



产品创新：亚洲保险公司的 新使命



本文由韩晓晗(Vince Han)、Alex Kimura、Diego Mattone、Brad Mendelson 和 Jason Ralph 共同撰写，代表麦肯锡保险咨询业务的观点。

尽管功夫下了不少，但老牌保险公司自己也承认，产品创新很难。调研数据显示，82%的受访高管都认为产品开发是保险公司的核心能力，但仅有12%认为自己的公司具备创新产品开发流程¹。在非正式交谈中，高管们也很难说出哪些业内产品在他们看来属于真正的创新。有效的产品创新离不开对客户情感及实际需求的深入理解，也离不开保险公司快速为客户提供相应产品的能力——这与很多老牌企业争做业内“快速跟随者”的理念大相径庭。与数字原生企业相比，传统保险公司既缺乏对客户的深入理解，也没有快速开发产品的能力，这可能是造成亚洲保险市场渗透率低的主要原因之一。2019年，亚洲新兴市场保费支出占GDP之比从0.49%到6.15%不等，其中中国大陆仅为4.3%。²

传统的保险产品研发方法从风险分析着手，不重视对客户需求和偏好的分析；而亚洲保险市场的特点恰恰凸显了放弃传统方法、展开产品创新的重要性。比如，在中国等主要市场，人口快速老龄化和尊老爱幼的文化传统，使得上有老下有小的“夹心一代”背负着时间、精力和金钱的多重压力。老牌保险公司需要有效触达并服务这些客户，努力提高保险渗透率。在这方面，与数字化平台合作将大有裨益，尤其是与那些用户基数庞大、满足多种用户需求且能支持大多数线上活动的超级app合作。然而，超级app开发商会基于客户洞见进行产品迭代，并以产品迭代频率作为成功与

否的标准，为此，它们会对保险公司的产品开发速度有更高期望，很多保险公司恐怕还没有做好这个准备。

这些扑面而来的压力提醒保险公司，应及时将以客户为中心的产品开发列入高管议程。亚洲领先保险公司应当注重发展客户洞见获取能力，优化当前的产品组合并改进产品创新方法。未来，亚洲地区的成功者将是那些能够用好客户洞见，并能通过最合适的渠道快速向市场推出合适产品的公司。

受遗留 IT 系统制约，加上行动缺乏敏捷性等种种原因制约，老牌保险公司推出新产品的节奏一般为 6 到 12 个月。相比而言，数字化直销型保险公司开发、推出新产品的的时间可能不到两个月，调整产品所需的时间则更短。超级 app 开发商在营销和分销方面可能会是保险公司的有益合作伙伴，但它们也很容易变成竞争对手。

目前，虽然保险公司具备专业能力优势，但若想在商业上有持久发展，超级 app 的角色就愈发重要。然而，超级 app 所要求的产品创新节奏和规模往往超出很多保险公司的现有能力，这一点在充满超级 app 的中国市场尤为明显。中国某超级 app 开发商的一位高管就曾抱怨，其保险合作伙伴缺乏行动力和敏捷性，无法改变原有工作方式，往往很难将客户洞见转化为可行产品。此外，传统保险产品的特点越发增加了问题的复杂性：对客户而言，传统保险产品及其支持服务和功能本来就不显而易见，在数字化场景下则更难传达，尤其是传达给那些对保险产品不太熟悉的消费者。

亚洲地区拥有大量“夹心一代”：父母年龄在 65 岁或以上的 40 至 50 岁成年人中，有 1/7 同时还要赡养子女³。麦肯锡 2019 年的调研显示，中国内地成年人的关注点主要为退休规划、财富积累、家庭保障以及子女教育。有鉴于此，保险产品需要满足多代人的需求。

创建创新产品的最佳方法是将创新嵌入组织的运作模式⁴。老牌保险企业不应再继续围绕各种风险创建产品，而应该针对具体客户需求及其面临的挑战设计产品，尽管某些需求或挑战并不明显。这一方法同样适用于优化保险公司的现有产品组合和附加服务。最终，保险公司应当更新其产品创新流程，确保能够与客户保持紧密联系并针对客户需求快速提供相应产品。这些工作应当持之以恒，在新冠疫情危机下尤为如此。保险公司还需快速提升数字化能力，并在团队中建立起从洞见转化为产品的良性循环⁵。

聚焦客户洞查

一直以来，保险业的产品开发都围绕风险展开，要运用到核保规则 and 标准。虽然这个方法很理性，但它缺乏对客户行为的深入理解，导致保险公司纠结于竞争对手的一举一动，而非从客户那里发现机会。这样的方法有利于商品化，但保险公司容易忽视新的但十分重要的风险。保险公司首先应聚焦客户需求，然后再明确价值主张。

一些保险公司受此启发，在传统保险产品之外有所拓展，已开始提供“保险即服务”解决方案⁶。

并非每一家保险公司都擅于挖掘客户洞见,对它们而言,与拥有丰富、具有互补性客户数据和洞见的公司合作,将极有价值。例如,与超级 app 开发商合作有助于保险公司观察客户行为,发现客户偏好。这些 app 不仅能生成大量数据,还可以创造并塑造新的购买行为。例如,一家保险公司选择和中国某社交平台合作,共同开发、推广并销售一款保障型产品。这款产品及时赶在春节期间推出,客户可以借此发送包含保险权益的数字红包。无独有偶,日本的一家保险公司和保险科技公司合作,专门解决某一类人群的需求,其中 30% 以上的人年龄都在 60 岁以上。最终,他们成功推出了针对老年痴呆病症的保险产品和服务。

尽管合作伙伴关系能够带来丰富的客户洞见,但保险公司仍不应放弃传统的客户调研方式,如直接观察、焦点小组和访谈。为了创建合适条件来收集客户洞见并识别不断变化及新出现的客户需求,每一个产品团队和营销团队都应投入专门资源,从多个来源、以多种方法收集数据并进行客户调研。这就可能涉及到组织和运营模式的改变。例如,一家中国大型保险公司就放弃了职能条线,以产品负责人牵头的业务条线开展工作。

保险公司的最终目标是充分了解客户以便提供有针对性的产品和营销,尽可能做到“千人千面”,让客户感觉自身需求得到了满足。例如,一家菲律宾保险公司面对人口老龄化和夹心层增多的趋势,推出了一款保障型产品,既覆盖账户持有人,还覆盖多达三名家庭成员。

未来的成功将属于那些能够深入了解客户并按照客户需求匹配产品的

保险公司，而非那些采用传统方法的竞争对手。

优化现有产品组合

如果不对产品组合进行定期、严格的评估，往往会导致产品过时，维护成本高昂。这种情况已经对保险行业产生了巨大负担：行业高管在访谈中指出，在一个由 100 个产品组成的组合中，往往排名前三的产品会贡献 75% 的销售额，只有约 10% 的产品能够达到新业务目标。保险机构应当改变这种情况，利用客户洞见持续对产品组合进行全面评估。具体而言，产品团队应基于对当前和预期客户需求和偏好的了解，分析每种产品的经济效益和成功概率。之后，团队可以对每种产品单独进行压力测试与原型设计，

然后再测试整个组合。压力测试至少应涵盖一些常见的外部因素，如利率变化对产品经济效益和商业表现的影响。

此外，团队应当检视企业的价值主张战略，在不断变化的市场环境中定期发现并评估市场机会，重点关注不同产品如何满足不同的客户需求。通过这种方式，团队可以清晰了解到哪些产品需要重新设计。这项工作也可以帮助决策者评估市场环境对分销的影响并制定应对措施。（边栏文章《保险产品组合的年度评估》是对某亚洲保险机构产品组合评估方式的案例研究。）

更新产品创新方法

创新不应只涵盖少部分人，保险机构应当全面改革其创新流程、乃至组织架构，真正围绕以客户为中心的敏捷运营方式展开工作，打造流动产品线。保险机构 CEO 应学习科技企业的 CEO，直接领导产品线，并与首席客户官、首席数据官和首席分析官以及主要合作伙伴（如超级 app 开发商）紧密合作⁷。对保险业而言，首席数据官和分析官较为陌生，但这两个职位有助于培养企业文化，帮助企业建立起以产品和客户为导向的思维模式，使其能够利用创造、测试与学习的良性周期来进行创新。

为支持有效的产品创新流程，保险机构还需要建立相应的组织架构。例如，由担任产品经理的业务组负责人领导不同业务线与产品系列。该负责人将负责收集客户、合作伙伴和市场洞见，并对客户与市场的最新情况做出迅速反应。产品投放市场后，保险机构应不断收集消费者行为数据，并使用该反馈来测试和调整方法，尤其是产品定位与定价。保险机构也可以使用这种方法来测试产品概念。当然，这取决于每家保险机构根据不断积累的数据总结洞见、快速反应的能力。

为有效利用客户洞见实现产品创新，组织必须具备敏捷工作流程，由

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33681

