



加速银行数字化转型

德勤数字银行全球消费者调研及银行网点/网银价值分析

卷首语

我很高兴向大家介绍德勤金融服务行业研究中心最新发布的《加速银行数字化转型——德勤数字银行全球消费者调研及银行网点/网银价值分析》。该调研及分析报告是基于2018年德勤金融服务行业研究中心对全球17个国家17,100位受访者进行的一项全球数字化调研。重点关注消费者对数字化的参与度, 包括对各类银行业务新产品购买渠道的偏好, 消费者与其经常使用银行的情感联系, 以及消费者对其经常使用银行的态度和看法。我们发现, 虽然存在地区差异, 但有一个共同点, 即客户迫切希望改变与银行的互动方式, 而且最好即刻开始。

在未来几年, 银行网点、自动取款机、网银和移动应用软件预计会呈现出不同的发展趋势, 现实世界与数字世界的融合将进一步加深。但最终要俘获客户的芳心和钱包, 银行需要加快数字化转型的步伐, 重新规划各个渠道以满足客户的多样化需求。银行只有进行彻底转型才能加强其与客户间的情感联系, 牢牢锁住客户群体, 占据客户受欢迎品牌的榜首。

根据此次调研获取的信息, 德勤金融服务行业研究中心对数字时代的银行网点和网银价值展开进一步深入研究, 特别是在《银行网点价值分析》章节中, 探讨了为什么银行网点在这个兼具速度和便利的数字时代仍对客户具有价值, 并就银行应如何充分利用分支机构和网点, 使其融入数字和技术体验, 提升数字体验中客户的情感建设给出意见。报告呼吁银行应充分认识到分支机构和网点所具备的价值, 重新定位银行网点。

我们诚挚地希望通过引入和分享德勤开发的先进理念和研究成果, 针对报告中探讨的内容与中国金融业进行深入地沟通, 交流及思想碰撞, 从而为中国金融业落实发展变革提供有意义的借鉴和启示。

吴卫军

德勤中国

副主席

金融服务业领导合伙人

2019年5月

目录

德勤数字银行全球消费者调研

优化消费者体验的关键在于数字化参与度 | 2

银行客户满意度存在差异 | 4

以交易为核心的数字化服务迅速普及 | 7

数字化情感联系 | 10

不同国家客户群体各具特色 | 13

现实世界与数字世界融合加深 | 15

加速数字化转型 | 19

注释 | 20

银行网点价值分析

银行网点与数字世界息息相关 | 22

网点体验比网银或移动渠道更能影响客户体验 | 25

重塑网点转型策略 | 27

注释 | 29

网银价值分析

网银价值 | 30

注释 | 32

德勤数字银行全球消费者调研

优化消费者体验的关键 在于数字化参与度

银行业正在开展数字化竞赛。2018年，全球各大银行计划专项投入97亿美元提升前端的数字化银行业务能力。¹对于许多零售银行而言，网银和手机银行至少与银行网点和自动取款机同样重要。

全球银行已经了解如何通过对数字化技术的投资赢取客户并提升客户满意度。例如，美国银行移动渠道贡献的存款高于其网点。²该行首席执行官Brian Moynihan近期表示，投入发展数字银行能力有效提升了客户满意度。³

对于许多零售银行而言，网银和手机银行至少与银行网点和自动取款机同样重要。

但满意度存在差异。随着苹果、亚马逊、谷歌等技术巨头成为数字化参与度的典范，许多消费者与这些品牌之间的情感联系比他们与其主要银行更为紧密，本报告随后将会详述。如果银行希望保持同步，则需要提升数字化体验以建立这种情感联系，并将最终转化为互动粘性，积累更多创造利润的客户。

2018年5月，德勤金融服务行业研究中心对17个国家的17,100位银行消费者进行了调研，旨在评估当前银行数字化参与度的情况。我们询问受访者使用不同渠道和服务开展数字化交易的频率，同时也调研了消费者对数字化银行能力的期待和看法，以及未来使用其他数字化银行服务的可能性。

调研结果印证了德勤的观点，即针对不同阶段的客户互动方式进行机构重组将会成为数字化银行业务的全新前沿领域。具体而言，则需要整合采纳、考量、应用、引导和服务五大阶段的数字化服务，提升整体参与度。我们认为，调研结果充分说明银行在增加并提升数字化服务内容的同时，应当重点关注转型成为切实有效的数字化组织。

当然，不同地区、不同市场的银行系统和消费者行为必然会有所不同。因此，我们还着重梳理了各国之间存在的差异，分析不同国家的消费者与银行机构之间的关系。随后的报告和交互式图表将深入解析这些地域之间的差异及其成因。

关于本调研报告与方法

2018年5月，德勤金融服务行业研究中心对17个国家的17,100位受访者开展了一项全球数字化调研。我们对每个国家的受访者年龄和性别做了最低限定。该调研重点关注消费者的数字化参与度，包括对各类银行业务和新产品购买的渠道偏好，他们与其常使用银行的情感联系，以及他们对其经常办理业务银行的态度和看法。

为了确定全球样本中是否存在具有不同特质的各类群体，我们对13,912位符合条件的受访者展开调研，对其使用数据的渠道进行了聚类分析。⁴结果表明，其中一种算法生成的结果最具统计学意义。用于聚类分析的输入数据包括：

1. 受访者使用各种银行渠道的频率：银行网点、自动取款机、电话客服、网银和手机银行。
2. 受访者更喜欢通过哪些渠道获取服务：交易类（取款、支付账单）、信息类（查询银行余额、咨询银行产品、更新账户详细信息）、解决问题（交易争议、借记卡/信用卡挂失）以及产品申请（贷款申请）。

结果表明，消费者对数字化的态度和行为存在明显差异。全球消费者可分为三类不同群体：传统派、网络派和数字派。敬请阅览本报告中的“数字化情感联系”部分进一步了解群体特征。

由于本调研报告数据未进行加权，相关分析或仅限于本调研所涉及样本。

银行客户满意度存在差异

德勤的其他调研发现，消费者对其经常办理业务银行的整体满意度较高，而德勤金融服务行业研究中心对全球银行消费者开展的调研证实了这一点。⁵我们收集的全球样本中，近三分之二的消费者对其经常办理业务的银行表示*完全或非常*满意。但各国的满意度情况有所不同(图1)。

以亚太地区为例，印度和印度尼西亚的消费者对其常使用银行的满意度高于新加坡、澳大利亚和日本的消费者。在欧洲，挪威和芬兰消费者对其常使用银行的满意度高于德国、法国和西班牙。对比大西洋周边国家地区的满意度发现，美国和加拿大消费者对其常使用银行的满意度高于欧洲消费者。

调研消费者是否支持其常使用的银行时也出现这一现象。近三分之二的受访消费者表示他们会向家人朋友(图1)推荐其经常办理业务的银行。相较于日本、新加坡和美国，印度和印度尼西亚消费者的推荐意愿度更高。

但这些问题仅粗略评估了消费者的情感参与度，并未全面反映消费者满意度情况。随着各大银行采用各类不同的战略以便能够脱颖而出，他们还需要密

切关注客户的满意度情况，从而提升客户粘性。⁶《哈佛商业评论》一篇文章指出，拥有情感联系的消费者比满意度较高的消费者价值高出35%。⁷我们的调研显示，在六项正面描述中将其银行排名最高的受访者中，前25%受访者在其经常办理业务的银行购买的产品数量更多。

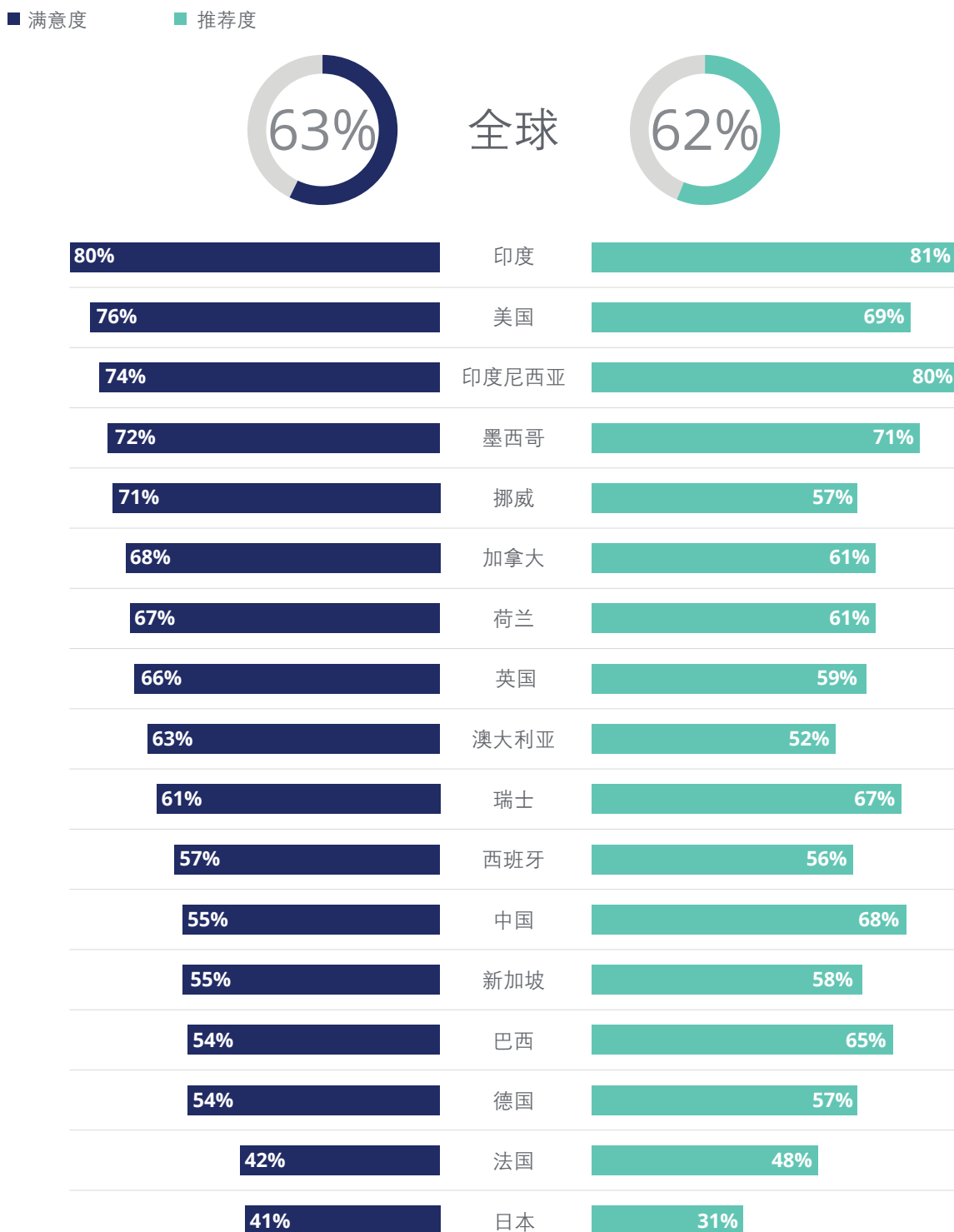
在六项正面描述中将银行排名最高的受访者中，前25%受访者在其经常办理业务的银行购买的产品数量更多。

重要的是，我们的调研同时也显示，银行在情感联系方面远远落后于其他类型的机构。苹果、谷歌、亚马逊、三星和微软等领先数字化服务供应商名列前茅。图2展示的是相较于这些顶尖品牌，消费者在六项描述方面对其常使用银行的排名情况。结果表明，消费者认为在通过数字化手段驱动消费者体验以提供高质量的便捷服务和价值方面，他们喜欢的这些品牌远远优于其常使用的银行。

图1

满意度和支持率总体较高，但各国情况参差不齐

表示“极其/非常满意”以及“非常愿意/愿意推荐”（分别）的受访者百分比

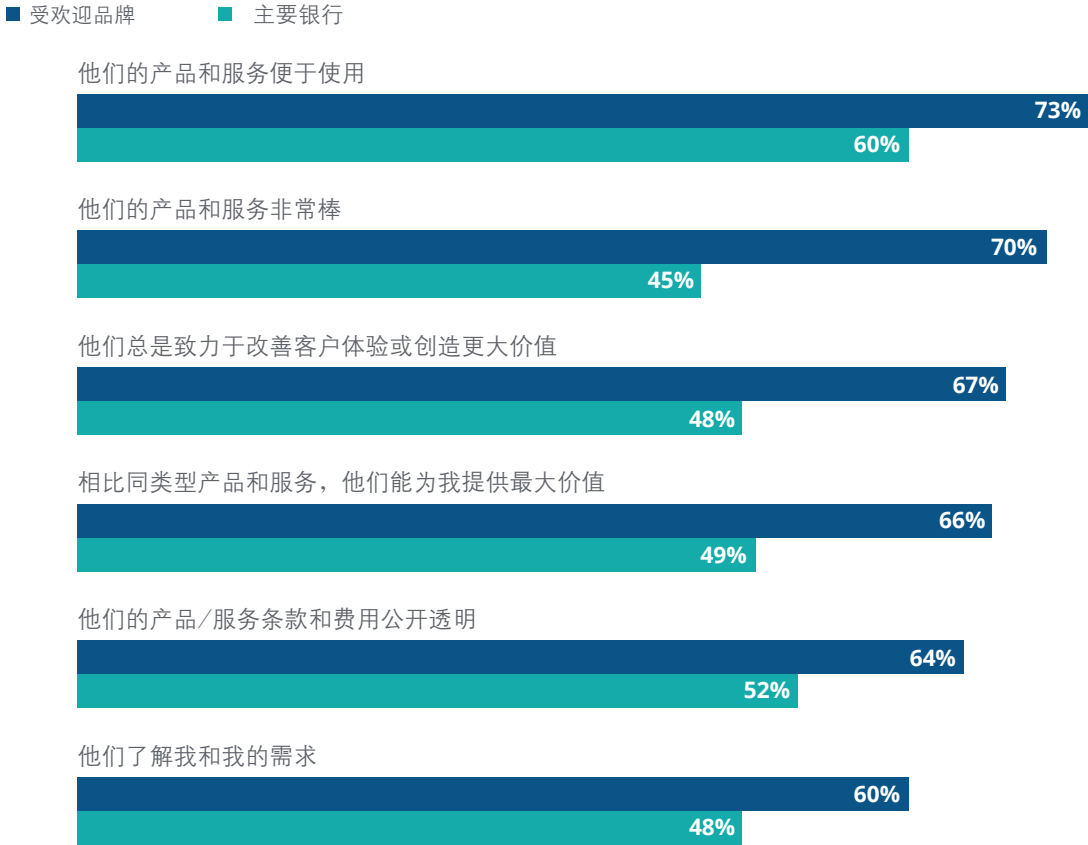


资料来源：德勤金融服务行业研究中心分析。

图2

建立情感联系：银行与受欢迎品牌的对比情况

表示认同或非常认同的受访者百分比



针对上述每项问题，受欢迎品牌与经常办理业务银行的差距至少为 **12%**

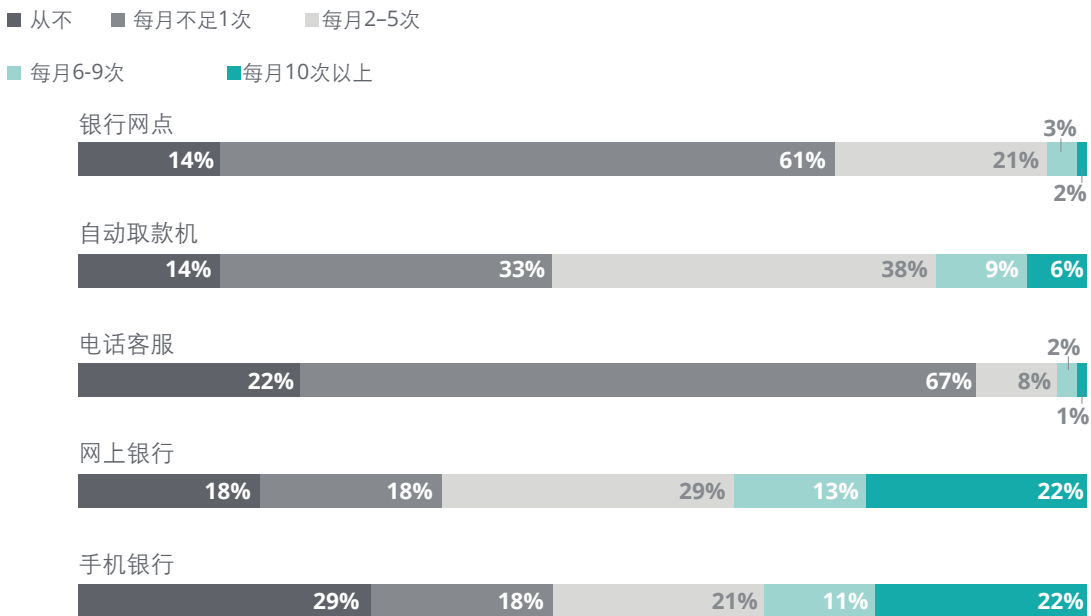
资料来源：德勤金融服务行业研究中心分析。

以交易为核心的数字化 服务迅速普及

我们的调研还发现，消费者目前可以参与银行更多的数字化服务。可喜的是，许多消费者已经开始频繁使用数字化银行渠道。尽管银行网点和自动取款机仍是多数银行客户的选择，但线上渠道和移动渠道也紧随其后。关于如何获取经常办理业务银行的各种服务，86%的消费者选择银行网点或自动取款机，84%使用网上银行，72%登录手机银行。

但更能说明问题的是，各国所有年龄段人群使用数字化渠道的频率均高于银行网点和自动取款机(图3)，为各大银行带来发展机遇。如果能够改善数字化服务质量，则可以提升客户参与度。

图3
受访者使用网银和手机银行的频率最高



注：由于采用四舍五入，百分比总和可能不等于100%。
资料来源：德勤金融服务行业研究中心分析。

然而，按国家逐一进行的研究发现一些例外情况。日本尤其特别，仅有7%的人群使用线上渠道，每月使用手机银行超过5次的比例为6%。这一结果并非意外。日本明治安田生命保险公司2016年开展的一项调研显示，70%的日本网民在实体店使用现金支付。⁸以熟谙数字化著称的中国和新加坡也出现这种情况，⁹但比例有所不同。

在进行调研的其他国家中，总体趋势是相较于自动取款机和银行网点，消费者更多采用线上渠道和移动设备与银行进行互动。这是一个良好的开端。提升曝光度是扩大品牌知名度的第一步。

提升曝光度是扩大品牌知名度的第一步。

尽管数字化渠道使用率的提高释放出积极信号，但必须了解互动次数和质量的差异。我们的调研显示，数字化渠道绝大部分仅用于转账、更新账户详细信息和查询账户余额等信息类和交易类服务，而至少在15年前就可以通过网上银行实现此类服务。

相比数字化渠道，许多消费者仍然倾向于采用传统渠道办理复杂的业务或者进行咨询。在投诉过银行的受访者中，有42%通过电话客服，26%通过银行网

点，仅30%采用数字化渠道（线上或移动端）。新产品申请方面也出现相同趋势，尤其是必须进行多个验证和证明文件的贷款服务（图4）。有趣的是，在支付卡（借记卡和信用卡）和基本交易产品（支付和储蓄账户）方面，消费者对使用线上和移动渠道与银行网点的偏好存在分歧。

极少数银行会向客户提供通过数字化渠道申请无担保贷款的服务，而非银金融科技机构早在十年前就开始提供此项服务，部分银行也纷纷效仿。¹⁰但绝大多数零售银行仍是通过人工中介服务和繁琐的非数字化文档处理贷款申请。¹¹

此外，银行针对数字化服务实施的“拉动式”策略和“推动式”策略可能阻碍消费者投入情感的数字化互动。如今，消费者仍会选择去银行平台检查账户详细信息或者了解支出情况，而银行往往只是被动回应他们的需求。与此同时，金融科技机构却采取更有效的数字化方式利用“推动式”策略吸引消费者，包括根据消费者的消费行为向他们发送定制化智能信息，或者推送周边零售商家提供的折扣或顾客忠诚度计划。¹²许多银行已迈出了重要一步，通过安全手段利用移动设备已储存的信息进行更快捷的登录操作，但他们还可以采取更多推动策略，例如为客户提供账户异常变动情况警示。¹³

图4

大部分受访者更倾向于通过传统渠道办理复杂的业务或者进行咨询
受访者购买新产品的渠道

■ 银行网点 ■ 电话客服 ■ 网上银行 ■ 手机银行

交易类产品

查询账户情况



储蓄账户



借记卡



借贷产品

信用卡



个人贷款



抵押贷款/抵押贷款再融资



住房抵押贷款



咨询产品

理财/经纪人账户



资料来源：德勤金融服务行业研究中心分析。

数字化情感联系

为了深入研究数字化参与度以及各类客户群体之间存在的差异，我们进行了聚类分析（见“关于本调研报告与方法”部分）。我们对全球近14,000位受访者¹⁴进行了分析，结果证实三类不同消费者群体的数字化使用情况与情感参与度呈正相关关系。我们把这三类群体分别称为**传统派**、**网络派**和**数字派**。

- 28%的受访者为**传统派**。他们主要通过银行网点和自动取款机办理银行业务，是轻度数字化服务使用者。其中，近一半受访者使用自动取款机查询银行账户余额，1/5选择银行网点。进行转账的传统派中，1/3采用自动取款机，另外1/3去银行网点。

近1/4的传统派从未通过网上银行使用其主要银行的各种服务。他们甚至更不愿意使用移动应用，其中的44%从未使用过移动应用办理银行业务。即使这一群体中使用网上银行和手机银行办理业务的受访者中，每月使用次数超过10次的比例也仅有10%。相较于其他群体，传统派持有的借记卡和信用卡等产品更少。

- **网络派**占比最高，达到43%。他们比传统派更愿意通过数字化渠道办理银行业务，但在余额和交易查询、转账、支付账单等银行多年来一直致力于完善网上银行的交易类型方面，他们倾向于使用网上银行，而非移动应用。他们持有的银行产品多于传统派，并且与其经常使用银行的交易往来频率更高。每月使用网上渠道办理银行业务超过10次的网络派比例约为20%，每月使用移动应用超过10次的比例为25%。

我们对全球近14,000位受访者进行了分析，结果证实三类不同消费者群体的数字化使用情况与情感参与度呈正相关关系。

- 28%的受访者为**数字派**，其中千禧一代所占比例最高。与网络派一样，数字派仅使用网银和手机银行查询银行账户、转账以及支付账单，但这一群体中许多人更愿意使用移动设备。例如，48%的数字派在网上进行个人间汇款（P2P），44%使用移动应用，而在网络派中，这两项比例分别为52%和37%。

最能说明问题的是，数字派对其经常办理业务的银行表现出的满意度和支持度（最有可能推荐）最高。

虽然数字派持有多款银行产品，但是他们的交易频率远高于网络派。在数字派中，每月使用网上银行和手机银行达到10次或以上的用户超过五成。对于申领借记卡或查询账户等简单业务，相当一部分数字派更喜欢同时使用网上和移动渠道，而不喜欢到银行网点办理。尽管分别不到32%和11%的受访者更愿意在网银和手机银行上申请个人贷款，但相比之下，网络派的相应比例分别为25%和7%，而传统派相应比例仅为17%和6%。

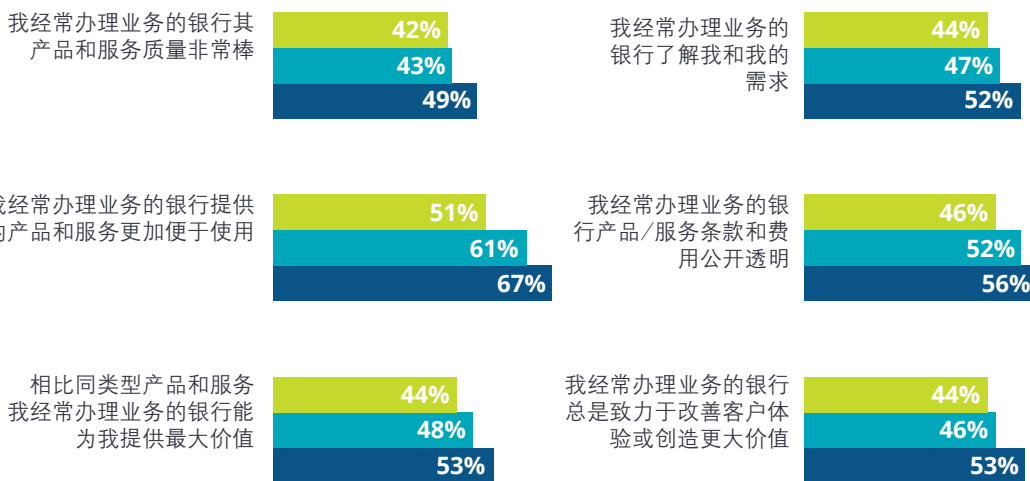
最能说明问题的是，数字派对其经常办理业务的银行表现出的满意度和支持度（最有可能推荐度）最高，至少从绝对意义上讲他们与经常办理业务的银行情感互动通常比网络派和传统派更为深入（图5）。

图5

不同消费群体的情感参与度有所不同 表示认同或非常认同的受访者百分比

■ 传统派 ■ 网络派 ■ 数字派

情感联系（认为银行很好/非常好）



满意度 (极其/非常满意)	56%	63%	67%
推荐度 (非常可能/可能推荐)	53%	63%	68%

资料来源：德勤金融服务行业研究中心分析。

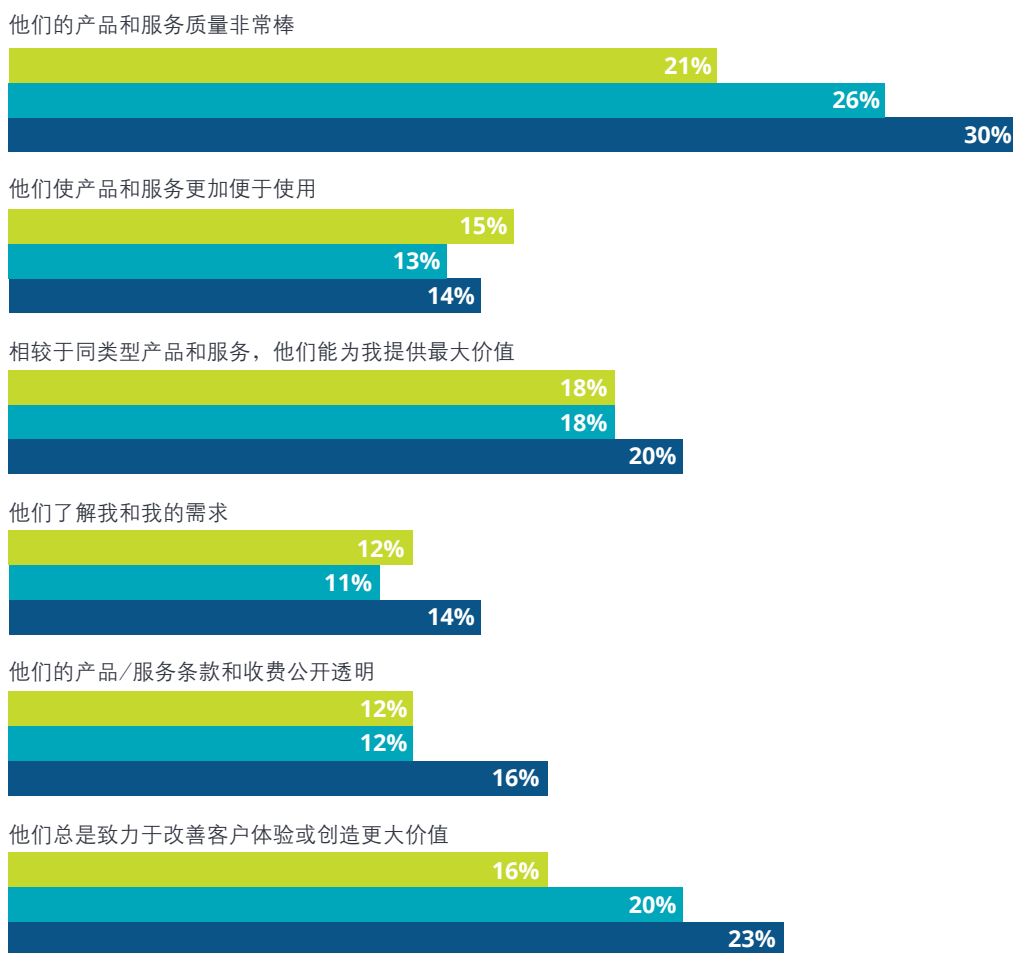
对比数字派与银行以及他们与最喜欢的品牌之间的情感参与度时,会发现一个有趣的现象。虽然数字派在绝对意义上是与银行有最多情感互动的客户群体,但从六个角度来看(图6),他们和其经常办理业务的银行之间的互动与他们和最喜欢的品牌之间的互动在四个方面都存在较大差异。如果连对银行满意度

最高、与银行互动最多的客户群体都认为银行提供的服务比不上他们最喜欢的品牌,那就说明银行还有很多需要改进的地方。¹⁵我们应该反思:“银行的客户关系是否真的具有粘性?”“如果这些客户最喜欢的品牌推出金融服务,将会出现什么情况?”

图6

客户与最喜欢的品牌以及与经常办理业务的银行的情感联系存在的差异 认为以下陈述全面/充分描述了他们最喜欢的品牌和银行的受访者占比

■ 传统派 ■ 网络派 ■ 数字派



资料来源: 德勤金融服务行业研究中心分析。

不同国家客户群体各具特色

针 对本次研究所覆盖的17个国家,我们对各客户群体的分布情况展开了详细分析(图7)。

可以预见,按国家进行聚类分析时,在数字银行发展滞后的日本,75%的受访者为传统派。其次是法国、美国、印度尼西亚,他们分别有41%、38%和35%的受访者为传统派。早已成熟和完善的银行基础设施促使发达国家拥有较高比例的传统派。但我们应该进一步分析的是,为何在印度尼西亚等发展中国家,传统派占比高于全球平均水平。

早已成熟和完善的银行基础设施促使发达国家拥有较高比例的传统派。

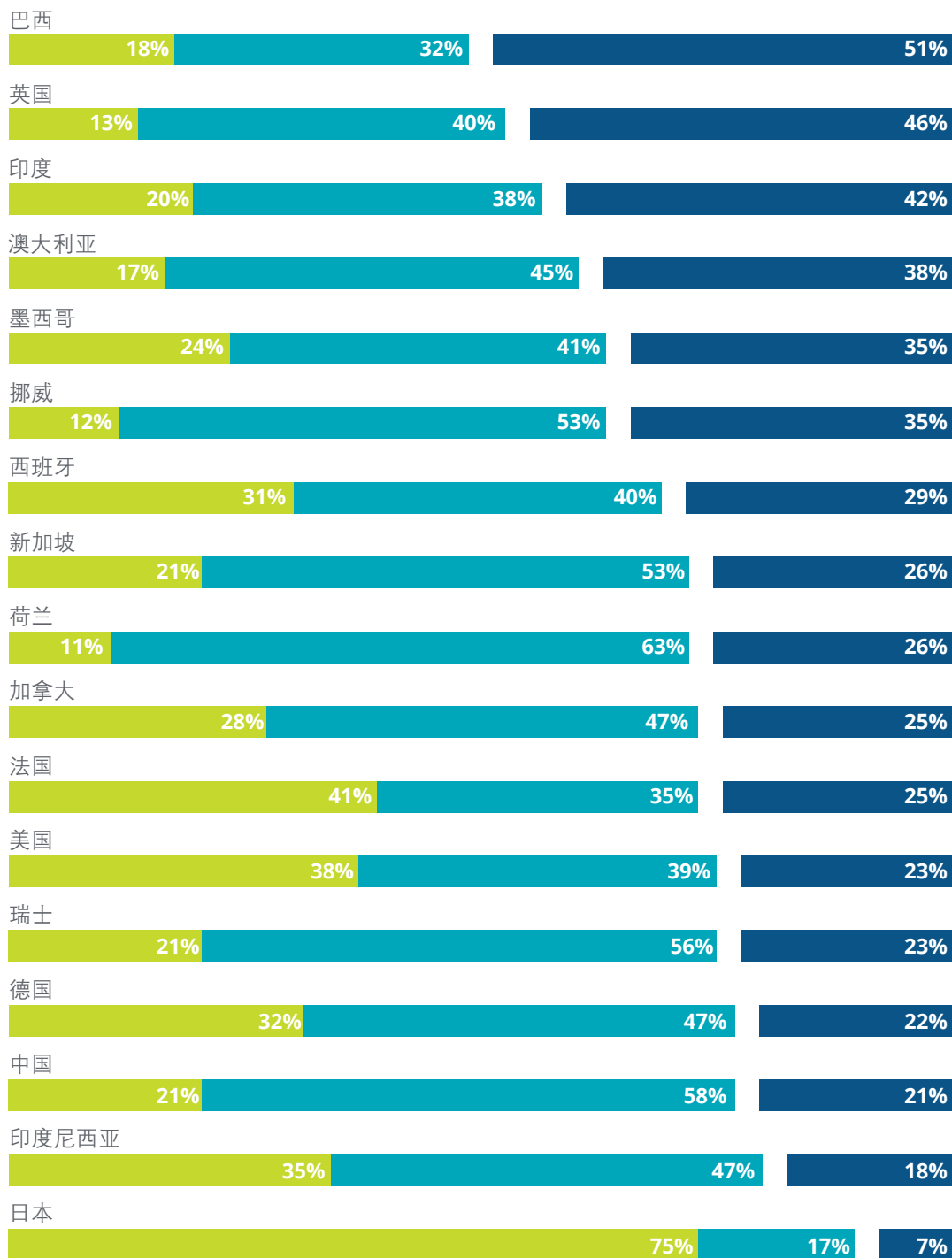
网络派比例最高的是荷兰(63%),其次是中国(58%)、瑞士(56%)、新加坡(53%)和挪威(53%)。其中大多数国家已经实现高速互联网连接,这也许就是他们如此依赖数字技术的原因。例如,2017年荷兰曾进入数字经济和社会指数排行榜(DESÍ)前四名,该排行榜旨在衡量欧洲国家的数字化程度和竞争力。¹⁶

在我们调研的17个国家中,相比全球平均水平,巴西的数字派比例最高。同时,在英国和印度,数字派在受访者中的占比分别为46%和42%,更能反映出全球较高的满意度和数字银行使用率。我们将在后续刊物中进一步分析各国受访者的数字行为差异与成因,以及他们的互动特征。

图7

各国客户群体对比

■ 传统派 ■ 网络派 ■ 数字派



注：由于采用四舍五入，百分比总和可能不等于100%。
资料来源：德勤金融服务行业研究中心分析。

现实世界与数字世界融合加深

数字化渠道可以有效帮助企业与客户建立情感联系。最受客户欢迎的科技公司品牌不仅拥有一流的数字技术，还能有效整合数字世界和现实世界，并通过战略整合的方式建立情感联系。¹⁷例如，亚马逊就可以利用出色的数字技术能力让消费者在几分钟内找到、研究并购买产品，还可以借助实体供应链高效配送商品。物理世界与虚拟/数字世界的融合是打造卓越客户体验的关键，即推动现实世界和数字世界相互融合。

本次调研显示，如果银行提升安全性，提供更实时的问题解决方案，让更多常规银行交易实现数字化处理，客户可能会提高数字化渠道（包括网上和移动端）的使用频率（图8）。

另一方面，在银行网点增设自助服务机或能安排虚拟视频会见银行客户经理，将提高客户到银行网点办理业务的可能性（图9）。让现实世界融入数字世界，数字世界融入现实世界，是银行实现数字化转型的必经之路。对此，我们提出如下建议：

为所有客户升级安全措施。对于三类客户群体来说，增强数字安全性可以提高客户未来使用数字化渠道的可能性。传统派最关心的是安全，而这正是部分传统派从不使用其主要银行的网上银行或手机银行的原因。

利用生物识别等工具增强安全性非常重要。目前，这类工具已经被广泛使用。例如，澳新银行的客户可以用基于语音身份识别技术的移动应用软件，完成1,000美元以上的付款，无须额外授权。¹⁸银行应加大宣传力度宣传这类功能的安全性，为不同群体推送差异化的信息。

物理世界与虚拟/数字世界的融合是打造卓越客户体验的关键，即推动现实世界和数字世界相互融合。

向传统派强调数字化渠道的便捷性。很多传统派不使用数字化渠道的主要原因是他们没有发现数字化渠道的优点。由此可见，大力宣传即时（手机）银行服务或不限地域（网络）银行服务的便捷性非常重要。考虑到婴儿潮一代和老年人可能不太愿意使用数字化渠道，2016年，美国第一资本银行联合非盈利性机构Older Adults Technology Services (OATS) 与数字学习平台Grovo，推出了一款培训程序“Ready, Set, and Bank”。¹⁹该程序提供在线短视频和直播课程，帮助老年人了解网络银行的基础知识，如设置账户提醒。

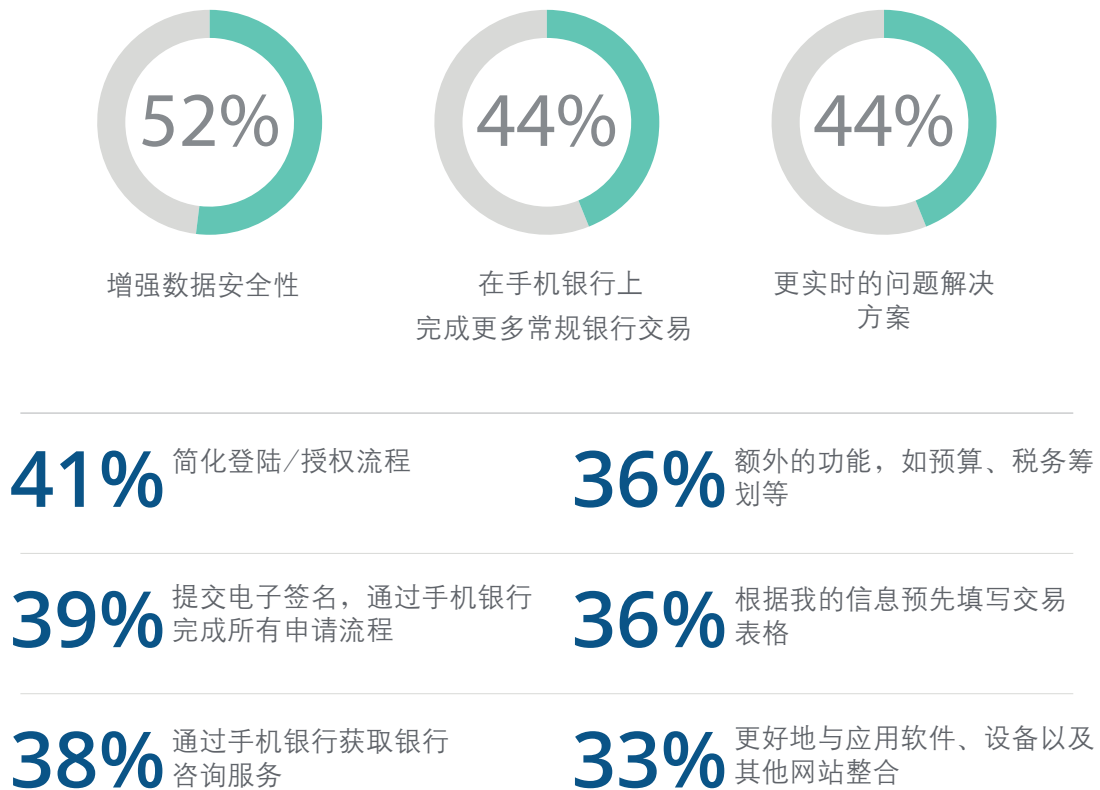
随着银行网点纷纷提供更多数字化功能（数字世界融入现实世界），银行网点的专业服务人士也应积极开展相关活动，如用数字屏幕或平板电脑向客户展示处理支付账单、转账，以及申请信用卡等简单交易流程非常简单。（据报道，超过50%的传统派甚至没有一张信用卡。）传统派习惯在银行网点使用数字化工具后，银行客户经理应该让他们进一步了解手机银行。考虑到92%的传统派已经拥有智能手机，帮助他们下载银行的手机应用软件应该不是一件难事。

传统派习惯在银行网点使用数字化工具后，银行客户经理应该让他们进一步了解手机银行。

拓展移动应用的服务能力，简化用户界面，吸引更多网络派。去年，我们预测移动设备将取代银行网点，成为影响其他渠道发展的核心渠道。²⁰目前，网络派更愿意使用网上银行，而非手机银行。银行应该设法鼓励网络派使用手机银行。

图8

如果提供以下功能，客户可能会使用手机银行办理更多银行业务
表示“有可能”或者“非常有可能”用手机银行的受访者百分比



资料来源：德勤金融服务行业研究中心分析。

制约网络派使用手机银行的主要原因是：相较于网上银行门户网站，手机应用软件功能有限。为了让网络派更愿意使用手机银行，银行应注重如何使移动应用软件拥有更直观的体验、更全面的功能。iPhone®就是一大范例。十多年来，每一代iPhone®都凭借全面的功能和直观、完美的用户体验，获得了相当大的市场份额。²¹此外，尽管一些银行可能会担心出现自身同类产品相互蚕食的现象，但门户网站交叉推广移动应用，可以帮助打造内容更丰富、功能更全面的客户体验。

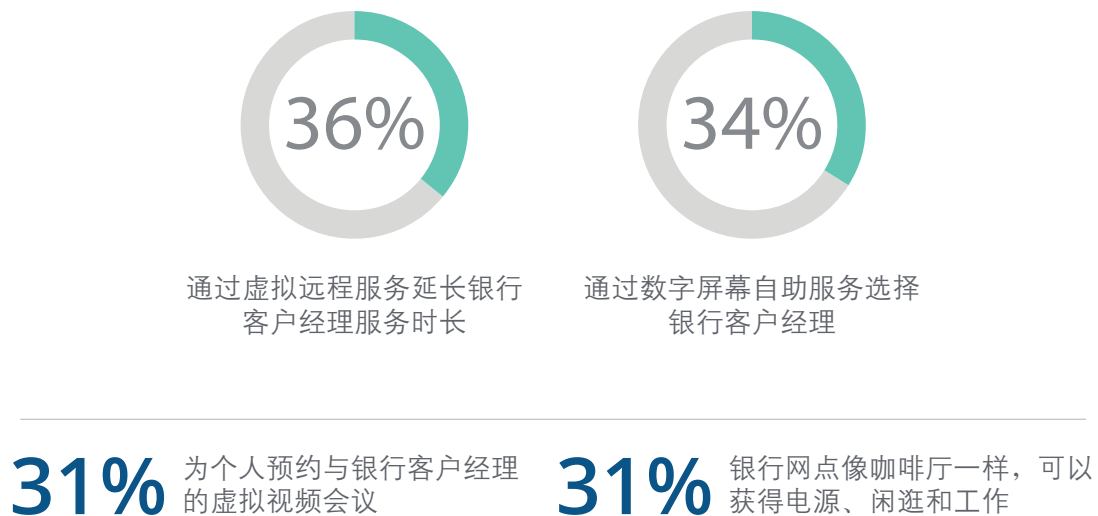
使移动设备成为数字派的体验渠道。数字派非常热衷于使用银行的数字化渠道。他们希望从经常办理业务的银行获得更多服务，这一点也从他们与最喜

欢的品牌以及与此类银行的情感联系差异反映出来。针对这类客户群体，银行应该利用移动设备，提供差异化服务，打造粘性体验。虽然数字派使用移动应用软件和网上银行网站与银行互动的频率差不多，但他们仍主要通过移动设备获取支付账单或查询余额等交易服务，或者使用基本产品申请。

对此，银行可以将聊天机器人作为辅助工具或者让客户直接通过移动应用软件与银行业务代表联系。这些都是很好的切入点，因为这类群体希望通过数字银行渠道获得更实时的问题解决方案。事实上，数字派的热情可能会因为应用软件缺少客户服务渠道而降低。²²

图9

如果提供以下功能，客户可能会在银行网点办理更多业务
表示“可能”或者“很有可能”到银行网点办理更多业务的受访者百分比



资料来源：德勤金融服务行业研究中心分析。

考虑建立数字银行。摩根大通面向千禧一代推出了一款手机银行服务软件Finn。²³作为一个独立品牌，客户可以通过Finn搭载的Zelle支付系统，进行存款和转账付款，客户还可以使用该应用软件激活Finn借记卡。它拥有多种功能，可以帮助客户简单便捷地管理资金。例如，利用“Pocket Your Pennies”功能可以在付款后，将客户活期存款账户中剩余的钱转入他们的储蓄账户上。²⁴“Autosave”功能可以基于一定的规则，让客户以全新的方式使用银行的传统循环存款服务。例如，某位客户想要为周末与朋友出游存钱，他可以创建一个每支出30美元存5美元的规则，直至存款金额达到1,000美元。

此外，银行只需提供更加智能的开户服务功能，就可以鼓励数字派更多地使用数字渠道。为客户提供多种选择，如在网站和手机应用软件上预先填写表

格，简化授权流程，实现电子签名或指纹扫描等功能，将使客户获得更加纯粹、充实的产品购物体验。

银行只需提供更加智能的开户服务功能，就可以鼓励数字派更多地使用数字化渠道。

最后，打破渠道阻隔。银行网点、自动取款机、网上银行、手机银行和电话客服都需要联网，Google-Home和Amazon Alexa等第三方数字助手也不例外。客户确实对全渠道体验很着迷。我们的研究表明，70%的客户认为在选择常使用的银行时，提供跨渠道的一致性体验**极为重要**或者**非常重要**。因此，银行必须实现数据在所有渠道之间的无缝流动。跨渠道、产品以及系统，实现360度全方位的客户互动，将帮助建立更有粘性的情感互动。

加速数字化转型

当然，这些只是一般性建议，并不适用于所有客户银行系统、体验，甚至不同国家的文化。

尽管不同的地区可能存在差异，但我们却发现了一个共同点，即客户期望改变与银行互动的方式，最好是从现在就开始。请想象这样一个场景：客户在一个像咖啡厅的银行网点聚会或办公。就像使用社交应用软件一样，他们使用移动应用软件与银行充分且愉快地互动，或通过银行应用软件报告银行卡丢失或失窃，而不用致电客服中心。这不仅仅只是我们对于遥远未来的设想，而是很多客户期望并逐渐意识到他们最信赖的品牌应该提供的体验。

随着技术不断进步，人与人之间的互动依然很重要，尤其是对于客户制定具有里程碑意义的财务决策。然而，数字技术将在为客户设计加强与银行品牌情感联系的日常互动活动方面发挥关键作用。在很多国家，移动设备将有望成为银行数字化转型战略的核心。

此外，未来几年，银行网点、自动取款机、网银和手机银行可能呈现不同的发展趋势，现实世界与数字世界的融合将进一步加深。最终，某些渠道可能会脱颖而出。例如，如果手机银行发展成为客户的辅助工具，他们对电话客服的需求就会降低。

未来几年，银行网点、自动取款机、网银和手机银行可能呈现不同的发展趋势，现实世界与数字世界的融合将进一步加深。

本次调研得出的一个关键结论是客户满意度是相对的。最终，要俘获客户的芳心和钱包，银行需要加快数字化转型，重新规划各个渠道，满足客户多样化的需求。只有彻底转型才能加强银行与客户的情感联系，登顶最受客户欢迎品牌榜单。

注释

1. Daniel Mayo, "Banking ICT spending predictor," Ovum, February 2, 2018.
2. Taylor Nicole Rogers, "Bank of America finally sees mobile deposits surpass in-person transactions," The Street, July 16, 2018.
3. Ibid.
4. The sample was cleaned to take rogue responses out of consideration. For our cluster analysis, we studied 13,912 respondents (with cleaned data) for their channel usage behavior and how it relates to emotional engagement.
5. Val Srinivas, Steve Fromhart, and Urval Goradia, First impressions count: Improving the account opening process for millennials and digital banking customers, Deloitte University Press, September 6, 2017.
6. Rob Danna, "How emotional connections build champions for your brand," Forbes, December 22, 2017.
7. Scott Magids, Alan Zorfas, and Daniel Leemon, "The new science of consumer emotions," Harvard Business Review, November 1, 2015, <https://hbr.org/product/the-new-science-of-customer-emotions/R1511C-PDF-ENG>.
8. eMarketer, "Digital payments struggle to catch on with consumers in Japan," October 14, 2016.
9. Li Hong, "ICT lifts China to become global trendsetter," Global Times, April 12, 2018; Melissa Cheok, "For all its tech savvy, Singapore still prefers cash over digital payments," Bloomberg, September 5, 2017.
10. Peter Renton, "The new intersection of banks and marketplace lending," Lend Academy, December 21, 2016.
11. Srinivas, Fromhart, and Goradia, First impressions count.
12. Chris Skinner, "Big banks are not fleeing the fintech heat (yet)," The Finanser, accessed July 31, 2018.
13. Shirra Frost, "Engage customers with financial alerts," ABA Bank Marketing, March 8, 2017.
14. For our cluster analysis, we included data for 13,912 respondents on channel usage behavior.
15. A small portion of respondents indicated that their favorite brand is a bank.
16. European Commission, "The Digital Economy and Society Index (DESI)," accessed on September 19, 2018, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>.
17. Greg Simpson, "The ambient customer experience: Physical, digital, virtual and everything in between," CIO.com, November 22, 2016.
18. Sara Baker, "Why voice biometrics will end the password era," Security Brief, July 9, 2018.
19. Grace Noto, "Capital One joins effort to educate seniors about online banking," Bank Innovation, August 5, 2016.
20. Val Srinivas, 2018 Banking Outlook, Deloitte Center for Financial Services, 2017.
21. Paul Brown and Diane On'Neill, "Apple iPhone: 10 years of UX innovation," Strategy Analytics, December 11, 2017.
22. Lisa Joyce, "What consumers love (and hate) about mobile banking apps," The Financial Brand, April 24, 2018.
23. Adam Shell, "Chase all-mobile bank, Finn, rolled out nationwide in search of millennials," USA Today, June 28, 2018.
24. Frank Chaparro, "JPMorgan Chase launched an online bank for millennials called Finn, and I prefer it to the real thing," Business Insider, July 8, 2018.

德勤数字银行全球消费者调研作者

Val Srinivas 博士

银行业和资本市场研究领导合伙人
德勤金融服务行业研究中心
Deloitte Services LP
+1 212 436 3384
vsrinivas@deloitte.com

Angus Ross

主管总监
数字化转型领导小组成员
Deloitte Consulting LLP
+1 347 449 2664
angusross@deloitte.com

银行网点价值分析

对于偏好数字渠道的客户而言，银行网点仍具备特有的价值。对此，我们探索了银行如何对网点进行数字化转型，以改善客户体验、创造更多与客户互动的机会。

全球各家银行均处于全面数字转型时代，但对许多银行而言，实现转型变革带来的潜在收益仍然难以捉摸。银行网点在这些转型中应扮演什么角色？原因是什么？在德勤全球数字银行消费者调研中，我们将探讨银行网点在数字化转型中的潜在价值。

银行网点仍与数字世界息息相关

德勤全球数字银行调研显示（见“方法论”），网点仍然是开户的主要渠道。相比网银或手机银行来说，网点的客户满意度是影响和加强银行整体满意度的主要因素。在本文中，我们将探讨如何有效利用网点渠道，使其在不同国家、不同客户类型中发挥作用，并针对银行在网点数字化转型时可采取的措施提出建议。

网点是开户的主要渠道

该调研显示，大多数客户在开立简单（如储蓄账户和借记卡）和复杂产品（如贷款）新账户时，更倾向于选择网点而不是数字渠道。在墨西哥和印度尼西亚等发展中国家，以及西班牙、法国、德国、日本、美国、加拿大和瑞士等发达国家均是如此（图1）。然而，在以数字化渠道为主的挪威，接受调研的客户表示，他们在申请简单产品时更喜欢数字化渠道，例如支票帐户、储蓄账户、借记卡和信用卡（见“挪威的数字产品应用”）。

方法论

德勤金融服务行业研究中心对17个国家的17,100名银行客户进行了调研，以考量一系列有关客户行为偏好、对银行网点满意度的指标。在调研问题中，我们询问了受访者对各种产品及服务渠道的使用情况。

将客户对银行整体的满意度作为因变量，各个渠道（银行网点、自助取款机、电话客服、网银和手机银行）的满意度作为自变量，建立了一个线性回归模型。在所有调研数据中，我们仅采用使用过所有上述渠道的受访者回复数据（ $n = 8,000$ ）。

预测得出， R^2 很低（0.18），但模型拟合度及模型系数显著度（除自助取款机满意度外）充分体现了渠道满意度和总体满意度之间的关系。银行的整体满意度通常取决于渠道满意度以外的一些因素，且模型建立的目的也不是为了预测客户的总体满意度，而是了解渠道满意度与总体满意度之间的关系。因此，我们认为尽管 R^2 很低，但由于系数具有显著性，模型结果仍非常具备启迪意义。

在开设新账户时,几代人(从1946-1964婴儿潮一代,1965-1980 X世代,到1980-1994千禧一代,甚至是最年轻的消费者1995-2005的Z世代)对银行网点的偏

好均保持一致。例如,64%的婴儿潮一代,54%的X世代,48%的千禧一代,以及56%的Z世代消费者表示,他们更愿意在开设新的支票账户时访问银行网点。

图1

申购新产品时,网点是最受欢迎的渠道

偏好网点的受访者比例

	抵押贷款	财富管理账户	支票账户	信用卡
墨西哥	75%	73%	70%	53%
印度尼西亚	68%	69%	67%	66%
西班牙	83%	79%	66%	62%
法国	79%	75%	64%	64%
瑞士	84%	74%	64%	49%
日本	72%	61%	61%	43%
美国	65%	62%	58%	41%
加拿大	74%	69%	58%	46%
德国	74%	65%	56%	51%
新加坡	67%	62%	52%	32%
印度	57%	44%	50%	36%
巴西	61%	55%	49%	27%
澳大利亚	72%	66%	46%	46%
中国	55%	39%	43%	40%
英国	58%	56%	34%	28%
荷兰	73%	59%	34%	32%
挪威	48%	40%	14%	18%

来源: 德勤金融服务行业研究中心分析

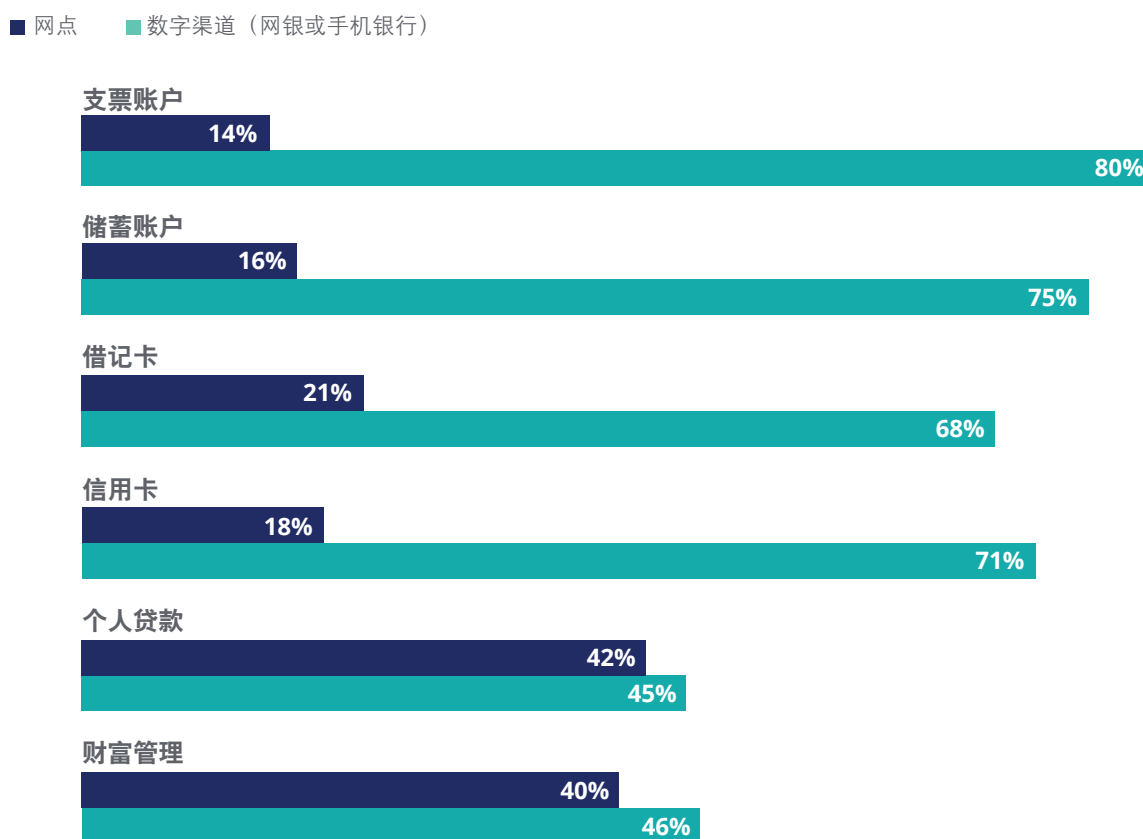
挪威的数字产品应用

挪威数字银行市场已经非常成熟，它是世界十大互联网渗透率最高的国家之一（2017年全部人口的99%使用互联网）。¹本次调研显示，挪威客户在使用网银和手机银行所提供的服务中，既会使用交易服务也会使用信息服务，如支付账单（97%的挪威客户使用数字渠道）或更新账户详细信息（96%的挪威客户使用过数字渠道）。在申购新产品时，他们显然更喜欢使用数字渠道（图2）。

图2

挪威的银行客户在申购产品和服务时更愿意使用数字平台

使用网点或数字平台的受访者



注：总百分比不是100%，因为不包括“呼叫中心”的数据。
来源：德勤金融服务行业研究中心分析。

挪威的银行充分利用了客户喜好数字渠道的这一特点。例如，挪威DNB银行在2017年将抵押贷款申请业务进行了平台数字化处理，客户可在手机银行上申请抵押贷款。²近期，该银行正在计划简化对公客户的贷款流程。³

网点体验比网银或手机银行更能影响客户满意度

众所周知，客户满意度会延伸至更高的忠诚度和支持度、产品持有量和份额。⁴我们的调研还证实，高度满意的客户更有可能向他人推荐他们所使用的银行，也不会轻易更换他们的常用银行（8%的可能性）。相比之下，满意度较差的银行，客户则更有可能取而代之（18%的可能性）。

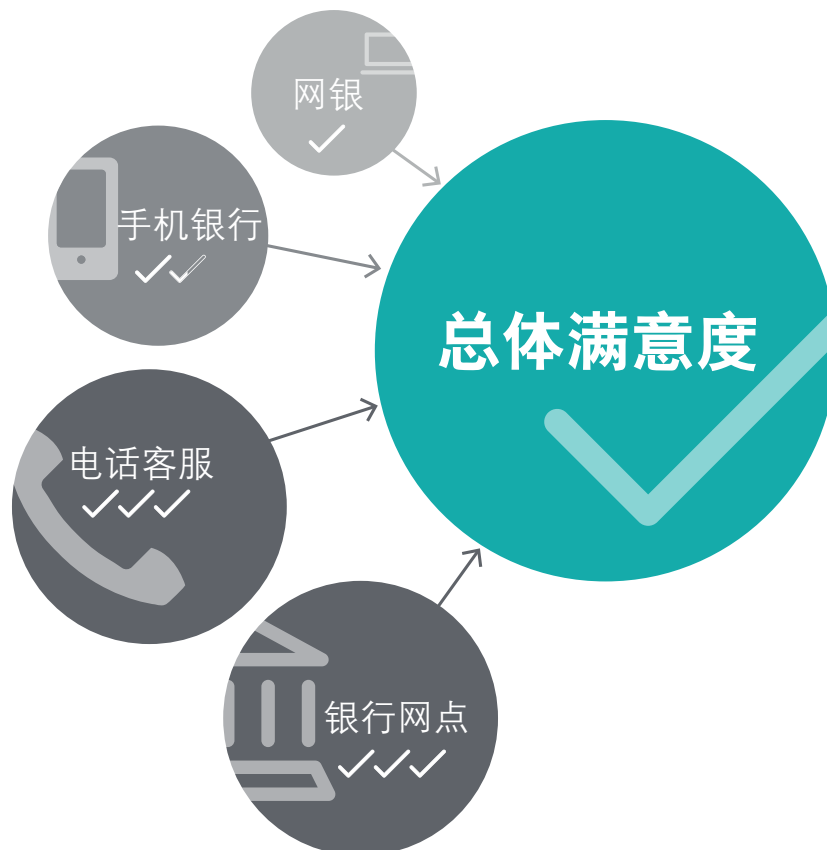
线性回归模型结果显示，网点和电话客服的满意度对总体满意度的影响，至少是网银或手机银行满意度影响力的两倍（见图3及“方法论”）。

在我们之前的文章“德勤数字银行全球消费者调研”中，我们定位了三组客户：传统派，最依赖传统渠道而非网银或手机银行的银行客户；网络派，经常使用数字渠道，且用网银多于手机银行的客户；和数字派，使用数字渠道（网银和手机银行）最多的银行客户。我们发现，与这三个客户群的数字渠道满意度的影响力相比，网点满意度对总体满意度的影响力更大。

图3

渠道因素：客户对不同渠道的满意程度会影响他们对主要使用银行的整体满意度

线性回归模型的标准化的 β 是用于衡量渠道满意度对整体银行满意度影响相对效应的大小



注：ATM渠道的 β 值并不显著，因此并未包含在此图中
来源：德勤金融服务行业研究中心分析

纵览银行整体客户满意度, 为什么传统渠道相比数字渠道具备更强影响因素?

我们认为传统渠道对整体客户满意度影响较大存在以下几个原因: 首先, 在某些重要时点, 客户体验的好或不好可以产生持久的印象。面对操作复杂且对及时性有较高要求的业务时, 特别是在开户及解决客户问题这两种典型的交互中, 客户更倾向于使用与人直接沟通的渠道来进行, 比如网点或者电话客服。调研结果显示, 超过1/4的客户通过电话客服对交易提出异议或投诉, 而网点则是客户选择的第二大渠道。

由于客户必须花费大量时间和精力来执行这类交易操作, 因此这些操作所能带来的客户体验变得尤为重要。假设客户要做一些简单查询, 需要等待10分钟才能联线电话客服或与网点冷漠的银行客服人员交互, 那么这些互动产生的负面印象将会长时间留在客户的脑海中。另一方面, 如果电话客服的查询得到了有效处理, 或者他们与网点的客户经理成功会面, 客户将会获得远远超过他们在网银或手机银行所能得到的满意度。

其次, 银行网点往往是信任的象征。由于资金具备复杂性且有着个人化的特性, 信任就在银行的保管和存管职能中发挥了重要的作用。我们的调研证实, 与其他渠道相比, 更多受访者愿意在网点进行存款。网点更可借此培养品牌形象, 帮助维持客户关系。⁵第三, 网点可提供轻松访问银行服务: 68%的受访者对我们的调研反映:

银行网点和自助取款机的易达性对于他们在选择常用银行/机构的偏好上十分重要, 甚至是最重要的因素。超过40%的受访者至少每月去银行网点一次。而那些在近两年内可能会考虑更换常用银行的受访者表示“更易达的网点与自助取款机”是他们选择某家银行的第三大重要因素。

但网点密度正在下降

然而, 在全球许多国家, 银行网点正在关闭。⁶自2010年以来, 美国有超过3,000家网点关闭;⁷而在英国, 2012年到2017年间有超过四分之一的网点关闭。⁸这是由于成本削减和客户日常交易转向数字渠道所导致, 如账单支付或P2P转账等。⁹

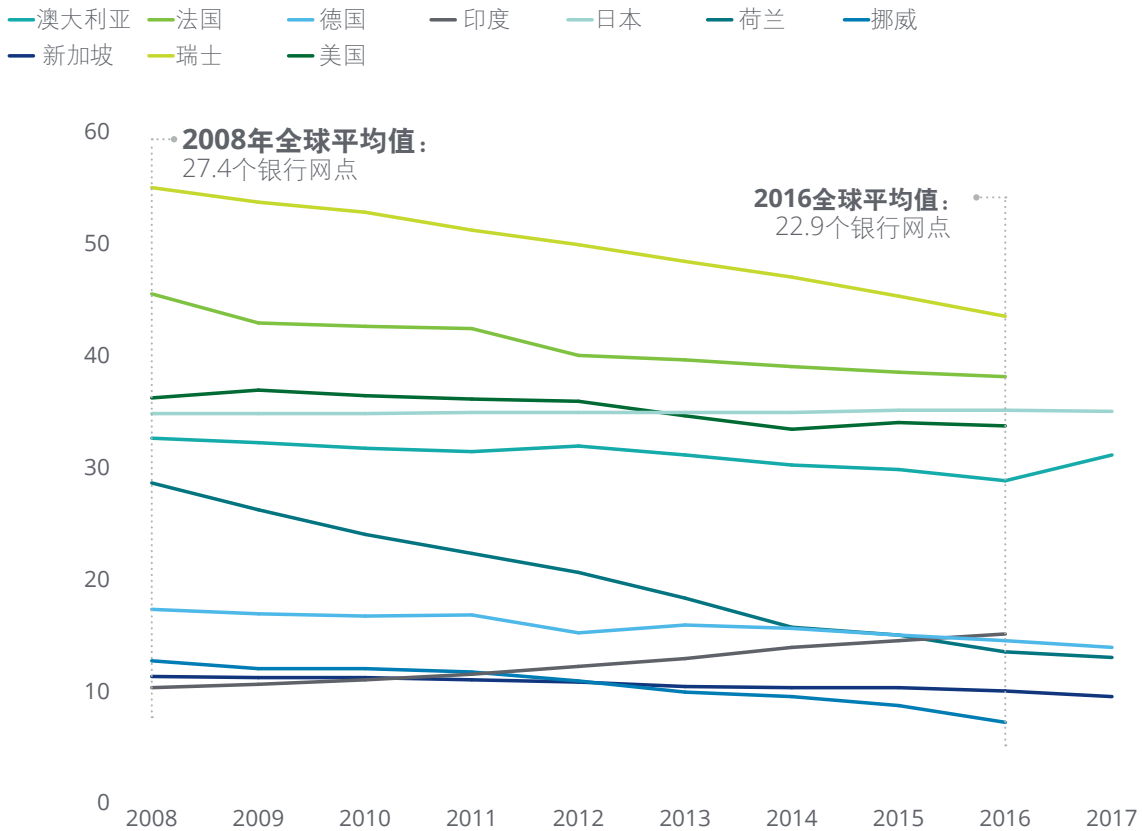
因此, 许多国家的网点密度(每10万个成人所拥有的银行网点数)已经下降。例如, 瑞士的网点密度从2008年到2016年的54个分支网点减少到42.5个。在数字化应用上, 比大多数国家更成熟的挪威,¹⁰网点密度已从2008年的11.7个分支下降到2016年的6.2个(图4)。¹¹

银行会因为某些原因关闭一些网点, 但银行不应该完全放弃网点。我们的调研结果还发现, 网点可以为客户提供独特价值, 并在建立和维持强大的零售银行业务中发挥着关键作用。出于这个原因, 我们建议银行不要将网点视为一个独立的渠道。相反, 可以将网点整合到银行的数字化转型战略中, 实现线上线下的无缝链接和融合。

图4

全球网点密度正在下降

平均每100,000个成人所拥有的银行网点数



重塑网点转型策略

银行业该如何正确平衡数字足迹和物理足迹? 我们提供以下策略及建议。

- **网点人才投资建设。**数字化技术逐步将网点业务操作简化, 银行应更多地专注于培训网点员工的综合能力, 来确保与客户之间可实现高质量的交互, 并创造正向的、有影响力的印象。我们在2017关于开户业务的调研中提炼出了对于“在开户过程中来自于一线服务人员专注且热情的交互”的需求。¹²基于此需求, UBS在瑞士培训了10位财富管理师, 学习使用仿照

UBS首席经济学家与首席投资官的数字化克隆机器人,¹³帮助客户解决关于市场趋势等复杂问题。BBVA应用Compass来辅助培训前台员工, 帮助客户处理复杂疑问并作出决定。¹⁴

- **将情感与技术融为一体。**我们调研中有1/3的客户表示, 如果网点可提供高便利性的数字化功能, 他们则更愿意接受网点渠道。高便利性的数字化功能包括通过虚拟远程服务, 延长客户经理的服务时间段(36%); 客户经理可按需为客户提供数字自助服务界面(34%), 并能够安排虚拟视频会见银行客户经理(31%)。我们发现所有选

项都集中在数字化技术如何能够支持远程或面对面与银行客户经理高接触互动上。这些并不是创新，很多银行已经开始尝试，但尚未普及。

例如，汇丰银行在曼哈顿的第五大道分行推出了机器人- Pepper。在网点部署机器人的目的不是要取代银行业务人员，而旨在客户光顾网点时更具吸引力。¹⁵Pepper机器人会回答客户的基本问题，并将其引导向网点中正确的顾问/员工。

同样，英国的NatWest银行在2018年推出了人工智能机器人Cora，¹⁶用于回答客户在网点的基本问题，同时也可用于网银和手机银行。

- **加速向无缝全渠道集成的过渡。**调研中发现，70%的客户认为他们在选择常用银行时，该银行是否具有一致的全渠道体验是至关重要的因素。未来的网点将打破物理和数字渠道之间的渠道孤岛，并可将业务操作从一个渠道无缝移动到另一个渠道。例如，荷兰的ING银行允许客户通过网银与网点的客户经理进行预约。¹⁷
- **提供一种社区服务意识。**访问网点不仅仅只是为了完成交易和收集信息，也可以成为愉快的经历。全球调研中近31%的客户表示，如果像在咖啡馆一样可以获得电源、闲逛和工作，他们很可能或一定会增加对网点的访问频率。一些银行也正在尝试这样的变革：为了吸引千禧一代，Capital One开设了新的咖啡馆式网点，¹⁸顾客可以与银行的现场客户经理“咖啡馆引导员”联系，在喝咖啡的时候和他们聊聊关于银行业务的话题，或者单纯选择与朋友闲逛，享受咖啡馆的美食和免费Wi-Fi。¹⁹

- **拥抱数字渠道的情感互动。**数字化也不应该意味着缺乏个性化的互动。银行应该在数字渠道中多多借鉴网点渠道所带来的客户体验，无论是在网银、手机银行还是ATM自助设备，都应充分借鉴物理网点所带来的响应能力和情感互动。

尾声

在本文中，我们讨论了为什么银行网点在这个兼具速度和便利的数字时代仍然对客户具有价值。网点应被视为银行为客户提供高接触感、面对面体验的最强大渠道。根据我们的调研，在某些情况下，客户仍然更喜欢人性化的服务，这恰好是网点可以提供的服务——尤其是在申购新产品或开立支票账户等时候。

我们就银行如何充分利用其分支网络，提出了将数字和技术融入网点体验，提升数字体验的情感化的建议。随着银行业领导者执行数字化转型战略，我们呼吁银行应充分识别网点提供的价值，将客户偏好放于首位，重新定位网点。

注释

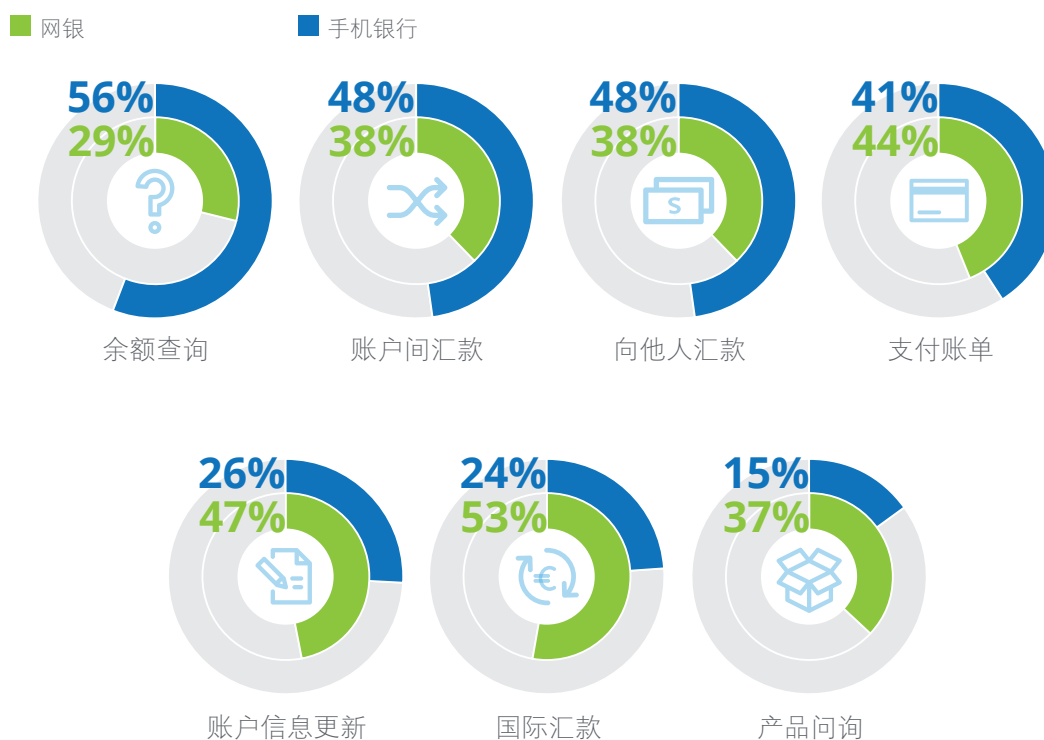
1. Internet World Stats, accessed December 5, 2018.
2. DNB, “DNB attracts more customers through digital initiatives,” February 1, 2018.
3. Ibid.
4. Josée Bloemer, Ko de Ruyter, and Pascal Peeters “Investigating drivers of bank loyalty: The complex relationship between image, service quality and satisfaction,” *International Journal of Bank Marketing* 16, no. 7 (1998): pp. 276–86, DOI: 10.1108/02652329810245984.
5. Jeffrey Pilcher, “Do banks need branches in the digital age?,” *Financial Brand*, February 6, 2017.
6. Allison Prang, “Thousands of bank branches are closing, just not at these banks,” *Wall Street Journal*, June 15, 2018; Julie Stackhouse, “Why are banks shuttering branches,” *Federal Reserve Bank of St. Louis*, February 26, 2018.
7. Federal Deposit Insurance Corporation, “Number of institutions, branches and total offices, FDIC-insured commercial banks, US and other areas,” accessed December 10, 2018.
8. Billy Bambrough, “Here’s exactly how many branches the UK’s biggest banks have shuttered since 2011,” *Verdict*, December 1, 2017.
9. Prang, “Thousands of bank branches are closing, just not at these banks”; Bambrough, “Here’s exactly how many branches the UK’s biggest banks have shuttered since 2011.”
10. European Commission, “The digital economy and society index,” February 24, 2015.
11. The World Bank, “Commercial bank branches (per 100,000 adults),” accessed December 20, 2018.
12. Val Srinivas, Steve Fromhart, and Urval Goradia, *First impressions count: Improving the account opening process for Millennials and digital banking customers*, Deloitte Insights, September 6, 2017.
13. Ralph Atkins, “Why UBS cloned its top economist digitally,” *Today*, July 25, 2018.
14. Emma Kinery, “Why banks are giving tellers raises, instead of firing them all,” *Bloomberg*, August 20, 2018.
15. Ibid.
16. Rupert Jones, “NatWest Bank tests Cora, an AI bot that will answer customer questions,” *Guardian*, February 21, 2018.
17. The ING Group, “Open a new account,” accessed December 10, 2018.
18. Future Branches, “Here’s how Capital One combines coffee with banking to cater to millennials,” accessed 2017.
19. Ibid.

网银价值分析

全 球大多数银行正纷纷推进移动优先战略。有些银行已推出仅提供移动客户端使用的品牌以应对来自金融科技的挑战，¹大多数银行正着力升级移动应用，不断解锁个人对个人支付、个人金融管理工具和虚拟助手等全新功能。²

在移动主导的世界，专注于提升手机银行能力合情合理，网银的角色似乎已无人谈及。随着越来越多的消费者使用手机银行，网银是否仍有其用武之地？如果有，如何物尽其用？

通过网银和手机银行开展各项银行业务的用户比例



注：每项服务的样本规模不同。

资料来源：德勤金融服务行业研究中心分析。

德勤开展了一项全球数字化银行调研,涉及17个国家17,100位消费者的数字化银行活动和渠道使用情况,调研表明银行应继续投资网银,以打造无缝的高质量客户体验。调研结果显示,在可预见的将来,网银仍然是主要的消费者互动渠道,即便对于手机银行用户而言也是如此。

调研发现,全球73%的受访者至少每月使用一次网银,使用手机银行应用的受访者比例为59%。此外,不同代际的网银使用频率并无差异——婴儿潮一代与熟谙技术的千禧一代同样频繁地使用网银。

更有趣的是,受访的手机银行消费者³仍广泛使用网银:94%的用户至少每月使用一次网银。这些受访者表示,手机银行主要用于相对便捷的小额交易,如转账和余额查询,而办理国际汇款、产品问询或账户信息更新业务时则更多地使用网银。

在选择主要银行时(满足用户大多数银行需求的银行),70%的受访者表示在手机银行和网银等各种渠道拥有一致的体验*极其或非常重要*。调研还表明,如果银行提升安全性,进一步实时地解决问题,并支持更多常规银行交易,全球消费者会更加频繁地使用网银。

总体而言,调研结果表明,随着银行持续投入提升移动能力,手机银行或许会完全取代网银,这将带来潜在挑战。然而银行还应持续强化网银的价值理念,专注于提升网银体验,而非任由其被手机银行所淘汰。银行应致力于进一步打造无缝的网上和移动体验,有针对性地衡量网上消费者的参与度,以满足不断变化的消费者需求与偏好。

注释

1. Adam Satariano, "App-only banks rise in Europe and aim at traditional lenders," New York Times, September 23, 2018。
2. Bryan Yurcan, "Mobile-only shift reshapes bank tech spending," American Banker, November 9, 2017。
3. Respondents who use mobile apps at least once a month.

银行网点及网银价值分析作者

Val Srinivas 博士

银行业和资本市场研究领导合伙人
德勤金融服务行业研究中心
Deloitte Services LP
+1 212 436 3384
vsrinivas@deloitte.com

Richa Wadhvani

银行业和资本市场副经理
德勤金融服务行业研究中心
Deloitte Support Service India Pvt. Ltd.
+1 678 299 7308
rwadhvani@deloitte.com

联络我们

德勤中国金融服务业数字化转型服务领导团队

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

方焯

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

邱勇攀

德勤中国金融服务业
管理咨询领导合伙人(中国大陆)
+86 10 8520 7948
ypqiu@deloitte.com.cn

范里鸿

德勤中国审计与鉴证
财务数字化转型合伙人
+86 10 8520 7106
lefan@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
风险咨询服务领导合伙人(中国香港)
+852 2852 6602
tonywood@deloitte.com.hk

Morgan Davis

德勤中国金融服务业
管理咨询领导合伙人(中国香港)
+852 2852 1999
morgandavis@deloitte.com.hk

尤忠彬

德勤中国管理咨询
分析与数据管理业务合伙人
+86 21 2316 6172
zhyou@deloitte.com.cn

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

Deloitte. Insights

敬请登陆www.deloitte.com/insights订阅德勤洞察最新资讯。

 敬请关注@DeloitteInsight

关于德勤洞察

德勤洞察发布原创文章、报告和期刊，为企业、公共领域和非政府机构提供专业洞察。我们的目标是通过调查研究，利用整个德勤专业服务机构的专业经验，以及来自学界和商界作者的合作，就企业高管与政府领导人所关注的广泛议题进行深入探讨。

德勤洞察是Deloitte Development LLC下属出版机构。

关于本刊物

本刊物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刊物而导致的任何损失承担责任。

关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，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。在美国，德勤泛指一家或多家德勤有限公司美国成员所，及其使用德勤品牌在美国开展经营活动的关联机构以及它们各自的附属机构。按照公共会计行业的相关法律法规，某些服务并未向鉴证客户提供。请参阅www.deloitte.com/cn/about以了解更多有关德勤有限公司及其成员所的详情。

©2019 Deloitte Development LLC版权所有。保留一切权利。

德勤有限公司成员
CQ-009SC-19