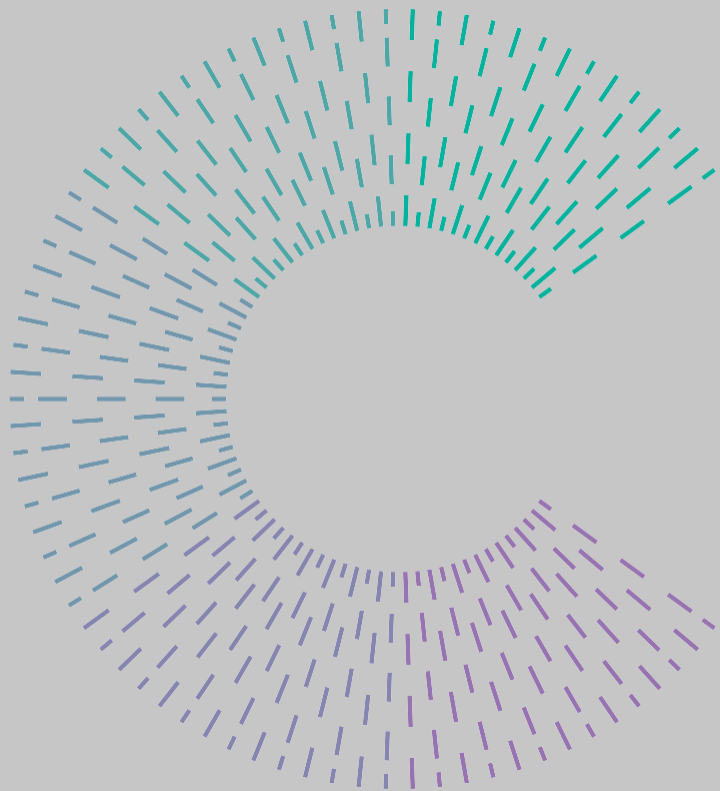


# 保险行业 传统企业逆袭



全球最高管理层调研  
(第 19 期)

IBM 商业价值研究院



---

# 未来该走哪条路？

市场所传递出的信号让人非常困惑。随着数字化技术转变整个世界，垄断企业迎来黄金时代。但合作生态系统也在不断蓬勃发展，即使在行业集中度提高而竞争程度趋降的某些行业，创造力依然非常旺盛。难怪最高层主管们对此深感不解。

保险业的最高层主管也不例外。对于是重点关注新兴市场还是既有市场，他们明显分成两个阵营（44% 对 42%）。但他们并不清楚：未来几年，最有可能影响企业发展的外部力量已经发生了重大转变。2015 年，他们最主要的任务是应对市场压力和处理监管问题。而目前，宏观经济因素已经占据他们工作日程的首位。尽管某些经济体已经开始实施货币紧缩政策，但利率仍徘徊在历史低谷。

和其他行业的同行一样，这些保险业的最高层主管还表示，员工技能问题变得越来越突出：60% 的受访者表示，人才将是影响企业发展的四大最主要因素之一——或许这是因为他们认识到思想和创新对于企业而言越来越重要，而且最顶尖人才的争夺战也愈发激烈。68% 的保险业最高层主管仍然相信日益激烈的竞争和不断变化的客户喜好等市场力量将在重塑企业方面发挥主要作用，而 67% 的受访者则更看重技术进步的作用。

IBM 商业价值研究院联合牛津经济研究院对保险行业的 828 名最高层主管开展了调研。这些调研对话既包括定量回答，也包括定性回答。本保险行业调研报告从收集的全部数据样本中选出 780 项有效回答作为分析基础。

来自 112 个国家或地区 20 个行业的 12,800 多名最高层主管参与了本次最新调研，涵盖 6 种最高管理层职位。我们使用 IBM Watson Natural Language Classifier 对高管身处各自环境所作的回答进行分析，并确定总体主题。我们还运用聚类分析和判别分析等各种统计方法，仔细研究所收集到的数百万个数据点。

## 重塑者遥遥领先

在研究过程中，我们确定了三种截然不同的组织“原型”，分别代表数字化重塑之旅的不同阶段（请参阅图 1）。

重塑者专注于开发突破性的产品、服务和业务模式；擅长从生态系统中获得价值；并积极开展各种试验性活动。他们的 IT 战略与商业目标保持一致，在应对变革方面也游刃有余 — 所有这些都帮助他们在财务绩效和创新成果方面独树一帜。

实践者雄心勃勃，但尚未拥有实现抱负所需的足够能力。他们缺乏重塑者所具备的专注力和敏捷性。

渴望者则任重而道远。他们还需制定清晰的战略，部署适当的流程和资源，并培养把握新机遇所需的敏捷性。

## 解读发展阶段的标志

那么我们到底处于哪个阶段呢？我们与最高管理层的对话以及与学术界的合作凸显四大主题：

颠覆潮头自信起舞

通向个性化的道路

拉动平台业务模式

积极创新与时俱进

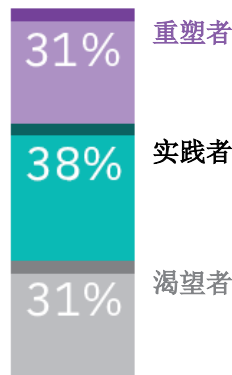
“我面临的最大挑战就是如何将企业思维模式从产品驱动型转变为客户驱动型。”

美国某保险业首席营销官

图 1

## 保险业企业归入不同的原型类别

行业原型具有不同的特征，导致他们处于不同的位置



## 颠覆潮头 自信起舞

两年前，我们采访的大多数高管都颇为担心数字巨头和其他行业的初创企业闯入自己的传统领地。而目前，大多数受访者表示，真正的颠覆来自业内富有创新精神并积极重塑自我的传统企业。但保险业的最高层主管的观点则略有不同。和其他行业的最高层主管一样，他们对颠覆性竞争的前景持相对乐观态度：只有 34% 的保险业受访者表示自己所在行业正经历翻天覆地的变化，只有 25% 的受访者认识到迫切需要转变企业以应对颠覆大潮。但如果要他们在重振旗鼓的业内传统企业和科技型初创企业（也就是所谓的“保险科技公司”）之间选择，他们还是更担心后者，因为他们认为这些保险科技公司抢走了自己的市场份额。

保险业的受访最高层主管表示，应对威胁的最佳方法就是和这样的保险科技公司合作，而重塑者就是这样迎接挑战的榜样。与不太成功的同行相比，这些企业的高管更清楚行业的前进方向：87% 的重塑者企业的最高层高管都能清楚了解保险行业的发展方向，而表达相同观点的实践者企业和渴望者企业的比例分别只有 70% 和 46%。此外，许多重塑者已经调整了业务战略，积极应对对保险科技公司带来的威胁（请参阅图 2）。

## 通向个性化的道路

如今，在个人层面与客户建立关系至关重要，但是，要设计富有吸引力的个性化体验，必须深刻了解不同人群的特点。保险业重塑者再次走在前列。

他们采用设计思维方法处理问题 — 重视客户，直接与客户接触；咨询合作伙伴，更好地了解客户体验；分析详细的客户体验之旅；并使用认知解决方案挖掘深层洞察。结果如何呢？83% 的保险业重塑者能够有效打造个性化的客户体验，而表达相同观点的实践者企业和渴望者企业的比例分别只有 64% 和 44%。此外，许多重塑者目标更为远大：73% 的受访重塑者希望使用人工智能，在未来几年显著提升客户体验。

“在数字化颠覆大潮的推动下，新品开发、价格降低和客户满意度提升皆有可能。”

日本某保险业首席营销官

## 拉动平台业务模式

平台业务模式的出现是近期最令人兴奋的趋势之一，这种模式将生产者与消费者直接对接起来，确保企业更快地实现增长，获得更高的利润。虽然目前只有 7% 的保险业最高层主管表示自己的企业采用了平台模式，但 26% 的受访高管正在试验这个概念，21% 的高管准备为此目的重新分配资本。然而，保险公司一般只计划重新分配 13% 的资产，这明显低于银行业和金融市场等相关行业中的资产分配比例。

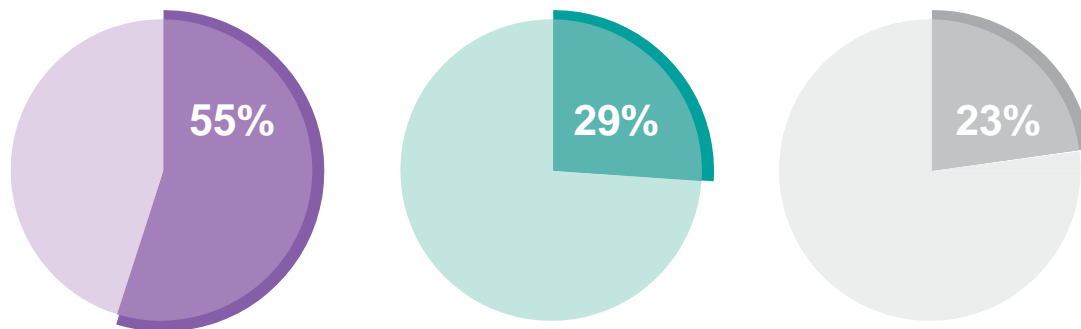
平台模式的运作原理是什么呢？我们确定了三项成功“法则”：借助互惠关系创造价值，从数据中获得效益以及致力于创新。保险业重塑者尤其符合这些特征。与实践者和渴望者相比，保险业重塑者更擅长与客户合作开发新产品，能够有效地将客户反馈融入到规划和设计流程中。保险业重塑者也更擅长挖掘收集到的数据：42% 的受访颠覆者表示能够高效使用数据来确定尚未得到满足的客户需求，而表达相同观点的实践者企业和渴望者企业的比例分别只有 15% 和 10%。

图 2

## 战略优势

重塑者开始调整战略以应对保险科技公司的挑战

重塑者  
实践者  
渴望者



问题：贵公司在多大程度上调整业务战略以应对保险科技公司带来的颠覆？（选择“很大程度”的受访者的比例）

## 积极创新 与时俱进

随着企业通过合作开展创新，并以生态系统取代单打独斗模式，他们的工作组织架构发生了巨大变化。最明智的最高层主管总能高屋建瓴，建立能够不断学习的团队。足有 81% 的保险业重塑者主动征询员工的意见，开辟新的发展途径。而许多重塑者则走得更远：70% 的受访重塑者希望通过流动的跨职能团队促进持续学习（相比之下，表达相同观点的实践者和渴望者的比例分别只有 45% 和 36%）。近 75% 的保险业重塑者还为团队提供大力支持，帮助他们决定最佳行动方案（请参阅图 3）。这些企业的最高层主管明白如何通过信任发挥领导作用。

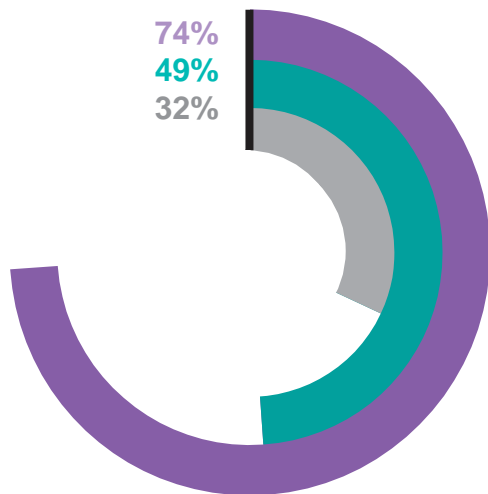
不仅如此。在清晰描述企业战略，然后采用适当的资源和人力付诸实施方面，保险业重塑者最高层主管的表现也一直优于实践者和渴望者企业中的同行。此外，他们还擅长培养公开透明和持续对话的企业文化，鼓励在整个企业范围内分享知识，给予快速失败和成功创新同等的奖励。换句话说，保险业重塑者将充满活力的愿景与开放的文化和敏捷的运营有机结合起来，而正如我们的调研结果所示，这三者正是企业灵活性的基石。

图 3

重塑者  
实践者  
渴望者

### 自主型团队

重塑者为团队提供有力支持，帮助他们做出最佳行动方案决策



问题：贵公司在多大程度上为团队提供有力支持，帮助他们做出最佳行动方案决策？  
（选择“很大程度”的受访者的比例）

## 强化优势：立即行动

*审视所处环境。*纵览保险领域，与最适合自己业务环境的保险科技企业合作。创造机遇，频繁密切地与客户、合作伙伴及竞争对手开展互动检验现有假设，推动实施全新的战略。

*不懈努力。*保险仍是一种基于信任的产品：因此必须优先将投资用于建立客户信任和品牌价值。数字平台的本质就是信息透明，如果能够有效关注社区提出的反馈，将可以使品牌价值得到意想不到的提升。在敏捷性、人才和新技术方面投资。

*有目的地开展试验。*保险是一种风险规避手段。要建立更加开放和协作的文化，就要寻找挑战传统标准的方法，并允许将（受控的）失败作为学习和适应不断变化的环境的一种方式。寻找与客户、合作伙伴乃至竞争对手共创未来的机会。

## 相关 IBM IBV 最高管理层调研计划执行报告

如欲阅读完整的“传统企业逆袭”报告，请访问：[ibm.com/services/cn/gbs/ibv/c-suite/global\\_reports](http://ibm.com/services/cn/gbs/ibv/c-suite/global_reports)。通过以上链接，还可以找到我们的每月洞察和四份相关的最高管理层执行报告，内容涉及物联网、人工智能、区块链和体验革命。

## 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](http://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。

© Copyright IBM Corporation 2018

New Orchard Road  
Armonk, NY 10504

美国出品  
2018 年 3 月

IBM、IBM 徽标及 [ibm.com](http://ibm.com) 是 International Business Machines Corporation 在全球许多司法管辖区域的注册商标。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 [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://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 并未对其进行独立核实、验证或审查。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。

37014037CNZH-00

