



保险行业创新

来自世界领先创新企业的经验

IBM 商业价值研究院

执行报告

保险行业

IBM 如何提供帮助

市场日趋成熟，资本愈发紧张，风险日益增加，客户愈加精通技术，这些仅仅是如今保险业所面临的众多压力中的冰山一角。

因此，保险公司必须更快速、更高效、更智能地开展工作，而后者更是重中之重。成者兴，败者亡。保险公司必须更加敏捷、善于创新，同时加强与客户之间的联系。IBM 全球保险团队已经重塑自身，通过解决方案帮助客户满足当今保险业务的需求。从改善的客户服务，到更高效的后台运营和更好的风险管理，您总能找到一款适合您的高智能解决方案。如欲了解有关 IBM 保险解决方案的更多信息，敬请访问 ibm.com/insurance。

创新 - 未来保护的关键

由于法规和其他因素的重点保护，保险公司无需强调创新也能保持一定的市场竞争力。但是，经济增长缓慢导致保费收入不断缩水；客户的期望与行为变化快速，令人捉摸不定；并且前所未有的技术革新改变了原来的竞争规则。随着新兴的变革力量日益侵蚀传统的业务模式，保险公司无法再依靠市场准入门槛来保护自身。他们需要采用更系统的方法，推动整个企业、文化和流程的创新。该执行报告总结了来自全球最成功企业的主要创新经验，并甄别出有助于保险公司实现创新和超越的特定战略。

执行摘要

保险行业缺乏创新意识。保险行业的传统业务模式已经盛行了几个世纪，始终以相互信任为基础，建立稳定、和谐、忠诚的客户关系。的确，2007 年竞争企业协会 (Competitive Enterprise Institute) 表示，“自 1959 年以来，[保险]行业从未向个人客户介绍任何全新财产保险产品。”¹

大部分保险公司从未遭受任何严重动荡。保险公司认为自身会受到市场准入壁垒的强大保护：严格的规章制度，根据大数定律创建大规模风险产品组合，与客户建立信任关系的必要时间限制，以及最重要的客户惯性。

但是，最近几年来，保险行业发生了迅猛变革，威胁着本行业故步自封的业务模式。随着新技术的不断涌现，客户希望保险公司能够通过各个渠道提供卓越、个性化和无缝的服务。客户认为，保险公司应该能够更深入地了解他们的个人偏好，并可以推测他们的需求。IBM 商业价值研究院最近的一项调查显示，41% 的受访客户表示，他们更换了保险公司，原因是之前的保险公司无法满足他们不断变化的需求。²

为了在新环境中取得成功，之前被认为“可有可无”的创新能力现已成为保险公司日常业务的核心所在。创新有助于保险公司简化运营、转换职能、提高效率并开发各种卓越功能。对于客户而言，创新可以带来高级产品和服务，能够为其提供令人瞩目的全新体验。而且创新可以定义新的合作伙伴关系和业务模式，同时还会打破传统保险行业的价值链和企业模型。³



仅 **23%** 的保险公司高管表示提出了明确的创新激励措施



仅 **19%** 的保险公司高管设立了专门的创新部门



仅 **18%** 的保险公司高管会评估创新结果

保险公司可以通过效仿领先创新企业的方法，获得这些商机。IBM 商业价值研究院与《经济学人》智库合作针对全球 17 个行业的 1,000 多位高管或其直接下属开展了调研，其中 57 位受访者来自保险行业。此项调查的目标是识别企业可用于自身业务的最具价值的创新经验。

我们发现了与财务优势相关的三个关键主题，在这些方面保险公司均落后于创新型领袖企业：支持创新的企业结构、实现创新繁荣的文化环境以及将想法转化为创新的流程。

所有行业均会受到变革的影响

技术的迅猛发展给各个行业带来了颠覆性的完美风暴。数字技术以及日益普及的云技术、智能认知技术、纳米技术和其他创新技术 - 从根本上改变了商业经济和客户期望。

随着传统价值链的断裂和全新经济生态系统的涌现，许多行业的准入门槛大幅降低。具体而言，商业经济在以下三个方面得到重新定义：

互连与开放 - 宽带和移动设备的普及为客户、合作伙伴和其他相关人员创造了广阔的互动环境。

简单与智能 - 由于精密的分析技术和广大的数据源，认知技术变得更加智慧、更加简单，这愈发有助于根据洞察制定决策。

快速与扩展 - 在企业范围内，敏捷方法不断推广，各项活动更加易于集成在一起，企业内外合作成本逐渐降低，这一切都支持实现更短的开发周期和更广的业务模式。

同时，各项技术的快速发展也促进了客户期望的高涨和能力的增强。客户希望在生活的各个领域都能享受到越来越卓越的体验。他们希望获得更加方便和透明的体验。许多客户都在寻求机会影响与之互动的企业。并且客户的耐心越来越不足，更换品牌的意愿日益强烈。

保险行业同样会受到这些因素的影响。在各条业务线中，保险公司一方面要满足客户日益苛刻的需求，另一方面还要应对新兴竞争对手的挑战。

“非传统的竞争对手正在攻占这个市场。创新会对我们乃至整个保险行业产生颠覆性作用。”⁴

美国某人寿保险公司的**首席执行官**

数千项创新技术的颠覆力量

由于碎片化的孤立创新对保险业价值链的各个部分都产生了微小颠覆作用，对其他行业影响颇深的变革开始对保险领域产生影响（见图 1）。

图 1
新技术提高了保险行业价值链的运转效率，改善了其中的客户体验。



来源：IBM 商业价值研究院分析。

全球保险业由技术推动的创新案例比比皆是，其中许多技术在多个国家或地区获得创新大奖或提名。

- **市场营销与产品开发。** 位于加拿大的 The Co-operators Group Limited 公司在其 En-Route 汽车保险项目中使用车联网，获得 2015 年 Insurance-Canada.ca Technology Award 大奖提名。该集团推出基于使用情况的保险产品，通过跟踪人们驾驶的地点、时间和方式来奖励其驾驶行为。参与者可获得 5% - 25% 的保费折扣。⁵

-
- **保险客户获取。**中国的对等 (P2P) 保险平台“同聚保”为陷入财务困难的人士提供保护，比如帮助照料老人和离婚人士。他们采用相互保护的“回归根源”模式，每个投保成员可以创建或注册社区，这些社区可以共同抵御风险，上限为约定的限额。⁶
 - **承保。**在另一则加拿大案例中，Intact Financial 公司通过采用上下文系统和地理编码，支持保险公司更快制定有关新保单和续约的明智决策，并实时地向保险公司直观地展现内外风险。该系统可以更好作出风险选择，提供反应客户特定风险敞口的保费，将处理时间缩短了 15%，且预计将会改善赔付率。⁷
 - **保单服务。**德国保险公司 Versicherungskammer Bayern 正在使用认知计算系统 Watson 分析客户的通信内容，比如信件和电子邮件。它能识别通信原因、客户心情及其对问题解决方案的期望。认知系统提供的结果优于使用简单关键字搜索的“传统”输入解决方案，可以帮助后台工作人员快速、适当地响应客户的请求。⁸
 - **理赔与效益。**包括美国 AIG 在内的许多保险公司一直尝试使用无人机或无人驾驶飞行器 (UAV) 来处理客户理赔。这种做饭不仅能提高理赔效率，还能保障理赔审核员的安全。据 AIG 在新闻稿中所称，“UAV 能够利用高分辨率的图像，快速勘查受灾面积，更快处理理赔、评估风险和保费支付。他们还能快速安全地抵达十分危险或无法亲临的事故现场。”⁹

保险公司在接受创新和利用颠覆力量方面一直表现欠佳。

过去，创新和利用颠覆力量并非保险行业关注的重点。保险公司一般认为自身会受到保险业内在特征或外部特征的保护。其中最重要的护盾就是保险行业的法律规章。根据 IBM 商业价值研究院十多年来针对企业高管开展的调研，保险公司的高管认为法规是保险业的首要外部影响因素。然而，近年来，这个因素的作用似乎在逐渐变弱。在最近的高管调研中，虽然 81% 的保险业主管依然认为法规是最重要的影响因素，但市场因素（81%）和技术因素（79%）也被认为有着同样的影响力。¹⁰

保险精算科学和大数定律为任何保险产品组合的风险池规模设定了下限。而先进的分析技术和认知系统能够提供更有针对性的方法，帮助制定个性化的个人风险定价方案，无需用良性风险补贴恶性风险。这样有助于成功确定可能造成总体利润损失的风险，但一些较为保守的企业对此仍持怀疑态度。

归根到底，保险是以信任为基础的商品。保险公司通过个人销售渠道提供诚实守信的公众形象，从而有效地销售保险承诺。尽管如此，这种固有的行业保护模式在两个方面遭到侵蚀。

首先，认知系统是一种数字化虚拟助手，可以大大提高建议的可行性和质量。虽然当中间商使用认知系统获取咨询帮助时会从中受益，但是很多情况下这些系统可以作为独立的保险专家，从而替代中间商的基本工作。

其次，客户行为发生了变化，他们不倾向于自己拥有实物商品，从而其对资产相关保险的购买次数就会减少，因此保险产品很可能发生根本性变化。例如，与其购买汽车以及相关车险，客户更愿意直接购买含有保险的

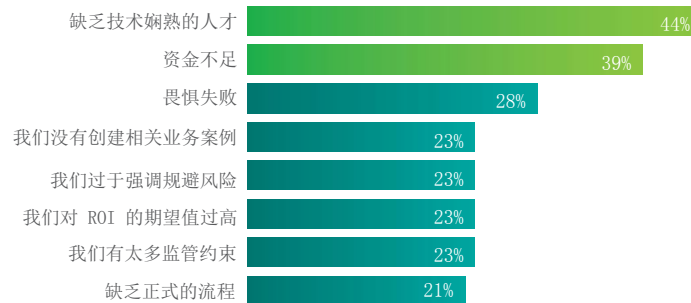
移动服务，从而避免与保险公司的交涉。如果自动驾驶汽车日益流行，这种现象会变得更加普遍；如果一款软件可以充当司机，那么与客户保持信任关系的便不再是保险公司，而是汽车制造商或移动服务供应商。

虽然单独来看，这些技术和其他行业的颠覆性技术的作用相对甚微，或者对保险公司总部大厦的冲击看似无关紧要，然而这些技术的综合威力可能会在极短的时间内产生巨大的影响。

保险公司本应该努力加快对创新技术的采用，但是事实却非如此。在我们最近关于创新的调研中，在来自保险行业的受访者中，仅 30% 表示将把创新作为首要任务。他们认为阻碍创新的主要原因是：缺乏资源，包括技术和资金；以及保险行业的保守文化无法包容失败 – 而文化却是成功开展创新的必备因素（见图 2）。

图 2

缺乏技术和资金是创新的主要障碍。



来源：2015 年发表的 2014 年 IBM 商业价值研究院全球创新调研。

图 3
新的银行生态系统逐渐浮现



来源：IBM 商业价值研究院分析。

受管制的行业并非能够躲避根本性变革的影响。这从变革对银行业产生的影响中便可看出来，这个行业与保险业十分类似。

银行的现状岌岌可危¹¹

即使在监管力度强大的行业，比如银行业，技术推动的变革依然会对传统业务模式和行为产生深刻影响。银行业正在不断挣扎，不管是零售银行、企业银行还是资产管理机构。银行正面临着三重挑战：收入下滑，不仅限制了投资回报水平，还导致可用于新投资计划的资源也随之减少；新的客户群体期望获得更完美的银行体验；新的竞争对手不断涌现，这些对手不断争抢零售银行业务和企业银行客户。事实上，传统银行逐渐趋于商品化，在未来的五年内，一些知名的银行品牌会面临严峻挑战。

但好在一切并非那么可怕。大部分活跃的银行没有因为来自全新领域的出乎意料的激烈竞争而趋于边缘化，而是抓住时机努力进入变化迅速的生态系统的中心地带（见图 3）。创业银行通过强化客户关系，能够重新自我定位，设计和打造大量一流服务，从而使客户受益。

能够积极围绕客户携手共建生态系统的银行可以获得更多的优势来提供成本低、范围广的服务，利用金融科技及其他技术的创新营造更加深层和丰富体验。因此，银行业文化将随之发生转变。随着银行逐渐摆脱传统模式，它们会有更多的时间和资源来专心设计和打造客户互动活动。

成功的创新可不是变戏法

为充分利用创新带来的优势，保险公司需要有系统地全面采用创新成果。据 IBM 商业价值研究院全球创新调研表明，在全球接受调查的受访者中，仅 6% 的企业在收入增长和运营效率或利润方面优于同行（见图 4）。我们发现业绩出众的企业对待创新的态度与其他企业不同。具体而言，他们：

1. 构建鼓励创新的组织；
2. 打造促进创新的文化；
3. 设计实现创新的流程。

总体而言，保险公司在创新方面的表现均差强人意。首先，保险公司高管并未将创新作为企业的工作重点；因此他们不愿发散思维，更不用说是变革企业结构、文化和流程来促进创新了。

图 4
仅有 6% 的企业在收入增长和利润方面优于同行

6%

业绩出众的企业

收入和利润增长较高的企业

65%

业绩一般的企业

具备其他任何绩效组合的企业

29%

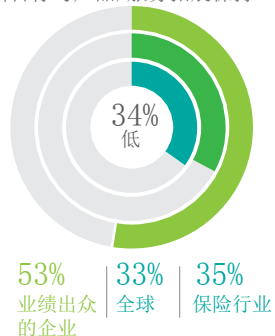
业绩欠佳的企业

收入增长和利润较低的企业

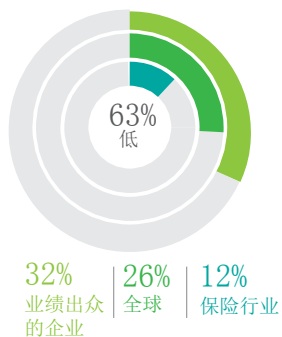
来源：2015 年发表的 2014 年 IBM 商业价值研究院全球创新调研。

图 5
保险公司在将创新视为业务拓展重点方面落后

创新目标与产品/服务拓展保持一致



创新目标与行业拓展保持一致



来源：2015 年发表的 2014 年 IBM 商业价值研究院全球创新调研。

构建鼓励创新的组织

最成功的企业会建立支持基本业务目标并与此目标保持一致的创新型组织架构和职能。

1. *使创新活动与业务目标保持一致* - 业绩出众的企业会推进可支持和加强业务目标的创新目标。例如，业绩出众的企业将创新目标与产品和服务的开发以及行业拓展目标保持一致。

然而，保险行业的高管在这一方面落后于其他行业的高管。例如，仅有 35% 的保险公司制定了与产品和服务相一致的创新战略，而这一比例在业绩出众的企业中达到 53%，同时保险公司将创新策略与发展目标保持一致的可能性要低 63%（见图 5）。

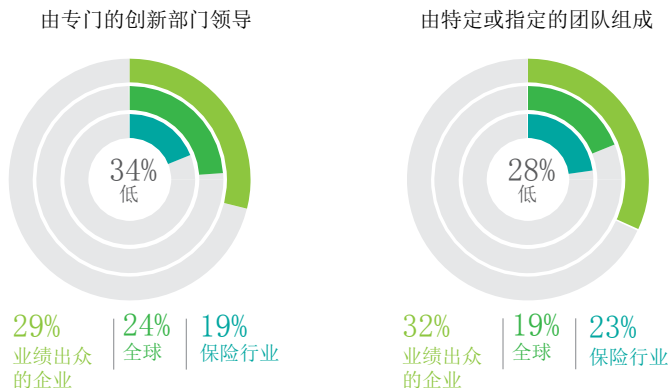
2. *构建开放的创新模式* - 业绩出众的企业建立了能够促进开放式创新行为的组织结构，例如采用来自企业内外的新理念及众包模式。

保险公司的高管表示，他们致力于实施开放式创新，但是这种开放模式一般仅限于发现新理念。从其他创新方面来看，例如原型开发（保险公司比业绩出众的企业低 39%）以及创新业务案例的评估（保险公司比业绩出众的企业低 48%），保险公司均处于落后状态。

3. **打造专业团队** - 业绩出众的企业更有可能建立和保持专业创新团队，而且这些团队更有可能成为专业创新部门的一部分。

然而，保险公司在两方面都落后于业绩出众的企业。仅 19% 的保险公司高管表示其公司设立了专业的创新部门，而这一比例在业绩出众的企业中为 29%，同时保险公司拥有专业创新员工的可能性要低 28%（见图 6）。

图 6
保险公司通过专业部门和团队谋求创新的可能性更低



来源：2015 年发表的 2014 年 IBM 商业价值研究院全球创新调研。

案例研究：AXA Lab ¹²

2013 年，在全球拥有 1.02 亿客户的法国综合性保险集团 AXA 在美国加利福尼亚州的硅谷建立了 AXA 实验室，作为数字化创新资源中心。AXA Lab 设立了四大目标：

- 使 AXA 与世界领先的创新企业开展合作，而这类企业中，有 80% 位于硅谷。
- 参加各种创新大会、联系创业公司、与各所高校开展合作，发掘最近的创新趋势。
- 培训 AXA 员工，培养创新文化。AXA 实验室通过在线培训课程和现场培训会议来完成这一目标。
- 与合作伙伴进行试验并启动新的计划。

到目前为止，AXA Lab 已经开展了 150 多个合作项目，其中包括几个试点项目。该实验室是 AXA 数字化加速战略的一部分，三年的投资总额高达 8 亿欧元。

案例研究：Progressive Business Innovation Garage

美国汽车保险 Progressive 的创新文化长期以来一直深受公众的认可。十六年来，*InformationWeek* 的业务技术社区连续将 Progressive 列为美国创新企业 100 强。¹³

Progressive 最近获奖的创新工具是 Business Innovation Garage，它是一种可以帮助员工试验构想的资源。Progressive 将其称为“一种尝试新方法的安全智囊团，与生产系统相互隔离，因此我们可以包容更多风险。”¹⁴ 所有员工均可提交相关试验。截至 2015 年 9 月，正在运行或已经完成的试验数量已有 145 个。

Business Innovation Garage 是其中的一种工具，可以帮助 Progressive 的员工参与创新工作。其他项目包括 Edison 计划（一个内部众包创新项目）¹⁵ 以及 Action Factory（用来快速讨论业务问题的一日系列会议）。¹⁶

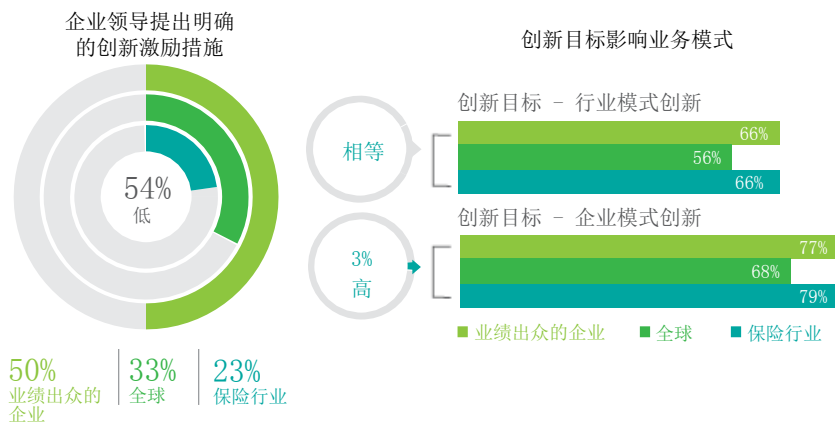
打造有助于促进创新的企业文化

最成功的企业在全球范围内打造适于创新繁荣发展的工作环境和文化。

1. **以创新为中心** - 业绩出众的企业会明确将创新作为业务活动的重点。他们也更有可能是为创新提供明确方向和激励措施。他们也更乐于接受行业和企业模式创新，而且更易于将创新举措与财务绩效结合在一起。受访的保险公司高管将财务绩效与创新策略相关联的可能性更低。但是，他们的确认识到业务模式创新是创新工作的重中之重（见图 7）。

图 7

保险公司无法对创建颠覆性的全新业务模式持开放态度



来源：2015 年发表的 2014 年 IBM 商业价值研究院全球创新调研。

2. **鼓励创新行为** - 业绩出众的企业更有可能通过具体的激励和奖励措施，积极鼓励员工进行创新，而且比业绩欠佳的企业更能包容失败。此外，业绩出众的企业更有可能鼓励员工直接参与创新过程。

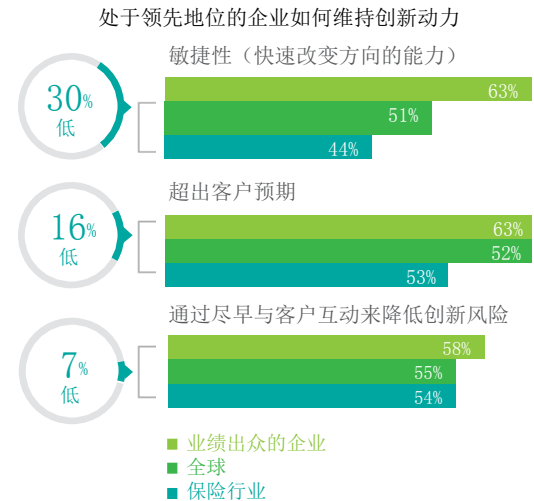
保险公司在这些方面均落后于业绩出众的企业。保险公司允许员工参与创新过程的可能性要低 31%，向员工提供创新激励奖金的可能性要低 14%，并且开展非现金创新激励计划的可能性要低 9%。

3. **维持创新动力** - 业绩出众的企业更能够引领市场潮流。他们重视敏捷性，抢在客户态度和期望变化之前采取行动，及早将客户带入创新活动，以便从意想不到的洞察中获得优势并降低风险。

保险公司再次落后于业绩出众的企业。受访的保险公司高管对敏捷性的重视度更低，不太可能领先于客户期望，并且不愿意与客户开展合作来降低业务风险（见图 8）。

图 8

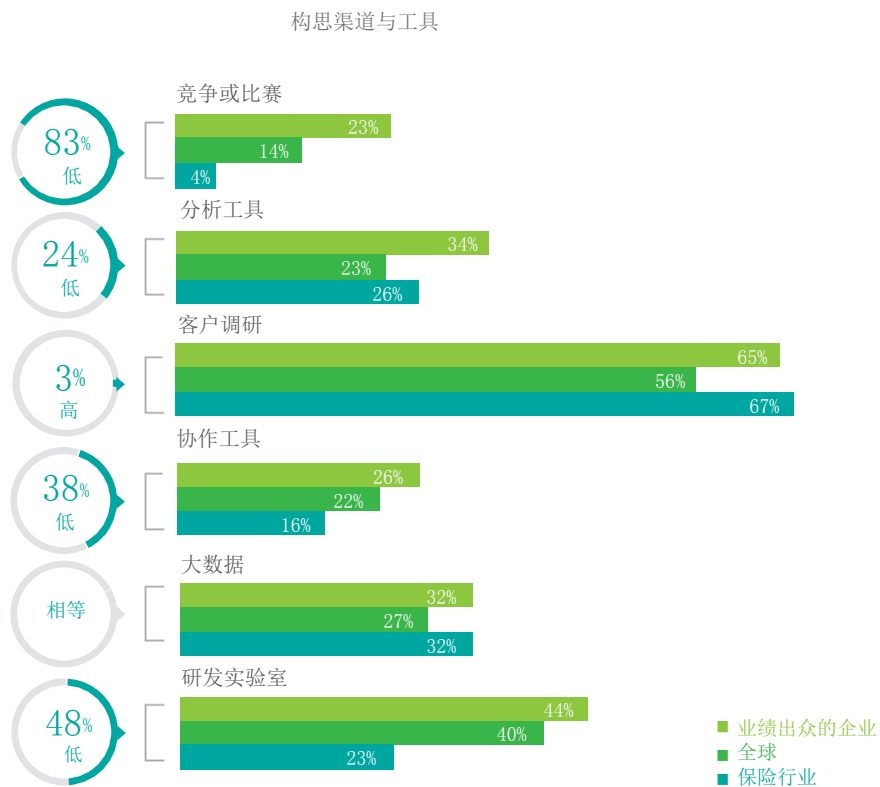
保险公司不善于引领市场潮流



来源：2015 年发表的 2014 年 IBM 商业价值研究院全球创新调研。

图 9

保险公司不会利用更多渠道来寻求新想法



来源：2015 年发表的 2014 年 IBM 商业价值研究院全球创新调研。

在创新的寻求、融资和衡量方面制定清晰的流程

最成功的企业鼓励多来源创新。他们会直接资助发展新理念并评估创新成效。

1. 向多个来源寻求新想法 - 业绩出众的企业会利用更多的渠道和输入来源来激发创意。他们更有可能使用大数据和分析来帮助企业发现新商机。

在使用大数据和客户调查来激励创新方面，保险公司的高管认为他们与业绩出众的企业旗鼓相当。但是，在使用分析工具、协作工具和研发实验室为导向的环境时方面，他们认为自己的公司明显处于落后状态（见图 9）。

2. 为创新提供资金 - 业绩出众的企业更有可能采用与其他业务流程相似的财务策略推动创新。它们更有可能调配创新专用资金，使用业务案例的方法来决定特定创新项目的执行/取消，也更有可能保持始终如一的创新资金支持。

尽管保险公司设立创新专用资金的可能性比业绩出众的企业低 7%，但他们报告创新活动资金不足方面的巨大挑战的可能性要高出 44%。这样会阻碍创新带来的效益，导致保险公司不太可能构建自给自足的资金模式，利用先前成功的创新支持未来创新。

3. 衡量创新成果 - 业绩出众的企业对创新计划明确负责，以实现财务目标。它们更有可能明确地衡量创新成果及评估创新对市场的影响。

案例研究：Munich Re，物联网加速器¹⁷

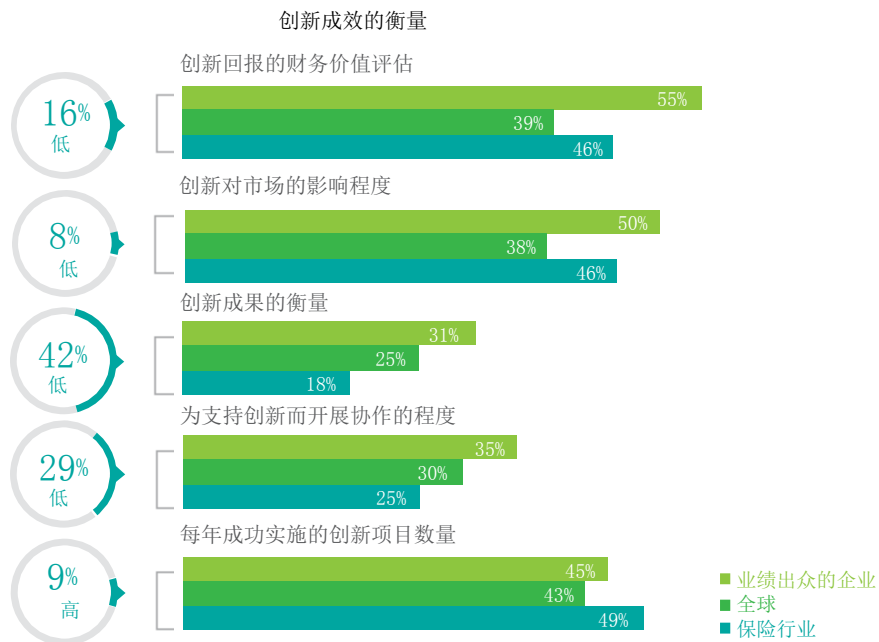
Munich Re 是世界领先的再保险公司之一，它的设备保险子公司 Hartford Steam Boiler 最近投资了 Plug and Play（这是一个基于美国的物联网（IoT）加速器项目）。Plug and Play IoT 将前途光明的创业公司与大型企业、投资商和专家聚集起来，从而加快创业公司的业务发展。

Munich Re 通过投资 IoT 创业公司和技术，希望能够更好地预测未来风险和发现新商机。Munich Re 在新闻稿中表示，“物联网技术将会在设备可靠性、智能互连住宅与建筑、网络安全和机器人等应用中尽显身手。[...]积极参与这些技术的开发将会加速产品创新，并帮助我们为最终用户提供专属利益和服务体验。”

保险公司高管表示他们不太可能利用财务指标来衡量创新成果及评估创新对市场的影响。的确，整体而言，它们衡量创新成果的可能性要低 42%（见图 10）。这就引发了一个问题，那就是他们对成功创新项目的评估的实际效果如何。

图 10

保险公司往往不会对 ROI 或对新创新的市场影响进行评估



保险公司从最成功的企业学习创新经验

财务业绩突出的企业创建了有助于推动创新的组织架构、企业文化和业务流程。要想效仿这些领先企业，保险公司应该专注于：

组织

保险公司需要使创新成为其组织核心的一部分。保险公司的组织设计应尽可能多地涉及创新，因为创新与保险产品和服务的提供密切相关。创新与业务目标保持一致。应将高层管理者对创新的支持作为企业的核心任务。运营模式应面向开放式创新，从而改善开发敏捷风险和保险生态系统的条件。设立专门的创新团队和正式的结构。建立强有力的创新监管制度和投资方针。

文化

扶植创新与组织敏捷性的文化是必备条件。为建立这种文化，保险公司应以客户为中心的创新放在组织的首要位置。鼓励颠覆性的业务模式创新。若想处于领先地位，则要使您的企业走在创新的前沿。鼓励和奖励员工进行开放式协作和创新。影响期望的交流活动至关重要，可比肩于敏捷性、速度和灵活性。

流程

对各个流程进行反思以促进创新是创新过程中的一个基本步骤。要实现有效创新，高管需要利用预测性分析和大数据，从而开创对风险和保险业进行思考的新方式。创建研发实验室和构思平台以便激发新思维。一旦创新项目准备就绪，应明确定义治理和审批流程，以便实施相关管理。确保提供创新专用资金，并根据量化的财务指标衡量创新成果。

了解更多信息

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。

访问 IBM 商业价值研究院中国网站，免费下载研究报告：<http://www-935.ibm.com/services/cn/gbs/ibv/>

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。

准备好了吗：如何成为业绩出众的创新企业？

为确定您在企业的组织、文化和流程转型中起到的作用，以及是否能够建立一个有望在财务表现方面名列前茅的创新型企业，可以试问自己以下几个问题：

创新组织

- 您如何才能使您的创新战略与业务战略保持一致？
- 您如何才能更好地组织创新团队并管理责任？
- 您如何才能建立通畅的创新流程？

创新文化

- 您通过哪些方式将创新作为核心业务活动？
- 您如何鼓励您的员工进行创新？
- 您如何才能保持已有的创新动力？

创新流程

- 您如何才能扩展新观念的来源？
- 您如何才能改善创新基金的分配？
- 您如何才能衡量创新绩效？

关于作者

Christian Bieck 是 IBM 商业价值研究院的全球保险行业领导者。作为一位训练有素的经济学家，他曾在欧洲保险行业担任各种职位，其后加入 IBM，出任流程顾问和研究者。Christian 经常在保险业活动和研讨会上发表有关思想领导力和创新的演讲。他曾在 IBM 商业价值研究院和国际保险业出版物上发表多篇有关保险业趋势和启示的论文。Christian 的联系方式是 christian.bieck@de.ibm.com。

Lynn Kesterson-Townes 是 IBM 全球商务营销事业部的主管，主要负责保险行业的业务。Lynn 在市场营销、市场调研、战略规划、管理咨询、业务开发、兼并与收购以及项目管理等方面有着二十余年的管理和咨询经验。Lynn 拥有哈佛商学院的工商管理学硕士学位、南加州大学电气工程硕士学位以及北卡罗来纳州立大学的电气工程学士学位。她的联系方式是 lkt@us.ibm.com。

Anthony Marshall 是 IBM 商业价值研究院的研究总监和战略主管。Anthony 为美国和全球的多个客户提供过咨询服务，并在创新管理、数字化战略、转型和企业文化方面与众多顶级企业进行合作。同时，他还曾从事规制经济学、私营化和 M&A 等领域。Anthony 的联系方式为 anthony2@us.ibm.com。

Dr. Indranil Nath 是 IBM 副总裁兼执行合伙人，主要负责欧洲的保险业、行业解决方案与销售方面的业务，他负责开展了大量活动，主要关于保险行业的数字保险、信息技术服务、流程变革和自动化与运营绩效。他不仅是英国特许管理学会和计算机学会的会员，还是英国特许保险学会的成员。Indranil 的联系方式为 indranil.nath@uk.ibm.com。

合作者

Rachna Handa、Raj Teer、Steve Ballou、Kathleen Martin、Kristin Fern Johnson、Kristin L. Biron

备注和参考资料

1. Lehrer, Eli. “Optional Federal Charter for Insurers: FAQ.” *CEI OnPoint*. October 2, 2007. <http://cei.org/pdf/6170.pdf>
2. Bieck, Christian and Lee-Han Tjioe. “Capturing hearts, minds and market share: How connected insurers are improving customer retention.” IBM Institute for Business Value. May 2015. <http://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/insuranceretention/>
3. Ikeda, Kazuaki, Anthony Marshall and Abjihit Majumdar. “More than magic: How the most successful organizations innovate.” IBM Institute for Business Value. December 2014. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/morethanmagic/>
4. Previously unpublished quote from research for “Redefining Boundaries: IBM Global C-suite Study.” IBM Institute for Business Value. 2015. <http://www.ibm.com/services/c-suite/study/study/>
5. “ICTA Nomination: The Co-operators En-Route UBI Program Uses Telematics.” <http://www.insurance-canada.ca/telematics/news/2015/ICTA-Co-operators-En-Route-telematics-program-1501.php>. Accessed on February 29, 2016.
6. Tongjubao Web site. <http://www.tongjubao.com/en>. Accessed on February 29, 2016.
7. “ICTA Nomination: Intact Puts Risks in Their (Proper) Place.” <http://www.insurance-canada.ca/poladmin/canada/2014/ICTA-Intact-Underwriting-Risk-1412.php>. Accessed on February 29, 2016.
8. Fromme, Herbert. “Kundenverärgerung besser verstehen.” *Fromme Versicherungsmonitor*. December 1, 2015.
9. Popper, Ben. “FAA gives insurance giant AIG approval to replace human inspectors with drones.” *The Verge*. April 9, 2015. <http://www.theverge.com/2015/4/9/8377035/aig-drones-uav-faa-replace-inspectors>; “AIG Announces FAA Approval for Commercial Use of Unmanned Aerial Vehicles.” AIG press release. April 8, 2015. <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=76115&p=irol-newsArticle&ID=2033102>

10. “Redefining Boundaries: The Global C-suite Study.” IBM Institute for Business Value. November 2015. <http://www.ibm.com/services/c-suite/study/study/>
11. Drury, Nicholas, Anthony Lipp and Anthony Marshall. “Innovating banking: Lessons from the world’s leading innovators.” IBM Institute for Business Value. September 2015. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/innovatingbanking/>
12. “All About AXA Lab.” BlueDun Web site. February 6, 2015. <http://blue-dun.com/2015/02/06/axa-lab/>
13. “2015 InformationWeek Elite 100 Winners.” *InformationWeek*. Accessed February 16, 2016. <http://www.informationweek.com/2015-informationweek-elite-100-winners/d/d-id/1319767>
14. Overby, Stephanie. “Progressive Insurance revs up IT-enabled innovation.” *CIO Magazine*. September 20, 2015. <http://www.cio.com/article/2982438/innovation/progressive-insurance-revs-up-it-enabled-innovation.html>
15. Boulton, Clint. “Progressive crowdsources its way to business, IT innovation.” *CIO Magazine*. December 4, 2015. <http://www.cio.com/article/3011743/it-strategy/progressive-crowdsources-its-way-to-business-it-innovation.html>
16. Overby, Stephanie. “Progressive Insurance revs up IT-enabled innovation.” *CIO Magazine*. September 20, 2015. <http://www.cio.com/article/2982438/innovation/progressive-insurance-revs-up-it-enabled-innovation.html>
17. “Munich Re Sponsors Plug and Play Accelerator for the Internet of Things.” Munich Re Web site. May 20, 2015. <http://www.munichre.com/HSB/hsb-sponsors-iot-accelerator>

© Copyright IBM Corporation 2015

IBM 全球企业咨询服务部
Route 100Somers, NY 10589

美国出品 2016 年 3 月

IBM、IBM 徽标及 [ibm.com](http://www.ibm.com) 是 International Business Machines Corporation 在全球许多司法管辖区的注册商标。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（无论是明示的还是默示的）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 不作出任何明示或默示的声明或保证。

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

IBM