

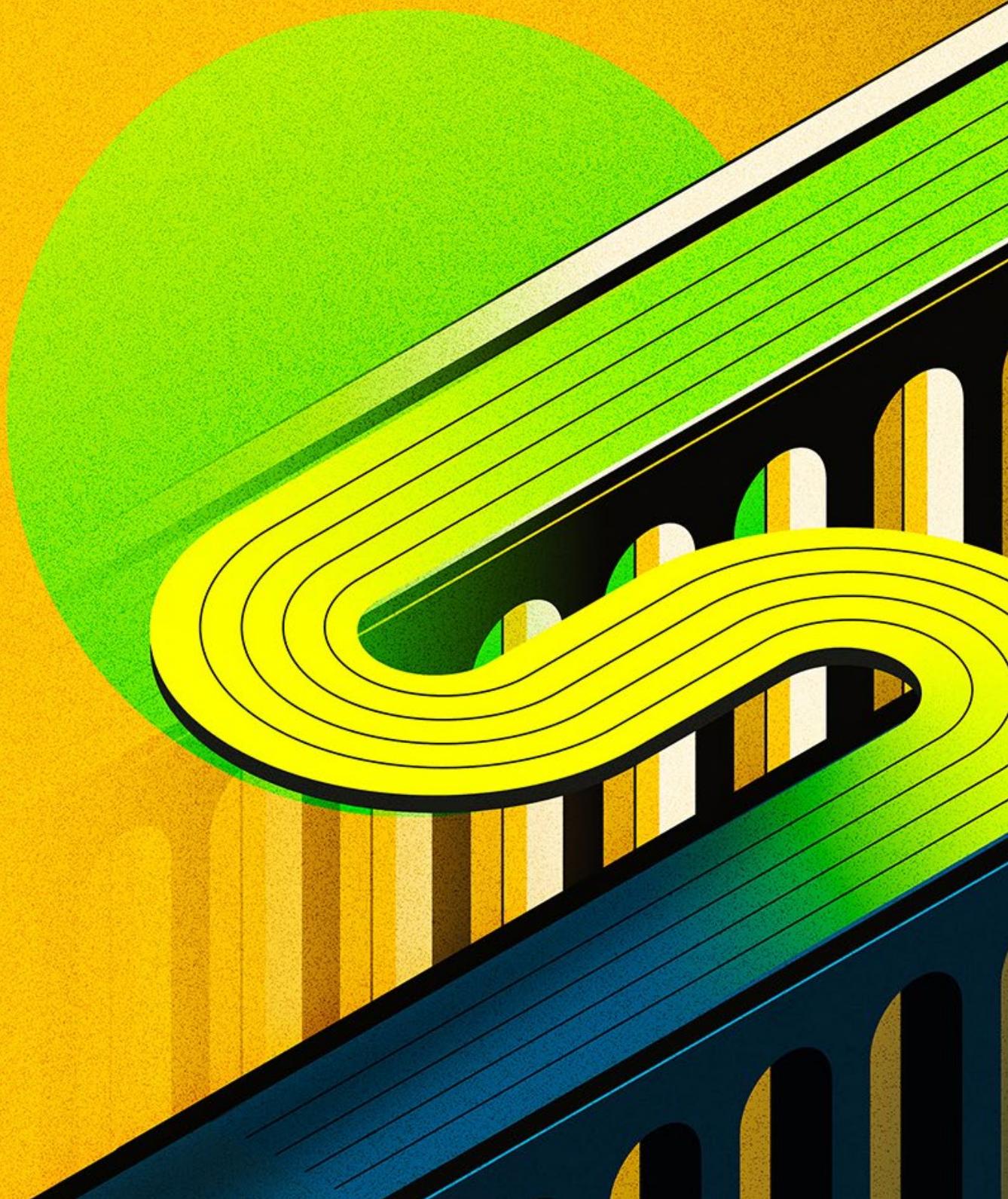
**Deloitte.**

德勤

# 2026年全球保险行业展望

客户期望转变、经纪渠道整合以及系统现代化建设的迫切性重塑全球保险业格局

德勤金融服务行业研究中心





# 目录

引言	2
财产与意外伤害险 (P&C) : 先进技术、敏捷资本与创新收入模式 多轮驱动破局	3
寿险及年金险 (L&A) : 以战略联盟应对增长放缓	5
团险：以独特产品与数字化互动促增长	8
AI成功要素：数据质量、系统现代化与安全保障	10
AI不应止于应用，人机协作是数字化转型成功的关键	12
提升客户体验：协同合作、精准渠道与情感共鸣	14
《“大而美”法案》：税收优惠与政策不确定性	16
化言为行，正当其时	17
尾注	18
联系人	21

- 艰难市场结束但压力仍在，保险业如何破局前行？
- 寿险增长后劲不足，抑或正悄然转型？
- 市场增速趋缓，团险公司如何脱颖而出？
- 若根基未固，保险公司能否先行推进AI规模化应用？
- 如何打造与AI协同发展的保险人才队伍？
- 保险公司如何回应投保人对保障外多元价值的需求？
- “大而美”法案（*One Big Beautiful Bill Act*）引发税制革新，保险公司是否已做好准备？

---

## 引言



展望2026年，全球保险行业将步入高度不确定的发展阶段：经济波动持续加剧，地缘政治动荡未歇，灾难性事件频发且破坏力不断升级。与此同时，行业边界日渐模糊，分销渠道加速整合与重构，技术革新不断重塑商业模式。在此背景下，客户期望快速迭代，正不断重新定义保险领域中价值、服务与信任的内涵。

业内普遍意识到，固守传统商业模式恐难应对未来挑战。全新的行业格局已逐步显现，保险公司需主动调整运营模式、客户互动方式及增长路径，方能从容应对变革。

技术现代化转型的核心方向已明确聚焦三大关键任务：规模化落地人工智能应用场景，筑牢数据基础，以实现技术架构与安全体系的协同支撑这些雄心。然而，要将数字工具真正融入业务运营并发挥实效，保险公司还需为员工赋能，助其在日益数字化、数据驱动的环境中持续创造价值。

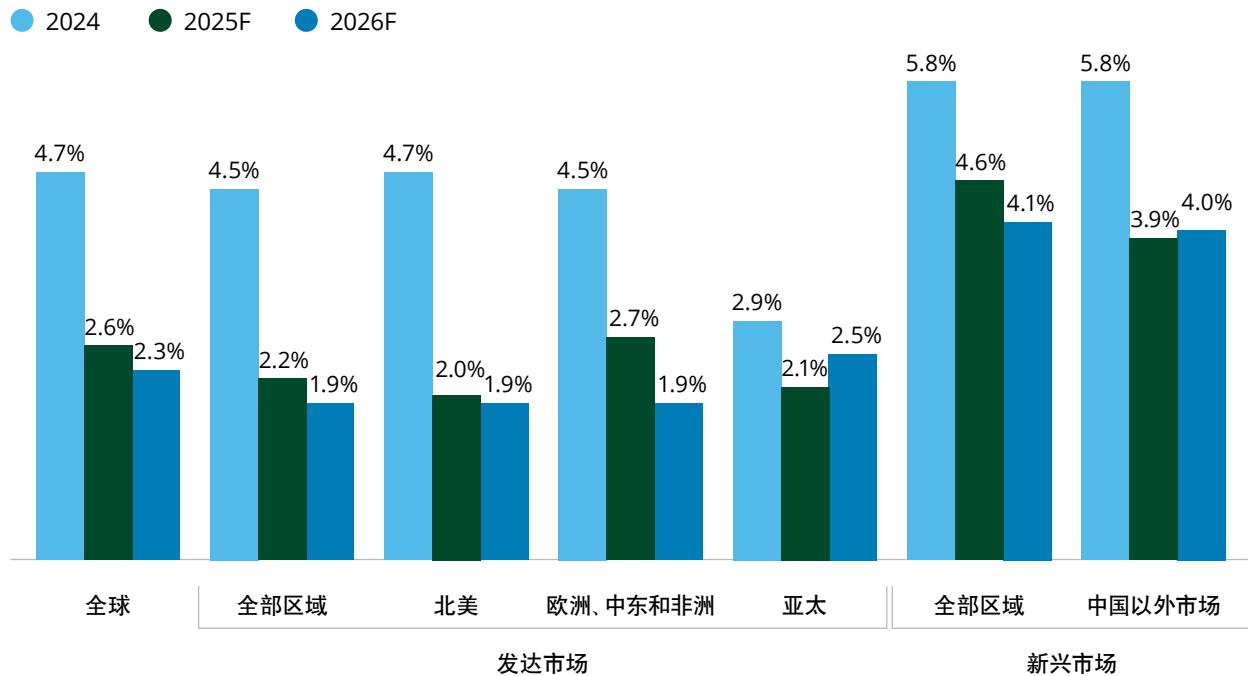
行业复杂性与不确定性的加剧或将成为常态。唯有洞察趋势、果断推进变革，主动重塑业务模式、产品体系、技术工具及利益相关方的互动方式，保险公司才能在未来竞争中占据先机。

# 财产与意外伤害险 (P&C)：先进技术、敏捷资本与创新收入模式多轮驱动破局

财产与意外伤害险业务正走出漫长的艰难周期，进入利润承压、保费增长放缓的新阶段（图1）。预计2026年，全球保费增长将进一步放缓，主要原因在于市场竞争加剧、费率增长动能减弱以及潜在关税、准备金调整等成本压力。<sup>1</sup>新兴市场受经济增长放缓影响，预计2025年和2026年保费增速也将出现回落。<sup>2</sup>

法国、德国、英国等欧洲发达市场，随着成本压力逐步缓解，预计2025年股本回报率将呈现强劲增长，从2024年的9.1%上升至11.6%。<sup>3</sup>

图1  
各区域非寿险业务保费实际增速放缓



注：F代表预测值。数据截至2025年7月9日

资料来源：瑞士再保险瑞再研究院，《Sigma 2025年第2期：全球保险行业——风险加剧、格局更趋碎片化的世界》，2025年7月9日

在个人与商业险领域，受贸易政策不确定性、供应链持续中断以及劳动力短缺等因素影响，商品价格和工资通胀或将上行，进一步挤压利润空间。美国市场2024年承保业绩创下十余年来最佳水平，<sup>4</sup>但综合成本率预计将持续走高，由2024年的97.2%升至2025年的98.5%，并预计于2026年进一步上升至99%。<sup>5</sup>

## 关税对保险业务产生连锁反应

**赔付成本承压:** 进口维修零部件、木材等建筑材料价格的上涨, 直接推高了汽车保险与家财险的赔付成本, 进而拉升保费, 侵蚀承保利润。<sup>6</sup>

**成本传导困境:** 企业若自行消化进口成本, 将直接挤压利润; 若转嫁给客户, 则可能引发账单付款延迟或坏账风险, 对出口导向型行业的冲击尤为显著。

**贸易信用保证险供需失衡:** 企业对现金流保护的需求激增, 带动贸易信用保险需求显著上涨。但受买方信贷实力减弱、理赔风险上升影响, 保险公司承保能力受限。<sup>7</sup>

**货运风险复杂化:** 海运与航空保险公司(尤其是承保货物及物流风险的保险公司), 须应对因航线改道、港口拥堵及地缘政治动荡引发的风险。<sup>8</sup>

预计美国投资收益率将温和上行, 从2024年的3.9%逐步升至2025年的4%和2026年的4.2%。<sup>9</sup> 然而, 若美联储在2025年9月首次降息(25个基点)<sup>10</sup>后继续下调利率, 现有投资组合收益率与新资金收益率之间的利差将逐步收窄, 从而抑制投资收入进一步增长。

除宏观经济和市场波动外, 预计财产与意外伤害险还将受到多重不利因素的冲击。

**气候相关损失常态化:** 从德国洪灾<sup>11</sup>到美国<sup>12</sup>、加拿大<sup>13</sup>和澳大利亚<sup>14</sup>的野火, 自然灾害愈发频繁且强度持续升级。受此影响, 保险公司风险转移成本显著上升。再保险条款收紧与自留风险增加推高赔付率, 全球保障缺口已扩大至1,830亿美元。<sup>15</sup>

**法律风险攀升:** 第三方诉讼融资已从美国扩展至英国、澳大利亚、加拿大及部分亚洲国家。<sup>16</sup> 由于责任范围扩大、陪审团裁决金额上升及“司法能动主义”兴起, 加剧社会性通货膨胀, 导致意外伤害险与责任险索赔严重程度持续加剧(部分司法辖区正通过侵权法改革与加强透明度要求等措施来缓解保险公司压力)。<sup>17</sup>

**结构性竞争压力:** 保险经纪商整合削弱了保险公司的议价能力,<sup>18</sup> 大型企业加速转向自保模式,<sup>19</sup> 新型风险资本参与者持续涌入市场, 行业竞争格局日趋复杂。<sup>20</sup> 为应对挑战, 保险公司需采用更敏捷的资本模式, 通过第三方再保险来管理自留风险, 以抵御市场波动, 同时善用巨灾债券、巨灾风险管理工具“侧挂车”(Sidecars)等保险证券工具。<sup>21</sup> 此类结构化工具能够将部分风险转移至资本市场, 从而提升保险公司的资本灵活性、拓宽资本来源, 并增强应对巨额损失的韧性。

同样, 财产与意外伤害险公司也迎来了一些有利趋势。

从生成式AI到地理空间分析(无人机屋顶检测、灾害分级卫星图像、物联网实时监控)等技术, 助力保险公司精准预测并最大限度降低多险种损失。<sup>22</sup> 监管机构对数据驱动的风险识别方法持支持态度。<sup>23</sup> 同时, 全球的保险公司与政府机构也开始采取更加主动的风险管理策略。<sup>24</sup>

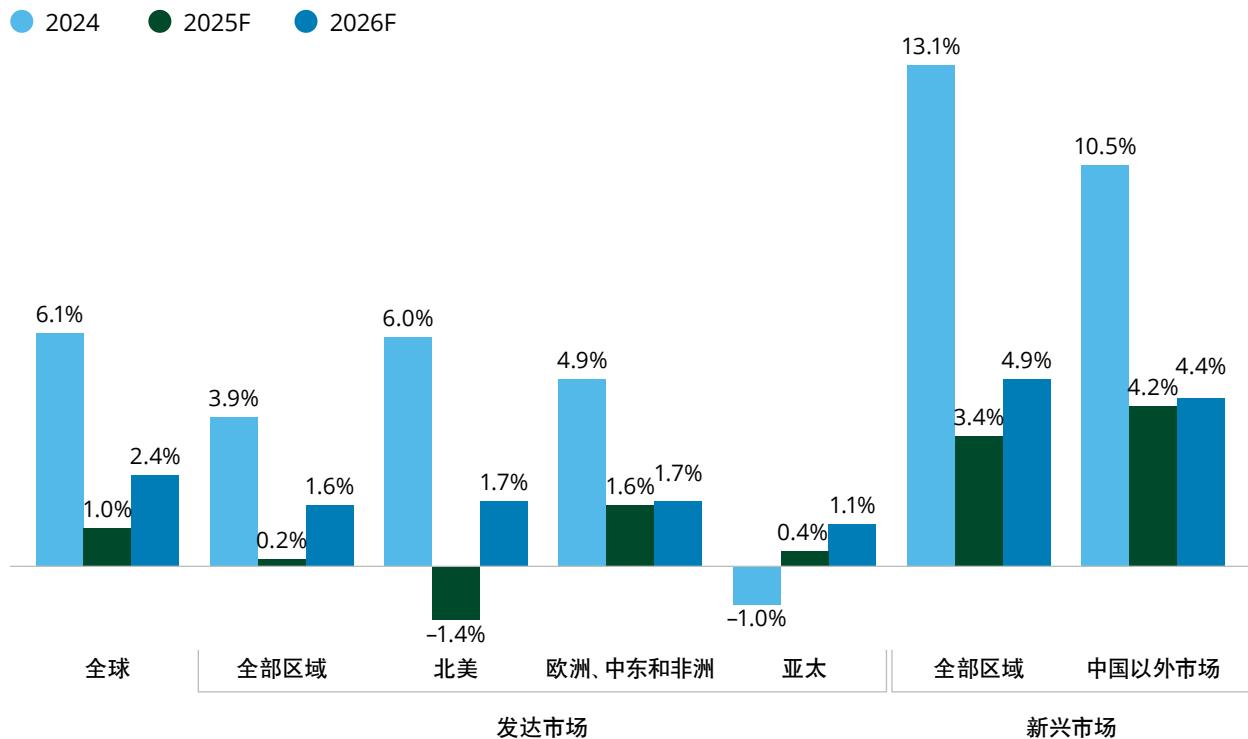
此外, 随着非传统服务的成熟度与普及度提高, 其收入在保险公司总营收中的占比将持续提升。根据德勤研究预测, 到2030年, **服务费形式的收入规模**有望达到495亿美元。<sup>25</sup>

# 寿险及年金险 (L&A) : 以战略联盟应对增长放缓

预计全球寿险业务增长趋缓。美国政府的政策不确定性可能引发消费者谨慎情绪，<sup>26</sup> 导致其推迟投保决策或降低保障额度。预计发达市场的增长相比新兴市场更为疲弱，新兴市场保险渗透率尚处低位，其持续扩大的中端市场为保险行业提供了增长空间。（图2）。<sup>27</sup>

图2

## 各区域寿险业务保费实际增速放缓



注：F代表预测值。数据2025年7月9日

资料来源：瑞士再保险再研究院，《Sigma 2025年第2期：全球保险行业——风险加剧、格局更趋碎片化的世界》，2025年7月9日

虽然寿险保费增长放缓，但年金险增长势头依然强劲。2024年美国年金险销售总额增长12%，达到4,324亿美元；截至2025年二季度，已连续七个季度单季销售额超1,000亿美元。<sup>28</sup> 随着货币政策放宽，固定利率年金险或将逐渐退潮，指教年金有望成为新的焦点。<sup>29</sup> 而在欧洲（尤其是法国和意大利）表现突出的投连险（Unit-linked）产品，也有望登陆美国等发达市场。<sup>30</sup>

## 保险与私募融合： 持续改变行业格局

尽管市场对流动性不足和监管不力的担忧日益加剧，全球保险公司仍在加大对个人信贷的投资力度。<sup>31</sup> 2024年，保险业管理资产规模增长25%，达到4.5万亿美元，其中个人信贷占比从2023年末的20%提升至21.1%。<sup>32</sup>

根据高盛 (Goldman Sachs) 2025年3月的调研显示，全球61%的受访首席财务官和首席投资官预测，个人信贷总收益将于2026年达到峰值。<sup>33</sup> 这意味着64%的美洲地区受访者和69%的亚太地区受访者计划在未来12个月内增加对个人信贷的配置。<sup>34</sup>

随着另类资产在其投资组合中的配置比例不断提升，保险公司加速与另类资产管理公司共建来获取私募股权投资能力。通过私募股权机构直接收购寿险及年金险公司、建立合作伙伴关系及进行少数股权投资等模式深化融合。

为获取可长期投资的新资金，阿波罗全球管理公司 (Apollo)<sup>35</sup> 和博枫集团 (Brookfield)<sup>36</sup> 等大型投资公司持续布局寿险公司。

2025年6月，林肯金融 (Lincoln Financial) 与贝恩资本 (Bain Capital) 建立合作伙伴关系，旨在利用后者的跨资产平台优势，加速投资组合转型并优化资本配置。<sup>37</sup> 2025年4月8日，卫士人寿 (Guardian Life) 宣布与骏利亨德森投资 (Janus Henderson) 进行战略合作，由后者负责管理其投资公开市场固定收益类资产，以实现更专业的投资管理。<sup>38</sup>

为进一步提升资本效率，多家寿险公司开始使用再保险“侧挂车”工具，将部分业务转移至资本储备要求较低的离岸地区，以剥离保单责任。<sup>39</sup> “侧挂车”还允许外部投资者共享利润、共担风险，从而为保险公司释放资金以承保新业务。

根据2021年至2023年最新可用数据，通过“侧挂车”工具转移的准备金已激增约两倍，达到近550亿美元。<sup>40</sup> 2024年，保险领域新推出三款“侧挂车”，其中尤以安联保险 (Allianz SE)、美国Voya Financial和安塔雷斯资本 (Antares Capital) 推出的产品最为瞩目。<sup>41</sup>

另类投资的流动性和透明度通常低于公开发行的公司债券和贷款，因而可能引发监管机构关注并对此采取针对性措施。

例如，美国保险监督官协会 (The National Association of Insurance Commissioners) 正着手制定指导原则，旨在更新基于风险的资本计算公式，从而提升资产风险相关资本充足率评估的准确性与透明度。<sup>42</sup>

其他司法辖区也在加强审查力度。<sup>43</sup> 2023年12月，百慕大金融管理局 (Bermuda Monetary Authority) 针对由私募型保险公司发布相关监管文件，国际货币基金组织也发布了有关私募股权投资进入寿险领域的白皮书。<sup>44</sup> 随着对私募股权投资于保险公司的监管审查日益严格，投资者需密切关注监管动态，预判政策趋势。

私募股权与保险业融合的另一体现是，私募股权机构开始将寿险产品作为节税型财富管理工具。<sup>45</sup>

## 拓展增长机遇： 战略联盟与合作伙伴协同

保险公司可通过构建合作伙伴网络，布局非传统的收费型服务，完善或扩展传统产品与服务体系。例如，携手家庭护理机构、健康管理服务商等布局收费型非传统服务，实现收入多元化。2024年，美国保险公司Genworth与家庭护理初创公司合作，构建了综合服务网络，重构老年人居住、服务与护理模式。<sup>46</sup>

此外，第三方管理机构的角色正从成本削减服务商，转变为驱动业务敏捷与增长计划的战略伙伴，它们通过引入新产品、新渠道及先进技术，可帮助保险公司开拓新市场。在这种新模式下，第三方管理机构成为保险公司的能力外延，为其战略产品发布和持续运营管理提供支持。

在保障缺口巨大的发展中国家，建立联盟有助于提升人寿保险销售，增强寿险服务可及性和普惠性。例如，在非洲撒哈拉以南和南亚等移动电话普及率较高但保险覆盖不足的地区，寿险公司可联合电信运营商，依托移动技术提供小额寿险产品，提升渗透率。<sup>47</sup>

## 分销渠道整合： 推动战略调整

过去几年，承担超半数零售寿险销售及大量年金险业务的独立分销渠道主要依靠并购整合增长，<sup>48</sup>导致保险公司的传统分销策略日趋复杂化。<sup>49</sup>

一方面，中介机构的合同议价能力有所增强，对保费与佣金水平造成影响。另一方面，原本泾渭分明的市场边界（如经纪总代理、营销组织、业务员集团和财务规划机构等）趋于模糊，保险公司与各方的合作模式发生变化。<sup>50</sup>

随着分销渠道转型持续推进，保险公司或将采取差异化策略以确立优势，如提供集团专属产品、解决销售与服务环节的瓶颈问题，有效利用客户数据，按需定制产品。<sup>51</sup>

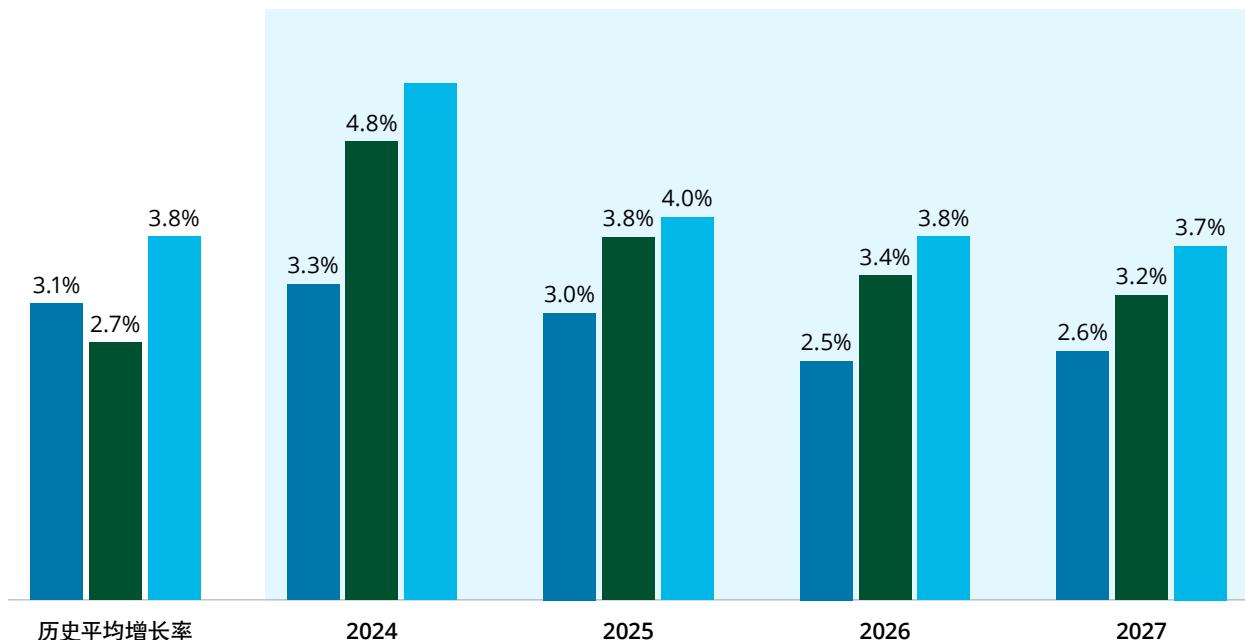
# 团险：以独特产品与数字化互动促增长

团险业务增速于2024年见顶后，预计未来几年将持续放缓（见图3）<sup>52</sup>，主要影响因素包括就业市场趋紧、薪资增长乏力，<sup>53</sup>叠加医疗成本持续上涨<sup>54</sup>等可能对传统雇主福利计划参保率构成压力。

图3

## 自2024年见顶后，传统团险产品增速预计将放缓

● 寿险 ● 长期残疾保险 ● 短期残疾保险



注：所有预测数据均由美国寿险营销调研协会于2025年1月发布

资料来源：美国寿险营销调研协会，《2024-2027年员工保险福利预测：能否成功取决于应对新挑战的能力》

尽管外部挑战重重，但补充型员工福利需求增长仍为团险带来机遇。保险公司正定位自身，针对特定行业、特定人群或细分市场（如小型企业与零工从业者）推出创新产品，以把握这一趋势。

通过扩充产品组合，如纳入健康管理服务、老年护理、职场托儿服务、领养支持等定制化服务方案，覆盖五代劳动力群体的多元需求。保险公司可有效扩大客户群，并提升其对雇主和保险经纪人的价值主张。此外，随着传统养老金计划日渐式微，市场对终身收入保障需求持续上升。为应对这一趋势，越来越多团险公司推出将年金险嵌入企业退休福利计划中的产品（in-plan annuities）。<sup>55</sup>

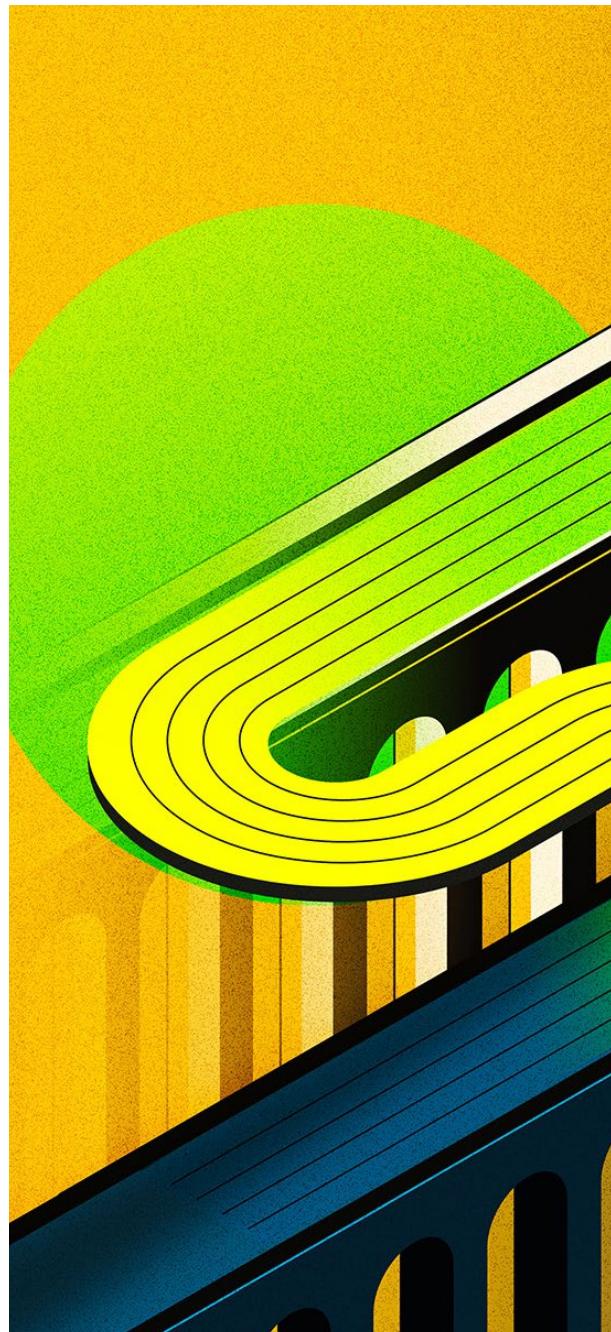
为提升市场渗透率，保险公司可借助创新产品扩张实现差异化竞争，增强自身对中介渠道的价值。当前，独立经纪人承揽了职场福利行业83%的业务，但随着福利格局日趋复杂化，其角色正逐步由产品销售向综合顾问转变。<sup>56</sup>除了帮助雇主筛选员工福利产品与保险公司这一传统角色外，还需甄选数字技术以提升各方价值与操作便利性。

为使自身在中介渠道中进一步脱颖而出，团险公司不仅需要提供全面且精准的产品组合，更应优先打造无缝的数字连接能力，开发能无缝接入雇主平台的技术解决方案。根据美国寿险行销调研协会近期一项调研显示，若保险公司无法将其产品接入企业的福利技术平台，40%的企业表示会考虑更换保险公司。<sup>57</sup>

程序编程接口（API）等数字能力与集成工具正推动部分保险公司淘汰或更新影响现代化体验的传统技术。<sup>58</sup>这一前瞻性的API战略不仅有助于团险公司提供个性化体验并提高运营效率，还可吸引更多保险经纪人及其所代表的企业客户。

制定员工休假管理策略或将成为团险公司的另一项差异化竞争优势，例如在美国跨州运营或拥有远程办公团队的企业，由于全美各地区在员工休假方面的管理实践、文化观念与法规要求各不相同，因此，具备处理此类问题的专业知识，是保险经纪人评估团险公司的关键依据，尤其是涉及《家庭与医疗休假法案》（Family and Medical Leave Act）和《美国残疾人法案修正案》（Americans with Disabilities Act Amendments Act）时，若管理不当，可能会给企业带来高额合规成本。<sup>59</sup>

与其他保险领域情况类似，不断发展和整合的分销格局对保险公司与代理人佣金结算、利润分成协议带来重重压力。60%的保险公司表示担忧成本叠加问题，原因在于越来越多的团险市场参与者正寻求分摊佣金。<sup>60</sup>



# AI成功要素：数据质量、系统现代化与安全保障

2024年AI试点项目占据行业头条，当前众多保险公司已加速推进其AI应用议程。虽然各公司进展不一，但大多数保险业领导者目前均聚焦于投资回报明确且风险可控的实用型AI应用场景。

欺诈检测便是其中一个典型应用场景。以苏黎世保险（Zurich）为例，其已部署AI技术以识别理赔欺诈，其中包括运用机器学习技术检测已提交理赔申请中的异常情况。<sup>61</sup>据德勤估计，到2032年，通过部署AI驱动的实时欺诈分析工具，财产与意外伤害险公司有望节省高达1,600亿美元成本。<sup>62</sup>

代理式AI是另一重点应用领域。美国国际集团（AIG）与Anthropic和Palantir联合推出了生成式AI核保助手，该工具可自动接收并优先处理所有超额和盈余保险投保申请，保险公司在不增员的情况下便可审核更多保单；<sup>63</sup>欧洲安联保险（Allianz）和安盛（AXA）等保险公司正致力于挖掘理赔等领域的代理式AI应用潜力。<sup>64</sup>不过，仍有许多保险公司对实验性AI项目持谨慎态度，将重点放在推进数据现代化及云迁移工作。<sup>65</sup>

许多保险公司还在客户互动方面加大AI技术投资，如呼叫中心和虚拟助手等AI应用。在亚洲地区，一些领先的保险公司已上线生成式AI驱动的客服机器人和理赔分流系统，将AI应用于监管审查较为宽松的“安全”场景。<sup>66</sup>

在新加坡、香港等地，监管机构正通过资金支持、监管沙盒及加速项目等方式鼓励AI试验。新加坡金融管理局推出了促进AI应用的资助计划，<sup>67</sup>香港保险业监管局也推出了支持AI试点的专项项目。<sup>68</sup>

巴西的“开放保险”（Open Insurance）框架允许客户在保险公司间共享数据，从而催生了个性化保险方案，也加剧了市场竞争。<sup>69</sup>该框架有助于开辟新型分销渠道，促进保险公司与保险科技公司协作，并激励保险公司开发更多基于API的集成平台，以便与更多潜在数字合作伙伴建立联系。支持性的监管环境有助于保险公司突破遗留系统限制，深入探索现代技术解决方案。

## 完善基础设施，支持新技术顺畅运行

尽管保险业已掀起AI应用热潮，然而由于许多保险公司仍面临数据分散杂乱、质量低下，以及系统过时等方面挑战，AI应用价值的实现目前仍处于探索阶段。要实现AI在保险业的“工业化”应用并将其嵌入业务流程各个环节，保险公司必须夯实基础数据准备工作，并构建稳健的技术架构。

虽然并非所有AI项目都要求完美数据，但建立适当的标准与控制机制对于避免结果冲突、维护信任至关重要。保险公司应优先保障数据质量、推进系统集成和落实主数据管理，以构建统一的客户视图并实现实时数据处理。

除数据战略外，历史遗留系统现代化仍是保险公司的重点关注领域，许多保险公司正推进长达数年的云转型进程。但一些高管对大规模、长周期的系统更替持审慎态度，他们开始担忧AI驱动的模型或将使这些系统很快过时。<sup>70</sup>这一顾虑折射出保险公司技术战略重点的转变——高管试图在满足当前业务需求与投资面向未来的AI驱动模型之间找到平衡。

随着企业架构决策愈发复杂，保险公司需审慎选择技术合作伙伴与解决方案，包括那些提供集成AI服务的供应商。企业架构转型目标能否实现，很大程度上取决于能否构建与业务目标契合并可灵活适应行业变化的技术架构。

架构选择不仅涉及软件系统，也涵盖硬件。值得注意的是，部分寿险公司开始借助图形处理器的高性能计算能力来执行复杂的精算建模。保险公司发现，为AI提供动力的英伟达（NVIDIA）图形处理器芯片同样能大规模并行处理精算计算。<sup>71</sup>有趣的是，这一变革推动力往往直接来自精算师群体，令信息技术高管措手不及。<sup>72</sup>

## 平衡创新、网络安全与信任

云基础设施、API互联、物联网设备与AI等技术在为行业注入活力的同时，也同样扩大了其可能被攻击的范围。重大数据泄露和勒索软件攻击事件频现报端，这说明在保险业中，信任与技术同等重要。

近期发生的客户信息泄露事件及其引发的法律诉讼，更凸显了安全疏漏所带来的现实后果。<sup>73</sup>大多数保险公司已深刻意识到自身作为数据管理者的重大责任，这不仅关乎监管合规，更关系到保持客户信任。

在高度互联的全球化运营环境下，保险公司应通过加强数据保护和审慎甄选第三方供应商来增强客户信任。建立具有韧性的网络防御体系并培育安全文化，对于保护客户信息与行业声誉至关重要。

# AI不应止于应用，人机协作是数字化转型成功的关键

在当前多变的环境下，保险公司的成功或许不仅取决于AI的应用速度，更在于如何有效地将数字工具嵌入工作流程，并重塑员工技能，以培育可持续的人力优势。

这不仅限于实现任务自动化，还往往需要对员工能力进行战略性重估，并构建现代化、以目标为导向的员工价值主张。<sup>74</sup>单靠重塑员工技能明显不够，保险公司应深入思考：如何设计有助于人机协作的工作模式？如何分配通过这种协作创造的价值？

为回答上述问题，保险公司必须在传承既有知识的同时，吸纳新生代人才、重塑处于职业生涯中期员工的技能，并顺应创新中心职责的持续演变。这一转型通常要求企业不仅重新思考工作执行方式，更需审视由谁来完成工作、如何赋能工作，以及如何为未来发展做好准备。<sup>75</sup>



保险人才队伍的现代化通常涉及员工技能重塑与结构优化。当前，资深员工持续流失，而人才招聘速度却难以填补这一人才缺口。<sup>76</sup>全球保险公司普遍面临人才吸引与保留的挑战。<sup>77</sup>以日本为例，以往稳定的“大学毕业生进入保险行业”的人才输送路径，如今却出现了创纪录的保险职位拒聘率。<sup>78</sup>

即便成功引进新的人才，其中多数人仍难以适应保险行业职位不断变化的职责要求。尽管保险业正加速迈向数字化且愈发注重以客户为中心，但其仍要求从业者具备精深的专业知识以及对复杂监管框架的深刻理解。<sup>79</sup>

这种情况在应届生进入职场时尤其明显，他们拥有AI、机器学习和编程等方面的能力，<sup>80</sup>渴望参与变革性项目。然而，由于许多保险公司的项目仍停留在试点或概念验证阶段，导致这些人才可能会被安排至传统工作岗位，从而导致他们在入职初期便萌生去意。<sup>81</sup>

当前最复杂的挑战或许在于处于职业生涯中期的专业人士，他们中许多人长期深耕于历史遗留系统<sup>82</sup>，亟需转型为AI专家。<sup>83</sup>

与开发人员、数据科学家不同，应用用户或许无需了解生成式AI的技术原理，但公司须确保他们能够有效运用这些工具、合理解读AI生成的洞见，并将其应用于实际业务决策中。<sup>84</sup>

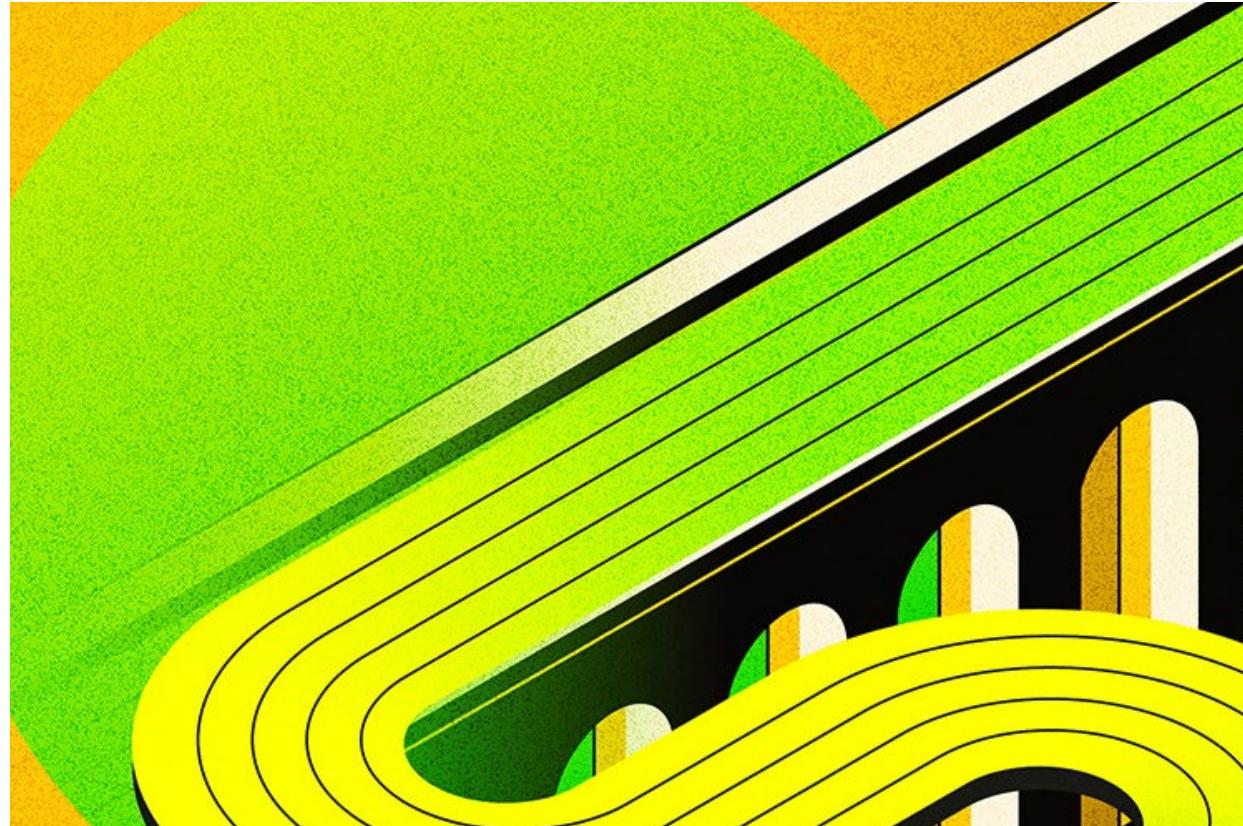
## 从技能缺口到人才战略模型

德勤人力资本调研显示，尽管有90%的受访保险业高管认同，亟需重塑员工价值主张以适应人机协作的趋势，但仅25%的受访者表示已采取实质性措施推动员工技能重塑。<sup>85</sup>为缩小这一差距，需要构建新型人才战略模型。<sup>86</sup>

在当前快节奏、预算受限的环境下，企业无法仅靠内部培养满足所有技能需求。保险公司需考虑采用广泛而敏捷的能力建设框架。这通常意味着需要更为大胆

的选择，例如通过体验式项目培养新技能、吸纳行为科学家等专才、借用合作伙伴关系与零工网络（gig networks）的能力、实现自动化处理重复性任务以释放人力，并重新设计工作流程以促进人力与AI的深度融合。<sup>87</sup>

通过让人才专注于更具价值、更需要专业判断的工作，保险公司不仅能提升内部效率，还可为客户提供更富同理心且可信任的服务。



# 提升客户体验：协同合作、精准渠道与情感共鸣

以客户为中心是塑造未来保险公司的关键，保险客户体验可直接驱动客户留存与业务增长，绝非次要指标。<sup>88</sup>

如今的投保人（尤其是财产与意外伤害险领域客户）期望通过数字化与人工服务触点的无缝融合，获得高速响应、超个性化的解决方案。<sup>89</sup>根据知名市场研究机构君迪 (J.D. Power) 发布的《2024年美国理赔数字体验研究》，车险及家居保险客户对数字理赔体验的总体满意度有所提升，这主要得益于移动应用与网站服务功能的扩展，以及数字平台界面视觉设计的优化。<sup>90</sup>

相比之下，寿险领域更注重信任、透明度及长期个性化指导等价值。<sup>91</sup>君迪调研显示，尽管有平均51%的受访寿险客户对“整体信任度”给予最高两级评分（即调研中两个最高分选项的合计），但具体到各家

保险公司时，该比例则低至33%。<sup>92</sup>在涉及家庭保障、遗产规划、退休收入等复杂财务决策时，投保人往往需要通过人际互动来获得确信和安心。<sup>93</sup>

尽管许多财产与意外伤害险公司、寿险及年金险公司看似有所改进，但由于产品定制化程度不足且服务模式脱节，仍未能达到消费者期望。<sup>94</sup>

同时，保险保障不足的群体、不断变化的社会需求以及颠覆性技术，正推动保险公司进入全新的市场并探索新型商业模式。

这些趋势迫使众多保险公司摈弃对现有业务模式进行“小修小补”的方式，转而重新思考“如何”以及“为谁”创造价值，这可能需要企业深入审视产品定位、重新定义细分客户并全面重构端到端的服务旅程。

## 协同创新，智领未来

生成式AI等技术正推动保险行业实现全面的流程和技术变革，大幅缩短了新保险产品的上市周期。<sup>95</sup>

许多保险公司纷纷建立合作伙伴关系，借助持续反馈机制与行为数据分析工具，打造高度个性化的保险方案，并提升客户服务。举例而言，澳大利亚苏黎世金融服务集团 (Zurich Financial Services) 与悉尼科技大学合作，正在部署AI工具，将已告知心理健康状况的寿险客户核保周期从22天缩短至不到1天。该工具的分析结果不仅可用于核保环节，还可为探索预防性健康服务方案提供关键依据。<sup>96</sup>

在商业保险领域，一些保险公司正与技术合作伙伴携手，共同开发混合型保险产品，通过实时核保、持续保单组合评估以及物联网传感器监测，实现风险保障与风险预防的深度融合。某大型保险公司正与Ember Defense合作，为位于高风险野火区的住宅安装阻燃通风口和自动喷淋灭火系统，预计此举可使火灾相关损失减少63%。<sup>97</sup>此外，某保险公司与Alphabet旗下气象AI公司Bellwether以及利用卫星数据进行野火预测的初创企业合作，也能获得先进的风险防控能力。<sup>98</sup>

## 从全渠道策略到 适配渠道适配

随着分销渠道的不断发展，客户与保险公司互动的频次与复杂度攀升，加之多服务渠道管理成本高昂，使得实施全渠道策略对保险业至关重要。<sup>99</sup>然而，缺乏精准渠道引导能力与流程，以及服务渠道整合度低，是阻碍企业为用户提供互联体验的两大常见因素。精准渠道适配作为一种基于规则的策略，可根据客户的意图、行为特征和风险状况，将其引导至最有效的服务渠道——数字渠道、人工服务或二者混合模式，从而确保客户在各个触点都能获得一致的体验。

为提升客户体验，许多保险公司亟需更完善的数据支撑和更高效的团队协同。这一转型有望提升客户满意度，降低服务成本，并有助于实现精准及时的个性化推荐。举例而言，保险公司可根据来电者类型与咨询内容，将其引导至客户最偏好的解决渠道，包括自助服务机器人（语音与聊天机器人）、即时通讯平台和人工语音支持。此举可有效改善客户体验，将低优先级咨询引导至低成本渠道以降低服务成本，并通过提供更多完成咨询的途径来缩短等待时间。<sup>100</sup>

## 温情和效率， 兼而有之

保险的本质在于管理不确定性，在人们遭遇生命中最脆弱的时刻提供保障——如家人离世、房屋焚毁或重大疾病。在此类情境下，客户寻求的不仅是一笔理赔，更是情感共鸣、清晰指引与切实保障。随着保险公司越来越多地采用自动化技术，人性化服务仍然是建立信任的关键差异化因素，尤其在情感复杂或涉及重大利益的服务环节中。

人机协作模式可实现“效率与温度兼顾”，为顾问配备实时报价工具、AI产品推荐系统及动态保单审核功能，助力其深化客户关系、提供个性化建议、挖掘交叉销售机会。<sup>101</sup>

举例而言，美国信诺保险集团（Cigna）将一线员工的薪酬与客户体验指标（净推荐值、数字化参与度、服务响应速度）挂钩，旨在使薪酬激励与客户期望保持一致，推动服务文化升级。<sup>102</sup>

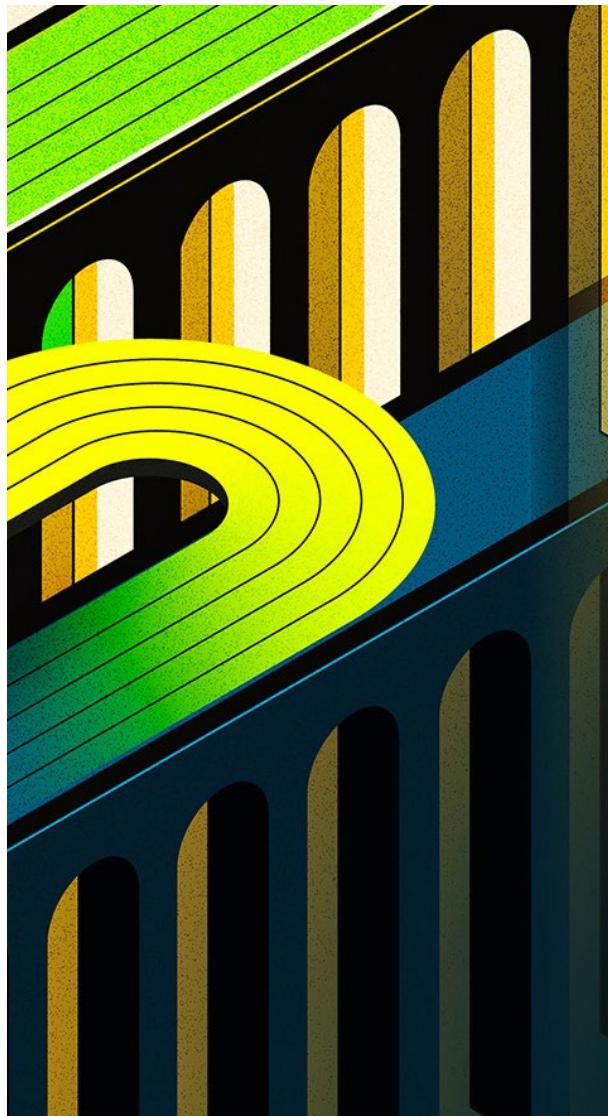
# 《“大而美”法案》：税收优惠与政策不确定性

2025年7月通过的《“大而美”法案》（以下简称《法案》），为保险公司带来政策确定性与不确定性的双重影响。企业将继续适用21%的企业所得税税率，同时符合条件的资本性支出及国内研究与实验支出可享受即时税收优惠。<sup>103</sup>

《法案》对“全球无形资产低税所得（GILTI）”制度的修订提高了实际税率，但境外税收抵免规则的整体利好变化抵消了部分影响，从而可减轻某些纳税人的税负。税基侵蚀与反滥用税（BEAT）税率上调至10.5%，低于参议院最初提出的14%，但该规则仍将对在美经营的外国保险公司构成资本挑战。

尽管该法案为美国境内保险公司提供了部分政策确定性，但仍存在一些不确定性。在美国与七国集团就经济合作与发展组织“支柱二”全球最低税规则对美企适用性问题达成联合谅解后，拟议的第899条款（有关“执行针对不公正外国税收的救济措施”）已从法案终稿中移除。该联合谅解要求建立并行制度，使美资母公司在境内外的利润均可免于适用“低税利润规则”和“所得计入规则”。然而具体实施时间表及其他细节仍不明确，包括外资母公司旗下美国子公司能否获得税收救济亦未可知。

在此过渡期间，保险公司应继续搭建数据收集流程，以满足“支柱二”相关的税收建模、合规及申报要求，首份信息申报表截止日期为2026年6月30日。此外，百慕大企业所得税及美国公司替代性最低税，将使适用（或可能适用）这些税种的保险公司面临更为复杂的合规挑战。税基侵蚀与反滥用税仍将是需要持续关注的重点领域。



# 化言为行，正当其时

保险业的变革并非转瞬即逝的浪潮，而是循序渐进、稳步推进且影响深远的举措。然而，日益复杂的新型风险、颠覆性技术、不断变化的客户期望以及逐渐模糊的行业边界，正引发前所未有的行业格局重构。随着行业格局日益复杂且充满不确定性，保险公司亟需加大对合作伙伴、人才建设与创新工具的投资力度。展望2026年，保险公司可关注：

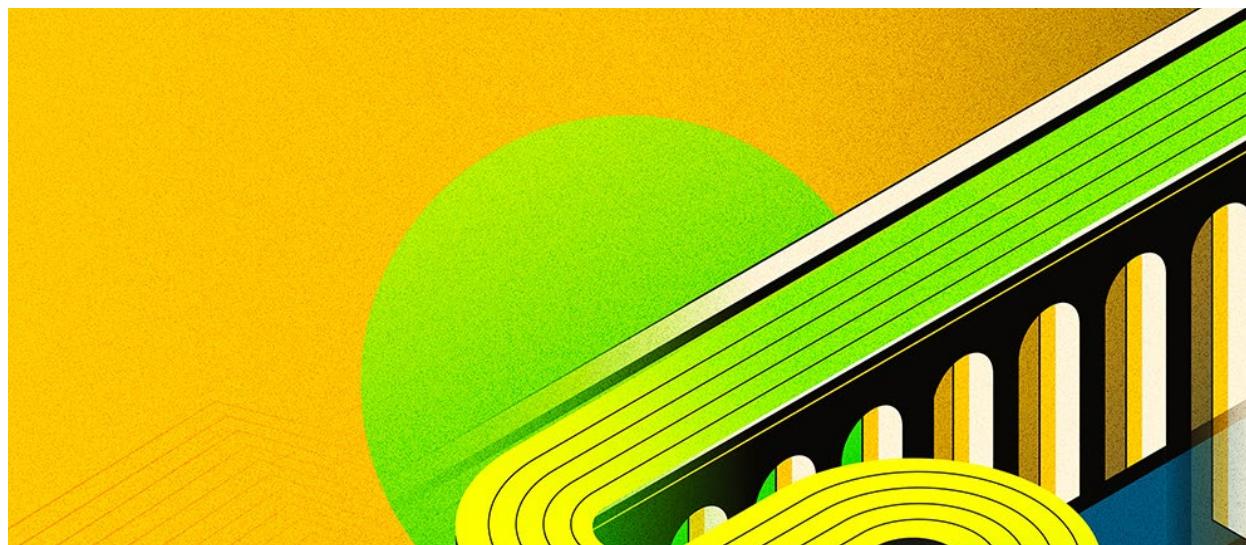
- **夯实数字化根基：**投资数据质量提升与核心系统现代化，规模化落地AI应用；同步推进员工转型与创新文化培育，确保技术与业务深度融合。
- **推动人才战略转型：**在数字化优先环境下，通过“技能重塑、外部引才、流程优化”弥合传统技能与数字能力缺口，提升人才吸引与留存能力。

- **构建战略协同网络：**与技术提供商、再保险公司等利益相关方合作，共担风险、共享能力，高效开发创新产品与服务。

- **坚持以客户为先：**整合数字化与人工服务触点，以“速度、便捷、个性化”为核心，提供无缝且富有个性化关怀的服务体验。

- **转向主动风险管理：**依托数据驱动洞察与预测模型，联合利益相关方落实预防性措施，从源头减少损失发生。

保险业未来已来，唯有主动推进商业模式、基础设施与人才结构的深度转型，才能确保持续盈利与竞争优势。



# 尾注

1. Roopali Aggarwal et al., "Sigma 2/2025: World insurance: A riskier, more fragmented world order," Swiss Re Institute, July 9, 2025.
2. Ibid.
3. Ibid.
4. James Finucane and Thomas Holzheu, "US property & casualty outlook: The past weighs on the present," Swiss Re Institute, April 22, 2025.
5. Ibid.
6. Greg Horn, "The fallout of the tariff wave on auto parts," *Claims Journal*, June 30, 2025.
7. Rod Bolivar, "Trade war spurs insurance policy demand," *Insurance Business*, April 14, 2025.
8. Alastair Walker, "Trump's tariff reset will hit marine, aviation market, says new report," *Insurance Edge*, May 9, 2025.
9. Finucane and Holzheu, "US property & casualty outlook: The past weighs on the present."
10. Board of Governors of the Federal Reserve System, "Federal Reserve issues FOMC statement," press release, Sept. 17, 2025.
11. Christopher F. Schuetze, "Floods break dams and submerge highways in Southern Germany," *The New York Times*, June 3, 2024.
12. Don Jergler, "LA wildfires by the numbers: Insured losses, total losses, ratings, rates," *Claims Journal*, Jan. 24, 2025.
13. Public Safety Canada, "Ministers present 2025 wildfire season forecast," press release, June 12, 2025.
14. Rod Bolivar, "Extreme weather fuels insurance affordability stress," *Insurance Business*, June 20, 2025.
15. Aggarwal et al., "World insurance."
16. Joel Colman, "5 trends in litigation funding for 2025: Key insights for investors," Hays Mews Capital, Dec. 5, 2024.
17. Charlotte Kramon, "Georgia lawmakers approve major tort reform, overhaul of legal system," *Insurance Journal*, March 24, 2025.
18. Barry Chen, Doug Sweeney, and Matt Hutton, "2025 Insurance M&A Outlook," Deloitte, March 27, 2025.
19. Discussion with Deloitte subject matter experts Guru Johal and Manmeet Bawa.
20. Moody's, "Private credit - primed for growth as LBOs revive, ABF opportunities accelerate," Jan. 21, 2025.
21. NAIC, "Glossary of insurance terms," accessed Sept. 30, 2025.
22. Sandee Suhrada, Anshumita Sen, Napoleon Howell, and Rohan Shinde, "Implications of generative AI for insurance," Deloitte, Nov. 3, 2023.
23. Deloitte Center for Regulatory Strategy, "NAIC update: 2025 spring national meeting," May 28, 2025.
24. Kelly Cusick, Namrata Sharma, David Sherwood, and Michelle Canaan, "Bridging insurance gaps to prepare homeowners for emerging climate change risks," *Deloitte Insights*, May 2, 2024.
25. Kelly Cusick and Michelle Canaan, "Fee-based risk management services can boost insurer revenues in an era of 'predict and prevent,'" *Deloitte Insights*, April 23, 2025.
26. Aggarwal et al., "World insurance."
27. Ibid.
28. LIMRA, "LIMRA: 2024 retail annuity sales power to a record \$432.4 billion," press release, Jan. 28, 2025; LIMRA, "LIMRA: US annuity sales set new record in first half of 2025," press release, July 28, 2025.
29. Ibid.
30. Swiss Re, "Life insurance drives global premium growth as interest rates remain higher for longer, says Swiss Re Institute," press release, Nov. 19, 2024.
31. Matt Tracy, "Insurers to build private credit exposure in coming years: Moody's," *Insurance Journal*, June 7, 2024.
32. Michael Taffe, "Insurance assets hit \$4.5T as private credit, outsourcing reshape portfolios," *Life Annuity Specialist*, June 5, 2025.
33. Goldman Sachs Asset Management, "2025 Global Insurance Survey," accessed Sept. 30, 2025.
34. Ibid.
35. John Hilton, "Apollo riding big annuity sales, investment fees to strong financials," *Insurance Newsnet*, May 2, 2024.

36. Brookfield, "Brookfield reinsurance completes acquisition of AEL," press release, May 2, 2024.
37. Lincoln Financial, "Lincoln Financial and Bain Capital announce closing of equity capital raise and launch of long-term strategic partnership," press release, June 5, 2025.
38. Guardian, "Guardian and Janus Henderson announce multifaceted, strategic partnership," press release, April 8, 2025.
39. Aaron Smith, "The industry's biggest fears for 2025," *Life Annuity Specialist*, Jan. 15, 2025.
40. AM Best, "Best's special report: Use of life/annuity sidecars as reinsurance solution expected to increase," Feb. 24, 2025.
41. Antares Capital, "Antares Capital is lead investor in Sconset Re," press release, Dec. 9, 2024.
42. NAIC, "NAIC executive committee launches risk-based capital task force to improve governance," press release, Feb. 20, 2025.
43. David W. Alberts, Vikram Sidhu, and Lawrence R. Hamilton, "US state insurance regulatory scrutiny of private equity investors in the insurance industry," Mayer Brown, June 24, 2024.
44. NAIC, "Risk-based capital model governance (ex) task force," March 17, 2025.
45. Matthew Peck, "Using life insurance for tax-efficient wealth transfer," SHP Financial, April 25, 2025.
46. Genworth, "CareScout, a Genworth company, aims to redefine quality and build trust in long-term care," press release, Feb. 13, 2024.
47. Kehinde Ariyibi, "Leveraging emerging trends to drive life insurance penetration in Africa," International Insurance Society, Oct. 3, 2025.
48. Warren S. Hersch, "Integrity's acquisition streak continues with quantum deal," *Life Annuity Specialist*, March 4, 2025.
49. Ibid.
50. Ibid.
51. Ibid.
52. Aaron Smith, "Limra says the party's over for workplace benefit sales," *Life Annuity Specialist*, Jan. 17, 2025.
53. Congressional Budget Office, "The budget and economic outlook: 2025 to 2035," January 2025.
54. Kathryn Mayer, "Health care costs are frightening employers—but these strategies can make them less scary," SHRM, Oct. 14, 2024.
55. Goldman Sachs Asset Management, "Annuity industry survey 2025: Change on the Horizon," June 11, 2025.
56. LIMRA, "LIMRA research: The role of workplace benefits brokers is changing," April 1, 2025.
57. Ibid.
58. Deloitte subject matter specialist analysis.
59. Guardian, "The value of leave integration: 2023 Guardian absence management activity index and study," Aug. 11, 2023.
60. Ibid.
61. Alice Ratcliffe, "AI poses challenges, offers tantalizing solutions to insurers fighting fraud," Zurich, Aug. 20, 2024.
62. Namrata Sharma, Kedar Kamalapurkar, and Michelle Canaan, "Property and casualty carriers can win the fight against insurance fraud," *Deloitte Insights*, April 24, 2025.
63. Susanne Sclafane, "AIG: Turning one human underwriter into five, 'turbocharging' E&S," Carrier Management, April 28, 2025.
64. Allianz, "The impact of AllianzGPT," Feb. 18, 2025; Laura Barkatz and Sandhya Petizon Louis, "AI; helping us to protect what matters," AXA XL, July 9, 2024.
65. Reuters Events, "Digital transformation in the European insurance sector," *Newsfile*, March 27, 2025.
66. Belinda Wong, "Manulife leads the charge in generative AI innovations: Enhancing productivity and elevating customer experience," Manulife, Oct. 2, 2024.
67. Finextra, "MAS to fund quantum and AI projects for financial sector," July 18, 2024.
68. Jessica Yeung, "IA's insurtech initiatives for 2025," Insurance Authority, March 26, 2025.
69. Caroline De Souza and Fernando Casanova, "Latin America market report 2024: Growth to decelerate as global risks rise," Swiss Re Institute, Nov. 12, 2024.
70. Deloitte subject matter specialist analysis.
71. Aon, "High-performance modeling for life insurance products: 4 key case studies," Jan. 23, 2025.
72. Deloitte subject matter specialist analysis.
73. Crowell, "Series of major data breaches targeting the insurance industry," Aug. 6, 2025.

74. Deloitte, "Deloitte's '2025 Global Human Capital Trends' aims to help leaders navigate complex workplace tensions," March 24, 2025.
75. Discussion with Deloitte subject matter experts Tina Whitney, Andy Liakopoulos, Kedar Kamalapurkar, and Nicole-Scoble Williams.
76. Heather H. Wilson, "The insurance industry's talent crunch: Attracting and retaining Gen Z," *Insurance Journal*, March 24, 2025.
77. Deloitte, "Deloitte's '2025 Global Human Capital Trends' aims to help leaders navigate complex workplace tensions."
78. Discussion with Deloitte subject matter experts Tina Whitney, Andy Liakopoulos, Kedar Kamalapurkar, and Nicole-Scoble Williams.
79. Deloitte, "Deloitte's '2025 Global Human Capital Trends' aims to help leaders navigate complex workplace tensions."
80. Discussion with Deloitte subject matter experts Tina Whitney, Andy Liakopoulos, Kedar Kamalapurkar, and Nicole-Scoble Williams.
81. Sandee Suhrada, Dishank Jain, and Stephen Casaceli, "Are insurers truly ready to scale gen AI?" *Deloitte Insights*, April 4, 2025.
82. Santosh Kutty, Ralph Bradley, Dan McCoach, Michelle Cannan, and Dishank Jain, "Life and annuity insurers consider the path less traveled," *Deloitte Insights*, June 15, 2023.
83. Discussion with Deloitte subject matter expert Stephen Casaceli.
84. Tim Paradis, "A surprising number of tech leaders think AI will mean more hiring for their teams," *Business Insider*, July 6, 2025.
85. Analysis by Deloitte Center for Financial Services based on 2025 Global Human Capital Trends.
86. Namrata Sharma, Kedar Kamalapurkar, Michelle Cannan, and Sabyasachi Satapathy, "Reimagining claims: Soft skills are the differentiator," *Deloitte Insights*, Sept. 18, 2025.
87. Discussion with Deloitte subject matter experts Tina Whitney, Andy Liakopoulos, Kedar Kamalapurkar, and Nicole-Scoble Williams.
88. Leonne Jongejan, "Reinventing customer service, holistically," Deloitte, July 2, 2024.
89. Sandee Suhrada, "Framing the future of insurance and generative AI," Deloitte, Dec. 4, 2024.
90. J.D. Power, "Customer satisfaction with digital claims process surges as insurance carriers load New features onto apps, J.D. Power Finds," press release, Dec. 3, 2024.
91. Karl Hersch, James Colaco, Michelle Canaan, and Jim Eckernrode, "2025 Global Insurance Outlook," *Deloitte Insights*, March 21, 2024.
92. J.D. Power, "3 key challenges to organic growth (and 3 focus areas for addressing them)," accessed Sept. 30, 2025.
93. Daniel Rosshirt and Michelle Cannan, "Closing the gap in US retirement savings," *Deloitte Insights*, April 25, 2022.
94. Hersch, Colaco, Canaan, and Eckernode, "2025 Global Insurance Outlook."
95. Munich RE, "Generative AI - Munich Re is driving automation in the insurance industry," May 22, 2024.
96. Zurich, "Zurich collaborates with UTS on AI solution for underwriting mental health," press release, May 27, 2024.
97. Jeff Kaplan, "How AI fire technology and insurers are reinventing wildfire detection in 2025," *Risk Strategies*, May 28, 2025.
98. Chris Stokel-Walker, "Predicting natural disasters," *TIME*, Oct. 30, 2024.
99. Discussion with Deloitte subject matter expert John Matley.
100. Ibid.
101. Freya Graham, "Zurich Insurance's new CRM is like Spotify for insurance agents—and it could improve customer service," *Business Insider*, May 7, 2025.
102. Health Industry, "Cigna links executive pay to customer satisfaction metrics," Feb. 3, 2025.
103. Lauren Aratani, "Fiscally irresponsible': Trump's 'big, beautiful bill' benefits the rich at the expense of the poor," *The Guardian*, May 24, 2025.

# 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  
保险业全国主管合伙人  
电话：+852 2852 6724  
电子邮件：joawong@deloitte.com.hk

## 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

## 马千鲁

德勤中国  
保险业主管合伙人（中国大陆）  
电话：+86 10 8512 5118  
电子邮件：qianluma@deloittecn.com.cn

本报告原名 *2026 global insurance outlook: Changing customer expectations, broker consolidation, and the importance of modernization could reshape the insurance landscape*, 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。

## 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、税务、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，实现世界一流的高质量发展目标。

德勤品牌始于1845年，其中文名称“德勤”于1978年启用，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](http://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方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。