



突围升级，  
数字化助推后疫情时代  
保险行业渠道转型



普华永道

# 目录



---

前言	3
一、保险销售受疫情影响的主要症结	4
二、疫情后保险业加速变革的总体趋势	5
1. 业务精细化运营	5
2. 数字化建设聚焦	6
三、保险公司渠道转型与升级策略	8
1. 总体策略：以客户为中心的数字化转型	8
2. 客户视角：基于客户洞见的营销策略	11
3. 数字驱动：基于数据分析的决策优化	14
4. 组织模式：敏捷前端+大中台的组织变革	16
联系我们	18

---



“

# 前言

新冠疫情期间，保险行业受到了多方位的影响，尤其是“开门红”期间的多个主要渠道的销售活动受到极大的挑战。不过，即使疫情对保费收入的负面影响是暂时性的，此次却暴露了保险公司在渠道依赖和营销模式方面的深层次问题。我们认为，疫情过后保险业会加速变革的进程，重点体现在业务精细化运营和数字化建设聚焦两个方面。保险公司应顺势化压力为动力，从不同层次的策略上布局，加快渠道转型和能力升级。



# 一、保险销售受疫情影响的主要症结



据我们的观察，受疫情影响最严重的保险公司和销售渠道，呈现出多种症结：

- **对线下营销的路径依赖。**近几年保险行业回归保障的趋势下，仍然较为依赖线下渠道和线下模式，尤其是过去几年大部分公司将个险渠道作为战略渠道大力发展，而个险渠道现有的作业模式是最易受到人员流动限制影响的；
- **网销渠道开拓患得患失。**来自第三方流量的网销渠道费用高企，加之网销产品的价格普遍敏感，对保险公司价值贡献不显著，很多公司近两年来对该渠道有所收缩，但由于疫情期间网销渠道相对旺盛，部分公司又有悔不当初的感慨；
- **电销渠道发展折戟沉沙。**电销渠道由于投诉率高，消费者反感明显，且个人信息泄露违法违规风险高，很多公司在逐步压缩或放弃，虽然疫情期间电销可以更加积极的发挥作用，但由于坐席制约以及开工不足等原因，部分公司稍感力不从心；
- **营销员技能陈旧落后。**线下渠道展业方式普遍偏于传统，营销员年龄偏大，学识技能相对陈旧，对线上营销手段和工具接受度相对低，“无接触式”展业能力缺乏，疫情期间无法有效触达客户；
- **各渠道间协调互补不足。**保险公司内部多种渠道各自为政，缺乏配合和协同，对客户的持续经营和价值挖掘没有形成合力，当线下渠道受阻时，线上渠道无法及时补位；
- **数字化程度制约远程复工。**绝大部分保险公司的数字化程度不高，科技能力不足，体现为线上展业和远程复工的技术手段受限，尽管远程会议可以借助钉钉、企业微信和腾讯会议等工具实现，但保密数据和文档的传输、线上同步作业以及复杂的内部流程流转等，都还是无法顺利完成。

## 二、疫情后保险业加速变革的总体趋势



总体而言，此次新冠疫情并不会改变保险行业的总体发展趋势，但客观上会加速行业变革的进程，重点体现在业务精细化运营和数字化建设聚焦两个方面。

### 1

#### 业务精细化运营

疫情期间，保险公司可借机深刻分析自身的业务运营短板和不足，进行更精细化的优化。具体可包括以下五个方向：

- 1) 渠道布局网格化。**渠道重新定位和综合布局，是反思疫情影响的第一步。需要对各个渠道进行精细化的定位设计，明确其核心职能，按照纵横结合，形成协同与互补，真正做到全渠道协同经营，实现更深层次的融合，从而最大化客户触达效率。
- 2) 营销队伍专业化。**当今时代，渠道粗放式增员带来边际效益递减、成本趋高。在此情况下，走专业化路线实现优增是一个必然的方向。该路线涉及到保险公司内部组织、模式、制度、利益关系的重构，同时需要强大的数字化能力作为支撑。
- 3) 产品服务定制化。**后疫情时代，消费者对风险保障的需求会提升，但不同客群的需求会分化，包括更多基于特定场景的碎片化需求。应在产品设计时，基于特定客群的差异化需求实现更多定制。同时，要继续深入布局业务场景，并能够融合进生态圈，与合作伙伴共建场景，进一步引导和挖掘，实现基于场景的定制。
- 4) 营销推广精准化。**在渠道营销端，为提高效能，应重点投入并提高营销的智能化、精准化水平，与专业销售队伍相配合，达到客群、渠道、产品三者最佳匹配。
- 5) 后台服务中台化。**从更好服务于客户、渠道前端、营销队伍的角度，重新设计中后端专业服务和支撑能力，以中台化、专业化、扁平化的布局，支持面向前端的快速专业能力投放，灵活响应前端渠道和客户的 service 需求。



在数字化建设层面，保险公司应由表及里，以前端渠道服务为牵引夯实后端，以智能化为重点支撑能力，基于数字化构建关键竞争能力，着力实现整体数字化建设的融合、升级。具体而言，保险公司的数字化建设应聚焦在四个重点领域。

- 1) 线上线下融合（OMO）。**虽然客户越来越线上化，但传统线下渠道有其独特的优势，保险公司如何结合自身禀赋优势，借鉴电商企业的“新零售”变革经验，实现差异化的OMO融合营销和服务，是未来竞争的关键制胜点之一。本次疫情对保险公司在渠道端线上线下融合进行销售、服务的能力带来了巨大挑战，暴露了保险公司在渠道端建设方面的短板。
- 2) 私域流量获取与经营。**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，且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。相比而言，众多细分领域的新兴平台在特定垂直领域风生水起，基于关键意见领袖KOL的个人IP影响力大、粉丝忠诚度高和粘性大，通过社群+顾问的模式更有实现保险转化的价值。因此未来保险公司会逐步舍弃大流量平台，而转为基于自建平台或者合作等模式，获取和经营私域流量，注重客户的忠诚度培养和价值挖掘。
- 3) 体验驱动设计。**体验驱动设计更多来源于体验经济的要求。客户购买保险，实质上是为了获得保险公司的服务。在投保及承保期间、出险时与出险后等环节的全面服务，是抓住、挽留、深挖客户价值的关键。未来数字化建设应从客户体验的细节入手，进行全面体验优化设计，按照全场景、全旅程体验设计的要求，重构客户旅程。将渠道前端在特殊乃至极端场景下的服务体验纳入是势在必行。

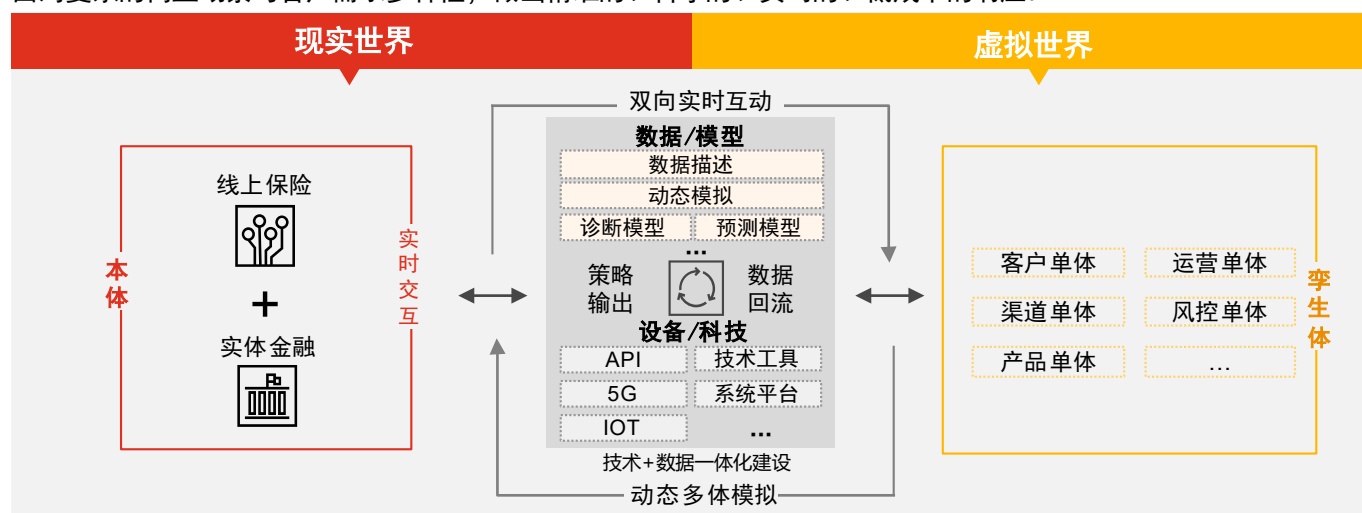




- 4) **决策智能化**。决策智能化是在数字化建设进入一定层次之后的更高要求。随着对科技的持续投入和应用，大部分保险公司都具备了线上化服务的能力，渠道线上化将不足以形成差异化竞争的护城河，未来的优势更多体现在整个服务渠道、产品投放、服务策略的精准、智能匹配上。同时，决策智能化也是业务线上化进入一定阶段，向更高层次发展的必然要求。通过智能化实现后端专业能力向前端的快速投放，提高销售和服务的效率和水平。这些决策需要通过智能化的分析工具和科技的决策平台来实现。
- 5) **金融孪生**。数字孪生技术原来应用在工程制造领域，在金融领域的应用则侧重在基于业务世界的客户、渠道、产品、营销等数据，在数字世界进行模拟和建模，从而对未来的经营提供全面的预测和分析支撑。数字孪生技术的应用是数字化建设的更高层次，对保险公司的业务全流程管理、业务数据化、数据资产管理、业务建模、分析和预测技术、业务智能决策能力等都有很高要求。我们将金融领域的数字孪生定义为“金融孪生”。

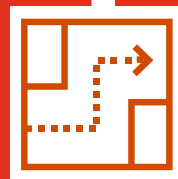
图1：金融数字孪生的内涵与目标

面对复杂的商业场景与客户需求多样性，做出精准的、科学的、实时的、低成本响应。



- **独特性**：金融既不同于“制式化”的产品制造流程，同时物理实体并不是金融的必要前提，其“天然”具有部分数字化、线上化的特点
- **可适用性**：但如果我们把所有**金融经营要素**，如金融业务的对象（客户、商户等）以及线上、线下流程（流程、服务等）看做一个整体，则可以被整体数据描述、模型定义以及诊断优化
- **运转逻辑**：通过数据感知、模型诊断、应用决策等环节，形成对金融业务世界的闭环优化
- **优化目标**：挖掘业务潜力、加速运营效率以及金融科技的渗透
- **服务对象**：现实世界的真实用户，数字世界的管理决策用户

# 三、保险公司渠道转型与升级策略



保险公司应顺应行业变革的总体趋势，并充分利用此次疫情带来的变革动力与机会，加快渠道转型和能力升级。下文将从总体策略、客户视角、数字驱动和组织模式四方面来阐述。

## 1

### 总体策略：以客户为中心的数字化转型

渠道的问题，往往是公司整体战略和经营理念偏差导致的。尽管这些年在电商和互联网行业的影响下，以客户为中心的变革一直在推进，保险业的以产品和销售为中心的经营策略仍具有强大的惯性。改变不能只体现在口号上，需要从经营理念、营销策略、决策模式、组织与绩效等诸多方面下功夫。

首先，渠道的转型升级要体现在经营理念上，从原来的注重“获新客+卖新单”转变为“经营客户+创造价值”。经营客户强调现有客户的持续维护，关注与跟进需求变化，提升服务满意度。创造价值意味着在提供有保障价值的产品与服务的基础上，持续稳定实现保险公司的内涵价值及股东增值。

经营理念的转变，要求渠道的选择与营销模式打破原有各自为政的模式，转为基于如何给客户提供最合适的产品组合，如何让客户最便捷、最高效地享受到服务，如何为客户提供最有价值的保障，以及如何最大挖掘客户需求并实现公司价值等标准，并以此来匹配公司最适当的渠道或渠道组合。渠道间共享客户信息和决策协同也不可或缺。





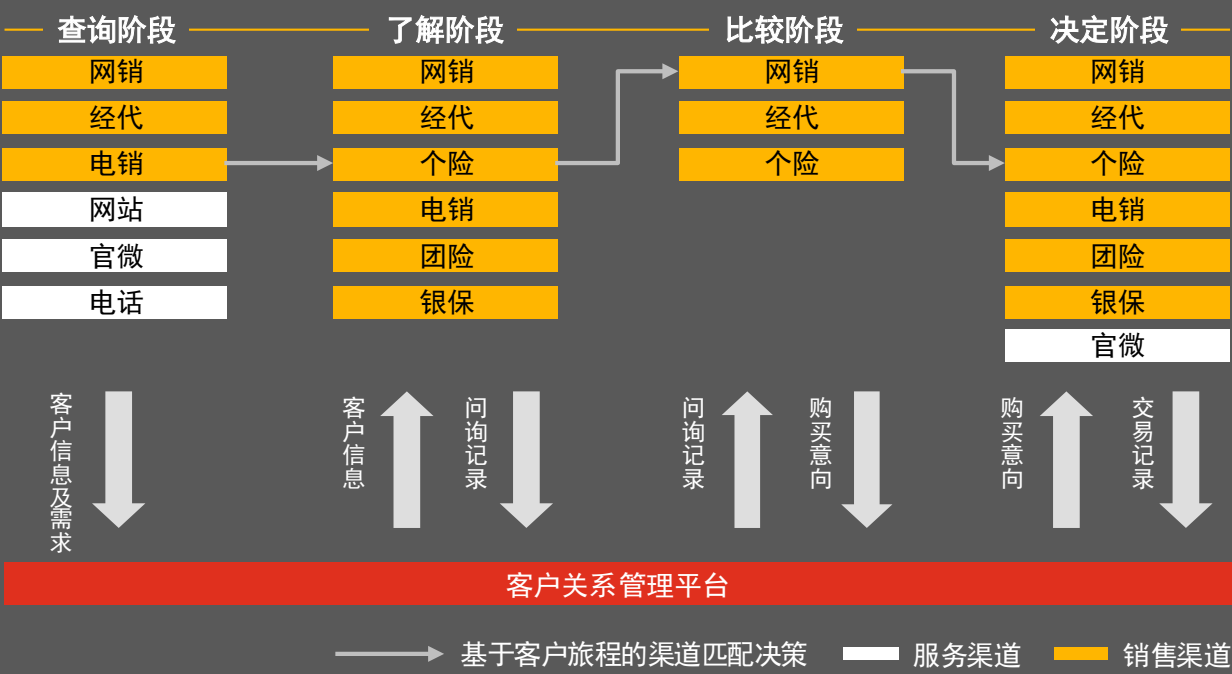


# 案例分享

## “以客户为中心”的渠道协同策略

普华永道曾经为一家保险公司基于“以客户为中心的”理念，设计了渠道协同的客户触达与业务决策模式，并基于客户旅程的不同阶段，匹配相应的触达渠道和营销策略。

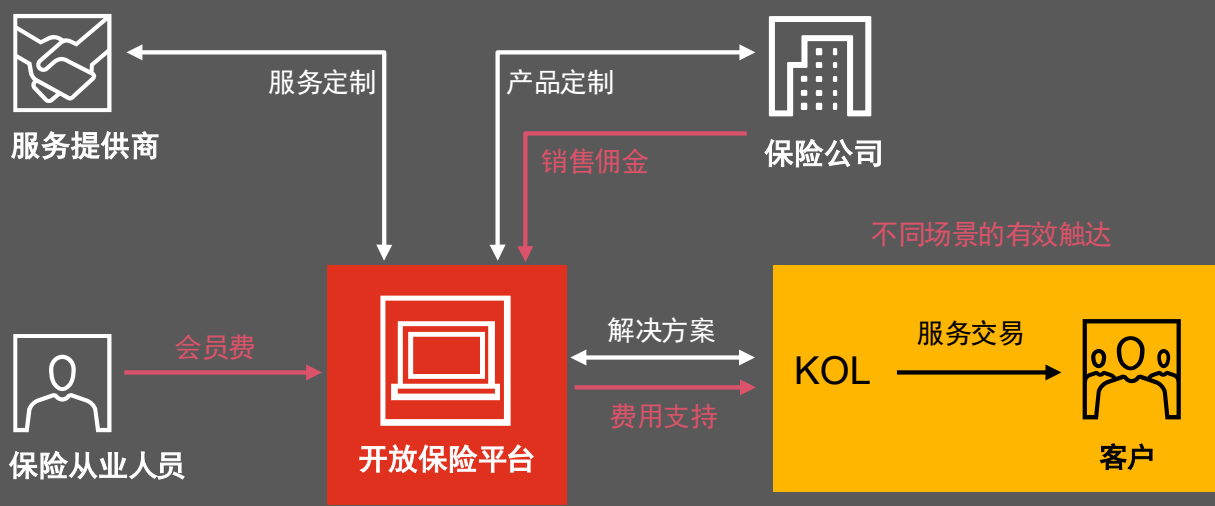
客户旅程的不同阶段，应当从客户视角出发，基于公司整体利益的考虑，匹配不同的触达渠道和响应策略，并实时共享数据和协同决策。



其次，变革需要顺应数字化趋势，加速数字化进程。此次新冠疫情愈发体现了线上化的重要性。因此，我们建议：

- 1) **重新定位不同渠道的价值。**电销和网销两个线上渠道，不只是简单的销售，而是客户触达和快速响应需求最便捷的门户，以及跟进客户旅程最高效的模式。它们的主要作用是获客、导流和信息互动。对于注重线下场景的个险与银保等渠道，需要考虑提升线上化程度，在贡献公司保费与价值目标的同时，降本增效。
- 2) **基于客户画像的渠道与营销策略决策。**目标是基于客户的信息对应各类决策标签，并基于匹配规则和算法，匹配最优的跟进渠道和具体人员，并提供给渠道人员恰当的营销方案，更科学高效地支持营销。因此，需要采用OMO模式，鼓励和创新网电结合、团险“B-B-C”和“银保二开”等跨渠道的展业方式。
- 3) **开放保险与生态圈/群模式。**鉴于数字化能力建立的门槛，不必拘泥于自建技术平台与能力，而是可以采用开放保险（Open Insurance）的思路，利用和引入第三方数据、技术与平台，通过生态圈/群的模式，以合作与外包等方式整合数字化能力，使客户体验从低频到高感知，实现多赢。<sup>1</sup>

图2：开放保险实现从“低频”到“高感知”



<sup>1</sup> 关于保险生态布局的更多信息与案例，可参看普华永道：《寻找创新变革之路，实现长期价值增长：人身保险公司转型突围的战略路径》，2019。

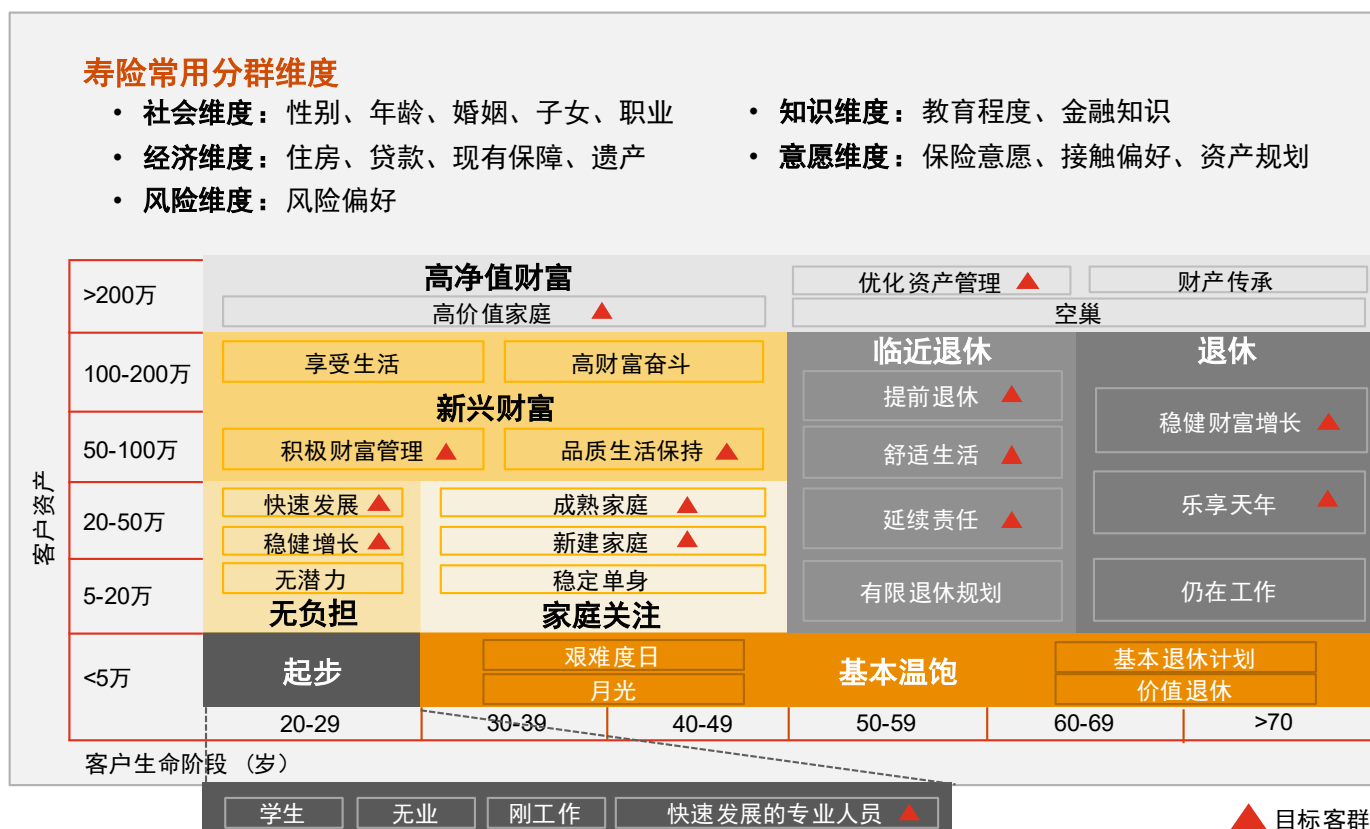
普华永道的一项研究表明，消费者购买产品、使用渠道及与商家互动时，希望过程兼具多样性、灵活性、简单化和个性化等特点；数字化消费者愿意增加与保险公司的互动，使得保险公司能够按需提供服务。<sup>1</sup>本次新冠疫情为保险公司提供了一个契机，从客户视角进行数字化能力重构。重构的目标包括精细客户分群、数字旅程体验和精准数字营销等三方面。

### 1) 精细客户分群

数字科技时代，保险公司通过引入各种数字化应用和对接内外部各种数据源，收集到了呈指数级增长的海量客户数据。基于数字资产化管理，将繁冗庞大的数据进行深入清洗，提炼整合成简明具体的抽象标签，才能进一步细化客户微观分群，实现对客户行为特征和心理偏好的洞察，构建全面、精确、多维的用户画像体系，才能狠抓客户痛点、预测客户需求，展开精细化营销。

新冠疫情过后，不同客群未来的保险需求在全面提升的同时，也会更差异化、碎片化。老年人是否会在疫情刺激下，爆发出强烈的健康险的购买需求？面临赡养老人、养育小孩压力的中青年，是否会关注家人的意外险以及自身的健康险需求？疫情之后，营销是否可以聚焦家庭与健康主题，从客户个体延展到家庭成员，利用家庭账户<sup>2</sup>进行综合营销？这些情景都需要通过精细客户分群来深入洞察。

图3：客户微观分群实例



<sup>2</sup>普华永道：《2019年保险业发展趋势——数字化趋势：化危为机》。

<sup>3</sup>有关保险家庭账户的更多内容，可参看普华永道和横琴人寿：《中国保险家庭账户白皮书(2019)》。



## 2) 数字旅程体验

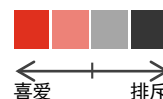
数字化时代，客户数字旅程及体验管理越来越重要。保险公司需要科技赋能，以数字化渠道和手段，服务贯穿客户触达、客户营销、客户服务的全旅程、全保单生命周期。

为对抗新冠疫情人员流动大幅减少，这对客户旅程每个节点的有效运转都提出了严苛要求，甚至成为保险公司科技创新的一场突击测验。以投保环节为例，部分支持远程电子签名技术“云投保”的保险公司，在特殊时期完胜尚未实现无纸化的传统同业；核保理赔环节，配备了智能移动端理赔工具的保险公司，又给予了客户足在线完成赔款的便捷体验。



图4：客户旅程的“痛点”和“喜点”

A 市场	B 初步意向	C 投保	D 承保	E 变更	F 理赔	G 服务	H 续保
如何认识品牌及保险产品？	如何寻找品牌及特定保险产品的信息	如何确定最终购买保险产品的决定？	如何购买保险产品及相关凭证？	如何修改产品/标的/关系人？	出险时如何获得赔付及相关服务？	如何满足客户需求及提升客户满意度？	如何吸引续保？
A1. 查看线下广告	B1. 在线搜索保险产品价格信息	C1. 通过App自助选择产品和试算	D1. 在线完成资料提交	E1. 了解各类变更的要求	F1. 多渠道方便的报案	G1. 主动识别客户的场景需求并提供匹配的服务	H1. 建议有效的续保体系
A2. 查看线上广告	B2. 在线搜索保险产品功能/特点信息	C2. 通过代理人服务选择产品和试算	D2. 自动并及时完成资料审核	E2. 在线完成产品/标的/关系人的变更申请	F2. 提供及时有效的事故处理帮助	G2. 及时的客户关怀	H2. 提供差异化的续保服务
A3. 参与社交媒体互动	B3. 听取他人推荐	C3. 通过保险经纪选择产品和试算	D3. 精确识别风险并给与差异化处理	E3. 在线完成变更资料的提交	F3. 提供便利的理赔资料上传	G3. 多渠道人工客户服务	H3. 提供有吸引力的续保方案
	B4. 通过电话了解产品和价格	C4. 通过网站自助选择产品和试算	D4. 提供丰富便利的在线支付手段	E4. 在线自动完成资料审核	F4. 透明的理赔过程追踪查询	G4. 多渠道AI客户服务	
	B5. 通过经纪方了解产品和价格	C5. 通过在线人工协助完成产品选择	D5. 与集团客户统一账户集成	E5. 平滑完成线下处理的交接	F5. 方便的赔付过程	G5. 具备完整的会员体制	
		C6. 通过AI协助完成产品选择	D6. 提供数字签名的电子保单	E6. 提供线下流程的实时追踪	F6. 帮助客户尽可能减少损失	G6. 提供丰富的会员权益	
		C7. 根据客户洞见给与差异化的报价	D7. 提供方便的线下支付和保单配送		F7. 提供高质量的维修服务	G7. 建立有效的客户反馈机制	
		C8. 提供除保险外丰富的其它产品和服务优惠					



保险公司在未来需要聚焦客户全渠道旅程体验，在带来体验优化的同时，建立口碑，真正做到获客、留客、稳客、粘客。基于数字化进行全渠道客户旅程协同设计是当务之急。

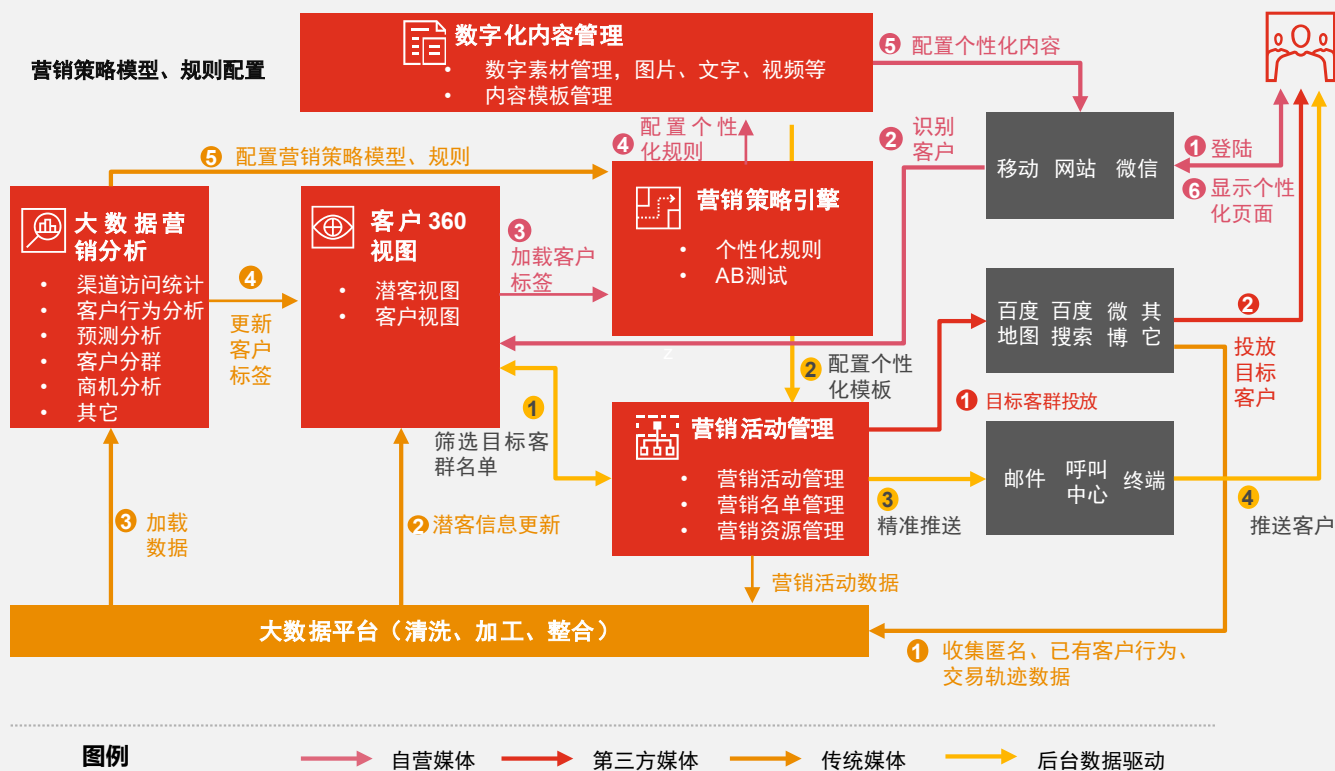
### 3) 精准数字营销

随着客群细分，不同客户间的需求划分将渐趋明确。为了更紧密地贴合客户需求，需针对不同客群偏好精准匹配产品，实现智能营销。

新冠疫情影响下，大批无法按时复工的企业可能会更关注复工险等责任保险。保险公司要关注的是：哪些客户购买责任险的需求最旺盛？他们最关注的责任如何界定？要根据客户的精细化分群及需求分析，设计精准覆盖和智能触达的营销方案，并利用数字化手段精准投放



图5：数字化营销





在数字化应用方面，营销端无疑是最积极的，尤其是以互联网企业和电商平台为代表的新零售模式。对于保险公司的渠道而言，基于数字化技术的降本增效和协同营销也是大势所趋。

### 1) 数字化决策提升渠道产能

中国的保险代理人已超过800万人，但该群体存在的高脱落和低产能问题由来已久。在传统重量轻质的扩张机制下，保险行业涌入了大量低产能代理人。根据中国保险行业协会截至2018年5月的调查显示，高中及以下学历的营销员占比65%，从业经验一年以内的营销员占比54%，寿险营销员脱落率高达50%。另一份由美国寿险行销调研协会（LIMRA）与中再寿险联合发布的《中国保险代理人渠道调查报告》也显示，受访公司的代理人平均在职年限1.57年，远低于美国市场的平均6年。<sup>4</sup>

营销人员缺乏建立广泛和深入客户关系的能力、动力和时间，在短期内被压榨完有限的资源后只能脱落，其业务质量也普遍存在低价值和高流失的特点。在疫情期间，高产能代理人在活动率和产能方面与低产能代理人存在着显著的区别。保险公司代理人高质量发展已是普遍趋势，部分保险公司利用数据技术，在个险渠道去除低效资源、提升人均产能方面已迈出显著步伐。

充分利用大数据和人工智能分析技术，对保险公司代理人和展业的历史数据进行深入分析，对代理人进行画像，甄别出高产能代理人的先天特性和后天发展特征，并将这些发现有效应用于代理人“选”、“育”、“留”等环节，有助于保险公司在有限的渠道配置更有效的资源，并结合基于客户画像的个性化产品推介和营销策略，有效提升代理人产能。

在银保渠道的客户二次开发中，有些银行系寿险公司已率先利用先进的数据分析手段，深入勾画现有客户的特征，面向具有充分财务实力和具有潜在保障缺口的客群，安排业务经理针对性营销，极大提升了人均产能和客户价值。

此外，部分地方性保险公司还在积极拓展三农市场，挖掘这个具有九亿人口群体的价值。传统渠道与成本结构无法支撑下沉市场的商业价值。

## 案例分享

普华永道曾经为某欠发达地区的新设保险公司建议“农村包围城市”的战略，定位城市普惠人群、区域性中产阶层、三线以下城市和县域客群及三农群体，核心思路是摒弃机构铺设与本地增员的渠道模式，而是通过数字化手段，包括远程展业、自动核保、智能风控、线上理赔等来实现低成本的获客与经营。

<sup>4</sup> LIMRA与中再寿险：《中国保险代理人渠道调查2019》。



## 2) 数据共享实现渠道互补和业务协同

新冠疫情期间，手机等终端设备的使用率大幅上升，为线上渠道提供了有利条件。同时，很多保险公司或专业中介的营销员也纷纷在抖音等平台上直播圈粉，将流量转入私域空间再进一步营销转化。这种线上多渠道的营销和线上线下协同取得了不错的效果。

对多数保险公司来说，现有各渠道间在组织职责、商机管理、预算安排等方面划地为界，使得营销信息、营销人员和营销资源难以跨渠道流转和配置。后疫情时代，保险公司应关注打通渠道间边界，以便提升综合营销能力。

具体来说，可以考虑如下措施：

- 利用数据中台技术打通渠道间的“数据篱笆”，为跨渠道的信息和业务流转提供数据基础，提升精准营销和出单效率。
- 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6：全渠道协同模式



传统保险公司组织架构多以职能式进行部门设置，各渠道间独立，客户资源与数据难以共享。分渠道的考核模式与绩效导向也导致内部竞争。线上渠道虽然具备非接触式的便捷与高效，但也存明显不足，如难以就保险专业条款进行深度解答，难以有“温度”地挖掘客户综合需求，难以与客户快速建立信任关系等。因此，也需要借助线下渠道和代理人的触达来补充。

从组织模式来看，传统保险公司通过铺设分支机构与招募当地人员的模式扩张，通过创说会、出勤打卡和晨夕会等手段对人员进行招募、管理和培训，形成了“总-分-中支-支-营服”的多层级金字塔组织架构。这种组织架构容易导致“上面一根针，下面千条线”的局面，信息传递链条长，管理效率低下，利益分配不合理，不利于跨部门与渠道的协作。

新冠疫情期间，保险公司纷纷通过线上工具进行团队培训与管理，通过内部管理系统流转公文、申请、审批文件等实现运营，并通过多种非接触式营销获客展业，某种程度上突破了原有的组织边界，也减少了信息沟通的层级。疫情在加速保险行业数字化进程的同时，也将推动组织模式与激励考核机制加速变革。

### 1) 组织定位：代理人从交易型向顾问型转变

未来立体的营销前端组织中，代理人的定位将不仅是面向交易，其作为客户价值挖掘、客户关系维护、全产品链条咨询建议及资产配置顾问等角色将更突出。定位变化将要求代理人能力升级，营销策略与服务方式也要转变，需要对现有代理人渠道管理体系中的诸多环节进行审视。包括增员目标、招募门槛、评估标准、培训模式、职业路径等，都需要从人力资源管理的角度进行系统化的变革创新。

### 2) 前端功能：以客户为中心的功能综合化

随着前端组织功能由获客接单向客户价值经营与管理转变，前端组织的功能会变得综合化，逐步立体纵向整合。原有渠道概念将被淡化，渠道隔阂将被打破，按照客户类型与消费场景等视角的组织划分方式成为主流。这种新的划分方式强调以客户为中心的组织与功能建设，关注客户全生命周期，为客户提供综合服务。

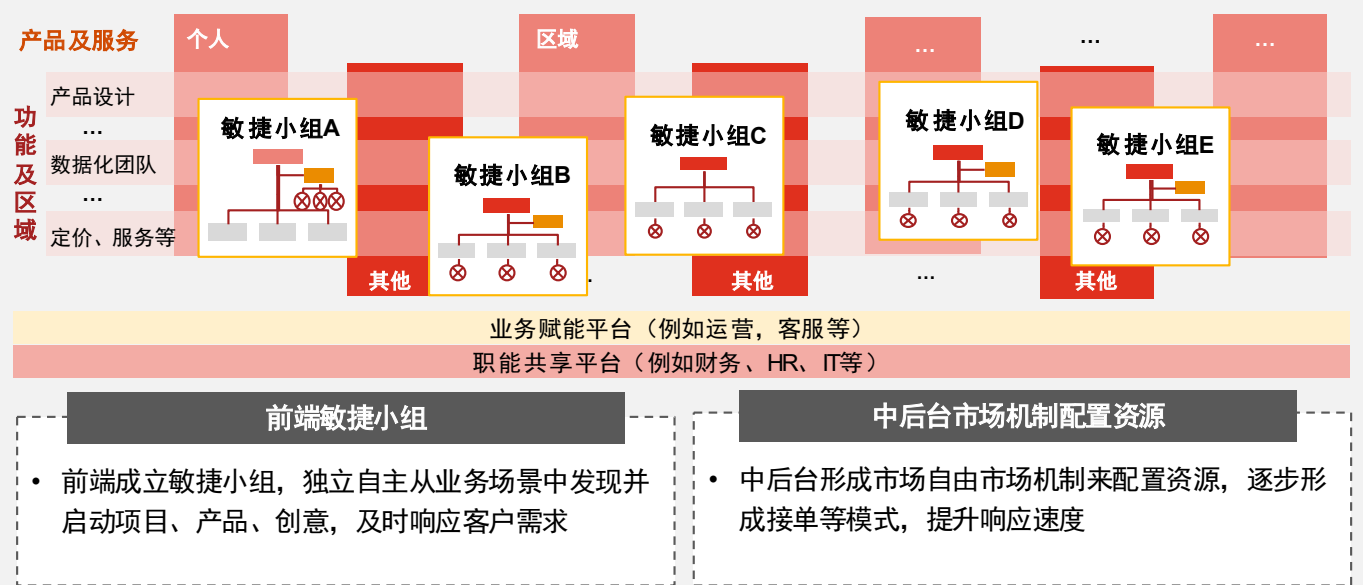
在前端组织的综合化能力升级过程中，除了关注技术、流程和数据，也应该关注人员。普华永道最近的研究表明，找到行之有效的方法来提升员工的“数商”（Digital IQ）尤为重要。保险公司要向员工灌输创新理念，培养创新技能，引导创新行为。<sup>5</sup>

<sup>5</sup> 普华永道：《融合全境界：金融科技推动TMT与金融业同台竞技——2019年全球金融科技调查报告》。

3) 中台能力：强化中台赋能前端组织

在组织中台的框架下，有些公司将产品设计、技术研发、数据管理、系统开发运营、风控合规、法律事务、人力资源、财务企划中的部分或全部职能均定义为中台。不管范畴如何，组织中台不是职能与部门的简单匹配与组装，而是根据公司的差异化竞争策略来识别，确定企业核心可复用的组织能力。只有将底层数据打通，有机整合职责功能，以数字化形式沉淀各种资源与能力，才能对综合化的前端组织赋能，形成“大中台小前台”的组织机制，彻底改变代理人的作业模式，推动产能提升。<sup>6</sup>

图7：中台支持下的敏捷小组模式



4) 激励考核：基本法变革与协同导向

数字化时代的保险营销，将舍弃人海战术，向专业营销团队和轻资产的高效模式转型<sup>7</sup>。因此，原来低底薪+高提成的考核激励模式将不再适应渠道队伍的扁平化、专业化与品质化的发展需求，基本法体系需要根本性变革，现有的金字塔利益分配机制将被打破，简单拉人头式的增员绩效重要性将会弱化。未来短期活动率需要结合长效的产能指标来评价效率，继续率与留存率的组合才是价值贡献的主要考核内容，代理人的激励考核模式也将与公司一体化目标激励模式更匹配。

此外，前端营销组织立体整合的实现，也必须调整目前的考核体系。过去各渠道的考核以单一渠道新单业务价值和规模保费等业绩类指标为主，为促进渠道间融合，应设置协同类绩效指标，如转介绍数量、线上客户线下转化率、存量客户二次开发情况等，引导渠道间客户资源共享与业务协作。同时，也可考虑前端营销按客户最小单元划分，每个单元内部各渠道人员共享整体业绩类指标，促进各渠道由各自为战向一体化发展转变。

<sup>6</sup> 更多关于中台的研究，可参看普华永道：《中台思维下的金融机构核心能力重塑》，2020年。

<sup>7</sup> 更多关于轻资产渠道模式的研究，请参看普华永道与水滴保险研究院：《中国保险中介行业发展趋势白皮书（2019）》。





## 与我们联络

周星

普华永道中国保险行业主管合伙人

电话: +86 (10) 6533 7986

邮箱: [xing.zhou@cn.pwc.com](mailto:xing.zhou@cn.pwc.com)

张立钧

普华永道中国管理咨询主管合伙人

电话: +86 (755) 8261 8882

邮箱: [james.chang@cn.pwc.com](mailto:james.chang@cn.pwc.com)

王建平

普华永道中国金融科技行业管理咨询主管合伙人

电话: +86 (21) 2323 5682

邮箱: [jianping.j.wang@cn.pwc.com](mailto: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

电话: +86 (10) 6533 5464

邮箱: [jimi.zhou@cn.pwc.com](mailto:jimi.zhou@cn.pwc.com)

鲁可

普华永道中国金融行业管理咨询合伙人

电话: +86 (10) 6533 7066

邮箱: [olive.k.lu@cn.pwc.com](mailto:olive.k.lu@cn.pwc.com)

范勇敏

普华永道中国金融行业管理咨询总监

电话: +86 (21) 2323 3615

邮箱: [peter.y.fan@cn.pwc.com](mailto:peter.y.fan@cn.pwc.com)

本刊物中的信息仅供一般参考之用，既不可视为详尽的说明也不构成由普华永道提供的法律、税务或其他专业建议。在有所举措前，请确保向您的普华永道客户服务团队或其他顾问获取针对您具体情况的专业意见。

©2020普华永道管理咨询（上海）有限公司版权所有。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](http://www.pwc.com/structure)。