

守到云开：疫情下中国 保险业的近思与远虑



守到云开：疫情下中国保险业的近思与远虑

今年注定是一个不平凡之年。新冠疫情爆发，给各行各业带来深远影响。企业在积极应对当前挑战的同时，也在思考此次疫情对未来行业格局的影响。而保险行业与公众健康和社会风险息息相关，尤其需要深入、冷静地思考当前疫情对行业未来究竟意味着什么。

以史为鉴，可以知兴替。通过复盘当年的SARS疫情，可以帮助我们更好地认识本次疫情的影响，从而制订策略、把握未来。回顾2003年SARS疫情后中国保险

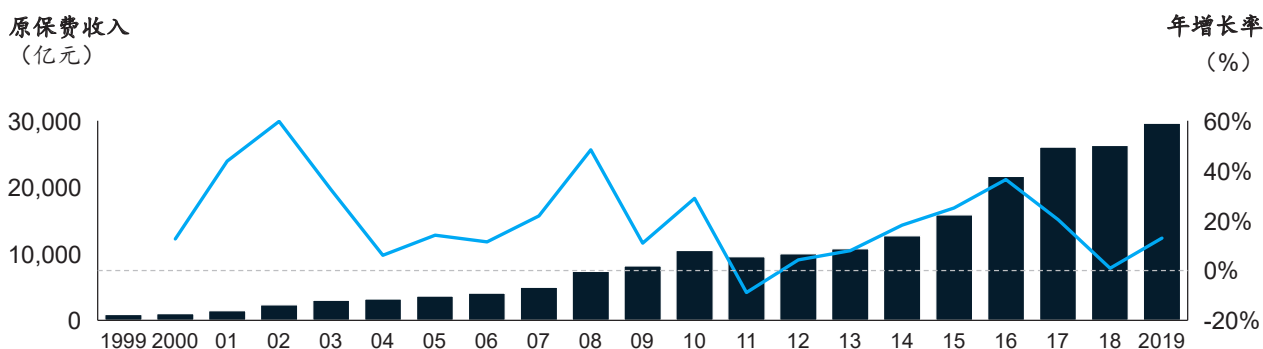
行业的发展脉络，我们发现当时保险行业发生了如下一些变化：

1. **业务方面：**2003年SARS发生前后有四件和保险业相关的大事——保险法修订、寿险代理人持证上岗、车险改革、银保代理权“1+1”放开。在多重因素影响下，中国保险行业进入了第一轮转型调整期，总保费增速、寿险保费增速双双放缓，而且这一趋势持续了2-3年，而财险保费增速却在03年后大幅提升（图1）。

图 1

— 年增长率 ■ 原保费收入

过去二十年中国人身险公司原保险保费收入变化趋势



过去二十年中国财产险公司原保险保费收入变化趋势

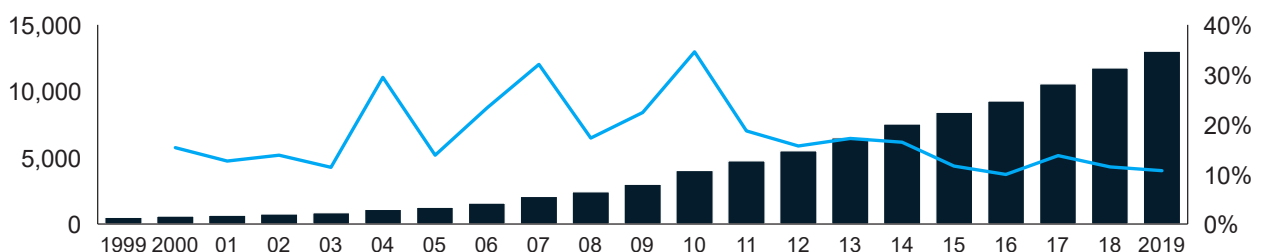


图 2

与2003年相比，2019年保险在国民经济中发挥着更大作用

	2003	2019
保费规模（亿元）	3,880	42,645
GDP（亿元）	137,422	990,865
人口（万人）	129,227	140,005
保险密度（元/人）	300	3,046
保险深度	2.82%	4.30%
城镇居民人均可支配收入（元）	8,406	42,395

数据来源：国家统计局；银保监会

- 产品方面：**SARS驱动了健康险业务发展。03年SARS结束后，围绕“SARS”保障需求出现了各种保险创新产品，当年健康险业务甚至连续几个月出现100%到300%的高增长。04年后，寿险、健康险、意外险增速大幅放缓；而财险，特别是企财、责任、货物运输保险增速则持续大幅增长。
- 运营方面：**人寿险方面，03年传统线下渠道个人寿险新单量大幅下滑；财产险方面，由于车险费率改革，电销业务蓬勃发展，运营管理也发生重大变化，集中共享的作业模式成为新趋势。

反观当前新冠疫情，我们发现，随着过去十几年中国经济腾飞，保险业的发展水平已经与SARS时期不可同日而语。与2003年相比，2019年监管环境更加成熟，保费规模较2003年增长了14倍，保

险密度增长了10倍，保险深度增长超过了50%，保险在国民经济中发挥着更大作用（图2）。

此外，当前的宏观经济环境也与SARS时期大不相同。首先整体经济从高速发展迈向高质量发展阶段；其次，互联网和移动技术已经深刻地改变了人们的工作和生活；同时，中国与世界的联系比以往任何时候都更加紧密。受这些宏观因素影响，当前面临的挑战比2003年更加复杂和多变。

疫情之下，保险业“变”与“不变”

基于对此次疫情的分析以及对保险行业的长期研究，我们认为中国保险行业存在以下几大“变”与“不变”，这些趋势值得从业者慎思之、明辨之、笃行之。

疫情之后，保险行业会有“三个变化”

1. 客户行为加速线上化

近年来，随着互联网和电商的发展，客户的数字化接受程度已经越来越高，而这次疫情越发加速了这一趋势。各种无接触、线上化、云端化行为爆发式涌现，以前难以想象的服务场景如今也已经出现，诸如在线法律调解、云端聚餐聚会、无接触快递等。

反观金融保险业，大多数寿险客户还是喜欢通过面对面沟通购买保险产品，以前我们常说寿险是基于信任、有温度的。如今这一逻辑依然成立，但是非常时期也出现了一些新现象。比如，迫于客观情况，客户希望从有接触到无接触、从面

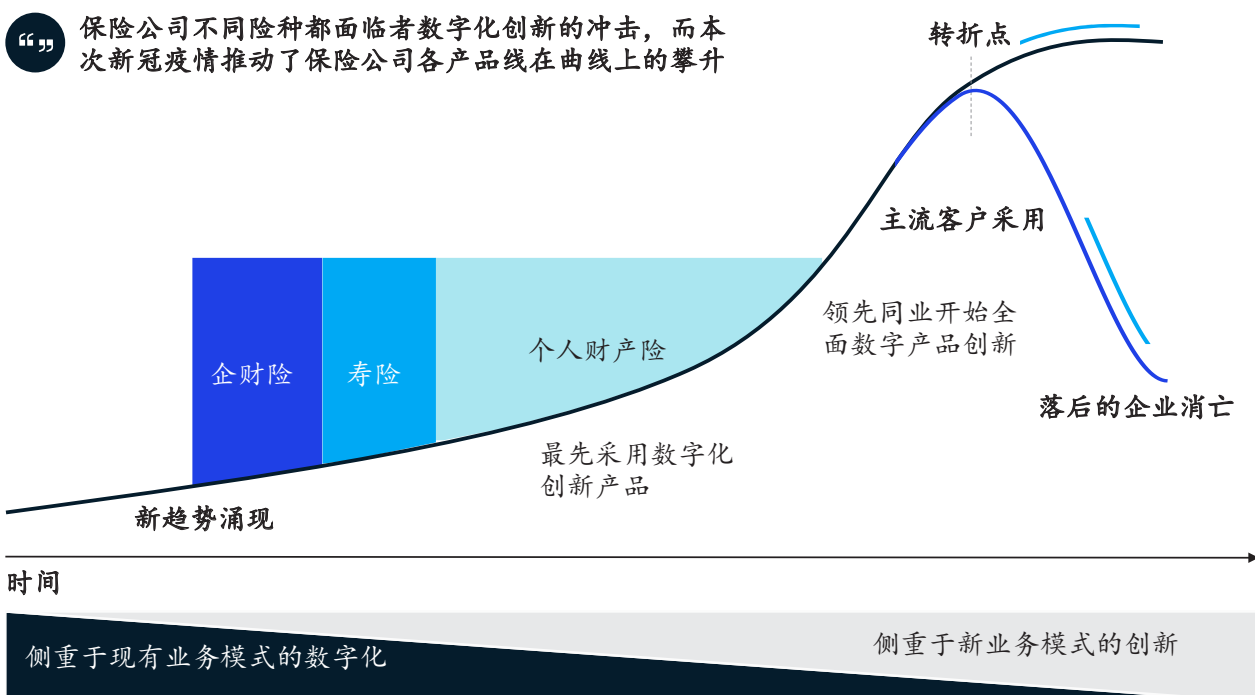
对面沟通到网上云沟通。传统寿险产品对于标准件需要严格的体检要求，如今很难做到，虽然这只是暂时性困难，但是我们也看到，这种过去需要见面才能完成的活动，现在也可以通过云端远程完成。可以说这次疫情大大加速了客户行为的线上化迁徙。因此，能否提供线上化服务已成为衡量保险公司能否及时应对挑战的“试金石”。

2. 产品形态更具创新性

根据麦肯锡保险行业数字化颠覆曲线，相对于长期和复杂的寿险和企业险而言，短期和相对简单的个人财产险面临的数字化挑战和颠覆冲击更大，而本次新冠疫情推动寿险和企业财产险在创新颠覆曲线上迅速攀升(图3)。

图3

麦肯锡保险行业数字化颠覆曲线



资料来源：麦肯锡分析

首先，在人身险方面，疫情进一步激发客户对健康险、意外险和寿险的需求，特别是针对老年人群、带病人群和慢性病人群的险种，这几类人群是本次疫情波及的主要群体，因此保险意识被大量激发。本来就快速增长的医疗和健康险板块，将被进一步点燃，另外，随着新冠疫苗的随后面世，基于疫苗有效性的新型健康险也可能热销；加之数字化的影响，可以预见，未来在保障范围、相关服务等方面，寿险产品将迎来巨大创新机会。

另外，在企业相关保险方面，疫情的影响会进一步触发政府险（突发公共卫生事件公共责任险）、企财险（中小企业营业中断损失保险和取消保险）和责任险（雇主责任险）方面的需求。另一方面，我们也观察到疫情期间，许多大企业和公司会给客户赠送“新冠主题保险”，未来这种2B2C合作模式也为保险公司提供了新客户触达机会；而中小企业的“可持续性经营”风险将大规模暴露，在政策支持、贷款信用违约风险防范等一系列领域，保险公司都将有参与机会。所以，经过疫情洗礼后，社会、企业和个人的保险需求会被激发，保险行业的产品形态也会随之发生变化，供给侧改革将不断深化。

3. 运营模式全面数字化

从营销业务角度观察，传统的线下渠道管理模式会变。原来寿险营销员被要求朝夕两会出勤率，而今很多人都在家通过视频参加晨会和培训；原来营销员需要每天约访客户，如今营销员明显加强了在线客户经营能力；在线直销渠道的重要

性在增长，保险公司战略上会更重视直销渠道投入以及传统渠道线上化经营。

在客户服务方面，客户服务和理赔模式将得到优化。例如，针对传统人力密集型的电话中心，一些保险公司也积极开展居家坐席和远程坐席，在避免人员聚集的情况下继续为客户提供相应服务。可以预见，保险公司将进一步简化服务流程，提升自动化与自助化服务能力。

在内部管理方面，疫情发生后，许多保险公司已经全面利用各种远程办公系统协同工作，甚至有的公司还组织员工针对远程协作模式开展相应的培训，提高协同效率。未来在产品开发、运营管理、文档作业和信息技术支持等方面，都会更加强调云协作模式。可以预见，因应形势变化，保险公司自身线上化运营步伐将持续加速。

疫情之后，也会有“三个不变”

1. 保险业长期向好趋势不变

2020年2月15日，在国务院应对新型冠状病毒感染肺炎疫情联防联控机制新闻发布会上，银保监会副主席梁涛表示“继续严格贯彻党中央、国务院决策部署，按照坚定信心、同舟共济、科学防治、精准施策的要求，引导金融机构进一步落实相关政策，发挥银行信贷、保险保障的各方合力，以战时思维全力以赴做好金融服务，为疫情防控和经济社会平稳发展、社会和谐稳定作出更大贡献。”

这充分说明，保险行业在社会保障、国家战略和重点工程方面的风险保障作用和社会稳定器定位不会变。另外，疫情之

后，我们国家面临的主要挑战是复工复产、重振经济，保险行业更应该在社会治理、重大突发公共卫生事件的风险保障、民生保障、普惠金融、精准扶贫等方面继续发挥更大作用，满足更广泛需求。通过保险公司的大数据积累和风险管理经验，与政府、医疗机构联动，共同参与突发公共卫生事件响应机制、风险预防、患者权益保障、医疗结费等领域建设。

在业务发展方面，我们通过对多位保险公司CEO的访谈了解到，保险业高管们普遍认为此次疫情的业务冲击集中在短期，中长期影响是积极的。宏观经济虽然遭受一定冲击，但当前各地已经开始重启经济活动。如果疫情得到妥善控制，到2020年1季度末，大部分省份产能够逐渐恢复到疫情前水平，对保险行业整体影响不大。另外，随着疫情得到控制，中国消费者信心也会开始恢复，保险市场短期有望迎来一轮增速提升。总而言之，长期来看疫情对保险行业的影响有限，对此我们仍然秉持谨慎乐观的观点。

2. 持续重视风险管理的方向不变

疫情增加了民众的风险意识，有利于保险行业未来发展。而保险公司自身的风险管理也需要持续加强，全面风险管理的弦不能放松。首先是承保风险，随着疫情发展，越来越多的创新类产品短时间上线，抢占市场和广告声量，但很多创新产品缺乏有效的精算历史数据，定价不准或者“多干快上”导致承保风险陡升。

此外，疫情也加剧了市场风险，无论是未来债券投资收益率、股票市场长期回报和资产负债表极为敏感的“利率假设”，

都会受到此次疫情影响。信用风险方面，保险公司需要重点关注信用风险敞口（如在信用保证险、信用债投资、类贷款长期投资等领域），疫情从根本上改变了很多行业企业的景气程度，我们预计部分行业的“违约”情况可能会恶化。此外，操作风险管理亦受到挑战，“远程办公”、“灵活用工”理论上也可能增加操作风险，同样需要密切关注。

3. 科技驱动创新的趋势不变

科技驱动一直是近年来保险行业发展的主旋律之一。随着国内头部险企和外资领先公司在科技创新方面的投入，以及金融科技和互联网生态玩家的积极参与，科技创新会是未来险企的核心竞争力之一，这个趋势不会改变。

在这次疫情中，我们注意到如下几项科技应用将在保险行业有更大的用武之地：

- 5G/物联网：随着5G技术的全面应用，远程诊疗、自动驾驶、智能物流/仓储等将会有更广泛的应用场景，将给保险公司在产品创新、风险预防、两核管理、健康管理等方面带来机遇。
- 大数据/人工智能：在这次疫情中，大数据发挥了重大作用。比如，通过确诊病例快速定位密切接触者并绘制其行动轨迹；不同地区利用大数据进行医疗资源和政府资源的精准配置等；这些都为疫情控制提供了有力的支持。未来我们相信，大数据和人工智能将在产品定价、细分客群、社交网络、智能险顾、两核管理、反欺诈和费用控制等方面给保险公司创造更大价值。

- VR/AR: 由于许多消费者宅在家里，网络游戏、在线看房、网购等需求被激发，未来VR/AR技术在客户接触、品牌传播、产品推介、自助服务等方面也有很大的想象空间。
- 除了上述列举的技术外，我们认为，经过此次疫情的考验，保险公司会加快拥抱和应用新技术。让新技术在风险预警、风险处理以及风险赔偿方面发挥更大作用。

业务发展来看，各公司从去年年底到今年年初都在积极布局开门红和推动一季度业绩的工作，这样的业务节奏和业务目标在很大程度上都受到了本次疫情的影响，会对业务产生负面效应。而疫情过后，前期积累的业务得到释放，以及新需求激发出的增量业务，能否抵消疫情期间的负面效应，这点尚不得而知。保险行业乃至各家公司的业务目标能否达成，仍有待观察。

战“疫”尚未全胜，保险业还有“三个不确定”

1. 今年业务增长能否达成目标？

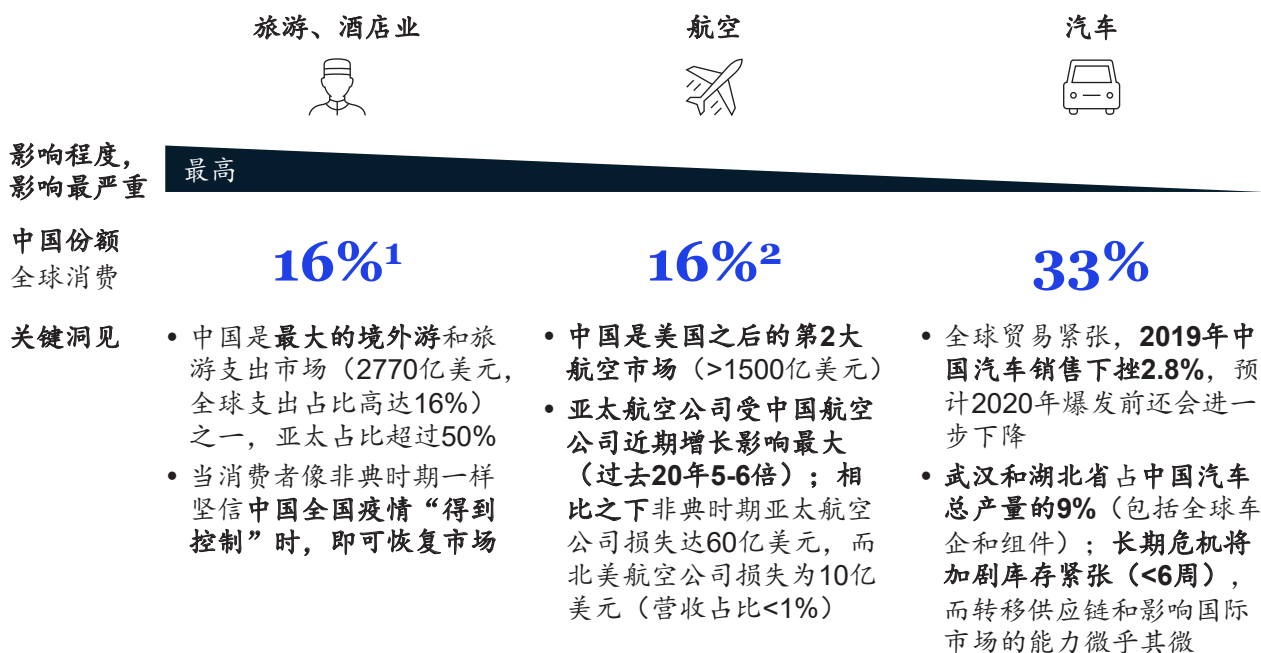
今年业务增长目标能否实现？会有多大偏差？答案是不确定的。寿险方面，从全国

在财险方面，根据麦肯锡全球研究院近期的分析，各个产业都受到了本轮疫情的影响，和财险业务相关性比较大的行业包括：旅游、航空和汽车（图4）。中国是全球最重要的境外游和旅游支出市场（2770亿美元，全球支出占比高达16%）之一，在亚太占比超过50%。另

图 4

旅游、航空和汽车行业受疫情影响较大

初步观点 - 随着新冠疫情爆发的发展而变化



1 全球旅游支出
2 全球航空运能

资料来源：IHS Market；麦肯锡全球研究院分析

外,中国是美国之后全球第二大航空市场(超过1500亿美元),在全球消费占比约为16%,预计这两个行业至少要到2季度中期后才能恢复到疫情前水平。受此影响,我们认为今年旅游险、航空意外险等都会受到比较大的影响,尤其是主要依赖航空意外险的保险经纪代理公司,其业务会受到一定的冲击。

另外,2019年中国汽车市场占全球消费的33%,2019年车险保费收入大约8188亿元人民币,占财险总保费收入的62.91%。疫情对当前汽车消费存在一定影响,必然会冲击车险业务目标的达成。但同时,疫情令更多人希望拥有私密出行空间,有望驱动私家车消费,这有利于车险的增长。

保险业与上述受疫情影响较大的行业休戚相关,但在疫情抑制的消费需求和报复性消费两种因素对冲之后,总体影响到底有多大,会在多大程度上影响保险行业的年度目标达成,我们认为还有待观察。

2. 险资投资收益能否达到预期

投资收益是保险公司投资端的重要关注指标,对险资而言债券市场未来收益率下滑风险增加。首先出于避险考虑,更多市场资金投入债市,尤其是利率债和高级别的信用债,推动收益率持续走低;央行的支持性政策和流动性宽松,会进一步加剧收益率下滑。在债市的另一端,疫情会增加企业的信用违约率,中国债券市场未经历过真正的信用违约,整体价格形成机制准备不足,增加了部分投资者的风险敞口。

疫情导致股票市场后市不确定性增加。疫情的直接经济影响以及延迟复工政策,短时间对于大部分企业的负面影响不言而喻。从股票市场春节后开盘的剧烈调整就可见投资者的紧张情绪。后市政府和央行的支持政策至关重要,这也是推动股市上行的动力。当前央行的降息、降准预期明显,最终政策落地的时点和强度,会对股票市场产生很大影响。所以,无论是债市还是股市,以及其他险资涉及的金融投资工具,疫情过后的表现预期尚不明朗,对险资投资收益的影响,还有待观察。

3. 行业局部重组会不会出现?

这次疫情会对大量企业的现金流产生很大负面影响,这些受影响的企业如果已经投资、参股和控股保险公司,他们有可能因为现金流紧张而通过出让保险资产股权变现。而一些中小保险公司,特别是新开业的保险公司,也承受着很大的现金流压力,两股力量作用下,是否会引发新一轮股权交易,这点值得关注。

另外,这次疫情影响已经波及全球,意大利、伊朗、日、韩等多国已经出现不同程度的疫情蔓延。受此影响,海外资本是否会改变原有规划,修改进入中国的时间表和策略,短期也存在很大的不确定性。与此同时,我们相信中国经济具备战胜风险和挑战的良好条件,长期向好的趋势不会改变,再加上银保监会发布的《关于明确取消合资寿险公司外资股比限制时点的通知》也于今年1月1日开始正式实施,总体而言虽然有不不确定性,但我们相信,中国市场依然会是海外资本和保险企业长期看好的目标市场。

总之，我们认为保险行业的大格局不会变化，但中小险企板块，外资新进入群体可能会受到此次疫情的影响，但具体程度还有待厘清。

保险公司的“应对三策”

面对本次疫情，保险公司已经开展诸多行动，包括简化管理流程、拓展保险责任、出台线上自助服务、向一线医护人员和工作人员捐赠保险、运用“云”办公工具协同办公、积极拓展在线营销和客户经营新方式等。长远来看，我们认为保险行业需要重点做好以下三方面的工作：

1. 加速全面线上化

如前所述，受本次新冠肺炎疫情的影响，各个行业都愈加重视线上营销展业、远程协作办公和自助化运营服务等应用，以应对突如其来的“压力测试”。可见，线上化不仅影响企业的发展，更关系到企业的生存。

让我们假想一个极端场景：客户只能接受非常有限的线下接触，甚至只能线上营销、促成和服务；营销员的线下活动量管理、早晚会和培训都只能通过线上完成；内部员工都在家办公或者远程协作办公。上述场景并非完全因为疫情而出现，也许会因为消费者行为变化和数字化模式的改变而到来，就如淘宝、微信支付改变人们的传统行为模式一样，面对这样的场景，保险公司是否做好准备？

我们相信中国保险行业将比任何时候都更重视全面线上化战略和转型，将加大投入、注重实效。在这样的趋势下，它们一方面会积极试水新模式、打造新能

力；另一方面也会加强对传统模式的数字化和线上化，包括代理人基本法、承保理赔、内部管理流程、组织和人员协作方式等，由此开启中国保险业的在线数字化新征程。未来保险客户将更能接受线上展业和服务；而率先开启有效在线数字化转型的保险公司将赢得新一轮竞争优势。

2. 重点防范突发风险

保险公司应进一步重视风险管理，尤其是基于情景的“业务可持续发展预案”。历史上，保险行业在大灾应急响应机制和信息技术灾备方案方面做得不错。这次疫情应该让更多保险主体意识到业务和经营层面业务可持续方案的重要性。麦肯锡建议险企可以从三方面着手：

首先是规划可能的“危机场景”。SARS和新冠疫情给了我们最好的“危机场景”描述，保险公司需要总结和设计具体的危机场景，包括危机爆发（爆发原因、传染速度和范围、致死率），政府应对措施（公共医疗、交通限制、停工停课），经济影响（经济增长、企业破产、员工失业），扰乱业务（营销限制、内部运营扰乱等），货币财政政策（利率变化、财政刺激、政府投资）等。

然后，按场景制定业务可持续计划，识别和监控突发风险事件。可持续计划基于每个场景制定单独的应急方案，组建专职团队负责收集压力测试数据，保持信息透明，确保参与业务可持续计划的一线人员和指挥对任务理解一致。

针对“扰乱业务秩序”情景，建立“应急指挥中心”制度（图5）。应急指挥中心是

图 5

新冠疫情某应急指挥小组架构图示例

示意性



资料来源：麦肯锡分析

一个在特殊时期的集中管理“中枢”。指挥中心需要进行实时监控和了解情况，能够评估对客户、雇员和产业链上下游的影响，并迅速精准做出决策。应急指挥中心有效运转的几个关键因素包括：有经验并负责的领导小组，清晰的决策授权，准确及时的数据决策驾驶舱，简单的沟通汇报机制以及高效的资源协调策略。

对于危机过后的利率和财务影响，保险公司也需要做出预判。危机对于业务的“扰乱”是暂时的，但对于一国利率和财务政策的影响可能更加深远，保险公司对此要有预判和准备。2003年SARS在香港造成了重大影响，引发了短期的信用卡和房贷危机，并使香港进入低利率时代。前车之鉴，不可不察。

3. 努力打造敏捷组织

面对突发危机事件和市场的急速变化，很多大型保险公司传统的“金字塔型”组织架构成为制约企业快速响应的瓶颈。

从市场来看，如前所述，疫情催生了个人和企业对创新保险产品和无接触服务模式的大量需求，能够更快响应客户需求并做出相应改变的保险公司，将获取更丰厚的市场红利。然而传统组织和机制下，跨部门协作、上传下达层层审批的机制难以避免，增加了沟通成本。由于沟通周期太长，新产品上线时间一延再延，错过了市场先机。

在团队方面，许多保险公司已经开始通过远程视频会议和移动办公努力恢复

工作。目前也出现了大量远程办公支持工具，但我们注意到，很多情况是“工具变了而思路没变”。员工蜗居在家，闻“机”起舞，然而手机呼叫打卡之后，团队工作效率却提不上去，这成为很多团队负责人当下的苦恼。

因此打破稳定的“传统型”组织形式，打造更敏捷的文化、组织、机制，是释放“云”办公工具便捷性的前提。我们的经验和研究表明，成功的敏捷型组织秉承为所有利益相关方创造价值的目标，营造自驱动的敏捷文化，构建快速调头的精干小团队，借助技术快速学习和快速决策的敏捷机制，建立起一套快速应变的敏捷组合拳。

通过培养敏捷文化、搭建敏捷组织和敏捷机制，实现敏捷执行，保险企业最终能够实现四个快速：发现机会“快”、决策速度“快”、开发上线“快”、一线执行“快”。我们无法预知未来，保险企业只有使自身变得更加灵活敏捷，才能在充满不确定性的未来之中求得“适者生存”。



2020年的疫情给各行各业都带来了厚厚的阴云，然而在冷静、客观分析疫情对保险行业未来走势的影响后，我们认为，有些发展方向非常笃定，有些领域的变革不可避免，有些震荡的余波还有待谨慎观察。但是，我们坚信，春暖花开的时节一定会到来，因为我们已经看见阴云背后希望之光正在闪现。

关于麦肯锡公司

麦肯锡是一家全球领先的管理咨询公司, 1926年创立于美国, 致力于为企业和公共机构提供有关战略、组织、运营和技术方面的咨询, 足迹遍布全球60多个国家和地区的120多座城市。来到中国内地三十余年来, 麦肯锡一直致力于帮助本土领先企业改善管理技能和提升全球竞争力, 并为寻求在本地区扩大业务的跨国企业提供咨询, 同时也积极参与中国公共政策咨询和公共事业建设。目前在中国区开设了北京、上海、深圳、香港、台北及成都等六家分公司, 共有70名合伙人, 500名咨询顾问, 以及150名研究员及350名专业支持人员。

关于作者



倪以理

全球资深董事合伙人
香港分公司



曲向军

全球资深董事合伙人
香港分公司



毕强

全球董事合伙人
北京分公司



刘一方

全球副董事合伙人
北京分公司



陈鸿铭

全球副董事合伙人
香港分公司



储楠

全球副董事合伙人
深圳分公司

2020年3月
麦肯锡公司版权所有 ©
www.mckinseychina.com

