

案例正文：

众安保险公司的保险科技的探索之路¹

摘要：2013年11月，众安保险正式开始运营。因其股东汇集了“三马”（马云、马化腾、马明哲）背后的蚂蚁金服、腾讯、平安集团，又顶着国内第一家互联网保险公司的头衔，自成立那天起，一直是外界关注的焦点。本案例以众安保险为例，重点介绍互联网保险的整体布局、众安保险建立及运营、生态场景建立及科技能力的运用，旨在通过众安保险在保险科技领域里的商业实践，引导学员运用各种分析方法，对众安保险的商业模式以及战略方向进行分析，进而思考互联网保险商业模式的可行性和持续性，以及探索互联网技术对我国保险领域发展转型的意义。

关键词：互联网保险；保险科技；众安保险；商业模式

0 引言

2017年9月28日，于众安保险所有的员工来说，是他们翘首以盼的日子。走进香港证券交易所的交易大厅，你可能会惊讶，是不是自己走错了地方，大厅里一群穿文化T恤衫的人在来回走动，有说有笑，是的，你没有走错。香港交易所行政总裁李小加让中众安在线的高管们脱下他们的西装外套，穿着公司的文化衫走完上市流程，以此来展现他们的科技范儿。上午9:30，在香港证券交易所的交易大厅内，众安在线董事长欧亚平和CEO陈劲手持锣槌，正式敲响了股票开盘交易的锣声，这家全球首家持牌的互联网保险公司，又坐稳了全球金融科技第一股的宝座。

众安保险，作为一家纯线上的互联网保险公司，随着它的上市，不仅掀起了保险科技的讨论热潮，又引发了社会各界对于众安保险的广泛讨论。一路走来，一路争议，但众安保险还是在成立不足四年的时间里迅速实现了上市，并以超高的超额认购率证明了资本对于金融科技概念的追捧。无论怎样，众安保险坐上了全球金融科技第一股的宝座，同时为保险公司，尤其是互联网保险公

1.本案例由山东农业大学经济管理学院的王洪生、刘慧、雒文杰撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

2.本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

3.由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4.本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

司树立了新的发展范式。

1 迅速崛起的互联网保险

近年来我国保险业处在高速发展阶段，保费收入不断增加，保险深度不断提升，人们的保险需求不断增加，尤其是在新国十条以后，将行业发展提升到了国家战略层面。保险业的发展和保险需求的不断增长也为互联网保险的发展奠定了基础。互联网保险是指保险公司或新型第三方保险网以互联网和电子商务技术为工具来支持保险销售的经营管理活动的经济行为。

1.1 互联网保险之前世今生

（1）传统保险的互联网化

近年来，随着互联网信息通讯技术的快速发展，互联网保险业务也早早开始萌芽，但是主要停留在第一个层次。其业态呈现方式主要有两种：传统保险公司的网络直销业务，以及互联网保险销售平台。传统保险公司自营网络平台历史已久，如中国太平洋保险公司以及中国平安保险股份有限公司在 2000 年 8 月份几乎同时开通了自己的全国性网站，同年 9 月泰康人寿保险公司宣布开通泰康在线。传统保险公司拥有体量庞大的线下从业人员，自营网销平台对其来说往往仅是补充。核心业务流程如核保、理赔均在线下完成。近来情况正发生转变，传统保险公司愈发重视互联网渠道。

互联网保险销售平台的职能是连接保险公司与潜在客户。其参与者性质更为复杂，大致可分三类：一是专业互联网代销平台，比如成立较早的慧择网与稍晚的成立的焦点科技。与另外两类平台相比，此类专业代销平台更像传统的线下保险代理公司或经纪公司。特点是产品供应更丰富，服务更专业，相对而言偏向长周期寿险产品。二是兼业销售平台，比如携程网、去哪儿网。特点是平台具备获客场景。产品较为单一、碎片化，以搭配销售为主。典型产品如航延险。三是第三方平台，主要指电商或门户网站如京东、淘宝等。特点是具有大量的用户基础。此类平台与兼业销售的区别在于是否嵌入场景。举个例子来说：用户在某电商平台购买一款车险，支付时页面提示本次消费存在支付风险，询问是否需要购买账户安全险以保证支付安全。

在这一阶段，保险产品并没有出现大的转变，互联网也仅仅是作为销售渠道的入口，传统保险公司利用线上销售渠道拓展更多的长尾客户，并为客户提供相对高效、便捷的服务，优化客户体验。

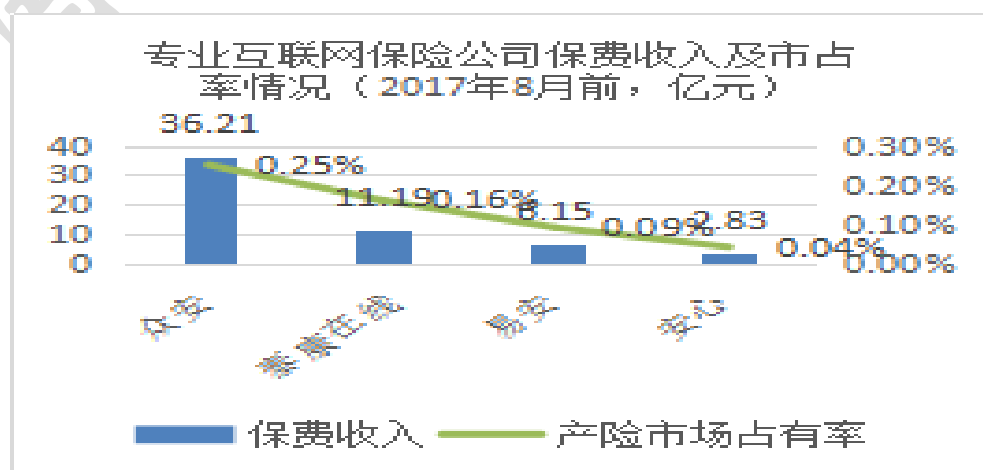
（2）互联网生态保险

随着众安保险的成立与发展，中国互联网保险行业的发展也逐渐进入了下

一个阶段——互联网生态保险。以众安为首的互联网保险公司以互联网生态为业务基础，在传统保险公司有意或无意忽视掉的领域开疆扩土，并利用互联网的技术优势对传统险种进行改造，逐步渗透到传统保险业务领域，而传统的保险公司也更加重视互联网布局。这一阶段不再仅仅是传统保险产品的渠道改变或者是局限于技术对于公司经营效益的提升，而是在新技术带来的数据并分析的基础上，通过新的产品定位以及业务模式创新，满足客户在当下互联网时代的新需求。生态系统创新不仅扩大了保险市场的覆盖范围，比如在电子商务、航旅、健康等生态系统中逐渐出现各类新的保险产品，同时也通过优化客户体验进一步推动生态系统的进一步发展。

中国现有四家持牌互联网保险公司，成为丰富当下互联网保险业态的主要力量。从股东上看，众安背靠阿里巴巴、腾讯与中国平安；泰康在线作为泰康保险的线上平台历史悠久，但比之众安的强大背景，仍显逊色不少；易安保险与安心保险均为 2016 年注册，由两家金融科技公司投资成立，无论从资历还是背景上，均远远落后于众安。从生态场景上看，众安目前布局了五大生态场景，其中主要以生活消费生态、消费金融生态以及航旅生态为主；泰康在线以健康生态为主，其互联网保险布局较早，同时背靠泰康人寿，围绕集团“活力养老、高端医疗、卓越理财、终极关怀”的商业模式，践行“互联网+大健康”的核心战略。安心产险专注家产险，主攻汽车生态，专注家财险+车险的线上线下服务模式。易安产险业务以意外伤害险为主，其主打差异化险种的“微创新+迭代”模式，其特色险种包括天气保险、公交车延误险，会依据对天气情况、运行情况等的持续监控及时调整费率情况。

尽管在四家持牌互联网公司中众安独占鳌头，占据互联网保险市场大部分江山的仍是传统保险公司的线上销售。与传统保险公司相比，众安为代表的互联网保险公司仍然势单力薄。但从另一角度看，互联网保险公司才刚刚启程，若找准自身定位，充分发挥优势，那么未来的舞台足够宽广。



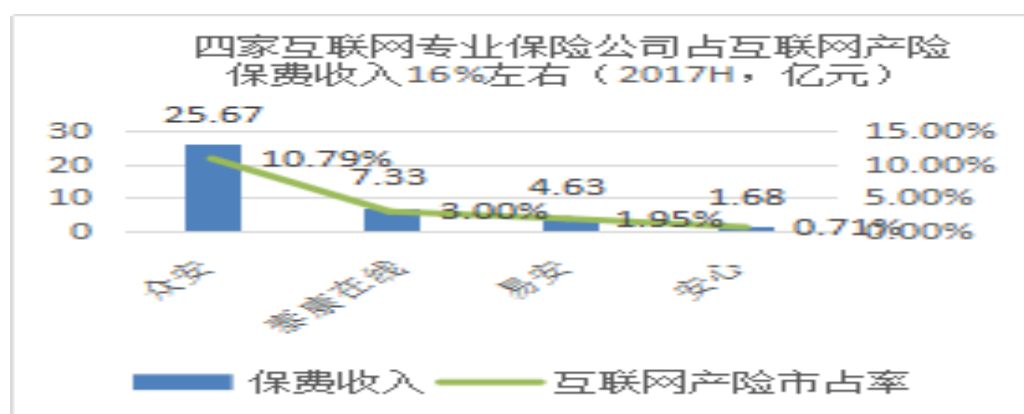


图 1：专业互联网保险公司的保险收入及市占率情况

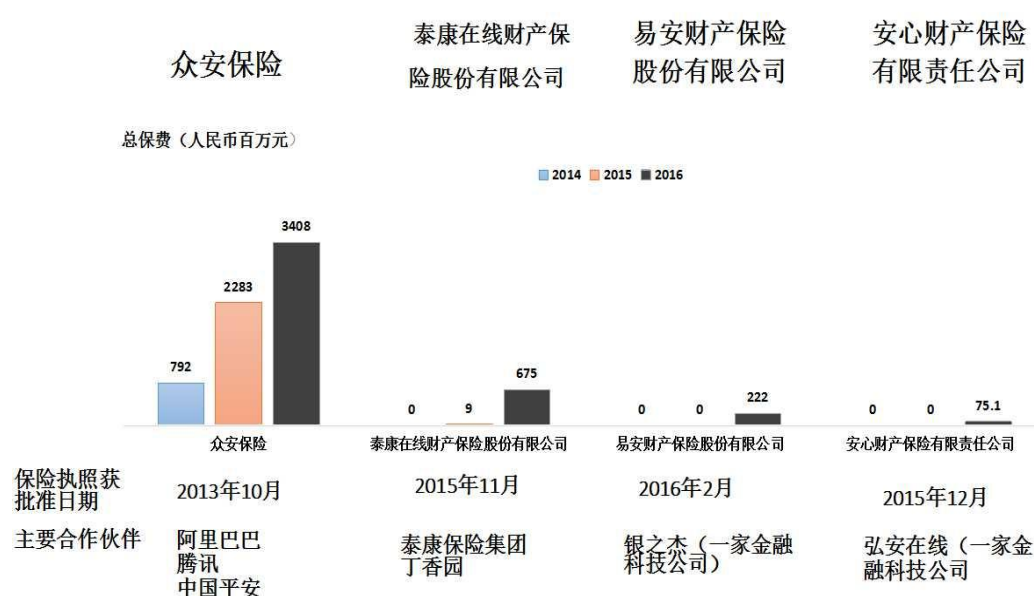


图 2：四家持牌互联网保险公司业务对比

(3) 保险科技

随着近年的科技进步和网络普及，保险产品的服务范围和形式进一步拓展，新产品如基于用户的保险、微保险等不断涌现。健康管理、汽车安全监测等延伸服务开始风行，新型保险平台、科技初创公司等新玩家也想要分保险科技“一杯羹”，于是积极探索创新，力图捕捉新机遇。

保险科技，其不仅仅是简单意义上的互联网保险，而是将科技手段渗透入保险的各个环节，即通过科技的手段，如互联网、大数据、云计算等进入并运用到保险公司实际业务开展的流程中，从投保人的投保支付到保险人承保、理赔，保险资金的投资以及后台进行的费率厘定、保单管理等，提升用户体验、提高保费效率、优化后台管理甚至产生新的商业模式。随着众安在线的上市，“保

险科技”一词越来越被频繁的提起，而科技在保险行业的应用也愈发纯熟，随着可穿戴设备、生物识别、人工智能、车联网、大数据这些新技术的兴起，我们产生了创新的保险形式，它是在互联网产品上产生的增量和结构化创新的产品。保险业数字化虽刚起步，但正加速进入高速发展阶段，从而保险科技也将成为互联网保险的下一个竞争前沿。

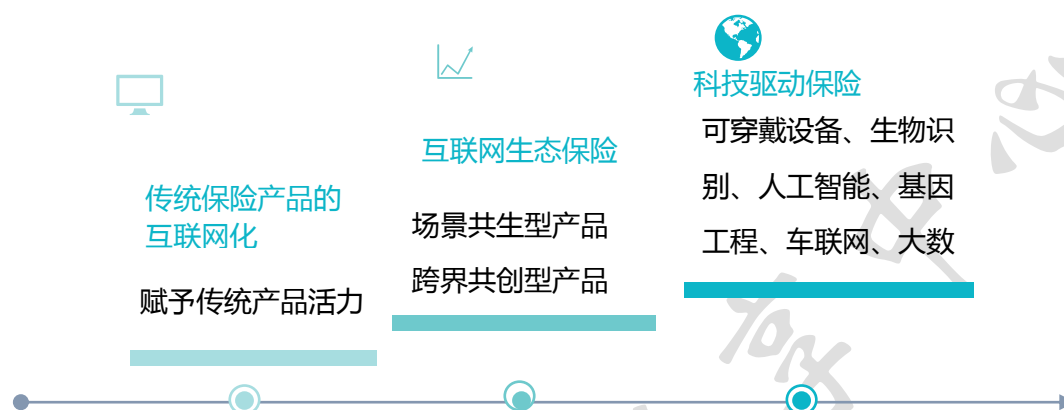


图 3：互联网保险的形式

1.2 保险行业之衡短论长

近年来，互联网保险行业的快速发展不仅顺应了时代的潮流，也是得益于其自身的特点。

（1）互联网保险优势

首先，互联网保险的快速推广主要得益于其保额低廉，相对于传统保险的动辄数千元的保费来说，互联网保险的保费最低可达几元钱。以众安保险的医疗保险尊享 e 生为例，大多数情况下其保费每年仅需几百元，最低可达每年的 112 元，但是，它的保额却高达百万，而这种在传统保险中几乎是很难见到的。其次，互联网保险的人群覆盖面更广。在传统保险中，传统保险公司通常根据代理网点或分公司所在位置确定投保范围，虽然，目前传统保险公司也都有自己的官方网站，但是由于人们的传统观念，其辐射人群大部分也都是他们的老顾客，不能做到全民投保。而互联网保险往往是根据网上的生活消费等的场景设计保险，因此，随着中国互联网的发展，中国网民数量的不断增加，其覆盖的人群则更为广泛。最后，互联网保险更加方便、快捷。互联网保险的全线上操作，大大节约了人们的时间，使得人们足不出户就可以完成保险的一系列投保理赔流程。互联网保险也增加了人们购买保险的自主权，这相对于传统保险销售员的“不断骚扰”的销售情形，更得到了人们的青睐。



图 4：众安尊享 e 生与传统保险的对比

（2）运营模式对比

在组织架构方面，我国传统保险公司普遍采用的组织架构有职能制、直线职能制和事业部制组织结构。特点分别如下表。除此以外，国内大部分保险公司还有遍及全国城乡的机构网点，以人保财险为例，机构网点涵盖全国有一万多个，超过三百个服务中心，两万四千个乡镇保险服务站，还有二十八万个村级保险服务点。根据资料显示，另某大型保险公司 2014 年其管理行政人员占 22%，销售管理人员占 34%，核保、赔付、客户人员占 30%，而专业技术人员仅占 4%。而与此不同的是，互联网保险公司的组织架构比较简单，大部分以知识型技术型人员为核心，分层少信息传递速度快，主管人员身兼多职。众安保险的组织架构则为“扁平化+蜂巢式”，其技术人员占到总人数的一半。

在盈利模式方面，传统保险公司是通过研发保险产品并销售出去，而利润来源是来自：死差益、利差益、费差益，其中利差益占比较大。而传统互联网保险公司自建官网平台便是利用互联网销售降低渠道成本，对比线下形成价格优势，从而扩大保费收入。



图 5：互联网保费收入和渗透情况

1.3 众安保险初成立——自带“光环”的出生

2013年11月6日，在复旦大学光华楼报告厅内，手握首张互联网保险牌照的众安在线财产保险股份有限公司在此举行开幕仪式。这天的报告厅内可谓是“金光闪闪”，“三马”的首次联袂登场，让复兴集团的董事长郭广昌在此也只能是甘当绿叶。众安保险官网信息显示，浙江阿里巴巴电子商务有限公司、深圳市腾讯计算机系统有限公司和中国平安保险(集团)股份有限公司分别参股19.9%、15.0% 15.0%，其他股东包括优孚控股、加德信投资、日讯网络、北京携程、远强投资五家科技型企业。阿里、腾讯和平安，一个拥有最大的电商平台，一个拥有广泛的个人用户基础，一个则是综合金融开拓者。“三马”何缘合作成立众安保险？

随着互联网技术的发展以及移动支付平台搭建的逐渐完成，互联网平台发展过程中的隐藏问题也逐渐的显露出来，支付安全保障问题以及互联网安全问题成为了进一步发展的瓶颈，而保险恰好可以解决这个问题。然而，由于移动互联网时代的到来，时间碎片化趋势也越来越明显，基于移动化设备的支付手段成为互联网发展的进一步要求，从而使得互联网更加深入地渗透到人们的基本生活中。就行业发展方向来看，互联网改变了传统金融业的运作模式，而传统金融尤其是保险业的发展与创新则会更加依赖与互联网技术中的大数据技术。但是，对于主营大额保单的传统保险公司来说，这种小额险种一般处于被忽略的状态。在保险行业中沉浮多年马明哲是到了这种长尾市场的发展潜力，所以联合腾讯、阿里，借助他们的互联网思维与技术，向互联网保险行业进军。

在“三马”口中，众安保险的“出生”更为纯粹。据马明哲介绍说，他们都是一个圈子里的朋友，只是一个偶然的机会，他们互相学习互联网和金融，因此，一拍即合。也是在马明哲的提议下，经常“互掐”的马云与马化腾才会坐在一起，成为合作伙伴。马云说，众安保险是他们三个的共同理想，也是这一代很多互联网和金融公司的理想。在众安成立以前，以腾讯与阿里的竞争态势，很难想象马云与马化腾有一天会走在一起，为同一个公司发力。但也许就是这样，没有永远的敌人，也没有永远的朋友，腾讯与阿里可以互相竞争，也可以共同合作，只有这样，才能促进行业的共同进步。马云透露说，在众安保险筹备之初，大家都觉的这个东西太新了，但同时，他们也很兴奋，因为这是一个不断探索、不断创新的过程。从众安想法的萌芽，到2013年2月份，众安保险获得保监会同意筹建的批复，再到9月份获得的同意开业的批复，历时一年之久。众安的成立，也表明了保监会对于互联网+保险的态度，说明政府是希望众安保险能够有所创新，使消费者有一种新的体验。

随着马明哲、马云、马化腾在电子显示屏上写下的三个“人”字幻化成“众”，

最终汇聚成众安的标志，众安保险宣布正式开业。



图 6：众安标志

2 精准定位——开启创新之路

2.1 从淘系扬帆起航

传统保险产品的开发历程一般较长，需要从市场调查开始，历经可行性分析、产品设计与报批等，才能够投入市场。传统保险产品要求针对市场与客户痛点，一经投入，一击即中。而在互联网时代，市场瞬息万变，客户的需求也更加强调个性化，做互联网保险产品显然不能像传统保险那样，历时之长，其产品开发往往与互联网思维中的“迭代思维”相一致，其更注重的是抢占市场先机，获得用户流量，在获得用户反馈的情况下，不断完善自身产品，在积累数据的同时提升客户的满意度。众安则清晰的认识到了这一点，因此从一开始，公司就将产品定位在小额、高频、碎片化上。这部分市场，是目前传统保险行业所忽略的一个地方，但是随着互联网的发展，其终将会成为一个百舸争流的方向，因此，众安现阶段最重要的就是要抢占市场。

而刚刚成立的众安保险，有“三马”加持，并且腾讯、阿里都拥有广泛的用户资源，因此，其充分利用了股东优势，在成立一个月之后就推出了与阿里巴巴合作的第一款产品——众乐宝，该产品专为淘宝卖家定制，是第一款为电商领域打造的保证金保险。这款产品不同于传统保险大额化，其一年期费率为 3%，半年期费率也仅为 1.8%，也就是说淘宝卖家可以用低至 18 元的保费解冻千元的店铺保证金。而淘宝有 900 万的卖家，如果每个卖家一年只花 30 元购买最低保额 1000 元，其保费规模就可以达到 1.8 亿元。“众乐宝”的上线可以看做是金融企业首次介入互联网商业信用领域，也为日后众安保险基于互联网生态开发产品的模式定下了基调。

表 1：众安保险典型创新产品一览

典型产品	特征	服务对象
众乐宝	第一款为电商领域打造的保证金保险	淘宝卖家
退运险	一款真正意义上的互联网保险产品	淘宝买家
碎屏险	经支付宝授权认可的手机可以免费领取一份碎屏保险保障	支付宝用户
百付安	第一款手机安全领域的商业保险。	百度手机卫士用户
O2O 服务类产品创新	代驾 O2O 服务的人身意外险保障 美业 O2O 安心保障计划 气象指数保险	e 代驾司机 河狸家用户 美的用户
知因保	它是一款以基因检测为支撑，以健康体检为手段，以保险为保障的乳腺癌基因检测保险计划	女性用户
步步保	携手小米运动与乐动力 APP，推出国内首款与可穿戴设备及运动大数据结合的健康管理计划	小米与乐动力用户
37 度高温险	第一款面向个人的天气指数保险。	高温城市居民
招财宝变现借款保证保险	第一款为 P2P 金融平台量身定制的借款保证险	招财宝用户

站在巨人肩膀上发展的众安不仅获得了阿里的用户、流量优势，迅速占领了部分市场份额，作为一家互联网保险公司，而蚂蚁金服与腾讯作为中国互联网的巨头，他们所提供的更多的是强大的技术支撑。而众安保险就是用中国最好的互联网技术去改造保险行业的信息系统，对于保险行业来说，信息化系统得不到提升，其创新就无法成型。众安在开发产品时，就是利用了蚂蚁金服旗下的芝麻信用、支付宝实名认证等数据进行信用分析，完成征信。除了技术、用户、流量等底层、运营层面的资源，众安保险更多的是将其所拥有的互联网公司的文化、以及比较有益的实践、方法等带到了保险行业，形成了强调执行速度和项目扁平化管理的模式。

在 2014 年双十一期间，众安保险联手阿里推出退货运费险，从而保单数量成功突破一亿份，也造就了众安保险的异军突起。但是，在成功的喜悦之后，又暗含了隐忧——2014 年“退货运费险”占保费总额的 77.2%。众安意识到了“在地理上或组合上的产品分类面临缺乏多元化而产生的保险集中风险”。此后，众

安保险开始有意识地趋向多元化发展。

2.2 内生孵化，构建开放式平台

从电商生态的切入，碎片化、场景化的保险为众安快速的打开了局面，且也在很大程度上固化了外界对它的印象。为了改变外界的这种认知，众安也开始谋求不同程度上的转型。但是，在这一阶段，众安虽然依靠股东的优势获得一定的用户流量，但是对于保险行业来说，这是远远不够的。做保险，尤其是互联网保险，需要大量的用户数据进行信用分析，从而完成产品的设计、承保等环节，并进一步满足客户的个性化需求。而在公司成立之初，吸纳了很多互联网方面的技术人才，他们习惯于用互联网思维去思考并解决问题，因此，就想到了利用平台来解决以上的困境，并且可以很好的利用公司的技术优势。在经过公司各方的不懈努力，终于在 2014 年上线了公司自营开放式平台——“无界山”，用于承接外部合作产品。这样一来，不仅与其他公司构建了良好的合作伙伴关系，还能在推出产品的同时，迅速获得其用户流量。开放平台非常考验团队的协作、技术实力，但承接合作伙伴的保险产品需求，几乎只有众安保险能做。而在传统保险企业中，往往会因为其组织架构的繁琐而失去其产品设计能力、服务能力等。因为需求方往往只能对接到传统保险企业的分公司，无法和保险企业的总部进行对接。这些分公司没有产品设计和提供服务的能力，更侧重销售和佣金。相反众安保险的扁平化管理方式、蜂巢式的运行机制、快速的反应机制以及超强的执行力，会更能赢得合作伙伴的认可。

众安在开放平台的同时，构建了更多的消费场景，并成功实现了跨界发展，从而快速的在互联网保险行业站稳了脚跟。

2.3“脱离”股东的怀抱，展翅高飞

“光环”加持的众安，在股东的助力下，成就了前所未有的辉煌，但也在股东的影响下，受疑于社会各界。但外界的种种议论并没有影响到众安前进的脚步，而是用实际行动向他们证明了自己的实力。

从 2015 年开始，众安开始了独自奋斗之旅，以一种更加开放的心态与更多的互联网企业合作。众安携手小米运动与乐动力 APP，推出了国内首款与可穿戴设备及运动大数据计划相结合的健康管理计划——步步保；与中国电信翼支付合作开发了甜橙白条；携手途虎养车网、新焦点汽车，推出了国内首款轮胎意外保。除此之外，还有小米盗刷险和大疆无人机等各种基于互联网的产品被逐渐的开发上线。此后，众安对于新产品的研发似乎是进入了爆发状态，仅在 2016 年第一季度就上线了 42 个产品，从 2015 到 2016 年 6 月，更是新增产品 189 个，增幅达到了 183.5%。在新品推出的同时，众安的规模也是在一路上升，员工人数在不到一年的时间里从 300 人迅速增加到了 600 人，公司进入快速发

展阶段。

随着互联网技术普及，各行各业掀起了一番“互联网+”的创业浪潮，而众安在此背景下，也快速的调整了公司的组织结构。从最开始的服务于阿里场景，到形成九个事业部，搭建六条事业线，进而组建完整的公司架构。其具体包括电商、航旅及商险、消费金融、3C 及数码事业部、车险、健康险。与此同时，众安还打造了一个开放式平台，用以连接各行各业的互联网公司，以满足更多的产品或服务的定制化需求。

在敞开大门拥抱整个互联网生态之后，关于众安“过分依赖股东”的质疑逐渐得到了缓解，到 2016 年末，其退货运费险在全部保费收入中的比例已经下降到了 35%左右。

经过将近四年的发展，众安保险的产品线条和保费收入已经日趋多元化。而产品的设计碎片化和注重长尾效应，也让众安保险的事业版图越来越广阔。与传统保险产品追求“大而全”截然不同的是，基于互联网生态圈的互联网保险立足于“碎片化”设计，即把过去一张保单承保的风险项目一一拆开变成若干个小单，开发周期大大缩减。充分体现互联网保险小额、高频、大量、碎片化的特征体现，让碎片化的需求聚集在一起形成“长尾效应”。互联网保险的产品形态也使得众安在短时间内覆盖了大量的用户，同时，用小额碎片化的产品做连接也为其积累了大量的数据，沉淀了技术能力，为接下来的发展奠定了基础。在发展过程中，众安逐渐形成了三种业务模式：互联网保险 1.0 版本：保险的电商化，把传统保险搬到线上去卖；2.0 版本：场景共生，如淘宝退货运费险、众安轮胎意外保等；3.0 版本：跨界共创，将互联网保险和其他行业结合，创造出完全不一样的东西。目前在众安保险，三种业务模式是共生的，它们有的为企业带来现金流，有的为企业带来利润，有的则更是为企业带来未来。



图 7：众安保险合作伙伴

3 生态+科技——打造核心竞争力

3.1 五大生态系统

众安以场景为基础，设计并提供生态系统导向型保险产品及解决方案，将产品嵌入众安的生态系统合作伙伴的平台，客户可在消费场景中享受简单保险体验。众安主要围绕五个核心生态系统提供产品及解决方案，其中在生活消费和航旅生态圈，众安主要将自己的产品嵌入合作伙伴的场景进行销售；在消费金融生态圈，众安扮演着资金方和资产方之间的桥梁角色，解决两者由于不信任、信息不对称等产生的痛点；此外，众安围绕“尊享e生”产品建立健康生态圈以及通过轻资产模式涉足车险领域。

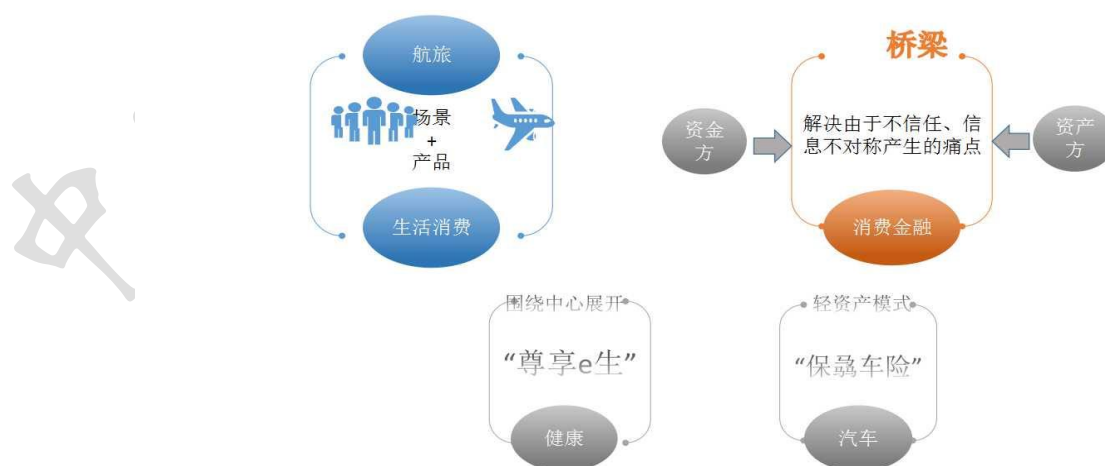


图 8：五大生态系统

（1）生活消费生态

在电子商务迅猛发展的背景下，互联网购物环节存在多种固有风险，可能会导致消费者、商家或者平台营运商的损失，比如商品在物流运输过程中的损坏、遗失或者失窃，而通过退货运费险、保证金保险、商家履约险及账户安全险等可以提供有效保障。而众安的生活消费生态系统就是指众安能够识别客户于电子商务及电子产品相关的消费场景中的保障需求。其与中国的电子商务平台（如淘宝及微店）合作，就有关交易的产质量、物流及安全性的风险提供保险产品，亦与领先的电子产品制造商（如小米），为手机及其他智能产品等消费电子产品提供意外损坏及维修服务保险。众安在同时面对大量交易和多样化的客户时，其动态定价和大数据处理方面的优势往往会提供很大的便利。

（2）消费金融生态

消费金融主要是生活消费贷款，主要包含如信用卡贷款、电子商务信用产品及互联网消费贷款产品，不包含房贷及车贷。在该生态系统中，保险公司可以提供信用保证保险以及消费者信用数据和贷款技术有关的服务。与传统银行相比，保险科技公司在通过自动化程序有效管理消费信贷风险方面优势更加明显。众安负责提供保险产品及解决方案，使资金提供方免受违约损害，并促进包括招财宝及小赢理财等在内的互联网融资平台上的消费者借贷及消费。众安亦满足包括中国电信及蘑菇街等在内的不具备消费金融能力的其他平台上的消费者融资需求。

（3）健康生态

对健康的重视是未来社会发展的趋势，而保险在医疗普及等方面也具有不可忽视的作用，同时医改也使得政府更重视与保险公司的合作。健康险通过互联网进行低成本、更便利地销售，同时基于与医疗健康等产业合作产生的数据基础可以设计新的更具有针对性的健康险。众安针对客户产生医疗开支的风险，提供保险产品及解决方案，运用了较多的互联网技术。众安亦提供增值服务，以提高个人健康意识，激励客户管理健康状况。众安已与医院、研究机构医疗设备制造商（如奥姆龙）、互联网医疗平台（如微医）、互联网医疗论坛、医药公司及分销商建立伙伴关系。

（4）汽车生态

我国作为全球最大的汽车市场，同时车险又是财险中最主要的组成部分，车险的市场依然十分广阔。随着车险二次费改的继续实施，高度集中的市场也逐渐向互联网保险参与者开放。该生态系统中包括了车险的网上销售以及更便捷的理赔流程、更精准的个性化定价给行业带来的改变。众安就车辆损坏、人身伤亡及车辆失窃提供保险产品。自 2015 年起，众安与平安保险（公司的

股东及中国一家保险公司）联合推出保聶车险，该车险保费 2,500 元/辆，通常为期一年，2016 年 12 月 31 日公司仅拥有六个地区的许可证，而截至目前，众安已取得在中国 18 个地区（覆盖大部分的中国车险市场）承保车险的许可证。

（5）航旅生态

随着我国旅行市场的不断增长以及网上及移动渠道预定比例的提升，保险科技公司也抓住了机会进行创新，包括对于航班的不确定性、安全性以及在付款和个人信息方面存在的潜在风险。虽然这一生态系统对保险科技公司全面放开，但是传统保险公司也在积极竞争。众安针对因旅行产生的各类风险，如旅行意外、航班延误及航班取消，提供保障。自 2015 年起，众安与携程合作提供航班延误险。众安自此扩展至与其他主要互联网旅游代理、航空公司及线下旅游代理合作。

表 2：众安保险五大生态系统业务占比

众安生态系统					
	生活消费	消费金融	健康	汽车	航旅
保险产品	退货运费险 众乐宝 任性退 手机意外险	保贝计划 甜橙白条	步步保 尊享 e 生	保聶车险	航空延误险 酒店取消险
保费收入 (2016 年)	16.2 亿	3.2 亿	2.4 亿	272 万	10.8 亿
保费收入占比	48%	9%	7%	0.10%	32%

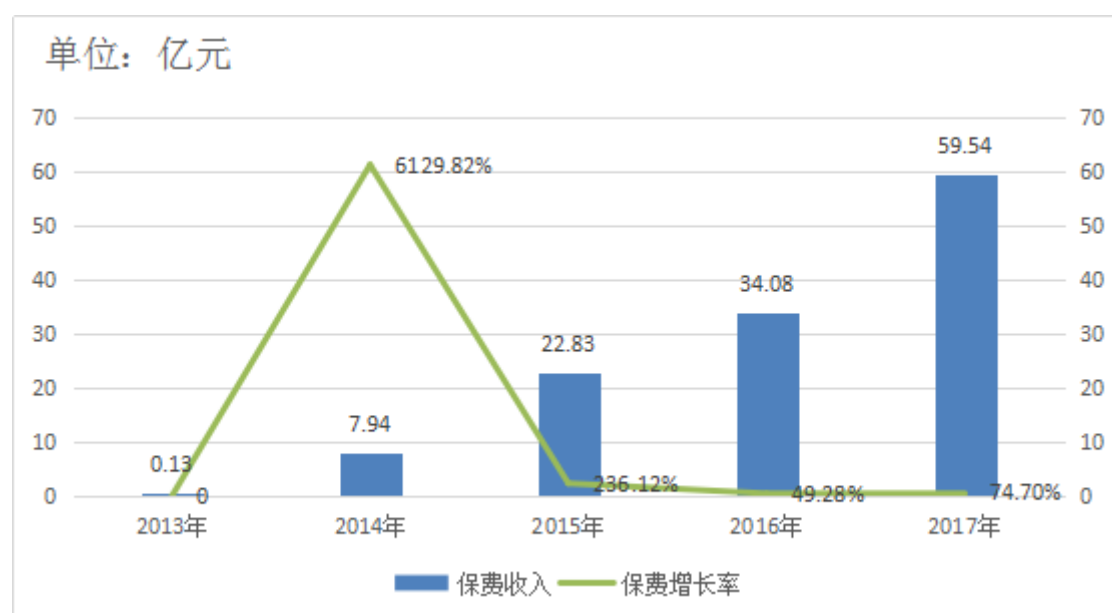


图 9:2013-2017 众安保险保费收入

数据来源：保监会

3.2 众安的科技魅力

2016年7月，众安科技从内部的信息技术平台转变为独立运营创业公司，为整个保险行业提供服务。这一转变，意味着众安在线不再仅仅是一家业务公司而是具有能够提供云计算、区块链、大数据的行业解决方案提供商属性。这样的转变在过去一年发生在互联网、制造等越来越多行业。随着商业模式的细化，原来的合作伙伴关系可能演变的更为复杂。然而在面临复杂竞争关系之时不断的探索和创新，是众安可以为2B行业树立的典范。

众安作为一家保险科技公司，其专有技术及基础设施也是公司的核心竞争力所在。公司已经建立了包括了云端的专有技术平台“无界山”、区块链与信息安全实验室以及成立众安科技等以探索新技术在保险领域的运用以及研究金融科技解决方案，并且已经在云平台上运作核心保险系统，同时在营销、承保、定价以及索赔处理等各个环节应用人工智能、大数据等前沿技术。

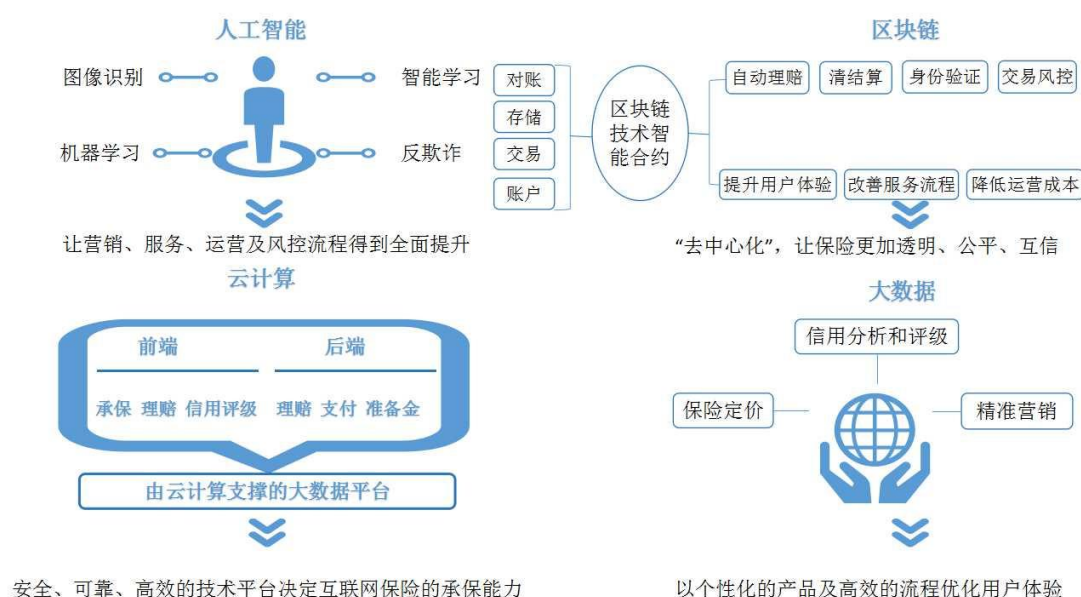


图 11：科技因素在众安保险的应用

(1) 运用区块链技术进行安全数据的存储

众安保险开发了基于区块链的分布式文件存储和数据存储技术，结合智能合约开发框架，将来能提供许多快捷使用的工具和 Open API。使用它们可以保障保单、理赔等信息的安全。众安科技在 2016 年 11 月份与复旦大学计算机学院成立了区块链与信息安全联合实验室，用于进行区块链相关技术的底层理论研究，以帮助公司提高区块链技术实力。同时，众安科技还与 20 余个商业合作伙伴共同发起成立了“上海区块链企业发展促进联盟”，其合作方包括银行、征信、支付、消费金融、互联网科技、数据安全、通信、科研机构等，旨在探索区块链技术在商业应用上的发展，众安目前已经独立开发了自己的区块链系统。区块链技术不仅能够解决数据共享的信任问题促进数据的聚合，同时也可以和人工智能进行协同。

(2) 以人工智能加强风险管理

区块链能够增强数据的聚合，而人工智能的深度学习需要基于庞大的大数据分析。众安科技在做基于机器学习的智能核保引擎，而这首先需要区块链技术将数据聚合在一起。众安已经将人工智能运用于公司的多个领域，如身份验证、图像识别、模型选择及客户服务等领域，用以提升风险管理能力、经营效率和客户满意度。在风险管理方面，众安目前已经能够实现风险的实时控制以及动态承保系统的自动化，从而达到精准定价。并且通过图像挖掘技术可以呈现出用户的画像，从而为客户提供更加准确的预测建议，通过对客户的分析建立客户白名单。而在加强分险管理方面，众安还将人工智能与大数据结合在了

一起，从而不断提高风险交易的识别准确率。

（3）大数据的积累和分析能力

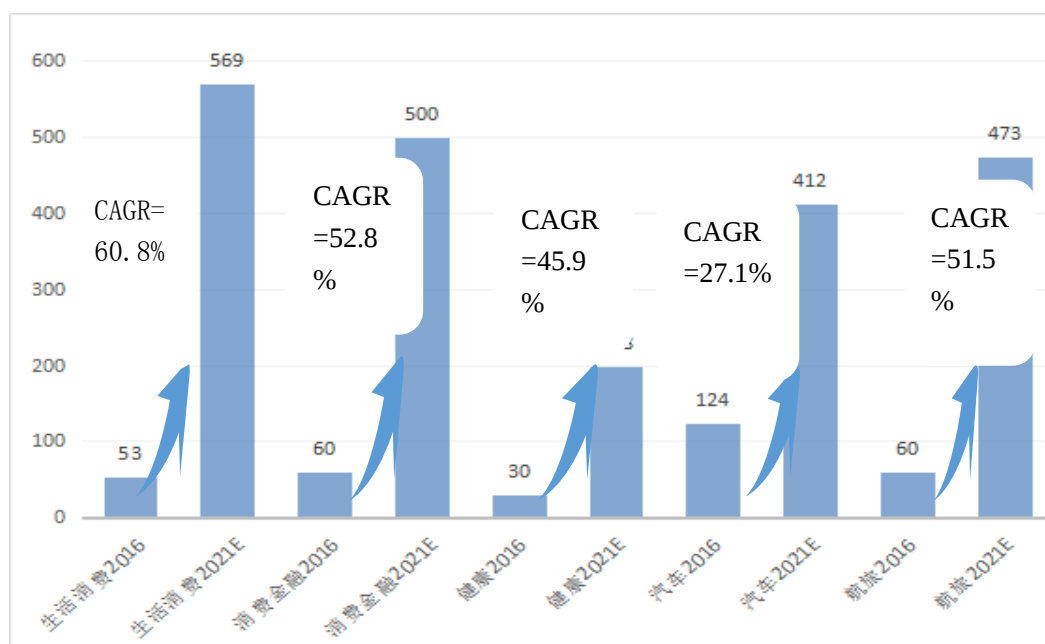
对于一个保险公司来说，在金融、精算、索赔、风险、消费者、生产者等方面的数据分析往往会有很重要的价值及影响，也是其重要的资产。而新的数据和分析方法可以帮助保险公司发掘更多的风险机会和市场空间，通过预测和统计模型也可以让保险公司预测未来事件发生的概率。众安通过开发不同的生态系统场景保险以及与其他平台合作推出相关保险使其获得了大量的客户数据，并利用获得的这些数据进行预测、客户分析、定向营销进而优化客户体验，在产品设计的不过程中数据分析的结果也运用在了产品迭代、动态定价、实施诈骗检测、理赔和客户服务等方面。众安基于大数据分析，采用人工智能技术，搭配数据采集以及数据分析平台，协助人工完成理赔、用户服务等环节，既为降低了人工成本，也提高了公司的效率。大数据的积累与分析同时需要云计算的支持。

（4）云平台的强大运算处理能力

众安在2014年3月推出了自营技术平台——无界山，该平台核心系统安全、高效并且兼具成本效益，能够处理大量复杂的数据，大幅度降低成本并提高经营效率。众安因此成为国内为数不多的完全在云平台上运作保险核心系统的保险公司之一。

新技术创造新需求，新需求又会反向推动技术的演进。众安在运用新技术的基础上，尽可能地满足了客户的需求，增加客户的满意度。众安对于科技在保险中的渗透与应用，不仅促进了其产品创新及业务流程的优化与完善，而且通过技术输出，使其获得了更多的合作伙伴和信用数据，并进一步增加了公司的收入来源。众安科技的成立，不仅进一步促进了产品创新与技术研发，众安科技开设了金融科技信息技术的学习合作平台。一是进行金融科技上的行研分析，最新的技术近况和相关信息交流普及；并且将通过技术使公司获得高增长的商业化回报，提供与金融科技相关的商业类课程和技术性课程，这样方式不仅可以使众安科技的互联网信息技术研究一直走在国内前列，而且在提升科技实力的过程中将科技技术能力变现。

表 3：众安保险科技市场在不同生态系统中的规模预测（亿元）



数据来源：Oliver Wyman、平安证券研究所

4 面临的挑战

随着科技金融的发展，“互联网+”战略的逐步推进，国家对于互联网金融行业的监管也在逐步的推进，互联网保险行业在面临巨大发展机遇的同时也面临着不少威胁和挑战。

（1）监管风险

在新的监管规定下，就一些分支机构不能经营的业务而言，众安仍需寻找相应解决方案，比如车险的开展就必须与有分支机构的平安合作，后续合作模式、合作前景仍待观察。此外，由于创新往往走在前列，风险识别不足有可能面临产品被叫停的风险。以前众安保险的一款创新型保险产品——个人消费信用保险未上市就面临叫停为例，众安保险宣布，将携手中信银行、腾讯共同推出国内首张基于微信平台的跨界移动互联网金融产品——中信银行微信信用卡；同时，联合支付宝、中信银行发布全新网络数字信用卡——中信淘宝异度支付信用卡。众安保险将为上述两类信用卡提供个人消费信用保险，一天之后，央行即宣布暂停网络虚拟信用卡、二维码支付，保险产品亦遭遇滑铁卢。

（2）竞争加剧

随着互联网保险行业的快速发展，众安保险不再是唯一一家互联网保险公司，泰康在线财险、安心财险和易安保险也加入到了互联网保险行业中来。众

安不仅要应对来自互联网保险行业的威胁，还有来自传统保险行业的竞争以及一些互联网企业也逐渐进军保险业。在与传统保险公司和其他互联网公司的竞争过程中，可能会面临竞争所导致的不利的定价压力、经营利润的减少、丧失市场份额和资本支出的增加等风险。众安的业务模式也面临着被其他互联网公司或意欲从事保险科技业务的传统保险公司、金融公司迅速仿效。其中最为典型的的就是作为众安保险股东之一的蚂蚁金服自身也成立了保险事业部，并通过收购完全控股了国泰产险。阿里健康也携手中国太平、太平人寿等企业发起阿里健康保险股份有限公司。这种布局背后也意味着阿里或蚂蚁金服等也将成为众安发展路上的强劲对手。

（3）投诉量高

在小额、高频、碎片化的背景下，互联网保险公司的保单量往往比传统保险公司的保单量要高出很多，在件数上对于技术的处理能力都不在一个量级上，因此会引发一定问题，比如投诉量高。众安保险不同于传统的保险公司，其服务的客户数量已超过 4.9 亿人，远超前传统的保险公司，而且其客户一般都是中小型，而传统保险公司都是以大中型为主。两类公司面对的客户群体不同，在投诉量上的基数也不同。

根据保监会的报告，众安保险在 2017 年前三季度每亿元保费的投诉量为 23.85 件，位居所有财产险公司第三名，远超财产险公司“亿元保费投诉量”平均值 4.82 件/亿元。所谓“亿元保费投诉量”，是指保险公司每销售一亿元的保险产品得到的投诉量，这往往用来衡量一家保险公司的运营能力。在保监会的报告上，亦提及了众安保险被投诉的原因。其中绝大部分涉及退货运费险的理赔时效和退保等方面。这也就需要更高的技术处理能力、运营能力以及客户服务能力的跟上。未来，伴随众安更多样的高频、小额产品推出，众安将会面临更为复杂的售后处理难题。

（4）赔付率合理化

对于保险公司来说，赔付率问题一直是其一个痛点，赔付率如果过高的话，将会使公司盈利状况承受较大的压力，而过低的赔付率又会让客户怀疑风险的确性或产品的有效性。众安成立在成立三年的时间里，其赔付率从 73.4%下降到了 42.0%，而由于在成立初期，退运险在业务结构中的比重较高，公司的赔付率也随之升高；而随着公司业务增加，意外险于健康险的比重逐渐增加，其赔付率也随之降低。从公司盈利的角度出发，这也是公司所愿意看到的，但是，由于退运险的比重仍然是相对较高的，而这样低的赔付率往往会引起别人的怀疑。平安保险自 2011 年以来其赔付率一直稳定在 55%到 60%之间，中国太保近年的赔付率也稳定在 64%左右。但是，众安作为一家互联网保险公司，大

数据等技术的应用也会使得精算工作发生变化，到底怎样的赔付率才是客户与众安双方乐得的结果，还需要众安继续摸索。

5 尾声

随着互联网保险的迅猛发展，“小额、高频、碎片化”的保险已经无缝切入消费者“衣、食、住、行”等多个场景。碎片化场景需要保险来保障整个消费过程。通过互联网手段找到用户在消费环节的痛点，精准地把握用户需求，在特定的场景下为用户推荐符合场景消费环境的保险产品，实现对用户的精准服务，未来将有更多场景化消费类保险产品落地。

但是，场景化保险产品只能发生在具体环境中，无法满足长期保障需求。因此，丰富业务结构在未来一段时期内仍会是众安的重要命题。另外，并不是所有的风险均是适合通过保险机制转嫁，许多情况下双方自留风险或更具经济效率。支撑众安发展到现在的中短存续期产品未来或会风光不再。继续扩展意外险与健康险业务，找准切口实现车险业务放量，才能保证业务规模持续增长。

众安较早设立了科技子公司进行人工智能、区块链等技术研发，当下主要应用于承保与理赔自动化等场景。IPO 后研发资金更加充足，未来其技术沉淀将获得更多回报。智能驾驶技术商业应用化，或将革新未来汽车行业；无现金社会与数字货币的发展，将在支付、征信、信用等领域引起巨大变化。这都会是众安的机会。至于未来能否成为金融科技平台型企业，还需先夯实保险业务以保证持续成长。IPO 之后，三马股权进一步稀释，众安将在独立的道路上越走越远，但股权的更迭不会改变技术沉淀与思维活性。抛开股东光环的同时或也是解除枷锁的契机，看似下降的增速，也许是感知到前方迎来转角。互联网保险的钥匙已经转动，我们期待众安的路更宽、更远。

（案例正文字数：14008）

ZhongAn Insurance: The Exploration of InsurTech

Abstract:

In November 2013, Zhong An insurance officially began operations. Because of its shareholders gathered "three horses" (Ma Yun, Ma Huateng, Ma Mingzhe) behind the ants financial services group, Tencent, Ping An Group, and the first domestic Internet insurance company title, since its establishment, has been the focus of attention outside. This case to Zhong An insurance as an example, introduces the

overall layout of the Internet insurance, Zhong An insurance establishment and operation, the establishment of ecological scene and the application of scientific and technological ability, aims to Zhong An insurance in TnsurTech in the field of business practice, and guide students to use various analytical methods, carries on the analysis to Zhong An insurance business model and the strategic direction, and on the feasibility of Internet insurance business model and sustainability, and explore the Internet technology to our country insurance development transformation significance.

Keywords: Internet insurance; InsurTech; ZhongAn Insurance; Business Model