



前有激流，未雨绸缪

一般保险行业的变革力量和创新趋势

目录

简介	04
第一部分	
变革保险行业的力量	07
变革力量的影响	08
未来的场景	16
结语	23
第二部分	
保险行业面临的创新	24
尾注	30
主要联系人	31

前言

新经济和Fintech不仅为我们的生活带来便利，提升了效率，更在本质上改变了企业的商业模式，以及产品和服务的交付方式。例如：共享经济下财产所有权、使用权分离，改变了过去人们拥有和使用财产的模式，传统视角的保险关系已经不适合新的客户需求；Fintech的影响也非常深远，自动驾驶汽车改变了对驾驶人的定义，保单所有权也将从个人转移到软件或技术提供商。

互联网已经改变了我们的生活，物联网方兴未艾，网络化和数据化为风险预防提供了更多可能，也直接提供了相关的手段和技术。未来的客户除了愿意投资在预防和控制风险外，更愿意为更明确的时间和空间范围内的风险买单，而不是像现在一样为了一个“大概念”风险后果提前支付一大笔费用，保险产品小型化和“分时化”将成为趋势。

未来另一个重要变化是保险价值链的分解。传统模式中，除分销和小部分风险转移外，保险公司占据着保险价值链大部分环节，近年来快速发展的互联网保险已经在一定程度开始重新定义保险价值链。未来企业和个人对于自身风险管理能力的提升，将冲击保险公司传统的风险管理“池化”模式，风险管理的价值转移将进一步侵蚀保险市场份额。而P2P保险、数据化中介、第三方风险资本等业务模式创新和新兴行业力量也将对行业价值链产生冲击。

经过几十年的发展，中国的保险行业从“无”到有，取得了辉煌的成绩，当然也存在很多挑战。现在中国的保险行业进入了一个新的发展阶段，虽然没有明确的划分标准，但是大家基本共识的是2017年开始，中国保险行业将进入了改革或快速变革期。在这个关键节点，我们将本篇研究报告分享给我们中国的保险行业客户，报告系统地研究了关于变革保险行业的力量，以及保险行业创新的趋势。中国的保险行业未来机遇和挑战并存。我们的看法是积极乐观，机遇大于挑战，但能够准确把握住行业变革和创新趋势的企业才能成为最后的赢家。

前有险滩，未雨绸缪，让我们共勉！



文启斯

中国金融服务行业审计

领导合伙人

bman@deloitte.com.cn



支宝才

管理咨询

合伙人

dzhi@deloitte.com.cn

尊敬的各位行业同仁：

众所周知，保险机构不常追逐创新潮流，这也许是我们不希望看到的局面。作为一个通过严谨的风险评估为客户提供服务的行业，保险业在金融科技的激流暗涌冲击之下仍然步伐稳健。

但前沿的变革力量已经开始暗潮涌动，并逐步推动行业创新。这些变革力量通过新技术减少人为因素的风险，逐步深入产业链，促使价格进一步透明化，并不断催生新产品。这些变化亦存在于其他相关领域，按点击数付费的模式让代销商和客户不得不为非自有资产投保。另外，它们还存在于各类数据中，以期预见未来。

这些趋势交织而行。例如，社交数据和物联网 (IoT) 可通过预测性分析提供商业洞察；共享经济和P2P保险公司不断改变着保险的消费方式和组织结构。

2015年，德勤和世界经济论坛（下称“论坛”）发布了一份题为[《未来的金融服务业：颠覆性创新如何重塑金融服务架构、提供服务方式及消费》](#)的报告，探讨颠覆性创新对金融服务的影响。本文内容基于论坛报告对一般保险的核心发现展开，首先讨论变革力量对现有保险机构产生的影响；结合这些影响，我们预测了未来可能出现的几类场景。本文主要探讨变革的影响和未来的场景，同时文章最后也将对驱动这些变革的创新加以分析。我们希望通过本文以及德勤美国金融服务中心的另一份出版物[《身处边缘的保险公司》（“Insurers on the brink”）](#)中的观点能帮助您在多变的保险环境中制定合适的战略。

此致



Neal Baumann

保险全球领导人

德勤有限公司

nealbaumann@deloitte.com



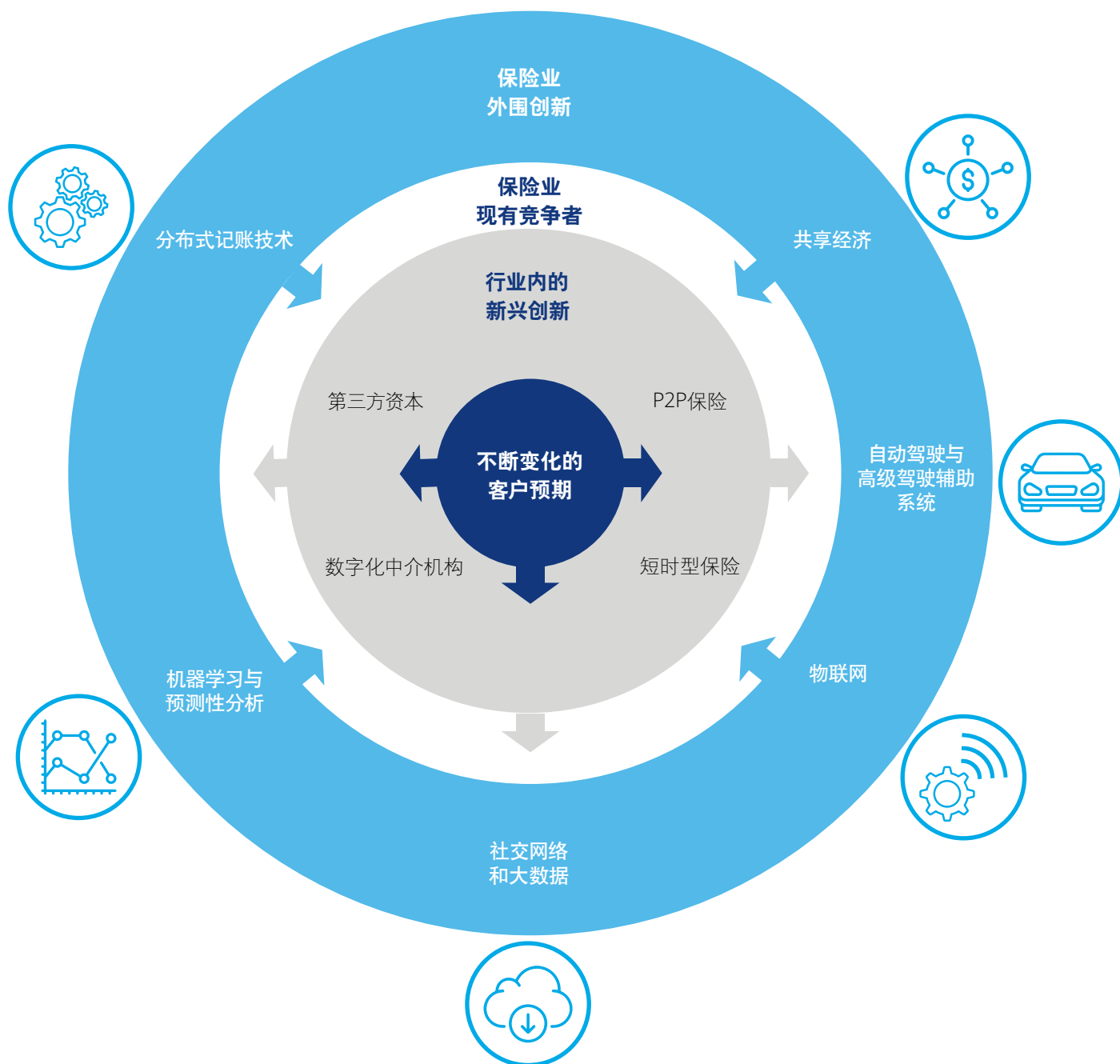
Rob Galaski

金融服务行业未来论坛 德勤领导人

德勤加拿大

rgalaski@deloitte.ca

图1



第一部分

变革保险行业的力量

众所周知，保险是用来规避风险的业务。创新滞后将使客户期望和保险公司能力之间的差距日益增大。保险行业现在已为重塑作好准备。

在德勤与论坛合作编制的报告中，我们做出了关于保险业未来的大胆预测：

- 零售银行将受到较大的颠覆创新的冲击，但受影响最大的可能是保险业。

与其他金融服务相比，保险的未来更加充满不确定性，因为来自行业内部和外部的多重力量都会产生影响。

在保险业内部，InsurTech（保险科技）的到来使2016年成为一个重要转折点。大量新竞争者涌入，其中包括新一代分销中介、P2P保险公司以及再保险平台，纷纷发掘客户的痛点。全球保险机构和经纪公司都已经推出了一些创新计划，以期跻身于最活跃的InsurTech投资者之列。

而在保险业外部，自动驾驶汽车和共享经济等变革力量在过去一年取得了惊人的发展，它们正在改变我们拥有和使用财产的方式。除此之外，包括大数据、机器学习和分布式记账技术在内的创新，让保险公司找到了新的突破途径。即将为保险业带来结构、消费和供应方面的变革力量均已就位，蓄势待发。

我们将在本文中探讨这些来自于保险业内外的各种变革力量会以何种方式改变未来的市场格局。第一节“变革力量的影响”中，将讨论这些力量对保险行业的六点潜在影响，其中有些因素互为促进，也有一些彼此冲突。在第二节“未来的场景”中，我们将探讨这些影响如何汇集并促成未来可能的四种场景，同时将谈及这几种场景中的潜在制胜战略。

如果您不熟悉图1中列出的变革力量，但希望做进一步了解，请参阅第23页中关于“变革保险行业的力量”一节的详细内容。

变革力量的影响

形成这些新兴力量的保险机构都有哪些？它们往往追求相似的结果，相互竞争。

商业机构可能会承担或代表以前一直属于个人险种保险责任下的风险。受保风险可通过保险配置和期限得以化解。个人化的风险定价亦可能导致客户风险差异化。但与此同时，汽车和财产安全性的增强能够降低并同化风险，将保险向商品化推进。另一方面，设计开发和承保相分离，可以为消费者带来更新颖、专业、且具有竞争力的保险服务。

现有保险机构和新进入的行业竞争者对于不断涌现的变革力量的不同反应决定着这些影响带来的究竟是促进还是制约。



保单商业所有权

未来，商业机构可能承载很大一部分与个人资产相关的责任。(图2)

很多共享经济平台聚集和代表了个人客户的保险需求，这些保费已涵盖在客户每次支付的使用费中。若用户不拥有特定的财产，如ZipCar或Car2Go，那么就很难将保单与特定用户相关联。鉴于此，这些公司倾向于使用商业车队保险，或对这些风险进行自保险和再保险，再将保险费纳入按使用量支付的费用中。另一方面，对于用户可将自有资产提供给他人使用的共享经济平台，如Uber和Airbnb，也往往倾向于购买一些保险产品以提高自身的商业易用性。

此外，P2P保险提供商汇集了大量个体风险，并将其转移给传统的保险公司。由于P2P保险公司建立的资金池只对应保费的一部分，如免赔额，所以需要与传统保险公司合作以共同承担其余的风险。

另外一项重大变化是，自动驾驶汽车和高级驾驶辅助系统(ADAS)会使保单的所有者发生变化。大多数与自动驾驶汽车相关的责任，将从司机转移至制造商。新一代汽车也将带来新的风险类型，例如网络风险，这在传统车险中未曾涉及。这些风险因此能够由汽车制造商一方承担，从而降低零售客户的保险需求量。同时，由于与制造算法相关的风险更为复杂，制造商需要保险公司提供更多专门且定制化的保障服务能力。

在共享经济中，共享乘车平台采用由平台自有的自动驾驶车辆所组成的车队，加速了保单商业所有权的转变。2016年，通用汽车宣布向Lyft进行战略投资，是迈向这一趋势的典型用例。¹

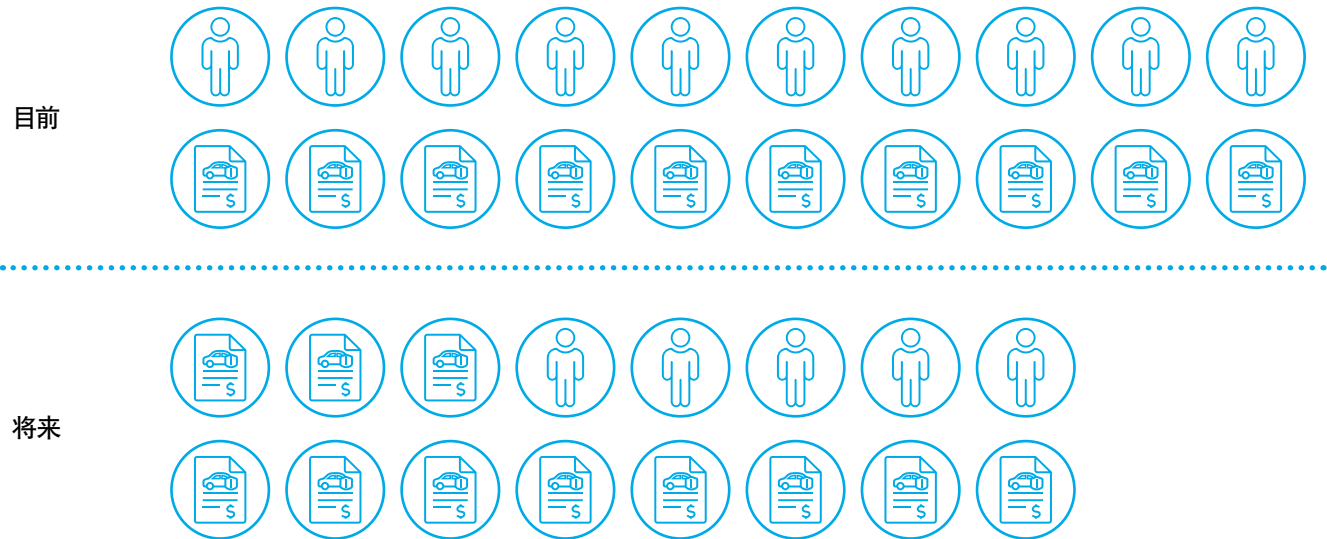
沃尔沃宣布将承担100%的责任

2015年，沃尔沃公布了一项计划，表示将对于其生产的自动驾驶汽车造成的事故承担全部相关责任。沃尔沃总裁兼首席执行官汉肯塞缪尔森指出，尽管尚无相关监管框架出台，但这项技术的应用已经迫在眉睫。² 预计谷歌和奔驰也将采用类似举措。³

据报告，在2016年的道路试验期间，确有数起自动驾驶车辆事故。这类事件可能会促使更多的厂商承担起相应责任。⁴



图2 保单商业所有权的转变能够防止市场份额持续受到侵蚀



对市场参与者的影响	必备条件
<p>产品类型从个人保单向商业保单转变，要求具备强大的承保能力</p> <p>非保险公司通过建立和提高自身的风险评估与保障能力，将给保险业带来一定的市场份额侵蚀</p> <p>再保险公司角色得以扩展——商业所有人与再保险公司直接合作以转移个人风险</p> <p>保单所有权和财产使用权不匹配，存在司机的道德风险</p>	<p>自动驾驶技术和共享经济模式得到广泛应用</p> <p>监管许可保单所有人可以是非资产所有人</p> <p>商业机构提供完备、合理的承保范围，并解决潜在的利益冲突</p>

保险期限缩短

保险公司决定着保费计算的大部分要素，此外还有很多要素基于统计数据而非场景数据或行为数据而定。因此，大多数保单每年只有一次或两次续保，更频繁地收集统计数据和计算保费会直接推高经营成本。但现在，这一局面正在改变。

从客户的角度来看，为偶尔的活动或行为购买整年的保险产品并不划算。例如，在其他条件都相同的情况下，对于多数时间在家办公的车主，其保费不一定低于每日通勤的车主。但共享经济以及在线订购应用的出现，让客户提出了这样的问题：是否可以根据财产的使用情况来确定保费？为一辆长期停在车库里的车购买一整年的车险，或是无论天气干旱还是多雨都购买12个月的洪水保险，都更像是一种浪费。

过不了多久，人们就不再需要为这种情况买单了。有了移动应用，人们只需要在手机上滑动手指，就可以立即购买小型保险产品。远程传感器能对相关信息进行传输，保险公司可以根据客户的特定习惯或情况调整保费。拥有从海量数据中提炼洞见和预判趋势的强大分析能力，是实现这一切的基础。

简而言之，决定产品发展的不是保险精算师，而是市场需求。市场中开始出现针对资产使用时间、用量或是客户行为而设计的模块化产品。人们可以自由选择启用或停用保险产品，比如在使用财产时或觉得风险较大时才选择启用。同时，相较按一年或半年期的固定收取方式，保费收取也将更为灵活和多变。

但即便如此，短期保单可能对应更高的单价。若人们只在风险较高时购买保险，则不能享受到保险期限内原活跃和非活跃期之间保费的交叉补贴，使节省的保费远低于预期。

Trov “按需式” 保险服务

总部设在美国的Trov公司开发了一个移动应用，用户可利用该应用制作财物清单。该公司最近与澳大利亚Suncorp公司合作，按需提供覆盖电子产品、乐器、运动器材等日常用品的保险产品。客户也可以使用这款app来激活和停用特定物品的保险，并支付相应保费。⁵

对市场参与者的影响	必备条件
随着客户频繁地启用和暂停保险计划，保险公司在客户生命周期内平摊风险的能力将下降	保险公司具备了解和监控资产使用的能力
来自年付保费的现金流更加难以预测，可能出现新的风险资本计算方式	满足客户需要的移动端、界面友好的保险购买渠道
客户在事故后购买保险并申请理赔的逆向选择道德风险加大	客户具备相应知识知道需要购买的保险范围及时间
即时的保险消费方式带来的虚拟的保险分销模式	尽量减少短时型和全时型保险产品的重叠
由于保险交易双方关系被淡化，用户忠诚度降低	通过经济手段促使客户基于使用频率长期购买短期产品

风险分解

目前，一般保险通常是综合性保险产品，实际上它相当于是多类风险的集合。例如，车险可能涉及人身伤害、财产损失、汽车损伤等多方面的责任。只要保单所有人是主要用户，保险公司就可以用一份保险覆盖所有这些风险。

但共享经济和自动驾驶车辆的出现，减少了全损险的数量。而单位较小、针对单个风险的险种可能会变得更为常见。

例如，假设一辆车有多名兼职司机。在这种情况下，财产责任可能属于这些司机，而其他的风险，如车辆空闲时的防盗保护，仍然应由其所有者承担。同样，Uber车辆的事故责任可能由司机承担，但乘客可能会想要购买适用于“无过失事故”的人身伤害保险。最终，汽车制造商或将承担与自动驾驶法则或事故预防技术相关的责任，而汽车所有人则担负针对盗窃、火灾和非驾驶损害的保护责任。

对市场参与者的影响	必备条件
综合险分解后，为个人及商业客户提供保险的 销售渠道将更趋多元 更加融会贯通及针对复杂情况更强的承保能力 ，以了解、跟踪风险要素 用保险将与特定财产的多个相关方联结， 客户流失可能降低	监管 出台相关政策，缩小传统保险和新型财产消费模式之间的差异 对于针对特定风险保险责任的 充分市场需求

Metromile和Uber提供可转换保单

总部位于美国、专业从事按里程计费自动保险的总代理公司 Metromile, 已与Uber建立合作关系，提供可在个人和商业保险产品之间相互转换的保险。这种转换通过一个车载软件保护器及其与Uber应用程序的对接来实现。通过这种方式，Uber的兼职司机便不需再为乘客安全保障或其他商业风险付费，除非约车成功的或车上坐着的恰好是一名付费乘客。⁶

风险商品化

数字化中介使客户对保险产品的比价更为便捷，英国等保险市场的产品同质化愈发明显。随着共享经济平台和P2P保险公司的客户群及风险特征日益趋同，这种趋势可能会继续发酵。换句话说，保险业如同租车保险市场一样，承保商难以对司机进行细分，只能采取统一的收费。

自动驾驶汽车，高级驾驶辅助系统 (ADAS) 和物联网 (IoT) 也将推动保险商品化。据沃尔沃称，到2035年，自动驾驶技术将减少80%的撞车事故。⁷同时，远程监控和事故预防技术的出现，还可能会降低个人和商业保险中的财产风险。风险水平的下降，将导致客户风险特征的差异性相应降低，进一步削弱保险公司基于差异化定价的独特竞争优势。

对市场参与者的影响	必备条件
差异化能力随着产品及定价商品化而降低	大规模采用预防技术，从而有效降低人为风险
价格竞争加剧使盈利水平承压，规模和效率的重要性更为凸显	保险公司品牌差异性较低
由于风险下降，保费出现下降	保险公司在监控共享经济和P2P平台上的个人风险状况方面的能力有限

大多数车祸源于司机的过失

根据美国国家公路交通安全管理局的研究，94%的撞车事故都是由司机的过失引起的。⁸如果自动驾驶汽车能大量减少人为错误，其他的可保风险就很小，非人为因素的差异性也较小。因此，一般保险可能会成为一种纯粹的商品。



风险反池化

自业务发展之初，一般保险行业便通过客户的规模效应来平滑和降低风险池内的保险风险。现在，保险公司已开始探索通过物联网、社交类数据和大数据等来了解可能导致风险的客户行为和关联因素。同时，数字渠道、可穿戴设备和汽车等连接设备使信息透明度不断增强，客户也对自身的风险有了更多的了解。

最终，保险公司对于个体风险的评估和定价能力逐步提升，而客户也越来越了解自身的风险特征。这意味着从前的风险池可能会消失，而保险公司以低风险客户的保费补贴高风险客户的能力也随之弱化。

最终，客户只能从自己以前及未来支付的保费中“借出”资金作为交叉补贴。而对于保险公司来说，客户长期留存将成为盈利关键。风险的反池化也可能促进客户选择通过按月存款或信用额度实现自我保险，尤其是在比较确定风险发生概率和程度时。

对市场参与者的影响	必备条件
具备更加精准的风险预测和个体定价能力， 保费规模可能萎缩	监管允许 针对基于行为数据而非人口因素的定价模式，并解决相关隐私问题
电子渠道使价格透明化， 导致分析型投资被商业智能所取代	市场 对基于个人客户风险状况对应的定价规则 达成共识
通过 降低费用率 来弥补赔付率压力，规模经济和效率变得至关重要	保险公司能够自有访问及获取支持精准定价的 大数据 ；否则，独占数据的保险公司就能争取利润率高的客户，从而成为市场主导
由于风险只有在客户生命周期内才能池化， 客户长期留存 成为盈利关键；增值服务和水平是能力提升重心	
自评估为低风险的客户将选择自我保险，因此保险公司承保的 平均风险水平可能上升	

创业公司帮助客户了解个人汽车风险

Zubie、Dash和Mojio公司将私人车辆接入互联网，让人们深入了解自己的驾驶习惯、车辆维护情况和燃油效率。对不想通过保险公司了解这些信息的司机而言，这一服务具有很大吸引力。鉴于司机们对自身风险水平的认识达到了新的高度，他们很可能会开始产生“保费应符合这一个个性化情况”的期望。并且，对于那些只愿意支付刚好符合自己的风险程度的客户而言，保险公司可能会更难将他们的风险与其他客户一样池化。

设计开发与承保相分离

传统模式中，除分销（主要由经纪商所有）和一小部分风险资本（分出予再保险公司）外，一般保险公司占据着保险价值链大部分环节。过去十年来，大型经纪商和代理商在承保方面一直担任着比保险公司更重要的角色。在将来，有两种趋势可能会加剧这一现象，并重塑保险价值链的构成。

首先是数字化中介的出现，他们开始提供销售以外的服务，例如风险分析和创新产品组合等。这些市场参与者依靠合作的保险公司来承担保单风险。但正如代理商一样，他们完全拥有自己的承保能力，从定价到约束。

第二个趋势是在风险资本市场。由于出现了新的分析平台，再保险公司可以更快地从保险公司选择更为精确和复杂的再保险业务。与此同时，像对冲基金这样的另类资本使保险风险证券化，终端客户直接为其中的部分风险提供资金，其参与程度不断扩大，或将使承保与设计开发或募资进一步分离。当这些模型不断发展，像区块链这样的技术能够自动理赔，我们就可能会看到一个新兴的保险市场，就像贷款平台中的Zopa和Prosper一样。

随着时间推移，承保和设计开发的相互分离将带来众多新的市场参与者，他们将会为行业带来更多的价值，不断改变传统保险行业的市场格局。

跨国再保险公司支持 Lemonade

Lemonade是一家总部设在纽约的创业公司，它旨在推出完整的P2P保险网络。这家公司已经宣布与国际再保险公司合作，包括伯克希尔哈撒韦公司名下的国民保险公司、XL Catlin和Munich Re。⁹与其他以经纪商方式运营的P2P保险平台不同，Lemonade公司会以承保商的形式运作。它与国际再保险公司携手以后，这家公司将把重点放到承保能力上，并依靠再保险公司和个人投资者提供风险资本，设计与开发保险产品。

对市场参与者的影响

当中介机构和承销商能自由尝试而不会危及全局，**新的价值主张**将孕育而生

资本对接更顺畅，同时准入障碍被打破，行业面临**竞争洗牌**

当资本供应增加时，**费率下行压力**将显现

基于更多关于创新的战略合作，**更多的商业保险公司和再保险公司**将进入个人保险市场

必备条件

承保方给予设计开发方更多**信任和透明度**

监管允许产业结构向更为复杂的方向演进

即使处于高利率环境中，**另类资本对保险的投资兴趣**将长期持续

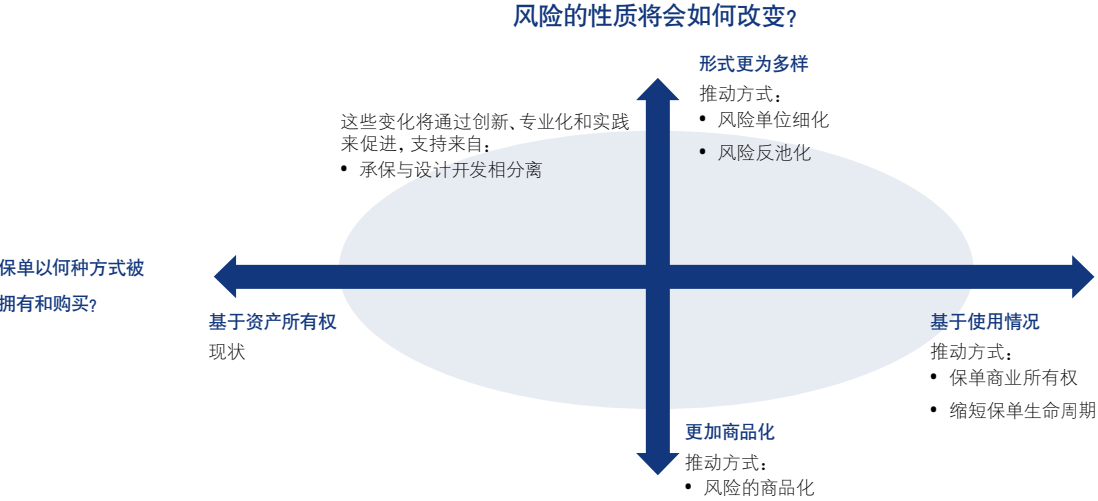
另类资本继续增长

截止2015年12月31日，像对冲基金这类的另类资本来源在5650亿美元的全球再保险资本市场中占到了720亿美元，复合年增长率达到12%，预计2018年将增长至1200亿美元。¹⁰另类资本涌入再保险市场可能使承保与募资相互分离。

未来的场景

这些影响将会怎样共同作用于保险行业？图3预测了几种可能性。

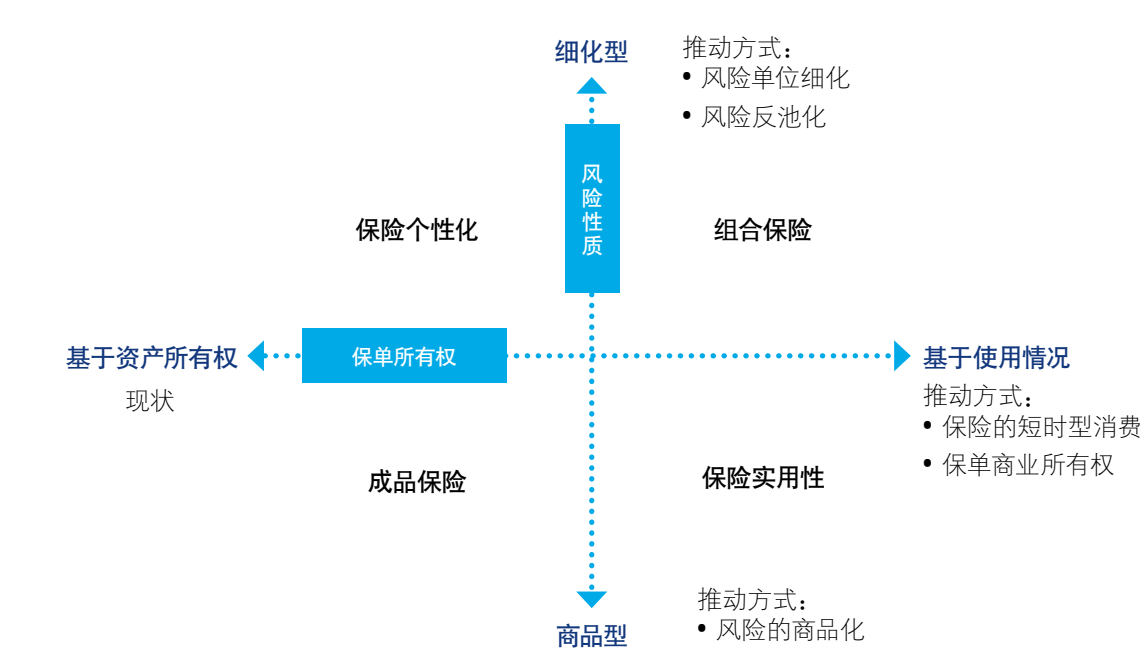
图3 四种未来可能发生在保险行业的情形



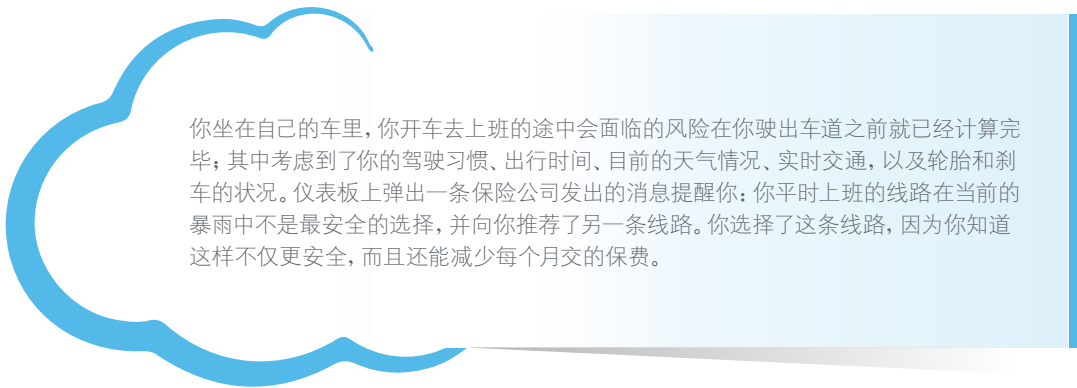
同样，一些因素会影响保险风险。一方面是进一步的商品化和市场萎缩。另一方面，进一步的细化和个性化定价可能最终会分散风险。

随着承保与开发设计相分离，尝试型参与者将进入保险业，并沿着两个轴加速推进行业转变。图4显示了这些因素对于现在的机构的影响以及未来制胜关键。虽然这四种情况形成了鲜明的对比，但它们也可能在一定程度上共存。保险公司必须先行判断市场会向哪个方向发展并制定核心战略决策。

图4 保险的发展取决于保单所有权和风险性质



场景1: 个性化的保险

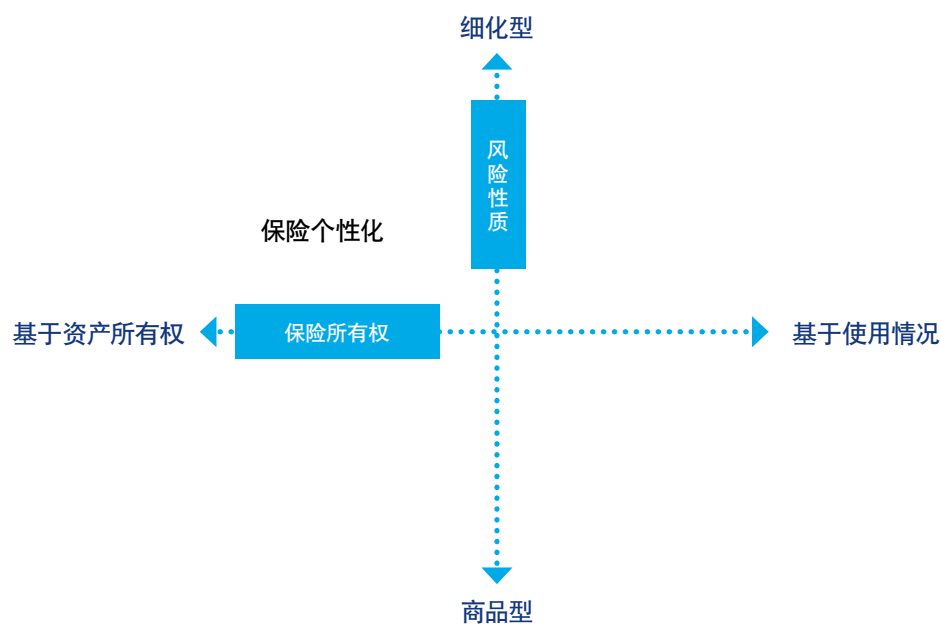


你坐在自己的车里，你开车去上班的途中会面临的风险在你驶出车道之前就已经计算完毕；其中考虑到了你的驾驶习惯、出行时间、目前的天气情况、实时交通，以及轮胎和刹车的状况。仪表盘上弹出一条保险公司发出的消息提醒你：你平时上班的线路在当前的暴雨中不是最安全的选择，并向你推荐了另一条线路。你选择了这条线路，因为你知道这样不仅更安全，而且还能减少每个月交的保费。

假设大部分购买保险的客户都是资产所有者，那么资产和行为之间不断加强的联系向保险公司和客户都提供了影响风险水平的经验系数变化情况。各个大公司竞相提供更准确的预测。结果会是什么呢？更加个性化的定价和保险责任范围（图5）。但是，当整个行业内的预测精度有所提高、价格水份不断减少时，各个保险公司的盈利情况将可能保持稳定，此外的盈利将取决于保险公司主动管理客户的风险并减损的能力。

必备条件	潜在举措
<p>先进的预测分析能力，以支持复杂定价和风险管理</p> <p>可获得行为、场景和其他关联数据</p> <p>通过实时数字渠道在适当时刻联络客户，从而提供前瞻性建议</p>	<p>主动、前瞻性管理客户风险，提供深入、实时的建议和激励措施</p> <p>针对有独特风险状况的特定客户群开展专业化服务，优化聚类分销模型</p>

图5 基于资产的保险加上细分的风险等于更个性化的定价和风险保障范围



场景2: 保险作为投资组合

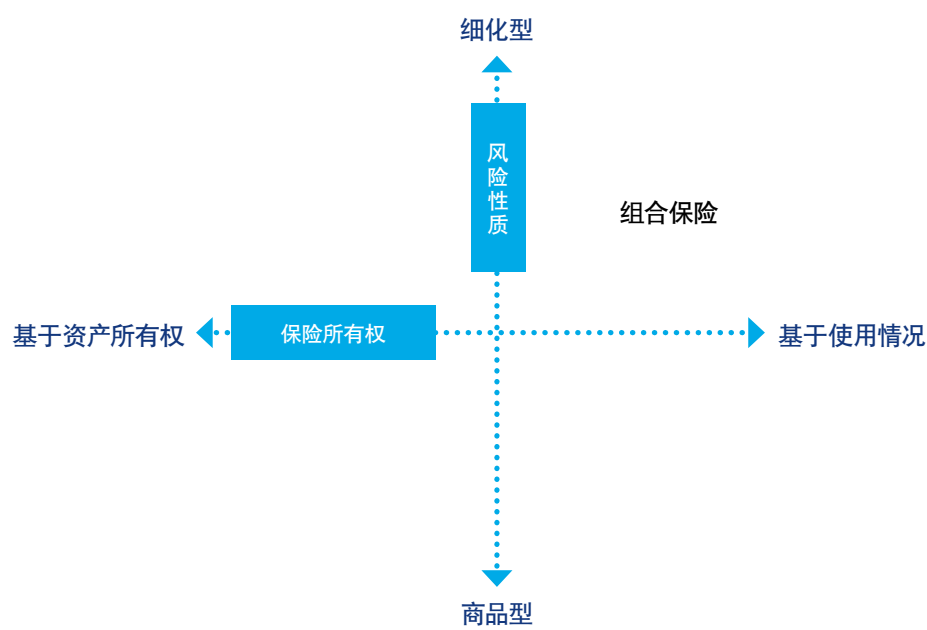
你可以在任何时间对自己的人身或资产投保，并且不一定选择现成产品。一个星期五的早上，你没有开车上班，而是休假与家人自驾去乡下。你的数字化保险中介发现这一变化，并立即把你在这个下午的市区保险切换成了另一家保险公司的价格更低、情景更适合的产品。这天傍晚，你和朋友乘Uber去吃晚餐。你的中介会自动为你提供一家相应的专业保险公司。周末，你租了一辆卡车帮女儿搬东西进大学宿舍。你的中介为你选择了一家承保商，依据你高超的驾驶技巧提供了优惠价格，而非支付含在租车价格中所包含的高昂保费。

就像电网一样，你的经纪商或代理商可以根据你的资产使用情况切换承保范围，从而保证你总能以最好的价格享受到最合适的保险产品。

在这个场景中，风险仍然以细化的方式来衡量和管理。但是，客户只在资产使用或风险提高时才投保。传统保险就会随之让位于小型、多样化、动态型保险组合。另一种认识它的方式就是，每位消费者有一个定制的组合型保险产品，可以是消费者自行组合的，也可以由中介来帮助组合（图6）。

必备条件	潜在举措
把保险分解、细化，以促进 短时型保险消费 小额保险的持续购买、消费和管理之 无缝连接 获取 行为和场景数据 ，以及时判断客户的保险需求	通过与各个数字平台（例如，共享经济平台和车辆运营系统）合作，以 端到端的方式，无缝地满足 客户的需要 订阅式的保险模型 ，让客户在需要的时候启用和停用保险

图6 按用量计费的保险加风险细分等于动态、独一无二的产品



场景3: 成品保险

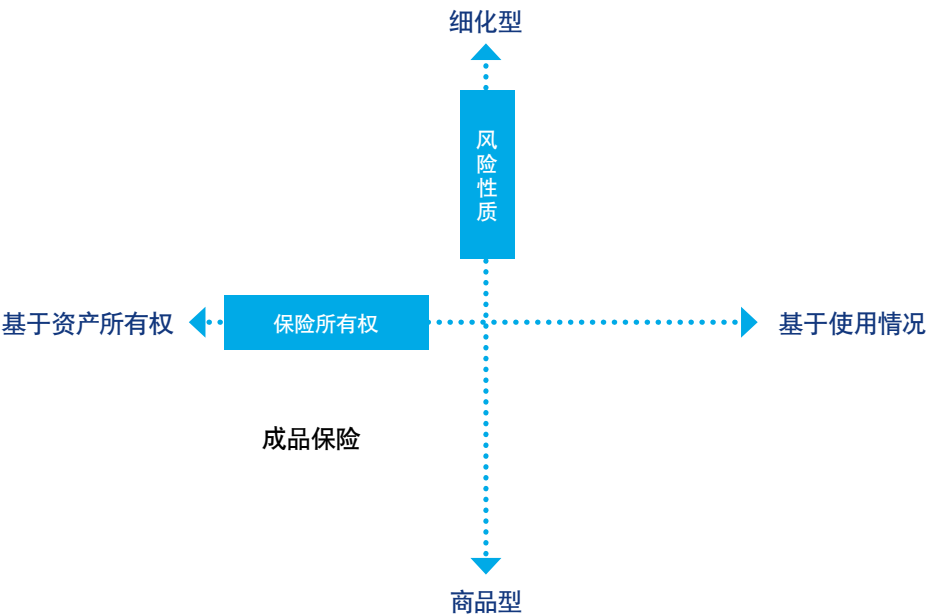
当你在汽车经销店购车后会选择自己的保险。没有提问或报价，你只需要根据价格在几家公司之间进行选择，因为产品同质化极高。第二年，当你在当地的五金店闲逛时，你从礼品卡上发现你的车可以有更便宜的保险报价。你只需要拿起这张凭证，在柜台付费后用手机激活。

另一种可能性就是，个人基于资产的保险产品成为了标准化商品，人们可以直接购买“现成”产品。当风险因为不断提高的自动化程度和资产共享而分散时，就会出现这样的情况。换言之，因为风险极为相似，风险保费几乎没有什么差别。因此，分析成为了不太具有竞争力的因素，风险定价被商品化（图7）。

一旦风险降低或趋同到一定程度，产品的销售就会主要基于价格和消费者体验二者的结合，这在旅行险、宠物保险乃至英国的私人汽车保险市场中已经有不同程度的体现。

必备条件	潜在举措
营运效率，以确保价格的竞争力	<p>规模，在价格的基础上起到提升效率和竞争的作用</p> <p>在由于监管限制而不能获得最大市场规模的市场中，尽可能成为多险种提供商</p> <p>通过品牌建设投入让顾客体会到差异化</p> <p>向客户提供差异化的增值服务，促进核心商品化保险产品以外的市场竞争</p> <p>和市场上与承保财产相关的零售商/机构之间建立合作伙伴关系，为客户提供无缝购买的体验（例如，汽车经销商、贷款提供商、房地产商）</p>

图7 基于资产的保险加上商品化的风险等于成品保险产品



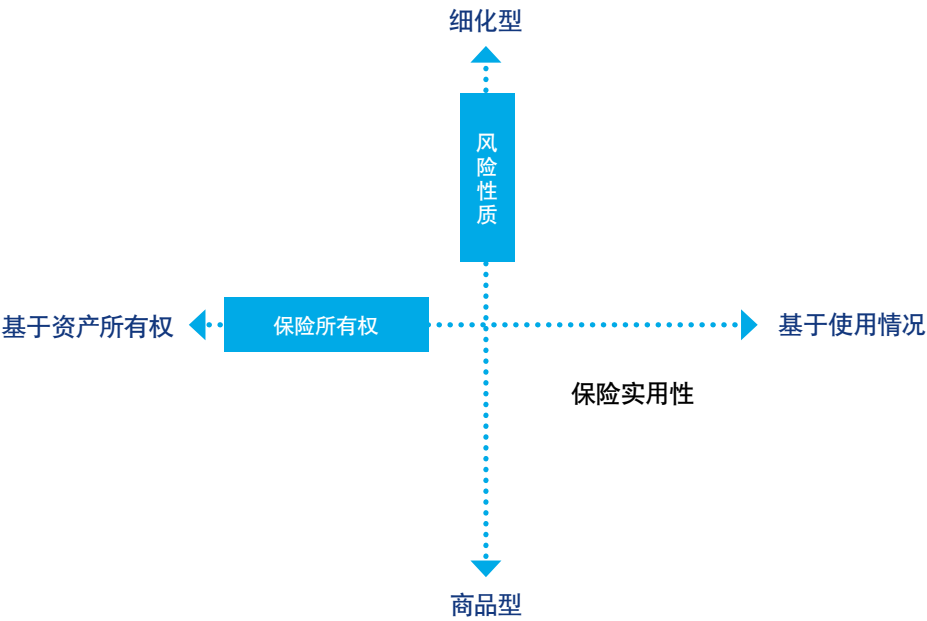
场景4: 保险作为一种工具

想象一下这样一个世界：你没有汽车，但是可以自动驾驶顺风车来满足你所有的交通需求。你知道你有事故保险，因为顺风车公司在背后已经包揽了所有保险。甚至私家车的汽车制造商也在他们的月度租赁或财务凭证中包括了保险费用，在任何情况下你只需要负责10%与汽车相关的风险。保险成为了针对你的使用而征缴的一笔费用，就像营业税一样。你根据自己的需要使用资产，但却不再需要购买保险，至少不需要有意识地购买保险。

在最后一个场景中，保险已经超级商品化，但不再附加到资产所有权上。无论是因为共享经济的扩大化还是因为客户只有一小部分的风险，保险将与资产消耗相挂钩。在这个场景中，客户不需要为每种消费选择保险公司，因为所有公司的价格和产品几乎一样，客户可以依靠中介商业机构将诉求传递给保险公司。因此，商业机构承担风险，个人消费者将远离定价甚至远离提供保险产品的承保商（图8）。

必备条件	潜在举措
与将来能够承担大多数风险的商业实体进行 公对公合作	专业化提供各种 特定类型 的保险产品（例如，自动驾驶汽车、共享经济） 开发按用量计费的模式 ，以有效地使中介商业实体向最终用户高效地分摊成本 与特定的中介商业实体 联手 ，为以实用为目的的保险消费建立标准

图8 按用量计费的保险加商品化的风险等于商业保单所有权



结语

过去，一般保险市场的变革速度非常缓慢，但这种状况将不再持续。

来自行业内外部的变革力量或能重塑一个与现在截然不同的市场。保险公司需要思考：这些力量会对他们产生怎样的影响，他们在这样的环境中需要采取何种行动制胜。换句话说，不断发展的创新变革要求保险公司重新思考自身的长期战略。

不管形势如何发展，保险公司都应着重思考以下几个方面：

- 在客户需要时，通过无缝衔接的数字化渠道向客户提供有价值的洞察或进行销售
- 利用大数据进行风险定价，并形成洞见
- 与代表客户需求的新一代数字中介或商业实体开展战略合作
- 通过规模效应和运营效率来抵消费损失或创造新价值

保险公司均需采取行动以应对不断涌现的创新机构。投资于产品创新固然重要，但是没有保险公司可以单独作战，他们需要与创新生态系统构建强大的纽带，以了解变化、锁定关键的同盟，并对市场演变方向做出关键判断。

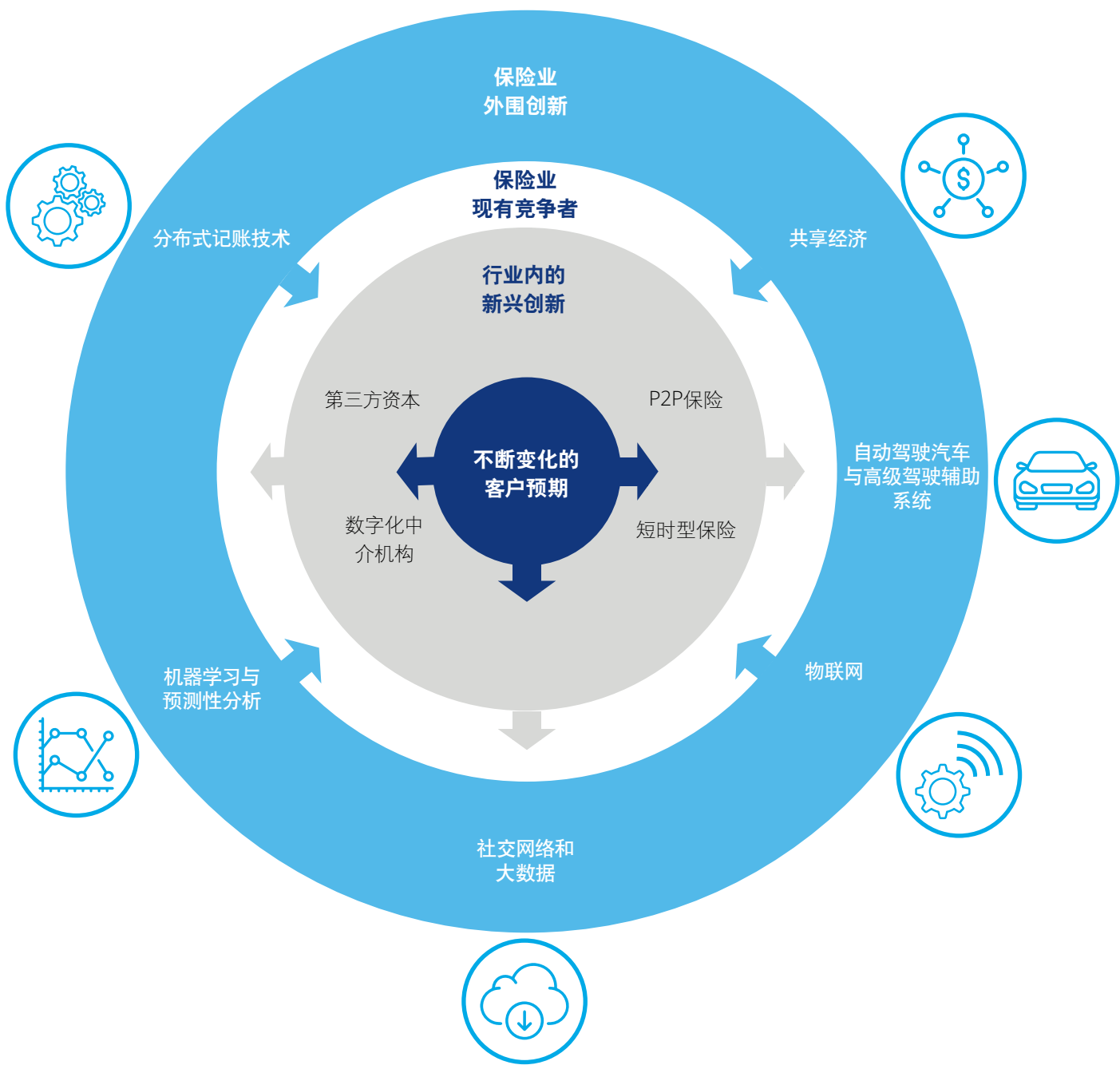
我们已经对几个潜在的变革可能性进行了研究，并聚焦于如何做出相关决策。我们希望能有机会与您进一步讨论这些想法。

第二部分

保险行业面临的种种创新

在这一节，我们从保险业内部和产业链的视角，来进一步了解些改变了保险环境的每项创新。如图1和图9所示，这些变革的力量是这篇文章中所讨论的所有影响和未来场景的基础，同时为想进一步了解提供参考。

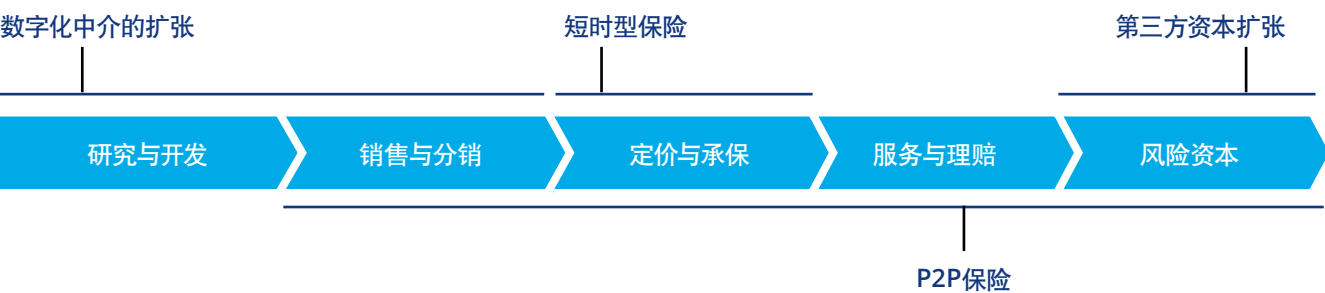
图9



保险业内的创新

保险业的业内创新与几年前相比有显著的变化。当时，大多数创新来自于现有市场主体，其目的在于增强产品功能或优化客户互动。今天，我们看到有许多新力量涌入，来试探保险的边界 (图10)。国际保险公司从其它金融服务行业内发生的混乱中汲取了教训，拥抱新的参与公司，并为它们提供产品、数据和资本。

图10 新型竞争者正在试探一般保险的界限



数字中介的扩张

对于保险而言，数字化分销并不是新鲜事物。许多保险主体现在均可提供直接面向消费者的数字化渠道。与此同时，像 Insurify、Goji和TopCheck这样的比价平台持续扩大其影响力。例如，在英国，一项德勤与YouGov的联合调查显示，58%的保险客户会在购买保险之前会使用在线信息集合平台的服务。

但是，新型数字中介机构也正在加入这场混战。在线保险经纪平台，像Embroker、Next、和Insureon，主要面向商业保险，而客户在这个市场中的数字化需求还没有得到满足。Brolly、Knip和Coverwallet则以类似于传统经纪商的方式分析客户的保险需求、组合和选项。

同时，数字化中介机构提供增值产品和服务，像FIGO的宠物社区或Schutzklick针对高科技产品的折扣价格。Bought by Many也加入了风险选择和客户细分这类保险公司的常见举措。

最后，我们看到，商业模式创新者（如短时型保险和P2P保险）正在以经纪商的形式注册成立，以规避传统行业壁垒。这些参与者通常只与少数几个保险公司合作，或者说他们在为市场“把关”，本质上扮演着新一代保险代理管理者的角色。

数字化中介机构的这一演变将为传统保险公司带来重要影响。首先，他们可以提高客户对自身风险水平定价的认知能力，并推动保险商品化。他们可以作为传统承保商的外部研发力量，尝试创新型业务模式，而不必将整体传统业务置于险地。这样做，同时还能提升他们与保险公司建立合作关系时所具备的先发优势。

短时型保险

当今数字时代客户期望按需提供的产品和服务。通过Uber和Foodora这样的应用，产品和服务已经能够满足即时要求。同时，在某些情况下，即付即用已经在共享经济中成为了标准。

相应地，新一代的保险公司正在实现让客户只在需要保险的时候购买。Metromile、OKCheXian和Octo有按用量计费的保险，其保费根据行驶距离和行驶时间来计算。Cuuva允许客户借车给朋友时，以小时为单位购买汽车保险。对于个人财物，Trov计划提供由客户规定保险期限、针对单个物品的按需保险项目。

这些创新正在逐步将传统保险产品清除出局，以按需提供、超短期限的保险产品来替代它们。这样不仅改变了保险的购买方式，也改变了风险的分布方式。

第三方资本的扩张

对冲基金和其他资本管理公司开始为再保险公司提供越来越多的资金，如通过发行灾难债券等与保险相关的证券等方式。因此，保险公司减少了自身对于传统再保险市场的依赖。

截止2015年，另类资本在全球的再保险资本中占到了680亿美元，传统资本则占到了4970亿美元。预计，其12%的市场份额将在2018年翻一番。¹¹

除了向各个保险公司提供不同的资金来源以外，另类资本的资本成本较传统渠道更低。这意味着，对于那些试图进入保险行业的公司，现在获取风险资本比过去门槛更低。随着越来越多的参与者进入保险市场，风险商品规模还将进一步扩大。对于再保险，主要影响是风险资本的供应增加，压低了价格和盈利空间。

但再保险公司正通过实时分析和预测分析来反击。这将有助于他们选择承保风险，并追踪报价、承保原则和资本分配。

虽然基础分析技术已经出现了一段时间，但其成本在近年来才出现显著下降。同时，新的商业化云应用使解决方案更易于购买和使用。QuanTemplate就是一个例子，它专门为再保险公司提供业务分析能力。2015年9月，QuanTemplate在第四轮融资中筹集了约合800万美元。¹²

如果再保险公司可以通过巨大的数据量构筑风险场景的模型，就能获得更复杂与精准的风险选择、价格和准备金，从而应对实力不断增强的再保险买方。例如，一家再保险公司可以通过分析社交媒体数据发现某种健康风险（如法国出现的隆胸问题），然后在集体诉讼之前调整其准备金。

P2P保险

开展P2P保险业务的大多数是行业新进入者。他们汇集保险需求类似的客户，把他们分成小组，共享保险的成本与利益。通过宣传与鼓励风险敏感行为，小组成员能享受更低的保费，如承担小额理赔、更安全地驾驶等。

这看上去就像过去的互助协会，但增加了现代化和数字化的元素。社交网络平台使客户们联结在一起，并完成在线资金汇集。Lemonade是一家初创公司，旨在把技术与行为经济相结合，首轮融资1300万美元。¹³有10,000多位客户¹⁴的Friendsurance融资1530万美元，¹⁵它把相似的保单持有人组成一个个小组，然后把这些小组的一部分保费汇总形成一个池。然后，这个池用来支付小组成员的小额索赔，如果索赔额少于保费，就偿还给这些成员。¹⁶

通过提供更低的成本和更大的透明度，P2P网络也许能够从传统的保险公司中获取部分客户群体——那些最愿意参与在线保险的、精通技术的年轻人。

保险业外的创新

与其他金融行业相比，一般保险较为容易受到行业创新的影响。例如，自动驾驶的汽车，一个科幻小说的主题，即将成为现实。一些创新将会打破产品的设计和使用方式，另一些则会为保险公司的经营带来更高的复杂度。

共享经济

在线平台和移动平台使个人财产更易于商业化。它的本质是帮助人们利用闲置资源，例如，额外的座位、空置的床位或闲置的工具。就某项资产而言，其潜在用户群可能会超出资产所有人及其亲属的范围，并辐射更多的人群。

Uber和Airbnb就是“共享经济”平台的两个著名例子。他们所属的这个行业预计将于2025年达到3350亿美元。¹⁷然而，在这些生产和消费的新模式中也可能存在被保险遗漏的商机。例如，当他们的车辆处于个人用途、没有载客的商业用途或载客的商业用途等不同场景时，Uber司机可能具有不同的保险需求。同样，Airbnb的房东可能需要额外的保险来防止房客带来的损失和债务。但是，传统产品往往不能提供这样的灵活性来有效满足这些不同程度的需求。

现有保险机构正在努力涵盖这些领域。例如，有几家公司现在提供共享乘车保险。¹⁸可是，同时他们也可能面临那些旨在满足共享经济参与者具体保险需求的新型市场参与者的竞争。

自动驾驶汽车和高级驾驶辅助系统 (ADAS)

汽车公司和科技公司正在开发不需要人类就可以在道路上行驶的汽车。2020年，预计世界各地将投入使用大约1000万自动驾驶汽车。¹⁹

在自动驾驶汽车取代老式汽车的时候，风险性质将从人类驾驶过程中的差错转移到因为制造缺陷而导致的新风险上，例如机械故障、编程错误和黑客攻击。如果自动驾驶汽车像测试所述比人类驾驶更安全的话，车险市场将会随着损失频率和程度的下降而萎缩，为各个司机进行准确预测和定价的能力将失去其市场优势。市场参与者需要根据产品 and 环境因素来立即匹配其承保技术，否则就会迎来在这个问题上能够打败自己的新型市场参与者。当保险公司理解了汽车制造商的性能和自动驾驶汽车操作系统之间的差异以后，经营将更高效，因为对于开发独特风险保障产品而言，这些信息比客户信息更为重要。

自动驾驶车辆的增多也将会改变保险公司的客户群及产品。向自动驾驶汽车的转型将使车辆制造商和操作系统供应商承担更多的责任，并且可能需要新的保险以帮助他们覆盖车辆故障和网络攻击的风险，同时车主也有责任投保非驾驶损害风险。保险覆盖范围可能比目前的综合险更小，因为制造商和操作系统供应商会成为未来车辆的利益相关方以及潜在的保单持有人。

从某种程度上来说，在自动驾驶车辆方面，更高的安全性和责任转移的结果已经开始在高级驾驶辅助系统上有所体现。高级驾驶辅助系统是传感器，用来帮助驾驶员了解他们不能看见的情形。某些传感设备，如备用相机、盲点警报和自适应巡航控制，已经一应俱全。其他传感设备也在不断涌现，如自动泊车系统。最终，高级驾驶辅助系统将互联互通，从而大大地提高其准确性和可靠性。

不久以后，在汽车监管条例的推动下，它们将全面成为大多数车辆的标准配置。据预计，2020年，全球高级驾驶辅助系统市场将达到600亿美元。²⁰

高级驾驶辅助系统和自动驾驶汽车都是保险行业改变因素。由于它们能保护生命和财产，因而可能导致保费降低。虽然自动驾驶汽车零件的复杂程度和成本的增加可能会令初期赔付支出更高，但是从长期来看，更安全的车辆会减少理赔频率和严重程度。此外，在评估与驾驶相关的风险方面，它们可能会使人为风险与制造商责任之间的界限变得更加模糊不清。

物联网 (IoT)

物体之中嵌入了无线技术，使它们能够通过云与其他物体联通。这样，日常用品就可以形成一个网络，在这个网络里互相通讯。比如，你的车通知位于两个街区之外的房子打开车库门。这就是物联网。

物联网将给保险公司创建独特的机遇，使保险嵌入周围基础物业的新兴生态系统，为客户提供附加值。

随着越来越多的物品被连接到一起，保险公司将能够利用他们的数据来大大地提高风险评估和定价的精度。物联网还将形成一条新通道，与车险和其他财产保险的客户互动，从而减轻特定风险或在需要的时刻提供保险服务。例如，当传感器侦测到因为泄漏而造成压力下降时，它就可以关闭供水。

但值得注意的是，物联网公司并不都是创业公司。大型知名企业正在涌入这一行业，包括思科、博世、通用和德州仪器。²¹ 到2020年，1.7兆美元将被投入于有物联网功能设备的研发中。²²

这些设备和它们为保险公司带来的机遇并不会凭空产生，物联网和它所包含的网络将支持这个生态系统的发展。在这个生态系统中，众多的公司将通过互动来为客户生成流线型体验。通过设备应用连接到其他行业或公司交付的组件，保险公司就能将自己嵌入到客户的端到端体验中，例如，购买车辆或住房。

在这个新兴领域，那些能够以低成本来建立物联网技术的保险机构和新型参与者将赢得优势。他们最终可能通过网络来掌握数据流的实时分析，从而奖励安全行为，同时对危险情景加以干预。

社交网络 and 大数据

过去的数据挖掘已演变成了今天的大数据分析。全新的图形化界面帮助精算师和其它业务模块通过大规模的数据集来梳理模式、趋势和相互关系。背后廉价的内存和高速算法让这类计算分析能够在短时间内完成不久前需要几周才能完成工作。

每天，人们在Facebook发布10亿多条内容，包括状态、链接、照片等。这样的公司正在研究如何量化并分析人类活动。Facebook开发了一个系统，每秒钟扫描20种语言的1万个发帖，来改进用户体验并链接到相关的内容。²³ 数据扫描也被用来了解广告对于不同的受众群体有什么样的效果。²⁴

通过社交媒体共享的类似的生活方式和行为信息可能会改变当前保险市场参与者用来预测客户风险的方法。通过强大的分析工具，保险公司可能会发现没有得到满足的保险需求、行为和风险之间的细微差别，以及此前被他们忽略的高利润型客户群体。创业公司也正在利用社交媒体数据这个机会。例如，Bought by Many使用社交媒体和在线搜索来发现高盈利性客户群体。

机器学习 and 预测分析

机器学习和预测分析逐渐开始在金融服务业内广为人知。我们对这些高级功能所支持的精算建模和反欺诈侦测而言并不陌生。但是，随着运算能力的成本下降，大数据和社交数据能帮助保险公司创建下一代的定价和理赔模型，提供更高的复杂性和准确度，发掘新的指标和现象，并创建个性化保险和定价的方法。

机器学习可以通过创建实证数据的反馈来帮助保险公司。像Google Deep Mind、Ayasdi和SigOpt这样的平台以具有竞争优势的价格提供先进的机器学习能力。从赞助Kaggle这类分析平台的保险公司数量来看，传统保险公司已经是这些技术最忠实的用户。

这些技术也是机器人和过程自动化 (RPA) 的核心。机器人和过程自动化是本文概述的多项创新发展的核心。如果机器人和过程自动化继续发展，那么作为自动驾驶汽车发展的结果，保险公司将只会经历物联网带来的数据增加和风险不确定性降低这两类影响。

区块链技术

金融服务行业一直致力于把区块链技术应用到虚拟货币以外的领域。通过在多台计算机之间发布分类账簿，区块链提供了一个快速、成本效益高、可靠性强的方法来替代传统数据库和价值转移通道。区块链也可以分解成无数个更小的单位——基于区块链的系统可以轻而易举地把保险分解成更细化的单元，从而开发投放出各类短时型的小额保险。它还可以启用那些基于可衡量条件来自动和永久执行的智能合同。

区块链应用对保险公司和客户均有益处。基于区块链管理复杂案例的轻巧程度和速度，它可以降低保费和理赔的成本，进而为保险公司降低管理这些理赔的成本，使保险公司能够把节约的成本传递给客户。与物联网相结合，区块链系统可以设计基于参数的家庭保险和车险，这样就可以根据预设的条件自动进行赔付。区块链也可以促进保费自动支付、复杂索赔评估和索赔支付。

影响

如图11所示，每一个变革力量都对保险业务模型都有着不同程度的影响。未来保险公司需要基于自身的业务特色进一步明确如何进行尝试和创新，从而取得成功。

图11 变革的力量如何影响保险行业？





		保险业内				保险业外					
		数字化中介	短时型保险	另类资本	P2P 保险	共享经济	高级自动驾驶辅助系统和自动驾驶汽车	物联网	社交网络和大数据	机器学习和预测型分析	分布式记账技术
分销	商业保单所有权				●	●	●				
产品	保险期限缩短	●	●			●		●			●
	风险拆解		●				●	●			
定价	风险商品化				●	●	●			●	
	风险反池化	●						●	●	●	
结构	开发设计与承保相分离	●		●	●						

尾注

1. 「通用汽车和Lyft深化短期汽车租赁服务合作伙伴关系」, Kirsten Korosec, 财富, 2016年3月15日。请参阅: <http://fortune.com/2016/03/15/gm-lyft-rental-service/>
2. 「美国敦促建立全国性自动驾驶联邦准则」, 沃尔沃汽车集团, 2015年10月7日。请参阅: <https://www.media.volvocars.com/global/en-gb/media/pressreleases/167975/us-urged-to-establish-nationwide-federal-guidelines-for-autonomous-driving>
3. 「双手放开方向盘」, Bill Whitaker, 60分钟, 2015年10月4日。请参阅: <http://www.cbsnews.com/news/self-driving-cars-google-mercedes-benz-60-minutes/>
4. 「不, 自动驾驶汽车不会打垮保险业」, Patrick Lin, 福布斯, 2016年4月25日。请参阅: <http://www.forbes.com/sites/patricklin/2016/04/25/self-driving-cars-wont-kill-insurance-industry/#5103bbe06afa>
5. 「安盛和Suncorp与Trov就按需移动物品保险达成合作」, Nathan Golia, 保险网络新闻, 2016年4月27日。请参阅: <http://www.insurancenetworking.com/news/innovation/axa-suncorp-partner-with-trov-for-on-demand-mobile-item-insurance-37079-1.html>
6. 请参阅: <https://www.metromile.com/uber/>
7. 「来自沃尔沃领导人的警告: 无人驾驶汽车将削弱保险业」, Rob Davies, 卫报, 2016年5月3日。请参阅: <https://www.theguardian.com/business/2016/may/03/driverless-cars-dent-motor-insurers-volvo>
8. 「国家机动车辆碰撞原因调查结果中的主要原因」, Santokh Singh, 国家公路交通安全管理局, 2015年2月。请参阅: <http://www-nrd.nhtsa.dot.gov/Pubs/812115.pdf>
9. 「伯克希尔·哈撒韦公司的国民保险公司和伦敦劳合社是Lemonade的后盾」, Lemonade, 美通社, 2016年2月9日。请参阅: <http://www.prnewswire.com/news-releases/lemonade-is-backed-by-berkshire-hathaways-national-indemnity-and-lloyds-of-london-568159441.html>
10. 「再保险市场展望」, Aon Benfield, 2016年1月。请参阅: <http://thoughtleadership.aonbenfield.com/Documents/20160101-ab-analytics-reinsurance-market-outlook-january-2016.pdf>
11. 「保卫明天: 保险相关证券给再保险市场带来的连锁反应」, 德勤, 2016年。请参阅: <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/financial-services/articles/securing-tomorrow-insurance-linked-securities.html>, 页1。
12. 请参阅: <https://www.crunchbase.com/organization/quantemplate#/entity>
13. 「创业公司Lemonade称行为科学能挽救保险」, Andrew G. Simpson, 保险期刊, 2016年2月24日。请参阅: <http://www.insurancejournal.com/news-national/2016/02/24/399698.htm>
14. 「保险社交网络——削减成本、减少欺诈」, Ben Schiller, Co.Exist, 2013年12月10日。请参阅: <http://www.fastcoexist.com/3021024/a-social-network-for-insurance-that-cuts-costs-and-reduces-fraud>
15. 请参阅: <https://www.crunchbase.com/organization/friendsurance#/entity>
16. 请参阅: <http://www.friendsurance.com/>
17. 「Airbnb和Uber只是开始。共享经济的下一步是什么」, Tx Zhuo, 企业家, 2015年3月25日。请参阅: <https://www.entrepreneur.com/article/244192>
18. 「顺风车司机的最佳汽车保险选择」, Alice Holbrook, NerdWallet, 2016年2月26日。请参阅: <https://www.nerdwallet.com/blog/insurance/best-ridesharing-insurance/>
19. 「到2020年, 运营的自动驾驶汽车将达1000万辆」, John Greenough, 商业内幕, 2015年7月29日。请参阅: <http://www.businessinsider.com/report-10-million-self-driving-cars-will-be-on-the-road-by-2020-2015-5-6>
20. 「2020年全球高级驾驶辅助系统市场价值将达601.4亿美元」, 研究和市场, 2015年12月4日。请参阅: <http://www.businesswire.com/news/home/20151204005348/en/>
21. 「物联网主要参与者: Large」, Postscapes。请参阅: <http://postscapes.com/internet-of-things-key-players-large-companies>
22. 「IDC预测: 2020年物联网消费将飙升至1.7万亿美元」, IDC, 2015年6月2日。请参阅: <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS25658015>
23. 「Facebook将开始每秒扫描1万个发帖以审核评论」, 商业内幕, 2016年6月1日。请参阅: <http://www.businessinsider.com/facebook-deep-text-improves-public-posts-2016-6>
24. 「Facebook的数据量有多大? 每天增加25亿份内容、500+万亿字节」, Josh Constance, 科技博客, 2012年8月22日。请参阅: <http://techcrunch.com/2012/08/22/how-big-is-facebooks-data-2-5-billion-pieces-of-content-and-500-terabytes-ingested-every-day/>

主要联系人

中国联系人			
白杰庭 中国金融服务行业 领导合伙人 香港 +852 2238 7819  tpagett@deloitte.com.hk	董湘波 中国金融服务行业管理咨询 领导合伙人 北京 +86 10 8512 4800  xidong@deloitte.com.cn	文启斯 中国金融服务行业审计 领导合伙人 北京 +86 10 8520 7386  bman@deloitte.com.cn	胡伟杰 保险业 领导合伙人 香港 +852 2238 7248  davidwwu@deloitte.com.hk
姚思诚 管理咨询 合伙人 上海 +86 21 6141 1078  cschmidtjochmann@deloitte.com.cn	冼君行 管理咨询 合伙人 香港 +852 2852 6448  psin@deloitte.com.hk	黄颂欣 管理咨询 合伙人 香港 +852 2852 6724  joawong@deloitte.com.hk	支宝才 管理咨询 合伙人 上海 +86 21 2316 6318  dzhi@deloitte.com.cn

全球联系人			
Bob Contri 德勤有限公司 金融服务全球领导人 纽约  bcontri@deloitte.com	Rob Galaski 德勤加拿大 金融服务行业未来论坛 德勤领导人 多伦多  rgalaski@deloitte.ca	Neal Baumann 德勤有限公司 保险全球领导人 纽约  nealbaumann@deloitte.com	Joe Guastella 德勤有限公司 金融服务咨询全球领导人 纽约  jguastella@deloitte.com

我们要感谢来自德勤加拿大的Hwan Kim、Danica Stanojevic和Jennifer Littleton对编写本报告提供的帮助。另感谢来自德勤中国的支宝才、段蕾、张子剑、赵瑞和许舒珊对中文翻译版提供的帮助。

主管合伙人			
美洲			
国家或地区	领导人	国家或地区	领导人
百慕大	 Stephen Kuzyk	LATCO	 Lionel Moure
巴西	 Elias Zoghbi	墨西哥	 Jorge Jimenez
加拿大	 Daniel Shum	美国	 Gary Shaw
智利	 Oscar Bize		


亚太

国家或地区

澳大利亚

领导人

Peter Matruglio

 pmatruglio@deloitte.com.au

中国大陆

文启斯

 bman@deloitte.com.cn

香港

胡伟杰

 davidwwu@deloitte.com.hk

印度

Kalpesh Mehta

 kjmehta@deloitte.com

日本

Kazunori Aoki


 kazaoki@tohatsu.co.jp

国家或地区

韩国


领导人

Seung Woo Lee

 seungwoolee@deloitte.com

新西兰

Michael Wilkes

 mwilkes@deloitte.co.nz

东南亚

Greg Haddon

 ghaddon@deloitte.co.nz

Raj Juta

 rjuta@deloitte.com

台湾

Arvin Hsu

 ahsu@deloitte.com.tw

欧洲、中东和非洲

国家或地区

奥地利

Karin Mair

 kmair@deloitte.at

比利时

Olivier de Groote

 oldegroote@deloitte.com

Arno de Groote

 adegroote@deloitte.com

中欧地区

Krzysztof Stroinski

 kstroinski@deloitte.com

独联体

Sergei Neklyudov

 sneklyudov@deloitte.ru


塞浦路斯

Andreas Andreou

 aandreou@deloitte.com

丹麦

Alan Saul

 asaul@deloitte.dk

芬兰

Juha Hyttinen

 juha.hyttinen@deloitte.fi

法国

Michel de La Belliere

 mdelabelliere@deloitte.fr

德国

Christian Schareck

 cschareck@deloitte.de

希腊

Despina Xenaki

 dxenaki@deloitte.gr

冰岛

Pall Gretar Steingrimsson

 pall.gretar.steingrimsson@deloitte.is

爱尔兰

Glenn Gillard

 ggillard@deloitte.ie

以色列


Ran Feldboy

 rfeldboy@deloitte.co.il

国家或地区

意大利

Vittorio Frigerio

 vfrigerio@deloitte.it

卢森堡

Thierry Flamand

 tflamand@deloitte.lu

马耳他

Sarah Curmi

 scurmi@deloitte.com.mt

中东

Samir Madbak

 smadbak@deloitte.com

荷兰

Marco Vet

 MVet@deloitte.nl

挪威

Eivind Skaug

 eskaug@deloitte.no

葡萄牙

Maria Augusta Francisco


 mafrancisco@deloitte.pt

南非

Carl van der Riet

 cvanderriet@deloitte.co.za

Dirk Kotze

 dikotze@deloitte.co.za

西班牙

Jordi Montalbo

 jmontalbo@deloitte.es

瑞典

Henrik Nilsson

 henilsson@deloitte.se

瑞士

Sven Probst

 sprobst@deloitte.ch


土耳其

Mujde Sehsuvaroglu

 msehsuvaroglu@deloitte.com

英国

David Rush

 drush@deloitte.co.uk



关于德勤全球

Deloitte (“德勤”) 泛指一家或多家德勤有限公司 (即根据英国法律组成的私人担保有限公司, 以下称“德勤有限公司”), 以及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司与其每一家成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司 (又称“德勤全球”) 并不向客户提供服务。请参阅www.deloitte.com/cn/about中有关德勤有限公司及其成员所更为详细的描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家的成员所网络为财富全球500强企业中的80%企业提供专业服务。凭借其世界一流和高质量的专业服务, 协助客户应对极为复杂的商业挑战。如欲进一步了解全球大约225,000名德勤专业人员如何致力成就非凡, 欢迎浏览我们的Facebook、LinkedIn或Twitter专页。

本通信中所含内容乃一般性信息, 任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构 (统称为“德勤网络”) 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状况或您业务的决定或采取任何此类行动之前, 请咨询具备相应资格的专业顾问。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。