



## 中型银行的未来

制定全新加速增长战略

德勤中国金融服务行业研究中心

因我不同  
成就不凡

始于1845



大部分中型银行（资产在100亿至1,000亿美元之间的机构）在新冠疫情期间业绩表现良好，但宏观经济挑战、技术限制和行业竞争压力很可能威胁到其未来发展。尚未开始转型的机构应尽快采取行动。

### 主要观点

- 过去十年，中型银行面临重重挑战，但大部分仍在净资产收益率（RoE）、净息差（NIM）、效益比率等方面持续表现良好。
- 各银行取得的成绩存在极大差异。分析结果显示，按十年RoE，可以将中型银行明确划分为三个组：领先组的十年平均RoE能够达到14%；落后组远远落后，仅有6%；中间组为8%。
- 中型银行在吸取历史经验教训的同时，还应为未来几年将面临的新挑战做好准备，包括疫情引起的消费行为转变、宏观经济挑战以及行业竞争压力。2021年，中型银行平均NIM预计将从2019年的3.9%降至3%以下，这在过去十余年来尚属首次。
- 为在后疫情时代实现加速增长，中型银行应考虑制定全新战略举措，重点关注：实现银行前后台数字化、提升数字化客户体验、建立动态联盟、利用模块化解决方案实现核心系统现代化、推广“数字优先”文化、扩大收费业务模式、合理化并重新设计分支机构网络、通过并购增强盈利能力等。

# 必须克服的未来发展障碍

美国**中型银行**的未来似乎前所未有的渺茫。近年来，中型银行夹在拥有全国性或地区性业务的大型机构和标榜社区特色的小型银行之间，其独特优势一直备受压力。最近并购活动的增加也印证了中型银行所面临的不确定性。<sup>1</sup>

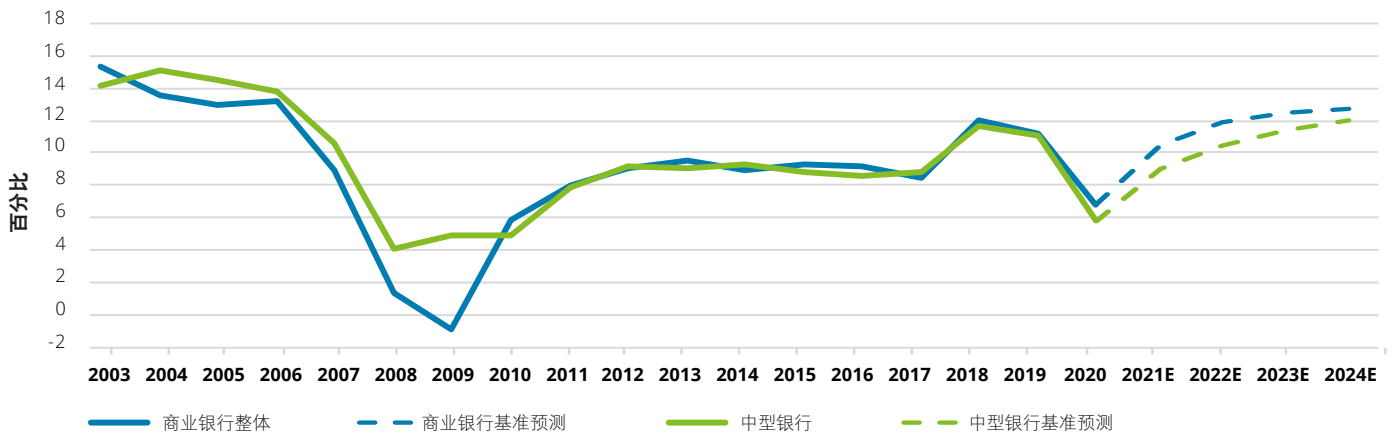
随着“资产负债表第一”理念的兴起，适合未来发展的最佳规模究竟是多大？1,000亿美元资产能否成为中型银行的新门槛？

此外，竞争压力日益增大。一方面，大型银行不断扩大其公司银行业务的范围。另一方面，反应迅速的金融科技公司和大型科创公司也在不断扩大其在金融服务领域的影响力。<sup>5</sup> 例如，总部位于美国加州的BlueVine公司为中小企业提供在线公司银行服务和融资，而中小企业正是中型银行的核心客户群。<sup>6</sup> 这些竞争压力可能会使中型银行面临客户留存风险。<sup>7</sup>

宏观经济状况也尚不乐观。低利率不断降低净息差，而净息差是提升中型银行盈利能力的最大驱动力。根据德勤专有的预测模型显示，2021年，中型银行的净资产收益率预估为9%，而行业平均水平为10.5%（图1）。

考虑到疫情引起的各种转变，这些问题格外重要。保持社交距离等防疫措施导致银行网点的大部分零售客户转向数字银行服务，<sup>2</sup> 而银行网点一直都是与客户建立联系的枢纽。<sup>3</sup> 与此同时，公司银行业务的客户已经开始期待与零售银行业务相差无几的、便捷的数字化体验了。<sup>4</sup>

图1：中型银行与美国银行业净资产收益率



来源：标普全球市场财智营业银行数据，德勤金融服务行业研究中心分析

尽管存在前述担忧，但绝非前途无望。在新冠疫情期间，中型银行迅速应用了数字化技术，快速响应了新的客户需求。例如，向中小企业提供工资保障计划（PPP）贷款，贷款额最高的15家PPP贷款机构中有7家是中型银行。<sup>8</sup> 中型银行的资产占行业的11%，2020年平均净资产收益率为6.2%，略低于美国商业银行业的整体净资产收益率6.8%。

那么，中型银行是否应该为自己最近的表现感到自豪呢？的确应该自豪，但平均数可能具有欺骗性。并非所有的中型银行均表现良好。德勤分析了全球80家中型银行近十年的财务表现，发现可以将这80家中型银行明确划分为三个组：领先组、中间组和落后组。仅2020年，领先组就在恶劣环境中实现了高达12%的平均净资产收益率；中间组为8%；然而落后组却远远落后，平均股本净损失为2%。

中型银行可以通过吸取历史教训，提升竞争力，也可以重新评估其在后疫情时代的战略杠杆。

**当然，一刀切的做法并不可取，中型银行应结合自身发展规划，考虑战略杠杆。**

## 中国中型银行的发展现状与趋势

在中国，中型银行并不是一个独立的概念，但可以类比到资产规模为人民币5,000亿~30,000亿的银行机构。相比更小型的银行，他们大多拥有跨省经营或覆盖全省的网点布局，较为全面的业务布局与更综合的客户基础，并且部分领先中型银行在过去十年发展之中积极布局各类专业子公司，包括金融租赁公司、消费金融公司、金融科技子公司、理财子公司等。

疫情给中型银行带来巨大挑战。相比大型银行，中型银行虽然也在过去5到10年间积极推进数字化转型，较广泛的实现零售银行端业务线上化与移动化，但在线上线下一体化融合、客户服务体验以及应对高并发业务的水平上仍然存在较大差距。

多数中型银行已经完成或正在进行零售银行端的相关转型，而对于公司银行端，以上方面的转型在领先中型银行中已经启动。如何有效地分配线上渠道与线下网点客户流量，在保障防疫需要的基础上满足客户业务办理需求，同时提高网点的经营效率是当前中型银行转型的重点方向。

此外，2021年监管相继出台的规范互联网存贷业务、联合贷款及助贷业务的一系列相关政策也给中型银行的业务模式带来巨大挑战。中型银行开始回归聚焦本地、支持实体经济与民生发展的天然使命。然而面向大型银行普惠金融业务扩张带来的业务冲击，中型银行将重点提升中小微企业拓客与客户经营管理能力。

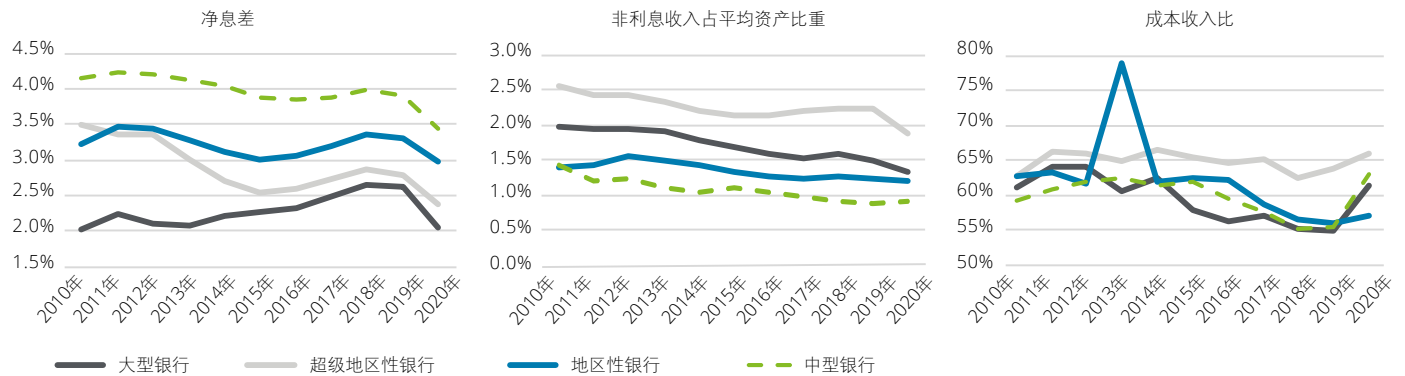
专业子公司也是中型银行在过去5到10年间差异化竞争发展的产物。然而随着市场竞争主体增多、产品同质化等问题，竞争赛道愈发拥堵，同时也对给中型银行的资源分配提出更大挑战。如何更有效的评估与支持子公司发展，进行有效的资金分配、客户共享，以及搭建生态合作网络都是为实现银行集团层面总体价值提升的核心问题。

## 部分中型银行领跑行业取得良好发展

与其大型同行相比，中型银行往往在某些方面表现更加出色。数十年来，中型银行一直倡导亲近客户和以客户关系为基础的业务模式，并高度关注贷款业务。<sup>9</sup>这使得它们在过去十年中能够持续取得比大型银行更高的净息差（图2）。同时，中型银行普遍保持了较高的成本收入比，并在过去几年成功地将这一比率降至60%以下（2020年出现的峰值除外，如图2所示）。

但中型银行四分之三以上收入来自利息收入，业务模式不够多样化。过去十年，中型银行的收费收入在平均资产中的比重呈逐渐下降趋势（图2）。

图2：中型银行与大型银行近十年财务表现比较



来源：标普全球市场财智营业银行数据，德勤金融服务行业研究中心分析

注：大型银行是指资产达到5,000亿美元以上的机构，超级地区性银行的资产超过2,000亿美元但未超过5,000亿美元，地区性银行的资产超过1,000亿美元但未超过2,000亿美元。

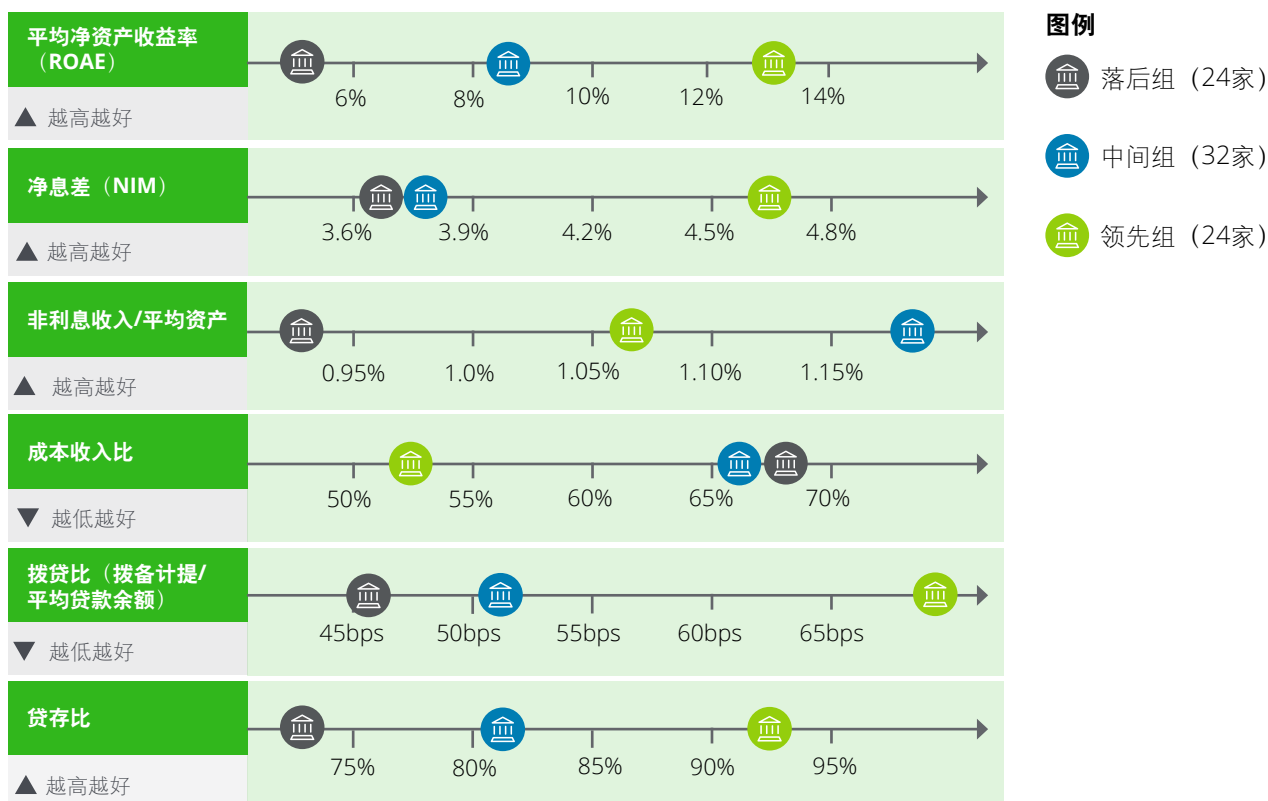
在进行深入分析后发现，并非所有中型银行均具备相同的盈利能力。部分中型银行善于持续保持卓越的财务表现，而另外部分则一再落后。通过分析，确定了这两类银行在绩效驱动因素、竞争定位及独特挑战方面的主要差异（图3）。

**领先组**以14%以上的十年平均净资产收益率遥遥领先。对公司银行业务和收益相对较高的消费贷款类产品的专注，使领先组能够赚取更高的利息收入，这一直是拥有较高净息差的一个独特来源。<sup>10</sup>领先组大部分在管理工资、房地产等固定资产相关成本时也更加严格。这类中型银行的杠杆率（以资产对权益的倍数衡量）也更高，这在一定程度上反映了它们在低成本存款融资方面的优势。但领先组在收费收入方面普遍表现欠佳，表明有必要使收入来源更加多样化。此外，领先组的拨贷比（拨备余额/贷款余额）最高，表明其防御坏账风险的能力较强。

**中间组**的实力部分来自于非利息收入，其十年来非利息收入在三个组别中一直是最高的。此外，低融资成本和低拨贷比也提高了中间组的利润。尽管拥有这些优势，中间组在贷款利息收入方面普遍表现不佳，这拖累了中间组的净收入增长，应通过合理化布局分支机构网络，使成本管理更加有效。

最后，**落后组**几乎不具备有竞争力的差异化优势。由于融资成本显著偏高、收入来源不够多样化，以及业务组合中包括较多更安全、低收益的贷款类别，落后组一直在努力提高其净收入。例如，落后组将近16%的投资组合维持在波动性较小、收益率较低的多户住房贷款上，这一比例约为其他两组的三倍。落后组大部分在管理固定成本方面也存在困难，与另外两组相比，落后组的营业开支占平均收入的比例更大。此外，在过去几年中，落后组普遍不得不减记相当部分的商誉和其他无形资产，这降低了落后组的经营效率。因此，毫无意外，落后组的效率比率是三组中最高的。

图3：中型银行十年竞争定位



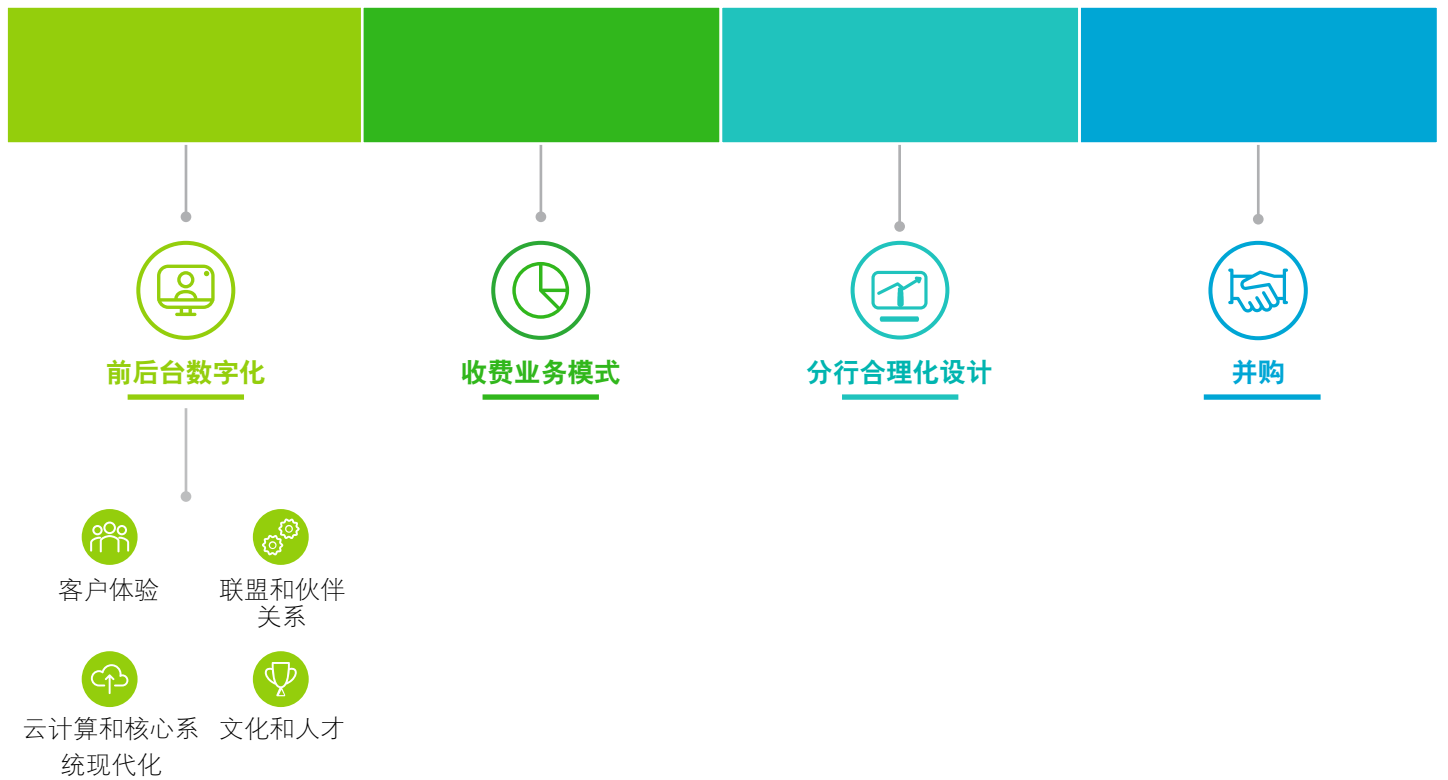
注：银行图标的位置代表各组不同财务指标的十年平均值。  
来源：德勤金融服务行业研究中心分析

# 后疫情时代挑战重重，需要更加大胆的抉择

很明显，新冠疫情加速了全球经济的数字化发展进程，并给银行业带来了结构性转变。中型银行应戒骄戒躁，不应仅依据过去的表现来推测未来的增长和竞争力。

后疫情时代，中型银行在制定战略时应考虑**七项战略杠杆**：客户体验、联盟和伙伴关系、云计算和核心系统现代化、文化和人才、收费业务模式、分行合理化设计，以及并购（图4）。

图4：提升竞争力的战略杠杆



来源：德勤金融服务行业研究中心分析



## 实现银行前后台数字化

大型银行的巨额技术预算，以及金融科技公司和大型科技公司非常直观的以客户为中心的产品，都愈发吸引中型银行客户。<sup>11</sup> 近期一份研究报告表明，美国六大银行在数字化参与度方面（包括开户、问题解决、沟通和建议以及便利性等）远胜中型银行和区域性银行。<sup>12</sup> 为了与这些大型银行抗衡，并在数字化时代中复制其与客户建立亲密关系的成功经验，中型银行应在前后台加强数字化模式的应用包括：

### 提升数字化客户体验

许多中型银行加大对面向客户的技术的投入力度以提高客户参与度。例如，弗罗斯特银行（Frost Bank）推出了一款移动银行应用程序，为客户提供“一键式”全天候服务，客户可以通过应用程序随时与银行专家进行沟通。同时还为企业客户设立了在线银行门户网站，方便其管理现金流。<sup>13</sup>

这还远远不够。银行抵押贷款业务仍亟需提升客户体验。对于领先组而言，抵押贷款业务几乎占其贷款业务组合的五分之一，其须足够重视这一业务以保持其在贷款业务领域的优势。领先组还可以考虑通过开发数字平台，帮助客户解决购房需求，并设置包括评估、保险等自助选项的下拉菜单。<sup>14</sup> 通过开发现代化云计算核心系统以及使用人工智能（AI）和机器学习（ML）模型，可以促进前述改进措施的实现。

### 建立动态联盟

中型银行应致力于完善其核心产品和服务能力，并重新进行重点资源部署，以提升可扩展性和可持续性。如今，建立战略联盟和伙伴关系可能比以往任何时候都更加重要，如此才能赶上专业化的快速步伐，以更少的投入更快地完成更多工作。

但在此前市场波动性和市场价格变动不大时，行之有效的传统外包关系可能不再适用于当下的数字化业务运营。一些大型金融机构目前的运营模式也证明了这一点。<sup>15</sup>

也许中型银行应将其网络安全管理、税务职能等非核心业务，交由托管服务或协力式外包。如此可以激励联盟伙伴共同制定更高的目标并共享所有权，提高银行及时感知、响应并适应当下快速变化的商业环境的能力。

### 利用模块化解决方案实现核心系统现代化

对于受限于传统基础设施和有限预算的中型银行来说，与精通数字技术的对手竞争并非易事。这些中型银行往往受制于传统运营规划<sup>16</sup>，几乎没有可以开展大胆转型的空间。

虽然中型银行在云迁移方面总体上表现出色，<sup>17</sup> 但对于许多机构来说，核心系统现代化的过程并非一帆风顺，许多中型银行仍旧在维护各类数据集。同时，与传统核心服务供应商签订的合约使得银行并不能灵活地更换供应商以完全实现其核心系统现代化。如此一来，运营成本更高、响应时间更长、客户体验亦因此不尽如人意。

中型银行应考虑采用轻资本的模块化架构以进行扩展并灵活地集成第三方产品。一些中型银行还要求其传统核心系统提供商面向金融科技数字产品开放系统。但是，这可能很难全面落地实施，尤其是有特定客户市场需求的小型银行。诚然，对核心系统供应商而言，满足各家银行的各种需求是极具挑战性且成本高昂的。中型银行应继续“群策群力”，提出集体性的新需求，与核心系统供应商进行协商。

### 推广“数字优先”文化并提升员工技能：

如今，金融科技企业在快速上市产品和数字化原生客户体验方面优势明显，中型银行不能再囿于由共识驱动的传统等级文化。

中型银行的管理层应该对金融科技企业文化持开放态度，重点关注业务、技术、运营团队以及联盟伙伴之间的敏捷性和（虚拟）协作，在后疫情时代建立以客户为中心的企业文化。

同时，中型银行还应安排熟练、专业且充满活力的团队来开展转型。鉴于领先组的员工成本占收入的比例较低，其可以将预算用于学习先进的专业商业技能和（或）吸引技术人才。另一方面，中间组和落后组在管理较高的员工成本时，可以优先考虑不断提升员工的技术技能和推广数字优先文化。此外，帮助新兴技术领域的初级和（或）经验不足的人才提升技能来充足技术专家，降低职业倦怠并减少人员流失风险。

## 国内中型银行的数字化转型

前文提到，近年国内监管部门相继出台各类规范性政策，加之区域展业限制、人口及其创富能力、区域支柱产业下降速，以及同业竞争不断加剧，这些挑战使中型银行加速升级传统业务，弥补数字化能力短板。未来，银行将重点提升中小微企业拓客与管理能力，而数字化手段运用、生态场景搭建，以及前中后台一体化支撑体系建设亦是缺一不可。

中型银行提升数字化客户经营能力大多需要从客户体验角度提升客户粘性忠诚度，并营造生态体系去接触更多的客户资源，同时从内部敏捷创新角度，对自身数字化文化进行变革，实现由外到内的深度数字化转型。

**前台构建“生态战略”**，搭建本地服务生态体系，推动跨部门、跨行业的资源整合，实现政、企、银资源高效利用，满足居民本地生活

服务需求。例如，充分结合物业服务、诚信家政、生活缴费、学费缴纳资金监管等民政服务场景渠道，通过提供基础金融服务增大客户触点，塑造主题生态服务认知度。同时为客户经理提供移动营销工具，提升拓客、获客效率。

**中台赋能“客户体验”**，强化客户管理与经营能力，重点依托数据与金融科技力量增强精细化、精准化的客户管理与价值经营能力，而客户分层分群管理、智能风控与营销、智能化流程优化仍是这一战略周期的重点话题。

**后台配套“敏捷体系”**，以“强总行”为思路构建敏捷组织形态与数字驱动的系统配套，通过流程优化实现集约、高效运营，打通系统壁垒，实现数字信息串联，支撑全行运营管理与经营决策，并充分释放分支网点的“一线作战”能力；管理机制上配套打造“设计——执行——监控——评价”的数字化创新业务管理闭环，从而共同支持前中后台的数字化协同发展。

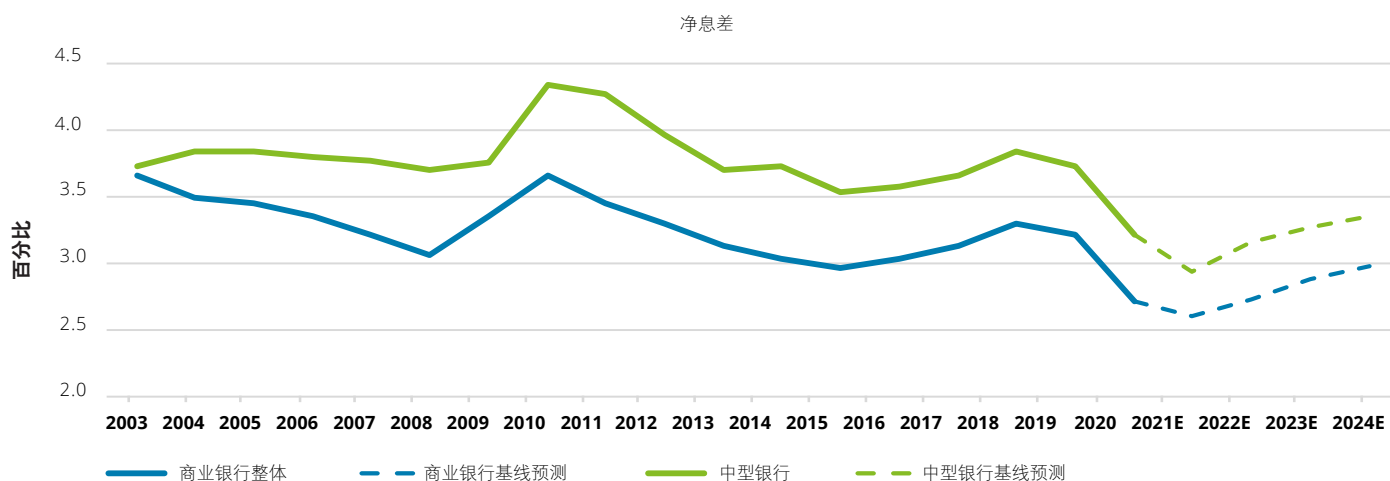
### 试行收费模式

2021年，预计中型银行的平均净息差将低于3%，创十余年新低。2019年这一数字为3.9%（图5）。

以银行即服务（BaaS）为例。BaaS是一些美国银行为大型科技企业和金融科技企业提供服务的新模式。<sup>18</sup> 在BaaS中，银行在后台为非银行机构提供许可、基础设施和（或）产品，以此获得后者的客户群。

落后组的收入增长较低，可以考虑试行该运营模式，向使用BaaS平台的合作伙伴收取费用。除增加收入外，落后组还可以通过这种运营模式推出更加个性化的产品和服务，其合作伙伴亦可及时推出更具成本效益的全新解决方案。<sup>19</sup>

图5：中型银行及全行业的净息差



资料来源：标普全球市场财智数据，德勤金融服务行业研究中心预测。

### 合理化并重新设计分支机构网络

2020年，随着成本收入比攀升至超过60%，大多数中型银行都在寻找能够精简成本的业务领域。由于疫情加速了客户对数字化的应用，重新规划分支机构的基础设施当属明智之举，对于落后组和中间组来说尤其如此。此外，提高分支机构效率的时机也非常明显。仅在去年，落后组的48家活跃分支机构，平均每家持有1.05亿美元的存款，而中间组的56家活跃分支机构，平均每家持有1.32亿美元的存款。<sup>20</sup>另一方面，去年领先组的32家活跃分支机构，平均每家持有高达2.87亿美元的存款。<sup>21</sup>当然，在这方面并不意味着越多越好。

不能简单的减少分支机构的网点数量，而是需要重新设计分支机构以吸引并留住客户（包括零售银行业务和公司银行业务客户）。这一战略杠杆尤其有利于需要更多低成本零售存款来为其贷款业务提供资金的落后组。想要通过分支机构吸引客户并提供优质客户体验，数字技术水平（如互动式自助服务亭）或将成为减少分行前台客户互动需求的关键。未来，融合现实和数字空间的客户体验将成为常态。中型银行不应任由其他银行在这一转型中抢占先机。

### 通过并购增强盈利能力

可以说，并购已成为中型银行实现规模化的重要杠杆。然而，“更多并购”并不等于“更多盈利”。与中间组和落后组相比，利润最高的领先组在并购方面并不太积极。在过去10年中，领先组作为收购方参与了542宗中型银行并购中的139宗，而中间组参与的交易为245宗，落后组为158宗。<sup>22</sup>

未来，预计领先组将实施更加有效的并购战略，收购专业业务以增加收入。其间，领先组可能会受益于数字能力，从而加快数字化转型。

中间组和落后组可能会通过寻找合作伙伴来降低成本并提高规模经济，以此进行防御性并购。随着更多中型银行期望加入千亿中型银行俱乐部，未来可能会有更多的对等合并交易。

然而，仅成为千亿银行俱乐部成员是不够的，因为在合并后的整合过程中可能会出现一些问题，例如组织文化或核心系统和流程的差异，阻碍中型银行完成其盈利目标。

中型银行应就其专业和独特的价值主张为合并后实体规划清晰而大胆的愿景。中型银行还应该考虑市场内交易规模和跨市场交易范围的监管和竞争影响。此外，考虑到新冠疫情对目标资产质量的影响，在作出并购决策之前，需要进行详尽的尽职调查。<sup>23</sup>

# 全力以赴，在后疫情时代争得先机

中型银行在美国经济中发挥了至关重要的金融中介作用，几十年来为数百万消费者和企业的金融需求提供支持。

但过去的辉煌已不再能预示未来的成功。短期内的不确定性和即将到来的挑战不应该成为阻碍，没有银行能够满足所有客户需求，中型银行应大胆跳出舒适圈，以保持长期竞争力并找到适合自己的市场定位。中型银行应打造差异化竞争力，增加投资促进收入增长和规模化，在未来争得先机。

鉴于业务模式的差异，这些战略选择可能会因机构而异。根据自身独特定位采取全新战略的银行更有可能在后疫情时代实现加速增长。

## 国内中型银行的发展趋势

在复杂的经济环境与时代背景要求下，机遇与挑战并存，中型银行将做出有别于大型及小型银行的不同战略抉择。

中型银行凭借自身的业务及能力基础，有必要做出取舍，以塑造自身的特色化差异。一方面，未来五年战略的重心应更多的放在如何借助本地优势更好地获取客户，建立高粘度的客户关系上，而客户获取、交叉销售是其能力培养的重点；另一方面，需要更加积极地参与各种本地生态系统，通过内外合作、价值链专业分工、跨界联合等，迅速实现业务规模和专业性的提升，并重点关注自营渠道与客户的经营与价值创造。

# 联系人

## 行业主管

### Monica O'Reilly

副主席  
德勤美国金融服务业主管合伙人  
Deloitte LLP  
+1 415 309 7544  
[monoreilly@deloitte.com](mailto:monoreilly@deloitte.com)

### Mark Shilling

主管合伙人  
德勤美国管理咨询银行业及资本市场  
Deloitte Consulting LLP  
+1 973 602 5218  
[mshilling@deloitte.com](mailto:mshilling@deloitte.com)

## 业务主管

### Deron Weston

主管合伙人  
德勤美国管理咨询银行业及资本市场  
Deloitte Consulting LLP  
+1 404 631 3519  
[dweston@deloitte.com](mailto:dweston@deloitte.com)

### Richard Walker

负责人  
Deloitte Consulting LLP  
+1 212 618 4075  
[richardwalker@deloitte.com](mailto:richardwalker@deloitte.com)

## 德勤金融服务行业研究中心

### Jim Eckenrode

负责人  
德勤金融服务行业研究中心  
Deloitte Services LP  
+1 617 585 4877  
[jeckenrode@deloitte.com](mailto:jeckenrode@deloitte.com)

### Val Srinivas, PhD

银行业及资本市场首席研究员  
德勤金融服务业研究中心  
Deloitte Services LP  
+1 212 436 3384  
[vsrinivas@deloitte.com](mailto:vsrinivas@deloitte.com)

## 致谢

本文作者Val Srinivas和Richa Wadhvani特此致谢Abhinav Chauhan为本文的数据分析和开发提供的协助，同时感谢Jill Gregorie的大力支持。

# 中国联系人

## 吴卫军

德勤中国  
副主席  
金融服务业主管合伙人  
+86 10 8512 5999  
[davidwjwu@deloitte.com.cn](mailto:davidwjwu@deloitte.com.cn)

## 刘绍伦

德勤中国金融服务业  
管理咨询合伙人  
+86 10 8512 5598  
[shaolliu@deloitte.com.cn](mailto:shaolliu@deloitte.com.cn)

## 王琢

德勤中国金融服务业  
管理咨询高级经理  
+86 10 8534 2253  
[zhuwang@deloitte.com.cn](mailto:zhuwang@deloitte.com.cn)

## 林延

德勤中国金融服务业  
管理咨询总监  
+86 28 6789 8188  
[vinlin@deloitte.com.cn](mailto:vinlin@deloitte.com.cn)

## 许佳伟

德勤中国金融服务业  
管理咨询经理  
+86 21 3313 8514  
[texu@deloitte.com.cn](mailto:texu@deloitte.com.cn)

## 尾注

1. Lauren Seay and Ali Shayan Sikander, "[Wave of US bank M&A set to follow sluggish 2020](#)," S&P Global Market Intelligence, January 12, 2021; Polo Rocha and Fatima Aitizaz, "[\\$50B in assets no longer the barrier to M&A it once was for regional banks](#)," S&P Global Market Intelligence, December 4, 2019.
2. Deloitte Center for Financial Services analysis.
3. Lauren Seay and Fatima Aitizaz, "[Banks accelerate new branch strategies in increasingly digital post-COVID world](#)," S&P Global Market Intelligence, July 15, 2020; Laura Noonan, "[Covid nudges US bank customers into digital era](#)," *Financial Times*, December 15, 2020.
4. Kris Ferguson et al., "[The future of Commercial Banking: The Deloitte Digital Commercial Banking Showcase](#)," Deloitte, accessed on May 5, 2021.
5. ValuStrat, "[How will FinTech impact the commercial real estate market?](#)" Medium, November 18, 2018.
6. Pavithra R, "[4 U.S. based FinTech companies transforming small business lending](#)," IBS Intelligence, November 17, 2020.
7. Ashlie Ossege and Hunter Block, "[Midsize Bank Customer Retention Study](#)," Vya, March 2021.
8. US Small Business Administration (SBA), "[Paycheck Protection Program \(PPP\) Report](#)," June 2020.
9. Gauthier Vincent et al., "[Re-igniting organic growth in retail banking](#)," Deloitte, May 2018.
10. S&P Global Market Intelligence data and Deloitte Center for Financial Services analysis.
11. Joe Wheeler, "[Unlocking Siloed CX Data Vital for Banking Providers to Beat Fintechs](#)," Financial Brand, January 16, 2020.
12. JD Power, "[Retail Banks Face Major Customer Satisfaction Challenge as World Shifts to Digital-Only Engagement, J.D. Power Finds](#)," April 30, 2020.
13. Frost Bank, "[Frost Treasury Connect](#)," accessed May 5, 2021.
14. Deloitte Center for Financial Services analysis based on GLG interviews.
15. Andrew Gwyther et al., "[Tax operating model transformations: Identifying and mitigating transition risks](#)," Deloitte, 2021.
16. Deloitte and MBCA CIO Spend Survey: Moving into the Digital Future.
17. Patrick Moorhead, "[Banks Turning To The Cloud For Growth And Improved Customer Experience](#)," *Forbes*, December 17, 2020.
18. Igor Tomych, "[Top Six Banking as a Service Providers to Lead the Next Banking Revolution](#)," Finextra, January 28, 2020.
19. Ibid.
20. S&P Global Market Intelligence data and Deloitte Center for Financial Services analysis.
21. Ibid.
22. S&P Global Market Intelligence data and Deloitte Center for Financial Services analysis. Over the past decade, our pool of 80 midsize banks pursued 542 deals, comprising acquisition of whole banks, new assets, and minority interests.
23. Max Bercum et al., "[2021 banking and capital markets M&A outlook](#)," Deloitte, March 4, 2021.



# 办事处地址

## 北京

北京市朝阳区针织路23号楼  
国寿金融中心12层  
邮政编码: 100026  
电话: +86 10 8520 7788  
传真: +86 10 6508 8781

## 长沙

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

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 6317 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

大连市中山路147号  
申贸大厦15楼  
邮政编码: 116011  
电话: +86 411 8371 2888  
传真: +86 411 8360 3297

## 广州

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

杭州市上城区飞云江路9号  
赞成中心东楼1206室  
邮政编码: 310008  
电话: +86 571 8972 7688  
传真: +86 571 8779 7915

## 哈尔滨

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

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

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-L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

南京市建邺区江东中路347号  
国金中心办公楼一期40层  
邮政编码: 210019  
电话: +86 25 5790 8880  
传真: +86 25 8691 8776

## 宁波

宁波市海曙区和义路168号  
万豪中心1702室  
邮政编码: 315000  
电话: +86 574 8768 3928  
传真: +86 574 8707 4131

## 三亚

海南省三亚市吉阳区新风街279号  
蓝海华庭 (三亚华夏保险中心) 16层  
邮政编码: 572099  
电话: +86 898 8861 5558  
传真: +86 898 8861 0723

## 上海

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

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

深圳市深南东路5001号  
华润大厦9楼  
邮政编码: 518010  
电话: +86 755 8246 3255  
传真: +86 755 8246 3186

## 苏州

苏州市工业园区苏绣路58号  
苏州中心广场58幢A座24层  
邮政编码: 215021  
电话: +86 512 6289 1238  
传真: +86 512 6762 3338 / 3318

## 天津

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

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 8538 2222  
传真: +86 27 8526 7032

## 厦门

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

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

## 郑州

郑州市金水东路51号  
楷林中心8座5A10  
邮政编码: 450000  
电话: +86 371 8897 3700  
传真: +86 371 8897 3710

因我不同  
成就不凡

始于1845

#### 关于德勤金融服务行业研究中心

德勤金融服务行业研究中心为德勤金融服务业务提供专业支持，凭借精深洞察和行业研究协助银行、资本市场机构、投资管理公司、保险公司和房地产企业高级管理层做出最优决策。德勤金融服务行业研究中心的专业人士拥有广泛深入的行业经验，具备最前沿的研究和分析能力。我们通过研究、圆桌讨论会以及其他形式的参与方式，致力于提供中肯、及时且可靠的专业洞察，成为可信赖的专业机构。敬请访问deloitte.com了解有关本中心的更多信息并阅读本中心的最新刊物。

#### 关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。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，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任，而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 [www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about) 了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构，为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络及关联机构（统称为“德勤组织”）为财富全球500强企业约80%的企业提供专业服务。敬请访问[www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about)，了解德勤全球约330,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100座城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力于中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构，由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 [www2.deloitte.com/cn/zh/social-media](http://www2.deloitte.com/cn/zh/social-media)，通过我们的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构（统称为“德勤组织”）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。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司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。

© 2021。欲了解更多信息，请联系德勤中国。

Designed by CoRe Creative Services. RITM0805151



这是环保纸印刷品