



2023年保险行业展望

站在十字路口的保险行业如何构筑长期成功

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方式，致力于提供中肯、及时且可靠的专业洞察，成为值得信赖的专业机构。敬请访问[Deloitte.com](https://www.deloitte.com)了解有关本中心的更多信息并阅读本中心的最新刊物。

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

如欲获取更多信息并接收个性化内容，包括我们的最新研究、文章和网络讲座，敬请访问<https://my.deloitte.com>进行注册。

互动

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

德勤保险行业

德勤保险行业服务团队汇聚精算、风险、运营、科技、税务及审计方面的专业人士，凭借卓越能力和精深行业洞察，为寿险、财险、再保险及保险经纪客户提供广泛全面的服务。更多详情，敬请访问[deloitte.com](https://www.deloitte.com)。

目录

主要观点	2
保险公司应着眼于长期转型	3
通货膨胀推动非寿险公司提高定价和增加保费收入，但对盈利构成挑战	5
寿险公司：转型或为实现可持续增长的关键所在	8
团险公司：在动态变化中寻求创新	10
人力资本展望：人才争夺加剧，保险公司应重塑职场战略和文化	11
技术展望：从基础设施投资转向价值实现	16
可持续发展展望：不止于合规考虑，打造ESG领域竞争优势	21
并购展望：经济不确定性导致并购活动放缓	27
财务展望：新会计准则将上市保险公司置于聚光灯下	29
最终阵地：文化变革是企业转型的终章	31
尾注	32

主要观点

- 保险公司正面临一系列可能抑制增长和盈利能力的宏观经济和地缘政治挑战，包括迫在眉睫的全球经济衰退、持续发酵的俄乌冲突以及挥之不去的疫情。
 - 在疫情期间转向远程办公，有虚拟客户和分销商参与的保险公司能充分利用更灵活的数字技术满足客户对定制化产品、渠道和服务不断变化的期望。
 - 在确定战略计划、投资重点和预算时，保险公司应致力保持过去几年创新和调整的势头，加快系统、人才和文化升级，同时提高主动性、创新性和客户导向意识。
 - 技术进步以及由此带来的风险选择和定价方面的改进可能仍然是推动利润提升的主要因素，保险公司也应考虑到其在可持续发展领域的行动，如气候风险、多元化和包容性、社会公平以及透明治理，这将成为利益相关方的考量因素，并且这可能成为保险公司在争夺人才、投资者和市场份额上的优势。
-

保险公司应着眼于长期转型

过去几年中，保险行业在疫情影响下加快了转型的步伐。大多数保险公司在克服新冠疫情带来的挑战方面展现出较强的韧性和适应性，这部分归功于在新冠疫情爆发前进行的系统升级和提升能力所需的新技术和人才部署。

但也可能是相关的观点和方法发生了重大变化——为了维持运营，由未来某个时点可能发生或发挥作用的潜在行动转变为必须立即开展（通常是在艰难情况下）的必要行动。在这种环境下，阻碍转型计划的不利因素往往会转化为有利因素，尤其是对加速技术和人才转型而言。总体而言，这些调整措施能够帮助大多数保险公司从容应对未来的困难局面并且从中得到迅速恢复。

然而，保险公司绝对不能安于现状。不断上升的通胀水平、利率和损失成本以及迫在眉睫的经济衰退、气候变化和地缘政治的动荡可能会对保险公司的韧性提出考验。与此同时，保险公司还面临着来自保险科技公司甚至电子零售商和制造商等非保险实体的新型竞争。

保险公司应乘着快速转向远程办公和虚拟客户参与的机遇构筑新模式。保险公司可以考虑进行更加全面的调整，以维持创新文化并推动以客户为中心成为行业标准运营模式的重点。能否实现这种思维转变可能取决于保险公司如何快速有效地：

- 从为运营转型奠定基础（例如过渡到云计算）转变为充分实现基础设施和技术升级的价值和效益。
- 从被动应对监管机构和其他行业监督机构的要求转变为主动预测和满足保险中介和投保人的期望，以从日益激烈的市场竞争中脱颖而出。
- 将关注重点从风险管控和降低成本扩展到去尝试一些风险偏好稍高的新业务领域，以此推动持续创新、竞争差异化和盈利增长。

保险公司应乘着快速转向远程办公和虚拟客户参与的态势再接再厉。

针对保险公司的调研以及德勤与众多保险公司的合作经验表明，这些调整措施不应只停留在战术层面。保险公司可能还需要在人才招聘、保留和优化方面进行文化变革，并在产品及服务定制和销售方面与客户开展合作，同时确保自身的收入和利润考虑因素与整个社会的环境、社会和治理（ESG）协调一致。

在本报告中，我们列举了非寿险、寿险和团险公司在日益动荡的经济环境中面临的增长机遇和挑战。我们还研究了保险公司的非有机增长潜力以评估并购环境。但是我们主要关注的是可能成为竞争优势的跨行业议题，包括人力资本、技术和可持续发展。

然而，未来可能将会出现许多不可预见的未知因素，这些因素在很大程度上超出了保险行业的控制范围，从而对保险公司的动态适应能力提出进一步考验。本报告主要关注保险公司可以并且应当能够控制的核心领域，即在快速变化的市场环境中，保险公司应如何看待和管理他们的业务——不仅是2023年，还有这未来充满不确定性的十年。

通货膨胀推动非寿险公司提高定价和增加保费收入，但对盈利构成挑战

提 高收入对于大多数非寿险公司而言并非难事，这主要得益于财险费率近年大幅上涨，但并非所有产品线和不同国家市场都实现了相同的增长水平。例如，企业保险产品相比个人保险增长更为强劲，家财险保费相比车险保费增速更快、增幅更大，考虑到目前的市场竞争、宏观经济和地缘政治形势影响，这种趋势可能会持续到2023年。¹

欧洲和北美占2021年全球非寿险保费收入增幅（6.3%）的三分之二，这与近期趋势相比是一项重大转变，亚洲地区（尤其是中国）曾是保险行业扩张的主要推动力。²欧洲各国的增幅也不尽相同，其中德国保险公司在经济持续低迷的情况下实现了2.4%的增长。³保费上涨趋势也是如此，虽然有所缓和，但以历史标准来看增幅仍然较高（图1）。今年第二季度，英国和美国的保费增长率分别达到11%和10%，而欧洲大陆和亚洲的保费增长率仅为6%和3%。⁴

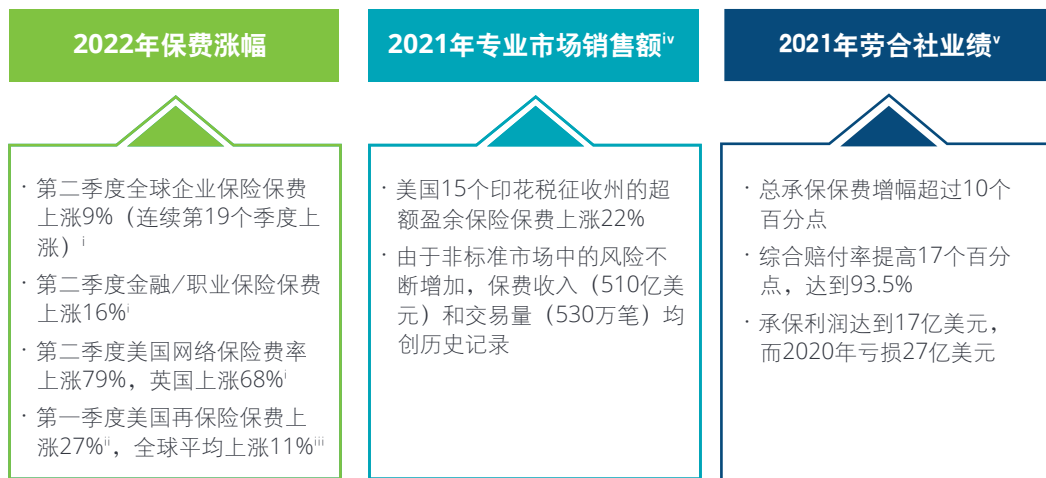
虽然保费价格上涨推动保费收入不断增加并且促使美国保险行业综合盈余首次突破1万亿美元大关，⁵但是通货膨胀正在以更快的速度推高大多数市场的损失成本，从而削弱承保盈利能力。

截至2022年5月12日，平均重置成本上升16.3%，几乎是消费者价格指数增幅的两倍。⁶除此之外，通货膨胀也提高了保险理赔成本，原因在于诉讼频率有所增加，责任定义更加广泛以及法律裁决更偏向于原告，包括陪审团裁定的赔偿金额不断提高（特别是在美国）。⁷

尽管承保保费增长强劲，但是2021年美国非寿险公司的净承保损失达到38亿美元，而以上因素以及灾难性天气事件和网络风险都可能是造成这种局面的主要原因。⁸这些问题在2022年继续存在，甚至可能持续到2023年。标普全球市场财智（S&P Global Market Intelligence）预计，2022年直接承保保费增长率为9.8%，但是通货膨胀将导致美国综合赔付率五年来首次超过100%。⁹

图1

企业保险保费不断上涨



资料来源：i. 达信新闻稿“2022年第二季度全球企业保险保费上涨9%，价格上涨呈持续放缓的态势”，2022年8月1日；ii. 美国再保险协会《承保和运营季度报告》，2022年5月27日；iii. Gallagher Re报告《Gallagher Re全球(再)保险公司2022年第一季度财务业绩》，2022年5月31日；iv. 批发和专业保险协会报告《2021年印花税征收州的保费和交易》，2022年1月25日；v. 劳合社报告称劳合社2021年业绩恢复盈利、资本状况有韧性，2022年3月24日。

再保险费率的上升和保险范围的缩减也加剧形成“硬市场”，提高了主保险商的运营成本。年中财产再保险续保尤其具有挑战性，原因在于投保人可能因担忧通货膨胀影响损失成本以及转分保机制不健全而撤销保单。¹⁰Reinsurance News的一项调查发现，77%的受访者认为许多保险公司无法提供他们所期望的保障水平。¹¹

中介机构还有可能面临这样一种前景，即许多商业和个人保险客户寻求缩减保险范围，甚至停止续保，以应对通胀压力。在接受保险软件专业供应商Guidewire调查的英国消费者中，约有一半的消费者表示他们可能削减保险支出以应对生活成本的上涨。¹²

非寿险公司：主动出击方能抓住机遇

即使在全球经济问题重重的情况下，也可能存在通过推动有机增长和提高运营效率来实现收入和利润提升的机遇。

例如，德勤全球调查结果显示，许多买方客户开始寻求全新保单类型，更灵活的条款、定价和支付选择灵活性以及更加全面的损失控制服务，这或将为小型企业保险市场带来机遇。¹³其中以网络安全保险需求增长最为强劲，但是保险公司应谨慎行事，与2019年相比，2021年勒索软件攻击数量增加了235%，平均赎金支付金额飙升了370%。¹⁴

英国及国际保险经纪人联盟指出，通过为希望实现净零碳排放的投保人向绿色能源过渡提供保障，伦敦保险市场规模可能实现翻倍增长。¹⁵到2030年，全球买方客户每年将会额外支出1,250亿美元的保险相关转型成本，联盟首席执行官 Christopher Croft 表示：“如果其中的大部分资金可以流入伦敦，那么伦敦保险市场的地位将在未来几十年发生巨变。”¹⁶

在个人保险方面，相关报告表示自动驾驶技术在很大程度上仍然处于试验阶段，因此关于自动驾驶汽车的兴起是否会推动数十亿美元的保费流向产品和职业责任险领域的担忧（由于运行汽车的技术和软件，而非驾驶员导致的事故）不太可能在短期内成为现实。¹⁷然而，随着越来越多的自动驾驶汽车上路行驶，汽车保险公司应当考虑设计适用于自动驾驶状态和驾驶员控制状态分开的保险，类似于已经向共享汽车驾驶员推出的混合型保险，即在非工作时间适用个人汽车保险，而在工作时间适用单独的商业保险。¹⁸

保险公司还应当探索潜在的合作关系，充分利用不断增长的嵌入式保险市场（保险与其他产品或服务同时销售）。到2030年，全球总保费预计将增长六倍，达到7,220亿美元，中国和北美将占三分之二以上。¹⁹

无形资产（具有货币价值的非实物资产）的范围也在不断扩大，包括加密货币、非同质化代币以及元宇宙中的虚拟活动，并带来了新的风险敞口。根据怡安集团（Aon）和波耐蒙研究所（Ponemon）的研究显示，目前只有17%的无形资产进行了投保。²⁰

除产品创新外，保险公司还应加快技术转型以提高运营效率和定价准确性并改善理赔管理和客户体验，同时增强员工在承保²¹和理赔方面的能力。²²这将有助于保险公司充分利用所有数据、分析工具以及人工智能和云计算等支持技术。

保险公司也可以考虑外包非核心职能，从可变成本过渡到固定成本并且获取与人力资本和网络安全等领域相关的更多经验和专业知识。

寿险公司：转型或为实现可持续增长的关键所在

寿险行业变革过程通常较为缓慢，但目前可能正在蜕变。疫情影响挥之不去，公司所有权和产品结构不断变化，通胀和利率水平持续上升，消费者期望日益增长并呈现多元化特点。

应对这些变化可能需要保险公司摒弃针对新冠疫情所采取的被动措施，为控制转型进程和未来发展主动出击。保险公司应大力投资疫情催生的数字化增强功能，推出全新产品、服务和销售模式或者开拓其他客户群体。

自2020年以来，疫情驱动下的保费增长趋势似乎正在减弱。受通胀带来的可支配收入压力和金融市场波动影响，预计2022年全球实际寿险保费将略有收缩（-0.2%）（图2）。²³随着通胀压力得到缓解以及经济状况逐步改善，预计2023年全球实际保费将增长1.9%。²⁴

为在不断变化的经营环境中推动寿险行业的可持续增长，保险公司需要主动寻找此前尚未开发和未饱和的市场，并通过提供定制化服务和创新销售模式来满足不同群体的独特需求。

图2

2022年全球各地区实际寿险保费可能略有收缩，但除中国以外的新兴市场预计将在印度（+6.6%）的带动下实现增长

2022年预测	
全球	-0.2%
北美	-0.4%
欧洲	-1.1%
亚太	0%
新兴市场（不包括中国）	3.5%

资料来源：Sigma 4/2022, "World insurance: inflation risks front and centre", Swiss Re.

保险公司需要针对不同地区中未充分渗透的客户群体识别、定制并激活产品和服务。美国消费者调查显示，不同群体的需求和期望存在较大差异。例如，年轻群体和低收入群体对于死亡保险产品的价值和特点最不熟悉，²⁵而低收入群体和年长群体对于使用数字化和线上渠道来补充或替代代理人互动的满意度最低。²⁶

亚太地区消费者调查发现，三分之二的受访者将线上功能作为购买寿险的关键标准，²⁷而美国消费者调查显示，只有约三分之一的受访者愿意通过线上渠道购买寿险。²⁸如果消费者深入了解相关产品及其价值，他们可能会更愿意使用数字化渠道。保险公司可以探索新方法来帮助未得到充分服务的群体提高金融意识，从而推动线上互动。这意味着保险公司不仅需要关注最不可能了解死亡保险价值的群体，而且还要关注那些从复杂产品中受益的群体，他们对产品信心的增强可能会使线上渠道更易被接受。如今，客户对透明度、业务便利性、交易即时性和超个性化体验的期望有所提高，因此保险公司应当加强其在疫情期间根据需要开展的数字化创新，以保持数字化转型势头并充分发挥其价值。

提高利率可能会使寿险公司成为更具吸引力的并购目标，原因在于预期收益率的提升有助于推高产品定价和盈利能力。事实上，出售现有寿险业务或将继续推动某些寿险公司从保护型服务提供商转变为收费型资产收集者、管理人和员工福利销售商。许多保险公司（包括私募股权投资的某些保险公司）也在寻求通过流动性较低、收益率较高且风险性较高的资产来提高其所收购业务的资产收益率。²⁹上市寿险公司的某些收购机会可

能会因货币贬值导致其股价下跌而受到影响。但私募股权所投资的保险公司需要收购多项业务（包括再保险业务）才能维持增长，因此并购市场可能仍将保持活跃。

在2023年，保险公司应审慎考虑收益率波动问题。例如，随着客户开始寻求更高回报，如果现有投资组合的收益率低于另类投资，保险公司或将面临客户流失或退保的局面。³⁰这可能导致保险公司的资产负债管理能力受到更多关注并且面临更大压力。

通货膨胀对于寿险公司而言是一把双刃剑。一定限度内的通货膨胀可以提高投资收益率以及年金和其他利率敏感性资产的利差，从而促进相关产品的销售。³¹然而，运营、劳动力和管理成本的上升可能会对收益造成压力。例如，加拿大宏利金融集团（Manulife Financial Corp）正在通过增加保费来抵消通货膨胀上升至30年来最高水平所带来的成本上涨。³²预计通货膨胀将对新兴市场造成最大压力，但也可能对英国、欧盟和美国产生重大影响。³³

团险公司：在动态变化中寻求创新

才 险仍然是北美市场的一个重要增长机会。在与保险业高管的访谈中我们发现，虽然死亡率和短期残疾发生率仍在上升，但目前似乎正在随着疫情严重程度下降而逐渐恢复到疫情前水平。³⁴牙科索赔在疫情高峰期有所减少，如今也在随着公众恢复封锁前的生活而回归正常。³⁵

随着整个行业指标开始趋于稳定，保险公司可能需要着手应对新兴挑战，例如挖掘新的可持续增长领域以在市场竞争中脱颖而出，以及满足多代际企业员工各不相同且不断变化的员工福利期望。

寻求长期有机增长的保险公司可以考虑满足对于更全面的员工福利计划日益增长的需求。面对如此多元化的细分市场，保险公司可能需要摒弃传统的“一刀切”计划，转而提供涵盖医疗、财富和健康的全面生活体验，而非针对每个细分市场的独立交易或保单。

为开发多元化的产品组合，许多保险公司开始与其他服务提供商和第三方供应商建立合作关系。他们彼此间应先消除团体销售流程中不同参与者之间的摩擦点（若有）。保险公司可以基于雇主数据与员工信息的结合来打造个性化体验和定制

化产品，以此帮助扩大员工福利范围并建立员工长期忠诚度。³⁶例如，卫士人寿保险（Guardian Life）正与Noyo和Ideon等保险科技公司合作，这些公司可以通过推动保险公司与其他合作伙伴之间的互联互通来实现数据交换标准化。³⁷

“即服务”解决方案的开发是团险公司可以探索的另一个潜在竞争优势。例如，美国新泽西州、马萨诸塞州和康涅狄格州等州正在强制要求雇主提供带薪家庭和医疗假。³⁸虽然此前掌握美国各州法律规定中的细微差别可能仅对大型跨国企业构成挑战，但如今其对在虚拟环境中运营并且拥有多国籍员工的小型企业也产生了影响。³⁹

对此，团险公司可以通过帮助各种规模的雇主管理零散的休假规定创造新的收入来源并提高竞争优势。

此外，销售部门要求开展进一步创新的压力可能日益增强。如今，经纪人愈发希望保险公司利用数字化和虚拟技术能力开展业务活动以提高工作效率。⁴⁰随着技术能力不断增强，保险公司应与经纪人和雇主共享更多数据，以设计完善的福利计划，帮助员工实现健康生活，同时降低理赔成本。

人力资本展望：人才争夺加剧， 保险公司应重塑职场战略和文化

疫情期间被迫实施的远程工作引发了员工期望的重大变化，并且颠覆了许多传统的招聘模式（图3）。如今，员工期望主要涉及工作质量、灵活性和相关性，职业发展道路，财务健康状况以及职场包容性等方面，并且他们愈发倾向于据此作出入职、离职和任职期限的决定。

这种情况并非保险行业所独有，但是老龄化劳动力⁴¹和保守的企业文化⁴²将会导致保险公司在与同

行和其他高新产业竞争技能型人才的过程中面临更加严峻的挑战。

思维和文化的转变可能有助于吸引和保留人才

2023年，保险公司可能会在填补人才缺口和保留现有员工方面遇到挑战，需要开展文化变革以提高自身吸引力（图4）。

图 3

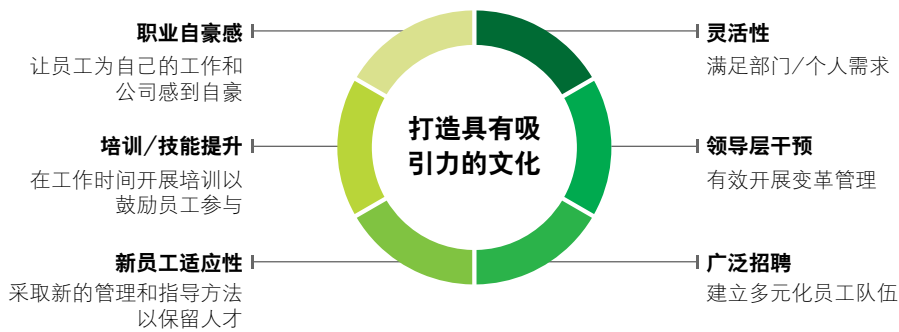
员工期望的变化推动“加分项”转变为“必要项”



资料来源：德勤分析

图4

文化转型或将催生理想工作体验



资料来源：德勤分析

虽然封锁措施催生了远程办公模式，保险公司也做出了快速反应，但是这种情况已经到达了一个转折点，保险公司可能需要决定应当保留、改变和摒弃劳动力战略中的哪些要素。

许多保险公司仍处于测试和学习阶段，剖析每种工作模式的细微差别以评估其在某种情况下的适用性（图5），同时了解员工期望。这可能不是一劳永逸的战略，而是一个长期不断的过程。⁴³

图5

保险公司正在不同的未来工作模式之间寻找最佳平衡点



资料来源：德勤分析

“作为公司高管，我们深知员工辅导对于人才培养至关重要。优秀的辅导者通常会与员工面对面建立信任和联系。但是新冠疫情已经证明，许多工作在远程处理时更有成效。因此，管理层需要深入了解员工的工作以及有助于提高工作效率的因素，并且据此设计混合办公模式。”

— Brigid Pelino，加拿大财险公司Definity高级副总裁兼首席人力资源官

随着不断变化的劳动力概念从理论转化为实践，管理层需要利用相关工具帮助员工做好变革准备，而这可能需要转变企业文化。从人才吸引和保留的角度来看，仅仅为了重返办公室而要求员工现场办公可能不再可行，因此阐明员工之间面对面协作、共同解决问题的益处和团建至关重要。

随着潜在人才资源日益稀缺以及工作场所界限逐渐消失，保险公司可能需要调整招募和吸引新员工的方式。⁴⁴对于可以进行虚拟交互的职能部门，保险公司可以在全球范围内挖掘优秀人才，

同时建立更加多元化的员工队伍。那些准备重返职场的全职父母、退休人员、临时工和一些具有特殊专长的人士等都属于未被充分开发的劳动力资源。苏黎世保险英国（Zurich UK）启动了一项兼职工作计划以增加人才储备，自该计划启动以来，申请人数增加了三分之二以上，已有众多在职父母、护理人员 and 拥有多重组合职业或其他兴趣爱好的人从中受益。⁴⁵

“许多公司的高管都在沿袭非常传统的职业发展道路，可能无法理解员工不断变化的需求和期望，企业需要培养高管让其在新的工作环境中发挥带头作用，我们需要帮助高管对此做好准备。”

— Sonia Boyle，戈尔互助保险公司（Gore Mutual Insurance）首席人才官

“我们是以长远眼光开展招聘工作——招聘应届大学毕业生并对其进行在职培训，以帮助其在企业中成长。随着年轻人口不断减少，企业可以通过调整工作时间和实行弹性工作制来吸引女性、退休人员、自由职业者和其他人才群体。”

—Jana Fallon，保德信日本员工及行政人员考核副总裁

此外，保险公司可以重新撰写职位描述（切勿过于注重某些特定行业资格），从而通过更加广泛的技能导向型招聘开辟全新人才渠道。疫情期间被解雇的许多空乘人员在香港蓬勃发展的保险行业中找到了新职业——由于接受过礼仪培训并且拥有与客户面对面交流的经验，多家大型保险公司向他们发出了聘用邀请。⁴⁶

保险公司可能需要开展文化转型以吸引其他行业的人才，这在虚拟环境中或将更具挑战性。就此而言，保险公司可采用全新的管理、指导和培训⁴⁷方法以帮助新员工融入公司（不仅是在工作方面）。⁴⁸

虽然扩大人才招聘范围对于保险公司百利而无一害，但行业界限的消失可能导致人才流失成为整个行业更大的痛点。

了解并满足现有员工不断变化的需求对于企业而言至关重要。林肯金融集团（Lincoln Financial Group）近期开展的一项员工调查显示，大多数受访员工仍然希望实现职业发展目标。然而，许多受访员工表示，面对家庭和工作的双重压力，他们很难抽出时间来专注于自身发展。有鉴于此，林肯金融集团提供了便捷的学习机会，以此帮助员工利用工作时间实现自我提升和职业进步。⁴⁹

在员工获得相关技能后，企业可根据其所具备的技能水平，为其重新匹配职业发展道路和发展模式。

“我们十分注重给予员工认可（特别是在混合型工作环境中）——根据员工反馈，他们非常希望能获得肯定，并为此庆祝。”

—Jen Warne, 林肯金融集团执行副总裁兼首席人才官

大多数员工也希望为能够激发其积极性和自豪感的企业工作。今年初，戈尔互助保险公司围绕其重点关注的三个支柱推出了一个目标框架“向善、行善、扬善（be good, do good, and spread good）”，这三个支柱分别为拥抱健康、多元化与包容性，卓越的客户体验以及社会投资和ESG。⁵⁰

鉴于各地区和各行业的界限变得愈发模糊，员工期望不断变化以及支持所有工作环境的数字化进程持续加快，未来的人才对话可能会涉及转变思维模式和企业文化——不仅需要吸纳新型人才，而且需要通过提供具有吸引力的工作环境来满足长期职业发展需求以保留现有员工。

技术展望：从基础设施投资 转向价值实现

疫情期间，大多数保险公司被迫加快了数字化进程，几乎一夜之间转向了远程办公和虚拟客户互动模式。虽然技术转型通常侧重于在提高企业内部效率和加快产品的上市速度，但许多保险公司已将关注重点转向改善客户体验以及增强数据和分析能力。⁵¹ 保险公司2023年及以后的技术目标应为充分实现技术基础设施投资的效益，提高敏捷性、创新性和客户中心意识。

保险公司大多采取渐进的方式实现技术现代化——分别按系统、功能、app应用等进行改造。⁵² 保险公司主要出于短期预算和可行性考虑做出投资决策，而非希望通过改善客户体验来保持长期竞争力。⁵³

因此，保险公司应当彻底转变观点和重新考虑优先事项。仍在开展IT基础设施建设的保险公司应将转型计划的领导权移交给业务条线和部门主管，使其与首席信息官和首席技术官合作推进计划。保险公司应根据其在客户细分、产品支持和增值服务方面的竞争优势调整技术战略和投资，以此促进可持续增长和提高盈利能力。

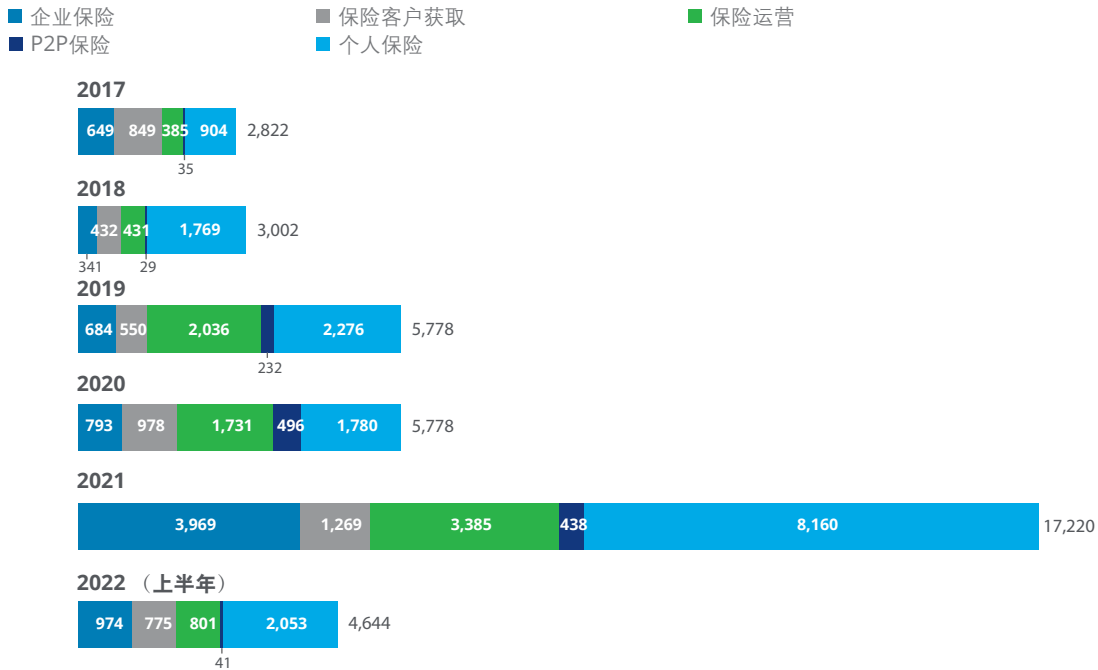
保险科技公司正从两个方面加速技术转型。第一，始终以客户为中心的独立保险科技公司导致传统保险公司面临的竞争更加激烈。第二，保险科技公司针对承保、理赔、线上销售平台以及其他面向客户的功能提供的单点解决方案已使许多保险公司从中受益。⁵⁴

2021年，保险科技投资实现强劲增长，达到创纪录的172亿美元，仅略低于前四年的总和（图6），这主要得益于数字化解决方案方面的需求在疫情期间不断上升以及更加成熟的初创公司寻求扩大规模。2022年上半年，投资势头有所减弱，但是46.4亿美元的投资金额（截至7月1日）仅低于2019、2020年的全年投资总额。⁵⁵

图6

虽然保险科技投资在2022年上半年大幅放缓，但仍可能达到历史第二高水平

按类别和年度划分的保险科技投资（百万美元）



资料来源：Venture Scanner，数据截至2022年7月1日；德勤分析

与此同时，保险公司应致力提高数据管理和分析的成熟度。许多保险公司仍将数据视为需要管理的基础设施，而非可以帮助他们深入了解客户需求和偏好的战略资产。

德勤金融服务行业研究中心近期开展的全球调查和首席数据官访谈显示，“升级到更全面的数据管理系统并且授权不同部门和业务线的团队合作处理数据可以帮助保险公司利用数据和分析计划来加速创新、提高竞争优势以及保持盈利增长。”⁵⁶

此外，保险公司可以采用低代码/无代码平台——允许开发人员拖放和集成应用程序组件的可视化软件开发程序，也被称为“应用程序开发民主化”。⁵⁷这些平台可以通过点击（而非人工编码）来加速和简化软件开发。

保险公司的首席信息官和首席技术官应考虑利用这些替代开发平台创建定制应用程序以降低风险和成本。此举可以帮助保险公司加速创新，同时增强自动化能力。例如，美国保险公司XN Worldwide Insurance利用CoverGo的无代码平台推进数字化转型工作，并加快产品上市速度以提高客户满意度。⁵⁸

保险公司应利用技术将优先事项从内部核心考虑因素转变为外部关注的客户导向计划。秉持这种以客户为中心的理念，保险公司不仅可以实现持续调整和创新并在日益商品化的市场中脱颖而出，而且能够提供更加全面的风险管理和风险缓释咨询服务，而非像以往一样只是强调交易风险转移和赔偿。

保险公司应利用云技术能力 加速向以客户为中心转变

云迁移可能是保险公司在过去几年中开展的最重要的技术实施计划，因为其对整个价值链都会产生潜在影响。保险公司花费了大量时间和金钱将数据、系统和应用程序迁移至云端，这为各职能部门和业务线进行更重要的功能升级奠定了基础。许多保险公司已经开始建立可以构建、配置和运行各个应用程序的云原生平台。

然而，除节约成本和提高效率之外，许多保险公司仍在努力挖掘云技术的全部商业价值。这通常是因为某些传统技术和非云原生应用程序的存在形成了一个制约实现互操作性的混合操作系统。⁵⁹

为实现云技术的全部潜力，保险公司应将云原生平台视为达到目的的手段，而非目的本身。云迁移只是持续转型的开始，未来将会涉及更多数据、系统和流程。然而，尽管许多保险公司可能已经部署了云基础设施，但是他们仍然经常采用在历史遗留系统中孤立处理业务的方式。这可能会限制他们充分利用云技术以及开展运营试验、创新和转型的能力。

云技术应被视为促进因素，就像电力系统一样——人们通常不会关注为灯泡供电的过程，而是专注于改进照明系统。云技术应当置于后台，以此推进更具变革性的转型，支持跨功能兼容性以及提高系统和应用程序之间的协调性。

虽然传统架构也有可能提供互操作性，但是基于云的模块化架构和API能够以即插即用的方式集成各种系统，通过这种方式或许更易实现互操作性。

此外，云技术可以帮助保险公司增强数字化能力，并且通过跨功能应用程序和数据分析加深对投保人需求和偏好的理解，从而改善客户体验。

然而，尽管大多数保险公司已经开始通过云技术推动运营现代化，但是许多保险公司仍然不确定如何在云端有效整合所有数据、应用程序和系统。因此，行业云解决方案应运而生，此类解决方案可以用于承保、保单管理、索赔和其他保险价值链环节，并叠加在超大规模企业提供的通用平台上。

德勤在《行业云机遇》（The industry cloud opportunity）报告中指出：“行业云可以增强组织的变革能力，其预配置功能可以启动数字化建设进程，而来自生态系统合作伙伴的持续投资可以帮助用户提高灵活性、稳定性、可扩展性和可选择性。”⁶⁰该报告补充说，行业云可以“确保组织在竞争激烈的技术人才环境中将时间、精力和资源集中在最关键的战略任务上”。

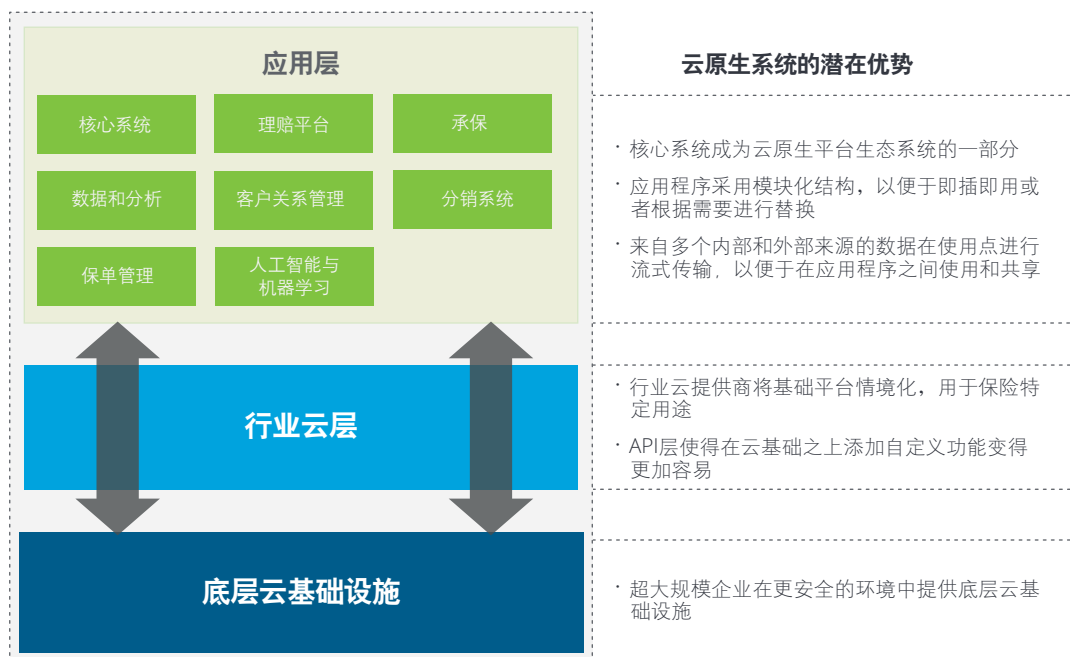
目前，许多保险公司已经将核心系统迁移至云端，他们面临的下一个挑战可能是利用其业务特定的云端应用程序进行微改进。在此方面，行业云提供商将会发挥重要作用，他们可以创建API层以使得在通用云基础上即插即用细分领域特定功能变得更加容易。

如图7所示，云原生架构可能不会围绕中央核心系统运作。核心系统本身只是集成前台和后台元素的基础设施的一部分。这些应用程序应当能够在云端和谐共存，共享数据并相互提供无缝支持。

图7

保险公司的云原生架构包括哪些组成部分？

能够即插即用应用程序的模块化架构可以推动创新和差异化



资料来源：德勤分析

基于云的基础设施亦可增强不同应用系统（如人工智能和高级分析）的可用性和有效性。若将这些功能作为新增技术功能的一部分（而非独立系统）嵌入云端，其将变得更加易用。正如德勤《企业人工智能应用现状分析（第二版）》（State of AI in the enterprise, 2nd edition）报告所述：“依托云服务平台，挖掘并发挥人工智能的潜力并非难事，可实现前期投资最小化，同时无需较高的内部专精要求。”⁶¹

保险公司还应考虑影响云技术实施的地理因素，尤其是监管差异。例如，欧盟制定了《通用数据保护条例》，具体规定了公司应当如何处理和保护在云平台上托管的欧盟公民数据。⁶²因此，在应用云技术方案之前，保险公司（尤其是跨国保险公司）还应考虑世界各地的相关数据存储合规法律。

云转型旅程的下一阶段是将剩余的系统 and 行业特定功能迁移至云端并提高其互操作性，这可能需要时间来实现。但是保险公司应当已经采取措施克服阻碍云基础设施充分发挥潜力的遗留障碍，以此增强系统功能并且提高数据的可访问性和可操作性。然后，他们可以利用云技术推动创新、增长和差异化。

然而，随着保险公司继续针对云端上下的基础设施和数据管理系统进行现代化改造，其应思考相关问题并且建立相关能力，以与IT、风险和合规、业务线和职能部门的利益相关者合作，应对日益频繁的网络安全攻击以及不断增加的全球隐私法规。

例如，数据将存储在哪个地理位置？是否针对访问申请和管理制定了适当的控制措施？云服务提供商如何保护数据？如何监控、管理和授权访问？保险公司如何在数字资产从创建到处置的整个生命周期追踪该等资产？随着保险公司越来越多地采用公共云平台，这些考虑因素可能会变得更加复杂。

“我们正在解构业务中的许多系统。这涉及到从各种单体的大型架构中分离数据和功能，然后使用云原生技术将其融入微服务。为了真正实现业务转型，我们不仅要拆分传统技术，还要改变员工以往的工作方式。构建未来并非易事，但却势在必行，这样才能推动我们提供最优客户体验。”

— Bob Bastian, 保德信金融集团 (Prudential Financial) 全球数字化业务首席信息官兼美国退休和保险业务首席信息官

可持续发展展望：不止于合规考虑，打造ESG领域竞争优势

世界各地的许多保险公司已采取措施调整组织架构，以应对ESG问题带来的众多挑战。某些保险公司任命了首席可持续发展官或同级人员，负责领导发布报告、合规和制定气候风险减缓计划。⁶³ESG工作不太可能在短期内变得简单，因为每项要素都会带来棘手的经济、法律和声誉风险。

保险公司如何以有效和透明的方式应对利益相关者（包括监管机构、评级机构、可持续发展评估公司、投资者和公司员工）日益严格的要求，将可能会决定他们能否坚持“更高底线”的标准，⁶⁴在这种情况下，ESG工作对社会的影响可能与传统财务报表一样重要。

截至目前，大多数保险公司一直在被动应对数据和统计工作方面不断提高的要求，而非主动寻找机会，推动ESG计划成为其上市战略和企业文化的差异化要素。除此之外，他们也在致力于满足

监管合规要求和加强企业风险管理，而非通过创新确立自己在ESG领域的领导地位。

对保险公司的评估可能不仅需要考虑其在年度可持续发展报告中制定的计划，还要考虑他们的实际举措如何：1) 限制气候变化和其他新兴系统性环境风险⁶⁵的影响，同时从源头解决碳排放问题；2) 推动领导层和员工队伍多元化；3) 提高产品和服务的包容性；4) 增强治理结构的透明度和问责制。

虽然暂时性的经济和政治发展可能会影响上述目标在全球或区域范围内的实现情况，但保险公司可通过在战略规划、投资重点和预算决策中融入此等目标来提高其社会意识日益增强的经济中的声誉和竞争地位。

“对于大多数公司而言，制定可持续发展计划不再是为了寻求差异化，而是满足客户和员工的期望。作为一家全球经营企业，我们将在向净零排放过渡的过程中发挥重要作用。有鉴于此，任命首席可持续发展官至关重要，如果其在企业中能身处高位并具有商业思维，则将产生最大成效。首席可持续发展官需要充当不同业务之间的指挥者，协调利益相关者之间的变化情况。”

— Sarah Chapman, 宏利人寿全球首席可持续发展官⁶⁶

产品创新和风险转移型产品的开发可能是缓解气候风险的关键

世界各国领导人正在围绕如何在十年内将碳排放量减少一半的目标而携手努力，力求将全球升温幅度控制在1.5摄氏度这一重要临界点以下。⁶⁷《巴黎协定》呼吁到2040年逐步淘汰化石燃料，特别是煤炭。⁶⁸

作为碳密集型行业的承保人和机构投资者，保险公司正处于向低碳经济转型的风口浪尖。

首先，由于未来可能出现更多创新成果助力推进净零排放，保险公司可以通过调整现有政策和开发新的风险转移型产品来帮助缓解气候风险。例如，财险公司可以对使用可持续建筑材料改造房屋进行承保，而车险公司可以提供保费折扣以推动电动汽车的使用。⁶⁹保险公司还可以推出新的保险和服务，减轻新兴替代能源行业以及传统生产商在向可持续能源过渡的过程中面临的物理和转型风险。⁷⁰

从社会和商业角度来看，以上措施可能具有可行性，据瑞士再保险 (Swiss Re) 在《Sonar 2020 洞察》报告中预测，到2050年，碳捕集与封存等新兴技术有可能发展到与当今油气行业相媲美的规模。⁷¹

许多欧洲保险公司继续通过其承保业务和投资组合引领保险行业限制碳排放的工作。英杰华集团 (Aviva) 宣布其为第一家到2040年实现净零排放的大型保险公司，并且其为从煤或其他非传统化石燃料（如焦油沙或油页岩）中获得5%以上收入的公司设定了剥离和停止承保业务的时间表，除非该等公司加入科学碳目标倡议组织。⁷²

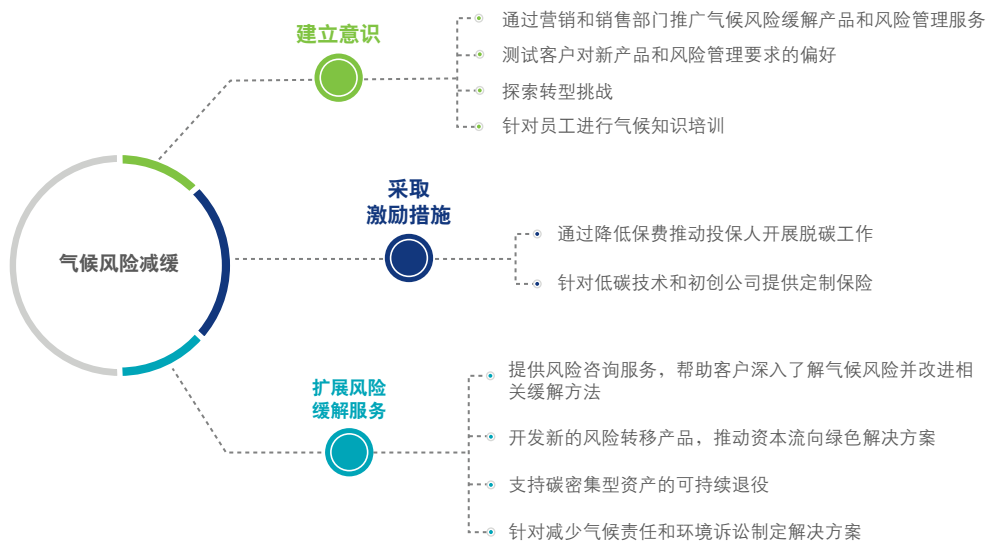
许多欧洲保险公司也与其他公司联手，从源头上解决气候风险并且加强对气候转型计划的审查。⁷³例如，多家欧洲保险公司选择加入净零保险联盟，该联盟隶属于联合国，汇集了世界各地的保险公司，他们将在向碳中和经济过渡以及探索承保业务碳排放量衡量方法和创新减排方法方面发挥重要作用。⁷⁴

虽然美国的保险公司在相当长一段时间内一直致力于采取缓解和适应措施以限制气候风险的影响，但是他们在解决温室气体的潜在来源和相关能源转型风险方面普遍落后于欧洲同行。这可能是由于美国监管工作较为滞后以及国内政治环境不太有利有关。⁷⁵但是，利益相关者不断提高的要求促使美国保险公司更加关注限制气候风险的来源，而不仅是气候风险的影响。

保险公司应当考虑采取一些措施来加速缓解整个价值链的气候风险（图8），包括推出新产品、服务和保费激励措施，提高意识以及扩展风险管理服务。

图8

保险公司如何加速气候风险减缓举措？



资料来源：德勤分析

保险公司需要针对多元化、公平性和包容性（DEI）问题保持言行一致

“人多力量大”，某些行业协会和个别保险公司正在通过合作应对引起广泛关注的社会问题。

例如，美国人寿保险协会制定了经济赋权和种族平等计划，该计划强调保险行业应将多元化和包容性视为优先事项并且采取以下措施：1) 增加服务不足的市场获得可负担的财务保障机会；2) 推动公司内部和董事会的多元化和包容性；3) 通过金融教育加强经济赋权；4) 扩大对服务不足群体的投资。⁷⁶

强调行动胜于言语的外部压力也在增加。全美保险监督官协会成立了种族和保险特别（执行）委员会，以帮助监管机构追踪DEI工作进展并敦促保险公司采取更多行动。⁷⁷

虽然许多保险公司正在采取措施推动员工队伍多元化，但是整个行业仍然存在巨大差距，尤其是在高管层面。

多元种族和民族群体在保险业初级员工中约占24%，但是在高级管理人员中仅占8%。虽然初级员工中的女性比例较高（约57%），但其中只有12%属于多元种族和民族群体。高级管理层中的女性比例仅为18%，向首席执行官汇报工作的女性高管中只有3%属于多元种族和民族群体。⁷⁸

保险公司应当考虑通过内部行动推进DEI工作（图9）。

保险公司可以通过加入现有计划推进多元种族和民族群体的招聘工作。例如，美国财产保险协会与多家保险公司合作创建了美国保险学徒制，旨在吸引、培养和保留年轻员工以及来自服务不足群体的人员。⁷⁹该计划是在“女性与多元化：扩大保险行业就业机会（Women & Diversity: Expanding Opportunities in Insurance）”的第一次会议上公布。⁸⁰

黑人保险行业联合会（Black Insurance Industry Collective）隶属于非营利组织The Institutes，于2020年成立，旨在加速黑人保险专业人员的晋升并提高黑人领导者在高管层面的代表性。⁸¹此外，UNI Europa Finance与欧洲保险公司发布联合声明，“确保员工受到尊重和平等对待，不受性别、年龄、残疾等因素的影响，包括彩虹群体（LGBTQIA+）、跨性别和双性员工”。⁸²

有效的治理框架应提高透明度

世界经济论坛围绕四个相互依存的支柱（人类、地球、繁荣和治理原则）提出了21个核心指标和34个扩展指标。⁸³在气候风险方面，保险公司需要采纳并且在三年内全面落实气候相关财务信息披露工作组的建议，披露符合《巴黎协定》要求的温室气体排放目标。在人力资本方面，保险公司可以按年龄、种族、性别和其他多元化指标披露劳动力人口统计数据。

图9

保险公司如何提高社会公平在企业文化中的重要性？



资料来源：德勤分析

《可持续金融信息披露条例》（欧盟及联合国2030年可持续发展议程的组成部分）的出台旨在提高金融市场参与者提出的可持续发展主张的透明度，并改善可持续投资产品市场。欧盟希望借助该条例的实施在未来十年内推动约1万亿欧元的绿色投资，解决金融市场参与者气候相关信息披露不一致的问题，并增强可持续产品提供商的竞争力。⁸⁴

美国证券交易委员会还提议披露范围1、范围2、范围3温室气体排放量，同时建议保险公司确立气候风险管理团队的领导地位，以提供监督和指导并且开展统一、一致和透明的公开沟通。⁸⁵

“监管机构要求针对ESG领域加强人力资本举措。我们从企业价值提升的角度评估ESG评级机构的要求。通过规范相关规定以及利益相关者之间的评估标准减轻保险公司的负担是必要的。”

— Ryosuke Fukushima, 日本邮政保险 (Kampo) 可持续发展促进部门负责人

虽然外部ESG评级机构针对保险公司的行动和进展提供了一些经过外部审查的信息，但是随着报告责任不断增加，大量的数据请求和行为审查或将导致小型保险公司的可持续发展团队不堪重负，无法发挥更具战略性的作用。因此，保险公司应当考虑为首席可持续发展官提供更多资源（包括直系下属和在整个公司层面进行ESG工作联络人员），同时将可持续发展基准纳入确定薪酬和晋升时开展的领导层绩效评估以加强问责制。⁸⁶

但是问题在于，保险公司认为ESG报告机构的要求不够规范，往往会导致重复工作和资源浪费。⁸⁷因此，保险公司应当致力于提高此类评估的一致性，并与其他行业合作确定通用报告语言以及推动国际可持续发展标准的趋同。从内部层面来看，保险公司应当整合最新技术工具，实现ESG数据收集自动化并提高报告效率。

“可持续发展是每个人的责任。我们应当推动公司所有员工以成为ESG倡导者为目标。为此，我们启动了ESG知识培训计划……同时，自上而下的治理方法也至关重要。我们需要建立可持续发展治理委员会，并且围绕ESG战略、战术和流程制定明确的章程。此外，我们应当保持计划中和已完成工作的透明度，并且确保结果可以衡量和实现，而不仅是出于监管目的。”

— Francis Hyatt, 美国利宝相互保险公司 (Liberty Mutual) 首席可持续发展官

并购展望：经济不确定性导致并购活动放缓

2021年，全球并购活动依然强劲，保险行业完成了418笔交易，高于2020年的407笔。⁸⁸然而，由于经济不确定性挥之不去，⁸⁹涉及保险承保人的并购活动在2022年第一季度有所放缓，共发生30笔交易，总价值为120.9亿美元⁹⁰，而2021年第一季度共发生46笔交易，总价值为227.2亿美元。⁹¹

涉及保险代理人和经纪人的交易数量在2022年上半年上升至427笔，相比去年同期增长16%，相比上半年的五年平均水平高出13%，原因在于经纪人将目光转向了传统并购目标之外。⁹²相比保险公司，经纪人通常更有可能寻求收购、扩大规模和出售业务，因此聚合型机构和私募股权公司仍然是最活跃的并购活动参与者。⁹³此外，中小型市场参与者最有可能进行整合，因为他们在与保险公司打交道时通常议价能力较低，并且缺乏可以支持多元化市场需求的人才。

展望未来，全球经济和政治格局的不稳定性和不确定性或将导致跨境交易数量有所下降，从而使得2022年的预测更具挑战性。

持续的高通胀正在挤压非寿险公司的盈利能力，这可能会促使更多保险公司通过并购向非标准领域扩张。⁹⁴基于相同原因，未来的并购活动可能会继续涉及私募股权投资者和战略参与者

都在瞄准的管理型总代理模式，因为管理型总代理通常会实现利润率提升且对保险生态系统具有深入影响。

就寿险领域而言，预计所有地区的参与者都将继续剥离非核心业务，以便重新分配资金，弥补核心产品供应的缺口或升级技术能力。⁹⁵此外，波动的市场正在推动可变年金等市场挂钩资产的出售。保德信以22亿美元的价格向再保险公司Fortitude Re出售了310亿美元的传统可变年金，以帮助降低其投资组合的风险。⁹⁶私募股权支持的聚合商正在加大寿险业务投资力度，以扩大其资产管理规模。例如，2021年7月，黑石集团宣布以28亿美元收购美国好事达保险公司 (Allstate) 的寿险业务部门⁹⁷，并与AIG建立战略合作关系，以22亿美元收购其寿险和退休业务9.9%的股权。⁹⁸

尽管相关投资有所放缓，但是保险科技公司可能仍会被作为投资工具、合作伙伴和收购对象而受到追捧。面临技术挑战的寿险公司可能会寻求收购保险科技公司或者与其开展合作以加快数字化进程。2022年4月，慕尼黑再保险美国同意收购医疗记录检索公司Clareto，以此优化寿险承保流程。⁹⁹

2023年，保险公司应以战略眼光确定对于构建和重新配置投资组合最为有利的市场、产品和客户以释放和重新部署资本，特别是在如此动荡的经济环境中。

除了收购或剥离之外，无机增长还可能包括其他形式的合作。例如，随着数字化从“加分项”转变为“必要项”，仍然面临实施挑战的保险公司可以考虑保险行业以外的合作和收购机会，以此创建解决方案平台。这可能会促使具有数据分析能力的金融服务和科技巨头对于与保险公司合作以扩大市场份额产生兴趣或重燃兴趣。

财务展望：新会计准则将上市 保险公司置于聚光灯下

上市保险公司的财务管理人员花费了五年时间来为新会计准则（涵盖寿险和年金等长期合同）的实施做准备。根据韦莱韬悦（WTW）对来自50个国家的312家保险公司的调查，这不是一项简单或低成本的工作，因为保险行业可能会投入150亿至200亿美元用于推进财务转型计划以适应相关制度。¹⁰⁰

《国际财务报告准则第17号》（IFRS 17）将于2023年1月1日生效，其决定了保险合同资产和负债在资产负债表上的列报方式。¹⁰¹虽然美国是少数几个没有采用IFRS 17的国家之一，但是美国保险公司需要遵循类似于IFRS 17的美国通用会计准则——《长期合同会计核算的针对性改进》（LDTI）（由财务会计准则委员会颁布），该准则的生效时间与IFRS 17相同。¹⁰²因此，拥有美国 and 全球业务的保险公司不得不同时应对两项准则的实施。

截至目前，保险公司应当已经完成了大部分准备工作。在今年第四季度测试期间和2023年1月1日生效之后可能还需要进行调整，但是相关技术和流程基础设施已经部署完成。目前，保险公司应

当专注于收集数据和信息，以解决联邦和州监管机构、评级和股票分析师以及其他外部利益相关者针对会计变更的执行和影响提出的问题。

此外，更新后的标准显著加强了精算师、会计师以及财务规划和分析专业人员之间的协作。保险公司应当考虑对其财务运营模式、组织结构和人才模式进行必要变更，以确保有效执行更新后的标准。

虽然IFRS 17和LDTI已推动金融体系发生重大变革，但是这些投资也应为开展更全面、更主动的转型计划奠定基础。2023年，保险公司应将注意力从满足监管合规要求转向增强数据管理和利用能力以获得深刻见解并实现绩效提升。

例如，许多保险公司将其分类账迁移至云端，以便于收集和报告数据。但是，在实现这个相对温和的目标之后，保险公司面临的后续挑战可能是利用高级分析和人工智能技术增强数据对于创新和增长的推动作用。¹⁰³

IFRS 17也将于2025年1月对非上市保险公司（例如互助保险公司和私募股权公司支持的保险公司）生效。这些保险公司可以从上市公司的IFRS/LDTI实施准备过程中吸取经验教训。随着上市公司的准备工作接近尾声，非上市保险公司应当开始招募训练有素且经验丰富的可用人才，为其提供财务转型和监管实施方面的指导。

展望未来，财务部门面临的下一个重大报告挑战可能是ESG信息需求不断增加，包括承保和投资带来的气候风险，人员配置和领导层的多元化和包容性以及保险可用性和定价方面的财务公平性。

在这种情况下，政府和私营机构等都会要求获取更多数据。但与会计变更不同的是，各国以及ESG评估公司之间缺乏统一标准往往会导致重复工作、造成混乱局面并且带来额外的时间和成本。

保险公司税务领导者下一步应如何采取行动？

展望未来，保险公司税务部门应当保持警惕，并为全球税制改革（例如经合组织提出的支柱1和支柱2）带来的不确定性做好准备。此外，美国税制改革可能需要与全球税收变化保持一致。具体而言，经合组织支柱2引入了基于账面收入的全球最低税，并进行了多项税收调整。

保险公司税务部门应当积极主动，尽早开展分析和建模工作以评估潜在税制改革的影响。鉴于这些互相协调的全球变革的复杂性和重要性，可靠的税收模型可能需要汇总最新的详细数据，其中许多数据目前可能无法收集和随时获取。这些税务复杂性趋势和反复出现的税务人才缺口应当促使保险公司不断评估其部门运营模式。

此外，保险公司税务部门应与业务部门保持紧密联系，以便针对经济不确定性和不断变化的市场格局所引发的法律和监管变革采取应对措施。例如，保险公司应当密切监控利率上升对于公司投资组合的影响，同时考虑税务规划机遇和潜在投资损失的风险。

不确定性的另一个方面体现在加密货币的未来税收处理。投资数字资产市场或承保此类替代货币的保险公司应当遵守不同司法管辖区的税收制度并且密切关注即将发生的法律和监管变革，以此预测和管理加密货币价值大幅波动带来的税务风险。

与此同时，由于许多保险公司已经制定了ESG战略，他们或许可以借此机会评估其税务足迹和战略并向客户和监管机构阐明相关情况。保险公司税务部门应当密切关注正在规划和实施的业务举措，因为各国可能会继续推出税务相关的ESG报告措施。

最终阵地：文化变革是企业转型的终章

未来一年和十年可能还会出现很多“困难局面”——希望不会像新冠疫情那样波及甚广，但仍将极具挑战性。保险公司不应因此过于谨慎或采取过度防御，而应保持其在疫情期间所展现出的企业家精神和进取心，灵活的开展运营转型以适应数字和虚拟经济。

倘若保险公司可以在危机情况下迅速有效地进行调整和创新，那么还有什么因素能够阻碍他们继续前行？保险公司不应依赖疫情前的运营流程和商业模式，而应不断探索提供保障和服务客户的新方法，保持积极进取的态势，在快速发展且更具社会意识的市场中不断进步。

进行有效调整和创新的方法之一是保险公司更加积极主动地与服务不足群体中的客户和员工、经理和高级领导层开展协作。此外，还应控制仍然严重依赖化石燃料的全球经济面临传统能源风险，加速向可持续型新能源转型。

从内部看，许多保险公司已经投入巨资，利用新技术和数据改进传统运营模式，同时提高员工能力以充分使用升级的运营系统。从奠定新基础到发挥其潜力在未来几年中可能仍然是一项重大挑战，需进行持续的关注与投资。

为开展面向未来的全面转型，保险公司还应不断发展其文化基础——从关注风险降低转变为强调风险承担和更广泛、更大胆的创新。

随着社会、技术和全球经济的发展不断加快，能够跟上时代步伐并致力于实施变革的保险公司或将在与适应速度较慢的传统保险公司的竞争中以及已经存在和尚未出现的新的行业形态竞争中脱颖而出。

尾注

1. "Sigma 4/2022, World insurance: inflation risks front and centre", Swiss Re.
2. Allianz Research, *Allianz Global Insurance Report: A decisive decade*, May 24, 2022.
3. Ibid.
4. Marsh, *Global Insurance Market Index Q2 2022 – Global insurance markets: Moderation in pricing increases continues*, 2022.
5. Verisk and American Property Casualty Insurance Association (APCIA), "Property and casualty insurers experience underwriting loss in 2021, but remain strong," press release, May 26, 2022.
6. Insurance Information Institute and Milliman, "Expect loss pressures to continue in the P&C industry due to inflation, supply chain, and riskier driver behavior, new Triple-I/Milliman report shows," press release, May 12, 2022.
7. Insurance Information Institute, "Social inflation: Hard to measure, important to understand," July 17, 2022.
8. Verisk and APICIA, "Property and casualty insurers experience underwriting loss in 2021, but remain strong."
9. Tim Zawacki, "US P&C Insurance Market Report: Inflation to push combined ratio past 100%," S&P Global Market Intelligence, June 29, 2022.
10. Matthew Lerner, "Inflation hits property catastrophe reinsurance renewals," *Business Insurance*, June 7, 2022.
11. Luke Gallin, "77% expect some carriers will fail to obtain sufficient reinsurance at June 1: Survey," *Reinsurance News*, May 26, 2022.
12. Guidewire Software, Inc., *Are insurers moving with changing times and tastes? The 2022 State of the UK Insurance Customer Attitudes Study*, June 22, 2022.
13. Kelly Cusick and Sam Friedman, *How to reinvent the small-business insurance market for a digital economy*, Deloitte Insights, March 31, 2022.
14. Howden, "Ukraine war and cyber resilience combine to temper global ransomware activity," June 6, 2022.
15. LIIBA, "Net zero opportunity big enough to double size of London market, says LIIBA," press release, May 2, 2022.
16. Ibid.
17. Neal E. Boudette, Cade Metz, and Jack Ewing, "Tesla Autopilot and other driver-assist systems linked to hundreds of crashes," *New York Times*, June 15, 2022.
18. Holden Benon, "Exploring split usage-based insurance for autonomous vehicles," *NU Property Casualty 360°*, June 16, 2022.
19. Robin Merttens, *Insurance: To embed, or not to embed*, InsTech London, June 2021.
20. Kevin Kalinich, "Commercial clients short on intangible-asset insurance," *NU Property Casualty 360°*, June 13, 2022.
21. Britt Van Dalen, Kelly Cusick, and Andy Ferris, *The rise of the exponential underwriter*, Deloitte Insights, February 24, 2021.
22. Michael Cline and Kedar Kamalapurkar, *Preserving the human touch in insurance claims transformations*, Deloitte Insights, October 12, 2021.

23. "Sigma 4/2022, World insurance: inflation risks front and centre", Swiss Re.
24. Ibid.
25. Michelle Canaan and Puneet Kakar, *Financial inclusion and the underserved life insurance market, part two*, Deloitte Insights, March 23, 2022.
26. Ibid.
27. "Sigma 5/2021, Turbulence after life-off: Global economic and insurance market outlook 2022/2023", Swiss Re.
28. Michelle Canaan and Puneet Kakar, "*Financial inclusion and the underserved life insurance market, part two: Closing the US coverage gap to drive growth and bolster DEI*," Deloitte Insights, March 23, 2022.
29. InsuranceNewsNet, "Life insurance outlook is stable for 2022 as recovery continues," press release, December 1, 2021.
30. Fitch Ratings, *Fitch ratings 2022 outlook: U.S. life insurance*, December 7, 2021.
31. InsuranceNewsNet, "Life insurance outlook is stable for 2022 as recovery continues."
32. Nichola Saminather, "Manulife, Sun Life say they are raising premiums to offset cost inflation," Reuters, February 10, 2022.
33. "Sigma 4/2022, World insurance: inflation risks front and centre", Swiss Re.
34. Observations and commentary collected by the Deloitte Center for Financial Services during conversations with insurance industry executives, May–June 2022.
35. Jim Molis, "Employers are doing a checkup on their employee dental benefits," *Phoenix Business Journal*, December 7, 2021.
36. Denise Garth, David Schmitz, Abhishek Bakre, and Abhishek Chowdhury, *The new reality and future of group and voluntary benefits*, Majesco and Deloitte, October 2021.
37. Guardian Life, *Digital overdrive: The market is ready for the next milestone in benefits technology innovation*, January 2021.
38. National Conference of State Legislatures (NCSL), "State Family and Medical Leave Laws," July 13, 2022.
39. Observations and commentary collected by the Deloitte Center for Financial Services during conversations with insurance industry executives, May–June 2022.
40. Deloitte, "Deloitte's group insurance broker sentiment survey," August 27, 2021.
41. US Bureau of Labor Statistics, "Number of people 75 and older in the labor force is expected to grow 96.5 percent by 2030," *Economics Daily*, November 4, 2021.
42. Mikaela Parrick, "Attracting millennials to the insurance industry: A complete guide," Brown & Joseph, December 9, 2018.
43. Aviva, "Gender divisions in work life beyond the pandemic," press release, July 12, 2021.
44. Swiss Re, "Swiss Re GBS India signs MoU with IIRM to enhance capability building programs in India's insurance industry," press release, June 29, 2022.
45. Zurich, "Part-time hires double since launch of flexible work initiative," press release, January 7, 2022.

46. Enoch Yiu, "Flight attendants laid off during pandemic find new career as high-flyers in Hong Kong SAR's booming insurance industry," *South China Morning Post*, February 15, 2021.
47. Alison Griffin, "Talent transfer: Behind Prudential's push for internal re-skilling and upward mobility," *Forbes*, May 18, 2021.
48. Anna Beninger, "The future of work: How the insurance industry needs to shift its thinking to attract diverse talent," AXA XL, June 8, 2022.
49. Interview with Jen Warne, executive vice president, chief people officer, Lincoln Financial Group, by the Deloitte Center for Financial Services, June 17, 2022.
50. Interview with Sonia Boyle, chief people officer, Gore Mutual Insurance, by Deloitte Center for Financial Services, June 10, 2022.
51. Observations and commentary collected by the Deloitte Center for Financial Services during conversations with insurance industry executives, May–June 2022.
52. Ibid.
53. Ibid.
54. Joanna England, "Why customer centricity is driving insurtech growth," *InsurTech Digital*, May 2, 2022.
55. Venture Scanner data, analyzed by Deloitte Center for Financial Services, accessed July 1, 2022.
56. Cindy MacFarlane, Sam Friedman, and Namrata Sharma, *How to walk the talk by treating insurer data as a strategic asset*, Deloitte Insights, July 26, 2022.
57. David Schatsky, "Are you low-code yet? Your competition likely is," *CIO Journal*, October 2, 2020.
58. CoverGo, "XN Worldwide Insurance adopts the CoverGo platform to streamline their insurance ecosystem," press release, October 6, 2021.
59. Observations and commentary collected by Deloitte Center for Financial Services during conversations with insurance industry executives, May–June 2022.
60. Brian Campbell, Nicholas Merizzi, and Diana Kearns-Manolatos, *The industry cloud opportunity*, Deloitte Insights, February 10, 2022.
61. Jeff Loucks, Tom Davenport, and David Schatsky, *State of AI in the enterprise, 2nd edition*, Deloitte Insights, 2018.
62. Alex Tolsma, "GDPR and the impact on cloud computing," Deloitte, June 24, 2022.
63. David Sherwood, Kristen Sullivan, and Sam Friedman, *Building a more sustainable insurance industry*, Deloitte Insights, August 3, 2021.
64. Monica O'Reilly, Dounia Senawi, Jim Eckenrode, and Eamonn Kelly, *A higher bottom line: The future of financial services*, Deloitte, May 2021.
65. Amy Cortese and Isaac Silk, "Biodiversity is the new climate change," *ImpactAlpha*, February 4, 2021.
66. Punit Renjen, "2022 CxO sustainability report: the disconnect between ambition and impact," Deloitte, January 20, 2022.
67. Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), "Summary for policymakers of the IPCC special report on global warming," 2019.
68. Paola A. Yanguas Parra et al., *Global and regional coal phase-out requirements of the Paris Agreement: Insights from the IPCC Special Report on 1.5° C*, Climate Analytics, September 2019.

69. Neal Baumann, Greg Lowe, David Rush, et al, *Climate product innovation within the insurance sector* (Cambridge, UK: Cambridge Institute for Sustainability Leadership, 2021).
70. Ibid.
71. Swiss Re, SONAR 2020: New emerging risk insights, June 2022; Elena Logutenkova, "Carbon capture and storage - Emerging risk or opportunity?" Swiss Re Insights, August 21, 2020.
72. Aviva, "Aviva becomes the first major insurer worldwide to target Net Zero carbon by 2040," press release, March 1, 2021.
73. Joey Galloway, Rohit Sharma, and Greg Lowe, "Insuring the transition: Getting started on the journey to Net Zero Underwriting," Deloitte Financial Services Blog, July 5, 2022.
74. UN Environment Program Finance Initiative, "Net-Zero Insurance Alliance," July 2021.
75. Russ Banham, "ESG in insurance underwriting: European insurers lead the way," Carrier Management, February 3, 2021.
76. American Council of Life (ACLI), "American Council of Life Insurers steps forward with industry leadership initiative for economic empowerment and racial equity," press release, October 12, 2020.
77. National Association of Insurance Commissioners (NAIC), "NAIC announces special committee on race and insurance," press release, July 23, 2020.
78. Irma Reboso Solares, "Insurance industry leads on DEI initiatives," Carlton Fields, January 11, 2022.
79. APCA, "APCA launches 'Insurance Apprenticeship USA' to expand opportunities in the insurance sector," press release, March 2, 2020.
80. Ibid.
81. Black Insurance Industry Collective (BIIC), "New industry initiative launches to advance racial diversity and equity: Black Insurance Industry Collective to expand leadership development for Black professionals," press release, April 27, 2022.
82. European Agency for Safety and Health at Work, "Diversity, inclusion and non-discrimination for Europe's insurance workers," March 8, 2022.
83. World Economic Forum (WEF), "Global business leaders support ESG convergence by committing to Stakeholder Capitalism Metrics," news release, January 26, 2021.
84. Cary Springfield, "What is the Sustainable Finance Disclosure Regulation?," *International Banker*, April 13, 2021.
85. Russ Banham, "Insurers brace for SEC climate risk disclosure rules," Carrier Management, June 28, 2022.
86. Sherwood, Sullivan, and Friedman, *Building a more sustainable insurance industry*.
87. Ibid.
88. Surina Nath, "What to expect from insurance M&A in 2022 - Clyde & Co report," *Insurance Business*, March 14, 2022.
89. Observations and commentary collected by the Deloitte Center for Financial Services during conversations with insurance industry executives, May-June 2022.
90. Komal Nadeem and Husain Rupawala, "M&A volume dips YOY across insurance industry in Q1," S&P Global Market Intelligence, April 5, 2022.
91. Ibid.

92. Gavin Souter, "Broker acquisitions keep rolling in 2022 first half," *Business Insurance*, July 18, 2022.
93. Nadeem and Rupawala, "M&A volume dips YOY across insurance industry in Q1."
94. Mark Purowitz, Douglas Sweeney, and Ian Sparshott, *2022 insurance M&A outlook: Riding the wave*, Deloitte, 2021.
95. Ibid.
96. Prudential, "Prudential Financial to sell \$31B PALAC block of legacy variable annuities to Fortitude Re," press release, September 15, 2021.
97. Allstate, "Allstate announces agreement to sell Allstate Life Insurance Company," press release, January 26, 2021.
98. AIG, "AIG and Blackstone close transaction relating to Life & Retirement business," press release, November 2, 2021.
99. Allison Bell, "Munich Re agrees to acquire Clareto," ThinkAdvisor, April 13, 2022.
100. WTW, "Global insurance industry faces IFRS 17 costs estimated at US\$15 to US\$20 billion," press release, June 7, 2021.
101. Deloitte Global, "International Accounting Standards Board: About the IASB," accessed August 9, 2022.
102. Deloitte Consulting LLP, "What lies ahead on your LDTI journey?," accessed August 9, 2022.
103. Cindy MacFarlane, Sam Friedman, and Namrata Sharma, *How to walk the talk by treating insurer data as a strategic asset*.

致谢

本报告由**Namrata Sharma**和**Dishank Jain**共同研究和编制。

德勤金融服务行业研究中心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视角：

美国行业主管

- **Karl Hersch**（美国保险行业主管合伙人/管理咨询主管合伙人）
- **Rich Godfrey**（咨询）
- **Joe DeSantis**（审计）
- **Doug Welch**（寿险）
- **Mark Yoest**（团险）
- **Chris Albert**和**Chris Puglia**（税务）
- **Kelly Cusick**（财险）
- **David Sherwood**（监管/ESG）

全球行业主管

- **Karl Hersch**（美国保险业主管合伙人）
- **Neal Baumann**（全球金融服务业主管合伙人）
- **Claude Chassain**（法国）
- **Andy Masters**（英国）
- **James Colaco**（加拿大）
- **Tim Pagett**（亚太）
- **Holger Froemer**（日本）
- **Arthur Calipo**（澳大利亚）

地区行业专家

- **Joerg Guenther**（德国）
- **Simon Walpole**（瑞士）
- **Eric Meistermann**（法国）
- **Kurt Mitzner**（德国）
- **Andreas Poggi**（意大利）

行业专家

- 非寿险：**Kelly Cusick、Mark Patterson、Jordan Kuperschmid、Johal Gurpreet**
- 寿险：**Kevin Sharps、Doug Welch、Puneet Kakar**
- 团险：**Mark Yoest、Abhishek Bakre**
- 人才：**Nicole Holger、Jeff Goodwin、Anna Nowshad**（未来工作模式）、**Tina Whitney、Andy Liakopoulos、Nicole Scoble-Williams**（未来工作模式）、**Holger Jens Roger Froemer**（未来工作模式）
- 技术：**Arun Prasad、Missy Goldberg、Pil Chung、Matt Cahill、Subhasis Mukherjee、Ranjit Bawa、Ashish Agarwal、Anshul Chopra、Akash Ayal、Daniel Soo**
- ESG：**Cristina Brodzik、David Sherwood、Joe Guastella、Kristen Sullivan、Greg Lowe、Rohit Sharma**
- 并购：**Doug Sweeney、Mark Purowitz**
- 财务转型：**Wallace Nuttycombe、Bryan Benjamin、Jay Coue、Stephen Keane**
- 税务：**Chris Albert、Eli Katz**

本报告原名 *2023 insurance outlook: Global insurance industry at a crossroads to shaping long-term success*，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。

关于作者

Neal Baumann | nealbaumann@deloitte.com

Neal Baumann现任德勤全球金融服务业主管合伙人。他在为金融服务业和保险业客户提供企业和竞争战略咨询服务方面拥有超过20年的专业经验，所涉领域包括寿险、财富管理和高端金融服务、投资和基金管理、退休金和养老金以及零售银行。Baumann曾在美国、澳大利亚、新西兰、英国和亚洲多地担任咨询和顾问职务。

Karl Hersch | khersch@deloitte.com

Karl Hersch现任德勤美国保险业主管合伙人，负责领导制定保险行业整体战略并整合相关业务领域资源来为客户提供服务。Karl凭借30年多年金融服务行业和保险行业从业经验，能帮助客户解决复杂问题。此外，他在德勤审计、管理咨询等业务方面也有着丰富的工作经验，曾担任保险行业财务转型主管和金融服务行业企业绩效业务主管。

Sam Friedman | 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2010年加入德勤。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、运营转型以及人力资本等研究领域。

Michelle Canaan | mcanaan@deloitte.com

Michelle Canaan现任德勤金融服务行业研究中心经理，作为保险行业专家为客户提供关于当前和未来趋势的领先理念，包括战略和解决方案。

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。

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

Francesco Nagari

德勤中国全球保险业
IFRS主管合伙人
电话: +852 2852 1977
电子邮件: frnagari@deloitte.com.hk

文启斯

德勤中国金融服务业
保险业主管合伙人 (中国大陆)
电话: +86 10 8520 7386
电子邮件: bman@deloitte.com.cn

殷伯昌

德勤中国金融服务业
管理咨询主管合伙人 (中国香港)
电话: +852 2238 7898
电子邮件: williamyin@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
电话: +86 10 8520 7567
电子邮件: natyu@deloitte.com.cn

韩国斌

德勤中国金融服务业
风险咨询保险行业主管合伙人
电话: +86 755 3637 6998
电子邮件: ghan@deloitte.com.cn

杨勃

德勤中国金融服务业
副主管合伙人
全国审计及鉴证主管合伙人
电话: +86 10 8512 5058
电子邮件: ericboyang@deloitte.com.cn

黄颂欣

德勤中国金融服务业
保险业主管合伙人 (中国香港)
电话: +852 2852 6724
电子邮件: joawong@deloitte.com.hk

方焯

德勤中国金融服务业
风险咨询主管合伙人
电话: +86 21 6141 1569
电子邮件: yefang@deloitte.com.cn

卢展航

德勤中国金融服务业
管理咨询保险业主管合伙人
电话: +86 20 2221 5666
电子邮件: erilu@deloitte.com.hk

陈尚礼

德勤中国金融服务业
财务咨询主管合伙人
电话: +86 10 8512 5618
电子邮件: jichan@deloitte.com.cn

全球行业主管

Neal Baumann

全球金融服务业主管合伙人 | Deloitte Consulting LLP
+1 212 618 4105 | nealbaumann@deloitte.com

Karl Hersh

美国保险业主管合伙人 | Deloitte Consulting LLP
+1 973 602 5252 | khersch@deloitte.com

Karl Hersh现任德勤美国保险业主管合伙人，负责领导制定行业整体战略并整合相关业务领域资源来为客户提供服务。

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
+1 617 585 4877 | jeckenrode@deloitte.com

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

Sam Friedman

高级经理 | 德勤金融服务行业研究中心 | Deloitte Services LP
+1 212 436 5521 | samfriedman@deloitte.com

德勤中国金融服务业研究中心

德勤中国金融服务业研究中心 (Deloitte China Center for Financial Services) 是德勤中国金融服务行业的智库平台, 致力于为银行业及资本市场、保险行业、投资管理公司等在内的各类金融机构提供金融服务行业洞察力研究。作为亚太区金融研究的核心力量, 我们整合德勤全球网络的金融研究成果, 传递德勤对于金融服务行业相关宏观政策、行业趋势和企业经营管理等方面的观点。

研究领域

宏观层面

国内外经济环境和形势分析、国家宏观政策解读及对金融服务行业的潜在影响。定期整合德勤首席经济学家观点, 如聚焦亚洲、德勤月度经济分析等。

监管层面

中国人民银行、银保监会、证监会等金融监管机构的政策变化以及行业影响前瞻。定期整合德勤与中国监管机构的沟通及合作成果, 以及德勤亚太地区监管策略中心的研究内容。

行业层面

根据德勤金融服务行业分类, 提供银行业及资本市场、保险业、投资管理、金融科技等金融子行业的洞察。定期整合德勤全球及中国金融服务业各业务条线的知识贡献和领先理念出版物。

客户层面

基于德勤的金融行业客户服务经验, 结合项目实施成果, 总结提炼形成方法论和知识洞见, 并结合客户需求提供相关研究支持服务。定期整合德勤基于客户服务的知识经验、赋能客户。

热点话题

持续关注金融行业和市场热点, 如“十四五”规划编制、公司治理、绿色金融、养老金融、数字化普惠金融、中小银行改革等。结合德勤经验和观察提供深度研究和展望, 整合德勤各业务条线的专家洞见。

研究中心成员

沈小红

德勤中国金融服务业研究中心主管合伙人 | 德勤中国金融服务业审计及鉴证合伙人
+86 21 2312 7166 | charshen@deloitte.com.cn

陈波

德勤中国金融服务业研究中心合伙人 | 德勤中国公司治理中心合伙人
+86 10 8512 4058 | lawrchen@deloitte.com.cn

周菲

德勤中国金融服务业研究中心高级经理
+86 10 8512 5843 | annizhou@deloitte.com.cn

Deloitte. Insights

敬请登录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： Abrar Khan、Aditi Gupta、Hannah Bachman、Dilip Poddar

创意： Natalie Pfaff、Rahul Bodiga

推广： Nikita Garia

封面设计： Natalie Pfaff

关于德勤洞察

德勤洞察发布原创文章、报告和期刊，为企业、公共部门和非政府组织提供专业洞察。我们的目标是通过调查调研，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。

德勤洞察是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（统称为“德勤网络”）并不因此构成提供会计、商业、金融、投资、法律、税务或其他专业建议或服务。本刊物不能代替前述专业建议或服务，您不应依赖本刊物的内容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。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。

任何德勤网络内的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，及其全球成员所网络和它们的关联机构。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。德勤有限公司并不向客户提供服务。在美国，德勤指德勤有限公司、在美国以“德勤”的名义运营的关联机构及其各自的附属公司所属的一家或多家美国成员所。根据公共会计条例及法规，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。

© 2022 Deloitte Development LLC版权所有，保留一切权利。

德勤有限公司成员所

Designed by CoRe Creative Services. RITM1174488