

IBM商业价值研究院

强大的交互点

告别渠道



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/>**

关于圣加伦大学I.VW保险经济学研究院

圣加伦大学I.VW保险经济学研究院是欧洲著名的风险管理与保险主题领域的大院研究中心。50多年来，其活动主要涉及监控保险行业的趋势和战略性挑战。除了科研与教学外，研究院还定期举行全球级别的高管教育活动。

作者：Christian Bieck, Mareike Bodderas, Peter Maas, Tobias Schlager

如果保险公司 的确希望更贴近客户，就应摒弃传统的“渠道”战略开发，并注重高质量的交互。根据我们对20个国家中的21,000多位消费者的调查，我们发现，保险公司需要制订一套对其特定目标对象有吸引力的交互方式组合。为了了解哪些方面至关重要，保险公司需要采取不同的方式细分客户 – 根据心理统计特征，而非人口统计特征。

2010年1月，IBM商业价值研究院发表了《满足智慧型消费者的需求》，这份报告主要是针对零售客户。¹ 据作者表示：“零售市场的规则正在发生激烈的变化。”报告的主要结论包括从卖方市场向买方市场的转变，以及消费者期望值的不断提高。

这些调查结果是否也是保险行业应关注的方面？我们认为就是这样。与一般零售市场一样，金融服务市场的规则也在发生变化，银行和保险公司在2008年金融危机之后都发现了这一点。与保险客户保持联系变得更加困难。三十年前，代理、经纪人以及(在较小范围内)传统邮件是用于寻找和销售保险的唯一保险沟通渠道，而今天，消费者希望采用多种不同的交互方式，而保险公司也可以提供这些交互方式。这些选择涉及到与谁交互 – 直接与保险公司、通过特约代理、呼叫中心代理、银行咨询员、经纪人，甚至同伴群体 – 以及通过哪种媒体进行交互 – 面对面联系、电话、书面媒体和互联网(通过浏览器或者智能电话)。

保险公司如何选择向客户提供不同的方式？消费者真正希望采用哪些方式？从三年前发表《信任、透明度与技术》报告以来 – 我们在这份研究报告中首先提出，保险客户的情况复杂度超出了传统的客户细分模式 – 保险公司领导者一直在向我们提出这些问题。² 2010年，通过汇总本次调研以及前几次调研的结果，我们推出了IBM商业价值研究院有史以来最大规模的一次全球保险行业调研报告，调查对象包含20个国家中的21,000多名消费者，目的是了解他们如何与保险公司交互(见图1)。

对于如何与消费者联系的问题，保险公司和顾问通常会谈到“渠道战略”，但这个术语本身就有问题。“渠道”指从保险公司到客户的单向沟通，而当前的客户并不这样认为。也许在我们的调查中，最有力的结论是消费者并不希望信息通过渠道传送；他们需要直接访问这些信息。他们希望与服务提供商交互。在本文中，我们将谈论交互点。通过电话与保险公司联系就是一个交互点，通过电子邮件与经纪人联系、通过会议与特约代理联系，甚至访问提供独立保险信息对比的内容汇总商的网站也是交互点。

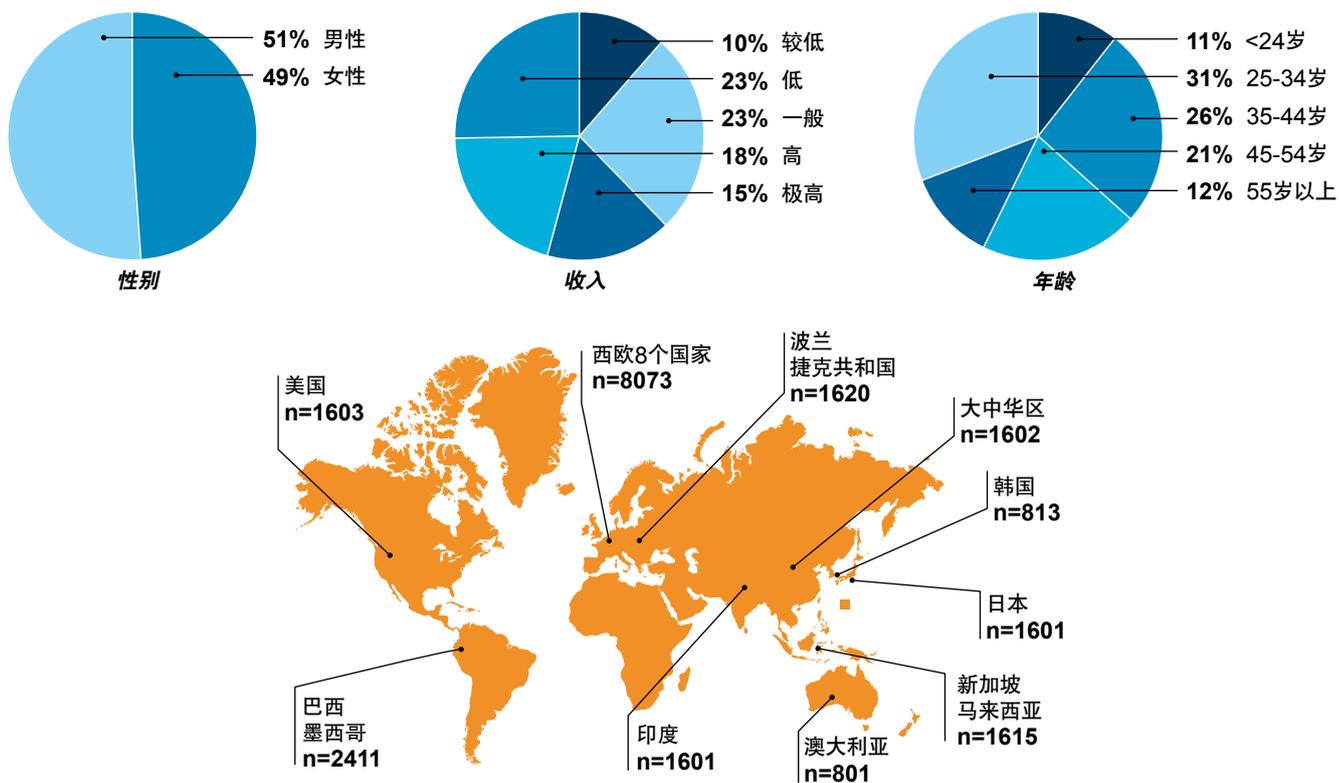


图1. 调研样本包括来自全球的被调查者

通过调查21,740名消费者，我们还得到了哪些结论？

- 客户越来越难以满足，越来越难以维护，而且一般来讲，他们对保险行业仍然持有不信任的态度。正如在以前的调研中发现的那样，我们认为，如果保险行业不采取特定的措施改变客户的这种态度，行业就不会改变。³
- 消费者希望能够选择交互点。尽管保险业务没有可比的替代品，但如果消费者没有他们愿意使用的交互点，他们能够并且愿意更换保险公司。

- 尽管普遍的观点认为，目前网络为王，消费者一般愿意选择个人交互方式。保险业务仍然是一种依赖个人信任的产品 – 人们希望向“人”购买。我们的研究指出，个人交互 – 与特约代理、经纪人或银行咨询员的交互 – 可提高忠诚度，并最终从每个客户获得更高的收入。

保险业务已经从卖方市场转变为买方市场。尽管有现代意识的消费者愿意购买，但价格并非全部考虑因素，人们普遍这样认为。保险公司还必须提供优质的服务，并利用正确的交互渠道组合接触客户。

调研方法

在本次调研中，IBM商业价值研究院和瑞典圣加伦大学I.VW 保险经济学研究院收集了全球20个国家中21,740名消费者的答案。样本量一般为每个国家800个被调查者。对于一些更大的市场，我们还收集了额外的人口统计特征，例如地区/州和种族；在这些市场中，我们将样本量增大一倍，达到1,600人。调研采用在线方式进行，并利用消费者引语保证整体被调查人群具有代表性。

为了确定保险交互点的使用情况和对它的态度，我们汇总了过去五年的实际搜索量和购买量信息，由被调查者评估在多个不同维度上使用的渠道。此外，我们通过新媒体的使用这一具体问题征求关于未来渠道使用的看法，包括智能电话和社交媒体。

我们首先提出关于保险类型的具体问题，使我们能够分别对人寿保险和非人寿保险进行评估。健康保险不属于调研的范围，原因是这个细分行业中，交互方式在不同国家存在巨大差异。调查以消费者为导向，并专门针对零售保险行业。

消费者并不希望信息通过渠道传送；他们需要直接访问这些信息。

更接近客户

增长挑战

在新千年的前几年，成本削减与合并是大多数保险公司主要关注的方面。成本比率不断下降，而受到强有力的资本化和股份化浪潮的影响，行业集中度迅速提高。⁴

从2007年以来，行业的关注重心不断发生变化。确切地说，从20世纪80年代起，保费有史以来第一次下降，在全球范围内，保费在2008年下降了3.8%，而2009年下降了1.1%。（然而，总体来讲，工业化经济中的严重下降因为新兴市场的发展而得以缓解，中国在这一方面保持领先，在2009年实现了14.6%的增长。）⁵ 在这段时期内，尽管利润率 – 尤其是财产与意外险 – 保持稳定，但保险公司CEO现在都提出了这样的问题：我们能否实现增长？

对于90%的保险公司CEO来讲，关于增长挑战的核心答案是更加贴近客户。⁶ 对于当今的高管人员与董事会成员，这可能是一种非常规的概念，因为在他们的职业生涯的大部分时间内，保险行业无疑是一个卖方市场。正如在IBM商业价值研究院的前一次调研中，欧洲一家大型保险公司的CEO在接受采访时表示：“对于保险行业，向客户提供便利是一个新观念。在这个方面，我们落后于其它行业。”⁷ 过去，保险公司对其(实际和潜在)客户群的唯一深入了解是通过产品背后的人口统计学视角而实现的。它们的目标是针对特定的人口统计学特征量身订制产品，然后由受过良好培训的销售员去销售，却较少关注和了解客户的需求，并在搜索、购买和服务方面实现更好的总体客户体验。

在成熟市场和接近饱和的市场中，仅销售保险公司开发的产品已不再是一种有效的战略。保险公司必须了解消费者的行为以及他们的 – 通常未表达的 – 需求。如何增长的问题演变成如何以满足客户和保险公司需求的方式与客户有效地交互。

在新兴市场中，有效的交互也是增长的关键，但原因有些不同。在这些市场中，保险公司面临的挑战是如何接触这些客户，以及如何在竞争对手之前 – 或者更好地 – 接触到客户。

有效地接触客户可能是第一个障碍，而留住客户被证明是另一项挑战。

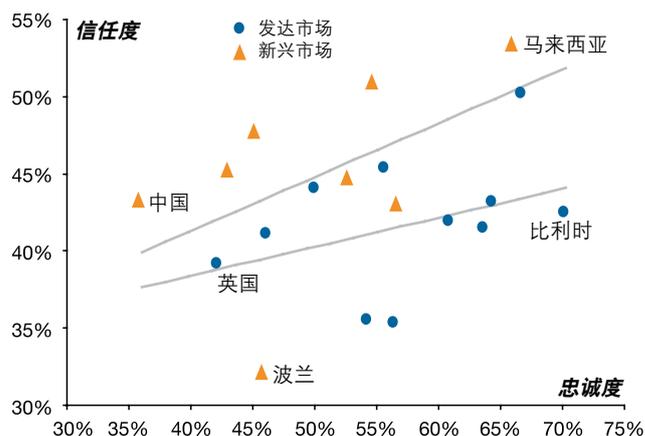
忠诚度陷阱

保险业务的渗透率(整体保险费占GDP的比例)在去年保持稳定。⁸ 但是，对保险公司来说，客户忠诚度并非如此。在本次调研中，我们采用两种方式衡量客户忠诚度：客户在过去五年内更换服务提供商的频率和他们就多种业务联系保险公司的数量。即使考虑到有些保险公司并未向所有客户提供所有业务，但根据上述条件衡量的忠诚度有所下降。例如，在2008年，42%的消费者表示，他们向一家保险公司购买所有的保险业务，两年后，这一数字下降到31%。在这段时间内，与三家以上保险公司签约的消费者数量增长了20%。毫不奇怪的是，目前主要保险公司的年度报告中的撤销率几乎已经消失。我们的调研指出，这一比率正在稳步提高，目前已达到4%到5% – 考虑到赢得新客户所需的成本，这一比率过高。

“22%的保险客户将在今年更换服务商，而另外40%正在考虑更换。这一比率是两年前的两倍。”

Ann Wahlroos-Jaakkola, 销售总监,
芬兰Tapiola Group

信任度是忠诚度的重要决定因素 – 事实上，在我们的数据中，我们看到整个保险行业中的信任度和对特定保险公司的忠诚度之间存在关系。在新兴市场中，这种关系比工业化经济市场中更加明显，如图2中的趋势线所示。



备注：总数 n=21,740；发达市场 n=12,078；新兴市场 n=9,662

图2. 随着保险行业中的信任度提高，对保险业务提供商的忠诚度也提高

对保险行业信任度较低的客户有近20%可能更换服务提供商。这是一个需要关注的问题，因为超过一半的保险客户根本不信任保险行业 – 这与我们在过去五年对保险行业的调研结果一致(见图3)。

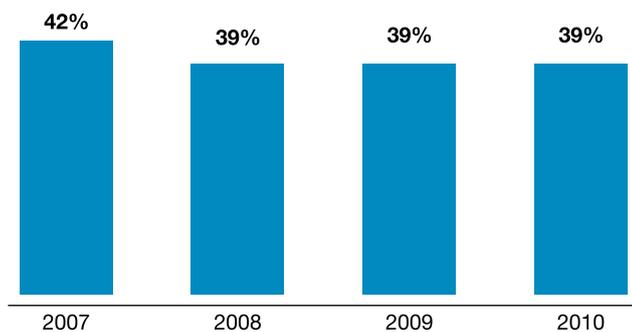
如果客户更难吸引和留住，保险公司如何能够有效地接触客户，以实现增长目标？消费者如何与提供商交互，而且这些交互模式对忠诚度有多大贡献？

未来的客户 – 多样化、多模式

客户如何搜索

我们在2008年的《信任、透明度和技术》报告中指出，客户对于保险行业持有多种不同的态度，并且希望被作为独特的个体对待。无论是对于营销、产品还是服务，恐怕没有放之四海而皆准的方法。⁹

信任保险公司的被调查者的比例



2007*: n=2,400; 2008**: n=7,800; 2009**: n=2,600; 2010: n=16,100.

*Maas, Peter, Albert Graf and Christian Bieck. "Trust, transparency and technology: European customers' perspectives on insurance and innovation." IBM Institute for Business Value. January 2008.

**Bieck, Christian and David Notestein. "Balancing the scales: Toward a stable and dynamic insurance future." IBM Institute for Business Value. August 2009.

图3. 对保险行业的信任度比较一致，而且较低

在本次调研中，我们试图验证这一关于对保险行业的总体态度的结果也适用于消费者对于与保险公司交互的态度。答案很简单：是。通过对比其它行业的调研结果，保险客户变成了真正的“多模式”。略超过20%的消费者仅使用一个交互点进行搜索，而20%的被调查者称，他们使用超过四个不同的交互点搜索保险产品。我们的调研表明，信息收集的主要渠道有五种：第一种是保险公司的网站(49.4%)，其次是与特约代理(47.9%)和同类群体的交互，例如好友或家人(46.4%)。接下来，非常接近的是不足40%的应答率，即独立代理或经纪人(39.3%)，最后是内容汇总商或独立比较服务提供商的网站(35.5%)。尽管其余的交互点很少被使用(见图4)，但保险公司应该考虑使用这些交互点，因为它们代表了极具潜力的沟通渠道。

客户如何购买

消费者交互点的多模式从信息收集阶段扩展到购买阶段。超过60%的消费者计划使用超过一个交互点购买保险。尽管只有4%的被调查者计划使用超过四个交互点，但这可能更加反映了在消费者愿意使用的渠道之外，他们购买保险的实际途径的缺乏。

在观察实际购买行为时，我们发现被调查者基本都愿意使用个人交互点：31.5%的人选择特约代理作为购买渠道，而保险公司网站仅占16.8%。购买的产品类型可能影响这一偏好，因为人寿保险产品更加复杂，并且可能需要更多个人化的建议。但即使对于复杂度稍低的非人寿保险，个人交互和匿名网站交互之间的差距也很大(分别为29.1%和20.6%)。

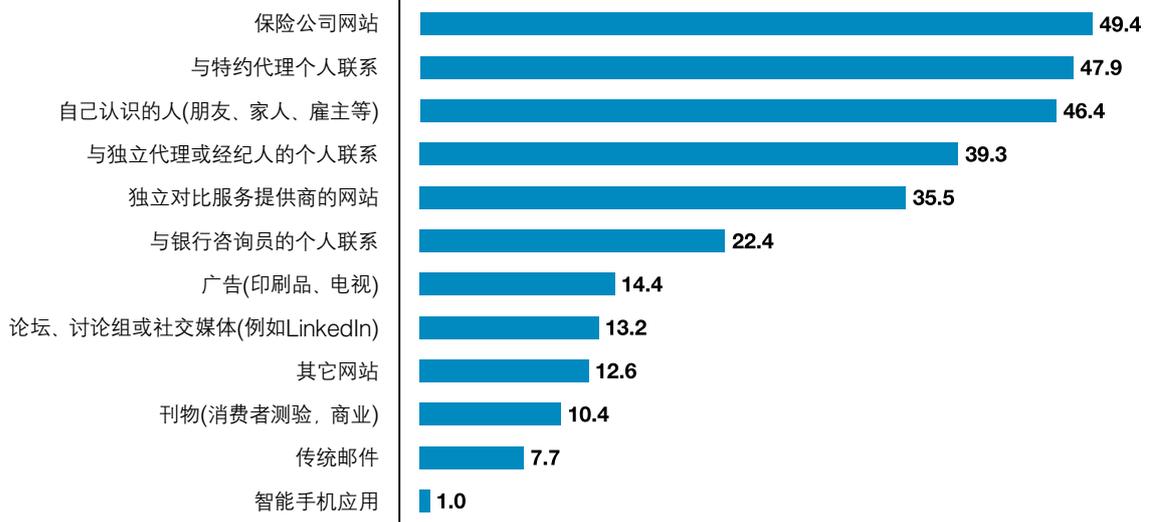


图4. 消费者使用多种交互点搜索保险业务信息

个人交互点还有另外一个特点：即从问询到购买的过程中，转换率最高。当消费者从一个人获得信息时 – 即使这个人或多个交互点中的唯一一个 – 80%的消费者与此人发生实际购买行为。网站仅占搜索者30%至50%的时间，而内容汇集商的网站“粘性”最低(见图5)。

个人交互点一般最受欢迎，从问询到购买过程中的转换率较高。

从搜索渠道购买的消费者

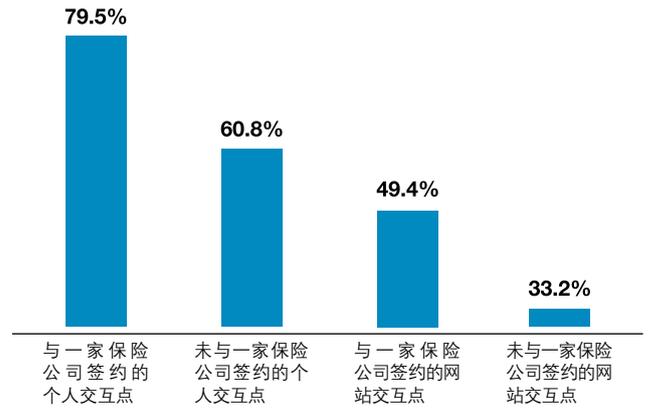
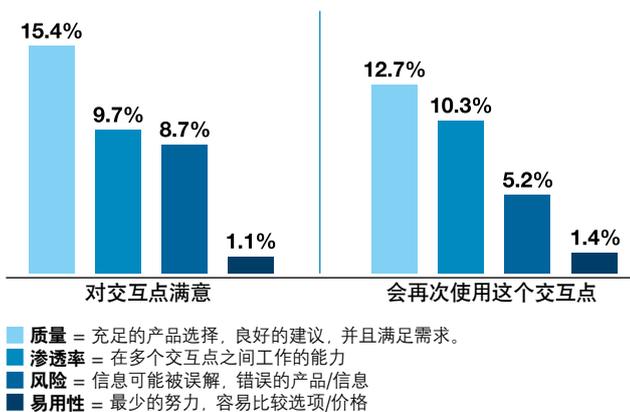


图5. 一旦消费者与个人交互，他们愿意通过这种联系方式购买

用户体验

消费者对交互点的体验质量影响着他们的满意度，并最终影响他们的行为。保险公司需要进行哪些改进才能提高客户的感知水平？为了回答这个问题，我们让被调查者根据多个标准对交互点进行打分，之后，我们根据对统计因素的分析，将打分结果整合为四个“渠道维度”。

本次分析使我们明确了解了需要重点改进的领域：最大的影响可以通过感知水平的改进而实现，感知水平与精心选择的产品及商品或者来自渠道的有用建议相关联。如果消费者对交互的感知水平提高仅1%，这会使客户对交互的满意度提高15.4%，而重复使用的可能性提高12.7%。有趣的是，同样提高1%的易用性对于满意度或重复业务的可能性几乎没有影响，如图6所示。



备注：以1%的维度改进，如线性回归分析中展示的那样， $p < 0.001$ 。

图6. 优质客户体验的重要性通过满意度和忠诚度的提高而反映出来

图6还特别强调了交互点多模式的偏好所导致的结果，因为渗透率(例如：合并与转换渠道的容易性)是满意度和重复使用的一个重要条件。

调研明确指出，保险公司需要利用多个交互点的组合满足现代消费者的需求，因为这些消费者希望使用多个交互点。同时，组合本身并不够，还必须保证高质量的交互。

未来的消费者是受环境影响的人群

我们的数据指出，传统的智慧已经被忽视，但“未来消费者”观察人士很早就强调：在现代世界，消费者已经开始针对基本价值体系以及当前形势调整自己的行为 and 态度。哥本哈根未来学研究院将此称为情境化个人 – 或者叫“Situal”。¹⁰

我们的数据中是否表现出这种现象？通过考察新兴媒体的一般使用情况，例如智能电话应用，大约40%的美国被调查者表示，他们习惯使用这些媒体，而且这些媒体一般能够满足他们的需求。这与美国实际的智能电话使用量大致相对应。¹¹ 然而，只有不足4%的美国被调查者可以想象使用智能电话搜索或购买保险，这表明如果Situal使用智能电话，他们可能不会做出保险购买决策。

这是否意味着保险公司应忽视将智能电话作为交互点？我们认为不是这样。这种认识上的偏差很大原因在于当前的保险行业被视为缺乏创新的行业，而一个行业自身可以通过展现更大创新而发生改变点。¹² 另外，由于技术的快速进步，消费者对交互点的偏好能够并且将迅速变化。快速而灵活地将新渠道融合到交互战略中对于保险公司赢得未来的消费者至关重要。

组合与匹配交互点

那么，保险公司如何确定哪种交互组合具有最佳效果？到目前为止，我们已经从总体上或市场层面考察了消费者行为。保险公司很少希望为市场中的全部消费者服务，因此，我们需要考察另一个更细化的方面：我们能否从特征的角度帮助保险公司识别现有和目标客户愿意使用哪些交互点？

消费者心理统计特征

绝大多数保险公司依赖标准的人口统计学特征进行细分市场的分析。但是，在预测交互点偏好方面，人口统计学特征提供的洞察力有限，甚至在某些情况下与通常的想法冲突(例如，最有可能通过互联网交互点购买保险的年龄段不是小于24岁的年轻人，或者24-34岁的年轻人，而是35-44岁的人)。因此，我们搜索了更有用的预测因子。

在前一次《信任、透明度与技术》调研中，我们向被调查者提出了关于他们对保险行业和特定组件的整体态度的问题，例如信任、风险、价格和建议。¹³ 在本次以及前几次调研中，我们识别出六种描述我们的消费者的独特特征，这六种特征细分及其关键主题如图7所示。

尽管我们以前的调研表明，根据标准人口统计学特征(例如年龄或收入)而分布的态度特征没有明显差异，本次调研中列出的特征显示了与某些统计学特征的关联。

了解客户的心理统计特征可帮助保险公司制订适当的交互策略。

例如，忠诚的质量追求者和以价格为导向的最低要求者的比例随着年龄的增长而增加，而寻求支持的怀疑论者数量随着年龄的增长而减少。在较低收入的人群中，怀疑论者数量更多，而在高收入消费者中，以安全为导向的个人更多。特别需要指出的是，相对于文化背景的差异，人口统计学特征的差异仍然较小 – 以前的调研中也发现了同样的结果。¹⁴

我们的考察注重于这个问题：细分是否表明了与交互点使用情况存在关系？事实上，我们发现，这一关系的确存在，而且比标准的人口统计学特征更为密切。例如，以价格为导向的最低要求者使用基于Web的交互点的数量高50%，而他们使用个人交互渠道的比例要低25%。忠诚的价格追求者特别注重特约代理，而对支持要求较高的人大量使用各种个人渠道。消息灵通人士的行为与最低要求者相似，但也更多地使用银行作为交互点，而更少地使用基于Web的交互点。

态度组	以安全为导向的个人主义者	对支持要求较高的人	忠诚的质量追求者	以价格为导向的最低要求者	寻求支持的怀疑论者	消息灵通的人士
占总数的百分比	13%	12%	20%	16%	22%	17%
关键主题	“我不需要个人建议”	“我需要个人建议”	“我信任我的保险公司，并且是忠诚的客户”	“我对价格敏感，不希望为不需要的产品付费”	“我需要建议，但不希望保险公司与我接触”	“我花时间寻找最佳选项”

图7. 客户可分为以上六种特征类型

如果保险公司知道哪些心理统计特征细分最能描述其客户的情况，它们就能够采用与客户偏好相符的交互方式。保险公司能否确定客户的心理统计特征分布？我们认为，如果它们的确希望更贴近客户，答案是肯定的。确定被调查者的特征所用的问题非常简单和直接，而且无疑是保险公司收集的最少量客户信息中的一部分。

寻找可获利的客户

我们目前收集到的信息如何转化为业务成果，即：前面提到的持续增长目标？我们将影响客户获利能力的多个变量结合在一起，计算出利润分数。¹⁵ 然后，我们将这一分布分为A、B和C三类，其中A表示利润最高的客户，而C表示利润最低的客户。这一客户分类方法基于保险公司能随时获得的信息。

前一节中的心理统计特征细分与获利能力有何关系？跨细分的视图如下：高获利能力细分A比低获利能力细分C包含的忠诚的质量追求者数量多三倍。相反，细分C

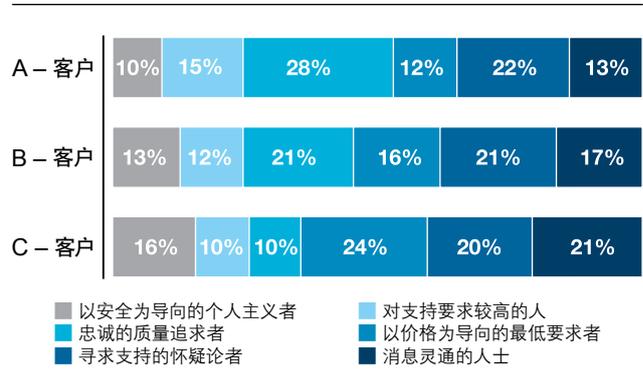
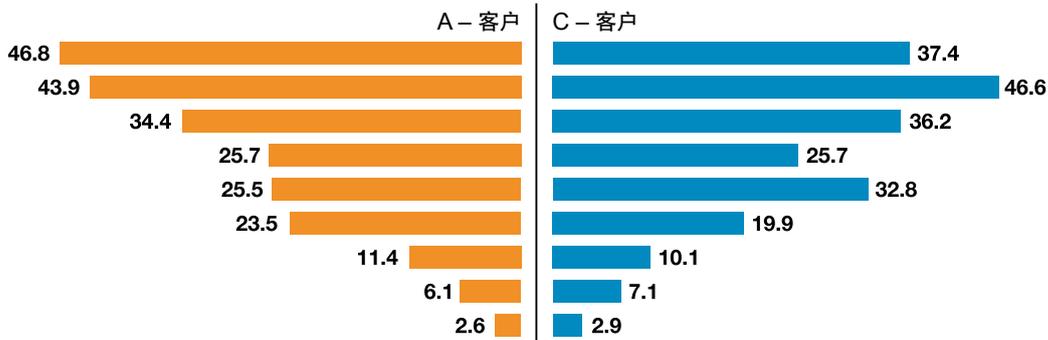


图8. 了解客户特征可帮助区分高利润客户和低利润客户

中的客户更可能是最低要求者、消息灵通人士和个人主义者 – 所有特征类型都注重价格，并希望与保险公司保持距离(见图8)。

那么，更高价值的A类客户对交互点的偏好是什么？客户获利能力越高，他们就有可能希望面对面交互，尤其是直接与保险公司交互(见图9)。

使用以下方式购买保险的被调查者比例



备注: n=4,491 (A); n=7,124 (C).

图9. 利润更高的客户趋向于通过个人交互点购买

建立商业案例

前几节中的分析指出个人交互点优于匿名(互联网)渠道。这些个人接触点是目前最受欢迎的购买方式,并提供了更优质的交互体验。使用个人交互点的消费者也更忠诚,更愿意购买更多 – 我们收集的数据指出,通过个人交互点从每个客户获得的收入一般比网站方式高三倍。¹⁶ 对于个人交互方式,签约率(粘性)也高得多 – 而网站提供信息,个人代理积极销售,进一步提高了通过个人交互点从每个客户获得的收入。

这是否意味着保险公司的战略应注重个人交互,而放弃基于Web的战略的开发? 我们认为并非如此。这些匿名交互点有自己的优点,保险公司在制订综合的交互战略时应予以考虑(如接触范围与成本),虽然包括我们自身在内的许多消费者调研都无法轻松地说明这些优点。

由于个人交互限制,保险公司网站的接触效率可能高于特约代理网络,但真正的区别高度依赖大量因素,包括保险公司经销网络的广度和消费者目前对品牌的认识。理想情况下,保险公司网络接触范围应与整个保险行业在市场中的互联网渗透率相当。我们的调研发现全球渗透率为28.7%,但我们调研的市场各不相同 – 印度为6.9%,瑞典为92.5%。¹⁷ 从整体收入来看,巨大的互联网销售业务量可能抵偿了个人交互所产生的每个客户的更高收入。

更完整的数据还包括经销和销售成本。对保险公司来说,最大的经销成本一般是代理和经纪人的佣金。与在线交互网站的维护相关的成本低于代理或经纪人交互的

成本,而且可以通过少量的个人交互成本中获得资金,从而提高接触效率。(收取类似于佣金的费用内容汇集商网站是一个例外)尽管我们在本调研报告中无法量化或者计算这些成本及其重新分配情况,但我们认为 – 一旦将所有成本考虑在内 – 对任何保险公司来讲,理想的交互战略都将采用所有交互点。

交互行动

保险公司CEO希望更贴近他们的客户 – 我们如何实现这一点? 保险公司决策人在制订新的客户交互战略时应关注哪些方面? 以下清单(尽管不完整)可提供一些指导:

增加可用的交互点数量。消费者希望使用多个交互点。 保险公司应提供多个联系点,尽可能地使现有和潜在客户方便地处于保险公司的影响范围内。这些交互点(包括印刷品、社交媒体和智能电话,哪怕目前不常使用)应采用统一的品牌,提供相同的信息,并允许用户在切换交互点时不会丢失他们通过其它联系到提供的信息。扩大交互范围需要一种开放且灵活的基础设施,该基础设施的架构应允许快速且无缝地增加交互点。

为了更靠近客户,保险公司应增加交互点,追随客户,使用分析系统,提高交互质量,并且制订综合的业务案例。

追随您的客户。多模式的弊端在于，如果客户不希望改变，则更难赢得客户。然而，上次调研已经表明，许多消费者愿意改变，因为他们“由于被特别对待而且有更好的机会改善体验而受到吸引”。¹⁸ 保险公司应积极地去赢得这些消费者，并且收集他们提供的个人和行为信息。灵活的基础设施有助于实现这一目标。

利用客户分析。除了客户的数据记录外，保险公司可以获得大量的客户信息。然而，这些一般仅是与实际政策直接相关的显而易见数据 – 态度和行为数据被局限在保险公司销售人员的头脑中，一般很少用于战略目的。向外公布这些数据是一次性的行为，而且这样做会使其他保险公司复制这些的心理统计特征细分。这种更有效的细分使保险公司能够将当前提供的交互点与现有和目标客户期望的交互点组合进行对比。

提高交互质量。我们考察了交互质量的多个方面 – 良好的建议、符合客户确切需求的充足的产品范围以及快速且高效的关键时刻的服务，这些将有力地确定客户是否将再次使用特定的交互点，也许更重要的是，他们是否会成为倡导者，并向同事推荐。然而，凡事皆有利弊 – 如果低质量的交互点产生了敌对的消费者，则比没有交互点的情况还要糟糕。保险公司如何真正地提高质量？询问客户。要确定每个交互点的质量要求，保险公司需要对客户数据进行分析。

制订综合的业务案例。保险公司的利益相关者希望了解增加交互点对业务收入的影响，例如，另一个网络渠道，但他们也希望了解整个组合对业务的意义。上一节中参考的计算方法是测量收入的起点。借助充分的客户分析，可以进行更全面的收入计算。成本的计算也可以实现。为了进行全面的计算，需要考虑对所有代理、经纪人和其它传统交互成本 – 而不仅仅是佣金 – 的综合评估。许多保险公司内部强烈反对这种透明度。我们认为，个人渠道的提倡者没什么可担心的；因为正如本调研指出的那样，将个人交互结合到整体业务案例中的好处会迫使保险公司将其作为组合中不可分割的一部分。

成功实现以上所有方面的关键在于灵活性以及明智采用分析的手段。世界从未像今天这样复杂，并且充满了持续快速变化 – 而且未来的消费者不断变化的偏好也是这种复杂性的一部分。

在《满足智慧型消费者的需求》调研报告中指出：“所有消费者(无论国籍、年龄或社会经济背景)都希望能够随时随地获得他们所需的信息、产品与服务……更精明的消费者将产生更精明的零售商，他们已做好准备，从对他们表示满意的消费者赢取更大的智慧、心灵和金钱份额。”¹⁹ 保险公司会很好地理解这些词汇。“所有消费者”是他们的消费者，而成为更精明的保险公司并使客户满意的起点是正确的交互点组合。

若希望更多地了解IBM商业价值研究院的研究报告，请访问：ibm.com/iibv

关于作者

Christian Bieck, IBM商业价值研究院全球保险业务负责人。Christian是一位训练有素的经济学家,在加入IBM并担任流程顾问和研究人员之前,他在欧洲保险业中担任过多种角色。他的联系方式是:

christian.bieck@de.ibm.com

Mareike Bodderas是圣加伦大学保险经济学研究院的助理研究员和项目负责人。Mareike负责研究院的应用研究项目。她的研究领域包括金融服务行业中的服务管理与服务营销。Mareike的联系方式是:

mareike.bodderas@unisg.ch

Peter Maas博士是圣加伦大学服务、保险与风险管理课程的教授。他是保险经济学研究院执行委员会成员,并且是多家国际顶尖管理研究会的学术总监。作为联合项目“服务行业中的客户价值”的研究总监,他多年来的研究活动主要是金融服务行业的战略和转型,以及整合服务管理。Peter的联系方式是:

peter.maas@unisg.ch

Tobias Schlager是圣加伦大学保险经济学研究院的项目负责人。Tobias的核心研究领域是金融服务的营销和战略,专业领域是客户价值。他的联系方式是:

tobias.schlager@unisg.ch

选对合作伙伴, 驾驭多变的世界

IBM全球企业咨询服务部积极与客户协作,为客户提供持续的业务洞察、先进的调研方法和技术,帮助他们在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。从整合方法、业务设计到执行,我们帮助客户化战略为行动。凭借我们在17个行业中的专业知识和在170多个国家开展业务的全球能力,我们能够帮助客户预测变革并抓住市场机遇实现盈利。

参考资料

- ¹ Schaefer, Melissa and Laura VanTine. “Meeting the demands of the Smarter Consumer.” IBM Institute for Business Value. January 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/ibv-the-smarter-consumer.html?cntxt=a1000063>
- ² Maas, Peter, Albert Graf and Christian Bieck. “Trust, transparency and technology: European customers’ perspectives on insurance and innovation.” IBM Institute for Business Value. January 2008. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03008-usen-02-insurancet3.pdf>
- ³ Ibid.
- ⁴ “Getting together: Globals take the lead in life insurance M&A.” Swiss Re sigma. January 2006. http://media.swissre.com/documents/sigma1_2006_en.pdf

- ⁵ “World insurance in 2009: Premiums dipped, but industry capital improved.” Swiss Re sigma. February 2010. http://media.swissre.com/documents/sigma2_2010_en.pdf
- ⁶ “Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study.” IBM Institute for Business Value. May 2010. <http://www.ibm.com/CEOstudy2010>
- ⁷ This anonymous quote came from an interview associated with the IBM Global CEO Study. “Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study.” IBM Institute for Business Value. May 2010. <http://www.ibm.com/CEOstudy2010>
- ⁸ “World insurance in 2009: Premiums dipped, but industry capital improved.” Swiss Re sigma. February 2010. http://media.swissre.com/documents/sigma2_2010_en.pdf
- ⁹ Maas, Peter, Albert Graf and Christian Bieck. “Trust, transparency and technology: European customers’ perspectives on insurance and innovation.” IBM Institute for Business Value. January 2008. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03008-usen-02-insurancet3.pdf>
- ¹⁰ Kristensen, Af Henrik S. “The Sital is a Large-scale Consumer of (Good) Stories.” Copenhagen Institute for Future Studies. October 24, 2002. <http://www.cifs.dk/scripts/artikel.asp?id=717>
- ¹¹ Gonsalves, Antone. “Android Phones Steal Market Share.” InformationWeek. April 7, 2010; Strategy Analytics, “Global Smartphone Sales Forecast by Country,” August and October 2009, as quoted from Vega, Ralph de la, “United States: Leading the Mobile Broadband Revolution,” Keynote Speech to CTIA Wireless Conference 2010; IBM Institute for Business Value analysis.
- ¹² Bieck, Christian and Ake Freij. “Solving the innovation puzzle.” IBM Institute for Business Value, September 2010. http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-banking-insurance-innovation.html?ca=rss_bcs
- ¹³ Maas, Peter, Albert Graf and Christian Bieck. “Trust, transparency and technology: European customers’ perspectives on insurance and innovation.” IBM Institute for Business Value. January 2008. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03008-usen-02-insurancet3.pdf>
- ¹⁴ Ibid; Bieck, Christian and David Notestein. “Balancing the scales: Toward a stable and dynamic insurance future.” IBM Institute for Business Value. August 2009. <ftp://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03237usen/GBE03237USEN.PDF>
- ¹⁵ Profitability calculation: The customer profitability index (CPI) shows the level of potential revenue from that customer. A high CPI shows high income, plans to buy insurance in the next few years, low propensity to switch providers, preference for few providers and low price sensitivity. The resulting distribution was split into the segments; the A segment was set above mean plus one standard deviation.

¹⁶ Channel revenue comparisons: To understand potential willingness to pay for the use of interaction points, we let respondents compare them on price. Correcting for potential survey bias (*ceteris paribus*, respondents will always want to pay less), we calculated a “net payer score,” which reflects the percentage of people willing to pay more for channel usage in relation to those willing to pay less.

A fairly large percentage of respondents are actually willing to pay more when using personal interaction points – a finding that is already sometimes reflected in insurer strategies where the customer pays less online (for a stripped-down product). Just comparing tied agent and the insurer website, the numbers show a net 28.2 percent of respondents are willing to pay more than the baseline to interact via a tied agent, versus the insurer website where a net 2.4 percent of respondents want to pay less than the baseline. How much more? For tied agents, about 20 percent more than for website.

Taking into account the stickiness from Figure 5, and if we assume \$100 premium per signing customer and an equal chance per channel of the customer actually signing for coverage, we arrive at the following calculation for a given number of consumers starting to search and later purchasing insurance:

- tied agent: \$100 [premium per customer] x 79.5% [stickiness] x 128.2% [people willing to pay] x 120% [amount willing to pay] = \$122 per customer
- direct insurer website: \$100 [premium per customer] x 49.4% [stickiness] x (100-2.4% [people willing to pay]) = \$48.2 per customer

This would suggest that insurers could expect about 2.5 times the revenue per customer from the tied agent channel as from their website. If we add loyalty – tied agent customers are 20% more likely not to switch providers over the next five years – revenue is roughly 3 times higher per customer for the tied agent.

This calculation does not taking into account actual signing rates (i.e., number of consumers who started searching who did sign) and switching within one interaction point across several competitors.

¹⁷ Internet World Stats: Usage and Population Statistics. <http://www.internetworldstats.com>

¹⁸ Schaefer, Melissa and Laura VanTine. “Meeting the demands of the Smarter Consumer.” IBM Institute for Business Value. January 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/ibv-the-smarter-consumer.html?cntxt=a1000063>

¹⁹ Ibid.



© Copyright IBM Corporation 2011

IBM, the IBM logo and ibm.com are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at “Copyright and trademark information” at ibm.com/legal/copytrade.shtml

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.



Please Recycle

北京总公司

北京朝阳区北四环中路27号
盘古大观写字楼25层
邮编: 100101
电话: (010)63618888
传真: (010)63618555

上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区
科苑路399号10号楼6-10层
邮政编码: 201203
电话: (021)60922288
传真: (021)60922277

广州分公司

广州林和西路161号
中泰国际广场B塔40楼
邮政编码: 510620
电话: (020)85113828
传真: (020)87550182

联合制作:

保险经济学研究院



University of St.Gallen

GBE03379-CNZH-00