

IBM商业价值研究院

## 保险公司的制胜战略

行业领导者如何走出舒适区并保持领先



---

## 服务未来的保险客户

日益成熟的市场、压缩的资金、不断增大的风险：这些只是保险行业当前面临的部分压力。面对精通技术的客户和日益严苛的金融形势等带来的大量挑战，保险公司必须更快地、更高效地采取行动，而最重要的是变得更加智慧。顺势者昌，逆势者亡。因此，过去的客户战略——仅通过保险费率竞争却不断地丢失不忠诚和不满意的客户——无法满足这些精明的客户，同时也不能持续留住客户或者实现巨大增长。为了应对上述及相关挑战，保险公司必须更敏捷、更创新、更好地与客户交流，无论是在企业内部还是在整个行业中。IBM全球保险业务团队旨在帮助客户采用智慧的解决方案满足当前保险业务的需求。从客户服务提升到更高效的后台办公效率，以及更好的风险管理，总有一种智慧的解决方案适合您。

---

作者: Christian Bieck, Andrea Cornelius

**随着世界的变化，**许多保险公司正在为盈利而挣扎。许多颠覆性力量 — 经济、社会、技术方面 — 正在日益压缩保险行业的舒适区。然而，一些领先的保险公司得以领先群雄，原因何在？通过采访全球多家保险公司，我们发现保险行业领导者在四个战略维度中实现了差异化：客户、交互、服务和结构。有前瞻眼光的行业高管将评估每个维度对其业务的重要性，并且设计定制的、创新的战略以良好地适应持续的变化。

**72%** 的行业领导者在很大程度上采用社交媒体与客户沟通，这一比例是非领导者的近两倍。

**83%** 的保险行业领导者认为专业化对于战略选择很重要，而非领导者的比例仅为56%。

**50%** 行业领导者在IT建设上的投资比非领导者高50%，从而更好地支撑其他业务领域的投资。

### 综述

长期以来，保险行业一直处于高枕无忧的状态。由于大多数市场中严格的监管和严格的偿付要求，保险公司破产的现象极为少见。目前，全球的保险公司数量超过10,000家，而且保险公司离开市场的主要原因是并购。即使如此，品牌仍会继续存在，包括销售渠道和后端基础架构，为规模更大的新保险公司遗留了大量的资产。保险始终是一个卖方市场；某些放松管制措施在某种程度上增加了竞争，但总体来讲，保险公司很少担忧其利润 — 而有生存之忧的数量更少。

这一舒适状况正在发生变化。最近，大量颠覆性力量改变了这一现实：经济力量，如全球化和2008年的金融危机；技术力量，将任何地点的人员和机构连接在一起并提供信息；以及社会力量，包括不断变化的人口统计特征和全球范围内的日益民主化。这些力量的复合效应目前导致许多保险公司面临着业务增长或保持盈利的挑战。

## 研究方法论

在本次研究中，我们分析了在2011年总保险费收入达4.5万亿美元的73个最大的保险市场，占全球保险费的99%。在修正了居民消费价格指数和汇率波动后，我们决定将(实际)市场增长率和保险渗透率作为这些市场的增长率和成熟度衡量指标。对于增长率，我们选择了2008-2011年的时间段，目的是避免2008年金融危机的潜在差异。<sup>1</sup>

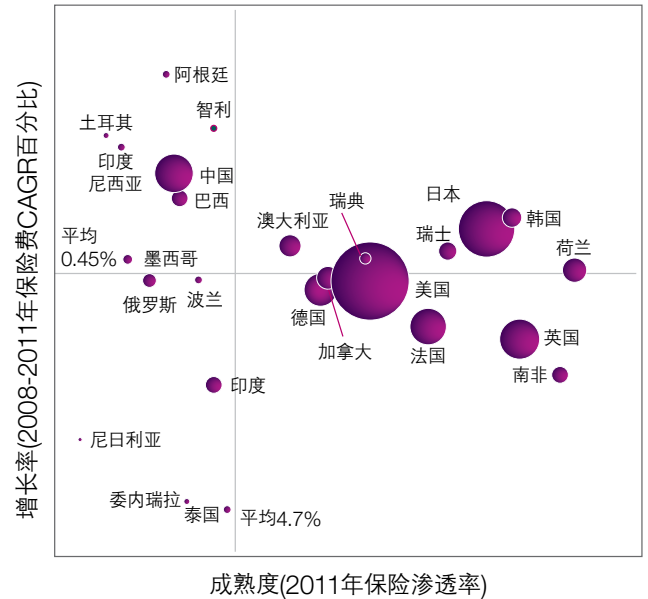
通过将加权平均率作为分割点(实际CAGR0.45%、渗透率4.7%)，我们定义了四个市场类型(见图1)：

- I型：低增长率，低成熟度
- II型：高增长率，低成熟度
- III型：高增长率，高成熟度
- IV型：低增长率，高成熟度。

对于每种类型，我们选择了6-7个代表性国家的大约20家保险公司进行采访，共调查了80家保险公司。所选国家的累计保险费占全球保险费的86%。我们委托一家拥有战略研究背景的外部机构以电话形式进行了结构化和脚本化访谈。受访者是各保险公司熟悉运营商战略的高管；其中70%负责管理或者直接参与到企业战略团队中。

受访的保险公司通过两个关键绩效指标而被定义为其市场中的领导者：

- “增长领导者”的3年CAGR至少高出市场CAGR五个百分点(不包括并购)



资料来源：Swiss Re Sigma 2002-2012，国际货币基金组织，IBM商业价值研究院分析。

图1. 我们按增长率和成熟度将所有保险市场分为四种类型。

- “利润领导者”在同一时期内的资产回报率(净收入占总资产的百分比)位于前两个象限。<sup>2</sup>

由于增长领导者和利润领导者的结果非常相似，在以下的分析中，我们将统称其为“整体领导者”，即属于两个领导者类别的受访者。

我们采访了寿险和财险(P&C)保险公司。由于许多受访的公司开展多项业务，我们没有对这些细分行业进行单独的分析。

然而，即使在这个环境中，某些保险公司是如何成功保持领先的？行业领导者采用哪些整体战略？区分领导者和非领导者的战略要素是哪些？这些要素与他们所在的市场类型有何关系？要回答这些问题，并且识别成功战略的常见要素，我们采访了全球80家保险公司的高级主管。

我们通过分析调研结果发现，领先的保险公司在四个战略维度保持领先：

- **客户。**他们为未来的客户制定计划 – 而非过去的客户；
- **交互。**他们整合所有渠道中的交互，包括社交媒体；
- **服务。**他们提供了多种保险服务，而不仅仅是简单的保险产品；
- **结构。**他们向灵活的架构主动投资，而不是被动应对市场或法规压力。

## 增长挑战

2008年的全球金融危机标志着保险公司对市场战略的看法发生了转折。客户支出额的减少导致保险费增长速度急剧下降，从2001-2008年全球平均3.6%的实际保险费CAGR下降到2008-2011年的0.45%。<sup>3</sup> 尽管利润率稍微恢复，但对于寿险和财险(P&C)，利润率仍远低于金融危机前的水平。对于后者，承保业绩有所改善，但名义和实际利率持续走低，这导致业绩不尽人意：2011年的投资收入为9%，比2007年的近12%有所下降。<sup>4</sup>

对于保险公司，经济基本面预期不会很快改善。据IMF指出：“实际 [利息] 利率在中期可能保持相对较低的水平，即使产出缺口已经最终弥补。”<sup>5</sup> 在发达经济体中，长期经济停滞 – 长期低增长 – 是一个切实的问题。<sup>6</sup> 尽管大多数国家推出了多项货币政策，但某些发达国家仍然看到了实际的通货紧缩。<sup>7</sup>

除了经济挑战外，保险公司还面临着其他影响其战略的变化。如上次调研“数字化变革：未来保险行业的信任、透明和技术”指出，不断变化的客户行为和相对较新的技术力量 – 社交媒体爆炸、移动革命、业务分析和云 – 将推动企业内的巨大变革：价值链将破裂，行业将融合，而且新的生态系统将出现。<sup>8</sup> 这些将最终导致保险公司偏离大多数企业采用的以组织为中心、以产品为驱动力的传统模式，而转向个人对个人(E2E)经济。E2E基于经济参与者的高度协作和联系，包括保险公司及其客户。客户期望多模式、多方向的业务关系交互，而这种关系的特点是高度透明性、便利性和价值。

为了优化这个挑战清单，我们看到了老年群体的人口统计特征变化，尤其是在成熟市场中。这将影响保险公司的客户群体及其吸引和留住必要人才和技能的能力。过时且复杂的原有系统，通常是兼并而来的，对后端的灵活性产生了障碍。最后，关于透明性、隐私性和偿付能力的法规为保险行业的任务清单增加了选项。

领先的保险公司如何战略性地管理影响行业的多种推动力？为了系统地回答这个问题，我们将这些推动力及领导者的响应分为四个维度：客户、交互、服务和结构(见图2)。



- 客户**
- 日益提高的权限和互连
  - 对“最有价值交易”的更高需求(不仅价格)
  - 对客户数据和洞察力的跨行业竞争
  - 对透明性的更高需求
- 交互**
- 越来越多的销售渠道 – 并行和交叉
  - 新的协作类型和文化
  - 法规对隐私的更高影响
- 服务**
- 超越传统保险服务的更多全新服务项目
  - 来自其他行业的复杂竞争(如汽车、零售、银行)
  - 法规对顾问服务质量和付款的更高影响(收费和基于订阅)
- 结构**
- 复杂且孤立的旧有系统、流程和组织
  - 保险专家的数量有限
  - 本地/地区法规对成本和业务模式的更高影响

资料来源：IBM商业价值研究院。

图2. 变革力量影响着四个主要维度。

这四个维度互相重合并互相影响。例如，保险公司一般将中介视为它们服务的一个客户群体，而消费者将他们视为与保险公司的多个交互渠道之一。同时，中介提供的建议和售后服务是保险服务的一部分。在以下章节中，我们将介绍领先的保险公司如何应对变革力量。

## 应对四个维度的挑战

### 客户：为未来的客户做计划

许多行业中的企业开始认识到，在成熟市场和新兴市场，当今的客户已经变得越来越明智。<sup>9</sup>

在消费者变得更加明智后，通过几个商品化产品提供非差异化的一刀切式保险服务的战略已经不可行。保险公司必须了解客户行为、需求和期望，从而为这个有辨识能力的全新客户群体定制产品和服务。

保险公司 – 无论是领导者和非领导者 – 已经开始了解到这一点，但领导者有更强的关注度。88%的受访的保险公司认为“客户行为和需求的变化”是“重要”或“极为重要”的战略考量(即按1-5分计算，分别为4分或5分) – 他们明确地回答“以客户为中心”是保险公司谈论的一个主要主题。但仅35%的非领导者认为“客户行为和需求的变化”极为重要，而在整体领导者(属于领导者类别的保险公司)中，50%的受访者这样认为。

与此相似，领导者更加关注不断变化的人口统计特征。50%的整体领导者认为人口统计特征要素极为重要，而只有29%的非领导者这样认为。领导者认识到，客户能力已经成为事实；他们关注并且试图了解“千禧世代”，即未来的客户。领导者记录详细的客户相关数据，以确定未来客户的需求，这一比例要比非领导者高出24%。他们还通过分析这些数据而了解客户，而这一比例要比非领导者高出35%。

图3给出了这些客户类型的例子。这是一种心理细分，即根据客户态度、行为和需求进行细分，比人口统计特征模式的预测准确度更高。<sup>10</sup> 例如，在预测渠道选择行为时，准确度比单纯基于年龄的细分高四倍(准确度分别为55%和13%)。

拥有详细客户需求和行为数据的保险公司领导者可以进一步优化该模式，从而为他们力求获得的特殊客户群体定制其他战略维度，主要是交互和服务。

通过对图3的进一步观察发现，中间两个细分代表“传统”保险客户。这两个细分在千禧世代中逐渐减少。拥有客户分析能力的领导者认识到了这一点，并且将关注度转向日益增长的细分市场。如下面章节中所述，这些细分客户正在寻找与保险公司交互的不同方式，并且寻找不同类型的产品和服务 — 这些与众不同的能力是为了向客户提供更好的服务所必备的。

要想在客户维度方面取得成功，您需要做什么，从何处开始，以及如何做到这一点？

态度	注重安全的个人主义者	要求苛刻的支持寻求者	忠诚的质量寻求者	注重价格的最底线要求者	持怀疑论的支持寻求者	明智的优化者
关键主题	“我知道我需要什么，并且对自己有所安排”	“我需要个性化的建议”	“我信任我的保险公司，并且一直是忠诚的客户”	“我不喜欢保险公司 — 让它变得廉价，并且消失”	“我需要建议，但更愿意与保险公司保持距离”	“我花时间研究，寻找最佳选项”
所有受访者的比例	16%	15%	17%	15%	23%	15%
婴儿潮一代的比例	16%	11%	20%	21%	20%	13%
千禧一代的比例	16%	16%	16%	10%	26%	16%
变化	无变化	增加	减少	显著减少	显著增加	增加

注释：由于四舍五入原因，各行的总百分比总和可能不等于100%。资料来源：IBM商业价值研究院2013年调研数据。n=17,594。

图3. 确定客户态度、行为和需求能够比使用人口统计特征更好地了解客户。

- **倾听客户心声，并向客户学习。**客户行为正以前所未有的速度改变。需要在所有可用的接触点倾听心声，然后进行验证、存储和分析。利用实际的客户事件知识来实现对客户了解。
- **超越过去的传统细分。**许多保险公司必须应对不断增多的信息孤岛。第一步是通过速赢来联接这些孤岛，例如，在针对新客户介绍特定产品和服务时。在此基础上，构建一个企业客户视图，进行深入的分析 and 基于行为的细分。
- **将每个客户单独对待。**考虑首先指定一名具有相应能力的高管负责维护整个企业内的单个客户视图。要做到这一点，需要使用高级分析技术与智慧的交互方式相结合。

需要考虑的两个重要因素是透明性和隐私。客户愿意牺牲隐私而获得更低的保费、更大的便利性、更高的安全性或更好的服务 — 在某种程度上是这样。收集

客户数据时的透明度非常重要；所有年龄段的大部分客户都需要保证他们感觉能够控制自己的数据。在不了解客户的情况下随意收集数据会快速丧失客户的信任，即使没有滥用这些数据。

### 交互：随时随地的交互

很多行业都在向以经济参与者之间的高度协同和联系为特征的E2E经济演进，我们从最新的保险行业研究数据中也已经看到它在转向E2E的交互。特别需要指出的是，保险购买过程的不同阶段所使用交互点的差距日益扩大。在购买保险时，客户仍然主要使用个人交互点，例如代理、经纪人或直接电话联系，这一比例高达69%，并且从2010年以来几乎没有变化。与此相反，对于信息收集与报价，客户使用更多不同的交互点，而且不一定会寻找在何处购买，18%的受访者从个人交互转向了基于Web、移动和社交媒体的交互方式。<sup>12</sup>

### 案例研究：Generali Versicherung — 实时客户细分分析<sup>11</sup>

Generali Versicherung是德国最大的全业务保险公司之一，致力于向1350万客户提供人寿、健康和财产保险，以及全面的金融服务产品。

公司的经销战略依赖于多品牌、多渠道理念，并且特别

这些于2013年上线的全新分析能力允许销售人员和其他用户快速地访问相关的细分信息。他们可以利用超过200个预定义的查询命令；访问操作与设备无关，允许使用笔记本电脑、平板电脑和智能手机随时随地访问客

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\\_38878](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38878)

