



合作机构



Institute of Insurance Economics

University of St. Gallen

数据：是金子还是氩石？

保险公司未来资源挖掘指南

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。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

数据是首要资源

数据是互联互通世界的核心。中介机构仍然是最为强大的保险分销渠道，最主要的原因就是他们手握信息：通常，他们对自己的客户了如指掌，甚至比保险公司都更胜一筹。但是传统的保险代理机构正在慢慢消失。在数字世界中，保险公司需要自己收集数据，这意味着要确保客户愿意分享这些宝贵的资源。保险公司如何完成这个目标？IBM 商业价值研究院最近的全球消费者调研数据指出了解决之道：保险公司需要增进信任、创造回报并简化分享流程。

概述

技术正在彻底改变人们的日常生活，不管是人们的工作方式、购物方式、约会方式和游玩方式还是其他方面都不例外。企业、政府和个人的互联程度越来越高，互动方式也越来越数字化。

这些变化都在深刻改变着商业经济格局。随着技术越来越精细地解构行业的结构和流程，传统价值链也在不断细分。各个行业不断融合，同时新进入者开始在特定功能领域崭露头角。新型业务环境 - 也就是业务生态系统，已经浮出水面，开始取代传统行业模式，形成新型业务模式，旨在营造无缝、成熟的客户体验。¹

对于保险公司来说，这些基础技术贯穿整个价值链，渗透到了从市场营销和产品开发、承保核保，一直到理赔和客户服务的各个环节。这些技术包括人工智能 (AI) 和认知计算、云计算、移动技术、社交工具和网络、物联网 (IoT) 等等。每一种技术都会引起变革，我们在最新的 IBM 商业价值研究院 (IBV) 报告中将其称为微颠覆，但从中长期来看，这些微颠覆力量累积起来将会导致更大的行业颠覆。²

数据是所有这些数字化变革的核心。数据是保险公司实现组织和行业数字化重塑所需的资源。数据打开了无数商机的大门，包括：

- 新产品。利用数据评估个人风险，可以产生各种基于使用情况的汽车保险、住宅保险，甚至还有医疗相关保险。利用分析进一步了解风险，可以支持保险公司脱离基于保险范围的产品（因为这些产品会面临商品化的威胁），转向风险缓解和预防产品。



68% 的保险行业受访高管预计，未来十年人们对数据和信息分享的接受程度将会提高³



仅 21% 的受访保险客户愿意与他们的保险公司分享个人社交媒体信息



47% 的受访保险客户期望享受个性化的定制服务

- 新服务。数字化数据通过支持自动制定决策，可以加速面向客户的流程，比如评分、承保和理赔。此外，它还可以支持提供个性化的服务，帮助提高客户满意度。
- 新业务模式。一大批新型公司正在集中精力利用数据和技术创新推动整个行业转型。这些公司被称为保险科技企业，既包括纯网络保险公司、经纪公司，也包括置身保险价值链部分环节的供应商，比如分析和保险软件供应商。

在过去几年的客户对话中，传统保险公司的高管经常告诉我们，他们对个性化风险计算不感兴趣；相反，他们坚持认为自己作为保险公司的典型任务就是利用低风险补贴高风险，保持投保人社群的整体平衡。但是，即便如此，不管是因为监管规定还是客户喜好，保险公司仍然需要收集客户个人数据。客户越来越习惯于各行各业提供的个性化定制服务，自然而然，也期望从保险公司获得相同的体验。

这给保险公司造成了两难处境。为了扩大业务范围，涵盖之前提到的新产品、新服务以及新业务模式，保险公司需要客户分享必要的信息。但是总体来说，客户似乎并不愿意分享数据。

为了更深入地了解消费者分享数据的倾向和动机，我们开展了 2017 年 IBV 数据分享调研。（要了解更多信息，请参阅 *调研方法* 部分。）将近 16,000 名消费者参与了调研，我们将这些参与者划分成四组，每组回答有关四个行业中一个行业的问题，这四个行业分别是保险行业、汽车行业、消费电子行业和零售行业。

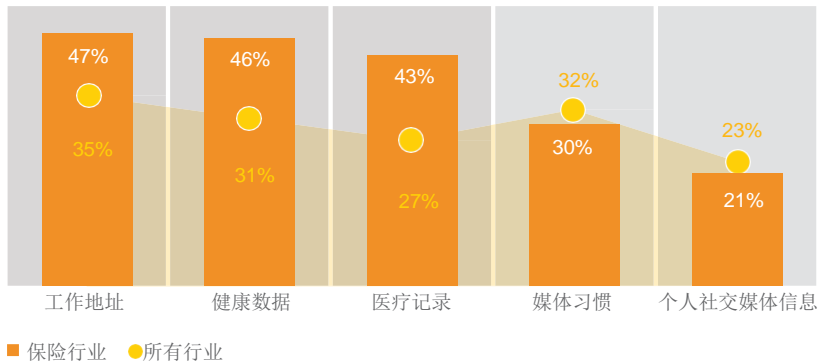
根据调研结果，46% 回答保险行业问题的受访者表示，他们愿意与保险公司分享自己的健康数据；然而，仅有 21% 的受访者愿意分享个人社交媒体信息（见图 1）。但是，像后者这样的数据才是及时实现产品和服务个性化所需要的，比如，响应客户生活事件。

保险公司可以采取什么措施来说服客户同意分享个人信息呢？我们的研究发现，数据分享包含三个重要的维度：客户对保险公司的信任程度；客户从数据分享中可以获得的回报；以及客户在时间、精力、隐私以及其他方面消耗的成本。

图 1

客户不太愿意与保险公司分享数据

分享选定数据的意愿



来源：2017 年 IBM 商业价值研究院数据分享调研

信任是关键

保险是以信任为基础的商品。客户购买基于保险范围的传统产品时，他们买的是承诺，也就是当他们投保的负面事件发生时，供应商将会兑现承诺、赔偿损失。如果存在信任或期望缺口，在需要信任的时刻，供应商交付的服务没能满足客户的期望或期待，那么满意度和信任度就会降低。

过去十年中，我们一直在研究信任对保险行业发展的影响。从 2008 年“信任、透明和技术”报告开始，我们就发现保险行业的整体信任度很低，只有不到一半的受访消费者表示他们信任该行业。⁴ 遗憾的是，过去十年这一现象并未发生改变。事实上，我们 2017 年的数据分享调研显示，客户对自己的保险公司的信任相当有限。只有 56% 的受访者表示他们相信自己的供应商。

调研数据显示，信任趋势与各个行业的客户忠诚度密切相关。在我们当前的讨论背景下，更重要的是，客户信任度越高，则客户可能越愿意与他们的保险公司分享更多的数据，如图 2 所示。

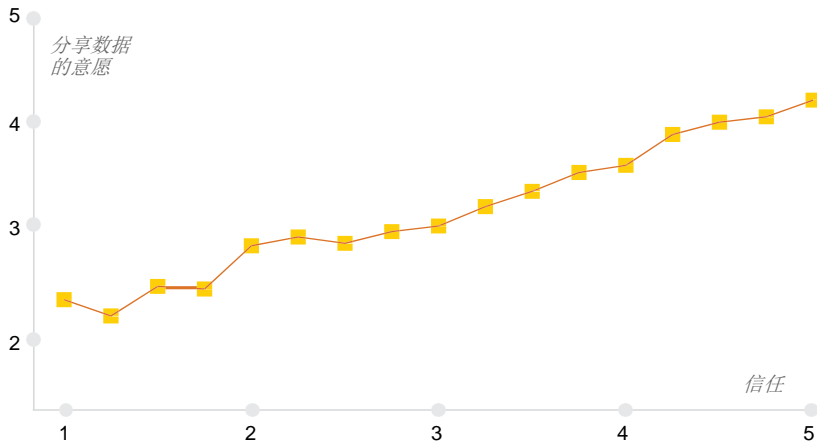
保险公司如何才能提升客户信任度？2015 年 IBV 的一项调研发现，与客户进行情感互动是提高客户保留率的首个必要措施。⁵ 我们的当前调研数据显示，这对于提高客户对数据分享的信任度和意愿也同样适用。在满意度相关的情感指标（包括个人关注、感知技能、理赔响应能力以及个人关系）方面评分较高的受访者，在信任并愿意分享数据方面的评分也更高。尽管从满意度到信任度的因果关系很难证明，但是提高个人评分的措施对于保险公司来说比较简单（例如，改进处理客户问题的系统和流程，从而提高响应速度和可靠性）。

提高满意度以及信任度和忠诚度的关键措施就是实现个性化。⁶ 传统上，保险公司一直依靠中介机构来实现个性化，而且在很多情况下，这种方法仍然奏效。但是随着越来越多的客户期待从他们的保险公司获得全渠道体验，个性化不能止步于中介机构或呼叫中心代理进行的个人联系；一切互动点都需要达到类似程度的个性化。但是因为客户分享数据的意愿仍然较低，保险公司必须从他们所拥有的数据开始着手。

在之前提到的 2008 年调研当中，我们建议保险公司提高透明度，以帮助弥合信任缺口。⁷ 现在，这个建议仍然适用。在数据分享方面，这意味着保险公司需要创建和发布客户数据策略，说明如何及何时使用所收集的数据以及客户如何从中受益。

图 2

增进客户信任将有助于保险公司收集更多可用数据



来源：2017 年 IBM 商业价值研究院数据分享调研

增进信任的建议

- 提高所有接触点中客户互动的个性化水平
- 通过加速流程和提高员工技能，提升满意度
- 通过发布客户数据策略，提高数据分享的透明度。

客户需要价值

过去十年，我们的保险行业调研中反复出现的主题是客户价值，不是传统意义上的客户权益，而是保险公司为客户提供的价值。我们曾在之前的调研表明，通过了解当前需求和预测未来需求来为客户创造价值，可以培育客户忠诚度，并重新获得客户信任。⁸

客户考虑与供应商分享数据时，客户价值也是主要考虑因素之一，而且从分享行为中获得的回报越高，分享的意愿越强。例如，**47%** 的保险行业受访者期望获得根据其特定活动背景而量身定制的个性化服务。活动背景可以是一般的生活事件，比如结婚或生育，也可以是更具体的事件，比如度假或事故。此外，**37%** 的受访者期望在分享数据后能够享受错误更少、质量更优的互动。

对于分享数据的客户来说，潜在好处多多，这为保险公司（以及他们的客户）提供了广泛的选择：

财务。 在传统的保险产品或基于保险范围的产品中，财务回报的形式可能是更低的保险费用或更高的理赔数额。前者最常见的例子就是基于使用情况的产品，比如，按驾驶里程付费或者按驾驶方式付费。虽然在理论上，驾驶员根据自己的实际驾驶风险支付保险费用，这意味着高风险驾驶员支付的费用比“常规”合同中规定的费用更高，但是实际上，客户转向基于使用情况的保险产品的动因是这种产品的保费更低，要么是因为他们的实际驾驶次数更少、活动区域属于相对安全的地带，要么是因为他们确实或他们认为自己比一般的驾驶员水平更高。

目前，消费者因财务原因而分享数据的趋势（除了基于使用情况的产品）不是很强，只有 28% 的保险行业受访者认为他们可以通过数据分享来获得费用减免和折扣，甚至只有不到 20% 的受访者获得了金钱补偿。

便利优质的服务。了解客户过去的行为可以支持供应商提供未来服务，更好地满足客户的期望与需求。举例来说，亚马逊等在线零售商可以根据购买记录或浏览历史推荐产品。事实上，43% 的零售行业受访消费者表示，与零售商分享数据有助于他们更快速地找到合适的产品或服务。相比之下，只有 33% 的受访者认为与保险公司分享信息可获得这样的便利。保险公司当然可以提供此类回报，但是需要获取有关客户活动的更多数据。

安全。对于客户来说，合适的产品或服务可能并不是传统的保险产品，而是缓解服务或预防服务。虽然很多保险公司努力打造安全卫士或援助之手的品牌形象，但是他们的产品仍然只是围绕事故、死亡或疾病等令人不愉快的事件。将产品风格转成预防事件发生的模式，也就是通过客户分享数据来预防这些事件，不但可以打开新市场，还可以在很大程度上改变保险行业的面貌。

第三方照护。照护客户的老年亲戚或家属是支持保险公司收集数据的强大动力。38% 的保险行业受访者认为，如果分享数据符合他们的最佳利益，则愿意分享他们家人或亲戚的数据，仅有 22% 的受访者表示不同意。可以访问健康数据的智能家居概念在老年人护理环境中可能非常有用，不管是个人住宅还是管理式照护机构都不例外。

提高客户价值的建议

- 重视 *客户需求* - 价值不只是金钱。
- 考虑 *风险缓解或预防服务*，提升保险公司形象，开拓新市场
- 认识到 *第三方照护* 可能成为超越传统保险范畴的另一个回报

随着认知计算等技术的发展以及智慧互联设备的普及，通过这些设备分享数据的潜在好处几乎数不胜数。在最近的 IBV“保险业 2025 展望”调研中，我们描述了几个这样的情景，例如，能够通过家庭机器人自动订购食材并准备饭菜的智能厨房，根据实际能源节约水平和成果提供奖励的游戏化住宅。⁹

但是，要实现以上描述的大部分潜在益处需要互联技术，我们将在下一节中对此进行讨论。

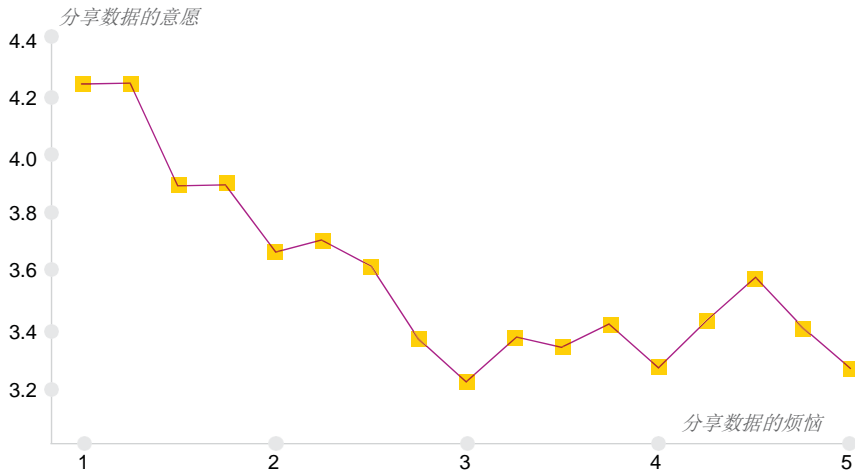
少些麻烦，多些回报

作为社会性动物，人类通常喜欢与他人交流和分享信息。但是对于数据分享，就像看待生活中的大部分事情一样，人们的脑海中会自然而然地出现一张“资产负债表”，比较回报和成本，然后决定是否分享自己的个人信息。

与回报一样，成本的类型也很多样，比如情感成本、时间消耗、体力消耗、隐私或控制权丧失。透过数据，我们发现，基本趋势显而易见：如果客户感觉分享数据是个麻烦事儿，他们就不太可能分享数据（见图 3）。

图 3

数据分享必须实现轻松无忧



来源：2017 年 IBM 商业价值研究院数据分享调研

数据收集工作以及伴随而来的麻烦主要出现在保险行业价值链中的两个环节：承保环节（客户准备投保的时候）和服务环节（客户做出变更或申请理赔的时候）。在这两个环节，技术都可以大大减轻数据分享带来的烦恼。

“保险申请”- 在描述与保险公司签订合同的过程中，这个麻烦就已经显现出来了。在大多数保险公司中，由于业务线不同，潜在客户需要填写一系列冗长的表格，通常还是纸质表格，其中说明了确切的保险对象、先决条件和其他情况。这个流程的存在意义就是，可以提供必要的详细信息，支持保险公司更准确地计算风险和保费，这是一种防止欺诈的保护措施。但所带来的负面影响是，这也会导致行业声誉不佳：客户申请表格填写错误经常会导致索赔被拒，即使没有欺诈的意图也会如此。

客户很想摆脱麻烦的申请流程。在某些情况下，保险公司已经做出了改善。例如，在荷兰，医疗保险是强制性的，但是个人仍然需要通过私营保险公司的系统进行购买。¹⁰ 作为补偿，申请基本医疗保险的流程非常简单：客户只需要提供出生日期、性别、姓名和联系方式以及居住证和身份证明等基本信息。¹¹

在财产和意外伤害保险方面，其他保险公司也采用了低数据输入需求的客户友好型申请方法。荷兰 **Interpolis** 等保险公司纷纷采用高信任度的业务模式，遵循事前信任客户的原则（有时在理赔时，可能会包含背景欺诈核查）。¹²

物联网中的智能设备等互联技术可以推进流程简化进程。在最简单的基于使用情况的汽车保险模式中，客户只需要签署合同，然后在其智能手机中下载远程信息处理应用。只要客户在路上驾驶时打开这个应用，保险公司就可以知道客户驾驶的地点、时间和方式，并据此实时计算风险和保险费用。如果保险范围未包含车辆盗窃或自身损坏情况，那么甚至车辆制造信息和型号也都是无关信息，因为风险完全取决于可衡量的客户驾驶行为。

更进一步来说，远程信息处理技术还可以消除理赔环节中的数据输入麻烦。手机（应用）或汽车中的传感器可以检测撞击情况，了解当前位置和速度，并利用这些数据来推断出外部信息，比如天气情况和交通状况。随着越来越多的汽车搭载远程信息处理技术，汽车和汽车保险公司可以实现互联，从而完全消除了出现事故时客户进行干预的必要。当然，要让这一切成真，客户必须愿意允许他们的汽车分享数据。

降低数据分享成本的建议

- 充分利用物联网等 *互联技术*
- 使用具有 *增值效果*（比如，健身跟踪器）的工具和设备
- 主动透明地实施最严格的 *数据保护规定*

数据分享带来的其他成本包括隐私和控制权的丧失。两者都是情感因素；但是它们在建立信任方面发挥着重要作用，因此不容忽视。当人们感觉自己能够控制他们想要或需要分享的数据时，他们分享数据的意愿就会提高将近三倍：在那些感觉自己能够控制个人信息的受访者中，**65%** 的人表示愿意分享数据；相比之下，在那些认为自己几乎没有掌握控制权的受访者中，这一比例仅为 **11%**。当问到关于信息所有权（当客户感觉自己丧失了数据所有权时，他们更不愿意分享数据）和各种隐私担忧时，我们得到了类似的结果。

这些担忧归根究底都是信任问题，所以对保险公司的建议仍然是：公开所收集的数据类型以及原因，并尽可能多地让客户掌控自己的个人数据。在欧盟国家，在《通用数据保护条例》于 **2018 年 5 月 13 日** 实施之后，法规将强制公司提高数据透明度。

GDPR 的目标是提高欧盟居民的数据隐私性和控制权。例如，关于获取客户对数据收集的同意方面，“保险公司不得使用难以辩读、满是法律用语的条款和条件...必须使用简单明确的语言，通过易于理解和使用的表格提供同意信息。撤销同意的流程必须与给予同意的流程一样简单。”¹⁴

GDPR 针对收集或处理个人数据的任何其他公司也制定了严格的新规。违反法规的公司将被罚款，数额高达其全球年收入的 **4%**。¹⁵ 其他法规，比如《美国健康保险流通与责任法案》，在单个业务领域为客户提供部分保护，或者仅保护特定的数据。¹⁶ 对于保险公司来说，这些法规可能都值得在客户数据策略中予以效仿。

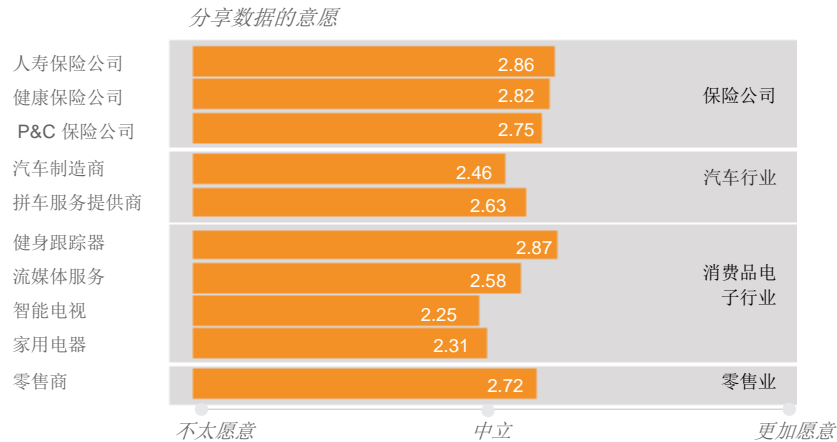
前行之路

要在数字经济中获得成功，保险公司需要与其他行业的供应商保持步伐一致，24/7 全天候为客户提供个性化产品和服务。整体而言，保险公司对于未来发展机遇的态度十分乐观。根据 2016 年 IBV 调研，68% 的保险行业高管声称，他们认为未来十年人们对数据和信息分享的接受程度将会提高。在增长和效率优于同业的保险公司中，这一百分比达到了 90%。¹⁷

在此之前，公司仍然有进步的空间。我们最新调研中的受访者表示，不愿意分享超出合同需要范围之外的信息，例如姓名、年龄和联系方式。从这个方面来看，保险公司比其他行业拥有相对的优势。

图 4

为获得足够的客户数据，保险公司应当考虑合作



来源：2017 年 IBM 商业价值研究院数据分享调研

不过，在这个方面，没有哪个行业单凭一己之力便可占据强势地位。这为保险公司带来了一个机遇，那就是联合其他“数据收集者”，扩大生态系统规模。事实上，在参与 2016 年调研的保险公司中，67% 的业绩出众者计划未来十年在保险行业外部开展广泛合作。¹⁸ 此类合作关系将支持保险公司无需实际收集数据或自己拥有数据，即可轻松访问数据。当然，客户仍然需要同意与作为第三方的保险公司分享他们的数据，这就又回到了信任、回报和成本问题上。

另一个潜在问题与数据安全相关。根据我们的分析，安全担忧对受访者数据分享意愿的影响不是很大；但是，重大数据泄露会在公众认知和监管压力方面带来显著影响。保险行业高管很清楚这个问题：在 2016 年的调研中，62% 的受访者预计网络风险事件的严重性将会在一定程度上有所提高，27% 的受访者认为严重性将会显著提高。¹⁹ 根据另一份最新的 IBV 报告，各行业中负责安全工作的高管明白网络安全方面存在三个缺口：威胁研究方面的情报缺口，响应时间方面的速度缺口，以及准确性缺口（错误警报太多）。²⁰

为了在数据安全方面保持领先，保险公司需要将数据安全纳入他们的整体安全框架当中，包括人员、数据、应用和基础架构。再次强调，先进技术可以提供帮助。例如，认知安全解决方案可以分析安全趋势，解析可用的安全知识。这些解决方案结合其他数据安全技术、方法和流程，可以帮助有效解决以上确定的缺口问题。²¹

在数字时代，数据对于保险公司来说是必不可少的资源，有助于成功满足客户不断变化的需求。我们相信，同时绝大多数业绩出众的保险公司也认为，数据的确可以变成金子。²² 另一方面，如果保险公司通过提高信任度、提供并证明数据分享带来的回报，以及减轻数据分享的成本，仍无法说服客户分享更多数据，那么数据资源将变为行业的氦石。

对您来说，数据是金子还是氦石？

- 如何跳过代理商和经纪人直接与客户互动？
- 您正在考虑传统保险产品范围之外的哪些新产品？
- 您正在利用哪些策略来提高客户信任度，什么新方法可以进一步加深信任？客户可从数据分享中获得哪些回报？您的组织如何从中获益？您如何确保双方都将数据分享视为双赢局面？
- 您正在使用哪些技术来减除信息分享带来的麻烦？

调研方法

通过与瑞士圣加伦大学保险经济学研究院开展合作，IBM 商业价值研究院于 2017 年 6 月和 7 月对全球 24 个国家或地区的 15,838 名消费者进行了调研。参与者被问及了一系列的问题，主要围绕他们是否愿意与保险、汽车、消费电子或零售等四个行业中任一行业的供应商或组织分享数据。他们还被问及可能影响他们的数据分享意愿的因素。在 15,838 名受访者中，4,867 人回答关于保险行业的问题，4,853 人回答关于汽车行业的问题，3,695 人回答关于消费电子行业的问题，2,423 回答关于零售行业的问题。

关于作者

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** 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。他为 IBM 商业价值研究院和国际保险业出版物撰写了许多关于保险趋势和影响的论文。**Christian** 的联系方式是：LinkedIn 帐号 bit.ly/CBieck，Twitter 帐号 [@chbieck](https://twitter.com/chbieck)，电子邮件地址 christian.bieck@de.ibm.com

Peter Maas 是圣加伦大学管理学系副教授，也是保险经济学研究院委员会成员。他过去曾在银行、保险以及咨询等不同行业工作。现在，他的研究方向集中于数字世界中的客户价值、金融服务行业的新业务模式以及数字化转型。他多次在顶级管理研讨会、MBA 项目会议和高级管理层会议中发表演讲。**Peter** 发表出版了多篇文章和多本书籍，是 IBM 十多年来多项研究中的合作伙伴。最近，他被任命为柏林保险科技企业 **wefox Group** 的监事会成员。**Peter** 的联系方式为：LinkedIn 帐号 bit.ly/PeterMaas，电子邮件 peter.maas@unisg.ch

Lee-Han Tjioe 是 IBM 全球企业咨询服务部的副总裁及合伙人。他曾在多家成熟市场和新兴市场中的保险公司工作，负责处理数字化转型和核心保险业务转型等事宜。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 全球和成长型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：LinkedIn 帐号 bit.ly/LHTjioe，电子邮件 lee.han.tjioe@nl.ibm.com

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/ibv。

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

Bieck Christian 与 Lee-Han Tjioe 合著。“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。”IBM 商业价值研究院。2015 年 6 月。ibm.com/business/value/insuranceretention

Bieck Christian 与 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。ibm.biz/insurance2025

Saul Berman、Peter Korsten 与 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

参考文献

- 1 Berman, Saul, Peter Korsten and Anthony Marshall. "Digital Reinvention in action: What to do and how to make it happen." IBM Institute for Business Value. May 2016. ibm.biz/draction
- 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. ibm.com/business/value/innovatinginsurance
- 3 Unpublished data from the IBM Institute for Business Value 2016 Cyberrisk Survey.
- 4 Maas, Peter, Albert Graf and Christian Bieck. "Trust, transparency and technology: European customers' perspectives on insurance and innovation." IBM Institute for Business Value. January 2008. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03008-usen-02-insurancet3.pdf>
- 5 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
- 6 Bieck, Christian, Peter Maas and Tobias Schlager. "Insurers, intermediaries and interaction: From channels to networks." IBM Institute for Business Value. December 2012. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-insurance-intermediaries.html>

-
- 7 Maas, Peter, Albert Graf and Christian Bieck. "Trust, transparency and technology: European customers' perspectives on insurance and innovation." IBM Institute for Business Value. January 2008. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03008-usen-02-insurancet3.pdf>
 - 8 Bieck, Christian, Peter Maas and Tobias Schlager. "Insurers, intermediaries and interaction: From channels to networks." IBM Institute for Business Value. December 2012. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-insurance-intermediaries.html>
 - 9 Bieck, Christian and Mark McLaughlin. "Insurance 2025: Reducing risk in an uncertain future." IBM Institute for Business Value. March 2017. <http://ibm.biz/insurance2025>
 - 10 "Health insurance." Government of the Netherlands website, accessed September 19, 2017. <https://www.government.nl/topics/health-insurance>
 - 11 "Dutch health insurance first steps." Independer website, accessed September 19, 2017. <https://www.independer.nl/zorgverzekering/info/dutch-health-insurance/first-steps.aspx>
 - 12 Maas, Peter, Albert Graf and Christian Bieck. "Trust, transparency and technology: European customers' perspectives on insurance and innovation." IBM Institute for Business Value. January 2008. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03008-usen-02-insurancet3.pdf>
 - 13 "GDPR portal: Site overview." EUGDPR.org website, accessed September 13, 2017. <http://www.eugdpr.org/eugdpr.org.html>
 - 14 "GDPR Key changes." EUGDPR.org website, accessed September 13, 2017. <http://www.eugdpr.org/the-regulation.html>
 - 15 Ibid.
 - 16 "Health Information Privacy: Summary of the HIPAA Security Rule." U.S. Department of Health and Human Services website, accessed September 20, 2017. <https://www.hhs.gov/hipaa/for-professionals/security/laws-regulations/index.html>
 - 17 Unpublished data from the IBM Institute for Business Value 2016 Cyberrisk Survey.

18Bieck, 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. ibm.biz/cyberinsurance

19Ibid.

20 Kelley, Diana, Vijai Dheap, David Jarvis and Carl Nordman. "Cybersecurity in the cognitive area: Priming your digital immune system." IBM Institute for Business Value. November 2016. ibm.biz/cyberimmunity

21Ibid.

22 Unpublished data from the IBM Institute for Business Value 2016 Cyberrisk Survey.

© 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。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

GBE03881CNZH-01

IBM.