

保险业视角



核保的未来

由人才和技术驱动转型

作者：盖尔·麦克吉芬 (Gail McGiffin)

EY 安永

Building a better
working world

概要

许多保险公司在考虑对前台能力进行大规模、转型性投资时，都会将注意力转向核保。特别值得一提的普遍共识是，如果保险公司期望实现运营和架构现代化，以满足保险代理人、企业主和消费者日益提升的预期，那么，核保这项核心职能所担当的角色可能——而且必须——经历重大变革。曾一度被视为保险业核心的核保职能，面临着定义自身未来、并重获在保险企业中核心地位的历史机遇。因此，这将会是一项具有历史意义的转折。与此同时，核保职能的领导者可以将自己重新定位为更高调的战略影响实施者和决策制定者。他们在传统上曾经担当过这样的角色，但却在最近几十年中失去了优势。

在核保职能内部，重点将从内部流程和特定交易（核保人过去曾在这里投入时间和精力），果断地转移至面向市场的关系和销售（各类保险公司都在围绕该方向重新调整运营）。在这个意义上，未来的核保人将成为“样样精通的多面手”：较之今日，他们将承担更广泛的工作职责，并将参与到更多面向客户的流程中来。虽然变革正在对所有保险细分市场产生影响，但最敏锐地感受到变革的是小型商业保险领域。

这些变革的主要内容在于自动化程度和分析能力的提高，特别是这些趋势使核保人得以腾出更多时间从事附加值更高的活动，例如制定客户计划、开发解决方案、与保险代理人建立合作关系，以及各种细致入微的风险评估和决策制定。除了大数据和数据分析工具以外，其他有影响力的科技——包括传感器、远程信息处理、定位服务、语义网和移动电话——也将显著改变核保人的工作方式，并拓展他们为企业贡献价值的方式。

但同时，该领域的思想领导者也将精湛的专业技能和新兴人才视为在未来市场取得成功方程式中极其重要的变量。这在一定程度上是员工队伍老龄化的结果。将在该演进过程中获取最大益处的保险公司，不会忽略或忽视核保转型过程中的组织变革管理及人员维度。也就是说，如果一家保险公司能够为充分发挥技术工具的潜力、培养新一代核保人才而识别出未来所需专业技能，那么这家保险公司在实现其针对变革所做出的战略投资的价值方面，将获取可持续的优势。

本文针对核保的未来提出愿景。更确切地说，该愿景在描述核保人在未来几年中将承担的角色时，也为核保的发展历程提供了历史视角，并简要论述了核保人和内部及外部客户、利益关联方之间的新的互动方式。在最后，愿景特别强调了保险公司在未来快速变化和高度竞争的市场中蓬勃发展所需的转型科技和人才。



核保的近期发展

传统上，核保职能一直是保险业务的核心组成部分。甚至可以说，核保职能等同于保险业务本身。如果没有评估和接纳风险、定价并签发保单的能力，保险行业甚至不会存在。因此，许多以往的行业重要人物和公司管理层通过核保职能一路晋升，则不足为奇。在上世纪80年代，核保人还被视为无可争议的领导者，他们的职责是为公司带来盈余、并在市场上为所在公司明确定位。

在最近几十年里，财务职能成为了通往保险公司最高管理层的更常见途径，还有相当一部分人才自其他金融服务领域引进。公司财务领域由于地位提升而享有更高可见度和更多权力，而核保职能在管理层中的影响力却被明显削弱。从实践层面上看，财务职能通过对企业各部门的规划、分析和在战略决策过程中的更多参与，稳步拓宽了其能力范围。相比之下，核保职能似乎将重点有限地集中在二元交易处理上，并坚守着决策制定过程的“艺术”。该转折随之带来的，是对可量化的衡量指标及由数据驱动的决策制定的越来越多的应用。

与此同时，深刻的科技进步——特别是预测模型的出现——改变了核保职能的游戏规则。在产生最初用于车险保单的淘汰积分法的简单二元逻辑之后，又出现了针对家财险和一些小型商业险的建模和自动评估方法。紧接着又出现了更扎实的分析方法和更复杂的风险预测技术，例如模式匹配。在最近五至十年里（特别是针对个人和小型商业保险）出现的更有力的判定规则和预测模型已经变得如此普遍，以至于很多人开始质疑核保人是否将被彻底取代。相比之下，基本上被这场技术革命忽略并被甩在了后面的中端市场及更大型的商业保险，正准备随时从市场上的现成、稳健的核保工作站解决方案中获益。

时至今日，我们身处何处？前方的路该怎么走？强有力的新技术，已经实现了大量相对低附加值的交易处理工作的自动化，使核保人腾出时间从事更高附加值的建立关系和具有分析性质的工作。核保职能也可以——且应当——更有效地支持并全面参与到面向市场的保险运营生态系统的建设中。核保人可以促进销售、或者用有创意的、提升服务水平的方式巩固现有关系，由此在每个阶段和每次客户关系互动中，创造价值。

展望未来，很显然，核保人在组织中所处的独特地位，使其自然适合于在现代保险企业中担当领导角色。他们可以作为组织的“四分卫”（译者注：四分卫是美式足球和加拿大式足球中的一个位置，位于进攻线中央，负责发动大部分进攻），在不同职能之间进行协调，以确保在客户生命周期中很好地服务于正确的客户，并对新出现的风险进行恰当的管理。核保人重新收回领导角色的机遇，反映了他们对如此多项根本任务的参与和对这些任务实施正面影响的能力。

从更实际的角度讲，鉴于许多有经验的核保人员在未来几年中面临退休，保险公司必须为处理日益突出的核保人才缺口问题做好准备。对核保技术投资的增加，的确是有助于将知识制度化的有利发展趋势，但人才问题的影响同样不容忽视。只有同时具备更强的分析计算能力、对市场风险和机遇细致入微的理解，并依照市场目标对前台和后台活动进行战略协调，最佳投资回报才将得以实现。这是尤其可行的，因为核保人拥有独特的优势，可以针对特定的客户类目标，协调和引导跨越多个职能的工作。



重新思考可能性

可以清楚地看到，在未来保险行业中业绩顶尖的保险公司里，核保人将担当与今天显著不同并且具有更高附加值的角色。事实上，未来的核保人将经常担当类似于其他职能的角色。这些角色包括：

- ▶ 销售主管
- ▶ 决策科学家
- ▶ 客户需求向导
- ▶ 创新者

大量的新兴科技，将促使这些角色具备全新的能力，在核保人日常生活中的重要性也将更加突出。正如以下的例子所示，包括传感器技术和语义网应用在内的各种多样化技术的共同特性，在于这些技术可以为形成商业见解提供支持，而并非简单的数据汇总和收集。可应用模型范围的扩大，将成为核保人“随时开始行动”的工具。

开始承担这些新角色的核保人在能够掌握和运用新数据源和新界面，并能够对重要趋势、新的分析领域及新兴的风险和机遇进行识别时，将取得成功。再者，沟通方式将发生转变；越来越多的外展活动、信息共享和合作，将通过社交媒体和/或移动渠道进行。这不仅会影响到与客户之间的沟通，同时也将影响与保险代理人、分销商及内部同事之间的沟通。

作为销售主管的核保人

不难想象，核保人可以利用他们所掌握的信息及其对理想客户类型的“全局性”认识，为销售过程贡献重大价值。例如，来自有经验的核保人的见解，可能有助于改进潜在客户识别和资格认定流程的质量，因为核保人最能理解高质量的潜在客户应具备哪些特质。同样的见解在策划推广活动和制定交叉销售、销售升级和客户存续计划时，也十分受用。换句话说，核保人的专业技能可以被应用到销售和客户服务生命周期的整个连续过程中。

随着核保人承担新的责任，他们的业绩评价方式将突破传统衡量指标（例如成交率和客户存续率、年化增长率、以及日历年度和事故年度的赔付率），并纳入更复杂的销售、服务和组合衡量指标。在这样的新形势下，核保人可能将寻求建立个人品牌，为在竞争中脱颖而出并确保自己无论何时何地、通过任何设备都能被联系到，或面向潜在保单持有人和保险代理人发布具有附加价值的内容。

在技术工具方面，核保人将依赖综合性营销和销售平台（详见下页标注），参考包括实时新闻、社交媒体更新及研究成果在内的内部和外部数据。语义网技术将针对聚合数据运用规则，综合并过滤最相关的信息和事件，并尽可能降低向用户提供过量信息的风险。保险代理人、保险经纪人、核保人和其他合作方之间的多方合作，将通过个性化的共享会议空间进行。可以对销售趋势进行评估，以识别规律并将类似标准运用于其他机会领域；为实现更好的定价弹性，可以对描述风险特性的基准进行评价和利用。

未来销售主管兼核保人的一天

- ▶ 访问市场和营销活动管理综合端口，并识别销售机会
- ▶ 审阅针对特定客户和地区的营销活动的成果，发现某种类型客户的成功率更高（即，行业、项目和产品）
- ▶ 利用社交媒体邀请潜在目标客户，创建按行业或风险种类划分的新利益团体；针对高度重视的重点行业的风险相关趋势和新的监管规定，撰写并发表博客文章
- ▶ 在销售及核保综合端口，审阅经过倾向模型打分的客户，并评价这些客户是否具有盈利性，从产品和服务的角度看是否合适
- ▶ 在销售及核保综合端口，利用第三方数据（例如，卫星定位的建筑物数据）以及内部数据（例如，保单和理赔），对风险进行前期评定，并确保这些风险可以争取投保
- ▶ 运用市场匹配模型，将具备资格的潜在投保人与最佳分销商和首选互动方式（例如，移动电话）相匹配
- ▶ 向某生产商发出可视对话邀请，发送潜在投保人文件，并就潜在客户挖掘战略和识别进一步风险评估需求开展合作



作为决策科学家的核保人

在过去十年里从根本上改变了保险业格局的“分析工具革命”还将持续加快发展，并为核保职能带来深刻影响和益处。有经验的风险评估人将同时使用多个基于统计数据的模型及代码化和探索式的核保规则，以实现更高水平的复杂分析工具和基于规则的决策支持。强化的决策制定将改善赔付率，对数据更有针对性的利用可以提高生产率，因此该项组合将创造价值。最后，由于风险评估的细微之处被更合理地代码化为规则和知识管理工具，因此将形成更好的风险选择。

预测性建模的持续演进，将在分析和交易模型开发过程中推动实现更精细的颗粒度，使核保流程拓展至潜在客户挖掘、销售争取、客户存续及客户服务等领域。新的数据聚集器服务（例如，客户“数据银行”）的产生，将支持客户数据所有权，并帮助保险公司获取这些数据。管理服务模型提供存储库、数据整理和深度分析，以及在安全的、以云为基础的架构中将保险公司数据和第三方数据进行整合的工具。

此外，互动式分析工具将提供“如果—那么”情景分析建模和信息可视化（例如，地理空间、热点图及密度图）。机器学习，将能够对数据的异常之处和细微变化进行持续检查和分析，以改进模型和规则的精确度。这听上去有点未来主义，但是应该注意到，如今的保险业有许多这样的创新正在试点之中，这些创新还将在其他行业中实施。

未来数据科学家兼核保人的一天

- ▶ 结束与保险经纪人的会议，打开平板电脑，审阅来自客户团队的客户更新信息
- ▶ 审阅来自销售及核保综合端口的投保书，可以看到最新的保费、条款和条件，以及来自行业和特定险种产品核保人的注释
- ▶ 使用一整套稳健、视觉上直观、互动性高的分析工具，对核保决定和报价提议进行评估。特别值得一提的是，产品密度及预测模型，将对该客户和其他类似客户的费率、条款和条件做出比较分析，进而确定对于整体组合的影响
- ▶ 又收到来自销售及核保综合端口（基于运营商的语义网络解决方案）的紧急警示，通告某政府监管机构刚刚发布一项针对某投保人生产产品的安全警告和召回通知
- ▶ 利用语义规则解决方案，识别可能受影响的其他客户，再使用倾向模型对损失程度进行量化，并基于这些结果调整免赔额和产品责任承保限额，最终向该产品生产者发出修正后的提议
- ▶ 发现保险代理人和被保险人同时在线，因此在网站上发出群聊邀请。在这里，大家可以分享各自对于安全警告和修正后的投保书的看法，并邀请核保行业相关领域的专家讨论该召回通知及其对保险行业的影响，以及倾向模型的结果



作为客户需求向导的核保人

随着客户体验的重要性的日益提高，未来的核保人将促进跨关系网的解决方案的形成，以满足来自保险代理人、企业主和客户的更高期望。关键将在于通过协作式工具，建立和实施客户服务的“团队方法”。客户服务将以客户需求、处理需要、交付成本、服务类别和服务手段进行划分。

信息的获取在客户团队成员网络中将是民主化的，并且取自于专门的客户网站。如果管理得当，这个功能全面的环境所提供的更佳解决方案将有利于客户忠诚度的提高，并将最终实现更高的客户存续率。

客户团队将通过针对客户的网站相互连接，以便分享信息、合作撰写文件并就某些问题进行咨询。信息将不断被搜索、审查、分析、包装，并传递到客户团队，目的在于使每个成员都对被保险人的业务和活动保持最新的了解。这些个性化的网站，同样能使核保人和客户团队的其他成员通过谨慎的、以客户为中心的论坛向客户提供实时建议和专业知识，以实现改进风险管理和控制成本的目标。

作为创新者的核保人

核保人必须把握好市场脉搏，无论对于保险行业本身，还是对于其客户所在行业。竞争差异化不仅仅来源于与保险代理人和经纪人建立的过硬关系、客户风险评估和服务，更取决于对行业及购买方偏好的真正独到的见解。这些见解必须经过整理，并且反映在针对微型利基市场客户的独特需要和问题而设计的产品和服务中，从而为保险代理人和被保人提出能为他们带来价值的服务建议。

更宽泛地讲，随着保险公司越来越多地在产品开发、客户互动和其他领域寻求创新，核保人大有用武之地。在开发新产品方面，核保人可以协助定义建立标准化产品架构所必须的、包括相关规则及定价框架在内的核心要素，并在此架构基础之上，有效发售针对特定利基市场开发的产品。此外，核保人还可以协助确定来自第三方数据（包括来自社交媒体的更新及外部研究）及客户行为的最具价值的见解。这些见解在重塑保险公司与客户和保险代理人的互动关系、以及重塑必须能够支持多渠道环境的跨职能、端对端的流程方面，将发挥十分关键的作用。

最后，核保人可以帮助保险公司确定传感器技术的最佳应用方法，以持续跟踪客户风险敞口、实时定价及修改保单条款。此类技术有助于优化保险保障并使保费价格更加“弹性化”。以形成实时见解的方式驱动创新的、具有广阔前景的技术的例子，包括远程信息处理（司机和交通工具行为）、“智能尘埃”（实体物件的情报收集和跟踪）及条形码技术（跟踪物体的移动及跟踪存货）。

技术之外： 人才决定前行方向

在审视核保人的这些不同角色之后，不难看出核保人未来将需要成为全面的“文艺复兴人”——成为多个领域的专家，而不仅仅局限于今天所注重的一个或两个实践领域。换句话说，作为实践者，核保人将添加更多技巧和能力，特别是在分析工具、关系建立和对先进技术的应用方面。通过对于强有力的模型和技术的应用，核保人将协助寻找创造性解决方案，而不仅仅是二元答案，并将这些解决方案有效地与客户、保险代理人及其他同事进行沟通。通过这种方式，核保人可以在组织中提升其自身价值，推动公司领导层驾驭公司未来发展方向并塑造保险行业的未来。

当保险公司对企业未来及核保人担当的角色进行思考时，培养满足企业需要的人才，与采用恰当的工具组合同样重要。尽管几乎所有公司都在积极关注技术领域（鉴于实现现代化的明确和紧迫需要），较少组织意识到培养下一代人才的重要性。能够实现先进技术可能带来的转型价值的，正是这些人才。

为了在未来担当不同角色，核保人将需要具备新的技巧，包括：

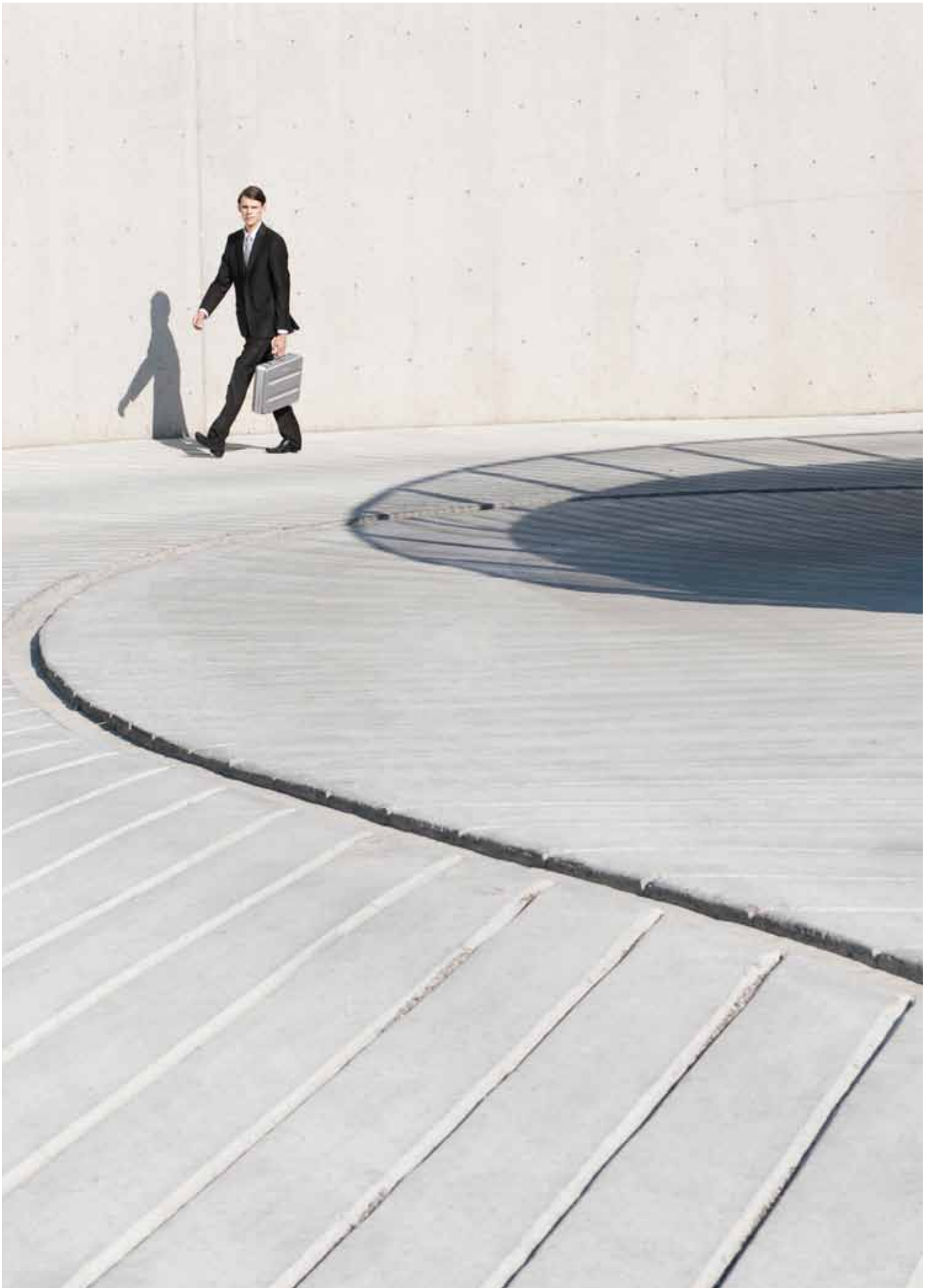
- ▶ 对广泛的数据进行综合和分析的能力（替代了仅仅收集数据的需要），包括具备吸收和理解表面上似乎违背直觉的新形式信息的能力
- ▶ 能够认识到商业规则所处的更广泛的动态环境的认知技巧，而不是简单的输入和输出流程
- ▶ 提升技术方面的智商，利用更高程度自动化带来的能力，形成及时的见解，并使其在市场中的时间更加富有成效
- ▶ 与各式各样的利益关联方打交道的沟通技巧，参与新产品开发和其他前瞻性流程的创造力和创新能力

在保险公司思考未来的有效核保人应具备哪些素质时，人才管理的重要性变得更加明确。与今天普遍存在的缺乏针对性的高等教育背景要求相比，未来可能有更多核保人持有工商管理硕士学位并接受过更全面的商业培训和教育，或者可能具备销售或技术方面的技能（例如，建模）。



未来的核保人将成为精通多个领域、具备多种能力的多面手。





结论

未来的价值将以不同形式呈现

核保组织的未来价值，将取决于其对建立新关系并同时强化现有关系的重视。而实现这一点，需要以颗粒度更高的方式对客户进行定义和细分，从而形成独特见解并为客户创造定制化的解决方案。为保单提供报价并签发保单所需的直线式处理，将多半成为事后添加的事项，或者换句话说，被视为基本的、无差异化的交付品。

未来有效的核保人将在例如创新、产品开发、客户体验和形成见解等领域，展示出领导力和战略参与能力。相比于交易层面的风险评估、保单签发和申请接受，更多宣传、客户向导和思想领先，将成为核保人日常工作更加重要的部分。

在对“核保的未来”展开讨论的同时，不应忽略在短期内采取行动的必要性。强势来袭的新科技将很大程度上决定未来，但人才的因素决不可忽视。出于实践和战略原因，核保人正面临着构建自身和整个行业未来的明确而紧迫的机会。加之，正如常言道，“未来即是当下”。

本文作者联系方式

盖尔·麦克吉芬
(Gail McGiffin)

安永合伙人

电话: +1 212 773 9408
电子邮件: gail.mcgiffin@ey.com

安永中国保险业联络人

北京

吴志强
电话: + 86 10 5815 2870
电子邮件: andy.ng@cn.ey.com

黄悦栋
电话: + 86 10 5815 4056
电子邮件: rick.huang@cn.ey.com

辜虹
电话: + 86 10 5815 2881
电子邮件: hong-h.gu@cn.ey.com

余印印
电话: + 86 10 5815 3549
电子邮件: carol.yu@cn.ey.com

上海

林安睿
电话: + 86 21 2228 2929
电子邮件: aj.lim@cn.ey.com

郭杭翔
电话: + 86 21 2228 2399
电子邮件: philip.guo@cn.ey.com

深圳

吴翠蓉
电话: + 86 755 2502 8090
电子邮件: niko.wu@cn.ey.com

香港

赵晓京
电话: + 852 2846 9023
电子邮件: jonathan.zhao@hk.ey.com

黄瑞殷
电话: + 852 2629 3594
电子邮件: frank-sy.wong@hk.ey.com