



2024年全球保险行业展望

保险公司转型发展，应对不断变化的经营环境，提升社会影响力

德勤金融服务行业研究中心

因我不同
成就不凡

始于 1845

主要观点

- 从气候变化到网络犯罪，全球各类风险发生的频率和严重程度在不断上升，保险行业作为“公众安全网”，其风险应对能力和完备性日益受到社会关注。
 - 多数保险公司已经意识到，仅仅应对风险还不够，需要采取转型举措，从源头防止损失的发生。
 - 在“以客户为中心”的业务模式转型过程中，需要采用先进技术且变革公司文化，以期加强员工之间的协作，最大限度地减少信息孤岛，提高客户数据的可访问性，并丰富技术手段。
 - 受宏观经济因素影响，自2022年第二季度以来，并购活动一直呈下降趋势。然而，随着美国利率上升和通胀缓解，之前被抑制的并购活动可能会在2023年末至2024年推动交易量激增。保险科技公司仍然是并购活动的主力军，原因在于保险公司越来越多地在整个价值链上寻找单点解决方案（point solution）能力，以推动转型。
 - 此类变革的根本使命在于，保险业的角色正在转变为可持续发展大使，影响和推动跨行业客户制定“目标驱动”的决策和战略，以创造更好的职场、市场和社会。
-

目录

- 03 ... 保险公司秉承“客户至上”理念，推进“以客户为中心”的业务转型，重塑行业目标
- 05 ... 非寿险业务：不断提升客户联系和盈利能力
- 08 ... 寿险及年金险公司：正在实施核心系统现代化和文化转型，但仍需更多举措
- 11 ... 团险业务：大力提高数字化能力、互联互通和补充型产品
- 12 ... 技术转型：人工智能为提升个性化客户体验开辟了新途径
- 15 ... 人力资本：技术和企业文化现代化推动劳动力转型

18 ... 可持续发展、气候变化与公平 (SC&E) : 保险公司希望
通过大使来改变品牌形象

21 ... 财务: 会计和税收规则的变化将推动更广泛的业务创新

23 ... 并购活动放缓, 保险公司应为潜在业务回升做好准备

25 ... 转变观念是通往未来的必经之路

26 ... 尾注

保险公司秉承“客户至上”理念，推进“以客户为中心”的业务转型，重塑行业目标



当今世界正经历百年未有之大变局：气候变化、技术更迭、劳动力紧缺及客户和社会期望的转变，加上宏观经济环境和地缘政治因素影响，推动全球企业变革其技术基础设施、产品和服务、商业模式以及企业文化。这不仅是企业为提高自身盈利能力，也是为了顺势而为，与时俱进，实现长期主义。保险行业也不例外。事实上，这些相互作用因素或可推动行业经营模式转型升级，并重塑保险行业在社会中的目标和使命。

保险公司或可实现更大的社会效益—很大程度上是因为它们充当了社会“社会稳定器”，为全球不计其数的风险提供经济损失保障。然而，越来越多的保险公司意识到，在帮助预防风险，减轻损失程度以及缩小全球市场中人寿与财产保障差距方面，尤其是面对越来越多的在财务上无法承受风险的情况下，他们可以发挥更大的作用。

灾难性气候变化和网络犯罪激增带来的威胁，以及对大量未覆盖和覆盖不足的风险引发的担忧，促使

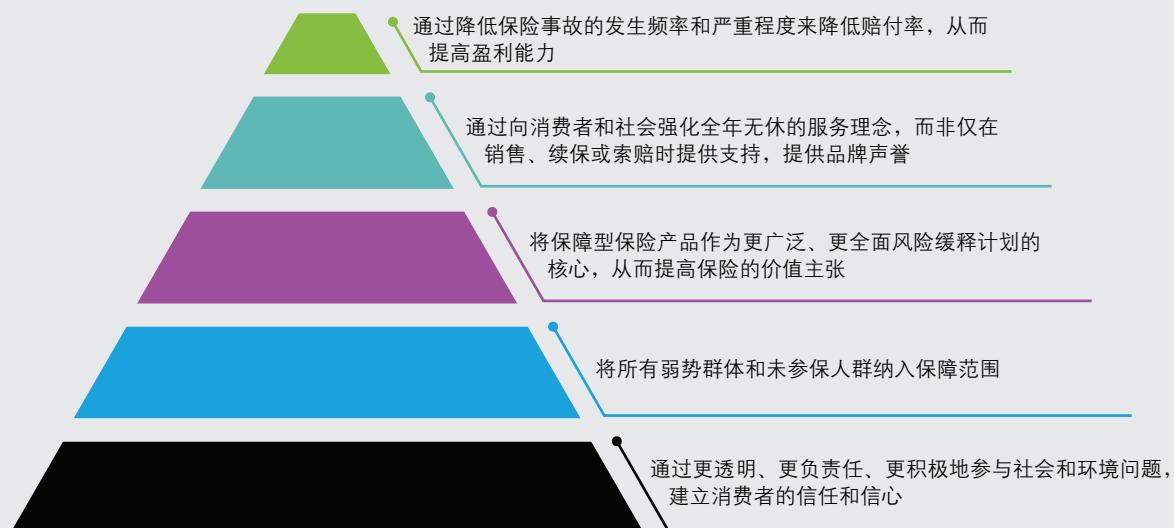
许多保险公司重新思考如何应对环境变化造成的破坏，帮助各行业消费者在风险发生之前预防或减轻风险，而不仅仅是为灾后恢复和重建费用提供支付。极端事件不可避免，但将保险与主动风险管理相结合，仍然可以帮助最大程度地降低这些事件对个人和社会的影响（图1），以实现风险减量的目标。

要实现深度的行业转型，保险公司需采用生成式人工智能等新兴技术，从行业所掌握的所有新数据中获取可行的洞察。为获取更多信息源、产品和服务，以及拥有新兴能力和专有技术的复合人才，实现产业融合已是大势所趋。

转型变革不仅仅是引入新兴技术和工具。更多主动型的保险公司已经开始拥抱企业文化变革，减少孤岛/竖井，提升员工能力，且更加关注“客户至上”的理念。对于全球性保险公司而言，转型包括重新思考如何实现跨地域和业务线的能力共享，助力打造更加一致且一体化的客户体验。

图1

保险公司需转型升级，以更好地服务行业、社会和地球



资料来源：德勤分析

管理层应持续致力于确保员工队伍及其所服务客户群体的多元化、公平性与包容性。这将有助于弥合信任鸿沟，以提升保险行业在主要利益相关者（包括监管机构、立法机构、评级机构以及整个社会甚至企业员工）中的可信度。事实证明，这不仅有助于保险公司在市场中脱颖而出，还有助于解决保险保障缺口等社会问题。

成为受社会认可的优质的道德与财务管理机构，可最终促使保险公司及其销售团队从交易角色转变为采用更广泛、更全面、更紧密的方法与消费者互动。这一转变应不仅能扩大保险公司的增长前景，还能从根本上提升人们对保险行业在社会和民生保障中所发挥作用方面的认识。

非寿险业务：不断提升客户联系和盈利能力



非寿险领域的几乎所有业务条线的价格涨幅都高于平均水平，这是该领域连续第三年实现保费增长；但不断上涨的综合成本使许多保险公司乃至整个行业难以实现净利润增长。高通胀和灾难性事件的双重影响，可能有助于推动该领域与消费者互动方式的转变。

2022年美国非寿险公司的净承保亏损额为269亿美元，为自2011年以来最高水平——比2021年高出六倍多。¹已发生损失和损失调整费用增长率为14.1%，大幅超过8.3%的保费收入增长率，导致净收入下降三分之一，降至412亿美元，综合成本率从2021年的99.6%上升至102.7%。²

2023年第一季度的业绩也不容乐观。美国保险业综合净承保亏损73.4亿美元，为12年来新高，也是有史以来第一季度业绩表现最差的一年。³

因此，美国非寿险业务正“面临一代人以来最艰难的市场”⁴，保险公司很难将价格提高至可抵消创纪录费用增长的水平。自疫情开始以来，单户住宅建筑材料价格上涨了33.9%，承包商服务价格上涨了27%。⁵与此同时，2022年是美国连续第八年遭遇10起以上巨灾的一年，每次灾害至少造成10亿美元的损失，使得主要非寿险公司的财产巨灾再保险费用在2023年上涨了30.1%，为2021年14.8%增幅的两倍。⁶

由于再保险公司的留存收益不足以承担其资本成本，更不用说优化资产负债表以应对日益增长的风险，再保险费率或将延续走强态势。⁷预计到2024年，仅美国对巨灾再保险的需求将增长15%，价格上涨压力进一步加大。⁸

保险费率不断上涨对整个经济产生了影响。商业财产保险保费平均上涨了20.4%，自2001年以来保险费率涨幅首次超过20%。⁹虽然2023年通胀有所缓解，但商业保险费率仍在持续上涨，不考虑财产保险等个别情况外，涨幅均有所放缓。¹⁰例如，网络安全保险费平均涨幅降至13.3%¹¹，与2022年第四季度15%的涨幅和2022年第一季度超过20%的涨幅相比，对投保人而言略有改善。¹²

费用上涨对经营个人保险业务的保险公司亦造成了影响。2023年4月，车险公司的机动车维修成本与上年同期相比上涨20.2%，而保费则上涨了15.5%。¹³部分原因在于，虽然从长远来看，新车的辅助驾驶功能可提高驾驶安全性，同时降低事故造成的损失频率和严重程度，但这些系统及传感器校准的复杂性增加，再加上通货膨胀的影响，可能会大大提高维修成本。¹⁴随着电动汽车销量不断增长，这一趋势较为明显，电动汽车的维修费用也比燃油汽车高。¹⁵与此同时，因催化转换器失窃而提出的索赔从2020年的16,600起上升到2022年的64,701起，催化转换器可中和发动机尾气中对环境有害的气体，但也招来窃贼盗窃其有价值的金属部件。¹⁶

不断上涨的保费正影响着消费者的情绪和行为，在18至34岁的受访者中，有45%表示他们考虑过不购买车险，其中有17%的受访者表示他们在未购买车险的情况下开车上路。¹⁷至少，车险购买和转化费率已达到新高，¹⁸从而提高了获客和留客成本。¹⁹

家财险公司保费收入也实现了两位数的涨幅，以应对类似修理修配成本方面的挑战，以及山火、暴风和洪水等严重气象灾害频发造成的损失。²⁰一些保险公司正从灾害频发州迁出或缩减业务规模。²¹

展望未来，虽然大多数司法管辖区的保险费率将进一步大幅提高，推动2023年保费的强劲增长，但灾害风险和索赔严重程度的不确定性可能会抑制在

短期内恢复承保利润。²²预计今年美国家财险公司 will 出现法定承保损失，综合成本率将达到105%，这将是该险种在过去七年中第六次出现超过100% 的亏损比率。²³

从全球来看，2022年非寿险保费实际同比增长0.5%，远低于过去10年3.6%的平均水平。²⁴不过，预计2023年和2024年保费将分别同比增长1.4%和1.8%，主要由于个险和部分商业险种的费率趋于坚挺（图2）。²⁵随着利率上升提高投资回报，保费费率持续走高，以及对通胀放缓的预期降低了索赔额，预计到2024年，非寿险公司的盈利能力将有所提高。²⁶

图2

2023-2024年非寿险业务预测显示，新兴市场增速将高于发达市场

全球非寿险保费实际增长率

	2023年预测值	2024年预测值
全球	1.4%	1.8%
北美	0.7%	0.8%
欧洲、中东和非洲发达市场	0.9%	2.1%
亚洲发达市场	1.5%	2.4%
亚洲新兴市场（中国除外）	5.8%	6.7%
中国	6.8%	5.8%

资料来源：瑞士再保险研究院“Sigma报告：世界保险：扰动，但不动摇”2023年7月10日

越来越多的风险在财务上难以承担，即使在此情况下，主动型的非寿险公司仍有机会实现长期盈利增长。保险公司应考虑打破其传统风险转移模式，成为个人投保人、企业和整个社会的保护者。

嵌入式保险增长带来的机遇和潜在威胁或将使保险行业面临重大颠覆。这个概念并不新颖，但保费收入规模发生了迅速的变化。通过将主要险种的保费或被嵌入其他类型的第三方交易，绕过保险代理等传统销售商，取代保险公司直接面向消费者进行销售，甚至将传统保险公司完全排除在外。²⁷预计到2030年，总保费金额将增长六倍之多，达到7,220亿美元，其中中国和北美地区的销售额将占全球市场的三分之二左右。²⁸

车险公司在转向嵌入式保险的过程中或将面临最大挑战。车险公司在找到嵌入式合作伙伴之前应考虑积极寻找联盟，或者找到同那些与产品或服务提供商联合的保险公司相竞争的方法。²⁹这种融合不仅可以通过内置的损失规避和检测功能使消费者受益，还可助力保险公司在增进客户关系方面发挥核心作用。

参数型保险（Parametric Insurance）的使用范围也在不断扩大，即根据参数或特定大范围事件而非特定损失来触发索赔和自动付款。³⁰除了扩大自然灾害损失的保障范围之外，参数型保单覆盖的新领域还包括网络风险以及云中断造成的运营瘫痪。³¹保险覆盖面不足的群体也可受益于特定周边群体

而非个人消费者集体购买的参数型灾难保险。³²例如，2023年初，斐济的两家保险公司向559名小农户、渔民和市场商贩赔付了5万美元，应对飓风灾害。³³

人工智能的广泛应用不仅给保险公司，也给他们的客户带来了新的保险挑战和机遇。例如，慕尼黑再保险公司（Munich Re）推出了一款保险，保障范围涵盖公司自主研发人工智能项目，以减轻人工智能表现欠佳可能造成的经济损失。³⁴保险公司也可考虑利用人工智能帮助客户降低或减轻风险。

越来越多的保险公司也在扩大其保险组合，并覆盖可再生能源项目，³⁵其中包括保险公司Hiscox，该公司计划在劳合社（Lloyd's）成立专注环境、社会与治理（ESG）的企业联合组织，助力对绿色技术日益增长的关注和投资。³⁶此类专注于可持续发展的战略举措或将助力大幅提升行业品牌。

在保险行业持续的“硬市场”周期中，改善了承保数据和能力的保险科技创新和不断上升的灾害发生频率和严重程度只是促进专业保险市场增长的几个因素——预计市场规模将从2022年815亿美元增至2027年约1,301亿美元³⁷，年复合增长率超过9.6%。欧洲是2022年特种保险市场规模最大的地区。³⁸

无论如何，推动业务和产品方面的创新，以及采用特定策略增加客户触点和提高商誉，均可成为推动非寿险公司增长和盈利的重要因素。



寿险及年金险公司：正在实施核心系统现代化和文化转型，但仍需更多举措

受2022年第一季度强劲增长的影响，美国全年寿险保费总额达到153亿美元，与2021年创纪录的保费总额基本持平。³⁹尽管有超过1亿的美国成年人存在保险缺口，但由于消费者对通胀和经济衰退的担忧加剧，以及对新冠疫情的担忧有所缓解，下半年的销售额仍出现下滑。⁴⁰

在全球范围内，2023-2024年寿险及年金险的保费增长驱动因素预计将拉大发达市场与新兴市场之间的差距（图3）。⁴¹通胀对可自由支配消费支出的影响可能会给美国和欧洲的个险销售带来压力，而监管方面的不利因素可能会给亚洲发达市场带来压力。⁴²相反，不断壮大的中产阶级的名义总收入在不断增加，可能会推动新兴市场的储蓄和保障型业务发展。⁴³在多数地区，年轻人和精通数字技术的消费者对保障型产品的需求不断增长，预计将推动寿险业务增长。这些消费者似乎越来越意识到定期寿险产品的好处。⁴⁴

就年金险而言，尽管变额年金险业务交易额下降了30%，但2023年第一季度美国年金销售额仍创同期历史新高，而主要受利率上升的影响，固定利率递延年金和固定参数年金分别增长了47%和42%。⁴⁵此外，尽管变额年金销售额下降了18%，但第二季度个人年金销售额同比增长了12%，超过了去年的记录。⁴⁶疲软的金融市场和经济指标预计将继续对变额年金险业务造成压力，但或将继续有利于更具可预测型年金的销售。⁴⁷

为了更好地应对经济、环境和社会转型所带来的业务不确定性，许多人寿及年金保险公司正在积极重

新定位，以实现更可持续、可预测的增长。事实上，随着世界日益数字化，客户和保险经纪对更相关、更全面的产品和业务便捷性的期望不断提高，2024年将成为该行业的转折点。保险公司目前正在考虑应采取哪些转型措施以满足这些需求，并减小外部市场压力。

此类转型可能具有挑战性，原因在于许多保险公司仍在努力应对历史遗留网络以及孤立的业务线、产品、流程和文化等问题。不过，这些障碍并非不可克服。

与非寿险公司一样，包括数字化以及算法分析在内的尖端技术可助力寿险公司及其代理人从“销售及产品驱动”转向“客户及服务驱动”模式。系统现代化或可促进替代数据源的使用，从而加快申请承保和处理速度，实现更加无缝的交叉销售和客户个性化，便于互动，以及快速推出新产品。

同时，有助于加强价值链上行业和非行业合作伙伴的联系与合作，提升客户体验，并增加盈利增长来源。此类合作可包括潜在客户生成式服务，以及提供全面保障（福利、财产、健康等）能力的辅助产品。例如，在亚太地区，保险公司正投资于技术平台和生态系统合作伙伴，以改善健康和福利产品的客户体验。友邦保险在亚洲推出了综合健康战略，凭借技术解决方案、分析以及由支付方、提供方和合作伙伴组成的有凝聚力的生态系统，简化客户旅程。⁴⁸在新加坡，宏利人寿（Manulife）与新加坡一家大型银行合作，为新加坡年轻人提供低成本、可定制型人寿、健康和财产保险产品。⁴⁹

然而，实现系统现代化仍面临挑战。在德勤近期对100位美国寿险及年金险首席信息官或同等职位人员进行的调研结果表明，大多数受访者表示他们已开启核心系统现代化改造，但只有不到三分之

一的受访者表示其已经完成了部分（20%）或全部（12%）计划。⁵⁰超过三分之二的受访企业目前正在处于实施或规划阶段。⁵¹

图3

2023-2024年对发达市场和新兴市场的寿险增长预测存在差异

全球寿险保费实际增长率

	2023年预测值	2024年预测值
全球	0.7%	1.5%
北美	-0.2%	-1.3%
欧洲、中东和非洲发达市场	-0.8%	1.2%
亚洲发达市场	-0.1%	1.6%
亚洲新兴市场（中国除外）	6.9%	6.7%
中国	4.0%	4.7%

资料来源：瑞士再保险研究院“Sigma报告：世界保险：扰动，但不动摇”2023年7月10日

此外，在过去五年中，计划升级或优化而非替换现有传统系统的寿险及年金险公司的比例翻了一番，从2017年的36%⁵²增至2022年的73%。⁵³尽管人们一致认为淘汰传统系统可能极为艰巨且成本高昂，但保险公司可采用各种替代性核心系统优化战略来实现自身目标。

例如，多数受访者（89%）计划将保险科技作为寿险及年金险价值链中一个或多个环节的主要解决方案。⁵⁴美国林肯金融集团（Lincoln Financial Group）与现代生活公司（Modern Life）合作，以满足人们对提升保险购买体验中数字化水平日益增长的需求。⁵⁵慕尼黑再保险公司（Munich Re）与Paperless Solutions Group（PSG）合作，提供风险评估与电子申请相结合的产品，从而提高寿险公司承保新保单的效率和准确性。⁵⁶

多数受访者还表示，他们还将把云计算功能应用于与核心现代化相关的全新解决方案。此类解决方案可实现业务连续性，还可提高可扩展性和灵活性、降低IT运营成本并提高安全性。举例而言，云原生核心平台Socotra使保险公司能够更快开发和部署全新寿险产品。⁵⁷

提升技术能力还可能带来更多机会，更高效地与渗透率较低的巨大的全球寿险市场建立联系。SRI死亡率复原力参数表明，全球有超过50%的财务需求在家庭的经济支柱⁵⁸死亡时得不到保障，新兴经济

体占这一缺口比例最高。⁵⁹在未饱和市场中提高渗透率的一个关键战略是采取数字化能力，更有效地促成合作伙伴关系。Catalyst Fund的投资组合公司Turaco通过与数字打车平台合作提供人寿和健康保险，覆盖了肯尼亚和乌干达地区7万多名零工从业者。⁶⁰

德勤调研发现，许多寿险及年金险公司已经开始或正在计划进行系统升级，⁶¹但如果不能实施相应的企业文化转型，其结果可能会令人失望或以失败告终。例如，有76%的受访保险公司希望加强IT与业务部门之间的整合。⁶²

为增强凝聚力，保险公司应考虑构建价值流导向，从而实现业务计划端到端无缝交付。此种运营模式需向分散化转变，建立跨职能团队，最大限度地减少业务部门和职能部门之间为实现特定业务目标而产生的摩擦。该模式有助于将业务能力、相关系统和信息流相协同，打破孤立式思维方式所造成的障碍，培养更加以客户为导向的关注点，从而有可能令企业文化与时俱进。

从并购角度来看，尽管近期并购活动有所减少，主要原因在于利率飙升导致目标实体减少，但私募股权（PE）公司可能会继续将目光投向寿险及年金险领域。随着PE寻求进入保险公司庞大的资产池，而保险公司利用PE资产管理能力帮助提高回报，私人资本在保险市场发挥着越来越重要的作用。⁶³

团险业务：大力提高数字化能力、互联互通和补充型产品



美国的员工福利购买习惯继续受到疫情的影响，尤其是在寿险和补充医疗等产品的投保决策方面。⁶⁴事实上，2022年，意外险、重疾险、癌症护理险和住院补偿险的新增保费同比增长了12%，达到29亿美元。⁶⁵职域寿险新增保费较2021年下降了1%，降至39亿美元，但这可能是因为与2021年14%的增幅相比，2021年的增幅是30年来最大增幅之一。⁶⁶

随着疫情影响的减弱，德勤预计，未来几年团险公司整体市场的预期增长率将与经济、就业和薪酬的发展趋势基本一致。

希望业绩增长超过整体市场水平的保险公司或将面临扩大产品组合的挑战，其中可能包括增加保费和提高利润的自愿补充型保险产品。45%的受访员工表示他们极有可能或有可能在2023年参加雇主提供的更多额外自愿补充福利（如重大疾病、意外、残疾、住院补偿、补充人寿等），而2021年11月持该观点的受访员工比例为38%。⁶⁷

此外，随着人们对长期护理成本的认识不断提高，消费者开始关注员工福利保险。⁶⁸人们对长期护理意识的提高在一定程度上受到华盛顿护理基金(Washington Cares Fund)的推动，该基金规定，自2026年7月起，美国华盛顿州所有雇员均须参加由雇员支付保费的长期护理保险。⁶⁹该保险为符合条件的消费者提供最高3.65万美元的总金额（每年根据通货膨胀率进行调整）。⁷⁰另有十几个州也提出了类似计划。⁷¹越来越多的雇主也在为

其员工提供混合解决方案，将寿险与长期护理险绑定，作为员工自愿或自付的公司福利。好事达(Allstate)和安达(Chubb)等多家保险公司在这一领域表现活跃。⁷²

团险公司也在寻求多种途径，助力提高客户参与度，增加价值，实现品牌差异化。其中一个趋势是消费者对员工福利的需求不断增加，更加关注财务健康和福利，这一趋势可能因疫情和“大辞职潮”而愈加明显。保险公司和代理人可考虑与保险科技公司合作，帮助企业从更健康、更积极的员工中获益，同时鼓励更频繁地触达客户。

例如，总部位于伦敦的保险科技公司YuLife正在美国推出其全面员工福利和健康平台，利用行为科学和游戏机制鼓励员工主动改变生活方式，同时通过开展健康活动降低个人风险，把预防放在首位。⁷³

保险公司、代理人和雇主如能向员工提供此类产品，则有可能将金融产品转化为一种正能量，激励人们全面积极地改善自身心理、身体和财务状况。团险公司也在寻求更多创新方法，以提升客户在数字门户网站上的体验，同时启用自助服务功能。随着无处不在的数字化竞争仍在持续，各行业人力资源机构都应努力在竞争激烈的劳动力市场中跟上步伐。用福利管理系统方面的前沿创新，实现员工数据在保险公司和雇主之间的无缝传输或将很快实现。

帮助拥有不同系统的人力资源组织提供更加高效的数字化体验，其中一种方法是搭建应用程序编程接口（API），将保险公司的系统连接到雇主的福利管理平台。承保人无需下载数据并在保险公司和雇主之间来回传输，而是通过API直接连接到雇主的源系统。API可以连接到多个员工福利系统，具有可扩展性和灵活性。

出于对2023年末到2024年可能出现经济衰退的担忧，很多人都把削减开支放在首位，⁷⁴因此保险公司应考虑各种因素，如预期投资回报以及竞争对手

正关注的场景，以便从战略上优先考虑要连接的客户员工福利管理平台，以及最具影响力的用例。这些用例可能包括实时福利注册、福利资格检查、促进特定产品购买的流程、账单、员工更新以及理赔支付前的员工资格验证等功能。

员工更加关注员工福利和相关体验，这就要求雇主和保险公司提供更广泛的产品和数字门户及服务，提升客户体验，从而为员工参加全年福利创造条件。

技术转型：人工智能为提升个性化客户体验开辟了新途径

不断变化的经营环境会给各业务线保险公司带来更大压力，促使他们在未来一年里扩大自动化、人工智能、高级分析和核心转型技术方面的应用。这些能力可为保险公司适应快速变化的复杂环境并提升自身目标奠定基础。

先进的技术能力可助力实现运营目标，例如改进承保以提高定价和风险选择的准确性，加强理赔管理以限制损失成本，以及通过简化运营提高效率。同时还可促进长期目标的实现，例如在风险发生之前主动帮助客户减轻或消除风险，推广个性化保险和服务以加强客户关系，以及更高效且有效地向服务不足的市场拓展。

尽管数字化转型已成为保险公司多年来的首要议程，但消费者仍希望获得与电商巨头等非保险公司相媲美的数字化服务、界面和体验。

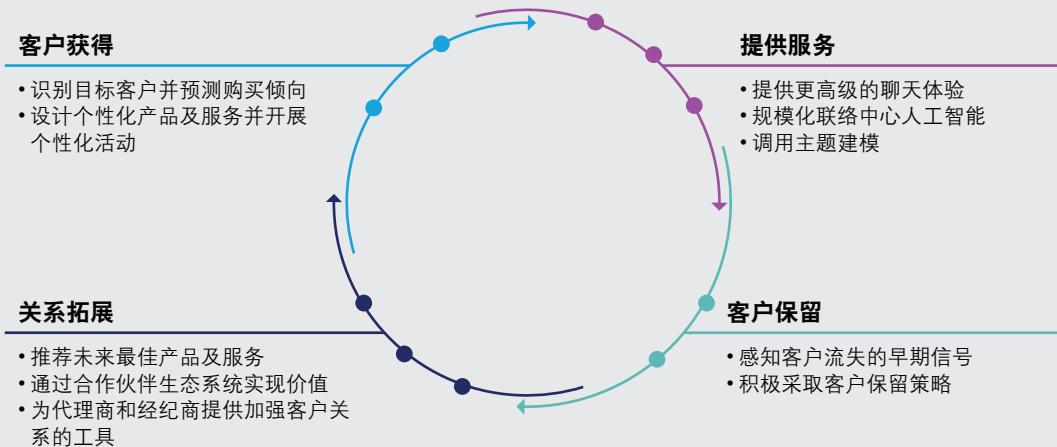
尽管越来越多的数据和系统转移至云平台，但老式大型机系统、多核心平台、集成复杂性和无效数据流等传统限制因素仍经常阻碍体验优化。为了使转型更有效，保险公司可考虑通过利用人工智能和高级分析等技术加强数字参与，使客户界面更具吸引力、更直观，从而提升客户体验。

人工智能最初致力于提高员工生产力、加快决策速度并降低成本，但也可能对客户体验产生重大影响。将人工智能与先进的分析技术相结合，或可提供更全面、更实时的保险客户相关信息，包括他们的行为和情绪。可以利用此类洞察力，在关键时刻向他们提供最相关的产品、建议或服务。例如，印度非寿险公司HDFC ERGO一直在使用人工智能为客户提供超个性化体验，包括客户索赔、问题解决和索赔处理。⁷⁵

个性化服务可弥补当前保险客户体验水平与理想电子零售体验之间的差距（见图4）。

图4

人工智能和高级分析有助于提供更优质的个性化服务并提升客户体验



资料来源：德勤分析



保险公司还可使用人工智能和高级分析功能来分析物联网数据，有助于更好地识别潜在灾害，并督促投保人采取纠正和预防措施。例如，美国全球性特种保险公司和再保险公司Hartford Steam Boiler推出的传感器解决方案，这一方案利用多个硬件传感器通过远程监测应用程序来检测温度变化和是否有水的存在等因素，并发送警报以防止发生造成损失的事件。⁷⁶

保险公司也在探究如何利用生成式人工智能帮助提高效率和做到以客户为中心的实际应用。许多公司使用这些能力来识别和验证可能适用于整个保险价值链的用例，员工体验和劳动力生产力已成为保险公司的关注重点。⁷⁷安盛（AXA）近期宣布向1,000名员工发布一款内部研发的生成式人工智能工具，并计划数月后将在整个公司推广。⁷⁸

保险公司还可应用人工智能对大型语言模型（LLM⁷⁹）进行精细化调整，以适应保险公司内部的特定角色和任务。例如，训练模型执行精算师、承保人、理赔人和客户服务代表的工作。然而，鉴于来自监管的担忧以及对人工智能所生成语料和决策的可靠性存疑，保险公司应仔细审查委派给人工智能这项新技术来完成的工作量，并确定可能需要人工判断的地方，特别是在质量控制监督方面。

此外，保险公司的人工智能和分析能力可能只取决于提供信息的基础数据源。为了更快、更好地生成洞察，保险公司应消除可能导致对客户理解产生偏颇的数据孤岛，并从企业层面实现数据能力的现代化。这可能包括加强主数据管理、整合、治理和使用公司数据以及大型非结构化数据集和第三方数据。

保险公司也可从第三方供应商（从保险科技初创公司到大型科技公司）获取利用人工智能、高级分析和物联网等能力实现创新。例如，总部位于英国的保险技术SaaS（软件即服务）公司Send推出了基于生成式人工智能的商业和专业承保解决方案，通过从非结构化数据集中自动提取信息来帮助加快承保速度。⁸⁰

保险公司还应认识到，随着人工智能技术的不断进步，其拥有的能力或将超出本地和全球隐私与消费者保护法所允许的范围。因此，首席风险官和首席合规官应该合作参与人工智能和生成式人工智能的实现，以识别可能的问题领域并建立隔离护栏，以符合技术使用方式相关的治理标准。



监管机构可能会发现自身很难跟上人工智能和生成式人工智能技术的发展速度。欧盟率先为全球监管机构铺平了道路，为该技术的应用和发展制定了全球首个监管框架。⁸¹然而，保险公司应负责确保技术的应用和发展不仅要从盈利角度出发，还要根据企业价值观，关注职业道德和信任。

人工智能，特别是生成式人工智能也可能被黑客、保险诈骗犯等不法分子利用。利用大型语言模型实施网络攻击已成现实。⁸²即使是毫无经验的不法分子也能利用生成式人工智能编写复杂的恶意软件代码或看似可信的网络钓鱼电子邮件来冒充保险公司

甚至政府机构。例如，合成身份欺诈（即网络犯罪分子利用窃取或伪造的数据创建新身份）犯罪者可利用生成式人工智能创建与他人相似的图像和视频来冒充他人。⁸³这可能会对保险投保人和雇员构成重大威胁。保险公司应更新其企业风险管理协议，并加速提升雇员意识和制定培训计划，以尽量减少出现新的威胁。

技术进步可能是提升行业愿景和使命的巨大推动力。保险公司应转变其传统思维方式，拥抱新兴技术能力，从而有助于更加关注社会和环境影响以及利润。

人力资本：技术和企业文化现代化推动劳动力转型

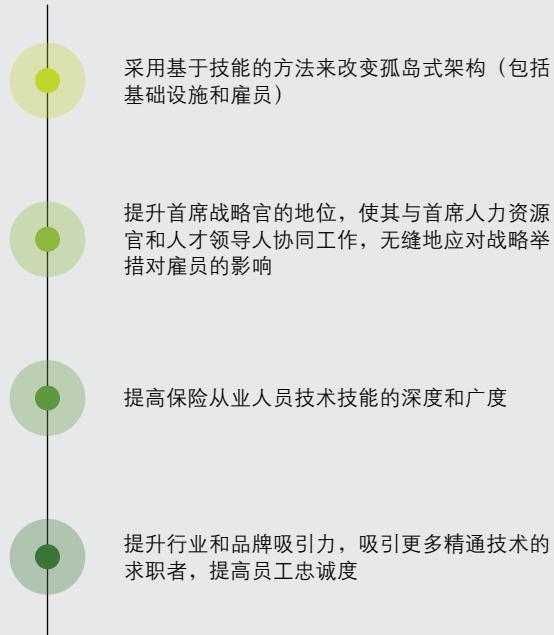
虽然技术是整个价值链中快速无缝传输数据所需的载体，但人力资本对保险公司的成功来说可能更为重要。保险公司认识到面对瞬息万变的市场环境或需进行劳动力转型。

保险公司越来越认识到，人才获取、聘用和发展方式应基于公司未来发展方向，而非按照常规方法行事⁸⁴（图5）。

正如在寿险和年金险章节中所述，应对将渗透到整个行业的孤岛式架构（包括基础设施和员工）进行转型，打破瓶颈，并提高以客户为中心的模型的速度和敏捷性。就劳动力而言，这意味着承保、组合投资和理赔管理等业务部门和职能部门可能不再独立运行，而是采用基于员工技能的方法，实现从雇员模式向劳动力生态系统的转变。

图5

改变存在已久的劳动力模型可能是关键



资料来源：德勤分析

该结构包括按角色、职能和级别来了解员工能力，无论他们在公司中处于何种位置，并在各业务部门和职能部门利用员工能力，极大可能地打破孤岛架构并推动更有效的协作。这可能还需要寻找或开发新技能来利用数字工具，同时为雇员、客户、企业和整个社会带来更好的体验和成果。

许多保险公司认识到长期增长战略对劳动力可能产生的影响，因此正在提升首席战略官的地位，使其

与首席人力资源官和人才领导人协同工作。这有助于确保长期战略愿景转变可嵌入至管理层传达的信息变化中，并与员工价值主张保持一致。

此外，随着保险公司不断优化其技术架构，许多保险公司正致力于提高其员工技术技能的深度和广度，促使对承保、精算科学和预测建模职位的技能要求有所提高，进一步加剧了行业内外的竞争。

迄今这都是个难题，因为保险行业的工作岗位可能不像其他金融服务业或科技公司那样吸引人。保险行业内部的一些发展动态可能会对更精通技术的求职者产生更大的吸引力。

行业中许多人的就业方向可能会发生转变，这为保险公司创造了机遇，展示其如何以目标驱动的价值主张来吸引合适人才。保险公司可能不仅需要展示他们如何拥抱尖端技术，还需展示投身保险行业的益处——其目标不仅是盈利，还致力于对社会产生积极影响，通过支持其他行业来提升创新能力、提高生产力和降低风险，助力世界繁荣发展。

与此同时，2023年上半年，科技公司裁员超过30万人⁸⁵，由此产生的人才群体可能正在寻找更稳定的工作环境。这一人才群体还可能包括在初创公司面临经济不确定性和过渡期时被裁员的保险科技公司雇员。⁸⁶保险公司或应考虑这些没有或拥有较少行业经验的人员，以扩大潜在的人才储备，也可提高员工队伍的多元化思维层次。

采用新技术不仅可以将行业的吸引力从“过时”转变为尖端，还可以为雇员提供更多机会，让他们专注于更有意义、更具目的性、更高价值的工作。实际而言，许多新技术不仅能增强人类的工作能力，还可以更好地为人类工作，使人类工作得更好。⁸⁷

据估计，人工智能和机器学习将通过消除或减少人工操作，释放现有员工以创造更多价值，到2025年将劳动生产率提高37%。⁸⁸这可能需要进行再培训和技能提升，不仅应吸引现有劳动力⁸⁹，还应吸引正在寻找一份能让自身成长的职业求职者。

此外，生成式人工智能等技术可助力面向客户的员工展现更大的同理心⁹⁰或在潜在客户流失/保险失效之前发出信号⁹¹，从而可提高商誉并加强员工与客户群之间的关系。

在上述技术和运营模式变革中，保险公司应继续专注于打造让员工为之振奋和倍感自豪的品牌，因为当员工认同公司使命时，他们可能会更加充满激情且更加高效。⁹²

“以企业文化为重点，提供独特的员工体验须专注于目标、职业发展、灵活性、健康、社会和环境目标。疫情过后，人际互动的重要性有所提高，我们旨在通过支持个人和团队需求的团队协议，在混合式工作环境中利用智慧办公。展望未来，我们如何利用技术进步进行创新并进一步提升员工和客户的体验和成果将是关键。”

——德勤金融服务业研究中心于2023年8月3日对AXA Holding Japan保险业务首席人力资源官Taeko Kawano的采访



可持续发展、气候变化与公平 (SC&E)：保险公司希望通过 大使来改变品牌形象

可持续发展、气候变化与公平对保险业来说并不陌生。而发生变化的是利益相关者需求在不断增加，风险在不断演变——从自然灾害的发生频率和严重程度，到作为投资者和承保人的独特地位所带来的财务和声誉影响。随着全球监管机构对信息披露的要求不断提高，保险公司将可持续发展、气候变化与公平更有效地纳入其企业战略和基因。⁹³然而，要发展成为目标管理者可能需要在保险公司内部进行多维度提升。

保险公司除了提高自身脱碳目标外，还应协助客户向净零过渡

凭借评估和管理风险的经验，保险公司可能非常适合将自身定位为可持续发展大使——清晰传达风险和机遇，并影响各行业高管的决策和战略，以创造更好的工作场所、市场和社会影响。

虽然保险业自身业务经营产生的范围1和范围2碳排放量相当低（占总排放量的10-25%）⁹⁴，但通过使用更环保的建筑和车辆以及加强废物管理计划，可进一步改善碳减排。

该行业的范围3碳排放量（占总排放量的75-90%）⁹⁵可能需要重新评估承保和投资组合。几家欧洲保险公司已经在努力提高其承保和投资组合决策中可持续性发展的重要性。⁹⁶全球性保险公司安达(Chubb) 在英国推出了一揽子保险解决方案，以

支持中小型替代能源和可再生能源项目的发展，并计划在全球范围内推广。⁹⁷

作为投资者和承保人，除了平衡自身资产负债组合以应对化石燃料资产的潜在贬值外，许多保险公司还在指导客户制定脱碳承诺。然而，这些决策并非没有障碍。

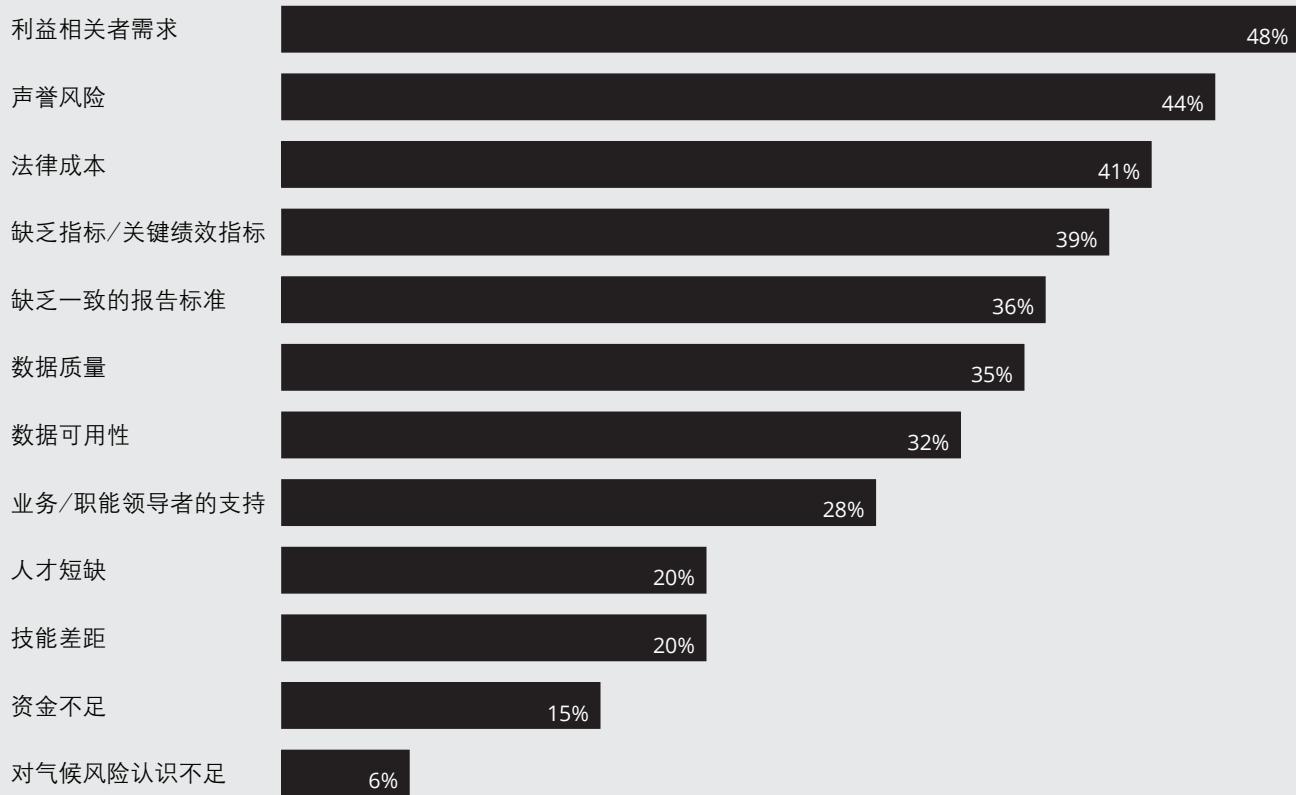
今年，许多在美国拥有大量业务并加入净零保险联盟(NZIA) 的大型全球性保险公司面临美国律师的强烈反对，理由是其脱碳议程可能存在法律问题。⁹⁸集体追求脱碳目标可能会产生重大的反垄断风险，导致一些承保人退出，最终可能导致NZIA解体。

无论公司决定与行业团体合作还是单独行动，其在气候承诺、社会公平倡议和报告方面的意图和行动均应保持透明。事实上，包括监管机构、投资者、雇员、客户和诉讼律师在内的利益相关者都在密切关注可能发生的“漂绿”行为，一些公司可能会采取选择性披露和过滤重点的方式。

此外，监管机构越来越期望保险业为到2050年向净零排放过渡提供资金。年度公共气候资金量估计为1.25万亿美元，预计仅能满足25%的资金需求。⁹⁹需要调动至少3.75万亿美元的年度私人气候资金量，以弥补75%的缺口。¹⁰⁰

图6

受访者将利益相关者需求、声誉风险和法律成本列为管理气候风险治理任务的最大挑战



资料来源：德勤分析

可持续经济的融资或需建立强有力的公私伙伴关系，以帮助缩小资金缺口。例如，由11家私人保险公司组成的团体提供再保险业务，以促进加拉帕戈斯群岛海洋保护的最大债务转换，可帮助厄瓜多尔节省超过11.26亿美元的偿债成本。预计在接下来的18.5年内，该项目将为加拉帕戈斯群岛的海洋保护带来3.23亿美元的资金，凸显了可持续金融解决方案在解决生物多样性保护资金缺口方面可能产生的影响。¹⁰¹

需要重组治理框架，以提高人员的敏感性和一致性，并制定企业控制措施和流程

德勤对美国保险公司可持续发展高管进行的调研显示，管理气候风险治理任务存在几大障碍（图6）。¹⁰²

监管机构已开始制定保险相关排放量计算的指标。国际可持续发展准则理事会（ISSB）发布了首套IFRS S1和S2披露准则。欧洲出台了目标设定协议，加拿大金融服务监理总署制定了气候风险管理指南。在美国，美国证券交易委员会正在制定排放报告指南，预计到2024年，监管机构以及联邦和州政府对保险业的要求将进一步提高。虽然保险公司对融资排放的会计处理更加明确，但预计未来承保排放的透明度将进一步提高。

随着监管机构和其他利益相关方希望获取更多信息，数据收集、测量和报告工作的范围预计将大幅拓展。多数保险公司应重新制定总体的SC&E治理战略，以帮助促进更有效的控制，改善利益相关者管理，并在各职能部门和业务部门中实现更大的可持续性。¹⁰³

还需将SC&E合规成本纳入考量，特别是在当前运营环境下。保险公司可通过与数据仓库报告计划（如数据或财务转型）协同工作，而非制定单独的计划，从而提高合规效率。在许多情况下，金融机构需进行SC&E合规与报告，因此这可能是降低合规成本的常规方法。

社会公平需扩大产品和服务范围，并增加在执行领导层和董事会中的代表人数

美国乔治·弗洛伊德事件后，社会和企业对多元化、公平及包容的承诺在2020年迅速增加。¹⁰⁵保险公司采取应对措施，实施多元化、公平及包容相关的特定目标、基准设定、培训和招聘工作。

根据美国威达信集团（Marsh McLennan）和美国非裔美国人保险协会（NAAIA）对650多名黑人/非裔美国人风险和保险专业人士的访谈，行业内仍存在挑战。访谈显示，由于有意识或无意识的种族偏见，84%的受访者在职业发展方面仍然面临挑战。受访者表示，缺乏晋升机会（75%）、成长机会（70%）和指导（68%）是他们最担心的问题，这可能是人才留任所面临的主要挑战。¹⁰⁶

展望未来，保险公司不仅需将多元化、公平及包容视为一项计划，还需采取措施构建具有归属感的包容性生态系统。提高管理层、执行领导层和董事会的内部多样性和包容性，可增加多元化群体的增长机会。有证据表明，对于每增加一名女性高管，都会对仅次于最高管理层的高级领导层的女性人数产生积极、可量化的影响。¹⁰⁷可采取的一些措施可能包括建立网络小组，并开展关于无意识偏见、联盟和包容性领导的学习和发展计划。

在考虑社会目标时，保险公司还应考虑推进其普惠金融计划，提供更合适的产品和服务。例如，根据沃顿气候中心（Wharton Climate Center）的一项研究发现，中低收入家庭和有色人种社区缺乏足够的气候相关灾害保险。¹⁰⁸保险公司可以考虑扩大未获得服务或服务不足细分市场和地区的保险覆盖范围并提高可负担能力，与政府和其他行业合作以提供更好的长期储蓄和健康保险渠道，并实现员工队伍多元化，以更好地为不同人口群体提供服务。

世界经济论坛等国际管理机构建议按年龄段、种族、性别和其他多元化指标和人才基准报告各类别员工百分比。¹⁰⁹美国证券交易委员会还制定了几项“人力资本”披露要求，更多要求尚在讨论中。¹¹⁰然而，保险公司应认同这样一种观点，即这不仅关乎法律合规，还关乎树立优秀的企业公民意识。

财务：会计和税收规则的变化将推动更广泛的业务创新



虽然整个保险行业的技术和文化转型处于不同的阶段，但大多数保险公司已升级了其财务系统，以符合2023年1月1日生效的用于报告长期保险和年金合同的新会计规则。¹¹¹美国上市公司目前按照经修订的长期合同会计核算针对性改进（LDTI）准则运营，与国际会计准则委员会根据国际财务报告准则第17号（IFRS 17）制定的类似全球法规并行，这些法规对寿险及年金保险和非寿险公司均有效。¹¹²

德勤全球委托Economist Impact在2022年12月对全球保险公司高管进行了一项调研，超过半数（57%）的受访者表示，IFRS 17的收益将超过其成本（高于2018年调研的40%和2013年调研的21%），原因是对索赔管理、承保和定价以及财务或精算以外的运营模式变化产生积极影响。¹¹³

许多保险公司可能仍有更多工作要做，包括如何向外部利益相关方（如股票分析师、评级机构和机构投资人）传达新会计准则下财务结果的背景和含义。保险公司还应寻求利用财务职能之外的潜在利益，例如对费用和预算需求的长期预测。此外，展望未来，IFRS 17和LDTI可能会对产品选择产生影响，因为新准则对产品盈利能力提供了更清晰的说明。

此外，在美国，虽然目前新的LDTI准则仅适用于上市保险公司，但私营和相互保险公司也必须在2025年之前予以遵守。¹¹⁴这些保险公司可从上市公司在实施IFRS/LDTI时吸取的经验教训中受益。

保险税务领导人的下一步举措是什么？

拥有跨国业务的保险公司的税务部门应密切关注与经济合作与发展组织（OECD）发布的支柱二政策相关的立法动态并对其可能造成的税务影响制定应对计划。支柱二引入了全球最低税制度，目标是在各税收管辖区的有效税率都至少达到15%的最低要求。最低税的计算以财务报告数据为基础并进行一些调整。一些税收管辖区已经批准和通过了关于支柱二的本地立法，其他许多税收管辖区也已发布了立法草案，并采取了实施支柱二的其他措施。¹¹⁵

保险公司的税务部门应积极主动，并尽早投入到熟悉支柱二政策的规则、模拟相关的税务影响、并考虑可能有助于减轻不利税务影响的业务规划和重组的工作中。保险公司的税务部门还应了解为恰当的实施新规则和履行相关的申报义务，对相关的数据提出了要求。鉴于这些工作需要协调统一全球范围的主体，工作具有很强的复杂性和重要性，需要利用可靠的税收模型汇总最新的详尽数据，而目前其中大部分数据可能都无法收集也无法随时提供。

美国尚未针对支柱二起草相关立法。¹¹⁶然而，无论美国是否对全球最低税立法，总部位于美国的跨国公司和境外跨国保险公司的美国子公司都将以各种形式遵循支柱二规则的要求。¹¹⁷因此，美国保险公司的税务部门应密切关注立法动态（包括美国和其他税收管辖区），并为支柱二和美国未来可能的立法制定应对计划。保险公司的税务部门还应评估新的以财务报表为基础计算的最低税是否适用于其业务。全球最低税的适用税率为15%，适用于哪些全球收入达到特定金额的跨国企业集团（单个公司或与由关联公司组成的一个企业集团共同调整后年度财务报表收入超过10亿美元）。全球最低税规则适用从2022年12月31日之后开始的纳税年度¹¹⁸。

此外，跨国保险公司的税务部门应与其业务和投资部门保持密切联系，从而为应对不断变化的市场环境做好准备。例如，保险公司应密切关注利率水平的变化，税务部门应及时参与投资规划和对冲策略等相关事项的讨论，以便在执行这些交易之前就能够正确评估这些交易可能带来的税收影响。



并购活动放缓，保险公司应为潜在业务回升做好准备

2022年全球保险行业累计完成了449笔并购交易，高于2021年的419笔，为十年来的最高水平。¹¹⁹然而，由于通货膨胀和利率持续上升，交易活动从上半年的242笔降至下半年的207笔。¹²⁰

尽管北美和欧洲的宏观经济环境似乎在短期内阻碍了经济活动，但亚太地区的交易数量从42笔同比增加到60笔，2022年下半年增长了22%。¹²¹

展望未来，经济学家认为，全球大部分地区经济衰退最严重的时期可能已经过去¹²²，虽然并购活动预计将会增加，但交易量可能会从过去几年的高点回落。¹²³

从全球交易的角度来看，美国和欧洲的几家保险公司正从成熟市场退出，并探索进入新兴亚太地区等更具增长潜力的地区，因为与较发达国家相比，此类地区的保险渗透率相对较低。例如，美国安达保险集团（Chubb）以53.6亿美元收购信诺保险（Cigna）在韩国、台湾、新西兰、泰国、香港和印尼的意外险、健康险和寿险业务。¹²⁴

在美国，寿险及年金保险的并购活动从2021年的24笔交易（交易总额为245亿美元）降至2022年的16笔交易（交易总额为1.6亿美元），降幅为33%。¹²⁵虽然收购需求很高，但由于利率上调，供应极少。

利率呈上升趋势也可能继续抑制该领域的私募股权（PE）活动。私募股权公司希望将涉足寿险及年金保险公司的资产负债表，作为永久资本来源。¹²⁶如果加息和通胀在2023年下半年至2024年有所降温，私募股权公司可能会带着被压抑的需求重新进入市场，并开始积极寻找交易，¹²⁷重点或将放在扩大分销网络和力求实现协同效应上。¹²⁸寿险公司可能对改变资产负债表的交易持开放态度。随着综合盈利能力的驱动因素减少且对冲风险增加，通过再保险交易或出售已关闭的业务板块，交易活动可能会有所增加。¹²⁹

美国P/C活动在2022年有所放缓，共有38笔交易，交易总额为135亿美元，而2021年公布的交易共有43笔，交易总额为220亿美元。索赔的通胀成本持续推高综合成本率，增强了对长期“硬市场”的预期。这可能会导致短期内交易活动减少，但希望进入新市场或重新专注核心业务能力的保险公司除外。例如，2023年5月，美国国际集团（AIG）宣布以2.4亿美元的价格向美国金融集团（American Financial Group Inc.）出售作物风险管理服务。¹³⁰今年5月，AIG还以近30亿美元的价格将再保险公司Validus出售给百慕大保险公司（RenaissanceRe），以继续调整其投资组合。¹³¹此外，2022年7月，美国保险科技公司Lemonade收购了Metromile，加速了前者进军汽车领域的步伐。¹³²

与2022年同期相比，2023年上半年美国和加拿大的保险经纪公司并购交易量降至359笔，降幅为24%。¹³³这一下降延续了于2022年下半年开始的模式，当时该行业一些最活跃的并购活动因资本成本增加而大幅放缓。¹³⁴

在短期内，全球保险科技市场的并购活动可能会有所增加。自2022年股市低迷以来，保险科技公司的估值和潜在IPO急剧下降。¹³⁵因此，投资者和创始人可能会寻求其他增长方案，例如通过收购来扩大规模，这可能促进行业整合。例如，寿险及年金险技术和数字服务公司Zinnia于2023年4月25日宣布收购数字保险平台Policygenius，以创建一个涵盖整个保险生命周期的技术平台。¹³⁶

展望2024年，下述几项因素可能预示着并购市场活动会有所增加：

- 低利率和通胀等宏观经济指标的变化可能会阻碍内生增长，进而推动并购活动增长
- 致力于实现数字现代化的保险公司可能会在整个客户旅程中越来越多地与保险科技公司合作，而不仅仅针对单点解决方案

- 许多风险投资基金将进入退出期和常青创投期，这一周期被推迟到2024年
- 随着人们越来越关注压降费用，保险公司可通过剥离非核心业务来整合业务并简化流程

列出上述因素后，尤其是在经济复苏的情况下，保险公司应高度专注于从任何可能的协同效应中获取收益，特别是对于期望通过并购活动扩大规模的保险公司。虽然合并组织基础设施通常需要资本投资，但当公司在同一平台上后，通过避免对冗余资源的需求，或将加速消除不必要的费用。

保险公司还可考虑根据其既定增长战略更新潜在的收购目标清单。他们可与企业发展和值得信赖的顾问合作，寻找机会剥离无利可图或非核心业务。在不活跃的并购市场环境中，做好准备以应对预期可能会增加的交易活动，这往往是保险公司能够达成交易的关键。

转变观念是通往未来的必经之路



虽然保险行业通过分散风险来帮助减少财务不确定性并使意外损失可控，一直以来为社会做出了积极贡献，但社会对行业使命的看法却往往有所错位。

然而，进入2024年，保险行业处于重大变革的关键点，正蓄力增强其整体使命，以造福雇员、社会乃至我们赖以生存的地球。这一前所未有的变革时期有助于提升保险公司在其客户和社会的生活中所发挥的作用，并增进他们对保险公司的理解。

尾注

1. American Property Casualty Insurance Association, "Underwriting losses soar net income shrinks for P&C insurers in 2022," press release, March 28, 2023.
2. Ibid.
3. Tim Zawacki, "US P&C industry posts largest-on-record Q1 statutory underwriting loss," S&P Global Market Intelligence, May 19, 2023.
4. Nicole Mahrt-Ganley, "US P&C insurers facing hardest market in a generation," American Property Casualty Insurance Association, March 27, 2023.
5. Ibid.
6. Ibid.
7. Mohit Pande and Mike Mitchell, *The state of the reinsurance property-catastrophe market*, Swiss Re Group, May 16, 2023.
8. Ibid.
9. Council of Insurance Agents & Brokers, "Q1 2023 P/C market survey," press release, accessed September 6, 2023.
10. Ibid.
11. Saumya Jain, "US commercial insurance rates steady in Q2: MarketScout," *Reinsurance News*, July 10, 2023.
12. Ibid.
13. US Bureau of Labor Statistics, "Table 2. Consumer price index for all urban consumers (CPI-U): US city average, by detailed expenditure category," press release, accessed September 6, 2023.
14. AAA, "ADAS sensor calibration increases repair costs," accessed September 6, 2023.
15. Jim Henry, "Repairing an electric vehicle could cost more than gasoline cars: A new kind of sticker shock," *Forbes*, July 25, 2022.
16. National Insurance Crime Bureau, "Catalytic converter thefts surge nationwide," press release, May 10, 2023.
17. Andrew Hurst, "40% of US drivers say they're stressed about affording car insurance," Policygenius, May 17, 2023.
18. J.D. Power, "Auto insurance shopping and switch rates reach new highs as premiums surge, J.D. Power finds," press release, April 27, 2023.
19. Maxime Croll, "Robinsons' retention could become a major issue for P&C insurers," *Property Casualty 360*, April 10, 2023.
20. Benjamin Keys, "Your homeowners' insurance bill is the canary in the climate coal mine," *New York Times*, May 7, 2023.
21. Christopher Flavalle, Jill Cowan, and Ivan Penn, "Climate Shocks are Making Parts of America Uninsurable. It just got worse," *New York Times*, May 31, 2023.
22. Fitch Ratings, "US homeowners' insurers to see improved 2023 results on premium growth," press release, March 28, 2023.
23. Ibid.
24. Fernando Casanova Aizpun, Loic Lanci, Roman Lechner, Arnaud Vanolli, and Li Xing, *Sigma: World insurance—Stirred, and not shaken*, Swiss Re Institute, July 10, 2023.
25. Ibid.
26. Ibid.
27. Kelly Cusick, Michelle Canaan, and Val Srinivas, *Embedded insurance is poised for exponential growth*, Deloitte Insights, July 27, 2023.
28. InsTech, "Insurance: To embed or not to embed," June 30, 2021.
29. Ibid.
30. Matthew Lerner, "Parametric cover gains ground in hard market," *Business Insurance*, May 3, 2023.
31. Ibid.
32. Siddhartha Jha, "Parametric insurance: The potential for underserved communities, SMEs," *Property Casualty 360*, March 23, 2023.
33. Gloria Dickie and Simon Jessop, "Factbox: Parametric Insurance policies help cushion climate impacts," *Reuters*, May 19, 2023.
34. Akankshita Mukhopadhyay, "Munich Re launches 'innovative' coverage for AI solutions," *Reinsurance News*, April 28, 2023.
35. Terrence Dopp, "A hot market: Insurers launch climate-related business as green tech grows," *Best's Review*, accessed September 6, 2023.
36. Luke Gallin, "Hiscox reveals ESG syndicate launch plan," *Reinsurance News*, March 8, 2023.
37. The Business Research Company, *Specialty insurance global market report 2023*, accessed September 6, 2023.
38. Ibid.
39. LIMRA, "LIMRA: 2022 life insurance sales match record set in 2021," press release, March 14, 2023.
40. Ibid.
41. Aizpun, Lanci, Lechner, Vanolli, and Xing, *Sigma: World insurance*.
42. Ibid.
43. Ibid.
44. Fernando Aizpun Casanova et al., *Sigma: Economic stress reprises risk—Global economic and insurance market outlook 2023/24*, Swiss Re Institute, November 17, 2022.
45. LIMRA, "LIMRA: Another record breaking quarter for US annuity sales," press release, May 2, 2023.
46. Cyril Tuohy, "LIMRA forecast: 2023 could finish as a record year for annuities," *Life Annuity Specialist*, July 26, 2023.
47. LIMRA, "LIMRA: Another record breaking quarter for US annuity sales."
48. AIA, *Investing in a healthy Asia: Annual report 2020*, accessed September 7, 2023.
49. Gabriel Olano, "Singapore insurers' revenue to benefit from digital distribution," *Insurance Business*, December 10, 2022.
50. Santosh Kutty, Dan McCoach, Ralph Bradley, Michelle Canaan, and Dishank Jain, *Life and annuity insurers consider the path less traveled: Core-system modernization is becoming table stakes*, Deloitte Insights, June 15, 2023.

51. Ibid.
52. Jim Gauger, Mary M. Art, Eric Sondergeld, *Legacy systems modernization: Core systems strategy for policy administration systems—LIMRA/Deloitte legacy systems and modernization report*, Deloitte, accessed September 7, 2023.
53. Kutty, McCoach, Bradley, Canaan, and Jain, *Life and annuity insurers consider the path less traveled*.
54. Ibid.
55. FintechGlobal, "Modern Life and Lincoln Financial team up for digital insurance," September 28, 2022.
56. Ryan Smith, "Munich Re partners with insurtech," *Insurance Business*, March 27, 2023.
57. Omar Faridi, "Insurtech Socotra targets European expansion for business growth strategy," *Crowdfund Insider*, February 22, 2023.
58. Swiss Re Institute, *The Life & Health Insurance Inclusion Radar: Why markets are more, or less, inclusive*, March 2023.
59. Eduardo Ortiz Reynaga and Maik Schaefer, "How 3 insurtech models work for low-income people," *Catalyst Fund*, February 21, 2021.
60. Ibid.
61. Kutty, McCoach, Bradley, Canaan, and Jain, *Life and annuity insurers consider the path less traveled*.
62. Ibid.
63. Tyler Hammel, "PE's commitment to insurance space to prove resilient despite deal downturn," S&P Global Market Intelligence, January 17, 2023.
64. Cyril Tuohy, "Growth of Worksite Product Sales Slows in Fourth Quarter, Rising 8%," LIMRA, April 28, 2023.
65. Ibid.
66. Ibid.
67. Based on the results of a Voya Financial Consumer Insights & Research survey conducted October 10–11, 2022, on the Ipsos eNation omnibus online platform among 1,004 adults aged 18+ in the United States.
68. Warren S. Hersch, *Why the workplace market for long-term-care coverage 'blew up'*, Life and Annuity Specialist, February 8, 2023.
69. Ibid.
70. Michelle Andrews, "Washington state retools first-in-nation payroll tax plan for long-term care costs," NPR, April 17, 2022.
71. Hersch, *Why the workplace market for long-term-care coverage 'blew up'*.
72. Ibid.
73. Finextra, "Insurance startup YuLife lands in the US," press release, October 25, 2022.
74. Paul Davidson, "Are we in a recession? US economy has been remarkable resilient so far," USA Today, June 12, 2023.
75. Kirti Jha, "National Insurance Awareness Day: How is AI revolutionizing the insurance sector? Experts weigh in," Mint Genie, June 28, 2023.
76. David Agnew, "Predict & Prevent™: How a new generation of tech is mitigating general property losses before they occur," Risk & Insurance, April 8, 2023.
77. Barry Cooper, "How organizations can leverage generative AI to reinvent the customer experience," *Forbes*, May 11, 2023.
78. AXA, "AXA offers secure generative AI to employees," press release, July 27, 2023.
79. LLMs are a type of AI that are currently trained on a massive trove of articles, Wikipedia entries, books, internet-based resources, and other input to produce human-like responses to natural language queries; Lucas Mearian, "What are LLMs, and how are they used in generative AI?," *Computer World*, May 30, 2023.
80. Send, "InsurTech Send launches smart submission product to increase insurers' submission-to-quote ratios," press release, June 27, 2023.
81. European Parliament, "EU AI Act: First regulation on artificial intelligence," June 14, 2023.
82. Maria Dinzeo, "Cyberattacks are accelerating with AI's help," *Property Casualty 360*, June 13, 2023.
83. Satish Lalchand, Val Srinivas, and Jill Gregorie, *Using biometrics to fight back against rising synthetic identity fraud*, Deloitte Insights, July 30, 2023.
84. Brittney Meredith-Miller, "Insurance industry hiring trends for 2023," *Property and Casualty 360*, February 1, 2023.
85. TrueUp, "The Tech Layoff Tracker," TrueUp, accessed September 7, 2023.
86. Elizabeth Blosfield, "You've been laid off. Now what? Navigating InsurTech's workforce transformation," *Carrier Management*, March 6, 2023.
87. Deloitte Insights, *Deloitte 2023 Human Capital Trends: A Financial Services Industry perspective—New fundamentals for a boundaryless world*, accessed September 7, 2023.
88. Steve Hatfield, Tara Mahoutchian, Nate Paynter, Nic Scoble-Williams, John Forsythe, Shannon Poynton, Martin Kamen, Lauren Kirby, Kraig Eaton, and Yves Van Durme, *Power human impact with technology*, Deloitte Insights, January 9, 2023.
89. Interview with Jen Warne, executive vice president and chief people officer, Lincoln Financial Group, by the Deloitte Center for Financial Services, June 17, 2022.
90. Hatfield et al., *Power human impact with technology*.
91. Unqork, "3 ways technology can minimize life insurance lapse rates," accessed September 7, 2023.
92. Brian Droz, "5 ways a company mission improves engagement," *Peoplelogic*, May 3, 2023.
93. David Sherwood and Namrata Sharma, *It's time for the insurance industry to strengthen its climate risk governance*, Deloitte Insights, May 2, 2023.
94. Discussion with Hans-Juergen Walter, Deloitte FSI Global Sustainable Finance lead, May 26, 2023.
95. Ibid.
96. Russ Banham, "ESG in insurance underwriting: European insurers lead the way," *Carrier Management*, February 3, 2021.
97. Saumya Jain, "Chubb launches Climate+ Renewables, its first global climate tech insurance solution," *Reinsurance News*, May 11, 2023.
98. UNEP, "Public statement by the United Nations Environment Programme on the UN-convened Net-Zero Insurance Alliance," May 24, 2023.
99. Dilip Krishna, Margaret Doyle, Samia Hazuria, and Duncan Stewart, *Could technology innovations help reverse the climate change trajectory? Not without a lot more money*., Deloitte Insights, July 27, 2023.
100. Ibid.

101. Luke Gallin, "AXA XL, Fidelis MGU, Chubb among reinsurers facilitating debt conversion for marine conservation," *Reinsurance News*, May 10, 2023.
102. Sherwood and Sharma, *It's time for the insurance industry to strengthen its climate risk governance*.
103. Ibid.
104. Paolo Gaudiano, "Two years after George Floyd's murder, is your DEI strategy performative or sustainable?" *Forbes*, June 27, 2022.
105. Dr. Leroy D. (Lee) Nunery II, *The next steps on the journey: Has anything changed?*, March McLennan and NAAIA, accessed September 7, 2023.
106. Ibid.
107. Alison Rogish, Neda Shemluck, Samia Hazuria, and Patty Danielecki, *Advancing more women leaders in financial services: A global report*, Deloitte Insights, June 16, 2022.
108. Ceres, "New report shows the US insurance industry provides inadequate coverage for climate-related disasters," *Cision PR Newswire*, January 24, 2023.
109. John Bremen, Shai Ganu, Amy Sung, and Matt Wurtzel, "Human capital is the key to a successful ESG strategy," World Economic Forum, September 2, 2021.
110. Ethan Klingsberg and Victor Ma, "Trend in Delaware merits heightened attention by acquirors," Harvard Law School Forum on Corporate Governance, September 6, 2023.
111. Deloitte, *Long Duration Targeted Improvements (LDTI) lessons learned*, accessed September 7, 2023.
112. Deloitte, *Integrating implementation for IFRS 17 and LDTI*, Deloitte, October 2019.
113. Stephen Keane, "IFRS 17: New technology, new capabilities, and new business benefits," Deloitte Global and Economist Impact, 2023.
114. Deloitte, *Targeted improvements for long-duration contracts*, accessed September 7, 2023.
115. Deloitte, *TMT Tax Talks*, Deloitte, April 4, 2023.
116. Matthew Williams, David Little, and Dillon McDaniel, "Pillar 2: Time for US multinational enterprises to act," *Tax Adviser*, June 1, 2023.
117. Ibid.
118. Deloitte, "US Congress passes 15% corporate alternative minimum tax," August 15, 2022.
119. Clyde & Co, "Global insurance M&A activity hits 10-year high in 2022; mixed outlook for 2023," press release, February 27, 2023.
120. Ibid.
121. Ibid.
122. Pierre-Olivier Gourinchas, "Global economic recovery endures but the road is getting rocky," IMF, April 11, 2023.
123. Clyde & Co, "Global insurance M&A activity hits 10-year high in 2022; mixed outlook for 2023,"
124. Chubb, "Chubb completes acquisition of Cigna's Personal Accident, Supplemental Health and Life Insurance business in Asia-Pacific," press release, accessed September 7, 2023.
125. Doug Sweeney, Mark Purowitz, Matt Hutton, "2023 Insurance M&A outlook: Balancing uncertainty with optimism", Deloitte Insights, November 28, 2022.
126. Hammel, "PE's commitment to insurance space to prove resilient despite deal downturn."
127. Interview with Barry Chen, Doug Sweeney, and Mark Purowitz, Deloitte M&A leaders, May 5, 2023.
128. Hammel, "PE's commitment to insurance space to prove resilient despite deal downturn."
129. Doug Sweeney, Mark Purowitz, Matt Hutton, "2023 Insurance M&A outlook: Balancing uncertainty with optimism."
130. AIA, "American Financial Group to acquire Crop Risk Services from AIG for \$240M," press release, May 22, 2023.
131. Ibid.
132. Lemonade, "Lemonade completes acquisition of Metromile," press release, July 28, 2022.
133. Erin Ayers, "Agency M&A deals drop 24% in first-half 2023: OPTIS," ZYWAVE, August 3, 2023.
134. Ibid.
135. Mary Ann Azevedo, "Fintech in 2022: A story of falling funding, fewer unicorns and insurtech M&A," TechCrunch, January 19, 2023.
136. Zinnia, "Zinnia to acquire Policygenius, a leading digital insurance marketplace," press release, April 25, 2023.

关于作者

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。

James Colaço

jacolaco@deloitte.ca

James Colaço 是德勤金融服务业合伙人及全球保险业主管合伙人。James 加入德勤逾15年，均服务于金融行业特别是保险行业客户，客户遍布加拿大、美国、英国、欧洲、南美洲和中东地区。重点业务领域集中在公司业务战略、客户和产品创新、业务案例开发及大型业务转型。

Michelle Canaan

mcanaan@deloitte.com

Michelle Canaan是德勤金融服务业研究中心保险行业研究负责人，作为保险行业课题专家为客户提供当前及未来的行业趋势包括战略及解决方案。Michelle最新发表的论文《金融包容性和寿险市场不足》第二部分：缩小美国的覆盖差距，以推动增长和提振DEI，并缩小美国退休储蓄的差距。

本报告原名 [2024 global insurance outlook: Insurers evolving to address changing operating environment and precipitate even greater societal impact](#)，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。

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

Francesco Nagari

德勤中国金融服务业主管合伙人（中国香港）
电话: +852 2852 1977
电子邮件: frnagari@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@deloitte.com.cn

卢展航

德勤中国保险业
管理咨询副主管合伙人
电话: +86 20 2221 5666
电子邮件: erilu@deloitte.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

周晓黎

德勤中国保险业
管理咨询合伙人
电话: +86 21 2316 6428
电子邮件: kellyzhou@deloitte.com.cn

张丰裕

德勤中国金融服务业
财务咨询主管合伙人
电话: +86 10 8512 5353
电子邮件: chrcheung@deloitte.com.cn

文启斯

德勤中国保险业
并购咨询合伙人
电话: +86 10 8520 7386
电子邮件: bman@deloitte.com.cn

江伟轩

德勤中国保险业
并购咨询合伙人
电话: +852 2852 6660
电子邮件: alvkong@deloitte.com.hk

方烨

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

韩国斌

德勤中国保险业
风险咨询主管合伙人
电话: +86 755 3637 6998
电子邮件: ghan@deloitte.com.cn

江玮

德勤中国保险业
风险咨询合伙人
电话: +86 21 2312 7088
电子邮件: davidjiang@deloitte.com.cn

王凯民

德勤中国保险业
风险咨询合伙人
电话: +852 2238 7908
电子邮件: harrywang@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@deloitte.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

Jonathan Culver

德勤中国金融服务业
税务与商务咨询合伙人
电话: +852 2852 6683
电子邮件: joculver@deloitte.com.hk

致谢

本报告由德勤金融服务行业研究中心保险行业研究经理Namrata Sharma和助理经理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/Chris Puglia (税务)
Kelly Cusick (财险)
David Sherwood (监管/ESG)

全球行业主管

James Colaco (全球保险行业主管合伙人)
Andy Masters (英国)
Claude Chassain (德勤中欧/法国)
Tim Pagett (亚太)
Nils Dennstedt (德国)
Sanjoy Datta (印度)

课题专家

非寿险：Kelly Cusick, Mark Patterson, Puneet Kakar
寿险：Kevin Sharps, Doug Welch, Puneet Kakar
团险：Mark Yoest, Matthew Klaus
人才：Sonia Sood, Jeff Goodwin, Anna Nowshad (FoW), Tina Whitney, Andy Liakopoulos, Nicole Scoble-Williams (FoW), Holger Jens Roger Froemer (FoW)
科技：Arun Prasad, Missy Goldberg, Kevin Sharps, John Matley, Stephen Casaceli, Cindy MacFarlane, Joanna Wong, Mukul Ahuja, Mark Patterson, Martin Niedersoee, Nikhilesh Ramani
ESG及SC&E：Cristina Brodzik, David Sherwood, Joe Guastella, Kristen Sullivan, Greg Lowe, Rohit Sharma, Donna Szatkowski-Zych, Hans-Juergen Walter, Celine Bak, Sonia Sood
收并购：Doug Sweeney, Mark Puowitz, Barry Chen
财务转型：Bryan Benjamin, Joe DeSantis, Stephen Keane, Jaseung Coue
税务：Chris Albert, Eli Katz, Matt Bernard
成本管理：Fahad Salah-Ud-Din

关于德勤金融服务业研究中心

德勤金融服务业研究中心为德勤金融服务业提供专业支持，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、圆桌讨论会及其他参与方式，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业研究中心的愿景、领先理念及相关活动，敬请访问 www.deloitte.com/us/cfs。

订阅

如欲接收电子邮件通讯，请在 www.deloitte.com/us/cfs 进行注册。

互动

敬请关注Twitter [@DeloitteFinSvcs](#)。

行业主管

Karl Hersch

美国保险业主管合伙人 | Deloitte Consulting LLP
+1 973 602 5252 | 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。

James Colaço

全球保险业主管合伙人 | Deloitte Consulting LLP
+1 416 301 7259 | jacolaco@deloitte.ca

James Colaço 现任德勤金融服务业全球保险业主管合伙人，德勤加拿大摩立特战略合伙人，同时兼任某全球知名保险客户的德勤全球管理咨询主管合伙人。

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
+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。

Michelle Canaan

研究经理 | 德勤金融服务行业研究中心 | Deloitte Services LP
+1 212 436 3291 | mcanaan@deloitte.com

Michelle Canaan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负责人。

编著人员

编辑: Karen Edelman, Abrar Khan, Arpan Kr. Saha,
Hannah Bachman, Pubali Dey, and Emma Downey

创意: Jim Slatton, Molly Piersol, Govindh Raj
封面艺术设计: Jim Slatton



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，向客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务与商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，您应咨询合资格的专业顾问。

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。

© 2023。欲了解更多信息，请联系德勤中国。