

后疫情时代：保险业加速转型的五大关键点

pwc 普华永道



目录

3 后疫情时代的世界

4 凤凰涅槃，浴火重生

4 五大关键点

6 调整成本结构，优化生产力

8 加快数字化转型，打造数字化企业

10 开拓新收入来源

12 提升员工技能

14 改进资本运用效率

16 革新和差异化

17 联系我们

随着世界部分地区开始走出新冠疫情的高峰，保险公司的战略焦点将转向未来的竞争格局，思考新形势对业务的影响及如何脱颖而出。本报告提出的五大关键点，将有助于保险公司在后疫情时代变得更强大且更具韧性。

后疫情时代的世界

新冠疫情持续对全球各地的社会、经济和商业带来长期阴影。对于保险公司来说，当务之急是保持业务连续性，为客户和员工提供支持。整体而言，保险业的疫情应对较好，不仅支持远程工作，也能应对当下的资本问题。

随着保险公司应对眼前的危机以及政府开始试探性地放松管制，两大方面的关键问题有待解决。首先是运营方面：在新常态下，如何妥善部署复工复产。尽管这仍是一个艰巨的挑战，但应能在短期内解决。另一个方面则更为棘手：研判危机的中长期影响和制定相应的战略。

董事会和企业战略规划会议中涌现出了许多有待解答的问题（参见右边“有待解决的战略问题”）。

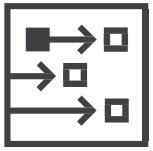
有待解决的战略问题

- 经济复苏可能呈现何种形态(V、U或W型)及其影响？
- 疫情对经济、消费者信心和消费者行为有哪些长期影响？
- 监管机构和政府部门的举措，会如何影响保险行业和各家保险公司的业务？
- 疫情导致的这场危机中，在业务、市场需求及满足这些需求的准备中有哪些经验教训可以吸取？
- 如何才能做好最佳部署，从经济复苏中获益？
- 如何调整或优化企业战略和商业模式？
- 未来的工作方式是什么样子的？这种变化对员工、运营和业务有何影响？
- 如何使成本结构与战略保持一致？

凤凰涅槃，浴火重生

探索这些问题需要大量的情景分析和计划。答案则将取决于业务性质：财产险与人身险面临的挑战各不相同。尽管如此，无论经济复苏的情况，还是分属不同的细分领域，本报告探讨的五大关键点将有助于保险公司渡过危机并变得更强。

五大关键点



01 调整成本结构，优化生产力



02 加快数字化转型，打造数字化企业



03 开拓新收入来源



04 提升员工技能



05 改进资本运用效率



当然，这五大关键点并不新颖，任何优秀的企业战略都应该已涵盖了其中的一些要素。不过，新冠疫情却增加了推进这些转型的紧迫性。

在深入探讨这些关键点之前，有必要强调一下领军者的使命感。保险行业的使命一直比收入、利润或股东价值更崇高。疫情让该行业在为消费者和企业提供安全感、发挥雪中送炭的作用方面，比以往任何时候都更重要。从这个意义而言，企业使命将指导、激励并驱使公司决定、举措和行为方式与所有股东步调一致。

下文将详细阐述每个关键点应采取的行动及潜在目标。

01

调整成本结构，优化生产力



自2007年全球金融危机以来，多数保险公司都降低了成本，但结果却喜忧参半。在疫情爆发后，效率和生产力再次成为企业战略讨论的焦点和重点。

保险公司最初的想法可能是削减可自由支配的开支，暂停或中止资本项目投资。然而，我们建议还是眼光放长远，确保短期的节约不会影响日后经济复苏时把握机遇的能力。那些有助于扩大市场份额、创造新收入来源或显著精简业务的能力仍应该是战略重点。

改进生产力是一项长期挑战，而不仅只是当前的环境造成的短期问题。运营相关的职能部门，如信息科技、承保、理赔和客户服务等已发展成熟，有待重构这些工作的内涵、意义、方式和地点。执行这种重构也将给这些职能以精简、自动化和重新布局资源的机会。



行动方案

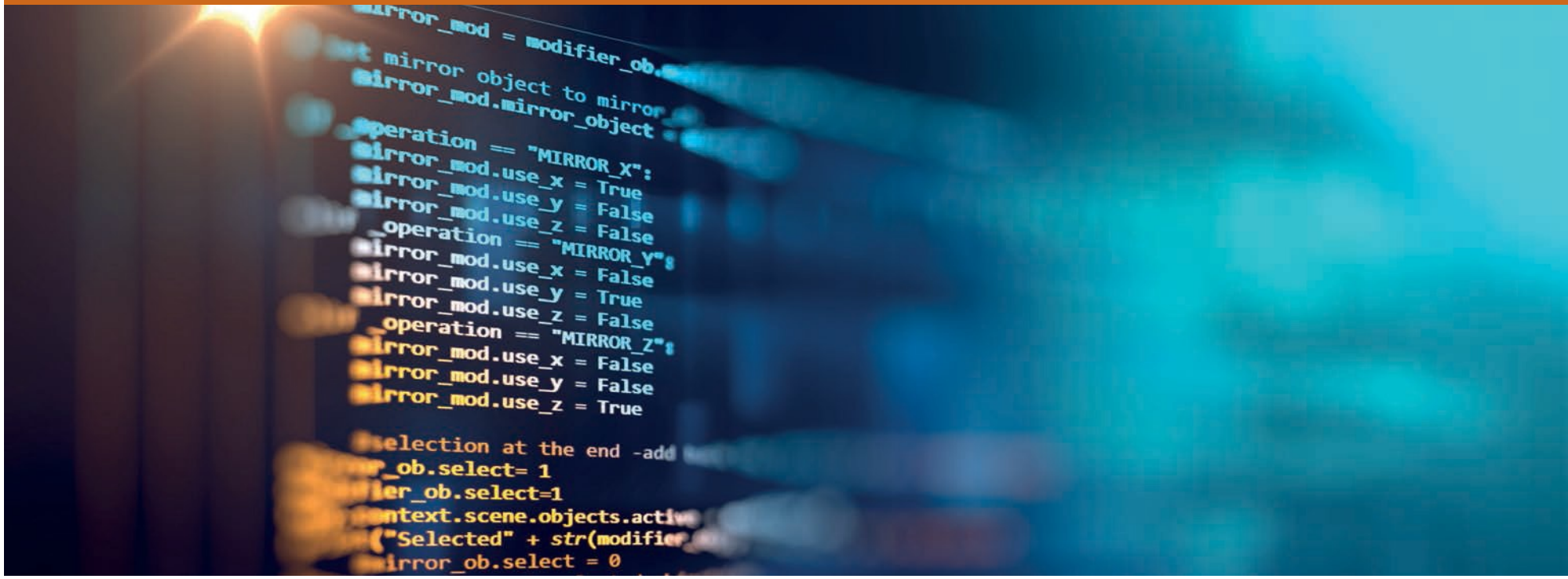
- 制定疫情恢复的不同情景方案，评估对收入、利润、资本和股东价值的潜在影响。
- 对不同情景方案的模型进行压力测试。
- 针对每个情景的成本结构和运营模式从战略角度进行审阅，并进行相应的重构。
- 将降低成本和数字化投资的目标与提高生产力相匹配。
- 重新评估资本支出优先级，以能力提升和客户为先。
- 建立持续优化成本和提高生产力的文化。

目标

- 优化商业模式、能力、运营模式和结构
- 将成本与战略保持一致
- 提高生产力

02

加快数字化转型，打造数字化企业



不少保险公司无论是在前台、中台还是后台，可能已开始了数字化转型计划。尽管如此，整个行业的运营仍受到人员过多、过度依赖人工流程、技术分散和难以充分利用现有数据等问题的困扰。

因此，后疫情时代的重构是保险公司把所有的关注点和力量都聚焦数字化议程的机会，让前台到后台都实现转型。这是所有现代化企业前进的方向，当然保险公司也不例外。数字化赋能销售、直接面向消费者的互动、自动化顾问、数字化承保和自动化理赔只是应考虑的高价值机会中的一部分。同样重要的是基础数据、云平台和网络安全的能力建设。

行动方案

- 建立数字化转型的整体路线图，包括可衡量进展的里程碑。
- 确保数字化转型计划以优化客户体验为中心。
- （配备资源和资金的）快速通道计划，以加速收获战略效益。
- 加强数据管理、隐私和网络安全能力。
- 加速云平台迁移计划。

目标

- 精简职能和服务
- 促进成本效率
- 提高加强生产力
- 组织敏捷性
- 增强运营韧性
- 改善客户体验

03

开拓新收入来源



疫情爆发后，一些企业的市场份额可能扩大了，但整体市场规模也许有所萎缩，消费者和企业的购买力也变得更紧张。因此，寻找新收入机会就显得非常重要。具体的开源策略可能因细分业务或市场而有所不同，但合作性生态系统、产品简化和创新、数字化分销以及健康（金融和其它领域）等领域的市场机会是普遍存在的。

为了打入新的市场，保险公司需要设计满足当前需求的产品，例如基于使用时限定价的保险、临时工失业保险、流行病业务中断保险、远程工作网络保险等。

对于财务状况较好和资本充足的保险公司而言，当前是考虑战略并购的时机。对于全球保险公司来说，中国和发展迅速的东南亚仍是充满吸引力的保险市场。此外，东南亚市场的发展潜力可能未在相关保险公司的估值中充分体现，这也是很长时间来首次出现的情况。



行动方案

- 重新评估目标客户的需求、期望和行为可能发生了怎样的变化。
- 评估生态系统战略，思考如何发展并优化。
- 精简产品结构，以加强数字化销售和分销渠道。
- 审视如何开发适应当前需求的产品。
- 强化客户留存计划。
- 评估战略并购选项。

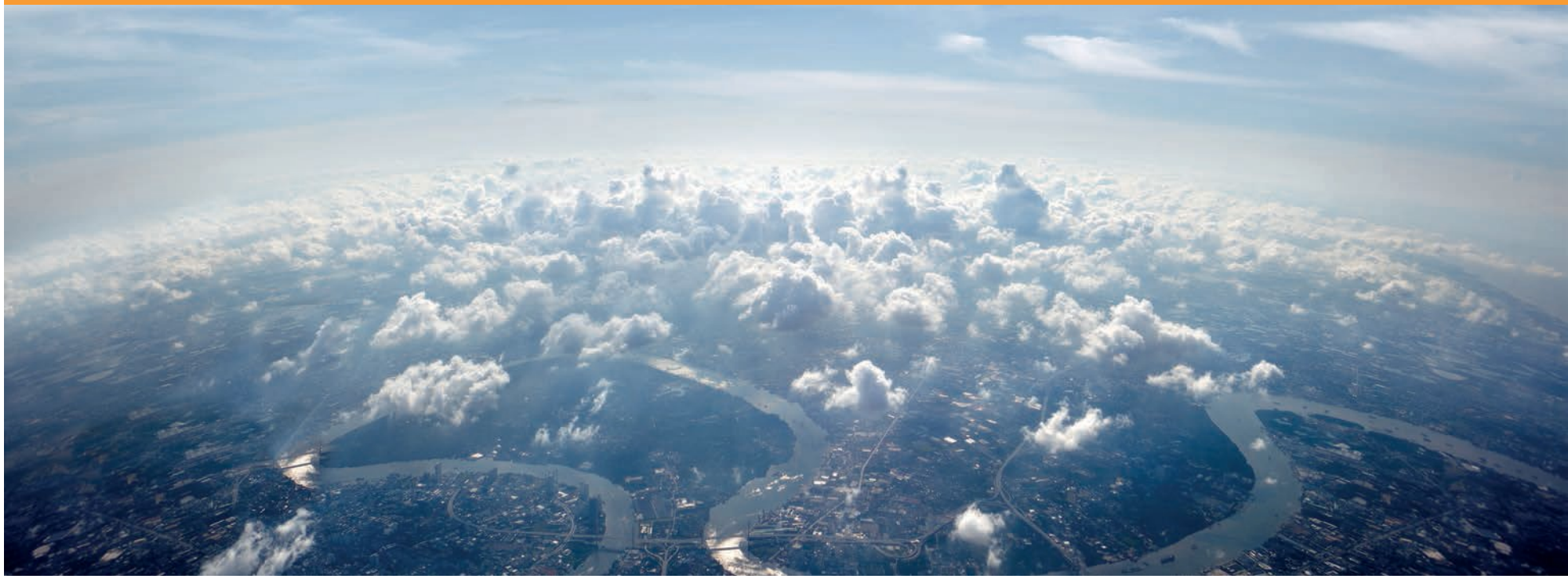
目标

- 收入、资产管理规模和市场份额上升
- 提升客户获取和留存



04

提升员工技能



疫情下的人员隔离，迫使所有企业都要重新评估工作方式。员工无论面对什么样的“新常态”（继续远程工作、通过数字化方式互动或是利用新型科技创新），都要确保他们拥有适当的技能和足够的意愿拥抱变革。技术快速进步已使得员工技能提升的需求越来越大，后疫情时代需这种求将更迫切。

员工技能提升不能只靠培训，而是需要仔细评估所需的技能、投入建立有学习氛围的环境、评估变革带来的影响，并系统性评估技能提升投资所带来的回报。这项工作也需要领导层的高度认可，自上而下推动落实。



行动方案

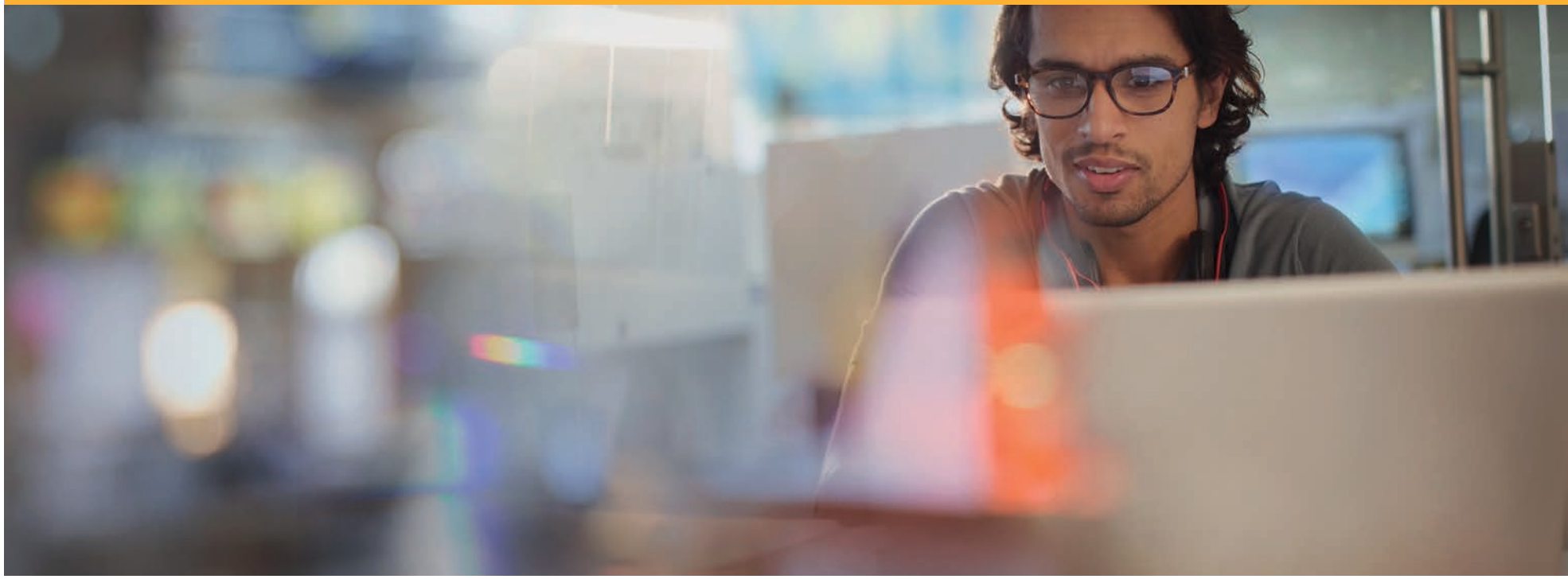
- 明确加速提升竞争力和数字化所需的技能。
- 对比现有能力与目标，以职能划分建立技能提升计划。
- 确保技能提升计划反映个人需求、愿景和工作需要。
- 打造基础设施，为员工进行有机创新创造条件。
- 管理变革和技能提升项目。

目标

- 增进生产力
- 强化创新
- 打造企业敏捷性
- 提升员工参与度和满足感
- 加强员工招聘和留存

05

改进资本运用效率



保险公司在度过短期内的资本和流动性压力之后，下一步要关注在低利率、高对冲成本、高市场波动性和高违约率，甚至是税率上升的情况下，对长期资本管理的影响。市场会奖励那些适时优化资产负债状况、有效配置资本的企业。减少投资担保和增加中间业务等疫情之前就有的业务趋势，在未来会更受重视。

行动计划

- 评估产品设计和定价，特别是定价中包含投资回报以及税收优势的产品。
- 对于能够通过市场方法更有效终止的存量保单（包括寿险和产险）进行重新评估。
- 基于预期的恢复情景和负债风险变化，评估投资组合、宏观和微观对冲策略以及未来的资产配置。
- 评估法律实体架构和运营归属地，以释放沉淀资本和提升内部流动性。
- 考虑战略并购。

目标

- 稳定的偿付能力
- 更强的股东支持
- 增加可投资资金
- 提升资本收益率



让消费者对保险承诺放心，是保险公司的安身立命之本。后疫情时代，要获得这种信任，打造可持续性变得前所未有的重要。社会大众期望可持续的商业行为充分反映到企业战略的方方面面，因此保险公司在规划业务时，应特别纳入这些考量。

革新和差异化

每次危机都伴随着革新和差异化的机会。当下的战略反思，有助于加速运营转型、开发新业务模式和拉近与客户的距离。本报告所述的五大重点是保险公司把握上述机遇的起点。

联系我们

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

胡静
普华永道中国金融业合伙人
电话：+86 (10) 6533 5109
邮箱：jing.hu@cn.pwc.com

蔡欣溢
普华永道中国金融业合伙人
电话：+86 (21) 2323 3256
邮箱：vincent.x.cai@cn.pwc.com

王建平
普华永道中国金融科技管理咨询合伙人
电话：+86 (21) 2323 5682
邮箱：jianping.j.wang@cn.pwc.com

周瑾
普华永道中国金融业管理咨询合伙人
电话：+86 (10) 6533 5464
邮箱：jimi.zhou@cn.pwc.com

pwccn.com



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。
© 2020 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。