

# 认知时代下的数字化保险

把握中国增长机遇的实用指南

IBM商业价值研究院

## 执行报告

### 保险行业

#### **IBM如何提供帮助**

市场日趋成熟、资金愈发紧缺、风险日益增加、客户愈加精通技术 – 在如今保险业所面临的众多挑战中，这些仅仅是冰山一角。因此，保险公司必须更快速、更高效、更智慧地开展工作。成者存，败者亡。保险公司必须更加敏捷、创新，同时加强与客户之间的联系。IBM全球保险团队已重塑自身帮助客户借助更智能的解决方案满足当今保险业务的需求。从改进客户服务，提升运营效率到改善风险管理，更智慧的解决方案期待您的体验。

---

## 把握数字化浪潮中的机遇

中国的保险行业经历了近30年的高速增长，庞大的市场潜力和数字化浪潮的助推，使得中国未来依旧是全球最具吸引力的保险市场之一。但值得注意的是，中国的保险行业也面临来自于行业内外部的新的挑战。为了构建独特的竞争优势，把握增长机遇，保险公司应当从何处开始着手？本报告提出了认知时代下的保险公司应当具备的三大关键能力 – 提供全渠道统一体验、建立认知计算能力、打造物联保险生态系统 – 揭示了数字化保险的现实可行的落地之路。

---

## 执行摘要

随着移动互联网技术的日益普及，中国的消费者的购买习惯和需求已经发生了翻天覆地的变化。在数字化的浪潮下，中国的保险行业也将迎来新一轮快速增长势头。然而，一些内外部力量也给保险行业带来了新的挑战，如市场供需不平衡、颠覆性的技术影响、人口结构变化、客户需求升级、创新商业模式的冲击，以及越来越复杂的保险欺诈等。

面对数字时代的机遇与挑战，保险公司应当如何拨开迷雾、聚焦价值？IBM商业价值研究院分析了中国保险市场的行业现状和特点，结合认知时代下的技术和业务发展趋势，提出了保险公司应当着力打造的三大关键能力，以应对数字化的冲击和挑战：

- **基础：提供全渠道统一体验** – 确保客户在任何时间、任何地点、以任何方式与保险公司进行互动时都能获得统一连贯、无差别的体验。
- **提升：建立认知计算能力** – 认知计算能力将作为决策和运营的智能新引擎，促使保险公司的管理从“依靠人工”转变为“依靠智能”，帮助保险公司依靠大数据决策，实现运营的标准化和自动化，同时探寻基业长青的新模式。
- **演进：打造物联保险生态系统** – 随着物联网的普及，保险公司与物联网合作伙伴一起，开发创新的产品和服务，为客户提供健康、出行、居住、环境等全方位的事前保护；同时由于物联设备的应用，保险公司将获得更多客户高频触点，极大提高客户黏性。

在这三项能力中，全渠道统一体验是当前保险公司最迫切需要打造的数字化能力；认知计算能力是保险公司在竞争中致胜的利器；物联保险是物联网普及和在认知计算驱动下保险行业可能发生的重大变革。我们在报告中还指出了各项关键能力的落地实施举措，帮助保险公司在认知时代下的数字化浪潮中，把握中国的增长机遇。

---

# 53%

的中国消费者在购买保险时需要他人给予个性化的建议

# 76%

的全球保险业高管预计移动互联网技术将对其业务产生重大影响

# 85%

的熟悉认知计算的保险业高管认为认知计算将在未来扮演关键角色

---

## 机遇与挑战并存的中国保险业

中国互联网的渗透率已经较高。2015年中国的网民数量已达6.9亿，<sup>1</sup> 网购人数达到4.1亿，<sup>2</sup> 移动网购人数也有3.4亿。<sup>3</sup> 近年来，网购交易量每年以50%的速度快速增长，<sup>4</sup> 2015年的网购总量达到4万亿人民币，<sup>5</sup> 网购交易额占社会零售总额比例达到13.6%。<sup>6</sup>

在数字化浪潮中，未来五年中国保险市场将以更快的速度增长。<sup>7</sup> 与此同时，中国的保险深度和保险密度也将大幅增长，但与发达国家仍有较大差距。目前中国的保险深度(保费收入占GDP比例)仅为3.2%，预计2020年为5%，而发达国家当前已达8%以上。中国目前的保险密度(人均保费额)为1479元/人，预计2020年为3500元/人，而发达国家现在已经是中国的15倍以上，<sup>8</sup> 随着中国经济日益增长，这预示了中国保险业还有巨大的发展空间。

然而，中国保险业的发展并不会一帆风顺，六大内外部力量将影响行业的发展：

- 供给侧改革浪潮；
- “搅局”的新技术；
- 人口结构改变；
- 更加个性化的客户需求；
- 创新商业模式的冲击；
- 越来越复杂的保险欺诈。

## 供给侧改革浪潮

中国目前的保险行业存在供给与需求不平衡的现象。供给侧保险产品同质化较为严重；定价机制不够灵活；分红、投资保险等非保障为主的保险占比较大。而需求侧社会巨大的保障需求得不到满足；保险对于健康、养老、巨灾等需求的补偿作用还不够；行业以代理人销售为主导，客户体验有待提高。面对供需不平衡的市场现状，保险行业应当回归保障的本质、服务大众，提供更多符合市场需求的产品，满足客户需求。

### “搅局”的新技术

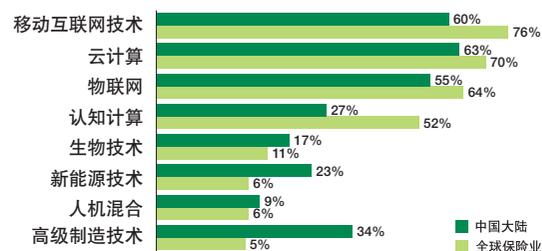
新技术将促进保险行业的商业模式创新和产品组合创新。IBM 2015年全球最高管理层调研发现，全球保险业的CEO们一致认为，技术是保险行业最重要的颠覆性力量，中国大陆企业的CEO们也持相同观点。技术主要将影响保险公司的商业模式和产品设计，驱动产生更多的创新。调研发现，移动互联网技术、云计算、物联网和认知计算这四项目技术将对行业产生最大的影响(见图1)。<sup>9</sup>

### 人口结构改变

人口结构的变化为保险行业带来新的挑战。在过去十年，中国人口结构变化的主要趋势是中老年增加、主要劳动人口下降、年轻人增加、青少年减少(见图2)。<sup>10</sup> 人口结构的改变将导致客户需求结构发生转变，因为各年龄段的需求有所不同：年轻人的互联网特性较高，追求简单、直接的互动体验；中年人更关注健康和生活品质；而老年人更注重服务。保险公司需要更加关注不同年龄层次客户的需求，提供丰富的产品、服务和交互方式。

图1

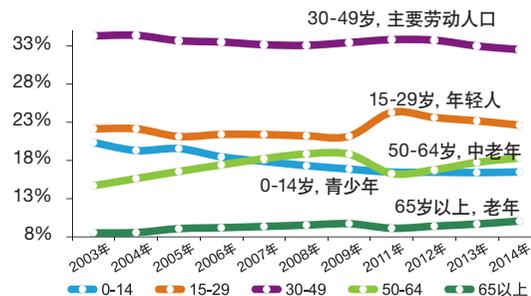
保险行业高管认为对行业影响最大的技术是移动技术、云计算、物联网和认知计算



资料来源：2015年IBM全球高管调研

图2

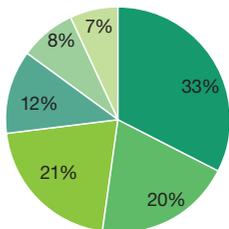
中国过去十年人口结构变化的主要趋势



资料来源：国家统计局

图3

大多数中国消费者在购买保险时需要个性化建议



- 要求苛刻的支持寻求者：我需要来自于保险公司的建议
- 寻求支持的怀疑论者：我需要建议，但是希望避开保险公司
- 消息灵通的完美主义者：我会花时间仔细研究，找到最好的
- 安全导向的个人主义者：我知道自己要什么，并做了自我规划
- 价格导向的底线要求者：我不喜欢保险公司-降低成本，远离他们
- 忠贞不二的质量寻求者：我信任我的保险公司，现在依然是忠诚的客户

资料来源：2015年IBV保险行业调研

### 互联网新模式冲击

某保险公司切入车祸救援场景，推出了一款人身意外险。通过车联网，保险公司可以监测被保险人的驾驶行为和车辆状况，提供个性化的保险产品。一旦发生车祸意外，还可以提供极速救援服务，降低被保险人的的人身意外风险。

### 更加个性化的客户需求

客户的需求越来越个性化，也推动保险行业提升“一对一”的服务能力。“一对一”服务不同于以往的客户群细分，而是注重每个客户个体的个性化需求，为其提供专属的服务。IBV保险行业调研显示，中国大多数的保险潜在客户群在购买保险时都需要他人给予个性化的建议(见图3)。<sup>11</sup> 因此保险行业的客户战略需要从“客群”升级到“个体”，提供个体层面的产品和服务。保险业务模式也急需转型：从先产品后客户，转变为先客户后产品；从标准化服务，转变为个性化、自动化、智能化服务；从人工管理转变为智能管理。

### 创新商业模式的冲击

近年来，创新的商业模式发展迅猛，未来可能会对传统保险公司带来冲击。创新的商业模式主要有三种：第一种是互联网保险。中国的互联网保险正在高速发展，2015年互联网保险占比为9.2%，增速达119%。<sup>12</sup> 以众安保险为代表的持牌类互联网保险公司主要以场景切入，发展迅猛(复合年均增长率达到1225%)，虽然传统保险公司做了保险互联网化，也占到了很大比例，但是新力量的冲击不能忽视。试想想，如果创新的互联网保险公司能打造若干个场景，每个场景都能有上亿保费，这对传统保险公司将会带来很大的冲击。第二种是物联保险。三一重工投资了国内首家物联网保险公司久隆保险。依托股东方的资源，久隆保险可以掌握万亿级的海量装备工况和风险数据资源等多项因素，运用物联网数据提供灵活的保险产品定价、辅助理赔及风险防范等创新服务。<sup>13</sup> 第三种是相互保险。保监会近期正式批准了三家相互保险机构的筹建。相互保险的模式在国外已有悠久历史，且在国外占据较高的市场份额，其特点是将保险人和被保险人的身份合二为一，降低了运行成本，且具有更大的经营灵活性，未来也可能对传统的保险公司带来影响。<sup>14</sup>

## 越来越复杂的保险欺诈

全球来看，保险欺诈都较为严重地影响行业利润。FICO北美保险调研显示，三分之一的保险公司认为没有做到充分的欺诈防范，57%的保险公司认为个人保险欺诈会在未来更加严重。<sup>15</sup> 中国的保险欺诈也呈专业化、规模化增长。保险公司应当制定欺诈防范策略，从事后风险处置转变为事前风险防范，还可以利用认知计算等新技术提高反欺诈能力。

在错综复杂的环境下，我们看到，越来越多的保险公司已经开始行动、拥抱变化，用更好的服务、创新的产品、创新的商业模式和更好的客户体验，来把握新的增长机遇。

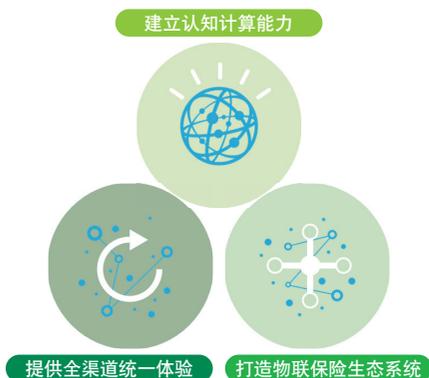
无论行业竞争环境如何变化，保险公司都不能被内外部的压力冲昏头脑，迷失方向。在数字化的时代，更需要拨开迷雾回归本源，聚焦价值：

- **提升客户价值** – 聚焦于单位客户的价值创造。通常可以用以下指标来衡量：客户人均保费、续保率、客户满意度、交叉销售/向上销售成功率、互联网流量转化率、活跃客户率等。在互联网时代，有的公司一味追求流量而忽视了转化率，事实上，不追求转化的流量耗费是不可持续的。
- **提升业务人员效率** – 聚焦于保险业务人员的工作效率提升。通常可以用以下指标来衡量：代理人生产力、客户服务效率、客服人员利用率、代理人流失率、客户维系成功率等。
- **提升内部运营效率和透明度** – 聚焦于保险公司运营的便捷和顺畅。通常可以用以下指标来衡量：平均核保处理时间、平均理赔时间和成本、获客成本等。

## 拥抱创新，把握机遇

Günes Sigorta (Günes Insurance) 是土耳其的一家领先的保险公司，提供火灾、意外、运输、工程、农业、健康和人寿保险。Günes Sigorta开发了针对Facebook用户的免费保险，提供对数据丢失的保障。该产品获得了14万保险用户，并且帮助该公司在市场上树立了从传统保险公司向创新型保险公司转型的形象。<sup>16</sup>

**图4**  
 保险公司应着力打造三大关键能力



## 数字化保险落地之路

为实现数字化保险的核心价值，保险公司应着力打造三大关键能力：提供全渠道统一体验、建立认知计算能力、打造物联保险生态系统(见图4)。这三种能力的逻辑关系如下：

- 提供全渠道统一客户体验是“基础”，是保险公司最迫切需要打造的能力 – 目前，保险公司普遍存在渠道众多、业务割裂的现象，容易造成大量客户投诉和流失。通过成立高级别的客户体验部门，统领各个客户触点，明确客户全渠道战略，制定客户体验蓝图，打造统一的客户触点管理平台，从而提供统一的客户接触界面和服务感知，在客户与保险公司互动的全旅程中，带给客户耳目一新的全新体验。
- 建立认知计算能力是“提升”，也是保险公司在竞争中致胜的利器 – 认知计算能力是决策和运营的智能新引擎，促使保险公司管理运营从“依靠人工”转变为“依靠智能”。
- 打造物联保险生态系统是“演进”，是物联网普及后保险行业可能发生的重大变革 – 随着物联网的普及，保险公司与物联网合作伙伴一起，开发创新产品和服务，为客户提供健康、出行、居住、环境等全方位的事前保护；同时由于物联设备的应用，保险公司将获得更多客户高频触点，极大提高客户黏性。

### 提供全渠道统一体验

随着保险公司的各类数字化渠道的建立，如早期的网站、电销，到近期的微信、微博、众多APP(据不完全统计，某国内大型保险集团就有成百上千个APP和微信公众号)等，各个渠道通常会出现信息不一致、业务割裂、无法有效流转等现象，造成大量的客户投诉和客户流失。此外，极度重视客户体验的互联网公司迅速侵蚀年轻客群，这也将对传统保险公司带来压力。因此，给客户统一渠道体验迫在眉睫。

全渠道统一体验(Omni-channel)是客户在任何时间、任何地点、以任何方式与保险公司进行互动(查询、购买、服务、支付)时获得统一连贯、无差别和个性化交互体验的过程。针对不同客户的个性化需求，提供无缝的客户体验，真正做到以客户为中心，最终将获取更高的客户价值(见图5)。

图5

## 全渠道统一体验场景示例

客户画像：职业女性，35岁，受过高等教育，事业有一定的基础，平时工作繁忙，业余时间有限。家里有1个孩子，关爱家庭、注重健康、非常关注孩子的教育。



**图6**  
全渠道统一体验的四个关键落地步骤



全渠道统一体验有三种最常见的场景：一是在任意一个渠道完成从咨询到购买的全流程；二是在A渠道咨询下单，在B渠道完成购买；三是在A渠道咨询并下单，到B渠道继续下单，最终完成购买。

企业要打造全渠道统一体验，有四个关键的落地步骤(见图6)：

1. **制定全渠道统一体验策略**：将提升客户体验作为公司重要战略，明确战略目标，并组建相关的部门统筹执行；
2. **设计全渠道客户互动旅程**：从客户的角度，设计客户在各个接触点的个性化交互体验。保险公司可以通过建立360客户视图的方法，全面理解客户；通过Design Thinking的方法，梳理客户购物旅程中的“关键时刻”和痛点，设计个性化的交互旅程(Design Thinking是业界通用的极致客户体验设计方法，在各行业有非常广泛的应用案例和成功经验)；
3. **打造跨渠道运营能力**：要实现各个渠道之间的无缝衔接，公司内部需要打通部门墙，实现跨渠道的人员协作、订单处理和财务协调；
4. **建立全渠道统一体验支撑平台**：各项工作的有序开展离不开强大的IT平台的支撑，尤其是要建立跨渠道的数据分析能力(如预测、聚类、推荐等)。保险公司可以打造跨渠道的销售支撑APP，打通营销、业务办理、保全、服务等功能，极大提升效率。

## 建立认知计算能力

保险公司多年来积累了众多客户，但是由于无法与客户建立持续高频联系而对客户缺乏了解；中国的保险代理人规模接近1000万，<sup>17</sup> 然而素质参差不齐，服务水平也不一致。如何更好地理解客户，如了解客户的性格、需求、消费心理？如何提高代理人的工作效率和销售转化率？如何为众多的客户提供个性化、一致性、7\*24的服务？我们认为，建立认知计算能力有助于帮助保险公司回答上述问题。

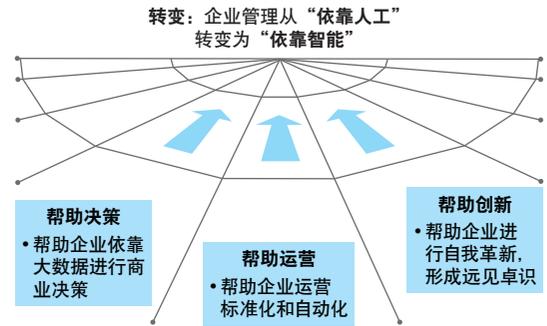
认知计算建立了人和计算机之间的一种新型合作关系，帮助人类使用未知的知识，探寻未知世界，这是人类认知史上的重大突破。认知计算的划时代意义在于它具备理解、推理和学习能力，是适合大数据时代的人工智能：它可以分析自然语言、语音、图像、视频等主流大数据，理解人类的问题；它可以像人类大脑一样思考问题，进行假设、推理、求证，与人类开展自然沟通；它还可以进行迭代学习，优化知识结构，变得越来越聪明。

保险行业高管认为认知计算能够从根本上改变保险行业。从IBV 2015年认知计算调研中我们发现，在熟悉认知计算的保险行业高管中，有98%的高管认为认知计算将对保险行业带来颠覆性的影响，有85%的高管认为认知计算在企业的未来中将扮演关键角色，而96%的高管计划对认知能力进行投资。<sup>18</sup> 据不完全统计，全球已有10多个国家超过50个金融企业应用了认知计算相关解决方案。<sup>19</sup>

认知计算带给保险公司的一个重要转变是，让企业管理从“依靠人工”转变为“依靠智能”。具体而言，认知计算可以在3个方面为保险公司提供帮助(见图7)：

图7

认知计算带给企业的是“一个转变，三个帮助”



### 场景示例：客户画像 – 呼叫中心语音分析

某保险公司采用认知计算对呼叫中心的语音进行分析，形成客户的全方位的画像，如性格、偏好等。基于这些信息，对以往的坐席应答流程进行优化，如根据客户的性格，为其匹配性格最默契的坐席接听电话，并采用有针对性的话术与客户交流。积累了大量的数据之后，该保险公司通过认知计算分析得出客户近期关注的热点和共同的痛点，并流转到中后台部门，推动服务和产品的设计和改进。

### 场景示例：认知理赔

随着客户对保险业务处理的时效性和准确性要求的日益提高，某日本寿险公司借助IBM Watson的认知计算能力，对赔付申请相关的诊断证明和资料进行自动分析和处理，同时简化审核流程、缩短报销时间，还基于大数据建立了防范欺诈的模型，极大地提高了理赔的效率、降低了理赔的损失。<sup>20</sup>

- 帮助决策– 帮助企业依靠大数据进行商业决策；
- 帮助运营– 帮助企业实现运营的标准化和自动化；
- 帮助创新– 帮助企业进行自我革新，形成远见卓识，创造新的商业模式。

认知计算有两种落地应用模式：一是重塑传统业务运营环节，通过对传统业务运营各个环节智能化改造，提高运营效率和客户感知，最终提升客户价值；二是孕育创新的商业模式，随着数据洞察和对未来探索的不断深入，创造出新的商业模式。

#### 1. 重塑传统业务运营环节

在客户与保险公司的交互中，双方均存在诸多痛点，例如：在了解产品阶段，产品同质化高、客户不清楚品牌区隔，保险公司对客户了解不够、产品难以定制化；在投保、保全和理赔阶段，客户需要提交太多资料，保险公司流程复杂、效率低下、难以识别保险欺诈；在续保/服务阶段，客户得不到权威解释和优质体验，保险公司服务质量难以把控。而认知计算则可以帮助保险公司在各个环节得到显著提升，在竞争中脱颖而出(见图8)。

**图8**  
运用认知计算帮助保险公司转变传统业务运营



### 场景示例：认知线上代理人

Mike, 30岁, 住在伦敦, 是OpenInsurance的在线客户, 购买的产品包括汽车保险、家庭财产保险和一些投资。Mike计划从伦敦搬到法兰克福, 希望知道这对于他的保险有何影响。

Mike登录OpenInsurance门户网站, 导航至客户支持版块, 输入“我要离开这里了, 我应该怎么做呢?”

OpenInsurance认知系统分析了Mike的查询, 并跟进了其搬家时间、地点和方式等问题, 了解到他希望在德国购买类似的保险。针对Mike的情况, 系统为他匹配并推荐了类似产品。

系统还注意到, Mike在德国将需要其它健康保险, 这是他当前没有购买的。因为医疗保险问题更为复杂, 系统建议打个电话。Mike同意后, 系统直接通过门户上的回电功能致电Mike并后续跟进。

## 2. 孕育创新商业模式

认知计算对非结构化数据的强大分析、推理和学习能力, 将很多科学构想变成了商业现实, 也将孕育很多创新的商业模式, 例如: 在医疗健康领域, 利用认知计算对于常见疾病开展问诊、检查、诊断、预警、治疗建议全程服务, 作为健康保险的增值服务, 为客户的健康和福祉带来巨大价值(例如, IBM Watson助力Under Armour推出全球首款提供个性化的健康和锻炼建议的APP<sup>21</sup>); 在保险领域, 利用认知计算开发基于物联网设备大数据的保险业务, 满足出行、健康、居住、生产、环境等综合保障需求(针对物联保险, 后文将有更详细的讨论)。

企业可以分三步建立认知计算能力(见图9): 首先要定义价值, 根据认知计算的独特能力评估机会, 理解认知计算可提供的差异化价值, 并且认识到收益是渐进的; 其次要奠定基础, 获取专业的人才, 构建优质的语料库, 并评估认知计算对业务流程、组织和文化可能产生的影响; 第三, 要管理变化, 高管必须全力以赴, 建立和传达认知愿景和路线图, 并且持续提高整个企业的认识水平。

图9

建立认知计算能力的步骤



## 打造物联保险生态系统

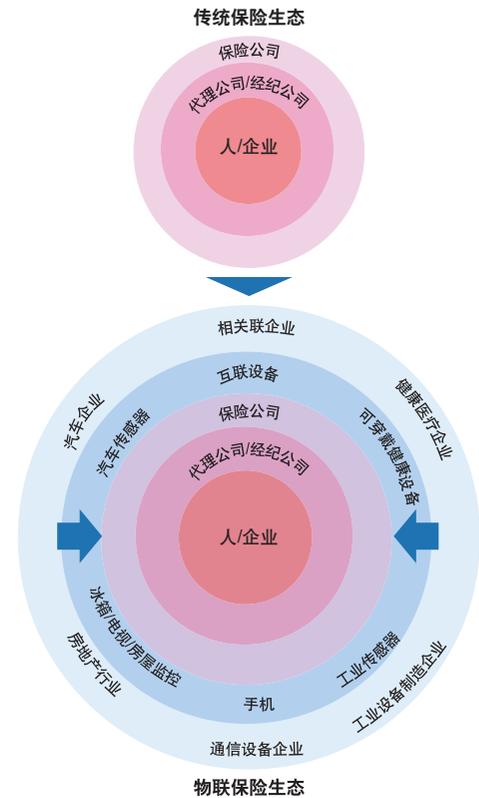
保险公司都面临一个共同的难题，就是如何有效的提高客户的互动频率，更好的黏住客户。物联网的普及，为这一问题的解决带来了一个新的思路。

物联网的发展随着互联设备的普及和客户需求的成熟，已成为下一个蓝海。预计到2020年，互联设备将超过250亿台，<sup>22</sup> 物联网通过向我们身边的每一件设备嵌入可连接性和智能，实现了许多产品和客户体验的转变，为客户创造出更多的价值。2015年全球非人寿类保险公司赔付金额高达1.4万亿美金，<sup>23</sup> 如果能够借助物联网技术做到风险提前防范，不仅可以减少理赔损失，还可以通过主动服务提升客户体验，并帮助客户减少损失。更重要的是，保险公司将意识到，这些互联设备将形成一个客户高频接触的立体网络，提供客户健康、居住、出行等全方位数据。

另一方面，保险公司也必须意识到，物联网也把保险行业生态变得更为复杂，将行业界限变得模糊，保险公司必须与汽车、健康、通信、设备等企业开展合作，甚至竞争。传统的保险生态系统将向物联保险生态系统演进(见图10)。在传统的保险生态系统中，保险公司、代理公司/经纪公司、被保险人/企业是主要参与者，行业边界清楚。而在物联保险生态系统中，各种互联设备(如可穿戴健康设备、汽车传感器、工业传感器、手机、冰箱/电视/房屋监控等)以及相关企业(如健康医疗、工业设备制造、通信、房地产、汽车企业等)都将参与其中，所有生态参与者都围绕客户需求提供服务，相互竞争将在所难免。提早进行物联保险布局，将可能在这场竞争中取得先机。

图10

保险生态系统的演进



### 场景示例：物联房屋

美国的房屋分布比较分散，保险公司通常难以及时了解所承保房屋的状况。而通过互连设备，某保险公司可以实时监控所承保房屋的状况(如房屋漏水、自然灾害、电路故障等问题)。一旦发现意外情况，可以及时通知保险公司进行处理，减少理赔的损失，同时也减少被保险人的损失和麻烦。

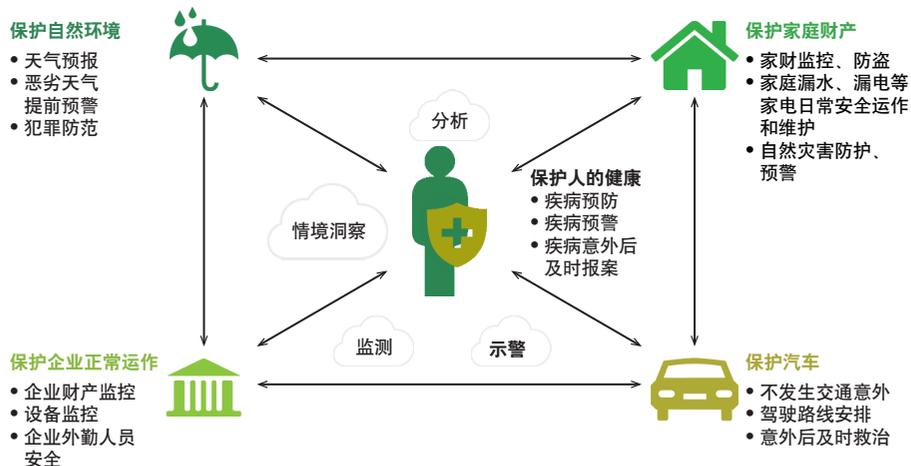
### 场景示例：物联健康

美敦力公司(Medtronic, Inc.)是全球领先的医疗科技公司，致力于为慢性病患者提供终身的治疗方案。IBM和美敦力公司合作，利用IBM Watson的认知计算能力，处理来自美敦力可穿戴医疗设备及其他来源的数据，获得有价值的洞察，为患者提供个性化的糖尿病管理服务。保险公司可以根据这些健康信息，设计个性化的保险产品，帮助被保险人预防疾病，同时也减少保险公司的理赔损失。<sup>25</sup>

物联网和保险的结合也将推动保险行业的本质的演进，推动其从传统的风险分摊管理转变为风险主动保护(见图11)。例如在汽车行业，数字化成熟度较高的消费者更有可能使用车载互连功能，<sup>24</sup> 保险公司可以根据消费者的行驶轨迹等数据，提供行驶风险预警，预防交通意外。

图11

物联网的普及会将保险行业从传统的风险分摊管理转变为风险主动保护



物联保险是基于物联设备大数据的保险，以及提供相关联服务的生态系统。与现在相比，物联保险在行业边界、商业模式、产品、风险防控和客户体验上都有所不同(见图12)。物联保险更加以客户为中心、能够提供更加丰富的产品种类和更为精准的定价模式、重在开展事前预防，并且通过更深入地了解客户为客户提供定制化的体验和创造更高的客户价值。

图12

物联保险的特点

	现在	将来：物联保险
行业边界	<ul style="list-style-type: none"> <li>以保险公司为主，其他参与者为辅的生态，行业界限清楚</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>模糊，更多的行业、企业参与合作</li> <li>外围企业由于掌握客户数据和信息，可能与传统保险公司竞争</li> </ul>
商业模式	<ul style="list-style-type: none"> <li>以产品为中心</li> <li>风险分摊</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>以客户需求为中心</li> <li>风险主动保护</li> <li>提供与保险相关的众多增值服务</li> </ul>
产品设计	<ul style="list-style-type: none"> <li>定价不灵活，覆盖面不够</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>更加精准和灵活定价，更丰富的种类，更加回归保障本质</li> </ul>
风险防控	<ul style="list-style-type: none"> <li>事后风险补偿</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事前提前防范</li> <li>大数据驱动风控，更加精准</li> </ul>
客户体验	<ul style="list-style-type: none"> <li>轻服务，同质化严重</li> <li>与客户交互次数少，对客户了解少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>更高频的接触，更深入地了解客户</li> <li>定制化体验，提供车、房、健康等增值服务</li> <li>更高的客户价值和客户黏性</li> </ul>

### 场景示例：物联汽车

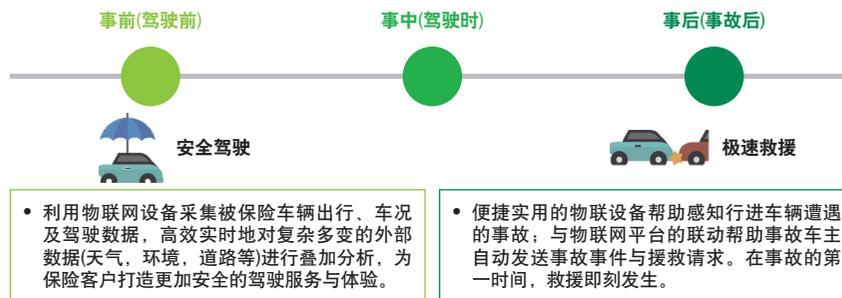
物联汽车保险绝不仅仅是UBI保险(基于用户使用情况进行保险定价)，其范畴更广、目标也更全面。物联保险是基于汽车行驶轨迹、驾驶习惯、所处位置和天气数据等信息，为车主提供安全保障服务，以及在此基础上进行创新，在事前、事中、事后为车主持续提供价值(见图13)。

**安全驾驶：**某美国保险公司利用物联网设备采集被保险车辆出行、车况及驾驶数据，高效实时地对复杂多变的外部数据(天气，环境，道路等)进行叠加分析，为保险客户打造更加安全的驾驶服务与体验。例如，在极端天气(如冰雹、风暴等)来临前为车主提供预警，车主可安排延后出行，避免财产损失和生命安全风险。<sup>26</sup>

**极速救援：**IBM、博世以及某德国保险协会合作，提供基于云平台的物联保险解决方案。该解决方案借助便捷实用的物联设备帮助感知行进车辆遭遇的事故，与物联网平台联动，帮助事故车主自动发送事故所处位置、事故严重程度与援救请求。在事故的第一时间，救援即刻发生。<sup>27</sup>

图13

物联汽车旨在事前、事中、事后为车主持续提供价值



物联保险有五种主要的模式：物联汽车、物联企业、物联健康、物联房屋和物联环境。保险公司可以基于互连设备大数据，开发创新的产品和服务。

- 物联汽车 – 保险公司可以提供基于汽车行驶轨迹、驾驶习惯、所处位置和天气数据的精准定价和个性化的汽车保险产品，还可以提供碰撞报警、行驶提醒、风暴预测等增值服务。保险公司根据数据分析，还能够进行欺诈检测，预防保险欺诈。

- **物联企业** – 保险公司可以基于企业生产状况、物业和设备运营状况、外勤人员状况、天气等数据，开发针对性的企业保险产品，还可以提供设备灾害预警、外勤人员抢救、抢修报警等增值服务。
- **物联健康** – 保险公司可以提供基于被保险人体状况等数据的精准定价和个性化的健康保险产品，还可以提供疾病预警、自动呼叫120等服务。
- **物联房屋** – 保险公司可以根据房屋居住状况、燃气、水电、区域天气、房主信息等数据开发物联房屋的保险产品，根据数据设计精准的定价和个性化的产品。此外，还可以提供灾难预警、房屋漏水抢修等增值服务。
- **物联环境** – 保险公司可以提供基于环境、天气等状况数据的环境预警，如天气精准预告(如雾霾)、灾害预告、犯罪防范等增值服务。

打造物联保险有四个关键因素：首先，要建立明确的物联保险战略；其次，要与物联保险生态中的企业建立良好的合作关系；第三，要积极开展产品和服务创新；最后，要打造物联保险全套支撑平台，对各种物联保险模式的数据获取、分析等提供技术支持。

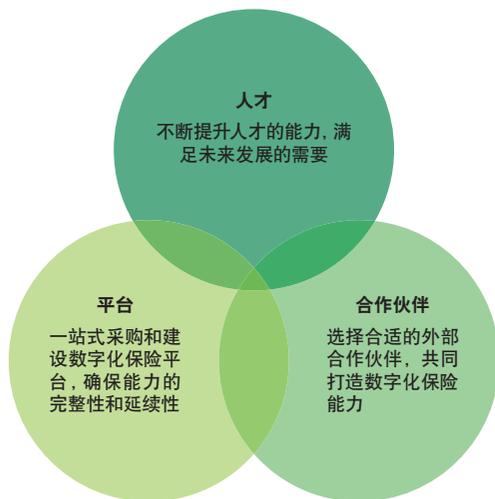
#### **场景示例：物联环境**

IBM在中国提出“绿色地平线”计划，旨在未来十年通过与北京市环境保护局的一系列深度合作，支持中国的能源、环境目标。

北京的污染源种类多，成因复杂，其特殊的地形条件，也导致污染建模的难度极大。IBM采用了领先的物联网、大数据分析、认知计算等技术，实现了提前72小时、1平方公里高精度污染预报，使得北京的预测能力提高一大步，并为政府和企业的减排决策提供有力支持。<sup>28</sup>

图14

人才、平台和合作伙伴是前提



## 您是否准备好把握数字化浪潮中的增长机遇？

企业要成功实现转型，人才、平台和合作伙伴是前提(见图14)：

- **人才** – 面向未来，企业所需的人才技能也在不断升级。全渠道统一体验使得各个渠道都需要与客户高频接触，对人的技能和服务意识提出了更高的要求；认知计算能力要求人才既要懂技术，又要懂行业；而物联保险生态系统中，关系建立和维护的能力变得至关重要。
- **平台** – 企业为了打通各个渠道实现无缝衔接，需要很强的技术平台作为支撑；而建立认知计算能力需要将人工智能用到行业级解决方案、企业级的定制平台上；在物联保险生态系统中，要实现大量设备实时交互和数据分析，需要一个完整的物联网平台解决方案。
- **合作伙伴** – 在提供全渠道统一体验方面，保险公司需要与外部伙伴共同合作，实现内外部渠道的打通和整合；为了建立认知计算能力，需要与能够提供认知计算能力的公司合作，共同打造数字化保险能力；打造物联保险生态系统时，更离不开各个合作伙伴的参与。

以下问题可以帮助企业开始思考，并采取行动：

- 您的企业打算在未来的保险行业生态系统中扮演什么样的角色？
- 您的企业是否制定了数字化保险转型的战略目标和蓝图规划？
- 您的企业打算如何利用认知计算、物联网等新技术构建竞争优势？
- 您打算如何获取和培养人才，获得支持未来发展所需的关键能力？
- 您的企业如何在中国的保险公司中脱颖而出？

---

## 作者

张育成，合伙人，IBM全球企业咨询服务部  
[cheungys@cn.ibm.com](mailto:cheungys@cn.ibm.com)

龚荣强，高级咨询经理，金融行业，IBM全球企业咨询服务部  
[gongrongqiang@cn.ibm.com](mailto:gongrongqiang@cn.ibm.com)

王莉，咨询经理，IBM商业价值研究院  
[gbswangl@cn.ibm.com](mailto:gbswangl@cn.ibm.com)

## 致谢

赵亮，大中华区金融服务行业总经理，IBM全球企业咨询服务部

李懋华，大中华区保险行业领导人，IBM全球企业咨询服务部

丁伟，IBM中国商业价值研究院院长

Christian Bieck，全球保险行业研究总监，IBM商业价值研究院

---

## 更多信息

欲获取IBM研究报告的完整目录，或者订阅我们的每月新闻稿，请访问：[ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)。

从应用商店下载免费“IBM IBV”应用，即可在平板电脑上访问IBM商业价值研究院执行报告。

访问IBM商业价值研究院中国网站，免费下载研究报告：<http://www-935.ibm.com/services/cn/gbs/ibv/>

## 选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察力和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

## IBM商业价值研究院

IBM商业价值研究院隶属于IBM全球企业咨询服务部，致力于为全球高级商业主管就公共和私营领域的关键问题提供基于事实的战略洞察。

## 参考资料

- <sup>1</sup> 罗宇凡, 王鹏. “中国网民规模达6.88亿”. 新华社. 20160122. [http://news.xinhuanet.com/fortune/2016-01/22/c\\_1117867947.htm](http://news.xinhuanet.com/fortune/2016-01/22/c_1117867947.htm)
- <sup>2</sup> “截至2015年6月底中国网购用户规模达4.17亿人”. 中商情报网. 20150917. <http://www.askci.com/news/chanye/2015/09/17/153446sket.shtml>
- <sup>3</sup> “3.4亿人用手机网购”. 北京晨报网. 20160126. <http://www.morningpost.com.cn/2016/01/26/1252919.shtml>
- <sup>4</sup> 艾瑞咨询. “2014我国网络购物交易规模2.8万亿 增48%”. 中商情报网. 20150202. <http://www.askci.com/news/chanye/2015/02/02/92828o8dd.shtml>
- <sup>5</sup> “2015年中国网络零售额预计达4万亿 位居世界第一”. 中国新闻网. 20151227. <http://finance.chinanews.com/cj/2015/12-27/7689769.shtml>
- <sup>6</sup> “社会消费品零售总额”. 商务部数据中心. 201603. <http://data.mofcom.gov.cn/channel/includes/list.shtml?channel=zhsj&visit=A&code=2>
- <sup>7</sup> 中国保监会数据 <http://www.circ.gov.cn/web/site0/tab5257/>
- <sup>8</sup> 瑞士再保险报告
- <sup>9</sup> “重新诠释边界: 来自全球最高管理层调研的洞察”. IBM商业价值研究院. 201511. [http://www-935.ibm.com/services/multimedia/2015\\_cxo\\_study\\_cn.pdf](http://www-935.ibm.com/services/multimedia/2015_cxo_study_cn.pdf)
- <sup>10</sup> 中国国家统计局. <http://data.stats.gov.cn/easyquery.htm?cn=C01>
- <sup>11</sup> Christian Bieck, Lee-Han Tjioe. “俘获心灵、征服思想、抢占市场份额-互联的保险公司如何提高客户保留率”. IBM商业价值研究院. 201510. [http://www-935.ibm.com/services/multimedia/capturing\\_hearts\\_minds.pdf](http://www-935.ibm.com/services/multimedia/capturing_hearts_minds.pdf)
- <sup>12</sup> 苏洁. “十大趋势告诉你 未来互联网保险是这样的”. 中国保险报. 20160412. [http://chsh.sinoinis.com/2016-04/12/content\\_191239.htm](http://chsh.sinoinis.com/2016-04/12/content_191239.htm)
- <sup>13</sup> 付军. “久隆财险开业,三一为装备制造保驾护航”. 中国工程机械商贸网. 20160318. <http://news.21-sun.com/detail/2016/03/2016031821025617.shtml>
- <sup>14</sup> 徐庭芳. “相互保险中国破冰: 首批三家机构获批, 买了保险就成了会员”. 澎湃新闻网. 20160622. [http://www.thepaper.cn/newsDetail\\_forward\\_1487556](http://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_1487556)

- 
- <sup>15</sup> Claims Journl. “Personal Lines Insurance Fraud Losses to Rise in 2013: FICO”. Claims Journl. 20130930. <http://www.claimsjournal.com/magazines/claims-review/2013/09/30/237310.htm>
- <sup>16</sup> “Günes Sigorta: Facebook insurance”. <http://www.advertolog.com/gunes-sigorta/directmarketing/facebook-insurance-18770755/>
- <sup>17</sup> “100万还是1000万,中国到底需要多少保险代理人?”. 慧保天下. 20160415. <http://toutiao.com/i6273748215460266497/>
- <sup>18</sup> Craig Bedell, Christian Bieck, John Franzis, Anthony Marshall, Sandipan Sarkar. “了解客户和风险- 保险行业的认知未来”. IBM商业价值研究院.201510
- <sup>19</sup> IBM内部分析
- <sup>20</sup> IBM内部分析
- <sup>21</sup> 苏小岐. “IBM和 Under Armour 将合作推出下一代健身 app”. 36氪(北京). 20160110. <http://36kr.com/p/5042100.html>
- <sup>22</sup> 司南. “2020年联网设备数量将达250亿部”. 中国信息产业网-人民邮电报. 20141114. [http://www.cnii.com.cn/mobileinternet/2014-11/14/content\\_1477099.htm](http://www.cnii.com.cn/mobileinternet/2014-11/14/content_1477099.htm)
- <sup>23</sup> IBM内部分析
- <sup>24</sup> Ben Stanley, Kal Gyimesi. “人车关系新发展:全球消费者希望汽车如何适应自己的生活”. IBM商业价值研究院. 201601. [http://www-935.ibm.com/services/multimedia/a\\_new\\_relationship.pdf](http://www-935.ibm.com/services/multimedia/a_new_relationship.pdf)
- <sup>25</sup> “IBM和Medtronic联手抗击糖尿病”. computerra.ru. 20150415. [http://www.twwtm.com/Enterprise/35\\_277415.html](http://www.twwtm.com/Enterprise/35_277415.html)
- <sup>26</sup> IBM内部分析
- <sup>27</sup> “小身材大不同,体验博世汽车互联黑科技”. 网易汽车. 20160517. [http://auto.163.com/16/0517/15/BN9E4193000859F2\\_all.html#p1](http://auto.163.com/16/0517/15/BN9E4193000859F2_all.html#p1)
- <sup>28</sup> “治霾一周年,探访IBM‘绿色地平线’”. 今日头条. 20150826. <http://www.toutiao.com/i6187195870753587713/>

© Copyright IBM Corporation 2016

Route 100  
Somers, NY10589  
2016 年 6 月

IBM、IBM 徽标及 [ibm.com](http://ibm.com) 是 International Business Machines Corporation 在全球许多司法管辖区域的注册商标。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。

本档是首次发布日期之版本，IBM 可能会随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有这些产品或服务。

本档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类的（无论是明示的还是默示的）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。它并不试图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。

国际商业机器中国有限公司  
北京市朝阳区北四环中路 27 号  
盘古大观写字楼 25 层  
邮编：100101

