



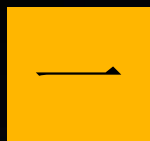
普华永道



寿险行业 —— 数字化客户经营转型报告

目录

一. 未来已来 — 数字化加速颠覆旧模式，拉大行业差距	2
二. 转型之痛 — 传统经营模式无以为继	4
1. 客户需求之变，对寿险行业提出新要求	5
2. 传统模式之痛，亟需打破转型路上的“四堵墙”	5
三. 转型突围 — 四大策略打造差异化客户经营能力	6
转型策略之一：客户经营理念从单一视角向多视角转变	7
（一）、数据驱动、动态演进的全方位客户洞察	7
（二）、以需求为导向的开放性、综合式风险解决方案	8
转型策略之二：客户经营目标由注重交易向挖掘长期价值转变	10
（一）、体验至上的客户旅程管理	10
（二）、互联网化的内容运营和社区经营	13
（三）、创新式长尾客户经营	16
转型策略之三：客户经营模式从以我为主向开放协同转变	17
（一）、以客户为中心的渠道协同	17
（二）、多模式和多场景的数字化获客	19
（三）、开放式的生态圈客户经营模式	21
转型策略之四：客户经营组织从条块架构向柔性平台转变	24
四. 转型保障 — 夯实四大数字化能力，筑牢客户经营底座	28
1. 以数字化创新文化为引领	29
2. 以数字化平台架构为载体	30
3. 以数据资产运营为驱动	31
4. 以数字化组织模式为支撑	32
附录：案例索引	33
致谢	35



未来已来 —— 数字化加速颠覆 旧模式， 拉大行业差距



“十四五”时期，我国步入新发展阶段，与之相伴的特征是网络化、信息化、数字化和智能化。在“数字中国”发展战略引领下，各行各业逐步推进数字化转型，“数字金融”时代就此拉开大幕。

在此背景下，当前中国寿险行业正在发生广泛且深刻的变化。这种变化既源于行业进入新阶段、要求更深层次发展的客观要求，也来自外部生态环境急剧变化及国家政策的引导和驱动。数字化转型已成为推动转型变革的核心力量。

根据普华永道的观察，中国寿险行业的数字化转型呈现以下四个发展趋势：

趋势一：数字化转型加速。数字经济成为发展新引擎，保险公司积极培育数字化能力，以科技创新为支点，融入产品、营销、服务、风控等各个环节，赋能智慧保险，构建全新的保险生态系统，推动客户经营转型升级。

趋势二：数字化成为战略基座。“数字保险”已从原先的新兴理念，变为行业核心竞争力。数字化转型成为保险公司战略决策中的首选项或重点投资发展方向。

趋势三：数字鸿沟拉大行业差距。保险业数字化转型如火如荼，头部机构在日新月异的市场竞争中掌握更先进的技术和更优质的数据，而中小机构信息科技基础设施相对薄弱、数字技术的使用缺乏广度或深度。这导致数字鸿沟不断扩大，基于数字经济的利益分配趋向不均等，行业差距进一步拉大。

趋势四：差异化转型路径成必然。随着数字化转型深入，传统转型路径在长期激烈竞争下已成红海，转型红利难以释放。保险公司（特别是中小型保险公司）已难通过“抄作业”的方式简单复制数字化能力。要跟上发展步伐，必须不断修炼内功，走出一条具有特色的转型道路。

数字化转型与客户经营转型相辅相成、互相推进。针对以上发展趋势，保险公司需要深入思考、不断实践、持续贯彻以客户为中心的经营理念。本报告旨在为行业实现快速转型提供有益参考。



转型之痛 —— 传统经营模式 无以为继



二 转型之痛 —— 传统经营模式无以为继

中国寿险公司当前的经营模式仍以渠道为中心，面对数字化时代快速成长、不断成熟、日益专业的客户，该模式弊端日益凸显，成为行业亟需解决的痛点。

1. 客户需求之变，对寿险行业提出新要求

第七次全国人口普查结果显示，我国人口增长率持续放缓。在此环境下，保险公司单靠规模扩张的模式无以为继，竞争转入存量市场。存量客户经营对保险公司或代理人而言是亟待深入学习的新课题。与此同时，科技带领保险行业进入数字化新时代，保险客群构成和行为习惯也有所变化。

- **新的客群结构：**相对年轻的80、90后客群成为购买保险产品的主力军，寿险行业的客群结构年轻化。
- **多元触达方式：**新冠疫情加速新渠道发展，消费者对保险产品的接触渠道迈向多元化及数字化。
- **消费意识主动：**消费者的保险意识觉醒，使其由被动营销向主动选择转变，保险客户变得越来越成熟与理智。
- **需求日益复杂：**客户群体的需求由简单趋向复杂，如慢病人群、老年人群等，且需求日益复杂。
- **服务期望加大：**客户对保险服务要求日益提高且趋向精细化，不再局限于一张保单，而是期望得到更全面、综合的风险对抗服务方案。客户体验、服务质量在购买产品时的考量权重越来越大。

客户需求变化对寿险行业数字化发展提出新要求，倒逼保险公司改变传统经营模式，向“以客户为中心”转型。

2. 传统模式之痛，亟需打破转型路上的“四堵墙”

面对新生代客群日益复杂的保险需求，保险公司亟需全面实施以客户为中心的转型。然而，旧有模式的惯性和传统路径的依赖，使转型过程中面临“四堵墙”：

- **运营之墙：传统职能各自为政。**销售、服务、风控和运营等部门仍以传统模式运作，未能实现以客户为中心的职能协同，在响应客户需求方面凸显出不敏捷、不深入、不彻底的弊端。
- **渠道之墙：不同渠道缺乏共享。**个险、团险、银保及互联网渠道单打独斗，数据、信息和资源无法打通，难以形成以客户为中心的经营合力。
- **服务之墙 — 客服质量难以保证。**客户对服务的要求日益提高且日渐精细化，但保险公司的客服部门往往仍被定位为内部保障型部门，无法基于统一客户服务及卓越客户服务的需求进行服务交付。
- **创新之墙 — 创新路径存在局限。**客户经营局限于价值链的单个节点，未突破传统业务模式限制。这导致只能实现局部的降本增效，无法带来整体模式的根本性变革。

普华永道认为，保险公司在转型路上要打破以上四堵墙，有效实现客户新需求与经营新模式的匹配、理顺寿险行业在新历史时期的生产关系、解放生产力，必须构建数字化能力，以数字化驱动组织、资源、能力形成和投放方式的变革。



转型突围 —— 四大策略打造 差异化客户经 营能力



三 转型突围 —— 四大策略打造差异化客户经营能力

以数字化驱动客户经营转型，需要将科技融入保险业务的各个环节，在提升传统经营能力的同时，构建新竞争优势，在复杂多变的市场竞争中脱颖而出。本节将重点阐述四大转型突围策略及具体建议。

转型策略之一：客户经营理念从单一视角向多视角转变

（一）、数据驱动、动态演进的全方位客户洞察

寿险市场由原先的增量竞争转向存量开发，积极发展领先的数字渠道，通过全方位客户数据、机器人顾问支持和自助服务工具，高效了解客户潜在需求，以虚拟和面对面的方式提供超个性化风险建议及保障规划方案，既能为客户提供持续、动态和全面的服务，也可提升客户关系，增强客户粘性。

在这个过程中，数据驱动的客户洞察是最重要的引擎之一。保险公司通过对交易数据、资产数据、产品数据、人口属性数据、客户行为数据的收集与分析，形成丰富的客户信息全景视图，深入刻画客户属性，挖掘现有存量客户需求，实现想客户所想，急客户所急。

普华永道认为，数据驱动的客户洞察应重点围绕三个方面展开：

- **家庭：深入挖掘客户家庭成员潜在寿险需求。**在人口老龄化及三胎政策的背景下，客户家庭保险需求的增多为存量客户开发提供了良好的机会，而寿险公司是否能抓住这些潜在的机会成为关键。通过多维度数据分析，深入挖掘客户家庭内的寿险需求，继而精准推荐相关家庭险、少儿险、养老险等产品，并提供适配于家庭结构的定制化服务。
- **社群：围绕客户所在的社会群体属性，如白领、工程师等，挖掘其普遍性需求。**根据相关需求，在营销策略、产品设计、服务创新等方面形成针对性解决方案，在细分客户群体中构建竞争能力。
- **人生阶段：针对不同客户未来人生重要阶段，推荐个性化产品及服务。**例如，通过数据挖掘与模型分析，精准预测客户未来求学、就业、结婚、生子、养老等事件，在适当的时间节点精准推送相关产品与服务，实现存量客户价值最大化。

1

案例1：i云保深度分析数据，满足客户个性化需求¹

i云保通过搭建“云图智能数据中台”及超级数仓，深度剖析消费者行为数据，实现保险产品的高效匹配，真正满足消费者的保障需求。同时结合保险从业者行为数据，并根据不同消费者需求场景，为其提供线上+属地

化代理人服务，满足其及时、个性化的保险服务需求，有效挖掘了保险服务的长尾价值。截至目前，“云图智能数据中台”已实现匹配4000+用户标签、3000+保险产品知识图谱。

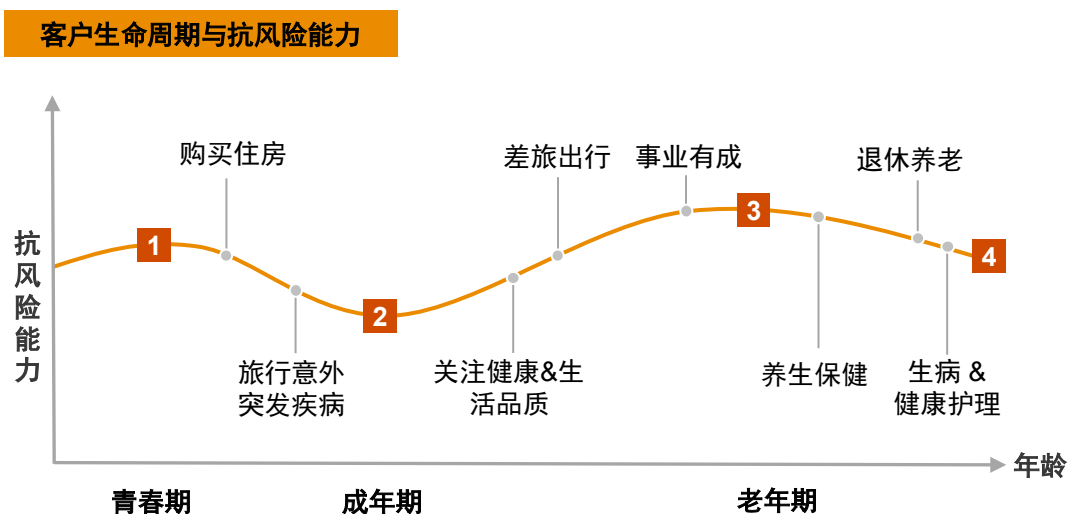
¹ 信息来源：公开资料整理及普华永道分析

（二）、以需求为导向的开放性、综合式风险解决方案

便捷和专业化越来越成为客户购买产品或服务的重要考量因素。以客户需求为导向，打造贯穿生命周期的全方位支持，是保险行业数字化转型的一大亮点。

纵览整个生命周期，客户需求侧重点及抗风险能力随着人生阶段的发展动态变化，保障的重点也需随之调整。以风险模型测算各类风险指数变动趋势，结合数据深度分析，可了解客户全生命周期的风险需求，并根据其不同阶段的家庭结构、风险偏好、财务状况和保障情况等，智能统筹规划，提出最有效的综合保障方案。

图1 客户生命周期与抗风险能力



风险与隐患

1 既有风险保障又不影响经济支出

3 防范大病、为退休及养老做准备

2 意外伤害、疾病等

4 退休养老、健康水平下降等，护理保障要求

以客户为中心、开放且综合的风险解决方案，使保险公司不仅是保险产品销售者，更是客户的全生命周期守护者。以下三种服务模式能满足开放且综合的要求：

以客户为中心的一揽子风险解决方案：通过数据分析手段及专业一对一“问诊”方式，整体衡量客户风险状况、风险承受能力、现有保障措施及保障预期，提供产品组合配置及保单统一管理及回顾服务，给予全面高效的风险解决方案。

保险保障+持续动态增值的服务模式：随着风险保障含义的延伸与演变，满足客户保障的

风险解决方案不拘泥于保险服务，更强调基于客户需求动态变化的风险防范和生活质量提升。因此，在了解客户的行为习惯及风险重点、增加客户体验感的同时，以持续变化的需求为依托，帮助客户降低风险发生的可能性，或提供最为有效的风险解决措施，成为风险解决方案的一大特色。

以数据和平台为依托，打造客户服务管理平台：以科技与数据赋能，着眼于客户生命周期，提供一站式服务管理平台，在帮助客户便捷、及时地获得风险保障的同时，也有助于保险公司更加全面地了解客户及潜在机会。

2

案例2：大都会人寿360Health持续动态提供健康理念与一站式健康解决方案²

大都会人寿建立其子品牌360Health，致力于为客户提供一站式健康解决方案，客户可根据不同人生阶段的需求变化，自主选择、灵活调整产品与服务。该品牌通过与健康领域伙伴的合作，整合优质服务资源，从产品、增值服务到客户体验，涵盖日常预防咨询、

早期诊断支持、专业医疗资源、持续康复支持、全面财务保障。科普教育手册、在线智能预诊、人寿健康日等线上线下活动也时刻协助客户积极了解、预防和管理重大健康问题。

3

案例3：横琴人寿与家持科技iHome家庭保障专家合作提供定制化保障服务³

横琴人寿于2019年推出了一款集家庭投保体检、家庭保单分析、家庭投保产品精准推荐、家庭在线健康管理等多项功能为一体的家庭保障智能营销工具iHome。该工具承载海量中国家庭保障数据，借助大数据、人工智能等技术手段，能够基于消费者提供的信息，利用智能化的数据分析系统，为消费者的家庭归纳和总结出究竟“有什么、缺什

么”，得出消费者家庭的综合风险评估方案。

结合为消费者家庭导出的综合风险评估方案，iHome能够突破现有可保风险与不可保风险的界限，为消费者家庭成员提供匹配险种、匹配产品等专属智能推荐方案，所有家庭类型均能一一匹配。

² 信息来源：公司官网、公开资料整理及普华永道分析

³ 信息来源：公开资料整理及普华永道分析

转型策略之二：客户经营目标由注重交易向挖掘长期价值转变

（一）、体验至上的客户旅程管理

基于寿险产品特点及市场发展，各保险公司在客户体验优化和管理方面也呈现出一定的变化。

服务手段智能化。越来越多新技术被应用到保险服务中，例如大数据分析、物联网、人工智能等。保险公司在提供运动健康管理服务时，可穿戴智能设备能实时收集客户的运动及健康数据，通过大数据分析，可指导产品设计和定价。

服务资源差异化。目前绝大多数保险公司都有明确的客户会员体系。给不同级别和不同价值贡献的客户提供差异化服务，有助于彰显客户身份，提升满意度。

服务手段和服务资源的优化升级，实质都是基于客户旅程的精细化管理。随着客户对服务体验的关注度提升，保险公司未来也将更聚焦在基于客户旅程的创新模式打造。

与保险公司相比，商业银行与客户的接触频率更高。针对体验至上的客户旅程管理，银行业有更丰富的实操经验可借鉴。

4

案例4：英国劳埃德银行（Lloyds Bank）推动客户旅程改造，实现客户端到端流程优化:⁴

英国劳埃德银行于2014年开启客户旅程改造项目，项目组对30个重要客户旅程进行了梳理，并最终决定对新客户和企业抵押贷款两个旅程先行改造。该行在2018至2021年之

间，先后完成了约50条客户旅程的改造。凭借之前的改造经验，该行构建了一套基于客户价值的完整运营体系，推动数字化转型。

⁴ 信息来源：公开资料整理及普华永道分析

5

案例5：招商银行以用户价值作为核心评估标准，从客户视角重新审视、优化服务全流程⁵

2018年初，招商银行提出“打造最佳客户体验银行”的口号，基于客户旅程地图整理和提升端到端的流程，从客户视角重新审视、优化服务全流程。该行以内建平台、外拓场景、流量经营的理念，将场景和APP作为业

务的发展立足点，完善客户旅程，最终达到客户体验、业务效率、风险管控、运营成本的最优平衡。

6

案例6：海底捞提供客户至上的精细化服务⁶

海底捞以代客泊车、免费擦车、免费上网、免费擦鞋、免费美甲、帮助照看小朋友等贯穿就餐前、中、后的个性化特色服务，获得了品牌忠诚度和美誉度。

除此之外，在整个客户旅程中，不仅到店的顾客可以享受优质服务，海底捞也为顾客建

立服务档案，其员工会记录顾客生日、家庭人数、孩子生日、纪念日等与就餐相关的有效信息，提供精细化服务。同时，海底捞租用了自己的专属呼叫中心，提供火锅外卖服务，借助数字化手段为客户提供了极大的便利。

⁵ 信息来源：公开资料整理及普华永道分析

⁶ 信息来源：公开资料整理及普华永道分析

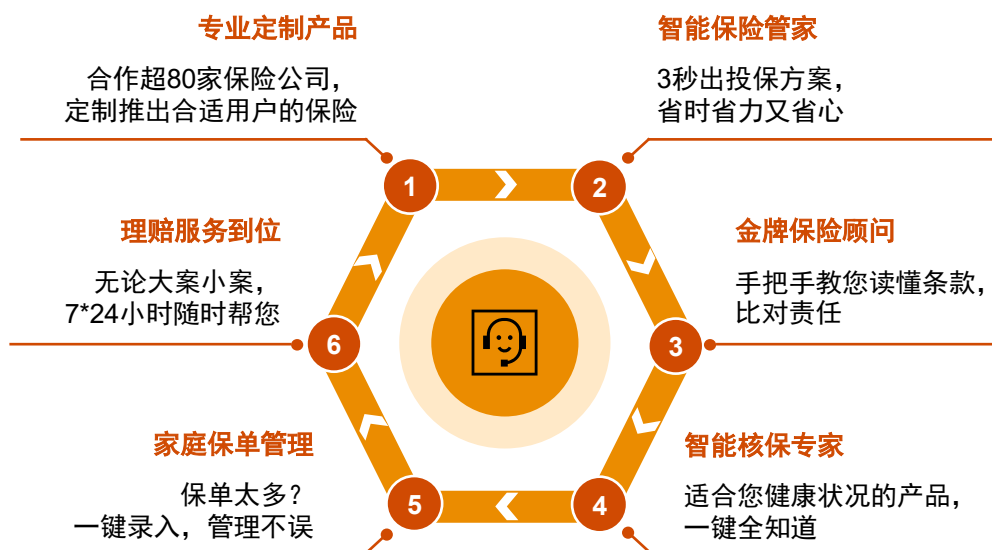
7

案例7：小雨伞基于客户视角不断优化客户旅程⁷

小雨伞为客户提供闭环服务，覆盖从产品定制到用户咨询—购买—核保—理赔的全服务流程。与保险公司合作定制专属保险产品；人工智能客服“静静”3秒内可以帮助用户生成家庭投保解决方案；在产品页面以图文形式讲解保险条款，并在相同页面进行保费

试算及交易，实现从用户了解保险产品到购买的一站式服务；智能核保“小智”，支持疾病模糊搜索功能，可以准确快速地通过核保；“闪赔”服务可自动识别用户上传的照片信息并计算理赔金额，对复杂案件提供1V1理赔管家以全程协助用户理赔。

图2 小雨伞特色智能化服务



⁷ 信息来源：公开资料整理及普华永道分析

（二）、互联网化的内容运营和社区经营

保险销售是一种低频交易行为。在当前激烈的竞争格局中，保险公司已不再局限于对保险产品的服务，而是不断延展其价值链，通过向互联网化内容运营的新打法，实现高频互动，将健康管理服务、保险教育服务及保单管理服务作为高频触达客户的载体，提升客户体验，增加客户粘性。

健康管理服务：2020年银保监会出台《关于规范保险公司健康管理服务的通知》，从明确服务要求、规范业务运行以及强化监督管理三个角度规范保险公司健康管理服务行为，提升专业化服务水平。随着消费者的健康意识提升，保险公司价值链不断延伸，为客户提供健康管理服务是健康险产品的新趋势。该类产品将保险公司在原价值链中的事后属性前置，进行事前教育、事中防范，并且不断深化服务内涵，构建健康生活场景，达到**以健康管理服务激活存量客户，与健康生活场景结合**的效果。

保险教育服务：保险公司通过各种平台入口，发布或提供保险内容建议、保险配置建议、保险产品对比、常见病分析等知识，借助健康保障教育方式激发消费者主动购买意愿。

保单管理服务：对保险客户而言，当前在保单管理方面仍存在诸多痛点。包括：在不同公司承保的保单分散，对应不同的保障期限与缴费时间，容易遗忘而导致保单失效；对不同保单的保障功能不清晰，导致保险配置重复或覆盖的保障范围不全面；出险后对不同保单是否可以理赔存在困惑；当事人发生意外事故后，家庭成员对保障情况缺乏了解，难以及时跟进。保险公司及中介机构推出保单管理服务，将个人和家庭的全部保单集中汇总、统一管理，利用保单变更、续期提醒、保障分析等功能，让管理更便捷，保障更全面。

寿险行业产品销售的传统思维，是基于线下的信任关系实现客户转化。互联网时代，人们的消费及生活习惯逐渐线上化，线下信任也逐步向线上社区转化。当前各大流量平台均有许多与保险相关的自媒体、意见领袖（KOL）等，这类渠道通过内容输出与客户经营，与粉丝群体建立了较强的信任关系，即社区信任。利用这种社区信任，对粉丝进行保险变现，转化率相对于广撒网式的营销投放更高。但对保险公司而言，如何在社区信任的流量转化中实现客户价值提升，仍有待思考。

8

案例8：友邦人寿打造移动健康管理平台⁸

友邦人寿于2017年开创性推出“健康友行”移动健康管理平台，为会员提供专业的健康知识，全面的健康服务，以及生动趣味性的健康习惯养成方式，助力会员获得长期、优质的健康生活。

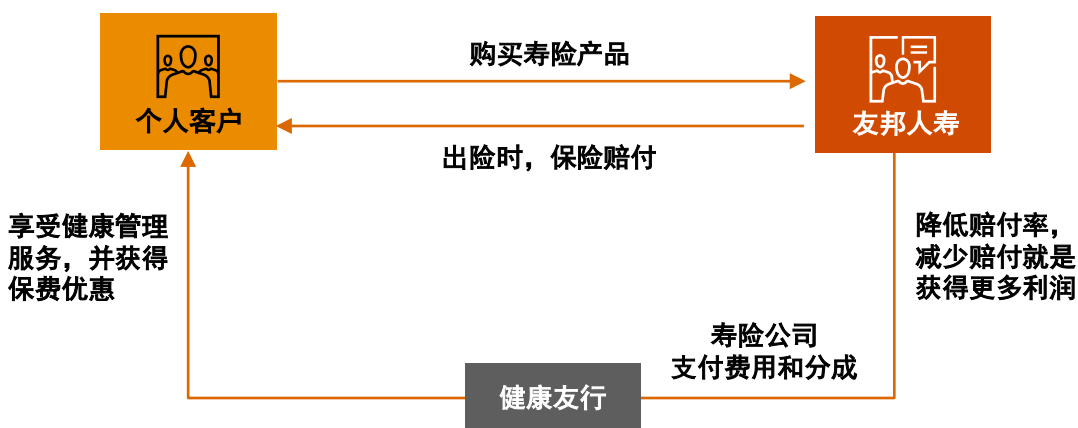
在友邦的“健康友行”移动健康管理平台中，用户需要先通过购买友邦的寿险产品获得服务资格，然后下载“健康友行”APP享受相应的健康管理服务。“健康友行”服务内容主要包括健康互动任务、健康主题会员活动、健康评估、每日健康管理、健康医疗管理、运动训练课程和健康资讯。

在友邦“健康友行”的生态模式下，运动健康管理服务为用户和保险公司带来了双赢。

对于用户而言，通过运动健康管理服务，帮助其建立起良好的生活习惯，降低慢性病的发病率。通过完成健康互动任务，用户可以获得会员等级的晋升、获得奖励积分。不同的会员等级和积分，在购买寿险产品时可以享受不同的优惠折扣。

而对于保险公司而言，寿险客户的健康状况提升、发病率的降低，可以带来赔付率的降低。减少寿险赔付就是获得更多利润。

图3 友邦“健康友行”经营逻辑示意图



⁸ 信息来源：公开资料整理及普华永道分析

9

案例9：腾讯微保持续创作优质内容并匹配客户需求⁹

“腾讯微保”是腾讯旗下的保险代理平台。其角色定位为连接器，用户可通过微信在该平台上购买、查询以及理赔。该平台近几年开展了对内容战略的探索，创造内容生产者、用户及平台繁荣共赢的“好内容”环境，通过各种技术手段，融入可辅助理解并购买保险的一系列工具与产品，为客户提供了丰富多维、可覆盖售前售中售后的服务权益，体现出平台在内容生态布局方面的长期主义价值观和基于内容建设的独特能力。

腾讯微保在过去两年善用内容运营，推出风险测评、保险研究院、保单管家等功能模块，打造基于内容生态的保险连接器。

该平台的保险原创内容激励项目“首席计划”，聚合了来自保险垂类、理财投资、母婴育儿、医疗健康等跨圈层内容创作者，结合用户全生命周期的内容需求，以自身专属激励方案及流量扶持计划，为客户提供优质科普内容。

10

案例10：小红书社区运营实现流量转化¹⁰

“小红书”以全球购物分享社区起家，采用“社区+电商”的商业模式，引导用户阅读社区笔记，并通过短视频、图文等形式记录生活，实现用户引流，创造了由用户到客户，再到账户的转化路径，成为一个广受青睐的平台。

该平台善用社区运营，以小红心商品打分系统、明星入驻引发话题、核心话题发布、为主推商品造势等方式维护社区活跃度，以社交与流量变现等方式维护社区内容质量，并将用户互动信息转化为对电商的数据支持。与此同时，电商消费又可为社区分享提供素材，最终形成社区与电商的有机生态闭环。

⁹ 信息来源：公开资料整理及普华永道分析

¹⁰ 信息来源：公开资料整理及普华永道分析

（三）、创新式长尾客户经营

传统寿险场景中，代理人是主要拓客渠道。长尾客户虽然数量庞大，但单个资金有限且信息冗杂，并没有成为深挖的对象。互联网时代，代理人不再是客户接触服务的唯一途径，数字科技也大大降低了长尾客户的服务成本。

根据卫生部统计数据显示，2019年中国的个人医疗支出比例为28.4%，远高于西方发达国家的个人支出比例，这表明我国大量人群都面临着“看病贵”的问题。为了解决这一问题，2020年中共中央与国务院共同颁布《关于深化医疗保障制度改革的意见》，为城市普惠保险的发展提供政策支持。目前普惠保险在各地快速发展迭代，由于各地情况不同，“一城一模式”为保险公司主要的运营方式。

正在或将要以城市普惠险拓客的保险公司，需要认真调研当地的实际情况，设计出具有地域特色的城市普惠保险业务，从而吸引长尾客群并将其转换为商业保险客户。

长尾客户的分析难度相对较大，科技为数据存储与处理提供了便利，也让保险公司具备了分析庞大信息的能力，快速识别与洞察客户需求，通过记录后续服务、追踪客户动态，管理客户生命周期，提供定制服务。

意识到长尾客户的潜力以及科技进步将带来能力提升后，保险公司需要考虑的第二步是如何设置完善的长尾客户发展体系。对外，保险公司要积极拓展长尾客户覆盖面，针对性地提供个性化服务，搭建数字化、全方面的智能营销平台。对内，保险公司要开发一套完整的服务体系，确保部门间数据互通。

11

案例11：水滴保长尾客户经营¹¹

水滴公司旗下目前的两大业务水滴筹和水滴保险商城广泛覆盖长尾客户，提供多样化服务，完善业务关联，不断地将长尾客户转换成了价值客户。

作为腾讯投资平台，水滴筹借助微信等社交场景，以低成本接触用户，广泛覆盖长尾用

户。通过互联网对产品进行介绍和销售，让公司产品以更高效更经济的方式向长尾客户渗透。

此外，水滴也建立了一套完整的业务推荐关联体系，环环相扣、针对性强，实现了长尾用户从了解产品到购买产品顺畅连接。

12

案例12：民生银行建立长尾客户经营的内部机制体系¹²

民生银行从内部建立了一套针对于长尾客户的业务体系。因为长尾客户数量众多、客户分散，国内没有发展完善的信用体系，银行在推行小微企业贷款方面承担着较大的风险。民生银行“商贷通”业务团队发展了一套

“一圈两链”的挑选方式。所谓“一圈”是指将小微企业贷款服务瞄准各个城市主要的大型商圈。“两链”是指销售链与供应链：销售商需要依托大企业发展业务；众多中小商户也会围绕一个核心企业进行供货服务。

¹¹ 信息来源：公开资料整理及普华永道分析

¹² 信息来源：公开资料整理及普华永道分析

转型策略之三：客户经营模式从以我为主向开放协同转变

(一)、以客户为中心的渠道协同

普华永道的研究表明，消费者购买产品、使用渠道及与商家互动时，希望过程具多样性、灵活性、简单化和个性化。数字化消费者愿意增加与保险公司的互动，使保险公司能够按需提供服务。保险公司为客户提供服务的触点不断延伸，客户可以通过电话、官网、移动应用、小程序、代理人等多渠道与保险公司交互，与过去相比丰富了许多。但在渠道多样化的同时，渠道间未能充分发挥协同效应，降低了客户体验并增加保险公司运营成本。

保险公司应构建全渠道协同模式，让客户在任意渠道均可被精准识别，并调出相关的交互数据。这不仅将实现不同渠道间无缝衔接，还能将整合的信息用于销售服务、保单服务及增值服务。

具体措施包括：1) 利用数据中台技术打通“数据篱笆”，为跨渠道的信息和业务流转提供数据基础，实现精准营销，提高出单效率；2) 利用大数据分析和人工智能技术，对各渠道的投入产出绩效进行归因和预测分析，为管理层在渠道内的投入和渠道间的资源配置提供依据，让营销渠道管理从静态变为动态。

图4 全渠道协同模式



13

案例13：轻松集团与华泰保险、中再产险合作，推出首款全产业链区块链保险产品¹³

2018年轻松集团·轻松保严选与华泰保险、中再产险合作，推出首款全产业链区块链保险产品——鸿福e生尊享版百万医疗保险。该产品运用区块链技术，打通前端渠道、中端承保、理赔和后端再保，使得数据在各个

流程环节间能够及时传递，实现多方信息共享。保险公司和再保险公司可根据客户数据，调整每年续保费率，提升经营效率。

13：信息来源：公开资料整理及普华永道分析

（二）、多模式和多场景的数字化获客

对于代理人渠道，保险科技提升了代理人的效率和服务质量，通过数字化手段赋能展业工具以及对代理人的职业培育，实现该渠道的转型升级。在信息科技时代，营销员能有效利用大数据、人工智能等技术，以更方便、更低价、更高效的方式把握消费者需求并及时响应，优化客户体验。

对于专业中介渠道，保险中介机构通过搭建自身互联网平台、下设科技类子公司以及与第三方合作等方式，积极布局保险科技应用，赋能合作伙伴。银保监会于2020年出台的《互联网保险业务监管办法》，从提升保险销售和服务能力、提高风险识别和业务运营能力、建立保险领域数据库创新数据使用以及中介机构之间的协同合作资源共享的角度，提出保险中介机构应注重保险科技能力的开发与应用。

除了以上两个传统渠道，保险公司也要**依托互联网平台等新兴渠道**。当前网络用户呈现年轻化的特点，线上服务备受青睐。不过，

大流量平台近年来成本不断攀升，转化率不高，件均价值和复购率都低。与此同时，大平台把持客户主导权使得保险公司触达客户的方式受限，使得许多保险公司开始自行布局媒体矩阵，通过内容输出与保险服务形成合力，获取和经营私域流量。

自媒体矩阵可以自主运营，也可与外部自媒体载体合作。自主运营的保险公司通过微信公众号、微博、知乎及抖音等平台，多种方式宣传保险理念及公司特色，提升关注度，获得潜在客户的认同。外部自媒体主要是活跃于各种新兴媒体渠道的关键意见领袖，保险公司为他们提供保险相关内容，后者根据自身兴趣及推广风格进行修改，再分享给下游粉丝及客户。

最后，保险公司也在将业务融入核心生活场景。保险公司和新兴互联网平台合作，从基础引流模式向定制化场景转变，通过保险需求和服务产生共鸣。如在日常社交、购物、支付、旅游、餐饮、诊疗等场景中，嵌入保险产品或服务，实现客户转化和精准营销。

14

案例14：平安人寿“一站式金融移动展业平台”赋能代理人渠道¹⁴

平安人寿的一站式金融移动展业平台以首创“空中签名”的投保模式，打破签单关键环节的时空与地域限制，让代理人和客户随时随地、云端互通，轻松出单。代理人在移动应用上完成建议书制作、系统自动核保，消费者也在同一平台完成签字确认，无需到现场纸质投保，同时还引入人脸识别技术进行客户身份验证。

该平台也为客户带来了更为简单易懂的建议书演示方式。以前代理人对产品核心信息的讲解复杂，客户难以理解且感到困惑，该平台提供的手机端建议书，通过巧妙的年龄滚动条的设计方案，根据关键保单年度、关键利益项等维度智能推荐，让客户快速便捷了解产品核心信息。

¹⁴ 信息来源：公开资料整理及普华永道分析

慧择保险经纪公司于2020年成功在纳斯达克上市。根据招股书数据，其合作自媒体营销号数量自2017年至2019年一直处于增长态势，2017年至2019年上半年分别为14564个、17050个和17587个，覆盖微信、微博、知乎等平台，其中不乏“深蓝保”、

“保二爷”等保险大V以及作家六六、单车旅行者姜野、环球行者北石、主持人朗爽等知名人士。该公司搭建的超级营销矩阵，通过保险评测、保险产品对比、知识科普等方式，使其业务规模高速增长。

图5 慧择保险经纪自媒体矩阵的示例

“

各保险公司推出了有自己特色的保险品种，价格也是顾客可承受的，推荐慧择网，我是他们的老客户了。

— 著名编剧六六在著作《**六个脚印走着瞧**》中推荐

《六个脚印走着瞧》简介

“钻石级”女编剧六六的最新随笔作品《六个脚印走着瞧》，被称为六六文化浓度最高随笔集。记录了六六一行的六个脚印在英伦的一路随喜。

“

去年骑行在丝绸之路上时，就是慧择保险为我保驾护航。上面骑行类的专业旅游保险，保障的内容都是我所刚刚需要的！

— 正在非洲大陆骑行的单车旅行者 **姜野 信赖的选择**

姜野简介

姜野，单车旅行者，获得2016年度中国户外金牛奖题目，《单车闯丝路》旅行片主人公。2017年1月10日，他结束了骑车19个国家的亚洲之旅，目前正骑行在广袤的非洲大陆。

信息来源：慧择保险经纪官方网站

为了迅速繁殖营销账号，该公司以“齐欣云服”平台为载体，连接公司及自媒体，通过提供详细的产品介绍及链接，供营销号进行

“

购买旅行保险，可以到慧择保险网上挑选，这是一家聚合各类保险的网站，有针对不同出行地设计的保险产品。

— 671天环游50国北纬30度环球行者 **北石 极力推荐**

北石简介

北石，北纬30度环球行者，曾经的北漂一族裸辞独自背包走世界，沿着北纬30度做环球之旅。已经走过世界七大洲63国。去过战乱的阿富汗，进过荒芜的苏丹索马里兰，从北美由北向南穿越美洲大陆，最后抵达南极。

“

每次出发前，都会在慧择为自己和同伴买一份保险，我清楚地知道在自己感性玩乐之外，慧择给了我一份理性安全保障。

— 深圳广播电台交通频道当家花旦 **朗爽 倾情推荐**

朗爽简介

深圳广播电台交通频率快乐1062《从深圳出发》《E路大玩家》节目主持人、制片人。资深电台旅游节目主持人，带着好奇又爱玩的天性，和各路旅游达人畅聊，去全球各地嗨玩。

保险产品的自主选择。营销号通过发布测评、投放链接等方式触发粉丝阅读，激发保险产品需求，实现流量变现。

¹⁵ 信息来源：官方网站、公开资料整理及普华永道分析

（三）、开放式的生态圈客户经营模式

市场环境复杂多变，大多数保险公司纷纷开始探索构建特色化生态圈服务模式。通过打造生态圈，将服务环节前置，形成更完善的客户经营体系，形成获客、转化、持续经营、服务、提升、留存的更强能力。生态圈

在品牌传播、用户习惯培养、销售转化、外部非保险资源整合、增强客户粘性等方面，都可发挥巨大作用。

保险公司较为典型的生态圈主题大致有四类，分别是医疗健康、养老、生活和金融。

图6 寿险公司四种典型生态圈主题

医疗健康生态圈	养老生态圈	生活生态圈	金融生态圈
<p>服务内容：</p> <ul style="list-style-type: none">• 运动• 医疗• 医药• 医检• 健保• <p>资源对接：</p> <ul style="list-style-type: none">• 公立医院、私立医院• 体检机构• 运动服务供应商• 医保科技公司• 药店	<p>服务内容：</p> <ul style="list-style-type: none">• 养老社区• 老年教育• 康复服务• <p>资源对接：</p> <ul style="list-style-type: none">• 养老公寓• 老年大学• 康复医院• 墓地	<p>服务内容：</p> <ul style="list-style-type: none">• 律师服务• 家政服务• 水电缴费• 手机充值• 留学辅导• <p>资源对接：</p> <ul style="list-style-type: none">• 律所• 家政中心• 留学机构• 打车平台	<p>服务内容：</p> <ul style="list-style-type: none">• 财险• 银行• 基金• 信托• 证券• <p>资源对接：</p> <ul style="list-style-type: none">• 财险公司• 银行• 基金公司• 信托机构• 证券公司

一般来说，生态圈构建主要有投资、合作、融入及自建四种形式。保险公司可结合自身业务发展目标和能力，选择适合的外部资源建设模式。

图7 普华永道生态圈资源对接模式分析

	投资	合作	融入	自建
方式特点	通过 股权投资 达成战略合作，除了资本回报外，还可通过早期投资产生的 决策权 获取生态流量，反哺业务	联合构建行业生态圈：保险公司通过 战略联盟 的方式构建行业专业化生态圈	在自身不具备构建或投资生态的能力时，通过 嵌入其他生态 ，成为成熟生态中的 价值节点 ，逐步获取生态流量	保险公司通过整合母公司、子公司资源， 自建生态
适用情形	当市场中有比较创新的企业或机构，且其业务符合保险公司生态圈需要	较为常用的方式，适用于保险公司与其他企业或机构实力相当的情形	当市场中已存在较成熟生态圈，且其某环节适合保险公司嵌入	当保险公司实力较强，具有较强的资源整合能力
优势	<ul style="list-style-type: none">• 最直接、便捷、有效的模式• 比起自建，一定程度节省成本	<ul style="list-style-type: none">• 成本较低、拓展较快，各企业可以共同协作并优势互补	<ul style="list-style-type: none">• 适合建设能力较弱的公司，有利于保险公司获取更全面、或更有价值的流量	<ul style="list-style-type: none">• 对资源掌控、调度具有绝对权利，流量数据归属明确，安全度高
劣势	<ul style="list-style-type: none">• 要求保险公司具有一定资本实力• 可能需要承担投资风险	<ul style="list-style-type: none">• 协调、合作模式复杂，协同磨合难度大	<ul style="list-style-type: none">• 后续向自建完整生态圈转型困难	<ul style="list-style-type: none">• 风险高、建设难度大，投入多，建设周期长

16

案例16：平安人寿多主题、一站式生态服务模式¹⁶

平安人寿于2016年8月，将旗下“平安人寿E服务”平台正式更名为“平安金管家”，旨在打造为用户提供全方位服务的移动金融生活平台。该平台是平安人寿旗下典型的多

维生态圈，平台上搭载包括保单管理、财富管理、健康管理、活动福利及生活服务在内的五大服务。

图8 平安金管家五大服务内容



17

案例17：贝壳通过经纪人合作网络改变行业博弈结构¹⁷

贝壳改变了行业博弈结构，通过数字化手段，形成ACN行业合作网络，连接各房源经纪品牌和经纪人。在ACN网络中，一位经纪人可能同时承担多个角色，承担角色越多，获得利益越多。与此同时，贝壳提供了包括二手房、新房、租赁、社区、装修的多元居住服务，使客户通过平台，一站式解决与住房相关的问题。

贝壳提供了线上大平台入口和线下门店网络，最终形成了与经纪人、房源经纪品牌、3亿家庭连接的B端、C端生态网，通过品质、赋能和合作，形成共生共赢的数字产业开放式生态，实现了多赢博弈。

¹⁶ 信息来源：平安人寿金管家APP

¹⁷ 信息来源：公开资料整理及普华永道分析

转型策略之四：客户经营组织从条块架构向柔性平台转变

保险公司传统的组织模式以渠道为中心，导致在客户经营上无法提供及时、有效和全面的服务。传统经营模式下，各个服务环节割裂、时效性差，无法满足客户需求，获得的整体服务体验不佳。

针对客户对服务提出的新要求，以及传统客户经营存在的问题，部分保险公司在组织模式上采取了新举措，即采用敏捷组织的模式。打造众多敏捷的团队，有助于协调销售渠道上的各项产品和服务资源，更好、更快地响应客户需求。

目前，大多数保险公司在尝试灵活组织模式的过程中，仍聚焦在前端产品销售上，“以客户为中心”的经营理念仅停留在口号阶段。在经营思路，要真正实现围绕产品向围绕客户体验转型，从做销售向做服务转型，以利润导向向以价值导向转型。前端的销售型灵活组织，转变为基于客户服务的服务型灵活组织，真正打破组织和职能的界限，实现N对1的客户服务模式，基于客户体验和客户服务，形成矩阵化的客户经营组织模式。

图9 矩阵式客户经营模式示意图



在管理机制上，保险公司要健全激励相容的考核机制，完善相应的绩效指标。实施考核的目标是激励而非限制，制定人性化的考核指标，能够让员工在宽松、公平的氛围中获得更多动力，同时也需要保持一定的压力，调动员工的积极性。考核结果要与员工受益点捆绑一体，体现激励相容的原则，表现优秀的员工给予加薪升职；表现较差的则给予通报批评、调岗等处理。

在调用机制上，要建立完善的人力资源调用平台。依托数字化技术手段，在平台上实现人员的实时调用。理论上，所有组织内的成员及其相关技能都应在平台中展现，可被相

关人员即时查阅和调用。这将大大促进灵活组织成立的效率，便于领导者按需成立理想的团队。

在应用方向上，未来的寿险客户服务和客户经营，将不再局限于通过业务人员触客。保险公司应考虑参考互联网公司，打造更具灵活性的组织模式，打破职能界限，将敏捷组织的职能向外延伸。

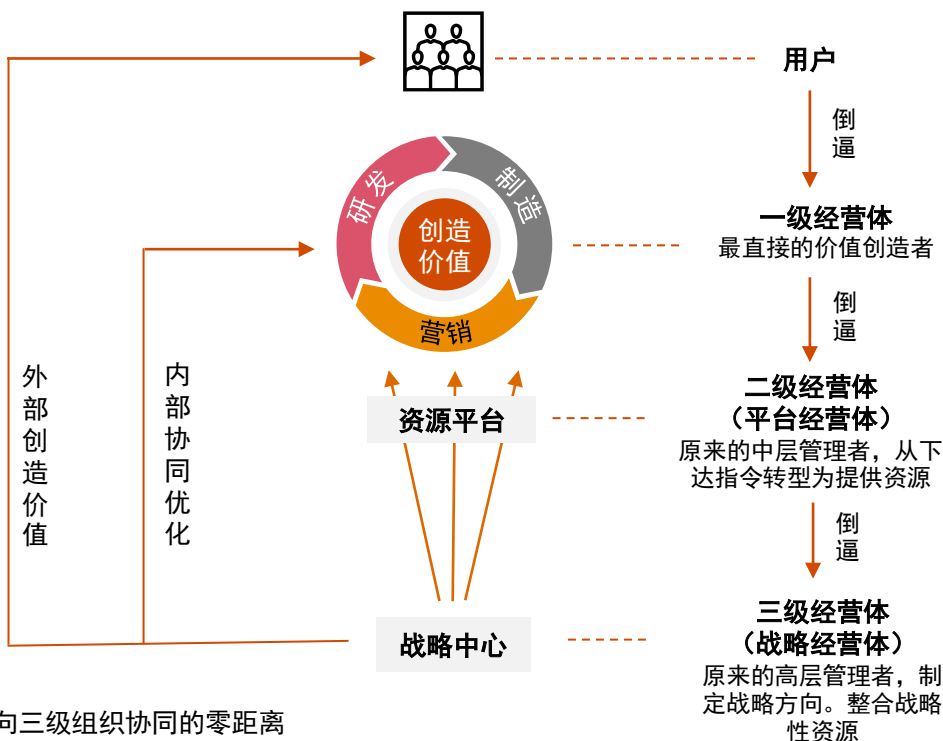
海尔集团是阿米巴经营模式在中国的成功实践。该集团创新性地提出“自主经营体”和“人单合一”等管理模式，一方面极大地激发了员工的活力，提高了员工的自主能动性；另一方面又能有效地满足顾客的个性化需求。

自主经营体是海尔商业生态网络中最核心的要素，也是最基本的创业和创新单元。该集团将每位员工（或小团体）视为自主经营、自负盈亏的小企业（SBU），并为每一个SBU设计了一张财务报表——SBU损益兑现表，自己对自己负责，企业对整个流程都进行控制。根据表上所反应的结果，对连续两

个周期亏损的人员做出一定调整，而有利润的SBU员工可以提成。

为了快速识别顾客的个性化需求，海尔采用“倒三角”组织管理模式：处在最顶端的是与顾客接触最直接的人（一级经营体），再往企业内部延伸到二级（平台）经营体和三级（战略）经营体。基于顾客的个性化需求，设立了一系列挑战性目标，并将此目标的达成作为考核各个自主经营体的标准。在这种权力倒逼机制中，所有人都要根据顾客的评价来进行协同，直至满足顾客需求为止。

图10 海尔集团倒三角组织结构示意图



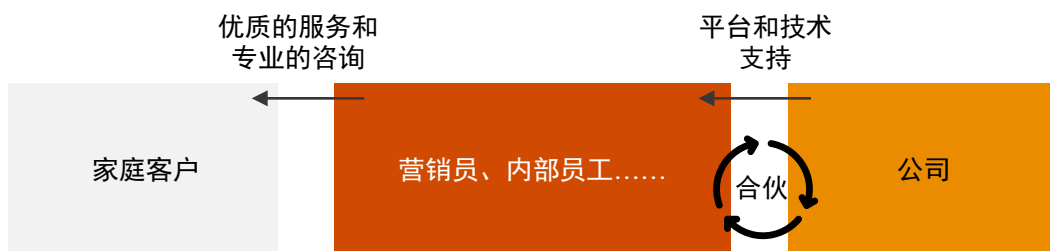
- 纵向三级组织协同的零距离
- 横向三类组织（一级经营体）与用户的零距离

¹⁸ 信息来源：曹仰峰《海尔转型：人人都是CEO》、穆胜《重塑海尔：可复制的组织进化路径》、公开资料整理及普华永道分析

横琴人寿自诞生之日起，就努力尝试建立混合型前端，淡化渠道的标签，对渠道规则进行重新设定，根据销售产品、交易平台、客户来源等综合因素，设定基于平台的、透明化的利益分配规则。“混合型前端”模式的实质是一种合伙型分销网络，是生产关系的重新塑造和优化，在新时代下将发挥巨大作用。企业也将从现在的链条模式变为两极驱动模式：既从头部驱动，也从底端驱动。

在这个模式中，营销员和保险公司是合伙关系。由营销员经营家庭客户，为之提供优质的服务和专业的咨询，而公司提供平台和技术等支持。公司鼓励营销员发挥企业家精神，将家庭客户作为终身的事业，做成一个合伙型企业。

图11 横琴人寿准创业制模式示意图



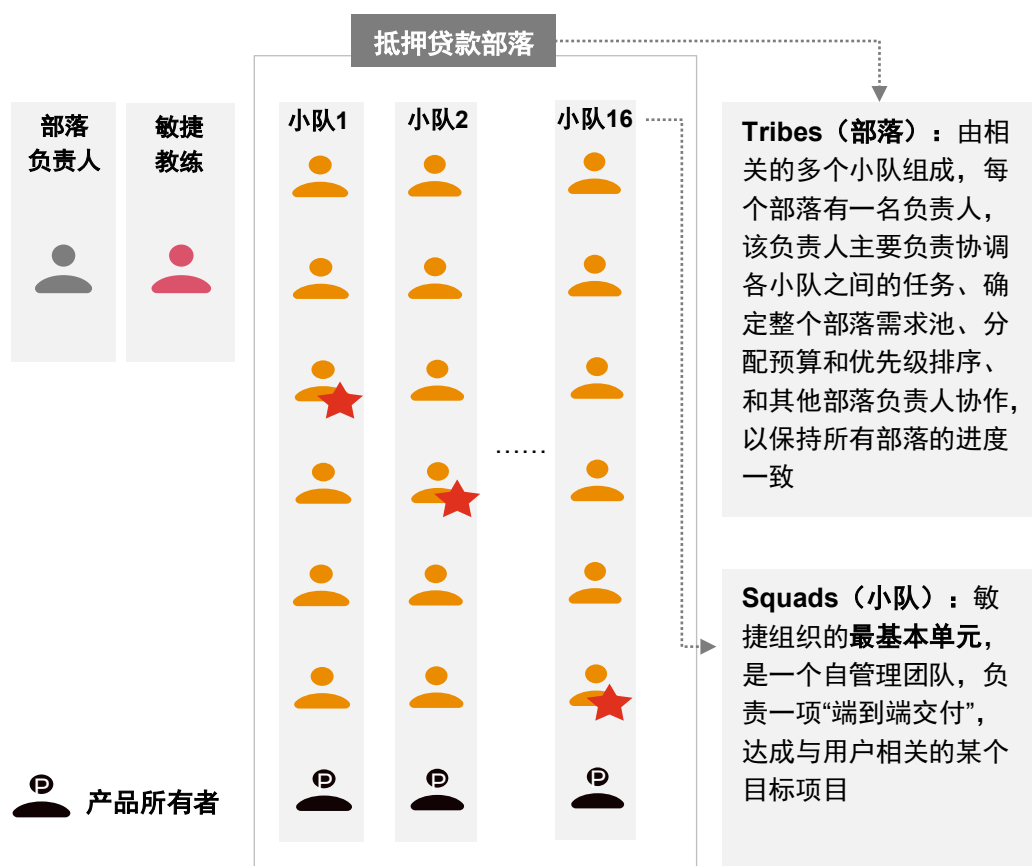
自创立“混合型前端”模式以来，合伙人机制在实践探索中走向多元化，孵化了多类型的合伙人，包括总部直属合伙人、区域合伙人、渠道孵化合伙人、机构合伙人等，进一

步激发创新创业板块的活力。2020年，横琴人寿新单期缴中银保渠道占36%，中介渠道占30%，“双创”团队占34%。与此前的银保一边倒相比，已经有了明显的改善。

¹⁹ 信息来源：公开资料整理及普华永道分析

ING银行的工作方式是通过设置敏捷组织结构实现，包括抵押贷款、抵押服务、安全和私人银行等13个部落。

图12 ING银行部抵押贷款部落制示意



部落是由相关的多个小队组成，每个部落有一名负责人，主要协调各小队之间的任务、确定整个部落需求池、分配预算和优先级排序、和其他部落负责人协作，保持所有部落的进度一致。小队是敏捷组织的最基本单

元，是一个自我管理团队，负责一项“端到端交付”，达成与用户相关的某个目标项目。每个部落有1至2个独立架构师和交付负责人对部落需求、任务进行统筹、处理、解决。

²⁰ 信息来源：公开资料整理及普华永道分析

四

转型保障——
夯实四大数字化能力，
筑牢客户经营底座

四 转型保障 —— 夯实四大数字化能力，筑牢客户经营底座

数字化时代，以客户为中心的经营转型，必须以领先的数字化能力为支撑。普华永道结合多年经验，建议保险公司夯实并突出四个方面的数字化能力建设。

其中，**数字化文化**将发挥转型的引领作用，通过**数字化组织**建立创新发展的全面组织支撑，**数字化架构**适应开放化、生态化发展模式，夯实平台架构基础，**数据资产运营**立足于建立数据驱动运营的新模式。

1. 以数字化创新文化为引领

数字文化是数字化意识的一种表现形式，具备数字化的意识并形成数字文化，才能推动数字化技术的快速发展和应用。数字化创新文化是数字文化中的一个重要组成部分，也是金融行业由数字化到智能化转变的基石。

实践证明，成功创新的企业普遍愿意接受风险、项目管理灵活、团队组织敏捷、愿意授权和支持员工培训、具有协同和协作文化、致力于打破部门壁垒且能够快速决策和应对挑战。这些特质是保险公司投入创新活动和完成数字化转型必不可少的要素。普华永道思略特开展的一项针对2200多名高管和经理的调查显示，公司的转型与企业文化相适应，员工进行可持续变革的可能性会增加两倍以上。

然而，数字化创新过程是复杂的，且需要一定时间进行测试与维护。保险公司不可急功近利，确保创新技术完善与成熟才能基业长青。

打造数字创新文化，组织的敏捷性、合作制、创新力和时效性是关键影响因素。保险公司可从六个方面开展实践：

（1）制定总体创新策略。围绕金融创新和科技创新两条基本路线，从管理创新、业务创新入手制定创新策略，逐步形成创新文化。

高级管理层应作为先驱和表率，充分发挥数字化领导力，推动总体策略下的创新机制建设。

（2）成立创新敏捷小组。越来越多的金融机构开始探索和实施敏捷小组机制，以此进行创新产品的管理、信息系统和应用程序的开发已经具有许多成功的案例。应建立跨部门的创新敏捷小组，鼓励员工创新和合作，向企业底层注入创新基因。

（3）利用数据分析创新。数据和分析技术能使新趋势、新发展、创新方法和技术创新为管理层和分析人员所用。无论在今天还是未来，利用数据分析训练科学的创新和设计思维，帮助跟踪趋势，革新流程并明确与企业相关的战略目标。

（4）设置数字创新激励。很少有企业为创新设置激励，因而不能有效激发创新活力。科学的公平的激励机制是帮助有效达成目标的方法之一，应设立数字化创新奖励基金，数字化创新考核、排名机制。²¹

（5）创建卓越创新中心：许多创新和创造来自实验室，保险公司可通过独立或合作方式创建创新实验室，打造卓越创新中心，通过文化、流程、技能与管理的手段，让整个企业随时可实验和测试新概念，再将新概念转化为现实。

（6）塑造创新行为准则：塑造与数字化新型能力相匹配的创新文化，把数字化转型战略、愿景和使命转化为全体员工自上而下和自下而上的价值观和行为准则，并利用数字化工具宣贯创新行为准则、巩固数字化转型成果。

²¹ 信息来源：《普华永道保险行业数字化转型研究报告2020》、公开资料整理及普华永道分析

2. 以数字化平台架构为载体

传统企业的架构模式已经不适应当前开放化、数字化、智能化的发展需要。平台架构转型升级是数字化转型的基本要求，基础设施、应用架构、数据架构、技术架构、安全架构等，都要进一步适应开放化、中台化、云化、平台化、服务化和智能化的要求。

（1）开放化：保险行业向其他组织和行业开放、分享、使用数据资源与服务，并与生态系统内的伙伴合作，创造新价值主张，产生新收入来源，加深客户关系；

（2）中台化：传统烟囱式架构向中台模式转变，实现专业能力的统一、标准化及共享，是适应前端业务个性化、经常变动的功能，保证系统的稳定性；

（3）云化：是增加业务弹性、降低IT成本、提高系统稳定性，进一步向一体化的云架构转型；建设异地双活的数据中心，实现前端和关键应用的双活；

（4）平台化：基于保险产业全链的数字化而提供端到端的优质体验和差异化服务，特别

是在后流量时代，科技能力和技术创新成为平台化的基础；

（5）服务化：以增加服务效率、降低经营成本、增强客户粘性、改善客户体验为目标，由聚焦客户转换为聚焦用户以创造价值为核心；²²

（6）智能化：利用人工智能、大数据、区块链、物联网等技术，结合实际业务场景和流程，进行数字化技术应用及技术平台设计。

总体来看，构建一体化、标准化的数据中台，促使信息互联互通；建设私有云平台，形成资源弹性供给；构建共享技术平台，提升开发效率，降低运维成本，已成为业内数字化技术和架构的主流趋势，更是数据驱动保险经营的重要选择。

²² 信息来源：《普华永道保险行业数字化转型研究报告2020》、公开资料整理及普华永道分析

3. 以数据资产运营为驱动

数据资产运营是当前实现数据驱动运营的关键，需要建立完善的数据资产运营平台及生态体系，衔接内外部数据资源，进行数据资产的加工、生产、运营、商业化输出。

普华永道认为，完善的数据资产运营生态体系建设，包括五项战略要素：

（1）**数据文化**：打造数据驱动经营的企业文化，着力提高使用数据分析问题、解决问题的能力；

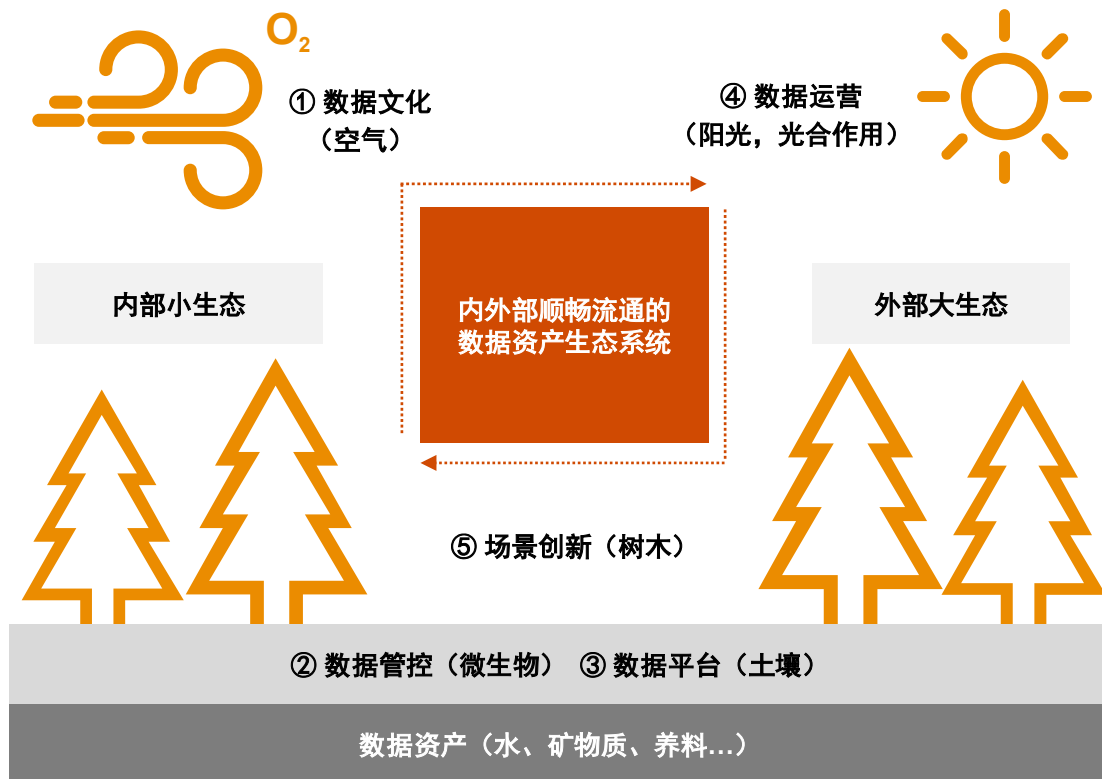
（2）**数据管控**：在统一政策制度体系下实现数据质量、标准管理、主数据管理、安全管理、元数据管理和数据生命周期管理等能力，确保数据质量及可信度；

（3）**数据平台**：搭建基于数据湖和数据中台为核心的数据基础设施，提升数据整合处理、加工及分析洞察能力，提升数据价值；

（4）**数据运营**：建立数据运营管理体系，形成数据资产运营、数据资产流通变现、数据服务产品化能力，驱动数据资产价值最大化；

（5）**场景创新**：在满足合规和数据管控要求下，结合业务场景，实现数据应用创新，不断提升对内赋能和对外输出的能力。

图 13 数据资产运营生态体系建设



4. 以数字化组织模式为支撑

企业组织架构变革是数字化转型的重要领域，也是支撑转型落地的核心。因此，有必要先明确清晰的数字化组织架构定义与恰当地进行职责划分。从内部协同发展的角度，数字化转型一定是跨业务条线、跨业务部门的，且不会有明显的边界。

保险公司要设计专门的数字化组织，董事会及管理层应着手为数字化转型提供动力，推动组织搭建和优化，设置首席数字官和配备数字化专职人员，进行数字化研究、牵头落地和推广，明确自身数字化转型的定位。保险公司还应设立专门的数字化预算及数字化创新基金，为数字化项目开辟绿色审批通道，激励员工创新。在这个过程中，董事会和高级管理层必须转变思维方式，把自己从高级决策者变为为全体员工加油的教练，亲自监控数字化转型过程，审阅转型成果。

数字化组织的建立要突破传统“IT组织”的思维，通过“业务+科技”、“数据+科技”、“传统业务+创新业务”和“前瞻研究+创新孵化”等不同组合模式，构建立体化、全方位的数字化创新组织。

从具体落地执行来看，有以企业内部为主的企业级数据资产运营中心、科技业务伙伴（BP），企业内外部融合的数字工厂、科技加速器，也有在企业外部另行成立的科技公司、创新研发基地和科技研究院等。

（1）企业级数据资产运营中心：在传统IT部门、IT中心之外，单独设立数据资产运营中心，完成数据资产的采集、加工、资产化、场景化、商业化输出，服务于内外部应用场景，用于经营管理、机器学习、预测分析和物联网等。基于最大化数据资产价值，全面推动数据驱动运营的数字化转型目标。

（2）科技BP新模式：科技BP是指科技业务合作伙伴，是派驻到各业务或事业部门的科技人员，其主要工作内容是作为业务单元和科技部门之间的桥梁，负责公司的信息科技管理政策制度在各业务单元的推行落实，协助业务单元完善科技管理工作和发展业务单元各级干部的科技管理能力。典型代表是华为科技BP模式。

（3）数字工厂：作为数字创新机构，推动企业创新和孵化创新产品，为客户提供定制化或个性化的数字解决方案。典型代表是安联集团的全球数字工厂，其负责为客户提供定制化的数字解决方案和推动安联数字创新。

（4）企业科技加速器（创新中心）：介于企业孵化器和科技园区之间的一种中间业态，主要职责是负责创新科技转化，一般有公私合作、校企合作、企企合作、研企合作等方式，典型代表是腾讯的企业科技加速器模式。

（5）科技公司：创新市场化，包含IT部门市场化型、金融科技输出型、集团融合型等。典型代表如平安集团旗下平安科技，建设银行旗下建信金科。²³

（6）创新研发基地：重点是探索科技体制建设、打造金融科技和数字技术创新的新模式。典型代表如中国银行，其在北京、上海、雄安、苏州和新加坡等地设立了创新研发基地，设立新技术实验室，开展“产学研创”模式探索。

（7）金融科技研究院：主要业务方向是开展金融科技新技术前瞻性研究及技术储备、重点金融科技领域战略规划布局和创新应用。典型代表如工商银行金融科技研究院，下辖涵盖区块链、大数据、人工智能、云计算、分布式、5G、物联网、信息安全等技术领域的金融科技创新实验室。

²³ 信息来源：《普华永道保险行业数字化转型研究报告2020》、公开资料整理及普华永道分析

附录：案例索引

案例序号	案例名称	案例位置	页码
案例1	i云保深度分析数据，满足客户个性化需求	三-1-1.1数据驱动、动态演进的全方位客户洞察	7
案例2	大都会人寿360Health持续动态提出健康理念与一站式解决方案	三-1-1.2以需求为导向的开放性、综合式风险解决方案	9
案例3	横琴人寿与家持科技iHome家庭保障专家合作提供定制化保障服务	三-1-1.2以需求为导向的开放性、综合式风险解决方案	9
案例4	英国劳埃德银行（Lloyds Bank）推动客户旅程改造，实现客户端到端流程优化	三-2-2.1体验至上的客户旅程管理	10
案例5	招商银行以用户价值作为核心评估标准，从客户视角重新审视、优化服务全流程	三-2-2.1体验至上的客户旅程管理	11
案例6	海底捞提供客户至上的精细化服务	三-2-2.1体验至上的客户旅程管理	11
案例7	小雨伞基于客户视角不断优化客户旅程	三-2-2.1体验至上的客户旅程管理	12
案例8	友邦人寿打造移动健康管理平台	三-2-2.2互联网化内容运营和社区经营	14
案例9	腾讯微保持续创作优质内容并匹配客户需求	三-2-2.2互联网化内容运营和社区经营	15
案例10	小红书社区运营实现流量转化	三-2-2.2互联网化社区运营和内容经营	15

案例序号	案例名称	案例位置	页码
案例11	水滴保长尾客户经营	三-2-2.3创新式的长尾客户经营	16
案例12	民生银行建立长尾客户经营的内部机制体系	三-2-2.3创新式的长尾客户经营	16
案例13	轻松集团与华泰保险、中再产险合作，推出首款全产业链区块链保险产品	三-3-3.1以客户为中心的渠道协同	18
案例14	平安人寿“一站式金融移动展业平台”赋能代理人渠道	三-3-3.2-多模式和多场景的数字化获客	19
案例15	慧择通过自媒体营销矩阵实现业务规模飞速增长	三-3-3.2-多模式和多场景的数字化获客	20
案例16	平安人寿多主题、一站式生态服务模式	三-3-3.3开放式的生态圈客户经营模式	23
案例17	贝壳通过经纪人合作网络改变行业博弈结构	三-3-3.3开放式的生态圈客户经营模式	23
案例18	海尔集团的“自主经营体”组织管理模式	三-4转型策略之四：客户经营组织从条块架构向柔性平台转变	25
案例19	横琴人寿的“准创业制”	三-4转型策略之四：客户经营组织从条块架构向柔性平台转变	26
案例20	ING银行的“部落制”	三-4转型策略之四：客户经营组织从条块架构向柔性平台转变	27

鸣谢

我们再次感谢为我们提供前沿洞见的以下公司（排名不分先后）：

友邦保险

泰康人寿

新华保险

太平人寿

招商人寿

华贵人寿

慧择保险经纪

泛华保险经纪

轻松集团

水滴保险

小雨伞

i云保

最后特别感谢《中国银行保险报》发起本次课题研究、筹办课题研讨会及在课题研究过程中给予的大力支持与帮助。

联系人

周星

普华永道中国保险行业主管合伙人

+86 (10) 6533 7986

xing.zhou@cn.pwc.com

王建平

普华永道中国金融行业管理咨询主管合伙人

+86 (21) 2323 5682

jianping.j.wang@cn.pwc.com

周瑾

普华永道中国金融行业管理咨询合伙人

+86 (10) 6533 5464

jimi.zhou@cn.pwc.com

范勇敏

普华永道中国金融业数字化转型管理咨询总监

+86 (21) 2323 3615

peter.y.fan@cn.pwc.com

翟建强

普华永道中国金融业数字化转型管理咨询高级经理

+86 (10) 6533 5688

edwin.zhai@cn.pwc.com

唐琦

普华永道中国金融行业管理咨询经理

+86 (21) 2323 7461

key.tang@cn.pwc.com

周明洁

普华永道中国金融行业管理咨询经理

+86 (10) 8553 6898

cathy.mj.zhou@cn.pwc.com

严莉婷

普华永道中国金融行业管理咨询经理

+86(21)2323 7736

laura.l.yan@cn.pwc.com

以下成员对本次研究报告编写亦有贡献，特表示感谢：

邓亮、刘阳、肖达仁、吴景馨、贾雅筠、卞媛、钟唤黎、宋禾、张博炜、孙茂源

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

©2021 普华永道。版权所有。普华永道系指普华永道网络中国成员机构，有时也指普华永道网络。每家成员机构各自独立。详情请进入www.pwc.com/structure。