

# 商业银行“Bank Digital Mesh”数字化成熟度评估模型白皮书

2023年2月



# 序言

近年来，伴随数字经济的蓬勃发展，以科技创新为主线的数字化建设如火如荼。尤其在金融领域，在国家战略和监管政策的大力推动下，国内银行业数字化转型建设工作正紧锣密鼓地展开，各家银行均已开展了大量工作，但相关建设结果是否能够很好地满足银行数字化建设的总体目标，未来需要在哪些方面继续加强建设仍然缺少评判标准。

百信银行积极探索解决这一问题，结合商业银行数字化转型趋势，参考各类知名咨询机构及互联网公司对于数字化成熟度的评估方法，深入学习且不断总结优化，研发了商业银行数字化成熟度评估模型，并在商业银行业务中进行应用。安永（中国）企业咨询有限公司（简称“安永”）金融服务咨询团队作为顾问参与了本书编写，立足全行业发展视角提出了各项建议。本书将从建设背景、评估模型、实践应用和未来展望四个方面进行具体介绍。

本书旨在借助百信银行对未来数字银行探索和金融科技赋能的业务实践，安永的行业经验和金融科技变革服务优势，帮助商业银行在数字化转型的浪潮中找准方向。银行运用该数字化成熟度评估模型，可对自身的数字化能力开展自评，帮助确定自身数字化转型所处发展阶段、成熟度水平、关键差距与不足，进而有效支持未来数字化转型建设工作的整体规划、实施开展并取得成功。



# 目录

序言.....	02
现状洞察：数字化转型框架建设背景.....	04
守正创新：“Bank Digital Mesh”数字化成熟度评估模型.....	10
知行合一：评估模型应用方法与实践.....	16
蔚然成风：总结与展望.....	26



# 1 现状洞察： 数字化转型框架建设背景

## 商业银行数字化转型方兴未艾

为了开启全面建设社会主义现代化国家新征程，在宏观层面，《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》中提出了以“科技创新”为核心产业政策主线，鼓励各行各业“加快数字化发展”。在中观层面，为响应国家号召、进一步加强金融行业科技创新和服务实体经济能力，2021年12月至2022年1月，人行及银保监会先后发布了《金融科技发展规划（2022-2025年）》与《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》，两个重磅文件的出台为商业银行数字化建设迈向规范化和体系化指明了方向，同时说明数字化建设已经成为所有商业银行必须重视的机遇与考验。

““十四五”时期，我国开启全面建设社会主义现代化国家新征程，数据成为新的生产要素，数字技术成为新的发展引擎，数字经济浪潮已势不可挡。

——中国人民银行《金融科技发展规划（2022-2025年）》

“深入贯彻以习近平同志为核心的党中央决策部署，加快数字经济建设，全面推进银行业和保险业数字化转型，推动金融高质量发展，更好服务实体经济和满足人民群众需要。

——银保监会《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》





整个银行业的各银行可分为四大类型来分类研究数字化发展情况。当前，大型银行已进入数字化转型2.0新阶段，多方面切入布局数字化转型，而中小银行尚在起步探索阶段。

#### 国有商业银行及政策性银行

国有大型银行及政策性银行已于2015-2016年开始率先开展业务创新及数字化转型工作，所以在2020年之后，该类银行已经进入到数字化转型的2.0阶段。该类银行以积极服务实体经济、着力发展普惠金融、支持国家重大战略实施为战略方向，运用数字化思维，革新传统业务模式。其中包括国内外双循环产业链、供应链的现代化相应工作等。

#### 股份制商业银行

全国性股份制银行正紧紧跟随大型银行脚步，积极从银行视角向客户视角转变，坚持以客户为中心开展业务。在顶层战略的制定上，股份制银行引入利用数字化手段提高客户服务质量及效率的思想，主动服务和融入新发展格局，不断推动相应的产品和服务升级。

#### 城商行及农商行

地方性城商行及农商行面临的挑战相对较大，其传统地域优势在互联网时代中已不复存在，同时还面临着各方面的竞争。在后疫情时代，银行业成两极分化，城商行及农商行正直面数字化转型难题，亟需结合自身优势深耕本地，找到差异化突破口。

#### 互联网银行

互联网银行作为新兴技术与传统金融服务有机融合的产物，凭借天然具备的数字原生属性，自诞生之日起即成为数字化转型的先锋队。该类银行是依托 II 类电子账户、完全通过互联网渠道开展业务的银行，其在服务模式上不设立物理网点，主要基于互联网技术、数据和平台开展小微企业小额贷款业务和消费金融业务等金融服务。进入到新的时代，在新的背景下，互联网银行仍面临着各种各样的挑战。因此，在国家数字经济战略发展的契机中，互联网银行应进一步推动数字化的深入发展，以谋求自身的不断发展。

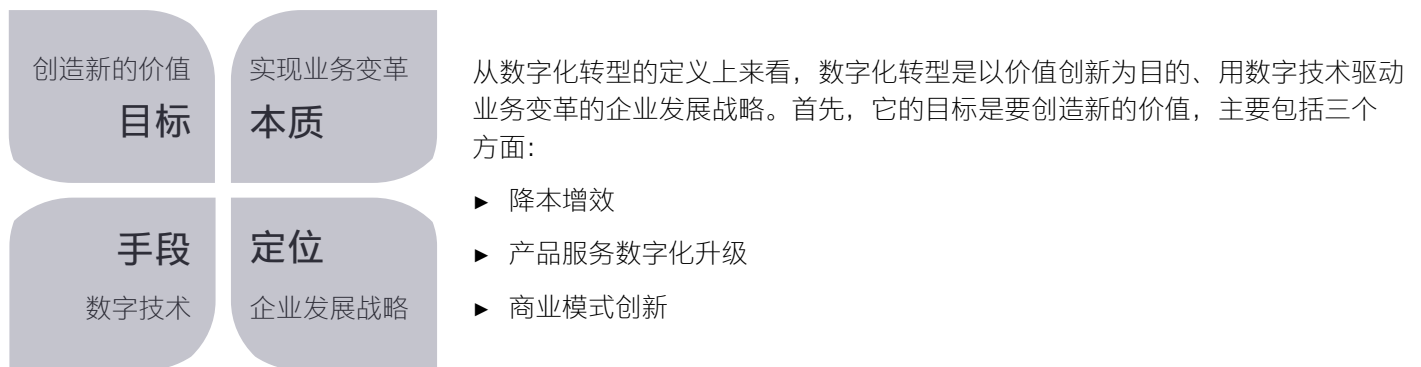
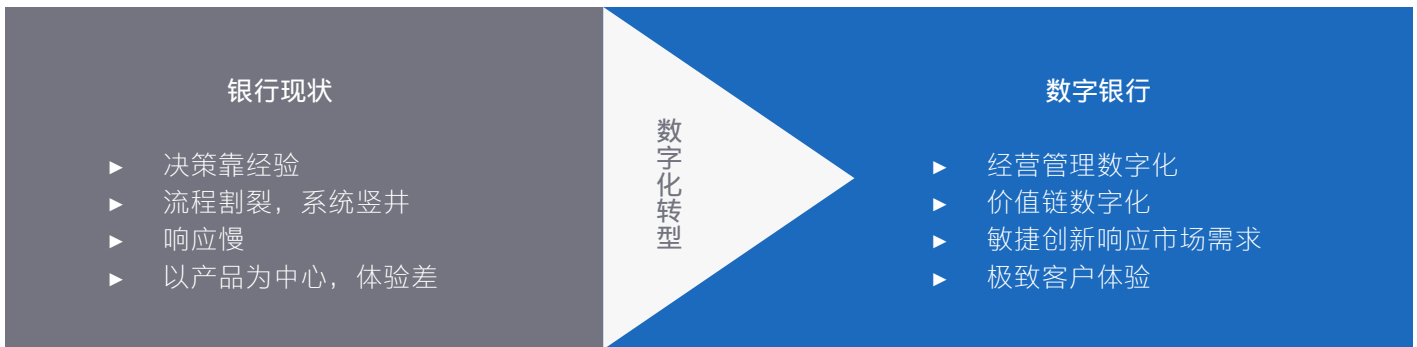
#### “ 发展目标

- ▶ 金融业数字化转型更深化
- ▶ 数据要素潜能释放更充分
- ▶ 金融服务提质增效更显著
- ▶ 金融科技治理体系更健全
- ▶ 关键核心技术应用更深化
- ▶ 数字基础设施建设更先进

——中国人民银行《金融科技发展规划（2022-2025年）》

## 数字化转型理念

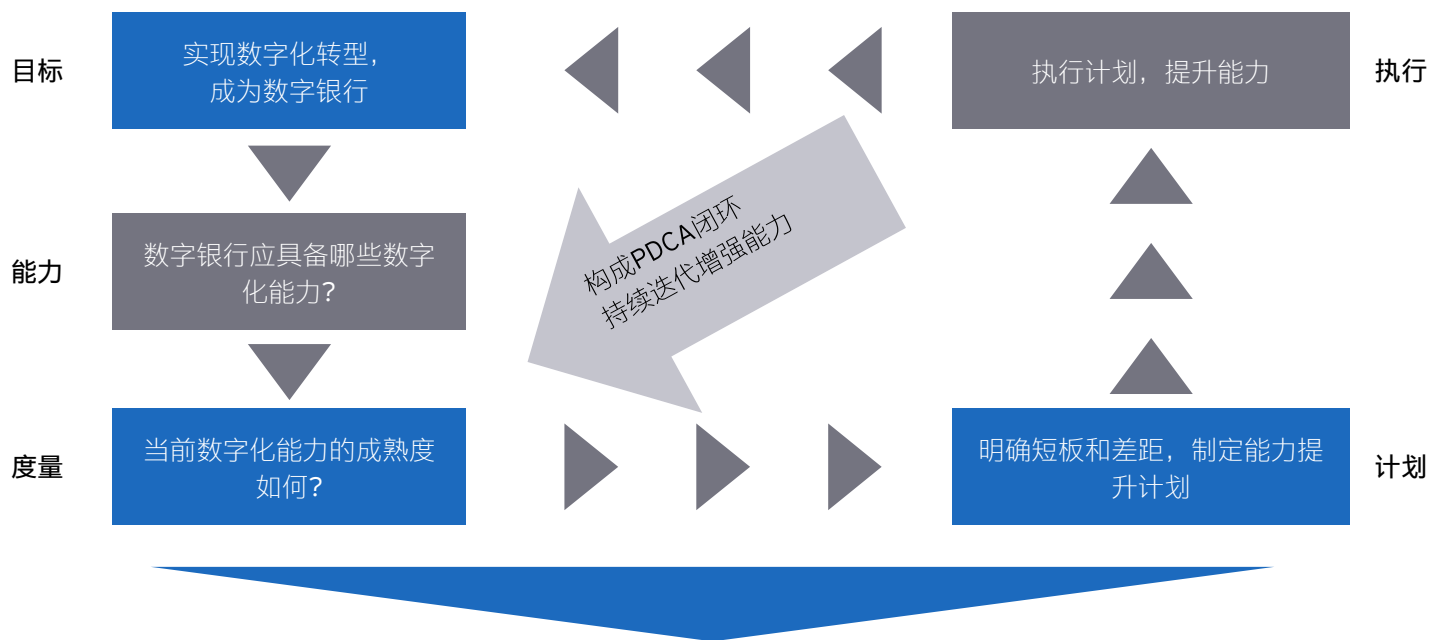
数字化转型可以帮助传统银行向数字银行过渡，从而解决商业银行当前所显现出的一系列缺点（如下图所示）。数字银行的优点主要在于整体的经营管理数字化，以及价值链全链条的数字化，并且它能够非常敏捷地进行产品和服务的创新，来响应市场上相应的需求，并提供极致的客户体验。其特点就是大数据和AI贯穿“感知--认知--决策--行动”整个链路，极大降低企业的沟通成本、决策成本和试错成本。



其次，数字化转型的本质是要实现业务变革，要求其进行深化转型，以数字技术为手段完成整个转型，而不是单纯从技术出发来完成纯技术的项目。因此，数字化转型的定位应是在整个企业发展战略的层次和高度上，作为“一把手工程”自上而下地带动全公司共同推进。

同时，数字化转型是建立新的生产力和生产关系的过程。以数据作为新的生产要素，以软件或数据平台作为生产资料，以与数字化转型相适应的组织、流程、文化氛围和人才机制作为新的生产关系。生产力和生产关系需要相互匹配、相互促进，才能发挥出新的生产力的效果。数字化转型是企业整体的全组织转型，转型后包括工作方式和企业运作方式等均以数字化的方式完成，才是实现了完整的数字化转型。

另外，实现银行的数字化转型首先需要以成为数字银行为目标，思考应具备的数字化支撑能力，度量当前自身数字化能力的成熟度。因此，有必要构建商业银行数字化成熟度评估模型及转型框架，明确数字银行应该具备哪些数字化能力，以及相应的评估方法。在完成评估后，可帮助银行明确当前存在的短板和差距，并制定相应的能力提升计划，根据计划进行执行，不断提升能力，从而形成一个完整的PDCA闭环，进行持续的迭代和增强相应的数字化能力。需要注意的是，数字化能力建设思路一定要坚持使用业务数字化应用牵引原则，避免过度设计和资源浪费。

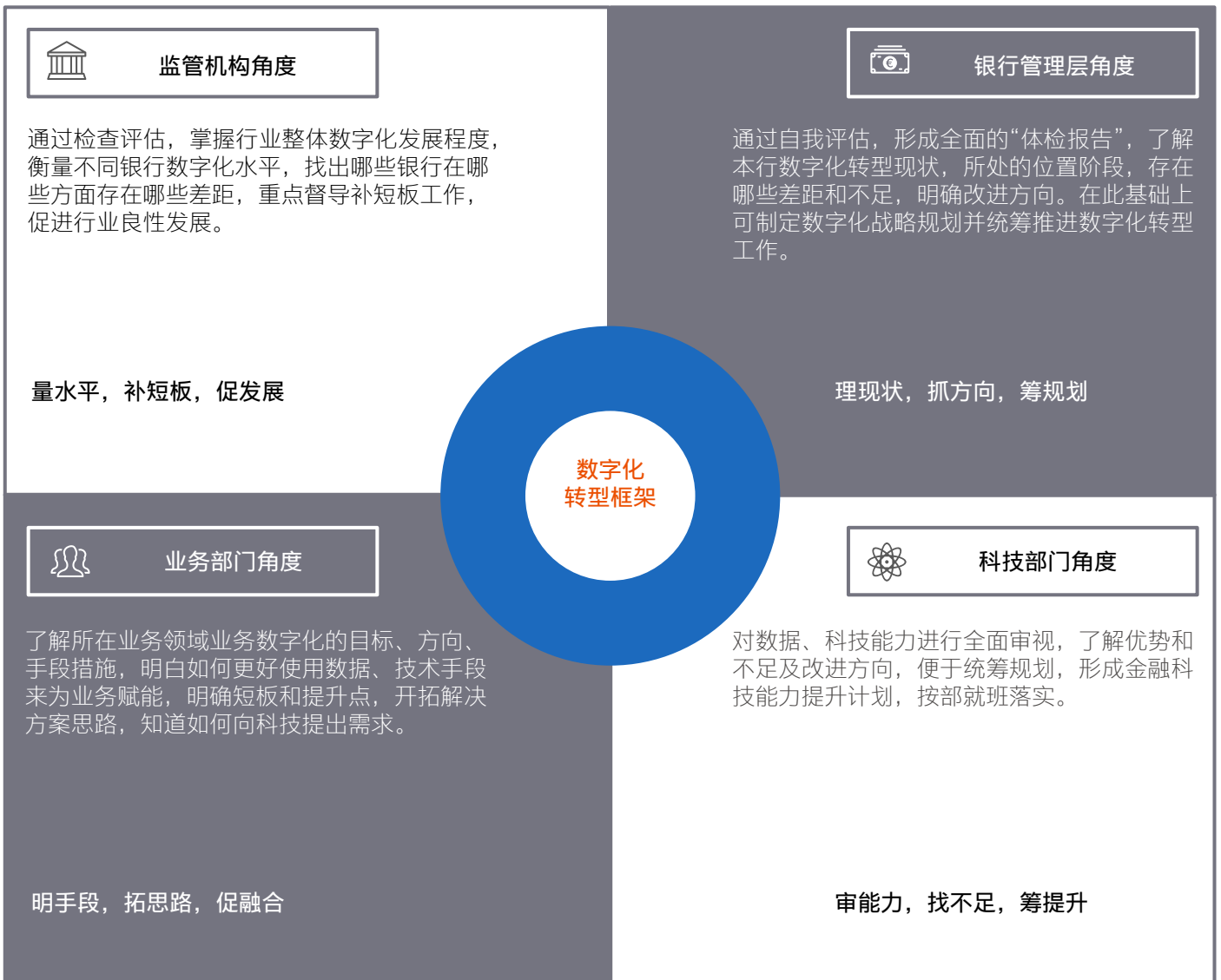


### 构建商业银行数字化成熟度评估模型及转型框架

“ 加强顶层设计和统筹规划，围绕服务实体经济目标和国家重大战略部署，科学制定和实施数字化转型战略，将其纳入机构整体战略规划，明确分阶段实施目标，长期投入、持续推进。

——银保监会《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》

## 商业银行数字化转型框架作用和价值



“把握数字经济发展新趋势，发挥数据要素倍增作用，将数字元素注入金融服务全流程，将数字思维贯穿于业务运营全链条，强化金融创新的科技武装、数据加持，加快金融数字化转型步伐，全面提升我国金融业综合实力和核心竞争力。

——中国人民银行《金融科技发展规划（2022-2025年）》



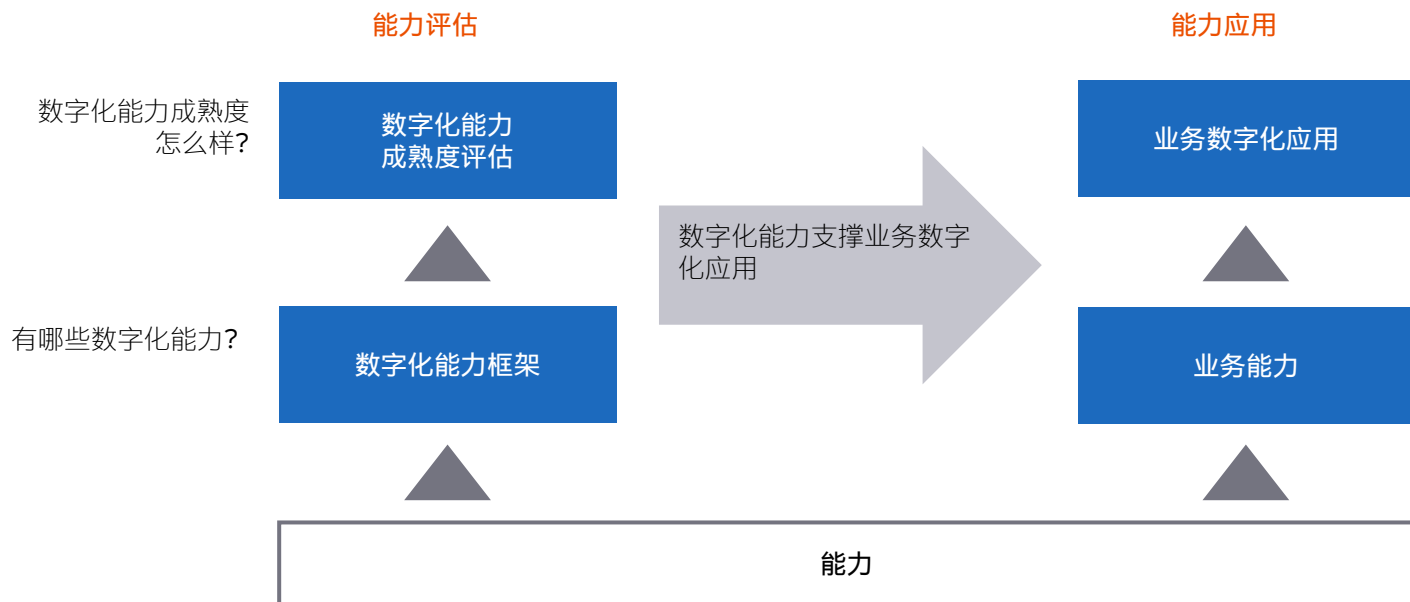


# 守正创新： “Bank Digital Mesh”数字化 成熟度评估模型

## 数字化能力赋能业务，实现业务数字化

商业银行数字化成熟度评估框架的基本思路，是以建设和度量商业银行数字化能力为手段，以赋能银行业务数字化为契机，最终目的是提升商业银行的业务价值。

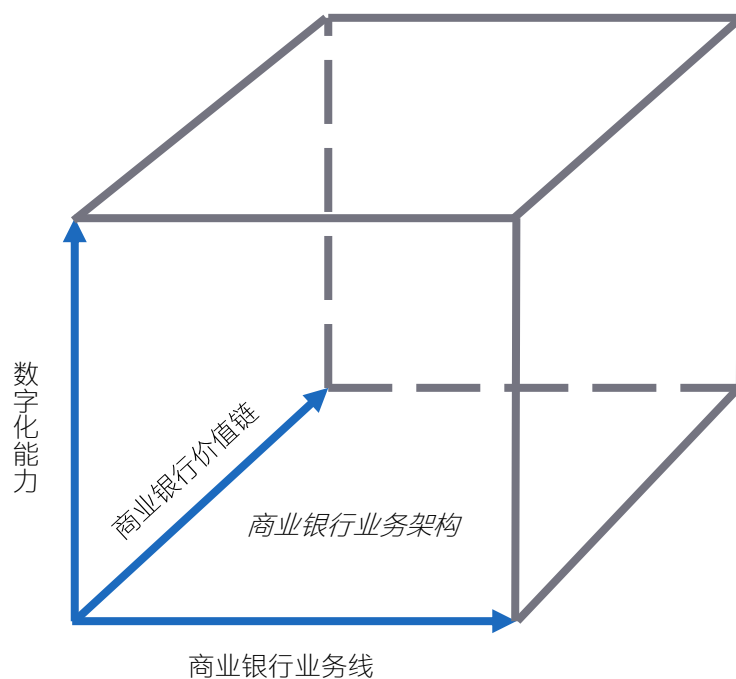
数字化成熟度框架需要基于能力构建，能力建设也是企业架构和业界数字化转型的核心。从能力出发可引申出数字化能力和业务能力两条能力线的深化。例如，当提升数据和系统基础设施的能力时，最终得到业务能力的提升，从而形成有效的衔接和持续的支撑。此外，在衡量业务能力时通常会使用业务的数字化占比或应用水平来作为评估的基准，也是转型过程中重要的结果性指标。通过业务的数字化应用场景中的能力应用，还可以反推在数字化能力建设时应使用的衡量方式和角度。







此次提出的数字化成熟度评估模型中，以价值链和业务线为横、纵两个轴构成的二维矩阵来表达商业银行的业务架构，以数字化能力作为第三个维度共同构建数字化价值空间，称为**Bank Digital Mesh**。商业银行通过建设数字化能力为银行业务赋能，并形成全新的价值机会及增长点。该模型与业内通用的“企业架构”标准及“价值论”<sup>1</sup>思想一脉相承。



数字化能力（N）与价值链（N）、业务线（N）的关系是垂直交叉的，构成立体网络关系  $N^3$ ，即**Bank Digital Mesh**

1. “企业架构”标准及“价值论”均指《TOGAF®标准第10版》中的相关内容

研究过程中，课题组将银行数字化转型概括为**七项数字化能力**，包括战略与组织流程建设能力、连接与在线能力、数据能力、智能能力、云化能力、敏捷能力和安全能力，且上述七项能力并非平行展开，彼此间层次分明、迭代提升。商业银行数字化能力架构如下图所示：



**屋顶层**单指数字化战略与组织流程建设能力，主要负责高屋建瓴地开展规划设计；数字化战略为银行数字化转型指明了方向，必须得到董事会和管理层的高度重视和统筹协调，从企业级高度推动数字化转型。数字化组织、文化和人才培养则是数字化转型战略能够执行到位的重要基础和保障，并为数字化运营提供了基础，是让数字化能力真正融入银行日常运营，刻入银行的基因。

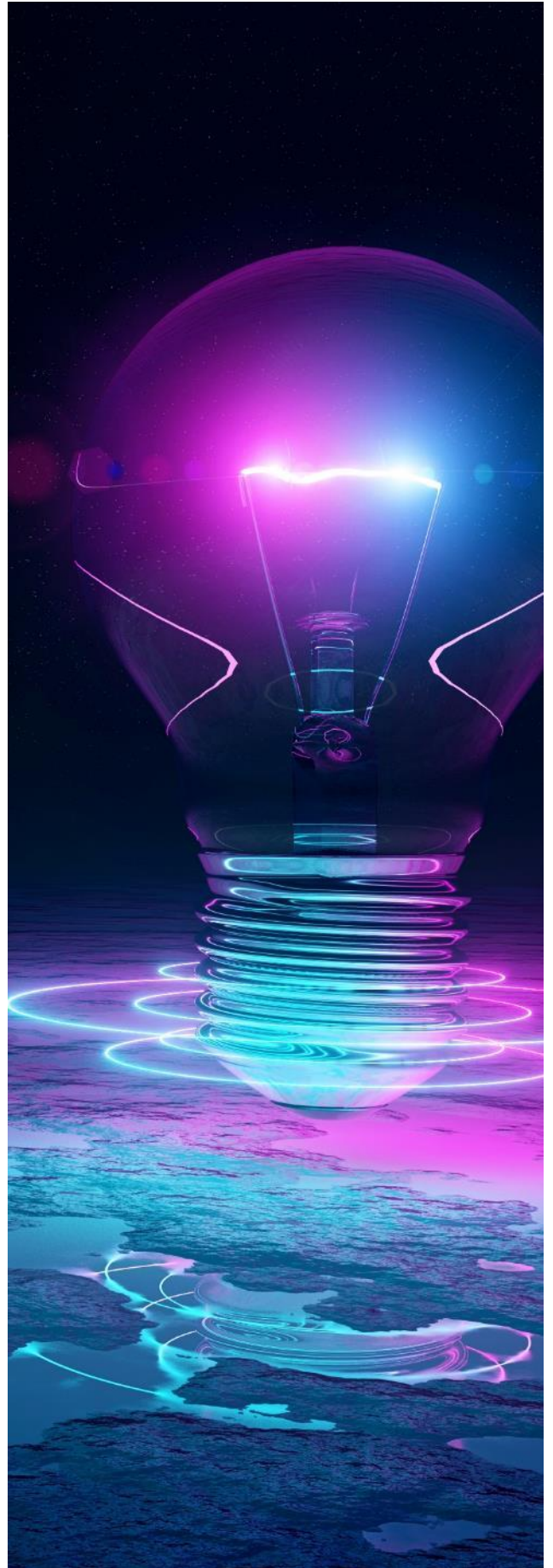
**中间层**通过连接与在线能力可不断产生数据，同时可结合数据能力深挖数据价值，并由此形成智能能力，最终再通过连接与在线能力来反哺业务发展，三者生生不息、组成闭环，为赋能业务发展、提升业务价值提供了动力引擎。

**地基层**主要由云化能力、敏捷能力及安全能力组成，三者共同为数字化转型构筑了基础支撑。以云化基础设施为运行基础，以敏捷产品研发推动核心三角快速迭代，以风险防范与安全为约束条件。



## 数字化成熟度评估模型中的七项一级能力定义：

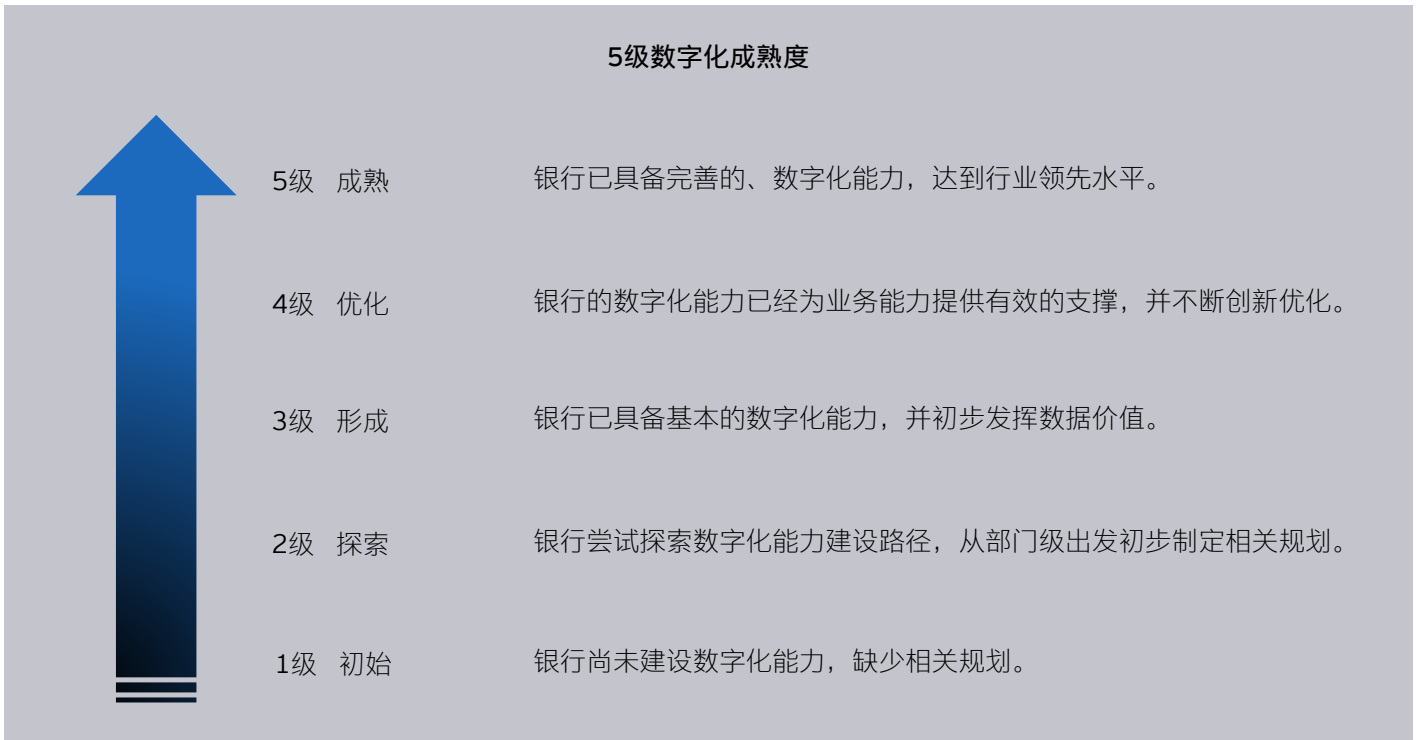
- 1. 战略规划与组织流程建设能力：**数字化战略为银行数字化转型指明了方向，必须得到董事会和管理层的高度重视和统筹协调，从企业级高度推动数字化转型。数字化组织、文化和人才培养则是数字化转型战略能够执行到位的重要基础和保障，并为数字化运营提供了基础。
- 2. 连接与在线能力：**银行通过业务能力服务化的方式帮助银行完成业务流程的数字化和业务价值的提升。一方面，银行需要快速响应来自各触点的变化，对业务流程进行重塑与优化；另一方面，为了应对日益复杂的业务场景与需求，银行需要对全链路数字化业务系统进行升级，通过不断的业务服务重构来实现业务共享和创新，促进生态之间的开放与协同。
- 3. 数据能力：**银行在数字化时代需要启动和激活数据的商业价值，实现数据驱动业务，进而形成分析和洞察驱动型的银行文化。通过完善的数据体系，数字化银行可以利用数据洞察赋能银行的全价值链，为银行的员工和合作伙伴提供运营指导，实现降本增效，提升用户体验。
- 4. 智能能力：**数字银行大量应用基于数据的智能算法支持业务决策。基于复杂智能算法的推荐、预测、决策等结果，银行在系统层级直接采取相应行动并根据数据不断的完善和补充，形成良性的学习反馈闭环，最终帮助银行实现全链路的高效决策。
- 5. 云化能力：**基础设施云化程度反映了银行数字化转型的基本技术能力。云计算除了为银行数字化转型提供了算力基础外，还涵盖到支撑银行智能运算的算法模型能力、数据存储能力、数据之间传输的网络连通能力、敏感数据的安全能力以及对数据实时和离线处理的能力等。此外，银行同样需要一个敏捷的、连续稳定的、成本优化的、安全和风险可控的智能运算环境。
- 6. 敏捷能力：**敏捷交付程度反映了银行快速反应的能力。必须建立业务、科技、数据三位一体的敏捷交付机制，快捷、灵活支持业务创新，应对快速的业务需求变化。银行拥有数字化企业级IT架构，具备业务驱动、能力协同、模块化构建和快速部署能力。
- 7. 安全与风险防范能力：**数字化环境给银行风险防范与信息安全提出了新的要求，特别是有很多新的风险类型，比如数据安全、供应链安全、模型算法安全等需要重点关注和研究解决办法。必须通过构建强大的安全能力，建立全方位的安全防护体系，来保障银行的数字化运营。







模型中定义的5个数字化成熟度级别如下图所示：



“坚持目标导向和问题导向，以深化金融数据要素应用为基础，以支撑金融供给侧结构性改革为目标，以加快推进金融机构数字化转型为主线，从健全科技治理体系、夯实数字基础底座、加强技术创新引领、激活数字化经营动能、强化创新审慎监管、践行数字普惠金融等方面精准发力，加快健全适应数字经济发展的现代金融体系，为构建新发展格局贡献金融力量。

——中国人民银行《金融科技发展规划（2022-2025年）》

# 知行合一： 评估模型应用方法与实践

## 基础级：应用Bank Digital Mesh开展数字化成熟度评估方法

Bank Digital Mesh数字化成熟度评估模型可以应用于评估机构整体或某些业务领域。使用配套的评估表格，遵循下列四步法评估流程，得到数字化成熟度评估结果和数字化转型改进建议。

### 评估流程

#### 1. 现状调研

通过问卷、访谈或专家小组方式进行现状调研，形成现状描述

#### 2. 逐项评估

逐项对照评估模型五级成熟度进行评估，给出二级能力得分和当前成熟度

#### 3. 形成结论

根据公式计算得到一级能力得分和总分以及对应用成熟度

#### 4. 差距分析和改进建议

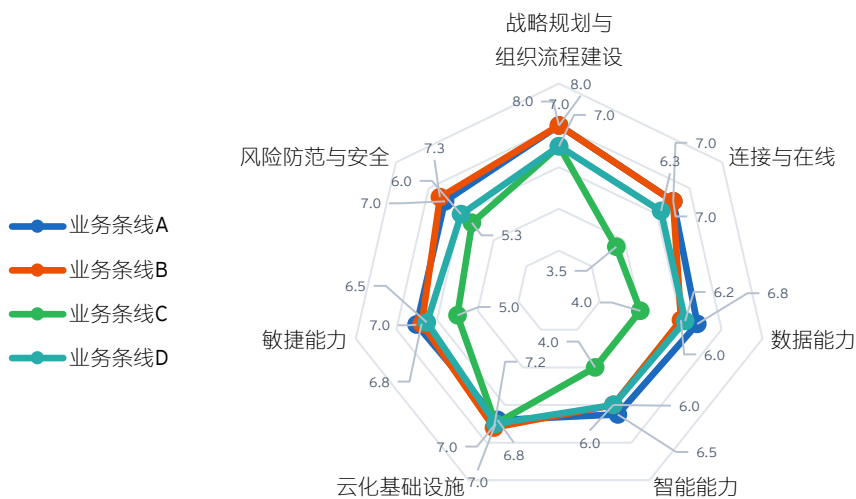
对照评估模型五级成熟度进行差距分析，形成改进建议





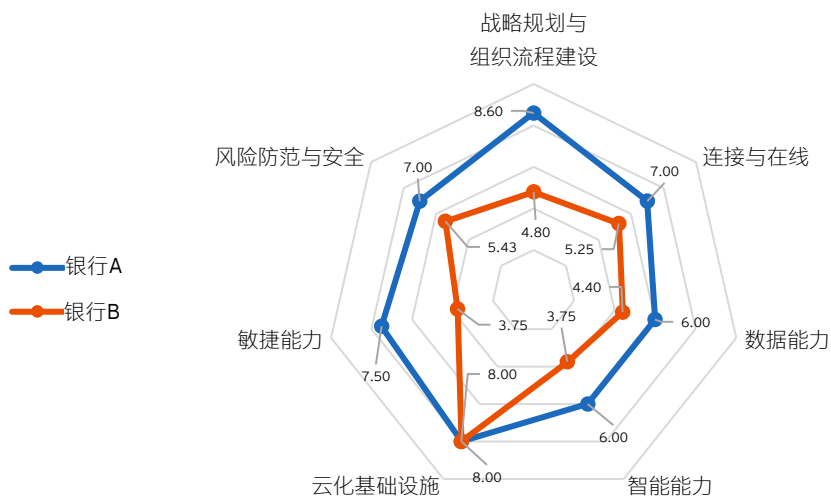
数字化成熟度评估模型可用于在商业银行不同业务条线间进行评估对比。举例来说，某银行的数字化成熟度自评结果可如右图所示进行呈现。对比该示意图中的A、B、C、D四条业务条线可以发现，A条线的数字化成熟度较高，而C条线则具有高额、低频的特性，线上化程度和数据运用能力均有较大的发掘潜力。此外，通过对比各大一级能力可知，该银行在数据能力与智能能力方面也具有较大的提升空间。

某银行各业务线数字化成熟度对比（示意图）



与此同时，数字化成熟度评估模型也可以用于在同业间进行横向比较。举例来说，银行A和银行B的评估对比结果可如右图所示进行呈现。该示意图显示银行A在连接与在线能力、敏捷能力等方面均具有突出优势，且其依靠连接与在线能力积累了大量客户交易与行为数据，训练出多个数据模型，从而明显降低了风控和营销成本。相对而言，银行B则重点实施了网点及线上转型，虽然在云化能力上的投入较大，但弹性扩容等特性并没有得到充分发挥，最终表现为数字化转型速度缓慢。

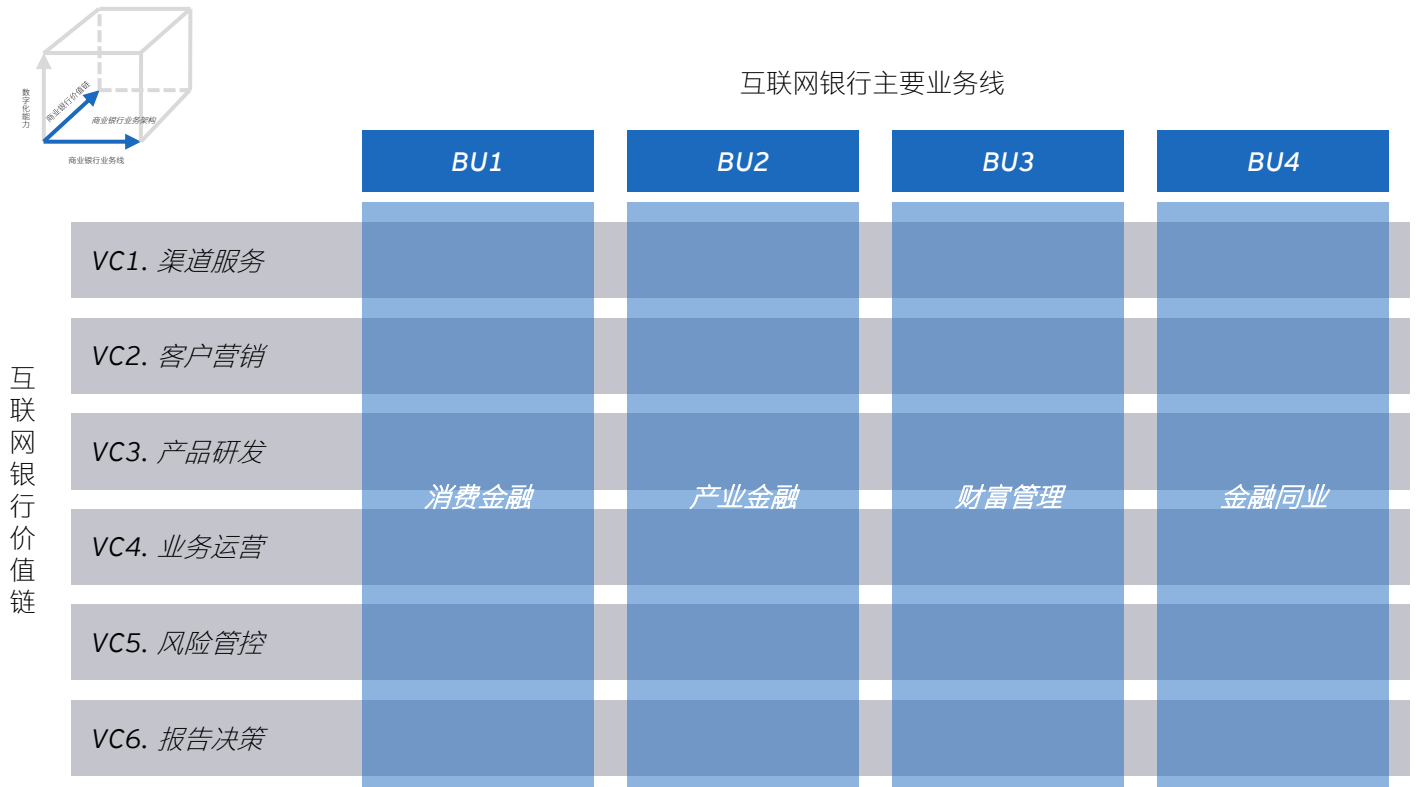
银行间数字化成熟度对比（示意图）



注：本页图表数据均已经过脱敏处理，非真实数据，仅作为研究示例使用。

## 实践：Bank Digital Mesh数字化成熟度评估模型在互联网银行的应用

随着数字技术的不断演进，数字化能力为银行业务发展提供了强力支撑，尤其对互联网银行而言，在“数字普惠金融”的使命愿景下，数字化能力覆盖产品研发、触客营销、业务运营、风险管控、分析决策等全流程，已经形成了完整的价值链闭环，并能够以此为基础，持续为消费金融、产业金融、财富管理和金融同业等主线业务赋能。互联网银行业务架构如下图所示。为验证模型作用，课题组以互联网银行的消费金融、产业金融、财富管理和金融同业四条主要业务线，以及互联网银行价值链中的六个维度为例，详细分析了互联网银行如何基于数字化成熟度评估模型来推动业务数字化发展。



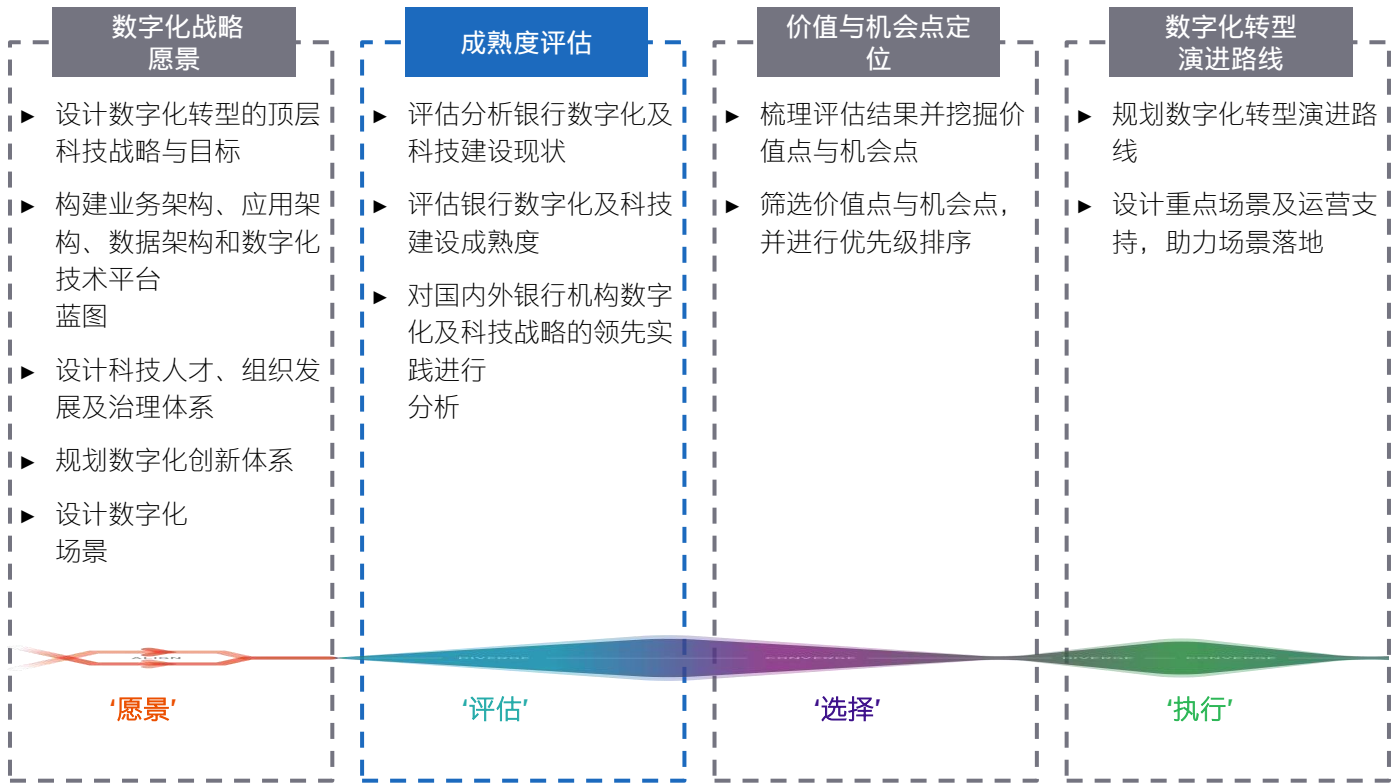
“建立线上运营管理机制，以提升客户价值为核心，加大数据分析、互联网运营等专业化资源配置，提升服务内容运营、市场活动运营和产品运营水平。

——银保监会《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》

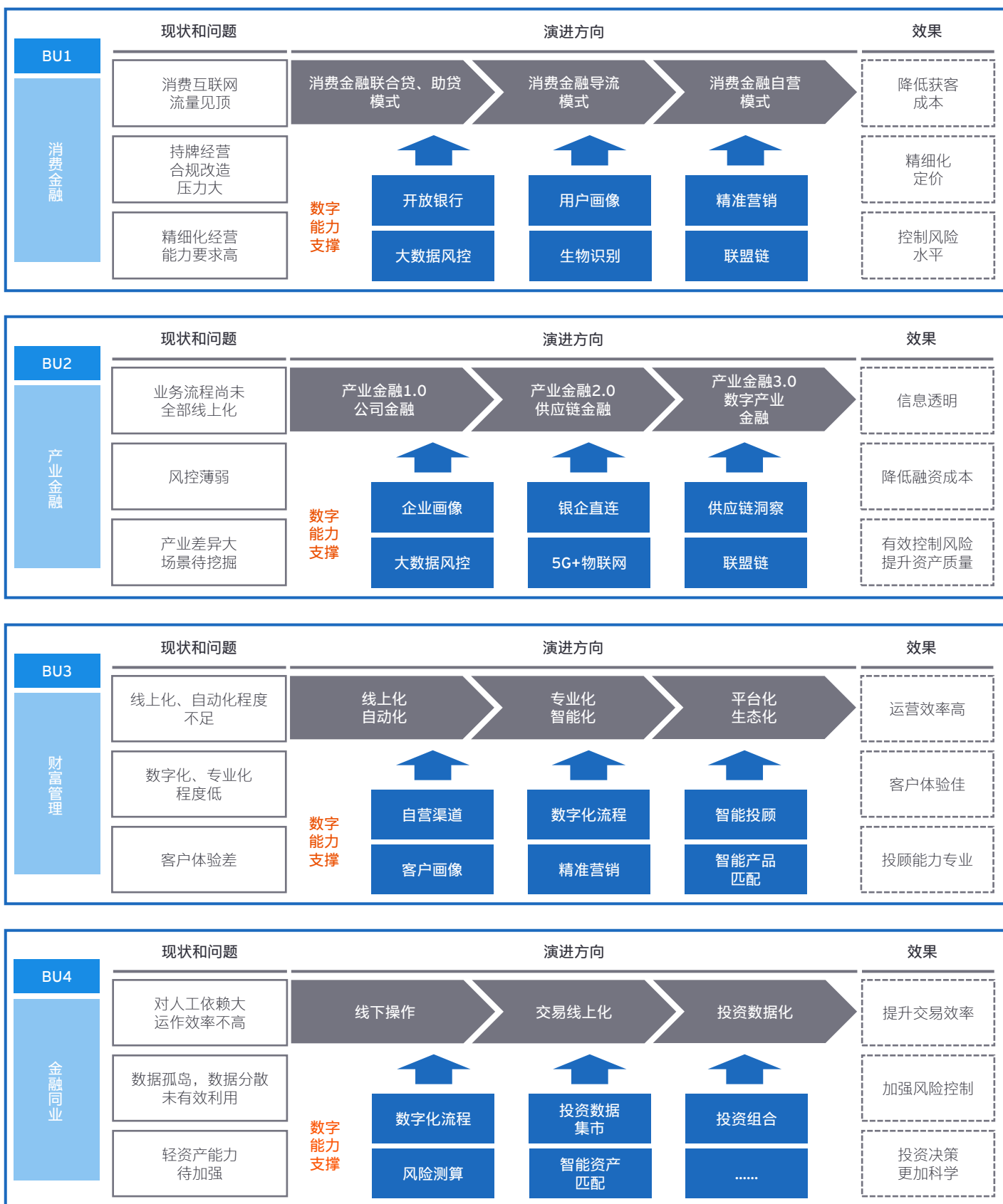


## 进阶级：应用Bank Digital Mesh实现数字化转型方法

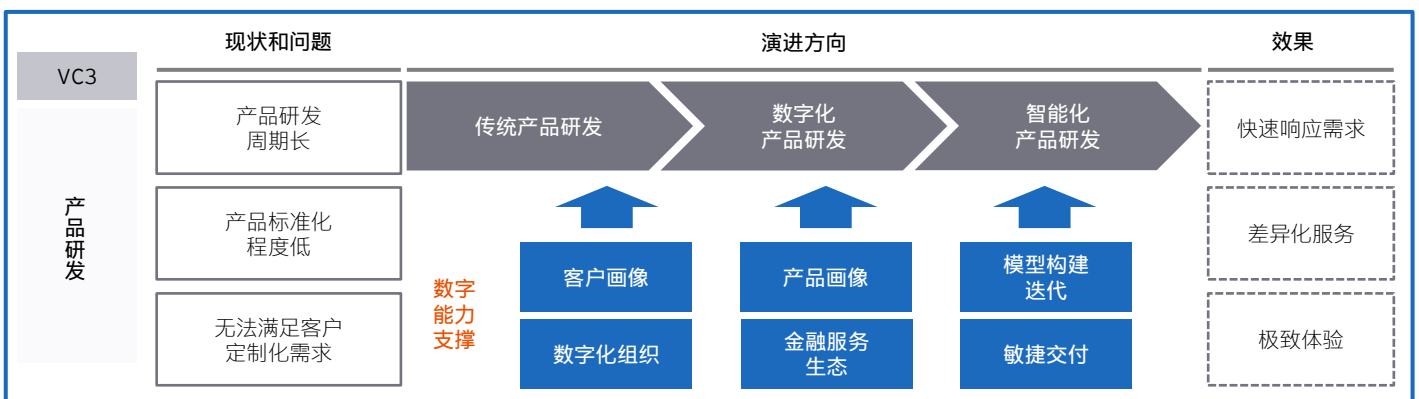
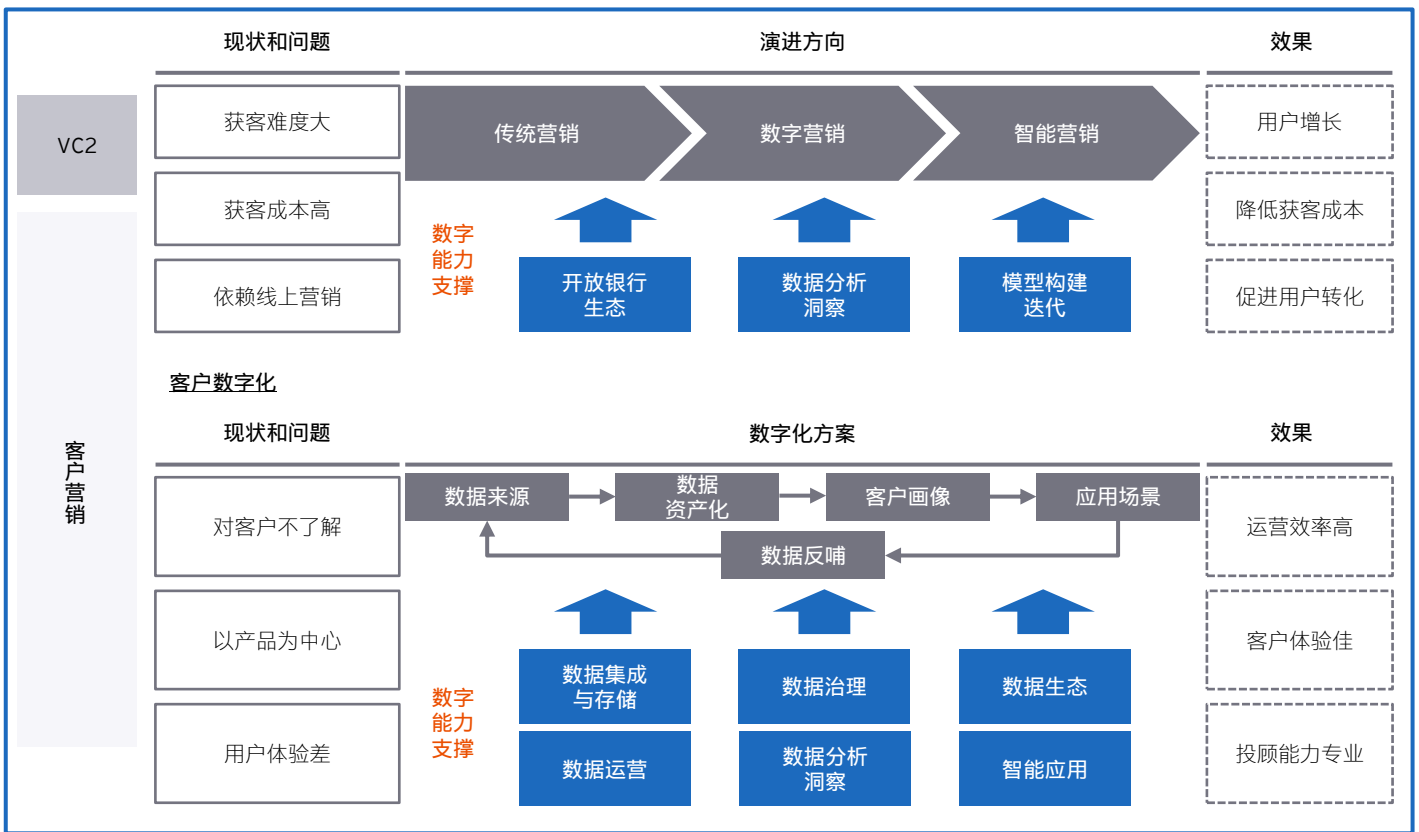
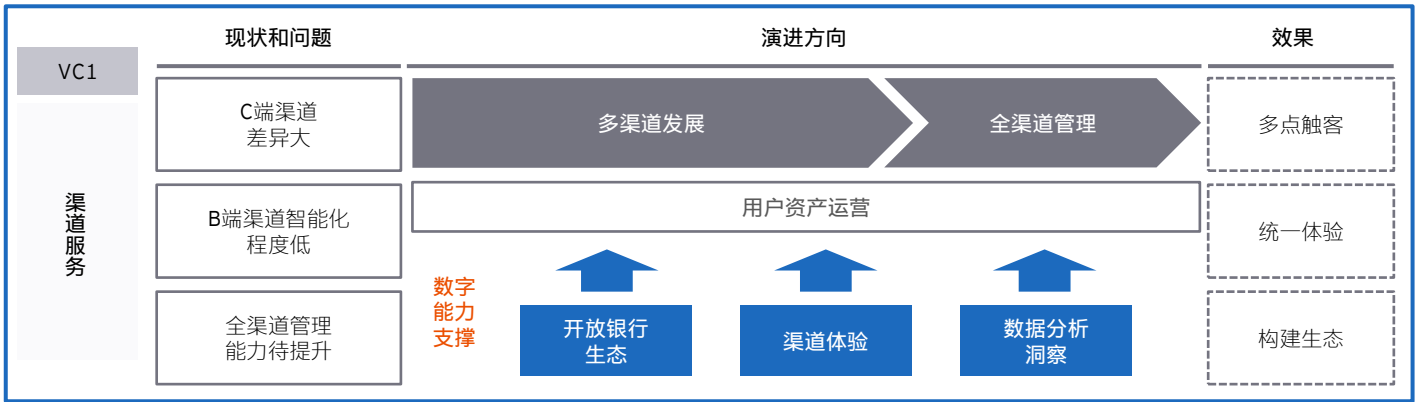
成熟度评估是金融机构数字化转型路径中的必要环节，也是关键所在。各机构的数字化转型演进路线需要基于成熟度评估结果以及相应的改进建议进行规划，因此科学合理地使用数字化成熟度评估模型对行业内各机构意义重大。整体的数字化转型方法论如下图所示：



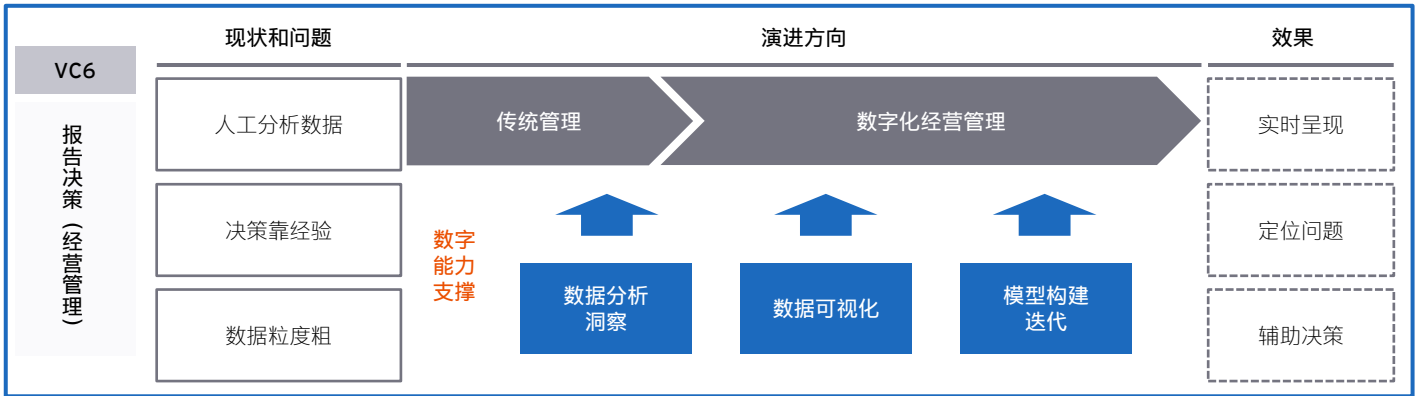
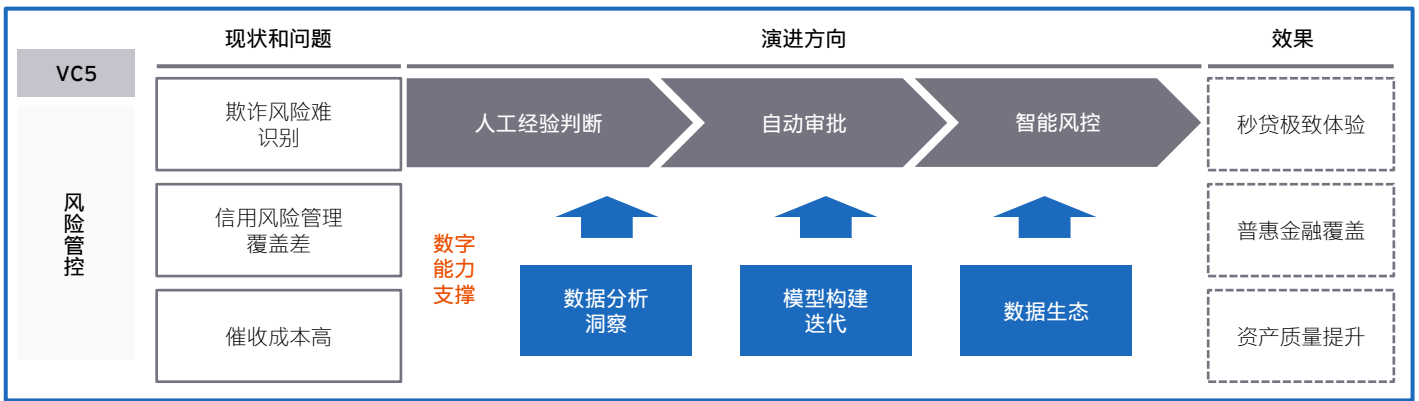
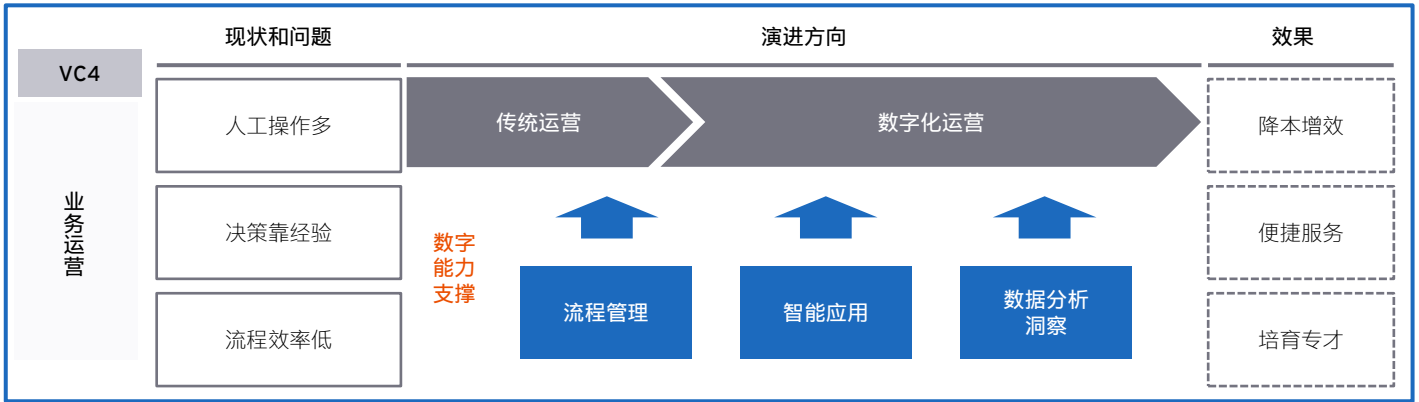
## 实践：数字能力如何支撑互联网银行主要业务线（业务架构纵向）的演进？



实践：数字能力如何支撑互联网银行价值链（业务架构横向）的演进？



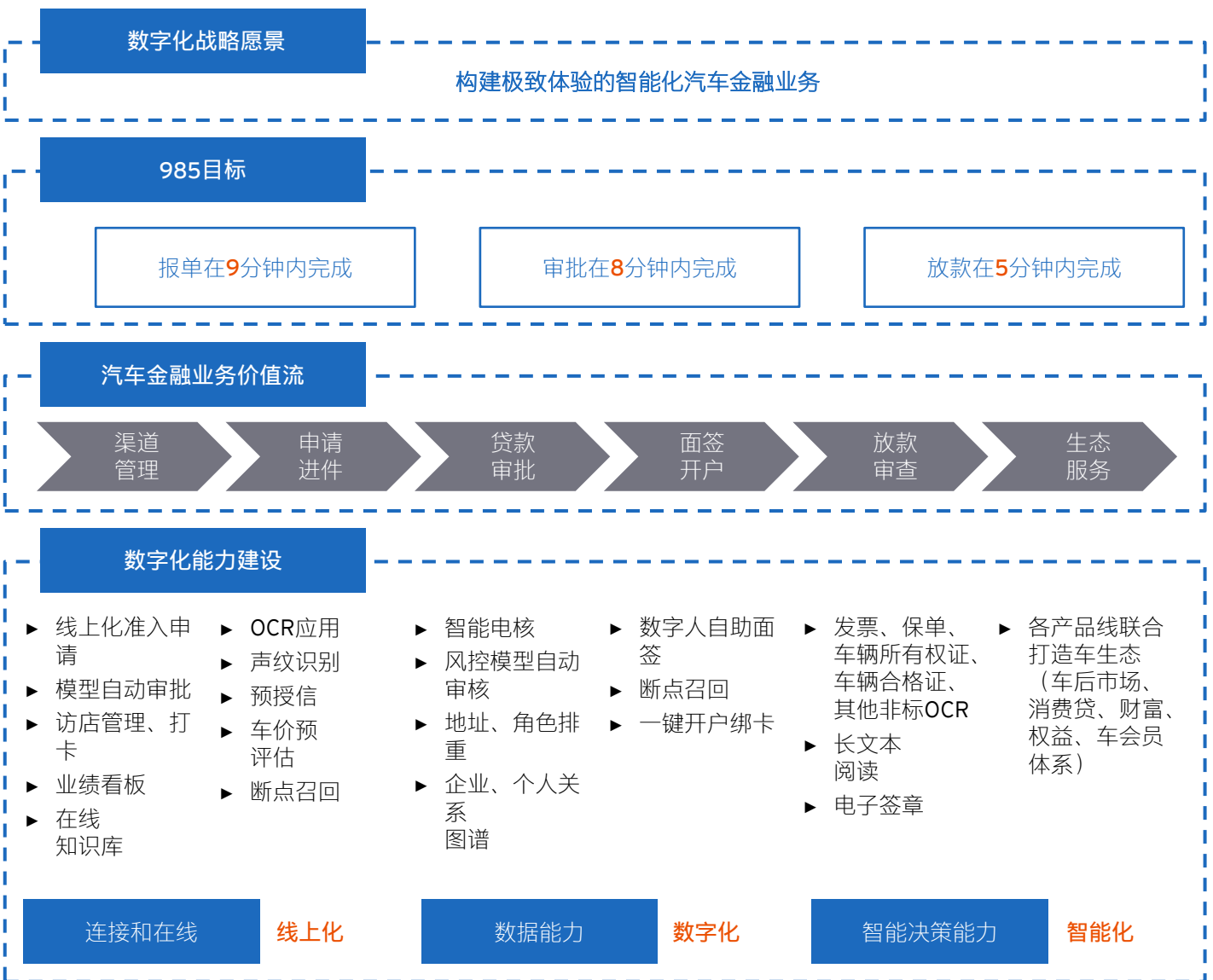




## 核心场景实践：Bank Digital Mesh在汽车金融数字化转型领域的实践

2022年百信银行提出了“构建极致体验的智能化汽车金融业务”的愿景，希望打通C端、B端、主机厂端、车后市场等全链路，通过数据互通赋能整体产业链，从而更好地支持实体经济发展；以优质的用户体验赋能汽车金融产业高质量发展，使客户实现“刷车”、“购车”、“提车”的未来购车新范式。

汽车金融事业部与科技产品部成立了专项团队，从汽车金融业务的价值流进行全链路分析，提出了对渠道管理、申请进件、贷款审批、面签开户、放款审查和生态服务等多个环节的优化方案，并对申请进件、贷款审批、放款审查三个主要环节提出了“985”的目标，使用数字化方案提升客户体验。



“9”是指报单在9分钟内完成。传统的线下分期购车贷款产品，一般是由店内的销售经理辅助客户完成各类材料的收集及填报；而百信的汽车金融推出了全线上的服务模式，客户可以通过销售专员分享的链接填写个人信息和贷款申请信息，即使不到店也可以完成；销售经理也通过我行的app补充车辆相关信息，客户和销售并行报单，大大提升了报单效率。在产品设计中，我行引入了AI和行业数据应用，大幅提升了录入的效率和准确性。经过持续的模型优化及体验优化，完件率已经提升到65%以上，对提升客户的购车意愿和贷款意愿都有促进，实现了客户、经销商、银行的多赢局面，在市场获得较好口碑。

“8”是指8分钟完成贷款审批。风险控制是汽车金融业务的核心，不仅要了解市场各个细分领域，还要随时关注国家政策、区域市场变化，对贷款人、经销商都要进行充分的风险评估，打通产业链各环节数据尤为重要。通过引入经销商、车辆、公检法等行业数据，打造“百车分”风险控制模型，并不断迭代优化自动化审批的能力，汽车金融的审批时长不断缩短，目前已有68%的业务在8分钟内自动处理，20%的业务在3分钟内处理完成，已具备行业领先能力。

“5”是指放款审查环节在5分钟内完成，实现快速放款。该环节主要是对车辆交易的真实性审核，包括保单、发票、车辆相关资料等。百信从内部产品流程优化、客群细分、AI应用等方面开展多项落地实践，提升交易自动处理效率，智能审查应用覆盖度达到50%，5分钟内完成自动化审查的业务比例逐步提升到25%。

“充分利用科技手段开展个人金融产品营销和服务，拓展线上渠道，丰富服务场景，加强线上线下业务协同。

——银保监会《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》









# 蔚然成风：总结与展望

## 总结与展望

综上所述，本书课题组结合监管政策和自身业务实践，深入开展数字化成熟度评估模型研究，创新提出了“数字化价值空间”概念，并通过细分及量化能力模型，为金融机构提供了对标同业的模型依据。数字化成熟度评估模型为商业银行数字化转型提供了可靠的工具。商业银行可以通过数字化成熟度评估模型对数字化能力进行评估，找到自己所处的位置，并对标高等级成熟度，分析与之存在的差距，形成下一步转型工作计划。在数字化成熟度评估模型的帮助下，商业银行数字化转型将更加胸有成竹、有的放矢，进一步深化金融供给侧结构性改革，全面提升金融服务实体经济能力。

未来，课题组将对所有金融机构开放本次模型研究成果，携手业内同仁，持续迭代新兴技术趋势及业务场景，依靠行业数字化转型理论基础的不断输入，结合行业发展趋势与挑战，合力推进数字化成熟度评估模型优化演进，不断为行业发展献策赋能！

“ 站在“两个一百年”奋斗目标的历史交汇点上，金融业要凝心聚力、砥砺前行，不断破解发展瓶颈和难题，推动我国金融科技从“立柱架梁”全面迈入“积厚成势”新阶段。

——中国人民银行《金融科技发展规划（2022-2025年）》

## 主要参与者

### 执笔人/课题项目组

武艳军、陈长亮、孙乐、  
李颖（安永）、何丹羽（安永）、  
杨弋、秦霆、孙允辉

### 研究发起机构

中信百信银行股份有限公司

### 研究支持机构

安永（中国）企业咨询有限公司

### 版权声明:

《商业银行“Bank Digital Mesh”数字化成熟度评估模型白皮书》的图片、表格及文字内容的版权归百信银行以及安永所有，受到中国法律知识产权相关条例的版权保护。没有经过百信银行以及安永书面许可，任何组织和个人，不得使用本报告中的信息用于其他商业目的。如需转载请说明出处。本白皮书取得数据的途径来源于公开的资料，如果有涉及版权纠纷问题，请及时联络百信银行以及安永。

### 商标声明:

本材料中出现的其他商标、产品名称、服务名称以及公司名称，由其各自的所有人拥有。

### 使用声明:

本材料是为一般信息的用途编制，并非旨在成为可依赖的会计、税务或其他专业意见。本材料可能含有预测信息，包括但不限于有关未来的财务、运营、产品、新技术等信息。由于实践中存在很多不确定因素，可能导致实际结果与预测信息有很大的差别。因此，材料信息仅供参考，不构成任何要约或承诺。本书课题组可能不经通知修改上述信息，恕不另行通知。



## 百信银行

百信银行（全称为“中信百信银行股份有限公司”）成立于2017年，由中信银行和百度联合发起设立，是国务院特批、银保监会主导成立的第一家国有控股互联网银行。

百信银行定位AI驱动的数字普惠银行，承载着中国银行业转型发展试验田的使命，致力通过人工智能、大数据、云计算等技术，探索金融科技和开放银行创新，两次入选央行监管沙盒创新项目，连续三年获得AAA主体长期信用评级。

百信银行业务覆盖消费金融、财富管理、汽车金融、小微金融和金融同业等，陆续发布了好会花、钱包Plus、百度闪付卡、百车贷、百商贷、百兴贷、百票贴等数字金融产品。2020年11月，银保监会正式批复百信银行增资扩股方案，同意引入加拿大养老基金作为新战略投资者。“让百姓乐享简单可信赖的金融生活”，这就是我们发展的使命。



## 安永 | 建设更美好的商业世界

安永的宗旨是建设更美好的商业世界。我们致力帮助客户、员工及社会各界创造长期价值，同时在资本市场建立信任。

在数据及科技赋能下，安永的多元化团队通过鉴证服务，于150多个国家及地区构建信任，并协助企业成长、转型和运营。

在审计、咨询、法律、战略、税务与交易的专业服务领域，安永团队对当前最复杂迫切的挑战，提出更好的问题，从而发掘创新的解决方案。

安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球组织，加盟该全球组织的各成员机构均为独立的法律实体，各成员机构可单独简称为“安永”。Ernst & Young Global Limited 是注册于英国的一家保证（责任）有限公司，不对外提供任何服务，不拥有其成员机构的任何股权或控制权，亦不担任任何成员机构的总部。请登录 [ey.com/privacy](http://ey.com/privacy)，了解安永如何收集及使用个人信息，以及在个人信息法规保护下个人所拥有权利的描述。安永成员机构不从事当地法律禁止的法律业务。如欲进一步了解安永，请浏览 [ey.com](http://ey.com)。

APAC no. 03015771  
ED None

本材料是为提供一般信息的用途编制，并非旨在成为可依赖的会计、税务、法律或其他专业意见。请向您的顾问获取具体意见。

[ey.com/china](http://ey.com/china)

关注安永微信公众号

扫描二维码，获取最新资讯。

