

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6.9亿，¹ 网购人数达到4.1亿，² 移动网购人数也有3.4亿。³ 近年来，网购交易量每年以50%的速度快速增长，⁴ 2015年的网购总量达到4万亿人民币，⁵ 网购交易额占社会零售总额比例达到13.6%。⁶

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。⁷ 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，⁸ 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

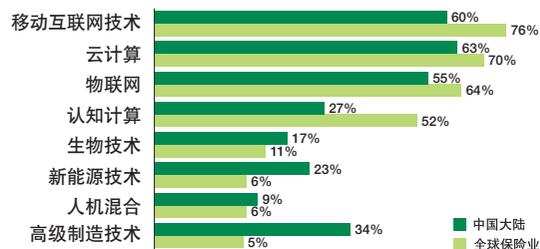
新技术将促进保险行业的商业模式创新和产品组合创新。IBM 2015年全球最高管理层调研发现，全球保险业的CEO们一致认为，技术是保险行业最重要的颠覆性力量，中国大陆企业的CEO们也持相同观点。技术主要将影响保险公司的商业模式和产品设计，驱动产生更多的创新。调研发现，移动互联网技术、云计算、物联网和认知计算这四项目技术将对行业产生最大的影响(见图1)。⁹

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)。¹⁰ 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

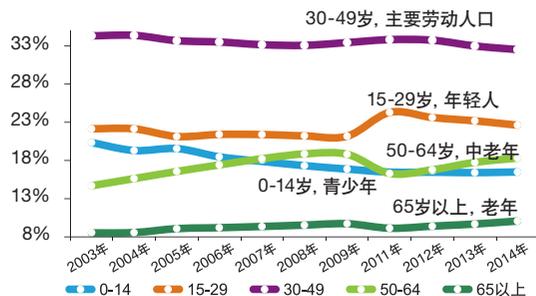
保险行业高管认为对行业影响最大的技术是移动技术、云计算、物联网和认知计算



资料来源：2015年IBM全球高管调研

图2

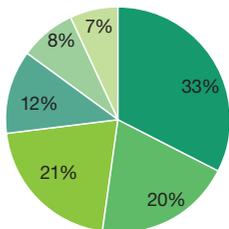
中国过去十年人口结构变化的主要趋势



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)。¹¹ 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%。¹² 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，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。¹³ 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。¹⁴

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。¹⁵ 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。

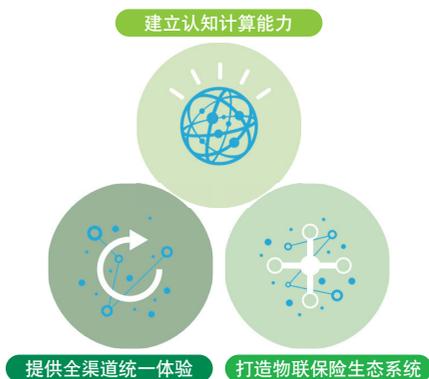
无论行业竞争环境如何变化，保险公司都不能被内外部的压力冲昏头脑，迷失方向。在数字化的时代，更需要拨开迷雾回归本源，聚焦价值：

- **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。¹⁶

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；同时由于物联网设备的应用，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，从早期的网站、电话，到近期的微信、微

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_38876

