化的优势，发展“三农”及县域金融业务 • 重点举措 <ul style="list-style-type: none"> - 优化县域服务体系，形成庞大的县域网络 - 围绕农产品“产供销”场景构建全产业链闭环，提供综合金融服务 - 加强普惠金融服务点建设，打通惠农金融服务“最后一公里” 	<ul style="list-style-type: none"> • 树立品牌形象。促进行业知名度、公信度、美誉度的提升 • 加强内外部协同能力。为客户提供全面金融服务，成为当地客户的“主办行”以提升客户忠诚度
 <p>城市商业银行</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 战略定位：发挥地方金融供给主力军作用，做大做强优势特色业务，通过内合外联赋能提供一体化的金融解决方案 • 重点举措 <ul style="list-style-type: none"> - 落实亲民、便民、惠民的经营理念，打造社区银行品牌 - 借助政府合作优势，深入当地发展建设，提升县域市场渗透率 - 通过控股子公司及金融同业合作，实现综合金融服务 - 扶持新型农业经济主体，加强对新农村市场发展的研究以及农村金融产品的创新 	<ul style="list-style-type: none"> • 加强总对总营销，实现政府类客户拓展及大型企业上下游企业金融服务延伸 • 针对目标客群开发拳头产品，提供特色化、专业化、精细化服务 • 创新同业机构合作模式，坚持全产业链导向做大做优“三农”核心客户群
 <p>互联网金融机构</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 战略定位：依托自身平台和技术优势，通过服务模式和产品创新深耕农村金融市场 • 重点举措 <ul style="list-style-type: none"> - 针对普通农民、小种养殖户及返乡创业的大学生，依靠大数据技术进行自动化授信，解决农村金融成本高、信息不对称、收入难核实的痛点 - 针对中型种养殖农户、生产经营农户及农村小微企业，通过线下熟人了解客户，评估借款人还款风险，有效降低坏账发生率 - 以核心企业为中心，借助核心企业对中小供应商的深入了解提供系统融资安排，具有放款快、融资成本低、融资期限灵活的特点 	<ul style="list-style-type: none"> • 构建涉农金融产品体系，重点聚焦供应链金融、农业生产信贷和消费信贷领域 • 利用金融科技及客户需求洞察，设计创新涉农金融产品

挑战二、存贷款利差收窄导致传统盈利空间不断缩小，中间业务占比较低，盈利瓶颈难以突破

随着利率市场化改革不断深入，规模增长对盈利提升的贡献度呈下降趋势，农合机构存贷款利差逐步缩窄，传统业务获利能力大大降低。在日趋激烈的市场竞争环境下，产品定价未能与成本、目标利润完全匹配，农合机构长期依赖资产规模增长和高利差的发展模式难以持续，定价能力和盈利能力面临巨大考验。同时，大部分农合机构中间业务发展受到综合服务能力、信息系统及业务资质等限制，业务品种不够丰富，服务不够便捷，收入过度依赖利息收入，中间业务收入占比较低，不易抵御外来风险。

挑战三、科技能力相对较弱，业务数字化转型变革存在掣肘

农合机构的科技能力以支撑业务发展为主，在科技引领上发挥受限。从重要应用系统使用情况来看，大部分农合机构应用系统由于建设较早，已无法满足现有需求，亟需升级进行功能完善，且系统建设多以业务部门需求为主，缺乏总体统筹。业务需求管理方面，业务与科技之间衔接的业务需求分析人才较为缺乏，导致跨部门视角、全行级需求整合职能缺位，跨条线层面业务需求协调能力待进一步强化。数据管理方面，农合机构作为最了解当地辖区，历史最为悠久的金融机构，由于科技支撑不足等问题导致客户信息统计收效甚微，大数据精准营销能力待进一步优化提升。

对于地方农合机构，以下五大方向将带来新的机遇。



方向一、围绕“转制农商行”及“改革化险”两大发展主线，提升经营发展能力，不断激发农合机构自主经营活力

省联社应发挥在资金实力、经营理念、组织人才、风险控制及金融科技等方面的优势，主动协助国家及监管部门推动“农信改制”战略部署及政策落地。

- 关注省级农商行改制动向，研究省级农商银行功能定位及业务范围。对辖内相关农合机构财务情况、股本情况、股权结构、不良资产情况、财务包袱情况及同业风险情况进行全面测算，为省联社改革提供基础依据，推动省联社改革工作。
- 对于机制转换不到位、风险隐患回潮的农商行，进一步深化体制机制改革。完善农商行公司治理结构，切实转换内在机制，加强内控管理，健全风险防控体系，提升经营发展能力。
- “一社一策”稳步推进农村信用社产权制度改革。通过全力变现置换资产、大力清收不良贷款、积极引入社会资本及全面争取扶持政策等方式，加快推进农信社改制化险工作。



方向二、依托多年服务“三农”积累的宝贵经验，协同合作伙伴打造金融服务信息化、智能服务一体化的数字化农业服务平台

- 在优势农业领域开展业务布局。构建从种植、生产到面对终端消费者的全流程供应链金融服务体系。在农业种植及生产领域，以新型农业经营主体为服务目标，支持农业经营规模化、专业化和集约化发展，助力区域农业提升经营效率与抵御风险能力。
- 搭建嵌入“智慧农业”场景的金融服务体系。通过科技手段收集各类农业经营主体的种植记录、农事流程、农场资源使用管理、实际农事操作、作物统计、田块统计、动态气象、动态灾害、长势监测及农机动态GPS轨迹等数据，为客户提供“三产融合、模式多元、绿色发展、智能化”的现代农业金融服务。
- 协同发展区域农产品的产销服务。在农产品销售领域，借助农产品电商业务发展优势，深入开展与农村电商平台的合作，通过交易信息收集及构建大数据风控模型提供在线型融资服务。



方向三、推进渠道融合实现降本增效，通过主动营销激发人力资源的关键作用

强化线上线下渠道融合发展，增强优势互补，通过所有产品服务全渠道协同部署和无缝衔接，实现渠道触点同频共振、一致响应，全方位提升获客、留客、活客能力。

- 聚焦重点客群，打造移动化生态圈。随着农村居民消费升级，其消费场景持续丰富，网络化、移动化应用程度不断提高，围绕农村居民消费场景，通过联名营销、自媒体营销及社交营销等方式打造新的获客增长点，强化数字化获客及运营能力。
- 加快推进网点转型，提升网点销售服务能力及盈利水平。建立功能完善、种类齐全、方便快捷的自助渠道服务体系，积极引导低价值、高频率交易向自助渠道迁移，提升网点服务效率，减少柜面操作压力，助力柜面从业务处理向营销转型。



方向四、推动资产、负债、中间业务协调发展，围绕价值创造核心目标，全面提升盈利水平

- 稳定收入来源。增强信贷资产差异化风险定价能力，提高资金业务运作收益水平，在确保资产质量的前提下不断提高资产收益率。
- 优化收入结构。以中间业务为突破点，稳步提高中间业务收入占比，由以存贷利差收入为主向利息收入、非息收入并重转变。健康发展高附加值中间业务，加强与银行同业及农、林、水、电、通讯等部门间合作，在夯实代收代付、结算类等中间业务的基础上，重点研究发展高起点、高科技、高收益型中间业务。
- 加强成本管控。主动调整存款期限结构，合理调降存款利息支出占比，建立稳定低成本资金来源渠道，提高低成本负债吸收能力。



方向五、根据自身发展阶段、资源禀赋选择不同的数字化转型路径

- 构建数字化人才体系。引入科技高端人才加入管理层主领金融科技发展，全面提升数字化引领意识，自上而下推动金融科技发展。同时通过对外招聘及对内培训培养更多金融科技人才。
- 根据自身发展阶段选择差异化、特色化数字化转型发展道路。在保证自主可控的前提下，与领先科技公司合作，提升自身数字化能力带动业务发展。对于数字化水平较高的农合机构，应注重科技引领作用，利用多行业、多地区、多业务全面集成与协同进行金融创新及生态赋能。对于数字化水平中等的农合机构，应将多元分散的线下银行网点打造为数字化生态入口，深挖客户潜力，发挥数据价值，通过数据分析让数字化架构顺畅运行，同时补齐组织管理及技术架构短板。对于数字化转型刚起步的农合机构，应先明确数字化转型战略，构建技术与业务之间的协同机制。业务模式方面，打造智能线下网点，逐步推进产品服务线上化，联合科技金融公司逐步打造自身数字化能力。



总结

我国农业产业转型升级、乡村振兴战略的全面推进促使农村经济发生新变化，同时也为农合机构的发展带来新机遇，农合机构应始终坚持扎根农业、农村、农民，借助数字化转型科技手段不断巩固自身优势、优化产品结构、拓展产业链价值链、激活生态圈发展动力。同时，通过提升低成本资金规模，实施存贷款差异化定价、发展中间业务，推动“规模、结构、效益”协调发展。



作者

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）
电话：+86 10 8520 7289
电子邮件：jasonguo@deloitte.com.cn

刘绍伦

德勤中国管理咨询
金融行业解决方案服务主管合伙人
电话：+86 10 8512 5598
电子邮件：shaolliu@deloitte.com.cn

李程

德勤中国管理咨询
经理
电话：+86 20 2831 1280
电子邮件：veroli@deloitte.com.cn



4. 厚植金融文化，护航银行发展

欧洲央行行长、国际货币基金组织（IMF）前总裁克莉丝汀·拉加德（Christine Lagarde）指出，金融业要重回正轨，投资者和金融领导者要像重视估值（valuation）一样重视价值观（values），像重视资本（capital）一样重视文化（culture）。在强化金融监管，金融机构公司治理、内部控制（含合规管理）和风险管理受到空前重视的背景下，金融文化作为引导金融行为、防范金融风险的强大软性力量，重回金融领导者视野的焦点。



金融文化与金融企业治理

金融危机的一个重要启示是，监管者不能仅仅关注金融机构的偿付能力和流动性，而忽略了金融机构的行为和文化中隐藏的风险。上一轮国际金融危机之后，世界上主要经济体的金融监管者普遍认识到“有毒”的金融文化是形成金融风险的重要“病灶”，而健康的金融文化则是防范和化解金融风险的强大力量。荷兰中央银行（DNB）将金融机构的行为和文化监管放在一个空前重要的位置，将其作为传统审慎监管的有益补充，多次针对银行、养老基金和保险公司开展行为和文化的专项检查。荷兰中央银行的监管实践，引领了世界各国金融监管机构将金融行为与文化纳入监管范围的潮流。

当金融机构由于公司治理、内部控制和风险管理体的缺陷而遭到巨额罚单，遭受沉重损失，或其关键管理人员出现“脱轨”行为时，几乎都能从金融文化上找到根源。正因如此，当金融监管者试图通过完善金融机构的公司治理、内部控制和风险管理体而筑牢金融风险的防线时，金融文化的重要性就会凸显出来。例如：

- 中国银保监会《关于印发商业银行内部控制指引的通知》（银监发〔2014〕40号）要求商业银行应当培育良好的企业内控文化，引导员工树立合规意识、风险意识，提高员工的职业道德水准，规范员工行为。
- 中国银保监会《关于印发银行业金融机构全面风险管理指引的通知》（银监发〔2016〕44号）提出，银行业金融机构应当推行稳健的风险文化，形成与本机构相适应的风险管理理念、价值准则、职业操守，建立培训、传达和监督机制，推动全体工作人员理解和执行。
- 中国银保监会《关于印发银行保险机构公司治理准则的通知》（银保监发〔2021〕14号）要求银行保险机构应当树立高质量发展的愿景，推行诚实守信、开拓创新的企业文化，树立稳健合规的经营理念，遵守公平、安全、有序的行业竞争秩序。

如果没有发生损失或遭遇危机，金融文化很容易被置于脑后。原因在于，金融文化作为驱动行为的深层因素，通常难以被清晰的界定、描述和量化，因此难以施加有效的管理。另外，文化的改变十分困难，涉及根深蒂固的观念、行为假设或思维模式的转变，很难成为短期内可以见效的行动项目。在历史悠久的大型金融机构中，既有文化的力量是如此强大，在人和文化的交互影响中，最终的结果通常都是文化改变了人，而不是人改变了文化。

德勤中国公司治理研究中心建立了一套包含制度、人和文化三个层次的金融机构治理体系研究框架，并提出了“五年看制度、十年看人（金融企业家）、三十年看文化”的基本主张。由此可见，中国金融机构治理体系的完善，最终取决于培植强大而先进的金融文化，使公司治理、内控、合规、风险管理的理念与要求内化于心、外化于行，成为金融机构治理层、管理层和员工内心的认同和自觉的行动。

我们需要培植什么样的金融文化
金融文化的分析框架

世界各国金融监管机构为预防下一场金融危机开出的“药方”中，几乎都包含文化和行为方面的行动方案。国际金融服务业著名的30人小组（Group of Thirty）在其关于银行业行为与文化的研究报告中，提出了一个有关银行业文化要素的分析框架（参见图90），以促进对于银行业文化的一致性理解。

图90：银行文化的框架与要素



资料来源：Group of Thirty: Banking Conduct and Culture: A Permanent Mindset Change. November, 2018.

根据30人小组提供的分析框架，文化包括行为规范、价值观和伦理。从投入（inputs）的角度来看，良好的银行文化应根植于银行的历史和传统，为银行目的（purpose）与战略提供支撑，而银行的目的与战略亦应与其文化相匹配。从结果的角度来看，良好的银行文化应向客户和利益相关者传递积极而正面的信号，增进他们的信任，提升银行的

声誉和品牌价值。从长期来看，良好的银行文化应有助于创造更好的、可持续的财务业绩。


德勤中国公司治理研究中心金融文化研究小组认为，金融文化的核心是价值观和行为规范。强大而健康的金融文化，应以诚信、稳健、创新和担责为价值内核，并以此为基础制定银行的行为准则。

金融文化的价值内涵与行为原则

——诚信文化

诚信即诚实守信，它是包括金融业在内的社会各行各业都应遵循的基本道德准则。诚信作为金融文化价值内核的基本要求包括诚实、重诺、守约和表里如一，具体含义参见表32。

表32：诚信价值内核的基本要求

价值内核	基本要求	具体内涵
 诚信	诚实	讲真话、不撒谎、不欺骗、不误导，在提供金融服务或开展金融交易时，向消费者和交易对手如实履行告知义务，向监管机构或社会公众如实提供和披露相关信息等
	重诺	信守承诺，言出必行，不能出尔反尔，无论是书面的承诺还是口头的承诺，说到一定要做到
	守约	遵守契约，对于达成的契约要忠实履行己方的责任与义务，即使遭受损失也不能违约和失信
	表里如一	思想、言语和行动保持一致，不能想的是一套，说出来的是另一套；说出来的是是一套，做的又是另一套

资料来源：德勤中国公司治理研究中心金融文化研究小组


诚信对于金融服务业如此重要，是因为金融业是经营货币和信用的行业，由于高杠杆、期限错配和流动性错配等原因，金融业具有内在的脆弱性和高风险特征。金融业安身立命的根本是自身的信用，而其信用是通过金融机构在每一笔业务中均坚守诚信底线、赢得客户和交易对方的信任而累积起来的。客户和交易对方对金融机构的信任来时步履蹒跚，

去时快如闪电；信任一旦彻底失去，金融业的灭顶之灾就会来临。金融机构和金融从业者固然可以因为外在的强制而不得不选择“重合同、守信用”，但这种基于“不敢”或“不能”的机制是无法从根本上治理失信行为的，只有真心实意的“不愿”，才是信任和信用最坚实的守护。

——稳健文化

稳健是指追求和实现稳定、健康、可持续的业务增长。稳健的价值内核要求做到合规、敬畏风险、平衡风险与收益、安全、透明、稳定和可持续。这些基本要求的内涵参见表33。

表33：稳健价值内核的基本要求

价值内核	基本要求	具体内涵
 稳健	合规	尊重监管、遵从监管，建立完善的公司治理、内部控制与风险管理体系，确保合规经营
	敬畏风险	对风险保持敬畏，及时准确地识别、计量、评估风险，恰当的应对风险，坚持适度保守、审慎的经营风格
	平衡风险和收益	在风险和收益间取得良好平衡，追求与风险偏好 (risk appetite) 相匹配的收益，不因追求高收益而超过自身的风险容量 (risk capacity) 和风险容忍度 (risk tolerance)
	安全	高度重视资金、资产、数据、信息、网络和系统的安全
	透明	坚持稳健的会计原则，打造堡垒式资产负债表，实现充分透明的信息披露
	稳定和可持续	制定切合实际的发展目标，保持适度的增长速度和稳定的业绩表现，实现健康可持续增长

资料来源：德勤中国公司治理研究中心金融文化研究小组

金融业是高杠杆、高风险的行业，收益的当期性和风险的滞后性是其经营活动的突出特点。由于金融业务涉及广泛的公共利益，金融机构作为典型的公众利益实体，受到来自政府部门的严格监管。为了实现健康可持续发展，金融业比其他行业要更加强调稳健经营。首先，金融业应该尊重、遵从监管，这不仅仅是持牌经营的需要，也是避免监管处罚、取信社会公众的需要。其次，金融机构应该敬畏风

险、实现风险和收益的平衡，注重资金、资产、数据、信息、网络和系统的安全，保持适度的增长速度和稳定的业绩表现，不应超越自身的风险承担和风险控制能力追求高收益，坚持适度保守、审慎的经营风格从长远来看是有利的。最后，金融机构应该坚持稳健的会计原则和公开透明的信息披露，打造堡垒式的资产负债表。

——创新文化

创新是指探索、开发和应用新的产品、服务、业务模式和管理方法，开拓新的市场、客群和应用场景，实现差异化的竞争优势。创新的价值内核要求追求卓越，讲求效率，鼓励创新和实验，支持变革，提倡多样性、容错和尽职尽责。这些基本要求的内涵参见表34。

表34：创新价值内核的基本要求

价值内核	基本要求	具体内涵
 创新	追求卓越	不满足于现状，致力于更快、更高、更强，成为无可争议的领导者
	讲求效率	不能容忍低效、无效和浪费，总是寻求效率更高、效益更好的做事方式
	鼓励创新和试验	鼓励和支持各种探索、研究、发明和创造活动，愿意为这些活动提供试验和试错的机会
	支持变革	支持在必要时变革发展战略、业务模式、组织架构和管理流程，反对墨守陈规和固步自封
	提倡多样性	提倡聘用不同背景、经历和专长的人才，包容不同的观点、看法和意见
	容错和尽职尽责	对于探索和创新过程中出现的错误和偏差，只要相关人员已尽责履职，应免于追究责任或应减轻处罚

资料来源：德勤中国公司治理研究中心金融文化研究小组

金融机构面临复杂多变的监管环境和市场环境，在强调稳健经营的同时，亦必须高度重视创新和变革。首先，面对持续变化的客户需求和市场环境，金融机构必须坚持开发新的金融产品和服务，以及更为便捷的产品和服务提供方式，否则就会在竞争中落后，被消费者所抛弃。其次，金融机构面临严格和繁复的监管要求，只有坚持创新和变革，才能在

监管合规的前提下，实现良好的经济效益和股东回报。最后，随着金融科技的快速进步和广泛应用，来自金融科技公司（FinTech）和大型科技公司（BigTech）的竞争是传统金融服务业未来生存和发展的最大挑战，传统金融机构必须在金融科技的开发和应用上保持积极进取的态度，才能在与FinTech和BigTech公司的竞争中不落下风。

——担责文化

担责是指积极承担对于客户、员工、社会和下一代的责任。担责的价值内核要求金融机构坚持服务实体经济，公平对待客户和员工，积极践行普惠金融，鼓励和支持慈善及环保，切实重视金融消费者的权益保护。这些基本要求的内涵请参见表35。

表35：担责价值内核的基本要求

价值内核	基本要求	具体内涵
 担责	服务实体经济	坚持为实体经济提供融资支持，保障企业和居民能够以适当的资金成本及时筹集发展所需资金，避免资金纯以逐利为目标在金融体系中自我循环
	公平	保证客户和员工获得公平对待，实现机会均等，消除与国别、性别、地域、民族等相连的差别待遇
	普惠	提高金融的包容性，保障小微企业、低收入城市居民、农民等获得贷款和其他金融服务的机会
	勤俭	提倡节俭，反对浪费，避免诱导过度负债和过度消费
	慈善	鼓励和参与慈善活动，为慈善活动提供金融支持
	环保	鼓励和支持环保，致力于实现碳中和目标，积极发展绿色金融
	消费者权益保护	积极保护金融消费者权益，包括向金融消费者履行充分的信息告知义务、确保金融消费者购买的金融产品与其风险承受能力相匹配、保护金融消费者的个人信息、进行恰当的金融消费者教育、及时受理和处理金融消费者的投诉等

资料来源：德勤中国公司治理研究中心金融文化研究小组

金融机构之所以必须要有高度的担责意识，与金融活动对社会和民生的巨大影响有关。社会公众将自己的积蓄放心地存在银行等金融机构，允许金融机构以高杠杆的方式运行，参与社会的价值创造过程并分享实体经济创造的价值，是因为公众相信金融机构能够切实承担社会责任。一家金融机构陷入财务困境或申请破产，不仅其储户、债权人、员工将遭受沉重损失，金融风险也会传染至其他金融机构乃至整个金融体系，严重时甚至会引发金融危机。金融机构规模越大，越容易形成“太大而不能倒”的风险，诱发金融机构管理层过度承担风险和盲目扩大规模的道德风险。当金融危机发生时，对其进

行救助的巨大成本最终也是由纳税人和社会公众买单的。金融机构不负责任的行为造成的损失最终要由他人承担，这是典型的“负外部性”，有违基本社会公平，也会损害金融行业长远发展的基础。

金融机构之所以要积极承担社会责任，也是因为“能力越强，责任越大”。金融机构汇集了社会大部分的资金和其他金融财富，掌握着分配稀缺资金的权力，因此更有能力在维护社会公平、保护弱势群体权益、支持绿色环保、促进可持续发展等方面做出贡献。有能力而不作为，就会失去社会公众的信任，损害自身的信用和品牌。

培植强大金融文化应该怎么做



构建以诚信、稳健、创新和担责为价值内核的行为规范体系

价值观在文化体系中居于核心地位。金融文化的软实力，主要表现为价值观的影响力和感召力，以及核心价值观深入人心、内化为金融从业者决策和行为判断标准的程度。我们建议中国金融机构制定以诚信、稳健、创新和担责作为价值内核的行为规范体系，并将行为规范的遵从情况纳入管理层和员工的业绩评价与考核体系，作为确定薪酬和奖惩措施的重要依据。



发挥监管机构对于金融文化的引导和规范功能

鉴于金融文化和金融机构公司治理之间的密切联系，我们建议银保监会在制定银行业公司治理规则、开展公司治理监管评级中将银行、保险业金融机构的文化和行为明确为考虑因素，并且在监管执法活动中对银行、保险业金融机构的文化和行为纳入检查范围。金融监管机构的目标并不是为金融机构的文化和行为建立统一的合规标准，而是通过监管行动促使金融机构的董事会和管理层发挥对于本机构文化和行为的领导、监督、评价和改进责任。



加强董事会对金融机构文化的领导、监督与评价

加强董事会对金融机构文化的领导和监督，要求董事会设定并坚持适当的文化基调，并将其内化为战略决策的重要标准。董事会并不一定需要经常性讨论企业文化问题，但至少应定期（例如三年一次）开展企业文化的自我评估工作。当金融企业发生董事会换届、高管层变更时，一般应考虑其对于企业文化的长期影响。当金融机构出现经营业绩不佳，甚至发生重大亏损或风险事件时，应将企业文化的诊断和评估作为调查分析的重点内容，将企业文化的改进纳入整改行动方案。在上述领域，专业服务机构可为董事会对企业文化的诊断、评估和改进提供专业支持。



作者

陈波

德勤中国公司治理中心主管合伙人

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



5. 百舸争流，银行系金融科技公司探究

近年来，银行为应对内外部复杂的竞争环境，突破传统体制带来的制约，打破净利润增速放缓、净息差收窄的不利局面，开启了成立金融科技子公司的序幕。截止2021年12月31日，除山东城商行联盟由多家城商行共同发起外，国内还有十七家银行各自发起成立了金融科技子公司。为满足服务集团内部的需要，各金融科技子公司基于母行的特点及优势，纷纷搭建了各自的产品体系及解决方案，并陆续开展金融科技输出服务，一场由新技术驱动的商业银行科技创新潮已然掀起。

本文梳理了银行系金融科技子公司概况、定位及主要解决方案，在此基础上结合监管对金融科技发展规划和数字化转型的指导意见，谋定而后动，分析并提出了金融科技子公司可重点考虑的发展机会。



现状篇

银行系金融科技公司概况

2008年，山东省城市商业银行合作联盟有限公司经原中国银监会批准成立，是最早银行系成立的金融科技子公司，为多家城商行提供金融解决方案，创建了我国中小银行抱团发展、谋求共赢的一种全新商业模式。从2015年兴业银行设立兴业数金开始，国有大行和以平安、招商、光大为代表的股份制商业银行也相继成立了金融科技子公司。

表36：四大类银行系金融科技公司（按分类及注册时间排序，排名不分先后）：

序号	类别简称	所属银行	公司简称	注册时间	注册资金（人民币）
1	国有大行	建设银行	建信金科	2018.04	16亿
2		工商银行	工银科技	2019.03	6亿
3		中国银行	中银金科	2019.06	6亿
4		农业银行	农银金科	2020.07	6亿
5		交通银行	交银金科	2020.08	6亿
6	股份制银行	兴业银行	兴业数金	2015.11	5亿
7		平安银行	金融壹账通	2015.12	12亿
8		招商银行	招银云创	2016.02	2.49亿
9		光大银行	光大科技	2016.12	2亿
10		民生银行	民生科技	2018.04	2亿
11		华夏银行	龙盈智达	2018.05	0.21亿
12	城商行	浙商银行	易企银科技	2020.02	0.2亿
13		银行联盟 ^[注]	山东城商行联盟	2008.09	5亿
14		北京银行	北银金科	2019.05	0.5亿
15		厦门国际银行	集友科技	2020.09	0.1亿
16	农村金融机构	廊坊银行	廊坊易达科技	2020.11	0.02亿
17		深圳农商行	前海金信	2016.05	0.1亿
18		广西农信	桂盛金科	2020.12	12亿

数据来源：公开资料整理，德勤分析
注：银行联盟指15家城商行组成的联盟。

截止2021年末，银行系金融科技公司的注册资金、参保人数、专业资质、软件著作权、专利等信息梳理结果如下：

- 注册资金：**国有五大行金融科技公司领衔，股份制银行紧跟其后。建设银行的建信金科、平安银行的金融壹账通、广西农信桂盛金科注册资金分别以16亿、12亿、12亿摘得前三。
- 参保人数：**18家金融科技公司，除去未公开参保人数公司外，其余每家公司平均参保人数为500人左右。参保人数位列前三的公司分别为：龙盈智达1,400人，建信金科997人，山东城商行联盟908人。
- 专业资质：**山东省城商行联盟拥有10项专业资质认证，位列榜首；招银云创、兴业数金紧跟其后，分别拥有9项、8项专业资质认证；中银金科和招银云创通过最高级别的CMMI5认证。
- 软件著作权：**建信金科软件著作权数量高达629件，高于其他十七家金融科技公司的专利数量总和，其次是山东省城市商业银行联盟，软件著作权数量为148件。
- 专利信息：**建信金科持有最多的1,400多项专利，工银科技以256项专利紧跟其后，光大科技、招银云创分别拥有78和70项专利。

金融科技公司战略定位

从定位上看，国有大行、股份制银行、城商行金融科技公司的战略愿景和发展定位不尽相同。

• 国有五大行系金融科技公司

- **建信金科**：金融科技生态体系建设的引领者，引领银行转型的推动者，以金融科技赋能传统金融的实践者，以金融科技整合集团资源的链接者。
- **工银科技**：赋能工行智慧银行战略，金融科技创新领跑的孵化器与助推器；赋能行业客户业务创新，打造“金融+行业”生态建设的新动能与新范式。
- **中银金科**：服务国内国际双循环发展战略，支持重大工程及重点领域发展。
- **农银金科**：以价值创造和科技创新为目标，实现创新孵化、生态共建、服务集团和科技赋能，着力构建“服务”生态圈闭环，并致力于打造与国际一流商业银行集团相适应的最佳数字生态科技公司。
- **交银金科**：立足集团、服务客户，完善集团科技整体服务能力，提升核心技术自主掌控能力，促进集团与外界生态深度融合，填补对外输出机制空缺，为集团金融科技战略落地持续赋能。

• 股份制银行系金融科技公司

- **兴业数金**：兴业银行集团支持类子公司，被视为兴业银行集团布局金融科技的先行者，对内服务兴业银行集团为主要目标，持续为兴业银行各项业务发展赋能。基于大力发展的金融云积极赋能银行业金融机构，以及非银金融机构、中小企业等。

- **金融壹账通**：基于人工智能、区块链、大数据分析等科技能力，研发渠道、产品、风控、服务、运营等众多场景下的金融科技产品。多系列的科技产品组合可广泛应用于银行、保险、投资及其他金融领域，帮助中小金融机构实现与最前沿金融科技的快速接轨。

- **招银云创**：通过为企业级客户提供资金流管理全链条的数字化解决方案与服务，赋能企业数字化转型，驱动财务价值创造，打通产融合作壁垒，致力于成为银企联接的创新者和产融信任的构建者。助力企业洞悉资金流全景，使财务真正实现对业务的深度洞察和对企业的价值引领创造，以银企场景化联接，助力产业与金融信任体系的构建，让产业更加智慧化，让金融更好地服务产业。

• 城商行系金融科技公司

- **山东城商行联盟**：为中小银行提供集核心业务系统、互联网金融系统、外联业务平台、大数据服务及运营、风控支持等全方位的信息科技解决方案以及培训、咨询、合作创新等多元服务，为中小银行提供安全、开放、共享的金融科技生态平台。
- **北银金科**：以“鉴京行精神，行鼎新之路”为使命，以“立足京行、服务社会、面向市场”为根本，对内提供“咨询+实施”一体化服务，赋能银行数字化战略，对外输出“端到端”全链条金融科技服务，赋能客户业务创新和技术跃升。



德勤观察

国有五大行的金融科技公司同时具备对内支撑与对外服务能力，除面向金融机构提供技术服务和解决方案之外，也向政府、企业、个人提供金融科技相关服务；股份制银行金融科技公司依托自身特有优势，发挥商业银行具有的独特优势，快速响应市场需求，适应互联网方式创新，支撑中小银行金融科技发展；城商行通过联盟的方式，满足各中小银行自身发展需要，提升了资源使用效率。

主要解决方案

各金融科技公司根据不同的公司定位，构建了针对不同行业及场景的解决方案。我们通过分类梳理各类代表性金融科技公司的解决方案，为后续探讨银行系金融科技公司的发展机会提供参考。

表37：部分金融科技公司的主要解决方案

金融科技公司	主要解决方案
建信金科	构建了智慧城市政务平台建设、金融机构核心系统建设、大数据及智能风控服务、互联网金融服务、客户全生命周期管理、物理渠道规划及建设、集约化运营管理、普惠金融服务、数据中心运维、对公信贷业务流程管理服务十大核心能力。
工银科技	围绕系统开发服务、托管服务、生态云、科技产品、科创企业股权投资五个方面的服务内容，推出“金融+行业”“金融+科技”“金融新生态”三大类产品。
中银金科	主要包括技术平台类产品，以及面向金融领域的各类智能金融产品及服务。
农银金科	业务范围涵盖电商业务、资讯服务、IT硬件研发及产品输出、集团服务及自主创新等几个方面，具体解决方案包括智慧城市、智慧政务、智慧三农、集团服务四大领域。
兴业数金	推出数金云，包含四大解决方案：银行云解决方案、基础云解决方案、非银云解决方案、开放银行+智慧银行解决方案。数金云目前包括四大服务：银行服务、非银服务、政企服务及容灾服务。
金融壹账通	提供“横向一体化、纵向全覆盖”的四大整合产品，包括：数字化零售、数字化企金、数字化保险和提供金融科技基础设施服务的加马平台；为政府、监管和企业用户提供贸易、信用、供应链、数据安全、风险管理等相关科技服务；为境外金融机构输出“中国制造”的科技解决方案。
招银云创	招银云创通过整合自身金融和技术资源，构建金融公有云，已形成集团企业司库（GET）、场景化费用管理（SCO）、业财融合分析（MAP）三大数字化产品体系。
山东城商行联盟	提供IaaS、PaaS、SaaS全方位云服务，及全面支撑中小银行信息科技综合解决方案。
北银金科	提供“咨询+实施”一体化服务，赋能银行数字化战略，具体产品服务涵盖技术平台、数据分析、平台应用、服务能力。

数据来源：公开资料整理，德勤分析



德勤观察

纵观各家金融科技公司金融科技和场景化解决方案，其目标是服务母行数字化转型及金融服务发展需求，对外输出金融科技服务，如：1）建信金科、工银科技在推出全方位技术和金融服务外，针对政府部门推出了一系列智慧政务相关的解决方案；2）招银云创专注于集团企业司库、场景化费用管理、业财融合分析三大数字化产品；3）金融壹账通除了四大整合产品之外，还为境外金融机构输出中国制造的金融科技解决方案；4）兴业数金和城商行联盟提供全面支撑中小银行的信息科技综合解决方案。

谋略篇

2022年1月4日，人民银行发布了第二期《金融科技发展规划（2022-2025年）》（以下简称“发展规划”）。“发展规划”是2019年8月发布的《金融科技三年发展规划（2019-2021）》的延续和深化，是在国内外新环境新形势下针对新时期金融科技的发展提出的指导性意见，对我国金融行业数字化转型的总体思路、发展目标、重点任务和实施保障进行了明确规定，是监管机构对银行类金融机构科技发展的顶层规划，是未来三年我国银行及非银金融机构数字化转型的风向标，为我国金融科技行业发展构建了更广阔的发展空间。

2022年1月26日，中国银保监会印发了《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》（以下简称“指导意见”），要求大力推进业务经营管理数字化转型，积极发展产业数字金融，推进个人金融服务数字化转型，加强金融市场业务数字化建设，全面深入推进数字化场景运营体系建设，构建安全高效、合作共赢的金融服务生态，强化数字化风控能力建设。

建议银行系金融科技公司在近期发布的监管要求，关注以下几个方面的业务发展机会。

顺势而为，把握金融数字基础设施集中化建设新机遇

根据国家发改委2022年2月的安排，8个国家算力枢纽节点和10个国家数据中心集群完成批复，全国一体化大数据中心体系完成总体布局设计，“东数西算”工程正式全面启动。监管金融科技发展规划中也提到打造新型数字基础设施任务，金融科技公司可依托在IT基础设施、数据中心、云计算、网络安全等方面的经验和技能积累，以数据中心工程建设与运营运维服务为抓手，积极投身“东数西算”工程建设。

力求卓越，打磨面向企业端的数据治理技术方案

良好的数据治理是企业数字化转型的基础，金融科技发展规划和数字化转型指导意见都重点要求金融机构持续加强数据治理。数据治理体系框架一般包括数据治理顶层设计、数据管理、数据应用与服务，从自上而下指导和从下而上推进的多层次、多维度、

多视角框架。大中型商业银行在数据治理领域都有自己的良好实践，但是中小型银行在能力上与大型金融机构有较大差距，金融科技公司借助母行的经验完全有能力在这一领域帮助中小型银行，提供如数据标准的落地、数据资产目录的梳理、数据管控工具的建设、数据安全实践、数据架构设计等众多技术方案。

释放价值，提供数据要素流通共享的技术支撑

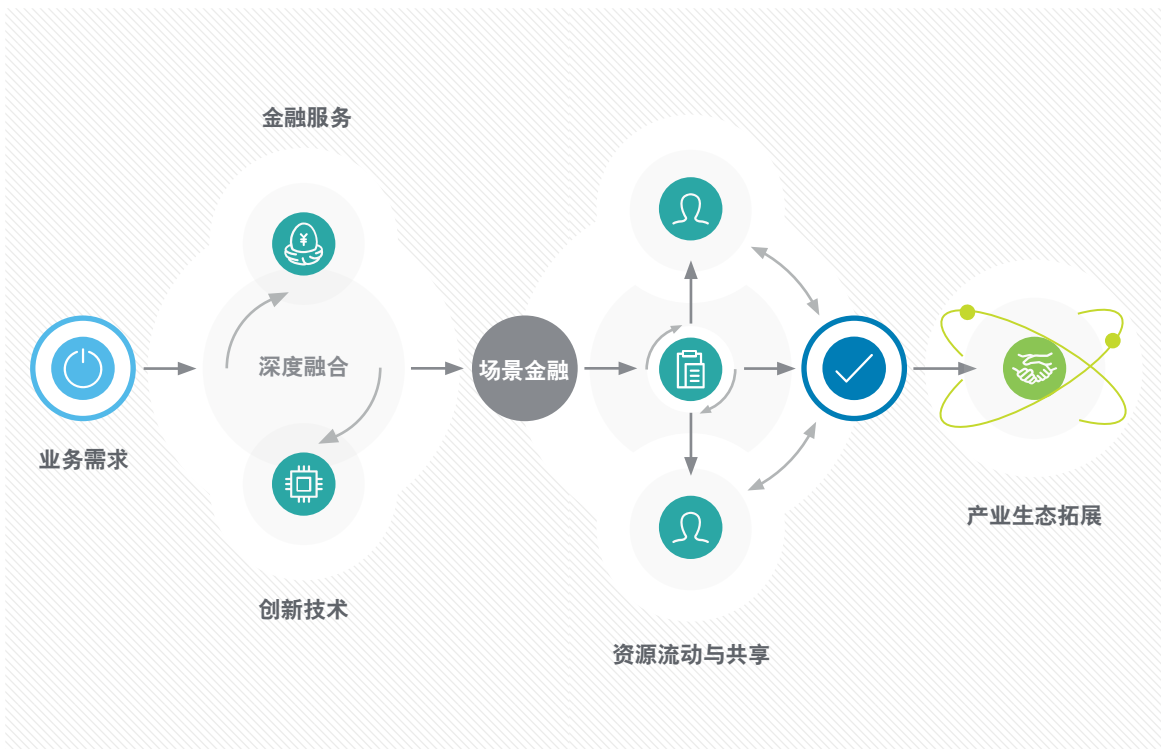
2021年11月，工信部印发了《“十四五”大数据产业发展规划》，聚焦推动产业高质量发展、重构数据价值体系、夯实产业基础、促进产业链稳链强链、营造良好生态等五个方面目标，提出了六个方面主要任务和六个专项行动。2021年，北京国际大数据交易所、上海数据交易所、深圳数据交易所先后成立。

数据要素流通共享的外部环境正日趋完善，数据要素流通将需要一系列技术支撑，包括：数据资产管理、数据集成、数据存储、数据交换、数据安全等。金融科技公司可以考虑推出数据要素交易的技术解决方案，帮助金融机构在满足监管和合规要求的情况下对外提供数据相关的技术及金融服务。

借助母行优势，提供数字人民币技术开发服务及场景化解决方案

据央行披露，截至2021年12月31日，数字人民币试点场景已超过808.51万个，累计开立个人钱包2.61亿个，交易金额合计人民币875.65亿元。越来越多的银行包括城商行、农商行等中小型银行加速入局，数字人民币的普惠性正在大幅提升。

数字人民币的技术开发和解决方案开发正在成为新热点，从技术支撑角度来看，数字人民币的发行和全流程管理、兑换、流通各个环节均需要进行系统建设或改造，这为金融科技公司带来了增量市场空间，金融科技公司可在以数字人民币为核心的新型支付体系中占得发展先机。金融科技公司可利用数字人民币带来的历史发展机遇，打造便捷、安全、高效的支付结算体系，丰富金融服务和产品，扩展生态场景，更好地提供G、B、C端一体化、综合化服务的解决方案。



聚焦行业发展，提供面向非金融企业的金融解决方案

以司库建设为例，2022年1月国资委发布1号红头文件《关于印发《关于推动中央企业加快司库体系建设进一步加强资金管理的意见》的通知》（“意见”），意见再次强调数字化司库体系建设的重要性。随着数字信息技术快速演进、金融支付手段更新迭代，企业转型升级和创新发展步伐加快，以及对全球资源统一调度和管理的需要，企业传统的资金管理模式走向司库体系建设是一条必经之路。对于金融科技公司，可以此为为契机，开拓母行客户资源，通过自研、合作、外购等相关操作，快速构建司库管理解决方案，满足国资委推动中央企业加快司库体系建设，帮助中央企业加强资金管理的要求。除司库建设之外，金融科技公司可持续关注面向非金融机构的其他金融解决方案。

满足监管要求，提供数据合规的技术方案

《中华人民共和国数据安全法》、《中华人民共和国个人信息保护法》分别于2021年9月1日和11月1日起全面生效，这将进一步规范数字化转型过程中的数据合规管理，保护用户权益。金融行业拥有巨量的客户数据，面临着比其他行业更大的合规压力。金融科技公司走在金融服务创新最前沿，对国家金融规划和发展战略嗅觉更为敏锐，应不断在数据合规领域取得专业认证，提供数据合规方面的解决方案，如：多方安全计算、联邦学习、同态加密等隐私计算工具等，为企业的数字化转型提供数据合规的技术保障。



德勤观察

银行系金融科技公司正面临着前期发展持续高投入、短期净亏损的业绩压力。作为银行系金融科技公司中唯一的上市公司，金融壹账通2021年报显示，公司全年实现营业收入人民币41.3亿元，同比增长25%，实现净亏损人民币12.8亿元，净亏损率由上年同期的41%收窄至31%。

数字化转型的加速推动，金融与科技融合趋势下的新生态将出现更多新模式和新场景。元宇宙的出现，沉浸式的金融客户陪伴、金融产品的实时创造都有可能成为金融服务的热点。金融科技公司把握创新发展与回归本源，沿着防控金融风险、赋能传统金融、助力实体经济等主线，在金融产品、经营模式以及业务流程方面进一步推动金融科技发展提质增效，借助行业数字化发展的东风加快发展。

外有异业竞争，内有藩篱待破，银行金融科技公司仍需明确产品种类、产品定价、商务回款及激励考核等方面的经营细节。财富管理、供应链金融、监管科技等领域数字化转型加速造成的需求剧增，随着大数据、人工智能等金融科技的不断突破，金融科技公司在这些领域推出有影响力的解决方案仍需大量的研发投入和对外合作。借助资本市场力量、摆脱母行输血的依赖、适时回报市场，也是金融科技公司发展可选之路。

德勤持续关注银行系金融科技监管要求和行业动向，作为全球最大的专业服务机构之一，我们一直以高效且卓越的服务，为合作伙伴提供合适且清晰的解决方案，共同为国内金融科技的健康发展添砖加瓦，创造不凡。

作者

唐文剑

德勤中国风险咨询

信息技术与鉴证合伙人

电话：+86 10 8512 5766

电子邮件：darwintang@deloitte.com.cn

王益明

德勤中国风险咨询

信息技术与鉴证副总监

电话：+86 10 8512 4352

电子邮件：jackyywang@deloitte.com.cn



6. 以客户为中心驱动数字化时代 银行业的组织 and 人才发展转型

2020年以来，宏观经济环境受到新冠疫情、贸易争端延续、国际金融资产大规模缩水等多种因素的影响。面对这些前所未有的挑战，银行必须适应、拥抱内外部变化和不确定性，在不断革新的战略规划与外部环境中积极求变。当前国内外银行在积极进行数字化转型中的实践表明，**银行的数字化转型不仅仅在于技术的投入，更需要考虑任务、组织、人才与文化的协同共进。**

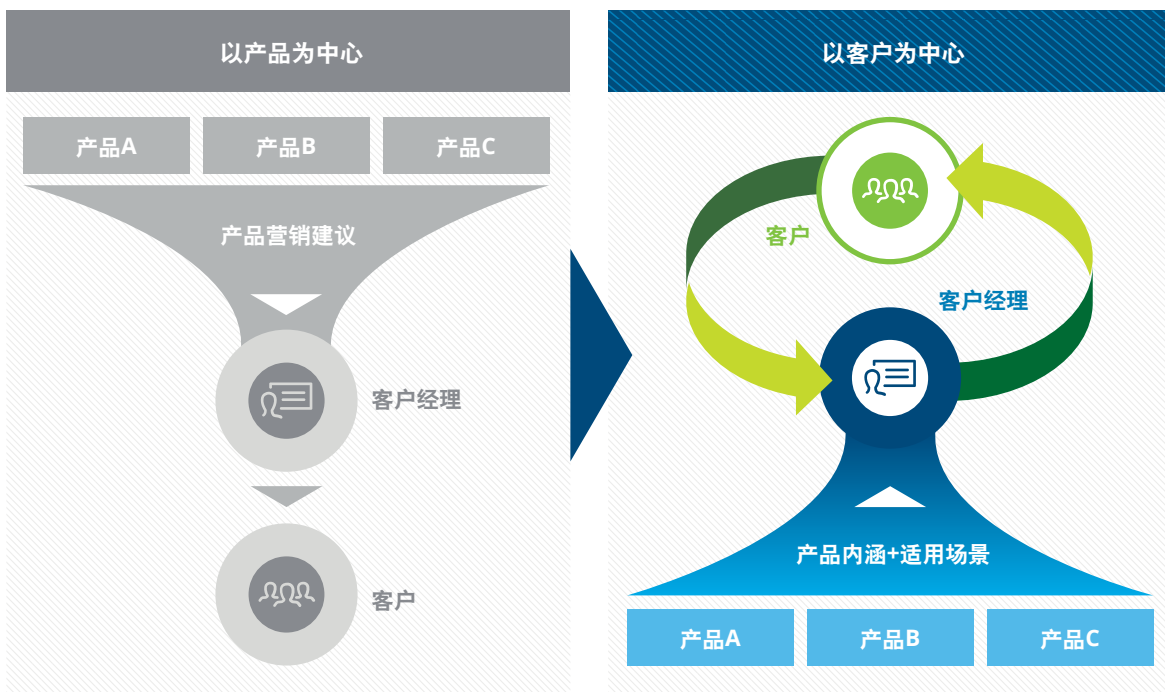


银行业组织管理的转型

对银行而言，数字化转型的主要特征体现在秉承以客户为中心的理念，迅速响应客户需求以及移动优先提升体验。银行既要通过创新业务模式来重塑客户体验，又要保持敏捷，以便迅速响应不断变化的

市场和客户洞察。在从“产品为中心”转向“以客户为中心”的过程中，所有的产品和服务都是围绕客户需求提供，这要求银行以客户为中心来整合业务和产品的资源，打破原来流程、部门、产品等之间的壁垒。由此，**敏捷型组织模式应运而生。**

图91：从“产品为中心”转向“以客户为中心”



相较于传统银行的功能性组织模式，敏捷型组织模式弱化了传统银行的科层关系，降低了部门壁垒，让来自不同领域的员工，跨越组织内部边界，围绕关键项目和任务建立协作关系，策动团队和利用资源，实现对客户需求的快速响应能力。

敏捷转型：“以客户为中心”推进组织敏捷化

敏捷组织因其能够快速响应、灵活组合、分工明确、协作顺畅等特征，成为一种新范式，也是银行探索数字化转型、提升组织能力应变性的重要路径之一。

国内银行大多由总行牵头全行数字化转型，基于明确业务场景与目标推进组织敏捷化。比如某银行将原有业务条线划分为若干敏捷部落，建立科技与业务相融合的、基于跨职能实体小组的、涵盖客群、产品、渠道、风险的敏捷组织架构，执行端到端的业务方案管理闭环。

“敏捷部落”形式更适合在组织架构固化程度较低、业务场景运转模式更为成熟的银行中运用。对于无法进行大规模组织改造或业务模式尚未固化的银行而言，可以通过“临时性敏捷小组”形式，将人力

资源集中抽调至变革创新项目，减少大规模推行敏捷组织可能带来的考核汇报、职责边界、企业文化等方面的阻力，逐步、有序地推广敏捷转型。

同时，敏捷组织并不是仅在组织设计上单点发力，其作用的发挥需要匹配**切实有效的授权机制**，由传统的命令式、指挥型管理模式向协调、支持的赋能型管理模式转变。

网点提效：“以客户为中心”推进劳动力组合优化

网点作为银行业务的基础经营单元，仍然是银行经营的着力点。德勤网点转型3.0实施框架提出“以客户为中心”的网点转型关键策略之一，在于提升厅堂营销能力和服务效能，从人力资本效能优化角度，劳动力组合成为网点优化人力资源配置的关键。

首先是从单一“客户经理服务模式”转向“客户服务团队协作模式”

传统的客户经理服务模式的主要特征是“单兵作战”，对客户需求的响应与发掘，更多依赖于客户经理自身的能力素质，在这一模式下，前端营销服务能力与中后台支撑能力、总行大脑能力存在脱节。德勤帮助银行建设“客户服务团队协作模式”。一方面，**发挥职能组合优势**，

围绕“以客户为中心”，打造客户、产品、风险的“铁三角团队协作模式”，形成聚焦客户需求的一线共同作战单元，利用客户服务团队的专业分工、各司所长。另一方面，**发挥与总行的服务联动优势**，比如建设“1+N”投顾咨询能力，每一位客户对应一位专属理财经理和N个综合投资顾问，网点与总行配合实现“1+N”专家式咨询服务模式，完成客户服务模式的转变。

此外还呈现出从“一岗一职能”转向“岗位职能互相融合”的趋势。随着智能机具、线上平台的广泛运用，90%以上的柜台业务可实现线上办理或由客服经理离柜办理，这为网点重新审视人力资源配置、盘活现有人力资源提供了新的契机。目前，一些银行正在推广将大堂经理岗与柜员岗合并为客户服务经理，打通柜台内外岗位间的职能限制，适度整合网点岗位的操作、服务与营销职能，重构智能化网点岗位体系。

数字化人才的管理与发展

在银行业数字化转型浪潮中，越来越多的组织开始意识到**人才是数字化转型的基石**。为了能在转型之路上应需而变、稳步前行，**银行业各组织亟需以不同的方式来吸引、培养发展和管理数字化人才**。

图92：数字化人才需求

数字化人才可总结为三类核心人才，数字化管理人才、数字化应用人才和数字化专业人才。



数字化人才集合了跨领域的多种能力和素质。随着金融与科技的边界不断被打破融合，银行业的业务范畴进一步向垂直领域纵深发展，对兼具数字化技术、应用与管理能力的复合型人才的需求快速增长，银行业要进一步扩大数字布局则需更多数字化人才入局。探索多样化数字化人才吸引途径，构建完善的数字化人才培养与管理机制，同时促进数字化时代下领导力的升级。

数字化人才的吸引

1. 针对关键人群（如网络金融产品经理、数据分析师等）制定**招聘策略**，提供具有**较强吸引力的薪酬**，同时探索更具**创新性、灵活性的激励方式**。
2. 随着“零工经济”时代巨幕的开启，很多外资银行采取雇佣外包团队、合同工、自由职业者、零工（按任务付费）等非传统用工的方式来充实自身的人才队伍。尤其在项目制工作（如风险管理项目、数据治理项目等）的人员配置上，更适于采用灵活的用工方式。

数字化领导力的发展锻造

成熟的数字化组织往往具备“持续创新、流动性、不断颠覆、多模式运营、敏捷性”等数字化特征，不同的数字化特征从认知、行为、情感方面对数字化领导者提出了转型要求。

首先是**认知转型**，即提出不同的想法：能够快速决策、培养概念思维、具有远见卓识、乐于创新尝试；

第二是**行为转型**，即采取不同的行动：勾勒共同愿景、识别文化差异、倡导务实合作、尊重认可他人；

第三是**情感转型**，即做出不同的反应：以同理心为突破口促进组织内部情感协同、以挑战精神和容错机制为助推器加强数字化人才培养。

领导力转型是组织转型的关键驱动要素之一，当前很多银行仍旧面临**数字化转型牵头人缺失、数字化发展愿景不明、组织内部转型合力不足**等“软实力”方面的挑战，数字化领导力的成功锻造对组织数字化转型目标的达成至关重要。

数字化人才管理可视化的打造

数字化转型目标对银行内部的人才数据的管理也提出了管理可视化的要求。虽然银行通过各类信息化手段获取了大量人才数据，但数据之间仍未被打通，当银行需要调用数据进行决策时，往往需要花费一定时间去整合、处理数据。数字化时代下，**人才可视化**管理能够**助力银行高效做出具有前瞻性的决策，先人一步，把握发展机遇**。

以银行客户经理关键任务业绩管理为例，客户经理可以通过**客户管理界面（个人视角）**掌握客户个人信息及资产情况，对电话拜访、礼品赠送等动作进行记录，并对客户相关的个性化信息进行管理，如记录客户参加的线上线下活动、特殊习惯和需求、专属营销策略等。

图93：客户经理Key Task业绩管理应用——客户管理界面

基于对每个客户的电话拜访、礼品赠送等过程管理记录



银行则可以通过**指标统计界面（组织视角）**对客户经理的有效电话数、开拓客户数、业绩完成情况等进行统计，基于相关数据分析结果挖掘客户经理业绩目标达成情况，并有针对性的采取奖励或改善措施。

图94：客户经理Key Task业绩管理应用——指标统计界面

针对客户经理的有效电话数、开拓客户数、业绩完成情况等的统计



数字化文化的建设与转型

数字化转型并非单纯的新技术革命，更为重要的是涉及人的**思维模式的转变**。企业文化是企业的根基和土壤，人才思维模式的转变、数字化转型的各项技术和举措，只有在整体企业文化适应性改造的基础上，才能够更好地落地生根、发展壮大。银行业过往的企业文化通常较为传统，各部门之间围墙高筑，并对风险避而远之。而**领先的数字化企业文化**则呈现出“**持续创新、决策权不断转变、不断颠覆、移动性产出效益**”等特征，德勤总结了23条成熟数字化组织的特征，即“数字化DNA”为企业审视自己数字化转型中的文化转型成果提供了标杆。

“数字化DNA”

- 持续创新
- 实时、按需定制
- 决策权不断转变
- 调整风险与安全的边界
- 流动性
- 跨地域
- 团队结构不断变化
- 有目的地开展协作
- 技能要求不断变化
- 工作性质与类型不断变化
- 不断颠覆
- 客户参与度提高
- 信息大众化
- 多模式运营
- 数字化业务与传统业务发展速度不一致
- 移动性产生效益
- 传统与非传统利益相关者组合不断变化
- 层级体系趋向扁平化并不断演变
- 敏捷性
- 生态系统持续受到颠覆性影响
- 决策标准不断变化
- 失败得早、失败得快才能学得更快
- 迭代性

注：“数字化DNA”是指成熟的数字化组织的特征



数字化文化的塑造发展需要以愿景为领导、以同理心为连接、以信任为基础、以挑战为动力、以共赢为目标。具体来看，首先要统一愿景、凝聚共识。“上下同欲者胜”，数字化文化的塑造需要整个组织齐心协力，这关乎愿景和使命。组织中的每个个体都需要明白，自己在朝着什么目标前行、该如何为这个目标贡献力量。这也和组织的数字化转型战略密切相关，战略是前提，而文化是背后的支持系统，如果配合良好，就能顺利运作；否则，就会互相掣肘。



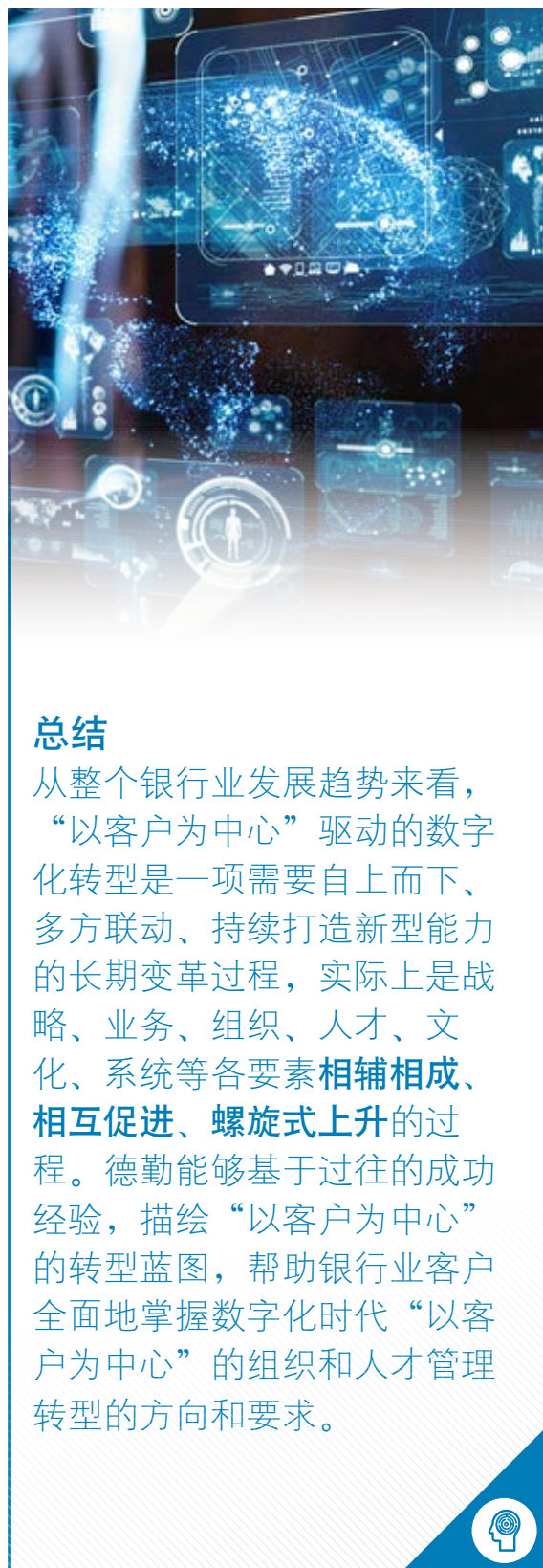
第二，组织内的每个人都要躬身入局、主动作为。不论是管理层还是普通员工，不论所属是总、分、支行还是前、中、后台，都应该主动投入到数字化文化建设中，每个人都是数字化文化的主动塑造者，而不是被动接收者。同时领导者要做出表率，建立楷模和行为规范。



第三，坚持客户导向的同时做好内部赋能。鼓励员工多与内外部客户互动，设立跨部门的用户体验团队，使用客户旅程管理方法，从客户视角研究和设计全渠道客户体验。对员工放权和赋能，给予员工可遵循的指导原则（而非规定操作细节），鼓励他们在工作中自我判断，实现组织内部的决策嵌入。



第四，打造勇于试错、开放包容的氛围。完善尽职免责机制，鼓励“快速失败”，不断让员工尝试新事物、新方法，并从失败中汲取经验教训。建设组织内部创新中心，配置专门的财务资源，定期面向组织内全体人才征集创意，对可行的创意给予内部风投资金进行项目孵化。对不同的意见和声音保持开放的态度，尊重他人的创意和想法。鼓励外部合作伙伴交流，鼓励跨职能部门、跨部门团队协作。



总结

从整个银行业发展趋势来看，“以客户为中心”驱动的数字数字化转型是一项需要自上而下、多方联动、持续打造新型能力的长期变革过程，实际上是战略、业务、组织、人才、文化、系统等各要素**相辅相成、相互促进、螺旋式上升**的过程。德勤能够基于过往的成功经验，描绘“以客户为中心”的转型蓝图，帮助银行业客户全面地掌握数字化时代“以客户为中心”的组织和人才管理转型的方向和要求。



作者

花磊

德勤中国管理咨询

组织与人才业务合伙人

电话: +86 28 6789 8168

电子邮件: leihua@deloitte.com.cn

肖含

德勤中国管理咨询

组织与人才业务高级经理

电话: +86 10 8512 5075

电子邮件: yvxiao@deloitte.com.cn

石婧琦

德勤中国管理咨询

组织与人才业务高级顾问

电话: +86 451 8586 0060

电子邮件: jishi@deloitte.com.cn



7. 万亿级市场， 中国家族办公室思考

改革开放40多年来，中国民营经济从飞速发展走向转型升级，伴随着非凡的经济增长，中国超高净值客群增速全球第一，已拥有世界第二大亿万富翁群体，其对家族财富管理与传承的需求亦然。作为私人银行与家族财富管理的核心工具，近年来家族办公室在中国逐渐兴起。但由于中国家族办公室起步较晚，底层法律法规等相关机制建设尚不完善，家族办公室的发展在迎来蓬勃机遇的同时也面临诸多挑战，打造具备强大综合资产配置能力的家族办公室将成为行业的破局之路。



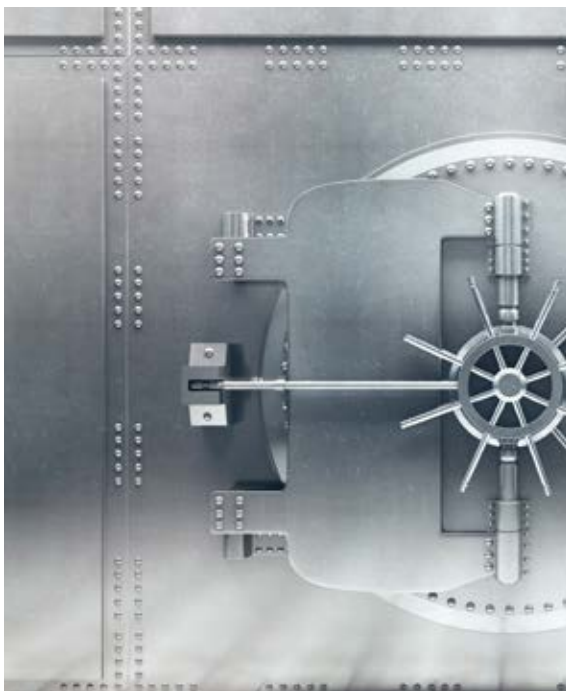
中国超高净值客群增速全球第一，家族办公室在中国逐渐兴起

根据福布斯发布的2021年福布斯中国内地富豪榜，上榜者总财富值由2020年1.33万亿美元增至1.48万亿美元。随着财富剧增，超高净值人群所面临的烦恼与日俱增。比如：随着创一代年龄逐渐增高，如何与创二代完成交班换代；如何把积累的物质财富与精神财富完成代际传承；如何面对更多元化的资产配置；如何将企业与家族财产权利的风险进行分离；如何继续履行社会责任……都是亟待解答的问题，因此，家族办公室出现在人们眼中，飞入了中国富人家。

家族办公室（以下简称为“家办”）历史悠久，最早可以追溯至古罗马时期的大“Domus”（家族主管），1868年美国纽约的银行家托马斯梅隆创办了世界上第一个家族办公室，研究如何管理和保护自己家族的财富。在海外，家办经过了上百年的发展，已经形成了非常成熟的业态。在欧美地区，家办已经成为很多超富人群的选择。而在中国，无论是法律法规还是监管部门，目前均尚未对于“家族办公室”进行定义。提及中国市场上的家族办公室，不少人认为是指，为多个高净值个人或者家庭提供全方位财富管理和家族服务，以满足其各类金融和非金融需求的专业机构。虽然市场上的家族办公室服务兼具理财和财富管理功能，具有客群针对性强、服务范围广、服务定制化、私密化、以客户为中心等特点，但有时并不能完全满足超富家族的需求。

我们在实务中发现，一些中国超富家族为实现控制股权、家族企业治理、管理家族财富、规划家族未来等目的，已经创建了以特殊目的法律实体（比如咨询公司）为载体的家族办公室。这些“家族办公室”作为私人机构，为家族（包括多家族）、家族成员、家族企业提供私密的、定制化的专业服务，包括家企治理、投资理财、法税顾问、家事咨询、健康、教育、医疗、艺术、慈善等360度服务。作为超高净值家族财富管理的顶层设计，家办旨在从专业的角度帮助家族实现资产的保值增值，完成各类财富的代际传承，实现家族的长远目标。

我们发现，从服务提供方角度考虑，除了单一家族办公室以外，目前中国家族办公室服务主要由两类机构提供：一类是传统金融机构/财富管理机构如银行、信托公司、保险公司等，传统金融机构提供服务占主要地位；另一类是专业服务机构，包括律所、会计师事务所、税务师事务所、移民公司等。两类机构之间既可以单独提供服务，也可以应客户需求合作提供家族办公室服务。但总体而言，家办对于中国市场而言仍是一个新颖的事物，加上其较高的隐秘性，国内的家办行业仍处于早期发展阶段，不管数量还是规模上都无法与欧美等发达地区相比。



中国家族办公室起步较晚，底层法律法规等相关机制建设尚不完善，家族办公室的发展面临诸多挑战

我们在分析庞大的高净值人群及超高净值人群时发现，目前国内家办总数不到3,000家，其中又存在“伪家办”，即以家办名义销售各类金融产品，而忘了家办的初心。因此，在中国，家办仍有很长一段路要走。

客观现实是，目前中国市场第三方理财机构也逐步转型做家办，但实际上缺乏直接投资的能力，本身就是中介职能，类似于投资银行或财务顾问，为超富人群提供整套财富管理解决方案。这与国外成熟的家办定位相左，国内不少家办主要赚取金融产品销售产生的佣金。因此，如何在中国市场家办服务中回归初心，建设核心能力，提升资产配置能力也成为业内最关心及热门的话题。

首先，底层的机制建设尚不完善。这是很大挑战，中国与西方最大的底层机制不同。西方家办最早源于家族信托，是解决税收问题的关键。目前中国相应的机制尚未成熟，在这种状态下，家族信托反而会产生更高的成本。

其次，家办初期与创富代的理解和信任基础不够，而这一代人的特征是更愿意亲自参与一线作战，并没有充分理解、认识到信赖专业机构就可以为他们解决专业问题。因此国内家办需要回归本源，注重与客户建立超越代际的长期关系，确立以客户为中心的服务导向商业模式来提升专业度和服务全面性。

第三，家办资产配置理念与追求资产高收益高回报的财富管理方式（如PE、VC）不同，家办的核心职能是财富的传承，因此，投资风格偏于稳健。在资产配置方面，家办强调“体系化”，通过多元化资产配置来分摊风险；且对于家办服务而言，由于其周期长，投资范围跨越多个领域，如优秀的GP、项目直投、股票、艺术品收藏、固收产品等。在多元化的资产配置模式下，家办投资策略灵活性非常高。因此，需要具备跨资产投资能力的复合型人才，拥有全球化的视野和投资实力，充分整合内外部资源，提供综合化的专属服务；还要基于数字化赋能，全面了解和梳理家族所有财富状况，实时追踪家族财富变动情况。

打造具备强大综合资产配置能力的家族办公室将成为行业的破局之路

尽管国内家族办公室的发展之路看似仍是路漫漫其修远兮，但是我们认为，中国创一代、家族财富管理的重要性及意义，同时，时间周期和经济不确定性也将进一步助推家族办公室行业在未来迎来蓬勃的黄金发展期。家族办公室行业的战略价值在逐步被市场所认可。

一方面，作为家族财富一站式服务平台，越来越多的超富家族将其视作提供财富传承顶层架构设计、专业投资建议和专业法律财税服务的可信赖合作伙伴。

另一方面，基于专业化和个性化的需求，家族办公室成为了连接资产端与资金端的特殊桥梁。无论是PE、VC想要打开超富家族的募来源源，还是财税、法律、信托等专业机构想要为超富家族提供专业的服务，都离不开家族办公室在其中的桥梁作用。

在海外，家办早已经成为同养老基金、大学捐赠基金等一样成熟的LP，他们都是风险投资机构的重要出资人。在国内，家族办公室在此方面仍处于探索阶段，但是已经成为创投圈不可忽视的力量。一般国内相对成熟的家办通常约30%的可投金额用于股权投资，偏稳健型家办的股权投资比重约为15%，如何了解家族财富委托人投资期望及诉求是能否为其有效配置资产的关键因素。具备长期生命力的家族办公室绝对不会只投资单一类型的资产，只有具备强大综合资产配置能力的家族办公室才能成功实现周期跨越。



总结

家族财富的管理与传承是一项全面系统的工程，需要进行前瞻性、全局性的规划，并综合运用多种法律、税务、资产配置、风险管理、投资组合管理、数据整合等工具。家族办公室从业者们唯有预先谋划，前瞻布局，才能在未来竞争中占得先机，实现家族办公室业务的蓬勃发展！



作者

吕岩

德勤中国管理咨询
业务转型主管合伙人

电话：+86 10 8520 7816

电子邮件：sanlv@deloitte.com.cn

陈岚

德勤中国管理咨询
业务转型高级经理

电话：+86 21 6141 2266

电子邮件：rosachen@deloitte.com.cn



8. 将气候风险融入商业银行信用风险管理体系的实践考量

根据人民银行发布的《2021年金融机构贷款投向统计报告》，2021年末，我国本外币绿色贷款余额人民币15.9万亿元，其中投向具有直接和间接碳减排效益项目的贷款分别为人民币7.3万亿元和3.36万亿元，合计占绿色贷款的67%。应对气候变化、加快低碳转型方面的融资正逐渐成为绿色金融市场中越来越重要的领域。

为应对气候变化、加快低碳转型，正确认识气候风险并评估其可能带来的影响是商业银行必须面对的事实。



气候风险

气候风险是指极端天气、自然灾害、全球变暖等气候因素及社会向可持续发展转型对经济金融活动带来的不确定性。¹

气候相关风险可以分为两类：一类是气候物理风险，包括气候变化导致的海平面上升和各种极端气候事件，受到转型风险和物理风险影响的企业，最终会将气候风险传导给与之有资金往来的金融机构；另一类是气候转型风险，包括政府为应对气候变化而出台更加严格的减排政策，清洁技术的发展对可被替代的技术和产业造成的冲击等。

从短期来看，物理风险所能带来的影响量级远远超过转型风险产生的成本，例如台风、洪水、干旱、极端高温天气和森林火灾等。与历史规律相比，由于气候变化，这些极端气候事件发生的频率和强度会变得更高并更具破坏性。

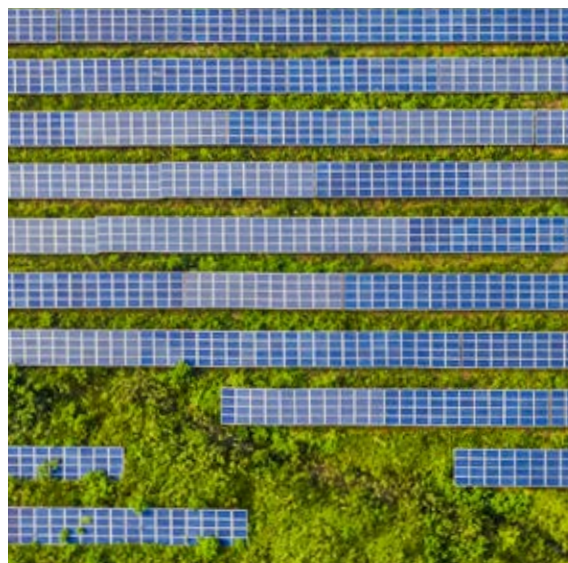
但从长远看，转型风险会耗费商业银行数以万亿计的资金。潜在收入的减少、煤炭价格上涨所提升的运营成本以及随之而来更严格的监管，这些都属于转型风险将带来的损失。总体而言，这类风险可能将在未来数十年内给金融体系带来一定不确定性。

¹ 该定义由气候相关财务信息披露工作组（TCFD）首先提出，之后巴塞尔委员会等国际组织和部分监管机构也提出类似定义。

根据全球环境信息研究中心（CDP）的报告，尽管许多商业银行已意识到气候变化对其运营的影响，但大多数商业银行仍尚未衡量气候变化对投融资组合的影响。这意味着大多数商业银行可能低估了其所面临的气候相关风险。另一方面，商业银行也能抓住这个巨大的机会来促进向低碳转型。

气候风险对信贷业务生命周期的影响

我国提出“30·60”碳达峰碳中和目标后，各大银行机构纷纷研究制定工作方案，将气候风险纳入全面风险管理体系。商业银行通过调整信贷资金供给、差别化融资成本定价等方式，未来在应对气候变化方面将发挥着主导作用，商业银行应重新审视其信贷业务战略以应对气候变化的相关问题，在信贷业务生命周期的各个阶段中考量气候风险因素的影响。



将气候风险融入信贷流程各业务环节的的考量





战略规划与产品研发

商业银行应重新审视其信贷业务战略以应对气候变化相关问题，并需要考虑以下几个方面：所服务的市场、行业及相关客户；目前所提供的产品和服务；以及预计未来向市场提供的创新业务。战略调整可以从银行的可持续发展目标入手，包括减少投资组合碳排放，或是减少整体的气候风险暴露。

商业银行需要将主要的信贷业务策略和重点产品落实到适当的风险偏好、信用风险管理流程和相关政策中。

此外，银行还应加快产品创新以应对气候风险，并推动投资组合向低碳转型。



授信与审批

银行针对借款人的气候风险设立专项评分的情况越来越多，同时可以将气候风险评估整合至信贷评估的标准流程中。

这些动态评估还应考虑客户的物理风险和转型风险、客户应对气候变化的韧性以及为减轻气候相关威胁而采取的措施。银行应审查客户的低碳转型进展、未来生产计划，以及是否具备对可再生能源的利用能力。这些评估都需要使用与气候情景和环境趋势相关的专业知识，因此，银行可能需要招募具有相关专业背景的专业人士。



客户开发与贷前尽调

理想情况下，银行开发客户建立信贷关系时就应着手评估物理风险和转型风险对客户信用风险的影响。开发的新客户应与商业银行战略规划中设定的目标行业和目标客户一致。

尽职调查程序的范围和程度可能取决于客户所在的经济行业、地理位置和公司规模。目前一些大型商业银行尝试在了解客户阶段就进行更严格的审查，要求客户提供更多类型的数据，例如新业务活动的能源使用情况、供应链信息以及每单位营收的碳排放量等。

商业银行应要求对涉及特定行业（如石油天然气、木材、棕榈油或大豆等）的交易加大尽职调查力度，甚至可能正式制定计划，停止向专门从事北极钻探、山顶采矿或其他危及生物多样性业务的企业提供融资。

对银行管理层而言，如何在客户开发过程中获取充分、必要的信息，同时又不会让客户感到过于繁杂，也是一项棘手的任务。一些客户经理可能缺乏相关经验，无法向客户充分地传达银行战略，或是无法为客户匹配合适的产品。银行尤其需要对高排放高污染的客户予以密切关注，并为他们提供转型指导。此外，信用风险管理部门也应与其他部门合作，优先处理能够减轻气候风险或带来绿色技术新机遇的业务。



押品管理与风险对冲

物理风险和转型风险都会影响抵押品价值，前者会对实体资产造成直接损害，后者的形式则较为多样，例如化石燃料资产因滞销跌价带来的损失，或是房地产价值的变动等。目前，商业银行转移气候风险的机会有限，因为市场尚未成熟，市场参与者对这背后的气候风险指标体系和建模缺乏专业知识和信心。此外，受制于有限的碳强度相关数据，制定风险对冲策略也并非易事。另一难点是在开发新的衍生品合同或对冲工具时，应如何预估气候变化带来的间接影响，例如供应链中断等。

金融稳定委员会²鼓励银行不仅要将气候风险评估融入信贷管理政策，还要融入押品管理政策。根据压力测试的结果可以调整相关指导政策，以确定如何针对不同借款人调整押品要求，或要求借款人提供信用保险或其他风险缓释举措。

在衡量转型风险时，由于气候变化情景的周期一般较长，而信贷业务的期限相比之下则要短得多，如何将气候变化情景落实到整体信贷业务层面对商业银行来说则是一项挑战。

² 金融稳定委员会（New Financial Stability Board）又称“20国集团金融稳定委员会”，是20国集团伦敦金融峰会后设立的一个专门性国际组织。



资产组合监控与管理

商业银行若要对存量客户和新开发客户的信贷资产组合进行持续监控和管理，就需要制定新的方法论，在借款人和资产组合层面量化气候风险，并借助不同的气候情景开展压力测试。

这些复杂的工作需要数据统计技术和专业判断相结合。即使可供借鉴的历史数据有限，模拟情景也应设法对气候相关损失的规模进行推断。

商业银行可以使用自上而下和自下而上的方法量化气候风险对于违约概率和预期损失的影响。前者首先从气候情景对借款人资产负债表和损益表的影响进行基础分析，再计算这些结果对借款人违约概率（PD）会产生怎样的影响。后者结合了与燃料成本、碳价格、能源需求和借款人特征相关的预测，在单体客户层面调整财务报表，从而延伸到投资组合层面以衡量气候风险对投资组合造成的预期损失。然后，银行可以运用宏观经济学和专业学科知识来进行校准，并对各行业在不同气候情景下引发演变的风险驱动因素进行微调。

为更好评估气候风险对借款人信贷价值的影响，银行需要更多的数据支撑，如碳排放量、碳强度等，来管理转型风险或制定低碳转型的战略，以及供应链风险。引入多种数据来源有助于更好地了解气候冲击对全球经济和市场的影响，包括与极端天气事件、农作物产量下滑、劳动力市场扭曲或发电量调整有关的影响。情景模拟也可以测试转型风险因素和不同的政策走向，以及这两者之间的联系。

将气候风险整合进商业银行投资组合管理的常见技术包含负面筛选，限制特定风险行业的敞口在总融资中的比例，以及在特定环保问题出现的情况下对授信流程设置自动否决程序。



违约管理

违约管理是可能需要银行因气候风险而做出一些改变的领域。贷款处置及回收管理也可能因气候风险而产生新的挑战。这些挑战可能会影响管理层的决策，如在二级市场上出售贷款以及不良贷款重组方案的协商。

数据采集和存储也可能是违约管理的关键。银行应该挖掘违约的根本原因，并评估气候是否是其中一个因素，即使气候风险看起来可能与贷款损失无关。例如，一家科技公司可能由于供应链问题而无法偿还本金或利息，而这个供应链问题来源于与世界上其他地方发生的毁灭性洪灾。

商业银行还应该将因气候变化导致的逾期和违约数据融入信用风险评估体系。如果未能在风险归因的来源中识别出气候因素，商业银行很可能会在其信用风险评估模型中低估气候风险。考虑到金融系统存在相互依赖性，商业银行还应该考虑其他机构违约可能带来的第二轮损失以及由此对商业银行资产负债表的影响。



报告和披露

过去投资者往往关注企业每股收益（EPS）表现，现在更注重环境、社会与管治（ESG）实践。监管机构、投资者和其他利益相关者越来越希望商业银行能够披露与气候有关的风险和机遇，他们越来越多地审查短期、中期和长期气候情景下银行的韧性塑造计划。

2015年，G20框架下的金融稳定理事会成立了气候相关财务信息披露工作组（TCFD），推动金融行业对气候风险进行评估，并对利益相关方披露。

TCFD的建议报告为信贷资产组合相关的气候风险的计量、管理和报告提供了框架，受到国际金融市场参与者的高度重视与广泛认可，目前已获得来自全球78个国家、超过2,000家组织和机构的支持。

TCFD框架要求在四个方面进行报告：治理、战略、风险管理以及指标和目标。随着气候风险评估体系的不断完善，许多银行正在建立自己的TCFD框架，包括不同时段的风险和机遇的识别与评估，以及管理层和董事会在管理方面的角色和作用。由于在风险评估中涉及大量主观判断，这类分析不可避免地带有主观性。

国内商业银行中，中国工商银行是首家加入TCFD的金融机构，并参照TCFD框架，完成了3次《绿色金融专题报告》及《中国工商银行2021半年度ESG专题报告》的编制。中国建设银行、中国农业银行和中国银行均于2021年加入TCFD。我们列示了中国四大国有商业银行与国际同业金融机构在气候风险方面的信息披露比较。

中国四大国有商业银行与国际头部商业银行关于气候风险的信息披露比较

商业银行	信息披露	情景分析考量因素	风险管理
中国工商银行	<ul style="list-style-type: none"> 于2017年加入TCFD，参照TCFD建议要求，完成3次《绿色金融专题报告》及《中国工商银行2021半年度ESG专题报告》编制 高气候风险行业：煤电、石化、化工（含煤化工）、钢铁、有色金属冶炼、建材等行业 	<ul style="list-style-type: none"> 长期情景分析：时间跨度10年，设置轻度、中度和重度三种压力情景，主要考虑国内碳排放权交易市场的碳价变动情况，并参考央行与监管机构绿色金融网络（NGFS）的碳价情景 	<ul style="list-style-type: none"> 评级监测考虑环境因素，对火电行业、水泥行业、电解铝行业、钢铁行业、气候、碳交易等开展压力测试 对“两高”行业实施到户分类管理，坚持差异化政策
中国建设银行	<ul style="list-style-type: none"> 于2021年加入TCFD 高气候风险行业：火电、钢铁、水泥、航空等行业 	<ul style="list-style-type: none"> 设置转型风险情景，考量政策风险、市场风险的影响 	<ul style="list-style-type: none"> 对火电行业、化工行业等开展压力测试
中国农业银行	<ul style="list-style-type: none"> 于2021年加入TCFD 高气候风险行业：火电、钢铁、水泥 	<ul style="list-style-type: none"> 长期情景分析：时间跨度30年，主要参考央行与监管机构绿色金融网络（NGFS）的碳价情景和国内碳排放权交易市场的碳价变动情况，设置有序转型、无序转型、温室世界、政策规划等四种压力情景，综合考虑碳价、煤电发电量、电价以及能源结构等因子在不同碳减排路径下的变化 	<ul style="list-style-type: none"> 对煤电行业开展压力测试
中国银行	<ul style="list-style-type: none"> 于2021年加入TCFD 高气候风险行业：火电、钢铁、水泥行业 	<ul style="list-style-type: none"> 设置短期、中期和长期情景，考量气温、降水量、海平面等长期趋势，洪水、风暴、干旱、热浪等短期事件 	<ul style="list-style-type: none"> 对火电、钢铁、水泥行业等开展压力测试 禁止为严重损害生物多样性的项目提供信贷 从2021年第四季度开始，除已签约项目外，不再向境外新建煤炭开采和新建煤电项目提供融资
汇丰银行	<ul style="list-style-type: none"> 完成了5次TCFD标准的气候风险披露 高气候风险行业：汽车、建筑、化工、金融和采矿、石油和天然气、电力和公共事业行业 	<ul style="list-style-type: none"> 情景分析：时间跨度30年，设置温室世界、有序转型和无序转型三种情景，综合考虑政策、经济和社会等因素 	<ul style="list-style-type: none"> 承诺2030年实现自身运营和供给零排放，2050实现投融资碳中和 2016年承诺停止对新增或扩建煤电项目及部分油气开采融资 对高煤电企业加强尽职调查，致力实现2025年减少25%煤电融资投放，2030年减少50%煤电融资投放 对自身设施和六个高气候风险行业开展实验性的气候风险压力测试
花旗银行	<ul style="list-style-type: none"> 完成了3次TCFD标准的气候风险披露 高气候风险行业：能源大宗商品、电力、交通运输、工业、采矿、化工、零售品、房地产、金融业、通信 	<ul style="list-style-type: none"> 长期情景分析：长期升温情景 短期情景分析：基于碳价格变动，适合中短期贷款风险分析 	<ul style="list-style-type: none"> 承诺2030年实现自身运营零排放，2050实现投融资碳中和 2015年承诺停止对新增或扩建煤电项目及部分油气开采活动融资 2025年之后不再对煤电企业提供融资，不再向没有低碳转型计划的客户提供服务 承诺2030年之后不再对25%的收入来自煤矿开采的矿业公司提供融资，不再对OECD成员国中煤电能源使用大于5%的客户提供融资（非OECD持续到2040）
德意志银行	<ul style="list-style-type: none"> 完成了5次TCFD标准的气候风险披露 计划在2022年的报告中披露范围3中的资产组合的碳排放 高气候风险行业：交通运输、石油和天然气、钢铁、金属和采矿、电力和天然气以及化工 	<ul style="list-style-type: none"> 长期情景分析：时间跨度15年，包括碳价格、转型成本、能源需求变化等因素 气候风险组分分析：基于不同细分行业和地区的气候风险类型，评估自身气候风险程度、指导贷款发放 	<ul style="list-style-type: none"> 承诺2050实现投融资碳中和 2017年承诺停止对新增或扩建煤电项目及部分油气开采融资，2025年不再向煤炭开采行业提供融资 收紧对高煤电企业融资 对未设定转型计划的企业逐步撤资

数据来源：以上数据来自银行披露的年度报告、ESG报告、绿色金融专题报告、TCFD报告等。

德勤建议：



建立气候风险数据库

逐步推动并开展对企业客户低碳转型等数据的收集、整合及测算，形成独有的企业客户气候风险数据资产，从而支持投融资合理化配置与决策以及相关金融工具创新。



开展投资组合分析

对商业银行投融资敞口开展基于行业、地域等关键维度的组合分析，评估投融资敞口对于转型及物理风险的敏感程度，为气候风险量化管理提供基础。



加快气候风险的量化研究

目前市场上对绿色金融的研究较多，但量化气候风险的影响仍然存在一定难度。如何量化气候风险敞口，特别是对特定信贷资产违约概率以及违约损失率的影响，将是未来评估气候风险的重要方向。如何在内部信用评级模型以及预期信用损失模型中量化气候风险，将会是气候风险管理以及信贷资产拨备计提的实践中重要的突破。



增进外部合作

积极协调外部专家资源，加强内外部沟通交流，寻求与第三方研究机构的合作机会，引入专业领域的分析方法、搭建分析模型和利用专家经验来扩展气候风险的专业知识库。



加强人才培养

评估气候风险、审查低碳转型进程、开展气候风险对冲、量化气候风险影响等工作需要专业化技能，加快内部人才培养、做好专业人才储备迫在眉睫。



在商业银行信用风险管理全流程中融入气候风险的特别考量是一项艰巨且漫长的挑战，但这是引领银行业整体迈向零碳银行，并助力全社会实现碳中和目标的必经之路。



*本文部分引自德勤金融服务行业研究中心报告 *Embedding climate risk into banks' credit risk management: Practical considerations*。

作者

Val Srinivas 博士

Deloitte Services LP

银行业及资本市场首席研究员

德勤金融服务行业研究中心主任

电话: +212 436 3384

电子邮件: vsrinivas@deloitte.com

张文 博士

德勤中国金融服务业

风险咨询总监

电话: +86 10 8512 4642

电子邮件: joycewzhang@deloitte.com.cn

伍芬琳

德勤中国气候变化与可持续发展服务

副总监

电话: +86 10 8512 4621

电子邮件: fewu@deloitte.com.cn

刘书阳

德勤中国金融服务业

审计及鉴证高级经理

电话: +86 21 6141 2307

电子邮件: denliu@deloitte.com.cn

五、2022年 宏观经济和银行业发展展望



着力稳定宏观经济大盘

2022年政府将GDP增长目标设在了5.5%左右，略高于市场预期。我们对今年居民消费继续保持韧性、以及外贸表现出色较有信心，这两大部门可以贡献至少4个百分点的GDP增速，所以关键问题在于投资能实现多少增长。尽管当前出现俄乌冲突和疫情反弹等挑战因素，经济不确定性有所上升，但宏观政策将“稳字当头”，以带领国内经济发展爬坡过坎。2022年一季度GDP增长4.8%，经济长期向好的基本面不变。

迄今为止，恒大事件及其溢出影响已经得到较好控制。随着房地产行业有序整合的继续推进，消费者可能会更有信心承担额外的债务（这其实也是隐含的政策目标，2022年1月住建部也罕见强调“充分释放居民住房需求”）。不过，寻找新的增长点来弥补房地产的增速缺口是一个长期渐进的过程。今年《政府工作报告》亦明确提出，要适度超前开展基础设施投资，并且中央对地方转移支付将增加约人民币1.5万亿元，总规模达到近人民币9.8万亿元，增长18%，以缓解那些土地销售低迷省份的地方财政压力。

关注俄乌冲突带来不确定性

2022年2月下旬爆发的俄乌冲突显然是今年的第一桩“黑天鹅事件”。对中国而言，俄乌冲突将带来许多经济和地缘政治上的影响和不确定性，尤其是通胀前景将恶化。几乎所有亚洲经济体都是原油和天然气的净进口国，如果原油价格高于每桶100美元，大多数亚洲经济体肯定会遭遇更严重的通货膨胀。中国制造业下游环节的激烈竞争将抑制消费端的通胀，因此许多企业不得不面临比去年更严重的利润挤压。因此，预计中国政府会运用更多的财政杠杆为企业纾困。

能源价格上涨也将促使中国推动能源转型、践行“双碳”目标，但外部不确定性也将导致政策制定者重新评估短期内的减碳力度。与去年工作报告不同，今年政府并未对“单位GDP能耗下降”设定具体目标，而是把能耗强度目标在“十四五”规划期内统筹考核，以避免“一刀切”和运动式“减碳”。

图95：原油价格上涨加剧通胀前景



数据来源：Wind

货币政策实施力度加大

两会期间，政府工作报告中首次提出“加大稳健的货币政策实施力度”，表明今年货币政策取向稳健偏宽松。不搞大水漫灌，又满足实体经济合理有效融资需求，重点领域和薄弱环节得到的金融支持将进一步加大。

表38：2021与2022年政府工作报告对货币政策的相关描述

	2022年	2021年
政策取向	加大稳健的货币政策实施力度	稳健的货币政策要灵活精准、合理适度
M2和社融增长	扩大新增贷款规模，保持货币供应量和社会融资规模增速与名义经济增速基本匹配	货币供应量和社会融资规模增速与名义经济增速基本匹配
宏观杠杆率	保持宏观杠杆率基本稳定	保持宏观杠杆率基本稳定
普惠小微企业贷款	无	大型银行普惠小微企业贷款增长30%以上
利率	推动金融机构降低实际贷款利率、减少收费，让广大市场主体切身感受到融资便利度提升、综合融资成本实实在在下降	推动实际贷款利率进一步降低，继续引导金融系统向实体经济让利。今年务必做到小微企业融资更便利、综合成本稳中有降

数据来源：国务院政府工作报告，德勤金融研究

宽信用持续发力稳增长

2021年底中央经济工作会议确立了“稳中求进”的政策方向，随后人民银行降准、降息。今年一季度社融新增人民币12.06万亿元，其中3月增量人民币4.65万亿元，远超市场此前预期。2022年一季度GDP增长4.8%，并且今年首次全面降准已如期而至，人民银行于4月25日降低金融机构存款准备金率0.25个百分点，引导金融机构运用降准资金支持受疫情影响严重的行业和中小微企业。下调后金融机构加权平均存款准备金率为8.1%。

相比中央经济工作会议“增强信贷总量增长稳定性”描述，今年政府工作报告直接提出“扩大新增贷款规模”以及“推动金融机构降低实际贷款利率、减少收费”，释放积极的信用宽松信号。宽信用低成本信贷环境下，今年的新增贷款规模将显著提高。普惠金融领域、“专精特新”企业、绿色金融、出口信贷等领域仍为信贷投放重点领域。

人民银行《2021四季度货币政策执行报告》表示，观察流动性松紧程度最直观、最准确、最及时的指标是市场利率。今年1月货币市场利率LPR下降，有望推动实际贷款利率继续下行。为实现稳增长目标，若房地产拖累经济减速，政策利率再次调整也有可能。

金融进一步支持广大市场主体

今年政府工作报告中并未设定大型银行普惠小微企业贷款的量化指标，并将去年重点支持的受疫情影响较大的“小微企业群体”进一步扩展到“广大市场主体”——帮助广泛的市场主体都切实感受到融资便利度提升，综合融资成本稳中有降。

金融支持实体经济的内涵更为丰富。具体包括三个方面：首先是继续支持中小企业生产经营。4月18日，人民银行、外汇管理局印发《关于做好疫情防控和经济社会发展金融服务的通知》，出台23条举措支持做好疫情防控和经济社会发展金融服务；二是支持乡村振兴。2022年2月，中央一号文件《中共中央国务院关于做好2022年全面推进乡村振兴重点工作的意见》发布，定调乡村振兴金融服务的重要性；三是支持“新市民”金融需求。3月，银保监会、人民银行联合印发《关于加强新市民金融服务工作的通知》，支持鼓励银行保险机构提高新市民金融服务的可得性和便利性。所谓“新市民”指已在城镇居住但还没有户口或刚拿到户口不足两年、三年的人群。目前，这部分人口数量约3亿多，他们面临安居乐业、就业创业、租房买房、孩子上学、老人养老需求，对此监管还会出台相关办法予以金融服务支持，这也属于广义“三农”服务范畴。

首提设立金融稳定保障基金

防范化解金融风险始终是政府经济工作及金融监管的核心。

首先是杠杆率保持稳定。2021年，GDP增长8.1%，宏观杠杆率272.5%并且已连续5个季度下降。2022年稳增长环境下，疫情防控有力、经济内生动力不断增强以及有效的宏观政策将共同促进宏观杠杆率保持稳定。第二是高风险金融机构处置。当前疫情反复，国际地缘政治冲突加剧，全球通胀和经济衰退等外部不确定性因素持续加大，中小型金融机构潜在风险持续增加，特别不良资产压力和资本金缺口。第三是房地产业风险化解。今年2月以来，中国东方资产管理公司、中国长城资产管理公司相继各发行人民币100亿元金融债券用于房地产行业风险化解。地产商的不良资产处置将提速。随着“稳地价、稳房价、稳预期”房地产长效机制持续完善，市场有望保持总体平稳运行。

2022年政府工作报告首次提出设立金融稳定保障基金，发挥存款保险制度和行业保障基金的作用，运用市场化、法治化方式化解风险隐患。金融稳定保障基金是各国处置问题机构的普遍做法，在美国、欧洲已有成功运用的经验。过去几年，监管在包商银行、安邦保险等金融机构风险事件处置过程中积累了相关实操经验，金融稳定保障基金的设立可丰富风险处置资金的来源，可由地方政府发起设立，以制度化方式纾困企业，降低市场对人民银行最后贷款人职能的依赖，防范道德风险。

金融数字化转型加快推进

2022年1月12日，国务院印发《“十四五”数字经济发展规划》。展望2035年，数字经济核心产业增加值占国内生产总值比重将达到10%（2020年该比例为7.8%），力争形成统一公平、竞争有序、成熟完备的数字经济现代市场体系。1月17日，《中国银保监会办公厅关于银行业保险业数字化转型的指导意见》（简称《意见》）发布，受众包括商业银行、金融资产管理公司、理财公司、保险公司以及养老金管理公司等，目标到2025年，银行业保险业数字化转型将取得明显成效。监管正式将金融机构数字化转型顶层设计写入政策法规，在战略组织流程、经营管理、数据能力、科技能力、风险防范等方面都提出了明确要求，例如大力推进个人金融服务数字化，推动解决“数字鸿沟”问题等。结合央行发布的《金融科技发展规划（2022-2025年）》，金融数字化转型工作路线图更为清晰。银行保险业数字化转型之路将进一步加快。

数字经济的发展需要现代化数字金融体系的有力支撑。目前，大型银行持续加大科技投入，设立了金融科技子公司夯实信息技术能力，但中小型银行对技术的应用程度和相关资源仍然有限，金融机构数字化转型仍面临各方面的挑战。一是金融创新同时伴随着新的风险，需要持续夯实数据、科技及相应风险管理能力；二是数字化人才队伍建设仍需加强。银行业协会对54家上市银行的研究显示，2020年大型银行和上市股份行金融科技投入占营业收入比重平均为3.19%，科技研发人员占比为5.60%。全球范围来看，领先银行的科技投入占比普遍在10%或以上。根据《意见》要求，更多具有科技背景的专业人才将进入董事会或高管层，数字化领军人才、核心专家的比例将逐步提高。

作者

许思涛

德勤中国首席经济学家

德勤研究中心负责人

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

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)
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

殷伯昌

德勤中国金融服务业
管理咨询主管合伙人 (中国香港)
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

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

李燕

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

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

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
税务与商务咨询主管合伙人
电话: +86 10 8520 7567
电子邮件: natyu@deloitte.com.cn

曾春

德勤中国华西区
金融服务业主管合伙人
电话: +86 28 6789 8128
电子邮件: ezeng@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

吕岩

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

唐文剑

风险咨询合伙人
电话: +86 10 8512 5766
电子邮件: darwintang@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

尤忠彬

德勤中国金融服务业
管理咨询主管合伙人 (中国大陆)
电话: +86 21 2316 6172
电子邮件: zhyou@deloitte.com.cn

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

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

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

曹丽娜

审计及鉴证合伙人
电话: +86 10 8520 7018
电子邮件: linacao@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

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

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“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

德勤中国公司治理中心主管合伙人
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号栋20楼
邮政编码: 410008
电话: +86 731 8522 8790
传真: +86 731 8522 8230

成都

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

重庆

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

大连

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

广州

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

杭州

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

哈尔滨

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

合肥

安徽省合肥市蜀山区潜山路111号
华润大厦A座1506单元
邮政编码: 230022
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

南昌

南昌市红谷滩区绿茵路129号
联发广场写字楼41层08-09室
邮政编码: 330038
电话: +86 791 8387 1177

南京

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

宁波

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

三亚

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

上海

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

沈阳

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

深圳

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

苏州

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

天津

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

武汉

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

厦门

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

西安

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

郑州

郑州市金水东路51号
楷林中心8座5A10
邮政编码: 450018
电话: +86 371 8897 3700
传真: +86 371 8897 3710

因我不同
成就不凡

始于1845

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 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, 了解德勤全球约312,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

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

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

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

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。

© 2022. 欲了解更多信息, 请联系德勤中国。
Designed by CoRe Creative Services. RITM0931853



这是环保纸印刷品