

# 保险业的未来

## 数字保险战略指南

作者：Jeffery Williams

2021 年 3 月 18 日

### 为何要阅读本报告

新冠疫情爆发之前，在数字技术的迅速发展和颠覆性保险科技的影响下，人们纷纷开始以新的方式销售、购买、管理保险并开展相关服务。疫情期间，保险公司为继续生存并提升客户体验，发现数字化转型变得前所未有的重要。为保持竞争力和盈利能力，保险公司的数字化主管必须在客户的整个生命周期中，充分部署数字化能力。

本报告是上期报告更新后的版本；Forrester 会定期予以评估和更新，使之保持相关性和准确性。

### 关键点

#### **成功的保险公司将专注于提升客户价值和敏捷性**

保险公司应当采取以客户结果为中心的保险战略，融入客户生态圈，并充分利用合作伙伴的能力。采用这种融入生态圈的方法，有助于利用各种数字化能力并将其作为赋能因素，将业务重心从赔付转变为预防索赔。

#### **保险公司将围绕传统保险范围，提供增值服务**

在互联网设备数据激增，以及预测分析和自动化实时交互管理模式不断进步的背景下，保险公司可创造机会为客户提供风险缓解与防范服务。

#### **保险公司将通过虚拟整合，探索新的机遇**

过去，垂直整合为保险公司带来了显著的优势，然而如今，对于数字赋能客户所期望的创新与敏捷性而言，垂直整合已成为一个障碍。相比之下，虚拟整合为保险公司提供了探索新业务模式的机会和收益机会，但保险公司必须针对客户的需求，规划一条最合适的发展路径。

# 保险业的未来

## 数字保险战略指南



作者: Jeffery Williams

以及 David Hoffman, Kara Wilson, and Sam Bartlett

2021 年 3 月 18 日

### 目录

#### 2 保险公司必须走向数字化, 否则将难以生存

保险公司将专注于提供解决方案而非产品, 以贴合客户需求

保险公司将提供动态定价产品, 以提高业务效率

保险公司将建立新的合作伙伴关系, 以创造价值并驱动增长

保险公司将创造新的业务模式, 并探索新的收益机会

建议

#### 8 保险业务数字化所需的不仅仅是愿景

意义

#### 9 颠覆性数字技术驱动着保险业转型

#### 10 补充材料

### 相关文献

《评估您的数字保险业务能力》

《案例研究: 平安保险如何引入数字化来重构业务》

《2020 年第一季度保险科技融资综述》

《2020 年第二季度保险科技融资综述》

《2020 年第三季度保险科技融资综述》

《2021 年数字保险业现状》

《2019 年最受关注的保险科技趋势》

《利用客户旅程, 引导制定数字保险战略》

《视频: 与新冠疫情相关的三种业务场景中的保险业务转型计划》



欢迎将本报告分享给您的同事。

使用“研究报告分享”功能, 提升您的会员资格。

**保险业的未来**

愿景：数字保险战略指南

## 保险公司必须走向数字化，否则将难以生存

过去，在保险业客户群体偏于年长、保险专业知识偏于陈旧，以及监管要求较为严格的背景下，老牌保险公司未能赶上颠覆性数字化技术带来的发展机遇。然而如今，随着技术的进步、“数字优先”的商业模式的形成，以及新冠疫情引发的人们工作和交易方式的巨大转变，这些障碍不再难以逾越。新冠疫苗虽已到来，但保险公司的客户和竞争对手已发生变化<sup>1</sup>。为在这一新市场中获胜，具有前瞻性的保险公司将需要：

1. 专注于为客户提供一些能帮助其解决财务困难的工具和解决方案。
2. 利用新兴技术，实现保险业务的超个性化。
3. 将业务模式转变为数字生态圈赋能的业务模式。
4. 在不断发展的保险价值链中，选定自己的角色。

### 保险公司将专注于提供解决方案而非产品，以贴合客户需求

数字赋能的客户往往在寻求更优的个性化体验，但产品导向型战略阻碍了大多数保险公司的业务发展。如今，您的客户希望获得信心和安全感，而您向他们推销的却是一份赔付合同。因此，为贴合客户需求，保险公司将需要转变为解决方案提供商，即围绕保险范围，提供相关增值服务（见图1）。要做到领先，保险公司将需要：

- **让客户了解风险。**领先的保险公司往往会在其网站和APP中，利用视频、计算器和风险评估等交互内容，让客户了解其面临的风险。例如，为从情感层面吸引客户并帮助其作出明智的决定，USAA公司在其网站上提供了即时年金计算器和房地产风险评估等一系列工具<sup>2</sup>。尽管保险公司能够相对轻松且以较低成本提供此类工具，但通过这些工具只能实现有限的交互率提升，因为只有那些本就对这些业务感兴趣的客户才有可能进行这些交互。
- **帮助客户发现风险，以保护其资产、健康和财富。**对于安装了智能或联网家庭设备（例如，能在发生火灾或入室盗窃时，向客户发出警报的设备）的客户，State Farm和Travelers等保险公司通常会提供保费折扣。InsureTech Hippo Insurance公司近期与SimpliSafe开展合作，以帮助其客户通过联网设备来监视并保护其居家安全<sup>3</sup>。又如，John Hancock公司目前仅销售交互式人寿保险——客户在达到锻炼指标后，可获得保费折扣和奖励。
- **提供关于如何降低风险的个性化建议。**未来的保险公司将为客户提供个性化的风险评估和建议。保险公司可通过传感器、人工智能和分析，帮助客户跟踪并改善自身的驾驶行为和健康状况。Progressive和Root Insurance公司分别通过提供Snapshot计划和基于驾驶行为的汽车解决方案，

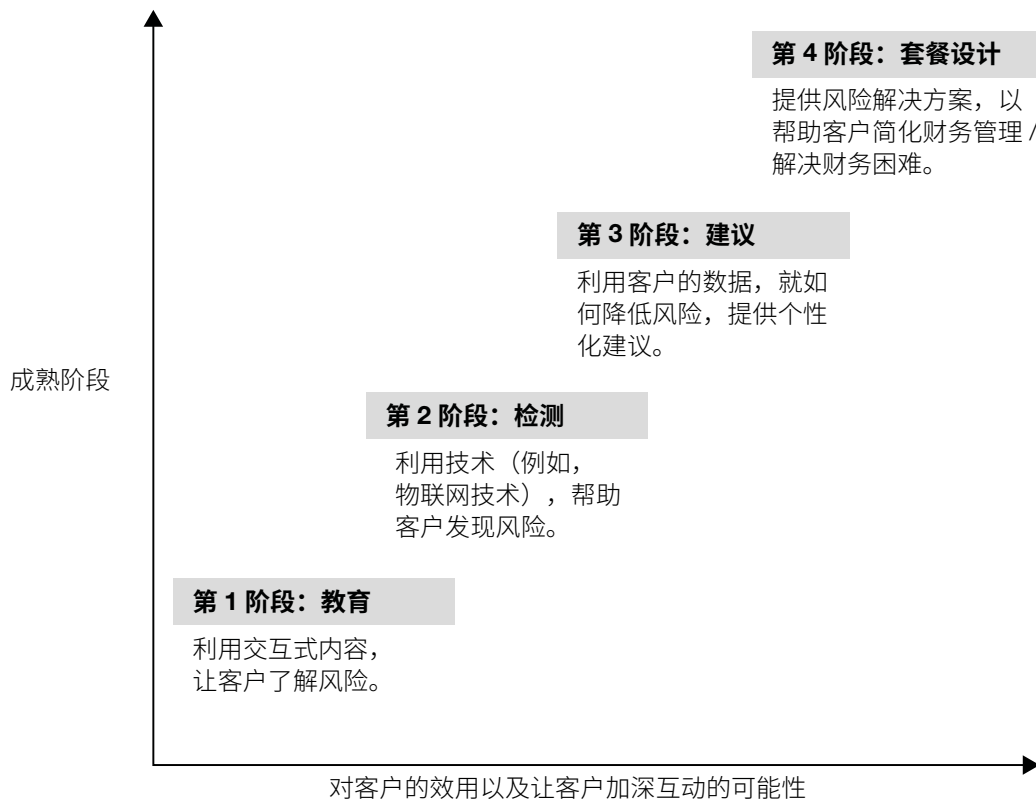
**保险业的未来**

愿景：数字保险战略指南

帮助客户监控自身的驾驶习惯并跟踪驾驶速度、里程和时间。Generali Deutschland 公司与 Binah.ai 公司合作，帮助客户通过智能手机摄像头，监视自身的健康状况并获取所需帮助和预防建议<sup>4</sup>。Life.io 公司则通过提供一套企业解决方案，激励客户与保险公司频繁互动，让他们了解如何改善自身的健康状况并给予相应奖励<sup>5</sup>。

- 将重心转向保险解决方案，而非保险产品。** 保险科技正在通过一系列数字化人工智能功能，驱动保险行业的转型。老牌保险公司凭借广博的产品组合和长期的客户关系而具有优势。在近期购买家庭、人寿和汽车保险的美国消费者中，超过半数是从他们已合作的保险公司购买的<sup>6</sup>。未来的保险公司将通过一站式服务并提供广泛的产品组合，来提升客户体验。目前，Allstate 公司的客户可通过其网站和手机 APP，配置各种与保险捆绑的套餐，但他们必须先咨询客服才能获得具体解决方案报价。在未来，客户将能够以数字化方式开启和结束客户旅程，并针对其保险范围，进行在线评估、配置和定价。

**图 1** 保险公司将在全部四个阶段主动帮助客户进行保险管理



## 保险公司将提供动态定价产品，以提高业务效率

未来的保险将不再是一体适用的，而是个性化的、可定制的。相比于其他保险市场，汽车保险市场在部署基于远程信息处理的保险项目方面走得更远，不过，其他保险公司也在积极开发与房主、生命和健康相关的新型保险业务。互联保险将从提供保费折扣，转向提供动态定价。最终保单将围绕客户需求自动生成，成为提供相关建议及附加内容的动态合同，以反映客户不断变化的风险状况。保险公司将利用互联保险来实现以下目的：

- **提高承保流程和定价的透明度。** 远程信息处理和可穿戴设备等联网设备可简化承保流程。通过这些设备，保险公司可利用实时数据，为客户提供基于结果的服务，并改进承保流程。在房主保险领域，AXA 和 State Farm 公司正与联网家庭设备制造商合作，以便为客户提供保险折扣。在开发动态定价解决方案方面，保险业还有一段路要走。然而，该行业有望最终利用技术，将定价模式从基于信用评级、所在地点和年龄等统计数据的传统定价模式，转变为更透明的、基于行为或使用情况的定价模式。
- **减少索赔并帮助客户降低风险。** 联网设备还有望助力降低风险——例如，通过向投保人发送通知和预警信号，帮助其避免健康危害、改善生活方式，提醒其防范潜在威胁。例如，Liberty Mutual 公司向客户免费赠送 Google Nest 智能烟雾报警器，并向安装了这些报警器的客户提供保费折扣。鉴于住宅火灾事故的平均索赔额超过 35000 美元，这项技术可帮助保险公司避免潜在损失，并帮助客户改善居家安全<sup>7</sup>。通过提高客户的风险意识，促使其采取更安全的行为，将有助于降低赔付成本。
- **提高客户参与度。** 随着联网设备的日益普及，保险公司可根据客户的数据共享偏好，向其提供相应的折扣和优惠，以激励客户。例如，John Hancock 公司通过其 Vitality GO 和 Vitality PLUS 计划，成为首批就客户完成的健康活动而为其提供奖励（例如，人寿保险储蓄和健康食品价格折扣）的寿险公司之一<sup>8</sup>。

## 保险公司将建立新的合作伙伴关系，以创造价值并驱动增长

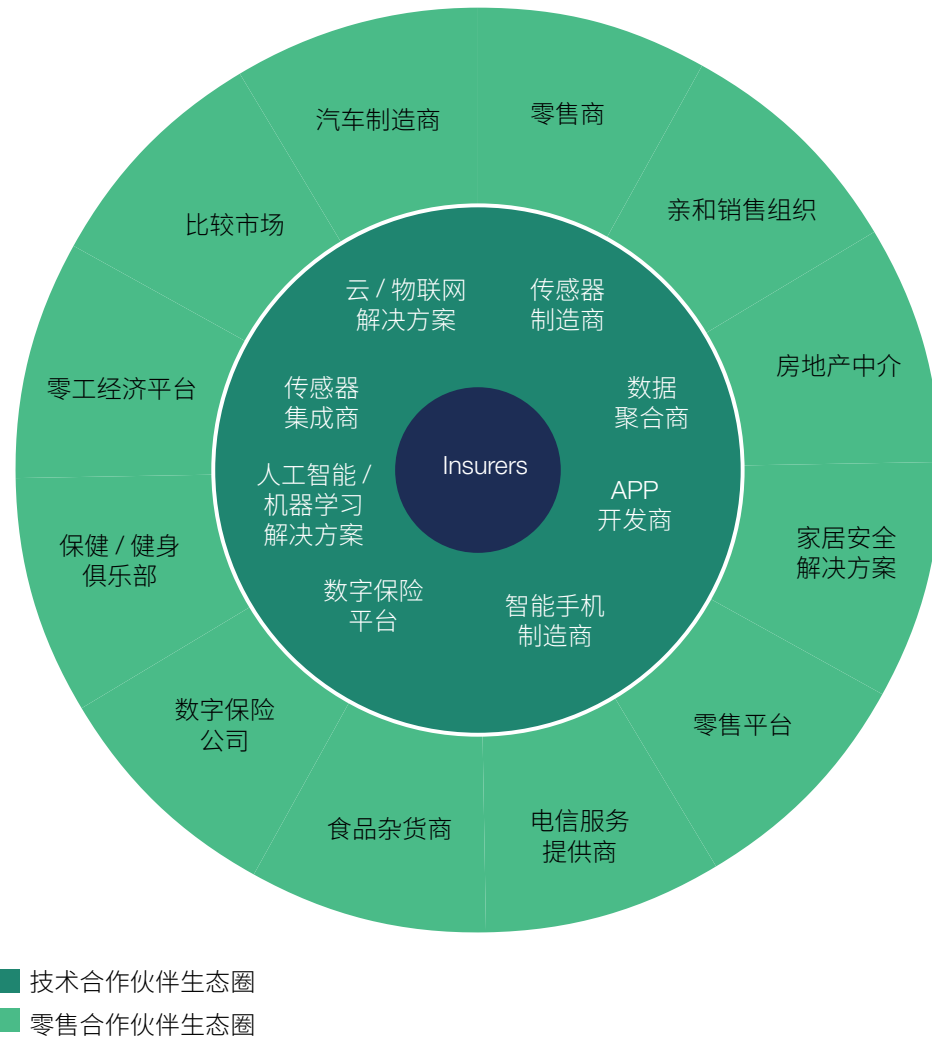
大多数保险公司仅服务于客户整体生态圈的一小部分，这从本质上限制了他们识别和满足客户端到端需求的机会。在制定战略时，保险公司高管必须转向一种从根本上由外而内、以客户结果为中心的理念。要做到这一点，就必须重塑保险形象，不再将保险作为一套产品和服务，而将其作为更广泛的数字生态圈的一部分。这一理念有助于扩展保险公司与客户和合作伙伴之间的关系，并帮助您：

**保险业的未来**

愿景：数字保险战略指南

- **利用合作关系预测客户需求。** 保险公司数字化主管需要识别对客户而言最重要的生态圈，并确保所在公司融入到该生态圈之中。客户的金融生态圈包括各种潜在合作伙伴，他们代表着一些新的数据来源和分销渠道（见图2）。例如，Metromile 公司与福特公司合作，向福特的客户提供按里程付费的保险产品。当驾车者在 Metromile 的 APP 或网站上完成注册之后，其新福特汽车上的里程表将立即连接到保险科技软件，该软件将开始跟踪其行驶里程，并设定相应保费<sup>9</sup>。
- **利用数据洞见开展创新，进一步贴合客户需求。** 一直以来，保险公司通过与第三方数据提供商合作，生成并储存信用评级和车辆事故数据等信息，以便了解并服务于客户。通过物联网（IoT），保险公司将能够更有效地完成承保流程，并根据具体情况来销售动态保险解决方案。例如，美国家居保险集团（American Family Insurance）与 Neos 公司合作，为其客户提供一系列智能家居产品，以帮助他们提前发现问题并联系能提供维修的专业家政服务人员<sup>10</sup>。在未来，保险公司还将利用实时数据，自动完成理赔。
- **发现新机会并采取行动。** 数字企业将各种企业能力均视为可货币化的资产。借助技术，保险公司可探索如何利用数据、分析能力和风险承担能力等核心资产。例如，Chubb 公司近期推出了数字分销平台 Chubb Studio（SM），以通过全球各地合作伙伴的数字渠道，简化其保险产品的分销过程<sup>11</sup>。又如，中国平安保险集团通过其基于云的金融科技平台 OneConnect，让企业客户能够使用一系列软件及其他数字资源（作为按需服务），从而实现降本增效<sup>12</sup>。

图2 供应商生态圈将实现聚合，共同向消费者提供动态服务



## 保险公司将创造新的业务模式，并探索新的收益机会

在分销时代和信息时代，垂直整合为保险公司带来了显著的优势；然而，在如今的客户时代，它已成为创新和快速转型道路上的一大障碍<sup>13</sup>。预计未来五年，垂直整合的价值链将逐渐开始演变，与此同时，垂直整合的保险公司将分解为由不同专业业务单元组成的松散联盟，这些业务单元分别专注于在保险价值链中开发不同的核心竞争力<sup>14</sup>。这六大专业业务单元将包括：

1. **保险市场。** 保险市场的起源可追溯自商人和财产所有者寻求保护自身资产、抵御资产风险之时。21世纪形成的线上保险市场相当于17世纪的咖啡馆，为买家和卖家提供了新的交易方式。例如，

**保险业的未来**

愿景：数字保险战略指南

在 Extraordinary RE 公司运营的数字保险市场中，保险公司可将保险责任出售给多个投资者，然后在这些投资者之间实时重新分配。因此，该平台为保险公司提供了一种解除资产负债表中现有负债的机制，同时还可帮助机构投资者实现其投资组合的多样化。

- 2. 保单设计商。** 这些公司将专门从事于设计定制的、捆绑的、灵活的、动态的保单，以满足客户的需求和要求<sup>15</sup>。他们将迅速响应不断变化的市场动态，针对智能对象（例如，自动驾驶汽车和联网家居设备）、新型资产（例如，数字身份或声誉）以及新风险（例如，线上酒店或临时工风险），提供新型保险<sup>16</sup>。在简化客户体验的同时，保险公司还应当意识到，保险行业外的竞争对手也可能伺机将其产品和服务扩展到保险领域。
- 3. 保险分销商。** 保险公司可通过深入了解客户并吸引客户频繁交互，为客户定制承保范围，并将保险服务融入客户的数字生活，从而以智能对象附加功能的形式提供保险服务，实现保险与客户数字体验的捆绑。例如，Ladder 和 Trōv 公司推崇采用可定制的、按需的、直接面向消费者的分销模式，以便客户随时以其想要的方式购买保险。此外，未来的保险公司将越来越多地利用 Facebook Messenger 和微信等平台来分销产品<sup>17</sup>。从长远来看，客户将转向人工智能驱动的聊天机器人来满足其各种需求——包括特定的保险需求<sup>18</sup>。
- 4. 客户服务协调商。** 阿里巴巴 (Alibaba) 和亚马逊 (Amazon) 等公司有望成为新型保险服务提供商，因为它们能够高效地将保险供应链中的多个不同主体连接到一起，从而减少客户购买旅程中可能出现的摩擦。具体而言，它们将利用各自的生态圈管理能力来设计保险购买体验。例如，由于擅长管理涉及客户、员工和外部合作伙伴的复杂生态圈，亚马逊公司正在运用相关专业技能，在印度开展汽车保险销售业务<sup>19</sup>。印度的保险普及率较低，亚马逊的保险服务将让印度客户有机会通过其网站或移动应用，快速投保<sup>20</sup>。
- 5. 物联网设备集成商和数据聚合商。** 物联网和传感器技术正在为保险公司创造数据良机。远程信息处理、智能家居设备和可穿戴设备可收集实时数据，以便保险公司更有效地进行保险定价。保险公司和设备供应商将获得大量机会来采集、分析和部署这些数据。例如，Plasmatic Technologies 公司的解决方案可协调不同智能家居设备之间的通信，以便保险公司利用这些数据来设计动态定价的预防性保险。许多业务线已出现相应用例。目前，这些产品在财产保险（互联家居设备）和人寿保险（可穿戴设备）领域尚处于萌芽阶段，但在乘用车和商用车（远程信息处理）领域更为多见。总体而言，我们预计，随着保险公司和解决方案提供商在数据采集方面占领一席之地，此部分生态圈有望实现增长<sup>21</sup>。



6. **“保险即服务”提供商。**保险公司和相关技术公司可通过构建高效的、可扩展的、模块化的保险平台，来提供交钥匙数字能力，以便其他公司利用这些能力来推出白标保险。具体服务范围涵盖保险分销和新业务发布、保险管理和呼叫中心运营，以及合规、履约和质量保证服务。例如，总部位于加拿大的 Breathe Life 保险科技公司的“平台即服务”可帮助其金融服务客户在人寿和健康保险领域，快速建立端到端的全渠道能力<sup>22</sup>。

## 建议

### 保险业务数字化所需的不仅仅是愿景

保险业快速变化的趋势只会加快，而不会减缓。因此，数字保险团队需要不断寻找创新技术和生态圈合作伙伴，以创造更优的客户和 / 或代理体验、提高效率、降低成本并推动业务增长。为实现数字保险计划的预期成果，保险公司数字化主管需要有清晰的愿景，引导所属公司从实验阶段进入创造业绩的阶段。本指南还将通过其他研究，探讨保险公司数字化主管如何：

- **评估公司的数字能力。**了解所属公司的实际状况，是规划数字业务转型的关键步骤。为此，您可以借助 Forrester 资产——例如，Digital Experience Reviews™、“数字保险成熟度评估”和“数字业务成熟度评估”，对公司的数字体验、数字能力（例如，生成报价或创建客户档案并以个性化消息吸引客户的能力），以及五大关键数字化要素——战略、结构、文化、人才和技术<sup>23</sup>，进行评估。了解公司所处的竞争地位，是采取行动和作出投资的基础。
- **制定弹性路线图，以适应意外中断。**即使通过定期规划为未来作准备，生活也难免遇到阻碍。保险供应链中的一些需要采取行动的环节——从分销到连接技术，都可能由于众多无法预测的事件而发生中断。根据敏捷性和设计思维的核心理念，战略路线图必须考虑到速度、灵活性和韧性因素。为此，可将这些一至三年期的路线图分解为多个故事和冲刺目标，从而生成轻量化的模块。
- **仔细考虑公司流程、组织结构和指标。**数字保险业务的大部分工作在于嵌入各项能力，为公司的未来作好准备。您需要做的不是一劳永逸地实现某个代理门户或数字索赔申请功能，而是需要将公司建设成为一个充分以客户为中心、协作性更强、响应速度更快的组织。这意味着需要制定新的流程、治理模型和指标。业务成功指标包括收益增长、行业关键比率（例如，合并比率和承保速度）的变化，以及一些以客户为中心的指标（例如，客户终身价值和推荐意愿）<sup>24</sup>。

## 意义

# 颠覆性数字技术驱动着保险业转型

在颠覆性数字技术的影响下，保险业即将发生巨变。在整个保险行业，数字赋能客户带来的影响都是显而易见的。未来五至十年，保险业的产品、支付、分销、承保和运营将发生显著变化：

- **传统保险公司将变为成分品牌。** 保险服务将嵌入客户体验生态圈。例如，福特和特斯拉等汽车制造商会为购买新车的客户提供汽车保险。Xfinity 等电信公司则通过与 Hippo 合作，为客户提供范围囊括智能家居设备的家居保险<sup>25</sup>。这些客户关系将被这些公司或生态圈参与者拥有。这意味着，保险公司将降级为与 Dolby、Intel Inside 或 Visa 类似的成分品牌——尽管保险公司将承担所有风险，但难以被客户注意到。
- **Bot-to-Bot 时代即将到来。** 虚拟助理将参与生态圈成员之间的临时通信<sup>26</sup>。想象一下，在汽车销售商机器人与 GEICO 机器人“凯特”之间，将如何上演这一场景呢？首先，购车者向卖家机器人发送消息，询问供货或融资情况，然后，卖家机器人会联系 GEICO 机器人，并对获取的所有信息进行汇总（包括凯特对相应保费的预估）。因此，在制定业务和应用开发路线图时，数字业务团队需要考虑到这些场景。
- **保险范围颗粒化。** 采用基于事件的保险模式以及按使用情况付费的机制，是实现保险范围颗粒化的第一步。在利用区块链来计量和计算大量分散资源中的微交易和支付之后，保险套餐的设计可能发生改变。消费者不必购买标准汽车保单，而可从多个最高效、最具成本效益的保险提供商处分别购买不同细分范围的保险，例如，责任险、碰撞险或人身伤害险，并通过智能机器人对这些范围进行最优组合。
- **有洞见的保险公司将重视技术，并将其作为驱动可持续发展的手段。** 互联技术为保险行业带来了巨大的希望，因为它让保险公司能够更准确地完成定价和风险评估。然而，从动态定价保险中获益的不仅仅是保险公司及其客户，社会也将从中获益，因为这些成功避免的损失有助于建立一个更加可持续发展的世界。每避免一次财产损失，相当于可拯救一棵树。这种可持续发展的理念将成为资本市场中的投资者对保险公司进行价值评估的一个关键方面。对投资者、监管机构乃至整个社会而言，拥有与同行相比更强大的避损能力的保险公司将变得更有价值。

## 补充材料

### 接受本报告调研的公司

感谢来自以下公司的人员在本报告调研期间给予的支持！

Ageas	Guidewire Software
Aviva	The Hartford
Backbase	HCL
The Co-Operators	Hearsay Social
Cuvva	Infosys
Discovery Insurance	Legal & General
MAIF	SAP
Nationwide Mutual Insurance	Shelter Insurance
Next Generation Insurance	Slice Insurance Technologies
Policygenius	Tata Consultancy Services
Prudential Financial	Trōv

**保险业的未来**

愿景：数字保险战略指南

## 尾注

<sup>1</sup> 若要更详细地了解数字技术给保险业带来的颠覆性影响，请参见 Forrester 报告——《2021 年数字保险行业状况》。

<sup>2</sup> USAA 为客户提供了多种工具，帮助他们评估自身对金融服务的需求。资料来源：“免费在线计算器和规划器”，USAA ([https://www.usaa.com/inet/wc/advice\\_planners\\_and\\_calculators\\_main? 1](https://www.usaa.com/inet/wc/advice_planners_and_calculators_main? 1))。

<sup>3</sup> 资料来源：“Hippo Insurance 和 SimpliSafe Partner 通过家庭报警设备及相关专业监控功能，为客户提供房主保险”，Hippo Insurance 新闻稿，2020 年 3 月 31 日 (<https://www.businesswire.com/news/Home/20200331005230/en/Hippo-Insurance-SimpliSafe-Partner-Offer-Homeowners-Insurance>)。

<sup>4</sup> 资料来源：“Generali Deutschland 采用 Binah.ai 基于视频的健康监测技术，为其新推出的一流 VitalSigns&Care 自我监测应用提供助力”，Binah.ai 新闻稿，2020 年 12 月 1 日 ([https://www.prweb.com/releases/generali\\_deutschland\\_adopts\\_binah\\_ais\\_video\\_based\\_health\\_and\\_wellness\\_monitoring\\_technology\\_to\\_power\\_its\\_new\\_state\\_of\\_the\\_art\\_vitalsigns\\_care\\_self\\_monitoring\\_app/prweb17575345.htm](https://www.prweb.com/releases/generali_deutschland_adopts_binah_ais_video_based_health_and_wellness_monitoring_technology_to_power_its_new_state_of_the_art_vitalsigns_care_self_monitoring_app/prweb17575345.htm))。

<sup>5</sup> 资料来源：“Life.io 推出新产品，以进一步增强数字客户体验，” Life.io 新闻稿，2020 年 10 月 1 日 ([https://www.prweb.com/releases/life\\_io\\_unveils\\_new\\_product\\_offerings\\_that\\_further\\_enhances\\_the\\_digital\\_customer\\_experience/prweb17432785.htm](https://www.prweb.com/releases/life_io_unveils_new_product_offerings_that_further_enhances_the_digital_customer_experience/prweb17432785.htm))。

在一个案例中，一家人寿保险及年金提供商通过部署 Life.ioEngage.，迅速提高了其净推荐值。利用行为科学驱动积分机制，Life.ioEngage. 提供了一种游戏化体验，以礼品卡、旅行和会员促销形式，对平台中的活跃用户给予奖励。资料来源：Life.io (<https://life.io/engage/>)。

Net Promoter 和 NPS 是 Bain & Company, Inc.、Satmetrix Systems, Inc. 和 Fred Reichheld 的注册服务商标，Net Promoter Score 是其服务商标。

<sup>6</sup> 我们对近期购买或申请了住房、人寿或汽车保险的美国成年人进行了在线调研，询问其此前是否在其当前合作保险公司开立了账户或保单。56% 的家居保险客户、53% 的人寿保险客户和 51% 的汽车保险客户回答“是”。资料来源：Forrester Analytics Consumer Technographics® 《2020 年金融服务消费者 - 买家旅程调查报告》。

<sup>7</sup> 资料来源：“为何保险业的未来在于物联网”，Essence Group 博客，2017 年 10 月 26 日 (<https://www.blog.essence-grp.com/blog/why-the-future-of-the-insurance-industry-is-in-the-internet-of-things/>)。

<sup>8</sup> John Hancock Vitality 计划为客户提供了两种选择。资料来源：“John Hancock Vitality”，John Hancock (<https://www.johnhancockinsurance.com/vitality-program.html>)。

<sup>9</sup> Metromile 和福特公司联手为福特客户提供互联汽车保险。资料来源：“迎接互联汽车保险”，Metromile (<https://www.metromile.com/partners-ford/>)。

<sup>10</sup> 2019 年 4 月，美国家居保险 (American Family Insurance) 集团宣布与英国 Neos 公司合作，为其保险客户提供智能家居技术，以保护其居家安全。资料来源：“American Family Insurance 通过与 Neos 合作，共同促进智能家居保护”，American Family Insurance 新闻稿，2019 年 4 月 4 日 (<https://newsroom.amfam.com/american-family-insurance-neos-partnership/>)。

**保险业的未来**

愿景：数字保险战略指南

- <sup>11</sup> 资料来源：Katie Baker，“Chubb 推出新型数字保险分销平台”，Reinsurance News，2020年9月10日 (<https://www.reinsurancene.ws/chubb-launches-new-digital-distribution-platform/>)。
- <sup>12</sup> 资料来源：Omar Faridi，“平安保险金融科技事业部 OneConnect 将业务拓展至马来西亚市场”，Crowdfund Insider，2020年11月29日 (<https://www.crowdfundinsider.com/2020/11/169655-oneconnect-the-fintech-division-of-ping-an-insurance-to-expand-operations-into-malaysian-markets/>)。
- <sup>13</sup> 数字保险公司的运营方式不同于传统保险公司。为实现业务增长，前者需要打破传统壁垒，并在一个复杂的网络中，将客户、供应商、内部团队或外部合作伙伴等不同实体连接到一起。线性价值链将变为动态价值链。传统的垂直整合保险公司将无法适应这种快节奏。
- <sup>14</sup> 快速发展的保险公司和新的市场进入者将利用零散的价值链，从与目标客户群体有联系的合作伙伴那里获取服务，并为之创造新的商业机会。无论您相信与否，保险分销与承保已开始分离。大多数新兴数字保险公司都选择对老牌保险公司和再保险公司的保险进行打包、定价和销售。例如，Tröv 公司与澳大利亚的 Suncorp、英国的 AXA 和美国的 Munich Re 公司合作，以获取融资支持和保险许可。在德国，AppSichern 公司的保单由 Tokio Marine 或 Bayrische 公司承保。Cuvva 公司通过与某个保险商小组合作，提供尽可能最优的小时费率。Swiss Re 公司则是 Community Life in Germany 公司背后的风险承担方和融资方。有关更多案例，请参见 Forrester 报告——《颠覆金融：数字保险公司》。
- <sup>15</sup> 例如，这些公司的目标将是满足特定的个人需求（例如，富裕客户的复杂保险范围需求），而不仅仅是将家庭或汽车等单独的保险范围相叠加。
- <sup>16</sup> 例如，Flexdrive 等基于订阅的购车平台将保险与订阅费、路边救援和维护费用相捆绑。特斯拉则通过其 InsureMyTesla 计划，将保险与汽车融资相捆绑。
- <sup>17</sup> MetLife 公司与中国的腾讯数字保险经纪公司 WeSure 合作。WeSure 于 2018 年在中国大陆成立，目前拥有 5000 万名客户。资料来源：“腾讯的 WeSure 涉足人寿和财富保险分销”，DigFin，2020年11月4日 (<https://www.digingroup.com/tencent-wesure/>)。
- <sup>18</sup> 移动体验将沿着渠道、环境和构建这三个维度而演变，并分为四个阶段——从孤立的应用，到混合体验生态圈。请参见 Forrester 报告——《生态圈如何推动数字业务》。
- <sup>19</sup> 亚马逊公司近期投资于 Acko General Insurance 公司并与其合作，在印度销售保险。请参见 Forrester 报告——《2020 年第三季度保险科技融资综述》。
- <sup>20</sup> 资料来源：Danielle Ling，“亚马逊目前在印度销售汽车保险”，PropertyCasualty360，2020年7月27日 (<https://www.propertycasualty360.com/2020/07/27/amazon-is-now-selling-auto-insurance-in-india/>)。
- <sup>21</sup> 资料来源：Plasmatic Technologies (<https://www.plasmatic.ai/>)。
- <sup>22</sup> Breathe Life 是一个面向个人保险业的企业软件即服务平台。它为保险公司提供了一个现代化的端到端平台，以帮助其提高保单交付的速度，并降低金融安全产品分销的运营成本。Breathe Life 是一家获得 Real Ventures、Investissement Québec、Diagram Ventures 以及 AXA、AIG 和 RGA 等多家天使投资人支持的创业公司。资料来源：“Press”，Breathe Life (<https://www.breathelife.com/Press>)。
- <sup>23</sup> 我们对保险移动设备网站和应用进行了评估。请参见 Forrester 报告——《Forrester Auto Insurance Wave™：2018 年第二季度美国移动设备网站报告》、《Forrester Life Insurance Wave™：2018 年第二季度美国销售网站报告》和《Forrester Life Insurance Wave™：2018 年第二季度加拿大销售网站报告》。
- <sup>24</sup> 数字保险业务要获得成功，需要制定新的指标。数字保险业务的典型关键绩效指标通常以产品为中心或者特定于渠道，而非以客户为中心。数字保险战略领导者必须制定以客户为中心的新指标，以衡量数字业务对整个保险价值链的影响。本报告探讨了保险公司数字化主管在衡量其数字业务战略成功与否时所需的以业务为中心的跨触点指标。请参见 Forrester 报告——《根据以客户为中心的指标，跟踪数字保险业务是否取得成功》。

## 保险业的未来

愿景：数字保险战略指南

<sup>25</sup> Comcast 公司通过其 Comcast 保修与家居保险代理，为客户提供智能家居保险。资料来源：“智能家居保险”，由 Comcast Xfinity Homeowners Insurance 公司通过 Hippo 提供 (<http://insurance.xfinity.com/>)。

<sup>26</sup> 资料来源：Niko Nelissen，“机器人到机器人如何在短时间内取代 API”，VentureBeat，2016年6月5日 (<http://venturebeat.com/2016/06/05/how-bot-to-bot-could-soon-replace-apis/>)。

我们帮助企业和技术领导者运用“客户至上”理念，以实现加速增长。

#### 产品及服务

- › 研究报告和工具
- › 分析师交互
- › 数据和分析
- › 同行协作
- › 咨询
- › 相关活动
- › 认证计划

---

Forrester 将针对您的角色和关键业务计划，提供满足您需求的研究报告和洞见。

#### 我们的服务对象

##### 营销与战略专业人士

首席营销官 (CMO)

B2B 营销

B2C 营销

客户体验

客户洞察

- 电子商务和渠道战略

##### 技术管理专业人士

首席信息官 (CIO)

应用程序开发与交付

企业架构

基础设施与运营

安全与风险

采购与供应商管理

##### 科技行业专业人士

分析师关系

---

#### 客户支持

若要获取本报告的纸质副本或电子版本，请致电 1 866-367-7378、1 617-613-5730 或发送电子邮件至 [clientsupport@forrester.com](mailto:clientsupport@forrester.com)，以获取客户支持。对于学术机构和非营利机构，我们可提供数量折扣和优惠定价。