



研究洞察

# 依托平台拓展 保险业务

对降本增收的积极影响

IBM 商业价值研究院



扫码关注 IBM 商业价值研究院



官网



微博



微信



微信小程序

## 要点

### 思维受到束缚

尽管一些保险公司在以客户为中心、数字化和创新等方面取得重大进展，但从整体行业而言，保险业的产品、流程和系统仍深陷传统思维模式无法自拔。

### 突破重重障碍

参与平台业务模式以及对应的生态系统，有助于保险公司超越常规业务运营，参与全新的成本与收益模式。

### 重大文化变革

为了更好地迎接未来，我们为保险公司推荐以下三种方法：尝试平台点解决方案；转向与平台兼容的服务模式；认真考虑非传统产品。

## 改革步伐滞后

保险行业比较默守陈规，不太愿意接受变革。直到最近十年，还有研究人员提议简化美国的保险法规，他写道：“自1959年以来，保险行业始终没有为个人客户推出过任何全新的财产和意外伤害保险产品。”<sup>1</sup>时至今日，保险行业的创新通常也仅限于对日常业务的修修补补。最近，一家加拿大保险公司的首席运营官指出，“哪怕并未真正触及核心产品承保范围，行业也能进行重大变革。”<sup>2</sup>

不过，值得欣慰的是，保险行业的思维模式已在发生变化。在“互联保险”大会或“保险创新企业峰会”等大型行业活动中，保险公司积极探索战略创新。<sup>3</sup>许多保险公司不断加大对战略的投入，真正实现以客户为中心、数字化以及创新。

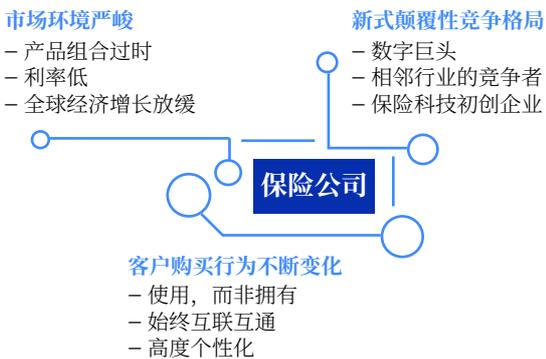
例如，瑞士苏黎世保险集团在年度报告中重点强调了以下三大领域，这也是总体战略的核心要点：专注客户、简化流程、倡导创新。为此，苏黎世保险集团实施了一系列计划，建立了全新的苏黎世客户主动管理部门，负责提供分析支持。<sup>4</sup>该部门采用人工智能 (AI) 技术，从客户数据和互动中发掘洞察。然后运用这些洞察，为客户量身定制提案和解决方案，确定下一步最佳行动，从总体上改善客户关系。<sup>5</sup>

竞争环境发生明显转变，保险公司面临的压力日益加剧，他们最近的战略转变不过是迟到的回应（见图 1）。一方面，客户（特别是年轻一代）希望保险公司提供高度个性化的产品，作为数字生活方式的补充。许多客户只租不买，他们希望获得的是保护，而不是保险。

—

图 1

保险公司陷入严重困境



来源：IBM 商业价值研究院分析。

另一方面，传统保险公司面临众多新的竞争对手，后者更善于迎合客户不断变化的需求。数字巨头可以利用丰富的数据宝藏和广泛的客户群体，提供个性化服务。例如，中国互联网巨头腾讯通过微信聊天服务售卖保险。<sup>6</sup> 一些相邻行业的企业则将保险业务融入配套服务模式，比如 Care by Volvo 是一项为期两年的订阅服务，其中包括汽车使用服务以及常规维护、援助和保险服务。<sup>7</sup> 保险科技公司甚至还会涉足新的保险市场，例如位于斯德哥尔摩的 BIMA Mobile 通过手机向遍布非洲、亚洲、亚太地区 and 拉丁美洲的 3,100 万用户提供小额保险。<sup>8</sup>

为深入了解保险公司如何适应不断变化的环境，IBM 商业价值研究院对全球 35 个国家 / 地区的 1,000 位保险行业高管进行了采访（请参阅调研方法部分）。我们尤其关注保险公司对平台业务模式的看法（请参阅侧边栏：平台业务模式崛起），以及他们是否将平台业务模式视作变革的推动力量。

## 平台业务模式崛起

平台业务模式通过建立基础架构，促进两个或更多彼此依赖的团体之间的交易，从而创造价值。预计到 2025 年，平台经济（即通过平台业务模式开展的市场互动）的总市值约占全球贸易总额的 1/3（60 万亿美元）。<sup>9</sup>

在保险领域，平台模式包括 B2C 平台，旨在打造新产品或新服务；以及多租户 B2B 平台，旨在通过分摊成本来增加盈利。在平台上，保险公司可通过新产品吸引新客户；围绕平台形成的生态系统更是有利于建立新型合作关系、发掘新的灵感以及开创新颖工作方式。

# 许多保险客户只租不买，他们希望获得的是保护，而不是保险。

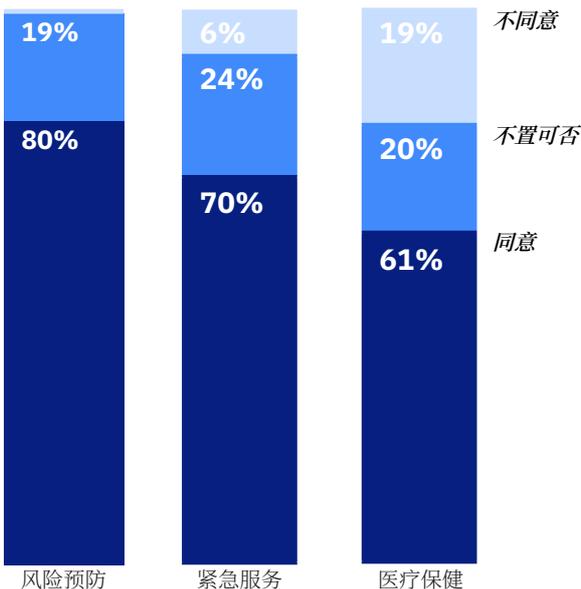
我们的调研表明，保险公司对平台业务模式所掀起的颠覆浪潮的认识越来越深 — 而且已开始认真做准备。超过 3/4 的受访者表示，平台将对传统保险价值链产生颠覆性影响，表明已采取战略以应对这种情况的受访者比例大致相仿 — 较去年的调研结果增加了 23%。<sup>10</sup>

绝大多数受访高管一致认为，保险行业亟需突破传统保险领域，实现经营多元化（见图 2）。保险公司普遍认识到，新一代消费者希望获得保护，防患于未然 — 他们需要预防性保险，第一时间帮助避免负面事件和状况。而一旦真正发生事故，这些消费者希望保险公司能够尽可能迅速地提供广泛的帮助，而不是单纯进行理赔。

图 2

保险公司开始着眼于非传统营收池

未来 10 年保险公司应提供的服务



来源：2019 年 IBM 商业价值研究院平台调研。

## 战略目光短浅

高管普遍认识到亟需推进多元化和战略创新，这一点十分令人鼓舞。尽管保险行业的变革步伐或许仍落后于其他行业，但保险企业日益认识到变革不仅可行，而且很有必要。

不过，保险公司仍普遍将创新焦点集中于传统保险产品。几乎所有受访者 (96%) 都表示，计划在未来三年增加产品创新方面的投入；对于大多数保险公司而言，这意味着对现有产品做出调整。85% 的保险行业高管仍将传统产品（而非风险预防或快速帮助）视为企业未来三到五年的主要价值源泉。

除继续关注传统产品以外，保险公司还将沿用传统工作模式。他们将原有 IT 系统视为业务模式的核心环节。76% 的调研受访者表示，后端系统是企业核心竞争力的重要组成部分。另外，75% 的受访者将后端系统视为差异化因素。

如果这项结论成立 — 即保险系统确实会带来差异化优势，那么势必会对业务成果产生积极而重大的影响。尽管传统系统可以带来竞争优势，但差异化因素并非系统本身，而是保险公司利用传统系统所开展的工作：打造创新产品，以使企业在新旧市场中脱颖而出；加快产品面市速度；或者更快地提供更好的服务。为实现这些成果，必须在系统中内置灵活性。因此，我们认为，在其他所有条件都相同的情况下，保险公司采用的系统越新，取得成功的可能性更大；同样，如果保险公司部署的系统越少，维护费用就越低，成功的可能性也越大。

## 除继续关注传统产品以外，保险公司还沿用传统工作模式。

根据我们的样本，大多数保险公司采用 2 到 8 个保单管理系统，一些最早的系统使用已有 3 到 20 年。总体而言，无论是整体保单保费收入 (GPW) 超过 10 亿美元的大型保险公司，还是小型企业，受访企业每年平均投入 6.7% 的 IT 预算用于维护当前运行的原有系统。

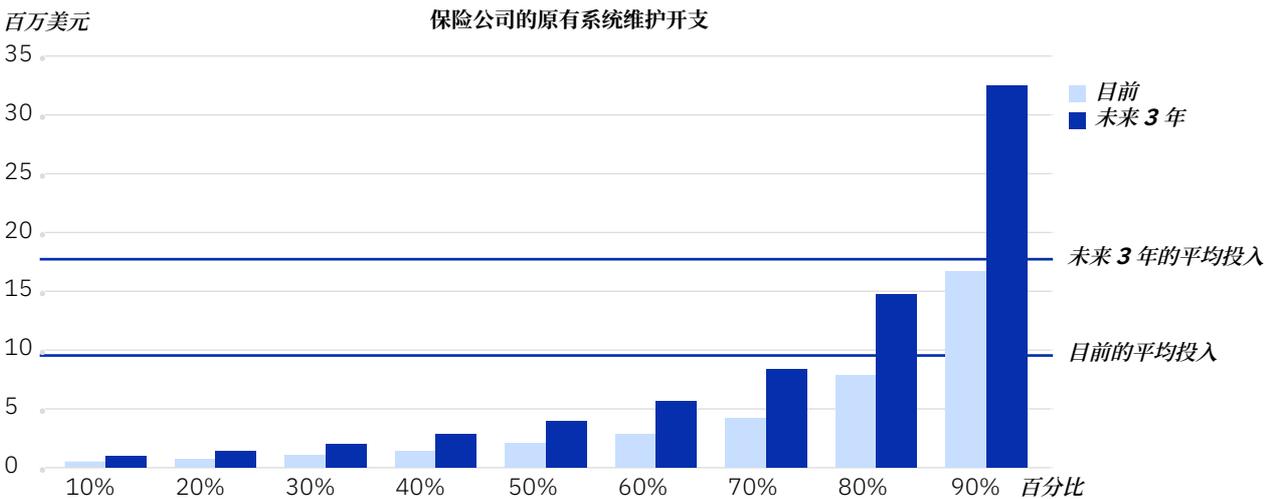
换算成实际货币，意味着每年原有系统的平均开支达到 950 万美元，在样本中排名前 10% 的企业开支更是高达 1,600 万美元甚至更高。平均而言，受访者预计未来三年的平均开支将增长 85%，达到 1,770 万美元。参与调研的 1,000 家受访企业的原有系统维护开支总计高达令人惊讶的 95 亿美元，相当于一个小型国家 / 地区（比如海地）一年的国内生产总值。<sup>11</sup>（见图 3。）

所有这些开支与绩效没什么关联。这些受访企业过去三年的平均年增长率为 3.3%，与系统开支并不存在明显关系。同样，收入增长并不会随系统使用年限或数量的增加而发生变化。

除将收入增长视为成功因素以外，我们还研究了产品面市速度与原有系统开支之间是否存在关系。同样，答案是否定的：所有业务领域的新品平均面市时间为近 3 个月（81 天），其中最快为 2 周，最慢为 6 个月，与系统开支、系统年限或系统数量毫无关系。<sup>12</sup>

**图 3**

保险公司投入近 7% 的 IT 预算用于维护原有系统



来源：2019 年 IBM 商业价值研究院平台调研。

总之，我们的数据并不支持现有系统可以为保险公司带来期望的灵活性和差异化这一说法。这些企业投入的资金只能保证系统正常运行，但对于企业成功似乎并没有什么实际帮助。那么，未来该何去何从呢？保险公司如何突破传统思维模式，通过非传统产品创造收入，推动更广泛的创新？这时，平台进入人们的视野。

## 敏锐发掘机遇

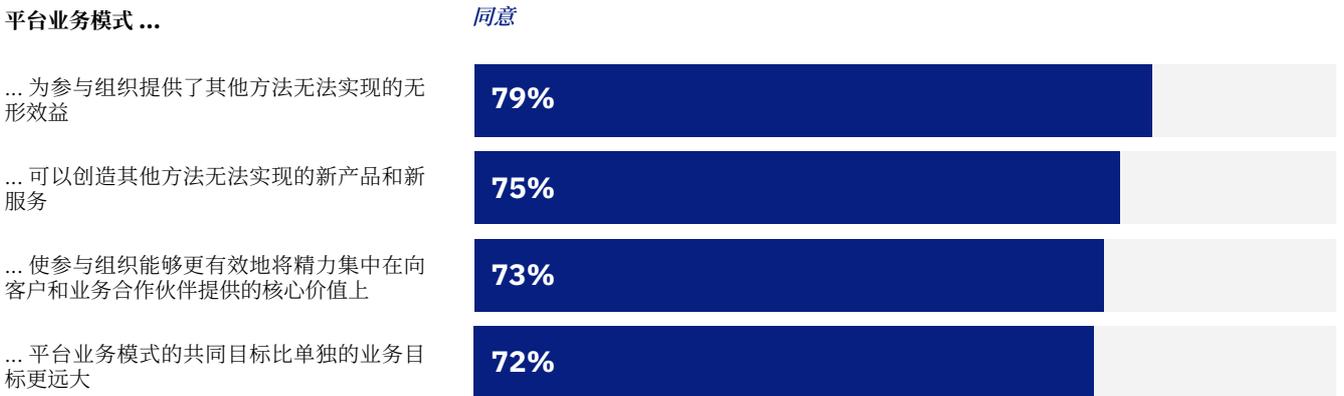
平台业务模式在平台中创建贡献者和用户的生态系统，突破了过去传统的价值链方法。由此衍生出大量新产品、新工作方式和新创新方法。

很多行业的领先企业已深入参与业务平台。根据我们最近开展的一项全球银行及其他金融服务机构调研，最成功的银行通过平台业务模式获得的收入比例最高。<sup>13</sup>

保险公司也非常清晰地认识到平台可以带来的优势（见图4）——他们只需参与平台模式即可。我们建议，保险行业高管不要再将后端系统视为差异化优势，而是应当重点关注参与平台可以带来的竞争优势。平台不仅可以帮助创造客户价值，还有助于开拓非传统产品，避免单纯依靠保险业务。大多数保险行业高管表示，平台业务模式可以带来其他方法无法企及的优势，创造其他方法无法实现的产品和服务。

图 4

保险公司认识到平台的种种优势



来源：2019年IBM商业价值研究院平台调研。

大多数保险行业受访高管表示，平台业务模式可以创造其他方法无法实现的产品和服务。

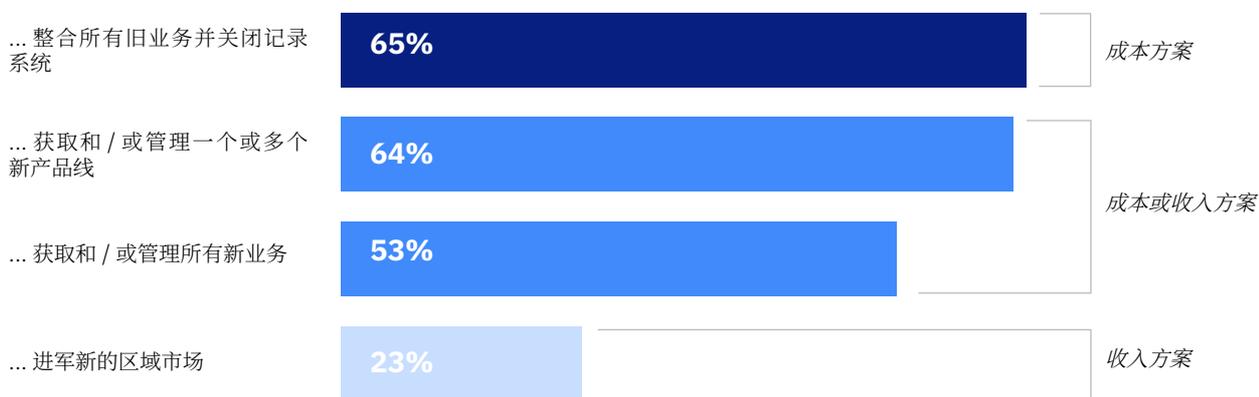
事实上，保险公司的平台参与度正在不断扩大。所有受访者都表示，自己的企业至少参与了一个平台。相较于 2018 年开展的上一次调研，参与度提升一倍以上。<sup>14</sup>

保险公司能够以提供者、贡献者或用户的身份参与创收型 B2C 平台或成本节约型多租户 B2B 平台。大多数受访者都在积极寻找平台，为原有业务提供支持，帮助获取新业务（见图 5）。

图 5

平台有助于保险公司开展新业务或现有业务

保险公司正在考虑采用平台 ...



来源：2019 年 IBM 商业价值研究院平台调研。

## 转变成本模式

从成本角度而言，平台最显著的用途是将原有系统的成本从固定成本转化为可变成本，同时提高灵活性。此类平台通常是多租户 B2B 平台（请参阅“*成功案例：ERGO 应对已结束的保险业务*”）。81% 的高管表示，平台有助于节省成本；84% 的高管认同平台的可扩展性优势，认为这是一项很重要的灵活特性。65% 的保险公司确信，平台有助于降低产品复杂度；与此同时，仅有 3% 的保险公司担心使用平台可能会导致自身失去系统主控权。

大多数 B2B 平台采用“即服务”方法，这也在一定程度上提高了成本灵活性。如上所述，保险公司将很可观的一部分 (6.7%) IT 成本用于系统维护，目的在于减少更新期间的中断，例如对整个流程进行回归测试。“即服务”方法可以帮助保险公司避免出现业务中断；平台提供者承担所有维护职能，依托公用服务模式提供更新。

从原有系统转向平台业务模式还能带来额外的成本红利，有助于减少直接技术投资。受访者平均投入约 1/5 的技术预算发展各种新兴技术，如机器人流程自动化和 AI。在平台环境中，平台参与者可以（而且将会）共同分担 IT 投资，这不仅能够直接节省成本，还有利于充分利用技术。

## 成功案例：ERGO 应对已结束的保险业务<sup>15</sup>

综合业务保险公司 ERGO Group 是德国最大的人寿保险公司。与大多数传统保险公司一样，ERGO 希望能够节省已结束的保险业务的成本。由于已结束的保险产品组合不再销售新保单，因此无法创造新的收入；但是，由于人寿保险历时较长（往往持续 40 年甚至更久），因而仍需继续履行义务。

因为平台业务模式可扩展，而且采用基于交易的成本结构（而不是固定成本），所以它成为管理已结束的保险业务的不二之选。在理解平台模式的优势之后，ERGO 选择为德语市场已结束的保险业务打造多租户管理平台。该平台既包括移动版数字前端，又提供基于 AI 的分析工具。此外，它还配备了多个接口，用于整合开放式第三方支付或区块链合作伙伴生态系统，以使 ERGO 能够管理自己以及其他德国人寿保险公司已结束的保险业务。

# 平台参与者可以共同分担 IT 投资，达到节约成本的目的。

## 创收

当采用收入方案时，保险公司有多种参与平台的选项。如果保险公司提供前文所述的 B2B 平台（例如，ERGO 案例研究），则平台成为非传统的直接收入流。

不过，平台业务模式更常见的创收方法是从最终客户获得收入。为此，可采取以下两种形式：一是 B2B2C 平台（请参阅“成功案例：Friendsurance Business”），通过第三方为保险公司用户提供平台，再由保险公司向客户出售产品；二是更直接的 B2C 平台（请参阅“成功案例：平安保险”）。

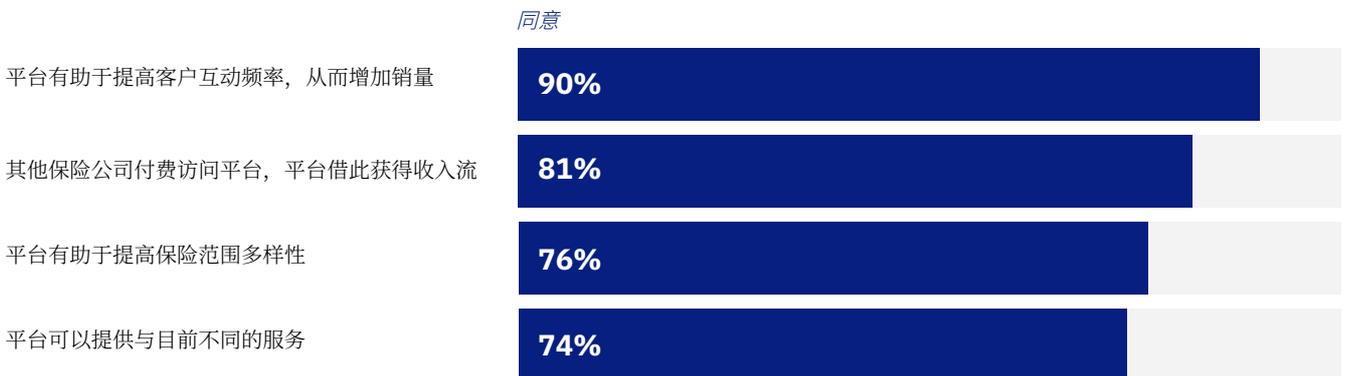
受访者表示，平台通过打造更多、更多元的创收来源，帮助保险公司实现增长。这包括加强与客户的联系，实现更多交叉销售和追加销售，或者推出其他产品和服务（见图 6）。平台具有“即服务”特性，不仅可以快速测试新理念，同时有助于控制风险和成本。过去，若要开展此类测试，通常必须投资开发新应用，而且往往还要建立物理环境，而现在，所有这一切都可以通过参与平台加以解决。

基于数据的产品或服务是实现这些潜在新收入的绝佳例子，但此类产品或服务需要收集或使用客户数据。基于数据的产品已热议多年，人们通常称之为“现驾现付”、“随用随付”或类似的术语，但现代平台业务模式有助于简化实施和分销过程。美国保险公司 Oscar 是医疗保险领域的一个代表性示例。除了通过应用促进客户互动外，Oscar 还支持客户使用任何兼容的健身设备跟踪活动等级，并在达到设定的目标后予以奖励。<sup>16</sup>

根据我们的样本，90% 的保险公司表示计划推出基于数据的产品，几乎所有 (95%) 保险公司均表示在平台的辅助下很可能采取这项举措。前文提及的各项技术是促使保险公司采取行动的主要原因，他们认为，通过 AI 开展实时分析足以改变游戏规则。在此引用一位调研参与者的观点，“采用平台的主要优点在于实时分析，这样我们就能利用原始数据得出结论。”

图 6

平台创造更多、更灵活的收入



来源：2019 年 IBM 商业价值研究院平台调研。

## 成功案例： Friendsurance Business<sup>17</sup>

自 2010 年起，位于柏林的保险科技公司 Friendsurance 就开始运营 P2P 保险模式。2017 年，该公司利用自己与德国大多数保险公司的稳固关系，发展成为银行保险公司，在过去，这种模式严重依赖于银行分支机构中的人际互动。

Friendsurance 从自己的保险业务中总结了经验，创立了数字银行保险平台“Friendsurance Business”。该平台面向希望在线提供保险产品的企业，包括银行和保险公司。它提供许多前端服务，如报价、注册和客户分析。而在后端，它既能整合到保险公司的现有系统，又能运用自身系统管理保单。

Friendsurance Business 已与德国许多大型银行和保险公司建立合作关系。另外，Friendsurance Business 还可以为最终客户带来额外的好处：分析客户的整体保险范围，同时充当数字保险文件夹。

## 成功案例：平安保险<sup>18</sup>

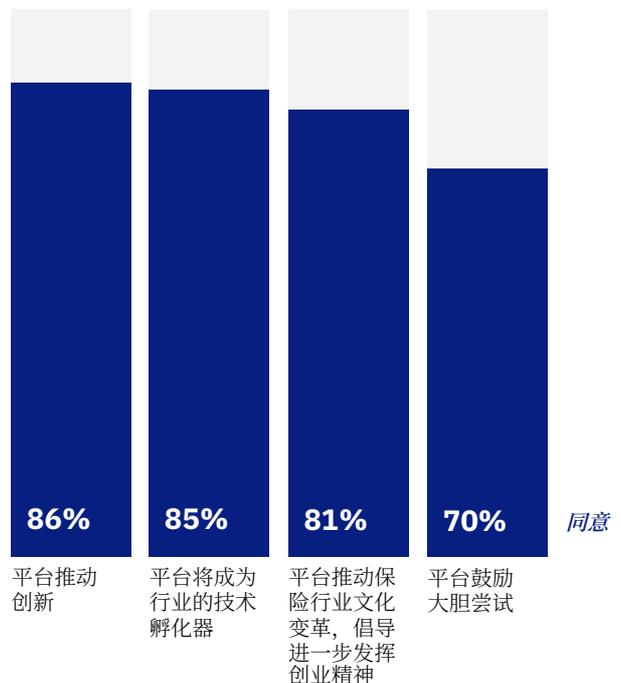
深圳保险巨头平安保险是中国第二大保险公司，也是全球最主要的跨国保险品牌之一。中国市场瞬息万变，为立足市场加快发展，平安保险主要围绕平台塑造企业业务模式。

2013 年，平安保险与中国互联网企业阿里巴巴和腾讯联合成立了中国最大的纯线上保险公司众安保险。自那以后，平安保险又推出了另外几项平台计划，将业务拓展到非传统领域。这包括平安好医生 — 将客户与医疗服务提供方（如医生、诊所和药店）联系起来；医保科技 — 管理型医疗平台；还有 Gamma O — 专注衔接金融机构与技术服务提供商的开放式平台。

## 未来前景

对于保险公司而言，投资于平台是面向未来转变战略的一个核心环节。受访高管普遍认为，平台不仅可以推动创新、鼓励试验及推进技术发展，还能在行业文化变革方面发挥主导作用（见图 7）。

图 7  
运用平台加速创新



来源：2019 年 IBM 商业价值研究院平台调研。

# 平台通过创造更多、更多元的收入来源，帮助推动业务增长。

保险公司如何利用平台带来的种种优势？我们确定了三大入门步骤。

**克服战略目光短浅的缺点。**运用所掌握的平台知识，并将其与目前的思维模式和工作方式结合起来。分析当前系统是否能够真正带来竞争优势，或者系统是否缺乏采用其他运营模式所需的灵活性。实施“证明要点计划”，进行投资，与保险科技公司及其他行业参与者携手开展试验，共同打造小型平台点解决方案，确定哪些工作奏效，哪些不奏效。平安保险的成功案例表明，覆盖多个业务领域的平台很可能成为品牌和战略不可或缺的重要组成部分。

**确保企业平台准备就绪。**增强内部流程和系统的灵活性至关重要。确定要为平台提供哪些组件？要使用哪些组件？换句话说，从何处获得收入？在哪里投入成本？使用面向服务的架构，保证应用可在云端运行。调整内部应用开发方式，转向与平台兼容的服务范例，充当软件即服务(SaaS)提供者。不要害怕这些变化不可避免地带来内部颠覆：即使不采用平台模式，保险公司也必须像市场领导者那样迅速应对变化，才能为将来做好准备。

**认真考虑非传统产品。**随着越来越多的客户考虑在某种程度上涉及风险的综合服务，因此必须认真思考如何变革，以及在哪些方面仍需保留传统保险业务。不要忘记基于数据的产品：它们是将风险和风险管理专业知识转化为易于接受的产品出色载体。此外，随着众多贡献者为平台添砖加瓦，生态系统日益壮大，因此能够实现“一加一大于二”的效果。通过扩展从多个领域收集和整理的数据，充分利用平台的这一特性；例如，在纯粹的车载通信技术中添加地理和天气数据，提升汽车或商业建筑风险服务的价值。

为更快取得成果，下面介绍一些入门方法：

- 确定当前产品组合及购买者。
- 设定真正的差异化优势。
- 确立未来收入和利润目标。
- 判断当前买家是否有助于推动实现这些目标；如果不会，则确定需要另外吸引哪些买家。
- 寻找或搭建平台，利用 AI 吸引所需的产品买家。

## — 准备好在平台上推出保险服务了吗？

- 未来的客户不断变化，您认为贵企业的核心竞争力和差异化优势该如何与时俱进？
- 计划如何摆脱现有 IT 系统的束缚，确保企业做好迎接未来的准备？
- 计划如何以及从何处入手参与平台，增加收入并降低成本？

## 调研方法

2019 年 6 月到 7 月间，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 名商业保险高管开展了一项调研。调研期间，我们围绕保险平台向全体参与者提出了一系列问题，包括保险产品优缺点、创新及保险行业本身的发展前景。

样本涵盖各种规模的保险公司，最低整体签单保费收入 (GPW) 为 1 亿美元（中东、非洲和拉丁美洲为 5,000 万美元）。平均规模为 20 亿美元；中位数为 4.85 亿美元。32% 的受访者为大型保险公司（整体签单保费收入达到或超过 10 亿美元）高管。

## 关于作者



### **Christian Bieck**

[bit.ly/CBieck](https://bit.ly/CBieck)  
[@chbieck](https://twitter.com/chbieck)  
[christian.bieck@de.ibm.com](mailto:christian.bieck@de.ibm.com)

Christian Bieck 是 IBM 商业价值研究院全球保险行业负责人。



### **Fuad Butt**

[linkedin.com/in/fuadbutt/](https://www.linkedin.com/in/fuadbutt/)  
[fmbutt@us.ibm.com](mailto:fmbutt@us.ibm.com)

Fuad Butt 是 IBM 全球保险行业实践业务转型高管。



### **Patrick Sheridan**

[bit.ly/PatSheridan](https://bit.ly/PatSheridan)  
[@pwsheridan](https://twitter.com/pwsheridan)  
[psheridn@us.ibm.com](mailto:psheridn@us.ibm.com)

Patrick Sheridan 是 IBM 全球保险行业能力中心高管。

## 相关报告

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。<http://ibm.biz/insurance2025>

Christian Bieck、Brian Goering 和 Praveen Velichety 合著, “破解客户相关性谜题: 人工智能生成的洞察如何帮助保险公司提供客户真正想要的服务”, IBM 商业价值研究院, 2019 年 3 月。<http://ibm.co/coginsurer>

Christian Bieck、Noel Garry 和 Holger Münch 合著, “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, 2018 年 9 月。<http://ibm.biz/insplatforms>

## 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](https://www.ibm.com/iibv)

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

## 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 (IBV) 隶属于 IBM Services，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。

## 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：[ibm.com/insurance](https://www.ibm.com/insurance)

## 备注和参考资料

- 1 Lehrer, Eli. "Optional Federal Charter for Insurers: FAQ." Competitive Enterprise Institute. October 2, 2007. <http://cei.org/pdf/6170.pdf>
- 2 Contant, Jason. "Does product innovation require a change in coverage?" Canadian Underwriter. September 13, 2019. <https://www.canadianunderwriter.ca/insurance/does-product-innovation-really-require-a-change-in-coverage-1004168353/>
- 3 Connected Insurance Europe website, accessed October 2, 2019. <https://events.insurancexus.com/connectedeurope/>; Connected Insurance USA website, accessed October 2, 2019. <https://events.insurancexus.com/connectedusa/>; Insurance Innovators Summit website, accessed October 2, 2019. <https://marketforcelive.com/insurance-innovators/events/summit/>; Insurance Innovators Summit USA website, accessed October 2, 2019. <https://marketforcelive.com/insurance-innovators/events/usa/>
- 4 "Zurich Insurance Group Annual Report 2018: A customer-led transformation." Zurich Insurance Group. [https://annualreports.zurich.com/2018/en/annual-report/servicepages/downloads/files/entire\\_zurich\\_ar2018.pdf](https://annualreports.zurich.com/2018/en/annual-report/servicepages/downloads/files/entire_zurich_ar2018.pdf)
- 5 "New approach to link data and A.I. with insurance systems." Zurich Magazine article. July 18, 2018. [https://www.zurich.com/media/magazine/2018/new-approach-to-link-data-and-ai-with-insurance-systems?page\\_attributes\\_refMktURL=https%3a%2f%2fwww.zurich.com%2fknowledge%2farticles%2f2018%2f07%2fnw-approach-to-link-data-and-ai-with-insurance-systems](https://www.zurich.com/media/magazine/2018/new-approach-to-link-data-and-ai-with-insurance-systems?page_attributes_refMktURL=https%3a%2f%2fwww.zurich.com%2fknowledge%2farticles%2f2018%2f07%2fnw-approach-to-link-data-and-ai-with-insurance-systems)
- 6 CIW Team. "Tencent to offer insurance on WeChat in H2 2017." China Internet Watch. August 21, 2017. <https://www.chinainternetwatch.com/22192/tencent-wechat-insurance/>
- 7 Butler, Zach. "Care by Volvo: What is Car Subscription, and Will It Become the Norm?" TFLcar.com. February 23, 2018. <https://www.tflcar.com/2018/02/care-by-volvo-car-subscription/>
- 8 BIMA website homepage, accessed September 17, 2019. <http://bimamobile.com/>; "Where we operate." BIMA website, accessed October 4, 2019. <http://bima.live.gpmd.net/about-bima/where-we-operate/>
- 9 "Unlocking the value of the platform economy: Mastering the good, the bad and the ugly." Dutch Transformation Forum. November 2018. <https://dutchitchannel.nl/612528/%20dutch-transformation-platform-economy-paper-kpmg.pdf>
- 10 Unpublished data from the 2018 IBM Institute for Business Value Platform Survey. For additional information on this survey, please read the published report: "The platform-fueled future: New ways to differentiate in a changing insurance industry." IBM Institute for Business Value. September 2018. <http://ibm.biz/insplatforms>
- 11 "List of countries by projected GDP." Statistic Times. March 28, 2019. <http://statisticstimes.com/economy/countries-by-projected-gdp.php>
- 12 Note: This time does not include regulatory approvals, over which insurers have limited influence.
- 13 Diamond, Sarah, Nick Drury, Anthony Lipp, Anthony Marshall, Shanker Ramamurthy, and Likhit Wagle. "Banking on the platform economy." IBM Institute for Business Value. September 2019. <https://ibm.co/platform-banking>
- 14 Bieck, Christian, Noel Garry, and Holger Münch. "The platform-fueled future: New ways to differentiate in a changing insurance industry." IBM Institute for Business Value. September 2018. <http://ibm.biz/insplatforms>

- 15 "IBM and global insurer ERGO Group agree on new platform service." IBM Insurance Industry insights, perspective, expertise. IBM website. April 25, 2018. <https://www.ibm.com/blogs/industries/ergo-group-ibm-insurance-platform-partnership/>
- 16 "It's all in the app." Oscar website, accessed October 9, 2019. <https://www.hioscar.com/app>
- 17 "Friendsurance: Friends with benefits?" HBS Digital Initiative. March 26, 2018. <https://digital.hbs.edu/platform-digit/submission/friendsurance-friends-with-benefits/>; "Hi Fintech, meet InsurTech; Bancassurance, the Friendsurance way." The Digital Insurer. May 14, 2019. <https://www.the-digital-insurer.com/blog/when-fintech-and-insurtech-come-together-bancassurance-friendsurance-way/>
- 18 "Ping An Ranks Third Among Global Financial Services Companies in the 2018 'BrandZ(TM) Top 100 Most Valuable Global Brands' List." PR Newswire Asia. May 30, 2108. <https://www.asiaone.com/business/ping-ranks-third-among-global-financial-services-companies-2018-brandztm-top-100-most>; Yi, Han, and Leng Cheng. "Insurer Ping An's Profit Jumps 42.8%." Caixin. March 21, 2018. <https://www.caixinglobal.com/2018-03-21/insurer-ping-ans-profit-jumps-428-101224363.html>; Terry, Hugh. "Zhong An: China's first complete online insurance company." The Digital Insurer. <https://www.the-digital-insurer.com/dia/zhong-an-chinas-first-complete-online-insurance-company/>; "Ping An OneConnect fintech subsidiary raises \$650 million in financing." Finextra. February 2, 2018. <https://www.finextra.com/pressarticle/72459/ping-an-oneconnect-fintech-subsidiary-raises-650-million-in-financing>; "Ping An to make banking hulks with Gamma O." CDO Trends. June 3, 2019. <https://www.cdofrends.com/story/14313/ping-make-banking-hulks-gamma-o>



## 关于研究洞察

研究洞察致力于为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。洞察根据对自身主要研究调查的分析结果得出。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 2020

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504

美国出品  
2020 年 3 月

IBM、IBM 徽标及 [ibm.com](http://ibm.com) 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。以下 Web 站点上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表: [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)。

本档为自最初公布日期起的最新版本, 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。此类数据的使用结果均“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  
北京朝阳区北四环中路 27 号  
盘古大观写字楼 25 层  
邮编: 100101

