



## 2021\* 倒数启动

保险公司的《国际财务报告准则第 17 号》  
实施准备

2018 年 IFRS 保险行业全球调查

# 目录

引言	2
关于本报告	3
内容提要	5
提升一致性的新要求	8
如期准备就绪	10
准备系统技术	15
为合规制定预算	19
对财务报表与业绩报告的影响	22
构建内部协作	28
预期效益	31
结语	33
联系人	35

# 引言

我欣然公布《2018 年 IFRS 保险行业全球调查》的结果。本调查针对保险合同的新会计准则《国际财务报告准则第 17 号》(下称“IFRS 17”),进行了独立的国际性调研,分析了 340 位保险公司高管对实施 IFRS17 的准备情况之看法。


这是德勤第三次委托经济学人智库(The Economist Intelligence Unit/The EIU)调查全球保险公司高管的意见,旨在就保险公司的准备工作和关于新会计准则的洞见方面提供“行业观点”。

本次调研结果或许是这个系列调查中最重要的一份:调研报告深入了解保险公司在 IFRS 17 发布一年以来,以及离准则在全球 100 多个国家和地区生效的时间仅余 30 个月之时的准备情况和看法。

本次调研访问了 340 位保险行业的财务、精算和信息技术高管。对比德勤 2012 年和 2013 年进行的调研,本次结果显示,业内对于采用 IFRS 17 需要的准备,在态度上发生了重大转变。许多保险公司日益忙于确保他们能够于新准则生效之前满足准则要求。大部分公司认为可用的准备时间只是刚刚够用。此外,关于此次监管变革的效用也明显转趋正面看法:调研受访者认为,虽然实施成本不菲,但此次变革将在透明度、全球可比性和减低资本成本几方面产生较大效益。

我谨此感谢经济学人智库提供客观公正、饶有洞见的分析,并对所有参与者为本调研做出的贡献表示感激。

若您希望就本报告的任何部分进行讨论,欢迎与本人或您所在地区的德勤 IFRS 保险行业领导合伙人联系。



**Francesco Nagari**

全球 IFRS 保险业领导合伙人

# 关于本报告

2017 年 5 月，国际会计准则理事会(下称“IASB”)发布了业界期待多时的 IFRS 17，标志着首份针对保险合同的全面国际财务报告准则指引在历时多年后终于制定完成。IFRS 17 将取代当前的临时准则：

《国际财务报告准则第 4 号》(下称“IFRS 4”)。过去十年，当 IASB 专注于制定 IFRS 17 时，IFRS 4 为会计实务提供了指导。此外，虽然《国际财务报告准则第 9 号—金融工具》(下称“IFRS 9”)的生效日期为 2018 年，IASB 容许所有拥有大量保险业务的公司选择延缓三年实施；IFRS 9 将彻底改变保险公司对债券和股票投资的会计处理方法。该延期决定把上述两项重大会计改革的生效日期契合起来，这意味着，新准则的启动将成为保险业企业报告变革前所未见的里程碑。

IASB 旨在透过 IFRS 17 确立一套保险合同确认、计量、列报和披露原则。这一目标十分远大，并需要大量工作，才能使该准则的诠释和应采用达到一致。为了合规，保险公司的许多领域正在发生重大变化，包括从精算和财务到产品开发和运营。此外，由于全球超过 100 个国家和地区将会采用该准则，而各地区可能对该准则的实施方法有不同诠释，业界对准则应用上可能出现的差异也有所顾虑。

本报告的目的是为全球保险公司对 IFRS 17 的反应及采用的准备情况提供全面综述，评估行业对实施挑战的规模和复杂性的看法，并了解系统实施和其它所需变更的时间表是否切实可行。

我们访问了 340 位保险行业的财务、精算和信息技术高管并得出调研结果。本次调研旨在了解调研参与者对 IFRS 17 实施挑战的观点。

## 关于调研

经济学人智库于 2018 年 2 月至 3 月访问了 340 位来自加拿大、英国、法国、意大利、德国、日本、瑞士、西班牙、中国、韩国、荷兰和美国的保险公司高管。

调研受访者来自不同类型的保险公司：非寿险公司（29%）、再保险公司（20%）、综合保险公司（18%）、寿险公司（18%）和健康保险公司（15%）。保险公司按净承保保费划分如下：83 家为超大型的保险公司，每家保险公司净承保保费超过 50 亿欧元；85 家为大型保险公司，每家保险公司净承保保费介于 10 亿欧元至 50 亿欧元；83 家净承保保费介于 5 亿欧元至 10 亿欧元；89 家净承保保费介于 3 亿欧元至 5 亿欧元。

所有调研受访者均属总监或副总裁及以上级别，且目前任职的公司均按照国际财务报告准则规定编制财务报表或计划在未来遵守国际财务报告准则规定。遵守准则规定指应用国际财务报告准则向母公司进行集团报告或在本地子公司进行报告或者两者兼行。

此外，多位保险专业人士也为我们提供了专家观点。我们谨此感谢他们付出宝贵时间和分享独到见解：

1. 泛西人寿保险公司副首席财务官 Charles Henaire
2. 美国国际集团副总裁兼总会计师 Don Cummings
3. 三星人寿保险首席会计官 Jeong-Hyeok Park
4. 忠意集团首席财务官 Luigi Lubelli
5. 宏利集团首席财务官 Philip Witherington
6. 安联集团集团首席会计师 Roman Sauer
7. 英杰华集团首席财务官 Tom Stoddard 及集团技术会计总监 Jo Clube

本报告由经济学人智库思想领袖团队执行编辑 Rashmi Dalai 撰写及编辑，HuiQi Yow 及 Andrew Hutchings 为本报告提供了编辑协助。

# 内容提要

2017 年 5 月，IASB 发布业界期待多时的 IFRS 17，以取代当前针对保险合同会计处理的 IFRS 4。保险公司将必须遵守新准则规定 [注：国际会计准则理事会(IASB)已提议将 IFRS 17 的生效日期由 2021 年推延 12 个月至 2022 年 1 月 1 日]。

IFRS 17 的目的是首次为各类保险合同的会计处理方法提供全面且以统一的原则导向的框架，以提升保险合同财务报表的透明度和标准化，并推动保险行业的国际财务报告准则会计处理与其它行业的国际财务报告准则会计处理原则趋向一致。

本报告是我们编制的系列报告之第三份报告。这些系列报告一直以来跟踪保险行业采用 IFRS 17 的过程和态度。2012 年发布的首份报告名为《在等待的游戏中取胜？》，该报告显示当时行业多半仍在等待新准则进一步明确。2013 年 6 月，IASB 发布针对保险合同的新国际财务报告准则之第二份征求意见稿（即 IFRS 17 的前身），我们的第二份报告《赢取动力》则分析了行业其后对准备遵守新准则规定采取的初步举措。

五年后，IFRS 17 发布已逾一年，调研数据显示保险公司现对其达到新准则合规要求的能力以及从中可带来的效益转趋审慎但乐观的态度，并正以加速步伐迈向准则生效日期。寿险公司、非寿险公司和再保险公司都对此有同感。

此外，保险公司对于所得效益是否能够多于付出成本的怀疑有所减少。在《赢取动力》报告中，仅两成保险公司认为采用新准则将带来多余付出成本的效益。现在，四成保险公司强烈觉得他们将从遵守新准则中获益。

然而，这并不代表保险公司对新准则能否带来 IASB 对此次保险会计革新所期许的战略性效益没有保留。具体而言，IFRS 17 的原则仍然存在诠释空间，或可导致持续差异情况，保险公司担心该准则无法实现财务报表真正可比这一预期目标。部分保险公司也觉得该准则需要经过真实运行情况下的压力测试后，才作大规模强制实施。

**IFRS 17 的目的是首次为各种类保险合同的会计处理方法提供全面且以统一的原则导向的框架，以提升保险合同财务报表的透明度和标准化，并推动保险行业的国际财务报告准则会计处理与其它行业的国际财务报告准则会计原则趋向一致。**



整体而言，三大预期效益包括：财务报表将更清晰地反映业务表现；更容易被资本市场接受；以及信息改进可以为产品设计提供支持。

#### 主要发现

- 有刚好足够的时间准备：保险公司正持审慎乐观态度为新准则生效日期作准备。整体而言，45%的受访者非常有信心能够于生效日期前准备就绪，45%则比较有信心。但如果按保险公司类型而分，受访者的观点不尽相同。在健康保险公司中，有60%表示非常有信心能够准备就绪，但是仅37%的寿险公司表示出同一水平的信心程度。按地区而分的话，欧洲较其它地区更有信心。
- 更新技术势在必行：大部分保险公司（87%）表示为了达到新准则的合规要求，将需要对系统进行更新，以获取需要的新数据和进行需要的计算工作。有13%的受访者表示需要进行大量更新，其中大部分（36%）是寿险公司。获取数据被视为最大的技术挑战。
- 预计将投入大量实施成本：由于该准则已经发布，大部分保险公司已就需要的预算作出估量，而预期开支远高于2013年调研所得的预估。当时仅有7%的保险公司预计将投放5,000万欧元（约4亿元人民币）以上，以符合国际财务报告准则规定。现在，有35%的保险公司预计将投放上述金额。
- 技术和获得专业人才为实施预算的基础：保险公司对技术更新、聘用外部商业咨询公司、扩充内部团队和聘用信息系统承包商四方面的预算分配相对平均。但是，再保险公司和综合保险公司对技术解决方案和承包商投入的预算较其它类型的保险公司更高。
- 对精算、会计和协作技能的要求将大幅提高：为满足IFRS 17的合规要求，许多保险公司正致力推动财务、精算和其它部门进一步紧密融合。因此，当问及需要何种技能时，大部分受访者表示协作技能和精算技能同等重要。保险公司表示最大困难是寻找精算和会计专业人才。
- 权益减少、利润波动降低、利润生成放慢：IFRS 4号允许不同公司采用不同的会计处理方法，意味着IFRS 17的实施将对保险公司的财务报表重述产生不同影响。调研受访者印证了这一预期影响。但是，56%的受访者预期公司净资产或权益将在遵守IFRS 17规定后有所减少，其中仅14%受访者表示资产或权益减少的原因在于保险负债金额增加，其他受访者将导致资产或权益减少的原因归结于IFRS17的其他要求和规定。大部分保险公司确信（53%）采用新准则后，利润波动将有所降低。逾半数受访者预期利润生成速度将会变慢。

- 利益相关方认识在迅速增强：2013 年，有 69%的保险公司表示尚未开始在市场上针对投资者关系和财务信息沟通做准备。在今年的调研中，仅 8%的受访者表示尚未开始为沟通工作做准备，52%表示在准备过程中困难极小甚至毫无困难。但是，受访者对有关沟通工作的成效信心不大。仅三分之一强烈认为公司董事会、高级管理层、投资者和其他利益相关方充分了解 IFRS 17 的影响。
- 预期收益高于付出成本：2013 年，仅 21%的受访者认为采用新保险合同准则带来的效益大于合规成本。相较来说，如今有 93%受访者相信他们将从遵守新准则规定中获益。总体而言，最大的三个预期效益包括：财务报表将更清晰地反映业务表现；更容易被资本市场接受；以及信息改进可以为产品设计提供支持。但是，这些效益将因公司所属不同地区和经营的保险类型而有所不同。主要差异包括：亚洲相对任何其它地区更期望改进财务报表；综合保险公司视提高国际财务报告准则财务报告的透明度为主要效益。



# 提升一致性的新要求

IFRS 17 将通过统一的原则导向框架对保险公司财务报表产生影响，此框架适用于各类型的保险合同。正如 IASB 发布的所有其它国际财务报告准则一样，IFRS 17 和 IFRS 9 的要求，分别针对保险合同和金融工具相关类型的交易而制定。这有可能导致 IFRS 17 的应用范围覆盖部分有签发保险合同但不属于保险公司的企业，因此 IFRS 17 制定了一套规则，以确保相关规定主要针对准则适用范围内的保险公司签发的合同。

IFRS 17 框架的重点在于将保险合同计量拆分为不同模块并予明确列报。在资产负债表中，要求必须充分利用与市场一致的当期信息来确定负债值，并针对可能包含在保险合同中的任何复杂期权和担保在负债中计入与市场一致的拨备。

此外，由于 IFRS 17 的审慎拨备是来自“非财务风险的风险调整”的独立负债组成部分，因此根据该准则，未来现金流量估计是以无偏方式计量。这是保险公司的风险成本计量方法。投资者所取得的信息为当期按市场折现率折算的所有未来现金流量，相关折现率按现金流量特征调整，而非按保险公司购买的投资调整。

最后一个模块是保险合同的预期未来利润，称为合同服务边际，在保险合同签发时点及保险公司收取任何保费前（该时点净现金流量通常等于净资产）计算。合同服务边际需作为保险合同的独立组成部分予以核算。

合同服务边际的会计处理要求范围广泛，且要求信息量较高。IFRS 17 规定合同服务边际的汇总程度基于合同组合。同一合同组合的保单签发日期应在 12 个月内，且具有相似的预期盈利能力特征。于签发时点被评估为亏损性合同应归入特殊合同组，该组合同没有合同服务边际，且预期损失必须于签发时点即时确认。对于 IFRS 17 产生的上述各合同组合，保险公司将需在各报告日期根据其它模块的变动更新相关合同服务边际余额。同时，当保险公司不再准备向保单持有人支付有效赔付时，合同服务边际余额将归零。在 IFRS 17 中，保险公司准备支付赔付的期间称为承保期。

合同服务边际的会计处理要求范围广泛，且要求信息量较高。IFRS 17 规定合同服务边际的汇总程度基于合同组合。同一合同组合内的保单签发日期应在 12 个月内，且具有相似的预期盈利能力特征。

由于 IFRS 17 要求的计算范围广泛，且与现今大部分会计实务相比更为精细，因此保险公司采用该准则须付出大量成本。合同服务边际和风险调整须作为明确负债组成部分列报，加上未来现金流量的最佳估计，要求现有精算系统能够整合利率、股价和汇率等市场数据资讯。实现上述要求以及满足 IFRS 9 的要求将需要对财务和精算系统进行广泛升级，并且需要在实施期间大幅扩充财务、精算和信息技术部门的人力资源。由于寿险公司通常签发具有很长承保期的保险合同，需要数十年的合同服务边际数据，因此相比非寿险公司，寿险公司负担更为沉重。

此外，为了确保 100 多个国家和地区能够在公平环境下采用 IFRS 17，该准则强制要求保险公司在首次应用时，须全面重述所有过往会计报表，如同 IFRS 17 从过去一直适用至今。若无法找到必要数据，则可采用经简化的方法进行处理，这将对新规则的实施增加重大的一次性成本。

该准则的目标是，当全面采用 IFRS 17 后，保险公司的国际财务报告准则下的利润的来源的透明度将大幅提升。使用一致会计语言将有助于增强保险公司未来的财务地位。



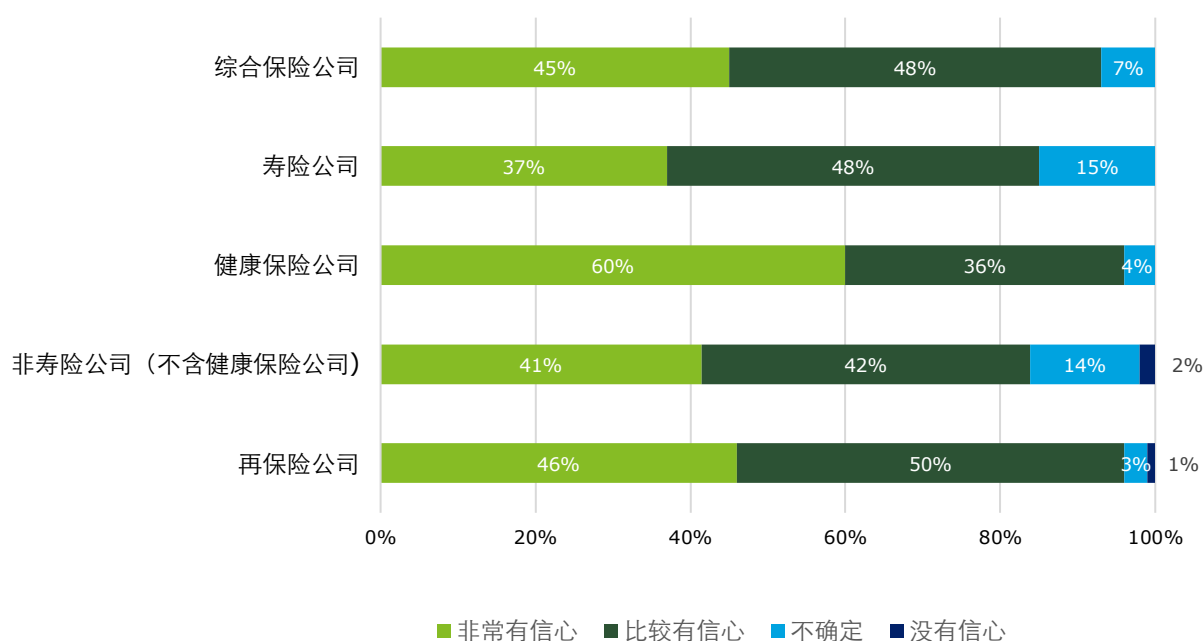
# 如期准备就绪

根据调研受访者回应，大部分保险公司已着手开始 IFRS 17 的合规准备工作。其中 45% 的受访者表示非常有信心能够在生效日期前准备就绪，另有 45% 的受访者表示比较有信心。相较来说，只有 1% 的受访者表示没有信心。

但是，乐观态度按保险公司类型而异。健康保险公司的信心水平最高，有 60% 的受访者坚信能够如期准备就绪，以遵守新准则的合规要求。寿险公司方面，由于他们的准则实施工作更为复杂，因此信心水平最低，仅 37% 的受访者对准备时限表示非常有信心。

受访者表示在为准则生效做准备的过程中需要应对多项困难，其中最大的困难是审视精算、财务和风险部门的运营模式。

**图 1：你对贵公司于生效日期前达成新 IFRS 17 合规要求具有何种程度的信心？**（不含“不清楚”的回应。百分比采用四舍五入，总和可能不等于 100%。）

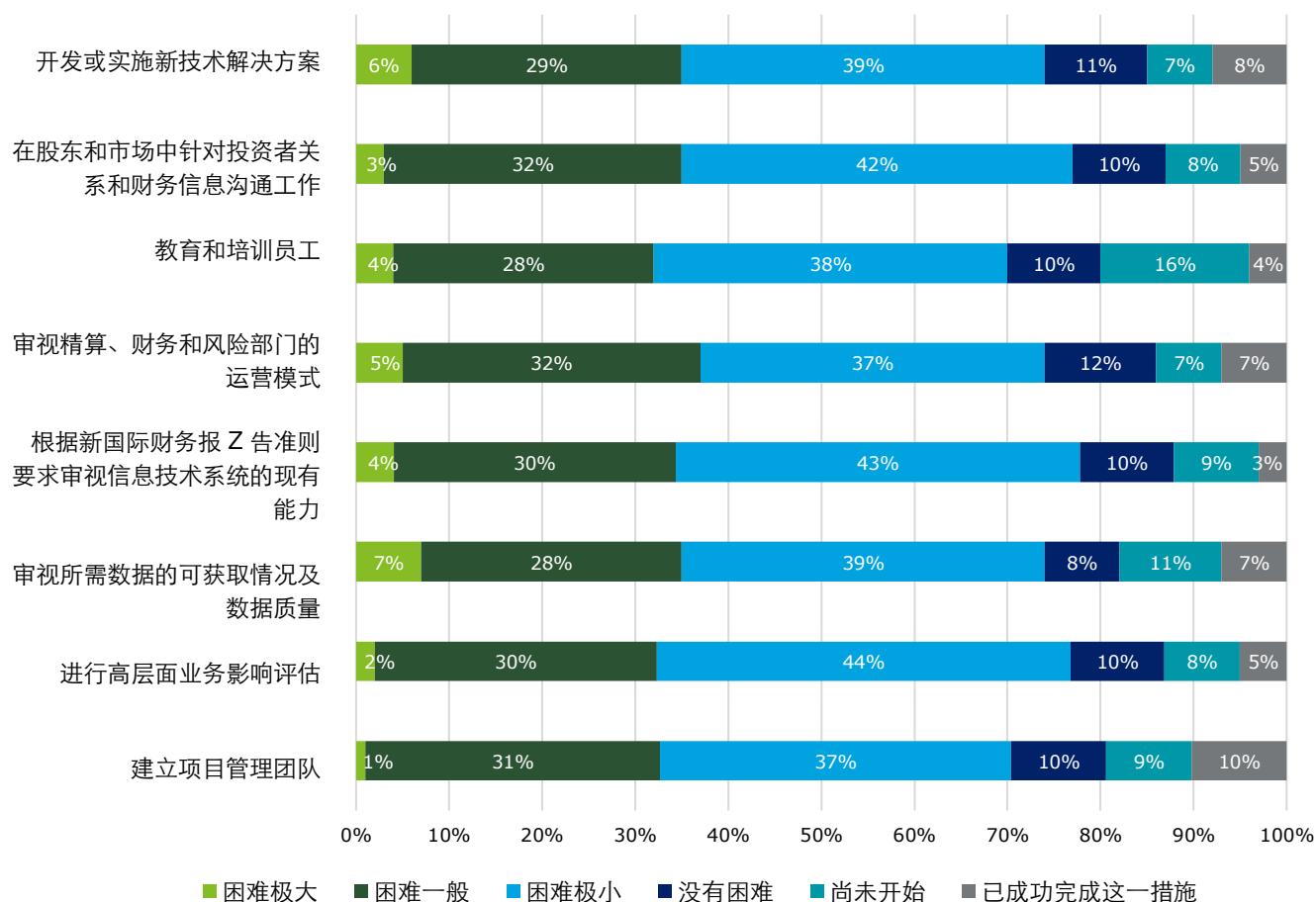


资料来源：经济学人智库

受访者表示在为准则生效做准备的过程中需要解决多项困难，其中最大的困难是审视精算、财务和风险部门的运营模式。紧随其后的三项困难分别是准备投资者关系和财务信息沟通工作、评估所需数据的可获取情况及数据质量以及开发或实施新技术解决方案，选择上述三项的受访者比例各为 35%。

## 相较其它类型的保险公司，寿险公司表示在准备投资者和市场的沟通工作方面困难较大。

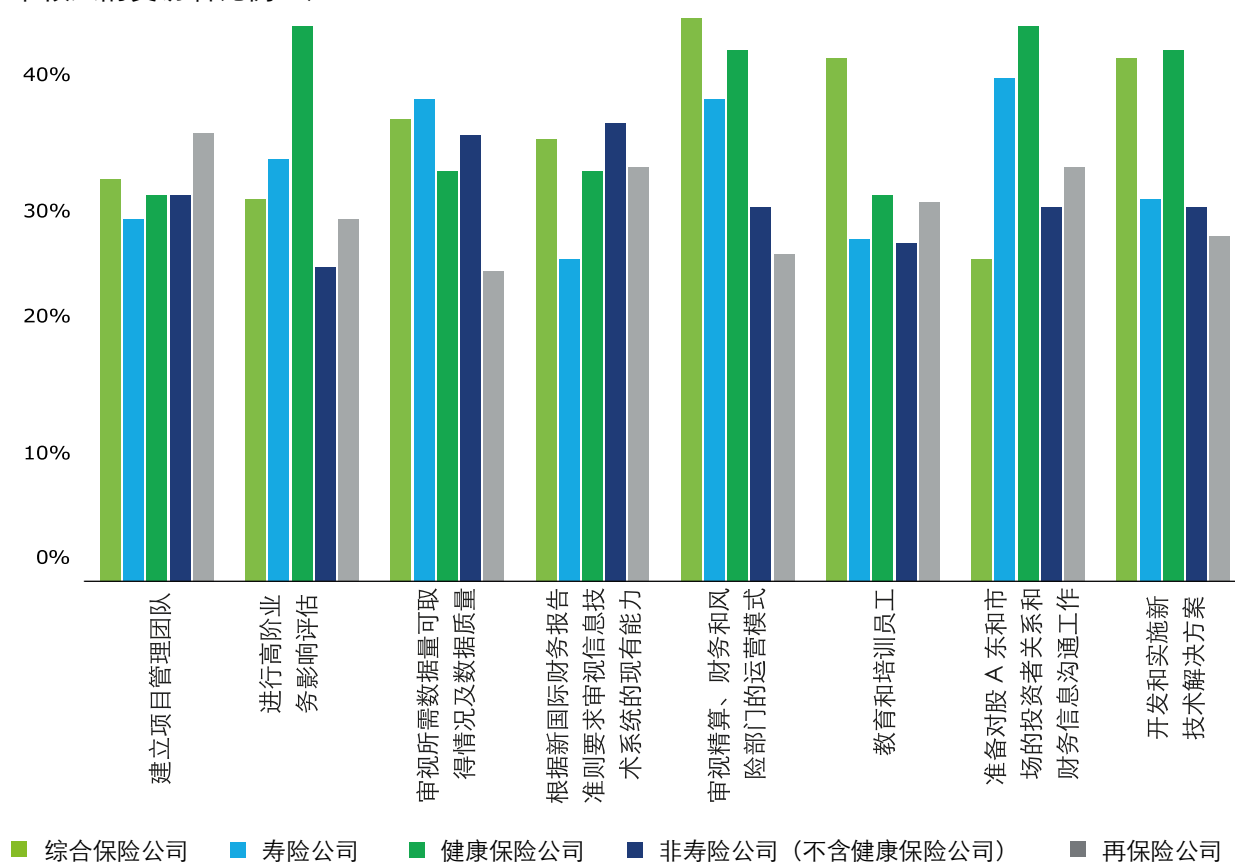
**图 2：贵公司为满足新准则合规要求而采取以下措施所面临困难程度？**（不含“不清楚”和“无需采取措施”的回应。百分比采用四舍五入，总和可能不等于 100%。）



资料来源：经济学人智库

受访者所感知的挑战因保险公司类型而异。相较其它类型的保险公司，寿险公司表示在准备投资者和市场的沟通工作方面困难较大，而综合保险公司则表示最大挑战是审视精算、财务和风险部门的运营模式。相较来说，再保险公司表示在建立项目管理团队方面面临的困难更大。

**图 3：贵公司为达成新准则合规要求而采取以下措施的过程中面临的困难程度？**（包含表示困难一般和困难极大的受访者比例。）



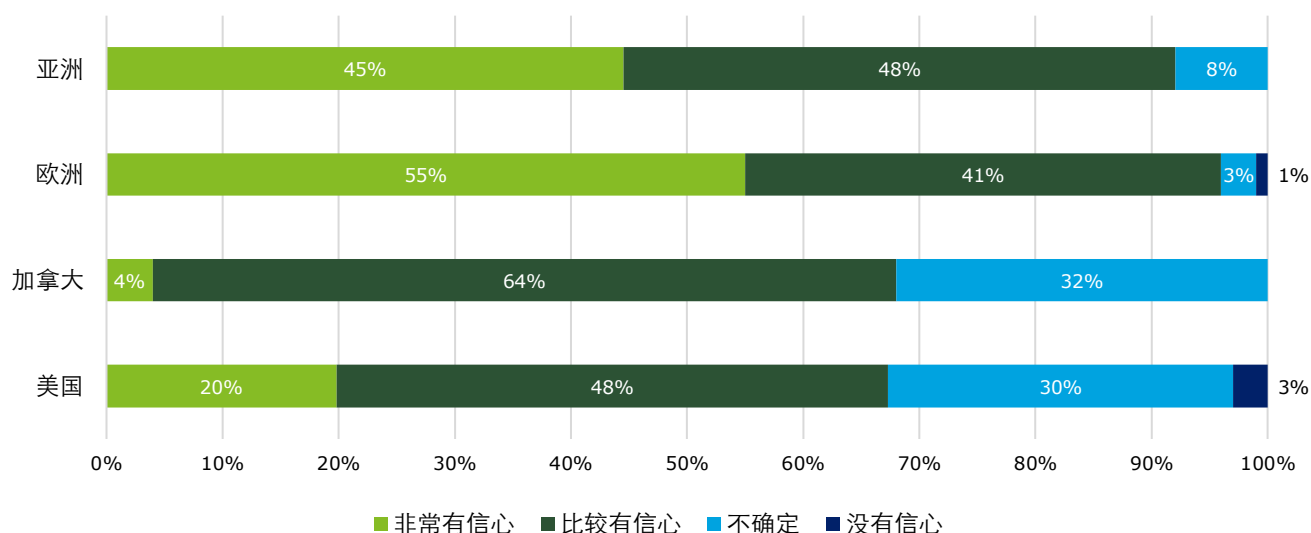
信息来源：经济学人智库

综合保险公司英杰华集团(Aviva)首席财务官 Tom Stoddard 表示，该准则的复杂情况之一是针对所签发保险合同和所购买再保险合同采取的原则不同。“由于该准则对保险和再保险的处理方法有所不同，因此再保险的核算问题尤为突出。这可能最终导致再保险公司和分出人（向再保险公司转移保险风险的再保险合同订约方）之间的不匹配。如果业务从同一会计报告集团内的一个法律实体分出给另一法律实体，再保险公司和分出人甚至也可能出现不匹配的情况。”

保险公司对在生效日期前满足新准则合规要求的信心水平亦因地区而异。以亚洲为例，45%的受访者表示非常有信心能够如期准备就绪，而在欧洲，该比例为 55%。

在推动保险公司达成 IFRS 17 合规要求过程中所涉及的主要复杂领域，亚洲受访者反馈的困难程度远高于欧洲受访者。

**图 4：你对贵公司于生效日期前达成新 IFRS 17 合规要求具有何种程度的信心？**（不含“不清楚”的回应。百分比采用四舍五入，总和可能不等于 100%。）

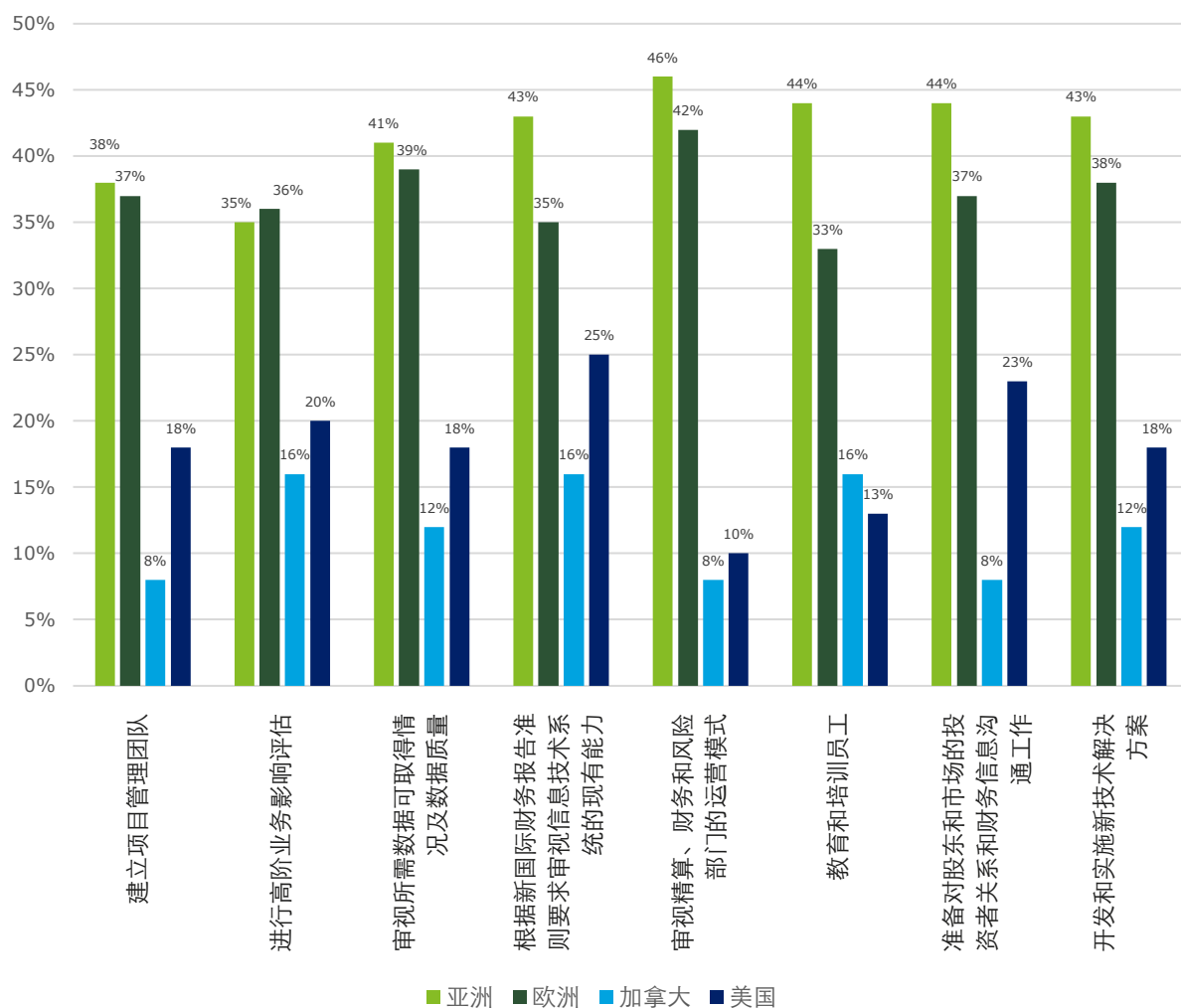


资料来源：经济学人智库

在亚洲和欧洲，上述结果一定程度上与保险公司类型有关。在上述两个地区，表示“非常有信心”的受访者均包括再保险公司、健康保险公司和其它非寿险公司。不一样的是，欧洲的寿险公司的信心水平偏高（56%表示“非常有信心”，44%表示“比较有信心”），亚洲同类受访者持较为审慎的态度（30%表示“非常有信心”，48%表示“比较有信心”）。

此外，在推动保险公司达成 IFRS 17 合规要求过程中所涉及的主要复杂领域，亚洲受访者反馈的困难程度也远高于欧洲受访者。亚洲的保险公司在审视精算、财务和风险部门的运营模式、教育和培训员工以及准备对股东和市场的投资者关系和财务信息沟通工作方面面临更大的困难。

**图 5：按地区划分的挑战。**各地区保险公司高管对下述问题表示一般困难和非常困难的比列。（列示了反馈为一般困难或非常困难的受访者比例。）



资料来源：经济学人智库

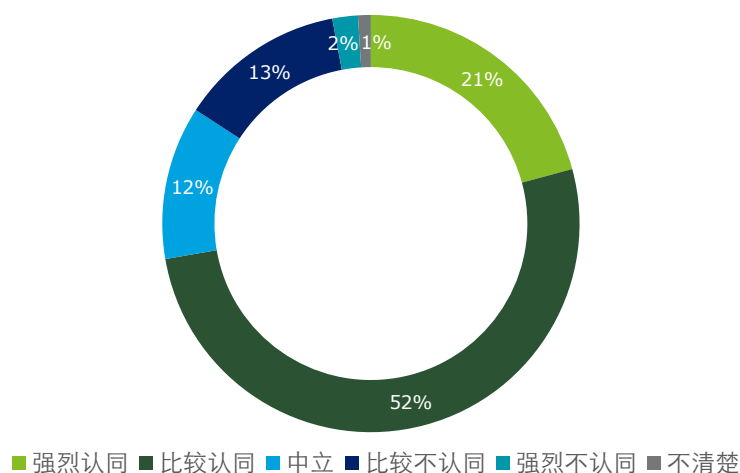


# 准备系统技术

受访者感到犹豫的原因在于大部分保险公司升级系统技术需要开展的工作规模庞大。对于寿险公司而言，这一负担尤其沉重，而健康保险公司则很可能不需要进行相同规模的技术升级。

仅两成（21%）受访者非常有信心，认为他们有足够时间实施 IFRS 17 要求所需的系统技术，大部分受访者（52%）仅表示是比较有信心。

**图 6：请表明您的认同程度：我们有足够的时间实施 IFRS 17 要求所需的系统技术。**（百分比采用四舍五入，总和可能不等于 100%。）

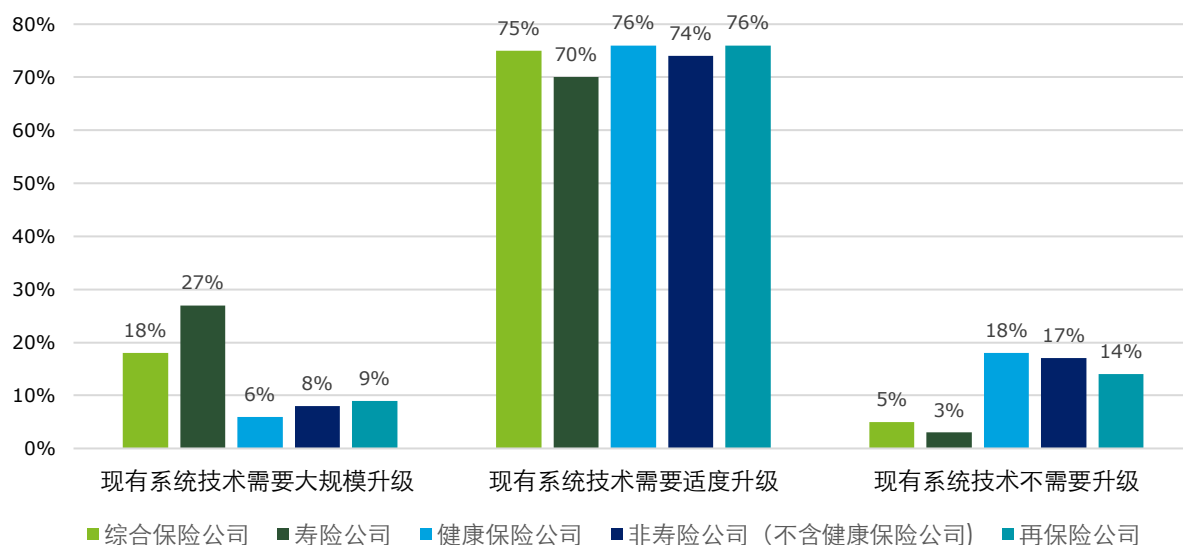


资料来源：经济学人智库

受访者感到犹豫的原因在于大部分保险公司升级系统技术需要开展的工作规模庞大。对于寿险公司而言，这一负担尤其沉重，而健康保险公司则很可能不需要进行相同规模的技术升级。

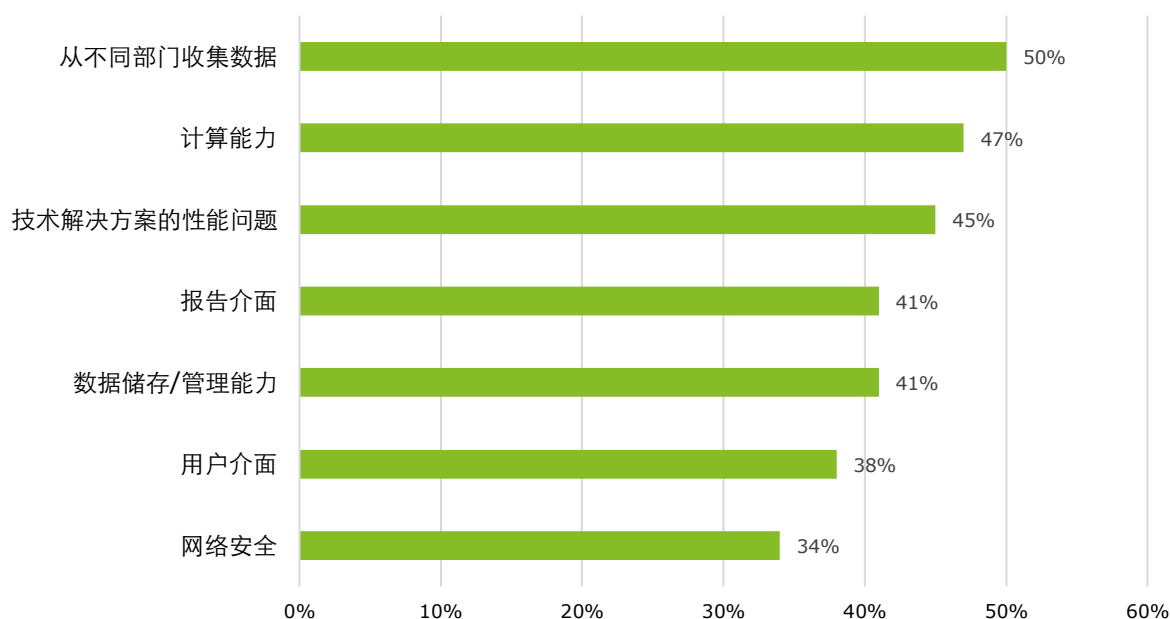
宏利集团（Manulife）首席财务官 Philip Witherington 表示：“IFRS 17 是行业数十年来面临的最大会计改革，我们需要在系统交互、收集新数据、思考商业影响等多方面进行改变。最好能够再给我们两年的时间去实施该准则。”

**图 7：为满足 IFRS 17 的要求，您认为贵公司的财务报告、管理和/或精算系统需要何种程度的改变？**  
（不含回应“不清楚”的受访者比例。）



资料来源：经济学人智库

**图 8：在准备技术解决方案以推动 IFRS 17 合规的过程中，贵公司面临哪些方面的问题？选择所有适用选项。**（不含“不清楚”的回应。百分比采用四舍五入，总和可能不等于 100%。）



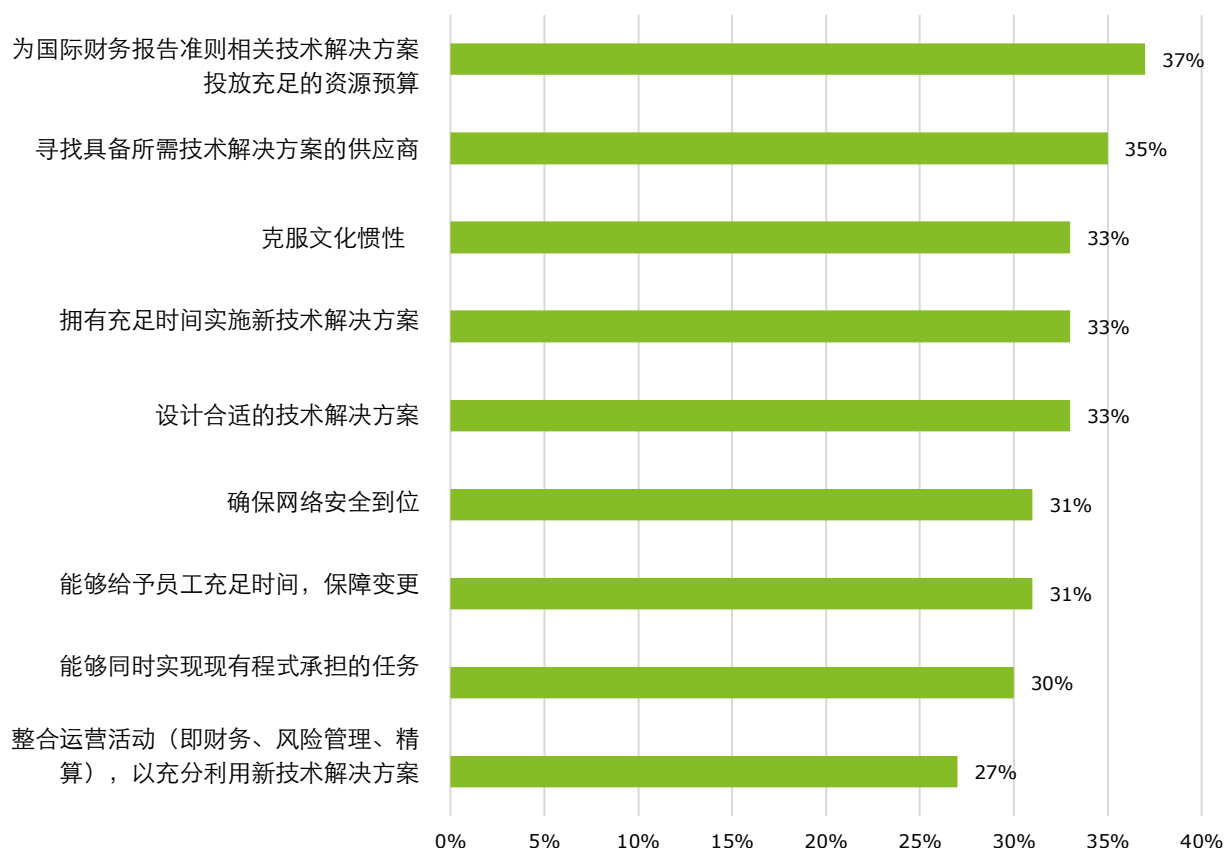
资料来源：经济学人智库

“我们实施‘偿付能力 II’的总成本达到了五亿英镑。我们还不确定 IFRS 17 的实施需要多少成本，但数目将会相当庞大。”

——英杰华集团首席财务官 Tom Stoddard

在实施有关新技术解决方案时，保险公司均表示面临相似的广泛挑战，其中首要挑战在于为有关工作投放充足的资源预算。英杰华集团（Aviva）首席财务官 Tom Stoddard 先生表示：“我们实施‘偿付能力 II’的总成本达到了五亿英镑。我们还不确定 IFRS 17 的实施需要多少成本，但数目将会相当庞大。”

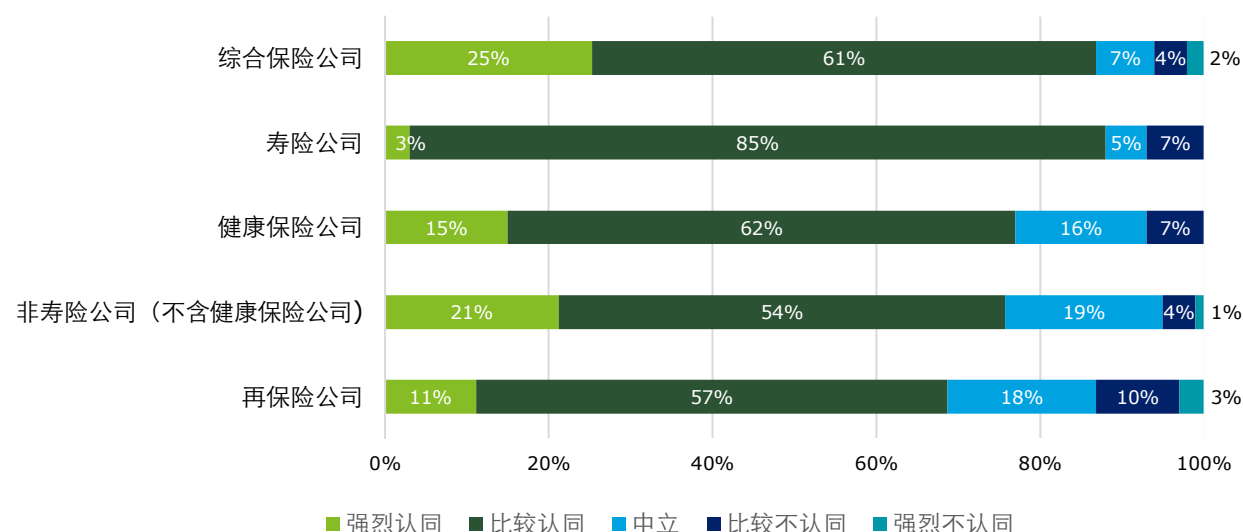
**图 9：实施技术解决方案以满足 IFRS 17 合规的过程中，贵公司面临哪些方面的问题？选择所有适用选项。**（不含占比低于 2% 的回应。由于选项可重叠，百分比总和可能不等于 100。）



资料来源：经济学人智库

寻找合适的供应商是全球保险公司提及的第二大挑战，亦是一个受到特殊关注的问题，大部分受访者均强烈认同或比较认同他们需要与外部供应商合作进行系统升级。然而，大部分受访者表示可以通过在与合作伙伴合作同时构建内部能力的方式来解决这一问题。

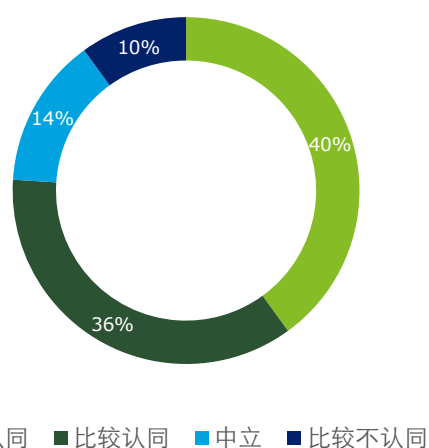
**图 10：请表明您的认同程度：我们需要与外部供应商合作进行系统升级。**（不含回应“不清楚”的受访者。）



资料来源：经济学人智库

大部分受访者表示正在寻找适合的软件解决方案，但是有相当一部分（24%）认为须谨慎行事，并对这些未经测试（尤其是大规模测试）的解决方案表示担忧。泛西人寿保险公司（Great-West Lifeco）副首席财务官 Charles Henaire 指出，目前仍未有任何公司找到全面完善的解决方案。他说：“许多供应商不断提出不同的解决方案，但无一经过验证。这些解决方案都只是测试系统原型。当前并没有可用于生产的系统。他们的系统能够处理一万或一千万项交易吗？尚未有系统测试过此等规模的。”

**图 11：请表明您的认同程度：我们能找到所需的软件解决方案。**



资料来源：经济学人智库

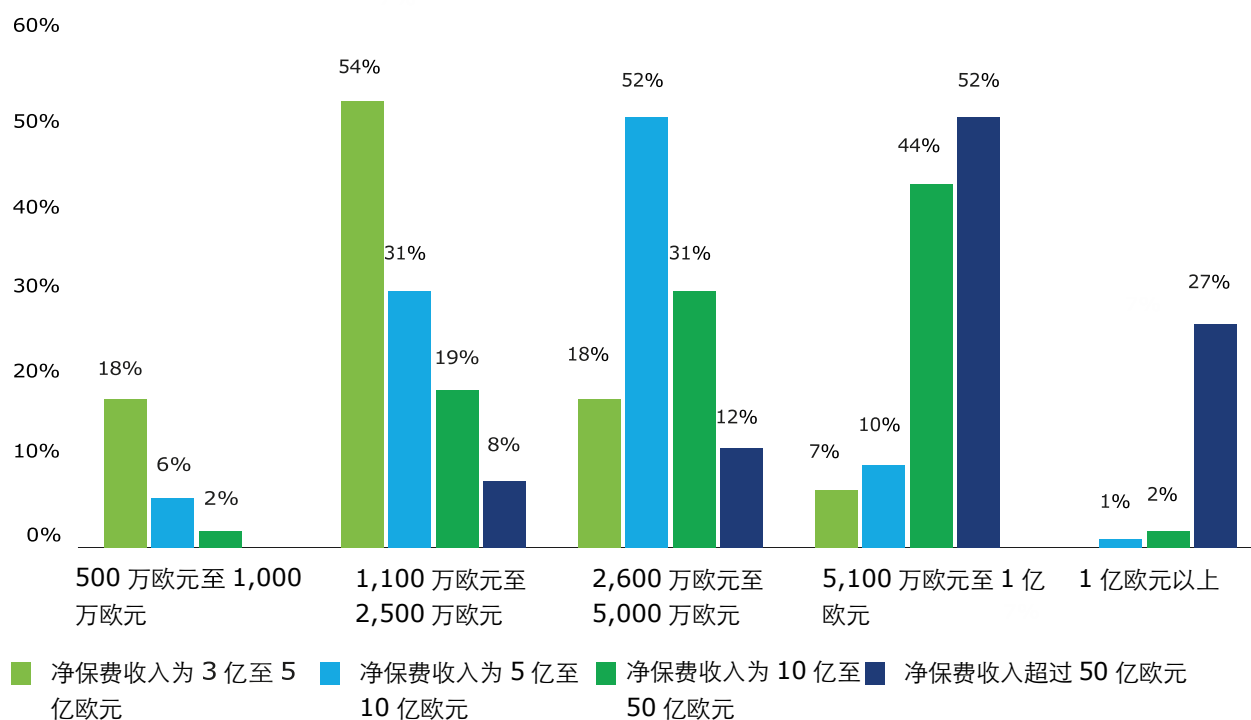
设计合适的解决方案并拥有足够时间实施该解决方案是受访者面临的第三大挑战，而解决方案的实施期限要求使这两个挑战更加难以应对。Stoddard 先生说：“即便现有工作小组尚未解决 IFRS 17 的诸多技术问题，但为了满足期限要求，我们将需要从信息系统角度开始实施新准则。此外，即使该准则的指引仍然不断变动，我们也将需要作出判断，并着手开展有关工作。”

# 为合规制定预算

由于新准则已经发布，大部分保险公司在预算方面有了一定的预期（尽管意识到厘定合理预算较为困难）。预期预算较 2013 年显著提高。当时仅有 7% 的保险公司预期将投放 5,000 万欧元以上，以符合当时国际财务报告准则草案要求。现在，有 35% 的保险公司预期将投放上述金额。保险公司规模不同，预期预算也各有差异。

预期预算较 2013 年有显著提高。当时仅有 7% 的保险公司预期将投放 5,000 万欧元以上，以符合当时国际财务报告准则草案要求。现在，有 35% 的保险公司预期将投放上述金额。

**图 12：请说明贵公司为遵守 IFRS 17 的合规要求而计划投放的预算总额。受访者按保险公司规模排列。（不含回应“不清楚”的受访者比例。）**



资料来源：经济学人智库

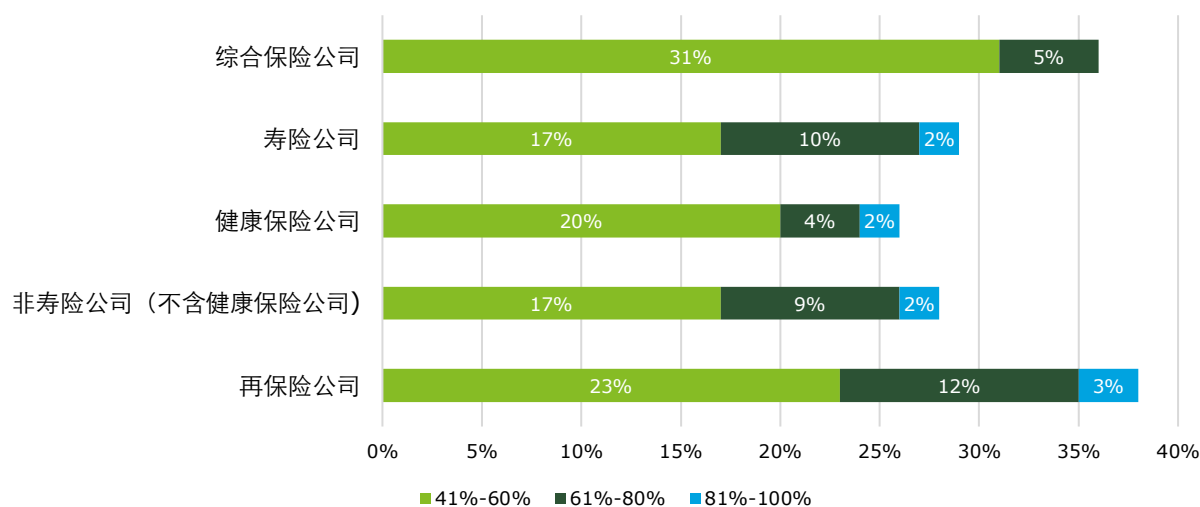
保险公司的预算相对平均地分配至四个方面：购买及构建技术解决方案、聘用外部商业咨询公司、扩充内部团队以及聘用承包商开发并实施技术解决方案。

**图 13：请说明贵公司的预算用途。（各行百分比采用四舍五入，总和可能不等于 100%。）**

	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
购买/购建技术解决方案（即精算预测、财务分类账和数据存储系统）	24%	45%	21%	8%	2%
聘用外部商业咨询公司（即项目管理、国际财务报告准则技术性要求、精算技术和系统实施）	26%	44%	24%	6%	1%
扩充内部团队（即财务、精算和信息技术）	24%	44%	25%	7%	1%
聘用承包商开发并实施技术解决方案	22%	47%	23%	6%	2%
其它内部费用	52%	27%	13%	8%	1%

与其它类型的保险公司相比，再保险公司和综合保险公司对技术解决方案投入的预算比例较高。

不同类型的保险公司，其预算用途也存在重大差异。与其它类型的保险公司相比，再保险公司和综合保险公司对技术解决方案投入的预算比例较高。实际上，仅在技术投资方面，38%的再保险公司和 36%的综合保险公司就至少投入 41%的预算。

**图 14：贵公司在购买或构建技术解决方案方面投放的预算占比多少？表示投入 41%或以上预算的受访者比例。（本图表仅展示部分受访者，因此百分比总和可能不等于 100%。）**

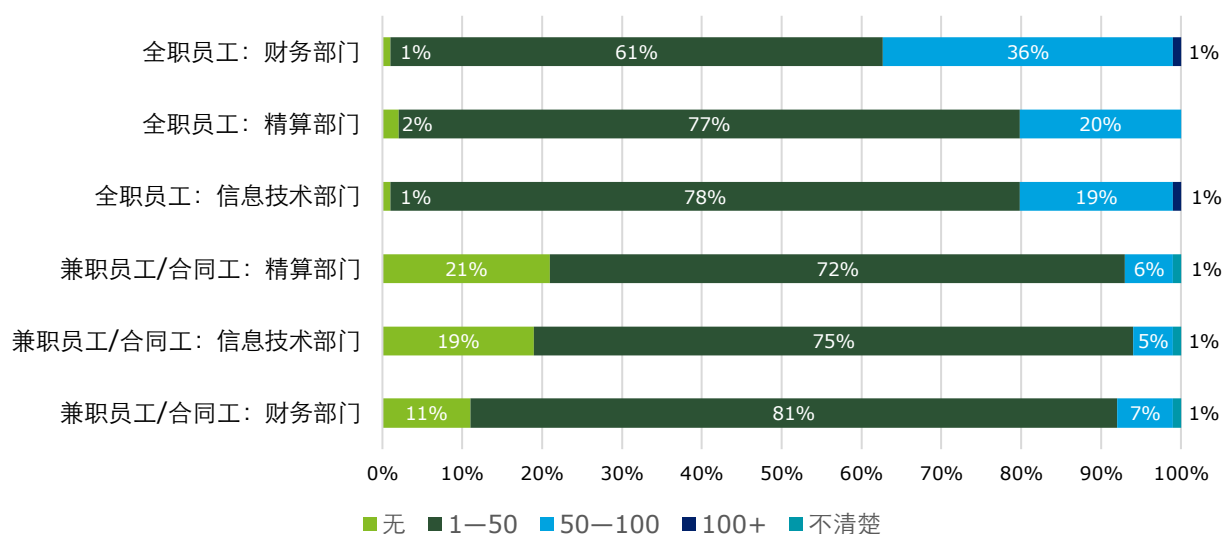
资料来源：经济学人智库

他们在聘用承包商开发并实施技术解决方案投放的预算比例亦比其它类型的保险公司更高：37%的再保险公司和 33%的综合保险公司在这个开支项目投放的预算占比超过 41%。

相较来说，非寿险公司（不含健康保险公司）和寿险公司的内部支出更高。39%的非寿险公司和 38%的寿险公司在扩充内部团队方面的预算占比超过 41%。

总体上，大多数保险公司预计将在财务、精算和信息技术部门同时聘用兼职和全职员工。

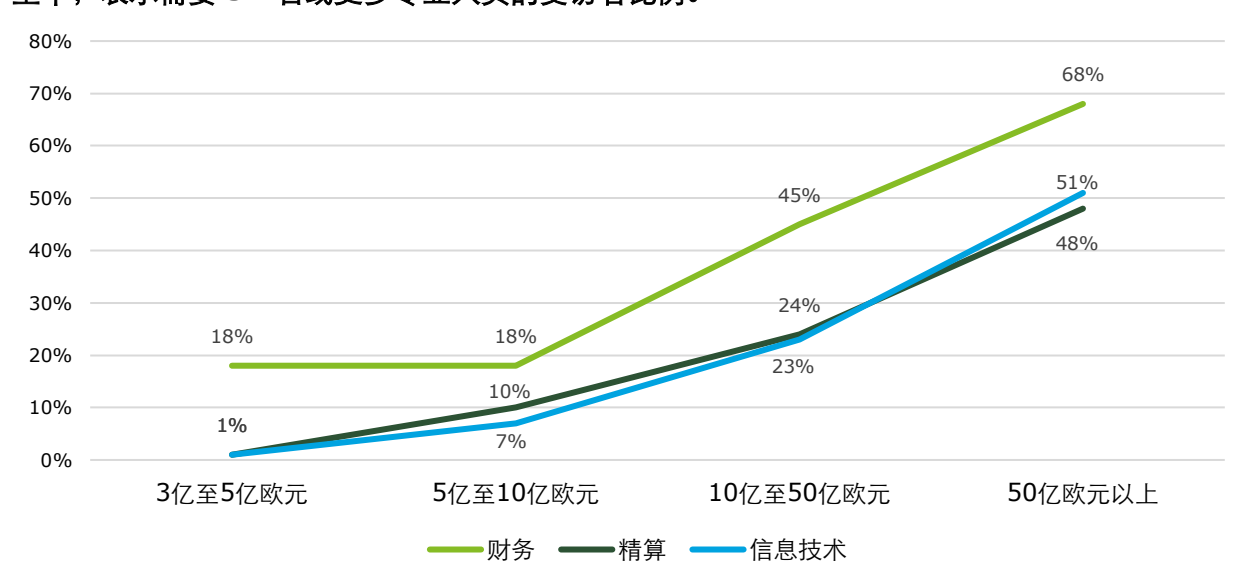
**图 15：您预计将有多少人员参与贵公司的国际财务报告准则实施工作？**（百分比采用四舍五入，总和可能不等于 100%。）



资料来源：经济学人智库

由此看来，参与实施工作的员工人数与保险公司的规模密切相关。举例而言，净保费收入为 3 亿至 10 亿欧元的企业中，有 18% 希望组建一支拥有 51 名或更多专业人员的财务实施团队；净保费收入达 10 亿至 50 亿欧元的企业中，这一比例为 45%；净保费收入超过 50 亿欧元的企业中，这一比例达到 68%。

**图 16：您预计将有多少名全职员工参与贵公司的 IFRS 17 实施工作？按净保费收入划分的保险公司类型中，表示需要 51 名或更多专业人员的受访者比例。**



上述预期人才需求远大于 2013 年的预期。在我们上一期报告中，大多数保险公司表示需要不超过 50 名全职员工，64% 的受访者预计仅需要 0 至 25 名，仅 34% 的受访者预期需要 25 至 50 名人员参与实施国际财务报告准则保险合同项目。

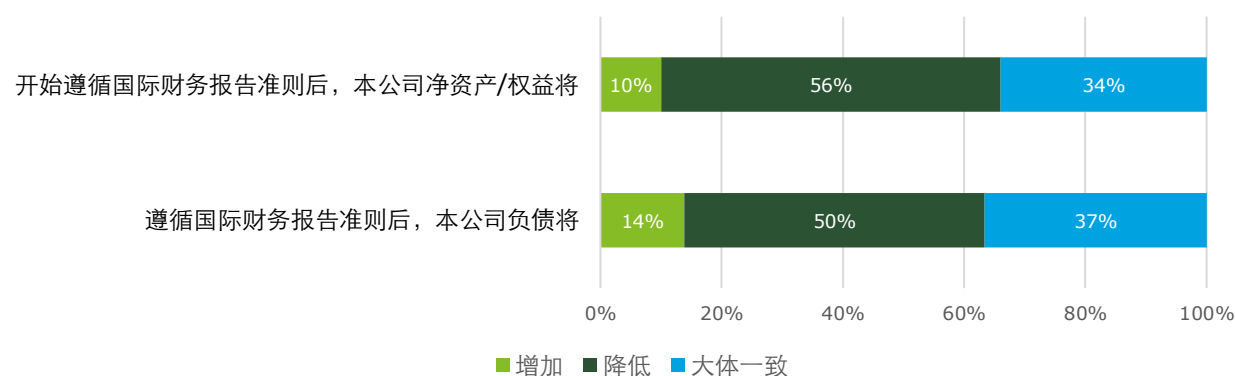


# 对财务报表与业绩报告的影响

按常理推测，保险公司仍在评估新准则对其财务报表和业绩的影响。因此，对部分领域的预期存在不确定性。举例而言，56%的保险公司预期公司净资产或权益将在遵守 IFRS 17 规定后有所减少。其中仅 14% 受访者表示导致未来预期重述权益减少的原因在于保险负债金额增加，35% 预计负债金额将大体保持一致，51% 预计其实际情况将低于目前水平，这一分布态势与整体受访者意见相似（见图 19）。由此推断，对于预计净资产将减少的 86% 受访者而言，资产缩水的原因可能是由于资产端的报告金额减少，如 IFRS 17 规定，获取成本资本化不得再计入为无形资产，将在过渡至 IFRS 17 时结转至权益。

“对于看重短期业绩而忽视长远发展的保险公司，向 IFRS 17 的过渡可能会不断加剧财务压力。”

**图 17：您预计 IFRS 17 将如何影响贵公司的财务报表？**（百分比采用四舍五入，总和可能不等于 100%。）



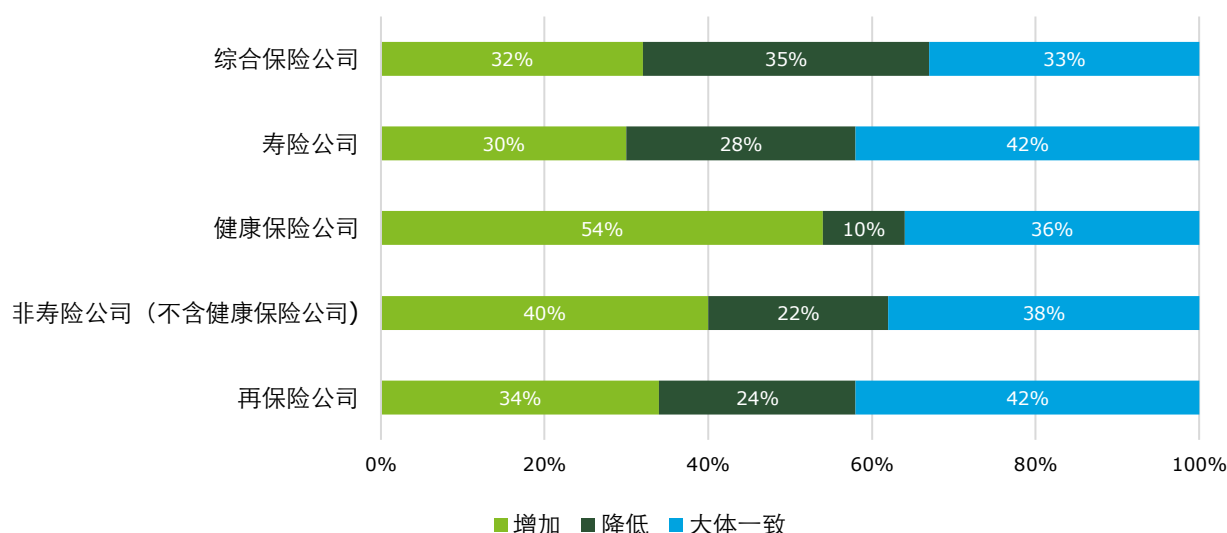
资料来源：经济学人智库

考虑到 IFRS 17 将对企业负债和净资产产生的预期影响，主要财务指标将发生改变，保险公司通过财务报表结果对经营战略的呈报可能会受到影响。Witherington 先生认为：“对保险公司而言，资产负债管理战略的有效执行至关重要，亦是助力优秀保险公司脱颖而出的关键。”然而，资产负债管理战略对负债、担保和相关资产进行统一管理，而且在新准则之下，许多方面均需单独进行评估。这就可能影响经营管理和业绩呈报。

新准则对保险公司预期资本金需求也会产生影响，体现为其长期影响方面的不确定性。三星人寿保险首席会计官 Jeong-Hyeok Park 先生认为：“对于看重短期业绩而忽视长远发展的保险公司，向 IFRS 17 的过渡可能会不断加剧财务压力。”他认为部分韩国保险公司已经在寻求方法缓解这一压力。他表示：“为了解决这方面压力，韩国保险公司正在发行混合债券或次级债券以期解决资金问题。”

大多数保险公司预计在采用 IFRS 17 的首年，其利润将较前期下滑或者大体保持一致；仅 11% 预计首年利润将增加。利润产生速度将会变慢。

**图 18：您预计 IFRS 17 将如何影响贵公司的资本要求？**（百分比采用四舍五入，总和可能不等于 100%。）



资料来源：经济学人智库

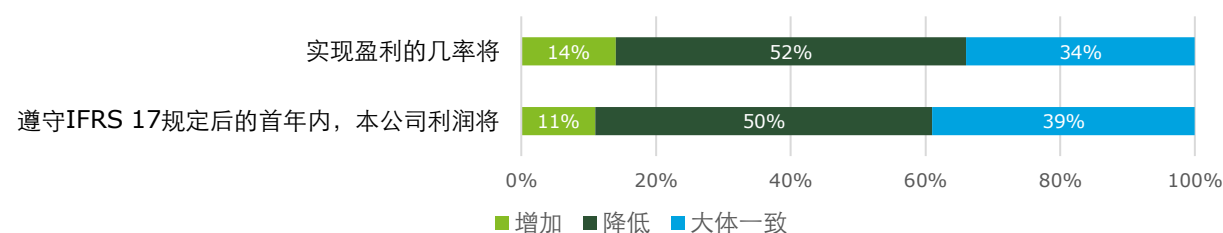
各方关于收益和资本需求波动预期的观点一直不断变化。2013 年，45% 的调研受访者表示对新保险合同准则的主要担忧是可能会加剧收益和/或资本需求的波动。然而在今年的调研中，仅有 27% 表示担心这一问题。

相比其它保险公司，部分寿险公司对波动性的关注一直处于较高水平——32% 仍担心可能会加剧收益和/或资本的波动。鉴于这些公司的负债持续期较长，存在这一担忧亦在情理之中。与此同时，这一组受访者中有 60% 预计其利润波动将在实施新准则后降低，而在全部受访者中，持相同观点的比例为 53%。

相较于对权益和资产负债表产生的预期影响，受访者对报告利润如何发生变化的预期更为清晰。大多数保险公司预计在采用 IFRS 17 的首年，其利润将较前期下滑或者大体保持一致；仅 11% 预计首年利润将增加。利润产生速度将会变慢。

Witherington 认为，这在一定程度上是因为保险公司对 IFRS 17 的态度倾向保守。他表示：“新业务亏损在账目上会立刻显现出来，而收益的预测则可能滞后。因此，就会出现损益不匹配的情况。”

**图 19：您预计 IFRS 17 将如何影响贵公司的财务报表？**（百分比采用四舍五入，总和可能不等于 100%。）

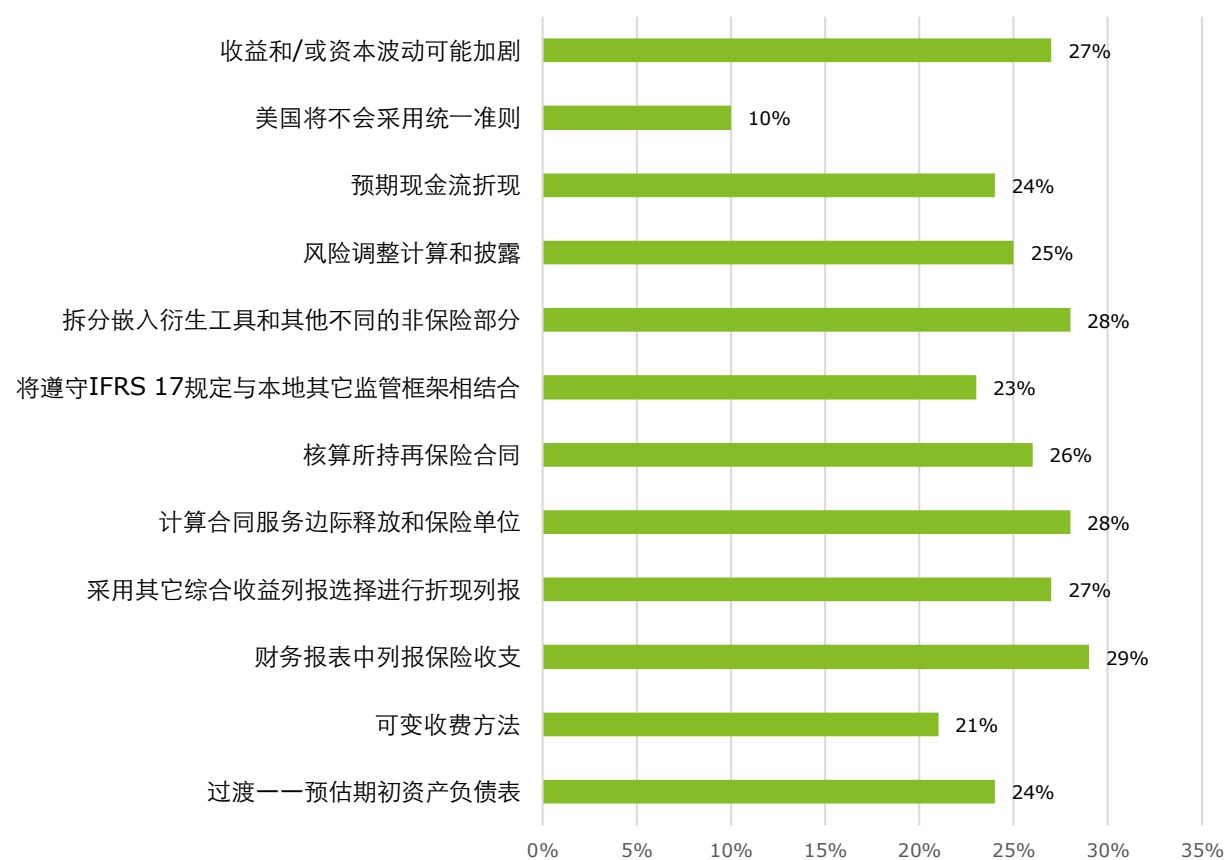


资料来源：经济学人智库

……保险公司目前比较担心的是必须进行大量全新的计算工作，以及满足有关列报保险合同收支的新要求，这与当前做法截然不同，尤其是寿险合同。

关于财务报表列报，保险公司目前比较担心的是必须进行大量全新的计算工作，以及满足有关列报保险合同收支的新要求，这与当前做法截然不同，尤其是寿险合同。保险公司最为关注的三大事项包括：保险收支的财务报表列报、计算合同服务边际释放与保险单位以及拆分嵌入衍生工具和其它不同的非保险部分。

**图 20：IFRS 17 的哪些方面最具挑战性？最多选三项。**（不含其他回应。百分比采用四舍五入，总和可能不等于 100%。）



资料来源：经济学人智库

许多辖区也有诸多关于如何在遵守新准则的首年处理纳税的问题，原因在于公司最终可能需要对已赚取的收入再次列帐（即再赚取收入和纳税）。

不光是财务报表列报，新的财务报表将如何影响管理层经营保险业务也引发担忧。英杰华集团技术会计总监 Jo Clube 女士认为，要求在首日锁定用于计算合同有效期内预期利润（合同服务边际）的折现率的规定存在一定问题。她表示：“这意味着长期负债最佳估计的任何调整均将造成收入支出错误，导致首日锁定折现率和用于衡量最佳估计的现行折现率出现差异。这无法反映我们基于经济现状开展实际经营的情况，而意味着按照 IFRS 17 规定进行的收益确认不会反映公司在合同有效期内的经济状况。”

只有那些收益在保户与保险公司之间划分明确的保险合同才可以在各个资产负债表日重新厘定用于更新保险合同收益和服务边际的折现率。IFRS 17 将这种释放合同服务边际的特殊形式称为可变费用方法（VFA）。所有未采取可变费用方法的合同将必须利用当前假设更新基础现金流，但继续按照合同签发时采用的与市场一致的折现率折现（无论该合同于多久之前签发），进而释放预期利润。IFRS 17 提供的解释是，这一要求旨在把金融变量的影响与因提供保险服务产品而产生的净损益分开。

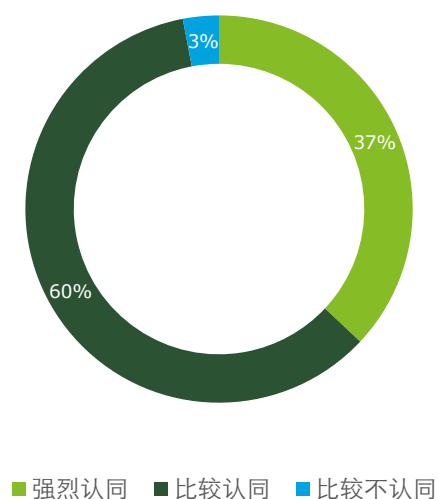
此外，许多辖区也有诸多关于如何在遵守新准则的首年处理纳税的问题，原因在于公司最终可能需要对已赚取的收入再次列帐（即再赚取收入和纳税）。Stoddard 先生表示：“二次纳税将增加我们的经营成本。”

# 提升利益相关方认识

保险公司在提升主要利益相关方对新准则所产生的影响的认识方面取得显著进展。2013 年，69%的保险公司表示尚未开始准备针对股东与市场的投资者关系和财务信息沟通工作。而在今年的调研中，仅 8% 表示尚未开始准备信息沟通工作，52% 表示在开展这一步骤的过程中困难极小甚至毫无困难。

尽管如此，对于相关工作的成效，受访者的看法各不相同。当被问及公司利益相关方是否充分了解遵循 IFRS 17 需要采取的措施和投入时，仅 37% 受访者表示强烈认同。绝大多数（60%）仅是比较认同，认为存在某些不确定性。

图 21：贵公司利益相关方是否充分了解遵循 IFRS 17 需要采取的措施和投入？



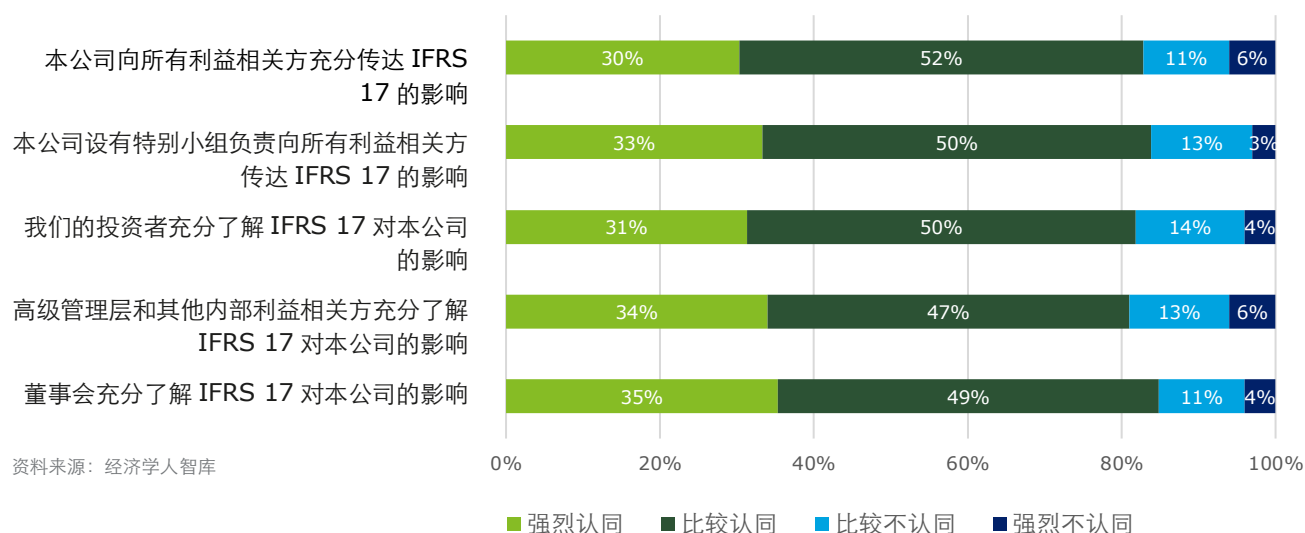
资料来源：经济学人智库

当保险公司被要求说明其公司与投资者和员工等主要利益相关方的沟通程度时，上述情况得到进一步体现。各类别保险公司中仅约三分之一受访者表示其公司进行了充分沟通，而绝大部分保险公司则对此信心不足。

“我们内部已经制定目标，这是我们努力的方向，但在那之前我们不能向外界透露更多细节。随着新准则的生效日期将近，我们预计在 2020 年将开展实质性的初步沟通，并产生量化影响。”

——宏利集团首席财务官 Philip Witherington

图 22：请说明贵公司向下述利益相关方传达 IFRS 17 影响的充分程度。（不含回应“不清楚”的受访者比例。）



Witherington 先生将上述情况的部分原因归结于需要在短时间内实施新准则。这是一项可能有损流程中的沟通和控制要素的风险。他认为：“我们内部已经制定目标，这是我们努力的方向，但在那之前我们不能向外界透露更多细节。随着新准则的生效日期将近，我们预计在 2020 年将开展实质性的初步沟通，并产生量化影响。”

# 构建内部协作

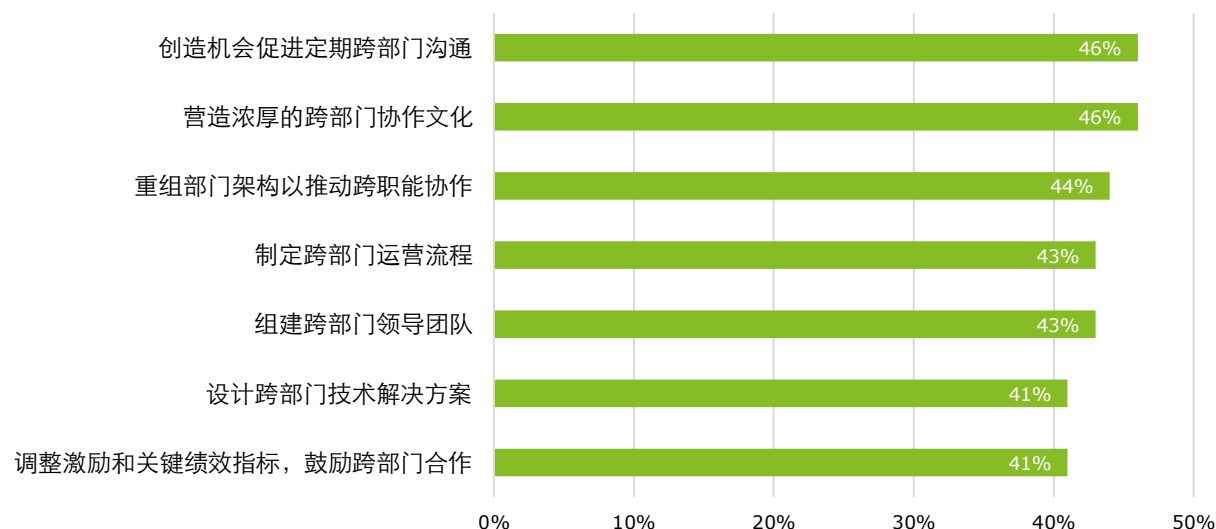
……许多辖区也有诸多关于如何在遵守新准则的首年处理纳税的问题，原因在于公司最终可能需要对已赚取的收入再次列帐（即再赚取收入和纳税）。

为达成 IFRS 17 的要求，保险公司必须强化跨部门协作能力，包括精算、财务和信息技术部门。这主要是因为达成新准则要求所需的数据需要通过各个不同部门获取并以全新的方式进行处理，从而满足 IFRS 17 的规定。

因此，许多保险公司正在寻求新数据管理策略以创建集中化数据，用于新准则合规和其它用途，并借此积极推动跨部门融合。与此同时，各公司也致力于创造更多新的机会促进定期跨部门沟通、加强协作文化建设、重组部门架构、建立跨部门团队和流程。

Henaire 先生表示：“我认为大家现在把握机会实现真正的协作，了解所需数据，并思考收集数据的方法并构建全面记录。新准则必将让各公司更加全面地审视自身数据和数据治理。”

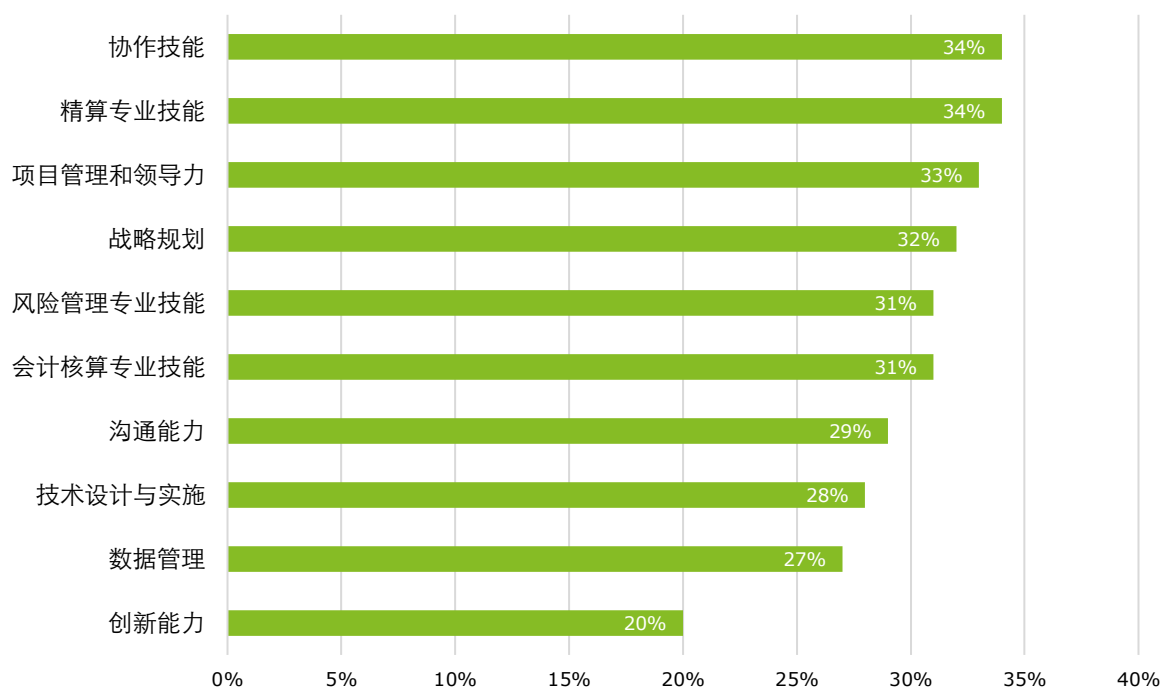
**图 23：为响应 IFRS 17，贵公司将如何推动精算、财务、风险管理、信息技术和其它部门之间的融合？选择所有适用选项。（不含其他回应。由于选项可重叠，百分比总和不等于 100。）**



正因为存在这一加强融合的需求，当被问及公司最需要哪些技能才能顺利达成 IFRS 17 合规要求时，受访者表示协作技能与精算技能同等重要。然而，在寻求所需技能时，受访者表示最大困难是寻找精算和会计核算专才。

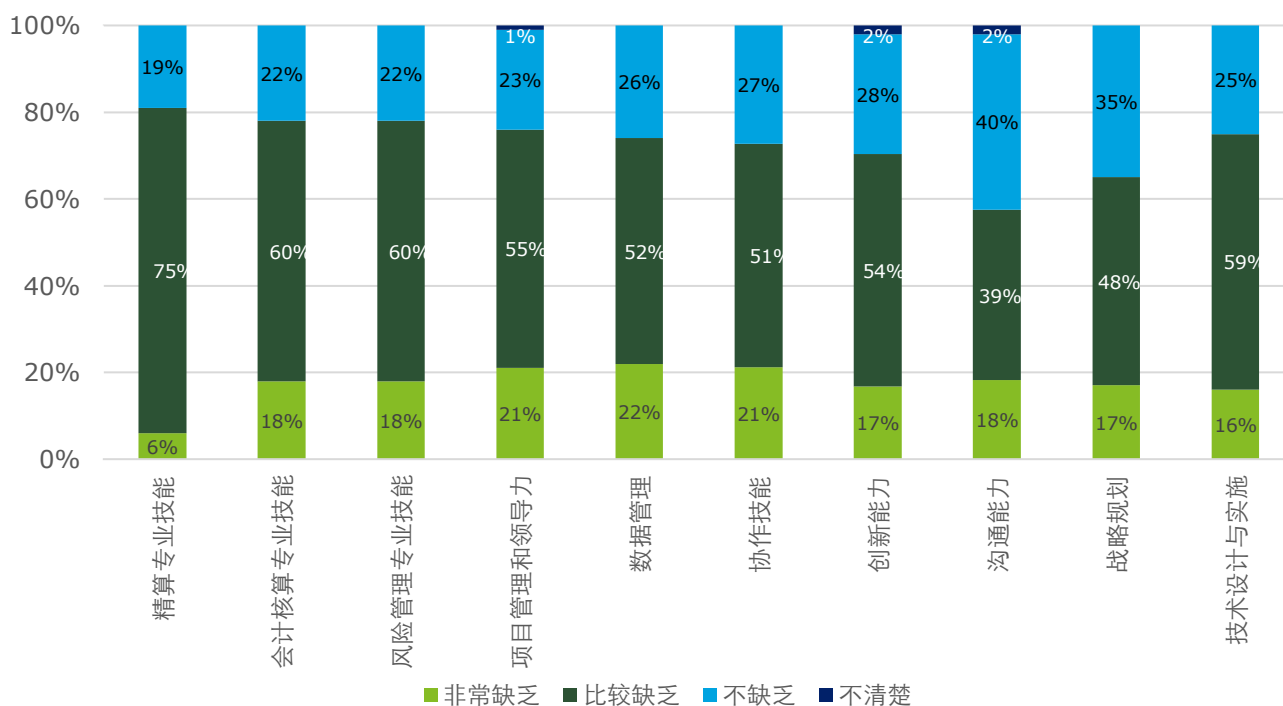


**图 24：为达成 IFRS 17 合规要求，贵公司最需要下列哪些技能？选出前三项。（不含其他回应。由于选项可重叠，百分比总和不等于 100。）**



资料来源：经济学人智库

**图 25：这些技能在市场上的稀缺程度（以在总受访者中的占比显示）。（百分比采用四舍五入，总和可能不等于 100%。）**



资料来源：经济学人智库

“（我们需要的）专才实际上并不存在。IFRS 17 带来的难题在于必须衡量实际结果并采用精算技术。而事实是，并没有多少精算师精通会计核算，而精通会计核算的又未必了解精算。”

——忠意集团首席财务官 **Luigi Lubelli**

随着保险公司通过招聘外部人才扩充自身团队，市场上也呈现出劳动力短缺的总体态势。忠意集团首席财务官 Luigi Lubelli 认为：“（我们需要的）专才实际上并不存在。IFRS 17 带来的难题在于必须衡量实际结果并采用精算技术。而事实是，并没有多少精算师精通会计核算，而精通会计核算的又未必了解精算。这是两种不同的意识形态。这些人才并不容易获得……大家都在招贤纳士，这将会是一场人才争夺战。”

IFRS 17 的实施也与一系列其它行业项目产生冲突。安联集团首席会计师 Roman Sauer 补充指出：

“该领域的专家数量当然不多。这是这一行业面临的一项全球性挑战，必须为（IFRS 17）项目配备充足人力才能满足新准则的时限要求。”

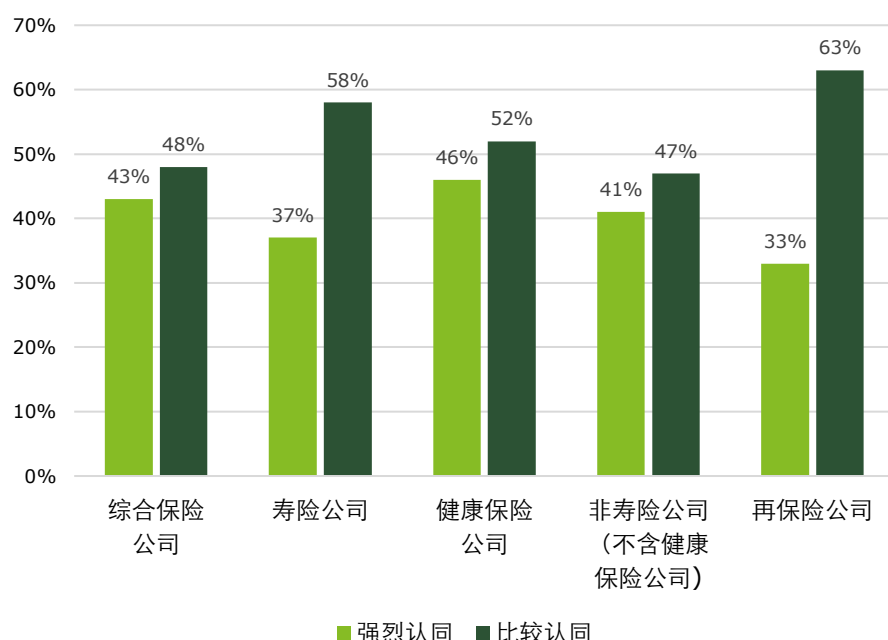
# 预期效益

尽管面临诸多难题，保险公司目前却比 2013 年更有信心，认为他们将能够从遵循 IFRS 17 中获得一定效益。认为采用新准则带来的效益将超过相关成本的受访者比例几乎翻番，从 2013 年的 21% 增加至 40%。另有 53% 比较认同这一看法。仅 5% 表示比较不认同，1% 表示强烈不认同。相较来说，2013 年表示不认同的受访者比例为 21%。

强烈认同所投入成本能够换取未来效益的受访者中，寿险公司和再保险公司的乐观程度整体上稍微高于其它保险公司。

尽管面临诸多难题，保险公司目前却比 2013 年更有信心，认为他们将能够从遵循 IFRS 17 中获得一定效益。

**图 26：对本公司而言，采用 IFRS 17 带来的效益超过预期成本。**（不含表示不认同或不清楚的受访者比例。）

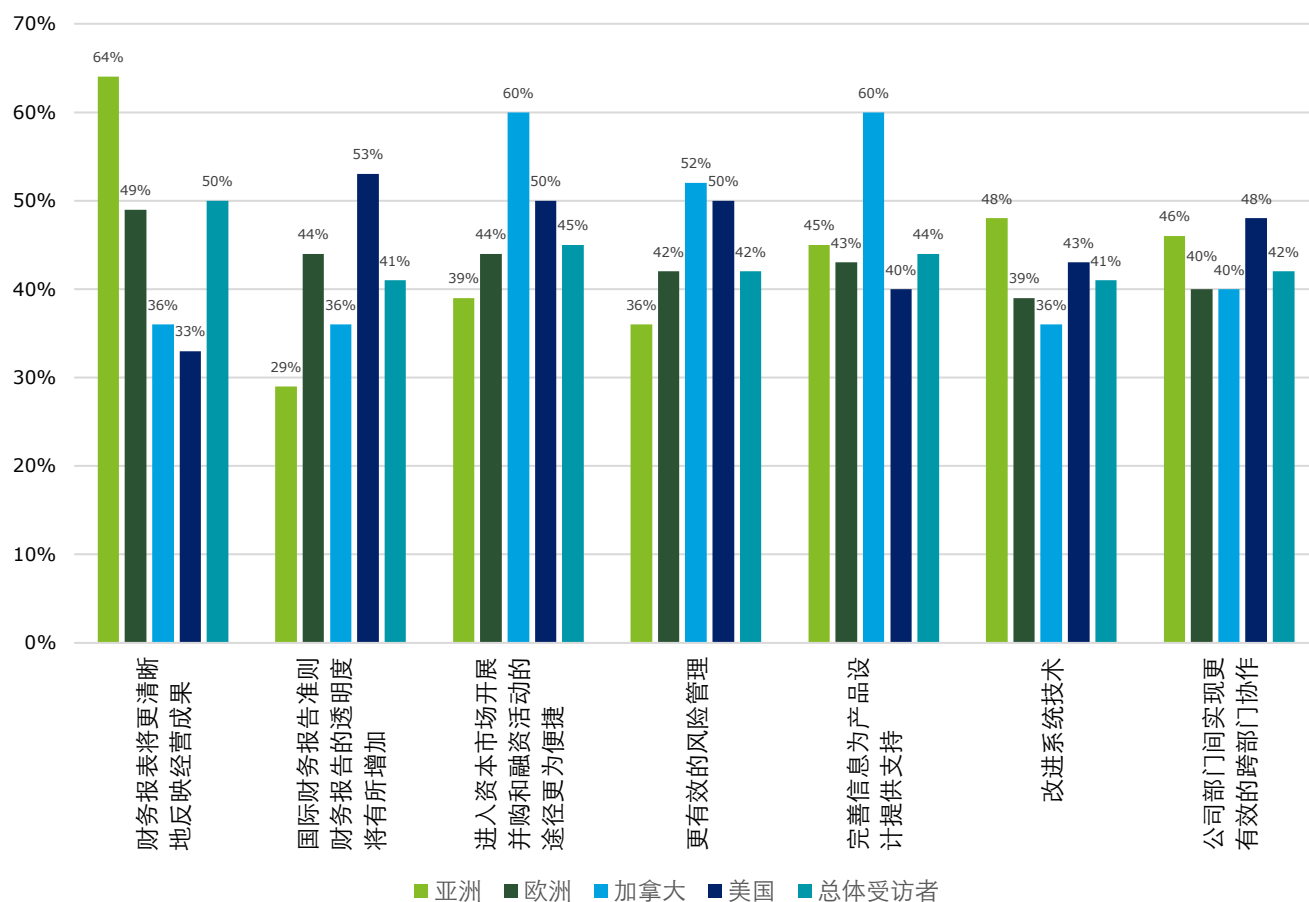


资料来源：经济学人智库

总体而言，受访者认为前三大预期改善的方面包括：财务报表将更清晰地反映经营成果；进入资本市场开展并购和融资活动的途径更为便捷；以及信息改进可以为产品设计提供支持。

然而值得注意的是，各地区的态度均有所不同。亚洲保险公司对财务报表报告的效益最感兴趣，加拿大保险公司则对更为便捷的资本市场进入途径和产品设计改进方面最为期待。

**图 27：遵循 IFRS 17 后，您认为贵公司将获得哪些效益？**（不含占比 1% 或以下的回应。由于选项可重叠，百分比总和并不等于 100%。）



资料来源：经济学人智库

保险公司类型不同，认为能够获得的主要效益也有所不同：50%的综合保险公司视国际财务报告准则财务报告的透明度将有所增加为主要效益，而49%的再保险公司则主要希望能够更便捷地进入资本市场。美国国际集团副总裁兼财务总监 Don Cummings 先生认为，透明度效益在实践中并不易于实现。他表示：“即使我们在各个国家都采用统一框架，从公司角度看，各公司纳入计算的假设仍有不同。这取决于各公司的判断和认识，以及他们如何看待自身业务——这一点在公司与公司之间各有不同。股票分析人士将会注意到这一点。他们将开始要求所关注的公司报告其各项假设，如此可以提升一定的透明度。”

他补充指出新准则在某些情况下可简化监管合规工作。他表示：“只要某一国家采用国际财务报告准则作为确定资本充足率的监管报告制度，且各国之间保持较高的一致性，我们就能更轻松地从资本管理角度制定计划（相较于 30 个不同监管报告方式）。”

**“只要某一国家采用国际财务报告准则作为确定资本充足率的监管报告制度，且各国之间保持较高的一致性，我们就能更轻松地从资本管理角度制定计划（相较于 30 个不同监管报告方式）。”**

——美国国际集团副总裁兼总会计师 Don Cummings

# 结语

我们将可以直接根据这些国际财务报告准则导向的信息，制定更多关键绩效指标来衡量新业务对合同服务边际的贡献，并且通过审视资产负债表了解合同服务边际随着时间推移的发展和结转情况。

——安联集团首席会计师 **Roman Sauer**

总体而言，为达成 IFRS 17 的合规要求，保险公司对必须进行的改变以及新准则将带来的变化的准备程度和乐观程度似乎已有所提高。保险公司似乎对其能够在新准则正式实施时准备就绪具有信心，同时亦保持审慎的态度，并且认为所能获取的效益足以支持他们为达成合规进行的大量投资。

同时，保险公司对未来各项重大挑战——尤其是有关做好系统技术准备的挑战——仍然表示强烈担忧。在投入大量时间和精力更新现有系统的过程中，大部分保险公司均抱着审慎乐观的态度行事。由于行业并不认同市面上具有全面完善的技术解决方案，部分保险公司认为他们必须对遵守新准则所需的事项自行设定假设、设计系统以及定制符合自身实际的合作关系和员工配置需求，以执行公司战略。

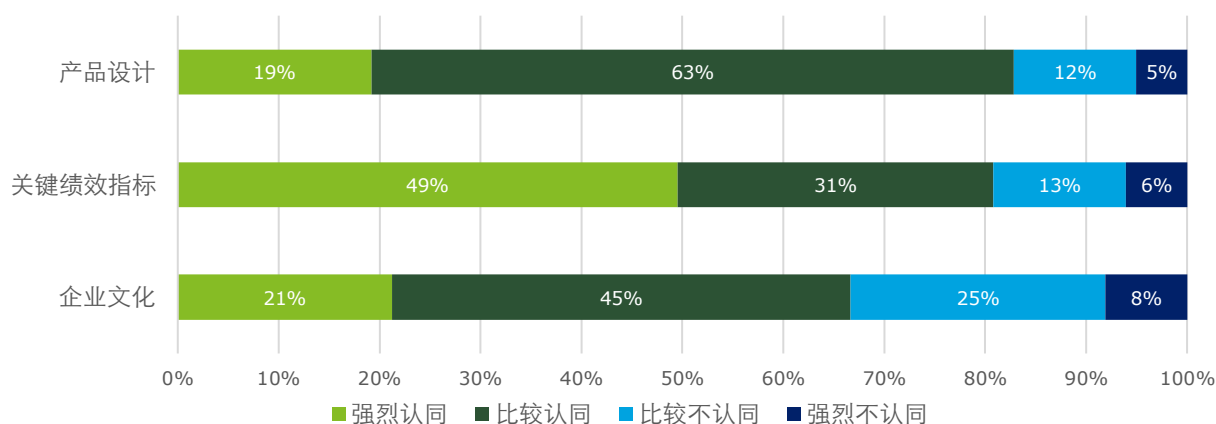
完成这些工作需要时间，也许会超出规定的时间，同时将致使许多保险公司在自身系统通过压力测试前无法拥有十足的信心——有关过程也许要在生效日期后两至三个季度后才能完成。此外，对财务报表的实际影响亦需时日才可能显现。这一不确定性体现在当前与投资者和其他利益相关方进行的沟通中。尽管保险公司的准备程度已远高于前，但是由于当前沟通工作主要以定性的初步沟通为主，在实施日期将近时才产生量化影响，因此部分受访者认为沟通欠缺成效。

此外，保险公司还将面临诸多二阶影响，而他们尚未有时间予以充分考虑。Lubelli 先生表示：“事实上，我们目前担心的是新准则处理保险合同的方式有别于公司业务的运营方式。公司须达到的精细程度，在正常运营中并不需要，且某种程度上将会阻碍跨时间和跨客户的共同化。”长远而言，这将会对保险公司的运营方式产生影响。

该准则亦将影响保险公司与监管机构的关系。Witherington 先生表示：“该准则将对保险公司与监管机构之间往来的方式以及财务报表的用途（如资本用途和税务用途）带来影响。在更为复杂的报告环境下，我们将需要开展大量工作，研究如何向监管机构和投资者等外部利益相关方讲解我们的业绩。”

随着变革的推进，产品设计、关键绩效指标和企业文化也将会受到影响，但是有关影响有可能在新准则生效日期之后的数年内才会清晰浮现。

例如根据 Sauer 先生所述，保险公司将可以直接根据这些国际财务报告准则导向的信息，制定更多关键绩效指标衡量新业务对合同服务边际的贡献，并且通过审视资产负债表了解合同服务边际随着时间推移的发展和结转情况。他说：“我预期我们可以直接从国际财务报告准则的会计处理获得更多关键绩效指标。”

**图 28：您认为 IFRS 17 将对以下方面带来什么影响？**（不含回应“不清楚”的受访者比例。）

资料来源：经济学人智库

就目前而言，该准则似乎对新产品设计具有负面影响，而这一方面尚需在合规工作实施过程中进行更深入的研究。基于该准则的性质，Clube 女士表示：“如果您在开设新产品线，扩大产量会需要一些时间，但有关合同是否属亏损性合同却并不明晰。”这一点将增加创新成本。

尽管如此，随着合规工作的实施，组织架构重组和整合将进一步提升各部门之间的融合与协作，保险公司对此带来的积极影响更为乐观。

Henaire 先生解释说：“全球保险行业已表示将会针对 IFRS 17 进行大规模投资。许多公司正借此机会对其财务组织进行全面改革，部分集团的相关投入将达数千万甚至数亿欧元。”调研受访者已看到新架构有助提升他们留住员工的能力，有 82% 预期这一方向将带来积极影响。

**“全球保险行业已表示将会针对 IFRS 17 进行大规模投资。许多公司正借此机会对其财务组织进行全面改革，部分集团的相关投入将达数千万甚至数亿欧元。”**

——泛西人寿保险公司副首席财务官 **Charles Henaire**

# 中国保险业主要合伙人

文启斯  
合伙人，中国金融服务业  
审计领导人  
北京  
+86 10 8520 7386  
bman@deloitte.com.cn

黄逸轩  
合伙人，中国大陆保险业  
领导人  
北京  
+86 755 3353 8282  
martiwong@deloitte.com.cn

施仲辉  
合伙人，华北区金融服务业  
审计领导人  
北京  
+86 10 8520 7378  
mshi@deloitte.com.cn

曾浩  
合伙人，华东区金融服务业  
审计领导人  
上海  
+86 21 6141 1821  
calzeng@deloitte.com.cn

**Francesco Nagari**  
合伙人，保险合同准则  
领导人  
香港  
+852 9763 7910  
frnagari@deloitte.com.hk

卢展航  
合伙人，中国精算咨询  
领导人  
香港  
+852 9791 1718  
erilu@deloitte.com.hk

俞娜  
合伙人，中国金融服务业  
税务咨询领导人  
北京  
+86 10 8520 7567  
natyu@deloitte.com.cn

马千鲁  
合伙人，金融服务业审计  
北京  
+86 10 8512 5118  
qianluma@deloitte.com.cn

杨丽  
合伙人，金融服务业审计  
北京  
+86 10 8512 5334  
lilyyang@deloitte.com.cn

唐美贤  
合伙人，金融服务业审计  
香港  
+852 6133 4255  
judtong@deloitte.com.hk

张庆杰  
合伙人，大数据及战略咨询  
北京  
+86 10 8520 7830  
qjzhang@deloitte.com.cn

尤忠彬  
合伙人，管理咨询数据分析  
上海  
+86 189 397 301 31  
zhyou@deloitte.com.cn

栾宇  
合伙人，财务管理  
北京  
+10 8512 5831  
yluan@deloitte.com.cn

陈键峯  
合伙人，信息技术  
北京  
+86 10 8520 7012  
christochen@deloitte.com.cn

杨玲玲  
合伙人，信息技术  
北京  
+86 10 8520 7768  
oryxyang@deloitte.com.cn

韩国斌  
合伙人，监管与风险服务  
领导人  
上海  
+86 21 6141 1509  
ghan@deloitte.com.cn

冼君行  
合伙人，金融科技领导人  
香港  
+852 2852 6448  
psin@deloitte.com.hk

丁倩  
总监，精算咨询  
北京  
+86 10 8512 5308  
sading@deloitte.com.cn

段蕾  
总监，金融行业战略咨询  
北京  
+86 10 8512 4935  
lduan@deloitte.com.cn



# 海外保险业主要联系人

## 全球 IFRS 保险行业网络

<b>Francesco Nagari</b> 全球国际财务报告准则保险行业领导 合伙人 中国 +852 2852 1977 fnagari@deloitte.co.uk	<b>Larry Danielson</b> 全球国际财务报告准则保险行业技术 领导合伙人 美国 +1 973 602 5290 ldanielson@deloitte.com	<b>Simon Walpole</b> 全球国际财务报告准则保险行业精算 领导合伙人 瑞士 +41 58 279 7149 swalpole@deloitte.ch
--	---	--

## 欧洲、中东及非洲

**Stephen Keane**  
 英国及欧洲、中东及非洲联席领导合  
 伙人  
 +44 20 7303 3218  
 skeane@deloitte.co.uk

**Jerome Lemierre**  
 法国及欧洲、中东及非洲联席领导合  
 伙人  
 +33 1 55 31 40 78  
 jlemierre@deloitte.fr

**Hans Peter Hochradl**  
 德国  
 +49 8929 0367950  
 hphochradl@deloitte.de

**Andrew Warren**  
 南非  
 +27 11 202 7423  
 anwarren@deloitte.co.za

**Jordi Montalbo**  
 西班牙  
 +34 93 280 4040  
 jmontalbo@deloitte.es

**Emel Can**  
 瑞士  
 +41 58 279 7557  
 emcan@deloitte.ch

**Thomas Ringsted**  
 丹麦  
 +45 27 14 20 44  
 tringsted@deloitte.dk

## 亚太区

**Stuart Alexander**  
 澳大利亚  
 +61 2 9322 7155  
 stalexander@deloitte.com.au

**卢展航**  
 中国  
 +86 10 8512 5809  
 erilu@deloitte.com.cn

**Etsuya Watanabe**  
 日本  
 +81 80 4341 5720  
 Etsuyya.watanabe@tohmatsumatsu.co.jp

**Taiji Suzuki**  
 日本  
 +81 90 9830 2358  
 taiji.suzuki@tohmatsumatsu.co.jp

**Shrenik Baid**  
 印度  
 +91 22 6245 1120  
 shrenikbaid@deloitte.com

**Raj Jutta**  
 新加坡  
 +65 6800 2010  
 rjutta@deloitte.com

**Sung Ki Jun**  
 韩国  
 +82 2 6676 1127  
 sjun@deloitte.com

## 美洲

**Darryl Wagner**  
 美洲领导合伙人  
 +1 860 725 3165  
 dawagner@deloitte.com

**Lionel Moure**  
 阿根廷  
 +54 11 4320 2700  
 lmoure@deloitte.com

**John Johnston**  
 百慕大  
 +441 292 1301  
 John.johnston@deloitte.bm

**Neil Harrison**  
 加拿大  
 +1 416 601 6307  
 nharrison@deloitte.ca

**Eduardo Esteva**  
 墨西哥  
 +52 555 080 6805  
 eesteva@deloittemx.com

**Rajiv Basu**  
 美国  
 +1 212 436 4808  
 rbasu@deloitte.com

**Rick Sojkowski**  
 美国  
 +1 860 725 3094  
 rsojkowski@deloitte.com

# 办事处地址

## 北京

中国北京市东长安街1号  
东方广场东方经贸城西二办公楼8层  
邮政编码: 100738  
电话: +86 10 8520 7788  
传真: +86 10 8518 1218

## 长沙

中国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

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 6789 8188  
传真: +86 28 6500 5161

## 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

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

## 广州

中国广州市珠江东路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

中国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: +86 571 8972 7688  
传真: +86 571 8779 7915 / 8779 7916

## 哈尔滨

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

## 合肥

中国安徽省合肥市  
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

中国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-N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

中国南京市新街口汉中路2号  
亚太商务楼6楼  
邮政编码: 210005  
电话: +86 25 5790 8880  
传真: +86 25 8691 8776

## 上海

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

## 沈阳

中国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

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

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 / 3318

## 天津

中国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

中国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 8526 6618  
传真: +86 27 8526 7032

## 厦门

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

## 西安

中国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



#### 关于德勤全球

Deloitte (“德勤”) 泛指一家或多家德勤有限公司 (即根据英国法律组成的私人担保有限公司, 以下称“德勤有限公司”), 以及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司与其每一家成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司 (又称“德勤全球”) 并不向客户提供服务。请参阅[www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about)以了解更多有关德勤有限公司及其成员所的详情。

德勤为各行各业的上市及非上市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为财富全球 500 强企业中的 80% 左右的企业提供专业服务。凭借其世界一流和高质量的专业服务, 协助客户应对极为复杂的商业挑战。如欲进一步了解全球大约 263,900 名德勤专业人员如何致力成就不凡, 欢迎浏览我们的 Facebook、LinkedIn 或 Twitter 专页。

#### 关于德勤中国

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, 德勤中国的事务所网络在德勤全球网络的支持下, 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。德勤在中国市场拥有丰富的经验, 同时致力为中国会计准则、税务制度及培养本地专业会计师等方面的发展作出重要贡献。敬请访问 [www2.deloitte.com/cn/zh/social-media](http://www2.deloitte.com/cn/zh/social-media), 通过德勤中国的社交媒体平台, 了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息, 任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构 (统称为“德勤网络”) 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。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。