

目录

引言	01
方法论	02
1. 新世界、新型消费者、新方法 面对锐意求变的消费者, 险企该如何应对?	03
2. 为谋发展另辟蹊径 基于服务的策略和创新型产品将如何重塑保险业?	05
3. 并购合作是必然趋势 险企如何通过并购、股权合伙与结盟加快发展?	07
4. 数字化颠覆——落到实处 险企应如何有效利用分析技术和云技术?	09
联系人	11

引言

德勤针对欧洲、中东和非洲 (EMEA) 地区的保险市场开展了独家调研, 探明四大关键变革趋势, 为意欲赢在未来的领先保险公司指引方向。

在颠覆性革新浪潮不断来袭的今天, 保险业处在风口浪尖, 且变革远不止于数字化转型。客户需求的变化, 新竞争者的涌现, 一大波挑战正深刻地改变着这个行业。在经历过其他领域 (特别是线上零售) 的新体验后, 消费者对保险业的期待也发生了变化。面对以保险科技平台或科技巨头为代表的灵活应变的新竞争者, 老牌险企倍感压力。同时, 通往服务导向型商业模式的转变之路可能并不平坦。

对锐意求变者而言, 变革会带来绝佳机遇。未来终将如何虽不得知, 但借助对欧洲、中东和非洲 (EMEA) 地区200名保险企业高管的调研我们探得了以下四大联动趋势, 助力险企赢取未来。

1

新世界、新型消费者、新方法

在过去十年中, 消费者的需求、理解和期望已发生了巨大的变化, 险企该如何应对?

2

为谋发展另辟蹊径

调研发现, 针对防范风险型产品和保障损失型产品的需求而推出的新服务和新产品将是险企收入的增长点。基于服务的策略和创新型产品将如何重塑保险业?

3

并购合作是必然趋势

险企高管们深知, 要想从激烈的竞争中胜出, 仅靠自身发展是不够的。险企如何通过并购、股权合伙与结盟加快发展?

4

数字化颠覆——落到实处

技术变革已是不争的事实, 但透彻了解革新性技术并将其落实并非易事。险企应如何有效利用数据分析、区块链和云等新技术?

德勤新一期题为《崎岖有路 未来可期——2020保险业四大趋势》的报告将带您与业界高管和德勤专家一起探究上述课题对整个行业, 以及产险、寿险和再保险板块所产生的影响。

我们期望这份报告能为身处飞速转变的保险业从业者带来有益洞见。



Jordi Montalbo

德勤欧洲、中东和非洲金融服务行业
保险业领导人



David Rush

德勤欧洲、中东和非洲金融服务行业
保险业领导人

方法论

本报告基于对欧洲、中东和非洲 (EMEA) 地区200位首席执行官、首席财务官、首席风险官和首席技术官的调研而撰写。其中, 75位来自产险公司, 75位来自寿险公司和年金险公司, 50位来自再保险/全球特殊险公司。调研包含定性和定量问题, 通过预约电话访谈的方式进行。FT Remark与德勤对调研结果进行了收集和分析, 所有调研问题的回复均为匿名, 报告反映汇总结果。

1.新世界、新型消费者、新方法

对险企而言，消费者具有**颠覆性**的力量。经营环境日新月异，一切都变得即时化的今天，多样化的选择使客户忠诚度不再理所当然，要想留住消费者就得在核心产品和服务上更上层楼。

保险企业认为，

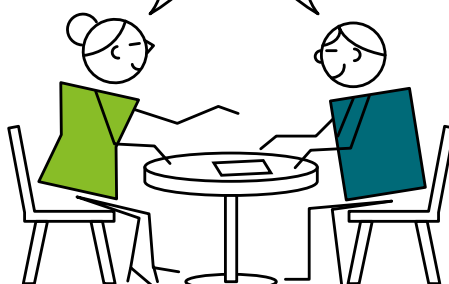
62%

的消费者在选择保险公司时，保险服务起着决定性的作用。



怎么做才能有效维持客户忠诚度呢？

57%



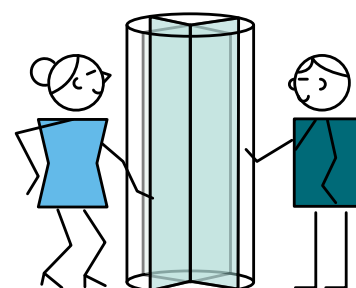
的受访者认为在消费者需要帮助时能够及时联络到态度亲切且经验丰富的业务员尤为重要。



过去三年企业增长面临的最大挑战来自监管/法律障碍。然而，

45%

的受访者认为消费者需求和期望的急剧变化是当前的首要挑战。



“险企需要思考如何为消费者提供最契合其当前需求的产品和服务。这看似同日常业务不相关，但用心设计的产品和服务往往能为消费者带来极佳的体验，进而提升互动频次和质量。而大量保险服务实例表明，新技术能够在这一过程中起到推动作用。不同于技术型初创公司，传统险企已累积了数百万计的客户，应设法推出有吸引力的产品和服务增强客户粘性。”

德勤合伙人Andy Masters

最具颠覆性的力量

企业依靠消费者而存活。险企深知在数字化时代需采取措施顺应消费者需求的变化，我们的调研充分证实了这点。近半数受访者认为应对消费者需求的变化是未来三年的首要挑战。

当今消费者愈发追求便捷化的生活，更简洁的应用程序和理赔流程亦在其期望之中。消费者期望保险产品和服务能契合其生活方式，或为其业务需求量身定制。为此，按里程计费的车险、能够引导消费者选购寿险和养老金计划的智能顾问、区块链智能合约以及围绕产品提供服务的网络保险应运而生，而这仅仅是整个价值链大规模变革的开端。

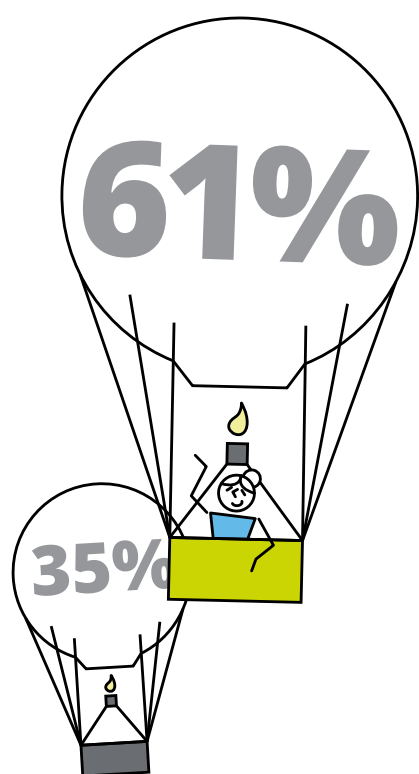
如果险企想要维持消费者忠诚度（不是简单的打价格战），就需要在回馈消费者方面下大力气。此外，险企仍需有经验丰富的业务员，一部分消费者仍会直接与保险公司进行沟通，年轻一代的消费者更多会选择线上沟通方式。近三分之二的受访高管表示，要想维系消费者，还需在核心保险产品之外推出能够为消费者提供价值的保险服务。

“多年的经验告诉我们，深入了解自身产品和消费者需求并根据消费者反馈进行调整会增进险企与消费者的关系。增值服务和特别礼遇往往是争取到消费者的关键助力。”

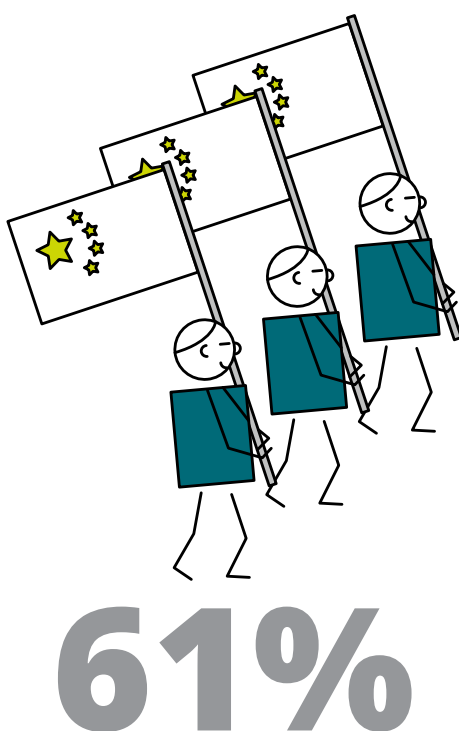
挪威某产险首席财务官

2.为谋发展另辟蹊径

险企已无法仅靠销售传统的保障损失型的产品立足未来。基于服务的模式、创新型产品和对防范风险的侧重将是未来的收入增长点。



三年内，61%的险企中将有超过30%的收入来自于服务型产品。目前这类险企只占35%。



的业内人士认为中国的保险业在未来三年将迎来快速发展。



“消费者愈发期望全方位无缝对接的服务体验。保险业在技术应用上相对滞后，但只要加大科技投入、契合客户需求，推出准确定位的解决方案为消费者提供便捷而周全的服务，就能占据优势。例如家庭财产险是一片蓝海，险企可独自或与其他企业合作为消费者提供相关增值服务。”

德勤合伙人Olivier de Groot

防范胜过保障？

保险行业正在从传统的保障损失型产品向消费者越来越倾向的主动防范风险型产品转变。险企推出了一系列从道路救援到网络教育等范围广泛的服务。我们的调查也发现险企希望提供给消费者的远不止于此。

这类服务多与科技赋能相关，譬如利用传感器技术实现住宅安全监控，利用物联网数据搜集功能帮助宠物和家畜降低患病率。随着预测技术的出现，险企可针对消费者未来可能遭受的损失提前发出预警。

我们的调查发现曾经主打保障牌的传统险企已开始向科技赋能的预防型服务模式转变。目前有近四分之一的保费收入来自五年前尚未出现的产品和服务，而更大的改变即将到来——预计未来五年内，三分之一的保费收入将来自目前尚未问世的产品和服务。

消费者的改变——挑战还是机遇？

科技在推动新增长点的同时也带来了挑战。一系列重要监管变化令险企面临着遵循新规和确保资本充足率的监管要求，但纵观行业发展，这些问题对险企所带来的影响会逐渐减弱。

消费者期望值的快速提升与险企对数字化颠覆的迟滞响应间的矛盾不久将会显现。险企若能将消费者期望值变化视为机遇而非问题，围绕消费者需求开展组织和能力建设，必将能赢取未来。

“我们将见证险企用增值产品吸引消费者，这相比传统服务方式对险企将是重大转变。险企将嵌入一系列能够帮助消费者更好生活和经营业务的高价值服务，使购买保险产品成为一种愉快的消费体验。”

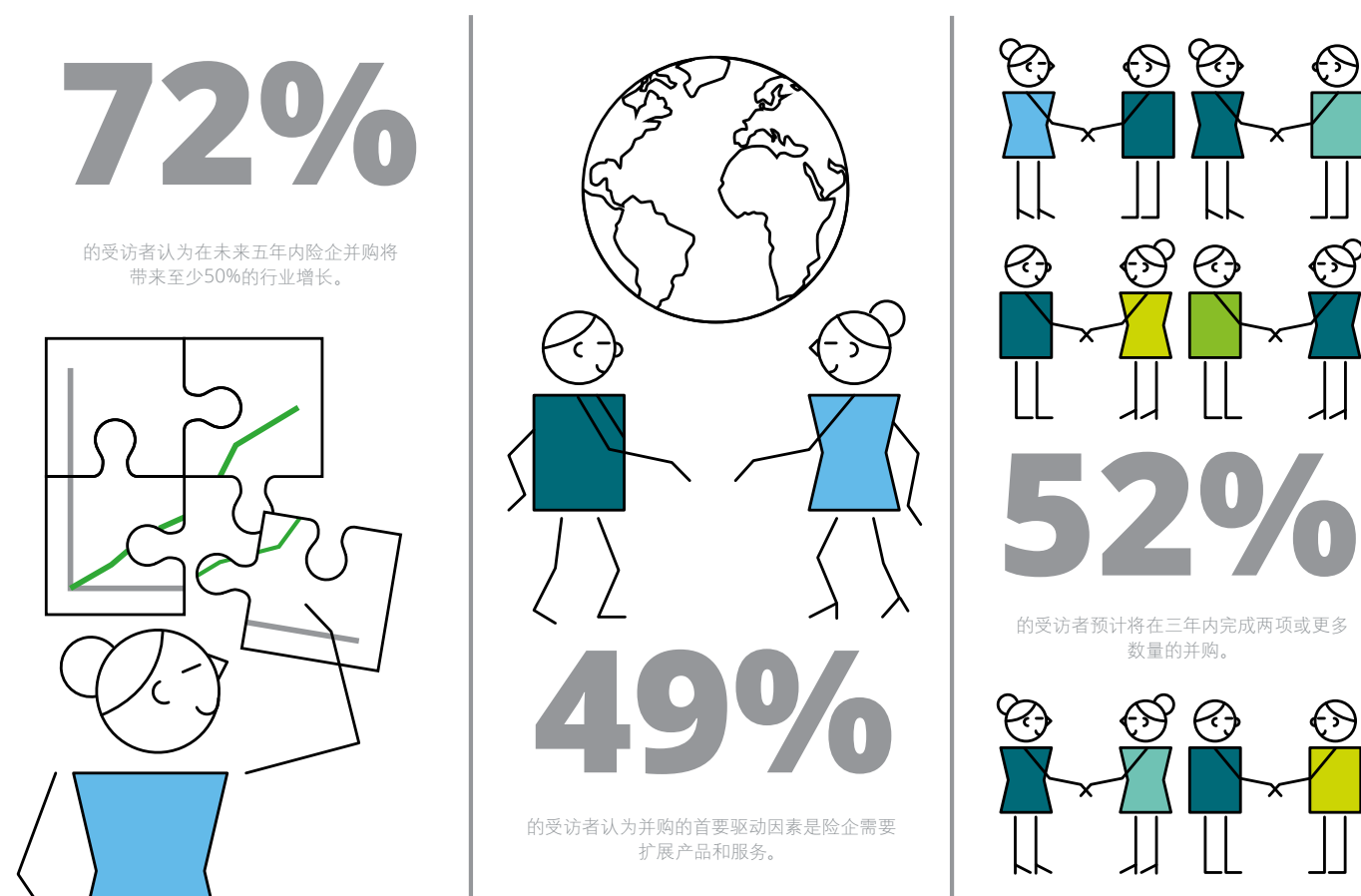
德勤英国副主席兼保险业务主管Clive Buesnel

“增值服务对消费者的吸引力在于其展示了险企对消费者需求的关注和重视。险企在开发相关保险产品和服务时应密切关注产品细节、避免在任何方面使消费体验打折扣。”

挪威某产险首席财务官

3.并购合作是必然趋势

险企不能仅靠自身增长或内部创新实现收入增长，还需要通过与创新型初创公司合作、与保险科技型企业合作、与其他险企强强联手方能取胜。一个快速发展的行业需要一种前所未有的业务策略。



“并购活动将主要围绕核心市场和产品展开，但险企也会通过并购或合作的方式来获取能够推动行业进步的技术，如：能够改善分销、研发新产品、提升承保能力或优化理赔流程的技术。但是，对收购资产的成功整合将成为并购战略成败的决定性因素。”

德勤合伙人Ian Sparshott

在并购与合作中前行

近年来，并购与结盟成为险企增长计划的核心，预计未来仍将如此。调研显示有94%受访者认同并购是其明年以及长期发展战略的一部分；81%的受访者已有对现有市场的明确合伙或结盟计划；44%的受访者表示有开拓新市场的行动计划。

险企正利用并购来扩充其产品和服务，在现有市场赢取更多消费者，获取新技术并进行商业模式转型。同时通过结盟来获取新客户，紧跟技术更新的步伐。

对创新的争夺将使险企的并购和较为松散的联盟方式（如合伙，合资）成为常态，特别是在险企不断利用科技手段赋予前、中、后台新能力的时候。

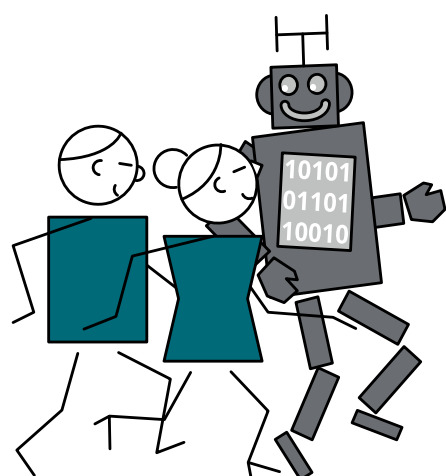
保险科技型企业规模正在逐渐壮大，它们中多数都背靠传统险企意图抓住市场发展的新机遇。保险科技型企业拥有以消费者为中心的平台，其解决方案亦能帮助传统险企铺平数字化转型的道路，这两项中的任一项均足以使保险科技型企业在未来数年成为其他险企争相并购或合作的目标。

“保险科技型企业凭借提供定制化保单和先进技术吸引客户，占据了优势，对我们的核心业务构成挑战。未来三年，我们需要加快制定战略与市场新玩家进行合作，同时在某些方面又要与之对抗，砥砺前行。”

德国某再保险公司风险管理负责人

4.数字化颠覆——落到实处

新技术必然带来颠覆，而颠覆终将发展为方方面面的变革。但知之是一回事，行之则是另一回事。险企需要懂得如何将合适的技术运用于正确的目标，否则将面临落后的风险。



80%

的受访者认为保险业能够紧跟技术发展的趋势。

95%

的受访者预计在未来三年会加大对高级分析技术的使用。



51%

的受访者认为网络和数据监管是险企应对数字化颠覆所面临的最大挑战。

“险企所需的生态系统是合作、外包和内部团队的有机结合。从传统模式转向灵活开放的架构需要付出极大的努力。我们很可能会看到一些险企为了未来业务发展开拓新领域，而非改变现有业务。”

德勤合伙人Andy Lees

采取整体技术方案

险企可能认为保险业在新技术方面的布局及使用已有长足进展，但显而易见，保险业已落后于许多其他行业。保险业虽尚未遭遇大规模颠覆，但已是山雨欲来。部分险企已相机而动，创建灵活易懂的以客户为中心的保险模式，但科技巨头们已触碰到严格监管的银行业等领域，其客户分析能力令其他险企难望其项背。

若要在急速转型的市场中保持竞争力，险企需加快推进变革以实现真正的数字化转型；还需正确运用合适的技术，否则将可能被痴迷于科技的数字化消费者所鄙弃。

调研显示，险企计划在未来三年对多个领域进行投资，其中居首位的是云技术。这并不意外，云技术是数字化发展的基石，打好了基础，企业方可向掌握数据分析技术和其他技术迈进，可以说，是云技术让众多企业的数字化之路成为可能。

险企俨然已加大对高级分析技术的投入。95%的受访者表示，其公司在过去三年中加大了对高级分析技术的使用。

这些新技术无法单独发挥作用，险企需采取整体方案进行技术转型，除其他关键因素外，还需将公司整体纳入解决方案中，从消费者偏好和需求出发搭建平台，并通过该平台为消费者提供一系列自有品牌和其他供应商的产品和服务。

“开发和加速采用新技术是险企取得成功、实现增长的关键驱动因素。虽然我们曾对如何将新技术融入现有服务存有疑虑，但现在看已收益显著。通过应用程序和多种平台，险企可更快捷地为客户提供服务。”

荷兰某产险风险管理负责人

联系人

中国

吴卫军

德勤中国
副主席
金融服务业领导合伙人
+86 10 8512 5999
davidwjwu@deloitte.com.cn

文启斯

德勤中国金融服务业
审计及鉴证
领导合伙人
+86 10 8520 7386
bman@deloitte.com.cn

黄逸轩

德勤中国金融服务业
保险业
领导合伙人
+86 755 3353 8282
martiwong@deloitte.com.cn

施仲辉

德勤中国金融服务业
华北区审计及鉴证
领导合伙人
+86 10 8520 7378
mshi@deloitte.com.cn

方烨

德勤中国金融服务业
风险咨询领导合伙人
(中国大陆)
+86 21 6141 1569
yefang@deloitte.com.cn

Tony Wood

德勤中国金融服务业
风险咨询领导合伙人
(中国香港)
+852 2852 6602
tonywood@deloitte.com.hk

邱勇攀

德勤中国金融服务业
管理咨询领导合伙人
(中国大陆)
+86 10 8520 7948
ypqiu@deloitte.com.cn

Morgan Davis

德勤中国金融服务业
管理咨询领导合伙人
(中国香港)
+852 2852 1999
morgandavis@deloitte.com.hk

俞娜

德勤中国金融服务业
税务与法律领导合伙人
+86 10 8520 7567
natyu@deloitte.com.cn

陈尚礼

德勤中国金融服务业
财务咨询领导合伙人
+86 10 8512 5618
jichan@deloitte.com.cn

卢展航

德勤中国金融服务业
精算咨询领导合伙人
+852 9791 1718
erilu@deloitte.com.hk

Francesco Nagari

德勤中国金融服务业
保险合同准则领导合伙人
+852 9763 7910
frnagari@deloitte.com.hk

张庆杰

德勤中国管理咨询
分析与数据管理主管合伙人
+86 10 8520 7830
qjzhang@deloitte.com.cn

唐美贤

德勤中国金融服务业
审计及鉴证合伙人
+852 6133 4255
judtong@deloitte.com.hk

马千鲁

德勤中国金融服务业
审计及鉴证合伙人
+86 10 8512 5118
qianluma@deloitte.com.cn

杨丽

德勤中国金融服务业
审计及鉴证合伙人
+86 10 8512 5334
lilyyang@deloitte.com.cn

戴修名

德勤中国金融服务业
精算咨询合伙人
+852 2238 7348
simondai@deloitte.com.hk

丁倩

德勤中国金融服务业
精算咨询合伙人
+86 10 8512 5308
sading@deloitte.com.cn

盛谱

德勤中国金融服务业
精算咨询合伙人
+86 10 8520 7588
Paulsheng@deloitte.com.cn

杨祖泽

德勤中国金融服务业
保险合同准则合伙人
+852 2852 5893
qjzhang@deloitte.com.cn

**欧洲、中东和非洲金融服务行业
保险业领导人**

Jordi Montalbo

巴塞罗那
+34 93 253 3733
jmontalbo@deloitte.es

David Rush

伦敦
+44 20 7303 6302
drush@deloitte.co.uk

奥地利

Karin Mair

维也纳
+43 1 53700 4840
kmair@deloitte.at

芬兰

Juha yttinen

赫尔辛基
+358 2 0755 5653
Juha.Hyttinen@deloitte.fi

意大利

Luigi Onorato

罗马
+39 0647805575
lonorato@deloitte.it

南非

Andrew Warren

约翰内斯堡
+27112027423
anwarren@deloitte.co.za

比利时

Dirk Vlamincx

布鲁塞尔
+32 2 800 21 46
dvlamincx@deloitte.com

法国

Eric Meistermann

巴黎
+33 1 40 88 15 98
EMeistermann@deloitte.fr

卢森堡

Thierry Flamand

卢森堡
+352 661 451 469
tflamand@deloitte.lu

西班牙

Jordi Montalbo

巴塞罗那
+34 93 253 3733
jmontalbo@deloitte.es

中欧

Krzysztof Stroinski

华沙
+48 (22) 5110549
kstroinski@deloitteCE.com

德国

Kurt Mitzner

杜塞尔多夫
+4921187722656
kmitzner@deloitte.de

马耳他

Sarah Curmi

Mriehel
+35 62 343 2000
scurmi@deloitte.com.mt

瑞典

Malin Dyrvall

斯德哥尔摩
+46 75 246 26 99
mdyrvall@deloitte.se

Jiri Fialka

布拉格
+420246042622
jfialka@deloittece.com

希腊

Despina Xenaki

雅典
+30 210 67 81 100
dxenaki@deloitte.gr

中东

Samir Madbak

阿联酋，沙迦
+971 6 574 1052
smadbak@deloitte.com

瑞士

Simon Walpole

苏黎世
+41 58 279 7149
swalpole@deloitte.ch

独联体

Sergei Neklyudov

莫斯科
+74957870600
sneklyudov@deloitte.ru

冰岛

Pall Gretar Steingrimsen

科帕沃于尔
+354 580 3065
pall.steingrimsen@deloitte.is

荷兰

Marco Vet

阿姆斯特丹
+31 882 881 049
mvet@deloitte.nl

土耳其

Mujde Aslan

伊斯坦布尔
+90 212 366 60 87
maslan@deloitte.com

塞浦路斯

Andreas Andreou

尼科西亚
+357 22 360 300
andreou@deloitte.com

爱尔兰

Donal Lehane

都柏林
+353 14172807
dlehane@deloitte.ie

挪威

Eivind Skaug

奥斯陆
+47 91 518 997
eskaug@deloitte.no

英国

Clive Buesnel

伦敦
+44 20 7303 3247
cbuesnel@deloitte.co.uk

丹麦

Alan Saul

哥本哈根
+45 22 20 21 39
asaul@deloitte.dk

以色列

Itamar Nevo

特拉维夫
+972 52 5856797
inevo@deloitte.co.il

葡萄牙

Ana Cristina Gamito

里斯本
+351 210422543
cgamito@DELOITTE.pt

办事处地址

北京

北京市朝阳区针织路23号楼
中国人寿金融中心12层
邮政编码：100026
电话：+86 10 8520 7788
传真：+86 10 8518 1218

长沙

中国长沙市开福区芙蓉北路一段109号
华创国际广场3号栋20楼
邮政编码：410008
电话：+86 731 8522 8790
传真：+86 731 8522 8230

成都

中国成都市高新区交子大道365号
中海国际中心F座17层
邮政编码：610041
电话：+86 28 6789 8188
传真：+86 28 0317 3500

重庆

重庆市渝中区民族路188号
环球金融中心43层
邮政编码：400010
电话：+86 23 8823 1888
传真：+86 23 8857 0978

大连

中国大连市中山路147号
森茂大厦15楼
邮政编码：116011
电话：+86 411 8371 2888
传真：+86 411 8360 3297

广州

中国广州市珠江东路28号
越秀金融大厦26楼
邮政编码：510623
电话：+86 20 8396 9228
传真：+86 20 3888 0121

杭州

中国杭州市上城区飞云江路9号
赞成中心东楼1206-1210室
邮政编码：310008
电话：+86 571 8972 7688
传真：+86 571 8779 7915 / 8779 7916

哈尔滨

中国哈尔滨市南岗区长江路368号
开发区管理大厦1618室
邮政编码：150090
电话：+86 451 8586 0060
传真：+86 451 8586 0056

合肥

中国安徽省合肥市
政务文化新区潜山路190号
华邦ICC写字楼A座1201单元
邮政编码：230601
电话：+86 551 6585 5927
传真：+86 551 6585 5687

香港

香港金钟道88号
太古广场一座35楼
电话：+852 2852 1600
传真：+852 2541 1911

济南

中国济南市市中区二环南路6636号
中海广场28层2802-2804单元
邮政编码：250000
电话：+86 531 8973 5800
传真：+86 531 8973 5811

澳门

澳门殷皇子大马路43-53A号
澳门广场19楼H-N座
电话：+853 2871 2998
传真：+853 2871 3033

蒙古

15/F, ICC Tower, Jamiyan-Gun Street
1st Khoroo, Sukhbaatar District,
14240-0025 Ulaanbaatar, Mongolia
电话：+976 7010 0450
传真：+976 7013 0450

南京

中国南京市新街口汉中路2号
亚太商务楼6楼
邮政编码：210005
电话：+86 25 5790 8880
传真：+86 25 8691 8776

上海

中国上海市延安东路222号
外滩中心30楼
邮政编码：200002
电话：+86 21 6141 8888
传真：+86 21 6335 0003

沈阳

中国沈阳市沈河区青年大街1-1号
沈阳市府恒隆广场办公楼1座
3605-3606单元
邮政编码：110063
电话：+86 24 6785 4068
传真：+86 24 6785 4067

深圳

中国深圳市深南东路5001号
华润大厦13楼
邮政编码：518010
电话：+86 755 8246 3255
传真：+86 755 8246 3186

苏州

中国苏州市工业园区苏惠路88号
环球财富广场1幢23楼
邮政编码：215021
电话：+86 512 6289 1238
传真：+86 512 6762 3338 / 3318

天津

中国天津市和平区南京路183号
天津世纪都会商厦45层
邮政编码：300051
电话：+86 22 2320 6688
传真：+86 22 8312 6099

武汉

中国武汉市江汉区建设大道568号
新世界国贸大厦49层01室
邮政编码：430000
电话：+86 27 8526 6618
传真：+86 27 8526 7032

厦门

中国厦门市思明区鹭江道8号
国际银行大厦26楼E单元
邮政编码：361001
电话：+86 592 2107 298
传真：+86 592 2107 259

西安

中国西安市高新区锦业路9号
绿地中心A座51层5104A室
邮政编码：710065
电话：+86 29 8114 0201
传真：+86 29 8114 0205

关于德勤

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。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。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅www.deloitte.com/cn/about了解更多信息。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）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座城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家本土注册成立的中国专业服务机构，由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过我们的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

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。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。

©2019。欲了解更多信息，请联系德勤中国。
Designed by CoRe Creative Services. RITM0326848



这是环保纸印刷品