



中小企业商业保险 展望

毕马威智链保险机构

2021年11月

home.kpmg/insurance

前言



Laura Hay
保险业全球主管合伙人



Mark Longworth
保险业咨询服务全球主管合伙人



Paul Merrey
合伙人
毕马威英国



Jeanne Johnson
咨询业务合伙人
毕马威美国

新冠肺炎疫情（COVID-19）已在全球范围内对各类企业带来沉重打击，对中小企业的打击尤为重大，因它们一般现金储备不足并需依赖有限的市场渠道。中小企业还往往对商业保险不甚热衷，将其视为不能为它们带来确切效益的现金流出。

但疫情已有力地展示了保险的价值，多数中小企业很可能将重新评估它们的保险安排。这为可通过适当的渠道、合理的价格提供适合险种的保险机构带来重大的机遇。

那些能真正提出差异化的中小企业价值主张、将中小企业业务需求和客户体验作为核心并在各个方面得以贯彻的保险机构，才有可能在今后的竞争中立于潮头。

在本报告中，我们将探讨何为智链（Connected）保险机构，描述在中小企业业务中智链保险机构的特征，并阐述在当前新形势下，智链保险机构如何在中小企业商业保险的三大模式中发挥作用。

虽然本文探讨的行业趋势并非全新的话题，但疫情的出现使得这些趋势变得更加明显。保险机构的头等要务是为中小企业提供更多无缝整合的数字产品和服务，并需兼备价值、便利和各种效益。为此，保险机构需要运用数据的力量以预测及迎合不断涌现的客户需求，并在由合作伙伴和联盟构成的更广阔生态中保持灵活协作，带来相关和互补的解决方案。

这些能力的构建需以智链企业方案为基础，这是一个基于八大核心能力的以客户为中心的方案。此方案的关注点是满足客户期望和需求。前、中和后台办公室以此实现统筹协作，创造商业价值，推动可持续增长。

成为一家智链保险公司需要具备信念和决心，为了真正服务中小企业，这比以往任何时候都更为关键。为中小企业提供它们所需的充满活力和弹性的价值是成功的关键。

本报告阐述了中小企业商业保险的未来，希望您能从中获益。如果您希望与我们探讨如何评估并加速贵机构的智链转型，请随时联系我们。

在本文中，“我们”、“毕马威”和“我们的”指全球性组织毕马威国际有限公司（“毕马威国际”）或其一家或多家成员所。毕马威国际及各成员所均为各自独立的法律实体。

目录

驱动变革的因素	4
经济及监管形势	5
经济形势影响客户购买行为	6
客户体验期望	7
竞争及科技变革	9
监管机构的影响与角色	11
变革之道：成果与致胜商业模式	12
实施变革意味着积极面对已知障碍	13
实施变革意味着专注于体验期望	14
实施变革意味着为实现可持续增长而调整商业模式	15
实施变革意味着实现智链运营模式	16
建立“智链”能力，实现致胜运营模式	17
打造智链保险机构能力的优先级选择	18
对关键数字化能力进行投资能提升企业表现	19
评估您机构的能力成熟度	20
案例分析	21
付诸行动	22

驱动变革的因素



变革之时，就在当下。

中小企板块是保险机构的主要市场。但一直以来，该市场存在保险不足及保险产品体验欠佳等问题。如今，随着疫情影响加强了中小企对有针对性及个性化保险的需求，保险机构有机会进一步向该市场推进，前提是它们能转变自身的价值主张，纳入当前的变革因素：



经济及监管形势

新冠疫情的全球影响对保险业带来了新的压力。负债及风险增加，连同经济衰退下的投资回报减少，正不断挤压保险业的利润，并为未来前景蒙上阴霾。同时，由于人们对疫情期间部分产品提供的保险范围的期望落差，保险机构还需面对监管不确定性。不同地区的监管机构采取的立场差异化也增加了保险机构的应对难度。



客户体验期望

中小企市场巨大、差异化并充满活力。但在疫情期间，许多中小企承受着严峻的压力：面对业务中断、销售下滑和现金流压力。以美国为例，约三分之一的小型企业已关停，半数个体企业已不再运营¹。过去，中小企一直不太愿意购买保险——仅在必要时才会购买。它们怀疑保险的效益、对价格敏感并缺乏时间。但新冠疫情已向小型企业展示了保险保障的必要性。此转变为能通过合适的渠道，以合理价格为客户提供适合产品的保险机构带来了全新的机遇。



竞争及科技变革

疫情加快了零售、银行业及其它多数的商业板块中客户对数字化渠道的采用，保险业也不例外。客户提升了他们对无缝数字体验的期望，保险机构需了解客户并交付契合他们需求的产品与服务。随着更多能提供高度个性化及灵活性产品的保险科技出现，保险机构愈加迫切为中小企客户提供互联和数字化程度更高的产品，以跟上最新的科技发展。

¹ 新冠疫情前小型企业的健康状况 (“Pre COVID-19 Health of Small Businesses”) , Moody's Analytics, 2020年7月

经济及监管形势

驱动变革的首个因素是当前的经济及监管形势。一个令中小企收入减少的严峻的经济环境，加上日益收紧和不确定的监管现状，对保险机构构成重大挑战。



目前，业界对中小企保险的需求可能达到了前所未有的高度。但在充满挑战的经济及监管环境下，保险机构将需要考虑转变自身的业务及运营模式，通过数字化和数据驱动解决方案来提升价值和適切性。

经济困境：疫情下，保险机构在多个市场板块面对各种各样的全新挑战。其中，中小企市场的挑战尤为显著：如何以较低成本、零散及不定期的数量和在不明朗的监管约束下，服务一个正面对自身巨大压力的关键行业。

当前，全球经济仍在衰退中，复苏的时间和道路尚不明朗。中小企及更广泛的消费者信心低迷，员工出现冗余，收入流受压——虽然近期在疫苗上的突破增加了2021年复苏的希望。

中小企客户对多个行业及专业的经济健康而言至关重要。但通常正是这些中小企和进取的企业家受到最严重的打击，并最容易受到未来冲击的损害。保险机构有机会通过保险保障，为它们提供额外韧性和稳定性，使它们能以更强信心对抗市场波动。

由于经济不确定性，保险机构现需在产品和服务的创新机遇与风险和负债约束和投资削减压力之间取得平衡。

数字化解决方案有望成为助保险机构达致此平衡的关键。

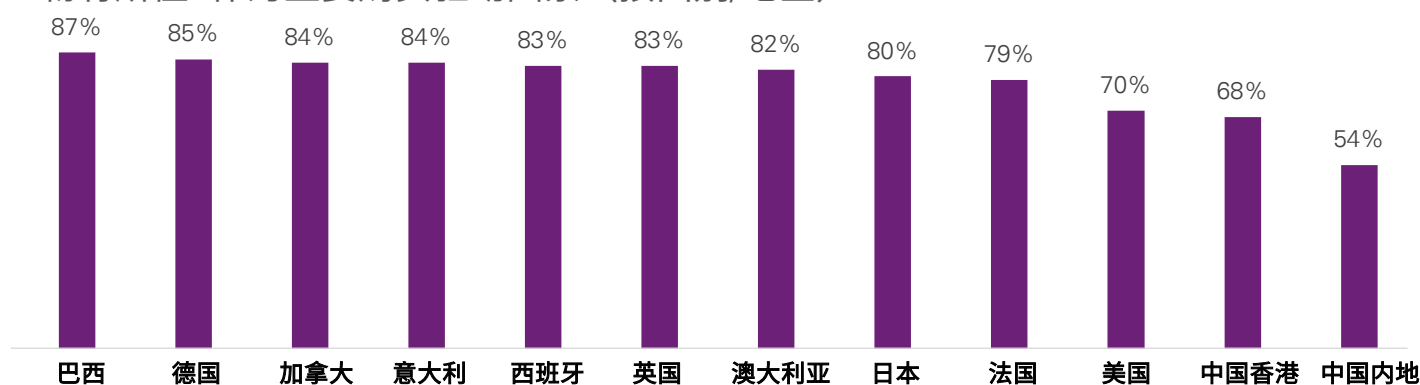
监管形势：目前，保险仍主要是受地方监管的行业，对同时在多个辖区运营的企业带来了业务及运营上的复杂性。业界因疫情而对业务中断保险产生的不一致反应是此问题可造成的期望落差的例子之一。就美国而言，不同州的监管机构正采用不同的监管方案，将对保险机构建构和出售产品和服务的能力构成影响¹。随着越来越多保险产品与其它产品捆绑在一起销售，进一步的监管复杂性将会出现，并带来跨行业的合规性影响。总体的监管趋势是“向上”的——即提升保护客户的要求和收紧有关报告、合规、经营韧性和财务实力的规则。

¹ 理解偿付能力、资本和新冠肺炎疫情对保险业的意义（“Making sense of solvency, capital and COVID-19 for the insurance sector”），毕马威国际，2020年4月。

经济形势影响客户 购买行为

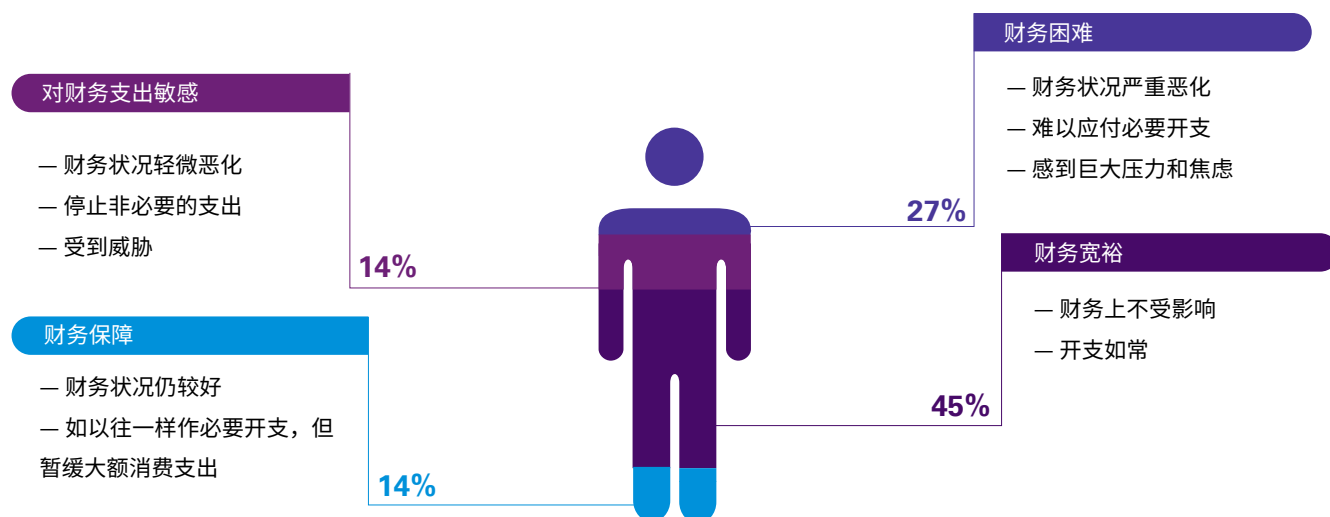
78%的消费者表示，物有所值是最重要的购买驱动因素；48%的消费者表示，由于疫情影响，此因素正变得更为显著。不同行业所受的影响和变革类型各不相同。

“物有所值”作为主要购买驱动因素（按国别/地区）



数据来源：应对新现实中的消费趋势（“Responding to consumer trends in the new reality”），毕马威国际，2020年11月。

超过一半消费者感到财务上宽裕或有保障，而41%消费者感到财务困难或对财务支出敏感。



数据来源：应对新现实中的消费趋势（“Responding to consumer trends in the new reality”），毕马威国际，2020年11月。

虽然大环境无疑是充满挑战的，但59%的受访者表示，他们仍然感到财务宽裕或有保障。这对保险机构而言是一个增长机遇。它们可以为这类财务状况良好、希望继续积累财富或保持开支的客户提供支持。这还很可能也适用于中小企板块的关键决策人。

客户体验期望

新冠肺炎疫情对全球造成了直接而广泛的影响，对不同行业带来了不同的冲击，为小企业客户带来更多的挑战与机遇。



权衡保险范围的价值与成本一直是小企业客户的难点。对保险机构而言，帮助小企业主消除商业保险太过宽泛、难以理解以及不能在它们需要帮助时发挥作用的观感，是机遇也是挑战。同时，新冠肺炎疫情：

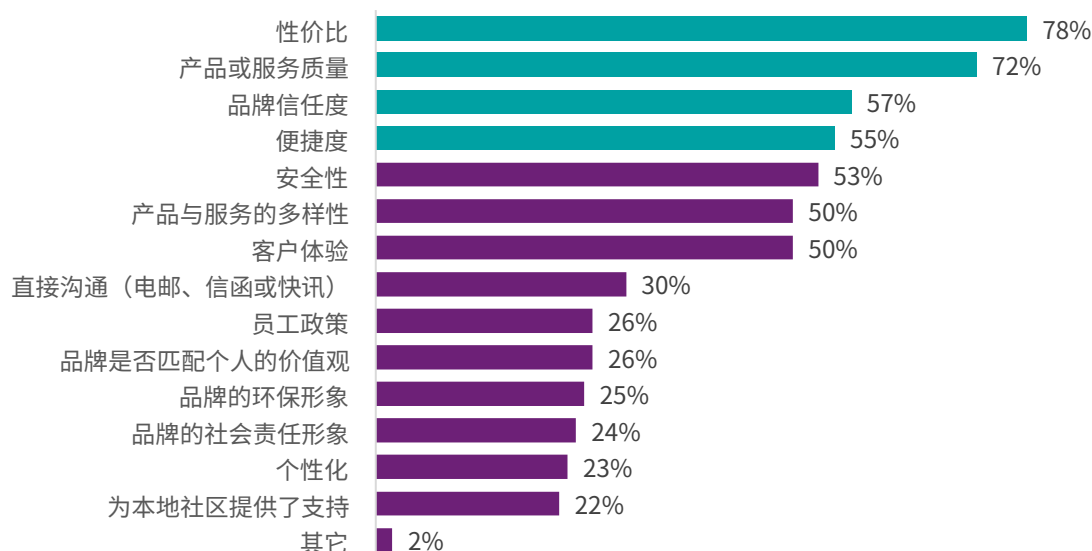
- 增加了此板块的经济压力
- 提升对此板块的真实商业需求的洞见
- 加快数字化工作模式的转型以降低销售和服务成本

我们在本年度进行的“**消费者及新形势**”研究显示，客户购买保险的四大驱动因素包括性价比、产品多样性、信任和便捷度。我们认为这些因素同样适用于个人和企业往往密不可分（如业主管理企业和初创企业）的中小企业板块。

- 大部分中小企属12个关键行业：建筑、个人服务、医疗保健、房地产、高科技制造业、维护、高科技服务、餐厅、机械、零售、批发及其它专业服务。¹

“服务该市场板块意味着要应对最根本的保险业困境：吸引保险机构及代理持续经营所需的足够的业务量和收入，同时提供足够的价值以维持客户购买的兴趣和意愿。”

主要保险购买驱动因素



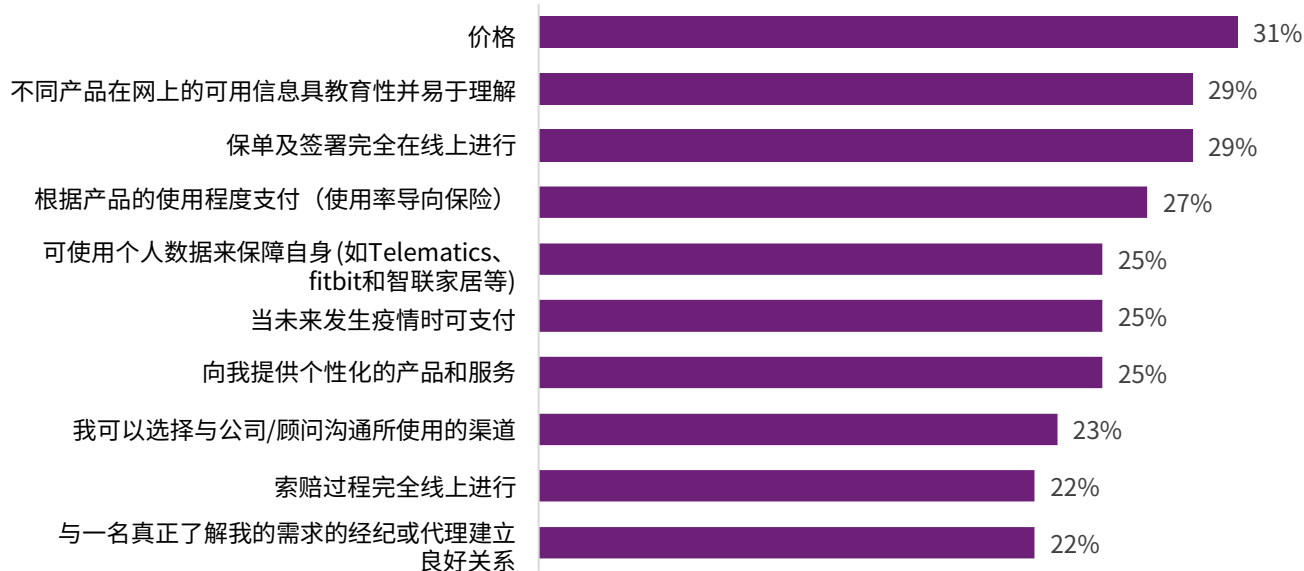
数据来源：应对新现实中的消费趋势（“Responding to consumer trends in the new reality”），毕马威国际，2020年11月。

¹ “现金为王：现金流、结余和缓冲日”（Cash is King: Flows, Balances, and Buffer Days），摩根大通，2016年9月



在商业领域，业务中断保险凸显了机构对重新审视、设想及设计适合客户、代理及载体的产品和服务的需求。虽然其对企业有着巨大的潜在价值，但渗透率（尤其是对中小企而言）往往较低。一项近期的毕马威调研*揭示了或能提升企业购买意愿的主要因素：

购买因素 — 业务中断保险



**设想下次您选择保单时，您觉得最重要的因素是什么？

数据来源：应对新现实中的消费趋势（“Responding to consumer trends in the new reality”），毕马威国际，2020年11月。

对业务中断保险的重要性作出有力支撑的一个事实是，虽然2019年的经济增长仍普遍向上，但到年底，美国小企业中仅有35%被视为“健康”。²

在这些企业中，仅有五分之一的健康企业具备充足的资金储备³，让它们能在连续两个月无收入的情况下持续正常运营。多数企业表示它们将需要依赖个人资金。

同时，全球平均商业保险费在2020年第一季度上升14%，在第二季度上升19%，已连续第11个季度出现平均价格上升——保险费上升将对中小企构成进一步威慑，阻碍他们购买可在他们需要之时发挥重大价值和作用的保险。

机构需要采用新的解决方案。保险价值链的各个方面将很可能受到影响，并必须在转型方案中予以考量。

*2020年5月29日至9月21日分六个不同阶段对来自四个板块、12个市场的75,000名消费者进行为期四个月的消费者脉搏调研。

² 小企业能否经受住新冠肺炎疫情的经济冲击？（Can small firms weather the economic effects of COVID-19?），纽约联邦储备银行，2020年4月

³ 同上。

³ 全球保险市场指数，Marsh，2020年8月

竞争及科技变革

保险机构必须积极运用数字化模型和数据，向中小企提供个性化、预防性解决方案来满足它们的业务需求。这将对整条价值链（产品及服务配置、销售与分配、保单管理、索赔及承销）——联接前、中、后台办公室的关键能力产生影响。设计适合的服务和运营以交付客户承诺是保持客户信任的关键。



保险机构需要运用新兴科技和数据分析的力量，为中小企客户提供分级（提供灵活的定价方案）、成套（与其它产品捆绑以提升价值）及能主动防御（提前预测风险）的解决方案。



客户对无缝数字化产品和服务的期望已全面提升，并在疫情下进一步强化。保险机构必须积极应对并加速调整价值主张。平台零售商已在一个便捷平台下提供与传统产品捆绑在一起的银行业及某些保险服务；新的保险科技浪潮正为市场提供高度数字化和灵活的产品。

传统保险机构可专注于中小企的独特市场需求和提供分级、成套和主动防御的产品，创造全新的价值主张。机构可藉此以高成本效益的价格应对多种需求，如将网络保护与隐私责任险捆绑在一起以提前应对威胁。

数据是机构提供客户所需的个性化、预防性产品的关键。对保险机构而言，数据正快速成为最有价值的货币。正是通过人工智能和机器学习应用获取及运用数据，保险机构才能预测客户需求并为其提供最适合的保护。譬如，物联网和感应器可为保险机构提供客户供应链的实时数据与洞见，有助制定主动解决方案——对易腐品或其它有时限的产品尤为有用。

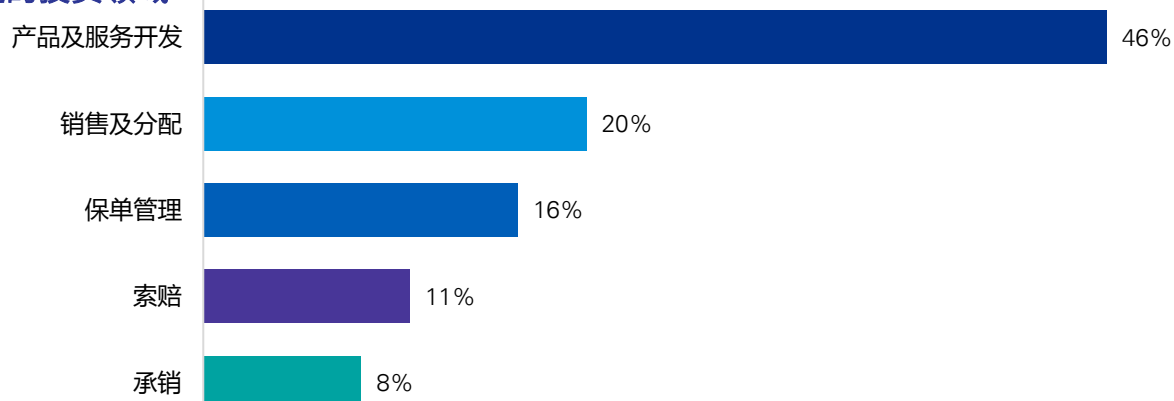
对保险机构的后台及中台流程而言，分布式账本技术等科技可消除重复的数据录入，有助载体间的数据共享，从而提升效率和速度。技术提升也可缓解运营、索赔及承销等环节受到的压力，使它们更快、更能响应客户需求和更准确地预测需求。

技术变革正在加速。保险机构必须紧跟趋势才能优化中小企市场的客户体验和为它们提供真正附加价值。



毕马威近期对全球200名保险业专业人员进行的调研显示，产品及服务开发仍然是保险价值链投资的最优先考虑领域，46%的保险机构表示，它们很可能在未来两年对此领域进行投资。

保险价值链的投资领域

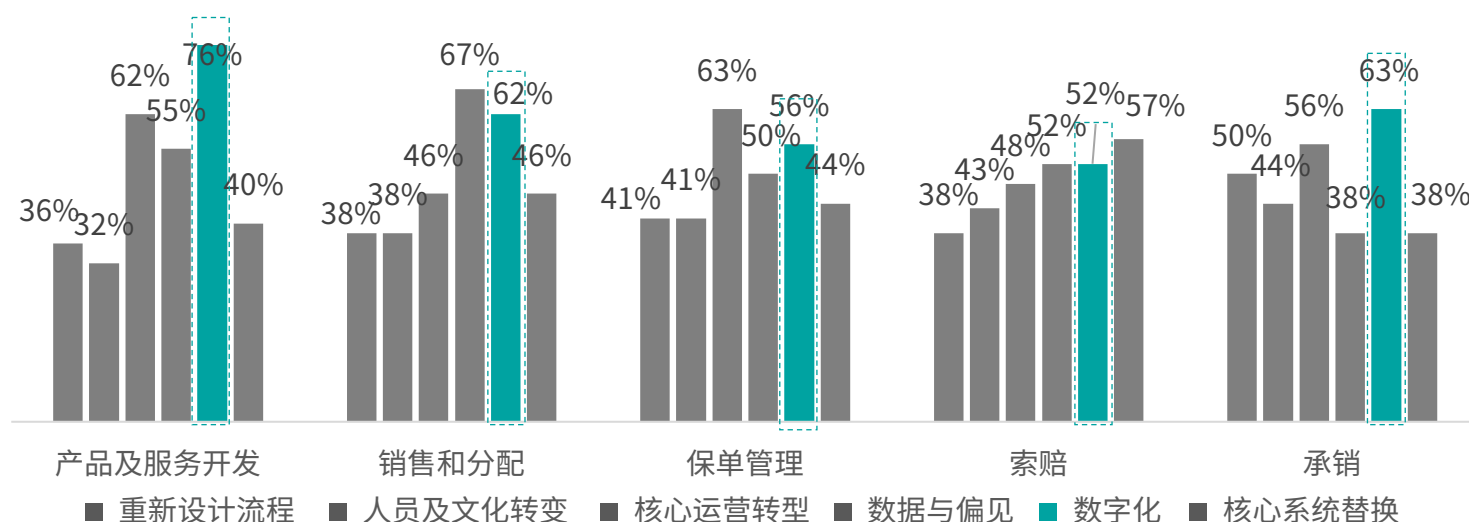


*以上五个保险价值链领域中的哪个领域您最有可能在未来两年投资

数据来源：全球保险运营研究（Global Insurance Operations Research），毕马威国际，2020年10月。

此外，数字化是价值链中一个突出的优先投资领域，76%的保险机构将优先对产品数字化进行投资，突显了颠覆性技术的影响力。

数字化是多个价值链领域中的优先投资领域 - 76%的保险机构将优先产品数字化的投资



*您将优先投资以下哪个领域以提升绩效：

数据来源：全球保险运营研究（Global Insurance Operations Research），毕马威国际，2020年10月。

监管机构的影响与角色

变革的到来和新兴科技的普遍影响或使监管机构承担更广泛的职责。这可能会影响小企业商业保险的未来业务及运营模式。

监管机构在小企业商业保险中的角色演变



随着各个行业汇聚成不同集群，监管机构应考虑合规要求的跨行业影响



监管机构将应用由人工智能及数据分析支持的合规科技解决方案，实现更高效和有效的监管



监管机构将更专注于行业活动的监管以确保客户受到公平对待

数据来源：KPMG 30 Voices on 2030

监管机构将需要应对因保险机构使用先进科技方案带来的更复杂挑战。这可能包括与人工智能道德、数据隐私或人员自动化有关的问题，如由于固有的数据偏见导致的定价或索赔优化中的差别输出、算法问题或不充分的管理流程。

新兴科技在中小企保险中的应用范例

人工智能和机器学习

人工智能和机器学习将减少重复性工作，让保险机构能与客户进行真切、深入的对话。
例如，Layr Insurance使用机器学习快速筛选客户数据和对比客户档案以自动预测需求和为客户匹配最适合的保单。

物联网

物联网和感应器提供更实时的数据以即时回应中小企不断变化的需求。
例如，Parsyl利用感应器技术为保险机构提供其客户供应链的准确数据和洞见（对易腐零售商品尤为有用）。

数字化账本技术

数字化账本技术可消除重复数据录入，有助载体与客户或载体与载体之间以更安全、高效的方式进行数据共享。
例如，Tradle 使用区块链KYC来保障客户验证以及安全地传送个人数据。

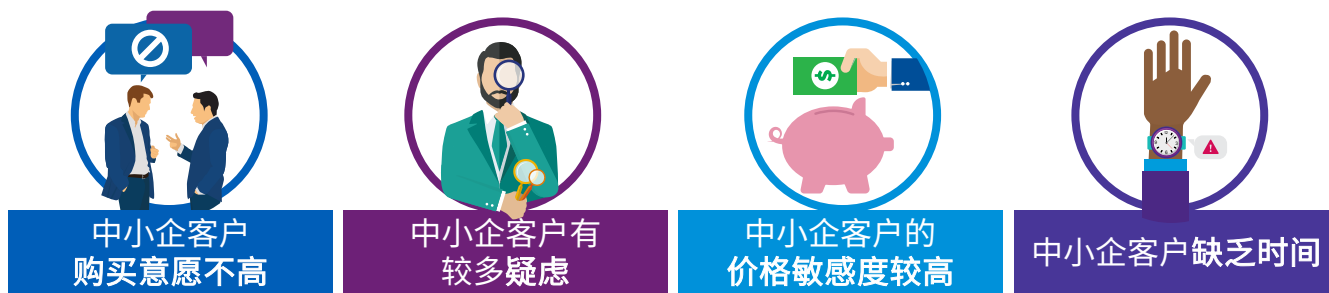
变革之道： 成果与制胜 商业模式

实施变革意味着积极 面对已知障碍

阻碍客户和机构适应一个不断变化的商业环境的主要障碍有哪些？

在客户方面，小企业的数项特征往往对它们对保险产品的采用构成阻碍：

作为客户的中小企视角



在机构保险方面，我们的研究显示，以下障碍往往使机构难以采取以客户为中心的方案：

保险公司视角：主要障碍

安全及合规考虑	技术与数据阻隔	战略错配	业务阻隔	人员/流程错配
<ul style="list-style-type: none"> - 有关数据安全和隐私的疑虑(37%) - 监管要求/ 合规 (20%) 	<ul style="list-style-type: none"> - 旧有系统 (33%) - 不能追踪个体客户的交互 (30%) - 难以在不同渠道、国家或位置之间共享终端客户数据/分析 (29%) - 缺乏渠道间的系统整合 (22%) - 终端客户数据储存于多个数据库 (20%) 	<ul style="list-style-type: none"> - 预算不足 (24%) - 缺乏应变文化 (14%) - 高管层与中层之间缺乏战略一致性 (12%) 	<ul style="list-style-type: none"> - 相互独立的业务单元 (20%) - 渠道间定价不一致 (13%) 	<ul style="list-style-type: none"> - 缺乏合格员工 (32%) - 缺乏跨职能的终端客户体验团队 (19%) - 内部流程与战略不协调 (17%) - 与第三方合作伙伴不协调 (16%) - 经纪/代理希望减少我方与保单持有人之间的任何互动 (15%)

调查对象：300 位参与商业保险机构以客户为中心决策的专业人士。

数据来源：毕马威于2019年10月委托Forrester Consulting开展的研究。

实施变革意味着专注于 体验期望

机构能否实现可持续增长，取决于其对应关注什么和适应什么以使自身产品更为相关、易用和可负担的基本理解。这要求机构了解市场信号和竞争洞察，并将它们转化为有形产品、服务和便捷互动。

客户期望受其它行业的经验驱动：



随着银行和零售商的在线体验不断提升，客户希望与能够了解他们并提供契合需求的产品和服务的企业进行无缝的数字化互动

微信、阿里巴巴和亚马逊等企业模糊了零售与保险之间的界限



许多平台零售商已利用先进科技和已建立的客户基础，在一个便捷平台下提供与传统产品捆绑在一起的保险服务

将购买驱动因素转化为客户体验期望¹

— 性价比

— 产品质量与多样性

— 便捷性

我获得我期望的利益，你了解我并重视你我之间的关系

在我的需求及情况变化时，我相信你可帮助我了解我的产品和服务选项

我能便捷地以多种方式与你互动 — 通过线上、电话或你的员工及第三方合作伙伴

保持相关性和信任 — 我是否真的受保障？我是否得到公平对待？我的个人信息安全吗？我的保险范围是否满足我的特定业务的实际需求和我能否依赖供应商获得我预期中的赔偿？

— 根据近期事件识别新的或经更改的产品/服务/咨询产品

— 了解保障/不保障的项目和客户专业将有助保险机构建立和恢复信任

— 简化用以说明保险范围及条款的语言是关键。譬如，Three by Berkshire Hathaway²的保单仅有三页，旨在通过去除不必要的术语简化保险范围介绍

在客户所在之处满足客户需求 — 我能否获取适合我日常生活的产品和服务？我能否简便地获得、升级/降级及管理我的保险需求？

— 在任何地点并通过多种途径提升获取资讯、维护关系的便捷度，并提供互动、购买产品和接收建议的选项

— 有关如何从被动选项转化为主动价值的见解 — 有助预测和保护我的业务免受未来冲击及经济波动影响的创新产品、服务和建议

¹ “现金为王：现金流、结余和缓冲日” (Cash is King: Flows, Balances, and Buffer Days)，摩根大通，2016年9月

² Artemis，伯克希尔·哈撒韦公司瞄准小企业保险价值链 (“Berkshire Hathaway targets the small business insurance value-chain”)，2019年2月12日，<https://www.artemis.bm/news/berkshire-hathaway-targets-the-small-business-insurance-value-chain/>。

实施变革意味着为实现可 持续增长而调整商业模式

不同公司采取的应对方案各不相同。本报告汇总了其中三项最有效的商业模式转型。



01

模块化和个性化的 商业模式

解除一般责任和商业保险的捆绑，提供更为模块化的选项以契合特定专业和子行业的需求。

包含更多与保单有关的健康、规划和预防服务。

客户能以合适的价格点，选择他们要求的保险范围及特色的模块化创新产品，以助客户选择适合自身需求的成套产品。



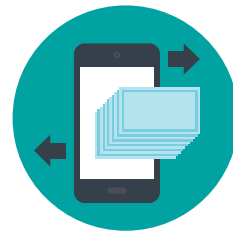
02

数字化工作模式

更易理解和获取的产品和服务。
提供无缝自动化选项或获取个人帮助途径及有关购买、维持、延续及接受服务及解决索赔的建议。

使工作简易、快速，协助我追踪工作进度。
更好地整合营销、销售和运营。

充分利用自动化平台，流程效率、数据洞见以及协调和有能力的团队。



03

附属/嵌入的产品和 合作伙伴

在购买点提供保险产品或特定点解决方案以扩充销售渠道和提升购买便捷性。

扩张和整合生态体系内的代理、服务供应商和合作伙伴以重点关注核心能力和优化采购。

为了成功实现这些战略要点，毕马威专业人员已识别到八项保险机构需要嵌入到自身运营模型的核心能力。

实施变革意味着实现智链 运营模式

通过更庞大的市场生态体系扩张正面影响。毕马威的经验显示，企业的成功源于对合适能力进行投资，这些能力共同构成了智链企业。以下八项核心能力有助企业提升影响力和获得更高的投资回报。

毕马威智链企业的八项核心能力



*调查对象：1,299位参与以客户为中心决策的专业人士。

数据来源：毕马威于2018年9月委托Forrester Consulting开展的研究

面对客户对互联、无缝的数字化产品的需求，优秀的企业应是怎样的？

- 投资合适的能力以建立有效的数字化工作运营模式
- 在职能价值链上联接及应用这些能力
- 以平台思维对科技进行充分利用

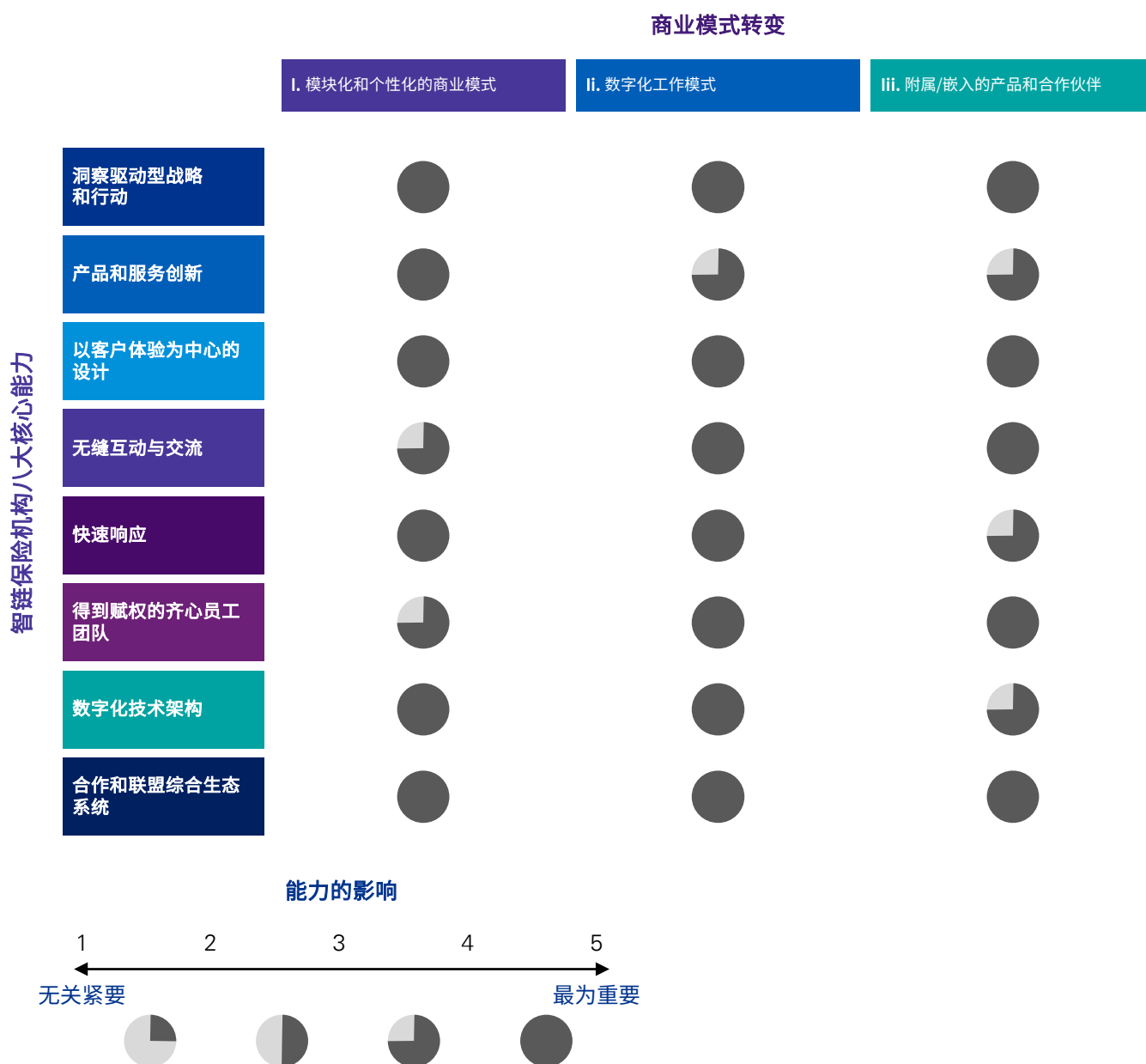
建立“智链”能力，实现致胜运营模式

致胜运营模式的实现要求企业具备以下八项智链能力。这些能力跨越不同职能，并适用于整个运营模型。对这些能力进行投资的保险机构更有可能取得成功。

	i. 模块化和个性化的商业模式	ii. 数字化工作模式	iii. 附属/嵌入的产品和合作伙伴
 <p>洞察驱动型战略和行动</p>	利用洞见创建 个性化中小企业客户体验 ——个性化保单、附文和本地语言沟通。	利用在发现阶段获取的洞见，为 捆绑/解绑带来附加价值 。保持实时性。	利用洞见 提升交叉销售和追加销售的机会 。从提升销售工作获取收益。
 <p>产品和服务创新</p>	利用“ 智链数据 ”策划、推荐及更改保险产品套件。	将关系紧密的产品 捆绑并以保险作为补充 ；以提升创新和满足需求。	在 个别行业内创新 。革新载体的沟通渠道或分销商的支付方式。
 <p>以客户体验为中心的设计</p>	交付更高效的全渠道服务 以实现畅顺的购买流程。	提供能满足 点到点需求 的捆绑式产品以优化客户时间和降低客户疑虑。	确保整个生态体系内（从产品到客户责任）的 体验整合 。
 <p>无缝互动与交流</p>	在整条价值链（从购买审批到索赔报告）上 建立数字赋能、富吸引力和个性化的互动 。	以 同一价格点 ，通过相关产品和附加价值服务的捆绑提供 统一的购买体验 。	在生态内各个触点（包括分销及/或载体实体） 实现无缝互动和交易 。
 <p>快速响应</p>	在价值链上 建立索赔的数字化报告及直通处理 。	确保价值链包含 所有捆绑产品的协作 ，而非单独保险。	为零售商和保险载体建立一个 统一的虚拟平台 。为特定载体主导服务功能而存在的独立价值链。
 <p>得到赋权的齐心员工团队</p>	实现流程数字化 ，协助员工提升体验，准确度和生产力。	实现企业间的协作 （疫情后以数字化方式）以交付合适的捆绑产品给客户。	对员工技能提升进行投资以重新设定人员的用途、重新培训及引导资源销售及提供非核心产品 。
 <p>数字化技术架构</p>	建立数字化业务能力 以随时随地满足中小企业客户需求——网页/应用/语音购买、数字化流程、基于人工智能/机器学习的自动决策。	建立关键数字化能力以提供 由基于API的架构和微服务赋能的实时捆绑和定价 。	定义及优先客户体验的数字化赋能以及基本客户触点偏好 。
 <p>合作和联盟综合生态系统</p>	建立一个 通用的数字平台 以整合保险价值链上的合作伙伴——分销、TPA和承销等。确保 快速和安全的体验 。	合作伙伴生态对所需产品和服务的 捆绑以及从保护到保护与预测兼有的转变至关重要 。	识别合适的生态 以增强客户粘度并通过交叉销售扩展新客户。

打造智链保险机构能力的 优先级选择

不同核心能力对于不同保险机构商业模式的相对价值和重要性不同，相应保险机构在选择能力构建的优先级也会不同。但是需要注意的是，八大能力贯穿整个组织，必须统筹部署，进而重塑运营模式，为客户和机构创造价值。



对关键数字化能力进行投资 能提升企业表现

调研显示，与成熟度较低的保险同业相比，对八大能力进行投资的成熟度较高的保险企业更有机会成功地……

2.6x

通过近乎实时的客户及业务洞察，结合高级数据分析手段与洞察能力，整合形成有效的商业决策。

2.6x

建立以客户为中心的组织和文化，从而激励员工履行对客户的承诺，驱动业务增长。

2.5x

在价格、产品和服务方面提出有吸引力的客户价值主张，从而吸引高价值客户，实现显著盈利。

2x

以高效敏捷的方式运营业务，从而在具备盈利性的条件下，为客户提供始终如一的服务。

1.8x

引入、对接并管理第三方机构，以提升市场进入速度、降低成本、缓释风险并缩小能力差距，从而履行对客户的承诺。

1.7x

为客户、员工和合作伙伴提供精心设计的无缝交互体验，以支持客户价值主张并实现商业目标。

1.7x

在营销、销售和服务等各个领域与客户及潜在客户进行互动和交易，并实现可衡量的效果。

1.6x

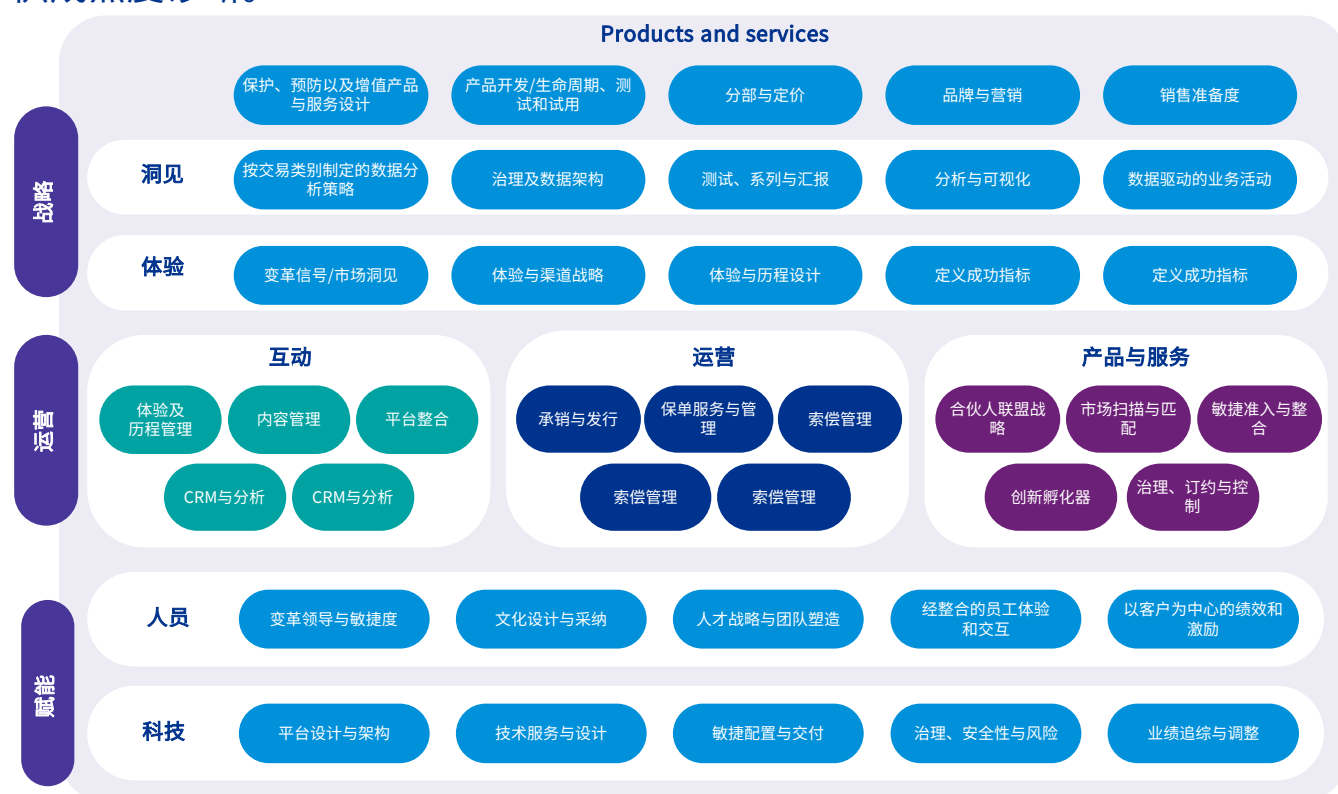
通过智能敏捷的服务、技术和平台，为客户提供安全、定制化、经济的解决方案。

调查对象：74名参与高成熟度商业保险机构以客户为中心战略决策的专业人士

数据来源：毕马威于2019年10月委托Forrester Consulting开展的研究

评估您机构的能力成熟度

在毕马威的智链保险机构框架内，八大核心能力中的每个能力都由五个子能力构成。打造卓越业务模式的第一步，就是要了解您的机构在每个子能力与目标模式之间的相对成熟度。毕马威能根据保险机构的业务需求在如下三个层次提供成熟度诊断。



毕马威专家可与客户共同规划数字化转型愿景，基于八大能力对其战略和能力进行建议和评估、制定路线图、并优化投入与价值创造活动来实现未来运营模式目标。

能力与成熟度评估

业务蓝图

技术蓝图

价值模型和
实施路线图



案例分析

1

通过企业转型创建“智链”保险机构

毕马威与某大型跨国保险企业合作，该企业已进行多项收购项目，但尚未完全整合其系统与流程。我们协助该企业成为一家数字化保险机构，实现内部标准化的最大化，同时通过全渠道及多标签的客户体验实现外部差异化。

客户在机构内部拥有许多相同的能力和產品，包括多达1,800个旧有系统、20,000个界面、8,000个供应商和多个数据中心。毕马威与客户合作，建立一个经整合的目标运营模式，作为其跨年度转型项目的基础，并在采购、精益流程、新的IT平台、数据中心迁移和“未来工作场所”等领域执行10个工作流。我们负责管理工作流之间的依存关系，实施标准工作模式并提供主题专家支持以提升效果。我们成功建立了相关程式，随后将其所有权转移至客户，并与客户保持紧密联系，以就特定问题和领域提供进一步支持。客户通过三到四年的项目实施节省了巨额开支，并成为一家智链及数字赋能企业。

2

智链能力创造高影响力的客户体验

某大型保险机构希望通过数字创新和转型提升客户体验。该机构希望优化内部能力，创建真正以客户为中心的数字化机构，并建立高影响力的客户体验，从同业中脱颖而出。

为帮助客户实现此目标，毕马威对照智链企业架构的八项核心能力全面评估该机构的成熟度。毕马威进行了全面的内部评估，并执行外部分析以从机构客户的视角进行评估——方法包括按客户类型进行客户体验映射、互动渠道分析、客户期望和NPS、CES和CSAT等客户体验指标的评估。主要的痛点和益处已被识别，高影响力的客户体验和数字转型方案获得重点关注，并为这两个领域制定了完全实施方案。客户现在已具备完全成熟度评估和诊断、按客户原型制定的价值主张、未来理想体验的设计以及相关实施路线图。客户将成为一家完全智链和以客户为中心的保险机构。

付诸行动



毕马威智链中小企商业保险（Connected Enterprise for Small and Medium Commercial Insurance）是一种基于洞察的以客户为中心的数字化转型解决方案。

毕马威的研究和服务经验表明，未来的保险机构应沿着以下方向推进业务变革，开始“智链”之旅。

- 1) 紧贴客户需求。**由外而内的思考能力是建立以客户为中心企业的关键。保险机构应确保了解客户的想法、需求和价值观，并不断在行业和企业内部探索信息，以便与最佳客户体验保持一致。
- 2) 敏捷行事。**应将变革分解为具体的步骤并依次实施。以旁观者的角度观察，并以“测试和学习”的方式评估变革是否成功，通过一系列的小变化，累积形成重大且意义深远的转型。
- 3) 提升韧性。**以灵活应变和持之以恒的决心来应对挑战，为意料之外的失败做好准备并从中快速学习。通过开发“智链”企业架构，提升快速应变能力。
- 4) 保持人性化。**人工智能和自动化等技术的应用，对提供流畅的客户体验十分重要，此外保险机构还应注意塑造客户互动中的“真实感”。同时，保险机构的成功都一如既往地取决于其员工的素质、热情和使命感。
- 5) 利用前沿科技。**保险机构应不断观察哪些新兴科技可助其更好地为客户服务，或使业务更智能链接。保险机构应充分探索和试验云计算、机器学习和数据科学所带来的机会。

毕马威的方案的主要目标是将企业的八种“智链”核心能力提升到最大的价值创造水平。这些能力可与保险机构的运营模式相互对应，帮助保险机构理清数字化转型的优先次序并制定和执行数字化转型计划。

毕马威可协助保险机构评估其“智链”能力的成熟度，制定转型计划，并提升公司整体能力以创造最大价值。

毕马威的专业人员拥有丰富的数字化转型经验，掌握一整套加速方法，包括一系列来自领先技术服务商的可配置的“软件即服务”（SaaS）解决方案，使我们能够以更快的方式实现转型成果。

要做到以客户为中心，保险机构仍需回答以下五个重要问题：

1. 贵机构是否能链接客户，提供极具吸引力的价值主张、机会和互动方式？
2. 贵机构是否能链接和赋能员工，使员工得以履行对客户承诺？
3. 贵机构是否能链接前、中、后台部门，以执行客户增长计划？
4. 贵机构是否能链接商业伙伴的生态系统，以共同履行对客户承诺？
5. 贵机构是否能链接市场，紧随市场前沿动态及数字化趋势？

如需了解更多内容，请联系我们或浏览以下网页：
home.kpmg/insurance



联系我们

Laura Hay

保险业
全球主管合伙人

Mark Longworth

保险业
咨询服务全球主管合伙人

Sunil Seth

客户战略副总监
毕马威印度

Jeanne Johnson

合伙人
毕马威美国

Aditya Rath

合伙人
毕马威印度

Paul Merrey

合伙人
毕马威英国

李乐文

保险业主管合伙人
毕马威中国
电邮: walkman.lee@kpmg.com

姚远

首席数据官, 保险业管理咨询服务
主管合伙人
毕马威中国
电邮: yuan.yao@kpmg.com

欧洋

保险精算咨询合伙人
毕马威中国
电邮: holly.ou@kpmg.com

窦友明

合伙人
毕马威中国
电邮: edward.dou@kpmg.com

奚霞

合伙人
毕马威中国
电邮: vicky.xi@kpmg.com

本报告所载列的某些服务或全部服务, 可能不允许提供给毕马威审计客户及其联营公司或关联实体。

home.kpmg/socialmedia



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。

© 2021毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所, 毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司及毕马威会计师事务所 — 香港合伙制事务所, 均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有, 不得转载。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

本出版物经毕马威国际授权翻译, 已获得原作者及成员所授权。

本刊物为毕马威国际发布的英文原文Future of Small and Medium Business Commercial 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。