



平台助力未来发展

采用全新方式，在日新月异的保险行业中独领风潮

IBM 商业价值研究院

执行报告

保险业



本报告亮点

保险公司在平台中扮演四种角色

非采用者不参与保险平台的五大原因

平台可在收入和支出方面带来诸多好处

IBM 如何提供帮助

市场日趋成熟，资本愈发紧张，风险日益增加，客户愈加精通技术，这些仅仅是如今保险业所面临的众多压力中的冰山一角。因此，保险公司必须更快速、更高效、更智能地开展工作，而后者更是重中之重。成者兴，败者亡。保险公司必须更加敏捷、善于创新，同时加强与客户之间的联系。IBM 全球保险团队已经重塑自身，通过解决方案帮助客户满足当今保险业务的需求。无论是改善的客户服务，还是更高效的后台运营和更出色的风险管理，您总能找到适合自己的智慧解决方案。如欲了解有关 IBM 保险行业解决方案的更多信息，请访问：
www.ibm.com/insurance

一次飞跃

保险业根深蒂固的经营模式正在发生转变。由于定制的遗留系统阻碍了创新，领先的保险公司转而寻求利用行业平台来降低成本、增强灵活性，最重要的是，改善客户体验和互动，而这些行业平台通常由创业型保险科技公司和其他技术提供商提供动力支持。平台的出现将改变游戏规则，采用平台业务和运营模式的企业将获得竞争对手无法企及的决定性优势。基于对全球 1,000 名保险行业高管的调研，我们探索了平台如何解放保险公司的“双手”，让他们在自己最擅长的领域（管理风险、缓解风险和风险定价）获得差异化优势。

融合发展

从古香古色的希腊集市、罗马广场和东方市场，到中世纪和现代风格的城镇广场，人们总是会被吸引到公共场所，聚集在一起。这些环境不仅仅是商业中心，还具备许多有利的功能，能够充当信息交流和政治观点交流、游戏娱乐或简单社交场所。

随着互联网和其他互联互通技术的出现，在线数字平台快速发展，如今可与城市广场比肩。早期的在线数字平台比较单调，主要用于业务目的。例如，eBay 成立于 1995 年，采用拍卖网的形式，通过在线拍卖实现消费者对消费者的交易。¹ PayPal 于 1999 年作为一个转账服务平台上线。它在 2002 年被 eBay 收购，经过整合，成为为 eBay 用户的新增支付选项。²

这些业务平台经过后续迭代，常常超越单个功能或产品类型，包含多种优势。苹果的 iTunes 最初是一个音乐播放器和媒体库，后来增加了多媒体功能，如视频、有声读物和播客。iTunes 还整合了一个应用商店，众多开发人员在那里与最终用户互动，推广和销售他们面向苹果 iOS 手机和平板电脑而开发的应用。这在平台贡献者和用户之间形成了价值交换，带来了群组效应和网络效应，而这种影响力也随参与者的增多而增强。³

**85%**

表现出众的受访保险公司称平台正在颠覆整个保险行业

**74%**

表现出众的受访保险公司指出他们愿意通过平台提供产品、服务和知识产权

**仅 46%**

表现出众的保险公司表示他们想要开发一个平台

今天，业务平台代表着巨大的机遇。IBM 商业价值研究院 (IBV) 全球最高管理层调研结果显示，运营业务平台模式的公司可以实现高达其收入 8 倍的市场估值。⁴ 这些模式的总投资预计在未来几年将达到 1.2 万亿美元。⁵

为了更好地理解数字业务平台在保险业中所扮演的角色，我们在全球范围对 1,000 多名高管进行了调查，了解他们所在企业的平台准备情况、战略和目标（更多细节，请参阅第 18 页的“调研方法”）。根据保费增长和效率情况，32% 的受访企业被归类为“表现出众的保险公司”，其余被归类为“普通的保险公司”。

就像对待先前的新技术一样，保险业在平台采用方面也一直犹豫不决。虽然其他领先行业纷纷加大了对平台业务模式的投资力度（例如，石油行业 50%，旅游业 27%，银行业 18%），但保险公司的平台投资仅增加了 7 个百分点。

尽管目前只有 36% 的保险公司从保险平台获得了收益，但他们预计这种情况在不久的将来会有所改变。超过 80% 的受访保险公司以及 99% 表现出众的保险公司预计，在未来三年内，至少 3% 的收入将来自保险平台。超过半数的表现出众的保险公司预计这一比例将超过 10%。

行动

最近的 IBV 调研结果显示，保险公司很了解新兴技术及其推动行业变革的颠覆性潜力。数字平台也不例外：**54%** 普通的保险公司和 **85%** 表现出众的保险公司将平台视为颠覆性因素。

很遗憾，大多数普通的保险公司都认为这事不关己。不到三分之一的普通的保险公司表示，平台正在颠覆他们的运营和业务模式，仅 **21%** 调整了他们的业务战略，将平台及其日益增强的颠覆性力量考虑其中。

相比之下，表现出众的保险公司明白，行业颠覆会影响到几乎所有参与者，其中 **70%** 表示平台将会颠覆他们的企业，**71%** 正在积极调整他们的战略。我们预计，这种反差将导致保险市场出现两种发展趋势，领导者和快速的追随者不断前进，行动缓慢而温吞的企业逐渐被边缘化，最终被更敏捷的竞争对手吞噬。

令人欣慰的是，尽管保险平台的采用程度仍相对较低，但领先的保险公司已经在尝试跨一个或多个角色参与平台。他们可以作为平台所有者运行平台，成为平台服务的最终消费者，或者作为补充者/提供者来为平台添加服务（见图 1）。⁷

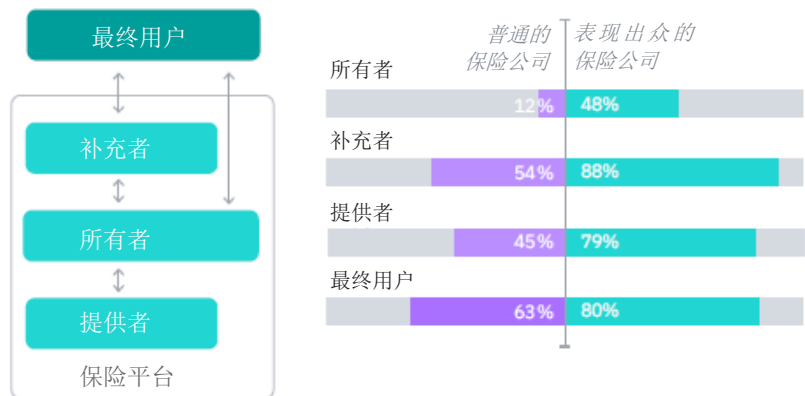
什么是数字平台？⁶

这类平台连接两个或多个参与实体，并允许它们彼此互动，从而支持生产者和消费者之间的互动。平台由三个元素构成：

1. 市场或生态系统
2. 一个或多个应用
3. 基础架构

图 1

保险公司可以在平台中扮演多种角色



来源：2018 年 IBM 商业价值研究院平台调研。

顾名思义，平台所有者是平台环境和模式的中心。他们经常创建潜在的业务构想，并领导治理和持续发展工作。在我们前面的例子中，eBay、PayPal 和苹果都拥有各自的平台。普通的保险公司表示，他们不太愿意承担平台所有者的角色，只有 12% 的普通的保险公司表示他们当前已经是平台所有者，或者计划在未来三年成为平台所有者。然而，近乎半数的表现出色的保险公司已经成为或计划成为平台所有者。

提供者和补充者都通过添加服务来增强平台，但二者的区别很大。提供者在平台内部，最终用户看不到。他们为平台提供辅助功能，如工具、技术和资源。这些功能不具备差异化的特点，而且不同提供者提供的功能可以替换互用。典型的提供者功能就是平台所使用的云服务。非差异化的保险功能包括风险承担或保单管理，或者可商品化的保险功能。**45%** 普通的保险公司和 **79%** 表现出众的保险公司正在或计划充当平台提供者。

相比之下，平台补充者则对最终用户可见，并且提供了平台价值主张的重要部分。对于保险行业，这将包括保险公司核心竞争力中与风险相关的功能，如精算服务、承保或风险管理。虽然界线浮动不定，但这些功能与纯粹的风险承担不同。前者依赖于保险公司专有的风险知识、业务环境和定价机制，而后者主要是资本积聚功能。**54%** 普通的保险公司和 **88%** 表现出众的保险公司已经成为或计划成为平台补充者。

提供者和补充者之间有哪些重大差异？只有补充者才能提升平台本身和自身品牌的差异化优势。

第四个角色是平台最终用户。根据平台的价值主张，这些最终用户可能是消费者，也可能是其他希望通过平台获取非核心功能以专注开展自身核心业务的保险公司。最终用户角色是 **63%** 普通保险公司最中意的角色。有关各种平台角色的示例，请参阅第 **6** 页的成功案例“**Sapiens** 财产和意外保险平台”。

Sapiens 财产和意外保险平台：多重目标，多个角色

作为一家纯粹的保险软件供应商，以色列技术提供商 Sapiens 最近在北美推出了一个保险平台，用于保单管理、理赔和账单等各种保险后台功能。⁸ 除了以所有者的身份运营平台之外，Sapiens 还通过向平台提供其后台应用模块来扮演多个提供者角色。云 IT 服务由外部提供者提供。⁹

其中一个补充者是保险科技公司 EasySend，该公司向平台增加了智能表格等数字交易管理功能，助力提升平台价值。¹⁰ 最后，最终用户是那些希望从内部 IT 环境中剥离部分或全部遗留后端系统的保险公司。

平台参与者可能在一个平台中扮演多个角色（包括最终用户）。实际上，随着我们看到越来越多保险公司建立平台，我们相信，除了增加收入来源外，他们采用平台模式的另一个理由可能是他们能够利用平台所提供服务来获益。

在所有受访者中，83% 的普通保险公司和除一家之外的所有表现出众的保险公司都在参与或计划参与一个平台。那么为何其他公司仍在驻足观望？他们最担心的三个问题是现有业务遭到蚕食、监管不确定性和安全性（见图 2）。

图 2

非采用者担心平台不确定性及其业务的影响

我们不参与平台是因为



54% 平台会蚕食我们的业务



50% 从监管角度来看，我们不信任目前的平台



42% 从安全角度看，我们不信任目前的平台



27% 平台还不够成熟，无法助力我们实现目标



18% 我们不信任目前的平台提供者

来源: IBM 商业价值研究院分析。

保险公司对安全的担忧并非无稽之谈。IBV 最近围绕数字互联的风险（也称为网络风险）针对保险行业开展了一次调研，最后发现，尽管大多数公司准备投资于数字互联，但仅有 13% 的公司拥有成熟的网络风险管理能力。¹¹ 不到一半的受访者预计，到 2025 年，他们将拥有充足能力来应对互联世界的风险。¹² 幸运的是，市场上已有一些工具能够帮助解决安全问题，例如区块链和人工智能 (AI) 支持的认知安全解决方案。平台，特别是那些从零开始构建的平台，拥有一个独特的机会，能够从一开始就解决安全挑战。

保险监管往往超出了保护最终客户的范围，对许多保险公司来说成为了一件麻烦事儿。然而，监管也常常沦为替罪羔羊，成为保险公司固步自封、不愿创新的借口。监管是否会成为保险平台的实际负担，将取决于平台服务和业务模式的确切性质。监管负担主要落在平台所有者肩上。例如，在第 6 页的 **Sapiens** 成功案例中，平台所有者必须探明保单的监管合规性。IBV 最近针对保险科技公司开展的调研提出了一个解决方案：监管机构可以预先认证平台或其组成部分，简化整体监管工作，缓解保险公司的担忧。¹³

最后，保险公司对于业务遭到蚕食的担忧是真实存在的。平台将会对传统运营模式的收入和成本造成分流影响。例如，以保险科技企业为主导的远程信息处理平台，这类平台允许保险公司提供基于驾驶行为的汽车保险产品，比如 **Metromile** 和 **Motion-S**。无论大多数保险公司是否参与，新平台都会将汽车保险市场的很大一部分业务从传统的“一刀切”产品中转移出来。如此一来，市场上便出现了基于使用的保险产品或平安出行套餐，其中包括客户甚至可能看不到的“白标”保险产品。

另一方面，保险公司可以通过平台购买之前需要内部自备的服务，例如，保险公司可以将保单管理系统托管给他人，省去开发和维护相关 IT 基础架构和应用开发和维护的麻烦，这样保险公司可以极大地提高灵活性，从而集中精力关注那些可以带来真正差异化优势的功能。

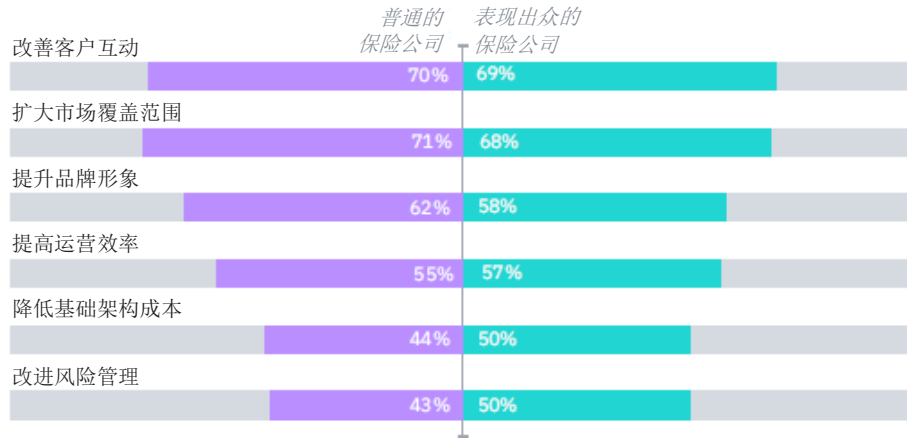
愿景

尽管存在这些担忧，但所有类型的保险公司都认识到参与平台会带来诸多好处，包括图 3 中显示的六大好处。

图 3

保险公司看到了平台在收入和支出方面带来的好处

平台将为我们的企业带来哪些好处



来源：2018 年 IBM 商业价值研究院平台调研。

Techniker Krankenkasse TKSafe: 让会员控制自己的健康数据¹⁵

Techniker Krankenkasse (TK) 是德国最大的医疗保险公司，拥有 1000 多万名会员。在德国，医疗健康信息主要呈现碎片化状态，医疗服务提供者自行保存独立的记录，不支持由患者控制数据。为了解决这个问题，TK 与 IBM 合作创建了医疗健康平台 TKSafe — 一个电子健康档案 (eGA) 系统。通过一款安全的应用，eGA 让 TK 的会员能够完全访问和控制他们自己的数据，比如疫苗接种记录、诊断结果或 X 光影像。

为了扩大平台的覆盖面，TK 开始构建一个与 TKSafe 相连的医疗健康提供商生态系统。例如，该公司与许多医院达成了合作，覆盖德国所有医院半数以上的床位。在未来的迭代中，还会添加其他补充功能，比如医嘱或预约应用。

保险公司认识到的最大好处是改善客户互动，这与我们在 IBV 保险科技企业调研中发现的结果一脉相承：保险科技公司也被看作是推动保险公司改善客户互动的动力。¹⁴（参见成功案例，“Techniker Krankenkasse TKSafe”。）平台带来的好处平均分布在收入和支出两个方面。客户互动、扩大市场覆盖范围和提升品牌形象这三大好处自然可以帮助保险公司增加收入。而提升运营效率、降低成本和改进风险管理可以改善保险公司的整体支出状况。

在保险业务自动化的早期，计算能力非常珍贵。因此，在许多保险公司看来，自动化的后端系统及其超越手动管理流程的效率提升效果是一个关键的差异化因素。今天，这些遗留后端系统不仅异常复杂，而且规模庞大，成为了阻碍许多保险公司创新步伐的主要障碍。在所有受访保险公司中，60% 表示他们至少有两套保单管理系统；在表现出众的保险公司中，88% 表示至少有两套保单管理系统，近一半的公司表示有五套或五套以上的保单管理系统。

这一结果在一定程度上是由保险公司规模不同造成的。鉴于保险业追求规模经济效应，表现出众者往往是规模更大的保险公司。此外，造成这一结果的另一原因是行业整合，成功的保险公司通过重大并购活动实现发展，同时又必须应对随之而来的遗留系统或经营混乱问题。因此，为了降低成本和提高效率，大型保险公司纷纷选择通过平台来整合后端系统，这是再合理不过的事情了。

差异化优势

随着保险业务运营通过平台实现简化、标准化甚至商品化，保险公司如何在未来脱颖而出？保险公司高管最先想到的方法是提供卓越的客户体验：**66%** 的受访者希望通过这一措施为企业带来差异化优势。**54%** 的受访者认为要采用产品差异化方法，这意味着要实现更高水平的定制和个性化，包括在更复杂的价值主张中增强整合力度，比如融入移动特色。**54%** 的受访者计划采用差异化定价方法，这可能意味着收取更高的保费来覆盖所有风险，或收取较低的保费而排除某些风险。

对于平台本身，差异化优势也变得越来越重要。承担传统保险公司功能（风险承担、风险管理或其他风险相关的功能）的平台将与保险公司风雨同舟。其他采用 **B2B** 运营模式的平台以保险公司为最终用户，将寻求其他方法。平台的差异化因素主要有三：

- 所提供核心功能的质量。例如，平台在产品方面的灵活度如何，整合的难易程度如何以及维护的简易程度如何。
- 增值服务。例如，支付或保险精算服务。
- 新平台向平台参与者、补充者和最终用户提供的成本分摊机制。在监管环境发生变化等情况下，这些机制可能非常重要，因为最成熟的平台能够快速、高效、低成本地适应这些变化。

增值服务由补充者提供，这些补充者可以是保险科技公司、保险公司等。作为补充者参与平台的保险公司将能够“加倍”提升自己的差异化优势。例如，擅长风险管理的保险公司可以将这些服务融入自身的产品阵营，同时向为其他保险公司承保和管理保单的平台提供服务。

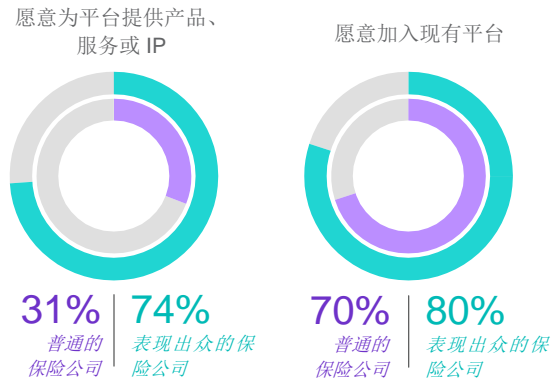
由于在平台所依赖的网络中，至少部分参与者可以实现身份互换，因此行业标准化水平提升既是现实需要，也是发展趋势。投资于平台的企业需要开放且灵活的标准。否则，基于专有接口的平台将迫使参与者陷入与现有核心系统相同的遗留陷阱。我们预计标准化将集中在数据密集领域，特别是注册、承保和索赔流程——所有功能都需要与各种参与者和系统进行多次交互。

执行

“真正的”保险平台大多数仍处于起步阶段，这些平台所提供的服务超越了对现成的保险应用的简单品牌重塑，而是将生态系统、应用和基础架构统统包含在内。然而，随着领先保险公司不断试水，平台市场将加速发展。我们的调研结果显示，74% 表现出众的保险公司表示愿意为平台提供产品、服务或知识产权。80% 表现出众的保险公司愿意加入现有的平台（见图 4）。

图 4

领先的保险公司愿意参与平台并为平台做出贡献

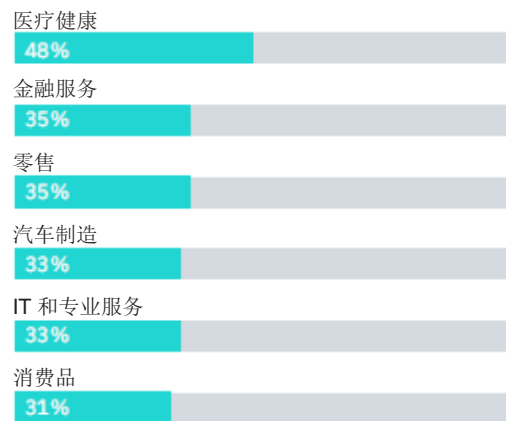


来源: 2018 年 IBM 商业价值研究院平台调研。

图 5

未来的平台将是跨行业的

保险公司将跨领域参与哪些行业？



来源：2018 年 IBM 商业价值研究院平台调研。

仅 46% 表现出众的保险公司愿意开发或共同开发新的保险平台，而这一比例在所有受访公司中不足三分之一。在这一群体中，只有不到一半的保险公司表示，在联合开发工作中，他们信任其他保险公司，甚至是保险行业协会。大多数保险公司更倾向于选择具有保险技术开发经验和基础架构运营经验的合作伙伴，例如保险科技公司 (84%)、IT 提供商 (75%) 或 msg life 和 Guidewire 等传统解决方案提供商 (71%)。

超过 90% 的保险公司高管预计，未来 10 年内，保险行业的平台参与率将呈上升趋势。87% 的表现出眾的保险公司高管（以及 61% 的所有保险公司高管）预计跨行业平台将会越来越重要。

跨行业平台将会包含哪些行业呢？受访者在这一问题上存在相当大的分歧，他们选择了多个不同的行业。其中提及最多的是医疗健康行业和汽车制造业（见图 5）。纵观全球平台市场，最常见的跨行业平台就是保险行业与上述二者之一联合打造的平台（请参阅第 15 页的成功案例，“Arity 与芝加哥”）。

在克服遗留保险系统带来的低效问题的过程中，平台是保险公司迈出的合理一步。像对待其他新兴技术一样，一些高瞻远瞩的保险公司纷纷选择与思维灵活、基础敏捷的其他伙伴合作开发平台，开辟出了一条崭新的道路。而那些战略步伐较慢的保险公司将难免落后一步。但如果现在立即行动，即使是落后者也能在未来由平台推动、由生态系统支持的保险行业中赢得一席之地。

给保险公司的建议

调整业务战略，将平台纳入其中

在平台世界中，传统模式的差异化优势将难以为继。在这种背景下，您首先要确定要凸显的品牌亮点，比如客户体验或高度定制化产品。随着竞争对手逐渐降低业务的垂直整合程度，您需要从战略角度弄清哪些活动是必要的，以便确定平台能否发挥作用以及在何处发挥作用。

针对您开发或者加入的每一个平台，您需要做出一些决策，比如平台面向哪些产品或地区，或者支持哪些保险业务（现行或已结）。您还需要确定您希望在平台中扮演的角色：所有者、服务提供者还是服务使用者。

为既定战略选择或开发适当的平台

在开发平台时，决定是否要成为平台生态系统的协调者。如果不想充当协调者角色，那就选择您中意的促进者角色。

您应要求平台从一开始就解决潜在参与者关注的问题。例如，如何处理安全问题？与相关部门合作，尽早获得监管支持和监督。确定所有利益相关方和参与者的管理和参与机制，以实现必要的功能、可扩展性和价值。

Arity 与芝加哥：使用预测性分析改善交通安全

Arity 是一家由美国保险公司 Allstate Corporation 于 2016 年成立的科技公司。该公司专注于旅游和交通运输领域，利用 200 多亿英里的历史驾驶数据建立了一个平台，拥有 100 多万个主动远程信息连接，以及超过 10 年的直接来自汽车的数据。该平台利用预测模型，帮助保险公司更全面地了解风险。例如，该平台曾帮助一家保险公司实现个性化定价。¹⁶

在进一步的跨行业行动，Arity 与芝加哥运输部达成合作，帮助实施 Vision Zero 计划。这将支持城市规划者更好地利用该平台及其数据，考虑天气状况或计划事件等因素，了解碰撞事故的原因和变量，最终实现实时交通管理，改善出行安全。¹⁷

提升内部组件灵活性，为平台做好准备

评估您的现有应用环境，以确定最佳平台采用位置，以及需要首先在哪些环节做出重大改变。确定您想要贡献和使用哪些组件。应用需要使用面向服务的架构，为上云做好准备。调整内部应用开发方式，以软件即服务 (SaaS) 提供商的角色转向与平台兼容的模式。建立清晰的应用编程接口 (API) 管理制度；在平台运营的每个市场，为参与者设置 API 需求。

扩大生态系统

确定并与生态系统合作伙伴合作，以提升所用平台的整体潜在价值。在可能的情况下，参与平台联盟，从整体上改善平台运营状况，调整平台发展方向。保险科技公司往往比传统保险公司发展更迅速。与保险科技公司合作或进行收购，可以帮助企业获得未来平台兼容的技能 and 能力。

您做好超越竞争对手的准备了吗？

如果您制定了平台战略，必须要采取哪些行动来执行这一战略？平台战略与您的整体业务战略衔接程度如何？

在以平台为基础的经济环境和保险市场中，您计划如何培养企业的差异化优势？企业已经具备哪些能力来支持差异化？

您通过哪些方式调整了基础架构以适应平台和云环境？应用开发过程如何支持这一调整？何种合作伙伴关系可以帮助您扩展平台范围？

调研方法

2018年6月和7月，IBV与牛津经济研究院携手合作，对全球35个国家或地区的1,000名商业保险公司最高层主管进行了调查。全体调研参与者均需回答一系列围绕保险平台的问题，主要涉及参与者准备程度、平台优势以及平台将在保险行业未来发展中扮演的角色。

我们按照保费增长和运营效率，将受访者分为表现出众的保险公司和普通的保险公司。样本中32%的公司被归类为表现出众的保险公司。在这些表现出众的保险公司中，21%是年度毛保费收入超过50亿美元的大型保险公司，而在普通的保险公司中这一比例仅为3%。

作者

Christian Bieck 是 IBM 商业价值研究院全球保险行业负责人。Christian 的联系方式为：LinkedIn 帐号 [bit.ly/CBieck](https://www.linkedin.com/company/ibm/people/cristian-bieck)，Twitter 帐号 [@chbieck](https://twitter.com/chbieck)，电子邮件 christian.bieck@de.ibm.com。

Noel Garry 是 IBM 保险平台负责人。Noel 的联系方式为：LinkedIn 帐号 [bitly/NoelGarry](https://www.linkedin.com/company/ibm/people/noel-garry)，Twitter 帐号 [@noelgarry](https://twitter.com/noelgarry)，电子邮件 noel.garry@ie.ibm.com。

Holger Münch 是 IBM 全球企业咨询服务部云实践高级管理顾问。Holger 的联系方式为：LinkedIn 帐号 [bit.ly/HMuench](https://www.linkedin.com/company/ibm/people/holger-muench)，电子邮件 holger.muench@de.ibm.com。

相关报告

Christian Bieck、Lynn Kesterson-Townes、Anthony Marshall、Mark McLaughlin 和 Stefan Riedel 合著。“是敌是友？保险科技公司和全球保险行业”，IBM 商业价值研究院。2018 年 2 月。<https://www.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=10012910CNZH&dd=yes&>

Christian Bieck 和 Mark McLaughlin 合著。“保险业 2025 展望：在充满不确定性的未来降低风险”，IBM 商业价值研究院。2017 年 3 月。
<https://www.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03821CNZH&dd=yes&>

Craig Bedell、Christian Bieck、Anthony Marshall 和 Stefan Riedel 合著。“你、我还是我们？全球保险行业的数字化重塑”，IBM 商业价值研究院。2017 年 10 月。
<https://www.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03887CNZH&dd=yes&>

了解更多信息

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。

从应用商店下载免费“IBM IBV”应用，即可在手机或平板电脑上访问 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，致力于为全球高级业务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。

备注和参考资料

- 1 Definition of “eBay.”Wikipedia. <https://en.wikipedia.org/wiki/EBay>.Accessed on August 3, 2018.
- 2 Definition of “PayPal.”Wikipedia. <https://en.wikipedia.org/wiki/PayPal>.Accessed on August 3, 2018.
- 3 Van Alstyne, Marshall, Geoffrey Parker, Sangeet Paul Choudary.“Pipelines, platforms and the new rules of strategy.”*Harvard Business Review*.April 2016. <https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy>
- 4 “Insurance: Incumbents Strike Back.”IBM Institute for Business Value.February 2018. <http://ibm.biz/csuiteins>
- 5 Ibid.
- 6 IBM Global Markets platform definition.
- 7 Parmar, Rashik.“Introduction to Disruptive Businesses Platforms.”IBM internal paper. 2018. 注：原有模式区分了平台所有者和提供者。因为在实践中它们大多数时候是相同的实体，所以为了简单起见，我们省略了这个区别。
- 8 “The Sapiens P&C Insurance Platform for North America.”Sapiens.com.2018.<https://www.sapiens.com/wp-content/uploads/2018/06/4-page-brochure-digital-PC-USA.pdf>. Accessed on August 3, 2018.
- 9 “Sapiens ALIS Now Available in the Cloud for Life, Annuity and Pension Providers.”PRNewswire.April 4, 2016. <https://www.prnewswire.com/news-releases/sapiens-alis-now-available-in-the-cloud-for-life-annuity-and-pension-providers-574493811.html>

-
- 10 “Sapiens to Enrich Digital Engagement Platform Through Partnership with EasySend.” Sapiens.com. April 23, 2018 .<https://www.sapiens.com/news/sapiens-to-enrich-digital-engagement-platform-through-partnership-with-easysend/>
- 11 Bieck, Christian, Maya Bundt, Patricia Hamilton, Kurt Karl, Michael Schmitt and Pawel Stefanski. “Cyber and beyond: Insurance and risk in a digitally connected world.” IBM Institute for Business Value. June 2016. <http://ibm.biz/cyberinsurance>
- 12 Ibid.
- 13 Bieck, Christian, Lynn Kesterson-Townes, Anthony Marshall, Mark McLaughlin and Stefan Riedel. “Friend or foe? Insurtechs and the global insurance industry.” IBM Institute for Business Value. February 2018. <http://ibm.biz/insurtechs>
- 14 Ibid.
- 15 Wirth, Silvia. “TK-Safe startet.” Tk.de. <https://www.tk.de/tk/themen/digitale-gesundheit/elektronische-gesundheitsakte-tk-safe/981794> (德语)
- 16 “Allstate-founded Arity Opens Driving Insights and Predictive Analytics to Developers.” Arity.com. <https://www.arity.com/wp-content/uploads/2018/04/arity-press-kit.zip>
- 17 D’Silva, David. “How the City of Chicago and Arity will work together to reduce vehicular accidents and ultimately save lives around the world.” Arity.com. June 19, 2018. <https://www.arity.com/move/city-chicago-arity-will-work-together-reduce-vehicular-accidents-ultimately-save-lives-around-world/>

© Copyright IBM Corporation 2018

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

美国出品
2018 年 9 月

IBM、IBM 徽标、ibm.com 和 Watson 是 International Business Machines Corp. 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 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可随时对其进行修改。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（无论是明示的还是默示的）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企业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

35018835CNZH-01

IBM