



颠覆性创新—与寿险业近在咫尺

Louis Rossouw, Gen Re, 开普敦

《纽约时报》的线上业务正在苦苦维持。虽然它的新闻品质毋庸置疑，但是以订阅数量和广告收入来衡量，这家公司的数字业务正在萎缩。公司组建了一个“新思路工作组”来应对这家新闻机构所面临的挑战；至少对于我们而言幸运的是，2014年他们的研究结论在网上泄漏出来。¹

工作组的初始重点是开发一个新产品来解决萎靡不振的数字业务所遭遇的问题，但是随着对这些问题的深入研究，他们的工作范围转变至更广阔的领域：“…我们认为，帮助《纽约时报》调整并适应这个希望与隐忧并存的时刻，事实上这比我们可能提议的任何产品理念将对公司产生更大的新闻影响力和财务影响力。”²

众多研究论及这份报告，并以此管窥一家大型机构面对能更好利用新技术的新竞争对手威胁时，如何去寻求应对之策。³报告得出的结论很有意思，即使对于新闻业局外人也是如此，如寿险和健康险公司。

创新者的困境

《纽约时报》这份报告的撰写者们引用了《创新者的困境》一书，该书由Clayton Christensen所著，作者在书中创造了一个被称为“颠覆性创新”的概念。⁴最近，Christensen将颠覆概述为一个过程，借由此过程，一家拥有较少资源的小公司能够成功挑战老牌的现有企业。⁵新进入市场的公司可能获得成功的原因在于，现有公司只针对现有的客户群，忙于改进产品和完善服务。

一般来说，现有企业只服务于那些为企业提供主要收入和利润来源的客户。因此就出现了未被服务到的细分市场，反应更灵活的市场新进入者可以专注于填补这个市场缺口，他们常常以此细分市场为目标，提供价格更低（如果品质稍逊一筹的话）的产品或服务。

假以时日，市场新进入者也许能够提高其产品或服务的品质，同时还能将成本维持在较低水平。它对现有企业开始产生威胁，因为它能够以更低的价格或更便利的方式提供“足够好”的产品或服务，现有企业的部分客户会因此被吸引过去。这时“颠覆”开始出现。

图1以图表方式来展示这一现象。颠覆者从档次较低的产品入手，吸引被现有公司忽略的那部分细分市场。对于许多客户而言，随着低档次产品变得“足够好用”，现有企业可能会被颠覆者分走重要的市场份额。

颠覆的实例在胶卷相机上深刻表现出来，许多年来，胶卷相机一直是拍摄品质照片的塔顶产品。当最初的数码相机出现时，它们只能拍出质远逊于胶

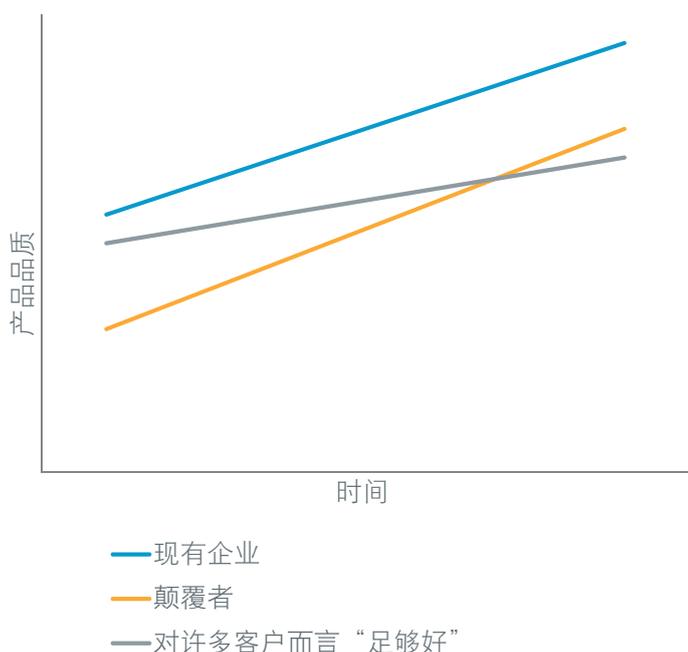
目录

创新者的困境	1
客户接口之争	2
颠覆保险?	3
技术	3
下一步将如何?	3

本刊简介

《保险观察》是Gen Re面向全球寿险及健康险管理人员推出的一份专业季刊，每年出版四期。期刊文章聚焦于精算、核保、理赔、医学以及风险管理方面的问题。重点讨论的产品包括寿险、健康险、失能收入险、长期护理险和重大疾病险。

图1：颠覆性创新图示



来源：Gen Re，基于自主计算

片的图片。随着技术进步，数码相机最终能够拍出“足够好”的照片。虽然不能完全达到顶级胶卷相机照片的品质，但是对于大多数消费者而言，数码格式照片的便利已经远远胜过胶卷相片的好处。

当然，故事并没有到此完结；数码相机现在成为大多数智能手机的标准配置。虽然消费者也许曾质疑其必要性，但是手机照片的质量很快变得“足够好”，令许多人甚至放弃了他们的数码相机；颠覆者成为了被颠覆者。尽管数码相机和胶卷相机仍有部分客户，但是客户数量较小，使用场合也很少。这场大规模的颠覆不无企业牺牲者；Kodak（柯达公司）未能充分应对竞争者的挑战，于2012年申请了美国联邦破产法第11章的破产保护。

在这份报告中，《纽约时报》工作组举BuzzFeed为例，由于BuzzFeed使用社交媒体推广，从而成为《纽约时报》新闻业务的潜在颠覆者。BuzzFeed是一家全球新闻和娱乐聚合网站，其网站文章和视频可在移动设备上获取。虽然BuzzFeed提供的内容（如新闻内容）也许缺少《纽约时报》的新闻品质，但是它针对在线报纸服务不周到的细分市场提供内容。BuzzFeed持续不断地提高内容品质，事实证明其内容已达到“足够好”的程度，因为它已吸引到60亿次的月浏览量；在这个过程中，肯定有《纽约时报》的客户流失。

我们也可以区分“低端”颠覆者和“新市场”颠覆者。低端颠覆者如BuzzFeed，他们进入市场的低质低价端，并由此发展起来。相比之下，

新市场颠覆者通过吸引之前尚未使用过特定产品或服务的客户发展起来。新市场颠覆者的例子如廉价航空公司，可能由于价格原因，部分人群之前从未考虑搭乘飞机，廉价航空公司吸引到这部分人群乘坐飞机。这类颠覆者从扩展市场而非吸引走现有企业的客户入手。

市场新进入者是否具有颠覆性的一个重要决定因素是其技术发展的速度。如果市场新进入者能够迅速改进产品，同时发生的成本基数又低于现有企业，则它们更有可能成为颠覆者。

客户接口之争

TechCrunch（科技博客）是一家专注于报道创业公司的科技媒体集团，来自于这家公司的Tom Goodwin如此描述这一类新兴公司：“Uber（优步）是全球最大的出租车公司，但它自身没有车辆。Facebook（脸书）是全世界最受欢迎的媒体主，但它自身不创建内容。Alibaba（阿里巴巴）是最有价值的零售商，但它自身没有存货。Airbnb（空中食宿）是全球最大的旅行房屋租赁提供商，但它自身没有房地产。一些有意思的事情正在发生。”⁶

Goodwin认为，虽然世界经济相当大一部分建立在大型机构的基础上，他们拥有丰富的供应链和复杂的分销渠道去接触客户，但是在当今时代成长最快的公司反而是“接口所有者”。这一类新兴公司通过薄层（接口）运营，让自己排在供应链的前面。他们从与客户的关系中提取价值，不是通过大幅改变产品或服务来实现，而是通过改变接口来实现的。

随着新接口所有者的出现，由实体产品供应商参与的商品市场也在并行发展。Uber的车主和司机、Airbnb上的公寓业主以及个人和机构（包括像《纽约时报》这样的传统媒体）创建并通过Facebook等社交媒体分享的所有内容，这一切都是这个市场的组成部分。

以Uber为例。它提供的出租车服务本质上与其他任何出租车公司类似（乘客付费获得乘车从A地至B地的服务），但是交互的便利与客户接口正是其价值所在。要评估这个接口的价值，可以参考一下，在Uber运营七年之后，公司价值已超过通用汽车、福特汽车或本田汽车公司。⁷

Christensen指出，他发现Uber并未颠覆出租车业务。Uber的客户获得的服务品质高于大多数既有出租车业务的服务品质，并且以现有出租车用户为目标客户。这并非是他所定义的传统颠覆。然而，当我们将Uber视为汽车所有权的颠覆者时，这一模式看似更符合。这或许也可以解释为何Uber的估值被用于与像通用汽车和福特汽车之类的公司进行比较。

不管怎样，虽然Uber可能不是严格符合Christensen的颠覆性创新定义的公司，但其成功难以被人忽视。

颠覆保险？

《纽约时报》面临着类似的接口之争。在某种程度上，它的问题就是颠覆的问题。它需要以客户重视的方式来输出新闻。产品本身品质高不再足以达成这个目标。在传统保险公司，我们很容易看到相似之处：（一般而言），使用成熟的业务模式与流程的大型机构需要不断调整适应，才能应对客户、技术和业务环境新的快速变化带来的挑战。

寿险和健康险公司尚未感受到来自颠覆者的太大压力，因为许多颠覆者仍然处在业务模式与方法的开发过程中，或者他们现在只定位于低端及从未受保障的细分市场。但是这些公司已经起步，他们正在开发更好的解决方案。他们的优势在于没有老化流程的拖累，因此可能比保险公司改进更快，虽然他们的起点较低。

许多颠覆者专注于分销方式，尤其是接口或与用户的交互，努力使保险购买流程更便利。英国市场的最新变化可以充分说明这一点。寿险公司的许多业务现在都通过在线保险聚合商和经纪人门户网站开展，这些途径能够提供快捷便利的价格比较服务，在一定程度上，它们已经取代了保险产品，并将保险公司的产品商品化。

技术

技术是颠覆必不可少的部分，如Christensen所述，技术驱动颠覆，是客户接口开发的中心环节（对于更智能的颠覆者而言）。在未来几年，以下大趋势可能为保险业创造颠覆。

也许我们需要考虑的第一个保险技术趋势就是**数据分析**的应用，从而更好地了解客户。⁸毋庸置疑，有效地进行数据分析是改善客户体验的关键，尤其是在销售和核保过程中。在某种程度上，以下所述的所有技术与行为都建立在数据分析的基础上。

移动技术是行为和技术上的重要转变，这一变化伴随着智能手机和平板电脑的使用日益普及而出现。电子设备生成并存储关于客户的重要独特信息，将保险产品与这些信息整合起来将会愈加重要。在一些市场上，这是经济高效接触客户的必由之路，这意味着以发展中国家市场为目标的“移动优先”平台有巨大的发展潜力。

可穿戴设备是移动技术的延伸，是寿险颠覆的潜在驱动力。⁹可穿戴技术将让寿险公司获得更好的信息，尤其是有关投保人和保险客户的健康与生活方式习惯的信息。

可穿戴设备与移动技术促进了**健康管理**概念的飞速发展。Discovery（一家南非的保险公司）的活力保险计划依托可穿戴设备数据的支持，

大力推广这一概念，成为其他保险公司开始竞相追随的趋势先锋。¹⁰健康管理从身体健康扩展至疾病或“特定疾病”观察；例如，糖尿病患者使用可穿戴设备上的应用程序来监测血糖变化。

行为科学是另一项用于改善用户接口的“技术”，它使用影响与激励技术来确保客户与保险公司能各获所需。¹¹

物联网（IoT）连接电子设备、发送和接收数据。与使用手环进行健康监测类似，远程信息处理系统已经日益普及，在汽车保险上用来监测司机的行为，而IoT连接家庭也为保险公司提供了发展机遇。¹²

移动金融的潜能已经为那些无法获得正规银行服务的人群打开了金融服务的窗口；例如，在一些非洲国家，M-Pesa（移动银行）服务占据了重要地位。各种新的资金转移、支付形式与金融科技提供了大量机遇；例如，Vodafone（沃达丰）有2500万名移动金融平台用户。¹³这一灵活变化为保险公司带来机遇，尤其在市场开发方面。其他的金融科技发展延伸至支付、汇款、个人对个人（P2P）借贷、理财建议、预算编制app、比特币和区块链技术（有望实现分布式分类帐技术在金融服务上的应用）。¹⁴

在借贷上运用的**个人对个人（P2P）**方法现在也引起了保险业的兴趣。一些创业公司专注于P2P保险，由一些小团体分摊部分风险，这也是保险创始之初的方式。¹⁵还有以P2P方式进行的保险销售。¹⁶

聊天（和信息机器人）作为保险销售的新方式也开始出现。¹⁷想想WhatsApp（网络信使）和Facebook Messenger（脸书信使）服务的普及；我们为何不能跟我们的保险公司聊天获得财务建议呢？往往很难说服人们安装一个app并花力气设置好。聊天是与客户交互更快捷、更自然的一种方式。

人工智能是重获关注的一个领域，它与上述技术结合起来，正在引领智能投资顾问新焦点。智能投资顾问可以在app上、互联网上或者如前所述通过聊天界面来实现。它在低收入市场显示出潜力，在这个市场上，付费顾问模式太贵，难以成功。

下一步将如何？

面对大量采用新技术和销售方式的竞争对手，《纽约时报》做出了应对。他们是如何做的？首先，出乎一些人的意料，他们似乎落实了报告中的一些要点，网上流量提升了。¹⁸这是面对颠覆威胁时有望成功的一种做法，表明现有企业也是能够做出恰当应对的。

Christensen认为，“对于颠覆威胁普遍有效的应对之道仍然难以实现。”¹⁹他继续阐述其观点，认为现有企业可能需要设立单独的部门来处理或利用新的颠覆性业务模式。

《纽约时报》的许多问题来源于它有一个支持纸质报业的文化，不得不保护既有的收入来源。这个问题严重到如此程度，以致于仅数字订阅的价格竟然高过纸质和数字订阅。看起来他们已经从内部解决了这个问题。

作为保险公司，我们也有基于现有渠道和销售的文化，它们给我们带来许多收入，令我们错失别处的机遇。这可能是许多保险公司正在为新业务模式设立单独的部门和品牌的原因所在。

可以肯定的是，在不久的将来，保险公司将面对颠覆性业务模式的重大挑战。一些现有的保险公司可能反应不够迅速，但是也有一些公司最终会做好准备，以新的方式开展保险业务。

所有这些冲突将带来一个积极结果，客户必定会得到不断改善的保险体验，最终那不正是最好的结果吗？

尾注

- 1 The New York Times (2014). Innovation. New York Times. <https://www.scribd.com/doc/224608514/The-Full-New-York-Times-Innovation-Report>.
- 2 Ibid.
- 3 Bention, J (2014), The leaked New York Times innovation report is one of the key documents of this media age. Nieman Journalism Lab. <http://www.niemanlab.org/2014/05/the-leaked-new-york-times-innovation-report-is-one-of-the-key-documents-of-this-media-age/>.
Warsh, D (2014), The New York Times' 'Innovation Report' is a disaster. Politico. <http://www.politico.com/magazine/story/2014/05/the-new-york-times-innovation-report-is-a-disaster-107041>.
Ingram, M (2014), The New York Times innovation report is great, but it left out one very important thin. Gigaom. <https://gigaom.com/2014/06/21/the-new-york-times-innovation-report-is-great-but-it-left-out-one-very-important-thing/>.
- 4 Christensen, C (1997). The Innovator's Dilemma: When new technologies cause great firms to fail. Harvard Business Review Press.
- 5 Christensen, C et al.(2015). What is disruptive innovation? Harvard Business Review. <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>.
- 6 Goowin, T (2015). The battle is for the customer interface. TechCrunch. <http://techcrunch.com/2015/03/03/in-the-age-of-disintermediation-the-battle-is-all-for-the-customer-interface/>.
- 7 Chen, L (2015). At \$68 billion valuation, Uber will be bigger than GM, Ford, and Honda. Forbes. <http://www.forbes.com/sites/liyanchen/2015/12/04/at-68-billion-valuation-uber-will-be-bigger-than-gm-ford-and-honda/#5a45cc755858>.

- 8 Rossouw, L (2013). Big data – Better life Insurance. Gen Re Topics 22. <http://www.genre.com/knowledge/publications/topics22-rossouw-en.html>.
- Mannik, S (2014). Big data, little data and decision analytics. Gen Re Blog. <http://www.genre.com/knowledge/blog/big-data-little-data-and-decision-analytics.html>.
- 9 Campbell, R (2014). Wearable technology – How can this help insurers? Risk Insights 14, 3. <http://www.genre.com/knowledge/publications/ri14-3-campbell-en.html>.
- 10 Discovery's Vitality programme. South Africa: <https://www.discovery.co.za/portal/individual/vitality-home> and in the UK: <https://www.vitality.co.uk/>.
- 11 Campbell, R (2015). Insurers turn to behavioural economics to attract fitter customers. Gen Re Blog. <http://www.genre.com/knowledge/blog/insurers-turn-to-behavioural-economics-to-attract-fitter-customers-en.html>.
- 12 Beston, C (2016). The internet of things. Gen Re Blog. <http://www.genre.com/knowledge/blog/the-internet-of-things-en.html>
- 13 Thomas, D (2016). Vodafone rings up record growth on mobile money platform. Financial Times. <https://next.ft.com/content/0242219e-087f-11e6-b6d3-746f8e9cdd33>.
- 14 Knowledge@Wharton (2016). Is Fintech Finally Gaining Ground? <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/is-fintech-finally-gaining-ground/>.
- 15 Friendsurance. <http://www.friendsurance.com/>.
Guevara. <https://heyguevara.com/>.
- 16 Bought by Many. <https://boughtbymany.com/>.
- 17 Newton, C (2016). The search for the killer bot. The Verge. <http://www.theverge.com/2016/1/6/10718282/internet-bots-messaging-slack-facebook-m>.
- 18 Lee, T. (2014). The New York Times probably won't implement its brilliant innovation report. Vox. <http://www.vox.com/2014/5/19/5731494/the-new-york-times-probably-wont-implement-its-brilliant-innovation>.
- 19 Ibid at note 5.

About the Author



Louis Rossouw 是 Gen Re 开普敦的研究与分析精算师，为 Gen Re 南非和 Gen Re 英国市场提供支持。Louis 于 2001 年加入 Gen Re，曾从事个人险定价与产品开发以及团体险定价与准备金工作。他还曾在 Gen Re 新加坡分公司工作两年，担任区域首席精算师。您可通过以下方式与 Louis 联系：电话 +27 21 412 7712 或电邮 rossouw@genre.com。

The difference is...the quality of the promise.



genre.com | [Blog: genre.com/perspective](http://blog.genre.com/perspective) | [Twitter: @Gen_Re](https://twitter.com/Gen_Re)

General Reinsurance AG
Theodor-Heuss-Ring 11
50668 Cologne, Germany
Tel. +49 221 9738 0
Fax +49 221 9738 494

General Reinsurance AG
Shanghai Branch
18f China Merchants Tower
161 East Lujiazui Road
Shanghai 200120
Tel. +86 21 6100 6300

General Reinsurance AG
Beijing Representative Office
Tower E3, The Towers, Oriental Plaza
No. 1, East Cahng an Avenue, Dong Cheng District
Beijing 100738
Tel. +86 10 8518 6530

Editors:
Ulrich Pasdika,
ulrich.pasdika@genre.com
Ross Campbell,
ross_campbell@genre.com

Photos: © Thinkstock – hit003, Stockernumber2, eskymaks

© General Reinsurance AG 2017

This information was compiled by Gen Re and is intended to provide background information to our clients, as well as to our professional staff. The information is time sensitive and may need to be revised and updated periodically. It is not intended to be legal or medical advice. You should consult with your own appropriate professional advisors before relying on it.