

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，而这些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

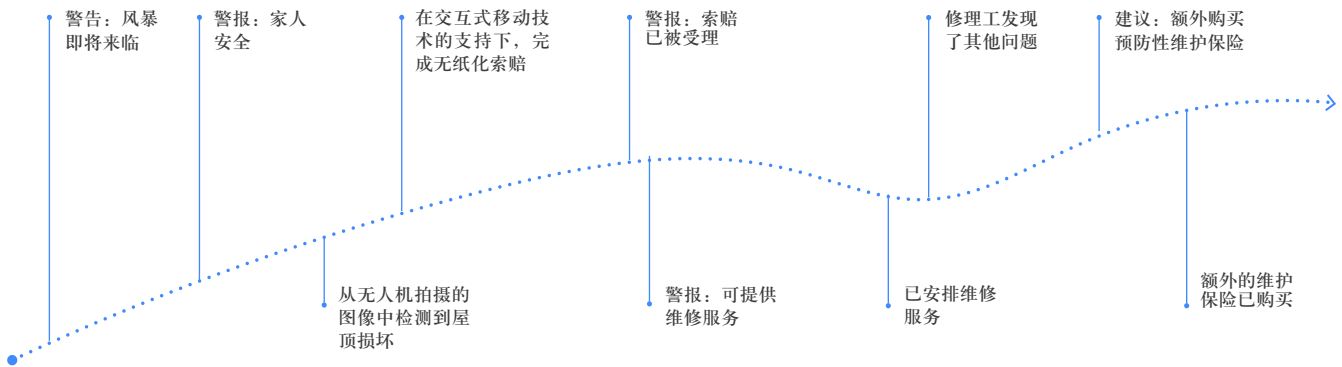
为了提高相关性，保险公司需要从“反应和赔付”模式转变为“预测和预防”方法。要做到这一点，就需要在客户体验之旅的每个步骤中发挥数据的作用。例如，解决方案通过将天气、无人机和传感器数据与人类专家收集到的信息结合起来，就可以触发家中的安全警报。数据洞察还可用于生成增值服务，比如维修保单（参见图 2）。

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

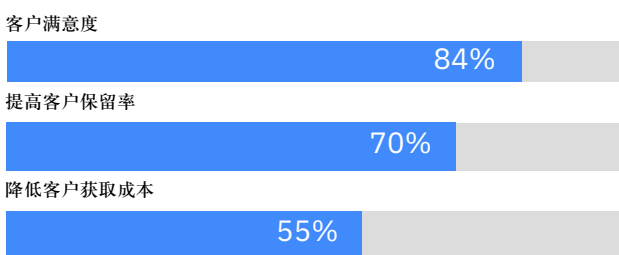
为了有效地利用这种规模的数据，保险公司需要成为我们所说的认知型保险公司。认知型保险公司采用最新的技术，尤其是人工智能，让海量的非结构化数据发挥作用。例如，对于索赔处理，认知型保险公司可以使用视觉识别技术，帮助索赔理算人员识别、估算和赔偿损失。在产品开发和承保方面，人工智能系统可以支持保险精算师和承保人员发现环境中的新生风险和发生变化的风险，从而提高定价以及新产品和服务的准确性。

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。我们观察表现出色的公司，也会看到类似的效果：表现出色的保险公司中有 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



预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38377

