

消费者眼中的保险公司： 中国保险业消费者洞察

何大勇、胡莹、郭又绮、邓俊豪、张耀丽

当中国的寿险和车险公司制定产品时，他们需要思考如何让自己的品牌值得信赖，如何让产品和服务更加简单，如何让赔付进度更快、更透明。这些特征对于中国消费者来说至关重要，并且已经成为保险公司取得商业成功的先决条件。

这是波士顿咨询公司（BCG）中国消费者洞察智库最近一项调查的主要发现。BCG对3,200位中国消费者进行了调查，他们被问及在最近12个月当中是否曾经推荐或批评某家寿险或车险公司（如果回答是，原因是什么）。从他们的回答当中，保险公司可以找到赢取先机的方向。

中国的保险市场正在迅速变化。现在，政府已经向包括外国竞争者在内的更多企业开放市场。这意味着在购买保险时，人们面临前所未有的更多选择。监管逐步放开费率市场化，保险公司的定价将更多样化。“互联网+”的潮流也给保险公司带来了压力，迫使他们在多个渠道和终端上提供服务。当然，压力也来自于消费者行为的改变，人们

越来越多地使用移动设备和电商平台来处理个人事务。

这些变化导致的最终结果就是主导权从保险公司转移到了消费者手中。消费者体验的重要性不断提高，成为保险公司赢得市场的关键要素。

品牌信任度的重要性

调查结果表明，消费者推荐某个寿险品牌的最重要原因，是其对该品牌信任度的认知。这意味着消费者觉得保险公司的产品建议是基于其个人需求的、不偏颇的推荐。简单化——保险产品和流程易于理解，是另外一个重要指标。信任度和简单这两个因素，也是激发消费者对车险品牌进行推荐的主要原因。

对于保险产品消费的每个环节来说，简单化对于用户体验都是非常重要的，包括研究、购买、售后服务、理赔和续保。信任度和另一个因素——口碑，在研究阶段非常重

要，但在购买阶段两者都没有“产品吸引力”（即产品设计和价格）重要。在购买保险之后，其他驱动推荐行为的因素开始产生作用，包括“便捷性”和尤为重要的“客户服务”。

赔付是产生最多不满的环节，针对这一环节，中国保险公司可以考虑根据客户的不同需求差异化自身的服务（参阅图1）。在过去12个月批评过某个保险品牌的受访者当中，一半以上是因为理赔过程太慢、不够透明、达不到消费者的支付预期，或者需要消费者花费太多精力。其中超过五分之一的受访者表示，理赔过程中的服务水准和其他环节大相径庭。

缺乏透明度（该问题和客户体验相关，因为它反映了客户或者潜在客户无法找到信息）是客户批评的另一主要来源。在批评寿险品牌的受访者当中，15%的人表示，他们在理赔申请一开始就遭遇了理解上的困难。

对于寿险和车险来说，客户服务的重要性随着客户年龄的增长而愈发重要。举例来说，对于已婚有年长子女和已婚有子女的群

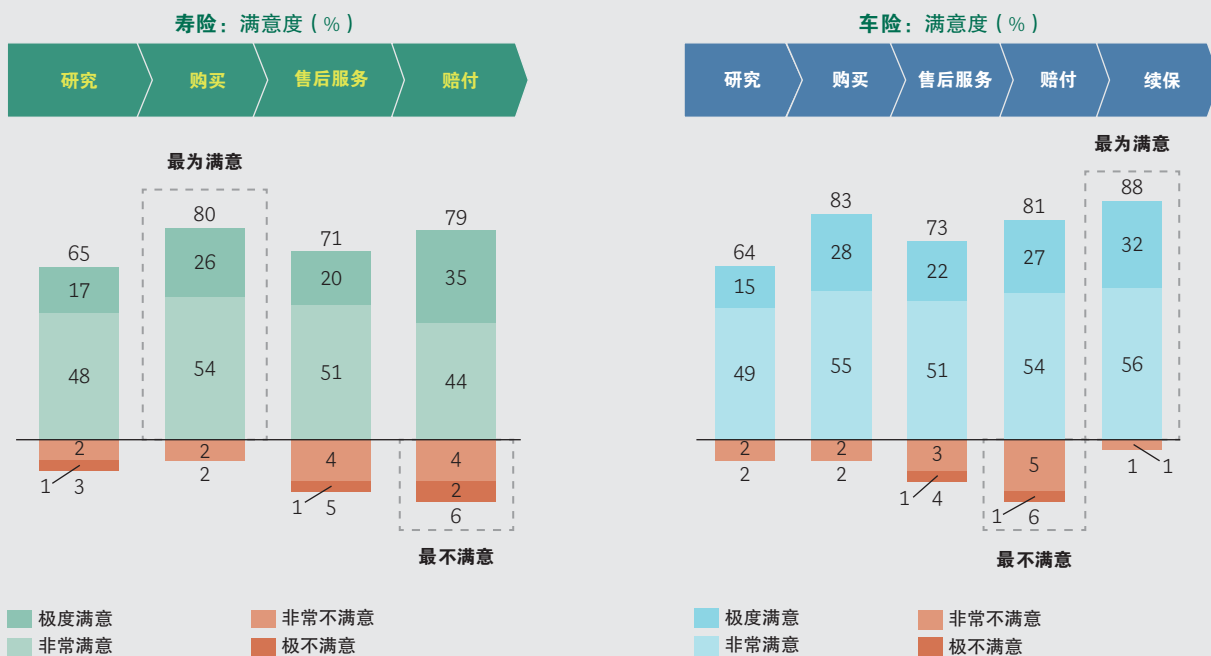
体¹来说，客户服务都是首要的考虑因素。这两组受访者表示，他们更容易对他人（朋友、亲人或者在社交媒体上）讲述他们遭受不好服务的经历。

年长的受访者（无论其处于怎样的生命阶段）在感觉到服务体验很糟糕时，也更容易给保险公司负面评价。而对于18-25岁的人群来说，他们批评某一保险品牌的原因，则更多的是产品自身的问题或是“口口相传”——重复他们从亲友那里听到的批评。年长的消费者更容易把服务问题作为批评的主要原因。比如在46-55岁的人群中，超过五分之三的消费者表示，过去12个月中，在寿险公司遭遇了不愉快的经历之后，他们对朋友、家人表达了不满情绪。没有其他原因可以造成如此强烈的不满表达。

寻找愿意成为倡导者的客户

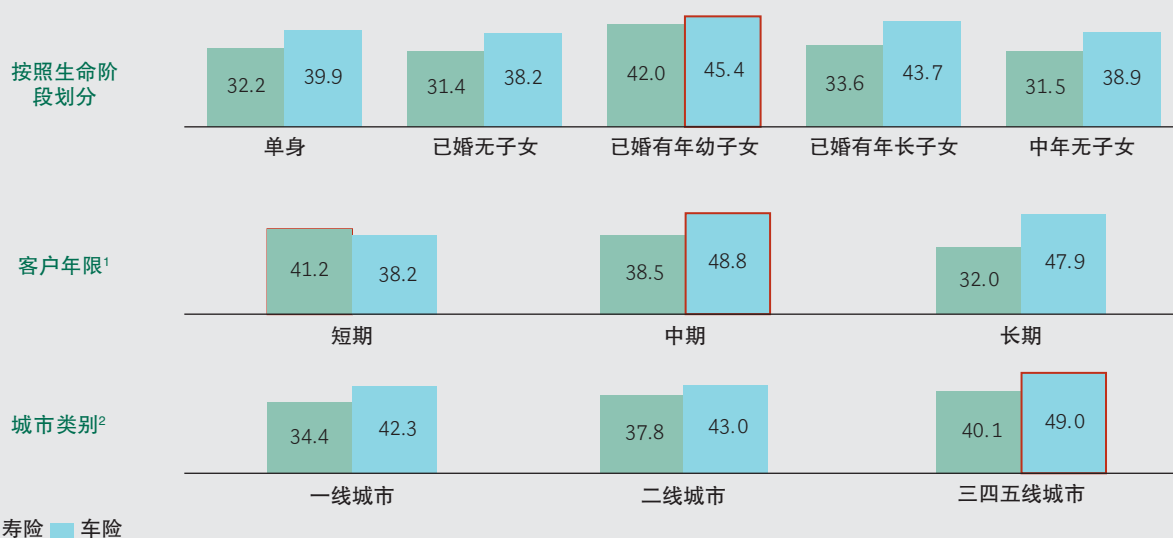
另一方面，某些组别的受访者往往会发表一些有利于保险公司的言论。在寿险领域，已婚有年幼子女的消费者的品牌倡导得分为42，至少比得分第二高的组别高出8分以上（参阅图2）。对于车险来说，各个生

图1 | 各阶段保险服务满意度



来源：2015年BCG品牌倡导指数调查；BCG分析。
注：数据显示的是每个满意度水平上受访者所占的百分比。

图2 | 保险公司品牌倡导指数



来源：2015年BCG品牌倡导指数调查；BCG分析。

注：数字显示推荐某品牌的受访者百分比减去批评某品牌的受访者百分比。在BCG的品牌倡导指数中，批评的得分权重更大。

¹寿险和车险的客户年限界定差别如下：短期保险：寿险<3年，车险<2年；中期保险：寿险=3-5年，车险=2-5年；长期保险：寿险=5-10年，车险>5年。

²一线城市是中国最大的城市。通常三四五线城市的人口密度和收入水平相对较低。

命阶段组别的差异相比寿险有所缩小，但是同样地，已婚有年幼子女的组别还是得到了最高的倡导分数。（对于倡导得分的说明，参阅附录“调查方法：如何收集品牌倡导数据”）

更高的倡导得分可能来自于该组别在这一人生阶段对于保险的极大关注。相比其他组别的受访者，已婚有年幼子女的消费者更有理由购买保险。他们拥有的保险产品数量也高于中国消费者的平均水平（前者为1.9，

调查方法

如何收集品牌倡导数据

关于本文的调研信息如下：

调查时间：2015年

样本数量：3,200位中国消费者

调查方法：采用网上问卷的方式。所有参与者被问及在过去12个月内，他们对朋友、家人或是在社交媒体上如何谈论某家寿险或车险公司，包括推荐和批评。

受访者资料：在受访者当中，77%有大学学历。超过四分之三的受访者居住在一

线或二线城市。三分之二的受访者月收入超过12,000元人民币，达到上层中产阶级或者富裕人群的收入标准。

评分原则：在BCG的评分体系当中，自发性倡导比非自发性倡导的价值要高，后者只在被问到问题时才会对某个品牌进行推荐。自发性倡导推荐的权重是非自发性的两倍。对自发性批评的评论权重最大，因为这些批评对品牌造成的伤害最大。在品牌倡导的计算当中，一个自发性批评等于两个自发性推荐的分值。

均值为1.7)。同时，他们在寿险产品上的平均花费也比整体均值高出15%以上（前者为7,773元人民币，均值为6,732元人民币）。对于车险产品来说，已婚有子女的受访者持有数量并未和其他组别相差太多，花费金额的差别也不大。

随着成为某一公司客户年限的增长，多重因素影响了消费者的品牌倡导行为。在购买寿险的前五年，消费者最愿意向他人推荐自己的保险公司。在5-10年的区间，品牌倡导的得分下降，在10年之后继续下降。保险公司和客户在刚建立关系时互动较为频繁，而随着时间的推移，二者之间只有零星的互动，因此上述结果是意料之中的。

而车险的情况则与此相反，消费者在购买保险的最初两年，品牌倡导得分最低。很多中国消费者为了能够在买车时享受折扣，第一年的车险都是汽车经销商捆绑销售的。从第二年开始，消费者能够自由选择其他保险，这让他们可以寻找更合乎心意的保险公司。

众所周知的“大城市客户更难满足”也适用于中国的保险消费者。相比北京、上海这样的一线城市，车险和寿险公司在三四五线城市得到了更多的品牌倡导（这些城市的人口较少，保险市场的竞争也没有大城市激烈）。

本次调查最出人意料的发现是车险公司的品牌倡导得分高于寿险公司。汽车事故是人生难以避免的挫折之一，尽管有时事故很小，但是事后的种种，比如申请理赔、领取赔偿等等，经常是琐碎的、需要花费大量时间和金钱。但即便如此，在大多数互动过程（包括理赔）中，相比寿险客户，车险客户还是更多地表达了对车险公司的满意，车险公司得到了更高的品牌倡导分数（44.3，寿险为36.8）。

大公司赢得更多信赖

在中国，“大”有时候等同于“可信”，因此大型保险公司得到最高的品牌倡导得分也并不出奇。大型保险公司获得的推

荐，来自于消费者对其品牌信任度的认知和自身简明的价值主张。从消费阶段的角度来看，相比小型保险公司，更多消费者在研究阶段对大公司感到满意。最值得中国大型保险公司注意的是其提供的保险产品，在某些情况下大公司的产品不如小公司具有吸引力。

总体来看，中国小型保险公司的品牌倡导得分比大公司要低。部分原因在于小公司缺乏大公司那样的品牌认知度，因此人们不太可能转向小公司的产品。但是，在透明度和产品吸引力方面，小型保险公司获得了较高的品牌倡导分数——和大公司相同，有些甚至超过大公司的得分，在提供定制化产品的灵活性方面，小型保险公司也具备优势。

中小型保险公司可以利用这些特性来加强优势，尤其是在服务水平相对较低的中国保险细分市场中。

保险公司的未来动向

随着中国寿险和车险产业走向成熟、竞争加剧，行业将发生变革。中国消费者对保险产品将更为精通，这让他们更难被取悦（中国一线城市的保险消费者正变得更加严苛，这已经成为挑战）。在寿险领域，随着消费者客户年限的增长，品牌倡导得分明显下降，这本身就已经说明了保险公司的缺陷。如果小型保险公司能够提供更加灵活、价格更低的产品，同时利用技术手段提供更加便捷的体验，那么他们很有可能提高市场占有率。

保险公司需要适应不断演进的市场环境。对于很多中国保险公司来说，专注于改善客户体验意味着开拓新的销售模式，改变已经过时的“一刀切”的销售方法。同时，保险公司需要改变只关注财物指标的企业文化和业绩考核，转向以客户为中心。此外，保险公司还要制定切实的全渠道战略，让消费者既能通过智能手机的app应用和公司进行互动，也能够在线下进行交流。

在所有的转变中，中国保险公司需要更加清晰地了解消费者对品牌的看法。消费者不仅用他们的钱包投票，比如决定是否续

保，还用他们的声音投票——每个月、每周、每天都在不经意地作出评价。

了解哪些客户对服务不满后会向朋友、家人投诉，并且理解背后的原因，可以让保险公司能够相应地加强某些薄弱环节，以免影响并损害企业运营。同样地，了解哪些客户对服务满意后会进行口碑推荐，对于保险公司如何制定市场战略和增长规划也非常重要。

在不久的将来，中国保险公司的无悔之选是让客户更为信赖，提供更简单、更透明的产品和服务，并且改善理赔的流程。中国保险公司不再只靠直觉来认识变革的重要性，客户正在大声地、清楚地告知他们问题的关键所在。

注：

1. 已婚有年长子女是指子女在9-17岁之间的群体。已婚有子女是指子女在任何年龄段的群体。

关于作者：

何大勇是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理，BCG中国金融业智库负责人。
如需联络，请致信he.david@bcg.com。

胡莹是波士顿咨询公司董事经理。如需联络，请致信hu.michelle@bcg.com。

郭又绮是波士顿咨询公司董事经理。如需联络，请致信kuo.youchi@bcg.com。

邓俊豪是波士顿咨询公司资深合伙人兼董事总经理，BCG亚太区金融机构专项业务负责人。
如需联络，请致信tang.tjun@bcg.com。

张耀丽是波士顿咨询公司的项目经理。如需联络，请致信zhang.melinda@bcg.com。

致谢：

作者在此感谢BCG同事对本文的撰写提供的帮助和支持：程轶、石得和周昕。

关于BCG消费者洞察智库：

BCG消费者洞察智库（CCI）基于对企业战略和竞争态势的深入了解，采用独一无二的整合方式同时开展定量和定性的消费者调研。CCI与BCG各专项密切合作，将洞察转化为切实可行的战略，从而为客户带来实质性的经济效益。CCI汇聚了有关全球新兴及发达市场消费者的丰富数据。CCI得到了BCG营销和销售专项以及全球优势专项的大力支持。欢迎访问www.bcg.com/expertise_impact/capabilities/center_consumer_customer_insight了解更多资讯。

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。在为客户度身订制的解决方案中，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了解更多资讯。

如需获得有关BCG的详细资料，欢迎访问：bcgperspectives.com，或登陆我们的大中华网站：www.bcg.com.cn，或发送邮件至：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

5/16