

# 客户旅程数字化与新型保险信息技术模型

Michael Urban、Bodo von Hülsen、Gilles Fabre、Jeff Chookaszian、邓俊豪

**设**想一下这样的情境：罗尔夫，32岁，与妻子还有将近一岁大的女儿生活在柏林，一家人上周末刚刚搬入位于威莫区的新公寓。某个周一早上，他在乘坐巴士上班的路上下载了保险公司的移动应用程序并更新了自己的账户信息。在填写新地址时，应用程序自动向他提出了12个问题，这让他倍感惊讶。

罗尔夫回答完问题之后（通常他上班坐车要20分钟，回答问题只花费了10分钟）意识到他应当考虑为家中财物购买更多的财产保险（这间新公寓比旧公寓要大，而且他们还买了新家具），此外还需要购买责任险，以应对漏水之类的风险（因为现在他家住在高层）。他跟代理人预约了第二天通话，讨论购买人寿保险的事宜，因为现在他的家中刚刚迎来了新成员。而这家保险公司给罗尔夫发了邮件，提供了介绍养老产品的链接。

罗尔夫还没到公司，他的代理人就发来了邮件询问他的汽车保险（另一家保险公司承保），想要了解他搬新家后是否不再经常开车了，这样就可以降低保费。罗尔夫到公司之后不禁暗想，为什么自己没有考虑到这些，但庆幸的是他的保险公司和代理人考虑到了。

虽然现在这样的情节无论在德国还是其他地方都不太可能发生，但是它很快就会变为可能，因为所需要的数据和技术已然存在，缺乏的只是果敢的行动。大多数保险公司受困于商品-流程的商业模式，却不站在客户的角度思考问题，不去考虑人们的现实经历。通常，像添丁或乔迁这样的大事都会开启新的人生旅程。许多保险公司也未曾想过应如何调整自己的产品来更好地适应数字化。同样，他们也没有评估过如何凭借自己的商业模式以及支持这种模式的数据和系统更好地服务于客户，并且在节省成本的同时为公司创造出新的收益。要想达到这样的目的，就应当调整商业模式，使之能够有效引导客户的每段人生旅程。

## 旅程，而非流程

保险公司的确需要实现系统和商业模式的现代化和数字化，尽管业内的各家公司已为系统更新投资了数十亿美元或欧元，付出了多年努力。这些公司建立了网站或移动应用，推出了数字化产品（例如网上汽车保险），并构建了内部数字处理能力，因而实现了或自认为实现了客户体验的数字化。

但是所有这些举措的缺陷在于，它们只

是试图将数字化技术应用到公司现有的产品和流程中去，例如承保和理赔等。与此同时，客户期望从他们与亚马逊、Zappos、谷歌等服务业巨头的互动中获得便捷的数字解决方案。其中，客户重视并需要的高级功能包括一键购买、一劳永逸的续订功能、根据购买历史和社交媒体评论给出的产品建议、以及根据客户自身历史订单和相似客户的经历定制的个性化建议。

此外，客户会越来越多地将以往本不相关的行业 and 部门联系在一起：如果一家银行能够提供方便快捷的在线或移动家庭理财方案，那么客户就会认为包括保险公司在内的其他服务商没有理由提供不出同样的产品。

波士顿咨询公司（BCG）推出的“品牌倡导指数”帮助统计受访客户对某品牌的推荐度并进行排名。通常来说，在法国、德国、意大利和西班牙这样的市场，排名最靠前的汽车和医疗保险公司的推荐指数得分为20多分、30多分或40多分。许多银行（和其他行业的公司）会达到50多分或60多分。

为了有效地重构商业流程以满足客户对服务日益增长的期望，保险公司必须转变观念，多从客户的角度思考。数字化的正确对象既不是财产保险、意外保险、人寿保险或健康保险这些产品，也不是公司内部的组织结构，而要将焦点放在潜在“客户旅程”上。要想建立一个新的商业模式，就要从询问正确的问题开始。

## 追踪客户

客户旅程的开启需要一个触发事件。保险索赔是一个例子，但是罗尔夫搬进大房子也是一个触发事件。同样，结婚、离婚、生育、升职或换新工作都属于触发事件。任何一个类似的事件都能创造出签订新保单的需求，同时客户已有的一个或多个保险产品也可能因此需要调整。当客户遇到这类触发事件时，他们不会考虑公司的内部流程或组织结构。的确，客户会像罗尔夫一样，如果没有第三方的引导，他们甚至不会考虑到保险能带来的潜在结果。但客户知道在搬家后需要更改保险备案地址，而且一旦获悉了该事件对保单的影响，就会要求解决保险的所有相关事宜。一家精明的保险公司不会过问客户新入住的公寓有多大，而是会询问搬迁到新住处的原因。

一个数字化的解决方案，只有当其能帮助公司全面彻底地解决客户因触发事件而面

临的所有相关问题时（至少是从客户的角度看到的全部问题），才能创造价值，而且在此过程中不能有流程回路和延迟。对保险公司而言，这意味着要跨越不同的部门、产品和渠道来跟踪（或预见）客户旅程。产品功能、流程和公司部门与职能必须跟随客户，而不应是如今这种相反的情况。

保险公司如果采用以客户为中心的策略，就会在应对客户需求时获得多方面的巨大机遇。在这个领域的提升有助于提高客户的满意度，增加交叉营销的可能性。同时，减少流程回路能够减轻公司内部工作量，从而节省成本。

## 保险公司的对策

保险公司应当从两个方面评估客户旅程：客户利益（例如客户满意度的潜在提升空间，或当前的数字化方案与客户期待之间的差距）和效率改进（例如淘汰冗余和不必要的程序，或通过客户旅程数字化工具计算可预见的接受率）。公司在检验这些评估结果之后，可以建立一个兼顾客户利益和效率改进的优先处理模式。可以将这个模式作为客户旅程数字化实践方法论的基础。

个体客户旅程数字化的第一步是建立一个构思这种旅程的设计平台（参阅图1）。这个设计平台必须基于对客户需求的深入理解（从研究得来）。平台上应该展示当前的流程和信息技术框架，还要详细阐述客户旅程的决策树。

第二步是建立一个数字化客户旅程模型。这涉及到将深层次的人种学研究融入到客户的数字化应用和行为中去，并运用敏捷方法进行概念和原型开发（参阅BCG于2016年2月发表的文章《提高敏捷度的五大秘诀》）。经过多次迭代，并结合其间穿插的客户和代理人反馈，便可生成目标旅程模型的最终迭代，反映客户的实际使用情况（参阅图2）。保险公司可以通过这样的程序集中关注用户的需求。这种开发迭代还能帮助识别哪些产品和流程容易实现数字化，而哪些需要更全面的改造。

最后，公司必须制定一个实施计划。保险公司要在相对短的时间里（通常是10周）制作出一个完备的客户旅程数字化模型，证明其概念合理性，然后利用这个模型推进对所有客户旅程的数字化处理。

图1 | 客户旅程数字化的三个维度

公司通过兼顾以下三个维度来实现利益的最大化

1. 全渠道体验

- 在所有渠道实现客户体验的一致性
- 例如，公司要通过专线收集遗失的信息；代理人要使用与客户相同的工具，与客户保持同样的视角



2. 数字化

- 以数字化交互保证顺畅无阻的旅程
- 例如，公司要提供视频聊天功能和第三方供应商连接渠道



3. 全面的重新定位

- 对客户旅程进行“端到端”重新定位
- 例如，所有保单都应随着客户婚姻状况的变化而得到相应调整，或者公司应迅速处理好与某项理赔相关的所有事宜

## 数字化旅程的益处

实现客户旅程的完全数字化将给保险公司带来多重好处。最重要的是，在紧密协作时，数字化的客户旅程会大幅度提升客户满意度，并节省15%到25%的成本。它还会提高组织效率和敏捷度。在完成客户旅程的过程中，最多可降低40%的流程回路。

创造这些利益的关键在于产生使用数字化方案的流量。用户可以通过应用软件、公司网站、或者能够访问同一个数字化方案的代理人、经纪人、客服人员来完成数字化旅程。但无论哪种方式，这个旅程都是自助式的而非经过人为处理的，这就减轻了对支持部门的人员需求。我们预计客户、代理人和经纪人的自助操作率会接近80%，这个数字取决于客户旅程的复杂程度。

但是，一些用户，尤其是年长的用户，可能不愿亲自在应用软件或网站上完成客户旅程。而且，代理人和经纪人也需要加入数字旅程环路。因此，保险公司必须为数字化客户旅程的所有渠道建立交互式逻辑——尤其是代理人、经纪人和客服中心这些渠道，从而确保用户能够通过所有渠道顺利完成客户旅程。

正如我们最近所指出的那样，数字化技术已经为很多行业（包括保险行业）的客户旅程添加了至少七个客户服务渠道：网络自助服务、邮箱、网站在线聊天、移动应

用软件、短信、网络论坛和社交媒体（参阅BCG于2016年5月出版的聚焦报告《数字化技术加大了客户服务筹码》）。这些新的交互途径对任何公司来说都不容易管理。但是增加的复杂性大多与许多途径中包含的全渠道交互有关。

为了对服务使用者有一个全面认识，所有公司都需要了解客户在每一种情况下选择某一种服务渠道的原因，以及随着时间的推移客户旅程是如何通过这些渠道发展的。这将有助于服务渠道过渡（例如在线一键连接）的明确设计，以及在各个阶段沿途径获取的信息的无缝分享。对客户途径信息的充分利用非常重要。当客户发现自己的操作未被识别，或者不得不重复提供同样的信息时，他们的服务体验就会下降。客户所认为的完美体验还应包括预测客户的需求并主动满足这些需求。

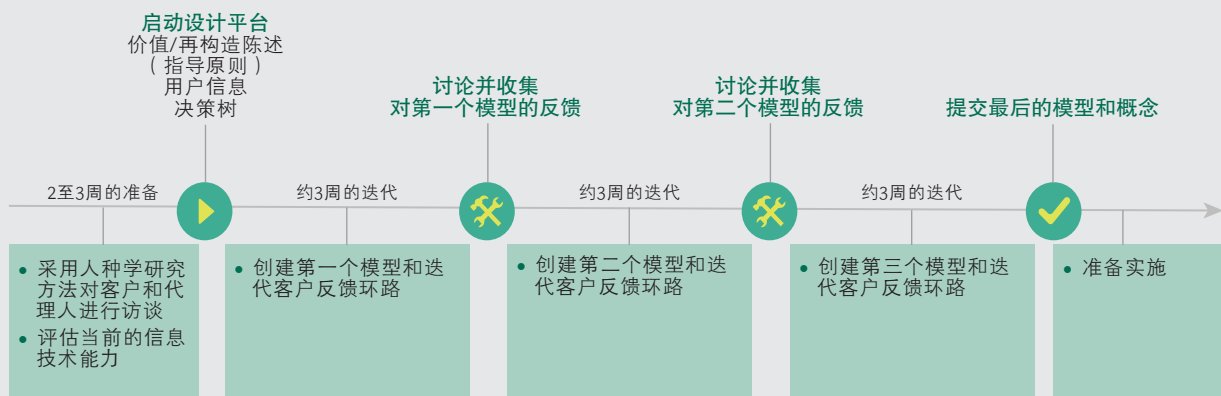
## 定义成功

根据我们的经验，有五个因素对构建并实现保险客户旅程的数字化至关重要。

- 从客户的角度考虑问题，而且要大胆构思；
- 从客户的角度严格开发客户旅程，要同时将产品和流程考虑在内，保证客户能够在不同渠道之间轻松切换，从而营造无缝对接体验；

图2 | 可在10-12周时间内创建客户旅程数字化的概念和模型

由“研讨会”方法驱动的、经过客户和代理人反复迭代检测的敏捷改造流程



客户旅程对整个价值链产生巨大影响：运营、产品、流程、交易、数字化、信息技术、渠道和终端用户

来源：BCG项目经验。

- 借助跨职能的团队，使用短时间框架和高频率用户/客户测试，进行敏捷开发；
- 不断发展和完善（因为从客户的角度出发，产品和流程始终有改善的空间）；
- 广泛宣传，并使组织能够保证可持续的成果。

保险公司若关注这些成功要素，便可相对迅速地完成从产品和流程的数字化到客户旅程的数字化的过渡。这样的公司将走上可持续发展之路。先行者有机会在竞争中奠定数字化优势，这种优势会随着时间的推移不断扩大，并随着科技的迅速发展带来持续的收益。

## 关于作者：

**Michael Urban**是波士顿咨询公司（BCG）的合伙人兼董事总经理，常驻杜塞尔多夫办公室。如需联络，请致信urban.michael@bcg.com。

**Bodo von Hülsen**是波士顿咨询公司（BCG）董事经理，常驻慕尼黑办公室。如需联络，请致信vonhuelsen.bodo@bcg.com。

**Gilles Fabre**是波士顿咨询公司（BCG）的合伙人兼董事总经理，常驻巴黎办公室。如需联络，请致信fabre.gilles@bcg.com。

**Jeff Chookaszian**是波士顿咨询公司（BCG）的合伙人兼董事总经理，常驻芝加哥办公室。如需联络，请致信chookaszian.jeff@bcg.com。

**邓俊豪 (Tjun Tang)** 是波士顿咨询公司（BCG）的资深合伙人兼董事总经理，常驻香港办公室。如需联络，请致信tang.tjun@bcg.com。

波士顿咨询公司（BCG）是一家全球性管理咨询公司，是世界领先的商业战略咨询机构，客户遍及所有地区的私人机构、公共机构和非营利机构。BCG与客户密切合作，帮助他们辨别最具价值的发展机会，应对至关重要的挑战并协助他们进行企业转型。在为客户量身定制的解决方案中，BCG融入对公司和市场态势的深刻洞察，并与客户组织的各个层面紧密协作，从而确保我们的客户能够获得可持续的竞争优势，成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。波士顿咨询公司成立于1963年，目前在全球48个国家设有85家办公室。欢迎访问我们的网站：[www.bcg.com](http://www.bcg.com)了解更多资讯。

如需获得有关BCG的详细资料，欢迎访问：[bcgperspectives.com](http://bcgperspectives.com)，或登陆我们的大中华网站：[www.bcg.com.cn](http://www.bcg.com.cn)，或发送邮件至：[greaterchina.mkt@bcg.com](mailto:greaterchina.mkt@bcg.com)。

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信账号：BCG波士顿咨询；ID：BCG\_Greater\_China；二维码：



© 波士顿咨询公司2016年版权所有

11/16