

2026年 全球保险业展望

驾驭结构性变革与持续不确定性
时代的关键制胜举措



The better the question. The better the answer. The better the world works.

更多免费行业报告

并购家

www.ipoiipo.cn



Shape the future
with confidence
聚信心 塑未来

欢迎辞

当前，保险业正处于新旧交替的特殊历史时期。新标准和领先实践不断涌现，覆盖行业的各个领域。保险公司正在积极开拓新机遇。整个行业在历经了几十年的数字化转型后，也已迈入新的发展阶段。此外，非传统保险公司与新兴资本正大规模、长期性地布局保险领域，促使行业竞争格局发生深刻变化。与此同时，地缘政治冲突、贸易摩擦、宏观经济波动以及愈加频发和严重的自然灾害，加剧了行业的持续不确定性与波动性。

然而，始终未变的是：仍需满足不断演化的消费者需求，弥合保障与储蓄的巨大缺口，实现高效运营，以及持续应对监管政策变化。这些因素合力推动着保险业在产品设计、渠道分销与资本管理领域不断创新，也促使行业加大对人工智能（AI）等颠覆性技术的投入，并着力推进劳动力转型。

尽管短期挑战与日益复杂的业务环境迫使企业经历事关胜负的严峻考验，但我们对保险业的未来依然保持乐观。保险公司应坚持以客户为中心，敢于以数据驱动决策，并制定富有创造力的增长与创新策略，这样方能始终占据市场领先地位。

我们希望本刊的洞察观点能为您带来启发。如您的企业正面临任何挑战或机遇，欢迎随时与我们联系，共商应对之策。



赵晓京

安永全球保险业主管

目录

01

市场波动性概览

02

2026至2027年企业战略、
战术及竞争要务

03

联系人

A low-angle, wide shot of a man walking down a long, modern architectural corridor. The corridor is flanked by two tall, glass-clad buildings with a distinctive golden, grid-like facade. The man, wearing a blue jacket and dark pants, is walking away from the camera towards the end of the corridor. The floor is made of large, light-colored tiles. The lighting is warm, suggesting late afternoon or early morning, with long shadows cast across the floor. The overall atmosphere is one of modernity and scale.

1 市场波动性概览

面对外部因素的持续影响，最高管理层与董事会需明确战略方向，提升运营灵活性。

01

不确定性与波动性将长期存在

02

进入软周期、费率承压、环境不稳，
促使成本优化成为新焦点

03

私募股权机构、“另类”资本与非传统
保险公司重塑竞争格局

04

巨大的转型压力迫使企业重新审视
AI战略

05

企业努力拓展增长途径



01. 不确定性与波动性将长期存在

保险行业的发展环境持续呈现出非线性、加速性、波动性、互联性的变化特征。美国联邦储备系统数据显示，当前经济、政策与地缘政治不确定性指标已达到数十年来的最高水平。国际货币基金组织亦指出，全球关税水平已上涨至百年来峰值。贸易碎片化、关税壁垒、通胀压力以及监管机制持续变更，已成为行业的新常态。这不仅抑制了保费增长，还阻断了大多数保险公司的增长路径。去全球化趋势加速，企业战略日益区域化。部分企业开始退出一些市场，而有些企业则在具备未来增长潜力及稳定性的地区大举投资（甚至将总部迁至这些地区）。

除了抑制增长，当前环境还会引发人们对AI、房地产及私募信贷等领域存在泡沫的猜测。然而，不确定性中亦蕴藏机遇：世界越不稳定，就越能凸显出保险的价值。当波动性成为一个市场的结构性特征时，市场会高度重视有效的周期管理，包括情景建模的速度和敏捷性、资源配置以及绩效管理。面对种种不确定性，高管们需将主要精力投入到可控领域。

56%

的保险公司首席风险官将地缘政治列为未来三年的三大风险之一。

资料来源：《安永保险业首席风险官调查》

3,200亿美元

的利润下降源于2017至2024年间的地缘政治波动。

资料来源：安永-博智隆

2.8%

的全球经济增长预期，在之前3.3%的基础上进一步下调。

资料来源：国际货币基金组织

73%

的首席执行官认为，由于外部冲击的相互关联性与不可预见的连锁效应，重新审视转型策略至关重要或极为重要。

资料来源：安永-博智隆发布的《首席执行官展望调查》



02. 进入软周期、费率承压、环境不稳，促使成本优化成为新焦点

保费增长疲软、利率攀升、利润率收窄、关税与通胀压力加剧、竞争日益激烈的叠加影响，促使提升成本效益成为保险企业的当务之急。达信（Marsh）数据显示，2025年第二季度全球主要业务线保费下滑：财产险下降8%，商业险下降4%。尽管全球意外险保费增长3%，但除美国增长8%之外，其他地区基本持平或略有下滑。

财产和意外保险公司正承受着成本上涨的压力，这主要归因于旧有技术的成本以及气候相关赔付。寿险公司对利率变动更为敏感，其产品组合也更容易受到相关影响。尽管大型商业保险公司与再保险公司的近期业绩总体向好、资本充足，但鉴于市场预期疲软，最高管理层与董事会也已开始审视投资组合管理策略与其它周期管理手段。

企业再次需要加快构建精简、灵活、低成本的运营模式。原因何在？因为此类模式不仅能增强运营韧性，还能释放资金用于转型与增长投资，并能根据投资组合压力及未来市场动态，快速实现运营规模的扩张或收缩。

保险公司会采用不同的成本优化方式。但总体方案侧重于依托技术手段、托管服务与流程自动化进行结构性重塑，而非采取简单粗暴的成本削减策略。衡量成本优化成效，不应仅看成本削减与人员缩减情况，更应关注在价值链各环节提供价值的能力。思考一下，智能自动化与智慧采购安排如何能：

- 在税务与财务职能中，生成更加完善、实时的管理报告。
- 在推广、销售与客户服务环节，提升客户体验。
- 释放资金，用于员工再培训项目，提升员工生产力。

240亿美元

的美国车险理赔成本潜在增加额，归因于对中国、加拿大和墨西哥加征关税。

资料来源：美国财产意外保险协会（APCIA）

10.3%

的2025年全球平均医疗成本上涨预期。

资料来源：韦莱韬悦

10.5%

的2024年综合保险公司总体费用率，较2023年的10.0%有所上升。

资料来源：《安永成本基准调查》

03. 私募股权机构、“另类”资本与非传统保险公司重塑竞争格局

私募股权（PE）机构、私募信贷机构及大型机构基金正积极布局，抢占各业务线和各地区的市场机遇。这些机构巧妙运用“侧挂车”保险连接证券、投资工具、再保险架构及其他新能力解决方案，改变产品设计、资产负债配置与风险转移方式。它们搭建了大型寿险与年金业务集成平台，表明已做好长期投入的准备。同时，这些机构还通过经纪机构整合，重塑销售渠道。

非传统保险公司带来独特的竞争挑战。它们行动更敏捷，不懈地追逐回报，并在资本效率、业务开拓与数据管理方面拥有强大优势。这使得以目的为导向的保险公司或互助型保险公司面临尤为严峻的挑战。尽管在非保险机构承接更大规模保险业务（尤其是在寿险、养老金与年金领域）的同时，监管审查将随之增强，但部分监管机构为应对巨大的退休储蓄缺口问题，也可能主动寻求这类机构的协助。

保险公司与“另类”资本提供方合作，可带来明确收益，如释放资本、降低长期风险敞口、强化资产负债管理能力。这也诠释了保险连接证券发行量创下历史新高的原因，以及资产密集型再保险模式为何能在全全球范围内加速普及。

2018至2024年美国私募股权控股保险公司增长情况

50%：私募股权控股保险公司数量从90家增至137家。

2倍：私募股权控股保险公司现金持有量与投资资产规模实现翻倍增长，目前合计达7,043亿美元。

资料来源：美国保险监管者协会（NAIC）

再保险领域的另类资本增长情况

33% 与2020年相比

68% 与2015年相比

~17%：在2025年全球再保险资本总额中的占比。

资料来源：怡安集团、Artemis

90%

的上市私募股权机构管理的资产（AUM）是由与保险公司建立合作关系的另类资产管理机构进行管理，相较2014年的15%显著上升。

资料来源：哈佛商学院/道富集团（转引自Risk Market News）

1,210亿美元

是2025年上半年再保险公司所持有的另类资本金额，创下历史新高，相较于2024财年的1,150亿美元和2023财年的1,080亿美元有所增长。

资料来源：怡安集团

04. 巨大的转型压力迫使企业重新审视AI战略

除个别环节效率提升外，企业对AI的应用仍鲜有实质性收获。因此，最高管理层与董事会正在重新审视其AI战略，力求在简单的自动化与有限的功能性应用场景之外，推动AI在其他领域的价值创造。面对当前的试行困境，许多利益相关方感觉进入到了“泡沫破裂期”（技术成熟度曲线的一个阶段），迫切期待首批AI部署实现规模化落地。此外，在使用AI创造切实价值（尤其是客户价值）、重构关键运营流程、释放AI重塑业务模式的变革性潜力方面，企业面临的压力日益攀升。尽管通过AI提升短期生产力与效率是重要目标，但不应以牺牲长期战略愿景为代价。当下，正是保险业高管们明确如何利用AI提升工作质量、智能化水平、韧性及战略性的关键时机。

数据仍是AI创新的主要障碍。客户预期也在不断攀升：消费者会利用AI购买保险，也期待保险公司提供特定的AI赋能服务（如智能报价、理赔支持）。这些市场方面的考量必须纳入企业AI战略之中。

在AI能力与工具的获取方式上，灵活性至关重要，这意味着企业要综合考虑采购现成解决方案、内嵌工具至企业平台，还是自主研发专属应用程序。此外，董事会的审慎态度与监管环境的不确定性，也要求企业在AI布局上保持敏捷与应变能力。最后，随着市场环境千变万化、领先实践层出不穷以及技术工具不断升级，企业必须做好准备不断调整方案。代理式AI已获应用，而神经符号AI也即将落地。率先行动的企业将获得显著竞争优势，将其应用于商业模式转型，隐性增长机会发掘，并快速实现规模化创收。这正是董事会与最高管理层所期待的真正变革性应用。

55%-80%

的消费者表示，他们曾使用AI赋能的工具购买保险，其中中国消费者占比最高，德国最低。

资料来源：日内瓦协会

排名第一 66%

的挑战是技术颠覆与AI的首席执行官认为，加快转型速度至关重要或极为重要。

资料来源：安永-博智隆发布的《首席执行官展望调查》

90%

的保险公司计划加大AI投入，其中75%的保险公司将承保与理赔作为优先应用领域。

资料来源：日内瓦协会

05. 企业努力拓展增长途径

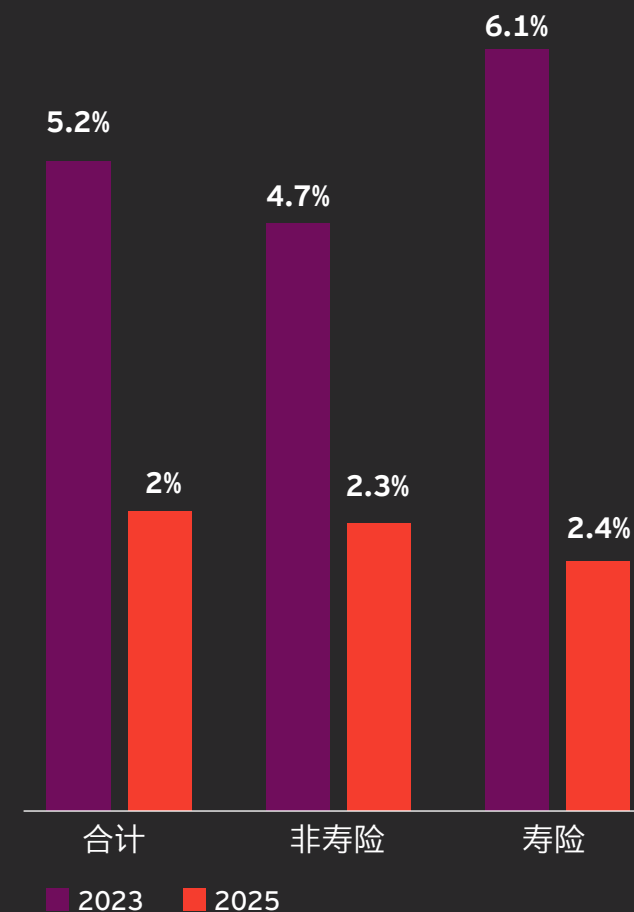
保险公司正积极探寻多元增长途径，包括开展并购，进军政治稳定且渗透率较低地区的市场，建立合作关系，以及组建合资企业（含经纪机构与管理型总代理机构）。还有些保险公司则推出全新产品与服务，拓展新的业务领域，挖掘小众市场（如特殊风险财产和意外险）。企业需能识别自身最具竞争力的领域，并从战略角度配置资本以把握机遇，这样才最有可能掌握制胜法则。

行业大规模并购活动激增，凸显了在当前市场环境下实现有机增长的艰难。在竞争激烈的市场中，中小型保险公司难以获得足够的投资回报来支撑必要的现代化升级，行业整合趋势或将持续。

例如，英国、加拿大及其他市场的财产和意外保险公司可能通过合并应对利润率持续收窄的挑战，实现规模经济。

大型保险公司或将采取买卖并行的战略：一方面剥离表现不佳的业务板块；另一方面通过收购强化核心投资组合。日本保险公司积极布局新区域市场。一些交易架构将兼顾增长、价值与周期策略，收购机会契合利率周期和其他市场规律。

实际总保费增长率



资料来源：瑞士再保险发布的Sigma报告

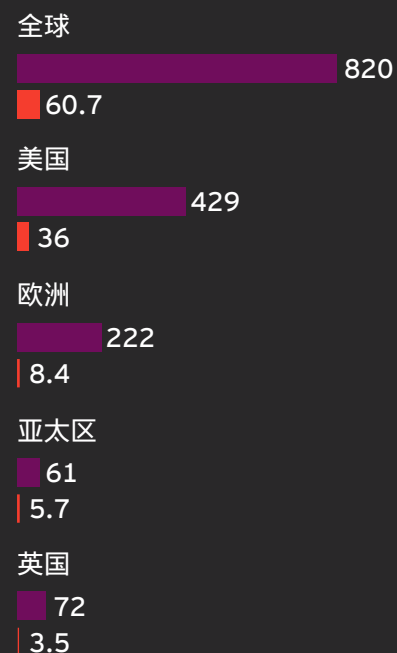
企业还可能为实现特定目标完成其他交易：

- 人才收购旨在获取或提升特定能力，通常指承保能力与技术能力。这一趋势在特殊风险领域尤为明显。
- 保险科技公司的收购常被视为引入新服务或重塑价值链关键环节的最便捷路径。
- 健康险公司收购诊所、治疗机构，收购范围甚至扩展至整个医疗体系的各个方面。汽车保险公司收购维修厂，旨在更长的周期内控制成本，提升客户体验。
- 经纪机构的整合有助于提升购买力，增强对分销渠道的影响力。

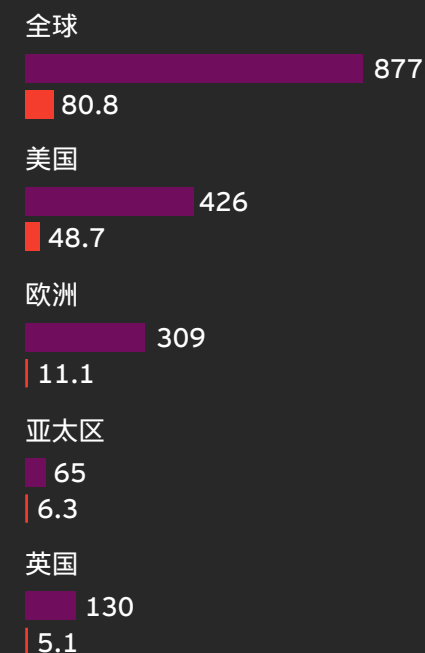
当前的不确定性表明全球经济正经历结构性变革，而这在几年前还难以想象。这也意味着，保险公司未来几年需持续调整增长策略。

实际总保费增长率

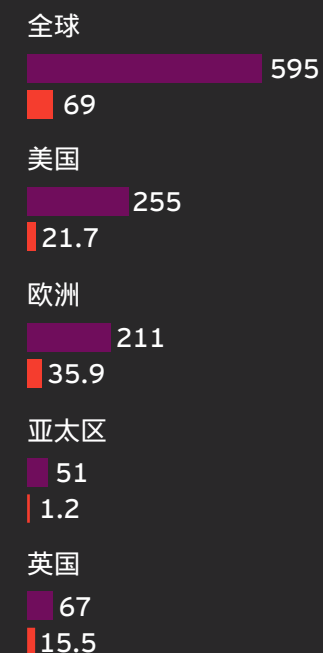
2023



2024



2025



■ 交易数量

■ 交易金额（单位：10亿美元）

资料来源：安永-博智隆

2

2026至2027年 企业战略、战术 及竞争要务

高管层需重点关注的优先事项：技术与人才、客户与增长，以及智慧资本战略

在推动多维变革的过程中，高管层可通过调整多个抓手来实现目标。但要在不断变化的市场中把握机遇，关键在于战略清晰，而这离不开灵活运营与敏捷决策的支持。无论哪个职能或业务线，先进的数据管理、流程自动化和AI赋能工具，都是实现卓越运营的必备条件。

另外，人的因素同样至关重要。积极主动的人才、赋能型的企业文化以及自信坚定的领导力，均是企业取得长期成功的必要因素，在当前充满不确定性的环境中尤为重要。在变革的时代，企业往往容易忽略“以客户为中心”的理念，而这一理念恰恰应是长期战略规划与日常资源配置的立足点。



尽管市场持续动荡，高管层仍可通过识别适当的增长机遇，将不确定性转化为战略机遇。

优化资本、产品和增长战略

- 明确具有竞争优势且能可持续发展的领域，审慎权衡不同时期下收入与利润关系
- 在资本配置过程中，评估不断演变的风险格局（如关税风险、供应链薄弱环节、监管要求变化），以及当下竞争态势与税务影响
- 强化投资组合管理中的原则性，剥离和退出低利润率、高波动性业务时要明确说明决策依据
- 强化情景建模与压力测试能力，识别未来趋势，做好应对未来不确定性的准备
- 重新设计再保险与资产负债管理（ALM）计划，统筹平衡自留风险、抵押安排与资本效率
- 挖掘多元资本提供方，包括私募股权机构和传统资产管理公司，推动创新合作模式，实现互利共赢的投资布局
- 对于分管数据、AI、人才与劳动力的高管，确保其能够与董事会和最高管理层保持密切协同，保障战略对齐，并有力推动变革计划的落地执行

一切以客户为中心

由于各细分市场客户需求持续演变，企业亟需通过新渠道创造新价值，确保新产品及卓越客户体验契合宏观目标（例如财务安全）和具体需求（例如对新购产品的保障）。满足客户需求，提供满意的客户体验，仍是驱动长期增长与可持续盈利的最可靠路径。只有始终坚持“以客户为中心”的理念，企业才能赢得客户信任，而信任正迅速成为关键且高价值的战略资产。

- 利用客户洞察指导重大决策（如人工智能部署、外包）和局部优化（如新产品功能设计、个性化体验提升）
- 识别人工智能在精简和优化客户旅程中的应用领域，并在技术转型的业务案例中纳入与客户相关的衡量指标（如客户满意度提升、钱包份额增长等）
- 在价值主张构建及每一次客户互动中，系统融入“物有所值、公平对待与消费者保护”理念，从而实现增强客户信任，并满足监管要求
- 针对客户不同人生阶段设计差异化产品，并采用模块化管理机制，便于随时间灵活调整。例如，支持累积期与领取期灵活切换的人寿储蓄产品
- 考虑为服务不足的客户群体提供解决方案。例如，面向年轻消费者推出入门级人寿保险和年金产品，吸引其自主投资
- 与企业客户协作共创灵活性方案。例如，为自保公司提供风险防范与数据分析服务；设计可定制、支持个人选择的团体保险及员工福利计划
- 重构推广、销售与服务流程，引入AI聊天机器人客服策略
- 拓展嵌入式产品及其他产品，触达传统渠道难以覆盖的年轻客群

成本优化计划通常需要在短期阵痛与长期收益之间寻求平衡，但企业须警惕过度削减导致客户体验下降或限制未来创新空间。

重塑运营模式，以应对高成本、低增长的业务环境

- 依托卓越运营与敏捷战略，确立构建精简、灵活组织的愿景，将其打造成未来的增长与创新平台
- 评估资源配置模式，借助专业技能和特定技术解决方案，实现效率最大化，促进创新
- 将成本削减目标与具体的转型及创新投资挂钩
- 在优化运营模式时考虑多种方案。例如，设立卓越中心、组建跨职能团队、打造创新中心、建立合伙关系、利用外包托管服务
- 建立战略性合作伙伴关系，主动加入提高成本效益的平台

保险业的数字化转型已走过25年，如今，我们是时候放眼未来，思考下一阶段的发展路径。除了推动当前运营的数字化工作外，企业领导者更应重新审视业务的底层逻辑，探索价值创造与交付的新途径。

利用先进技术创造价值

- 构建AI应用的业务案例，不局限在成本与生产力上的优化成效，更要识别可利用AI来增强竞争力、促进创新的领域
- 明确采购方案，如采购现成软件包、定制开发解决方案或建立合作拓展特定能力；主动调整方案组合，确保长短期灵活性
- 关注保险科技公司及初创企业的动态，识别契合特定业务与IT需求的潜在合作对象
- 投资建设基础系统、数据管理平台及治理架构，推动发展可扩展的AI能力
- 重视数据质量、数据谱系、数据分类与数据治理，破除制约AI创造价值的主要障碍
- 优先推进能够提升业务中“人”的价值的AI应用场景，帮助员工创造价值、服务客户，并更高效地完成工作
- 随着AI技术（如神经符号应用）的发展以及量子计算等其他颠覆性技术日益普及，提前做好战略、运营和技术层面的转型准备

在当今保险行业，持续推动变革的能力是卓有成效的高级管理者的主要特质。卓越的领导力不仅需要远见卓识与严明纪律，更应体现人文关怀。将人才战略贯穿转型全过程，有助于缩短收益周期，加快能力建设，实现更具可持续性的新型工作模式。

持续推进转型，尤其是人才、劳动力及企业文化转型

- 明确转型计划的内容、动因及实施路径，并确保清晰传达
- 设定清晰的投资目标与关键里程碑，分阶段提升相关能力
- 有序推进自筹资金阶段的转型进程，确保每个阶段均实现可衡量的价值
- 构建变革管理能力，统筹协调多条价值流，持续培育适配新技术和新工作方式的企业文化规范
- 坦然承认在动荡中谋变革的艰辛，坦诚应对AI部署可能引发的对裁撤岗位的顾虑
- 通过在企业各个层面开展培训和实施新的激励机制，强化员工批判性思维、推动技能培养以及创造性协作
- 在转型规划中保持灵活，不断汲取反馈，及时调整方向，重设目标，精调优先级
- 强调持续学习与跨职能协作的必要性及其价值

3 联系人

安永在中国的保险业联系人

忻怡

安永大中华区金融服务首席合伙人
安永亚太区金融科技及创新首席合伙人
+86 21 2228 3286
effie.xin@cn.ey.com

黄悦栋

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

付振平

大中华区金融服务中国风险咨询主管合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司
+86 10 5815 3618
bonny.fu@cn.ey.com

虞莱

大中华区金融服务咨询合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司
+86 21 2228 6182
lai.yu@cn.ey.com

| 北京

张小东

+86 10 5815 3322
xiaodong.zhang@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

| 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

庄智斌

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

黄瑞殷

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

梁启俊

+852 2675 2121
gary.leung@hk.ey.com

李烈基

+852 3189 4573
ricky-lk.lee@hk.ey.com



感谢您的阅读！

安永 | 建设更美好的商业世界

安永致力于建设更美好的商业世界，为客户、员工、社会各界及地球创造新价值，同时建立资本市场的信任。

在数据、人工智能及先进科技的赋能下，安永团队帮助客户聚信心以塑未来，并为当下和未来最迫切的问题提供解决方案。

安永团队提供全方位的专业服务，涵盖审计、咨询、税务、战略与交易等领域。凭借我们对行业的深入洞察、全球联通的多学科网络以及多元的业务生态合作伙伴，安永团队能够在150多个国家和地区提供服务。

All in，聚信心，塑未来。

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，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。

© 2026 安永，中国。
版权所有。

APAC no. 03025287
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

关注安永微信公众号

扫描二维码，获取最新资讯。

