



你、我还是我们？

全球保险行业的数字化重塑

执行报告

数字化战略

IBM 数字化战略和互动体验服务如何提供帮助

我们既是离经叛道者，也是现实主义者，我们融合战略、技术和创造力，帮助每个客户应对挑战。我们畅想企业如何塑造未来世界，帮助客户梦想成真。我们能够从数据中发现他人未曾察觉的洞察，通过“IBM 设计思维”方法提供变革性的构想。我们的每一个战略都专注于为客户、员工和利益相关方营造终极体验。我们的所有努力都旨在带来规模化可衡量的影响。如欲了解更多信息，请访问 ibm.com/ibmix

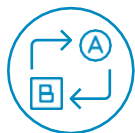
重新思考企业

全球保险行业保守封闭。虽然过去四分之一世纪发生了深刻的技术变革，但是许多主要的保险公司仍持“观望”态度。由于保险公司不太敢挑战强势的保险经纪人群体，加之许多业务领域的“客户粘度”逼近极值，以致某些颠覆平台在零售、医疗保健以及银行等行业高歌猛进，却在保险业举步维艰。但是最终，相邻行业的颠覆性创新仍开始影响到保险行业，迫使其加快创新步伐。与此同时，充满活力的保险技术 (insurtech) 社区的出现，使得保险公司能够更轻松更快速地接受数字化重塑™ 的概念。

历史回顾

过去二十年，任何访问过主要保险公司网站以考察或续订财产或人身伤害保单的客户都清楚，全球保险行业并未走在数字化创新的时代前沿。网站的功能甚至外观经常给人一种通过时光隧道穿越回 1997 年的印象。对于大部分保险公司来说，他们受到法规的保护，客户保单流失率非常低，因此从来就没有足够的动力为推动企业数字化转型而进行重大投资和组织文化转变。

IBM 商业价值研究院与《经济学人》智库联合对 2,200 名全球高管进行的最新调研所获得的数据证实了这一点。虽然所有受访全球企业高管中，55% 表示传统价值链已由行业中新的价值模式所取代，但只有 44% 的保险行业高管表示认同。或许更有说服力的是，虽然所有受访全球企业高管中，51% 表示他们所在行业与其他行业的界线日益模糊，但只有 37% 的保险行业高管持相同观点。虽然所有全球受访者中，55% 表示意料之外的新竞争对手正在直接影响他们的业务发展，但只有 46% 的保险行业高管察觉到类似的挑战。¹

**44%**

的受访保险行业高管认为，传统价值链正在被新的价值模型所取代

**37%**

的受访保险行业高管表示，其所在行业与其他行业之间的界线日益模糊

**46%**

的受访保险行业高管指出，意料之外的新竞争对手已经开始影响他们的业务发展

显而易见，全球保险行业在变化莫测的数字化颠覆大潮面前处于“相对免疫”状态。例如，在 **Willis Towers Watson** 的最新研究报告中，**74%** 的保险行业高管指出行业内部对采用新的数字技术犹豫不决。² 在 **The Actuary 2017** 年的一份报告中，**58%** 的受访保险行业高管察觉到，自己行业在实施数字技术方面整体落后于其他金融服务行业。³

分析指出，保险行业在采用数字技术方面落后于其他行业有四个主要原因。首先，大多数地理区域都有严格的行业法规，通常会形成准入壁垒的净效果，因而压制了潜在和实际的竞争。⁴ 事实上，在 **IBM** 商业价值研究院最新的最高管理层调研中，**81%** 的保险行业高管将法规视为影响其业务的唯一最重要的外部因素。⁵ 其次，对于大部分的服务领域，客户通常都有“避生就熟”的心态。因而，保险行业的客户惰性非常之高，高达 **65%** 的保险行业客户认为，转投其他保险公司所产生的成本高于收益，即使他们对自己目前投保的保险公司并不满意，也懒得“挪窝”。⁶

第三，保险不同于大多数的其他产品或服务，它是以既有的关系和信任为基础的。有 **43%** 的客户表示，他们对投保的保险公司有很高的信任度。⁷ 客户需要感觉到，如果发生灾难事件，保险公司会马上出现，并且愿意支付理赔。新的市场竞争者往往发现，要想在短时间内或以低成本建立这种信任十分困难。第四，成立保险公司不是件小事。光是数据安全和隐私方面的潜在成本就十分巨大。

相信未来

但是，尽管技术创新对于保险行业仍有一段距离，但是相邻行业的大量活动已经在引领数字化潮流，保险行业势必受到数字化的影响。

例如，汽车行业传统上是保险产品和服务的丰富业务来源，而今该行业的技术发展正在迅速改变车辆所有权以及车辆本身的性质。随着 **Lyft**、**Uber** 以及 **Didi** 等驾乘服务应用和企业取得成功，消费者减少了汽车购买需求。另一方面，自动驾驶彻底将驾驶责任与保险责任从驾驶员转移到程序员身上。

与此类似，物联网 (IoT) 以及关联的智能设备、智能家居、实时智能健康监控以及一大批其他创新技术已成为主流或很快将成为主流，它们的兴起也在重塑传统保险产品和模式。

与此同时，显著影响银行和金融市场领域的“金融科技企业”(fintech) 革命目前已加速“蔓延”到保险行业。保险科技公司 (insurtech) 纷纷成立，他们看准了既有保险模式和传统保险公司中的弱点和漏洞，迅速打入市场。虽然保险科技企业相对来说还不太成熟，但如果不加重视，他们可能很快就会威胁到行业支柱企业。

例如在点对点的保险领域，英国的 **Bought by Many** 等新竞争者正在特定客户群中打造强大的保险客户社区。这些特定客户群包括驯养特殊稀有宠物的人、喜欢极限运动的人，甚至还有寻求与特定身体状况有关的旅行保险的人。**Bought by Many** 与传统保险公司进行协商，获得若与参保者个人单独协商无法达成的条款。⁸ 该公司指出，会员的平均成本节省超过 18%。⁹ 在医疗保险方面，加拿大的保险科技企业 **League** 通过自己的应用将参保会员与医疗服务和医疗福利网络实现对接。参保会员可以获得量身定制的医疗保险套餐，而非千篇一律的保单。¹⁰

Trov 总部位于加利福尼亚，是一家按需保险供应商，专门为客户挑选的事项提供日常保险服务，而不是针对财产或内容整体提供保险。从前，只有超级富翁才享有这样的特权，能够为贵重艺术品或古董等特殊财产投保，而现在，**Trov** 等按需服务供应商使这种特殊保险逐渐平民化。¹¹ 加拿大的 **Plex AI** 将机器学习和人工智能 (AI) 结合到汽车车载通信系统中，帮助保险公司对车辆和驾驶员进行实时诊断和深入分析。¹²

位于旧金山的保险业初创企业 **Embroker** 运用数字技术，为中小企业提供保险经纪服务。**Embroker** 通过数字平台，应用专有软件和预测性分析，帮助简化保单的发现、购买和管理流程。¹³ 该初创企业最近估计，其客户的保险成本可以节约超过 200 万美元。¹⁴

位于纽约的保险初创企业 **Lemonade** 运用人工智能和强大的数字平台来改善流程，并凭借行为经济学，帮助减少欺诈。同时，它还努力为客户营造独一无二的理赔体验。具体来说，**Lemonade** 组织同级团队，为慈善事业的保险提供支持，提前收取保费，年末向每个同级团队所挑选的慈善机构退还未使用的保险费用。¹⁵ 除了在之前保险服务未覆盖的市场大展拳脚外，¹⁶ **Lemonade** 还显著降低了损失率，使其低于行业平均水平。¹⁷

旧金山汽车保险初创企业 **Metromile** 运用车载通信系统提供基于使用情况的保险。**Metromile** 的车载通信设备根据里程数提供个性化保险定价。¹⁸ 据估算，每个保险客户可实现的承保成本节省约为每年 500 美元。¹⁹

对于那些仍将这些威胁看作是竞争对手还在做白日空梦的企业，应该回顾一下，15 年前大卖场零售商是怎样轻视直接面向消费者的互联网商家的。或者想想 **Blackberry**，仅仅十年前，大部分专家还将其视为不可或缺的设备，而现在呢？再想想银行业各种丰富收入来源的逐步瓦解，比如外汇交易或消费借贷。

保险科技企业和其他企业导致全球保险行业发生一次又一次的“微颠覆”，而最具活力的企业已经对此作出反应，开始将数字技术应用到保险职能、业务运营以及当前和潜在保险客户的接洽活动之中（见图 1）。

图 1

微颠覆和保险行业价值链

	市场营销与 产品开发	保险客户 获取	承保	保险管理与 资产管理	理赔
聚合		●			
区块链			●	●	●
云计算				●	
认知计算	●	●	●	●	●
上下文移 动性		●	●		●
客户分析	●	●			
无人机					
地理空间 数据			●		●
物联网	●				●
移动技术		●	●	●	●
社交		●		●	●
车载通信系统	●		●		●
天气数据			●		●

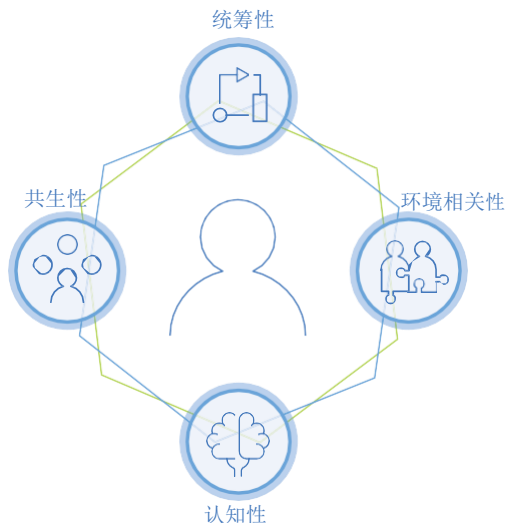
来源：IBM 商业价值研究院分析

足够强大

保险行业所面临的这种环境也就是我们所说的“人人对人人”(E2E) 经济模式。E2E 经济拥有四大与众不同的特征：该模式根据业务生态系统进行**统筹协调**，可以立即实现无缝协作；该模式**与环境相关**，客户及合作伙伴的体验与自身的特定行动和需求息息相关；该模式具有**共生性**，在这种经济模式中，所有人和事物（包括客户与企业）都相互依存；该模式具备**认知性**，其特点是依靠数据实现自我学习和预测能力（见图 2）。

图 2

人人对人人经济具有四大特征



来源：IBM 商业价值研究院分析

重新定义承保和互动

一家主要的再保险公司使用大数据分析和认知计算技术，以数字方式重塑承保流程。借助人工智能，该公司在海量数据中挖掘关于风险的历史观点，同时运用预测性风险模型预测未来。在机器学习和其他功能的帮助下，这家保险公司能够更迅速、更有信心地评估风险。同时，承保流程也大幅简化，从而节省了总体保险成本。

在本文的下上文中，数字化重塑™是多种数字技术共同作用的结果，其中包括云计算、人工智能、认知、移动以及物联网，推动企业重新审视与客户及合作伙伴的关系。它涉及通过新兴的业务生态系统，为客户和其他利益相关者营造或安排极具吸引力的独特体验。数字化重塑最成功的企业会为客户建立互动平台，并充当推动者、沟通者与合伙人。²⁰

在 E2E 经济环境中，数字化重塑是可能的，实际上也是不可避免的。从概念上看，数字化重塑与个人能力或职能的数字化，以及主要业务流程或活动的数字化转型过程有所不同（见图 3）。

图 3

数字化重塑之路从数字化开始，并通过数字转型向前推进



来源：IBM 商业价值研究院分析

面对技术主导的颠覆大潮，保险公司若想成功，就必须采取新型战略，超越传统数字化模式，甚至还要超越数字化转型（例如转变为在线保险）。以汽车保险为例，当保险公司通过智能车载通信系统发现风险逐步增大时，必须立即与客户接触。对于住房保险，保险公司需要与客户合作，通过智能家居系统和警报以及其他工具，提前预测风险，防患于未然。对于人寿保险，保险公司需要将保险范围扩大到具有类似特征的客户群体，同时还要根据每个客户的特点，彻底地实现保单个性化和定制化。

数字化重塑比转型走得更远。数字化重塑包括彻底重新思考保险公司的运营方式以及与保险客户和其他利益相关方乃至整个经济与社会环境的互动方式。它还涉及范围广泛的数字应用，例如通过完全集成的生态系统建立深入协作的关系。数字化重塑不是碎片化的，也并不聚焦于特定方面。

一些大型保险公司已经参与到符合“数字化重塑”和“E2E 经济”思想的各项活动中。位于美国的 **Progressive Insurance Group** 启动了“业务创新车库”计划，帮助员工在现场检验新想法。²¹ 伊利诺伊州的 **State Farm Insurance** 正与马塞诸塞州的 **Openbay** 开展合作，将 **State Farm** 的产品整合到 **Openbay** 的在线汽车保养市场中，以使车主可以对比汽车维修和保养报价，并通过简单透明的方式进行预约。²² 法国的 **AXA** 公司在加利福尼亚州的硅谷成立了自己的数字化创新来源部门 **AXA Lab**，旨在借助当地创新人员的聪明才智，试验和启动数字计划。²³

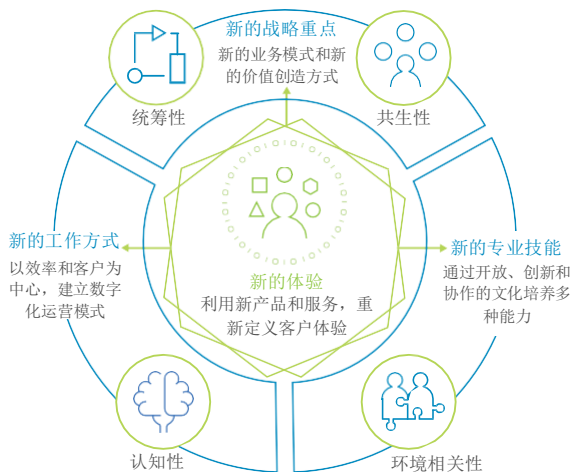
USAA 重新定义并深化了参保会员的体验

USAA 运用预测性分析，预测客户生活的变化，从而大规模自动化地主动提供个性化的服务。它与多个保险科技初创企业成功开展合作，采用一系列数字技术（例如虚拟移动助手），为参保会员交付独一无二的解决方案。

USAA 通过营造高度个性化的参保会员体验，降低了客户流失率，同时显著提高了服务质量。²⁴

图 4

数字化重塑实施环境始终围绕新体验



来源：IBM 商业价值研究院分析

不进则退

为成功实现数字化重塑，保险公司需要形成新的战略重点，培养新的专业技能，并建立新的工作方式（见图 4）。

形成新的战略重点

保险公司需要开发新的价值实现和获益方式。相关举措可能包括创造新的业务模式，发现新的融资形式，建立更全面有效的风险评估方式。数字化重塑领导者还需要制定战略和执行计划，为保险客户营造符合情境的深入体验。

培养新的专业技能

表现出色的保险公司对产品、服务和流程进行数字化改造，重新定义保险客户体验。他们需要通过预测性分析、认知计算、物联网和自动化技术丰富这些步骤，建立完全整合、灵活而且敏捷的运营环境。

建立新的工作方式

领先的保险公司能够发现、留住和培养必要的人才，为创建和维持数字化企业积蓄力量。他们会大力培养和保持创新文化，融合设计思维、敏捷工作和不怕失败等要素。他们还会在业务生态系统中根据环境划分业务的优先级，并在整个互动系统中寻求新的合作方式和新的创收渠道。

采用自筹资金方法

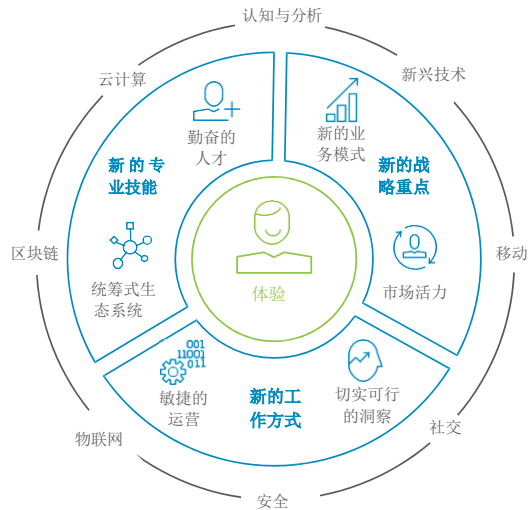
领先者会部署相关技术，推动优化流程，支持业务增长，扩大市场份额。他们通常根据之前的成功经验，在新市场中进行数字化投资，从而增加企业收入。

利用数字化推动因素

他们精通数字技术。通过数字化重塑，而不是渐进模式，领先者可以采用体验优先的方法，统筹谋划全局，借助生态系统合作伙伴的优势，帮助实现共同目标（见图 5）。

图 5

数字化重塑框架集结生态系统合作伙伴的优势力量



来源：IBM 商业价值研究院分析

Aviva 成功推进积极的创新计划

位于英国的 Aviva 成功推出一系列的计划，包括通过 Aviva Ventures 投资初创企业，以及通过物联网和人工智能相关技术开发全新的数据源，从而促进新产品创新和研发。该公司还运用各种数据捕获新途径，包括实时车载通信系统和智能家居监控。²⁵

不断前行

要开始数字化重塑之旅，保险行业高管首先需要采取四个步骤：展望未来、建立试点、深化能力和统筹生态系统。

第一步：展望未来

开展展望对话，采用设计思维方法，绘制明确的变革蓝图。通过深入的对话和详尽的营销分析，更好地了解保险客户的需求、期望和意愿。集思广益，获得新构想，改进互动，设想意料之外的客户情景。

第二步：建立试点

通过敏捷开发流程，建立原型，交由保险客户进行检验，快速投放市场，获得反馈，不断完善。建立兴趣社区，创建可以测试创新的安全环境，将其作为设计和开发流程的核心。

第三步：深化能力

通过战略规划扩充能力，持续构建和部署必要的應用，以符合数字化重塑运营模式和生态系统战略等方面的目标。随着试点的推进，开发过程中的障碍会不断浮出水面，反映出当前能力的缺陷。制定持续而迭代的战略，解决这些局限性。

第四步：统筹生态系统

重点深入研究保险客户与合作伙伴等参与方的需求、期望和意愿，采用整体重塑方法，而非一系列关注特定领域的解决方案。利用生态系统，扩充并整合更广泛的能力，帮助建立并兑现客户承诺。

重要问题

- 您应如何制定足以应对颠覆趋势的数字战略？
- 您如何才能变得更加敏捷，从而更有力地应对意料之外的挑战和机遇？
- 如何令您的企业员工具备开放、灵活的特质，以便快速接受新的工作方式和新的战略重点？
- 哪些行动可以帮助您的企业形成更具远见的领导力，先于客户一步了解他们真正的需求？
- 您如何才能更好地运用可穿戴设备、物联网和机器人等自动化技术，改进运营效率，提高风险识别和管理能力？

了解更多信息

欲获取 IBM 研究报告的完整目录，或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，即可在手机或平板电脑上访问 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 (IBV) 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。

相关报告

Saul J. Berman、Peter J. Korsten 和 Anthony Marshall 合著。“数字化重塑进行时:重塑内容与重塑方式揭秘”，IBM 商业价值研究院，2016 年 5 月。ibm.biz/draction

Bieck、Christian 和 Lee-Han Tjioe 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。ibm.biz/insurance2025

Bieck、Christian、Lynn Kesterson-Townes、Anthony Marshall 和 Indranil Nath 合著。“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，2016 年 3 月。ibm.biz/innovate_ins

作者

Craig Bedell 是 IBM 销售与支持服务部金融服务领导力团队的全球保险行业高管。他是 IBM 行业学会成员，从事保险业务领域 30 余年，另外在从战略层面领导保险行业分析解决方案方面拥有 10 余年的工作经验。Craig 的联系方式为：LinkedIn 帐号 bit.ly/CBedell，电子邮件 cbedell@us.ibm.com

Christian Bieck 是 IBM 商业价值研究院全球保险行业负责人。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人员。Christian 的联系方式为：LinkedIn 帐号 bit.ly/CBieck，Twitter 帐号 [@chbieck](https://twitter.com/chbieck)，电子邮件 christian.bieck@de.ibm.com

Anthony Marshall 是 IBM 商业价值研究院的全球战略研究总监。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。Anthony 的联系方式为：LinkedIn 帐号 bit.ly/AnthonyMarshall，Twitter 帐号 [@aejmarshall](https://twitter.com/aejmarshall)，电子邮件 anthony2@us.ibm.com

Stefan Riedel 是欧洲保险行业和保险解决方案副总裁。他为保险行业提供服务超过 20 年，担任过 IBM 的各种领导职位。Stefan 的联系方式为：LinkedIn 帐号 bit.ly/StRiedel，Twitter 帐号 [@StefanRiedelIBM](https://twitter.com/StefanRiedelIBM)，电子邮件 stefan_riedel@de.ibm.com

备注和参考资料

- 1 2016 Global Ecosystem Survey. IBM Institute for Business Value in collaboration the Economist Intelligence Unit. (Unpublished data.)
- 2 "New horizons: how diverse growth strategies can advance digitalisation in the insurance industry." Willis Towers Watson (WLTW). Jan 2017. <https://www.willistowerswatson.com/en-GB/insights/2017/01/How-diverse-growth-strategies-can-advance-digitalisation-in-the-insurance-industry>
- 3 Seekings, Chris. "Insurers lag behind other financial services in adopting digital technologies." *The Actuary*. Jan 2017. <http://www.theactuary.com/news/2017/01/insurers-lag-behind-other-financial-services-in-adopting-digital-technologies/>
- 4 O'Shea, Fergal, Andy Staudt, and Rafal Walkiewicz. "On a digital highway without speed limits, how can insurers keep pace?" Willis Towers Watson (WLTW). Jun 2017. <https://www.towerswatson.com/en-BM/Insights/Newsletters/Global/emphasis/2017/emphasis-2017-1-how-can-insurers-keep-pace-in-the-race-for-digitalization>; Ismail, Nick. "Insurance is falling behind when it comes to technology expectations." *Information Age*. Feb 2017. <http://www.information-age.com/customised-custom-winning-high-street-123464475/>
- 5 "Redefining Boundaries: IBM Global C-suite Study." IBM Institute for Business Value. 2015. <http://www.ibm.com/services/c-suite/study/study/>
- 6 Bieck, Christian and Lee-Han Tjioe. "Capturing hearts, minds and market share: How connected insurers are improving customer retention." IBM Institute for Business Value. June 2015. [ibm.com/business/value/insuranceretention](http://www.ibm.com/business/value/insuranceretention)
- 7 Ibid.
- 8 Heritage, Fred. "Bought By Many: Tipping the balance of insurance back in favour of customers." *Business Advice*. Jan 2017. <http://businessadvice.co.uk/on-the-up/bought-by-many-tipping-the-balance-of-insurance-back-in-favour-of-customers/>
- 9 sabelle. "3 FinTech companies that promise to help us spend less time and money on insurance." Lendinvest. April 2016. <https://blog.lendinvest.com/2016/04/3-fintech-companies-that-promise-to-help-us-spend-less-time-and-money-on-insurance/>

-
- 10 Mannes, John. "LEAGUE takes small business health benefits digital with \$25M Series A." *Techcrunch*. June 2016. <https://techcrunch.com/2016/06/14/league-takes-small-business-health-benefits-digital-with-25m-series-a/>; Kritsonis, Ted. "This app lets you pick the healthcare you need instead of giving you a one-size-fits-all plan." *Digital Trends*. March 2016. <https://www.digitaltrends.com/mobile/league-health-insurance-app/>
 - 11 Sheiber, Jonathan. "Trov adds \$45 million for the global expansion of its on-demand insurance." *Techcrunch*. April, 2017. <https://techcrunch.com/2017/04/06/trov-adds-45-million-for-the-global-expansion-of-its-on-demand-insurance/>; Sawers, Paul. "On-demand insurance platform Trov raises \$45 million ahead of U.S. and global expansion." *Venturebeat*. April, 2017. <https://venturebeat.com/2017/04/06/on-demand-insurance-platform-trov-raises-45-million-ahead-of-u-s-and-global-expansion/>
 - 12 Anderson, Mark. "Startup Profile:Plex.ai Aims to Shake Up Auto Insurance With AI and the Blockchain." *IEEE Spectrum*. June 2017. <http://spectrum.ieee.org/at-work/start-ups/startup-profile-plexai-aims-to-shake-up-auto-insurance-with-ai-and-the-blockchain>; Armstrong, Stephen. "Move over Bitcoin, the blockchain is only just getting started." *Wired*. November 2016. <http://www.wired.co.uk/article/unlock-the-blockchain>
 - 13 "Embroker Secures \$12.2 Million in Funding to Transform Risk and Insurance Management for Businesses." *Business Wire*. May 2016. <http://www.businesswire.com/news/home/20160517005354/en/Embroker-Secures-12.2-Million-Funding-Transform-Risk>
 - 14 "Embroker Named to CB Insights' Fintech 250 List." Embroker website. June 2016. <https://www.embroker.com/blog/embroker-named-to-cb-insights-fintech-250-list>
 - 15 Fromm, Jeff. "How Startup Lemonade Is Redefining Insurance For Millennials." *Forbes*. July 12, 2017. <https://www.forbes.com/sites/jefffromm/2017/07/12/how-startup-lemonade-is-redefining-insurance-for-millennials/#32f94d0f11b0>
 - 16 Ibid.
 - 17 Flack, Tom. "Analysis:Lemonade by numbers." *Insurance Times*. August 2017. <http://www.insurancetimes.co.uk/analysis-lemonade-by-numbers/1422155.article>
 - 18 "Innovation In Insurance:How Technology Is Changing The Industry." Institute of International Finance. Sept 2016. <https://www.iif.com/publication/research-note/innovation-insurance-how-technology-changing-industry>

- 19 Gensler, Lauren. "Fitbit For Your Car: Insurer Metromile Tracks Your Mileage And Bills Accordingly." *Forbes*. Nov 2016. <http://www.rocketinspace.com/corporate-innovation/how-startups-are-disrupting-the-insurance-industry>
- 20 Berman, Saul J., Korsten, Peter J. and Marshall, Anthony. "Digital Reinvention in action: What to do and how to make it happen." IBM Institute for Business Value. December 2016. <https://www.ibm.com/think/marketing/digital-reinvention-in-action-what-to-do-and-how-to-make-it-happen/>; Berman, Saul J., Leonelli, Nadia, Marshall, Anthony. "Digital Reinvention: Preparing for a very different tomorrow." IBM Institute for Business Value. December 2013. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/digitalreinvention/>
- 21 Bieck, Christian, Lynn Kesterson-Townes, Anthony Marshall, Dr. Indranil Nath. "Innovating Insurance." IBM Institute of Business Value. March 2016. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/innovatinginsurance/>
- 22 Charniga, Jackie. "State Farm partners with Openbay for auto maintenance, repairs." *Automotive News*. March 2017. <http://www.autonews.com/article/20170313/RETAIL/170319954/state-farm-partners-with-openbay-for-auto-maintenance-repairs>
- 23 "All About AXA Lab." BlueDun website. February 6, 2015. <http://blue-dun.com/2015/02/06/axa-lab/>
- 24 "USAA transforms member data from life events into valuable business practices." IBM Insurance industry case studies. <https://www-935.ibm.com/industries/insurance/case-studies.html>; "Digital Insurance in action: USAA's Digital-driven Customer-Centric DNA." *The Digital Insurer*. <https://www.the-digital-insurer.com/dia/usaas-digital-driven-customer-centric-dna/>; "Increasing customer engagement: How cognitive technology helps personalize and enhance the shopping experience." IBM. <https://www.ibm.com/watson/advantage-re-ports/cognitive-business-lessons/customer-engagement.html>
- 25 Royall, Kate. "Aviva invests in digital businesses with launch of venture capital fund." *Eastern Daily Press*. December 2015. <http://www.edp24.co.uk/business/aviva-invests-in-digital-businesses-with-launch-of-venture-capital-fund-1-4341934>; "The Future of General Insurance." *Marketforce*. 2016. <http://events.marketforce.eu.com/GIReport2016>; Lucas, Paul. "Aviva launches home assistance cover with Homeserve." *Insurance Business*. February 2017. <http://www.insurancebusinessmag.com/uk/news/breaking-news/aviva-launches-home-assistance-cover-with-homeserve-59932.aspx>

© Copyright IBM Corporation 2017

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

美国出品
2017年10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 或其他公司的注册商标。以下 Web 站点 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产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论是明示还是默示）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的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。此类数据的使用结果均“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

GBE03887CNZH-00

