



毕马威 智链保险

home.kpmg/insurance



目录

01	保险公司智链指南	3
02	智链保险公司的共同特征：以客户为中心	4
03	智链保险公司的八大核心能力	5
04	选择毕马威的理由	14
05	毕马威最新洞察	15
06	联系我们	16

保险公司智链指南



保险公司的数字化转型实施指南

在各种市场趋势的交互作用下，保险公司正被卷入一场巨变风暴，面临业务颠覆和变动等各种挑战。为捍卫各自的市场地位，保险公司在采取措施应对挑战之余，还需规划未来的发展蓝图，以便在这场风暴的磨砺下不断成长、提高韧性，做好准备应对未来不可避免的困难。换言之，保险公司需要通过“智链”来拥抱数字化转型。**本文为保险公司实施数字化转型提供了指引。**

保险公司能否应对这场巨变，关键在于能否实现智链！“实现智链”是指“以各种可能的方式实现全方位链接”，即与客户、合作伙伴、员工以及所处生态系统内的方方面面均建立联系。

如何“实现智链”？

应从全局角度出发实施转型，紧密围绕客户触点整合前、中、后台，以及组织的能力和系统。这意味着必须打破各种边界、拆除各种壁垒，连接各个孤岛——以便建立起一个人员、流程和技术联动响应的保险生态系统。

实现智链必备的八大能力

从整体角度出发，我们构建了由八大能力组成的框架，用以协助保险公司实现“智链”目标。这八大能力是保险公司主动强力应对这场巨变的关键要素，希望对您实现组织转型有所启示。

智链保险公司的共同特征：以客户为中心

以客户为中心的模式

自亚马逊和谷歌等数字化企业出现以来，客户普遍期望企业能够实时满足他们的需求或提供全天候服务。我们发现，这种期望已渗透至需要客户付费的其他服务。目前，客户希望能够自行选择个性化服务的时间、地点和方式。

如今，由于可通过网络货比三家，同时新晋保险公司也提供了更多选择，因此客户掌握了前所未有的主动权。因此，保险公司要在行业中脱颖而出变得愈发困难——而其中的致胜之道在于提供以客户为中心的解决方案，以敏锐察觉客户预期的变化并迅速作出灵活响应。我们将实施此类解决方案的保险公司称为“智链保险公司”，他们以客户为中心，并且能够以数字化的方式迅速、灵活应对当前挑战。

需要就贵公司进行整体审视

毕马威委托 Forrester* 进行的研究表明，各高绩效组织均注重通过大力提高自身八大核心能力（在下一节中讨论）以实现强劲增长。这些能力在各种数字化转型项目中均以不同方式得到体现。

但是，只有从整体组织的角度进行能力建设，才能实现成功的数字化转型。

智链保险公司从5个“维度”与客户及同业之间建立了密不可分的联系（见右图）。在互动过程中，它们能够透过各个维度来把控全局，并了解某个维度的变化对其他维度产生的影响。智链保险公司对企业中不同要素和参与者之间如何相互关联，以及如何协调此类关联的变化有着清晰的认识；并在受监管环境内合规行事，从监管机构的角度出发来了解需要采取的行动和措施。

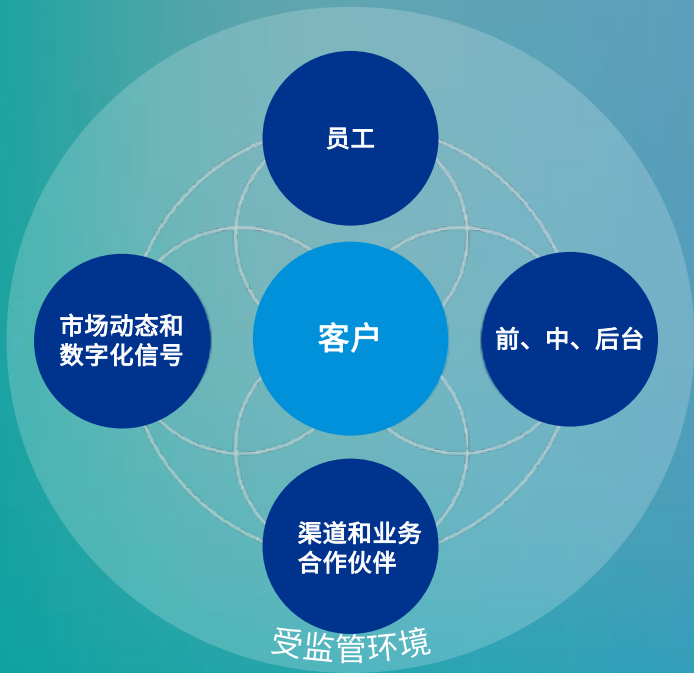
*调查对象：1299位参与以客户为中心决策的专业人士。
数据来源：毕马威于2018年9月委托Forrester Consulting开展的研究

与目标和品牌全面接轨为致胜因素

上述5个维度应与保险公司的目标和品牌保持一致。这意味着保险公司应根据它们的企业愿景来选择需要链接的客户或业务合作伙伴生态系统。例如，提供详细报道的报社与专注于简讯的报社之间可能采取不同策略获取大量读者，但成功的关键在于是否具备履行品牌承诺的能力。

所有保险公司均已开启智链之旅

以客户为中心和数字化转型已不是新鲜话题。甚至可以认为所有保险公司在实现智链的征途上已摸索了一段时间。但智链之路并不平坦。许多高管和企业为实现业务数字化已进行了大量投入。即便如此，大部分保险公司仍在苦苦寻求快速转型的正确着力点和方式。



保险公司5大智链“维度”

真正实现智链的保险公司通过以下5个不同的“维度”在监管环境下谋划正确途径。

这些“维度”包括：

- ✓ 通过极具吸引力的价值主张、业务机会和交流互动与客户建立联系
- ✓ 通过员工合作和授权履行向客户作出的承诺
- ✓ 通过前、中、后台协同实施客户增长规划
- ✓ 与业务合作伙伴生态系统携手履行向客户作出的承诺
- ✓ 坚持在监管环境下运营，并满足监管机构和大众的期望

智链保险公司的八大核心能力

实现智链的八大核心能力

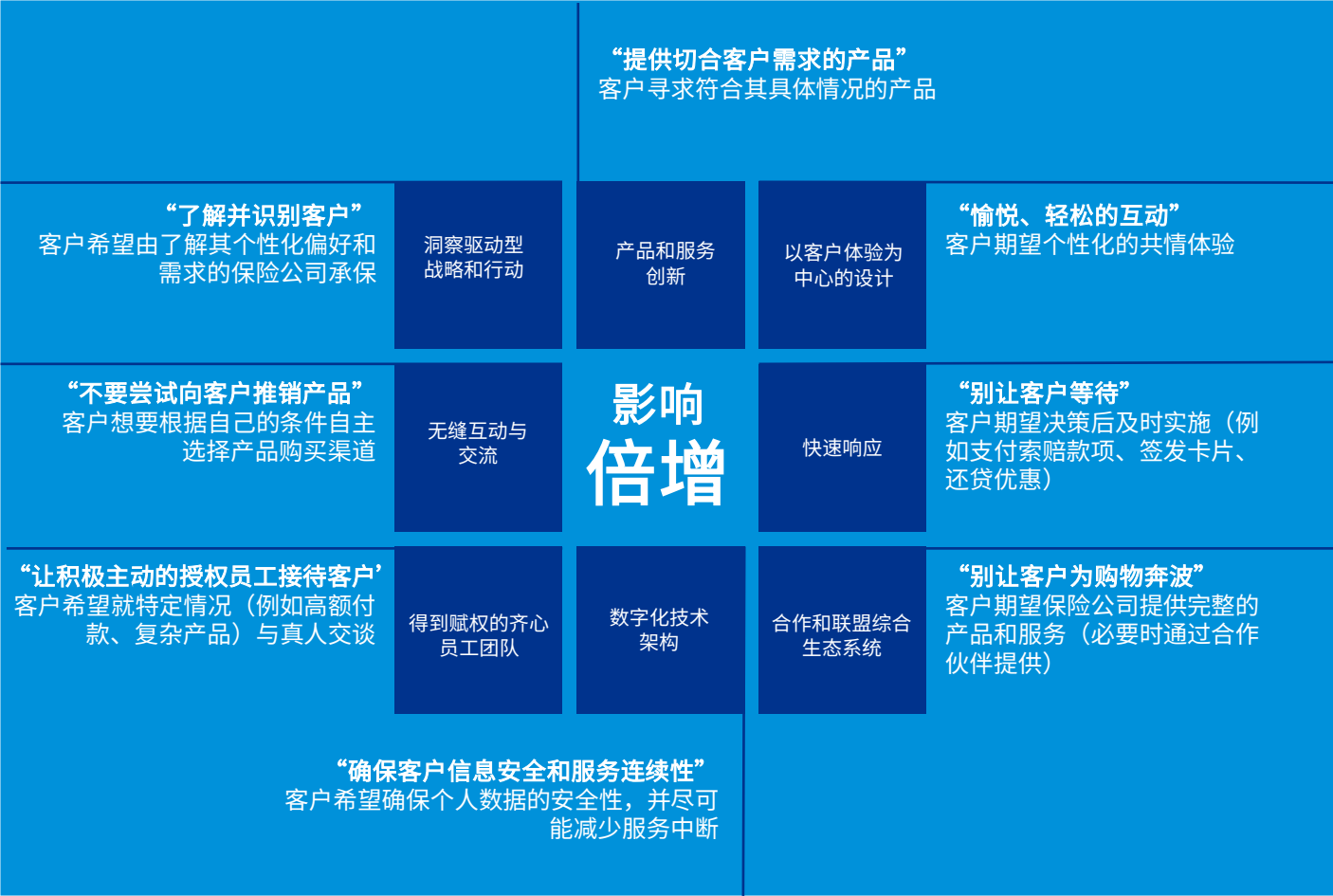
毕马威委托Forrester*开展的全球调研发现，高绩效保险公司在八大核心能力进行了重点投资。这些能力全面覆盖了客户体验的各个层面。

我们认为，有效通过上述5个维度对这八项核心能力进行投资将有助于保险公司实现智链，从而突破企业内部壁垒，进一步为客户带来无缝、快速响应、个性化、数字化服务新体验。

右侧的图片展示了这八大核心能力如何能够提升客户体验。此类能力也有助于保险公司以组织内部常规业务的方式开展转型。

何为优秀？

对此类能力的投资和培育仅是手段，而非目标。我们将在后文分别对这些能力进行讲解、剖析，例举说明这些能力的运用方式，并介绍能加速培育此类能力的毕马威解决方案。



*调查对象：1299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

洞察驱动型战略和行动

智链保险公司是真正以数据为驱动的机构，可利用实时数据和洞察来优化自身，打造个性化优良体验，并协助客户管理日常风险。保险公司历来会基于大量详细分析的数据来做出重要（定价）决策，部分还注重在数据专家和分析师方面的投资，从而催生了基于使用或行为定价的新主张。当前，保险公司已经转而着眼如何真正实现数字驱动。

何为优秀？

通过灵活定价来应对风险状况变化

作为曾经高度集中的行业，保险业如今已呈现细分状态，市场准入壁垒相对较少。从需求侧看，千禧一代愿意尝试在线初创企业的产品和服务，因为它们可以根据风险状况的变化来提供灵活的保费定价方案。客户期望保险公司能针对负责任客户提供较低的保费或其他优惠。

涵盖所有保单管理系统的统一客户视图

通过数字和社交媒体等渠道，保险公司可获取有关客户生活的公开信息，从而有利于保险公司为针对个人客户的下一最佳行动（包括预判性和惯例性行动）制定个性化的营销方案和指引。其中可涉及传统保单销售，以及其他风险缓释服务和增值服务的交叉销售。

有助后续最佳行动决策的预测性分析

下一最佳行动决策是一种以客户为中心的方法，用于在事件或触发事件已经发生并采取最适当行动之前评估可采取的行动。预测性分析在客户服务、商业和销售活动、以及预防工作等方面均可发挥效力，从而确保实现客户旅程增值。

通过“设计合规”来确保数据治理水平

通过搭建数据系统，将监管合规嵌入内部流程对于智链保险公司十分重要。利用设计来有效管理公司政策和道德安全标准，可降低安全问题并减少重复性工作，从而推动创新。在系统和流程内部（而非外部）实施合规有利于明确开展数据治理。

透过综合建模和报告来创造价值和卓越绩效

随着财务、风险和精算领域的报告趋同，保险公司可通过综合报告来简化向利益相关者报告的方式并提高业务数据的清晰度，从而增强自身竞争优势。利用细化的战略重点和业务模式信息来传达公司愿景，有助于关键利益相关者做出更加明智的决策，从而提升他们对保险公司的信任度。

“了解我的需求。我希望保险公司以我偏好的时间、地点和方式与我沟通。”



只有

7%

于疫情前受访的保险公司能极为高效地收集重要数据

数据来源：Harvey Nash/《毕马威2020年首席信息官调研》

毕马威能力加速器



数据和分析

- 毕马威拥有先进的数据管理能力，可协助各类机构应对管理海量数据以及管理数据源和数据模型的复杂组合时所面临的挑战。我们在帮助客户建立有助提高信任度的数据治理框架，以长期确保数据质量、准确性和合规性方面积累了丰富的经验。



职业道德/人工智能控制

- 毕马威人工智能控制（Artificial Intelligence In Control）解决方案采用的模型可在AI演进生命周期内为各类机构提供从战略到执行再到演进方面的指导。该解决方案包括多种方法、工具和控制，可为旨在改善业务绩效的AI项目提供支持。

洞察驱动型战略和行动

产品和服务创新

以客户体验为中心的设计

无缝互动与交流

快速响应

得到赋权的齐心员工团队

数字化技术架构

合作和联盟综合生态系统

产品和服务创新

对于智链保险公司而言，客户价值主张应针对当前市场状况量身定制。这些主张旨在吸引最具潜力的客户并推动盈利能力的增长。智链保险公司基于客户的需求和优先关注点，以及客户需求动向预测，在价格、产品和服务等领域进行创新，从而增强自身的竞争优势。

何为优秀？

扎根于客户生态系统

客户所在的生态系统处于不断变化的状态，智链保险公司知晓应及时掌握此类变化的影响。例如在出行生态系统中，汽车制造商正在开发自动驾驶汽车并提供出行即服务（MaaS），这从根本上改变了驾驶风险。只有敏锐捕捉到这种变化，保险公司才能迅速采取创新的响应措施。

缩短新产品和服务的上市时间

当前，新产品推出和产品配置变化迅速。全球形势瞬息万变，各种创新也正以前所未有的速度得到应用。产品上市跟不上问题应对节奏的风险也相应增加。因此，缩短上市时间有利于保险公司满足客户当前的需求并迅速攫取更多市场份额。

以客户为中心的产品和服务设计

在制定产品和服务设计流程时不仅需要考虑客户需求，还需接受客户的互动和参与。每一款产品或服务都应围绕着经过验证的客户真实需求和期望进行设计，并在公开发布之前与客户进行测试。如此，保险公司才可使产品贴近客户，并解决客户的实际问题。

严格的产品生命周期管理

当产品即将退市（或需要更改以继续沿用）时，保险公司应对产品的生命周期进行严格管理。不再适用或不再需要的产品无法给保险公司及其客户创造价值。因此，保险公司需要制定明确的流程来下架、迁移产品，并更新政策条款和条件。此举可以避免遗留问题的堆积，并时刻掌握客户的需求，从而提高成本效益。

推出满足客户需求的个性化产品

保险公司应基于数据洞察和客户实际情况推出切实满足客户需求的产品。保险产品应突破传统的风险保障范围，进一步涵盖风险预防、风险建议和（基于使用和行为的）个性化定价方法等领域。个性化产品有利于保险公司在提升客户服务价值的同时增强自己的盈利能力。

“给我提供保护 — 在我需要时提供支持。我希望在我需要时按我的特定情况提供产品。”

79%

的保险公司自新冠疫情以来加快了创建新的数字化商业模式和收入流的步伐

数据来源：《毕马威2020年首席执行官展望》

毕马威能力加速器



营销、销售和服务赋能

- 毕马威的营销、销售和服务赋能（Powered Marketing, Sales and Service）解决方案能帮助保险公司直接通过领先实践和流程确保以客户为中心制定决策。该解决方案采用配置的云技术帮助保险公司实现前台转型，以更好地应对当前面临的挑战。



数据驱动型定价

- 我们将协助保险公司通过数据分析来确定定价因素，以便更好地兼顾客户满意度和盈利水平。



设计思维

- 我们将采用设计思维方法协助保险公司制定并测试新的业务模式。

洞察驱动型战略和行动

产品和服务创新

以客户体验为中心的设计

无缝互动与交流

快速响应

得到赋权的齐心员工团队

数字化技术架构

合作和联盟综合生态系统

以客户体验为中心的设计

智链保险公司围绕客户的需求而成立，并将客户体验（和员工体验）作为其运营核心。他们会仔细考虑并刻意打造希望给客户带来的体验，以期在每次互动中确保客户感受一致。如此可以打造客户信赖的保险品牌并培养深谙企业愿景的工作团队。

何为优秀？

贯穿客户旅程的一致品牌体验

保险公司应在客户生命周期内，即从营销到承销，再从理赔到保单取消，为其提供始终如一的经验。智链保险公司会致力于为客户精心打造这种愉悦的体验。

透过员工体验构建期望的客户体验

员工体验与客户体验应被等同视之，因为员工提供的客户服务决定了客户体验的水平。保险公司应简化复杂、繁琐的内部流程，为员工赋权，使其得以专注于重要工作。通过此举，智链保险公司可培养出愉悦、高效的员工队伍，并通过他们提供既定的客户体验。

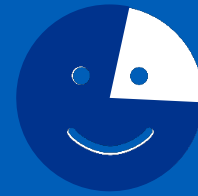
创造客户体验，关注客户旅程

智链保险公司会为客户提供良好的客户体验和客户旅程。他们会确保以最便利客户的方式尽量满足客户需求和解决客户问题，并通过个性化互动慢慢赢得信任和认同。如此，可以通过客户的口碑相传，建立公司的良好声誉。

富有人情味的个性化互动

智链保险公司会通过富有人情味的个性化互动给客户留下深刻的正面印象。例如，适时主动提供相关信息和服务而非发送普通邮件。这种互动方式能让保险公司在适当的时间以正确的方式与客户建立联系。

“我希望保险公司能设身处地为我提供清晰透明的保单管理方式。”



38%

的客户愿意分享个人数据来提升服务体验

数据来源：《新形势下的消费者》，2020年

洞察驱动型
战略和行动

产品和服务
创新

以客户体验
为中心的设计

无缝互动与
交流

快速响应

得到赋权的
齐心员工团队

数字化技术
架构

合作和联盟
综合生态系统

毕马威能力加速器



客户体验的经济回报

- 我们将协助保险公司通过平衡客户预期和客户体验提高客户体验投资的经济回报。



六大支柱

- 我们将协助保险公司了解用于评价客户体验交付情况的六大常见指标。若适当嵌入这些衡量指标，保险公司能够优先考虑适当的计划并提供卓越的客户体验。



体验设计

- 我们将协助保险公司实现客户体验流程可视化，并发掘为特定客户群（重新）设计体验的机会。

无缝互动与交流

智链保险公司是以客户关系为依存的企业，因此在业务流程中经常需要与（潜在）客户互动，并为他们提供一致的综合体验。无论客户的初始接触点是营销、销售还是服务台，保险公司都能为他们提供全方位的体验和贯穿整个生命周期的购买机会，从而使客户感受到尊重和重视。

何为优秀？

全渠道兴趣驱动型互动

客户可以随意切换渠道，信息也可以在各渠道间实现无缝对接。为此，智链保险公司向客户提供了多个渠道，并采用时常更新且有效运行的CRM系统进行跨渠道信息迁移。此举有助于避免客户和员工应对重复问题，从而增强客户体验并减少员工的处理时间。

安全互动

通过完善的身份管理系统来保护客户隐私。智链保险公司采取的方法包括对登录账户的客户进行多因素认证，并就聊天内容施加严格的端到端加密协议，从而增强客户的安全感并避免给公司招致声誉损害。

优化渠道组合

根据客户偏好的沟通方式优化渠道组合，并基于客户体验的经济回报、客户偏好以及其他关键绩效指标，不断调整资源进行渠道组合优化。随着线下会议需求（和可行性）的下降，智链保险公司可将资源分配到聊天机器人或呼叫中心业务，从而以较低的成本满足客户需求。

授权员工

员工无需经过多重审批程序便可获得全力支持客户所需的工具和信息。智链保险公司会确保员工训练有素，并有权通过精简的流程访问所需的工具和信息。此外，必要时，员工还有权向生态系统内的其他人员寻求帮助。如此可以提升客户服务的效率并增强员工的使命感。

“我希望保险经纪、第三方管理机构及其使用的通信手段均传达一致的信息，并管理好我的理赔要求。”

3 in 4

的保险公司
自新冠疫情以来加快了
创建无缝衔接的数
字化客户体验步伐

Source: KPMG CEO Outlook 2020

毕马威能力加速器



智享拓能企业解决方案

- 毕马威智享拓能企业解决方案（Powered Enterprise）为企业提供实现业务迅速现代化转型的工具集。通过利用先进的云技术部署我们预先设置的解决方案，保险公司可以整合各种解决方案，以提高效益、效率和控制水平，从而实现前台的迅速、有力转型，提升留客能力并降低销售成本。



渠道分析工具

- 我们发现，许多公司在客户服务渠道电子化过程中，在新渠道或多渠道客户体验调整方面存在困难。毕马威的客户体验和数据能力可以协助保险公司打造跨渠道卓越用户体验，以推动业务增长。

洞察驱动型
战略和行动

产品和服务
创新

以客户体验
为中心的设计

无缝互动与
交流

快速响应

得到赋权的
齐心员工团队

数字化技术
架构

合作和联盟
综合生态系统

快速响应

智链保险公司明白要履行对客户的承诺，就应采取正确的运营手段，确保业务运营的效率和灵活性。同时，它们还采用适当的决策分析工具、运营模式和采购服务，从而始终如一地履行对客户的承诺，并维持公司的盈利水平。

何为优秀？

上下对齐

智链保险公司在治理、流程、数据和信息技术方面上下对齐以实现简约化（并降低复杂度），从而确保通过适当的操作流程来最大程度上实现业务单元之间的协作，并缩短改良和创新产品的上市时间。

欺诈和金融犯罪响应管理

欺诈风险和金融犯罪管理贯穿日常运营之中，并对销量的波动，客户需求 and 监管要求的变化迅速作出反应。充分利用所有可用数据并主动分析信息使保险公司占据有利地位，并能按需对措施进行调整，从而提高组织有效性并避免需要大量补救措施。

利用自动化

各保险公司内部均持续关注数字化转型，以优化流程并实现流程自动化。在语音转文本技术的支持下，许多保险公司已经能够对客户来电进行数字化分析，从而优化客户支持渠道。在运营方面，保险公司已经使用机器人流程自动化、人工智能、低代码/无代码等新兴技术来加速产品和服务的上市时间。通过公民开发打造跨领域团队并采取灵活的工作方式，许多保险公司已经打破了部门之间的壁垒和人才短缺的困局，以前所未有的速度向客户提供全新的产品与服务。

高度集成的核心系统和流程

保险公司采用全面集成的财务、精算和风险核心系统及其相关流程，以提高未来业务模式的准确度和精确度，并提供单一真实数据来源。这种集成最终可以降低智链保险公司的控制成本，同时压缩报告时间。此外，它可以为公司决策提供可靠的数据，从而可以迅速根据客户需求的变动作出充分反应。

“别让我等待。我希望感受到理赔要求得到适当、迅速的处理。”

65%

认为迅速进行软件交付非常重要的受访保险公司将客户不断变化的数字化能力预期列为其主要原因

数据来源：《毕马威2020年客户体验调研》

毕马威能力加速器



数字化精算解决方案

- 数字化技术的进步使精算师能够充分利用先进方法和模型带来的便利，例如使用机器学习进行索赔数据分析和基于个人索赔数据改进投资组合发展预测。为实现未来的精算数字化，毕马威可协助保险公司确定如何挖掘精算师的潜力，使其为创新规划贡献力量，或在塑造保险价值链新领域过程中发挥引领作用。



上下对齐

- 可通过编制公司层面的流程图模板来统一和精简保险公司的流程，从而加强内部合作，提高流程的运作效率并进一步洞察公司状况。



公民开发

- 通过公民开发，没有编码经验的用户也可利用低代码或无代码平台编写简单的应用程序，从而使得信息技术专家能够专注处理大型项目，同时消除软件开发过程中的冗长流程和潜在的一致性问题。

洞察驱动型战略和行动

产品和服务创新

以客户体验为中心的设计

无缝互动与交流

快速响应

得到赋权的齐心员工团队

数字化技术架构

合作和联盟综合生态系统

得到赋权的齐心员工团队

智链保险公司拥有灵活且可随时调整的组织架构，其团队乐意拥抱变化，能够在适当时机招募、吸引合适的人才为公司提供支持。同时，智链保险公司营造了以客户为中心的文化氛围，以激励员工履行向客户的承诺并提升业务绩效。

何为优秀？

吸引人才的优良工作场所

员工密切投入和参与到团队和组织当中，这在疫情期间需要居家办公的情况下，显得尤为重要。智链保险公司会赋权员工采取实际措施并明确认可履职行为。吸引并留住人才是首席执行官的重要工作目标，而实现上述目标的重要措施就是创造一个良好的工作场所。

（合理）灵活的工作方式

授权并鼓励员工参与跨领域团队工作，并制定了精简且必要时可灵活调整的流程。同时，管理层允许团队成员在适当时候自行决策。为此，公司内部设立了多种不同的工作框架，并从小规模试点开始，逐渐在整个公司内部推广灵活工作方式，从而显著提高了生产效率并提升了员工的价值感。

以客户为中心的文化

智链保险公司以客户为中心进行运转，并积极采取措施改善客户旅程。其员工团队认真贯彻落实上述理念，理解并致力于以客户的最佳利益行事。领导力、培训和激励机制有助于构筑此类以客户为中心的公司文化，从而确保公司上下齐心，并提升公司在客户群体中的品牌声誉。

战略团队规划和能力发展

遵循能人担任要职的原则，并确保培训和发展契合公司的关键要点。智链保险公司会努力吸引具备企业所需能力的市场热门人才。但是，人才的抉择还应符合公司的战略团队规划，以确保员工在公司最重要的岗位上作出卓越贡献。

“我希望为我服务的员工得到善待和安全保护，并具有处理工作的主观能动性和适当权限。”

8/10

的人力资源高管认为人力资源部门需要积极改变未来的人员构成（招聘、培养、借调、自动化）以满足公司的未来需求



数据来源：《毕马威人力资源转型》

毕马威能力加速器



合理灵活实施方法

- 毕马威专业人士在此方面具有深厚的知识储备，可协助保险公司打造一支灵活的员工团队。



灵活的领导方式

- 在灵活的公司环境下，领导层应以身作则，树立良好榜样。我们将提供必要的培训和指引来激励并协助领导层成功引领公司的转型。



塑造战略员工团队

- 随着各种新技术的不断采用，对员工的技能和能力要求也在不断发生变化。我们将协助公司寻求智能和战略手段打造一支面向未来为员工团队。

洞察驱动型
战略和行动

产品和服务
创新

以客户体验
为中心的设计

无缝互动与
交流

快速响应

得到赋权的
齐心员工团队

数字化技术
架构

合作和联盟
综合生态系统

数字化技术架构

智链保险公司实现了数字化赋能，能够灵活运用各种新技术，并长期关注减少技术债务。由于保险是一个涉及大量法规和政策的传统行业，因此在实现数字化转型的速度方面难以与金融服务行业的其他公司（例如数字银行和支付公司）比肩。尽管我们很高兴看到数字保险公司能逐步采用最新的数字化工具和框架，但是大型保险公司在重构数字化生态系统方面依然面临不少挑战。

何为优秀？

简化传统架构，适应新时代数字化需求

保险公司的技术环境通常由维护成本高昂且无法根据市场需求波动进行调整的原有系统和特殊内部软件系统组成。最大限度地使用标准化软件，并仅在必要时进行定制，可以提高成本效率并缩短产品和服务的上市时间。

灵活性是致胜的关键

保险公司的业务在每一年都可能受到外界环境变化（如趋严的监管要求或如新冠疫情之类的突发事件）的严重影响。为适应此类环境变动，保险公司需采用不断更新的灵活交付机制，以保持竞争优势并维持客户关系。对于期望在现有业务基础上进行创新或试水新市场的保险公司而言，灵活性是致胜的关键。

拥抱微服务和开放API，以获取数据共享的红利

在当今时代背景下，客户偏好通过移动应用程序和服务集成商进行透明承保、即时理赔和公民开发。开放型保险或 API (B2B2C) 要求公司建立灵活的架构，以简单但合规、安全的方式支持数据共享，并由尽责的机构清晰识别客户并定制相应的产品和服务。

技术平台为业务赋能

内嵌相关工具和框架的技术平台可协助保险公司打造应用程序，以分析数据并深入了解各业务部门的绩效。将各种现代交付技术集成至这些平台内的开发运维流程中，可以加速业务流程的数字化进程并在短时间内实现规模化运营。

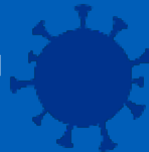
通过以云优先和软件即服务架构为基础的现代交付来控制成本

云平台和其他软件即服务（SaaS）解决方案得以大范围使用。它们可以协助保险公司迅速提高基础设施的数字化程度。具体而言，保险公司可以利用具备自测功能的现代CI/CD 交付机制来减少构建含最新软件全部优点的独特个性化信息技术基础架构过程中所需要的资金和长期投资。

“为我赋能。我希望保险公司通过数字化技术使我能随时随地享受服务。”

企业和技术架构

方面的技术短缺是新冠疫情期间暴露出的最大问题



数据来源：Harvey Nash/《毕马威2020年首席信息官调研》

毕马威能力加速器



现代交付方式

- 毕马威将与保险公司合作，帮助他们了解如何充分利用现代交付方式带来的便利。现代交付方式有助于提高业务效率和灵活性，最终使保险公司得以在保证成本效益的前提下加速数字化转型。



云自动化/云迁移

- 毕马威将协助保险公司确定企业架构内可向云端迁移并实现自动化的系统，从而降低保险公司的运营成本。

洞察驱动型
战略和行动

产品和服务
创新

以客户体验
为中心的设计

无缝互动与
交流

快速响应

得到赋权的
齐心员工团队

数字化技术
架构

合作和联盟
综合生态系统

合作和联盟综合生态系统

智链保险公司与合作伙伴之间建立互信关系，共同打造竞争优势。在保险生态系统内，没有企业能够孤立运营，所有企业均互相依存。智链保险公司能成功地联合、整合和管理第三方合作伙伴来加快产品上市步伐，减少成本，降低风险，并缩小能力差距，从而履行对客户的承诺。

何为优秀？

对致胜生态系统和合伙关系有清晰的认识

保险公司对不断演变的基础生态系统，公司在生态系统内发挥的作用以及业务成功所需的合作与联盟关系（例如在医疗保健、运输等领域）具有清晰的认识。在上述关系网络中，智链保险公司可以获得额外数据或产品/服务来巩固自身的行业地位，并最终提高自身的客户服务能力。

生态系统内的合作式/开放式创新

智链保险公司对待创新持开放、合作的态度。开展并支持与整个生态系统（包括合作伙伴、供应商和大学或金融科技/保险科技机构等其他相关机构）的开放式创新项目，可以产生协同效应并推动创新观点的大量涌现。

强大的生态系统协调能力

强大的协调能力对各种合作伙伴和供应商关系进行管理，以及在整个生命周期内维持这种合作关系都非常必要。智链保险公司凭借这种出色

的协调能力，可以维持稳定的合作和联盟生态系统，从而为客户提供可靠且不断完善的产品和服务。

营造合作文化氛围

智链保险公司在打破职能壁垒方面表现优异，它们不惧创新，能欣然接受各种颠覆价值链的行为，鼓励与能为客户创造更多价值的业内初创企业和新晋企业建立更加开放的合作关系。

“我希望保险公司成为我的伙伴，并通过适当的合作和联盟来保障我的权益。”

*毕马威于2018年9月委托 Forrester Consulting 开展的研究

43%



的人寿和年金保险公司无法自行全面识别市场上的数字化颠覆者和金融科技公司*

洞察驱动型战略和行动

产品和服务创新

以客户体验为中心的设计

无缝互动与交流

快速响应

得到赋权的齐心员工团队

数字化技术架构

合作和联盟综合生态系统

毕马威能力加速器



平台战略

- 毕马威专业人士可协助保险公司利用数字化平台和保险生态系统成功创建新的业务模式，增强与客户的相关性，加快创新步伐及/或应对数字化颠覆者的挑战。



业务流程外包

- 业务流程外包有利于确定合作伙伴在促进业务增长和增强生态系统方面能够发挥的作用。



联盟与合作

- 毕马威与部分世界领先的科技、数据和服务企业之间建立了强大的联盟关系，能通过全球网络和综合实力来协助保险公司应对最为紧迫的技术挑战。

选择毕马威的理由

凭借强大的全球网络，我们能为寻求真正实现智链的保险公司提供全面的服务支持，也能采取整体跨领域实用方法为客户排忧解难，从而帮助客户最终实现成功转型。

毕马威的全球网络人才济济，汇聚了具备深厚战略、技术、风险、并购、会计、执行和合规管理咨询经验的各类专业人士，可为客户提供全方位的服务支持，包括：



改善客户的数字化体验

- 客户旅程分析和优化
- 平台战略
- 金融科技分析和附加服务选择
- 协助申请附加服务许可



以数据驱动洞察与决策

- 数据战略设计和执行
- 主数据管理业务用例的开发、评估和和优化
- 支持建立数据规范，将数据作为资产进行管理和治理
- 高级分析师和商业智能领域专家共同创建业务解决方案



优化应用程序整体情况并向云端迁移

- 对当前整体情况进行快速梳理并设立基准
- 从业务、财务和信息技术的综合角度出发，构建整体业务用例
- 分析和优化云业务支出
- 选择应用程序供应商



朝面向未来的智链保险公司转型

- 对能力成熟度模型进行差距分析、提出建议并共同设计实施路线图
- 优化投资组合管理，以快速适应变化并重新确定优先事项
- 通过项目管理支持和现场领域专家提供的一系列执行服务，将解决方案从试点向企业整体推广

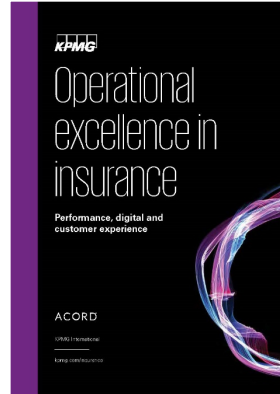
毕马威最新洞察

《中小企业商业保险展望》

《建立联系——智链企业出版物》

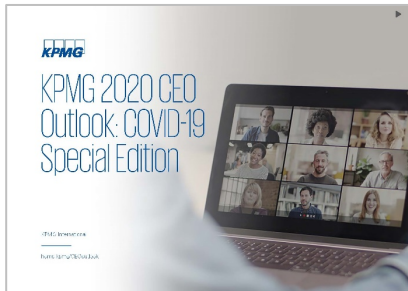
《2020年首席信息官调研：保险行业的运营卓越性》

《保险行业的运营卓越性》



《2020年首席执行官展望》

《应对新现实中的消费趋势》



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

Edward J. Chanda

保险业
美洲区主管合伙人

Erik Bleekrode

保险业
亚太区和中国主管合伙人

Jacques Cornic

保险业
欧洲区主管合伙人

李乐文

保险业主管合伙人
毕马威中国
邮箱: 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
邮箱: yuan.yao@kpmg.com

欧洋

合伙人
毕马威中国
邮箱: holly.ou@kpmg.com

窦友明

合伙人
毕马威中国

邮箱: edward.dou@kpmg.com

奚霞

合伙人
毕马威中国

邮箱: viccy.xi@kpmg.com

张立

合伙人
毕马威中国

邮箱: raymond.l.zhang@kpmg.com

特别鸣谢Anouk Zevenbergen、Sander van der Meijs和Ton Reijns。



home.kpmg/connected



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KPMG Connected Enterprised 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。