

# 全球风险调研2022

## 保险业报告



普华永道

## 保险公司向高质量风险管理迈进

**概述：**全球范围内的大多数保险公司正朝着技术和业务流程现代化的目标奋力迈进。作为长期管理保险精算风险的专业机构，保险公司亦在积极、主动地评估其所承担的市场风险及信用风险。在管理非财务风险方面，保险公司也应同管理其自身增长目标一样审慎严格。为此，保险公司需要采用新的管理方式，如在战略制定初期融入风险管理，确保风险管理职能的参与，在全司范围内明确风险文化，加大在风险管理技术方面的投入。

### 全力迈向现代化

保险业面临的不可预测性日益凸显，保险公司必须主动应对一系列的变革因素带来的挑战。当前，保险业面临的主要挑战包括持续的技术变革对运营和商业模式产生的重大影响、与日俱增的客户预期、资金实力雄厚的新入市场竞争对手、在行业外多元化发展的销售渠道、人才短缺等。

#### 乐观的保险业前景展望：新产品、新服务、新客群和数字化变革

问题：您预计贵公司的收入在未来12个月会发生怎样的变化？

受访者：194家保险公司

资料来源：《普华永道全球风险调研2022》



尽管挑战重重，保险公司对未来仍然保持乐观态度。

《普华永道全球风险调研2022》显示，84%的保险公司预测未来12个月有望实现收入增长，其中19%的保险公司预期收入增速将超过10%。支撑其乐观预期的主要因素包括：新产品、新服务（16%）、新客群（16%）以及产品和服务数字化（13%）。

众多保险公司正经历重大业务变革，并投资于技术研发。为应对新冠疫情带来的种种限制，大多数保险公司全力以赴地拥抱技术，部分保险公司已经在数字化领域有所建树。

以金宝保险（Liberty Mutual）为例，该公司大约在两年前决定加速数字化转型，如今这一大胆的行动已经收获了巨大回报。

“很难接受2020年我们还在沿用一些老的业务模式，” 金宝集团全球内部审计部执行副总裁兼首席内部审计员Judi Gonsalves表示，“因此我们创建了自己的内部审计app。”

2021年推出该app以来，金宝的团队建立了一个欺诈检测和调查的模块，Gonsalves表示：“我可以自信地说，这是一流的业务模块。”

“在利宝保险，我们自认为是一家软件公司从事了保险销售的业务。同时，我们也需要关注新兴技术和即将到来的新风险。”

—— 利宝保险 Judi Gonsalves

类似于利宝集团的保险公司正在通过技术赋能来满足不断变化的客户需求，并利用技术推动其业务进入到风险管理的未来领域。

随着新风险的出现，保险业的未来发展方向仍不明朗。

## 新风险迫切需要新的管理方式

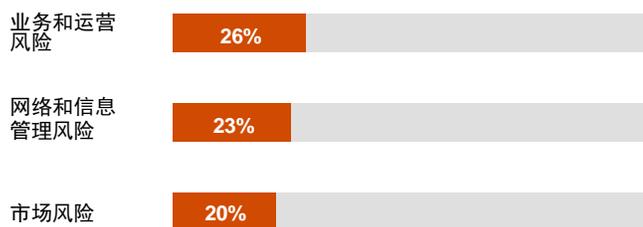
保险公司在发展过程中，管理非财务风险变得日益重要。但在高度互联的数字世界中，管理非财务风险将变得越来越困难。保险业愈加关注业务和运营模式风险（26%）、网络安全和信息管理风险（23%）以及市场风险（20%）。

### 保险公司面临的对收入影响最大风险

问题：请您列出2022年对贵公司收入影响最大的风险类别。

受访者：194家保险公司

资料来源：《普华永道全球风险调研2022》



**全面升级业务和运营模式，提升业务能力。**外部压力的增强促使保险公司对过时老旧的系统 and 软件进行更新。保险公司运用技术手段实现降本增效，在与同样更加精益的对手开展竞争的同时，应对资本市场波动和通胀的加剧。

预计在未来三年，保险业将面临颠覆性影响的趋势。调研显示，前三大最具颠覆性的因素中，有两大因素与业务和运营模式风险有关，即精益运营（53%）和针对服务尚未覆盖的群体提供定制化产品（48%）。

传统保险公司需要应对分销方面的变革和日益激烈的竞争。基于用量而定价的保险/里程付费汽车保险（UBI）、基于行为定价的保险（BBI）以及现收现付（pay-as-you-go）的方式在消费者和竞争者中愈发流行。另外，随着更多大型科技公司发力保险业务，传统保险公司亟需推进现代化来防止落后。

然而，新的业务模式亦会引发新风险。调研显示，77%的保险公司正在积极监测或实施风险管理计划，以了解精益运营的风险。超过三分之二（67%）的保险公司正在监测或实施针对定制产品的风险管理计划，对财险和寿险公司来说尤为重要。

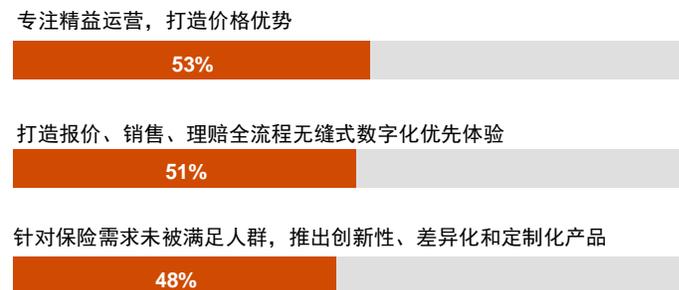
**信息安全和网络安全管理愈发重要。**数字技术正在彻底改变保险公司的经营模式。数据分析和人工智能可以帮助保险公司实现业务增长目标，并提供对客户行为的数字化洞察；但同时会带来新的风险，包括对人工智能驱动的决策机制透明度的更高需求。

### 未来可能影响保险业的颠覆性趋势

问题：展望未来三年，以下哪些颠覆性行业趋势将对贵公司的业务产生重大影响？

受访者：194家保险公司

资料来源：《普华永道全球风险调研2022》



排在第二位的常被提及的问题是打造从定价到理赔的数字化优先体验。随着更多数字化解决方案的出台，保险公司正在学习如何以全新的方式与客户及利益相关者展开互动，以及如何应对更多的数字化过程中相关风险。

例如，云计算可以帮助保险公司实现多重商业利益，包括提高效率、完善客户服务和节省成本。同时，由于全球云供应商规模庞大，保险公司也能受益于“共享数字免疫系统”，即通过管理一家保险公司的潜在网络风险或风险敞口，云供应商可以立即自动帮助保护使用相同云组件的其他保险公司。

## 保险公司如何管理非财务风险

在行业不断变革的时代，有效的风险管理对于保险公司至关重要。管理风险是保险公司的立足之本，如果保险公司无法管理自身的风险，客户又怎能信任保险公司来帮助他们管理风险？

只有不到30%的保险公司意识到可以从风险管理项目中获益，这表明风险管理在战略决策中尚未发挥重要作用。

这在很大程度上反映出新冠疫情爆发以来保险公司的转变，也反映出非财务风险并不在保险公司通常的考虑范围之内。

但下一场危机随时可能出现，所以保险公司应以管理保险精算风险一样的严谨审慎的态度来管理非财务风险。保险公司应当在战略决策初期就确保风险管理职能的参与，并在公司范围内落实风险文化，加大对风险管理技术的投入。

然而，云计算本身也存在一定风险。例如，不断变化的运营模式或不明晰的费用模式已经阻碍了一些保险公司全面拥抱云计算。一些保险公司还担心云上已有的旧系统、可靠性和数据安全等问题。

数据安全相关风险已经得到高度关注。保险公司对隐私权和隐私保护（71%）、数据保护法（73%）以及网络监管（73%）等问题尤为担心。

## 不到三分之一的保险公司意识到可以从风险管理中获益

问题：2022年贵公司的风险管理战略和项目在多大程度上采取了以下措施？

受访者：194家保险公司

资料来源：《普华永道全球风险调研2022》

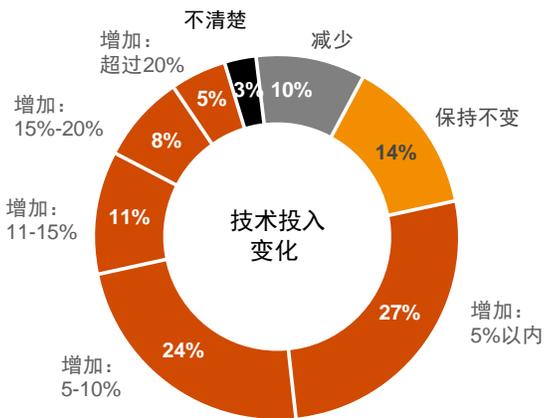


## 对保险风险管理技术的投入

越来越多的保险公司对风险管理技术、数据分析和自动化工具加大投入，提高业务分析能力和运营效率。工具自动化可以减少重复或基础性工作，数据分析可以更好识别风险，仪表板和可视化功能可以更为简单明了地向决策者汇报重要信息。不断进步的技术可以赋能保险公司更好地管理风险并行稳致远。

### 保险公司预计将大幅增加对风险管理技术的投入

问题：2022年贵公司在风险管理技术方面的投入会如何变化？  
受访者：194家保险公司  
资料来源：《普华永道全球风险调研2022》



Gonsalves表示：“在利宝保险，我们自认为是一家软件公司从事了保险销售的业务。同时，我们也需要关注新兴技术和即将到来的新风险。”

保险公司应加大对风险管理技术的投入，优先考虑有助于实时自动化及跨部门识别风险的工具。风险管理技术能够通过仪表盘、可视化工具以及实时信息，提供对关键风险指标（KRIs）和关键绩效指标（KPIs）更深入的分析 and 洞察。

通过高级分析、人工智能和建立合作伙伴关系来扩展数据源并进行全方位统筹也同等重要。能够处理所有问题的单一解决方案并不存在，即便存在这种解决方案，端对端运营风险和控制管理的集中化也可能并不适用于每家保险公司。

## 保险公司应加大人才投入

保险公司应避免过度聚焦数字化。技术是变革的重要催化剂，但人才更为关键。

Gonsalves表示：“这是一场巨大的变革。我们要求员工转变工作和思考方式。真正接受变革的人会钟爱变革。”

领导团队应统一公司推动变革的手段。落实文化引导，提升技能和开展培训，在执行层面与战略目标明确挂钩。企业领导者可通过采纳建议的行为来彰显其变革的决心。

在风险管理文化中强调协作，并建立配套的组织架构。清晰界定风险责任可帮助保险公司加强整个公司的协调和合作。

保险公司应关注《普华永道全球风险调研2022》报告中排名前10%的受访者。他们的观点反应出对于加强风险管理的关注度。

调研中，排名前10%的受访者对实现其2022-2023年风险管理目标的信心是其他受访者的五倍。他们往往会敏锐地察觉并重视目前风险管理所面临的挑战。此外，他们对增加超过10%风险管理技术投入的意愿为其他受访者的两倍。

# 结论

## 对首席执行官和首席风险官而言：

- 要求每项新业务计划（如新产品发布、成本节约计划、新技术应用）负责人明确项目相关的风险。
- 询问公司的风险状况将如何改变。是否需要调整风险偏好？在整体业务计划中，风险缓释效果如何？
- 清楚何时叫停或准许。将风险管理看作机遇，而不是将风险视为包袱。

## 对董事会而言：

- 要求业务负责人说明其风险管理计划，定期上报每项重要举措。
- 与风险责任人和风险管理人沟通，了解公司面临的新风险。

## 对业务部门的风险责任人而言：

- 与业务部门传达企业风险文化，明确业务行为要求。
- 与风险合规部门以及内部审计部门合作，拓展数据驱动的风险管理。

## 对首席风险官/风险管理领导者而言：

- 与风险责任人合作，将风险管理融入决策和转型过程。
- 提升数据分析能力，向风险责任人（包括董事会和首席执行官）更好地决策提供所需的数据。
- 明确风险管理中的反馈和汇报路径，加强对所有相关决策的了解。





## 联系我们

### 张立钧

普华永道中国金融业主管合伙人

电话: +86 (755) 8261 8882

邮箱: james.chang@cn.pwc.com

### 胡静

普华永道中国内地保险业主管合伙人

电话: +86 (10) 6533 5109

邮箱: jing.hu@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

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。

© 2023 普华永道版权所有。普华永道系指普华永道在中国的成员机构、普华永道网络和/或其一家或多家成员机构。每家成员机构均为独立的法律实体。详情请见 [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)。