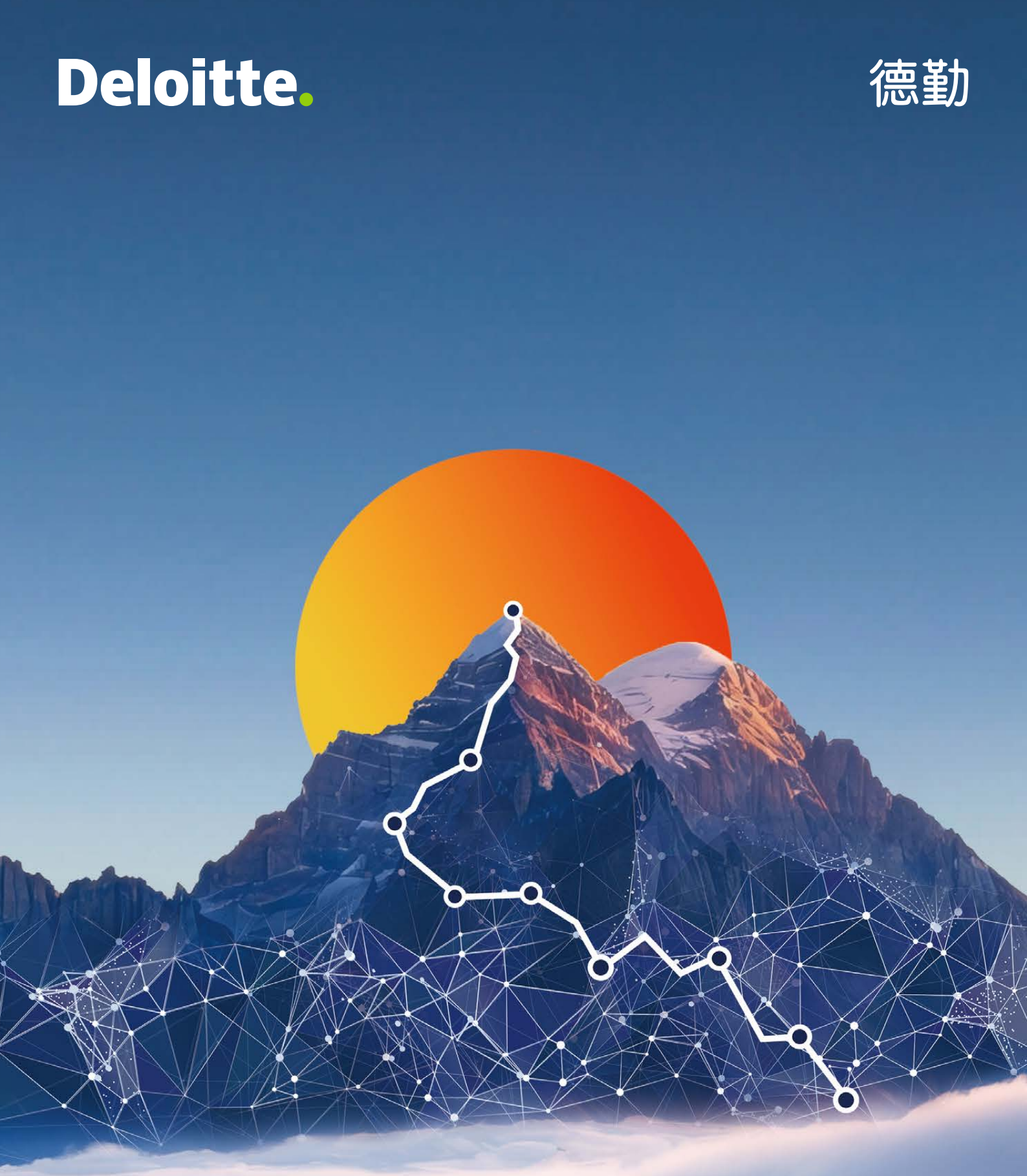
Deloitte.

德勤



从规模到价值：
银保渠道的跃迁之路

2026年8月

目录

04

01 中国银保业务发展历程

16

02 银保渠道规模及价值贡献现状

23

03 银行零售经营环境及增长逻辑转型现状

29

04 银保结构性配置机遇及价值重塑

38

05 他山之石，海外银保模式的相关启示

46

06 跃迁之路，“4+1”引擎驱动银保价值经营新征程

50

07 结语

简介

中国银保渠道历经起步探索、稳步扩张与转型调整三个阶段。近年来，随着银行净息差持续收窄、财富管理转型加速以及客户长期经营需求不断提升，银行对于中间业务收入、客户留存和综合金融服务能力的关注度显著提高。在此背景下，银保渠道正迎来新一轮变革，银保合作从单纯的产品销售逐步走向客户全生命周期经营和财富管理服务。银行选择保险公司的标准从单纯关注产品销售能力，逐步扩展到财富管理能力、客户经营能力及产品竞争力。在监管引导与市场驱动的共同作用下，银保合作的价值内涵持续深化，行业正式迈入从“规模导向”向“价值导向”跃迁的全新发展阶段。

在此趋势下，银行与保险机构亟需发挥各自在客户资源、产品设计与服务生态方面的优势，深化协同、打好“组合拳”，共同为家庭提供穿越经济周期的财富保障方案。借鉴成熟市场的发展经验，并结合当前人工智能技术的迅猛演进，我们认为，推动“数智融合”，构建“客户—产品—权益—队伍—数智”的“4+1”驱动引擎，将是银保渠道实现高质量发展的关键路径，值得深入探索与实践。

01

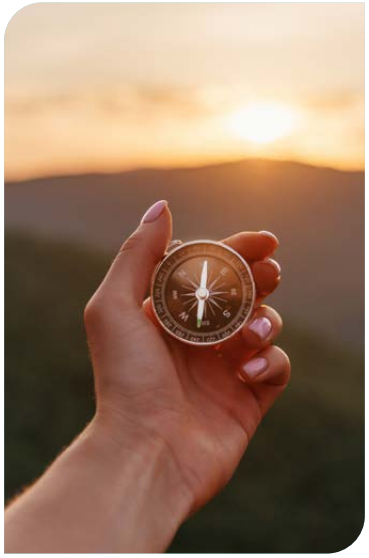
中国银保业务发展历程

过去三十年，中国银保业务的发展脉络清晰勾勒出一条**从规模扩张迈向价值经营的演进主线**。起步阶段，政策引导为核心驱动力，在制度供给与监管松绑的双重推动下，银行代理保险的业务模式逐步确立，为银保渠道奠定了制度基础与合作框架。随后，伴随宏观经济的持续增长与居民财富的快速积累，市场力量成为推动银保业务扩张的主要引擎。银行依托其广泛的渠道网络与庞大的客户资源，带动保险保费规模迅猛增长，形成了以“趸交型”理财险为主导的规模化发展格局。进入转型调整期后，监管导向由“鼓励增长”转向“防范风险、回归保障”，行业经营逻辑也随之**从追求保费规模转向注重业务质量与长期价值**。产品结构持续优化，逐步实现由“短期”向“长期”、由“理财型”向“保障型”的结构性升级。近年来，在“报行合一”等制度改革深化与数智化转型加速的双重驱动下，银保业务正经历**从政策扶持向市场内生驱动的深刻转变**。银行与保险机构的合作亦由简单的渠道协同，迈向更深层次的生态共建，逐步构建起以客户需求为中心、以价值创造为导向的高质量发展新格局。

纵观三十年历程，中国银保业务的演进，本质上是一场**由外生驱动转向内生成长、由规模导向转向价值引领的深刻变革**，映射出中国保险市场从制度导入走向成熟发展的内在逻辑与演进规律。

起步探索阶段（1995-2003年），政策引导下银保雏形初现：

20世纪90年代中后期，在国家金融体制改革与保险市场开放的背景下，银行与保险公司开启合作探索，银保业务由此萌芽。1995年，《中华人民共和国保险法》正式实施，首次确立保险兼业代理的法律地位，为银行代理保险提供了制度依据。1996年，监管部门明确银行可作为兼业代理机构参与保险销售，并确立“分业经营、兼业代理”的合作原则。这一制度安排在保障银行与保险公司法人独立、风险隔离的前提下，允许银行在不承担保险责任的情况下代理销售产品，既契合当时分业监管的总体框架，也为银保业务的市场化探索奠定了法律基础。



2003年，新修订的《保险法》正式施行，取消了银行与保险公司“一对一”合作的限制，允许一家银行与多家保险公司建立代理关系。此举打破了早期合作的排他式格局，激发了市场竞争活力，提升了渠道资源配置效率，推动银保合作从单一绑定走向多元协同，标志着我国银行保险业发展迈入更加开放、灵活的新阶段。

在政策鼓励与市场竞争加剧的双重推动下，保险公司与银行的合作逐步展开。1996年，中国平安与中国农业银行签署保险代理协议，首次尝试由银行代理销售保险产品，标志着银保合作模式正式引入我国保险市场。此后，中国人寿、太保寿险、新华人寿、泰康人寿等保险公司相继与工商银行、中国银行、交通银行等大型商业银行达成合作协议，银保业务由此逐步推广开来。1996年至2003年间，随着新兴保险公司的涌现及个人代理渠道的兴起，市场竞争日趋激烈。商业银行凭借完善的网点布局与庞大的客户资源，迅速成为保险销售的重要外部渠道。银行以其广泛的客户基础和较高的社会信用度，为保险公司提供了低成本、高触达率的销售平台；保险公司则通过支付代理手续费，换取宝贵的渠道资源，实现规模扩张。

与此同时，寿险产品结构在此阶段也发生了显著转变。1999年6月，原保监会发布《关于调整寿险保单预定利率的紧急通知》，将寿险保单预定利率上限下调至2.5%。这一政策大幅削弱了传统普通型寿险的市场吸引力，倒逼保险公司加快产品创新步伐，纷纷推出分红险、万能险、投资连结险等新型产品，以提升收益灵活性和市场竞争力。其中，分红险因其在收益结构、交费方式及分红领取等方面与银行理财模式高度契合，易于被银行客户接受，成为银保渠道早期快速扩张的核心驱动力。2000年，中宏人寿发行首张分红险保单后，此类产品迅速普及。随后，中国人寿推出“千禧理财”、中国平安推出“鸿利”系列、泰康人寿推出“新天福”等代表性银保产品，进一步推动了银保业务的规模化发展。

表1-1：1995-2003年中国银保业务主要政策文件梳理

发布时间	文件名称	主要内容
1995年	《中华人民共和国保险法》（1995年版）	第一百二十二条保险代理人是根据保险人的委托，向保险人收取代理手续费，并在保险人授权的范围内代为办理保险业务的单位或者个人。 第一百二十四条保险代理人根据保险人的授权代为办理保险业务的行为，由保险人承担责任。 经营人寿保险代理业务的保险代理人，不得同时接受两个以上保险人的委托。
1999年	《中国保险监督管理委员会关于调整寿险保单预定利率的紧急通知》	将寿险保单（包括含预定利率因素的长期健康险保单，下同）的预定利率调整为不超过年复利2.5%，并不得附加利差返还条款。
2003年	《中华人民共和国保险法》（2003年修订）	第一百二十七条保险人委托保险代理人代为办理保险业务的，应当与保险代理人签订委托代理协议，依法约定双方的权利和义务及其他代理事项。

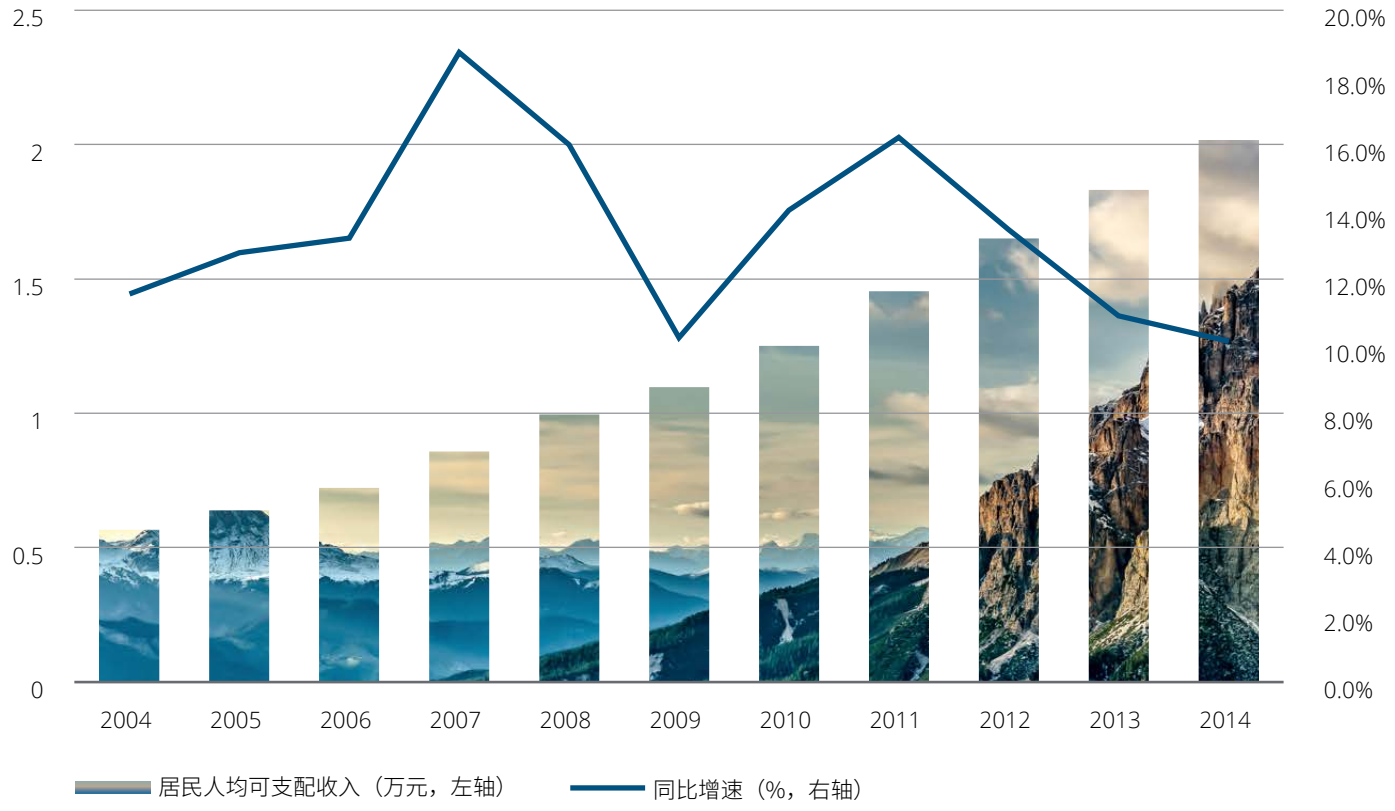
资料来源：政府公开资料，德勤研究整理。

稳步扩张阶段（2004-2015年），居民财富积累与市场放开与推动银保迅速崛起：

2004年至2015年，中国银保业务进入由政策引导与市场驱动共同发力的快速发展阶段。宏观经济持续向好、居民财富加速积累，为银保业务提供了坚实的需求基础；与此同时，监管政策的逐步放宽以及银行渠道体系的不断完善，进一步推动了业务规模的快速扩张。银保合作模式也从初期的简单代销，逐步迈向深层次的战略协同，成为推动寿险保费增长的核心动力。

在国民经济持续高速增长的背景下，居民财富迅速积累，为银保渠道的蓬勃发展奠定了坚实基础。2004年以来，我国GDP年均增速接近10%，居民人均可支配收入从约9421元攀升至2014年的约20167元。城镇居民储蓄规模持续扩大，带动理财意识逐步觉醒。在利率市场化稳步推进、理财产品种类尚不丰富的过渡时期，银行凭借广泛的物理网点布局和稳固的品牌公信力，自然成为保险公司拓展零售客户群体的首选渠道。

表1-1：2004–2015年居民人均可支配收入及同比增速

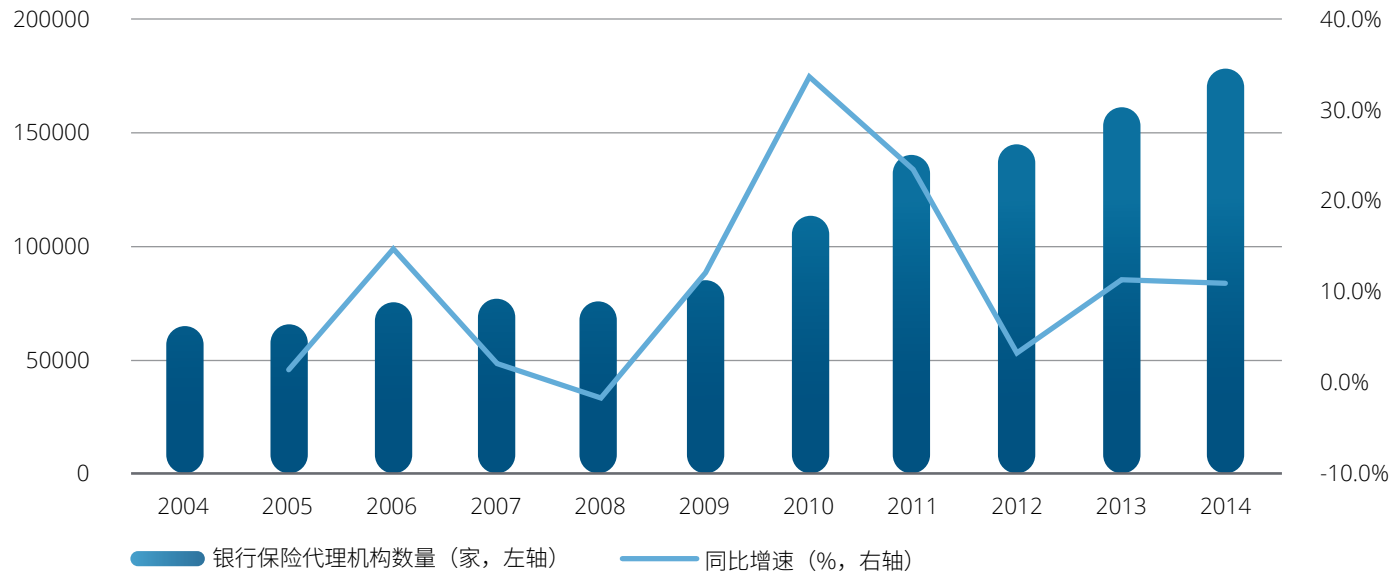


数据来源：国家统计局

与此同时，在政策层面，监管机构对银保合作的大力支持与制度放开，同样是推动银保业务迅速崛起的关键因素。2006年，原保监会发布《关于保险机构投资商业银行股权的通知》，开创了保险资金入股银行的政策先例，为保险公司与银行建立更深层次的战略绑定提供了路径。借助该政策，保险公司通过资本进入银行体系，推动银保合作从简单的代销关系逐步升级为战略联盟。此外，政策不仅鼓励资本层面的合作，还同步推进保险产品创新与理财功能强化，有效提升了保险产品的市场竞争力与客户吸引力。同年，国务院发布《关于保险业改革发展的若干意见》，明确提出“稳步推进保险公司综合经营试点，探索保险业与银行业在更广领域和更深层次的合作”，将银保合作定位为深化保险改革的重要方向，并鼓励在风险可控的前提下，保险资金直接或间接投资资本市场，使保险公司具备提供兼具收益性与安全性的理财型产品的能力，进一步推动居民储蓄向保险资金转化。

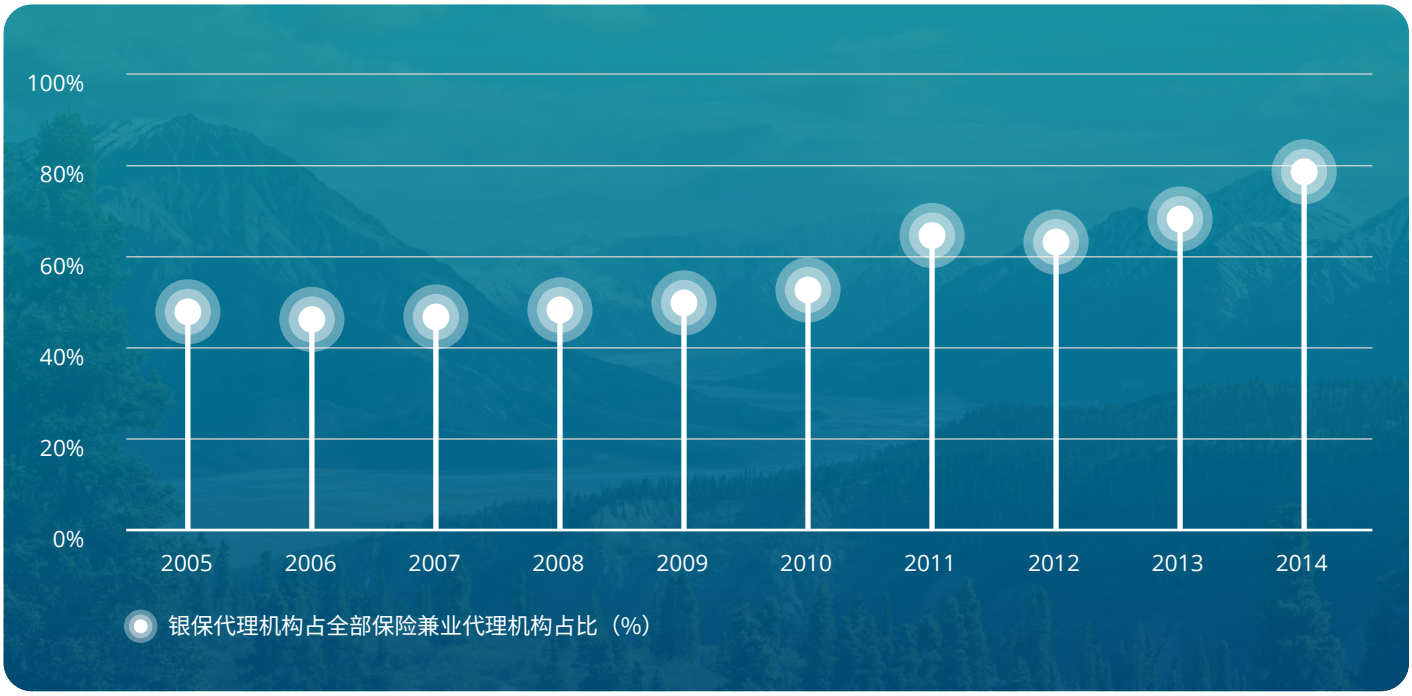
在政策与市场双重激励下，银行保险代理体系迅速扩张，为银保业务发展奠定了坚实的渠道基础。2004年至2014年，银行保险代理机构数量从64,923家增至179,061家，占保险兼业代理机构总数的比重亦持续保持在80%以上。作为参考，银行与邮政系统代理销售保险的渠道（即“银邮渠道”）在此期间寿险保费收入实现显著增长，2015年达6617.2亿元，为2005年的6.95倍。这一快速增长推动银保渠道在寿险行业中的地位不断提升，其在寿险总保费中的占比长期稳定于35%至40%的高位，逐步确立了在保险销售体系中的重要地位，为后续的转型升级与价值经营奠定了坚实基础。

图1-2：银行保险代理机构数量及同比增速



数据来源：历年中国保险年鉴

图1-3：银保代理机构占全部保险兼业代理机构占比



数据来源：历年中国保险年鉴

转型调整阶段（2016-2023年），监管趋严与价值导向促使银保经营转型：

2016年至2023年，是中国银保渠道由高速扩张转向结构优化与价值转型的关键阶段。宏观经济环境、监管导向与竞争格局的多重变化，共同推动行业发展逻辑从“追求规模”转向“聚焦质量”。这一时期，银保业务在经历调整与阵痛的同时，完成了从短期增长到长期价值的战略性转变。

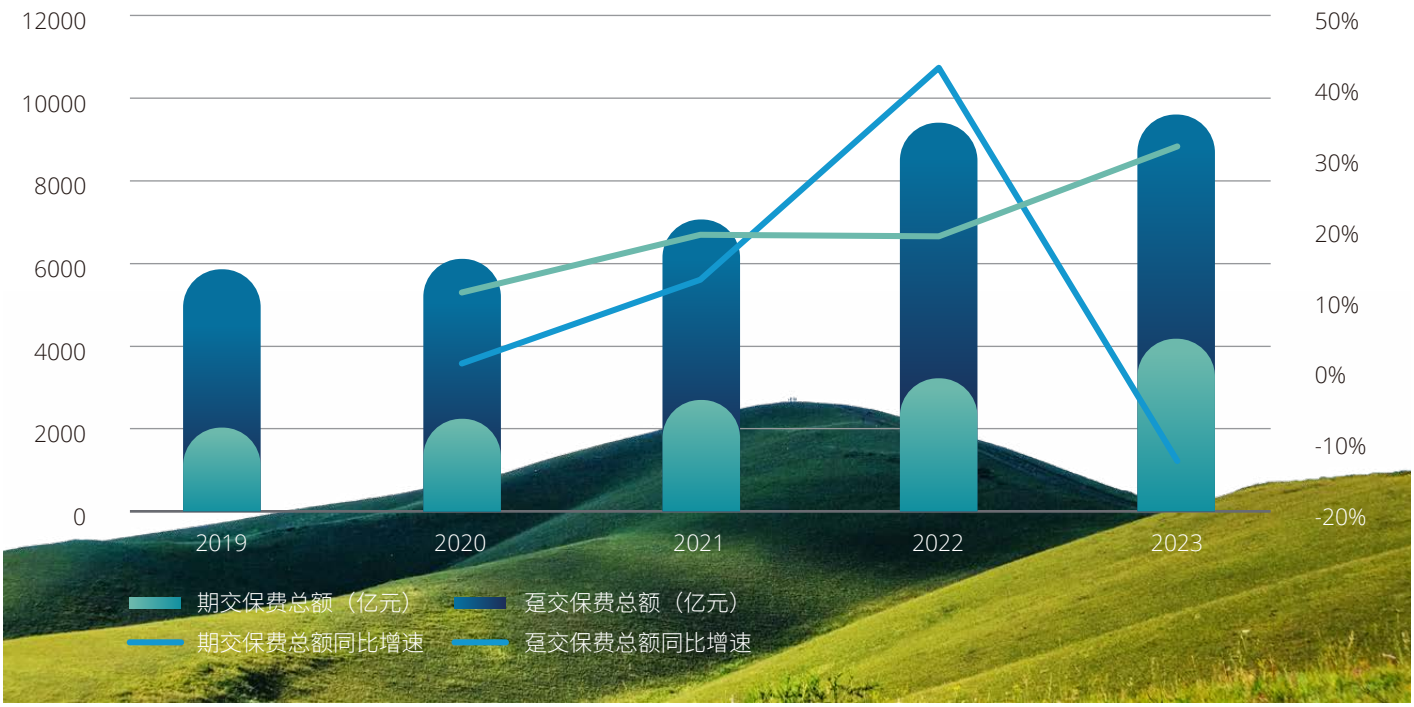
与此同时，监管层面亦持续加码，银保业务逐步进入强监管周期。2016年，原保监会发布《关于进一步完善人身保险精算制度有关事项的通知》，对中短存续期产品占比设定明确约束，要求保险公司降低对短期业务的依赖；2017年，《关于规范人身保险公司产品开发设计行为的通知》（即“134号文”）进一步叫停高预定利率及短期高返还型产品设计，引导保险产品回归保障本源。此后，监管逻辑逐步从“防范风险、遏制激进扩张”转向“推动结构优化、引导长期价值发展”。

进入2010年代中后期，中国经济由高速增长阶段转向高质量发展新阶段，推动金融体系持续完善，理财产品不断丰富，居民财富管理渠道日益多元化。此前十余年间，银保业务虽依托短期趸交型产品实现快速扩张，但受制于监管对保险产品预定利率的严格管控，不得不弱化保障功能，转向迎合银行客户短期理财需求。随着市场环境变化与竞争格局演进，此类产品吸引力逐步减弱，银保渠道的销售热度也随之回落。

在此背景下，银保渠道开始摆脱依赖短期趸交保费的粗放增长模式，转向以长期期交产品为核心的可持续价值经营体系。2019年，中国银保监会出台《商业银行代理保险业务管理办法》，明确提出鼓励银行代理长期储蓄型与风险保障型产品，同时强化销售行为合规要求，为银保渠道的规范发展与长远布局提供了制度支撑。这一系列监管举措在有效遏制短期化倾向的同时，也为长期型产品的培育和银保合作模式的转型升级创造了有利空间。

在市场环境深度调整和监管政策持续收紧的双重作用下，行业主体加速推进战略重构，聚焦中长期储蓄型、养老保障型及增额终身寿险等产品，致力于延长客户关系周期、提升保单价值密度。随着监管新规落地，银保渠道产品结构显著优化，期交业务逐步成为增长的核心驱动力。2020年，银保新单保费达6120亿元，其中期交保费为2249亿元，同比增长10.9%，而趸交业务同比仅增长0.9%。此后年份的数据进一步印证并强化了这一结构性转变趋势。2021年，期交保费攀升至2678亿元，同比增长19.04%，反映出在监管引导长期化发展的背景下，市场对期交产品的持续认可与需求增长。相比之下，尽管趸交保费同比上升12.73%，但增速仍明显落后于期交业务。进入2022年与2023年，这一分化态势愈发显著：期交保费分别实现18.84%和31.55%的同比增长，成为推动银保渠道向价值型增长转型的关键引擎；而趸交保费则在2023年出现12.90%的负增长，表明在监管持续强调“回归保障本源”“优化期限结构”的导向下，短期交费产品的市场吸引力正逐年减弱。

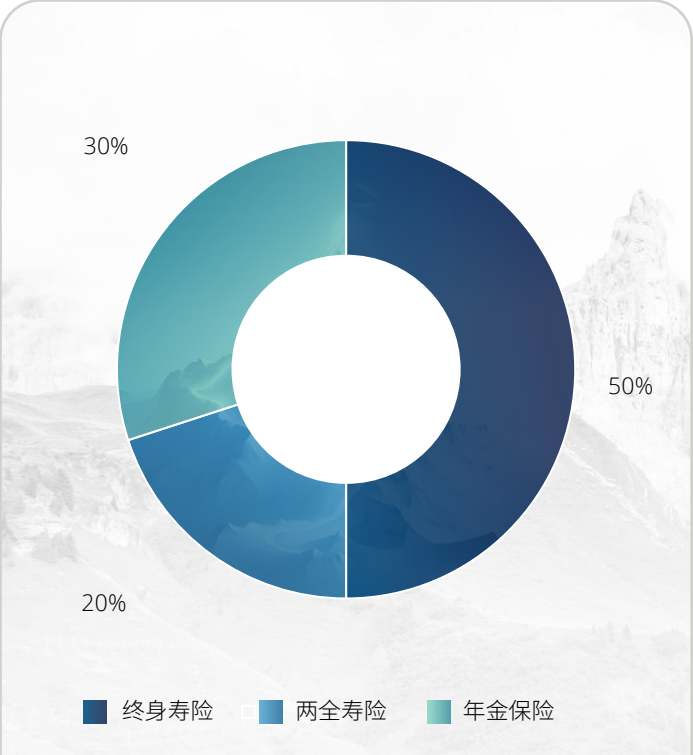
图1-4：2019–2023年银保渠道新单保费结构



数据来源：《2020年银行代理渠道业务发展报告》《2021年银行代理渠道业务发展报告》，上市险企财报

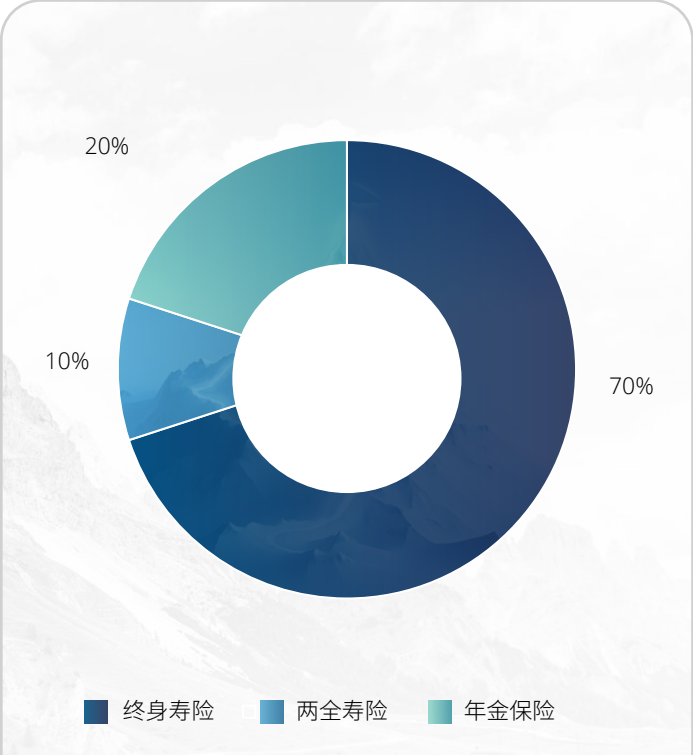
银保产品体系的不断丰富，成为行业转型的重要标志之一。在监管引导与市场需求的双重推动下，除增额终身寿险外，重疾险、健康险、长期年金等保障型与长期储蓄型产品逐步被纳入银行代理销售体系，交费期限最长延伸至20年，显著提升了客户生命周期价值与保单持续性。2020年，增额终身寿险与年金险产品在期交产品销量前十中占据九席，成为支撑银保渠道结构优化与价值转型的核心力量。随着长期险种占比稳步提升，普通寿险在银保渠道中的收入比重持续上升，推动银保渠道在寿险市场中重新确立其长期价值定位。

图1-5：2020年银保期交产品年度销量前十产品结构



数据来源：《2020年银行代理渠道业务发展报告》

图1-6：2021年银保期交产品年度销量前十产品结构



数据来源：《2021年银行代理渠道业务发展报告》

新发展阶段（2024年以来），价值转型加速，银保迈向高质量发展新阶段：

进入2024年，中国银保渠道在前期价值转型成果的基础上持续深化，行业重心由“结构优化”逐步转向“质效提升”，银保业务全面迈入高质量发展的新阶段。监管层延续“价值导向、风险可控”的政策基调，持续完善银行代理业务制度体系，重点在费用管控、佣金治理与渠道合规等方面构建系统化的改革框架。

费用管控成为扭转非理性竞争、稳定市场秩序的关键举措。过去，部分保险公司为争夺银行渠道资源，过度抬高手续费，导致负债成本攀升，费差损风险加剧。为遏制这一非理性竞争趋势，国家金融监督管理总局自2023年8月至2024年5月，相继发布《关于规范银行代理渠道保险产品的通知》、《关于银保产品管理有关事宜的通知》、《关于规范人身保险公司银行代理渠道业务有关事项的通知》等系列监管文件，逐步建立起以“报行合一”为核心的监管机制。该机制要求保险公司在产品备案时同步报送渠道费用假设与成本结构，确保实际执行与申报内容一致，强化信息披露与合规管理，杜绝“明报暗投”“账外激励”等违规行为。政策落地后，行业整体佣金水平较此前下降约30%，银保费用结构逐步回归理性，市场秩序显著改善。

2024年1月，监管部门发布《关于规范人身保险公司银行代理渠道业务有关事项的通知》，进一步明确保险公司总公司和分支机构在“报行合一”执行中的责任边界，要求银行代理渠道产品在备案时于精算报告中列示附加费用率期限和结构，并严格执行经备案的费用政策，向银行代理渠道支付的佣金不得超过列示的佣金率上限，不得以出单费、信息费等名义变相支付佣金以外费用。该文件推动“报行合一”由前期备案约束进一步延伸至内控管理、费用真实性和监督检查层面，为银保渠道从“拼费用”转向“拼产品、拼服务、拼经营能力”奠定制度基础。

2024年5月，《国家金融监督管理总局关于商业银行代理保险业务有关事项的通知》进一步优化银保合作规则，取消银行网点与保险公司合作数量限制，明确商业银行代理互联网保险业务、电话销售保险业务和其他保险业务时，各级分支行及网点均不限制合作保险公司数量；同时要求保险公司与商业银行开展代理业务合作原则上由双方法人机构签订书面委托代理协议，且协议约定的佣金率不得超过保险公司法人机构产品备案的佣金水平。这一政策一方面打开了银行端产品货架和合作空间，另一方面也通过“佣金不得超过备案水平”继续强化费用约束，使银保合作从封闭式资源绑定转向更加开放、规范和市场化的合作机制。

与此同时，监管层于2024年7月公开提出推动佣金结构差异化，鼓励保险公司探索分期支付佣金，引导银行从短期销售向长期服务转型。对分期支付佣金的产品，佣金费用水平可以适度上浮，在严格执行“报行合一”的前提下，为优质产品和长期服务留出合理发展空间。这一安排既有助于缓解短期费用集中列支压力，也有利于将渠道激励与保单品质、客户持续服务和长期价值创造相挂钩，推动银保渠道理念从“抢占渠道”迈向“经营客户”。

进入2025年，银保渠道的监管框架进一步从保险公司端延伸至银行销售端与客户适当性管理端。2025年3月，《商业银行代理销售业务管理办法》发布，对商业银行代销业务的内部管理、合作机构准入、产品尽调、信息披露、销售行为和风险隔离等提出系统要求；2025年7月，《金融机构产品适当性管理办法》发布，进一步强调金融机构应当“了解产品、了解客户”，将适当的产品通过适当的渠道销售给适合的客户，并要求保险产品进行分类分级，与销售资质分级、投保人需求分析和财务支付水平评估相衔接。上述规则推动银保渠道由“渠道合规”进一步迈向“客户适配合规”，使银行端销售行为、保险公司产品供给和客户风险承受能力之间形成更严格的匹配关系。

2026年3月，监管部门进一步下发《关于进一步加强银行代理渠道费用管理有关事项的通知》（业内称“65号文”），并配套发布银行代理渠道费用管理相关问答，推动银保渠道“报行合一”进入更加精细化、穿透式的执行阶段。相较前期监管重点主要集中于佣金水平和备案一致性，65号文进一步将费用管理口径扩展至银保专员薪酬激励、培训及客户服务费、固定费用分摊等全口径成本，要求保险公司强化费用真实性管理，将“报行合一”合规管理纳入内部考核与问责机制，并通过违规问题和典型案例通报机制压实管理责任。这标志着银保费用治理从“控佣金”升级为“控全成本”，也意味着通过“小账”、费用转嫁、变相激励等方式突破费用约束的空间进一步收窄。

表1-2：银保渠道监管体系持续完善：费用约束、佣金治理与渠道合规相关政策汇总

发布时间	文件名称	主要内容
2023	《关于规范银行代理渠道保险产品的通知》	1. 各公司通过银行代理销售的产品，应当审慎合理地确定费用假设，结合公司实际，根据发展水平、盈利状况、售理能力等，细化完善费用结构。鼓励各公司探索佣金费用的递延支付，通过与业务品质挂钩，实现销售激励的长期可持续性。 2. 从即日起，各公司通过银行代理销售的产品，在产品备案时，应当按监管规定在产品精算报告中明确说明费用假设、费用结构，并列示佣金上限。 3. 各公司应据实列支向银行支付的佣金费用，佣金等实际费用应与备案材料保持一致。
2023	《关于银保产品管理有关事宜的通知》	部分公司备案的银保渠道产品的预定附加费用率，与后续单独报备的银保渠道总费用不一致。监管部门将按两者孰低的原则认定银保渠道总费用。公司在实际执行中若超过其较低者，监管部门将按照“报行不一”依法依规严肃处理按上述两者孰低的原则认定银保渠道总费用后，减报备的银保渠道(佣金)为负的，属于有问题产品，各公司应立即整改。
2024	《关于规范人身保险公司银行代理渠道业务有关事项的通知》	1. 科学审慎设计产品：按发展水平、经验数据制定定价；合理设置纯风险保费、附加费用率；充分考虑保单周期、交费周期、退保率假设等； 2. 列明附加费用率的期限和结构：产品备案时需在精算报告中列明各交费期附加费用率；明确附加费用率结构，包括佣金、银保专员激励、培训与客服费用、固定费用分摊等；佣金率需列明上限。 3. 加强费用真实性管理：细化银保渠道费用管理制度；按“实质重于形式”认定费用类别；区分专属费用与共同费用；共同费用建立分摊机制。 4. 严格规范佣金支付：佣金支付不得超过精算报告列示的上限；不得以出单费、信息费等名义向银行变相支付额外费用。
2024	《关于商业银行代理保险业务有关事项的通知》	1. 取消银行网点与保险公司合作的数量限制。明确商业银行代理互联网保险业务、电话销售保险业务和其他保险业务，各级分支行及网点均不限制合作保险公司数量。 2. 明确银行代理业务佣金标准。要求委托代理协议约定的佣金率不得超过保险公司法人机构产品备案的佣金水平。
2025	《商业银行代理销售业务管理办法》	1. 明确商业银行开展代销业务应坚持“了解产品”和“了解客户”，加强适当性管理，向客户销售与其相匹配的金融产品。 2. 强化代销业务内部管理、合作机构管理、产品准入、信息披露和销售行为管理，压实银行端代销管理责任。 3. 要求商业银行在代销业务与其他业务之间建立风险隔离制度，确保账户、资金和会计核算等严格分离。
2025	《金融机构产品适当性管理办法》	1. 明确适当性管理要求，金融机构应结合产品基本属性、风险特征及客户金融需求、财务状况、风险承受能力等开展匹配销售。 2. 将保险产品纳入适当性管理范围，要求金融机构“了解产品、了解客户”，将适当的产品通过适当的渠道销售给适合的客户。 3. 推动保险销售从产品导向进一步转向客户适配导向，强化销售前端的需求分析、风险匹配和消费者保护。
2026	《关于进一步加强银行代理渠道费用管理有关事项的通知》（金寿险函〔2026〕65号	1. 进一步细化银行代理渠道费用管理要求，将管理重点由佣金约束扩展至银保专员薪酬激励、培训及客户服务费、固定费用分摊等全口径费用。 2. 强化费用真实性管理，推动费用列支由“打包”转向“分项”，压实保险公司各层级费用管理责任。 3. 建立内部考核问责和违规问题通报机制，进一步压缩“小账”、账外激励及变相突破“报行合一”约束的空间。

资料来源：政府公开资料，德勤研究整理。

在新发展阶段，银保合作正从单纯的业务渠道协同迈向生态层面的战略融合，双方的协同效应与合作粘性显著增强。保险公司逐步将重心转向客户深度经营与综合服务生态的构建，银行则更加重视保险在风险保障、财富管理及资产配置中的专业价值。合作模式由过去的资源争夺转向优势互补，合作逻辑从“切蛋糕”向“做蛋糕”转变，共同拓展客户价值边界。这一演进推动银保渠道实现从短期销售导向向长期化、价值化经营的深度转型。

展望未来，银保渠道将在保费规模与价值贡献两方面协同发力，持续发挥寿险行业增长核心引擎的作用。随着宏观经济步入低利率与人口老龄化并行的新阶段，银行客户风险偏好趋于稳健，对具备保底收益、长期保障功能的保险产品需求显著提升。在此背景下，长期储蓄型保险重新获得市场青睐，养老、健康等保障类产品的潜在需求也持续释放，推动银保产品结构进一步向长期化、价值化方向升级。与此同时，数智能力将成为驱动银保渠道高质量发展的关键支撑。通过客户画像、产服推荐、数据共享及客户生命周期管理等技术的深度应用，保险公司与银行可更精准地识别客户需求，优化产品匹配与服务流程，提升运营效率与客户体验。数智化不仅强化了双方在销售与服务环节的协同效能，也为银保合作迈向精准化、智能化和可持续化发展提供了坚实基础。

02

银保渠道规模及价值贡献现状

综合当前市场表现数据，中国银保渠道在规模、结构与价值维度均呈现出清晰且积极的发展特征：

1

在**规模端**，银保渠道总体保费收入保持稳中回升态势，增速趋于理性，在寿险行业整体业务格局中仍维持较高占比，持续发挥着关键支撑作用。这反映出银行渠道在客户资源、网点覆盖与信任基础方面的独特优势，依然是保险销售的重要支柱。

2

在**结构端**，产品结构持续优化，长期储蓄型产品和终身寿险成为主力，占据主导地位。期交业务占比不断提升，交费期限进一步拉长，期交新单保费占总新单比例已突破80%，凸显出渠道向长期化、持续性业务转型的显著趋势。这一转变不仅增强了保单的持续性与客户粘性，也为后续价值释放奠定了基础。

3

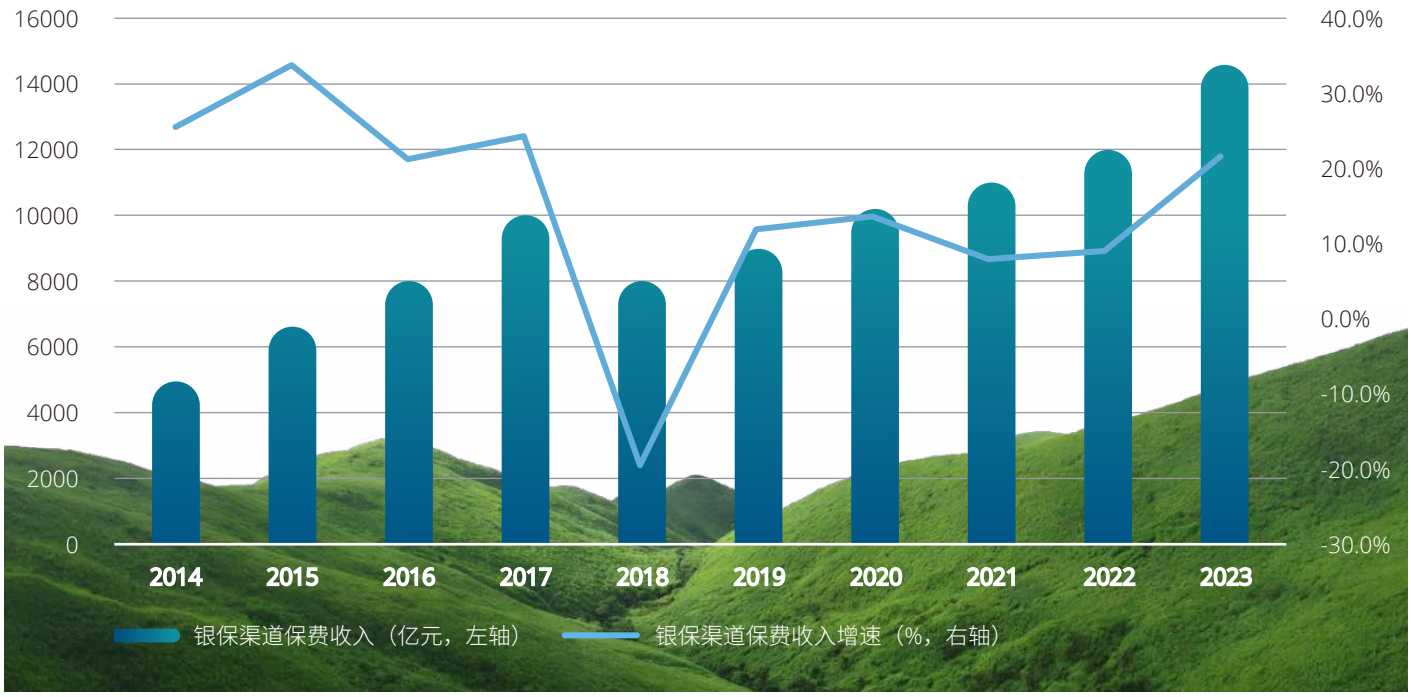
在**价值端**，银保业务的新业务价值（NBV）贡献持续改善，价值率稳步提升，反映出产品结构优化与销售质量提高的双重成效。同时，续期保费保持高位增长，保单继续率稳定，整体经营质态更加稳健，实现了从“重规模”向“量质并重”的实质性跃迁。

总之，当前银保渠道已形成“**规模平稳—结构优化—价值改善**”的良性发展格局，标志着其全面进入高质量发展新阶段。这一特征组合不仅增强了保险公司的可持续盈利能力，也为寿险行业在低利率与老龄化背景下实现稳定增长提供了坚实支撑。

1 银保渠道规模回升，重回寿险增长主引擎

从整体规模来看，银保渠道总保费自2014年以来长期维持双位数增速，虽在2018年受到“134号文”对短期高返还产品限制的影响而出现阶段性波动，但渠道很快恢复增长势头，并在两年内稳稳重回万亿元平台。此后在预定利率下调刺激下，2023年银保渠道总保费达到14584亿元，同比增长21.6%，保持在高位区间。进入2024年，受到“报行合一”带来的费用结构调整与短期冲击等因素影响，全年银保渠道新单保费回落至7568亿元，同比下降约21%。尽管如此，2025年渠道即出现明显企稳迹象，新单总规模保费同比增长15.2%，反映出渠道在费用端调整消化后，已重新步入温和修复区间，渠道总体呈现“回稳修复”的运行态势。

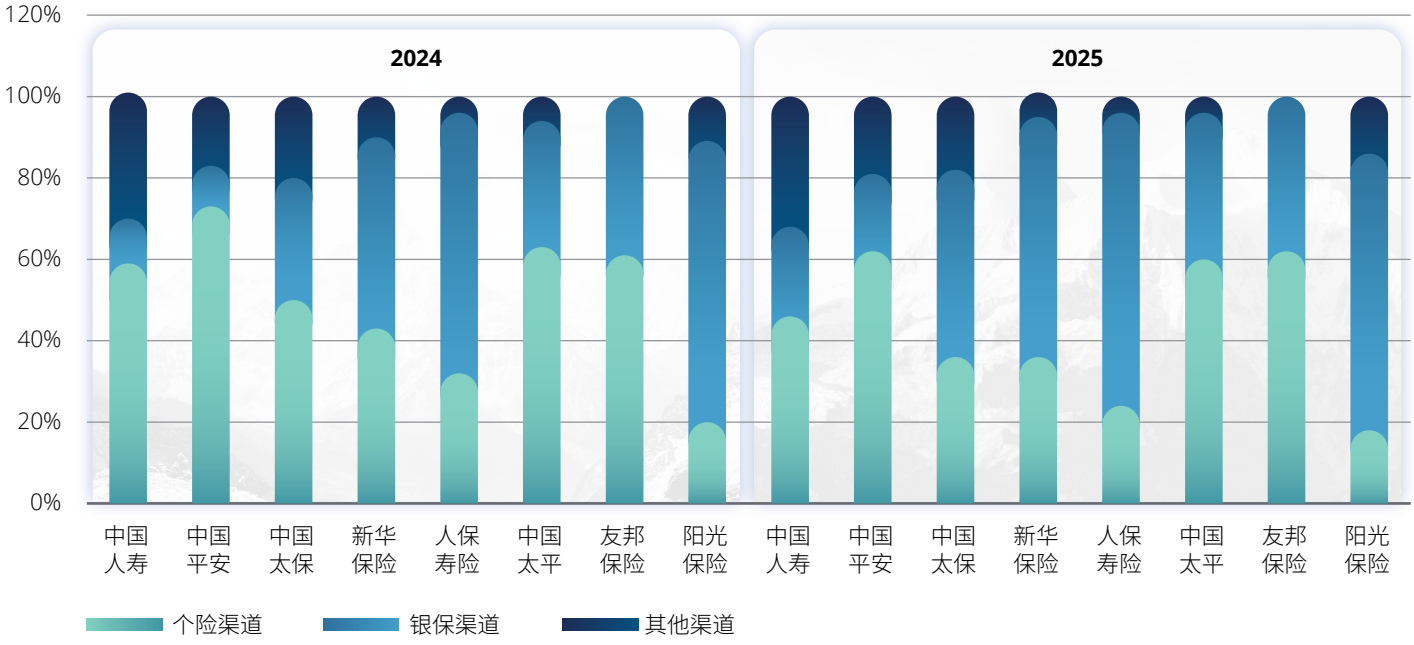
图2-1：银保渠道总保费收入和增速



数据来源：中南财经政法大学《2024年中国保险发展报告》

上市险企的数据同样表明，银保渠道在保费贡献中的战略地位持续强化。回顾近年来的新单表现，2020年新华保险银保渠道新单保费同比增长125.9%，2021年中国太保同比增长331.3%，2022年中国人寿同比增长66.4%，均在当年对公司整体业务规模形成显著拉动。进入2023至2025年，受高基数效应及佣金率调整等因素影响，银保渠道增速出现阶段性回调。然而，主要上市险企仍有效维持了渠道结构的稳定性，未因短期增速波动而动摇其基础地位，银保渠道依然是推动公司新单规模增长的核心动力之一。其中，中国平安在2025年度实现92.2%的银保新单增长，充分彰显了该渠道的强劲韧性与可持续发展潜力。

图2-2：银保渠道在上市险企新单保费中占比



数据来源：上市险企财报

2 银保渠道产品结构优化，经营更趋稳健

在产品供给持续扩张的背景下，银保渠道整体产品体系呈现出结构优化、价值导向稳定与头部集中并行的发展特征，经营形态更趋理性与稳健。截至2026年1月末，78家保险公司在13家银行渠道共上线685款产品及组合，较2025年12月中旬新增270余款，市场供给活跃度明显提升。从设计类型结构看，普通型产品330款、分红型产品310款，两类产品合计占据绝对主体地位，万能型及产品组合数量相对有限，产品体系整体呈现出双主体并行、结构相对均衡的格局。

从公司层面看，头部保险公司在银保渠道的产品布局明显更为深入，产品数量和覆盖类型均处于市场前列，整体呈现出结构更完整、配置更均衡的特征。相比之下，中小机构产品投放数量相对有限，结构多样性不足，市场资源进一步向优势公司集中。头部机构在普通型与分红型产品之间形成相对稳定的组合格局，有助于在不同风险偏好与资产配置需求之间实现平衡。

表2-1：银保渠道产品布局深度较高保险公司统计表

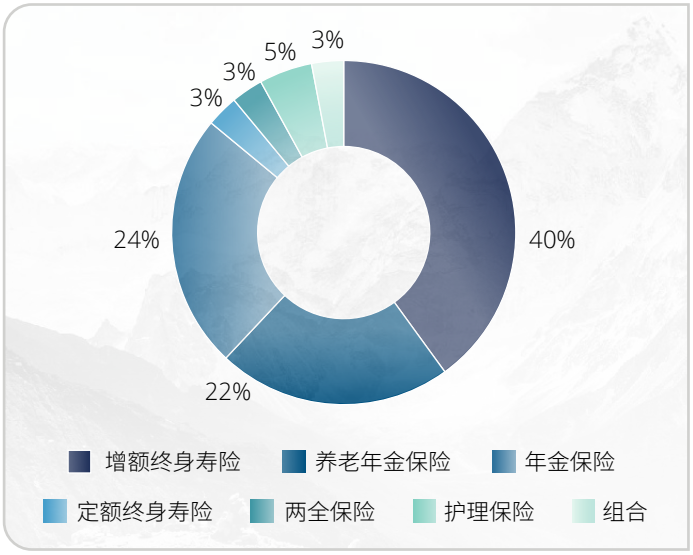
公司简称	分红型	万能型	普通型[1]	组合	总计
太保寿险	14	2	9	/	25
农银人寿	9	/	12	3	24
新华人寿	9	/	12	/	21
泰康人寿	5	2	3	8	18
阳光人寿	10	/	8	/	18
人保人寿	7	/	10	/	17
海港人寿	7	/	9	/	16
中邮人寿	8	/	7	1	16
大家人寿	6	1	8	/	15
建信人寿	5	2	7	/	14
中意人寿	10	1	3	/	14
上海人寿	5	3	5	/	13
太平人寿	10	/	3	/	13
信泰人寿	4	1	8	/	13
中国人寿	7	/	6	/	13
中汇人寿	5	/	7	/	12
工银安盛	5	/	6	1	12
中信保诚	9	1	2	/	12
东吴人寿	6	/	5	/	11
富德生命	4	/	7	/	11
富泽人寿	6	1	4	/	11
平安人寿	8	/	3	/	11
合　　计	**159**	**14**	**144**	**13**	**330**

[1] 包括人寿保险、年金保险、健康保险和意外伤害保险。

数据来源：基于2026年1月31日前后各银行手机银行APP及网上银行在售理财产品数据整理。

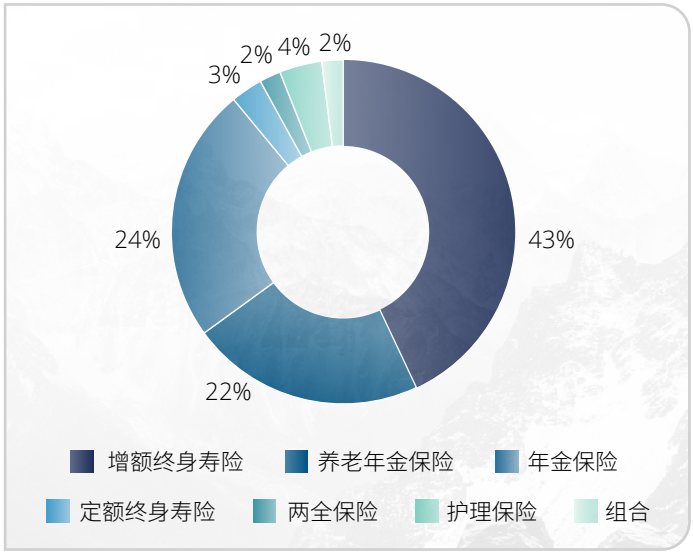
从产品类别分布看，增额终身寿险类与年金类产品仍是银保渠道的主流方向。结合四大行期交产品按类别分布图可以看到，各家银行的期交产品结构虽存在差异，但均以终身寿险类与年金类产品为核心，其他类别产品占比相对有限。这说明，在银行客群的资产配置需求下，具备长期锁定功能与稳定现金流特征的产品更具吸引力。不同银行在产品类别占比上的差异，更多体现为客群特征、业务定位和渠道策略上的结构性区别，但从整体趋势看，各家银行均以长期储蓄型产品为核心，呈现出持续聚焦中长期价值的结构性特征，发展方向总体保持一致。

图2-3：中国银行期交产品按类别分布



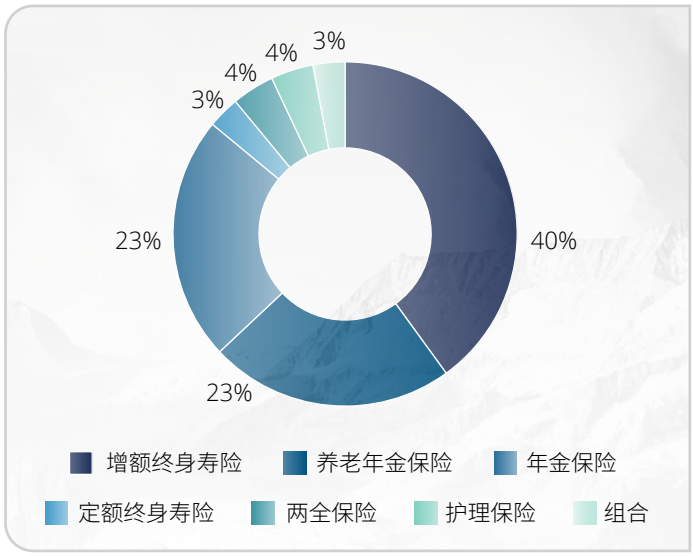
数据来源：上市公司公告，数据统计至截止2026年1月31日

图2-4：建设银行期交产品按类别分布



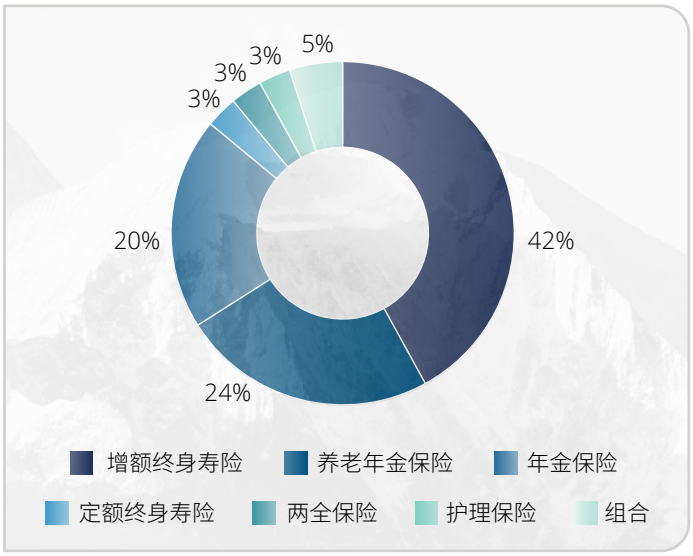
数据来源：上市公司公告，数据统计至截止2026年1月31日

图2-5：工商银行期交产品按类别分布



数据来源：上市公司公告，数据统计至截止2026年1月31日

图2-6：农业银行期交产品按类别分布



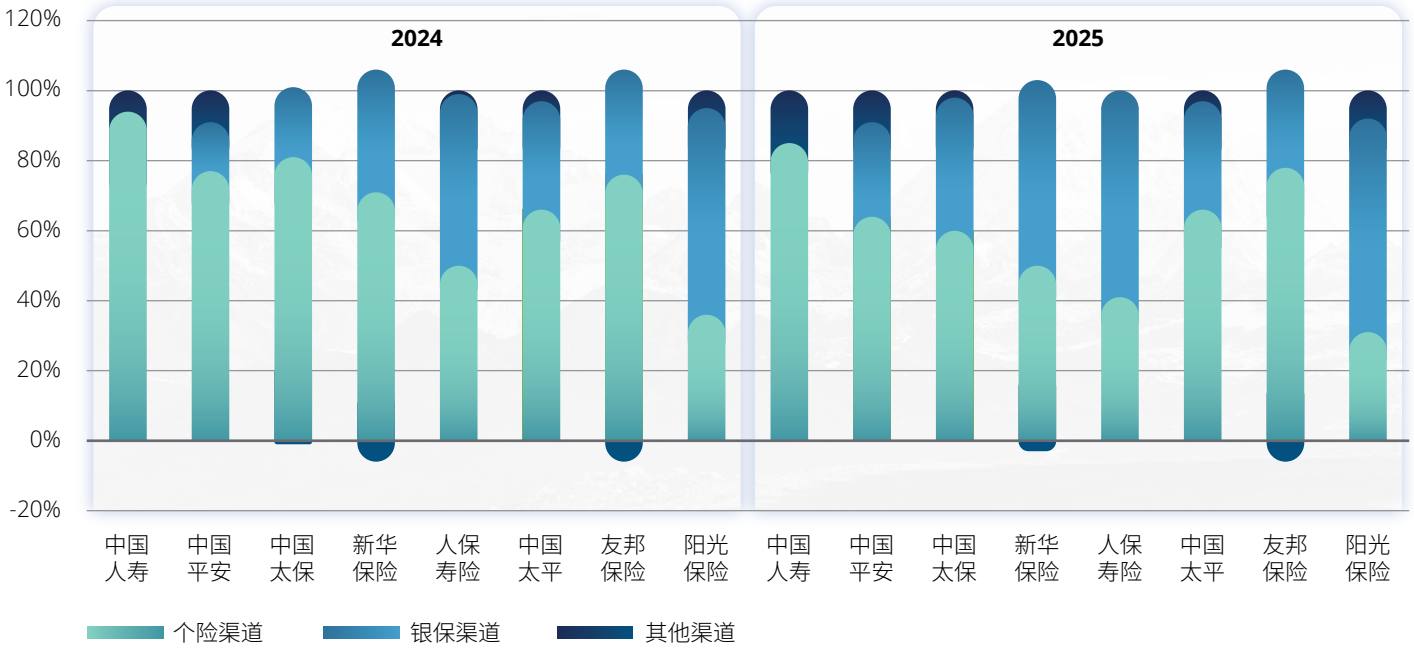
数据来源：上市公司公告，数据统计至截止2026年1月31日

3 银保渠道在新业务价值的占比稳步提升，实现规模和价值双轮贡献

在产品结构持续优化、价值导向更加清晰的背景下，银保渠道期交业务规模持续提升，已成为驱动渠道价值改善的核心动力。数据显示，2025年，太保寿险实现NBV 186.09亿元，可比口径下同比增长40.1%；新业务价值率（NBVM）达19.8%，同比提升3.2个百分点；新单保费规模为912.90亿元，同比增长14.3%。其中，银保渠道贡献NBV 67.43亿元，占全渠道NBV比重达36.24%，较2024年大幅提升，凸显其战略地位的持续强化。与此同时，平安寿险银保渠道也展现出较强的增长动能。2025年，该渠道实现NBV 368.97亿元，同比增长29.3%，增速超行业平均水平；其在公司总NBV中的占比亦实现显著跃升，已成为拉动整体NBV增长的关键引擎。这一系列数据表明，银保渠道已从传统的规模补充角色，逐步演变为上市险企价值创造的核心支柱之一。

综上，随着期交业务占比提升与产品结构优化，银保渠道不仅在规模上实现稳健增长，更在价值端取得突破性进展，成为2025年上市险企NBV增长的主要驱动力，并有望在2026年延续高景气态势。

图2-7：银保渠道在上市险企NBV中占比



数据来源：上市险企财报

03

银行零售经营环境及增长逻辑转型现状

近年来，在宏观经济增速放缓、监管持续趋严以及利率中枢下移等多重因素影响下，商业银行传统依赖息差收入和规模扩张的增长模式持续承压，零售业务经营环境发生深刻变化。面对盈利空间收窄、资本约束趋严和客户需求升级等多重挑战，银行正加快从规模驱动向价值增长转型，由产品经营走向客户经营，由单一金融服务走向综合财富管理，全生命周期客户经营逐渐成为零售业务发展的核心方向。

1 经营环境变化：传统盈利模式承压，传统零售业务面临挑战

经营环境变化：监管趋严、利差收窄、中收承压共同挤压传统盈利空间

近年来，商业银行面临的经营环境发生深刻变化，传统依赖利差和中间收入的盈利模式正承受前所未有的压力。一方面，《银行资本管理办法（征求意见稿）》推动“三支柱”监管体系深化落地，风险加权资产的计量趋于审慎，房地产、城投等领域的风险暴露导致资本占用持续上升；同时，拨备覆盖率、资本充足率、流动性覆盖率等核心监管指标均被要求维持在更高水平，迫使银行在配置表内资产时必须更加审慎，兼顾风险定价与资本消耗的平衡。另一方面，在宏观经济增速放缓的背景下，企业与居民部门普遍趋向“降杠杆、稳负债”，信贷需求呈现结构性放缓。信贷扩张不仅变得更加“贵”——资本占用上升制约投放能力，也愈发“难”——有效需求收缩制约投放空间。在资本约束强化与资产端需求不足的双重挤压下，银行传统依靠信贷扩张驱动利润增长的模式正面临持续收窄的发展空间。

净息差持续下探是最直接的表现。国家金融监督管理总局数据显示，商业银行净息差自2020年以来呈加速下行趋势，2024年降至1.52%，2026年一季度进一步收窄至1.40%，已处于行业历史低位。在利率下行、贷款收益率下降以及存款成本难以同步下调的背景下，净息差作为银行利润的基础性来源显著弱化，银行依赖规模扩张的传统增长方式难以维持。

图3-1：商业银行净息差季度变化趋势

数据来源：国家金融监督管理总局

与此同时，银行手续费及佣金收入的增长亦同步承压。自2023年起，“报行合一”政策全面实施，渠道费用被纳入产品报备范围，高佣金模式受到严格限制，导致银保手续费率整体下行，直接压缩了银行在保险代销中的中收空间。与此同时，《金融机构产品适当性管理办法》（7号令）及《商业银行代理销售业务管理办法》等监管规则相继落地，推动理财、基金等代销业务走向强监管与标准化，销售合规要求显著提升，叠加收益率下行与客户配置意愿波动，销售难度进一步加大。从四大行2023至2025年的披露数据看，2024年手续费及佣金收入整体低于上年同期，增长动能明显减弱；即便2025年出现回升，也多为低基数下的温和修复。总体来看，银行中收的补充作用正持续弱化，难以对冲息差收窄带来的盈利压力。

图3-2：中国银行手续费及佣金收入（百万元）

数据来源：上市公司公告

图3-3：建设银行手续费及佣金收入（百万元）

数据来源：上市公司公告

图3-4：工商银行手续费及佣金收入（百万元）

数据来源：上市公司公告

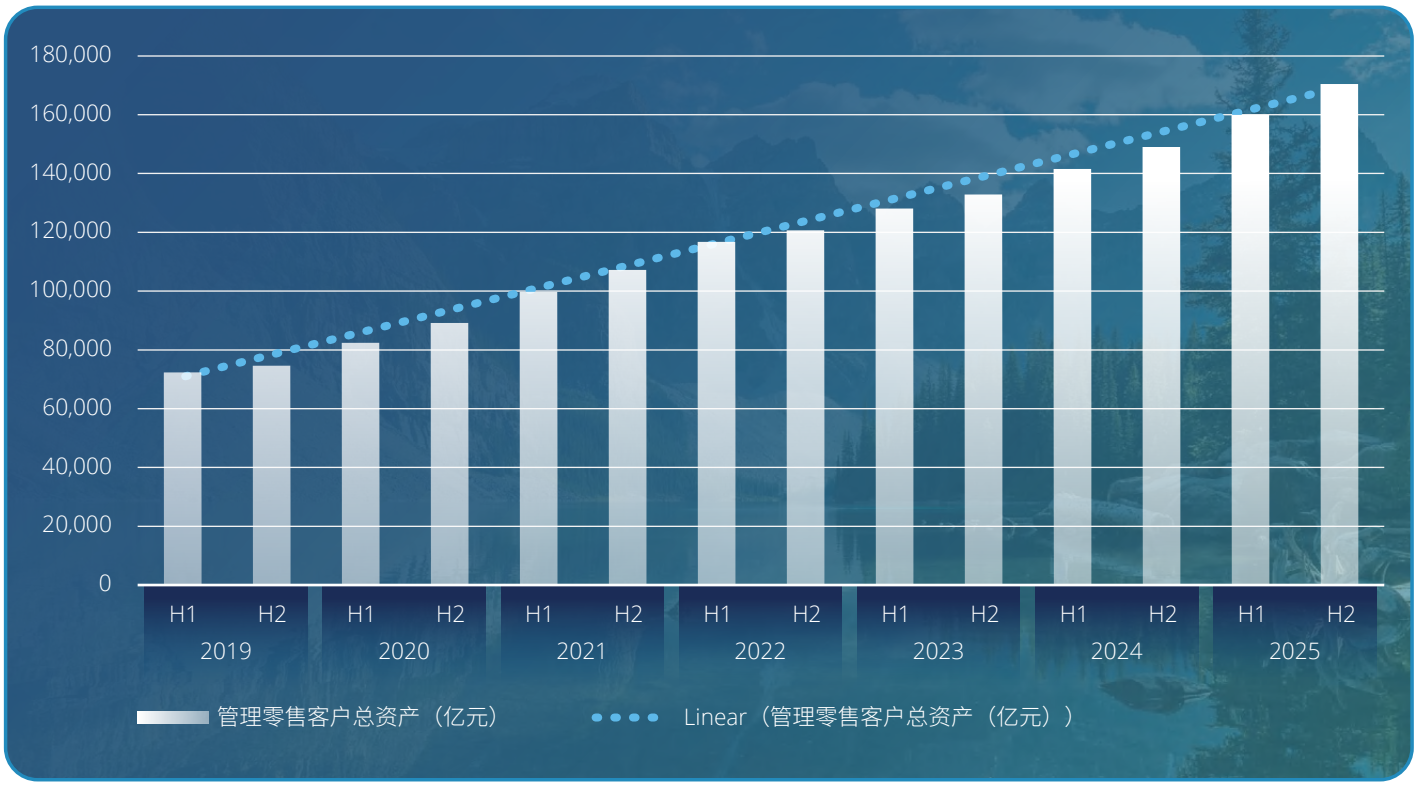
图3-5：农业银行手续费及佣金收入（百万元）

数据来源：上市公司公告

2 增长逻辑重塑：从规模驱动走向价值增长，推进全生命周期客户经营

在经营环境持续收紧、传统利润结构承压的背景下，商业银行的业务重心正加速从“规模扩张”向“价值增长”转变。过去依赖存贷款规模扩张、以息差和授信驱动盈利的粗放模式，已难以支撑可持续的长期增长。随着净息差收窄至历史低位、中收增长动能减弱以及资本约束趋严，银行亟需通过收入结构优化与客户经营模式升级，重塑盈利逻辑。在此背景下，向财富管理与综合金融服务体系转型成为战略必然。银行不再仅扮演资金中介角色，而是转向提供资产配置、养老规划、保险保障、家族财富传承等多元化、长期化、价值化的综合金融服务，提升客户生命周期价值。这一转型不仅有助于拓展非息收入来源，增强抗周期能力，也推动银行构建以客户为中心的服务生态，打造差异化竞争优势。

图3-6：招商银行管理零售客户总资产



数据来源：上市公司公告

在新的经营逻辑下，商业银行正从“以产品为中心、追求短期规模”的传统模式，转向“以客户为中心、注重长期价值”的战略路径。银行不再依赖单笔信贷投放或理财销售来实现短期业绩目标，而是聚焦客户全生命周期的资产配置需求，通过持续陪伴与综合金融服务，提升客户粘性与整体价值贡献。这一转变推动客户经营理念由“交易型”向“关系型”跃迁。过去以完成单笔销售、达成短期指标为核心的运营方式，正在被强调客户长期资产沉淀、跨产品使用深度以及家庭化、多场景综合需求满足的新模式所取代。银行更加关注客户AUM（管理资产规模）的稳定性与成长性，致力于构建可持续的客户关系生态。

相应地，银行对产品体系的偏好也随之重构。在重视长期留存与综合服务能力建设的背景下，银行更倾向于引入能够支撑客户生命周期管理的中长期解决方案，如养老规划、长期储蓄、健康保障、财富传承等产品。相较于以往偏重短期理财、定期存款和贷款增量的“规模导向型”结构，当前更注重配置期限更长、价值更稳定、与客户人生阶段深度绑定的金融工具，以夯实零售业务基本盘，助力实现“综合金融服务商”的战略定位。

在此转型趋势下，银保业务的角色也发生根本性转变。银行对保险产品的诉求不再局限于获取短期手续费收入，而是更看重其在财富管理框架中的长期价值功能。养老年金、终身寿险、健康险等长期保障型产品因其具备现金流稳定、客户互动持续、家庭覆盖广泛等特点，成为银行深化客户关系、完善资产配置方案的重要载体。银保合作正从“渠道代销”的初级形态，升级为银行财富管理体系的重要组成部分。保险产品不仅帮助银行丰富产品货架，更在客户教育、家庭财务规划、跨周期资产配置中发挥关键作用。通过银保协同，银行得以延伸服务链条，增强对客户全生命周期需求的响应能力，真正实现从“卖产品”到“做规划”的服务升级。

银行零售业务转型过程中，银行需要的不再是明星单品，而是能够同时满足客户长期需求、增强客户黏性并创造持续价值的综合解决方案。保险所具备的长期资金属性、长期服务周期和全生命周期经营特征，与银行零售转型方向呈现出越来越强的契合性。与此同时，居民财富持续增长、低利率环境持续深化以及人口老龄化进程加速，也进一步放大了保险的独特价值。

04

银保结构性配置机遇及价值重塑

随着银行财富管理转型不断深化，保险的定位正从传统风险保障工具逐步延伸至财富管理的重要组成部分，其配置价值也随之发生深刻变化。在居民财富持续积累、低利率环境延续以及人口老龄化加速等多重因素共同作用下，客户对稳健增值、财富传承和养老保障的需求不断升级，推动保险由风险保障的补充工具逐步演变为家庭财富配置的重要资产。银保渠道也由此迎来结构性配置机遇，在财富管理与全生命周期客户经营中的价值进一步重塑。

1 居民财富增长叠加低利率环境，稳健增值成核心诉求

居民财富持续增长与低利率环境叠加，使“稳健增值”成为核心诉求

过去十余年间，我国居民财富积累显著提速，为长期资产配置与养老保障体系建设奠定了坚实基础。数据显示，2011年至2025年，全国居民人均可支配收入由14,551元增至43,377元，年复合增长率达8.12%；同期，住户存款从35万亿元增长至166万亿元。这一持续且可观的财富增长，不仅提升了家庭的资产配置能力，也使更多居民具备了开展长期规划、增加稳健型资产配置的条件。

图4-1：人均可支配收入

数据来源：国家统计局

图4-2：储蓄存款余额

数据来源：中国人民银行

但与财富增长形成鲜明对比的是，利率中枢持续下行，令居民惯常依赖的稳健型投资渠道普遍承压。十年期国债收益率不断走低，银行新发定期存款利率多轮下调，中长期存款利率已显著低于历史水平；与此同时，大额存单陆续下架，传统意义上“高息、确定”的储蓄工具正加速退出市场，居民可选的稳健投资路径明显收窄。“如何在低利率时代实现财富的逆势增值”，已成为家庭资产管理最为迫切的课题。

图4-3：十年期国债收益率

数据来源：中国债券信息网

在此基础下，存量资金端的结构性变化进一步加剧了再配置压力。2026年我国大量居民存款集中到期，此前锁定于中长期定期存款的资金陆续释放。随着中长期大额存单持续下架、存款利率屡次下调，居民续存意愿难以维持高位，原有以定期存款为主导的资金配置模式难以为继，到期资金被迫进入再配置通道。在此过程中，客户对资产安全性与收益确定性的诉求显著提升，倾向于通过长期化、确定性强的资产配置来对冲利率下行带来的实际收益缩水风险。

增额终身寿险、长期年金险等产品凭借跨周期的现金价值积累、可预期的增长路径，以及银行理财所不具备的“确定利率锁定”优势，正逐步成为居民替代传统存款、增强资产稳定性的核心选择。财富管理的中长期化趋势日益凸显，也进一步强化了市场对保险资金穿越周期能力的关注与认可。

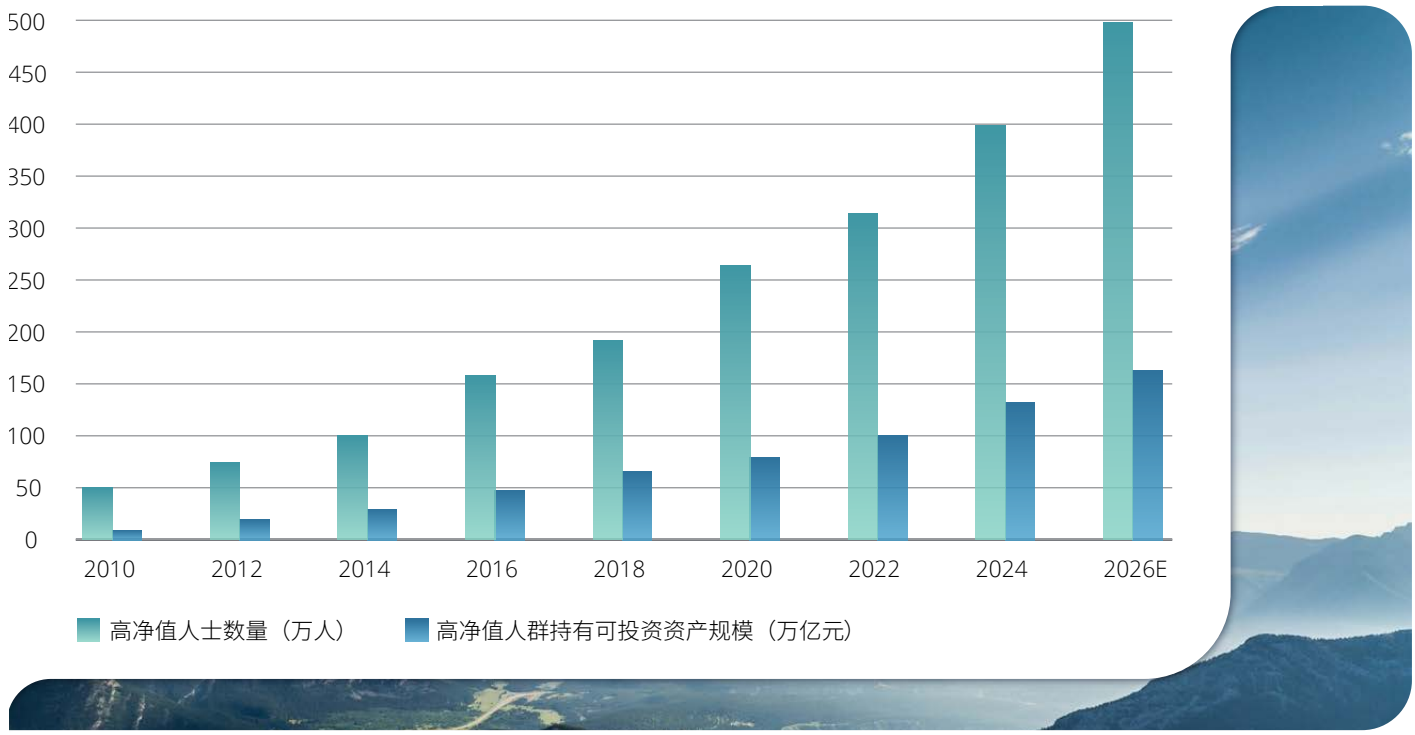
2 高净值客群扩容，长期资产配置需求持续释放

我国财富人群规模持续扩大，为财富业务的转型和发展奠定了坚实基础。2016年至2022年，中国个人持有的可投资资产规模从约165万亿元增至约278万亿元，期间年均增速多数维持在15%–30%的高位区间，反映出居民长期资产配置能力的显著提升。与此同时，兼具较强风险保障意识与财富管理需求的高净值人群数量稳步攀升，从2016年的158万人增长至2022年的316万人，实现翻倍增长。该群体凭借较高的金融素养、稳定的收入基础和长期规划意愿，正逐步成为财富业务最具配置实力与持续发展潜力的核心客群。

图4-4：中国个人持有的可投资资产总体规模

数据来源：招商银行，德勤研究整理

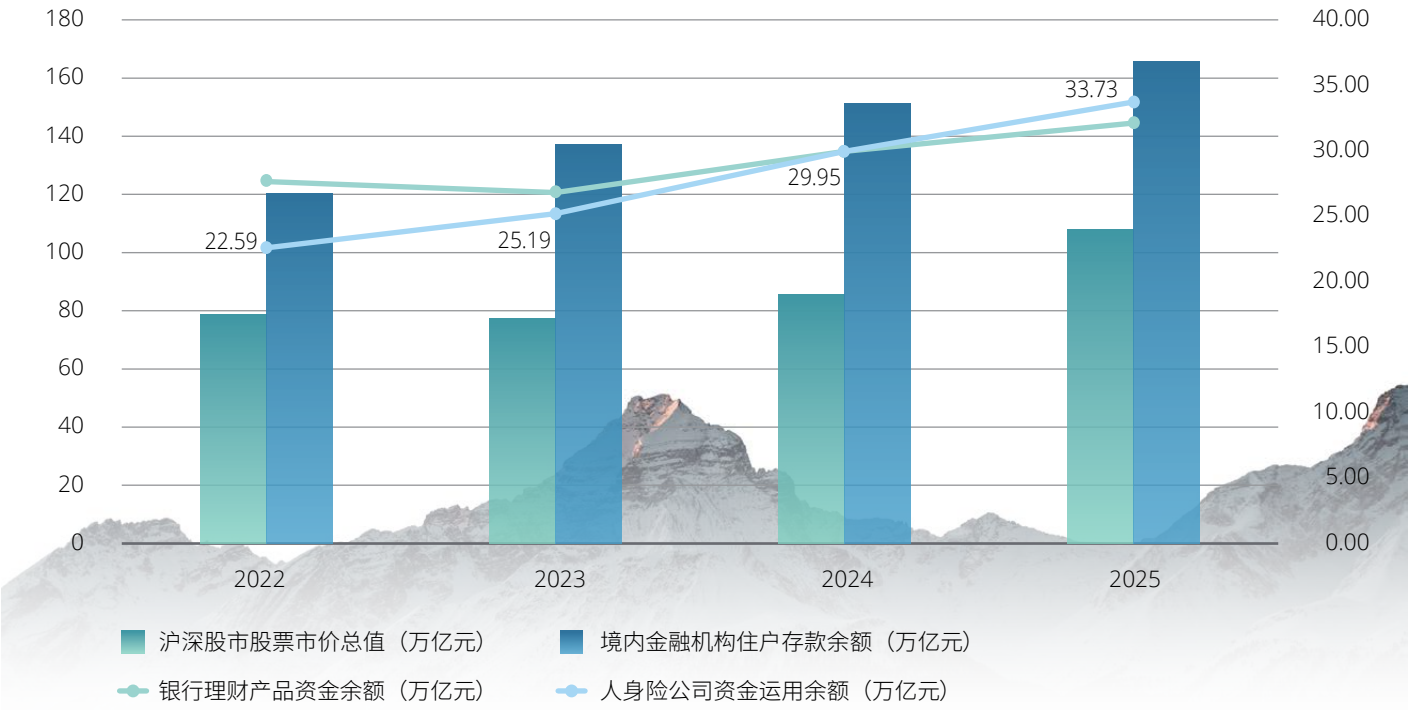
图4-5：中国高净值人士数量及可投资资产规模



数据来源：招商银行，德勤研究整理
备注：高净值人士指个人持有可投资资产1000万元人民币以上的人士

从资产结构视角看，沪深股票总市值与居民存款余额的比值目前处于相对低位，反映出居民资产配置中权益类资产占比仍偏低，侧面印证“存款搬家”向多元资产转移的空间依然广阔。随着财富积累逐步步入成熟期，高净值家庭的资产配置目标已不再局限于单一收益提升，而是转向兼顾资产安全性、收益确定性与结构稳定性的综合平衡，家庭。

图4-6：居民存款或有望分流至保险产品



数据来源：中国人民银行，国家金融监督管理总局，中国理财网

在此背景下，保险产品在高净值人群资产配置中的功能价值日益凸显。一方面，保险产品具备现金价值增长路径清晰、收益结构可预期等特点，能够为家庭提供跨周期、可持续的长期资金规划，有效应对低利率环境下的收益下行压力；另一方面，保险在资产隔离、风险分散、税务筹划及代际传承等方面具有独特的制度性优势，能够系统性地满足高净值家庭在财富传承、家庭保障、法律风险隔离等方面的复杂需求。随着高净值客户逐步进入长期资产管理与代际传承规划的关键阶段，保险的定位已从传统的风险保障工具和资产配置的边际补充，逐步演变为家庭资产组合中的核心底层资产之一。这一转变不仅强化了保险在财富管理生态中的战略地位，也显著提升了银保渠道在高净值客户深度经营、综合资产配置服务及长期客户关系构建中的关键作用。

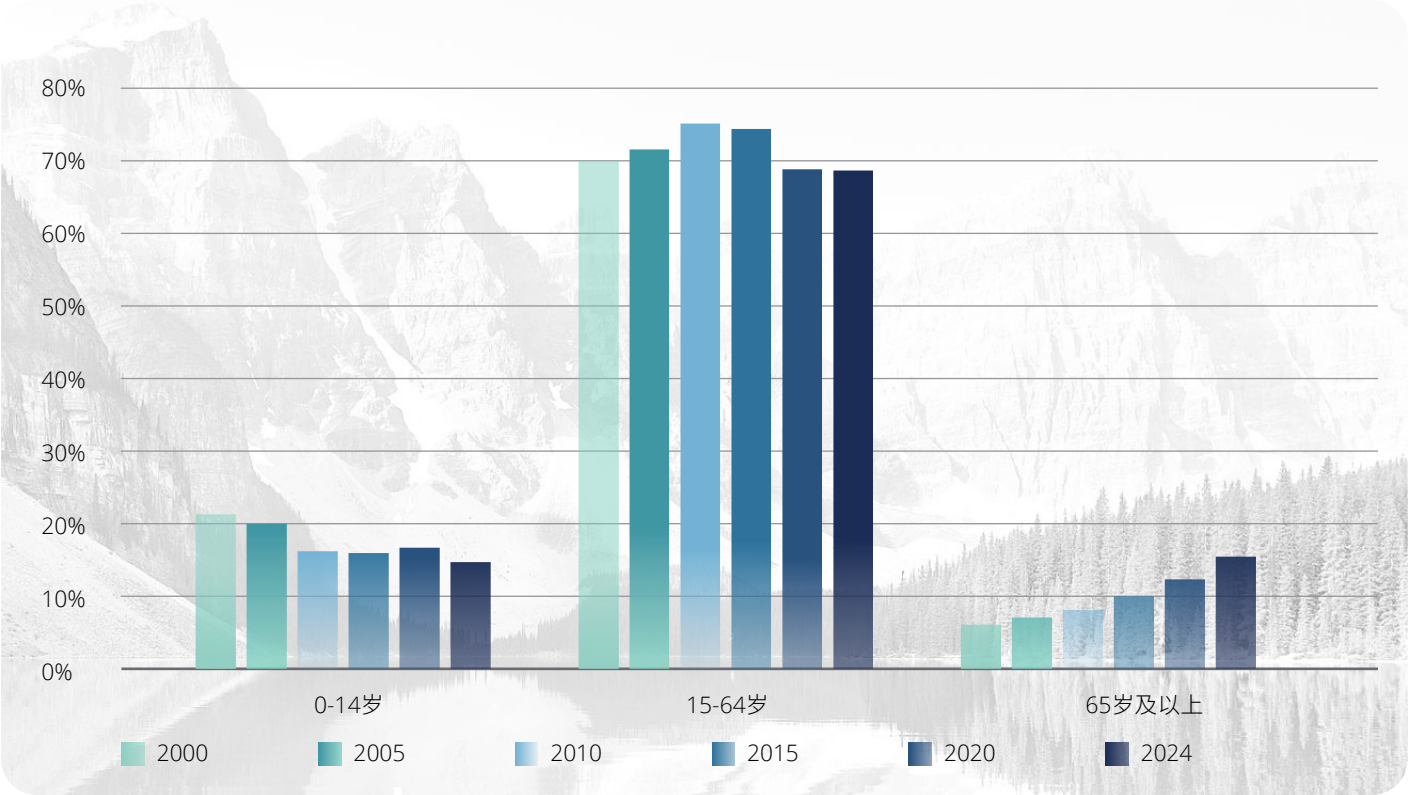
3 人口老龄化进程加速，家庭保障价值逐渐凸显

我国人口结构在过去十余年间经历深刻变革，老龄化进程显著加快。65岁及以上人口占比从2011年前后的9.1%上升至2024年的15.6%，同期老年抚养比由12.3%攀升至22.8%，反映出社会养老负担持续加重。人口结构日益呈现“少子化”与“长寿化”并存的典型特征，劳动年龄人口比例不断下降，家庭中可供赡养老人的劳动力持续减少。在此背景下，传统的社会养老支持体系面临日益严峻的压力，养老责任正逐步由公共部门向家庭层面转移。多代同堂的居住模式和跨代照护安排日益普遍，家庭逐渐成为养老服务与经济支持的主要承担者。随着“9073”养老格局的推进，居家养老被赋予主体地位，进一步强化了家庭在养老体系中的核心角色。这一转变不仅加重了家庭的经济负担与照护压力，也促使居民对长期养老规划的重视程度显著提升。

在基本养老保险替代率整体偏低的现实下，单纯依赖公共养老金已难以覆盖退休后的长期生活支出，退休金缺口、长寿风险以及失能护理风险日益成为家庭面临的主要财务不确定性。由此，社会对具备长期现金流管理、风险保障与财富传承功能的金融工具产生了迫切需求。

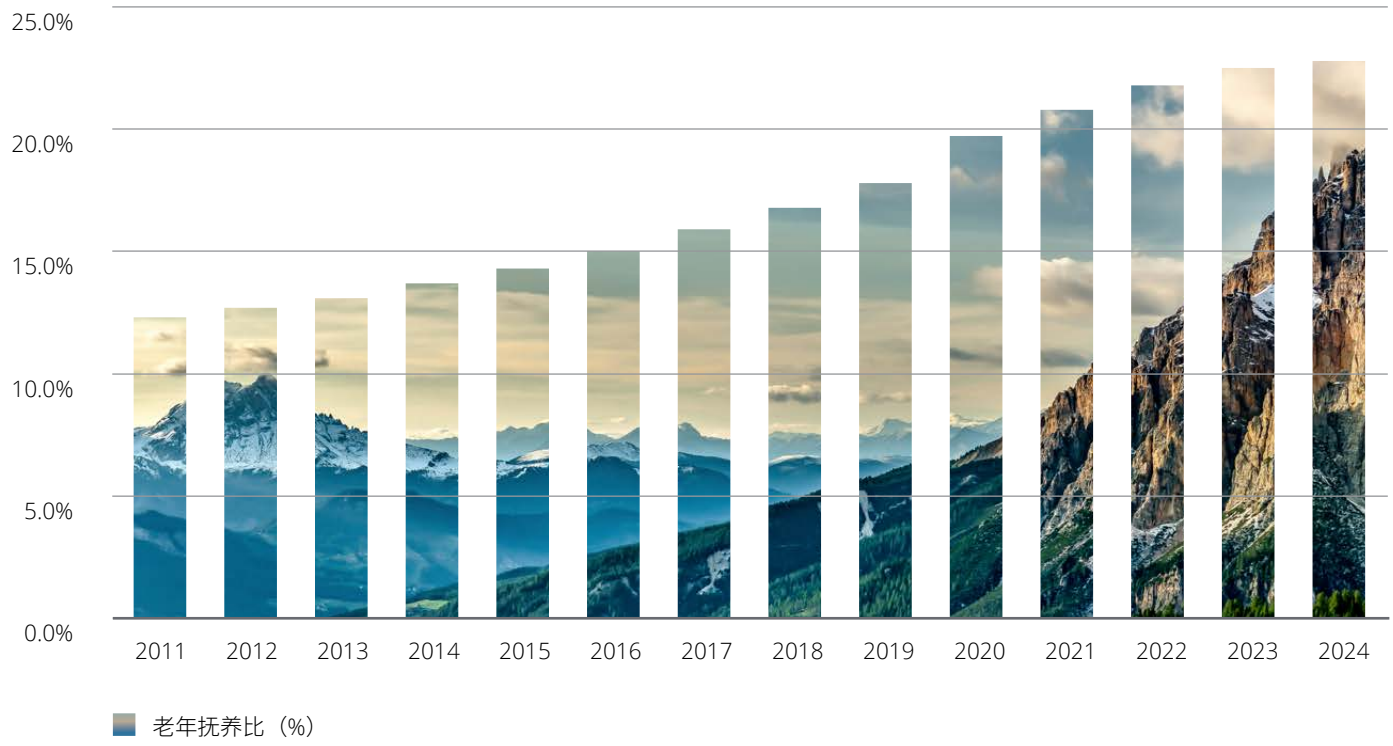
人口老龄化的加速，进一步推高了养老金领取规模，也显著增加了长期护理与医疗支出的需求。家庭作为养老责任的主要承载者，对稳定、可持续养老资金来源的依赖持续增强，推动养老金融需求从被动应对向主动规划转变。

图4-7：人口结构变化



数据来源：国家统计局

图4-8：老年抚养比



数据来源：国家统计局

政策层面亦持续加强第三支柱养老保障体系的建设。2018年推出的个人税收递延型商业养老保险，明确采用“缴费阶段税前扣除、领取阶段纳税”的制度设计，引导居民进行长期养老资金积累；随后个人养老金制度全面落地，推动账户制养老储备迅速扩容。在健康保障领域，税优健康险政策将符合条件的医疗险、疾病险及长期护理险纳入税前扣除范围，并对保障期限提出中长期要求，引导居民从短期医疗支出补偿逐步转向长期健康与护理风险管理。

表4-1：商业健康保险税优政策主要文件及要点梳理

发布时间	文件名称	主要内容
2017年	《将商业健康保险个人所得税试点政策推广到全国范围实施的通知》	允许个人在购买符合要求的商业健康险时按年度限额在税前扣除，以降低当期实际税收负担的方式提高居民配置健康险的意愿。
2018年	《个人税收递延型商业养老保险产品开发指引》	个人购买符合要求的商业养老险，其交费可在税前扣除，在领取养老金时再交税。
2023年	《国家金融监督管理总局关于适用商业健康保险个人所得税优惠政策产品有关事项的通知》	进一步扩大了税优产品范围，纳入了医疗保险、长期护理保险和疾病保险同时对保险期限做了要求（医疗保险的保险期间或保证续保期间不低于3年，长期护理保险和疾病保险的保险期间不低于5年）。

资料来源：政府公开资料，德勤研究整理。

在老龄化进程加速与政策制度引导的双重作用下，居民对商业保险在养老储备与长期照护中所发挥功能的认知显著提升。具备终身领取、稳定现金流、长寿风险对冲及失能护理保障等功能的商业年金险、养老保险与长期护理险，需求持续上升。养老类保险正从以往的可选配置，加速转变为家庭财务规划中的重要组成部分。

在此趋势下，银行渠道在服务银发客群方面的优势日益凸显。依托长期积累的账户关系、资金托管服务及理财业务基础，银行在中老年客户中建立了较强的信任黏性。同时，该客群普遍风险偏好稳健、资金持有周期较长，与养老年金、终身寿险等长期保障型产品在特性上高度契合。随着养老储备需求不断释放，银行逐步成为老龄人群开展养老规划与配置长期保障的核心入口，进一步巩固了银保渠道在寿险市场中的客户基础。

05

他山之石，海外银保模式的相关启示

从国际经验看，在欧洲和亚洲主要银保市场中，银保渠道普遍表现出**渗透率高、协同模式多元且长期稳定发展**的共同特征。国际市场形成的多样化合作模式及产品创新实践，为中国银保渠道的深化改革与高质量发展提供了有益借鉴和现实参考。

1 发达国家银保市场呈现高渗透与多模式协同的成熟格局

在全球成熟金融体系中，欧洲与部分亚洲国家的银保市场已形成以高渗透率、深度协同和多模式共存为特征的成熟格局。银行在零售金融体系中长期占据主导地位，凭借稳固的客户基础和较强的资金管理能力，为保险公司通过银行渠道稳定拓展寿险业务提供了有力支撑。在完善监管框架与清晰分工机制的保障下，银保双方在产品设计、客户经营和资产配置等方面实现了高度专业化与体系化运作，形成了稳定且可持续的发展模式。

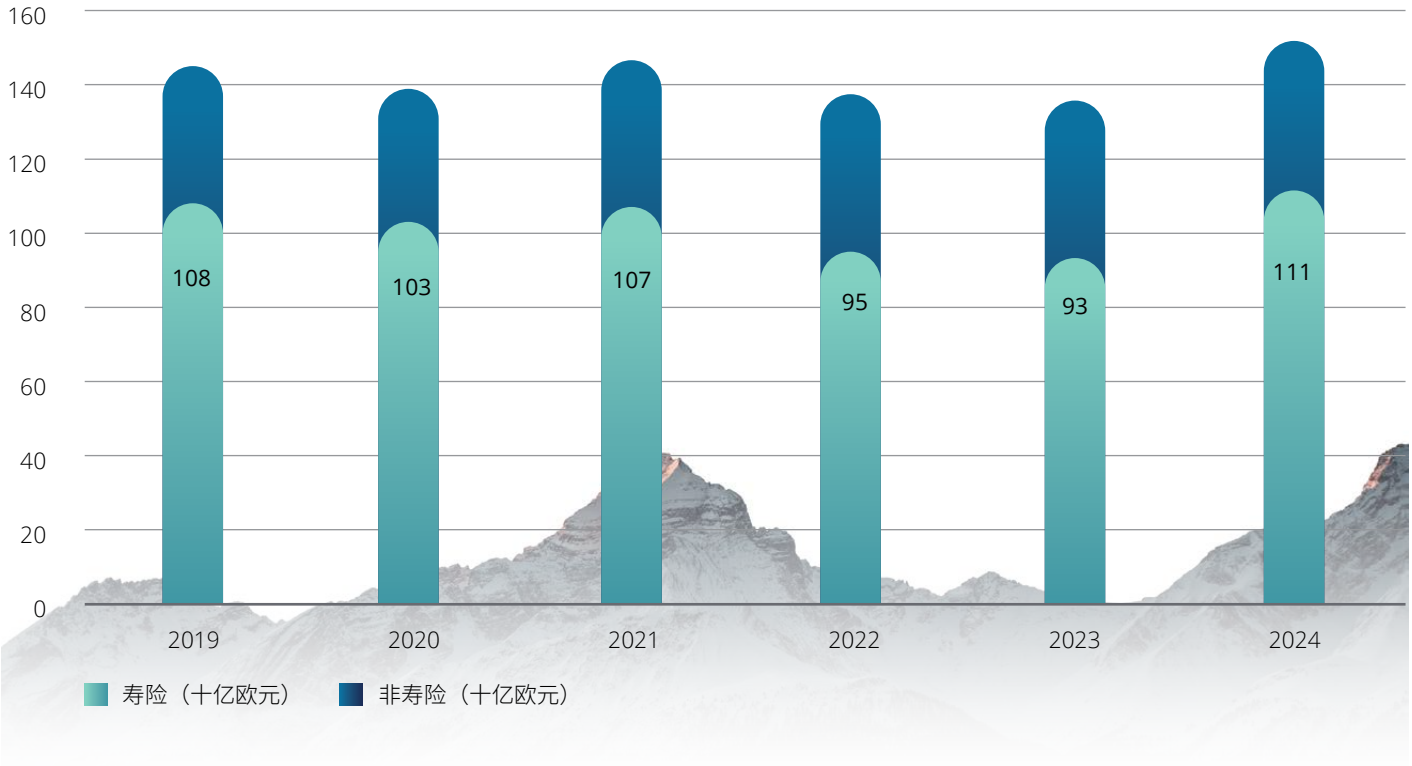
欧洲银保市场：高渗透、高协同、高韧性的典型代表

欧洲作为全球银保业务的发源地，其市场普遍呈现出渠道渗透率高、集团协同紧密、合作模式稳定等显著特征。欧洲银保市场中，人身险产品整体市场渗透率长期保持在35%以上。由于银行在居民财富管理中占据核心地位，保险公司通常通过股权合作、合资设立或长期战略联盟等方式深度嵌入银行体系，推动银保合作从单纯销售向涵盖产品设计、客户数据共享、运营协同等多维度的深度融合演进。在长期低利率环境下，居民对稳健型资产配置的需求持续旺盛，银保渠道在分红险、投资连结险等产品销售中保持显著优势。同时，依托银行对中高净值客户的强大触达能力，该渠道展现出较强的规模稳定性与经营韧性，成为金融体系中不可或缺的重要组成部分。

欧洲典型案例：意大利以银行为核心的寿险入口模式

在意大利，寿险银保模式的发展依托于人口老龄化趋势、银行主导的零售金融体系以及多层次协作机制的共同推动，形成了高度稳固且成熟的市场格局。人口结构的深刻变化是驱动寿险长期增长的核心动力。随着65岁及以上人口占比持续攀升，居民在养老规划、财富传承与长期保障方面的需求日益增强。寿险产品凭借其兼具储蓄与保障的功能，逐渐成为家庭资产配置的重要组成部分，并被深度整合进银行的财富管理服务体系，进一步巩固了银保渠道的战略地位。

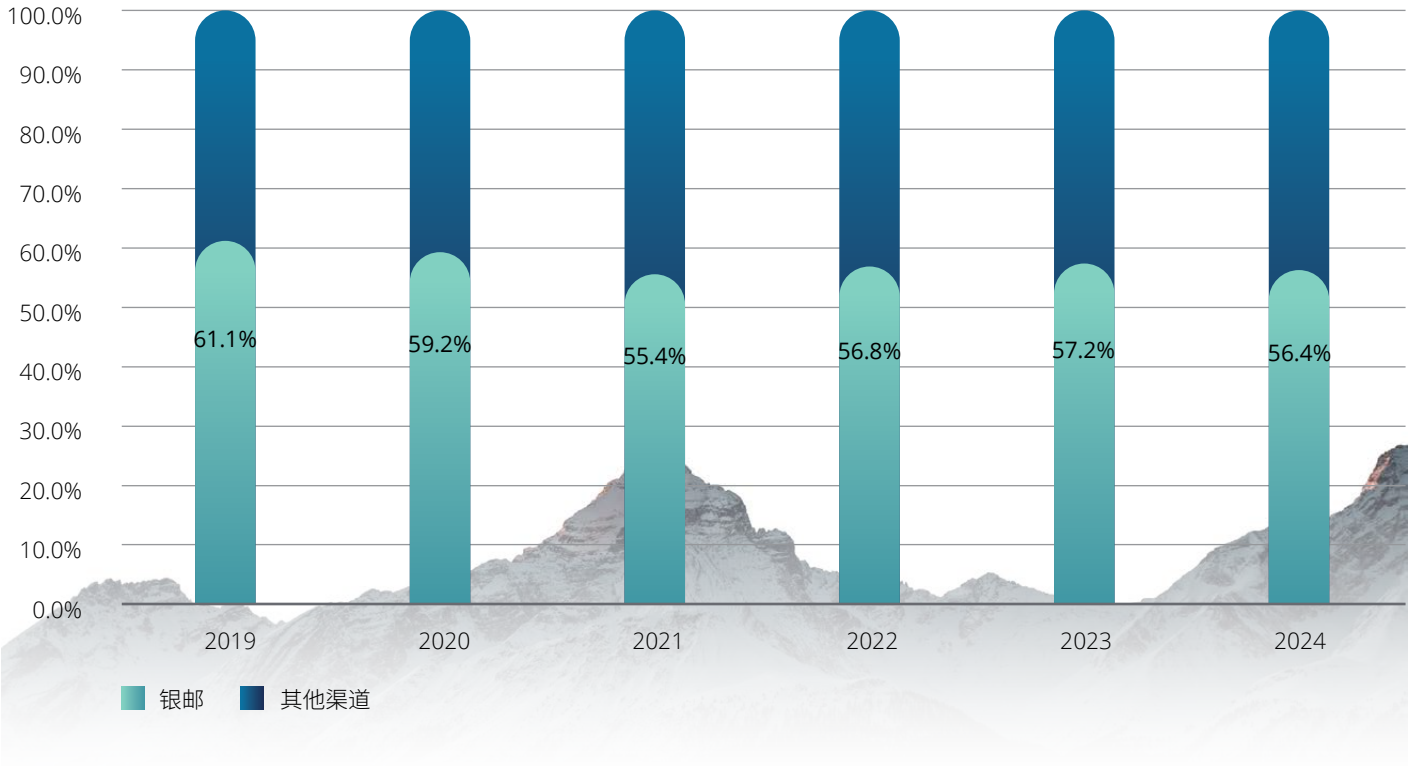
图5-1：意大利保险市场寿险与非寿险GWP规模变化趋势



数据来源：意大利保险协会（ANIA）行业统计报告

在客户需求与渠道逻辑的双重驱动下，银行与邮政销售体系长期贡献约50%–60%的寿险保费收入，形成了“银行即寿险主入口”的市场格局。这一主导地位的建立，并非单纯依赖物理网点的扩张，而是源于银行在客户生命周期管理中的深度嵌入——从储蓄、投资到退休规划，银行持续陪伴客户关键财务决策节点，具备天然的信任基础与交叉销售能力，从而构建起银保合作的长期竞争优势。

图5-2：意大利保险市场寿险销售渠道分布情况



数据来源：意大利保险协会（ANIA）行业统计报告

在合作机制层面，意大利银保市场呈现出典型的多模式并存与分层演进特征。大型银行普遍倾向于通过自建保险子公司、控股保险公司或设立合资保险公司等方式，实现银保价值链的内化与整合。在此模式下，银行不仅主导销售环节，更深度参与产品设计、客户运营、投资管理及风险控制等核心流程，并在保险业务的利润分配中占据重要份额。这种深度协同使银保合作从传统的渠道代理关系，逐步升级为金融集团内部的战略性、一体化协同，提升了整体服务效率与客户黏性。

与此同时，中小型银行则更多采用与保险公司签订长期分销协议（如“bancassurance partnership”）的方式开展合作，聚焦于客户触达与销售执行，形成“轻资本、重渠道”的运营模式。这种多层次、差异化的合作机制，既满足了不同规模金融机构的发展需求，也推动了意大利银保市场整体的稳定性与可持续性，成为其成熟市场格局的重要支撑。

表5-1：意大利市值最大的6家银行的银保经营模式及主要保险平台

机构	中文名	市值	保险子公司	形态	主要保险平台（寿险/非寿险）
UniCredit	裕信银行	100 billion	有	由合资→内部化（全控）	CNP UniCredit Vita、UniCredit Allianz Vita（2025年起全资控股新寿险平台），非寿险仍与Allianz合作
Intesa Sanpaolo	联合圣保罗银行	97 billion	有	集团自有/控股（内部保险板块）	Intesa Sanpaolo Assicurazioni
Poste Italiane	意大利邮政	23 billion	有	集团自有（并表）	Poste Vita（寿险）、Poste Assicura（非寿险）
Banco BPM	博彭银行	17 billion	有	寿险内部化+非寿险JV	寿险：Banco BPM Vita； 非寿险：与Crédit Agricole Assurances的20年JV
Mediobanca	梅迪奥银行	14 billion	无自有保险公司		
FinecoBank	菲内科银行	12 billion	无自有保险公司		

资料来源：银行2025年公开公告及市场数据，德勤研究整理。

亚洲银保市场：渠道渗透稳健提升，兼具多元发展路径

在亚洲，不同国家的发展阶段虽各有差异，但整体呈现出“稳健渗透、渠道深化、银行主导度高、产品与财富管理强绑定”的成熟趋势。相较欧洲市场的高渗透与深度整合，亚洲市场在近二十年加速追赶，其银保业务逐步成为扩大寿险覆盖面与提升市场密度的重要抓手。

亚洲银保渠道的快速成熟，与区域普遍存在的高储蓄倾向、银行作为核心金融入口的体系安排以及客户对银行金融服务的高度依赖密切相关。在这一行业环境下，多数国家得以较早建立起稳定的银保供需结构，使寿险产品自然嵌入银行财富管理体系，并推动银保合作从单一代销模式向综合化服务协同演进。

中国台湾和中国香港是亚洲银保市场中具有代表性的成熟范例。中国台湾银保业务起步较早，在较为完善的监管体系与密集的银行网络支撑下，银行与保险公司已形成稳定成熟的合作机制，使银保渠道在寿险供给体系中长期保持较高占比。根据中国台湾寿险公会发布的寿险业绩统计报告，2025年1月至11月，银保渠道在台湾寿险市场的保费收入中占比达40.5%。在香港成熟的金融市场中，银行在财富管理与资产管理销售中占据核心地位，保险产品得以顺畅嵌入其财富管理链条，推动银保渠道在寿险保费中的占比持续上升。据香港保监局公布的2024年临时统计数据显示，银保渠道在寿险市场的保费占比为40.6%。

2 国际银保合作呈现从渠道代理到深度协同的多层次协作模式

自有保险公司：银行集团纵向整合价值链

银行通过控股或全资设立寿险公司，实现从销售到承保的“集团化经营”。凭借庞大的客户基础与数据优势，银行深度参与产品设计，更有效地将寿险产品融入客户资产配置体系；同时，利润保留在金融集团内部，有助于提升整体回报率及跨业务板块的协同效率。

以西班牙凯克萨银行（CaixaBank）旗下维达凯克萨保险（VidaCaixa）为例，其依托集团化协同优势，将保险业务从产品销售延伸至客户长期财富管理，围绕财富积累、养老规划、风险保障和财富传承等需求，构建覆盖“保障—储蓄—养老—传承”的综合服务体系。

西班牙是欧洲较早进入老龄化和低生育率阶段的国家之一。2025年，65岁及以上人口占总人口比重已达到20.7%，总和生育率仅约1.2，人口结构老龄化趋势持续加深。与此同时，欧债危机后长期低利率环境延续多年，传统储蓄产品收益空间不断收窄。在养老储备和长期财富规划需求不断增长的背景下，凯克萨银行与维达凯克萨保险逐步形成了深度协同的银保经营模式。

银保业务已成为凯克萨银行最重要的价值增长来源。2025年，凯克萨银行的利息收入同比下降3.9%，但净利润却同比增长1.8%，银保贡献占比超过10%。银保渠道有效提升了非息收入韧性和客户经营深度，助力凯克萨银行实现利润稳定增长。具体来看，维达凯克萨银行与凯克萨保险的合作并不是简单的“货架式产品代销”，而是将保险作为财富转型布局的重要提供方之一，围绕银行客户经营逻辑打造一套综合解决方案：

1 客户为中心构建一站式产服能力：

在财富管理转型过程中，凯克萨银行依托维达凯克萨保险的深度融入，补足其在家庭风险管理、退休规划和生活服务等方面的专业能力。将客户经营划分为“保护与积累阶段”和“退休支持和长期护理阶段”，前者通过寿险风险保障、养老金计划、家庭服务支持等覆盖家庭责任、收入中断、退休储备需求及生活品质，后者则通过养老金领取、财富传承及长期护理保障等，承接退休现金流、长寿风险和失能照护需求，形成客户全生命周期产服配置，从而提升客户陪伴深度，增强中长期财富经营能力。

2 组合产品创新提高客户粘性：

维达凯克萨保险结合寿险、养老金、投连险、年金及非寿险生态，将分散的保障需求整合为家庭保障、养老储蓄和财富管理方案。以家庭保障组合（Pack Family）为例，该产品将寿险、健康、家庭、车险、身故等多类保单整合进同一组合，支持至多5名家庭成员统一管理、月度缴费、网点服务和忠诚度折扣（3%-10%），该模式有助于降低客户管理多份保单的复杂度，提升交叉销售、续保率与长期客户黏性。

3 数智赋能支撑长期经营：

凯克萨银行与维达凯克萨保险持续推进数智化转型，将数智能力融入客户经营、产品配置和服务管理全过程。在2024年即启动的GalaxIA计划（企业级GenAI专项工程）推动下，100余位AI专家组成的跨部门团队得以组建，并在2026年2月正式上线了首款面客端GenAI代理应用。该应用支持“对话即服务”，超过1200万用户正在以颠覆式的数字体验享受储蓄、保险等产品销售及客户服务。维达凯克萨保险进一步依托客户360°视图、智能洞察与数字化分销能力，持续提升经营效率，支撑客户全生命周期经营。

值得关注的是，德勤西班牙团队近年来也在协助当地金融机构探索全生命周期保障与财富生命周期管理解决方案，通过整合保险、养老金、养老服务及财富管理资源，帮助银行提升客户长期经营能力。这也反映出国际领先银保模式正从产品协同逐步走向客户全生命周期经营。

合资企业(Joint Venture)：银行与保险共享利润与治理权

合资模式通过银行与保险公司共同出资设立新的保险主体，双方按股权比例参与公司治理并共享利润。银行方提供渠道资源与客户运营能力，保险方则输出产品开发、风险管理及精算定价等专业能力，实现价值链的协同共创与长期利益绑定。在意大利，博彭银行（Banco BPM）与法国农业信贷保险公司（Crédit Agricole Assurances）的合作即为典型代表。双方围绕非寿险业务设立合资平台，并签署了为期20年的长期合资协议。该模式在利润分配、治理结构与长期经营策略上形成深度绑定，有助于稳定合作关系并提升协同效应，但也对双方的战略一致性与风险偏好匹配提出更高要求，治理成本与协调周期相对较高，需依托长期经营框架方能稳步释放价值。

排他合作：以“深度绑定”换取销售效率与产品定制化

在排他合作模式下，银行与单一保险公司签订多年期的独家分销协议，银行以其分行网络及线上渠道作为排他性资源，换取更具竞争力的佣金结构、定制化产品设计以及长期激励机制。尽管双方未进行资本层面的股权绑定，但在产品企划、销售流程优化、客户经理培训、数智化投保系统对接及售后服务体系等方面开展深度运营共建，形成高度协同的合作关系。例如，渣打银行（Standard Chartered）与保诚保险（Prudential）在多个亚洲市场推行长期独家合作，联合开发专属保险产品，并推动电子化投保流程，提升客户体验与转化效率；花旗银行与友邦保险（AIA）则通过跨区域的独家分销安排，由花旗提供全渠道客户入口，友邦则为其量身定制寿险解决方案，并共同建设销售支持与客户服务流程。总体而言，排他合作模式强调“长期性”与“独家性”，注重双方能力建设与价值共创，推动银保渠道从传统的“产品销售导向”向“客户持续价值经营”转型，实现可持续增长。

非排他合作：多家竞争驱动产品优化与差异服务

银行同时与多家保险公司建立分销合作关系，通过开放式产品架构，为客户提供涵盖保障型、储蓄型及投资型的多样化保险方案。该模式不以绑定单一保险公司为核心，而是通过产品筛选、组合推荐及专业顾问服务，提升客户体验，并在不同保险公司之间形成价格、收益与保障责任的比较优势。银行通常依据客户分层、产品策略及销售表现，动态调整合作保险公司的名单及其上架产品，并通过资源倾斜与准入机制，引导保险公司在佣金政策、产品定价及服务支持方面展开竞争，从而优化渠道整体价值。

表5-2：银保协作的四种模式比较

模式	优点	缺点
自有保险公司	利润高度内化；产品与客户运营深度协同	资本占用高；管理复杂
合资企业	双方风险共担；治理共享；协同经营	治理结构复杂；磨合周期长
排他合作	销售效率高；产品深度定制	产品灵活性低；依赖单一保险公司
非排他合作	产品选择丰富；客户选择自由	利润协同弱；难以形成长期共同体

3 中国银保发展仍具广阔空间，客户全生命周期经营与产服创新成重要方向

从国际市场发展经验来看，中国银保渠道在全生命周期客户经营与产服创新方面仍具备进一步提升空间。在全生命周期客户经营方面，欧洲与亚洲成熟市场已逐步从产品销售走向客户长期经营，将保险深度融入客户财富规划、养老保障、健康管理及财富传承等不同人生阶段，通过持续的产品配置、客户陪伴与服务运营，不断提升客户黏性与长期经营价值。在产品服务创新方面，部分亚洲国家已推出跨代保障、家庭保单等综合化解决方案，在创新产品形态的同时，融合健康管理、养老服务、家庭权益等多元服务，将长期保障、财富积累与家庭资产规划有机结合，更契合居民全生命周期财富管理需求。

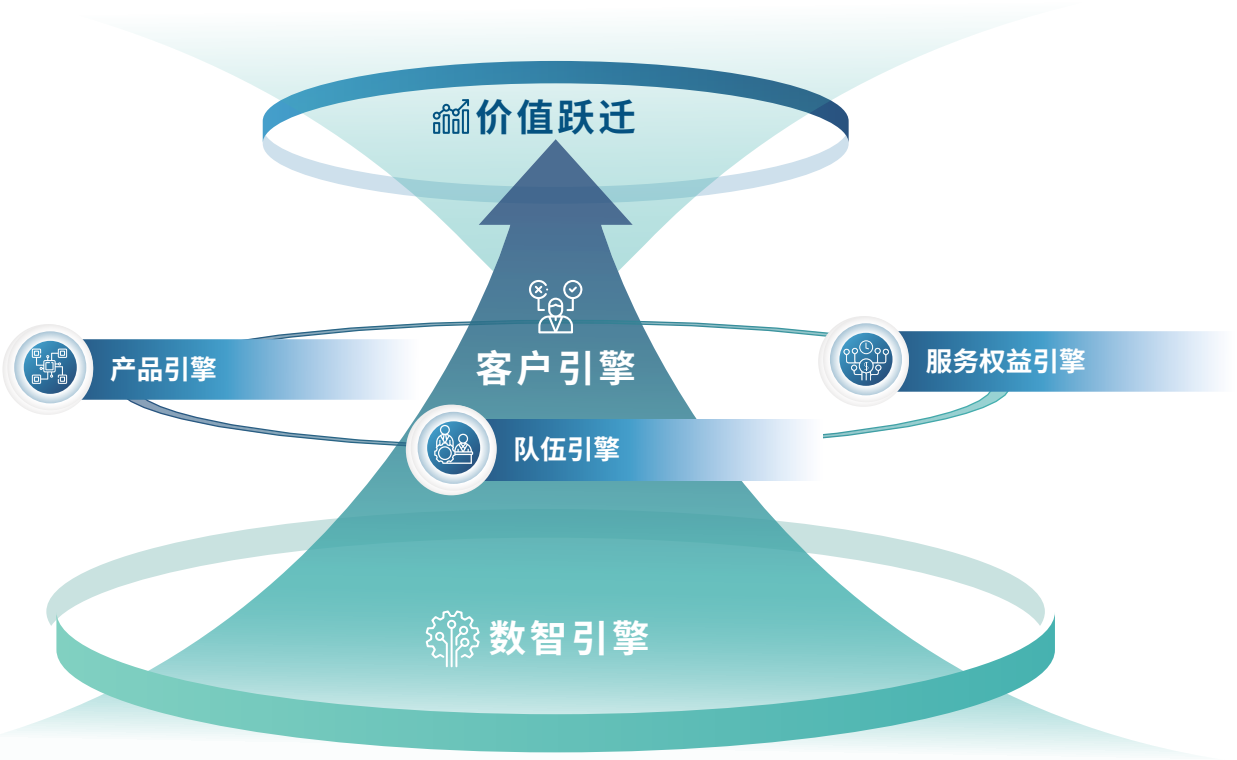
这些实践表明，围绕客户全生命周期经营持续提升客户陪伴能力，并不断丰富综合化财富服务供给，将进一步提升银保渠道在银行财富管理体系中的价值，推动银保合作由产品销售向长期客户经营持续升级。

06

跃迁之路，“4+1”引擎驱动银保价值经营新征程

在利率中枢下行、监管趋严与客户需求长期化的共振下，银保渠道已进入**由规模逻辑向价值逻辑加速切换的关键窗口期**。行业面临的已不再是局部改进的问题，而是增长方式、能力体系与合作机制的整体性再平衡。单点优化难以支撑未来竞争力，银保必须从局部优化迈向体系重构，以成体系的能力建设锚定长期、可持续的价值增长曲线。基于对银保业务全链条的拆解，德勤提出“**4+1引擎**”作为价值经营跃迁的系统化路径：客户、产品、服务权益与队伍四大能力作用于价值创造的核心环节，而数智能力作为底层支撑，确保上述能力得以规模化、精细化与高效率协同。通过“4+1”引擎的系统性发力，银保渠道有望真正构建穿越周期的价值经营能力，实现从销售通路向长期价值枢纽的战略跃迁。

图6-1：银保价值经营体系的“4+1”能力构架



资料来源：银行2025年公开公告及市场数据，德勤研究整理。

1 产品引擎：从货架代销迈向渠道共创与场景定制

随着利率中枢持续下行，客户对保险产品的关注重点正从单一的确定性回报，逐步转向保障功能、长期收益潜力与资产配置价值的综合平衡。银保渠道过去以固定收益型产品为主的供给模式加快调整，分红型、万能型及投连型产品的市场关注度持续提升。产品竞争的核心也由单纯比较预定收益，转向对风险保障、收益弹性和长期服务能力的综合考量。

在此背景下，保险公司需要更加充分地结合银行客户较强的财富管理意识与丰富的场景需求，发挥风险识别、保障方案设计及长期资产管理方面的专业优势，银行则基于客户洞察和经营场景提供需求输入，双方共同开发覆盖不同客户与场景的定制化产品。通过从“产品输出”走向“场景共研、产品共创”，将保险产品更好地嵌入银行客户经营体系，向定制化与场景化升级。

2 服务权益引擎：从附加权益供给迈向全生命周期服务共营

随着银保渠道由规模驱动转向价值经营，服务权益正由产品销售中的附加配置，逐步升级为连接产品供给与长期客户经营的重要载体。当前，部分保险公司已在银保渠道将医疗协助、健康管理、居家养老等专业服务嵌入产品方案，并通过客户分层匹配差异化权益，增强保险产品在银行财富管理体系中的综合价值。

未来，保险公司应围绕银行客群的健康、养老及家庭保障需求，推动服务资源差异化和产品化，形成清晰的准入规则、交付流程与履约评价机制；同时，将权益触发、服务使用和客户反馈纳入银保经营流程，支持银行持续识别需求并开展后续经营。由此，服务权益将从促成销售的短期工具，转化为提升客户黏性、续期质量与长期价值的经营基础，推动银保合作由产品销售进一步走向客户价值共创。

3 队伍引擎：从依赖“单兵突破”迈向团队“体系作战”

银保价值经营不能仅依赖少数优秀人员的个人能力，而应将分散在各层级、各岗位的经验、能力与资源有效组织起来，形成高效协同、可持续复制的体系化作战能力。银保队伍建设的重点，不只是培养一线精英，更要推动总公司、分公司与外勤队伍围绕统一目标协同作战。

银保队伍需要具备全局“排兵布阵”的能力，将经营目标快速拆解为分层分类的行动任务，并统筹配置客户经理、产服专家、培训活动及服务资源。各层级根据经营进展灵活协同，使人员、资源与行动在关键时点汇聚，推动组织从局部突破走向整体联动，实现资源配置与业务产出的全局最优。

通过信息贯通、任务协同、资源统筹与经验复制，银保队伍可逐步从依赖个人经验的单点突破，转向跨层级、跨角色的协同经营，在提升整体执行效率的同时，实现组织能力的持续沉淀与全局经营效能的优化。

4 客户引擎：从产品导向迈向分群全生命周期客户经营

低利率环境延续与人口老龄化加速，客户需求日益多元分化，从单一产品购买转向养老规划、健康保障与财富传承的综合安排。银保经营需构建基于客户分群、覆盖全生命周期的动态经营体系，匹配不同客群在不同人生阶段的保障与财富管理需求。

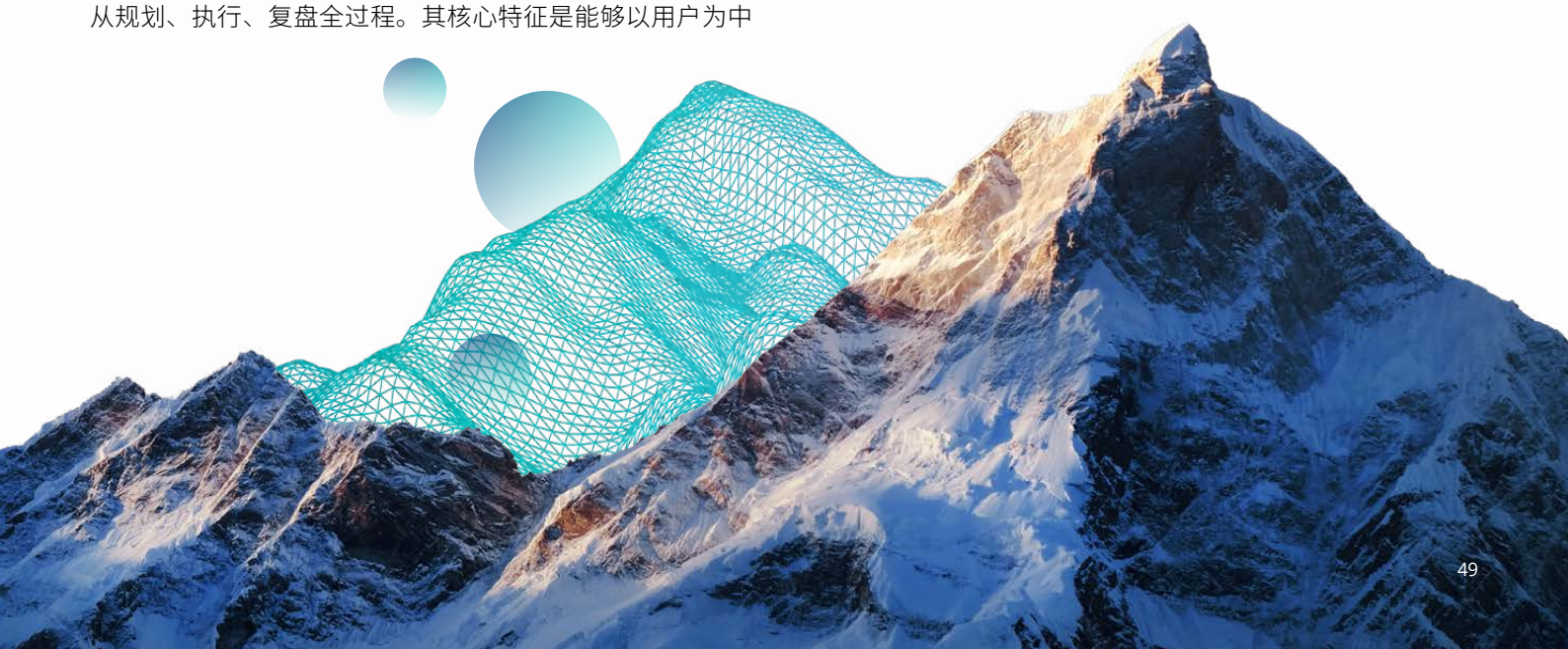
西班牙维达凯克萨保险（Vida Caixa）依托凯克萨银行渠道（Caixa Bank）推出的"MyBox"系列方案，正是这一理念的典型实践。面向个人及家庭提供家庭保障方案，面向企业主和自雇人士定制企业经营保障方案，围绕养老目标推出退休规划方案；当客户进入退休阶段，则匹配终身年金、财富传承和失能照护等产品。从成长期到养老期，从个人到家庭再到企业主，分群与全生命周期的经营逻辑贯穿始终。对中国市场而言，这一实践的启示不在于简单复制产品形态，而在于构建起“识别客群需求—匹配动态方案—长期陪伴交付”的闭环经营能力。

5 数智引擎：深化AI应用，推动银保经营向智能化升级

在银保经营由单点销售走向长期经营的过程中，数智能力应成为连接产品、服务、客户与队伍的共同底座。产品端可借助AI洞察需求，优化产品设计与适配；服务权益端可将保险服务与增值权益平台化，支持银行灵活接入；队伍端可配置差异化智能助手；客户端可围绕全生命周期，动态识别需求与关键时点，持续匹配产品和服务。

在此基础上，保司应面向银保内外勤队伍打造一体化智能体，围绕用户岗位职责整合知识、数据、流程与工具，贯通从规划、执行、复盘全过程。其核心特征是能够以用户为中心，主动理解经营情境、持续提供行动支持，并自主推动端到端任务完成。

为此，还需建设统一技术底座，通过企业级本体（Ontology）形成统一语义，并持续沉淀不同渠道的一线知识（Knowledge），包括经营经验、场景打法与优秀案例等；依托长时记忆（Long-term Memory）保持经营连续性，结合多智能体协同、自主规划与任务拆解，将经营目标转化为可执行、可追踪的业务行动。



07

结语

回望银保业务的发展路径，从行业演进、价值贡献、机遇挑战到国际经验，银保渠道的核心趋势愈发清晰——增长正由规模驱动转向价值驱动，由渠道逻辑走向经营逻辑。未来竞争的关键不在于资源投入的多寡，而在于银行与保险能否构建可持续、可复制、可协同的能力体系。面向新的发展阶段，银保需要在客户经营、产品供给、服务体验与队伍建设上持续深化变革，并以数智化贯穿全链路，不断提升长期价值创造能力。只有坚持长期主义与体系化建设，银保业务才能在不确定的周期中保持韧性，为居民财富管理、养老健康保障与金融高质量发展贡献更持久的力量。

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
长沙市开福区芙蓉中路一段109号
华创国际广场2号栋1317单元
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
重庆市渝中区瑞天路10号
企业天地8号德勤大楼30层
邮政编码: 400043
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 3888 0120
传真: +86 20 3888 0115

海口
海南省海口市美兰区国兴大道3号
互联网金融大厦B栋1202单元
邮政编码: 570100
电话: +86 898 6866 6982

杭州
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 21 3313 8000
传真: +86 571 8779 7916

哈尔滨
黑龙江省哈尔滨市南岗区
中山路193号中实大厦703室
邮政编码: 150001
电话: +86 451 8586 0060

合肥
安徽省合肥市蜀山区潜山路111号
华润大厦A座1506单元
邮政编码: 230031
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、2803、2804单元
邮政编码: 250000
电话: +86 531 7668 2398
传真: +86 531 7668 2389

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

南昌
南昌市红谷滩区绿茵路129号
联发广场写字楼41层08-09室
邮政编码: 330038
电话: +86 791 8387 1177

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 21 2312 7003
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

青岛
山东省青岛市崂山区香港东路195号
上实中心9号楼1006-1008室
邮政编码: 266061
电话: +86 532 8896 1938

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
辽宁省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 3222
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 21 3313 8888

天津
天津市和平区南京路183号
世纪都会商厦办公室45层
邮政编码: 300051
电话: +86 22 8312 6199
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Ⅰ座49层01室
邮政编码: 430000
电话: +86 23 8813 0008
传真: +86 27 8526 7032

厦门
厦门市思明区湖滨东路93号
厦门华润大厦A座1805-2单元
邮政编码: 361008
电话: +86 592 2107 298
传真: +86 592 2107 259

西安
西安市高新区唐延路11号
西安国寿金融中心3003单元
邮政编码: 710075
电话: +86 29 8114 0201

郑州
郑州市金水东路51号
楷林中心8座5A10
邮政编码: 450018
电话: +86 371 8897 3700
传真: +86 371 8897 3710

关于德勤
德勤中国是一家立足本土、连接全球的综合性专业服务机构，由德勤中国的合伙人共同拥有，始终服务于中国改革开放和经济建设的前沿。我们的办公室遍布中国31个城市，现有超过2万名专业人才，向客户提供审计、税务、咨询等全球领先的一站式专业服务。

我们诚信为本，坚守质量，勇于创新，以卓越的专业能力、丰富的行业洞察和智慧的技术解决方案，助力各行各业的客户与合作伙伴把握机遇，应对挑战，实现世界一流的高质量发展目标。

德勤品牌始于1845年，其中文名称“德勤”于1978年启用，寓意“敬德修业，业精于勤”。德勤全球专业网络的成员机构遍布150多个国家或地区，以“因我不同，成就不凡”为宗旨，为资本市场增强公众信任，为客户转型升级赋能，为人才激活迎接未来的能力，为更繁荣的经济、更公平的社会和可持续的世界开拓前行。

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承担责任，而对相互的行为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了解更多信息。

德勤亚太有限公司（一家担保责任有限公司，是境外设立有限责任公司的其中一种形式，成员以其所担保的金额为限对公司承担责任）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个城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、班加罗尔、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、孟买、新德里、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

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，您应咨询合资格的专业顾问。

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。

© 2026。欲了解更多信息，请联系德勤中国。
Designed by CoRe Creative Services. RITM2490059

这是环保纸印刷品