



俘获心灵、征服思想、抢占市场份额

互联的保险公司如何提高客户保留率

IBM 商业价值研究院

执行报告

保险行业

保险行业

市场日趋成熟、资金紧缺、风险不断加大、通晓技术的客户与日俱增，以上仅是当前的保险业所面临的部分压力来源。保险公司的工作方式必须更快速、更高效、更智能，后者尤为重要。以往的客户战略单纯通过价格来竞争，却无法保证客户忠诚度和满意度，这种策略再也无法满足当今这些精明的客户，确保可持续的保留率或显著的增长。保险公司必须提高敏捷性和创新性，同时加强与客户之间的联系。**IBM** 全球保险团队提供解决方案，帮助保险公司满足这些要求。从改进客户服务，提高后台效率到改善风险管理，更智能的解决方案期待您的检验。

在理性和情感上与客户建立紧密联系

由于可用信息极其丰富，保险选项也十分多样，因此，保险公司似乎比以往任何时候都更难与智慧型客户建立联系并留住他们。尽管传统的保险营销渠道仍然凑效，但已不足以确保信任和持久的关系。那么，保险公司还需要什么工具？我们的最新保险研究对 24 个国家和地区的 12,000 名客户开展了调查，结果显示，若要俘获心灵、征服思想、抢占市场份额，三大要素缺一不可：客户知识、客户价值和客户互动。

执行摘要

当前，保险公司运营的环境极富挑战性。在金融方面，保费停滞不前，利率持续走低，很多降低成本的措施已先后出台。另一方面，客户变得越来越明智。客户可找到所需的信息和出价，相比过去能够更自由地更换提供商，而失去这些客户的后果是保险公司无法承担的。

对于很多保险公司而言，维护客户关系的关键仍在于个人交互，这种交互通过传统分销和服务模式以及相关联的兼职代理人和经纪人来实现。对于某些客户群体而言，由于他们十分青睐于个人交互，因此这种业务模式运作良好。然而，越来越多的客户，尤其是 30 岁以下的年轻客户在某些关键领域持不同意见。尽管他们仍寻求帮助和建议，但却期望在一种整体的全渠道体验情境下进行联络；他们会随时随地以他们所期望的方式进行沟通并搜寻信息。如果代理人可更快速地获得广泛信息，并就具体情况寻访所需专家，那么即使传统客户也将青睐有加。

保险公司如何才能保留、乃至发展这些迥然不同的客户群体，吸引各种年龄层次的客户？哪些因素可提高保留率和忠诚度？为了探究这些问题，我们对 24 个国家和地区的 12,000 名保险客户就与保险公司之间的关系开展了调查，调查问题包括受访者认为什么有价值，以及他们期望以何种方式进行交互和获取未来的新服务。。

我们发现，尽管保险公司对如何抵御风险了如指掌，却经常未能与客户建立个人化的互动。尽管保险极其复杂，但客户仍想要参与其中，无论是理性上还是情感上均是如此。一旦保险公司基于这种理解采取行动，客户占有率就将上升。

仅有

37%

的客户完全信任其保险公司。

仅有

42%

的客户认为可指望其保险公司提供良好的服务。

近

20%

的千禧一代乐意从 Google 购买保险。

流失挑战

一般来说，获得新客户的成本是保留老客户的四倍。为了扩大市场份额，保险公司需要新客户。但对于资产负债表而言，保留老客户的影响大得多。

长期以来，保险业未考虑这一问题。在信息高度不对称的前因特网世界，必须有一个守护者来负责有关风险和抵御的信息和知识，这就是保险中介人。对于保险公司而言，这个中介人可信赖的个人客户关系便是相当可靠的续约及低客户流失率的保证，保险公司借此留住最可获利的客户。

数字时代的技术创新改变了这一格局。信息不对称现象正在逐渐消失。尽管很多客户仍就保险事务寻求建议，但数字时代的智慧型客户已无需完全依赖旧时的守护者获取信息。借助快速而无处不在的通信，可迅速发现错误信息，因此，信任被不断侵蚀，即使是对于个人顾问和保险公司的信任也无法抵挡这种侵蚀。

正如我们的预期，仅有 43% 的受访者大体上信任保险业——自我们在 2007 年开展第一次调查以来，这一数字相当稳定；然而，仅有 37% 的受访者非常或极其信任自身的保险公司。大多数客户持中立态度，此外竟然有 16% 的受访者不信任其保险提供商。

正如我们在之前研究中所发现的那样，在不同的市场和文化中，信任度也迥然不同。例如，仅有 12% 的韩国客户表示信任自身的保险公司，而这一数字在法国是 26%，在美国是 43%，在墨西哥是 51%。

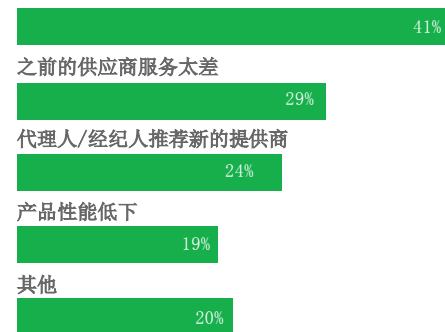
低信任率必然带来高流失率。尽管 93% 的受访者表示仍然打算在目前的保险公司购买有效期至 2015 年的最新保险，但在这些客户中，近三分之一的客户在购买此次保险之前已经更换了保险公司。为什么？最普遍的原因是（41% 的受访者）之前的保险公司无法满足他们不断变化的需求（见图 1）。

客户越来越明智、信息不对称性持续下降。保险市场的新进入者和非传统进入者正在利用数字技术所带来的机遇。例如，Google 最近推出了一个针对加州和美国其他地区的保险比较站点。这对在线保险公司和传统提供商均构成了现实的威胁，这种威胁并非源自比较选项本身，而是因为 Google 通过每个个体的上网习惯收集了大量相关的个人信息，由此可支持更好的个性化和更高价值的出价。

图 1

客户为何更换保险公司？

我的需求已发生改变，而之前的提供商无法满足我的新需求



问：您为何更改提供商？请选择所有适用选项。

来源：IBM 商业价值研究院 2014 年调查数据，n=3,989。

客户保留的三种维度

为了增强信任，提高客户保留率，以期同时提高营收和利润，保险公司应该做些什么？我们的调查结果指明了三个行动步骤：

- *更好地了解您的客户。* 客户行为受体验和潜在心理因素的影响。保险公司必须更好地认识和了解客户，不仅局限于目标组，还应具体到个人。此外，他们还必须让客户从理性上和情感上参与其中。
- *为客户提供价值。* 尽管是老生常谈，但保险公司真正需要为客户提供的是强大而个性化的价值主张。价值不仅限于价格；它还包含很多因素，如质量、品牌和透明度等等。
- *跨越多个访问点与客户深入互动。* 随着千禧一代成为保险市场的目标对象，访问速度和宽度的重要性远超以往。保险公司必须尽可能广泛地与客户互动，从一个极端的面对面互动，一直延伸至数字互动模式，如物联网所助推的互动模型。

更好地了解您的客户

客户感知和行为

自从网络可用于购置货物和服务以来，围绕价格的讨论就从未停止。理论上，保险产品极易进行比较，难道不应该是最便宜的产品胜出吗？

这种观点的前提是，除了价格，其他所有因素都完全一致。如果真是如此，那么价格确实将成为唯一的决定因素。然而实际上，价格之外的其他一切因素都不可能完全一致。保险是建立在信任基础上的产品，感知在其中的作用非常重要。感知以及由此产生的客户行为来源于单个客户的态度和体验。以个人为基础了解客户有助于保险公司以“适当的方式”进行沟通，从而为客户度身打造这些体验。

为了根据受访者的态度对其进行分类，我们采用了与之前研究同样的心理分段（见图 2）。¹

图 2
了解客户始于了解其心理类型

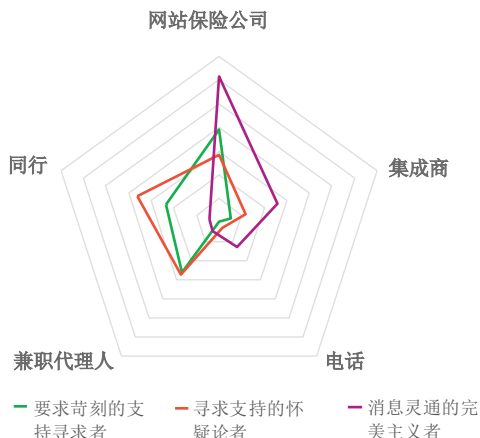
态度集群	安全导向的个人主义者	要求苛刻的支持寻求者	忠贞不二的质量寻求者	价格导向的最低限要求者	寻求支持的怀疑论者	消息灵通的完美主义者
占据受访者百分比	15%	16%	19%	16%	19%	16%
关键主题	“我知道自己需要什么，我会自己设法解决”	“我需要个人建议”	“我信任我的保险公司，始终是忠诚的客户”	“我不喜欢保险公司。我希望价格更便宜，同时与他们保持距离”	“我需要建议，但我不喜欢与保险公司过多接触”	“我会花时间仔细研究，找到最佳方案”

来源：IBM 商业价值研究院 2014 年调查数据，n=12,210。

保险是建立在信任基础上的产品，感知在其中扮演了重要角色。

图 3

处于不同心理分段的客户具有截然不同的沟通偏好



问：请选择搜索保险抵御信息时对您而言最重要的三个渠道。

来源：IBM 商业价值研究院 2014 年调查数据，n=6,211。

万全之策实难寻

总的来说，受访者表示，最重要的三大保留因素是价格（63%）、服务质量（61%）和过往体验（33%），这也使得价格再次成为了主要决定因素。然而，细观不同的细分市场可描绘一幅更为多样化的画面：对于要求苛刻的支持寻求者而言，质量是迄今为止最重要的因素（74%），而忠贞不二的质量寻求者在更换提供商时比其他受访者都更看重过往体验（43%）。

假设保险公司将以上所有客户群确定为市场目标，就需要不同的客户沟通选项，因为每个客户群都需要根据其特定偏好量身打造的方法（见图 3）。该图显示了千禧一代最受欢迎的三种客户群中最常用的五种保险搜索选项，而千禧一代代表了未来的客户。²

情感参与的力量

我们的数据显示，适当的客户沟通可引发积极的连锁反应。首先，它增加了此种类型交互的使用。客户以更积极的视角看待交互，最终提高对于提供商的情感参与 – 即我们的研究标题“内心份额”。最后，情感参与和客户忠诚度紧密相关，因此，将参与度从中等提至高等可对忠诚度产生巨大影响（见图 4）。

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_38877

