



2021年保险行业展望

加速业务复苏 迈向全面反弹

关于德勤金融服务行业研究中心

德勤金融服务行业研究中心为德勤金融服务业务提供专业支持，凭借精深洞察和行业研究协助银行、资本市场机构、投资管理公司、保险公司和房地产企业高级管理层做出最优决策。

德勤金融服务行业研究中心的专业人士拥有广泛而深入的行业经验，具备最前沿的研究和分析能力。我们通过研究、圆桌讨论会以及其他的参与方式，我们致力于提供中肯、及时且可靠的专业洞察，成为可受信赖的专业机构。敬请访问Deloitte.com了解有关本中心的更多信息并阅读本中心最新刊物。

联系

如欲了解更多关于德勤金融服务行业研究中心的愿景、解决方案、领先理念及相关活动，
敬请访问 www.deloitte.com/us/cfs。

订阅

如欲接收邮件通讯，敬请访问 www.deloitte.com/us/cfs 注册订阅。

互动

敬请关注Twitter [@DeloitteFinSvc](https://twitter.com/DeloitteFinSvc)。

德勤保险行业服务

德勤保险行业服务团队汇聚精算、风险、运营、技术、税务及审计的专业人士，凭借卓越能力，结合精深行业专长，为寿险、财产及意外险、再保险及保险代理客户提供广泛全面的服务。

https://www2.deloitte.com/global/en/pages/financial-services/topics/insurance.html?icid=top_insurance

目录

主要观点	2
2021年保险行业发展前景	3
成本管理至关重要, 释放资金加速数字化转型	6
技术成为发展关键, 数字化能力普遍有待提升	10
重新评估人才战略, 平衡复工计划与劳动力现状	14
着力调整财务重点, 聚焦财务报告、并购及税务	21
持续推进创新发展, 助力后疫情时代全面反弹	27
尾注	29

主要观点

- 新冠疫情的爆发极大程度上颠覆了保险公司的业务运营方式，迫使保险公司在一夜之间转向远程办公，并通过网络与客户进行互动，同时亦暴露出其数字化能力方面的不足，并引发对网络安全问题的担忧。
 - 德勤针对全球保险行业高管开展的展望调研发现，各保险公司较疫情之前更为重视成本管理。但是，相比全面削减成本，多数保险公司可能更侧重于部分延缓或缩减疫情之前的投资计划，以释放资金用于优先级更高的项目和人才战略，从而推动企业更快速地调整和适应疫情所带来的影响。
 - 加速数字化进程和增强虚拟化运营能力的需求，促使许多保险公司化危机为转机，加快推进各项转型举措，力争在未来一年完成原本需要三至五年才能完成的计划目标。
 - 疫情期间，必要需求也许是推动许多保险公司重塑自我的根本动力，而变革的速度和对网络连接及远程访问的更大依赖性或将为核保人及其投保人带来许多新的风险，尤其是网络安全和业务中断风险。
-

2021年保险行业发展前景

过去一年，甚至是过去数月，世界格局迎来巨变。新冠疫情大流行及其对经济带来的影响，彻底转变了消费者和员工的需求、习惯和期望，同时也在一夜之间迫使保险公司向虚拟化业务运营转型。然而，在行业中大部分企业迅速调整应对之时，保险公司依然持续面临多重阻碍，严重影响着其未来一年的业务增长和盈利能力。

德勤金融服务行业研究中心的一项全球展望调研发现，许多保险公司明白：即便其在2020年大多数时间已经竭力应对疫情所产生的影响，如今仍旧面临着艰巨的任务。在200名接受调研的保险行业高管中，有48%认同疫情大流行“表明企业对如何应对此次经济风暴毫无准备”，而仅有25%强烈认同其核保人在危机发生时具有“清晰的愿景和行动计划，以维持公司的运营和财务韧性”。（请参阅“方法论”章节了解有关调研对象的详情。）

疫情损失冲击财产与意外伤害险行业利润

疫情及其他灾害损失导致许多保险公司在2020年上半年受到沉重打击，尤其是核保活动的取消以及劳工赔偿。例如，根据《公认会计准则》(GAAP)财

务衡量指标，北美财产保险公司上半年年化平均股本回报率从上一年度的8.3%跌至2.8%。其中的主要原因在于，和新冠疫情相关的已发生损失达到68亿美元，同时关键业务线保费显著降低。¹总体上，截至9月30日，2020年年迄今标普保险行业指数的总回报率较标普500指数低24.6%。²

鉴于疫情大流行对就业、业务活动及贸易的影响，2020年全球非寿险保费收入预计将会持平，发达市场中甚至将出现1%的下降。³然而，尽管面临重重挑战，新兴地区仍有望实现7%的增长，这或将推动2021年保险行业逆势反弹，实现3%的增长(图1)。⁴

图1

全球范围内，发达市场非寿险保费收入出现波动，而新兴地区则保持增长

市场	2009-2018A	2019	2020E	2021F
发达市场	2.6%	2.7%	-1%	3%
新兴市场	7.7%	7.7%	3%	7%
全球	3.2%	3.5%	0%	3%

注：A=年均值，E=估计值，F=预测值。

资料来源：瑞士再保险研究院，sigma报告（2020年第4期）。

新冠疫情及余波预计将持续冲击部分财产和意外险业务线，对其他业务线造成更大的影响。例如，大量失业使劳工赔偿险销售大打折扣，⁵且德勤针对美国保费收入走势的预测表明，销售额直到2022年第四季度才有可能恢复至疫情前的水平。⁶此外，如若更多零售商、餐厅和私人外包服务等小型企业停工或破产，保费收入亦将持续放缓。

另一方面，尽管疫情之下汽车出行减少，许多美国汽车保险公司在为投保人提供退款和降费后其保费收入显著减少，但由于事故频率降低，核保人盈利能力亦有可能出现增长。⁷

受疫情和利率下降影响，寿险和年金险销售额暴跌

至2020年底，预计全球寿险保费收入可能会下降6%，发达市场降幅将达到8%，但预计到2021年将整体复苏，实现3%的增长。新兴市场有望再次引领增长，而发达市场则仍将举步维艰（图2）。⁸

图 2

预计全球寿险保费收入将在2021年恢复至疫情前水平

市场	2009-2018A	2019	2020E	2021F
发达市场	0.6%	1.3%	-8%	2%
新兴市场	6.5%	5.6%	0%	7%
全球	1.5%	2.2%	-6%	3%

注：A=年均值，E=估计值，F=预测值。
资料来源：瑞士再保险研究院，sigma报告（2020年第4期）。

与此同时，年金险销售亦遭受巨大冲击。例如在美国，2020年第二季度几乎所有种类的年金险销售额均以两位数的幅度暴跌（见图3），指数收益型年金保险产品除外——这是介于固定年金和可变年金之间的一种产品，下行投资风险相对有限。⁹

在2021年及更远的未来，年金险及许多不定期寿险产品的增长和盈利性有可能受到持续较低利率的影响，如德国国债收益率预计持续为负，¹⁰而美联储已表示其将保持近零利率至少到2023年。¹¹这将对那些投资了低评级、低流动性投资证券的保险公司带来多重挑战。¹²年金险亦同样如此，因为过去较低利率曾导致该险种的回报减少，而这有可能加大未来一年保险销售的难度。¹³

同时，寿险公司的按揭贷款损失可能比大萧条时期还要高50%。¹⁴

保险公司寄希望于疫情之下，消费者会进一步认识到死亡险的价值，然而J.D. Power的一项调研显示事实并未如此。尽管该调研进行之时新冠疫情在美国导致的死亡人数已经超过20万人，受访消费者购买寿险的积极性似乎并没有提高，原因在于“客户沟通不足，以及对寿险成本高和交易流程复杂的普遍认知”。¹⁵这表明，保险行业要进一步扩大消费者认知和市场渗透率，仍有较多根本性问题亟待解决。

图 3

2020年第二季度美国年金险销售总额暴跌

产品销售	2020年第二季度	较2019年 第二季度变化
年金险总额	488亿美元	-24%
可变年金险	205亿美元	-20%
指数收益型年金 (RILA)	45亿美元	8%
固定年金险	283亿美元	-26%
趸缴即期年金 (SPIA)	15亿美元	-44%
递延收入年金 (DIA)	3.7亿美元	-50%

注：所有金额均以美元计。

资料来源：美国寿险行销调研协会，“安全退休研究所：受疫情造成的经济危机影响，二季度美国年金险销售总额暴跌”，2020年7月27日。

2021年及未来展望

企业须同时有效管理新冠疫情危机的三大主要阶段——积极应对、稳健复苏、全面反弹。¹⁶ 疫情爆发之初，保险公司即刻响应，立即采取措施确保自身业务的连续性，同时帮助客户及其关联群体有效应对。¹⁷ 进入2021年，依然面临严峻的经济环境挑战，保险公司应考虑采取攻守并举的行动方针，加速推进中长期复苏计划，并在增长再次成为发展重心之时着力推动实现全面反弹。

德勤第三季度美国经济预测指出，在最可能的情况下，2021年新冠疫苗接种将稳步推进，但美国仍有

55%的概率面临“经济增长的极大阻力”。¹⁸ 更严重的是，有25%的概率将面临疫苗延迟、新冠疫情“无休无尽”的境况，导致经济发展持续疲软。¹⁹

鉴于保险公司在全球范围内面临上述及其他更多挑战，本期保险行业展望报告以德勤开展的全球调研为基础，深入探讨行业领袖在疫情期间为稳固企业根基所采取的措施，以及为推动企业制胜未来而正在着手推进的战略。报告还全面剖析了保险公司应如何调整适应和有效规划，从运营、技术、人才及财务等方面加大投入，向远而生。

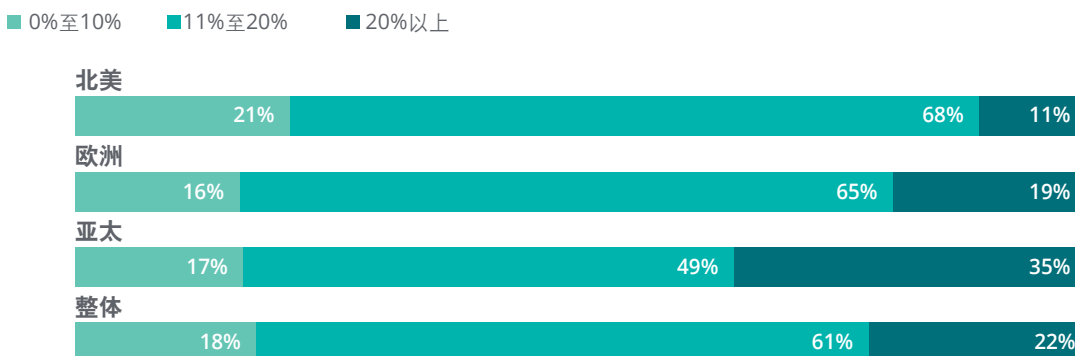
成本管理至关重要， 释放资金加速数字化转型

在 保险企业的业务运营中，成本管理举措早在疫情爆发前便已经实施，如今依然至关重要，其目的不仅在于抵消因应对疫情而产生的额外成本，更在于利用资金加快创新和复苏，推动未来增长。²⁰ 61%的受访者预计将在未来12至

18个月削减11%至20%的成本。亚太地区受访者（尤其是澳大利亚和日本）预计削减幅度更大，有35%的受访者预计将削减逾20%的成本，而欧洲和北美地区预计削减幅度分别为19%和11%（图4）。

图 4

预计未来一年总体成本削减比例



注：由于采用四舍五入，百分比之和可能大于100%。

资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2020年全球展望调研》

尽管如此，大部分保险公司并未计划全面削减成本。他们倾向于重新调整优先重点，减少非必要开支，并推迟重要性较低的投资计划以释放资金，推动亟

待改善的领域实现稳健恢复和全面反弹。不同区域（图5）和技术类型（下一章节）的开支优先重点各有不同。

图 5

不同地区的运营优先重点不尽相同



资料来源: 德勤金融服务行业研究中心《2020年全球展望调研》

产品开发或将改变现有格局

全球疫情大流行一定程度上加快了新型保险的开发速度, 例如市场推出了更多参数型保险(该类保险在触发事件发生时给付, 而无需就特定受保财产损失进行理赔)。北美和欧洲地区受访者均表示这是其产品开发的第一要务, 在亚太地区也位居第三。有关概念在财产巨灾保险领域已经备受关注, 并可能会应用于未来的病毒大爆发。伦敦劳合社最近便面向信息技术受阻的中小企业推出了防范业务中断的参数型保险。²¹

由于疫情导致驾驶习惯和工作环境发生变化, 保险公司亦有机会针对个人保险业务开展更多创新。德勤于疫情爆发初期开展的一项全球车辆及家庭财产保险消费者调研中显示, 许多受访者均偏好更多定制化选择。

年轻消费者对宽泛保险产品的兴趣尤其浓厚, 包括涵盖各类交通方式而非只局限于某一车辆的险种。²²

分销业务平衡各方需求

40%的受访者预计将增加对线上直销的投资, 这一比例属意料之内, 因为大部分客户很可能并不希望在疫情期间与保险销售人员面对面交流——长远来看, 这一趋势可能将会持续。

尽管如此, 大部分保险公司表示其正以各种方式——从寻找客户到销售管理——为代理人和经纪商提供支持, 以对冲投资风险。许多欧洲受访者甚至将为陷入困境的分销商提供直接经济援助视为第一要务, 而在北美洲该事项则排名第八。此类援助预计将备受欢迎, 因为据美国独立保险代理人及经纪协会开

展的调研，近半数受访者表示其面临商业保险客户流失且2020年营收减少的困境，同时有70%的受访者在疫情期间接受了“薪资保护计划”贷款或其他补助金或经济援助。²³

北美地区受访者对于分销业务的首要考虑事项是提升网络安全，为广大远程销售团队在疫情期间开展业务提供保障；亚太和欧洲则分别视之为第二和第三优先事项。

核保业务有待提升

许多保险公司正处于核保转型项目的早期阶段，并不仅仅局限于实现常规劳动密集型数据收集和处理任务的自动化。最终目标是更好地利用人工智能、替代性数据源和更先进的预测模型来增强核保人的能力，最终推动其实现转型，承担更高层次的多方面角色——如投资组合管理以及与经纪商和大型客户的深入互动等。²⁴

举例而言，中国平安人寿推出的智能核保系统采用先进风控模型，2019年为超过1,800万名保单持有人提供服务，并通过自动化核保审批了96%的保单，平均处理时间从手动核保的3.8天大大缩减至10分钟。²⁵

但是问题在于，大部分保险公司是否至少会在短期内投入足够资金，以实现这一目标？北美地区受访者将提升自动化视为核保业务的首要任务，但在欧洲和亚太地区，受访者却仅将其排在第四和第五位。扩展核保业务的人工智能应用在北美地区排名第八，而在亚太和欧洲则排在第二。各受访地区的优先重点中，加强预测建模在各地列第五位或更低。

理赔业务转向线上，能否形成差异化优势仍未可知

受疫情影响，保险公司需要处理的远程理赔较以往大大增加，而这一工作此前均在线下执行。²⁶然而令人意外的是，在所有受访地区中，“增加线上理赔互动”仅被视为排名第四的理赔业务优先事项。同样地，尽管发生欺诈的频率在经济低迷时期往往会有所增加，但“提升理赔欺诈的侦测能力”却仅排在第六。²⁷这些结果可能反映出保险公司需要在各优先事项中做出艰难的预算抉择。

为了通过理赔业务更好地挽留客户、打造差异化竞争优势，保险公司不仅需要采用新技术和替代性数据源，同时还需“建立注重理赔技术和数据科学能力的互联合作伙伴生态系统和人才模式”。²⁸例如，苏黎世保险英国与CarpeData合作将理赔流程自动化，提升理赔速度，并采用替代性数据侦测欺诈。²⁹

长远而言，这一发展方向将有助于“在非接触式保险理赔处理日益增长的环境下，减少劳动力老龄化带来的压力。”³⁰

合规挑战持续涌现

疫情期间，监管机构聚焦多个令人关注的领域，从针对传染病相关保险范围的保单争议，³¹到销售和理赔处理日益线上化趋势下的消费者保障等。³²此外，还有许多其他合规事项虽与疫情无关，亦需要保险公司予以应对。（见图6，并参阅德勤《2021年保险行业监管展望》报告中的全面分析。）

图 6

2021年保险公司面临的监管挑战与日俱增

与疫情相关的挑战：

市场行为



监管机构密切关注保险公司对保单持有人的处理方式，包括新冠疫情损失直接导致的理赔，以及线上销售和理赔处理的骤然转变。

业务中断



随着针对新冠疫情理赔的法庭诉讼持续涌现，以及全球各行业和政府考虑以政企合作方式为未来的疫情大流行提供保险，理赔将继续备受关注。

劳工赔偿



随着员工陆续返回办公场所，理赔争议将会增加，同时关于雇主责任的争论亦将持续。

偿付能力问题



疫情相关以及非疫情灾难损失（如美国西海岸山火）不断上升，是否会威胁到保险公司的财务状况？

与疫情无关的监管事项：

人工智能



美国保险监督官协会订立了保险公司人工智能系统的运作原则，监管机构可能会加强对核保、定价和理赔算法背后的“黑匣子”内容的审查力度。

社会动荡



保险公司响应反对系统性种族歧视的抗议示威活动，而监管机构和维权组织则聚焦于保险公司董事会和管理层的多元化和包容性举措。

气候变化



监管机构持续为高灾难风险地区的保单持有人提供一定的保险保障，同时要求保险公司提供针对气候风险的财务披露。

网络安全和数据隐私



保险公司面临日趋增长的本地和全球监管，部分公司期望以更透明的方式与消费者开展主动沟通，为其提供更大价值，加强数据分享。

资料来源：德勤风险与财务咨询, Deloitte & Touche LLP

2021年需考虑的运营事项

<p>哪些开支可延后或削减，以释放资金，加速业务运营的数字化和虚拟化进程？</p>	<p>如何在支持代理人和经纪商应对疫情挑战的同时，有效推进直销业务模式？</p>	<p>面对在经济困难时期欺诈行为很可能会增加的趋势，企业如何在有限的预算内提升侦测能力？</p>

资料来源：德勤金融服务行业研究中心分析。

技术成为发展关键， 数字化能力普遍有待提升

技术发挥着至关重要的作用，不仅有助于保险公司转向远程办公环境，还可确保员工在开展业务的同时，与分销商及客户保持联系。

尽管如此，德勤调研发现，79%的受访者认为疫情暴露出其在数字化能力和转型计划方面存在的不足。

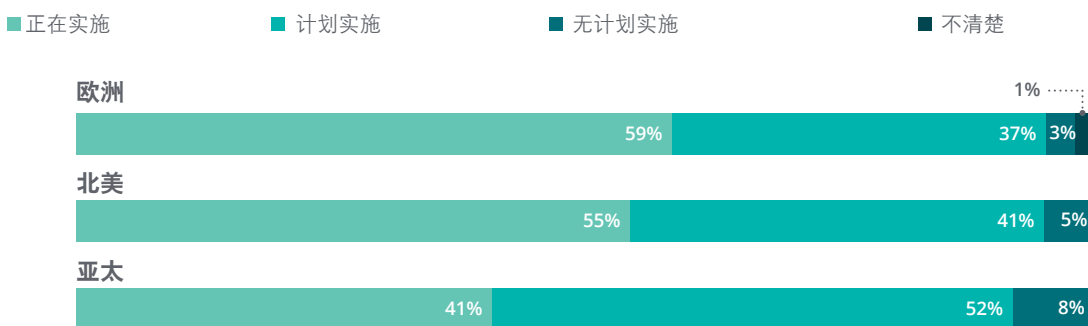
在承担业务运营责任的受访者中，该比例更是高达87%，他们可能受直接影响最为严重。

对此，95%的受访者已着手或计划加快数字化转型进程，以维持业务韧性。欧洲（59%）和北美地区（55%）在实施相关计划方面取得了更大进展，亚太地区的比例则为41%（图7）。

图 7

欧洲受访者在实施数字化转型计划方面取得更大进展

几乎所有保险公司至少计划在未来6-12个月提升数字能力以维持业务韧性



注：由于采用四舍五入，百分比之和可能大于100%。

资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2020年全球展望调研》。

保险公司计划加大网络安全投入

随着保险公司逐步迈向全面反弹阶段，大部分受访首席信息官表示在重新调整已进行和已计划项目的优先次序时，将会重新分配技术方面的投入（图8）。在预计扩大投入方面，网络安全是受访者的首选事项。

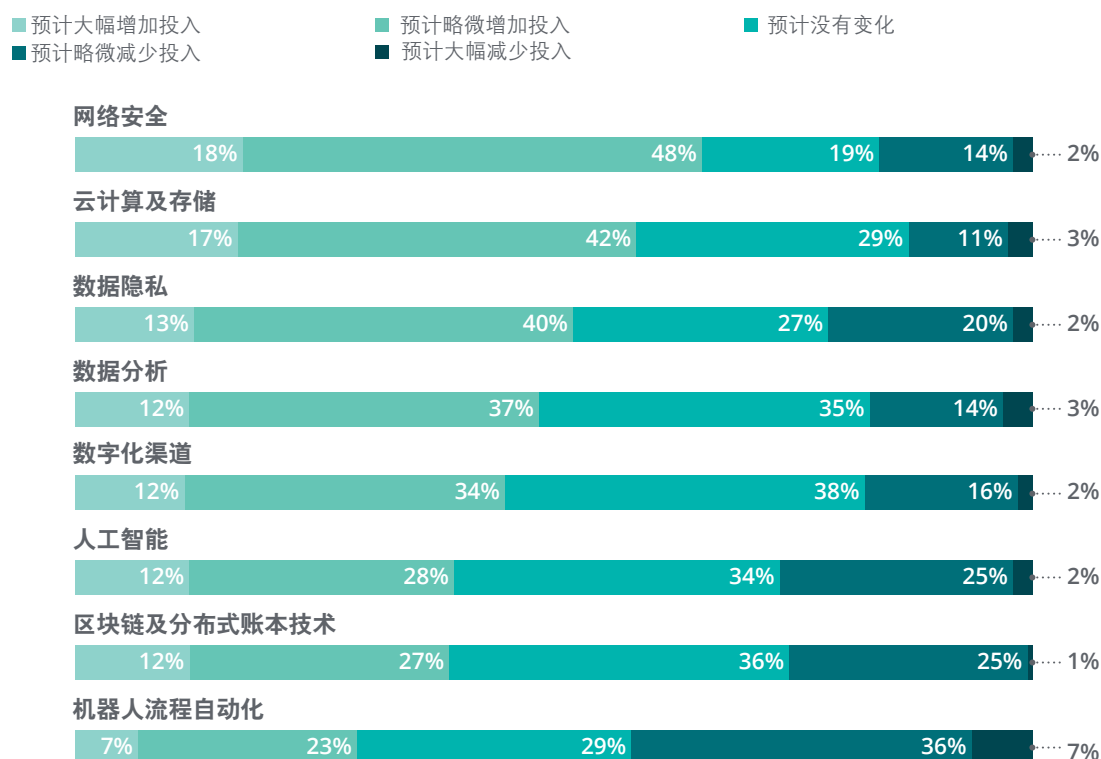
所有地区中，有近三分之二的受访者计划扩大网络安全投入。由于大部分员工均远程办公，且越来越

多的数据和应用程序无法受到传统安全措施的保障，网络攻击风险持续上升。保险公司应考虑实行“零信任”原则，要求任何试图访问数据或系统的内外人员均进行身份验证，同时在技术开发过程中采取“安全始于设计”的原则。

网络安全团队应考虑采取强化控制措施和端点保护技术，以加大对终端用户设备的控制力度。企业也应开展更多培训并提升安全意识，重点强调居家办公环境的远程指引和规范。

图 8

网络安全、云技术、数据隐私和分析技术被视为技术领域优先投资事项



注：由于采用四舍五入，百分比之和可能大于100%。


资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2020年全球展望调研》。

云迁移势头正盛

在疫情爆发之前，云计算转型已经如火如荼。如今，随着保险公司计划削减固定开支，云转型似乎成为了更重要、更优先的重点事项。云技术的用量计费模式有助于成本管理，亦能使企业借助云端服务推动创新并提升敏捷性。打造良好的云技术基础，可使保险公司以更具成本效益的方式加速实施先进分析技术和自动化工具，因此预计2021年企业将会加速推进云转型项目(图9)。

要确定云投资的优先次序，保险公司首先应考虑迁移和更新交互系统，确保通过不同方式与客户和分销商互动。其次，保险公司应考虑迁移客户数据库，以使核心系统能够应用驱动新型业务模式的数字化技术。例如，2020年9月，保诚集团决定将Vitech公司的云端V3locity保险管理解决方案作为集团保险业务的核心管理平台。³³

图 9
云技术的潜在商业和技术效益

 商业效益	 技术效益
按需自助服务： 随收随付、 随增长付费	高度灵活或 快速扩增
获取按需分析和 自动化解决方案	随时随地的 广泛网络接入
减少开发新产品或 进入新市场的负担	信息技术敏捷性/ 加快推向市场

资料来源：Deloitte Consulting LLP

企业应谨记，云技术应用并不仅仅是信息技术升级，必须与整体业务转型相融合方能实现效益，其中人员和流程是不可或缺的组成部分。

隐私和数据安全(见下文)亦应成为首要考虑因素，因为保险公司仍有责任采用加密技术、适当的安全和访问控制措施保护客户数据。

数据来源与分析技术持续扩展，数据隐私愈显重要

随着数据相关法规和对网络安全问题的担忧与日俱增，隐私成为保险公司董事会层面日益关注的重点要务。52%的受访者(含九成受访首席执行官/总裁)预计将增加数据隐私方面的投入。

随着数据相关法规和对网络安全问题的担忧与日俱增，隐私成为保险公司董事会层面日益关注的重点要务。

尽管如此，有27%的受访者表示不会改变预期投入，有22%则可能会削减隐私方面的支出。鉴于安全漏洞频现，这有可能会使企业面临诸多问题。若保险公司希望突破监管合规性的传统关注焦点，并利用新型数据创造价值，与客户开展更主动、更透明的互动，亦可能需要增加隐私支出，将隐私管理打造为差异化竞争优势。³⁴




网络安全和隐私之所以成为备受关注的重大问题，原因不仅在于日趋严格的监管压力，还在于传感器、第三方聚合器和其他替代性数据源推动下数据量的飞速增长。结合先进分析技术，保险公司可调整、合并和分析来自多个来源的数据，获取此前技术无法实现或经济上不具可行性的实时洞察。因此，有49%的受访者（北美地区最高，为56%）计划加大对数据分析技术的投资——这并不令人意外。

加大投入的目标是加快核保速度并提升客户体验。例如，位于纽约的保险科技公司Policygenius利用分析技术对过往医疗和处方数据进行分析，在无需体

检的情况下为符合条件的申请人提供更快速的定期寿险产品。³⁵

要打造数据驱动型企业，必须具备一个安全及可扩展的稳固基础，允许连接多个内部和外部数据集（可作为微服务），并支持先进分析技术和自动化能力。保险公司应不断更新过时的旧有系统，以使自身能够不断获取价值，将新的数据转化为可以付诸行动的洞察。³⁶

2021年需考虑的技术事项

		
<p>企业如何重新分配技术投入，以确保能为即时运营需求提供支持，而不影响主要长期项目？</p>	<p>企业如何建立稳固的数据和技术基础，以加速推进数字化转型？</p>	<p>对于业务团队在疫情下临时采用的相关技术，保险公司能否长期沿用，推动工作习惯的转变？</p>

资料来源：德勤金融服务行业研究中心分析。

重新评估人才战略， 平衡复工计划与劳动力现状

保险行业从业者亦不可避免地受到新冠疫情的影响。约60%的受访者表示其所在公司有停职和裁员的情况。逾半数受访者表示遭遇过降薪、薪资增幅降低、奖金减少以及晋升暂停。

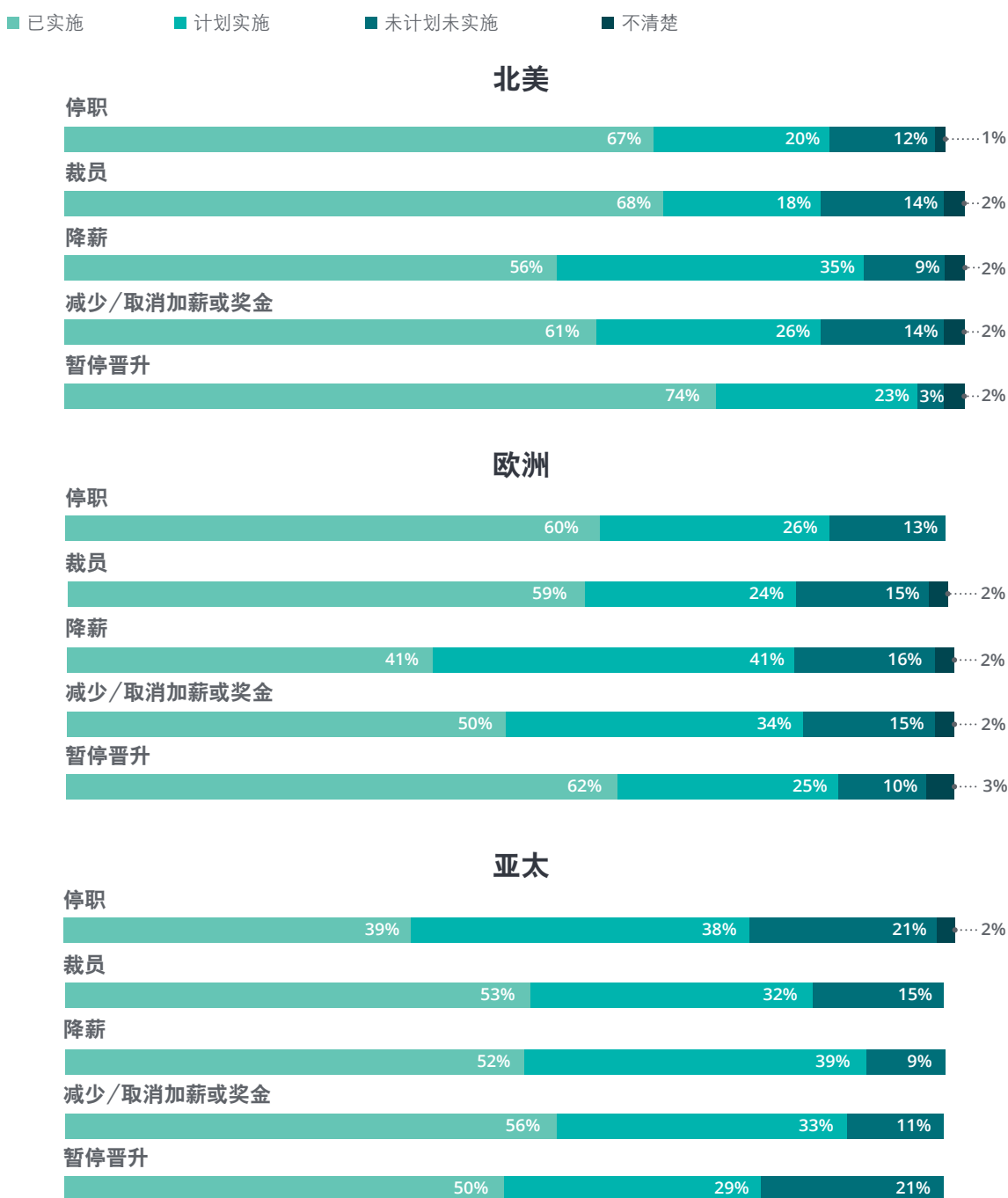
相关影响波及全球各个地区，程度不尽相同。北美地区受访者表示受到的冲击更为严重，各项福利大幅缩水（图10）。未来，为保持经营和财务状况的稳定，39%的受访者认为其需要进一步合理调整薪酬和员工总数。

多数保险公司期望大部分员工最终能重返办公室工作。然而，面对新冠疫情确诊病例呈周期性增长的风险，以及大规模疫苗接种的不确定性，许多员工可能会对潜在的健康和安全风险感到担忧。



图 10

企业为减少劳动力相关支出所采取的措施



注：由于采用四舍五入，百分比之和可能大于100%。

资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2020年全球展望调研》。

强制居家办公迫使日常运营发生空前转变

办公场所关停以及出行受限迫使所有人员和业务即刻向线上转移。然而，这一突发转变使保险公司不得不应对多重人才挑战。

- **办公场所：**许多秉持传统经营理念的保险公司不得不克服重重技术和协作阻碍，以支持大规模线上运营，同时维持工作效率，延续企业文化。
- **劳动力：**远程办公的员工可能不具备合适的办公条件。很多人还必须承担额外的个人责任，如照顾小孩和老人，因此需要灵活的工作安排，或者降低工作负担。此类情况迫使许多员工——尤其是女性——不得不暂时放下事业，离职在家。³⁷实际上，2020年9月，在新学年伊始且学生需要居家学习的背景下，美国被迫离职的女性数量为男性的四倍之多。³⁸
- **工作期望：**对于线上办公的员工，企业通常并没有政策明确规定相关工作期望。此外，在线保险申请和理赔管理的增加正在加速推进企业的数字化进程，员工的工作性质受到影响，可能需要再次开展相关培训。

已经习惯远程办公的员工，可能会质疑返回办公室工作的必要性。

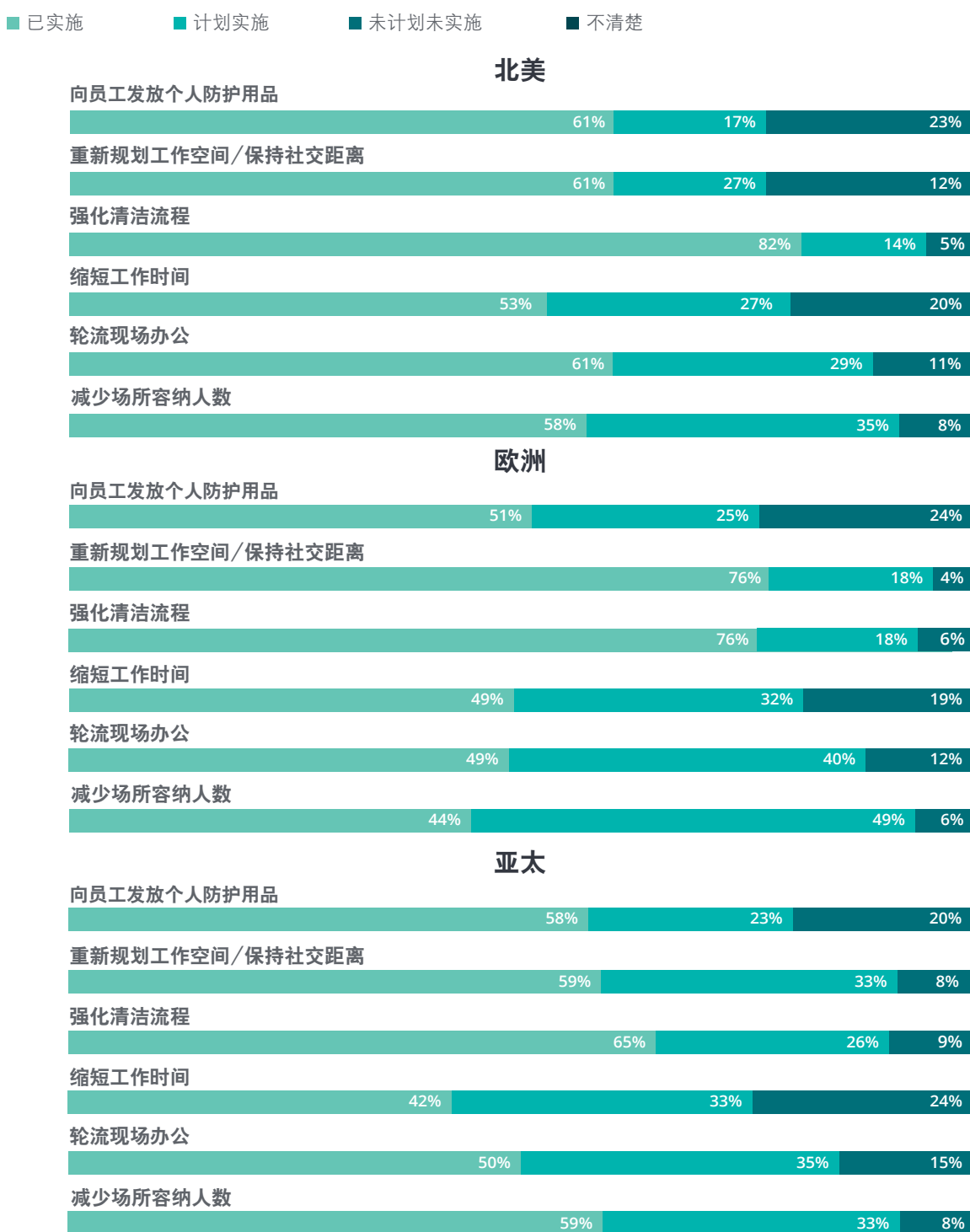
多数保险公司期望大部分员工最终能重返办公室工作。然而，面对新冠疫情确诊病例呈周期性增长的风险，以及大规模疫苗接种的不确定性，³⁹许多员工可能会对潜在的健康和安全风险感到担忧。实际上，74%的受访者认为，员工对返回办公室工作感到惧怕，可能是阻碍企业后疫情时代实现全面返工的一大因素。此外，不论疫情形势走向如何，已经习惯于远程办公的员工可能会质疑返回办公室的必要性。

受访者表示已采取多种措施确保办公室返岗人员的安全（图11）。保险公司可借此机会利用自适应技术进一步减少债务并提升安全性。例如，保险公司可要求员工下载相关手机应用软件，以规范对办公室设施的进出管控，同时在需要开展接触者追踪时，有效追踪办公室内部的活动和互动轨迹。⁴⁰

然而，由于多数保险公司的远程办公模式可能至少将持续至2021年中或之后，因此他们应该重新思考“常态化”人才策略，以提高生产力，促进合作和创新，无论员工在何处工作。

图 11

办公室重新开放后为确保员工安全所采取的措施



注：由于采用四舍五入，百分比之和可能大于100%。

资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2020年全球展望调研》。

重构传统办公策略，应对中长期挑战

保险公司应突破传统架构进行考量，以勾勒出在数字化时代实现全面反弹的路线图。部分企业可能会出于好意关停某些办公场所。以Nationwide为例，该公司早已开展长期技术投资，并在疫情期间有效推动了转型加速，使98%的员工可选择居家办公。⁴¹

其他企业可能会考虑远程/线下办公的双重模式，或者至少采用一种更为灵活的工作安排。

鉴于保险公司试图在后疫情时代维持自身的企业文化，保险行业领导者可考虑以下三种企业文化形态（图12）：传统型（所有员工最终返回办公室工作）、激进型（线下/远程双重办公模式）和远见型（多数员工采用远程办公模式）。

图 12

企业文化形态（基于劳动力与办公场所评估）及长远影响

定义	后疫情时代的长远影响
 <p>传统型</p> <p>企业文化以办公场所为基础 员工大多倾向于在办公室工作和开展协作</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 当下可能正面临与灵活工作制公司的人才竞争 • 调整现有空间布局，满足社交距离要求 • 如果预计疫情即将结束，可能会推迟办公场所改造工程
 <p>激进型</p> <p>企业文化支持远程和现场办公 员工均适应远程或现场办公模式</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 支持员工远程或现场办公 • 保持一致的生产力衡量方式和企业文化 • 为有效管理双重模式下的劳动力，需构建新的能力和技术基础设施以支持员工工作（如工具，流程和数据安全）
 <p>远见型</p> <p>企业文化允许员工自由选择工作场所 允许员工基于自身需求选择合适的工作场所，但仍为团队合作提供场所</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 基本全面支持居家办公，利用共享工作空间开展活动和协作 • 创建并维护企业文化，保持一致的生产力及绩效衡量方式，组建线上团队领导层 • 利用技术工具辅助员工远程办公（个人及协同）

资料来源：Deloitte Consulting LLP

后疫情时代，企业高层应承担制定企业发展愿景的重任，对于哪种原型最适合公司发展，保险行业高管或将面临一系列艰难抉择。团队管理人员有望发展为微型领导者，从小团队层面推进组织架构和企业文化转型。为兼顾全局，倾向于激进型模式的保险公司需要明确哪些业务可转移至线上，哪些业务须维持线下操作。

此外，企业应对远程办公的员工设定绩效预期，同时应考虑员工的个人处境，并提供资源以提高生产力，包括福利计划或者灵活办公选择等。

远程办公模式下，员工难以获得线下培训的效果。因此，实行全面远程办公或者提供灵活办公选择的保险公司应推出更完善、更具互动性的线上学习和发展计划，以补充甚至替代线下培训。例如，开展小团体培训，以及推进资深与新进员工之间的线上交叉辅导等（图13）。

调整传统人才模式时，可能需要更新招聘、入职以及绩效管理政策。

图 13

远程办公环境的考量维度（包括领导层、文化、人才以及学习和发展）






资料来源：Deloitte Consulting LLP。

多元化和包容性发展仍是优先重点

除与疫情相关的人才问题外，解决就业不平等问题的日益成为保险公司的首等要务。近67%的受访者表示其所在公司注重提升招聘、人才培养以及领导层的多元化程度。在这方面，欧洲遥遥领先（75%），亚太（65%）和北美（61%）紧随其后。

保险公司亦不应忽视更长远的人才目标，如吸引更多千禧一代和Z世代员工，以填补老龄化劳动力退休后留下的职位空缺。此外，他们还应积极聘用精通先进数据分析和自动化技术的人才，以更快速、更有效地推进数字化。

2021年需考虑的人才事项

		
远程办公环境下，企业如何定义并衡量生产力？企业可为员工提供哪些工具和资源，以支持其有效适应这种环境？	相比线下办公，企业在远程办公环境下如何开展员工互动及活动，以推进创新和协作？	如何重新定义企业文化和包容性？企业可采取何种措施以打造配套基础设施？

资料来源：德勤金融服务行业研究中心分析。

着力调整财务重点， 聚焦财务报告、并购及税务

进入2021年，财务主管将继续重新评估各项流程和投资计划，以提升敏捷性，优化资产，并推动增长。然而，虽然仅有25%的受访者非常认同其企业拥有明确的愿景和行动计划，可在当前疫情和经济危机期间维持财务韧性，但大部分受访者均对企业回归正轨有一定信心。

与此同时，德勤展望调研发现，79%的受访者认同其所在保险公司面临挑战，被迫针对目标领域开展规划与投资，以在后疫情时代占据竞争优势。

在维持财务稳定性的投资重点方面，受访者兴趣广泛，涵盖多种不同的投资选项，且地区差异明显。在北美，合理调整薪酬和员工总数被列为首要策略，其次是精简业务部门。而在欧洲和亚太，受访者最关注的是运用技术提升效率（图14）。在欧洲，技术方面的投资更侧重于短期策略，有42%的受访者表示至少会在2021年取消或者推迟长期项目。

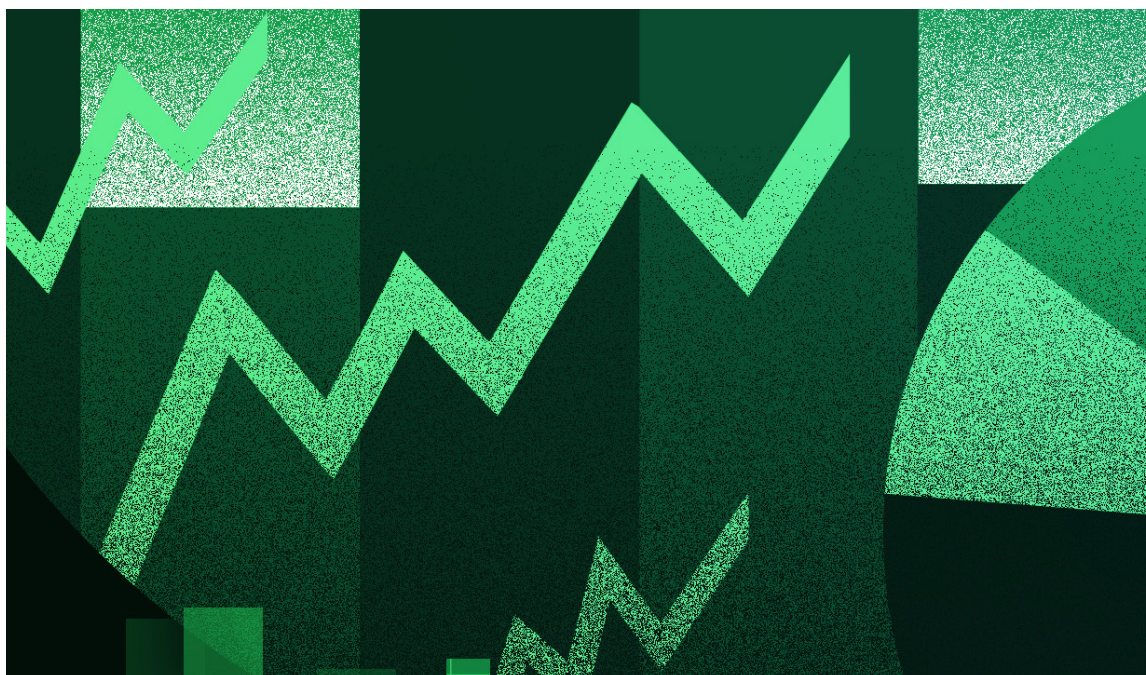


图 14

未来6至12个月企业为维持财务稳定性而计划采取的措施

	北美	欧洲	亚太
运营外包	35%	35%	29%
加快推进创新计划	33%	37%	36%
分散业务部门职能	24%	32%	29%
集中业务部门职能	39%	31%	27%
重组职能团队并削减运营成本	35%	24%	36%
暂停新支出和投资计划	26%	28%	36%
梳理资产	36%	38%	36%
开展并购	32%	38%	26%
退出不良或非核心业务	36%	22%	30%
运用技术提升效率	32%	43%	38%
削减自主性开支	26%	31%	36%
取消或推迟长期技术项目	29%	41%	33%
合理调整薪酬和员工总数	44%	37%	36%
合理调整不动产	39%	26%	24%

资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2020年全球展望调研》。

迅速调整，积极满足报告要求

远程办公环境下，如何在期限内完成财务报告是一大关键问题。去年春季，德勤就保险公司财务部门如何应对疫情开展了一项调研，结果表明大多数保险公司均较为顺利地完成了向线上精算和财务结算流程的过渡。所有受访保险公司均认为其在结算自动化方面取得了较大进展，同时有57%的受访者表示将进一步提升核心协作能力和线上沟通机制，但仍有小部分保险公司表示其结算时限严重延迟。⁴²

未来数年，美国财务报告要求很可能将变得更为复杂。例如，纽约金融服务部将要求保险公司专门针对气候风险制定财务信息披露计划。⁴³此外，寿险和年金险公司将继续做好规划筹备，以遵守财务会计准则委员会关于长期合同的最新报告准则。该准则有望从根本上改变保险公司对保险责任和递延保单获得成本的评估、确认和披露。⁴⁴

并购前景可能优于预期

2020年上半年的并购活动与2019年同期表现一致。⁴⁵可能的原因在于，这一期间交割的大部分交易在疫情全面爆发前已经开启。⁴⁶此外，虽然医疗、政治、经济和全球贸易挑战带来的不确定性预计将会影响并购活动，但在2020年第三季度后半段，仅美国便公布了25笔保险公司并购交易，表明可能会出现逆风而上的趋势。⁴⁷

未来，31%的受访者表示其所在保险公司的并购活动可能会增加，而仅4%表示可能性极大。另有37%表示不太可能会增加并购活动，4%认为非常不可能。

新的交易将反映出保险公司对自身优先重点和相关策略的调整，不同地区的情况不尽相同（图15）。对各地区考虑并购的保险公司而言，退出本国以外的市场是开展并购的三大目标之一。例如，法国安盛集团计划将其希腊业务出售给意大利忠利保险，⁴⁸同时也考虑出售其新加坡业务。⁴⁹

并购的另一重点在于增强新技术能力，至少在北美地区如此。因此，对传统保险公司而言可能越来越希望收购更多成熟的保险科技公司，前提是这些公司能够对其业务运营带来短期积极影响。例如，保德信金融宣布收购Assurance IQ，以期借助该保险科技公司的B2C平台吸纳新的客户群体。⁵⁰部分此类并购活动可能会扩大买方/卖方的定义，以推动联盟及合作关系的建立。

图 15

并购的首要目标



资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2020年全球展望调研》。

企业在力图守住现有市场、加快复苏步伐、实现全面反弹的过程中，很可能会双管齐下，采取攻守兼备的并购策略（图16）。

图 16

并购策略框架



资料来源: Iain Macmillan、Mark Purowitz与Sriram Prakash, “疫情下的并购: 开拓新天地”, Deloitte Consulting LLP, 2020年。

与此同时，2021年税务筹划亦需密切关注法规和经济领域的多重发展趋势，并在税务模型和架构层面加大投入，以量化相关变化并迅速调整适应（图17）。

图 17

2021年保险行业税务关注重点



经济合作与发展组织支柱二——类似于税基侵蚀与反滥用税的全球最低税额规则

根据最低税额方案，各国可以对利润进行征税，否则就按照低于“最低税率”的有效税率征税。关于最低税额的许多细节还尚待明确。保险公司应该密切关注相关进展，并投入资源，根据最终规定模拟潜在税率影响，挖掘潜在税务架构业务机遇。



新冠疫情的影响

2020年新冠疫情的广泛传播触发了一系列立法行动，其中不少法规对美国税务带来影响，并导致联邦和州预算赤字上升。随着疫情造成的经济影响不断加剧，保险公司应密切关注经济和政治方面的发展趋势，并考虑其他立法行动的潜在影响。

2021年税务筹划亦将需密切关注法规和经济领域的多重发展趋势，并在税务模型和架构层面加大投入，以量化相关变化并迅速调整适应。






美国税改

美国新任总统拜登提出将企业所得税税率提高至28%，全球无形资产低税收入 (GILTI) 税率提升至21%，针对申报净收入高于1亿美元但未欠缴美国所得税的企业，按15%的最低税率对账面收入征税。保险公司应当做好准备应对未来的法律规定变化。

前总统特朗普的税收政策侧重于保留《减税与就业法案》，但其预算案并未明确他对于该法案中有关企业收入增加部分相关规定的立场。根据目前的计划，这些规定将于未来几年内生效。新冠疫情导致联邦支出增加，或将加剧政府继续保持史上较低税率的不确定性。

资料来源：Deloitte Tax LLP。

2021年需考虑的财务事项

		
<p>企业可采取哪些措施，以有效应对持续低利率带来的盈利压力？</p>	<p>企业如何识别契合新兴战略重点的攻防型并购投资项目，以保护核心业务，削减不良或非核心部门，维持客户基础，以及/或者加速创新？</p>	<p>企业如何制定税务策略以应对可能出现的法规、经济和监管变化？</p>

资料来源：德勤金融服务行业研究中心分析。

持续推进创新发展， 助力后疫情时代全面反弹

未来一年，保险公司还将面临更多挑战。例如，解决疫情相关的业务中断索赔争议后，政策制定者和行业领军企业或将寻求政企合作以制定解决方案，为未来疫情爆发提供可负担的保险保障，而这也并非易事。

社会问题亦将成为关注焦点。77%的受访者表示其保险公司正将环境、社会和治理问题重新列为优先重点，北美地区这一比例高达88%，领先全球。而气候变化持续加剧对保险公司盈利造成的影响则是更为迫切的问题，有80%的受访者预计将会加大对推动气候可持续发展相关计划的投资。

然而从整体上看，最大的挑战在于应对“未知中的未知”。在积极稳健地采取措施，以数字化和线上会面方式取代人工处理和面对面销售与服务，从而应对危机、推动复苏之时，这些根本性转变将对保险公司、分销商和保单持有人产生怎样的短期和长期影响？

疫情影响最终解除后，我们能否回归“常态发展”，全球各经济体能否重新站稳脚跟，仍是未知数。但是，数字化转型加速推进同时也意味着对互联互通的依赖性更大。尽管此类意义重大的运营变化可能

是必然之举，但同时也使保险行业和保单持有人面临风险管理方面的挑战。与此同时，大量客户纷纷推进数字化转型，亦为保险公司助力客户缓释相关风险并提供相应保障创造了绝佳机遇。这可能带来与网络风险十分相似的结果——风险迅速演变，对拥有海量数据的保险公司造成威胁，并为承保公司拓展业务打开一个持续增长的市场。

同时，新型承保经济应运而生，具备更大的灵活性，且更加依赖互联互通、实时数据和先进技术。在这一背景下，个人和商业汽车保险、家庭财产保险和工资薪酬之间的关系日益密不可分，保险公司将需要改变封闭的思维模式。寿险公司亦面临类似挑战，实时数据可用性或将推动承保公司转型为“终身保险公司”，日益侧重于健康保障。

如何应对疫情带来的影响，以及技术、经济和消费者偏好的长远变化，对保险公司的未来发展至关重要。展望2021年及更远的未来，推动保险合同、销售策略、业务运营和客户体验方面的持续创新，有可能成为助力保险公司实现全面反弹的最大差异化因素。

调研方法

德勤金融服务行业研究中心针对全球200名财务、运营、人才和技术领域的保险行业资深高管进行了调研。调研旨在了解受访者所在企业如何应对新冠疫情对其员工、运营、技术、预算和文化造成的影响，并探究企业未来一年的重点投资计划，以及可能出现的结构化变革，助力其稳步复苏、重启增长。

受访者平均分布于北美（美国和加拿大）、欧洲（英国、法国、德国和瑞士）以及亚太（澳大利亚、中国内地、中国香港和日本）三大地区。调研时间为2020年7月和8月。

本次调研涵盖2019年收入不低于10亿美元的保险公司。其中16%的保险公司收入介于10亿美元至50亿美元之间，24%在50亿美元至100亿美元之间，45%在100亿美元至250亿美元之间，15%的保险公司收入超过250亿美元。

尾注

1. Jasim Zahid, "COVID-19 hits North American P&C insurers' H1 operating performance – Fitch," S&P Global Market Intelligence, August 26, 2020.
2. S&P Dow Jones Indices, "S&P Insurance Select Industry Index," accessed September 30, 2020.
3. Swiss Re Institute, "World insurance: Riding out the 2020 pandemic storm," *Sigma* No. 4/2020, July 2020.
4. Ibid.
5. Matt Carrier, Jim Arns, and Nikhil Gokhale, *The path ahead: COVID-19 impact on workers' compensation*, Deloitte Insights, June 22, 2020.
6. Ibid.
7. Ibid.
8. Swiss Re Institute, "World insurance: Riding out the 2020 pandemic storm."
9. LIMRA, "Secure Retirement Institute: Total US annuity sales tumble in the second quarter amid economic fallout from the pandemic," July 27, 2020.
10. Swiss Re Institute, "World insurance: Riding out the 2020 pandemic storm."
11. Federal Open Market Committee, "Minutes of the Federal Open Market Committee meeting," September 16, 2020.
12. Swiss Re Institute, "World insurance: Riding out the 2020 pandemic storm."
13. Greg Iacurci, "Insurers pivot among declining interest rates," *Investment News*, August 15, 2019.
14. Les Shaver, "US life insurers may see spike in mortgage loan losses: Fitch," *ThinkAdvisor*, October 12, 2020.
15. BusinessWire, "Life insurance customer satisfaction flatlines despite pandemic fears, J.D. Power finds," accessed November 4, 2020.
16. "The essence of resilient leadership: Embedding trust into the Recover playbook," Deloitte, April 22, 2020.
17. Anuj Maniar, *Insurers step up as financial first responders: Supporting clients and communities*, Deloitte Insights, May 12, 2020.
18. Daniel Bachman, *United States Economic Forecast: 3rd Quarter 2020*, Deloitte Insights, September 14, 2020.
19. Ibid.
20. Hanif Sidi et al., "Re-envisioning expense management: How insurance companies can prepare for the future by establishing and maintaining expense-minded solutions," Deloitte, September 2020.
21. Matt Sheehan, "Lloyd's launches parametric policy for business interruption," *Reinsurance News*, September 30, 2020.
22. Rohit Malhotra, Anuj Maniar, and Sam Friedman, "US insurance consumers open to innovative personal lines concepts," Deloitte, October 7, 2020.
23. Independent Insurance Agents & Brokers of America, "New Big I survey reveals COVID-19's impact on independent agencies," press release, August 17, 2020.
24. Britt Van Dalen and Nikhil Gokhale, *The exponential underwriter*, Deloitte Insights (to be published in February 2021).
25. Ping An Insurance (Group) Company of China, "Announcement of audited results for the year ended December 31, 2019," February 20, 2020.

26. Michael Cline, Kedar Kamalapurkar, and Anoop Mehendra, "Future of claims," Deloitte, August 2020.
27. David Hartley, "Recession ahead! Time to bolster fraud defenses," *National Underwriter*, June 8, 2020.
28. Cline, Kamalapurkar, and Mehendra, "Future of claims".
29. "Zurich UK partners with Carpe Data to fight fraudulent claims," *NS Insurance*, March 11, 2020.
30. Cline, Kamalapurkar, and Mehendra, "Future of claims."
31. Jim Sams, "Some insurance regulators skeptical about business interruption claims," *Claims Journal*, April 27, 2020.
32. Cline, Kamalapurkar, and Mehendra, "Future of claims."
33. Vitech, "Prudential selects Vitech's V3locity for cloud-based group insurance administration," PR Newswire, September 8, 2020.
34. Val Srinivas and Sam Friedman, *Redesigning customer privacy programs to enable value exchange: How financial services firms can make privacy a competitive differentiator*, Deloitte Insights, November 9, 2020.
35. Amy Danise, "How fast can I get life insurance?," *Forbes*, March 14, 2020.
36. Yuan Rao, "Three challenges to effective data analytics use in insurance," *National Underwriter PropertyCasualty360*, January 28, 2020.
37. Avie Schneider, Andrea Hsu, and Scott Horsley, "Enough already: Multiple demands causing women to abandon workforce," NPR, October 2, 2020.
38. Ibid.
39. Dr. Bertalan Meskó, "Will there be a second wave of COVID-19?," *The Medical Futurist*, July 30, 2020.
40. "Employee health and well-being at center of Deloitte's 'Reboot' offering for business recovery," Deloitte, May 27, 2020.
41. *Insurance Journal*, "Nationwide's left the building. Insurer makes remote work permanent in 5 States," April 30, 2020.
42. "COVID-19: Virtual close preparedness," Deloitte, accessed November 4, 2020.
43. Zachary Warmbrodt, "New York directs insurers to disclose climate risks for first time," *Politico Pro*, September 22, 2020.
44. FASB, "FASB improves accounting guidance for insurance companies that issue long-duration contracts," press release, August 15, 2018.
45. Ivor Edwards, Joyce Chan, and Vikram Sidhu, "Insurance Growth Report 2020: Midyear update," Clyde & Co., August 17, 2020.
46. Ibid.
47. Deloitte analysis utilizing SNL Financial M&A database.
48. Jan-Henrik Forster and Sonia Sirletti, "AXA weighs \$177 million sale of Greek business to Generali," *Insurance Journal*, August 14, 2020.
49. *Business Insurance*, "AXA mulls sale of Singapore unit," August 11, 2020.
50. Lea Nonninger, "Prudential has acquired InsurTech Assurance for \$2.3 billion," *BusinessInsider*, September 9, 2020.

致谢

德勤保险行业研究领导人**Sam Friedman**谨此感谢报告合作者及德勤金融服务行业研究中心同事：保险行业研究分析员**Prachi Ashani**、保险行业研究经理**Michelle Canaan**与**Nikhil Gokhale**，以及对本报告的编制提供前沿洞察和专业视角的其他人员。

关于作者

Gary Shaw | gashaw@deloitte.com

Gary Shaw是Deloitte LLP美国保险行业主管合伙人，拥有逾25年的保险行业经验，专注于为业内各领域保险客户提供专业服务。他与德勤专业客户服务团队通力协作，致力为战略客户协调专业服务资源，分享领先理念和行业洞察，推动客户高层与同行的沟通交流。

Neal Baumann | nealbaumann@deloitte.com

Neal Baumann是Deloitte Consulting LLP全球保险业务和德勤全球金融服务行业管理咨询主管合伙人。拥有20年的金融服务行业管理咨询经验，致力于为业内各领域保险公司客户制定企业和竞争策略。

联系我们

提供精深行业洞见，助力把握变革机遇。敬请联系我们获取前沿理念，从容应对挑战。

中国联系人

吴卫军

德勤中国

副主席

金融服务业主管合伙人

电话: +86 10 8512 5999

电子邮件: davidwjwu@deloitte.com.cn

文启斯

德勤中国金融服务业

审计及鉴证主管合伙人

电话: +86 10 8520 7386

电子邮件: bman@deloitte.com.cn

黄逸轩

德勤中国金融服务业

保险业主管合伙人

电话: +86 755 3353 8282

电子邮件: martiwong@deloitte.com.cn

卢展航

德勤中国金融服务业

精算咨询主管合伙人

电话: +852 2238 7019

电子邮件: erilu@deloitte.com.hk

全球行业主管

Gary Shaw

副主席、美国保险行业主管合伙人 | Deloitte & Touche LLP
+ 1 973 602 6659 | gashaw@deloitte.com

Neal Baumann

全球保险行业主管合伙人 | Deloitte Consulting LLP
+1 212 618 4105 | nealbaumann@deloitte.com

Karl Hersh

美国保险咨询主管合伙人 | Deloitte Consulting LLP
+1 908 377 6365 | khersch@deloitte.com
Karl Hersh是Deloitte Consulting LLP主管合伙人，同时担任美国保险咨询主管合伙人。

Richard Godfrey

德勤风险与财务咨询主管合伙人 | Deloitte & Touche LLP
+1 973 602 6270 | rgodfrey@deloitte.com
Richard Godfrey是Deloitte & Touche LLP主管合伙人，同时担任美国保险行业财务与咨询主管合伙人。

Joseph DeSantis

美国保险行业审计及鉴证主管合伙人 | Deloitte & Touche LLP
+1 860 725 3113 | jdesantis@deloitte.com
Joseph DeSantis是Deloitte & Touche LLP合伙人，同时担任美国保险行业审计主管合伙人。

Chris Puglia

美国保险行业税务主管合伙人 | Deloitte Tax LLP
+1 212 436 4411 | cpuglia@deloitte.com
Chris Puglia是Deloitte Tax LLP合伙人，同时担任美国保险行业税务主管合伙人。

德勤金融服务行业研究中心:

Jim Eckenrode

常务总监 | 德勤金融服务行业研究中心 | Deloitte Services LP
+617 585 4877 | jeckenrode@deloitte.com

Jim Eckenrode现任德勤金融服务行业研究中心常务总监，负责为德勤制定和执行研究议程，同时为领先金融机构提供业务和技术战略洞察。

Sam Friedman

保险行业研究主管 | 德勤金融服务行业研究中心 | Deloitte Services LP
+212 436 5521 | samfriedman@deloitte.com

Sam Friedman现任德勤金融服务行业研究中心高级经理及保险行业研究主管。曾担任首席财经新闻工作者和评论员多年，于十年前加入德勤。Sam经常为《德勤洞察》撰稿，内容涵盖市场战略、技术与创新、网络安全及人力资本等研究领域。

Deloitte. Insights

敬请登陆www.deloitte.com/insights订阅德勤洞察最新资讯。



敬请关注 @DeloitteInsight

德勤洞察参与人员

编辑: Karen Edelman, Abrar Khan, and Hannah Bachman

创意: Sanaa Saifi, Jaime Austin, and Sylvia Yoon Chang

推广: Hannah Rapp

封面设计: Neil Webb

关于德勤洞察

德勤洞察发布原创文章、报告和期刊，为企业、公共领域和非政府机构提供专业洞察。我们的目标是通过调查研究，利用整个德勤专业服务机构的专业经验，以及来自学界和商界作者的合作，就企业高管与政府领导人所关注的广泛议题进行更深入的探讨。

Deloitte Development LLC旗下出版商。

关于本刊物

本刊物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并不因此构成提供任何会计、企业、财务、投资、法律、税务及其他专业建议或服务。本刊物并不代替此等专业建议或服务，不可基于本刊物内容而做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。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之前，请咨询合格的专业顾问。

任何德勤有限公司、其成员所及它们的附属机构均不对任何方因使用本刊物而导致的任何损失承担责任。

关于德勤

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”)，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。在美国，德勤指一家或多家位于美国的德勤有限公司成员，以及其在美国以“Deloitte”的名义运营的关联机构及其关联方。按照公共会计行业的相关法律法规，某些服务并不向鉴证客户提供。请参阅www.deloitte.com/about 以了解更多有关德勤有限公司及其成员所的详情。

© 2020 Deloitte Development LLC 版权所有。保留一切权利。

德勤有限公司成员

CQ-005SC-21