

>  
accenture

成就卓越绩效

管理咨询 | 信息技术 | 经营外包

成就卓越绩效

## 2016年的银行业

在分销及市场营销领域推动业务加速增长及费用合理优化



如今，零售银行业改革势在必行。面对来自市场、监管部门、客户、成本和运营等方面的重重挑战，许多银行甚至连温和增长都难以实现。

根据埃森哲对30家全球性银行2011-2014年业务计划的分析，银行业预计的年均零售收入增长率约为6.5%（欧洲、北美平均为4%），而2008-2011年间的年均零售收入增长率实际为-0.5%。银行家们开始意识到，实现这一增长目标困难重重，他们必须打赢三大关键战役：重建客户信任与业务开展，保护自身支付业务不受新进入者（如谷歌钱包、贝宝等）快速发展的非中介化服务影响，以及避免业务商品化。

目前基于分支机构的分销模式在发达国家已经过时，并且也已无法满足迅速变化的客户需求——客户希望银行的各项服务方便简单、易于获得。

埃森哲认为，摆在银行业面前的道路非常清晰：从巩固核心业务入手来提高效率、增强客户关联度并提升盈利能力，即“做优基础业务”。一些银行只需要改进基础业务，如“灵活调整”分销网络就能够出类拔萃，而一些银行则需要利用全新的业务和运营模式参与竞争、谋求发展。着眼当下、放眼未来正是我们所定义的“2016年银行业——新一代银行业”关键模式，藉此我们能够从一些极具创新的零售模式中获得启示。

因此，各银行应根据自身的历史表现、市场、定位、目标等确定自身的理想业务模式。埃森哲认为，在定义自身业务模式时，银行应考虑以下三种选择：

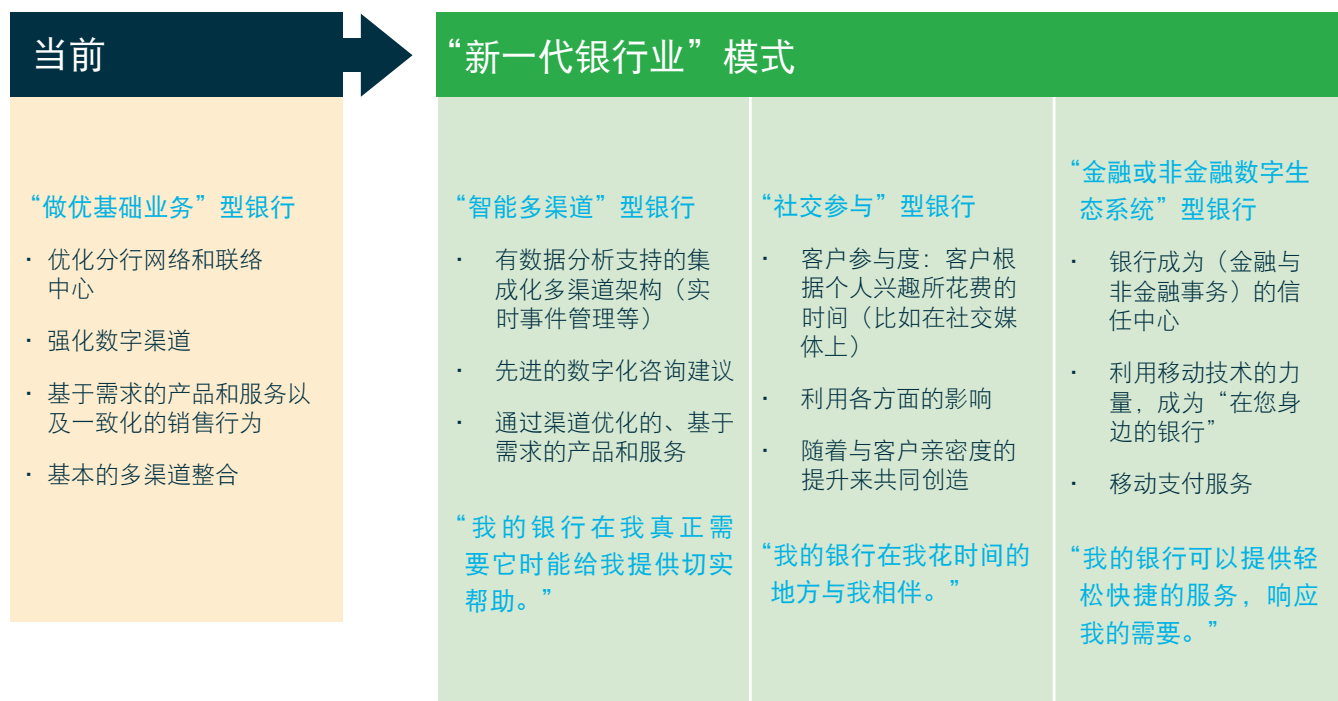
1. **通过强化多渠道体验来留住客户**，并有效满足其金融需求（“智能多渠道”型银行），同时将数据分析战略性地应用到该模式的核心部分；
2. **充分利用社交媒体互动来提高客户亲密度**（“社交参与”型银行）；
3. **将银行定位于金融及非金融服务销售生态系统的中心**，充分借助移动技术的力量（“金融或非金融数字生态系统”型银行）。

这些举措的收效将非常可观。如果能积极采取措施同时实施这三种模式，银行年收入增长率将有望实现翻番（在发达国家市场，从4%跃升到超过8%），同时将成本降低20%以上。

不论采用哪种模式，银行的总体治理必须加以提升，重视在有关声誉、商业绩效、服务表现、销售业绩等关键领域的客户衡量指标，并提高必要的配套能力。



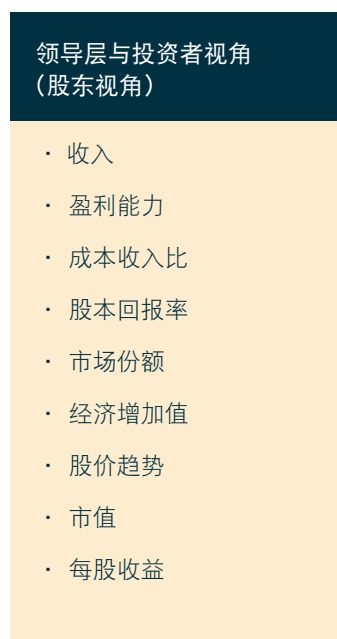
## “新一代银行业” 模式



来源：埃森哲

## 以客户为导向的指标体系演变

基于盈利能力的指标体系



利益相关者整体性视角

### 服务绩效

- 客户参与度
- 客户满意度
- 净推荐值

### 银行声誉

- 信誉指数
- 品牌知名度

### 商业绩效

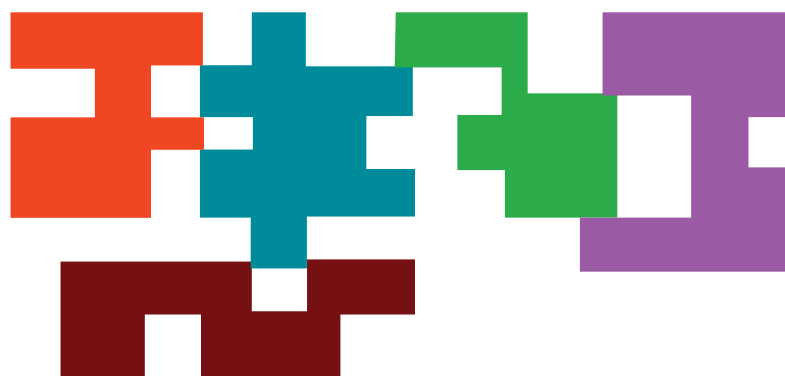
- 每客户平均收入
- 客户净流量
- 客户终身价值
- 交叉销售
- 循环收入%

### 销售效率

- 销售生产力
- 每平方英里销售额
- 营销活动成效
- 产品渗透率
- 客户联络
- 社交渠道参与度

### 能力

- 以客户为中心指数



来源：埃森哲



## “2016年银行业——新一代银行业”基石：做优基础业务

如何实现“2016年银行业——新一代银行业”？这需要从做优基础业务着手，应对银行面临的最迫切挑战——日渐削弱的客户信任度和满意度。

“做优基础业务”主要包括：

1. **分行网络优化**（分行的数量及规模），重审网点布局结构（即中心辐射型模式）
2. **基本的多渠道整合**，多渠道与综合治理过程相协同以提供实时银行服务
3. **基于客户需求的主动、及时型管理互动**
4. **由基于需求的服务结构所推动的业务客户细分群体**
5. **由一致化销售行为及工具所支撑的销售队伍高效率**
6. **与客户进行简单而明确的沟通**
7. **绩效管理**（以客户为导向的新指标体系）以及定制化薪资方案

## 优化分行网络

“做优基础业务”的最关键改进是改进分行网络绩效，确保可持续的竞争地位，为发展“智能多渠道型银行”模式奠定扎实基础。可通过以下途径使分行网络效力最大化：战略性网点布局（关闭因市场潜力有限而效益低下的分行）、依据目标客户确定合适的分行数量、类型和形式，以及优化分行流程，从而解放对营业时间的依赖、并注重销售业绩。

过去那种仅仅由具有重复性服务和技能的全能服务型分行所形成的网络已经过时。分行网络模式的设计必须充分考虑到差异化的形式并采用多渠道视角整合起来，以实现保持业务覆盖面、对当地客户需求作出反应、优化各种技能和能力的目的。这不仅包括全能服务型分行，还涉及小型支行（平均四到五名职员）、自助服务设备以及现金业务较少的支行。通过将低价值活动转移到数字渠道、及适合零售业务的模板等，银行能够满足新的客户群体需求，并进一步促进整个分行网络转型。

高效的“中心辐射型”分行模式通过旗舰店、全能服务型分行、小型支行以及自助服务设备的有机组合，能够帮助银行减少整个分行网络中15%到20%的分行，平均减少25%的分行职员人数。此外，从事特定服务或活动的不同形式的分行能为客户提供更加个性化的定制服务，从而最终提高客户满意度和忠诚度。



## 基础运营中的机遇

除优化分行网络, 银行还可利用其他机遇, 更加提升自身基础业务运营并提高销售业绩。比如, 银行可以:

- 通过流程优化和标准化、以及一些着眼销售业绩的举措, 比如数字化、后台自动化、综合客户关系管理系统等, 重新界定分行的角色和活动。银行也可以考虑收集并预填客户信息。

- 通过部署新一代前端工作站, 为分行职员提供最新的工具、信息和指导来有效吸引客户, 从而提高分行销售团队业绩。

- 通过设计特定内容及专门的培训计划, 以培养富有执行力和凝聚力的工作团队(我们称之为“一人化员工管理”); 使分行职员可使用由基于云的工作协同和社交媒体推动和加速的正式与非正式的学习工具。

- 强化数字能力, 以提供更加个性化、简约化且稳健的在线银行服务体验, 并辅之以教育工具和模拟器, 从而更好满足客户的自我导向需求。

- 开发基本的移动银行业务功能, 充分利用“随时随地在身边”的移动设备提供服务。

- 根据客户需求对产品目录进行重新调整, 并基于客户细分群体制定服务等级。

- 整合渠道, 以促进透明度和数据共享, 以便照顾到每个客户的购买习惯和需求, 并通过提供综合性多渠道购买体验来满足这些需求(摒弃孤岛型结构方法)。

如果客户认为银行为其提供了良好服务, 银行的产品组合和价格点均符合其预期, 那么客户满意度、保留度和忠诚度自然就会提高。

## 银行应考虑差异化的分支机构形式

	现金量少, 自助服务设备 一面向服务	小型分行一面向销售量	全能服务型分行, 中心一 面向高端银行业务	旗舰店— 创新, 有吸引力
	覆盖面50% 销售服务 	覆盖面30% 销售服务 	覆盖面15% 销售服务 	覆盖面5% 销售服务 
描述	<ul style="list-style-type: none"> <li>100%交易服务</li> <li>每周1-2天有专人服务</li> <li>互惠收入</li> <li>低员工配置水平(零售部门职员, 而非银行业务熟练职员)</li> <li>全自动</li> <li>属于全能服务型支行或小型支行</li> <li>通过个性化促销(专注于地区性和季节性促销活动)创造支行收益</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>50%交易服务, 50%销售业务</li> <li>个性化营业时间</li> <li>销售利润为主</li> <li>正式员工: 接待人员、出纳员、流动安保人员</li> <li>能够处理、管理所有业务</li> <li>属于全能型服务分行</li> <li>标准化促销</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>40%交易服务, 60%销售业务</li> <li>延长营业时间</li> <li>销售利润为主</li> <li>特殊员工: 专门的业务人员, 固定安保人员</li> <li>专业性强的抵押, 交易顾问</li> <li>协助小型支行完成复杂服务或销售</li> <li>全面促销</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>30%交易服务, 70%销售业务</li> <li>延长营业时间</li> <li>卓越销售与服务中心</li> <li>(根据服务地区/客户群)确定特殊员工: 专门的业务人员, 固定安保人员</li> <li>专家所在地</li> <li>协助所有其他类型完成规定销售</li> <li>个性化促销, 专注于创新</li> </ul>
主要特征	<ul style="list-style-type: none"> <li>先进的ATM机</li> <li>根据当地需求安排差异化的营业时间</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>分行提供远程咨询</li> <li>灵活的理念</li> <li>可能采用的特许经营模式</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>数字化接待</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自助式服务创新工具</li> </ul>

来源: 埃森哲

## 当前决定未来：“2016年银行业——新一代银行业”三种创新模式

对于有些银行而言，做优基本业务可能就是它们的最终目标。但是对另外一些银行来说，做优基本业务则是为了发展出更多创新能力，从而应对不断变化的客户行为，并且在关键支付业务上与零售商、技术公司、移动运营商和专于此业务的初创企业等新进入者展开角逐。这些创新能力体现在埃森哲“2016年银行业——新一代银行业”的三大支柱上：即“智能多渠道”型银行、“社交参与”型银行以及“金融或非金融数字生态系统”型银行。

### “智能多渠道”型银行

“智能多渠道”型银行会考虑客户不同的渠道偏好，因此经常通过不同的渠道与客户互动。该模式的关键特点在于广泛使用数据分析法，帮助银行更高效地了解并满足客户需求。这种模式的关键要素包括：

1. **先进的多渠道整合**，专注于数字渠道和集成架构
2. 基于客户数据有效采集、精确细分和预测建模的**全面分析法**，用以确定最有效的一揽子产品
3. **实时互动管理**，提高对内和对外接触的转换率
4. 利用数字渠道和个人分析工具的高级咨询服务
5. 基于精确细分和渠道优化的**产品推出及相关定价方案**

首先，银行可基于简化的多渠道方法和构架来设计一种综合客户体验。银行激活新渠道时，预期客户参与和客户知识将会增加，因而有助于银行进行精确细分。精确细分是对拥有相同人口特征和社会行为的最小客户群进行划分，并以此作为界定战略性利润池的基础。

通过先进的客户关系管理平台对日益增多的客户数据收集和应用进行恰当的管理和升级，不但有助提高基于实时建议的产品目录及商业活动的价值和回报，也可以通过精确细分偏好来优化能力，从而降低分销成本。

多渠道客户体验建立在正确的在线和离线流程组合之上，通过强调（远程或数字的）专业咨询服务来强化这种体验。对于银行产品和服务可用性的拓展使消费者能够不断根据其需要来做出选择，同时也有利于银行进一步了解客户偏好。

### 互联银行示例

**2004年**  
客户管理科学化

“智能多渠道”型银行的客户能够随时随地与银行进行互动，并从中获益，而且还能够通过所偏好的渠道根据自身需求和行为来获得金融产品和服务。

西班牙Bankinter银行就是应用先进分析法的表率之一。几年前，这家银行开始研究数据分析方法，并且根据客户的智能水平和客户联系频率（包括主动性联系与被动性联系）来重点开发业务观察，并在2009年研发出了客户关系管理工具“Engloba Geo”。就在最近，该行充分利用这一分析工具开设了针对客户关系管理的不同部门，比如风险客户关系管理、运营客户关系管理等。而对于Engloba Geo工具的进一步改善还推动了销售业绩不断提高。

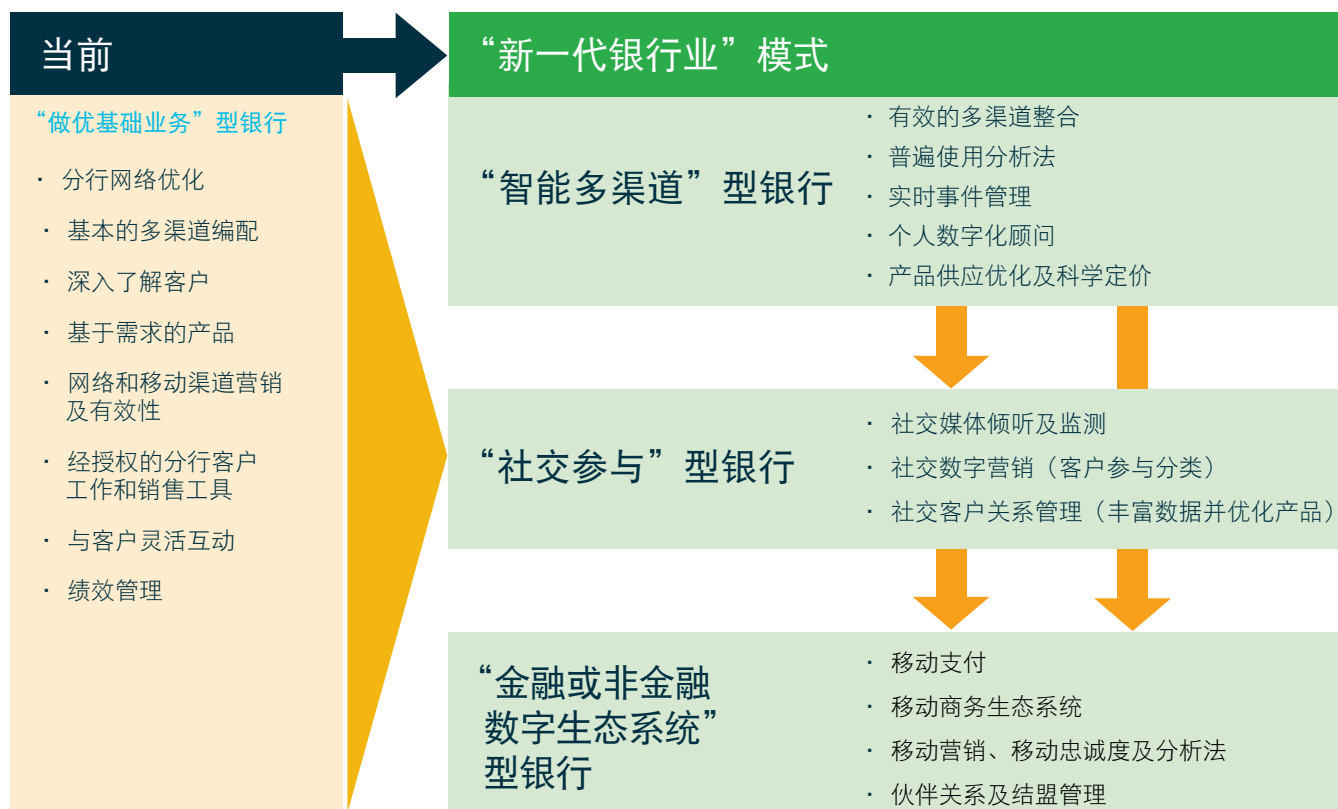
西班牙另一银行——BBVA则是银行在个人咨询领域开展业务的范例：它选择使用数字渠道而非柜台来完成银行业务，并且为有个性化服务要求的客户提供全天候不间断的服务。

**2009年**  
客户保有模式

**2010年**  
普遍使用数据分析方法

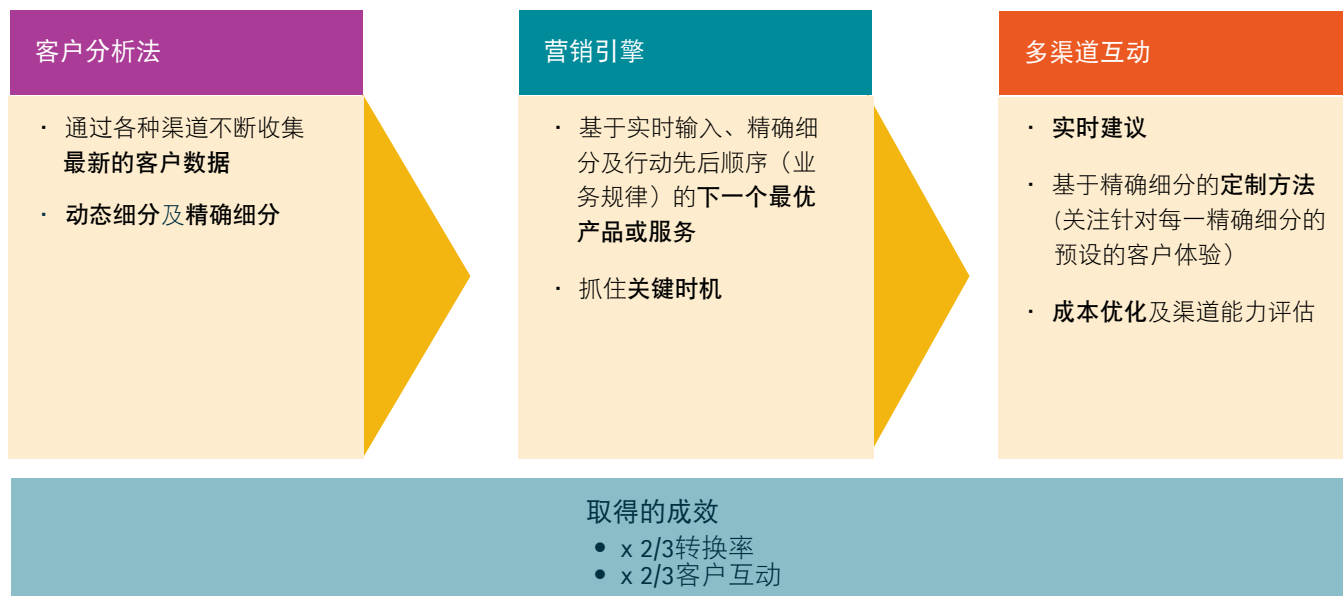


## 银行应考虑建立未来竞争所需的一系列独特能力



来源：埃森哲

## 普遍使用的数据分析方法、实时营销引擎和先进的多渠道整合能够成倍提高转换率



来源：埃森哲

## “社交参与”型银行

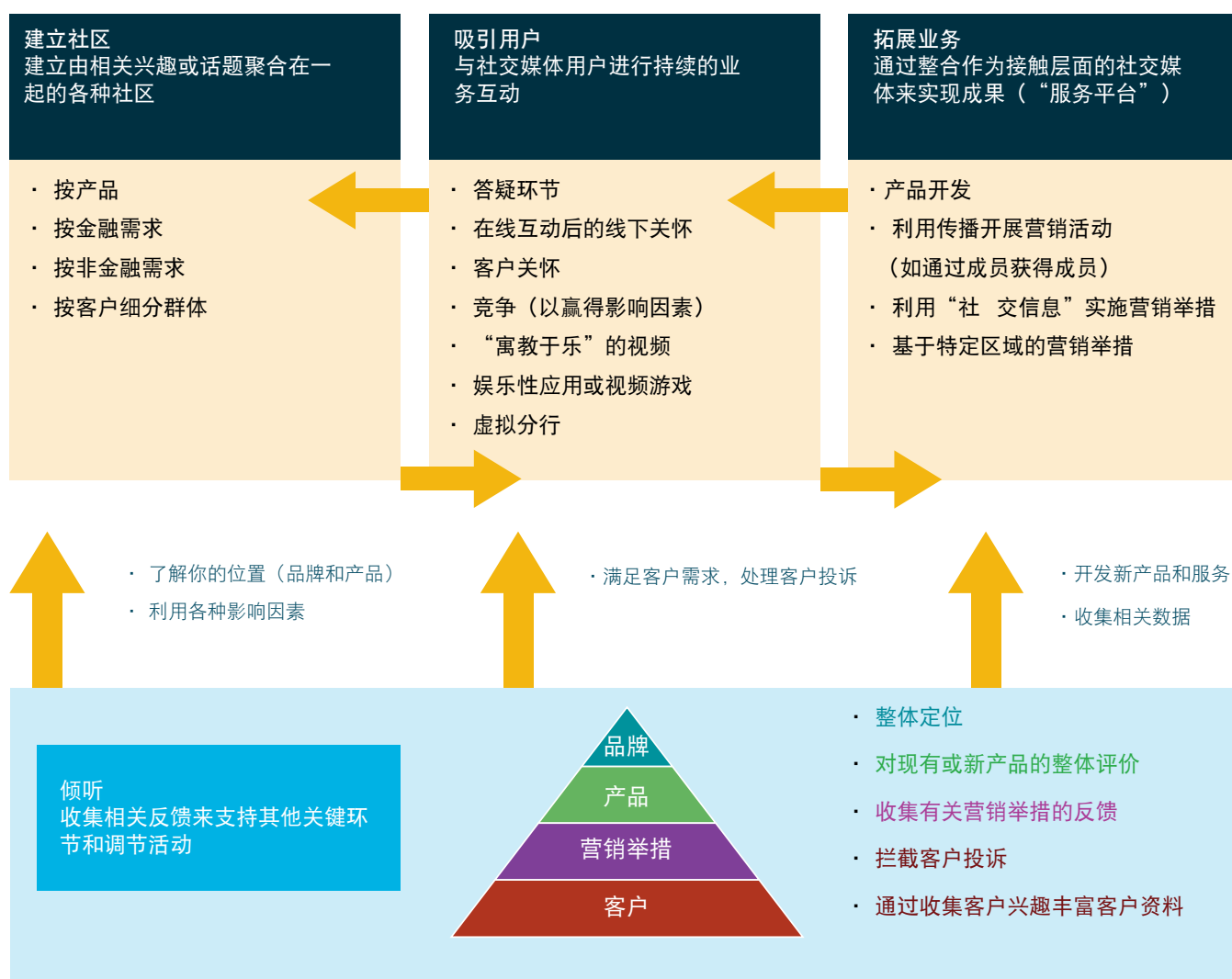
“2016年的银行业——新一代银行业”的第二种模式强调在客户投入时间的地方与客户进行互动，尤其注重通过社交媒体来提高客户亲密度。此模式旨在创建基于个人兴趣的关系，充分利用各种影响因素并推动银行与其客户共同参与创造。“社交参与”型银行的主要特征包括以下几方面：

- **社交媒体监测**：确定与客户接触的机会，减缓风险，并迅速对问题做出反应
- **社交数字营销**：通过对客户进行分类使银行更好地决定个人客户档案的最佳内容，并以此吸引客户
- **社交型客户关系管理**：通过社交媒体数据来丰富客户数据，从而促进更有效的决策。

如今，大多数银行通过传统驱动因素（比如平均收入、交叉销售率）来对客户进行分类，并以一种“推送”的方式

与客户联系。在“社交参与”型银行中，这类互动则更具个性化。根据客户在社交网站上的行为透露出的喜好和意向（比如通过“喜欢”或分享的内容），银行定制了与客户互动的特殊方式。这种做法能够帮助银行基于共同兴趣将客户分类，就相关话题与客户进行日常交流，并在客户需要的时候提供产品和服务。如此一来，银行就可成为客户的朋友，帮助满足客户需求，并能在产品的整个购买过程中扮演积极的角色，而不是等到最后阶段才出现。

## 社交媒体定位：转型之路



来源：埃森哲



银行与客户互动越多, 越能收集到有关客户生活和习惯的更多信息, 完善社区/群体。此外, 这一过程还可以得到进一步延伸, 银行和客户可以通过真正的合作创造, 开发出新的产品或服务以满足不同群体的需求。无论通过哪种方式, 客户都会觉得自己属于银行的一部分, 这有助于提高客户忠诚度, 从而放弃寻找其他提供商。

考虑到社交媒体使用率的飙升 (Comscore公司的统计显示: 2011年用户花在脸谱网上的平均时间是2009年的4倍) 及年轻一代 (Y一代) 的平均使用率, 投资于社交媒体基本上已成为贴近当今客户的一项必然选择。此外, 另一惊人的数字是, 75%的社交媒体用户都在30岁以上, 这就意味着银行应在刚刚步入30岁年龄层的客户身上进行新方法的测试。

美国运通 (American Express) 是一家有效运用社交接触战略的金融服务企

业。它以在推特 (twitter) 上提供客户服务起步, 继而利用亚马逊公司的经验进一步拓展了业务。2010年, 亚马逊安排客户将其亚马逊账号与脸谱网账号相连, 由此对完整的个人资料进行分析——包括个人喜好、需求和朋友等, 从而更好地定制个性化产品和折扣。美国运通公司受此启发, 发起了“小企业的星期六”活动 (Small Business Saturday), 一举令黑色星期五、网络星期一等传统销售高峰黯然失色。客户只需将其运通卡与脸谱网账户关联, 就能在特定商家获得折扣。这一活动获得了巨大的成功 (2009年到2010年销售额增长了30%)。2011年, 运通公司推出“连接、喜好、热爱”活动 (Link, Like, Love), 进一步将运通公司向社交媒体玩家推进。这一活动基于通过脸谱网、四方网和推特等社交媒体网站获取客户消费模式、地理位置等信息, 为客户提供个性化定制产品, 并通过地理定位功能予以强化。就在最近, 运通公司启动了“通向社交”平台 (Go

Social), 帮助小企业客户开发并自主管理商业活动 (在项目第一阶段将商家盈利率提升了50%以上)。

向其他零售企业学习也能够获益匪浅: 比如, 饮料生产商佳得乐 (Gatorade) 创建了一个任务控制中心 (Mission Control Center), 作为公司的“作战室”, 专门在社交媒体中实时监测其品牌、跟踪各种数据、对重要话题和产品进行详细的客户偏好分析, 并据此做出相关回应或进行策略调整。

## 美国运通示例

“我们的持卡人和商家在哪里, 我们就追随到哪里……”

戴维·沃夫  
全球营销能力部副总裁  
社交媒体愿景, 2010年

## 小企业的星期六 11月27日

涉足社交媒体的第一次商业行动  
2010年

## 连接, 喜好, 热爱

持卡人将账户与脸谱网、推特、四方网关联, 从个性化定制服务中获益

2011年



“金融或非金融数字生态系统”型银行

“金融或非金融数字生态系统”型银行是指为客户提供金融或非金融产品，与客户形影相随的银行。该模式利用移动技术，通过合作伙伴网络，为客户提供超越传统银行产品范畴的服务。根据支付解决方案及对自身的定位，银行可以作出决策，创建或者加入某一数字生态系统。“金融或非金融数字生态系统”型银行主要由以下部分构成：

- **移动支付** – 通过近场通信 (NFC) 或手机钱包来增强银行在支付领域的竞争力，并保留住现有客户。
- **通过移动商务拓展业务** – 专注于金融和非金融产品、移动营销、移动客户忠诚度和移动分析法

· 与非银行运营商建立联盟和伙伴关系并创建相关内容。

银行有望提供“一站式服务”，并从建立伙伴关系和客户信任的独特接触点出发满足所有相关客户需求。作为第一步，银行必须确定最有吸引力的非金融合作伙伴，并确定围绕哪些相关产品来设计一套完善的客户体验。对于提供与银行愿景和形象相一致、深得客户信任且高效、安全的综合服务，运营中的协调和管理必不可少。

但是银行如何创造有吸引力的交易，并提高客户参与度呢？与移动服务挂钩的分析法和市场营销能力是不可或缺的。这意味着银行必须能够充分利用通过移动设备所收集的客户信息——比如移动交易（移动支付）和地理定位等。如果再与基于移动广告、每日交易、交易热点和忠诚度计划等创新型营销举措结合起来，这一整体理念就会大大促进与客户的实时互动。

银行生态系统主张



通过多渠道平台随时随地进行交易，个人和商家的需求均能得到满足。

\* 对个人和商家两者需求的主要影响

来源：埃森哲

随着越来越多的新进入者（如电信公司及零售商）涉足支付业务领域，移动支付已成为一项关键能力。移动支付不但能够完成交易，而且可以带来移动商务所涵盖的其他附加服务。埃森哲建议银行准确地定义其移动支付战略，最好是基于手机钱包等最常见且较为成熟的支付解决方案来制定战略。一旦支付解决方案得以落实，就能更好地保护其客户群，并降低客户转向其他服务提供商的风险——因为相比非金融行业的企业，银行提供的支付服务自然能得到更多的信任。

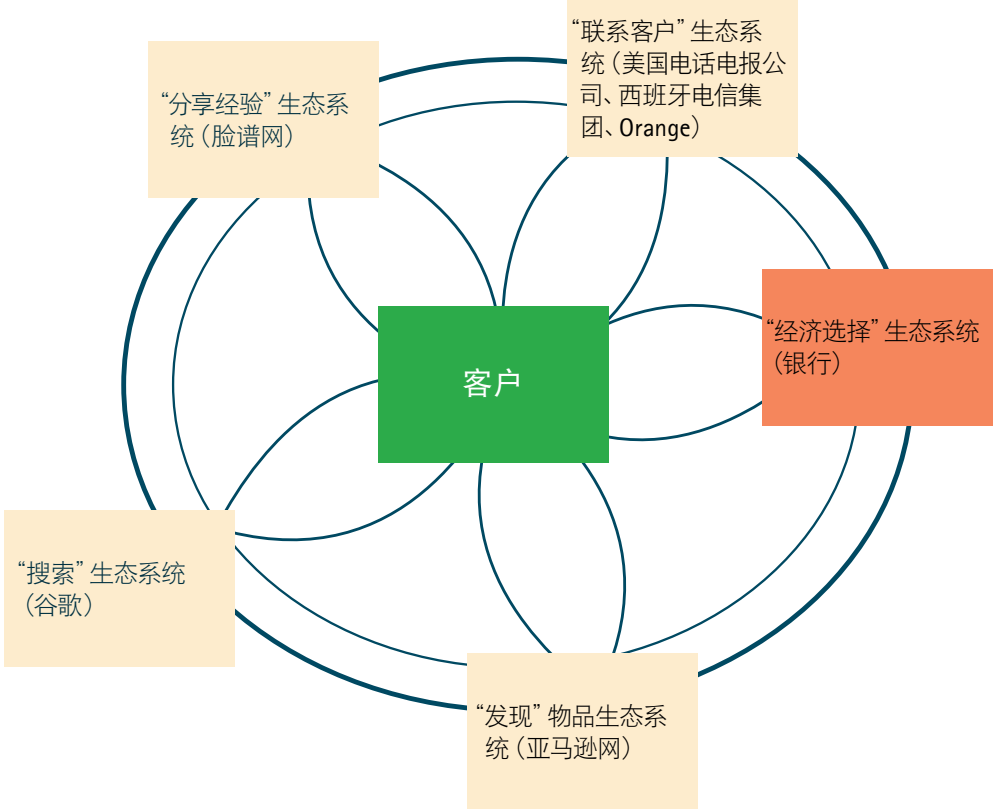
这样，银行就相当于是客户值得信赖的顾问，帮助客户选择金融和非金融产品服务和机遇，比如购买房产、添置车辆、甚至协助客户筹备结婚。对所有与经济选择有关的需求而言，银行从一开始就能给客户以支持，并借助与非金

融机构的合作关系为客户提供持全程支持和服务。

需要强调的重要一点是，这种模式在设计时就存在一种假设：客户需要处理这么多的信息，于是希望（并且也需要）对为数不多的几家生态系统运营商加以信任。埃森哲认为脸谱网将主营“分享体验”生态系统，谷歌主营“搜索”生态系统，大型电信企业主营“联系客户”生态系统，大型银行则主营“经济选择”生态系统。对于谋求“金融非金融数字生态系统”模式的银行来说，可以从一些业已界定的生态系统比如谷歌中吸取经验教训。这家网络巨头通过一系列整合服务构建出了最完善的数字生态系统，其中包括云存储、一流搜索引擎、专有浏览器（Chrome）、操作系统（Chrome+）、最普及的智能手机操作系统（安卓）、谷歌地图、谷歌电

视、YouTube、谷歌聊天和谷歌语音、专有应用程序域、谷歌自有音乐产品以及谷歌+（推特和脸谱网的结合）等。谷歌还是近场通讯生态系统中的重要一员。谷歌与万事达卡和花旗银行合作，为商家提供更多的客户数据，并帮助商家进行有针对性的广告宣传，为在其店面附近的移动设备用户提供折扣优惠。谷歌钱包通过现有的支付协议（包括万事达卡PayPass付款通行证、Visa PayWave非接触式支付程序）处理支付信息，而且谷歌与三星合作开发的智能手机Nexus S已具备了近场通讯交易功能。

数字生态系统：  
与客户进行联系、互动



在银行界, 澳洲联邦银行 (CBA) 致力于成为第一家“真正的移动银行”。2010年, 澳洲联邦银行为有意买房的客户推出了一项移动应用——“澳联银行房地产指南” (CommBank Property Guide)。由于与房地产行业的合作伙伴关系, 澳洲联邦银行能够为客户提供有关房屋、价格、区域优势等信息, 随后模拟出量身定制的按揭方案。这种端到端的服务方式促进澳洲联邦银行应用程序大获成功, 为其拓展应用到其他行业 (如汽车行业) 提供了丰富经验。为了确立自身在移动生态系统中地位, 澳洲联邦银行所采取的另一项举措是利用“Katching”手机应用实现点对点支付, 基于此项应用, 客户可以通过自己的脸谱网账号、邮件地址或手机号完成支付。该应用推出不到两个月, 就有11万消费者已下载使用。

## 澳洲联邦银行示例

### 2013年愿景

2010年

任何人, 任何地方, 任何时间



### 端到端的需求覆盖

2010年

房屋需求: 房地产应用程序促成了1%的按揭



### Katching点对点应用程序

2011年

两月内突破11万下载量

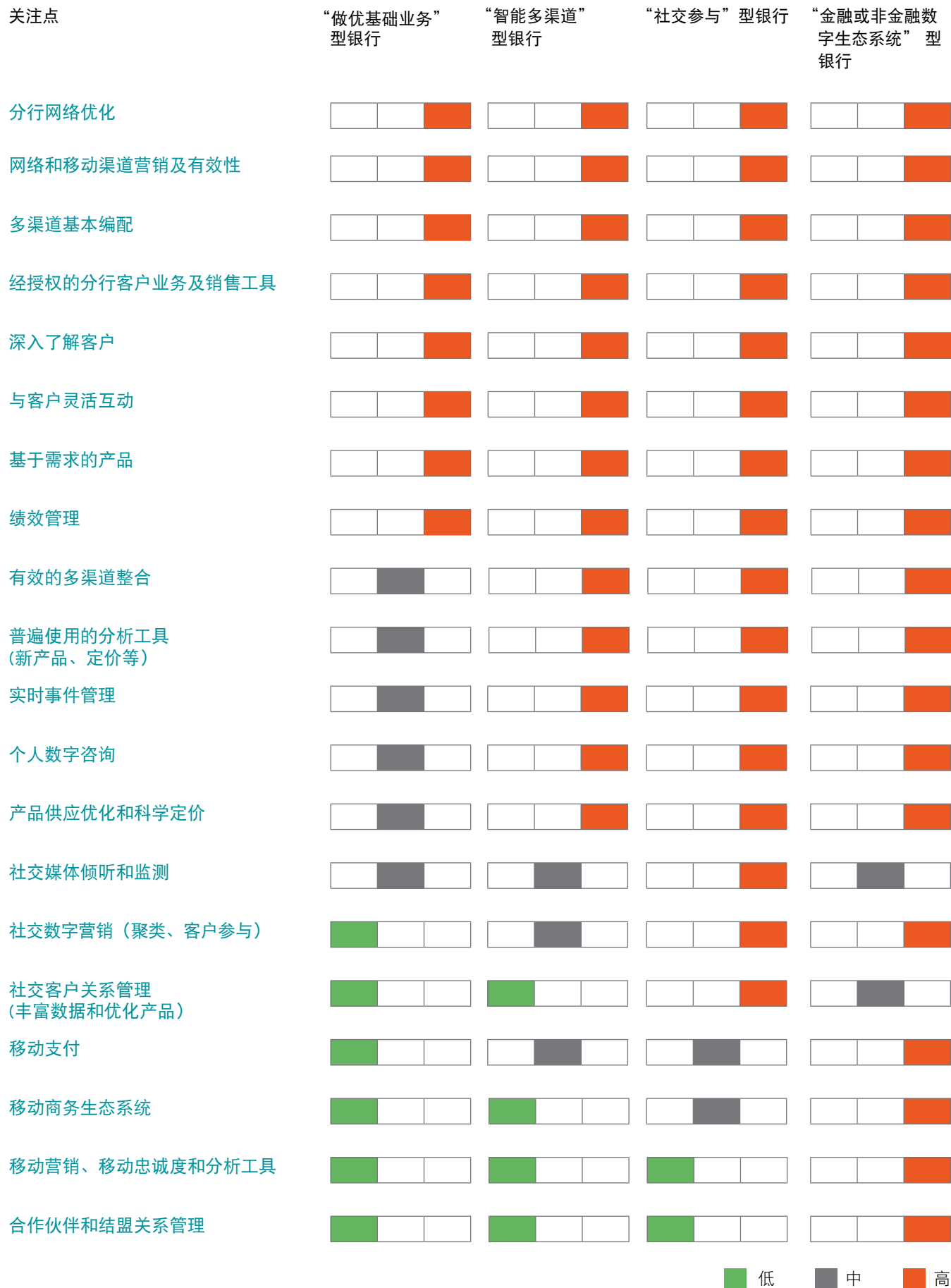




“面对当今全球银行业的现状和即将来临的改革与动荡，只有那些真正把握住并实施了这些全新商业模式与原则的银行才能更好地武装自己，从而赢得2016年及未来的生存与繁荣。”



## 能力组合



## 继续前进:建立“2016年银行业——新一代银行业”的各项能力

从根本上而言,“2016年银行业——新一代银行业”三种模式并非是企业发展的最终目标,而是代表着在各自领域构建较高成熟度所需的各项能力。每家银行都可以按照不同的方式来发展自身能力,但是制定明确的战略和客户价值主张才是重中之重。

能力成熟度具有不同的层次。银行可以通过广泛的潜在能力组合选定一种模式作为发展的方向,能力组合的选择必须应与其业务及运营模式目标相一致。接下来,银行需要开发和创建自己的能力组合来实现这些目标。

未来的发展将立足于:

- 市场
- 战略追求
- 现有能力及当前能力的成熟程度
- 投资支付能力

在规划未来发展时,埃森哲建议银行:

- **确立共同愿景**,展望整个管理团队的未来蓝图和机遇。在这个过程中,有必要对客户群规模和期望进行评估,以确定任何决策的共同基础
- 根据三种明确的商业模式来确定**目标模式**。该模式通过恰当的能力组合及其对正确投资决策的影响而建立起来
- **着重关注**“做优基础业务”,如果条件合适则可创建“作战工作室”
- **创建数字实验室**,形成“测试与学习相结合”的方法,全面用于社交服务、移动服务和数字化服务
- **确定适当的采购战略**,快速使所需能力形成规模化并得以落实

只要遵循“2016年银行业——新一代银行业”的方法,银行就能以更好的定位和状态来实现其既定战略目标,从而提高近期和长期的绩效及竞争力。而蕴涵在其中的经济利益也是相当可观。有了正确的战略和投入,发达国家市场的银行势必能将其年收入增长率翻番(即从4%提高到8%以上),并将服务成本降低20%以上。面对当今全球银行业的现状和即将来临的改革与动荡,只有那些真正把握住并实施了这些全新商业模式与原则的银行才能更好地武装自己,从而赢得2016年及未来的生存与繁荣。

## 如果您想了解更多相关信息, 请与我们联系:

### 全球

皮尔卡罗·吉拉  
(Piercarlo Gera)

Piercarlo.gera@accenture.com

### 北美

尼盖尔·史密斯  
(Nigel Smith)

Nigel.smith@accenture.com

史蒂芬·加德纳  
(Stephen Gardiner)

Stephen.gardiner@accenture.com

### 欧洲、非洲、拉美

阿尔伯托·安东尼耶第  
(Alberto Antonietti) —意大利

Alberto.antonietti@accenture.com

乔尔·纳加尔  
(Joël Nadjar) —法国

Joël.nadjar@accenture.com

彼得·科克  
(Peter Kirk) —英国/爱尔兰

Peter.kirk@accenture.com

米盖尔·蒙塔内斯  
(Miguel Montañez) —西班牙

Miguel.montañez@accenture.com

罗宾·西夫拉吉姆  
(Robin Silfverhielm) —瑞典

Robin.silfverhielm@accenture.com

弗拉维亚诺·法雷罗  
(Flaviano Faleiro) —巴西

Flaviano.faleiro@accenture.com

克里斯托夫·伊宁  
(Christof Innig) —德国

Christof.innig@accenture.com

### 亚太

马克·霍尔沃森  
(Mark Halverson) —日本

Mark.a.halverson@accenture.com

亚历山大·T·特洛特  
(Alexander T. Trott) —中国和新加坡

Alexander.t.trott@accenture.com

大卫·J·列维  
(David J. Levi) —东南亚和澳洲

David.j.levi@accenture.com

## 撰稿人:

安布罗乔·特里扎诺  
(Ambrogio Terrizzano)

ambrogio.terrizzano@accenture.com

西尔维娅·皮萨里斯  
(Silvia Pesaresi)

silvia.pesaresi@accenture.com

## 关于埃森哲

埃森哲是全球领先的管理咨询、信息技术及外包服务机构。凭借在各个行业领域积累的丰富经验、广泛能力以及对全球最成功企业的深入研究, 埃森哲与客户携手合作, 帮助其成为卓越绩效的企业和政府。作为《财富》全球500强企业之一, 埃森哲全球员工逾249,000名, 为遍布120多个国家的客户提供服务。截至2011年8月31日结束的财政年度, 公司净收入达255亿美元。

埃森哲在大中华地区开展业务逾20年, 目前拥有一支逾7,400人的员工队伍, 分布在北京、上海、大连、成都、广州、香港和台北。作为绩效提升专家, 埃森哲始终专注于本土市场的实践与成功, 致力实现超凡的客户价值与成果。埃森哲帮助客户确定战略、优化流程、集成系统、引进创新、提高整体竞争优势, 从而成就卓越绩效。

详细信息, 敬请访问埃森哲公司主页 [www.accenture.com](http://www.accenture.com) 以及埃森哲大中华区主页 [www.accenture.cn](http://www.accenture.cn)。

