

IBM全球企业咨询服务部
执行报告

与圣加仑大学保险经济学研究院联合研究



IBM商业价值研究院

保险公司、中间人与互动

从渠道到网络



IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。

有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件到：ibvchina@cn.ibm.com

请访问我们的网站：<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

圣加仑大学保险经济学研究院

I.VW(保险经济学研究院)是欧洲领先的风险管理及保险领域的大学研究中心。60余年来，该研究院的活动主要包括监测保险行业的趋势和战略性挑战。除了科学研究和教学之外，I.VW还定期举行国际性的高管教育活动。

作者: Christian Bieck, Peter Maas, Tobias Schlager

世界正在走向数字化， 但是，在保险行业，人们仍然希望信任他人。当前的客户希望通过多种方式与提供商互动，以获得一致、整合的体验。通过分析对10,000多名代理、经纪人及其客户的调研结果，我们认为，保险公司需要允许客户通过多种方式获取信息，同时与中间人保持特殊的关系。只有这样，整个行业才能重新赢得失去的信任。

综述

保险是一种特殊的产品。尽管它一般被定义为“损失风险的公平转移”，但客户所理解的现实却要简单得多。¹ 他们购买的是一个承诺：即当他们投保的负面事件发生时，他们的提供商将补偿损失。

购买一份承诺需要信任。当前的客户可以即时获取几乎无限的信息，他们愿意并且能够与他人分享事实、意见和体验。这种透明性改变了客户对保险公司的期望，使他们更难被视为能够做出安全承诺的可信提供商。

可喜的是，即使是在数字化世界，人们仍愿意信任他人。人际关系仍然起着重要作用，例如与保险代理和经纪人(即中间人)的关系。最新的IBM商业价值研究院调研“强大的交互点 — 告别渠道”表明，与中间人的互动在所签保险合同中的比例超过60%。²

保险公司如何为每个客户服务，同时应对数字化时代的多种信息和互动需求？保险公司如何保证它们的中间人起到重要作用？如何建立保险公司、中间人和客户之间的联系？为了寻找答案，我们调查了17个国家的消费者和中间人，并与保险公司进行了访谈。我们获得了哪些结果？

- 具有前瞻眼光的保险公司将中间人视为合作伙伴，而不仅仅是销售员，这些合作伙伴将速度和灵活性融合到产品和流程中。
- 客户对整个保险行业不信任。保险公司必须在中间人和客户之间建立一种关系，以消除信任度和忠诚度的下降，这一点非常重要。
- 未来成功的保险公司将采用真正的多模式，为保险产品的搜寻、购买和服务向客户提供整合的、一致的环境。

在上次调研中，我们建议保险公司“告别渠道”，并接受“交互点”的概念。最终，保险公司可能需要更进一步，从单向专一渠道转向灵活的互动网络。

调研方法论

从2012年7月至9月，IBM商业价值研究院和瑞士圣加仑大学保险经济学研究院收集了来自全球17个国家的8592个消费者和1360个中间人的答复(中间人是指为一家或多家保险公司工作的专属或独立代理人)。在每个国家，样本大小是大约500个消费者，而中间人的数量在10到250人。调研采用在线方式进行；受访消费者的配额保证了整体人群中具有代表性的群体。

为了确定消费者对保险互动点的使用情况和态度，我们集中考察了过去两年内真正的搜寻和购买活动，即受访者评估了在多个维度所用的渠道。为了考察购买后的互动，我们提出了关于购买后行为的问题(例如索赔、投诉和合同更改)，其中大约20%的受访者可以根据最近的经验而做出回答。

对中间人的调研集中于与保险公司与客户的互动和合作。对于经纪人，我们区分了最喜爱和最不喜爱的保险公司，目的是找出促进中间人(和保险公司)提高业绩的因素。

术语备注：在以前的调研中，我们采用“固定代理”(或者专属代理)描述仅为一家保险公司工作的中间人。此人不一定使用佣金模式，而且可能是直接承保人。但是在调查客户时，我们不期望他们了解员工和“真正”代理的区别。

对于经纪人或独立代理，我们未采用各国特定的法律定义，而是将其简单地定义为“为不止一家保险公司销售产品的人”。

互动三角

2006年，我们发表了保险行业研究报告，指出到2020年，“主动且知识渊博的消费者将回报非传统运营商。”³ 当时，绝大多数保险公司不同意我们的说法。他们的观点是，即使从长期来讲，客户不会主动购买保险，保险需要销售。客户不会努力主动地了解保险这一复杂的产品。

这种观点并不出人意料。保险一直是通过个人渠道销售的：知识渊博的专业人员提供关于产品以及购买需求的信息。即使在今天，全球60%的普通保险和61%的人寿保险通过代理和经纪人销售。⁴

当时，互联网技术仅有11年历史，并且主要用作单向信息渠道。网站是一种提供极少互动能力的平台。保险公司认为，他们仍然能够控制流出的信息，因为客户尚不能互相交流。

但在过去几年间，这一情况已经发生变化。更新的工具和技术使网络变得真正具有互动性。客户同时采用多个交互点与提供商交流——我们将其称为多模式。2010年，消费者在购买保险产品时平均使用三个不同的交互点，而且20%的消费者使用了五个或更多交互点。⁵ 这意味着客户在搜寻保险信息时会在社交网络上征求好友的意见，浏览多个网站，并且查看一个或两个信息汇集商提供的报价，所有这些都无需出门。然后，为了对他们可能想要的产品有个全面的了解，他们会找到附近的代理或经纪人，以寻求更多的建议。保险公司可能不必等到2020年，主动且知识渊博的消费者就会提前到来，因为技术将更快地把这一预测变为现实。

在客户变为多模式后，他们期望服务提供商也提供同样的服务。在从一个交互点转到另一个交互点时，他们希望所分享的信息也能移动。客户期望保险公司了解他们及其需求；保险公司也无力与其销售渠道的任何部分保持专属关系。

另一方面，人与人互相信任，而且中间人仍然是在客户购买之前提出最终建议的最佳人选。在中间人参与到搜索过程时，购买锁定率要远远高于在线搜索。在我们最新的调研中，固定代理的锁定率是79.6%，经纪人是59.3%，而直接网站的锁定率是48.6%，信息汇集商是34.9%。这些数字在过去两年内几乎没有改变。

当今社会，客户积极主动而且知识丰富，中间人不能只是简单的销售渠道，他们需要成为可信的顾问——保险公司必须使他们能够实现这一目标。实际上，这个三角中的所有关系——保险公司、中间人和客户——都需要改变(见图1)。在以下章节中，我们将详细讨论这个三角。

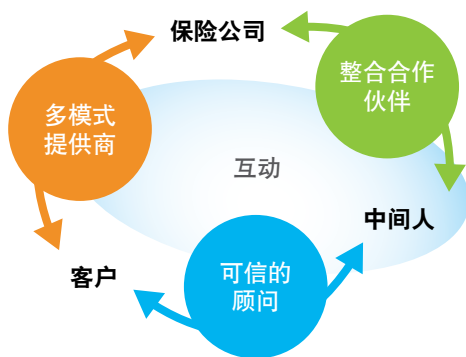


图1. 互动三角。

建立新关系

保险公司和中间人作为整合的合作伙伴

许多人(甚至是保险公司)都认为奖励和薪酬结构对中间人最重要。现实情况要比这复杂。仅57%的受访者将薪酬水平视为最主要的价值推动因素，远远低于产品质量(71%)和流程速度(68%)。在让中间人考虑未来的重要性时，相对排名甚至更靠后，佣金比灵活性和定制解决方案还低3个百分点。

其他调研结果也与此相符。例如，德国每年对固定代理的调研表明，奖励和薪酬水平从未成为决定代理人承诺和留存率的前五个因素。⁶

与固定代理相比，经纪人对速度、灵活性和产品质量的关注度更高。在我们的经纪人调研样本中，76%的受访者将速度视为最主要的价值因素，远远超过佣金(53%)和更低的保费(40%)。考虑到参与调研的多个国家推出使销售成本更加透明(例如德国)或者限制总体佣金(例如英国和荷兰)的法规，这一结果更加耐人寻味。在这些国家中，保险公司必须在非金融因素上开展经纪服务的竞争，因此，我们期望经纪人注重那些真正提供满意价值的保险公司。他们如何识别这些保险公司？

我们调查的经纪人平均为七、八家保险公司工作。在这些保险公司中，他们的业务分布非常不平均。经纪人从其首选保险公司获得刚刚超过一半的业务(53%)和利润(52%)，排名最后的保险公司仅占其业务的十分之一。问题是：首选保险公司如何赢得经纪人的更多偏爱？

简言之，首选保险公司和经纪人是更好的合作伙伴。这些保险公司在日常业务中为中间人提供更多帮助，使他们能够更好地工作，更有效地为客户提供建议，

并最终销售更多产品。合作伙伴收益包括获取培训和客户信息、保险公司改变流程、保险公司与中间人共同创建产品。

我们让经纪人比较他们为之工作的所有保险公司的合作伙伴收益。通过与平均水平进行比较，首选保险公司提供的合作伙伴收益比平均值高29%。⁷ 相反，最差保险公司的收益比平均值低45% — 差距高达74个百分点。

合作伙伴收益的水平影响绩效，即使是对首选保险公司。更高的合作伙伴收益对中间人和保险公司都意味着更高绩效(见图2)。在我们看来，这为积极的双向合作(不仅仅是供应商和提供商)提供了坚实的基础。

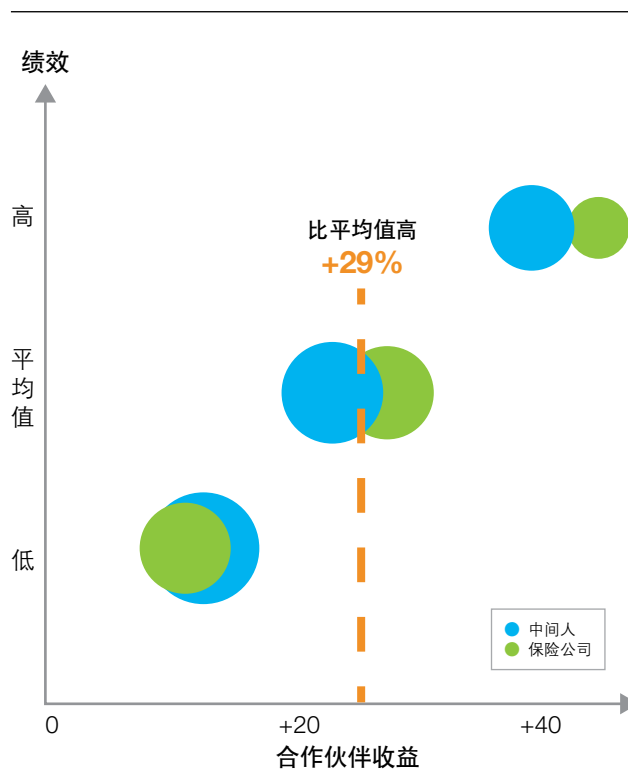
保险公司还可以通过哪些方式影响中间人的绩效？除了合作伙伴收益外，我们发现了具有显著影响的其它三个因素：

- 与保险公司协调的成本
- 与保险公司的冲突有多大建设性
- 沟通密度与频率

协调成本按时间和工作量来衡量，而且影响应很明显：更难与之合作的保险公司的中间人的获利水平稍低。

奇怪的是，冲突水平本身对绩效没有影响，即使是在高度冲突的场景中。但是，真正有影响的是中间人认为冲突有多大的建设性。当中间人认为对不同意见的争论可以带来工作的改进，冲突可能会提高绩效。

沟通至关重要。中间人通过多种渠道与保险公司沟通。⁸ 高绩效的中间人通过更多渠道进行沟通(表现优秀者有七个或更多渠道，而表现较差者有五个渠道)，而且频率更高(表现优秀者和较差者分别是几乎



资料来源：IBM商业价值研究院调研数据2012，n=313

图2. 更高的合作伙伴收益使中间人和保险公司更加成功。

每天和每星期一次)。在被问及未来的沟通模式时，表现优秀者还看到了传统沟通渠道日渐消减的强大趋势，例如电子邮件(-22.9%)、电话(-22.1%)、信件(-18.6%)，甚至是本人参加的会议(-17.1%)，而转向更快的、以技术为支撑的渠道：视频会议(+17.5%)、在线聊天(+10.7%)和社交网络(+10.7%)。

这一结果使我们重新回到了本节的开头：速度和灵活性是未来价值的重要来源，而保险公司和中间人沟通的方式必然反映这一点。

可喜的是，现代技术在增强速度和灵活性方面能够提供巨大的帮助。凭借适当的后端系统和支持流程，互联网技术可以实现相对简单且易用的沟通平台(见“案例研究：Celina”)。

案例研究：Celina⁹

美国的Celina保险集团是通过提高灵活性而与代理结成整合关系的保险公司的例子。为了应对代理的高流动性，Celina认为需要改善与代理的沟通方式。

集团制订了协作日程表，首先建立了易于接入的沟通系统，允许代理通过Web开展大多数交易。借助其现有的IT平台，Celina使代理能登录门户并完成所有工作，包括查看当前的保单、评估费率，并与承包商就特定保单进行即时对话。

结果，数字化代理沟通方式快速兴起，电话数量减少了一半。同时，工作流自动化以及即时获取信息和联系专家使企业员工数量减少了40%。

中间人是客户的可信顾问

由于保险是高度基于信任度的产品，因此，客户认为在“关键时刻”(提交索赔时)提供商将向索赔人提供赔偿。有些合同(主要是人寿保险)期限非常长；如果没有最低的信任度，客户不会在一开始就签署这些合同。

但是，从2007年我们通过调研评估消费者态度和行为以来，消费者对整个保险行业的信任度一直非常低。最新的调研指出，56%的消费者对于“您是否信任保险行业”的回答是“否”。然而，回答“是”的消费者数量总体来讲有所增加，从2010年的39%增加到目前的44%。

另外，在“强大的交互点”调研中指出，信任和忠诚度互相关联。对整个保险行业信任度较低的客户选择其它提供商的比例高近20%。¹⁰ 客户流失率居高不下——据我们的最新数据指出，31%的客户在过去两年内至少改变其人寿保险公司一次，而34%的受访者改变了其财产和灾害保险提供商。

好消息是：更深入的考察表明，人际关系信任度似乎增加了，而中间人是客户和保险公司之间重要的缓冲。在2008年的“信任、透明度和技术”调研中，四分之三的受访者表示，他们对个人保险顾问很信任。人们认为，他们不能准确地判断一个公司的可信度，但对与他们打交道的人有信心。¹¹

尽管与保险公司或保险行业相比，人们更信任他人，但人与人之间的信任并不是自然而然的事情，而是需要去赢得。通过提供良好的建议、了解客户及其需求，以及将客户作为一个人(而不仅仅是潜在客户)看待，久而久之才能逐渐获得可信赖的顾问关系。个性化服务至关重要。

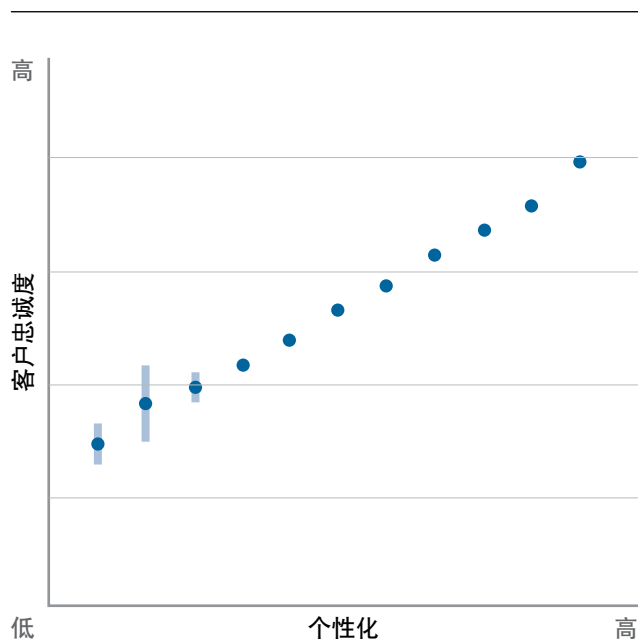
“对我来说，诚实和信任最重要。我不知道这些大公司的可信度如何，但我的确知道在与经纪人交流时，我很看重他的意见。”

- 伦敦消费者，“信任、透明度和技术”调研，IBM商业价值研究院，2008年。

个性化服务有许多方面的含义。在我们的调研中，我们将其定义为提供个人关注和个性化建议(例如“满足我的需求的服务”)。保险客户不仅期望个性化的服务，他们还给予更高的忠诚度作为回报(见图3)。正因如此，中间人可以表现优秀：向固定代理购买保险产品的受访者将个性化列为最高要求，其次是经纪人。其它交互点在创造个性化服务方面表现相对较好，但在提供个人关注方面较差。

我们的数据表明，保险购物体验的个性化对三角中的各方都有好处。在以个性化方式对待客户时，保险公司会收到更高客户忠诚度的回报；而拥有实现个性化所需的工具和信息的中间人实现了更高的业绩——比同行的平均业绩高25%。

客户希望保险顾问具备哪些素质？如果信任是基础，哪些因素使客户真正购买产品并且保持忠诚度？为了寻找答案，我们通过试验考察了截止到目前几乎无人涉足的领域——“行为保险”(见侧边栏：“行为保险试验——“渠道转换”)。



资料来源：IBM商业价值研究院调研数据2012。n=7,761

图3. 个性化对客户忠诚度的影响。

行为保险试验：“渠道转换”

该试验于2011年5月在瑞士圣加仑大学保险经济学研究院进行。目的是考察消费者为何在搜索和购买的过程中转换渠道，找出导致转换的渠道属性——在该例中，渠

离线对象观察与保险代理的预录对话。在线对象访问特别编程的网站。为了消除价格考虑，报价不作为搜寻过程的组成部分。

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_38879

