

2019保险业香

蕉皮报告：

保险公司风险调研

TECHNOLOGY
CYBER
RISK



普华永道

CSFI

金融创新研究中心

金融创新研究中心 (CSFI) 成立于1993年，是一家非盈利智库，致力于从金融从业者的视角出发，分析国际金融领域的发展。其目标包括洞悉新商机、预警风险隐患和促进业界对重要金融议题展开讨论。该中心不偏向任何立场，坚信市场开放原则。

管理委员会

Sir Malcolm Williamson (主席)
Geoffrey Bell (纽约)
Rudi Bogni
Philip Brown
Mohammed El-Kuwaiz
John Heimann (纽约)
John Hitchins
Rene Karsenti
Henry Kaufman (纽约)

Sir Andrew Large
David Lascelles
John Plender
David Potter
Belinda Richards
Mark Robson
David Rule
Carol Sergeant
Sir Brian Williamson
Peter Wilson-Smith

工作人员

总监 — Andrew Hilton
联席总监 — Jane Fuller
高级研究员 — David Lascelles
活动及办事处统筹 — Alex Treptow
资金统筹 — Oliver Warren
项目统筹 — Leighton Hughes

受托人

David Lascelles (主席)
John Hitchins
Mark Robson
Carol Sergeant
Sir Malcolm Williamson

联系我们

普华永道中国

周星
普华永道中国保险业主管合伙人
电话: +86 (10) 6533 7986
电邮 xing.zhou@cn.pwc.com

张立钧
普华永道中国管理咨询业务主管合伙人
电话: +86 (755) 8261 8882
邮箱: james.chang@cn.pwc.com

周瑾
普华永道中国金融业管理咨询合伙人
电话: +86 (10) 6533 5464
邮箱: jimmi.zhou@cn.pwc.com

获取本刊可访问金融创新研究中心的网站 (www.csfi.org) 或致电+44 (0) 20 7621 1056

由金融创新研究中心出版
封面插图: David Bromley
邮件: info@csfi.org
网站: www.csfi.org
ISBN: 978-1-9997174-7-6

普华永道/金融创新研究中心

第132期

2019年6月

前言

本刊是自2007年以来发布的第七份《保险业香蕉皮报告》，科技和网络这两项风险因素再次排名靠前，且首次明确成为当前最大的风险。

这并不意味着其他风险因素有所减弱。事实上，自2007年发布系列报告以来，业内所感受到的整体风险水平现在已达到最高位，“监管不当”和“投资业绩不佳”这两个问题仍然挥之不去。此外，与新科技应用和网络犯罪相关的风险程度远高于其他因素，且仍在不断攀升。

这样的结果并不让人意外。许多保险公司的系统陈旧，亟需更新换代，而相关系统的整合，费时、费事又费钱。来自黑客攻击、勒索软件、木马程序甚至国家黑客的网络风险已耳熟能详，但仍有些网络风险，悄无声息但却真实存在，并逐渐开始吸引更多的高管关注。

当然，本报告呈现的也不只有坏消息。本次调研显示，保险业（至少全球保险业整体上）对英国脱欧出奇地“无感”；另一项明确的结论是，保险公司的资金很充裕，公司治理和管理也不存在什么大问题。

科技和网络风险应该为读者敲响警钟。本次调研共收到来自53个国家和地区的927份回复，因此地域局限性较小、代表性较强。

金融创新研究中心一如既往地衷心感谢普华永道为本报告提供资金支持，并给予我们充分的编辑自由。我也非常感谢我的同事Keyur Patel和David Lascelles，他们多年以来一直负责本报告的相关工作。在他们的带领下，本系列报告的关注点，从最初的投资业绩和股票市场，转变成为如今的科技和网络领域。

Andrew Hilton
金融创新研究中心总监

本报告由Keyur Patel和David Lascelles撰写

普华永道引言

欢迎阅读《2019保险业香蕉皮报告》。

本次调研详细勾勒了全球保险业未来两到三年面临的风险，普华永道很高兴再次参与这份市场前沿出版物。自本刊2007年首发以来，我们与CSFI相互协作，已连续出版了七期相关报告。

《保险业香蕉皮报告》面世以来，世界发生了重大变化。2007年，iPhone刚刚面世，Twitter也是开局之年，全球金融危机尚未来临，欧盟偿付能力II (Solvency II) 仍处于开发阶段。这些年来发生了诸多变化，保险业持续努力应对客户、股东和监管机构不断变化的要求。保险公司正在用新的业务模式和新的获客渠道实现增长。然而，经济、政治和社会等外部环境的变化，也带来了新的风险和挑战，值得管理层和监管机构关注。

数字化

运营风险仍然是保险公司董事会经常谈及的关键风险。数字化时代，企业迫切需要更好、更高效的科技，然而网络犯罪的威胁也越来越凸显。伴随而来的是变革管理风险，外界质疑保险公司是否能够拥抱技术变革和虚拟世界。变革管理是否成功，往往取决于保险公司如何看待变革——是将这些风险视为机遇，主动出击，淘汰旧系统、升级成以客户为中心的新系统，还是疲于奔命，被动应对？无论哪种情况，无论从哪种角度看，都亟需提升员工技能，才能抓住机遇或直面挑战。

监管

上一期调研中，监管风险整体下降，变革管理成为了最大风险。本期调研中，监管风险有所上升。这主要是受2017年以来引入的新监管规定（例如欧洲的《保险分销原则 (IDD) 》、《通用数据保护条例 (GDPR) 》和各种新的行为准则），以及即将实施的新会计准则（主要是《国际财务报告准则第17号 (IFRS 17) 》），所驱动。在规定时间内应对和实施这些新的监管规定或准则，对全球的保险公司来说都充满挑战。

可持续发展

2019年的调研结果显示，气候变化的风险急剧上升，排名险些进入前五。预计气候变化和可持续发展将继续获得全球保险业、商界和国家层面的高度关注。气候变化将如何影响行业的财务风险？保险公司和监管机构将如何应对这一挑战？

应对这些重要风险最有效的方式，是挑战现状和鼓励跳出传统思维、态度和行为。新一轮工业化浪潮中，保险业转型需要多元化思维。尽管本报告强调了变化和风险，但保险业的整体反馈表明，他们对自身管理和应对风险的能力也比以往更有信心。

本次调研得到了全球近千名保险业从业者的响应。衷心感谢普华永道全球客户拨冗参与，也感谢金融创新研究中心的深入分析。

如需进一步探讨本刊提出的相关问题，请随时与我们联系。

Andy Moore

普华永道全球保险业风险与监管主管合伙人

电话：+44 (0)7841 803 721

邮件：andy.moore@pwc.com

Stephen O'Hearn

普华永道全球保险业主管合伙人

电话：+49 (0)89 38 00 69 688

邮件：stephen.t.ohearn@pwc.com

目录

背景.....	4
概述.....	6
不同群体受访者对保险业主要风险的看法.....	9
保险业香蕉皮报告.....	13
附录I：2009年以来的前10大风险.....	31
附录II：调研问卷.....	32

调研基于来自 53个国家和地区 的927份回复

背景

本报告对2019年初保险业面临的风险进行调研，从而洞悉世界各地的保险从业者和市场人士眼中最紧迫的风险。

系列报告过去曾发布于2007、2009、2011、2013、2015和2017年。本次调研于2019年3月和4月进行，基于来自53个国家和地区的927份回复。

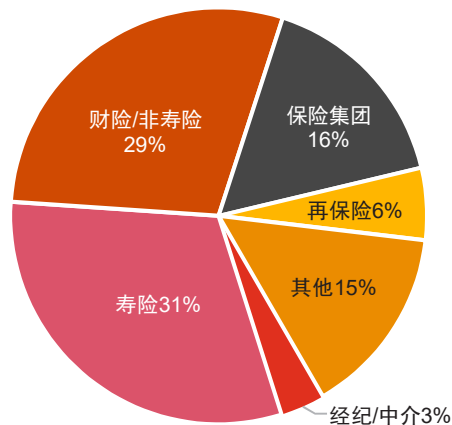
调研问卷（详见附录）分为三个部分：

- 第一部分：受访者自行描述未来两到三年保险行业面临的主要风险。
- 第二部分：受访者对列出的潜在的“香蕉皮”（即风险）进行评价。
- 第三部分：受访者对保险公司应对风险的准备程度进行评价。

本报告对每类风险进行单独的排名及分析。

除受访者自愿选择具名外，所有回复均严格保密。

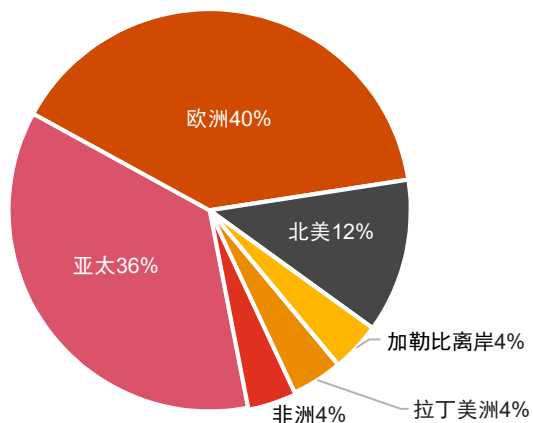
受访者所在机构类型分布：



按机构类型，四分之三的受访者来自于原保险公司¹。其余的受访者来自再保险和保险经纪公司，还包括监管者、咨询顾问、分析师和专业服务人员等非从业人员。

¹即寿险和非寿险公司，或保险集团。本报告中的非寿险有时指的是有些市场上的财产保险。

受访者地域分布：



按地域，四分之三的受访者来自于欧洲和亚太地区，其次来自于北美，剩下的来自非洲、拉丁美洲和加勒比离岸保险中心，后三者的占比大致相同。

受访者国家和地区分布：

安哥拉	3	希腊	11	菲律宾	23
阿根廷	10	中国香港	19	波兰	3
澳大利亚	33	匈牙利	1	葡萄牙	22
奥地利	30	印度	11	沙特阿拉伯	1
巴巴多斯	3	印度尼西亚	28	新加坡	46
比利时	33	爱尔兰	6	南非	28
百慕大	32	马恩岛	4	韩国	18
巴西	21	意大利	4	西班牙	32
加拿大	58	日本	25	瑞典	4
开曼群岛	2	肯尼亚	2	瑞士	10
中国内地	23	卢森堡	27	中国台湾	40
哥伦比亚	1	马来西亚	14	泰国	13
捷克	6	马尔他	6	土耳其	27
丹麦	25	墨西哥	5	阿联酋	1
埃及	2	荷兰	30	英国	66
法国	6	新西兰	33	美国	57
德国	13	尼日利亚	1	越南	6
直布罗陀	1	秘鲁	1		

概述

本报告对2019年上半年全球保险行业面临的风险（在此称为“香蕉皮”）进行梳理，调研对象为来自53个国家和地区的927位从业者和市场人士。

值得注意的是，今年调研结果呈现出的总体基调是2007年以来最为负面的。这主要是因为科技和结构变革给行业带来了巨大挑战，以及行业对变革管理能力的担忧。当然，这与调研结果所处的大环境有关，当前全球经济不确定性增加、监管力度加强。

调研结果呈现出2007年以来最为负面的总体基调

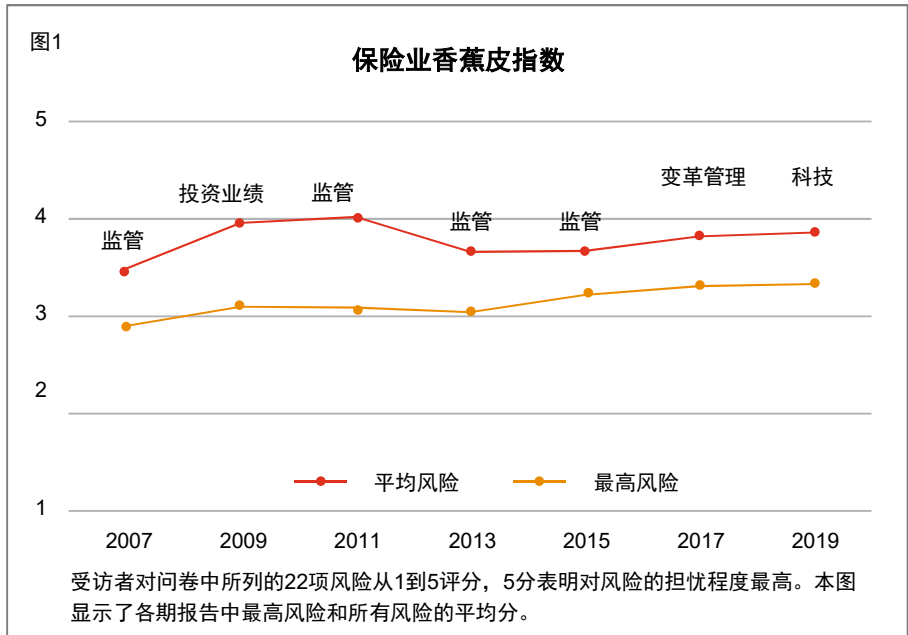


图1反映出受访者的悲观情绪越来越浓。蓝线表示受访者为问卷中列出的风险因素打出的平均分，红线表示风险程度最高的因素的分。这种悲观情绪主要源于运营风险的上升，特别是科技进步对行业传统结构的挑战。焦虑感增强的另一个原因是外部环境，即可能限制行业发展的政治和监管风险（见图2）。

	2019	2017	+/-
运营风险	3.46	3.39	+0.08
经济环境	3.30	3.57	-0.27
内部治理	3.12	3.18	-0.06
外部环境	3.20	3.14	+0.06

*各类别的组成部分详见附录中的调研问卷。

图3中的风险排名反映了观点的转变。排名前三的风险聚焦于科技变革和行业的应对。

技术风险占据首位，源于对重大技术挑战的担忧。同时技术风险主题将贯穿本报告。与之密切相关的是排名第三的**变革管理风险**，这表现出保险业对应对数字化、新竞争、整合和成本削减等重要问题的担忧甚至怀疑。排名第二的**网络风险**是保险业在适应数字时代的过程中要面对的重大问题，既体现为运营风险，也体现为承保风险。

我们了解网络安全险吗？

人才风险排名靠前（第八位）也与技术风险有关，源于对保险业可能无法吸引足够多的人才来成功应对变革的担忧。新形势下**竞争风险**排名第七。

排名第四的**监管风险**上升较快，主要受IFRS 17等新准则以及更严格的资本和消费者保护要求驱动。**气候变化**（第六位）的排名也上升很快，此前从未出现排名靠前的情况，接二连三的气候和自然灾害事件催生了该种担忧。

气候变化风险的排名迅速上升

投资业绩（第五位）、**宏观经济**（第九位）和**利率**（第十位）这一组风险排名变化不大，但表明保险业对全球经济和利率的走势的不确定性。

政治风险（第11位）以日益高涨的保护主义和民粹主义政策为表现形式，可能会带来贸易战和更深层次的干预，增加国际和国内保险市场的负担。同时出于对消费者权益、数据安全性以及保险可能会失去“社会关联性”的担忧，这也可能恶化**声誉风险**（从第17位上升至第13位）。

另一方面，**商业惯例**（第15位）、**管理水平**（第16位）和**公司治理**（第19位）等机构性风险继续被视为处在较低水平，但是存在被低估的可能。

低水平风险包括**可用资本**（第20位）和**英国脱欧**（第21位），前者与保险业资本过剩有关，英国和欧盟以外的受访者认为后者影响不大。大多数保险公司认为低水平风险对其影响不大或自身准备充分。

图3

2019保险业香蕉皮报告

（括号中为2017年排名）

- 1 技术 (3)
- 2 网络风险 (2)
- 3 变革管理 (1)
- 4 监管 (6)
- 5 投资业绩 (5)
- 6 气候变化 (-)
- 7 竞争 (8)
- 8 人才 (9)
- 9 宏观经济 (7)
- 10 利率 (4)
- 11 政治风险 (11)
- 12 降低成本 (13)
- 13 声誉 (17)
- 14 保证收益的产品 (10)
- 15 商业惯例 (12)
- 16 管理水平 (14)
- 17 信用风险 (-)
- 18 社会变革 (16)
- 19 公司治理 (19)
- 20 可用资本 (20)
- 21 英国脱欧 (22)

每日报告

不要错过让你洞察整个商业世界的
每日报告

如何免费入群？扫码加好友后**回复**
【入群】

每日精选3份最值得学习的资料给您
，不定期分享顶级外文期刊



撩他！撩他！

技术和网络风险在所有行业细分领域和地区都排在首位

重大变化

调研显示，一些风险的排名发生了巨大的变化，反映了艰难市场环境下观点的改变。这些大的变化包括：

上升

监管（第4位）。包括IFRS 17和消费者保护在内的严格监管导致合规风险和实施成本上升。

气候变化（第6位）。接二连三的自然灾难事件提升了气候变化风险的紧迫性，并可能影响保险定价模型。

声誉（第13位）。数据安全、民粹主义政治和“社会关联性下降”都可能对保险业造成损害。

下降

利率（第10位）。保险业已适应低利率环境，且未来利率有可能会上升。

保证收益的产品（第14位）。由于类似的原因，保证收益的产品似乎问题没那么小。

社会变革（第18位）。保险业正在应对寿命延长、医疗和护理需求增加带来的社会需求挑战。

按受访者类型划分

调研显示，保险业各细分领域的回复既有相似之处，也有不同之处。**技术和网络风险**带来的挑战是寿险、非寿险、保险集团、再保险等所有细分领域关注的焦点。保险业对**监管风险**的担忧也普遍较深，对**人才质量**也往往存在担忧。差异主要在于寿险领域对**利率风险**和**投资风险**较为担忧，而非寿险和再保险领域关注**气候变化**。寿险和再保险领域对**宏观经济**前景最为担忧。

按地域划分

按地域划分回复情况类似。**技术风险**、**网络风险**和**变革管理**在所有地区都排名靠前。拉丁美洲以外的地区对**监管风险**的担忧普遍上升。欧洲对**全球经济**和**利率**前景等商业状况的担忧最为严重。由于民粹主义政治的兴起，**政治风险**在美洲排名最高。**气候变化**在亚太以外所有地区的排名都较高。

准备程度

受访者被要求评价保险行业对于所识别出的风险所作出的准备情况如何。评分范围为1分（不足）到5分（充分），受访者给出的平均分是3.11，高于上一期调研的平均分3.02，这表明受访者对保险业应对复杂商业环境的能力更有信心。

按行业细分领域和地域划分，技术和/或网络风险均排名靠前

不同群体受访者对保险业主要风险的看法

按受访者类型和地域细分的调研结果显示，在网络风险增加、经济不确定和强监管的背景下，受访者对技术变革的影响以及保险业相应应对能力普遍存在较大担忧。

按行业细分领域划分

寿险

1. 技术
2. 投资业绩
3. 监管
4. 网络风险
5. 变革管理
6. 利率
7. 宏观经济
8. 竞争
9. 人才
10. 商业惯例

技术变革带来的挑战以及应对挑战的方法在寿险领域备受关注，其他细分领域情况也类似。寿险领域尤其关注投资业绩和利率前景。这两者又与排名第七位的经济前景有关，因此受访者认为经济前景也存在不确定性。寿险领域给监管风险的打分高于平均水平，这很大程度上是由于引入了IFRS 17。此外，行为和管理风险也被视为较大的威胁。

非寿险

1. 技术
2. 网络风险
3. 气候变化
4. 变革管理
5. 监管
6. 竞争
7. 人才
8. 投资业绩
9. 降低成本
10. 政治风险

非寿险领域对技术变革也尤为担忧，特别是在引入新的竞争和分销形式之后。在网络风险方面，网络犯罪具有双重性，既对行业安全构成威胁，又是承保风险。宏观经济风险并未出现在前十位，部分原因是一些受访者认为经济衰退对保险销售有利，而对利率和投资业绩的担忧程度也低于平均值。气候变化首次位居前列。

再保险公司

1. 网络风险
2. 气候变化
3. 技术
4. 投资业绩
5. 监管
6. 变革管理
7. 宏观经济
8. 政治风险
9. 管理水平
10. 利率

网络风险既是安全问题，也是承保风险，一直是再保险领域最关注的问题。然而，气候变化排在第二位，导致排名出现剧烈变化。在新技术和竞争的推动下，行业结构性变革带来的挑战也成了关注的重点。政治风险排名靠前反映再保险这一以国际化为导向的细分领域对保护主义威胁的担忧。

保险集团

1. 网络风险
2. 技术
3. 变革管理
4. 监管
5. 投资业绩
6. 气候变化
7. 利率
8. 竞争
9. 人才
10. 降低成本

保险集团领域的回复更像非寿险领域，而不是寿险领域，非常关注网络风险、技术风险以及气候变化风险。投资和利率风险的排名反映寿险部门的担忧。和其他细分领域一样，监管是重要的关注点。有些回复反映出对保险社会关联性下降的担忧。

经纪/中介

1. 网络风险
2. 变革管理
3. 人才
4. 技术
5. 气候变化
6. 监管
7. 降低成本
8. 商业惯例
9. 投资业绩
10. 保证收益的产品

保险经纪和中介最关注网络风险，其他关注点包括市场与消费者需求变化和员工技能发展带来的挑战。经纪和中介领域许多从业者认为，亟需降低成本从而解决保险购买力问题。商业惯例排在前十，对可疑销售和声誉问题一直较为担忧。

地域划分

欧洲

1. 技术
2. 网络风险
3. 变革管理
4. 监管
5. 投资业绩
6. 利率
7. 气候变化
8. 宏观经济
9. 竞争
10. 政治风险

本次调查的最大受访者群体来自欧洲。网络犯罪威胁排名第二，取代业务和IT现代化的榜首位置。利率风险是之前两期欧洲最大的风险，如今降到第六位，但还是要比在其他地区的排名高。这与对宏观经济和保证收益产品的担忧高于平均水平有关。政治风险位列第十，反映了民粹主义的崛起。

亚太

1. 技术
2. 网络风险
3. 变革管理
4. 监管
5. 投资业绩
6. 声誉
7. 管理水平
8. 竞争
9. 商业惯例
10. 人才

亚太地区前五大风险与欧洲和全球的排名顺序相同，但亚太也存在与众不同的地方。与上一期一致，声誉风险仍高居第六位，与今年排名第九位的不良商业惯例带来的威胁存在关联。对保险公司管理质量和风险管理水平的担忧也十分明显。另一方面，亚太地区受访者对经济环境较为乐观，宏观经济和利率风险排名远低于平均水平。

北美

1. 技术
2. 网络风险
3. 变革管理
4. 人才
5. 监管
6. 投资业绩
7. 气候变化
8. 政治风险
9. 竞争
10. 宏观经济

北美地区受访者很担心保险业是否能够吸引和留住人才，和两年前的趋势一致。技术风险在北美的得分高于其他地区，保险业适应市场变化的能力受到担忧。政治风险同样突出。对于其他风险，北美的回应与全球排名大致相近，只是前几年排名靠前的监管、宏观经济环境和利率风险排名有所下降。

拉美

1. 技术
2. 变革管理
3. 网络风险
4. 气候变化
5. 竞争
6. 宏观经济
7. 降低成本
8. 政治风险
9. 人才
10. 监管

由于大环境最重视降低成本，拉丁美洲的受访者对保险市场和分销渠道的变化十分担忧，对由大型科技企业和保险科技引领的行业结构性变革尤为关心。气候变化风险在拉美的排名高于其他地区，对宏观经济环境的担忧也不低。然而，两年前排名最高的投资业绩已跌出前十，监管风险也被视为不再那么紧迫。

准备程度

是否已经准备好应对这些风险？

受访者被要求评价保险业对于所识别出的风险所作出的准备情况如何。

评分范围为1分（不足）到5分（充分），受访者回复的平均分是3.11，高于上一次调研的平均分3.02。根据地域和行业细分领域划分的结果如下所示，括号中为2017年的分数。

按地域划分		按行业细分领域划分	
非洲	3.31 (2.93)	再保险	3.20 (3.06)
加勒比离岸	3.27 (3.12)	财产保险/非寿险	3.16 (2.99)
欧洲	3.16 (3.06)	保险集团	3.08 (3.10)
北美	3.11 (2.86)	寿险	3.05 (3.04)
亚太	3.03 (3.00)	经纪/中介	2.90 (2.88)
拉美	2.91 (3.00)		

对准备程度的看法

西班牙，非寿险（2分）：“保险公司整体上受益于利润合理又稳定的环境，因此失去了变革、创新和转型的动力。不愿转型、没有完全意识到挑战和机遇的企业可能面临出局的风险。”

加拿大，保险经纪（2分）：“最大的障碍并不是变革的意愿或能力，而是所有市场参与者一起合作寻找解决方案的意愿。不能主动求变就只能被动应变。”

英国，非寿险（3分）：“业务和承保风险吸引了大量的关注和资源。对系统陈旧等耗费时间和金钱的问题关注相对较少。”

澳大利亚，寿险（3分）：“风险意识以及应对风险的行动可能会有所加强，但效果可能会被从众心理、目光短浅以及其他优先事项抵消掉。”

美国，非寿险（3分）：“虽然保险业拥有工具和资金，但因为领导层老龄化，接纳新方法存在阻力。”

泰国，咨询顾问（3分）：“大型本地保险公司和国际保险公司已为应对主要风险做好充分准备，但中小型保险公司尚未准备好。”

南非，保险集团（4分）：“我们的业务是风险管理。大量规划、技能和资源都集中在关键的战略风险上。”

澳大利亚，健康保险（4分）：“我感觉好坏难讲。在瞬息万变的环境中，保险公司应当自问是否已针对层出不穷的风险建立起应对机制。如果愿意质疑现状，被颠覆的可能性就很大。”



1.技术（2017年排名：第三位）

2019年得分：3.86（2017年得分：3.75）

调研显示，未来两到三年，商业和技术现代化的迫切需求对全球保险业构成最大威胁。

这是技术风险第一次名列榜首，也是2011年以来得分最高的风险。技术风险也是贯穿整个报告的主题，助推网络风险（第二位）、变革管理（第四位）和竞争（第七位）等风险的排名。按行业细分领域划分，技术风险在寿险和非寿险领域都排名第一；按地域划分，技术风险在欧洲、亚太和北美地区排名第一。

受访者的核心观点是，许多保险公司受累于传统商业模式和IT基础设施限制，难以满足不断变化的行业需求。同时现代化所需的资金和技能短缺，所需的预测未来需求的能力存在很大不确定性。

荷兰一家寿险公司的风险总监表示：“旧的商业模式已死或正在消亡，但也只是被新模式部分取代。许多保险公司很可能无法从传统业务中挣脱出来，进而面对的是盈利能力下降或被收购。”美国一家保险公司的司库警告称：“在技术实施方面，保险业整体落后于其他金融服务业”。

许多受访者指出，仅仅依靠投钱是无法应对这一挑战的。升级技术系统会创造重大机会，但“如果买错马，也会成为重大的战略风险”。比利时一家保险集团的首席执行官说：“关键是做出正确的选择，即哪些技术应该优先。对于流程优化而言，选项似乎非常明确。但对于针对终端客户的商业方法，投资/推出成功项目的确定性要低得多。

决策错误可能产生一系列后果，包括错失在传统保险行业内、外保持竞争力的重要机会，更易受到网络犯罪等强力威胁的影响，以及系统被迅速淘汰导致的巨大投资浪费。

保险业极有可能选择大型“工业”系统来取代目前的旧系统。这很可能导致今天的旧系统被明天的旧系统取代。业界应当探索新的手段，尝试利用成熟的技术开发先进、灵活、适应性强的系统。

澳大利亚Integrity Life执行总监兼首席执行官Chris Powell

英国一名精算师指出：“效率低下的保险公司可能会落后，变革的先行者可能会承担巨额的试错成本，没有历史问题的后来者将继续蚕食现有的价值链。”波兰一家保险集团的首席财务官说：“无法对分销和客户行为的变化进行准确预测可能会导致失败。”

技术风险第一次高居榜首

技术人员了解 保险吗？

在低回报的环境中，需要升级系统从而确保大数据的使用，后来者在流程效率、安全和灵活性等方面存在优势。

澳大利亚一家保险经纪的非执行董事

令人担忧的是，技术现代化的迫切需要增加了对IT专业人士的依赖，但他们往往来自外部供应商。瑞典一家寿险公司的风险管理负责人说：“主导技术革新的是不了解核心业务的信息系统、信息技术和其他辅助职能”。另一位受访者警告称，“在目前的商业模式下，保险公司对第三方和第四方供应商的依赖以及由此产生的供应商管理风险也非常普遍。”

而一些受访者更为乐观。苏黎世保险公司西班牙数字化项目负责人Jordi Calbet指出：“一些保险公司不仅在适应变革，而且在引领变革，因此风险不针对整个行业，只针对一些老牌企业”。另一些受访者表示，规模和市场地位有助于表现不佳的保险公司获得缓冲。一家再保险公司的首席财务官说：“大公司很难迅速展开技术变革，但是可能会因为技术、资金和监管等行业壁垒而受到保护。毕竟保险业不是随随便便能进入的。”



2.网络风险 (2)

得分：3.85 (3.80)

网络犯罪给保险公司带来的威胁连续两次居于第二位。网络风险在所有风险中获得的满分最多，并且是经纪、保险集团和再保险领域的主要风险。

过去的调研中存在的担忧进一步加深：由于保险业拥有大量有价值的数据，而其防御系统往往老旧松散，因此常常成为攻击目标。攻击者有些是普通黑客，有些有国家背景，很多都水平极高。

网络风险增加

网络攻击是真实、复杂和恶意的。对互联网和连接的越发依赖以及企业IT系统的漏洞进一步加剧了风险。

澳大利亚SCOR Global Life Reinsurance独立董事Martin Mulcare

加拿大一家寿险公司的受访者说：“对于保险公司拥有的大量数据，网络犯罪分子认为很有价值，往往出于政治动机，或希望在黑市出售其服务或私人数据从而牟利。大多数保险公司似乎已经拥有了在一定程度上减轻这种风险的适当应对机制，然而道高一尺、魔高一丈，即使拥有最先进的安全团队和技术，这种风险也将始终存在。”

保险公司被攻破后的影响包括：服务中断的损失、记录丢失以及知识产权被盗。更可怕的是巨额罚款、声誉可能严重受损以及失去客户的信任。

风险管理方法往往存在不确定性，进一步推升网络风险。菲律宾财产保险领域的一位受访者表示：“网络风险客观存在，但对保险公司可以如何应对的了解仍然处于起步阶段，在菲律宾这种情况尤为严重。菲律宾缺乏专业知识，市场也没有充分意识到可能面临的风险。”许多受访者指出，尽管维护数据安全的难度上升，保险公司仍必须收集数据以保持竞争力。

我们了解网络安全险吗？

许多评论与保险业因承保网络安全险而面临的风险相关。印度尼西亚一家保险公司的总裁说：“保险公司没有意识到情况可以变得多糟糕。由于网络犯罪可能造成的影响还没有被了解透彻，有限承保是唯一的选择。”香港一名受访者表示：“很多保险公司都在尝试承保网络安全险，但保单的潜在影响在相当程度上仍然未知。（即使网络风险本身并不新鲜，潜在影响的规模也仍然难以估量）”。英国一名受访者指出：“网络安全险和免责合同尚未经过真正的测试”。

也有少数受访者认为网络风险被夸大。加拿大一家寿险公司的风险副总裁表示：“这是个热门话题，但其影响不会超过重大保险损失（例如巨灾）。”英国一位监管专家称：“风险是很高，但可能与人们花在它上面的时间和金钱不相称。”



3 变革管理 (1)

得分：3.76 (3.82)

虽然已不在榜首，变革管理风险仍被视为重要风险。

Scottish Widows & Lloyds Banking Group Insurance 首席风险官 Perry Thomas 表示：“在今天的市场中，变革管理是决定市场参与者能否生存的关键因素，变革的步伐已大大加快。老牌保险公司（拥有客户）与金融科技公司（拥有卓越客户体验）之间的技术/数字化竞赛是规模经济与成本效率之间的比拼。”

变革正在加速

这些变革的推动因素包括人工智能、物联网等技术，给保险市场带来巨变，急剧改变客户期望（参见下方的文字框）以及现代分销渠道。一些受访者列举了无人驾驶汽车的例子。巴西一家保险公司的审计委员会成员指出：“如果人们‘购买’的是出行服务而非车辆，保险公司将不得不增加与出行服务提供商的沟通，减少与购车人的沟通。议价能力将大幅下降，利润率也可能下降。我认为三年内这样的情况可能不会发生，但从长远看来，威胁非常大。”

而且更难以预测

保险业一直以来主要为实体商品的价值（如房屋）提供保险，为数字商品等无形资产的价值提供保险的情况要少一些。因此，我们当前对损失和保险的认知与未来的实际情况可能存在出入。例如目前业界热议的话题，如何为自动驾驶汽车和恐怖主义提供保险服务。这种情况下的损失不再是传统保险合同中覆盖的直接损失，而是间接损失（例如盖特威克机场因无人机活动停运、某实体因拒绝服务 (DoS) 攻击而损失市场份额）。

英国一家财产保险公司的非执行董事

保险业缺乏灵活性又负隅顽抗的特征十分明显。评论包括：“机构臃肿、反应太慢、内部规定太多”，以及“消极抵抗变革是保险业的常态”。加拿大一家寿险公司的首席合规官表示：“保险业最大的风险是无法真正以客户为中心。在数字化变革的冲击和/或更严厉的监管干预下，保险业与客户的距离可能越来越远。保险产品仍然过于复杂、过于昂贵，往往无法满足客户的实际需求。保险代理和其他分销渠道提供的建议质量参差不齐，我们与客户的互动往往由充斥着利益冲突的销售文化驱动。”

如不能迅速变革，保险公司可能会陷入无利可图的局面。比利时一家寿险公司的首席风险官警告说：“保险公司面临着在价值链中扮演制造商（客户掌握在第三方手中）角色的风险，利润受到挤压”。

新加坡一位受访者持更加乐观的态度：“随着大多数市场的保险渗透率不断上升，销售继续保持强劲。这表明变化并没有像某些人预期的那么快。而且保险公司也在对变革进行资金投入。”另一名受访者指出：“大家前几年担忧的急剧颠覆并没有成为现实。技术使保险公司更灵活、更具有成本效益。”

客户想要什么样的保险？

保险需求如何变化？

调研发现，年轻消费者对保险公司的期望与上几代人截然不同，甚至可能觉得自己不需要保险。

英国一家寿险公司的风险与合规负责人说：“人们普遍认为寿险保单靠推销而非主动购买。然而消费者越来越倾向于自己研究，不愿意为咨询买单。我怀疑寿险公司存在无法适应分销模式变化的风险。”还有人指出：“这一代人对社交媒体的依赖催生出‘一直在线’和‘只关注便利性和价格’的期望。”

美国一家共同保险公司的高级副总表示：“在寿险/残疾人士收入保障市场中，我们继续看到客户变得越来越冷漠，说‘不需要’、‘太贵’。冷漠导致客户忽略事实。”

保险公司若想要进入这些参与度较低的市场，似乎需要从根本上重新评估消费者关心哪些风险，而不是简单照搬有利可图的业务。大都会保险阿根廷战略与转型总监Christian Balatti指出，服务提供商能否创造更全面的价值主张来扩大生态系统，不仅局限于基本保障，还提供预防和其他服务，这是保险业面临的主要风险之一。比利时一家保险公司的首席风险官表示：“客户对新的出行服务、自我诊断和（智能）家庭互联的态度，完全改变了我们思考和设计保单、逆选择、担保物以及责任的方式。”



4.监管 (6)

得分: 3.62 (3.53)

持续变化的监管推动监管风险的排名上升。受访者对合规成本和影响表示沮丧,并警告称非对称监管在资本、消费者保护和产品供应等领域可能产生破坏性影响。

伦敦一位精算师说:“最近的监管变革在加强对保险公司和/或保单持有人的保障方面没起到多大效果。这不仅不能降低风险,还会导致人们对行业和法规本身失去信心。”

IFRS 17特别受到诟病,该报告标准要求保险公司使用现行贴现率对负债进行估值。许多受访者称该措施成本高昂且不必要。荷兰一家财产保险公司的部门主管表示:“IFRS 17需要保险业进行大量投资,却几乎没有为保险业带来任何好处。”

特别令人担忧的是,相对于拥有沉重历史包袱的传统保险公司,新法规对轻装上阵的后来者更为有利。在整个行业都在努力进行转型的时候,监管可能会削弱老牌公司的适应能力。西班牙Linea Directa Aseguradora的理事长David Perez Renovales指出:“技术进步和消费者需求、习惯与行为的演进导致保险业面临挑战和变革,监管机构似乎并未意识到或有所应对。”比利时一家保险集团的首席风险官说:“风险主要在于此类措施将减缓我们的转型并限制我们的灵活性。”

IFRS 17值得推行吗?

保险监管的广泛性使小公司被挤出市场,因为其越来越难消化相关的繁杂流程和成本。在严格适用监管规则的司法管辖区(例如德国,奥地利)尤为如此。这提高了市场集中度、催生了寡头垄断,因此为保单持有人提供保护的最终目的在某种程度上被抵消掉。可以存在国家(欧洲)行业龙头,但当地小型保险公司的竞争也是必不可少的。

奥地利一家财产保险公司的董事长

但有些受访者表示,监管改革最终将提高保险业的实力和声誉,从而使其受益,即使变革可能需要数年时间。菲律宾一位受访者称:“我认为这对行业和客户都有好处。只有信誉良好且稳定的公司才能够符合监管要求。”AUB Group的非执行董事Robin Low谈到澳大利亚皇家委员会近期的改革:“(改革)可能会造成相当大的影响,但对于那些希望展现领导力的公司来说,这也是一个机会。”

低收益率推动风
险偏好上升



5.投资业绩 (5)

得分：3.52 (3.60)

艰难的投资环境对保险业的前景影响深远，对投资业绩的担忧仍然较高，尽管保险公司采取降低风险的行动令风险评分小幅下降。

许多受访者指出，虽然近几年的低投资回报率迫使保险公司更多地通过承保活动获取利润，但投资收益在利润中仍很关键。英国Shires Partnership的董事Andreas Bachofner表示，“投资回报难以弥补糟糕的承保业绩。我们应该用更长远的眼光来强调高质量承保。”

受访者担心低投资收益率正迫使保险公司承担更大的投资风险以提高收益。加拿大一家寿险公司的人寿与健康产品负责人表示，“对高风险资产过度投资”的情况仍然存在，“我们正处于泡沫时期。”

对于许多受访者而言，市场进一步下滑的风险仍然很高。德国FWU AG的副主席Owais Ansari表示，“（贸易战、英国脱欧、政治不确定性等各种因素推动）全球股票市场经常出现大幅波动，风险很高。对于目光长远的寿险公司来说，这些反复出现的市场冲击会给规划带来不确定性，并导致保单持有人的信心缺失。”

日本一家大型寿险公司的副经理说：“过去，大多数人寿保险公司在日本破产的案例都是由资产管理损失造成的，而且影响预计仍会很大。”但其他行业细分领域的情绪更为乐观。英国一家非寿险公司的首席财务官表示：“我认为金融危机之后风险降低，特别是那些拥有低风险资产的财产险公司。回报率也有所下降，但损失风险也更低。”



6.气候变化 (-)

得分：3.45 (-)

与四年前相比，气候变化对保险业的威胁被视为更加紧迫。四年前气候变化排在后半段，主要是因为被视为一种长期风险。今年，气候变化风险的排名本应更高，许多受访者认为在不久的将来气候变化会成为最大威胁。但因为寿险领域认为对其影响不大（排名第19位），拉低了整体排名。气候变化排在财产保险公司的第三位和再保险公司的第二位。

受访者普遍认为飓风、台风、洪涝、干旱和野火等极端天气事件的经济破坏性日益增加。加拿大一家财产保险公司的总裁说：“事件发生的频率和严重程度比过去十年翻番还多，而且还会随着全球气温持续上升而增加。新的洪水保险产品尚未经过充分的价格适当性测试；野火风险也在持续增长，目前尚无模型测量风险敞口。”

气候变化 — 对于
财产保险和再保险
公司来说非常重要

荷兰Klaverblad Verzekeringen的董事会成员兼首席运营官Christoffel van Riet说：“这不是一次意外的冰雹风暴那么简单。气候变化会引发粮食短缺，进而可能导致大规模移民，社会结构可能由此发生巨变。”

一些受访者指出，由于气候变化，一些风险将很难获得承保。加拿大The Co-operators公司的制造业财产保险首席运营官Lisa Guglietti表示：“除非我们开始更多地将注意力从赔偿转移到预防上，否则这种趋势和波动性的升级将挑战传统保险产品的可持续性。许多客户无法承受他们所面临的风险，更令人担忧的是，这些客户中的许多人根本没有意识到他们面临这种风险”。新西兰一家财产保险公司的首席精算师说：“从短期来看，这似乎意味着更多地使用基于风险的定价；然而，随着应对措施的演进，限制会越来越来，甚至可能不再承保。”

“我们可能无法为世界气温上升3度承保”

长远来看，影响巨大。我们可能无法为世界气温上升3度承保。

新西兰一家财产保险公司的首席执行官

此外，一位受访者称，灾害事件发生频率更加不确定，正在“打破精算模型”，在再保险行业中这一情况尤其突出。印度一位受访者说：“如果全球变暖导致灾害发生次数上升，再保险定价可能对保险业造成冲击。”中国一家再保险公司的区域首席执行官表示：“许多财险公司想要降低保险成本，因此并没有买足再保险。这可能对他们的资本造成相当大的影响。”

来自寿险行业的受访者对此风险的排名普遍较低，几乎将其排在最末。一位受访者说：“寿险行业并没有面临直接的风险。但这一风险如果冲击金融市场，那么寿险行业也会受到间接影响。”另一位受访者指出：“作为寿险公司，气候变化给我们带来的风险主要是影响到我们的投资组合。”

另一个影响此风险排名的因素是，保险公司有多少时间为应对气候变化做准备。一位英国受访者说：“在接下来的数年内，气候变化会继续令极端天气事件恶化，但程度还在可控范围内。”但有的受访者认为气候变化已经对其业务造成显著影响。菲律宾一位受访者表示：“天气变化已经大大影响了我们承保风险的方式。最近我们发现台风路径变了，于是只好相应改变了一些业务模型。”



7.竞争 (8)

得分：3.44 (3.49)

此次调研中，对于保险业能否经受住颠覆性竞争的考验这一问题，受访者发表的评论最多，分歧也很大。

许多受访者认为，主要颠覆性威胁来自大型科技公司而非保险科技行业。日本寿险业一位受访者表示：“分销渠道的数字化让实力雄厚的企业可以涉足保险业……我们应该担心技术巨头。”加拿大一家保险经纪公司的首席执行官称：“保险科技公司目前规模小、经验少，不足以影响保险业。像亚马逊、谷歌这样的大企业才能做到。保险科技公司资本少，不能提供完整的解决方案，会被目前业内资本雄厚的企业收购。目前为止不足为惧。”

竞争到底来自哪里？

受访者注意到其它限制规模增加的重要因素。美国一家大型保险公司的行业首席执行官指出：“监管驾驭度是一个很大的障碍。大多数创新都只关注流程，而忽略了整个商业模式。”美国State Auto Mutual Insurance首席信息和战略官Greg Tacchetti表示：“未来两三年，当前的保险科技泡沫会破裂，因为太多资金追逐概念，这些概念虽好，但并没有办法盈利。”

但另外一种观点认为，技术驱动型初创企业会给传统保险公司带来巨大的挑战。比利时一家财产保险公司的常务董事表示，保险业面临的一大主要风险是新进入者，“这些公司由私募股权或希望实现多元化的大企业支持。数据将发挥关键作用，拥有数据的公司可以轻松开发出自己的预测模型并推出非常灵活的产品（按金融机构类型细分和按需定制）。”对于许多受访者来说，问题不在于一些保险科技企业能否获得成功，而是保险科技公司与传统保险公司是敌还是友。（见下方文字框）

总的来说，许多受访者认为新的竞争对于保险业利大于弊。这是竞争风险排名并不高的原因之一。丹麦一家养老保险公司的首席执行官说：“来自其他行业参与者和颠覆者的利润率压力和竞争正在挑战传统保险业，但也让我们保持警惕，迫使传统保险公司提升创造力和敏捷性，客户也能从中受益。”

另一方面，英国一家财产保险公司的首席执行官表示：“赔本赚吆喝的破坏性竞争意味着更多中期阵痛，直到颠覆者选择退出或被迫提价至有利可图的水平。”香港一位受访者称：“他们的商业模式往往存在严重缺陷（他们认为自己能售出多少定期寿险？），可能损害客户利益，甚至破坏整个行业。”

保险科技公司会与传统保险公司联手吗？

“我认为保险科技公司不会对保险公司造成严重威胁。这还是风险转移的问题。保险科技不会取代保险，只是保险使用的工具。” **荷兰一位精算师**

“我们看到保险科技公司越来越关注价值链的某些部分，并且在寻求（保险公司的）分销能力。因此，保险科技公司更多的是合作伙伴，而不是颠覆性力量。” **比利时一家保险集团的首席执行官**

保险科技公司会是传统保险公司的竞争对手吗？

我认为一些保险公司看轻保险科技公司，认为其没有“孤注一掷”的能力从而取得成功。这种看法是错误的。 **加拿大一家保险集团的首席财务官**

保险科技行业将成为高效利用公开数据承保的保险行业。 **美国一家寿险公司的首席执行官**



8.人才 (9)

得分: 3.44 (3.40)

美国缺少人才?

保险公司难以吸引并留住人才的风险排名继续上升，四年前排在第15位。北美地区的排名尤其高，列第四位。

优秀毕业生更倾向于从事银行业或科技业，不愿意从事保险业，这是保险业一直担忧的问题。对保险业的看法包括：“守旧又过时”，“管理层年龄偏大，对年轻人没有吸引力”，以及“作风官僚，不利于激发个人积极性”。

马来西亚一家财产保险公司的首席财务官说：“千禧一代不那么有耐心，可能认为行业监管会限制创造力，延长产品上市时间。”

尤其令人担忧的是，需求最为迫切的技术类岗位，例如数据科学家、精算师和监管专家，正面临人才短缺。加拿大一家保险公司的审计与风险副总裁说：“许多人只是误入保险业，并不是他们主动选择了这个行业。保险业的形象不利于吸引和招聘人才，尤其是在发展较快的领域，例如技术、数据科学和量化风险管理。”香港一位受访者说道：“试试招聘一位IFRS 17专家就知道了。”

有经验的人才流失被视为是拖累保险业的另一个因素。英国一家保险经纪公司的执行董事表示：“保险业的成本压力更多地转移到了员工头上，员工过度付出却没有得到相应报酬的风险增加。多年的‘市场疲软’导致经验流失，因为‘更为昂贵的员工’带着无法替代的知识离开。”

多年来，保险业人才储备一直不足，并且开始为此付出代价。专家群体正在逐渐老化并且快速缩小。

菲律宾保险与再保险协会常务董事Michael F. Rellosa

南非一家寿险公司的首席执行官对人才风险的评分比大多数人都低，称：“吸引并留住人才的问题不在于行业层面，而在于企业层面。”



9.宏观经济 (7)

得分: 3.40 (3.49)

与两年前的上一次调研相比，受访者对世界经济的担忧程度略有下降：受访者认为经济增长面临许多潜在威胁，但这些威胁尚未变成现实。

主要的担忧是，在经济形势脆弱的时期，政治上的紧张局势将引发贸易战。英杰华集团土耳其公司的首席精算师Burcin Arkut指出：“全球经济将面临金融危机以来最严峻的挑战，上一次危机对保险业造成拖累。”受访者注意到市场高估和银行系统信贷与杠杆快速增长背后的脆弱迹象。

特别值得关注的是，更为疲软的经济形势将迫使央行压低利率，使保险业难以摆脱多年来饱受其苦的低收益率环境。西班牙一家相互保险公司的财务总监说：“鉴于目前的利率情景、经济增长的不确定性以及商业紧张形势并没有缓和，存在无法维持回报的风险。”

但是，更艰难的环境对保险业是好是坏？有些受访者认为经济下行会影响保费收入，有些受访者却并不这么悲观。卢森堡一家保险公司的首席执行官表示：“从经济/政治角度来看，目前的环境并不好。但是，由于客户都在寻找避险解决方案，因此恐惧因素对保险业有利。”印度一位受访者说：“在宏观经济存在不确定性的情况下，安全至关重要。因此，我认为当前客观形势实际上为保险业提供了良好环境，所以我不会将其视为压力。”

对经济风险的关注程度因地区而异。非洲地区关注程度最高，排名第二。南非Sanlam Personal Finance首席财务官Ian Visagie表示：“在当地，不确定的政治和经济环境很可能继续存在，并对投资业务以及资产收益产生负面影响。”尽管对中国感到焦虑，远东地区仍最不担忧，宏观经济风险在该地区仅排名第14位。香港一家寿险公司的高级董事表示：“寿险公司通常根基稳固，面对经济形势变化也游刃有余。”

其他地区对此项风险的评分位于中游，包括北美地区。美国一位受访者表示，经济“走上了正轨，但全球宏观经济带来风险”。加拿大一位首席风险官指出，“当前的经济环境对业务有利。”



10.利率 (4)

得分：3.36 (3.65)

对利率风险的担忧正在消退，主要是因为保险业正在逐渐适应低利率环境，特别是寿险。历史上引发风险的原因是过度依赖投资回报以维持盈利能力，以及过度依赖保证收益的储蓄产品。

卢森堡一家保险公司的区域首席执行官表示：“过去，保险公司盈利的来源一般是可观的投资收益。因此，它们能够承受超过100%的综合成本率。这种情况已经成为历史，因此我认为持续的低利率并没有太大的影响。”美国Mutual of Omaha高级财务副总裁James Davenport称：“寿险公司已经习惯了更低的利率环境，能更好地应对利率的不确定性。”

然而，市场中仍有一些脆弱领域，特别是如果利率维持低位或突然发生变化。富通 (Ageas) 葡萄牙人寿与银行保险首席执行官Nelson Machado说：“利率重大变化可能意味着重大风险，但今天的利率水平也需要考虑。”

学着适应低利率环境？

对于利率未来是升还是降，受访者意见不一。如果利率上升，保险公司资产负债表和损益表账户的压力将会减轻。随着新的投资机会向流动资本开放，竞争也将减弱。但如果利率继续保持低位或者下降，市场形势将变得更加严峻。香港一家保险公司的首席财务官评论说：“利率缓慢上升的趋势可能已经一去不复返。”

德国一家保险集团的风险管理负责人指出：“长期低利率的‘日本情景’越来越可能发生在欧洲。”



11.政治风险 (11)

得分：3.36 (3.29)

对政治风险的担忧正在上升。尽管排名未变，风险评分却升高了。在全球层面，贸易战和保护主义的风险正在增加，特别是在美国及其主要贸易伙伴之间，这可能对金融稳定和市场增长造成破坏性影响。对政治风险关注程度最高的地区包括远东、南美和北美。

受访者普遍认为，特朗普担任总统是对经济和政治稳定的威胁，会激励类似的民粹主义政治。民粹主义政治常常针对保险业，例如强制保险和保费限额。受访者提到的其他风险包括限制外资在保险公司中的持股、医疗等敏感保险领域的政治化以及税收。

德国安联集团首席风险官Thomas C. Wilson表示，“民粹主义引发的政治风险正在挑战长期存在的协约（世界贸易组织、北美自由贸易协定、北约、欧盟、英国脱欧等）。这足以扰乱实体经济，进而可能成为下一次系统性危机的重要诱因。”

各大国（包括美国、印度、南非和印度尼西亚）的选举也是关注的焦点，可能出现贸易保护主义抬头的趋势。澳大利亚的受访者对皇家委员会最近就金融服务业提出的建议表示担忧，因为这些建议中包括对保险业的商业行为进行大规模整改。澳大利亚一家保险经纪公司的非执行董事表示，政治干预“正在全面展开”。

然而，政治风险仅限于部分地区，许多地区的受访者表示这并不是一个主要因素。东京海上寿险新加坡首席风险官Philip Woo指出：“虽然地缘政治风险上升，但新加坡的情况仍相对稳定。当然，保险公司仍将受到其他国家变化的间接影响，但我认为连带影响不会太大。”



12.降低成本 (13)

得分：3.32 (3.26)

由于竞争、合规、IT、理赔增加等压力，保险业降低成本或只是控制成本的挑战越来越大。

许多受访者对保险业应对这一挑战的能力持怀疑态度，因为保险业存在旧的系统，文化上倾向于接受成本而不是削减成本。友邦保险新西兰产品与创新部门主管Len Elikhis说：“为应对监管、IFRS 17的实施以及对技术的持续投资，我预计至少在中短期内，整个行业的单位成本将会上升。”

受访者担心，如果保险公司无法有效控制成本，将导致进一步整合，丧失与新进入企业竞争的优势。受访者尤其担忧保险公司会将不断上涨的成本转嫁给客户，导致客户更加抗拒购买保险。巴西一家财产保险公司的精算主管说：“主要担忧是，保险业不会实现流程自动化，因此无法削减管理费用。我认为这项工作至关重要，因为节约下来的费用可以转移给客户并改善客户体验。这意味着思维模式从以自我为中心转向以客户为中心。”

并非所有受访者都如此悲观。法国一家大型寿险公司的投资者关系主管表示：“大多数保险公司已经实施并将继续实施有效的成本削减计划。”澳大利亚一家再保险公司不那么赞同：“总的来说，保险公司这方面工作做得很差，各家都差不多。”



13. 声誉 (17)

得分：3.26 (3.17)

尽管声誉风险的排名依然在后半段，但也已经是有史以来的最高排名了。在亚洲，声誉风险排在第六位。

原因之一是受访者越来越担心保险公司的声誉可能会因滥用或被认为滥用数据而严重受损。荷兰一家保险公司的风险经理说：“保险公司收集越来越多的数据，会发生类似于Facebook、剑桥分析、谷歌等公司卷入的丑闻构成严重的声誉风险，或者更广泛地说，人们越来越怀疑‘监控资本主义’构成的声誉风险。”

（保险业面临的一大风险是）客户与保险公司之间的信任崩塌，主要原因是定价行为。这可能是对“忠诚度定价”问题的监管或其他干预，也可能是因为拒绝保险公司以（在最好情况下）不够透明或者（在最差情况下）不公正方式收集为产品定价的数据。

英国一家财产保险公司的首席执行官

虽然社交媒体不再是新鲜事物，但许多受访者认为，在公众已经倾向于对保险持负面态度的背景下，无处不在的社交媒体会成为一种威胁，孤立的不当行为事件会导致人们对可靠的保险提供商也失去信心。南非某保险公司的执行董事说：“我们在公众眼里形象一直很差……在社交媒体环境中解释保险原则是不可能的。”

但受访者也指出，保险业未能根据不断变化的期望和社会价值作出改变，这无助于自身发展。卢森堡一家保险经纪公司的管理合伙人说：“保险业整体的实际质量（速度、准确性、服务）与其他行业相比仍然很差，如果社交媒体开始大规模地关注这一点，可能会构成风险。”

声誉风险排名
靠后，但逐步
上升

比利时一位受访者表示：“公共价值观逐渐倾向于支持更环保、更具社会责任感和更公平的客户待遇，因此保险业必须改变不好的盈利模式，以维护声誉。”

声誉风险排名并不高的部分原因是社交媒体也被视为保险公司可以利用的机会。澳大利亚一位顾问说：“在部分公司行为不当而伤害品牌形象的环境中，人们对保护生命和资产的需求会一直存在，客户会越发选择可靠的保险公司，因为这些公司信息更多、改变更容易。”



14. 保证收益的产品 (10)

得分：3.22 (3.37)

随着保险公司调整产品种类并逐步淘汰保证收益的保险产品，此类产品引发的困境将会缓解。

英国一位受访者说道：“利率降低并保持低位的情况下，风险会很高。几乎所有受影响的保险公司都为损失做足了准备，或是损失已经发生。”

但是，部分受访者认为风险仍然存在。利率前景不明朗对仍在承受利率风险的保险公司以及那些继续依赖此类产品的保险公司仍是一种威胁。香港一位高级保险总监说：“特别是在亚洲，许多保险公司并不完全了解他们承诺的收益保证以及这些保证最终可能导致的损失。韩国和台湾的保险行业已经得到了惨痛的教训。”日本一位精算师表示，“二十多年来，日本保险公司慷慨地提供保证收益的产品一直在引发问题。”

在欧洲，受访者对法国、德国、葡萄牙和意大利等国家表示担忧，因为这些国家的保证收益储蓄产品数量仍然很大。卢森堡一家寿险公司的首席执行官说：“如果短时间内利率大幅上升的话，风险会继续增加。”



15. 商业惯例 (12)

得分：3.22 (3.28)

由于销售和其他商业行为不当而导致保险公司受损的风险排名曾在2013年达到第四位，近年来排名持续下降。评论的基调可能暗示出一些自满情绪。

部分受访者认为保险公司在这方面逐步改善。新西兰一位受访者说：“保险公司正在针对不当行为和文化问题采取应对措施。这些工作需要花费一些时间，但是可以改善现在的情况。”

“追溯改正”

也有受访者认为，随着行业竞争加剧和利润率承压，保险公司可能会试图采取一些打擦边球的方法来获得优势。加拿大一家寿险公司的首席内部审计师说：“加拿大以前在这方面的情况比别的国家要好得多。我们真的不一样吗？顾问的薪酬更加透明是否会使问题浮出水面？推出更多创新产品的努力和风险偏好上升是否会导致对行为的担忧？”

一个关键问题是保险商业惯例能否符合社会期望和监管要求。菲律宾一家寿险公司的首席财务官说：“随着消费者行动主义逐渐流行和新法规的引入（例如数据隐私），保险公司可能会面临更严格的审查，一旦违规就要付出更多罚款，监管成本也会增加。”

许多受访者认为更严格的监管可以减少未来的违规行为，从而降低商业惯例风险，但因为追溯改正而产生损失的风险也会上升。一些受访者提到了澳大利亚皇家委员会。新西兰一位精算师表示，这种情况可能导致的结果包括：“对客户未完全了解承保范围或寿命成本和超越保费的案例进行识别和改正的成本，特别是存在向预算有限的客户出售保险的压力。”但是另一位受访者表示：“保险公司在解决审查中发现的问题并针对此风险采取相应措施的过程中，将不得不努力思考如何强化其社会联系，在中期甚至可能改进其客户价值主张。”



管理质量 (14)

得分：3.17 (3.26)

虽然业务和风险管理方面存在一些担忧，但排名并不靠前。尽管如此，这项风险还是在亚太地区排名第七，在再保险公司中排名第九。

一些受访者指出风险职能有所改善，由于对行为和个人责任的监管审查越来越严格。英国一家财产保险公司的非执行董事表示，保险业受益于“更有效的内部和外部监管，以及首席风险官的成长，尽管总会有奇怪的‘流氓’公司存在的可能性”。新加坡一家保险公司的首席执行官说：“跨国保险公司拥有强大的组织结构和严谨的工作流程，不会轻易倒闭。新的小型保险公司可能面临目光短浅和控制不足的风险。”

严格的风险管理和业务创新之间可能出现冲突。英国RSA Insurance Group首席风险官William McDonnell说：“保险业的风险管理很好，挑战在于平衡艰难的业务挑战和风险。”另一方面，美国一家再保险公司的部门主管表示：“部分保险公司给企业风险管理部门安排的是不会对业务构成威胁的人员。”

加拿大一家保险经纪公司的首席执行官称：“在新的变革节奏面前，执行团队应当虚心向年轻一代取经，这样才能提出更具创新性的战略。故步自封的领导团队将会失败，甚至在失败来临的时候还毫无察觉。不幸的是，一些年轻的领导者思维却停留在‘旧时代’。保险行业的转变需要时间。”



17.信用风险 (-)

得分：3.14 (-)

信用风险越来越受到关注，因此在本次调研中我们首次将其纳入。虽然信用风险排名较低，但受访者的回应显示，信用风险会以多种形式出现，而无论哪种形式都容易受到信用市场低迷的影响。

一些受访者认为，不确定的经济前景使信用风险成为保险业最重大的问题之一。瑞士一家保险公司的审计主管说：“信贷周期即将进入下一阶段，可以预见到信用利差扩大和信用质量恶化。这将对保险公司的资产负债表产生直接影响，特别是那些拥有长期寿险业务的保险公司。”

受访者提到的信用风险形式包括：

交易对手风险：客户/中介机构违约，无法履行义务的风险。马耳他一家保险集团公司表示，“保险公司向客户/中介机构提供大量信用，可能面临信用违约风险，特别是如果经济突然下滑。”

再保险风险：交易对手风险的另一个方面。许多保险公司将自己的承保风险敞口转移给再保险公司。加拿大一位受访者表示，“从交易对手风险的角度，信用集中在再保险公司，构成主要风险。”

承保风险：信用风险保险业务正在茁壮成长。在更为艰难的经济环境中，这一风险将会如何？澳大利亚一位受访者说：“就涉及信用保护的业务线来说，风险显然很大。其他业务线风险会小一些。”

投资风险：保险公司对企业和公共机构的信用风险敞口来自于债券和债权投资。追求投资回报可能驱使保险公司购买低质量产品。

令人担忧之处在于，按照新的盯市监管，即使保险公司是长期持有信用资产，仍然要计提损失，因此会放大风险。

受访者的乐观意见主要是强调风险管理的审慎性。荷兰一位保险业者表示，“存在信用风险，但是我们已经从过往经验中吸取了教训，监管部门也在切实履行职责，这方面的威胁完全在可控范围内。”其他受访者则认为大多数保险公司均选择了多样化的投资产品组合，有利于缓解风险。



18.社会变革 (16)

得分：3.11 (3.17)

受访者对保险业应对社会变革挑战（例如健康险、养老金等需求增加）的能力持乐观态度。然而，这一领域情况复杂，实际结果还是要取决于与之紧密相关的国家部门采取的政策。

长寿对负担能力有什么影响？

大多数受访者认为保险业已敏锐地意识到了这些问题，并通过设计产品和市场培育来积极解决这些问题。许多受访者甚至认为这一领域中机遇超过风险。西班牙一家相互保险公司称：“保险业正在适应，并且更加灵活地设计产品以满足需求。”

困难在于设计一种与国家提供的服务紧密结合的方法。一位保险监管者将其描述为一个大问题，“是社会面临的风险，而不是保险业面临的风险”。存在政府要求保险公司按照规定条款提供这些服务的风险。

另外一个问题是支付能力：由于人的寿命变长，保险产品的价格可能会超出客户的能力或意愿。英国一家保险公司的风险官说：“风险不在于保险公司经受不住社会变革的压力，而在于很大一部分人无法负担保险产品的费用”。

老龄化社会以及当前由政府出资的健康和养老金计划面临压力，这是保险公司的机会，但产品更加长尾，需要额外的准备金，在低利率甚至负利率环境中，净利息收入也会承压。

日本一位营销主管

这一领域的很多问题都具有地域性。菲律宾一位受访者说：“菲律宾的人口还很年轻。因此，社会变革对菲律宾市场的影响不如其他国家大。”但是，中国一家寿险公司的首席风险官表示：“接下来几十年，中国面临人口老龄化的压力，并且压力会越来越大。在低利率环境下，保险基金可能无法负担日渐增长的养老金和医疗费用。”



19. 公司治理 (19)

得分：2.98 (2.97)

公司治理在风险列表中排名较低。业内普遍感到，自金融危机以来，监管审查以及更加专注内部治理导致情况大幅改善。

日本一家寿险公司的首席执行官说：“在治理方面（控制结构和监督结构、风险防范体系、防止利益冲突等），现在做得比任何时候都好，尽管我们仍依赖于合格的人员。”百慕大一家财产保险公司的董事会成员表示：“要求董事会监督的呼声前所未有，行动主义持续发展，风险评估料不再只是高层的工作。”

一些受访者担心董事会可能过于谨慎，以致于限制创新。英国Cornish Mutual财务与运营总监Peter Beaumont警告说：“治理责任可能会促使公司去规避风险。创新会议中，董事会往往被称为主要障碍。”巴西一家保险集团的运营总监表示：“所有跨国公司都拥有良好的公司治理。风险在于复杂程度增加、决策缓慢，这一点在与新进入者和初创企业之间的竞争中至关重要”。

一些受访者认为，董事会的人员组成就是一个问题，例如人员结构缺乏多样性和专业技术技能。我们收到的意见包括：“老男孩人际网”、“陈旧环境的产物”和董事会“墨守成规”。英国一家保险经纪公司的总监表示：“有时候，保险公司董事会成员的技能水平和技能组合的充分性、适当性和平衡性都不足。一些董事会的成员根本就不够资格。”

新加坡一家综合保险公司的区域首席风险官强调了合资企业的治理风险：“保险业界正尝试与非传统参与者合作，从它们身上学习非常独特的治理原则，而这一做法可能引发文化和风险偏好冲突的风险”。



20. 可用资本 (20)

得分：2.79 (2.91)

保险市场资本过剩是保险业最不担心的问题之一。这为保险业创造了舒适的条件，有利于激发保险公司承担风险；在监管机构收紧资本要求、经济形势更加脆弱的时候，这也是受欢迎的因素。加拿大一家大型寿险公司的首席审计师说：“考虑到金融市场中存在部分不利因素，多余的资本是有益的。”

如果资本过于易得，草率地承担风险和许多难以量化并需要审慎判断的因素会被忽视。

百慕大Harrington Reinsurance首席执行官William Fischer

有些受访者将资本过剩视为声誉风险而非财务风险。新西兰一家保险公司的首席精算师说：“如果人们认为资本表现不佳，无法为投资者或投保人提供价值，那么这在很大程度上是一种声誉风险。”美国一家寿险公司的首席风险官指出：“我们对此更为担忧，我们需要用资本取得回报。”

美国一家再保险公司的首席风险官对此表示乐观：“在我看来，这种现象会因激烈的竞争而缓慢消失。”



21. 英国脱欧 (22)

得分：2.66 (2.52)

尽管众说纷纭，但英国脱欧在国际保险市场并不重要。大多数英国和欧盟以外的受访者都认为，除了可能引起金融市场的连锁反应，英国脱欧不会对市场产生多大的影响。很多人认为市场对英国脱欧预期充分，并做好了充足准备。保险总体上仍然是国内问题。

百慕大一家保险公司的首席风险官表示，“不确定性已经得到充分预期，大多数公司都已制定应急计划，下行风险有限。”

最担忧此项风险的就是英国保险业者，他们表示，无法直接进入欧盟市场将影响现有业务并阻碍增长。一名受访者表示，“这将是一场灾难。”

英国脱欧“无足轻重”？

其他受访者指出，英国脱欧将增加受影响企业的成本。一些受访者称，英国监管机构如何回应很重要。例如，英国是淡化还是强化欧盟偿付能力II？

一些受访者甚至认为英国脱欧是一个积极信号。百慕大一家再保险公司表示，这“既是风险又是机遇”。巴西一家寿险公司的首席精算师称，“我相信英国能够应对这一挑战。”

附录 I:

保险业香蕉皮报告：2009年以来的前10大风险排名		
2009	2011	2013
1 投资业绩	1 投资业绩	1 监管
2 股票市场	2 股票市场	2 投资业绩
3 可用资本	3 可用资本	3 宏观经济
4 宏观经济趋势	4 宏观经济趋势	4 商业行为
5 过度监管	5 过度监管	5 自然灾害
6 风险管理	6 风险管理	6 保证收益的产品
7 再保险安全	7 再保险安全	7 风险管理水平
8 复杂工具	8 复杂工具	8 管理水平
9 精算假设	9 精算假设	9 长尾负债
10 长尾负债	10 长尾负债	10 政治干预
2015	2017	2019
1 监管	1 变革管理	1 技术
2 宏观经济	2 网络风险	2 网络风险
3 利率	3 技术	3 变革管理
4 网络风险	4 利率	4 监管
5 投资业绩	5 投资业绩	5 投资业绩
6 变革管理	6 监管	6 气候变化
7 保证收益的产品	7 宏观经济	7 竞争
8 分销渠道	8 竞争	8 人才
9 自然灾害	9 人才	9 宏观经济
10 风险管理水平	10 保证收益的产品	10 利率

上图显示，有些风险的排名变化较大，也有部分风险排名稳定。

最近两次调研清楚地表明，保险业已将关注重点转向与技术相关的风险，原因来自外部环境的快速变化以及对内部IT系统和业务模型现代化的迫切需求。伴随着保险市场向自动化和现代分销渠道转变，以及网络犯罪的威胁，这些趋势料将持续。

监管风险在2011年、2013年和2015年的调研中均位列第一，今年排名也很靠前，说明保险公司艰难应对监管成本。另一重大风险则是投资业绩，2009年金融危机期间，这一风险跃升至第一位，此后一直位列前五。最初的担忧是市场崩溃，现在是因为持续的低收益率。最近几年的调研中，对宏观环境和利率的担忧一直居高不下，今年终于略有减轻。

在治理风险中，管理层和董事会的质量起初排名较高，后来逐渐降低，现在基本上处于低位，这反映出保险公司的运营越发良好。危机之后，风险管理成为保险业的重大担忧，但已逐步改善。

部分风险的排名迅速上升，在未来的调研中值得关注。其中一个风险就是气候变化，业界越发认为这可能导致某些市场难以甚至无法开展保险业务。无论是来自于非保险业技术巨头还是来自保险科技初创企业的竞争，都激起了热烈讨论。保险业吸引并留住人才的风险排名上升至前10，尤其是技术人才。

附录 II：问卷

2019保险业香蕉皮报告 CSFI调查

每两年我们都会对资深保险从业人士和观察者进行问卷调查，以获得对保险业未来发展主要问题的意见。我们非常感谢您能花几分钟的时间来完成我们本期的调查。

问题1您的基本信息：

- 姓名
- 职位
- 工作单位
- 所在国家
- 您属于保险市场的哪个细分领域？
 - 保险经纪/保险中介
 - 人寿保险
 - 财产保险/非人寿保险
 - 保险集团
 - 再保险
 - 其他（请说明）
- 您是否愿意实名参与调查？

问题2请描述您认为保险业在未来两到三年所面临的主要风险：

问题3下面是一些已经引起关注的风险。请您对它们的严重性进行打分（1分代表最低风险，5分代表最高风险）。请在右边栏内添加备注。如您有更多风险考虑，请添加在下方。

- **经济环境**
 1. 宏观经济：当前宏观经济环境对保险业的威胁程度如何？
 2. 利率：保险公司因利率变动或是利率不变遭受损失的风险有多大？
 3. 信用风险：信用恶化风险对保险业的威胁程度如何？
- **社会环境**
 4. 政治风险：政治压力对保险公司的损害（例如通过贸易保护主义、民粹主义、干预商业行为）程度如何？

5. 英国脱欧：英国决定脱离欧盟对国际保险市场造成损害的风险有多大？
6. 监管：现行针对商业行为的新监管要求和资本要求对保险公司的负面影响程度如何？
7. 声誉：保险行业被不良声誉或社交媒体负面形象损害的程度有多严重？
8. 社会变革：保险公司无力应对社会压力（寿命延长及对医疗保险/养老金产品的需求等）的风险有多大？

• 运营风险

9. 可用资本：当前资本过剩对保险提供商造成的风险程度有多大？
10. 投资业绩：糟糕的投资业绩给保险公司带来怎样的风险？
11. 变革管理：保险公司有多大可能由于未充分响应市场、产品、客户需求、分销方面的变化而遭受损失？
12. 降低成本：保险公司无法降低成本而失去竞争力的风险有多大？
13. 技术：保险业无法有效应对技术现代化的风险有多大？
14. 竞争：保险业无力应对保险科技公司等颠覆性竞争者挑战的风险有多大？
15. 保证收益的产品：在低利率环境持续存在的情况下，保险公司保证收益的产品对资本和偿付能力构成多大威胁？
16. 人才：保险公司在当今的环境中难以吸引和留住人才的风险有多大？
17. 网络风险：网络犯罪对保险业的威胁有多严重？
18. 气候变化：气候变化对保险业的威胁有多大？

• 治理

19. 公司治理：董事会层面的缺陷导致保险公司监督和控制不力的可能性有多大？
20. 管理水平：保险公司由于业务和风险管理不善而遭受损害的可能性有多大？
21. 商业惯例：保险公司由于销售及其他商业行为不当而遭受损失的风险有多高？

请附上其他任何您认为对保险业很重要的风险。

问题4针对本次调查中筛选出的主要风险，您认为保险公司目前的准备程度如何？（1=准备不足，5=准备充分）如您有更多意见，请在此处说明。

谢谢！

鸣谢

金融创新研究中心是一家教育类慈善机构，并无任何固定捐赠收入。许多公共、民间团体及个人为本机构提供了资金及其他方面的支持。以下是一些为本中心提供资金支持的机构，特此致谢：

Accenture	London Stock Exchange Group
Arbuthnot	Moody's
Citi	PwC
City of London	Royal Bank of Scotland
Deloitte	Ruffer
EY	Swiss Re
HSBC	Tradeweb
JPMorgan	
	Jersey Finance
ACCA	KPMG
Association of British Insurers	Legal & General
Aviva	LendInvest
Bank of England	Lloyds Banking Group
Bank of Italy	Meiji Yasuda
Brunswick Group	Morgan Stanley
Building Societies Association	Nomura Institute
Euroclear	Orrick
Eversheds	Oxera Consulting
Financial Conduct Authority	PIMFA
Financial Reporting Council	Schroders
Fujitsu	Triple Point
Gate One	UK Finance
ICMA	Wipro
IHS Markit	World Federation of Exchanges
Investment Association	
Japan Post Bank	Greentarget
	Hardman & Co.
3 Lines of Defence Consulting	HM Treasury
Absolute Strategy	Intrinsic Value Investors
AFME	Ipsos MORI
Association of Corporate Treasurers	Kreab Gavin Anderson
Bank of Japan	MacDougall Auctions
Brigade Electronics	Meritus Consultants
Chartered Banker Institute	Money Advice Service
C. Hoare & Co. CISI	NM Rothschild
CMS	Nutmeg
Cognito Media	OMFIF
EBRD	Raines & Co
Embassy of Switzerland	Sapience Communications
Endava	Skadden, Arps, Slate Meagher & Flom
ETF Securities	Taiwan Financial Supervisory Commission
Euro IRP	TheCityUK
EVIA	Zopa
Fairbanking Foundation	Z/Yen
Farrer & Co	
Finance & Leasing Association	

以下机构亦为金融创新研究中心提供了其他方面的支持，特此致谢：

Allen & Overy	Financial Times
Burges Salmon	The London Institute of Banking & Finance
Charles Russell Speechlys	Kemp Little
Clifford Chance	Linklaters
Dentons	Norton Rose Fulbright
DLA Piper	

金融创新研究中心CSFI

