

研究洞察

破解客户 相关性谜题

人工智能生成的洞察如何
帮助保险公司提供客户真正
想要的服务

IBM 商业价值研究院



谈话要点

借助数据，实现客户相关性

随着非保险企业不断侵蚀保险行业的价值空间，保险运营商未来的关注重点必然是客户相关性，而数据是此类相关性的基础。

建立认知思维模式

数据领先者是指那些擅长获取数据以形成深入洞察的企业。他们依靠出色的人员、可靠的流程和先进的技术，在整个企业范围最大程度地发挥数据的威力，从而成为领先者。

对于相关性的建议

重新定义企业角色：从被动反应型风险调节者，转变为积极主动型客户生活伙伴。成为认知型保险公司，不断颠覆自我，亦即接受改变，像初创企业一样敏捷思考。

—

行业空间受到巨大挤压

在大多数行业，技术的融合导致买方和卖方的行为变化相互影响，形成闭环。在需求端，人员与万物的互联互通日益成为常态，因此使用权的重要性逐渐超过实际的所有权¹。而在供应端，价值链在生态系统层面不断分割和重构，平台统筹方创造出全新的低摩擦体验，超越了传统的产品范畴，旨在满足用户的基本需求，如出行、安全或健康等。

长期以来，保险业一直认为自己能够置身事外，不会受到这些变化的影响。保险公司认为自身受到强大市场壁垒的保护，足以抵御外部竞争，这包括严格的行业法律法规、根据大数定律创建必要的风险产品组合所需的经营规模、与客户之间建立信任关系所需的时间，以及最重要——客户惯性。²

然而，我们的研究表明，保险业高管们开始认识到这些壁垒正在坍塌。在我们对全球超过 1.2 万名业务领导进行的最高管理层最新调研中，保险行业的高管指出，不断变化的市场力量是影响他们企业的最大推动因素；而法律法规，曾一度是保险行业改革步伐缓慢和创新乏力的借口，甚至没有进入主要推动因素的前三名。³

在这些不断变化的保险市场中，越来越多的非传统参与者开始夺得市场话语权，以全新业务模式不断侵蚀传统的保险领地，模糊了传统的行业界线：

保险科技公司 (Insurtech) 看准了传统保险业务效率低下的缺点，借助创新的技术解决方案，在价值链中抢占利润最丰厚的环节。例如，加州的 Roost Home Telematics 利用消费者对智能家居技术日益浓厚的兴趣，使用烟雾和水探测器等智能传感器减少损坏和设施索赔，赚得盆满钵满。⁴



84%

正在实施或规划人工智能项目的保险公司，将提高客户满意度作为首要目标。



76%

的表现出众的保险公司正在使用先进的分析解决方案，而其他受访企业中的这一比例仅为 36%。



35%

的表现出众的保险公司在实施人工智能方面处于试点阶段或更高阶段，而其他受访企业中的这一比例仅为 14%。

相邻行业中的汽车制造等方面的企业正大举进军保险领域。例如，戴姆勒的汽车共享服务 car2go 使用户无需购买汽车和附带的车险，只需将保险包含在汽车套餐价格中即可。⁵ 该公司最初提供两座小型车，现已扩展到包括梅赛德斯 - 奔驰 CLA 和 GLA 豪华轿车在内的一系列车型，以迎合需要更多空间的高端受众和驾驶员的需求。⁶ 大众汽车与汽车共享公司 Zipcar 合作，也取得了类似的成果。⁷

数字巨头也在进军保险市场。例如，据报道，亚马逊正在招募保险人才，可能很快成为颠覆保险公司的力量。⁸ 它可能从中国腾讯公司的微信支付上找到了灵感。微信最初是用于消息传递的应用，现已成为一个生活方式平台，包含众多功能，包括用于数字支付的微信支付。⁹ 微信的客户群从 2016 年第二季度的 8 亿增长到 2017 年第二季度的 9.6 亿，增加了 20%。微信支付最近进入北美市场，可能很快成为 PayPal 等传统企业的威胁。¹⁰

归根结底，许多客户仍希望在日常生活中能够管控风险，确保自己免受经济损失。但这种保护并不一定要通过传统的保险公司来实现，尤其是在客户对资产所有权的兴趣下降，而对资产使用权的需求不断上升的情况下。为了保持客户相关性，避免被踢出市场，保险公司需要重塑价值主张，重新定义自身在不断变化的市场中的角色。保险公司必须从被动反应型的风险承保角色，转变为积极主动型的风险预防角色，从而为他们的客户以及他们自己创造更出色的成果（见图 1）。

超越惯性

尽管在市场研究方面花费了数百亿美元的资金，但许多高管在认识客户情绪方面却表现出惊人的脱节。¹¹ 例如，在 IBM 商业价值研究院 (IBV) 最近的一项调研“体验革命：大失所望——为何有些客户未成为粉丝”中，我们询问企业高管和消费者，是什么因素促使客户愿意尝试新的数字客户体验计划。对于消费者来说，效率、有效型和便利性都

随着非传统参与方模糊了传统的行业界线，保险公司日益感受到不断变化的市场力量的影响。

图 1

为了保持相关性，保险公司需要重塑自己的角色



资料来源：IBM 商业价值研究院分析。

是最优先的考虑事项。尽管高管将便利性列为一个主要因素，但他们也提到了自助服务和更强大的控制，而这对消费者来说是最不重要的因素。¹² 简单而言：客户所期望的数字化体验是企业能够快速便捷地提供他们想要的结果。

保险客户告诉我们，他们对于和保险公司的关系并不感到满意。在我们的报告“数据：黄金还是氦石”中，我们发现只有 56% 的受访消费者对保险公司给予的个人关注感到满意，只有 56% 的受访者信任保险公司。¹³

但对保险公司来说，这算不上什么新闻。总的来说，早在 2007 年的 IBV 调研中，大多数受访保险消费者就对保险业表现出不信任。但对许多保险公司来说，这似乎并不是个大问题，或许是因为他们相信，“客户惯性”可以避免这个重大缺陷。

然而，客户惯性并不能取代客户相关性。非传统参与方的迅速成功，在很大程度上是由于他们与另一个市场中的客户相关，如今将这种关系延伸到了保险领域。例如，数字

巨头非常擅长在客户体验中实现出色的效率、有效性和便利性。正因如此，当他们开始在更大范围内提供保险或其他风险服务时，消费者可能会买账。

此外，许多市场正在发生转变，从一系列互不关联的产品转变为紧密联系在一起的产品生态系统。在这样的生态系统中，具有较高客户相关性的企业很可能由于面向客户而获得市场领先地位。例如，由于提供智能家居组件 Hive 品牌，使得英国天然气公司在家居和房地产领域实现了强大的相关性。这包括缓解和预防风险，从而挤压了生态系统中保险公司的业务空间。¹⁴ 像英国天然气公司这样的企业可以开展剩余风险业务，最终形成可替代的白标业务空间。

在许多领域，如医疗、汽车或家居，都需要保险。但是，如果技术能够帮助衡量、缓解和预防风险，那么上述需求就有可能过时。如果汽车是自动驾驶和共享的，谁会去买汽车保险呢？为了生存，保险公司必须设法与客户保持相关，我们的研究表明，相关性的关键在于数据。

“借助数据平台，我们能够更轻松地理解客户的喜好，从而可以有的放矢地修改产品，提高客户满意度。”

捷克某保险公司的创新总监主管

从根本上讲，保险一直是数据驱动的业务，无论是风险定价还是损失结果，都是保险计算决策的推动力。然而，许多保险公司仍将决策视为基于经验和直觉的艺术，而不是基于数据的硬科学。¹⁵ 使用数据来提高客户相关性覆盖了保险价值链的所有环节。数据可用性和数据管理水平的提升，有助于增强决策，改进客户和业务成果，从而提高相关性。

根据我们 2018 年的“数据和人工智能”调研的结果，认识到数据中强大力量的表现出色的保险公司正开始实施基于数据的方法。（有关此次调研的更多信息，请参阅“调研方法”部分。）我们将在保费增长和组织效率方面高于平均水平的企业定义为表现出色的保险公司。我们发现，56% 的表现出色的保险公司实施了后续最佳行动触发机制，因此他们可以对客户活动做出实时反应，而所有其他保险公司的这一比例仅为 22%。

例如，英国标准人寿保险公司利用客户分析和预测性分析，发现有较高可能性更换保险公司的客户，并确定有助于提高满意度的后续最佳行动。有了这些洞察，客户顾问就能够开展更具相关性的互动，提供量身定制的服务，帮助提高满意度，降低客户流失率。¹⁶

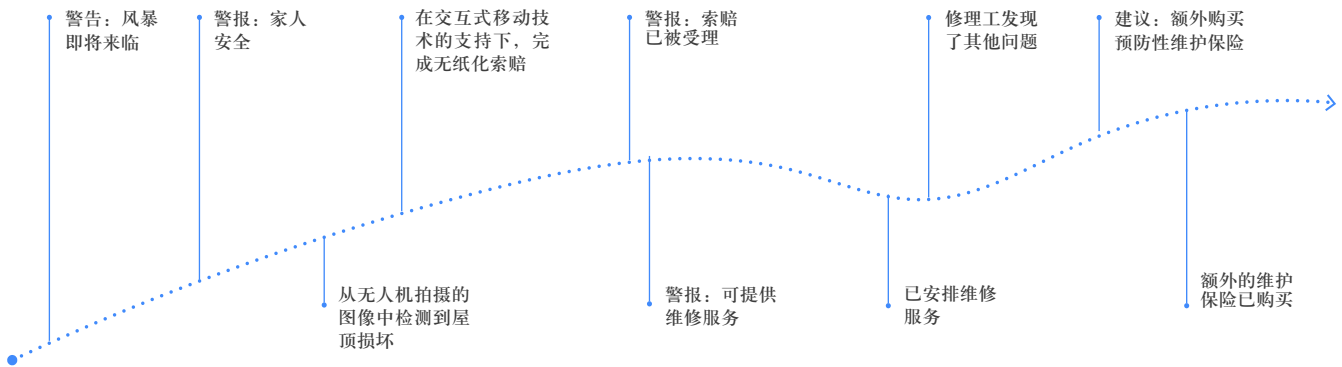
为了提高相关性，保险公司需要从“反应和赔付”模式转变为“预测和预防”方法。要做到这一点，就需要在客户体验之旅的每个步骤中发挥数据的作用。例如，解决方案通过将天气、无人机和传感器数据与人类专家收集到的信息结合起来，就可以触发家中的安全警报。数据洞察还可用于生成增值服务，比如维修保单（参见图 2）。

目前，保险公司主要以偏向内部的传统方式看待数据，79% 的公司广泛使用基于数据的解决方案进行绩效管理，29% 的公司将数据用于实时报告和仪表盘。然而，

图 2

保险公司需要利用数据和技术来增强客户体验之旅的相关性

客户体验之旅



基本功能

- 移动警报和风险管理
- 电子索赔捕获
- 认知索赔处理
- 主动索赔和服务提醒
- 虚拟助手和实时交谈
- 主动产品推荐

支持技术

- 流分析
- 人工智能：视觉识别
- 人工智能：自然语言处理
- 物联网
- 机器人流程自动化
- 区块链

资料来源：IBM 商业价值研究院分析。

表现出众的保险公司正开始以更为动态的方式利用数据：总体而言，76% 的表现出众的公司使用高级分析，52% 使用预测性分析。在表现平平的公司中，只有 36% 使用高级分析，39% 使用性预测分析。

此外，有 31% 的表现出众的企业使用图像分析解决方案，27% 使用情绪分析解决方案。由于这两个都是新兴领域，所以使用比例相对较低也就不足为奇了。然而，在这两个领域，表现平平的企业的使用率要落后一倍。

关注数据

保险公司需要综合考虑三种数据类型。例如，在汽车保险领域，*人员数据*包括驾驶员或乘客的信息；*资产数据*涉及车辆的来源、历史和使用情况；*情境数据*包括天气、交通以及其他可能影响人和 / 或资产的事件等因素。在健康保险和人寿保险环境中，人员数据仍与投保人相关；但在该领域，资产成为无形的概念，即投保人的健康状况；而情境数据还可能包括医生、健身房等相关数据的信息。

过去，保险公司主要依赖于自己拥有的内部结构化数据。但是，考虑到当今客户体验之旅的复杂性和所涉及数据的广泛性，拥有所有数据既不可行，也没必要。事实上，整合自有、共享和购买的各种不同的数据源，以提供有意义的洞察和产品，就其本身而言，可能成为一种竞争优势。然而，要成功地使用数据，需要有正确的思维模式，这包括建立有效的数据监管机制，定义组织行为，以及为必要的功能划分优先级（参见图 3）。

—

图 3

要成功地使用数据，需要有正确的思维模式

数据领先者的主要特质

1. 数据架构高度一致
2. 数据整合过程实现标准化，可重复利用
3. 优先考虑用于解决合规问题的人员、流程和技术
4. 定义和管理组织行为
5. 将数据转换为标准格式
6. 数据传输机制保持一致
7. 在企业范围内定义和管理业务规则

资料来源：IBM 商业价值研究院“数据和人工智能”调研。2018 年。

数据领先者（拥有正确的数据思维模式）和企业绩效之间存在着细微但意味深长的关系。除了确定表现出众的保险公司外，我们还基于他们对一组数据相关问题的答案进行聚类分析，按数据表现对保险公司进行分组。我们确定了数据领先者（高于平均水平或数据运用表现出色）、数据落后者（数据运用表现不理想）以及其他企业。我们发现，表现出众的公司比业绩平平的公司更有可能成为数据领先者（65% 比 58%），这些公司成为数据落后者的可能性也要小得多（8% 比 26%）。展望未来，随着越来越多的保险运营商采用人工智能（AI）和其他新兴技术，以便更好地利用数据的力量，我们预计这一差距将进一步扩大。

“为了在客户服务方面获得更好的建议，在营销工作中更有效、更智能地推广我们的服务，我们希望实施人工智能。”

日本某大型保险公司首席营销官

认知型保险公司

有关人员、资产和情境的许多数据都是非结构化的，可能是自由格式的文本、图像、音频或者其他内容。随着创建、捕获或复制的数据总和（IDC 称之为全球数据圈）呈指数级增长，非结构化数据的比例也在不断提高。IDC 预测，到 2025 年，该数据圈将增加到 175 Zetabyte (2⁷⁰ 字节)，是 2018 年的五倍多。¹⁷ 从数量上看，如果这些数据都是高清视频，那么观众需要 63 亿年（几乎是整个宇宙寿命的一半）才能看完所有数据；如果是非高清视频，则需要将近 380 亿年。¹⁸

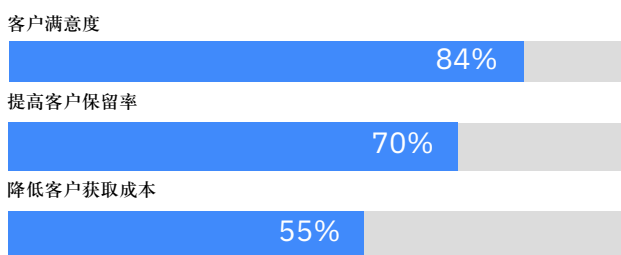
为了有效地利用这种规模的数据，保险公司需要成为我们所说的认知型保险公司。认知型保险公司采用最新的技术，尤其是人工智能，让海量的非结构化数据发挥作用。例如，对于索赔处理，认知型保险公司可以使用视觉识别技术，帮助索赔理算人员识别、估算和赔偿损失。在产品开发和承保方面，人工智能系统可以支持保险精算师和承保人员发现环境中的新生风险和发生变化的风险，从而提高定价以及新产品和服务的准确性。

绝大多数已在开展或考虑开展认知活动的受访保险公司，都希望通过提高客户满意度和保留率，降低获得客户的难度来推动营收增长（见图 4）。正如我们在之前的几次 IBV 调研中所看到的，这些因素再加上客户信任因素，彼此都是高度相关的，因此，通过整合人工智能，可以形成积极的反馈闭环，实现更高的客户相关性。

图 4

认知型保险公司专注于营收

人工智能的三大价值推动因素

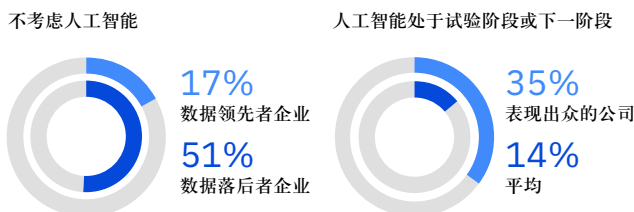


资料来源：IBM 商业价值研究院“数据和人工智能”调研。2018 年。

在实现认知能力的道路上，保险公司也倾向于采用数据思维模式。尽管 51% 的数据落后者企业表示他们甚至没有考虑过采用人工智能，但只有 17% 的数据领先者企业持同样看法。我们观察表现出众的公司，也会看到类似的效果：表现出众的保险公司中有 35% 至少在试验人工智能解决方案，而所有其他保险公司中的这一比例仅为 14%（见图 5）。

图 5

数据领先者企业正在成为认知型保险公司



资料来源：IBM 商业价值研究院“数据和人工智能”调研。2018 年。

成为认知型保险公司不仅能够增加营收，通过自动执行分析任务而明显提高效率，还能带来许多其他好处：

- **技能扩充。** 保险是一种知识型业务。人工智能系统可以通过筛选人类专家力所不能及的海量数据，增强现有的人类保险专业知识。
- **技能可用性。** 保险公司面临人才短缺的窘境，在成熟市场尤其如此，年长的行业专家不断退休，年轻员工对加入该行业不感兴趣。¹⁹ 而人工智能支持的保险通过增加人类的专业知识，缓解了这一问题。
- **问责机制。** 在许多国家或地区，法律法规要求保险决策具有可重复性和透明性，以确保公平，避免歧视。通过使用相关法规信息进行训练，人工智能系统可以避免成为黑箱，并在合规问题上提供帮助，从而不仅保护客户，也保护了现有专家的利益。
- **公正性。** 人类在做决策时容易产生无意识的偏见，尤其是在面对新事实必须推翻先前决策的情况下。通过记录与决策相关的事实和结论，人工智能系统有助于提高决策的客观性。
- **接受认可。** 在 2016 年 IBV 的一项调研中，96% 的保险公司高管表示，最终的决策不应由机器做出。²⁰ 事实上，人工智能解决方案可以增强人类的决策能力，而不是取代人类，而且它有助于提高总体决策水平。

成为认知型保险公司

要成为认知型保险公司，需要转变思维模式，建立数据驱动型文化，长期关注客户相关性。还需要实现组织灵活性，建立生态系统合作关系，大力推进创新活动。有鉴于此，我们为那些希望成为认知型保险公司的高管们提供了以下建议。

认知型财产和意外保险

Groupama 采用远程信息处理系统

面对日益激烈的竞争，法国保险公司 Groupama SA 的意大利子公司 Groupama Assicurazioni 开始寻找与客户保持相关性的新方法。该公司选择使用远程信息处理系统。

最初，该公司在第三方的支持下，通过远程信息处理系统开展汽车保险业务，后来又建立了自己的远程信息处理系统。现在，Groupama 意大利分公司利用来自超过 40 万辆联网汽车的数据（约占其汽车保险业务的 35%），不断提升客户体验。除了改进理赔流程外，该系统还帮助 Groupama 提供更多的服务，例如在发生事故后立即通知急救小组，或在车辆失窃后马上定位。

在向认知型保险公司转型的过程中，Groupama 也非常重视防范风险。例如，它的远程信息处理系统可以分析客户的正常路线，并根据过去的的数据提出可能更安全的替代方案。²¹

认知型人寿保险

John Hancock 和 Vitality 携手进军健康保险领域

美国保险公司 John Hancock 与健康保健公司 Vitality Group 合作，将认知型保险带入人寿保险领域。John Hancock 要求其人寿保险客户加入 Vitality 计划，以便培养健康的生活方式。²²

该计划有两个版本。基础版本提供与健康生活方式相关的一般资源和目标，并为达到里程碑的会员提供合作品牌折扣。增值版本配有联网的智能设备，让用户与保险公司分享自己的健康数据。增值版本增加了关于健身、营养和其他健康措施的个性化建议，并为健康检查、锻炼和饮食健康等成就提供额外的保费节省和奖励。²³

该计划的目标是通过提高健康水平，降低死亡率，这对 John Hancock 及其客户都有利，并可以帮助保险公司提高对于客户日常生活的相关性。据 John Hancock 称，佩戴智能设备的人员的活动量显著增加，平均每月多活动 4.8 天。²⁴

奠定基础

*建立数据思维模式。*数据的领导权不能委托给 IT 部门，而是必须推行自上而下和自下而上的思想。创建必要的组织架构和流程，实现理想的数据监管，并让数据驱动型文化在整个公司生根发芽，开花结果。

*立志成为客户的生活伙伴。*客户日益要求保险公司能够深入了解自己的所思所想，根据了解的信息满足他们的需求或愿望。人们想要的并不是保险本身，而是安全，所以要围绕这些原则设计产品、服务和客户关怀。

*对客户相关性投资。*过去，保险公司差异化战略的基础一直是精算学，投资主要涉及保单或理赔管理等记录系统。要成为客户的生活伙伴，光有这些可不行，必须具备更高的个性化水平，掌握更详细的客户信息 — 认知型保险公司投资于智能系统以建立分析能力，投资于互动系统以开展对外推送活动。

像初创企业一样思考，像实践家一样行动

*从小处着手，迅速扩展。*要实现认知型保险公司的愿景，应从切实可行的小处着手。开发原型和最低可行产品 (MVP) 试点，以证明价值，在企业内获得支持。必要时，从外部获取新的专业技能，逐步扩展为企业级解决方案。

为持续转型做好准备：一个领域的系统改进所产生的数据洞察，有助于发现其他流程或运营中的挑战。

*重新将重点放到数据上。*每家保险公司都有一些干净而有用的数据。不要让糟糕的数据质量或令人生畏的数据数量成为拒绝人工智能之旅的借口。而是应当从现有数据入手，然后使用人工智能作为催化剂，投资建立坚实的数据平台，整合外部许可数据和公共数据，建立能用于训练人工智能算法的广泛数据集。

*选对合作伙伴。*您不可能自己解决所有问题，所以在战略层面，要与其他保险公司以及相邻行业的企业携手合作。无论贵公司是否参与，都会形成生态系统；所以应尽早加入，学习统筹协调，利用生态系统实现最理想的价值。

不要害怕创新

*为洞察带来的颠覆做好准备。*一旦开始转型，数据就会产生意想不到的洞察，从而进一步强调转型的需要。例如，远程信息处理系统所形成的价值主张可能会发现理赔处理流程中的挑战。准备好接受这些洞察，利用它们不断改进流程和运营。

*执行过程中要保持敏捷灵活。*不要固步自封。以数据和人工智能为基础，为认知型保险公司创造有益的反馈闭环，从而迅速扩充并自动执行关键的流程。要认识到技能差距，招聘或培训能够快速学习、快速适应的高技能人才。

*倡导创新创优。*认知型保险公司是创新型企业。随着保险公司不断扩大认知的覆盖面，他们需要学习新的工作方式。向创新领先者学习，促进创新的组织、文化和流程。

面向所有保险领域的认知型保险

Malteser 和老年人护理

2017年，德国人道主义救助机构 Malteser International 与 IBM 合作，为家庭配备物联网 (IoT) 传感器和人工智能解决方案，旨在帮助提高老年人的家居安全。

Malteser 和 IBM 员工的父母参与了一个试点项目，最初有 150 个家庭参加。他们的房屋配备了智能家居集线器和传感器，能够感知人员移动、烟雾、漏水、联系人和床位。还给参与者提供了穿戴式手表，可以检测到用户的惊慌情绪。2018 年底，该项目开始推广到生产应用阶段，预计到 2020 年年中将达到 5000 户。

该解决方案让老年人能够继续在家中生活，帮助他们提高了生活独立性。该解决方案可以更快地发现风险，并在许多情况下能够预测并预防风险，从而使保险公司及其合作伙伴有机会降低赔付水平。此外，通过提高客户保留率，为老年人和年轻家庭等新客户群体提供额外的增值服务，也有可能增加营收。²⁵

— 是否已准备好提高 客户相关性？

- » 如何利用数据和技术提高客户相关性？
在未来，产品将不再是优先任务，该如何做好准备？
- » 如何建立数据架构、模式和监管，确保有效管理数据，使数据成为组织思维模式的一部分？
- » 可与保险行业内外的哪些合作伙伴合作，以加速创新，提高客户相关性？

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：
<https://www.ibm.com/cn-zh/services/insights/institute-business-value>

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，致力于为全球高级业务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。

本文作者



Christian Bieck

bit.ly/CBieck@chbieck

christian.bieck@de.ibm.com

Christian Bieck 是 IBM 商业价值研究院
全球保险行业负责人



Brian Goehring

linkedin.com/in/brian-c-goehring-9b5a453

goehring@us.ibm.com

Brian Goehring 是 IBM 商业价值研究院
人工智能 / 认知和分析领域的负责人



Praveen Velichety

bit.ly/velichety@velichety

praveen.velichety@uk.ibm.com

Praveen Velichety 是保险行业全球新兴技术咨询负责人

相关 IBV 报告

Christian Bieck 和 Mark McLaughlin 合著，“保险业 2025 展望：在充满不确定性的未来降低风险”，IBM 商业价值研究院，2017 年 3 月。<https://www.ibm.com/downloads/cas/RBYV13XL>

Christian Bieck、Noel Garry 和 Holger Münch 合著，“平台助力未来发展：采用全新方式，在日新月异的保险行业中独领风潮”，IBM 商业价值研究院，2018 年 9 月。<https://www.ibm.com/downloads/cas/ZMPBGJAR>

Craig Bedell、Christian Bieck、Anthony Marshall 和 Stefan Riedel 合著，“你、我还是我们？全球保险行业的数字化重塑”，IBM 商业价值研究院，2017 年 10 月。<https://www.ibm.com/downloads/cas/MGKQEKJ4>

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。无论是改善的客户服务，还是更高效的后台运营和更出色的风险管理，您总能找到适合自己的智慧解决方案。如欲了解有关 IBM 保险行业解决方案的更多信息，请访问：ibm.com/insurance。

调研方法

IBV 与牛津经济研究院合作，对来自 18 个行业和 19 个职能领域的 5,001 名全球高管开展了一次调研；本次调研的结果基于 250 名受访保险业高管的回答。受访的高管中包括首席执行官、首席财务官、首席人力资源官、首席信息官、首席营销官和首席运营官；还包括客户服务、信息安全、创新、制造、采购、产品开发和销售等部门的负责人。

我们按照保费增长和运营效率，将受访者分为表现出众的保险公司和普通的保险公司。样本中 35% 的公司被归类为表现出众的保险公司。

此外，保险公司根据在数据运用方面的表现，分为数据领先者（高于平均水平或数据运用表现出色，占 60%）、数据落后者（数据运用表现不理想，占 21%）和其他。

备注和参考资料

- 1 Gyimesi, Kal, and Ben Stanley. "A new relationship—people and cars: How consumers around the world want cars to fit their lives." IBM Institute for Business Value. January 2016. <https://www.ibm.com/thought leadership/institute-business-value/report/autoconsumer>
- 2 Bieck, Christian, Lynn Kesterson-Townes, Anthony Marshall, and Indranil Nath. "Innovating insurance: Lessons from the world's leading innovators." IBM Institute for Business Value. March 2016. <https://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/innovatinginsurance>
- 3 "Insurance: Incumbents Strike Back." IBM Institute for Business Value. March 2018. <http://ibm.biz/csuiteins>
- 4 "Roost Smart Sensors: Technology to deliver peace of mind." Roost website, accessed February 2019. <https://www.getroost.com/sensors>
- 5 "Our rates." Car2go website, accessed February 2019. <https://www.car2go.com/US/en/austin/rates>
- 6 "The car2go Mercedes-Benz." Car2go website, accessed February 2019. <https://www.car2go.com/NA/en/mercedes>; Hawkins, Andrew J. "Car2Go thinks we'd rather share luxury Mercedes-Benz sedans than Smart cars." The Verge. January 30, 2017. <https://www.theverge.com/2017/1/30/14437770/car2go-daimler-mercedes-benz-cla-gla-carsharing>
- 7 Hall, Larry E. "Volkswagen partners with Zipcar." HybridCars.com. June 16, 2016. <https://www.hybridcars.com/volkswagen-partners-with-zipcar>
- 8 Hook, Lucy. "Amazon may make a 'disruptive' entrance into insurance." Insurance Business America. December 19, 2017. <https://www.insurancebusinessmag.com/us/news/technology/amazon-may-make-a-disruptive-entrance-into-insurance-88092.aspx>
- 9 Kharpal, Arjun. "Everything you need to know about WeChat — China's billion-user messaging app." CNBC. February 3, 2019. <https://www.cnbc.com/2019/02/04/what-is-wechat-china-biggest-messaging-app.html>
- 10 Market Mad House. "The Threats to PayPal." Medium. May 12, 2018. <https://medium.com/@MarketMadhouse/the-threats-to-paypal-64d7b3032ec>
- 11 Schmidt, Sarah. "Key Facts About the Market Research Industry." MarketResearch.com. March 10, 2016. <https://blog.marketresearch.com/key-facts-about-the-market-research-industry>
- 12 Berman, Saul, Josh Goff, and Carolyn Heller Baird. "The experience revolution: Digital disappointment - why some customers aren't fans." IBM Institute for Business Value. March 2017. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/cx-disappointment>
- 13 Bieck, Christian, Peter Maas, and Lee-Han Tjioe. "Data: Gold or kryptonite? An insurer's guide to the resource of the future." IBM Institute for Business Value. October 2017. <https://www.ibm.com/thought leadership/institute-business-value/report/insurancedata>
- 14 "The Hive Active Heating Kit." Hive website, accessed February 2019. <https://www.hivehome.com/products/hive-active-heating>
- 15 Ramchandani, Kishore, and John Anderson. "Cognitive decision making in insurance: From art to science." IBM Institute for Business Value. October 2018. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/insdecisions>
- 16 "Standard Life: Fostering closer customer engagement and nurturing loyalty with personalized marketing." IBM case study. IBM website, accessed February 2019. <https://www.ibm.com/case-studies/k403349g20841b71>
- 17 Reinsel, David, John Gantz, and John Rydning. "The Digitization of the World: From Edge to Core." IDC. November 2018. <https://www.seagate.com/www content/our-story/trends/files/idc-seagate-dataage-whitepaper.pdf>

- 18 Information based on author calculations using 175 ZB and the average size of HD video (3.7 GB per hour for 1080p) and SD (approximately 1/6 the size of HD).
- 19 Starner, Tom. "Talent shortage hitting insurance industry hard." HR Dive, August 16, 2016. <https://www.hrdiver.com/news/talent-shortage-hitting-insurance-industryhard/424483>
- 20 Bieck, Christian, Maya Bundt, Patricia Hamilton, Kurt Karl, Michael Schmitt, and Pawel Stefanski. "Cyber and beyond: Insurance and risk in a digitally connected world." IBM Institute for Business Value. June 2016. <http://ibm.biz/cyberinsurance>
- 21 "Insurance Reimagined: In-depth with Groupama." IBM Watson Internet of Things YouTube channel. May 17, 2018. <https://www.youtube.com/watch?v=Jphzf9ok0MU>; Reuner, Tom, and Elena Christopher. "Making AI the killer app for your data." HFS Research. June 28, 2018. <https://www.hfsresearch.com/pointsofview/making-ai-the-killer-app-for-your-data>
- 22 Mouncer, Ben. "John Hancock requires Vitality program membership; sharing fitness data earns rewards." 9to5Mac. September 20, 2018. <https://9to5mac.com/2018/09/20/john-hancock-life-insurance-apple-watch>
- 23 Ibid.
- 24 Sandle, Tim. "John Hancock's Vitality platform sees big user growth." Digital Journal. November 28, 2018. <http://www.digitaljournal.com/business/john-hancock-s-vitality-platform-sees-big-user-growth/article/537873#ixzz5fCH4uMwF>
- 25 "Why you need to know about IBM's Elderly Care Solution." IBM Insurance Blog. April 27, 2018. <https://www.ibm.com/blogs/insights-on-business/insurance/why-do-you-and-your-clients-need-to-know-about-ibms-elderly-care-solution>; "Mehr Sicherheit durch Sensortechnik: 'IBM Elderly Care,' powered by IBM Watson." IBM Deutschland, Österreich & Schweiz YouTube channel. December 12, 2018. https://www.youtube.com/watch?v=6iMnMZOIz_4

© Copyright IBM Corporation 2019

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504
美国出品
2019年3月

IBM、IBM 徽标、ibm.com 和 Watson 是 International Business Machines Corp. 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。以下 Web 站点上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表：ibm.com/legal/copytrade.shtml。

本档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论明示还是默示）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。它并不旨在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企业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

