



俘获心灵、征服思想、抢占市场份额

互联的保险公司如何提高客户保留率

执行报告

保险行业

保险行业

市场日趋成熟、资金紧缺、风险不断加大、通晓技术的客户与日俱增，以上仅是当前的保险业所面临的部分压力来源。保险公司的工作方式必须更快速、更高效、更智能，后者尤为重要。以往的客户战略单纯通过价格来竞争，却无法保证客户忠诚度和满意度，这种策略再也无法满足当今这些精明的客户，确保可持续的保留率或显著的增长。保险公司必须提高敏捷性和创新性，同时加强与客户之间的联系。IBM 全球保险团队提供解决方案，帮助保险公司满足这些要求。从改进客户服务，提高后台效率到改善风险管理，更智能的解决方案期待您的检验。

在理性和情感上与客户建立紧密联系

由于可用信息极其丰富，保险选项也十分多样，因此，保险公司似乎比以往任何时候都更难与智慧型客户建立联系并留住他们。尽管传统的保险营销渠道仍然奏效，但已不足以确保信任和持久的关系。那么，保险公司还需要什么工具？我们的最新保险研究对 24 个国家和地区的 12,000 名客户开展了调查，结果显示，若要俘获心灵、征服思想、抢占市场份额，三大要素缺一不可：客户知识、客户价值和客户互动。

执行摘要

当前，保险公司运营的环境极富挑战性。在金融方面，保费停滞不前，利率持续走低，很多降低成本的措施已先后出台。另一方面，客户变得越来越明智。客户可找到所需的信息和出价，相比过去能够更自由地更换提供商，而失去这些客户的后果是保险公司无法承担的。

对于很多保险公司而言，维护客户关系的关键仍在于个人交互，这种交互通过传统分销和服务模式以及相关联的兼职代理人和经纪人来实现。对于某些客户群体而言，由于他们十分青睐于个人交互，因此这种业务模式运作良好。然而，越来越多的客户，尤其是 30 岁以下的年轻客户在某些关键领域持不同意见。尽管他们仍寻求帮助和建议，但却期望在一种整体的全渠道体验情境下进行联络；他们会随时随地以他们所期望的方式进行沟通并搜寻信息。如果代理人可更快速地获得广泛信息，并就具体情况寻访所需专家，那么即使传统客户也将青睐有加。

保险公司如何才能保留、乃至发展这些迥然不同的客户群体，吸引各种年龄层次的客户？哪些因素可提高保留率和忠诚度？为了探究这些问题，我们对 24 个国家和地区的 12,000 名保险客户就与保险公司之间的关系开展了调查，调查问题包括受访者认为什么有价值，以及他们期望以何种方式进行交互和获取未来的新服务。。

我们发现，尽管保险公司对如何抵御风险了如指掌，却经常未能与客户建立个人化的互动。尽管保险极其复杂，但客户仍想要参与其中，无论是理性上还是情感上均是如此。一旦保险公司基于这种理解采取行动，客户占有率就将上升。

仅有

37%

的客户完全信任其保险公司。

仅有

42%

的客户认为可指望其保险公司提供良好的服务。

近

20%

的千禧一代乐意从 Google 购买保险。

流失挑战

一般来说，获得新客户的成本是保留老客户的四倍。为了扩大市场份额，保险公司需要新客户。但对于资产负债表而言，保留老客户的影响大得多。

长期以来，保险业未考虑这一问题。在信息高度不对称的前因特网世界，必须有一个守护者来负责有关风险和抵御的信息和知识，这就是保险中介人。对于保险公司而言，这个中介人可信赖的个人客户关系便是相当可靠的续约及低客户流失率的保证，保险公司借此留住最可获利的客户。

数字时代的技术创新改变了这一格局。信息不对称现象正在逐渐消失。尽管很多客户仍就保险事务寻求建议，但数字时代的智慧型客户已无需完全依赖旧时的守护者获取信息。借助快速而无处不在的通信，可迅速发现错误信息，因此，信任被不断侵蚀，即使是对于个人顾问和保险公司的信任也无法抵挡这种侵蚀。

正如我们的预期，仅有 43% 的受访者大体上信任保险业 - 自我们在 2007 年开展第一次调查以来，这一数字相当稳定；然而，仅有 37% 的受访者非常或极其信任自身的保险公司。大多数客户持中立态度，此外竟然有 16% 的受访者不信任其保险提供商。

正如我们在之前研究中所发现的那样，在不同的市场和文化中，信任度也迥然不同。例如，仅有 12% 的韩国客户表示信任自身的保险公司，而这一数字在法国是 26%，在美国是 43%，在墨西哥是 51%。

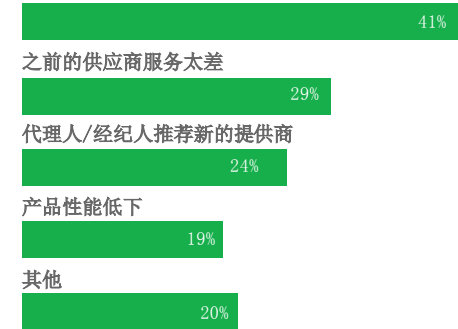
低信任率必然带来高流失率。尽管 93% 的受访者表示仍然打算在目前的保险公司购买有效期至 2015 年的最新保险，但在这些客户中，近三分之一的客户在购买此次保险之前已经更换了保险公司。为什么？最普遍的原因是（41% 的受访者）之前的保险公司无法满足他们不断变化的需求（见图 1）。

客户越来越明智、信息不对称性持续下降。保险市场的新进入者和非传统进入者正在利用数字技术所带来的机遇。例如，Google 最近推出了一个针对加州和美国其他地区的保险比较站点。这对在线保险公司和传统提供商均构成了现实的威胁，这种威胁并非源自比较选项本身，而是因为 Google 通过每个个体的上网习惯收集了大量相关的个人信息，由此可支持更好的个性化和更高价值的出价。

图 1

客户为何更换保险公司？

我的需求已发生改变，而之前的提供商无法满足我的新需求



问：您为何更改提供商？请选择所有适用选项。

来源：IBM 商业价值研究院 2014 年调查数据，n=3,989。

客户保留的三种维度

为了增强信任，提高客户保留率，以期同时提高营收和利润，保险公司应该做些什么？我们的调查结果指明了三个行动步骤：

- *更好地了解您的客户。* 客户行为受体验和潜在心理因素的影响。保险公司必须更好地认识和了解客户，不仅局限于目标组，还应具体到个人。此外，他们还必须让客户从理性上和情感上参与其中。
- *为客户提供价值。* 尽管是老生常谈，但保险公司真正需要为客户提供的是强大而个性化的价值主张。价值不仅限于价格；它还包含很多因素，如质量、品牌和透明度等等。
- *跨越多个访问点与客户深入互动。* 随着千禧一代成为保险市场的目标对象，访问速度和宽度的重要性远超以往。保险公司必须尽可能广泛地与客户互动，从一个极端的面对面互动，一直延伸至数字互动模式，如物联网所助推的互动模型。

更好地了解您的客户

客户感知和行为

自从网络可用于购置货物和服务以来，围绕价格的讨论就从未停止。理论上，保险产品极易进行比较，难道不应该是最便宜的产品胜出吗？

这种观点的前提是，除了价格，其他所有因素都完全一致。如果真是如此，那么价格确实将成为唯一的决定因素。然而实际上，价格之外的其他一切因素都不可能完全一致。保险是建立在信任基础上的产品，感知在其中的作用非常重要。感知以及由此产生的客户行为来源于单个客户的态度和体验。以个人为基础了解客户有助于保险公司以“适当的方式”进行沟通，从而为客户度身打造这些体验。

为了根据受访者的态度对其进行分类，我们采用了与之前研究同样的心理分段（见图 2）。¹

图 2

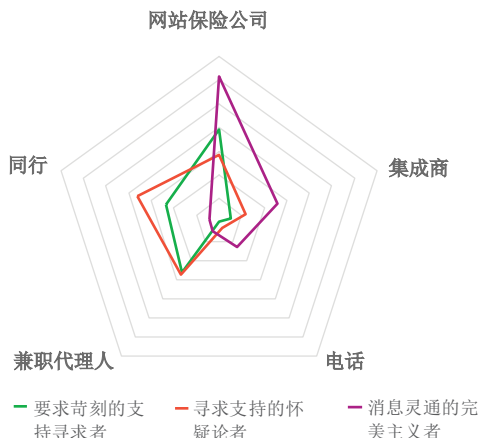
了解客户始于了解其心理类型

态度集群	安全导向的个人主义者	要求苛刻的支持寻求者	忠贞不二的质量寻求者	价格导向的最低限要求者	寻求支持的怀疑论者	消息灵通的完美主义者
占据受访者百分比	15%	16%	19%	16%	19%	16%
关键主题	“我知道自己需要什么，我会自己设法解决”	“我需要个人建议”	“我信任我的保险公司，始终是忠诚的客户”	“我不喜欢保险公司。我希望价格更便宜，同时与他们保持距离”	“我需要建议，但我不喜欢与保险公司过多接触”	“我会花时间仔细研究，找到最佳方案”

来源：IBM 商业价值研究院 2014 年调查数据，n=12,210。

保险是建立在信任基础上的产品，感知在其中扮演了重要角色。

图 3
处于不同心理分段的客户具有截然不同的沟通偏好



问：请选择搜索保险抵御信息时对您而言最重要的三个渠道。

来源：IBM 商业价值研究院 2014 年调查数据，n=6,211。

万全之策实难寻

总的来说，受访者表示，最重要的三大保留因素是价格（63%）、服务质量（61%）和过往体验（33%），这也使得价格再次成为了主要决定因素。然而，细观不同的细分市场可描绘一幅更为多样化的画面：对于要求苛刻的支持寻求者而言，质量是迄今为止最重要的因素（74%），而忠贞不二的质量寻求者在更换提供商时比其他受访者都更看重过往体验（43%）。

假设保险公司将以上所有客户群确定为市场目标，就需要不同的客户沟通选项，因为每个客户群都需要根据其特定偏好量身打造的方法（见图 3）。该图显示了千禧一代最受欢迎的三种客户群中最常用的五种保险搜索选项，而千禧一代代表了未来的客户。²

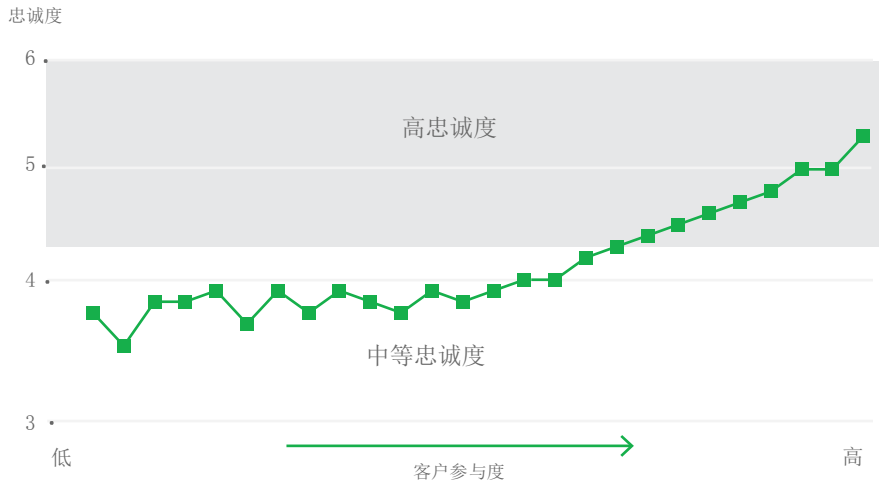
情感参与的力量

我们的数据显示，适当的客户沟通可引发积极的连锁反应。首先，它增加了此种类型交互的使用。客户以更积极的视角看待交互，最终提高对于提供商的情感参与 - 即我们的研究标题“内心份额”。最后，情感参与和客户忠诚度紧密相关，因此，将参与度从中等提至高等可对忠诚度产生巨大影响（见图 4）。

沟通和提升参与度的正确方式是什么？如图 3 所示，答案是“视情况而定”，因此并无一种适用于所有客户的万全之策。然而，借助当前的技术，特别是社交媒体分析技术，保险公司可提高客户的参与度。

图 4

如果客户的参与度很高，就倾向于更忠诚



来源：IBM 商业价值研究院 2014 年调查数据，n=12,210。

借助这一工具，提供商可“倾听”不同的在线来源，了解客户找到他们的方式并发现其中的趋势，同时快速将这些了解与特定行为联系起来。他们可将社交媒体分析的发现与心理分段以及单个客户在分段内的位置结合起来；后者通过更为传统的客户分析获得。借助该客户视图，保险公司甚至可超越兼职代理人常具有的个性化知识：客户需要与需求发生变化后，他们在社交渠道明确发声，由此，保险公司可获知变化并以近乎实时的方式开展应对措施。

社交媒体分析

社交媒体分析是一套工具，保险公司可借此分析实际或潜在客户通过社交媒体表达的主题和构想。这种分析可在单个客户的基础上展开，也可以客户组为基础进行。借助社交媒体分析，保险公司可利用预测能力来确定整体或单个客户的态度和行为模式，从而识别新机遇。

场景 1

虚构公司 OpenInsurance 的客户 Bill 曾发生车祸。进行成本估算后，他拨打了 OpenInsurance 的电话。该公司的客户分析将 Bill 标记为高度可信赖。呼叫中心代理人 Mary 让其发送成本估算的快照；她为 Bill 预定了一辆租用车辆，以供车辆维修期间使用，并立即启动了付款处理流程。与此同时，后台也在开展进一步的分析，了解社交媒体及其他来源对事故参与者的言论，以确定是否存在意见分歧。随后，一切都一目了然。

建议：了解您的客户

*了解客户的价值和行为。*从可用的数据源开始采取行动。借助非结构化数据，如通过呼叫中心收集的数据和书面资料等，从传统的后端系统中增加结构化数据。借助这些数据，您可推断出有效的模式，得出基于行为的客户分段。

*介入积极对话，建立有效的关系。*借助社交媒体分析和社交网络对话增加客户接触点。借助已获得的关于客户所想、所需的知识，维持间歇性对话，随时为客户提供帮助。

*构建一种环境，让数据共享为客户和保险公司提供互惠的结果。*透明度是一个关键因素。创建并公布“客户数据政策”，阐明您将在何时以何种方式使用直接共享或通过“大数据收集”等方式生成的数据，以及客户可如何从中受益。使用共享数据创建额外的客户价值，这将在下一部分详细论述。

为客户提供价值

客户价值可提高客户忠诚度，这不难理解。所谓客户价值，就是客户从其与保险公司的关系中获得的价值。在之前的调查中，我们将客户价值定义为积极响应不断变化的客户需求。³ 保险公司如何才能借助这些知识了解哪些价值驱动因素会影响客户保留率？

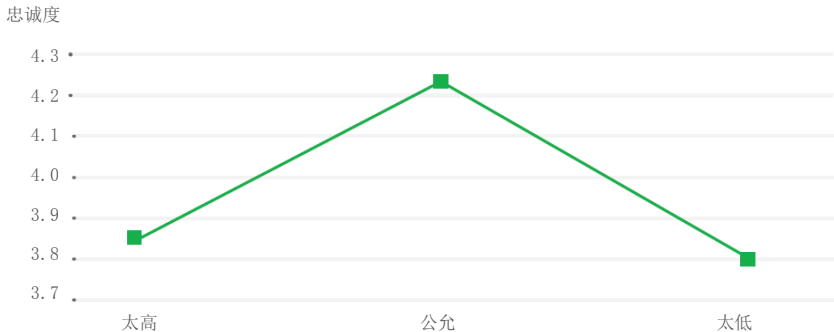
公允区

我们将要讨论的第一个客户价值要素又是价格。对于大多数受访者而言，保费绝对水平的重要性不及个体对于价格公允性的感知。价格过低同价格过高一样，都对忠诚度具有负面影响（见图 5）。这意味着，如果价格对于客户而言恰如其分，那么该客户在指定年度内更换提供商的可能性将降低两到三倍。此外，保费的公允性也是一个情感要素，保险公司必须严阵以待，避免失误（在此方面，社交媒体分析等工具将有所裨益）。

图 5

与价格太高一样，价格太低也不利于保持忠诚度

您是否认为您的保费……



来源：IBM 商业价值研究院 2014 年调查数据，n=12,210。

比起对价格心怀不满的客户，对当前所接受的价格满意的客户保持“高”忠诚度的可能性高 20 倍。

图 6
声誉和品牌仅对高层客户产生影响



来源：IBM 商业价值研究院 2014 年调查数据，n=12,210。

品牌的力量是什么？

我们探讨的第二个价值因素是品牌。好品牌对客户保留的价值是多少？我们的数据表明，这一因素的价值被高估了。调查中，仅有 21% 的受访者将“声誉”视为导致他们留在现有保险公司的因素之一。品牌仍然是保险公司隐性的价值驱动因素吗？

我们近期的一项消费品行业研究“品牌热衷度：不止是忠诚度”显示，品牌意识和品牌忠诚度正在不断发生变化，而我们的数据也印证了这些发现。⁴ 仅 12% 的受访者具有较高的品牌意识，他们是保险业中唯一对忠诚度具有重大影响的人群（见图 6）。

这表示，额外的品牌投资只能产生有限的忠诚度回报；只有得到少数具有品牌意识的客户的支持，优秀品牌才会有意义。客户向具有“较高”品牌意识群体的转变可能很难实现。

那么，那些大部分已具有强势品牌的保险公司应如何发挥品牌意识的优势？我们建议采用“品牌热衷度”这一概念。品牌热衷度受客户互动水平的影响，且有助于提升对保险公司的感情投入，即我们所说的“内心份额”。在后续部分中我们将对客户互动水平进行探讨。

透明，但不复杂

最后同样重要的是，我们调查了其他产品相关的价值驱动因素。我们曾怀疑保险产品常见的高度复杂性对忠诚度有负面影响，但数据表明这种假设是错误的。虽然产品复杂性可能是阻碍购买的一种因素（不在调查范围内），但即使是那些感觉到购买的产品具有高度复杂性的客户也没有表现出极大的转换倾向。

相反，有关产品的透明性对忠诚度有极大的正面影响。透明性会让客户了解并对即使相当复杂的产品（及保险公司）也感到满意。在报告称其对产品有很高了解的受访者中，70% 的人表示了较高的忠诚度 - 这几乎是具有较低产品理解水平的受访者的三倍高度的透明性可带来理性的投入：即我们研究标题中的“思想份额”。

当前哪些技术可以帮助保险公司提高客户价值？远程信息技术是推动客户实现与合理价格和透明产品的情感联系和互动的理想之选。关于合理性，客户可以了解到费率是以其个人风险为基础的并受其个人行为的影响。这方面的示例包括“驾驶方式付费”的汽车产品或医疗保险中的运动跟踪设备的使用。这种汽车产品的透明性很高。很多车载信息服务产品可以了解您的驾驶熟练程度并促使您提高驾驶水平，进而提供额外的乐趣。

车载信息服务

车载信息服务是一种通过传感器收集信息并向外部系统无线传输信息的技术。传感器可内置在任何设备之中：汽车、家用电器、可穿戴设备、衣物、医疗设备，甚至假肢。通过使用车载信息服务，保险公司可以构建个性化产品，并根据实际使用和行为设定期限，甚至保费。

场景 2

Bill 的汽车具有内置的车载信息技术，其中包括事故探测器。车祸发生之时，嵌入式应用自动触发呼叫；同时还启动索赔流程。Mary 刚好在事故发生后给车内的 Bill 打电话并提供了帮助：叫来一辆拖车并指挥 Bill 停到一个与 OpenInsurance 的索赔网络相连的车库内。索赔得到了实物补偿；Bill 只需完成最少的文书工作。

建议：提供价值

为您的客户提供其看重领域方面的支持，即使这些领域与你的核心业务没有直接关联。为您的客户提供与其保险范围广泛相关的有用信息：例如，汽车保险公司的交通或气象信息。创建兴趣社区 - 在社交网络或直接由您托管 - 以共享新闻、要点、提高知趣相投的人和贵企业之间的交流。

将风险缓解或预防加到您的产品和服务之中。商业保险公司多年来一直致力于此。他们在合同关系建立之初提供风险缓解和预防。然后，通过车载信息服务增加追踪和辅助服务。

提供个性化产品和产品挑选选项。产品灵活性始于后台。您的应用架构必须要能支持产品和服务的模块化方法。使用 IAA 等行业标准构建灵活性路线图。在前台增加深度分析，以实现提供的选项和市场需求的灵活平衡。

在接入点与客户进行全面互动

存在风险的本土企业

千禧代客户的一大特点在于其对产品和服务的全渠道购物需求。⁵ 对于保险消费者而言，这远远超出了传统保险公司的范畴 – 很多千禧一代更愿意使用附近的提供商以及新进入的市场参与者（见图 7）。

图 7

愿意使用非传统保险提供商的千禧一代

汽车经销商（仅汽车保险）



在线服务提供商（例如 Amazon、Google）



家居服务提供商



零售商



■ 年龄 <=30 ■ 年龄 51+

问：您是否会考虑从这些提供商处购买保险？

来源：IBM 商业价值研究院 2014 年调查数据，n=6, 377。

58%

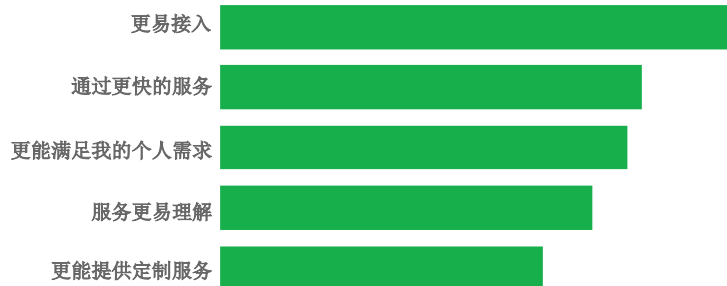
受访者认为非传统提供商更易接触

短期看来，Google Compare 等产品主要取代了现有的集成商；保险公司仍然为实际风险提供保障。从长远来看，在线服务提供商 – 鉴于其对许多产品和服务有良好的客户知识 – 可以开始接受风险。在本例中，客户已表明转换意愿可能对本土企业构成威胁。

此外，对于保险公司而言，受访者考虑这些提供商的原因可能很令人困扰：他们认为非传统提供商更快捷、更透明、更易于接入（见图 8）。针对这种情况，承保商需要在比以往更为广泛的接入点与其客户进行互动。

图 8

很多客户认为非传统保险提供商更易接入



问：您为什么从这些【非传统】提供商处进行购买？

来源：IBM 商业价值研究院 2014 年调查数据，n=8,492

移动时代

其中一个选项是提高随时随地的可访问性。我们的受访者中，69% 的受访者拥有某些形式的移动设备，通常是智能手机（82% 的受访者）和平板电脑（49% 的受访者）；这些移动设备成为了世界范围内普及的现代设备。但是，仅有 13% 的受访者使用移动设备直接或通过集成商间接在线购买保险。另一方面，29% 的受访者表示，他们希望保险公司提供可通过移动设备购买的选项，而这可以提高他们的忠诚度。

在搜索和购买之外扩展移动产品范围，可以在获得潜在忠诚度的同时立即提高访问性。最大的影响可能在提交索赔（42%）和简单通信（43%）方面。很多保险公司已经在提交索赔的应用方面进行了投资，但这些应用似乎并不广为所知或太难于使用。

扩展移动产品的效果因不同国家/地区而有所差异，发展中市场的客户拥有更多授权，其忠诚度提高幅度较大（见图 9）。不过，鉴于成熟市场更大的市场规模，移动服务的投资预期仍能产生回报。

连接所有，无处不在

长期看来，保险公司还需考虑物联网方面的投资，以改善客户互动。越来越多的消费者拥有或将要拥有冰箱或洗衣机等联网设备（56% 的千禧一代和 36% 的婴儿潮一代）。

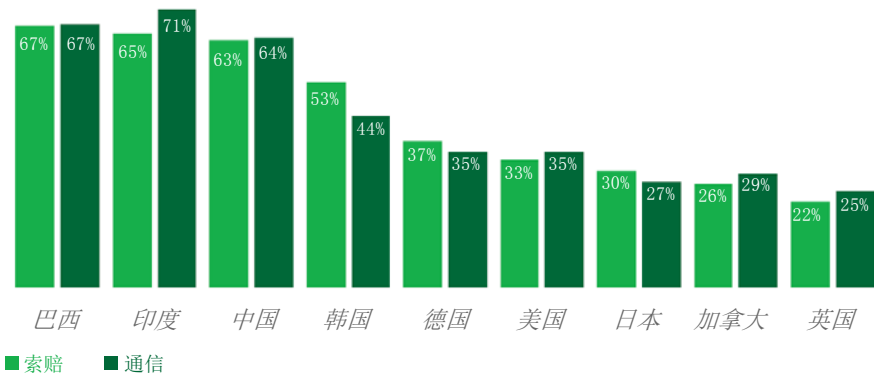
物联网

物联网（IoT）是由嵌入电子产品、软件、传感器的实体物体或“物件”构成的网络，这些物体在现有互联网基础架构内进行交互操作。⁶ 预计到 2020 年，设备数量将超过 250 亿台。⁷ 对于保险公司，有多个值得关心的领域：

- IoT 包括很多可保险或被保险的对象（如家庭日用品）
- 通过与车载信息服务相结合，IoT 有助于关联到其他保险范围（如从多功能浴室扩展至人寿和医疗保险）

图 9

发展中国家的客户更有力地推动移动保险服务



问：如果保险公司允许您使用移动设备执行以下功能，这是否会提高您的忠诚度？同意或强烈同意。

来源：IBM 商业价值研究院 2014 年调查数据，n=4,607。

目前，只有小部分客户表示他们愿意让保险公司使用来自这些设备的数据（21% 的千禧一代和 15% 的婴儿潮一代）。但是，对于这些受访者，更大的 IoT 可访问性和便捷性可以提高忠诚度。若销售策略正确，即确保数据使用情况（使用或不使用）的高度透明性，保险公司便可充分利用 IoT 的优势。

建议：全面互动

*利用移动支持客户的持续访问。*为主要的业务线设想“客户旅程图”。这些旅程图列明了客户在提供商关系中必须采取的典型步骤，从需求发现到信息收集和采购，再到售后服务和索赔流程。在每个步骤中，识别有助于生成潜在移动接触点完整视图的选项。

*为方便客户，在销售过程中的每个步骤提供决策支持。*为客户创建一个统一的前台，可以通过代理、呼叫中心、互联网，也可以通过移动设备。在所有接触点同时提供客户数据和产品信息。

*随时随地提供信息，以支持客户请求的立即执行。*为代理、承销商、理赔人和其他执行角色配置平板、手持设备等移动技术。由此，您可以无需固定工作场所而获得更大的执行灵活性 – 例如，可以在现场直接进行理赔。

场景 3

Bill 的事故现在涉及多方并对周边财产造成了损害。呼叫触发后，OpenInsurance 发出无人机供 OpenInsurance 的理赔人 Mia 进行初步定损评估。Mia 使用手持移动设备在现场进行作业。借助 GPS 信息，她可以快速到达事故现场。她的评估应用将无人机的输入与她自己的图片集成到一起；借助认知专家系统的帮助，Mia 可以在现场实时完成评估总结。

更多信息

欲获取 IBM 研究报告的完整目录，或者订阅我们的每月新闻稿，请访问：ibm.com/iibv。

从应用商店下载免费“IBM IBV”应用，即可在平板电脑上访问 IBM 商业价值研究院执行报告。

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察力和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院隶属于 IBM 全球企业咨询服务部，致力于为全球高级商业主管就公共和私营领域的关键问题提供基于事实的战略洞察。本文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，帮助各个公司实现价值。

准备好了吗 – 您是否可以捕获客户内心所思所想？

您如何使用内部客户知识来源？您如何收集和添加来自社交网络等外部的信息？您如何整合内外部信息？如何用这些信息来提高客户价值和忠诚度？

您在何处及如何使用基于需求或角色的细分方法？您将如何深化对个体客户的理解水平？

您的客户可以在什么程度范围内挑选产品组合选项？您有什么计划可以消除进一步定制化的障碍？

您如何与客户进行交流？您如何与客户现在及未来喜欢的沟通方式保持一致？

您如何与千禧一代进行互动？您如何保持时常更新，以应对 Z 一代等未来的客户？

作者

Christian Bieck 是 IBM 商业价值研究院的全球保险行业领导者。Christian Bieck 是一位经济学家，在加入 IBM 任职流程顾问和研究员之前曾在欧洲担任过多项保险行业方面的职务。Christian 多次在保险业活动和研讨会上就思想领导力和创新发表演讲。他为 IBM 商业价值研究院和国际保险行业出版物撰写过各种有关保险趋势和影响的论文。Christian 的联系方式为 christian.bieck@de.ibm.com。

Lee-Han Tjioe 是 IBM 全球业务咨询服务部的副总裁和合伙人。他曾在多家成熟市场和发展中市场的保险公司处理数字化转型和核心保险业务转型等问题。通过与保险公司的合作，他形成了与保险业成功创新有关的全球化视角。Lee-Han 曾主管 IBM 全球和增长市场的保险行业咨询服务，现在负责 IBM 全球业务咨询服务部的欧洲综合保险行业服务。Lee-Han 的联系方式为 lee.han.tjioe@nl.ibm.com。

贡献者

Matthias Ruefenacht, 瑞士圣加伦大学保险经济学院项目经理

Peter Maas 教授, 瑞士圣加伦大学保险经济学院副主任

Joni McDonald, IBM 商业价值研究院内容策略专家/撰稿人

Kristin Biron, IBM 商业价值研究院视觉设计师

注释和来源

- 1 Bieck, Christian, Mareike Bodderas, Peter Maas and Tobias Schlager. "Powerful interaction points: Saying goodbye to the channel." IBM Institute for Business Value. December 2010. <http://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-gbs-insurance-interaction.html>; Bieck, Christian, Peter Maas and Tobias Schlager. "Insurers, intermediaries and interaction: From channels to networks." IBM Institute for Business Value, December 2012. <http://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-insurance-intermediaries.html>; 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-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=PM&appname=GBSE_GB_TI_USEN&htmlfid=GBE03589USEN&attachment=GBE03589USEN.PDF
- 2 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-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=PM&appname=GBSE_GB_TI_USEN&htmlfid=GBE03589USEN&attachment=GBE03589USEN.PDF
- 3 Bieck, Christian, Peter Maas and Tobias Schlager. "Insurers, intermediaries and interaction: From channels to networks." IBM Institute for Business Value. December 2012. <http://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-insurance-intermediaries.html>
- 4 Davidson, Julia Chen, Trevor Davis and Anthony Bigornia. "Brand enthusiasm: More than loyalty." IBM Institute for Business Value. November 2014. www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/brandenthusiasm/
- 5 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-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=PM&appname=GBSE_GB_TI_USEN&htmlfid=GBE03589USEN&attachment=GBE03589USEN.PDF
- 6 Definition of "Internet of Things." Wikipedia. http://en.wikipedia.org/wiki/Internet_of_Things. Accessed on May 20, 2015.
- 7 Brody, Paul and Veena Pureswaran, "Device democracy: Saving the Internet of Things." IBM Institute for Business Value. March 2015. <http://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/internetofthings/>

© Copyright IBM Corporation 2015
Route 100, Somers, NY 10589
2015 年 10 月 美国出品

IBM、IBM 徽标及 ibm.com 是 International Business Machines Corporation 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。Web 站点 www.ibm.com/legal/copytrade.shtml 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本文档是首次发布日期之版本，IBM 可能会随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有这些产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类的（无论是明示的还是暗示的）保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不试图代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何组织或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方，IBM 并不独立核实、验证或审计此类数据。此类数据使用的结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或暗示的声明或保证。

国际商业机器中国有限公司
北京市朝阳区北四环中路 27 号
盘古大观写字楼 25 层
邮编：100101

GBE03674-CNZH-00

