

Deloitte.

德勤

# 闪耀的北极星

—— 第四张报表再观中小银行转型之路

德勤中国  
2023 年 9 月

因我不同  
成就不凡

始于 1845







# 目录

1	中小银行整体业绩回顾 .....	2
1.1	盈利能力：增速放缓，分化日益显著 .....	2
1.2	资产规模：稳健增长，结构亟需优化 .....	4
1.3	资本补充：渠道受限，长期发展承压 .....	5
2	中小银行价值管理框架 .....	8
2.1	前情回顾：第四张报表价值管理体系 .....	8
2.2	溯源观星：银行价值管理北极星 .....	9
2.3	拨云见雾：中小银行价值管理框架 .....	10
3	样本银行价值分析洞察 .....	13
3.1	战略层 .....	13
3.2	客户层 .....	17
3.3	产品层 .....	24
3.4	渠道层 .....	32
4	中小银行价值管理建议 .....	38
4.1	主动布局绿色金融 .....	39
4.2	纵深推进交易银行 .....	40
4.3	积极探索科创金融 .....	41
4.4	持续深耕普惠金融 .....	42
4.5	精准拓展消费信贷 .....	43
4.6	双轮驱动财富管理 .....	44
5	结语 .....	46



# 前言



朱磊

德勤中国

创新数字化研发中心 合伙人

风险咨询数字工厂 主管合伙人

第四张报表 产品合伙人

“

两年前，德勤中国发布《**第四张报表：银行价值管理白皮书**》（“白皮书”），深入探索了商业银行价值构成、驱动和增长之路，为展望中国银行业未来发展的新开局、新篇章、新征程提出了数字化时代下的新破局之道。

随着深刻影响历史进程的大事件接连发生，我们渡过了极不平凡的两年。

尽管面对异常复杂和不确定的国际、国内环境，以及多重超预期因素的冲击，中国银行业仍然展现出非凡的韧性，交付了一份令人钦佩的答卷。

这其中，国有大行固然肩负稳定大盘的使命，全国性股份制银行亦在坚持探索创新发展的路径。

而我们特别注意到，**区域性中小银行**作为新时代中国特色金融的重要新兴力量，通过深耕资源禀赋，积极推进特色化经营与数智化建设，也走出了一条条极具个性的转型之路。

两年以来，**德勤第四张报表也在演进。**

在第四张报表2.0的价值管理体系中，我们创新性的引入了“**北极星指标**”的概念，期望帮助商业伙伴识别与战略、业务最相关的绝对核心指标，从而将价值管理变得更明确、更聚焦、更可行。

”

现在，就让“北极星指标”如同在黑夜中指引旅人的方向一般，指引我们再观中小银行转型之路.....



# 研究对象

本报告围绕中国境内区域性商业银行<sup>[1]</sup>（含城市商业银行、农村商业银行）开展研究，并从中选取 **32 家上市中小银行** 作为【样本银行】进行分析，信息和数据均来源于其披露的报告和公开信息，包括但不限于：

近三年年度报告、国家金融监督管理总局网站、银行官方网站及公开媒体报道等提供的相关信息。

这 32 家样本银行包括（按拼音首字母顺序进行排序）：

- |          |            |            |
|----------|------------|------------|
| 1. 北京银行  | 12. 江西银行   | 23. 盛京银行   |
| 2. 成都银行  | 13. 晋商银行   | 24. 苏州银行   |
| 3. 重庆银行  | 14. 九江银行   | 25. 天津银行   |
| 4. 长沙银行  | 15. 兰州银行   | 26. 威海银行   |
| 5. 甘肃银行  | 16. 泸州银行   | 27. 厦门银行   |
| 6. 贵阳银行  | 17. 南京银行   | 28. 西安银行   |
| 7. 贵州银行  | 18. 宁波银行   | 29. 重庆农商银行 |
| 8. 哈尔滨银行 | 19. 齐鲁银行   | 30. 广州农商银行 |
| 9. 杭州银行  | 20. 青岛银行   | 31. 郑州银行   |
| 10. 徽商银行 | 21. 上海银行   | 32. 中原银行   |
| 11. 江苏银行 | 22. 上海农商银行 |            |

注[1]：至本文截稿之日，据国家金融监督管理总局网站公开的金融许可证信息，全国共有城市商业银行 125 家，农村商业银行 1,609 家，合计 1,734 家。

# 术语释义

## “中小银行”

如无特别说明，本文所称“中小银行”，泛指中国境内区域性商业银行，包括城市商业银行、农村商业银行。

## “样本银行”

如无特别说明，本文所称“样本银行”，均指代本文选取的 32 家上市中小银行（名单请参见“研究对象”）。

## “第四张报表”

第四张报表，全称为“第四张报表价值管理体系”，是德勤中国与上海国家会计学院等专业机构联合研发的价值洞察、衡量和管理工具。


第四张报表从企业的战略、用户、产品、渠道和数智科技等维度入手，洞察价值驱动因素、识别价值衡量指标，助力价值管理落地。

## “北极星”指标

北极星指标（North Star Metric），也叫作第一关键指标，是指与企业战略和各项业务发展最相关的绝对核心指标。

北极星指标的命名由来：这些指标一旦确立，就像北极星一样闪耀在空中，指引企业的业务团队向同一个方向迈进（提升这一指标）。



The background of the slide is a deep blue night sky filled with numerous stars. A prominent, glowing band of the Milky Way galaxy stretches across the upper half of the image. In the lower right corner, the black silhouette of a telescope mounted on a tripod is visible, pointing towards the upper left. The overall composition suggests a theme of looking back or exploring the past.

# 第一章 中小银行整体业绩回顾



# 1 中小银行整体业绩回顾

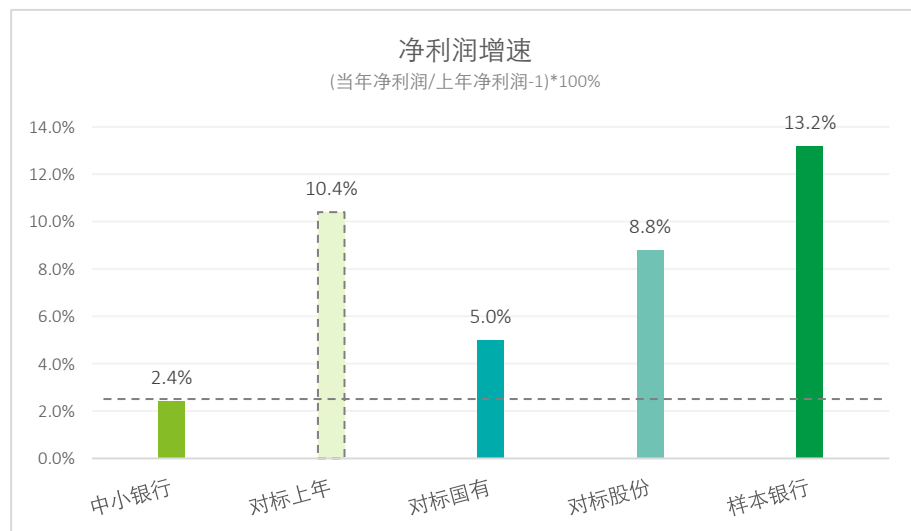
## 1.1 盈利能力：增速放缓，分化日益显著

### 1.1.1 盈利能力评价指标：1. 利润增速

基于国家金融监督管理总局发布的数据，2022 年全国中小银行（指中国境内城市商业银行及农村商业银行，下同）净利润总额为 **4,634 亿元**，同比利润增速仅为 **2.4%**。

纵向来看：利润增速对标上年大幅下降 **8 个百分点**；

横向来看：该增速也显著低于大型国有银行（**5.0%**）及股份制银行（**8.8%**）的表现。（图 1.1A）



[图 1.1A] 2022 年全国中小银行净利润增速分析及对标

随着利率市场化改革的深入，中小银行存贷利差逐步收窄；伴随大行服务重心下沉，中小银行的手续费等中间业务收入亦明显承压，中小银行创利能力“雪上加霜”，**利润增速分化显著，银行业的马太效应逐步显现。**

然而，值得注意的是，反观我们选取的 32 家样本银行，其平均利润增速达 **13.2%**，显著高于中小银行整体平均水平，甚至高于全国股份制银行的平均值，值得深入研究。

编者注：32 家样本银行 2022 年录得净利润总额为 **2,257.5 亿元**，占全国中小银行净利润总额的 **48.7%**。



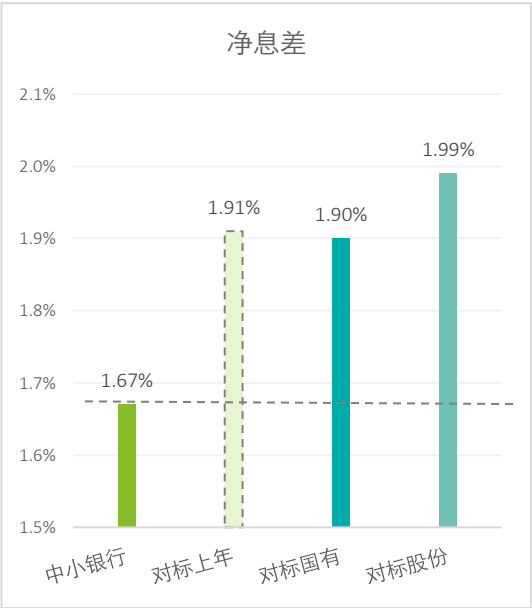
1.1.2 盈利能力评价指标：2. 净息差

截至 2022 年末，我国商业银行整体净息差下行至 **1.91%**，较上年同期降低了 **17** 个基点。

而中小银行面临资产端利率下行、负债端成本刚性的“两端挤压”，其净息差更是收窄至 **1.67%**，较上年同期下降 **24** 个基点，降幅显著高于行业水平。（图 1.1B）

由于中小银行对利息收入的依赖更高，息差收窄对其盈利能力的影响更大；而影响的主要原因可能是其相对而言在**渠道数量和获客成本**等方面**不具优势**，规模效应有限。

同时，**缺乏鲜明的客户定位和特色产品**也导致中小银行普遍在营销及议价能力上欠缺相应支撑。



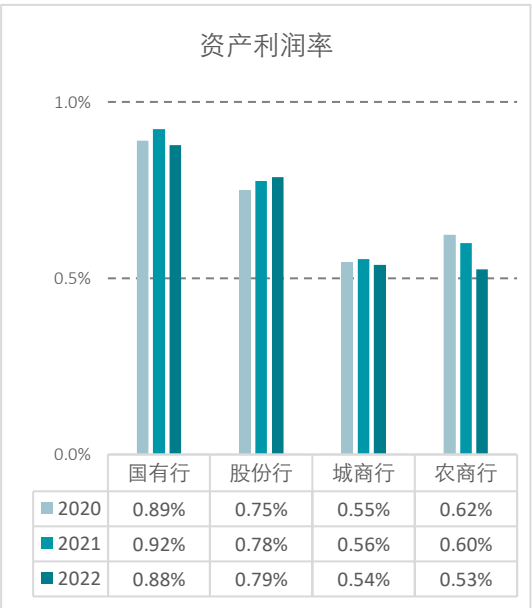
[图 1.1B] 2022 年中小银行净息差分析及对标

1.1.3 盈利能力评价指标 3：资产利润率

资产利润率方面，中小银行同样显著低于国有行及股份行（图 1.1C），并呈同比下降趋势。

值得关注的是，2023 年 4 月 10 日，市场利率定价自律机制发布金融机构《合格审慎评估实施办法（2023 年修订版）》，其中明确了商业银行资产利润率（ROA）不低于 **0.50%** 的要求。

截至 2022 年末，城、农商行的平均值均已非常接近该临界下限值。



[图 1.1C] 2022 年中小银行资产利润率分析及对标



## 1.2 资产规模：稳健增长，结构亟需优化

截至 2022 年底，全国中小银行资产规模达 **99.9** 万亿元，同比增长 **10.1%**，增速较上年提升 **0.2** 个百分点，低于大型商业银行（**12.9%**），但高于股份制商业银行（**6.9%**）。

从占比来看，中小银行资产规模在银行业金融机构中占比已达 **26.3%**，已然成为新时代中国特色金融的**重要新兴力量**。

[图 1.2A] 2022 年中小银行资产情况分析

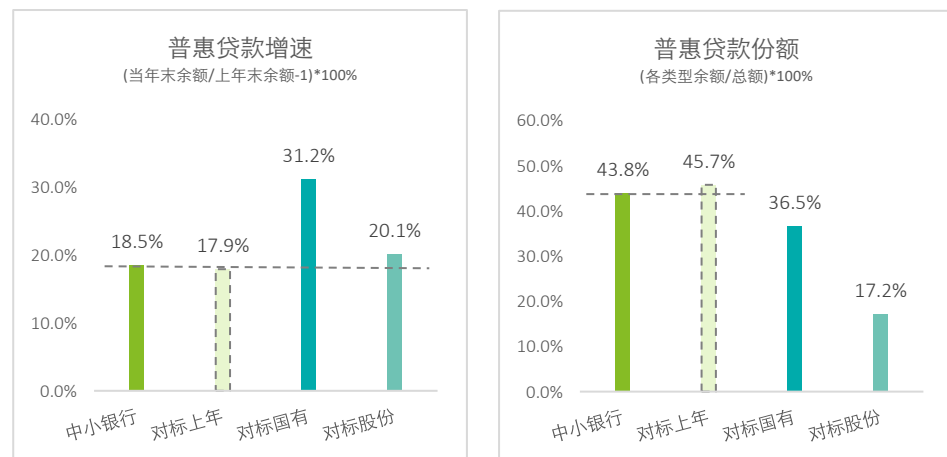


### 1.2.1 资产结构评价指标：1. 普惠贷款增速、2. 普惠贷款份额

近年来，在服务实体、回归主业的政策导向下，国内银行纷纷加大信贷投放力度，尤其是普惠金融、“三农”贷款等领域。其中，国有大行凭借资金成本、服务网络和信息科技优势，重点发力中小银行传统业务领域，在一定程度上对中小银行形成“挤出效应”。

从指标上反映，中小银行无论是增速还是份额都受到了相应的冲击。

横向来看，2022 年中小银行的普惠贷款增速显著低于国有大行 **12.7** 个百分点；纵向来看，中小银行的普惠贷款份额则较上年下降了 **1.9** 个百分点。（图 1.2B）



[图 1.2B] 2022 年中小银行普惠贷款分析及对标



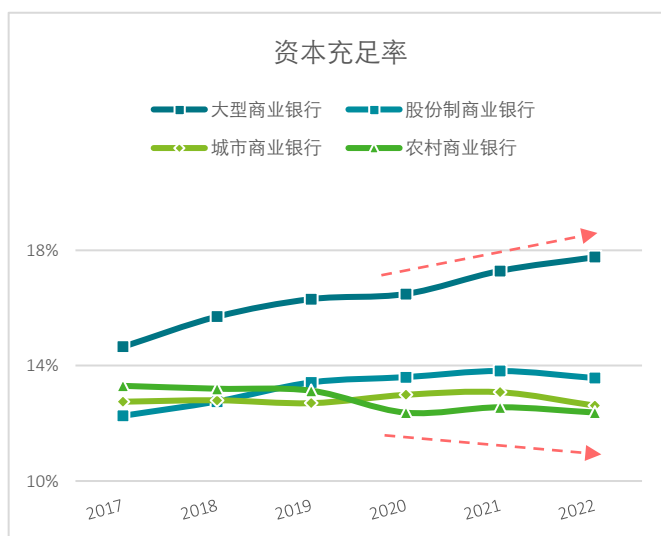
### 1.3 资本补充：渠道受限，长期发展承压

#### 1.3.1 资本补充能力评价指标：资本充足率

截至 2022 年末，我国商业银行资本充足率为 **15.17%**，其中国有大型银行资本充足率达到 **17.35%**，显著高于行业平均水平。

从中小银行来看，2022 年末城商行资本充足率为 **12.61%**，农商行为 **12.37%**，均低于行业均值。

长期趋势显示，该差距在 2017 年以后还有所加大（图 1.3A）。



[图 1.3A] 2017-2022 年中小银行资本充足率分析及对标

导致中小银行资本充足率偏低的原因是多样化的。

首先，**外源性融资难是核心原因**。外源性融资工具（如增资扩股、公开发行上市、发行二级资本债等）是商业银行补充各类资本的重要来源，但这些工具对银行资质本身也有着较高的要求，多数中小银行难以满足，或者需要更高的融资成本。

其次，**利润增速下滑也导致中小银行自身造血功能减弱**，主要来源于利润留存的内源性融资能力亦显不足。

在资本监管框架之下，财务表现趋弱的上市中小银行通过资本市场进行股权再融资补充资本也受到制约，而非上市中小银行的股权对民间资本的吸引力亦下降。再加上大型商业银行纷纷发行二级资本债补充资本，对中小银行发债形成挤压。同时，中小银行往往追求规模快速发展，不够重视资本的集约使用，因此资本充足率自然持续下滑。

资本补充能力在很大程度上影响和制约中小银行业务发展和转型创新的空间，因此其长期可持续发展或将面临更严峻的挑战。





回顾 2022 年，中小银行的整体业绩总体呈现三大趋势：

1

盈利能力下降（相关指标：利润增速、净息差、资产利润率等）

2

行业竞争加剧（相关指标：普惠贷款增速及份额等）

3

资本补充受限（相关指标：资本充足率）

中小银行面临的发展困境，表面上看是宏观经济下行和行业竞争加剧的影响，深层次看更是**战略定位不清、用户经营粗放、产品缺乏特色、渠道覆盖不足、赋能体系薄弱**等多方面因素造成的银行价值和市场竞争力下降的结果。

因此，中小银行应聚焦价值和竞争力提升，明晰战略业务定位，重塑用户、产品、渠道的价值管理体系，夯实运营、科技、数据、风控等中后台赋能基础，尽快提升盈利能力，破解价值弱化带来的资本补充困境，长期持续提升发展能力，走上符合自身特点的差异化、特色化的发展道路。





## 第二章 中小银行价值管理框架





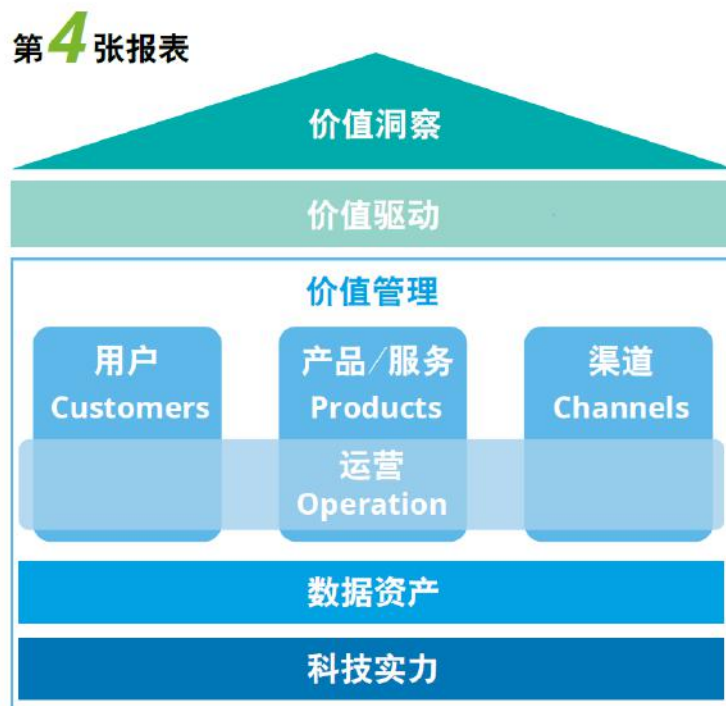
## 2 中小银行价值管理框架

### 2.1 前情回顾：第四张报表价值管理体系

随着金融企业持续推进数字化、智慧化转型（“数智转型”）及业财融合多元化发展，其价值驱动也必将呈现出多因素化的特征。

因此，早在 2016 年，德勤第四张报表团队就指出，**仅以财务结果论英雄的时代已经过去**，银行需要体系化地梳理价值构成，并逐个击破，找到价值驱动要素。

德勤第四张报表价值管理体系从价值洞察出发，以用户、产品/服务、渠道、运营、数据资产、科技实力等多视角价值驱动因素为依据，从中识别并分析企业新价值增长点的构成、驱动和评估管理方式。



[图 2.1] 德勤第四张报表价值管理体系框架



## 2.2 溯源观星：银行价值管理北极星

### 何为北极星指标？

北极星指标（North Star Metric），也叫作第一关键指标，最早由谷歌公司提出并广泛应用于互联网行业，是指与现阶段战略和各项业务发展最相关的绝对核心指标。这些指标一旦确立，就像北极星一样闪耀在空中，指引企业的业务团队向同一个方向迈进。

### 为何引入银行业？

银行业对北极星指标的应用最早出现在招商银行。

2018 年，招商银行为了实现真正以客户体验为导向的核心目标，果断决定从关注交易的零售 AUM（资产管理规模）指标变为关注交互的 MAU（月度活跃用户数）指标，从而将“招商银行”和“掌上生活”两大 APP 的 MAU 定为零售业务的“北极星”指标。

作为第一家将 MAU 定为“北极星”指标的银行，当时其这一行为也曾饱受争议。然而，一个“北极星”指标的转变，让所有人看到了管理层对于优化客户体验的决心，意味着所有部门将为了同一个目标合作而降低部门隔阂，也意味着银行每一位员工绩效目

标及努力方向的调整，甚至可以说影响了银行的整体文化。如今招商银行作为“零售之王”的市场地位依然难以撼动，北极星指标的应用成效有目共睹。

### 中小银行应用趋势

如今，越来越多的银行也开始借鉴使用北极星指标。2022 年，32 家样本银行中的 24 家在年报中披露了 MAU 指标，占比达 3/4。

光大银行明确宣布锚定 1) AUM（零售资产管理规模）、2) FPA（对公综合融资规模）、3) GMV（金融市场交易总额）作为银行的三大北极星指标；其管理层亦在公开场合多次提出“零售金融以 AUM 为牵引推动业务发展、公司金融以 FPA 为牵引提升综合服务能力、金融市场以 GMV 为牵引强化价值创造能力”的战略愿景。

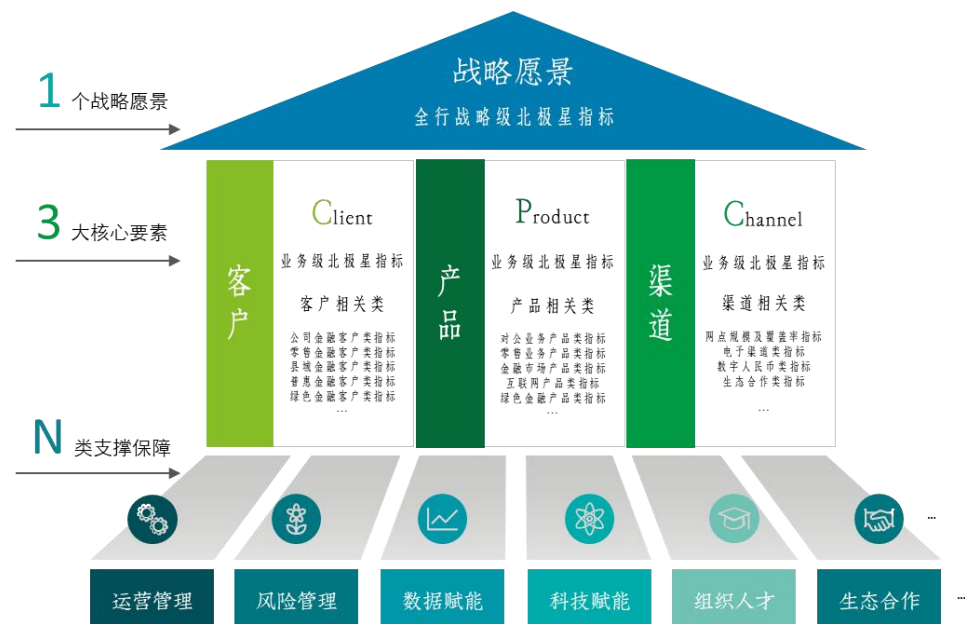
齐鲁银行在新三年战略规划中设计了一套结构化的北极星指标，包括战略级指标和涉及六大业务条线的业务级指标，通过这套全行北极星图，全面指引和管理未来三年战略发展方向。





## 2.3 拨云见雾：中小银行价值管理框架

基于德勤第四张报表价值管理体系框架，结合银行价值北极星指标的应用，德勤为中小银行量身打造了“1+3+N”的中小银行价值管理框架（图 2.3A）。



[图 2.3A] “1+3+N” 中小银行价值管理框架

### 1 个战略愿景

在战略愿景层，银行首先要思考“我们的成功理念是什么？我们在哪里竞争？”，即战略目标和定位。

例如对于上市中小银行，首要明确的可能是**资本市场目标**（如资产规模、风险加权资产收益率等），通过做好上市银行价值管理寻求外源性资本补充的渠道。

其次则是**盈利目标**（如净资产收益率 ROE），通过提高盈利能力补充内源性资本。

此外还可考虑提升资产质量、市场和客户满意度、促进数字化转型等目标。

### 3 大核心要素

3 大核心要素沿袭第四张报表价值管理三要素，即客户、产品、渠道，它们共同回答“我们如何获胜？”的问题。

在建立业务级北极星指标时，通常可**先厘清核心业务条线**。在综合考虑业务现状、资源禀赋、增长潜力等因素的情况下，对银行现有业务条线进行优先级排序。

之后针对每个业务条线分别设定独立的三要素相关北极星指标。

典型的客户类北极星指标包括：

- (活跃) 客户规模
- (活跃) 客户增速
- (活跃) 客户占比等

典型的**产品类北极星指标**包括：

- 特色金融产品类指标（如普惠、科创、县域、绿色金融等）
- 信用卡发卡量及活跃卡数量等

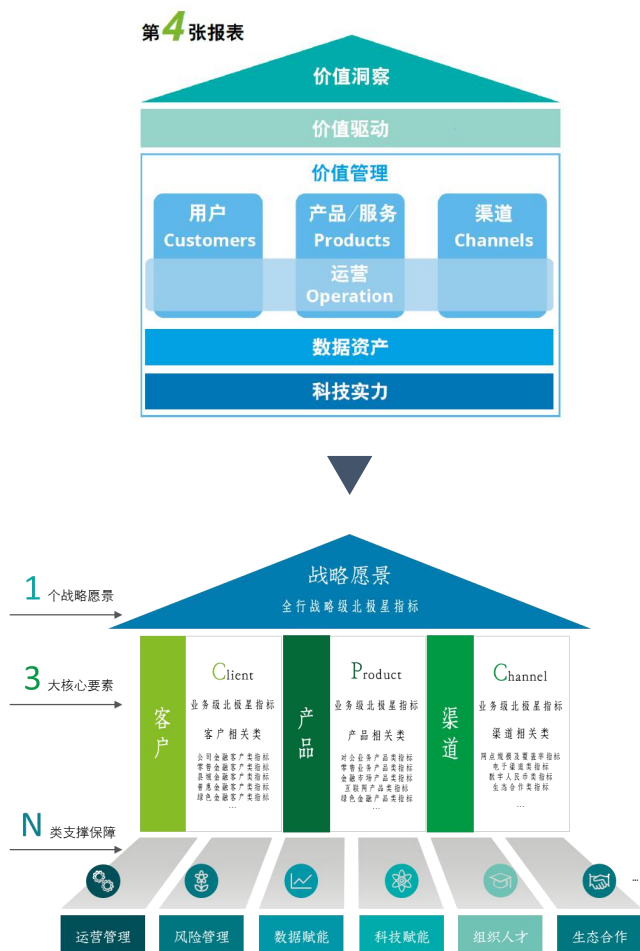
典型的渠道类北极星指标包括：

- 网点数量、覆盖率等
- 电子渠道分流率、智能化率等
- 社交媒体及短视频平台触达数等

## N 类支撑保障


在明确前端业务目标后，中小银行也要充分重视中后台对目标实现的支撑保障，尤其是运营、风控、组织人才、数据及科技赋能等。

中后台支撑侧应当打破隔阂，为了同一个北极星指标与业务部门充分合作，向着同样的绩效目标及方向努力。



[图 2.3B] 第四张报表与中小银行价值管理框架



The background of the slide is a blurred night city street. In the upper half, there are vertical streaks of blue and white light, possibly from traffic lights or streetlights. In the lower half, there are large, out-of-focus orange and yellow light circles (bokeh). In the bottom right corner, there is a small, semi-transparent image of a financial candlestick chart with blue and orange bars.

### 第三章 样本银行价值分析洞察

### 3 样本银行价值分析洞察


本章中，我们将对 32 家样本银行基于战略层、客户层、产品层及渠道层分别进行价值分析，形成数据洞察和案例解读。在分析之前，我们还将分别介绍各个层级的典型北极星指标。

#### 3.1 战略层

##### 3.1.1 典型的战略层北极星指标


在战略层，中小银行通常可关注的典型北极星指标包括：

###### 1. 风险加权资产回报率 (RoRWA)

 **RoRWA** 衡量银行盈利能力与其承担的风险之间的关系，是同时衡量银行业务效率和风险管理能力的核心指标。通过将风险加权资产纳入计算，RoRWA 提供了一个更准确的盈利能力体现，因为其考虑了银行持有的资产风险。


较高的 RoRWA 表明银行在保持相对较低风险水平的同时实现了更好的盈利能力，即内生性增长动力更强、长期化解风险能力更强、资产利用效率更高（这对于中小银行来说尤其重要），对资本市场和管理层来说都是积极的信号。

###### 2. 净资产收益率 (ROE)

 **ROE** 是衡量银行利润相对于其净资产的指标，反映了股

东的投资回报率。ROE 是资本市场关注的关键指标。较高的 ROE 意味着中小银行在净资产方面取得了更好的回报，表明银行具有较高的盈利能力和效率。

###### 3. 资产总额

 **资产总额** 是衡量银行规模的指标，它代表了银行业务的规模和范围。虽然资产总额本身不能直接反映银行的盈利能力或效率，但它在评估银行的整体发展和影响力时具有重要作用。

较高的资产总额通常意味着中小银行在市场上具有更强的竞争力，并能提供更多的金融服务，这在战略层面上是一个非常重要的优势。

其他可关注的战略层北极星指标还有：不良贷款率（NPL）、资本充足率（Capital Adequacy Ratio, CAR）、净利息差（Net Interest Margin, NIM）、客户满意度、信息科技投入占比等。



### 3.1.2 样本银行战略层北极星指标分析

#### (一) 风险加权资产收益率 RoRWA

$$\text{RoRWA} = \frac{\text{净利润}}{\left[ \frac{(\text{年初风险加权资产} + \text{年末风险加权资产})}{2} \right]}$$

截至本文发稿日，已公布“风险加权资产”的21家样本银行中，

- **RoRWA** 中位数为 **1.25%**（杭州银行及天津银行）
- 成都银行、宁波银行及南京银行分列前三；江西银行、哈尔滨银行则排名末位，且其 **RoRWA** 已显著低于样本银行均值。（表 3.1.2A）
- 值得一提的是，**成都银行** 凭借 **1.69%** 的 **RoRWA** 排名第一，在境内上市银行中也仅次于招商银行的 **2.38%**。

进一步分析，成都银行 2022 年录得 **100.4 亿元** 净利润，同比增长 **28.24%**。

尽管利润规模并不突出，但其平均风险加权资产仅不到 6,000 亿，约为头部城商行均值的 1/3（前五大规模城商行平均风险加权资产约 18,000 亿），展现了强劲的盈利效率和风险管理能力。

相对应的，哈尔滨银行的风险加权资产规模与成都银行相当，但 2022 年仅录得净利润 7.1 亿元，不到成都银行的 10%。

[表 3.1.2A] 样本银行分析：风险加权资产收益率

排名	银行名称	RoRWA	
01	成都银行	1.69%	
02	宁波银行	1.61%	
03	南京银行	1.55%	
04	沪农商行	1.49%	
05	江苏银行	1.42%	
06	长沙银行	1.34%	
07	贵阳银行	1.34%	
08	徽商银行	1.33%	
09	渝农商行	1.28%	
10	杭州银行	1.25%	
11	天津银行	1.25%	
12	齐鲁银行	1.24%	
13	厦门银行	1.21%	
14	北京银行	1.10%	
15	上海银行	1.09%	
16	重庆银行	1.09%	
17	青岛银行	1.00%	
18	西安银行	0.97%	
19	威海银行	0.94%	
20	江西银行	0.43%	
21	哈尔滨银行	0.13%	

(二) 净资产收益率 ROE

$$ROE = \frac{\text{净利润}}{\left[ \frac{\text{年初净资产} + \text{年末净资产}}{2} \right]}$$

32 家样本银行中，

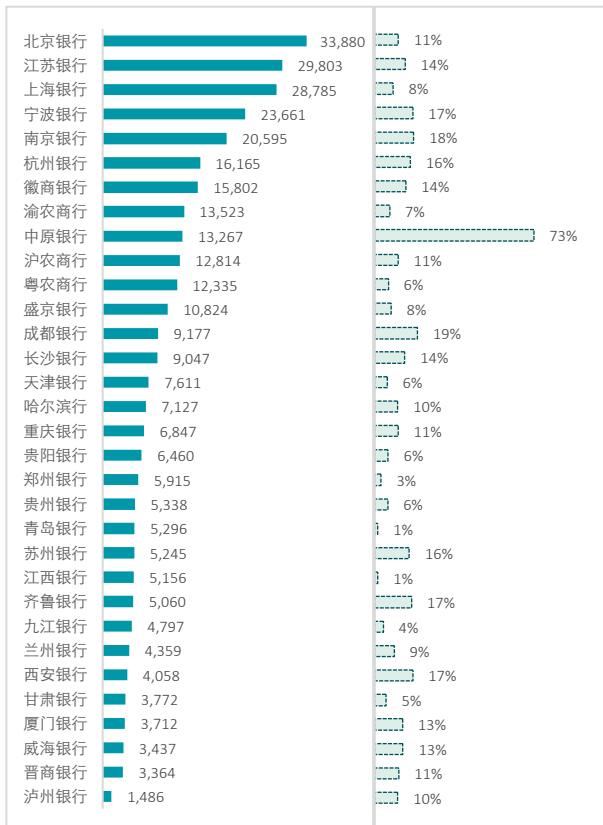
- ROE 中位数为 **9.5%**（贵州银行）
- 与 RoRWA 相似，成都银行、宁波银行及南京银行的 ROE 分列前三
- 甘肃银行、盛京银行、哈尔滨银行则排名末位，其 ROE 显著低于样本银行均值。（表 3.1.2B）。
- 成都银行凭借 **17.73%** 的 ROE 排名样本银行第一，并超越招商银行（**17.06%**），俨然成为上市银行“领头羊”。

[图 3.1.2B] 样本银行分析：净资产收益率

排名	银行名称	ROE	
01	成都银行	17.7%	<div></div>
02	宁波银行	14.6%	<div></div>
03	南京银行	13.3%	<div></div>
04	江苏银行	12.7%	<div></div>
05	杭州银行	12.4%	<div></div>
06	长沙银行	11.8%	<div></div>
07	徽商银行	11.7%	<div></div>
08	沪农商行	11.2%	<div></div>
09	贵阳银行	11.2%	<div></div>
10	苏州银行	11.0%	<div></div>
11	厦门银行	10.7%	<div></div>
12	齐鲁银行	10.6%	<div></div>
13	上海银行	10.5%	<div></div>
14	重庆银行	10.1%	<div></div>
15	威海银行	9.7%	<div></div>
16	贵州银行	9.5%	<div></div>
17	渝农商行	9.4%	<div></div>
18	青岛银行	9.0%	<div></div>
19	西安银行	8.5%	<div></div>
20	北京银行	8.2%	<div></div>
21	泸州银行	8.1%	<div></div>
22	晋商银行	8.1%	<div></div>
23	天津银行	6.1%	<div></div>
24	兰州银行	5.7%	<div></div>
25	中原银行	4.9%	<div></div>
26	九江银行	4.6%	<div></div>
27	郑州银行	4.5%	<div></div>
28	粤农商行	4.3%	<div></div>
29	江西银行	3.6%	<div></div>
30	甘肃银行	1.9%	<div></div>
31	盛京银行	1.2%	<div></div>
32	哈尔滨银行	0.9%	<div></div>



[图 3.1.2C] 样本银行分析  
资产总额（亿元，左）及同比增长（右）



### (三) 资产总额

#### 32 家样本银行中

- 已有 12 家银行**资产总额**规模超过 1 万亿，排名前五的中小银行均突破 2 万亿规模。
- 成都银行及长沙银行即将加入“万亿级银行”家族（若继续维持当前增长率的情况下）。
- 同比增长方面，中原银行在完成吸收合并洛阳银行、平顶山银行和焦作中旅银行后，**资产总额**规模同比大增 **72.7%**；余下样本银行中，**成都银行**再次以 **19.4%**的增长率位居第一，南京银行、宁波银行、西安银行及齐鲁银行亦位居前列，增长率均超过 16%。
- 青岛银行、江西银行以 1.4%的增长率排名末位。

### 案例解读

#### 成都银行的“1+3+5”战略规划框架

从战略层分析来看，成都银行表现突出，无论是盈利能力还是资产增长均处于同业领先地位，而其结构明晰的战略规划功不可没。

2022 年 5 月，成都银行宣布完成 2022-2024 年新一轮战略规划，提出了“1+3+5”的规划框架，这与德勤中小银行价值管理框架可谓不谋而合。

具体来看，包括：

#### 1 个战略愿景

即“更高规模量级、更强管理能力”的万亿级银行（以“资产规模”为北极星指标）。

#### 3 大护城河

包括建立“首站首选银行”为目标的政务金融业务，攻坚“双两千亿”为目标的实体企

业业务（聚焦绿色环保、科创金融），以及提升储蓄存款贡献为目标的零售负债业务。

#### 5 大赋能能力

包括实体客群分析（客户）、财富管理品牌、消费超市升级、金融市场拓展（产品）、异地分行提升（渠道）。

## 3.2 客户层

### 3.2.1 典型的客户层北极星指标

在客户层，中小银行通常可关注的典型北极星指标包括：

#### 1. 活跃用户数



活跃用户通常是指在一定期间内至少登录过一次线上应用（如手机银行、信用卡 APP 等）的用户。如将该期间定为 1 个月，即为**月活跃用户（MAU）**。MAU 是衡量银行线上服务使用频率和用户参与度的重要指标，也反映了用户对银行数字化服务的接受度、依赖度和满意度。

**MAU** 的持续增长对于中小银行来说非常重要，活跃用户数的增加一方面意味着用户规模的增长，同时也意味着更多的用户倾向于在移动设备上进行金融交易和浏览信息。这一方面有助于银行降低运营成本，提高服务效率，另一方面也反映了数字化转型的成效。

#### 2. 重点业务客户规模



中小银行在战略层明确核心重点业务后，不仅要关注其财务业绩，更应关注客户规模及增长情况。因为客户规模的增长比业绩更早体现银行的业务拓展成效，能够带来更广阔的业务发展机遇和盈利潜力。针对不同业务，客户规模指标也有差异性，例如：

- 针对普惠金融业务，可关注“**普惠型小微企业信贷户数**”
- 针对财富管理业务，可关注“**私行客户数**”、“**财富管理客户数**”
- 针对消费贷款业务，关注“**信用卡发卡量**”、“**累计激活信用卡张数**”等。

#### 3. 零售资产管理规模（AUM）



**AUM** 是银行用来衡量其管理资产规模的指标。而**零售 AUM** 特指银行在零售业务领域所管理的资产总额，包括储蓄、投资组合、基金、信托资产等，反映了银行在零售领域的业务规模和客户信任，是衡量零售转型成效的重要指标。

**零售 AUM** 也间接反映了客户粘性。零售客户的资产配置越多，意味着对银行更信任，更有可能长期与银行保持合作关系。通过设置 **AUM** 门槛，中小银行可快速识别出有效客户数量。

随着中小银行数字化转型的推进，通过手机银行等渠道获客的便捷性更高，增加**零售 AUM** 的数字化手段也更多，因此**零售 AUM** 也在一定程度上反映了中小银行数字化转型的成效。

其他可关注的客户层北极星指标还有客户满意度、客户行为分析等。



3.2.2 样本银行客户层北极星指标分析

(一) 手机银行用户总数

32 家样本银行中有 **21** 家在年报中披露了手机银行用户总数。（表 3.2.2A）

从规模来看，**江苏银行**以 **1,550** 万用户数位居第一，北京银行、重庆农商行、中原银行均突破了千万级用户规模。

从增长来看，杭州银行以 **31.3%**的同比增长率位居第一，而中原银行、贵州银行、威海银行、宁波银行均以约 **30%** 的增长率排名前列。

[表 3.2.2A] 样本银行分析：手机银行用户总数及同比增长情况

#	银行名称	手机银行用户总数 (万户)	同比增长率 (%)
01	江苏银行	1,550 <div><div></div></div>	19.2% <div><div></div></div>
02	北京银行	1,366 <div><div></div></div>	21.0% <div><div></div></div>
03	渝农商行	1,352 <div><div></div></div>	8.2% <div><div></div></div>
04	中原银行	1,203 <div><div></div></div>	30.6% <div><div></div></div>
05	徽商银行	848 <div><div></div></div>	20.3% <div><div></div></div>
06	宁波银行	738 <div><div></div></div>	29.0% <div><div></div></div>
07	贵州银行	576 <div><div></div></div>	29.8% <div><div></div></div>
08	沪农商行	568 <div><div></div></div>	9.0% <div><div></div></div>
09	贵阳银行	555 <div><div></div></div>	4.5% <div><div></div></div>
10	杭州银行	506 <div><div></div></div>	31.3% <div><div></div></div>
11	青岛银行	458 <div><div></div></div>	18.4% <div><div></div></div>
12	成都银行	388 <div><div></div></div>	13.5% <div><div></div></div>
13	盛京银行	382 <div><div></div></div>	10.3% <div><div></div></div>
14	甘肃银行	351 <div><div></div></div>	11.9% <div><div></div></div>
15	江西银行	310 <div><div></div></div>	13.8% <div><div></div></div>
16	兰州银行	289 <div><div></div></div>	未披露
17	郑州银行	274 <div><div></div></div>	12.0% <div><div></div></div>
18	威海银行	253 <div><div></div></div>	29.3% <div><div></div></div>
19	九江银行	245 <div><div></div></div>	22.7% <div><div></div></div>
20	重庆银行	177 <div><div></div></div>	20.1% <div><div></div></div>
21	厦门银行	117 <div><div></div></div>	20.6% <div><div></div></div>

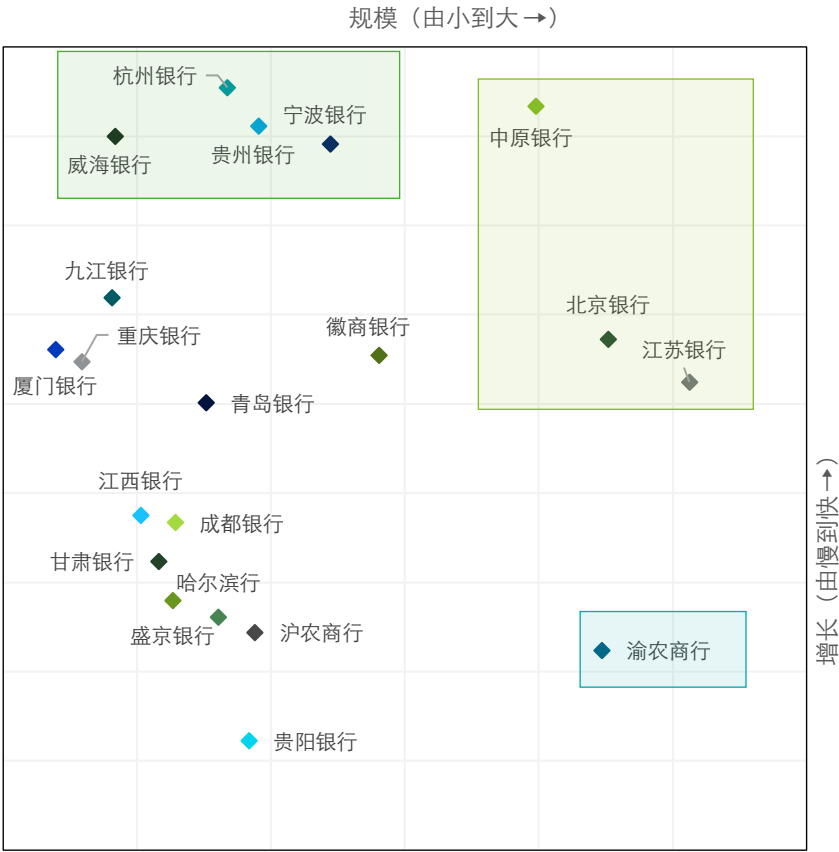
综合来看，若将 21 家样本银行以规模、增长两个维度绘制散点图进行聚类分析，可以发现图中最右上角 3 家银行形成第一梯队（中原银行、北京银行及江苏银行），其共同特征是已经具备相当的手机银行用户规模，同时也维持了较高的增长率，可见零售数字化转型和拓客获得了一定的成效。

(图 3.2.2B)

其次，图中左上角四家银行为第二组（宁波银行、贵州银行、杭州银行及威海银行），其成长性表现尤为突出，尽管规模尚未超越第一梯队，但增长势头向好。

相对应的，右下角的重庆农商银行已经形成了一定的规模，但在用户拓展上可能暂时遇到了瓶颈。

[图 3.2.2B] 样本银行分析：手机银行用户聚类分析





(二) 手机银行月活跃用户数 (MAU)

目前中小银行披露活跃用户数的比例尚未过半：在 32 家样本银行中，共有 13 家银行在年报中披露了手机银行活跃用户情况，且口径也不统一。明确披露 MAU 的银行有北京银行、江苏银行、宁波银行、上海银行、长沙银行、杭州银行、苏州银行、贵州银行、厦门银行等 9 家（表 3.2.2C），其余银行则选择披露活跃用户总数。

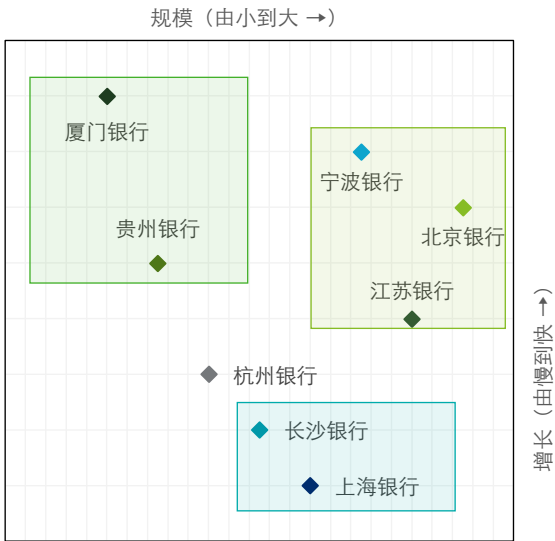
从规模来看，北京银行与江苏银行均以约 530 万 MAU 领跑城商行。

从增长来看，北京银行同比增长情况优于江苏银行，厦门银行、宁波银行也实现了约 30% 的 MAU 增长。

[表 3.2.2C] 样本银行分析：手机银行 MAU 及同比增长情况

#	银行名称	手机银行 MAU (万户)	同比增长率 (%)
01	北京银行	530	28.6%
	江苏银行	530	17.8%
03	宁波银行	335	29.0%
04	上海银行	277	6.5%
05	长沙银行	202	16.2%
06	杭州银行	153	17.7%
07	苏州银行	81	未披露
08	贵州银行	70	25.3%
09	厦门银行	32	30.6%

[图 3.2.2D] 样本银行分析：手机银行 MAU 聚类分析



综合来看，北京银行、宁波银行、江苏银行组成第一梯队，其规模性、成长性兼具。

上海银行与长沙银行具备一定的活跃用户规模，但增长情况有待提升；而厦门银行、贵州银行尽管 MAU 相对规模较小但增长率较高。（图 3.2.2D）

(三) 手机银行活跃用户占比

除规模和增长情况之外，手机银行活跃用户占比也是非常重要的指标，因其反映了银行移动端用户的整体粘性、忠诚度和质量。

目前样本银行的年报尚未单独披露该指标，但我们可以通过计算得出。

活跃用户占比 =  $\frac{\text{月度活跃用户数}}{\text{累计用户总数}}$

通过分析发现，宁波银行、北京银行均取得约 4 成的活跃用户占比，若仅从用户活跃度来看，已然不逊色于“零售之王”招商银行。（表 3.2.2E）

截至 2022 年末，招商银行 APP 和掌上生活 APP 的活跃用户占比分别为 35.5% 和 32%。

[表 3.2.2E] 样本银行分析：手机银行活跃用户占比

#	银行名称	手机银行活跃用户占比
01	宁波银行	45.4%
02	北京银行	39.0%
03	江苏银行	34.2%
04	杭州银行	30.2%
05	厦门银行	27.6%
06	贵州银行	12.2%

案例解读

宁波银行的“开放+”平台

传统的手机银行，其实是一个相对低频的应用，纯金融场景很难带来类似消费、资讯类应用的用户活跃度和黏性。然而，招商银行的“掌上生活”通过场景融合和产品开放等举措率先打破了这一壁垒。

2021 年 11 月，宁波银行 APP 全新升级 2022 版，亦正式推出



来源：宁波银行 APP

“开放+”平台，成为继招行、平安等 4 家股份制银行后首家转型财富开放平台的城商行。新版本中，8 家基金公司率先入驻，随后大量外卖、电影、出行、游戏等非金融场景合作商户加入，共同携手助力宁波银行 APP 从纯金融场景走向泛金融的生活场景式服务，有效提升了用户活跃度，增强了用户黏性。



#### （四）普惠型小微企业信贷户数

除了手机银行客户情况外，**普惠型小微企业信贷户数**也是中小银行在年报中重点披露的指标之一，因其不仅反映普惠金融业务拓展的情况，也是对监管机构关于普惠型小微贷款“两增”目标的回应。

2022 年 4 月，原银保监会发布《关于 2022 年进一步强化金融支持小微企业

发展工作的通知》，明确了银行业应实现普惠型小微企业贷款增速、户数“两增”的目标。

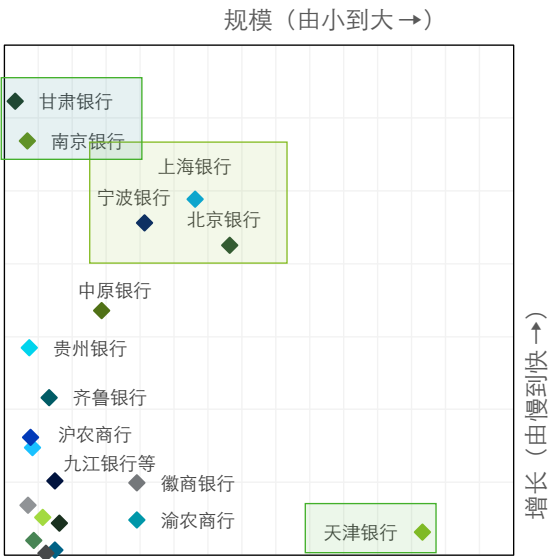
32 家样本银行中，共有 24 家银行披露了监管口径的普惠型小微企业贷款户数（单户授信额低于 1000 万元）。

（表 3.2.2F）

[表 3.2.2F] 样本银行分析：普惠型小微企业信贷户数及同比增长情况

#	银行名称	普惠型小微企业信贷户数 (万户)	同比增长率 (%)
01	天津银行	55.50	8.9%
02	北京银行	29.90	116.7%
03	上海银行	25.30	133.9%
04	宁波银行	18.62	125.1%
05	渝农商行	17.60	13.4%
06	徽商银行	17.57	27.3%
07	哈尔滨行	17.00	上年数据未披露
08	中原银行	12.87	92.1%
09	威海银行	7.28	12.1%
10	郑州银行	6.68	2.0%
11	长沙银行	6.65	28.1%
12	齐鲁银行	5.90	59.5%
13	重庆银行	5.44	0.8%
14	青岛银行	5.04	14.3%
15	贵阳银行	3.87	5.6%
16	九江银行	3.71	40.5%
17	沪农商行	3.41	44.5%
18	贵州银行	3.27	78.1%
19	江西银行	3.09	18.8%
20	南京银行	2.98	155.8%
21	甘肃银行	1.39	170.7%
22	泸州银行	0.83	2.5%
23	兰州银行	0.82	上年数据未披露
24	粤农商行	0.52	上年数据未披露

[图 3.2.2G] 样本银行分析：普惠型小微企业信贷户数聚类分析



从规模来看，**天津银行**以 55.5 万户普惠型小微贷款户稳居第一，显著高于其他样本银行。

北京银行、上海银行、宁波银行分列二至四位，且均实现了翻倍的增长，共同组成第二梯队。

从增长来看，甘肃银行、南京银行位列前两位，但其用户规模基数仍然较低。（图 3.2.2G）

### 案例解读

#### 天津银行的“智慧小二”



2019 年，在中国人民银行天津分行的指导下，天津银行启动建设“智慧小二”金融服务平台（“平台”）。

平台秉承“扶助小微、践行普惠、回归本源、服务实体”的理念，通过向个体工商户提供支付、金融、营销等多种数字化能力，全维度赋能实体经济，深耕小微市场。

首年，平台入驻个体工商户即达 8.5 万户。次年，入驻商户突破 20 万。如今，“智慧小二”的身影已遍布天津的大街小巷，渗透到市民生活的点点滴滴。

截至 2022 年末，平台入网商户已达 **59.06** 万户，其中天津地区入网商户 **31.35** 万户，约占全市个体工商户总数的 **45%**，服务覆盖天津市内 **16** 个行政区域，涵盖衣、食、住、行、娱等十大类 **120** 个行业。

同时，依托平台数据研发的“**天行用呗**”专属信用贷款，平台通过对商户日常经营收入的大数据分析，对优质个体工商户进行主动授信，做到“入网易得、动态提额、随借随还、循环使用”，从源头上解决了个体工商户“融资难、融资慢、融资贵”的难题，累计为客户

节约融资成本 **2.17** 亿元，也在行内形成普惠高效、风险可控、商业可持续的普惠金融新模式。

经过三年多的运营，天津银行“智慧小二”金融服务平台在场景建设、金融服务、平台价值以及政府服务方面均取得突出成绩，“天津实践”得到中国人民银行总行和央视新闻联播的多次宣传推广。

由此，天津银行的普惠小微贷款户稳居第一，也完全不令人意外了。



### 3.3 产品层

#### 3.3.1 典型的产品层北极星指标

在产品层，中小银行可关注的典型北极星指标通常和银行自身重点业务与特色业务相关，例如：

##### 1. 绿色金融贷款



近年来，随着双碳目标持续深化落地，监管机构逐步完善绿色金融政策体系构建，并持续引导银行业大力发展绿色金融。

从整体来看，各家银行均在全力打造“绿色金融+”产品体系，而其中绿色信贷产品依然还是主流。

绿色金融贷款指在低碳、环保、可持续发展等领域提供融资支持的贷款产品，**绿色金融贷款余额**的持续增长对推动银行业务转型、彰显社会责任担当、切实保护环境、促进可持续发展目标以及提升金融机构的竞争力和社会声誉都具有重要意义。

##### 2. 科创金融贷款



科创金融贷款主要用于支持科技创新和新兴产业的发展。

对于中小银行来说，积极投放科创金融贷款意味着能够将资金投入具有高成长性和潜力的新兴产业，如人工智能、生物技术、新能源等领域。这有助于推动当地经济结构的优化和升

级，提升中小银行在本土经济中的市场地位和影响力。

其次，通过关注科创板块，中小银行也能够树立自身的“勇于创新”的品牌形象，甚至通过与科创企业进行合作，为中小银行带来更多的合作可能，推动银行自身金融科技的创新发展。

因此，**科创金融贷款**的增长，对于中小银行来说不仅是一个重要的业绩增长点，也是推动经济转型升级、促进金融创新和实现社会责任的重要途径。

##### 3. 消费贷款



自原银保监会 2021 年明确要求地方法人银行不得跨注册辖区开展互联网贷款业务以来，中小银行为寻求综合化经营破局方向，申请消费金融牌照或入股消费金融公司也成为众多区域性银行的布局重点。

**个人消费贷款**的增长有助于中小银行提升服务长尾客户的能力，也有助于全国展业。

其他可关注的产品层北极星指标还有对公客户融资总量（FPA）、信用卡发卡量、金融市场资产托管业务规模、代客衍生品业务规模等，取决于各家银行的业务发展战略。

3.3.2 样本银行产品层北极星指标分析

(一) 绿色金融贷款

截至本文发稿日，32 家样本银行中共有 31 家银行披露了“绿色信贷余额”，其中 21 家银行在年报中直接披露，其余 10 家则在《社会责任报告》或《环境、社会及管治报告》（即 ESG 报告）中披露。目前仅甘肃银行尚未披露相关数据。

[表 3.3.2A] 样本银行分析：绿色信贷余额规模及同比增长情况

#	银行名称	绿色信贷余额 (亿元)	同比增长率 (%)
01	江苏银行	2,015.00	58.4%
02	南京银行	1,329.56	34.6%
03	北京银行	1,103.03	131.0%
04	上海银行	653.70	116.4%
05	徽商银行	545.76	69.6%
06	杭州银行	540.03	28.8%
07	渝农商行	487.15	32.9%
08	贵州银行	466.30	25.0%
09	沪农商行	435.67	120.3%
10	长沙银行	326.01	28.3%
11	贵阳银行	282.16	24.0%
12	重庆银行	276.21	44.5%
13	中原银行	271.30	124.0%
14	九江银行	258.89	47.0%
15	粤农商行	248.95	68.4%
16	宁波银行	237.10	49.7%
17	江西银行	226.96	33.5%
18	青岛银行	209.24	9.7%
19	苏州银行	178.94	36.8%
20	齐鲁银行	167.64	30.3%
21	成都银行	167.34	147.1%
22	天津银行	164.17	36.0%
23	威海银行	159.51	26.4%
24	晋商银行	145.60	未披露
25	兰州银行	94.35	48.3%
26	盛京银行	64.49	-14.2%
27	厦门银行	41.31	126.1%
28	哈尔滨行	30.89	41.5%
29	郑州银行	28.54	35.5%
30	西安银行	11.00	0.0%
31	泸州银行	3.01	30.3%



从规模上看，江苏银行以突破 2,000 亿元的余额排名第一，南京银行、北京银行也以超过 1,000 亿元的绿色信贷规模紧随其后。

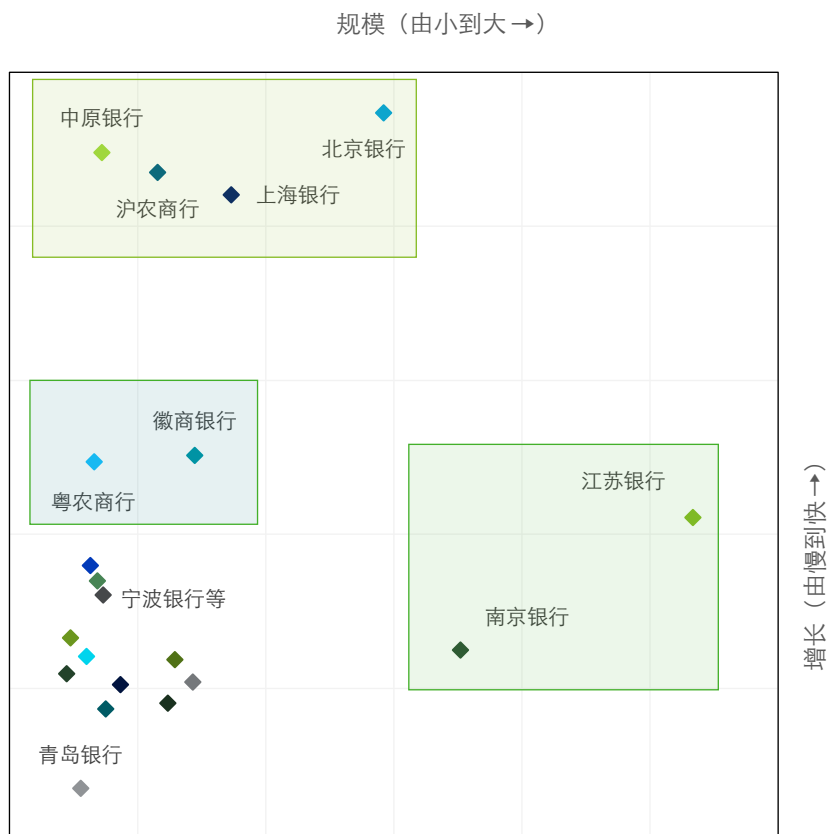
从增长上看，31 家样本银行中仅**盛京银行**的绿色信贷余额同比出现下降，其余银行均呈同比上升趋势，平均增长率约为 53%。

成都银行、北京银行、厦门银行、中原银行、上海农商银行及上海银行等 8 家银行获得了 100% 以上的增长。

综合分析，**江苏银行、南京银行**在规模性和成长性上表现俱佳，可形成第一梯队。

北京银行、上海银行、上海农商银行、中原银行等 4 家银行成长性表现尤为突出，而徽商银行与广州农商银行也取得了不错的业绩。

[图 3.3.2B] 样本银行分析：绿色信贷余额聚类分析



(二) 科创金融贷款

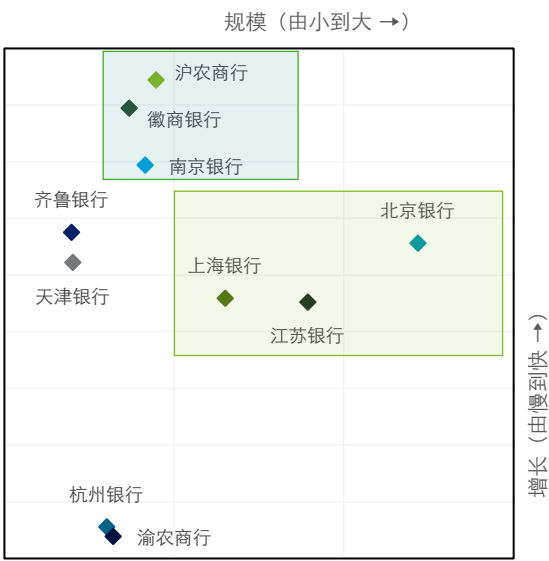
截至本文发稿日，32 家样本银行中共有 12 家披露了“科创金融贷款余额”。从规模来看，北京银行、江苏银行、上海银行位列前三，均突破了千亿级规模。

从增长来看，上海农商银行、徽商银行、南京银行取得了约 30%的同比增长率，处于领先地位。（表 3.3.2C）

[表 3.3.2C] 样本银行分析：科创金融贷款余额及同比增长情况

#	银行名称	科创金融贷款余额 (亿元)	同比增长率 (%)
01	北京银行	1,947.70	23.4%
02	江苏银行	1,428.00	19.0%
03	上海银行	1,038.74	19.3%
04	沪农商行	712.12	35.4%
05	南京银行	660.97	29.1%
06	徽商银行	585.30	33.3%
07	渝农商行	512.03	1.7%
08	杭州银行	480.95	2.3%
09	中原银行	419.30	未披露
10	天津银行	321.70	21.9%
11	齐鲁银行	316.14	24.2%
12	苏州银行	300.00	未披露

[图 3.3.2D] 样本银行分析：科创金融贷款余额聚类分析



综合来看，通过聚类分析可以得知，北京银行、江苏银行、上海银行无论从科创贷款的规模还是成长性上均取得较为领先的业绩，形成第一梯队。而上海农商银行、徽商银行、南京银行表现其次。


















































（图 3.3.2D）



### (三) 消费贷款

截至本文发稿日，32 家样本银行中共有 31 家银行披露了“个人消费贷款余额”及相应的“贷款不良率”，仅齐鲁银行未披露相关数据。（表 3.3.2E）

[表 3.3.2E] 样本银行分析：个人消费贷款规模、占比及不良贷款率

#	银行名称	个人消费贷款余额 (亿元)	占个人贷款比 (%)	贷款不良率 (%)
01	江苏银行	2,877.95 	48%	未披露
02	宁波银行	2,361.64 	61%	未披露
03	南京银行	1,443.31 	55%	1.32% 
04	北京银行	1,343.01 	21%	未披露
05	上海银行	1,107.19 	27%	1.70% 
06	哈尔滨行	781.32 	67%	3.10% 
07	天津银行	617.89 	50%	1.80% 
08	长沙银行	555.75 	32%	未披露
09	杭州银行	484.36 	19%	未披露
10	中原银行	402.05 	17%	3.30% 
11	沪农商行	376.78 	19%	未披露
12	西安银行	301.43 	48%	未披露
13	盛京银行	254.08 	25%	1.66% 
14	晋商银行	220.29 	8%	3.64% 
15	九江银行	183.12 	19%	1.67% 
16	甘肃银行	181.25 	36%	2.58% 
17	兰州银行	177.01 	31%	未披露
18	苏州银行	171.01 	7%	0.93% 
19	青岛银行	169.31 	6%	未披露
20	徽商银行	125.53 	7%	未披露
21	渝农商行	111.30 	4%	1.25% 
22	粤农商行	110.00 	7%	1.76% 
23	重庆银行	104.90 	11%	1.49% 
24	厦门银行	78.20 	10%	未披露
25	郑州银行	70.38 	9%	2.88% 
26	威海银行	62.04 	14%	0.87% 
27	江西银行	34.14 	4%	未披露
28	泸州银行	23.26 	19%	2.09% 
29	成都银行	20.31 	2%	3.04% 
30	贵阳银行	15.70 	4%	未披露
31	贵州银行	2.73 	1%	4.35% 

从规模来看，江苏银行和宁波银行显著领先其余样本银行，南京银行、北京银行与上海银行也都超过了 1,000 亿的规模。

从占比来看，哈尔滨银行个人消费贷款占个人贷款总额达 67%，排名第一，其余占比过半的银行包括宁波银行、南京银行、天津银行等。而有 11 家银行的占比低于 10%。

然而，从贷款质量来看，中小银行的消费贷款风险水平普遍不容乐观。

在单独披露消费贷款不良率的 18 家样本银行中，平均不良率为 2.19%，其中仅苏州银行和威海银行的不良率低于 1.2%。不良率最高的贵州银行达到 4.35%，而不良率超过 2.0% 的银行共有 9 家。





#### (四) 信用卡发卡量

32 家样本银行中，共有 25 家银行披露了信用卡累计发卡量。

从规模来看，上海银行以 1380 万张显著领先其余样本银行，江苏银行、北京银行及宁波银行位列二至四位。

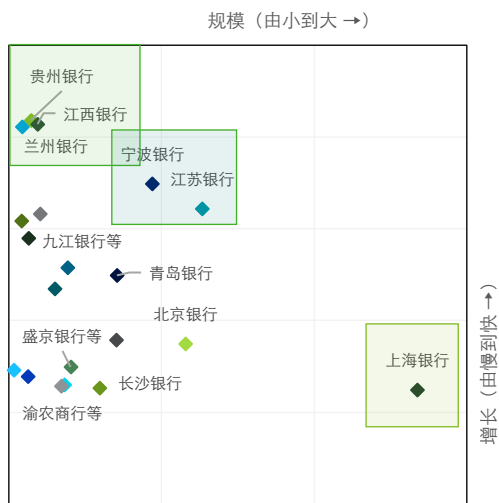
从增长来看，贵州银行、江西银行、兰州银行及宁波银行均实现了超过 30% 的同比增长率，2022 年发卡成效显著。

(表 3.3.2F)

[表 3.3.2F] 样本银行分析：信用卡累计发卡量及同比增长情况

#	银行名称	信用卡累计发卡量 (万张)	同比增长率 (%)
01	上海银行	1380.42	10.9%
02	江苏银行	653.36	28.0%
03	北京银行	597.00	15.2%
04	宁波银行	485.00	30.4%
05	青岛银行	365.24	21.7%
06	中原银行	363.48	15.6%
07	长沙银行	305.98	11.0%
08	徽商银行	243.75	0.4%
09	沪农商行	210.00	1.4%
10	盛京银行	208.30	13.0%
11	粤农商行	199.31	5.6%
12	南京银行	198.20	22.4%
13	渝农商行	186.74	11.3%
14	哈尔滨行	176.41	11.2%
15	贵阳银行	162.33	1.6%
16	天津银行	155.38	20.4%
17	九江银行	106.05	27.5%
18	江西银行	97.05	36.0%
19	贵州银行	74.44	36.4%
20	甘肃银行	66.18	25.2%
21	郑州银行	63.13	12.1%
22	苏州银行	48.00	2.1%
23	兰州银行	43.91	35.8%
24	重庆银行	43.27	26.9%
25	威海银行	15.66	12.7%

[图 3.3.2G] 样本银行分析：信用卡累计发卡量聚类分析



综合来看，通过聚类分析得知，  
**上海银行**凭借遥遥领先的发卡量，以及不错的增长率成为中小银行信用卡业务发展的第一梯队。  
宁波银行、江苏银行的规模和成长性其次，而贵州银行、江西银行和兰州银行从特征上来看属于信用卡业务的起步阶段和高速成长期。

案例解读

上海银行的“精品信用卡”

上海银行信用卡中心于 2002 年正式挂牌成立，是国内首家开启信用卡业务的城商行，20 年来已累计服务客户超千万，位列区域性银行首位。

经过分析，上海银行的信用卡业务“精”在四个方面。

1. “精”于产品的品牌塑造

近 5 年，上海银行陆续推出光明随心订、全家集享等本地生活类商户联名信用卡，美团、京东、盒马等互联网平台联名信用卡，以及熊本熊、招财猫等 IP 主题信用卡，形成多维品牌，全面涵盖老、中、青三代客群的喜爱。

2. “精”于产品的客户体验

2022 年初，上海银行决心升级产品服务能力，创新性推出虚实一体数字卡，客户只需面签激活后即可第一时间绑定移动支付，实现了“即申、秒批、即用”，显著提升了信用卡申请和激活的客户体验。

3. “精”于产品的需求迭代

上海银行的美好生活 APP 涵盖了金融、生活、消费的需求，通过联合支付宝、微信、京东、美团等多家头部互联网平台，深度链接高频消费场景。

高端信用卡方面，上海银行持续塑造差异化特色，以“出行

服务”为核心服务权益，准确命中中高端商务人士的生活、差旅和度假需求。

4. “精”于产品的多元联动

上海银行以信用卡分期业务为切入口，针对居民购车、旅游、健身、大额耐用品等消费升级需求，积极丰富信贷产品，于消费信贷密切联动。

上海银行与多家主要汽车销售品牌开展汽车消费分期信贷合作，签约门店超过 1000 家，是中小银行里为数不多坚持走汽车分期道路并形成信贷规模效应的成功案例。

## 3.4 渠道层

### 3.4.1 典型的渠道层北极星指标

在渠道层，中小银行既要关注传统的线下渠道（即网点），也要关注线上渠道的建设、拓展和运营。典型的北极星指标包括：

#### 1. 营业网点类指标



营业网点类指标的设计应当考虑网点从规划、选址、运营、合规、绩效评估等全生命周期的过程。具体来看，可以包括：

- 网点规模类指标：营业网点数量、智能设备数量等
- 网点触达率指标：县域覆盖率等
- 网点智能化指标：柜面替代率、预约预处理业务比例、智能设备分流率等
- 网点效益性指标：网均利润（网点平均利润）、网均收入等
- 网点服务类指标：网点业务平均等候时长、网点投诉量、客户随访满意度等
- 网点合规类指标：柜面业务差错率、操作风险事件等

#### 2. 电子渠道类指标



电子渠道类指标与网点类指标设计的思路基本类似，

可以包括：

- 规模类指标：电子渠道建设数量、应用功能开发迭代次数等
- 触达率指标：注册用户数、活跃用户数等
- 智能化指标：呼入服务智能化率、AI 外呼业务占比等
- 效率类指标：电子渠道分流率、获客数量、流量转化率等
- 服务类指标：电子渠道客户满意度评分等
- 创新渠道指标：微信银行/公众号关注数、短视频播放量、直播平台合作次数等



3.4.2 样本银行渠道层北极星指标分析

(一) 营业网点类指标

32 家样本银行中，有 15 家银行在年报披露了营业网点数量，其余样本银行的营业网点数量来自于国家金融监督管理总局金融许可证查询平台。结合财务数据，还可以计算得出网均营业收入、网均净利润等衍生指标。

[表 3.4.2A] 样本银行分析：营业网点数量及网均指标

#	银行名称	营业网点数量（个）	网均营业收入（万元）	网均净利润（万元）
01	南京银行	242	18,432.4	7,606.6
02	上海银行	339	15,667.4	6,572.3
03	江苏银行	532	13,265.1	4,771.8
04	宁波银行	486	11,909.3	4,759.7
05	杭州银行	255	12,914.3	4,580.1
06	成都银行	240	8,433.9	4,184.3
07	北京银行	639	10,371.8	3,874.8
08	沪农商行	364	7,040.5	3,130.0
09	重庆银行	166	8,111.7	2,932.4
10	徽商银行	552	6,563.4	2,478.8
11	苏州银行	170	6,919.4	2,305.0
12	厦门银行	109	5,408.3	2,299.2
13	泸州银行	36	10,838.	2,243.1
14	齐鲁银行	182	6,079.0	1,995.0
15	贵阳银行	307	5,095.4	1,989.1
16	长沙银行	380	6,017.8	1,792.4
17	青岛银行	180	6,468.9	1,712.7
18	贵州银行	227	5,281.9	1,687.0
19	威海银行	126	6,580.1	1,649.6
20	西安银行	177	3,710.5	1,369.7
21	郑州银行	181	8,343.3	1,338.3
22	晋商银行	154	3,415.7	1,191.8
23	天津银行	307	5,133.1	1,160.6
24	兰州银行	174	4,281.8	996.4
25	江西银行	225	5,650.7	711.6
26	渝农商行	1,755	1,651.9	597.0
27	九江银行	283	3,841.0	593.8
28	粤农商行	605	3,726.4	556.0
29	中原银行	708	3,617.4	540.3
30	盛京银行	213	7,583.6	478.5
31	甘肃银行	181	3,606.0	333.5
32	哈尔滨行	311	4,138.4	229.1

尽管金融服务日益呈现线上化、移动化趋势，网均类指标可能已经不适合直接反映银行渠道运营效率的全貌，但若横向比较来看，过低的网均收入可能间接反映了该银行存在网点冗余或网点效能较低的现象。

而较高的网均利润，可能代表该银行仅凭借较少的网点就实现了较高的利润，间接反映了线上渠道的转型成效更好。

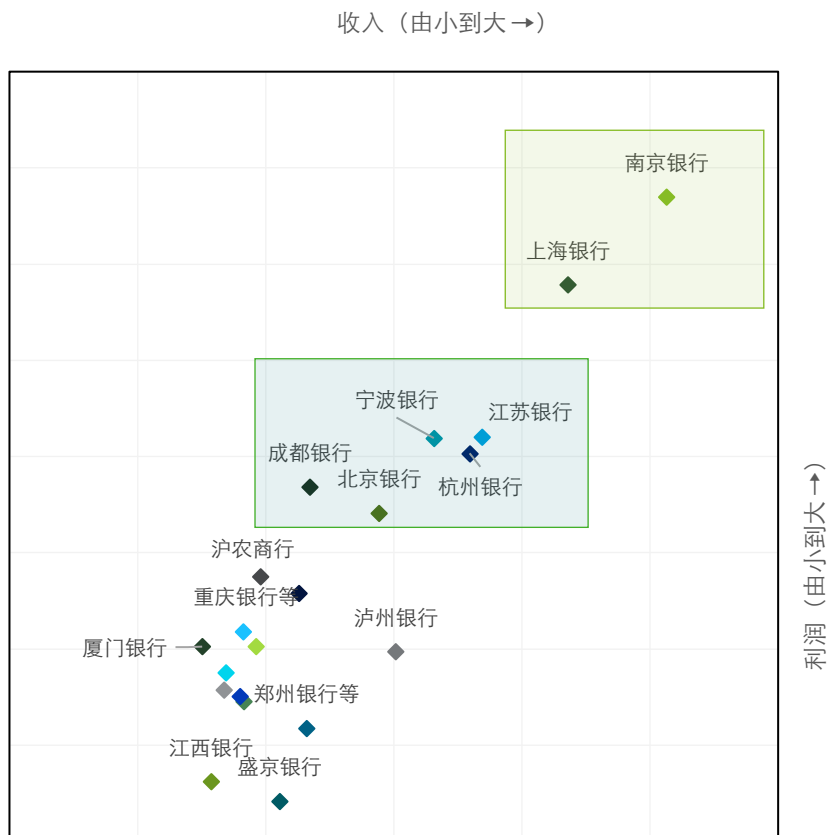
因此，网均收入和网均利润还是有其价值评估的意义。

从表 3.4.2A 来看，无论是网均收入还是网均利润，**南京银行、上海银行、江苏银行**均位列全部样本银行的前三位。

尤其是南京银行，凭借 242 家营业网点（前三位银行中最少）实现了最高的网均收入和网均利润。

从聚类分析来看，南京银行与上海银行无论是网均收入还是网均利润均处于样本银行领先地位，无可争议的处于第一梯队。

[图 3.4.2B] 样本银行分析：网均类指标聚类分析





“生存还是毁灭”：网点趋势大不同

随着银行数字化转型浪潮如“奔流到海不复回”一般持续推进，银行网点的大规模扩张阶段似乎也一去不复返。

《银行 4.0》一书甚至曾经让不少银行管理层开始思考物理网点存在的必要性。

但冷静下来看，网点布局策略其实在大型银行和中小银行之间逐渐呈现明显分化特征。

1. 大型银行的网点策略

一方面，大型国有银行、股份制银行确实纷纷聚焦网点“关迁并转”，不断进行网点数量的缩编。

截至 2022 年末，六家国有大型银行营业网点总数较 2021 年减少了 470 个。

2. 中小银行的网点策略

另一方面，区域性中小银行则不约而同的逆势扩张，稳步推进网点下沉、县域覆盖等区域扩张策略。

以**宁波银行**为例，2020 年末其网点数量为 422 个，至 2021 年末上升为 463 个。截至 2022 年末，宁波银行在全国多地已拥有 486 个营业网点。

**重庆农商银行**更是为县域金融布设了多达 1,449 个支行及分理处，以线上线下双向驱动加大县域金融供给，满足农村市场主体多元化、多层次的金融产品和服务需求，截至 2022 年末，其县域地区贷款余额已达 3,173.02 亿元。

3. 两极分化的原因？

究其原因，物理网点对于国有大行也许属于冗余成本，但对于用户基础、资源禀赋、金融科技均不占优势的中小银行来说，线下渠道却仍然是其直面客户的重要方式。

近年来，有不少城商行、农商行逆势宣布了区域布局策略和网点扩张计划。

南京银行网点全面转型

南京银行在德勤的助力下，于 2021 年完成网点全面转型规划，明确提出网点的全新职能定位是“线下流量经营场所”，即触达、获客、营销、服务和维系客户的重要渠道。

董事长胡昇荣在 2023 年一季度业绩说明会上特别提出，“南京银行在江苏省内所有地级市的营业网点将实现东南西北中全覆盖，把物理网点渗透到所有的区域，让服务更走近市民，更走进中小企业。”

齐鲁银行区域发展策略

齐鲁银行在新三年战略规划中也明确提出，为贯彻县域金融战略部署，优先实现省内网点全覆盖。同时，立足济南大本营，紧跟全市东强发展战略，加强东区网格布局，通过网点迁址、新设，实现东部区域全覆盖等目标。





## （二）微信银行/公众号关注数

除了传统的手机银行（已在 3.2.2 中进行了分析）、网上银行等电子渠道，社交媒体及短视频平台是相对比较新兴而又潜力巨大的电子渠道。

目前几乎所有银行都已开通了微信公众号、视频号，部分银行还以微信小

程序的形式提供账户查询、信用卡还款等简单的金融服务。

我们注意到 32 家样本银行中，已有 7 家在年报中明确披露了微信银行/公众号的关注人数（粉丝数量）。

[表 3.4.2C] 样本银行分析：微信银行/公众号关注人数

#	银行名称	微信银行/公众号关注人数（万）	
01	中原银行	798.90	<div></div>
02	哈尔滨行	418.01	<div></div>
03	上海银行	415.00	<div></div>
04	九江银行	98.14	<div></div>
05	江西银行	92.54	<div></div>
06	威海银行	38.20	<div></div>
07	南京银行	31.40	<div></div>

我们相信其他样本银行也许已经在微信公众号的推广上取得了更好的成果，获得了更高的公众号关注人数，我们期待将来有更多的银行加入到披露社交媒体和短视频平台相关渠道运营数据的行列中来。





## 第四章 中小银行价值管理建议

## 4 中小银行价值管理建议

经过对样本银行在战略层、客户层、产品层和渠道层的价值分析，我们形成了一系列数据洞察和案例解读。

这些内容给了我们这样的启发——在那些保持高质量发展的中小银行里，是否存在一些共性的价值驱动因素？

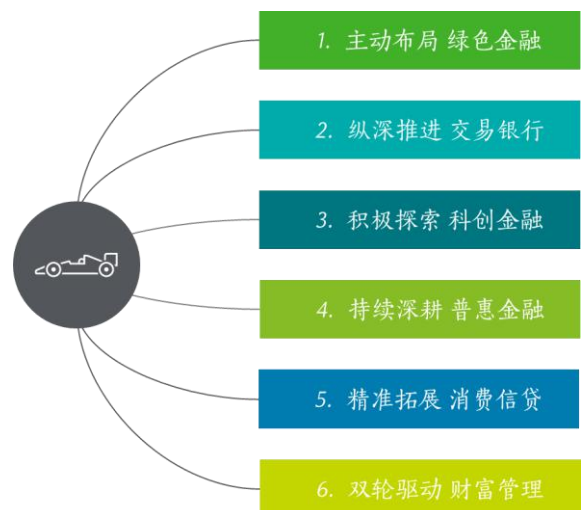
正如前言所述，北极星指标的分析，如同黑夜中指引方向一般，帮助我们从小样本银行里识别出了高质量发展的“好样本”，包括：北京银行、江苏银行、上海银行、宁波银行、南京银行、杭州银行、中原银行、沪农商行、成都银行、长沙银行等。

我们进一步研究了这些银行在年报中关于业务发展战略的描述，最终提取了出现频率较高的六大关键字（图 4.0A）：

- 大势所趋的**绿色金融**
- 服务实体的**普惠金融**
- 促进创新的**科创金融**
- 数智驱动的**消费信贷**
- 大有可为的**财富管理**
- 双轻转型的**交易银行**。

由此，我们建议中小银行可把握以下这六大业务增长引擎（图 4.0B）。

[图 4.0A] 标杆银行业务战略关键词



[图 4.0B] 中小银行六大业务增长引擎



# 主动布局 绿色金融

## 4.1 主动布局绿色金融

近年来，随着双碳目标持续深化落地，监管机构逐步完善绿色金融政策体系构建，引导银行业发展绿色金融，并持续加大对绿色金融发展的支持。

各家银行积极践行绿色发展理念，把握绿色产业发展机遇期，将绿色金融作为实施战略转型、实现高质量可持续发展的重要方向。

领先银行纷纷从战略引领、顶层设计、产品体系、管理配套、运营优化等多方面着手加快布局，完善各项体制机制建设，做大业务规模和客户数量，提升绿色金融贷款占比，打造具有鲜明绿色特征的金融产品，有效支持区域内经济社会绿色可持续发展和低碳转型。

从整体来看，领先银行均在全力打造“绿色金融+”产品服务体系，持续推进产品创新，加大对清洁能源、节能环保等绿色领域直接融资支持，为客户及其产业链提供一站式、全方位的绿色投融资服务。

从产品来看，绿色金融业务以绿色信贷产品为主，贷款规模增幅显著且用途趋于广泛，中小银行可充分结合区

域绿色金融发展情况，通过产品结构设计、强化增信以及扩大抵质押品担保范围等方式进行绿色信贷产品创新。

同时，中小银行可通过债券发行、投资、承销等方式参与到绿色债券市场中。综合实力相对较强的银行亦可在资产管理业务中逐步布局绿色投资，持续拓展绿色金融产品体系，强化资源配置功能。

### 实践示例：北京银行如何主动布局绿色金融

战略层：提出“全力建设五大银行”的战略目标，其中就包括建设以绿色金融推动 ESG 发展的“生态银行”。

客户层：聚焦绿色产业细分赛道，围绕清洁能源、绿色交通、绿色制造、绿色建筑、污废处理、绿色消费、转型经济七大场景客户，梳理业务机会，加大存量客户挖潜和新客户拓展力度。

产品层：创新打造立体化绿色金融产品体系，落地北京市首单 CCER 质押贷款、全行首笔碳中和支持贷款，发布数字化与低碳服务品牌产品“京碳宝”。

渠道层：推动建设通州绿色支行，成为北京市银行业首家碳中和网点。

# 纵深推进 交易银行

## 4.2 纵深推进交易银行

在当前利率市场化推进以及金融科技飞速发展的背景下，银行业对公业务传统的“垒大户、重投放”的粗放发展模式将面临严峻挑战。公司银行业务必须向着专业化、精细化、多元化的方式转型。

其中，交易银行业务作为服务实体经济的重要载体，凭借“低风险、低资本占用、弱周期、高粘性、高频率”等优质特征，成为各家银行引领对公业务转型升级的关键。

交易银行业务应当与客户全方位开展深度合作，深入挖掘各类客群需求，提升创新及差异化服务能力，增强客户粘性，从而为银行获得稳定、低成本的中间业务收入，推动银行轻型化转型。

我们认为，中小银行需要基于地域和客户特点，通过整合自身资源来制定特色化交易银行业务发展战略。

同时，中小银行需顺应时代趋势，注重提升数字化能力，不断丰富产品体系、拓展渠道，并从客户视角持续优化产品及服务体验，致力于构建“以客户为中心”的一体化金融服务体系，覆盖现金管理、供应链金融、贸易融资、跨境金融等多元化服务。

交易银行业务还需要通过融合业务流程、建立集中运维和服务保障团队，不断提升客户体验、提高服务效率，并逐步搭建标准化及场景化组合的客户评价及风控体系。

### 实践示例：南京银行如何纵深推进交易银行

战略层：聚焦“国际业务、供应链金融、现金管理”三大业务主线。

客户层：持续增强客户服务能力，通过对客户数据的深度应用，为各类客群提供差异化的产品与服务。

产品层：注重科技赋能，着力推进产品及业务线上化改造，打造非金融场景。

渠道层：全面铺开线上渠道，构建生态圈。

# 积极探索 科创金融

## 4.3 积极探索科创金融

近年来，国家陆续出台针对科技创新的扶持政策，引导金融机构加大支持科技创新企业的力度，为科技创新企业提供针对性强的金融服务。

例如，中央深改委审议通过《“十四五”时期完善金融支持创新体系工作方案》，央行等八部门印发《上海市、南京市、杭州市、合肥市、嘉兴市建设科创金融改革试验区总体方案》等。

对于中小银行而言，能否明确自身定位，发挥地缘优势，并结合自身的资源禀赋制定精准的特色化科创金融服务策略尤为关键。

我们认为，中小银行需要做好以下几点：

- 1) 投放科创优质资产，致力于构建全产品、全流程、多维度的企业全生命周期科创金融服务体系；
- 2) 扩大商投行联动范围，加强集团内投融资合作，推进科创企业投贷联动；

- 3) 深化重点产品服务体系，聚焦优质科技型企业，积极支持先进制造、高端制造、战略新兴等重点领域。
- 4) 同时，深化与证券交易所合作，联动资本市场为“专精特新”企业构建全方位服务生态链条，共同满足企业多元化融资需求，积极开展股权试点登记、投贷联动等业务模式。

### 实践示例：杭州银行如何积极探索科创金融


战略层：依托地缘经济优势，紧抓国家实施创新驱动的时代机遇，将“科创金引擎”作为公司金融业务“六大引擎”之一。

客户层：聚焦战略新兴产业、高科技产业等领域，为“专精特新”客户提供综合化、多样性的金融服务。

产品层：自主研发科创企业成长性评价体系，通过大数据信息形成科创标签和多数据来源分析，实现对科创企业成长性的量化评价。迭代标准化产品，完成“科易贷”（人才线上信用贷款）风控模型优化。

渠道层：加强标准团队建设，加快培养一线专营服务人员及专业科创产品经理，完成 70 个科创标准团队建设。





# 持续深耕 普惠金融

## 4.4 持续深耕普惠金融

在大行普惠业务进入平稳增长阶段以及互联网贷款进入规范期的背景下，中小行如何走出一条差异化发展路径、实现普惠小微业务错位竞争显得尤为重要。

2022 年 1 月，人民银行印发《金融科技发展规划（2022-2025 年）》指出，要坚持“数字驱动、智慧为民、绿色低碳、公平普惠”的发展原则，将数字元素注入金融服务全流程，将数字思维贯穿业务运营全链条。

发展数字化普惠金融已经成为拓展普惠金融服务覆盖面、提升客户粘性、增强竞争优势的必经之路。

我们认为，中小银行需要深化“数字普惠”模式，健全产品体系，创新服务模式，不断提高普惠金融综合化服务水平，持续推动普惠金融可持续、高质量发展。

通过大数据、人工智能、区块链等技术与普惠金融业务深度融合，提升数字化风控、精准营销以及精细化运营能力。

同时，积极打造对小微企业的“一站式”综合金融服务平台，以更丰富的金融产品、更敏捷的客户响应、更安全的技术保障，打造普惠服务生态圈，为处在不同发展阶段的小微企业提供更优质的金融服务，为稳定宏观经济大盘贡献力量。

### 实践示例：北京银行如何持续深耕普惠金融

战略层：坚定“服务小微企业”战略定位，推出数字普惠金融陪伴计划，打造数字普惠发展模式，切实强化普惠金融保障。

客户层：依托数字技术拓宽服务广度，提升客户需求响应能力。升级助企纾困措施，制定 5 项 25 条举措，建立小微企业客户“敢贷、愿贷、能贷、会贷”的长效机制。

产品层：优化数字产品矩阵，升级“银税贷”“普惠速贷”，推出新产品“票易贷”“账户速贷”，国内银行首家实现担保公司 APP 和银行 APP 功能融合。

渠道层：深化数智平台经营，拓展对公网贷平台业务功能。全新上线“小巨人”APP2.0，在服务、功能、产品、体验四大维度实现全新升级。

# 精准拓展 消费信贷

## 4.5 精准拓展消费信贷

2021 年 2 月，原银保监会发布《关于进一步规范商业银行互联网贷款业务的通知》，提出严控跨区域经营，明确要求地方法人银行不得跨注册辖区开展互联网贷款业务。

为寻求综合化经营破局方向，入股或申请消费金融牌照成为众多中小银行布局个人消费贷款的重点。

成立消费金融子公司有助于全国展业，能有效提升服务长尾客户的能力，并与母行业务形成协同互补，形成差异化发展模式。

多家银行在逐步深化与流量平台及金融科技合作，不断完善消金子公司在客户营销、产品创新、渠道建设、场景布局以及风险管理等方面能力建设。

我们认为，中小银行需要加快零售客户生态建设，把握乡村振兴、养老第三支柱、新市民等市场机遇，围绕安居、出行、教育等高频生活场景以及各地特色生活场景，将金融服务融入日常生活，提升消费信贷服务的可得性和舒适性。

同时，坚持以客户需求为导向，整合个人客户融资服务，形成信用卡、信用贷款、抵质押贷款等产品的全流程服务新模式。

在信用卡业务策略方面，顺应信用卡业务回归消费和支付本源的趋势，持续推动信用卡客户的价值经营，提升消费频度和账单厚度，并推动业务向购车、旅游、教育等场景类分期转型。并持续完善信用卡产品矩阵，实现零售客户全生命周期的信用卡产品经营。

### 实践示例：上海银行如何精准拓展消费信贷

战略层：响应国家促进消费升级、加强新市民服务等政策，创新优化消费金融产品，助力居民消费持续复苏

客户层：契合都市生活消费需求，立足核心城市圈，重点聚焦城市新市民、职场新人等年轻客群。

产品层：加大新能源汽车消费、新市民消费信贷等重点领域信贷支持，不断丰富汽车消费信贷产品。构建覆盖持卡人完整生命周期的信用卡产品体系。

渠道层：加强多元获客和社交传播，销售获客面打破墨守成规，抢占线上流量阵地，开拓社交裂变，结合短视频、种草平台、直播平台等新型传播渠道。

# 双轮驱动 财富管理

## 4.6 双轮驱动财富管理

在中等收入群体持续扩大、居民财富不断增长的背景下，财富管理需求越来越普遍化和多元化。

坚定不移地发展财富管理业务是银行转型的新动能。

尤其对于中小银行而言，其深耕区域市场，具备较为完善且下沉的渠道布局和众多本地优质忠实的客户资源积累，其较短的决策流程也带来了高效运营的优势，通过与其他业务板块协同，为客户提供综合化的金融服务。

我们认为，中小银行应当构建完善的开放式和高质量的财富管理平台，通过自营、代销双轮驱动，带动财富管理业务持续增长。

同时，通过投资者教育宣传、投资陪伴、产品研选等新型服务模式，为客户提供投前、投中、投后的全旅程陪伴服务。

通过“研市场、选产品、做专业、精推荐、智诊断和随相伴”的全旅程服务，让投资变得更加普遍、快捷、贴心。

其次，中小银行应当持续丰富产品体系，精准提升新市民、家庭、养老等客群的金融产品供给，注重财富管理业务核心能力体系升级，目标构建特色化财富管理业务体系。

在具备一定高端客户的前提下，积极尝试和拓展私行中心建设，丰富私行产品体系，发挥集团化金融服务优势，充分发挥投顾队伍作用，整合投融资产品服务资源，强化产品全生命周期运维管理。

### 实践示例：江苏银行如何双轮驱动财富管理

战略层：紧扣“做大零售业务，聚焦财富管理”战略要求，立足“全客群、全渠道、全产品”三大发展要素。

客户层：突出老年客群等细分领域专属服务。

产品层：聚焦居民财富保值增值目标，打造“分层+分群”精细化服务模式，搭建全谱系、多策略零售产品货架，满足各类客户财富管理需求。

渠道层：拥有各级机构超过 530 家，实现江苏省内县域全覆盖，辐射长三角、大湾区、环渤海三大经济圈。手机银行月活客户数居城商行第 1 位。



结语



## 5 结语

本报告作为《第四张报表：银行价值管理白皮书》的延续之作，基于新的第四张报表 2.0 价值管理体系，结合“北极星”指标的应用，提出了中小银行“1+3+N”价值管理框架，并选取典型的战略层、客户层、产品层及渠道层北极星指标，对 32 家上市中小银行进行了深层次的价值对标分析。

在分析过程中，我们在各个层级都发现了不少“好样本”——它们无论从规模还是成长性上看都表现出较为明显的优势。而其背后，往往都伴随着这些中小银行独有的转型举措。

通过对这些举措的解构，我们注意到一些值得中小银行重点关注的共性建议。

### 战略层

#### 度身而衣，向星而行

对于区域性中小银行来说，依据自身区位优势禀赋和客群特征，走差异化、特色化经营的道路显得尤其重要。

中小银行的战略规划，不片面追求“宏大叙事”，而是着眼于自身特点，找准价值定位，探索创新、多元化的战略发展方向。

对于上市中小银行，建议首先锚定资本市场目标和盈利目标等全行级北极星指标（如 RoRWA、ROE、资产规模等），向着上市银行价值管理目标精确制导。

#### 举要去芜，务之为急

其次，我们建议中小银行基于战略规划重新审视自身业务布局，在综合考虑业务现状、资源禀赋、增长潜力等因素的情况下，对现有业务条线进行梳理和优先级排序，确定未来重点发展的领域。

通过对样本银行的价值分析，我们认为中小银行值得关注的六大业务增长引擎包括：

- 1) 绿色金融
- 2) 交易银行
- 3) 科创金融
- 4) 普惠金融
- 5) 消费信贷
- 6) 财富管理等。

## 客户层

### 聚焦活客，重塑获客

在客户层，零售和普惠业务依然是绝大多数中小银行数字化转型的重点，因此长期来看，活跃用户数量的提升还将是最重要的关注目标。

由于区域性经营，中小银行获取新客户相对更容易遇到瓶颈，在此情况下深耕存量客户就是银行利润提升的核心动能。这就要求中小银行比以往更重视客户的活跃度和粘性。无论是锚定 MAU 还是锚定 AUM，都能体现存量客户的经营成效。

其次，在确定了新的业务增长点后，中小银行也应当重塑获客方向，将资源向核心优先业务倾斜，并持续关注其客户规模的增长，以保障足够的发展潜力。因此，锚定特定金融业务的客户同比增长率也是值得考虑的举措。

## 渠道层

### 守正创新，拥抱变化

在渠道层，中小银行除了关注传统的线下渠道（网点）的规模、效率，以及线上渠道的建设、拓展和运营外，也不能忽视层出不穷、颠覆传统的新兴渠道，例如短视频平台、直播平台等。

相信的相关监管政策完善后，这些能够触达更多客户的“非主流”渠道也终将成为银行获客营销的中坚力量。

## 产品层

### 鞭辟入里，见微知著

在产品层，我们建议中小银行在关注宏观业务指标外，更应该锚定特色核心业务的具体指标，从而避免因仅关注整体性指标而掩盖了具体业务发展情况的现象。

中小银行可以基于自身业务增长引擎，锚定特色金融产品类指标（如普惠、科创、县域、绿色金融等信贷产品），消费信贷类产品指标（信用卡发卡量及活跃卡数量）及财富管理类产品指标等。

通过对这些北极星指标的关注，中小银行可以确保业务转型的顺利推进，从而见微知著，实现整体业务规模的提升。



## 联系我们

### 朱磊

德勤中国

创新数字化研发中心合伙人

第四张报表产品合伙人

电话: +86 21 6141 1547

电子邮件: jaczhu@deloitte.com.cn

### 李雯

德勤中国

创新、数字化及研发中心总监

第四张报表产品总监

电话: +86 21 2312 7160

电子邮件: christli@deloitte.com.cn

### 王晟中

德勤中国

创新、数字化及研发中心总监

电话: +86 21 2316 6745

电子邮件: tonyszwang@deloitte.com.cn

### 方烨

德勤中国金融服务业

风险咨询主管合伙人

电话: +86 21 6141 1569

电子邮件: yefang@deloitte.com.cn

### 吴洁

德勤中国金融服务业

风险与合规服务主管合伙人

电话: +86 21 6141 2237

电子邮件: kwu@deloitte.com.cn

### 吴囡

德勤中国金融服务业

风险咨询总监

电话: +86 21 2306 4008

电子邮件: nanwu@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  
传真：+86 791 8381 8800

## 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

西安市高新区唐延路11号  
西安国寿金融中心3003单元  
邮政编码：710075  
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



#### 关于德勤

德勤中国是一家立足本土、连接全球的综合性专业服务机构，由德勤中国的合伙人共同拥有，始终服务于中国改革开放和经济建设的前沿。我们的办公室遍布中国 30 个城市，现有超过 2 万名专业人才，向客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务与商务咨询等全球领先的一站式专业服务。

我们诚信为本，坚守质量，勇于创新，以卓越的专业能力、丰富的行业洞察和智慧的技术解决方案，助力各行各业的客户与合作伙伴把握机遇，应对挑战，实现世界一流的高质量发展目标。

德勤品牌始于 1845 年，其中文名称“德勤”于 1978 年起用，寓意“敬德修业，业精于勤”。德勤专业网络的成员机构遍布 150 多个国家或地区，以“因我不同，成就非凡”为宗旨，为资本市场增强公众信任，为客户转型升级赋能，为人才激活迎接未来的能力，为更繁荣的经济、更公平的社会和可持续的世界而开拓前行。

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承担责任，而对相互的行为不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。

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 个城市提供专业服务。

请参阅 <http://www.deloitte.com/cn/about> 了解更多信息。

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。

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。

© 2023。欲了解更多信息，请联系德勤中国。