放大镜下的客户世界

了解客户 —— 说易行难

利马国际研究报告
2015年10月

去年我们呼吁业界不要忽视发达市场的发展机遇

今年我们主张业界以客户的视角来审视产品和服务

ReMark
Maximum Value Creation

目录

研究摘要 5

关于本研究 6

关键主题

主题一： 顾问还是引导？ 7

主题二： 捆绑型还是纯保障型？ 产品及客户价值 10

主题三： 品牌 —— 承诺还是无所谓 13

主题四： 数据 —— 交响乐还是噪音 17

您需要做什么？ 20

利马国际，保留所有权利

保险业的发展正徘徊在十字路口。它面临着新渠道、 数字化变革、 监管架构的变化以及全球经济放缓所带来的冲击。

同其他行业一样，随着智能手机改变着我们的生活方式及期望，随着线上线下的界限变得越来越模糊，在保险业，我们已经看到人们消费媒体的方式发生了根本性的变化。

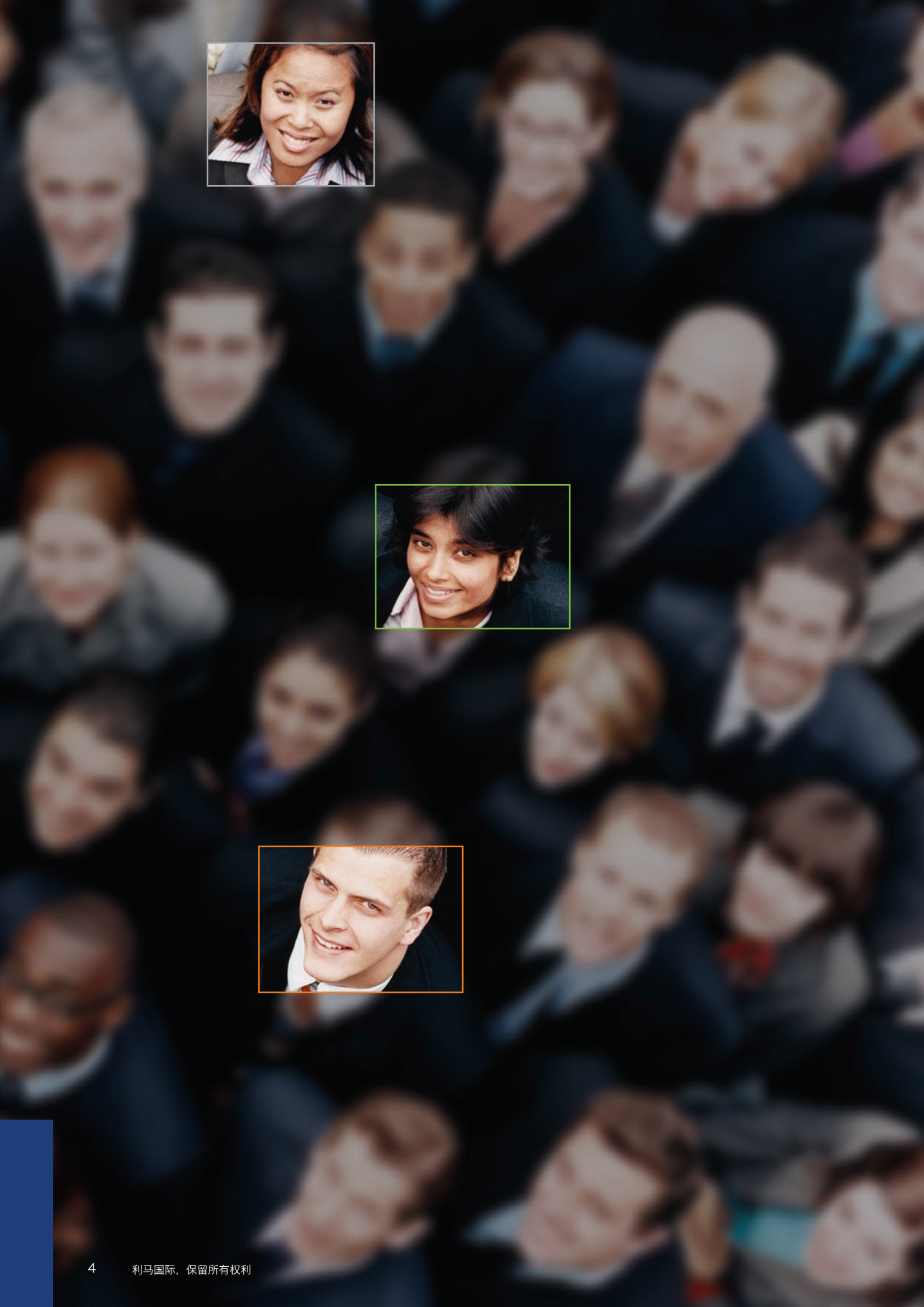
保险业同样也面临着行业内外全新的挑战，包括其他金融服务商、科技巨头、健康医疗公司、风险投资公司以及充满激情的创业公司等。在挑战与机遇并存的同时，有一点是清晰的 —— 陈旧的方式已经行不通了。客户正在发出要求变革的声音。

确切来说，这是我们研究中所揭示的共同特点。一切都关乎客户。

我们一直秉持这样的理念 —— 当今客户的需求必将推动行销规划、产品设计以及品牌价值。

简而言之，行业环境令人困惑且矛盾重重。然而，当从客户的角度出发及置身于他们生活体验的情境中来审视这些趋势时，困惑就会褪去而呈现出清晰的视野。

在本研究报告中，我们围绕着四个主题得出关键性结论：顾问还是引导？捆绑型还是纯保障型？品牌：承诺还是无所谓；数据：交响乐还是噪音。在最后一部分，我们提供了可能会对您业务有所帮助的见解。



利马国际，保留所有权利

研究摘要

Stephen Collins
首席执行官
利马国际

欢迎阅读利马的第二份全球消费者年度研究报告，它是基于对14个主要市场的保险产品消费者连续性抽样调研样本而产生的。其目的是为了关注消费者及其与保险相关的特有行为：他们为什么及如何购买-及体验-保险产品 。本年度研究报告分为四个关键性主题。

顾问还是引导?

很明显消费者极其重视建议，然而，行业如何感知消费者对建议的需求（及价值）与消费者如何发现那些存在的问题是脱节的。实质上，在不同的细分市场中，价格、产品、服务以及品牌的变动在不同程度上占据着主导地位。只有通过了解这些动态变化 —— 及给出令消费者信服的建议 —— 行业将会持续发展。无论行业感知如何，很清楚，就消费者而言，给出建议仍是提议主张中强大且必不可少的部分。

当为所建议的渠道设计方案时，保险公司需要做的便是承担与客户直接沟通的主要职责。这代表着以往客户与保险公司之间通过专业顾问进行对话的做法已经远去。

捆绑型还是纯保障型?

消费者持续购买捆绑产品。当所属行业感知价格因素导致了某些时候惊人的退保数量时，我们相信问题在于针对这些产品与消费者之间缺乏紧密联系而令消费者对产品价值的认知不足。通过教育培养客户，提升客户体验及适应不断变化的需求，捆绑式产品才可能在保险公司的产品组合中稳固其地位。

品牌：承诺还是无所谓

我们的第三个主题聚焦于所有行业都面临的问题 —— 数字技术驱动的颠覆性变革，尤其是社交媒体和移动技术日益兴起。这些趋势正在重塑保险产品如何销售以及品牌如何运营的格局。我们建议所属行业不要认为这个趋势普遍适用于所有市场。我们的研究也提出针对某一问题的“解决方案”，这是几十年来营销者一直探讨的 —— 保险公司需要与他们的客户“分享”其品牌。

数据：交响乐还是噪音

在我们最后一个主题中，我们意识到行业正沉迷于大数据中。行业如今需要从大数据转向智能且具有相关性的数据 —— 这种数据能够检验及提升客户体验，而不是单纯聚焦于核保效率及费用估算活动。

本报告中全面的研究成果显示，行业所面临的挑战便是以客户的视角去看待当下的问题。这是通往行业发展的关键之路。

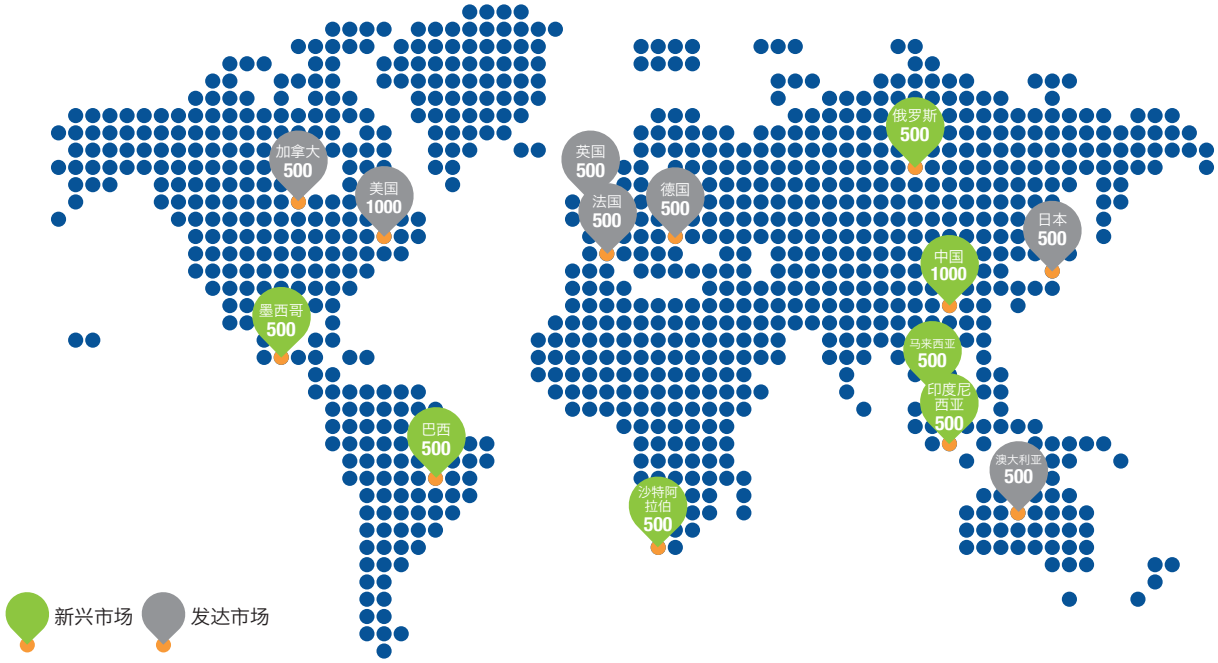
加入对话中

感谢您阅读我们去年的报告并给予评论及意见。您的提议已贯穿于本年度报告中，有助于确保为客户重塑行业格局的关键性任务提供具有关联性及可行性的见解。我们期待着您对本年度报告再次给予反馈。

关于本研究

本研究报告基于2015年对14个主要寿险市场的8,000名保险产品消费者进行的在线访谈。样本与研究方法遵循了每个市场的最佳实践方法，以具有全国代表性的人口统计和经济指标为基础。

图1：按地区划分的客户研究样本细分



真正的全球覆盖：本研究所涉及的14个市场占据全球寿险风险保费的85%左右，约占全球GDP的80%。

利马国际，保留所有权利

关键主题

主题一：顾问还是引导?

客户极其重视建议，但不是以我们以为的方式

在某种程度上，购买保险产品就如同购买其它产品一样。在我们2014年全球消费者研究报告**“向零增长说不”**中，我们强调了做出购买决策的四个阶段：

- 客户调研
- 行业引导的潜在客户
- 个人触发点
- 交易

然而，我们的研究显示，保险产品的复杂性与无形性意味着客户更加重视他们如何接收到建议（渠道）、建议的性质以及意见的可信性。

因此，我们看到了四大类别客户的出现：

- **从专业顾问渠道购买者:** 客户根据资历、自主性或费用来选择专业顾问（从去年38%的客户上升至50%)
- **从传统代理人渠道购买者:** 客户根据私人推荐或引荐来选择专业顾问（从去年的43%的客户显著下降至30%)
- **方向性引导购买者:** 客户直接购买，但在购买过程中需要大量支持（从去年12%的客户略微上升至13%)
- **仅执行购买行为的购买者:** 客户直接购买，有足够的自信心完成整个流程而不需要支持（从去年8%的客户略微降低至 7%)

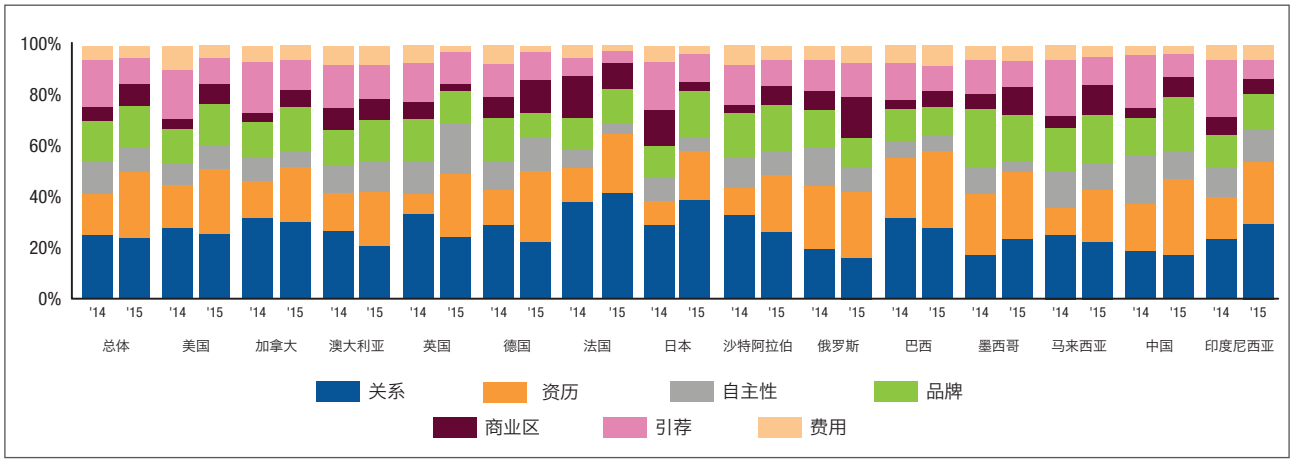
简而言之，客户注重专业意见的质量，因此强调顾问的资历。我们的研究表明，客户想要做出明智的决定，但仍希望有人能够在冗长的投保流程上给予帮助。同时，观察到以下两种趋势：

- 较多的客户正在寻求专业顾问
- 较少的客户选择自己独立完成整个购买流程，而不需要支持 —— 这违背了之前业内有关直销增长的预测和投资

较多的客户寻求专业顾问

以下细分市场表明，随着监管机构向那些以关系为基础而不是以客户为本的专业建议模式施加压力，专业顾问的选择过程正在发生急剧变化。从全球来看，消费者基于“关系”选择专业顾问仍稳定地保持在25%，基于 “资历” 选择 已从17%上升至26%（图2）。资历是当下选择专业顾问时最常被提及的因素 —— 明显地 —— 在消费者保护意识较强的市场呈现大

图2：选择金融顾问最重要的因素



说明：按地区划分的各因素排名第一所占%
您选择现有专业顾问的理由是什么？可多选。

幅上升趋势，如：英国、美国、加拿大以及南非。

例如，在美国，我们已看到了独立注册投资顾问渠道的兴起。注册投资顾问为客户承担信托责任，而且通常以收取服务费用而不是佣金的方式来运营（尽管向投资型产品倾斜）。有趣的是，其他渠道如经纪代理人也正在重新审视他们的模式并迎合客户的需求。

在市场上，各因素之间的交互作用例如自主性与资历变得越来越重要。尤其是，投资与保险产品之间的关联对于专业顾问的选择至关重要。客户通常会先选择主要在投资方面予以建议的专业顾问，接下来也会在寿险方面使用同一位专业顾问。

较少的客户选择自己独立完成整个购买流程，而不需要支持

大多数想直接购买的客户在购买过程中仍想要得到帮助。图3验证了这一点，“仅执行购买行为”的购买者呈现下降，“专业建议”、“传统建议”和“方向性引导”购买者总计与上一年同期水平大致持平。奇怪的是，直接购买倾向不足似乎与监管机构试图减少专业顾问数量（请见2014年度全球消费者研究报告）、与主张直接对消费者方面的行业投资重心相违背。

大体上，在这四种类别中，“方向性引导” 因得到监管规定和网络渗透的支持，提供了发展空间。这也是现有行业正努力提供的行销渠道。这主要是因为保险代理人面对内部冲突，而中介保险公司则被外部渠道冲突所阻挠。

同时，直保公司需要开发更为复杂的产品，并将核保纳入客户体验之旅。由于这些因素，日益明显的是，新进入者和新价值链格局可更好地在这一渠道实现配置。

值得一提的是，价格、产品、服务及品牌间的动态变化根据市场的不同有很大差异：

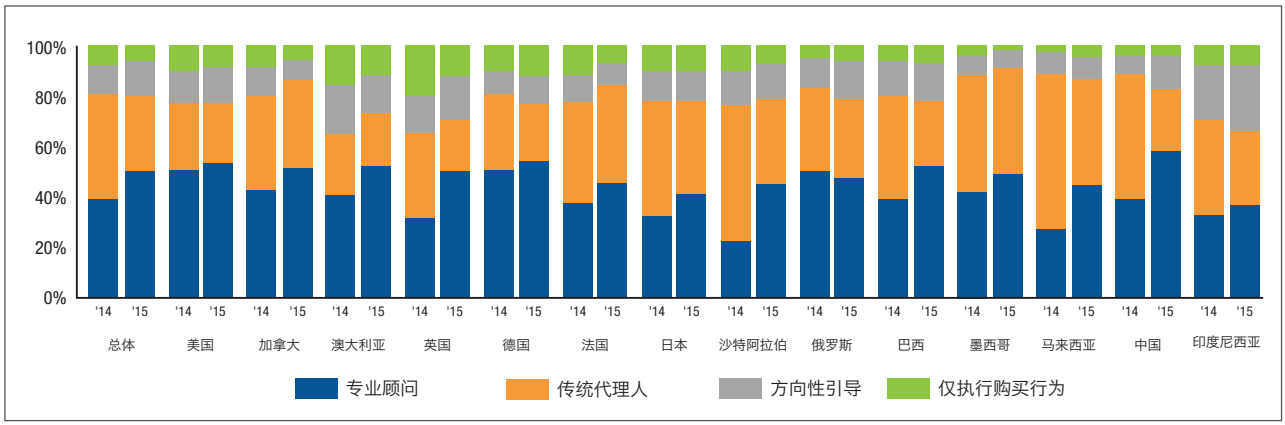
- 对于“仅执行购买行为”的客户，他们愿意舍弃服务以获得更优惠的价格 ——即使这意味着产品解决方案可能不是最适合的
- 或者，“方向性引导”购买者视服务优先于价格。然而，同“仅执行购买行为”的购买者一样，这些客户并不寻求面对面专业顾问的支持
- 对于“专业顾问”及“传统代理人”的客户来说，我们发现，品牌在发展中市场与新兴市场中均起着至关重要的作用，而价格敏感性较低（图4）

这些结论与主要寿险市场上中介机构倾向于注重产品或价格（图5） 。的中介研究

“

得到监管规定及网络渗透的支持，“方向性引导”提供了发展的空间。这也是现有行业正努力提供的行销渠道。

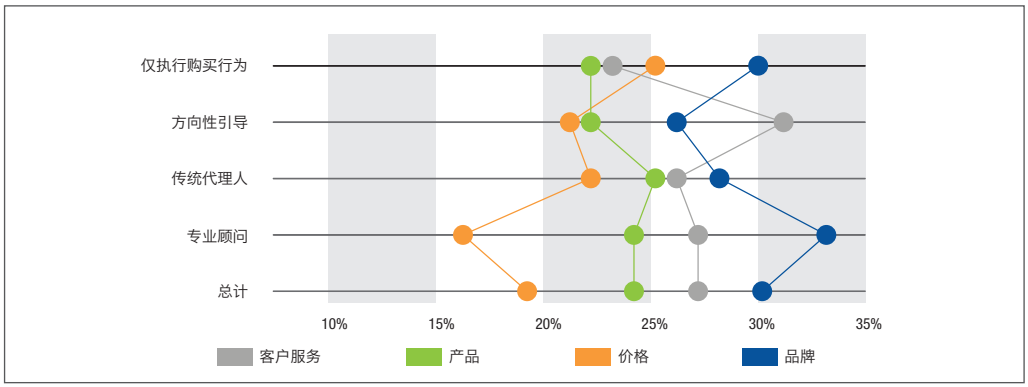
图3：客户渠道细分市场框架



注：各购买渠道的客户占比
您选择现有专业顾问的理由是什么？可多选。什么促使您以这种方式购买？

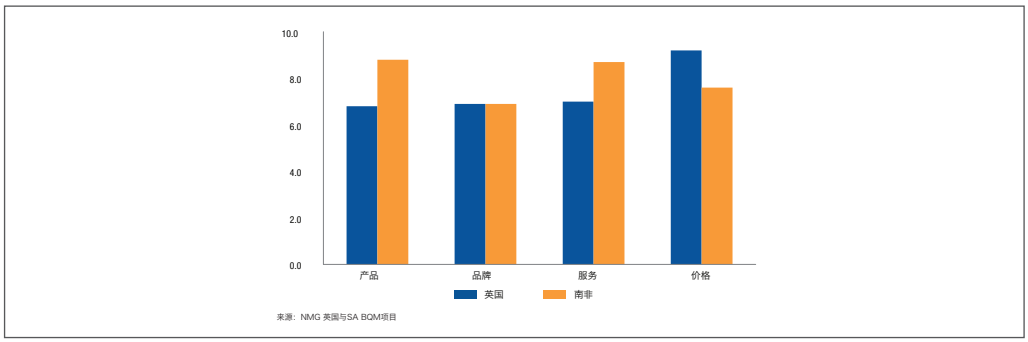
利马国际，保留所有权利

图4：按客户市场细分的服务商选择因素及信息来源



注：按客户渠道细分的发达市场与新兴市场的各因素排名第一%
根据选择寿险服务商时各因素对于您的重要程度，请为下列因素排序，1代表最重要，4代表最不重要。即使您从未投保任何寿险，也请您考虑，如果您进行调研时，各因素对于您的重要性。

图5 ：针对寿险的专业顾问选择因素 （英国与南非）



当向客户推荐保险服务商时，评估各属性的重要程度，1代表最不重要，10代表最重要。

强烈相抵触。事实上，客户与专业顾问之间的视角差距正在加大。

启示：对于专业顾问角色的更为清晰的见解

我们的研究指出专业顾问渠道的角色会获益于重新思考。以下表格总结了行业观点 vs. 客户观点的情形。对于我们而言，分歧是显而易见的。

在这一点上，行业期望专业顾问能够推动服务商的选择。这个策略的问题在于，专业顾问正努力致力于为客户识别新主张。

对于想要成长或颠覆市场的公司来说，焦点应放在客户需要什么和想要什么上。最终，如果保险公司能够搞清楚这一点，专业顾问会销售他们的产品。

购买决策过程	行业观点	客户观点
客户研究	强调中介公司而不是最终客户	由客户主导决策，但重视专业建议
潜在客户开发	由专业顾问推动	渠道及提案创新
生活方式触发	由专业顾问推动	更加智能的数据使用
购买	后续服务大量投资	希望由专业建议引导过程

主题二：捆绑型还是纯保障型？产品与客户价值

客户购买捆绑式产品 —— 但仍不太信服捆绑式产品提供最优价值

在我们2014年度全球消费者研究报告中，我们看到了捆绑式产品（寿险储蓄型产品）在寿险高渗透率方面所起的作用，尤其是在新兴市场。在这一主题里，我们重新审视了客户对捆绑式产品的认知，鼓励以客户为主导的方式形成新的寿险主张。为了实现这一点，我们关注基于退保倾向客户对于产品和主张的了解及他们对于价值的认知。

在本研究中，我们很清楚，有很大一部分客户了解他们购买的寿险产品具备投资功能，尽管他们并不相信能够获得一大笔回报。相应地，这导致了退保变得更为脆弱 —— 客户价值驱动的监管变革加剧的趋势。低产出的投资环境从客户和保险公司的角度都有着实质性的影响。

在缺乏投资环境的变革时， 对于行业来说，关键是如何重塑客户对产品价值的认知及，再次强调，提升客户体验。

捆绑式产品是一个全球化的概念，并不局限于新兴市场

全球范围约60%拥有寿险保单的客户认为，他们有一份生效的保单，涵盖储蓄或投资功能（图6）。从新业务的角度看，捆绑式产品在亚洲、欧洲大陆、以及一系列的新兴市场最常见不过了，但它们依旧被视为一种遗产（如：在英国有收益)

大多数客户了解基础知识 —— 并重视寿险功能

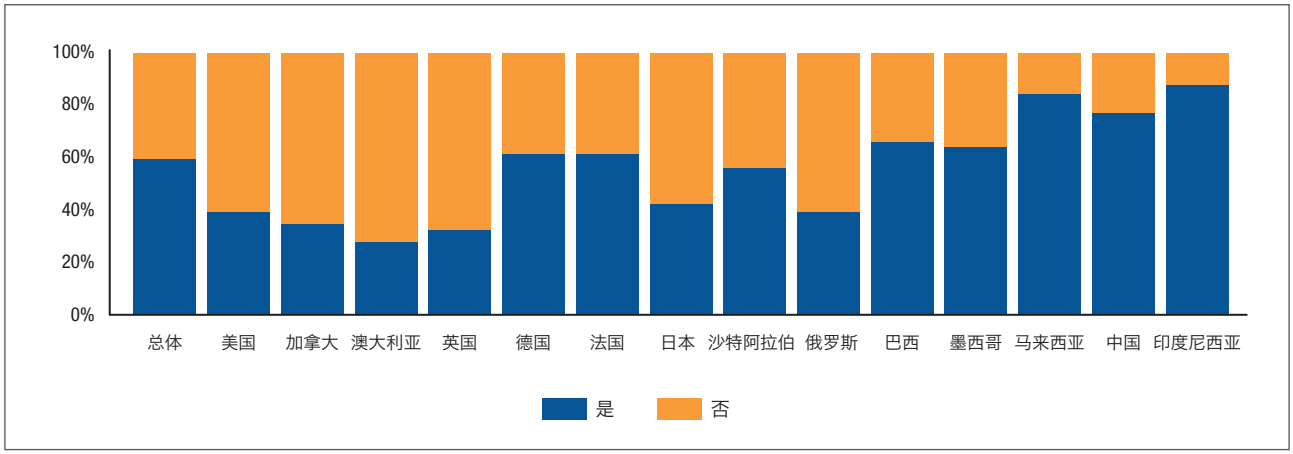
较多的客户认为，保单的主要功能是寿险，他们也意识到他们的投入有不到50% 正分配给寿险市场（图7）。这表明一个有趣的动态变化：大多数客户（中国除外）正在购买寿险产品，但却为投资型产品支付得更多。这种产品购买的驱动力是寿险，但额外的“投资型”保费为绝大部分行销成本提供资金（通过佣金）。

没有任何一条意见反映捆绑式产品或提议主张方面存在问题。事实上，对于各寿险产品的平均回应可以被视为客户认知的正面指征。

问题在于客户对于价值的认知 —— 而不是产品成本或利润

仅因为捆绑式产品相对于未捆绑产品价格高，并不意味着从客户的视角他们所含的价值不大。客户价值是基于他们对需求的

图6：捆绑式产品渗透



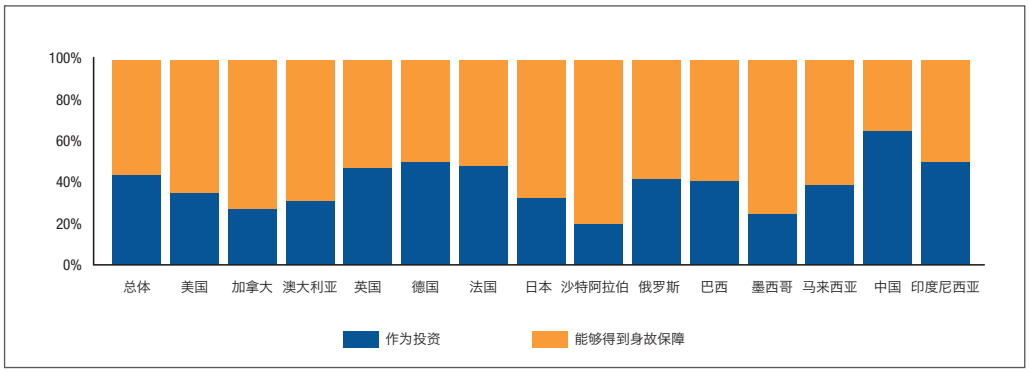
注：寿险客户%
您的寿险保单是否含有储蓄或投资功能？

利马国际，保留所有权利

“

... 许多客户并不十分了解产品的价值。事实上，有些客户从来都没有充分了解产品主张 —— 许多人了解了产品所提供的内容，但认为价值会随时间流逝。

图7：购买捆绑式产品的主要驱动因素



注：按产品类型排名第一的%
您投保寿险的主要动机是什么？

认知，并且大多数情况下，价格并不是主要驱动力。问题在于退保倾向较高（图8）。

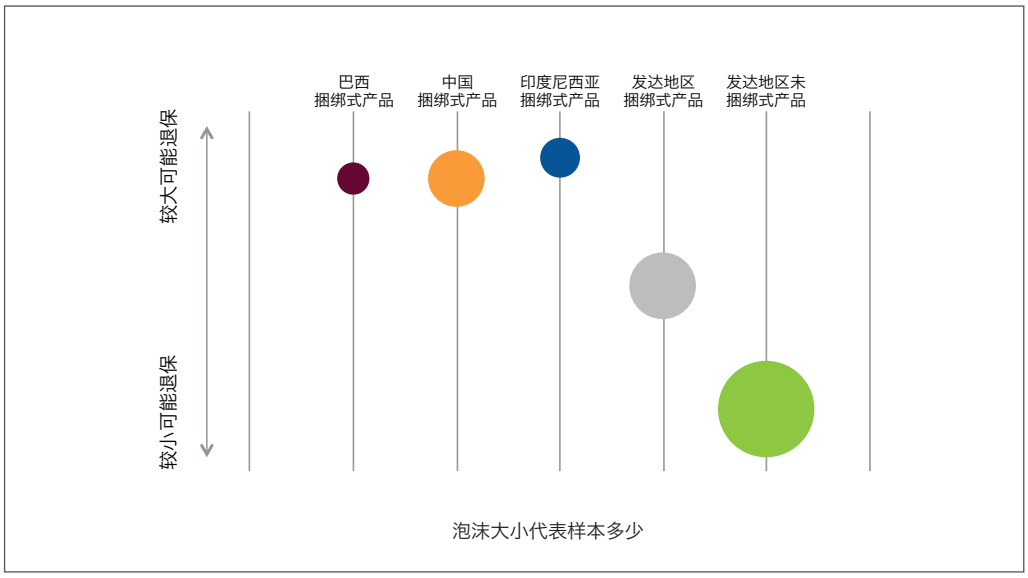
数字非常高：印尼33%的客户，巴西40%的客户，以及中国41%的客户，都是“相当有可能”或“极其可能”在未来的五年内取消产品（甚至在调整保单期满时间之后）

问题在于主张，而不是产品

在新兴市场上，未捆绑产品（例如：意外身故和个人意外伤害保障都是通过银行直接销售）同样具有高退保率。因此，问题不在于产品而在于主张。在专业代理销售、银行名单直邮和电销渠道，许多客户并不充分了解产品的价值。 有些客户从来没有充分了解产品主张 —— 许多人了解了产品所提供的内容，但认为价值会随时间流逝。

也许这类业务最显著的一点在于，就这些主张与客户进行持续性沟通有一定的局限性 —— 并且几乎没有应对不断变化的客户需求的机会。通常银保渠道销售捆绑式产品就是这种情形，退保倾向较高。

图8：按地区和产品类型的退保倾向净回复



注：按国家、地区以及产品类型（捆绑式 vs.未捆绑式）每个回复的受访者%
您的寿险保单是否含有储蓄或投资功能？以下哪些特征包含在这张寿险保单里？对于每张保单，请描述在未来的五年里您有多大可能性取消它？

启示：以客户为中心的解决方案

我们已经可以看到来自于寿险行业内外的推动这种变化的关键驱动力。尤其是：

- 越来越多的以客户为中心的监管法规，如：欧洲的MiFID 2
- 宏观经济挑战维持主张现状的情形，如：低回报的环境或偿付能力对资本规则的变化
- 客户线上活动的不断增长
- 提升金融知识

为了应对我们已发现的捆绑式销售趋势，服务商需要真正做出努力以使客户信服他们所购买的产品价值及提升客户体验。这要求保险公司：

- 关注或评估客户价值认知并有效地将客户见解与创新主张有效结合起来
- 有效收集和使用客户管理信息，尤其是中介销售
- 建立系统的客户沟通策略，考虑到生命周期价值及不断变化的客户需求

利马国际，保留所有权利

主题三：品牌 —— 承诺还是无所谓

在社交媒体与智能技术的外表下，我们需要采用颠覆性策略来管理保险品牌

核心在于，保险向客户承诺一种未来的责任，一旦预先约定的条件发生即要承担。很明显，品牌投资很重要：

- 重塑客户信心
- 驱动专业顾问的认知
- 驱动品牌意识

虽然必要性仍然是高度相关的，传统品牌广告为单向播放不再有效：

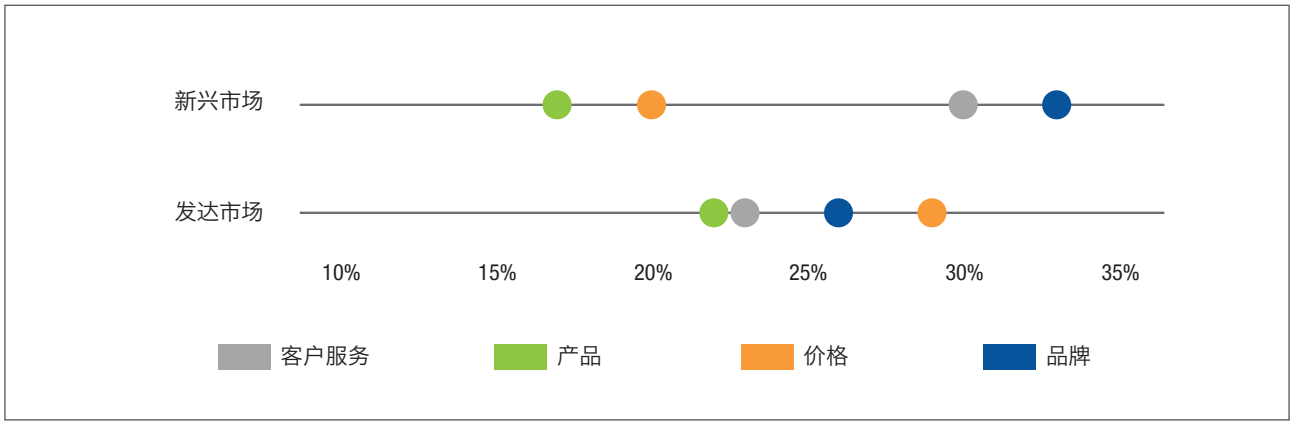
- 受众是积极的品牌共同创造者，由于社交媒体的普遍性及互动性特点 —— 为适应这种环境，品牌拥有者独自掌控及塑造品牌形象的状况已经大大减少了
- 客户保护法规，尤其是在发达国家（post-GFC），为客户提供了潜在性的灾难认知，大品牌“太大而不会倒闭” —— 在这种情况下，我们不禁相信，一个坚实的品牌所蕴含的安全性与稳定性变得不那么相关了，因此，客户更加关注价格和主张
- 然而，客户加入西方及其它经济发达地区机构的现实是他们对机构建立长期信任和忠诚的更为谨慎的做法 —— 寿险对双方来说是一种长期承诺，有着维持长期关系所蕴涵的种种困难
- 随着聚合器的兴起，价格对比网站积极推销商品及降低品牌的相对重要性，要准确地判定这是一时狂热、时尚或一种持续性的潮流还为时尚早

然而，客户的品牌“使用”的变化恰巧与消费者接触媒体的方式的一些基本变化极为相似。以英国为例[1]：

- 如今三分之二的人拥有一部智能手机 —— 通过手机在线的时间几乎是笔记本与个人电脑的两倍
- 三分之一的互联网使用者将智能手机视为上网最重要的设备
- 自2014年，智能手机上网冲浪的崛起标志着一个明显的转变，当时只有22%的人转向手机上网，而40%的人更喜欢用电脑笔记本上网
- 4G移动宽带使用日益增加，提供了更快的上网速度 —— 2014年，4G上网用户从270万飞跃上升至2360万人

[1]Ofcom: 2015 Communications Market Report http://bit.ly/1W4j3WM

图形9：选择寿险公司的驱动因素



注：按地区划分的各个因素排名第一的%
请根据您选择寿险服务商时以下各因素对您的重要性排序，1代表最重要，4代表最不重要。即使您从未投保过寿险，也请按照您做调研时会考虑各因素的重要程度排序。

中国的数字甚至更高，5G的到来将毫无疑问地保持这一趋势。然而与大多数寿险公司的最粗略的沟通显示了他们应对这个越来越重要的渠道的不足。对于保持相关性的保险公司来说，他们需要一种符合现代客户品牌认知的方式 —— 并且通过他们喜欢使用的媒体去接触他们。

品牌对客户很重要

我们的研究结果强调了品牌与营销的力量。尽管对于考虑作为一种长期承诺的寿险是直观的，但市场之间对于品牌认知存在很大的差异。

例如，在巴西和中国，超过40%的客户将品牌列为选择服务商时最重要的驱动因素，其比例显著高于产品、价格或服务。相比之下，大多数发达市场将产品和价格列为是关键性因素 —— 然而，25%的客户仍将品牌列为最重要的因素。

品牌在新兴市场更重要

在新兴市场，驱动品牌需求的关键衍生因素之一是在监管环境下缺乏信任，及对保险品牌信任的重要性（图9 ）。

相反地，发达市场对监管环境的信任度相对较高，便推断所有品牌值得信任。因此，发达市场的客户可转向下一个细节层面而关注产品利益及价格。

供应方也很重要。新兴市场的客户从那些更注重推销公司品牌胜过自主性、产品和价格的寿险代理那里购买。选择因素分析证明，相对于“竞争性”行销渠道，对于关系代理来说品牌的重要性日益增加（图10 ）。

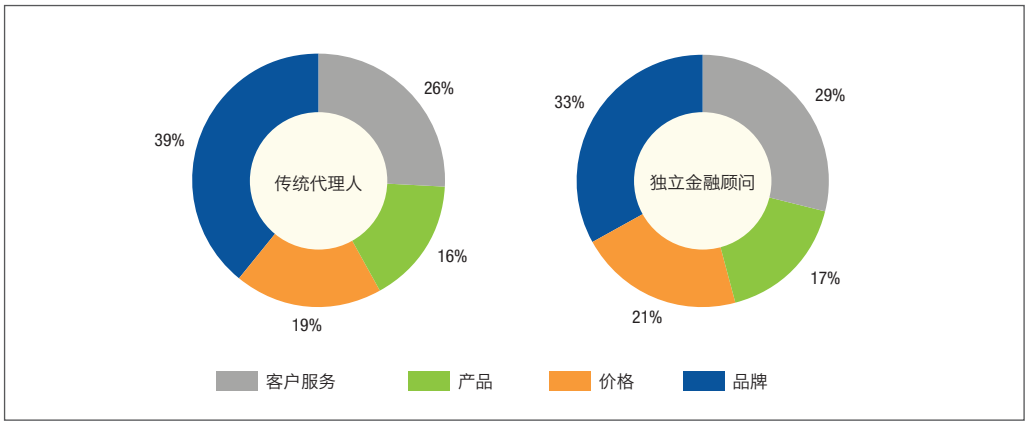
在2014年度全球消费者报告中，我们解释了从专业顾问咨询向直接购买的增量式转向掩盖了客户购买寿险方式的根本性变化。关键性趋势不是向直接购买的转向，而是为了投保寿险产品变得日益复杂的客户体验之旅。

本主题是基于去年的研究结果，并且强调品牌如何塑造越来越多涉及网络搜索与社交媒体的客户体验之旅。

发达市场的客户寻求产品与价格

客户信息的关键性促成因素是搜索引擎活动。全球范围超过40%的消费者搜索

图10：新兴市场选择寿险产品的驱动因素



注：在新兴市场传统代理人以及独立金融顾问渠道影响购买因素占比。
请根据您选择寿险服务商时以下各因素对您的重要性排序，1代表最重要，4代表最不重要。即使您从未投保过寿险，也请按照您做调研时会考虑各因素的重要性排序。您在筹划购买某产品时主要使用以下哪种渠道？（仅限传统代理人渠道和独立金融顾问渠道）

利马国际，保留所有权利

“人寿保险”，约20%的人搜索特定的服务商，略少的一部分消费者搜索价格对比网站（图11）。

正如我们在主题一中的发现：专业顾问或方向性引导、市场结构及客户优先权是有差异的，平均水平会造成误导。在发达市场，较多的客户搜索“人寿保险”或对比网站，而不是某个特定的保险公司。

对于寿险公司来说，这种趋势对DRTV渠道额外获取成本的快速增长发挥着作用。过去，大多数看电视广告的客户会致电保险公司电话中心。但现在许多客户会上网，寿险公司需要额外付钱通过搜索引擎优化（SEO）或点击付费的方式(PPC)来获取他们。多渠道活动（DRTV加数字化渠道）通常会比单一渠道活动达到更好的营销结果，但由于把控获取率的难度，抵消了一部分利润。因此，真正全渠道战略的制定十分重要。

新兴市场的客户搜索品牌

相比之下，新兴市场上较多的客户搜索特定的品牌。差异的大小是有实质性的意义。在中国有超过40%的客户搜索特定寿险品牌，而澳大利亚少于20%。需求与供给促使了这种差异的产生：在中国品牌更加受到重视，价格对比网站较少。

“

亚洲及新兴市场将引领寿险数字营销创新

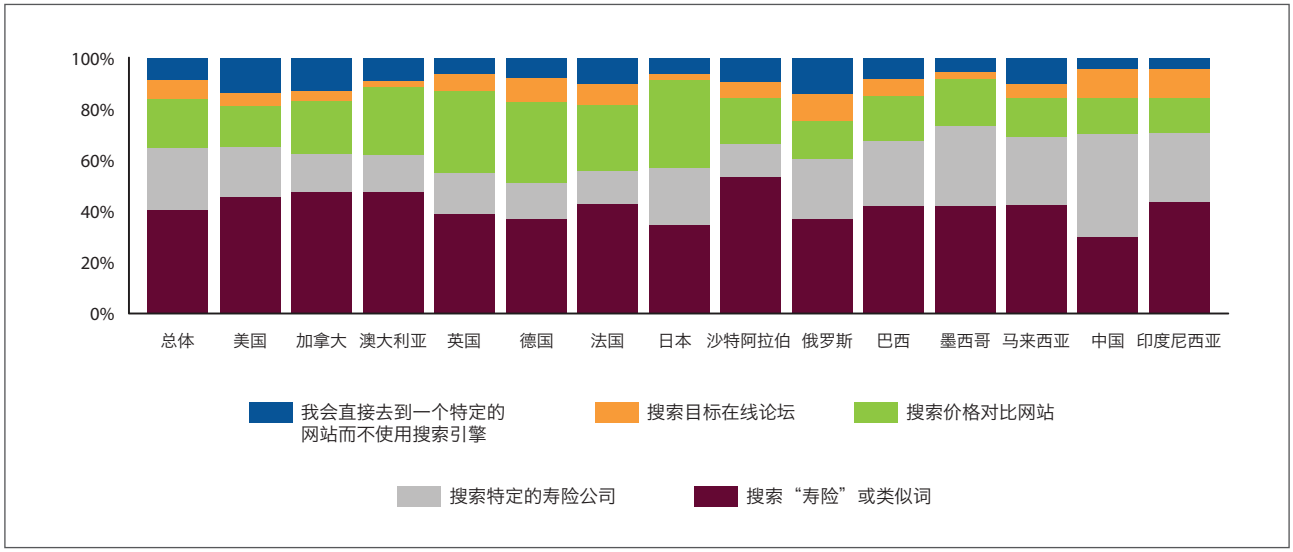
在新兴市场上数字营销存在壁垒，但主要是与获取过程相关的（如：线上交易的自信心），而不是售前客户体验之旅的数字营销所起的作用。利用数字营销产生潜在客户名单及支持代理人队伍的专业化，是有关新兴市场众多关键性主题之一。

创新已开始从东部向西部传播

与长久以来的趋势相悖，我们有证据发现，亚洲及新兴市场将引领下一阶段寿险数字营销创新（图12）。新兴市场几乎20%的在线客户在使用社交媒体作为寿险的信息来源。这个数字是发达市场的两倍还多。

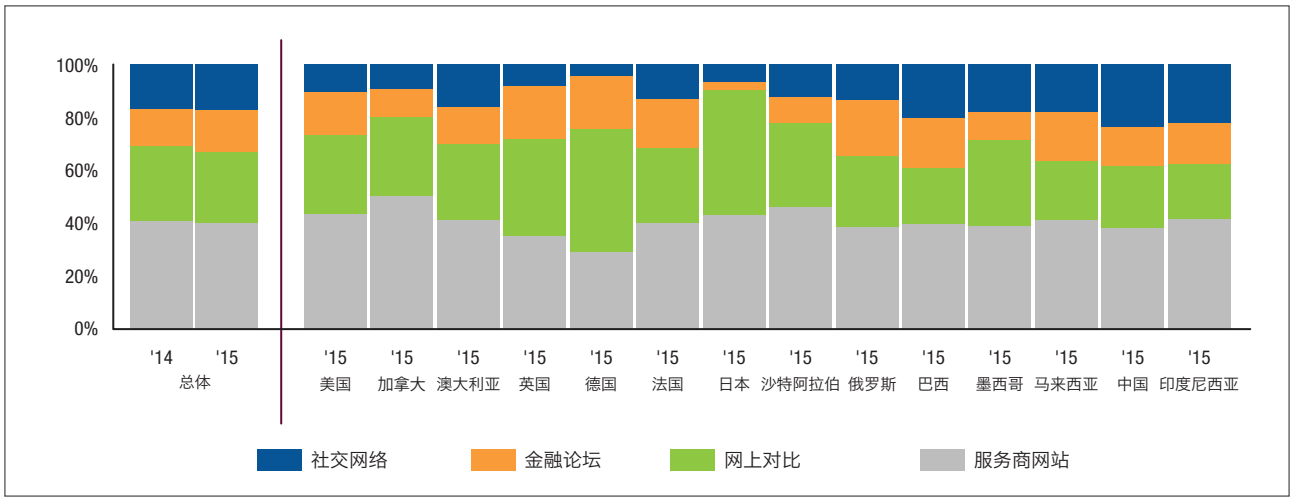
中国领先于其他主要国际市场。我们也注意到，一份50家全球领先寿险公司的研究报告揭示出，相比发达市场上的寿险公司，新兴市场的保险公司将电子邮件和网站放在更为重要的地位（图13）。

图11：调研寿险的搜索引擎活动



注：按地区划分的各个因素排名第一%
当在线调研寿险时，如果您准备使用一种在线搜索引擎，以下哪种方式您最有可能使用？

图12：直接购买寿险产品之前的信息来源



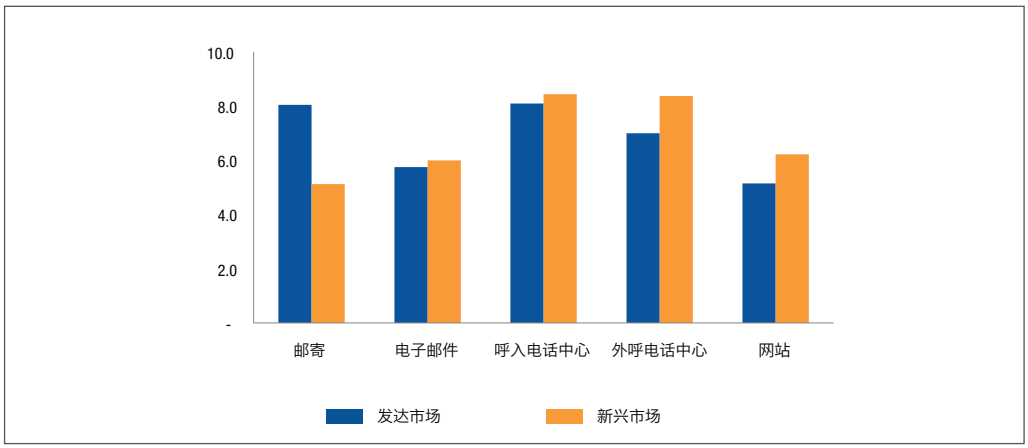
注：按地区各因素排名第一%，与上一年同期相比
在您购买某种产品之前，如有，您会使用什么信息来源？

我们发表截然相反的看法，价格对比网站实际上正在阻碍发达市场寿险公司的数字营销创新。如果这种趋势持续下去，新兴市场将引领寿险行业的品牌塑造、数字营销及社交媒体。

启示：品牌推广

在客户的眼中，品牌推广与主张推广的界线正在交叠。客户不会考虑推广或沟通的方式。品牌拥有者便有机会在所有接触点执行清晰明确的品牌推广。这样一来，需要更加努力沟通以加强消费者对这个品牌价值的认知。有效的推广可营造积极的客户体验，同时与客户保持沟通。毋庸置疑的一点是不仅在销售时，而且也贯穿从销售到售后服务及理赔的整个客户体验之旅。营造这种积极的客户体验需要动态数据处理能力以及客户沟通策略。这便是我们第四个主题的精髓。

图13：国际寿险公司客户沟通渠道的重要程度——由NMG研究提供



注：用1—10衡量重要程度
请为下列客户沟通渠道的重要程度排序，1代表最不重要，10代表最重要

利马国际，保留所有权利

主题四：数据 —— 交响乐还是噪音

为了营造优质的客户体验，我们需要从对大数据的沉迷转向智能、具有相关性的精准数据

寿险行业通过对风险组合以及数据仓库的巨额投资在构建其大数据能力上投入了巨大的精力。投资的结果是：

- 从保险公司的角度收集了大量的数据，关注点在于例如风险，医疗及理赔等因素
- 虽然从这些数据中可以得出有价值的洞察力，但相当一部分“白噪音”或“不相关数据”使分析成本高昂且花费了大量时间
- 对洞悉客户行为及态度的数据的使用不佳已显示出，由于仅关注人口结构及生理特征数据较为有限，预测模型的建模过程在某种程度上变得“不可预测”

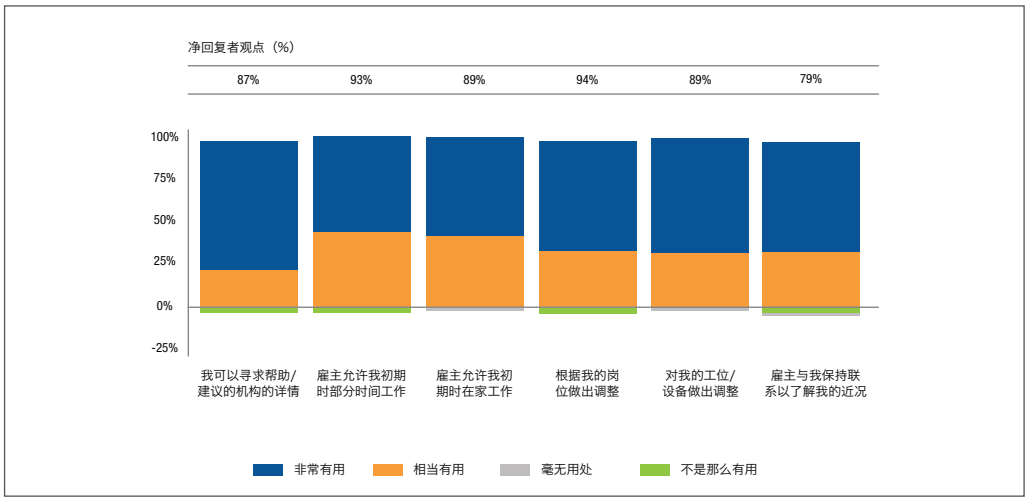
因此，我们提倡从大数据转向智能数据。这一指导原则应该把客户放在数据分析的中心，而不是行业以往通常所采用的出于对风险或产品的考虑。我们将会了解，如果客户与保险公司沟通时能够体验到成熟的方式，我们就已经成功了。

好消息是体验之旅正在进行中

在过去的十年里，核保和理赔流程已经历了巨大的变革。全球范围内，电话核保及自动核保正在提升专业顾问价值主张、完善披露制度，削减成本与提高客户定价。最新的技术 —— 及基于主张向云端的转变 —— 使较小的新兴保险公司能够接触到负担得起的一流的系统。而且，美国追加外部数据的能力（如：处方药及饮剂）正在改变中部市场寿险主张的可能性。

理赔管理也在变革。理赔评估过程变得自动化，服务商正在制定新策略以避免或管理理赔。有效的健康策略能够更好地与客户保持沟通并减少理赔，同时新技术（如：可穿戴式的）的出现正在创造新主张及交付渠道。康复服务提升了雇员满意度、雇主生产效率以及行业理赔。全球范围内的雇员对于康复服务有着积极的认知，尤其是雇主引进了第三方（图14）。

图14：对不同康复服务的肯定



注：对于康复服务的每种回应受访者%
这些康复服务对于帮助你恢复的有用程度如何？

“

挑战是将数据整合以建立购买、流失以及理赔倾向模型，随之将这些洞悉应用于对客户有效的主张中 —— 不仅是行业

然而应用尚未关注最终消费者

然而，大多数创新源于对核保及理赔结果或专业顾问需求的关注，例如：电话核销服务为专业顾问缩短了时间（提升服务）并且降低了不披露风险（图15）。

更广泛、更优质量的客户数据是关键性改变的诱因

以客户为主导的创新关键性改变的诱因是不断加强的以客户为中心的监管制度、不断提升的金融知识技能、新的消费者技术及更高质量的客户数据。

过去再保险公司与保险公司缺乏最终客户的全面数据，然而，随着数据质量及可获取性的快速提升，保险公司现在具备了关注最终客户的能力。

这种能力受第三方数据源发展的影响很深，能够使行业获取客户及行销、退保及理赔的优质数据。监管机构、关联机构、再保险公司以及咨询顾问的影响也促成了这一趋势。

人口特征结构、经济以及健康的粒度数据随手可得，并且收集定制的具有全国代表性的消费者行为数据的成本变得更低了。

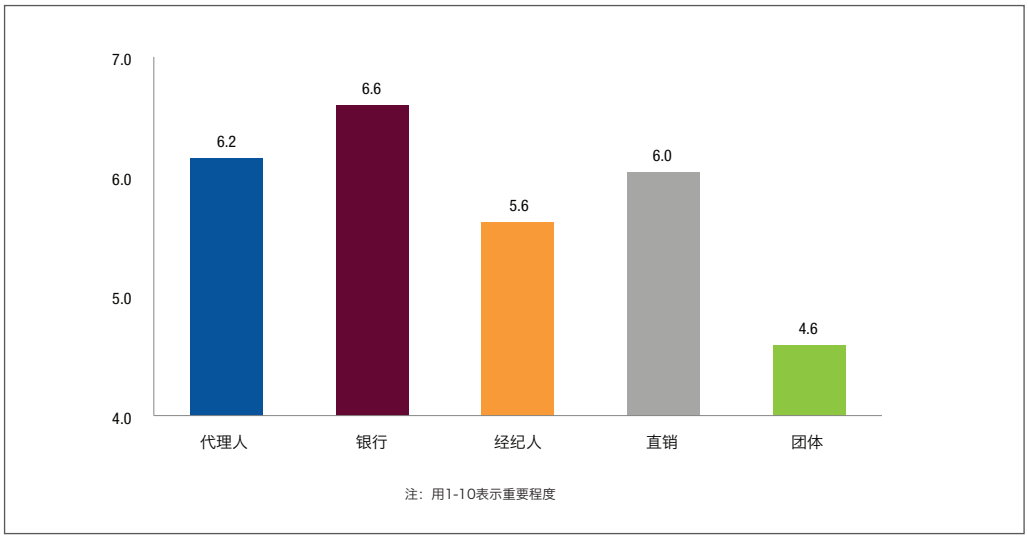
启示：数据方式的改变必不可少

保险公司需要想象遍及客户、行销渠道、核保及理赔的多种数据组合的可能性。挑战是将数据整合以建立购买、流失以及理赔倾向模型，随之将这些洞悉应用于对客户有效的主张中 —— 不仅是行业。

尽管取得这一成就的行业成功案例是罕见的（如果不是稀缺），在美国，在允许第三方数据可以被系统规划使用的情况下，有着核保方面数据使用创新为客户和保险公司均带来了智能应用益处的实例。

核保流程长久以来将保险公司需求置于客户需求之上。然而，结合了复杂的运算法则及提升的处理速度的这些第三方数据源的可用性，已经彻底改变了客户体验之旅。

图15：国际寿险公司电话核保偏好渠道（NMG研究）



注：用1-10表示重要程度
请为电话核保这个渠道的成功程度打分，其中1代表最不成功，10代表最成功

利马国际，保留所有权利

自动化过程的更低成本意味着更好的客户价值的可能性 —— 及核保顶尖人才的更有效的使用。这种多种数据源的智能使用在拓宽市场覆盖面的同时保持了保险公司的风险协定。

此外，新兴的可穿戴式产品现象有望进一步改变这片空白。基于来自于非侵入性的健康及解决方案监测设备的实时数据的健康计划有可能改善现有保单持有人的死亡率体验。此处客户价值主张是明显的。

对于保险公司来说，这种智能数据主张呈现出未来准备金释放的诱人前景（正如明显改善了患有HIV/艾滋病保单持有人的死亡率的情况）。

也有可能想象这种机制能够提供这样一个平台，可以向患有慢性病的新客户提供更优惠的费率。

此外，这种能力也可被用来拓宽可保市场，将之前被认为是不可保范围的一系列得到良好治疗的慢性病纳入进来。

以客户为中心的智能数据主张可改变整个行业认知，有着更单纯业务伴随而来的益处。

保险公司的机遇是清晰的：

- 以客户为中心的数据方法，有着更精简的结构（例如：更少的变量及更少的噪音），但具备更宽泛的类别，如行为及态度变量
- 动态数据投资，而不是静态数据
- 由促成动态决策的实时数据所驱动的决策 —— 将生活方式替代物与优秀的产品设计相结合，而不是传统方法所要求的医疗数据（如：使用信用记录进行客户的风险评测)

您需要做什么？

主题一：顾问还是引导？

客户需求与顾问角色相结合。我们的研究指出，顾问渠道的角色可受益于重新思考。对于想要成长或颠覆市场的公司来说，焦点应放在客户需要什么和想要什么上。最终，如果保险公司能够搞清楚这一点，专业顾问会销售他们的产品。

主题二：捆绑型还是纯保障型？ 产品与客户价值

思考关于你的产品所带来的客户体验。我们相信，有机会真正付出更多努力，向客户强调他们所购买的产品的价值，并且更为重要的是，去提升他们的客户体验。这意味着：

- 评估客户价值认知
- 将客户洞悉转化为主张创新
- 为现有客户建立系统的沟通策略，考虑生命周期价值及改变客户需求

主题三：品牌 —— 承诺还是无所谓

管理不断变化的品牌环境。保险公司懂得品牌不断变化的本质是至关重要的，技术所带来的变化影响着消费者与这些品牌的关系。保险公司需要做好准备，与他们的客户“分享”品牌，交换沟通方式的控制权及社交媒体的“圣杯”，以及正面肯定的客户体验的“分享”。正如以往，保险公司需要记住，品牌在不同的市场、人口特征结构及行销系统中意味着差异。

主题四：数据 —— 交响乐还是噪音

不关乎数量。曾陷于大数据的虚假承诺，保险公司需要转向：

- 更精简的数据结构（例如：更少的变量及更少的噪音）
- 以客户为中心的数据方法及使用更广泛的类别，包括行为上和态度上的变量
- 动态数据投资，与静态数据相对
- 由实时数据驱动的决策

利马国际，保留所有权利

ReMark

利马是保险产品创新销售和直销的全球领先者，利马只有一个核心重点，即：为我们的商业合作伙伴及其客户创造最大价值。30多年来，我们在40多个国家用21种语言，让世界最具创新性、最具盛誉的金融集团享受这种战略专长、提供量身定做的直销战略实施服务。

在数十年不断从全球行业经验积累经验和知识的过程中，我们积极参与保险产品和服务的开发与销售方式的再造，同时为客户带来卓越的回报和持久的竞争优势。

凭借源自于B2B、 B2B2C 和 D2C的商业模式，我们提供整个价值链的营销、产品和技术解决方案，覆盖不同特点的保险市场，包括银行保险、传统人寿和健康保险、伊斯兰保险和关联团体营销。

我们铭记根植于合作伙伴关系共赢的简单理念，对所参与的每一个项目计划进行预先投资。该独特的合作形式保证了合作项目取得最有效的营销结果，与我们的知识转移服务相结合，确保客户获取当今全球最佳实践经验和竞争优势。

利马奉行以客户为中心的营销文化，这种文化启发我们竭尽所能，在人口特征结构变化和数字化颠覆的时代里，实现客户终身价值最大化。

利马是世界名牌再保险集团之 —— 法国再保险集团旗下的成员企业 。

本报告用于形成行业讨论并加深对话，以帮助重塑保险市场格局。

如果您想和我们探讨该研究中的见解，我们期待着您的反馈。

marcom@remarkgroup.com

利马国际，保留所有权利

ReMark

Maximum Value Creation