



Plateformes & écosystèmes

Étude de cas

中国平安
PINGAN

保險 · 銀行 · 投資

 FLYING RHINO



Copyright © 2019 FLYING RHINO

Tous droits réservés. Cette publication ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit - électronique, mécanique, photocopie, enregistrement ou autre - sans l'autorisation préalable du titulaire du droit d'auteur.

Tout commentaire concernant le contenu de ce document peut être envoyé à contact@flyingrhino.io

www.flyingrhino.io



SOMMAIRE

Le but de ce document est d'illustrer, à travers un étude de cas, les problématiques et démarches possibles pour se transformer, innover, et s'appropriier les nouveaux modèles écosystémiques de plateformes digitales. Nous avons étudié ici l'exemple de la société Ping An, pivotant vers un modèle sophistiqué de plateforme qui révolutionne déjà plusieurs écosystèmes en Chine.

- 1 PING AN
- 2 1 vision, 2 modèles de croissance
- 3 5 écosystèmes cibles, 4 licornes
- 4 Good Doctor
- 5 Une croissance hors-normes





Ping An Insurance, également connue sous le nom de Ping An of China, est une holding chinoise dont les filiales sont principalement actives dans les services d'assurance, bancaires et financiers, avec un siège social installé à Shenzhen en Chine. "Ping An" signifie littéralement "sain et sauf". L'entreprise est le groupe financier le plus innovant de Chine et l'une des plus grandes compagnies d'assurance au monde. Lorsque l'on parle de stratégie écosystémique réussie, Ping An est sans aucun doute un des meilleurs exemples avec sa stratégie de plateformisation.



Assurance (personnes & équipements)



Banque



Gestion d'actifs



Fintech & Healthtech

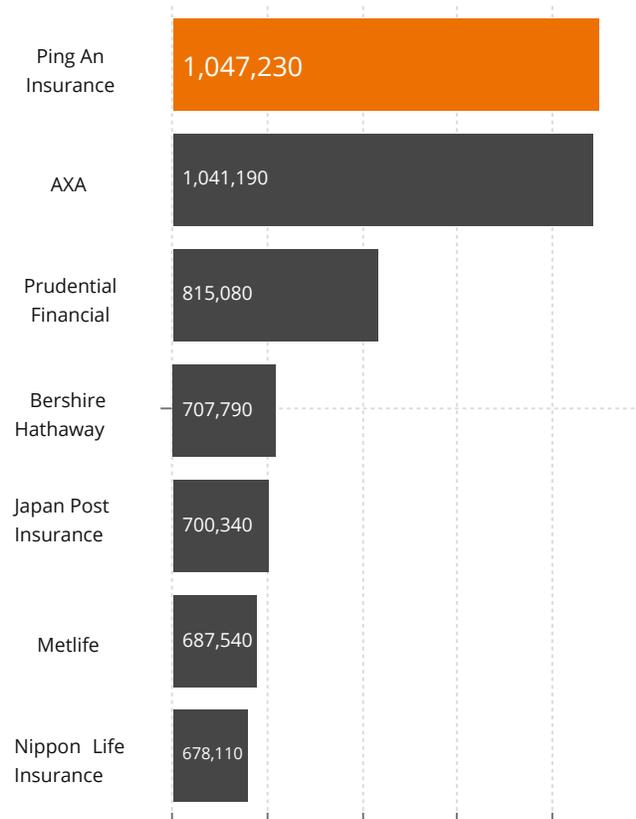
PING AN

Finance • Technology

Société fondée en **1998**

Les plus grandes compagnies d'assurance du monde en 2018, selon le total des actifs

(en milliards de \$)



En 2018 :

141.2 milliards

de chiffre d'affaires

376,900

employés

46%

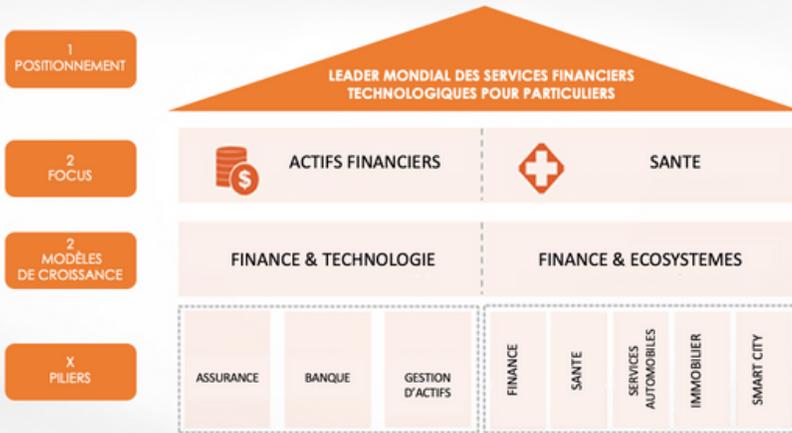
Taux de croissance annuel de la valeur de la marque



1 vision, 2 modèles de croissance

L'entreprise se positionne comme le leader mondial de services financiers à la pointe de la technologie, pour les particuliers.

Dès 2015 son leadership a misé sur 2 types de modèles de croissance en créant une série de nouvelles entreprises issues de leurs 5 "écosystèmes technologiques".



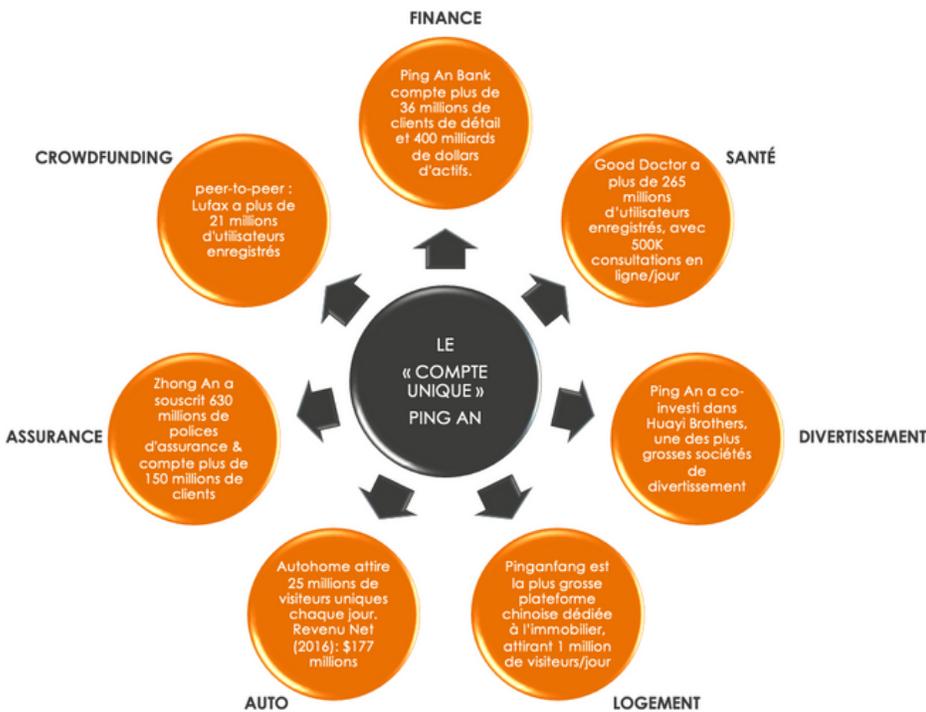
Outre ses activités traditionnelles de services financiers, les nouvelles activités axées sur la technologie sont de plus en plus reconnues sur les marchés financiers avec :

160 M€

de valorisation en 2019 dont déjà

70 M€

de valeur combinée pour ses 4 licornes (Lufax, Ping An Good Doctor, OneConnect et Medical Insurance TOAL).



Ping An a l'avantage d'avoir été précurseur dans les domaines écosystémiques, les applications mobiles, l'Intelligence Artificielle et la Blockchain. Sur le vaste territoire de Ping An, dix start-ups ont vu le jour au cours des six dernières années.

Pourtant, la société n'utilise plus de centre d'incubation : elle mise sur une approche "top-down, bottom-up" : le leadership détermine la cible, puis une nouvelle société est créée. Ensuite, l'équipe qui en a la responsabilité est chargée de faire décoller l'activité. Si la performance n'est pas au rendez-vous, l'aventure s'arrête.

Le leadership de Ping An a fait le choix conscient de faire la distinction dès le début entre les consommateurs qui achètent des produits, et les consommateurs "touchés" à travers l'écosystème.

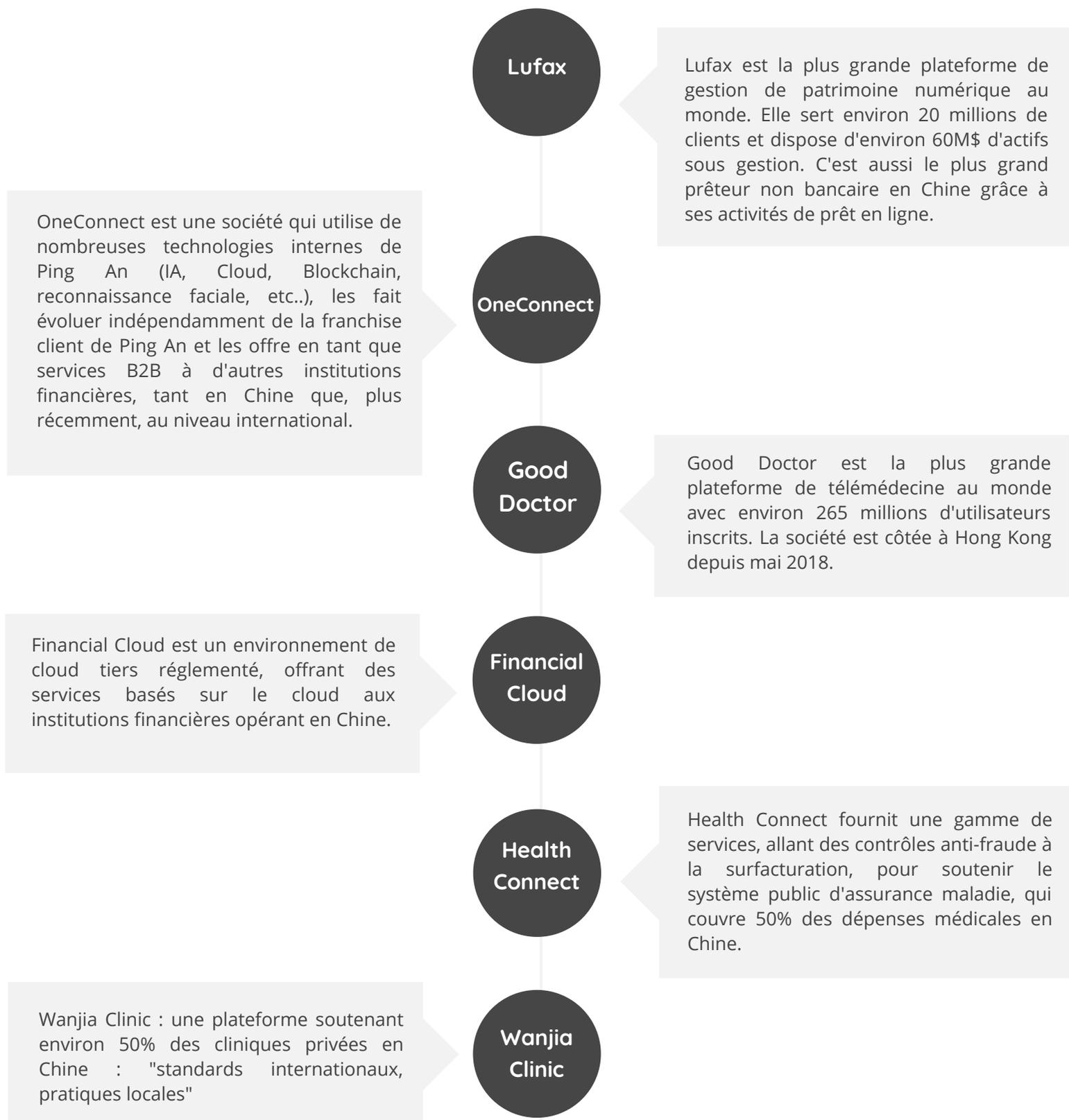
L'idée est de créer des plateformes sur lesquelles attirer des clients, qui achèteraient ensuite des produits et services financiers.

Ils ont commencé de la même manière dans les 5 écosystèmes en offrant des services gratuits. Peu à peu, au fil du temps, les utilisateurs ont commencé à acheter les services. Comme n'importe quelle autre start-up, les nouvelles plateformes ont eu besoin de temps pour évoluer, mais sont aujourd'hui extrêmement performantes.

« Il s'agit d'un changement conceptuel assez important pour nous. Il y a 5 ans, nous apprenions de ce que faisaient les grands acteurs du digital : tout était gratuit. Ils ont d'abord attiré les utilisateurs, puis ont commencé à monétiser leurs offres par des ventes croisées et des ventes incitatives. (1) »

4 écosystèmes cibles

4 licornes



En générant du trafic et en apportant des services autour d'un parcours à valeur ajoutée, ces sociétés en ligne augmentent la valeur globale de Ping An.



1 La vision

Ping An Good Doctor résout de nombreux problèmes dans l'accès aux soins de santé en Chine :

MISSION

Bâtir le plus grand écosystème de soins de santé dans le monde et promouvoir un mode de vie sain grâce à la technologie.

VISION

Un médecin pour chaque famille
Un profil e-santé pour chaque personne
Un plan de gestion de la santé pour tous

2 La super-appli

Lancée en 2015, Good Doctor est la super-appli de Ping An qui orchestre son offre écosystémique de santé. Cette approche inspirée des Géants de la Tech comme Alibaba, Baidu ou Tencent, s'est progressivement imposée comme un modèle surnommé "super app + écosystème", dans lequel les entreprises chinoises tentent de créer des plateformes en ligne en tirant parti du statut dominant de leurs super-apps. Celles-ci servent d'ancrage pour stimuler l'engagement des utilisateurs et orchestrer leur parcours. L'écosystème qui entoure l'entreprise prend forme au fur et à mesure que ses activités se développent ; chaque fois qu'un nouveau secteur à la mode se développe, l'écosystème prend racine.



En 2019 :

54.7 millions d'utilisateurs actifs par mois

265 millions d'utilisateurs inscrits

L'entreprise a ainsi créé par exemple des dossiers de santé numériques universels, qui sont accessibles à travers l'application à tous les fournisseurs de soins de santé, quel que soit leur réseau d'affiliation, ou leur masse salariale.

L'application se connecte également à un marché de la santé qui compte plus de 178,800 références de médicaments et d'équipements.

Plus important encore, elle relie les utilisateurs aux médecins 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.

Contrairement à la plupart des assureurs qui travaillent avec un réservoir limité de médecins, ou aux compagnies de télémédecine qui paient les médecins et les infirmières pour qu'ils se rendent disponibles pour les consultations, Good Doctor inclut des prestataires de soins externes. L'entreprise emploie seulement un nombre limité de médecins salariés, qui représente la minorité des médecins présents sur la plateforme.

De plus, la télémédecine simplifie les réservations, permet de gagner du temps, et diminue les déplacements des patients qui peuvent être diagnostiqués à distance, puis dirigés vers les centres de soins les plus proches, tels que les centres spécialisés ou les laboratoires.

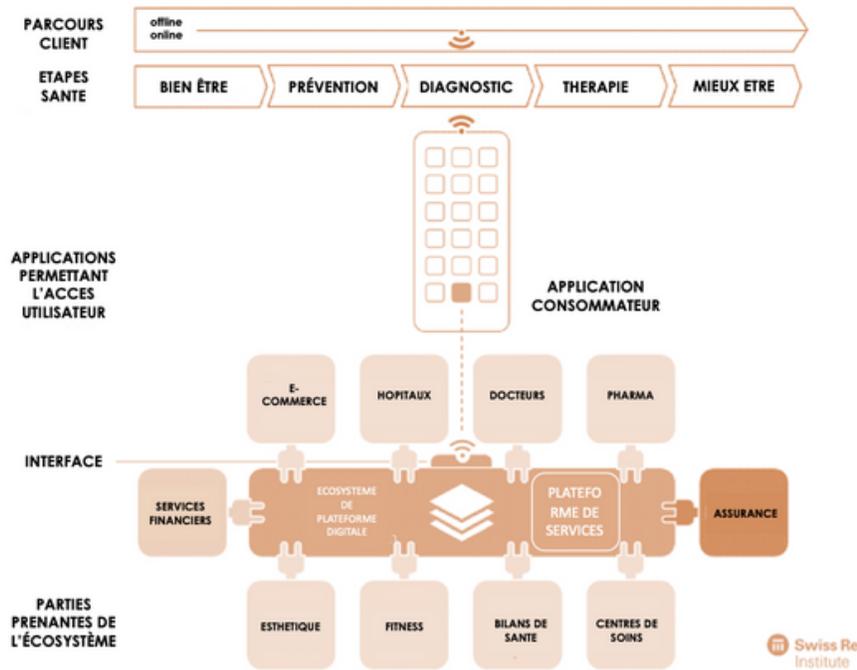


des médecins de la plateforme sont salariés de

Good Doctor en 2019.



③ L'architecture technique



④ La monétisation directe

1. Honoraires des patients



Le diagnostic en ligne de premier niveau est gratuit ; les médecins en ligne ont suffisamment d'expérience pour traiter de petits problèmes de santé, mais les patients peuvent choisir de payer davantage pour parler à un médecin plus expérimenté en ligne.

2. Abonnements des corporates



Des plans d'abonnement d'entreprise sont disponibles, offrant aux employés des consultations en ligne.

3. Ventes en ligne



Ventes en ligne de pharmacie, publicités et cartes d'achat. Les deux tiers des clients qui ont recours aux services d'un médecin de famille ont également recours à des services de mieux-être rémunérés (perte de poids, soins personnels et conditionnement physique).

4. Services médicaux hors ligne



Participation aux bénéfices et commissions avec les cliniques sur les soins de base de la plateforme.

5. Ventes complémentaires



Les titulaires de polices d'assurance Ping An ont accès gratuitement à des consultations en ligne, et à trois services prioritaires pour les patients hospitalisés ayant reçu un diagnostic de maladie grave.



des usagers qui ont eu recours aux services d'un médecin de famille en 2017, ont également eu recours aux services de bien-être.

"Winning in a World of Ecosystems", McKinsey avril 2019

5 Des relais physiques inédits

La société chinoise a annoncé en novembre 2018 des investissements massifs pour déployer des centaines de milliers de mini-cliniques alimentées par l'IA en Chine : Ping An Good Doctor ouvre la voie au développement de cliniques sans personnel et assistées par l'IA en prévoyant de construire des centaines de milliers de cliniques sans personnel à travers le pays au cours des trois prochaines années.

Chaque clinique alimentée par l'IA, qui aura environ la taille d'une cabine téléphonique, est capable de fournir des consultations basées sur des données relatives à la santé recueillies par des interactions textuelles et vocales. L'information recueillie lors de la consultation sur l'IA sera examinée par un médecin humain qui posera ensuite un diagnostic et prescrira des médicaments en ligne.

Les cliniques sans personnel aideront ainsi à développer davantage les services de Ping An Good Doctor dans le marché chinois des soins de santé sur Internet, qui connaît une croissance rapide et qui devrait atteindre 100 milliards de RMB (14,4 milliards de dollars) d'ici 2025.



Consultation d'un médecin en ligne dans une cabine médicale gérée par l'IA de Good Doctor, à Wuzhen, dans la province du Zhejiang, dans l'est de la Chine; le médecin est basé à Hong Kong.

Photo : Simon Song (2)

(1) "Ping An Healthcare and Technology: Game-changing Internet Healthcare Platform", Citi Research, 6 juin 2018.

(2) South China Morning Post : "Ping An Good Doctor taps parent's insurance and banking clients to boost online consultation revenue" février 2019



6 Le parcours client au sein d'un écosystème

Good Doctor se positionne donc comme un guichet unique vers l'écosystème des soins de santé, en s'appuyant sur une plateforme technologique intégrée, une équipe médicale interne professionnelle, un réseau de fournisseurs de services de santé, des offres de services et de produits diversifiés et évolutifs, des stratégies sophistiquées d'engagement des consommateurs, et des canaux de distribution bien établis.

Dans le domaine des soins de santé, le parcours d'un client passe généralement par certaines étapes : bien-être et prévention, diagnostic, traitement, rétablissement et réintégration. Les phases ne s'excluent pas mutuellement et peuvent se chevaucher (par ex., mieux-être et traitement). La solution comprend donc principalement les secteurs d'activités suivants :



#1

accès aux
médecins



#2

accès aux
services de santé



#3

pharmacie &
parapharmacie



#4

bien-être

- **Services d'un "médecin de famille"** : ces services consistent principalement en des consultations en ligne, des rendez-vous à l'hôpital, des rendez-vous pour les patients hospitalisés et des services de seconde opinion réalisés par une équipe médicale interne assistée par IA, ainsi que par des médecins externes du réseau hospitalier partenaire.

- **Services de santé** : une variété de forfaits de services normalisés qui intègrent les services des établissements de soins de santé afin de répondre aux besoins supplémentaires, préventifs et autres besoins liés à la santé, comme les bilans de santé, les tests génétiques ou les soins esthétiques.

- **"Health Mall"** : des produits diversifiés, dont des médicaments, des compléments alimentaires, des appareils médicaux, des produits de bien-être (par exemple des appareils et accessoires de remise en forme et des produits de soins).

- **Gestion globale de la santé et bien-être** : divers programmes, outils et activités de bien-être recommandés grâce à un contenu personnalisé pour les utilisateurs de l'application.



Cet écosystème permet donc un accès facile aux soins de base, ce qui est un service très recherché en Chine.



7 Le parcours client au sein d'un écosystème

Dans le cadre de son écosystème de santé numérique, Ping An a mis en place un service de consultation médicale et d'ordonnance pour ses clients. Ce service est précieux parce que l'obtention d'un rendez-vous en personne avec un médecin en Chine peut s'avérer difficile étant donné le manque d'établissements de soins basiques de qualité, la surpopulation dans les hôpitaux et les longs délais d'attente.

Une analyse du modèle de diagnostic de Ping An montre pourquoi l'assureur a un tel impact, non seulement en Chine, mais aussi dans le monde entier :

La plateforme de Ping An offre aux consommateurs un menu de solutions en ligne et hors ligne.

Dans un premier temps, les patients se connectent à l'application "Good Doctor" de Ping An et, après avoir décrit leurs symptômes via une boîte de dialogue, sont dirigés vers une liste recommandée de médecins (avec noms, qualifications, expertise, etc.).

La consultation avec le médecin en ligne est gratuite pendant les 15 premières minutes, et le patient peut prolonger 15 minutes supplémentaires moyennant finances.

La technologie de diagnostic par Intelligence Artificielle de Ping An permet aux médecins d'offrir une gamme de solutions : (1) une ordonnance électronique ; (2) demander aux patients de faire des examens et de télécharger les résultats pour une consultation de suivi ; et/ou (3) référer le patient à une clinique hors ligne (affiliée à Ping An) ou à un spécialiste dans un hôpital qui est généralement un hôpital public.

Services complémentaires et assurance qualité

En cas d'orientation vers un hôpital, le patient peut prendre rendez-vous sur l'application (intégration des univers Online et Offline).

L'application recommande un ensemble d'hôpitaux en fonction de l'emplacement de l'utilisateur et de ses problèmes de santé. Selon le degré d'intégration du système avec les hôpitaux, l'utilisateur peut simplement choisir son hôpital parmi ceux qui ont été identifiés comme ayant des lits disponibles, ou axer son choix d'après la page de profil en ligne d'un médecin, ou encore communiquer avec le personnel administratif d'un hôpital pour compléter le processus de rendez-vous.

L'utilisateur reçoit un numéro de référence du système comme preuve de rendez-vous et paie les frais d'inscription à l'hôpital. Pour le moment, les services de rendez-vous à l'hôpital ne sont pas facturés.

Pour offrir ce service complet, l'entreprise a intégré un éventail de parties-prenantes (hôpitaux, intermédiaires, cliniques de soins de base, assureurs et annonceurs) dans son écosystème.

Au terme de l'expérience utilisateur, les consommateurs peuvent fournir un retour d'information sur la qualité, par le biais d'un système d'évaluation, ce qui incite les équipes médicales à améliorer la qualité de l'accueil et des soins.

En intégrant une équipe médicale, des médecins externes et un réseau hors ligne, Ping An Good Doctor a mis en place un écosystème de soins de santé "en circuit fermé" qui permet aux utilisateurs de bénéficier de consultations et d'achats de médicaments en ligne, ainsi que de traitements de suivi hors ligne.

500,000 consultations



en ligne par jour pour des clients en attente de conseils en matière de santé (1)



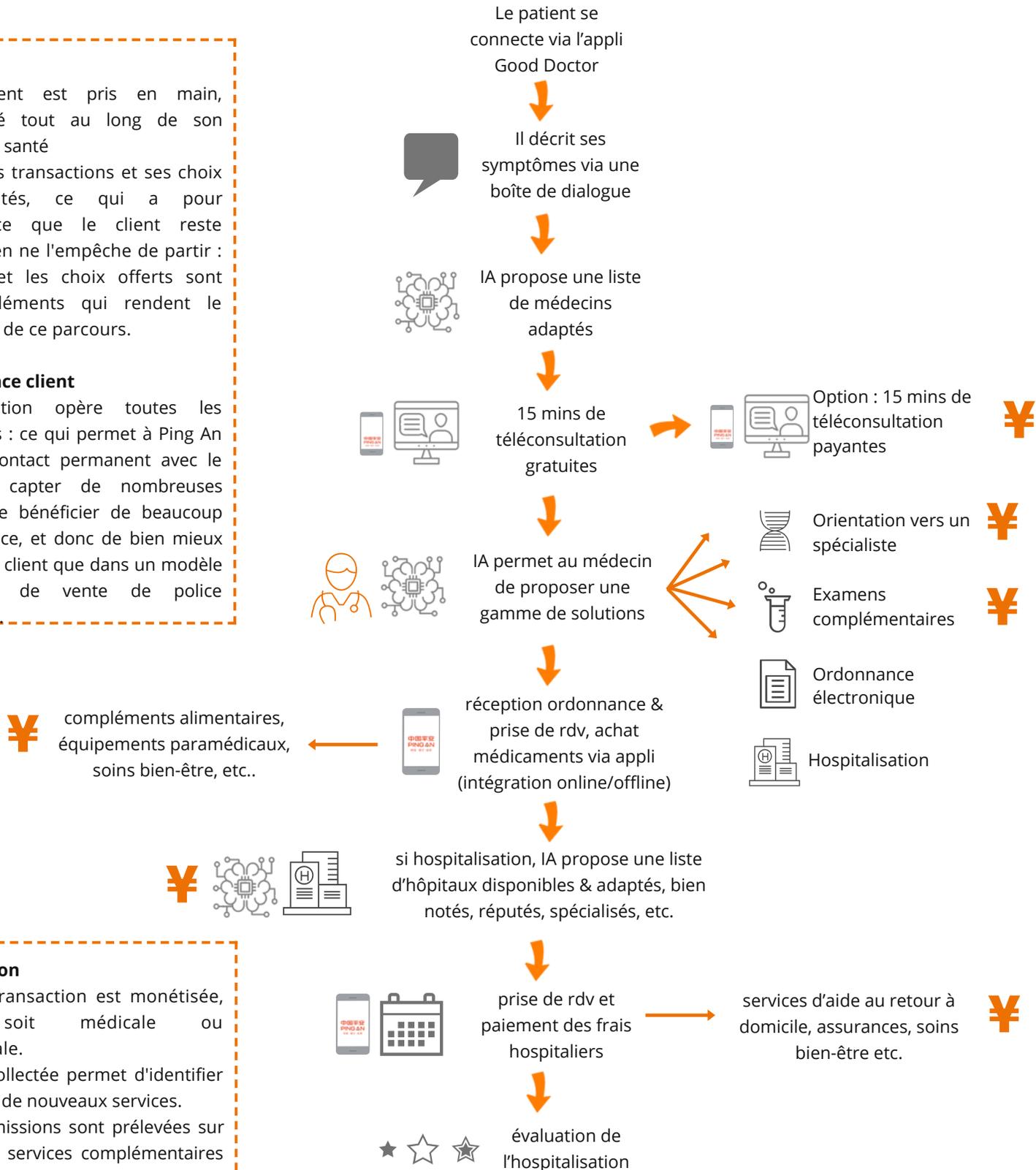
EXEMPLE DE PARCOURS CLIENT : LE DIAGNOSTIC

Rétention

- Le patient est pris en main, accompagné tout au long de son parcours de santé
- Toutes ses transactions et ses choix sont facilités, ce qui a pour conséquence que le client reste même si rien ne l'empêche de partir : la facilité et les choix offerts sont autant d'éléments qui rendent le client captif de ce parcours.

Connaissance client

- L'application opère toutes les transactions : ce qui permet à Ping An d'être en contact permanent avec le client, de capter de nombreuses données, de bénéficier de beaucoup de récurrence, et donc de bien mieux connaître le client que dans un modèle traditionnel de vente de police d'assurance.



Monétisation

- Chaque transaction est monétisée, qu'elle soit médicale ou paramédicale.
- La data collectée permet d'identifier ou de créer de nouveaux services.
- Des commissions sont prélevées sur chacun des services complémentaires offerts à travers la plateforme.



8 Des partenariats stratégiques

Ping An Good Doctor collabore avec plus de 3,000 hôpitaux pour fournir des services tels que l'aiguillage, la prise de rendez-vous ou l'hospitalisation des patients. L'entreprise s'est aussi associée à plus de 2,000 établissements de santé, dont des centres d'exams, des cliniques dentaires, des établissements de chirurgie esthétique, et plus de 15000 pharmacies.



3,000
hôpitaux



5,203
médecins affiliés



15,000
pharmacies



2,000
établissements de santé

PING AN & SANOFI



Mai 2018- Ping An Insurance Group Co of China Ltd et Sano ont annoncé la signature d'un Memorandum of Understanding (MOU) pour un partenariat stratégique à Shanghai. Ping An et Sano collaboreront dans trois domaines clés : la sensibilisation à la santé, la qualité des soins et le caractère abordable des soins. Premier du genre, ce partenariat entre une multinationale de la santé et un grand groupe d'assurance chinois permettra de faire progresser la gestion des maladies chroniques, d'optimiser l'utilisation des big data dans le domaine de la santé, et d'explorer des approches innovantes de financement collaboratif des soins de santé, dans le but de soutenir la mise en œuvre de l'initiative "Healthy China". (1)

PING AN & GRAB



Août 2018, GRAB a déclaré avoir formé une joint venture (JV) avec Ping An Healthcare and Technology Company (ou Ping An Good Doctor) pour fournir "des services de santé en ligne disruptifs en Asie du Sud-Est". Ping An est un investisseur récent dans Grab.

La JV serait la première du genre à fonctionner à l'échelle régionale et fournira des services médicaux intégrés tels que des consultations médicales en ligne assistées par intelligence artificielle, l'administration de médicaments et la prise de rendez-vous via une plateforme en ligne. La JV travaillera avec les gouvernements, les hôpitaux, les médecins et d'autres intervenants clés et utilisera GrabPay, le portefeuille numérique de Grab, pour effectuer les transactions. Le service sera lancé dans certains pays au cours du premier trimestre 2019, a déclaré GRAB. (2)Mai 2

(1) PRNEWSWIRE 29 mai 2018

(2) businessstimes.com.sg 16 aout 2018

Une croissance hors-normes



- En avril 2015, l'application "Ping An Good Doctor" a été officiellement lancée.
- En mai 2016, la Société a levé 500 M\$ US.
- En décembre 2017, la Société a levé 400 M\$US.
- En mai 2018, Ping An Good Doctor est devenue la première entreprise mondiale côtée en bourse dans le domaine des technologies de la santé sur Internet lorsqu'elle a rejoint la Bourse de Hong Kong.

Taux de conversion
Utilisateur → client payant



en 2017 en 2018

265 millions d'utilisateurs ont été enregistrés depuis 2015

54.7 millions d'utilisateurs actifs par mois, avec une croissance de **85,4%** en 1 an

2.36 millions d'utilisateurs actifs payants par mois, avec une croissance de **86,2%** en 1 an (1)



Le commerce électronique de médicaments et de produits de santé représente 56 % du chiffre d'affaires total



Les consultations de médecins de famille assistées par l'intelligence artificielle représentent 12% des revenus



Les revenus réalisés en partenariat avec les fournisseurs de services d'exams, de bien-être, de soins dentaires, d'esthétique médicale et d'analyse génétique représentent 27% du total des revenus



MARGE BÉNÉFICIAIRE BRUTE

10.8%



MARGE BÉNÉFICIAIRE BRUTE

40%



MARGE BÉNÉFICIAIRE BRUTE

46.2%

Une des raisons de cette croissance rapide est l'explosion des données due à l'effet réseau. Chaque nouveau participant apporte de nouvelles données, ce qui augmente la valeur du réseau et des connections. Cela permet de plus à Ping An de vendre une grande variété de services pas forcément liés à l'assurance, de gagner de nouveaux clients à grande échelle, et d'étendre un peu plus tous les jours son écosystème de soins en "circuit fermé".

Ping An touche « la vie de tous les jours » de **350** millions de clients en 2019
160 millions de ventes de polices d'assurance incrémentales

16%

des bénéfices du groupe Ping An proviennent directement des dix entreprises de plateformes digitales créées depuis 2015

40%

des nouveaux clients de services financiers viennent directement des applications mobiles

L'engagement de Ping An à investir dans les technologies émergentes a aussi été un moteur particulièrement important de cette expansion : l'entreprise consacre maintenant 1 % de son chiffre d'affaires annuel, soit environ 1M\$, à l'investissement dans les technologies.

(1) www.forbes.com février 2019

(2) South China Morning Post : "Ping An Good Doctor taps parent's insurance and banking clients to boost online consultation revenue" février 2019

Contact

- www.flyingrhino.io
- contact@flyingrhino.io

RÉFÉRENCES

- Swiss Re Institute, January 2019, 'Digital ecosystems: extending the boundaries of value creation in insurance'
- "Ping An Healthcare and Technology: Game-changing Internet Healthcare Platform", Citi Research, 6 juin 2018.
- Ping An Technology PR
- www.pahtg.com
- www.forbes.com
- McKinsey: "Building a tech-enabled ecosystem: An interview with Ping An's Jessica Tan" décembre 2018
- Swiss Re Institute
- South China Morning Post : "Ping An Good Doctor taps parent's insurance and banking clients to boost online consultation revenue" février 2019

