



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

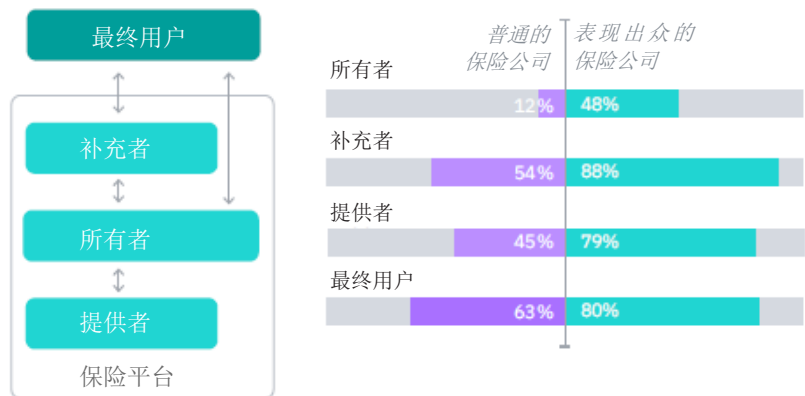
什么是数字平台？⁶

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

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_38868

