

IBM商业价值研究院

保险公司的制胜战略

行业领导者如何走出舒适区并保持领先



服务未来的保险客户

日益成熟的市场、压缩的资金、不断增大的风险：这些只是保险行业当前面临的部分压力。面对精通技术的客户和日益严苛的金融形势等带来的大量挑战，保险公司必须更快地、更高效地采取行动，而最重要的是变得更加智慧。顺势者昌，逆势者亡。因此，过去的客户战略——仅通过保险费率竞争却不断地丢失不忠诚和不满意的客户——无法满足这些精明的客户，同时也不能持续留住客户或者实现巨大增长。为了应对上述及相关挑战，保险公司必须更敏捷、更创新、更好地与客户交流，无论是在企业内部还是在整个行业中。IBM全球保险业务团队旨在帮助客户采用智慧的解决方案满足当前保险业务的需求。从客户服务提升到更高效的后台办公效率，以及更好的风险管理，总有一种智慧的解决方案适合您。

作者: Christian Bieck, Andrea Cornelius

随着世界的变化，许多保险公司正在为盈利而挣扎。许多颠覆性力量 — 经济、社会、技术方面 — 正在日益压缩保险行业的舒适区。然而，一些领先的保险公司得以领先群雄，原因何在？通过采访全球多家保险公司，我们发现保险行业领导者在四个战略维度中实现了差异化：客户、交互、服务和结构。有前瞻眼光的行业高管将评估每个维度对其业务的重要性，并且设计定制的、创新的战略以良好地适应持续的变化。

72% 的行业领导者在很大程度上采用社交媒体与客户沟通，这一比例是非领导者的近两倍。

83% 的保险行业领导者认为专业化对于战略选择很重要，而非领导者的比例仅为56%。

50% 行业领导者在IT建设上的投资比非领导者高50%，从而更好地支撑其他业务领域的投资。

综述

长期以来，保险行业一直处于高枕无忧的状态。由于大多数市场中严格的监管和严格的偿付要求，保险公司破产的现象极为少见。目前，全球的保险公司数量超过10,000家，而且保险公司离开市场的主要原因是并购。即使如此，品牌仍会继续存在，包括销售渠道和后端基础架构，为规模更大的新保险公司遗留了大量的资产。保险始终是一个卖方市场；某些放松管制措施在某种程度上增加了竞争，但总体来讲，保险公司很少担忧其利润 — 而有生存之忧的数量更少。

这一舒适状况正在发生变化。最近，大量颠覆性力量改变了这一现实：经济力量，如全球化和2008年的金融危机；技术力量，将任何地点的人员和机构连接在一起并提供信息；以及社会力量，包括不断变化的人口统计特征和全球范围内的日益民主化。这些力量的复合效应目前导致许多保险公司面临着业务增长或保持盈利的挑战。

研究方法论

在本次研究中，我们分析了在2011年总保险费收入达4.5万亿美元的73个最大的保险市场，占全球保险费的99%。在修正了居民消费价格指数和汇率波动后，我们决定将(实际)市场增长率和保险渗透率作为这些市场的增长率和成熟度衡量指标。对于增长率，我们选择了2008-2011年的时间段，目的是避免2008年金融危机的潜在差异。¹

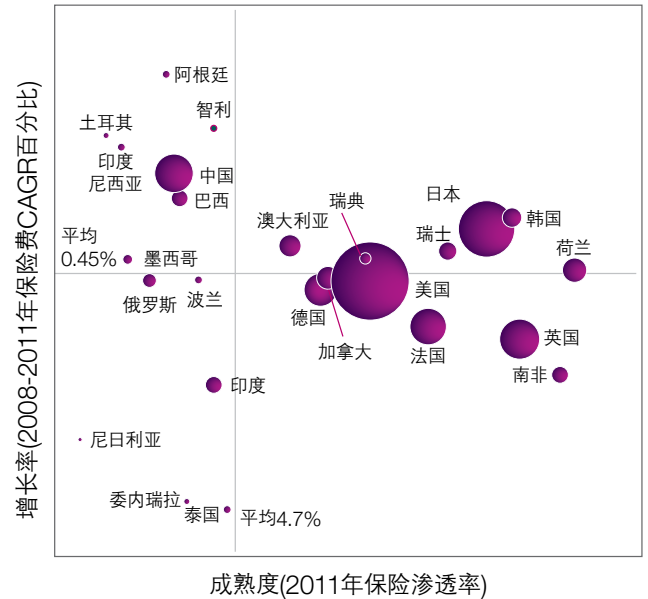
通过将加权平均率作为分割点(实际CAGR0.45%、渗透率4.7%)，我们定义了四个市场类型(见图1)：

- I型：低增长率，低成熟度
- II型：高增长率，低成熟度
- III型：高增长率，高成熟度
- IV型：低增长率，高成熟度。

对于每种类型，我们选择了6-7个代表性国家的大约20家保险公司进行采访，共调查了80家保险公司。所选国家的累计保险费占全球保险费的86%。我们委托一家拥有战略研究背景的外部机构以电话形式进行了结构化和脚本化访谈。受访者是各保险公司熟悉运营商战略的高管；其中70%负责管理或者直接参与到企业战略团队中。

受访的保险公司通过两个关键绩效指标而被定义为其市场中的领导者：

- “增长领导者”的3年CAGR至少高出市场CAGR五个百分点(不包括并购)



资料来源：Swiss Re Sigma 2002-2012，国际货币基金组织，IBM商业价值研究院分析。

图1. 我们按增长率和成熟度将所有保险市场分为四种类型。

- “利润领导者”在同一时期内的资产回报率(净收入占总资产的百分比)位于前两个象限。²

由于增长领导者和利润领导者的结果非常相似，在以下的分析中，我们将统称其为“整体领导者”，即属于两个领导者类别的受访者。

我们采访了寿险和财险(P&C)保险公司。由于许多受访的公司开展多项业务，我们没有对这些细分行业进行单独的分析。

然而，即使在这个环境中，某些保险公司是如何成功保持领先的？行业领导者采用哪些整体战略？区分领导者和非领导者的战略要素是哪些？这些要素与他们所在的市场类型有何关系？要回答这些问题，并且识别成功战略的常见要素，我们采访了全球80家保险公司的高级主管。

我们通过分析调研结果发现，领先的保险公司在四个战略维度保持领先：

- **客户。**他们为未来的客户制定计划 — 而非过去的客户；
- **交互。**他们整合所有渠道中的交互，包括社交媒体；
- **服务。**他们提供了多种保险服务，而不仅仅是简单的保险产品；
- **结构。**他们向灵活的架构主动投资，而不是被动应对市场或法规压力。

增长挑战

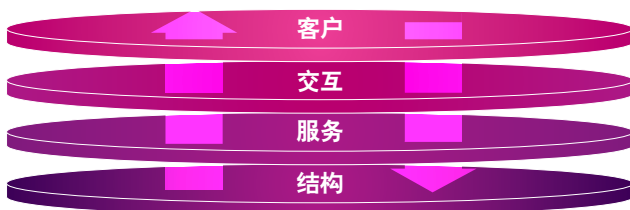
2008年的全球金融危机标志着保险公司对市场战略的看法发生了转折。客户支出额的减少导致保险费增长速度急剧下降，从2001-2008年全球平均3.6%的实际保险费CAGR下降到2008-2011年的0.45%。³ 尽管利润率稍微恢复，但对于寿险和财险(P&C)，利润率仍远低于金融危机前的水平。对于后者，承保业绩有所改善，但名义和实际利率持续走低，这导致业绩不尽人意：2011年的投资收入为9%，比2007年的近12%有所下降。⁴

对于保险公司，经济基本面预期不会很快改善。据IMF指出：“实际 [利息] 利率在中期可能保持相对较低的水平，即使产出缺口已经最终弥补。”⁵ 在发达经济体中，长期经济停滞 — 长期低增长 — 是一个切实的问题。⁶ 尽管大多数国家推出了多项货币政策，但某些发达国家仍然看到了实际的通货紧缩。⁷

除了经济挑战外，保险公司还面临着其他影响其战略的变化。如上次调研“数字化变革：未来保险行业的信任、透明和技术”指出，不断变化的客户行为和相对较新的技术力量 — 社交媒体爆炸、移动革命、业务分析和云 — 将推动企业内的巨大变革：价值链将破裂，行业将融合，而且新的生态系统将出现。⁸ 这些将最终导致保险公司偏离大多数企业采用的以组织为中心、以产品为驱动力的传统模式，而转向个人对个人(E2E)经济。E2E基于经济参与者的高度协作和联系，包括保险公司及其客户。客户期望多模式、多方向的业务关系交互，而这种关系的特点是高度透明性、便利性和价值。

为了优化这个挑战清单，我们看到了老年群体的人口统计特征变化，尤其是在成熟市场中。这将影响保险公司的客户群体及其吸引和留住必要人才和技能的能力。过时且复杂的原有系统，通常是兼并而来的，对后端的灵活性产生了障碍。最后，关于透明性、隐私性和偿付能力的法规为保险行业的任务清单增加了选项。

领先的保险公司如何战略性地管理影响行业的多种推动力？为了系统地回答这个问题，我们将这些推动力及领导者的响应分为四个维度：客户、交互、服务和结构(见图2)。



- 客户**
- 日益提高的权限和互连
 - 对“最有价值交易”的更高需求(不仅价格)
 - 对客户数据和洞察力的跨行业竞争
 - 对透明性的更高需求
- 交互**
- 越来越多的销售渠道 – 并行和交叉
 - 新的协作类型和文化
 - 法规对隐私的更高影响
- 服务**
- 超越传统保险服务的更多全新服务项目
 - 来自其他行业的复杂竞争(如汽车、零售、银行)
 - 法规对顾问服务质量和付款的更高影响(收费和基于订阅)
- 结构**
- 复杂且孤立的旧有系统、流程和组织
 - 保险专家的数量有限
 - 本地/地区法规对成本和业务模式的更高影响

资料来源：IBM商业价值研究院。

图2. 变革力量影响着四个主要维度。

这四个维度互相重合并互相影响。例如，保险公司一般将中介视为它们服务的一个客户群体，而消费者将他们视为与保险公司的多个交互渠道之一。同时，中介提供的建议和售后服务是保险服务的一部分。在以下章节中，我们将介绍领先的保险公司如何应对变革力量。

应对四个维度的挑战

客户：为未来的客户做计划

许多行业中的企业开始认识到，在成熟市场和新兴市场，当今的客户已经变得越来越明智。⁹

在消费者变得更加明智后，通过几个商品化产品提供非差异化的一刀切式保险服务的战略已经不可行。保险公司必须了解客户行为、需求和期望，从而为这个有辨识能力的全新客户群体定制产品和服务。

保险公司 – 无论是领导者和非领导者 – 已经开始了解到这一点，但领导者有更强的关注度。88%的受访的保险公司认为“客户行为和需求的变化”是“重要”或“极为重要”的战略考量(即按1-5分计算，分别为4分或5分) – 他们明确地回答“以客户为中心”是保险公司谈论的一个主要主题。但仅35%的非领导者认为“客户行为和需求的变化”极为重要，而在整体领导者(属于领导者类别的保险公司)中，50%的受访者这样认为。

与此相似，领导者更加关注不断变化的人口统计特征。50%的整体领导者认为人口统计特征要素极为重要，而只有29%的非领导者这样认为。领导者认识到，客户能力已经成为事实；他们关注并且试图了解“千禧世代”，即未来的客户。领导者记录详细的客户相关数据，以确定未来客户的需求，这一比例要比非领导者高出24%。他们还通过分析这些数据而了解客户，而这一比例要比非领导者高出35%。

图3给出了这些客户类型的例子。这是一种心理细分，即根据客户态度、行为和需求进行细分，比人口统计特征模式的预测准确度更高。¹⁰ 例如，在预测渠道选择行为时，准确度比单纯基于年龄的细分高四倍(准确度分别为55%和13%)。

拥有详细客户需求和行为数据的保险公司领导者可以进一步优化该模式，从而为他们力求获得的特殊客户群体定制其他战略维度，主要是交互和服务。

通过对图3的进一步观察发现，中间两个细分代表“传统”保险客户。这两个细分在千禧世代中逐渐减少。拥有客户分析能力的领导者认识到了这一点，并且将关注度转向日益增长的细分市场。如下面章节中所述，这些细分客户正在寻找与保险公司交互的不同方式，并且寻找不同类型的产品和服务 — 这些与众不同的能力是为了向客户提供更好的服务所必备的。

要想在客户维度方面取得成功，您需要做什么，从何处开始，以及如何做到这一点？

态度	注重安全的个人主义者	要求苛刻的支持寻求者	忠诚的质量寻求者	注重价格的最底线要求者	持怀疑论的支持寻求者	明智的优化者
关键主题	“我知道我需要什么，并且对自己有所安排”	“我需要个性化的建议”	“我信任我的保险公司，并且一直是忠诚的客户”	“我不喜欢保险公司 — 让它变得廉价，并且消失”	“我需要建议，但更愿意与保险公司保持距离”	“我花时间研究，寻找最佳选项”
所有受访者的比例	16%	15%	17%	15%	23%	15%
婴儿潮一代的比例	16%	11%	20%	21%	20%	13%
千禧一代的比例	16%	16%	16%	10%	26%	16%
变化	无变化	增加	减少	显著减少	显著增加	增加

注释：由于四舍五入原因，各行的总百分比总和可能不等于100%。资料来源：IBM商业价值研究院2013年调研数据。n=17,594。

图3. 确定客户态度、行为和需求能够比使用人口统计特征更好地了解客户。

- **倾听客户心声，并向客户学习。**客户行为正以前所未有的速度改变。需要在所有可用的接触点倾听心声，然后进行验证、存储和分析。利用实际的客户事件知识来实现对客户了解。
- **超越过去的传统细分。**许多保险公司必须应对不断增多的信息孤岛。第一步是通过速赢来联接这些孤岛，例如，在针对新客户介绍特定产品和服务时。在此基础上，构建一个企业客户视图，进行深入的分析 and 基于行为的细分。
- **将每个客户单独对待。**考虑首先指定一名具有相应能力的高管负责维护整个企业内的单个客户视图。要做到这一点，需要使用高级分析技术并与智慧的交互方式相结合。

需要考虑的两个重要因素是透明性和隐私。客户愿意牺牲隐私而获得更低的保费、更大的便利性、更高的安全性或更好的服务 — 在某种程度上是这样。收集

客户数据时的透明度非常重要；所有年龄段的大部分客户都需要保证他们感觉能够控制自己的数据。在不了解客户的情况下随意收集数据会快速丧失客户的信任，即使没有滥用这些数据。

交互：随时随地的交互

很多行业都在向以经济参与者之间的高度协同和联系为特征的E2E经济演进，我们从最新的保险行业研究数据中也已经看到它在转向E2E的交互。特别需要指出的是，保险购买过程的不同阶段所使用交互点的差距日益扩大。在购买保险时，客户仍然主要使用个人交互点，例如代理、经纪人或直接电话联系，这一比例高达69%，并且从2010年以来几乎没有变化。与此相反，对于信息收集与报价，客户使用更多不同的交互点，而且不一定会寻找在何处购买，18%的受访者从个人交互转向了基于Web、移动和社交媒体的交互方式。¹²

案例研究：Generali Versicherung — 实时客户细分分析¹¹

Generali Versicherung是德国最大的全业务保险公司之一，致力于向1350万客户提供人寿、健康和财产保险，以及全面的金融服务产品。

公司的经销战略依赖于多品牌、多渠道理念，并且特别注重通过互联网代理、外部经纪人和银行的个人交互。为了改善服务，提高工作效率，增加收入，并且降低成本，Generali Versicherung通过整合旧有的销售应用，提供单界面的Web接入，并且通过实时地细分客户目标群体而支持这些交互点。

这些于2013年上线的全新分析能力允许销售人员和其他用户快速地访问相关的细分信息。他们可以利用超过200个预定义的查询命令；访问操作与设备无关，允许使用笔记本电脑、平板电脑和智能手机随时随地访问客户洞察。

Generali Versicherung's的分析解决方案不仅提高了销售人员的工作效率并增加了销售机会，而且也通过提高营销关注度而提高了客户的整体满意度 — 正确的信息在正确的时间交到正确的客户手中。

这一结果对依赖传统经销模式的保险公司具有战略意义。在“保险公司、中介与交互”调研中，我们采访了超过10,000名代理、经纪人和客户，并建议保险公司和中介从传统的供应商 - 销售方或提供商 - 客户的关系转向基于合作关系的契约，将中介作为客户使用的许多(尽管特殊)交互点之一。¹³

据我们最新的分析指出，领先的保险公司已经开始进行这种战略性转变，如图4所示。他们并非将中介视为客户，而且开始视其为合作伙伴：只有大约十分之一的整体领导者强烈同意中介应被视为客户，而在非领导者中，这一比例为大约三分之一。

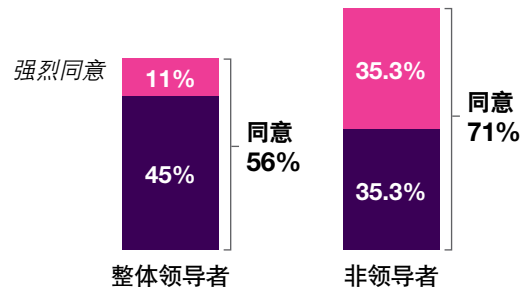
本次调研中定义的所有四种市场类型都出现了这一趋势，而在低增长和低成熟度市场中，对中介的整体关注度稍高。

那么，领先的保险公司依赖哪种交互模式？模式越多越好：61%的整体领导者认为，注重多渠道访问(尤其是社交媒体)将增加客户交互能力。22%的受访者认为预期增加量“非常大”，而15%的非领导者这样认为。

领导者通过社交媒体交互而相信了它的力量。72%的整体领导者在很大程度上使用社交媒体与客户沟通，这一比例要比非领导者高出近一倍(41%)。他们通过在社交媒体上监视公司的声誉而追随这一做法(分别为72%和50%)，而且有力地宣传企业社会责任政策(分别为89%和65%)。

从长期来讲，更强有力的客户交互意味着客户更多地参与到业务中。在保险行业之外，我们最近对4,000多位最高管理层成员的调查指出，业绩优秀的企业与客户协作的比例要比业绩不佳的企业高54%。有趣的是，在所有行业中，业绩不佳但与客户协作的企业比例为39%，这一数值仍比保险行业33%的比例高出几个百分点。¹⁴

中介是否将在未来5年内成为重要的客户？



资料来源：IBM商业价值研究院2013年调研数据，n=80

图4. 领导者已经开始抛弃将中介视为客户的做法。

那么，保险公司如何开始协作？

- **允许无缝接入。**客户期望一致的接入。在处理信息和树立品牌方面，您应首先做到“渠道无关”。在某些情况下，您希望推出或者保留特定渠道的产品或服务 - 对于这种情况，客户应能够了解差异，并且最好了解差异背后的合理性。避免渠道孤岛。
- **与客户中的倡导者合作。**与往常一样，“吃一堑长一智”的理念非常适合这种情况。在一小组客户中尝试，并选择通过交互而共同创建个性化产品。在扩展范围时，利用现有客户的亲和力，并且最好是与有影响者和倡导者合作。
- **管理您的品牌以实现以客户为中心。**利用社交渠道和其他交互方式倾听并了解客户的反应。在此基础上，基于快速反馈的应对周期，对公司行为和政策的切实更改都可帮助实现真正的以客户为中心。

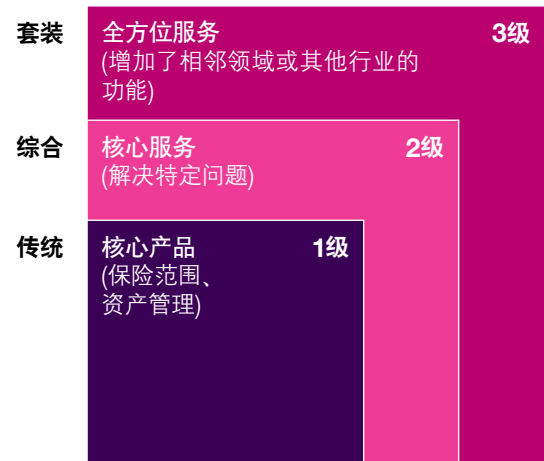
案例研究: Security First Insurance – 在灾难响应期间管理社交媒体咨询¹⁵

位于佛罗里达州的Security First Insurance保险公司是该州最大的保险公司之一，它致力于向近180,000佛罗里达州居民提供保险服务。该公司面临着自然灾害(例如飓风)后的响应问题，而且客户越来越多地转向非传统方式与保险公司沟通，例如智能手机和社交媒体，尤其是在其他沟通渠道瘫痪时。公司认识到了社交媒体在灾难中广泛使用带来的挑战，而且想知道数千人在飓风过后通过社交媒体(而且在公司传统业务渠道之外)在短时间内向公司求助时如何有效地应对。

通过使用内容管理和分析解决方案，Security First Insurance合作开发了一个将社交媒体技术和电子邮件通信整合到单个界面中的平台，使公司能够在暴风过后更容易、更快地帮助客户。该平台能够收集每条消息的语气和情绪数据，通过确定优先顺序而转发给适当的员工，从而加快灾难恢复过程，并使Security First Insurance能够有效地管理公司预计在飓风过后收到的大量请求，进而缩短灾难后的客户响应时间。

服务: 改造保险服务

在E2E经济中，客户寻找的保险服务 – 未来的保险产品 – 可能与传统的核心保险产品不同。大多数客户对保险本身的关注度较低，而更多地关注适合其特定需求的服务。这意味着保险公司必须改变服务形式，以满足客户的期望值。有些客户需要基础的传统保险产品，有些需要更复杂的问题解决方案，而有些需要包含风险控制在内的全方位服务(见图5)。



资料来源: Haller, Matthias and Walter Ackermann: “Versicherungswirtschaft - kundenorientiert”. Verlag des Schweizerischen Kaufmännischen Verbandes. Zurich. 1992.; IBM商业价值研究院分析。

图5. 保险行业的产品和服务等级。

这一分层结构如图5所示。举例来说，1级产品可能是针对第三方损坏或者失窃的传统的简单的大众市场汽车保险，或者对于人寿保险的情况，指简单的定期或养老保险。在第2级，个性化层次、建议和/或损失管理可以添加进来。对于汽车保险，这可能是基于使用量的汽车保险，其中包含自然归还损失调整服务。¹⁶ 对于人寿保险，这可能意味着将抵押与养老保险结合在一起，而后者用于在保险到期后偿付前者。

在E2E生态系统中，3级全方位服务将成为常态。对于汽车保险，全方位功能可能是“个人移动性”，这可能包括以客户首选方式从A点移动到B点所用的汽车或其他物体。风险控制是套装的一部分，而购买者不必关心每种保险。人寿保险的例子可能是“个人理财”，例如一组“生命风险”的建议和保险范围，包括从婚姻、失业到退休和死亡。

保险公司在这种转变中表现如何？简言之：不像在其他三个维度中那么强大。我们调查的所有保险公司都将客户服务质量视为主要的战略影响因素 - 90%的受访者认为这一点至少“重要”。为了使更高级的服务能够运行，保险公司需要扩展两项能力：协作(尤其是与外部合作伙伴的协作)和专业化(不仅仅是服务，还包括客户和市场细分)。

所有机构中的协作范围都在逐步扩大。48%的保险公司目前与外部合作伙伴结成了有力的合作关系，而84%的企业计划在未来3-5年内做到这一点。¹⁷ 专业化更是一种差异化优势。83%的整体领导者认为这对于他们的战略选择很重要，而只有56%的非领导者这样认为。领导者认为“不能一刀切”。

与非领导者相比，整体领导者向产品和服务(分别是94%和76%)以及客户支持服务(分别是89%和79%)投资的比例更高。数据显示，在P&C保险领域，领导者最关注的服务领域是索赔管理 - 这一点毫不意外，因为索赔成本和索赔支付的改进可能对业务收

入有影响。对于领导者，索赔的基本要素和索赔体系是前提条件。相反，61%的受访者关注高级索赔分析(非领导者的比例为50%)，以改进索赔处理，原因是他们着眼于无障碍的索赔流程，以提高客户满意度。

提供未来的服务需要的步骤是什么？

- **将保险重新定义为一种服务。**将保险作为服务并不是销售固定期限和固定保费的保险产品，而是在风险点提供灵活且主动的保险。由于高度个性化，首先要在前一阶段进行更好的客户交互。要做到这一点，您需要使得模块产品能够结合传统与扩展要素。
- **预防损失，而非判决索赔。**持续的风险控制服务(例如预防家庭入侵)基于互连与物联。首先与相邻领域的外部提供商建立合作关系，从而创建或者加入允许这种服务的互连生态系统。
- **在真正发生损失时，更智慧、更快地处理索赔。**损失对客户来说是一个关键时刻，而且通常是不愉快的时刻。要信任您的客户，这样他们才能信任您；欺诈检测应作为对客户的一种保障，而不应为索赔过程带来障碍。更智慧、更快地处理索赔意味着更高的自动化，例如通过维修网络，这同样需要借力外部合作伙伴。

案例研究：HUK-COBURG – 授权汽车维修网¹⁸

HUK-COBURG拥有超过1000万客户，是德国领先的家庭保险公司。作为主要采用直销模式的相互保险公司，HUK-COBURG的优势在于高质量的服务和良好的性价比。

其中一个关键要素是HUK-COBURG的授权车辆维修网络，可帮助保证高质量的索赔管理。这个网络用于特定产品中，对使用授权维修店的客户提供额外的优惠。一个分析解决方案帮助HUK-COBURG管理服务请求，检测损失报告中的模式，并且识别反复出现的问题。它还支持客户服务中心提供优质的服务，并且保证客户满意度。

在客户的比较排名中，HUK-COBURG的维修网广受赞誉。¹⁹ 公司计划在不久的将来利用维修网扩展服务范围。

结构：创建灵活的结构

作为最后一个战略维度，结构最具多样化。从内部和外部角度讲，它都是保险公司的基础设施维度。从内部来说，结构包含物理资产、运营资产和资源资产，例如系统、流程、组织和技能。在外部，它包括保险公司运营业务的规则和法规、市场和经济形势。

IBM商业价值研究院十年来的最高管理层调研指出，未来的整体趋势指向基于内部结构的成长。早在2004年，对成本的关注度仍然非常高。²⁰ 到2013年，这一点发生了变化：例如，将降低成本作为未来三年内的战

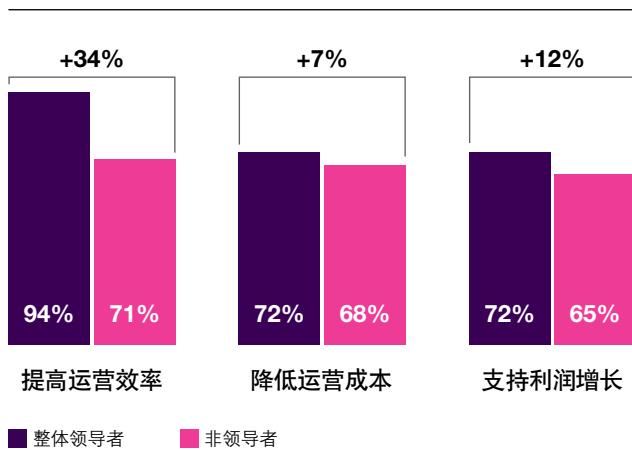
略核心的保险公司CEO比例下降了10%。相反，他们的战略转向接受新技术(增长16%)、改变现有业务模式(增长26%)和转变客户关系(42%)。²¹

在这一转变过程中，其中一个障碍是许多保险公司面临的遗留设施负担。通常，通过处理这些遗留设施的方式可以区分出行业领导者。在2009年的IBM调研中，我们发现领先的保险公司受到核心系统和基础设施问题的约束较少。在系统性能方面，领先保险公司的系统性能评分比平均线高出四分之一，虽然这些领先保险公司对此重视程度较低。²²

领导者对核心系统的担忧程度日益降低，这一点可以通过它们如何花费可用的投资预算而看出(预算整体仍在增长)。对于高增长率和高利润率领导者，核心保险和支持能力之间的预算比例大约是50-50，而对于非领导者，这一比例为57-43。由于核心系统的性能卓越，83%的领导者认为，投资于支持能力非常重要，而持同样看法的非领导者占比68%。领导者觉得这改善了其他功能，同时降低了运营成本(83%，而非领导者的比例是62%)。

领导者和非领导者都相信，他们当前的IT环境在未来五年内能够满足市场和法规要求(整体领导者为78%，非领导者为71%)。然而，为了更好地在其他业务领域利用投资，领导者从战略层面主动向IT的投资比非领导者高出50%(分别是77%与53%)。

与其他三个维度一样，领导者和非领导者的一个关键区分因素在于分析技术的使用。如图6所示，在结构维度中，向高级分析能力投资的最常见原因是提高运营效率(领导者为94%，非领导者为71%)。



资料来源：IBM商业价值研究院2013年调研数据，n=80

图6. 领导者认为高级分析对其业务极为重要。

领导者主动地进行外部结构投资。77%的非领导者等待法规改变之后尝试这样做(被动等待的领导者比例为56%)。61%的领导者预测市场和法规变化对公司的影响(非领导者的比例为53%)，然后为应对这些变化而做准备(89%，而非领导者的比例为71%)。

要想在结构维度取得成功，保险公司需要怎么做？

- **减轻遗留设施的负担。**大多数保险公司需要这样做，或者至少在某种程度上这样做。首先确定可复制的核心功能。由于其复杂性，旧设施转型可能无法快速实现。可以采取的行动是，从组件化的、可调整的面向服务的架构和云的使用而实现核心系统的灵活性。

- **简化业务流程。**更简单、更高效的流程能够提高敏捷性。识别能够提高敏捷性的关键流程。多层模式是一种常用的方法：在可能的情况下使用高度自动化的直通式处理，并在必要时将任务委派给能力中心。
- **主动地管理您的市场。**了解所在市场的法规和技能限制。从战略角度及早制定投资计划，在法规改变或者延误时，您只需调整细节。

案例研究: Nationwide Insurance – 数据中心虚拟化²³

Nationwide Mutual Insurance Company是美国最大的保险公司和金融服务提供商之一。Nationwide希望通过提高敏捷性并增强创新能力而保持其在竞争激烈的行业中的领导者地位，但其旧有IT基础架构阻碍了发展。公司在多个平台的分布式环境中采用了超过4,500台物理服务器。这些服务器占用了大量场地空间、能源和人力资源，服务器利用率低于15%，而且成本极高。

为了解决这些问题，从2008年开始，Nationwide将大多数IT基础架构迁移到了基于虚拟化和高效的高端服务器并运行Linux的私有云解决方案。这样做的结果是显著提高了运营商的灵活性和可操作性：超过60%的原有服务器实现了虚拟化 – 平均利用率增加到了70%。Nationwide的电力、制冷和场地空间要求减少了80%，而应用环境显著扩容。在为期四年的项目实施期间，累计成本节约额达到4600万美元。

从2013年开始，公司的计算要求达到了30%的年增长率，几乎所有要求都通过在现有主机环境中配置新的虚拟服务器而处理。

战略原型帮助确定制胜战略

领先的保险公司将四个战略维度的要素 - 客户、交互、服务和结构 - 结合到符合其公司及市场的整体战略中。哪种要素组合适用、可用于哪个市场？通过对领先保险公司的研究数据，我们得出了五种组合，称为“战略原型”：

- 市场开发者
- 客户吸引者
- 价格竞争者
- 质量竞争者
- 专业者²⁴

每个战略原型在四个战略维度上各有侧重，表现为不同的方式和不同的程度(见图7)。顾名思义，这些战略原型不会在所有市场都运作良好。例如，尽管适当的价格在任何市场都很重要，但在低增长率的年轻市场中，价格竞争者战略几乎不适用，因为这样的市场必须首先经过培育才能开始使用保险产品。在以下章节

中，我们将着重讨论战略原型如何运用各个维度，以及最适合哪些市场。

市场开发者

市场开发者原型的能力重心是结构和交互维度。其目标是增加客户量，也就是说，(尚)不必要区分多种心理客户类型。同样，在市场成熟后，通过收集相关信息而为识别这些类型奠定基础会非常有帮助。市场开发者原型一般在低成熟度市场中利用，即I类和II类。

从结构上讲，关注点是培养或优化物理基础架构能力。灵活性是关键。无论保险公司是老企业还是新进入者，Nationwide案例中这样的虚拟化方法可快速改变路线。如果需要，它也能够本地人员获得充分培训之前以虚拟方式提供承保或其他保险技能，从而帮助弥补技能差距。灵活性也是服务的基础：从极低渗透率的市场中的小额保险到其他地方的高度标准化构件产品。能够在无需额外大量投资的前提下快速响应、扩展和改变的能力对于强有力的增长和获利至关重要。

战略原型	维度			
	客户	交互	服务	结构
市场开发者				
客户吸引者				
价格竞争者				
质量竞争者				
专业者	各不相同			

低重要性
 中重要性
 高重要性
 极高重要性

资料来源：IBM商业价值研究院分析。

图7. 每个原型都需要以不同方式关注战略维度。

对于交互，强大的合作关系很重要。根据市场中的互联网渗透率，单纯的在线方法可能有效。同时，在低渗透率的市场中，保险作为一种产品还不为人熟知。因此，通过本地银行、零售商和其他可信的中介组成的经销网络可带来客户数量的显著增加。在线(尤其是移动通信)和社交媒体的另一个重要用途是作为品牌认知的工具，将保险公司的名称与安全 and 保障联系在一起。

客户吸引者

客户吸引者原型的关键特点是易接入性。这最适合高速增长市场、II型和III型，因为这些类型已经拥有快速增长且容易获得的客户。为了随着市场发展而进一步扩展业务，保险公司需要接入其他客户群体，而主要关注的维度是交互。基础架构在市场中的任何交互点都是一种选项；然而，扩展多渠道接入能力的统一计划非常关键。对于我们在互联网时代初期经常看到的危险的渠道扩展，市场存在着不一致的交互和品牌建立风险，而在市场增长速度放缓后，这有可能需要对新构建的设施进行昂贵的整合。与市场开发者原型一样，交互合作伙伴能够提供帮助，但在这种情况下，他们需要在技术层面良好地整合，以跟上增长的速度。社交媒体将作为品牌的推动力和信息的载体。

与市场开发者一样，任何客户细分都是目标群体，但早期的分析应作为优先任务，这同样是为了避免日后潜在的昂贵整合。服务仍处于中低复杂程度，也就是说，1级保险产品和简单的2级服务。为了优化接入性，系统和流程必须灵活，而且一周7天、每天24小时可用。

价格竞争者

价格竞争者原型战略高度注重技术和效率。这种情况在高成熟度市场中比较常见，尤其是增长率较低或减缓时。主要的关注维度同样是结构和交互。价格竞争者战略需要基于优秀的评级和承销业绩，以及高效的成本结构。从逻辑上讲，只有一个保险公司可以有最低的价格，因此，良好的竞争对手情报对于识别和避免高度竞争的市场细分很关键。

结构需求包括前后端整合的高度自动化的流程和系统。价格竞争者不适合多个并行的基础架构，例如兼并后的基础架构，因此要首先整合系统。通过云实现“灵活化” - 增强服务和服务流程的灵活性 - 是一个良好的选项。产品通过细颗粒度定价而实现了标准化，无论是1级还是2级。理赔服务、维修和更换网络再一次标准化，以保持低成本和快速的服务周期。这吻合主要目标客户的消费心理，即注重价格的底线要求者有吸引力。这也适合精明的优化者的消费心理，因为他们更期望获得3级个性化包装。价格竞争者原型将在生态系统中直接或者以白标形式提供风险险种，例如在基于使用量的保险模式中。

在交互方面，关注点是低成本，因为他们偏好基于技术的交互点 - 直接通过网络获得信息或完成销售，并且尽可能多地采用移动接入方式。

质量竞争者

质量竞争者原型在差异化方面的灵活度最高，这可能是大多数保险公司 - 尤其是在成熟市场 - 期望采用这种原型的原因。同样，为了达到保持差异化优势所需要的质量水平，需要制定严格的战略关注点，并将客户和服务作为主要维度。

对质量的关注角度可以各不相同，包括便利性、透明性、高价值或这些方面的组合。根据实际关注点的不同，目标客户也会有所不同，而大多数属于要求苛刻的支持寻求者和忠诚的质量寻求者。这些客户喜欢个人交互，这可通过中介或者通过更个性化的远程交互而实现，例如呼叫中心或视频聊天。个性化服务是强大的差异化因素。高级分析对于实现客户认可、客户表达和未表达的偏好及需求都非常重要。对于价格竞争者原型，前后端的密切整合很有必要，但重要程度不如效率指标那样高。相反，这需要跨交互点的信息与服务保持一致。

在结构层面，您需要优秀的技能来保证建议、承保、服务开发和其他领域的质量。在技能缺乏的成熟市场，考虑利用专家认知计算系统补充这些技能，以加快响应速度并提高质量。系统和流程需要保持最新状态，但只要满足客户质量标准，适度的低效也可以接受。

专业者

专业者，或称之为利基，这类原型是一种特殊情况，可作为其他四种类型的替代或补充。在我们调查的所有市场类型中，大约80%的领导者将利基战略视为重要的战略因素。

成为专业者的选项非常多，很难一一列举。顾名思义，在专业者原型中运作的保险公司一般在四个维度中的一个或多个维度中开展专业化举措。例如，它可以关注特定的客户细分，如持怀疑论的支持寻求者，他们喜欢同龄群体的建议，或者与同龄群体分享信息，这意味着交互的对象是社区和社交媒体，而且可能会使用客户推荐。专业者通常关注可能需要特殊技能的利基产品和服务。

与价格竞争者原型一样，专业者一般缺乏交叉补贴的能力，因此不允许在成本方面出现差错，因此，高效且最新的结构成为其高优先级任务。

从何处开始

领先的保险公司在推动其实现战略差异化的四个维度中有共同的特征。除了在每个维度中的制胜能力外，对于希望赶超的保险公司来说，这些特征是自然而然的起点。重要的开始步骤包括：

- **设定原型。**令人意外的是，许多保险公司缺乏明确且一致的初始战略。您如何制定竞争计划？您目前具备了这些能力吗 — 如果没有，如何获取这些能力？例如，如果您规划的原型是质量竞争者，您是否有差异化的底层交互或服务能力？不要试图成为多面手。确定最适合自己所处市场的类型，并且可以通过自有技能和能力而合理实现的原型。
- **投资于分析技术。**所有原型都可通过在某种程度上使用业务分析而获益，而在成熟市场中，这一点非常关键。分析可以帮您识别并了解客户，增强交互质量，通过对客户的需求进行实时反馈开发新的服务，并且改善对于客户的理赔体验和对于保险公司的理赔结果。接下来，考虑向大数据工具扩展，以加深对客户的了解，并赢得未来的千禧世代客户。
- **前瞻眼光。**即使您对于作为快速追随者感到满意，保险行业中的变革速度不断加快，使得主动应对成为一种必要的特征。领导者采取主动应对的方法，因为他们实现了结构灵活性，使得快速的早期行动能够自我强化。首先理顺内部流程，并创建日后可用的外部网络，以注重自身核心能力，从而在E2E生态系统中找到自己的利基市场。

对于这些要点，重要的是—通常对于保险公司难以做到—在企业中培养创新的理念。灵活性来自于尝试新鲜事物并且允许失败，而经验有助于洞察接下来如何调整并获得更好的结果。随着时间的推移，创新和灵活性可帮助保险公司找到适合公司的制胜战略。

相关IBM资料

Bieck, Christian, Anthony Marshall, Sandip Patel. “数字化变革：未来保险业的信任、透明性和技术”。IBM商业价值研究院。2014年1月。http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=PM&appname=GBSE_GB_TI_USEN&htmlfid=GBE03589USEN&attachment=GBE03589USEN.PDF

Bieck, Christian, Ake Freij. “解决创新迷局：银行和保险业的一致创新框架”。IBM商业价值研究院。2010年10月。<http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03373usen/GBE03373USEN.PDF>

Bisker, Jamie和Christian Bieck. “2020年的保险业：现在如何做？探索创新举措”。2007年9月。<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/g510-7857-00-insurance2020.pdf>

关于作者

Christian Bieck, IBM商业价值研究院的全球保险业领导人。他是受过培训的经济学家，在加入IBM担任流程顾问和研究人员之前，曾在欧洲保险行业担任过多个职务。Christian经常在保险业活动和研讨会上发表关于思想领袖和创新的演讲。他为IBM商业价值研究院和国际保险行业杂志发表了多篇保险业趋势和意义的论文。Christian的联系方式是：christian.bieck@de.ibm.com

Andrea Cornelius博士, IBM全球企业咨询服务部业务分析与优化部门欧洲领导人。凭借在国际业务咨询和IT管理领域20余年的专业经验，Andrea在基于业务分析、客户为中心和数字化技术支持客户实现切实结果方面拥有特定的专业知识。具备保险业的特定背景，她被公认为思想领袖，在为领先企业客户提供价值驱动的转型方面拥有成功经验。Andrea的联系方式是：andrea.cornelius@de.ibm.com

致谢

Kristin Biron, Angelo Griguoli,
Kathy-Ann Hutson, Joni McDonald,
Henk Jan Nijmeijer, NehaTuli

IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。

欲了解本IBM商业价值研究院调研的完整目录，请访问：ibm.com/iibv

欢迎订阅IBM商业价值研究院的电子月刊

IdeaWatch:

ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe

在iPad或安卓平板电脑上下载免费的“IBM IBV”应用即可以访问IBM商业价值研究院的执行报告。

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

IBM全球企业咨询服务部积极与客户协作，为客户提供持续的业务洞察、先进的调研方法和技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。从整合方法、业务设计到执行，我们帮助客户化战略为行动。凭借我们在17个行业中的专业知识和在170多个国家开展业务的全球能力，我们能够帮助客户预测变革并抓住市场机遇实现盈利。

参考资料

- 1 Insurer key performance indicators from A.M. Best. <http://www.ambest.com> (reports are available by subscription only).
- 2 ROA here is represented by net income as a percentage of total assets.
- 3 Calculated from Swiss Re Sigma. “Digital distribution in insurance: A quiet revolution”. No 2/2014. http://www.swissre.com/r/sigma2_2014_en.pdf?19=930&44=157488961&43=619257&32=10792&7=619257&40=http%3A%2F%2Fmedia.swissre.com%2Fdocuments%2Fsigma2_2014_en.pdf&18=0.5332519234211763. Accessed on June 5, 2014.
- 4 Swiss Re Sigma. “World Insurance 2011.” No 03/12. http://www.swissre.com/r/sigma_3_12_en.pdf?19=930&44=79598665&43=619257&32=10792&7=619257&40=http%3A%2F%2Fmedia.swissre.com%2Fdocuments%2Fsigma_3_12_en.pdf&18=0.9677931378288008
- 5 International Monetary Fund. “World Economic Outlook.” April 2014. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/01/>. Accessed on June 5, 2014.
- 6 Ibid.
- 7 Evans-Pritchard, Ambrose. “Eight EU states in deflation as calls grow for QE in Sweden.” The Telegraph. April 17, 2014. <http://www.telegraph.co.uk/finance/economics/10774013/Eight-EU-states-in-deflation-as-calls-grow-for-QE-in-Sweden.html>. Accessed on June 5, 2014.
- 8 Bieck, Christian, Anthony Marshall and Sandip Patel. “Digital reinvention: Trust, transparency and technology in the insurance world of tomorrow.” IBM Institute for Business Value. January 2014. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/digitalreinvention-insurance/>
- 9 Berman, Saul, Anthony Marshall and Nadia Leonelli. “Digital reinvention: Preparing for a very different tomorrow.” IBM Institute for Business Value. December 2013. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/digitalreinvention/>
- 10 Bieck, Christian, Anthony Marshall and Sandip Patel. “Digital reinvention: Trust, transparency and technology in the insurance world of tomorrow.” IBM Institute for Business Value. January 2014. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/digitalreinvention-insurance/>

- ¹¹ Based on IBM case study “Generali Deutschland Group: Sellers drive new revenue and improve service with advanced segmentation analytics.” http://www.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=AB&infotype=PM&appname=SWGE_YT_YT_USEN&htmlfid=YTC03762USEN&attachment=YTC03762USEN.PDF
- ¹² IBM Institute for Business Value. Insurance survey data. 2013.
- ¹³ Bieck, Christian, Peter Maas and Tobias Schlager. “Insurers, intermediaries and interactions: From channels to networks.” IBM Institute for Business Value. March 2013. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-insurance-intermediaries.html>
- ¹⁴ “The Customer-activated Enterprise: Insights from the Global C-suite Study.” IBM Institute for Business Value. October 2013. www.ibm.com/csuitestudy
- ¹⁵ Based on IBM case study “Security First Insurance: Analyzes content to prioritize, route and respond to high volumes of social media posts after a disaster.” http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=AB&infotype=PM&appname=SWGE_ZZ_VH_htmlfid=ZC03278USEN&attachment=ZC03278USEN.PDF
- ¹⁶ Natural restitution means that in case of an accident, the policyholder does not receive a payment, but rather the insurer takes care of the whole repair process.
- ¹⁷ “The Customer-activated Enterprise: Insights from the Global C-suite Study.” IBM Institute for Business Value. October 2013. www.ibm.com/csuitestudy
- ¹⁸ “Die HUK-COBURG Partnerwerkstätten: Mehr Leistungen bei einem Unfall”. (In German) http://www.huk.de/kundenservice/schadensservice/kfz-versicherung/partnerwerkstaetten.jsp?TXT_SEARCH_WORD=select+tarif. Accessed on June 5, 2014.
- ¹⁹ Focus Online: “Die Fairsten fürs Fahrzeug: Faire Schadenregulierung”. Focus Money #13 2013. April 3rd 2013. http://www.focus.de/finanzen/news/die-fairsten-fuers-fahrzeug-faire-schadensregulierung_aid_962197.html (in German)
- ²⁰ “Your turn: The Global CEO Study 2004.” IBM Corporation. 2004. http://www-05.ibm.com/se/news/publications/IBM_CEO_04_Survey_All_F2.pdf
- ²¹ “Reinventing the rules of engagement: CEO insights from the Global C-suite Study.” IBM Institute for Business Value. November 2013. <http://www.ibm.com/csuitestudy/#povs>
- ²² IBM Global Insurance Industry. Smarter Insurance study data. 2009 (unpublished).
- ²³ Based on IBM case study „Nationwide cuts costs in the cloud“. <http://www-03.ibm.com/software/businesscasestudies/us/en/corp?synkey=U716592Z74447N90> and on IBM Enterprise Conference video “With Cloud, IBM helped Nationwide save \$46 million.“ <https://www.youtube.com/watch?v=ku9HELtbxvA>. Accessed on June 5, 2014.
- ²⁴ Note: The observant reader might be missing a “scale player” archetype. In fact, scale was not a significant factor either for growth or for profit leaders. This finding is in line with an IBM study from 2005, which compared the financial performance of approximately 10,000 insurers globally and concluded that “overall, scale did not lead to measurable improvement in financial or operating performance;” Sterner, David and Kathy-Ann Hutson. “The value of scale: A closer look for insurance.” Nordisk Forsikringstidskrift. 3/2005. <http://www.nft.nu/nb/content/article/value-scale-closer-look-insurance>. Accessed on June 5, 2014.



© Copyright IBM Corporation 2014

IBM, the IBM logo and [ibm.com](http://www.ibm.com) are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at “Copyright and trademark information” at ibm.com/legal/copytrade.shtml

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.



Please Recycle

北京总公司

北京朝阳区北四环中路27号
盘古大观写字楼25层
邮编: 100101
电话: (010)63618888
传真: (010)63618555

上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区
科苑路399号10号楼6-10层
邮政编码: 201203
电话: (021)60922288
传真: (021)60922277

广州分公司

广州天河区珠江新城
花城大道85号
高德置地广场A座9层
邮政编码: 510623
电话: (020)85113828
传真: (020)87550182