

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都会谈到“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。

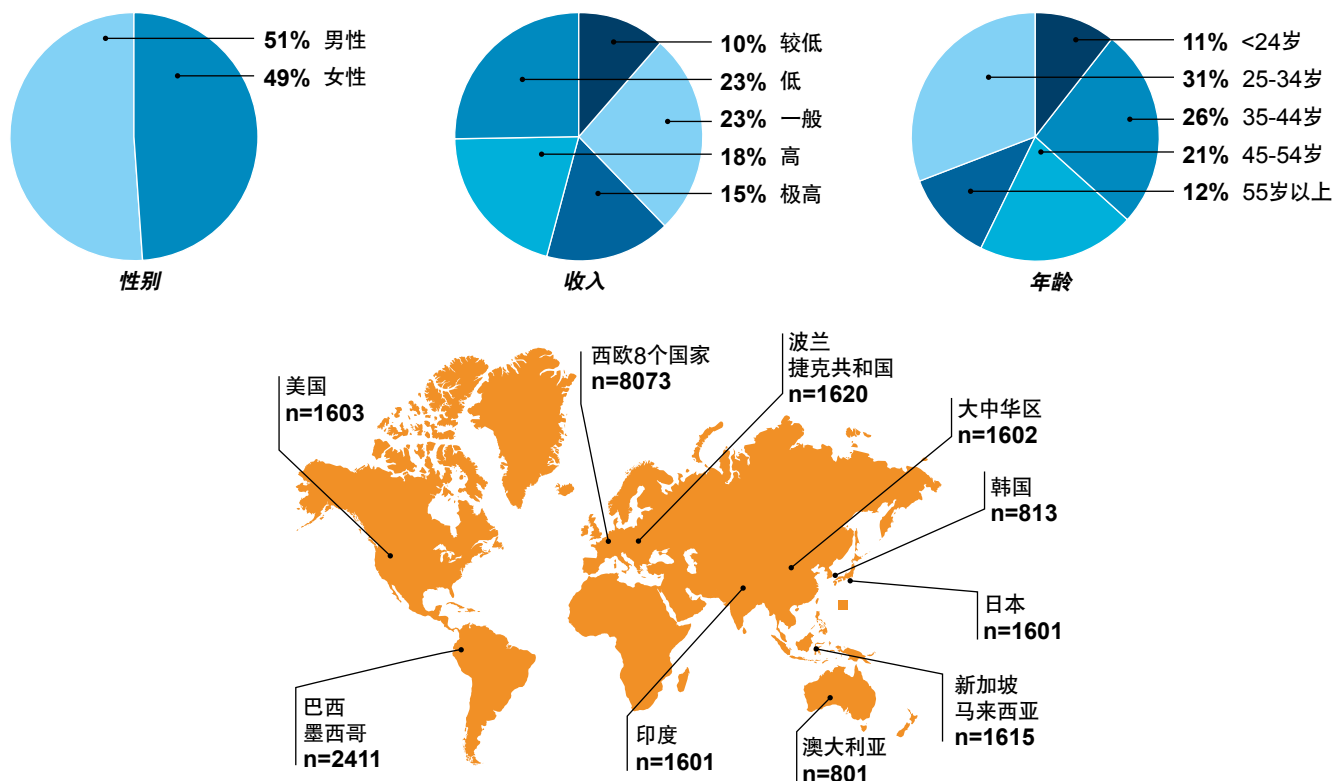


图1. 调研样本包括来自全球的被调查者

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。

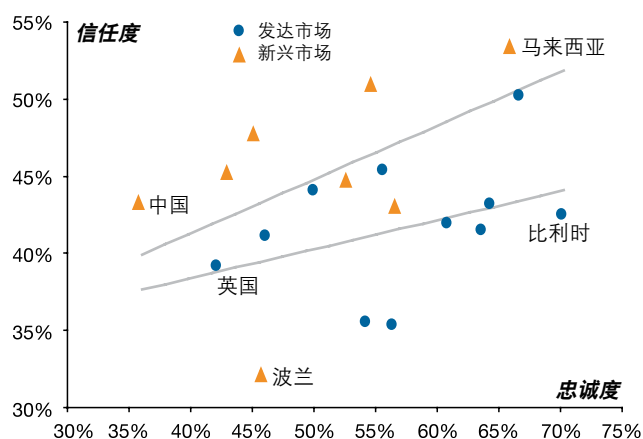
忠诚度陷阱

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)。

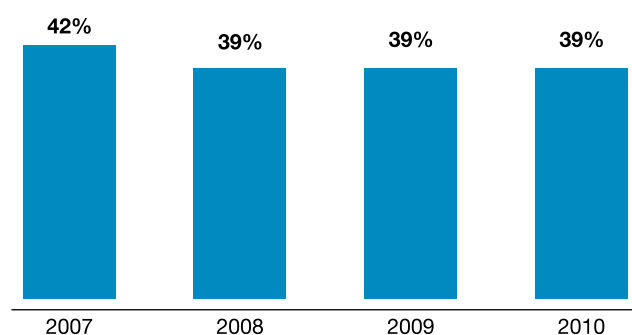
如果客户更难吸引和留住，保险公司如何能够有效地接触客户，以实现增长目标？消费者如何与提供商交互，而且这些交互模式对忠诚度有多大贡献？

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%)。

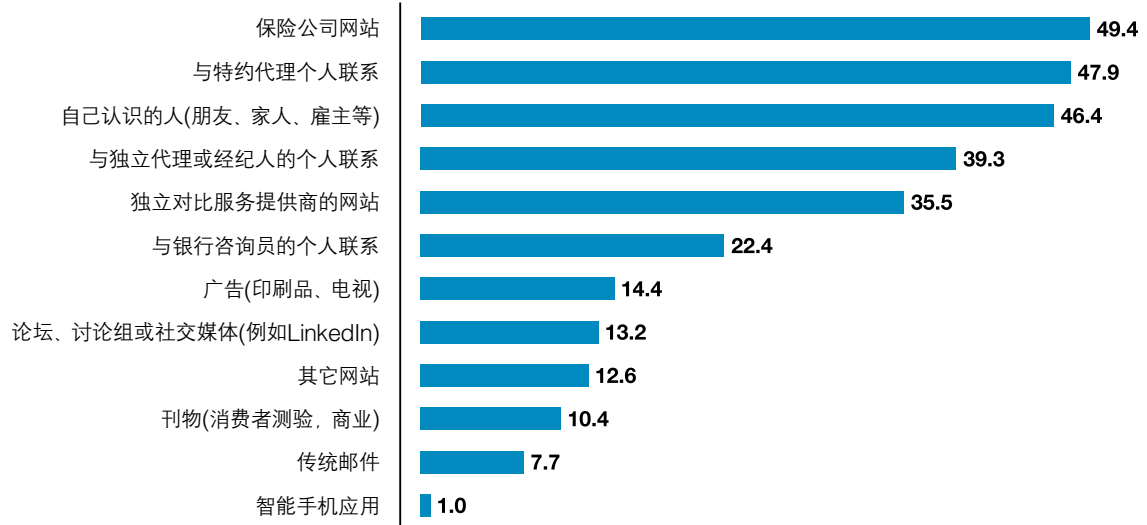
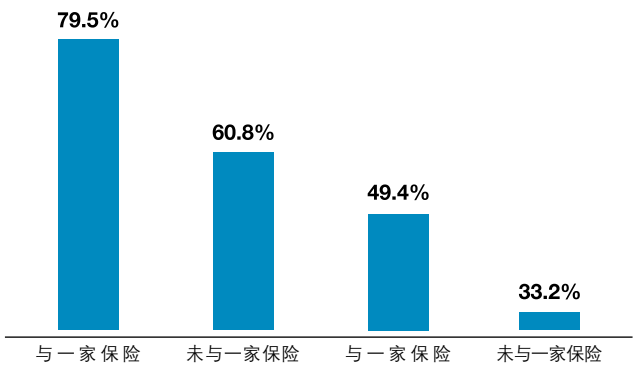


图4. 消费者使用多种交互点搜索保险业务信息

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 – 即使这个人是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)。

从搜索渠道购买的消费者



个人交互点一般最受欢迎，从问询到购

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_38882

