



2020年保险行业展望

适应经济动荡 实现稳步增长

目录

2020年保险行业发展前景	2
提升险企业绩	5
发展保险行业的后续力量	14
监管趋势	21
2020年代，保险行业路在何方？	28
尾注	30

主要观点

- 在动荡不安的经济环境下，随着世界各地市场日趋成熟，全球保险行业正奋力提升和维持盈利能力，并通过重塑产品、运营和业务模式以应对不断变化的风险敞口，满足消费者日益增高的期望值并整合新技术。
 - 尽管保险公司的IT支出仍主要用于维护历史遗留系统，但预算已开始从核心应用程序向分析技术、人工智能等先进技术倾斜，以期提供更加灵活的个性化产品，提升客户体验。
 - 2019年新成立的保险科技公司寥寥可数，但抛开2019年最后一个季度的数据来看，保险科技领域融资额已创历史新高。在2019年上半年的投资额中，仅有25%来自保险公司，大部分险企仍将保险科技初创企业视为供应商而非创新业务合作伙伴或合作开发商。
 - 在升级技术系统和运营模式以外，保险公司还应注重提升人才能力，改善职场制度，以此应对“婴儿潮”一代逐渐退休所导致的人才流失并弥合日渐扩大的数字技能人才缺口。
 - 层层迭起的监管变化浪潮或将迫使保险公司在销售标准、会计、税务政策、网络安全和隐私保护方面进行重大投入并作出根本性改变，某些新规或能为年金险和洪水险等具有挑战性的险种创造机会，提振销售额。
 - 在历史遗留环境难以改变的情况下，保险公司应采取多管齐下的方式，引入创新的技术、人才和业务模式，从而逐步实现旧貌换新颜。是否有能力应对“多重挑战”或将成为决胜未来十年最重要的因素。
-

2020年保险行业发展前景

尽管世界经济局势动荡，但全球保险行业仍维持稳健增长，整体盈利能力保持良好。

在美国这一全球最大的保险市场，财产与意外伤害险 (P&C) 在2018年表现强劲，由于净承保保费增加10.8%且承保业务几乎收支平衡 (在上年承保亏损高达233亿美元的情况下)，净收入飙升66%，达到600亿美元。¹尽管2019年保险公司的业绩有所下滑，但上半年仍然保持正增长，行业承保利润从2018年同期的61亿美元降至54亿美元，综合赔付率达到97.3%，较上年同期的96.2%有所升高。²

从全球来看，世界最大的保险企业劳合社 (Lloyd's) 在经历两年亏损后，公布了2019年上半年盈利 (28亿美元)。³尽管2019年全球保险行业综合数据尚未出炉，但去年非寿险保费收入实际增长3%，高于过去十年约2%的平均增速，预计2019年和2020年的年增长率将再次接近3%。⁴此外，一些发展中地区的增长预计将更加强劲。2020年，预计发达国家市场的非寿险保费收入将仅增加1.8%，而新兴市场方面，考虑到中国经济放缓及中美贸易纠纷等问题，这一数值预计将达7%，略低于十年平均水平 (见图1)。⁵

美国净承保保费上涨，部分原因在于2017年通过的《减税与就业法案》 (Tax Cuts and Jobs Act) 导致再保险购买策略发生变化。⁶而实际上，全球的财产与意外伤害险公司正通过提高费率来增加保费收入，部分是为弥补债务和灾害损失以及应对固定收益证券回报率降低的情况。根据达信保险经纪 (Marsh) 发布的全球保险市场指数，商业保单定价在2019年第二季度飙升近6%，在连涨七个季度后，达到2012年开展调查以来的最高涨幅。⁷

全球财产与意外伤害险市场均走强，主要地区的保费收入均有连续三个季度的增长，其中亚太地区增速最快，达到18%；其次是英国增长6%和美国增长5%；欧洲大陆垫底，仅为2%。⁸财务及专业责任险收入增幅最为显著 (近10%)，某种程度上是受证券和衍生产品相关诉讼激增所推动，此类诉讼会导致涉事企业高管和高级职员蒙受损失。而由于过去数年的严重灾害损失，财产险收入亦增长显著 (增速达8%)。⁹意外险整体收入增长平平 (1%)。¹⁰

图1

非寿险保费收入实际增长率与2019—2020年预测值比较

市场	2008-17A	2018E	2019-20F
发达市场	1.1%	1.9%	1.8%
新兴市场	7.7%	7.1%	7.0%
全球	2.2%	3.1%	3.0%

注：A=年均值；E=估计值；F=预测值。

资料来源：瑞士再保险研究院 (Swiss Re Institute)，《世界保险业：重心继续东移》 (World insurance: The great pivot east continues)，2019年7月4日。

标普全球市场财智预计，受近期收入增长驱动因素 (包括面向个人的汽车责任险销售势头较为强劲以及劳工赔偿险损失降低的趋势) 逐渐减弱影响，未来四年美国财产与意外伤害险的盈利能力将“温和下降”。¹¹

德勤经济预测团队估计：美国保险行业收入增速和盈利能力亦可能随经济放缓而下降，2020年GDP实际增速将降至1.6%，经济衰退的可能性高达25%。利率在未来五年内将仅上涨约3.25%，维持历史最低水平。¹²

寿险和年金险保费增速或下滑

就寿险和年金险而言，预计未来两年全球保费的年增长率均为2.9%，远高于过去十年0.6%的年均增长率。保费增长很大程度上亦受新兴市场推动，预计新兴市场的保费将以8.7%的增速稳健增长（见图2）。¹³预计未来两年，中国将贡献全球寿险保费增长率的近一半。在2018年受监管政策收紧而大幅收缩5.4%后，中国寿险业务增长将反弹至11%。¹⁴

然而，受宏观经济环境中几大变化因素影响，预计全球寿险保费增长将放缓。上述影响因素包括英国脱欧的具体实施情况、2020年美国大选结果、贸易战可能产生的影响、利率走低以及欧洲和中国经济增速放缓。

图2

寿险保费收入的实际增长率与2019—2020年预测值比较

市场	2008—17A	2018E	2019—20F
发达市场	-0.7%	0.8%	1.2%
新兴市场	8.1%	-2.0%	8.7%
全球	0.6%	0.2%	2.9%

注：A=年均值；E=估计值；F=预测值。

资料来源：瑞士再保险研究院，《世界保险业：重心继续东移》，2019年7月4日。

标普全球市场财智数据显示，2019年上半年，美国寿险和年金险保费总收入仅较上年同期增长1.3%，利润率却大幅改善，提升了36.2%。¹⁵2019年第二季度，寿险直接保费总收入达467.1亿美元，实现该行业自2017年第四季度以来的最大增幅（5.1%）。¹⁶普通寿险保费增速在第二季度升至3.2%，较第一季度的2.4%有所提高。¹⁷与第一季度3.6%的增速相比，¹⁸团体寿险业务增速在第二季度飙升至12.2%，一定程度上可能得益于就业人数的稳定增长。

从年金险来看，在欧洲发达市场，较低利率以及向风险为本的偿付能力框架的转变阻碍了退休和储蓄类产品的增长。¹⁹因此，过去十年保费收入年均下降1.1%。²⁰而人口老龄化问题的加剧以及公共养老金的缩减可能会刺激对年金险等保障型保险的需求，瑞士再保险研究院预计年金险将迎来增长机遇。²¹然而，保险行业如欲实现增长可能还需采取其他举措以迎合新兴消费者的需求。瑞士再保险研究院指出：“保险公司须进行产品创新，提供有吸引力的产品来满足消费者。”²²（在后面的内容中将看到一些重大立法变化或将刺激更多美国退休账户持有人对年金险的需求。）

在美国，特定产品的业绩情况更易获知。2019年第二季度，递延定额年金险和指数型年金险的销售额分别增长了10.1%和13.6%，帮助抵消了长期以来可変年金险销售滞涨的情况。²³团体年金险第二季度销售额下降8%，进一步抵消了普通个人年金险强劲的业务优势。²⁴

预计2019年全年，普通个人年金险保费将增长4.4%。²⁵由于消费者倾向将产品投资风险降到最低，指数型年金产品有望获得可观收益，而因市场动荡导致权益类产品吸引力下降，可変年金销售滞涨的局面或仍将持续。²⁶

2018年是养老金风险转移业务尤为活跃的一年，仅第二季度就创收111亿美元，为有史以来第二个最活跃期。²⁸预计2019年团体年金险直接保费将下降1.9%。²⁷

2020年及未来展望

我们发现，在大多数保险公司致力于提升成本效益（如通过机器人流程自动化（RPA））和推动成本多元化（如通过将非核心人才外包或将数据及软件迁移至云端）的同时，大部分公司亦持续进行前瞻性投资布局。越来越多的保险公司希望借助人工智能（AI）、数字化、新型销售平台、替代产品开发等创新举措增强核心系统，开展能力建设并提升客户体验。许多公司已开始将投资重心从支持业务的正常运营转向为创新举措提供资金，以此推动业务模式发生更多根本性转变。

本报告重点关注未来12-18个月保险公司应优先考虑的主要业务领域，无论是为扩大企业规模，提升运营效率和效益，抑或是为满足日益提高的监管合规要求。我们亦将就保险公司如何在自2020年起的未来十年重新定位以更好应对消费者购买偏好、资产管理及消费习惯的变化进行探究。

提升险企业绩

面对法规改革，越来越多美国消费者或将选择购买年金险以提升退休生活质量

人口老龄化背景下的养老金缺口是个全球性问题，而诸多发达经济体的境况尤为严峻。在美国，即便有社会保障制度作为支撑，仍有约40%、年龄在55-70岁人群的家庭缺乏足够的资金维持退休生活质量。²⁹在这种情况下，美国或将采取一些缓解措施。立法和监管改革正在筹划，待落地实施后或将促使更多退休计划参与者选择购买年金险。

例如，就在本报告编制期间，《养老金提高法案》

(SECURE, the Setting Every Community Up for Retirement Enhancement Act of 2019) 正等待参议院审议，该法案将使消费者能够参与更多固定缴款计划。既往雇主多因担心保险公司无法给付年金而不愿购买年金险，该法案将通过安全港条款 (safe harbor provision) 来解除雇主的这一顾虑，在保险公司无法给付年金的情况下，安全港条款能免除计划发起人或其他受托人的责任。截至2019年3月31日，³⁰401(k)计划约有5,500万名正式成员，持有退休资产约5.7万亿美元。即使年金产品提供商因上述改革仅达到1%的市场渗透率，那也意味着将新增高达570亿美元的可转让资产。

同时，美国约1,400位多雇主计划的管理人可利用《多雇主养老金更新法案》(Rehabilitation for Multiemployer Pensions Act of 2019) 提供的资金购买团体年金险，将养老金给付义务转移给私营保险公司。³¹据美国国会预算办公室 (Congressional Budget Office) 预测，该法案将帮助保险公司在十年内增加额外700亿美元的团体年金险销售额。³²

然而，若仅有法规改革而不相应调整产品和销售流程，要想提高年金险销售额也不太可能。消费者由于担心相关费用和潜在的退保手续费，觉得产品及税收法规过于复杂，还有对年金险公司破产而不能履行给付义务的担忧，往往不愿购买年金险。

由于担心相关费用和潜在的退保手续费，加之产品及税收法规过于复杂，消费者通常不愿购买年金险。

保险公司2020年在年金业务上应有何举措？

年金产品提供商应思考如何简化和重塑产品，改进销售流程及提高公众对投资替代方案及相应价值主张的认知。这将促进更多消费者选择购买年金产品。

例如，为年金险产品嵌入更多灵活性和流动性或能让客户更好的管理其投资。赋予理财产品年金特性，并为产品设计转移通道使其逐渐年金化，也可能提升理财产品的吸引力。

尽管即将出台的相关法规能够刺激团体年金险销售，但纽约州已自2019年8月1日起开始实施最大利益标准 (自2020年2月1日起寿险亦开始适用该标准)，³³这使个人年金险销售扩张计划难以实现，尤其是因为其他州和联邦机构亦在考虑推出新的信托管理办法，规定卖方在推荐产品时不得受财政补偿或其他激励措施的影响。³⁴ (参阅“监管趋势”章节了解详情。)

针对年金险业务，管理层需考虑的主要问题

针对年金险业务，管理层在考虑修改规则以借助退休计划提高年金险销售额的同时，应利用该增长机遇进行重新定位。需解决的问题包括：

- 未来，年金险有可能成为401(k)计划和多雇主计划的重要组成部分，应如何调整产品和销售平台以适应这一情况？
- 如最大利益标准得到了更广泛的运用，需在销售佣金和销售策略上作何调整？
- 计划开展何种培训和营销活动，将年金险和其他养老投资项目进行比对，以提高消费者对年金险的了解和接受程度？

寿险分析工具：良好开端，更上层楼

过去几年，寿险公司试图借助新型数据源和分析工具提升客户体验，简化销售流程，增强与客户的互动（不仅限于续保时的互动）。例如，美国保险公司John Hancock变更了营销及定价策略，以健身追踪器产生的稳定数据流作为消费者享受寿险折扣的交换条件。³⁵其他保险公司则从多种数据源收集数据，加快核保流程，避免进行创伤性的、耗时且昂贵的医疗检查。

这或许是一个良好的开端，但面对大量未涉猎的细分市场渗透率长期不足的痼疾，可能需要制定更加稳健的策略（包括在整个保险价值链中更有效地利用替代数据及分析工具以更好满足消费者和保险公司不断变化的需求）。

保险公司2020年应如何运用分析技术？

尽管部分保险公司在先进分析技术运用方面取得了进展，³⁶但总体而言，保险公司应付出更多努力，让互联互通充分发挥作用，充分利用可穿戴设备和其他替代数据源产生的新型数据。

寿险、健康险和年金产品提供商可考虑汇集其庞大的消费者数据源，以此瞄准尚未充分享受服务的低收入群体并提供无缝衔接且更具成本效益的服务。例如，通常情况下只有年轻和健康消费者才有资格申请寿险快速核保，而利用附加数据源后（如协同医疗保健机构汇总电子病历），将有更多人能够申请快速核保。虽然《健康保险流通和责任法案》（HIPAA）规定经消费者授权后才能共享电子病历，但申请大部分高额寿险保单均要求提供电子病历。

先进的人口统计分析技术可在保单申请之前和之后创造价值：了解消费者身体和资产状况的变化有助于保险公司预测其需求并提供相应产品；在消费者经历重大生活事件时向其精准营销能显著提高其考虑购买相关保险的可能性。³⁷德勤预测分析工具PredictRisk可用于发现客户、联络客户和为客户投保，亦能加快核保流程。此类工具甚至还能够实现个性化推荐功能，助推消费者完成保单申请。

然而，保险公司或需克服几大挑战才能从分析技术投资中充分获利。保险公司需改变传统的数据管理流程以高效收集和整合新型数据源并提供洞察；打通技术和流程孤岛，实现数据的无缝处理和整合；随着数据和信息源可及性的提高，需识别并剔除接收到的无用数据，保证准确性、可靠性和实用性。

从外部来看，保险公司或许还需在获取用户生活方式信息以及如何运用相关信息改善保障、改进定价策略和服务等方面提高透明度，从而使注重隐私保护的客户能够接受共享个人数据的价值主张。由于美国监管机构参照执行更为严格的欧洲隐私保护标准，因此正在制定或者已着手实施分析技术相关计划的保险公司应考虑开展定期复核或者建立内部分析监管团队以实现高效的合规管理。

保险公司管理层需考虑的问题

对分析技术的投资或许是保险公司实现运营管理及客户体验现代化的关键步骤。寿险公司需考虑的问题包括：

- 对分析能力进行哪些升级以提升客户体验及瞄准渗透率不足的细分市场？
- 是否考虑建立更为广泛的合作关系和/或与第三方合作以获取更多数据源？
- 将采取何种策略使客户相信分享更多个人数据是有价值的，从而推动分析技术相关计划的实施？

许多寿险和年金险公司都在费尽心力为与各年龄段的数字化消费者建立联系

约有41%的美国人未购买任何寿险，³⁸原因在于争夺消费者钱包份额的竞争愈演愈烈，而许多消费者却并不了解寿险的重要性。此外，由于消费者对年金运作模式了解不够且普遍认为年金产品费用高昂，³⁹年金产品的渗透率持续维持低位。虽然前文提到联邦法规的一些变化或能为销售个人和团体年金产品带来新契机，但鉴于产品本身比较复杂，单靠利好政策无法有效增加销售额。在数字化不断推进的背景下，未来保险销售顾问可能需借助更具吸引力的话术和新型营销工具来提高找准客户（尤其是中间市场的客户）和成交的能力。

尽管部分保险公司已开始尝试利用先进的客户关系管理（CRM）平台升级原有营销和销售系统，但大部分保险公司正陷入苦战：一方面要同习惯于网购及自助服务的消费者建立更有效的联系，另一方面还要帮助代理人和顾问在网络时代提高效益。推进数字化为传统中介赋能或取代传统中介至关重要，但很多公司尚未就应对新兴的在线消费者做足准备。

2020年，预计有超九成的新寿险销售至少会受数字化互动（包括在线搜索评估寿险公司和顾问、对比价格和险种以及在保险公司官网申请寿险或年金险保单）的影响。⁴⁰其余的寿险销售则有望借助日益完善的机器人咨询服务实现。

寿险和年金险公司2020年应如何进行分销？

客户关系管理活动应推动各方面的（直销和代理）销售管理能力朝更加成熟的方向发展，还应提升向上销售和交叉销售等售后服务能力，同时提供参与详尽退休计划的途径等增值服务，完善产品销售关系。

其他保险领域的多渠道格局亦正在形成，想要入局，在线服务及数字化直销能力必不可少。寿险和年金险网站应提供在线搜索功能，提升数字化用户体验并在客户中途放弃查询时提醒人工跟进。

尝试采用数字化直销渠道或通过改善数字化直销渠道来销售简单的寿险和年金产品可能会实现预期效果，但由销售人员与客户接洽来完成诸多复杂的寿险和年金险的销售仍会是常态而非特例。保险公司应准备好采用“直销和代理人”相结合的模式（在该模式下，在线消费者在后期能够轻松取得更多有针对性的建议，且无需长时间互动），而非“直销或代理人”二选一。

应对代理人进行再培训，以便其为最初通过保险公司的数字化渠道进行咨询的客户提供合适建议。未来，顾问或许还需调整为客户推介年金险的方式，通过提升年金险的吸引力而使其加入日常消费险种行列，为此，顾问需能有效地与客户建立融洽关系并懂得促成大部分退休储蓄投资所需建立的情感联系。

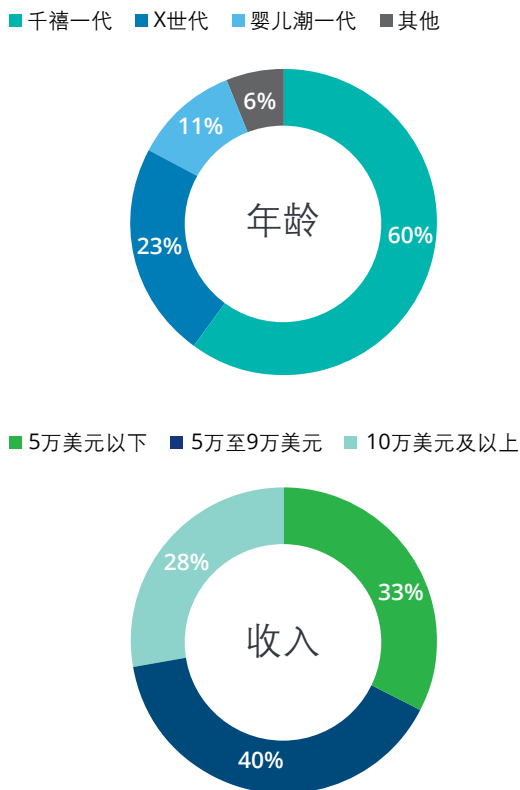
保险公司应继续升级机器人咨询功能。58%的美国人希望在2025年之前使用机器人咨询服务，而71%的美国人希望在使用自助服务的同时还能享受人工咨询服务。⁴¹大多数公司仍倾向于引导低收入人群使用机器人顾问以实现成本效益，而为高净值客户提供高端客户体验。

由销售人员与客户接洽来完成诸多复杂的寿险和年金险的销售仍会是常态而非特例。

然而，由于各类人群中均有偏爱使用机器人顾问的消费者（见图3），因此在采用“从自助引导到人工咨询”的模式时，应按客户偏好而不是收入阶层对客户进行分类。从使用机器人顾问的高净值客户处获得的成本效益可用于平衡为低收入群体提供额外的人工咨询服务所产生的费用。

图3

美国各年龄及收入群体使用机器人顾问的情况



注：所有金额均以美元计。由于进行了四舍五入，百分比之和可能不等于100%。

资料来源：Charles Schwab, 《机器人顾问的兴起：美国人对数字化咨询的看法和预测》（The rise of robo: Americans' perspectives and predictions on the use of digital advice），2018年11月。

保险公司管理层需考虑的主要问题

当保险公司在推进分销渠道和网络现代化以助推增长并提高效率时，应考虑以下问题：

- 如何继续完善销售系统和平台以实现投资的全部经济价值，例如以混合分销和咨询模式相结合的方式？
- 在数字化日益普及、消费者期望不断变化的背景下，公司如何助力代理人和顾问成功销售？
- 如何招揽新人才或培训现有代理人和顾问，更有效、更高效地满足消费者和投资者日益增长的需求？

私营保险公司大力拓展美国洪水保险市场

为洪灾区家庭提供经济适用的私营保险是全球面临的一项重大挑战，而气候变化的影响更加剧了这一挑战。德国和意大利等国已为此建立起可选保险制度，在该制度下，私营保险公司必须为洪水险提供额外风险调整的保费。⁴²英国、西班牙和日本等国则采用捆绑保险制度，将洪水与其他危害因素捆绑在一起，将风险分散到更广泛的地区，如果损失总额超过保费，保险公司则按市场份额对理赔确定的费用进行赔付。⁴³

法国和西班牙推出了灾难再保险计划，以在灾难损失超过一定限度时降低私营保险公司的风险敞口。⁴⁴英国则制定了洪水再保险计划，既向所有房屋保险公司收取洪水保费，也向保险公司不愿承保的高风险财产收取额外保费。⁴⁵

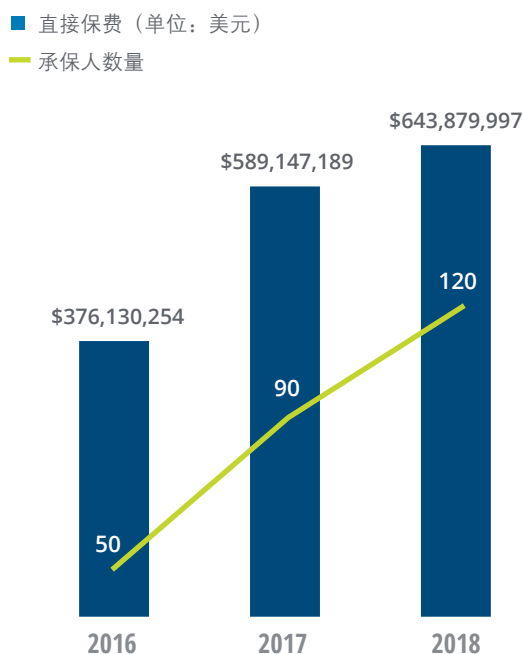
美国方面，由私营保险公司承保大量洪水险的想法在酝酿数十年后仍未得以实现，所有风险皆由国家洪水保险计划（NFIP）承担。

但这种情况正在发生巨大改变。由于建模技术的进步和监管改革的推进，私营保险公司开始大举进入洪水保险市场（见图4）。私营洪水保险公司的直接保费在2016年至2018年间飙升了70%，达到6.44亿美元。⁴⁶在此期间，美国十五个州的私营洪水保费增加了一倍以上。⁴⁷承保的私营保险公司从2016年的50家增至2017年的90家，到2018年已达120家。⁴⁸

图4

私营保险公司正在提高其在洪水保险市场的影响力

美国各州私营洪水保险市场



注：所有金额均以美元计。

资料来源：全国保险监督官协会（NAIC）发布的财产与意外伤害险年度报表数据（截至2019年4月1日）。经NAIC许可转载。

私营再保险公司亦在巩固其市场地位。2019年1月，28家私营再保险公司承担了NFIP共计13.2亿美元的风险敞口，已连续三年达成此类风险转移协议。2019年的再保险计划覆盖了NFIP因单次洪水事件造成的超过40亿美元损失的部分，NFIP的上级机构——联邦紧急事务管理局（FEMA）为此支付了1.86亿美元的保费。⁴⁹

2020年，保险公司应如何发展洪水保险业务？

洪水保险业务仍有很大的发展空间。据FEMA估计，只有约3%的美国房主购买了洪水保险⁵⁰，而保险信息研究所（Insurance Information Institute）2018年的一项调查发现，有多达15%的房主已购买洪水保险。⁵¹不管怎样，这都表明洪水保险市场尚有数以百万计的潜在商机等待开发。

监管改革也为洪水保险市场创造了更为有利的环境。2019年7月，美国颁布了一项新规，即允许贷款人接受由有资质的私营保险公司承保，而非必须由NFIP对指定洪灾地区的财产进行承保。⁵²希望提高市场渗透率的保险公司应采取行动来满足新的联邦标准。

但要抓住这一机会，保险公司可能需要提高建模能力，以便能够更好地评估各种风险。保险公司正朝这一目标努力前进。⁵³

这并非表明私营洪水保险销售将是一件轻松的事情。事实上，美国保险监督官协会（NAIC）的一项调查发现，尽管41%的受访者对“购买洪水保险很重要”这一看法表示赞同或强烈赞同，但仅有17%的受访者表示其已实际购买洪水保险。⁵⁴

此外，对私营保险公司而言，尽管洪水保险的增长前景似乎很乐观，但至少从短期来看，一旦其收获了这些唾手可得的果实——洪水风险最低的保单——未来如何吸引并留住价值更大、风险更高的业务并从中盈利将是保险公司面临的挑战，特别是在气候变化影响日益扩大引发社会广泛关注的情况下。

财产险业务管理层需考虑的主要问题

美国许多保险公司已将洪水保险业务视为潜在的增长领域，但仅停留在认知层面。要想进入或拓展洪水保险市场，应考虑以下问题：

- 开发何种风险建模功能与NFIP乃至近年陆续入局的众多私营保险公司竞争洪水保险市场？
- 考虑对保单内容作何修改以取得洪灾区贷方认可，进而替代NFIP保险？
- 保险公司及其代理人应如何更有效地吸引那些因成本与预期风险不对等而不愿购买洪水保险的业主？
- 由于气候和天气模式的不断变化，风险敞口日益扩大，保险公司应如何继续拓展其全国洪水保险业务并从中盈利？

美国并购趋缓，但全球并购活动飙升

尽管美国保险业并购交易量和成交额在2019年前五个月有所下降（见图5），但全球其他地区的并购速度明显加快，并且通过收购以实现并购式增长或重新定位仍是许多保险公司的可行之选。

在寿险和年金险领域，尽管并购活动有所放缓，但由于利率下降和《公认会计准则》（GAAP）调整在即，剥离非核心业务以专注于关键战略领域业务收购从而引领市场的趋势或将继续。

美国近期达成了一些引人瞩目的交易，其中阿默普莱斯金融公司 (Ameriprise) 在2019年4月宣布以10亿美元的价格向美国家庭保险集团 (AmericanFamily) 出售其汽车和房屋保险服务条线，以专注于咨询、财富管理和资产管理等核心增长领域。⁵⁵同年9月，保德信金融集团 (Prudential Financial Inc.) 收购了互联网保险公司Assurance IQ，以凭借其在线销售平台经济高效地渗透到中型市场。⁵⁶

尽管美国保险经纪业务领域的合并活动仍维持高位，但与2018年上半年相比，交易量下降了近10%。私募股权买家发起了67%的此类交易，⁵⁷而大多数市场巨头持续进行收购则是为扩大市场份额，实现分销渠道多样化以及提升地区影响力和专业化能力。

从全球来看，尽管美国的并购交易最为活跃，并购活动增幅最大的却是欧洲，交易量在过去6个月增长了40%（见图6），原因在于欧洲公司为应对英国脱欧，同时亦为解决更广泛的战略问题，已在办公场所和人员配备方面开始准备。⁵⁸

亚太地区交易量已连续增长四个季度，达到38笔。虽然日本和澳大利亚一路领先，但印度最近的立法改革也开始推动该国的并购活动升温。

图5

2018—2019年保险业并购活动（美国和百慕大）

	交易数量				交易总价值				交易平均价值			
	CY 2018*	YTD 2018	YTD 2019	年同比 (1-5月)	CY 2018	YTD 2018	YTD 2019	年同比 (1-5月)	CY 2018	YTD 2018	YTD 2019	年同比 (1-5月)
核保业务	87	40	19	-52.5%	427亿美元	289亿美元	16亿美元	-94.5%	9.71亿美元	15亿美元	2.676亿美元	-82.1%
寿险与健康险	26	10	6	-40.0%	86亿美元	38亿美元	1.478亿美元	-96.1%	6.14亿美元	9.414亿美元	1.478亿美元	-84.3%
财产与意外险	61	30	13	-56.7%	341亿美元	251亿美元	15亿美元	-94.0%	11亿美元	17亿美元	2.916亿美元	-82.8%
经纪业务	594	238	231	-2.9%	81亿美元	9.86亿美元	7.821亿美元	-20.6%	2.45亿美元	0.548亿美元	0.711亿美元	29.7%
总计	681	278	250	-10.0%	508亿美元	299亿美元	24亿美元	-91.9%				

*CY 2018指2018年整个日历年度。YTD 2018指2018年1月1日至5月31日，YTD 2019表示2019年1月1日至5月31日。

注：所有金额均以美元计。

资料来源：德勤利用SNL Financial并购数据库进行分析。

图6

2017—2019年保险业并购活动（全球主要市场抽样*）

	交易数量			交易总价值			交易平均价值		
	YTD 2017	YTD 2018	YTD 2019	YTD 2017	YTD 2018	YTD 2019	YTD 2017	YTD 2018	YTD 2019
核保业务	31	32	31	43亿美元	251亿美元	44亿美元	2.3亿美元	14亿美元	3.26亿美元
寿险与健康险	14	10	7	19亿美元	76亿美元	3.42亿美元	2.01亿美元	10亿美元	0.7亿美元
财产与意外险	17	22	24	24亿美元	175亿美元	40亿美元	2.41亿美元	12亿美元	3.9亿美元
经纪业务	73	69	70	7.3亿美元	10亿美元	4.63亿美元	0.29亿美元	0.38亿美元	0.93亿美元
总计	104	101	101	51亿美元	0.261亿美元	0.049亿美元			

*含英国、西班牙、德国、法国、中国、日本和印度。

注：YTD 2017指2017年1月1日至7月31日，YTD 2018指2018年1月1日至7月31日，YTD 2019指2019年1月1日至7月31日。所有金额均以美元计。

资料来源：德勤利用SNL Financial并购数据库进行分析。

2020年，保险公司应如何开展并购？

全球保险公司可通过培养或加强并购实力，以应对未来经济、利率和金融市场的 uncertainty，为收购或剥离做好更充分的准备。具体包括将战略业务计划及能力建设与市场潜在机会相结合，同潜在目标积极接洽的同时开展尽职调查，尽早行动。

保险公司应努力提升敏捷度以把握最佳商机。保险公司亦可重新审视企业的并购和整合能力，以建立一套有助于决策的更有效、更高效的筛选制度。利用德勤iDeal、Digital Deal Room和M&A Central等工具和行动手册，将有助于企业在整个并购生命周期内不断向更成熟的数字化和分析能力阶段迈进。

并购业务管理层需考虑的主要问题

全球经济放缓背景下，保险业普遍显现出对内部增长的担忧，在此情形下，保险公司应审视自身是否已为评估以及处理收购和剥离做好准备。应考虑的问题包括：

- 是否考虑通过并购战略扩大自身在国内甚至全球范围内的影响力？
- 公司战略定位是否有助于快速识别、确定目标和整合收购从而确保领先竞争对手，同时助力实现交易价值最大化？
- 将如何改革企业文化以更有效地整合收购目标？

发展保险行业的后续力量

弥合代际差异和技能鸿沟，消除人才缺口

仅有4%的千禧一代有兴趣从事保险行业。⁵⁹新生代人才偏好科技行业，⁶⁰对保险业看法略消极，⁶¹以及对保险行业运作方式缺乏了解⁶²是大多数保险公司招揽新人才时面临的主要障碍。

与此同时，2018年占保险从业人员四分之一⁶³的婴儿潮一代中，很多人即将达到65岁的退休年龄，其中包括31%的代理人 and 24%的核保人。⁶⁴预计该轮退休潮将导致大量保险机构出现人才断层，到2020年底将留下近40万个岗位空缺。⁶⁵



同时，数字化转型改变了保险行业的工作性质和人才需求。例如，为充分利用分析技术、人工智能和其他先进技术，核保和理赔领域对拥有更高技能水平和更具进取心的人才需求不断增长。

与此同时，保险公司必须朝更加灵活的人才招揽模式转变，接受合同工、自由职业者和零工等替代性用工模式，而这些模式正日渐成为主流。⁶⁶

保险公司应如何弥合人才缺口？

一种选择是通过留住和再培训年长的专业人士来暂时遏制退休潮；另一种选择是采用替代性用工模式，例如实施“半退休”制度，让员工继续以兼职的方式承接短期任务。如此一来，保险公司可继续受益于婴儿潮一代员工的技能和经验，亦使员工在发挥余热的同时增加积蓄，轻松过渡到退休。

然而，尽管这些努力可能有助于暂时遏制退休潮，婴儿潮一代员工最终的离开却是不可避免的。因此，保险公司还应向大学生和年轻求职者大力宣传，使他们认识到投身保险界也会是不错的职业选择，尤其建议通过社交媒体进行宣传。保险公司应以工作环境的挑战性、科技感为卖点，很多千禧一代显然还未意识到保险公司具有这些优势。⁶⁷为吸引“Z世代”人才，保险公司应与大学开展合作，着力向大学生介绍行业技术发展情况，重点让其了解保险业正向各类保险科技项目投入数十亿资金以加速行业创新的情况，而精通技术的他们又应如何参与其中，学以致用。

针对工作性质不断改变的情况，保险公司还应重新制定工作说明和培训计划。例如，精算师的工作已被技术重新定义为利用自动化和人工智能技术，超越以往数据管理员和模型构建者的角色的业务策划师。⁶⁸核保人、理赔经理和代理人的日常工作、技能和职责也在迅速发生变化。

为满足新需求，保险专业人士应不断升级自身技能。《2019德勤全球人力资本趋势》(2019 Global Human Capital Trends) 报告中调查发现，近72%的保险业受访者认为，现有员工要想在新兴的数字化环境中取得成功，就必须提升技能。⁶⁹

因此，保险公司应推出更多提升能力水平的培训计划，以帮助现有员工和新员工掌握并运用机器人流程自动化、人工智能、数据分析等先进技术领域的必要技能。培训应与工作充分结合，因材施教，并贯穿员工整个任职期间，在保持工作挑战性的同时不断提升员工能力。⁷⁰

首席人力资源官需考虑的主要问题

保险公司的业务和职能部门主管与人事部门主管应相互配合，与不同年龄段的员工沟通，管理员工的预期，同时制定工作方案，以应对公司在人才招聘、保留和再培训上所面临的挑战。首席人力资源官应考虑以下问题：

- 制定哪些灵活的工作安排以充分利用超过传统退休年龄的年长员工的职业优势？
- 如何加强年长员工和年轻员工间的协作完成业务目标并满足员工需求？

- 如何改革人才招聘、入职、指导和保留策略以吸引大学生和年轻求职者进入保险行业，及时填补婴儿潮一代离任后的人才缺口？
- 要在日益数字化的市场中竞争，需要具备哪些新技能？保险公司应如何对新员工和现有员工进行持续培训以确保人才跟上时代脚步？

推进数字化，重启核心系统转型

过去数年中，大多数保险公司已对历史遗留系统投入了大量资金进行现代化改造，推动核心业务转型。但促使许多公司推进转型工作的业务目标已发生改变。保险公司数字时代新目标可能会影响未来大部分核心系统的转型工作。

核心系统需能够搭载数字化技术以赋能新型业务模式。⁷¹例如，要开发能够满足共享经济需求的新产品，以支持客户在移动应用程序上一键点击即可开始/暂停/终止保险之旅，系统必需具备能够处理此类高级需求的核心保险功能（如费率、报价、绑定、签发、索赔、计费、服务等）。

因此，保险公司利用新技术提高客户参与度、开发新产品、分析数据或使用自动化工具的能力高低与其核心系统的就绪程度紧密相关。

2020年，保险公司应如何开展核心系统转型？

尽管公司的IT支出大部分是用于核心系统，但预算已开始从核心应用程序向分析技术、数据安全和和其他高级功能倾斜。⁷²鉴于核心系统是数字化转型的基础，核心系统全面现代化工作不容忽视。

在寿险和年金险方面，保险公司应继续将当前核心应用程序从现有系统重新整合到更现代化的环境中，以确保其能与数字化功能兼容。财产与意外伤害险方面，由于长期软件供应商提供了更成熟的核心软件包，保险公司应以供应商软件包为基础，启动或继续其核心系统转型工作。保险公司应寻找能将数字化功能嵌入核心系统的解决方案。

保险公司还应就是否将现代化的核心系统迁移上云进行评估。云系统可提升保险公司的敏捷性和灵活性从而更好的满足未来需求。已着手制定本地解决方案的保险公司应考虑利用云技术增强自身业务交付能力。（有关云技术详情，请参阅下一章节。）

管理层需考虑的主要问题

保险公司的业务和IT主管应共同努力，解读全新的数字化技术对核心系统的要求并确定战略优先事项，进而制定现代化路线图。还应考虑以下问题：

- 公司核心系统升级进展如何？公司的核心能力是否已能应对当前和未来更大的数字化转型挑战？
- 是否已对客户交互和业务拓展目标进行明确定义并在核心转型业务案例中有所体现？抑或核心系统转型仍重点关注于降本增效？
- 核心系统转型是否需更新相应业务规则和/或流程？
- 是否已根据公司的关键成功因素和相关要求对不同核心平台供应商的方案进行了评估？
- 在云上托管选定的核心应用程序能否帮助公司更好应对未来的业务转型需求？

数据加速上云，助推业务转型

保险公司正将更多的数据和应用程序实施到云端。需要注意的是，既往保险公司多关注何处是更高效的存储数据等IT相关问题，而今其更多思考的是怎样利用云技术推动系统现代化、助力业务模式转型。保险企业之所以转向云，是由于云除了具备运营成本经济的优势外，还具有高速、灵活、可扩展的特点。

而多数云服务提供商亦将业务重心放到了针对不同行业开发定制化解决方案以及推出针对核心系统应用程序的云原生产品与服务、高级分析技术、自动化工具以及基础设施服务。⁷³

鉴于云平台相较于本地实施的成本及速度优势，未来全球的保险公司或将更加重视云端。然而，如本地现有核心解决方案需要使用云端应用程序势必会过多增加云端和本地的网络通讯流量。这将促使保险公司采取核心系统上云举措，并借此实现核心系统现代化。

数据和应用程序上云还仅是最基本的，云在业务层面还将释放更大潜能：助力实现核心系统转型，同时赋予企业利用更多先进技术（如机器学习、AI）所应具备的计算能力和灵活性。

保险公司2020年应如何运用云技术？

保险公司应制定多年期云战略，与数字化保险公司建设战略协同推进。全面审视自身数字化转型举措，结合业务考量识别出应将哪些应用程序迁移上云，从而制定出分阶段云实施方案。

此外，保险公司还需注意一些细节。首先，应在可行的情况下尽力将企业级应用程序向微服务转变，借助应用程序编程接口（API）让服务在内部和外部均易于获取且可重复使用。同时还需注意，上云的意义不仅仅是削减开支，更重要的是还能促使保险公司通过与其他公司在数字转型上合作来推动收入增长。⁷⁴

其次，保险公司应制定周密策略，借助各云服务提供商所能给予的独特优势适时使用云原生服务。通过多个云服务提供商搭建多重云，全面打造云能力，减少在使用云环境中所面对的未知风险。

最后，保险公司在制定计划时应确保数据和应用程序在云端的安全性。随着数据保护和隐私监管日趋严格，保险公司和云服务提供商或需迅速采取应对之策确保合规。例如，服务提供商可通过在美洲、欧洲和亚洲建立数据中心以满足各地对于数据存储的特定监管要求，并在增强网络安全上不断加大投入。

此外，尽管云服务提供商会对云基础设施负责，保险公司需自行评估云服务提供商的安全保障和恢复能力，并根据自身云应用程序采取适当的安全和访问控制措施。

管理层需考虑的主要问题

云端的使用能使保险公司在应对业务模式以及客户需求转变上更为敏捷。但为实现上述目的，管理层应透彻了解各类业务的云需求，制定相关举措，并在组织内部取得共识。管理层应考虑以下问题：

- 是否已制定分阶段云实施方案？在选择迁移上云的应用程序类型以及确定上云的优先顺序时是否考虑了数字化转型的影响？
- 是采用将现有系统直接迁移？还是在迁移的同时将应用程序及底层流程进行重构并实现现代化，从而助推数字化转型？是否已评估两种方法的利弊？
- 针对分析技术、AI、机器学习的相关工具等新型应用程序是否考虑直接上云？
- 是否已掌握各地区云相关隐私和数据安全监管政策并了解云实施给各地区带来的影响？是否已建立相应机制以追踪并分析监管政策的变化对云基础设施的影响？

保险科技市场日渐成熟带动创新战略转变

2016年，保险科技市场创业潮到达了顶峰，新成立的保险科技公司达212家。而今，每年仅有寥寥数家新保险科技公司成立的情况已持续两年，新增近乎停滞（图7）。但2019年前三季度全球范围对保险科技公司的投资仍维持上涨态势（图8），在尚未加总第四季度数据的情况下，投资总额已创新高，达32.6亿美元。⁷⁵

而对保险科技公司的投资大部分仍来自行业之外，如创投基金。⁷⁶这说明多数保险公司仍在被动观望，尚只是作为保险科技公司的客户，而未积极参与其发展、投身行业变革。

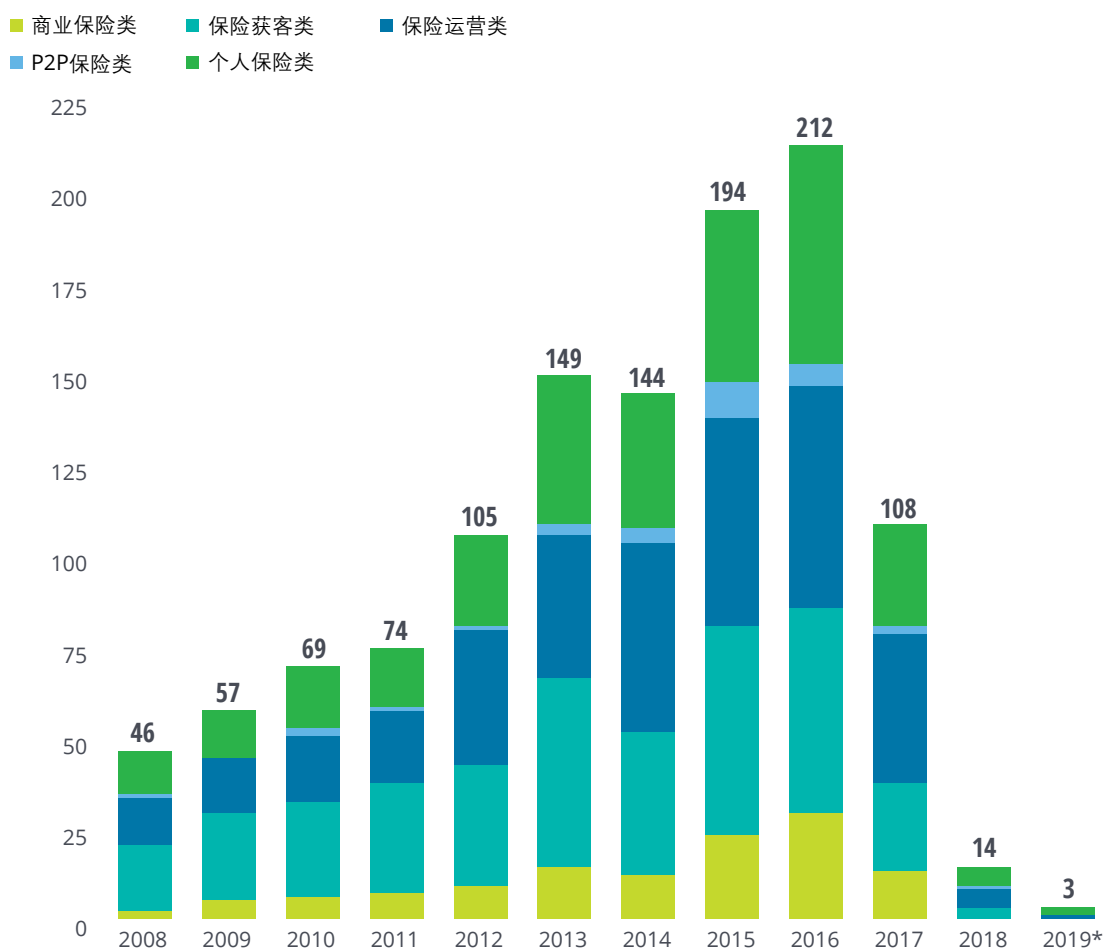
保险公司2020年应如何筹划保险科技领域投资？

传统保险公司应着眼于同保险科技公司合作、甚至采取并购策略，而非仅视其为新型供应商。因为只有通过合作与并购，传统保险公司才能充分借鉴初创企业的创业文化与开创性技术，而作为技术领航者的初创企业也方能汲取行业市场专精、获得资本助力并赢得品牌知名度。

图7

十年探索期后保险科技初创企业数量达到饱和点

按年分类的新成立保险科技公司数量



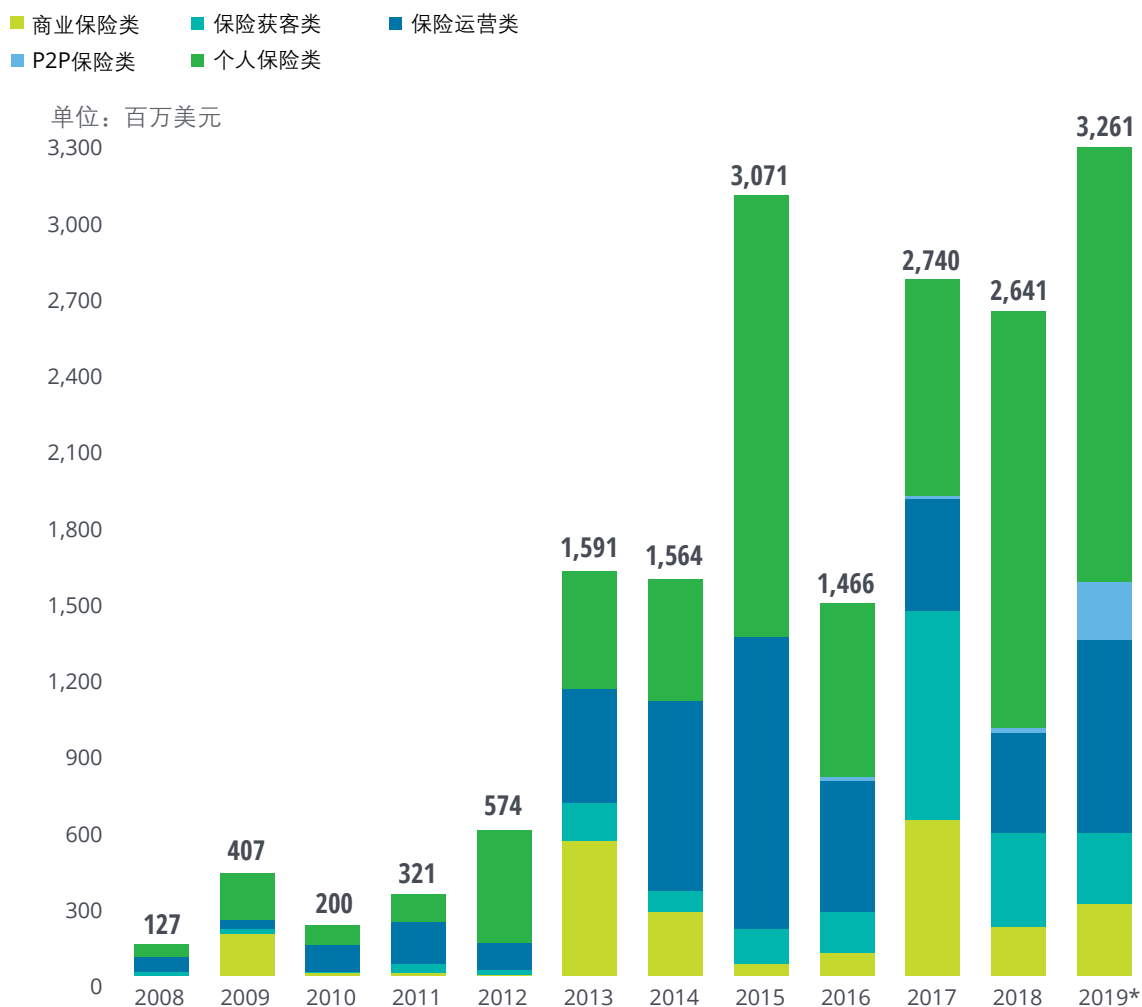
*2019年仅包括前三季度数据

资料来源：德勤金融服务行业中心利用Venture Scanner数据进行分析

图8

2019年保险科技公司融资达到最高水平

按年分类统计融资情况



*2019年仅包括前三季度数据

资料来源：德勤金融服务行业中心利用Venture Scanner数据分析

在保险科技市场，保险公司需加大投入的是商业保险领域，因为就保险科技初创企业数量来看，商业保险类仅占164席，远不及个人保险类的410席。保险公司应抓住机会从个人保险业务的产品开发、承保、定价、分销以及理赔中吸取经验并将其用于商业保险业务，尤其是用于开拓小型企业市场，但需注意，在推动该细分市场的商业化进程、挖掘自动化潜力的同时，保险公司亦面临挑战。

保险科技市场的另一增长领域则在寿险和年金险销售与服务板块。尽管迄今为止向保险科技领域的投资近乎全数流向了财产与意外伤害险应用，但这一趋势正悄然转变。2018年，专注于寿险和年金险的保险科技公司吸纳了近1.88亿美元资本，占保险科技领域吸纳总投资的7.2%。

同时，保险公司还应看到，保险科技的崛起在全球已是大势所趋，故应放眼全球寻求投资与发展机遇。美国在寿险和年金险总投资额上引领全球，而新加坡在该领域的总投资额则接近美国一半。中国的保险科技初创企业总数虽仅有26家，平均投资额却高达5,100万美元，而美国的保险科技初创企业总数虽多达804家，平均投资额却仅为1,380万美元。印度和德国亦逐渐成为吸纳保险科技市场投资的新中心。

管理层需考虑的主要问题

保险科技公司正迅速融入行业创新生态系统，而不再是局外人。管理层应考虑以下问题：

- 自有保险科技投资组合收益如何？需作何调整？应对哪些初创企业加大投资助其成长壮大，又应撤回对哪些初创企业的投资？
- 对于在保险科技领域投资不多、甚至尚未涉足该领域投资的保险公司而言，应考虑如何恰当实施后续发力、收购/或协同发展战略，从而在助力初创企业进入新发展阶段的同时，提升自身能力，增创营收。
- 对于只愿静观其变、只做保险科技公司的客户而不愿积极加入保险科技领域发展竞赛的保险公司而言，应思考如何精简既定流程以从锐意进取、敏捷灵活的保险科技初创企业的服务中获益。

监管趋势

着力升级数据管理，加强隐私合规

欧盟的《通用数据保护条例》（GDPR）已生效一年半有余，而《加州消费者隐私法案》（CCPA）亦于2020年1月生效。各保险公司已投入大量时间和金钱用于新法规合规准备，以避免严厉处罚、法律责任或声誉受损。

保险公司，尤其是受加利福尼亚州法律管辖的保险公司，当下需首要关注合规计划的推动与执行，包括检查是否已为合规做足准备，有否忽略任何细节，需作何修正，以及如何持续监控合规情况。

同时，保险公司还应准备应对新的监管举措。纽约州正围绕新的隐私法规展开激烈辩论，该法规的严苛程度将胜过GDPR和CCPA，它规定保险公司和其他数据收集者为数据受托人，并允许私人提起诉讼。⁷⁷

GDPR与CCPA的要求有较多重合，若已妥善准备好GDPR合规，则后续CCPA合规负担应能有所减轻，这对保险公司，至少那些拥有全球运营网络的保险公司而言，是个好消息。

GDPR与CCPA的要求有较多重合，如已妥善准备GDPR合规，则后续CCPA合规负担应能有所减轻，这对保险公司而言是好消息，至少对于那些拥有全球运营网络的保险公司而言是好消息（图9）。此外，欧洲法院依据GDPR判决支持“被遗忘权”，赋予个人可要求将其个人信息（PI）从网站、新闻报道及数据库中删除的权利，但目前“被遗忘权”尚未在欧盟以外的地区推行。⁷⁸这也意味着如未经联邦或州立法，美国将不承认该项权利。

保险公司2020年应如何应对隐私和数据管理？

鉴于很多保险公司原有系统多相互孤立，未经整合，故在应对监管新规时颇为吃力。而保存大量数据本身就可能潜藏各种问题。保险公司应考虑建立更完善的信息治理计划以解决此类问题、应对其他数据管理和隐私挑战，并借此改善决策、助力行动，而非仅为合规而合规。

需提请保险公司注意的一点就是数据最小化规定。按规定，数据持有人应定期自动删除多余信息。保险公司应明白，防范敏感信息泄露的最好举措往往是当相关敏感信息已不再属法定或业务必需时谨慎合法地将其销毁。

图9

保险公司可借GDPR合规准备应对CCPA合规



* 尽管CCPA某些规定与GDPR的规定相重合，仍有特定规定要求证明对CCPA合规。

资料来源： Deloitte Development LLC

随着数据收集新方式的出现（如车用、家用、商用远程信息处理应用），保险公司将面临更多合规挑战。然而，合规之外，保险公司还应同客户维系良好关系以更好地利用客户掌控的新型数据从而惠及双方。在消费者知情且同意以数据换取有价值增值服务的情况下，将数据作为可交易资产将可能成为保险公司一项竞争优势。⁷⁹

首席隐私官需考虑的主要问题

保险公司需明确特定消费者相关数据的具体存储位置，数据是否完整、准确，应如何使用并保护数据。

同时还应关注以下问题：

- 是否已根据仅保留营销和/或监管所需数据的规定对公司合规状况进行评估？
- 如何就信息治理计划和能力开展行业标准对标和同业对标？
- 计划开发数据的何种新用途、运用哪些新技术？如何更有效地维系客户关系从而访问其个人信息，并通过增值服务对客户进行回馈？
- 公司首席隐私官是否具备相应能力和权限，妥善协调全公司隐私与数据治理并改善客户体验？

新技术、生态系统扩大的背后是网络安全风险的上升

随着越来越多保险公司不再局限于自有基础设施范畴，转而使用数据仓库、应用程序托管，并联手外部合作伙伴开展业务，它们一定程度上也正在失去对网络安全的掌控。

这一问题尤为棘手，网络风险管理中涉及人为因素的环节往往是最薄弱的。除能够直接培训、监控、管理的内部人员外，保险公司还常需依赖外部的个人、平台及系统，因无法对这些加以监管，数据资产保护成为空谈。同时，消费者、代理以及其他外部各方访问保险公司系统及数据的渠道越来越多，这也为网络安全埋下了诸多隐患。

联网设备的广泛使用也是网络风险上升的重要原因，这迫使保险公司采取措施以防范经由智能化汽车、住房、可穿戴设备及商业楼宇内的遥控传感器发起的攻击。尽管此类技术能够帮助保险公司更好的与客户互动，并有助于推出新产品、新服务，但也让网络安全工作难以跟上节奏。而也正是因为有了此类移动监控装置，保险公司正以空前的规模收集数据，在数据资源极大丰富的情况下，首席信息安全官（CISO）亦将肩负起更重的责任。

保险公司在加大AI技术应用的同时，亦应知晓敌对方也可能利用同样先进的技术识别新漏洞，并据此开发恶意程序。

未来，量子计算和5G技术的发展可能会大大加剧网络威胁——量子计算会使现有加密方法不再奏效，而5G技术在加快联网设备通讯速度的同时，亦使渗透、转移数据所需时间大幅缩短。

保险公司2020年应如何应对网络安全？

保险公司应将网络安全融入新的系统、应用程序和产品开发，在开发之初即作相应考量。既往因担心预算或害怕影响运营，保险公司可能已有很长时间未对基础设施、系统及应用程序进行修复，应及时开展定期修复。

随着越来越多保险公司不再局限于自身基础设施范畴，它们一定程度上也正在失去对网络安全的掌控。

还有一点很重要，保险公司应妥善管控以确保各业务线和相对孤立的作业单位间协同一致、有效协作。措施之一即为风险管理鉴别——明确哪些数据和系统为保险公司的“珍宝”，以及如何才能更好的对其加以保护。另外一点也很关键，应支持CISO适时参与高管层对优先分级和网络安全策略的制定。

2019德勤未来网络安全CISO调研报告强调，企业应采取“全方位保障网络安全”的作法，即在全企业范围落实网络安全责任，并将其作为数字化转型的核心。⁸⁰持有大量个人数据的保险公司亦不例外。

在德勤与金融服务信息共享与分析中心（FS-ISAC）发布的德勤网络风险服务首席信息安全官（CISO）年度调研与分析报告（第二期）显示，保险公司和其他金融机构的受访CISO均指出较为成熟的网络安全管理往往具有三个显著特征（图10），同时特别强调了企业在制定和执行整体战略时，应给予网络安全应有的重视。⁸¹

首席信息安全官需考虑的主要问题

德勤联合FS-ISAC开展的调研显示：即使是网络安全管理成熟度很高的保险公司在安全防护方面也不能有丝毫松懈，应持续不断提升网络安全能力。同时还应关注以下问题：

- 网络安全问题是否在开发新产品、新平台和新服务之初即开始贯穿整个开发过程？
- 保险公司在同第三方合作以及转而采用云服务托管数据、系统和应用程序时，如何维持网络安全以确保符合内部标准和监管标准？
- 目前应采取何种措施完善加密系统抵御网络攻击，如何借助AI、量子计算以及5G网络来提升企业反渗透能力？

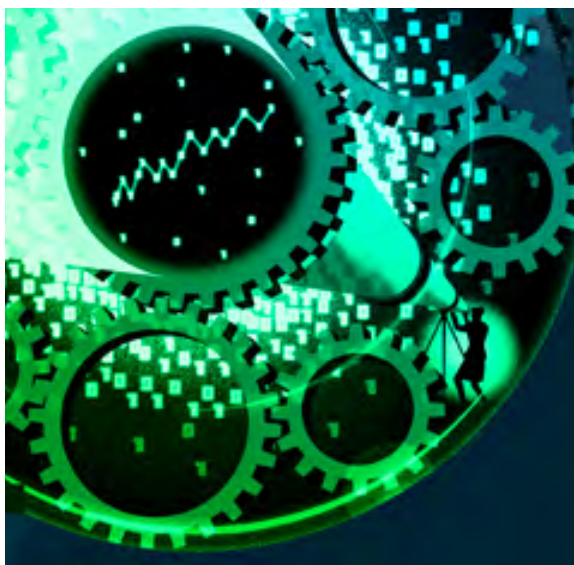
图10

具有自适应能力的公司有何高明之处？

调查发现此类公司具有三大核心特征



资料来源：德勤金融服务行业研究中心，2019年德勤网络风险服务CISO调研



寿险和年金险公司准备向“最大利益”销售标准转型

由于新的联邦证券和州保险法规出台，保险公司及其中介销售人寿保险和年金险的方式可能会由此颠覆。尽管“最大利益”要求的监管范围各有不同，但都反映出保护消费者这一持续发展的趋势，在向客户提供建议和产品推荐方面，其要求已超出了现行的适当性规则下需要履行的义务。

2019年6月5日，美国证券交易委员会（SEC）投票通过在其发布的“最大利益”（Reg BI）系列规定中采用符合新原则的规则和释义。包括《CRS关系摘要表格》（Form CRS Relationship Summary）以及其他释义，包括要求经纪交易商（包括保险业务相关经纪交易商）及其注册代表在向客户提供证券交易建议或投资（包括变额寿险和变额年金险）策略建议时应符合客户最大利益。Reg BI的合规日期为2020年6月30日，届时将要求经纪交易商履行

以下四项重要义务：

- 审慎义务
- 披露义务
- 利益冲突义务
- 合规义务

SEC还对投资顾问诚信义务作了详细解释，强调投资顾问应“符合客户的最大利益，且不应使自身利益凌驾于客户利益之上”。

同样，纽约州金融服务管理局（NYDFS）发布的保险行业第187条监管条例——寿险和年金交易的适当性及最大利益（Regulation 187— Suitability and Best Interests in Life Insurance and Annuity Transactions, Reg 187），对提供年金险购买建议（2019年8月1日生效）和寿险购买建议（2020年2月1日生效）的保险公司和业务员也提出了严格要求。监管范围涵盖非投资性寿险、年金险以及变额保险。

随着多个州陆续出台针对投资或理财顾问的监管法规（提出诸如诚信义务、利益冲突披露要求、最大利益标准或费用透明要求等），保险行业监管环境变得更加难以揣测。

保险公司2020年应如何应对最大利益标准

为适应联邦和州出台的这些新的监管要求，或需开展大量战略及运营变革。保险公司及其中介应评估其当前状态，以确定在满足监管要求方面的差距和可能需作的改进。为此，可能需要重新设计或更新产品、冲突分析、业务员报酬与激励的评估流程，以及为业务员建议服务、监督与合规政策、程序、监控机制和记录保存提供支持的相关管控文件。

为增加面向投资者的透明度，可能需改变销售实践，同时应向顾问和监督人员提供额外支持，为其开展新的义务、政策、流程和控制机制方面的培训。变革的规划和实施可能需要强大的治理能力、跨多个工作流程的集中规划和决策机制以及由IT专业人员开展的重新配置工作。

首席合规官需考虑的主要问题

为应对新推出的各种最大利益标准，保险公司应考虑：

- 监管新规针对保险公司运营各方面提出了哪些战略和运营变革要求？
- 由于满足监管义务在很大程度上有赖于公司员工和顾问对变更的接受程度，公司应采取何种计划确保员工理解和接受新的标准和协议？
- 公司如何监测不断变化的监管环境和竞争格局以了解和实施领先实践（例如监管科技工具）并达到监管预期？

寿险会计变更加速数据现代化

2018年8月，美国财务会计准则委员会（FASB）发布了会计准则更新（ASU 2018-12），此次更新旨在改善签发长期合同（例如寿险、失能收入损失险、长期护理险和年金险合同）的保险公司的财务报告。⁸²这将从根本上改变保险公司计量、确认和披露保险债务和递延取得成本的方式。预计该项更新还将提高长期合同中的假设随时间变化的透明度，尤其考虑到某些合同的有效期限长达数十年。

大型上市公司须于2021年12月15日之后的财年实施更新的准则，而除大型上市公司以外的实体须于2023年12月15日之后的财年实施更新的准则，为此，保险公司需在如何报告、管理和分析数据方面变得更为敏捷。那些一直依赖历史遗留系统、流程和数据源以及复杂精算模型的企业将面临数据平台现代化、分析能力和自动化工具方面的挑战。

然而，尽管新标准合规可能面临难度大、成本高、耗时长的问题，但从更积极的方面来看，合规工作也可作为催化剂，助推保险公司全信息价值链的现代化以及商业价值的发掘。

保险公司2020年如何应对会计变更

许多保险公司在设计业务系统时仅考虑了交易处理需求，而未考虑信息处理需求，因此，当前必须考虑如何快速构建相关能力以满足新出现的数据需求。⁸³由于会计变更可能要求各企业在数据的管理、分析和报告方面变得更加敏捷，因此保险公司也可趁此机会开展系统和流程的现代化升级，以适应其他对行业产生影响的变革力。

这意味着首席信息官、首席财务官和首席精算师应开始重新审视其运营方式和常用技术，并思考如何通过平衡合规性工作与数据、分析技术和平台的现代化升级来优化合规工作，实现最大价值。保险公司在部分领域（尤其是涉及数据和数据分析、过往保单审阅等领域）为应对《国际财务报告准则第17号——保险合同》（IFRS 17）所做的工作或许可在实施ASU 2018-12时加以利用。

各保险公司可能需更新工作方法，以迅速发现、修正并分析非结构化运营数据。⁸⁴实施人工智能和机器学习可有助于分析非结构化数据，还可助力实现数据自动化及提高数据管理有效性。许多保险公司已开始使用机器人流程自动化和自然语言生成技术来赋能数据处理和相关工作流，协助生成额外披露信息，同时对合规所需财务报表进行调整。然而，由于机器学习和人工智能应用采取的是全新的外部度量方式，利用的是更多、更优质的企业数据，或还将进一步拓展内部绩效评估。⁸⁵

更强大的数据聚合和报告工具可帮助公司在管理更多数据和额外的报告基准时最大限度地减少人力工作。这类工具还可有效完成精算和财务职能中从下到交易明细、上到总报表的各种核算，同时还可为资产负债管理以及盈利能力提供重要洞见。⁸⁶

保险公司管理层需考虑的主要问题

尽管合规实施期限已延长，但保险公司几乎没有多余的时间供其在启动合规计划的同时实施数据及数据分析能力的现代化升级。各保险公司管理层应考虑：

- 如何启动新会计准则的合规工作，以从转型中获取最大价值？
- 公司是否配备了相关人才并具备一定技能来变更精算模型以符合新准则要求，同时支持数据和数据分析价值链各环节的现代化升级？为避免开展无价值工作，是否需要外部支持以确保在规定期限内完成合规？
- 除合规工作外，公司还将采取哪些企业文化变革举措，从而将现代化的数据和分析技术系统与流程完全整合入整个价值链？

为提升全球税务筹划效率开展必要变革

《减税与就业法案》（TCJA）增加了纳税人部分合规工作和报告义务的工作量与复杂性。2018年和2019年，众多保险公司税务部门的重心都是开展税务合规工作和解读美国财政部与国内税务署针对TCJA发布的大量指南以及近期其他税务发展动态。

2020年，各保险公司应审视由此带来的自身税务情况变化，并从战略上纵深思考税务筹划的优化空间，包括可提高税收效益的潜在结构或运营变革。

尽管美国近期已发布了重要的税收指导文件，但预计还将发文对关键领域进行指引。此外，美国税制改革或将推动其他司法管辖区的税法改革。

保险公司2020年应如何应对其他税务不确定因素？

各保险公司在权衡具体税务筹划战略的收益和成本时，应注意自身税务情况后续可能发生的变化，以及拟废止或修改的税务筹划战略所对应的成本和负担。

保险公司应关注相关立法动态，并对达成特定税务情况所需的技术和流程进行逐年投资。这可帮助公司量化税制改革对其业务的影响，并确定2020年应实施的战略。许多公司亦正对其税务人才模型进行评估，同时探索离岸和外包手段的成本节约收益，以便在完成合规和报告工作的同时，为应对税务筹划的复杂性做好准备。

不断变化的税收环境也将促使保险公司思考：与其在全球开展业务，将业务重点放到特定国家或地区是否更好？例如，若其他国家实施了类似于美国税基侵蚀与反滥用税（BEAT）的规定，由于税收成本，有效利用资本则可能变得更加困难。因此，相较于在全球开展业务，保险公司可能更需要将业务重点聚焦于更小的地域范围，同时通过建立伙伴关系或联盟的方式，实现在其他国家的业务覆盖。

首席财务官需考虑的主要问题

- 公司税务部门有何计划来利用风险并发现机遇？应进行哪些技术和流程投资以实现这一目标？
- 其他公司如何紧跟国际税收动向并进行自身定位以灵活适应不断变化的税收环境？
- 税法改革将对公司为美国及海外客户服务的能力产生怎样的影响？

2020年代，保险行业路在何方？

保险行业适应新环境时或将面临“多重挑战”

多数保险公司都已意识到，保险市场已经成熟，未来将面临增长挑战，而不少主要经济体的增长放缓甚至倒退则加剧了这一挑战。因此，许多保险公司不再轻易确定有机增长发展方向，淡化增长目标，力求实现自身差异化，提高盈利能力。

多数保险公司已不再关注自身是否会被行业内外的颠覆力量所影响，转而聚焦长期应对举措从而避免在变革中落后。

同时，对于多数保险公司来说，提高成本效益可能将成为一项长期任务，部分原因是为腾出资金，用于投资新的产品、系统、业务模式以及开发相关能力。

未来十年，保险公司可能将越来越多地尝试平台合作和结盟，例如，与汽车制造商合作，为新购车辆提供保险；与智慧住宅和商业房地产开发商合作，将保险条款和条件与实时感测数据绑定。

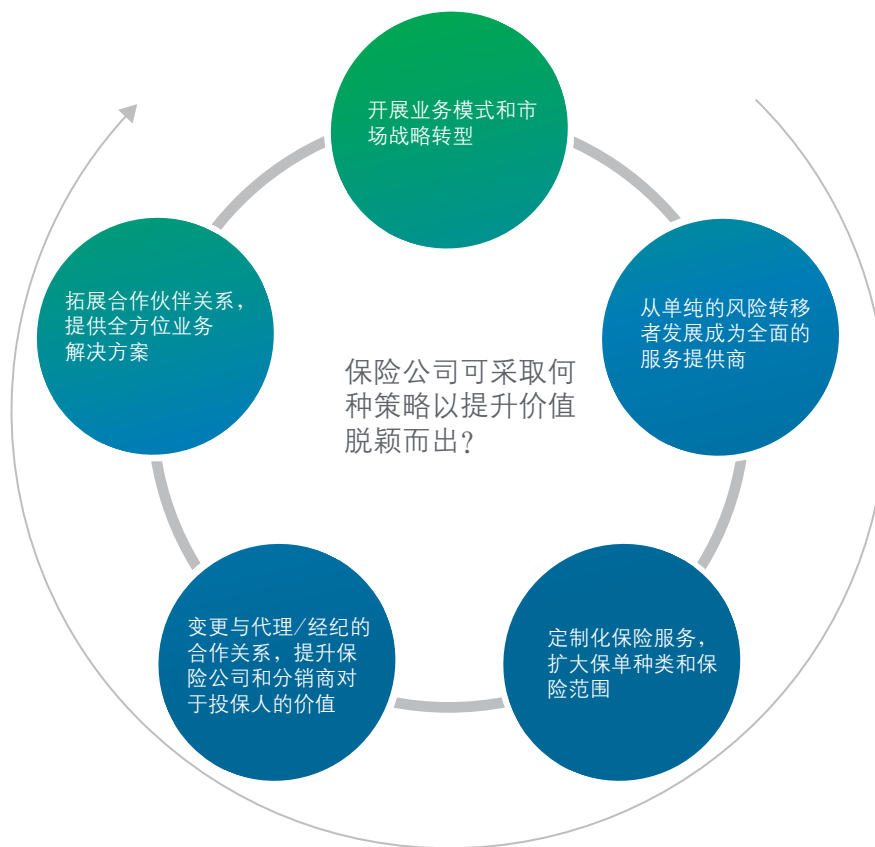
在德勤新近的一份研究报告中，我们呼吁企业着眼于更大胆的捆绑策略，建议保险公司考虑建立或参与更加广泛的服务合作网络。⁸⁷目的是为实现差异化，打破从较小的细分市场缓慢爬升入中型市场的商品化循环（图11）。受访的中型市场买家表示对购买非保险类产品和服务非常感兴趣，希望通过保险公司和代理购买此类产品和服务来支持自己的业务，包括税务咨询、安保和薪资系统、商业贷款和节点信息交换等。⁸⁸小型保险公司也可从这类捆绑业务模式中获益。

各行各业的创新方式不尽相同，但时下保险企业的创新紧迫感正日渐强烈。多数保险公司已不再关注自身是否会被行业内外的颠覆力量所影响，转而聚焦长期应对举措避免在变革中落后。

尽管如此，多数保险公司在前瞻性创新方面仍然任重道远。我们在另一个德勤研究项目中与首席创新官们交流时发现，许多保险公司可能过度专注于提升历史遗留系统、产品和业务模式，却忽略了需要投入足够资源进行颠覆式创新，而这样的创新或许才是助其在日渐以客户为主导的经济大环境中脱颖而出的绝佳利器。⁸⁹我们发现，创新官们往往缺乏可在整个公司开展广泛转型的足够预算和/或权限。

图11

生态系统可助商业保险公司在商品化市场中脱颖而出



资料来源：2018年德勤中型市场保险消费者调查

在进行技术改进的同时还需对保险公司战略、运营模式和文化作根本性变革，并注重巩固人才基础，才能实现可持续创新。除前文提到的在人才保留和招聘方面的严峻挑战外，保险公司还应明确，在成功招到并留住高技能人才后，人才的融入是更为艰巨的挑战。这类似于移植手术中可能出现的组织排斥反应——公司老员工是否会固守传统业务方式，能否接受新人才不同的态度、方法和理念，二者能否携手共同创建符合未来期望的保险公司？

因此，尽管我们反复谈论和强调新兴技术，但无论是保险的销售和购买，还是保险公司的管理，保险本身仍是一项与“人”息息相关的业务。新兴技术带来了“多重挑战”——如何促进新工具、新技术与历史遗留系统的整合，如何协调保险科技公司、生态系统合作伙伴以及新聘员工的大胆新理念与成规惯例的融合与碰撞——应对“多重挑战”能力的好坏或将成为决胜未来十年的最重要因素。

尾注

1. American Property Casualty Insurance Association, "P/C insurers report increase in net income in 2018," press release, May 6, 2019.
2. Neil Spector, *Property/casualty insurance results: First half 2019*, American Property Casualty Insurance Association and Verisk, October 12, 2019.
3. Will Hadfield, "Lloyd's returns to profit in 1st half after 2 full years of losses," *Insurance Journal*, September 18, 2019.
4. Daniel Staib, Mahesh H. Puttaiah, and Olga Tschekassin, *World insurance: The great pivot east continues*, Swiss Re Institute, July 4, 2019.
5. Ibid.
6. Insurance Information Institute, "2019: Commentary on first quarter financial results," July 24, 2019.
7. Marsh, "March Global Insurance Market Index: Global commercial insurance pricing up 6% in second quarter," August 2019.
8. Ibid.
9. Ibid.
10. Ibid.
11. Tim Zawacki, *2019 US property & casualty insurance market report*, S&P Global Market Intelligence, June 2019.
12. Daniel Bachman and Rumki Majumdar, *United States economic forecast—3rd quarter 2019*, Deloitte Insights, September 17, 2019.
13. Swiss Re Institute, "Global insurance premiums exceed USD 5 trillion for the first time as pivot east continues, Swiss Re Institute's latest sigma says," news release, July 4, 2019.
14. Ibid.
15. S&P Global Market Intelligence.
16. Ibid.
17. Ibid.
18. Ibid.
19. Staib, Puttaiah, and Tschekassin, *World insurance: The great pivot east continues*.
20. Ibid.
21. Ibid.
22. Ibid.
23. Tim Zawacki, "Difficult group annuity comp drags on otherwise strong US life premium growth," S&P Global Market Intelligence, September 5, 2019.
24. Ibid.
25. Ibid.
26. *Advisor Magazine*, "Fixed & indexed annuities poised for growth amid volatility in equity markets," April 4, 2019.

27. Zawacki, "Difficult group annuity comp drags on otherwise strong US life premium growth."
28. Ibid.
29. Heather Gillers, Anne Tergesen, and Leslie Scism, "A generation of Americans is entering old age the least prepared in decades," *Wall Street Journal*, June 22, 2018.
30. Investment Company Institute, "Frequently asked questions about 401(k) plan research," accessed September 13, 2019.
31. Allison Bell, "Pension Bill could add \$70 billion in group annuity sales," ThinkAdvisor, July 23, 2019.
32. Ibid.
33. Bernice Napach, "New York State implements best interest standard for annuity sales," ThinkAdvisor, August 2, 2019.
34. Ibid.
35. Suzanne Barlyn, "John Hancock will only sell interactive life insurance with fitness data tracking," *Insurance Journal*, September 19, 2018.
36. Josh Wozman, "North America life insurers embrace predictive analytics to elevate their business," Global Newswire, June 17, 2019.
37. Kevin Sharps et al., *Life insurance consumer purchase behavior*, Deloitte, September 2015.
38. Market Watch, "New study reveals more than 40 percent of Americans don't have any form of life insurance," September 4, 2018.
39. Kristin Compton, "Simplifying annuities helps consumers, study says," Annuity.org, accessed October 31, 2019.
40. Ellen Carney, "Poor websites are costing American and Canadian life insurers new customers," Forrester, April 18, 2018.
41. Charles Schwab, *The rise of robo: Americans' perspectives and predictions on the use of digital advice*, November 2018.
42. Insurance Information Institute, "Spotlight on: Flood insurance," March 21, 2019.
43. Ibid.
44. Ibid.
45. Ibid.
46. National Association of Insurance Commissioners, *Report on private flood insurance data*, accessed November 11, 2019.
47. Ibid.
48. Ibid.
49. Federal Emergency Management Agency, "FEMA renews its reinsurance program to manage future flood risk," press release, US Department of Homeland Security, January 30, 2019.
50. National Association of Insurance Commissioners, "NAIC survey reveals love for flood insurance far outstrips purchase," press release, June 3, 2019.
51. Insurance Information Institute, "Facts + statistics: Flood insurance," accessed August 30, 2019.

52. Office of the Comptroller of the Currency, "New rules cover private flood insurance," news release, February 12, 2019.
53. *Insurance Journal*, "Scientists vow to report flood risk for every US property for free," June 14, 2019.
54. NAIC, "NAIC survey reveals love for flood insurance far outstrips purchase."
55. Bethan Moorcraft, "AmFam snaps up Ameriprise insurance units in staggering \$1.05 billion deal," *Insurance Business America*, April 2, 2019.
56. Leslie Scism, "Prudential to pay \$2.35 billion for online startup Assurance IQ," *Wall Street Journal*, September 5, 2019.
57. Daniel Menzer, "March 2019 Merger & Acquisition update," Optis Partners, April 11, 2019.
58. Asia Insurance Post, "Record global insurance M&A deals in H1 2019," August 1, 2019.
59. The Hartford, "A generation of leaders," Millennial Leadership Survey, 2015.
60. SurveyMonkey, "SurveyMonkey captures America's opinion of the Fortune 500 companies," July 26, 2017.
61. Matthew Mosher, "Addressing the insurance industry talent gap," *PropertyCasualty360*, February 26, 2019.
62. Brian Duperreault, Inga Beale, and Dan Glaser, "An open letter to industry colleagues and partners," *Insurance Careers Trifecta*, November 28, 2018.
63. Bureau of Labor Statistics data analysis.
64. Steve Hatfield and Surabhi Kejriwal, *Tapping into the aging workforce in financial services*, Deloitte Insights, June 11, 2019.
65. Daniel Mernst, "CICA conference addresses widening captive talent crisis," *Captive International*, March 15, 2019.
66. Erica Volini et al., *2019 Global Human Capital Trends—Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus*, Deloitte Insights, April 11, 2019.
67. Kathy, "25 things millennials want from an employer (company, workplace, and job expectations)," *Open Sourced Workplace*, March 17, 2019.
68. Darryl Wagner, Caroline Bennet, and Marc Fakkell, "The rise of the exponential actuary: The transformation of the actuarial profession," Deloitte, 2017.
69. Erica Volini et al., *2019 Global Human Capital Trends—Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus*.
70. Ibid.
71. Bill Briggs, "Core transformation: Reinventing the back office," *Wall Street Journal's CIO Journal* and Deloitte, June 29, 2018.
72. Matthew Josefowicz, "Insurer IT spending shifting from core toward digital as cloud adoption increases," *Novarica*, October 22, 2018.
73. Rene Buest, "AI becomes the game changer in the public cloud," *CIO Magazine*, January 26, 2018.
74. Meredith Courtemanche, "Insurer's cloud application modernization approach gets real," *TechTarget*, May 21, 2019.
75. Venture Scanner data, analyzed by the Deloitte Center for Financial Services.
76. Ibid.
77. Lucas Ropek, "NY's data privacy bill failed; Is there hope next session?," *Government Technology*, July 15, 2019.

78. Adam Satariano, "‘Right to be forgotten’ privacy rule is limited by Europe’s top court," the *New York Times*, September 24, 2019.
79. Val Srinivas, Sam Friedman, and Tiffany Ramsey, *Reimagining customer privacy for the digital age: Going beyond compliance in financial services*, Deloitte Insights, May 20, 2019.
80. Deloitte, "The future of cyber 2019: Cyber everywhere, succeed anywhere," March 2019.
81. Sam Friedman and Nikhil Gokhale, *Pursuing cybersecurity maturity at financial institutions: Survey spotlights key traits among more advanced risk managers*, Deloitte Insights, May 1, 2019.
82. DART Deloitte, "FASB improves accounting guidance for insurance companies that issue long-duration contracts," news release, August 15, 2018.
83. Deloitte, *Modernizing data and analytics capabilities for long-duration contracts success*, September 2018.
84. Ibid.
85. Ibid.
86. Ibid.
87. Sam Friedman, Michelle Canaan, and Nikhil Gokhale, *Building new ecosystems in middle market insurance*, Deloitte Insights, February 13, 2018.
88. Ibid.
89. Deloitte, "Accelerating insurance innovation in the age of InsurTech," September 23, 2019.

致谢

Patricia Danielecki

办公室主任
德勤金融服务行业研究中心
Deloitte Services LP

Rima Pai

分析员
德勤金融服务行业研究中心
Deloitte Support Services India Pvt. Ltd.

Val Srinivas

首席研究员
德勤金融服务行业研究中心
Deloitte Services LP

以下德勤行业领导人为本报告的撰写提供了专业洞察和协助，特此致谢：

行业领导人

Gary Shaw, 副主席, 美国保险业领导合伙人, Deloitte LLP

Richard Godfrey, 合伙人, 美国保险业咨询领导人, Deloitte & Touche LLP

Karl Hersch, 合伙人, 美国保险业管理咨询领导人, Deloitte Consulting LLP

Chris Puglia, 合伙人, 美国保险业税务领导合伙人, Deloitte Tax LLP

Joseph DeSantis, 合伙人, 美国保险业审计领导合伙人, Deloitte & Touche LLP

全球视野

Neal Baumann, 总监, 全球保险业领导人, Deloitte Consulting LLP

Andrea Poggi, 合伙人, Deloitte Consulting SRL, Italy

Kurt Mitzner, 合伙人, Monitor Deloitte, Germany

Mike Duggan, 合伙人, Deloitte Consulting, Switzerland

Des Morris, 高级经理, Deloitte AG, Switzerland

Tim Pagett, 合伙人, Deloitte Touche Tohmatsu, China/Hong Kong

Holger Jens Roger Froemer, 合伙人, Deloitte Tohmatsu Consulting LLC, Japan

Eric Meistermann, 合伙人, Deloitte France

年金相关立法/监管

Daniel Rosshirt, 总监, Deloitte Consulting LLP

最大利益标准

George Hanley, 主管合伙人, 德勤风险及财务咨询, Deloitte & Touche LLP

云技术

Akash Tayal, 总监, Deloitte Consulting LLP

Keval Mehta, 总监, Deloitte Consulting LLP

核心转型

Arun Prasad, 总监, Deloitte Consulting LLP

网络安全

Julie Bernard, 总监, 网络安全, Deloitte & Touche LLP

Mark Nicholson, 总监, 网络安全, Deloitte & Touche LLP

未来分销及顾问

Harry Datwani, 总监, Deloitte Consulting LLP

Kevin Sharps, 总监, Deloitte Consulting LLP

Jeff LaBelle, 主管合伙人, Deloitte Consulting LLP

保险科技

Malika Gandhi, 总监, Deloitte Consulting LLP

Mark Purowitz, 总监, Deloitte Consulting LLP

寿险估值

Bryan Benjamin, 高级经理, Deloitte & Touche LLP

Matthew Clark, 总监, Deloitte Consulting LLP

Rick Sojkowski, 合伙人, Deloitte & Touche LLP

并购

Mark Purowitz, 总监, Deloitte Consulting LLP

Doug Sweeney, 主管合伙人, Deloitte & Touche LLP

预测分析

John Houston, 总监, Deloitte Consulting LLP

William Mullaney, 主管合伙人, Deloitte Consulting LLP

Chris Stehno, 主管合伙人, Deloitte Consulting LLP

隐私和数据管理

Timothy Cercelle, 主管合伙人, Deloitte & Touche LLP

Jay Cohen, 主管合伙人, Deloitte & Touche LLP

John Lucker, 总监, Deloitte & Touche LLP

人才

Steve Hatfield, 总监, Deloitte Consulting LLP

税制改革

Chris Puglia, 合伙人, US Insurance Tax leader, Deloitte Tax LLP

Eli Katz, 主管合伙人, Deloitte Tax LLP

David Altschuler, 高级经理, Deloitte Tax LLP

关于作者

Sam Friedman | samfriedman@deloitte.com

Sam Friedman 是德勤金融服务行业研究中心保险行业首席研究员，常驻美国纽约。精准分析行业最新发展趋势，保险公司收入增长、创新及卓越运营中所面临的挑战。Friedman于2010年加入德勤，在加入德勤之前在National Underwriter 担任主编。他为德勤洞察（Deloitte Insights）撰写了多篇文章包括《提升金融机构网络安全成熟度 - 风险管理领先实践》。

Michelle Canaan | mcanaan@deloitte.com

Michelle Canaan是德勤金融服务行业研究中心保险行业研究经理，作为保险行业的专家，Canaan积极探索行业当前和未来发展趋势，为客户提供行业战略和解决方案。近期著作包括《*Modernizing insurance product development: Overcoming challenges to make the most of 21st-century opportunities*》和《*Closing the gap in fintech collaboration: Overcoming obstacles to a symbiotic relationship*》。

Nikhil Gokhale | ngokhale@deloitte.com

Nikhil Gokhale任职于Deloitte Services India Pvt. Ltd., 是德勤金融服务行业研究中心保险行业研究员，常驻印度孟买。Gokhale专注于为大型保险公司提供战略、科技和业绩方面问题的洞察。加入德勤之前，曾担任高级研究顾问，专精于并购后整合、卓越运营和市场洞见等相关的战略项目。近期著作包括《*AI leaders in financial services: Common traits of frontrunners in the artificial intelligence race*》和《提升金融机构网络安全成熟度》。

Prachi Ashani | pashani@deloitte.com

Prachi Ashani任职于Deloitte Services India Pvt. Ltd., 是德勤金融服务行业研究中心保险行业高级研究员，常驻印度孟买。Ashani 撰写的著作包括《*2019 insurance outlook: Insurers could benefit from economic trends, but longer-term challenges call for transformation*》和《*The state of cybersecurity at financial institutions: There's no "one-size-fits-all" approach*》。此外还与人合著《*Tapping into the aging workforce in financial services*》。

联系我们

我们的专业洞察可助您充分利用和发挥变革的优势。如您正在寻求行业切入点以应对挑战，敬请与我们联系。

中国联系人

吴卫军

德勤中国
副主席
金融服务业领导合伙人
电话：+86 10 8512 5999
电子邮件：davidwjwu@deloitte.com.cn

黄逸轩

德勤中国金融服务业
保险业领导合伙人
电话：+86 755 3353 8282
电子邮件：martiwong@deloitte.com.cn

文启斯

德勤中国金融服务业
审计及鉴证领导合伙人
电话：+86 10 8520 7386
电子邮件：bman@deloitte.com.cn

卢展航

德勤中国金融服务业
精算咨询领导合伙人
电话：+852 2238 7019
电子邮件：erilu@deloitte.com.hk

全球联系人

Gary Shaw

副主席兼美国保险业领导合伙人 | Deloitte LLP
+1 973 602 6659 | gashaw@deloitte.com

Gary Shaw担任美国保险业领导合伙人，通过行业文章（如本文）、网络宣讲和媒体访谈等发表行业领先理念。

德勤金融服务行业研究中心

Jim Eckenrode

主管合伙人 | 德勤金融服务行业研究中心 | Deloitte Services LP
+1 617 585 4877 | jeckenrode@deloitte.com

Jim Eckenrode担任德勤金融服务行业研究中心主管合伙人，负责确定研究中心的市场定位，宣传推广和重要活动。

关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100座城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力于中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构，由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过我们的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

©2020。欲了解更多信息，请联系德勤中国。
Designed by CoRe Creative Services. RITM0423224



这是环保纸印刷品