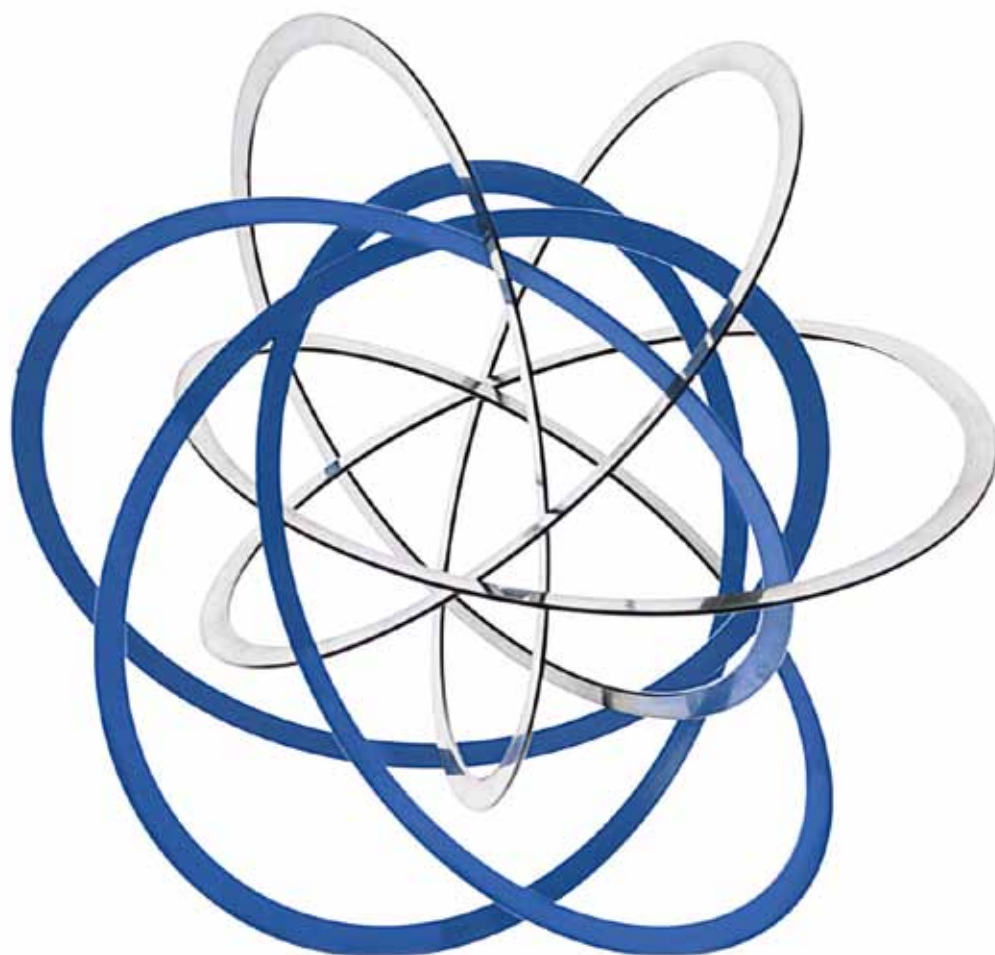


第四维

构建以客户为中心的 零售银行业务模式





虽然银行转型在中国已经呼吁了十几年时间，很多银行提出要大力发展零售银行业务，但零售银行业务发展往往是雷声大、雨点小。由于政策性利差保护等多种原因，整个银行业依赖对公业务、粗放经营的模式一直没有得到根本性的改变。我们观察到，很多银行在领导讲话和文件上非常重视零售银行业务发展，但一方面，未能根据自身特点提出真正有针对性的零售业务发展策略和业务模式；另一方面，在组织和运营管理上，无论是费用政策、考核激励措施、风险管理政策，还是总分行管理的模式，仍然采取“一刀切”的简单粗放管理办法，没有真正按照零售银行业务发展的规律和特点进行资源倾斜和体系的设计。因此很多银行零售业务占比不尽如人意，也是意料中之事。

2013年7月20日，中国宣布放开除个人住房贷款外的银行贷款利率管制，中国利率市场化又迈出了一个实质性的步伐。结合一直在推进的新巴塞尔协议的实施、金融脱媒的深化以及竞争的加剧，中国的银行在业务模式方面实现转型已是迫在眉睫。

这份白皮书是德勤在英国市场的研究成果。在后金融危机时代，面对监管要求带来的资本和流动性压力，以及客户忠诚度下降和运营成本上升压力，英国的零售银行被迫要根据自身战略和目标客户定位，在薄利多销和服务差异化模式中做出选择；而该战略选择将深刻影响其零售银行整个运营模式的转型。虽然英国的监管环境、市场环境和行业竞争态势与中国有很大不同，但作为严格监管、充分竞争的成熟市场，英国银行业的现状，有可能预示着中国银行业的某些未来发展趋势。因此，其面临的“以客户为中心”的零售银行业务模式转型问题，对中国零售银行业务发展仍具有重要参考意义。

希望本白皮书的出版对中国零售银行业务发展带来启示、引发思考，并做出贡献。

王锦
德勤管理咨询（上海）有限公司
金融业战略与运营咨询 合伙人

目录

引言	3
内容提要	4
1.传统的银行业务模式遭遇挑战	5
2.两种业务模式的竞争	7
3.实现服务差异化的障碍	9
4.扭转客户态度	11
5.运营模式将是细分战略成功的核心	11
附注	12

引言

2006至2007年间的英国零售信贷市场上，各家银行和住房互助协会为了扩大市场份额展开了激烈的竞争。得益于低利率和低成本批发性融资，金融机构在面对各种“信贷饥渴”的客户时，能够提供更有竞争力的低利率。

而时至2011年，情况发生了翻天覆地的变化。随着融资成本飙升，监管变革对资产流动性和资本充足率提出了更高的要求，银行和住房互助协会在风险面前也变得更加保守。在这种情势下，提振资产负债表已成为银行关注的第一要务。为此，各家银行纷纷出售非核心资产，在刺激客户储蓄增长的同时限制信贷，并开始为高资本需求型的产品重新定价。

出于对资产负债表的高度关注，传统的业务增长路径受到限制。如何在不同以往的竞争和监管格局下立于不败之地，是零售金融机构正在深入思考的问题。

德勤对数位金融高管进行了深入访谈，同时开展了一项涉及2104位英国成年消费者的大规模调研，并对英国各银行和住房互助协会进行了详尽的财务分析，在此基础上写就了本报告，意在回答一个问题：“零售银行业务未来将何去何从？”



Nick Sandall

英国金融服务主管合伙人

内容概要

全新的竞争格局下，传统的业务增长路径面临严峻挑战

近期爆发的金融危机带来了资本和流动性的双重压力，银行和住房互助协会不得不收缩贷款规模，转而关注吸纳更多存款。强有力的监管部门限制了非利息收入的来源，同时也提高了运营成本。因此，传统的业务增长模式正面临巨大的挑战。

资本充足率大幅提高的背后却是信贷和盈利能力增长的困局。本报告中受访的金融高管纷纷表示，对资产负债表的约束将持续影响其所在机构未来的竞争战略。

在力求增加收入和盈利的过程中，银行面临着艰难的选择。日益严格的贷款限制和不断增加运营成本使得银行在一些客户身上入不敷出。目前常规的运营模式是一家大银行为一千至一千五百万客户提供服务，而其中相当一部分客户是无利可图的。这种模式能否为银行带来长期可持续发展？答案是值得怀疑的。

新的客户战略

为了应对盈利方面的挑战，银行和住房互助协会正寻求新的客户战略。受访高管表示未来将会采取以下行动：

1. 建立严格的审批政策流程和偏长期的储蓄产品结构，以维持资本的充足性和资金的流动性。
2. 通过重新调整银行收费，不断推出新产品，更好地挽留现有客户以开拓新的收入来源。
3. 通过更高效的流程管理提升运营效率和投入产出比。
4. 推出更多理财型产品，提供更加优质的服务以吸引和保留最有价值的细分客户群。

然而与此恰恰相反，德勤开展的客户调查却显示，这些信誓旦旦的计划并不能满足消费者诉求。截至2010年10月的一年中，英国消费者对银行的信任度每况愈下，更换服务商的频率不断上升，对高收费的银行产生了日益强烈的抵触情绪。

更加清晰的业务模式

为了转变客户的消极态度，银行和住房互助协会逐渐意识到要在以下两种业务竞争模式中做出抉择

1. **薄利多销模式**：通过简化运营模式实现流程零差错，以最低的客户收费占领市场。
2. **服务差异化模式**：通过高度灵活的运营模式为目标细分客户群提供量身定制的服务。

受访的大部分金融机构表示会选择服务差异化模式作为增长道路。

服务差异化的挑战

尽管服务差异化的概念很好理解，实施起来却依旧困难重重。

在如今的大环境下，想要扭转英国消费者的消极态度绝非易事。而高端客户由于忠诚度更低，更难挽留，改变他们的态度则是更加棘手的问题。

银行现有的运营能力是另一大挑战。薄弱的运营能力往往无法支撑差异化服务和客户细分战略。

许多新兴银行和住房互助协会也将竞争重点转移到高端客户细分市场。现今的主流银行和住房互助协会因此将面临更加激烈的竞争，亟需采取抵御措施以守住高端客户这片“甜蜜点”（Sweet Spot，即平衡各种因素的最有效点，最有效位置，球拍、球棒等上的最佳或最有效击球点）。

扭转客户态度

通过调研分析，德勤认为金融服务机构应在以下四方面提升客户满意度，降低客户流失率，即：安全、价值、便捷和服务。在现今的大环境下，高端客户将安全和价值视为重中之重。

客户洞察力对实现差异化服务尤为重要。尽管金融服务商掌握了充足的目标市场客户信息，但仍然需要对这些信息进行更为深入的挖掘和利用，才能为特殊的细分市场或个人客户创造量身定制的服务。为此，银行需要建立和运用单一客户视图（single customer view, SCV）。由于建立该视图所需的数据往往分散在银行的各个部门和流程中，因此需要重新设计业务运营模式，以实现全行范围内的数据交流整合。

德勤建议：

- 遵循以客户为中心的原则，调整银行运营模式
- 加强领导力以推动合作
- 简化运营模式
- 根据确定的业务模式重调人事安排，重塑企业文化
- 用简单灵活的产品组合提升多渠道能力
- 将客户洞察数据整合至同一平台
- 提升商业分析能力
- 为变革优先排序
- 改善信息传达能力和品牌经营能力

在力求增加收入和盈利的过程中，银行面临着艰难的选择。日益严格的贷款限制和不断增加运营成本使得银行在一些客户身上入不敷出。

1. 传统的银行业务模式遭遇挑战

1.1 全新的竞争格局下，传统的业务增长路径面临严峻挑战

零售银行和住房互助协会业务增长正面临双重挑战：一方面，资本和流动性的束缚使得信贷增长步履维艰；另一方面，强有力的监管规则既限制了非利息收入，也提高了成本。

a) 信贷机会受限

批发性融资开始变得稀缺且成本增加，期限越长越是如此。加之流动性缓冲的要求进一步提高，导致银行的资金成本剧增。在资金受到局限的同时，基准利率走低也使负债业务的利润空间压缩。另外，监管部门对个人贷款的资本金要求提高，也增加了资产风险权重。新的资本和流动性要求迫使银行不得不将提振资产负债表作为首要任务。

以上诸多因素导致金融机构在决定是否为客户放贷及放贷额度高低时变得更加谨慎¹。为了减轻对资本市场的依赖，许多机构开始争相吸纳零售储蓄。

b) 非利息收入锐减，成本激增

无独有偶，更强有力的监管机制压缩了非利息收入来源。例如，2008至2009年有关部门就出台了一系列制度以规范银行收费，并限制诸如付款保障保险（payment protection insurance, PPI）之类产品的不当销售，这些严格的制度直接导致当年英国银行业的非利息收入锐减了14%²。

监管升级还造成银行成本的剧增。当各家

银行还忙于重新评估产品的生产和分销流程，以符合英国颁布的零售分销审查

（Retail Distribution Review, RDR）和欧盟颁布的金融工具市场指示（Markets in Financial Instruments Directive, MiFID）时，巴塞尔协议III框架的要求又一次重塑了银行的资本和流动性管理。不仅如此，一大批关注客户权益的审查指令还在逐步实施当中。据德勤采访的银行业高管透露，目前其所在机构三分之一的改革项目都是为合规设计的，而CEO们30%的时间都忙于监管议程。

受到这些限制因素的共同作用，试图在整个经济周期都创造高于资本成本的股权收益（return on equity, ROE）对银行来说难上加难。

1.2 收入增长可能会持续受到重重制约

只要金融机构仍然以满足资本充足率和流动性水平为目的进行战略和竞争决策，收入增长就依然充满挑战。本报告中采访的绝大多数高管都认为资本和流动性要求在未来的一段时间内仍然是银行制定战略时首要考虑的问题。对此他们给出了如下理由：

a) 偿还政府债券

特殊流动性计划（Special Liquidity Scheme, SLS）和资产保障计划（Capital Guarantee Scheme, CGS）在信贷危机处于风口浪尖时对稳定市场起到了积极的作用。随着这些计划在未来的12到18个月内陆续到期，许多机构需要再次通过资本市场筹资金，收入增长面临重重压力。³

b) 监管要求对资本充足性和流动性严抓不放

对资本管理的严格监管（如巴塞尔协议III）确保银行只能在规定的资本和流动性缓冲范围内提供信贷。另外，由于资产分配规则亦发生了变化，银行过去跨部门调用资金对增长中的市场及细分进行补贴的行为，现在变得越来越困难。

只要金融机构仍然以满足资本充足率和流动性水平为目的进行战略和竞争决策，收入增长就依然充满挑战。

“银行曾经一度忽视盈利能力的提升，而过分专注于不惜任何代价吸收存款。现在的银行业开始逐渐脱离这一阶段，新的压力来源于盈利能力。”——某主要金融机构英国零售业务总监

c) 住房互助协会陷入融资困境

共股的金融机构由于筹资受限，也面临着资金挑战。如果没有合适的筹资工具，这些机构将只能依赖零售储蓄来支持贷款业务。⁴

“资金仍然是个大问题。目前住房互助协会的筹资能力匮乏，全行业正与政府合作开发适当的筹资工具”——某大型住房互助协会战略总监

d) 客户储蓄水平低下

目前英国客户储蓄水平走低，致使银行对零售储蓄的迫切需求受到打击。德勤的客户调查显示，40%以上的受访成年人现金存款低于5000英镑（与退休无关的存款）。更有相关证据显示，在困难的经济环境下这些存款还将日渐减少。⁵

e) 资本支出被其他途径占用

未来三年想要控制合规成本将非常困难。目前机构大部分的资本支出已经从原有的潜在增长业务转向了大规模的合规投入。

“合规投入已让我们捉襟见肘，无暇顾及其他的项目了。”——某大型住房互助协会战略总监

显而易见，资本和流动性带来的压力一时间无法消散，只会继续阻挠银行收入的增长。⁶

1.3 银行经营重心回归于收入和盈利能力…… 面临艰难的选择

受访者证实，不久以前，由于各机构更关注资产负债表和解决突出问题，收入和利润增长已退居次要地位。

而如今，银行已然迈出了与客户、股东和监管部门重塑信任的第一步——这种信任在金融危机期间已消失殆尽。英国零售银行业的资本充足率已普遍改善，而近三年来的资金筹措也有显著提升。

鉴于资本和流动性水平得到改善，英国各家银行和住房互助协会也将经营重心再次聚焦于收入和盈利能力的提升。

由于贷款受限，银行收入和新收入来源受到严格审查，监管部门对运营（和资金）成本持续施压，许多银行已经无法在所有客户身上实现盈利。例如为一些储蓄较少、需求简单、价格敏感度高的客户提供服务，银行很可能得不偿失。

“那些容易透支和逾期的客户群带来的盈利在下降。这些人通常不太富裕，他们没有殷实的存款，对银行来说价值更低。”——某主要金融机构零售战略总监

在传统的银行业经营模式下，每家主要银行要为一千至一千五百万客户提供服务，而其中相当一部分客户并不能为银行带来盈利。因此这种传统模式在长期的可持续性备受质疑。

2. 两种业务模式的竞争

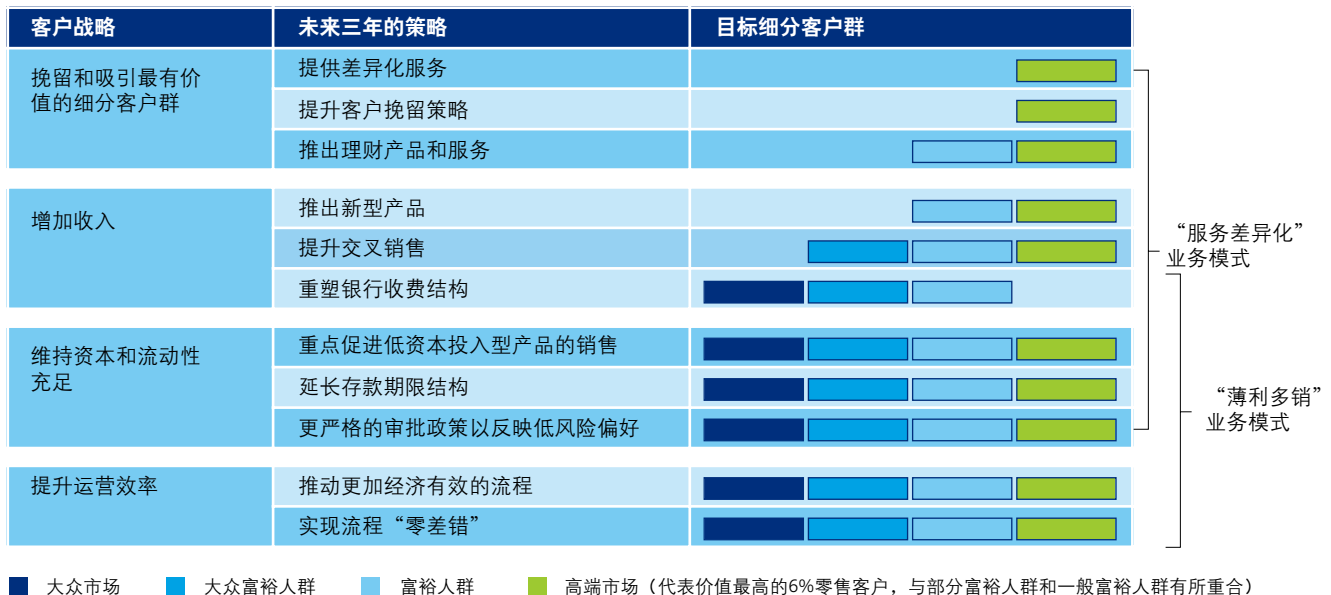
为了实现利润增长，各家银行开始重塑客户战略。在全行业普遍重视资产负债表的大环境下，两种风格迥异的业务模式展开了竞争，即薄利多销模式和服务差异化模式。多数金融机构倾向于选择后者，为最有利可图的核心细分客户群提供差异化的服务。

2.1 采用全新的客户战略

从对高管的采访中可以看出，各家银行都在寻求如何为客户提供有利可图的服务，如何在竞争中独树一帜。目前银行业普遍采取的“三年客户战略”可以分为以下四部分（如图1）：

- 提升运营效率
- 维持资本和流动性充足
- 增加收入
- 保留并吸引最有价值的细分客户群

图1. 英国银行和住房互助协会的三年客户战略



资料来源：德勤调研分析，2011

a) 提升运营效率

许多银行和住房互助协会已经意识到，运营效率是实现差异化、提高盈利能力的有效手段。受访者普遍认为，通过流程优化管理（如六西格玛或其他减少浪费、提升交付一致性的质量管理体系）对目前不理想的运营模式进行改进，能够降低每个客户的服务成本，实现交易流程“零差错”。

b) 维持资本和流动性充足

银行未来的客户战略将持续围绕维持重组的资本和一定的流动性展开。例如，对于存款

的过分依赖（为贷款提供支持）导致银行仅仅关注储蓄客户，被各种长期储蓄产品所束缚。许多受访者坦言正在尝试围绕低资本投入型的新产品做文章。

c) 增加收入

几乎所有的受访者都计划通过增加交叉销售来刺激收入和客户盈利的提升。多数银行致力于为销售人员提供更完善的客户数据，以提高交叉销售。为了更好的利用零售分销审查（RDR）的契机创造新的收入来源，各家银行和住房互助协会也开始引入更多的理财产品和服务。⁷

“把5000英镑额度的信用卡放在客户的抽屉里，算不上很好的利用资本。”——某大型主要金融机构零售战略总监

“目前我们只满足了消费者的两种需求，未来需要增加至四到五种。”——某大型主要金融机构零售战略总监

鉴于大量收费收入的限制（如对付款保障保险和其他银行收费的限令），各家银行开始探索如何改变收费结构和制度。传统的英国“免费银行”模式（向少数客户高收费以补贴大多数客户）悄然发生了变化。许多金融机构开始推广使用打包账户和其他增值账户（added-value accounts, AVAs）。除了对这些账户征缴月服务费外，一些银行也尝试设置更加个性化的收费模式。⁸

“‘水床效应’可以解释这一切：当某一项收费受到压缩时，我们要调整收费结构将其转嫁到别的项目上。”——某大型主要金融机构战略和并购总监

d) 保留并吸引最有价值的细分客户群

许多受访高管都认为在大众市场上的竞争是一种“逐底竞争”，为了避免这种恶性竞争，他们开始寻求如何吸引和维持最有利可图的细分客户。为了更好的挽留目标客户，他们将细分的概念从原来的市场层面推广至服务本身——即进行差异化服务竞争。

“我们希望将细分的概念引入服务模式中。服务差异化能让我们脱离大众市场。我们需要与关键细分市场建立价格之外的联系。”——某大型主要金融机构零售战略总监

2.2 客户对银行计划的抵触

目前银行及住房互助协会未来三年的计划目标往往是和客户需求相悖的。对于银行为了深化客户关系付出的诸多努力，英国的消费者往往抱有抵触情绪。德勤调查显示，自金融危机以来，英国消费者的态度变得更加强硬。现在的英国消费者具有以下特点：

- **对金融机构信任度更低**

自信贷危机以来客户对银行的信任度就不断降低。⁹参与德勤调查的成年人中73%认为，相比12个月之前（截至2010年10月），银行的安全性没有变化，而其余的27%则一致认为银行的安全性更低了。¹⁰

- **更换机构频率更快**

极少有客户对金融服务机构有忠诚感。18%的被调查者在过去的12个月（截至2010年10月）中一次或多次更换过银行和住房互助协会。而67%的被调查者认为自己很可能寻找利率更合算的其他金融机构来代替其现有的银行和住房互助协会。

- **对高收费抵触情绪更强**

客户早已习惯了“免费银行”的模式，对银行提供的“增值服务”不以为意。因此，每五个被调查者中就有四个表示一旦收费或月服务费提高，他们就会转移目前的账户。

- **对“全套解决方案”和“单一银行”概念不可置信**

很多客户并不认为在同一家银行购买产品有什么价值，这也是为什么银行在提升交叉销售率和客户钱包份额时面临重重困难的原因。虽然有63%的被调查者认为把所有的账户开在一家银行比较简便易行，但只有29%的客户承认选择一家金融服务商的办理全部业务。

- **寻求对存款账户的即时使用**

当各家银行正在致力于创造长期期限的存款产品时，客户需要的反而是能够即时快速的提现存款。¹¹

2.3 银行正以强化其业务模式来转变客户态度

银行和住房互助协会正在寻找既能维持资本又能增加收入的一举两得之法，当下有两种风格迥异的业务模式正相互角力。

- **薄利多销模式：**经营模式简单，为客户提供零差错、以市场为主导的低价服务，这种业务模式旨在通过价格（定价和收费）和一致性服务展开竞争。
- **服务差异化模式：**运营模式更灵活，为不

同客户群提供量身定制的服务，这种业务模式旨在依靠增值服务留住核心价值客户，或收取高额费用。

图2详述了这两种方法的关键特征。

很多受访者表示他们的机构已瞄准服务差异化——为最具价值的客户提供量身定制的服务——作为业务增长的首选模式。这类目标客户有大量的存款，对低资本投入型的产品及低风险借贷的需求多样化，并愿意为此支付费用。

图2. 两种竞争的业务模式——“薄利多销”和“服务差异化”

<p>业务模式：薄利多销</p> <ul style="list-style-type: none"> • 采取高业务量、高运营效率的业务模式通过流程零差错和低收费体现差异化。试图通过价值（定价和收费）和一致性的服务水平，赢得并留住客户。 	<p>业务模式：服务差异化</p> <ul style="list-style-type: none"> • 提供“增值服务”以留住高价值客户或收取高额费用。将资源集中用于提升对目标核心客户群的服务。
<p>运营模式：简单化</p> <ul style="list-style-type: none"> • 利用标准化的流程、产品和产品组合简化运营模式，以适应大规模流程处理。 • 以产品线组成业务单元。 • 为了简化模式，很可能以单一品牌（单品牌银行）运营。 	<p>运营模式：专注客户细分</p> <ul style="list-style-type: none"> • 专为目标客户群定制分销策略。 • 通常以产品为原则组织业务单元，但也可以以核心市场（如本地区域或细分客户群）为原则进行组织。 • 建立在多品牌之上的业务模式，每个品牌独立且有核心。
<p>客户群：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 专注于大众市场，但也为全面市场服务。 	<p>客户群：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 专注于高价值客户，但服务多数的英国客户群。细分策略指导所有业务。
<p>服务和交付模式：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 分销和处理流程标准化，以提供最低的成本，透明的定价、产品和服务。 • 在多渠道基础上（设计可在所有渠道上运营的新产品）为所有客户提供简化和标准化的产品。 • 直接渠道高度发达，利用最为频繁。 • 对所有客户群统一定价收费。 	<p>服务和交付模式：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 为核心客户群量身定制服务和交付模式（前台和中台），赋予员工一定的自主权以应对关键细分客户群的不同需求。 • 对支持性的职能部门和制造流程进行工业化改良，以提升运营效率，培养多渠道能力。 • 趋于对核心客户群或个人量身定价。
<p>管理，组织架构和流程：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 以集中管理，提升和透明化绩效考核指标，降低成本，实现业务单元（部门）标准化。 • 尽可能统一前后台及各部门流程。 • 采用强化流程管理体系（如六西格玛等质量体系）。 	<p>管理，组织架构和流程：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 分散式的管理，不同地区（业务单元）拥有自己的一套绩效指标，有回应特殊/本地目标细分客户需求的自主权。 • 寻求强化中后台集中管理，以提升中后台职能部门（如风险/资产管理）的运营效率，促进信息共享以提升客户洞察力。
<p>信息：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 以产品驱动洞察力。整合客户信息，并为全部客户或多数客户群定制衡量标准及策略。 • 强调卓越的理念识别（Mind Identity, MI）数据管理能力。 	<p>信息：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 基于目标细分客户群或特殊客户，建议客户驱动的洞察力。整合每位客户在不同银行环节（产品持有和渠道）的相关数据，实现客户单一视图。
<p>技术：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 技术支撑企业运营效率的重要竞争优势。采取这种模式的银行通常已经大规模的完成了整体核心替换工作，从而使用高度整合的平台进行工作。 	<p>技术：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 技术是交付的核心，但只是竞争优势的一部分。根据对目标客户的影响力大小，对技术改良进行优先排序。采用这种模式的银行通常进行部分核心替换。

很多受访者表示他们的机构已瞄准服务差异化——为最具价值的客户提供量身定制的服务——作为业务增长的首选模式。

根据德勤的消费者调查（2010年10月），高存款、高收入的高端客户符合这一条件。调查对象中仅有6%的人存款额高于50,000英镑，而仅有3%的人年收入高于50,000英镑。银行将这样的客户群称为大众富裕人群或富裕人群¹²。

这些高端客户是经济衰退中为数不多的赢家。在截至2010年10月的一年中，其存款增幅超过了平均水平。他们的需求更加复杂，更加青睐低资本投入型的产品，也更易接受银行的收费。

因此，很多英国零售银行和住房互助协会致力于以提升服务为基础，深化与目标客户的关系。从这个角度看，市场正在经历从广度到深度的蜕变。

然而，银行仍将继续为非核心客户市场提供服务，并没有服务商愿意从大众消费市场完全退出。

对于一些银行，差异化服务的吸引力在于其更适合目前的运营能力。数个受访者表示，为高业务量和简单运营的业务模式而重组运营，不如为了实现差异化而重组运营模式。对客户量数以百万计的大型综合性银行来说，对所有客户实现服务和流程提升无异于天方夜谭。利用有限的资源，为最有价值的客户提升服务才是明智之举。

2.4 在“甜蜜点”上提供差异化服务

银行已将目标客户锁定为存款量高、需要多种低资本投入型产品、贷款风险低并愿意支付额外费用的人群。银行和住房互助协会可通过现有的客户数据定位目标客户。

之所以将目标定位于这类高端客户，是因为该市场极具吸引力。高端细分客户具有以下特点：

- **在经济衰退期过渡较好：**在截至2010年10月的一年中，该高端细分客户群的存款增幅（37%）几乎是平均水平（20%）的两倍。
- **需求更加复杂：**高端客户有相对复杂的需求（这要求提升交叉销售和打包产品的销售能力）。他们通常持有更多数量的金融产品，需要更复杂精细的产品和服务。¹³
- **更加青睐低资本投入型产品：**高端客户比较倾向财富管理类产品和服务。例如在截至2010年10月的一年中，高端客户将现金变为股权的交易大概是平均水平的2倍（此数据基于小样本）。
- **更易接受银行的收费：**尽管对于存款利率越来越敏感，但高端客户仍比一般人更易接受金融服务商收取的月服务费。¹⁴

很多英国零售银行和住房互助协会致力于以提升服务为基础，深化与目标客户的关系。市场正在经历从广度到深度的蜕变。

3. 实现服务差异化的阻碍

要实现针对高端客户的差异化服务模式，银行和住房互助协会面临的两大困难：客户态度和现行运营模式。

3.1 高端客户的态度难以扭转

尽管市场吸引力巨大，但高端客户的行为和态度，使得机构无法获得充分的客户洞察数据，也就无法以此为基础真正实现差异化定制服务。比如，高端客户的忠诚度较平均水平更低。在被调查的成年人中，62%拥有一到两个金融服务商，而77%的高端客户持有至少三家银行或住房互助协会的金融产品。¹⁵因此想要挽留此类高端客户绝非易事。

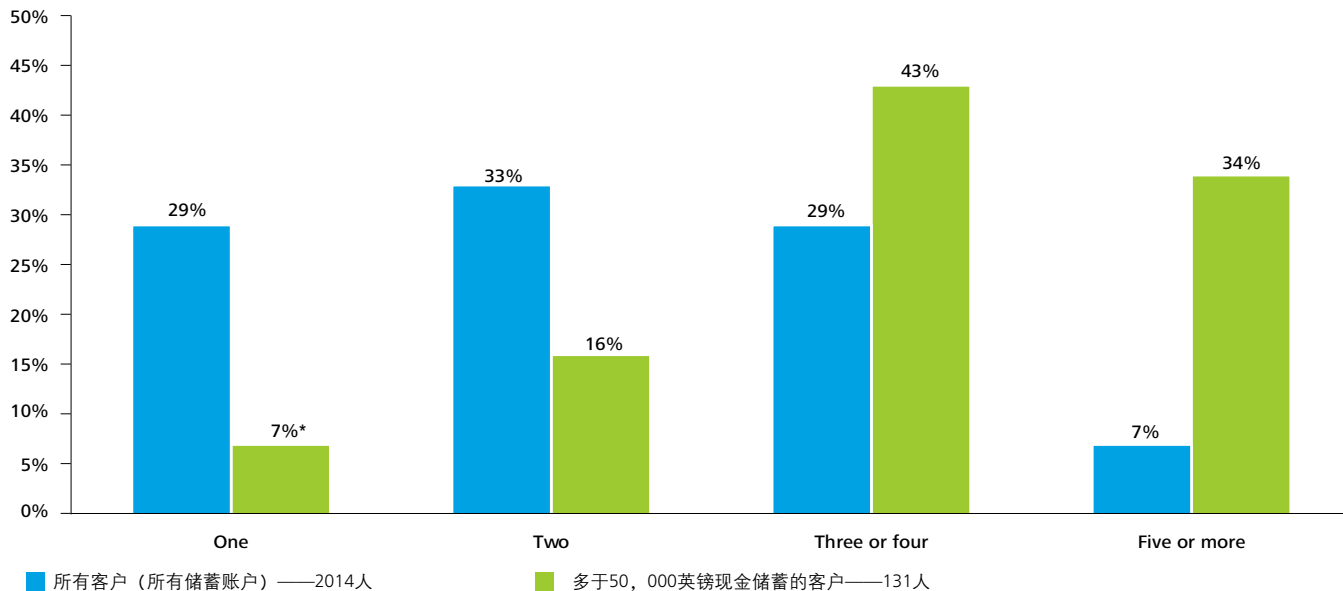
高端细分市场确实很难维护，因为高端客户更易被其他机构的高价值产品所吸引，更换机构的频率也比普通客户更高。

79%的受访高端客户会为了更高价值的产品更换金融服务商，而在全体受访者中这一比率仅为66%。并且高端客户也更容易接受新进入市场的金融服务机构。

此外，多数高端客户认为自己并没有因为对机构的忠诚而得到应有的回报。被调查的英国成年人中68%认为自金融危机爆发以来，银行并没有为提振业绩而倍加努力，而在高端客户中，这一数字则升至82%。

在客户流失率不断升高、信任度和忠诚度不断降低的情况下，提升对客户洞察成为一大挑战。没有深入的客户洞察和分析作为依据，实现服务差异化就如同盲人摸象，只能是一纸空谈。

图3 您持有几家银行或住房互助协会的金融产品（例如现金账户，储蓄账户（含个人储蓄账户（Individual Savings Account, ISA）），贷款（含房贷））？



注：*表示小样本
注：对调查对象的百分比四舍五入，百分比之和不足100
资料来源：德勤调研/YouGov，2010年10月

被调查的英国成年人中68%认为自金融危机爆发以来，银行并没有为提振业绩而倍加努力，而在高端客户中，这一数字则升至82%。

3.2 当前的运营能力不足以支撑新模式

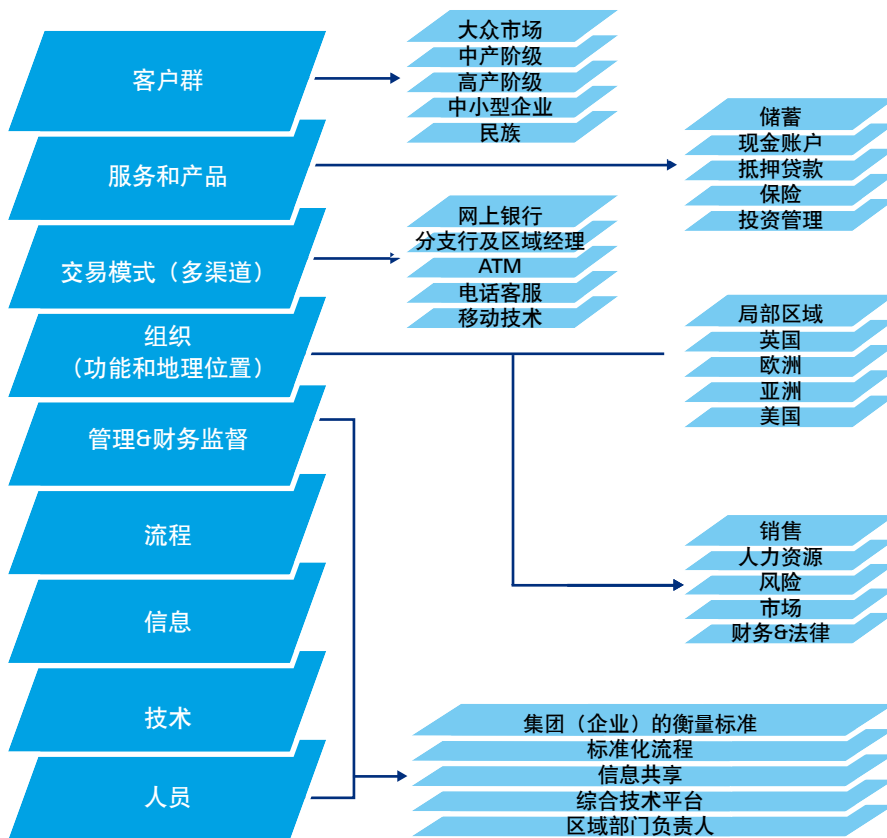
银行的运营往往限制了其理解客户需求、提供定制价格、产品和服务的能力。复杂的运营层级阻碍了协调合作。例如，ATM机，电话客服中心，网上渠道及手机和社交媒体平台等新兴渠道，本应该对传统的网点起到协同补充的作用，然而现实却是这些渠道常常各自为战，缺乏交流合作。

“我们为抵押贷款提供了数个平台，而平台整合已经挂在嘴边十多年了。”——某主要金融机构零售战略总监

图4德勤的目标运营模式（Target Operating Model, TOM）框架显示出零售银行现行运营模式的复杂性。从图中可以看出，对于提升服务至关重要的协同合作在现行运营模式中很难实现。

对于寻求服务差异化的机构，现行的运营模式在培养对客户洞察力方面存在严重问题。例如，任何一类渠道（如网上银行）、一条产品线（如抵押贷款）或是一种功能（如承保）都会存储客户的使用信息。但若缺乏协调整合，银行就无法再现客户细分的全貌，没有对全貌的洞悉，将哪些细分客户定位为目标市场的说法都只是纸上谈兵罢了。

图4. 目前零售银行的运营模式存在的问题——冗余和孤立导致合作缺失



现行运营模式：

- **“各自为战”的自适应模式：**不同业务、新产品线（部门）和客户渠道各自为战，对增长机会、新科技和当地市场需求进行孤立回应。
- **分散式业务运营结构：**各部门（业务单元）有在业务发展和根据本地需求调整策略方面具有高度自主权。
- **复杂的运营层级：**各部门或渠道有各自分立的流程，IT系统和职能。
- **协同困难：**复杂多层次模式遗留了很多问题。数据库往往建立在本层级的系统中，而这些系统由于不能与整个银行的大平台相匹配，无法生成上一致性的管理信息（Management Information, MI）。员工由于长期孤立的在各自的地区、生产线、渠道或职能部门工作，并没有跨界分享信息的欲望。

这意味着在合作创建单一客户视图时，各部门面临重重困难；也表明客户在和银行的不同部门打交道时，无法得到一致的、便捷的流程体验。

3.3 是时候解决这些问题了

受访者强调，以下三方面的运营问题打击了机构的细分计划：

- **缺乏客户洞察力：**他们抱怨缺少对客户的深度洞悉，而这恰恰是进行决策和定制服务的基础。
- **协同服务能力差：**他们表示现有的IT平台难以实现零差错流程或完善的多渠道服务。¹⁶
- **员工和文化：**受访者还表示，与客户直接接触的员工在满足目标客户需求时，往往需要更多的支持。这些员工缺少技能、培训、激励和适当的客户数据，有时也缺乏自主权以满足目标客户的期望。

对核心客户的争夺战已愈演愈烈，因此是时候解决这些问题了。几乎所有的主要机构都已开始了对高端客户的激烈抢夺。因此，传统银行和住房互助协会亟需采取防御措施以守住自己的“甜蜜点”。

此外，新进入者也加入到高利润客户市场的竞争中来。由于具有品牌新鲜感且不受制于传统遗留问题，新进者很可能瓜分最有价值的客户群。¹⁷

“传统银行搭上了‘优质’的‘顺风车’。面对日益激烈的竞争，我们要做的就是维持并放大这种优势。”——某大型主要金融机构零售战略总监

为解决痼疾，几乎所有银行都已展开重大改革。然而，监管议程和新一轮的整合（自爆发金融危机之后）迫使改革不得不放慢了脚步。

“我们的变革能力主要投入在了全球整合项目上…”——某大型主要金融机构，战略和并购总监

如今，传统零售金融机构必须牢牢锁定他们的核心价值客户，在竞争变得更加激烈之前建立客户信任与忠诚。

现在传统零售金融机构必须要牢牢锁定他们的核心价值客户，在竞争变得更加激烈之前建立客户信任与忠诚。

4. 扭转客户态度

德勤对消费者的研究表明，遵循四项以客户为中心的原则能够更好的挽留客户，进而重建客户信任与忠诚，即安全、价值、服务和便捷。当然，对这些概念的理解因人而异。银行致力于服务的差异化，必须牢牢抓住客户真正的需求，进而采取相应的措施。提升客户洞察力对推进差异化服务及确定目标客户至关重要。

4.1 安全，价值，服务，便捷是锁定客户的关键

德勤对消费者的调查表明，客户的信任与忠诚立足于以下四个方面：

- **安全：**例如银行财务状况稳定，需要时可随时提取存款等；
- **价值：**例如具有竞争力或适当的产品定价，公平合理的收费等；
- **服务：**例如利用客户偏爱的渠道提供优质的产品和服务等；

- **便捷：**例如服务简易便捷，流程零差错，多渠道灵活运营等。

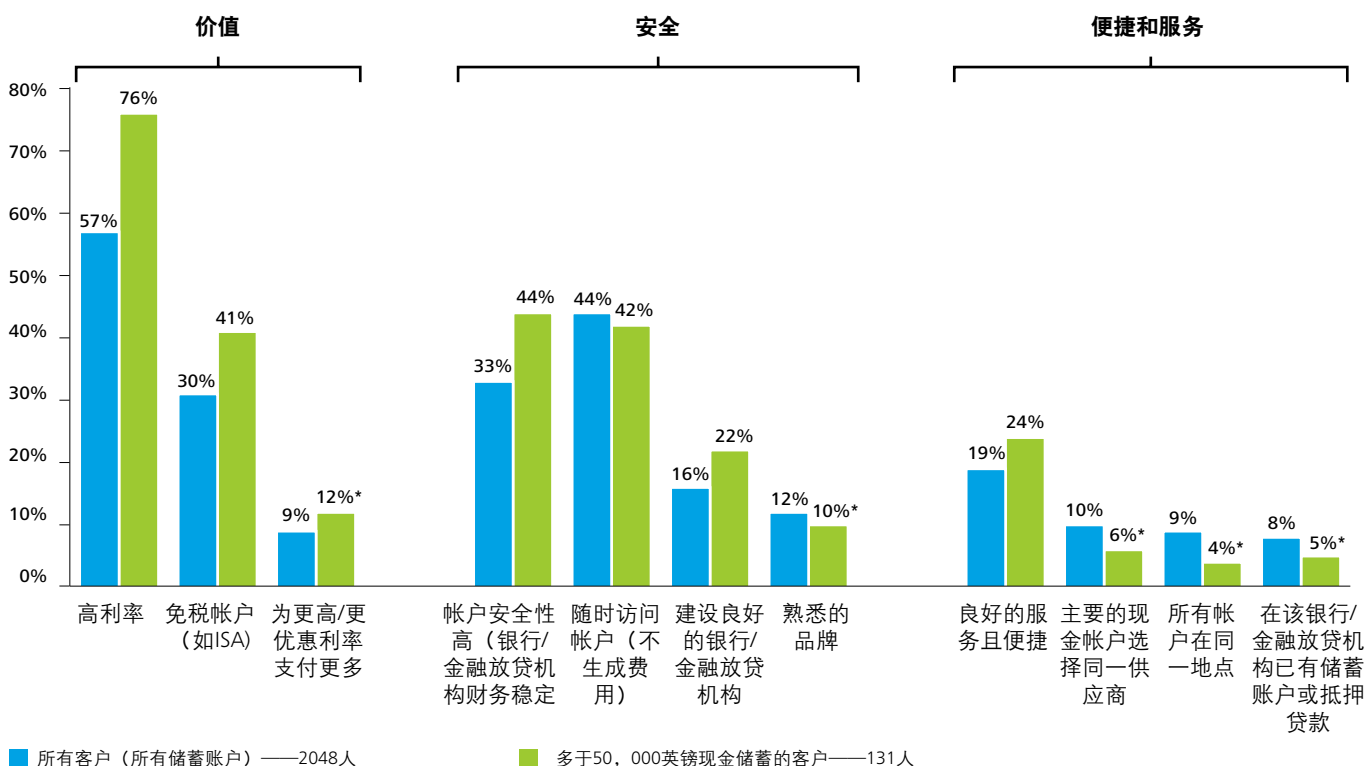
4.2 安全和价值对高端客户至关重要

安全：如今客户开通储蓄或现金账户时，会高度重视银行的安全性（即财务稳健性）。根据德勤的调查，几乎三分之二的英国人不相信银行财务稳定¹⁸。高端客户在开通储蓄账户时，会比一般人更重视安全性（相较于33%的平均水平，44%的高端客户认为安全性是前三大考虑因素之一）。银行可以加大对其财务稳健性的宣传。比如，资金充足的利好消息就很可能并没有有效的传达给客户。

价值：随着经济陷入泥潭，利率持续低迷，客户对价格变得极度敏感，高端客户则更是如此。76%的高端客户表示，他们会依据储蓄利率选择银行，而普通客户中只有57%有同样想法。

图5. 英国高端客户与普通客户选择储蓄与现金账户的偏好对比，2010年10月

开通储蓄账户，您会考虑以下哪些因素？

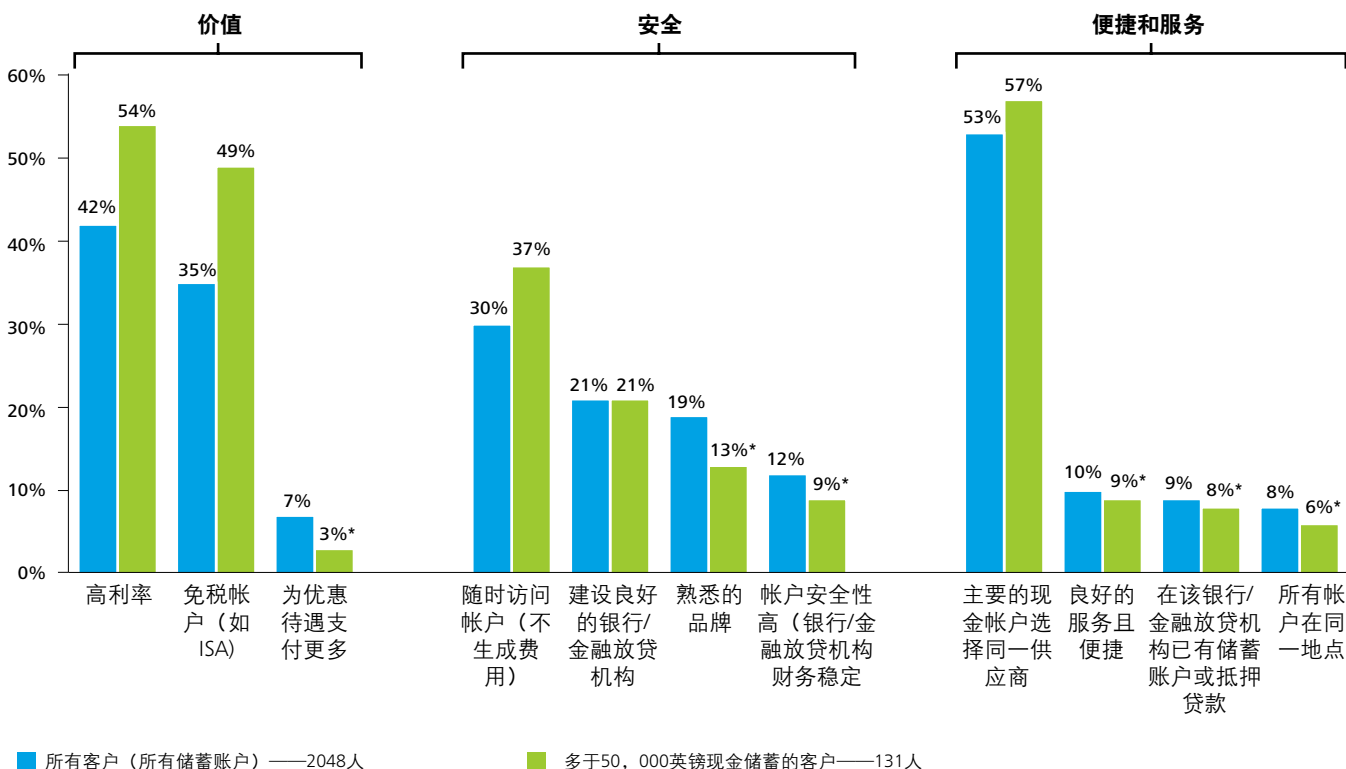


注：*表示小样本

注：对调查对象的百分比四舍五入，百分比之和不足100

资料来源：德勤调研/YouGov，2010年10月

开通现金账户，需要考虑很多因素。下列哪些是关键因素？



注：*表示小样本

注：对调查对象的百分比四舍五入，百分比之和不足100

资料来源：德勤调研/YouGov，2010年10月

4.3 便捷和服务将成为未来的关键考量因素

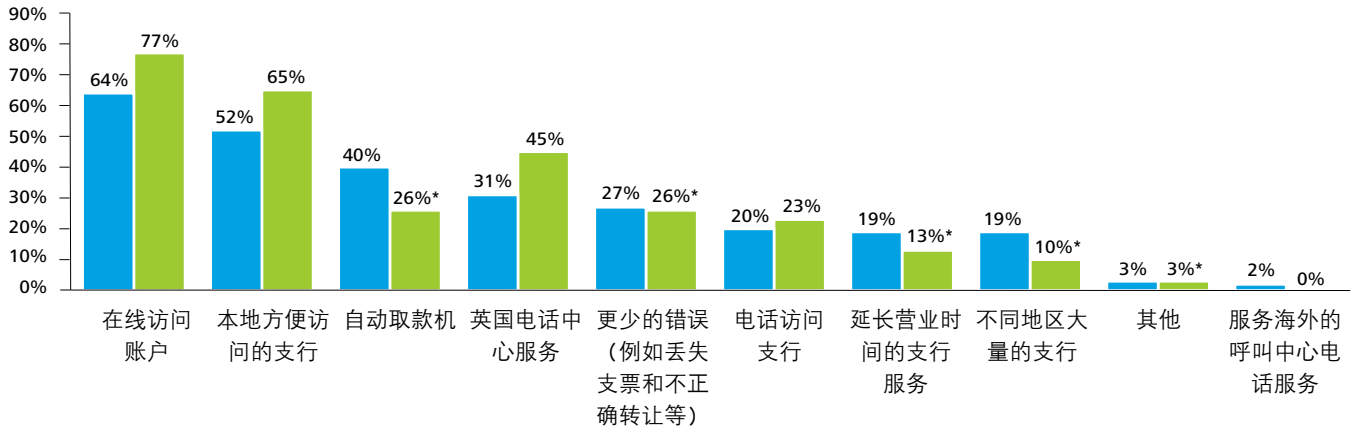
便捷和服务：目前，服务和便捷性被置于第三、四位。仅有19%的客户表示，会基于服务选择储蓄账户。当银行能更好的证明其财政稳定（并且能提供较好的存贷款利率）时，服务和便捷就会再一次成为关键考虑因素。

如今在客户搜索储蓄或现金账户时，网络渠道发挥了重要的服务作用。图6表明，高端客户（77%）比普通客户（64%）更乐于使用网络渠道。¹⁹

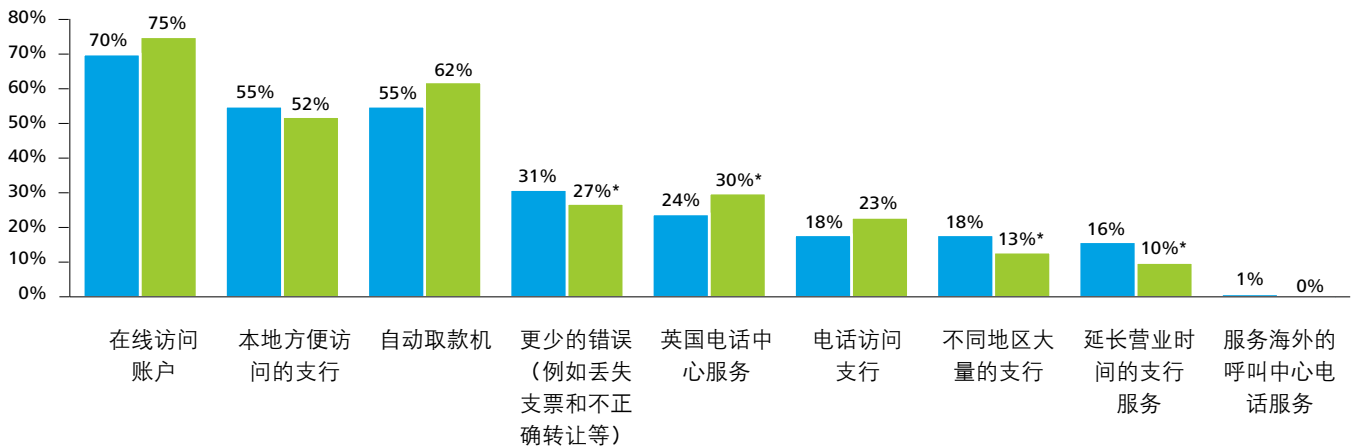
这样的客户数据令人很感兴趣，但还远远不够。银行必须深入挖掘自身丰富的数据源，以满足更加复杂细致的细分战略要求。

图6. 高端客户对储蓄账户与现金账户的渠道偏好（对比平均）

你指出当寻找一个现金账户时，良好的服务水平是你最关键的选择因素之一，那么下面的列表中有哪一些是关键因素呢？



你指出当寻找一个现金账户时，良好的服务水平是你最关键的选择因素之一，那么下面的列表中有哪一些是关键因素呢？



■ 所有成年人口 (各种水平存款) —— 基础868

■ 50,000英镑以上存款 —— 基础71

4.4 客户细分的新阶段

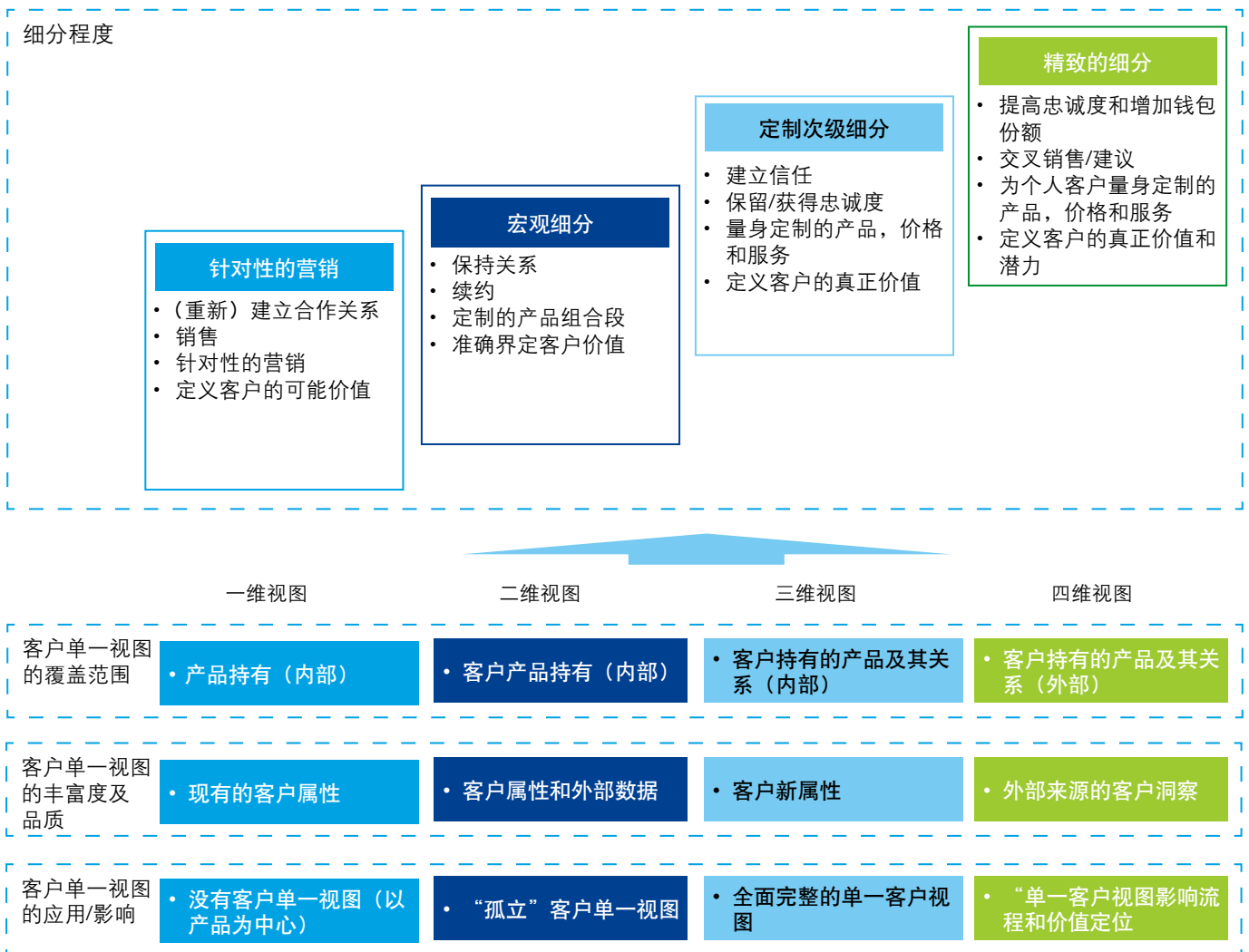
英国零售银行业的细分策略（以服务差异化模型为基础）正迈向成熟的新阶段。作为战略营销的工具，“细分”多年来被用于宣传和产品定价。然而，在全新的零售银行业格局中，更为成熟的细分策略能够提升细分客户群和个人客户在价值链中的位置：即从获取客户到保留客户再到建立客户信任和忠诚。银行要想在关键客户群中创造交叉销售机会，增加钱包份额，需要采取措施推动这一提升过程。

4.5 单一客户视图必不可少

为推动客户在生命周期（价值链）中的进程，银行必须具备深入的客户洞察力，以准确定位细分市场价值及其所需的产品服务（即对安全性，价值，便捷和服务的偏好）。为此，大多数银行正在寻求建立单一客户视图（SCV）。

单一客户视图最基本的功能是显示客户所拥有的产品概览。随着不断发展，它还能够反映出客户对产品的日常使用情况，描述出客户在银行内外的特征、行为和态度。

图7. 细分策略需要单一客户视图支持



资料来源：德勤调查，2011

“为了决定我们该为每位客户提供什么样的产品和服务，需要创建客户终身视图。客户对银行的长期关系需要得到相应的回报。这对维持和增加钱包份额至关重要。”——某主要金融机构零售战略总监

图7表明了细分成熟度与所需的单一客户视图水平之间的关系，展示了客户洞察力的四个层次：从一维向四维的改进过程。

银行单一客户视图的成熟度可从以下三方面进行评估：覆盖面，数据丰富度和应用情况。

a) 数据覆盖面（或广度）：大量的客户洞察数据常常散落在机构的各个部门和流程中，而单一客户视图则能将这些数据整合起来：

- 一维：产品持有（内部）：客户可能持有若干产品，但没有一个中心平台能将产生的相关数据集中整合以统览全貌。
- 二维：客户产品持有（内部）：创建以客户为中心的视图。将客户在同一银行所持有的全部产品的数据进行整合，形成单一客户视图。
- 三维：客户产品持有及客户关系（内部）：建立一个包含银行所有产品，服务和渠道的更全面、更综合的数据集。客户的范畴不仅限于个体，而是包含其家人、朋友和生意往来。
- 四维：客户持有及客户关系（包括外部）：单一视图不仅限于一家银行，而是能够给出客户及其持有的所有金融机构的全部产品组合信息。

b) 数据的丰富性和质量：单一客户视图还应包含个人信息洞察力，如客户持有的产品及客户与各种渠道的互动等等。

- 一维：现有的客户属性：这里的个人洞察力基于已有的客户属性，如地址，社会关系或人生阶段。
- 二维：客户属性和外部数据：利用外部数据资源来扩充一维客户洞察（如ACORN，MOSAIC，信用参考数据等）。

- 三维：客户新属性：通过分析交易数据进一步提升个人洞察力。例如，月薪的增减变化可能暗示了裁员，失业或晋升。

- 四维：外部来源的客户洞察：外部的社交往来和社交媒体信息，能为客户洞察提供更多数据。例如，品牌认知度、满意度和客户对市场发展的反应等等。

“我们正在利用态度和行为模型技术，来更加细致深入的了解细分客户群。”——某主要金融机构零售战略总监

c) 应用和影响：单一客户视图的价值还可通过以下应用情况来判断：1) 能够用于搭建实时的客户洞察数据；2) 能够嵌入银行流程；3) 能够为战略决策提供信息；4) 能够改善流程和定位。由于客户不是一成不变的，因此洞察力需要建立在对客户所处生命周期的正确理解上，并具有一定的预见性。

- 一维：没有单一客户视图（以产品为中心）：极少有以客户为中心的数据，对客户的定位建立在以产品为中心的基础上。
- 二维：“孤立”单一客户视图：创建了基本的单一客户视图，但停留在“孤立”的基础上，用一成不变的数据支持营销活动。
- 三维：全面完整的单一客户视图：基于集中化的主数据集进行客户洞察管理，用实时数据支持营销活动和战略目标。
- 四维：单一客户视图影响流程和价值定位：洞察数据的实时性、详细性和丰富性，不仅能影响客户定位，还能为客户定位提供必要的信息。对客户洞察数据及社交媒体的反馈信息加以充分利用，能让领先的金融服务商在产品、服务设计和市场测试中事半功倍。

一些银行寻求制定个性化的定价、计费和收费体系，以反映客户的真实价值（成本），这也有赖于单一客户视图的帮助。²⁰

4.6 具备单一客户视图的英国零售银行在哪里？ 这些银行面临什么隐患？

20世纪90年代，基于对大规模客户群的宏观洞察，一些大型银行开始构建基本的细分能力。21世纪初期，这种细分能力被广泛应用于所有的产品当中。德勤认为，目前各银行不仅能够利用二维的客户视图制定细分战略，还在试图扩充至三维视图。例如，在对主要客户群进行产品捆绑销售（例如现金账户捆绑、特别贷款利率等）方面，零售金融机构已颇有心得。但这些策略往往是静态的。为了紧密配合新的细分策略，银行和住房互助协会需要为核心客户群建立三维甚至四维的单一客户视图。

“基于共同属性，我们已经能够粗略计算出按每个细分客户群的收益率，目前正在开发模型来实现更加精细的计算。”——某主要金融机构英国零售业务总监

银行和住房互助协会有能力为实现三维或四维客户洞察加大投入，而他们也确实这样做了。要想使单一客户视图的投资效用最大化，可从以下三方面入手。首先，银行太过专注于单一客户视图的数据覆盖度和丰富度，往往忽视了应用和影响的重要性。因此关键在于确保项目主管投入足够的时间，将单一客户视图嵌入银行得各个层面；其次，使用“业务分析”工具能够有效地将数据需求集中起来。例如，使用假设主导法进行数据分析，能够帮助银行确定所需的关键数据点。最后，应对核心目标细分优先使用单一客户视图，以保证资本支出紧密集中在关键环节。

银行太过专注于单一客户视图的数据覆盖度和丰富度，往往忽视了应用和影响的重要性。关键在于确保项目主管投入足够的时间，将单一客户视图嵌入银行的各个层面。而使用“业务分析”工具能够有效地将数据需求集中起来。

5. 业务运营模式将是细分战略成功的核心

即便银行已经采用了全新的客户战略，也很少能够充分地调整自己的运营模式，来传递和执行这些新战略。例如，要想改善客户洞察力，为特殊客户群建立差异化服务，需要银行多部门的通力合作。为了真正落实服务差异化的业务模式，金融机构可能需要调整自己的运营模式以促进部门间合作。

德勤建议：

- **遵循以客户为中心的原则，调整银行运营模式：**英国零售银行的组织（运作）结构是典型的产品优先模式（如抵押贷款、信用卡、活期账户等），致使银行一切以销量为中心，产品品类庞大繁杂。如果以客户细分为基础划分部门（如大众富裕人群、中小企业、富豪级人士），并配以产品团队的不同服务，运营模式将更加以客户为中心。
- **加强领导力以推动合作：**一旦缺乏集中协调，则很难通过所有渠道、产品、团队和职能建立客户洞察（然后围绕这些洞察数据建立客户服务）。更强大的团体（企业）或国家领导力，能够激发客户洞察的主动性，促进各部门/职能/渠道间的合作。然而，放权的经营模式应得以保留，允许服务和交付团队拥有足够的自主权，以适应本地及细分客户的需求。
- **选择性地简化运营模式：**复杂的运营模式让银行和住房互助协会饱受困扰。例如，金融机构可能对产品有上千种变化，每种变化仅针对身在某个特定地区、使用某种特定渠道的某类特定客户群而制定。这种产品的复杂性在削弱了多渠道能力的同时，也增加了前台员工的负担。银行应该从产品组合入手，对流程进行简化和标准化。当然，为了寻求服务差异化，也可能有意保持某些分销流程的自主性（以免被标准化），目的就是让直接接触客户的团队能够灵活地回应客户需求。

- **根据业务模式重新调整员工文化：**前台员工如果缺乏与高端（或核心）客户打交道的能力，特殊细分的服务差异化战略执行起来就将困难重重。前台系统和工作人员应具备以下素质：1) 充足的知识技能储备，为高端客户提供更好的服务；2) 卓越的关系发展技能；3) 充分掌握数据，在销售/咨询时能够理解客户需求；4) 具备一定的自主权，以适应该地的客户需求。实现文化变革需要重新审视激励机制，当然也离不开强有力的顶层领导。
- **构建多渠道的能力：**对每位客户的服务成本确切数字，多数银行无从知晓，因为跟踪记录客户同所有渠道及产品的互动情况难度很大。但没有对服务成本的总览，就很难确定客户对银行的真实价值，也就无法为其提供最合适的产品和服务。因此，需要各渠道明确分工，密切合作，才能洞悉服务成本的全貌。

与此同时，渠道优化也是降低服务成本的关键所在。简单化的产品不仅渠道适应性更强，还更易为客户洞察过程提供数据，因而是构建多渠道能力的基础。自助服务渠道（尤其是网络渠道）应成为衔接所有渠道（和产品）的基础。网上服务已成为客户体验的核心内容，对高端细分客户群更是如此，因而要有针对性的设计网上服务。

- **将客户洞察数据整合至同一平台：**多数金融服务商使用的都是未经整合的传统IT系统。由于这类传统系统很可能无法与新的核心基础结构流畅对接，容易产生流程错误，增加运营成本，还会导致数据分散，不利于创建单一客户视图。对系统复杂的大型银行而言，投入技术（平台）用于实现单一客户视图是非常严峻的挑战。为了保证战略成功，银行可能会策略性的进行IT改进——对目标细分客户群影响最大的重要系统和流程优先改进。对已存在的变革项目（由监管议程所引发）进行改进也会取得明显收效。

- **提升“业务分析”能力：**银行对客户数据的分析能力通常是参差不齐的——某些方面（如信贷产品）较强，其他方面较弱（如交易流量）。这种能力失衡制造了客户“盲点”，即对某些领域的客户行为一无所知。银行应该积极识别这类空白，利用相关的目标客户细分数据填补空白，并策略性的将这些数据应用于研发活动中。通过提出“正确”的问题以提升分析能力（即以假设为主导，仅对相关的数据进行收集/处理）。明确的分析战略应该从高层出发展开，使其为整个企业所接受。
- **根据客户的细分策略对变革优先排序：**从根本上改变零售银行的经营方式需要高昂的投入。细分策略能够为银行的投资进行优先排序，重点关注对目标细分客户群影响力大的运营流程。
- **改善信息传达能力和品牌经营能力：**根据新的细分定位要求客户接受与此前不同的服务或定价，可能会招致不满。任何将客户从一个细分转移到另一个细分的过程都需要谨慎处理，因为目前不是目标客户的人群将来也有可能变成目标客户。²¹一些银行会围绕几个鲜明的品牌构建业务模式，并利用这些品牌主动管理客户群。²²

此外，企业传达给消费者的信息很可能无法解决他们目前真正关心的问题（如安全性和价值）。无论如何细分，银行都需要运用客户友好的方式，将资本充足的利好消息聪明的传递给客户。

“单纯的客户总数增加将无法刺激业务增长。我们有X百万客户，其中大约50万是高端客户……我们的策略是为目标细分客户群创造真正的价值定位。当然这也冒着脱离大众的风险。”——某主要金融机构英国零售业务总监

从根本上改变零售银行的经营方式需要高昂的投入。细分策略能够为银行的投资进行优先排序，重点关注对目标细分客户群影响力大的运营流程。

附注

1. 在过去的两年里，银行大规模地对信贷重新定价。此举不仅提高了利润，还减轻了对收入带来的一些负面影响。然而，这种重新定价无法长远，未来依靠其带动收入增长不大可能。此外，银行避免了利润率差别很大（同时是高资本需求型）产品的销售，如信用卡、其他无抵押贷款和高风险产品。
2. 英国零售业务：驱动未来十年的利润，德意志银行，2010年7月；英国的银行：从饥荒到盛宴，汇丰环球研究，2010年10月21日。
3. 据抵押贷款理事会（Council for Mortgage Lenders, CML），资本市场的崩溃留下了3000亿英镑的英国抵押贷款的资金缺口，抵押贷款理事会，2010年2月。这一缺口已由政府资金通过SLS和CGS暂时填补。到2014年，这些计划都将过期。随着时间的推移，贷款会需要再融资3000亿英镑。
4. 虽然住房互助协会可以颁发永久付息股份（PIBs），流动性和次级债级别等的复杂问题依然存在。
5. 根据德勤的消费者调查中，约有23%的储户表示，他们每个月不得不动用到自己的积蓄维持生计（截至2010年10月的一年）。德勤研究，2011。
6. 银行现在认为应重新调整其资产负债表，并确保其资金满足最低市场准入标准。同时将注意力转向优化投资回报。
7. 如果成功，这一策略可能排除其他金融服务商干预（如独立财务顾问）的可能性。
8. 个人计费反映为每个客户提供服务的实际成本。
9. 此外，许多客户把英国的结构性赤字归咎于银行机构。2010年10月，约有69%的成年人口同意“目前英国政府的债务主要是由于救助银行”。
10. 许多大型主要银行的传统品牌在金融危机期间搭上了“优质投资”的顺风车。然而，如果消费者对安全/金融稳定性担心随着时间的推移而减少，顺风车也可能会变成逆风车。
11. 德勤的调查表明，相比12月以前，61%的消费者不愿选择长期储蓄。
12. 无论如何命名，相比一般人而言，高端客户更有可能是已婚或丧偶，家中孩子较少，住在伦敦的人群。高端储户更有可能是年龄55岁以上（或40至54岁之间的男性），有较高的社会地位、喜欢阅读“金融时报”、“泰晤士报”和“每日电讯”的人群。
13. 应该指出，中小型企业也是银行服务的重要客户。
14. 在过去的12个月内，15%的消费者更换过金融服务商的原因是“账户额外收费”。然而，存款额高于50,000英镑的储户中只有一半是因为收费而更换金融服务商的（7%）。注：该趋势基于小样本。
15. 可投资（现金）资产超过50,000英镑的消费者中三分之一拥有五个及五个以上的金融服务商。除非了解客户在每个服务商那里各自持有有什么产品，否则机构想确定客户真正的潜力和价值是很难的。没有这样的洞察力，银行只能通过猜测得知其所占的钱包份额，也只能通过猜测置顶增加钱包份额的战略。
16. 约三分之一（31%）的消费者将“错误更少”作为决定新开户机构的三大标准之一。
17. 在2010年11月，尽管一些资深银行家认为行业新进入者已构成威胁，许多人认为新加入者的威胁在于其运营提升的速度和效率。
18. 根据德勤的调查，约有63%的人并不认为银行现在财务的状况稳健（截至2010年10月）。客户对存款的依赖性更高，这使得银行的财务稳健性和储蓄即时变现能力成为客户首要考量的因素。
19. 网络渠道的客户服务成本显著低于其他渠道（尤其是网点）。因此，相比资产额低、偏爱光顾网点的客户，某些高端细分市场客户的整体服务成本要更低。
20. 在企业/业务领域，一些银行不惜大量投入，用于培养以关系为基础的定价/计费能力，但在零售业务领域却不见其采取行动。
21. 例如，在最近针对美国的零售银行的研究中，德勤发现经济衰退催生了一类新客户，“首次拖欠债务人”，他们很可能会成为优质客户，应该与优质客户同等对待。详见，“首次拖欠债务人：被低估的贷款客户群？”德勤金融服务中心，德勤（美国），2010
22. 缺乏完整的客户组合信息，银行很容易在强化细分战略，划分特定客户并为其定制服务的过程中遗漏部分目标客户群。举例来说，某储户在一家银行仅存有10,000英镑，但在另一家却存有20,000英镑。因此争取其更高的钱包份额是一大挑战。在为客户分类过程中，需要时刻保持敏感度，因为随着时间的变化，一些客户会从非核心客户转变为核心客户。

作者

赛博·科恩 (Seb Cohen)

德勤英国金融服务业研究部主管

电话: 020 7303 2478

邮箱: sebcohen@deloitte.co.uk

中国联系人

王鹏程 Pengcheng Wang

德勤中国·金融服务业主管合伙人

电话: +86 10 8520 7123

邮箱: wangpc@deloitte.com.cn

王锦 James Wang

金融服务业战略与运营 合伙人

电话: +86 10 8512 5808

邮箱: jamwang@deloitte.com.cn

吴松汉 Alvin Ng

德勤中国·银行业联席主管合伙人、

金融服务业管理咨询主管合伙人

电话: +86 10 8520 7333

邮箱: alvng@deloitte.com.cn

支宝才 Daniel Zhi

金融服务业战略与运营 副总监

电话: +86 21 2316 6318

邮箱: dzhi@deloitte.com.cn

感谢陈羲、刘璇、郝莫思、苗文强对本文翻译做出的贡献

关于德勤全球

Deloitte (“德勤”) 泛指德勤有限公司(一家根据英国法律组成的私人担保有限公司, 以下称“德勤有限公司”), 以及其一家或多家成员所。每一个成员所均为具有独立法律地位的法律实体。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 中有关德勤有限公司及其成员所法律结构的详细描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。德勤成员所网络遍及全球逾150个国家, 凭借其世界一流和高质量专业服务, 为客户提供应对最复杂业务挑战所需的深入见解。德勤拥有约200,000名专业人士致力于追求卓越, 树立典范。

关于德勤大中华

作为其中一所具领导地位的专业服务事务所, 我们在大中华设有21个办事处分布于北京、香港、上海、台北、重庆、大连、广州、杭州、哈尔滨、新竹、济南、高雄、澳门、南京、深圳、苏州、台中、台南、天津、武汉和厦门。我们拥有近13,500名员工, 按照当地适用法规以协作方式服务客户。

关于德勤中国

在中国大陆、香港和澳门, 我们通过德勤·关黄陈方会计师行和其关联机构包括德勤华永会计师事务所(特殊普通合伙), 以及它们下属机构和关联机构提供服务。德勤·关黄陈方会计师行为德勤有限公司的成员所。

早在1917年, 我们于上海成立了办事处。我们以全球网络为支持, 为国内企业、跨国企业以及高成长的企业提供全面的审计、税务、企业管理咨询和财务咨询服务。

我们在中国拥有丰富的经验, 并一直为中国会计准则、税制以及本土专业会计师的发展作出重大的贡献。在香港, 我们为大约三分之一在香港联合交易所上市的公司提供服务。

本文件中所含数据乃一般性信息, 故此, 并不构成任何德勤有限公司、其成员所或相关机构(统称为“德勤网络”)提供任何专业建议或服务。在做出任何可能影响自身财务或业务的决策或采取任何相关行动前, 请咨询合格的专业顾问。任何德勤网络内的机构不对任何方因使用本文件而导致的任何损失承担责任。