



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

预防即服务，有备无患

认知和“边缘计算”能力的大范围普及已经达到临界规模，其影响是长远的，但是对保险行业业务模式的影响还不能下定论。通过场景研究我们发现，对于保险公司而言，有些活动绝对不会令他们后悔 – 无论结果如何，也无论最终采用何种解决方案来处理风险管理业务 – 都可以确保他们在市场拥有一席之地。

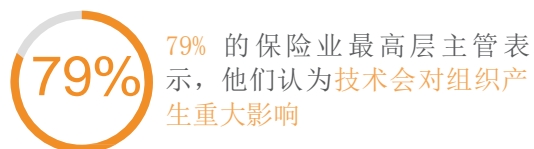
执行摘要

自希腊人在发动战争或开展商业活动之前请示神谕开始，算命先生和占卜师的生意便兴隆至今。不管是在个人生活还是在商业交易中，我们都希望洞悉即将发生的事情，做到未雨绸缪。现如今，预言已经从巫术变成了科学，但是正如丹麦古谚语所说“预言实属难事，涉及未来时更甚”。¹ 在本执行报告中，我们尝试一探“魔法水晶球”的奥秘 – 帮助保险企业为将来做好准备。

本报告基于 IBM 商业价值研究院在过去几年开展的一系列保险行业及最高层主管调研，并结合了与主题专家和保险行业高管开展的大量非正式对话和讨论。

我们研究了两大主要技术浪潮 – 认知计算和系统分散化 – 这二者将对各行各业中企业的未来产生重大影响，当然也会波及保险企业以及他们的客户。然而，这些技术的采用模式存在很大的不确定性，所以我们需要根据这两大浪潮的各种可能结果制定出场景规划。

1. 如何部署认知技术 – 是作为通用工具还是作为专有工具部署？
2. 运营和决策在分布式模式的“边缘”进行，还是通过常见流程集中进行？



对这些问题的回答将影响各行各业的价值链，影响个人和组织的互动方式，影响他们看待风险的方式，并且影响保险行业未来的需求：

- 在“群体经济”场景中，具备自我组织能力的智能分布式系统能够有效划分职责，确定风险
- 在“集中智能”场景中，通过由专家系统扩充丰富人类智慧，帮助优化销售、服务和索赔决策，使风险预测将变得高度专业化
- 在“万物互联”场景中，物联化系统重点关注风险评估、风险管理和风险反馈
- 最后，在“快者生存”场景中，认知和边缘数据变成了一场“军备竞赛”，深入投资的竞争者将建立难以逾越的领导地位。

接下来，我们将讨论保险企业的合理后续步骤，指导他们采用认知和分布式计算以及一些“不会后悔”的措施，为将来做好准备，而不是刻意去关注结果。

四种可能的未来

多年来，我们一直在追踪最高层主管所关注的主要力量。对于保险行业的领导来说，目前的当务之急非常明确，即增加利润、应对监管和市场力量的变化以及运用技术这三大要素。²

在过去，保险企业将技术视为专门应对市场变化和监管变化的一种手段。而现在，他们越来越将技术当作自身产品和业务模式中不可或缺的一环。技术不仅成为一种威胁，帮助新的竞争者入侵行业，同时也提供了契机，支持保险业务突破传统的行业界线。

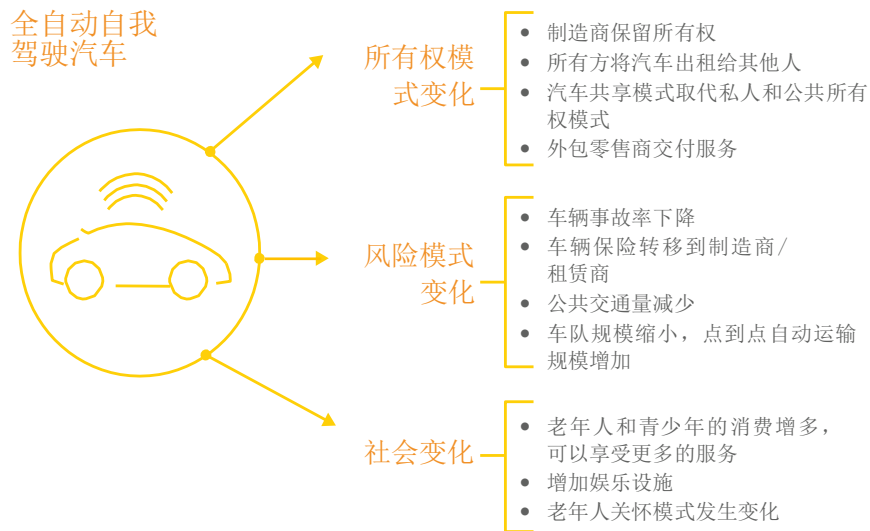
举个例子，可以思考一下一场正在发生的技术变革的潜在影响：向自主或半自动驾驶的转变。随着自动驾驶越来越常见 - 预计在 2020 年将风靡市场 - 它将在众多行业产生重大的连锁反应（见图 1）。这会直接或间接地影响到保险行业。

要解决最高层主管对技术不断提高的关切，就必须面向未来，打造竞争优势。当行业重组势在必行时，应采用怎样的解决方案应对严峻的市场格局呢？最高层主管必须为企业指明未来发展方向，这一点在目前具有前所未有的重要性和紧迫性。为此，他们需要着眼长远。2025 年的世界将会变成什么样子，对于保险行业意味着什么？

我们认为，有两大技术趋势尤其会对各行各业中企业的未来产生重大影响：一是认知计算的崛起，二是系统和决策分散化不断增大的可能性。

图 1

自我驾驶汽车将在许多行业产生连锁反应



来源: IBM 商业价值研究院

在分散化的系统中，低级别的组件负责运行本地信息以完成全局目标，不会对核心组织结构产生影响。设备将会配备传感器和制动器，从而使完全自主运行成为可能。交易安全可以通过电子总账技术（例如，区块链）得到保障。需要建立这种分散化系统的设备已经出现，而且预计数量将呈现出指数级增长态势 - 从 2009 年的 25 亿增加到 2020 年的 250 亿，而到 2025 年预计将会超过 1000 亿。³

认知计算是指新一代信息系统，旨在加快建立、增强和利用人类的专业知识。这些系统能够学习大量知识、有目的地进行推理并自然地与人类互动。它们能够处理各种主题领域的非结构化数据，提供重塑业务流程的契机；我们认为，这些技术到 2025 年将完全成熟。根据 IBM 商业价值研究院 2016 年的调研，90% 业绩出众的保险企业表示他们预计认知技术会对其收入模式产生重大影响，而 71% 则表示他们已经开始使用这些技术。⁴

在描述 2025 年的世界时，我们看到这两种技术的发展就好像“一条路上的两个分岔”。他们的潜在影响非常之大，但是其实施的确切性质仍不确定。

对于分散化，问题在于控制中心位于何处，以及网络有多分散。举例来说，隐私问题、监管或责任所施加的限制都会阻碍设备实现强大的自主能力，推动控制向集中化模式发展。

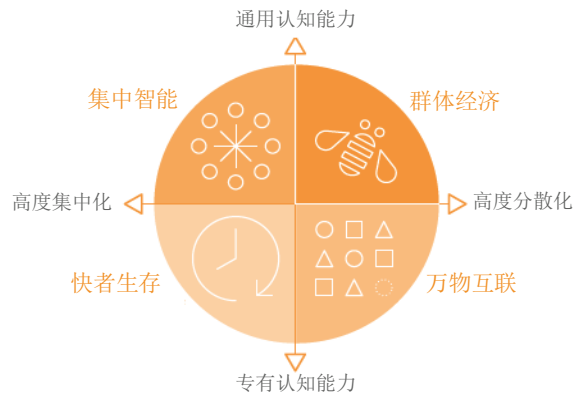
对于认知系统，则会在采用的深度和广度方面存在差异：认知技术是否会发展到自动采集规则并做出决策的水平？是作为专有工具部署，还是作为“必备”的行业通用工具部署？

根据这两大技术趋势以及它们的采用差异，我们确定了四种截然不同的未来场景。我们将这些场景称之为“集中智能”、“群体经济”、“万物互联”以及“快者生存”（见图 2）。

注意，这些场景可以描述所有的行业，而不仅仅是保险行业。但总体而言，这四种场景会对风险产生影响，特别是对于保险行业，我们将在以下部分进行说明。

图 2

分散化和认知技术的不同使用程度将塑造出不同的未来



来源：IBM 商业价值研究院

群体经济

“群体经济”场景主要针对分布式技术和认知技术的采用率很高的情况。其名称受到术语“群体智慧”的启发，后者是细胞机器人系统上下文中的一个词汇，定义为许多独立、分散、自我组织的系统的集体行为。⁵

群体智慧是多组不产生数据的设备的集体行为所形成的智能，与之相比，群体经济中的设备则利用认知技术和边缘计算来支持分布式决策。每个设备可以独立于其他设备决定如何运转，就像人类那样。但与人类不同，这些设备互相连接和通信，通过标准的交流规则共享信息，所以其决策会将常见的和特殊的因素考虑进去。举例来说，自动化住宅能够知道冰箱中存储了哪些食物，主人可能何时回家，以及主人就餐的时间。然后，它可以订购缺少的烹饪食材，确定配送方式，并通过自动化功能（例如，通过家庭机器人）尽最大可能准备好饭菜。在更大的环境中，综合式公寓中的设备可以协同工作，协调安排订单和配送，从而提高效率。

这里所体现出的关键优势在于这类系统的整体弹性。尽管众多分布代理意味着众多故障点，但是借助认知能力，在发现故障事件后系统能够立即做出响应。同时，各个端点的自动决策也会产生新的漏洞。认知系统需要在广泛的用例中超越人类专家的可靠性。如果管理不当，分布式互动可能会导致严重的系统后果 - 比如遇到大雾或结冰天气时，使用自动化跟随功能的汽车可能会发生连环相撞事故。

图 3
群体经济对保险行业的影响。



来源：IBM 商业价值研究院

对于保险企业来说，群体经济会对传统的业务和分销模式产生巨大的颠覆性影响。保险产品可能要从总括保险转变为与群体设备捆绑的微服务层面，重点强调本地即时维修和损失弥补。单纯的保险业务应逐步转变为现场助手，支持并提升人类技能，例如，提高驾驶水平、改进建筑安全或者增加食物营养。保险分销应更深地融入到日常生活中，保险代理和各接触环节的工作人员将成为关系管理者、内容管理者和各种风险顾问。决策自动化意味着责任从个人转移到制造商或服务供应商身上，从而彻底改变客户关系。

在这种场景中，保险企业的风险主要是设备故障或恶意行为的后果：本地系统故障、本地传感器欺诈（例如，里程数作假）或者系统干扰。保险企业并不能访问群体系统中的所有数据，因此在预测和管理风险方面存在挑战（见图 3）。

集中智能

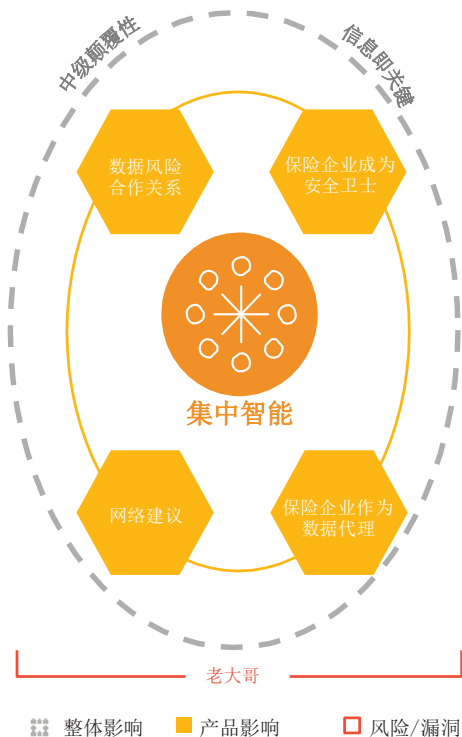
在第二种场景 - “集中智能”中，我们假设大多数组织都以通用工具模式采用认知技术，但所具备的分散化系统能力仍然有限。出于安全原因，比如，考虑到数据共享的隐私问题，或者将必要的传感器集成到可访问的生态系统中存在困难，复杂的系统功能可能仍进行集中管理。

在这种场景中，控制和决策仍然采用集中模式。系统成为“天眼”，集中汇总数据，提供复杂的判断、建议和决策。在我们的住宅自动化示例中，每个住宅设备都具有有限的生态系统通信能力。比如，业主可通过基于云的住宅自动化中心管理功能，使用智能虚拟代理和中心来管理住宅。这些集中化的代理结合自动化支持和人员指示，可以协助人类用户决定订购、烹饪或维修的内容。社区邻里之间也可进行广泛协作，比如在建筑层面进行协作。

这种未来场景的关键优势在于能够利用集中化的认知系统，配备海量的专业知识，以及从未察觉的边缘系统收集而来的数据，做出深入的决策。其弱点在于沟通失败，这就如同当地的专业知识变成了多余之选 - 然而，只要（人类）的专业知识在边缘仍然可用，这就不是个问题。

在“集中智能”场景中，信息访问可能是保险企业业务成功的首要推动因素。如果没有建立合作关系，或者数据通信出现故障或受到入侵，那么就无法做出明智的决策。保险企业如果不能充分访问本地数据网络，就会面临巨大风险。

图 4
集中智能对保险行业的影响。



来源：IBM 商业价值研究院

在产品方面，保险企业可以作为代理，代表客户管理数据中心或者与之进行互动。他们可以和其他（非保险行业的）供应商协商，实现批量购买、折扣促销或者提供配套产品。他们可以利用收集而来的数据和互动信息，管理单独的设备和系统性风险。保险行业可以根据日常发现成为了人们的“守护天使”。

通过认知计算获得洞察，使保险企业能够为数据风险合作关系带来价值，加速保险行业与财产、金融和医疗保健服务供应商合作伙伴实现强强联合。保险企业还可以为供应商网络提供咨询和激励计划，比如为健身人士提供优惠的人寿保险，每去十次健身房就为他们提供免费的饮品。通过消费心理和下一步最佳行动分析，为客户提供行之有效的建议，从而对风险管理起到关键作用。在品牌形象也应进行转变，让客户感觉到保险企业是他们的安全卫士。

认知和人工智能（AI）支持保险企业在高度个体的层面评估风险，可能导致细化到个人。这会带来严重的合规问题风险，因为许多客户会看到负面的评分，从而进一步降低消费者对保险行业已经很低的信任度。对“老大哥”的畏惧也是一种品牌风险，因为客户最终可能会将没有避免所有险情的责任归咎于保险企业（见图 4）。

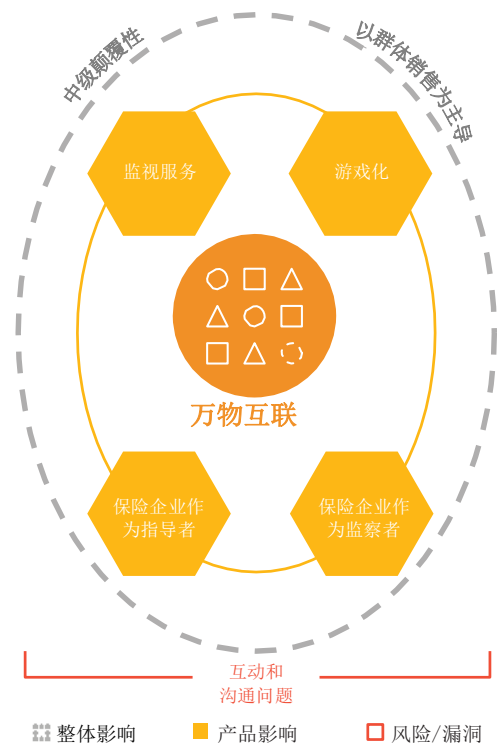
万物互联

“万物互联”场景的特点是认知技术采用率低，但实现了高度的分散化。与我们在“群体经济”场景中看到的智能分布式代理不同，“万物互联”场景中，物联化系统只负责收集和共享数据。在某些情况下可能具备本地人工智能以及非人类建议和决策能力，但这不会成为常态。再次以住宅为例，住宅可能会配备众多单独的传感器和互联设备，为业主和/或服务供应商提供有关各种变量和居住人行为方面的信息，包括冰箱存储情况、房间温度、居住情况等等。数据可以进行共享，但是这种共享存在于设备之间或者本地中心之间，很少提供公共访问。人类业主可以掌控“物联化住宅”，根据从联网传感器数据得来的本地分析，完全由人类做出决策。

这种场景的主要优点在于可以凭借丰富的个体信息，实现高度个性化的“个人市场”。而它的主要缺点则在于隐私问题。公众的强烈呼声催生了严苛的监管制度，从而可能使这个场景大打折扣，形成我们要讲述的最后一种场景 - “快者生存”。

在“万物互联”场景中，保险行业借助互联设备供应商和分销商，以群体销售为主，因为这些关系胜过大多数其他差异化因素。而以这种模式的当前经验来看，则重点强调本地支持。在打造品牌过程中，需要频繁深入地开展人员互动，因此互动体验设计和流程设计就成为首要任务，因为如果无法理解系统，用户可没有耐心周旋下去。

图 5
万物互联对保险行业的影响。



来源：IBM 商业价值研究院

在分散管理数据访问的环境中，拥有访问权限的用户在产品部署和保险互动频率方面拥有巨大优势。因此，保险企业需要评估和跟踪所使用信息的净价值。协商式数据访问是提供风险服务的前提条件；如果足够多的客户愿意分享信息，保险产品就会转变为“成功的关键”- 捆绑了数据访问权限的产品会赢得更好的评价，实现更高的利润；而那些没有捆绑访问权限的产品则不太会受到欢迎，商业前景也不乐观。保险企业需要管理监管和歧视性做法方面的问题，但是与数据有关的风险和“隐藏的”风险之间的差异会越来越大，变得不容忽视。

在单个产品层面，保险企业成为监察者，开始提供更多的微产品监视服务，例如在安保公司 ADT 的帮助下，提供住宅和医疗警报服务。⁶ 产品会从总括承保转变为有条件承保。例如，对于青少年驾驶员，可以总括承保至晚上 9 点；9 点之后需要进行清醒测试。风险缓解行为的游戏化和指导性应用会捆绑在这类承保范围中，提供风险反馈作为社会激励机制，帮助改善驾驶或健康习惯。

在这种场景中，保险企业面临日益增多的挑战，因为不同设备之间的互动问题会导致产生新的风险。如果边缘系统“默不作声”，而保险企业仅负责一部分互动，那么紧急情况影响和沟通有误可能会导致巨额赔偿。如果恒温器出现故障，并告知热水器屋内的温度低于零度，会出现什么情况？成功保险企业的本地代理逐渐会扮演认知故障检测员的角色（见图 5）。

快者生存

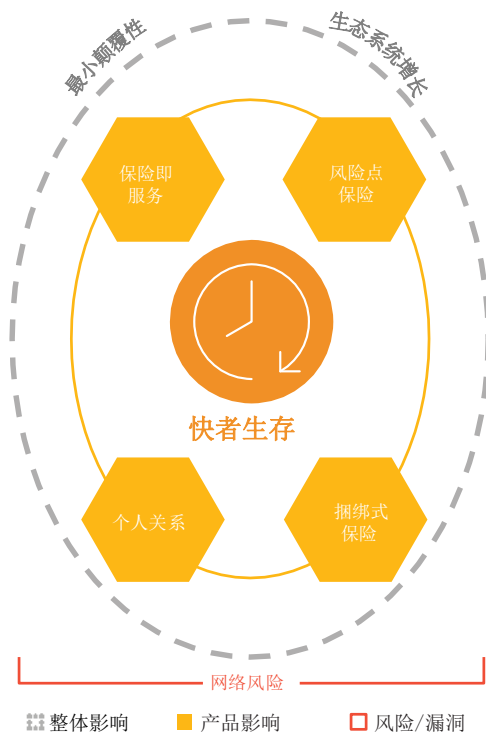
最后一个场景“快者生存”总体而言是当今环境的延续，不使用任何技术就可被广泛接受。这并不意味着认知系统以及物联网等分布式技术会失去用武之地，而是说明这些技术会成为有限数量参与者部署的专有系统，而不是常见的标准通用工具。

因为认知系统支持采集广泛的数据，进行更充分的推理，那些采用认知技术的少数企业可以享受到先行者的巨大优势，通常会导致行业进一步集中化，结果就是快者生存。这些企业会采用首选的数据合作关系，锁定有助于提升认知水平的边缘数据和交易，迅速巩固自己的优势。

这种场景的主要“优势”在于，它对现状的颠覆性影响最小。但与此同时，正如之前提到的，这种场景的缺点在于容易导致行业集中化、寡头垄断以及随后的监管审查问题。

对于保险企业而言，这可能是最有“钱景”的一种场景。由于沉重的监管负担并未减轻，而对于产品差异化的要求也不高，因此传统企业都倾向于采用通用工具型行业模式，依赖于自身分布式网络的范围和灵活性。在这种场景中，保险科技企业带来的颠覆性威胁并未“解除警报”；这些企业采用“花钱赚吆喝”的曲线发展模式，而这些模式都有很高的失败率，或者很可能被传统企业所吞并。我们已经看到了企业风险投资的差异，弱者关门倒闭，强者加速投资。⁷

图 6
快者生存对保险企业的影响。



来源：IBM 商业价值研究院

由于缺乏广泛的保险数据访问能力，因此保险企业仍倾向于直接推动生态系统合作关系。这样，许多行业会采用维护即服务模式，将保险捆绑在各式各样产品的背后 - 我们销售热水，而不是热水器。

随着客户日益精明，期待越来越高，当今产品面市速度缓慢和产品创新水平不足的现状就成为问题。能够对客户群进行微观细分的保险企业可以获得优势，进一步巩固自己作为认知和分析技术采用者的地位。总之，要重点强调多线运营，同时发展关系也很重要，因为这是赢得信赖的关键。客户的生命周期价值是管理的关键，而且要重点强调信任和满意度指标，比如净推荐值。无法协商获得分布式系统认知访问能力的保险企业会加倍关注于发展关系和制定人类互动战略，以期生存下来。与买方的互动频率会成为首要关注点，客户将彻底获得主导权。

除了传统承保范围，产品可以扩展为与高价值产品捆绑的保险产品、保险即服务以及风险点保险。分销将会成为决胜关键，而将保险加入到其他价值链中和发展生态系统的能力将成为主要的差异化优势。

在这个场景中，保险企业面临的一些风险因素 - 比如，监管变化、缺乏合作关系、互动频率降低以及对分销渠道利用不充分，都可能显得不太重要。最大的风险可能是网络风险，这是目前所有行业组织关注的主要问题。⁸ 在未来，一些“行动最快”的企业将能够解决这些安全问题，而大部分企业 - 也就是那些没有以足够快的速度采用预测性技术和其他措施的组织，很有可能一败涂地。（见图 6）。

为未来做好准备

正如我们在上述章节中的描述，所有的四个场景都各不相同，对于保险行业和保险企业具有完全不同的影响（见图 7）。那么，保险企业该如何做好准备？他们需要的许多技术和业务能力要花费多年才能形成战斗力。对于许多保险企业而言，要等到指标清楚地表明我们将会进入哪种场景才开始做准备就太晚了。但提前准备需要宝贵的投资以及管理层的重视。要如何做？

图 7

保险行业影响摘要

	群体经济	集中智能	万物互联	快者生存
主要优势	端点决策失败	决策深度和微观市场细分	个体市场	颠覆性影响最低
主要劣势	端点决策失败	通信故障	隐私问题	寡头垄断
对保险业务模式的总体影响	对“传统”业务和分销模式产生严重的颠覆性影响	信息访问成为首要任务	以本地群体销售为主导	快速先行者获利丰厚；出现生态系统
未来保险产品和服务	微产品、健康和人类技能的渐进式帮手（例如，驾驶、营养）	保险范围整体覆盖产业链、财团、生活和健康管理等方面，保险企业作为代表客户的代理	游戏化、指导和生活方式管理、有条件的承保范围，保险企业作为监察者	与 OEM 产品捆绑销售的保险、保险即服务、风险点保险
保险企业面临的危险	本地系统故障、资产老化/更换、本地传感器欺诈（例如，里程计作假）、系统干扰/反馈	缺乏对本地传感器/数据的访问、报告欺诈、决策水平低下、“老大哥”式的品牌形象	被指控区别对待（歧视）、沟通有误	监管变化、网络风险、互动频率低、对分销渠道访问不足

我们认为有一组常见的支持要素，对于在所有的四种场景中采取无悔举措至关重要：

*接受优胜劣汰理念，为竞争准备资金：*通过迁移到具备足够先进的架构的核心系统，获得资金，打造灵活性：比如采用支持云和基于混合结构的灵活产品模式，应对各种场景；采用可用的“即服务”式产品，打入新的市场，在安全可扩展的平台上以较低成本开展试验。随着产品转变为“即服务”模式，需要对原有系统进行解构和组件化，以保持成本竞争优势。

*为合作伙伴生态系统做好准备：*保险企业需要在两个方面开展协作：收集有关风险和受保对象的数据，以及更有意义地参与到风险对话当中。这些联系在未来将作为分销渠道承担双重责任。无论出现什么样的市场结构变化，保险企业都需要在未来占据一席之地。这意味着，必须在相关业务线的“相邻领域”合作伙伴生态系统中培养合作关系和成员关系。尽早掌握合适的合作伙伴，您就能够在合适的领域发挥关键的作用——亲近客户，而不是深居幕后，扮演“贴牌”角色。保险企业通常不能单独提供“即服务”产品；而是需要与制造商或服务合作伙伴联合提供完整的产品套件。数据访问权限和分销访问权限必须成为核心的战略性推动因素。

*形成远见：*无论在何种场景中，行动迟缓的追随者都会消亡，即便是快速追随者也需要提高他们改变的速度，这就意味着要清楚在何处集中运用技术、业务能力和产品投资。利用分析和各种形式的模式识别技术，以及多种数据源，了解我们处于通往未来的道路的哪个阶段。深层次了解客户行为、风险参数和影响，采用新的客户数据标准和来源。

*拥抱创新：*领先的创新者会创立鼓励创新的组织，打造促进创新的文化，并设计支持创新的流程。⁹ 领先者具有前瞻性，因为他们实现了组织架构的灵活性，能够快速尽早地采取行动，实现自我强化。首先从简化内部创新流程开始，利用集中筹资和投资模式，开展可以迅速取得成功的项目与合作关系。无论未来采用何种场景，拥抱创新都有助于培养相关场景所需的技术技能，提供必要的能力，在瞬息万变的业务环境中推动企业向前发展。通过培养敏捷发展和业务服务组合技能，可以帮助组织保持足够的灵活性，敏锐地捕捉各种市场变化。

是否准备好迎接 2025 年的保险业环境？

贵组织在多大程度上采用了认知技术？贵组织如何利用诸如物联网和区块链等分散化技术？

除了传统的风险承保范围以外，贵组织还在考虑哪些产品和服务？这么做存在哪些障碍？

贵组织如何建立合作关系以构建生态系统？如果没有这么做，原因是什么？

是否获得了预警信号，认清楚我们将面对的未来前景？这些预警信号是什么？如何培养员工队伍的技能，以满足所确定的未来需求？

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 的联系方式为 christian.bieck@de.ibm.com

Mark McLaughlin 是 IBM 全球保险行业总监。Mark 领导 IBM 全球保险团队预测行业业务和技术趋势，利用这些洞察为全球最大的保险企业提供服务，并在保险垂直行业领域开发 IBM 解决方案。Mark 指导 IBM 与行业资深领导开展战略合作，集中 IBM 的经验和创新技术，为保险企业打造可持续的竞争优势。Mark 过去曾负责保险分销和分析、技术基础架构、CRM 和保险业务流程等业务部门，领导过多个美国保险企业 20 强的项目。他在保险行业拥有超过 20 年的丰富经验。他的联系方式为 mmclau@us.ibm.com

合作者和致谢

作者对以下同仁的贡献表示感谢：April Harris、Jim Phillips 和 Anupama Shukla 在执行报告方面所做的工作；Swiss Re 的网络风险调研项目团队（包括 Philippe Aerni、Jonathan Anchen、Maja Bundt 博士、Eric Durand、Roman Lechner、Darren Pain 和 Michael Schmitt）对于 2025 场景开发所做的贡献。

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，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。

备注和参考资料

- 1 K. K. Steincke, K.K. “Farvel Og Tak:Minder Og Meninger” . p. 227.Forlaget Fremad, København., Copenhagen, Denmark.1948
- 2 “Redefining Boundaries:The Global C-suite Study.” IBM Institute for Business Value.November 2015.<http://www.ibm.com/services/c-suite/study/study/>
- 3 Pureswaran, Veena and Paul Brody. “Device democracy:Saving the future of the Internet of Things.” IBM Institute for Business Value.September 2014.<http://ibm.biz/ devicedemocracy>
- 4 Bieck, Christian, Andrea Cornelius, Sandip Patel and Hirosuke Uramatsu. “Rethinking insurance:How cognitive computing enhances engagement and efficiency “. IBM Institute for Business Value.December 2016.<http://ibm.biz/rethinkinsurance>
- 5 IBM Institute for Business Value analysis, based on publicly available information
- 6 ADT.<http://www.adt.com>
- 7 Pash, Cris. “AMP’ s startup venture fund is gone.” Business Insider Australia.January 25, 2017.<http://www.businessinsider.com.au/amps-startup-venture-fund-is-gone-2017-1>
- 8 Bieck, Christian, Maya Bundt, Patricia Hamilton, Kurt Karl, Michael Schmitt and Pawel Stefanski. “Cyber and beyond:Insurance and risk in a digital ly connected world.” IBM Institute for Business Value.June 2016.<http://ibm.biz/cyberinsurance>
- 9 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.<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ innovatinginsurance/>

© Copyright IBM Corporation 2017

IBM Corporation Route 100
Somers, NY 10589

美国出品
2017 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:

本文档为首次发布日期之版本, IBM 可能会随时对其进行修改。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、适用于某种特定目的和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