



专家洞察@IBV

## 保险行业新趋势

如何利用平台实现保险行业现代化和转型

IBM 商业价值研究院

---

## 保险公司展望未来

市场动态不断变化，保险科技初创企业日渐壮大，影响力不断提升，这迫使传统保险公司摒弃过去产品优先的模式，转向以用户为中心的理念。当大多数保险公司还在研究新业务及其运作和组织模式时，行业领先者已经拥抱保险科技公司，而非与之竞争。然而，现有的僵化体制阻碍了多数保险公司前行的脚步。保险公司需要敏捷的平台、技术和工具，才能成功跻身未来行列。

## 适应多变的市场

对大多数人来说，保险行业长期以来给人的印象就是标准化的产品和最低程度的互动。例如，许多人只是购买车险，但希望永远不会发生事故或申请理赔。然而采用人工智能 (AI)、物联网 (IoT)、区块链和云计算的技术从根本上改变了投保人与保险公司开展合作与互动的方式。多亏有了这些技术，使得深度个性化的保险产品不仅价格亲民，而且易于扩展。

为了满足新的客户需求，一些保险公司正在向着以客户为中心的广泛生态系统发展，这种生态系统将医疗、健康、旅行和交通等多个领域的保险和

非保险服务汇聚在一起。小时车险、移动小额保险和酒店租赁保险等基于使用量的服务激增，也反映了按风险计算的传统保险产品线和组织形式逐渐向更加丰富、更为个性化的选择转变。

作为这些新趋势的发起者，保险科技公司已成为全球保险业的重要创新之源。不看好保险科技公司实力的保险企业可能发现自己面临的威胁不仅来自保险科技公司，还来自采用其服务的具有创业精神的保险公司。

保险科技公司的创新可以帮助传统保险企业扩大业务范围，深化各个渠道、各个地理区域、各个业务线的参保者互动。许多保险公司都意识到这是当务之急。例如，在 2016 年，保险企业和保险科技初创公司之间的交易同比增长 42%。<sup>1</sup> 全球超过 30% 的保险客户只选择保险科技公司的服务或将这些服务与传统保险企业的服务结合，以满足自己的保险需求，其中包括一些非传统产品，如个人风险管理、微型产品和保险即服务。<sup>2</sup> 根据 IBM 商业价值研究院最近的一项调研，在保费总规模和盈利能力方面表现出色的保险公司中，有 81% 要么投资于保险科技公司，要么与其开展合作。<sup>3</sup>

### 与保险科技公司开展合作

与保险科技公司合作除了有可能获得利润丰厚的投资机会外，还可帮助传统保险公司克服阻碍，将创新理念付诸实现。对传统保险公司而言，实施新产品和新服务往往代价不菲。但通过与保险科技公司合作，传统保险公司可以充当创新的整合者，创建并展示一系列专门的应用，为客户造福。

## 采用平台业务模式

从传统业务模式转变为平台业务模式，可以推动保险企业从“面向产品”向“以客户为中心”的转型。因为平台支持保险公司与客户直接对接，所以可以帮助企业减少业务发展方面的制约因素，实现更丰厚的利润。通过新渠道、新数字产品让客户享受到更多创新服务，这反过来也帮助保险公司更深入地洞察自己所服务的客户。

平台业务模式具有以下特点：

- 创造有助于各方建立联系、进行互动和开展合作的环境；
- 推动实现产品与服务一体化和个性化；
- 加速创新步伐。

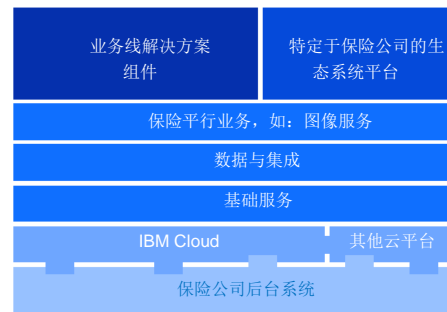
由互为补充的产品和服务所组成的生态系统构成了成功的业务平台，可为广大消费者解决常见问题，提供更多机会。有利于加强平台的接口是开放和基于标准的，有助于在各方之间以及在整个生态系统中建立信任。其他行业中平台业务模式的例子包括：**Uber**、**Airbnb**、**YouTube** 和 **eBay**。但与这些企业不同的是，保险业的平台具有额外的复杂性，因为它们必须整合现有的后台系统。尽管具有挑战性，但保险生态系统有机会让整个业界改头换面，焕然一新。

根据 2018 年 IBM 商业价值研究院的最高管理层调研，几乎每个行业的企业都有平台方面的投资。在制定了颠覆战略的企业中，有 57% 是平台业务模式的构建者或拥有者。<sup>4</sup> 尽管调研结果表明，只有 7% 的保险业最高层主管目前在运营平台，但有 26% 希望尝试这个概念，有 21% 打算重新分配资本以构建或扩大平台。<sup>5</sup> 由于每个行业都有企业在投资平台，据 IBM 商业价值研究院估计，未来 2 到 3 年，向这种业务模式重新分配的资本可高达 1.2 万亿美元。<sup>6</sup>

无论保险企业最终选择运营还是参与新平台业务模式，都将无法避免在平台中开展竞争。随着平台的迅速扩展，各行各业似乎都感受到所谓的亚马逊效应：无休止的发展和颠覆市场。企业必须马上做出选择，是拥有还是参与平台，或者二者兼而有之，刻不容缓。选择不参与平台的保险公司要么将错失平台提供的互补性服务，要么必须自己提供这些服务，而这通常难以做到或不可能实现。

图 1

开放的保险业平台



### MetLife 为团体保险商打造平台

MetLife 和 IBM 携手为团体保险商专门打造了保险平台。这个新平台在云端包含核心保险功能、还有一个数字前端和一些附加内容，提供面向企业的解决方案。该平台改变了 MetLife 团体保险的销售、承销、报价、服务以及维护方式。<sup>7</sup>

## 打造开放平台

每个业务平台有一个平台所有者，它负责提供底层基础架构，网罗互为补充的企业，例如供应商，其目的是不断扩大生态系统。消费者往往倾向于购买保险平台中的服务，因其产品和服务等级多样化，而且价格实惠。

要实施平台业务模式，平台运营者必须做好三件事：

- *根据互惠原则创造价值*。在整个生态系统中采用深入合作方法，营造多赢局面。
- *充分利用数据*。将数据作为他们最重要的资产加以处理并统筹，提升业绩，加强应变能力。
- *致力创新*。重新分配资本和资源，从保护市场份额转变为在新市场中开拓创新。

保险平台需要稳定的架构和强有力的监管，确保生态系统中所有合作伙伴之间的互动安全可靠。这种类型的模块化设置根据当前需要整合必要的构建块。保险行业的开发平台需要具备以下功能：

- 自动化、便捷的“构建和部署”流程，能够每周持续更新软件。
- 可以访问和使用数据，以便对产品和服务进行个性化和优化。
- 随时可用的开放环境包含灵活的服务组合，支持共同创造与联合开发。
- 能够整合合作伙伴网络，汇聚各个服务产品的各自优势。
- 通过提供现成的适配器，简化整合过程，将设置和扩展困难降至最低。
- 遵守严格的安全标准，包括加密、认证和备份过程等。

## 逆水行舟，不进则退

为应对当今挑战，保险公司需要提高敏捷性和创新能力，才能更好地与客户合作。传统保险公司必须充分利用自身固有的风险管理等能力，并将这些能力与平台特有的灵活性和敏捷性结合起来。这样，他们不再只是单纯地提供事后险，还可以提供风险规避建议和其他补充性服务。一个平台可由一个或多个保险公司拥有，或者可以是由保险公司和技术平台提供商共同建立的合资企业。因为平台通常是开放的，所以可吸引新的参与者，从而进一步提升整体客户价值。

保险公司可参考其他行业的案例。但是为实现这些新理念，保险公司所投资的系统必须有能力解决新需求。在看到平台业务模式在保险业的潜力时，请同时考虑以下问题：

- 您的平台所拥有的技术基础是否安全、开放？是否清楚平台参与者如何掌握自己的数据？
- 怎样的共同价值主张有助于保护客户的利益？
- 该平台是否足够灵活，易于访问？是否能够在当前和未来的法规和监管环境中增长和扩张？

## 主题专家

### Jürgen Huschens

欧洲保险业物联网团队行业技术负责人，杰出工程师

IBM 全球市场

[huschens@de.ibm.com](mailto:huschens@de.ibm.com)  
<https://in.linkedin.com/pub/dr-jürgen-huschens-688>

### Stefan Riedel

欧洲保险行业和保险解决方案副总裁

IBM 全球市场

[stefan\\_riedel@de.ibm.com](mailto:stefan_riedel@de.ibm.com)  
<https://www.linkedin.com/in/striedel>

### 关于专家洞察@IBV 报告

这是专家们对具有新闻价值的商业和技术话题所发表的见解。这些洞察是根据与全球主要的主题专家的对话总结得出。要了解更多信息，请联系 IBM 商业价值研究院：  
[iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com)

© Copyright IBM Corporation 2018

New Orchard Road  
Armonk, NY 10504

美国出品  
2018 年 7 月

IBM、IBM 徽标及 [ibm.com](http://ibm.com) 是 International Business Machines Corporation 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。Web 站点 [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml) 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本文档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论明示还是默示）的保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据的协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何组织或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方，IBM 并不独立核实、验证或审计此类数据。此类数据使用的结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

05018005CNZH-00



## 备注和参考资料

- 1 “Insurance Tech Startups Raise \$1.7B Across 173 Deals in 2016.” CBInsights. January 2017. <https://www.cbinsights.com/research/2016-insurance-tech-funding/>
- 2 “World Insurance Report 2017.” Caggemini/Efma. September 2017. <https://www.worldinsurancereport.com/>
- 3 “Friend or Foe? Insurtechs and the global insurance industry.” IBM Institute for Business Value. Feb 2018. <https://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/insurtech/>
- 4 “Incumbents Strike Back: Insights from the Global C-suite Study.” IBM Institute for Business Value. February 2018. <https://www.ibm.com/services/insights/c-suite-study>
- 5 “Incumbents Strike Back: Insurance.” IBM Institute for Business Value. March 2018. <https://www.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=37014037USEN&dd=ye&s&>
- 6 “Incumbents Strike Back: Insights from the Global C-suite Study.” IBM Institute for Business Value. February 2018. <https://www.ibm.com/services/insights/c-suite-study>
- 7 Terekhova, Maria. “IBM and MetLife launch an insurance platform.” Business Insider. October 13, 2017. <https://www.businessinsider.de/ibm-and-metlife-launch-an-insurance-platform-2017-10?r=US&IR=T>