



保险行业创新

来自世界领先创新企业的经验

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。从改善的客户服务，到更高效的后台运营和更好的风险管理，您总能找到一款适合您的高智能解决方案。如欲了解有关 IBM 保险解决方案的更多信息，敬请访问 ibm.com/insurance。

创新 - 未来保护的关键

由于法规和其他因素的重点保护，保险公司无需强调创新也能保持一定的市场竞争力。但是，经济增长缓慢导致保费收入不断缩水；客户的期望与行为变化快速，令人捉摸不定；并且前所未有的技术革新改变了原来的竞争规则。随着新兴的变革力量日益侵蚀传统的业务模式，保险公司无法再依靠市场准入门槛来保护自身。他们需要采用更系统的方法，推动整个企业、文化和流程的创新。该执行报告总结了来自全球最成功企业的主要创新经验，并甄别出有助于保险公司实现创新和超越的特定战略。

执行摘要

保险行业缺乏创新意识。保险行业的传统业务模式已经盛行了几个世纪，始终以相互信任为基础，建立稳定、和谐、忠诚的客户关系。的确，2007 年竞争企业协会（Competitive Enterprise Institute）表示，“自 1959 年以来，[保险]行业从未向个人客户介绍任何全新财产保险产品。”¹

大部分保险公司从未遭受任何严重动荡。保险公司认为自身会受到市场准入壁垒的强大保护：严格的规章制度，根据大数定律创建大规模风险产品组合，与客户建立信任关系的必要时间限制，以及最重要的客户惯性。

但是，最近几年来，保险行业发生了迅猛变革，威胁着本行业故步自封的业务模式。随着新技术的不断涌现，客户希望保险公司能够通过各个渠道提供卓越、个性化和无缝的服务。客户认为，保险公司应该能够更深入地了解他们的个人偏好，并可以推测他们的需求。IBM 商业价值研究院最近的一项调查显示，41% 的受访客户表示，他们更换了保险公司，原因是之前的保险公司无法满足他们不断变化的需求。²

为了在新环境中取得成功，之前被认为“可有可无”的创新能力的现已成为保险公司日常业务的核心所在。创新有助于保险公司简化运营、转换职能、提高效率并开发各种卓越功能。对于客户而言，创新可以带来高级产品和服务，能够为其提供令人瞩目的全新体验。而且创新可以定义新的合作伙伴关系和业务模式，同时还会打破传统保险行业的价值链和企业模型。³



仅 23% 的保险公司高管表示提出了明确的创新激励措施



仅 19% 的保险公司高管设立了专门的创新部门



仅 18% 的保险公司高管会评估创新结果

保险公司可以通过效仿领先创新企业的方法，获得这些商机。IBM 商业价值研究院与《经济学人》智库合作针对全球 17 个行业的 1,000 多位高管或其直接下属开展了调研，其中 57 位受访者来自保险行业。此项调查的目标是识别企业可用于自身业务的最具价值的创新经验。

我们发现了与财务优势相关的三个关键主题，在这些方面保险公司均落后于创新型领袖企业：支持创新的企业结构、实现创新繁荣的文化环境以及将想法转化为创新的流程。

所有行业均会受到变革的影响

技术的迅猛发展给各个行业带来了颠覆性的完美风暴。数字技术以及日益普及的云技术、智能认知技术、纳米技术和其他创新技术 - 从根本上改变了商业经济和客户期望。

随着传统价值链的断裂和全新经济生态系统的涌现，许多行业的准入门槛大幅降低。具体而言，商业经济在以下三个方面得到重新定义：

互连与开放 - 宽带和移动设备的普及为客户、合作伙伴和其他相关人员创造了广阔的互动环境。

简单与智能 - 由于精密的分析技术和广大的数据源，认知技术变得更加智慧、更加简单，这愈发有助于根据洞察制定决策。

快速与扩展 - 在企业范围内，敏捷方法不断推广，各项活动更加易于集成在一起，企业内外合作成本逐渐降低，这一切都支持实现更短的开发周期和更广的业务模式。

同时，各项技术的快速发展也促进了客户期望的高涨和能力的增强。客户希望在生活的各个领域都能享受到越来越卓越的体验。他们希望获得更加方便和透明的体验。许多客户都在寻求机会影响与之互动的企业。并且客户的耐心越来越不足，更换品牌的意愿日益强烈。

保险行业同样会受到这些因素的影响。在各条业务线中，保险公司一方面要满足客户日益苛刻的需求，另一方面还要应对新兴竞争对手的挑战。

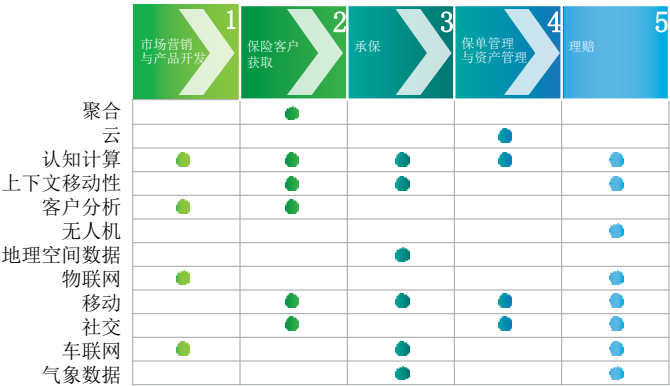
“非传统的竞争对手正在攻占这个市场。创新会对我们乃至整个保险行业产生颠覆性作用。”⁴

美国某人寿保险公司的**首席执行官**

数千项创新技术的颠覆力量

由于碎片化的孤立创新对保险业价值链的各个部分都产生了微小颠覆作用，对其他行业影响颇深的变革开始对保险领域产生影响（见图 1）。

图 1
新技术提高了保险行业价值链的运转效率，改善了其中的客户体验。



来源：IBM 商业价值研究院分析。

全球保险业由技术推动的创新案例比比皆是，其中许多技术在多个国家或地区获得创新大奖或提名。

- **市场营销与产品开发。**位于加拿大的 The Co-operators Group Limited 公司在其 En-Route 汽车保险项目中使用车联网，获得 2015 年 Insurance-Canada.ca Technology Award 大奖提名。该集团推出基于使用情况的保险产品，通过跟踪人们驾驶的地点、时间和方式来奖励其驾驶行为。参与者可获得 5% - 25% 的保费折扣。⁵

-
- *保险客户获取*。中国的对等（P2P）保险平台“同聚保”为陷入财务困难的人士提供保护，比如帮助照料老人和离婚人士。他们采用相互保护的“回归根源”模式，每个投保成员可以创建或注册社区，这些社区可以共同抵御风险，上限为约定的限额。⁶
 - *承保*。在另一则加拿大案例中，Intact Financial 公司通过采用上下文系统和地理编码，支持保险公司更快制定有关新保单和续约的明智决策，并实时地向保险公司直观地展现内外风险。该系统可以更好作出风险选择，提供反应客户特定风险敞口的保费，将处理时间缩短了 15%，且预计将会改善赔付率。⁷
 - *保单服务*。德国保险公司 Versicherungskammer Bayern 正在使用认知计算系统 Watson 分析客户的通信内容，比如信件和电子邮件。它能识别通信原因、客户心情及其对问题解决方案的期望。认知系统提供的结果优于使用简单关键字搜索的“传统”输入解决方案，可以帮助后台工作人员快速、适当地响应客户的请求。⁸
 - *理赔与效益*。包括美国 AIG 在内的许多保险公司一直尝试使用无人机或无人驾驶飞行器（UAV）来处理客户理赔。这种做饭不仅能提高理赔效率，还能保障理赔审核员的安全。据 AIG 在新闻稿中所称，“UAV 能够利用高分辨率的图像，快速勘查受灾面积，更快处理理赔、评估风险和保费支付。他们还能快速安全地抵达十分危险或无法亲临的事故现场。”⁹

保险公司在接受创新和利用颠覆力量方面一直表现欠佳。

过去，创新和利用颠覆力量并非保险行业关注的重点。保险公司一般认为自身会受到保险业内在特征或外部特征的保护。其中最重要的护盾就是保险行业的法律规章。根据 IBM 商业价值研究院十多年来针对企业高管开展的调研，保险公司的高管认为法规是保险业的首要外部影响因素。然而，近年来，这个因素的作用似乎在逐渐变弱。在最近的高管调研中，虽然 81% 的保险业主管依然认为法规是最重要的影响因素，但市场因素（81%）和技术因素（79%）也被认为有着同样的影响力。¹⁰

保险精算科学和大数定律为任何保险产品组合的风险池规模设定了下限。而先进的分析技术和认知系统能够提供更有针对性的方法，帮助制定个性化的个人风险定价方案，无需利用良性风险补贴恶性风险。这样有助于成功确定可能造成总体利润损失的风险，但一些较为保守的企业对此仍持怀疑态度。

归根到底，保险是以信任为基础的商品。保险公司通过个人销售渠道提供诚实守信的公众形象，从而有效地销售保险承诺。尽管如此，这种固有的行业保护模式在两个方面遭到侵蚀。

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_38875

