



国务院发展研究中心

Development Research Center of the State Council

# 保险数字化转型的路径与制度环境

国务院发展研究中心金融研究所

朱俊生

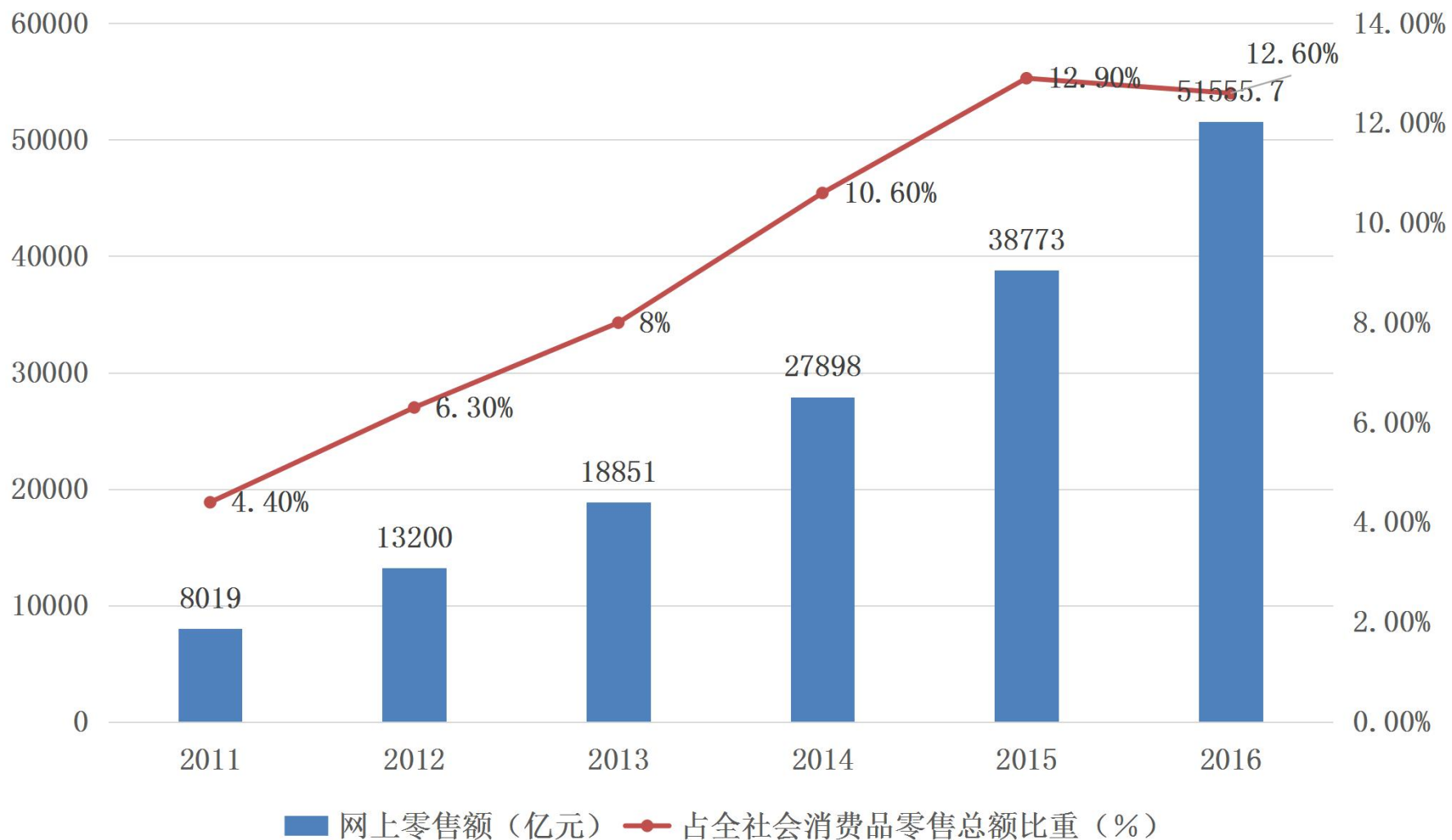
# 内容提要

- 互联网保险的创新及其问题
- 科技对保险业的赋能与革新
- 保险业数字化的路径选择
- 完善保险业数字化的制度环境

# 一、互联网保险的创新及其问题

- 行业发展基础
- 行业格局
- 创新与变革
- 存在的问题

# 经济社会生活的互联网化程度快速提高



# 互联网保险的行业格局

- 传统保险公司

- “国寿e家”、“网上商城”、“万里通”、“泰康在线”
- 销售与渠道拓展
- 模式之变

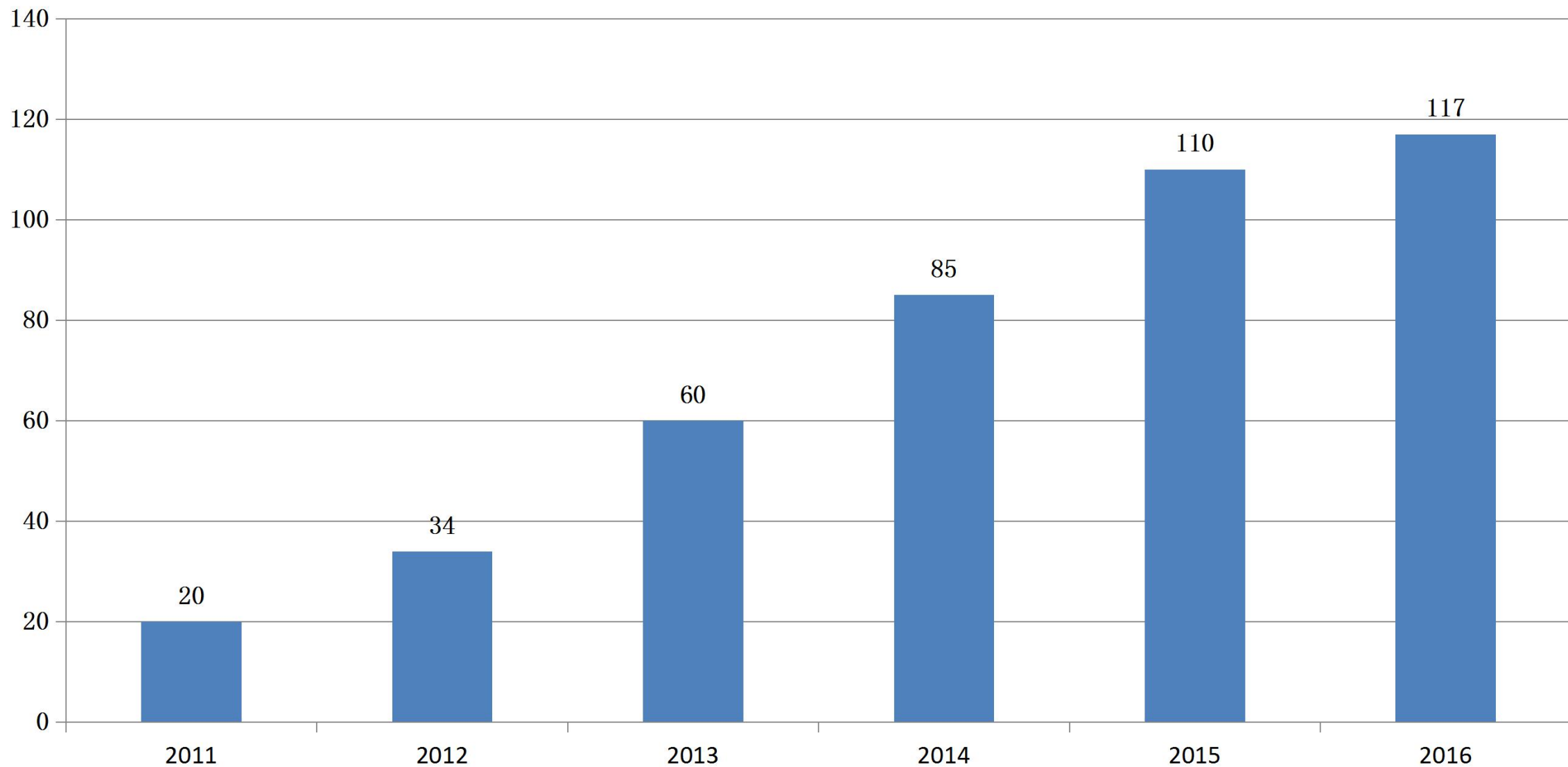
- 互联网流量平台

- 流量变现、代销产品、销售平台
- 依托场景和数据，深入产品中，生态链

- 持牌互联网保险公司
  - 全国经营、运营成本低、创新速度快
  - 仍处于探索期
- 互联网保险创业公司
  - 数量增长最快、产品创新最多
  - 渗透产品精算、设计、销售、服务等诸多环节

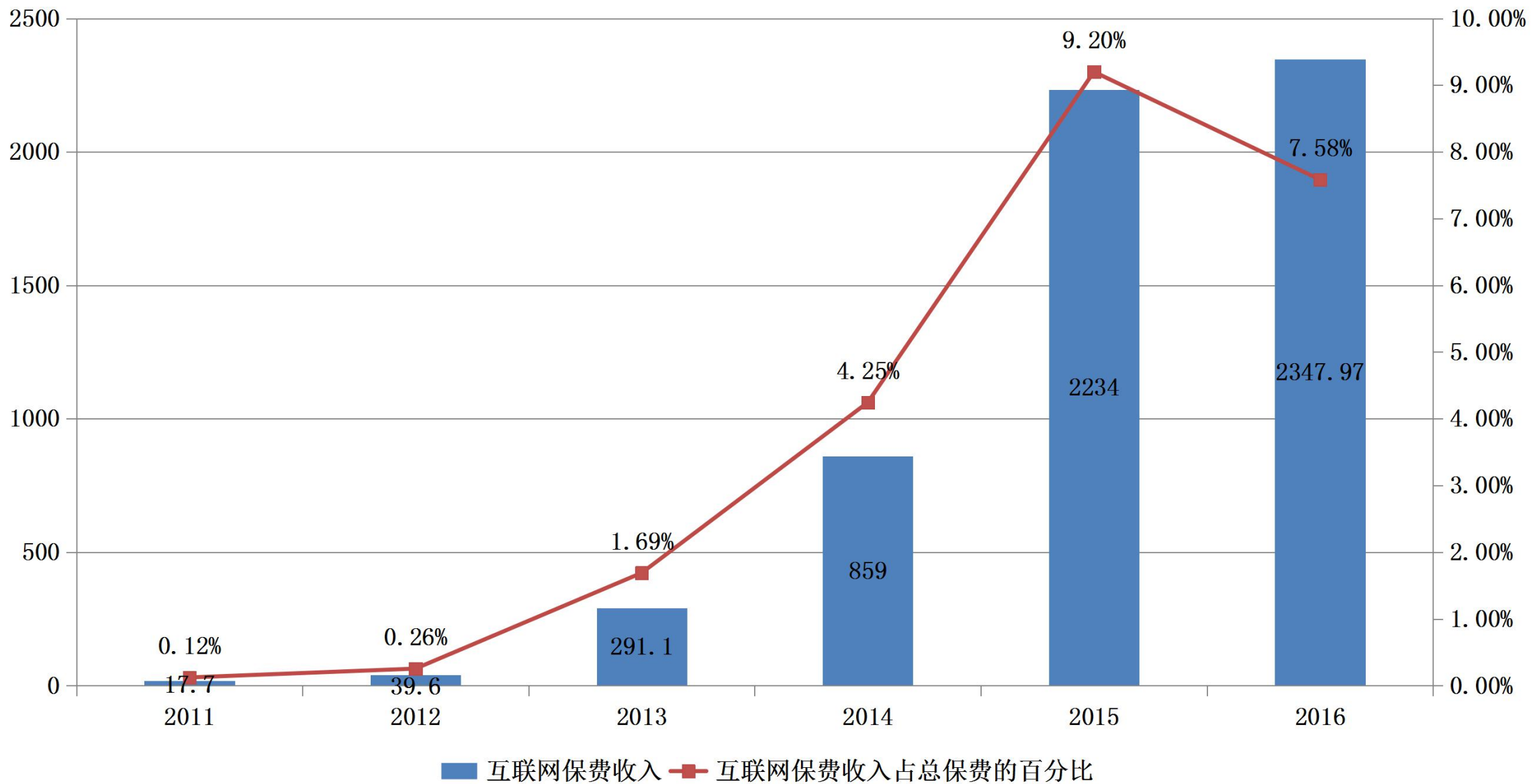
# 保险业新技术应用方兴未艾

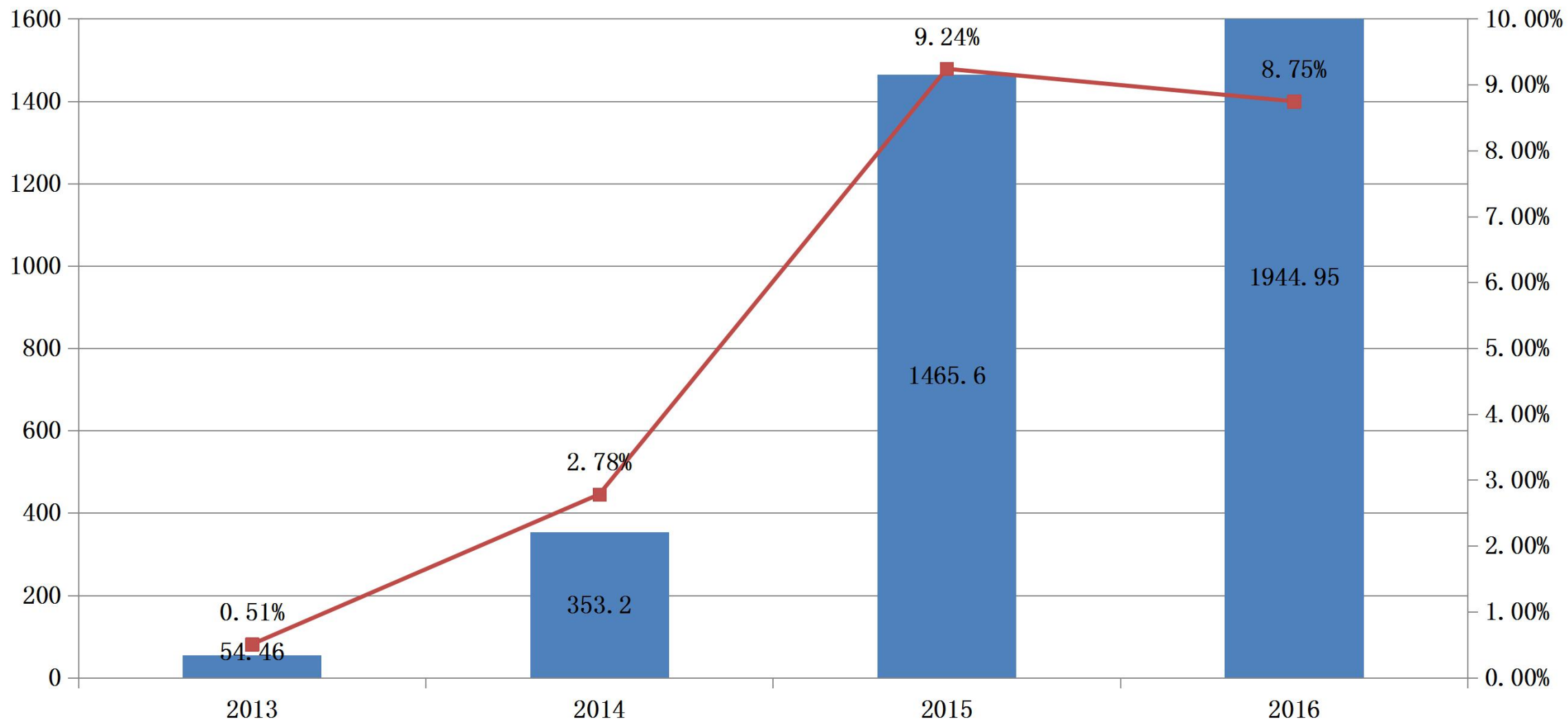
- 云计算应用
  - 50余家机构与第三方社会化云平台合作
  - 有效降低运营成本、促进产品创新
- 电子保单应用
  - 104家机构签发了3.61亿张电子保单
    - 财产险公司46家，电子保单数量1.98亿张
    - 人身险公司58家，电子保单数量1.63亿张



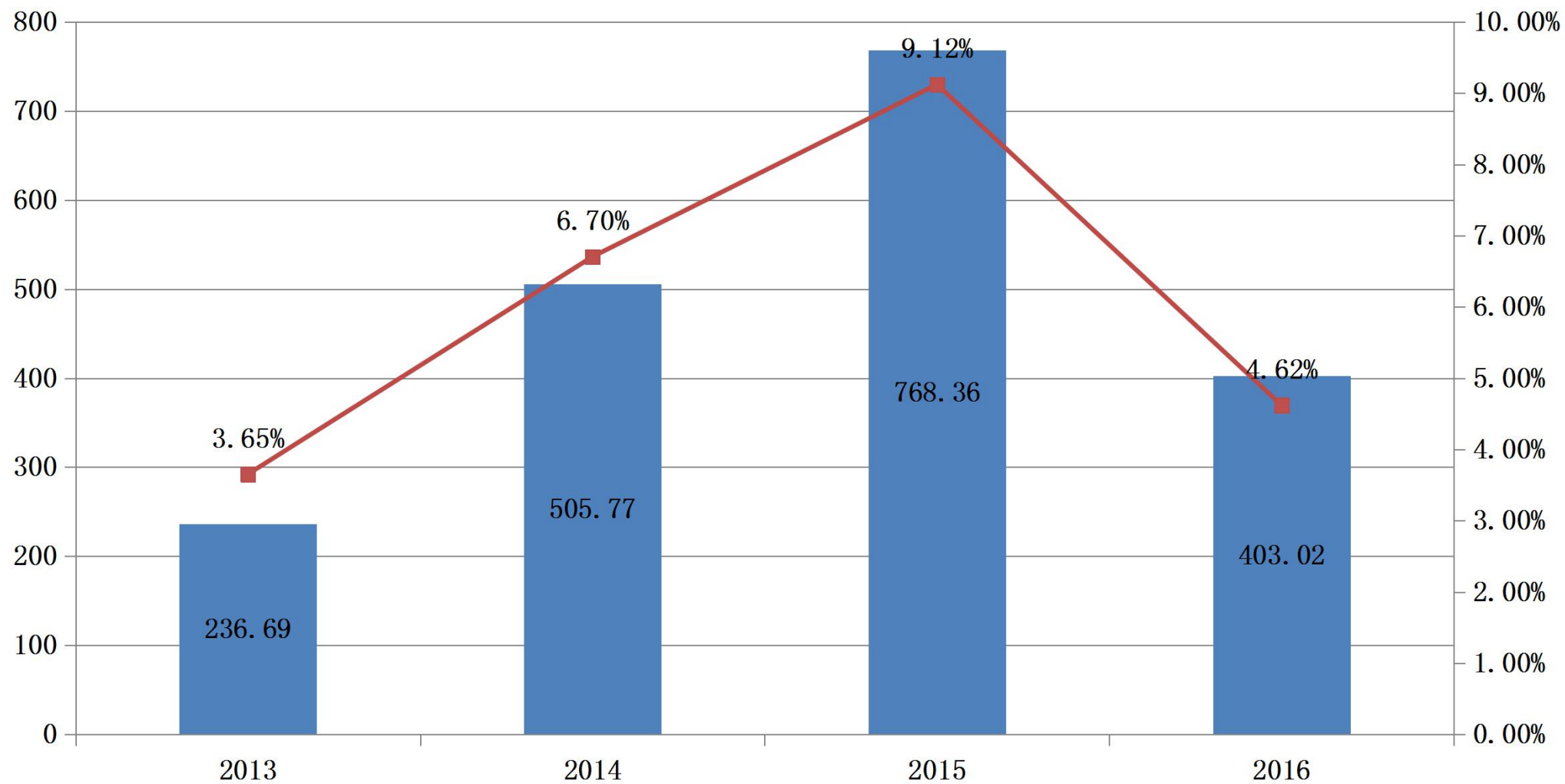
■ 全国经营互联网保险业务的保险公司数量（家）







■ 互联网人身险保费规模（亿元） —■ 互联网人身险保费规模占比（%）



■ 互联网财产险保费规模 (亿元) —■ 互联网财产险保费规模占比 (%)

- 2016年新增互联网保险保单61.65亿件，占全部新增保单件数的64.59%
  - 退货运费险签单件数达44.89亿件，同比增长39.92%；
  - 签单保费22.36亿元，同比增长24.97%。

# 创新与变革

- 渠道创新
  - 电商保险频道
  - 保险公司官网
  - 第三方销售平台
  - 场景渠道

- 运营流程创新

- 展业工具
- 流程优化工具
- 理赔工具
- 保单管理工具

- 产品创新

- 险种创新

- 互助保险
    - 定制化保险
    - 其他场景险种

- 精准定价

- 车联网
    - 可穿戴设备

- 其他基础设施

- 交易支付

- 征信

- 大数据

- 云计算



# 存在的问题

- 如何彰显保险的核心价值
  - 互联网保险领域万能险产品
  - 新型消费保险
    - 基于消费场景中的碎片化风险需求，小额、高频、海量、碎片
    - 最适合保险转嫁的风险具有发生概率低、损失程度高的特征
    - 场景化、碎片化的产品是否以及如何坚守保险风险的一般特征

- 如何形成可持续发展的商业模式
  - 资本青睐？
  - 流量变现是否持续？
  - 如何在产业链的一环精耕细作？
  - 自身能力建设：个性化定价、服务？

- 制度环境如何支持并规范创新？

- 监管趋严

- 叫停一些公司的互联网保险渠道业务

## 二、科技对保险业的赋能与革新

- 科技为保险业的革新提供了基础和保障
  - 新技术及其应用
    - 降低交易成本
    - 大数据与深度学习实现对消费者图像描述和消费行为研究
  - 以云计算为代表的开放式架构技术
    - 各业务之间的数据共享
    - 交易的精确化
    - 催生新型交易

- 保险业数字化转型的目标
  - 以客户为中心，通过科技革新为保险业全面赋能
    - 从客户的角度实现科技与保险的全面融合
    - 开展新业态
    - 对传统业态的赋能、延伸及与新业态的整合

- 科技对保险业态赋能与革新

- 有效降低传统保险市场的交易费用

- 降低消费者的搜索成本与交易成本，增加了选择权
    - 降低运营成本，提升业务流程的标准化与规范化

- 以较低的成本实现对客户需求的量身定做
  - B2C向C2B转变
  - 销售模式
  - 产品模式
  - 运营管理模式
  - 服务模式

# 保险科技的若干应用领域

- 移动互联提升保险服务的触达能力和便捷性
- 大数据推动保险产品和服务个性化、精细化
  - 营销、产品、定价、服务和管理
- 云计算使得轻终端、多屏互动具备基础
  - 显著降低运营和创新成本



- 人工智能和认知计算更加高效地搜集和处理信息
- 区块链可能会改变保险业IT基础设施架构
- 物联网和车联网技术帮助确定定价基准、防范风险
- 医疗新技术会直接影响风险评估和承保
  - 电子医疗、基因检测和可穿戴设备等

### 三、保险业数字化的路径选择

- 树立变革与创新的思维
- 明确数字化转型的战略
- 构建平台化的商业模式和组织
- 提升数字化的能力

## （一）思维

- 信息技术发展与消费者预期和行为变化重塑保险业
  - 改善现有业务模式，降低运营成本、提升效率
  - 基于互联网的颠覆式的保险业务或类保险业务模式

- 应变应变的战略思维
  - 积极拥抱而不是排斥保险数字化
  - “定位积极”
    - 通过不同的模式参与保险科技和数字化创新

## （二）战略

- 科技引领创新：核心战略方向
- 差异化战略选择
  - 不同资源禀赋
  - 不同发展阶段
  - 不同发展诉求

- 数字化定位
  - 以客户为中心提升客户体验
  - 整合保险价值链的上下游构建生态系统
  - 提升专业的数字化能力
- 不同目标之间的张力
- 有所为，有所不为
  - 资源优先配置于重点客群和业务
  - 促进具有相对优势业务的发展

- 实现战略目标的各项举措

- 组织架构重塑
- 业务流程优化
- IT系统重构
- 生态系统的塑造
- 产品和服务创新
- 灵活机制的重建
- 企业容错文化的建设
- .....

## （三）模式

- 平台化发展
  - 更多发展的空间和弹性
  - 对多个产业开放重组和融合再造
  - 需要通过广泛的合作来建设生态
- 专业化细分



- 平台化的商业模式促进平台型组织架构
  - 通过低成本试错进行快速创新
  - 敏捷应对市场和环境的变化
  - 易于扩大规模和实现业务的迅速增长

## （四）能力

- 创新管理和文化
  - 创新和试错文化
- 核心流程的数字化
  - 跨渠道、端到端的业务流程
- 将传统的IT系统重新配置成开放式创新平台
  - 与科技供应商合作
- 大力吸纳专业人才
  - 薪酬结构调整，使之更接近与其竞争的科技企业

# 四、完善保险业数字化的制度环境

- 技术与制度协同演化
  - 制度环境与技术创新协调
    - 创新大量涌现
  - 制度环境成为排斥机制
    - 不兼容创新
    - 创新不能融入现有框架

- 降低制度成本
  - 数据保护
  - 基础设施建设
  - 监管创新
  - 彰显企业家精神

# （一）数据保护

- 尽责使用数据
  - 推动数据保护或隐私保护等法案
    - 寻求立法手段规范数据使用
    - 搭建基础性法律保护体系
  - 监督和引导数据保护
    - 推动消费者数据保护
    - 规范商业数据应用行为

## （二）基础设施建设

- 行业数据共享平台

- 整合行业资源

- 建立更科学的行业定价基准和风险管理数据库

- 更好地支撑风险评估、费率技术、信息体系

## （三）监管创新

- 开放包容的心态
  - 进一步简政放权
    - 消除各种抑制市场活力的行政审批
    - 减少对市场主体微观事务的管理
    - 赋予市场主体创新的空间

## – 尽可能减少监管的自由裁量权

- 往往超过现有监管规则的适用范围，突破现有的部分监管框架
  - 放大监管部门的自由裁量权，鼓励有选择性地执法
  - 市场主体的预期不稳定及权力寻租行为
- 制定、维护和恪守“抽象的、一般正当行为规则”
  - 尊重保险公司的不同选择
  - 维护其竞争方式的多样性



## （四）彰显企业家精神

- 企业家的作用：创造不均衡和发现不均衡
  - 熊彼特：企业家是“创造性发现者”
    - 市场是由企业家的创造性破坏驱动的动态过程
  - 柯兹纳：企业家是“适应性的发现者”
    - 企业家对套利机会具有敏感性
    - 利用和改正错误，使市场趋向均衡

- 保险市场：“均衡——不均衡——均衡”

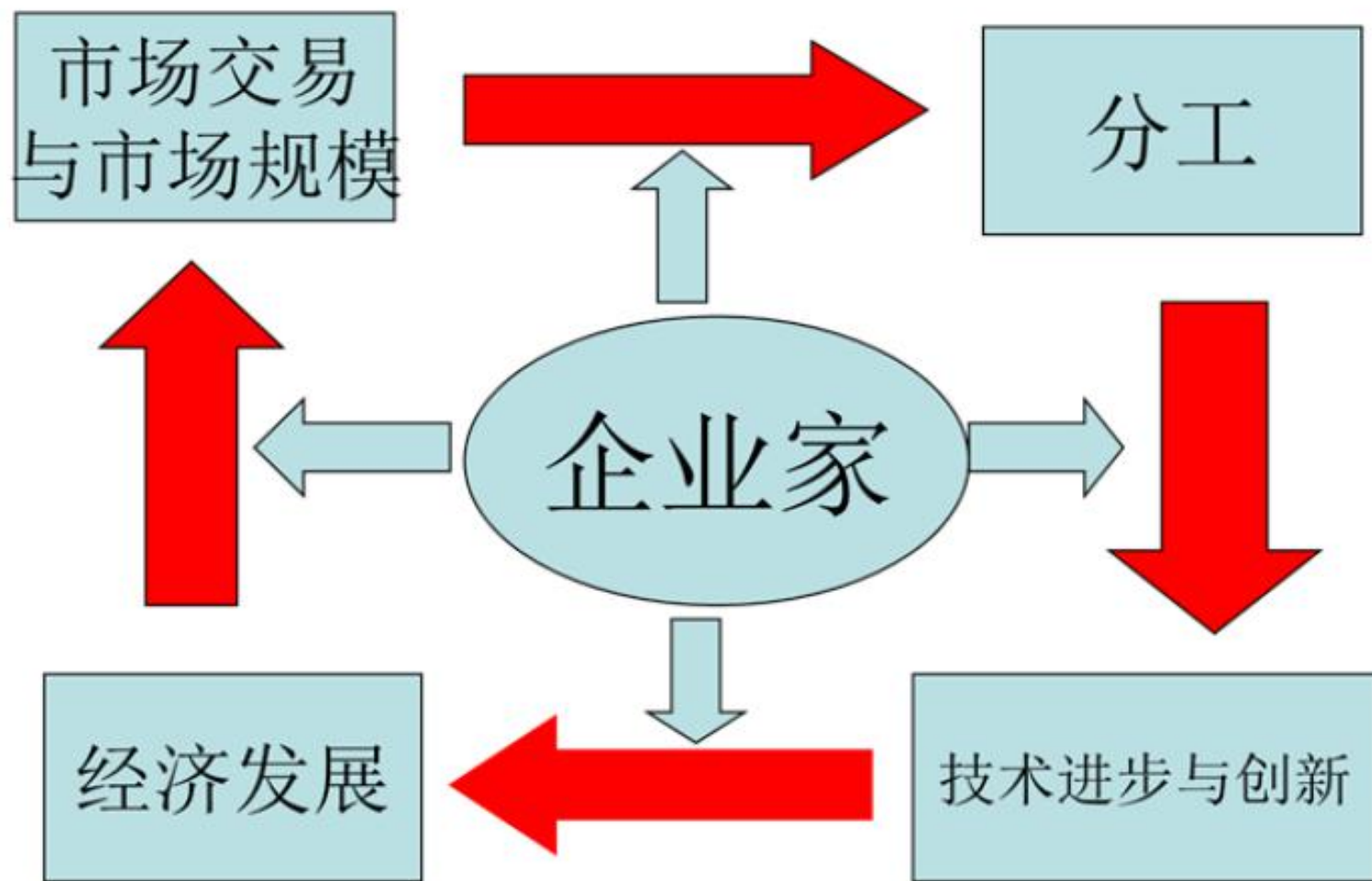
- 柯兹纳式的保险市场发展

- 发现未开发的利润机会
    - 推动市场从无效率走向有效率

- 熊彼特式的保险市场发展

- 发现更有效地使用资源的新技术和新的生产过程
    - 扩展生产可能性曲线

# 企业家精神：市场发展的根本驱动力



# 做“制度企业家”

- 制度：规则
- 企业家：创新、创造性的破坏
- 制度企业家
  - 新的价值观念、行为方式、是非观和善恶观
  - 认同原来不认同的，不再认同原来认同的

# 企业是生命体

- “大”是努力方向
  - 市场经济是普惠大众的经济
  - 企业之间的竞争：谁能给更多的人提供服务
  - 规模越大，服务客户越多，赚钱能力越强
    - 始终要盯着价值创造
- 长大长强，而不是做大做强

# 人性与能力圈

- 人性不完善、有缺陷
  - 知识的岛屿越大，无知的海岸线就越长
  - 每个人、公司都有其知识和能力所及的能力圈
  - 轮廓不清的大圈子不如轮廓清晰的小圈子
    - 没有核心目标、远景与主营业务的公司不是一家好公司
    - 少就是多：有限的种子撒在少数几块精心选择与耕耘的土地
    - 多就是少：有限的种子撒胡椒面，广种薄收，甚至颗粒无收

# 审慎

- 审慎是首要美德，与耐心、克制与坚毅相连
  - 遏制心中追求速富这头冲动的怪兽
  - 根据长远而不是近期后果来衡量决策
  - 智慧与无知面前的谦卑
    - 谦卑通向求知、打开通向智慧的大门
    - 自负通向自满、关闭通向智慧的大门

# 谢 谢 大 家！

手机与微信号：13520081091

邮箱：junshengzhu@163.com