KPMG

新形势下的保险业

全球保险业宏观主题

毕马威国际

home.kpmg



宏观趋势

新冠疫情期间，与所有其他行业一样，保险业经历了巨大的挑战。本次突发公共卫生事件的影响已蔓延至各种意义深远的经济和社会问题。疫情之后，我们将面临完全不同于以往的新形势。

这段时间，毕马威保险专业人士深刻思考了新冠疫情引发的巨变及其对保险公司的意义，并与客户进行了广泛讨论。

我们首先探讨了七个与保险公司密切相关的重要宏观主题。为了在新形势下的经济中制胜，保险公司必须从根本上加以应对。

在这七个主题中，部分主题已存在一段时间，但是新冠疫情的爆发突显或提升了这些主题的重要性，譬如财务韧性或应对气候变 化。

其他主题则是首次提出。公共卫生的至关重要性（不管是从员工、客户、产品或经济影响的角度来说）即是其中之一（我们称之为“生物学时代”）。新形势下的员工队伍是另一个首次提出的主题。虽然远程办公已发展多年，但是由于新冠疫情，远程办公的人数和程度达到前所未有的水平，完全打乱了以往的常态。

我们将“数字化刻不容缓”列在第七，但是数字化绝对处于核心地位，并涉及每个宏观主题。新冠疫情向我们展示了多种力量的 相互联系，而作为应对方式，企业必须以数字化的方式开展工作和业务，从而提升速度和效率，改善客户体验。

从历史上看，保险公司在数字化进度方面落后于其他行业。现在，我们已经到了一个分水岭，保险公司必需迎头赶上，以数字化为手段提升业务实力。

我们认为，投资开发相关能力，以应对上述趋势，可以使保险公司在长期内获益。

©2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)、毕马威企业咨询(中国)有限公司及毕马威会计师事务所，均是与瑞士实体—毕马威国际合作组织(“毕马威国际”)相关联的独立成员所网络中的成员。毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)为一所中国合伙制会计师事务所；毕马威企业咨询(中国)有限公司为一所中国外商独资企业；毕马威会计师事务所为一所香港合伙制事务所。版权所有，不得转载。



1 生物学时代

建立企业的卫生和经济免疫能力

意义

生物学已不再局限于实验室

- 生物学在高级管理层、董事会以及企业的整个工作场所中都发挥着重要作用。
- 现在，健康已成为所有企业的核心竞争力。

在公共卫生与经济考量之间取得平衡

- 企业需要处理好从公共利益出发与盈利、复工和保障员工安全之间的矛盾。

对保险业的影响

健康与安全问题

- 保险公司应提高工作方式的灵活性，加大检测力度，保持办公距离，以确保工作场所的安全。
- 保险公司应进行深度清洁，随处提供洗手液，这将成为办公场所的“新常态”。
- 科技将发挥重要作用，帮助保险公司在员工居家办公与重返办公场所之间取得平衡。

产品创新

- 保险公司可能推出与流行病或病毒有关的新产品，某些现有产品（例如重疾险）可能会变得更受欢迎，而基于使用的产品（例如汽车）也可能会越来越受欢迎。
- 保险公司将增加与疾病预防相关的产品，并提供与安全保障有关的激励。

©2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)、毕马威企业咨询(中国)有限公司及毕马威会计师事务所，均是与瑞士实体—毕马威国际合作组织(“毕马威国际”)相关联的独立成员所网络中的成员。毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)为一所中国合伙制会计师事务所；毕马威企业咨询(中国)有限公司为一所中国外商独资企业；毕马威会计师事务所为一所香港合伙制事务所。版权所有，不得转载。



2 新形势下的员工队伍

建立一支能力全面且适应力 强的员工队伍

意义

员工队伍变革的驱动因素

- 员工将分为必要雇员和非必要雇员。失业率和企业倒闭也将达到前所未有的水平。
- 企业必须在一线员工人数和知识型员工人数之间保持平衡。

员工队伍模式

- 结合科技与弹性办公的员工队伍模式将成为新的典型，保险公司必须跟上趋势。

对保险业的影响

远程办公趋于日常化

- 重新调整现场办公与远程办公的需求。
- 预计将对基础设施、风险（网络安全、隐私、居家办公舒适度）、工作效率、培训/能力建设和绩效评估产生影响。

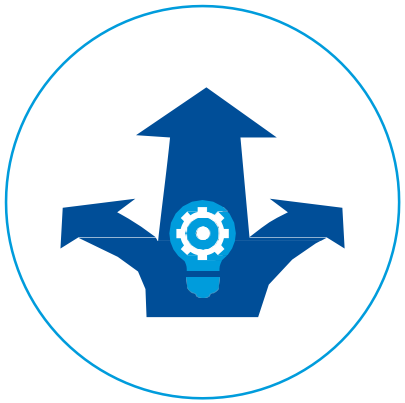
获得人才

- 由于企业对地理位置的依赖将下降，因此将有大量机会获得新的人才（例如数字化、技术和数据人才）来提高员工队伍的技能。

劳动密集型部门

- 随着保险公司加大自动化技术利用力度以及客户更加适应通过数字渠道与保险公司互动，理赔中心和联络中心将被重构。

©2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)、毕马威企业咨询(中国)有限公司及毕马威会计师事务所，均是与瑞士实体—毕马威国际合作组织(“毕马威国际”)相关联的独立成员所网络中的成员。毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)为一所中国合伙制会计师事务所；毕马威企业咨询(中国)有限公司为一所中国外商独资企业；毕马威会计师事务所为一所香港合伙制事务所。版权所有，不得转载。



3 灵活的运营模式

实体、虚拟与数字

意义

办公模式转换

- 保险公司在很短时间内从面对面的办公环境转移到线上办公，并且很可能会继续在这两种模式之间切换。

新的核心能力

- 能否快速应对充满不确定性的环境将成为新的核心能力。
- 有能力感知此类新需求并迅速响应的企业将生存下来，并实现增长。

对保险业的影响

成本、运营连续性和韧性

- 持续的运营压力和相关成本迫使保险企业全面重新审视运营。
- 运营连续性和韧性评级模型已成为保险公司转型工作的核心组成部分。

人工智能和自动化

- 人工智能和自动化将以端到端的方式推动经营模式变革和重构。

场景规划

- 对于线上与线下相结合的组织架构，为了确保运营的连续性，场景规划将成为常态。

©2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)、毕马威企业咨询(中国)有限公司及毕马威会计师事务所，均是与瑞士实体—毕马威国际合作组织(“毕马威国际”)相关联的独立成员所网络中的成员。毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)为一所中国合伙制会计师事务所；毕马威企业咨询(中国)有限公司为一所中国外商独资企业；毕马威会计师事务所为一所香港合伙制事务所。版权所有，不得转载。



4 建立财务韧性

确保回旋余地

意义

资本、流动性和成本

- 保险公司需要保持充足的流动性和资本来确保经营的持续性。
- 管理成本压力成为当务之急。

驾驭不确定性

- 首席财务官正处于最不确定、最关键的决策时期。
- 把握好流动性、资本和成本之间的平衡至关重要。

对保险业的影响

偿付能力比率

- 偿付能力比率的波动在利益相关者的预料之内，而且他们能够理解此类波动，但保险公司需要加大力度对波动性进行实时建模分析。

流动性

- 保险公司需要制定更详细的现金管理策略并不断调整，同时盘活现金和资金。
- 保险公司将会越来越多地使用场景规划和分析，实时了解流动性。

投资

- 由于金融市场低迷，保险公司需要对低利率、股票市场和信用风险进行更密切的监测。商业地产/贷款等资产类别的估值可能出现变动，对估值的影响可能较大。

©2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)、毕马威企业咨询(中国)有限公司及毕马威会计师事务所，均是与瑞士实体—毕马威国际合作组织(“毕马威国际”)相关联的独立成员所网络中的成员。毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)为一所中国合伙制会计师事务所；毕马威企业咨询(中国)有限公司为一所中国外商独资企业；毕马威会计师事务所为一所香港合伙制事务所。版权所有，不得转载。



5 气候变化

为未来风险增加做好准备

意义

气候风险成为核心业务问题

- 全球气温正在不断上升，使全球经济、生态、人类健康和福祉面临风险。
- 从灾难性天气（例如飓风、野火）到疾病大流行，气候风险事件越来越多，正在快速成为新常态，挑战人类生存底线。

ESG新思维

- 董事会围绕ESG的对话正在发生变化，特别是在企业宗旨、公司利益最大化以及气候风险和抵御能力方面。

对保险业的影响

保险业的角色

- 保险可以帮助社会经济建立抵御能力，并通过促进经济发展和企业行为，以实现气候变化的目标。
- 使用激励措施和绩效指标有助于促使企业以适当的方式关注ESG问题。
- 保险公司不仅能帮助社会经济缓解风险，同时也能通过此实现盈利。保险公司可以发挥作用，与公共机构合作制定干预措施，提升社会抵御气候变化影响的能力（例如，防洪措施、建筑标准）。

新的产品和业务机会

- 企业和个人都有新的风险需要投保，包括与新产业（例如风电场和替代能源设施）相关的风险。
- 市场上还出现了新兴金融风险，例如碳交易涉及的金融风险。
- 保险公司可以将资金转投到更环保的公司。如果投资于对环境不利的项目，保险公司将受到利益相关者质疑。

©2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)、毕马威企业咨询(中国)有限公司及毕马威会计师事务所，均是与瑞士实体—毕马威国际合作组织(“毕马威国际”)相关联的独立成员所网络中的成员。毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)为一所中国合伙制会计师事务所；毕马威企业咨询(中国)有限公司为一所中国外商独资企业；毕马威会计师事务所为一所香港合伙制事务所。版权所有，不得转载。



6 创新 — 当务之急

挖掘新的竞争优势

意义

为增长投资

- 随着保险公司适应当前环境，有望掀起创新浪潮。
- 在创新方面承担适当的风险可以帮助保险公司占领市场份额并开拓新市场。

跨越式发展

- 在创新方面走在前列的保险公司将利用这一时期超越同业。
- 富于创新的保险公司将构成新的生态系统，并成为保险业的下一个浪潮。

对保险业的影响

大规模创新

- 远程办公发展之迅速，证明公司可以加快行动。
- 市场对有影响力的大规模创新的兴趣增加，而且典型的障碍已消除或缓解。

通过外包推动创新

- 有志于削减成本并利用创新解决方案和基础设施的保险公司正在把目光投向保险科技公司。

合作

- 在保险公司着力提升运营卓越、人工智能和自动化之际，获取最新科技和新人才至关重要。

©2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)、毕马威企业咨询(中国)有限公司及毕马威会计师事务所，均是与瑞士实体—毕马威国际合作组织(“毕马威国际”)相关联的独立成员所网络中的成员。毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)为一所中国合伙制会计师事务所；毕马威企业咨询(中国)有限公司为一所中国外商独资企业；毕马威会计师事务所为一所香港合伙制事务所。版权所有，不得转载。



7 数字化刻不容缓

以数字化技术武装企业

意义

客户推动的数字化

- 新冠疫情正在加速推动保险公司前台、中台及后台业务和运营模式的数字化。

现代化技术基础设施

- 现代化技术基础设施对于服务客户和提高员工效率至关重要。
- 随着风险上升，保险公司有必要建立稳健的网络安全和欺诈防护机制。

对保险业的影响

数字化转型正在加速

- 客户的期望与保险公司数字化能力之间的巨大差距正在促使保险公司将前台、中台和后台之间的数字化联系。行动最快的保险公司将获得竞争优势。

树立客户至上的思维

- 直接面向客户销售的产品将需要进行重大且快速的升级，尤其是个险产品。
- 保险公司需要利用数字沟通技术和界面将经纪人/代理商纳入每个业务环节。

数据

- 保险公司必须实现数据无缝迁移，并在不同节点加以保护。
- 利用内外部数据成为常态（例如，承保）。

技术与基础设施

- 大规模推动技术和云服务的现代化，淘汰落后系统。

理赔

- 理赔是早期数字化的重点——对一切合适的流程进行数字化：从出险通知/提交理赔申请到最终赔付（包括所有中间步骤）。

财务

- 财务部门将成为强大的业务合作伙伴，并发挥重要作用，通过深入的分析和预测功能提升运营。

©2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)、毕马威企业咨询(中国)有限公司及毕马威会计师事务所，均是与瑞士实体—毕马威国际合作组织(“毕马威国际”)相关联的独立成员所网络中的成员。毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)为一所中国合伙制会计师事务所；毕马威企业咨询(中国)有限公司为一所中国外商独资企业；毕马威会计师事务所为一所香港合伙制事务所。版权所有，不得转载。

联系方式：

Laura J. Hay
全球保险业主管合伙人
毕马威国际
电邮：
ljhay@kpmg.com

Erik Bleekrode
亚太区保险业主管合伙人
毕马威国际
保险业主管合伙人
毕马威中国
电邮：
erik.bleekrode@kpmg.com

Edward J. Chanda
美洲区保险业主管合伙人
毕马威国际
保险业主管合伙人
毕马威美国
电邮：echanda@kpmg.com

Chris Cornell
保险业主管合伙人
毕马威加拿大
电邮：ccornell@kpmg.ca

Jacques Cornic
保险业主管合伙人
毕马威法国
电邮：jcornic@kpmg.fr

Dr. Frank Ellenbürger
欧洲、中东和非洲地区保险业主管合伙人
毕马威国际
合伙人
毕马威德国
电邮：
fellenbuerger@kpmg.com

Leah Fegan
保险业全球市场与通讯高级经理
毕马威国际
电邮：lfegan@kpmg.ca

Tal Kaissar
全球保险业税务服务主管合伙人
毕马威国际
合伙人
毕马威美国
电邮：tkaissar@kpmg.com

David Kells
保险业主管合伙人
毕马威澳大利亚
电邮：dkells@kpmg.com.au

Mark Longworth
全球保险业咨询服务主管合伙人
毕马威国际
保险业咨询服务主管合伙人
毕马威英国
电邮：
mark.longworth@kpmg.co.uk

Dr. Frank Pfaffenzeller
全球保险业审计服务主管合伙人
毕马威国际
合伙人
毕马威德国
电邮：fpfaffenzeller@kpmg.com

Simon Ranger
保险业主管合伙人
毕马威英国
电邮：simon.ranger@kpmg.co.uk

Ton Reijns
保险业主管合伙人
毕马威荷兰
电邮：reijns.ton@kpmg.nl

Dr. Christian Schareck
保险业主管合伙人
毕马威德国
电邮：cschareck@kpmg.com

Mary H. Trussell
保险业会计变革主管合伙人
毕马威国际
电邮：mary.yrussell@kpmg.co.uk

©2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)、毕马威企业咨询(中国)有限公司及毕马威会计师事务所，均是与瑞士实体—毕马威国际合作组织(“毕马威国际”)相关联的独立成员所网络中的成员。毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)为一所中国合伙制会计师事务所；毕马威企业咨询(中国)有限公司为一所中国外商独资企业；毕马威会计师事务所为一所香港合伙制事务所。版权所有，不得转载。

kpmg.com/cn/socialmedia



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：
https://home.kpmg.com/cn/en/home/about/offices.html

本刊物所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

本刊物经毕马威国际授权翻译，已获得原作者授权。

本刊物为毕马威国际发布的英文原文 “New reality for insurance” （“原文刊物”）的中文译本。如本中文译本的字词含义与其原文刊物不一致，应以原文刊物为准。

©2020毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)、毕马威企业咨询(中国)有限公司及毕马威会计师事务所，均是与瑞士实体—毕马威国际合作组织(“毕马威国际”)相关联的独立成员所网络中的成员。毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)为一所中国合伙制会计师事务所；毕马威企业咨询(中国)有限公司为一所中国外商独资企业；毕马威会计师事务所为一所香港合伙制事务所。版权所有，不得转载。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标。