



2026年 全球保險業展望

在結構性變革與持續不確定性下
取勝的關鍵行動

■ ■ ■
The better the question. The better the answer. The better the world works.

EY安永

Shape the future
with confidence

前言

當前，保險業正處於新舊交替的特殊歷史時期。新標準和領先實務不斷湧現，涵蓋產業的各個領域。保險公司正在積極探索新的機會版圖。整個產業在歷經數十年的數位化轉型後，也已邁入新的發展階段。此外，非傳統保險公司與新興資本正大規模、長期性地布局保險領域，促使產業競爭格局發生變化。與此同時，地緣政治衝突、貿易摩擦、總體經濟波動以及愈加頻繁發生和嚴重的自然災害，加劇產業的持續不確定性與波動性。

然而，始終未變的是：仍需滿足快速變動的消費者需求、縮小保障與儲蓄的巨大缺口、提升營運效率，以及持續因應監管政策變化。這些因素正推動著保險業在產品設計、通路模式與資本管理領域不斷創新，也促使產業加大對人工智慧（AI）等顛覆性技術的投資，並大力推動勞動力轉型。

儘管短期挑戰與日益複雜的業務環境將決定最終的輸家和贏家，但我們對保險業的未來依然保持樂觀。保險公司應堅持以客戶為中心，敢於以數據驅動決策，並制定富有創造力的成長與創新策略，這樣方能維持市場領先地位。

我們希望本報告的洞察觀點能為您帶來啟發。如您的企業正面臨任何挑戰或機會，歡迎隨時與我們聯繫，共同探討因應之策。

目錄

01

市場波動性概覽

02

2026至2027年企業策略、
戰術及競爭要務

03

連絡安永



1

市場波動性概覽

面對外部因素的持續影響，高階管理層與董事會需明確策略方向，提升營運靈活性。

01

不確定性與波動性將長期存在

02

保費下跌、利率壓力與市場環境不穩，讓成本最佳化成為焦點

03

私募股權機構、「另類」資本與非傳統保險公司重塑競爭格局

04

強烈的轉型壓力迫使企業重新審視 AI 策略

05

企業努力拓展成長途徑



01. 不確定性與波動性將長期存在

保險業的發展環境持續呈現出非線性、加速性、波動性、互聯性（安永定義為 NAVI）的變化特徵。美國聯準會數據顯示，當前經濟、政策與地緣政治不確定性指標已達到數十年來的最高水準。國際貨幣基金組織亦指出，全球關稅也已達到過去一百年來的最高點。貿易碎片化、關稅壁壘、通膨壓力以及監管機制持續改變，已成為產業的新常態。這不僅抑制了保費成長，還阻斷了大多數保險公司的成長路徑。在去全球化趨勢加速之下，企業策略日益區域化。部分公司開始退出特定市場，而有些公司則在具備未來成長潛力及穩定性的地區大舉投資（甚至將總部遷至這些地區）。

除了抑制成長，當前環境還會引發人們對 AI、房地產及私募信貸（Private Credit）等領域可能形成泡沫的猜測。然而，不確定性中亦蘊藏機會：世界越不穩定，就越能凸顯出保險的價值。當波動性成為一個市場的結構性特徵時，市場會高度重視有效的週期管理，包括情境建模的速度和敏捷性、資源配置以及績效管理。面對種種不確定性，高階主管們需將精力投入到可控制的領域。

56%

的保險公司風控長將地緣政治列為未來三年的三大風險之一。

資料來源：《安永保險業風控長調查》

3,200 億美元

2017至2024年間因地緣政治波動造成的利潤下降。

資料來源：EY-Parthenon

2.8%

調降後的全球經濟成長預測（原預測 3.3%）。

資料來源：國際貨幣基金組織

73%

的執行長認為，由於外部衝擊的相互關聯性與不可預見的連鎖效應，重新思考轉型方式至關重要或非常重要。

資料來源：EY-Parthenon CEO 展望調查報告



02. 保費下跌、利率壓力與市場環境不穩，讓成本最佳化成為焦點

保費成長疲弱、利率攀升、利差緊縮、關稅與通膨壓力加劇、競爭日益激烈，使提升成本效益成為保險公司的當務之急。達信（Marsh）資料顯示，2025年第二季全球主要業務線的保費下跌：財產保險下降8%，商業保險下降4%。儘管全球意外險保費成長3%，但除美國成長8%之外，其他地區基本持平或略有下滑。

財產和意外保險公司正面臨成本上漲的壓力，主要是因舊有資訊系統成本與氣候相關理賠支付。壽險公司對利率變動更為敏感，其產品組合也更容易受到相關影響。儘管大型商業保險公司與再保險公司的近期整體業績良好、資本充足，但鑒於市場預期進入軟市場（Soft Market），高階管理層與董事會也已開始審視投資組合管理策略與其它周期管理手段。

企業再次需要加快建構精簡、靈活、低成本的營運模式。原因為何？因為此類模式不僅能提升營運韌性，還能釋放資金用於轉型與成長投資，並能根據投資組合壓力及未來市場動態，快速實現營運規模的擴張或收縮。

保險公司會採用不同的成本優化策略，但整體方案通常是結構性重塑，例如善用科技、委外服務與流程自動化，而非採取簡單的短期戰術性削減。衡量成本降低成效，不應僅看成本下降與人力縮減情況，更應關注能否在整個價值鏈中創造價值。思考一下，智慧自動化與智慧採購安排如何能：

- 在稅務與財務職能中，生成更加完善、即時的管理報告。
- 在推廣、銷售與客戶服務環節，提升客戶體驗。
- 釋放資金，用於員工再培訓計畫，提升員工生產力。

240

億美元

美國對中國、加拿大與墨西哥課徵的關稅可能使汽車保險理賠成本增加的金額。

資料來源：[美國財產意外保險協會（APCIA）](#)

10.3%

2025年全球平均醫療成本預測漲幅。

資料來源：[韋萊韜悅（Willis Towers Watson）](#)

10.5%

2024年綜合保險公司總體費用率，高於2023年的10.0%。

資料來源：安永《Cost Benchmarking Survey》

03. 私募股權機構、「另類」資本與非傳統保險公司重塑競爭格局

私募股權（PE）機構、私人信貸機構及大型機構型基金正積極布局，搶占各業務線和各地區的市場機會。這些機構巧妙運用 Sidecars、投資工具、再保險架構及其他新型承保能力解決方案，改變產品設計、資產負債配置與風險轉移方式。他們為壽險與年金業務所打造的大型整合平臺顯示，已做好長期投入的準備。同時，這些機構還透過經紀商整合，重塑銷售通路市場。

非傳統保險公司帶來獨特的競爭挑戰。他們行動更敏捷，專注於追逐報酬，並在資本效率、業務開拓與資料管理方面擁有強大優勢。這使得以目標為導向的保險公司或相互保險公司面臨尤為嚴峻的挑戰。儘管由非保險機構承接更大規模保險業務（尤其是在壽險、退休金與年金領域）的同時，監管審查將會更加嚴格，但部分監管機構為因應巨大的退休儲蓄缺口問題，也可能主動尋求這類機構的協助。

保險公司與「另類」資本提供者合作，可帶來明確收益，如釋放資本、降低長期風險曝險、強化資產負債管理能力。這也解釋了保險連結型證券發行量創下歷史新高的原因，以及資產密集型再保險模式為何能在全球被加速採用。

2018至2024年美國私募股權控股保險公司成長情況

50%：私募股權控股保險公司數量從90家增至137家。

2倍：私募股權控股保險公司現金持有量與投資資產規模成長翻倍，目前合計達7,043億美元。

資料來源：[美國保險監理官協會 \(NAIC\)](#)

再保險領域的另類資本成長情況

33% 自2020年以來的成長

68% 自2015年以來的成長

約17%：在2025年全球再保險資本總額中的占比。

資料來源：[Aon](#)、[Artemis](#)

90%

的上市私募股權機構管理的資產（AUM）是由與保險公司建立合作關係的另類資產管理機構進行管理，相較2014年的15%顯著上升。

資料來源：[哈佛商學院/道富集團](#)（轉引自 [Risk Market News](#)）

1,210億美元

2025年上半年再保險公司所持有的另類資本金額，創下歷史新高，相較於2024年會計年度的1,150億美元和2023年會計年度的1,080億美元有所成長。

資料來源：[Aon](#)

04. 強烈的轉型壓力迫使企業重新審視 AI 策略

除個別環節效率提升外，企業對AI的應用仍鮮有實質性應用成果。因此，高階管理層與董事會正在重新審視其AI策略，力求在簡單的自動化與有限的功能性應用場景之外，推動AI在其他領域的價值創造。面對當前的試點困境，許多利害關係人感覺進入到「幻滅期」（技術成熟度曲線的一個階段），迫切期待第一代AI部署能真正擴大規模。此外，在使用AI創造具體成效（尤其是客戶價值）、重構關鍵營運流程、釋放AI重塑業務模式的變革性潛力方面，企業面臨的壓力日益攀升。儘管透過AI提升短期生產力與效率是重要目標，但不應以犧牲長期策略願景為代價。當下，正是保險業高階主管們定義AI如何讓工作更有效、更有智慧、更有韌性與更具策略性的時刻。

資料仍是AI创新的主要障礙。客戶預期也在不斷攀升：消費者會利用AI購買保險，也期待保險公司提供特定的AI服務功能（如報價、理賠支援）。這些市場方面的考量必須納入企業AI策略之中。

在AI能力與工具的獲取方式上，靈活性至關重要，這意味著企業要綜合考慮採購現成解決方案、內嵌工具至企業平臺，還是自主研發專屬應用程式。此外，董事會的審慎態度與監管環境的不確定性，也要求企業在AI布局上保持敏捷與應變能力。最後，隨著市場環境千變萬化、領先實務層出不窮以及技術工具不斷升級，企業必須做好準備，不斷地調整方案。代理式AI（Agentic AI）已獲應用，而神經符號AI（Neurosymbolic AI）也即將到來。率先行動的企業將獲得顯著競爭優勢，將其應用於商業模式轉型，更快識別隱藏的成長機會，將新機會迅速商品化並擴大規模。這正是董事會與高階管理層所期待的顛覆性應用。

55%-80%

的消費者表示，他們曾使用AI工具購買保險，其中中國消費者占比最高，德國最低。

資料來源：日內瓦協會

排名第一

的挑戰是技術顛覆與AI整合，這是執行長預期未來12個月內實現財務目標情況的最大挑戰。

資料來源：EY-Parthenon《CEO 展望調查》

66%

的執行長認為，加快轉型速度極為重要或非常重要。

90%

的保險公司計畫加大AI投資，其中75%的保險公司將核保與理賠作為優先應用領域。

資料來源：日內瓦協會

05. 企業努力拓展成長途徑

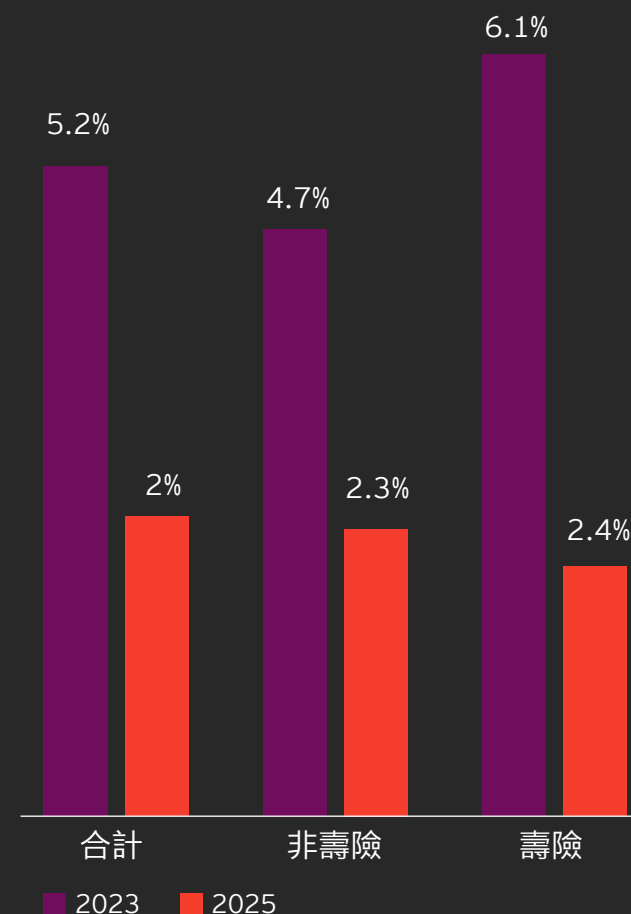
保險公司正積極探尋多元成長途徑，包括展開併購、進軍政治穩定且滲透率較低地區的市場、策略合作，以及組建合資企業（含經紀機構與管理總代理）。還有些保險公司則推出全新產品與服務，拓展新的業務領域，挖掘利基市場（如特殊風險財產和意外險）。企業需能識別自身最具競爭力的領域，並從策略角度配置資本以把握機會，這樣才最有可能掌握制勝法則。

產業大規模併購活動增加，凸顯在當前市場環境下，要單純靠有機成長變得愈來愈艱難。在競爭激烈的市場中，中小型保險公司難以獲得足夠的投資報酬來支撐必要的現代化轉型，產業整併趨勢或將持續。

例如，英國、加拿大及其他市場的財產和意外保險公司可能透過合併以取得規模經濟，因應利潤率持續縮小的挑戰。

大型保險公司或將採取買賣並行的策略：一方面出售表現不佳的業務板塊；另一方面透過收購強化核心投資組合。日本保險公司近年來則特別積極布局新區域市場。部分交易結構將兼顧成長、價值與週期性策略，並會依據利率週期與其他市場節奏來安排收購時機。

實際總保費成長率



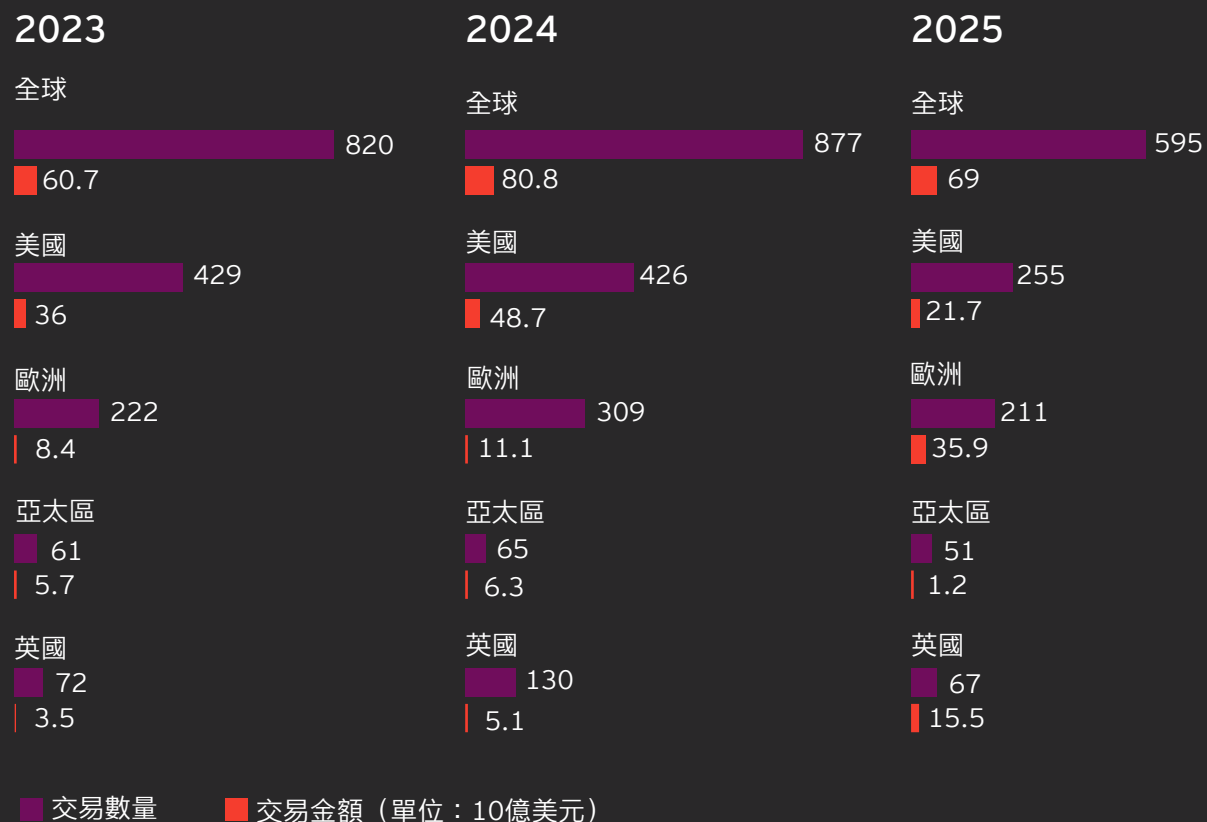
資料來源：瑞士再保險發布的Sigma報告

企業還可能為實現特定目標完成其他交易：

- 人才收購旨在獲取或提升特定能力，通常指核保能力與技術能力。這一趨勢在特殊風險領域尤為明顯。
- 保險科技公司的收購常被視為引入新服務或重塑價值鏈關鍵環節的捷徑。
- 健康保險公司收購診所、治療機構，收購範圍甚至擴展至整個醫療體系，以及汽車保險公司收購維修廠，都是為了長期控制成本和提升客戶體驗。
- 經紀機構的整合有助於提升購買力，加強對銷售通路的影響力。

當今的不確定性顯示，全球經濟正在經歷幾年前還難以想像的結構性轉變。這意味著保險公司需要在未來幾年持續調整其成長策略。

併購活動穩定 - 歐洲和英國的交易數量減少但規模更大。



資料來源：EY-Parthenon

An aerial photograph of a dark-colored car driving on a wide, snow-covered road that stretches into the distance. The road is marked with tire tracks. The sky is a vibrant orange and yellow, indicating a sunset or sunrise. The overall scene is serene and expansive.

2

2026至2027年
企業策略、戰術
及競爭要務

高階管理層需重點關注的優先事項：技術與人才、客戶與成長，以及智慧資本策略

在推動多面向變革的過程中，高階主管可透過調整多個槓桿來實現目標。但要在不斷變動的市場中把握機會，關鍵在於策略清晰度，而這離不開靈活營運與敏捷決策的能力。無論哪個職能或業務領域，先進的資料管理、流程自動化和AI工具，都是實現卓越營運的必備條件。

另外，人的因素同樣至關重要。積極主動的人才、賦能型的企業文化以及自信堅定的領導力，均是企業取得長期成功的必要因素，在當前充滿不確定性的環境中尤為重要。在變革的時代，企業往往容易忽略「以客戶為中心」的理念，而這一理念恰恰應是長期策略規劃與日常資源配置的立足點。



儘管市場持續動盪，高階主管仍可透過識別適當的成長機會，將不確定性轉化為策略機會。

優化資本、產品和成長策略

- 明確具有競爭優勢且可持續成長的領域，審慎平衡不同時期下營收與利潤的關係
- 在資本配置過程中，評估不斷演變的風險格局（如關稅風險、供應鏈薄弱環節、監管要求變化），以及當下競爭態勢與稅務影響
- 強化投資組合管理中的原則性，明確剝離和退出低利潤率、高波動性業務時的決策依據
- 強化情境建模與壓力測試能力，識別未來趨勢，做好因應未來不確定性的準備
- 重新設計再保險與資產負債管理（ALM）計畫，以平衡自留風險、抵押安排與資本效率
- 尋找不同的資本提供者，包括私募股權機構和傳統資產管理公司，以推動創新合作模式，實現互惠共贏的投資布局
- 確保負責資料、AI、人才與員工的高階主管，能夠與董事會和最高管理層保持密切合作，以維持策略一致性，並確實執行變革計畫

以客戶為中心

由於不同客群的需求正在快速改變，企業需要透過新通路創造新價值，推出新產品和服務，打造優質的客戶體驗，契合總體目標（例如財務安全）和具體需求（例如對新購商品的保障）。滿足客戶需求，提供滿意的客戶體驗，仍是驅動長期成長與持續獲利的最可靠途徑。只有始終堅持「以客戶為中心」的理念，企業才能贏得客戶信任，而信任正迅速成為關鍵且高價值的戰略資產。

- 利用客戶洞察指引重大決策（如AI部署、外包）和局部優化（如新產品功能設計、個人化體驗提升）
- 識別AI在精簡和優化客戶旅程中的應用領域，並在技術轉型的業務案例中納入與客戶相關的衡量指標（如提升客戶滿意度、擴大荷包占有率（Share of Wallet）等）
- 在價值主張建構及每一次客戶互動中，系統融入「物有所值、公平對待與消費者保護」理念，從而實現增強客戶信任，並滿足法規要求
- 針對客戶不同人生階段設計差異化產品，並採用模組化管理機制，便於隨時間靈活調整。例如，壽險與儲蓄型產品，可在累積期與領取期間自由調整
- 考慮為服務不足的客戶族群提供解決方案。例如，入門型壽險與年金產品，吸引自助式投資（DIY Investing）的年輕客戶
- 與企業客戶合作，共同打造靈活的解決方案。例如，為專屬保險公司（Captives）提供風險防範與數據分析服務；設計可客製、滿足個人選擇的團體保險及員工福利方案
- 重構行銷、銷售與服務流程，導入AI聊天機器人客服策略
- 拓展嵌入式產品及其他能吸引不使用傳統通路之年輕族群的產品

成本最佳化計畫通常需要在短期陣痛與長期收益之間尋求平衡，但企業須警惕過度削減成本導致客戶體驗下降或限制未來創新的空間。

重塑營運模式，以因應高成本、低成長的業務環境

- 將組織設計為精實而靈活的營運模式，使其成為未來成長與創新的平臺，兼具卓越營運與策略敏捷性
- 評估資源配置模式，借助專業技能和特定技術解決方案，實現效率最大化，提升創新能力
- 將成本降低目標與具體的轉型及創新投資相連結
- 在優化營運模式時考慮多種方案。例如，設立卓越中心、組織跨職能團隊、打造創新中心、建立合作夥伴關係、利用委外與託管服務
- 建立策略性合作夥伴關係，尋找可提高成本效益的平臺



保險業的數位化轉型已走過25年，如今，我們是時候放眼未來，思考下一階段的發展路徑。除了推動當前營運的數位化工作外，企業領導者還可以重新思考審視業務的根本，探索創造價值與傳遞價值的新途徑。

運用先進技術創造價值

- 構建AI應用的業務案例，不局限在成本與生產力上的優化成效，更要識別可利用AI來提升競爭力、促進創新的領域
- 明確採購方案，如採購現成套裝軟體、客製開發解決方案或建立合作拓展特定能力；主動調整方案組合，確保長期和短期的靈活性
- 關注保險科技公司及新創企業的動態，識別符合特定業務與IT需求的潛在合作對象
- 投資建設基礎系統、資料管理平臺及治理架構，推動發展可擴展的AI能力
- 重視資料品質、資料溯源、資料分類與資料治理，解決AI創造價值的主要障礙
- 優先推動能夠提升業務中「人」的價值的AI應用情境，幫助員工創造價值、服務客戶，並更有效率地完成工作
- 隨著AI技術（如神經符號應用）的發展以及量子運算等其他顛覆性技術日益普及，提前做好策略、營運和技術層面的轉型準備

在當今保險業，高階領導者最關鍵的核心能力之一，就是能夠持續推動轉型。卓越的領導力不僅需要遠見卓識與紀律，同時也需要體現人文關懷。將人才策略整合至整個轉型過程，有助於加快創造效益，加速能力建置，並讓新的工作方式能夠更長久地留存與深化。

持續推動轉型，尤其是人才、勞動力及企業文化轉型

- 明確轉型計畫的內容、動機及實施路徑，並確保清晰傳達
- 設定清晰的投資目標與關鍵里程碑，分階段提升相關能力
- 分階段進行自籌資金轉型，並確保在每個階段都能產生可衡量的價值
- 發展變革管理能力，統籌與協調不同的價值流，並讓企業文化隨著技術與組織運作方式演進
- 坦然承認在動盪環境中推動變革的艱辛，坦誠回應員工對AI部署可能導致裁員的顧慮
- 透過在企業各個層面展開培訓和實施新的激勵措施，強化員工的批判性思維、技能發展以及創造性協作
- 在轉型規劃中保持靈活，並運用持續性的回饋進行方向修正、重新設定目標，並隨時間調整優先順序
- 強調持續學習與跨職能合作的必要性及其價值

3 連絡安永

安永聯合會計師事務所

審計服務

張正道
審計服務部 執業會計師
電話：02-2728-8881
電子郵件：Bob.Chang@tw.ey.com

楊弘斌
審計服務部 執業會計師
電話：02-2728-8836
電子郵件：HungBin.Yang@tw.ey.com

謝勝安
審計服務部 執業會計師
電話：02-2728-8857
電子郵件：Charlie.Hsieh@tw.ey.com

曾于哲
氣候變遷、永續發展與ESG諮詢服務 負責人
暨 審計服務部 執業會計師
電話：02-2728-8852
電子郵件：Roger.Tseng@tw.ey.com

稅務服務

蔡雅萍
公司稅務諮詢服務 執業會計師
電話：02-2728-8873
電子郵件：Anna.Tsai@tw.ey.com

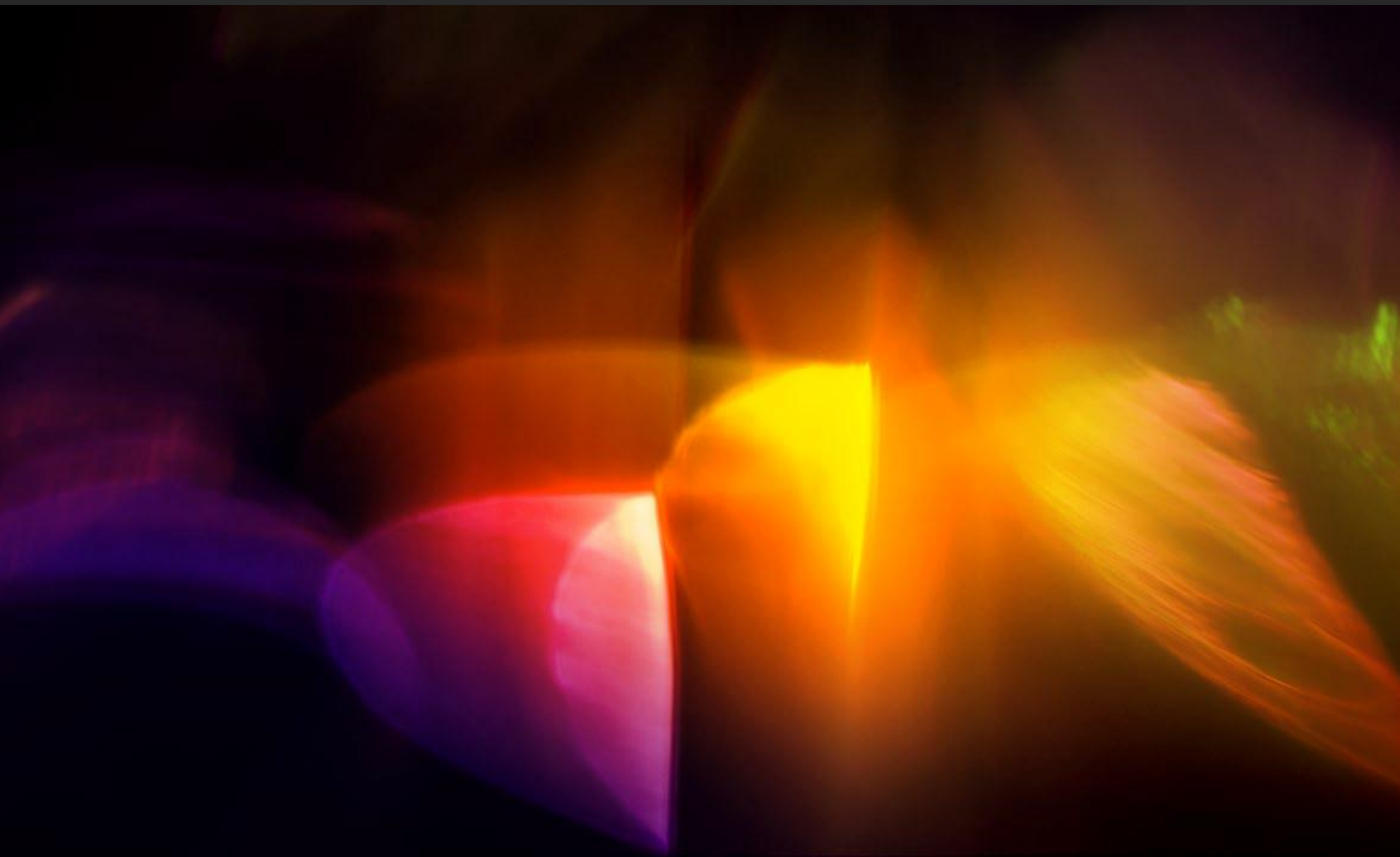
安永財務管理諮詢服務股份有限公司

王沛
策略與交易諮詢服務-精算服務
執行副總經理
電話：02-2728-8828
電子郵件：Angelo.Wang@tw.ey.com

安永諮詢服務股份有限公司

謝佳男
執行副總經理
電話：02-2728-8850
電子郵件：Joseph.Hsieh@tw.ey.com

曾韻
執行副總經理
電話：02-2728-8892
電子郵件：Christina.Tseng@tw.ey.com



安永 | 建設更美好的商業世界

安永致力於建設更美好的商業世界，為客戶、員工、社會各界及地球創造新價值，同時建立資本市場的信任。

在數據、人工智慧及先進科技的賦能下，安永團隊幫助客戶凝聚信心、形塑未來，並為當下和未來最迫切的挑戰提供解決方案。

安永團隊提供全方位的專業服務，涵蓋審計、諮詢、稅務、策略與交易。憑藉我們對產業的深入洞察、全球互聯的跨領域網絡及多元的業務生態合作夥伴，安永團隊能夠在150多個國家和地區提供服務。

All in to shape the future with confidence.

安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球組織，加盟該全球組織的各成員機構都是獨立的法律實體，各成員機構可單獨簡稱為「安永」。Ernst & Young Global Limited 是註冊於英國的一家保證（責任）有限公司，不對外提供任何服務，不擁有其成員機構的任何股權或控制權，亦不作為任何成員機構的總部。請登錄 ey.com/privacy，了解安永如何收集及使用個人資料，以及個人資料法律保護下個人所擁有權利的描述。安永成員機構不從事當地法律禁止的法律業務。如欲進一步了解安永，請瀏覽 ey.com。

安永台灣是指按中華民國法律登記成立的機構，包括：安永聯合會計師事務所、安永管理顧問股份有限公司、安永諮詢服務股份有限公司、安永企業管理諮詢服務股份有限公司、安永財務管理諮詢服務股份有限公司、安永圓方國際法律事務所及財團法人台北市安永文教基金會。如要進一步了解，請參考安永台灣網站 ey.com/zh_tw。

© 2026 安永聯合會計師事務所。
版權所有。

APAC no. 14009208
ED None

本資料是為提供一般資訊的用途編製，並非旨在成為可依賴的會計、稅務、法律或其他專業意見。請向您的顧問獲取具體意見。

ey.com/zh_tw

加入安永LINE@好友
掃描QR CODE，獲取最新資訊。

