

优化全球金融市场业务
应对银行流动性及资金风险

目录

内容概要	04
全球监管展望	05
资金部门面临的挑战	08
开启金融市场业务优化之路	11
结语	14
联系人	15

内容概要

本报告中，德勤全球金融服务团队就全球监管格局如何影响银行应对流动性和资金风险的能力、资金部门面临的挑战，以及金融机构如何在流动性和资金风险管理优化过程中提升自身管理水平进行了分析和研究。

过去十年监管政策的变化促使金融机构更加关注监管合规。如今，全球协作的日益削弱为金融机构带来了新的挑战：全球监管分化——监管政策因地制宜，且这种转变愈演愈烈。我们在此份报告中对影响资金部门的主要监管政策变化进行了重点说明。

金融机构正持续关注来自运营、流程、数据和系统方面的诸多挑战。本报告重点探讨了金融机构在这些领域所面临的主要挑战及潜在的应对方案。我们认为金融机构应结合自身技术能力开展全面评估，尽管这样做的收益可能要在中长期才能得以体现，但仍将超过大规模变革可能给金融机构所带来的成本和挑战。

最后，我们概括出三大短期举措，助力资金部门有效应对危机后监管分化，打造一体化、流程化的流动性及资金业务架构。我们同时还指出了一些金融机构尚未成熟的业务领域，有机会从中实现效益优化和节约成本的目标。

Matthew Dunn

全球资金业务联席领导人
金融服务业
德勤美国

Thomas Spellman

全球资金业务联席领导人
金融服务业
德勤英国

全球监管展望

德勤监管策略中心发布了[2019年金融服务行业监管展望系列报告](#)，旨在协助全球金融机构提前应对监管挑战。我们对以下与国际大行资金部门密切相关的课题展开了深入解析。

概览

金融危机十年后，银行资本充足情况远超危机前，流动性也大大提高。这场金融危机推动全球协同应对，制定了一系列新规，为当前更为强健稳定的金融体系提供了有力支撑。

然而，当前全球协同举措日益削弱，跨境监管协作意愿降低。全球各地区着手制定符合当地实情的监管规定，造成监管分化日趋显著。金融稳定理事会近期发布的一项报告¹重点探讨了这一问题，并分析了哪些地区的监管实践和监管政策可能导致市场分化。

展望这一监管前景，全球金融机构不仅必须遵守其经营所在地的监管规定，而且随着危机后各项改革的推进，他们还需优化全球范围的运营模式、治理架构、法律实体架构和记账模式。许多国家的监管机构将关注重点从重新制定监管规定转向监管本身，金融机构面临越来越高的监管要求。监管机构更广泛地开展现场监督检查也证实了这一点，他们通过直接接触金融机构以便进一步了解他们的风险状况和偏好，风险管理架构和应对措施。

对资金部门的影响

为应对上述挑战，需要特别关注下列对银行资金部门产生较大影响的多个重要监管法规变化，包括：

- **净稳定资金比率：**随着净稳定资金比率的实施，全球监管分化越发明显。根据巴塞尔银行监管委员会最近一份关于监管架构落实进度报告显示²，尽管该规则实施的最后期限是2018年1月，但其27个成员国中仅有10个制定了净稳定资金比率。在欧盟，净稳定资金比率是最近制定的《资本要求指令V》/《资本要求规定II》立法一揽子计划的组成部分之一，体现了欧盟背离巴塞尔银行监管委员会相关标准的意愿。这为证券融资交易提供了更为宽松的稳定融资来源，将在四年内分阶段逐步实施，且可通过未来立法予以延期。与此同时，日本金融厅也于近期中止了净稳定资金比率的实施。全球监管分化以及根据地区特殊性而专门制定相应监管规则的趋势或将持续，这将为全球金融机构带来更多挑战。

- **压力测试：**过去的流动性压力测试侧重于评估短期内（通常为30至90天）综合压力情景的影响。然而现在，评估长期持续压力下（如：180天，或某些情况下为期1年）的流动资金水平正在成为业内的发展趋势。欧洲央行于今年年初进行了首批流动性监管压力测试，以审查180天内的净流动资金状况。部分监管机构非常希望了解金融机构如何应对压力情况下的流动资金状况，及其对净稳定资金比率的影响。此外，许多金融机构目前正在根据金融稳定理事会发布的指引，针对处置计划提升流动性建模能力。全球监管机构已经或正在采用这些指引来制定各自解决流动性及资金问题的方法，这再次证明了监管分化日趋显著。
- **杠杆比率：**在实施巴塞尔银行监管委员会3%的最低杠杆比率要求方面，大多数地区保持了一致。欧盟近期确认，在已商定的3%基准杠杆比率下，基于杠杆的全球系统重要性银行设立缓冲区，按其50%的风险加权资产进行额外调整，这两者均符合一级资本要求。
- **伦敦银行同业拆借利率（LIBOR）转换：**监管分化趋势持续深化，英国金融行为监管局、美国商品期货委员会等监管机构宣布逐步弃用伦敦银行同业拆借利率，转而采用其他无风险利率。前者设定了以2021年底为最后期限，停止使用伦敦银行同业拆借利率作为金融合同的参考比率，而其他监管机构也发布了类似声明。预计全球将发行350万亿美元的金融产品，期限为隔夜至超过30年不等³，如何确定获取的无担保资金的利率，及如何评估对当前资金转移定价架构的影响，这必然是资金部门的重点关注领域。此外，从伦敦银行同业拆借利率转向其他利率会影响资产和负债状况，导致潜在的资产负债不匹配，为司库带来资金风险，并影响应对利率风险的措施，例如按股权市值评估的净利息收入和净值。不再采用伦敦银行同业拆借利率作为贴现系数，亦将对资金部门的资金和流动性成本造成影响。
- **交易账户根本审查（FRTB）：**巴塞尔银行监管委员会最初于2016年1月提出对交易账户实施根本审查，之后在业内开展了相当长一段时间的广泛咨询。欧洲银行管理局2018年公布的数据显示，接受评估的大型欧盟银行需要增加52%的一级资本⁴才能应对市场风险，该等预计所需的大额资本增量一定程度上解释了为何交易账户根本审查难以推进的深层次原因，以及为何欧盟政策制定者决定开展多步骤的实施策略，这比国际标准希望达到的目标更为复杂。实施的第一步是关于报告要求，是欧盟近期系列法案中已达成的一项内容。而第二步法定资本要求则有待进入下一系列法案（《资本要求规定III》）中。巴塞尔银行监管委员会设定实施交易账户根本审查的目标时间原为2022年1月，但欧盟可能至少会推迟两年执行。因此，法定资本要求将会继续以现行市场风险规则为基础。
- **“围栏”改革：**出现监管分化的另一领域是“围栏”。美国和欧盟的监管机构已在不同地区开展不同的监管举措。在美国，外国银行机构早在2016年7月前就被要求成立美国中间控股公司。而欧盟也于近期在《资本要求指令V》/《资本要求规定II》中通过了类似法规，要求资产超过400亿欧元的非欧盟银行必须成立中间控股公司。这一法规将在三年内分阶段实施，因此最终将于2022年6月全面实施。英国则采取不同的监管措施，要求按产品分别制定不同的监管要求，即要求各大银行必须于2019年1月前将核心零售银行业务与投资和国际银行业务进行隔离。这将对英国不受“围栏”保护的银行的资金业务造成直接的影响，他们无法继续倚赖零售存款业务，而需要从市场上去筹集资金。

- **贷款市场报价利率(LPR)机制：**2019年8月中国人民银行发布公告，为深化利率市场化改革，提高利率传导效率，推动降低实体经济融资成本，决定改革完善贷款市场报价利率（LPR）形成机制。从央行确定的报价形成机制来看，未来政策利率向贷款利率的传导路径转变为“公开市场操作利率（MLF）-LPR-贷款利率”，使得货币政策传导到贷款利率的通道更加顺畅，央行获得更大主动权。机制改革还新增部分城市商业银行、农村商业银行、外资银行和民营银行加入报价行，增强LPR报价的代表性，助于贷款利率市场化定价的形成，推动贷款利率并轨。此外，新机制还明确要求各银行不得协同设定贷款利率定价的隐性下限，旨在通过增强市场竞争，提升银行风险定价能力，降低风险溢价，带动贷款实际利率水平进一步降低。

全球金融机构面临遵循各类分化的监管法规的挑战，而监管机构也面临着是否采用或做出调整的问题。拉丁美洲和非洲尤其如此。这些地区的众多监管机构必须决定是否全方位采用巴塞尔提出的包括信用、市场和运营风险管理模型，而该等模型在更发达国家已经根据自身情况进行了调整，或根据国内市场现状进行调整，但同时也继续执行《巴塞尔协议》规定的资本充足性原则。这将导致《巴塞尔协议III》实施的分化风险加剧。

尽管面临遵守不同监管规定的挑战，金融机构仍需将关注重点转向优化运营策略。资金部门发现众多监管合规项目导致合规成本不断增加，现在则可借机重新审视其运营模式，简化监管和管理信息报告流程，挖掘团队之间的协同效应，强化/实现日常（T+1）流动性覆盖率报告，合理调整数据来源以降低成本。

在开展资本和流动性审查过程中，监管机构越来越希望银行内部风险管理和业务决策流程中充分运用内部资本充足评估程序和内部流动性充足评估程序。为了达到上述要求，金融机构必须重新审视其内部风险管理的治理架构。

小结

总体而言，全球银行监管格局的分化趋势日渐明显，若置之不理，这一趋势将会对跨地区开展业务运营的银行造成重大影响，而且将可能阻碍建立一套更为简化和可持续性的监管、风险及合规基础架构。在这种情况下，金融机构需审视当前策略，找准时机对自身进行优化，以便能有效地应对各类复杂运营情况。

资金部门面临的挑战

除了监管分化外，作为日常运营的一部分，金融机构还需应对一系列来自运营、流程、数据和系统方面的挑战。目前主要通过信息技术方案解决这些问题，但也导致合规成本日益上升。未来监管政策的主要变化在于更全方位地评估解决方案以及技术能力，以便打造一体化和流程化的架构。从中长期来看，这一策略带来的益处将超过这类大规模变化带来的成本和挑战，显然是利大于弊。

制定有效应对这些挑战的综合措施要求金融机构管理层就综合职能模式所带来的益处达成共识。一致的意见和预期有助于大幅度减少实现下述优化措施所面临的挑战。尽管需要前期资金投入，但从中长期来看，利用技术实现手段能够大大减少实施中所出现的问题，从而降低成本。评估投资回报有助于加强部门和领导层对改善解决方案的支持力度。

下面详述了当前金融机构面临的多项挑战及应对措施。面对不同的历史遗留问题、运营模式或系统架构，并没有一种方案能解决所有金融机构所面对的问题，资金部门可采取多项举措应对这些挑战。

运营模式与治理

挑战	德勤的建议
<ul style="list-style-type: none">流动性报告的编制通常是在监管报告、风险和资金之间存在重复交叉，团队之间难以统一；各部门缺乏统一的综合运营模式，从而导致各部门依据自身需求开展不同的管理手段，而不是在整个金融机构层面开展一体化管理；抵押品日常监控和管理方法各不相同，各部门不定期进行相关数据的输入和收集，并未考虑交易初始时间、数据输入和报告的端到端流程；在很多情况下并未厘清各部门的职责。	<ul style="list-style-type: none">整合资金或财务部门内的报告编制功能，组建一支专职团队，专司编制报告（同时涉及监管和管理信息）；厘清各地区各团队人员的职责范围，指定报告编制人和负责人；管理流动性整体评价的同时，也应开展适当的审查和审批流程；金融机构管理层应就综合一体化运营模式的益处达成共识，该模式能够减少优化中需要面对的挑战；报告中所体现的内容必须呈报至高管层（如资产负债管理委员会），并纳入到整体战略和规划职能中。

流程和控制

挑战	德勤的建议
<ul style="list-style-type: none"> • 监管与管理信息报告所采用的流程和控制架构不同； • 内部流动性压力测试流程需要提升，模型通常不是内部模型有效性验证的一部分； • 通常由于被动管理，且高管层未参与端到端押品管理流程的设计（如，押品来源、文档记录、系统录入以及报告），因此存在多种不同的押品管理流程； • 在很多情况下，人工识别、计量、监控以及报告利率风险的活动未被完整记录或了解； • 风险定价能力需要提升； • 资金部门与业务部门（现金与抵押品）之间缺乏一套用于监测现金和抵押品在不同法人实体（按所使用货币和交易对手划分）之间的日间流动性风险管理的综合流程。 	<ul style="list-style-type: none"> • 流动性监管与管理信息报告应采用一致的流程和控制架构； • 动态资产负债表预测和压力测试情境应被纳入压力测试方法； • 为抵押品定义清晰的端到端流程，以强化资金部门对于可融资抵押品的监督； • 一体化流程包括流动性和内部收益率计算，并清晰说明所使用的假设和情境（如客户行为）； • 调整定价策略，优化资产业务定价基准利率的选择，完善符合市场价格变化和参与同业竞争需要的定价曲线； • 随着实时支付的不断发展，银行应在流程和控制架构中内嵌应对不断变化的押品管理和日间流动性要求。

数据与报告

挑战	德勤的建议
<ul style="list-style-type: none"> • 监管（例如流动性覆盖率和净稳定资金比率规则）与管理信息报告、流动性压力测试，以及恢复和处置计划报告采用不同的数据源； • 在某些情况下，通过数据输入增强内部压力模型，以评估压力情境的影响； • 抵押物来源数据并未简化，且严重依赖人工，导致报告信息不一致； • 数据颗粒度不足，特别是对行为假设开展评估时尤其凸显； • 需要了解净利息收入和权益经济价值的当前状态和未来预测，并具备监测和报告风险承受能力和风险限额的能力。 	<ul style="list-style-type: none"> • 使用相同且一致的数据源编制监管与管理信息报告、流动性压力指标以及恢复和处置计划报告； • 强化内部流动性数据管理，关键数据差异需要识别并获得批准； • 额外的数据颗粒度能够实现更高效的每日流动性与押品管理和监测，并据此制定中长期决策； • 基于数据颗粒度的不同级别，开展综合数据需求分析，形成净利息收入/净息差框架。

系统架构

挑战	德勤的建议
<ul style="list-style-type: none">流动性监管报告与管理信息报告使用不同的平台；公司管理决策依赖于重要的监管/管理信息报告；用电子表格监测并管理押品，手动获取数据，而非集成的决策支持平台；尚未建立定价模型和工具；不同职能部门（如金融市场部、财务部）出于不同的目的，展开净息差分析，导致数据来源与系统要求之间存在诸多差异。	<ul style="list-style-type: none">为流动性监管与管理信息报告建立单独的决策支持平台（如压力测试、预测以及错配）；技术平台应包括一个单独、集中化的押品数据收集系统，包括将数据链接到基础交易所需的属性；与其他系统和工具进行对接（例如估值更新、交易截止日期）；利用大数据技术，强化客户分析，实现向模型化、工具化、系统化定价转型；动态系统架构应能实现对于金融市场部门和财务部门的输入与输出的有效整合，包括数据来源的一致性和数据本身的可追踪性。

小结

高效、精简的业务运营和一体化的技术平台的实施，需要金融机构高管层就其未来发展愿景达成共识，也就是这样做势必能为金融机构带来诸多益处。随着金融市场部门发展日益成熟，他们将能够更好的预测未来，提升金融机构应对流动性风险和资金业务的能力，实现业务和法人实体的合理化，削减成本，在金融机构内部扮演更具战略意义的角色。

开启金融市场业务优化之路

金融市场业务优化不是一蹴而就的，需要通过大量思考、分析和论证，了解并评估金融机构资金部门的现有发展成熟度，明确预期目标，确定优化领域，并制定实施路线图以提升利润。金融机构需根据自身在资金业务发展成熟度曲线上的位置以及未来的目标，逐步实施以下措施。

我们认为金融机构应采取三项短期措施，全力应对危机后监管分化，打造一体化、流程化的流动性及资金业务架构：

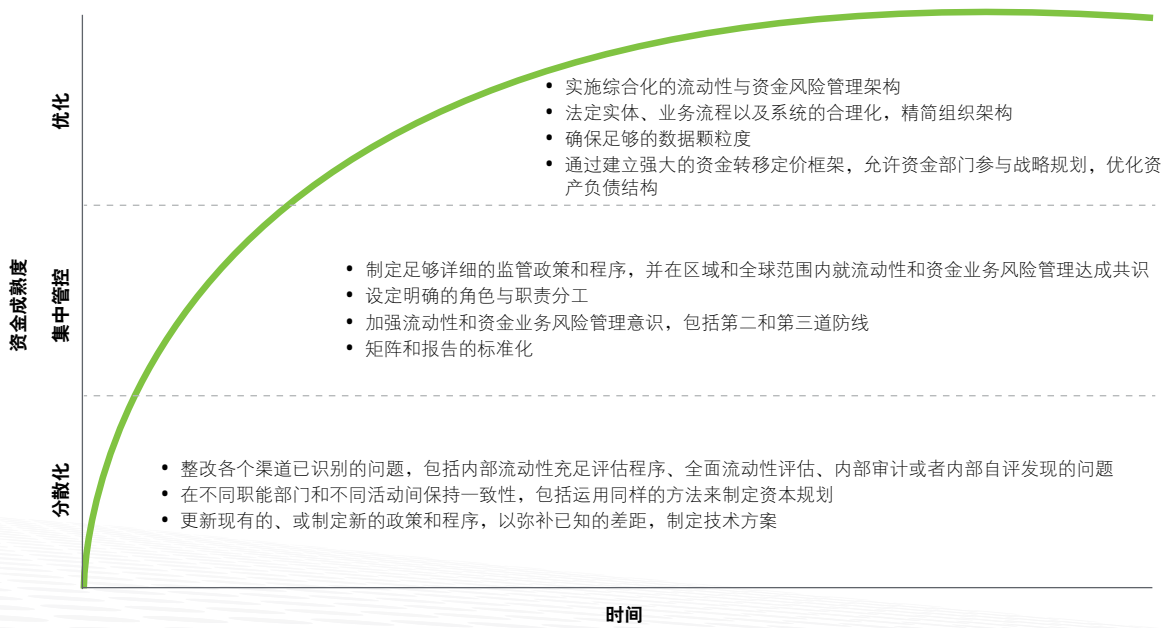
- 确定银行资金部门在资金业务发展成熟度曲线上的位置——是处于分散化状态、集中管控模式或者已经步入优化阶段？
- 明确资金部门的预期目标状态，确定优化领域；
- 制定实现目标状态的一揽子计划——包括对初始资源要求预估和对首选技术手段的看法。

资金成熟度曲线示例

为了合理应对金融机构面临的挑战，我们认为金融机构有必要了解他们在资金成熟度曲线上的位置，以找到沿着曲线快速发展的最佳方法。

成熟度曲线可以分为分散化、集中管控和优化三个阶段。尽管我们清楚朝着优化运营模型发展很重要，但仍有很多金融机构处于分散化和集中管控的阶段。

图1：资金成熟度曲线示例



明确目标状态，确定优化领域

一旦确定了资金部门在成熟度曲线上的位置，银行就应在向预期目标前进的过程中，确定优化领域并列明优先级。以下是对银行尚未充分实现成熟发展的部分领域的情况描述，表明银行仍存在优化和节约成本的空间。虽然危机后的监管法规和准则会直接或间接地覆盖各个领域，但单个领域的成熟度普遍较低，且符合规则和准则的程度参差不齐。

- **资金转移定价：**资金转移定价可能不在全球监管要求的审查范围之内，这将成为引领银行业务决策、实施精确定价的重点关注领域。
- **限额体系与监测：**流动性、资金以及资本限额体系已被纳入危机后监管规则制定流程，并需要继续调整和扩大以应对业务和管理模式以及资产负债组合的变化。
- **压力测试：**虽然监管压力测试情景已处于实施过程中，银行应继续强化监管与内部压力测试的报告机制和分析能力，以确保不同假设和业务规划之间的一致性。
- **应急资金计划与恢复和处置计划：**应急资金计划与恢复和处置计划的预警指标、触发因素、行动计划、角色，现金流预测以及其他因素应保持一致，并不断改进。
- **流动性储备：**资产规范与流动性储备管理已被纳入管理制度，但需监测并维持可以与资本架构进行融合的成本最优储备范围。
- **存在变现障碍的流动性与资本：**资金部门将继续评估法定实体之间的组内流动资金量，并监测流动性储备在压力下受到的影响。一些银行已将合理化法定实体纳入战略目标，这些银行的司库将继续制定计划，释放受限的流动性与资本，以削减开支。
- **抵押品管理：**已基本实现较高水平的管理和监测，但仍需通过其他手段，更加精细化地实施持续且准确的监测，包括留置权和估值的考量。
- **流动性数据、衡量标准及分析工具：**在大多数情况下，金融机构在汇报流程上仍需一定程度的技术处理，尤其是在基础数据不足以满足实施流动性管理和衡量需要的情况下；此外，如有必要，应更多关注全局视野和区域聚合视野。

- **日间流动性：**日常管理报告已被用来证明其合规性，然而还需进一步加强管理手段，通过建立治理架构和流程，为实时计量与监测流动性提供证据。
- **利率风险：**针对银行账簿中净利息收入和权益经济价值的计算、监测和管理的监管压力仍将继续存在，金融机构应增强对建模、自动化、分析以及重组数据颗粒度的关注，尤其是在利率环境不断变化的情况下。
- **融资与资产负债管理：**通过遵守净稳定资金规则或调整融资结构并根据风险偏好管理流动性风险，持续增强对资金业务风险管理的关注。此外业界亦探索通过对业务部门、资产负债管理部门和资金部门之间的互动，进而影响银行的商业决策和战略。
- **其他：**资金部门需要监测并管理的其他重要流动性和资金业务事项包括：模型与模型风险、现金流预测、外汇风险、风险偏好设定、风险整合以及风险管理。金融机构需要建立标准流程，如建立第二道防线（如风险或数据部门）、第三道防线（如内审）、全面流动性评估与审查以及内部流动性充足评估程序等监管驱动机制。

计划实现目标状态

当金融机构资金部门持续面临复杂状况时，需要依靠资源、行动和资金来共同应对挑战，从而金融机构才可能以一种可衡量的方式沿着资金业务的成熟度曲线不断发展。只有确定了愿景，制定了可行的优先计划，并得到高管层的同意和支持，金融机构在成熟度曲线上的进展才能被量化。

除了支持现有金融市场业务发展模式之外，银行还需持续监测流动性和资金业务发展步伐，以便在监管和竞争压力下得以持续保持领先。

结语

尽管监管复杂性和分化趋势日益显著，但银行的司库和金融市场部门仍需密切关注即将发布的监管新规将如何影响银行应对流动性和资金风险的能力。与此同时，银行需要采取措施，精简运营并整合技术平台，以应对相关挑战。

虽然各家银行的优化方式各不相同，但我们列出的三项短期行动可以助力银行将重心转移到监管合规之外的领域对资金业务流程进行优化。通过评估资金部门在成熟度曲线上的位置，银行可以对尚未实现成熟发展的领域进行评估。针对这些待优化领域，资金部门将沿着成熟度曲线向前发展，并在其内部发挥更大的战略作用。

我们希望本报告可以为银行如何应对监管挑战提供前瞻性的新视角，助力资金部门在优化过程中顺利应对挑战。

尾注

1. FSB Report on Market Fragmentation (4 June 2019) <https://www.fsb.org/2019/06/fsb-report-on-market-fragmentation-2/>
2. BIS Fifteenth progress report on adoption of the Basel regulatory framework (26 October 2018) <https://www.bis.org/bcbis/publ/d452.pdf>
3. ICE Benchmark Administration (18 March 2016) https://www.theice.com/publicdocs/ICE_LIBOR_Roadmap0316.pdf
4. Basel III Monitoring Exercise (4 October 2018) <https://eba.europa.eu/documents/10180/2380948/2018+Basel+III+Monitoring+Exercise+Report.pdf>

本报告原名 *Optimizing global treasury - Managing banks' liquidity and funding risk*
由德勤全球金融服务行业团队撰写，德勤中国对此份报告进行了翻译

联系人

中国

吴卫军

德勤中国
副主席
金融服务业领导合伙人
+86 10 8512 5999
davidwjwu@deloitte.com.cn

郭新华

德勤中国金融服务业
银行业及资本市场领导合伙人（中国大陆）
+86 10 8520 7289
jasonguo@deloitte.com.cn

方烨

德勤中国金融服务业
风险咨询领导合伙人（中国大陆）
+86 21 6141 1569
yefang@deloitte.com.cn

张杰

德勤中国金融服务业
风险咨询合伙人
+86 137 6187 1308
kenjzhang@deloitte.com.cn

孙珊珊

德勤中国金融服务业
风险咨询经理
+86 185 1210 5266
shansun@deloitte.com.cn

陈子建

德勤中国金融服务业
银行业及资本市场领导合伙人（中国香港）
+852 2531 1828
briantkchan@deloitte.com.hk

Tony Wood

德勤中国金融服务业
风险咨询领导合伙人（中国香港）
+852 2852 6602
tonywood@deloitte.com.hk

林国辉

德勤中国金融服务业
风险咨询经理
+86 186 1130 0745
kenglin@deloitte.com.cn

海外

资金业务服务领导人

Matthew Dunn

美国

mattdudd@deloitte.com

Thomas Spellman

英国

thspellman@deloitte.co.uk

全球领导人

Anna Celner

全球银行业及资本市场领导人
瑞士

acelner@deloitte.ch

James H Caldwell

全球金融服务风险咨询领导人
美国

jacaldwell@deloitte.com

Vishal Vedi

全球风险咨询财务风险领导人
英国

vvedi@deloitte.co.uk

作者

David Hewitt

英国

dahewitt@deloitte.co.uk

Dilip Menon

英国

dimenon@deloitte.co.uk

Elisabetta Tisato

意大利

etisato@deloitte.it

Joan Cheney

美国

jcheney@deloitte.com

Kelvin Fryer

英国

kelfryer@deloitte.co.uk

Nabil Cacheiro-Hamdi

美国

ncacheirohamdi@deloitte.com

全球联系人

美洲

Joan Cheney

美国

jcheney@deloitte.com

Paul Lech

加拿大

plech@deloitte.ca

亚太

Benny Koh

新加坡

bekoh@deloitte.com

Sawako Ueno

日本

sawako.ueno@tohatsu.co.jp

Steven Cunico

澳大利亚

scunico@deloitte.com.au

Tony Wood

香港

tonywood@deloitte.com.hk

欧洲

Frederic Bujoc

法国

fbujoc@deloitte.fr

Luigi Mastrangelo

意大利

lmastrangelo@deloitte.it

Phillip Flockermann

瑞士

pflockermann@deloitte.ch

Roald Waaijer

荷兰

rwaaijer@deloitte.nl

Russell Hulett

英国

rhulett@deloitte.co.uk

办事处地址

北京

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

长沙

中国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

中国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 0317 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

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

广州

中国广州市珠江东路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

中国杭州市上城区飞云江路9号
赞成中心东楼1206-1210室
邮政编码：310008
电话：+86 571 8972 7688
传真：+86 571 8779 7915 / 8779 7916

哈尔滨

中国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

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

香港

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

济南

中国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-N座
电话：+853 2871 2998
传真：+853 2871 3033

蒙古

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

南京

中国南京市新街口汉中路2号
亚太商务楼6楼
邮政编码：210005
电话：+86 25 5790 8880
传真：+86 25 8691 8776

上海

中国上海市延安东路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

中国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

中国深圳市深南东路5001号
华润大厦13楼
邮政编码：518010
电话：+86 755 8246 3255
传真：+86 755 8246 3186

苏州

中国苏州市工业园区苏惠路88号
环球财富广场1幢23楼
邮政编码：215021
电话：+86 512 6289 1238
传真：+86 512 6762 3338 / 3318

天津

中国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

中国武汉市江汉区建设大道568号
新世界国贸大厦49层01室
邮政编码：430000
电话：+86 27 8526 6618
传真：+86 27 8526 7032

厦门

中国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

中国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

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。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。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成员及其关联机构在澳大利亚、文莱达鲁萨兰国、柬埔寨、东帝汶、密克罗尼西亚联邦、关岛、印度尼西亚、日本、老挝、马来西亚、蒙古、缅甸、新西兰、帕劳、巴布亚新几内亚、新加坡、泰国、马绍尔群岛、北马里亚纳群岛、中国（包括香港特别行政区和澳门特别行政区）、菲律宾与越南开展业务，并且均由独立法律实体提供专业服务。

德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家本土注册成立的中国专业服务机构，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。

本通信中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）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。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

©2019。欲了解更多信息，请联系德勤中国。
Designed by CoRe Creative Services. RITM0317474



这是环保纸印刷品