

# 2022

## 保险业数字化客户经营 白皮书



组织编写：**中国银行保险报**  
CHINA BANKING AND INSURANCE NEWS



普华永道



循环智能  
RECURRENT AI

# 目录 | Content

## 一、保险业客户经营数字化转型发展背景

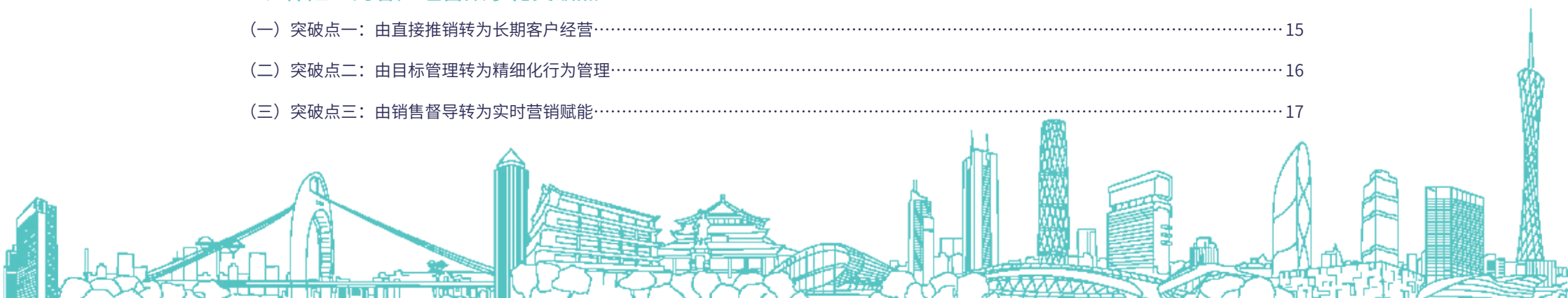
|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| （一）银保监会出台《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》 .....  | 02 |
| （二）银保监连发两通知，严格规范保险销售人员的准入与管理 .....   | 03 |
| （三）保险业客群日趋年轻化，数字化，且保险意识强 .....       | 04 |
| （四）客群的演变正倒逼保险业进行客户经营向体系化，数字化转型 ..... | 05 |
| （五）疫情加速了保险业的客户经营模式进行数字化转型 .....      | 06 |

## 二、保险业客户经营的现状与痛点

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| （一）获客方面：线下营销受阻，线上流量昂贵，触达不到足够多的客户 .....         | 08 |
| （二）知客方面：客户画像数据不完善，无法实现全面的客户洞察和精准营销 .....       | 09 |
| （三）触客活客：配套的产品、客户权益等难以满足多样化的营销要求 .....          | 10 |
| （四）营销转化：营销人员技能提升慢，缺乏数字化销售支持系统的赋能 .....         | 11 |
| （五）黏客：消费者权益保障不充分，导致客户流失，销售合规性待加强 .....         | 12 |
| （六）客户经营管理：营销沟通的过程管理缺乏“抓手”，难以掌握业务策略实际执行情况 ..... | 13 |

## 三、保险业的客户经营数字化突破点

|                              |    |
|------------------------------|----|
| （一）突破点一：由直接推销转为长期客户经营 .....  | 15 |
| （二）突破点二：由目标管理转为精细化行为管理 ..... | 16 |
| （三）突破点三：由销售督导转为实时营销赋能 .....  | 17 |



|                              |    |
|------------------------------|----|
| （四）突破点四：由静态客户画像转为动态客户画像····· | 18 |
| （五）突破点五：由被动合规转为主动的销售合规·····  | 19 |
| （六）突破点六：由经验驱动转为全面的数据驱动·····  | 20 |

## 四、保险业数字化客户经营领先实践案例

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| （一）案例一 太平人寿“银保钛系统”借助 AI 会话分析，实现精细化销售管理·····     | 22 |
| （二）案例二 大都会人寿引入“AI 动态客户画像”，增强精准营销能力·····         | 24 |
| （三）案例三 泰康人寿部署 AI 会话分析和销售辅助系统，助力一线顾问提升业务转化·····  | 26 |
| （四）案例四 某合资寿险公司借助新一代合规质检系统，提升质检效率和复检一次通过率水平····· | 28 |
| （五）案例五 平安金管家打造平安保险客户的“超级 app”，提升客户粘性·····       | 30 |

## 五、保险业客户经营数字化转型发展趋势与未来展望

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| （一）数据驱动的客户洞察，以客户需求为导向的产品服务方案·····           | 33 |
| （二）AI 解锁沟通互动内容的价值，助力企业实现精细化销售过程管理和人员赋能····· | 34 |
| （三）线上线下相融合全方位的客户经营模式，全面打通与客户的触点·····        | 35 |
| （四）以客户经营为本，多生态融合的顾问式服务·····                 | 36 |

## 六、关于报告

|              |    |
|--------------|----|
| （一）出品方·····  | 38 |
| （二）版权声明····· | 39 |
| （三）致谢·····   | 39 |



# 前言 |

过去几个月，《中国银行保险报》、普华永道与循环智能（Recurrent AI）联合发起了“保险业数字化客户经营发展趋势调研”，收到了来自 65 家保险机构的 156 份有效调研问卷，涵盖所有主要的寿险、财险公司。通过深入调研，我们进一步了解了在客户经营的数字化转型方面保险机构面临的现状及挑战，并对突破点、领先实践案例和未来发展趋势进行了全面分析，内容形成白皮书，供所有保险机构从业者参考。

65

家保险机构参与调研

156

份有效调研问卷





# 01

## 保险业客户经营数字化转型发展背景

近年来，在国家政策与宏观市场环境的双重推动下，保险业的数字化转型迅速深化，各保司在客户经营、产品创新、客户服务、数据应用、创新人才等方面多举并行，其中客户经营数字化更是重中之重。特别是 2020 年以来，疫情给保险业的客户经营带来更多挑战，同时也推动了保险业在客户经营方面的数字化进程。

# 银保监会出台《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》

## 指导意见

2022年1月，银保监会出台《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》，为保险业的数字化转型提出明确的要求，强调了保险业各方面的数字化转型的重点，并制定了清晰的路线图。

在客户经营方面，《指导意见》重点强调了“充分利用科技手段开展个人金融产品营销和服务，拓展线上渠道，丰富服务场景，加强线上线下业务协同。构建面向互联网客群的经营管理体系，强化客户体验管理，增强线上客户需求洞察能力，推动营销、交易、服务、风控线上化智能化。”

在数字化运营服务体系方面，《指导意见》认为“建立线上运营管理机制，以提升客户价值为核心，加大数据分析、互联网运营等专业化资源配置，提升服务内容运营、市场活动运营和产品运营水平。促进场景开发、客户服务与业务流程适配融合，加强业务流程标准化建设，持续提高数字化经营服务能力。”



扫码访问原文

## 银保监连发两通知，严格规范保险销售人员的准入与管理

银保监会于 2020 年 5 月发布《关于落实保险公司主体责任 加强保险销售人员管理的通知》与《关于切实加强保险专业中介机构从业人员管理的通知》，对保险机构人员管理的主体责任明晰化。

### 01

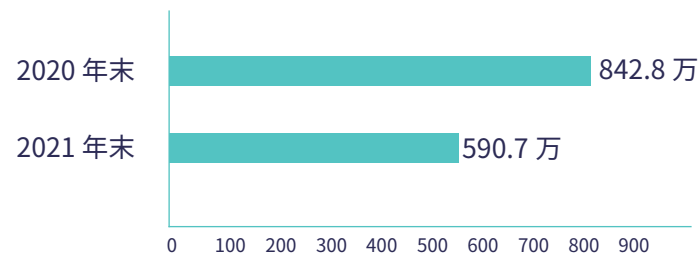
一方面，该通知对保险机构提出了健全管理架构体系、杜绝销售人员“带病”入岗、持续提升销售人员职业素养、建设销售人员销售能力分级体系、建立销售人员队伍诚信体系、持续治理销售人员数据质量、依法严厉处罚和严肃责任追究等任务。

### 02

另一方面，该通知中要求的任务，对于保险机构对销售活动的管理和治理水平提出了更高的要求。在数字化和智能化科技蓬勃发展的当下，保险机构应充分运用好数字化工具，以数字化工具手段将通知中的要求落实到对销售人员的日常管理工作中去，让销售管理工作可视化、可量化、可追踪。

### 全国保险公司在保险中介监管信息系统执业登记的代理制销售人员数量

银保监会最新数据显示，截至 2021 年末，全国保险公司在保险中介监管信息系统执业登记的代理制销售人员为 590.7 万人，相比 2020 年，短短一年时间代理人数量锐减 252 万人，降幅达到 29.9%。



数据来源：银保监会

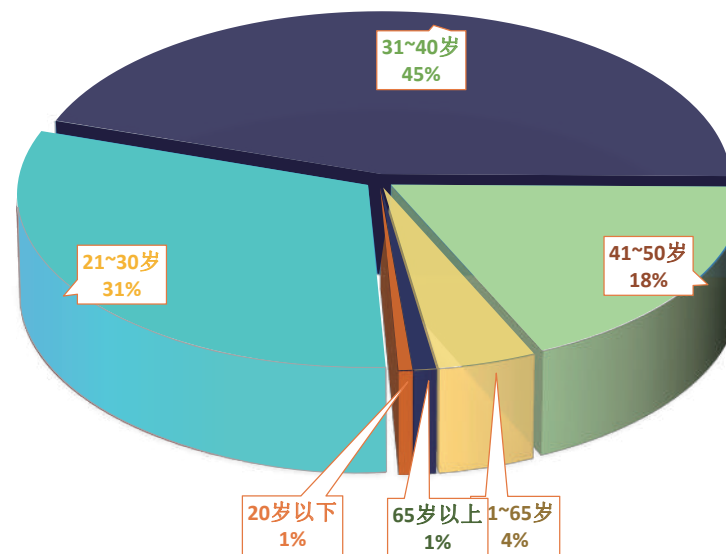
## 保险业客群日趋年轻化，数字化，且保险意识强

当前保险业客群中，40 后、50 后的消费力大幅衰减，60 后、70 后的消费力临近下行拐点，在数字时代成长起来的 80 后、90 后，逐渐成为社会的中坚力量和主流消费群体。

作为社会与家庭的中坚力量，80 后，90 后客群不仅要面对疾病、意外等带来的风险，同时还要逐步承担子女教育、赡养老人的责任，社会角色的交替，使他们对现有及未来的压力更加敏感。

近一半的 80 后、90 后保险目标群体对疾病和意外的治疗费用表示担心，此外他们对于自己养老支出的担忧远大于对赡养父母支出的担忧。因此大部分 80 后、90 后风险防范意识强，保险需求较大。

保险实际购买力及潜在购买力在不同年龄层的分布



数据来源：市场调查数据



## 客群的演变正倒逼保险业进行客户经营向体系化，数字化转型



客群年龄结构的演变，意味着保险机构亟需调整自身的客户经营策略与手段，以适应新一代主力客群的消费心理、习惯、意愿和能力等方面的变化。80 后、90 后作为“互联网原住民”的独生子女一代，其消费行为正逐步由线下向线上迁移。



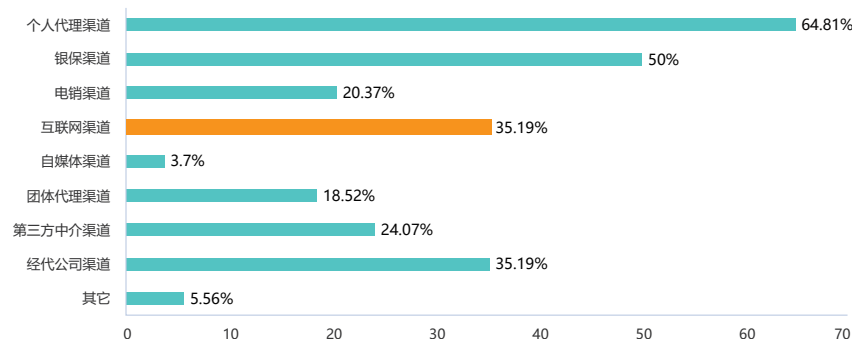
80，90 后客群受益于网络空间内的高效学习与交流，拥有了更独立的思考能力，更深刻的保险价值认同，更成熟的保险消费理念。他们在关注保险产品本身的同时，也较 70 前客群更关注与保险产品的配套权益与服务。



在此背景下，保险机构与保险人需要革新客户经营理念，顺应数字化时代消费转型，着力打造数字化、个性化、灵活化的保险客户经营模式，并进一步构建成熟的客户权益体系，从根本上匹配客户需求，改善客户转化效率。

### 互联网渠道已成为客户转化前三的渠道

从本次市场调研数据分析，我们不难发现，互联网渠道（保司自有互联网渠道 + 互联网生态伙伴），已经逐步攀升至保险公司客户转化率前三的渠道，并且地位仍在逐步攀升。



数据来源：《中国银行保险报》、普华永道、循环智能联合调研，2022

## 疫情加速了保险业的客户经营模式进行数字化转型



疫情前，保险机构展业主要依赖于代理人与客户面对面建立联系，已经稳定客源。而疫情的爆发导致代理人无法正常接触到客户，无法与客户进行面对面的交流，保险消费需求难以充分释放，新单量大幅缩水，业务发展持续承压，对保险机构的展业带来了非常大的挑战。

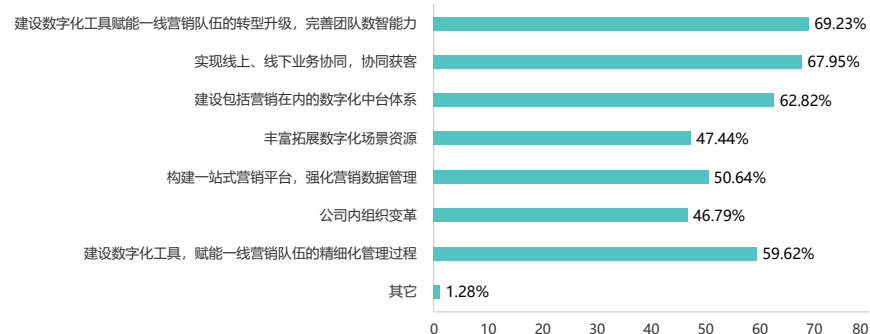


受到疫情期间需要居家隔离以及复工遥遥无期等影响，经济大环境遇冷，展业困难，包括同质化竞争激烈等大环境问题倒逼险企开始思考转型方向，以及疫情下如何改善客户经营困境。



调研发现，受访保险机构均着重发力数字化赋能营销转型，其中以数字化和智能化工具来赋能营销人员和线上线下协同，最受保险机构数字化转型关注。

### 贵公司为实现营销数字化转型已经做出哪些尝试？



数据来源：《中国银行保险报》、普华永道、循环智能联合调研，2022



# 02

## 保险业客户经营的现状与痛点

在线上线下融合过程中，保险机构围绕客户经营的整个生命周期，即获客、知客、触客活客、营销转化、粘客、客户经营管理六大方面，依旧存在诸多痛点，阻碍着保险业客户经营的提质增效。

## 获客方面：线下营销受阻，线上流量昂贵，触达不到足够多的客户



因疫情和营销人员流失等原因，保险机构线下营销受阻。近年来，随着保险公司逐步放弃传统的“人海战术”营销模式，主动清虚，个险代理人规模持续下降，仅 2021 年就锐减了 252 万人。再叠加疫情的影响，营销人员与客户线下面对面营销的方式严重受阻，导致了保险公司传统线下获客数量下降。

线上流量不仅价格昂贵，而且难以获取到用户数据。最近几年，互联网大流量平台的“抽佣”比例越来越高，而且往往客户行为数据等信息掌握在流量入口手中，保险公司在合作中无法直接触达客户，也难以基于客户行为数据等信息进行营销分析和业务优化，触达客户的方式受到很大局限。

疫情也给保险公司带来了新的机遇。一是受疫情的影响，消费者的保险意识有所增强，二是疫情加速了行业线上化的进程，带来了线上数字化营销的机遇。然而，数字化线上化营销能力的欠缺、自主经营流量能力的欠缺已经成为制约保险公司进行营销突破的重要痛点。

疫情以来，寿险新单销售件数持续下滑

| 人身险公司<br>新增保单件数<br>(万件) | 险种      | 2019 年 | 2020 年 | 2021 年 |
|-------------------------|---------|--------|--------|--------|
|                         | 寿险      | 10,083 | 8,509  | 7,831  |
|                         | 其中：普通寿险 | 7,094  | 6,649  | 6,397  |
|                         | 意外险     | 39,002 | 45,317 | 42,983 |
|                         | 健康险     | 30,638 | 36,787 | 44,614 |
|                         | 合计      | 79,722 | 90,613 | 95,427 |

2020 年疫情以来，对于传统以产说会和面访为主的保险营销方式冲击较大，寿险新单销售件数收到较大影响。2019 年 -2021 年人身险公司新增保单件数上看，合计总数是总体上升的，保费和代理人收入主要来源普通寿险新增件数持续下滑，意外险 2021 年首次出现下滑。

数据来源：中国保险行业协会



## 知客方面：客户画像数据不完善，无法实现全面的客户洞察和精准营销



传统保司的客户画像数据主要来自售后客户的保单数据，只能得出基本的客户洞察结果。对保险公司而言，传统上的客户画像数据，主要来自成交客户的保单数据，和一部分客户在数字渠道的行为数据。不过，来自保单数据的客户画像数据比较单薄，能分析得出的结论也比较“粗放”。

线上用户行为数据和营销过程的沟通对话数据价值未得到足够重视。用户访问保险企业官方微信、官网等平台时产生的用户行为数据，以及每一次业务人员与客户沟通互动产生的对话数据，都可以帮助企业增加对客户了解。过去，保险企业容易忽视这些数据的价值。



客户画像数据不够完善和动态化，营销转化率难提升。由于客户画像（标签）不够完善、不够动态化，缺乏保单成交前客户基本信息、互动行为、营销对话等数据，保险企业无法做到为客户做更精准的分类分群，准备更有针对性的营销方式和内容，最终的营销转化率也就难以提升。

### 保险销售与客户经营环节中所关注的科技应用



数据来源：《中国银行保险报》、普华永道、循环智能联合调研，2022

## 触客活客：配套的产品、客户权益等难以满足多样化的营销要求



保险产品或营销方式，无法满足多样化的保险营销场景需求。保险公司传统的产品研发机制跟不上新时代保险市场的快速变化的步伐，存在部分场景保险公司的保险产品未覆盖，或者保险公司虽然有相关的产品但不支持特定的营销形式，从而错失了营销机会。



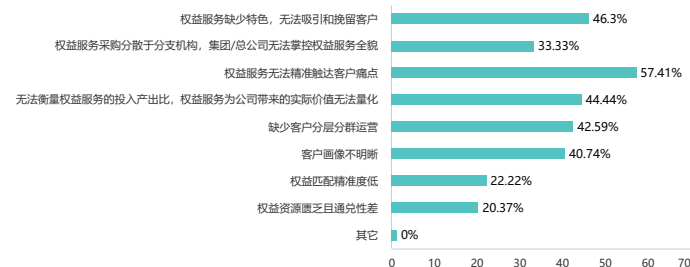
保险公司的客户权益与营销环节存在脱节现象，难以在多样化的保险营销场景中对客户营销起到应有的促进作用。由于保险公司对目标客户的画像不明晰，缺少客户分层分群运营导致权益服务缺少特色，不能精准的触达客户痛点从而吸引和挽留客户。



产品、权益、运营、营销缺乏统一设计，难形成一套整体方案。大多数保险公司产品、权益、运营、营销通常分属不同的部门，不同的团队各自分别负责，缺乏统一的设计，从而导致公司的产品、权益、运营和营销各自分裂，没有端对端打通形成一个整体的方案。

### 57.4% 的受访者认为权益服务无法触达客户痛点

在本次调查中，各公司存在的排名靠前的客户权益相关问题如下：

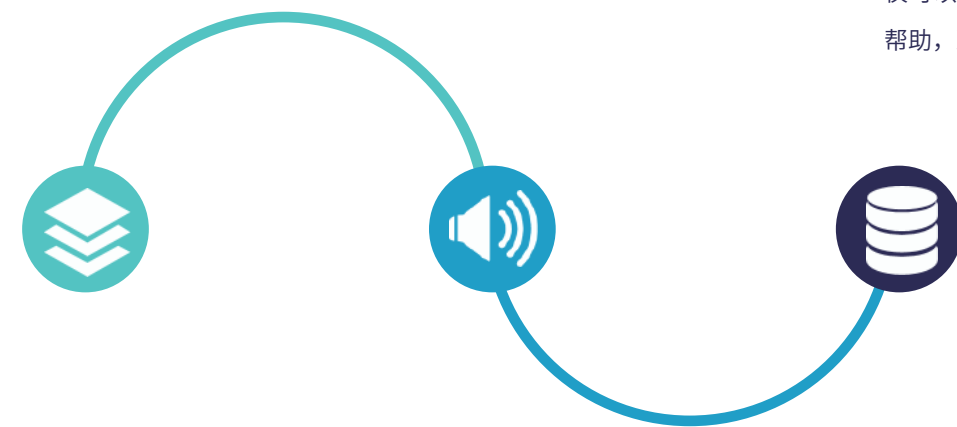


数据来源：《中国银行保险报》、普华永道、循环智能联合调研，2022

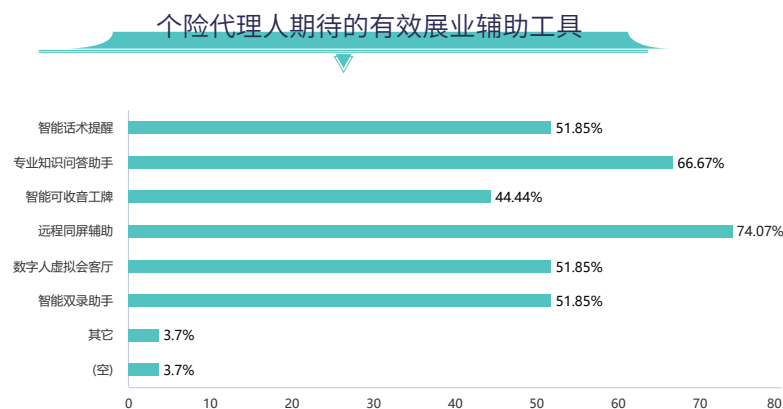
## 营销转化：营销人员技能提升慢，缺乏数字化销售支持系统的赋能

《个险代理人平均从业时间短，专业技能不足。调研数据显示，代理人平均从业时间仅一年半左右（据 LIMRA 与中再寿险联合发布《中国保险代理人渠道调查报告·2019》）。业务能力和专业性不足，导致客户对代理人产生抵触和不信任，成交概率则大大降低。

《保险企业在销售支持系统上投入不足，缺少对销售人员的赋能。一个优秀的销售支持系统，不仅可以帮助销售人员更快地提升专业技能，达成更多交易，而且可以在销售过程中提供实时的帮助，减轻销售人员的工作负担，让他们把更多时间花在与客户的沟通需求和方案定制上。



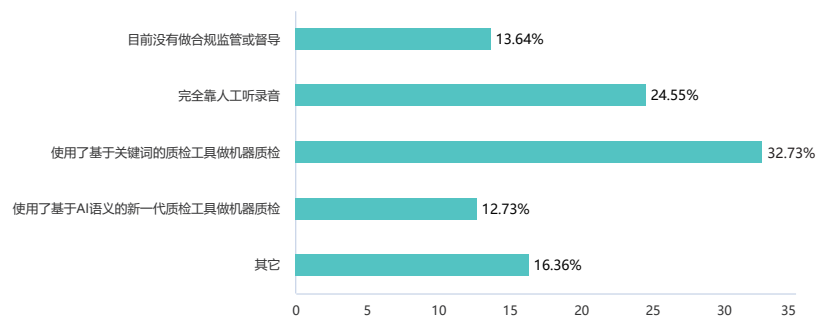
《一线保险顾问流动性强，技能提升缓慢。在与客户的沟通过程中，一线营销人员既需要全面的、准确的产品知识，也需要呈现良好的沟通技巧，把握客户需求的能力。这对保险顾问人员的要求很高，因此人员的流动性大，大部分人难以达到要求。



数据来源：《中国银行保险报》、普华永道、循环智能联合调研，2022

## 黏客：消费者权益保障不充分，导致客户流失，销售合规性待加强

主流线下产说会创说会的合规监管方式



数据来源：《中国银行保险报》、普华永道、循环智能联合调研，2022



监管趋严，保险销售行为可回溯成为必备。最近几年，银保监会陆续发布《保险销售行为可回溯管理暂行办法》《关于规范互联网保险销售行为可回溯管理的通知》等文件，要求保险机构“强化销售过程管理，健全风险管控体系”，保护保险消费者的合法权益。



线下销售场景“双录”成本高，各地执行情况不一。电话和互联网保险的数字化程度更高，因此可以更快做到保险销售行为的可回溯管理，但在线下的保险销售场景和线上线下相结合的场景，录音和录像的成本非常高，各地“双录”推进情况不一，依然存在不少消费者权益保护的盲区。



销售误导等行为屡禁不止，消费者权益保障不充分。针对业务人员的销售误导等行为，传统上，仅仅依靠人工听录音以及简单的关键词或规则质检的方式，难以应付沟通中上下文语义和逻辑的复杂性，因此已经远远无法满足销售全面合规的需求，导致消费者权益保障并不充分。



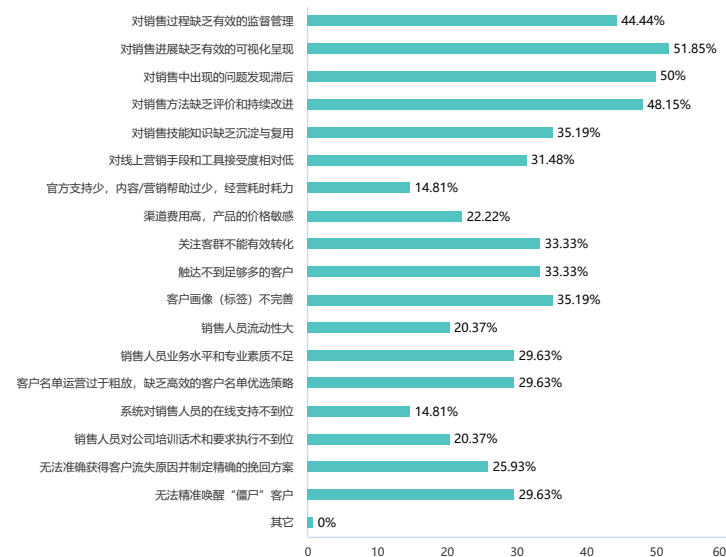
## 客户经营管理：营销沟通的过程管理缺乏“抓手”难以掌握业务策略实际执行情况

传统保险销售管理更关注结果，对过程的执行情况难以追踪和衡量。保险企业在销售管理方面主要以业绩目标管理为主。而对于每一次沟通的内容——如销售顾问有没有完成产品核心卖点的介绍、有没有更好地挖掘客户的需求，销售管理者很难及时全面了解。

人工听录音等方式效率低下，无法做到做全量覆盖。以往保险企业针对语音沟通或在线文本沟通内容，也会通过人工听录音、看沟通记录等方式进行过程管理。但是人工听录音、看沟通记录的效率很低，成本极高，难以做到全量的覆盖。

机器质检系统采用中心化设计，不能满足销售团队的个性化管理需求。传统的机器质检系统虽然可以覆盖 100% 沟通录音，但是质检规则和管理往往由企业总部统一负责，无法满足营销场景的需求。在营销场景，大大小小的各业务单元等都需要千人千面地掌握自己的业务策略执行情况。

### 保险业销售管理与客户经营的痛点



数据来源：《中国银行保险报》、普华永道、循环智能联合调研，2022



# 03

## 保险业的客户经营数字化突破点

针对保险业客户经营方面的普遍痛点，本章提出了六大突破点以及具体的实施建议。

## 突破点一：由直接推销转为长期客户经营

保险公司传统销售模式更多以产品为导向，将保险产品视为核心竞争力，产品不断迭代更新，但具有个性化险种较少，当市场内出现爆款产品，各保险公司竞相抄袭产品，导致产品同质化较为严重；代理人以成交保费为目标，从自身利益出发推销产品，导致产品与客户需求匹配度较低，保险产品不能满足客户需求。

随着国家经济快速增长、国民财富的积累，客户自主选择保险意识逐渐增强，客户需求各不相同，保险公司应“以产品为导向”向“以客户需求为导向”进行转变，充分利用数字化手段，由销售团队和线上渠道通过与客户的互动、内容发送、活动推广，主动完善客户信息，引导客户需求，建立信任关系，筛选需要进行下一步跟进的客户，为后续营销奠定基础。

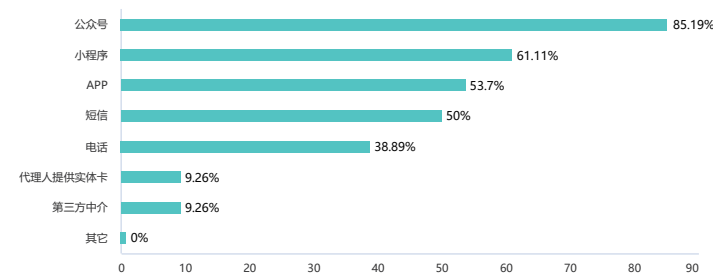
### 具体措施

利用在线精品内容、线上互动工具、权益服务等多种触达手段，提高与客户的互动频率，提升客户信任度。

采用埋点、客户录入、代理人手工补充、自动化对话内容挖掘等多种形式，收集和整合用户基本信息、用户行为、沟通内容、消费偏好等数据，分析客户数据，生成客户精准画像及客群画像，挖掘客户真实保险需求。

通过数字化培训体系及AI智能辅助，提高保险从业人员综合素质和个人能力，以客户需求为中心，提升客户的满意度。

### 贵公司的客户权益是如何管理和推送使用的？



数据来源：《中国银行保险报》、普华永道、循环智能联合调研，2022

## 突破点二：由目标管理转为精细化行为管理



### 具体措施

以往的保险营销和客户经营更多是基于目标进行管理，营销团队负责人给各团队成员制定目标并下发到各个团队成员，各个团队成员进行营销展业，定时向负责人汇报目标达成情况。在目标下达和收到汇报之间缺乏对营销过程的管控，无法全面了解一线业务人员真正的执行情况，例如在沟通中关键节点的到达率以及是否正确应对了客户提出的异议。保险机构仅仅依靠人工汇报发现销售沟通过程的问题，很难全面解锁销售沟通过程的实际进展。

保险公司需要转变以往单一的以目标为导向的管理方式，加大投入在保险销售过程中的精细化行为管理，有效掌握员工真实执行力，通过技术方式增强顾问与客户的沟通效率，并进行针对性业务能力提升和业务策略的制定，以提升整体销售效果。

- 建立精细化的业务流程 SOP。营销团队负责人在制定目标的同时，需要同团队成员共同对任务进行拆解，对每个产品的销售流程形成细致的 SOP（标准作业流程），帮助营销团队成员的营销过程标准化，以弥补部分团队成员的营销能力不足。
- 充分的利用线上化、数字化工具对成员的营销沟通过程进行跟踪记录，了解监督成员的营销过程是否按照预期正常进行，做到营销过程全流程可掌控。
- 通过对成员营销沟通记录的复盘分析，可以及时的发现团队营销过程的问题，形成“管理抓手”，并进行针对性的培训和练习，更快的提升团队的营销能力水平。

## 突破点三：由销售督导转为实时营销赋能



保险的销售督导，在线下代理人场景，往往以拜访量、晋升考核、方案奖励为核心展开，比如拜访量相关的为出勤率、获客礼品购买、酒会门票购买、培训参训情况；在线上的远程保险顾问“电网销”等场景，也同样离不开基于联络客户的数量、每次沟通时长等指标进行销售督导。

借助新一代 AI 坐席助手等销售支持平台，保险机构可以为业务人员的在线营销提供赋能：在沟通中，实时提示员工产品知识点和沟通技巧，实时提取客户的画像，并且为业务流程提供导航；在其他时间，为员工提供案例学习平台，产品知识学习平台，帮助员工更快提升技能。

### 具体措施

- ◀ 利用在线精品内容、线上互动工具、权益服务等多种触达手段，提高与客户的互动频率，提升客户信任度。
- ◀ 采用埋点、客户录入、代理人手工补充、自动化对话内容挖掘等多种形式，收集和整合用户基本信息、用户行为、沟通内容、消费偏好等数据，分析客户数据，生成客户精准画像及客群画像，挖掘客户真实保险需求。
- ◀ 通过数字化培训体系及 AI 智能辅助，提高保险从业人员综合素质和个人能力，以客户需求为中心，提升客户的满意度。

循环智能的新一代 AI 坐席助手，采用创新的非侵入式设计，可与业务系统无缝对接





## 突破点四：由静态客户画像转为动态客户画像

对客户了解越多，对需求的洞察越深入，就越有可能满足客户的需求，从而提升营销活动的转化率。因此，保险企业应扩宽“客户画像”的维度，不仅包含常规的静态客户画像——客户的基础信息，以及来自第三方的数据，而且通过了解客户的在线页面浏览和点击等行为，以及在沟通中呈现出的信息，形成动态的“客户画像（标签）”，进而开展更有针对性的营销活动。

有了动态客户画像的补充，企业可以基于画像结果，深刻认识各群体客户的特征和差异，然后针对其特征制定差异化的营销策略，优化客户消费预测模型和产品推荐模型。

从实际沟通内容中提取的客户画像更加“动态”，可助力精准产品推荐



### 具体措施

- 针对每一个在线触点进行全面的“埋点”分析。不仅可以了解客户感兴趣的内容，而且可以用来优化落地页、App、小程序页面等。
- 针对每一次业务人员与客户的沟通数据，进行画像挖掘。一方面基于业务经验，判断需要识别的动态客户画像（例如：就业状态、保险需求）；另一方面，借助会话挖掘系统，让系统主动发现更多
- 潜在的客户画像标签。

将动态画像数据融入高意向客户识别算法模型中。用户行为数据和沟通数据中表达的“客户信息”对于高意向客户的识别可以起到关键作用，提升模型准确性。



## 突破点五：由被动合规转为主动的销售合规

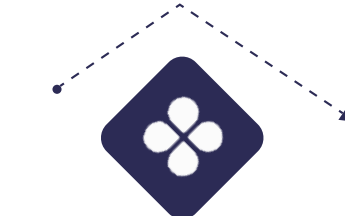
保险销售过程的合规是一条红线，监管部门已经多次出台销售行为可回溯、关键环节录音录像等相关政策，以规范销售行为，保护消费者的权益。过去几年，为了满足销售合规监管的要求和提升客户体验的需求，各大保险企业、保险中介机构纷纷部署了机器质检系统、双录质检系统，以期能够及时发现和纠正销售员与客户沟通过程的不规范之处，降低企业被投诉带来的合规风险。

但是企业传统的质检方案，主要是基于关键词和规则来实现的，销售人员很容易规避质检系统的检查。基于语义的 AI 质检系统，可以大幅降低漏检和误检情况，帮助企业加速主动的全面合规进程。

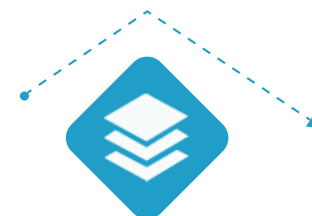
### 具体措施



引入基于 AI 智能语义的质检系统。有别于传统上基于关键词和规则的系统，AI 智能语义系统可以更好地识别对话上下文所表达的语义内容，提升质检的召回率和准确率，降低人工复检成本。



引入沟通过程中的实时质检。实时语音和文本质检系统，在监测到对话中存在可能的合规风险时（例如“销售误导”），可以及时做出提醒，同时也方便业务人员及时做出补救措施。



针对不同级别的违规项，借助奖惩措施进行威慑。违规有不同的级别，最基本的包括严重违规和一般违规等。针对不算级别的违规，企业应制定不同的管理措施，例如加大违规行为的罚款力度，同时为从未违规的员工提供额外奖励。

AI 质检系统的普及度逐步提升，但仍有近四成企业待部署

|            | 技术原理          | 召回率 | 准确率 | 数据量需求      | 后期维护成本 |
|------------|---------------|-----|-----|------------|--------|
| 关键词        | 查找<br>[字/词]   | 一般  | 差   | 较少<br>依赖经验 | 一般     |
| 正则         | 查找<br>[字/词]   | 一般  | 高   | 适中<br>依赖经验 | 高      |
| AI<br>机器学习 | 识别<br>[上下文语义] | 高   | 高   | 较多         | 低      |

本次调研数据显示，58% 受访者表示其所在的保险机构已经建设或正在建设“AI 质检系统”，38% 的受访者表示未来将建设 AI 质检系统。

资料来源：循环智能（Recurrent AI）

## 突破点六：由经验驱动转为全面的数据驱动

传统的保险营销模式更多的依赖管理人员和营销团队的经验，根据经验制定承保核保政策、营销策略，根据经验进行营销活动策划、客户经营和营销。一方面对营销人员要求高，新人短期内难以胜任，另一方面主观性强，可能因为缺乏对市场、外部环境、客户的充分分析给客户提供的营销服务不是客户想要的，达不到客户预期，营销效果不理想客户体验不佳。

在信息化和数字化时代的当下，一方面保险客户的保险需求日益个性化，对个性化保险需求和保险服务体验的要求越来越高，传统的经验营销已经很难满足当前保险客户的需求。另一方面保险公司积累的客户数据、交易数据越来越多，充分利用保险公司内外部数据进行深入分析，结合业务经验进行深入的客户洞察，进而对客户进行精准营销必然是保险营销未来的趋势，各保险公司的保险营销必须要从传统的经验营销向数据驱动的数字化营销转型。

### 具体措施

- 需要公司战略层面重视数据驱动的数字化转型，将数据驱动作为未来公司发展和运营的根本。
- 进行公司层面整体的数据架构规划，从公司层面对公司内外部数据进行统一的规划和管理，包括数据的采集、存储、使用、共享各个方面，打破公司内部的数据壁垒。
- 构筑数据科学赋能的能力，基于客户画像和客户消费预测模型对客户进行精准的产品服务推荐，赋能营销和业务生态。

### 数据驱动的AI销售科技落地四部曲



资料来源：循环智能（Recurrent AI）



# 04

## 保险业数字化客户经营领先实践案例

来自中国太平、大都会人寿、泰康人寿、平安人寿等企业的领先实践案例分析。



## 案例一 太平人寿“银保钛系统”借助 AI 会话分析，实现精细化销售管理



### 业务背景

太平人寿的银保钛系统 app 是面向内外勤销售人员（代理人）的销售支持系统，也是移动门户入口。该软件拥有客户管理、保单登记、在线学习考试等诸多功能服务，可以帮助银保内勤和外勤人员更好地工作学习。

太平人寿银保业务在全国的几万名外勤人员，可以通过银保钛系统 app 获得来自银保渠道的客户名单，并且在 app 中直接联系客户，邀约到活动现场参加“产说会”等活动。为了更好地进行客户管理，保护客户隐私和权益，银保钛系统 app 开启了“号码保护”功能，隐藏了客户的真实联系方式，要求销售人员必须通过虚拟电话联系客户，并且按照合规的要求，对沟通全过程进行录音存档。

### 业务挑战

太平人寿在银保业务上面面临的核心挑战是，需要提升邀约面见成功率。具体来看，包括这几个更直接的业务挑战：第一，销售人员的邀约开口率等执行情况未知；第二，邀约话术流程标准化程度需要提升，话术流程 SOP 也不够有效，销售人员只能自由发挥；第三，实际邀约面见情况与代理人在系统中记录的数据匹配程度不高；第四，仍然存在一些代理人索要客户联系方式等行为。



## 业务实践

从 2021 年底开始，太平人寿与循环智能合作引入了基于新一代 AI 技术的会话分析洞察（Insight）和会话挖掘引擎（Discovery），对所有沟通内容进行全面的分析和挖掘，实现了以下四项业务价值：

1

**第一，全面统计“活动介绍”和“邀约”的开口率。**基于会话洞察系统配置“活动介绍”、“邀约见面”等开口率的执行项看板，可以清晰发现哪个团队执行得不好，并有针对性进行管理提升。

2

**第二，真实数据驱动的话术流程和优秀实践挖掘。**通过会话挖掘引擎找到高频邀约理由，从真实沟通数据中找到优秀员工经验并复制，形成更加有效的销售流程 SOP 和优秀话术推荐。

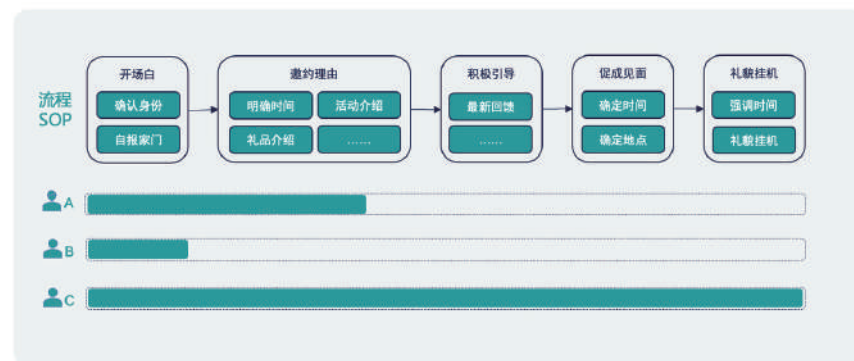
3

**第三，交叉验证人工标记的“邀约结果”数据。**通过分析全量沟通对话数据，太平人寿可以分析出客户实际的邀约结果和“面见意向”，与销售人员人工标记的邀约结果进行交叉验证。

4

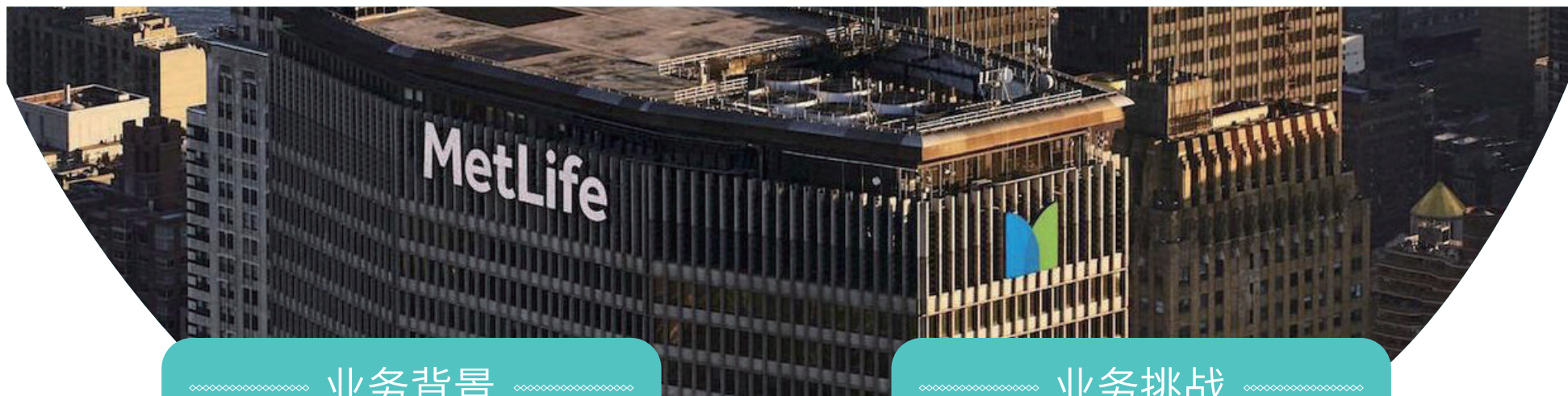
**第四，增强客户隐私保护力度，更好地管控销售人员索要客户联系方式的行为。**通过分析全量沟通对话数据，太平人寿发现部分团队在对话中仍然存在索要客户联系方式的行为，在采用了一些严格的奖惩措施等管理手段之后，相关行为大幅减少，客户的隐私得到了保护。

## 邀约流程 SOP 精细化分析和管理的可视化看板洞察业务一线



资料来源：循环智能（Recurrent AI）

## 保案例二 大都会人寿引入“AI 动态客户画像”，增强精准营销能力



### 业务背景

大都会人寿的网电销渠道是主要业务开展渠道之一。最近几年，大都会人寿积极探索网电融合的经营策略，加强数字化能力建设，通过互联网工具和技术平台，加强与消费者之间的互动。

大都会人寿重视客户画像体系的建设，通过客户画像能使营销员提前获知客户特征、预测客户购险意图或对某种产品的购买倾向和偏好，在接触顾客前便可确定沟通策略、明确沟通技巧，进而把握住销售机会并向其推荐其最有可能购买的产品，在提高获客成功率的同时，也能够提升业务团队的人均产能和运营效率。

### 业务挑战

保险企业常规的客户画像主要是一些静态的客户信息，存量客户的信息主要来自保单数据，而新客户的信息只有来源渠道、性别、年龄等基础信息。随着保险产品日趋同质化，打产品优势的时代已过去，未来只有“以客户为中心”才是企业可持续发展的长久策略。除了静态的客户画像，每一次与客户沟通互动中产生的动态画像，可以帮助企业加深对客户理解，但保险企业缺乏在自然语言处理等技术上的储备和实践应用。

## 业务实践

大都会人寿与循环智能合作，借助段落级语义标签生产平台，从保险企业与客户在电话语音、在线 IM 和企业微信等渠道产生的大量互动内容，分析底层非结构化数据，高效生成“客户画像”标签模型，并转化为结构化的“客户画像”语义标签，从而为营销赋能。

1

**第一，优化现有的成交预测模型。**大都会人寿的成交预测模型，旨在将高意向名单推送给高产能的营销人员。此前主要是基于结构化客户信息数据，由于数据比较有限，模型的效果提升空间也有限。借助从沟通数据中产生的更多动态客户画像标签等数据，成交预测模型可以更快地优化和迭代起来。

2

**第二，基于客户画像做名单下发策略分析。**此前，大都会人寿主要基于历史数据标签：历史购买产品、保费规模、生日等数据做下发策略。引入来自沟通对话数据的动态客户画像之后，可以对客户进行更准确地细分，将名单分成不同的数据包进行下发。

3

**第三，通过新增的动态客户画像，辅助营销人员筛选名单。**新的动态客户画像可以展示在大都会的业务系统中，一方面帮助营销人员基于更丰富的画像做名单筛选和营销策略准备，另一方面培训团队也会基于客户画像，指定更有针对性的营销话术内容。

### 通过引入动态客户画像，提升产品推荐模型的准确度

根据动态客户沟通数据识别客户当下意图，生成标签，补充模型维度，提升产品推荐模型的准确度。

#### 引入动态画像之前



#### 引入动态画像之后



资料来源：循环智能（Recurrent AI）

## 案例三 泰康人寿部署 AI 会话分析和销售辅助系统，助力一线顾问提升业务转化



### 业务背景

泰康人寿的新业务中心秉承网、电、移一体化的经营模式，运用电话服务的方式，为客户提供感受度更好的健康医养服务。随着获客成本的逐年增加，保险业正在经历从粗放式客户营销、客户经营，向着精细化运营的方向发展。由于数据基础比较完善，电网销场景的精细化运营走在更靠前的位置。

### 业务挑战

首先，电网销场景的保险获客名单转化率低。企业难以精细化分析转化率低的原因：针对不同名单的业务策略和话术是否有问题；在实际沟通过程中，保险顾问人员对业务策略的执行情况是否到位；名单质量究竟如何等等。其次，在保险顾问与客户沟通过程中，由于保险顾问人员的专业知识和沟通技能水平差异较大，容易出现抓不住客户的真实需求的情况，从而导致线索被浪费。



## 业务实践

泰康人寿与循环智能合作部署了 AI 会话分析和辅助销售系统，一方面提升业务的精细化运营水平，另一方面帮助一线顾问提升业务策略执行率和业务转化率：

## 1

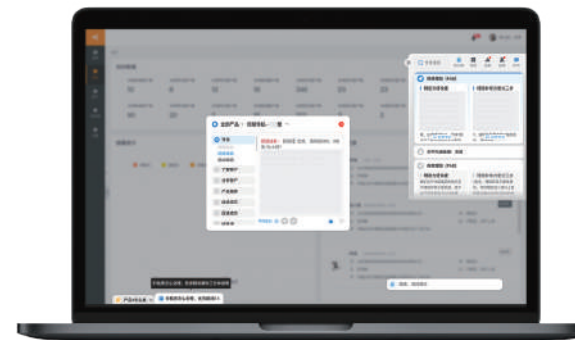
**AI 会话分析洞察，提升名单运营的精细化程度。**借助 AI 会话分析系统，一线管理者可以快速了解员工的执行力差异，快速定位员工的执行问题，更有针对性地根据员工的实际表现进行培训，不再需要通过听一通录音的传统低效方式来做。通常，每一批名单都要从组织人员、名单质量和员工执行维度进行精细化分析，循环智能的会话分析洞察产品支持千人千面的策略洞察，负责不同产品营销的小组都可以个性化地进行分析项设置和策略追踪。借助 AI 会话分析系统，如果企业发现员工普遍执行不到位，则可以通过相应的管理手段来促进执行率的提升；如果企业发现执行率正常，但是转化率很低，则可以定位到相应的策略和话术问题，进行相应的调整，从而提升名单运营的精细化程度。

## 2

**智能销售助手，助力一线顾问高效与客户沟通。**智能销售助手提供实时语音转写、流程导航、客户画像提取、话术推荐、知识点提示、实时合规质检、热点信息推送等核心功能。借助该产品，泰康人寿能够为每一个一线销售顾问提供实时的“辅导”，帮助他们更好地识别客户的意图、使用更好的沟通技巧（来自绩优销售人员）。例如，针对赠险名单的客户基础画像（年龄、性别）等，智能销售助手可以自动调用针对该年龄和性别客户的最佳沟通实践和话术内容，帮助一线顾问更有针对性地沟通，提升转化率。与此同时，智能销售助手还可以为一线顾问人员提供准确、易用的销售素材内容，减轻在沟通中查找资料等工作负担，将更多时间花在客户需求的挖掘和匹配上。

## AI 销售助手可为一线销售顾问提供实时“辅导”

智能销售助手 Expert 提供实时语音转写、流程导航、客户画像提取、话术推荐、知识点提示、实时合规质检等核心功能，帮助一线顾问他们更好地识别客户的意图，更好地满足客户需求。



资料来源：循环智能（Recurrent AI）



## 案例四 某合资寿险公司借助合规质检系统，提升质检效率和复检一次通过率

### 业务背景

过去几年，监管部门多次出台保险消费者权益保护的相关政策，加大了对不合规销售行为的处罚力度。各大保险企业、保险中介机构纷纷部署了机器质检系统，以降低人工质检的成本，提升质检效率。某合资寿险公司的业务中有相当大的比重是与银行合作，保险成功单的复检一次通过率水平需要达到银行的要求（90% 以上）。

### 业务挑战

常规机器质检方案和软件系统，无法满足该合资寿险公司需求的主要原因有三个：第一，保险公司、银行和质检系统供应商对质检规则的理解和定义不一致，难以专业地将银行要求的“质检点”准确拆解转化为机器质检系统细颗粒度的“质检项”；第二，保险销售的业务流程、逻辑是复杂的，传统的机器质检，无法对包含多通对话、复杂逻辑和场景的质检项进行查找；第三，人与人沟通时讲的话是高度个性化的、表达方式复杂多样，仅仅依靠“规则”进行穷举的传统机器质检方案，很难识别出真正的句子语义。

## 业务实践

该合资寿险公司与循环智能合作，部署了新一代合规质检系统，不仅大幅提升了自建项目的成功单质检效率，而且提升了银行渠道成功单复检一次通过率水平：

**三方合作准确对齐质检点定义，专业地拆解为机器质检的“质检项”。**

质检点的定义对齐和精细化拆解是一项复杂的工作，需要银行、保险公司、质检系统供应商三方合作，将银行对质检点的要求、保险销售流程的开展与机器质检系统的能力三者进行协调和结合，高效地将人工总结的质检点转化为机器可以配置的质检项（注：银行要求的同一个质检点可能需要多个质检项才能满足需求）。

**改造质检系统，提升银行渠道成功单质检时效性。** 保险公司在银行渠道开展业务时，有时候无法直接在银行内网部署机器质检系统。循环智能为该合资寿险公司带来了专门设计的解决方案，可以快速匹配成功单的所有通话录音，在机器质检中进行多通对话的“关联组”质检，然后将质检结果报表通过 API 接口的形式，将信息传递到银行内网，确保当日的成功单可以在第二天早上上班之前拿到质检结果，从而更快确认订单销售过程是合规的，保单是有效的。

**引入多通对话、复杂流程的逻辑关系配置。** 在真实的保险销售对话中，发现销售员不严谨或不规范的地方，例如“产品介绍遗漏”这样的质检项，因为先要判断当前对话的场景是否涉及某个长期险或短期险，然后再判断是否讲到了相应保险产品的所有五项或七项特点。新一代合规质检系统，支持企业自定义字段，以及复杂多样的质检项场景逻辑配置，对于包含多通对话、复杂流程逻辑质检项的支持更加精细化、更加完善。



从“关键词”升级到“一段话的语义”。从工作原理上看，初代机器质检系统是通过将录音转写成文本，然后借助“关键词和正则表达式”进行穷举，以查找其中可能涉及违规的会话。而该合资寿险公司部署的新一代 AI 机器质检方案，不仅兼容传统关键词和规则的模式，而且可快速识别一段长对话的语义内容，大幅降低了传统方案因为无法识别语义内容导致的“误报”和“漏报”情况。

AI 智能合规质检产品全景架构图



资料来源：循环智能（Recurrent AI）

## 案例五 平安金管家打造平安保险客户的“超级 app”，提升客户粘性



### 业务背景

互联网越来越成为人们生活中不可或缺的一部分。尤其是移动互联网时代，人们各种需求更加触手可及。微信、支付宝等互联网巨头快速崛起，基本瓜分移动支付市场。如何实现线下向线上迁移，成为摆在传统金融机构的第一道难题。而随着存量时代来临，如何做好用户留存，提高用户粘性更是成为当前至关重要的新课题。

### 业务挑战

金融类的 APP 由于天然属性，缺乏淘宝电商场景、微信强社交属性加持，在用户留存和使用时长上没有优势。现实中，用户往往打开金融 APP，进行基本操作，然后就离开。对所有传统金融机构来说，用户留存和转化都是巨大难题。

## 业务实践

平安金管家 APP 客户服务功能的提升和内容运营模式的创新，打破了传统线下约见、电话微信等低效转化方式，用户使用 APP 时可以接收到感兴趣的内容，从而转为在线互动，以强用户体验和强内容增加平台与用户之间的粘性，让用户的页面停留时长提升了 30%。

移动互联网的下半场已经从流量增速的比拼转为用户精细化运作，优质内容运营成为争夺用户时长的制胜关键，就像抖音快速崛起，从腾讯系抢下不少用户时长。而金管家通过优质内容运营，持续激活超过 2 亿用户，逐步沉淀为平安人寿的质变基础。



目前，金管家已集成平安人寿全流程保单服务，将科技应用与保险服务深度融合，实现保全业务办理流程智能化升级。在保全业务办理环节，2019 年智慧客服全年服务 5000 万次，其中线上业务占比 99%，办理时效最快 1 分钟。AI 视频回访功能支持客户 24 小时在线自助接入回访服务、随时调阅资料和咨询问题。

## 平安金管家 app 在保险行业用户规模居首

2021 年 12 月，平安金管家 APP 月活用户规模达到 2231.77 万人，同比略有下降，日活用户规模达到 289.31 万人，月人均使用时长为 28.08 分钟，各项指标均位居保险行业类第一。







# 05

## 保险业客户经营 数字化转型发展趋势与未来展望



## （一）数据驱动的客户洞察，以客户需求为导向的产品服务方案



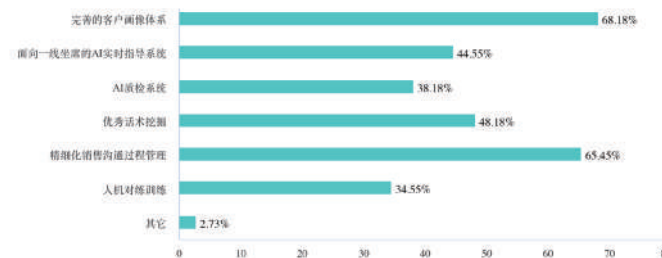
未来的保险客户经营是基于数据驱动的以客户需求为导向的精准客户经营，通过对客户数据的全方位深入分析，高效了解客户的潜在保险需求，为客户提供超个性化的风险建议和保障规划。

随着保险公司越来越重视数据资产，重视数据的挖掘和应用。一方面保险公司积累越来越多的客户信息数据和交易数据，特别是隐私计算的应用和推广带来了大量外部数据的引入，保险公司可以获取到更加全面的客户数据；另一方面大数据技术、AI 算法计算的发展为保险公司提供了技术手段。通过对保险公司获取到的全面客户数据进行深入的分析和挖掘，形成对于客户全面深入的客户洞察。

在客户洞察的基础上，一方面营销人员可以基于自身的丰富经验，在对客户有了深入的了解之后可以针对客户进行有针对性的客户经营，关注客户的风险保障需求，提供针对性的服务。另一方面可以通过 AI 算法等智能手段对不同客户画像客户的消费需求、购买行为进行建模，从而进行智能的精准产品和服务匹配。

### 在保险公司科技赋能销售的应用场景

“完善的客户画像体系”和“精细化销售沟通过程管理”是保险公司在销售科技方面发力的方向



数据来源：《中国银行保险报》、普华永道、循环智能联合调研，2022

## （二）AI 解锁沟通互动内容价值，企业实现精细化销售过程管理和人员赋能



本次调研数据显示，超过 30% 的保险机构已经达成了《保险科技“十四五”发展规划》提出的业务线上化率目标。保险业务的线上化程度不断提升，意味着保险客户通过线上渠道与公司交流会变得越来越主流。

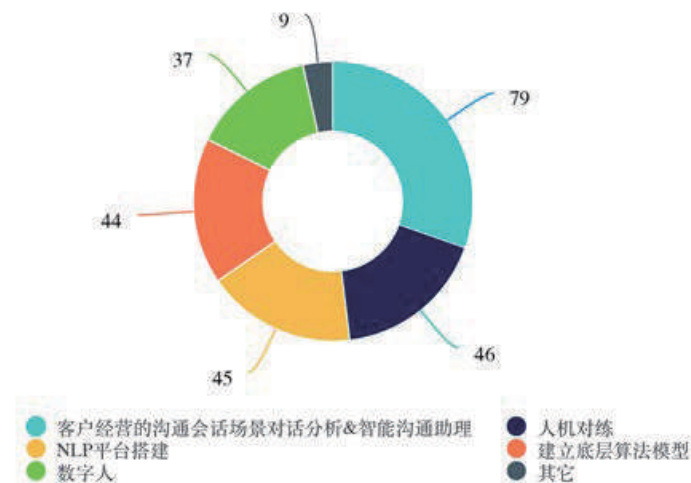


与线下渠道相比，线上沟通渠道的一大优势是数字化程度更高，沟通会话内容可以全面存档，经过分析处理，更快速地改进保险服务方式和手段，改进业务流程。在线上场景，高价值保险产品的销售和服务，依然离不开业务人员与客户的沟通交流过程。过去，企业对于业务人员在沟通中呈现的真实执行力，对于产生价值的沟通内容和质量，并没有真正进行全面的分析和衡量。



随着 AI 语义技术的应用变得普及，保险企业可以对业务人员与客户的每一次沟通做全面的分析，完全了解业务人员在沟通过程中呈现的真实执行力，了解他们对业务策略的执行情况是否到位以及每一位业务人员的优劣势分别在什么地方，进而打开沟通内容的“黑盒”，实现真正精细化的销售过程管理。与此同时，在新一代人机耦合系统的帮助下，业务人员可以实时获得 AI 系统的帮助，在更短的时间内成为一名业务专家。

对话分析和沟通助理是企业未来三年 NLP 技术投入的主要方向



数据来源：《中国银行保险报》、普华永道、循环智能联合调研，2022

### （三）线上线下相融合全方位的客户经营模式，全面打通与客户的触点



未来保险客户经营将打破线上和线下的边界，实现线下和线上模式的融合，全面打通与客户的触点，全方位的为客户提供服务，进行客户深耕经营。



随着全行业数字化进程的发展，数字化对人们生活方式的改变，传统的线下渠道业务会越来越多的加入线上数字化的手段进行客户经营，一方面可以更加高效的为客户提供服务，并有效提高可同时经营的客户上限，另一方面通过线上化的客户经营可以保持与客户的长期接触，提升客户粘度，有利于通过对客户的深度需求挖掘提高客均单价。



随着对线上化、数字化客户运营的经验积累，保险公司会越来越的通过多种形式的数字化运营手段进行客户经营，充分利用各种新工具，如微信、微信群、公众号、小程序、视频号、直播平台打通与客户直接的触点，与传统的线下客户经营形成互补，逐步经营打造保险公司自己的私域流量。



传统的线上流量业务也会融入一定线下的模式。为了解决传统线上流量客户粘性低、获客成本高等问题，保险公司对于线上流量存量业务的挖掘越来越重视，通过对存量业务的梳理和挖掘，对于存量客户通过线上+线下相结合的服务和营销更近，可以给客户带来更优质的服务体验，提升客户年度，有效提升客户的后续转化率。

线上和线下结合，逐步经营打造保险公司自己的私域流量



## （四）以客户经营为本，多生态融合的顾问式服务



一方面客户的需求越来越多样化；另一方面保险公司数据和技术的积累和发展，越来越全面的客户洞察，更加智能精准的产品和服务推荐再加之保险 + 生态圈的打造和融合，未来的保险客户营销将从传统的单一保险营销越来越多的过渡到针对客户的全面的保险 + 多生态服务需求的综合的顾问式服务：



在保险领域，传统的单一保险产品的营销向针对客户的全面保险规划配置建议过渡。外来的保险营销将更多基于对客户全面洞察以及数据分析，对客户的保险保障进行全面的评估，计算客户的保障风险缺口，以此进行针对性的保险配置规划建议。打破单一产品、产寿险产品的限制，为客户提供完整的保险风险解决方案。



生态融合的顾问式咨询，更好的满足客户的多样化的需求。客户经营营销不仅仅局限于为客户提供保险风险配置建议，而是针对客户的多样性需求，在保险公司生态融合的支撑下为客户提供一揽子的综合需求解决方案，更好的满足客户的多样化的需求。

### 健康险 + 医疗服务或健康管理是最常见的两种生态融合方式

**新模式：**健康险 + 医疗服务 / 健康管理是当下最常见的布局方式覆盖了保前、保中、保后全周期的预防、诊疗、随访全流程。

**健康险 + 医疗服务：**部分保险集团通过自建、并购、参股实体医疗机构的运营，如泰康集团、中国平安、阳光保险等

**健康险 + 健康管理：**头部的保险公司通过建立子公司或相关部门的方式提供健康管理服务。

**新方式：**除线下实体服务的搭建之外，互联网医疗逐步成为保险公司青睐的对象。保险公司申请成立独立的互联网医院。

资料来源：公开资料整理



# 关于报告



## 出品方

### 中国银行保险报

《中国银行保险报》于 2019 年 10 月 11 日创刊，是中国银行保险监督管理委员会主管的唯一工作日报。前身为《中国保险报》。《中国银行保险报》为工作日报，每周一至周五出版，每期对开八版，全国发行。



### 普华永道

普华永道秉承“解决重要问题，营造社会诚信”的企业使命。我们各成员机构组成的网络遍及 155 个国家和地区，有超过 32.7 万名员工，致力于在审计、咨询及税务领域提供高质量的服务。



### 循环智能

循环智能（Recurrent AI）是一家专注于 SalesTech（销售科技）领域的企业服务公司，服务的客户主要在金融、房地产、汽车、零售等领域，涵盖线上和线下沟通场景，致力于让企业与客户的每一次沟通有更好的成效。



## 版权声明

本调研报告版权属于中国银行保险报、普华永道管理咨询（上海）有限公司和北京睿科伦智能科技有限公司共同所有。其他企事业单位、组织机构、个人未经授权，不得转载、摘编或利用其他方式使用本调查报告文字或者观点。

本报告所涉及的数据来源于深度访问、抽样调查等统计方法。由于统计方法本身的局限性，报告数据与市场真实存在统计误差，本报告中的数据不能确保百分百精确。

## 致谢

感谢泰康人寿、平安产险、泰康在线、光大永明人寿、长城人寿、明亚保险经纪等保险机构为我们提供的行业访谈，以及 65 家参与“保险数字化客户经营发展趋势调研”的保险机构。

# 循环智能 (Recurrent AI)

🌐 [www.rcrai.com](http://www.rcrai.com)

☎ 400-607-5800



📍 北京市海淀区知春路 27 号量子芯座

📍 上海市黄浦区徐家汇路 618 号日光中心

📍 深圳市南山区高新南一道 008 号创维大厦