NextWave保险：个人保险和小型商业保险

保险公司在瞬息万变的世界中须如何变革



EY安永
Building a better working world

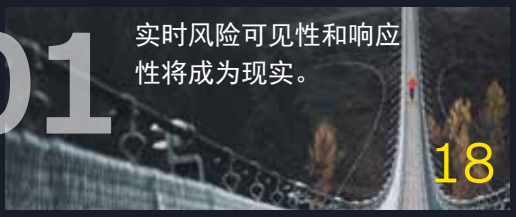
目录

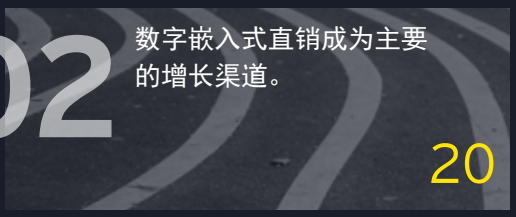
安永保险业领导团队致辞 04

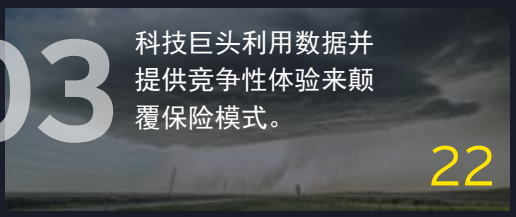
摘要 06

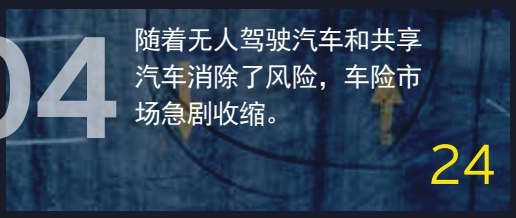
规划未来：诠释我们现状和未来发展的趋势与力量 08

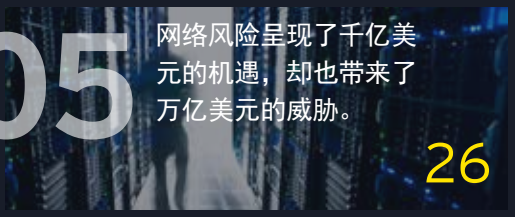
展望未来：八种市场情境 16

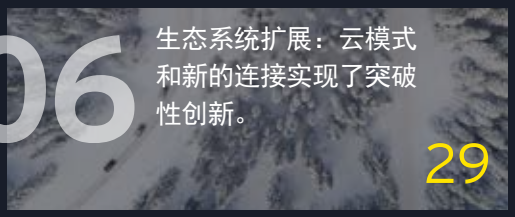


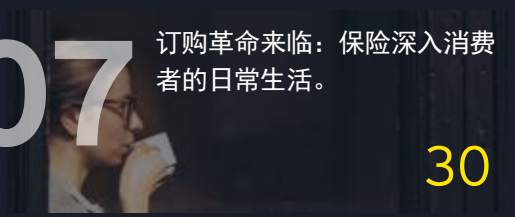


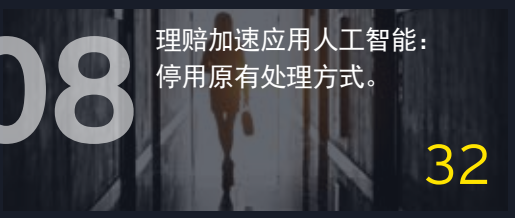












如何引领未来：从目标和业务模式到产品和能力 34

结论 41

作者及供稿人 42

NextWave保险：个人保险和小型商业保险

安永保险业领导团队致辞

社会大趋势、颠覆性技术进步以及新进者与传统企业之间的激烈竞争，这些既带来最严重的威胁，同时也蕴藏着巨大的增长和变革潜力。如果保险公司能向全世界的个人、企业和团体展示独特的新价值，则其将抓住这种潜力，并做好准备在行业的未来前沿领域取得成功。

行业的风险与机遇并存。

领先的保险公司在驾驭复杂多变的未来时必须保持韧性。随着行业的战略性进加速，保险公司可采取的最有效应对之策是利用变革的力量，精心规划未来。其必须制定未来愿景，并调整战略战术计划来实现这一愿景。

未来的领先者在战略方面将以目标为导向，更加敏捷灵活地利用资源，而且更明显地以客户为中心。其将设计提升运营效率，并将分析融入企业的各个方面。在整个企业内，人才将侧重执行较高价值的任务，并以全新的方式实现技术协作。顶尖公司将适时推出创新型新产品，提供个性化的服务体验，以获取客户忠诚度和市场份额。

我们很荣幸能有机会讨论您对这些问题的看法，以及贵公司面向未来保险业发展的具体变革体验。



Isabelle Santenac
全球保险业主管



Ed Majkowski
美洲保险咨询主管



Peter Manchester
欧洲、中东、非洲及印度保险业主管



Grant Peters
亚太区保险业主管

关于安永NextWave

安永NextWave愿景体现了安永对于影响行业未来发展的最强大趋势与力量的看法。在此我们汇聚了安永的思想领导者、行业和职能领域的专业人士与技术人员，以及外部专家和学者。在协作构思研讨会上，这些团队帮助客户展望光明的未来，规划发展之路。



摘要

全世界对于创新高效的保险业的需求从未如此迫切。保险公司拥有无与伦比的能力以了解风险和建模，在助力社会做好准备防御气候变化、网络犯罪、颠覆技术、人口结构变化和社会动荡带来的威胁方面，其发挥了至关重要的作用。

这些深远的变革和特定的行业趋势为保险公司呈现了独特的机会，明确了未来规划。

行业提供了许多可利用的优势，包括雄厚的资本实力、数十年的风险与理赔数据、众多知名品牌以及稳定的盈利客户群。

尽管如此，仍不可低估改革的挑战和需求。客户信任度下滑，并呈进一步下降趋势。对于大部分经营者而言，增长不易，而维持近期的增长成果将难上加难。新的联盟与合作是拓展能力和促进创新所必备的。传统技术需要重大升级，劳动力需掌握新技能并提升敬业度。

再长远些来看，个人汽车和商业汽车风险的必然与潜在的大幅下降将造成收入流失，这部分收入将需要填补。监管要求和责任问题会愈加复杂。消费者隐私相关的棘手道德问题以及数据和人工智能（AI）的运用势必不可避免，包括取代人类劳动者的相关问题。直面消费者的大型企业将继续抢占市场份额。新竞争者将迫使保险公司反思自身的服务与产品。网络灾难和自然灾害可能影响到一些保险公司的生死存亡。一直以来，管理渠道之间的冲突和已有业务线的竞争将需要谨慎的平衡举措。

虽然对于其中的许多力量，保险业高管早已了然于心，但却越来越迫切地需要采取行动。正如比尔·盖茨所述：“我们总是高估未来一年或两年的变化，而低估未来五年或十年的变革。”

保险公司面临的基本问题是：在未来的保险浪潮中，增长机遇是否将大过威胁？本报告通过可能的发展动态与结果展现了，领先者将如何抓住潜在增长效应，而落后者可能将面临怎样的最坏情境。

“

我们总是高估未来一年或两年的变化，而低估未来五年或十年的变革。

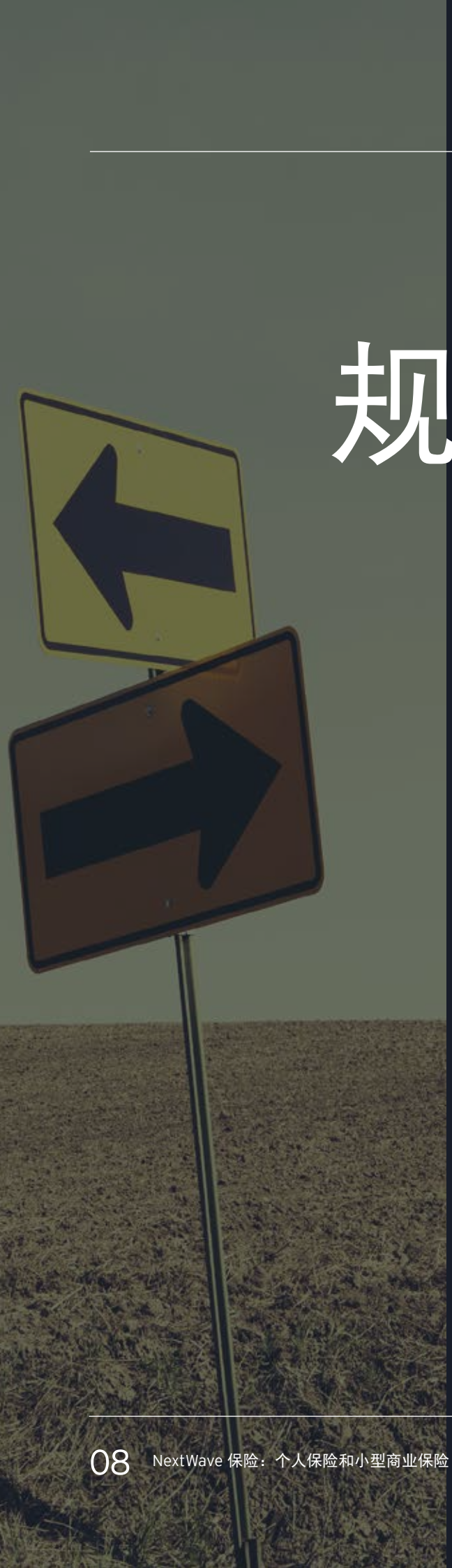
比尔·盖茨

如果保险业不断变化，个人保险和小型商业保险应如何变革？

我们相信，未来的成功者将通过以下方式推动变革：

- 制定明确的目标和鼓舞人心的使命，与员工和消费者形成共鸣，同时增强信任
- 推动数字化、自动化和人工智能的普及应用，从而大幅改善费用率，实现更加精简灵活的成本结构
- 客户体验达到或超越其他行业数字化领先公司的水平
- 营造数据与分析环境，提供持续切实可行的见解，明确关注目标的最终结果
- 承诺加快设计和推出创新型新产品，并提供创新型服务体验，且大幅削减相关费用
- 营造高度敏捷的组织、文化和工作环境，促进创新，提供有意义的工作，并支持多元化劳动力的个人发展和职业发展
- 与保险科技公司、非保险公司和非传统竞争者合作，实现双赢
- 采用新的分销和供应链方式，其特点是拥有产品专家、第三方平台以及数字创新和人性化的完美结合。

如果经营者能够展望未来，并大胆投入以客户为中心的全面转型，则其将战胜当前的威胁，抓住未来的机遇。



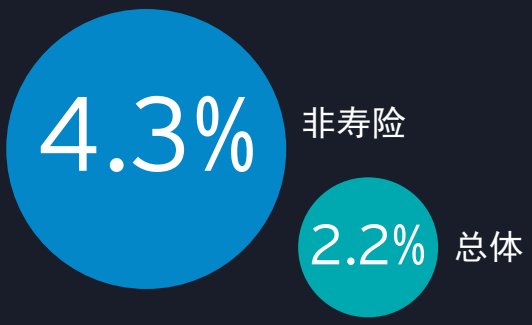
规划未来

诠释我们现状和未来发展的趋势与力量

各项指标必须予以改善

当前市场竞争激烈，利润极其有限，增长（如有）缓慢，且运营成本高昂。行业的现有经济形势不可持续：

全球非寿险总签单保费（美元）的复合年增长率（CAGR）



资料来源：瑞士再保险

分销和交易成本占保费的比例

30-40%

资料来源：日内瓦协会

2018 年美国保险公司的综合成本率



99.3% 产险

99.3% 个人保险

资料来源：安永分析、SNL

欧洲前20大保险公司的经营比率



94% 2012

98% 2017

资料来源：安永分析、SNL

亚太区前三大市场的平均费用率



28.0% 2012

30.2% 2017

资料来源：瑞士再保险

信任支持品牌建设

保险业构建的基石是经营者与客户之间的相互信任。保障与可靠这一基本承诺不容让步。

随着新风险威胁的出现，且考虑到隐私问题的重要性，保持信任空前重要。信任的建立历经数年或需要几代人的付出，但信任的崩塌却在一瞬间。全球的隐私保护差距是巩固信任的有利着手点。







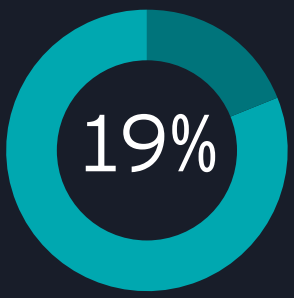
消费者期望与众不同的产品和服务

消费者正在利用新技术购买产品和服务。零售业、交通运输业及其他行业的消费趋势将很快在保险业显现：如果经营者拥有强大的技术、直观的体验和明确的价值主张，则其将在抢占市场份额时占据巨大优势。

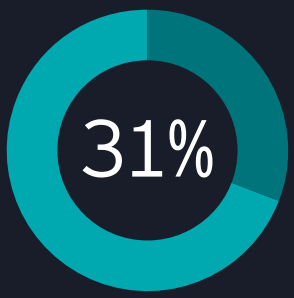
51%

对订购模式感兴趣的35-49岁美国消费者比例，高于对结婚生子及其他生活状态的兴趣

资料来源：安永NextWave消费者金融服务（EY NextWave Consumer Financial Services）



有意于从非传统竞争者处购买保险（包括科技巨头）的欧洲消费者比例

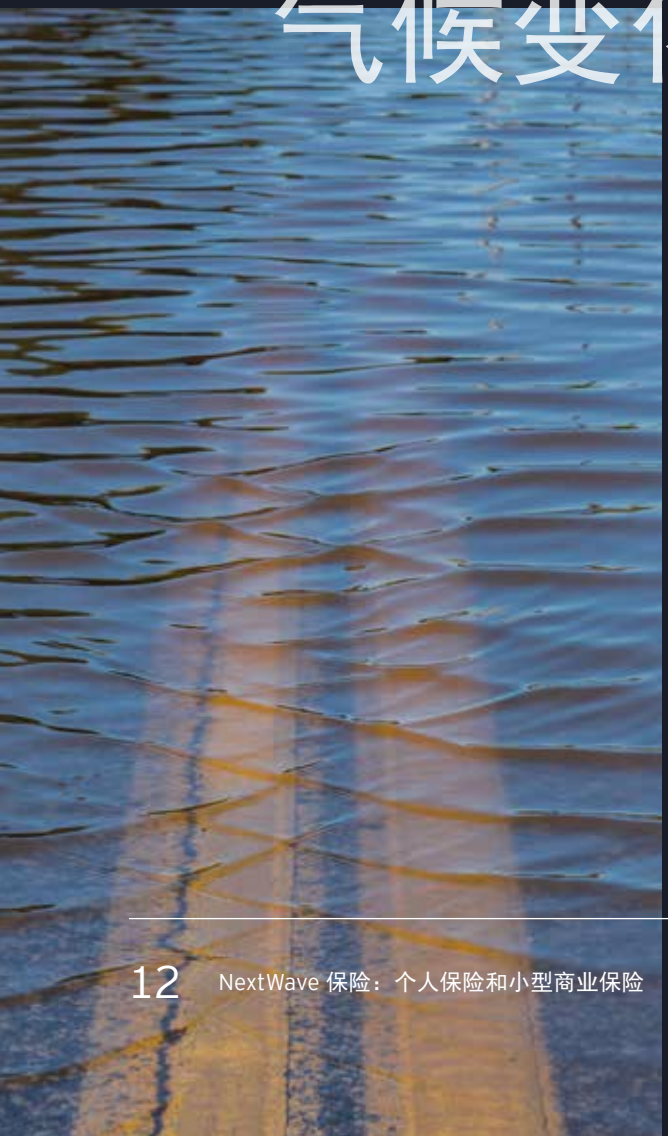


考虑从银行或保险公司购买非传统服务（如，宽带、水电或数据存储）的欧洲消费者比例

资料来源：富士通

收入威胁与机遇随处可见

大趋势和颠覆性推动了当前的不确定性，这将在中短期内产生决定性影响，可能缩减传统业务线的规模和收入来源。同时，创新者（包含非保险公司）可能将危机视为入市契机，无论是直接入市还是与传统企业合作入市。



气候变化

2,190亿美元

2017-2018 年自然灾害导致的全球保险损失总额

资料来源：瑞士再保险

90%

平均每年归属于天气事件的自然灾害成本比例

资料来源：慕尼黑保险

5x

与之前16年的平均值相比，2017年飓风造成的经济损失总额倍数 *资料来源：怡安奔福2018*

30%

2009-2018年，保险赔付的灾难性损失平均比例

资料来源：经济学人

1800亿美元

天气相关风险的全球保障缺口

资料来源：瑞士再保险

无人驾驶汽车



2,300万辆

截止2025年，投入使用的4级自动驾驶汽车数量

资料来源：斯蒂文斯理工学院

21%

2018-2025年防碰撞技术市场的复合年增长率

资料来源：Grandview Research

960亿美元

截止2025年，基于使用情况的车险市场规模，较2018年增长4倍

资料来源：Markets and Markets

网络犯罪



71亿美元

2010-2017年数据泄露曝光的身份信息数量

资料来源：赛门铁克

230亿美元

截止2025年，全球网络安全保险市场规模

资料来源：Adroit Market Research

38%

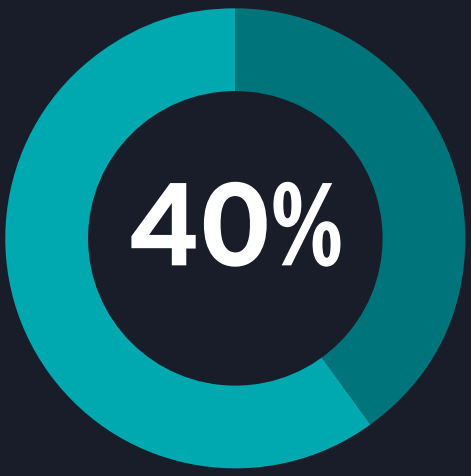
报告称已做好准备处理复杂网络攻击的全球机构比例

资料来源：国际信息系统审计协会（ISACA）

保险不足的增长效应

保险公司已做好准备帮助保护全球诸多保险不足的消费者和企业。其必须尽快找到吸引年轻消费者的方式。

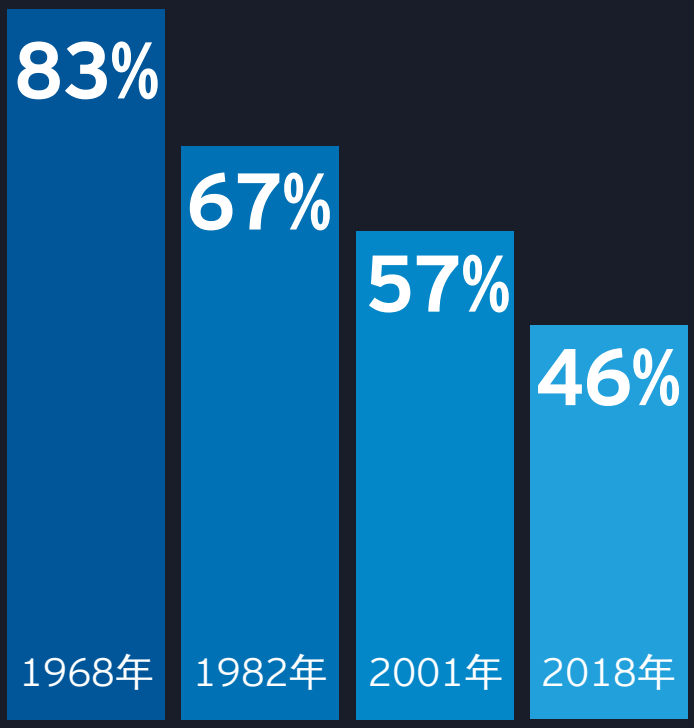
这些消费者购房买车（也可能永远不买）和结婚生子的年龄较晚，所以初次接触保险公司的年龄也较晚。保险公司必须以技术创新来吸引和支持这些服务不足的市场。新兴市场的保险公司展现出巨大的创造力，利用手机提供小额保险、基于资产的保险以及嵌入式保险购买服务，以努力覆盖服务不足的消费者。



无法拿出400美元应急款的美国消费者比例

资料来源：美国联邦储备委员会

25-37 岁的美国已婚消费者比例



资料来源：皮尤研究中心

拥有住房的千禧一代比例


70% 中国


46% 墨西哥


35% 美国


31% 英国


28% 澳大利亚


26% 阿联酋

资料来源：汇丰银行



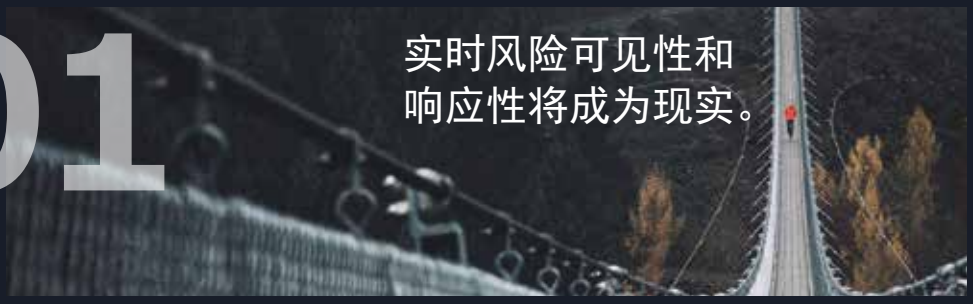
8-20年

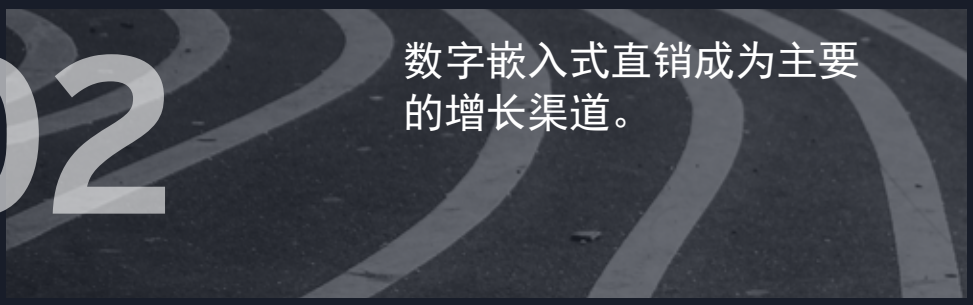
全球六大经济体退休人员储蓄可使用的平均年限

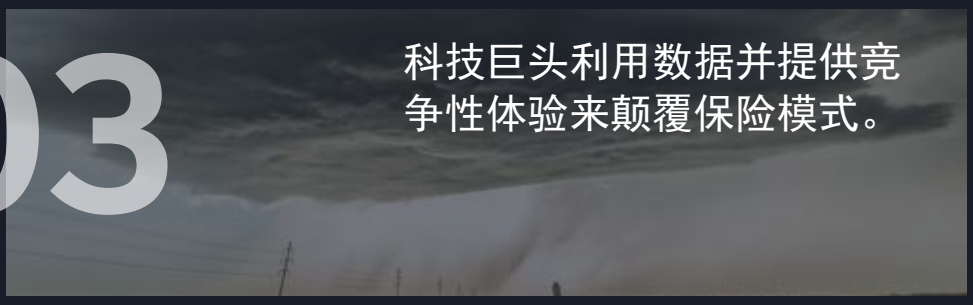
资料来源：世界经济论坛

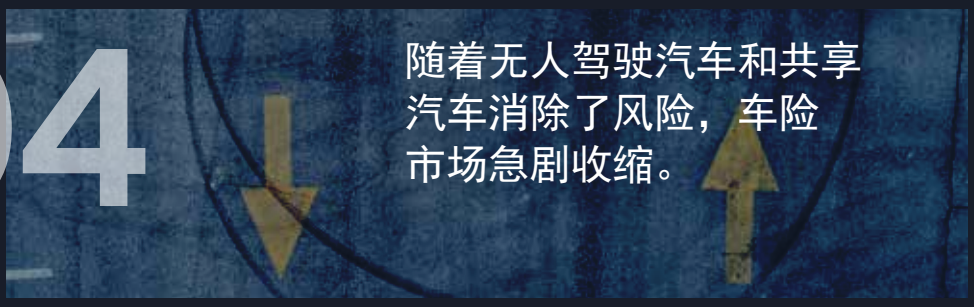
展望未来：八种市场情境

如下情境体现了我们对于未来五至十年潜在发展的展望。许多问题已然影响高管层和董事会的决策。不久，这些将在行业内成为现实，并成为新常态。







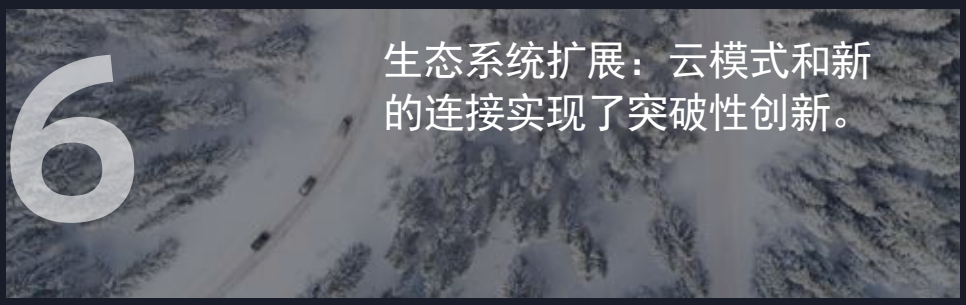


05



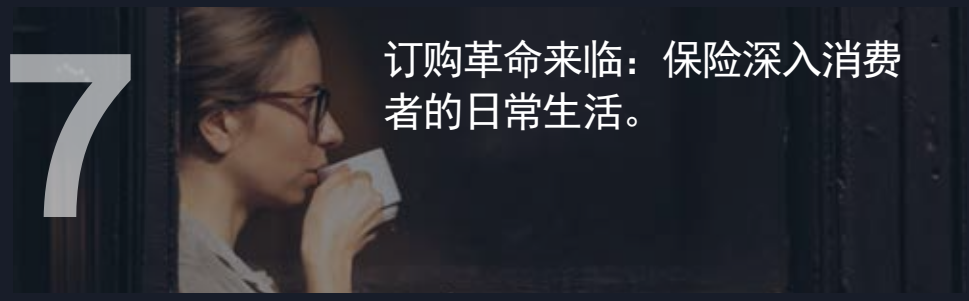
网络风险呈现了千亿美元的机遇，却也带来了万亿美元的威胁。

06



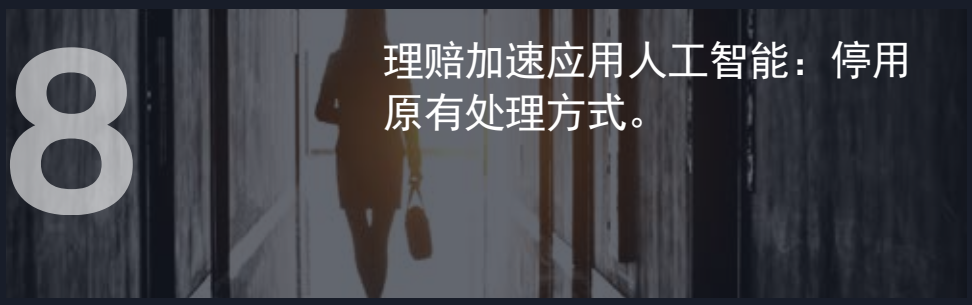
生态系统扩展：云模式和新的连接实现了突破性创新。

07



订购革命来临：保险深入消费者的日常生活。

08



理赔加速应用人工智能：停用原有处理方式。

01 实时风险可见性和响应性成为现实

领先者依照见解大胆阔步向前。落后者无力及时应对全部数据。

领先保险公司实施全面的数据驱动并具备洞察力，从后台与客服部门的直接处理，到复杂的定价和承保算法，乃至精心划分的数字营销计划。下一个重要的数据与分析创新机遇涉及风险的快速识别与精确衡量，之后利用这一见解主动满足客户需求。

通过活动追踪、可穿戴技术和手机应用程序提供定制化的通知和提示，消费者对此早已习以为常。如果消费者和企业所有者青睐于个性化的交通、天气和健身指南，则其可能接受类似的风险敞口服务（尤其在有助于节省资金的情况下）。领先者将购买、建设或合作构建所需的基础设施与工具，从而有效捕获、管理和分析实时风险绩效数据。其将调整定价，并向客户提供即时的绩效反馈，进而持续运营信息资产，并获利。

落后者即便收集数据，90%的数据也无法追溯到两年前。随着5G的推进，数据将以指数级扩增，而最终落后者将被数据的体量、种类和速度所压垮，难以生成有意义或有价值的见解。

这将如何在未来发展浪潮中改变保险业：

保险公司捕获的数据流将来自应用程序、移动设备、可穿戴技术、车联网、智能家居和工作场所以及联盟伙伴和连接到物联网的数十亿设备。通过应用人工智能、机器学习及其他高级分析技术，其可实时衡量风险和保费，从而提供折扣、定制的预防服务和基于使用的产品。

借助手机应用程序和个性化端口，保险公司可分享主动提示和警报，从而提升客户的风险意识，加强防护。这些功能已得到许多保险公司的广泛试点应用。下一步将推动客户的接受度。

客户还可通过低风险行为（如，在不同时间或不同路段驾驶，向员工提供安全培训）来降低实时保费。保险公司可透过卫星图像和预测分析向被保险人实时反馈野火、暴风雨及其他天气相关风险。

然而，随着保险公司在基于风险的承保和定价方面越来越精明成熟，高风险个人和公司可能因过高的保费而被保险市场抛弃，令早已严重的保险缺口雪上加霜。

实时风险可见性显然是一项双赢举措。对于小企业而言，风险管理越好，利润越丰厚。对于个人而言，这关乎更加安全优质的生活方式。同时，基于更加频繁的交互与增值机会，保险公司将受益于长期密切的关系。

27%

用于分析的企业数据比例

资料来源：福雷斯特

为客户带来的影响和价值：

- 提供更加安全、更低风险的生活方式和工作场所
- 降低保费，带来潜在的成本节约
- 高风险（包括无法或不会采取纠正措施来改善风险概况）的个人和公司将面临高保费
- 提高风险管理质量，提升小企业的盈利能力

为保险公司带来的影响和发展潜能：

- 提供更准确的风险衡量，制定更明智的决策
- 通过实时保费优化，提高定价的精确度和盈利性
- 基于算法进行承保，不断改进规则
- 提升客户参与度和信任度

02

数字嵌入式直销成为主要的增长渠道。

领先者实现成本节约，掌握全渠道方法。
落后者难以跨越传统渠道，可能永远追不上早期应用者。

传统代理模式将延续长期的缓慢下滑趋势，在成熟市场甚至可能加速下滑。代理机构将主动出击，并采取防御措施（如，合并与增强服务），以维护自身地位。其将增强数字化能力，以满足消费者的需求，并作为大型保险公司能力的补充者，而非取代者。一些大型经营者将继续保持代理模式。人与人之间的交互频率减少，更多精力将投入于高价值事项。

未来，代理人将侧重向风险概况较复杂的消费者和企业提供咨询服务。其将拥有相关的信息、完整的客户数据、最佳后续方案分析以及语音识别处理。其将部署移动技术（如实时信息和应用程序）来提升销售和服务体验。随着代理人走向高端市场，保险公司将受益于财务健康产生的终生保费和构建于财务健康之上的持久客户关系。

然而，数字化直销渠道将占据大众市场，这归因于消费者对其简单性和可控性的青睐。随着越来越多的产品和服务销售公司以诱人的价格无缝式地提供保险产品，嵌入式销售将实现增长，并生成新的收入。

向数字嵌入式直销过渡的速度存在地区性差异。中国早已跻身最先进的数字化市场，并将实现快速创新和成熟的组合战略。中国平安将成为先行者，普及使用人工智能驱动的分销模式。在其他亚洲市场，代理模式将依然可行，代理机构通过合并来控制市场份额。在欧洲和中东市场，聚合模式的持续增长将影响代理群体的命运。

数字化直销领先者将利用数据和分析锁定可盈利客户，同时实现客户获取成本和服务单位成本的最小化。这些公司将利用亲和力渠道和数字参与战略来提升客户的黏性和忠诚度。其可能借助自动定价审查功能，以最具竞争力的市价自动续签保单。最高效的保险公司将进一步提高客户锁定和交叉销售的有效性，并建立稳健的自助服务功能。这些公司将通过人工智能和机器学习实现数字化代理，并利用短消息、视频和语音识别技术与客户进行交互。

对于落后者而言，渠道冲突和竞争将极难管理，而多渠道投资的成本又颇高。所以，一些公司可能仍然依靠传统分销网络带来潜在收入，但这种收入却在逐渐下降。

这将如何在未来发展浪潮中改变保险业：

80后和90后将推动最成熟市场的分销模式演变。其对于无缝式数字化体验（无论是来源于保险公司还是代理人）抱有极高的期望，同时也期望能够轻松获取个性化支持。尤其随着企业与个人的资产和活动之间界限的模糊，最成功的个人保险和小型商业保险的代理人更像是风险顾问，提供业务及财务建议。

80亿

一家由领先保险公司、媒体公司和电商公司组建的合营企业在成立后的前5年于中国销售了80亿份嵌入式或销售点式保单

资料来源：路透社

150万

该合营企业拥有150万名相关代理人，而其中许多是通过人工智能招聘和培训的

资料来源：经济学人

为客户带来的影响和价值：

- 可在喜欢的渠道灵活消费和交易
- 在需要时，获取个性化的意见和指引
- 保险成为日常消费的重要组成部分
- 在一系列复杂的风险方面，与保险公司保持透明的定制关系

为保险公司带来的影响和发展潜能：

- 大幅降低交易成本
- 提高了对高度成熟的数字营销和获客分析模式的需求
- 渠道分支——高价值咨询和高效数字化
- 增加了现有业务的渠道冲突和竞争风险
- 提出更明确的价值主张，并提供卓越的体验，数字化代理机构产生去中介化风险
- 以提升的数字交互为基础，为订购模式做好准备

03

科技巨头利用数据并提供竞争性体验来颠覆保险模式。

领先者既竞争也合作。落后者斤斤计较，丧失份额。

全球大型成功科技品牌和平台将进入保险市场，这种预测已达数年。然而，监管环境复杂，新业务成交额高但盈利能力低，这一直严重妨碍了非传统竞争者（包括保险科技企业和知名科技公司）进入市场。因此，其可能希望借助于拥有监管经验、丰富资料、多年数据和全国理赔网络的保险公司入市。一些非传统竞争者已开始尝试联盟，如亚马逊与一家领先保险公司建立联盟。

但科技巨头的巨大优势依然存在。其拥有更多的消费者数据，且更善于将见解变现及实现交互个性化。与保险公司相比，其明显拥有更高的消费者信任度（即便出现了近期的数据隐私争议）和更牢固的客户关系。这些平台的客户参与度高，保险购买服务作为现有购物体验的一个特性，轻松添加。

科技巨头进入市场似乎势在必行，而主要问题在于何时以何种方式入市。我们有充分的理由相信，在一至三年内，一家或更多科技巨头将很快大肆投入，包括与全国性的顶尖保险品牌的深度合作。领先保险公司更倾向于合作，而非直接竞争。这是因为科技巨头能够产生大量的客户流量，并营造卓越的客户体验，而传统企业即便能够做到，也是极难与之匹敌的。一些大型保险公司可以在市场上出售自有品牌产品，但小型保险公司则可能需借由嵌入式渠道销售一些贴牌产品。其他经营者可提供科技巨头不具备或无法轻易获得的先进技能（如专业承保）或理赔网络。

落后者、区域经营者及弱势品牌对科技巨头的吸引力不大。科技巨头希望合作伙伴具有敏捷性，拥有小众流程专业知识、全国覆盖面、品牌认知度和专业技术。

这将如何在未来发展浪潮中改变保险业：

基于数十亿次企业对消费者和企业对企业的交互，大型科技公司获得了广泛的数据库，这为获客、承保、产品创新、交叉销售和理赔结算奠定了夯实的基础。科技公司可真正地利用人工智能来重新定义承保。例如，确定员工薪酬等级时，人工智能驱动的模式并不基于员工数和分类代码，而是关联多个指标来确定员工活动和风险水平。

频繁交互自然可提供机会销售保险。科技巨头可在现有平台上使用人工智能，所以能够推出和扩展保险即服务模式以及基于订购的产品，并提供清晰的价格透明度和高度的个性化。例如，其可以轻松推出小企业门户和应用程序，满足从法律和安保服务到商务差旅再到保险业务的多种需求。

37%

如果保险公司不提供最新技术，将更换保险公司的欧洲消费者比例

资料来源：富士通

为客户带来的影响和价值：

- 从信赖的品牌获得直观的个性化体验
- 针对不同细分类别，提供明确的个性化价值，从而简化业务关系
- 提升价格透明度
- 提升可定制性和灵活性，按需增减保险责任范围

为保险公司带来的影响和发展潜能：

- 新的业务模式选项——生态系统合作、贴牌、专业服务
- 国内外覆盖面及品牌认知度的重要性日益增加
- 通过更频繁的交互，提升参与度
- 保险嵌入其他交易，与科技公司建立更广泛的关系

04 随着无人驾驶汽车和共享汽车消除了风险，车险市场急剧收缩

领先者拥抱未来，提供多样化的产品。
落后者认为技术尚未成熟而不予理会，将自身的长期存亡置于险境。

共享汽车和无人驾驶汽车对未来的产险收入流产生了巨大的潜在负面影响，这大体被视为未来保险高管有待解决的问题。针对这种潜在收入变更制定应急计划的最佳时机就是此刻。

诚然，技术成熟度曲线可能夸大了收入流失的速度与额度，但其长期影响却是毋庸置疑的。无论历时10年还是15年，流失的车险保费是25%还是75%，最终结果是明确的：巨额收入正在流失，而保险公司需要一个替代方案，这已刻不容缓。

应急计划可能包括新型保险产品，涵盖自动驾驶汽车、共享服务和共享乘客。保险公司还应考虑司机辅助驾驶和无人驾驶汽车共同投入使用的情况。例如，车队保险的投保人可能拥有更多的数据来证明事故责任应由传统汽车司机承担，从而造成传统保险公司更多的理赔支出。

保险公司的产品创新能力将经受严峻的考验。基于车辆的安全特性、分心驾驶索赔的减少、涵盖家用车和商用车的混合产品以及共享汽车司机和乘客的保险责任范围，其需要快速调整保费。许多保险公司早已开始将重心转向车主和租客相关产品。未来，这些产品将通过大量批单成为主要的风险保障，涵盖更广泛的风险和潜在服务。

领先者将接洽自动驾驶汽车制造商和共享平台，提供实时风险见解，指示汽车和卡车驶向有需求的乘客，并选择最有效、最安全的路线。如果商业保险公司能提供车队管理与追踪、主动维护及其他补充服务，则产生的增长效应将颇高。落后者将为不断减少的人类驾驶汽车提供保险，发展势头下挫。

这将如何在未来发展浪潮中改变保险业：

虽然车险索赔的频率将陡然下降，但索赔的严重性和复杂性却可能增加。随着时间的推移，凭借更多的数据和精确分析，理赔责任的分配将得以简化。一些经营者将退出车险业务，并希望通过其他产品和服务充实保费。

在21世纪末，拥有汽车将如同拥有马车一样成为历史奇谈。然而，在定义责任标准之前，将发生许多诉讼立法。

12.5%

截止2035年，美国车险保费的赔付比例

资料来源：斯蒂文斯理工学院

300-830亿次

截止2030年，网约车服务将提供的个人出行次数

资料来源：高盛、普林斯顿大学

为客户带来的影响和价值：

- 提供安全便捷的按需交通服务
- 无需承担拥有汽车的成本，包括保费
- 产生关于非车主人身伤害保障和共享乘车提供者商业保障的新需求

为保险公司带来的影响和发展潜能：

- 基于使用情况的保险成为常态，按照里程、路线和驾驶行为定制保单
- 传统车险保单和理赔数量的下滑先缓后急
- 商业车队保单大幅增加
- 如果经营者丧失高达50%的收入，则很可能出现合并、大规模裁员或产品组合再造的情况

05

网络风险呈现了千亿美元的机遇，却也带来了万亿美元的威胁。

领先者提前采取积极措施，预防个人和商业网络风险。
落后者在客户蒙受损失之后，方采取有限的响应措施。

随着每年数亿消费者受到不利影响，损失金额累计达数十亿美元，行业以往的风险认知与量化实力正经受严峻的考验。

当然，乐观人士预计保费将实现数十亿美元的增长，并提出疑问，即网络保单的收入能否弥补传统保单的保费损失。一个相关的问题是：随着越来越多的个人和商业活动以数字化形式开展，保险公司如何通过为消费者和小型企业提供隐私及安全服务来提高收入？为了抓住增长效应，保险公司在制定风险框架、量化潜在损失以及设计全面保障的产品方面任重而道远。

不幸的是，世界各地的公民、企业和社区均严重曝露在网络风险的威胁之下。黑客可攻击任何事物，从车联网和智能家居到核电站与防御系统，所以风险只会不断攀升。保险公司必须行动在先，从主动监控到应急响应，开发出最有效的技术来与网络威胁抗衡。在资产与系统防护方面，保险公司可建立消费者的信任和信心。

领先者采取最强有力的防御措施自卫，并充分了解自身的风险集中度。其还巡视暗网的投保人数据并执行个人安全审计，从而拓展产品领域。在商业领域内，领先者帮助企业免受声誉风险和疏忽索赔的影响。

落后者从未培养专业知识来大规模了解网络风险和保护服务并进行定价。其甚至没有修补自身的系统漏洞。在最糟糕的情形下，灾难性的网络事件可导致一家保险公司走向破产。

这将如何在未来发展浪潮中改变保险业：

许多业内人士认为，网络灾难无可避免。想象一下，所有无人驾驶汽车同时受到黑客入侵，重要金融机构的系统关闭或对技术平台的广泛渗透。在这种情况下，损害金额将无法估量，一家或多家保险公司几乎可在一夜之间破产倒闭。

近期的威胁是，一些保险公司缺乏对网络风险集中度的认识。许多现有保单涵盖了网络风险责任（如，营业中断险），所以一些保险公司所承受的诉讼和理赔支出可能超乎想象。新出台的隐私条例是庭审律师梦寐已久的，但类似于“千年虫”，这需要大规模修复原有的系统。

保险公司还须根据实际风险（而非单纯为了获取收入）重新定义保险范围，并重置保费水平。小型企业将难以承担合理定价的网络保险。在扩展产品范围来预防网络损失时，保险公司必须大胆突破原有的思维束缚。

80-90亿美元

截止2020年，估计的网络犯罪保费金额

资料来源：慕尼黑再保险公司

6万亿美元

截止2021年，网络犯罪带来的经济影响金额

资料来源：Cybersecurity Ventures

为客户带来的影响和价值：

- 协助防范常见黑客攻击、身份盗用和数据泄露
- 加强防范声誉风险、数据丢失和金融冲击
- 通过专门的网络保单进一步明确产品和保险责任
- 减少诉讼和疏忽索赔的威胁
- 大幅改善对个人数据和隐私的控制

为保险公司带来的影响和发展潜能：

- 从自身系统入手，在建立网络安全最佳实践方面，发挥模范带头作用
- 明确认识网络风险集中度，包括发生灾难性事件的可能性
- 提供关于威胁意识、预防和客户自我保护的新产品，提高收入
- 为商业企业定义更明确的职责范围

06

生态系统扩展：云模式和新的连接实现了突破性创新。

领先者凭借创新联盟、新功能和智能捆绑来优化价值链。
落后者缓慢进入云生态系统，客户体验平平。

随着经营者转向基于云的平台、开放式应用程序接口（API）和保险科技一体化，其传统专有流程有待重塑。再加之盈利增长的压力和风险性质的不断演变，保险公司必须找到更显著的新方式来实现价值。生态系统需要多家公司相互合作，在互惠互利的基础上提供专业互补的服务，这也是其扩大产品价值的一个方式。

通过与行业利益关联方的对话以及对各种保险公司财务业绩的分析，我们得出结论认为，一到两家小型商业经营者可以占据大量市场份额，甚至主导市场份额，可由目前的5% - 6%上升至30%。其需要做的是，将规模经济、定价成熟度和营销分析引入个人保险业务，并将这些与生态系统关系提供的无缝式直观客户体验相结合。小型商业企业环境提供了大量创新机会，将更广泛的商业服务与保护保险产品及服务相结合。

领先者凭借在生态系统中相对于其他类型实体（如，共享平台、社交媒体、保险科技公司、数据提供商、客户协会、业务服务商）的角色定义来获取市场份额。通过与保险科技公司的关联，领先者能够快速掌握创新技术，并增强业务流程和客户体验。其优势在于能够引领行业满足监管复杂性的要求。

落后者将无法找到一席发展之地，不会开放地接受生态系统中更广泛的功能，亦或错过合适的联盟。其坚持认为自己能够（或应该）独立完成任何事情，或者认为云技术风险太高，不适合开展业务。

这将如何在未来发展浪潮中改变保险业：

保险公司将基础设施迁移到云端，并开放核心流程API。除了保险科技公司外，保险公司还与房屋建筑公司、办公用品公司、汽车和家电制造公司、信用卡公司、旅行社以及其他面向消费者的公司合作，从而利用数据并提供产品来补足传统优势。生态系统有多种形式，如战略合作伙伴关系、联盟、兼并与收购、合营企业。

保险科技公司在职能（如，承保、分销、理赔）或微观细分市场（如，牙科诊所、90后首次购房者）方面占据领导地位之后，传统企业不断探寻专营市场。价值链中的每一环都在不断加以评估。高管提出疑问，是购买还是自建，哪些服务可以在市场上出售。

76%

将合作伙伴关系和生态系统视为决定性竞争优势的全球保险业高管比例

资料来源：瑞士再保险公司

52%

将保险科技公司视为潜在合作伙伴的传统保险公司比例

资料来源：Majesco

为客户带来的影响和价值：

- 令人满意的创新型端到端体验
- 嵌入日常活动的高度定制保险产品及服务
- 实现相关服务的管家式简化业务关系
- 增进与可信赖公司的联系，预知其独特需求

为保险公司带来的影响和发展潜能：

- 围绕客户需求扩展和分解价值链
- 由于保险公司与更多供应商签订合同，系统性风险和复杂性更加广泛
- 技术和风险管理能力压力增加，尤其对于中小型保险公司而言
- 通过合作伙伴关系、附加服务以及综合服务，提高市场份额，留住客户

07

订购革命来临：保险深入消费者的日常生活。

领先者透过按需保险和规模化便利服务，推动增长。
落后者无法预测消费者在生活事件和生活方式方面的需求。

随着订购革命走进保险业和其他金融服务领域，高层领导者应考虑这一巨大的潜在机遇。实际上，与其他主要基于交易收费的金融服务公司相比，保险公司的运营方式已然与订购类似，实现了定期付款和自动续订；保险公司仅需以更具创意的方式更频繁地吸引消费者。

最近的安永研究证实，保险订购因其与整体服务的简单便捷捆绑，而吸引许多消费者和企业，其中的许多捆绑服务将由生态系统合作伙伴提供。

更好的消息是：我们的研究表明，消费者愿意为订购而付费。

保险订购的秘诀在于服务互联及吸引客户。这些围绕客户的主要生活事件（如，组建新家庭或退休精简安置）或新生活方式（如，城市临时工作者、休闲农民、世界旅行者）以及复杂的财务决策（如，开展或扩展业务）而展开。因此，订购模式主要以客户为中心，即提供反映人们真实生活方式和企业实际运营方式的产品和服务。

领先者将调整基本的价值主张和所有产品，从而直接贴合客户的生活方式需求。顶级企业可能开发“金融操作系统”平台，将其作为所有关键信息和工具的单一枢纽。它们将使保单调整（如，向保单添加或移除家庭成员，或者向商业保单添加地址）如同向领先应用程序的流服务添加特性一般容易。

与此同时，落后者的思维和运营方法仍继续以产品为中心。其流失的客户最易选择科技巨头或保险科技公司的金融产品，而科技巨头或保险科技公司则有望引领订购革命。

这将如何在未来发展浪潮中改变保险业：

根据消费者的生活方式，订购服务定价明确且透明，固定费用与特定产品及服务挂钩。基于消费者共享的数据以及保险公司利用人工智能生成的见解，可提供更多个性化产品和附加特性。

保险公司将充当管家，按照主要生活事件或生活方式，将消费者与补充服务提供商（如，会计师、抵押贷款公司、旅行社）联系起来。消费者可访问个性化的机器人顾问门户网站和应用程序，帮助其做出更好的财务决策，解答问题，并在其需求变更时获得适当的保险责任范围和指引（包括人工顾问指引）。随着订购服务成为保险公司获得客户的主要战略，其将更加积极主动地拓展客户，并重视增值服务（如，保险规划）。

5%

订购模式的消费者需求上升比例，即使额外收费

资料来源：《安永NextWave消费者金融服务》（EY NextWave Consumer Financial Services）

为客户带来的影响和价值：

- 增强控制意识和财务健康
- 更容易获取所需保障，不受时间、地点和方式的限制
- 在客户惯用的渠道中，为所有类型的客户提供指引和支持
- 提升管家式服务和捆绑的便利性
- 提升品牌忠诚度，并相信保险公司重视客户兴趣

为保险公司带来的影响和发展潜能：

- 通过关注消费者的切身利益来巩固关系
- 通过扩展服务产品和丰富主要生活事件相关的价值主张，提高相关性和参与度
- 基于以更多数据驱动的更深入客户关系，实现卓越的竞争定位
- 重视增强服务而非基本交易
- 以适当的简单方法接触消费者，提升利润率

08

理赔加速应用人工智能：停用原有处理方式。

领先者大力推进自动化，以削减成本，最小化赔偿金额，并增强服务质量。
落后者无法实现飞跃，在竞争中处于劣势。

保险公司与理赔如影相随。但未来，理赔数量将较现在大幅下降。在未来几年内，该职能的角色将发生转变、收缩和专业化变革，与传统模式相比，几乎面目全非。以往目标是在不影响赔偿的情况下，降低调整成本。很快，保险公司将不再需权衡这些目标，新兴技术可以帮助同时实现这两个目标，还能够增强服务。

通过移动应用程序，车主即时提交意外事故损害的照片或视频。无人机在暴风雨后检查房屋和商业建筑的损毁情况。损失估计数通过机器学习模式进行计算。聊天机器人管理客户交互和警报。律师被人工智能仲裁服务所取代。预测模式识别欺诈。付款方式为电子即时支付。早期采用者现在刚刚起步。

领先者将部署技术，在从受理到调整再到结算的各个理赔步骤中捕获正确的数据。理赔团队将减少欺诈，为重要客户提供个性化服务，并有效处理遗留的少数严重理赔案件，从而增加价值。最终将带来愉快的索赔体验，理赔速度提高，客户忠诚度提升，且客户信任增强。

落后者没有做出必要的技术投资或联盟。其将局陷于效率低下的手动流程，而实际上智能自动化能够更高效地处理。

这将如何在未来发展浪潮中改变保险业：

自动化为实现真正的理赔转型奠定了基础。优质服务的定义不再仅拘泥于重点关怀，还有支付索赔的速度和准确性。理赔处理人员的数量急剧下降。留下的是技术娴熟的分析师和调查员，他们的判断能力将得到增强，而不是被先进的工具所取代。未来的理赔团队将拥有更多的数据科学家和软件工程师、体验经理和服务管家、损失规避和风险缓释专家、安全和隐私专家以及绩效教练。索赔体验曾一度大力提升了客户满意度，但消极体验也削弱了客户的忠诚度。伴随着自动化程度的提升，因不愉快的索赔体验而导致的客户流失也会减少。

50%

自动化节约的理赔成本比例

资料来源：律商联讯

87%

认为理赔体验会影响忠诚度的消费者比例

资料来源：安永全球消费者保险调查

为客户带来的影响和价值：

- 带来愉快、满意的无缝式索赔体验，这归功于更便利的索赔信息提交、更快捷的支付，以及必要的个性化服务
- 通过自动警报更清晰地了解索赔状态
- 消除昂贵的纸质流程，无需再受到索赔者的电话催促
- 理赔流程更省时（如，定损员无需亲临现场）

为保险公司带来的影响和发展潜能：

- 兑现客户所需的承诺
- 提升客户满意度、信任度和忠诚度
- 通过精简人员和减少人为失误风险，降低理赔处理成本
- 减少法律费用和律师代理费
- 减少恶性索赔和索赔欺诈

如何引领未来

从目标和业务模式到产品和能力

我们的使命和目标是什么？我们如何脱颖而出？我们的最佳业务模式是什么？我们的产品和体验如何协调一致？我们所需的致胜能力是什么？

在保险业的未来发展浪潮中，保险公司必须提出根本性问题，质疑长久以来的假设。传统的竞争策略将不再适用。逐年改进将不再满足需求。变革的步伐不断加快，转型的压力永不减弱；持续的业务盈利将与业务优化同等重要。下列五个步骤为保险公司勾勒了一条未来几年乃至几十年的蓬勃发展之路。



确定目标，阐明价值主张，使品牌脱颖而出。

在制定明确的战略方向时，目标至关重要。实际上，客户和员工渴望与拥有相同价值观的企业建立联系，并认为目标提供了差异化服务。年轻一代声称，对目标的关心不亚于（如未超过）金钱补偿。试想，企业如何通过维持碳中和运营来吸引消费者。其他公司可能承诺将一定比例的保费和利润捐赠给社区服务机构或用于慈善事业。盈利既是吸引人的目标，也是有效的定位策略。

> 客户和员工认为目标提供了差异化服务。

高层领导者必须解决的关键问题是：

- 我们的目标是什么？
- 我们努力解决哪些客户问题，以及我们面向哪些细分市场？
- 我们应该关注更高层次的消费者需求（如，全面风险管理）还是功能优势（如，低价格、便利性）？
- 我们的目标应是成为积极主动的业务伙伴（如同其他金融服务机构一般），还是在紧急事件发生时或发生后第一时间高效响应？
- 我们的竞争优势和特色是什么？
- 我们如何传达自身价值，并获取适当的利润率？

如欲解决这些棘手的问题，需要大量的高层对话、有意义的分析以及大胆的领导。寻找正确的答案对于界定和设计正确的未来业务模式至关重要。

识别并创建产品。

保险公司的目标、差异化和以客户为中心的承诺必须能够引导产品和服务的设计。从以产品为中心的传统观念到以客户为中心的未来转变是一个漫长的过程。如果“地段、地段、地段”是房地产行业的口头禅，那么当保险业重新思考为人们和企业提供的产品与服务时，心中默念的必是“客户、客户、客户”。

经营者必须将整个客户体验过程视为最终产品。大多数保险公司已经具备了客户细分、客户体验分析和产品设计方面的基本技能。其也懂得如何迎合特定的细分市场需求。

在未来发展中，其必须：

- 深入挖掘数据集，运用市场情报，以了解客户的下一步需求
- 突破传统的保险产品与服务思维，预见变化莫测的风险敞口和不断出现的消费者需求
- 测试核心业务以外的新产品，重新定义与客户和传统分销合作伙伴之间的关系

> 产品和服务应锁定投保人生活中的重要时刻。

根据投保人生活中的重要时刻为其量身定制产品和服务，这对于提升消费者对个别保险公司所提供价值的认知和增强对特定品牌的信任是必不可少的。这两个因素为可持续的互惠关系奠定了基础。当前模式下的客户交互有限，主要发生于保费到期或提交索赔时，故保险公司必须迎接挑战，主动建立牢固的客户关系。

除了识别适当的产品和服务组合之外，保险公司还必须迅速设计、开发、测试、推出和定制新产品及服务。整个过程应以周或月而非年来计量。“产品越好，效率越高”是形容保险业的又一恰当箴言。

设计合适的业务模式及运营模式。

保险公司如何组织和设计其能力与市场以及如何交付产品，这需要重大改革。从算法承保到非接触式理赔，再到全渠道销售及服务，价值链中的每一环都必须以目标为导向进行重新思考和重新设计。

保险公司在寻求可持续增长和盈利能力时，面临着重大决策：

- 实现目标所需的最关键能力是什么？
- 我们应该在哪些方面提供一流的品质，在哪些方面实现最低的成本？
- 在日益发展的风险管理生态系统中，我们是否应建立、购买、合作或者出售我们的能力？

保险公司需做出艰难的权衡取舍。例如，其将加大投资来改造现有运营，还是推出全新的产品和价值主张？其将优先捍卫现有业务领域，还是把握新产品和服务不足的市场利基？其将投资新的品牌和渠道，还是继续巩固现有的客户群和分销网络？

任何保险公司都无法满足所有消费者的所有需求；专注是未来成功的必要条件。例如，一家保险公司可能拥有完整的客户体验和客户关系，同时从其他合作伙伴处采购许多产品和服务。另一家公司可能侧重于产品设计和制造，同时依赖各种分销方式和合作伙伴。一些经营者可能决定在保险市场上出售领先能力。

无论决定采用何种业务模式，所有经营者均需摆脱封闭专有且常为模拟型的业务模式，而转向基于云的开放式模式，并利用数字生态系统的力量。

在整个行业的运营模式中，联盟和合作伙伴关系将愈发重要，并推动更广泛生态系统的形成。通过获得更广泛的能力、人才库和尖端技术解决方案，这些生态系统能够加快产品上市速度。保险公司在考虑潜在合作伙伴时必须拓宽思维。然而，对于表现不良或不用心经营的参与者，相关责任将直接由管理生态系统的经营者承担，因此越来越需要了解和管理供应商与系统性风险。

尽管几种定义明确的业务模式可能会在保险和金融服务业中获得关注（*见下页*），但单个保险公司必须思考自己的发展道路。通常情况下，这将涉及在一系列战略战术中寻找一种合适的战略战术，因此，需要重新考虑并可能重新设计业务模式和运营模式。

> 专注是未来成功的必要条件。

在与行业领导者和利益关联方的持续对话中，安永已确定了一些业务模式，这些模式将指引保险公司为其市场和目标寻求最佳的业务。这些要素并不互相排斥，保险公司将根据其战略和目标进行组合与合并。



构建必备能力。

建立激励人心的目标，构思新的产品或设计创新的业务模式，这还远远不够。保险公司还必须改善执行情况。未来的领先者将明显具备一些高效的企业能力和文化属性，包括：

- **通过使用最低可行**的产品、敏捷的产品管理技术和快速的显著性测试（A/B testing）实现超凡的敏捷性，尤其体现在产品设计和开发方面
- **创新性思维，** 企业领导者通过文化变革和更广泛地分配决策和风险权利的组织模式，推动创新
- **全面数字化和大规模自动化，** 从以现代化的核心系统实现直接处理，到使用人工智能和无人机处理理赔，再到在社交媒体、移动互联和其他渠道中吸引客户
- **全领域数据和分析，** 能够快速吸取内部和外部数据，供数据科学家和业务分析师广泛使用；顶尖企业将拥有数百种预测模型，以优化从定价到理赔再到获得客户的各个环节
- **信任设计，** 利用先进技术和强大文化，以确保企业资产安全，并保护和尊重隐私，而具体方式将在新监管条例的基准要求水平之上

这是一个良性循环；例如，流程自动化和技术升级能够消除各职能之间的摩擦并降低成本，从而释放资源，用来进一步投资新渠道、新产品和新人才。相反，网络安全的崩溃可能导致保险公司多年建立的信任瞬间轰塌。这些能力十分重要，有益于提升整体业绩，帮助保险公司更快地实施，更灵活地运转，并实现全面数字化。

> 保险公司必须改善执行情况。

管理变革。

展望未来，在重塑保险业的所有强大力量中，推动组织变革的能力可能最终成为保险公司最重要的能力。保险公司拥有多种组织变革工具，包括：

- **强大的领导力：**
  这种规模和速度的变革必须得到高层领导的支持。高度可见且真实热情地倡导变革至关重要。文化需得以积极地定义、管理和衡量。
- **人才和劳动力：**
  毫无疑问，未来顶尖的保险公司将拥有完全不同的技能组合（如，更多的数据科学家、锐减的理赔员）。员工必须被赋予权力，且有权制定战略和运营决策。在人才争夺战中，保险公司必须提供有吸引力的工作环境、丰厚的薪资和明确的发展机会，并具备实现宏图伟志的能力。
- **妥善治理：**
  正规的企业治理流程是保险公司的必备能力之一，即采用新的方法进行投资分配、绩效衡量、资源管理以及业务和技术架构建设。
- **敏捷的协作与合作：**
  由产品所有者主导的跨职能敏捷协作十分重要，这有助于提升一体化水平，促进以客户为中心的运营；与合适的外部公司建立合作联盟关系，这将消除“非我发明”的心态和其他陈旧过时的思维模式。

> 虽然着手转型振奋人心，但保险公司必须抓紧时间定义适当的管理框架，否则将造成风险管理不理想甚至失败的结果。

结语：变革时刻已经到来

保险业与各行业相互交织，其在缓释各类风险方面具备独特的优势，并共同创建美好的世界。保险业肩负重任，为世界各地的个人、家庭和企业提供最重要的保障。

在担负这一责任的同时，资深行业领先者也认识到传统保险业务的脆弱性。从气候变化和网络犯罪，到数据和互联技术的爆炸式增长，再到全球化和人口结构转变，每股力量都有可能造成行业洗牌，甚至行业颠覆。

与此同时，新的业务模式、价值主张和产品将有望改变整个行业。存亡威胁和空前机遇并存。面对这种矛盾的局面，安永保险业服务团队全体成员振奋精神，迎接未来保险业发展的新浪潮。

作者及供稿人

Thomas Cranley
美洲新英格兰保险咨询主管

Jeremy Weiss
高级经理

Jeff Wenger
高级经理

安永在中国的保险业联系人

陈凯
安永大中华区金融服务首席合伙人
+852 2629 3508 / +86 10 5815 4057
jack.chan@hk.ey.com

忻怡
安永中国企业咨询有限公司
亚太区金融科技及创新首席合伙人
大中华区金融服务咨询主管合伙人
+86 21 2228 3286
effie.xin@cn.ey.com

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

虞莱
安永中国企业咨询有限公司
大中华区保险转型咨询合伙人
+86 21 2228 6182
lai.yu@cn.ey.com

北京

吴志强
+86 10 5815 2870
andy.ng@cn.ey.com

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

付振平
+86 10 5815 3618
bonny.fu@cn.ey.com

葛锋
+86 10 5815 2224
feng.ge@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

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

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

EY 安永 | Assurance 审计 | Tax 税务 | Transactions 交易 | Advisory 咨询

关于安永
安永是全球领先的审计、税务、交易和咨询服务机构之一。我们的深刻洞察和优质服务有助全球各地资本市场和经济体建立信任和信心。我们致力培养杰出领导人才，通过团队协作落实我们对所有利益关联方的坚定承诺。因此，我们在为员工、客户及社会各界建设更美好的商业世界的过程中担当重要角色。

安永是指Ernst & Young Global Limited的全球组织，也可指其一家或以上的成员机构，各成员机构都是独立的法人实体。Ernst & Young Global Limited是英国一家担保有限公司，并不向客户提供服务。请登录ey.com/cn/zh/home/privacy，了解安永如何收集及使用个人信息，以及个人信息法律保护下个人所拥有权利的描述。如欲进一步了解安永，请浏览ey.com。

© 2019 安永，中国。
版权所有。

APAC no.03009380
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。