

车联网

对保险公司的考验

Eric Brat、Davide Corradi、Ofir Eyal、Tim Hoying、Yasushi Sasaki

车联网是一种向汽车提供安全服务、路径信息和娱乐活动的无线技术，为汽车保险公司带来了创造新价值的巨大机会。利用车联网技术所具备的，近乎实时地传输汽车位置、驾驶习惯等精确数据的能力，保险公司能够改变平均化的定价模式，获取更大的低风险驾驶者市场份额，降低理赔管理的成本，并提升整体客户体验。

当然，车联网格局仍然在演变。但是，包括汽车制造商、车联网服务提供商、无线网络提供商和硬件公司等各利益相关方一直在忙于获得竞争地位并制定未来战略。保险公司则在发展基于车联网的业务方面变得更加积极。尽管如此，客户渗透率仍然较低。

波士顿咨询公司近期开展的一系列访谈显示，一些保险公司对于增加车联网投资的迟疑可能是源于对该技术价值创造潜力的误解。同时，许多保险公司意识到了车联网技术可带来的数据优势及其巨大的商业潜力。我们认为，现在正是保险公司进一步探索车联网领域机会的时候。

探索车联网技术

车联网使用卫星全球定位系统和其它无线技术追踪车辆动向并监控驾驶行为。这种衡量汽车驾驶时间、位置和方式（包括重力碰撞影响）的能力有可能通过基于使用情况的定价模式颠覆整个汽车保险行业。新的模式不使用诸如年龄、地址和历史驾驶记录等传统要素来决定保费，而是将驾驶者当前的驾驶行为作为重要的决定因素。针对客户的价值主张很简单：你的驾驶行为越安全（取决于驾驶频率、加速率、路线熟悉度和路况等方面），那么所需支付的保费就越低。

虽然目前全球70多家保险公司推出了车联网产品，但是在大多数市场的渗透率还是不超过1%（全球大约有300万份保单）。意大利是最发达的市场，其前20家保险公司中有19家参与其中，渗透率为3.5%。意大利保险公司预计未来几年的渗透率将升至10-13%。

包括美国（前25家保险公司中有10家参与）和英国（前10家保险公司中有8家参与）在内的其它主要市场也参与车联网业

务。据我们的访谈显示，英国的保险公司预计车联网业务的渗透率在三年内将从目前不到1%升至7-10%，并在五年内升至15%左右。在日本，许多汽车制造商正在其新车内安装车联网设备，而日本保险公司对此领域的兴趣也越来越浓厚。

车联网保险解决方案的增长将受到各利益相关方革新意愿的推动，并在各个市场呈现不同的发展态势。竞争态势将发挥一定的作用，因为越来越多的保险公司力求在这一增长领域争夺领先地位。客户吸纳率将至关重要，特别是在年轻驾驶者这类高端细分群体中。

另外，一些可能改变格局的力量也会提供发展动力。比如，eCall这类新监管措施（这是计划于2015年生效的泛欧洲举措，旨在通过使用车联网技术加速定位并救援交通事故受害者）也可以提高客户使用率。同时，在许多市场中，越来越多的汽车制造商正考虑将车联网系统作为标配提供，这也可能改变市场格局。此外，欧盟性别平等法令以及可能出台的关于年龄歧视的新立法都有可能限制保险公司基于性别和年龄的定价方法。一旦这种限制出现，车联网设备收集的数据将变得更有价值。

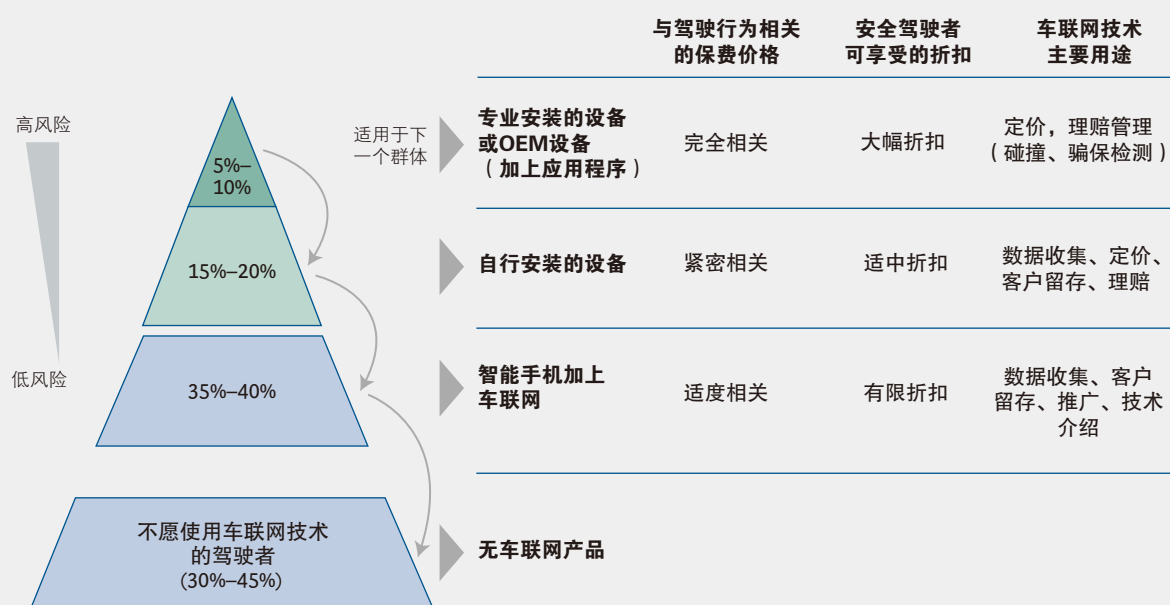
然而，既然存在这些潜在利益，那么为何车联网的渗透率还是这么低呢？根据我们对保险公司、汽车制造商以及其他利益相关方展开的访谈显示，使用率可能受到一些常见误解的影响。

例如，一些保险公司认为车联网价格可能过高，需要在车内安装昂贵的、先进的黑盒子。实际上，随着成本较低的硬件和软件（如自行安装的盒子和智能手机应用）接受度的上升，这些方法可能以较低的成本提供车联网技术。而这将使车联网的经济效益不仅适用于高风险细分群体（如年轻驾驶者），同时也能应用于中低风险细分群体。（参阅图1）

制胜的关键在于明智的客户划分。保险公司需要发现适用于每个细分群体的车联网产品、价值主张和硬件设备。这样的协调统一将拓宽车联网对各细分群体的吸引力，比如女性、年轻家庭以及不一定属于传统高端细分群体但较早使用该技术的人群。

我们还从访谈中观察到，一些保险公司认为小规模产品组合足以让其成为具有竞争力的车联网企业，因此投资水平相对较低。实际上，拥有较少车联网产品和服务的保险

图1 | 成本较低的设备使得车联网技术能被应用到多个细分群体



来源：与保险公司和经纪人的访谈；BCG分析。

公司在经验积累和经济效益方面的提升空间都有限。保险公司需要在这领域具备一定的规模才可以获得真正的竞争优势和利润。

当然，为了最大限度地利用车联网技术，保险公司需要了解该技术的更多信息，而不是局限于常见的误解。他们必须了解如何使用车联网技术创造真正的价值。

使用车联网技术创造真正的价值

根据我们的经验，车联网解决方案可以使传统汽车保险综合赔付率改善15到20个百分点。这些提高源自许多因素，包括收集关于驾驶习惯具体信息和选择低风险客户的能力增强。更广泛来讲，长期优势源于车联网如何改变保险价值链的关键要素。可以来看一下保险公司运营中的以下要素：

定价。车联网使保险公司得以从广泛的保险组别中进行选择。这样精细的细分可以确保拥有最具创新力定价模式的保险公司吸引到风险最低的客户，而把高风险客户留给其它保险公司。精准定价的客户流向车联网产品会导致购买传统保险客户的风险状况恶化，给非车联网保险公司带来保费升高的压力。提供车联网产品的保险公司则会因保费较低而吸引大批客户，降低风险并留住低风险客户。

由于驾驶者当前的驾驶行为（而非年龄、地址、过去的驾驶记录和其它传统因素）是决定保费的重要因素，因此安全驾驶的司机就有选择车联网产品的动力。但由于车联网提供一套个性化的驾驶数据，既无法通过标准化承保获得，目前也无法转移到其它保险公司，因此驾驶者就很有可能会选择原来的保险公司。

虽然保险公司刚开始使用车联网设备收集的数据，但这些数据有可能带来巨大的竞争优势。保险公司的主要挑战将是构建内部技术、能力和基础架构以充分利用车联网生成的数据。

保险理赔管理。事故即时通知、实现更准确的责任评估、探测并避免骗保、以及更快地梳理保险理赔（先于汽车制造商和律师等其他利益相关方），车联网能够使保险理

赔管理流程和效率发生翻天覆地的变化，同时还可以降低保险公司的成本。

培养这些能力并非一蹴而就：保险公司必须学习如何充分利用这项技术。然而，这一努力在长期将带来回报。我们的分析表明，车联网技术能够对理赔管理和定价产生巨大影响，只是还没有太多保险公司开始付诸实践。

损失预防。领先的保险公司意识到需要在保单整个生命周期内进行损失管理。车联网技术能帮助他们通过几个途径连接承保和理赔。例如，安装车联网盒子能够收集更多信息（如客户车辆的整体状况）。这类数据可以帮助保险公司事先提醒驾驶者车辆可能出现的危险状况。比如，最近开发的技术使保险公司能够提醒驾驶者车辆轮胎充气不足。此外，保险公司也可以不断通过网络门户或智能手机应用向投保人提供驾驶反馈信息，从而鼓励良好的驾驶行为并构建与客户进行有意义互动的模式。这样定期的联络也能促进客户忠诚度并提高客户挽留率。

商业策略。如果保险公司可以在合适的时间针对合适的细分群体设计合适的服务，那么车联网技术将为他们提供一个绝佳机会来明确实现价值主张差异化。这反过来也能对客户对于保险价值的看法产生正面的影响。领先的保险公司确实正在尝试推出更偏向服务而非主要基于产品和风险的汽车保险。车联网技术在交通事故中可以提供广泛的服务，自然也就参与到这场战略性转型当中。

虽然一些保险公司仍然认为车联网解决方案主要适用于年轻驾驶者，但是自行安装的设备、智能手机应用和其它创新方式确实能够改变市场格局。保险公司可能希望为年轻驾驶者安装最成熟、防骗保且专业的设备（以确保数据的准确性），但低成本的设备应该足以以为保险公司提供非常有用的中低风险客户数据。恰当的客户细分以及对每个客户风险状况和潜在价值的深入了解将帮助保险公司避免对现有其它业务产生不利影响。

车联网技术也影响了保险公司和销售渠道之间的关系，特别是当保险代理商参与的情况下。其中涉及产品的实体要素（黑盒子）的管理问题，同时保费和佣金等也逐渐

开始与驾驶数据挂钩。意大利市场的代理商最初抵制车联网技术，因为他们担心这将会降低佣金。但是，当今市场已经不可同日而语了。越来越多的代理商看到车联网的保险产品拥有清晰实在的价值主张，他们可以利用其扩大覆盖范围并提高利润率。此外，他们将车联网视作保护其客户群的一个途径。一位受访的保险商告诉我们，2013年上半年30%以上的客户获取都是得益于车联网保险产品。

现在就采取行动

车联网的发展为保险公司带来了机遇和风险。短期内，大多数市场的渗透率预计将会稳固上升，但是各保险公司之间的数据不对称以及缺乏清晰的数据标准也意味着利用车联网技术数据优势的先行企业将能够最先挑选竞争对手手中最高质量的客户，并长期保留现有的优质客户。获胜的保险公司将抓住这一机会提升市场份额。选择维持现状且不为即将到来的车联网技术增长做好准备的保险公司将面临风险。

中期来看，随着车联网逐渐成为主流，监管者可能会推动制定统一的数据标准，并实现保险公司之间设备和数据的轻松转移。长期来看，由于诸多因素对保费形成压力，

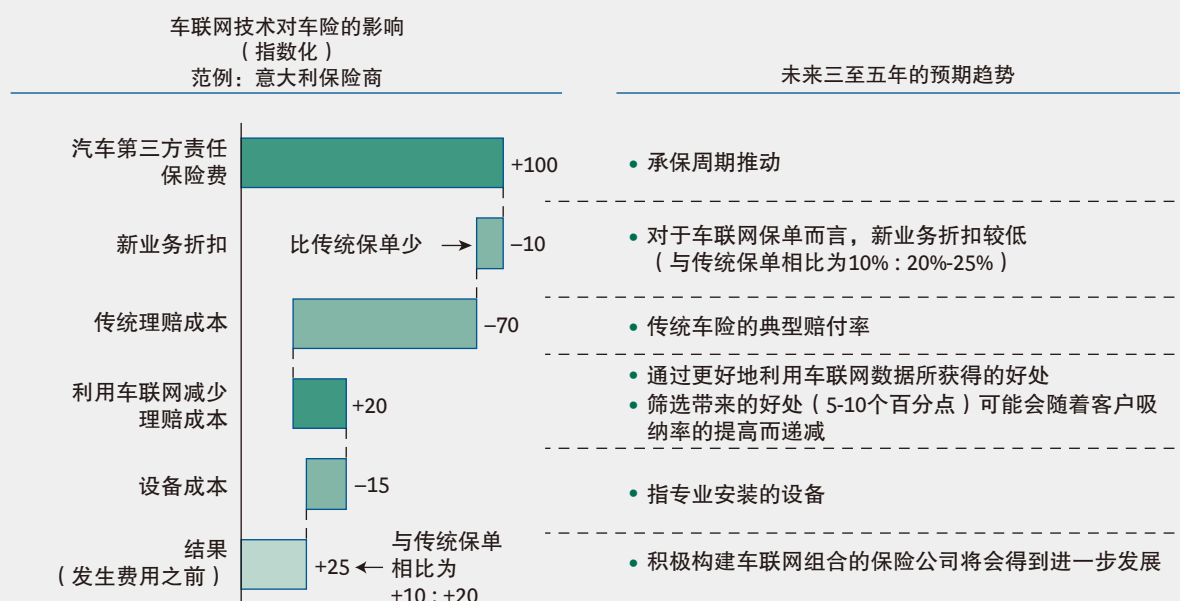
因此具备更好定价能力、理赔管理能力和损失预防能力的保险公司将最终胜出，且所有优势都可以通过车联网技术予以强化。这意味着保险公司必须及早进入这一领域。

另外，其他利益相关方的兴趣亦会日益高涨。汽车制造商正在逐步进入保险领域，在销售、分销和理赔方面更加活跃，正如过去十年中他们成为了一手车贷领域的主要企业。对电信公司来说，车联网技术将在通讯量方面带来增长潜力，使之成为巨大的战略机会。一些电信公司已经成为了保险行业的车联网服务提供方。虽然价格因素（驾驶较安全且频率较低的驾驶者享受更低额的保费）应该足以推动消费者尝试车联网产品，但是保险公司也应该在整体用户体验中将安全性作为主要特征予以强调。

毋庸置疑，世界正在各个方面实现“数字化”。车联网保险的增长很可能是这个大趋势的一部分。全世界路上有几亿辆汽车，因此影响非常巨大。在意大利市场，车联网技术已经带来了可观的利益，并将实现更大的价值。（参阅图2）

每个市场的保险公司都应该考虑到以下几个关于车联网技术的事实：

图2 | 车联网技术目前已能够带来明显的好处且可望带来更多的利益



来源：与保险公司和经纪人的访谈；BCG分析。

- 在汽车中安装车联网是利用智能设备开创性的一步
- 设计并使用智能设备实时监控风险对保险行业而言将至关重要
- 大数据技术是这一趋势的重要部分，将允许保险公司通过分析大量数据来筛选风险并定制产品覆盖范围
- 汽车保险是车联网技术的先行者，但同样或类似的技术也可能用于其它保险类型，比如货运、海运、家庭和医疗。

保险公司需要调整其策略和能力，为车联网的发展做好准备。他们应该思考如何才能从这一创新技术中获利。也许更重要的是，他们应该思考另一个问题：如果不参与车联网竞争将会带来什么样的后果？

关于作者：

Eric Brat是波士顿咨询公司资深合伙人兼董事总经理，常驻蒙特利尔办公室。如需联络，请致信brat.eric@bcg.com。

Davide Corradi是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理，常驻米兰办公室。如需联络，请致信corradi.davide@bcg.com。

Ofir Eyal是波士顿咨询公司董事经理，常驻伦敦办公室。如需联络，请致信eyal.ofir@bcg.com。

Tim Hoying是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理，常驻芝加哥办公室。如需联络，请致信hoying.tim@bcg.com。

Yasushi Sasaki是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理，常驻东京办公室。如需联络，请致信sasaki.yasushi@bcg.com。

致谢：

作者要感谢下列BCG同事为本文提供的洞察和支持：Shaun Chau、Tom McIllduff、Miguel Ortiz和Massimiliano Sodano。

作者要感谢Philip Crawford提供编辑指导，同时还要感谢编辑和制作团队成员：Katherine Andrews、Elyse Friedman、Kim Friedman和Sara Strassenreiter。

波士顿咨询公司（BCG）是一家全球性管理咨询公司，是世界领先的商业战略咨询机构，客户遍及所有地区的私人机构、公共机构和非营利机构。BCG与客户密切合作，帮助他们辨别最具价值的发展机会，应对至关重要的挑战并协助他们进行企业转型。在为客户度身订制的解决方案中，BCG融入对公司和市场态势的深刻洞察，并与客户组织的各个层面紧密协作，从而确保我们的客户能够获得可持续的竞争优势，成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。波士顿咨询公司成立于1963年，目前在全球45个国家设有81家办公室。欢迎访问我们的网站：www.bcg.com了解更多资讯。

©波士顿咨询公司2014年版权所有

5/14