

全球保险业报告： 展望亚洲财险业的未来

亚洲财险业已行至十字路口，面临重要抉择。采取双轨策略有望帮助亚洲财险业克服障碍、抓住机遇。

本报告由Henri de Combles de Nayves, Bernhard Kotanko, Angat Sandhu和Kazuaki Takemura合著，谨代表麦肯锡公司保险咨询业务观点。



目录

1 引言

2 亚洲财险业现状

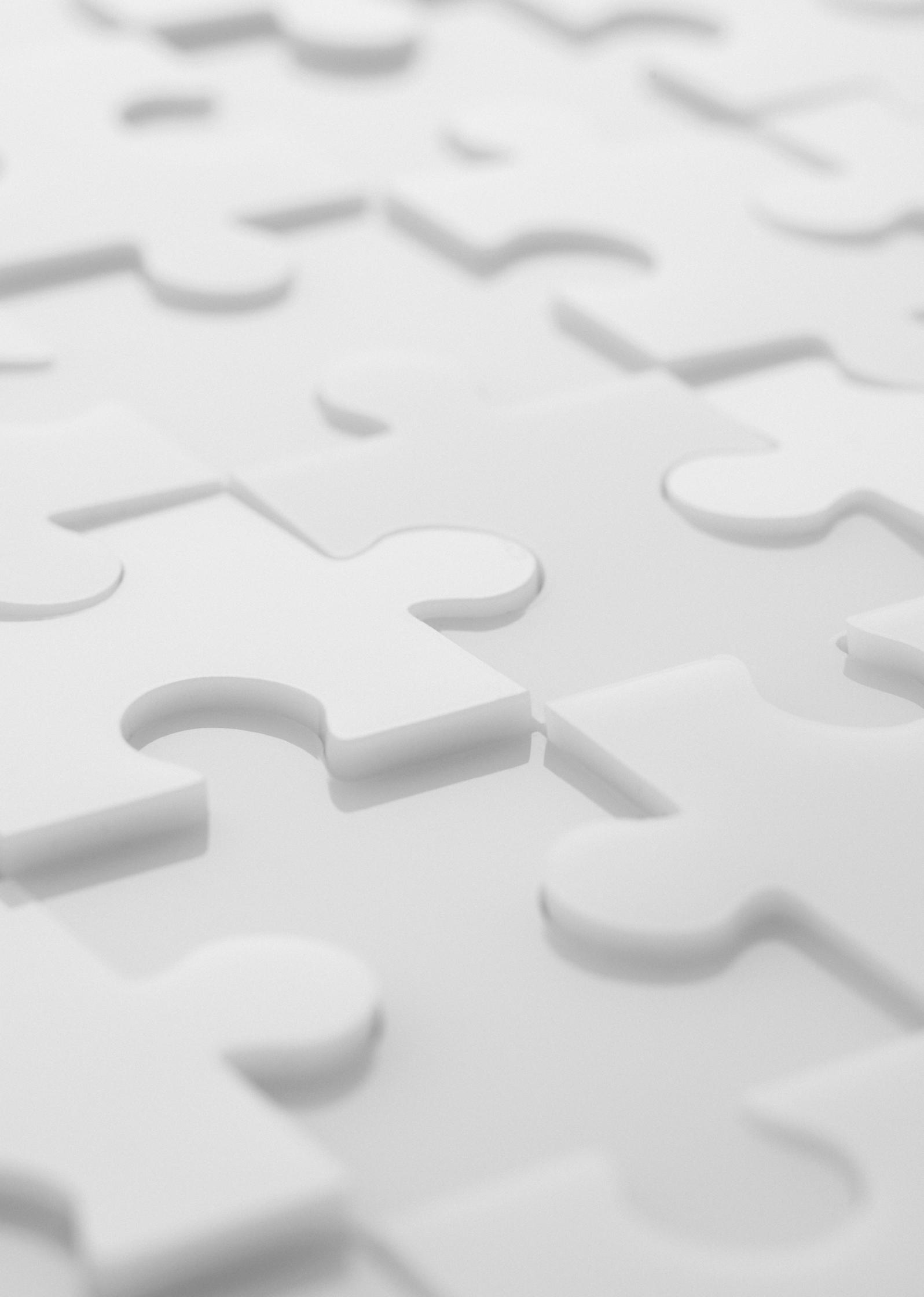
7 寻求新出路

适应出行电动化

应对新风险格局

拥抱颠覆性技术：生成式人工智能

10 优化核心业务



引言

亚洲财产险行业正处于关键节点。一方面，行业增速放缓，盈利能力不及过往，且大多数市场呈高度碎片化格局。另一方面，一些亚洲保险公司步履超前，通过打造数字生态系统开拓创新，积极跟上消费者对电动车日益加快的接纳步伐，还能适应与气候变化和网络韧性相关的新兴风险。这一切都发生在保险业渗透率仍然较低且众多经济体正在快速城市化的亚洲。

如今，全球保险公司越来越多地聚焦亚洲，将这里视为未来的关键增长引擎。这背后自有其原因：2023年，亚洲在全球经济中表现亮眼，在全球GDP中占比高达32%¹。同时，亚洲财险行业在全球保费收入中占比却仅为16%²，其中蕴藏的巨大机会显而易见。

的确，财险行业在亚洲的增长速度一直不及在美洲和欧洲。过去十年里，亚洲财险的渗透率一直维持在1%~2%的较低水平。发展之所以如此缓慢，原因是多方面的，包括公众对于财险必要性的认知不足，对保费负担能力的误解等，都让潜在的保险客户望而却步。一直以来，许多亚洲人习惯于依赖个人储蓄，将储蓄作为自我保障的一种方式，这也进一步限制了财险行业的发展³。

而亚洲财险行业面临的挑战还不止于此。该行业存在一个更深层次的问题：盈利能力正在持续下滑，这一趋势在亚洲一些较发达区域尤其明显。巨灾理赔急剧增加，运营成本持续上升，诸如此类的巨大挑战已对行业的财务状况构成重压。同时，更新更复杂的风险也在不断涌现，例如，网络攻击日渐普遍，电动车得到快速推广。这些新兴风险的出现，增加了市场对于可靠且能适应不断变化风险环境的保险解决方案的需求。

值此关键时刻，在亚洲运营的保险公司可以通过采取双轨策略来创造巨大价值：

- 寻求新出路。在不断变化的环境中，保险公司必须对新机遇和新风险主动出击，积极探索诸多新领域，包括移动出行、网络安全、能源、气候变化以及生成式人工智能等颠覆性技术。要在此轨道上取得成功，保险公司需要做到敏锐创新、高瞻远瞩，持续关注新趋势，及时抓住新机会。
- 优化核心业务。在寻求新出路的同时，保险公司不应忽视现有业务的价值创造潜力。在承保和理赔等关键环节，实现价值链的优化至关重要。通过精简和优化这些核心流程，保险公司能够提高盈利能力和运营效率。此外，保险公司应充分利用数字分销渠道兴起的机会，加速业务增长并提升客户参与度。为实现这一目标，数字工具和平台的整合将起到决定性的作用。

为了双轨并行，保险公司需要发展新的执行能力，并在组织内部营造一种灵活适应、敏捷行动、不断学习文化。保险公司要以前所未有的速度积极行动、拥抱创新，并愿意尝试新的技术和商业模式。在本报告中，我们将基于对最新行业数据的分析，深入探讨上述重点行动，并审视亚洲财险行业的现状和前景。

在寻求新出路的同时，保险公司不应忽视现有业务的价值创造潜力。在承保和理赔等关键环节，实现价值链的优化至关重要。

¹ 麦肯锡对牛津经济研究院2024年10月29日所发布全球经济数据的分析。

² 瑞再保险2024年Sigma Report。

³ Juann H. Hung, Rong Qian, 《为何中国的储蓄率如此之高？一项基于跨国面板数据的比较研究》，美国国会预算办公室工作论文，编号2010-07，2010年11月。

亚洲财险业现状

亚洲对财险业而言已发展成为一个充满活力和变化的市场。然而，近几个月乃至近几年来，亚洲财险业的增长速度却在放缓，综合成本率一直在上升，而财险的渗透率仍然保持在较低水平。本章将从数据角度对该市场的增长动因、市场差异性 & 障碍做一概览，所有这些都清楚地表明，财险公司亟需变革（参见边栏《关于本研究》）。

整体增速放缓

在2022年之前的十年里，亚洲财险保费年增长约5%，与美洲增长速度相当，超过了欧洲、中东和非洲。多个因素推动亚洲财险实现强劲增长，包括该地区经济扩张、可支配收入增长、城市化加速以及人们对保险在财务保障中重要性的认知有所提升。保险公司也采取了积极措施推动增长：开辟出新的分销渠道、充分利用技术进步并推出创新产品。

然而，在这十年的后半程，亚洲增长却有所放缓，2017年到2022年间的复合年增长率仅为3%。同期，欧洲、中东和非洲的增长也低于平均水平，仅为3.6%，而全球保险增长率则保持在5%，美洲更是实现了高达6.5%年增长，进一步扩大了其在总承保保费方面相对其他地区的领先优势。

渗透率低

显然，亚洲保费的增长并未跟上当地GDP的增速。这导致过去十年中，财险在亚洲发达市场的渗透率只有2%，在亚洲新兴市场只有1%。造成渗透率如此之低的主要原因包括，人们对保险的认知有限，可购买且可负担的保险产品不足，这些问题在新兴市场尤为明显。低渗透率也与市场成熟度直接相关，后者可根据财险的管理费用率（反映运营复杂度）、竞争程度以及数字销售比例等指标估算得出⁴。

此外，亚洲消费者的储蓄率往往高于美国、英国和西欧消费者。一方面，这意味着亚洲消费者可能会优先选择储蓄，而不是将收入用于支付保费。

当消费者认为自己的储蓄能满足当前财务需求时，他们尤其会选择这样做。另一方面，储蓄率较低地区的消费者可能有更多的可支配收入，更愿意购买保险去保护他们的财产和降低风险。

综合成本率上升

随着保费增速减缓，亚洲保险公司面临综合成本率上升的压力，这一趋势在新兴国家尤为明显（见图1）⁵。在2017年至2022年间，亚洲新兴市场的综合成本率每年都达到或超过100%，这主要是费用率较高所致。在2021年，由于通货膨胀率上升，理赔成本也相应增加，财产和汽车保险产品尤为如此。

低利率环境让财险公司的承保更为艰难，尤其是在疫情的高峰期。

亚洲新兴市场的保费池规模较大——根据麦肯锡的全球保险池数据库，亚洲新兴市场的保费收入总计2400亿美元，而发达市场为2160亿美元；尽管如此，新兴市场的费用率却高于发达市场。这主要是因为新兴市场消费者购买了更多的车险产品，据估算，2012年至2022年间，车险保费每年增长7%。

财险各险种表现各异

整体来看，车险在亚洲财险保费中占比最大，但在2012年至2022年的十年间，其增速已明显放缓（见图2）。在2017年至2022年期间，尽管亚洲总体GDP年增长率为6.5%，车险的年增速却仅为2.0%，与意外险一致。同期，火险和财产险以及其他财险的保费增长率均为6%，而责任险的年增长率大幅增至12%。

车险增速放缓的主要原因在于新冠疫情对汽车行业的影响，疫情导致零部件制造商生产停滞、供应链中断、国内销量下降、出口减少、企业暂时裁员等等诸多问题。尽管面临这些挑战，但随着汽车行业努力在短期内实现了复苏及稳定，车险仍是财险险种中的主要构成。

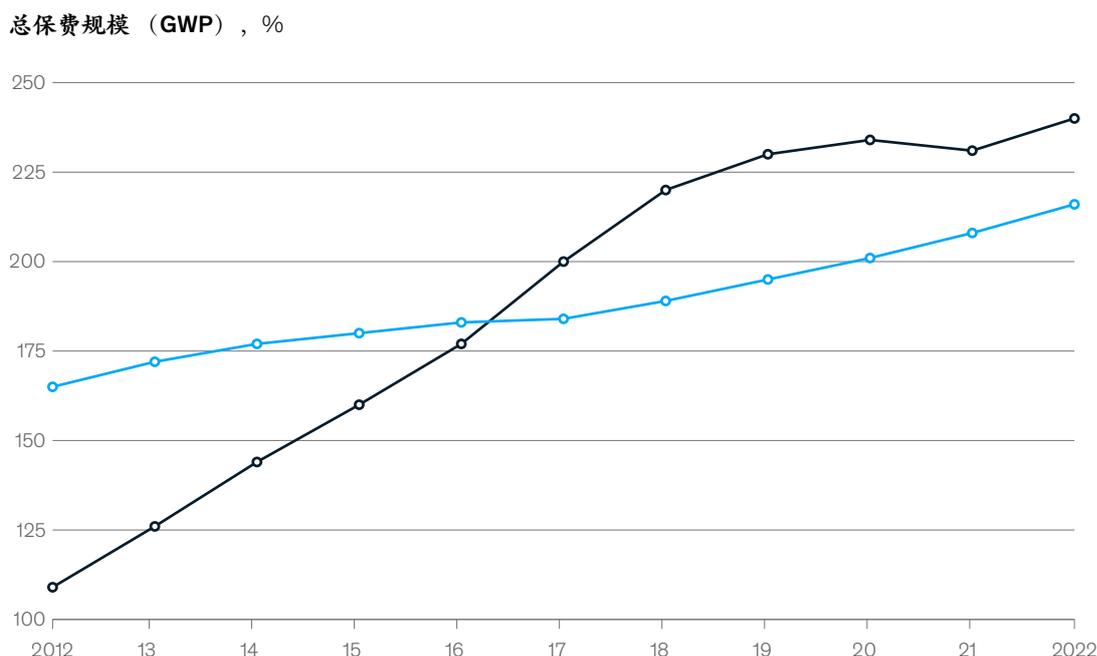
⁴ 《全球保险业报告(2023)：弥合个人财产险保障缺口》，麦肯锡，2023年3月15日。

⁵ 综合成本率为赔付率（即净已发生赔款与净已赚保费之比）与费用率（即净运营费用与净已赚保费之比）之和。

过去十年中，财险在亚洲发达市场的渗透率只有2%，在亚洲新兴市场只有1%。

图1

亚洲新兴市场的综合成本率逐步抬头，同时亚洲新兴市场和发达市场的保费规模增长均陷入停滞



亚洲新兴市场¹

8.2%

保费规模复合增长率，
2012-22

3.7%

保费规模复合增长率，
2017-22

亚洲发达市场²

2.7%

保费规模复合增长率，
2012-22

3.3%

保费规模复合增长率，
2017-22

¹包括中国大陆、印度、印度尼西亚、马来西亚、菲律宾、泰国、越南。
²包括澳大利亚、中国香港特别行政区、日本、新加坡、韩国、中国台湾地区。

关于本研究

出于研究目的，我们作如下划分：亚洲“发达市场”包括澳大利亚、中国香港特别行政区、日本、新加坡、韩国和中国台湾地区，“新兴市场”包括中国大陆、印度以及印度尼西亚、马来西亚、泰国和越南等东南亚市场。

报告的原始分析数据来自麦肯锡的全球保险池专有数据库及各监管机构和保险公司的公开信息。报告中所展示数据是最新可得数据；其中的估算值均已被标明，财年数据根据各国市场标准确定财年时间（例如，印度和日本的2022财年是2022年4月到翌年3月）。

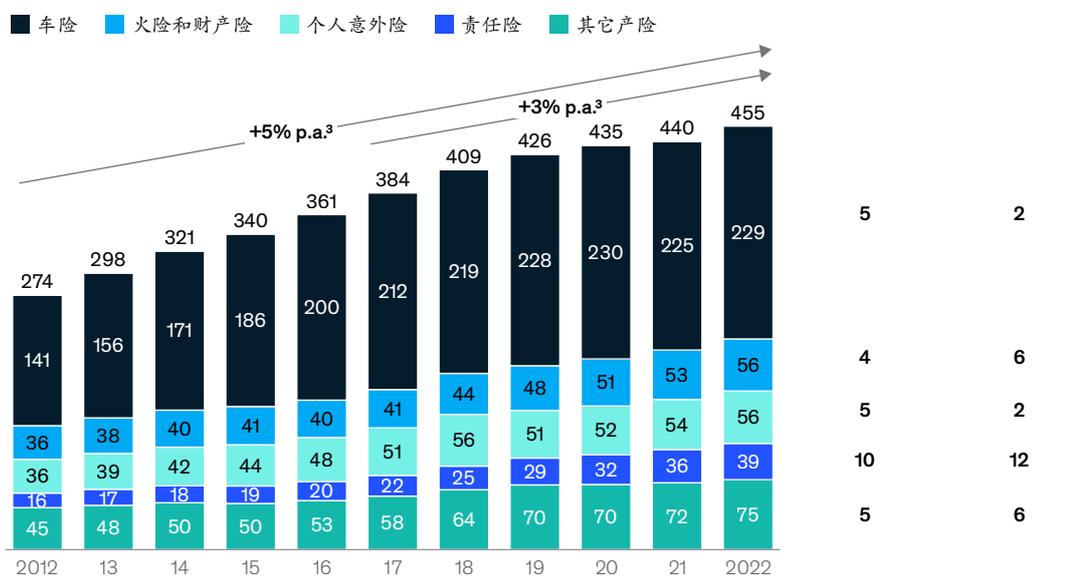
为了保持数据的一致性，消除汇率波动影响，我们采用固定汇率将数据转换为美元计值。汇率根据各市场2021年的平均汇率而定，具体如下：澳大利亚为1.28，中国大陆为6.46，中国香港特区为7.76，印度为72.24，印度尼西亚为14,114.68，日本为107.87，马来西亚为4.07，菲律宾为47.77，新加坡为1.32，韩国为1,094.00，中国台湾地区为28.25，泰国为30.88，越南为23,119.00。

图2

过去五年，亚洲市场车险和个人意外险增速低于其它险种

亚洲各类财产险产品的保费规模，十亿美元¹

复合增长率 2012-22, % 复合增长率 2017-22, %



¹基于2021年平均固定汇率。
资料来源：麦肯锡全球保险行业数据库

McKinsey & Company

大型险企之间的整合

在发达市场和发展中市场，市场整合度表现出显著差异。在中国香港特别行政区、印度、印度尼西亚、马来西亚、菲律宾、新加坡和泰国，前五大保险公司的市场份额合计不足其本地市场的50%。而在澳大利亚、中国大陆、日本和韩国，前五大保

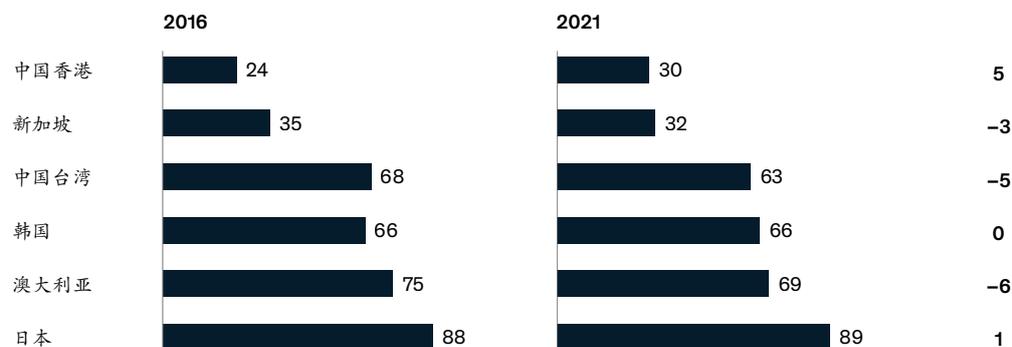
险公司的市场份额均超过了65%（见图3）。包括澳大利亚、日本、韩国和中国台湾地区在内的大多数发达市场仍主要被本地大型险企占据，这无疑对新入者构成了不小挑战。在中国大陆，前五大国内险企的市场占比高达75%；过去5年中，保费向市场头部企业的集中度增加了5%以上，这导致跨国公司⁶很难获取主导地位。

图3

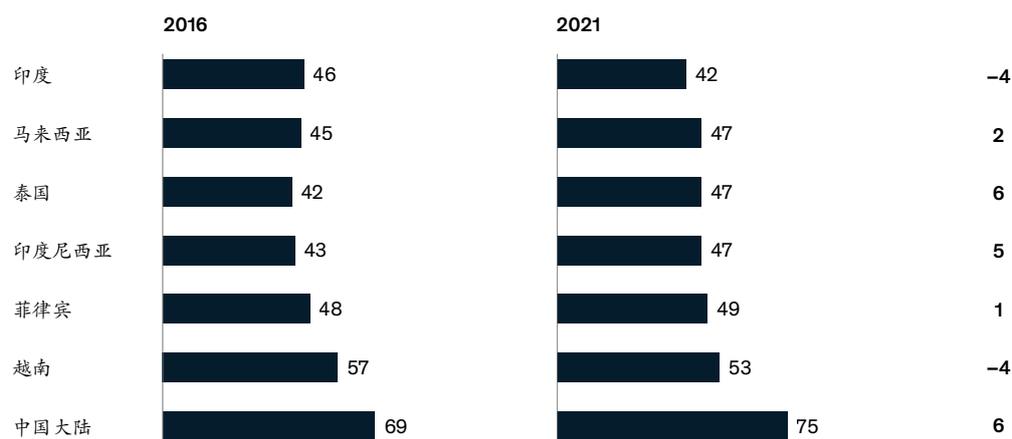
虽然大部分发达市场中的中小型险企市场份额正在逐步增加，但市场集中度仍高于新兴市场

发达市场中前五大险企的市场份额，
总保费规模占比（%）

2016年-2021年
变化幅度，%



新兴市场中前五大险企的市场份额，
总保费规模占比（%）



注：由于四舍五入，数据加总后可能不等于100%。

资料来源：亚洲保险监管部门，包括中国国家金融监督管理总局、日本金融厅、韩国金融监督委员会、菲律宾保险委员会、印度保险监管和发展局、马来西亚保险服务局、泰国保险监管局、印尼金融服务监管局

McKinsey & Company

⁶ 指总部位于亚洲以外地区，但在亚洲通过子公司或合资企业经营业务的保险公司。

不过，跨国公司在马来西亚和印度等新兴市场表现不俗，前五大跨国公司在这些市场的占有率已达30%至40%。包括安盛保险 (AXA)、安达保险 (Chubb) 和苏黎世保险 (Zurich) 在内的一些跨国公司正在积极扩展亚洲业务。根据上述公司的年报，在2017年至2022年期间，这些公司的

财险业务在总收入中占比达到8%至10%。然而，亚洲财险业的跨国公司参与度仍显不足。作为对比，跨国企业在寿险行业中的总保费中占比平均达到14%。一些保险公司，例如安联 (Allianz)、安盛和苏黎世，在2012年至2022年期间亚洲业务保费占比增长了3个百分点以上。

在发达市场和发展中市场，市场整合度表现出显著差异。大多数发达市场仍主要被本地大型险企占据，这无疑对新入者构成了不小挑战。在中国大陆，前五大国内险企的市场占比高达75%。

寻求新出路

当前在亚洲市场，新兴风险快速涌现：电气化步伐加快、气候变化造成破坏性影响的风险加剧、网络攻击的发生率也在全球居首。从乐观角度来看，这些挑战也为保险公司提供了创新、推动增长以及为消费者提供更优质保障的机会。

适应出行电动化

车险在亚洲财险市场占据了约50%的比例。如今，电动车的普及率在澳大利亚、中国、新加坡、韩国以及其他亚洲国家均有显著增长，这给车险公司带来了新的挑战，增加了理赔管理的复杂度。首先，电动车的风险类型往往与内燃机车不同。大部分电动车车龄较短，其事故前价值会比内燃机车高出50%左右⁷。同时，电动车的修理时间比内燃机车长出14.0%，修理费用也比内燃机车高出25.5%⁸。在中国，修理电动车的平均人工成本比内燃机车高出14%，电动车的零部件也更为昂贵⁹。

鉴于这些趋势，保险公司需要从根本上重新考虑车险的两个方面：一是产品和定价，二是分销。

产品和定价。“按驾驶付费”和基于使用的保险（UBI）正在成为电动车的自然选择。挪威的Tryg公司推出了针对18至30岁年轻驾驶员的电动车保险，通过实时跟踪驾驶行为来奖励安全驾驶。利宝互助保险公司（Liberty Mutual）与新加坡和中国香港特区的特斯拉（Tesla）达成合作，为特斯拉车主提供基于里程的保险。这些关联数据可以让风险评估和定价更为准确，有鉴于此，那些能够获取这些数据的公司将获得显著的市场优势。

此外，保险公司还可以尝试为电动车电池提供延长质保服务。尽管主机厂（OEM）会在销售点（POS）提供质保，但保险公司还可以为二手车提供延长质保。例如，印度公司Acko推出的电动二轮车电池延长质保计划，可以在主机厂质保的3年之后，再额外提供两年的电池性能保障。如果车辆被转售，该保障也可以转移给新车主，如此一来可以提升车辆的转售价值。

分销。随着电动车直销模式的兴起，保险公司与主机厂之间的合作关系发生了变化，合作的重要性亦有所提升。然而，有些主机厂已经建立自己的保险部门和经纪公司，成为了保险行业的竞争者。例如，特斯拉在2019年设立保险部门，该部门现已在美国12个州提供服务。最近，中国电动车制造商比亚迪也设立了保险经纪公司，并收购了一家线上财险公司。

为了最大限度地降低竞争风险并开辟新的收入来源，保险公司可以主动与主机厂展开合作，提供嵌入式保险服务：可以通过弥补主机厂产品空白的方式降低车辆风险，还可以与保养服务提供商建立合作，解决电动车零部件更换及修理成本高昂的问题。车辆的联网功能也为销售车辆相关附加险开辟了新的可能性，例如，险企可提供基于位置的境外旅行保险。此外，保险公司还可以将合作伙伴的范围扩展到充电设施提供商以及电动车生态系统中的其他角色，以确保为客户提供无缝衔接的完整体验。例如，英国保险公司LV推出了一站式平台，客户可以在该平台租电动车、购买家用充电器及买保险。

应对新兴风险格局

气候风险、网络风险以及其他运营挑战日益加剧，这些将对亚洲的保险公司产生越来越大的影响。为了在竞争中立于不败之地，保险公司需要提升自身的风险管理能力，开发新的产品，并通过深入了解市场动态以及巩固自己在相关领域的市场地位，从这些新兴风险中创造更多价值。

气候风险

最新报告显示，如今要实现将升温幅度控制在不超过工业化前水平1.5°C的目标，变得愈发困难¹⁰。而令人遗憾的是，亚洲的升温速度比全球平均水平还要快¹¹。预计全球变暖趋势将导致气候风险和损失进一步加剧¹²，但亚洲只有12%的损失有保险保障¹³。

⁷ 根据麦肯锡Finalta对2020至2021年英国汽车理赔数据的分析。

⁸ 《关于电动车推广对修理和保险行业影响的新研究报告》，萨彻姆研究，2023年7月4日更新。

⁹ Richard Gu和Mobing Zhuang合著《新能源汽车风险特征综合分析》，瑞士再保险，2022年5月20日。

¹⁰ 《2022年全球风险报告》，世界经济论坛，2022年。

¹¹ 《2022年亚洲气候状况报告》，世界气象组织，2023年。

¹² 《亚洲存在自然灾害保障缺口，需合作创新》，Guy Carpenter，2022年。

¹³ 《仅12%的亚洲经济损失有保险保障，比例为全球最低：Verisk分析》，《亚洲商业评论》，2023年9月28日。

气候风险不仅会对社区和企业直接造成影响，而且为应对这些风险，监管法规也会出现调整，包括在短期内实施更严格的排放规定¹⁴。同时，董事会也在给保险公司施加更大压力，要求其制定并执行适当的气候风险管理措施¹⁵。

虽然已有一些亚洲保险公司承诺会执行自己的净零排放路线图，或遵循净零资产所有者联盟 (Net Zero Asset Owner Alliance) 和净零保险联盟

(Net Zero Insurance Alliance) 等联合组织制定的全球净零排放路线图，但还有许多公司尚未在此关键领域采取重大行动¹⁶。亚洲财险公司应优先考虑两大重点：开发创新产品以应对风险，以及实现理赔过程的碳减排。

开发创新产品以应对气候相关风险。亚洲对实现净零转型至关重要，因为亚洲受气候风险影响较大，同时其在全球供应链中的地位也日益重要。如此局面有利于亚洲财险公司开发新解决方案，帮助脆弱行业应对日益严重的气候风险。例如，某全球保险咨询公司就为斯里兰卡的一家海鲜生产业巨头定制了一套参数化解决方案，帮助后者获得了1500万美元的贷款，用于修复废弃的虾养殖场。这套方案在亚洲属首创，涵盖了四大主要气候风险——地震、台风、过量降雨和高温热害，通过高效的参数触发为传统保险未覆盖的天气事件风险提供保障。保险公司还可以开发创新的风险转移产品来支持电气化和碳捕获供应链的发展和建设，以此来满足亚洲在净零转型过程中上升的保障需求。

挑战的多面性给保险公司的损失发展引入了新的关键维度，险企需要提出创新的解决方案和全面的优化策略。将地理空间分析融入保险方案（尤其是在人口密集的城市地区），或能有效应对上述挑战。而亚洲农村地区又自有其特点，需要不同的创新方案和独创思路，才能在保险行业的效率、准确和可持续之间找到适当的平衡。展望未来，能否成功应对这些复杂变化，无疑将决定保险公司在这个快速发展的市场中的成败。

为理赔流程减排。即使是亚洲的头部企业，在加大减碳努力方面也仍有很大的提升空间。亚洲的领先保险公司已经在自身的运营、投资和承保中找到了减少碳排放的机会。但我们的分析显示，很少有公司会关心理赔价值链中的碳排放问题。在中短期内，大部分保险公司会重点关注如何让理赔流程更为高效，确保为客户提供快速且优质

的服务。若想在实现这些目标的同时积极减少碳排放，的确难度较大，特别是一些财险公司仍处于技术早期阶段，还在努力将诸如地理空间分析这样的尖端科技整合到（尤其是人口密集区域的）业务运营中。

在财险公司典型的运营排放中，理赔解决方案的碳排放占比可高达85%，而保险公司通常对这个环节有很高的影响力。为减少在理赔管理过程中的碳排放，保险公司可以深入了解当前理赔价值链中的碳排放情况，预测可能影响理赔排放的各种宏观因素，并优先考虑能够改变其理赔流程的策略。它们还可以寻求厘清各供应商的碳足迹，并在绩效管理中嵌入可持续的实践做法，比如通过设定适当的目标减少理赔价值链中的碳排放，同时监测指标以追踪进展。

网络风险

全球范围内的重大网络攻击事件以及每次攻击造成的平均损失都在上升。根据IBM X-Force于2022年发布的报告，亚洲遭受的网络攻击数量最多，占所有攻击的31%，不过亚洲国家因每次网络攻击而承受的平均损失却比其他地区要低¹⁷。

亚洲的网络风险保险市场仍然处在发展初期，总保费估计约为10亿美元¹⁸。但预计该市场在2022年到2025年间将增长三倍，到2025年，将占全球保费的13%，主要原因在于公司越来越容易受到网络攻击¹⁹。随着数据保护和隐私法得到更严格的执行，预计网络系统会变得更加安全，保险的接受率也可能会提高。但是，由于各个市场在法规和成熟度上存在差异，因此很难采用统一方式应对攻击。

为了满足各种需求并向规模各异各类组织提供关键的网络保险覆盖，保险公司可以与解决方案供应商合作，推出新型网络产品，并优化承保和定价策略。

与网络安全方案供应商合作。网络安全供应商、律师事务所以及事故应对团队若能携手共同提供有针对性的风险缓解和危机应对服务，包括漏洞评估、渗透测试和事故应对规划等，便可有效提升客户服务质量。安盛保险便是一例，该公司与60多个合作伙伴携手，提供各类型的解决方案，而东京海上保险 (Tokio Marine) 则与CyberScout合作，提供身份盗窃解决、数据防护以及员工福利服务。

¹⁴ 《亚太保险投资格局：当前挑战和未来重点》，Abrdn和Quinlan & Associates, 2023年4月。

¹⁵ 根据麦肯锡《亚太保险和气候风险调查》中的数据，2021年。

¹⁶ 《亚太保险投资前景》，2023年4月。

¹⁷ 《IBM报告：2022年亚太地区受到的网络攻击最为严重》，IBM, 2023年2月22日。

¹⁸ 《随着新保险能力出现、费率稳定，亚太地区的网络保险市场将对买家更加友好》，《亚洲保险邮报》，2022年11月8日。

¹⁹ 《探索亚太地区网络格局》，慕尼黑再保险，2023年9月访问。

通过新产品扩展保障范围。自2010年以来，由于频繁的数据泄露和网络攻击，已有9种网络事件中的超过14种新的损失类型获得了新的保险保障；而面对日益严重的网络威胁，亚洲的保险公司还在持续创新²⁰。例如，东京海上保险推出了Cyber 365产品，涵盖了安全和隐私责任、网络勒索、隐私和监管防御罚款、数字资产、危机管理、活动成本和业务中断等费用。另外，美亚保险(AIG)也在不断扩大其对社交工程欺诈、业务中断损失、供应链攻击、勒索软件攻击和云安全事件的保险保障范围。

提升承保能力。在全球范围，网络保单的综合赔付率一直呈上升趋势(例如，2015年至2020年间，美国的综合赔付率上涨超过24个百分点)，这迫使保险公司重新调整策略²¹。承保网络风险面临诸多挑战，包括缺乏历史和现有数据、威胁环境不断演变、供应链中断导致的系统风险放大、缺乏标准化的定义、申请流程靠人工处理等。通过采取可量化的网络风险评估以及动态且持续的安全评估，险企可弥补数据的缺口，提升预测潜在威胁的能力。

保险公司也可以通过合作提升数据获取能力，加强风险建模能力，在风险评估领域抢占前沿阵地。日本险企MS&AD的经验就很值得借鉴，该公司与一家网络风险诊断提供商达成合作，为中小企业研发网络风险解决方案，并利用这些数据设计出与实际风险相匹配的保险产品。

拥抱颠覆性技术： 生成式人工智能

生成式人工智能超越了之前数代人工智能技术，可能将对需要专业知识、批判性思维和问题解决能力的任务产生巨大影响。这意味着它可能会重新定义那些过去与自动化无缘的角色和流程。当然，人与人之间的连接始终是保险公司为客户提供价值的关键，在保险承保和理赔流程，人的作用尤其关键。但生成式人工智能作为一种生产力提升工具，已成为亚洲财险行业最重要的发展之一，也是当今保险行业的一个主要颠覆因素。

生成式人工智能对保险行业生产力的提升预计可带来数十亿美元价值，其中大部分价值将通过市场营销、客户运营和软件工程实现²²。例如，保

险公司可以利用生成式人工智能合成内容，提取有价值的分析并对大量的非结构化数据进行总结，所有这些都直接有助于解决复杂问题。人工智能可以识别和验证信息源，从而增加所使用数据的可信度。众所周知，它还可被用于生成个性化信息，如对外营销活动、电子邮件通信和网站内容。

人工智能还正改变着客户和员工的参与方式。通过主动引导，人工智能可以参与员工以及客户的整个旅程，为他们提供每一步所需的相关信息和支 持。人工智能可基于个人偏好和行为作出个性化推荐，从而持续改善客户体验，提升客户满意度。

最后一点也很重要，生成式人工智能对编程和软件开发的影响将改变财险公司的工作模式。这项技术能够解读、翻译和生成代码，使得保险公司可以大规模无缝地从旧系统迁移。自动化开发测试、文档管理和代码审查等功能可进一步简化软件开发流程。此外，由人工智能驱动的系统可以生成合成数据，这对于在不暴露敏感和私人信息的情况下测试和训练模型来说，极具价值。

由于环境变化迅速且生成式人工智能的潜在影响巨大，保险公司需要采用结构化的方法，方能充分利用这项技术的全部能力。以下几个战略性问题可以帮助亚洲财险公司确定自己的选择：

- 生成式人工智能的整体战略是什么？可以从哪些用例和领域开始？企业如何利用生成式人工智能生态系统？
- 如何选择计算基础设施(例如，云端还是本地)？
- 现有平台和架构会受到什么影响？大语言模型将如何接入和整合到企业技术栈和工作流程中？
- 需要哪些数据能力？例如，生成式人工智能需要什么样的数据架构？
- 需要哪些角色和技能，员工如何协作开发和实施生成式人工智能的实际应用？
- 需要解决哪些隐私和安全风险，企业如何有效管理生成式人工智能？

²⁰ 《增强保险在网络风险管理中的作用》，经济合作与发展组织，2017年。

²¹ 《2023年美国网络保险公司保费增势良好》，惠誉评级，2023年4月13日。

²² 《生成式AI的经济潜力：下一个生产力增长前沿》，麦肯锡，2023年6月14日。

优化核心业务

就在电气化、新风险和生成式人工智能重塑着行业格局的同时，亚洲财险公司的运营环境也在经历着改变。在过去几年中，高通胀、利率上升和劳动力成本增加等外部经济因素已经削弱了这些公司的盈利能力。与此同时，客户对于更快的服务响应和无缝数字体验的需求又在持续增长。因此，亚洲保险公司必须多管齐下、全面发展。

面对这些挑战，亚洲的保险公司可以集中优化其核心业务，将重点放在数字化分销、嵌入式保险、面向中小企业的服务、理赔的卓越体验、以及人工智能驱动的承保和定价转型上。

随着亚洲的互联网和智能手机使用率提高，数字化转型的重要性也日益凸显，因为如今客户更愿意在只有有限的人工服务、甚至没有人工协助的情况下，通过数字化的方式购买或续签保单。

数字化分销

为了提高财险的渗透率，挖掘印度、印度尼西亚和菲律宾等目前保险密度较低的新兴市场的增长潜力，保险公司可以投资现代化的分销渠道。在费用率较低的新兴市场，这种投资有巨大的潜力，可以帮助公司领导者做出有据可依的地域扩张决策。

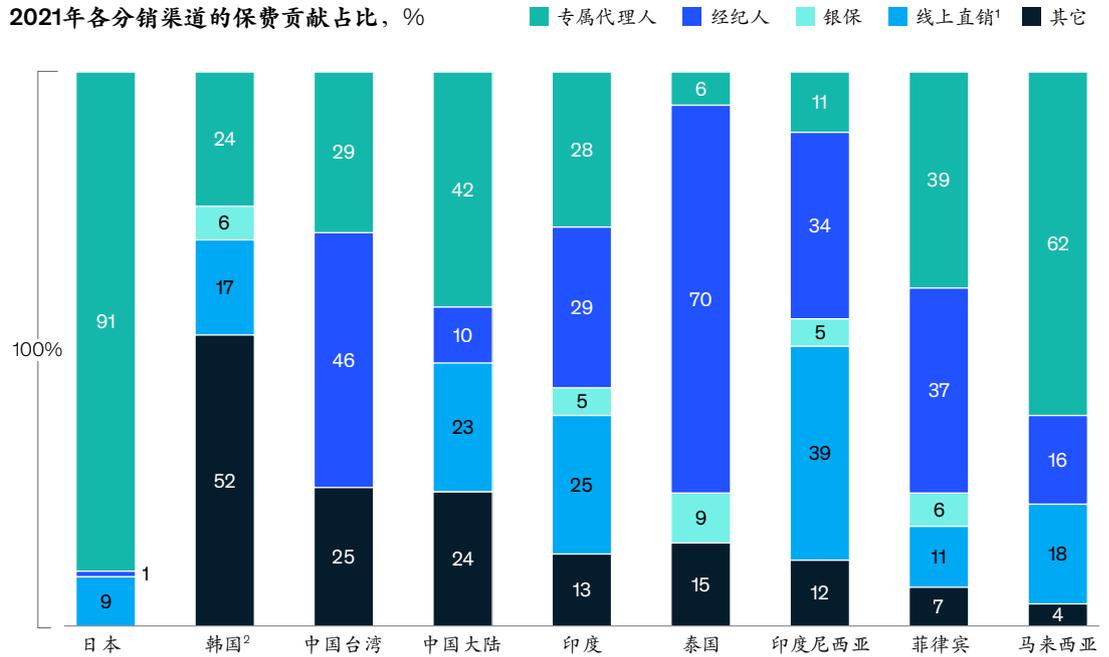
将现有销售流程数字化可降低获客和承保成本，提高效率，从而有望解锁巨大价值。因此，许多保险公司正在推动其销售渠道的数字化转型，尤其是那些原本严重依赖代理人和经纪人的渠道（见图4）。销售团队可以借助数字化销售工具和应用程序来获取潜在客户并跟踪销售质量。

同时，保险公司也在努力为客户提供端到端的数字化或线上服务流程，尤其是针对车辆、旅行、人身意外和健康等个人保险产品。随着亚洲互联网和智能手机使用率提高，数字化转型的重要性也在日益凸显，因为如今客户更愿意在只有有限的人工服务，甚至没有人工协助的情况下，通过数字化的方式购买或续签保单。例如，在中国大陆，数字化和线上渠道的销售占比从2018年的4.7%增至2022年上半年的6.6%，车险和非车险产品都有力地推动了增长。根据估算，印度2021年的乘用车保险销售（包括续保）中，有8%到10%通过数字渠道完成，而大约5年前这一比例仅为2%至4%。展望未来，我们认为线上或数字销售将在亚洲市场（特别是在大型市场）的个人保险产品中具有巨大的潜力。

图4

代理人 and 经纪人是亚洲保险市场的两大分销渠道

2021年各分销渠道的保费贡献占比，%



注：因四舍五入，各项相加可能无法达到100%。

¹包括直销团队和线上渠道。

²企业型保险代理独立销售各种保险公司的保险政策。

资料来源：亚洲保险监管机构，包括中国国家金融监督管理总局、日本金融厅、韩国金融服务委员会、菲律宾保险委员会、印度保险监管和发展局、ISM Stat、泰国保险委员会、印度尼西亚金融服务管理局

McKinsey & Company

在数字嵌入式保险领域加速价值创造

预计到2030年，亚洲的数字嵌入式保险市场将占总保费的10%，创造2700亿美元的保费收入。推动这一增长的因素包括数字化渗透率的提升，为更大用户群体提供的更好保护，以及实时承保和智能定价等更强大的创新²³。

在这些乐观的预测背后，有亚洲有利的环境和近期行业趋势做支撑。各市场的政策制定者们目前正积极采取行动，确保监管的透明度，并为现有公司以及保险科技公司提供鼓励开发数字化解决方案的激励措施，例如新加坡金融管理局

(MAS) 的数字加速资助和印度尼西亚金融服务管理局 (OJK) 为数字转型提供的税收激励等²⁴。

此外，资金投入也有显著增长。从2017年到2021年，亚洲保险科技初创公司获得的风险资本已增长十倍，达27亿美元。同时，全球对嵌入式保险的投资在2019年至2021年间每年增长36%。这些导致数字嵌入式保险领域的竞争日益激烈。

亚洲财险公司有机会从嵌入式保险中获取更多价值，在电子商务 (B2B和B2C)、车辆、共享出行和银行业等关键生态系统尤其可以大有作为。预计到2030年，这些生态系统将为数字嵌入式财险贡献90%以上的总保费 (见图5)。

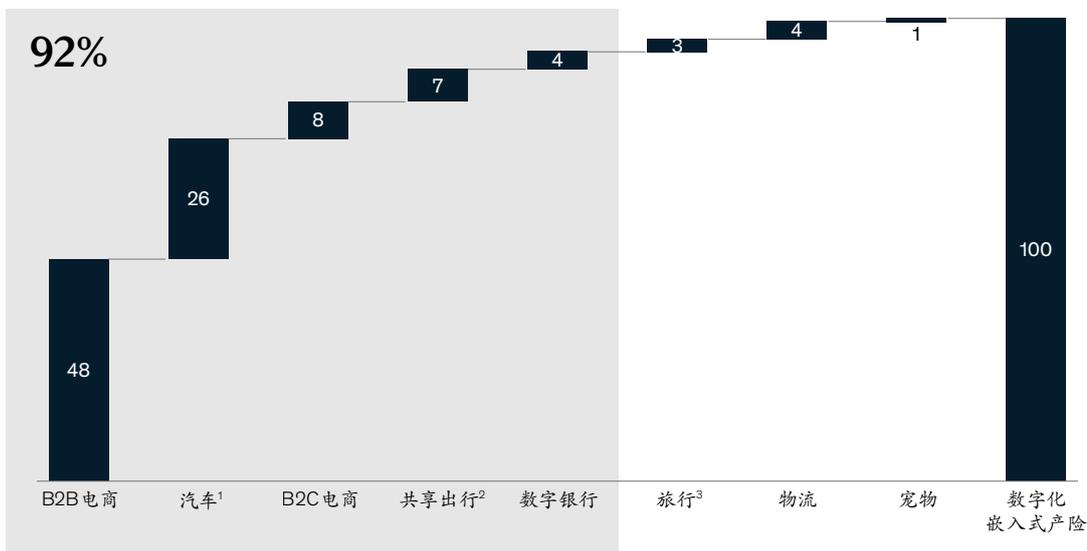
²³ 《为何亚洲保险公司在嵌入式市场上具有竞争优势》，麦肯锡，2023年7月17日。

²⁴ 《关于数字化保险业务模式的监管考虑》，日内瓦协会，2021年3月。

图5

到2030年，亚洲产险市场超过90%的数字化嵌入式产险保费规模来自五大生态系统

2030年亚洲产险市场各生态系统的保费规模占比，%



¹包括线上新车销售、转售和租车市场，不包括商用车。
²包括所有共享出行形式，如飞机、网约车、公交车和出租车。
³包括度假套餐、酒店、度假短租、野营和邮轮。
 注：由于四舍五入，数据加总后可能不等于100%。
 资料来源：欧睿数据，Statista

McKinsey & Company

除这些用户群外，保险公司还可以挖掘与数字生态系统中其他潜在合作伙伴的机会，以最大化实现与数字生态系统合作的价值。例如，在印度尼西亚的电商生态系统中，商户和零工工人使用的应用程序中被嵌入了运输和意外险产品。其他场景包括，保险公司通过嵌入式保险将保险保障融入到新车和其他高风险商品的线上购买流程中，并基于通过远程传输收集的客户行为数据调整保费。如今，全球各地的保险公司都在积极建立合作关系，提供创新的嵌入式体验。例如，巴西的保险初创公司180° Insurance 与停车应用程序Zul+合作推出了一种按需保险产品，为停在路边的车辆提供车内个人物品的保险保障²⁵。

为了加快从嵌入式保险中创造价值的步伐，亚洲财险公司可以首先考虑以下三项行动：

确定价值主张。在寻找适合的合作伙伴之前，保险公司首先需要能清楚地阐述自己的竞争优势及目标行业、细分市场和产品重点。在明确这些总体方向后，保险公司便可以帮助非保险合作伙伴识别其客户的保险需求，并进行市场推广。这可能比仅仅提供风险保障承保能力更为有效。例如，一家实现了快速增长的保险科技公司正是通过满足合作伙伴的具体需求（如迅速为旅行社合作伙伴推出了新冠保险产品），实现了保险业务收入的两位数增长。

²⁵ Avi Ben-Hutta, «180° Insurance募资3140万美元», Coverager杂志, 2022年2月3日。

与非保险合作伙伴合体运营。为了向最终客户提供有吸引力的解决方案和体验，保险公司及其合作伙伴可以将各自的团队和能力整合在一起，作为一个团队进行工作。例如，一款中国的超级支付应用构建了一个嵌入式保险操作系统，向90个外部保险供应商开放，使之能无缝接入包括支付、数据、合规和资本在内的各种内部能力，以这种方式为中国农村首次购买保险的用户开发出2000种价格适中的产品。

加快实施步伐。科技公司向来行动迅速，它们也会期待与之合作的保险公司能跟上步伐。为了确保合作高效，保险公司可能需要改革其运营模式。例如，一家亚洲的保险科技公司通过使用一个适用于任何产品的API进行报价和绑定集成，帮助一款金融科技应用在短短几周内推出了12种保险产品。另一家全球再保险公司则创建了一个拥有自己的尖端技术和能力的独立保险科技实体，使其能够有效地与50家行动迅速的非保险合作伙伴合作，为全球160万投保人提供服务。

科技公司向来行动迅速，它们也会期待与之合作的保险公司能跟上步伐。为了确保合作高效，保险公司可能需要改革运营模式。

服务亚洲中小企业

中小企业是许多亚洲市场的中坚力量。麦肯锡的分析显示，中小企业不仅占据公司总数的87%，还提供了62%的就业机会，为亚洲地区贡献了47%的GDP。然而，与其他地区相比，亚洲中小企业的保险渗透率较低（见图6）。据估算，北美中小企业的保险占比是亚洲的1.8倍，欧洲是亚洲的2.1倍。

造成这一现象的原因有很多。首先，许多小企业主可能并未充分意识到保险的重要性，他们往往认为购买保险是一项复杂的任务。其次，许多潜在客户并不习惯与保险经纪人等传统销售渠道打交道。此外，规模较大的中小企业通常需要定制化的保险产品和灵活的保障范围，但市面上的大多数产品都是通用的并且以套餐形式销售，这可能无法满足企业的特定需求。最后，许多亚洲的财险公司目前都依赖中介来接触这个市场，这往往会增加交付时间和服务成本，降低了对客户的透明度，最终导致价格上升。

尽管存在诸多挑战，但中小企业市场仍然具备巨大的发展潜力。保险公司可以通过以下三种方式寻求突破：

创新产品和服务。新的产品和服务应直接满足客户需求，例如，提供能帮助中小企业更好地管理风险的风险缓解和管理服务。这些服务应该简单易懂，并且足够透明，以赢得新老客户的信任。例

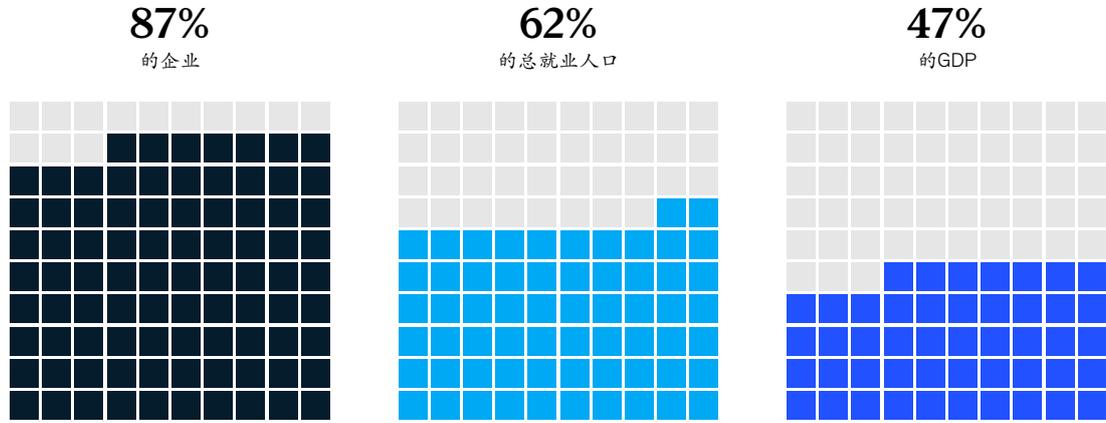
如，美国的中小企业数字保险公司Next Insurance就提供了十余种针对大约1000种业务类型的定制化保险产品。通过强大的数据和分析引擎，该公司能够在短短几分钟内为客户创建定制化解决方案。

重塑客户旅程、提升客户体验。根据麦肯锡2020年的一项调查，欧洲的中小企业中有17%选择通过线上渠道购买保险，在英国这一比例甚至高达40%。在这些线上直销渠道中，分销商通常参与大规模、复杂保险产品的设计，期间，它们在报价和保险条款解释等方面需要协助。因此，保险公司与分销渠道之间以简化客户手续为目标的数据和技术整合就显得尤为重要，这将有助于更快提供问题解决方案。

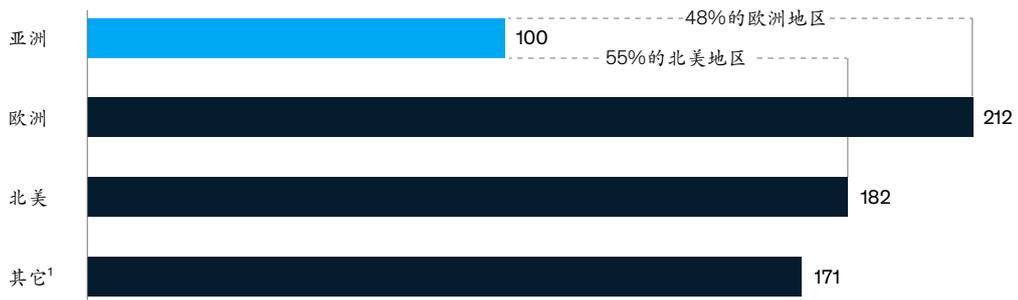
加强针对中小企业市场的技术能力。为了赢得中小企业市场，保险公司需要在定价、承保和理赔管理方面提升自己的技术实力。一个可行的策略是利用内部和外部数据，构建动态定价引擎，使终端客户、分销商和承保人能够为各种风险类别和业务类型生成可靠的初始报价。此外，保险公司还可以考虑应用数字技术构建可扩展、透明的理赔管理和运营系统，帮助客户清晰、实时地了解他们的理赔状态和其他请求的处理情况。

图6

中小企业对亚洲经济而言举足轻重，但亚洲的中小企业保险渗透率低于全球其它地区



2022年中小企业总保费规模在商险总保费规模中的占比，指数（亚洲 = 100）



¹非洲、拉美和其它地区。
资料来源：亚洲开发银行，中国统计年鉴，麦肯锡全球保险行业数据库，印度中小微企业部，经济合作与发展组织，Statista，香港工业贸易署

卓越的理赔管理

理赔管理是保险业务的核心。申请理赔是客户与保险公司互动的主要环节，因此，申请流程对客户满意度和公司盈利而言都至关重要。然而，一些亚洲市场赔付率却居高不下，在2016年至2021年期间，赔付率超出均值的市场数量比2010年至2015年间有所增加（见图7）。澳大利亚、印度、泰国和中国台湾地区的赔付率尤其突出，许多保险公司的个险和商险产品都面临赔付率上升的困境。

在亚洲的一些市场，保险公司仍处于早期阶段，优化空间极大：仍依赖于纸质提交和多次手动交接，理赔评估时间过长，无法有效发现欺诈案件，法律成本过高，理赔状态的透明度不足。所有这些问题都导致客户体验不佳。为了提供卓越的理赔体验，保险公司可以考虑系统地采取以下三种行动：

重新确定理赔部门的价值主张。 保险公司需要为理赔部门建立一个明确的愿景，以客户为中心，并与公司的总体目标保持一致。在所有员工、分销渠道和第三方实体（如公估、修车厂等）环节，理赔体验应保持连贯一致，以确保客户体验的流畅。

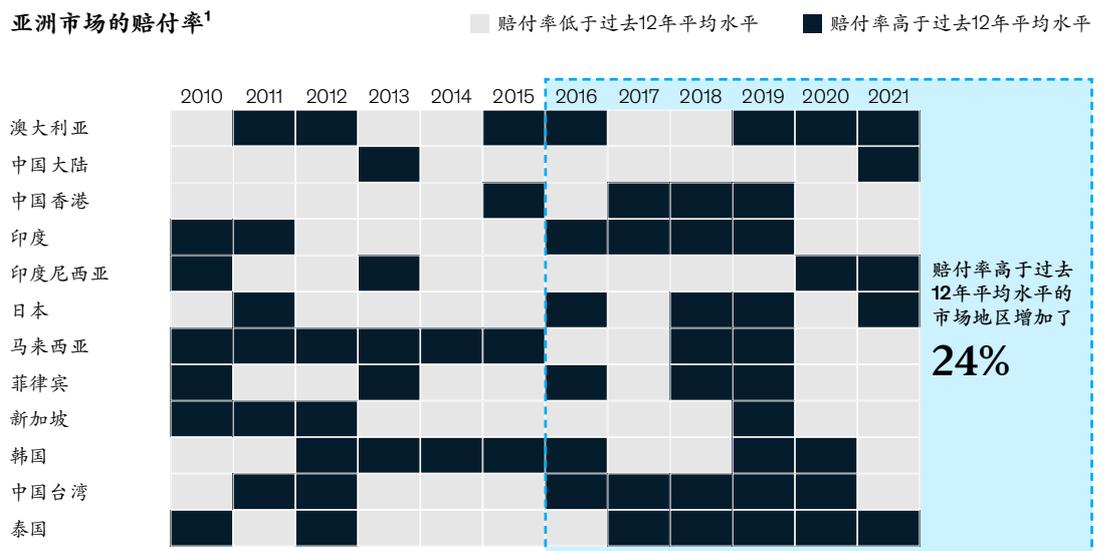
利用数字化、分析和生成式人工智能工具重新设计理赔流程中的客户体验。 保险客户与保险公司的互动较少，通常只在提交理赔申请后，才会有较多互动，因此理赔流程为保险公司提供了给客户留下良好印象的重要机会。但是，客户经常会因理赔状态不透明而感到困惑。因此，有必要重新设计从首次报案到最终结案的客户体验，确保理赔状态的透明度和清晰度。在这一领域，将传统抓手与新兴技术（包括数字化、分析和生成式人工智能工具）相结合，可以发挥巨大优势。例如，生成式人工智能工具可以整合数据并将其提供给传统理赔流程中的理赔员，从而提高效率和准确性。一些亚洲保险公司，如中国的平安和印度的百嘉安联（Bajaj Allianz）和ICICI Lombard，正在利用这些新技术处理车险理赔，这将它们的处理时间从几天大大缩短到只需几分钟。

利用理赔生态开展合作。 如今，理赔管理不再仅仅是处理赔偿。杰出的保险公司正寻求建立有别于市场上的其他系统的独有生态圈，通常的做法是建立合作伙伴关系。例如，德国保险公司HUK-COBURG通过与银行（提供汽车融资）、汽车经销商（提供新车和二手车的优惠价格）、修车厂（提供保养和维修服务）、驾校（提供新司机培训）等各方的合作，创建了一个完整的出行生态系统。如此一来，客户在处理车险理赔时，便可以从合作伙伴那里以低价获得优质服务。

图7

近年来，大多数亚洲市场的理赔表现有所下滑

亚洲市场的赔付率¹



¹净已发生赔款/净已赚保费。
资料来源：麦肯锡全球保险行业数据库

利用人工智能进行承保和定价转型

人工智能在承保、定价和推广上的应用预计每年将为全球保险业带来4000亿美元的价值²⁶。虽然深度学习和生成式人工智能等新技术备受期待，但保险公司驱动价值所需的技术早已出现。预计传统人工智能技术可为保险业带来80%以上的新增价值，利用第三方报价数据进行竞争性定价分析就是其中一例²⁷。

借助人工智能优化承保和定价，可以帮助亚洲保险公司找到它们的竞争优势。麦肯锡的研究发现，亚洲在人工智能成熟度上存在显著的差距，亚洲保险公司的平均得分明显低于全球顶尖保险公司²⁸。根据我们的经验，亚洲险企实施人工智能驱动和优化定价可以将赔付率降低3至6个百分点，从而在竞争激烈的市场中赢得优势。

保险公司可以利用数据可用性的改善及分析技术的进步，从以下三个维度改进其承保和定价：

打造基础能力。正处在转型初期的亚洲保险公司可以从基础的数字化开始，例如，可以使用最新的数字化工作台来实现承保流程的数字化，数字化工作台配备更新的承保数据和模型，可实施标准化的智能工作流程并自动生成观点。保险公司还可以使用高分辨率的新数据源，从微观层面实时应用基于市场和行为的定价。同时，投资于机器学习的运营能力（如可复用的管道、持续集成和持续开发以及自动化等），可帮助险企在不中断业务的情况下，持续调整和升级承保和定价模型。

依照新范例改进运营模式。在保险业的数字化转型中，实现运营模式的自动化是最有效的步骤之一，在起草文件、收集和管理数据等需要投入大量人力和资源的流程实现自动化效果尤佳。这些新的自动化范例需要企业改进管理方法，包括制

定反馈流程，充分开展监督和治理，这样才能确保新流程有效。在良好的管理实践下，员工可以通过A/B测试等方式跟踪和监控结果，并基于数据实时作出决策。反过来，自动化流程驱动的决策使保险公司能够更及时地对新出现的损失、定价趋势以及投资组合风险状况的变化作出响应，并能在风险出现时开发新的风险转移解决方案和服务。

开发并提炼能够创造价值的资产。保险公司可以在传统模型（如广义线性模型）的基础上，开发更精细的机器学习模型，以提升定价能力。其中包括生成市场数据和预测竞争对手定价的模型，这些模型可以提供基于市场的定价覆盖，或由精细数据支持的承保足迹，以提供拒保依据。通过与第三方数据和分析提供商建立合作伙伴关系，提供如对物理资产和新型风险进行前瞻性风险建模的增值服务，保险公司可以加强产品，并为产品建立差异化优势。

亚洲财险业务领域拥有巨大的扩展空间和多元化潜力。当保险公司在该地区寻求可盈利的增长时，行业领导者需要注意市场增长放缓及其他行业趋势在近期和中期对自身战略重点的影响。通过投资新的机会并优化核心业务优势，保险公司可以抢占先机，在不断演变的亚洲财险市场中抓住机会。

确定公司迎接新挑战、优化核心业务的最佳且独一无二的路径，对亚洲财险公司来说绝非易事。考虑到市场增长疲软，瞄准亚洲财险市场的保险公司有多种选择。今天的战略选择将在未来数月乃至数年为企业带来深远影响，可能是丰厚的回报，也可能是更复杂的未来。

²⁶ Violet Chung, Pranav Jain and Karthi Purushothaman, 《未来的保险公司：亚洲的保险公司能否跟上人工智能的发展？》，麦肯锡，2023年5月3日。

²⁷ 这里“传统人工智能”是指传统的机器学习（例如，聚类）和统计技术（例如，基础回归）。“高级人工智能”指深度学习神经网络，例如卷积神经网络。更多信息，请参阅QuantumBlack, AI by McKinsey的《高管人工智能手册》。

²⁸ 《释放亚洲保险业人工智能应用潜力》，麦肯锡，2023年6月27日。

Henri de Combles de Nayves是麦肯锡全球董事合伙人，常驻巴黎分公司；**Bernhard Kotanko**是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻新加坡分公司；**Angat Sandhu**是麦肯锡全球董事合伙人，常驻悉尼分公司；**Kazuaki Takemura**是麦肯锡全球董事合伙人，常驻东京分公司。

作者感谢**Lan Bui, Suneet Jain, Eli Larrea, Jörg Mußhoff, Fritz Nauck**和**Kishmish Saxena**对本报告的贡献。

联系人

吴晓薇 (Charlene Wu)

董事合伙人, 北京
Charlene_Wu@McKinsey.com

陈以诺 (Enoch Chan)

董事合伙人, 香港
Enoch_Chan@McKinsey.com

钟惠馨 (Violet Chung)

资深董事合伙人, 香港
Violet_Chung@McKinsey.com

Peeyush Dalmia

资深董事合伙人, 孟买
Peeyush_Dalmia@McKinsey.com

Vinayak HV

资深董事合伙人, 新加坡
Vinayak_HV@McKinsey.com

Alex Kimura

董事合伙人, 新加坡
Alex_Kimura@McKinsey.com

Bernhard Kotanko

资深董事合伙人, 新加坡
Bernhard_Kotanko@McKinsey.com

Sumit Popli

董事合伙人, 雅加达
Sumit_Popli@McKinsey.com

Karthi Purushothaman

董事合伙人, 钦奈
Karthi_Purushothaman@McKinsey.com

Angat Sandhu

董事合伙人, 悉尼
Angat_Sandhu@McKinsey.com

Kazuaki Takemura

董事合伙人, 东京
Kazuaki_Takemura@McKinsey.com



全球保险业报告: 展望亚洲财险业的未来

2024年11月

麦肯锡公司版权所有©

麦肯锡中国区新媒体设计出品

McKinsey.com.cn