

# 2022年全球 保险业展望

专注人才培养、目标设定和科技赋能，  
实现增长



**EY** 安永

Building a better  
working world

# 目录

安永全球保险业领导团队观点.....	3
2022年市场概览 .....	4
<b>2022年至2023年的战略战术重点</b>	
1. 开放保险和生态系统：以客户为中心的竞争新方式 .....	5
2. 劳动力转型：打造以人为本、科技赋能型企业 .....	15
3. 可持续发展：以目标为引领、创新、发展的历史性机遇.....	21
作者和贡献观点的人士.....	28



## 关于《安永全球保险业展望》报告

《安永保险业展望》年度报告反映了我们对未来短期内影响行业的关键问题的看法。今年的报告整合了安永全球保险业团队的集体经验与洞见以及部分客户和外部分析师的意见。我们很荣幸本系列报告得到客户和行业利益相关者的认可。如您想讨论本期中的观点或安永对影响保险行业的重要话题的其他观点，请与我们联系。



# | 安永全球保险服务领导团队观点

处在当前这个不确定性频现然而社会需求旺盛的时代，保险业正在奋力向前。

2022年的《安永全球保险业展望》反映了保险业正在不断变化并着眼以目标为导向。本年度，我们重点关注重塑保险行业的三大趋势：

1. 生态系统和开放保险
2. 劳动力转型
3. 全球经济的可持续发展和绿色转型

我们认为，高层领导者在尝试解决这些关键问题时，可以通过保持紧迫性、发展创造性思维和采取大胆行动收获丰厚回报。

经过过去几年的迅猛发展，保险业已做好准备迎接突发情况和重大变化。当然，保险公司通过事实证明了，它们能够迅速进行大规模变革，而且反应速度之快超过了业内资深人士所想。

保险公司面临的问题包括：宏观经济和结构性挑战——低利率和当前的通货膨胀——依旧严峻；竞争激烈，特别是来自非传统对手的竞争和来自大型科技公司的潜在竞争；以及必须将灾难性气候、疫情、地缘政治冲突、社会动荡等重大不利影响纳入短期和长期战略计划。

但与此同时，所有这些因素也证明了保险业为什么至关重要——不但能促进全球经济发展并维护财富安全，还能够保护人们最珍视的东西；亦凸显了为什么当前是进入保险行业的最佳时机。风险回报公式别具吸引力，因为领导者当下的决定和行动会对行业的未来以及全球数十亿人的生活产生深刻影响。

尽管保险公司自2020年初以来已经取得了卓越的成就，但如果要满足2022年及以后的需求，必须时刻努力实现企业目标。我们希望能够有机会与您探讨您对这些问题的看法以及贵公司特有的风险和机遇。



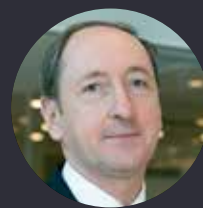
**Isabelle Santenac**  
安永全球保险业  
主管



**Sun Young Bong**  
安永亚太区保险业  
主管



**Ed Majkowski**  
安永美洲区保险业  
联合主管



**Peter Manchester**  
安永欧洲、中东、印度及非洲区  
保险业主管

# | 2022年市场概览

在今天的《全球保险业展望》中，我们选择重点关注塑造保险市场的三大力量。但保险公司在其他几个领域同样面临着机遇与威胁。

我们认识到，以下驱动因素与生态系统、劳动力转型和可持续发展密切相关。例如，只有通过新技能和丰富的员工体验实现劳动力转型，才能建立成功的生态系统。同样，只有全面接受并践行其目标，创新其产品，保险公司才能引领经济走向更可持续发展的道路。无论要在上述哪一方面取得竞争优势，保险公司都必须优化成本结构和资本配置策略。

在本文讨论的力量和趋势中，另一个统一的主题是强大的技术和数据能力。除了实现互联和可扩展性之外，将业务核心数字化和迁移到云端是成功利用新产品开发或生态系统业务模式（更不用说有效满足新的报告和会计准则）赢得竞争的关键。

**成本和资本配置：**大多数保险公司都苦于应对低利率、利润微薄、保费增速基本持平以及必须投入大笔资金的问题。然而，新冠肺炎疫情（以下简称“疫情”）显然是几十年来最大的“保障性事件”，为保险业提供了展示其相关性和价值的机会。

部分大型寿险公司进行了战略性撤资，退出非核心业务和地区，以追求更严谨的战略重点。这类举措通常旨在为开展数字化转型计划所需的大笔投资腾挪资金，以及促进核心业务发展。从这个意义上说，创新和保持成本效率是相辅相成的。

对于财险业务，成本优化这一长期目标在高管议程中的位置仅次于企业发展，这要归功于市场的逐步稳定。部分市场担忧利率上升和通货膨胀问题，但私募股权等资本提供方继续在保险业务上大手笔押注。可用资本虽多，但都要求稳健的回报，而这意味着保险公司的成本和资本目标仍然密切相关。

**目标的力量：**保险业在应对疫情方面的表现展现了目标的力量和该行业实现其最有抱负的承诺的能力。疫情之下，保险公司必须时刻准备好为客户服务，必须迅速进行大规模变革，确保它们能够为有需要的人提供服务。

展望未来，目标能够也应该在保险公司寻求引领绿色经济转型的过程中起到激励作用；推进财务健康和金融普惠；保护社会免受网络犯罪、下一次疫情或我们今天几乎无法想象的其他威胁的影响。

**竞争新格局：**正如我们在本文中所强调的，当前行业格局最显著的特点是碎片化、跨界参与者的和广泛合作。“竞合”（既竞争又合作）将成为保险公司构建生态系统、处理与其他行业融合的关键战略。现有企业之间的整合（包括与新晋企业、数量激增的合作企业的整合）以及私募股权的大规模和持续投资也在重塑格局。

银行、资产管理公司和信用卡公司将提供更多保障性产品，并寻求在整体财务健康的价值主张上独树一帜，迫使保险公司在与之合作或竞争之间做出选择。顶级汽车品牌、航空公司、零售商等企业正在尝试通过多种方式嵌入更多保险产品来巩固客户关系。在具有前瞻性的保险公司看来，可供挖掘的潜在合作伙伴关系比比皆是。

保险公司将尝试与最有前途的保险科技公司达成合作或将其收购，但结果将导致部分保险公司发展得过大过快；目前，保险行业的生态系统格局正在成型，这些“超级应用”将成为有影响力的参与者。大型科技平台也是如此。即使它们决定不承担任何风险，它们也会在更多的交易嵌入保险产品，因此它们需要合作伙伴，无论是现有保险公司还是保险科技公司。

# 1

## 开放保险和生态系统： 以客户为中心的竞争新方式

开放金融的兴起以及它所支持的金融解决方案生态系统已成为2020年代的主流金融服务趋势之一，以应对不断变化的客户需求和期望。保险公司的价值主张正在发生剧变，因为如今大多数产品被商品化，而且稀有产品能够以高利润销售。

纵观所有业务领域，人们对更经济、透明和定制化的保险需求不断增加，这类保险更能满足不断发展的条件，并且可以随着需求的变化轻松调整。客户也越来越愿意从能够提供直观个性化体验的非保险公司（例如，零售商、其他金融机构、科技平台）购买保险。

因此，该行业的主要竞争方向慢慢转向几个主要能力：

- ▶ 通过随时提供整体个性化解决方案，提供无缝用户体验
- ▶ 吸引更多客户并与其建立更有价值的关系
- ▶ 更有效地获取、管理和使用不同的数据

### 生态系统时代

由科技驱动的共享经济结构转变赋予了发展生态系统的可能性。分散的价值链对垂直整合单个组织内的承保、产品开发和销售环节的要求较低。擅长价值链中任何一个环节（例如，数字分销、理赔）的参与者可以同时服务多家公司，而这些公司也可以自由地横向协调新能力和新合作伙伴关系。

这完全取决于哪些公司最能通过提供无缝体验的方式满足客户需求。为实现这一目标，保险公司必须围绕微功能和微服务对平台进行重组，以实现合作伙伴之间的安全无缝对接。同时，那些能够在价值链中的一个环节称雄的公司将有机会参与多个生态系统。

以目前的趋势来看，我们预计生态系统将在不久的将来成为主要业务模式。过去几年，生态系统一直是保险业董事和高管们频频讨论的话题。随着“开放保险”在全球市场获得追捧，以及监管机构助力弥合保障缺口并促进竞争，生态系统的发展将更迅速更广泛。

## 术语

我们将**开放保险**视为开放金融的一部分。它通常是指通过连接不同程序的应用程序编程接口（API）在不同组织之间共享和管理保险相关数据和其他类型的个人信息；开放保险将数据的“所有权”交还给消费者，消费者可以指定哪些企业可以出于哪些目的（例如，个性化体验和其他价值形式）使用其信息。

我们将**生态系统**定义为通过协作满足广泛客户需求的公司网络，其通常会围绕核心产品提供丰富的服务体验，或通过一个中心化的枢纽提供多样的金融产品和服务。

## 监管角度和战略角度的重点趋同

将开放保险视为一个监管问题（即，要求保险公司保证客户数据可转移）将十分具有吸引力。欧盟和英国的监管机构已强制要求银行进行此类数据共享，但立法和监管结果仍远未明朗。目前唯一可以确定的是，不同市场将遵循不同的路径。**请参见“世界各地的开放保险计划”部分。**

大多数政府和监管机构一致认同开放金融益处颇多。另外，人们对最终目标也达成了广泛共识，即，消费者可以与任何公司无缝安全地共享财务信息，方便公司更好地了解他们的整体财务状况。人们相信，开放保险将因此能够帮助消费者获得更优的产品、更合理的定价和费率，更便捷地进行交易。

但是，能否顺利实施在较大程度上取决于当地环境。对于那些在金融服务领域采用相对宽松的消费者监管的地区，创新成果更多，消费者参与度更高；但如今多数地区在争先恐后地加强消费者保护，确保公平的竞争环境，并在原有企业和新晋企业之间开放点对点数据共享。监管更严格的市场可能会迫使原有企业对数据进行共享，同时鼓励更广泛的参与和创新。

保险公司没有理由坐等这些法规通过决议并开始实施。虽然开放银行准则还远未最终定稿或得到广泛采用，但银行仍开发了许多API。况且开放保险背后的原则直接映射出保险公司多年来一直在努力应对的战略重点和机遇：

- ▶ 消费者对更具个性化的解决方案和体验的需求不断增长，这也增加了对于丰富且一致的客户数据的需求
- ▶ 疫情之下，必须扩大直销渠道和数字销售渠道，同时仍支持代理和经纪人网络的发展
- ▶ 为商业客户创造更广泛的服务主张，包括增加智能预防服务以升级保障产品
- ▶ 恢复并维持寿险市场和养老金市场份额的增长
- ▶ 提高个险产品标准化程度
- ▶ 实现现有价值链和业务模式的全面数字化
- ▶ 与非保险公司之间的合作加深，竞争加剧

生态系统业务模式是保险公司同时应对挑战和抓住机遇的重要途径。



## 概览：世界各地的开放保险计划

值得关注的是，一些新兴市场在建立开放金融和制定开放保险准则方面锐意进取，主要通过简化购买保险的方式来弥合巨大的保障缺口。开放保险在一些国家主要受监管驱动，而在另一些国家则受市场驱动。

**英国：**作为开放银行制度的准则制定者，英国的监管机构正在寻求将其推向所有金融服务领域。

**美国：**尽管迄今为止的监管活动有限，但团体保险和劳动力保障市场越来越依赖API和开放平台。保险公司还在与保险科技公司整合，而且也会对其进行投资。

**墨西哥：**是最早将开放银行的数据共享原则推向所有金融服务公司的市场之一。

**印度：**在强有力的支持性监管框架内建立了一个开放金融平台。

**马来西亚：**已发布金融机构开放数据使用的公众咨询文件，其中包括针对特定产品（例如信用卡、小企业贷款和汽车保险）的API规范。

**欧盟：**近期的欧盟政策举措反映出数据驱动创新和数据流的重要性。欧盟委员会将在2022年中之前提出一项全新的开放金融框架立法提案，该提案将以更广泛的数据访问计划为基础并与之保持一致。

**中国：**2020年，中国人民银行发布了针对开放银行API的安全性、设计等制度规范，但尚未发布针对开放保险的规范。目前金融主管机构正在为开放银行制定新的法规和政策，私营部门也正在寻求使用开放API（包括在保险平台上使用）。

**新加坡：**新加坡金融管理局于2020年12月启动了开放金融计划。第一阶段包括了银行和政府机构，保险公司和财富管理公司预计将在第二阶段纳入。

## 聚焦巴西

巴西的开放保险前景阐明了向生态系统转变过程中涉及的独特市场动态。保险监管机构SUSEP正与大型保险公司和保险业协会就治理和数据共享准则积极开展合作，目标定于2023年实施相关标准。这些举措重点关注提高保险普及率和弥合保障缺口，具体将通过在长期以面对面销售和分销为主的市场中开放数字访问的方式来实现。包括银行在内的所有利益相关者都在投资建设生态系统。

巴西保险公司联合会CNSeg总裁Marcio Coriolano表示，生态系统的发展将取决于若干因素，包括创新的解决方案、获取客户和监管活动。

“巴西市场潜力巨大，如果我们掌握了产品，就会有很多发展机会，” Coriolano表示。“虽然监管机构一直设法为市场带来更多的创新和竞争，这点很值得拥护，但许多公司对不确定的范围、未来的接纳速度以及必要投资的规模感到担心。”

鉴于人们对保险需求的认识不断提高，巴西的另一家大型保险集团正在尝试新的收入增长策略。这些方案允许客户从数字渠道购买保险，但需在银行分行接受咨询服务并完成交易（巴西保险业的惯例）。通过这种方式，保险公司可以做好准备应对快速数字化企业的竞争力提升。开放保险和生态系统可能会为其首先吸引更多复杂、更加接受数字化的客户，并为人工互动留出空间。





## 客户（和首席执行官）的希冀所在

消费者对保险和更为个性化的方案（尤其是在健康和富足方面）关注的不断上升，为发展开放保险和生态系统提供了一剂强大的催化剂。疫情使人们对寿险和其他保障的需求大幅飙升，全球多个市场的寿险保费增长强劲。安永研究发现，全球75%的消费者打算改变他们的经济状况以应对疫情影响。这是保险业多年不曾遇到的最明确的发展机遇之一，尤其是在吸引年轻消费者方面。

### 全球消费者对保险产品的关注点

**77%** 支付住院费用的保险产品

**74%** 允许客户在紧急情况下获得资金的寿险功能

**66%** 失业时的收入保障

**66%** 定制的费率，以换取更多个人健康数据

数据来源：2021年安永全球保险消费者调查<sup>1</sup>

但大多数保险公司都在努力开发和推出新客户可以轻松获取并负担得起的保险产品。开放保险平台可以简化产品交付流程，将从其他合作伙伴获取解决方案变得更容易，这将有助于保险公司控制分销成本。消费者发起的数据共享将使保险公司在定制产品方面形成优势，更好地满足消费者在其生活中特定时间的需求和目标。

但是，由于消费者可以更容易地获取多家保险公司的报价，保险公司将面临更加激烈的竞争。如果代理人 and 经纪人入驻开放保险和生态系统平台，例如团体保险注册平台的发展，他们便也可以丰富自身的价值主张。

客户兴趣的不断增加无疑引起了整个行业高管的关注。即使在疫情之前，首席执行官们也将不断提高的客户期望视为行业中最具影响力的趋势，超过技术驱动的创新。

### 影响保险业首席执行官的首要趋势

**62%** 不断变化的客户期望和体验

**57%** 技术和数字方面的加速创新

数据来源：《安永首席执行官》研究，2021年<sup>2</sup>

### 掌握必要科技，推动价值创造

因基于更广泛使用的API而更加强大的数据共享和分析为此提供了基础。由微服务支持的微功能正是提供客户希望获得的功能和满足其个性化产品需求的关键。大型保险公司紧跟保险科技公司的步伐，在业务的某些环节开发了API。保险科技公司使用复杂的API拉近与客户的距离。微服务和API策略（例如被动型、主动型、机会主义型）所能创造的效益使其成为生态系统策略的重要组成部分。

<sup>1</sup> 该研究于2021年5月至8月进行，对来自发达国家（美国、加拿大、日本、荷兰）和新兴市场（巴西、南非、菲律宾）的4,200名消费者展开了调查。

<sup>2</sup> 该研究基于对300多名首席执行官的全球调查，其中包括来自福布斯全球2,000强公司的21位保险业首席执行官，以了解他们对未来企业DNA的看法。

对于保险公司而言，利用自身数据和生态系统中得出的分析结果和洞见有助于通过以下方式改变客户体验：

- ▶ 制定基于清晰反映客户需求的个性化解决方案
- ▶ 提供基于使用情况的保险（UBI）、产品捆绑和订购模式
- ▶ 推出迎合客户不断变化需求的“适时”产品和服务
- ▶ 从“认证”供应商获得辅助服务

保险公司拥有海量的潜在具有价值的数据，客户信息只是其中的一部分。借助第三方数据和交易信息，保险公司可以比目前更广泛地运用机器学习和人工智能。具体来说，保险公司可以突破传统的核保和精算方法，找到理解数据并利用数据创造价值的新方法。

保险公司是在内部培养这些能力，还是通过合作伙伴获得这些能力，是一个次要的问题。关键问题在于它们能否执行这些能力，能否通过先进架构进行数据访问和共享。在某些情况下，外部技术公司可以通过提供与独特的价值链链接相关的特定服务来构建生态系统。通过接入此类平台，保险公司可以借助保险科技公司和初创公司，推动核保等职能的创新。

## 生态系统如何创造增值

提供与承保范围相关的附加服务产生的服务费：

- ▶ 追加销售和交叉销售以扩大钱包份额
- ▶ 通过吸引新客户实现增量增长
- ▶ 提高客户保留率和忠诚度
- ▶ 降低新业务取得成本
- ▶ 提高到期转换率（例如，使用养老金产品）
- ▶ 通过增加防范措施和主动风险管理（例如，健康生活方式激励、工人安全计划），降低损失率和理赔
- ▶ 基于人工智能模型支持的更智能的个人风险评估改进定价

## 保德信采用生态系统

保德信金融集团是一家全球金融服务公司和活跃的全球投资管理公司。该公司制定了旨在促进财务福祉的长期战略。例如，保德信在北美地区推出了统一的、精心设计的数字财务健康体验，方便消费者获取信息、工具以及多种产品和服务。同时，该生态系统中的保险科技公司为消费者提供互补的解决方案。

此外，保德信在巴西推出了Prudential Vitality平台，鼓励消费者养成健康的习惯，接受定期医疗护理并参与体育活动，并根据客户在一段时间内每周达成目标的情况为其提供奖励。这样做的目标是在未来两年内通过该平台收获数百万拉丁美洲客户。

自推出以来，Prudential Vitality平台已提高了客户满意度（按净推广人数得分和持续率衡量）。保德信能够与健康保险公司和其他看到Vitality平台价值的前竞争对手建立分销合作伙伴关系。

在满足雇主（该公司的主要客户群）和员工的需求方面，生态系统的成功基于以下方面：

- ▶ 制定了明确的战略，应对疫情以来消费者对人寿保险日益关注，以及保持长期客户关系
- ▶ 确定了客户参与方式，提供公司财务顾问服务、特色财务教育工具、“操作”视频和其他有助于促进良好结果的内容
- ▶ 明确了指标和关键绩效指标，具体围绕客户参与度、积极的财务行为、增量产品销售等
- ▶ 制定了稳健合作伙伴管理战略，设定了严格的参与标准，为生态系统的所有参与者（加入平台的雇主、员工、服务商以及公司本身）提供明确的价值

保德信国际保险产品和生态系统负责人、拉丁美洲区域总裁Federico Spagnoli表示：“新的客户偏好正在迅速改变人寿保险分销格局，并形成了新的业务模式。对于老牌企业来说，是时候开阔思路，向新兴企业学习了。”

保德信的财务健康战略与发展主管Vishal Jain表示：“疫情让雇主认识到员工的财务需求，也让员工意识到他们面临的风险。我们的目标是，借助我们的财务健康生态系统，让员工获得他们需要的服务，并创造机会满足未来的其他需求。”

## 从开放保险到生态系统创新：应对重大问题

从第一代保险生态系统中，我们了解到两点：1. 共享数据可以带来更好的客户体验；2. 提供适当产品和服务、携手适当合作伙伴的保险公司将获得竞争优势。高管应该吸取银行业同行的经验，首先树立这样一个观念，即，他们不必等到监管明确后，再将生态系统推向市场。

我们的市场经验表明，成功的生态系统拥有者能够在生态系统建成后的24至36个月内，将每个客户持有的产品数量从1.5个增加到2.5至3.0个。这一颇具前景的优势使设法解答以下存在主义问题变得非常有意义。

**有哪些战略和商业机会？** 对于能够将数据流变现、吸引新客户并部署新核保策略的保险公司，精心设计、有效执行的生态系统战略带来了一系列收入机会。在主要参与者中，几个与众不同的生态系统战略最具可行性：

- ▶ **生态系统协调者：** 与一个或多个客户群体有密切关系的参与者，它们可以可靠地召集和协调生态系统来为其服务
- ▶ **产品提供商：** 能够提供具有竞争力的产品的制造商，这类产品即使是通过他人主导的生态系统分销，也能带来可持续的利润
- ▶ **分销集成商：** 通过与特定客户群体密切合作，设计并支持定制的风险和服务主张的组织

落实方法将在市场活动和实验的基础上不断发展。例如，许多保险公司和再保险公司正在寻求在更广阔的市场上创建B2B2C模式。在这个市场上，保险科技公司和其他参与者可以提供产品和服务。

参与的机会众多，保险公司将根据其当前市场地位、品牌价值、业务模式、人才储备和技术成熟度来确定适当的生态系统战略。细分市场的保险公司和品牌知名度较低的保险公司必然会从参与由保险业或行业外知名公司主导的生态系统中受益。

尽管如此，其他公司将把它们的生态系统商业机会建立在经济有效地获得新客户群或进入新地区上。

尽管有明显优势，大多数保险公司仍在努力开发必要的技术和数据能力，应对分销限制和组织、文化影响。这就是为什么迫切需要制定恰当的战略并投资初步试点项目。

**什么才是恰当的模式？我们是应该建立自己的生态系统，还是加入他人建立的生态系统，或者两者兼而有之？** 这些是有待解答的最常见和最重要的问题。生态系统的协调者控制着大部分收入。此外，安永的市场经验表明，客户关系占整个生态系统价值的75%。但是，除非你能够接触到并吸引足够多的客户群以使生态系统可持续发展，否则成为协调者毫无意义。





生态系统的优势对于那些敢于带头的公司来说最为明显，只有最强大的保单生产商才能通过单纯参与生态系统而取得成功。但保险公司有机会开发基于IP的健康工具或打造利基体验，使它们保持盈利。

**谁将成为最佳合作伙伴？**在生态系统时代，争夺合作伙伴可能几乎与争夺客户一样激烈。在价值链各个环节（如理赔、分销）都制定了有效解决方案的保险科技公司将成为收购目标。大型科技公司可能会自行选择合作伙伴，虽然它们不愿增加表内风险的态度会使保险公司获得一些筹码。事实上，大型科技公司可能会发现保险监管很难应对，就像它们在试图颠覆银行、信用卡和支付市场时遇到的状况一样。

许多其他公司也将参与其中。能够使用开放金融平台的零售商可以将保险整合到它们的客户体验中，在销售时提供保险保障和风险预防；“嵌入式”保险产品为这些公司提供了新的收入来源。汽车公司可以通过在出行即服务和订购模式中将保险与融资结合起来，从而占据领先地位。

找到合适的生态系统合作伙伴至关重要。评估的关键标准包括：满足特定业务和客户需求的能力、贡献创新想法的意愿和文化契合度。保险公司在评估潜在合作伙伴时，也是在评估潜在竞争对手。

## 嵌入式保险市场价值（美国）

50亿美元

2020年

707亿美元（预计）

2025年

数据来源：Lightyear Capital

**科技和数据要求有哪些？我们如何应对科技缺口？**开放保险和生态系统业务模式离不开高效的IT和数据基础设施。通过在疫情期间将大量业务数字化，保险公司展现了它们可以在被动状态下实现科技现代化。但不应低估保险公司面临的科技挑战。在某些情况下，保险公司虽然开发了强大的API，却发现底层的原有系统无法满足新的需求——如果仍需要批处理窗口，生态系统就无法实现流程效率和直观体验。

无论保险公司采用哪种生态系统模式，都必须能够通过微服务提供微功能，因此一些保险公司可能需要重新构建平台。事实上，无论保险公司是开发和主导自己的生态系统，还是参与他人主导的生态系统，微功能和微服务能力都是有效互动的关键要求。先进的技术架构还可以在必要时更顺畅地实现变更；更快速的整合新的合作伙伴，同时降低离开生态系统的合作伙伴的不利影响。

当然，每家保险公司都会根据其独特的增长战略、产品组合和目标细分市场来匹配自己的技术基础设施和工具。部分保险公司将不得不从合作伙伴那里购买或借用技术和工具，以增强数字化互动能力，安全地集成和移动数据，并通过人工智能、机器学习、机器人技术和云解决方案实现规模化。

**人才和文化内涵是什么？**重新思考业务模式并根据客户价值重新设定业务方向都需要引进新的人才和工作方式。保险公司需要的技能包括：敏捷开发、客户体验设计、行为经济学、数据分析和合作伙伴管理。而生态系统赢家的关键文化属性包括：更灵活的工作方式、在测试中学习的思维模式，以及对最低限度可行产品的关注。通过生态系统扩展或强化业务模式的保险公司为数字团队提出了一些有趣的问题，而这有助于吸引和留住稀缺人才。

与采购技术一样，保险公司在获得所需技能时必须进行创造性思考。创新的劳动力和采购战略可能包括将较常规的流程迁至境外、外包和托管，以及与保险科技公司等公司合作。更多信息，请参见第2章——劳动力转型。

## 创新平台

为了满足不断增长的消费者需求并加速新产品开发，越来越多的保险公司开始采用新的开发方法和平台。**EY Nexus for Insurance**是一个数字化、云原生的平台，允许使用者以即插即用的方式获取和接触当前市场上许多最先进的技术和保险科技公司，以及支持整个保险企业创新所需的底层基础设施。关键领域（如核保、定价）的整个流程和微服务已准备就绪。

**对分销网络和渠道策略有何影响？**生态系统增长的轨迹在一定程度上会受到代理人、经纪人和其他中介机构的影响，在代理人和经纪人对监管机构和立法机构有强烈话语权的市场中尤其如此。第三方分销商不会宽容地对待建立提供生态系统以直接接触消费者的保险公司。

当然，这些分销商很可能正在计划自己的生态系统举措，并寻找利用开放保险促进自身业务发展的方法。保险公司将需要检查哪些关系可以维持，哪些可以采取新的合作形式，哪些终会失去。保险公司还必须考虑触发这些转变的恰当时机，因为时机就是一切。




## 势在必行：开放保险和生态系统

通常情况下，当下的新潮流会成为未来的基准。我们认为，生态系统的发展亦会如此，生态系统现已成为参与竞争的必要条件。那些提前制定战略、积极参与监管议程并采取策略性措施实现生态系统愿景的公司会成为赢家。随着生态系统逐步改变传统的线性价值链，未能迅速或大胆行动的保险公司面临着被商品化的真正风险。

- 1. 来自领导层的承诺：**成功的生态系统是由企业最高层领导者的一致承诺推动的。来自领导层的支持将有助于降低保险公司在金融服务同行和非传统竞争对手大胆推进生态系统建设时不得不迎头赶上的风险。
- 2. 大处着想、小处着手：**一旦保险公司确定了它们想通过生态系统服务的客户，它们就可以确定最适合生态系统的用例和产品。先驱企业和提前采用者的经验也可以为保险公司提供宝贵的经验教训，说明应采取哪些初步步骤以及如何采取。一旦建立了强大的生态系统基础，保险公司就可以向大处着想—通过更多互补的服务和功能（例如，财务规划、行为工具）来扩展产品。它们还应着手加强跨生态系统的运营整合。
- 3. 积极与监管机构合作：**相比于等待监管机构来定义规则，保险公司应主动参与构建一个公平的竞争环境。此外，它们能够发现监管关注事项能与哪些自身的战略市场机会相匹配以及如何匹配。目前世界各地的准则尚不成熟，而且监管机构对各种意见持开放态度，这为保险公司提供了一个创建对话和最终确立游戏规则的独特无二的机会。
- 4. 为应对组织影响蓄力：**如果仍采用原有的组织架构图、薪酬模型和指标，那么新的业务模式将难以成功落地。保险公司需要重组汇报关系、损益结构和激励措施，以反映顶级生态系统完全以为客户创造价值为中心，而不是与传统的产品线或业务部门保持一致。
- 5. 建立技术和数据基础：**若要生态系统取得成功，强大的数据管理能力、一致且高质量的数据和综合数据基础设施的重要性不容忽视。从选择合适的合作伙伴到推出个性化客户产品再到绩效报告，每个环节都离不开无缝和安全的数据共享。







# 2 劳动力转型： 打造以人为本、科技赋能型企业

疫情爆发前，一场深刻的变革已在悄然进行，企业领导者致力于弥合技能缺口、完善人才实践，提供更具活力、更灵活的办公方式。自疫情爆发以来，企业对出色员工的竞争愈演愈烈。员工们现在有了更多主动权，可以选择何时、何地、以何种方式工作。当保险公司被迫接受这种模式时，它们迅速适应了远程办公和在线协作。

但如今，企业在寻求加强自身文化、提升员工体验的同时，面临着新的挑战。保险公司仍面临着巨量的科技缺口，这使得自动化、集成和优化运营更加困难。因此，企业正在采取新的战略和战术，以充分利用其在人才和先进技术方面的投资。

## 应对复杂的科技人才格局

不久前，保险业的传统观点还停留在，随着保险公司采用更多新科技并将更多流程自动化，雇员将失去工作。直接数字化销售将导致代理人数量减少，而直通式处理将导致大多数理赔岗位不复存在。

如今，这种思维已经发生了显著变化，反映了人类和科技格局已经出现更具细微差别和相互依存的关系。

有远见卓识的高管们一致认为，与人工智能、机器学习和现代化处理平台一样，人才对企业在未来取得成功至关重要。

然而，在保险业，劳动力转型不一定是高管关心的首要任务。在2021年的《安永首席执行官》研究中，26%的调查对象认为，员工和人才是未来三年内变革的前三大重点事项，而持此观点的保险业首席执行官比例不足5%。

其他因素也在引发人才战略的全面革新。关键技能的稀缺和“大辞职潮”意味着，保险公司若想成为首选雇主，就必须改变行业发展缓慢和枯燥的传统观点。必须对新一代员工最关注的社会问题（如多元共融、可持续发展）上采取更坚定的立场，提供有意义的工作，提高员工的福利，改善绩效认可和薪酬模式。研发抵御气候风险的创新型新产品和解决方案并引领绿色经济转型也将有助于提升保险公司在年轻员工中的声誉。

**69%** 拥有至少1,000名员工的  
美国雇主计划在未来五年  
提供更多福利

数据来源：EY-LIMRA研究，2021年<sup>3</sup>

<sup>3</sup> 该项研究在2021年6月至9月期间进行，内容包括邀请雇主和员工参与调查，以及访问经纪人、福利管理公司和技术供应商。

远程办公模式使劳动力市场全球化。员工的期望与消费者的期望一样迅速提高。因此，保险公司必须像对待客户体验一样，仔细、全面地考虑员工体验—纳入混合办公模式。

但是，即使办公室保持开放，并且配备了足够的数据科学家、核保师、业务分析师、云专家、体验设计师、获客专家和流程管理专家，仍有其他力量要求企业必须大力投资劳动力，包括：

- ▶ 由于人口结构变化，劳动力现在由五代人组成，并涉及更多的合同制员工、兼职员工和临时员工。
- ▶ 多元共融已成为一个重要问题，不仅在劳动力建设方面，而且在确定组织目标方面也是如此。
- ▶ 长期的成本压力和不断的技术进步提高了生产率，并使每项投资都能提供最理想的回报。

## 自动化的影响

对大多数保险公司来说，人才举措与成本优化、技术现代化、数据管理和其他关键战略举措密切相关。结合流程自动化和云迁移的作用和影响，可以发现这些举措有助于保险公司控制成本并升级技术。部分保险公司还使用人工智能来完成行政工作，处理以往手动处理的交易，这样做的另一个好处是，可以解放资源进行再培训。

当然，为了实现这些好处，保险公司还需要找到并雇佣可以重新设计流程并连接数据源的人工智能、机器学习和技术专家，以实现大规模智能自动化。获取此类人才是业务模式创新战略（如生态系统开发）中越来越重要的支柱。这些问题和机遇之间复杂的相互作用正迫使保险业高管更系统地进行思考。

## 满足员工诉求

安永的研究表明，保险业的员工希望企业提供弹性的办公模式，如果他们的需求得不到满足，他们宁愿辞职。根据我们在2020年和2021年进行的“办公模式重塑”调查，保险业员工期望在大部分时间远程办公。与其他行业的员工相比，保险业和银行业的员工最偏好远程办公模式。

绝大多数保险业员工表示，保持灵活的工作地点和工作时间很重要。各代员工中都有相当大一部分希望在疫情限制解除后能完全远程办公。

对于目前为止在建立灵活的劳动力体验方面取得最大成功的保险公司，它们在制定政策时采用了数据驱动的方法。许多公司采用了并行工作结构，包括同时安排受益于面对面互动的特定员工团队在办公室办公。

想要让尽可能多的员工实现“在任意地点办公”的保险公司必须了解与税收政策、社会保障计划、移民身份以及薪酬和补偿相关的风险和要求。

## 获取人才的多种途径

几乎所有保险公司都面临的重大问题仍然是：在哪里可以找到它们需要的人才。答案不是唯一的。大多数保险公司将不得不整合以下方法：

- ▶ 内部培养计划（特别是针对混合办公模式和远程办公模式）
- ▶ 外部招聘
- ▶ 人才收购，即“收购雇佣”
- ▶ 与保险科技公司、技术平台和其他团体建立伙伴关系、合资企业和合作关系
- ▶ 数字化创新和提高自动化程度

并非只有保险公司需要提高员工技能。但由于它们行使数字化职能的员工很少，与其他类型的公司相比，它们更需要紧迫地采取行动。

外部合作必然非常重要。安永的市场研究发现，全球前20大保险公司中，有44%的公司计划侧重于与科技公司的合作，比2019年增加了2%。

在保险从业者中

90% 表示工作地点的灵活性很重要

89% 表示工作时间的灵活性很重要

54% 在灵活性没有得到满足的情况下可能会辞职

2.9 是他们期望的每周平均远程办公天数

对远程办公的偏好程度  
(按1至3评分)

2.8  
南美地区

2.7  
北美、中东、  
欧洲、非洲、  
印度

2.6  
亚太地区

偏好在疫情限制解除后完全远程办公

45% Z世代 (1995-2010)

39% X世代 (1965-1980)

38% 千禧一代 (1981-1995)

数据来源: 安永办公模式重塑调查<sup>4</sup>

## 逐步加强人才流动性以应对人才短缺问题

无论保险公司如何找到它们需要的员工，我们都认为，人才流动性是应对当今人才管理挑战的正确方向。人才流动性是指根据业务需求和价值创造机会，在企业内调动技能和资源的能力，其目标是提高多个业务部门或职能领域所需的核心技能（例如，数据科学、用户体验设计、产品开发）的灵活性。



<sup>4</sup> 这项全球性调查含两部分，分别在2020年调查了4,000名雇主和雇员，在2021年调查了16,000名雇员。



## 马克尔保险公司引领劳动力转型

马克尔保险公司（Markel）是一家总部设在美国的全球专业保险公司。当疫情爆发时，它本致力于实现利润增长、扩大全球业务并重塑未来员工队伍。该公司为全球员工队伍注入了许多新鲜血液，在2021年新入职的员工超过900名，并计划持续扩充员工队伍。

该公司历来优先关注技术能力（包括数据科学和分析）和文化契合度，注重协作和学院式的团队精神。其人力资源团队专注于培养和整合能力。例如，该公司的“未来核保人员”计划旨在培训必要的技能，提供适当的经验，培养满足这些关键角色要求的个人。该公司的未来核保愿景包括更强大的组合管理能力和更灵活的跨多个业务线的角色。

该公司还调整了组织模式，以更好地获取人才；并在业务组中配备了数据分析师。该公司还在考虑采用新的外部人才获取战略，包括与保险科技公司建立关系。

考虑到该公司的雄心壮志和保险业正在发生的变化，其他优先事项包括继任规划和领导力培养。该公司的人力资源部门采取数据驱动的方法，执行员工满意度调查，并使用指标来确定适当的混合办公模式。

马克尔保险公司首席人力资源官Sue Davies表示：“我们正在应对一场激烈的人才争夺战，招揽人才从事保险行业可能是一项挑战。但是，我们正在使用新方法并寻找适合马克尔保险公司企业文化和企业类型的优秀人才。”

值得关注的是，企业在科技采用方面长期面临的传统“创建、购买或借用”难题，现在与人才获取高度关联起来。苏黎世保险集团已经采用了一系列此类策略，甚至在疫情爆发之前，该集团就已经制定了自己的劳动力规划方法。该集团设计并推出了内部人才市场，以满足关键业务需求，优先考虑内部招聘，并建立了技术学院，以支持当前和未来对各级员工的技能要求。

苏黎世保险集团组织设计和人力资源战略负责人Sarah Kirby表示：“未来办公模式已经到来。苏黎世全力支持我们员工的技能提升和他们的职业发展，并清晰列出不同职业机会所需的技能。”

这种基于技能的人才管理方法可以让适当的资源和能力在组织上下更具有流动性，更可随时获取。从这个意义上说，这种方法完全适合于远程和混合办公模式，因此应该作为劳动力转型工作的目标成果。

最大限度地提高人才流动性需要进入和探索新的人才库。组织障碍会令机遇难以发现，或阻碍企业上下就员工可在哪个环节贡献最大价值达成共识，因此人力资源部门和企业领导者必须携手克服这些障碍。人才流动性还有助于保险公司建立新的业务模式，如生态系统，并从中充分受益。

40% 的各行业从业者需要重新学习技能

数据来源：世界经济论坛

8% 的保险业全职员工行使数字化职能

数据来源：Glassdoor

## 混合办公模式时代的文化

自疫情爆发以来，整个行业的董事会和高管越来越关注企业文化，而且不仅仅是从风险管理角度出发。远程办公和混合办公模式需要新的行为方式，因此，企业需要保留现有文化的精华，然后通过深思熟虑来确定办公环境改变后所需的实践和工作类型，并正式地借助薪酬和激励模式加以巩固。

弘扬企业文化不再是仅仅通过简单地陈述价值观和执行员工满意度调查就能实现的。随着全球员工的分布越来越分散，对高管和董事会来说，保持人员和文化的领先地位和中心地位从未如此重要。毕竟，以全新方式工作的新人才对文化有着不可磨灭的影响。那些经历了最多变革的公司将发现它们的文化被重新定义。

新的领导方法必不可少。中高层管理人员对于从高层设定正确的基调和塑造正确的行为（例如，数据驱动的决策、跨职能合作）至关重要。领导者还必须表现出更多的创新思维和接受变革的意愿。

领导者必须在企业中建立并倡导明确的目标意识。消费者希望选择在社会问题上明确表态的公司。员工也是如此，尤其是年轻一代，他们希望自己所做的工作是有意义的，而不仅仅是为了领取一份薪水。

考虑到企业文化的重要性和当今劳动力分布更加分散的情况，企业领导者必须停下来评估其文化的现状，并有意识地以支持业务和客户目标的方式发展。那些以人为本的企业将有充分的机会通过价值观和实际行为将商业目标与员工需求相契合。有了慎重绘制的蓝图和推动变革的决心的助力，领导者即使在危机时期也可以有效地转变企业文化。



## 势在必行：劳动力转型

劳动力转型将是一个长期的过程，而不是一年或两年就能完成的项目，也不是完全由人力资源部门牵头或处理的事项。从短期来看，企业的全体领导者必须齐心协力，在最高层面重新制定人才战略，并采取具体行动，提高人才的流动性和价值，谨记人才仍然是保险公司最宝贵的资产。

- 1. 评估需求—当前人才和未来需求：**有效的劳动力转型是从需求侧开始的。领导者需要清楚详细地了解他们现在拥有的技能和能力，同时必须确定“必备”的技能和能力，以便在未来重塑产品组合、推出新产品和建立新的业务模式。这样做的最终目标是确定劳动力的规模、构成和成本，以及当前和未来运营模式之间的摩擦点。
- 2. 掌握供给侧的情况：**保险公司将通过扩大核心领域的内部能力、向外部供应商购买以及与合作伙伴（如保险科技公司、管理服务商）合作的方式来建立适当的未来劳动力。自动化程度的提高和人工智能的更广泛使用也将是一类“人才”，即执行必要工作的能力，而员工则专注于最高价值的活动。
- 3. 了解目标对人才战略的影响：**年轻的劳动力正在寻找更有意义的工作，因此那些能够清楚地阐述其产品和服务将如何有益于整个社会的保险公司将具有优势。保险公司可以通过帮助解决全球范围内的保障和退休储蓄缺口，促进多样性和防止气候变化来实现其目标，同时吸引有社会意识的员工。
- 4. 通过将人类与高科技相结合来识别脱颖而出的机会：**在关键流程中融合人类和先进技术可以产生卓越的客户体验和业务成果。为了充分利用这一强强结合，跨职能创新团队需要设计新的产品和体验，尤其是与重要时刻（例如，某些类型的理赔、专家建议对之具有重要影响的人生大事）相关的产品和体验。
- 5. 重新思考绩效管理和人员指标：**绩效衡量、薪酬和激励结构必须考虑到企业对客户体验、混合办公模式和更具协作性的办公方式的日益重视。企业政策应鼓励在整个组织架构中共享技能和人才。以客户为本的行业（如零售消费品业）的领先实践和洞见可以为保险公司提供适用的经验。





# 3 可持续发展：以目标为引领、创新、发展的历史性机遇

随着疫情的直接影响逐渐消退，气候变化和可持续发展再一次出现在了董事会和高管议程上。的确，第26届联合国气候变化大会重新聚焦了保险业领导者的思想，并强调了低碳经济转型的必要步骤。领先的保险公司和再保险公司于本次会上宣布将成立净零保险联盟，其目标是在2050年之前将承保业务转为净零排放。

之前关于可持续发展的讨论局限在理论方面，并且集中表现为公开表示支持。而如今，领先的保险公司正在采取切实措施以及硬性指标，以寻求解决和把握所有环境、社会和企业治理（ESG）的问题和机遇。以上这些步骤很有必要，因为可持续发展将对所有业务和整个保险价值链产生重大影响。安永在德国的市场研究展示了可持续发展影响将如何快速发展。

## 可持续发展和价值链

### 如今受可持续发展影响力最大的领域

- 1 资本投资
- 2 企业基础设施
- 3 企业形象沟通
- 4 人力资源/领导力
- 5 风险管理



### 未来两年影响力最大的领域

- 1 定价
- 2 客户服务/销售
- 3 被动再保险
- 4 绩效管理
- 5 理赔处理
- 6 产品开发

对于大多数保险公司来说，ESG中的“环境”才是重中之重，因为气候变化将对行业的财务业绩产生最大、最直接的影响。但社会问题（即金融普惠，巨大的退休储蓄、健康和保障缺口，种族平等和性别平等等问题），如今同样迫切需要解决。

除此之外，保险公司还面临来自员工的压力，因为员工们希望自己供职的公司与自身价值观相同，对企业社会责任作出坚定承诺，并能提供有意义的工作，而不仅仅是一家提供薪水的公司。因此，许多保险公司已承诺，除了环境方面的努力，其将在业务中促进多元、平等、共融。招聘实践和劳动力战略是实现多元、平等、共融的优先事项，但核保和定价也有助于促进金融普惠。我们预计在未来几年董事会和高层领导会持续关注这一重点领域。

## 环境影响是短期议程中的重点议题

对于保险公司来说，由气候引起的损失继续增加，而且这一数字将持续恶化。通常情况下，只有不到一半的气候相关损失能够投保。随着飓风、洪水和森林火灾的发生频率逐渐增加，每年造成的破坏力逐步增大，损失很可能会继续扩大。这些巨额数字迫使一些具有前瞻性的保险公司重新考虑此类威胁的范围，并寻求与其他公司和政府当局就长期解决方案进行合作。

气候风险如此之大，没有一个行业可以凭一己之力解决。相反，正如第26届联合国气候变化大会的讨论所证实的那样，实现全球经济绿色转型的任务需要私营部门和公共部门通力合作。保险公司拥有庞大的资本储备和强大的风险评估能力和风险建模能力，这对于设计更加可持续发展的经济发展模式，再通过投资基础设施来付诸实施至关重要。



# 3,540亿美元

2017-2020年全球气候相关投保损失

数据来源：瑞士再保险集团

# 930亿美元

2021年一季度的预计自然灾害损失

数据来源：Aon Benfield

## 2020年投保损失占经济损失的比例

# 67%

 北美

# 34%

 欧洲

# 12%

 亚洲

数据来源：瑞士再保险集团



除了应对气候变化带来的巨大社会威胁之外，迫使保险公司采取行动的理由还有很多：

- ▶ 监管压力
- ▶ 对其利润和股价的负面影响
- ▶ 未来获取资本的方式受限

可持续发展战略既关于目标（保护社会免受最严重的风险影响），也关于业绩（提高收入和利润）。对于展示出远见卓识和强大领导力的保险公司而言，上行机会尤其具有吸引力。ESG不再仅仅是一些让人感觉良好的举措或品牌活动，而是一种市场需求，具有战略必要性。

但无论主要动机为何，保险公司都应在一些领域紧急采取行动

- ▶ **报告制度：**随着由气候相关财务信息披露工作组、第26届联合国气候变化大会和其他组织制定的报告准则出炉，保险公司很快将披露更为详细的信息。由于监管机构和投资者都希望获得与保险公司目前报告的指标相比更加深入、详细的指标，保险公司将面临着更高的合规门槛。在第26届联合国气候变化大会上，国际财务报告准则基金会组建了国际可持续发展准则理事会，旨在创建一套全面的全球披露基准。预计将在2022年一季度发布第一套准则初稿征求意见，这标志着可持续发展报告向前迈进的重要一步。
- ▶ **监管要求：**监管机构加强了对风险管理方法的审查，使企业必须进行定量分析（例如，长期压力测试和情景建模）。实际上，气候风险现在已被纳入欧洲偿二代自我风险与偿付能力评估的压力测试，而且纽约金融监管局发布了保险公司气候变化相关金融风险管理指引。此外，英国已要求大型公司披露与气候相关的风险，成为了二十国集团中第一个采取此行动的国家。
- ▶ **政治议程：**第26届联合国气候变化大会仅是联合国对于气候问题的关注与日俱增的最新体现。各国政府意识到采取行动的紧迫性，这迫使保险公司采取行动，履行承诺并实现各种倡议下的目标。
- ▶ **承保政策：**保险公司在确定提供何种类型的产品和激励措施时，需将广泛的风险、极大的不确定性和间接的ESG影响考虑在内。鉴于缺乏历史承保信息，新兴技术和新型风险建模技术的智能应用将在未来发挥关键作用。

- ▶ **投资策略：**作为资产超过30万亿美元的大型机构投资者，保险公司可以通过创新和行为转变的方式引导资本加速绿色经济转型。潜在的上升空间很难小觑——机遇遍及全球经济，从能源、交通，到农业、建造，再到消费品和包装业。鉴于难以切断“棕色”部门的资金资助和保险产品，许多保险公司已经承诺将其投资组合实现净零，而这将需要采取微妙的平衡措施。

## 可持续方面的压力来源于哪些重要利益相关方

48% 立法机构/监管机构

27% 投资者

26% 评级机构

数据来源：AM Best对保险业高管的调查，2020年

## ESG实施面临的挑战

69% 提供标准可靠的数据

51% 提供符合投资目标的产品

数据来源：高盛调查，2020年



## 保险公司如今所处的阶段

如今，不同保险公司正处于ESG旅程的不同阶段，大多数公司仍在努力确定或完善它们的自身战略。尽管少数保险公司已经在ESG方面“全力以赴”，但整个保险业仍落后于其他行业。保险公司必须努力提高ESG评级，并确保将评级纳入快速增长的指数型基金，尽管对其普及方式和基本方法存在合理担忧。

鉴于此，根据安永分析：

- ▶ 由于ESG评级较低，MSCI世界指数的66家保险公司中有50家被排除在MSCI责任投资指数之外。
- ▶ 由于ESG平均得分仅为18，标准普尔500指数的23家保险公司中有8家被排除在标准普尔500 ESG指数之外。
- ▶ 在某些市场（如欧洲），对ESG因素保持较高的敏感性使保险公司在制定和执行ESG战略方面处于领先地位。安永分析显示，欧洲保险公司（40%）在MSCI ESG指数中保持领先的比例高于亚太地区（27%）和美洲（12%）。

现在假定ESG评级与将其纳入ESG指数和股东总回报之间存在直接关联还为时过早。但根据过往经验，指数随着时间的推移会对股价产生深远的影响。因此，董事会和高层领导必须密切关注机构投资者对未评级公司的兴趣和态度。在某些情况下，ESG评级较低或没有ESG评级的公司可能会发现自己被列入“禁止投资”或“不投资”清单。

ESG对消费者和品牌的影响不容忽视。消费者们表达了他们更愿意同更环保的公司开展业务的偏好，这有助于归纳保险公司如何通过展示在可持续发展方面的领导地位来脱颖而出并获得竞争优势。这种观点适用于所有ESG以及企业社会责任问题。安永研究表明，除了气候变化之外，消费者——尤其是年轻一代——对公司在多元共融和收入不平等方面目标和承诺的意识越来越强烈。因此，保险公司有机会通过加大其企业社会责任方面的努力来吸引在社会问题上十分活跃、充满活力的受众。最终，保险公司可以通过采取一些良好的举措，依靠优异的价值观念和优质的产品来实现自我发展。

## 全球保险业消费者对企业社会责任的考量



数据来源：安永全球保险业消费者调查，2021年

### 苏黎世保险集团设计并执行可持续发展战略

苏黎世保险集团在可持续发展方面制定了大胆的议程。除了立志成为世界上最负责任的企业之外，其企业战略重点涵盖了气候变化、工作可持续性和数字社会信心三个方面，每年针对每个方面的详细关键绩效指标进行报告。该集团还推出了新产品，以帮助所有类型的客户适应气候相关风险并逐渐过渡到净零。

苏黎世弹性解决方案提供一系列与气候相关的产品，以及网络和供应链产品。由数据驱动的解决方案可以预测威胁并评估不同类型站点和设施的漏洞。同时还会为计划实现业务绿色转型的公司提供投资产品套餐。该集团更新了指引，为某些类型的高碳企业增加了排除条款，并计划发展可再生能源业务。

“我们的可持续发展目标、战略重点和所提供的产品和服务之间没有脱节，”苏黎世保险集团集团可持续发展负责人Linda Freiner表示。“因此，苏黎世集团有机会调整现有解决方案，纳入有助于推动变革和鼓励可持续发展行为的特征和激励措施。”

## 推进评级和披露的标准化进程

行业团体正在努力消除人们对ESG评级分类目录和框架不一致的普遍担忧。在第26届联合国气候变化大会上，二十国集团可持续金融工作组通过了《G20可持续金融路线图》，以确定绿色金融的制度和市场障碍。该路线图旨在通过提高可持续发展披露的可比性、可解释性和一致性以及改善ESG评级的方式，帮助调动社会资本进行绿色投资。具体而言，该路线图提出了一套共同原则，建议自愿使用共同分类目录，鼓励ESG评级提供商之间加强合作。

标准化的披露不仅有助于保险公司向资本市场和公众清晰且有说服力地讲述它们如何将行动和结果与承诺保持一致，还有助于保险公司避免越发普遍的“漂绿”指控。但是，虽然采用标准措施将益处多多，但保险公司在采用标准措施并收集准确报告指标和提高ESG评级所需的数据方面仍有很长的路要走。

## 保险公司亦处在可持续发展大局之中

尽管许多保险公司处于ESG战略制定的初期，但领导者的关注点从为何执行转向如何执行。联合国气候行动和金融问题特使Mark Carney呼吁向绿色经济转型，这些努力与发掘“我们这个时代最大的商业机会”巨大潜在优势密切相关。未来将有数万亿美元投资被用于建设清洁能源、交通和农业基础设施。跨行业公司将需要获得资金和支持来减少碳足迹并建立可持续发展的业务。保险公司可以成为促成监管机构与其他行业企业合作的催化剂，既可以直接投资，也可以保护他人的投资。

## 3.1至5.8万亿美元

为实现净零排放，预计到2050年能源行业每年的投资额

数据来源：彭博社

0.4% 投资清洁能源每年可为全球GDP增长额外贡献的百分点

4% 到2030年，净零方案下的全球GDP增长

数据来源：国际能源署、国际货币基金组织



这项行动的第一步是要针对气候变化带来的巨大物理风险提供保障，包括森林火灾、洪水、农作物减产和疾病模式变化等二级影响。同时，采取激励措施鼓励加速低碳经济转型也很关键，首先要针对减少通勤，使用电动汽车、太阳能电池板和环保建筑提供保费折扣。

部分保险公司正在适应新的出行方式，鼓励减少驾车出行和提供特有的电动汽车保障方案。例如，苏黎世保险集团的保险服务涵盖高压电池和私人充电站失窃和损坏，以及充电卡和应用程序丢失或未经授权使用。

积极主动的保险公司正在研发更具创造性和创新性的解决方案，例如指数保险和碳抵消保险。为此，它们可以借鉴90年代发展巨灾债券的经验教训。需要考虑如何利用先进的分析工具和复杂的情景建模构建“风险预防即服务”模型并承保目前不可承保的风险。首先保险公司必须通过以下两种方式锁定核心底层资产类别的可持续性：

- ▶ 完善定价以准确应对新出现的风险
- ▶ 奖励或帮助投保人提高其资产的可持续性

越来越多的保险公司参与推动绿色基础设施建设，以取代现有受损的基础设施。针对绿色住宅和商业设施的差异化保险产品发展迅速，现在几乎每家公司都会提供。对可再生能源和替代能源的支持也迅速成熟。部分行业观察者担心，由于缺乏可靠的数据，在一定程度上会导致该领域的损失大于预期。该领域仍将是财产险公司的关注重点，并且可能会迎来更广泛的行业合作和更完善的风险管理框架。

先进的、基于传感器的解决方案可以实时评定和管理与气候相关的理赔，得益于此，指数保险正在成为主流趋势。由于商业定价市场不断固化，典型的巨灾保险对保险公司来说变得更加复杂，进而使得指数保险产品更具吸引力。在2021年8月海地地震发生后的一周内，由加勒比巨灾风险保险基金承保的指数保单向海地政府支付了1,500万美元。

## 产品创新正在进行中

**创新的可再生能源保险**，保障范围涵盖业务中断、责任、技术故障、与天气有关的损失、施工缺陷和人为错误。其他产品特征包括为更换设备承保，为设备新购、选址或改进提供应急保险，为因预期能源输出与实际能源输出之间存在差异而导致的财务损失承保。

**农作物保险**，由智能合同提供支持，允许农民为小面积农田投保，设置预定义的保险条件（如降雨量、风速），并在超过设定阈值时自动触发理赔。

在商业领域，保险公司可以帮助“棕色”企业和行业确定减少碳使用的途径—并在其转型过程中提供一系列激励措施。承保政策和投资策略通常都会发挥强化作用。在承保方面，部分保险公司拒绝为某些类型的企业或高风险地区的主房承保。而企业还需要资金来升级机器和设备、改造厂房和设施以及采用新技术。

但这不仅仅是应对风险不断增加和现有气候风险引发波动的问题；部分保险公司和再保险公司也在采取行动，以允许传统资本提供者投资的方式减轻和承保某些不成熟的风险。事实上，保险公司特有的为新风险建模、承保和提供保障的能力是实现资本流动的关键。具有前瞻性的保险公司还计划投资资本密集型项目，例如清洁能源工厂、碳捕获技术和其他突破性的绿色创新成果。

最后，保险公司正在提供新服务，以帮助客户了解和管理其独有的风险状况并制定转型策略。主动风险预防咨询有助于所有类型企业实现平稳转型，并推动企业在新利基市场实现利润增长。携手商业客户共同设定切合实际的目标和时间表并确定必要的业务变更也将帮助保险公司准确地确定其投资组合中的风险范围并完善其投资计划。



# 势在必行：可持续发展

保险公司可以在短期内采取许多具有影响的举措来帮助推进绿色经济转型。虽然气候变化属于战略和监管风险，但不能由风险管理或监管事务团队单独管理。企业上下必须重视和有效执行该议程。

- 1. 对接可持续发展与总体目标和业务战略：**保险公司在过去几年一直关注目标设定，而在可持续发展方面保持领先是其提供除利润之外的价值的另一种方式。保险公司可以通过两种方式实现其目标，包括：对接行动计划与特定目标，以及建立与可持续发展相关的可量化绩效指标。无论是在资本市场、监管机构还是普通公众面前，这种一致性对于允许企业一以贯之地介绍可持续发展情况都至关重要。
- 2. 定义路线图：**在广泛的ESG战略中，保险公司必须确定需要优先关注的领域，阐明为什么要向这些领域分配资源，并确定它们期望得到怎样的收益。清晰的战略图必须包括短期和中期阶段性目标，并反映对业务不同部分的影响。具体而言，应阐明如何在承保政策、投资和组合管理战略以及内部运营方面执行ESG战略。

- 3. 参与寻找解决方案：**保险公司必须与其他行业的同行以及监管机构合作，为不可保风险寻找整体解决方案，并为实现绿色经济铺平道路。跨行业以及企业和监管机构之间的合作越深入，绿色经济转型进程就会越迅速、越顺利。
- 4. 定义指标，持续采用透明度和基准：**在ESG方面，需要衡量管理指标。在根据可持续发展目标跟踪绩效时，保险公司应监控风险敞口、价值创造和特定目标的进展情况。随着报告和披露的标准化，最透明的公司将受益于更多的融资渠道、更高的客户忠诚度和更亮眼的股价表现。同时，它们还应紧盯外部发展和旨在采用领先做法的其他部门。
- 5. 提高ESG评级并确保纳入指数：**高层领导和董事会必须了解不同机构制定的评级标准，以及纳入ESG基金的要求。这些标准可能复杂且不一致，但鉴于它们对融资渠道和股票价格的关键影响，保险公司必须尽其所能提高并考虑评级。
- 6. 在运营中嵌入ESG战略：**必须在企业上下实施ESG战略，即，将可持续发展原则嵌入核保和定价模型，将转型和投资组合风险纳入整体风险框架，并通过减少“棕色”风险敞口和将绿色创新作为制胜法宝来重组投资组合。
- 7. 采用产品创新以应对保障差距：**与网络安全一样，气候变化给保险公司既带来了巨大威胁，也带来了巨大的增长机遇。承保洪水、森林火灾和其他自然灾害的传统保单在不断完善，并被更复杂的产品所取代，如风险预防服务、参数保单，含碳抵消的产品，以及助力行为改变的有吸引力的激励措施。随着越来越多的消费者开始关注保险，能够开发更经济实惠、更容易获得的产品的保险公司将最有能力与新一代消费者建立关系。



# 作者



**Isabelle Santenac**  
安永全球保险业主管  
isabelle.santenac@ey.com



## Sun Young Bong

安永亚太区保险业  
主管



## David A. Connolly

安永全球保险业  
Nexus主管



## Caroline Dellaway

安永全球保险业  
劳动力转型主管



## Lorenzo Fattibene

安永全球可持续保险业  
主管



## Anna Hurynovich

安永全球保险业  
首席分析师

## Ed Majkowski

安永美洲区保险业  
联合主管



## Peter Manchester

安永欧洲、中东、  
印度及非洲区保险业  
主管



## Bernhard Klein Wassink

安永全球保险业  
客户与增长主管



## 主要观点贡献者

### Louisa Blain

安永<sup>1</sup>欧洲、中东、印度及非洲区人力资源服务业务合伙人



### Patricia Davies

安永全球保险业Knowledge主管



### J Penney Frohling

安永-博智隆英国保险咨询主管



### John Santosuosso

安永美洲区保险业联合主管



### Kirsten Vasey

安永<sup>2</sup>欧洲、中东、印度及非洲区人力资源服务业务合伙人



### Abigail Viljoen

安永<sup>3</sup>亚太区金融服务咨询合伙人



### Nuno Vieira

安永拉丁美洲南部保险业主管



### Jason Whyte

安永欧洲、中东、印度及非洲区金融服务市场主管



## 特别鸣谢下列安永人士提供有价值的洞见

Krista Bakor

Christoph Thoma

Verena Kraus

Jean-François Gagnon

Nathan Sasto

Nicole Michaels

Kabari Bhattacharya

Philip Vermeulen

Nilabh Kumar

Federico Guerreri

Teresa Schrezenmaier

Andrew Parton

Charul Charma

Andrea Wolfson

David Lambert

Armin Henatsch

Martin Spit

Preetham Peddanagari

Tze Ping Chng

Nikhil Jain

Matthew Latham

Walter Poetscher

David Storey

Thom Cranley

Henry Li

Matthew Stover

Janice Deganis

James Maher

<sup>1</sup> Ernst & Young LLP <sup>2</sup> Ernst & Young AG <sup>3</sup> Ernst & Young

# 安永在中国的保险业联系人

## 恡怡

安永（中国）企业咨询有限公司  
安永大中华区金融服务首席合伙人  
安永亚太区金融科技与创新首席合伙人  
+86 21 2228 3286  
effie.xin@cn.ey.com

## 黄悦栋

安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）  
大中华区保险业主管合伙人  
+86 10 5815 4056  
rick.huang@cn.ey.com

## 付振平

安永（中国）企业咨询有限公司  
中国区精算与保险咨询服务主管合伙人  
+86 10 5815 3618  
bonny.fu@cn.ey.com

## 虞莱

安永（中国）企业咨询有限公司  
大中华区保险转型咨询合伙人  
+86 21 2228 6182  
lai.yu@cn.ey.com

## 李宏昭

安永（中国）企业咨询有限公司  
大中华区保险战略咨询合伙人  
+86 10 5913 5556  
henry.li@parthenon.ey.com

## 北京

张小东  
+86 10 5815 3322  
xiaodong.zhang@cn.ey.com

吴志强  
+86 10 5815 2870  
andy.ng@cn.ey.com

辜虹  
+86 10 5815 2881  
hong-h.gu@cn.ey.com

余印印  
+86 10 5815 3549  
carol.yu@cn.ey.com

吴军  
+86 10 5815 2129  
felix.wu@cn.ey.com

范玉军  
+86 10 5815 4513  
jackie.fan@cn.ey.com

夏欣然  
+86 10 5815 3810  
sandy.xia@cn.ey.com

张佳  
+86 10 5815 3455  
julia.zhang@cn.ey.com

杨本心  
+86 10 5815 3777  
benxin.yang@cn.ey.com

## 上海

郭杭翔  
+86 21 2228 2399  
philip.guo@cn.ey.com

王自清  
+86 21 2228 4665  
eddie.wang@cn.ey.com

梁永华  
+86 21 2228 3102  
fred.liang@cn.ey.com

## 深圳

吴翠蓉  
+86 755 2502 8090  
niko.wu@cn.ey.com

## 香港

黄瑞殷  
+852 2629 3594  
frank-sy.wong@hk.ey.com

庄智斌  
+852 2849 9200  
tze-ping.chng@hk.ey.com



## 安永 | 建设更美好的商业世界

安永的宗旨是建设更美好的商业世界。我们致力帮助客户、员工及社会各界创造长期价值，同时在资本市场建立信任。

在数据及科技赋能下，安永的多元化团队通过鉴证服务，于150多个国家及地区构建信任，并协助企业成长、转型和运营。

在审计、咨询、法律、战略、税务与交易的专业服务领域，安永团队对当前最复杂迫切的挑战，提出更好的问题，从而发掘创新的解决方案。

安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球组织，加盟该全球组织的各成员机构均为独立的法律实体，各成员机构可单独简称为“安永”。Ernst & Young Global Limited 是注册于英国的一家保证（责任）有限公司，不对外提供任何服务，不拥有其成员机构的任何股权或控制权，亦不担任任何成员机构的总部。请登录[ey.com/privacy](https://ey.com/privacy)，了解安永如何收集及使用个人信息，以及在个人信息法规保护下个人所拥有权利的描述。安永成员机构不从事当地法律禁止的法律业务。如欲进一步了解安永，请浏览 [ey.com](https://ey.com)。

© 2022 安永，中国。  
版权所有。

APAC no. 03014177  
ED None

本材料是为提供一般信息的用途编制，并非旨在成为可依赖的会计、税务、法律或其他专业意见。请向您的顾问获取具体意见。

[ey.com/china](https://ey.com/china)

关注安永微信公众号

扫描二维码，获取最新资讯。

