



研究洞察

改善保险客户 体验

借助数据和 AI 赢得客户的心

IBM 商业价值研究院



IBM 如何提供帮助

市场日趋成熟，资本愈发紧张，风险日益增加，客户愈加精通技术，这些仅仅是如今保险业所面临的众多压力中的冰山一角。因此，保险公司必须更快速、更高效、更智能地开展工作，而后者更是重中之重。成者兴，败者亡。保险公司必须更加敏捷、善于创新，同时加强与客户之间的联系。IBM 全球保险团队已经重塑自身，通过解决方案帮助客户满足当今保险业务的需求。无论是改善的客户服务，还是更高效的后台运营和更出色的风险管理，您总能找到适合自己的智慧解决方案。如欲了解有关 IBM 保险解决方案的更多信息，敬请访问 ibm.com/insurance

IBM iX 通过设计，帮助领先的品牌企业不断发展壮大，不断进行业务变革。我们全球近 60 个工作室中的业务设计师综合运用积极进取的战略、以人为本的设计以及变革性的技术，塑造企业的未来体验，帮助客户将愿景变为现实。要了解更多信息，请访问 <https://www.ibm.com/services/ibmix>

扫码关注 IBM 商业价值研究院



官网



微博



微信公众号



微信小程序

要点

显著改善

过去十年，保险公司在实施客户体验 (CX) 方面取得了长足的进步。85% 的保险公司在整个客户互动之旅中部署了客户体验计划，90% 的保险公司拥有首席客户体验官或首席客户官 (CCO)。

任重道远

然而，保险公司还有很长的路要走。虽然客户惰性和缺乏替代产品在很大程度上防止了大量客户的流失，但 42% 的客户并不完全信任所投保的保险公司。随着客户期望值不断变化，以及保险业从销售产品模式转变为购买产品模式，保险公司将不得不为客户提供远胜从前的体验。

适当的数据、技术和工具可提供帮助

虽然说服客户共享数据比较困难，但是，使用 AI 工具加深对客户了解的保险公司表示，他们能够显著提高客户满意度和忠诚度，同时节省成本。

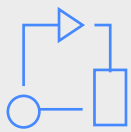
保险公司上演客户体验战

传统上，保险公司不必过分关注客户对他们的看法（请参阅“洞察：何为客户体验”）。无论是强制性保险，例如许多国家或地区的汽车保险或健康保险，还是发生个人灾难时提供财务保障的基本必需保险，保险业都将重点放在销售保险上，而不是事后提供优质的客户服务。保险公司之所以兴旺发达，是因为他们对风险及其原因和后果的了解程度远远超过了客户。作为业务模式的基础，这种方法几个世纪以来一直很有效。

但时代变了。在数字时代，信息不对称一去不复返。由于互联网和社交媒体的普及，客户可以轻松获得相关信息，包括他们选择的保险品牌、其产品以及售后客户服务的质量。市场主动权已经转移到消费者手上；从本质上讲，保险已从销售产品变成了购买产品，适当的客户体验可以推动购买决策。

新冠病毒疫情的爆发令客户体验变得更加重要。出于对健康和财务前景的担忧，消费者愿意接受任何可能的帮助。这为各行各业的企业展示其坚守客户承诺的诚意提供了巨大的机会，无论是通过扩大忠诚度计划和折扣，还是成为良好的企业公民。

客户体验帮助保险行业提高客户满意度



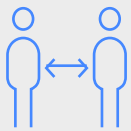
85%

的保险公司高管表示，自己的企业至少在一定程度上部署了客户体验计划



60%

的保险公司高管表示，自己的企业缺乏客户体验战略



64%

的消费者希望保险公司能够深入了解自己

必须达到更高标准

这一点尤其重要，因为客户对体验的看法并不区分行业。如今，客户会对所有服务提供商进行对比，更多地从精明消费者的角度来看待保险公司，将最近获得的出色客户体验（往往是从在线零售商那里获得的）作为标杆。现在，保险公司除了失去信息不对称的优势外，还被客户用来和其他行业（而不仅仅是其他保险公司）的最佳客户体验进行比较。

在如此严格的审视之下，目前的保险公司在消费者心目中的形象如何呢？保险公司如何看待自己，他们在客户体验方面取得了多大的进步呢？

为了更好地获得这些问题的答案，IBM 商业价值研究院 (IBV) 就保险行业的客户体验计划和相应的关键绩效指标 (KPI) 采访了 34 个国家或地区的 1,100 名保险业高管。为了丰富这些数据，我们还对 9 个国家或地区的 1 万多名消费者进行了调研，了解他们站在客户角度的看法。这两项调研都是在新冠病毒疫情期间进行的，反映了这个时期的特定客户体验。

在本报告中，IBV 讨论了保险公司所做的努力和取得的进展。然后，我们重点介绍了需要改进的地方，并为今后的发展提出了建议。

“保险性质”的巨大飞跃

在 IBV 于 2008 年启动第一次消费者驱动型保险调研时，对于保险公司的战略而言，以客户为中心和客户体验很大程度上仍是未知概念，更不用说以有意义的方式实施了。推送是保险产品的唯一分销模式，“我们的客户近期不会有所改变”几乎是被普遍认可的说法。¹

90% 的受访保险公司都有首席客户官或首席客户体验官。

自 2008 年以来，保险业取得了长足的进步。大多数保险公司都已将客户中心论写入战略计划中，并为实现这一目标采取了具体措施。例如，在 2008 年，鲜有保险公司设立首席客户官或首席客户体验官；而在今年的调研中，90% 的受访保险公司已经或者即将设立此类职位；79% 的受访者表示，他们甚至会在业务部门 (LoB) 级别设立此类职位。

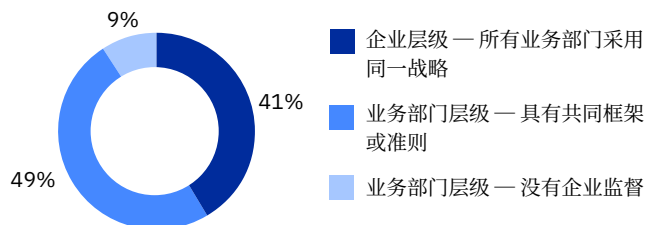
业务部门不会严格遵守集中实施原则，他们拥有很大的自由度，可制定自己的客户体验战略以满足特定的客户需求（见图 1）。而在实施方面，他们则可以充分利用整个企业带来的规模经济优势。

—

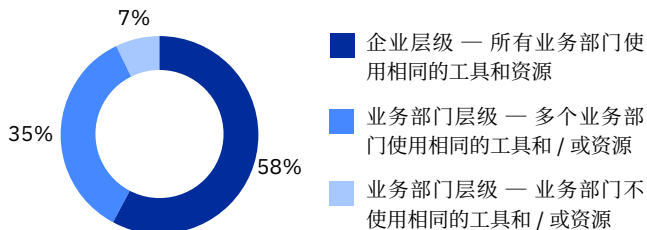
图 1

业务部门可以自由地制定客户体验战略

问题：贵组织的客户体验战略在哪个层级制定？



问题：贵组织的客户体验战略在哪个层级实施？



来源：IBM 商业价值研究院 2020 年客户体验高管调研

洞察：何为客户体验？

客户体验是客户对与其存在业务往来关系的某个企业的业务或品牌的总体看法。它是客户与企业之间每次互动的结果。对于保险公司而言，互动包括浏览网站、与中介机构和客服代表交谈，以及获得从企业购买的产品或服务，等等。客户体验还包括品牌以商业广告、活动以及其他赞助内容的形式的任何曝光。保险公司所做的一切都会影响客户的看法，影响他们是否做回头客的决定，以及他们对企业的业务和品牌的拥戴程度。

保险公司投资于各种形式的数字自助服务。

保险公司对客户体验工具的投资迅速增长，预计将从 2018 年占毛保费 (GWP) 的 1.1% 上升到 2022 年的 1.5%，增长 36%。保险公司希望在客户互动之旅的各个环节推动客户体验计划。85% 的受访者在所有领域都至少一定程度地部署了客户体验，而大约三分之二的受访者重点关注客户服务、理赔和客户参保阶段（见图 2）。

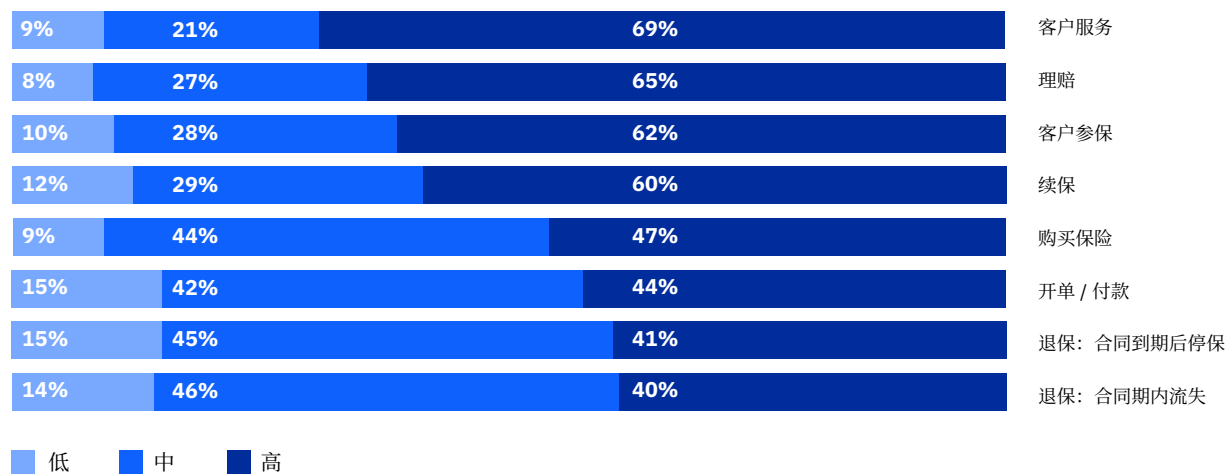
一直以来，客户都经常抱怨很难与保险公司打交道。² 为了减轻这种担忧，保险公司努力拓宽渠道、简化语言、打造混合体验（全自助、半自助、全人工），并更频繁地接触客户——而不是仅在续保时才进行互动。与此同时，为了吸引日益精通互联网的客户，保险公司积极投资于各种形式的数字自助服务，主要是网站和应用，也包括聊天机器人及数字虚拟助手。

在帮助人们从生理、心理和经济上安然度过新冠病毒疫情影响方面，积极的体验发挥着前所未有的重要作用。保险公司已经准备好应对这一挑战。例如，由于人们宅在家的时间大幅增加，因此可能会带来投保范围之外的风险。为了帮助解决这个问题，法国保险巨头安盛保险的子公司德国安盛保险公司 (AXA Germany) 通过 #SpecialTimes (#BesondereZeiten) 计划，为所有客户提供限时免费的额外保护。³

许多保险公司认识到，由于新冠病毒疫情封锁令，汽车出行显著减少，因此与汽车相关的索赔相对减少。例如，加拿大保险公司 Desjardins 已自动将 30% 至 40% 的保费退还给所有的汽车保单持有人。⁴ 在美国，此类减免总额估计超过 100 亿美元，几乎每家保险公司都在迅速跟进，以满足客户对保险公司所提供体验的期望。⁵

图 2

大多数客户体验计划都属于客户服务范畴



问题：贵组织的业务部门多大程度上在客户互动之旅的以下每个阶段中部署客户体验计划？

来源：IBM 商业价值研究院 2020 年客户体验高管调研

这些改进客户体验的努力给保险公司带来了一些积极成果。例如，在我们的调研中，大多数消费者似乎都选择了在客户体验方面比较中意的保险公司。调研中的一个问题是要求他们将保险公司与自己喜欢的任何行业中的组织就速度、准确性或便利性等一系列属性进行比较，结果超过一半的受访者认为保险公司更胜一筹。大约三分之一的受访者给出了相同的评价。

此外，在五年前发布的一份 IBV 调研报告中，只有 37% 的客户表示完全信任自己的保险提供商。而在今年的调研中，这个比例已上升至 58%。因此，虽然保险公司距离众口一词的完全客户信任还相距甚远，但大多数受访者都认为自己的保险公司要胜过其他保险公司。

过去的阴影

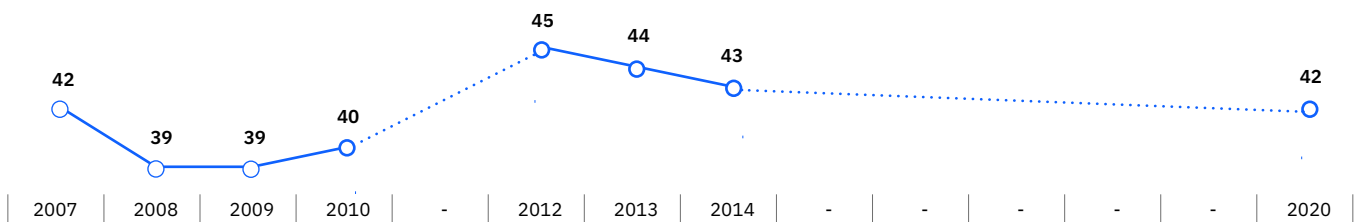
尽管我们很欣赏保险公司在客户体验方面取得的进步，但仔细观察仍会发现一些差距和盲点。

如果近一半的客户并不完全信任贵组织，您不免会感到担忧。幸好，我们倾向于对照预期来衡量客户满意度和拥护度，而对于保险业而言，预期通常都很低。

此外，保险业客户的惰性往往比较高，客户可能会觉得自己别无其他选择。从前面提到的 2008 年调研开始，我们一直都在定期衡量保险业客户对保险公司的信任程度。这个数字十多年来几乎没有发生变化：大多数消费者仍不太信任该行业（见图 3）。

图 3

消费者仍不太信任保险业



问题：您相信保险行业吗？

来源：IBM 商业价值研究院 2007 至 2020 年消费者调研

过度自信体现在客户互动之旅的所有阶段。

因此，客户似乎并不是因为客户体验的巨大改进而继续选择原来的保险公司，而是因为他们更不信任其他保险公司。将信任作为防止客户流失的保护手段，或者作为支撑业务模式的基础，似乎是站不住脚的。

许多保险公司似乎都很乐意忽略这一事实，并因为表面上的成功而变得过度自信。当我们要求保险公司高管将其整个客户互动之旅中的客户体验表现与竞争对手进行比较时，62%的高管认为他们在客户服务方面的客户体验优于行业平均水平，61%的高管在客户参保方面给出了相同的答案。在这两个阶段，只有8%的受访高管表示自己企业的表现不如同行。尽管在其他方面表现不太明显，但这种过度自信体现在客户互动之旅的所有阶段（见图4）。

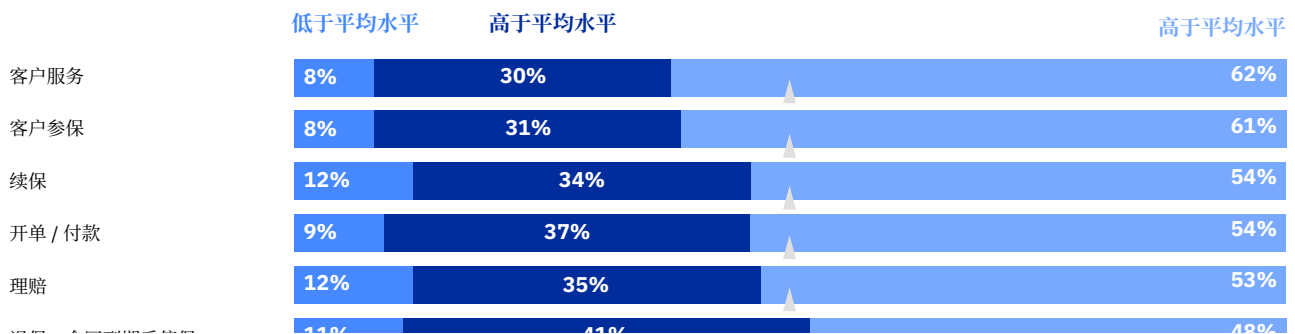
是什么导致了这种脱节？原因有二。首先，保险公司看到了自己在客户体验方面取得的进步，但对行业的总体进展缺乏了解。第二，他们没有意识到客户的惰性和认知偏差——客户之所以认为目前合作的供应商肯定更加优秀，不过因为这是他们自己做出的选择。

如果保险公司希望在客户体验方面有所改进，则必须对自己的能力进行真实评估，并在客户的首选联系点满足客户的期望。

在与保险公司互动时，消费者非常喜欢通过电话、面对面或 web 数字方式进行联系（见图5）。这些渠道可提供快速互动、迅捷响应和无缝连接。

图4

大多数保险公司高估了自己的客户体验能力



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_38917

