

# 你不能总是得到你想要的一切

唤起全球范围内对寿险的需求认知

利马集团与卡斯商学院联合发表  
2016年11月

去年我们主张业界以客户的视角来审视产品和服务

今年我们主张业界重建保险公司与客户之间逐渐失去的信任

**ReMark**

Maximum Value Creation

# 目录

研究摘要	5
关于本研究	6
<b>关键主题</b>	
主题一: 价值观危机及信任缺失	7
主题二: 体验价值	12
主题三: 产品悖论 - 需要; 想要	16
主题四: 把健康穿戴在身上	20
结束语: 我们信任的是品牌	24
你需要做什么?	25

今年的全球消费者研究报告中一切关乎信任 - 信任缺失、信任需要及培养信任以提升参与度的重要性。

我们的研究发现，创新的、甚至是反直觉的信息传递及真正致力于提升的、更为频繁的互动沟通对于修复保险公司和客户之间逐渐失去的信任至关重要。

从商业意义来说，如果行业假定客户将寿险视为一件想要得到的事物，将会自欺欺人；供应商和客户之间的契约一直以来基于双方对需要的理解。对于行业来说，如果要生存下去，必须解决客户匮乏的价值认知问题 - 应该鼓励客户不只是接受，而是能够感受到那种需要。

今年的研究报告引出了一些有关品牌的出人意料的结论。因为需要进一步探索，我们决定不把品牌列为一个主题 - 毕竟我们的研究是一个累积的、充满生命力的过程。然而，品牌是主张提议的象征，因此它与信任紧密关联，从而成为我们结束语部分极好的素材。

本研究报告中的四个主题展现了提升客户参与度及建立信任的互补机会 - 从自动核保到健康促进和可穿戴设备。



# 研究摘要



**Stephen Collins**  
首席执行官 - 利马国际  
总经理 - 法国再保险集团  
全球渠道行销部

这是利马公司的第三份全球消费者研究报告，结合了卡斯商学院的见解和观点在此呈现给您。本研究报告基于对14个市场的8,000名保险产品消费者连续性抽样调研样本而产生的。本研究报告的精髓在于关注消费者：研究他们为什么及如何购买和体验保险产品/服务。

## 关键主题

### 价值观危机和信任缺失

我们的研究深层次揭示了对于保险冷嘲热讽的情形。即使并非如此，但对于保险的实用意义仍然缺乏说服力。修复该问题是一项涉及投资于价值主张、激励及品牌的长期项目。我们主张行业必须承担更大的责任，与其客户进行透明及创新的交流 - 因为信任的存在必须靠双方营造。

### 体验价值

本研究报告突出了一个较大的主题，有关总体上客户对保险的认知，尤其是核保。如果不能很好地执行及沟通有效自动核保的益处，行业很容易被颠覆。通过更好的营销、教育和沟通策略，我们探索打造客户理解力和信任度的机会。

### 产品悖论 - 需要；想要

我们的研究发现购买行为与客户优先级别和价值观念没有关系。在客户预期和他们实际体验之间的分离中有产品创新空间。客户确实不能总是得到他们想要的一切，而实际上他们也经常不清楚自己想要什么。

### 把健康穿戴在身上

通过对可穿戴设备和健康促进事业的研究，我们得出关键性见解就是这种产品创新能够推动参与度显著提升，改进客户体验及提高产品经济效益。虽然这些结果在各类客群及地区不尽相同，但有针对性的、执行到位的创新作用已经在该领域得到验证。可穿戴设备最终会有助于保险商主张发生变革，而不是仅作为当下的客户选择工具。

简短的结束语部分概述了我们有关品牌最有意思的发现。简而言之，品牌与信任不可分割地密切相关。

一如往常，我们感谢所有对本年度报告做出贡献的人们。我们期待着您的评论和意见，因为所有对话最终会对我们的观点和未来研究起到塑造作用。

## 关于本研究

本研究报告基于2016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。

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%。

# 关键主题

## 主题一：价值观危机和信任缺失

### 将保险视为一种“需要”不能说服大多数客户接受现有价值主张

《你不能总是得到你想要的一切》指出，在大多数客户可能永远不会想要寿险的情况下，行业必须加倍努力以使客户能够感受到对保障的需要。今年的研究报告探究了客户当下对寿险的普遍认知 - 这对于行业能够说服客户接受价值主张，也就是保险的必要性，还有相当一段距离。

清楚的是，行业引发的在创造需求方面所付出的努力，例如，不间断强调保障缺口，还尚未以一种推动预期销售的方式引起客户共鸣。我们的研究指出试图以这种方式强行执行可能必然导致了对寿险主张逐渐失去“信任”。

图1：发达市场中客户用一个词语描述寿险企业



### 问题一:发达市场中的信任缺失

之前的研究成果显示，由于回应所具有的主观特性，对消费者信任度的评测是不准确的。因此，今年我们决定利用加权可视化效果，尝试引发直接的本能反应。

来自于发达市场的结果显示信任度最低，令人深思。

该测试证明了确实存在不可否认的“信任问题”。问题的核心看上去似乎并不是对机构缺乏信任，而更多的是对于主张提议缺乏信任感。如果行业要克服这个问题，理解细微差别非常关键。如果对于一张寿险保单的承诺缺乏说服力和信心，那么很难建立起来对保障的感知需要。图1中最突出的词语“贵”是消费者当下普遍的价值认知或实际上缺乏的说明性示例。无论从新业务还是客户滞留的角度来看，都有着明显的含义。

更令人担忧的是频繁被引用的带有贬义色彩的词语，例如“欺诈”、“骗钱”等，显示了产品提供方意向和客户感知之间存在着严重脱节。要解决该现象，需要多管齐下付出努力，才能说服客户接受保障是一种有意义的需要，尤其是传达一种价值观和实用性，这在许多现有产品需求创造尝试中是缺乏的。仅靠保险需要的理性逻辑是不够的。

这里我们看到发达和发展中市场之间明显的区别。不信任程度在发达市场中表现得相当明显，而在新兴市场中都是相对正面的引用词语（见图2）。

图2：新兴市场中客户用一个词语描述寿险企业



发达市场中的负面结果主要（并非唯一）与以下因素有关：

- 对于寿险负面因素有较高层次的认识，如行销成本及不正当销售等（如英国PPI丑闻）
- 因有API经济驱动的消费者服务体验（如：Uber和Airbnb），对保险服务有较高的期望
- 因有较健全的国家社会安全保障体系覆盖，客户对于寿险需求较低，
- 较高的储蓄总额为金融动荡期提供储备保障

以上各因素通过社交平台和其它媒体在一定程度上被放大，这在过去是不为人知的。

在这个“义愤时代”，通过诋毁金融机构向别人来炫耀自己的美德和道义，这种潮流似乎很难扭转。然而，作为回应，通过被攻击的相同渠道以新奇的方式为行业声誉进行辩护至关重要。如果不这样做，将会对发达市场寿险企业的未来产生质疑的声音，尤其是在没有任何行业能够免受颠覆的大环境中。

然而客户不满不仅限于寿险行业 - 也表现在与其临近的金融服务业中，例如银

行，在与客户沟通互动及信任度评测中分数值也很低 - 也许情况更糟糕。这是因为银行服务需要对几乎每个消费者来说都是显而易见的，但却很难说服客户接受一份保障承诺的实用意义。这是行业的“燃烧的平台” - 提升客户参与度、体验和信任对于扑灭火焰至关重要。

### 问题2：很多客户感觉不到需要寿险

几百年的经验让保险行业认识到很少有客户想要寿险。寿险公司和保单持有人之间所维持的契约关系一直以来是双方对保障需要的理解，尽管有些勉强。换言之，这是一种社会规范，把保险较少地理解为一种事物本身，而更多地看作是一件要做的事情。

在一个普遍“需求不足”的时代，这种契约关系因信任缺乏而被逐渐削弱，在提议主张方面缺乏说服力，从而使得许多客户对需要的认知不足。

### 图3：审视寿险购买决策消费者态度的4种类型

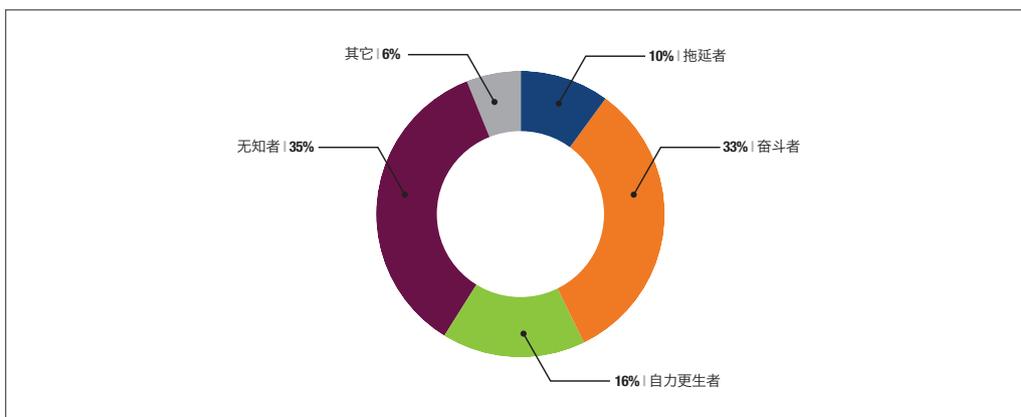
**1 拖延者：10%** 的客户能够体会到对保障的需要，但并没有真正的紧迫感使他们不得不买。

拖延者中年轻人比例居高的事实表明，在谈到寿险规划时，他们认为有的是时

“

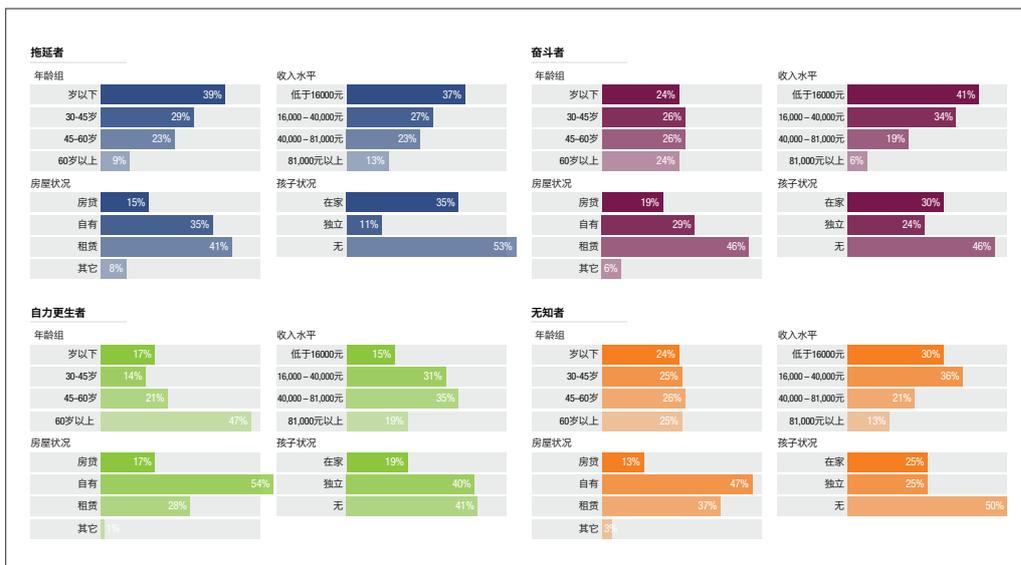
很难说服客户接受保障承诺 - 这是行业的“燃烧平台”

图3：客户不买寿险的原因



问：您目前没有任何寿险产品的原因是什么？

图4：细分群体特征



问：您目前没有任何寿险产品的原因是什么？

间。然而，这些客户中有相当高的比例有小孩子或资产负债（见图4），具有对寿险“需要”的典型指征。

我们的研究显示，拖延者类型在亚洲市场非常普遍，尤其是日本表现最为显著（见图15）。在这种市场不太可能是供给方限制问题，而是经过深思熟虑做出决策的一种文化表现形式（有证据表明最终做决策购买的那些客户有较低的退保率）。

该细分群体的统一特性是已经建立了一定程度的需求。面临的挑战是如何采取行动通过适合的信息传递及与时俱进的保单服务来激发出这种需求。这意味着简化购买路径。<sup>\*</sup>

相比以传统需求为出发点的信息传递，更多地侧重于社会规范说（“像您这样的人”）外加实质性利益（例如年轻客户群的负担能力）也许在推动购买迫切性方面更为有效。利马在以“拖延者”为目标客户群的直销项目经验似乎证实

<sup>\*</sup> 参见《购买路径：核保、自动化及客户体验之旅》，（法国再保险集团，2016年9月）

了这一点。面临的挑战是如何将该种信息传递方式浸入传统代理人和经纪人渠道。

**2 奋斗者: 33%** 的客户没有保险是因为他们认为不能负担保费 - 这方面的顾虑在所有市场和各类人群中非常普遍。

同样地, 这些客户中也有很多是有需要抚养的家庭成员或负担抵押债务的, 这显示了对寿险的需要。不出所料, 相当一部分人收入居于平均水平之下。然而, 保险比大多数客户预想的要便宜得多 (尤其是年轻族群), 这显示了产品提议是缺乏感知价值/说服力的。

奋斗者不会自己去创造好的预期。我们的研究结果指出, 奋斗者也许对有关实际产品定价等信息反应更为积极, 而不是靠他们自己设想。

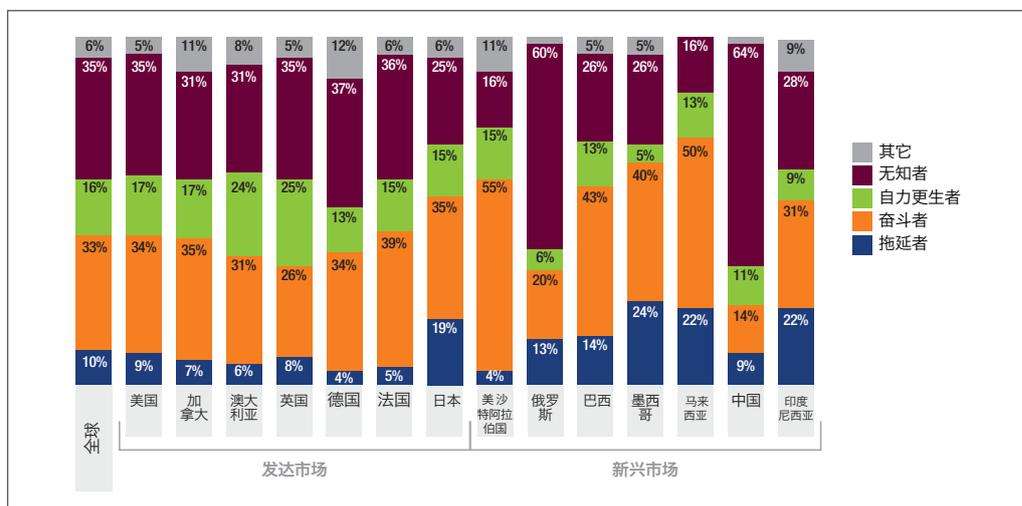
针对该客户群的营销如果具有更为灵活的付款方式和附加利益, 可能会使价值感知进一步提升。我们的经验和研究指出, 这类客户是我们在本报告中研究的四类客户群中最具备升级潜质的客户群。

**3 自力更生者: 16%** 的客户认为如果遭遇身故、伤残或失业, 他们有足够的储蓄来保障他们自己及家人, 或者愿意自己承担风险。

由于自力更生者通常在经济上较为富有, 比拖延者和奋斗者客户群更为乐观, 因此, 常规保障方式似乎对他们来说相对缺乏吸引力。然而, 这类客户最能接受在健康促进主张中所蕴含的“有什么是专属于我的”概念, 例如由 Vitality 所提供的內容。这一点得到进一步证明, 就是这些客户集中在发达市场中, 如澳大利亚和英国 (见图5), 在这些市场中这样的主张具有更广泛的吸引力。

除非将这些客户的保障嵌入另一主体提议中呈现给他们, 否则很难改变他们“自保险”的态度。如不可能嵌入保障主张, 研究指出, 很难修复保险声誉, 应该将其视为保障的强大力量, 而不是获取利润。我们所能思考的就是明确定位寿险, 培养教育客户而不是使他们感到恐惧, 如通常的理赔规模和通常所涉及的不可预见费用 (例如有关遗产规划和纳税义务)。更加以客户为中心的模

图5: 按市场划分的细分群体混合



问: 您目前没有任何寿险产品的原因是什么?

式也会涉及机会成本的讨论（自保险情境下意料之中的生活方式）和保险降低“管理”受伤、疾病或身故的情感成本的方式。

#### 4 无知者: 35%的客户对寿险的需要意识不到或者了解不多。

这些客户中的许多人也许还不了解驱动需求的关键性因素 - 例如被抚养者或债务。也许有一部分拥有来自于雇主或国家的保障。如果一些客户通过沟通了解寿险的内在价值（或有关依赖于国家或雇主的保险不足的风险），他们可能会购买。然而，从三年的研究数据中可以预言，当许多无知者的生活状况发生改变时，他们总是被纳入拖延者客群中。关键是要认识到驱动这个过程的触发因素并围绕提议主张建立起紧密相关的、情感驱动的信息传递。

有些人在经历了人生重大事件后可能会感受到对保障的需要，有些通过对保险产品价值的更好的理解而发生改变，也很可能一定比例的客户仍会保持无动于衷。接受这种必然性非常重要。

#### 启示：寿险公司应减少对成交业务的关注，而更加关注关键时刻

尽管是细微差异化，我们的研究指出，以上每一个细分客群将会对在合适时间传递的有意义的、量身定制的信息做出积极响应。通过沟通来谈论客户的具体情况 - 无论是针对拖延者令其产生紧迫感的问题，抑或是通过灵活的个性化主张提议或有关定价方面的教育来吸引奋斗者客群，都有机会提升价值感知，而不是大规模的千篇一律营销和惊吓传播。颗粒客户档案

分析的价值是显而易见的，但这需要专业建模及预测分析能力，以从可用数据中提炼相关的和可行的见解。

该年度研究报告每年（2014-2016年）都会加深我们对两类客户群的了解和证实他们表现出最高的购买倾向：

- 拖延者：那些了解保险的必要性但没有真正紧迫感来购买的客户
- 迁移无知者：那些可能目前还没有认识到对保险的需要，但通过个人状况的改变将更易于接受有针对性的沟通的客户。

然而，广泛行业分析证实了这两类客户群中仅有一小部分实际购买寿险。

他们表现出的购买倾向已经让行业在客户群分析方面训练有素。难题是，尽管用这方面知识武装和进行相应关注，而我们渗透到这些细分群体中就愈发失败。我们从今年的研究中得出结论，解开这个难题的关键是要认识到行业目前的主张提议对客户还不足以具有吸引力能让他们感知真正价值所在。

为了与众多购买选择竞争，行业必须长期努力来提升和提出更有针对性的主张及相关联的信息传递。反直觉行事是有价值的 - 例如，用星巴克咖啡券和电影票奖励健康行为使 Vitality 在多个市场中成为家喻户晓的名字，这对于一个保险品牌是很了不起的。

在这个“义愤的时代”，也许证明一种需要并不那么重要，而帮助客户突显他们的美德才更为重要。

## 主题二：体验价值

### 双城记 - 转化和完成

如果第一个主题突出了提升转化的重要性，那么主题二继续探讨核保在完成整个流程中起到的关键性作用。特别是，我们审视投保流程在塑造客户体验上的转换作用。保险公司有责任对核保的依据及其益处进行有效沟通，而同时在这个过程中对客户的干扰达到最小化。

通常，从客户的视角，核保被认为是客户购买途径中的主要障碍。被列举的多个痛点从繁冗的、耗费时间的信息收集任务，到顾问和医师的工作交接。将客户置身于复杂的问答过程令人反感并会引发购买意愿本来就不是很强的客户质疑整个价值主张。

可以确定的是，自动化可帮助缓解一些劳苦。去年，我们看到客户对他们参与更多控制和选择的更为简化的数字化流程有着强烈需求。今年，我们强调进一步提升现有核保主张的两个机会，关注与保险商效率相对的客户效能。\*

### 挑战1：不同客户对核保有不同的顾虑

对于绝大多数客户来说，核保就是医学核保。在这种情况下，客户总是举出阻碍他们完成整个流程的4个关键问题：

- 数据保密
- 完成时间
- 价格上涨（根据核保流程的附加费率）
- 回答问题的知识匮乏

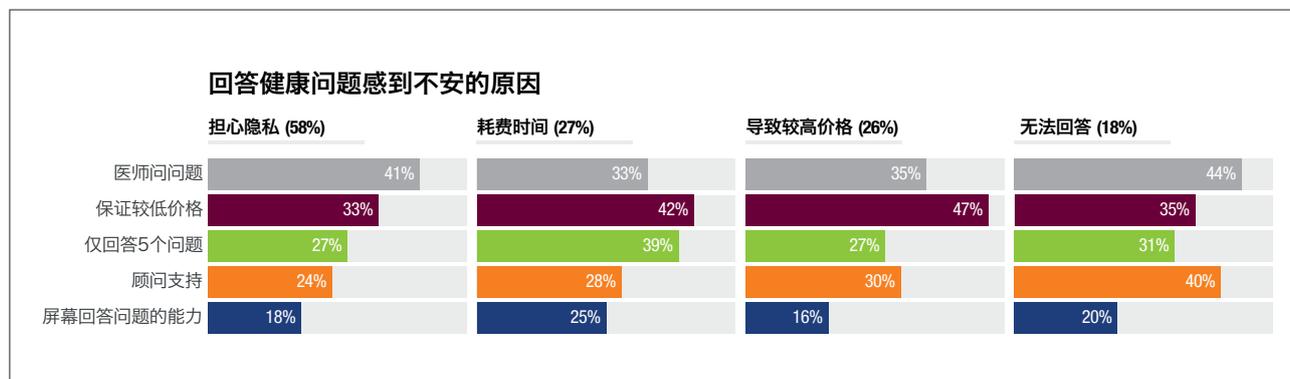
无论是何种核保渠道（人工、给出建议、电话、在线等等），这些顾虑都适用，即使强调不同的痛点。

价格保证、简化的问题、顾问支持和通过移动端的互动能力都是解决核保障碍的重要途径（见图6）。

这依赖于执行被嵌入客户体验中，不同于执行就是客户体验。

由于不同的客户群组表达不同的关注问题，自动化抓住关键来交付个性化的客户

图6：客户对医学核保障碍和激励的反应



问：为什么您在回答保险公司有关健康问题时会感到不安（选择所有适用项）？

问：以下因素之一会让您更愿意回答有关健康的问题吗（选择所有适用项）？

\* 参见《购买路径》（法国再保险集团，2016年9月）

“

下一代或近  
代自动化的发展担负  
起实现真正智能体验  
的承诺

体验，同时保证遵守要求的核保标准。不同的关注点要求配置不同的方法和技术在单一主张中处理每一个问题。例如，保密性问题可通过可信赖的专业医师的参与而很好地解决，价格问题可通过价格保证来解决，时间问题可通过数字化流程及简化的问题组来解决。扩充标准流程，增加预测建模和电话核保，从而具备交付真正的无缝客户体验之旅的完整能力。

下一代（近代）自动化担负起终止手工操作核保流程，而进入真正直观的、互动的、智能体验的承诺。自然语言处理、声音识别和面部分析的引入可减少非故意不披露和促成更高的完成率，通过对客户较少干扰和不需要太多个人参与的方式。

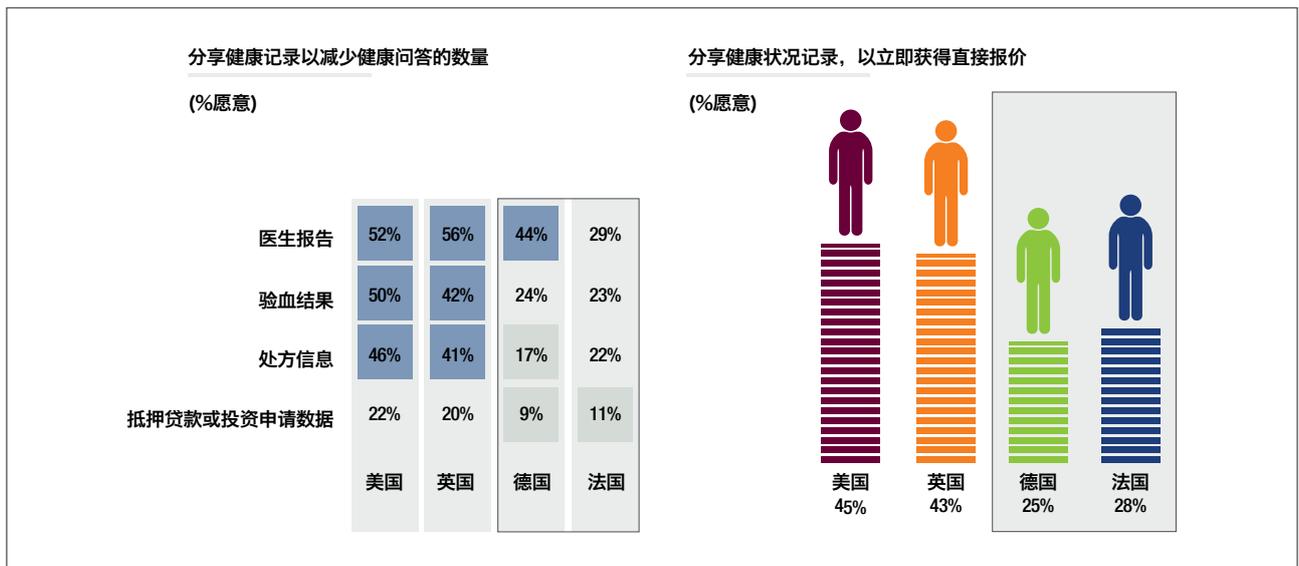
“近”代自动化技术是实现这样可能性的最佳选择，而不是“下一”代。有一个这样的例子，就是瑞典SEB银行利用IPsoft感知技术，推出了虚拟助理Amelia。Amelia具备情商，可根据客户情绪来相应调整其反应。

这些解决方案不是在真空中推行开来。对于许多保险公司和再保险公司来说，这呈现了一个重要战略问题。在这样一个经验日益成为唯一差异所在的市场中，你是尽早行动还是等着从别人那里借鉴经验从而有可能错失良机？

当然，市场变化仍是常态，即使对像数据保密这种一般性概念来说。英国和美国的消费者明显比在法国和德国的同类客户更能接受数据分享。图7中显示，43%的英国客户和45%的美国客户愿意分享健康状况记录，以立即获取直接报价。而相比之下，德国和法国还不到30%。这种分享数据的意愿在医生报告、验血、处方及投保数据方面表现一致。

通过我们的研究，我们能够推断全球市场都渴求通过自动化技术实现顺畅的、以客户为导向的体验之旅。然而，当地隐私、监管、产品和文化特征将决定核保的技术和形式。\*

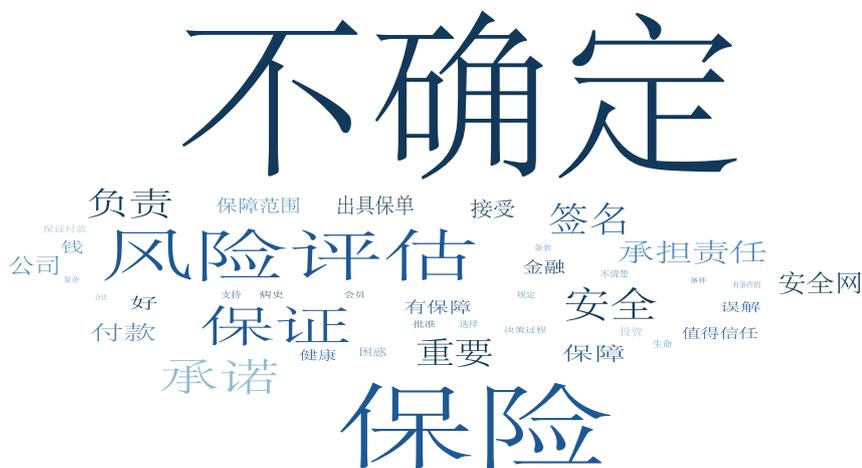
图7：英国、美国、法国和德国市场对于医学核保数据分享的态度



问：如果您能立即收到一份报价，您愿意寿险公司获取您的医疗档案吗（例如：药店购买处方药）？  
问：如果您需要回答的健康问题数量会减少，您愿意您的保险公司获取以下任何信息吗？

\* 参见《购买路径》（法国再保险集团，2016年9月）

图8：消费者对于核保定义的回答



### 挑战2：客户不理解核保的目的

也许更具说服力的是绝大多数客户努力想了解核保背后的理论依据。

8,000名客户被问到如何定义寿险核保，超过30%的人不能给出答案。而且，结果显示大体一致，不管客户是否拥有寿险保单：

- **不知道或解释不正确：**超过一半（55%）的客户不能提供正确的或接近正确的答案
- **风险评估：**仅14%的客户正确认识到核保是对投保人的风险进行评估的过程以决定适合的价格
- **医学评估：**仅3%的客户定义核保为向寿险公司提交医疗信息的过程。这个答案是正确的，但其强调的是过程，而不是核保的理论依据。
- **投保流程：**28%的客户把核保视为投保流程中的一个点。

如果应对挑战1的处方从本质上是关于改进流程，那么挑战2呈现的是一个偏存在主义问题。在一个有着卓越学科的（精算

师、财会人员和数据科学家）行业中，有更多的空间更多地强调将艺术与风险科学相结合。毕竟，是靠科学来说话，而不是从情感上令人感动的艺术。

### 启示：整合的数字化之旅向客户解释和揭开核保的益处

围绕客户理解核保的挑战指向3个基本见解：

1. 行业的未来发展必须具备一个更加融为一体的一体的新业务流程。它应该完全无缝地融合核保要求来打造一个更直观的、可预测的、透明的数字化客户之旅 - 如同大多数其它零售行业所提供的现代客户体验一样。在整个流程的每个步骤，沟通都应该被列入标准化协议（例如：亚马逊的状态更新）。这将使申请人在整个过程中随时了解情况，防止对流程透明化失去信心。
2. 在所有市场和地区，行业都需致力于将建议与客户支持融入多端触点的数字化之旅，以鼓励客户了解和简化购买路径。我们的研究建议，根据不同市场的特定问题提供度身定制解决方案，在提升新业绩的同时能够培养信任的建

立，形成一种良性循环。有几个发生在这个领域的有趣的创新例子 - 从美国使用机器人顾问模型的宏伟雄心一直到南非为行销顾问配备iPad平板电脑推广葬礼计划业务的简单行为。\*

3. 行业需要就核保的益处与客户进行沟通互动和教育，让他们知道“里面”有什么是属于他们的。很少有客户从价格、付款方式灵活性或保障的广度和品质的角度来理解核保的好处。保险商有责任传达该价值，让客户了解更多有关核保

流程涉及的内容。提升的客户体验就如同为客户提供健康报告或比较性统计分析一样简单。与此同时，可考虑利用行为经济学来提升客户参与度。

对于行业的主要关注点 - 业务增长来说，改进核保流程并非灵丹妙药。然而，它是解决方案中必不可少的组成部分。不能利用技术优势交付符合当下预期的客户体验将使行业很容易被颠覆和淘汰。

\* 参见《购买路径》（法国再保险集团，2016年9月）

### 主题三：产品悖论 - 需要；想要

#### 行业应进一步深究目前产品销售和客户需求之间的脱节，以发现创新契机

产品对于任何寿险公司的价值主张仍是必不可少的。它为双方确立了有形的承诺和义务。成功的产品依赖于保险商销售的需要和客户购买的需要之间紧密相连。将两条视线连接起来似乎难上加难，今年的研究指出了“价值链”中的三个核心脱节。

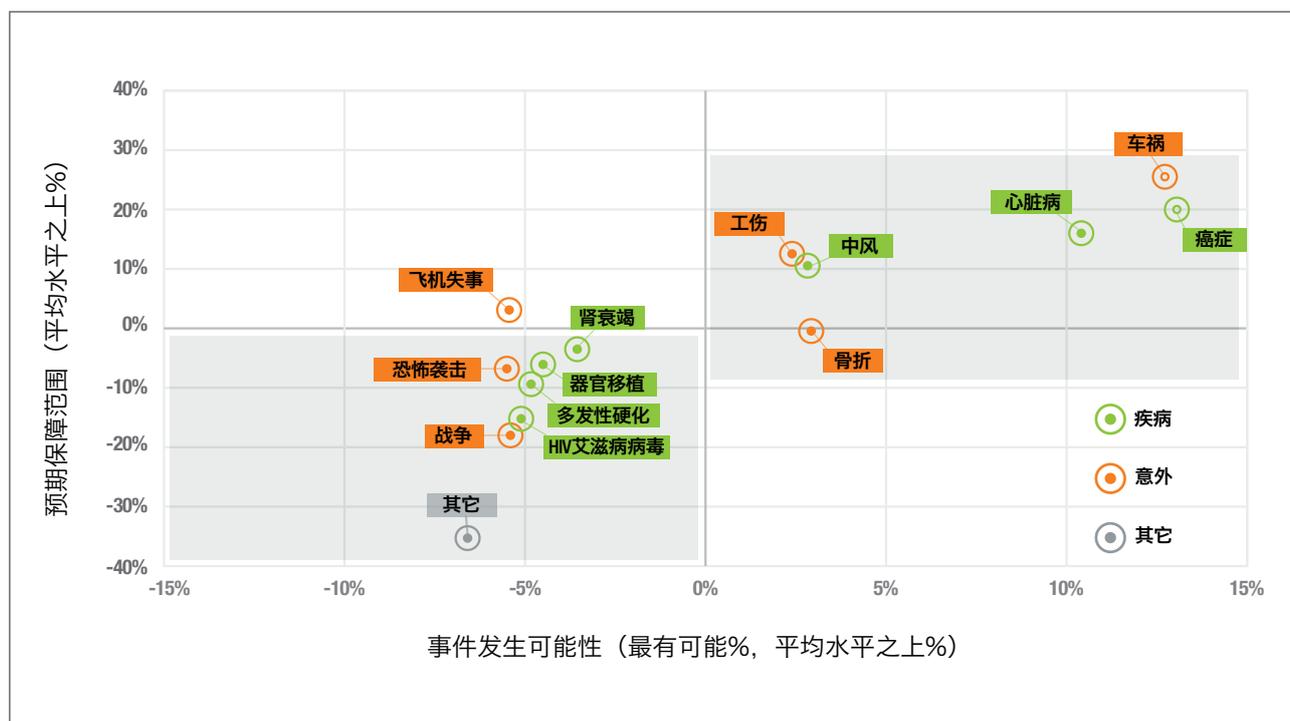
#### 脱节1：客户对于理赔和保障范围的认知与实际有差异

客户对于特定疾病和意外的理赔概率的认知与实际体验有差异。图9中横坐标制订了各类理赔事件的预期概率。纵坐标显示了许多客户预期意外包含在重大疾病产品中。

清楚的是，实际和预期保障之间的脱节对于保险公司来说呈现了严重的品牌危机 - 某些情况下客户会预期赔付，但却没有收到。客户对于保险公司无正当理由拒赔的认知在主题一中有关寿险公司的许多负面评论中排在后面。求助于保单条款只会加剧保险公司和客户之间关系的紧张和信任问题。保险公司需要找到更好的沟通策略培育客户增强信心和更积极地管理和设置目标。然后达成那些目标。

好消息是实际和预期理赔驱动因素之间的脱节可能会带来产品开发的契机。行为经济学告诉我们消费者更倾向于购买涵盖显而易见的（新闻中）或个人（一个朋友的

图9：重大疾病保单涵盖内容的发生概率 vs. 预期



问：以下清单中，请选出重大疾病保单中您最期望其所涵盖的疾病或事件。如果您目前持有这样的保单，请陈述您的预期是什么，不是指您自己的具体保单所涵盖的内容。  
问：请根据您的认为发生的可能性将下列内容（疾病或事件）进行排列，1代表最有可能。

近期体验) 状况的保障。作为回应, 行业可提供更加具体和清晰的保障产品。这方面需要做更多的研究, 图10中展示了一些有趣的可能性。

一定的客户群(例如: 奋斗者、自力更生者)也许, 出于不同原因, 会对单一防癌产品的价格折扣做出积极回应。这些特定保障产品创新应该不仅被视为新的创收契机, 而且也是处理主题一中涉及的信任缺失的一种方式。提供多种有细微差别的产品选项, 这些产品能够符合每个客户的个人具体情况, 这不仅为最终产品全面升级销售提供了机会, 而且也提升了各方的理解力。

### 脱节2: 消费者并不能总是得到他们想要的, 我们能否更努力尝试来满足他们所需?

今年的研究中最有趣的发现之一, 我们审视了消费者最想要的产品和最想购买的产品。在一个完美世界中, 这应该是一致

的。但事实并非总是如此。问题是为什么?

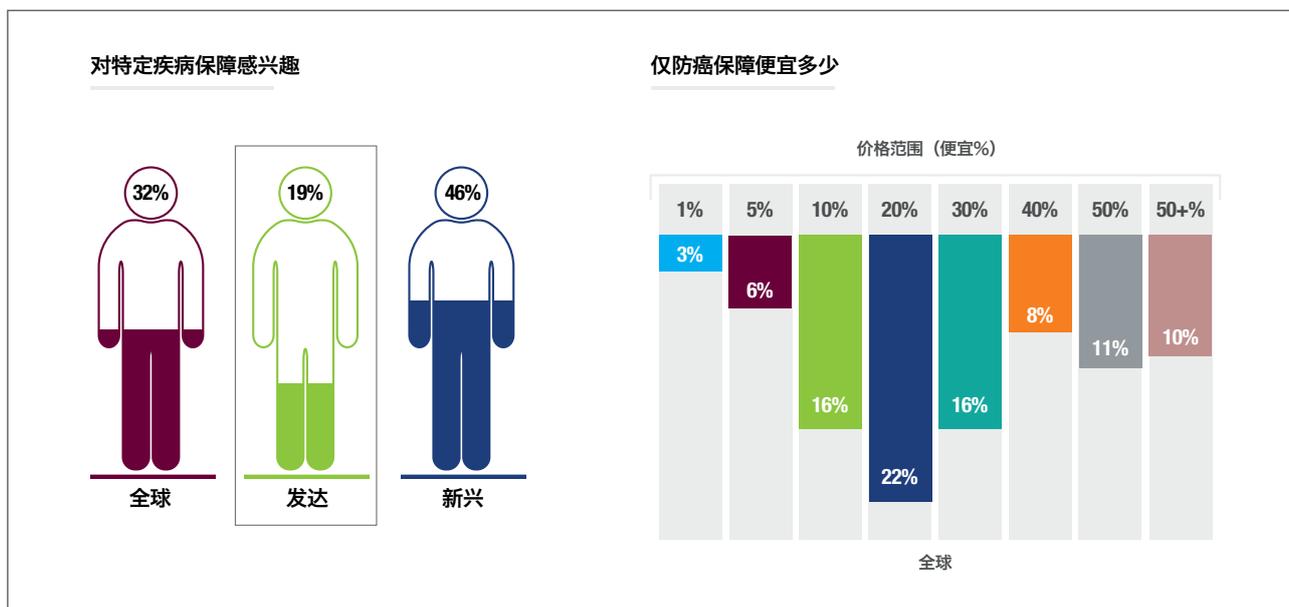
要阐明这一点, 最显而易见的例子就是收入保障和重大疾病保障之间的纽带关系。

在许多市场中, 重大疾病保障销售量远远超过收入保障。例如, 在英国, 2015年重大疾病保障销售量超过收入保障4倍<sup>1</sup>。然而, 我们的研究表明, 客户往往更加注重收入保障(见图11)<sup>2</sup>。这显示了客户想要的和他们购买的不一致。除了法国和日本, 发达市场中的客户对收入保障的关注要超过重大疾病保障, 尽管销售状况是相反的。

解释这种现象需要考虑以下因素:

- 作为一个产品, 收入保障的复杂性、与之关联的成本和流程。这些因素, 加上所需顾问专业意见, 给客户的印象是它本质上极具内在价值。在澳大利亚这样的市场中就是如此, 有着严格监管的

图10: 对单一风险产品的兴趣及对单一防癌产品的预期折扣



问: 如果仅涵盖单一特定疾病如癌症的重大疾病产品价格比涵盖一系列疾病的保单要便宜, 您有兴趣购买吗?

问: 相比涵盖一系列疾病的保单, 对于仅保癌症的保单, 您期望在价格上要便宜多少?

“

客户确实不能总是得到他们想要的，但实际上他们也经常并不知道自己想要什么

顾问制度。在这里，顾问角色有助于产生显著的供给方影响力，使得对收入保障重要性的认知产生偏差。

- 价格敏感性。客户想要一种东西，却买了另外一种。收入保障经常被提及，但之后被认为太贵。我们不一定对卡尼曼围绕跨期选择的观点熟悉，从而知道客户总是会赋予收入保障一定的价值。<sup>3</sup> 这意味着他们通常更喜欢一次性给付保障利益。行业的问题是，即使并非不可能，这使得客户很难进行有意义的比价。
- 利用平行视线，这个显而易见的脱节可能是“快速”和“缓慢”思考引起的不同结果的典型表现。<sup>4</sup> 可以说，需要给出理论答案的调研会触发快速反应（“快速”或“系统1”思考），会本能地认为收入保障是最重要的必需品。然而，当沟通具体销售流程和展现更多信息时，更深层次的思考就会启动（“缓慢”或“系统2”思考）。

不论是哪种情况，购买决策将受到启发式的影响 - 易得性偏差。在这种情况下，

如果因为独立思考，考虑一个事件发生的可能性较高，它成为思维捷径。例如，大多数客户更容易想到他们认识的某个人正患有某种重疾，而不是首先想到他们自己身体上或心理上出现问题而相当长的一段时间里不能工作 - 不考虑这些事件实际发生的可能性。

对于如何呈现和诠释这样的数据，行业需要谨慎行事。客户确实不能总是得到他们想要的，但实际上他们也经常并不知道自己想要什么！

特别值得关注的是，我们的研究表明，一些有保单（如重疾）的客户可能会预期他们保单中会涵盖的某些保障利益实际上是归在其它保单（如收入保障）的保障范围内的。

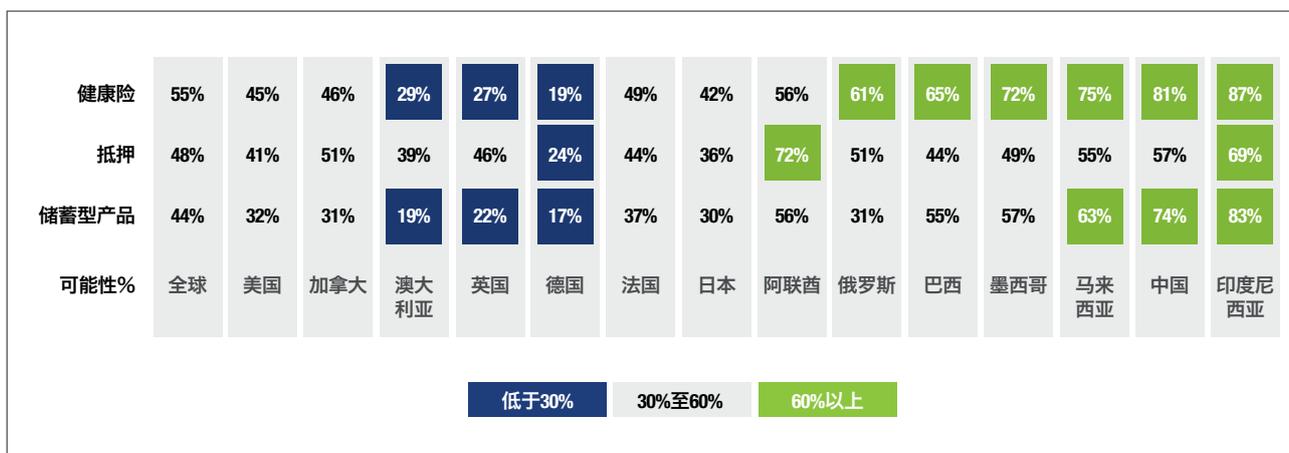
在我们看来，重疾/收入保障的脱节是严重的。最终，客户的认知和决策是认知偏见、情感和社会影响力的复杂的相互作用的结果。有关这些驱动因素的更深入的见解为满足客户期望和提供更有针对性的产品带来希望 - 最终促进客户的忠诚度。

图 11：不同寿险保单的重要性（%最重要）



问：根据以下寿险产品对您的重要程度，请对它们进行排列，1代表最重要，5代表最不重要。

图12：客户渴望将寿险和健康险、抵押贷款和储蓄产品进行捆绑



问：如果您准备今后购买以下金融产品，您考虑购买寿险的可能性有多大（假设当时您还没有寿险）？

### 脱节3：客户认为打包健康产品比储蓄更直观

我们曾在第一个主题中指出，利用转化契机，如寿险与抵押服务一同销售，是推动销售和增长的关键性驱动因素。这非常重要，因为寿险营销经济效能富于挑战性。

为了进一步阐明营销契机，我们问客户什么产品和寿险关联最佳。有意思的是，在全球范围内，寿险和健康险的整合比保险与抵押服务或储蓄的融合更为受欢迎。这个发现与寿险更多地会和抵押服务和投资捆绑在一起的现状截然不同。

### 启示 - 内在价值有影响

从保险商的角度来看，为什么与储蓄或抵押服务的整合效果更好毫无疑问。但是，行业有关保障产品的知识层面的见解和客户的内在价值感知之间相差悬殊，这正是以自我为中心的考虑问题的方法的缩影和体现。

可以看出，传统的产品捆绑是更多地考虑保险商或银行的利益，而不是客户的利益。行业被质疑，应该站在另一个角度，透过外部看自我，及进行寿险/健康产品和营销的创新探索。

## 主题四：把健康穿戴在身上

### 没有什么比健康促进主张更贴近健康的本质

几个宏观趋势的汇集唤起了有关保险企业开创健康生活主张的广泛的兴趣。医学的进步已经大大延长了寿命，但也不可避免地转化为极高的慢性病患率（如：糖尿病、高血压等等）。实际上，绝症不断地被重新归类为慢性疾病。这已经引起了健康费用支出的激增，迫使医疗费用从政府承担转向个人。

与此同时，物联网的出现及其先进技术的日益发展，意味着预防性的、可诊断的、整体健康服务可在我们的手腕上实现。在这个环境下IoT技术的出现（最常表现在可穿戴设备上）产生了“量化自我”现象。

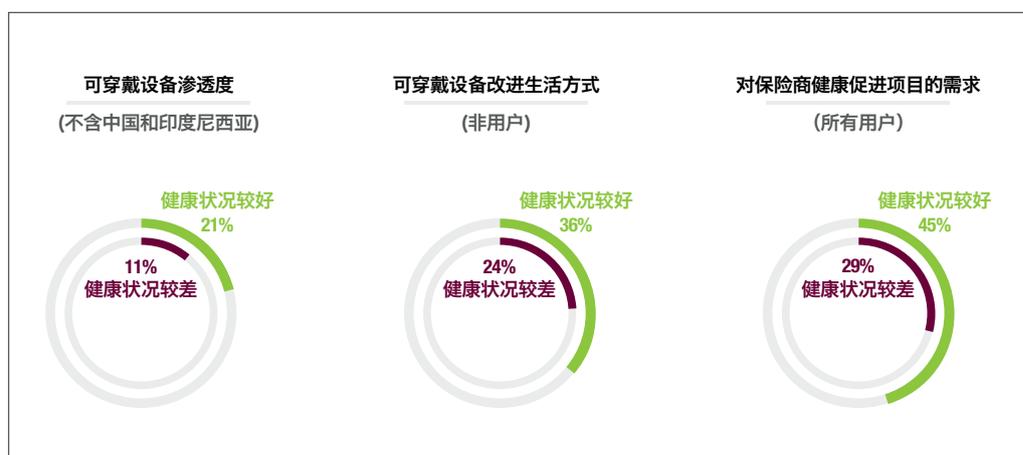
从保险公司的角度来看，在新产品提议中对这个新奇的量化自我体验进行包装对客户价值感知有显而易见的益处。另外，也许

更为重要的是，现在可实现实时数据的收集是极其有价值的 - 如果能有效利用。从新数据流中收集的见解可有助于形成更加个性化的解决方案，同时为核保及影响理赔结果能力的发展提供潜在的可能性。对客户态度的纵向研究久而久之应注入及提升这些主张，最终引致长期的行为变化。持续的反馈回路必将推动客户和保险商之间的可持续的价值分享。

健康、回馈和可穿戴设备显然有着变革寿险行业的潜在可能性。虽然参与策略还有待提炼，但清楚地是你必须参与其中才能成为赢家。

本主题评估了当前客户对健康主张和可穿戴设备领域的渴望，及给寿险企业的启示 - 包括已经有需求的客户，更包括需求等待被激发起来的客户。

图13：可穿戴设备渗透度、相信可穿戴设备和对健康促进项目的需求、认为自己健康状况高于或低于平均水平的客户群细分



问：您有可提供有关锻炼/食物摄取/睡眠模式方面信息的可穿戴设备吗？例如：Fitbit和Jawbone智能手环或智能手表？  
问：您认为穿戴这种设备能够帮助您改善生活方式吗？  
问：您对参加一家寿险公司的健康促进项目感兴趣吗？这可为您提供寿险保费折扣和健康生活服务折扣（例如健身中心会员费）？

“

对于行业来说，以健康状况较差人群为目标并进行互动沟通更为有价值

### 观察1：买入健康产品和可穿戴设备目前集中在健康客户群

可穿戴设备的销售在近5年的时间里在世界各地快速增长。截至2016年底，可穿戴设备的全球发货量预计将达到1.019亿部，比2015年增长了29%<sup>5</sup>。我们研究中的超过15%的客户说他们拥有一部可穿戴设备，大部分市场研究指出这个数字预计将在接下来几年里大幅度增长。确实，市场研究机构CCS Insight已经更新了其对可穿戴技术的未来前景的看法，指出到2020年将卖出4.11亿部智能可穿戴设备，价值340亿美元，这个数字令人震惊。

至关重要的是，可穿戴设备渗透度在那些认为其健康状况在平均水平之上的客户群中（见图13）明显高出很多。的确，仅有11%拥有可穿戴设备的客户认为他们居于平均健康水平之下。

由于可穿戴设备功能的实用性和精确度的提升，使得主张提议深深嵌入日常生活中，客户参与度预期大幅提升。在最近由

一家领先的生物计量数据传感技术创新公司发起的调研中，58%的没有穿戴设备的被访问者回应，如果精确度信得过，他们将会考虑购买<sup>7</sup>。随着可穿戴技术领域不断发展和创新，从运动科学（如：*Lumo Run*）到医用级别生物传感器的发展，更高的精度将会对客户参与度产生关联效应。

迄今为止，可穿戴设备和健康促进项目正在帮助健康客户群过着更为健康的生活。然而，对于行业来说，以健康状况较差的人群为目标更为有价值。这显然是一个好的契机，与能够因此而受益最多的客户群进行沟通互动。

请参见以下图14了解健康促进主张的关键特征和功能。利用该生态系统与健康状况较差的客户群沟通尤其有价值，因为有希望交付明显最优结果，反过来也有利于信任、实用性和定价。

这些设备能够最终会有助于保险公司引领服务变革，而不仅仅是作为当今客户的选择工具。

图14：搭建整体健康管理和促进平台的复杂性

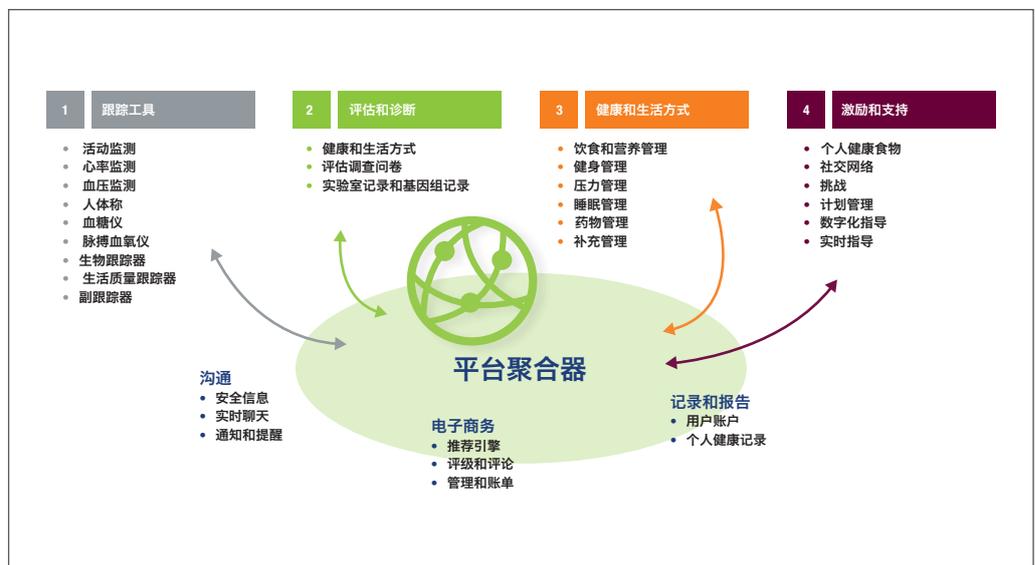
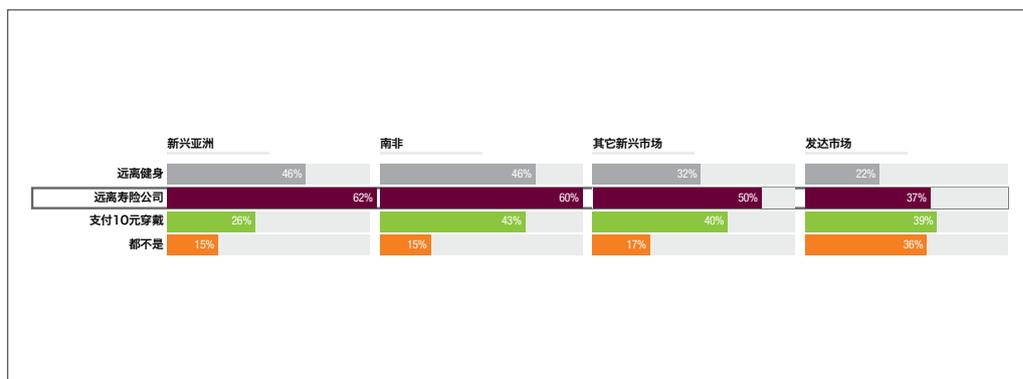


图15：推动采用可穿戴设备的激励因素



问：以下哪项内容会说服你穿戴其中一种设备？

### 观察2：新兴亚洲市场客户对可穿戴设备和健康促进的需求最大

从我们的结果来看，新兴亚洲市场明显表现突出，客户对健康促进和可穿戴设备的浓厚兴趣为供给方投资提供了机遇，以进一步激发需求。图15显示了新兴亚洲市场上的消费者相信寿险公司能够兑现可穿戴设备和健康管理项目，这与主题一提及的正面品牌认知一致。更令人鼓舞的是新兴市场例如中国、马来西亚和印度尼西亚与寿险公司分享健康数据的意愿，如图16所示。

这是非常有前景的，尤其是南非闻名的健康促进项目 *Discovery / Vitality* 案例研究，引起了全球大量的关注。在南非，正面的引用词受可获得性的影响很大；客户受这个主张的影响已经超过20年，并且他们已经理解其看得见的有形利益。南非有着一些独特之处：客户对于寿险和健康险，保险公司品牌，健康和积极的生活方式有着强烈需求。尽管有其独特性，它作为一个实例，展现了如何快速振兴新兴亚洲和其他地区的健康促进市场。

在这种情况下，品牌投资会深深地涉足于可穿戴设备和健康促进项目中。植根于相互信任的紧密关系对鼓励客户分享来自于

可穿戴设备的数据十分重要，通过这样的举动实现频繁互动是巩固品牌的契机。获取的数据能够进一步提升核保流程，实现更加个性化的定价，并最终改造客户体验。更深层次的客户洞察力将会推动更有效性和有意义的升级和交叉销售。这样客户忠诚度也因此而得以维持。

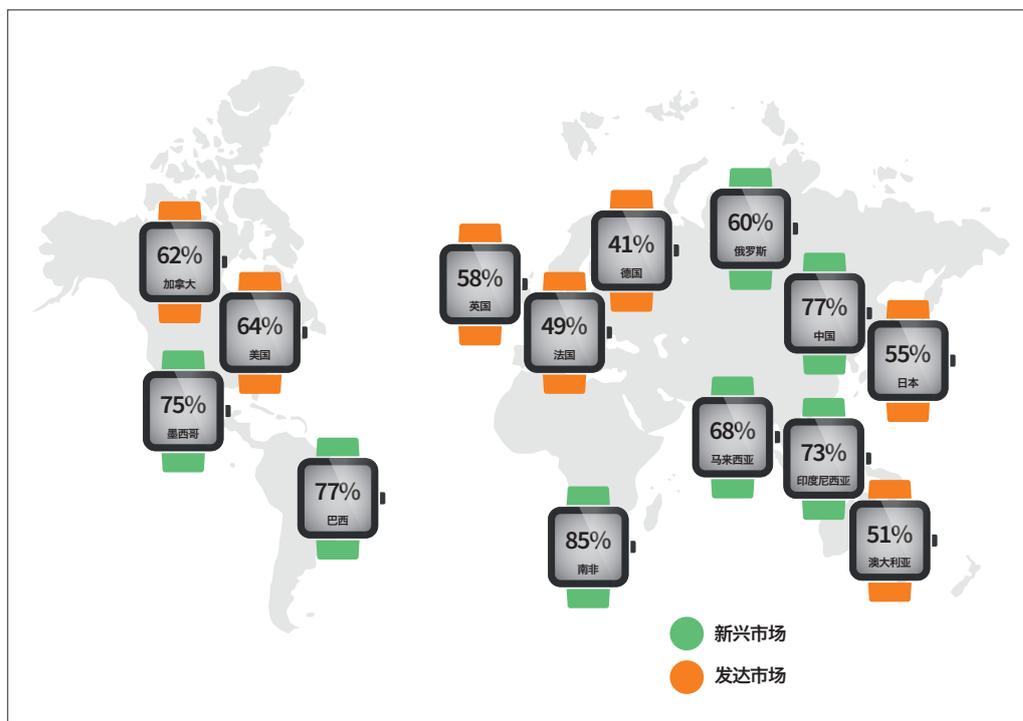
### 启示：问题是如何投资，而不是是否投资

总体而言，我们对于可穿戴设备和健康促进的研究为未来发展和行业投资提供支持。

对于保险公司来说，问题在于在哪里和如何投资，以确保主张驱动价格或选择优势，或交付真正的具有差异化的产品和承保服务。至关重要的是，保险公司必须利用与客户经常互动的契机，面向所有客户积极地重新定义价值主张，而不只是那些申请理赔的客户。行业是时候将关注点从老生常谈的保障产品移开，而开始关注提升客户参与度。

的确，有几个创新的案例已经发生在这个领域，一家领先的法国健康促进平台 *Umanlife* 就是这样一个例子，适配所有设备的E健康解决方案汇集和集中来自于移动应用及连接设备的数据至一个平台。

图16：与一家寿险公司分享你设备上的数据以获得优惠的意愿



问：如能得到保费折扣，你愿意和寿险公司分享你设备上的信息吗？

通过提炼原始数据，为客户提供个性化建议 - 模块涉及范围从怀孕计划到游戏化健身。

我们相信这是本研究中的关键性见解 - 消费者对健康体质的渴望以及可穿戴设备给进一步产品创新提供了新的空间，随之提高客户参与度，提升客户体验及改善产品利润。要取得成功需要具备正确的合作模式和致力于打造真正融合的产品决心。相关数据的运用，包括专有以及外部数据

的匹配以及挖掘能力，决定谁会最终取得长期战略优势。

相反，对于着力于打造内部自有体系的和较晚进入市场而产品提议没有任何差别的保险公司和再保险公司来说，他们将面临相当大的风险。

今后全球消费者研究将继续关注此现象，随着技术进步和对健康生活方式持续的社会关注，预计这一领域会取得长足发展。



## 你需要做什么？

### 主题一：价值观危机和信任缺失

也许最严重的保障缺口存在于行业意向和客户认知之间的差距。行业需要弥合的正是这个缺口。我们的研究指出，这需要长期的努力靠以下方式来建立信任：

- 通过新颖的和量身定制的信息传递来与客户交流
- 利用科学方法而不是依赖直觉行事，以获得提升的、更频繁的互动沟通
- 投资于专业分析和打造建模能力，以实现颗粒化客户概况分析及提炼适合的可行性见解
- 着力改善与攻击保险行业媒体之间的关系，并通过他们捍卫保险行业的形象

### 主题二：体验价值

有效的自动化技术呈现了为客户提供个性化主张的契机，可满足当下客户预期。保险公司可通过以下方式打造相互信任度：

- 给客户打造无缝的完美数字化流程体验
- 识别每个市场特有的关注问题，相应配备适合的解决方案及信息传送方式
- 将客户支持与核保流程融为一体，变为一种嵌入式体验，而不是去体验流程

### 主题三：产品悖论 - 需要；想要

客户优先级别与购买行为之间的脱节显现了创新的空间，行业需致力于：

- 加深对客户态度、预期和动机的理解
- 考虑到客户的视角所带来的信任变数
- 承担起确保客户理解保险责任的职责（针对保单条款的明确沟通）
- 提供多种、有细微差别的选项，允许客户拥有个性化定制产品

### 主题四：把健康穿戴在身上

在健康促进和可穿戴设备领域不断增长的需求为所有客户呈现了积极定义价值认知的契机，这不仅仅包括那些提出理赔的客户。我们的研究发现：

- 供应方投资对进一步推动需求至关重要，可能意味着对于理赔结果的影响力
- 问题不是是否要投资，而是如何投资
- 新的数据流可提升核保流程
- 特别是新兴亚洲市场在可穿戴设备和健康促进领域有强烈需求

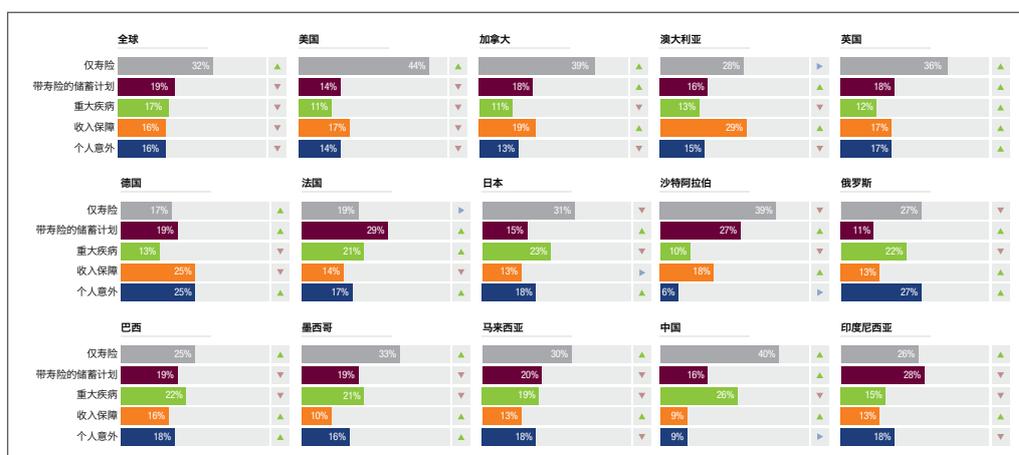
尾注:

\* 《购买途径：核保、自动化及客户体验之旅》，欢迎浏览 [remarkgroup.com/insight/](http://remarkgroup.com/insight/) 了解我们的“见解”系列，包括历年全球消费者研究报告

<sup>1</sup> 英国保险协会 (2015) 2015年英国保险及长期储蓄关键性数据【在线】 【2016年10月21日查阅】

<sup>2</sup> 完全图表（发达及新兴市场）

不同寿险保单的重要性（重要性%）



<sup>3</sup> Kahneman, D., (2011年) 快速和缓慢思考, (伦敦: Farrar, Straus and Giroux)

<sup>4</sup> Kahneman理论中心，有关驱动我们决策的两个系统。系统1是有关快速的、直觉的和情感的反应；系统2是缓慢的、更合乎逻辑的、慎重的反应。

<sup>5</sup> 国际数据预测 (2016年). [新闻稿](#) [在线] [2016年10月21日查阅]

<sup>6</sup> CCS Insight (2016年). [可穿戴技术势头持续](#) [在线] [2016年10月24日查阅]

<sup>7</sup> Valencell, (2016年). [全国可穿戴设备调查](#) [在线] [2016年10月21日查阅]

法国再保险全球渠道营销部门隶属于法国再保险集团。

由以下分支组成:



- ReMark, 创新多元营销和直销的全球领先者



- Velogica及其最为先进的全球核保解决方案程序组



- Rehalto, 工作场所健康保护的欧洲创始者

法国再保险全球渠道营销部门提出单一主张，肩负使命在以客户为主导的营销领域加大投资。我们利用独一无二的保险专业知识伴随深层次的客户洞察力，制定和支持营销战略，将内部运营有效性与一流的客户体验协调统一。

凭借源自于B2B、B2B2C和D2C的商业模式，我们的营销渠道、营销、核保、产品及理赔解决方案全部由市场领先的使能技术、数据分析及金融方案支持。

我们的运营贯穿整个价值链，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。

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](mailto:marcom@remarkgroup.com)



**ReMark**

Maximum Value Creation