

2019年保险业 发展趋势

数字化转型：化危为机

普华永道第22期全球CEO年度调研行业趋势系列



普华永道



ceosurvey.pwc

由悲到喜

直到不久前，保险业一直是全球受颠覆程度最高的行业之一。技术变革的步伐及消费者行为的改变，引发了新一轮竞争，让许多保险公司倍感不安。然而，有140位保险业CEO参与的《普华永道第22期全球CEO调研》结果显示，保险业对数字化转型的态度，正从最初的焦虑开始趋向乐观。

这种情绪转变，主要表现为受访者对技术变革的步伐和其他颠覆性因素（见图一）的担忧正在缓解。此外，随着人工智能已被越来越多的保险公司应用于创建与客户之间的无缝交互，超过80%的保险业CEO表示该技术已经成为或将在未来三年内成为其业务模式的一部分。

最近兴起的一波新技术投资潮，最初旨在提升客户体验、降低成本，如今已孕育出新的业务模式。例如，各类传感器、人工智能和机器学习的应用越来越广泛，让保险公司得以更加主动地对风险进行侦测、干预和防范，对损失预测和补偿产生了积极影响。一些可穿戴设备已实现了健康监测和预警，这些功能正在被整合到健康保险业务中。另一个例子是，使用物联网技术从地面传感器、空中监测和卫星图像等设备生成集成实时数据，用来降低财物损失和控制农作物损害风险。这种局面是双赢的，不仅投保人的损失减少了，保险公司的风险和赔付也降低了。

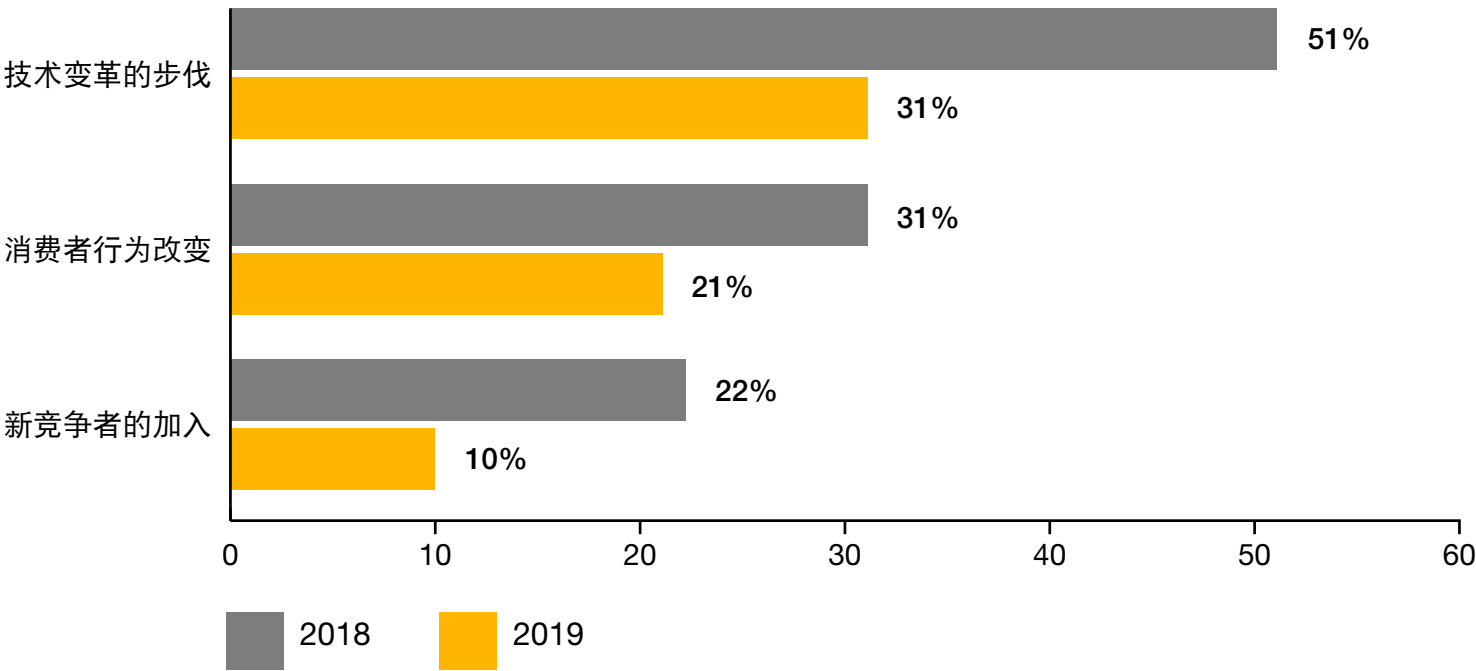
图一

对颠覆性变革的担忧有所缓解

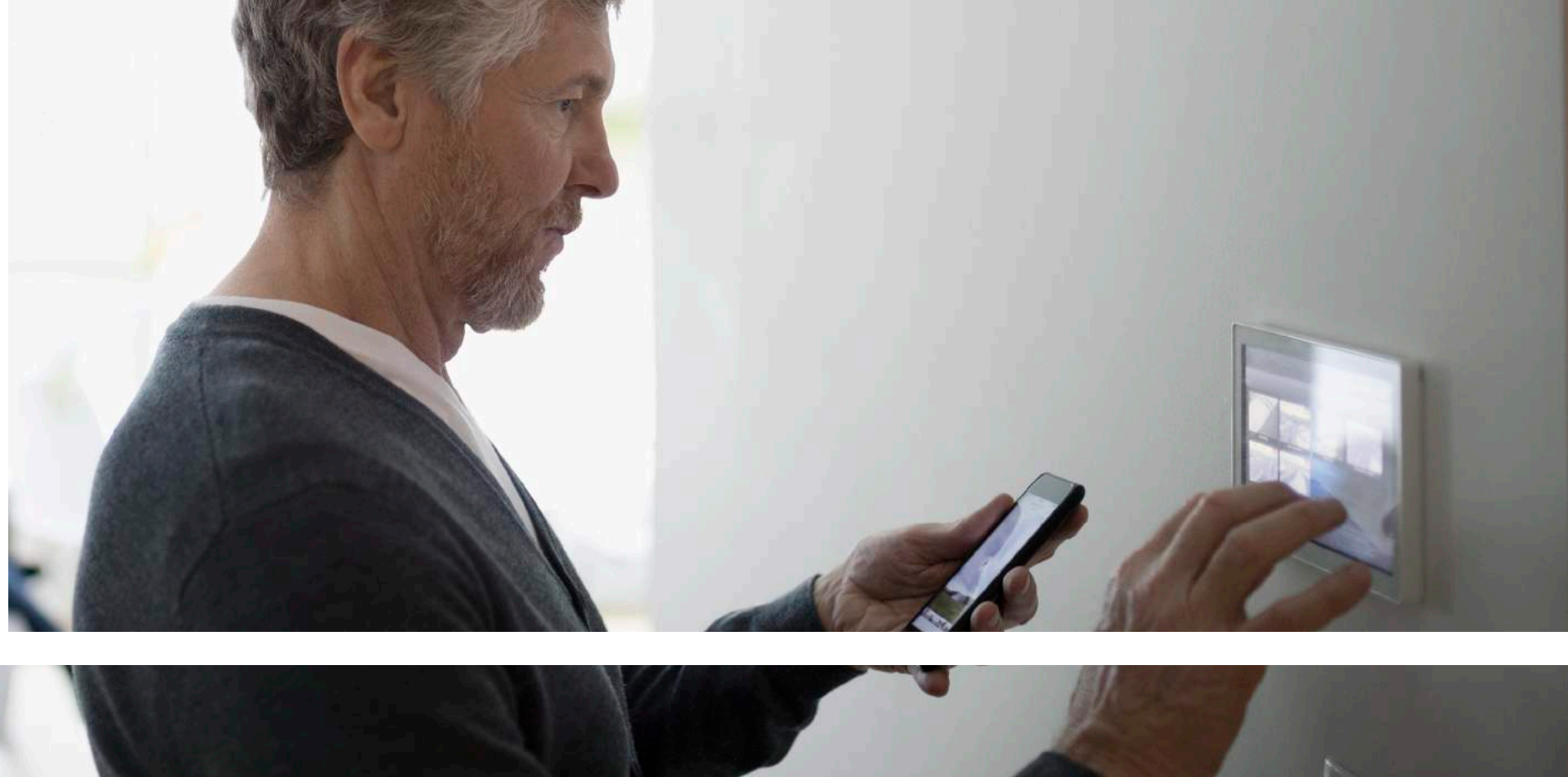
问：

您对贵公司的业务增长中存在的以下潜在威胁有多担忧？

表示“非常担忧”的保险业受访者：



资料来源：《普华永道第22期全球CEO调研》
数据样本：保险业CEO（140位）



一直以来，保险公司通过提供退休、医疗及财产保障来造福社会，如果他们还能预防损失和鼓励健康的生活方式，其社会价值将进一步提升。

在新的风险模式中处于核心地位的智能交互，将客户体验提升到了新的层次。例如，智能设备让保险公司能深入投保人家中，让后者获得实时监控和保障。这种关联增强了投保人的信心，这对保险业务至关重要。一直以来，保险公司通过提供退休、医疗及财产保障来造福社会，如果他们还能预防损失和鼓励健康的生活方式，其社会价值将进一步提升。

以上场景，让保险公司和投保人关系，甚至保险的定义，都发生了根本的转变。这种转变也许今年就能以某种方式让人感受到。

70%

的保险业CEO倾向以提高运营效率的方式推动增长

百舸争流

调研结果显示，有些保险公司抓住机遇、拥抱未来的步伐比其同业更敏捷。

直到几年前，创新成果还往往停留在实验室和孵化器中，应用到客户的过程十分缓慢。如今，头部机构已将创新作为其业务的核心。一个有说服力的例子是，数字化意识日益加强的合规团队直接参与到新产品的开发，而不是仅在流程末端把关。这种组织机构和思维方式的转变，使保险公司能够更快地将新产品和服务推向市场，打破传统的保险业务模式。更迅速的创新也体现在更简单的产品上，其特点是能以模块化的形式予以呈现，不仅易于理解，也便于以数字化的方式分销。

此外，创新型保险公司也正在突破行业壁垒，参与跨越健康、财富管理、农业、财务管理等领域的商业生态圈。它们以全面了解客户的期望和需求为起点，提供涵盖健康保险、退休保障和继承规划等解决方案，然后明确本身可以提供哪些服务，以及与谁合作提供其他服务。

许多领先的保险公司都位于亚洲，该区域的人口结构相对年轻，更易于接受数字化交易（特别是在移动端）。亚洲很多地区的发展，在创新方面受到的监管或陈旧系统的制约也较小。由电商巨头搭建的简单、直观的销售形式，也是该区域的一大特点。

当被问及未来12个月内将如何促进增长时，保险业CEO们纷纷表示，倾向于通过自然增长（72%）和提高运营效率（70%）来实现。显然这两者应齐头并进。通过强调效率和压缩成本，让一部分释放得到资源，用来培养面向未来的人才、增强能力建设及开发新产品与服务。与此同时，保险科技的能力越来越受到重视，这种能力通常以合作形式获取，但有时也由保险公司自建，以吸引人才和创新。

以客户为中心

新的保险模式如何改变保险公司与消费者的关系？成功的代价是什么？

尽管“以客户为中心”一直被保险业奉为圭臬，但大多数保险公司很难真正理解其含义，也不懂如何实施。

这种情况正在改变。

消费者购买产品、使用渠道以及与商家互动时，希望这个过程兼具多样性、灵活性、简单化和个性化等特点。客户智能在数量和精确度上的提升，使该需求成为可能。得益于保险科技企业的协助及数字化技术的进步，保险公司首次能够在产品与服务创新时，将客户需求和体验作为核心考虑。过去，保险公司与消费者的关系围绕着续保和理赔而建立。如今，数字化消费者愿意增加与保险公司的互动，使得保险公司能够“按需”提供服务。例如，消费者可只在开车时为

车辆投保，只在球场挥杆时为高尔夫球杆投保，只在度假时为相机投保；旅程结束时，通过手机便可结束保险。这就是客户所期望的灵活性。例如，Trōv、Cuvva和Slice等保险科技公司正在将这种按需、按使用情况投保的个性化保险变为现实。

另一个显著的突破是，保险公司正在通过与科技公司及第三方平台合作，为客户创造新的价值。例如，众安保险最近宣布与Grab合作的案例，是保险公司和科技公司联手、为东南亚数百万消费者提供定制保险产品值得关注的案例。

砥砺前行

挑战仍然存在。许多保险公司仍在试图冲破传统的枷锁。这种传统及复杂性的束缚，不仅反映在技术上，也体现在了决策方式和工作机制上。头部机构正努力将决策权从核心管理层下放至更贴近客户的业务部门。但这种文化转变需要时间。

转型通常由技术主导，但成事在人。开发新的业务模式并参与所选生态圈的竞争，需要在数据、分析技术和人工智能方面有很强的竞争力。然而，随着越来越多的操作实现自动化，机器无法复制的人文技能，包括创造力、同情心和领导力，成为更重要的差异化因素。令人不安的是，超过80%的保险业CEO非常担心（36%）或有些担心（45%）技能短缺会给增长前景带来不利影响。图二呈现了这些技能缺口对人才招聘成本，乃至持续创新、保持质量标准 and/或客户体验能力的影响。

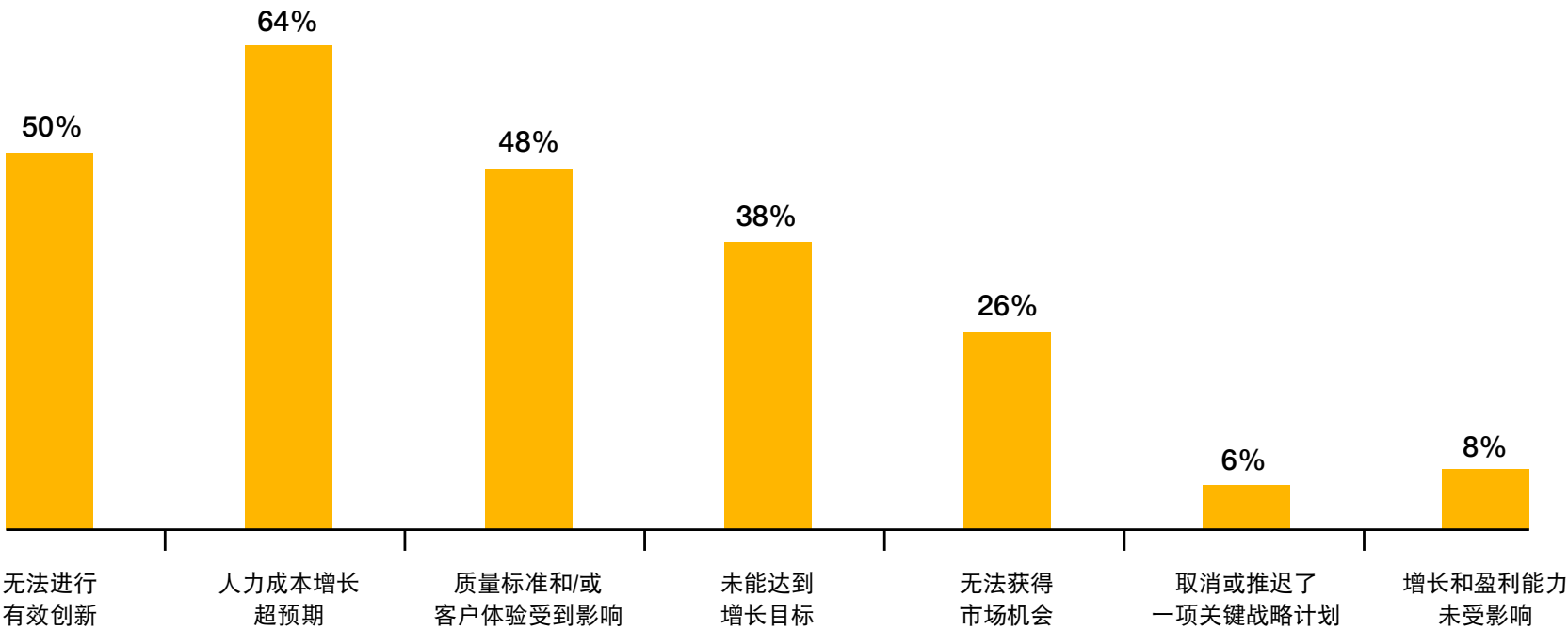
保险公司的成功一直建立在数据之上，数字化转型和与之相关联的客户期望变化，凸显了数据的价值。调查结果显示，超过90%的保险业CEO认为数据在理解客户偏好（97%）及制定企业风险管理决策（93%）方面非常重要。然而，持上述观点的受访者中，只有10%表示他们获得的数据已较为全面；也仅39%的受访者认为业务风险相关的数据是完备的。另外，CEO们对始终无法实现内部数据共享也倍感无奈，这反映了保险公司在市场营销、承保和理赔等环节仍然未打通。

图二

技能短缺阻碍了创新和增长

问：

“关键技能的可获得性”对贵机构的增长前景有何影响？



以上比例为对“关键技能的可获得性”表示“极度担忧”的受访者。
资料来源：《普华永道第22期全球CEO调研》
数据样本：保险业CEO（140位）

开拓进取

保险公司如何加速转型、收获回报？普华永道建议可从五个方面进行努力。这些方面并不相互排斥，意识到并善用它们之间相辅相成，是取得突破的关键：

1. 重塑业务边界

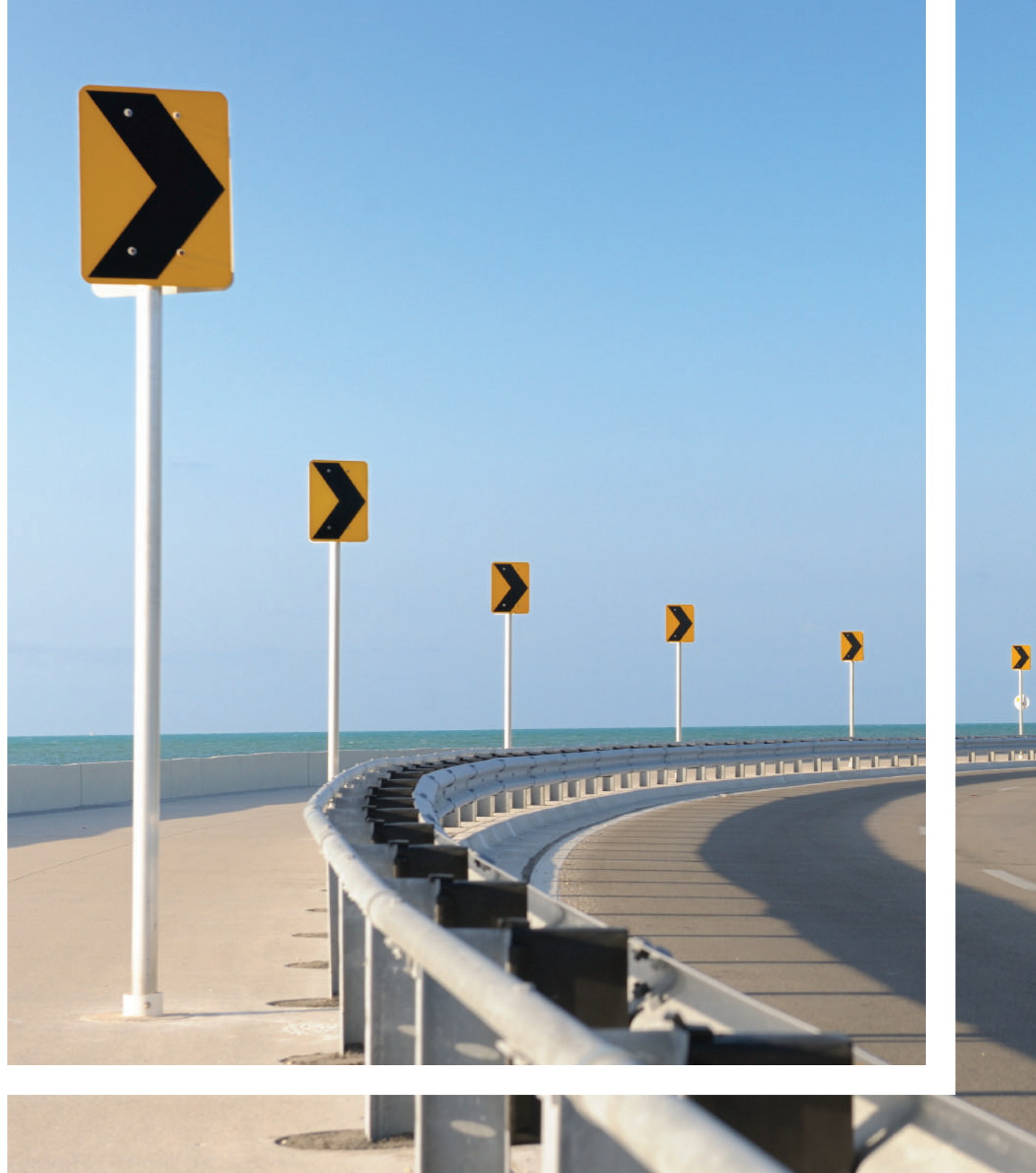
数字化转型是深化客户关系和掌握深入洞察的良机。但其本身不是一个差异化因素。

脱颖而出的关键，是明确竞争优势。短期内，优势可能是成本/定价或理赔速度。不仅如此，在风险防范和客户体验方面积极创新、以具有商业价值的方式转型也很重要。

下一步，应着力将资源投入到实现客户承诺的能力建设上。如果希望以创新胜出，毫无疑问应将创新置于业务的中心，而不是将相关成果搁置在实验室或孵化器内。

2. 严选生态圈

随着保险以外的商机越来越多，保险公司既是产品和服务的设计者也是直销商。在这种情况下，如何结合固有的优势和客户资源，融入相应的生态圈显得非常重要。例如，与设备相关的保险服务，可否扩展至相关产品的维修保养？养老产品提供商，能否将服务范围扩展至护理、继承规划或专门的养老住宅开发？一言以蔽之，无论选择哪种生态系统，都需要确定如何融入、与谁合作（比如，在开放平台功能、数据共享和了解业务成本等方面的匹配度最高）以及如何巩固客户忠诚度与合作关系。





3. 优化旧系统，提效率、促增长

业务转型不能一蹴而就，因此需要在新业务模式和旧系统平稳过渡之间取得平衡。在更便宜且高效的人工智能、区块链、云/SaaS、机器人流程自动化（RPA）和智能流程自动化（IPA）等解决方案面前，继续依赖缓慢且略显笨拙的旧系统和设备，显然是不合适的。这些新的解决方案不仅能提高风险筛选能力，还有助于降低成本。

由此可见，选择性地关停旧系统并向新系统过渡这个过程非常重要。对不同组件进行升级并集成至现有平台似乎是最实用的选择，但难度也很大。另一种方法是一次性搭建完全符合现代化标准的系统，在经过调试和改进后，将客户从现有平台转移过去。

4. 重视人才培养

转型离不开人才，如何建立激励人才的文化？如何建设、购买或借用必要技能，弥补能力空缺？

市场一直在关注机器人流程自动化和人工智能将取代哪些工作岗位，然而更有可能的是，工作中的一些环节将实现自动化并得到强化。因此，重要的是了解工作内容如何变化（例如理赔的处理和结算）、员工如何充分利用释放出的时间，以及如何让科技为这个过程赋能。

在提升机构支持度、灵活性和客户关注度等方面，普华永道的经验表明，提升现有员工的技能是非常有效且具有激励性的。我们对全球网络内25万名合伙人和员工进行了评估，并致力提升他们整体的数字化技能和相关知识；至今为止的反馈表明，大部分员工对提升技能的热情颇高，而且员工队伍的数字化能力确实得到了显著提升。除了这一点之外，对保险公司同样重要的是，形成激励和留住外部人才（例如来自保险科技合作伙伴或被收购方）的文化、目标和氛围。



5. 加速落地实施

随着变革速度不断加快，复杂程度不断上升，执行力和变革管理也将成为保险公司的核心竞争力。重新审视如何构思变革、创建计划、制定和实施预算，摆脱冗长的实施流程，转而采用灵活的方式，显得尤为重要。数据越来越关键，打破阻碍数据共享和方案执行的运营与技术孤岛，比以往任何时候都更重要。

保险业过去崇尚大决策、大规模系统实施和大型产品发布。但当今的市场，需要很多小决策并从中汲取经验。将这种文化深入企业并不容易，但其却是推动创新和变革必不可少的因素。

保险业正不知不觉地已成为乐于尝鲜的创新者。从业机构对颠覆的态度从恐惧转为乐观，为想要脱颖而出的公司创造了机会。行业变革的条件已经成熟，头部机构正在跃跃欲试，在日益开放和互联互通的环境中开创出一片新天地。

赢家的过人之处在于，他们对客户需求的洞察，不局限于传统的保险角度；对人才培养和战略合作的态度，必定是主动出击。不仅如此，他们更乐于通过新技术创建创新商业模式，将数据视为最重要的资产，并以灵活的方式处理执行和变革管理。

联系我们

周星

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

许康玮

普华永道中国金融机构服务部合伙人
+86 (21) 2323 7615
kevin.xu@cn.pwc.com

黄晨

普华永道中国金融机构服务部合伙人
+86 (755) 8261 8253
kevin.c.huang@cn.pwc.com

胡静

普华永道中国金融机构服务部合伙人
+86 (10) 6533 5109
jing.hu@cn.pwc.com

周世强

中国南部及香港审计主管合伙人
+86 (755) 8261 8988
charles.s.chow@cn.pwc.com

王寅入

普华永道中国金融行业合伙人
+86 (21) 2323 6655
aileen.wang@cn.pwc.com

黄小戎

普华永道中国保险业管理咨询主管合伙人
+86 (21) 2323 3799
xiaorong.huang@cn.pwc.com

周瑾

普华永道中国管理咨询合伙人
+86 (10) 6533 5464
jimi.zhou@cn.pwc.com

陈歆

普华永道中国企业购并服务合伙人
+86 (10) 6533 2976
xin.chen@cn.pwc.com

杨丰禹

普华永道中国风险及控制服务合伙人
+86 (755) 8261 8186
philip.yang@cn.pwc.com

关于《普华永道第22期 全球CEO调研》

普华永道对90多个国家和地区的CEO进行了3,200次访谈。其中140名受访者来自保险业，32%的保险业CEO所在企业年营收超过10亿美元。

附注：

- 由于四舍五入以及剔除“既不/也不”和“不知道”之类的回复，并非所有百分比的总和都等于100%。
- 2018年下半年，我们对来自五大洲的CEO和思想领袖进行了面对面的深入访谈。相关访谈可访问[ceosurvey.pwc](https://ceosurvey.pwc.com)查看。
- 我们的全球报告（1,378位CEO参与）根据国别或地区GDP进行加权，以确保所有主要地区的观点得到公正地反映。
- 此次调研由普华永道研究中心开展。



普华永道

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

©2019 普华永道中天会计师事务所（特殊普通合伙）版权所有。普华永道系指普华永道网络中国成员机构，有时也指普华永道网络。每家成员机构各自独立。详情请进入www.pwc.com/structure。HK-20190220-9