



# 2022年保险行业展望

## 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](https://www.deloitte.com/us/cfs)。

### 订阅

如欲接收邮件通讯，敬请访问[www.deloitte.com/us/cfs](https://www.deloitte.com/us/cfs)注册订阅。

### 互动

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

#### 德勤保险行业

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专长，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2022年或迎加速增长	3
除疫情反复外，保险公司仍面对多项挑战	6
吸引合适人才或成为保险公司2022年最大挑战	11
扩大和完善疫情所致数字化适应性举措，推动长期技术转型	17
加强网络安全管理，利用人工智能、数据分析和云技术重塑保险价值链	19
拓展个性化客户互动渠道，加速推进数字化战略	24
恪守更高业务标准，增强公众信任	28
尾注	30

## 主要观点

- 尽管对新冠病毒变异的担忧持续存在，但参与德勤全球展望调研的大多数受访保险公司表示，其预计2022年将迎来经济加速复苏，并通过加大数字化技术投资力度实现强劲增长。
- 除持续发力应对疫情影响外，德勤调研还确认了保险行业领军人物2022年面临的其他诸多方面的阻力与挑战：包括经济方面（如持续通胀的可能性）、可持续发展问题（如气候风险、多元化、普惠金融）以及瞬息万变的客户产品与购买偏好。
- 鉴于保险公司不仅在竞争激烈的人才市场奋力留任和招募高层次人才（尤其是精通先进技术和具备数据分析能力的人才），同时还致力于制定灵活多变的重返办公室战略。因此，未来的工作事项的考量亦随之成倍增加。
- 保险公司日益依赖于新兴技术和数据资源，从而在整个公司层面提升效率、强化网络安全和拓展能力。但大多数保险公司还应通过自动化技术精简流程以及适时提供首选定制化服务着力提升客户体验。
- 更重要的是，诸多保险公司还应多措并举增强利益相关者信任，从而提高保单持续率和盈利水平。提高个人信息收集及利用方式的透明度有助于实现这一目标。同时，保险公司还应针对普遍存在的社会问题更加积极主动地寻求全面解决方案——例如减轻未来疫情的经济影响以及弥补自然灾害保险保障缺口。

# 保险公司2022年或迎加速增长

尽管新冠病毒的不断变异或对整体业务恢复和重返办公室战略产生影响的担忧持续存在，但在谈及2022年的增长前景时，由德勤金融服务行业研究中心于2021年夏季开展的一项调研显示，全球范围内的受访保险公司仍持相当乐观态度。

大多数受访者表示拟增加赋能技术和人才模型改进方面的投资，以搭建即使在疫情达到最严重时期依然能够开展业务和联系客户的数字化虚拟平台。

在来自北美洲、欧洲及亚太地区国家的424位保险行业受访者中，约三分之一的受访者预计下一年度的收入将“显著增加”（更多方法论详情，请参阅边栏内容：关于调研）。这种乐观态度与行业预测基本一致。瑞士再保险瑞再研究院（Swiss Re Institute）预计全球保险业务需求将呈增长态势（图1），相较于2020年1.3%的跌幅，2021年与2022年所有险种的保费总额有望分别回升3.3%和3.9%。<sup>1</sup> 2022年，中国预计将以9%的增幅领跑全球，新兴市场（中国除外）将以4.9%的增幅紧随其后，而发达市场的增幅预计相对温和，仅为3%。<sup>2</sup>

从保险行业的两大主要分支来看，全球寿险公司得益于新冠疫情所致的客户风险意识增强，其2021年及2022年的保费增幅均高于行业平均水平，分别为3.8%和4.0%。<sup>3</sup>

全球非寿险公司2021年的保费预计温和增长2.8%，并将于2022年升至3.7%，原因在于更多员工或将重返办公室办公，业务因此有望加速恢复。<sup>4</sup> 相较于非寿险业务，商业保险保费的反弹幅度会因业务活动的加速推进而变得更加强劲。<sup>5</sup>

与此同时，全球财险再保险业务的净保费在2021年上半年上涨18.5%。<sup>6</sup> 盈利水平亦有所提升，惠誉评级受评财险再保险公司在该时期的综合赔付率为94.5%，较2020年同期提高了11.4个百分点，其中包括疫情相关的61亿美元赔付金额。<sup>7</sup> 由于承保能力进一步扩大，惠誉评级预计其续保率将迎来连续三年上涨，但增速会有所放缓。<sup>8</sup>

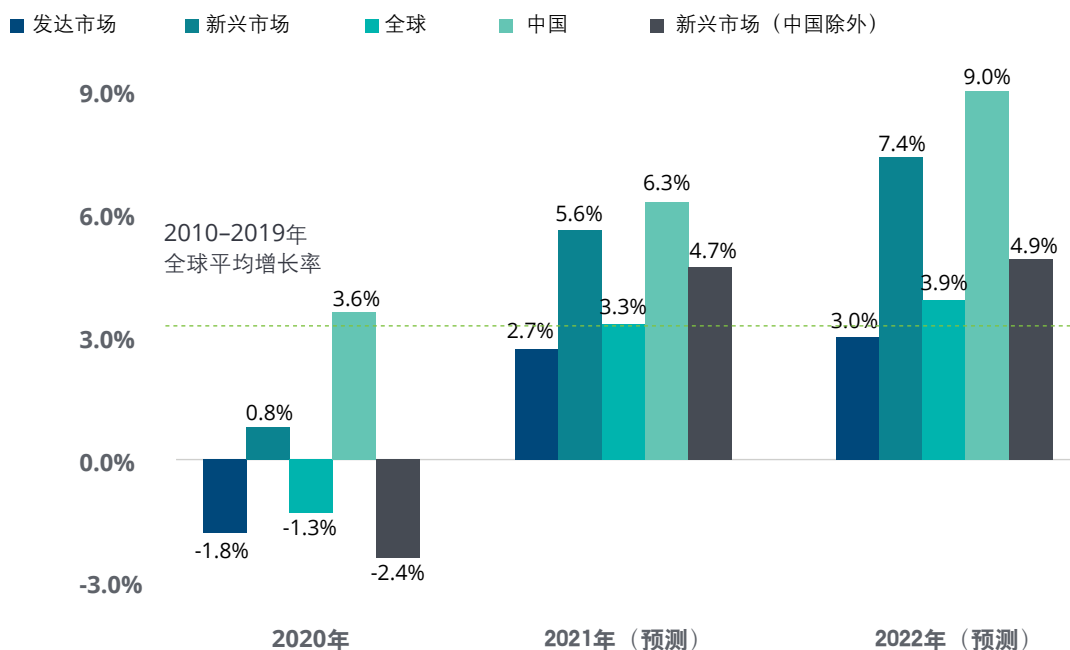
非寿险业务的需求增加推动价格全面大幅上涨是另一个增长因素。劳合社（Lloyd）的保险费率在2021年第二季度上涨了9.9%。<sup>9</sup>



图1

## 全球保险市场保费预计将以高于趋势的水平增长

承保保费增长率（寿险和非寿险）



资料来源：瑞再研究院，“五色条形图：后疫情时代的全球保险行业展望，” 2021年7月14日。

美国财险的价格在该时期大幅增长，其中，商业财产保险的平均增长率为5.54%，商业车险的平均增长率为4.51%，企业主保险的平均增长率为4.59%。<sup>10</sup>网络保险的费率在第二季度飙升25.5%，<sup>11</sup>主要原因在于受黑客勒索软件攻击以及数百万居家办公员工远程访问网络所导致的安全漏洞增加。仅员工赔偿保险有所下降（平均下降1.74%），<sup>12</sup>这可能是因为美国夏季的失业率（5.4%）仍高于疫情爆发前水平（3.5%），约300万公民仍未就职参保。<sup>13</sup>

根据MIB寿险指数，截至2021年6月底，美国的寿险投保率上升了7.3%。<sup>14</sup>贝氏评级（AM Best）指出，美国寿险公司2021年上半年的净收入飙升

至180亿美元，而2020年同期的净收入仅为10亿美元，<sup>15</sup>原因在于新冠疫情导致数千万名员工失业，许多员工因此不再享有团体寿险权益。因收入好于预期，美国寿险行销调研协会（LIMRA）于8月更新了其销售预测，预计美国保险市场在2021年全年将扩容7%~11%，近乎所有寿险产品线都将迎来增长。<sup>16</sup>

因此，保险行业有望在2022年实现强劲增长并拥有更好的财务业绩。但德勤全球调研显示，在保险公司持续应对疫情余波并力图通过大规模转型推动经济加速增长和寻求长远发展之际，财务、人才、科技和市场营销领导人仍面临多重挑战。

## 关于调研

德勤金融服务行业研究中心针对保险行业共计424名财务、人才、科技和市场营销高管开展了一项全球调研，其中，产险、寿险与年金险公司约各占一半。

调研受访者就其组织如何调整人才、业务、科技、产品、市场营销战略以及重塑企业文化以应对疫情的多维度影响发表观点。除此之外，受访者还谈及从经济复苏过渡到长期增长之际其未来一年的投资重点和预期结构变革。

受访者均匀分布在以下三个地区：北美洲（美国、加拿大）、欧洲（英国、法国、德国、瑞士）和亚太地区（澳大利亚、中国、日本）。

本次调研于2021年7月和8月开展，主要针对2020年收入不低于10亿美元的保险公司，其中，收入位于10亿美元至50亿美元之间的保险公司和收入超过50亿美元的保险公司约各占一半。

# 除疫情反复外，保险公司仍面对多项挑战

**除** 新冠病毒变异阻碍甚至破坏国家经济复苏和保险公司增长前景的潜在威胁外，保险公司在未来一年或面临多项挑战。

首先，通胀的加剧以及低利率或成为保险公司提高业绩的主要障碍。产品、原材料和人力需求的急剧上涨，以及供应链持续中断导致个人和商业财产损失的理赔成本持续走高。<sup>17</sup> 建筑材料、车辆租赁和汽车配件（包括用于智能汽车的半导体和计算机芯片）的物价上涨或推高保险公司2022年的赔付成本。<sup>18</sup> 这种因素或导致财产和意外险的买方价格持续攀升。

尽管物价和人力成本均呈增长态势，但全球利率却依然相对较低，原因在于各国政府力图避免经济恢复势头受挫，防止经济陷入衰退危机。但这一现象或导致整个保险行业的投资回报受损，同时使利率敏感型寿险和年金产品的发展受阻，盈利水平降低。<sup>19</sup>

此外，监管成本或将持续攀升。例如，随着《国际财务报告准则第17号》（IFRS 17）对保险合同资产与负债在公司资产负债表上的列示方式作出规定，全球保险公司纷纷进入相关准备工作的最

后阶段。IFRS 17拟于2023年1月正式生效，根据韦莱韬悦（Willis Towers Watson）针对50个国家共计312家保险公司开展的一项调查，全球保险公司最终因此产生的成本介于150亿美元至200亿美元之间。<sup>20</sup>

## 通胀的加剧以及低利率或成为保险公司提高业绩的主要障碍。

在德勤全球展望调研中，37%的受访保险公司已完成IFRS 17的准备工作。然而，约三分之一的受访保险公司表示其过渡准备工作仅取得些许进展或刚刚着手开展准备工作。

包括美国在内的少数几个国家决定不采用IFRS 17。因此，全球范围内的众多保险公司还需遵循类似于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》（Long Duration Targeted Improvements, LDTI），该准则拟于2023年1月正式生效。



保险公司自2019年初便已着手开展LDTI落地实施的准备工作，根据德勤于2021年6月开展的一项调研，受访者的准备工作平均完成度仅为42%。<sup>21</sup>

## 实现气候风险与可持续发展目标任重道远

气候风险引致的经济损失或将继续降低财产和意外险保险公司的盈利水平并引发可持续发展倡导者的高度关注。瑞再研究院预计，2021年6月全球承保自然灾害财产损失为400亿美元，创下十年来上半年内第二高点，远高于前十年的平均水平（330亿美元）。<sup>22</sup>在美登陆的飓风“艾达”或使2021年下半年的境内外承保损失增加310亿美元至440亿美元。<sup>23</sup>

诸多保险公司已着力量化并解决其保险和投资组合中的气候风险，部分原因在于各利益相关方日益要求保险公司提供具体风险缓释措施的相关数据和证据。<sup>24</sup> 国际保险监督官协会执行委员会通过了一份文件，以帮助监管机构“推行全球一致的方式解决气候相关风险”，<sup>25</sup> 大量监管机构已对此出台相应举措。

例如，欧洲保险和职业养老金管理局（EIOPA）希望保险公司在开展自身风险和偿付能力评估（ORSA）时采用更加可靠的长期情景分析，从而将火灾、洪灾等气候相关物理风险，以及保险范围与投资转向低碳行业所涉及的转型风险纳入考量。<sup>26</sup>

此外，英格兰银行已面向保险公司推出基于过去30年三大情景的气候风险压力测试，在该时期，一些政府迅速采取行动限制碳排，但亦有政府行动滞后甚至尚未采取任何行动。<sup>27</sup>

美国纽约金融服务部在2021年广泛征集公众意见，预计将针对保险公司如何披露和管理气候变化所致财务风险颁布全新指南。<sup>28</sup> 待审议事项包括风险管理框架与流程、业务战略以及财务指标所涉及的气候考量因素。<sup>29</sup>

## 为设定可持续发展目标和进展衡量基准，保险公司首席可持续发展官和高级管理层应将财务披露报表中的环境、社会和治理（ESG）因素量化视为最优先事项。

在联邦政府层面，美国财政部联邦保险局呼吁公众就气候相关保险风险广泛发表意见。<sup>30</sup> 此举旨在评估保险公司监管中存在的潜在气候相关缺口、出现市场大混乱的可能性，以及助力保险公司实现气候相关目标的途径。<sup>31</sup>

同时，美国证券交易委员会亦对公司应在年度财务报表中予以纳入的气候变化和相关法律法规影响作出了更为详尽的规定。<sup>32</sup>

然而，气候只是该行业亟需解决的众多ESG问题之一。在德勤全球展望调研中，约90%的受访保险公司表示将增加投资，旨在：

- 推动气候可持续性的ESG工作
- 提升招聘、发展与领导力的多元化水平
- 通过提高产品可用性和包容性的方式改善其所服务社区的经济福利
- 促进道德决策和降低行为风险

与此同时，越来越多的保险公司设立首席可持续发展官或同等职务，以收集和报告ESG工作及成果相关数据，并协助筹划整个公司层面的战略及其落地实施。<sup>33</sup>

为设定可持续发展目标和进展衡量基准，保险公司首席可持续发展官和高管应将财务报表披露中的ESG因素量化视为最优先事项。<sup>34</sup> 尽管担任财务职务的大多数受访者表示其公司在这方面已取得一定进展，但仅有四分之一的受访者表示其公司已完成针对所开展的业务活动相关的，气候风险指标量化或碳足迹衡量工作，而表示已完成投资组合气候风险量化的受访者比例不足20%。仅有28%的受访者表示已完全量化多样性与包容性（D&I）倡议的影响，已完全量化社会公平计划影响以扩大未饱和市场份额的受访者比例仅为20%。



## 保险公司有望通过积极开展并购活动扩大规模和实现增长

2021年上半年的全球保险公司并购活动趋于平稳，已完成交易共计197项，与上一年度同期的交易数量几乎持平。<sup>35</sup> 美洲和欧洲的并购交易较亚太地区更为强劲，分别上涨了7.3%和2.0%，亚太地区则下滑了51.4%。<sup>36</sup> 随着越来越多的保险公司通过扩张海外市场实现增长，2021的并购交易包括35项跨境交易（17.7%），与2020年下半年的跨境交易数量相当，其中过半数交易为跨区域交易。<sup>37</sup>

德勤在最新的一份保险行业并购展望报告中指出：“保险行业因新冠疫情所受到的颠覆性影响远不及其他金融服务行业，但疫情使该行业意识到大力发展特定业务和/或能力或重新评估核心/非核心投资组合资本与回报管理的必要性。即使全球当前正处于由德尔塔变异毒株引发的第四波疫情中，大多数保险业务的并购交易活动仍呈持续增长之势。”<sup>38</sup>

展望未来，并购交易或更具战略性而非投机性，在投资保险经纪业务方面相对成熟的私募股权投资公司或利用资本推动并购活动，但将更加关注保险公司的并购。<sup>39</sup> 尽管投资公司日益重视并购活动已在意料之中，但其行动的加速推进仍值得关注。

在德勤全球展望调研中，受访保险公司财务高管普遍预计2022年将制定更加积极主动的并购战略，超过三分之一的受访者预计收购活动极有可能增加。但针对寿险业务的并购需求似乎更为强劲，44%的受访者表示寿险业务并购活动极有可能增加，而表示非寿险业务并购活动极有可能增加的受访者比例仅为32%。对于受访者而言，拓展海外市场是并购活动的首要动因，其次为扩大业务规模和新增技术能力。

## 展望未来，并购交易或更具战略性而非投机性，在投资保险经纪业务方面相对成熟的私募股权投资公司或利用资本推动并购活动，但将更加关注保险公司的并购。

当谈及试图收购一家或多家保险科技公司的传统保险公司时，全球并购活动展望明显呈现出类似趋势——40%的财务主管表示并购活动极有可能增加。相较于受访产险公司（35%），受访寿险公司（47%）更有可能在2022年收购保险科技公司，这可能是因为在过去十年间更加热衷于投资保险科技公司，而寿险公司或寄希望于通过收购奋起直追。

寿险公司通常都在使用历史遗留技术，致使管理平台现代化进程受阻，因此，保险科技解决方案或能够消除或减轻对客户的影响。

据德勤2021年年中保险业并购展望预计，鉴于各大保险公司期望将变革性技术解决方案和人才用于其传统业务，保险科技公司仍是炙手可热的投资工具、合作伙伴和收购目标。<sup>40</sup> 诸多保险公司或已增持其在保险科技公司的股份，原因在于其2021年前三个季度的投资金额已超过2019年和2020年的投资总额。<sup>41</sup>

拟开展并购活动的保险公司还应模拟假设情景分析以评估潜在的税务影响，未来一年这种情况或变得尤为复杂。原因在于世界各国在税改提案、企业所得税税率和全球最低税率的变化方面仍存在分歧。<sup>42</sup> 此等变化的影响或十分重大，涉及注册于传统低税率或免税税务管辖区，以及全球保险中心（如百慕大、爱尔兰）的保险公司或保险科技公司交易时尤为如此。<sup>43</sup>

## 税务部门迎来立法改革和运营模式变革剧变

在本调研中，针对企业所得税税率、跨境税收以及境外业务税收的潜在变化，略高于三分之一的受访保险公司财务高管表示已做好相应准备，约三分之一的受访者表示已做好一定程度的准备，但仍有约四分之一的受访者表示对于此等税收规则变化准备不足甚至毫无准备。

与此同时，随着员工重返办公室办公和/或大量员工继续居家办公导致工作场所的员工数量变化引发的税务问题，55%的受访者表示已针对这一情况制定计划，36%的受访者表示已着手制定此等计划，各个地区的受访者比例相差无几。

几乎所有受访者都表示将在未来一年内通过某种重要方式（如扩大外包业务范围）全力变革税务部门的运营模式。五分之一的受访者表示已完成变革工作，超过三分之一的受访者表示变革工作仍在进行中，约三分之一的受访者表示或将于2022年着手开展变革工作。

# 吸引合适人才或成为 保险公司2022年最大挑战

**在** 德勤全球展望调研中，至少三分之一的受访者预计将在2022年增加大部分职能部门员工数量。这可能是由于大多数保险公司当前正为经济强劲复苏和业务量激增做准备，<sup>44</sup> 从而需要更多的人力资源来处理日益递增的工作。

**保险公司应打破地域和专业背景桎梏，利用更为广泛的人才库。同时还应考虑借助兼职人员、过渡性员工以及合同工填补全职岗位空缺，从而获取具备专业知识和深厚经验的人才。**

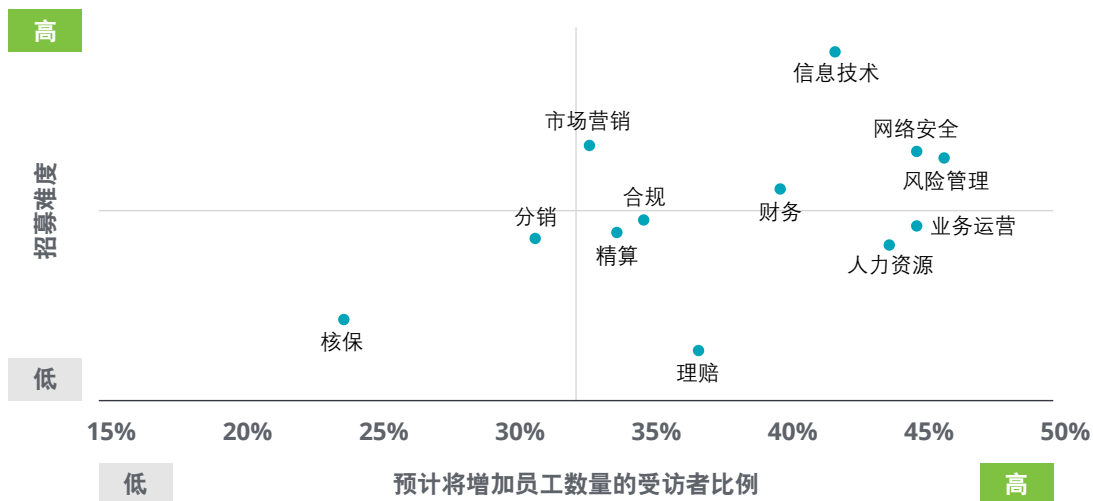
当前，保险公司面临的重大挑战在于通过何种渠道获取上述人才，以及如何招募和留任此等技术人才，以维持和拓展数字化水平不断提高的业务？当谈及技术层面时，保险公司或将面临更为严峻的挑战，原因在于其需要同时与业界同行和全球科技巨头争夺顶尖人才。

由于保险公司为应对新冠疫情初期经济影响已缩减某些业务领域的营业支出，因此，其可通过返聘<sup>45</sup> 2020年各部门被裁员工的方式弥补部分人才缺口。另一种方式是邀请退休员工以兼职和远程办公的形式返岗，和/或试图与临近退休员工建立类似的过渡性就业关系。但此等措施还远不足以弥补人才空缺，因此，人才获取与留任或成为保险行业2022年及以后最大的运营挑战。

德勤全球展望调研显示，43%的受访人员表示诸多职能部门越来越难以觅得具备经验的求职者，其中，信息技术人才的招聘难度最大（图2）。此外，当谈及最难以获取的具体能力时，受访者认为位居前五位的能力均涉及技术技能：云计算、数据科学和分析、人工智能和机器学习、软件开发和网络安全。当数字化转型可通过内部员工以及外部客户和业务合作伙伴加速推进时，人才空缺或对转型工作产生不利影响。

图2

### 保险公司在多个关键领域或面临人才招聘挑战



资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2022年保险行业展望调研》。

鉴于黑客勒索软件攻击激增导致网络安全风险急剧升温，网络安全方面的人才招聘难题亦会使保险公司在尤为脆弱的时期难以顺利开展防御工作。与此同时，自疫情爆发以来，大多数甚至所有员工均通过个人网络和设备远程办公，为适应向虚拟工作场所过渡，数据基础设施亦随之扩大，因此，保险公司数据或面临更大的风险。<sup>46</sup>仅在过去两年间，保险行业的安全漏洞或已泄露美国逾1亿投保人的客户敏感数据。<sup>47</sup>

由于保险公司需要更多精通数字化层面运作的市场营销人员，许多受访者甚至将市场营销部门视为招聘难度最大的职能部门之一，这其中可能涉及技术方面的原因。举例而言，越来越多的客户正退订和减少有线或卫星电视服务，<sup>48</sup>这可能意味着他们不再是传统渠道大量个人保险广告的受众。

因此，保险公司或倾向于寻求具备非传统背景和精通数字化运作的市场营销人员，这些员工能够借力于创新方式，通过社交媒体、搜索优化、移动技术和其他非传统渠道实现预期增长。<sup>49</sup>

因此，保险公司应拓展其在地域和专业背景方面的传统边界，从而扩大获取高技能人才的渠道。同时，保险公司还需重新审视其招聘和留任战略，借助兼职人员、过渡性员工或合同工填补公司的全职岗位空缺，以进一步拓宽招聘具备专业知识和经验的人才渠道。



## 保险公司应多措并举吸引、培训和留任技术人才

鉴于这些挑战，保险公司应考虑采取更加全面的方法，以大幅提升其招聘和留任人才（图3）的能力，尤其是具备一般信息技术能力以及专业技术能力（如机器学习、数据分析、数字营销和网络安全）的人才。相关举措包括提升现有员工技能，通过向潜在员工传达在保险公司专门从事技术工作的优势提高招聘成功率。

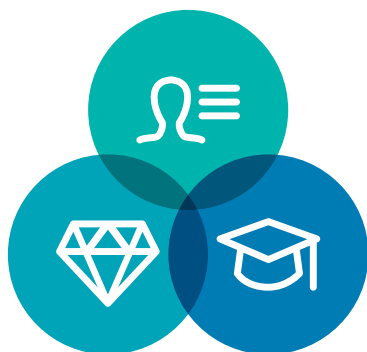
保险公司可从强调其作为经济环境的第一财务响应机构的独特价值主张入手，保护客户免受生命、健康、退休金、个人财产以及业务方面的潜在风险和灾难性损失。保险行业还在应对气候变化以及其他可持续发展挑战方面发挥主导作用，这些因素能够吸引更多具有社会意识的求职者并与其产生共鸣。

此外，如保险公司能提供一个数字化程度更深的从业机遇，或许能够激发初入保险行业并希望有一番作为的那些员工的兴趣。为技术专家在保险公司提供具有吸引力的职业发展路径时尤为如此。他们不仅仅是加入保险公司，而是坚守岗位，并希望承担更多职责并获得快速晋升。

与此同时，保险公司还可制定强有力的技能提升计划，为保险信息技术、网络安全或其他技术相关职能部门的老员工提供类似的快速晋升渠道，从而降低人才流失率。而对于未来的新入职员工，保险公司则通过持续学习和能力提升打造更具吸引力的入职体验。

图3

### 战略招聘和留任具备必要技能的人才



#### 寻求适应能力强的人才

- 确定能够通过人才培训并胜任有关工作的岗位，而非寻求技能完全匹配的人才。（例如，在招聘数据分析人才时，可搜索拥有理工科背景且能够迅速提升技能的人才，而非仅限于具备经验的数据科学家。）

#### 提升现有员工的技能

- 并非要求所有员工从一开始便精通技术。提供新兴技术培训以适应具体工作有助于加速创新。
- 自动化可使员工摆脱日常的人工和管理流程，从而转向能够丰富其工作和职业生涯，更具挑战性的任务。

#### 打造令人信服的价值主张

- 相较于科技公司，保险公司对于潜在员工而言具备哪些优势？
- 对于精通技术的新员工而言，在保险公司开启其职业生涯的潜在优势是什么？（拥有打造全新数字化模式，将新兴技术纳入流程，实现更快晋升，还是从事经济财务第一响应者相关工作的机会？）

资料来源：德勤分析。

## “未来的工作”这一规划的长期发展前景应助力重塑后疫情时代工作场所

鉴于保险业务数字化和虚拟化在过去两年间加速推进，工作性质随之不断变化。即使是重返核心工作场所的员工，其工作方式较疫情爆发前或将有所不同。本调研的许多受访保险公司已着手采用远程办公与现场办公相结合的固定工作模式，仅有3%的受访者表示其所有员工或重返办公室现场办公，为实施混合型办公策略和适应任何复杂情况，制定这一决策只是一系列行动的先行举措。

保险公司应全力打造兼顾现场办公和远程办公员工的数字化工作场所，为其提供依托虚拟协作与通讯工具的共享数字化环境。<sup>50</sup>

但除数字化基础设施外，保险公司还应采用全新的人才模式。因此，保险公司应着手评估各位员工的任务、活动、个人情况和需求发生了何种变化，同时评估混合办公制度对企业文化和人力资源政策的影响。无论最终结果如何，目前都不存在普遍适用的方法。随着保险公司不断尝试不同计划并判断其对生产力、协作能力、创新和员工整体满意度的影响，试验和失误在所难免，因此需要在此过程中做出必要调整。

在谈及2022年预计采用的具体混合办公模式时，受访保险公司人才官持有不同观点。35%的受访者表示员工将遵循轮流居家办公制度，在指定工作日现场办公，而其余65%的受访者则考虑采用

其他多种办公方式（图4）。但办公方式也因地区而异，北美洲和欧洲的极大多数受访者倾向于采用员工轮流居家办公制度，而亚太地区的受访者并未表现出明显偏好。

## 保险公司在制定重返办公室战略时应将员工需求纳入考量

鉴于本调研所有地区约87%的受访者至少在一定程度上赞同其公司或将雇佣远程办公员工和临时专业人员，因此从整体而言，保险从业人员会拥有更多换工作和远程办公的机会，其在从长远看来竞争仍然异常激烈的人才市场拥有多种选择和优势。因此，保险公司应向员工传达清晰有力的价值主张，以令人信服的优势和清晰明确的职业发展路径证明其重返办公室战略的合理性，从而提高人才留存率。

实现这一目标的途径包括主要基于各位员工的角色（图5）而非团队或岗位职能（理赔、核保等）决定是否需要重返办公室办公。例如，新入职员工初期或需要更多的面对面交流时间与同事和领导合作和交际，同时深入了解企业文化。但入职时间较长的员工或倾向于每月大多数工作日居家办公，少数工作日前往办公室办公，通过潜移默化的方式向同事和直属主管学习。

图4

### 寻求各种混合型重返办公室选择的受访者比例

	整体	北美洲	欧洲	亚太地区
完全由员工决定是否重返办公室	10%	0%	3%	29%
员工通常可选择日常办公地点，但必须到办公室参加特定会议或活动	11%	13%	13%	7%
并无适用于整个公司的要求或指导方针——由管理人员决定其团队的最佳办公方式	4%	6%	6%	0%
员工每周一定工作日须现场办公，但可自行选择具体工作日	16%	16%	13%	21%
员工须在指定工作日现场办公，但在部分或所有其他工作日远程办公	20%	22%	13%	25%
员工将遵循轮流居家办公制度，须在指定工作日或工作周现场办公（例如，团队50%的员工在每月第一周和第三周现场办公，其余50%的员工则在每月第二周和第四周现场办公）	35%	44%	45%	14%
不适用——所有员工最终都会重返办公室办公	3%	0%	6%	4%

注：由于四舍五入，竖列数值之和可能大于或小于100%。




资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2022年保险行业展望调研》。

但无论保险公司采用哪种模式，均应从员工和公司利益的角度出发，和员工（即使是兼职人员）明确沟通现场办公的合理理由。此等沟通应包括常见理由（如面对面学习和文化建设活动的优势、通过非

正式见面会和欢迎会培养团队合作意识或组织线下聚会激发头脑风暴和促进问题解决），以及根据个人情况、需求与偏好提供多种选择的具体原因。

图5

## 保险公司应考虑基于员工角色自定义工作场所

角色示例 (示例)	描述	潜在办公模式
 <p><b>新员工</b></p>	<p>拥有2~3年工作经验，但于近期加入保险公司；或需提供岗前培训和加大监管力度</p>	<p><b>初期每周3天现场办公，2天居家办公</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 前期需要面对面交流以了解新职责和工作内容</li> <li>• 希望与新同事和领导合作与交流</li> <li>• 通过人际交往能够更好地了解企业文化</li> </ul>
 <p><b>老员工</b></p>	<p>入职1~3年；仍处于职业生涯初期；能够在一定程度上独立工作，但可从更多的人际交往中获益</p>	<p><b>每周2天现场办公，3天居家办公</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 希望就复杂项目当面与同事进行合作和头脑风暴</li> <li>• 倾向于通过潜移默化的方式向同事、直属主管和领导学习</li> </ul>
 <p><b>管理人员</b></p>	<p>入职5年以上；担任中层管理职务；能够独立工作并为管理层提供支持</p>	<p><b>每周1~3天现场办公（视个人需求/偏好）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 面对面培训和监督新员工</li> <li>• 倾向于在办公室当面与团队就新理念或复杂项目进行合作和头脑风暴，以及分享经验/技术知识</li> <li>• 希望组织线下团建活动，以增强凝聚力和践行企业文化</li> </ul>
 <p><b>远程办公员工</b></p>	<p>入职3年以上；大多数时间独立工作；在疫情期间移居远离任何总部或分公司的偏远地区；或因所需技能而得到聘用（未考虑地点）</p>	<p><b>每季度或必要时前往总部/分公司</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 倾向于大多数工作日居家办公，以平衡个人和职业责任；不希望按时上下班</li> <li>• 必要时前往分公司或总部，包括参加公司文化以及学习与发展活动</li> </ul>

资料来源：德勤分析。

# 扩大和改进疫情所致数字化适应性措施，推动长期技术转型

谈及技术优先事项时，保险公司应评估、改进和扩大其在疫情期间为支持虚拟工作场所和客户互动环境而紧急实施的各项数字化适应性措施，从而确保其与不断演变的长期技术战略保持一致。

与此同时，随着保险公司逐步淘汰传统应用程序，并寄希望于迅速集成全新数据和自动化解决方案以提高效率和增加收入，核心系统现代化仍是首席信息官议程的重要事项，其中的诸多系统或将部署于云平台。

## 人才力量的强弱仍可决定技术转型的成败

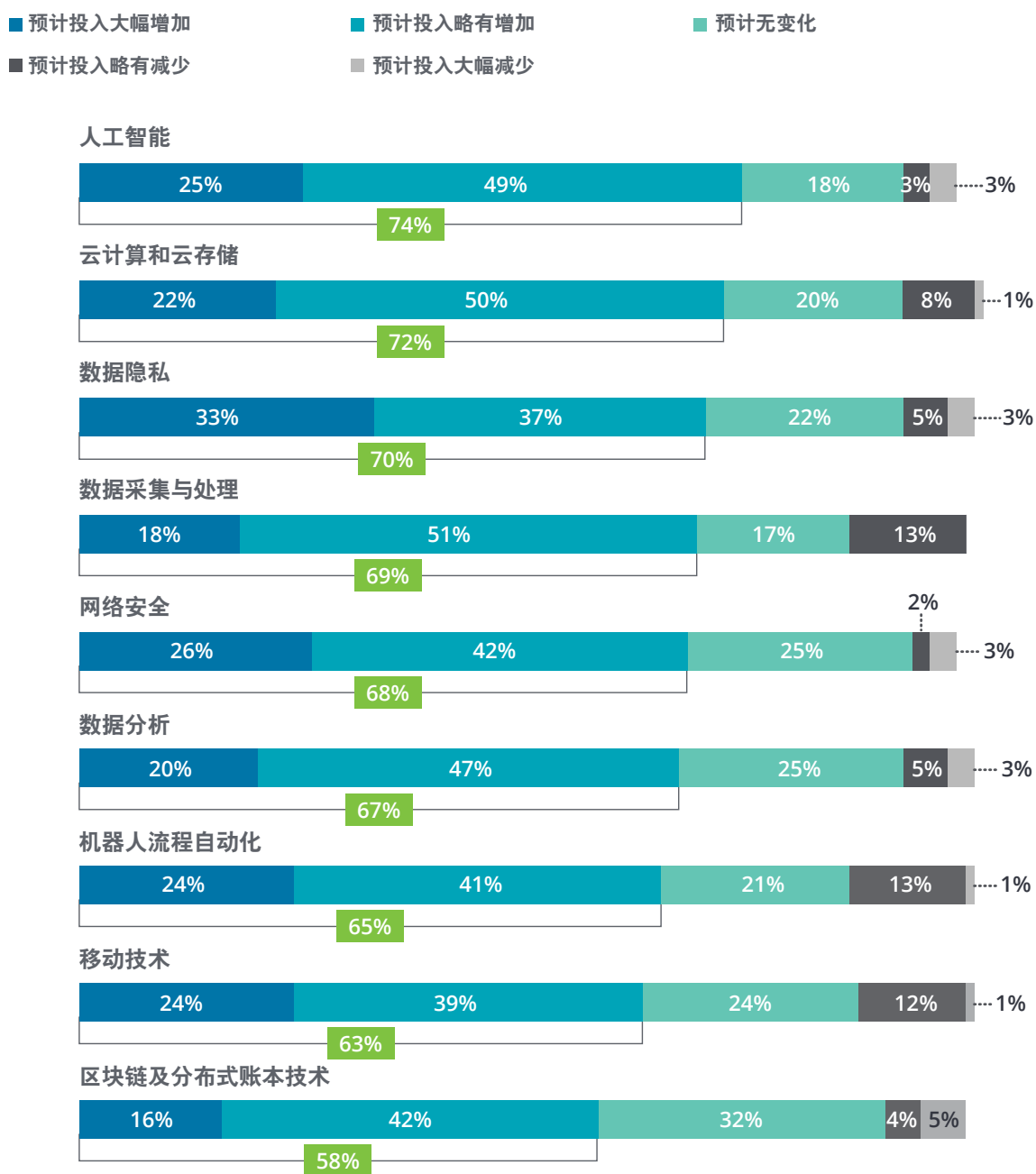
人才、数据与系统对IT转型同等重要，在技术人才争夺战或将愈加激烈的2022年尤为如此（更多详情请参阅人才章节）。保险公司预计将在争夺如下人才时面临挑战：能够整合不同系统和数据集的软件工程师；能够帮助理解公司系统所导入和导出大量信息的数据科学家；以及能够在数据泄露和受黑客勒索软件攻击威胁愈演愈烈之际，带领网络安全团队突破重围的专业人员。（参阅第21页内容“勒索软件攻击与日俱增，网络安全已成为关注焦点”）。

鉴于此等迫切需求，德勤全球调研受访者预计其2022年技术预算将增加13.7%也就不足为奇，大幅增加资金投入的新兴技术包括人工智能、云计算、数据隐私、数据获取/处理以及分析（图6）。



图6

## 受访者预计2022年投入增加最多的新兴技术



注：由于四舍五入，百分比之和可能大于或小于100%。

资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2022年保险行业展望调研》。



# 加强网络安全管理，利用人工智能、数据分析和云技术重塑保险价值链

人工智能越来越擅长执行图像、语音识别和非结构性数据等以前计算机难以执行的任务。与此同时，保险专业人员对人工智能系统所提供的建议满意度不断提升，并逐步将其用于承保、定价、营销和理赔决策中。

此外再辅以替代数据和高级分析技术，人工智能便能够对整条保险价值链产生重大影响，但前提是人工智能运用得当且操作人员都训练有素。

许多保险公司已着手加大对对话式人工智能或聊天机器人的投资力度，以促进各利益相关方之间的沟通，缩短等待时间。在承保方面，人工智能解决方案可利用行为分析和机器学习帮助识别虚假陈述或欺诈，同时提高识别速度和准确性。人工智能还可用于理赔处理，帮助识别传统欺诈信号以外的可疑信息，并就潜在欺诈理赔发出警告。

例如，三井住友保险公司利用人工智能赋能的“代理人支持系统”分析内外部数据，从而更好地识别客户潜在需求。

该系统每月可为代理人推送860,000位潜在个人客户和80,000位潜在企业客户，与传统销售模式相比，代理人的工作效率提高了20%至130%。<sup>51</sup>

人工智能还可采用类似方式赋能保险公司采用新型业务模式，充分把握市场机遇。例如，保险公司可利用依托人工智能技术的自动化承保流程，与在线零售商携手合作，在消费者购物时实时提供符合其需求范围的保险品种。

但保险公司应密切关注由此引发的一个潜在问题，即监管机构和消费者群体对人工智能系统的准确性与公平性存在疑虑。德勤全球展望调研显示，目前仅有24%的受访者开展了人工智能和机器学习培训课程，以识别算法偏见与道德困境。保险公司应采取更加积极主动的措施，确保自动化决策对于投保人和利益相关方而言相对公平公正，同时避免引致其他合规与声誉风险。

与此同时，为应对受访者因采用人工智能技术而面临的其他挑战（图7），保险公司还应制定人工智能宣传方案，同时提高员工的整体技术水平，以助力提升数字化成熟度。

图7

## 受访者运用人工智能的主要挑战

- 1 技术成熟度不足
- 2 监管与合规
- 3 关注短期回报

资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2022年保险行业展望调研》。

## 利用替代数据提高分析能力，实现差异化

保险公司从内部和第三方获取的数据量呈指数级增长，而跨行业的快速虚拟化和工作流数字化则进一步加速了这一进程。部分原因在于传感器日益普及、物理记录数字化以及消费者因线上活动而不断扩大的数字化足迹。

在德勤全球展望调研中，近七成受访者表示拟增加数据相关技术的投入，尤其是数据隐私（70%）、数据收集（69%）和数据分析（67%）。保险公司应采用多维度方法利用替代数据，包括（i）利用强化分析能力生成实时洞见，以提高决策的速度和准确性；以及（ii）实现常规风险选择、定价和欺诈检测自动化，从而降低赔付率与费用率。

以上是提高分析能力的基本目标，但鉴于保险公司对传统系统的依赖性、实施复杂性和技术成熟度不足（调研受访者列出的三大主要挑战，图8）的担忧，这些目标在短期内或难以实现。

因此，保险公司应着力开发安全可扩展的强大数据管理系统，同时确保其足够灵活——支持多个针对内外部数据集整合，以及先进分析技术和自动化能力集成。最重要的是，保险公司应不断推进原有妨碍其获取价值的过时的传统系统的现代化改造，并将新的数据转化为实用数据。

保险公司还应制定全方位的数据战略，以解决跨平台（传统平台和新平台）的数据整合问题。数据通常零散分布、质量不佳且难以获取，涉及跨业务部门和业务线的数据尤为如此。保险公司继续依赖传统系统或许是一大挑战，但这也反映出其缺乏全面的数据管理系统。

与此同时，保险公司还应制定计划，提高其内部数据分析能力。2021年2月，安盛英国投资了一项面向所有员工的数据学院计划，以提升员工技能和增强前瞻性意识，支持决策并改善客户体验。<sup>52</sup> 此外，经验丰富的传统保险公司应与跨职能数据科学家密切合作，依托更加稳健可靠的数据驱动型风险评估与定价系统，设计、开发并最终自主实施分析和预测模型。<sup>53</sup>

图8

## 受访者运用先进分析的主要挑战

- 1 依赖传统系统
- 2 实施复杂性
- 3 技术成熟度不足

资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2022年保险行业展望调研》。

## 云技术或将成为数字化转型的基础

鉴于云技术是员工、技术和运营灵活性的关键动因，因此，保险公司应将其视为实现大部分数字化转型目标的基础。同时，云技术通常还可用于优化费用管理、提高项目部署速度和加速拓展产品。

在德勤全球展望调研中，72%的受访者表示拟增加云技术方面的投入，以促进云技术的全面运用。保险公司首次用于云平台的应用是交互系统（如门户网站、数字化客户互动渠道和客户分析系统）。仅有少数保险公司将大部分记录系统（如承保、保单管理、账单或理赔系统）均部署于云端。<sup>54</sup> 但这种情况或将很快迎来改变，原因在于云平台无缝整合保险公司供应商与合作伙伴的能力势必将加速核心应用向云端迁移。

受访者表示采用云战略的主要挑战包括支持性技能获取、业务战略一致性以及投资回报率（图9）。

保险公司应将云战略纳入广泛的业务转型计划中，包括提升员工技能、更新工作流程，以充分利用云平台优势。

保险公司在将更多数据和系统迁移至云端时，还应将数据隐私和安全置于首位，原因在于即使信息和应用程序存储在公共云中，保险公司仍有责任保护客户信息并采取恰当的信息安全和访问控制措施。

图9

## 受访者采用云战略的主要挑战

- 1 技术技能获取
- 2 相关技术对业务战略并不重要
- 3 投资回报率（ROI）低/不明确

资料来源：德勤金融服务行业研究中心《2022年保险行业展望调研》。

## 勒索软件攻击与日俱增，网络安全已成为关注焦点

与去年同期相比，2021年上半年全球所有行业遭受的网络攻击增加了29%，其中勒索软件事件激增了93%，成为网络攻击频发的罪魁祸首，这是因为疫情<sup>55</sup>及其他因素促使员工转向远程办公，从而使黑客有机可乘不断发起攻击。攻击者不仅针对组织自身的敏感数据进行勒索，还追查组织与其合作伙伴之间的供应链和网络链接，从而导致攻击范围更广，潜在破坏性更强。<sup>56</sup>

在此背景下，保险公司可考虑实行领先的“零信任原则”，要求任何试图访问数据或系统的内外部人员进行身份验证，以助其保护公司资产。



保险公司还应制定第三方风险管理战略，以确保即使保险公司系统受损，供应商网络也不会受到影响。

同时，保险公司还可考虑采取其他措施，以更有效地检测、防范、应对勒索软件威胁（图10）。

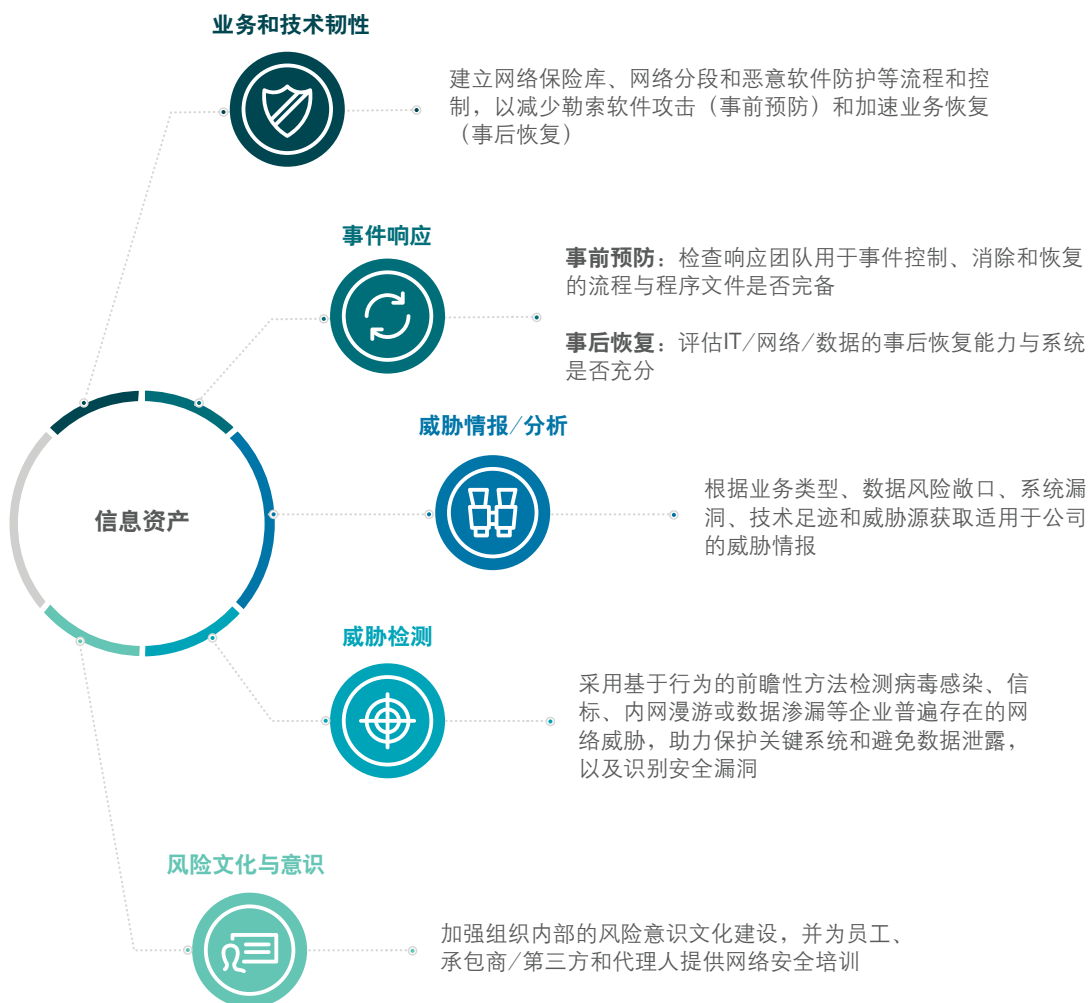
保险公司还可采用数据保险库战略，将断开网络连接的关键业务流程进行备份，这将有助于在勒索软件事件解决后更快地启动和运行受损系统。

网络安全团队还应不断强化控制措施以及端点保护技术，以加大对终端用户设备的控制力度。尤为重要的是，鉴于许多员工或将继续远程办公，保险公司应重点针对居家办公环境的远程指导方针与规范提供培训和宣传活动。

保险公司至少应考虑加大资源投入，以满足全球数个监管机构实施或拟实施的附加监管要求。例如，纽约金融服务部制定了广泛的网络保险风险框架，对保险公司提出了多项报告要求。<sup>57</sup>

图10

## 保险公司应强化勒索软件攻击检测、防范、应对以及提升从遭受攻击中恢复的能力



资料来源：德勤分析。

# 拓展个性化客户互动渠道，加速推进数字化战略

**新**冠疫情使面对面交流难以实现，习惯线下购物和获取服务的客户亦因此受到波及，在此背景之下，保险公司迅速强化其数字化能力，以支持客户线上互动。但随着市场环境日益趋稳，保险公司应考虑如何借力这些适应性措施，实现其与传统产品开发、市场营销和销售方法的有效结合。

**尽管数字化转型是重中之重，但鉴于保险业务生命周期中产品和流程的复杂性，保险公司亦不应忽视人际互动的价值。**

德勤全球展望调研显示，各个领域的大多数保险市场营销主管认为买家对加速打造数字分销渠道的期望颇高。尤其是，许多受访的财产和意外保

险公司似乎已明确意识到顺应这一趋势制定战略的必要性，但部分寿险公司的线上/移动促销计划与客户行为和偏好之间存在些许脱节现象。

然而，尽管数字化转型是重中之重，但鉴于保险业务生命周期中产品和流程的复杂性，保险公司亦不应忽视人际互动的价值。为成功搭建互动渠道，保险公司应具备战略性思维，考量哪些保险业务互动需要实现数字化，以及哪些互动需要人为干预，从而为每位客户提供理想的服务体验，并为其分销和服务战略提供指引。

举例而言，尽管客户偏好看似更倾向于数字化水平和自助服务能力，但保险代理人/经纪人的客户互动仍是潜在客户发掘、销售和服務的重要环节。但这并不意味着在当今日益数字化的商业环境中，传统保险代理人无需数字化渠道也可取得成功。事实上，保险公司应向保险代理人提供客户关系管理平台和系统，以支持其与客户进行更有效的远程互动。



众多代理人亦致力于拓展其在此方面的能力，以补充和改进传统销售和服务方法。美国独立保险代理人 and 经纪人协会公司（Independent Insurance Agents & Brokers of America）开展的《2020年全球保险代理人调研》显示，58%的保险代理人将社交媒体和数字化营销视为最佳营销策略。<sup>58</sup>

## 保险营销人员应根据客户媒介消费变化适时调整

保险公司亦应重新构思其广告方式，以反映新兴的数字化趋势。皮尤研究中心（Pew Research Center）开展的一项调查显示，通过有线或卫星电视收看电视节目的美国成年人比例从2015年的76%降至2020年的56%（图11），其中，受访群体的年纪越小，跌幅越大。<sup>59</sup>

因此，为将营销效果最大化，保险公司和代理人应转而采用越来越受消费者青睐的另类媒介。2019年，美国汽车保险公司的数字渠道广告支

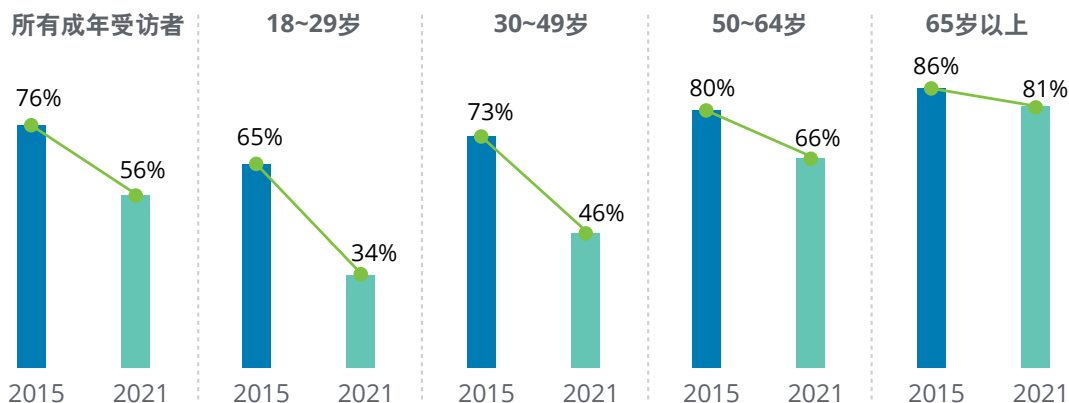
出上涨了20%，约为15亿美元，而这仅占同期广告总支出的22%。<sup>60</sup>但由于传统营销（如美国职业橄榄球赛超级碗的30秒广告）的成本远高于社交媒体广告、付费搜索或其他数字营销方式，因此，保险公司可通过小额稳定增投数字广告的方式获得可观利润。

保险公司的媒介支出也应更具个性化特征，以吸引新兴目标受众。德勤数字化媒体趋势调查显示，55%的Z世代和66%的千禧一代受访者表示社交媒体广告极具影响力。<sup>61</sup>相较于主流媒体视频和其他广告渠道，他们通常更加青睐社交媒体广告。<sup>62</sup>

在德勤全球展望调研中，当谈及公司在客户沟通与互动战略方面的长期变化时，受访财产和意外保险公司的营销人员将社交媒体互动列为最重要的变化；但受访寿险公司的营销人员并未将其列入公司的三大优先事项，这或将导致其错失良机，无缘打入一个规模庞大且不断增长的细分市场。

图11

### 表示在家通过有线或卫星电视收看电视节目的美国成年人比例



注：上图未计入未予回复的受访者。

资料来源：皮尤研究中心（于2021年1月25日至2月8日开展的美国成年人调查）。

倘若数字媒体战略投资是未来吸引更多客户的基础，则个性化或许是最大限度挖掘、吸引和维系客户的关键。更加先进的客户数据分析技术或可为此类举措提供支持。例如，保德信金融于2019年9月收购了Assurance IQ，通过直接面向客户的平台为其提供个性化健康与财产保险解决方案。<sup>63</sup>

尽管大量保险公司已整合其客户数据平台、更加全面的客户关系管理系统、主数据管理架构平台、授权和软件，但仍有部分保险公司依然面临传统数据收集与分析难题，更遑论利用新兴的其他数据源。

令人鼓舞的是，根据德勤全球展望调研，各大行业的多数受访者表示其公司下一年度的营销、销售和分析投资预算将重点向数据与分析倾斜。

## 保险公司可凭借现代化产品彰显差异化优势

除大力推行客户挖掘、销售及分销战略外，保险公司还应考虑采用创新方法，以凸显其价格和保险范围以外的整体价值主张。

各行业和地区均希望能够基于实时风险监控提供更多产品。但对于保险公司而言，独立提供此类个性化客户体验变得愈加艰难。因此，保险公司应考虑与能够提供无缝互动和数据源的实体建立联盟或合作关系，以打造更加全面并以客户为中心的服务体验。

例如，安盛信利再保险公司与创新龙头企业、承包商客户和技术公司展开合作，创建了一个利用传感器和摄像头收集数据的建筑生态系统，从而实现更有效的商业客户互动。<sup>64</sup>

**但对于保险公司而言，独立提供此类个性化客户体验变得愈加艰难。因此，保险公司应考虑与能够提供无缝互动和数据源的实体建立联盟或合作关系，以打造更加全面并以客户为中心的服务体验。**

此外，德勤于近期针对享受保险服务不足的美国寿险客户开展的一项调查显示，倘若保险公司可基于生活方式和饮食习惯灵活调整保费（可通过健身应用程序或其他数据源衡量），则大多数客户群体的购险意愿或更加强烈。<sup>65</sup>

受访财产和意外保险公司将提高产品灵活性视为最优先事项，这与此前《德勤全球汽车与房产主消费者调研》的结果一致。在该调研中，美国受访者表示，希望保险公司能够基于需求和经济负担能力以更加便捷的方式时常调整其车险保险范围。<sup>66</sup>

尽管在德勤全球展望调研中，受访寿险公司对于产品灵活性的重视程度有限，但保险公司应考虑提高其重视程度，德勤在一项调研中发现，对享受保险服务不足的美国寿险客户而言，如果保险公司能根据其需求扩大或缩小死亡险承保范围，这将对其选择购买极具吸引力。<sup>67</sup>

而受访财险公司则将新品开发列为另一项高度优先事项。其或将考虑的一种途径是针对新兴风险敞口的全新风险提供保险服务。

对于立志为新兴行业提供风险转移产品的保险公司而言，尽管监管不确定性因素、监管缺失和透明度较低等障碍或使其情况愈加复杂，但对于从整体而言较为成熟的财险市场，新兴行业是少数发展前景广阔的有机增长机遇。

尽管网络保险并非全新理念，但仍是存在盈利空间的一大机遇，其直接承保保费在产险总保费中的比重低于1%。<sup>68</sup>瞬息万变的网络犯罪局势使保险公司在承保和保费定价时面临巨大挑战，如前所述，产险的平均保费在第二季度飙升了25.5%。<sup>69</sup>

保险公司可通过与客户和同行共享理赔数据的方式泰然应对市场动荡。例如，数家领先保险公司于2021年6月共同成立了一家名为CyberAcuView的实体，该实体整合了网络数据相关资源，旨在帮助客户抵御未来网络攻击，并于无形之中维持其在网络保险市场中的竞争优势。<sup>70</sup>

鉴于保险公司寄希望于弥补灾害保险保障缺口，气候变化随之成为推动非传统保险产品发展的因素之一。一些受访者（尤其是欧洲受访者）当前致力于就潜在事件自动触发的传统或新风险创新开发参数保险产品。举例而言，苏黎世北美（Zurich North America）针对项目业主和承包商量身打造的施工天气参数保险（Construction Weather Parametric Insurance），其理赔基于预先确定的气候事件，无需提供实物损失的证明材料便可赔付。<sup>71</sup>

随着越来越多的保险公司着眼于环境可持续发展，其他同行亦着手提供环保折扣和保险，以鼓励客户使用可持续材料。例如Travelers推出的“绿色家园附加险”，可为使用环保材料重建家园的客户额外赔付高达10%的重置成本；美国农夫保险公司（Farmers）则为驾驶混合动力或其他新能源汽车的客户提供保费折扣奖励。<sup>72</sup>

# 恪守更高业务标准，增强公众信任

**保**险公司通常自视为经济环境中的财务第一响应者，投保人委托其帮助应对并安然度过日常生活中的紧急危难时刻，包括出资修缮或重置受损财产、偿付债务、支付退休金，或为失亲家庭或关键企业领导人亡故的组织机构提供资金支持。

德勤于2021年夏季对14个国家共计5,300位小企业主开展的调查显示，仍有约三分之一的受访者表示，自新冠疫情爆发以来，其对保险公司和保险代理人/经纪人的信任水平实际上显著提升；另有三分之一的受访者表示至少有一定程度的提升；<sup>74</sup>仅有少数受访者表示其信任水平有所下降；其余受访者表示信任水平与之前持平。<sup>75</sup>

**人们日益要求保险公司采取多项措施，以重建公众信任，助力打造更加公正、可持续的发展环境，同时构建更加公平合理的金融服务行业，从而实现利润与社会影响力之间和谐共存。**

在表示信任水平有所提升的受访小企业主中，最主要的原因包括保险公司及中介机构在疫情期间为其提供了额外的支持服务，加快保险赔付流程以及提供保费折扣。<sup>76</sup>

但除此之外，保险公司还可采取其他措施增强信任并提高其作为风险管理机构的行业声誉。其一是牵头打造另类融资机制（如效仿当前恐怖主义保险市场支持机制的潜在公私合作模式），以弥补未来疫情造成的更大损失。其次，保险公司还可采取更加积极主动的ESG举措，从源头上遏制气候风险成因；招募多元化人才与领导团队；以及推出新产品和服务弥补服务不足社区的保险保障缺口。

尽管新冠疫情对保险行业造成巨大冲击，疫情相关损失和强制性封锁措施导致的大量财产、业务中断以及债务索赔遭拒，部分案件甚至诉至法院，但保险公司的公众信任似乎并未受到影响，其信任水平甚至因此有所提升。<sup>73</sup>

保险公司还可就所有个人新信息收集和使用方式提高透明度并加强客户合作，以增强信任。德勤全球展望调研显示，仅有11%的受访市场营销主管强烈赞同其公司当前在收集和使用客户个人信息方面更加透明，80%的受访者赞同其当前措施不足以使客户确保隐私可控。

正如德勤金融服务行业研究中心今年早前发布报告《恪守更高业务标准》所言，纵观全局，人们日益要求保险公司更多采取上述措施，以“重建公众信任，助力打造更加公正、可持续的发展环境，同时构建更加公平合理的金融服务行业，从而实现利润与社会影响力之间和谐共存。”<sup>77</sup>

该报告指出，企业应恪守的标准应不再局限于“业务损益总额”，而是“赋予未来环境与人类发展前景比肩利润的重视程度。这一标准模糊了努力与成功的界限，致力于实现人人平等、共同富裕。简言之，我们的愿景——从教育水平更高、更加公平合理和可持续发展的世界中获取经济效益并实现人类福祉。”<sup>78</sup>

## 增强公众信任，提高盈利水平

保险服务归根结底在于赢得客户信任，即客户相信即使遭受损失，最终也能得到保险公司赔付。因此，维系并增强信任是保险公司应长期推行的优先事项。

德勤洞察近期发布的一篇报告《信任与经济繁荣之间的联系》（The link between trust and economic prosperity）指出，“纵观宏观经济学……我们通过能力和目标来建立并维系信任。”<sup>79</sup>该报告将能力定义为“贯彻执行计划和践行品牌承诺的能力”，而目标指“包括公平性、透明度和影响力在内的行动原因。”<sup>80</sup>作者还指出，“能力与目标对于建立或重建信任必不可少，缺一不可。”<sup>81</sup>如此看来，该洞察不失为保险行业增强公众信任的良策。

根据该报告，公众信任成为众多公司（如保险公司）的差异化因素和优势所在，从而使其凭借“共同利益”建立联系。“将信任置于公司计划、战略和目标首位，则客户必将馈之以信任。”<sup>82</sup>无论是客户、监管机构、投资者还是员工，保险公司均可从落实短期和长期信任建立举措中获益。

## 尾注

1. Fernando Casanova Aizpún, Xin Dai, and Roman Lechner, *World insurance: The recovery gains pace*, Swiss Re Institute, July 14, 2021.
2. Ibid.
3. Ibid.
4. Ibid.
5. Ibid.
6. Fitch Ratings, “Global reinsurers premium rate increases to further moderate in 2022,” press release, August 23, 2021.
7. Ibid.
8. Ibid.
9. Lloyd’s, “Lloyd’s reports strong 2021 half-year results with £1.4bn profit and 92.2% combined ratio,” press release, September 9, 2021.
10. IVANS, “IVANS index Q2 2021 results released,” press release, July 21, 2021.
11. The Council of Insurance Agents & Brokers, *Q2 P/C market survey 2021*, August 24, 2021.
12. IVANS, “IVANS index Q2 2021 results released.”
13. US Department of Labor, “The employment situation—September 2021,” press release, accessed October 29, 2021.
14. MIB, “Solid growth at the half for US life insurance activity reports the MIB life index,” July 14, 2021.
15. AM Best, “Best’s special report: First-half 2021 net income soars in US life/annuity insurance industry,” press release, August 24, 2021. (Data copyrighted by AM Best and used with permission.)
16. LIMRA, “LIMRA updates its life insurance sales forecast for 2021,” press release, August 11, 2021.
17. David Sampson, “Growing inflationary pressures impacting P&C industry,” NU Property & Casualty, June 7, 2021.
18. Ibid.
19. National Association of Insurance Commissioners, “Low interest rates,” June 8, 2021.
20. Willis Towers Watson, “Global insurance industry faces IFRS 17 costs estimated at US\$15 to US\$20 billion,” press release, June 7, 2021.
21. Deloitte, *LDTI implementation survey*, June 2021.
22. Swiss Re Institute, “Severe weather events drive global insured catastrophe losses of US\$42 billion in first half of 2021, Swiss Re Institute estimates,” press release, August 12, 2021.
23. RMS, “RMS estimates US\$31–44 billion in total US onshore and offshore insured losses from Hurricane Ida,” press release, September 16, 2021.
24. David Sherwood and Kristen B. Sullivan, *Building a more sustainable insurance industry: How carriers can empower CSOs to tackle climate risk, diversity and inclusion, and governance transformation*, Deloitte Insights, August 3, 2021.



25. International Association of Insurance Supervisors, *Application paper on the supervision of climate-related risks in the insurance sector*, May 2021.
26. European Insurance and Occupational Pensions Authority, "EIOPA issues opinion on the supervision of the use of climate change risk scenarios in ORSA," April 19, 2021.
27. Bank of England, "Bank of England publishes the key elements of the 2021 biennial exploratory scenario: financial risks from climate change," press release, June 8, 2021.
28. Department of Financial Services, *Proposed guidance for New York domestic insurers on managing the financial risks from climate change*, April 8, 2021.
29. Ibid.
30. Department of the Treasury, "Federal insurance office request for information on the insurance sector and climate-related financial risks," Regulations.gov, August 31, 2021.
31. Ibid.
32. Benjamin Bain, "SEC finds gaps in climate change disclosures in annual reports," *Bloomberg Green*, September 22, 2021.
33. Sherwood and Sullivan, *Building a more sustainable insurance industry*.
34. Ibid.
35. Eva-Maria Barbosa et al., *Insurance growth report 2021—Midyear update*, Clyde & Co, August 24, 2021.
36. Ibid.
37. Ibid.
38. Mark Purowitz and Douglas Sweeney, *2021 midyear insurance M&A outlook: Lower rates continue to create opportunities*, Deloitte, 2021.
39. Ibid.
40. Ibid.
41. Data from Venture Scanner database.
42. Purowitz and Sweeney, *2021 midyear insurance M&A outlook*.
43. Ibid.
44. The Jacobson Group and Aon, *Q3 2021 US insurance labor market study results*, August 2021.
45. Ibid.
46. Mark Breeding, "COVID-19: A tipping point for insurance digital transformation?," *Digital Insurance*, March 25, 2020.
47. Steven Bowcut, "Cybersecurity in the insurance industry," *Cybersecurity Guide*, updated August 6, 2021.
48. Lee Rainie, "Cable and satellite TV use has dropped dramatically in the United States since 2015," *Pew Research Center*, March 17, 2021.
49. John Rodgers and Brian Nordyke, "Talent crisis will drive change in insurance," *NU Property & Casualty*, August 20, 2021.
50. Peter Evans-Greenwood, Rosemary Stockdale, and Tim Patston, *The digital-ready workplace: Supercharging digital teams in the future of work*, Deloitte Insights, May 27, 2021.

51. Shinichiro Funabiki, "The use of AI is transforming the insurance industry," *World Finance*, January 25, 2021.
52. AXA, "AXA invests in new data academy to improve customer experience," press release, February 5, 2021.
53. Britton Van Dalen, Kelly Cusick, and Andy Ferris, *The rise of the exponential underwriter: Leveraging a convergence of data, technology, and human capital to transform underwriting in insurance*, Deloitte Insights, February 24, 2021.
54. Matthew Josefowicz, *Cloud computing in Insurance: Current adoption and plans*, Aite Novarica, June 2021.
55. Check Point Software Technologies, "Ransomware exploits and supply chain attacks lead the cyber trends in the first half of 2021," July 2021.
56. Ibid.
57. Matthew G. White and Alexander F. Koskey, "Insurers beware: Potential impacts of New York's cyber insurance risk framework," *Insurance Journal*, April 6, 2021.
58. Annemarie McPherson, "10 findings from the 2020 Agency Universe study," *Independent Agent*, March 29, 2021.
59. Rainie, "Cable and satellite TV use has dropped dramatically in the United States."
60. William Blair, "Insurance distribution: Benchmarking the rise of digital." March 2020.
61. Kevin Westcott et al., *Digital media trends, 15th edition: Courting the consumer in a world of choice*, Deloitte Insights, April 16, 2021.
62. Ibid.
63. Leslie Scism, "Prudential to pay US\$2.35 billion for online startup assurance IQ," *Wall Street Journal*, September 5, 2019.
64. AXA XL, "The Innovative Insurer for the innovative contractor," accessed October 20, 2021.
65. 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, September 15, 2021.
66. Neal Baumann, Mark Patterson, and Peter Evans, *The future of home and motor insurance: What do customers want?*, Deloitte Insights, October 7, 2020.
67. Kakar, *Financial inclusion and the underserved life insurance market, part two*.
68. *Insurance Journal*, "Cyber insurers hike rates but worry about pricing long-term as losses mount: Fitch," May 27, 2021.
69. CIAB, "Q2 P/C market survey 2021."
70. *Insurance Journal*, "Seven major cyber insurers form company to coordinate cyber analysis, risk mitigation," June 21, 2021.
71. Zurich North America, "Zurich North America launches construction weather parametric insurance," *PRNewswire*, January 5, 2021.
72. Ashley Kilroy and Amy Danise, "Can you make your insurance green?," *Forbes Advisor*, March 26, 2021.
73. Alwyn Scott, "Insurers rewrite business policies after pandemic legal tussles," *Reuters*, March 5, 2021.
74. Deloitte, *Deloitte Global Small Business Insurance Survey*, 2021.
75. Ibid.
76. Ibid.

77. Monica O'Reilly et al., *The future of financial services in the United States: Aspiring to a higher bottom line*, Deloitte Development LLC, March 2, 2021.
78. Ibid.
79. Ira Kailash, Michael Wolf, and Jonathan Holdowsky, *The link between trust and economic prosperity: Repairing the global erosion of trust has economic advantages*, Deloitte Insights, May 20, 2021.
80. Ibid.
81. Ibid.
82. Ibid.

## 致谢

本报告由德勤金融服务行业研究中心，保险行业研究主任**Sam Friedman**、保险行业研究经理**Michelle Cnaan**和**Nikhil Gokhale**，以及保险行业研究分析员**Prachi Ashani**共同编制。

德勤金融服务行业研究中心特此感谢以下德勤专业人士，为此报告在编制过程中提供前沿洞察和专业视角：

**Neal Baumann**（行业趋势）

**Bryan Benjamin**（会计准则）

**Julie Bernard**、**Daniel Soo**（网络安全）

**George Hanley**、**Howard Mills**（监管）

**Eli Katz**（税务）

**Anuj Maniar**、**Kelly Cusick**、**Andy Ferris**、**Jeff Huddleston**和**Elvar Snorrason**（市场营销、分销及产品开发）

**Rohit Malhotra**、**Ayan Bhattacharya**和**Akash Tayal**（技术）

**Mark Purowitz**、**Doug Sweeney**和**Doug Welch**（并购）

**David Sherwood**（监管/ESG/气候风险）

**Kristen Sullivan**（ESG/可持续发展/气候风险）

**Tina Witney**、**Andy Liakopoulos**（人才）

## 关于作者

**Gary Shaw** | [gashaw@deloitte.com](mailto:gashaw@deloitte.com)

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

本报告原名*2022 insurance industry outlook: Digital and talent transformation accelerating as insurers adapt for postpandemic growth*，由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。

### 中国联系人

#### 吴卫军

德勤中国  
副主席  
金融服务业主管合伙人  
电话：+86 10 8512 5999  
电子邮件：davidwjwu@deloitte.com.cn

#### 文启斯

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

#### 曾浩

德勤中国金融服务业  
全国审计及鉴证副主管合伙人  
电话：+86 21 6141 1821  
电子邮件：calzeng@deloitte.com.cn

#### 俞娜

德勤中国金融服务业  
税务与法律主管合伙人  
电话：+86 10 8520 7567  
电子邮件：natyu@deloitte.com.cn

#### 尤忠彬

德勤中国金融服务业  
管理咨询主管合伙人（中国大陆）  
电话：+86 21 2316 6172  
电子邮件：zhyou@deloitte.com.cn

#### 卢展航

德勤中国金融服务业  
精算咨询主管合伙人  
电话：+86 20 2221 5666  
电子邮件：erilu@deloitte.com.hk

#### 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

#### 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

#### 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

#### 韩国斌

德勤中国金融服务业  
风险咨询合伙人  
电话：+86 755 3637 6998  
电子邮件：ghan@deloitte.com.cn

## 全球行业主管

### Gary Shaw

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

## 美国行业主管

### Karl Hersh

美国保险行业管理咨询主管合伙人 | Deloitte Consulting LLP  
+1 908 377 6365 | khersh@deloitte.com

### Richard Godfrey

美国保险行业风险与财务咨询主管合伙人 | Deloitte & Touche LLP  
+1 973 602 6270 | rgodfrey@deloitte.com

### Joseph DeSantis

美国保险行业审计及鉴证主管合伙人 | Deloitte & Touche LLP  
+1 860 725 3113 | jdesantis@deloitte.com

### Chris Puglia

美国保险行业税务主管合伙人 | Deloitte Tax LLP  
+1 212 436 4411 | cpuglia@deloitte.com

## 德勤金融服务行业研究中心

### Jim Eckenrode

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

Jim Eckenrode现任德勤金融服务行业研究中心常务总监，负责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

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

Sam Friedman现任德勤金融服务行业研究中心高级经理及保险行业研究主任。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。

# 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  
+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](http://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, Blythe Hurley, Hannah Bachman, and Ribhu Ranjan

**创意：** Wily Sions, Sylvia Yoon Chang, and Yashita Vedi

**推广：** Hannah Rapp

**封面设计：** Willy Sion

## 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研究，利用整个德勤专业服务机构的专业经验，以及来自学界和商界作者的合作，就企业高管与政府领导人所关注的广泛议题进行更深入的探讨。

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](http://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。

© 2021 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. RITM0880655