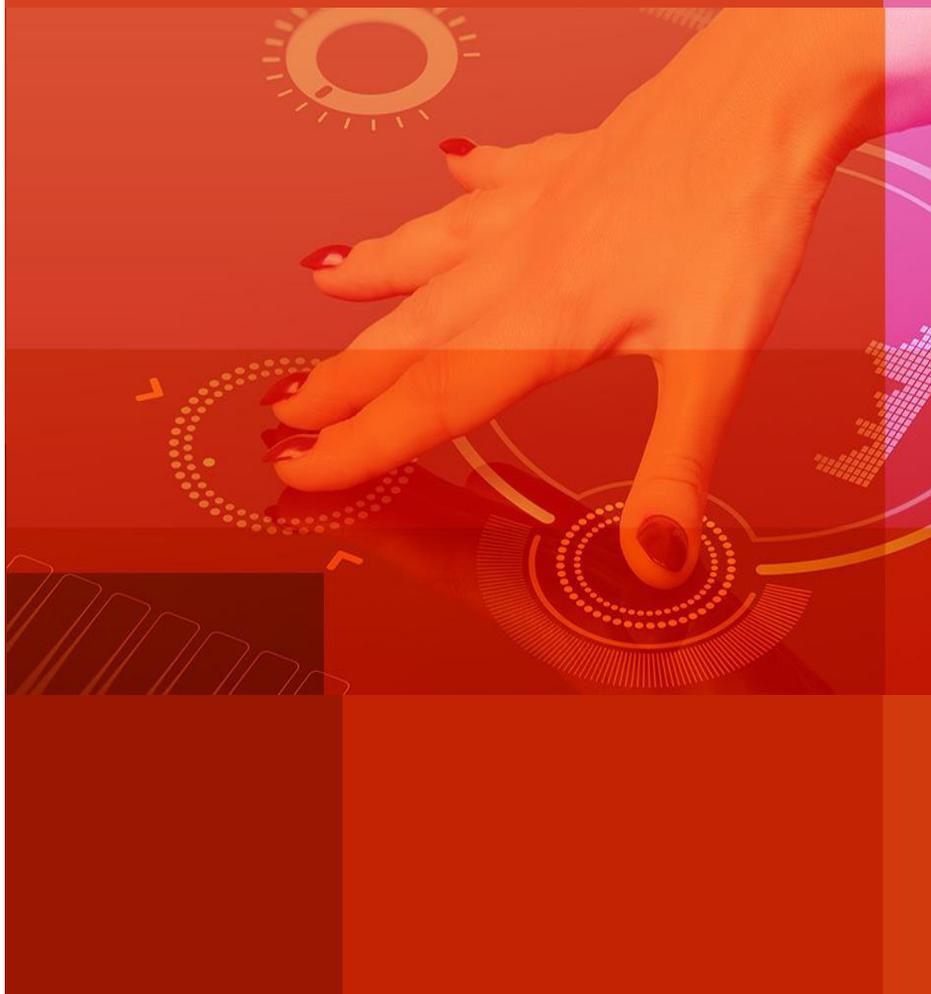


# 他山之石，可以攻玉 —— 借鉴电商最佳实践， 引领零售银行数字化创新

普华永道金融行业  
管理咨询

2017年1月



# 目录

03	体验·场景·融合·权益——四大关键词 纵览零售银行数字化大趋势
05	客户为先，体验为王，零售电商的客户 体验探索之路
06	每个人的“小确幸”：提供有安全感、有 幸福感、有温度的、无处不在的金融服务
09	海纳百川，有“融”乃大：零售企业全渠 道融合发展新模式
12	上下同欲者胜：优化客户权益是促进零售 银行业务稳定发展的应有之义
14	创新型营销方式助力零售银行获取客户资 源
15	海量数据袭来，零售行业大数据应用领域 暗潮涌动
18	普华永道专业服务
19	与我们联系

# 体验·场景· 融合·权益 ——四大关键词纵览零售银行数字化大趋势（1/2）

在经济弱周期下，做大做强零售业务，分散风险，提升中间收入，是摆在各家银行面前最为迫切的任务。然而，面对互联网金融的冲击、客户行为和需求偏好的改变，传统零售银行如何走出困局，如何在挽留住现有客户的基础上发力获客，是各家机构都在经历的痛点。

相比传统金融机构，传统零售商更早、更多、更深地面对了电商互联网的冲击，也积累了更多应对经验。本文希望零售银行可以借鉴零售商或电商多年来积累下来的产品设计和数字化营销经验，从它们的数字化转型、电商布局、线上营销等活动中汲取经验，结合自己的强风控能力，实现同样的华丽转身。

从PC端到移动端，零售银行的转型已经进入数字化时代，近年来，零售银行的数字化大趋势可以总结为**四大关键词：体验、场景、融合、权益**，而这也正是零售电商的普遍特点。

## 关键词一：体验

所谓体验就是要求银行深入理解客户需求，以及需求背后的原动力，从客户的角度思考并定义金融服务的价值，设计金融产品与服务，匹配相应的渠道和权益，在谋求客户利益最大化的同时实现企业价值的最优化。

## 关键词二：场景

智能设备的广泛应用把人们的时间碎片化分割，消费行为变得移动而分散。将现有的销售前置，与生活场景融合、转化，是零售银行正在努力的方向。

# 体验·场景· 融合·权益 ——四大关键词纵览零售银行数字化大趋势（2/2）

## 关键词三：融合

随着移动互联网技术的普及，移动设备已经成为人们接触社会信息、进行社交活动、以及生活消费的主要平台。零售银行的数字化事实上也是移动化的过程。如何将线上与线下融合、多渠道一体化，让线上的便利性与线下的体验功能相融合，模糊二者边界，实现无缝对接是现有零售银行正在布局的重点。

## 关键词四：权益

激烈的竞争环境下，单纯的价格战已经无法维持稳定的客群，一个企业的可持续发展需要培育广泛的客户基础，通过增加客户权益的深度与广度，提高客户粘性与忠诚度。



## 客户为先， 体验为王， 零售电商的客 户体验探索之 路

搜索引擎和互联网社区的飞速发展，超出所有人预期，深刻改变了人们的交往方式和金融交易模式。在互联网金融的冲击下，传统银行的中介服务功能正遭遇前所未有的挑战。

变局之下，为者常成，行者常至。零售银行亟待探索一条全新的客户体验之路，实现从“以产品为中心”到“以客户为中心”的飞跃。而电商作为客户优质体验的先行者，往往可以触及消费者隐藏在消费行为背后的动因。

### 案例：淘宝“一千零一夜”——“治愈系”故事后的视频营销

“一千零一夜”的案例展示了“体验”为电商及零售企业带来的巨大影响力，节目每期播放一个原创故事短片，每个“治愈系”故事背后，都是来自“淘宝汇吃”栏目的美食推介。“一千零一夜”视频营销的商品客单价低，易形成转化、打造爆款，在“所见即所购”的消费习惯下，引发冲动购买；与此同时，视频营销的方式让用户感受到“逛淘宝”是真正的漫无目的，却总能带给我新奇事物的惊喜；是引导我如何消费、指导我如何购买的有趣生活指南。

以首期《鲅鱼水饺》为例，节目播出第二天，淘宝鲅鱼水饺销量上涨150倍、馄饨/水饺类目成交额上涨448%，淘宝食品全行业成交额上涨11.9%。

### 对零售银行的启示：

近年来“以客户为中心”已经成为银行业，尤其是零售银行遍地开花的口号，但真正实现“以客为先”的金融服务模式并不多见，更多的是一种口号式的企业文化宣传手段。“口口相传”作为所有营销手段中最传统但却最有效的措施，与线上分享除了传播渠道，并没有本质上的区别。从客户角度出发，解决他们在产品、服务、渠道上的痛点，并给他们留下“惊喜”，是银行需要向零售电商学习的课题之一。

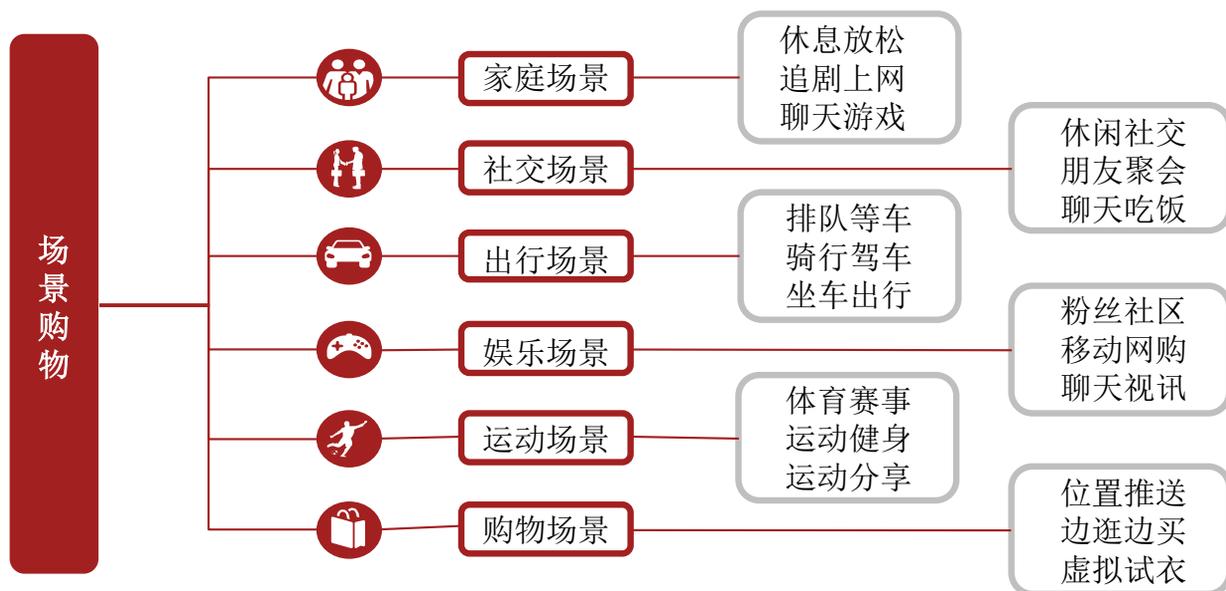
# 每个人的“小确幸”： 提供有安全感、有幸福感的无处不在的金融服务 (1/3)

如果说银行的1.0是网点时代，银行竞争的是时间和空间，网点数量多、效率高、排队少是优势所在；2.0的网银时代，竞争的焦点是功能和安全；那现在即是3.0移动互联网时代，银行服务的竞争核心是场景，谁的应用场景丰富、客户体验好，谁就能赢得更多客户。

2016年央行、银监会联合印发了《关于加大对新消费领域金融支持的指导意见》，要求对一些新消费重点领域加大金融支持，消费“新政”的出台也彰显了供给侧结构性改革背景下国家对发展消费领域的支持，为银行业机构及其他消费金融企业发展消费金融提供了机遇。

而消费金融本身，与消费购物的场景化具有极强的相关性，如何深入客户的消费场景，通过销售前置来获取客户，零售电商在场景化营销过程中的探索可以为金融机构建言献策，尤其是电商在**农村场景**的尝试，对于一直希望涉足农村金融，叠加金融服务和产品的零售银行有相当的借鉴意义：

## 消费购物场景化示例



## 每个人的“小确幸”： 提供有安全感、有温度的 无处不在的金融服务 (2/3)

### 消费场景案例：蚂蚁花呗加速线下战略 首推零售业金融解决方案

消费者在西单大悦城内购物时，可以登陆支付宝的app，预支蚂蚁花呗的额度先消费后还款，还可以选择分3期、6期、12期还款。通过与线下大型购物中心合作，从线上消费转向线下生活，深度嵌入线下消费场景中。

同期推出的联名会员计划则通过会员联名完成线上线下会员的打通。除了通过大数据能力实现用户的精准运营，增强消费者粘性，更重要的是，蚂蚁花呗的分期付款能有效刺激消费，有助于实体商业实现消费升级。

数据统计显示，商户接入蚂蚁花呗分期后，成交转化提升了40%，销售额提升了23%。消费者在使用蚂蚁花呗后，消费能力较此前有10%左右的提升。蚂蚁花呗对于中低消费人群的刺激作用尤为明显，在蚂蚁花呗的拉动下，月均消费1000元以下的人群，消费力提升了50%。

### 农村场景案例：电商解决乡镇最后一公里问题，农村电商持续快速发展

以往讨论农村电商，更多是打开农村电商消费市场，即把商品销往广阔的农村市场，但帮助农村的农产品打开城市市场的“上行”通路，比将工业化商品卖到农村的“下行”通道更重要。农产品进城的痛点在于村民缺乏销售上架和运营能力，村镇特色产品无法外售。

以苏宁为例，依托于线下连锁店面的先天优势，苏宁通过建设直营店为农产品搭建“上行”通路，而后通过线上苏宁易购中华特色馆，以及运营苏宁店铺，采取众筹、预售等各种方法，进行销售和品牌推广，将农产品销往全国。村民的收益大于将产品卖给传统经销商，同时苏宁又可以不断开拓农村市场，丰富产品种类。

# 每个人的 “小确幸”： 提供有安全感、 有幸福感的 无处不在的 金融服务 (3/3)

数据显示，2016年农村电商交易额突破4,600亿元，继续缩小与城市电商交易规模的差距，在农村电商消费增加的同时，农村的小生产也逐渐地与更大的市场实现了对接，去年仅在淘宝和天猫平台上，从县域发出的包裹就达约18亿件，阿里巴巴各平台农产品销售额突破1,000亿元。

## 对零售银行的启示

银行的场景化就是要思考把互联网金融的快捷、便利、通俗的交易方式用合适的途径传播给广大的消费者，并融入日常生活。涓涓不壅，终为江河，场景化和碎片化营销就是要从每个细节做起，将零售银行打造成为有安全感、信赖感和幸福感的金融机构。

自互联网金融兴起，零售银行转型的一大抓手就是销售前置，将金融与生活场景相结合，将冷冰冰的金融有温度地融入到C端（个人客户）的日常的吃穿住行和B端（企业客户）的一系列生产经营活动之中。

以“运动”场景为例，银行通过与健身房、运动商品线上/线下商户合作，将金融服务销售前置，向C端客户提供包括健身年卡、运动相关用品消费分期、代销运动意外保险、银行客户定制化运动课程等金融和非金融服务，帮助B端商户提升销售业绩。同时，也可以学习电商农村场景中的经验，与对公业务合作，通过公私联动，提供一定的优惠来吸引B端商户，实现场景的深度绑定。

借鉴“O2O”时代已经覆盖我们吃穿住行各个领域的生活类App的产品设计和营销模式，未来银行的场景化需要构建一个良性的生态系统。让每一个金融消费者仿佛随身携带着银行、交易所和投资顾问，金融的门槛从此大幅度下降，数据搜集和分析的成本也大幅度下降，金融也就自然越来越普惠。

# 海纳百川， 有“融”乃大： 零售企业全渠道融合发展新模式（1/3）

随着互联网金融的风起云涌，金融脱媒之势愈演愈烈，现行的金融市场体系正在发生深刻变革。身处金融改革中心的大型商业银行需要思考如何构建全面渠道，并将其作为突破“最后一公里”发展瓶颈的潜在方案。

根据《2016年中国电子银行调查报告》显示，电子银行移动渠道继续迅猛发展，2017年个人手机银行的用户比例预计有望超过个人网上银行，跃居个人电子银行渠道用户比例的首位（图1）；而2015年8月后，新开通电子银行渠道的用户中，新开通个人手机银行和微信银行的比例最高（图2），也证明了移动渠道已经成为电子银行用户增长的主力。

图1：2015-16年个人电子银行各渠道用户占比情况

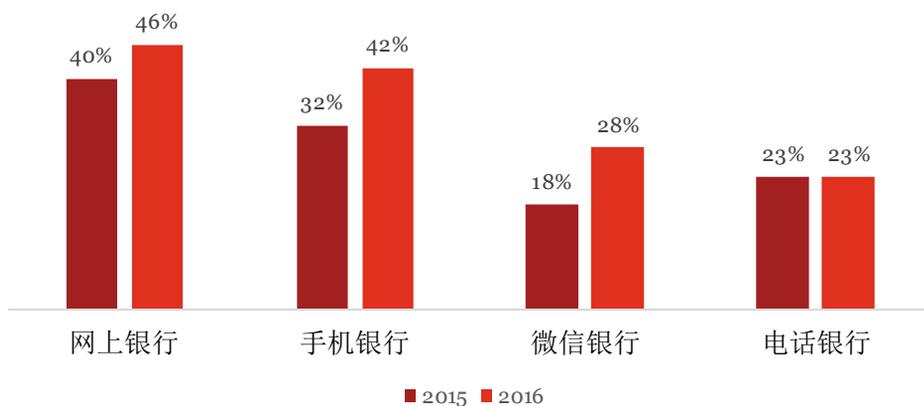
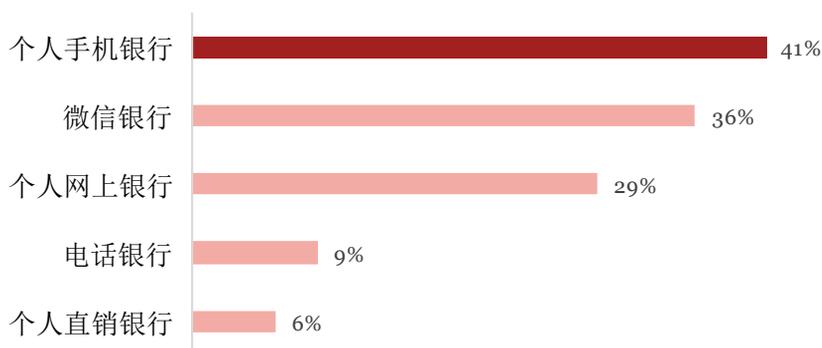


图2：用户新开通的电子银行渠道统计



中国的银行业在**全渠道经营时代**，要求银行家一方面洞幽烛微，透过现象认清本质、坚守银行业风险底线，另一方面需要博采众长，借鉴行业先行者的成功案例。

## 海纳百川， 有“融”乃 大：零售企 业全渠道融 合发展新模 式（2/3）

传统服饰企业优衣库对线上线下渠道的理顺与融合无疑可以为零售银行提供他山之石：

**优衣库渠道融合案例：拥抱线上渠道与回归零售本质相结合，实现1+1>2的化学反应**

2015年开始，传统线下品牌优衣库超过了淘品牌中的王者韩都衣舍，稳坐“双11”女装成交额冠军之位；今年“双11”促销活动不到3分钟销售额破亿，成为天猫第一个进入亿元俱乐部的品牌，这些成绩与优衣库主打新零售概念密不可分：

- 网上网下同优惠，引导消费者进行线下门店现场试衣、感受产品与服务，最终实现线下购买，从而突显零售业实体网点的两大重要价值，即快速建立消费者对品牌的信任与实现低成本引流。这也是近年来优衣库始终强化电商渠道，却并没减缓线下门店发展势头的原因。
- 内部打造统一 IT 系统，运用数字技术，消除渠道壁垒，在任一时刻、任一接触点为每一位消费者提供连贯的个性化品牌体验的能力。优衣库在每个国家的电商方式都不同，其在中国市场的线上渠道只有优衣库和天猫旗舰店，两者共建站点，所有消费者的线上购买账户均为淘宝账户。更重要的是，优衣库从不做电商定制款，线上、线下的产品同款同质同价，同时上线，有助于消费者引流。
- 此外，优衣库会通过多种方式吸引用户前往实体店购物，比如 APP 中提供周边店面的位置指引，其线上 APP 提供的优惠券二维码也推荐在实体店扫描使用，从而实现从线上的到实体店的引流。

# 海纳百川， 有“融”乃大： 零售企业全渠道融合发展新模式（3/3）

## 对零售银行的启示

传统零售巨头，通过布局零售电商华丽转型，实现了与在互联网电商竞争获客中的有利局面。上述经验值得零售银行借鉴，如何打通现有渠道，实现零售银行数字一体化，将单纯产品购买转化为一整套服务体验，整合产品和服务，提升对消费者的价值，让消费者行为转化成重复享受服务的模式；与此同时，结合自身特点，并通过线上线下差异化定价、差异化服务、差异化投入资源，来体现不同渠道的价值和资源配置，实现所谓的分层服务。

同时，从便利性、用户粘性上，零售银行数字化的一个方向就是移动化，或者说未来的数字化就是移动化。零售银行需要解决客户在移动端设备的使用痛点，提供操作简单、界面美观、图形文字易懂、安全可靠的移动金融服务。

## 零售银行数字一体化



## 上下同欲者胜： 优化客户权益 是促进零售银 行业务稳定发 展的应有之义 (1/2)

在用户至上的时代，会员营销已成为企业运营的关键环节。为了在剑拔弩张的互联网竞争环境下，培养众多忠诚用户，并使其权益最大化，已成为提高用户粘性的必要手段。

作为金融服务提供商的银行机构，近年来在探索客户分层，为不同客户匹配不同权益上做了很多努力，尤其是信用卡业务，各种门类繁多的权益，可谓乱花迷人眼，但实际绑定的“忠诚”效果并不乐观。

所谓“上下同欲者胜”就是需要零售银行思考如何为优质的金融服务配备客户真正需要的权益产品，二者齐心，实现双方受益的最大化。在客户权益的挖掘和拓展中，航空企业起步较早。航空公司的权益计划对零售银行的权益设计很具参考价值：

### 案例：“东方万里行”会员权益

航企客户忠诚度计划即指向经常使用其产品的客户推出的以里程累积或积分累计奖励里程为主的促销手段，是吸引商旅旅客、提高公司竞争力的一种市场手段。常旅客俱乐部会员通过乘坐该航空公司的航班而得到里程，通过在合作的连锁酒店预订和住宿得到积分，当里程和积分达到一定标准时，会员可用所得里程换取免费机票、免费住宿、免费升舱、换购相应的商品等。

由于权益的设计主要是针对飞行常客，而这部分客户大多是商旅客户，价格敏感性较低，所以在权益设计上，东航叠加的是商旅客户最迫切需求的服务：如洲际航线WIFI服务、积分兑换机票半价活动、与SPG酒店跨界合作、针对白金客户的头等舱升级等，这些权益大都切中商旅客户的“要害”，可谓杀手锏。

## 上下同欲者胜： 优化客户权益 是促进零售银 行业务稳定发 展的应有之义 (2/2)

### 对零售银行的启示

近年来，零售银行的权益可谓五花八门，知名餐饮娱乐场所，甚至是酒店和航空业都已经被各大银行攻占，但由于权益的雷同，各家银行在权益的花销上也是水涨船高，但通过高获客成本获得的客户粘性却并不突出。除了权益雷同抄袭外，很多权益本身是从获取难易度或者银行本身能够获得的所谓“合作收益”出发。

以零售银行电子化后的线上PC端、客户端为例，可否从这些客户的消费习惯和行为偏好出发，定制一些特殊的线上权益，例如线上娱乐的会员资格、电子书阅读、电商网站积分，甚至是某些知名游戏的道具兑换等等，真正像航空公司那样击中客户的要害。

当然，航空公司的会员权益也给了零售银行一定的建议，权益计划更多的应该关注价格敏感性较低、服务要求较高的客户。



# 创新型营销方式将助力零售银行获取客户资源

全球范围内科技创新层出不穷，移动互联网技术和大数据等新技术的深入应用，极大改变了客户的购买习惯。我们认为，这也将对零售银行营销方式产生深刻影响。借鉴以下三种最具代表性的营销模式，传统零售银行可探索创新型营销方式获取客户资源：

## 创新模式一：全覆盖传播平台

在自媒体人感叹用户对微信平台的热情衰减时，“十点读书”公众号却逆势生长，成为文化阅读类公众号首个粉丝破千万的“超级大号”。其核心在于全覆盖传播平台的建立。

作为文化类内容电商，十点读书以“文章”为核心，向电影、女性读物、线下读书会等形式拓展，同时覆盖喜马拉雅等广播平台和直播平台，从阅读、收听、收看、参与等形式为客户提供全方位的体验与服务。

## 创新模式二：多屏互动

多屏互动营销通过主流电视媒体与移动社交媒体相结合，形成巨大的点击与收视流量，从而增加线上销售额。

以电视节目《女神的新装》为例，每期节目嘉宾围绕一个主题进行服装设计并与服装品牌合作，在天猫旗舰店进行销售，而观众则可以通过微博等社交媒体渠道参与节目内容讨论，在明星强大的社群号召力和全民参与的推动下，形成流量导流，引发观众购买行为。

## 创新模式三：碎片化营销

碎片化营销通过利用顾客的空闲碎片时间，推送相关的营销信息，提示顾客的购买欲望，最终促使顾客进行消费。

天猫“寻找狂欢猫”活动利用AR游戏与品牌IP相结合进行营销，让用户在碎片化时间里进行实时位置游戏，用户能够根据自己的位置与商家进行接触，享受购物优惠。

# 海量数据袭来，零售行业大数据应用领域暗潮涌动（1/3）

## 星期六店铺选址决策变化历程

### 店面扩张粗放发展

- 迅速扩张
- 抢占市场
- 选址缺乏针对性

### 关键人物个人认知决策

- 过分依赖如店铺经理和品牌专家等关键人物个人认知进行决策
- 人为主观判断，风险高，缺乏实证根据

### 大数据分析解决方案

- 集中式的大数据分析解决方案，使其可以更加直观、清晰、易使用地将数据更加可视化
- 为其销售、市场和产品团队提供更有用的引导、决策支持及精确洞察，从而进行选址

如何利用好海量数据、并以更好的姿态拥抱新时代，洞察未来趋势并顺利完成商业转型，已经成为了每一个行业需要认真思考的命题。

对于零售银行而言，大数据时代既带来了挑战，同时也是商机无限：一方面，尽管拥有更多的风控实践、更长的经营时间，但受限于系统、前线操作人员的经验等原因，银行的数据质量并不令人满意；另一方面，随着银行线下客户不断向线上、向非银机构迁移，越来越多的零售银行开始自建或者利用与第三方的合作：社交媒体、线上平台销售、移动设备应用等多管齐下，积累并应用大数据。

然而，对于大部分中国的零售银行而言，大数据累积、分析甚至是应用都处于探索阶段，这里我们分享一下零售行业是如何通过大数据分析技术应对因“互联网+”带来的业务挑战：

## 案例1. 星期六鞋业大数据应用案例：基于大数据的客户洞察助力互联网时代的业务开展

作为中国前三名的零售公司之一，星期六鞋业具有很强的产品开发和制造能力，拥有10个区域营销中心和遍布全国的1800家零售网点。星期六鞋业的店铺选址决策也历经多次改革（如左图），最终通过大数据分析的客户洞察、开展预测性客户洞察解决方案，利用大数据反哺线下的店铺选址、渠道和产品决策：

将实体店的位置和线上顾客的送货地址进行对比，分析线上客户群体与实体店的相对位置，探究其中的相关关系并与同业竞争对手作对比，利用客观的数据校正和反思线下实体店布局思路。

# 海量数据袭来，零售行业大数据应用领域暗潮涌动（2/3）

**案例2. 美的Look-alike精准营销案例：将用户画像与广告数据库相匹配，寻找目标客户，极大提升营销效率**

Look-alike技术的核心是相似人群扩展，即基于广告主提供的现有用户/设备ID，通过一定的算法评估模型，找到更多拥有潜在关联性的相似人群的技术。Look-alike可在保证精准定向效果的同时，扩大投放用户覆盖面。

美的集团在推广本品牌豆浆机的过程中广泛应用了Look-alike技术：

## - 导入客户流量

基于Youmi庞大的数据积累，美的豆浆机通过Youmi DSP进行了Look-alike人群扩展投放，强化覆盖产品潜在的庞大人群，为其在线电商渠道导入了有效的用户流量。

## - 画像匹配

经由人群分析模型，Youmi洞察到美的用户的个性倾向特征，通过标签算法挖掘，将数据库中拥有高相似画像的人群列为一类精准用户。

## - 用户扩展

Youmi将第一轮投放中所得的点击数据进行重新梳理，再次分析用户行为特征，结合一类用户精准画像，充分扩展潜在目标人群维度，获得更多的二类精准用户。

## - 精确投放广告

根据第一轮投放效果，Youmi对广告素材进行了调整，采用更加凸显品质生活的产品广告语，并采取App深度直链技术，以告别广告点击到产品购买页的转化损耗。

# 海量数据袭来，零售行业大数据应用领域暗潮涌动（3/3）

## 对零售银行的启示

零售银行网点转型，如何智能化、数字化是近年来探讨比较多的话题。线上数据反哺线下是值得零售银行借鉴的一个命题。星期六鞋业的案例，对零售银行的网点转型、选址有着重要作用。虽然社区银行的热度逐渐退去，但渠道下沉、数字化、轻型化是零售银行发展的必然趋势。如何利用大数据，更为精准地进行渠道规划，以线上数据来弥补线下数据的质量不足，是零售银行可以重点研究和关注的方向。

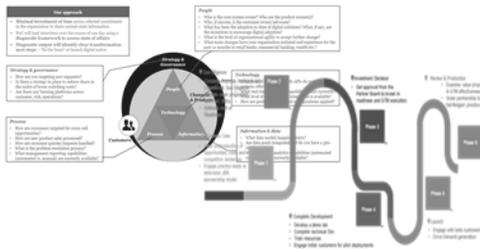
**“四步走”的精准营销获客：“导入-画像-扩展-精准投放”。**

目前，我们习惯将线上客户简单地贴上“长尾”、“年轻”、“价格敏感”等标签，事实上随着零售银行数字化的普及，随意寻觅一些所谓有大客流的“第三方”作为客户导入点。

随着线上营销的成本不断提升，线上客户也需要精准营销。借鉴美的案例，针对线上客户银行也可以通过客户画像，来筛选真正有价值的客户，并通过反复筛选实现精准投放，最终转化为有效客户。

# 普华永道专业服务：从战略到实施的数字化零售银行端到端解决方案

## 1 零售银行诊断及客户洞察



- 普华永道的数字化诊断程序具有端到端的鉴别能力，能为您的业务提供/甄别出最合适的转化方案，建立一个数字原生化银行。
- 诊断评估流程从五个方面来衡量数字化系统的成熟度以及提升潜力，这五个方面分别为：策略，人员，流程，技术以及信息。
- 通过客户分析、客户之旅的研究，深度挖掘客户的真实需求，及客户需求背后的驱动力，保证客户定位及需求分析的准确。

## 2 零售银行数字化业务规划及实施



- DeNovo 代表着下一代咨询战略平台，它专注于金融科技创新对金融服务机构带来的影响。可以为您提供最尖端的行业分析和市场研究。
- 普华永道的数字化业务模式设计，包括整体业务规划，根据诊断和客户洞察，为您设计最合适的零售银行数字化产品、服务、渠道及权益。
- 普华永道可以为您提供项目管理及实施，确保设计出的全新业务模式能够顺利落地，并满足客户、市场及监管的要求。

## 3 零售银行数字化设计创意及优化



- 普华永道会通过概念和可用性测试，发掘客户在使用零售银行数字化体验中的痛点，并基于以上痛点进行数字化体验设计和优化，创造卓越的用户体验。
- 普华永道可以为您提供数字化创意及设计，包括用户体验、用户界面和交互的设计。
- 普华永道能够为您带来数据可视化展示，包括内部数据可视化和面向客户的大数据展示，提升用户体验。

## 4 零售银行数字化营销与品牌



- 普华永道可以基于您产品的定位、主要用户习惯，设计及规划您的零售银行数字化品牌及营销方案。
- 普华永道可以基于您的品牌形象，进行营销活动的概念设计，包括数字化营销的渠道、内容、效果、商业案例的构建，帮助您执行数字化营销。

## 与我们联络

如果您有任何想法或者问题请随时联系我们。普华永道专业咨询团队很乐意与您共同探讨、一起研究，伴您一起全面提升贵司互联网金融业务的整体能力。



普华永道管理咨询 北京  
张立钧  
金融业管理咨询主管合伙人

+86 (10) 6533 2755  
james.chang@cn.pwc.com



普华永道管理咨询 上海  
郭誉清  
金融业管理咨询合伙人  
数字化体验中心科技和数字化负责人  
上海数字化体验中心负责人

+86 (21) 2323 2655  
yuqing.guo@cn.pwc.com



普华永道管理咨询 上海  
沈秋元  
金融业管理咨询 高级经理  
数字化体验中心 高级经理

+86 (21) 2323 3841  
henry.q.shen@cn.pwc.com



普华永道管理咨询 上海  
黄意  
金融业管理咨询 经理  
数字化体验中心 经理

+86 (21) 2323 2129  
kylie.huang@cn.pwc.com

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

© 2017 普华永道管理咨询（上海）有限公司版权所有。普华永道系指普华永道网络中国成员机构，有时也指普华永道网络。每家成员机构各自独立。详情请进入[www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)。