

中央再保險公司總經理 鍾志宏總經理 再保險_盈餘的防彈衣

中央再保險公司鍾志宏總經理，2026年4月於淡江大學風險管理與保險學系EMBA 114 學年第二學期「保險業前瞻經營講座」中，以「淺談再保險」為題發表專題演講。憑藉深耕業界三十餘年的豐富經驗，他以深入淺出且不失幽默的方式，系統性地剖析再保險的核心價值，從合約架構、資本管理到新興風險工具的運作，並延伸探討全球再保市場的發展趨勢與未來展望，內容精闢且具高度啟發性。

一、小眾專業，大局關鍵：定義再保險的核心

鍾總經理在開場時，首先流露出對母校淡江大學的深厚情感。他憶及自己大學時代，正值淡江校園商管大樓落成之際，當時作為大一新生的他，甚至連走進那棟大樓都感到些許敬畏。時光荏苒，從當初的青澀學子到如今掌舵本土唯一的專業再保險公司，他對於保險教育的演進有著深刻的感觸。

他特別指出，雖然保險系學生需要修習高達128 個學分才能畢業，但涉及「再保險」的課程卻僅佔極少比重。這種現象反映了再保險在台灣保險生態中雖居於核心支柱地位，卻因其專業門檻高、從業人數少（估計全台再保從業人員不超過一千人）而顯得格外神祕且神聖。再保險與其說是一個產業，不如說是一個精密的「鑽石市場」。然而，正是這群的專業人士，透過精算與全球化數據，支撐著整個國家經濟韌性，成為保險公司在面對巨災時最堅固的「盈餘防彈衣」。

鍾總經理隨即引導聽眾進入再保險的核心世界。他開宗明義地將再保險定義為「保險公司的保險」。這是一個全球性的市場運作，其核心價值在於透過將地區性的小損失匯集成全球性的「大數法則」，確保單一公司不會因一次巨災而產生無法承受的波動或破產。對於保險公司而言，再保險不僅是風險轉嫁的合約，更是一種確保清償能力、維持經營韌性的戰略布局。在現代金融體系中，再保險不僅是風險移轉的機制，更是優化資本配置、強化償付能力的最重要槓桿，為整個保險產業提供堅實的韌性與穩定基礎。

在保險與再保險的比較上，鍾總經理整理了兩者在機制上的共通性與獨特性。兩者在核心功能上皆屬於「風險移轉」，且均依賴嚴謹的精算基礎。然而，在實務層面，再保險展現了極高程度的客製化與專業談判空間。相較於標準化的一般保險單，再保合約往往是透過高度專業的協商所產生的個別契約，針對每一家直保公司的風險胃納量身打造。

表1、保險與再保險比較表

相異點項目	保險(Insurance)	再保險 (Reinsurance)
投保人	一般民眾或企業	保險公司 / 再保險公司
承保人	保險公司	再保險公司 / 保險公司
關係	直接關係	間接關係
理賠對象	被保險人	原保險公司 / 再保險公司
風險層級	第一層風險承擔	第二層風險分散
契約透明度	通常較標準化	高度客製化、專業談判 / 協商

中央再保險公司總經理 鍾志宏總經理 再保險_盈餘的防彈衣

鍾總經理進一步解釋了風險移轉的層次架構。當保險契約成立後，原保險人（即分出公，Ceding Company, Cedant, Reinsured），會透過再保險契約將風險移轉給再保險人（分進公司，Ceded Company）。而在國際市場上，再保險人亦可能透過轉再保險契約（Retrocession）進一步分散風險給轉再保險人（Retrocessionaire）。這種層層遞轉的機制，構成了一個跨國界的防禦網路，讓單一地區的巨災風險最終由全球資本共同承擔。

二、四大原則與六大功能撐起整個保險產業

鍾志宏總經理在演講開場，先以一句簡單而精準的話說明再保險的本質：「再保險，就是保險公司的保險公司。」他提到：過去向他人介紹工作時，常因再保險概念較為抽象而難以理解，但透過這樣的比喻，便能讓人一聽即懂，之後也成為他持續沿用的說法。

在釐清再保險的定義後，鍾總經理深入探討其法律與經營的雙重支柱。他強調，再保險的運作不僅依循保險基本法理，更在實務操作上扮演保險公司「盈餘防彈衣」的關鍵角色，以法律支柱、功能實務及資本效能三個維度做說明。

在此基礎上，他進一步指出，再保險並非賭博，而是一門建立在精算與機率之上的科學風險管理機制。透過全球性的風險分散，再保險將大數法則發揮到極致，使原保險人能將無法承受或不願承擔的高額風險轉嫁出去。

也因此，保險業這個由「資本與人才」驅動的特許行業，其經營穩健與否，關鍵就在於再保險這套環環相扣的風險分散體系。

接著，鍾總經理回歸制度面，說明再保險的運作基礎。再保險契約係依保險法第39條規範，其法律架構建立於四大核心原則之上，包括：保險利益原則、損害填補原則、最大誠信原則與同一命運原則。其中，又以「最大誠信原則」最為關鍵，因為再保人面對的是成千上萬筆風險組合，實務上難以逐一核實，高度依賴分出公司的專業覈實。

在功能面，再保險六大核心價值：首先，能放大資本效能，使資本規模有限的保險公司也能承接大型風險；其次，提供巨災保障，有效因應低頻高損的重大事故；第三，透過風險分散達到損失經驗的穩定，平滑年度損益波動；第四，強化保險公司財務基礎，例如透過再保佣金提升資金運用效率；第五，協助保險公司彈性退出特定市場或風險領域；最後，提供國際化的核保技術與專業諮詢，提升整體經營能力。

最後，鍾總經理特別強調，單一保險公司若僅侷限於國內市場，其承保能量終究有限，難以承擔如千分之一發生率的重大風險。唯有透過再保險機制，將風險分散至國際資本市場，才能真正實現大數法則，並支撐整個保險體系的長期穩定發展。透過將巨額風險分散至全球大數法則的池子裡，保險公司能以更精簡的資本支撐更大的業務規模與戰鬥力。

中央再保險公司總經理 鍾志宏總經理 再保險_盈餘的防彈衣

三、再保工具、傳統合約與資本市場的新興碰撞

在演講的第三部分，鍾總經理深入探討了再保險的技術工具。他指出，再保合約的選擇直接關係到公司的財務結構與風險管理效能。他將工具分為「比例性再保」與「非比例性再保」兩大體系，並延伸至前衛的「保險連結證券」（ILS）。

(一)比例性再保：QS 與 SPL 的精密設計

比例性再保建立在保費與賠款的同比例分享機制上。鍾總經理以「比率再保」（Quota Share, QS）為例，形容這是一種「第一塊錢起按比例分擔」的分享模式。對於追求業務擴張或需要融資能量的公司而言，QS 合約能提供穩定的再保佣金，並顯著降低分出公司的槓桿比率。

而「溢額再保」（Surplus, SPL）則更具彈性。保險公司會針對每一危險單位定義「自留額」（Retention/Line），超過的部分才依倍數關係擴張承保能量。這種機制特別適用於保額分布不均勻的保險標的，讓公司能在保留核心業務利潤的同時，無懼巨型案件的威脅。

(二)非比例性再保：XOL 的資本防禦

鍾總經理花了相當篇幅解釋「超額賠款」（Excess of Loss, XOL）。他比喻這就像是保險公司的最後一道防護罩。不同於比率再保，XOL 不分享原始保費，而是基於純風險費率定價。只有當賠款金額「打穿」預先設定起賠點（Attachment Point）後，再保人才會啟動理賠程序。這種工具的核心價值在於保護年度獲利與股東權益，避免單一巨災或累積損失侵蝕保險公司的底層資本。

表2、再保工具比較表

再保工具	分配基礎	自留方式	再保佣金	主要目的
比例再保 (QS)	按比例 (Pro-rata)	固定百分比	高	融資、業務擴張
溢額再保 (SPL)	按比例 (Pro-rata)	固定金額 (Lines)	中	增加單一標的能量
超額賠款 (XOL)	非比例 (Excess)	起賠點 (Attachment Point)	無	巨災保護、損害控制

鍾總經理強調，合約的績效直接決定了合約的條件。實務中常見的「利潤分享」（Profit Commission, PC）與「損失參與條款」（Loss Participation Clause, LPC）便是用來校準雙方利益的機制。PC 旨在將一部分利潤返還給經營優良的分出公司，而 LPC 則是要求分出公司在賠付率過高時承擔額外責任，以確保雙方在核保紀律上保持一致。

(三)新興風險移轉工具：保險連結證券 (ILS) 與巨災債券

當傳統再保市場的承保能量遇到天花板時，「保險連結證券」（ILS）便應運而生。鍾總經理詳細解析了 ILS 的運作邏輯：發起人透過 SPV（特別目的機構）將風險轉化為證券，引進資本市場投資人的本金。若保險期間平安無事，投資人可獲得高額利息；若發生符合條件的巨災，本金則用於補償保險公司的賠款。

鍾總經理指出，2025年 ILS 與巨災債券（Cat Bond）的發行人創下 240 億美元的歷史新高，未平倉餘額更突破 590 億美元。這代表著保險與金融市場的深度融合，將保險風險轉化為一種與股市波動無關的「資產類別」，為保險業帶來了源源不絕的資本補充機制。

中央再保險公司總經理 鍾志宏總經理 再保險_盈餘的防彈衣

四、市場趨勢、硬市場重啟與風險認知的轉變

進入演講的第四部分，鍾總經理將視野拉向全球，深度剖析國際再保市場的劇烈波動。他引述老祖宗的大數據分析「天下大勢，分久必合，合久必分」，來形容保險市場價格循環的宿命。

(一)從「異常」到「新常態」的挑戰

鍾總經理提出了一個發人深省的觀察，極端氣候事件已與核保利潤呈現高度正相關。觀察，2022年全球產險巨災損失達1,320億美元，其中氣候相關損失佔大多數，過去認為是「異常」的災害，現在似乎成了「新常態」。更具威脅的是「次要災害」(Secondary Perils)，如強降雨、洪水、龍捲風等，其損失金額上升趨勢明顯，而現有天災模型評估卻仍處於初階階段，難以準確反映其風險本質。這種環境迫使再保市場在2023年迎來了「大重置(The Great Reset)」。鍾總經理指出，在2017年至2022年間，再保業長期面臨ROE(權益報酬率)低於COE(資本成本)的困境，這是一段價值減損期。為了永續經營，再保市場不得不重啟「硬市場」定價，大幅調漲費率並提升自留額門檻，將「高頻損失」轉回給原保險人負擔，再保人則僅守在「嚴重損失」的高位。

(二)歸零思維：面對未知的謙卑

在多變的市場中，鍾總經理強調了核保人心態的重要性。他提出了風險認知階層：首先是「我不知道我不知道的風險」這是最深層的風險意識，承擔了根本未察覺的風險本質；其次是「我以為我知道，但其實不清楚」，這是最常見的陷阱，核保人容易被過往經驗制約。

他呼籲保險從業人員必須具備「歸零思維」。過往的經驗雖是寶貴的資產，但也可能成為前進的枷鎖。如過去250年一遇的巨災頻率大幅增加，若仍死守過往的模型數據，將無法應對未來的衝擊，核保必須在合久必分的循環中保持理性，隨時重新檢視風險的本質。

五、實務透視、巨災下的盈餘防彈衣

鍾總經理特別引用2024年的數據，具體展示再保險如何化解災難衝擊。2024年對台灣保險業而言是極具挑戰的一年，先後遭遇了「0403 花蓮地震」與「凱米颱風」的雙重夾擊。

根據統計，「0403 花蓮地震」預估總損失達200億元新台幣，而「凱米颱風」亦造成超過36億元的損失。這些巨額賠款若由產險公司獨自承擔，將對財務報表造成毀滅性的影響。然而，實務數據顯示，透過約348億元的再保攤回緩衝，保險業的損益表現成功實現了「去波動化」。2024年的最終損益仍能維持在240億元左右的高位，並未因大型理賠案而產生劇烈震盪。

表3、近年台灣地區巨災彙整表

台灣重大災害損失	出險日期	預估總損失(預估億元)
0403 花蓮地震	2024/04/03	200.00
0206 高雄地震	2016/02/06	180.00
凱米颱風	2024/07/25	36.66
莫拉克颱風	2009/08/08	30.00

中央再保險公司總經理 鍾志宏總經理 再保險_盈餘的防彈衣

鍾總經理以此指出，天災具有「低頻率、高損失」的特徵，這正是再保險存在的最大意義。當災難來臨時，再保險就是那件隱形的「盈餘防彈衣」，保護公司的資本不被瞬間侵蝕，從而能持續履行對保戶的長期承諾。

六、資本運用、IFRS 17 時代的戰略轉型

隨著保險會計制度邁入 IFRS 17 時代，再保險的角色從傳統的風險轉嫁工具，轉向更高層次的資本管理工具。鍾總經理在演講的第五部分，探討了如何透過國際再保佈局優化公司價值。

(一)風險結構的質變

鍾總經理觀察到市場結構正在發生質變。隨著個人險成長趨緩，商業險因科技擴廠與 AI 供應鏈帶動而顯著增長，這也意味著風險正由「高頻低額」轉向「低頻高額」的集中模式。單一巨災的潛在衝擊力不斷攀升，這要求保險公司必須主動透過再保進行「全球化平衡」。

這套平衡策略包含三個面向，含：地理分散，利用國際市場分散台灣地區性巨災的風險；險種分散，參與不同生命週期的國際險種，平衡本地利潤單一性；週期分散，利用全球各地的景氣差異，建立更穩健的利潤源。

(二)評價倍數的提升

在 IFRS 17 架構下，財務穩定度 (Earnings Stability) 直接關聯到投資人給予的評價倍數 (P/E Multiple)。鍾總經理提供了一組對比數據：單純依賴本地業務的利潤穩定度僅約 45%，而導入國際分散方案後，穩定度可提升至 85%。這種質的改變，能直接拉升再保公司的市場價值。

他建議保險公司發展國際業務時應遵循兩階段節奏：第一階段聚焦短尾險種（如 Property），以小比例參與並建立壓力測試機制；第二階段再擴張至特定專業險種（Specialty），逐步建立內部的定價能力。他特別呼籲保險公司可借重中再保這類熟悉亞洲市場且具備全球經驗的專業團隊，透過協同承保降低試錯成本。

七、AI與(再)保險機遇、風險與排除條款

在演講的尾聲，鍾總經理引領聽眾探討了目前最具前瞻性的話題：人工智慧 (AI)。他將其定位為「充滿機遇的藍海，但需精密的紅線管理」。

(一)未來的商機：Insuring AI

鍾總經理指出，2030年前全球 AI 基礎設施預計投資規模達 5 至 10 兆美元，這將催生累計 1,000 億美元的保費潛力。關鍵商機包含：AI 性能失效保險、AI 法律責任與合規風險保險，及日益複雜 AI 資料與智慧財產權風險保障，這是一個跨越資安、專業責任與科技責任險的新領域。

(二)勞合社與 ISO 的排除策略

隨著「生成式 AI」的爆發，再保市場也同步強化風險管控。核心目標是消除「沉默 AI」(Silent AI) 風險，即在非意圖下承擔了未知的 AI 風險。

中央再保險公司總經理 鍾志宏總經理 再保險_盈餘的防彈衣

鍾總經理詳細解析了國際通用的模型條款，含勞合社 (LMA) 5641 模型條款，明確將 AI 驅動自動化攻擊歸類於網路戰爭框架中，並強制要求初級保險人盤點 AI 曝險；以及 ISO 2026 生成式 AI 批單，含 CG 40 47 (全面排除 AI 所致體傷與財損) 與 CG 40 48 (針對特定情況提供例外)，標誌著市場正邁向精細化管理。在再保險合約中，排除重點通常聚焦排除 AI 幻覺導致的數據損毀、排除演算法決策偏見引起的專業責任索賠，及排除因「AI 洗白」導致虛假陳述。鍾總經理強調，未來的核保將不只是看財務報表，更要看被保險人的「AI 治理架構」(AI Governance)。

八、信任與前瞻、再保險織就國家經濟的韌性防護網

鍾總經理感性地強調，雖然現代再保險充斥著模型、數據與 AI，但其合約本質上是一份關於「信任」的長期承諾。他提出了一個在業界廣為流傳、卻最顯真章的觀點：「好的再保險是：當你要理賠時，他還在。」這種穩定性並非偶然，而是來自於長期的信任與科學的核保精神。在挑選夥伴時，除了國際信評(如 A- 以上)、理賠效率與技術支援等硬指標外，最重要的關鍵仍在於彼此的信任度。鍾總經理特別以「契作概念」來比喻，強調理想的再保合作應立基於長期承諾，不論市場費率在「鐘擺原理」下如何波動，雙方都能相互扶持，將營運波動降至最低，達成永續經營。因為，信任是再保險的最終貨幣。

回首職涯點滴，鍾總經理分享了一句發人深省的智慧：在保險的世界裡，「知道自己不知道什麼」比「以為自己什麼都知道」更具備生存競爭力。再保險雖然是一個專業門檻極高的舞台，但其價值在於能以全球視角平衡本地波動，為國家經濟織就一張厚實的防護網。面對未來的挑戰，鍾總經理指出了兩個主導市場動能的核心方向：一、資本全球化佈局，台灣業者應積極透過國際再保業務(如 OIU)，將資本分散至全球不同地理區域與週期的風險中，利用大數法則抵銷單一區域的巨災衝擊，攜手邁向國際市場；二、AI 與能源轉型：這不僅是機遇也是挑戰。隨著 AI 數據中心大量建設，將帶動龐大的財產與資安保險需求，未來更可能出現專門「承保 AI 性能與合規」的新藍海市場。

當前再保險早已超越了單純的風險移轉，是現代保險業應對極端未知風險、進行全球資本佈局，以及捕捉科技新商機的重要機制。鍾志宏總經理這場精彩的演講，從產業發展脈絡到實務操作中的「成本與保障」平衡，為在場學生與從業人員提供了第一線的洞見。他以淡江校友的身分，將他在再保戰場上磨練出的智慧毫無保留地分享給學弟妹，其提出的「盈餘防彈衣」概念，正是跨越風險的戰略工具，為台灣保險業的未來韌性，留下了一份最深刻的叮嚀。



鍾志宏總經理(前排左2)與何佳玲主任(前排左3)與同學合影