

创新、转型，成就未来  
国内银行保险业务发展之道





# 目录

---

摘要	2
国内银行保险发展面临的主要问题和挑战	3
全球银行保险的发展情况	5
国内银行保险的发展现状和态势	10
保险公司实现银保经营模式转型升级之道	13
结束语	20
作者介绍	21
鸣谢	22
联系人	22

---

# 摘要

银行保险<sup>1</sup>是保险业销售尤其是寿险销售的重要渠道。国内银行保险经营模式仍处于相对初级的阶段，银行与保险公司之间的合作形态比较单一和简单。近年来，这种情况正在发生变化：国内一些大中型商业银行通过股权投资或收购的方式纷纷进入保险行业，国内大型保险公司开始涉足银行领域，中小保险公司也在积极优化银保经营模式。

然而，保险公司在银保经营模式转型升级的过程中面临着诸多挑战和难题，其核心是如何确定银行和保险公司之间既有博弈、又有合作的利益分配和业务运营机制。这些挑战涉及到银保双方股权结构、战略定位、客户资源利用、产品策略、渠道配置与销售方式、利益分配机制，运营与IT平台建设等领域。

本文将从银保经营模式发展变革的现状和动因出发，借鉴全球实践，着重探讨保险公司在业务发展过程中所面临的问题和挑战，并提出应对之道。我们期望通过对银保模式的创新和转型的探讨，为国内银行和保险公司发展银保业务提供全面的视角和创新的思路，以推动国内银保业务的健康发展。

<sup>1</sup> 广义的银行保险是指随着经济全球化和金融一体化的发展，商业银行与保险公司之间一定程度的融通，通过资源共享和优势协同，为客户提供多元化的金融产品与服务。本文中所提及银行保险均指广义定义。本文所含银行保险的经营主体，若无特别说明，均参照行业惯例，包括中国邮政集团及其所属中邮人寿保险。

# 国内银行保险发展面临的主要问题和挑战

在监管机构和经营主体加速推进保险行业结构调整的大背景下，基于德勤对国内外保险行业

的深入了解和他分析，发现当前我国银保业务发展主要面临以下7方面的问题（见图1）。

图1 银保业务发展所面临的主要问题

- 1 银保业务的战略定位和经营模式相对单一，双方对银保渠道的重视程度存在偏差
- 2 产品结构单一，价值业务受限，并未真正发挥保险的核心保障功能
- 3 保险公司普遍缺乏话语权，对客户的掌控不足
- 4 销售方式不规范，销售人员的保险专业技能不足或因业务压力导致销售误导
- 5 销售成本居高不下，银行与保险公司的利益分配机制不合理
- 6 银保合作模式更注重短期利益，缺乏稳定性
- 7 银行与保险公司的客户需求分析能力不足

资料来源：德勤管理咨询，2012

**1. 银保业务的战略定位和经营模式相对单一，双方对银保渠道的重视程度存在偏差。**目前国内银保经营模式中，代理分销模式仍占据绝对优势地位，银行和保险公司的合作基本停留在销售层面。国内商业银行主要把保险销售定位于中间业务，对银行整体业务价值贡献度有限，并且银行在选择所要合作的保险公司上一般更具有主动权；而大多数缺少自有分销和服务网络的中小保险公司（尤其是寿险公司）则将银行代理作为产品销售最重要的渠道之一。尽管银保双方都在积极推进合作升级，但由于监管影响、重视程度和发展阶段的差异，并未给银保市场的合作模式带来显著变化。

**2. 产品结构单一，价值业务受限，并未真正发挥保险的核心保障功能。**受访的银行和保险公司业内人士普遍认为，银保渠道的产品存在结构过于单一、同质化严重的问题。以寿险为例，银保渠道保费收入中相当大的比例来自趸缴分红、万能和投连产品，养老、医疗和意

外等侧重保障类的产品形态以及注重价值贡献的期缴业务虽已出现在银保渠道中，但总体保费规模仍然有限，银行和保险公司的银保产品销售模式不能很好地支持保障类产品的销售。而在产险领域，银保渠道保费总量不足产险行业总保费的10%，产品形态则以短期意外险、家财险为主<sup>2</sup>。对比国外成熟保险市场，国内产寿险银保渠道的保险产品结构均过于简单，寿险“重保费、轻价值”的现象普遍存在，产险对银保渠道的利用尚处于起步阶段。

**3. 保险公司普遍缺乏话语权，对客户的掌控不足。**据调查结果发现，银保渠道销售保险产品时，银行一般会与保险公司签订客户信息保护协议，保险公司不能通过其它渠道再与该客户接触，难以进行客户二次开发。在银行渠道开发的客户中，其有效信息一般只有承保必需的基本信息，保险公司需要通过后期的客户信息转化和积累，来获取更有效、丰富的客户行为特征信息。

<sup>2</sup> 数据来源：保险行业从业人士访谈，德勤分析

**4. 销售方式不规范，销售人员的保险专业技能不足或因业务压力导致销售误导。**2012年，保监会将治理人身保险销售误导问题列为年度工作的重点<sup>3</sup>，银保、电销渠道被列为人身险销售误导的重灾区和保监会治理的重中之重。以2012年上半年为例，银保渠道的问题突出反映在：一是客户投诉中73.2%都与销售误导有关，而其中56%被查实存在销售误导问题<sup>4</sup>。从商业银行角度，2012年《3·15银行服务调查》显示，在商业银行销售误导现象中，“保险当银行理财产品销售”位居榜首，占比达29.56%，成为银行销售误导的重灾区<sup>5</sup>。银行销售人员的保险专业知识缺乏、业务人员在销售过程中片面夸大产品收益率、对保险风险的提示不足等都是诱发销售误导的主要原因<sup>6</sup>。

**5. 销售成本居高不下，银行与保险公司的利益分配机制不合理。**就行业平均水平而言，目前国内保险公司银保新业务利润率约3%-5%<sup>7</sup>，业内人士认为银保新业务承保利润微乎其微。而趸缴模式下支付给银行的代理手续费比例一般为3%-5%，还不包括各保险公司为促使银行柜员优先销售其产品而支付的各种非常规费用。

**6. 银保合作模式更注重短期利益，缺乏稳定性。**除银行系保险公司与金融集团内部的银保合作外，大多数保险公司与银行之间的合作停留在代理分销层面，一般合作周期为1年；战略合作伙伴的合作周期稍长，但一般2-3年也会重新审视和续签协议。业内人士普遍认为，尽管银保之间各个层面或细分领域的战略合作不断出现，但是合作协议的落地性和协同效应并未充分显现。

**7. 银行与保险公司的客户需求分析能力不足。**据调查结果显示，当前国内银行与保险公司缺乏基于对客户需求的详细分析来配置相应保险产品与服务的机制，银行与保险公司之间的客户信息出于监管要求及自身核心商业价值保护的考虑，并不会深度共享。隐含着大量客户消费信息及风险特征的银行和保险业务系统之间整合程度很低，而银行难以有效帮助保险公司深度分析和理解客户的保险产品需求。



<sup>3</sup> 数据来源：保监会网站

<sup>4</sup> 银保、电销渠道销售误导风险需重点治理，中国广播网，2012年7月27日，<http://finance.jrj.com.cn/industry/2012/07/27/185613942692.shtml>

<sup>5</sup> 银保产品成银行误导销售重灾区，都市快报，2012年3月14日，<http://bank.hexun.com/2012-03-14/139290438.html>

<sup>6</sup> 注：一般面向普通客户的销售人员技能问题比较突出，高端客户服务人员的销售技能相对较高，该问题严重度较低

<sup>7</sup> 《保险行业专题——静待银保之蜕变》，兴业证券行业研究报告，2011年2月12日

# 全球银行保险的发展情况

近年来银行保险在欧洲各国、日本、台湾等成熟保险市场和巴西、印度等新兴市场中逐渐普及，目前已成为寿险销售最重要的渠道，而在产险市场中亦呈现出一定的增长势头。德勤认为，在未来相当长的时期内，银保渠道仍将是全球范围内寿险销售的重要渠道，并且是产险部分产品线实现突破的新兴渠道。

1. 银保模式自上世纪70年代在法国、西班牙等西欧国家出现后，在全球范围内主要经历了四个阶段的发展历程，一体化程度逐渐提高是全球范围内银保模式的主要发展趋势（见图2）。

通过对全球范围内银行保险四个发展阶段背后驱动因素的解析，德勤认为欧洲银保模式的率

先兴起得益于监管环境的支持，如在法国、意大利、西班牙，综合化经营的自由环境以及一系列对人身保险的税收优惠政策是银保模式快速崛起的核心影响因素。尽管这些税收优惠政策从上世纪90年代末开始逐渐取消，但借助已形成的良好基础和发展惯性，银保渠道的市场份额并未出现明显下滑。

图2 全球范围内银行保险四个主要发展阶段



<sup>8</sup> 德勤分析；部分信息参考了《银行保险》，胡浩主编，中国金融出版社，2006年4月第1版

资料来源：德勤管理咨询，2012<sup>8</sup>



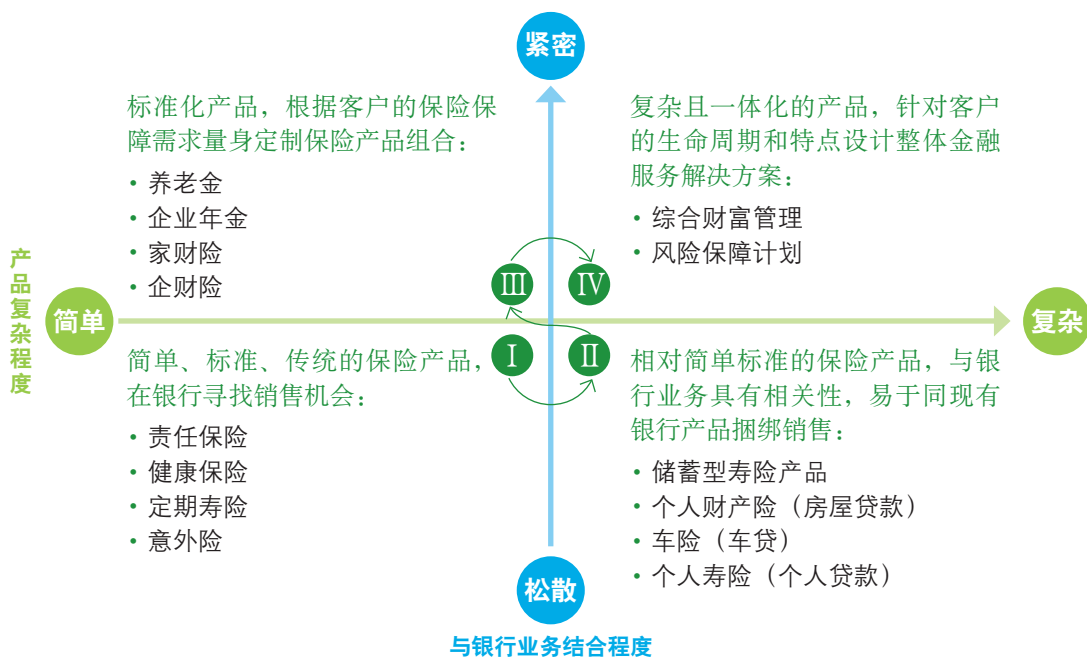
2. 2000年前后，随着全球各个国家和地区金融综合化经营的限制逐步放宽，银、保合作在世界范围内广泛兴起。1999年颁布的《金融服务现代化法案》结束了美国金融业分业经营监管的限制，银行开始涉足保险业务领域，之后监管不断放宽业务范围，引发了银行与保险的合作浪潮<sup>9</sup>。日本2005年解禁寿险和养老险在银行渠道销售的限制，2007年银行销售保险产品的政策限制全面放开，之后银保渠道稳步增长。其它亚洲国家或地区中，台湾、马来西亚、印度、韩国的银保渠道均为2000年前后出现并快速跃升为人身保险最重要的销售渠道之一。

纵观全球范围内主要的保险市场，银行保险已逐步成为欧洲和亚洲寿险销售的主渠道，在葡萄牙、意大利、西班牙、法国等欧洲国家，

近年来寿险银保渠道保费占比一直保持在60%以上，土耳其、比利时、波兰等国家中，该比例一般在30%或更高。亚洲的韩国、马来西亚、泰国、台湾等国家或地区的银保渠道保费自2008年以来基本占到寿险各年度总保费收入的一半以上，印度、新加坡的银保业务比例则不低于1/3。产险领域，欧洲各国均已开始探索产险产品在银保渠道的销售，2002年后，英国、法国、西班牙等地的银保渠道占比基本维持在8%以上<sup>10</sup>。

3. 银保渠道销售的保险产品兼具银行和保险业的特点，因此在全球范围内呈现出一定的共性；同时鉴于各个国家或地区市场特定的经济文化、监管环境、税收优惠政策、金融业发展阶段等因素各异的影响，银保渠道的保险产品亦呈现出一定的地区差异性（见图3）。

图3. 全球范围内银行保险产品发展阶段与特点分析



资料来源：德勤管理咨询分析，2012<sup>11</sup>

<sup>9</sup> 数据来源：《银行保险》，胡浩主编，中国金融出版社，2006年4月第1版

<sup>10</sup> Bancassurance: Emerging trends, opportunities and challenges, Sigma, No. 5/2007, 德勤研究

<sup>11</sup> 德勤数据支持中心；部分信息参考了《银行保险》，胡浩主编，中国金融出版社，2006年4月第1版



从银保渠道保险产品的复杂度、与银行业务结合的紧密程度两个维度分析，全球范围内银行保险产品发展主要经历四个阶段：

- 初期一般以销售简单、标准化的保险产品为主，与银行业务的结合较为松散，仅在银行网点寻找销售机会；
- 随着对银行渠道客户需求的理解逐步加深，与银行业务具有相关性、易于同银行产品捆绑销售的保险产品大量出现，如与个人贷款捆绑的个人寿险、与车贷关联的保险产品、储蓄型寿险产品、理财类保险产品等，这一阶段的产品与银行业务具有天然的相近性；
- 伴随银行客户对风险保障需求的提高，同时保险公司也在深度挖掘现有客户的保险产品需求，因此在继续发展与银行业务高度结合的保险产品线的同时，保险公司开始注重保障类产品的开发；养老金、企业年金、家财险、企财险等与银行业务结合并不紧密，但

产品复杂度较高的基础保障类产品开始在银保渠道出现；

- 在银保发展的较高级阶段中，产品日益复杂，与客户的财富管理需求结合日趋紧密，需要在针对客户需求深度洞察的基础上进行量身定制。如向高端客户提供的针对客户生命周期的整体保险保障计划，以及与银行业务紧密结合的综合财富管理解决方案等。

当然，鉴于各个国家或地区市场特定因素的影响，银保渠道的保险产品亦呈现出一定的地区差异性。例如在美国，通过银行销售的保险产品中，年金类产品占比高达50%以上，意外险与健康险的比例达到20%以上；而在日本，保险公司一开始便通过银保渠道销售复杂度较高的寿险、定额与变额年金类基础保障产品。

4. 银保模式快速发展的根本驱动力，是其对商业银行和保险公司双方在客户、产品、品牌、渠道、业务等方面带来的显著价值提升（见图4）。

图4 银保模式对银行和保险公司带来的价值提升

	对银行的价值	对保险公司的价值
客户	满足客户多样化的金融产品需求，提高客户稳定性和忠诚度	利用银行优质客户资源扩大客户群、挖掘新客户，共享银行的客户优势
产品	通过开发银行专属保险产品或银保业务结合的产品，丰富金融产品线	通过开发银行专属保险产品或银保业务结合的产品，丰富金融产品线
品牌	进一步巩固和提升银行的知名度和品牌优势	一定程度上借助了银行良好的公众形象和品牌优势
渠道	提高销售和服务渠道的经营效率及人均产能、服务效率	共享银行的渠道资源和地缘优势，拓展保险公司销售渠道
业务	进入保险业务领域，寻找新的主营业务或中间业务增长空间	结合银行业务拓展保险产品线，丰富保险产品类型，增加收入来源

资料来源：德勤管理咨询，2012

- 客户：“大银行、小保险”和“大保险、小银行”的模式下，在客户资源共享上将较多依赖规模更大的一方，通过开展银保业务向双方现有客户交叉销售其它的金融产品并提供服务，满足客户多样化、一站式的金融产品和服务需求，从而进一步提高客户满意度与忠诚度；
- 产品：无论是在银行代销的相对简单标准化的保险产品，还是银保双方联合开发针对银行业务特点的特殊专属产品，都将丰富银行和保险公司的产品线，促进客户需求分析和产品设计能力的提升；
- 品牌：“大银行、小保险”、“大保险、小银行”或双方品牌影响力相当的情况下，通过合作可以在品牌影响力上有效形成合力，促进销售活动开展；
- 渠道：通过共享既有的渠道资源，包括物理网点、电话中心、网络平台、自助和移动终端、理财经理团队等，显著提高银行或保险公司的渠道经营效率和资源利用率；
- 业务：银保合作最根本的出发点在于双方对业务增长的需求，将保险作为主营业务或代理业务，都能为银行带来新的业务或利润增长点，保险公司则通过在合作过程中共享银行资源来提升保费规模。

5. 纵观国际保险市场，银保经营基本呈现出四种模式，涉及销售方式、业务组织甚至股权关系等因素，各种模式的实践在全球范围内均普遍存在（见图5）。

- 分销协议：银保合作的初级阶段，银行作为兼业代理，利用其网点等渠道资源销售保险产品；
- 战略联盟：实力相当的银行和保险公司之间达成的较为紧密的策略型协作关系，具有一定的排他性质，合作的领域也不再仅限于产品销售；
- 合资企业：银行与保险公司之间通过签订资本合作协议共同组建独立的保险公司，由双方共同控制、共享收益、共担风险；
- 金融集团：银行和保险公司属于同一个金融控股集团，拥有共同的品牌、渠道、客户和服务平台，而其业务协作深度取决于集团战略和管控模式。



图5 四种银保合作模式的主要特点

	分销协议	战略联盟	合资企业	金融集团
战略/协议	保险公司和银行签署委托代理协议，协议一般不具有排他性	从战略层面签订客户、产品、渠道、资产托管等方面的合作协议；合作领域更加广泛	双方作为利益共同体，短期合作较为稳固，但长期来看仍具有合资企业不稳定的特点	集团统筹内部资源的分类、整合与调配；子公司根据集团要求加强合作、互补优势
销售模式	银行柜员直接销售给客户，或将客户转介绍给保险业务员；渠道仍由银行管理	银行柜员直接销售给客户，或转介绍给理财经理及保险业务员；渠道由双方共同管理	银行和保险母公司一般会提供销售渠道、客户资源；子公司亦可自建销售队伍	银行根据集团销售策略销售兄弟公司的产品；或在集团层面共享销售渠道
产品	保险公司独立开发标准化的保险产品，一般较少考虑各银行客户特征	双方共同参与产品开发，一般银行仅销售或重点销售战略伙伴的保险产品	保险公司协助合资企业建设产品研发能力，提供保险产品专业知识及经验支持	主要由保险公司开发，集团发挥业务协同作用，协调双方的产品需求
服务	保险公司独立负责承保、理赔、批改、保全等保险服务	双方统一服务供应方式，银行承担部分客户服务职能，如柜面、电话中心	母公司一般协助组建服务队伍，或部分共享母公司资源	专业服务主要由保险公司承担，根据集团管控模式，或在集团层面共享服务平台
系统/数据	双方的系统基本完全独立，或仅在承保环节开发简单接口，数据一般不共享	双方的系统在业务交互层面有所整合，或有对客户数据的共同分析	合资企业与母公司的系统相对独立，但开发接口的灵活性相对较高	核心系统具有一定独立性，数据、系统运维管理等或可根据集团管控模式统筹管理
利益分配	保险公司向银行支付中间业务手续费	银行除收取业务费用外，双方可通过协议约定利益分配机制	双方利益共享、风险共担，出资双方共同约定利益分配机制	根据集团制定的利益分配机制

资料来源：德勤管理咨询，2012<sup>12</sup>

国际成熟的金融市场中，银行和保险资本之间的分分合合同空见惯。近几年花旗、瑞银、苏格兰皇家银行、汇丰等国际大型银行集团纷纷出售或剥离旗下的保险业务，导致部分业内人士对银保模式的发展前景一度持悲观态度。德勤认为，各家银行的行为主要出于特定市场环

境下企业战略或策略层面的调整和资本配置的考虑，以及响应特殊阶段的监管要求，银保“分家”并不能被简单总结为未来的发展趋势。尤其在我国，银行资本进入保险领域的限制刚刚放开，未来一段时间内，银行和保险公司之间“联姻”的趋势将更加明显。

<sup>12</sup> 德勤分析，部分信息参考了《银行保险》，胡浩主编，中国金融出版社，2006年4月第1版

# 国内银行保险的发展现状和态势

国内银行保险经过 10 余年的发展，曾经在寿险市场快速扩张的进程中发挥了重要作用，形成了具有中国特色的发展模式，成就了银行保险的一度辉煌。然而随着金融市场竞争日趋加剧、投资环境持续低迷，银保市场面临产品结构单一、业绩增长乏力、行业形象欠佳等一系列问题，严重制约了业务的正常发展。市场经营主体，尤其是保险公司面临变革的巨大压力。令人欣慰的是，监管机构和保险经营主体都已将积极引导和促进银保渠道转型升级列为当前工作的重中之重。

银保经营活动处于银监会和保监会的双重监管之下，一方面监管层为促进业务发展积极出台扶持政策，另一方面也在对行业弊端从严治理，近年来针对银保规范化的监管政策接连出台。

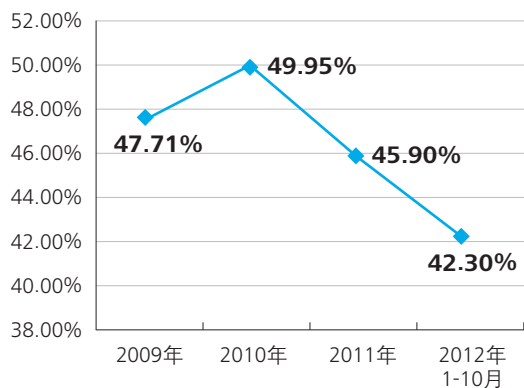
- 2009 年底，银监会下发《商业银行投资保险公司股权试点管理办法》（银监发[2009]98 号）；
- 2010 年初，保监会下发《关于加强银行代理寿险业务结构调整促进银行代理寿险业务健康发展的通知》（保监发[2010]4 号）；
- 2010 年底，银监会下发《关于进一步加强商业银行代理保险业务合规销售及风险管理的通知》（银监发[2010]90 号）；
- 2011 年初，银监会和保监会联合下发《商业银行代理保险业务监管指引》（银监发[2011]10 号）、《保险公司委托金融机构代理保险业务监管规定（征求意见稿）》。

这些监管规定对银保渠道的合作机制、销售行为及手续费等内容给出了更为明确的指引。从 2011 年银保市场的发展情况来看，监管政策的调整明显对银保渠道的日常销售行为、网点

资源配置、利益分配机制、销售队伍建设等产生了较大冲击，首年新单业务下滑比较明显，同比负增长幅度较大，销售队伍的不稳定性也明显提高。在监管政策的影响下，2011 年成为银保渠道发展的重大转折元年<sup>13</sup>。

**1. 大多数寿险公司严重依赖银保渠道，而产生险公司则普遍对银保渠道的重视不足。**除平安人寿和少数特殊背景的寿险公司外，银行代理已成为国内寿险业最重要的两大销售渠道之一（见图 6），各寿险公司特别是中小公司主要依托银保渠道实现保费突破。

图6 寿险银保渠道总保费占比



数据来源：保险年鉴，德勤行业访谈与同业交流

<sup>13</sup> 银保渠道亟待加速转型，当代金融家，2012年5月16日 <http://bank.hexun.com/2012-05-16/141481329.html>

平安人寿曾在2002年-2005年间一度引领行业内银保渠道的发展，但随着各保险公司对银行渠道的抢占呈现白热化态势，以业务价值为导向的平安人寿逐步退出了手续费高企而承保利润微薄的银保市场，目前采取有控制的发展，渠道总保费占比基本保持在10%-20%的水平。而国内寿险市场前10大主体中，国寿、新华、太保寿、人保寿、泰康、生命、太平寿、阳光寿、中邮人寿2011年银保渠道新单保费占比均在60%以上<sup>14</sup>。

大多数中期成立的综合性产险公司基本已设立银保渠道，但因车险目前在我国产险市场中一支独大，而银保又非车险销售的主渠道，故当前银保渠道对产险公司整体保费的贡献依然有限。

**2. 寿险银保产品结构较为单一，与银行理财产品形成激烈竞争，产险银保产品与银行业务结合松散，部分产品线存在极大的拓展空间。**国内寿险市场银保渠道销售的产品以分红、万能等投资类产品为主，同时有少量的养老险、健康险、年金产品；养老、健康保险等社会基础保障产品的发展相对滞后，在社会养老保障体系和国家医疗保障体系中未发挥有效的补充和支持功能。缴费类型以趸缴为主，重保费轻价值的现象普遍存在。产险通过银保渠道销售的产品则以短期意外险为主，而与社会经济和民众生活密切相关的企财险、家财险、信用保证保险等产品线的发展存在极大的拓展空间。当前已有越来越多的寿险公司开始重视面向个人客户的养老、健康、医疗险和面向团体客户的年金类产品的开发和销售；而产险公司也在积极探索与银行在信用保证保险等领域的深度合作。

**3. 大中型商业银行通过控股保险公司构建自身的保险业务版图，银行系保险公司开始发力，对寿险市场形成冲击，行业格局正在悄然发生变化。**伴随银保模式的不断发展，工银安盛、农银人寿、光大永明、中荷人寿、建信人寿、

交银康联、招商信诺等七家银行系寿险公司和中邮人寿已应运而生，中行更是基于其在香港地区通过银行销售产险产品的成功经验成立大陆第一家全资银行系产险子公司，可见国内银行正在积极探索更高级形态的银保发展模式。

2012年之前，银行系保险公司的保费规模和市场占有率有限，保险公司与其所属银行之间深层次的客户资源、产品需求、服务能力的协同效应尚未充分体现，商业银行涉足保险行业的影响并不显著。而2012年部分银行系寿险公司表现抢眼，截至11月，建信人寿市场排名跃升16位次至行业第18位；中邮人寿、工银安盛分别上升4位和3位。

大中型商业银行在各种利益因素的制约下，除优先、优惠销售其控股或持股保险公司的产品外，同时仍大量代理其他保险公司的产品，各家银行所控股或持股保险公司的保费收入在其总代理保费中的占比仍非常有限。尽管中邮人寿2012年保费收入99%以上来自邮储渠道，但在中国邮政代理总保费中的占比仍不足10%。建信人寿、光大永明、工银安盛银保渠道保费收入在其主要股东方银行所代理的总保费中的占比均低于6.3%<sup>15</sup>。

随着银行系保险公司与银行股东及管理层之间完成战略调整和资源整合，其客户、网点等方面的资源优势将充分发挥，银行系保险公司将对同业产生巨大冲击，行业格局或将发生变化。如中邮人寿凭借中国邮政集团的资源优势，在2012年规模保费已冲进市场前十；建信人寿2012年前10个月保费同比增长300%以上；农银人寿已确立2015年前冲进寿险行业前七的发展目标。

**4. 大型保险公司主动涉足银行领域，中小保险公司积极通过战略合作等形式促进银保合作升级。**国内大型保险公司中，平安已经通过多年的努力实现其控股银行的战略目标，完

<sup>14</sup>数据来源：中国人寿数据来自2011年年报，其它公司数据来自行业访谈和同业交流

<sup>15</sup>数据来源：上市公司年报、年度信息披露，德勤分析



成了保险、银行、投资三大支柱产业的初步搭建，中国人寿、中国人保等大型保险集团亦试图通过参股等手段尝试涉足银行领域。同时，大型保险公司和广大依赖银行渠道的中小保险公司也在积极与银行建立战略合作关系，或者至少是一种更深层面的客户与产品上的合作关系，而非仅停留在分销环节。例如近年来国寿财险与农业银行在农业保险领域建立战略合作关系；平安产险与光大银行在个人小额信贷业务上开展战略合作，平安集团与工行签署电子商务战略合作协议；太平与交通银行启动涉及12个领域的全面业务战略合作等。由此可见，保险与银行之间在银保合作关系上正在持续深化。

**5. 转型的核心动力源于银行和保险公司的业务增长需求，在市场持续低迷的背景下，虽然银行和保险公司都在积极探索银保模式从当前以代理分销为主向更高级的形态转变，努力推动各个层面的战略合作，但战略协议的落地性和效果仍不显著。**

国内保险市场一方面蕴含广阔的发展空间，另一方面又因客户拓展能力、产品设计能力的不足和销售管理水平的差距导致业务发展面临诸多挑战。对银行而言，在分销协议的初级形态下，银行仅收取保险代理的中间业务手续费，无法充分发挥其客户资源优势，并不能在银行内部形成对客户的一站式金融产品供应和服务。这种合作模式对银行的客户、网点、基础设施及品牌等资源的利用是低效的，并且不利于银行与客户建立长期稳定的关系。

对保险公司而言，在分销协议模式中，保险公司缺乏话语权，并不拥有向客户进一步销售保险产品的资格，客户掌控力严重不足，而通过价格战抢占银行渠道资源的模式对保险公司发展高价值业务并无益处。虽然保险公司已充分意识到此问题并积极与银行之间建立涉及客户需求分析、电子商务、资金托管、产品开发等领域的战略合作关系，但合作的成效并不显著。对短期业绩的过度关注也影响了银行和保险公司在加强基础能力建设方面的投入。





# 保险公司实现银保经营模式转型升级之道

国内银保经营模式在发展过程中面临诸多困难和挑战，既存在战略层面的问题，也存在操作层面的困惑。其核心是如何确定银行和保险公司之间既有博弈、又有合作的利益分配和业务运营机制。积极面对并解决这些困扰银行和保险公司的复杂问题，对双方发展银保业务都至关重要。

银行和保险公司之间的博弈与合作机制，直接决定了银保业务协同程度以及双方在销售、产品管理、客户关系管理、运营与 IT 支持等领域的关系（见图 7）。

图7 银保协同程度及双方关系

		协同程度 <span style="float: right;">低</span> <span style="float: right;">高</span>			
		协同发展层级			
		代理分销	产品协同开发	客户管理共享	业务和运营整合
销售能力	对银行业务人员保险销售技能有一定要求，保险公司协助银行提升保险产品销售专业能力	主要由保险公司协助银行提升销售技能；银行参与保险产品的设计，销售能力亦相应提高	保险公司与银行均可直接面对客户，对客户保险产品需求的反应速度和理解力进一步提升	保险公司与银行均可直接面对客户，双方共同开展销售活动，在日常管理上亦有分工与协作	
产品设计	保险公司独立完成产品设计，对银行的客户需求和保险产品需求分析能力无具体要求	保险公司与银行根据客户的金融产品需求，共同开发保险产品，银行在该环节参与度提高	保险公司与银行共同分析客户交易记录和风险特征，进而合作设计各类金融产品	双方共同设计银行和保险金融产品，在产品设计流程或日常管理中或有深度合作	
运营能力	银行仅参与同销售密切联系的承保环节，理赔、续保、保全、投诉等服务由保险公司完成	银行仅参与同销售密切联系的承保环节，理赔、续保、保全、投诉等服务由保险公司完成	银行一定程度参与理赔、续保等保险服务环节或共享相关信息	双方在日常运营服务、风险管理、合规内控等管理环节实现高度一体化的融合	
IT能力	保险公司与银行的业务系统之间仅保留承保环节的接口，对双方IT协同能力基本无要求	保险公司与银行的业务系统之间保留承保环节的接口，产品设计环节进行一定的信息共享	双方的业务系统之间实现一定频次的信息共享和对接；并通过系统实现需求分析和产品设计	双方的业务系统之间可以实现高度整合；IT日常管理亦高度一体化	

资料来源：德勤管理咨询，2012

---

银保间合作机制，如同两个大家族之间的联姻，受到监管政策、股权关系、各自战略定位等多种因素的复杂影响，虽有大致形态，却难有完全一样的合作模式。考虑到中国现有的银行和保险公司内部总分架构的管理体制、中国各地区的差别，甚至不同银行与保险公司团队之间的彼此渊源和信任关系，国内银保合作机制在未来较长的一段时间内仍然会呈现百花齐放的格局。然而从未来发展趋势来看，以下因素将成为决定银行保险合作机制和经营模式的关键：

- **监管政策：**近年来随着一系列规范银保业务发展的监管政策相继出台，监管机构在合作范围、产品配置、销售规范、费用管理、操作风险以及系统独立性等领域对银保业务的日常运营实施了更为具体且严格的管控。欧美、日本等成熟保险市场中，相当长时期内监管机构对金融混业经营实行严格控制，各国银保业务的发展水平直接受到该国市场中金融综合化经营监管导向的影响。相较而言，现阶段我国金融业整体监管相对宽松，开展银保业务除在客户信息、业务合作模式以及销售模式等操作层面有所规定外，并未严格限制银行与保险公司开展各个层面的深入合作，为银保业务发展提供了相对宽松的监管环境。德勤认为，在未来相当长的时期内，我国银保市场的监管导向仍将以鼓励扶持和规范治理相并举为主，监管机构一方面积极引导保险行业健康发展，使其在国家金

融体系中发挥更大作用；另一方面，将会对行业传统陋习严加整治，切实保障消费者的权益，重塑行业形象。特别是在客户信息安全、销售行为规范、投诉回访机制等重点领域，或将继续出台更为具体的监管规定和实施细则，加大对违规行为的惩处力度。因此，保险公司需要快速适应监管趋势，构建或优化自身客户信息安全管理机制，加强销售环节规范，完善投诉回访等客户服务机制，提升风险管控和运营服务能力，使公司能够在监管的规范化进程中获益。处于银监会、保监会的联合监管之下，银行和保险公司在银保渠道信息审核、业务品质管理、投诉处理等经营环节的合作必将愈加紧密和深入。

- **股权关系：**股权关系是决定银保双方合作深度的重要因素。对于没有股权联系的银行和保险公司，不同法人实体经营的独立性和竞争关系将对两者之间的深度合作产生制约。同属于金融行业的银行、证券、基金和保险企业，尽管业务经营范围和服务内容具有一定的差异性，但随着我国金融市场产品日渐复杂、业务边界逐渐模糊而构成直接的竞争关系，在“客户至上”和“渠道为王”的时代，相互独立的银行和保险公司很难充分与同属金融行业的其它实体共享客户资源和销售渠道。同时，在资产规模、客户资源、渠道资源等方面占据明显优势的大型商业银行和保险公司，也在积极涉足其它业务领域，构建自身的金融版图，全面树立其在综合金融方面的领先优势，因此也难以与外部实体开展更加深入的合作。

- **产品设计、销售和运营服务能力：**保险产品与传统银行产品之间存在较大差异，在新的监管规定下，要通过银行柜员卖保险，则柜员对客户保险产品需求的理解、其销售技能和在各种业绩压力下的选择就成为了银保渠道保费规模的关键制约因素之一。在代理分销的合作形态下，银行需要依赖保险公司专业的产品设计能力和培训资源，而保险公司则需通过更好的产品、更主动的业务培训支

持、更优质的运营服务来竞争每个银行网点仅有的三个保险“席位”。加之银行揽储的压力和中间业务手续费的吸引力，银行不会轻易放弃代理保险产品。因上述因素的影响，拥有自己保险品牌的银行，在“自销”和“代销”之间，也会进行各种利益的平衡。而现阶段银行系保险公司无论在精算和产品设计能力、销售经验、风险管控和运营服务能力上，与传统保险市场的主要竞争主体之间仍存在一定差距，若要凭借银行的资源支持实现保险业务的跨越式发展，相关能力的构建仍需引起相关经营者足够的重视。

鉴于我国银保模式仍处于发展初期，在客户、销售方式、产品设计、运营服务等方面的合作无先进经验可循，同时又受自身资源和管理水平的限制，大量中小银行和保险公司仍需相当长的时间探索和尝试一体化的合作模式。但我们认为，虽然银保双方在深层次的合作上仍存在一定障碍，但银行和保险公司之间因各种利益而进行的合作仍将促进银保业务不断向前发展。

基于在国际成熟市场积累的银保战略与运营经验，结合对国内市场的研究，德勤提出针对国内银保业务竞争与合作模式的解决方案（见图8）。该方案基于对监管政策的解读，以业务战略为引导，以客户策略、产品策略、渠道策略为落实战略的三大支柱，以销售方式、运营能力建设、组织设计及日常合作机制为具体的实现措施，方案着重解决当前制约银保业务发展的关键问题、主要矛盾，帮助企业应对核心的困难和挑战，并通过具有操作性的具体措施来实现银保业务发展模式的转型升级。

**1. 银保业务定位与发展战略。**国内大型保险公司拥有雄厚的资本实力、大量的客户资源、遍布全国的网络体系、产品线较丰富、销售渠道相对多元等优势，对银行渠道并不过度依赖，有能力与银行在资金、客户、网络等方面构建全面合作关系、形成协同效应，从而在银保合作关系中有相当的话语权和议价能力，对

图8 银保业务竞争与合作模式框架



资料来源：德勤管理咨询，2012

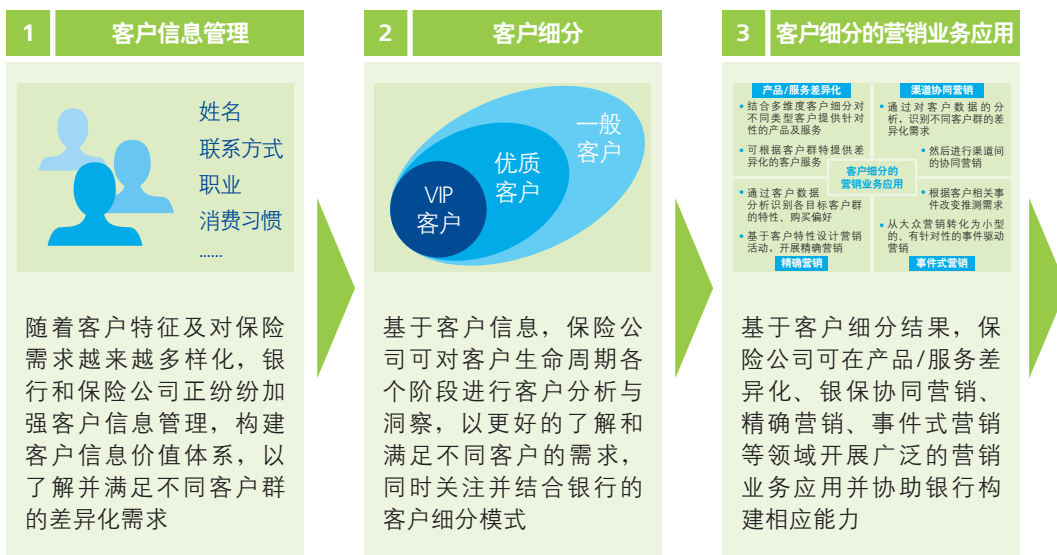
合作模式的选择亦更加主动灵活。而鉴于金融集团、合资企业、战略联盟等高级形态的银保合作模式对保险公司综合实力有较高的要求，因此对那些股东在具体业务拓展层面支持能力有限，完全参与市场化竞争的中小保险公司而言，银保业务发展模式的选择比较被动，走客户、产品、渠道差异化的发展道路几乎已成为其必然选择。纵观保险业发达的国家和地区，后进入市场的竞争主体往往选择在某一个细分客户群、特定产品线或区域市场中深耕细作，实施差异化的客户、产品、渠道或区域策略。而在国内当前的金融监管环境中，中小保险公司（尤其是寿险公司）若想发展银行渠道，就必须找准自身定位，在客户需求分析、产品设计和销售服务能力等领域中有所突破，否则只能面对艰难维系的局面。

**2. 客户需求分析。**随着国内金融市场的日趋成熟和客户金融产品需求逐渐多元化，拥有大量客户的商业银行和保险公司都在积极研究和探索客户关系管理，但目前银行和保险公司普遍存在各业务系统相对独立、客户信息散乱、数

据管理机制缺失等问题。而在客户细分领域，银行和保险公司已基本实现个人和团体客户的区隔及初步的分类分级管理，虽在选择客户细分维度时因其自身的背景、目标有所取舍，但普遍的相似性仍为银行和保险公司在理解客户需求方面开展合作奠定了良好基础。

然而，银保渠道针对各细分客户群的差异化产品供应与服务能力发展仍相对滞后，高柜、低柜、理财中心、私人银行所销售的保险产品并无显著差别，在承保等环节的服务标准亦基本一致，未有明显体现客户群之间的产品与服务差异化。

图9 银保客户关系管理框架



资料来源：德勤管理咨询，2012

基于以上在客户关系管理方面所存在的诸多问题，德勤提出银保客户关系管理框架，主要包括三大领域：客户信息管理、客户细分策略及客户细分的营销业务应用，每个领域都同时涵盖面向银行、保险以及银保这一特殊渠道的具体设计：

- 客户信息管理：保险公司一方面构建自身的管理体系，另一方面需同时关注银行客户信息管理体系的发展模式，寻找双方的业务结合点；

- 客户细分：伴随企业客户分析能力不断提升、个性化客户细分理念和需求的出现，银保双方客户细分的模式或将产生差异，保险公司需在双方差异化的细分模式中找出结合点，从而进行相应的产品设计和配置；

- 客户细分的营销业务应用：基于银保渠道兼顾银行和保险双方需求的客户细分模式，建立差异化的客户关系管理策略，保险公司协助银行面向不同细分领域的客户提供差异化的保险产品和服务，构建银行、保险公司之间的协同营销。



客户理解和需求分析机制一般根据双方的合作深度进行相应设计。在金融集团模式，特别是总部集权的管控模式下，集团内部各业务板块之间的交叉销售方式比较灵活，能够较好的组织开展客户需求综合分析和跨业务板块的交叉销售活动；在合资企业、战略联盟的模式下，银保双方可以积极促进和引导在协议框架内共同开展客户特征分析和需求挖掘；而在分销协议模式下，银行与保险公司在客户需求分析上的合作空间有限，保险公司更应主动结合银行的客户细分策略，适当调整自身的产品配置和服务模式。

虽然银行和保险公司出于监管规定和自身核心商业价值保密的考虑，在合作过程中重视保护自有客户信息，但“共同展业”的经营模式决定了双方在客户需求分析上的合作不可避免。然而，银保之间相应的合作机制仍普遍缺乏，双方需在合规的基础上，制定相应的管理办法以促进相关能力的提升，同时要切实维护消费者隐私保护的权益。

**3. 产品管理。**保险行业结构调整的关键之一在于产品结构的转型升级，近两年国内保险行业整体艰难生存的局面很大程度上受制于产品结构和长期养成的销售习惯。诚然，分红、万能、投连等理财类寿险产品因其与银行存款业务具备天然的关联性，在国内寿险市场快速扩张的进程中发挥了积极作用，然而保险公司面临着竞争日益激烈的市场环境，和客户日益增加的风险保障需求，这些都迫使保险公司需要尽快转型。

对银行保险领域的经营主体而言，在产品结构转变进程中，结合银保渠道特点，基于对客户需求的理解，一方面促进寿险产品回归保障，避开与银行理财产品的短兵相接，一方面在监管允许范围内积极拓展与银行业务具有天然相关性的产险产品，如易与抵押、贷款或存款捆绑销售<sup>16</sup>的信用保证保险、财产损失类的家财险、企财险、货运险、工程险等在银行渠道的

销售，是其在行业转型升级过程中抢占先机，改变行业格局的重要机遇。

产品设计必须以客户需求为出发点，基于前期目标客户特征研究和需求分析，发现细分客户群的产品和服务偏好、结合公司销售能力和竞争对手的产品策略，进而制定银保业务的产品线配置策略。从客户需求角度出发，当前客户最强烈的寿险产品需求在养老、医疗、健康险，产险产品需求除车险外，家财险、信用保证险等产品线具有巨大的发展潜力。需要特别关注的是，现阶段保险公司如何抓住国家鼓励养老保险等产品线发展的契机，顺应客户需求，加大养老（例如个税递延型养老产品）、医疗、护理类寿险产品的研发和供应，推出差异化的特色产品，是保险公司获取业务和价值双增长难得的良机。

**4. 渠道配置与销售方式。**对传统的银保合作载体——银行物理网点而言，转型升级的重点在于销售能力提升和规范化管理，包括应如何通过银保双方的通力协作提高网点业务人员的保险专业技能和销售服务能力，如何规范话术、整治销售误导行为，如何促进销售队伍升级等问题。目前柜面保险销售主要依赖银行柜员，随着保险日益普及和续期业务量提升，老客户、满期客户的二次开发也日渐突出，业务场景更加复杂，渠道经营和日常管理的专业化、规范化和精细化转型势在必行。

伴随双方合作形式不断深入和新渠道的飞速发展，保险公司与银行之间在其他渠道的合作方面存在广阔的空间。先进的商业银行和保险公司一般在营销队伍、服务队伍、电话销售和服务平台、网络销售和服务平台、自助与移动销售和服务终端等多元化渠道的发展上具有优势，渠道合作的空间可持续拓宽。对银行系保险公司而言，除网点资源外，银行的电话、网络、自助、移动销售与服务平台也是其可以充分利用和依托的渠道资源，目前国内多家银行和保险公司已在电销、网销渠道开展合作。随

<sup>16</sup>Bancassurance: emerging trends, opportunities and challenges, sigma, No 5/2007

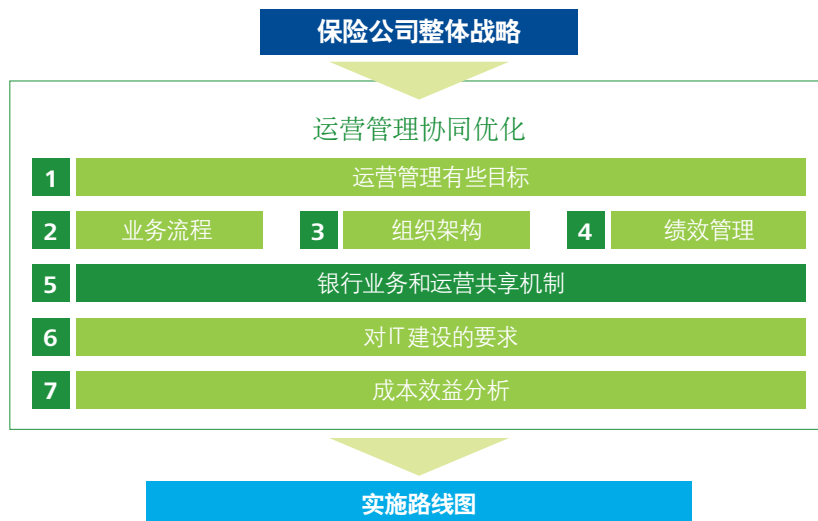
着渠道合作逐渐深入，银保双方要进一步根据客户细分策略和差异化的产品策略，设计相应的渠道策略与销售模式。

**5. 运营能力。**提升运营服务能力一直是保险公司持续关注的热点话题，特别是对近年来快速兴起的银行系保险公司而言，运营能力建设的关键词在于“构建”与“整合”。2010年之前，银行系保险公司的保费与客户规模有限，伴随其借助银行网络和客户资源在2012年整体乏力的市场中异军突起，保费增速、市场份额双双提升。然而急剧扩张的背后是运营和服务资源的临时性缺口以及保险风险管理能力的差距，防范退保、投诉等各类风险，构建与版

图扩张相匹配的运营服务平台和风险管理体系是其面临的重要经营课题。其中银行的运营服务体系已经相对成熟，在银监会、保监会的双重监管下，银行系保险公司与其所依托的银行之间如何选择运营资源整合策略，如何构建模块化的整合与分离高度灵活的信息系统，是银行与保险公司亟待解决的问题。

德勤管理咨询保险行业运营优化解决方案充分考虑了国内保险公司业务架构的所有要素，致力于在各个层面达到协调一致，从而帮助保险公司提升整体运营能力，并特别针对银行系保险公司设计与银行运营服务体系的接口机制（见图10）。

图10 运营优化解决方案框架



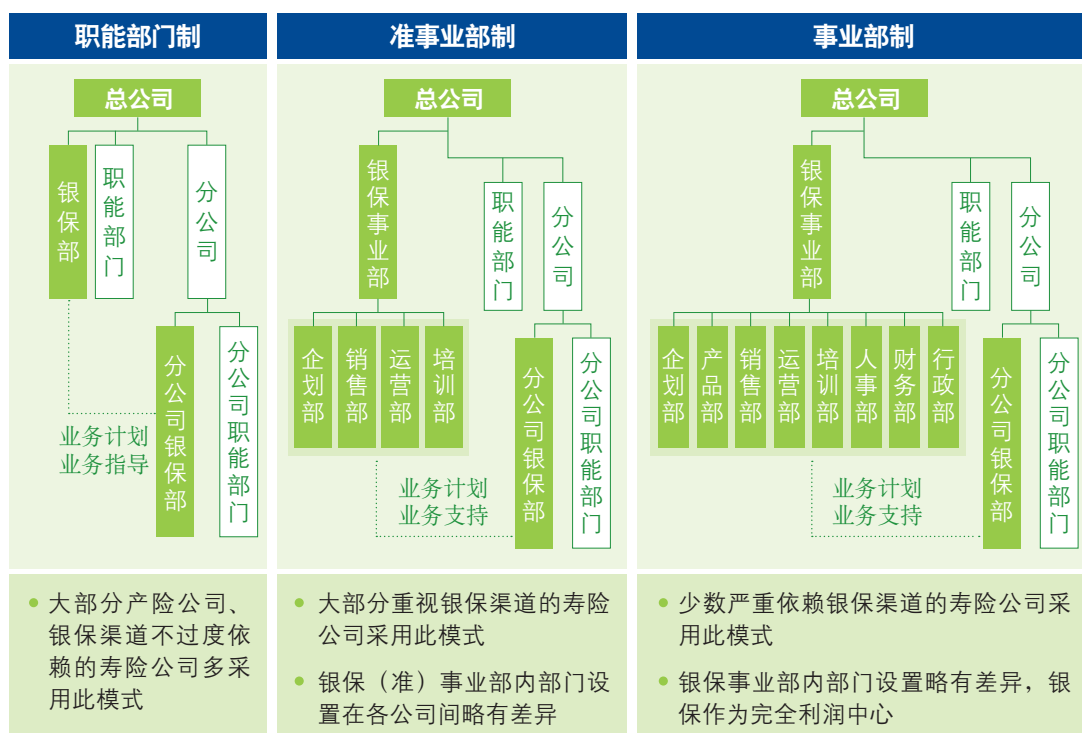
资料来源：德勤管理咨询，2012



**6. 组织设计。**高效的组织体系是开展销售活动、提升整体服务能力的关键，保险公司需要结合银保发展战略、客户策略、产品策略、渠道策略和企业资源，设计适合自身的银保组织

架构。通过德勤对行业的研究发现，当前国内保险公司的银保组织架构主要存在三种形式，包括职能部门架构、准事业部架构和完全事业部架构（见图11）。

**图11 保险公司银保业务板块三种典型组织架构**



资料来源：德勤管理咨询，2012

德勤认为，针对当前国内保险公司仍以渠道为主要维度的竞争模式和组织特点，准事业部制或是现阶段下强化专业经营和实现资源共享较为可取的方式。在准事业部制下，企划、产品研发或产品需求分析、销售管理、培训、部分人事决定权以及核心运营服务职能一般划归银

保事业部独立运作，以加强渠道的专业化经营能力；而客户管理、财务、人事、行政、风险等职能仍基本保留在公司的共同资源部门，以共享基础服务资源。当然，银保组织架构要充分结合企业自身特点、目标定位和发展阶段进行个性化的设计。

# 结束语

---

过去十年，我们共同见证了中国银保业务的光辉岁月，2010年至今又并肩经历了罕见的寒冬。作为促进国内金融体系改革、实现金融综合化经营的中坚力量，银行保险从业人士亦面临着一条艰辛的变革之路，保险经营主体须摸索出适合自身发展的成功之路。在变革的过程中，要坚持创新、转型，直面各种困难和挑战，最终成就辉煌未来。

如何开展行动，您准备好了吗？

## 是否明确了银保战略定位和发展模式？

- 是否已制定明确的银保战略定位和短中长期发展战略？
- 是否已在战略的基础上，制定科学的业务计划，并进行了可行性和盈利能力预测？
- 如何选择和构建银保业务的发展模式？

## 是否构建了客户管理合作机制和客户需求分析体系？

- 是否构建了满足客户、银行、保险三方需求的客户管理机制？
- 是否构建了客户需求分析和管理体系？保险与银行的客户管理机制如何匹配？

## 选择何种产品改革方向？如何建设产品创新能力？

- 如何选择未来的产品线发展策略和产品改革的方向？保险公司与银行在产品方面有哪些合作机会？
- 如何构建产品创新体系，提升产品设计水平？

## 如何优化渠道配置与销售方式？

- 保险公司与银行之间在渠道合作上存在哪些机会和空间？如何选择互利的合作方式？
- 如何构建银行和保险之间的日常销售和服务模式？保险公司如何协助银行提升销售和服务能力？

## 如何构建运营体系？

- 如何建立健全适应银保渠道的业务流程和风险管控机制？
- 如何与公司运营平台有效融合？如何与其他渠道共享运营资源，提高整体运营效率？

## 选择何种组织架构和管控机制？

- 如何依据银保业务定位和发展战略，选择合适的银保组织架构？
- 如何搭建配套管理机制？包括决策机制、人员管理机制、核心资源保障机制、激励约束机制等。

# 作者介绍



**王锦**  
德勤中国金融服务行业管理咨询合伙人  
邮箱: jamwang@deloitte.com.cn



**杨桦**  
德勤中国金融服务行业管理咨询副总监  
邮箱: fiyang@deloitte.com.cn



**段蕾**  
德勤中国金融服务行业管理咨询高级顾问  
邮箱: lduan@deloitte.com.cn

# 鸣谢

本书在撰写和发布过程中得到了公司同仁的大力支持和通力合作，在此特别感谢以下人员（顺序不分先后）：

**王鹏程**

德勤中国金融服务行业主管合伙人

**杨振辉**

德勤中国全球金融服务行业市场领导合伙人

**施能自**

德勤中国管理咨询主管合伙人

**吴松汉**

德勤中国金融服务行业管理咨询主管合伙人

**文启斯**

德勤中国保险行业合伙人

**卢展航**

德勤中国保险与精算服务合伙人

**景宜青**

德勤中国保险行业合伙人

**黄逸轩**

德勤中国金融服务行业审计合伙人

**海欧**

德勤中国金融服务行业审计合伙人

**李嘉渊**

德勤中国企业风险管理服务合伙人

**谈亮**

德勤中国企业风险管理服务合伙人

**朱驿冰**

德勤中国企业风险管理服务合伙人

**李军**

德勤中国金融服务业卓越中心高级经理

**马敏**

德勤中国金融服务行业项目管理高级经理

---

# 联系人

如对白皮书内容有任何问题或希望与德勤有更深入的交流，敬请联系

**王锦**

电话：+86 (10) 8512 5808

手机：+86 (10) 186 1055 0632

邮箱：jamwang@deloitte.com.cn

## 德勤金融服务行业

德勤全球金融服务行业（Deloitte Global Financial Services Industry，简称GFSI）是德勤从事金融行业服务的专业人士组成的全球性网络。这一网络设立于1994年，是德勤第一个也是最大的全球行业专门化团队。作为全球最大的私营审计及咨询专业服务机构之一，德勤长期致力于服务世界级领先金融机构。受益于服务我们的客户所积累的知识和经验，我们得以发展金融行业的最佳实务和行业认可的领先理念，并通过GFSI网络与全球同事分享。德勤金融服务行业拥有银行、证券、保险及投资管理领域知名的专家，同时集合了审计、风险管理、税务、财务咨询、管理咨询等方面的专业人士，组成这一高效服务网络，为客户提供跨境、跨职能部门、跨行业的专业服务。

## 德勤中国保险服务行业

德勤中国保险服务行业（Deloitte China GFSI\_Insurance）是德勤中国金融服务行业的重要组成部分。我们充分运用全球资源，同时根植本地，为中国领先的保险企业提供量身定做的解决方案。德勤中国保险服务行业拥有一支在业界出类拔萃的专业服务团队，为中国大陆和香港的保险机构提供审计、税务、企业风险管理、企业管理咨询和财务咨询等全方位的专业服务。我们的专家团队由资深财务和会计专家、管理咨询专家，风险管理专家、保险行业专家、变革管理专家、税务专家、并购专家及各类技术专家等组成。部分合伙人来自于保险业界的资深人士，他们了解国际国内保险市场，熟悉各类保险企业的战略和运作，在各自专精领域拥有丰富的实践经验。我们拥有保险行业各领域的精深服务能力，在中国保险专业服务市场的地位日臻卓越。

## 德勤中国金融服务业卓越中心

德勤中国金融服务业卓越中心（FSICoE）致力于帮助金融机构理解中国金融服务行业内重大问题与趋势，同时帮助企业在金融改革、发展战略、财务管理、绩效评估、风险管理以及技术创新等方面把握新的机遇。德勤中国金融服务业卓越中心就有关创新性解决方案与管理者、决策者以及组织者开展建设性的对话，并提供具有前瞻性的前沿洞察与具有战略意义的深入见解，协助银行、证券、保险以及资产管理等金融机构提升企业绩效。

# 德勤中国联系方式

## 北京

德勤华永会计师事务所(特殊普通合伙)  
北京分所  
中国北京市东长安街1号  
东方广场东方经贸城德勤大楼8层  
邮政编码: 100738  
电话: + 86 (10) 8520 7788  
传真: + 86 (10) 8518 1218

## 成都

德勤咨询(成都)有限公司  
中国成都市人民南路二段1号  
仁恒置地广场写字楼34层3406单元  
邮政编码: 610016  
电话: + 86 (28) 6210 2383  
传真: + 86 (28) 6210 2385

## 重庆

德勤咨询(重庆)有限公司  
中国重庆市渝中区  
解放碑民权路28号  
英利国际金融中心33层8单元  
邮政编码: 400010  
电话: + 86 (23) 6310 6206  
传真: + 86 (23) 6310 6170

## 大连

德勤华永会计师事务所(特殊普通合伙)  
大连分所  
中国大连市中山路147号  
森茂大厦1503室  
邮政编码: 116011  
电话: + 86 (411) 8371 2888  
传真: + 86 (411) 8360 3297

## 广州

德勤华永会计师事务所(特殊普通合伙)  
广州分所  
中国广州市天河路208号  
粤海天河城大厦26楼  
邮政编码: 510620  
电话: + 86 (20) 8396 9228  
传真: + 86 (20) 3888 0119 / 0121

## 杭州

德勤商务咨询(杭州)有限公司  
中国杭州市教工路18号  
欧美中心企业国际A区605室  
邮政编码: 310013  
电话: + 86 (571) 2811 1900  
传真: + 86 (571) 2811 1904

## 哈尔滨

德勤管理咨询(上海)有限公司  
哈尔滨分公司  
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

## 香港

德勤·关黄陈方会计师行  
香港金钟道88号  
太古广场一期35楼  
电话: + (852) 2852 1600  
传真: + (852) 2541 1911

## 济南

德勤咨询(上海)有限公司  
济南办事处  
中国济南市泺源大街150号  
济南中信广场A座十层1018单元  
邮政编码: 250011  
电话: + 86 (531) 8518 1058  
传真: + 86 (531) 8518 1068

## 澳门

德勤·关黄陈方会计师行  
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

## 南京

德勤华永会计师事务所(特殊普通合伙)  
南京分所  
中国南京市汉中路89号  
金鹰国际商城11层  
邮政编码: 210029  
电话: + 86 (25) 5790 8880  
传真: + 86 (25) 8691 8776

## 上海

德勤华永会计师事务所(特殊普通合伙)  
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

## 深圳

德勤华永会计师事务所(特殊普通合伙)  
深圳分所  
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

德勤商务咨询(上海)有限公司  
苏州分公司  
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 / 6762 3318

## 天津

德勤华永会计师事务所(特殊普通合伙)  
天津分所  
中国天津市和平区南京路189号  
津汇广场写字楼30层  
邮政编码: 300051  
电话: + 86 (22) 2320 6688  
传真: + 86 (22) 2320 6699

## 武汉

德勤咨询(上海)有限公司  
武汉办事处  
中国武汉市建设大道568号  
新世界国贸大厦38层02号  
邮政编码: 430022  
电话: +86 (27) 8526 6618  
传真: +86 (27) 8526 7032

## 厦门

德勤咨询(上海)有限公司  
厦门办事处  
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





Deloitte (“德勤”)泛指德勤有限公司(一家根据英国法律组成的私人的担保有限公司,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](http://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。德勤逾200,000名专业人士致力于追求卓越,树立典范。

作为其中一所具有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。

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、跨国公司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,并不构成德勤有限公司、其成员所及相关机构(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,请咨询合资格的专业顾问。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。