

# 信息技术：继往开来的力量

## ——保险信息技术发展 40 年巡礼

王 和

信息和数据是保险经营的基础。保险经营的本质属于认知科学的范畴，认知科学属于计算科学，因此，保险业发展的一个重要维度是沿着信息技术的发展，特别是技术迭代展开的。回顾我国保险业改革开放 40 年的发展历程，在行业所有发展表象的背后，始终有一股强有力且默默无闻的力量，就是信息技术，它们不仅是行业存在的前提和支撑，更是行业发展的引擎和决定。在成就行业的同时，也实现了自我的发展、进化与升华，实现了从保险信息技术向保险科技的蜕变，赋予自我更深刻的内涵的同时，扩大了外延。恰恰是这种变化，为推动我国保险业创新发展和服务社会，带来无限的可能和巨大的空间。面向未来，保险信息技术将被保险科技（Ins-tech）迭代。这种变化将超越技术的范畴，影响保险理论，改变商业模式，开创保险发展的新时代。

### 一、从手工到电算，到智能

改革开放之初，我国全面恢复了保险业务。当时保险业务处理基本属于“手工时代”，保单和各类单证大多是手写的，少数几种涉外业务保单，也是用最古老的打字机完成的。算盘依旧是财务部门的主要“生产工具”，后来才逐渐有了计算器。随着信息技术的引入，出单系统进入了承保领域，查勘理赔领域出现了信息化的影子，

财务管理进入了电算和 ERP 时代，精算面临大数据带来的机遇与挑战，OA 进入办公和文件处理领域。随着移动终端的广泛应用，远程处理成为了经营管理的重要形态，其背后是网络、安全和运维的强有力保障。今天，“纸”的概念已经渐渐淡出人们的视野，电子保单、电子凭证、电子赔案，乃至电子发票成为主流。同时，无论是客户，还是业务前端，感受到的便捷和人性化的背后是行业智能化的突飞猛进。无论是人工智能坐席，还是智能保顾，无论客户画像，还是精准营销，无论智能定损，还是风险防控，智能化的身影无处不在，智能化的程度不断深化，给行业带来的不仅是提高了效率，改善了体验，更创造了可能，扩大了范围。

### 二、从数量到质量，到数量

“大数法则”是保险的立业之本，也决定了保险的数据宿命。从某种意义上讲，保险是“成也数据，败也数据”，数据是保险的命根子。但由于历史原因和技术局限，我国保险经营的数据基础一直是“捉襟见肘”的，以至于改革开放之初，我国寿险业不得不用日本的生命表。在改革开放的大背景下，随着业务的快速发展，保险业的数据积累也呈现“爆炸式”增长。但与此同时，数据质量问题日益突出，于是，“保标委”应运而生，

王 和，中国人民财产保险股份有限公司原执行副总裁。

行业团体标准不断推出，在规范行业数据标准的同时，全面提升了数据质量。有质量的数据成为推动行业有质量发展的基础动力，成为行业创新发展的源泉。同时，基于统计分析的数据挖掘与利用成为行业和企业发展的重要动力。随着数字化时代的到来，特别是在全面服务社会的大背景下，保险业需要重新思考数据的数量问题，需要用一个更广的视角去看数据问题，特别是社会保障和公共管理的数据资源。面向未来，数据标准和质量固然重要，但数据数量、维度和结构更重要。行业需要培养新数据能力，包括外部数据获取能力，也包括非结构数据和语义技术等能力，以适应行业和社会数字化的大趋势。

### 三、从硬件到软件，到方案

改革开放之初，保险信息技术从零起步。因此，基础建设被摆到了突出位置。信息技术的发展更多体现为“卖设备”，不仅有价格昂贵的主机、存储、网络设备，更有大量的终端设备，硬件投入成为信息技术建设的“主旋律”。但硬件只是条件和环境，软件才是生产力。行业渐渐接受并理解了“软硬件投资比例管理”背后的逻辑。由于起步晚，基础差，一开始行业的软件开发大多是依靠国外的供应商，尤其是数据库软件。在这种局面下，就难免受制于人，不仅代价大，且难以形成自主开发和技术迭代的能力。随着行业信息技术队伍的发展与壮大，特别是专业能力的迅速提升，自主开发的核心业务处理系统逐渐成为了“主角”，相对独立的“研发中心”成为了提升专业研发能力的组织保障和重要基地。同时，以“中科软”为代表的民族保险软件企业的崛起，成为推动保险信息化建设的重要力量。近年来，在互联网时代的大背景下，更好地满足客户需要既是业务发展的要求，更是对信息技术提出的要求。保险信息技术要实现

由内而外的蜕变，即更多地关注社会管理和客户解决方案的提供。因此，SOA 的导入，改变的不仅是技术，更有经营管理的理念。同时，组件化开发、流程引擎、规则引擎和产品引擎技术成为研发的主流。面向未来，从社会、客户和业务的视角看，更多的不再是关注信息技术本身，而是关注解决方案，以及方案的有效和体验性。因此，解决方案及其质量将成为保险信息技术工作的出发点和归宿点。

### 四、从分散到集中，到分布

改革开放之初，我国保险业处于发展的初级阶段，“分散”成为业务的主要形态，信息技术在服务业务的同时，也形成了一种分散的管理模式。在这种模式下，不仅存在信息相互隔离，难以形成“大数”，制约了经营管理水平提升，更重要的是这种分散的业务模式，极易产生管理风险，给经营埋下巨大隐患。于是，行业开展了一场声势浩大的“物理大集中”运动，各家保险公司纷纷斥巨资，大兴土木，购买小型机等大型设备，建设“信息技术中心”。信息技术的“大集中”为提升行业的信息技术水平，特别是在风险管理和运行效率方面发挥了重要作用，实现了质的飞跃，也为保险的快速发展和技术迭代提供了强有力的技术支撑。世间事往往是“久合必分，久分必合”，纵观历史，大集中模式固然功不可没，但随着互联网时代的到来，特别是移动终端的普及，保险商业模式发生了深刻的变化，无论是营销、承保，还是理赔、服务，均不再是“直来直往”的模式，更多的是场景化存在，是“BTC”的模式。因此，“云”的概念被广泛引入保险领域，不仅体现为“云存储”，更体现为“云计算”的外化处理模式成为推动互联网保险的基础能力。就技术而言，Web 成为解决“松耦合”的技术路径，分布式成为了时代的必然选项。但未来的“分”肯定不是简单的历

史重复，而是智能、高效和可控。“形散神聚”不仅是技术问题，更是管理理念和经营文化问题。因此，需要集体共识，齐心协力，迎接互联网保险的新时代。

### 五、从忽视到重视，到理性

就保险企业而言，信息技术的重要性是毋庸置疑的，但一直以来，信息技术均属于“后台部门”。从传统视角看，信息技术再重要，肯定不如保险业务重要。因此，信息技术工作总是被抽象地重视，具象地忽视，更重要的是即使重视，也往往是非专业的重视。有一种说法，信息技术就像空气，存在是“天经地义”，只有信息技术出问题了，才引起人们的重视。而这个时候的重视，往往是负面的，因此，就有人将IT部门戏称为“挨踢部门”。数据的重要性不言而喻，但每每谈及数据质量问题，好像就只是信息技术部门的事。殊不知，数据的源头在业务端，录入质量不行，质量就无从谈起。所以，数据的技术管理固然重要，但数据的业务管理更重要。数据质量问题，往往是业务逻辑扭曲导致的。因此，没有一个良好的经营文化环境，数据质量就难以保证。行业发展到今天，要更好地面向未来，最重要的是解决信息技术工作的理性问题。所谓“理性”就是理解重视和发展信息技术不等于简单地砸钱。人保财险率先将“IT绩效”的理念引入中国保险业，通过科学的指标分析，评估信息技术预算和工作绩效。所谓“理性”，就是理解“信息技术不仅是信息技术部门的事，而是全公司和全员的事”，只有让信息技术融入公司经营管理的每一个角落，齐抓共管，齐心协力，全员参与，人人有责，才能够最大限度地发挥作用，并打造核心竞争力。

### 六、从服务到治理，到创新

信息技术一直属于后台服务部门，因此，服务业务

发展是核心价值观，也是信息技术部门全力以赴的追求。但随着社会、经济和商业发展，简单的服务理念已不能适应形势发展的需要，因为保险业务与信息技术已进入高度融合的时代。行业经营面临的内外部风险，也对行业管理和公司治理提出了全新的挑战。特别是2008年金融危机之后，金融行业风险成为社会高度关注的领域，无论是萨班斯法案，还是审慎监管理念，乃至“偿二代”的落地，均意味着传统的风险管理模式已难以适应需要，需要导入全新治理理念，如穿透式治理。而更大范围的信息共享是治理的基础，于是，“行业数据库”的概念被提出并实施，保单登记信息管理平台、再保险登记制度、保险资管产品注册登记和交易系统应运而生。此外，保险数据库公安、司法、审计查询机制，成为行业治理的重要工具和基础，也在很大程度上遏制了保险欺诈活动。信息安全是信息技术的命脉，保险业更是如此。数据和系统安全，不仅涉及公司经营运行的稳定，更涉及客户隐私保护。行业高度重视信息安全，开展了大量卓有成效的工作。从硬的方面看，高水准的灾备中心建设成为保障行业信息安全的“刚需”；从软的方面看，通过信息安全等级保护制度的落实，促进了行业信息安全水平的提升。

### 七、从岗位到部门，到全员

在保险信息技术发展之初，只是一个初级分工的概念，即岗位而已。但随着信息技术的广泛应用，特别是专业化程度的迅速提高，部门化成为大趋势。同时，部门内部的功能划分，也从最初的“多面手”概念，逐步地发展到研发、数据、存储、网络、安全和运维等专业条线管理模式。此外，开展专门化的“需求管理”实践，即由专门部门统筹、协调并规范业务需求，确保系统研发和运行质量，与研发部门形成有效制衡，确保研发质

量与效率。行业信息技术发展的一个重要标志是回归业务，即开启“全员时代”。这个时代的显著特征是“业务 IT 化”，即 IT 成为了业务语言，要求业务人员不再是信息技术的使用者，而是参与者、合作者和决策者。同时，推动了“IT 业务化”，信息技术人员不再固守技术的“象牙塔”，而是放下身段，融入到业务之中，将业务“痛点”作为工作的重点，实现了协同和融合的信息技术管理模式，打造出与信息技术深度融合的商业模式，形成真正意义上的核心竞争力。

## 八、从内部到外部，到协同

保险行业一直以“数据行业”自居和自豪。的确，在“大数据”概念还没有到来时，保险无疑是“大数据”行业。因此，保险行业的数据管理，无论是技术，还是理念均是相对内部的，也是封闭的。无论是《生命表》的编制，还是车险费率的改革，其基础数据均是行业内部数据。因为，行业有上亿的人身险客户，有几千万的车险理赔数据，保险业在经营管理，尤其是在精算定价的过程中，总是信心满满，口气十足，不想，也不屑与外部交流数据。随着大数据时代的到来，整个社会日趋数字化，这种增长不仅体现在数量上，更表现在维度层面。如我国每年的门诊量就超过了亿人次。这些数据揭示着更加真实和丰富的规律，具有极好的时效性，不像《生命表》，基本是 10 年，乃至 20 年前的数据。行业开始认识到在真正意义的大数据时代，相对于社会数据，保险行业的数据是“小巫见大巫”，公司内部数据更是“微不足道”，行业需要在更大范围内理解“大数法则”。为了解决行业与外部的数据交换问题，“中保信”应运而生。作为行业的信息技术平台，“中保信”打造了风险数据库、信用体系、交易平台和服务支持机构等基础资源，包括

全国新一代车险信息平台、农险信息平台、税优型健康险信息平台、保单登记管理信息平台、行业增值税管理平台，以及车险反欺诈系统、保险公司服务评价系统和保险销售行为管理系统等，在推动行业数据共享、业务支持、强化监管和风险控制方面发挥了重要且不可或缺的作用。如“全国新一代车险信息平台”在遏制利用“无赔款折扣”进行恶性竞争方面功不可没。就数据而言，一方面是让行业更好地获取外部的重要数据，尤其是公民个人信用数据；另一方面是与公共数据的共享和协同，也为行业经营营造了良好环境，如车险理赔数据与驾驶员违章信息的交换。面向未来，行业和企业内部数据依然重要，但社会数据，特别是相关领域的的数据更重要。行业与公安、交通、税务、农业等部门建立了数据合作机制，协调引入了汽车、医疗、地理、气象等行业急需的外部信息，拓宽了数据应用的场景和维度，增强了保险的产业辐射和延展能力，为“保险+”模式的推广奠定了坚实的数据基础。

## 九、从公司到行业，到社会

回顾行业的发展历程，信息技术一直是公司的属性，不仅是公司业务的支撑，也是公司创新发展的基础，更成为公司核心竞争力的重要组成，成为新旧公司和大小公司的差距所在。在这种格局下，各自为战，单打独斗，重复建设，自成体系，项目雷同，技术相似的情况比比皆是。就行业整体而言，总效率不高成了一个不争的事实，也导致了行业基于信息技术的能力差异不大，于是，就只能回到“拼价格”的低水平竞争。随着行业信息技术管理水平的全面提升，合作与理性成为了集体共识。在中国保监会统信部、消保局、保标委、中保信、保险行业协会和保险信息化管

理高峰论坛等平台的推动下，针对行业信息技术发展的基础、急需和前沿领域，以项目和课题为依托，集合和整合行业信息技术力量，开展理论研究、技术攻关，解决了一批影响行业发展的重大课题和项目。同时，保险行业协会、保险学会、精算师协会、保险资产管理业协会、保险保障基金理事会、上海保险交易所、各类保险共同体等机构在行业的信息化建设，特别是在搭建数据平台，实现数据共享，规范经营管理，实现对外数据交互方面均发挥了重要作用。此外，行业数据共享，建立多维数据分析挖掘体系，为强化监督，推动监管能力现代化提供了基础和保证。

### 十、从技术到管理，到模式

顾名思义，信息技术是信息与技术的合体，因此，数据是信息技术工作的基础，技术是信息技术工作的手段。所以，一直以来，信息技术是按照“技术”进行定位的。但信息技术的本质是流程管理，是拓扑图的逻辑，而管理的本质也是流程管理，是过程控制。因此，信息技术与经营管理具有逻辑相似性。同时，经营管理改进与创新的想象有赖于信息技术的实现。久而久之，技术与经营管理就实现了一种从服务、合作到融合的演变。这种演变不仅是一种静态的过程，更实现了一种自我升华的动态发展。技术，被“科技”的概念扩大，这种扩大不仅是量的增长，更有质的跳跃。与此同时，社会保障和公共管理成为“新领地”，经营管理也被“商业模式”的概念丰富，被“生态”的概念重新定义，并脱离了传统逻辑和理念。如“保险+”模式下，已不再是传统保险的语境，风险保障虽然仍是核心功能，但保险的功能正向更加细分的领域渗透。这带来的是保险公司核心竞争力的重构。保险公司更加重视与客户的直接联通与互动，保险在连接客户生

活消费和金融消费的过程中逐步实现了定制化模式，同时，伴随无感的保险销售和服务模式的推广，构建生态圈成为经营管理的“新思路”。构建生态圈就是要延长保险产业链布局，延伸保险价值链，在上下游形成一定控制力和协同力；以用户需求为中心构建场景，让保险成为生活的一部分，场景的一部分，而不是独立的金融产品营销。随着移动互联网、物联网、车联网、遥感技术、无人机、生物识别、区块链等技术也被纳入保险信息技术的范畴，“科技+保险+生态”正在成为行业商业模式演变的重要方向。演变的动力不仅来自行业内部。近年来，大批科技创新企业也成为推动行业科技进步的重要力量。他们聚焦保险业发展的难点、痛点和增长点，开展基于科技赋能的创新，催生了大量的基于场景的应用，不仅满足了客户碎片化的需求，也为行业的发展开辟出全新的天地。如退货运费险、互联网健康保险等。

抚今追昔，站在40年的门槛上，一个简单的结论是，没有信息技术的发展，就没有保险业的发展。优秀企业证明了这一点，落后企业同样也证明了这一点。但回顾我国保险业40年的发展，取得这一共识并非易事，而要把认识变为行动更不容易。面向未来，要赋予这一认识以与时俱进的内容，坚定不移地做到知行合一。

继往开来，站在40年的门槛上，不仅要认识到信息技术是行业发展的核心驱动力，更需要赋予其时代的内涵和意义。用今天的视角看，信息技术的概念也许将成为历史，保险科技将取而代之。这不是一个技术和学术问题，而是一个行业理论和理念问题，其中的核心诉求是融入大局。从这一点看，“广泛”将成为关键词，不仅需要从业人员的广泛参与，还需要赋予保险信息技术以广泛的内涵，让信息技术成为保险业继往开来的核心动力。