

# 车险个人客户智能线上化发展举措研究

王靖玮 计琳 杨星云 袁伟

〔摘要〕 受新冠肺炎疫情影响，保险业全面提高线上化、智能化服务水平，加快数字化转型已达成行业共识。本文结合当前保险行业数字化转型趋势以及车险行业个人客户经营现状，探讨了车险个人客户智能线上化发展的战略基础，实现数字化赋能驱动，从而提升保险公司的销售能力及客户运营能力，并提出了转型成功的关键在于保险公司整个组织架构的转型，需要建立以客户为中心的组织运营体系。

〔关键词〕 车险个人客户；智能线上化；发展举措

〔中图分类号〕 F842.634 〔文献标识码〕 A

《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》中明确指出要“加快数字化发展 建设数字中国”，因此在可预见的未来，数字生态建设将成为引领各行各业发展的创新驱动力。对保险行业而言，需结合自身特点建立面向数字化、敏捷体验的组织和制度体系，并通过个性化、多种类、极致体验的产品和服务，不断加深与客户的联系，从而在完成

---

〔作者简介〕 王靖玮，现任中华联合财产保险股份有限公司浙江分公司党委书记、总经理；计琳，现任中华联合财产保险股份有限公司浙江分公司车辆保险部/车商部总经理；杨星云，现任中华联合财产保险股份有限公司浙江分公司办公室主任助理；袁伟，现任中华联合财产保险股份有限公司浙江分公司理赔部总经理助理。

业务模式转型升级的同时，打造符合自身发展需求的数字生态圈，最终赢得未来市场的发展机会。

为推动业务线上化程度，占据财险“半壁江山”的车险业务成为了突破口，在车险综合改革的大背景下，加大科技投入、推动车险业务精细化运营，成为保险公司的经营共识。一方面，面对保费规模压缩、赔付率提升，保险公司面临着巨大的成本压力；另一方面，面对报价工作量上升、续保率下降，保险公司急需需要提升展业效率。因此，涵盖展业、投保、核保、理赔等场景需求，实现业务“线上化、数字化、智能化”转型，得到了各家保险公司的高度重视。线上化发展将会是一个系统性工程，车险个人客户的线上化发展，需要保险公司制定清晰的转型规划，并一步一个脚印踏实推进。

## 一、保险行业数字化转型是大势所趋

### （一）从经济发展角度分析车险个人客户智能线上化发展的现实基础

#### 1. 经济平稳增长，推动车险业务发展

2020年，尽管疫情对全球经济造成冲击，中国仍实现了2.3%的经济增长，成为全球唯一实现经济正增长的主要经济体。经济平稳发展，居民消费保持稳定，汽车、金融行业和市场不断规范、完善，全国小微型私家车增长率保持稳定（见图1），为车险个人客户线上化发展提供了极大的支持。

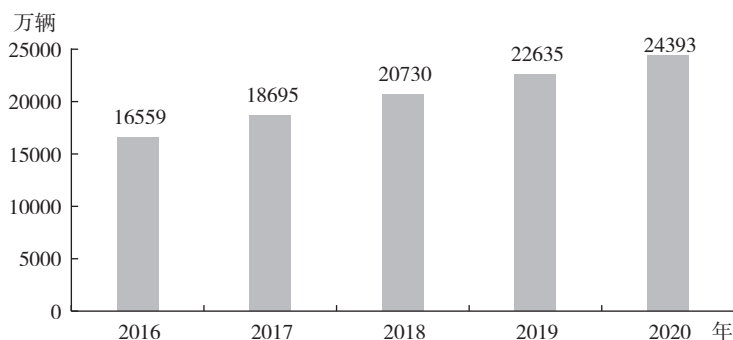


图1 2016—2020年私人汽车保有量

（资料来源：国家统计局）

随着移动互联网技术的崛起和智能终端设备的普及，互联网渗透率逐年攀升。截至2020年12月，我国网民规模约为9.89亿人，互联网普及率达70.4%（见图2）。根据行业测算，互联网保险用户数量约2.6亿人，在总网民数量中的占比为26.3%，增长潜力巨大。

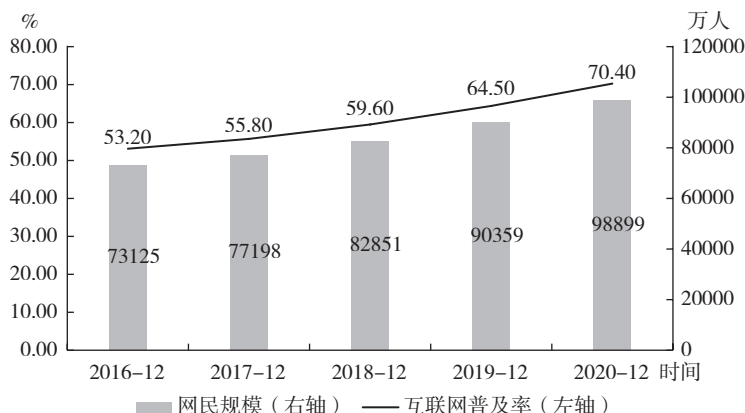


图2 2016—2020年中国互联网网民规模和互联网普及率

（资料来源：中国互联网络信息中心《中国互联网络发展状况统计报告》）

网络购物用户规模达7.82亿人，占网民整体的79.1%（见图3），相对应地，互联网保险用户的渗透率也不断上升。中等学历及以上的网民数量持续增加，互联网保险用户数量增加，互联网消费水平逐渐提高，为车险个人客户线上化发展提供了充实的用户基础。未来，线上化营销、服务将逐渐发展成为车险拓展的主要方式。

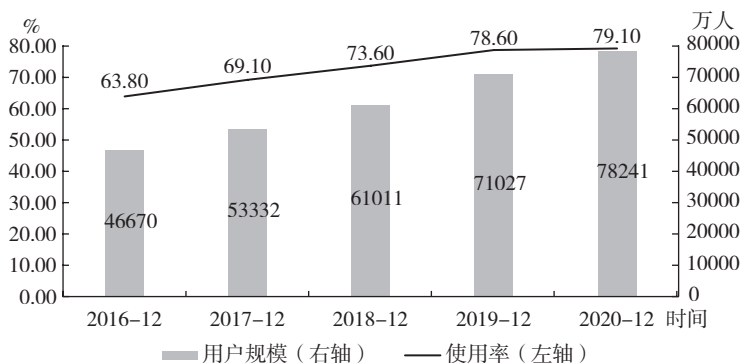


图3 2016—2020年中国网络购物用户规模及使用率

（资料来源：中国互联网络信息中心《中国互联网络发展状况统计报告》）

移动端网民的快速增长促使中国移动电子商务规模扩大，线上化变得更加重要。根据中国电子商务研究中心发布的数据，2016—2020年中国电子商务市场规模显著增长（见图4），并且预测在未来数年增长保持稳定，意味着互联网已成为重要市场，成为居民生活的虚拟环境载体，车险个人客户线上化发展具有极大的空间。

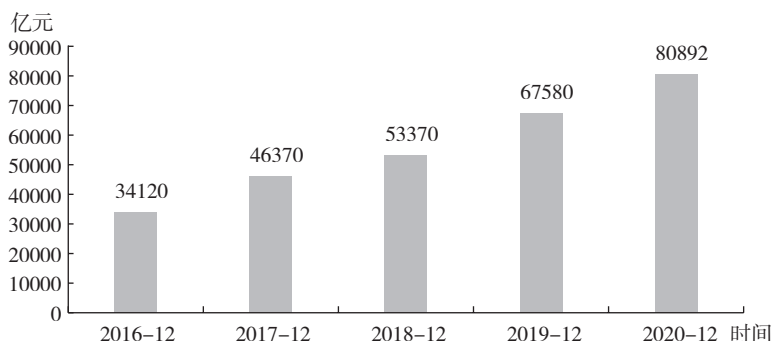


图4 2016—2020年中国移动电子商务行业市场规模统计情况

（资料来源：中国电子商务研究中心）

## 2. 科技持续进步，推动车险业务发展

随着行业改革持续深化、互联网保险盛行，保险产品单价承压，负债端保险盈利压力集中于用户增长和降本增效。科技无疑是实现保险用户、盈利双增长的有力工具。

（1）大数据技术的商业应用。大数据技术的应用可以使企业获得精准的用户画像，准确制订营销策略，提高营销措施的质量。移动终端与大数据技术的不断融合，使企业的营销策略更加符合用户需求，同时能够使营销策略实施效果可视化。大数法则是保险公司经营需遵循的原则之一，大数据的成熟与商用，推动了保险公司定价的精确性。

（2）车联网技术的不断进步。不断进步的车联网技术使保险公司对所承保车辆的管理能力逐渐提升。车联网技术能监控用户的加减速、转弯速度、刹车次数等，这些驾驶习惯数据都会由车辆搭载的车载自动诊断系统（OBD）设备存储并上传，保险公司通过收集整理驾驶人的驾驶行为数据，分析驾驶人的风

险状况，为不同驾驶人提供与其风险水平相适应的车险产品及服务。除了提供个性化服务，车联网技术还能被用作保险公司治理手段，用于治理因信息不对称而导致的道德风险和逆向选择，促进车险市场发展和维护企业经营的稳定。

### 3. 法律法规完善，推动车险业务发展

近年来，居民保险风险管理需求旺盛，在此基础上国家出台了大量扶持政策，规范保险市场，推动保险行业不断发展。2021年6月10日全国人大常委会第二十九次会议通过了《中华人民共和国数据安全法》，科技立法、网络安全立法，甚至数字安全的立法基本上已经成为数字科技等方面的体系性建设。《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》全文共提及“保险”这一关键词36次，鼓励提高保险服务创新能力。随着“十四五”规划纲要对高质量发展提出要求，未来转型是几乎所有公司的大趋势，保险公司未来将面临渠道转型、“产品+服务”转型和数字化转型。数字化转型的本质在于通过数字化手段赋能公司经营管理，改善客户体验。在保险业迅速发展的同时，行业乱象层出不穷。为了净化保险市场营销环境，整治保险市场营销乱象，推动互联网技术在保险行业的渗透，行业性监管法规逐步出台。2021年2月1日《互联网保险业务监管办法》的正式实施，将加速推进保险业的数字化和线上化转型，广大保险消费者将获得更加便利的服务。

## （二）从市场角度分析车险个人客户智能线上化发展的实施环境

### 1. 车险市场竞争激烈

市场主体数量多、车险业务占比重、业务利润微薄是我国车险业务经营的三大特点。根据中国银保监会最新公布的年度车险数据，2020年经营车险业务的66家公司，车险业务原保费收入为8245亿元，同比增长0.7%（见图5）。其中综合费用率为39.52%，综合赔付率约为59.47%，车险业务的利润率仅为1.01%，约79.57亿元。总体来看，中小公司尤其是新公司由于业务较少、平摊成本较大，出现了不同程度的承保亏损。在现有经营车险的66家公司中，实现承保亏损的公司占比为63%，实现承保盈利的占比为27%。其中以“老三家”著称的人保财险、平安财险、太平洋财险车险承保合计盈利145.99亿元，综合

成本率为97.23%，“马太效应”明显，市场份额居第4位至第10位的保险公司合计承保亏损16.37亿元，市场份额居第11位至第66位的保险公司合计承保亏损49.84亿元。车险行业竞争激烈、利润微薄的现象丝毫没有变化。但是仍有一些汽车科技公司及互联网企业积极投身于车险市场，以求在庞大的车险市场分一杯羹。阿里巴巴集团旗下的蚂蚁金服公司依靠大数据、人工智能、数据建模等技术，向保险行业开放“车险分”平台，为商业车险风险定价由“从车”（与车相关）向“从人”（与人相关）因素转变提供依据。腾讯集团旗下腾讯微保平台根据用户在腾讯生态平台上积累的各种行为数据和个人信息，为每位用户匹配适宜的保险产品，实现了“千人千面”。在互联网与车险的不断融合下，车险产品形态与服务举措都在不断优化，传统商业车险公司转型迫在眉睫。

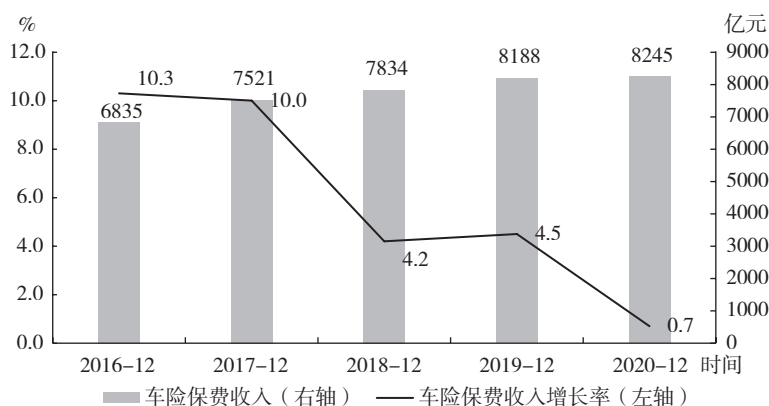


图5 2016—2020年中国车险保费收入情况

（资料来源：亿欧智库）

## 2.互联网车险市场不稳定

中国保险行业协会的数据显示，2020年互联网车险累计实现保费收入220.60亿元，延续2019年负增长趋势，同比下降19.64%（见图6）。从我国互联网车险的渗透率来看，近年来互联网车险渗透率整体呈现下降趋势，从2016年的5.84%下降到了2020年的2.68%。导致互联网车险保费和占比持续下降的原因是多方面的，包括车险业务增长放缓和占比下降；保险公司加快非车险业务发展和创

新；民众保险保障意识提升，健康险、退运险等互联网非车险业务借助场景化营销快速发展，而互联网车险场景化特征较弱等。

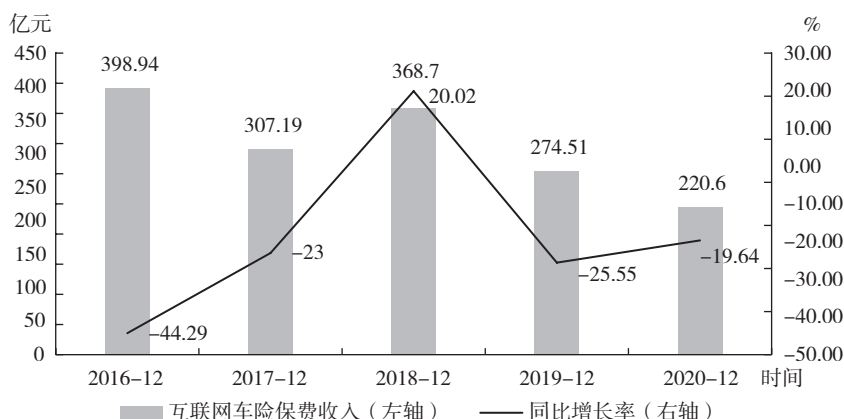


图6 2016—2020年中国互联网车险保费收入及变化

（资料来源：中国保险行业协会）

## （三）从消费者角度分析车险个人客户智能线上化发展的驱动条件

保险服务具有无形性，在传统服务模式下，客户往往根据保险公司的投保流程办理相关业务，无论是产品选择，还是售后服务都较为被动，客户难以获得更良好的服务体验，更难以参与保险产品的设计和优化。而车险客户的年轻化趋势快速推动了保险消费线上化进程。据艾瑞咨询公司发布的《2021年中国保险用户需求趋势洞察报告》，当前中国保险用户越来越呈现出年轻化特征，根据中国平安保险集团股份有限公司（以下简称中国平安）公布的数据，2010—2019年中国平安年度新增保单中“80后”“90后”群体的占比持续快速上升，从2010年的6.3%增长至2019年的48.9%（见图7），而在新兴互联网保险公司和第三方平台上，这部分年龄层客户将占据更大的比重。分析还显示，“80后”“90后”对组合保险接受度更高，在健康养老、意外、子女教育方面更愿意进行保险支出。核心用户的年轻化，是中国保险业尤其车险个人客户线上化最重要的驱动力。



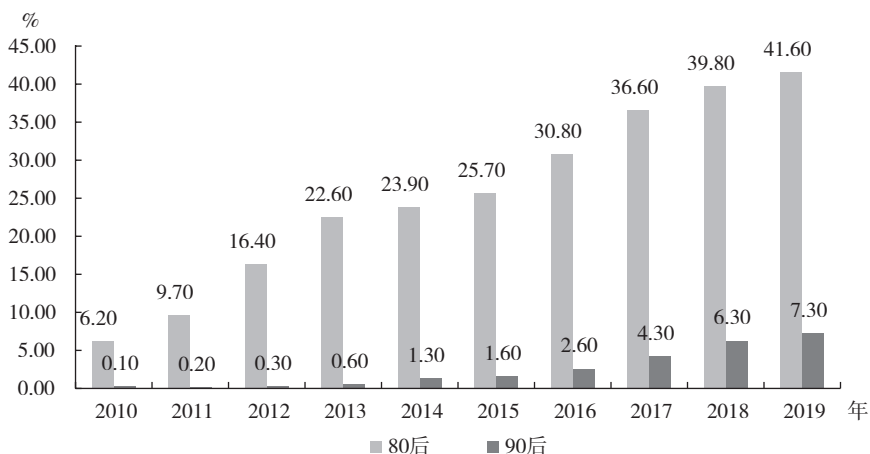


图7 2010—2019年中国平安每年新增保单中“80后”“90后”年龄段占比

(资料来源: 艾瑞咨询公司, 《2021年中国保险用户需求趋势洞察报告》)

## 二、车险个人客户线上化实施路径研究

银保监会2020年5月印发的《关于推进财产保险业务线上化发展的指导意见》明确指出, 到2022年车险、农业保险、意外险、短期意外健康险、家庭财产险等业务领域线上化率应达到80%以上, 其他领域线上化水平显著提高, 鼓励具备条件的公司探索保险服务全流程线上化。

按照“保险服务全流程线上化”的要求, 结合当前车险行业个人客户经营现状, 笔者参考相关理论和行业发展经验, 探索车险个人客户线上化发展的实施路径。

### (一) 两大战略基础: 数字化转型和以客户为中心的转型

#### 1. 公司整体实施数字化转型战略

1996年中科软科技股份有限公司等保险IT技术服务商相继成立, 陆续开启了保险信息化建设的新纪元。财险公司终于用电脑出单替代了手工签发保单, 业务、财务、理赔等均陆续实现信息化处理。经过近十年发展, 随着互联网应用、电子商务和移动支付的普及, 保险业逐步走向线上化, 为保险业数字化转



型积累了基础。从2020年开始，有两大标志性事件加快驱动了数字化转型。

### （1）疫情加速了消费线上化。

在2020年新冠肺炎疫情期间，数字化生活进程全面加速，其应用渗透于疫情时期各个领域，推动了整个社会的全方位深刻变革。在各行各业，线上化、便捷化更受青睐，越来越多的消费者选择足不出户、方便快捷、简单直接的消费方式。尤其是随着5G时代的到来，在线娱乐、在线教育、在线医疗、短视频直播等越来越容易被消费者接受。甚至是过去必须有现实消费场景的商品，如房产、汽车等，其消费场景也趋于线上化，在无形中推动了消费者教育。

汽车保险作为一件非有形产品，过去需要与销售人员进行面对面对了解保险合同，需要手工签订数份投保单、免责告知等书面材料，还需要打印纸质保单。而随着移动展业、人脸识别、云技术、区块链、大数据、人工智能等技术的推广，保险销售过程可以完全实现电子化，深刻改变了保险消费者的消费习惯，加速了线上化进程。

### （2）车险综合改革加剧了保险公司的成本压力。

根据银保监会公布的数据，自2020年9月车险综合改革至2021年2月，全国车险签单保费3518.6亿元，同比下降11.1%。其中，商业车险签单保费为2414.8亿元，同比下降16.5%；整体车均保费为2779元，同比下降21%；89%的保单保费下降，其中保费降幅超过30%的保单达到64%。

传统的车险经营模式一般都具有劳动密集、依赖中介、费用驱动、定价被动等特征，车险综合改革后，整体车险规模下降，暴露出保险行业大部分公司巨大的后端成本压力，亟须通过数字化转型实现成本结构优化，实现降本增效，通过全流程的数字化升级逐步替代高人力成本，通过优化销售场景和获客模式逐步改变费用驱动的僵局。

## 2. 实施以客户为中心的转型战略

根据波士顿咨询公司（BCG）的观察，目前全球保险行业主要面对客户要求提升、新技术的应用、监管趋严、经济不确定性和波动性增大四大颠覆因素的挑战。其中，客户要求的提升带来的影响与保险公司数字化转型直接相关。一家经营车险的财险公司为什么要特别强调以客户为中心，是有其现实基础的。

第一，车险作为一种高度同质化的产品，客户对某家保险公司产品本身的黏性和依赖性较低。客户更注重在服务场景中的体验，以及在整个保单生命周期内公司与客户交互的频次、方式和提供的附加值。

第二，个人客户具有较大的多元化可能性。如上所述，当前各家保险公司车险业务都面临新单亏损的困境，必须从产品驱动型转变为客户需求驱动型，致力于为客户提供一揽子解决方案，增加客户对公司的黏性，包括由一次销售到整个客户生命周期的销售；从简单低频的客户接触升级为深入高频的互动；从单一的车险销售到围绕客户画像销售多样化的个人健康、家庭财产、职业责任等产品。

## （二）数字化赋能：提升销售能力及客户运营能力

通常而言，车险是一种低频消费的服务类产品，保单周期为一年。低频消费往往导致续保难、客户体验差，平时“不闻不问”与续保销售期“狂轰滥炸”形成强烈反差，亟须转型为客户全生命周期的运营。

### 1. 重新定义销售和服务角色，加快能力转型

#### （1）从“保单签单人”到“管家式”客户经理。

在传统的销售模式中，车险销售人员往往只是在销售促成阶段密集联系客户，甚至有的只是渠道分销商的联系人，根本不知道客户在哪里。在数字化销售模式下，车险销售人员要从“保单签单人”转型为“客户经理”，成为客户的销售管家和服务管家。通过制度化安排、流程化控制、过程化管理和信息化支持等手段，全面提高销售渠道、销售人员的客户维护与拓展能力，全面理顺线上销售与线下、线上服务的关系，增强公司的客户黏性、提升保险公司的客户维系能力。

#### （2）从单一关注签单动作到全面布局销售触点。

在信息化阶段，大部分保险公司对整个销售行为是缺乏监控的，信息系统仅能记录到最后的保单成交动作，对其他销售环节缺乏有效的过程监督与考核，如大部分保险公司都会考核首日/提前报价率，但真正能记录报价是否触达客户的很少。在数字化阶段，保险公司需要设置相对标准化的销售动作规则，将原来线下的销售动作布局到整个销售期的客户触点，进行线上化设计与管

理，形成更好的客户体验，提高获客成交率和续客率。

### （3）从分散式维护到并联式私域运营。

从整体运营客户的转化率和运营效能来看，海量客户数据的筛选、细分和针对性营销的效能是很容易衰减的，而销售管家自己的私域客户流量往往具备更紧密的社交关系、价值圈、趋同的社会阶层和兴趣爱好等。同时，当下可用于私域运营的工具包括企业微信、微博、视频号、直播号等。车险本身作为消费低频类产品，应多从服务角度增加客户运营内容和触达方式，“个人微信+企业微信”可以是车险销售人员的标配工具。

对于所有通过企业微信与客户沟通的记录，保险公司可通过企业微信运维设置前端过滤规则，并通过人工智能（AI）质检工具进行事后合规性质检。通过建立企业微信并联生态，销售人员可通过客户圈运营发布公司信息、营销活动、服务举措等，保险公司也可配置专门的服务运营人员，进行更大范围的私域运营，在某个销售人员离职后，仍可保留客户触达路径和历史积累的客户特征信息，以便于运营人员快速切入。

## 2. 重新定位服务模式，加快服务能力转型

### （1）服务定位要从成本中心转变到服务利润化。

在传统的经营逻辑中，财险公司总是把服务定义为成本的增加而不是提升盈利能力的一部分，长期以来车险服务集中在理赔领域。理赔是保险合同约定的责任，服务品质好是理所应当，服务品质不好就会引起投诉，严重影响客户体验，直接造成客户流失，进而给公司品牌带来负面影响。在服务增加成本这样的思维模式下，保险公司是没有动力配置资源和调整体制机制支持服务转型的。

车险的基础服务本身是需要成本的，服务人员、车辆、服务网络等都是高成本投入领域。从基础服务延伸出去，从简单的增值服务看，要把延伸服务的投入与目标收益挂钩，而不能单一看服务成本的投入。服务的最重要的目标是创造入口、提升黏性和产生信任，实现成交率提高、固定成本摊薄、前端获客成本降低、续保率提高。保险公司可用享权和未享权客户的续保率和保单获取成本的差异来测算成本投入和收益。

### （2）服务人员要从理赔响应转变到服务管家角色。

狭义的车险服务人员主要是理赔服务人员，相当于现场事故处理员，这些

理赔人员的专业素质和沟通技能在很大程度上决定了客户满意度和续客率。值得一提的是，在很多保险公司享受过理赔服务的客户，续客率并未比未理赔客户相对更高。

同时，随着线上理赔的普及，现场理赔人员的重要性已逐渐减弱，财险公司服务团队要迅速完成从现场理赔延伸至产品管家、健康管家、生活管家的全生命周期服务的转型。公司不能期待不同运营链条上的所有角色都能按期望完成转变，因此需要建立一支职责清晰的“服务管家”团队。在不同的销售场景下，客户对消费模式和对服务的诉求不同，因而采取不同的角色设置规则：

线下直销渠道：销售管家=服务管家；

线上直销渠道：销售管家+服务管家；

线下分销渠道：销售管家+服务管家。

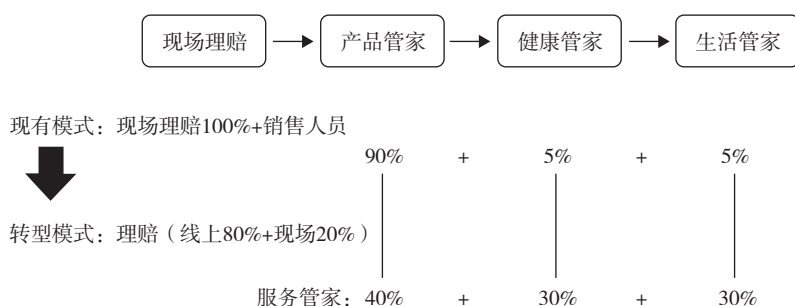


图8 服务人员定位和模式转型

（3）服务触点从单一的理赔服务转变为全生命周期服务。

在车险客户365天的保单周期内，理论上可以有数百个服务触点，包括理赔场景、生活场景、社交场景、车后服务等，通过每一个服务触点，把车险原来的一次性销售、一次性理赔服务模式转变成持续交互的模式。

第一，要明确各个服务触点的接触目的、经营导向、销售策略、触达方式（短信/微信/电话）及话术等，并推动落实执行与迭代优化，提升全周期内客户服务体验。

第二，要实现数字化流程闭环，按照创造入口、产生黏性、建立信任三个步骤持续导入流量和客户需求，达到通过线上服务触点降低前端获客成本的目的。

的，实现服务从成本向盈利的转化。

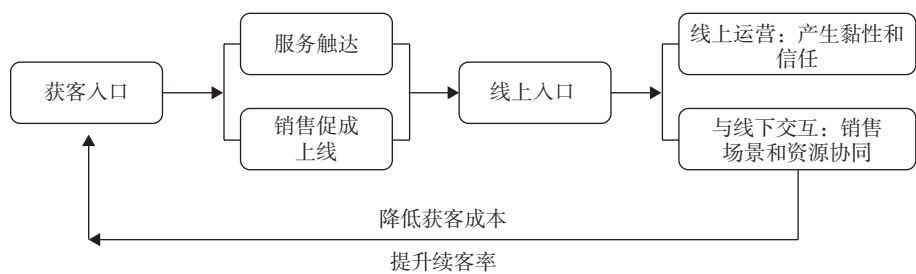


图9 线上获客模式

第三，科学设置服务触点。客户触点涵盖销售成交、出险关怀、个性关怀、服务使用、车后服务、脱保挽回等，包括系统自动触发和人工触点两类。服务触点设置可根据不同场景、机构和阶段性需要进行优化。

表1 客户全生命周期服务触点方案

服务触点类型	触点名称
承保环节	电子签名及交费
	承保答谢电子保单获取告知
	新车客户上牌批改提醒
服务使用	小程序关注
	通知、激活、关注客户权益
	承保满意度回访
	客户经理通知/变更通知
	增值服务通知提醒
	服务权益使用提醒
个性化关怀	生日祝福关怀
	节假日祝福客户关怀
	特殊天气提醒客户关怀
理赔服务	出险关怀
	查勘满意度
	赔款支付确认
	理赔满意度
车辆养护	新车保养服务提醒
	新车养护知识关怀
	新能源新车电池保养关怀

### 3. 精准勾勒客户画像，提升客户运营能力

#### (1) 精准定义标签，实施客户分群策略。

客户分群策略通常包括战略分群和战术分群。战略分群应用于中长期，旨在了解市场客户群体的构成和定位，指导业务模式和运营模式调整，主要分群维度包括价值维度、需求/行为维度、忠诚度维度等其中一个或多个分群维度的组合。战术分群应用于中短期，旨在针对具体业务目标或业务问题进行精细化分群，如交叉销售、客户挽留、产品/服务设计等。主要分群维度包括基于业务目标选择价值维度、需求/行为维度、忠诚度维度等其中一个或多个分群维度的组合。如针对某个客户群体（如年龄较大、经济能力较强）开展短期重疾险营销活动。

保险公司要综合运用长期和短期分群策略，确立车险个人客户的标签维度并进行线上化运用，在此基础上提供不同的营销和服务，如非车产品精准营销、非车叠加销售策略、车险差异化增值服务配置等。

#### (2) 基于价值贡献度，实施客户评级策略。

客户评级是基于客户对公司的价值贡献度来确定投入的服务成本和服务项目的体系。

如根据家用车个人车险客户价值贡献（连续n年累计保费-赔款）和客户续保年限分3~5档星级。

计算公式为 $(a-b) \times c$ ，其中，a为滚动5年的车险保费数据；b为滚动5年的车险理赔数据，含已决和未决；c为留存年限，新、转保客户为1年，续保客户根据在公司的连续投保年限计算，中断超过6个月则重新计算。

表2 客户留存年限价值贡献系数

留存年限	1年	2年	3年	4年	5年及以上
c值	0	1	1.1	1.2	1.3
备注	新、转	续1年	续2年	续3年	续4年以上

客户星级主要应用于配置差异化客户增值服务、营销策略、回馈各种权益等。



表3 客户星级分类

客户星级	星级名称	客户价值 (元)	服务管家	在线理赔	A类服务	B类服务	C类服务
5	钻石	≥25000	√	√	4	6	1
4	铂金	≥16000	√	√	4	6	1
3	黄金	≥10000	√	√	3	3	
2	白银	≥5000	√	√	3	1	
1	青铜	≥0	√	√	2		

### (3) 聚焦客户体验，不断优化运营流程。

优质的客户体验不仅能促进购买行为的产生，更重要的是能使客户产生对企业的信任感。当前，保险数字化升级正在不断致力于改善用户体验，集中表现在各种流程触点优化、交互体验升级、服务周期缩短，使保险公司的产品和服务能更迅速地满足客户的需求。面对当前行业发展环境，保险公司要设立专门的客户体验管理部门，负责收集全流程客户反馈意见与体验数据，了解客户的需求、感受、体验，跟踪和监控目前服务承诺的执行情况，客观分析公司产品与服务以及执行过程中的优劣势，不断优化改进运营流程。

### (4) 提升基础服务水平，优化线上理赔体验。

由于车险出险率相对稳定，理赔环节是车险用户最为关心的部分，也是行业投诉的重灾区。根据银保监会公布的2021年第一季度保险消费投诉情况，财险公司涉及理赔纠纷投诉11085件，占财险公司投诉总量的71.34%；财险公司涉及机动车辆保险纠纷投诉8561件，占财险公司投诉总量的55.09%。

当前，越来越多的保险公司从服务效能和成本角度考虑，用线上化方式提供理赔服务，但线上服务人员素质参差不齐、对现场处理指导不到位、临时纠纷处理能力不足、应急培训不到位等问题，也给线上理赔带来了较大的投诉风险。因此，保险公司须不断检视和优化全流程环节，在报案一查勘一定损一理算一赔付等全环节各流程触点推进理赔线上化运营管理；根据客户回访和销售端反馈体验，不断完善线上理赔全流程标准作业程序（SOP）操作手册以及量化指标考核，建立一套标准化线上理赔服务体系。



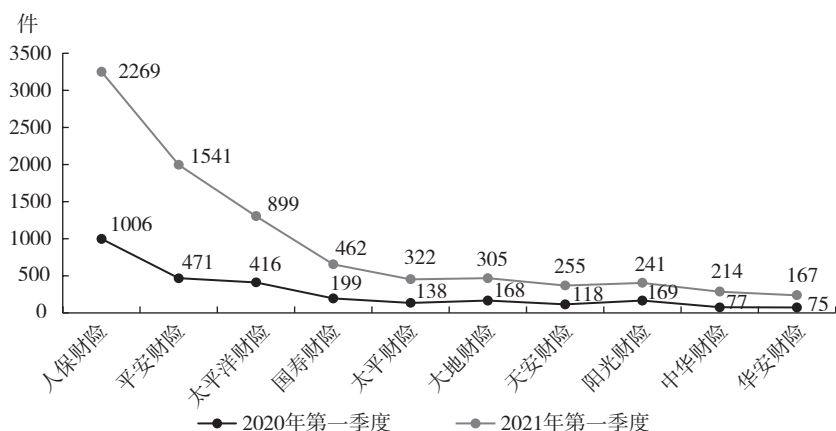


图10 机动车辆保险纠纷投诉量排名前10位的财险公司

(资料来源:中国银保监会)

#### 4. 运用数字化工具, 创新营销模式

数字化平台是支撑客户线上化的必要条件。推进车险客户线上化的数字化工具一般包括三个部分。

##### (1) 客户端全生态服务平台。

将线下客户转移到线上, 首先要有一个面向客户的数字化平台。为不影响客户体验、提升线上化效率, 需要在尽可能短的时间内促成用户绑定和建立持久关联的操作。从这个角度来说, 客户端数字化平台应首先考虑微信小程序, 不建议使用App。

微信小程序是面向客户的投保、服务工具, 功能涵盖报价投保、服务享权、保单/理赔查询等板块, 也是公司进行客户线上化运营的工具。小程序的绑定不能过于生硬, 应结合用户的实际需求, 融合在销售和服务场景中, 让客户感觉到绑定小程序可以提升未来的服务体验。

##### (2) 数字化内容运营工具。

建立了稳定的客户线上化平台后, 还需要向客户进行持续稳定的内容输出和活动运营, 才能使客户逐渐建立对公司的信任, 进而提升客户黏性和续保率。财险公司一般使用微信公众号作为内容运营工具, 应建立一支专业团队负责制定微信公众号整体运营方案, 设计内容运营形式与主题, 配合开展线上产

品宣传与营销，策划线上营销活动，提高微信公众号的内容输出能力、品牌宣传能力及用户激活能力。

### （3）私域流量运营工具。

从客户流量运营的效果看，私域运营的效能要远远高于公域，财险公司在公司统一的客户服务平台上运营全量客户，对公司的客户细分、精准营销和服务能力是极大的考验。而公司不同渠道、板块甚至每一个销售管家和服务管家，都可以直接运用企业微信工具来运营客户。

第一，组织管理。建立企业微信管理团队，负责账号管理、离职人员维护、提升活跃度、内容管理、营销管理等；统一制定客户经理企业微信名片、昵称、头像标准和模板；组织下辖机构使用打卡、会议、汇报、审批等内部办公功能，促使员工深度使用企业微信，增加使用频次，提升活跃度。

第二，运营管理。制定销售人员使用企业微信触达客户的频次、时点、内容要求，如首次添加的公司介绍、自我介绍、问候语，节假日问候，营销文案等。

第三，内容管理和质检。基于车险管理的合规性和风控要求，必须引入AI机器人进行内容管理，包括制定统一的内容规范，如敏感词屏蔽、禁发内容；建立常规问答知识库，设置自动回复；制定内容回溯质检方案，提交质检机器人研发（采购）需求，定期发布内容质检报告，对机构提出整改意见等。

### （三）建立以客户为中心的组织运营体系

传统财险公司要做好客户线上化，必须基于整体的数字化转型，而转型成功的关键在于企业整个组织架构的转型。

#### 1. 建立创新驱动的数字化部门

传统的信息化部门以软件应用和硬件维护为主要职责，应用开发能力弱，和业务融合较差，特别是在业务和服务模式迅速转变的时代，信息部门的能力和运行模式跟不上快速迭代的市场需求，前端需求需要的IT支持往往不能得到及时响应，经常会出现因为系统对接不及时造成业务流失的情况。因此，在物联网、AI技术、移动互联、大数据等技术快速应用的今天，信息化部门需要迅速转型为以创新驱动的数字化部门，否则公司将不具备在当前和未来竞争的核

心竞争力。

参照当前行业内头部公司的设置，数字化部门一般按照前台、中台、后台来设置，这种架构可以更好地和业务部门融合，通过数字化赋能前端。前台主要是数字化创新团队，主要负责与业务端对接，这些团队要了解市场、销售场景和业务流程，用数字化技术赋能销售。中台负责把前台的功能需求设计成一个个通用的模块，如客户中心、合同中心、费用中心、成本中心等。后台负责提供基础的软硬件服务和新技术开发应用。项目团队负责项目管理和进度管理。



图11 数字化部门前台、中台、后台设置

## 2. 建立以个人客户为中心的考核体系

当前，财险公司对车险部门的考核维度主要分为三大类：第一类是仍以产品线作为主要的部门设置和考核维度，保费和利润考核维度仅限于个人客户的车险业务；第二类是将保费多元化和组合销售率纳入车险产品和渠道部门考核指标，但保费和利润不合并考核；第三类是以客户为维度进行考核，将个人客户的车险和其他个人非车险业务合并考核。

在车险综合改革前，这三类考核模式的结果差异不大，因为除了个别头部公司外，由于组织架构和考核大多按产品线设置，保险公司对多元化的重视程度相当，车险本身都是略有盈利。但在综合改革后，车险新单亏损已不容忽视，报表亏损的公司也不在少数。车险本身的新单亏损亟须通过客户的多元化

销售来弥补，第三类公司的考核模式优势得以显现。

### 三、保险行业数字化转型展望

伴随着保险行业科技赋能的深入和保险行业自身高质量发展的内在需求，保险业数字化转型、销售模式变革和客户线上化进程将进一步加快。

#### （一）第三方技术服务对保险行业的输出加快行业数字化和线上化进程

银保监会最新数据显示，2020年保险机构信息科技资金总投入为351亿元，同比增长27%。随着传统保险业数字化转型的加速，其科技投入将不断增加。如果按保费收入1%~2%的水平投入科技研发，2022年保险科技领域将有千亿元规模的市场需求。考虑到在疫情防控常态化时期人们生活方式和消费习惯的转变，叠加新技术催生的新型保险需求，市场潜力更大。与此同时，在整个行业数字化和线上化进程中，数字化建设无论是彻底更换核心系统，还是自建中台，都需要较大的成本投入。当前，各大头部科技公司和互联网公司都将发展重心从消费端（To C）转向产业端（To B），尝试向其他行业输出自己的技术能力和商业能力。如阿里巴巴集团自2017年成立达摩院以来，对芯片、人工智能、5G、自动驾驶、区块链等基础技术进行了长期和广泛的投入，致力于将试验成果应用在包括医疗、教育、农业在内的各种与国计民生相关的领域。运用这些相对成熟的技术输出促进了保险行业用相对低的成本加快数字化和线上化转型。

#### （二）保险智能化趋势进一步推动销售和服务的转型

对很多保险公司而言，客户数据不足往往成为影响客户管理智能化的主要因素，而当前随着核心系统的全面升级和数字中台建设，保险公司可以更深入地运用存量客户数据，提取有效的客户特征信息，包括业务流程中的承保、理赔基本信息和深层次的消费偏好、服务敏感性、价格敏感性等标签信息。利用大数据技术，通过对不同的业务场景选择适宜的算法，利用机器算力可以实现基于客户甚至用户的成百上千个特征维度的综合建模，通过模型精准预测某

个特定客户的行为或特征，再利用线上化方式将预测结果提供给各个触点参与者作为微观决策的指导，进而确保触点体验统一、提升触达准确性、降低业务风险与运营成本。此外，在保险数字化转型的过程中，最直观的趋势是客户购买网络保险畅通无阻以及和客户沟通的深入。通过保险业数字化转型，客户网上购买保险的过程变得更加容易。当下，保险公司均会提供在线保险产品的报价，客户在线选择、比较和购买不同类型的数字化保险产品时，免于亲自面见保险代理人，甚至消除了电话询问保险产品的需求。社交媒体在保险业中的作用正在突破传统的营销策略和智能广告的局限。在数字化转型过程中，保险公司与客户沟通的过程正在发生变化，客户将从更加宽广的信息平台获得与保险产品相关的信息，为保险公司构建全面的数字化平台提供了稳定的信息源。

### （三）数字化转型升级将进一步提升保险公司的风险管理能力

一方面，通过运用互联网、大数据、云计算、人工智能等科技手段，保险公司得以提升风险识别、定价和管理能力，进一步提升了保险业的风险覆盖范围和管理效率，使保障对象从低风险人群扩展到高风险人群，使保障方式从事后的经济补偿向事前的风险预防和防灾减损延伸，促使保险业更好地发挥经济社会风险管理者的功能。另一方面，可保风险范围边界也将进一步拓宽，伴随着新型商业模式的出现和消费方式的转变，派生出新的风险保障需求；保险科技突破了物理网点和营业时间的限制，降低了保险的经营成本和风险，保险公司可以根据不同的场景，为不同层次、不同需求的消费者量身定制保险产品，同时还可以将保险期间和保费进一步细化、分散化以适应用户的个性化、碎片化需要。

### （四）深化数据治理与安全保障将助推行业数字化转型发展

基于保险信息数据的数字化转型过程，保险行业需要制定保护客户隐私的条款。保险公司需要明确告知客户在何种情况之下，涉及隐私的数据将会被用来分析和决策。与此同时，监管部门也需明确制定出符合市场需求和保护消费者要求的隐私条例，规范保险行业的发展环境，从而更好地面对保险数字化进程。

总之，保险行业数字化转型将深层次改变保险行业的商业模式，保险行业正在进行一场凤凰涅槃。

### 参考文献

- [1] 杨峻. 营销和服务数字化转型（CRM3.0时代的来临）[M]. 北京：中国科学技术出版社，2020.
- [2] 李洋. 汽车保险市场目标客户群体研究[J]. 商情，2020(16):104-105.
- [3] 张晓宇. 利用金融科技手段赢得保险机构线上化转型先机[J]. 中国保险，2020(9):4.
- [4] 张玲. 移动互联背景下的车险个人客户线上化服务体系建设[J]. 中国保险，2020(3):47-49.
- [5] 赵艳丰. 特殊时期助推车险线上理赔模式完善[J]. 上海保险，2020(4):48-50.
- [6] 李彦. 保险线上化与数字化的融合与实践[J]. 中国保险，2021(3):17-21.
- [7] 曹毓飞. 我国保险业数字化转型发展趋势[J]. 中国保险，2021(3):13-26.
- [8] 杨浩. 保险公司车险业务App营销策略研究——以平安好车主App为例[D]. 长沙：中南财经政法大学硕士学位论文，2019.
- [9] 上海艾瑞市场咨询股份有限公司. 2021年中国保险用户需求趋势洞察报告[R]. 上海：上海艾瑞市场咨询股份有限公司，2021.
- [10] 上海艾瑞市场咨询股份有限公司. 2021年中国保险行业数字化升级研究报告[R]. 上海：上海艾瑞市场咨询股份有限公司，2021.