



2025年全球保险行业展望

优化运营模式，构筑行业新未来

聚焦敏捷驱动、创新引领和客户为本，应对复杂多变的挑战和需求

德勤金融服务行业研究中心

因我不同
成就不凡

始于1845

目录

主要观点	3
保险公司如何适应行业快速变化	4
如何在2025年实现长期增长和包容性	5
非寿险（财产与意外险）	5
寿险及年金险	9
团险	12
如何应对人工智能技术浪潮	13
人工智能数据获取与治理	13
人才与企业文化	14
如何在财务可持续增长之路上提升社会使命	15
全球税收新规	17
不走寻常路：挑战中蕴含更大价值回报	18
尾注	19
联系人	22

主要观点



- 日益复杂且不可预测的风险以及消费者权益提升，预计将促使保险行业对长期沿用的基础架构、业务流程及商业模式进行必要的变革。
 - 通过对基础架构、运营和商业模式进行现代化改造与流程精简，保险公司能够采取更具前瞻性的方法开展风险建模、评估、分析和风险缓释。
 - 新兴技术和替代数据源可以帮助保险公司预测及缓解风险，并维持长期盈利能力，但须确保技术和数据的妥善使用和透明度，以建立所有利益相关者间的信任。
 - 76%的受访者表示，其所在企业已在一项或多项业务领域中部署了生成式人工智能（Gen AI）；不过，大多数应用仍处于概念验证阶段，这些企业正在积极重塑人才战略和组织架构，以适应人工智能带来的新格局。
 - 保险公司需要构建合作伙伴关系和生态系统，以加快其响应客户与分销商需求的速度，并更高效灵活地应对经济、地缘政治或气候变化挑战。
 - 全球税收新规或将对保险公司的盈利能力造成额外压力。尽管新规尚未在所有国家落地实施，但保险公司税务部门应主动评估合规要求，并与业务及投资部门保持密切联系。
-

保险公司如何适应行业快速变化？

保险是经济社会中不可或缺的部分单元，为经济社会的不断进步提供了有力支撑，助力人类社会稳步向前。然而，保险公司因其运营文化具有风险规避特质，且注重承保利润和偿付能力，在追求自身创新与现代化转型方面一般会秉持审慎的态度和节奏。

因此导致保险公司针对特定业务线和盈利波动所采取的策略，通常只能短暂有效，甚至并非最理想的方案。例如，近年来持续高通胀和愈发无常的气候相关损失，导致非寿险业务盈利能力承压；¹对此，许多保险公司上调了保费价格²，甚至还缩小了某些高风险领域的保险承保范围³。此外，随着利率攀升，寿险及年金险公司充分利用消费者对储蓄型保险产品兴趣的激增，在竞争激烈的市场中争夺份额。2024年第一季度，财产与意外伤害险公司借助这些短期策略，实现了自2007年以来最佳的年度承保业绩，⁴寿险及年金险公司也实现了自上世纪80年代以来最高的当季年金险销售额。⁵

然而，随着风险变得愈加复杂和不可预测，尤其在消费者借助生成式人工智能（Gen AI）工具辅助选择保险产品的背景下，保险公司已不能仅凭传统经验来评估风险，而须持续改进业务运营模式，优化与客户及分销商的互动方式。保险公司亟需提升技术与运营的卓越性、创新产品解决方案，并拓展保险价值主张，这将有助于构建一个更加可靠、便捷且富有韧性的保险保障体系。通过实现基础架构、运营和商业模式的现代化改造与流程精简，保险公司能够采取更具前瞻性的方法开展风险建模、评估、分析和风险缓释。

在保险公司持续调整其商业模式的过程中，保持与客户及服务市场之间的信任关系显得尤为关键。例如，当非寿险保费的大幅上涨⁶、保险承保范围缩减⁷、以及保险公司利用先进技术监控客户行为，引起了消费者的震惊和不满时，⁸行业或许应首先着手修复与各利益相关方的关系，以推动战略目标的实现。尽管机器学习和人工智能技术在处理海量且多样化数据方面展现出强大能力，但保险公司仍需确保这些操作的透明度与公正性，从而赢得消费者和监管机构的广泛信任与认可。

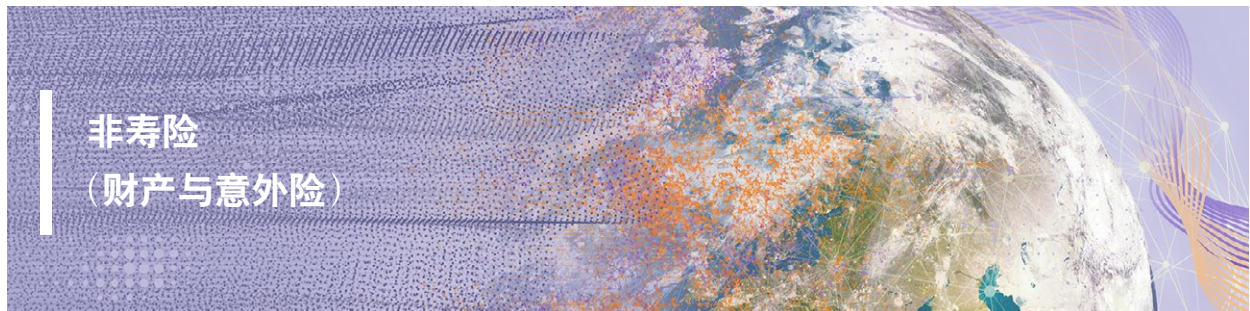
此外，随着客户偏好的不断变化和技术的快速发展，保险公司仅凭自身资源和能力参与市场竞争已愈发艰难。开发或引入新产品及能力不仅需要投入大量时间和资金，还伴随着诸多不确定性。因此，保险公司愈发需要与那些能够迅速响应客户和分销商需求，并提供应对经济、地缘政治或气候变化挑战所需灵活性的供应商建立合作伙伴关系。

在当前的转型浪潮中，新出台的税收法规预计将为保险公司税务部门带来数据收集、报告编制、情景分析以及企业重组等合规方面的机遇与挑战。同时，面对税收优惠的减少与新税法影响的不确定性，保险公司可能需要重新审视其定价策略、探索成本优化途径，并调整并购战略。

在已知风险日益严峻、未知风险不断涌现的当下，保险公司应在充满变数和不确定性的市场环境中，继续做好金融安全堡垒。为此，保险公司可能需要采用更为灵活、创新的运营模式，并引入先进技术。随着变化加快，保险公司应努力提升自身敏捷性，以便能够迅速且有效地适应与消费者、分销商、政府机构、生态合作伙伴乃至内部员工之间的互动方式的转变。



各业务领域应如何适应快速变化，在2025年为长期增长和实现包容性创造机遇？



总体来看，2024年第一季度，美国非寿险业务实现了93亿美元的承保利润，相较于上年同期85亿美元的亏损，实现了显著回升⁹，行业当季的综合成本率同比提升至94.2%，这主要归因于个人保险产品的多轮费率上涨速度超过了理赔成本的增速。¹⁰

2024年第一季度，非寿险业务的税前营业收入同比激增332%，达到300亿美元，这主要得益于承保利润的提升以及净投资收入大幅增长33%。¹¹同时期，该业务领域净保费增长了7.4%，加之已发生保险亏损及理赔费用减少了2.2%，这些因素共同增强了该业务领域的财务稳健性。¹²

在商业保险领域，美国保险公司面临雇主责任险等险种亏损趋势持续上升的挑战，对于那些定价偏低但风险较高的险种（如董事与高管责任险），保险公司或需采取更为审慎的承保策略。¹³受全社会通货膨胀的影响，原告在诉讼中追求高额损害赔偿，导致保险理赔成本上升，并且和解金额和陪审团裁决金额也不断攀升，对此，保险公司显然需要重新评估并调整其责任准备金的规模。¹⁴这一现象在美国日益严峻，但已有迹象表明，澳大利亚也开始出现类似通货膨胀挑战。¹⁵

地缘政治局势紧张，特别是俄乌冲突和中东动荡的局势，导致这些地区的风险评估等级持续提升。因此，保险公司需更加谨慎地评估和管理网络风险、地缘政治以及海上运输等方面的风险。¹⁶

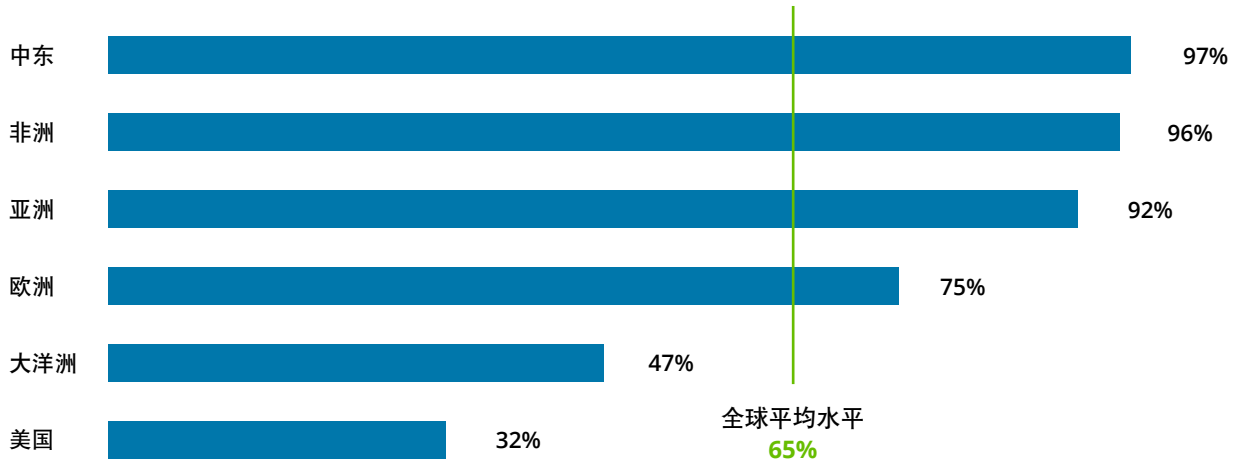
过去六年中，全球自然灾害造成的保险损失首次突破1,000亿美元，且没有一起事件造成的保险损失超过100亿美元。¹⁷这一数据反映出灾害事件规模虽然较小，但成本高昂且影响范围日益扩大。这也意味着再保险行业有必要密切关注并重新评估其承保策略，因为越来越多的地理区域被划入为高风险地区。

2023年全球自然灾害引发的经济损失高达3,570亿美元，但其中仅有35%的损失获得保险补偿，保障缺口高达65%，即2,340亿美元。¹⁸这一缺口在中东、非洲及亚洲各国中尤为突出（见图1）。

图 1

新兴地区的保障缺口最为明显

2023年按地区划分的保障缺口



资料来源：2024年1月加拉格尔再保险“2023年自然灾害和气候”报告

为了维持业务经营的可持续性，保险公司对多项财产与意外险产品实施了高于平均水平的保费上调措施。¹⁹ 2023年，全球非寿险保费实际同比增长了3.9%，这在一定程度上得益于保险公司提高费率以抵消不断上升的理赔成本。²⁰ 例如，过去三年中，英国和澳大利亚个人财产和汽车保险保费的增长速度均超过了通货膨胀和可支配收入的增长速度；²¹ 在德国和日本，财产保险的保费涨幅也领先于收入和通货膨胀的增长，而汽车保险的保费增长则相对温和。²²

这一策略似乎有效提升了保险公司的盈利能力。然而，随着灾害发生频率和严重程度的加大，消费者将愈发难以承担所需保障项目的保险费用。

目前，全球各地的保险监管机构和一些政府部门，要求保险公司制定投资策略的同时，也需要提高气候风险考量的透明度，并专注于使保险覆盖范围更加普惠，特别是那些较容易受到灾害影响的地区居民。²³ 气候相关财务信息披露工作组（TCFD）、碳信息披露项目（CDP）、全球报告倡议组织（GRI）等自愿性披露机制，将持续在这方面产生影响。²⁴ 最近的监管更新旨在进一步提升透明度，增强投资者信心，并制定出更为有效的进度评估策略（见图2）。



图 2

监管机构采取的气候变化相关行动策略

地区与监管机构	行动策略
美国证券交易委员会（未决诉讼和最终司法审查） ^a	要求企业公开披露与气候相关的范围1和范围2排放数据，并附上实质性条款（自2025年12月31日起生效） 缩小范围3排放数据披露规模
美国保险监督官协会（NAIC），美国 ^b	被要求响应NAIC年度气候风险披露调查的公司，需在2022年11月之前遵循气候相关财务信息披露工作组的报告要求
《气候企业数据责任法案》，美国加利福尼亚州 ^c	在2026年前披露范围1及范围2排放数据，并在2027年前披露范围3排放数据
国际可持续发展准则理事会（ISSB），加拿大和亚太地区（澳大利亚、新西兰、中国香港、中国台湾、菲律宾、新加坡、马来西亚、日本和韩国） ^d	多个国家已着手或计划对现行标准进行调整，以确保满足ISSB的要求 开展气候情景分析，以评估企业的抗风险能力
印度保险监管和发展局 ^e	气候风险报告要求尚处于起步阶段
《企业可持续发展报告指令》，欧盟 ^f	采用双重实质性方法，即同时评估财务和非财务方面的风险
国际可持续发展准则理事会（ISSB），英国 ^g	与ISSB的对接协调尚处在探讨阶段

资料来源：a. 美国证券交易委员会2024年4月4日，1933年《证券法》和1943年《证券交易法》；b. NAIC新闻稿，“NAIC支持国际公认的保险公司气候风险披露标准”；c. 德勤2024年9月17日“2024年保险监管展望”；d. 标普全球2024年4月9日“全球对于采用ISSB标准的立场如何？”；e. 同上；f. 同上；g. 同上

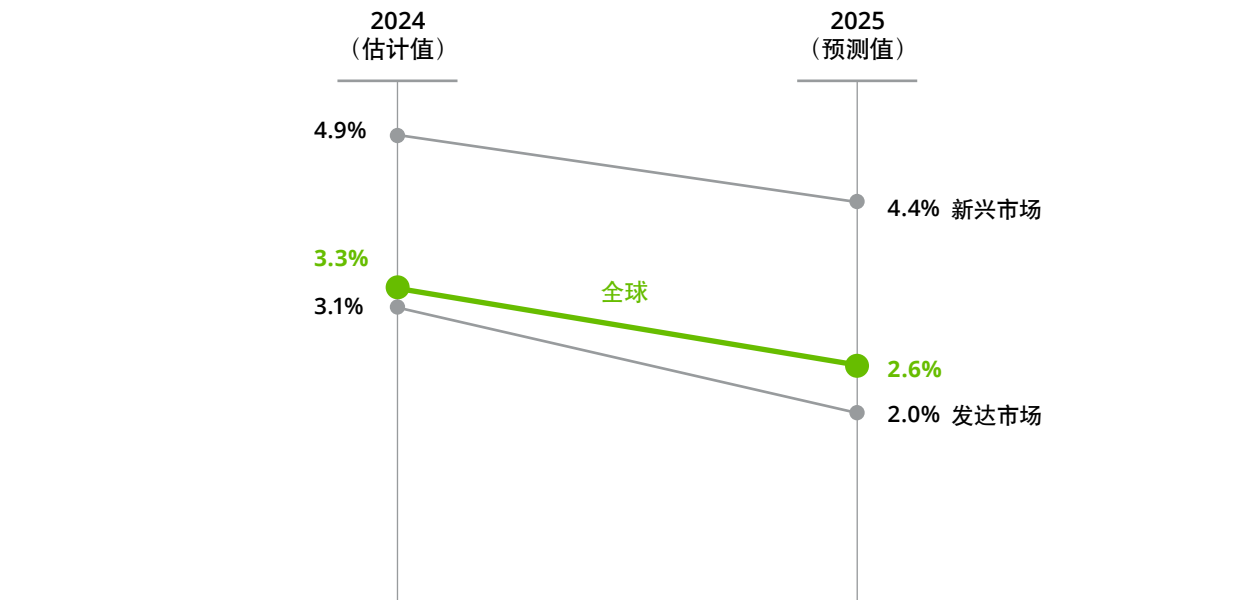
我们有理由对未来持乐观态度，非寿险业绩有望在2025年迎来好转。近期因高通胀和供应链中断导致的理赔严重程度急剧上升的状况正在逐渐减弱。²⁵ 此外，保费收入因费率上涨和投资收益增加而迅速增长，这些因素叠加预计将为保险公司带来一定的喘息空间。²⁶

全球范围内，预测数据显示，保险公司的股本回报率有望在2024年回升至约10%，并在2025年进一步提高至10.7%。²⁷ 同时，预计2024年保险保费将增长3.3%，其中发达市场的保费增长将占全球保费增长总额的75%（见图3）。²⁸

图 3

预计2025年非寿险业务保费增长将有所放缓

全球非寿险业务实际保费增长率



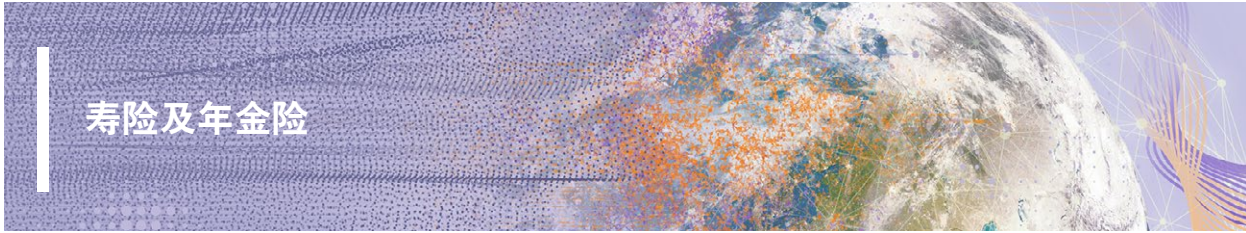
资料来源：2024年7月16日瑞士再保险“世界保险：为增强全球韧性注入新活力”

预计美国市场的盈利状况也将迎来改善。预测数据显示，到2024年和2025年，非寿险业务的综合成本率有望从2023年的103%降至98.5%。²⁹ 得益于通胀率的下降（2024年6月，已从2022年6月的峰值9.1%降至3%），非寿险业务预计将持续受益于理赔成本增速的放缓。³⁰

随着保险公司逐步稳固其地位，新兴风险和客户期望的变化预计将在2025年为非寿险公司带来众多发展机遇。

德勤金融服务行业预测指出，各行业企业均在积极投资和部署AI技术，³¹ 而AI使用和开发可能对非寿险保险公司带来巨大的责任风险。³² 预计到2032年，保险公司可从AI相关保险中获取约47亿美元的全球保费，实现约80%的强劲复合年增长率。³³

此外，以客户为中心的服务体验催生了嵌入式保险（在销售点即可签发保单）的热潮。预计到2030年，全球嵌入式保险的保费将超过7,220亿美元。³⁴ 保险公司通过嵌入式保险与汽车、零售和房地产等行业建立合作伙伴关系，推出产品组合并提供集成化解决方案。³⁵ 例如，保险公司与房地产企业联手，通过房地产销售平台直接向业主提供房主保险，以此拓展客户群体。这不仅为客户提供了快捷便利的保险获取途径，也为保险公司扩展了分销渠道。相对而言，此类合作往往无需像自行构建或收购分销渠道那样投入大量资本或时间。³⁶



寿险及年金险

在寿险及年金险领域，利率持续高位运行带动了对储蓄类产品的旺盛需求。³⁷ 数据显示，2023年美国年金险销售总额同比增长23%，达到3,850亿美元，其中固定年金险增幅尤为显著，同比增长36%，达到2,862亿美元。³⁸ 2024年上半年，美国年金险销售总额同比增长19%，达到2,152亿美元，注册指数挂钩年金险和固定收益型年金险均创下新的销售记录。³⁹ 尽管美联储释放出降息信号，但追求更高保障收益的年金险买家仍在推动销售进一步激增。⁴⁰ 展望未来数年，新兴市场中产阶级的壮大及政府和企业养老金支出方面的缩减，预计将继续推动储蓄类产品需求的增长。⁴¹

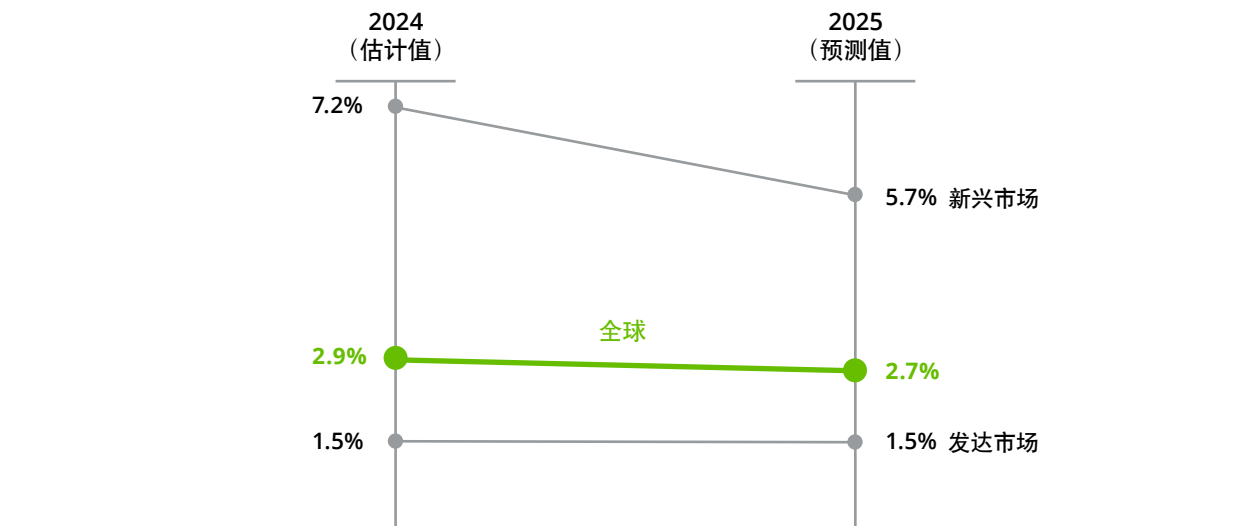
年金险产品已成为媒体频频报道的焦点，而寿险年化新保费同样表现亮眼，连续三年刷新销售纪录，并在2023年实现1%的增长，总销售额达到157亿美元。⁴² 不过，在2024年第一季度，新保费总额和售出保单总数较同比小幅下滑1%。⁴³ 即便如此，50岁以下的年轻人群仍是推动人寿保险需求增长的主力军，社交媒体在向这一消费群体传授人寿保险知识并影响其购买决策方面发挥着至关重要的作用。⁴⁴

预计到2025年，发达市场的寿险保费将增长1.5%；中国、印度和拉丁美洲等新兴市场的强劲销售势头，或将推动2024年和2025年的保费分别提升7.2%和5.7%（见图4）。⁴⁵

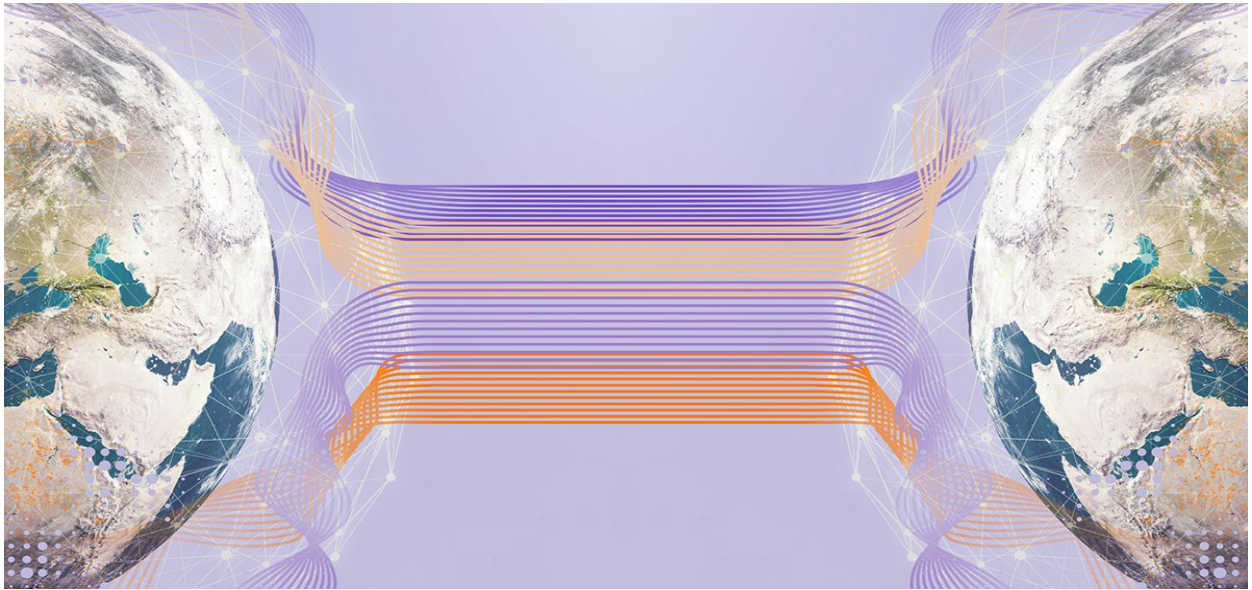
图 4

预计新兴市场的寿险业务保费增长将放缓，而发达市场则将适度增长

全球寿险业务实际保费增长率



资料来源：2024年7月16日瑞士再保险“世界保险：为增强全球韧性注入新活力”



加息也为寿险公司带来了更为可观的投资回报，这将在2025年之前进一步提升其盈利能力。⁴⁶

尽管当前市场环境对这些保险公司颇为有利，但他们或许意识到，不论是因为疫情推高死亡保险类产品的销售热度，还是因为高利率促使客户增加对储蓄类产品的关注度，都不太可能成为持久的增长动力。因此，为了确保长期成功，可能需要进行深层次的转型。

为了实现既能吸引消费者又能提升分销商的卓越运营水平和战略灵活性，多家寿险及年金险公司或需投资于核心系统的现代化升级、流程自动化以及业务流程的重塑。然而，企业亦无需急于全面更换或改造基础架构，而应深入分析现有架构的短板、预判未来所需的能力，并据此确定投资事项的优先排序。其中一种改进方案是利用基于应用程序编程接口（API）的架构，这不仅促进数字化分销，还能为保险公司在分销渠道互动中提供更大的灵活性。

在提升与中介机构合作的竞争力方面，保险公司可以考虑向保险经纪人和顾问提供预测模型，此举有助于通过精准营销优化分销体验，有效地吸引潜在寿险及年金险消费者。

目前，全球人寿保险与储蓄市场仍有大量需求未被满足。仅在美国，死亡保障缺口估计便高达25万亿美元，⁴⁷而全球退休储蓄缺口更是高达70万亿美元。⁴⁸对于能够有效利用数字化技术的保险公司来说，把握这一机遇将潜力无限。

具备此类技术能力的保险公司可简化消费者了解和购买寿险及年金险产品的途径，并提高向低收入群体销售保险的利润空间。以巴西为例，推动人寿保险的普及已成为巴西的重要发展趋势之一。此外，随着巴西数字银行业务的蓬勃发展，近十年来拥有和使用银行服务的人口数量显著提升，普惠金融服务进一步加强。这些银行已经将人寿保险产品纳入其服务体系，数以百万计的客户首次有机会接触并购买这些产品。⁴⁹

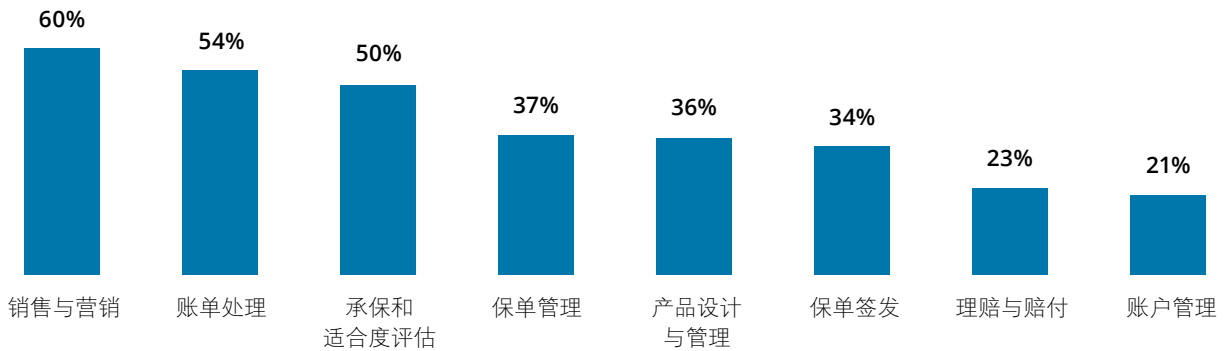
此外，通过消除内部壁垒，实现运营模式的现代化升级，并将更多关注点放在客户和产品上，保险公司可以提升其快速应对市场变动和干扰的能力。鉴于众多业务关键系统与流程涉及不同职能及辅助应用程序，只要任何一环出现效率不足的问题，均可能减缓业务速度，直接影响客户和经销商。投资于业务流程再造和基于互联网和数字化技术的保险销售、投保、理赔等方面的全流程自动化处理（STP, straight-through processing），不仅能优化用户体验、降低成本，还有助于实现可扩展的盈利性增长。同时，不少保险公司也开始启动外包策略，借助托管服务与第三方管理机构来提升运营效率并削减开支（见图5）。

图 5

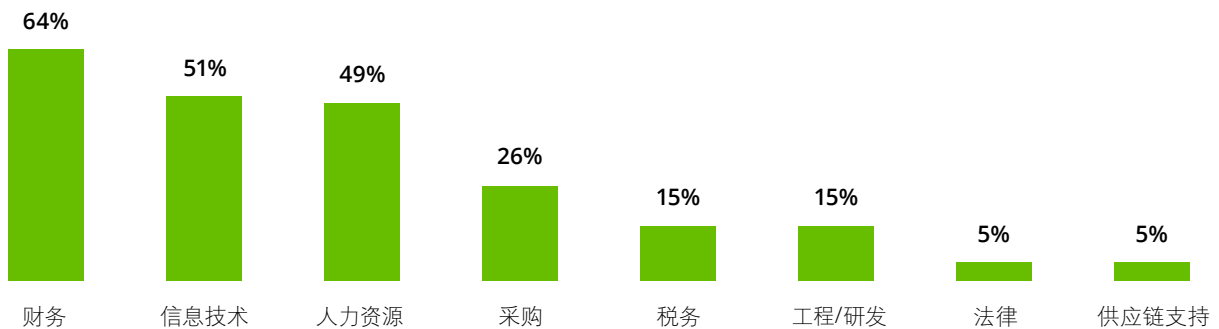
寿险及年金险保险公司正借助外包手段，加强其核心保险能力和企业级职能

受访者比例

由外包服务提供商执行的核心职能

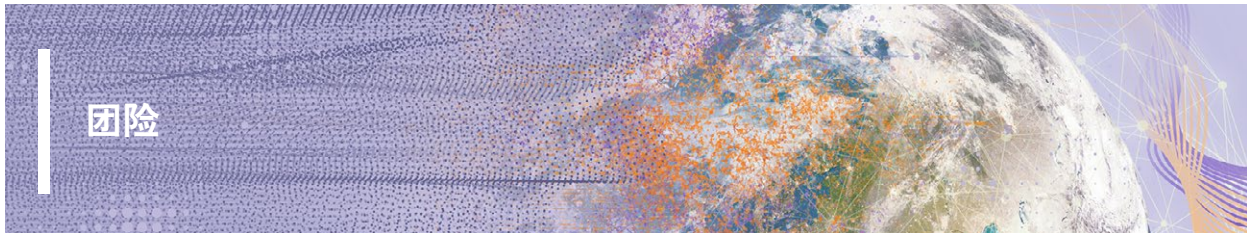


由外包提供商执行的企业级职能



资料来源：核心职能数据来自对70家寿险及年金险公司的调研，旨在评估这些公司对数字化解决方案提供商的偏好，是德勤2023年四季度关于寿险及年金险数字化解决方案提供商市场研究的一部分；企业级职能数据基于德勤2023年全球共享服务和外包调研报告

寿险及年金险公司的销售额创下历史新高。尽管业绩喜人，但如果这些公司能进一步拓展国际市场份额，其业绩表现还有望更上一层楼。然而，若不进行相关转型以减轻后台运营效率低下和核心系统过时对客户和分销商造成的影响，保险公司在面对市场动荡和需求波动期间，可能会难以维持当前的盈利水平。



近年来，团险业绩表现得益于高续保率（即续期保费）和不断攀升的工资通胀，这减轻了团险公司对新客户销售增长的依赖。然而，随着就业率增长放缓，预计到2025年续保率将有所下降。据德勤经济学家预测，到2026年美国失业率将超过4%，预计到2025年就业成本指数将从2023年的4%降至3.3%。⁵⁰ 团险公司可能需要在2025年考虑其他增长途径。⁵¹

2023年第四季度，团体人寿保险的销售总额同比上涨8%，总额达8.57亿美元，年增长率维持在6%。⁵² 然而，2024年第一季度，职场人寿保险的新保费总额同比下降2%。⁵³

2023年，补充保险（包括意外、重疾和癌症以及住院险）的销售总额同比增长了5%；⁵⁴ 同样，2024年第一季度的销售总额也较上年同期增长了3%。⁵⁵ 一项调研显示，86%的受访者认为，雇主提供的补充保险福利对于保护雇员免受因意外事件而造成的收入损失或额外开销至关重要。⁵⁶

在残疾保险方面，销售业绩表现不一：2023年，残疾保险的整体销售额较2022年增长了8%，⁵⁷ 但2024年第一季度的销售总额却同比下降了12%。⁵⁸ 尽管如此，由于工资通胀率仍然相对较高，长期残疾发生率仍在持续走低，⁵⁹ 这可能激励原本可选择申请残疾福利的员工继续坚守工作岗位。

各行各业的雇主均面临激烈的人才竞争，2023年的一项美国消费者情绪调查显示，超过70%的受访者表示，其所在公司的福利方案对于吸引和保留顶尖人才至关重要。⁶⁰ 可能正是因为这种高度关注，同一项调查中有51%的受访者表示，其所在公司计划在未来提升福利待遇。⁶¹ 为了利用这波提升员工福利待遇的潜在需求增长浪潮，保险公司亟需在激烈的市场竞争中打造出自身的差异化优势。

为了在市场上脱颖而出，保险公司或许应考虑与行业生态圈中具备先进管理平台服务能力的企业建立战略联盟，同时与那些拥有独特技能、能力和数据资源的保险科技公司携手合作。例如，2023年7月，美国保德信金融集团（Prudential Financial）宣布与美国保险福利体验管理平台Nayya合作，旨在运用人工智能和数据科学，助力员工在福利开放注册期间做出更加明智的职场福利选择。⁶²

保险公司如何应对人工智能技术浪潮？

保险行业转型过程中的一个重要环节是将先进技术能力有效嵌入其商业模式中。多年来，保险公司一直在使用人工智能工具。然而，近年来，许多保险公司的管理层才逐渐认识到，将人工智能的战略部署贯穿至整个公司层面，具有举足轻重的意义。

过去两年，多款开源的生成式人工智能工具问世，人工智能似乎迎来了其革命性转变的“iPhone时刻”。⁶³ 鉴于人工智能工具免费向用户开放以及公众好奇心日益增长，各行业和消费者开始探索和应用生成式人工智能工具，并逐步认识到这些工具所具备的真实变革力量。就连风险意识最强的保险公司也意识到生成式人工智能正处于一个转折点，并因此在这个领域作出了多项承诺和投资。

事实上，根据德勤金融服务行业研究中心于2024年6月对200名美国保险业高管进行的调研，76%的受访者表示，其所在企业已在一项或多项业务职能中部署生成式人工智能技术。⁶⁴ 亚太地区的许多保险公司也在大力推进人工智能和生成式人工智能的实施计划，这主要得益于该地区丰富的技术人才储备和对新技术的文化接受度较高。⁶⁵ 以总部位于中国香港的友邦保

险集团为例，该公司计划将战略重心从投资基础技术和数据转型转向将智能技术（包括生成式人工智能）嵌入到分销、运营和客户服务中。⁶⁶ 此外，总部位于深圳的平安保险集团在全球生成式人工智能技术专利数量方面排名第二，仅次于中国科技巨头腾讯。⁶⁷

尽管许多保险公司对生成式人工智能的应用仍处于概念验证阶段，但已有一些保险公司开始将其应用于理赔和客户服务等重点领域。从监管角度和保险公司内部对新技术的接受程度来看，这些应用案例有望在短期内带来更好的风险回报和扩展机会。事实上，根据德勤金融服务行业研究中心对保险业高管的调研显示，迄今为止，生成式人工智能应用最为广泛的领域包括分销、风险管理和理赔。⁶⁸

为了有效扩大应用规模，保险公司必须拥有适当的价值杠杆。未来几年，提高效率和改善客户及员工体验或许比衡量直接业务增长更加重要。在上述调研中，大多数受访者将盈利能力、客户问询处理效率和员工满意度评分作为评估当前和未来生成式人工智能计划的关键成功指标。⁶⁹



保险公司若缺乏用于训练人工智能模型的准确基础数据，将难以实现人工智能的业务价值。德勤金融服务行业研究中心的调研显示，受访者将数据安全和隐私、数据质量以及内外部数据集成列为大规模部署生成式人工智能的主要挑战。⁷⁰

过去十年，保险公司始终将构建数据基础作为优先事项，以实现数据分析的数字化能力。如今，保险公司致力于赋能其数据生态系统，以支持和扩展人工智能的应用。这涉及推动实时处理和批处理两种数据处理方式的融合。此外，开发数据产品已成为大势所趋，

这意味着要搭建数据环境，以支持定价优化、欺诈检测、市场细分、客户流失防范和客户终身价值评估等用例。数据网格架构促成了这些数据产品的开发运用，并赋能保险公司摆脱对庞大数据仓的依赖，转而采用更加模块化的数据处理策略，旨在满足特定业务需求，助力人工智能技术的规模化应用。

人工智能的有效治理，离不开强有力的数据管理和控制措施。随着人工智能技术在企业内的部署，企业面临包括数据幻觉和数据偏见在内的多重风险。为此，保险公司正致力于深入了解自身的数据源和现有数据库存。注重数据治理和数据管理对确保合规性至关重要，而构建透明且可问责的治理框架则有助于培育以负责任态度使用人工智能的企业文化。



引进合适人才，打造良好企业文化，把握人工智能发展机遇

培养职场中的责任意识文化至关重要。根据调研，当企业引入人工智能工具后，员工感知到雇主的同理心和人文关怀程度下降了56.5%。⁷¹人工智能计划能否取得成功有赖于员工的支持，因此，保险公司在制定战略时，应强调**人力资源的可持续发展**，即应重视如何助力员工成长，而非仅着眼于如何利用员工为公司增加收益。⁷²因此，旨在助力提升员工工作效率的人工智能计划往往更有可能取得成功。

在上述调研中，当被问及企业对于部署生成式人工智能的准备情况时，受访者表示，企业在人才储备和现有人才技能适配方面的准备程度远低于其他各项要素。⁷³

受访者表示，其所在企业正在重新调整人才战略和组织架构，以适应人工智能带来的新挑战。尽管许多保险公司已在启动长期组织架构变革，以顺应人工智能的发展，如转向基于技能的框架和促进跨职能部门合作，同时也专注于发展某些领域，以便在短期内做好迎接人工智能的各项准备。

显而言之，行业亟须更多的技术人才。为了顺应人工智能技术的长期应用，受访者最青睐的人才管理变革是在新岗位招聘中，优先考虑那些具备数字素养和人工智能知识的候选人。⁷⁴除了专业技术人才之外，保险公司或许还需要招募一些具备想象力、好奇心、同理心和分析思维能力的人才。这样一群独具人性化特质的精英，将有助于企业在自动化技术日益普及的大背景下，保持自身的差异化竞争优势。

然而，仅仅依靠招聘新人还远远不够。许多保险公司还注重培养现有内部人才，在此过程中，人工智能本身可作为一种培训辅助工具。例如，苏黎世保险公司正在利用数据分析工具来评估员工现有技能和未来技能要求，以定制学习和发展机会。⁷⁵如果在短期内无法引进外部人才和培养内部人才，保险公司亦可寻求外包和共享服务来解决这一问题。

保险公司在继续大力投资人工智能技术的同时，或许也需进行人才投资。德勤美国咨询业主管合伙人Sandeep Suhrada认为：“在人工智能领域，技术和人才犹如一枚硬币的两面，同等重要。保险公司正是借助人才之力，打造服务于人才的人工智能技术。”

保险公司如何在财务可持续增长之路上提升社会使命？

表面上看，保险公司似乎需在“追求经济效益”或“履行社会责任”之间做出抉择，但事实未必如此。

过去几年，极端天气事件频发，加上高通胀推高了车辆、房屋和商业地产的维修成本，⁷⁶导致相关险种的理赔损失达到零盈利或亏损。⁷⁷为了恢复盈利能力，许多保险公司上调了受影响险种的保费，部分保险公司甚至完全取消了受影响险种的承保。⁷⁸由于可选保险方案减少、保费不断上涨，目前越来越多的客户面临投保不足或未投保的风险。⁷⁹

尽管眼前的情况似乎令人沮丧，但那些敢于创新并且积极寻求合作的保险公司则借此机会增强自身的抗风险能力，推动企业的可持续发展，并致力实现义利共赢的目标。如今，保险公司可利用新兴技术和替代数据源，遏制损失上升趋势，使多方利益相关者受益。在此过程中，保险公司应确保以透明的方式合理使用这些技术和数据，以建立信任并确立自身作为使命践行者的形象。

然而，目前保险公司在承保决策过程中对于某些数据的收集和使用缺乏透明度，这引起了消费者和监管机构的关注。例如，尽管在某些地区，消费者对监测驾驶行为的远程信息处理设备的接受程度一直不尽如人意，⁸⁰但目前保险公司却可以从更加隐蔽的渠道（如司机手机上已有的应用程序）中获取这些数据，⁸¹进而在未向司机充分披露的情况下，利用该数据制定承保政策。⁸²

尽管上述数据有助于提高保险公司承保的精准度，但为了尽量减少消费者和监管机构对保险公司的不信任，保险公司应保持透明，并披露其用于评估驾驶员的信息。保险公司还可以考虑采取激励机制，例如向投保人提供驾驶行为评分（类似于信用评分）。当驾驶行为有所改善时，可相应提高驾驶行为评分，并据此调整车险保费定价。

此外，随着技术的发展，保险公司应致力于消除其承保模型中存在的所有固有偏见。这对于那些因地地理位置原因而面临无力承担保费和难以获取保险服务的弱势群体尤为重要，因为这些偏见可能会对他们造成额外的不利影响。监管机构已开始关注此问题。例如，美国科罗拉多州目前正在为保险公司制定监管框架，以防止人工智能模型产生偏见和歧视。⁸³

同时，保险公司也认识到保护自然资本对降低理赔成本的重要性，从而可能需要引导客户从线性经济（获取-制造-浪费）转向循环经济方法（再利用-转化-回收）；此举有助于延长产品生命周期，⁸⁴确保用于修复受损资产的零部件能够更长久地在市场上循环使用。例如，欧洲一些保险公司允许汽车供应商在维修过程中重复使用零部件，这一做法既环保又经济。⁸⁵



保险公司可进一步激励供应链合作伙伴使用可再生原材料和回收最终产品，同时将其自身保险产品转化为基于使用情况的汽车保险等服务，从而根据投保人的实际驾驶行为进行保费定价。同时，保险公司还可以考虑为建筑和房地产行业中使用绿色化学技术的客户提供保费折扣，这一技术旨在预防或减少污染，提高整体生产效率。⁸⁶ 这些保费折扣可适用于建筑产品的全生命周期（包括设计、制造、使用和最终处置），以此降低保险公司的风险水平。

对于保险公司难以控制的风险因素（如气候变化），保险公司可通过施加影响、积极合作以及采取激励措施，推动风险缓释策略的实施，旨在确保保险服务义利相兼。美国阿拉巴马州的一项计划规定，遵循特定建筑或翻新标准的房主可获得保险折扣。⁸⁷ 密西西比州一项尚在众议院审议中的法案提议设立信托基金，为房主提供补助金，助其加固房屋以抵御恶劣天气，或建造龙卷风避难室。⁸⁸

据德勤最新发布的**金融行业预测报告**的分析，如果保险公司、政府和投保人合作投资33.5亿美元，用于提高住宅抗灾能力，那么目前美国三分之二未遵循抗灾建筑规范建造的家庭住宅就能提升抗灾能力，从而将大幅减少因天气原因造成的理赔损失。预计到2030年，此举将为保险公司节省约370亿美元。⁸⁹

对人寿保险公司而言，气候变化对健康/发病率和死亡率的影响不易察觉。污染加剧或野火烟雾造成空气质量低下等加剧呼吸道和心血管疾病，导致发病率升高和过早死亡。⁹⁰ 为了最大限度地降低整体风险水平，保险公司可联合其他利益相关方，对居住条件恶劣地区进行投资可行性研究，同时提高公众健康意识，宣传早期预防疾病的益处。例如，印度有几家保险公司为污染引起的疾病（如哮喘和慢性阻塞性肺病）提供保险，其中还包括空气净化器和呼吸系统专用药物费用的报销。⁹¹

监管机构可出台政策，鼓励保险公司承保某些新兴风险（如可再生能源技术风险）。政府的支持和激励措施有望降低与可再生能源项目相关的资本负担，从而造福社会，并降低保险公司的整体风险水平。⁹²

目前保险公司所采用的许多风险缓释和激励策略尚处于起步阶段。已经开始试用风险缓释和激励策略的保险公司有能力调整数据收集、处理和使用方式。随着监管机构、保险公司、供应商、数据提供商和投保人达成一致，保险公司如能在这一充满挑战的环境中转变传统思维模式和业务流程，就可以利用这前所未有的机遇，更有效地实现义利相兼。

2024年初，全美保险监督官协会（National Association of Insurance Commissioners）宣布了其战略重点，并发起了一项州级数据收集行动，以深入了解本地财险市场的保障缺口。该洞察信息可为各州保险监管机构提供指导，以增强气候风险抵御能力，并扩大全美消费者的保险覆盖率。⁹³

在保险业，75%至90%的排放属于范围3碳排放（不受组织直接控制的间接温室气体排放量），因此排放量的测算方法也至关重要。⁹⁴ 国际碳核算金融联盟（Partnership for Carbon Accounting Financials）发布了商用车和个人机动车险碳排放的测量指南，要求保险公司收集大量数据，而这些数据往往并不容易获得。⁹⁵ 计算融资活动所产生的排放量也面临类似挑战，尤其是对于拥有较大规模长期投资组合的人寿保险公司更是如此。

随着可持续发展计划的推进，保险公司逐渐从追求数量扩张转为注重质量效益。保险公司越来越多地将资源集中于报告企业重点事项，而非面面俱到。⁹⁶ 此外，保险业可能会从孤立的合规报告转变为将可持续发展纳入业务战略中。为了更加精准地评估和管理投资组合在气候变化方面的影响力，引入隐含温升指标（ITR, Implied Temperature Rise）⁹⁷ 和投资组合增温潜势指标（portfolio warming potential）⁹⁸ 等新型衡量指标，然而这些指标涉及复杂多维度的数据分析，⁹⁹ 因此预期保险公司需要针对长尾投资组合，开发全新的建模技术和能力。

全球税收新规是否会对保险公司组织架构产生影响？

随着全球最低税率原则的实施，在低税率辖区开展业务的保险公司的利润率或将受到影响。“支柱二”国际税收新规有望于2024年在欧洲和全球多个司法管辖区落地生效。为此，许多保险公司目前正专注于合规审查、报告编制和情景规划。

许多国家已针对“支柱二”国际税收新规通过或出台了相关立法，要求年营收超过7.5亿欧元的跨国集团公司须就其在各个运营所在国家赚取的净收入缴纳至少15%的企业所得税，此举加重了保险公司的财务负担。¹⁰⁰即使某个实体的注册地所在辖区尚未采用“支柱二”（如目前美国境内的保险公司），但如果该实体已在采用这些规则的其他司法管辖区开展业务，则仍需承担相应的纳税义务。

百慕大将对年营收超过7.5亿欧元的跨国集团公司征收15%的企业所得税，这一举措反映了“支柱二”国际税收新规对传统低税率和免税政策的司法管辖区所产生的影响。¹⁰¹

为响应上述新规，保险公司的税务部门应了解这些规则，并对潜在的税务影响进行建模评估。此外，可能还需要探讨企业重组的可能性，以期减轻新税收规则所带来的不利影响。保险公司即便不会因“支柱二”增加税负，仍可能需要遵循这些新规，并投入资源以满足报告和合规要求。

“支柱二”作为一种新的全球税收制度，关于各个司法管辖区如何根据“支柱二”实施和起草新法规尚存在诸多问题。因此，保险公司需密切关注最新规则和要求，以确保企业在不断变化的法规环境中保持合规。数据整理、报告编制和合规审查或将成为企业短期内的主要挑战。虽然“支柱二”名义上是一项税务改革，但财务、法律、IT等受影响部门的相关人员可能需要了解这些新规则及其对各自职能部门的潜在影响。这些部门需收集、整理和共享来自多个渠道乃至不同地域的财务信息、运营数据和转让定价数据。这些工作凸显了对现代化集中式数据收集能力进行投资的必要性。

目前评估该新税制的综合影响还为时尚早。不过，税收优惠的逐步减少或将促使保险公司提高保费定价并进一步优化成本。虽然报告和合规工作本身便是一项重大挑战，但一些保险公司可能会因为税收新规而采取更为激进的重组策略（变更注册地或者调整公司整体架构）。

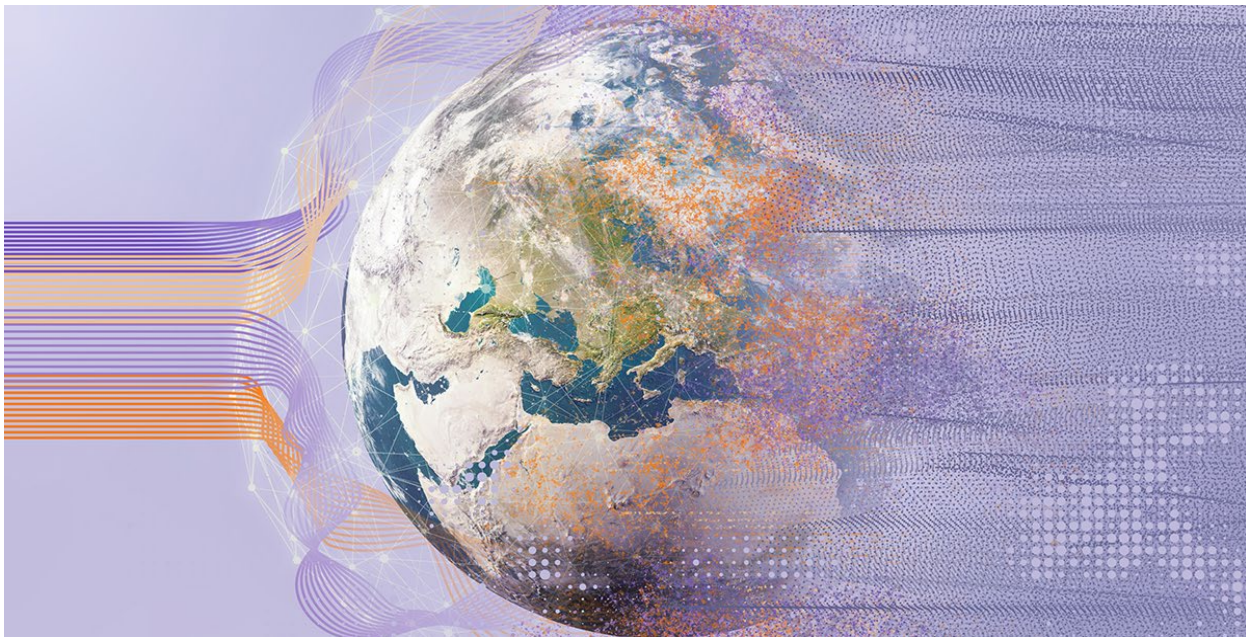


不走寻常路：挑战中蕴含更大价值回报

万物皆流，唯变永恒。面对客户对产品和体验期望的改变、新兴技术对生活格局的重塑、不断加剧的气候风险、税法的变更、监管环境的不断变化，以及宏观经济和地缘政治动荡所产生的多方面影响，保险行业必须紧跟时代的步伐，灵活调整其商业模式。

为实现从仅仅依赖于过往数据的承保方式，向帮助消费者主动防范风险并提供更全面保障的转变，保险公司不仅需要采取转型策略，还需要进行必要投资，以提升灵活性、建立战略联盟、培育未来的人才队伍，同时保持盈利增长。

对于保险公司、投保人和整个社会而言，最理想的情况是不发生理赔。尽管完全消除社会风险不切实际，但保险业目前拥有将这一愿景向现实推进的技术工具。展望2025年，或许将成为保险公司出奇制胜的关键时刻，通过采纳一些突破常规的策略措施，为企业的长远发展注入强劲动力，从而驱动未来持续的繁荣与成就。



尾注

1. AM Best, "Best's Market Segment Report: Weather, reinsurance and inflation once again drive U.S. P/C results", press release, March 6, 2024.
2. Ibid.
3. Emily Flitter and Christopher Flavelle, "States dig into homeowners insurance and why it's hard to buy," *The New York Times*, March 8, 2024.
4. Fitch Ratings, "US P/C insurance poised for 2024 profit recovery post strong 1Q results," press release, June 21, 2024.
5. Life Insurance Marketing and Research Association (LIMRA), "LIMRA: First quarter U.S. annuity sales mark 14th consecutive quarter of growth," press release, May 22, 2024.
6. AM Best, "Best's Market Segment Report: Weather, reinsurance and inflation once again drive U.S. P/C results." View in Article
7. Flitter and Flavelle, "States dig into homeowners insurance and why it's hard to buy." View in Article
8. Kashmir Hill, "Is your driving being secretly scored?," *The New York Times*, June 9, 2024.
9. Claire Wilkinson, "US property/casualty industry swings to underwriting gain," *Business Insurance*, June 6, 2024.
10. Ibid.
11. Ibid.
12. Ibid.
13. Evan G. Greenberg, "Chubb Limited 2023 Letter to Shareholders," Chubb, accessed Sept. 16, 2024.
14. Lockton, "Lockton Market Update," June 2024.
15. Swiss Re, "Sigma 3/24—World insurance: Strengthening global resilience with a new lease of life," July 16, 2024.
16. Ibid.
17. Natural catastrophes include earthquakes, droughts, severe convective storms, European windstorms, tropical cyclones, wildfires, winter weather, and flooding; Gallagher Re, "2023 Natural catastrophe and climate report," January 2024.
18. Gallagher Re, "2023 Natural catastrophe and climate report." View in Article
19. Thomas Holzheu and James Finucane, "US Property & Casualty outlook: Strong momentum into 2024, led by personal lines," Swiss Re, Jan. 9, 2024.
20. Swiss Re, "Sigma 3/24—World insurance." View in Article
21. Ibid.
22. Ibid.
23. Deloitte, "Creating a climate of change digest," May 2024.
24. Discussion with Deloitte Sustainability subject matter specialists, May 2024.
25. Fitch Ratings, "U.S. property/casualty insurance outlook 2024," Dec. 11, 2023.
26. Ibid.
27. Swiss Re, "Sigma 3/24—World insurance." View in Article
28. Ibid.
29. Holzheu and Finucane, "US Property & Casualty outlook." View in Article
30. Ibid.
31. Sandee Suhrada, Kate Schmidt, and Dishank Jain, "Providing insurance coverage for artificial intelligence may be a blue ocean opportunity," *Deloitte Insights*, May 29, 2024.
32. Ibid.
33. Ibid.
34. Puneet Kakar, Manmeet Singh Bawa, Emily Koenig, "Unlocking the strategic power of partnerships in insurance," Deloitte, June 2024.
35. Ibid.
36. Ibid.
37. International Association of Insurance Supervisors, "Global Insurance Market Report: Mid-year update," July 2024; Lucia Bevere et al., "Sigma No 6/2023: Risks on the rise as headwinds blow stronger: Global economic and insurance market outlook 2024 25," Swiss Re, Nov. 11, 2023.
38. LIMRA, "LIMRA: U.S. annuity sales post another record year in 2023," press release, Jan. 24, 2024.

39. LIMRA, "LIMRA: Annuity sales set another record in first half of 2024," press release, July 24, 2024.
40. Cyril Tuohy, "Annuity sales surge ahead of expected interest rate cuts," *Life Annuity Specialist*, Aug. 5, 2024.
41. Swiss Re, "Sigma 3/24—World insurance." View in Article
42. LIMRA, "LIMRA: U.S. life insurance premium sets new record in 2023," press release, March 14, 2024.
43. Ibid.
44. Doug Bailey, "Life insurance applications up 3% in 2023; first rise in nearly 4 years," *InsuranceNewsNet*, Jan. 11, 2024.
45. Swiss Re, "Sigma 3/24—World insurance." View in Article
46. International Association of Insurance Supervisors, "Global Insurance Market Report: Mid-year update," July 2024; Bevere et al., "Sigma No 6/2023."
47. Stephen Abrokwah et al., "Life underinsurance in the US: Bridging the USD 25 trillion mortality protection gap," Swiss Re Institute, Sept. 21, 2018.
48. Han Yik, "Solving the global pension problem," *World Economic Forum*, Sept. 10, 2024.
49. Roopali Aggarwal, Shelly Habecker, and Melissa Leitner, "The life & health insurance inclusion radar," Swiss Re Institute, March 14, 2023.
50. Robyn Gibbard, "United States Economic Forecast Q2 2024," *Deloitte Insights*, June 20, 2024.
51. Deloitte subject matter specialist analysis.
52. LIMRA, "LIMRA: Strong year for U.S. workplace benefits sales in 2023," press release, May 1, 2024.
53. "LIMRA's U.S. Workplace Life, Disability, Dental & Vision and Supplemental Health Insurance Sales Surveys, First Quarter 2024", lifehealth.com, June 25, 2024; Lifehealth.com, "U.S. workplace benefits sales results mixed in first quarter 2024," June 25, 2024.
54. LIMRA, "LIMRA: Strong year for U.S. workplace benefits sales in 2023." View in Article
55. "LIMRA's U.S. Workplace Life, Disability, Dental & Vision and Supplemental Health Insurance Sales Surveys, First Quarter 2024", lifehealth.com, June 25th 2024; Lifehealth.com, "U.S. workplace benefits sales results mixed in first quarter 2024," June 25, 2024.
56. Lincoln Financial Group, "Eight in 10 of those surveyed say insurance benefits other than medical insurance are a "must have or very important" from an employer, according to new research from Lincoln Financial Group," press release, Nov. 6, 2023.
57. LIMRA, "LIMRA: Strong year for U.S. workplace benefits sales in 2023." View in Article
58. LIMRA's U.S. Workplace Life, Disability, Dental & Vision and Supplemental Health Insurance Sales Surveys, First Quarter 2024", lifehealth.com, June 25th 2024, Lifehealth.com, "U.S. workplace benefits sales results mixed in first quarter 2024," June 25, 2024.
59. Deloitte's group insurance morbidity survey.
60. LIMRA, "The world of work – and workplace benefits – is changing," July 2, 2024.
61. Ibid.
62. Nayya Health, "Prudential and Nayya partner to bring personalized benefits to millions of American employees," press release, July 13, 2023.
63. Laura Forman, "AI has its 'iPhone moment'," *The Wall Street Journal*, March 2, 2023; The 2025 Global insurance outlook is an independent publication and has not been authorized, sponsored, or otherwise approved by Apple Inc. iPhone is a trademark of Apple Inc., registered in the United States and other countries.
64. A survey of 200 US insurance executives conducted by the Deloitte Center of Financial Services (DCFS) in June 2024, for the purpose of an upcoming generative AI for Insurers publication to be released in late 2024.
65. Deloitte subject matter specialist analysis.
66. Digital Finance Media, "AIA's digital strategy moves on from transformation", Digital Finance Media, Jan. 10, 2024.
67. World Intellectual Property Organization, "Patent Landscape Report: Generative artificial intelligence," accessed Sept. 18, 2024.
68. A survey of 200 US insurance executives conducted by the Deloitte Center of Financial Services (DCFS) in June 2024, for the purpose of an upcoming generative AI for insurers publication to be released in late 2024.
69. Ibid.
70. Ibid.
71. Sue Cantrell et al., 2024 Global Human Capital Trends, *Deloitte Insights*, Feb. 5, 2024.
72. Sue Cantrell et al., "When people thrive, business thrives: The case for human sustainability," *Deloitte Insights*, Feb. 5, 2024.
73. Ibid.

74. Ibid.
75. Cantrell et al., 2024 Global Human Capital Trends.
76. Renea Burns, Tim Coy, and Niall Williams, "Climate change impacts elevate US commercial real estate insurance costs," *Deloitte Insights*, May 29, 2024.
77. Kelly Cusick, David Sherwood, Michelle Canaan, and Namrata Sharma, "Bridging insurance gaps to prepare homeowners for emerging climate change risks," *Deloitte Insights*, May 2, 2024.
78. Ibid.
79. Ibid.
80. Discussion with Deloitte subject matter specialists, June 2024.
81. Hill, "Is your driving being secretly scored?." View in Article
82. Ibid.
83. David Sherwood, Irena Gecas-McCarthy, and Jim Eckenrode, "2024 insurance regulatory outlook," Deloitte, accessed Sept. 16, 2024.
84. Products that are sold and consumed might go to landfills. Instead, insurers can educate businesses/clients to try to reclaim the product and use the remains as input in new production. This way, the product will not end up getting wasted at the end of its product life cycle but be used for a new life cycle or alternate purpose.
85. DPA, "German insurer Allianz to allow use of used parts in auto repair," A News, May 10, 2024.
86. Green chemistry is an approach to chemistry that aims to prevent or reduce pollution and improve the yield efficiency of chemical products. It is characterized by careful planning of chemical synthesis and molecular design to reduce adverse consequences.
87. Mary Perez, "Grants will help retrofit MS Coast homes against hurricanes," *The Sun Herald*, March 5, 2024.
88. Ibid.
89. Kelly Cusick, Michelle Canaan, and Namrata Sharma, "Climate change and home insurance: US insurers have been hit hard by severe weather-related claims," *Deloitte Insights*, May 29, 2024.
90. Sue Cantrell, Jen Fisher, Joanne Stephane, Jason Flynn, Amy Fields, and Yves Van Durme, "When people thrive, business thrives: The case for human sustainability," *Deloitte Insights*, Feb. 5, 2024.
91. Anshul Majumdar, "The insurance cover you should have if you live in polluted metropolises like Delhi," CNBC-TV18, Nov. 7, 2023.
92. Discussion with Deloitte Sustainability subject matter specialists, June 2024.
93. The idea of financial inclusion is to ensure access to financial products and services for all, including insurance, regardless of net worth.
94. Discussion with Deloitte subject matter specialists.
95. Partnership for Carbon Accounting Financials, "PCAF launches the global GHG accounting and reporting standard for insurance-associated emissions," Nov. 16, 2022.
96. Discussion with Deloitte sustainability subject matter specialists, June 2024.
97. Estimates the global temperature increase that would occur if all entities in an investment portfolio emitted greenhouse gases at their current rates indefinitely, providing a way to gauge the alignment of an investment portfolio with global climate targets, such as those set by the Paris Agreement.
98. Calculates the potential temperature impact of the portfolio based on the current and projected greenhouse gas emissions of the entities within the portfolio.
99. MSCI, "Implied temperature rise methodology," February 2024.
100. Deloitte, "Getting ready for Pillar Two global tax rules," accessed Sept. 16, 2024.
101. Government of Bermuda, "Bermuda corporate income tax," accessed Sept. 16, 2024.

联系我们

我们的专业洞察可助您充分利用和发挥变革的优势。如您正在寻求行业切入点以应对挑战，敬请与我们联系。

黄颂欣

德勤中国
保险业主管合伙人
电话：+852 2852 6724
电子邮件：joawong@deloitte.com.hk

戴修名

德勤中国
保险业咨询主管合伙人
电话：+852 6123 1661
电子邮件：simondai@deloitte.com.hk

夏康耀

德勤中国金融服务业
审计及鉴证主管合伙人（中国香港）
电话：+852 2852 6706
电子邮件：vicoha@deloitte.com.hk

俞娜

德勤中国金融服务业
税务与商务咨询主管合伙人（中国大陆）
电话：+86 10 8520 7567
电子邮件：natyu@deloittecn.com.cn

欧阳祖儿

德勤中国
精算主管合伙人
电话：+852 2238 7084
电子邮件：oauyoung@deloitte.com.hk

胡裕隽

德勤中国
保险业数字化合伙人
电话：+852 2109 5118
电子邮件：benwoo@deloitte.com.hk

马千鲁

德勤中国保险业
审计及鉴证主管合伙人
电话：+86 10 8512 5118
电子邮件：qianluma@deloittecn.com.cn

刘明扬

德勤中国金融服务业
税务与商务咨询主管合伙人（中国香港）
电话：+852 2852 1082
电子邮件：antlau@deloitte.com.hk

致谢

本报告由Niall Williams、Namrata Sharma和Dishank Jain共同研究和编制。

特此感谢以下德勤专业人士，为本报告在编制过程中提供前沿洞察和专业建议：

美国行业主管

- Karl Hersch（管理咨询）
- Rich Godfrey（咨询）
- Joe DeSantis（审计）
- Doug Welch（寿险）
- Mark Yoest（团险）
- Chris Albert（税务）
- Chris Puglia（税务）
- Kelly Cusick（财险）
- David Sherwood（监管/ESG）

全球行业主管

- James Colaço（全球保险行业主管合伙人）
- Claude Chassain（法国）
- Arthur Calipo（亚太，澳大利亚）
- Teodoro Gomez Vecino（西班牙）
- Andy Masters（英国）
- 黄颂欣（中国）
- Nils Dennstedt（德国）
- Debashish Banerjee（印度）
- Holger Froemer（日本）
- Marco Vet（德勤南北欧，荷兰）
- Andrew Warren（非洲）
- Nuno Schaller Goncalves（葡萄牙）
- Sergio Biagini（巴西）
- Alexandre Paraskevopoulos（巴西）

课题组专家

- 非寿险：Kelly Cusick, Gurpreet Johal
- 寿险：Kevin Sharps, Doug Welch, Puneet Kakar, Nathan Bernardi
- 团险：Mark Yoest
- 人才：Nicole Holger, Jeff Goodwin, Anna Nowshad, Tina Whitney, Andy Liakopoulos, Nicole Scoble-Williams, Holger Jens, Roger Froemer
- 科技：Arun Prasad, Sandee Suhrada, Cindy MacFarlane, 黄颂欣
- 可持续发展：Christina Brodzik, David Sherwood, Greg Lowe, Donna Szatkowski-Zych, Brandon Righi, Rajat Bahl, Alana Burton, Francesco Nagari, Brandon Cobb
- 税务：Chris Albert, Eli Katz, Matt Bernard

本报告原名 *2025 global insurance outlook: Evolving industry operating models to build the future of insurance*，由德勤金融服务行业研究中心撰写，德勤中国金融服务业研究中心引入并进行翻译。

因我不同
成就不凡

始于1845

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年起用，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。

© 2024。欲了解更多信息，请联系德勤中国。
Designed by CoRe Creative Services. RITM1909056