



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。”¹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。”²

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。³许多保险公司不断加大战略的投入，真正实现以客户为中心、数字化以及创新。

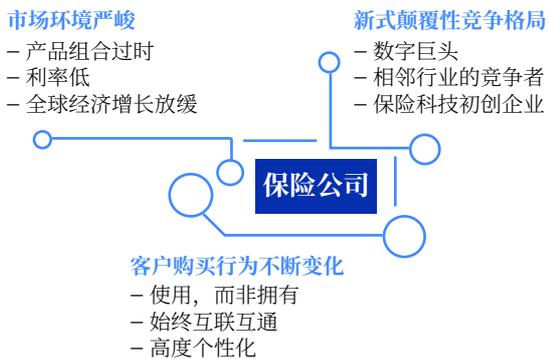
例如，瑞士苏黎世保险集团在年度报告中重点强调了以下三大领域，这也是总体战略的核心要点：专注客户、简化流程、倡导创新。为此，苏黎世保险集团实施了一系列计划，建立了全新的苏黎世客户主动管理部门，负责提供分析支持。⁴该部门采用人工智能 (AI) 技术，从客户数据和互动中发掘洞察。然后运用这些洞察，为客户量身定制提案和解决方案，确定下一步最佳行动，从总体上改善客户关系。⁵

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。⁶ 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。⁷ 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、亚太地区和拉丁美洲的 3,100 万用户提供小额保险。⁸

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）。⁹

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。

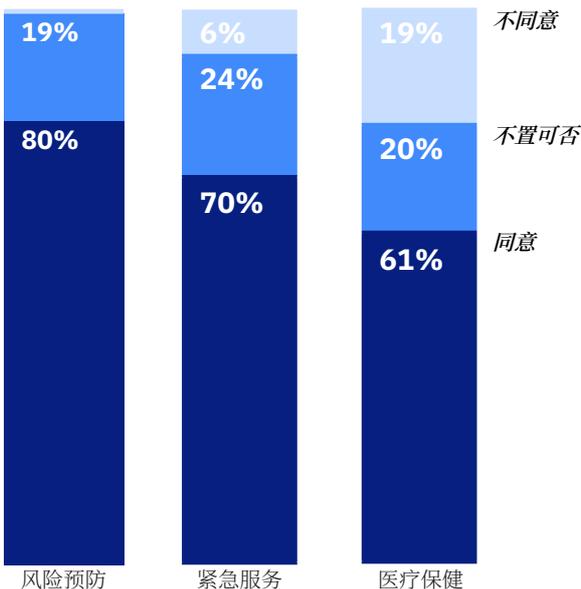
我们的调研表明，保险公司对平台业务模式所掀起的颠覆浪潮的认识越来越深 — 而且已开始认真做准备。超过 3/4 的受访者表示，平台将对传统保险价值链产生颠覆性影响，表明已采取战略以应对这种情况的受访者比例大致相仿 — 较去年的调研结果增加了 23%。¹⁰

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。

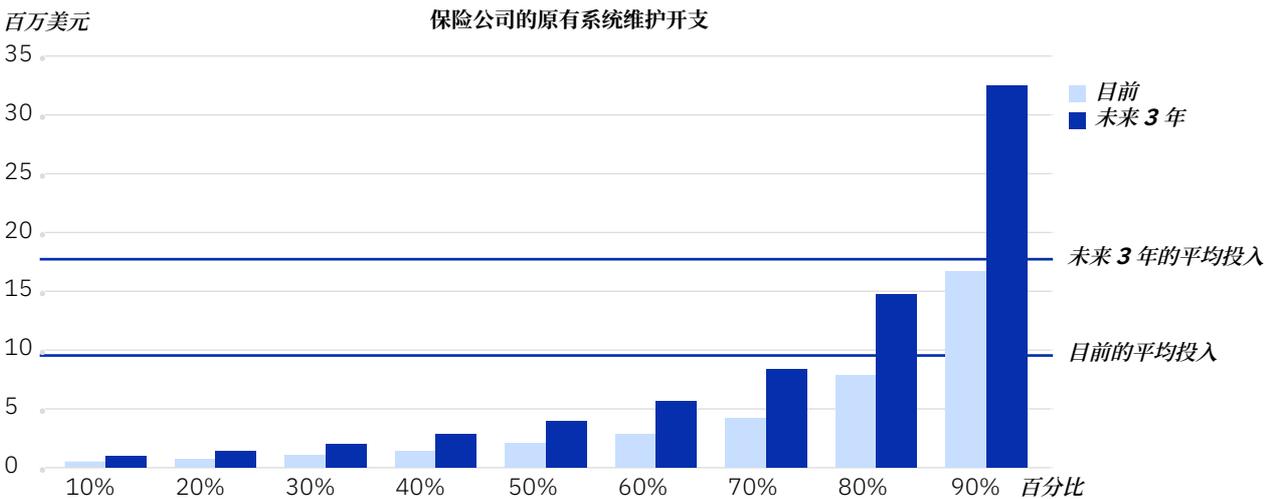
换算成实际货币，意味着每年原有系统的平均开支达到 950 万美元，在样本中排名前 10% 的企业开支更是高达 1,600 万美元甚至更高。平均而言，受访者预计未来三年的平均开支将增长 85%，达到 1,770 万美元。参与调研的 1,000 家受访企业的原有系统维护开支总计高达令人惊讶的 95 亿美元，相当于一个小型国家 / 地区（比如海地）一年的国内生产总值。¹¹（见图 3。）

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。¹²

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。¹³

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

平台业务模式 ...

同意

... 为参与组织提供了其他方法无法实现的无形效益

79%

... 可以创造其他方法无法实现的新产品和服务

75%

... 使参与组织能够更有效地将精力集中在向客户和业务合作伙伴提供的核心价值上

73%

... 平台业务模式的共同目标比单独的业务目标更远大

72%

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。

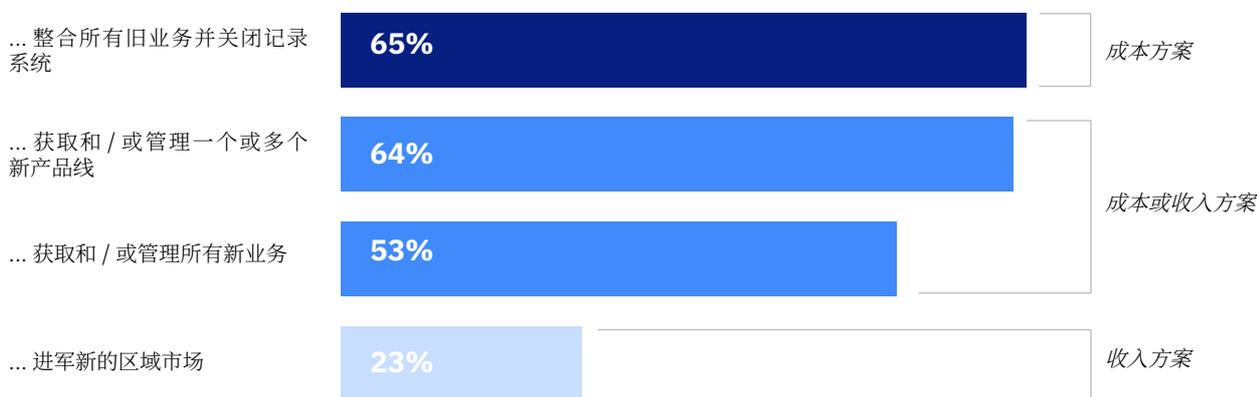
事实上，保险公司的平台参与度正在不断扩大。所有受访者都表示，自己的企业至少参与了一个平台。相较于 2018 年开展的上一次调研，参与度提升一倍以上。¹⁴

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。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38376

