

Simply Safe 与生态系统试验

Dr Alexander Ressos, TEP
Attorney-at-Law (Switzerland), Solicitor (Hong Kong),
Solicitor (England & Wales)

2016 年，Baloise 推出了名为 *Simply Safe* 的战略。该战略旨在精简集团、提高盈利能力，并为公司迎接保险业的数字化转型做好准备。它为现金创造、新客户数量以及轻资本业务的利润占比设定了目标。¹针对 2022 年至 2025 年宣布的第二阶段更加重视增长以及所谓的生态系统，Baloise 希望借助这些生态系统在客户想到保险之前就接触到他们。

生态系统概念是 Baloise 战略中最具特色的元素。其前提是，保险将越来越多地作为围绕日常生活主要领域——尤其是住房和出行——的更广泛服务的一部分来销售。正在找房、购车或筹划搬家的客户，会接触到 Baloise 或其合作伙伴提供的服务，而保险则融入这些服务之中。²Baloise 投资了初创企业和平台，收购了数字企业的股权，并设立了一只企业风险投资基金。它还在德国经营数字保险公司 FRIDAY，作为直接数字分销的试验田。

生态系统战略的成果令投资者失望。这些投资产生了成本和亏损，却未能带来预期的保险客户流量；与此同时，核心业务在 2022 年和 2023 年利率上升期间受到理赔增加和投资亏损的拖累。Baloise 的股价数年来表现落后于其瑞士竞争对手。³2024 年，集团更换了领导层，并宣布修订战略，缩减生态系统业务，重新将重点放在核心保险业务和成本控制上。⁴

生态系统试验所提供的教训并不限于 Baloise。2010 年代，欧洲各地的保险公司都曾试图通过平台和服务贴近客户，以摆脱其产品同质化的困境。成功者寥寥，部分原因在于客户并不愿意从为他们找房的同一家公司购买保险，部分原因在于主导这些平台的科技公司无意与保险公司分享其客户关系。对巴塞尔金融中心而言，教训在于：保险公司的比较优势在于风险定价和资本管理，向相邻业务的多元化需要与这些优势建立明确的联系。

1 注释

1. 关于 Simply Safe 战略（2016–2021 年）及其后续战略 Simply Safe: Season 2（2022–2025 年），参见 Baloise Holding AG 的年度报告和投资者演示材料。待核实。
2. 关于 Baloise 的“住房”和“出行”生态系统，包括对房地产平台、出行服务和初创企业的投资，参见 Baloise Holding AG 2021–2023 年的年度报告和资本市场日演示材料。待核实。
3. 关于 2021–2024 年 Baloise 相对于瑞士保险同业的股价走势，参见 SIX Swiss Exchange 的股市数据及同期财经媒体报道。数据待核实。
4. 关于 Baloise 2024 年更换首席执行官以及同年宣布的战略调整（包括缩减生态系统业务），参见 Baloise Holding AG 2024 年的新闻稿。现状待核实。

仅供一般参考。本文不构成法律或税务意见，不能替代针对个案的专业意见，亦不建立律师与客户关系。本文反映截至 2026 年 9 月的法律状况。

在线版本: cn.helveticaregister.com/basel-simply-safe-and-the-ecosystem-experiment