



保险业价值链中断

保险即
平台之路



目录

执行摘要	3
简介	5
增强协作	6
API 如何改变行业?	8
定义“保险即平台”	9
API 如何帮助实现保险即平台?	12
利用保险即平台 构建应用程序网络	14
结论	17
关于 MULESOFT	18

执行摘要

本白皮书探讨了保险市场对“速度的需求”，以及所有行业的新变化速度如何要求采用新方法来满足客户并增加收入。这种新方法包括采用成熟的数字化运营模式，称为“保险即平台”——由 Lloyd's of London 等企业倡导的传统保险“平台”模式的数字化演变。这种方法通过将企业作为一组独立的功能和流程来处理 and 封装，使内部和外部各方能够适当地访问和重复使用组件。这种新模式可以通过更有效的协作并整合创新合作伙伴来增加收入，同时通过重复使用和生产率提高高达 300% 来改善运营效率。我们将从技术角度描述如何着手采用这种以 API 为主导的连接方法新模式，以及 IT 运营新模式在实施方面的重要性。

挑战

保险业的市场预期与其他行业同步变化；保险公司需要通过数字化转型来改善客户和运营体验

随着保险业从传统 B2C 和单层 B2B2C 向多种渠道分流，分销层也在不断增加

新产品正在推动保险公司建立可以比 IT 更快的速度向市场提供更丰富广泛产品的合作关系——例如与保险技术 (InsurTech)

建议

通过将企业视为一组离散的功能来实现“保险即平台”，这些功能可以由多方进行访问和重复使用

通过传统和非传统渠道积极考虑入市新途径，利用这种“即插即用”到不同功能和合作伙伴的新方法加强产品和提高收入

建立在单一的技术平台而非一系列独立的单元上，以获得一致的体验，并增强内部和外部受众的适应能力

简介

由于监管限制，人们可能会对保险业持有不公平的成见，认为它比较落后；它向来就有变革迟缓的名声，同时本质上具有极高的风险意识。有些人认为该行业存在“大量的惰性”，尤其是当您比较该市场与其他行业的“颠覆者”数量时（Leading Edge Forum, 2015 年）。然而，该行业可能正在摆脱这一形象，在 2010 至 2015 年间的数字和技术投资增长了 10 倍。

类似于其他行业正在发生的变化，这种投资主要由客户的压力和期望驱动。随着 Amazon 等公司不断改善客户与其所有服务之间的互动方式，客户在购买包括保险在内的任何物品时，对与卖家的互动方式抱有很高的期望。根据 Fujitsu（2016 年）的数据显示，由于其他方面的 Amazon 客户体验光环效应，即使在今天，近五分之一的消费者仍会考虑向 Amazon 购买保险。

保险公司希望建立更好、更高效的品牌和客户关系并非一桩新鲜事。但是，当今环境的不同之处在于不断加快的变革速度。70% 的保险公司首席执行官（PwC, 2015 年）——比任何其他行业的百分比都高——认为技术变革的速度对其增长前景构成威胁。由于评估风险的复杂性以及保险公司必须支付的昂贵结算费用，进入保险市场的门槛一直很高，限制了市场上的保险公司数量（相对于其他领域）。这已经限制了竞争、灵活性和创新。然而，由于数字世界在消费者生活的各个方面无处不在，初创企业和数字创新对传统营收部门构成的威胁真实存在，并且只会持续增长。超过一半的保险消费者已经需要更多的数字决策工具，而且这个比例正在不断攀升（PwC, 2014 年）。这正是保险技术崛起的根源，因为现在被视为颠覆该行业的大好时机；它们有助于推动创新、实现流程数字化并重新设计企业结构（见图 1）。全球监管机构正在助长这种需求，如英国金融行为监管局 2016/17 年度业务计

划所述，并通过云计算使创业公司可以轻松获取可扩展技术。



图 1：保险技术格局（来源：Venture Scanner）

增强协作

这一机遇和挑战使保险业领导者争相寻求答案。这些挑战并非仅限于保险业，许多有才华之士正致力解决其他行业的类似问题。因此，增强协作无疑会成为常用方法。

MuleSoft 在许多其他行业观察到的情况是，当出现迅速增强协作的类似需求时，通过改变企业文化和采用新的运营模式可以最好地满足这些需求。这通常归结为两个组成部分：

改变行为和文化：建立灵活的商业模式，实现规范和高效的协作

改进流程和技术：根据实际业务数据，通过简单的方式共享信息和数据以丰富协作

第一个方面是需要在企业内进行领导并制定适当的策略。保险业的历史相似之处可以借鉴 Lloyd's of London 等企业的具

体案例。Lloyds 通过新的运营模式激化了市场，并建立了一个“平台”，市场可以通过该平台标准化并重复使用组件，在这个案例中，即位置和流程。对于当今的市场而言，技术的重要性意味着任何平台新模式均需将该传统世界与数字世界结合起来。

这就引申出第二个方面，即技术，相关人士需要重点关注该方面，并巧妙地选择工具来帮助实现第一个愿景。我们认为驱动新操作模式的转型引擎是 API（应用程序编程界面）。我们看到设计出色的 API 被用作构建块，以帮助行业迎接变革并变得更加灵活。然而，全球其中一个最大的 API 数据库 ProgrammableWeb 所列的保险业活跃 API 不足 30 个，远远少于银行（超过 150 个）或运输（超过 400 个）等其他行业。这显然是让保险公司进一步接受该引擎的大好机会。

API 如何改变行业？

在深入探讨保险业细节之前，我们首先需要概述各行各业突显 API 重要性的原因。在过去几十年间，“API”一词一般用于描述与应用程序的连接。然而近年来，“现代”API 的定义呈现了一些完全改变叙述方式的特点：

现代 API 遵循易于访问和广泛理解的标准

它们更像产品而非代码。它们专为供特定受众（例如保险技术组织内的开发人员）调用而设计，系统会加以记录，并且它们的版本控制方式可以让用户对维护和生命周期有一定的预期。

因为它们更加标准化，所以会受到更严格的安全和治理约束，以及性能和规模等方面的监控和管理

这种新的 API 迭代已被用于大幅改变各行各业。企业将 API 用于释放资产潜能来获取市场份额，以及通过提高运营灵活性来缩短上市时间等各种用途。如果您观察其他行业，会发现 API 正在颠覆其价值链的各种方式（请参阅 [“行业”](#) 页面上的表 18）。

行业	价值链如何被颠覆？
银行业务	开放式银行业务的兴起将使银行在金融服务机构与第三方（例如金融科技 (FinTech)）之间选择更加开放的数据交换，同时担任中介及去中介化角色。此举创造了公平的竞争环境，意味着传统企业可以由其他方面为其出面提供服务。这全部可以通过 API 实现。
政府	英国税务部门 (HMRC) 正在其税务平台上利用高质量的 API 来推动更先进的新型税务软件产品。其目的是为客户提供更多选择，并允许第三方开发人员支持中介机构。
运输	flydubai 最初是一家“廉价”航空公司，同比增长达到 30%。他们最近通过 API 开放其乘客服务系统，以扩大业务增长。现在可以通过 flydubai 网站预订所有服务，实现了现有业务合作伙伴的相互连接，同时还开辟了新的合作领域，以及与自由开发人员等方面的全新合作形式。

表 1：通过 API 颠覆行业价值链的示例

定义“保险即平台”

所有这些示例的共通点是这些企业已成为组合式企业，并将其业务和流程视为通过 API 公开的一系列独立元素。将这种最佳实践应用于保险业，大多数保险公司均由各自独立的部门组成，采用一个团队或一组系统来处理分隔的流程或产品，例如对于个人系列保险公司而言，可能是汽车保险与旅行等特别保险。这些独立部门之间的沟通往往是减缓变革能力的因素，因为它具备特定性并且难以取消。人们会发现通过构建适当的策略和架构，保险技术或其他不同的内部和外部合作伙伴可以适时地重复使用和访问组件。这种重复使用可以着手弥合项目组合间的差距，或者强化现有功能，从而在每个企业开始发挥自身优势时推动竞争优势。这一概念是 Lloyd's 原有经营模式的演变，衔接了传统与数字世界，以及现代的“保险即平台”。

这与现行的转型方式有何不同？保险公司通常实施“数字化转型”的第一步是引入创新或数字团队来“负责”创新，期望能将其在整个企业内推而广之。这些团队通常免受传统限制和流程的约束，并在最接近客户的领域自由发挥创新。这些新团队不断尝试集中在提高开发灵活性、自动化、新团队结构以及利

用基于云计算平台等领域的新技术，同时致力开发一些面向客户的创新解决方案。他们常常专注于优化相关方法，以加快创新的步伐。然而，个别创新团队最终无法提供一种可扩展的方式来改变拥有多个业务部门的大型保险公司的文化。当今一项令人关注的发展是业界人士希望能够在概念上将整个保险公司变成一个实验室来进行多项实验，从而实现跨越所有领域的创新，而非仅限于单一团队。这些举措侧重于将整个保险公司的IT交付模式变为通过在任何领域快速构建新技术解决方案的快速构建、快速检错方法来实现创新：工业化创新。研究公司 Pierre Audoin Consultants（2017年）再次确认了这一点。他们询问了200家大中型保险公司的创新战略，发现他们正从围绕数字化的一系列举措转向采用正式的企业级战略。通过将企业设置为组合式企业，利用向内部和外部各方提供独立组件的适当访问权限（通过现代API）来实现这种工业化。

毕竟，大多数创业公司和保险技术的趋势是解决整个保险公司价值链中的一小部分问题，因此企业的当务之急是将这些创新融入其实际流程中。这促成了IT组织的一个重点行动，即在提供增值组件的同时，将预构建功能并入其中。众多汽车保险裁决服务创业公司之一的 SnapSheet 便是其中一个例子。它旨在通过让客户简单地拍摄事故现场照片并通过这种方法对其进行裁决，来革新汽车事故的索赔体验。这有望将索赔流程加快至3天之内，在节省保险公司支出的同时，也提供了更好的客户体验。保险即平台的原理是能够与这类具有竞争优势的合作伙伴实现即插即用。打个简单的比喻，它相当于一个拼图游戏，其中您业务的每个部分均可替换或根据需要快速构建（参见图1）。这种中介能力可以通过“保险即平台”类型的运营模式展现出来。

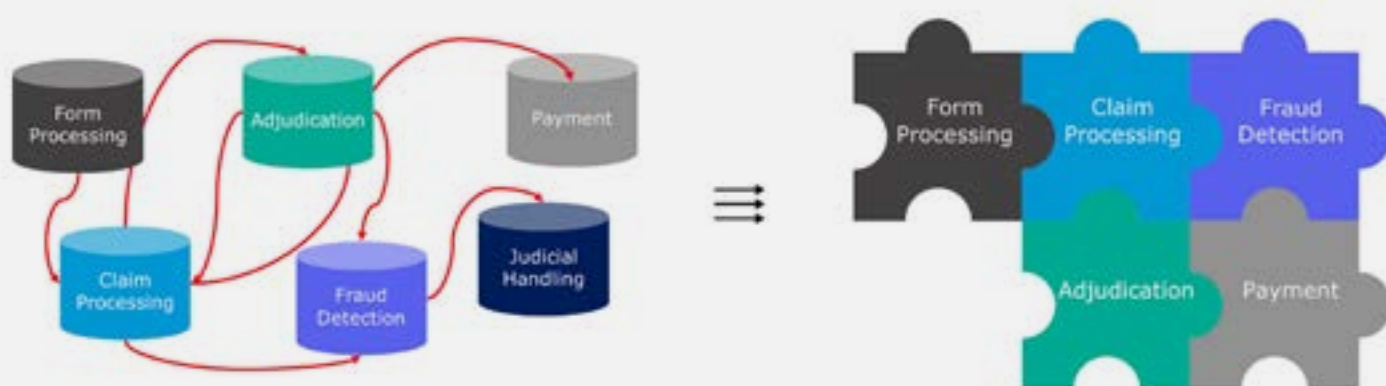


图 2: 从孤立的组织模式（左图）转换为保险即平台（右图）的简化视图

这种中介功能的核心是可替换的组件架构，它允许合并不断变化的可组合数字功能，并支持保险公司的上市策略。这最终有助于：

通过高效协作提高上市速度

通过提高效率来降低成本

通过简化数据管理和改进连接设备之间的协调来提高互操作性

通过更快地实施创新来提高客户参与度

有趣的是，这种商业模式也有很多间接的好处。例如，随着“替换”解决方案变得更加快速简便，无疑会促进竞争，从而提高保险技术等第三方解决方案的质量，因为保险公司将拥有更多的控制权和较少的束缚。

API 如何帮助实现保险即平台？

保险公司如何利用现代化 API 转换至这种模式，同时避免令整个企业遭受风险的巨大组织变革？企业需要采取一种排列并专注于最重要流程和功能的方法。MuleSoft 开创并倡导被称为 API-led Connectivity 的方法之举，已经证明了这一点。采用这种方法后，所有服务、流程或资产都会逐渐成为托管 API，并且可供企业内适当的团队发现。它旨在释放资源，便于创新和迅速行动。这种方法使保险公司能够轻松地将越来越多的设备和解决方案添加到组合中，同时保持整个系统的高性能。因为流程已经存在，所以可以在数天或数周内完成重大更改，无需花费几个月的时间。这还适用于另一方面的业务；即使在合并或收购之后，企业的系统、流程和设备也可以通过 API 相互连接，从而使双方脱钩并允许两者独立工作。

保险公司具有复杂的交织连接需求，需要多个 API。在这种情况下，建立排列和构造这些构建块的框架至关重要。API-led Connectivity 建议敏捷性和灵活性只能来自包含三个不同层的多层架构。这对于保险市场而言非常重要，因为许多繁琐

的监管压力需要以某些方式来管理数据。举例来说，API-led Connectivity 所倡导的分层方法允许保险公司通过汇总执行保单定价计算所需的数据来最小化系统和流程的差异。以下为这些层的说明，如图 3 所示（请参阅第 7 页）：

系统层：所有 IT 架构的基础均为核心记录系统（例如策略管理、关键客户和计费系统、专有数据库等）。由于连接性问题，这些系统通常不易访问，API 则提供了隐藏用户复杂性的方法。鉴于基础系统的重要性，这些 API 很可能极少发生变化，并将受核心 IT 部门治理。

流程层：交互和形成这些数据的基础业务流程应该严格地进行封装，并独立于数据源系统以及数据传递的目标渠道。例如，在理赔管理流程中，产品、地理位置和零售渠道之间存在一些常见逻辑，这些逻辑可以并且应该提炼为单一服务，然后利用产品、地理位置或渠道特定的父服务加以调用。这些 API 执行特定功能并提供对非核心数据的访问，可由核心 IT 部门或业务部门 IT 人员构建。

体验层：数据现正被各种渠道广泛调用，每种渠道需要以不同的形式访问相同的数据。例如，某家保险公司的移动应用程序可能希望访问所有相同的客户信息字段，但每项应用均需采用截然不同格式的信息。体验 API 是重新配置数据的手段，最容易被其目标受众调用，它们全部来自于通用数据源，无需为每种渠道单独设置点对点集成。

利用保险即平台构建应用程序网络

当您通过 API-led Connectivity 实现保险即平台时，实际上是在逐个使用构建块来构建众所周知的应用程序网络。应用程序网络是通过 API 连接的应用程序、数据和设备网络，以便于插入并创建可重复使用的服务。每增加一个节点，网络的价值就会大幅上升。

该网络允许其他业务部门的其他调用者前来发现并使用这些资产。创建应用程序网络关乎建立组织规则，围绕调用模式定义开发可重复使用的资产。这些资产可以通过不同方式在企业内

使用和重复使用。了解这一点将有助于塑造您为该资产定义调用模式的方式。然后，您可以从头开始构建这些资产之间的连接。您只需根据需要构建相关内容，然后将其展示给企业内其他部门以供重复使用。此举避免了一揽子重大变革方法，因为团队只是在进行正常的日常活动时才着手构建 API。团队然后通过自助服务，在受控环境中进行创新并与这些不同的 API 和合作伙伴实现“即插即用”，从而了解企业运营的最佳方式。

1. 启动模式：为了成功实现 API-led Connectivity 愿景，必须在整个企业内推而广之。但是，大型保险公司根本无法一笔勾销原有系统并从头开始。因此，API-led Connectivity 的客户之旅必须针对特定用例或特定业务部门，从业务的垂直部分开始。可以通过界定问题来缩小更改的范围，并提高成功的概率。在这个阶段，借助培训和指导来推动新行为的角色建模至关重要。

2. 扩展平台：一旦初步证明了相关论点，这些用例自然会成为企业内的避雷针，以便建立知识共享，并成为充分利用更多应用的平台。此外，面向服务的方法可以自然创建可重复使用的资产，该框架的价值将随着资产数量的增加而成倍增长。

建立 Center for Enablement (C4E)：一旦建立了规模，快速编纂最佳实践并通过企业提供发现和传播的平台这一点至关重要。该流程会导致整个企业大量采用这些 API。该 C4E 的核心也可以在启动模式下建立并根据需要进行扩展。

“MuleSoft 帮助我们大幅提高了生产力。开发人员显著加快了的工作进度，我们可以在更短的时间内将

产品推向市场。” FORTUNE 1000 财务软件提供者平台副总裁暨首席架构师

结论

通过遵循这些步骤，“保险即平台”是当今可以实现的一种改良商业模式，有助于解决行业中一些最具战略意义的挑战。MuleSoft 已经与全球三大保险公司中的一家通力合作来实现这一愿景，此外业界可以通过这种方法实现的有效协作，继续摆脱其不公平的“落后”标签。

进一步了解 API-led Connectivity 相关详情及其帮助贵企业的方式。

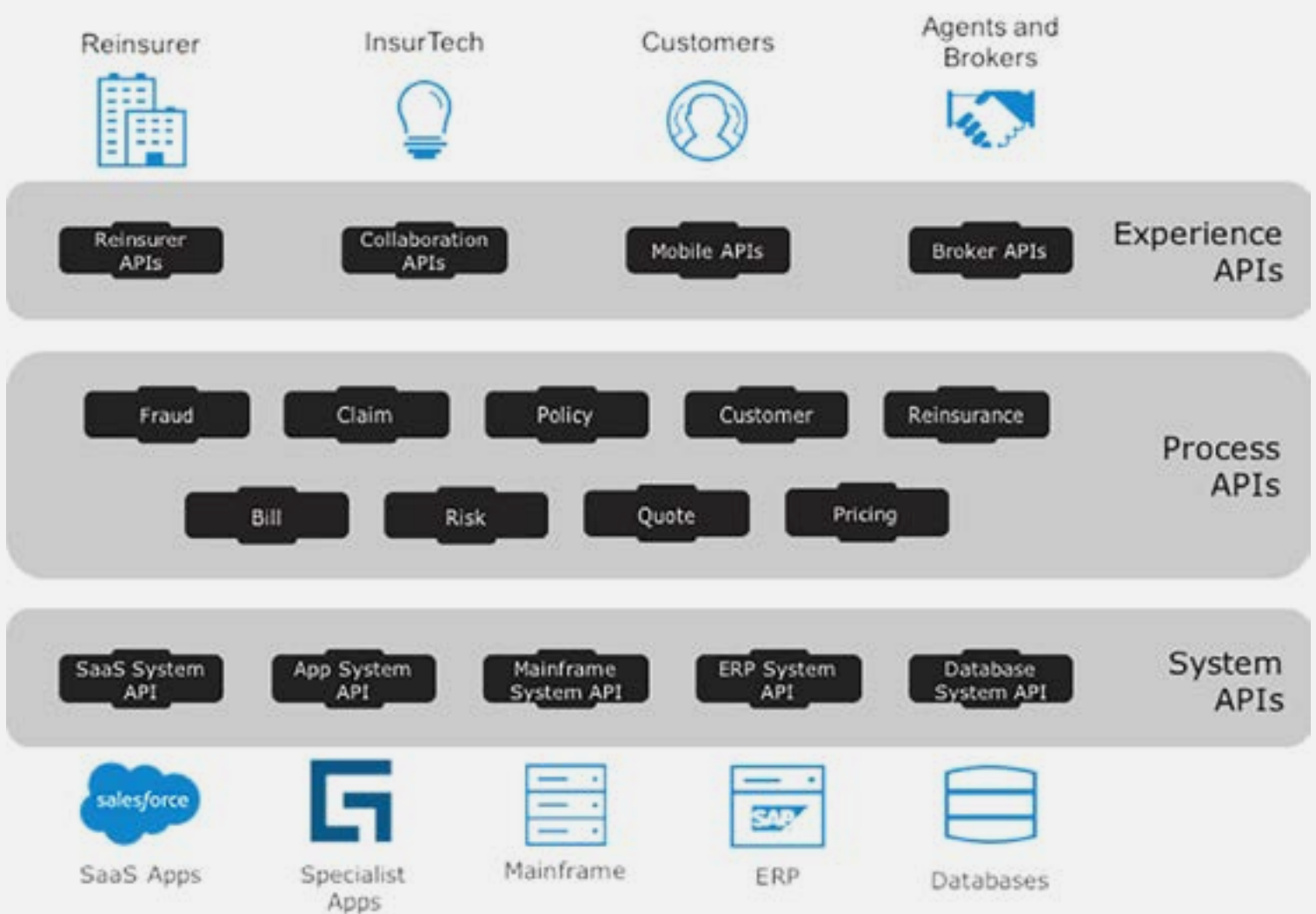


图 3：保险业以 API 为主导的架构示意图

关于 MULESOFT

MuleSoft 可以轻松连接全球的应用程序、数据和设备。凭借我们市场领先的 Anypoint Platform™，各公司正在构建应用程序网络，从根本上改变创新的步伐。MuleSoft 以 API 为主导的连接方式为公司提供了联系客户、员工和合作伙伴的新途径。来自 60 多个国家的新兴企业和全球 500 强公司纷纷利用 MuleSoft 进行业务转型。如欲了解详情，请访问 www.mulesoft.com。