

Deloitte.

勤業眾信



2024年全球保險業展望

保險公司轉型升級，以應對不斷變化的經營環境，並提升社會影響力

主要觀點

- 從氣候變遷到網路犯罪，全球風險的發生頻率和嚴重性不斷地升級，這也強化了社會視保險業為「社會金融安全網」的一部分，並關注其應變能力和敏捷度。
 - 多數保險公司正意識到，單僅應對風險尚不足夠，而是須要進行轉型，從源頭開始就防止損害的發生。
 - 在邁向更加以客戶為中心的商業模式可能需要採用先進技術，及改變公司文化，以幫助打破各部門之間的隔閡，加強員工之間的合作，並提高客戶資料的可用性，但也同時可能需要強化綜合技能。
 - 自2022年第二季以來，併購活動主要受總體經濟因素的影響一直呈下降趨勢。然而，隨著利率上升和通貨膨脹趨緩，併購交易可能會在2023年年底至2024年復甦。保險科技公司仍然是併購的焦點，原因在於越來越多保險公司將目光關注在整個價值鏈中端對端解決方案的能力，以推動企業轉型。
 - 這種變革背後的一個基本使命，是保險業的角色正轉向永續議題的倡議人的方向，影響並推動各產業客戶以目標為驅動的決策和戰略，建立更好的工作環境、市場和社會。
-

目錄

保險公司秉持客戶為中心的理念與使命，進行轉型升級	02
非壽險：創新服務和產品，增加客戶觸及率，推動企業轉型	04
人壽及年金保險公司：正在實施核心系統工程和組織文化現代化轉型，但還應採取更多措施	07
團險公司：提升數位體驗、增加消費者福利，實現品牌差異化	10
科技轉型：人工智慧為提升個人化客戶體驗開闢了新途徑	12
人才資本：聚焦勞動力轉型，專注在更有意義且高價值的工作	15
永續、氣候變遷與公平 (SC&E)：保險業帶動其他產業實施永續目標，偕同社會走向美好未來	17
財務：會計和稅收規則的變化應推動更廣泛的業務營運創新	20
併購 (M&A) 活動放緩，但保險公司仍應隨時關注交易市場動態	22
改變看法是通往未來之路	24
參考資料	25

保險公司秉持客戶為中心的理念與使命，進行轉型升級

世界變化的速度快到令人難以想像，氣候變化、科技技術更迭、勞動力變化、客戶和社會期望轉變，加上總體經濟和地緣政治動盪，迫使全球企業推動基礎設施、產品和服務、商業模式以及企業文化進行重塑，以適應變化——不僅是為了提高盈利，也是為了與時俱進，保持競爭力。保險行業也不例外，這些相互作用的因素或可推動企業經營模式轉型升級，並重塑保險行業在社會中的總體目標和使命。

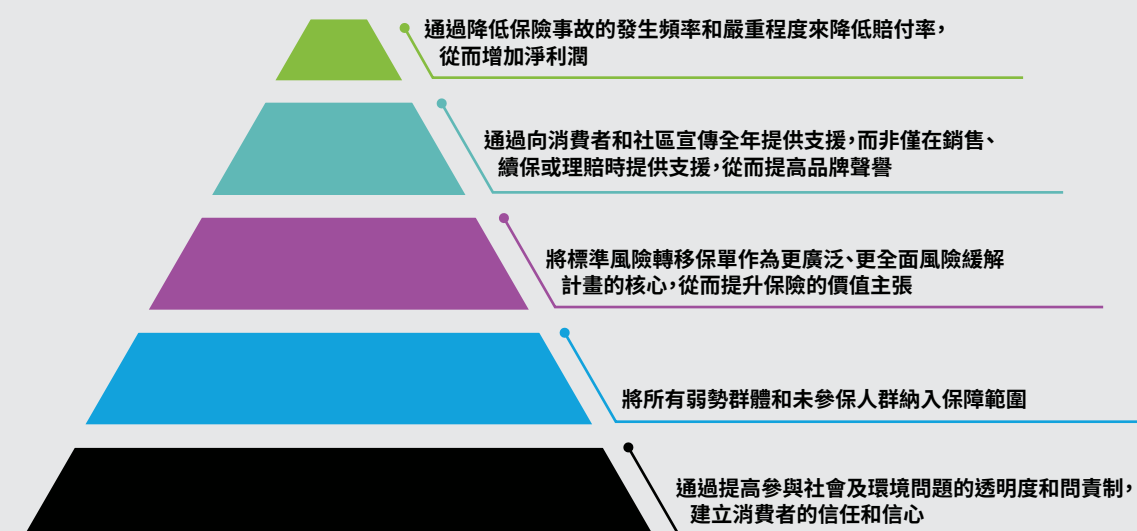
保險公司更有潛力實現更大的社會效益——主要是因為它們作為社會的「金融安全網」，為全球不計其數的風險提供經濟損失的保障。然而，越來越多的保險公

司意識到，在幫助預防風險，減輕損失嚴重程度以及縮小全球市場中壽險與非壽險保障差距方面，他們可以發揮更大的作用——尤其是在面臨越來越多經濟上無法承受風險的情況下。

面對氣候變遷帶來的災害、網路犯罪的劇增，還有關心那些未受保護和保險不足人群，迫使眾多保險公司重新審視環境變動所帶來風險，因此致力於協助消費者在風險發生之前採取預防或減輕風險的措施，而非僅僅在發生意外後支付理賠金。儘管在某些極端情況下似乎難以避免，然而，積極的將保險與風險管理相結合，仍可協助減少個人和社會在這些事件中的影響（圖 1）。

圖1

保險公司需轉型升級，以更好地服務行業、社會和地球



資料來源：Deloitte Analysis

非壽險：創新服務和產品， 增加客戶觸及率，推動企業轉型

為了實現這樣的轉型，保險公司可能需要運用新興技術，例如生成式人工智慧，以從其所掌握的全部產業資料中獲取洞察。企業為了獲得更多的資訊來源、產品和服務，以及擁有新興技能和專業知識的人才，實現產業融合(industry convergence)已成為不可避免的趨勢。

轉型變革可能不僅僅是增加科技設備或是技術，積極的保險公司會考量孤島現象的發生，因此更全面性地盤點變革要素，包含企業文化轉型、提升員工能力，且更加關注以客戶為中心的原則。對於全球保險公司而言，轉型可能包括重新思考如何實現跨地域和業務服務的合作能力，助力打造更完善的客戶服務體驗。

領導者應持續致力於實現員工及其所服務客戶群體的多元化、公平及共榮(Diversity, Equity and Inclusion, DEI)，展現這樣的承諾有助於彌補長期以來削弱該產業在關鍵利害關係人中可信度的信任差距，利害關係人包含監管機構、立法機構、評級機構以及整個社會甚至企業員工。這不僅有望成為市場上的差異化因素，還有助於解決社會問題，如保險保障缺口。

贏得社對大眾對於保險公司在社會福祉的穩健倫理和財務管理方面的認可，將使保險公司由單純的交易性角色轉變為更廣泛、全面的角色。這種轉變不僅有望推動保險公司的成長前景，同時還可能徹底提升社會大眾對於保險業在不斷變化的世界中所擔任角色的認識。

非壽險領域幾乎所有業務連續三年實施高於平均水平的價格調漲，因而推動總收入的增長，然而不斷上升的損失成本使得許多核保公司以及整個產業的營利受到限制。在受到高通貨膨脹和災難性事件的雙重影響下，可能有助於推動企業與消費者互動方式的轉變。

2022年美國非壽險公司的淨核保虧損額為269億美元，為自2011年以來最高虧損——比2021年高出六倍多。¹ 已發生損失和損失調整費用增長率為14.1%，大幅超過8.3%的保費收入增長率，導致淨收入下降三分之一，降至412億美元，綜合賠付率從2021年的99.6上升至102.7。²

2023年第一季的業績也不大樂觀：美國保險業綜合淨核保虧損為73.4億美元，為12年來新高，也是有史以來第一季業績表現最不佳的一年。³

因此，美國非人壽市場正面臨最艱難的時代⁴，保險公司很難將價格提高至可以抵消居高不下的開銷。自疫情開始以來，單戶住宅建築材料價格上漲了33.9%，承包商服務價格上漲了27%。⁵ 與此同時，2022年是美國連續第八年遭遇10起以上巨災的一年，每次災害至少造成10億美元的損失，使得主要非壽險公司的財產中巨災再保險費用在2023年上漲了30.1%，為上年14.8%增幅的兩倍。⁶

由於再保險公司的留存收益不足以承擔其資本成本，更不用說優化資產負債表以應對日益增長的風險，再保險費率或將延續走強勢態。⁷ 預計到2024年，僅美國對於巨災再保險的需求將增長15%，價格上漲壓力進一步加大。⁸

保險費率不斷上漲對整個經濟產生了影響。商業財產保險費平均上漲了20.4%，這是自2001年以來保險費率漲幅首次超過20%的一次。⁹ 雖然2023年通貨膨脹有所緩解，但商業保險費率仍在持續上漲，不過除財產保險等異常值外，漲幅均有所放緩。¹⁰ 例如，網路保險費平均漲幅降至13.3%¹¹，與2022年第四季15%的漲幅和2022年第一季超過20%的漲幅相比，對投保人而言略有改善。¹²

費用上漲對個人業務保險公司亦造成了影響。2023年4月，汽車保險公司的汽車維修成本與上年同期相比上漲了20.2%，而保費則上漲了15.5%。¹³ 部分原因在於，雖然從長遠來看，新車的輔助駕駛技術應能提高安全性，同時降低事故損失的頻率和嚴重程度，但這些系統及感測器校準的複雜性增加，再加上通貨膨脹的影響，可能因此大幅提高維修成本。¹⁴ 隨著電動汽車銷量不斷增加，這一趨勢較為明顯，電動車的維修費用也比燃油汽車高。¹⁵ 與此同時，因觸媒轉換器(Catalytic Converter)失竊而提出的理賠從2020年的16,600起上升到2022年的64,701起，觸媒轉換器可減少對環境有害的氣體排放，但卻也招來竊賊盯上其貴重金屬零件。¹⁶

不斷上漲的保險費用正在影響消費者情緒和行為，在 18 至 34 歲的受訪者中，有 45% 表示考慮過不購買車險，其中有 17% 的受訪者表示未購買車險上路。¹⁷ 至少，車險購買率和轉換率已達到新高，¹⁸ 從而提高了取得成本和保留成本。¹⁹

房屋保險公司也在將保費漲幅提高兩位數，以應對類似修繕成本方面的挑戰，以及野火、暴風和洪水等多次嚴重災害發生所造成的損失。²⁰ 甚至一些位於災害發生地區的保險公司正考慮遷出或縮減規模。²¹

展望未來，雖然大多數司法管轄區的費率進一步大幅提高，將推動 2023 年保費強勁增長，但與災害經驗和理賠嚴重程度模型相關的不確定性可能會阻礙近期內實現保險核保的利潤。²² 預計今年美國房屋保險公司將

出現法定核保虧損，綜合賠付率將達到 105，這將是該險種在過去七年中第六次出現超過 100 的虧損比率。²³

從全球來看，2022 年非壽險保費實際同比增長 0.5%，遠低於 3.6% 的 10 年平均水準。²⁴ 不過，預計 2023 年和 2024 年保費將分別同比增長 1.4% 和 1.8%，主要是由於個人和部分商業險種的費率日趨上漲（圖 2）。²⁵ 隨著利率上升提高投資回報，保費費率持續走高，以及對通貨膨脹放緩的預期降低了理賠額，預計到 2024 年，非壽險公司的盈利能力將有所提高。²⁶

越來越多的風險在經濟上難以承擔，即使在此情況下，積極的非壽險公司仍有機會實現長期盈利增長。保險公司應考慮打破其傳統風險轉移模式，成為個人投保人、企業和整個社會的保護者。

嵌入式保險增長帶來的機遇和潛在威脅可能將使保險行業面臨重大顛覆。這個概念並不新穎，但正在發生快速變化的是，主要險種的保費繞過保險代理等傳統銷售商，嵌入至其他類型的第三方廠商交易，取代保險公司直接面向消費者的銷售，甚至將傳統保險公司完全排除在外。²⁷ 預計到 2030 年，總保費將增長六倍之多，達到 7,220 億美元，其中中國和北美將占全球市場的三分之二左右。²⁸

汽車保險公司在轉向嵌入式保險的過程中或許將面臨最大挑戰。因此，此類保險公司在找到嵌入式合作夥伴之前應考慮積極尋找聯盟，或者找到和那些與產品或服務提供者聯合的保險公司相競爭的方法。²⁹ 這種融合不僅可以通過內嵌的損失規避和檢測功能使消費者受益，還可助力保險公司在增進客戶關係方面發揮核心作用。

參數型保險的使用範圍也在不斷擴大，即根據指數或特定大範圍事件而非特定損失來觸發理賠和自動付款。³⁰ 除了擴大自然災害損失的保障範圍之外，參數型保單覆蓋的新領域還包括資安風險以及雲端服務中斷造成的營運癱瘓。³¹ 保險覆蓋面不足的社區也可受益於特定社區，而非個人消費者集體購買的參數災難保險。³² 例如，2023 年初，Fiji Care Insurance Limited 和 Sun Insurance 向 559 名小農戶、漁民和市場商販賠付了 5 萬美元，以應對颶風災害。³³

人工智慧的廣泛應用不僅給保險公司也給客戶帶來了新的保險挑戰和機會。例如，慕尼黑再保險公司(Munich Re) 推出了一款保險，保障範圍涵蓋在公司內部實施自主研發人工智慧項目的公司，以減輕人工智慧表現不佳可能造成的經濟損失。³⁴ 保險公司也可考慮利用人工智慧解決客戶降低的問題或減少風險。

越來越多的保險公司也在擴大其保單組合，以涵蓋可再生能源項目，³⁵ 其中包括 Hiscox，該公司計畫在勞合社 (Lloyd's) 成立聚焦 ESG 的企業聯合組織，關注和投資日益增長的綠色科技。³⁶ 像這樣專注於可持續發展的措施將有助於大幅提升企業品牌形象。

持續性的艱難經濟週期、保險科技創新改善核保數據及能力、以及災害發生頻率和嚴重程度不斷上升，是促進特殊保險市場增長的因素之一——預計市場規模將從 2022 年的 815 億美元增至 2027 年的約 1,301 億美元³⁷，年複合增長率超過 9.6%。歐洲是 2022 年特殊保險市場規模最大的地區。³⁸

無論如何，推動業務和產品方面的創新，以及採用策略增加客戶接觸點和提高商譽，均可成為推動非壽險公司增長和盈利的重要因素。

圖2

對2023-2024年非壽險業務的預測顯示，新興市場的增速將高於發達市場*

全球非壽險保費實際增長率*

	2023年預測值	2024年預測值
全球	1.4%	1.8%
北美	0.7%	0.8%
歐洲、中東和非洲已開發市場	0.9%	2.1%
亞洲已開發市場	1.5%	2.4%
亞洲新興市場(中國除外)	5.8%	6.7%
中國	6.8%	5.8%

資料來源：Swiss Re Institute, "Sigma: World insurance: Stirred, and not shaken," July 10, 2023.



人壽及年金保險公司：正在實施核心系統工程和組織文化現代化轉型，但還應採取更多措施

受 2022 年第一季強勁增長的影響，美國全年壽險保費總額達到 153 億美元，與 2021 年創紀錄的保費總額基本持平。³⁹ 儘管有超過 1 億的美國成年人存在保險缺口，但由於消費者對通貨膨脹和經濟衰退的擔憂加劇，儘管對新冠疫情的擔憂有所緩解，下半年的銷售額仍出現下滑。⁴⁰

在全球範圍內，2023-2024 年壽險及年金保險的保費增長驅動因素預計將拉大發達市場與新興市場之間

的差距（圖 3）。⁴¹ 通貨膨脹對可自由支配消費支出的影響可能會給美國和歐洲的個人壽險銷售帶來壓力，而監管方面的不利因素可能會給亞洲發達市場帶來壓力。⁴² 相反，不斷壯大的中產階級的名義總收入不斷增加，可能會推動新興市場的儲蓄和保障業務發展。⁴³ 在多數地區，年輕、精通數位技術的消費者對保障型產品的需求不斷增加，預計將推動壽險業務增長，這些消費者似乎越來越意識到定期壽險產品的好處。⁴⁴

就年金保險而言，儘管變額年金交易額下降了 30%，但 2023 年第一季度美國年金銷售額仍創同期歷史新高，而主要受利率上升的影響，固定利率遞延年金和固定指數年金分別增長了 47% 和 42%。⁴⁵ 此外，儘管變額年金銷售額下降了 18%，但第二季度個人年金銷售額同比增長了 12%，超過了去年的記錄。⁴⁶ 疲軟的金融市場和經濟指標預計將繼續對變額年金造成壓力，但或許將繼續有利於更具可預測性的年金銷售。⁴⁷

為了更好地應對經濟、環境和社會轉型所帶來的業務不穩定性，許多人壽及年金保險公司正在積極重新定位，以實現永續、具韌性的成長。事實上，隨著世界日益數位化，客戶和代理對更相關、更全面的產品和業務便捷性的期望不斷提高，2024 年將成為該行業的轉捩點，保險公司目前正在思考應採取哪些轉型措施以滿足這些需求，並減小外部市場壓力。

此類轉型可能具有挑戰性，原因在於許多保險公司仍在努力應對企業傳統系統以及各自獨立的業務線、產品、流程和文化等問題。不過，這些障礙並非不能克服。

與非壽險公司一樣，尖端科技包括數位工具和先進分析，可幫助壽險公司及保險代理人從單純的交易角色朝向更廣泛以消費者關係維護的定位。系統現代化或可促進替代資料來源的使用，從而加快申請核保和處理速度，實現更加無縫連結的交叉銷售和客製化服務，便於互動以及快速推出新產品。

同時，有助於加強與價值鏈上的產業和非產業合作夥伴的聯繫與合作，從而提升客戶體驗，並增加盈利增長來源。此類合作可包括潛在客戶生成服務，以及提供全面保障（福利、財產、健康等）能力的輔助產品。例如，在亞太地區，保險公司正投資於技術平台和生態系統合作夥伴，以改善健康和福利產品的客戶體驗。友邦保險（AIA）在亞洲推出了綜合健康策略，憑藉技術解決方案、分析以及由支付方、提供方和合作夥伴組成的有凝聚力的生態系統，簡化客戶旅程。⁴⁸ 在新加坡，宏利人壽（Manulife）與新加坡一家大型銀行合作，為新加坡年輕人提供低成本、可定制的人壽、健康和財產保險產品。⁴⁹

然而，實現系統現代化並非一帆風順，Deloitte Global 近期對 100 位美國壽險及年金保險資訊長或同等職位人員進行的調查表示，大多數受訪者表示他們已開啟核心系統現代化之旅，但只有不到三分之一的受訪者完成了部分（20%）或全部（12%）計畫。⁵⁰ 超過三分之二的受訪企業目前正在實施專案或處於規劃階段。⁵¹

此外，在過去五年中，計畫升級或優化而非替換傳統核心系統的壽險及年金保險公司的比例翻了一倍，從 2017 年的 36%⁵² 增至 2022 年的 73%。⁵³ 儘管人們一致認為淘汰既有系統可能極為艱巨且成本高昂，但保險公司可採用各種替代性核心系統優化戰略來實現自身目標。

圖3

2023-2024年對發達市場和新興市場的壽險增長預測存在差異

全球壽險保費實際增長率*

	2023年預測值	2024年預測值
全球	0.7%	1.5%
北美	-0.2%	-1.3%
歐洲、中東和非洲已開發市場	-0.8%	1.2%
亞洲已開發市場	-0.1%	1.6%
亞洲新興市場（中國除外）	6.9%	6.7%
中國	4.0%	4.7%

資料來源：Swiss Re Institute, "Sigma: World insurance: Stirred, and not shaken," July 10, 2023.

團險公司：提升數位體驗、增加消費者福利，實現品牌差異化

例如，多數受訪者（89%）計畫將保險科技作為壽險及年金保險價值鏈中一個或多個環節的主要解決方案。⁵⁴ 林肯金融集團（Lincoln Financial Group）與 Modern Life 合作，以滿足人們對提升保險購買體驗中數位化水準日益增長的需求。⁵⁵ 慕尼黑再保險公司（Munich Re）與 Paperless Solutions Group (PSG) 合作，提供風險評估與電子申請項目結合的產品，從而提高壽險公司核保新保單的效率和準確性。⁵⁶

多數受訪者還表示，他們還將把雲端計算功能應用於與核心現代化相關的全新解決方案。此類解決方案可實現業務連續性，還可提高可擴展性和靈活性、降低 IT 營運成本並提高安全性。例如，雲原生核心平台供應商 Socotra 使保險公司能夠更快開發和部署全新壽險產品。⁵⁷

提升科技技術可為企業帶來更多機會，能更有效地與廣大全球壽險市場建立聯繫。根據瑞士再保險的 Mortality Resilience Index 數據研究顯示，全球超過 50% 的財務需求者在家庭經濟支柱⁵⁸ 死亡時仍得不到保障，而新興經濟體占這一缺口的極大部分。⁵⁹ 在未飽和市場中提高市場滲透率的一個關鍵策略可能是採用數位功能，以更有效地促成夥伴關係。Catalyst Fund 的投資組合公司 Turaco 透過與數位叫車平台的合作，成功為肯亞和烏干達超過 70,000 名副業工作者提供壽險和健康保險服務。⁶⁰

Deloitte Global 調查發現，許多壽險及年金保險公司已經開始或正在計畫進行系統升級，⁶¹ 在調查中受訪的保險公司中有 76% 希望也要加強 IT 部門與業務部門之間的整合，表示如果導入科技技術不實施相對應的企業文化轉型，最終可能會以失敗告終。⁶²

為了增強凝聚力，保險公司應考慮發展價值流導向，從而實現無縫連結的端到端交付業務計畫。這種營運模式可能需要建立分權、跨職能團隊，幫助減少部門和部門之間為實現業務目標而出現的摩擦。該模式有助於調整業務能力、系統和資訊交流，打破孤立式思維方式所造成的阻礙，培養更加以客戶為導向的關注力，進而改變企業長期以來習慣的做法及文化。

從併購的角度來看，儘管近期併購活動有所減少，主要原因在於利率飆升導致標的減少，但私募股權（PE）公司可能會繼續將目光投向壽險及年金保險領域。隨著私募股權公司力求進入保險公司龐大的資產池，而保險公司利用私募股權的資產管理技能幫助提高回報，因此私人資本在保險市場發揮著越來越重要的作用。⁶³

美國員工的福利購買習慣繼續受到疫情的影響，尤其是在人壽保險和補充醫療保險等產品的投保決策方面。⁶⁴ 事實上，2022 年，意外險、重大傷病險、癌症護理險和住院補償險的保費增長了 12%，達到 29 億美元。⁶⁵ 新的企業的人壽保險保費較 2021 年下降了 1%，降至 39 億美元，但這可能是因為與 2021 年 14% 的增幅相比，2021 年的增幅是 30 年來最大增幅之一。⁶⁶

隨著疫情影響開始減弱，Deloitte Global 預計，未來幾年團體保險公司整體市場的預期增長率將與經濟、就業和薪酬的發展趨勢一致。

保險公司無不希望成長超過整體市場的水準，但可能會面臨擴大產品組合的挑戰，包括可能增加保費和提高利潤的自願保險產品。45% 的受訪員工表示他們極有可能或有可能在 2023 年參加雇主提供的更多自願福利（如重大疾病、意外、殘疾、住院補償、補充人壽等），而 2021 年 11 月持該觀點的受訪員工比例為 38%。⁶⁷

此外，隨著人們對長期照顧成本的認識不斷提高，消費者開始關注員工福利保險。⁶⁸ 人們對長期照顧意識的提高在一定程度上受到華盛頓護理基金（Washington Cares Fund）的推動，該基金規定，自 2026 年 7 月起，華盛頓州的所有員工均須參加由員工支付保費的長期照顧保險。⁶⁹ 該保險為符合條件的消費者提供最高達 3.65 萬美元的總餘額（每年根據通貨膨脹率進行調整）。⁷⁰ 約有十幾個州也提出了類似計畫。⁷¹ 越來越多的雇主也在為其員工提供混合方案，將人壽保險與長

期照顧搭售，作為自願或員工自付的福利，像 Allstate 和 Chubb 等多家保險公司即在此領域表現活躍。⁷²

團體保險公司也在尋求各種途徑助力提高客戶參與度，增加價值，以實現品牌差異化。其中一個趨勢是消費者對公司提供的員工福利越來越看重，特別在財務健康和幸福的需求增加，這一趨勢可能因疫情和「大辭職潮」而愈加明顯。保險公司和保險代理人可以考慮與保險科技公司合作，有望幫助企業受益於更健康和更有動力的員工，同時在客戶關係中促進更頻繁的接觸點。

例如，總部位於倫敦的保險科技公司 YuLife 正在美國推出其全面員工福利和健康平台，利用行為科學和遊戲機制鼓勵員工主動改變生活方式，同時通過展開健康活動降低個人風險，把預防放在首位。⁷³

保險公司、代理人 and 雇主如能向員工提供此類產品，則有可能將金融產品轉化為一種善的力量，激勵人們全面積極地改善自身心理、身體和財務狀況。

團體保險公司也在尋求更多創新方法，以提升客戶在數位帳戶網站上的體驗，同時啟用自助服務功能。隨著無處不在的數位化競爭仍在持續，各行各業的人力資源機構都應努力在競爭激烈的勞動力市場中跟上步伐，未來對於福利管理系統的前瞻創新，以實現保險公司和雇主之間的數據共享可能已不再是望不可及的功能。

科技轉型：人工智慧為提升個人化客戶體驗開闢了新途徑

提供更高效和有效的數位體驗給擁有不同系統的人力資源組織的一種方式，可能是從提供者系統建立應用程式介面 (API) 連接到雇主的福利管理平台。要保人無需下載資料和多次傳輸給所需單位，而是可通過 API 直接連接到雇主的原始系統。API 具有可擴展性和靈活性，可以連接到多個員工福利系統。

考慮到由於可能今年年末至 2024 年會出現經濟衰退，許多人都將成本支出減少置於首要考慮要素，⁷⁴ 保險公司應考慮各種因素，如預期投資回報以及競爭對手關

注的使用案例，以便從策略上優先考慮與哪些客戶員工福利管理平台連接，以及最哪些使用案例可能產生最大的影響。這些案例可能包括即時福利註冊、福利資格檢查、促進特定產品購買的流程、帳單處理、員工更新以及理賠支付前的員工資格的驗證等功能。

員工越來越關注他們的福利和相關體驗，這對雇主和保險公司面臨更多挑戰，需要思考如何提供更廣泛的產品和數位帳戶及服務，來提升客戶體驗。

不斷演變的營運環境會進一步促使保險公司在短時間內增加應用自動化、人工智慧、進階分析和核心轉型等技術，可為保險公司適應快速變化的複雜環境並提升自身目標奠定基礎。

先進的技術能力可幫助實現營運目標，例如改善核保以實現更準確的價格和風險選擇，強化理賠管理以限制損失成本，並簡化營運來提高效率。同時還可促進長期目標的實現，例如在事故發生之前主動幫助客戶減輕或消除風險，推動個人化的保障和服務以加強客戶關係，以及使對未受服務的群體的接觸更具效率和效果。

儘管數位化轉型已成為保險公司多年來的首要任務，但消費者仍希望使用與電商巨頭等非保險公司相媲美的數位化服務、介面和體驗。

儘管越來越多的資料和系統搬遷至雲端，但老舊大型主機系統、多重核心平台、整合複雜性和效率低下的數據流程等因素仍經常阻礙體驗優化。為了使轉型更有效，保險公司可考慮透過利用人工智慧和進階分析等技術加強數位互動層，使使用者介面更具吸引力和直觀，從而提升客戶體驗。

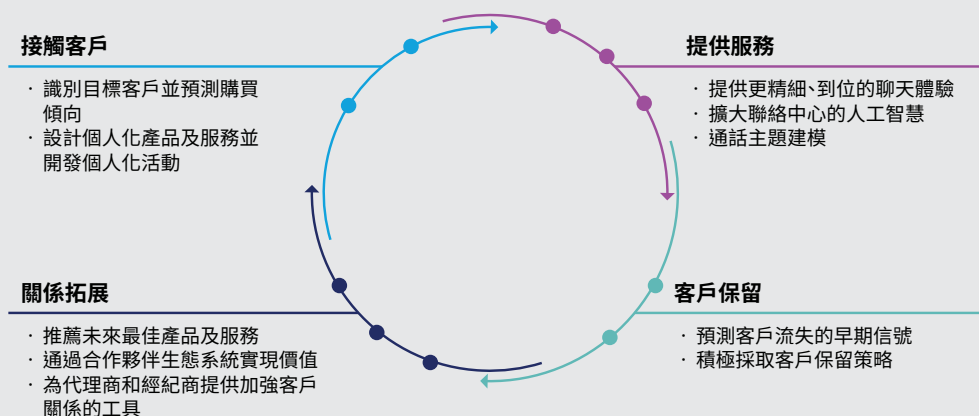
人工智慧最初致力於提高員工生產力、加快決策速度和降低成本，但也可能對客戶體驗產生重大影響。將人工智慧與先進分析技術相結合，可提供更全面、更即時的保險客戶相關資訊，包括客戶行為和情緒。利用此類分析，在關鍵時刻向他們提供消費者最需要的產品、建議或服務。例如，印度非壽險公司 HDFC ERGO 使用人工智慧為客戶提供超個人化體驗，包括用戶引導 (customer onboarding)、問題解決和理賠處理。⁷⁵

個人化服務可彌補當前保險客戶體驗水準與期望電商體驗之間的差距 (見圖 4)。

保險公司還可以利用人工智慧和進階分析功能來分析物聯網 (IoT) 資料，在災害發生之前識別潛在風險，提醒要保人採取預防和應對措施。例如，Hartford Steam Boiler 推出了感測器解決方案 (Sensor Solutions)，該方案利用多個硬體感測器通過應用程式來檢測溫度變化和是否有水等因素，並發送警報以防止發生造成損失的事件。⁷⁶

圖4

人工智慧和高級分析有助於提供更優質的個性化服務並提升客戶體驗



資料來源：Deloitte Analysis

保險公司也在研究如何應用生成式人工智慧幫助提高效率 and 實現以客戶為中心的實際應用。許多公司正在確認和驗證這些功能在整個保險價值鏈中應用的使用案例，其中員工體驗和工作效能已經成為最突出的關注領域。⁷⁷ 安盛 (AXA) 近期宣佈向 1,000 名員工發佈一款由內部研發的生成式人工智慧工具 AXA Secure GPT，並計畫數月後向整個公司推廣。⁷⁸

保險公司也可應用人工智慧進行微調大型語言模型 (LLM⁷⁹)，以滿足保險組織中特定角色和任務的需求。例如，模型可以被訓練成能夠擔任精算師、核保員、理賠調整員和客戶服務代表的角色。然而，鑒於監管單位對於人工智慧所生成的結果和決策仍有擔憂和存疑，保險公司應仔細評估將多少工作交給人工智慧處理，並確保品質控制監督或是需要人為判斷的地方。此外，保險公司的人工智慧和分析能力可能僅取決於提供資訊的基礎資料來源。為了產生更快、更好的洞察，保險公司可消除客戶因為數據孤島形成的理解偏頗，

並從企業的角度實現資料能力的現代化。這可能包括加強主數據管理、整合、管理、治理和使用公司資料以及大型非結構化數據集和第三方資料。

實現人工智慧、進階分析和物聯網等創新能力不一定是來自企業內部。保險公司可從外部第三方供應商(從保險科技初創公司到大型科技公司)獲取這些能力。例如，英國的 Send 推出了基於生成式人工智慧的商業和專業核保解決方案，通過從非結構化數據集自動提取資訊來加快核保速度。⁸⁰

保險公司應該也意識到，隨著人工智慧技術的進步，科技擁有的功能可能超出了當地和全球隱私以及消費者保護法律所允許的範疇。因此，人工智慧和生成式人工智慧的實現應涵蓋與風控長和法遵高階主管進行合作，確定哪裡可能會出現問題並建立保護措施，以滿足相關的治理標準。

監管機構可能會發現很難跟上人工智慧和生成式人工智慧技術的發展速度。歐盟 (EU) 率先為全球監管機構開鑿了道路，制定全球首個人工智慧的應用和發展監理框架。⁸¹ 然而，保險公司應負責確保技術的應用和發展除了關注企業獲利還要注意是否符合企業價值觀，職業道德和信任。

人工智慧，特別是生成式人工智慧也可能被駭客、詐騙集團等不法分子利用。利用大型語言模型實施網路攻擊已成事實。⁸² 即使是毫無經驗的不法分子也能利用生成式人工智慧編寫複雜的惡意軟體代碼或看似可

信的網路釣魚電子郵件，來冒充保險公司甚至政府機構。例如，合成身份詐欺 (即網路犯罪分子竊取或偽造的資料創建新身份) 犯罪者可利用生成式人工智慧創造與他人相似的圖像和影片來冒充他人。⁸³ 這可能會對要保人和員工構成重大威脅。保險公司應更新其企業風險管理辦法，並加速提升員工意識和訂定培訓計畫，以減少威脅。

技術進步可能是提升產業願景和使命的巨大推動力。保險公司應轉變其傳統思維，擁抱新興科技，從而有助於更加關注社會和環境影響以及利潤。



人才資本：聚焦勞動力轉型，專注在更有意義且高價值的工作

雖然技術是在整個價值鏈中快速無縫連結傳輸資料所需的工具，但人才資本對保險公司的成功來說可能更為重要。保險公司意識到瞬息萬變的市場環境可能需要進行勞動力轉型。

保險公司越發了解人才取得、聘用和發展應基於公司未來發展方向，而非按照常規行事方法⁸⁴（圖 5）。

正如在壽險和年金保險章節中所述，產業中的基礎設施和員工，若為獨立架構則應進行轉型，提高以客戶為中心模型相關的速度和靈活性。對於勞動力而言，這意味著業務單位和功能，如核保、投資組合投資和理賠管理，不再像過去一般獨立運作，而是採用基於技能的方法，實現由員工模型轉向勞動力生態系統。

圖5

改變存在已久的勞動力模型可能是關鍵



資料來源：Deloitte Analysis

這個概念透過角色、職能和級別來理解員工的能力，無論他們在公司的何種位置，並在各業務部門和職能部門發揮員工能力，極大可能地打破孤島架構促進更有效的合作。這可能還需要尋找或開發新技能，以善用數位工具，同時為員工、客戶、企業和整個社會創造更好的體驗和成果。

由於認知到企業的長期成長策略對勞動力產生的影響，因此許多保險公司開始提升策略長的角色，使其與人資長共同合作，確保長期策略願景轉能融入變革管理中，並與員工價值主張一致。

此外，隨著保險公司不斷加強技術架構，許多企業都希望提升員工技術技能的深度和廣度，促使對核保、精算和預測建模的技能有所要求，進一步加劇行業內外的競爭。

迄今為止，這往往是個難題，因為保險業的工作不像其他金融業或科技公司那樣吸引人。但行業內外的一些發展動態可能會對更精通技術的求職者產生更大的吸引力。

當許多就業方向發生轉變，就為保險公司創造了展示其如何以目標驅動的價值主張機會，來吸引人才的關注。保險公司可能不僅需要展示他們如何擁抱尖端技術，還需展示投身保險行業的益處—其目標不僅是為了盈利，還致力於對社會建立積極影響，透過支持其他行業來實現創新能力、提高生產力和降低風險，幫助世界茁壯繁榮。

與此同時，2023 年上半年，科技公司裁員超過 30 萬人⁸⁵，由此產生的人才庫可能正在尋找更穩定的工作環境。這一人才庫還可能包括在新創公司面臨經濟不確定性和過渡期時被裁員的保險科技公司員工。⁸⁶ 保險公司可以考慮這些沒有或經驗較少的人員，擴大潛在的人才庫，也可提高員工增添新的多元思維層次。

此外，引入新技術不僅可以將產業的吸引力從過時轉變為尖端，還可以為員工提供更多機會，專注在更有意義、目的、高價值的工作。實際上許多新技術不僅能增強人們的工作能力，更能夠讓工作變得更好，使人們在工作中表現更卓越。⁸⁷

到 2025 年，人工智慧和機器學習將消除或縮減更多的手動作業，使勞動生產率提高約 37%，從而釋放員工時間以提供更多價值。⁸⁸ 然而，這也需要進行再培訓和技能提升，這不僅對當前的勞動力有吸引力⁸⁹，對於正在尋找可以持續成長的職業的求職者也是如此。

此外，生成式人工智慧等技術可幫助第一線面對客戶的員工展現更大的同理心⁹⁰，或在快要流失客戶、保險到期之前發出信號⁹¹，從而協助加強員工與客戶群之間的關係以及企業聲譽。

在科技和營運模式的變革中，保險公司應該繼續努力，讓自己成為員工引以為豪的企業品牌。因為當員工對公司的使命充滿信心時，他們往往會更加充滿熱情和提高效率。⁹²

“以企業文化為重點，提供獨特的員工體驗須專注於目標、職涯發展、靈活性、健康、社會和環境目標。在疫情過後，人際互動的重要性有所增加，我們目標是在透過混合工作環境中實現智慧辦公，支援個人和團隊的需求。在未來，我們如何利用科技創新並進一步提升員工和客戶的體驗和成果將是一大關鍵。”

Deloitte Center for Financial Services 於 2023 年 8 月 3 日採訪 AXA Holdings Japan 保險業務 Taeko Kawano 人資長

永續、氣候變遷與公平（SC&E）： 保險業帶動其他產業實施永續目標， 偕同社會走向美好未來

永續、氣候與公平對保險業來說並不陌生，正在改變的是不斷升級的利害關係人需求以及風險的演變形式——從自然災害的頻率和嚴重程度到作為投資者和核保人的獨特立場所帶來的財務和聲譽影響。隨著全球監管機構對資訊揭露的要求不斷增加，保險公司將永續、氣候變遷與公平更有效地納入其策略和企業基因。⁹³ 然而，保險公司需要在進行內部垂直和水平組織的改進提升使能要發展此目標。

保險公司除了提升自身去碳目標之外，還應協助客戶實現淨零轉型

保險公司擁有評估和管理風險的經驗，因此可能非常適合將自身定位為永續大使——來向社會清晰地傳達風險和機會，並影響其他產業高階經理人的決策和策略，進而協助創造更好的工作環境、市場和社會。

雖然保險業自身業務經營所產生的範疇 1 和範疇 2 碳排放量相當低（占總排放量的 10-25%）⁹⁴，但透過使用綠色建築和車輛以及加強廢棄物管理計畫，可進一步提高減碳效果。

至於範疇 3 碳排放量（占總排放量的 75-90%）⁹⁵ 可能需要重新評估核保和投資組合。一些歐洲保險公司已經在努力提高永續在核保和投資組合決策中的重要性。⁹⁶ 安達保險 Chubb 在英國推出了一系列保險解決方案以支持中小型替代能源和可再生能源項目的發展，並計畫推廣於全球各地。⁹⁷

作為投資者和核保人，除了平衡自身資產負債組合以應對化石燃料資產可能貶值以外，許多保險公司還

須指導客戶制定減碳承諾。然而，這些決策並非沒有障礙。

今年許多在美國擁有大量業務並加入淨零保險聯盟（NZIA）的大型全球保險公司面臨美國律師的強烈反彈，指出去碳議程可能存在法律疑慮。⁹⁸ 集體追求去碳目標可能會產生實質的反壟斷風險，導致一些保險公司退出，最終可能會導致 NZIA 解體。

無論公司決定與相關組織合作或是自行進行，在氣候承諾、社會公平倡議和報告方面的意圖和行動應均保持透明。事實上，包括監管機構、投資者、員工、客戶和訴訟律師在內的利害關係人都在密切關注可能發生的「漂綠」行為，有些公司可能會採取選擇性揭露和過濾重點的手段。

此外，監管機構對於保險業進行邁向 2050 年淨零過渡的期望日益增長。估計每年 1.25 萬億美元的公共氣候融資預計僅能滿足 25% 的資金需求。⁹⁹ 可能需要動員至少 3.75 萬億美元的私人氣候融資流動，才能填補 75% 的差距。¹⁰⁰

永續經濟融資需要建立強而有力的公私夥伴關係來幫助縮小資金缺口。例如，由 11 家私人保險公司組成的團體提供再保險業務，成功發行加拉巴哥群島（Galápagos Islands）海洋保護的債券，幫助厄瓜多節省超過 11.26 億美元的償債成本。預計在未來的 18.5 年內，該專案將為加拉巴哥群島的海洋保護帶來 3.23 億美元的資金，凸顯了永續金融在生物多樣性保護資金缺口方面的影響。¹⁰¹

公司治理框架重整，建立企業控制流程，提高員工的敏感度和一致性

Deloitte 對美國保險公司永續高階管理人進行的調查顯示，管理氣候風險治理任務面臨著一些重大挑戰（圖 6）。¹⁰²

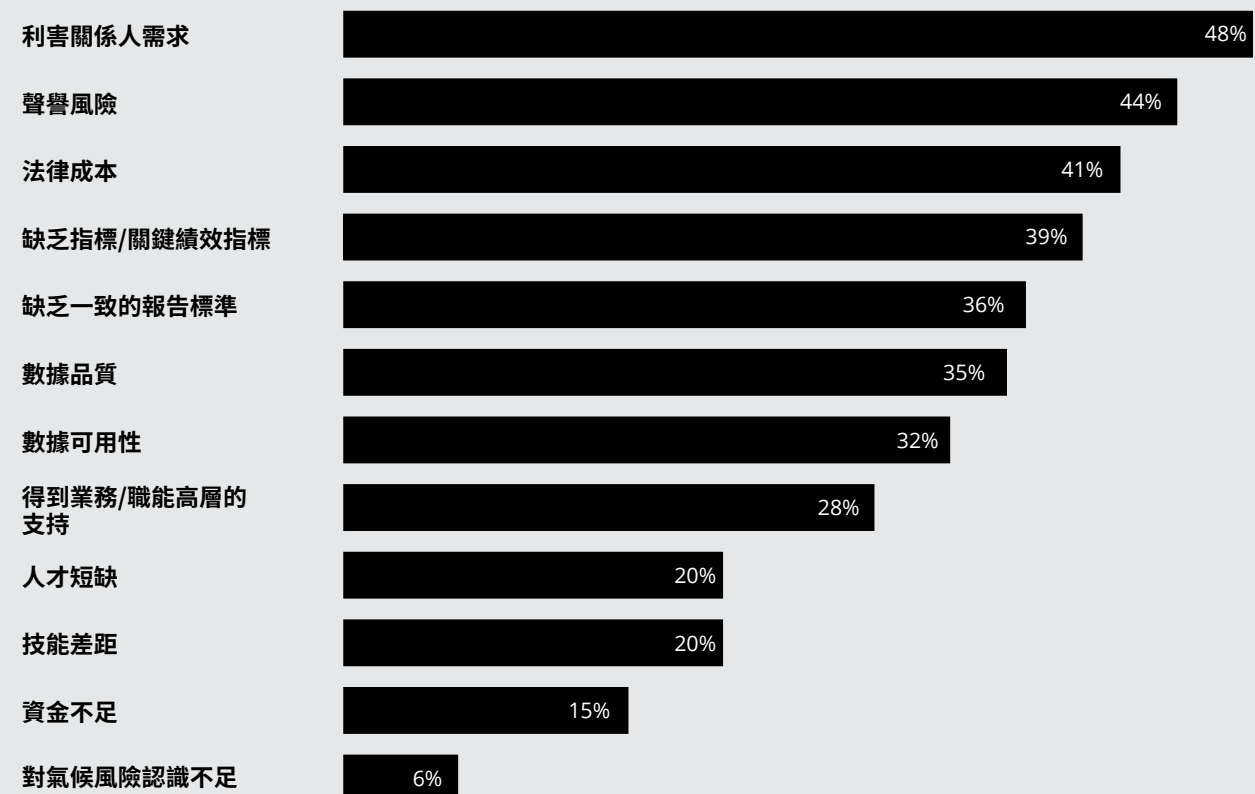
監管機構已開始制定保險相關排放量計算的指標。國際永續準則理事會（International Sustainability Standards Board, ISSB）發佈了首套 IFRS S1 和 S2 永續揭露準則。歐洲引入目標設定協議；加拿大金融機

構監理總署制定了氣候風險管理指南；美國 SEC 正在制定排放報告的指南，預計在 2024 年監管機構以及聯邦和州政府將進一步提高對保險業的要求。雖然保險公司對融資排放的會計處理更加明確，但預計未來對於核保排放的透明度將進一步的要求。

隨著監管機構和其他利害關係人希望獲取更多資訊，數據收集、評估和報告工作的範圍預計將大增加。多數保險公司應重新制定全面的 SC&E 治理策略，以幫助達到更有效的控制，改善利害關係人管理，並在不同職能部門和業務線中實現更大的永續性。¹⁰³

圖6

受訪者將利益相關者需求、聲譽風險和法律成本列為管理氣候風險治理任務的最大挑戰



資料來源：Deloitte Analysis

財務：會計和稅收規則的變化 應推動更廣泛的業務營運創新

在當前營運環境下，還需將 SC&E 法遵成本納入考量。保險公司可將數據倉儲和報告計畫（如數據或財務轉型）的合作規劃，來提高法遵效率，而非個別制定獨立計畫。在許多情況下，金融機構將 SC&E 法遵與報告都納入財務組織，可能是降低法遵成本的方法之一。

社會公平需擴大產品和服務範圍，並增加在執行領導層和董事會中的代表人數

因在美國發生 George Floyd 事件後，引起全球關注，社會和企業對多元化、公平及共榮 (DEI) 的承諾在 2020 年迅速增加。¹⁰⁴ 保險公司採取應對措施，實施 DEI 相關特定目標、標準、培訓和招聘。

根據達信 Marsh McLennan 和全國非裔美國人保險協會 (NAAIA) 對 650 多名黑人 / 非裔美國人風險和保險專業人士的訪談，發現行業內仍存在挑戰。¹⁰⁵ 訪談顯示，由於有意識或無意識的種族偏見，84% 的受訪者在職業發展方面仍然面臨挑戰。受訪者表示，缺乏晉升機會 (75%)、成長機會 (70%) 和指導 (68%) 是他們最擔心的問題，這可能是人才留任所面臨的主要挑戰。¹⁰⁶

展望未來，保險公司不僅需將多元化、公平及共榮 (DEI) 視為一項計畫，還需採取相關措施建立具有歸屬感、包容的環境。提升企業管理層、執行領導層和董事會的內部多樣性和包容性，擴大多元化群體的成長機會。根據 Deloitte Global 研究，高階經理人每增加一名女性，都對高階經理人中的其他女性產生積極的影響。¹⁰⁷ 一些可行的步驟可能包括建立人脈網絡，發展無意識偏見 (unconscious bias) 盟友關係和包容性領導的學習計劃。

在考慮社會目標時，保險公司還應考慮推進其普惠金融計畫，提供更合適的產品和服務。例如，Wharton Climate Center 的一項研究發現，中低收入家庭和有色人種社區缺乏足夠的氣候相關災害保險。¹⁰⁸ 保險公司可以考慮擴大未獲得服務或尚未發展服務的市場和地區的保險範圍，與政府和其他行業合作以提供更好的長期儲蓄和健康保險管道。

世界經濟論壇 (WEF) 等國際管理機構建議按年齡、種族、性別和其他多元化指標和人才標準劃分員工百分比。¹⁰⁹ 美國證券交易委員會也制定了幾項人才資本揭露要求，目前正在討論更多的規定。¹¹⁰ 然而，保險公司應堅持此理念，這不僅僅是關乎法律法遵，更是為了成為卓越的企業公民。

雖然整個保險業的科技導入和文化轉型處於不同的階段，但大多數保險公司已升級了其財務系統，以滿足 2023 年 1 月 1 日上路的用於長期保險和年金合約的新會計規則。¹¹¹ 美國上市公司目前遵循經修訂的 Long-Duration Targeted Improvements (LDTI) 準則，與國際會計準則理事會 (International Accounting Standards Board, IASB) 根據國際財務報導準則公報第 17 號 (IFRS 17) 為壽險和非壽險公司制定的規範並行進行。¹¹²

Deloitte Global 委託 Economist Impact 在 2022 年 12 月對全球保險公司高階經理人進行了一項調查，超過半數 (57%) 的受訪者表示，IFRS 17 的收益將超過其成本 (高於 2018 年調查的 40% 和 2013 年調查的

21%)，原因是對理賠管理、核保和定價以及財務或精算以外的營運模式變化產生正面影響。¹¹³

然而，保險公司仍需進一步努力，包含如何向外部利害關係人 (如股票分析師、評級機構和機構投資者) 傳達新會計準則下財務結果的背景和含義。還有探索在財務功能以外獲取潛在利益的可能途徑，例如對支出和預算需求的長期預測。此外，接下來 IFRS 17 和 LDTI 可能會影響產品選擇，因為新準則更清晰地揭示產品的盈利能力。

在美國的部分，雖然目前新的 LDTI 準則僅適用於上市保險公司，但私營和相互保險公司也必須在 2025 年之前遵循準則，¹¹⁴ 不過這些保險公司可以先從正在實施 IFRS/LDTI 的上市公司學習相關經驗。

併購 (M&A) 活動放緩，但保險公司仍應隨時關注交易市場動態

保險稅務長的下一步該如何行動？

擁有跨國業務的保險稅務部門應密切關注法律動態，制定計劃應對經濟合作暨發展組織 (OECD) 發佈的第二支柱 (Pillar 2) 的預期稅收影響，第二支柱導入全球最低稅率，根據各司法管轄區的帳面收入進行調整。已有一些司法管轄區發布了法規草案並採取相關措施來實施第二支柱。¹¹⁵

保險稅務部門應積極提早投資和熟悉規則，建立稅收影響的模型，並研究未來規劃和重組，以減緩可能出現不利的稅收影響。保險稅務部門還應瞭解正確實施新規則和相關報告的資料要求。鑒於企業需要適應全球複雜又重要的變化，建立準確的稅收模型需要彙總詳細數據，然而目前其中大部分數據可能無法收集，也不容易取得。

美國尚未針對全球最低稅負制起草相關立法。¹¹⁶ 然而，無論如何，總部位於美國的跨國公司和外資美國公司都仍須遵循全球最低稅負制規則。¹¹⁷ 因此，美國保險稅務部門應密切關注立法動態 (包括美國和其他稅收管轄區)，並為全球最低稅負制和美國未來可能的立法制定計劃。保險稅務部門還應評估新的帳面最低稅是否適用於其業務。帳面最低稅稅率為 15%，適用於 2022 年 12 月 31 日之後開始的納稅年度，針對擁有大額帳面收入的公司 (即單個公司或與一組關聯公司共同取得的平均年度調整後財務報表收入超過 10 億美元的公司)。¹¹⁸

此外，保險公司應密切關注利率變化，稅務部門應參與投資規劃和對沖策略等相關事項的討論，以便在執行交易之前正確瞭解和估計稅收影響。保險稅務部門應與其業務和投資部門保持密切聯繫，從而為應對不斷變化的市場環境做好準備。

2022 年全球保險業完成了 449 筆併購交易，為十年來的最高數量，高於 2021 年的 419 筆。¹¹⁹ 然而，由於通貨膨脹和利率持續上升，交易活動從上半年的 242 筆降至下半年的 207 筆。¹²⁰

儘管北美和歐洲的總體經濟環境似乎在短期內阻礙了經濟活動，但亞太地區的交易數量從 42 筆同比增加至 60 筆，2022 年下半年增長了 22%。¹²¹

經濟學家表示，展望未來，全球大部分地區經濟衰退最嚴重的時期可能已經過去¹²²，雖然預計併購活動未來將會增加，但交易量可能會不如過去的繁榮盛況。¹²³

從全球交易的角度來看，美國和歐洲的幾家保險公司正在退出成熟市場，並探索進入新興亞太地區等更具潛力的地區，因為相較發達國家，此類地區的保險市場滲透率相對較低。例如，美國安達集團 (Chubb) 以 53.6 億美元收購信諾保險 (Cigna) 在韓國、台灣、紐西蘭、泰國、香港和印尼的意外險、健康險和壽險業務。¹²⁴

在美國，壽險及年金保險的併購活動從 2021 年的 24 筆交易 (交易總額為 245 億美元) 降至 2022 年的 16 筆交易 (交易總額為 1.6 億美元)，降幅為 33%。¹²⁵ 雖然收購需求很高，但由於利率上調，供應極少。¹²⁶ 利率呈上升趨勢也可能繼續抑制該領域的私募股權 (PE) 活動。私募股權公司正尋求以壽險及年金保險公司的資產負債表作為長期資本的來源。¹²⁷ 如果 2023 年下

半年至 2024 年通貨膨脹有所降溫，私募股權公司將可能會帶著被壓抑的需求重新進入市場，並積極尋找交易，¹²⁸ 重點將放在擴大分銷網路和實現協同效應上。¹²⁹ 壽險公司可能對改變資產負債表的交易持開放態度。隨著綜合盈利能力的驅動因素減少且對沖風險增加，透過再保險交易或出售已關閉的業務板塊，交易活動可能會有所增加。¹³⁰

在 2022 年美國產險公司併購活動放緩，共有 38 筆交易，交易總額為 135 億美元，而 2021 年公佈的交易共有 43 筆，交易總額為 220 億美元。¹³¹ 理賠的通貨膨脹成本持續推高綜合賠付率，增強了對長期「硬市場」的預期。這可能會導致短期內交易活動減少，但希望進入新市場或重新專注核心業務能力的保險公司除外。例如，2023 年 5 月，美國國際產險 (AIG) 宣佈以 2.4 億美元的價格向 American Financial Group Inc. 出售作物風險服務。¹³² 今年 5 月，AIG 還以近 30 億美元的價格將 Validus 出售給 RenRe，以繼續調整其投資組合。¹³³ 此外，2022 年 7 月，Lemonade 收購了 Metromile，加速了前者進軍汽車領域的步伐。¹³⁴

與 2022 年同期相比，2023 年上半年美國和加拿大的保險經紀公司併購交易量降至 359 筆，降幅為 24%。¹³⁵ 這下降趨勢始於 2022 年下半年，當時該行業一些最活躍的併購活動因資本成本增加而大幅放緩。¹³⁶

在短期內，全球保險科技市場的併購活動可能會有所增加。自 2022 年股市低迷以來，保險科技公司的估值和潛在 IPO 急劇下降。¹³⁷ 因此，投資者和創始人可能會尋求其他增長方案，例如以收購來擴大規模，同時也能促進產業整合。例如，壽險及年金險技術和數位服務公司 Zinnia 於 2023 年 4 月 25 日宣佈收購數字保險平台 Policygenius，以建立一個涵蓋整個保險生命週期的技術平台。¹³⁸

展望 2024 年，下述幾項因素可能預示著併購市場活動會有所增加：

- 低利率和通貨膨脹等總體經濟指標的變化可能會阻礙有機式成長，進而推動併購活動增長
- 致力於實現數位轉型的保險公司可能會增加與保險科技公司的合作，將客戶體驗流程進行數位現代化，而不再只是針對單項方案數位化
- 許多風險投資基金將進入退出期和永續創投期，這一週期被推遲到 2024 年
- 隨著人們越來越關注成本降低，保險公司可能會考慮出售非核心業務來重整業務並簡化流程

在經濟復甦的情況下，保險公司應該高度專注於從任何可能的協同效應中受益，特別是對於期望通過併購活動擴大規模的保險公司。雖然合併組織基礎設施通常需要資本投資，可能會加速減少不必要支出，避免在公司轉向單一平台後需要多餘資源。

保險公司可先就未來企業策略列出潛在的收購目標清單，並也可與企業發展和值得信賴的顧問合作，尋找機會出售獲利極低或非核心業務。在併購交易市場較為冷清的情況下，提前做好應對預期可能會增加的交易活動，往往是保險公司能夠成功達成交易的關鍵。

改變看法是通往未來之路

雖然保險業一直以來為社會透過分散風險來幫助減少財務不確定性，並控制損失意外，但社會對保險業使命的認知仍然存在差距。然而，隨著步入 2024 年，保險業正處於重大變革的關鍵時間，準備擴大其整體使命，期造福員工、社會乃至我們生活的地球。這可能是前所未有的變革時期，提升保險公司在客戶和社區生活中的角色和認知。



參考資料

1. Press release, "Underwriting Losses Soar Net Income Shrinks for P&C Insurers in 2022," American Property Casualty Insurance Association and Verisk, March 28, 2023, "Underwriting Losses Soar Net Income Shrinks for P&C Insurers in 2022".
2. Ibid.
3. Tim Zawacki, "US P&C industry posts largest-on-record Q1 statutory underwriting loss," S&P Global Market Intelligence, May 19, 2023, "US P&C industry posts largest-on-record Q1 statutory underwriting loss".
4. Press release, "U.S. P&C Insurers Facing Hardest Market In A Generation," American Property Casualty Insurance Association, March 27, 2023, "U.S. P&C Insurers Facing Hardest Market In A Generation".
5. Ibid.
6. Ibid.
7. Mohit Pande and Mike Mitchell, "The State of the Reinsurance Property-Catastrophe Market," Swiss Re Group, May 16, 2023, "The State of the Reinsurance Property-Catastrophe Market".
8. Ibid.
9. Press release, "Commercial Property-Casualty Market Index: Q1/2023," Council of Insurance Agents & Brokers, May 18, 2023, "Commercial Property-Casualty Market Index: Q1/2023".
10. Ibid.
11. Saumya Jain, "US commercial insurance rates steady in Q2: MarketScout", Reinsurance News, July 10, 2023, US commercial insurance rates steady in Q2: MarketScout.
12. Ibid.
13. Press release, "Consumer Price Index for All Urban Consumers," U.S. Bureau of Labor Statistics, April 2023, "Consumer Price Index for All Urban Consumers".
14. "ADAS Sensor Calibration Increases Repair Costs," AAA, May 24, 2023, "ADAS Sensor Calibration Increases Repair Costs".
15. Jim Henry, "Repairing an Electric Vehicle Could Cost More Than Gasoline Cars: A New Kind of Sticker Shock," Forbes, July 25, 2022, "Repairing an Electric Vehicle Could Cost More Than Gasoline Cars: A New Kind of Sticker Shock".
16. Press release, "Catalytic Converter Thefts Surge Nationwide," National Insurance Crime Bureau, May 10, 2023, "Catalytic Converter Thefts Surge Nationwide".
17. Andrew Hurst, "40% of U.S. drivers say they're stressed about affording car insurance," Policygenius, May 17, 2023, "40% of U.S. drivers say they're stressed about affording car insurance".
18. Press release, "Auto Insurance Shopping and Switch Rates Reach New Highs as Premiums Surge, J.D. Power Finds," J.D. Power, April 27, 2023, "Auto Insurance Shopping and Switch Rates Reach New Highs as Premiums Surge, J.D. Power Finds".
19. Maxime Croll "Robinsons" retention could become a major issue for P&C insurers", Property Casualty 360, April 10, 2023, <https://www.propertycasualty360.com/2023/04/10/robinsons-retention-could-become-a-major-issue-for-pc-insurers/>.
20. Benjamin Keys "Your Homeowners' Insurance Bill is the Canary in the Climate Coal Mine," the New York Times, May 7, 2023, "Your Homeowners' Insurance Bill is the Canary in the Climate Coal Mine".
21. Christopher Flavalle, Jill Cowan, and Ivan Penn, "Climate Shocks are Making Parts of America Uninsurable," The New York Times, May 31, 2023, "Climate Shocks are Making Parts of America Uninsurable".
22. Press release, "US Homeowners' Insurers to See Improved 2023 Results on Premium Growth," Fitch Ratings, March 28, 2023, "US Homeowners' Insurers to See Improved 2023 Results on Premium Growth".
23. Ibid.
24. "sigma: World insurance: stirred, and not shaken", Swiss Re Institute, July 10, 2023, sigma 3/2023 | World insurance | Swiss Re Institute | Swiss Re.
25. Ibid.
26. Ibid.
27. Sam Friedman, Val Srinivas, "FSI Predictions: Embedded Insurance Poised for Exponential Growth," Deloitte Insights, July 30, 2023, Financial services industry predictions | Deloitte Insights.
28. "Insurance: To Embed or Not to Embed," InsTech, June 30, 2021, "Insurance: To Embed or Not to Embed".
29. Ibid.
30. Matthew Lerner, "Parametric cover gains ground in hard market," Business Insurance, May 3, 2023, "Parametric cover gains ground in hard market".
31. Ibid.
32. Siddhartha Jha, "Parametric insurance: The potential for underserved communities, SMEs," National Underwriter, March 23, 2023, "Parametric insurance: The potential for underserved communities, SMEs".
33. Gloria Dickie and Simon Jessop, "Parametric Insurance policies help cushion climate impacts", Reuters.com, May 19, 2023, Factbox: Parametric insurance policies help cushion climate impacts | Reuters, Factbox: Parametric insurance policies help cushion climate impacts | Reuters.
34. Akankshita Mukhopadhyay, "Munich Re launches 'innovative' coverage for AI solutions," Reinsurance News, April 28, 2023, "Munich Re launches 'innovative' coverage for AI solutions".
35. Terrence Dopp, "A Hot Market: Insurers Launch Climate-Related Business as Green Tech Grows," Best's Review, April 2023, "A Hot Market: Insurers Launch Climate-Related Business as Green Tech Grows".
36. Luke Gallin, "Hiscox reveals ESG syndicate launch plan," Reinsurance News, March 8, 2023, "Hiscox reveals ESG syndicate launch plan,"
37. "Specialty Insurance Global Market Report 2023," July 2023, The Business Research Company, Specialty Insurance Global Market Report 2023.
38. Ibid.
39. Press release, "LIMRA: 2022 life insurance sales match record set in 2021, LIMRA, March 14, 2023.
40. Ibid.
41. "sigma: World insurance: stirred, and not shaken", Swiss Re Institute, July 10, 2023, sigma 3/2023 | World insurance | Swiss Re Institute | Swiss Re.
42. Ibid.
43. Ibid.
44. "sigma: Economic stress reprices risk: global economic and insurance market outlook 2023/24", Swiss Re Institute, November 17, 2022, 2022-11-17-swiss-re-institute-sigma-6-2022-en.pdf (swissre.com).
45. Press release, "LIMRA: Another record breaking quarter for US annuity sales", LIMRA.com, May 2, 2023, LIMRA: Another Record-Breaking Quarter for U.S. Annuity Sales.
46. Cyril Tuohy, "LIMRA forecast: 2023 could finish as a record year for annuities", Life annuity specialist, July 26, 2023, Life Annuity Specialist - Limra Forecast: 2023 Could Finish as Record Year for Annuities.
47. Press release, "LIMRA: Another record breaking quarter for US annuity sales", LIMRA.com, May 2, 2023, LIMRA: Another Record-Breaking Quarter for U.S. Annuity Sales.
48. "Investing in a healthy Asia, Annual report 2020, AIA website, ANNUAL RESULTS FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2022 (aia.com).
49. Gabriel Olano, "Singapore insurers' revenue to benefit from digital distribution", InsuranceBusiness, December 10, 2022, Singapore insurers' revenue to benefit from digital distribution | Insurance Business Asia (insurancebusinessmag.com).
50. Michelle Canaan, Dishank Jain, Ralph Bradley, "Life and annuity insurers consider the path less traveled: Core system modernization becoming table stakes", Deloitte Insights, June 14, 2023, Modernizing L&A insurance systems | Deloitte Insights.
51. Michelle Canaan, Dishank Jain, Ralph Bradley, "Life and annuity insurers consider the path less traveled: Core system modernization becoming table stakes", Deloitte Insights, June 14, 2023, Modernizing L&A insurance systems | Deloitte Insights.
52. Jim Gauger, Mary M. Art, Eric Sondergeld, "Legacy systems modernization: Core systems strategy for policy administration systems (PAS), Limra/Deloitte Legacy Systems and Modernization Report, 2017.
53. Michelle Canaan, Dishank Jain, Ralph Bradley, "Life and annuity insurers consider the path less traveled: Core system modernization becoming table stakes", Deloitte Insights, June 14, 2023, Modernizing L&A insurance systems | Deloitte Insights.
54. Ibid.
55. "Modern Life and Lincoln Financial team up for digital insurance", FintechGlobal, September 28, 2022, Modern Life and Lincoln Financial team up for digital insurance - FinTech Global.
56. Ryan Smith, "Munich Re partners with InsurTech", Insurancebusinessmag.com, March 23, 2023, Munich Re partners with insurtech | Insurance Business America (insurancebusinessmag.com).
57. Omar Faridi, "Insurtech Socotra Targets European Expansion for Business Growth Strategy", Crowdfundinsider.com, February 22, 2023 Insurtech Socotra Targets European Expansion For Business Growth Strategy | Crowdfund Insider.
58. "The Life & Health Insurance Inclusion Radar Why markets are more, or less, inclusive", Swiss Re Institute, March 2023, 2023-03-sri-insurance-inclusion-radar.pdf (swissre.com).
59. Eduardo Ortiz Reynaga and Maik Schaefer, "How 3 insurtech models work for low-income people", BFA Global, February 21, 2021, How 3 insurtech models work for low-income people - BFA Global.
60. Ibid.
61. Michelle Canaan, Dishank Jain, Ralph Bradley, "Life and annuity insurers consider the path less traveled: Core system modernization becoming table stakes", Deloitte Insights, June 14, 2023.
62. Ibid.
63. "PE's commitment to insurance space to prove resilient despite deal downturn", S&P Global Market Intelligence, January 17, 2023, PE's commitment to insurance space to prove resilient despite deal downturn | S&P Global Market Intelligence (spglobal.com).
64. Cyril Tuohy, "Growth of Worksite Product Sales Slows in Fourth Quarter, Rising 8%", LIMRA, April 28, 2023.
65. Ibid.
66. Ibid.
67. Based on the results of a Voya Financial Consumer Insights & Research survey conducted October 10-11, 2022, on the Ipsos eNation omnibus online platform among 1,004 adults aged 18+ in the U.S.
68. Warren S. Hersch, "Why the workplace market for long-term-care coverage 'blew up,'" Life and Annuity Specialist, February 8, 2023.
69. Ibid.
70. Michelle Andrews, "Washington state retools first-in-nation payroll tax plan for long-term care costs", NPR.org, April 17, 2022, Washington state retools first-in-nation long term care benefit : Shots - Health News : NPR.
71. Warren S. Hersch, "Why the workplace market for long-term-care coverage 'blew up,'" Life and Annuity Specialist, February 8, 2023.
72. Ibid.
73. "Insurance startup YuLife lands in the US," YuLife, October 25, 2022, Insurance startup YuLife lands in the US (finextra.com).

74. Paul Davidson, "Are we in a recession? US economy has been remarkable resilient so far", USA Today, June 9, 2023, Are we in a recession right now? What economists have to say (usatoday.com).
75. Kirti Jha, 'National Insurance Awareness Day: How is AI revolutionizing the insurance sector? Experts weigh in', Mint Genie, June 28, 2023, <https://mintgenie.livemint.com/news/personal-finance/national-insurance-awareness-day-how-to-reduce-out-of-pocket-expenditures-while-buying-health-insurance-151687926727007>.
76. David Agnew, 'Predict & Prevent™: How a New Generation of Tech Is Mitigating General Property Losses Before They Occur', Risk & Insurance, April 8, 2023, <https://riskandinsurance.com/general-property-loss-prevention-technology/>.
77. Bary Cooper, 'How Organizations Can Leverage Generative AI To Reinvent The Customer Experience' Forbes, May 11, 2023, <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2023/05/11/how-organizations-can-leverage-generative-ai-to-reinvent-the-customer-experience/?sh=6cd04e82466d>.
78. Press release: AXA, "AXA offers secure Generative AI to employees", July 27, 2023, <https://www.axa.com/en/press/press-releases/axa-offers-securegenerative-ai-to-employees>.
79. LLMs are a type of AI that are currently trained on a massive trove of articles, Wikipedia entries, books, internet-based resources and other input to produce human-like responses to natural language queries. Lucas Mearian, 'What are LLMs, and how are they used in generative AI?' Computer World, May 30, 2023, <https://www.computerworld.com/article/3697649/what-are-large-language-models-and-how-are-they-used-in-generative-ai.html>.
80. Press release, "InsurTech Send launches Smart Submission product to increase insurers' submission-to-quote ratios", Send, June 27, 2023, InsurTech Send launches Smart Submission product to increase insurers' submission-to-quote ratios - Send US.
81. "EU AI Act: first regulation on artificial intelligence," News, European Parliament, June 14, 2023, <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/society/20230601STO93804/eu-ai-act-first-regulation-on-artificial-intelligence>.
82. Maria Dinzeo, 'Cyberattacks are accelerating with AI's help,' Property Casualty 360, June 13, 2023, https://www.propertycasualty360.com/2023/06/13/cyberattacks-are-accelerating-with-ais-help-414-239440/?kw=Cyberattacks%20are%20accelerating%20with%20AI%27s%20help&oly_enc_id=8908A2443478I9C&utm_campaign=insurtechinsider&utm_content=20230613&utm_medium=en&utm_source=email&utm_term=pc360.
83. Jill Gregorie, 'Identity crisis: How financial institutions can use biometrics to fight back against rising synthetic identity fraud' Deloitte Insights, July 30, 2023, Financial services industry predictions | Deloitte Insights.
84. Brittney Meredith-Miller, "Insurance industry hiring trends", Property and Casualty 360, February 1, 2023, Insurance industry hiring trends.
85. "The Tech Layoff Tracker", TrueUp, June 19, 2023, The Tech Layoff Tracker.
86. Elizabeth Blossfield, "Navigating InsurTech's Workforce Transformation", Carrier Management, March 6, 2023, Navigating InsurTech's Workforce Transformation.
87. Margaret Painter, Matthew Kraus, Eddie Barrett, Linda Quaranto "Deloitte 2023 Human Capital Trends", Deloitte Insights, May 2023, 2023 Human Capital Trends in Financial Services | Deloitte US.
88. Steve Hatfield, Nate Paynter, Tara Mahoutchian, Nic Scoble-Williams, "Power human impact with technology", Deloitte Insights, January 9, 2023, Powering human impact with technology | Deloitte Insights.
89. Interview with Jen Warne, Executive Vice President, Chief People Officer, Lincoln Financial Group, by the Deloitte Center for Financial Services, June 17, 2022.
90. Steve Hatfield, Nate Paynter, Tara Mahoutchian, Nic Scoble-Williams, "Power human impact with technology", Deloitte Insights, January 9, 2023, Powering human impact with technology | Deloitte Insights.
91. "3 Ways Technology Can Minimize Life Insurance Lapse Rates", Unqork, How Tech Can Minimize Lapses.
92. Brian Droz, "5 Ways a Company Mission Improves Engagement", Peoplelogic, May 3, 2023, 5 Ways a Company Mission Improves Engagement.
93. David Sherwood, Namrata Sharma, "It's time for the insurance industry to strengthen its climate risk governance", May 2, 2023, Strengthening insurance climate risk governance | Deloitte Insights.
94. Discussion with Hans-Juergen Walter, Deloitte FSI Global Sustainable Finance Lead, May 26, 2023.
95. Discussion with Hans-Juergen Walter, Deloitte FSI Global Sustainable Finance Lead, May 26, 2023.
96. Russ Banham, "ESG in Insurance Underwriting: European Insurers Lead the Way", February 3, 2021, Carrier Management, ESG in Insurance Underwriting.
97. Saumya Jain, "Chubb launches Climate+ Renewables, its first global climate tech insurance solution" Reinsurance News, May 11, 2023, Chubb launches Climate+ Renewables.
98. "Public statement by the United Nations Environment Programme on the UN-Convended Net-Zero Insurance Alliance", Net Zero Insurance Alliance, May 24, 2023, Public statement by the United Nations Environment Programme on the UN-Convended Net-Zero Insurance Alliance
99. Dilip Krishna, Margaret Doyle, David Schatsky, Samia Hazuria, "Could technology innovations help reverse the climate change trajectory? Not without a lot more money", July 27, 2023, Financial services industry predictions | Deloitte Insights.
100. Ibid.
101. Luke Gallin, "AXA XL, Fidelis MGU, Chubb among reinsurers facilitating debt conversion for marine conservation", May 10, 2023, Reinsurance News, AXA XL, Fidelis MGU, Chubb among reinsurers facilitating debt conversion for marine conservation.
102. David Sherwood, Namrata Sharma, "It's time for the insurance industry to strengthen its climate risk governance", May 2, 2023, Strengthening insurance climate risk governance | Deloitte Insights.
103. Ibid.
104. Paolo Gaudiano, "Two Years After George Floyd's Murder, Is Your DEI Strategy Performative Or Sustainable?", Forbes, June 27, 2022, Is Your DEI Strategy Performative Or Sustainable?
105. Dr. Leroy D. (Lee) Nunery II, "The next steps on the journey", March McLennan, NAAIA, January 19, 2023, The next steps in the journey.
106. Ibid.
107. Alison Rogish, Neda Shemluck, Patricia Danielecki, Samia Hazuria, "Advancing more women leaders in financial services: A global report", June 16, 2022, Gender diversity in global financial services | Deloitte Insights.
108. "New report shows the U.S. insurance industry provides inadequate coverage for climate-related disasters", Ceres, Cision PR Newswire, January 24, 2023, U.S. insurance industry provides inadequate coverage for climate-related disasters.
109. "Human capital is the key to a successful ESG strategy", Sep 2, 2021, Human capital is the key to a successful ESG strategy.
110. Shaun Mathew, Daniel Wolf, Kirkland & Ellis LLP, "Ten Questions for Board Chairs Preparing for Activism and Hostile Takeovers", Harvard Law School Forum on Corporate Governance, June 19, 2023, The Harvard Law School Forum on Corporate Governance.
111. "Long Duration Targeted Improvements (LDTI) lessons learned", Deloitte.com, 2023.
112. "Integrating Implementation for IFRS 17 and LDTI", Deloitte.com, October 2019.
113. Stephen Keane, "IFRS 17: New technology, new capabilities, and new business benefits," Deloitte Global and Economist Impact, 2023.
114. "Targeted improvements for long-duration contracts: How 2025 adopters can capitalize on FASB's extended LDTI timing", Deloitte.com.
115. Louise Kelly, "TMT Tax Talks", Deloitte.com, April 4, 2023, TMT Tax Talks April 2023 (deloitte.com).
116. Matthew Williams; David Little, CPA, J.D.; and Dillon McDaniel, J.D., "Pillar 2: Time for US multinational enterprises to act", The Tax Adviser, June 1, 2023, Pillar 2: Time for US multinational enterprises to act (thetaxadviser.com).
117. Ibid.
118. Candy Chan, Sharon Lam, David Allgaier, Judy Xie, Joyce Song, "US congress passes 15% corporate alternative minimum tax", Deloitte.com, August, 15, 2022, US congress passes 15% corporate alternative minimum tax | Deloitte China | Tax and Business Advisory.
119. Global insurance M&A activity hits 10-year high in 2022; mixed outlook for 2023, Clyde and Co., February 27, 2023, Global insurance M&A activity hits 10-year high in 2022; mixed outlook for 2023 : Clyde & Co (clydeco.com).
120. Ibid.
121. Ibid.
122. Pierre-Olivier Gourinchas, "Global economic recovery endures but the road is getting rocky", imf.org, April 11, 2023, Global Economic Recovery Endures but the Road Is Getting Rocky (imf.org).
123. Global insurance M&A activity hits 10-year high in 2022; mixed outlook for 2023, Clyde and Co., February 27, 2023, Global insurance M&A activity hits 10-year high in 2022; mixed outlook for 2023 : Clyde & Co (clydeco.com).
124. "Chubb completes acquisition of Cigna's APAC businesses", Chubb, July 1, 2022, Chubb Completes Acquisition of Cigna's Personal Accident, Supplemental Health and Life Insurance Business in Asia-Pacific.
125. Doug Sweeney, Mark Purowitz, Matt Hutton, "2023 Insurance M&A outlook: Balancing uncertainty with optimism", Deloitte Insights, November 28, 2022, us-2023-insurance-ma-outlook.pdf.
126. Doug Sweeney, Mark Purowitz, Matt Hutton, "2023 Insurance M&A outlook: Balancing uncertainty with optimism", Deloitte Insights, November 28, 2022, us-2023-insurance-ma-outlook.pdf.
127. "PE's commitment to insurance space to prove resilient despite deal downturn", S&P Global Market Intelligence, January 17, 2023, PE's commitment to insurance space to prove resilient despite deal downturn | S&P Global Market Intelligence (spglobal.com).
128. Interview with Barry Chen, Doug Sweeney, Mark Purowitz, Deloitte M&A leaders, May 5, 2023.
129. "PE's commitment to insurance space to prove resilient despite deal downturn", S&P Global Market Intelligence, January 17, 2023, PE's commitment to insurance space to prove resilient despite deal downturn | S&P Global Market Intelligence (spglobal.com).
130. Doug Sweeney, Mark Purowitz, Matt Hutton, "2023 Insurance M&A outlook: Balancing uncertainty with optimism", Deloitte Insights, November 28, 2022, us-2023-insurance-ma-outlook.pdf.
131. Ibid.
132. "American Financial Group to acquire Crop Risk Services from AIG for \$240M", AIG, May 2, 2023, AIG to Sell Validus Re to RenaissanceRe.
133. Ibid.
134. "Lemonade completes acquisition of Metromile", Lemonade, July 28, 2022, Lemonade Completes Acquisition of Metromile.
135. Erin Ayers, "Agency M&A deals drop 24% in first-half 2023: OPTIS", Zywave | Advisen Front Page News, August 3, 2023, Zywave | Advisen Front Page News.
136. Ibid.
137. Mary Ann Azevedo, "Fintech in 2022: A story of falling funding, fewer unicorns and insurtech M&A", TechCrunch, January 19, 2023, <https://techcrunch.com/2023/01/19/fintech-in-2022-a-story-of-falling-funding-fewer-unicorns-and-insurtech-ma/>.
138. Press release, "Zinnia to acquire Policygenius, A leading digital insurance marketplace", Zinnia, April 25, 2023, Zinnia To Acquire Policygenius, A Leading Digital Insurance Marketplace — Zinnia.

關於作者

Karl Hersch

khersch@deloitte.com

Deloitte 美國保險業負責人，負責領導制定保險行業整體戰略並整合相關業務領域資源來為客戶提供服務。

James Colaço

jacolaco@deloitte.ca

Deloitte 加拿大保險業負責人，帶領眾多與加拿大和全球保險公司執行團隊合作策略、營運和轉型規劃。

Michelle Canaan

mcanaan@deloitte.com

Deloitte Center for Financial Services 之保險業研究負責人。

聯絡我們

勤業眾信金融服務產業服務團隊

吳怡君 資深會計師 Jessie Wu

金融服務產業負責人

jessiewu@deloitte.com.tw

林旺生 資深會計師 Eric Lin

保險產業負責人

ericwlin@deloitte.com.tw

楊承修 資深會計師 Charles Yang

銀行與資本市場產業負責人

charlesyang@deloitte.com.tw

李穗青 會計師 Sueichin Lee

投資管理產業負責人

suelee@deloitte.com.tw

楊清鎮 資深會計師 ChingCheng Yang

不動產產業負責人

chyang@deloitte.com.tw

林孟儒 Karen Lin

金融服務產業專案主任

karenmlin@deloitte.com.tw

廖哲莉 資深會計師 Cheli Liaw

稅務服務

cheliliaw@deloitte.com.tw

李紹平 資深執行副總經理 James Lee

財務顧問服務

jameslee@deloitte.com.tw

劉曉軒 資深執行副總經理 Kelly Liu

風險管理顧問服務

kellyliu@deloitte.com.tw

黃志豪 資深執行副總經理 Casper Chu

管理顧問服務

cashuang@deloitte.com.tw

熊誦梅 副總經理 Sungmei Hsiung

法律諮詢服務

sungmei@deloitte.com.tw

楊柔恩 Annie Yang

金融服務產業專案專員

annieyang@deloitte.com.tw



Deloitte 泛指 Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱"DTTL"), 以及其一家或多家會員所網絡及其相關實體 (統稱為"Deloitte 組織")。DTTL (也稱為"Deloitte 全球") 每一個會員所及其相關實體均為具有獨立法律地位之個別法律實體, 彼此之間不能就第三方承擔義務或進行約束。DTTL 每一個會員所及其相關實體僅對其自身的作為和疏失負責, 而不對其他行為承擔責任。DTTL 並不向客戶提供服務。更多相關資訊 www.deloitte.com/about 了解更多。

Deloitte 亞太 (Deloitte AP) 是一家私人擔保有限公司, 也是 DTTL 的一家會員所。Deloitte 亞太及其相關實體的成員, 皆為具有獨立法律地位之個別法律實體, 提供來自100多個城市的服務, 包括: 奧克蘭、曼谷、北京、邦加羅爾、河內、香港、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、墨爾本、孟買、新德里、大阪、首爾、上海、新加坡、雪梨、台北和東京。

本出版物係依一般性資訊編寫而成, 僅供讀者參考之用。Deloitte 及其會員所與關聯機構不因本出版物而被視為對任何人提供專業意見或服務。在做成任何決定或採取任何有可能影響企業財務或企業本身的行動前, 請先諮詢專業顧問。對於本出版物中資料之正確性及完整性, 不作任何 (明示或暗示) 陳述、保證或承諾。DTTL、會員所、關聯機構、雇員或代理人均不對任何直接或間接因任何人依賴本通訊而產生的任何損失或損害承擔責任或保證 (明示或暗示)。DTTL 和每一個會員所及相關實體是法律上獨立的實體。

