

2022 中国寿险业 NPS白皮书

2022 NPS WHITE PAPER ON CHINA'S LIFE INSURANCE INDUSTRY



CONTENT



01 PAGE 01

前言

02 PAGE 05

摘要

03 PAGE 10

寿险业NPS分析

寿险业NPS体验模型

各寿险企业表现

间接感知体验（品牌力&产品力）

直接感知体验（销售力&服务力&日常力）



04

PAGE 37

跨渠道体验

体验旅程数字化现况

跨渠道体验优化

05

PAGE 41

结语

06

PAGE 42

【附录】调研样本说明

01

前言 PREFACE



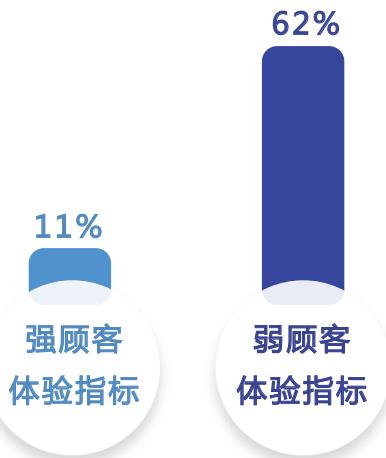
存量经济，决胜客户体验

长时间以来，“扩人员、铺网点、拉客户”的线下人海战术一直是保险行业谋求增长的金科玉律，该模式虽然重人力、管理成本高，但能有效的在市场中迅速赢取可观的份额和利润；随着市场结构和客户需求的变化，原有模式的成长动能逐渐趋缓，各主流保险企业也

纷纷应时而动：2020年以来，经监管批复撤销超过1,600个保险分支机构，涉及几乎所有主流保险公司。

当旧模式逐渐成为资产负债表上的累赘，新的增长引擎亟待挖掘。保险行业正从跑马圈地的野蛮增长，转向全旅程体验管理所创造的可持续性增长。

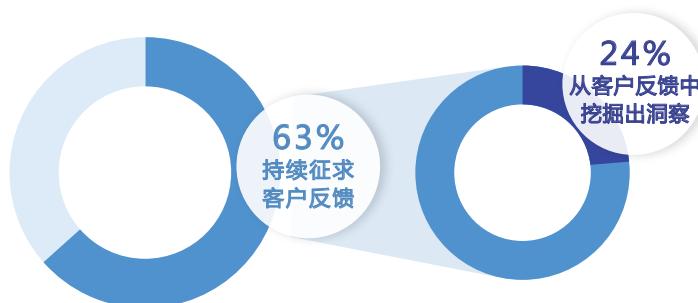
近年来，体验管理中最受关注的指标莫过于净推荐值（下称NPS），截至2021年Q3的百度指数显示，NPS的搜索量在过去5年内跃升2倍，显示越来越多的企业在关注客户体验这个领域。然而，对大部分保险公司，客户体验管理常常流于定性的表述，没有形成定量、系统化的战略管理体系，具体表现在三个方面：



【图1】客户体验指标的战略指引性

1. 指标定义不清，可视化程度低

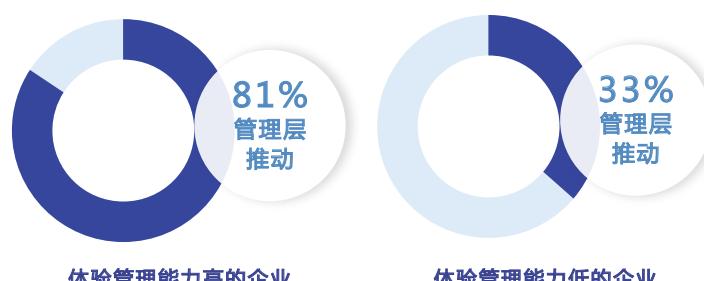
仅有11%的企业有战略性且可视化的客户体验指标，多达62%的企业没有建立明确的客户体验指标，并对指标进行系统性的分析与拆解，达成体验管理的目的。



【图2】据客户反馈作出改善比例

2. 无法有效将反馈转为具体行动

基本上，大多数的企业（63%）或多或少都有征求客户反馈的机制，但其中仅有24%善于从客户反馈中挖掘出洞察，并据此作出改善行动。



【图3】管理层参与程度

3. 管理层参与程度低

管理层参与是客户体验转型能否成功实施的重要关键，体验管理能力高的企业中，81%有管理层的推动；体验管理能力低的企业中，仅33%有管理层的参与。

有效的体验管理 不仅仅停留在调研阶段，作为企业管理的重要抓手，更关注端到端的全旅程体验表现，并强调体验反馈与商业价值的连接。从倍比拓（beBit）过去的经验总结，体验管理有三个层级的体现：



层级1 单环节/旅程体验

针对特定互动环节/旅程，单一部门内的监控与优化，是最基础的体验管理；目前大多数保险企业的体验管理仅覆盖单环节体验，在单一旅程做了大量资源的投入与优化，但往往无法解决核心的客户体验议题，导致NPS提升效果有限。

层级2 跨渠道体验

对于各旅程环节，若达到微信、APP、电话中心、业务员的跨渠道整合，能将点状的体验变得更加立体、完整。根据倍比拓（beBit）的研究发现，客户经历的旅程大多为交叉渠道的体验：以寿险销售环节为例，了解产品阶段跨渠道比例达到84%、初次投保阶段比例则将近一半（40%），由此可见，客户多已习惯透过线上了解及多方比较各式资讯（如产品、公司评价等），尔后转至线下渠道（如业务员）做后续了解、进行投保；又或是先通过业务员了解相关资讯后，转往线上查证。尽管客户行为已经有显著的改变，然而目前仅有极少比例的企业有整合跨渠道数据，更遑论追踪并改善跨渠道的体验。

层级3 跨旅程体验

保险体验的展现不仅仅是产品或服务本身，而是包含“如何交付产品与服务”，如代理人如何有效地传达寿险产品的优势、销售过程中如何强化品牌中的“专业”元素、如何落实对未来无形服务的保证等，往往是需要打破旅程、部门的壁垒，整合不同体验元素并有效传递给客户，才能最有效地提升NPS。

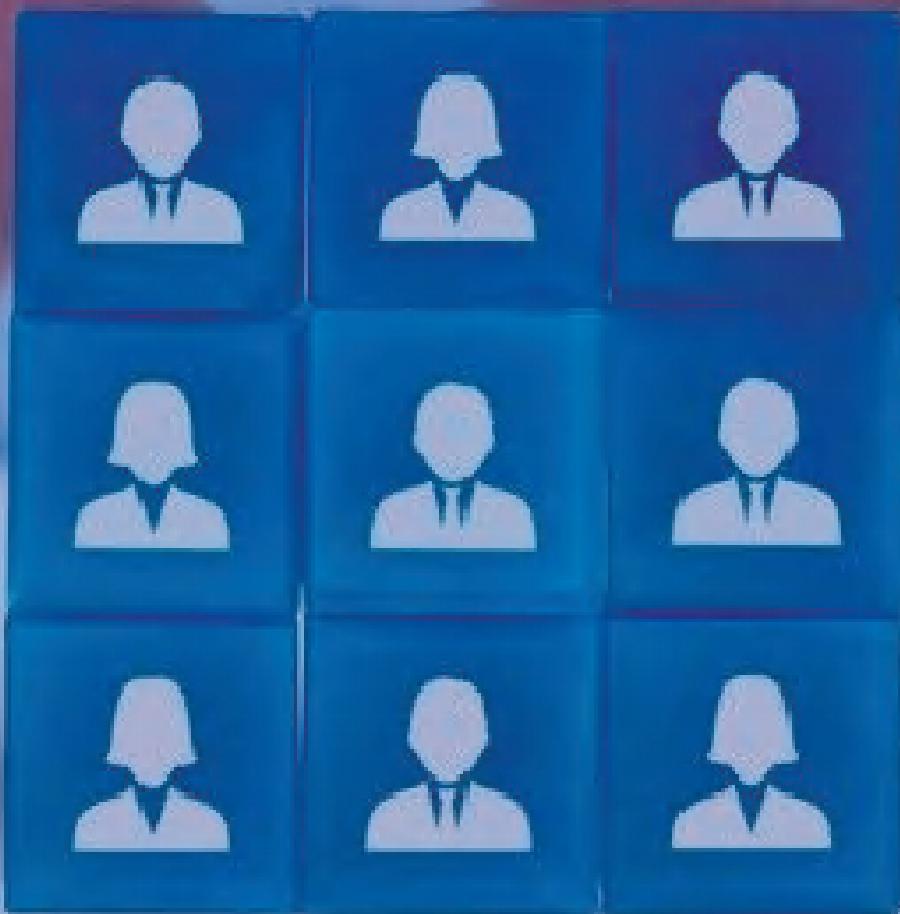


近年来虽然有不少保险公司在推动体验管理变革，但大部分企业仍然停留在第一个层级（单环节/旅程体验）的提升，唯有进入跨渠道（第二层级）、跨旅程体验（第三层级）的优化，体验才真正变成企业管理的内化因子，形成竞争力的护城河。

02

摘要

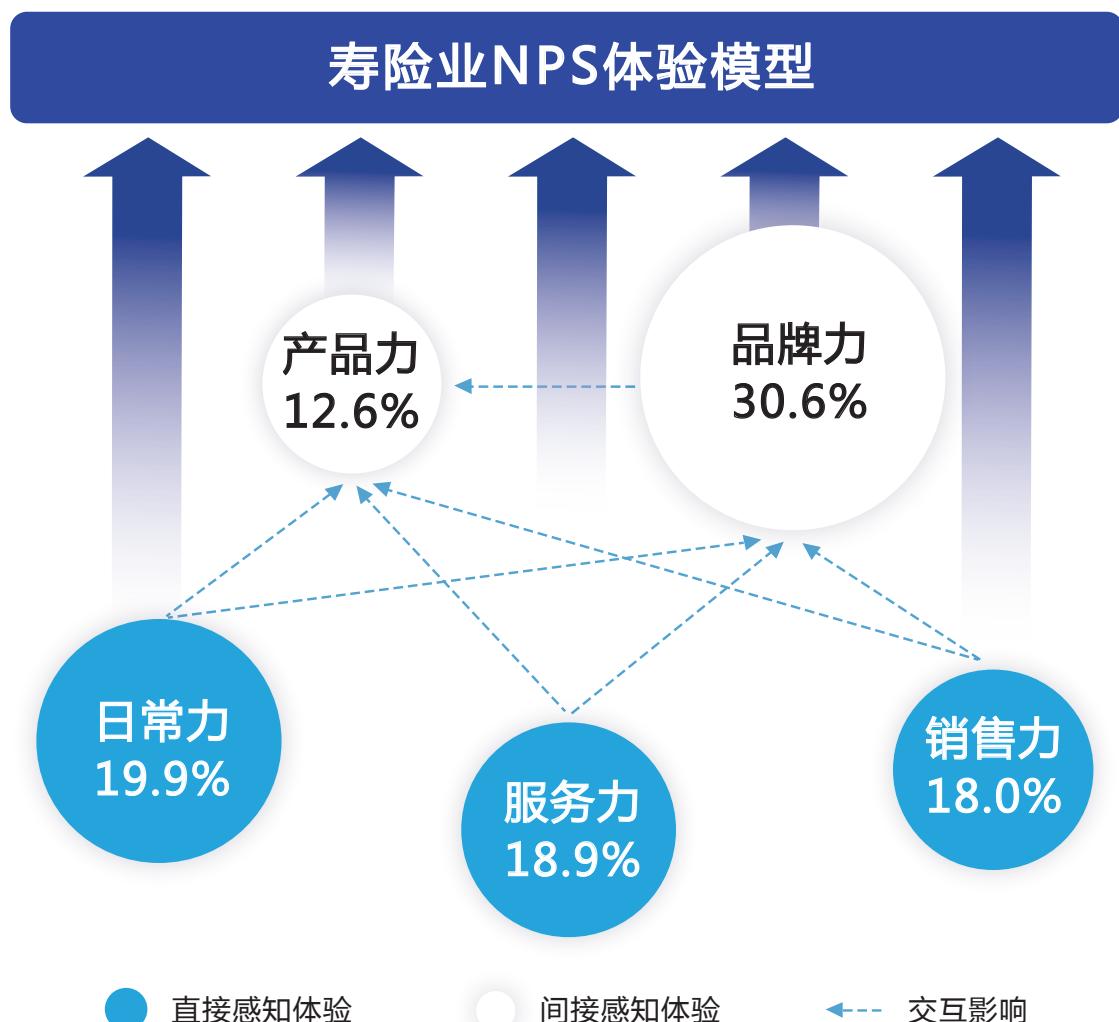
ABSTRACT



为了协助保险企业更好的通过体验管理来创造价值，本次白皮书提出几个有趣的观点：1) 建立<体验模型>进行全局优化，2) 通过体验创造差异化品牌价值，3) 特色型保险公司的体验之路。

观点一：建立<体验模型>进行全局优化

根据<beBit-寿险业NPS体验模型>，寿险行业的客户体验受到五大因子影响：“品牌力”、“产品力”、“销售力”、“服务力”以及“日常力”，而客户体验因子之间并非相互独立，而是相辅相成。



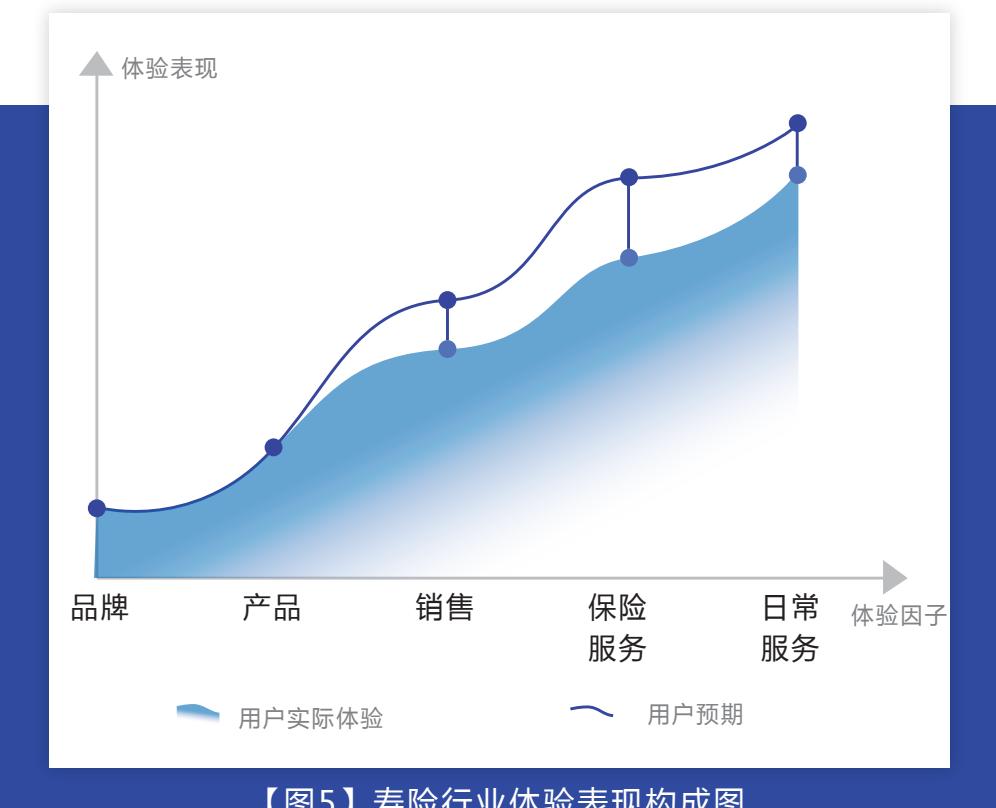
【图4】beBit-寿险业NPS体验模型

(注：N=2,078；体验模型采用结构方程模型(PLS)测算，模型R2=0.57；呈现交互影响均在p<0.05水平上显著；圆圈大小代表对寿险业NPS影响力大小)

| *定义 | 销售力 | 服务力 | 日常力 |
|-----|------------|--|--|
| | 了解商品 投保 | 理赔 到期返还 保单查询 保单变更 保单贷款 续缴保费 | 健康类服务 节假日活动 优惠福利 会员活动 线上活动 日常沟通 |



企业的品牌和产品实力，决定了客户对公司NPS预期的基准线；而直接体验因子（销售力、服务力、日常力）则决定了品牌、产品在客户心目中的实际感知。在品牌、产品体验需要高成本、长时间投入的前提下，通过优化销售体验、服务体验（如续期、理赔）、日常体验等场景的互动表现，让客户直观感受到被重视，进而向其传递品牌、产品优势，提升NPS，达成体验模型的全局优化。



观点二：通过体验创造差异化品牌价值

| | 可靠 值得信赖 | 大公司 大规模 | 体贴 服务好 | 安全 | 认真 | 高效 | 简单 不麻烦 | 亲和力高 | 稳重 | 定制化 | 激情 有活力 | 经典 | 尊贵感 | 年轻 与时俱进 | 有趣 |
|-------|------------|------------|-----------|-----|-----|-----|-----------|------|-----|-----|-----------|----|-----|------------|-----|
| 中国人寿 | 43% | 56% | 26% | 37% | 14% | 15% | 15% | 13% | 16% | 10% | 4% | 9% | 7% | 3% | 1% |
| 平安保险 | 39% | 60% | 28% | 34% | 13% | 20% | 16% | 9% | 9% | 10% | 3% | 9% | 5% | 4% | 1% |
| 太平洋保险 | 28% | 38% | 16% | 21% | 14% | 14% | 15% | 11% | 13% | 5% | 7% | 5% | 8% | 4% | 3% |
| 泰康人寿 | 30% | 30% | 18% | 22% | 16% | 14% | 13% | 10% | 10% | 5% | 8% | 4% | 5% | 6% | 0% |
| 阳光人寿 | 22% | 20% | 20% | 16% | 21% | 13% | 16% | 13% | 12% | 12% | 13% | 8% | 8% | 7% | 6% |
| 建信人寿 | 27% | 17% | 19% | 14% | 15% | 14% | 13% | 18% | 12% | 12% | 12% | 9% | 11% | 10% | 7% |
| 友邦保险 | 32% | 32% | 26% | 20% | 16% | 21% | 20% | 16% | 16% | 16% | 11% | 9% | 13% | 12% | 10% |

【图6】保险公司品牌认可（各公司间比较）

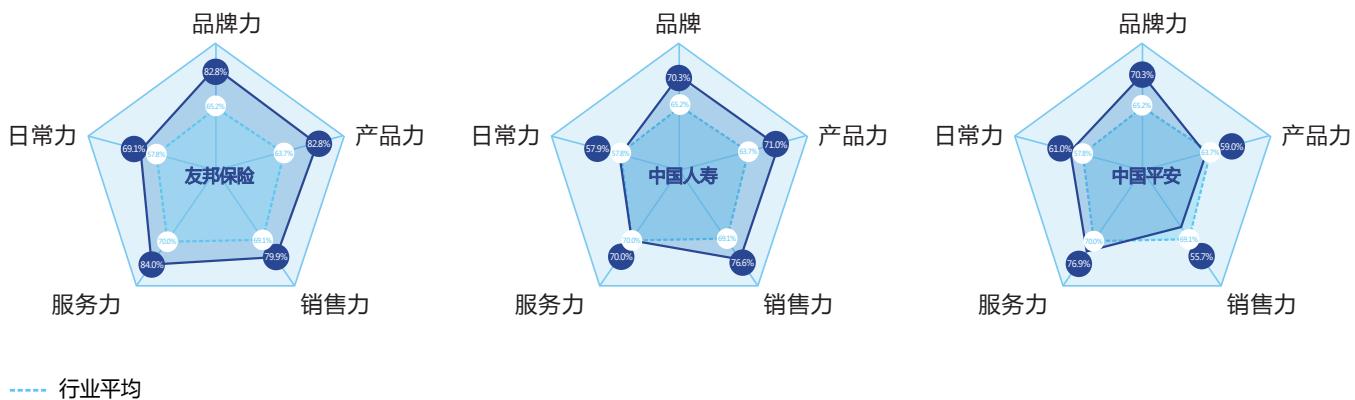
（注：此处“认可”表该公司保户中，认为该公司符合此品牌关键词的人数占总人数比例；深蓝色代表该品牌关键词显著高于行业平均，灰色为显著低于市场平均）

在保险行业产品同质化的今天，实现差异化品牌定位是创造价值的关键之一：从体验模型分析中，品牌体验对NPS影响力高达30.6%，而品牌力的实现需要各个体验环节的共同传递和层层渗透，例如阳光人寿通过其销售和服务力有效的传递“认真”、“有活力”的品牌形象，在目标客户群中建立了显著的认知。



观点三：特色型保险公司的体验之路

尽管规模型保险公司（如中国人寿、平安保险、太平洋保险）的总体体验表现较佳，特色型保险公司也能建立属于自己的体验优势，以友邦保险为例，其整体NPS在本次调研公司中位居第一。借助其外资品牌的特点，友邦保险打造出了突出的品牌认可，形成以“高效不麻烦”、“定制化”、“稳重但不失年轻有趣”的独特品牌形象。除了品牌定位外，友邦保险也在产品力、服务力上获得目标用户的高度青睐。特色型保险公司在整体资源上也许无法跟规模型保险公司匹敌，但是在关键的体验环节仍有突破的机会点。



【图7】各寿险公司净满意度表现（以友邦保险、中国人寿、中国平安为例）

（注：1-5分制，净满意度为满意人数（4&5分）占比扣除不满意人数（1&2&3分）占比）

小结

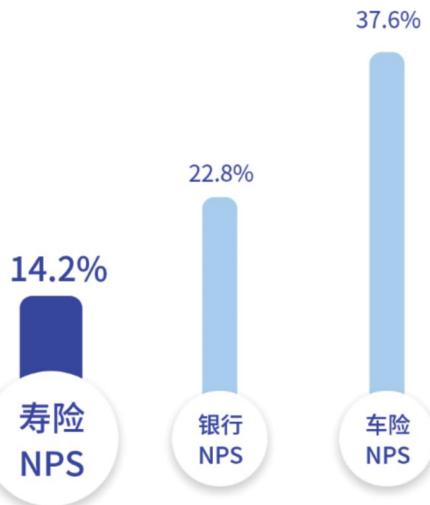
纵观人寿保险行业特性，在提升客户体验的路上，虽然各公司面临着“品牌建设投入高、产品差异化难、销售决策周期长、客户服务频次低”等诸多先天性的客户体验难点，但通过本次报告，倍比拓（beBit）希望与保险公司共同梳理出提升客户体验的关键点，即通过销售力、服务力、日常力等“直接感知体验”提升客户感受，并驱动品牌价值与产品优势等两项间接体验，形塑整体体验的竞争力。

03

寿险体验NPS分析

ANALYSIS OF LIFE INSURANCE NPS

根据本次白皮书分析，寿险行业的总体NPS为14.2%，低于其他金融行业（银行行业为22.8%，车险行业为37.6%）。

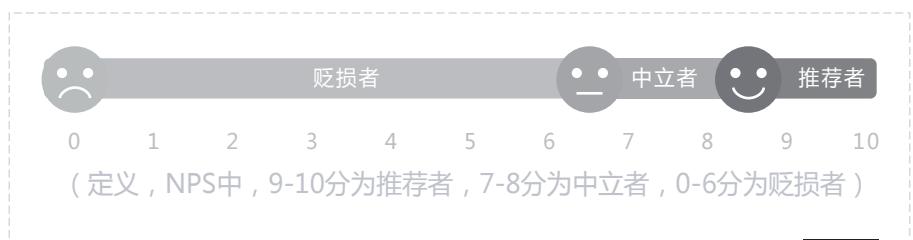


【图8】寿险行业NPS分数

从NPS组成来看，推荐者为34.6%，中立者为45.0%，贬损者为20.4%，寿险行业的NPS可以被形容为“沉默的大多数”，即大多数客户对保险公司呈现“无感”的状态。在此种类型下，为提升客户体验，关键在于如何转化被动消极的中立者，创造有感体验，让更多人愿意推荐保险公司。



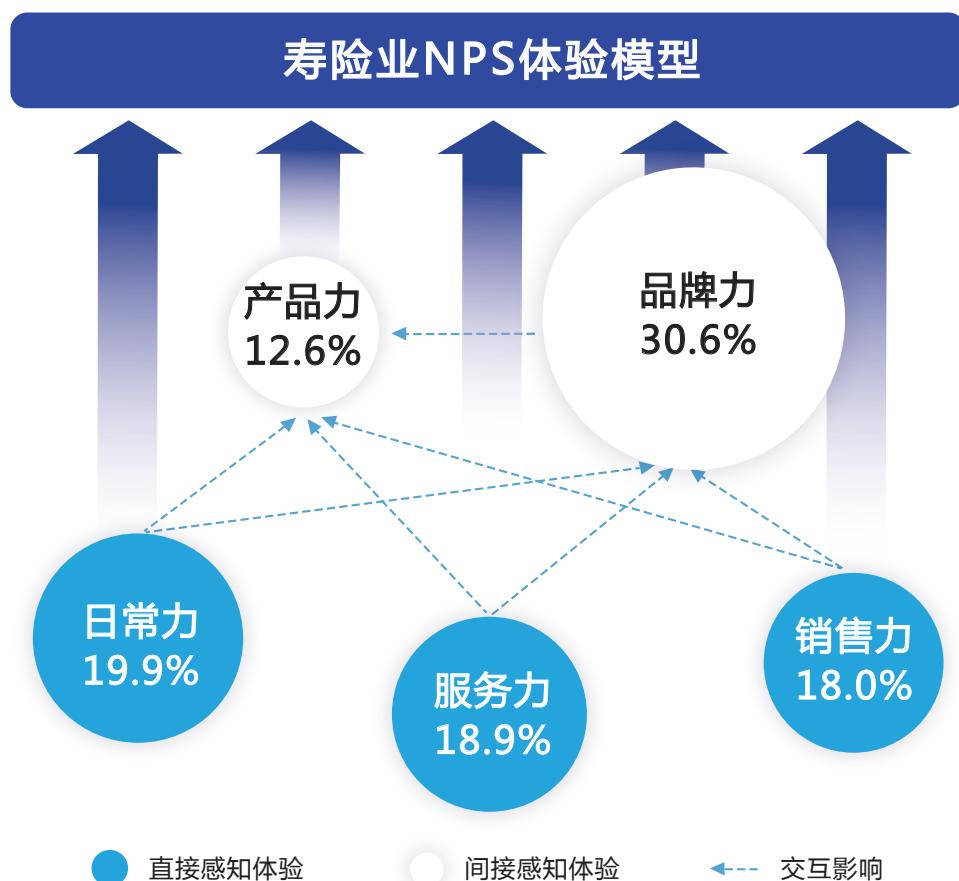
【图9】寿险行业NPS人群组成



beBit-寿险业NPS体验模型

寿险业客户NPS受到五大体验要素影响，其中与客户互动相关的直接感知体验（销售力、服务力、日常力）影响达56.8%，高于品牌与产品的间接感知体验（43.2%）。进一步分析不同体验要素，**品牌力**作为客户与企业接触的第一触点，影响达30.6%，仍是塑造客户体验的重要基础；由于保险属于无形产品，客户对产品的感知力较弱，影响力相对较低；直接感知体验中，作为

寿险旅程的起点，销售力包括了解商品、投保环节，而“**了解产品**”为影响销售之关键；服务力则是客户投保后，与保单相关的一系列互动，其中“**续缴保费**”、“**理赔**”为保险服务的两大重点；日常力对客户NPS的影响亦占有一席之地，主要由具体的增值服务内容构建而成，并辅以与业务员的日常沟通。



【图10】人寿保险行业NPS影响力模型

（注：N=2,078；体验模型采用结构方程模型（PLS）测算，模型R²=0.57；呈现交互影响均在p<0.05水平上显著；圆圈大小代表对寿险业NPS影响力大小）

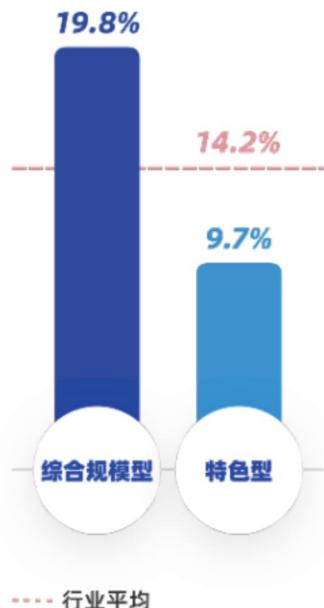
| *定义 | 销售力 | 服务力 | 日常力 |
|-----|------------|--|--|
| | 了解商品 投保 | 理赔 到期返还 保单查询 保单变更 保单贷款 续缴保费 | 健康类服务 节假日活动 优惠福利 会员活动 线上活动 日常沟通 |

各寿险企业表现

本次<寿险业NPS白皮书>覆盖7家具有一定代表性的寿险公司，可分为综合规模型保险公司和特色型保险公司两类：



【图11】综合规模型 & 特色型保险公司



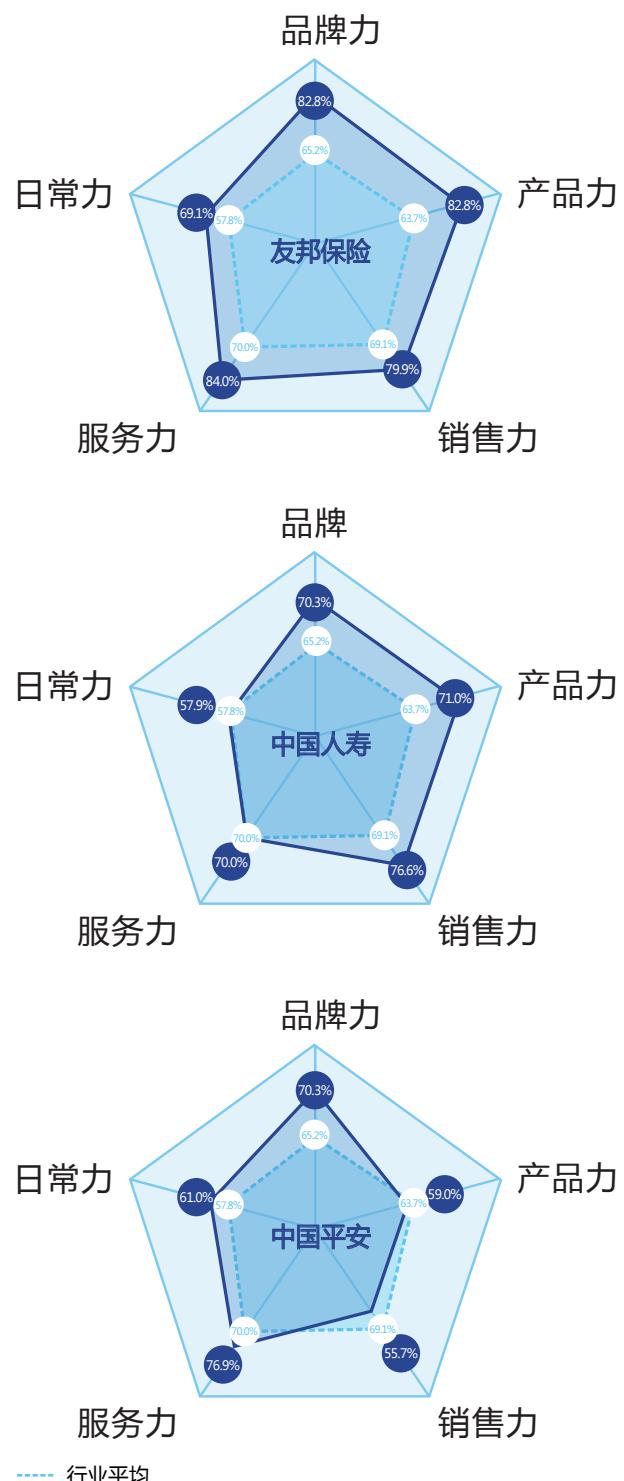
【图12】综合规模型 vs. 特色型
保险公司NPS分数



虽然特色型保险公司的平均NPS较低，但其中不乏表现亮眼者，例如友邦保险，其整体NPS在本次调研公司中位居第一：借助其外资品牌的特点，友邦保险打造出了强大的品牌满意度表现，尤其是在一二线的目标客户群体中，形成了以“高效不麻烦”、“定制化”、“稳重但不失年轻有趣”的独特品牌形象。同时，友邦保险的产品满意度有高出第二近10%的明显优势，在销售、保单、日常服务等体验表现也保持一定的优势，大多处于第一梯队。

作为综合规模型保险公司，中国人寿和中国平安的整体表现仅次于友邦保险，两家公司历史久、体量大、营销投入多，成功打造出“大规模”、“可信赖”的品牌形象，领先于行业内其他公司，其中，中国人寿在产品、销售和保险服务满意度表现较为突出；中国平安积极投入数字化转型，在保险服务有一定优势，尤其是保费续期体验表现优异。

在寿险行业，不论综合规模型或特色型保险公司均有机会打造出极致客户体验；其中关键不在于资源多寡，而需要依循目标客户的需求与体验侧重，结合企业的自身优势，建立属于企业特色的体验提升路径。



【图13】各寿险公司净满意度表现（以友邦保险、中国人寿、中国平安为例）
(注：1-5分制，净满意度为满意人数(4&5分)占比扣除不满意人数(1&2&3分)占比)

在寿险行业，不论综合规模型或特色型保险公司均有可能打造出极致客户体验；其中关键不在于资源的多寡、抑或是规模的大小，而是在依循客户体验全旅程，锁定符合企业自身优势的体验要素，从中确立投入时间与资源规模，以明确客户体验提升之路。

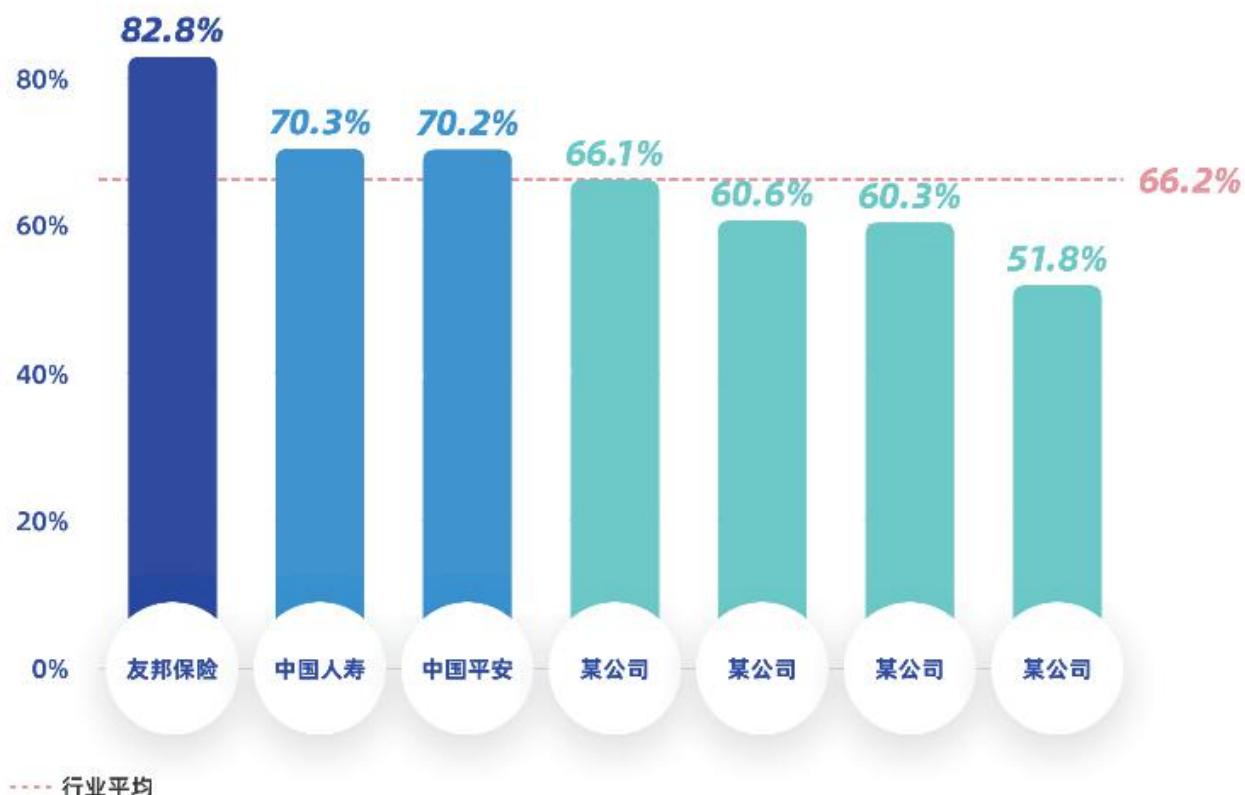
间接感知体验（品牌力&产品力）

1. 品牌力

从体验模型分析中，品牌力对NPS的影响力高达30.6%，尽管规模、信赖、安全仍是寿险行业核心的品牌要素，有不少企业开始耕耘差异化的品牌认知，建立一定的品牌辨识度。

友邦保险在整体品牌力的表现领先

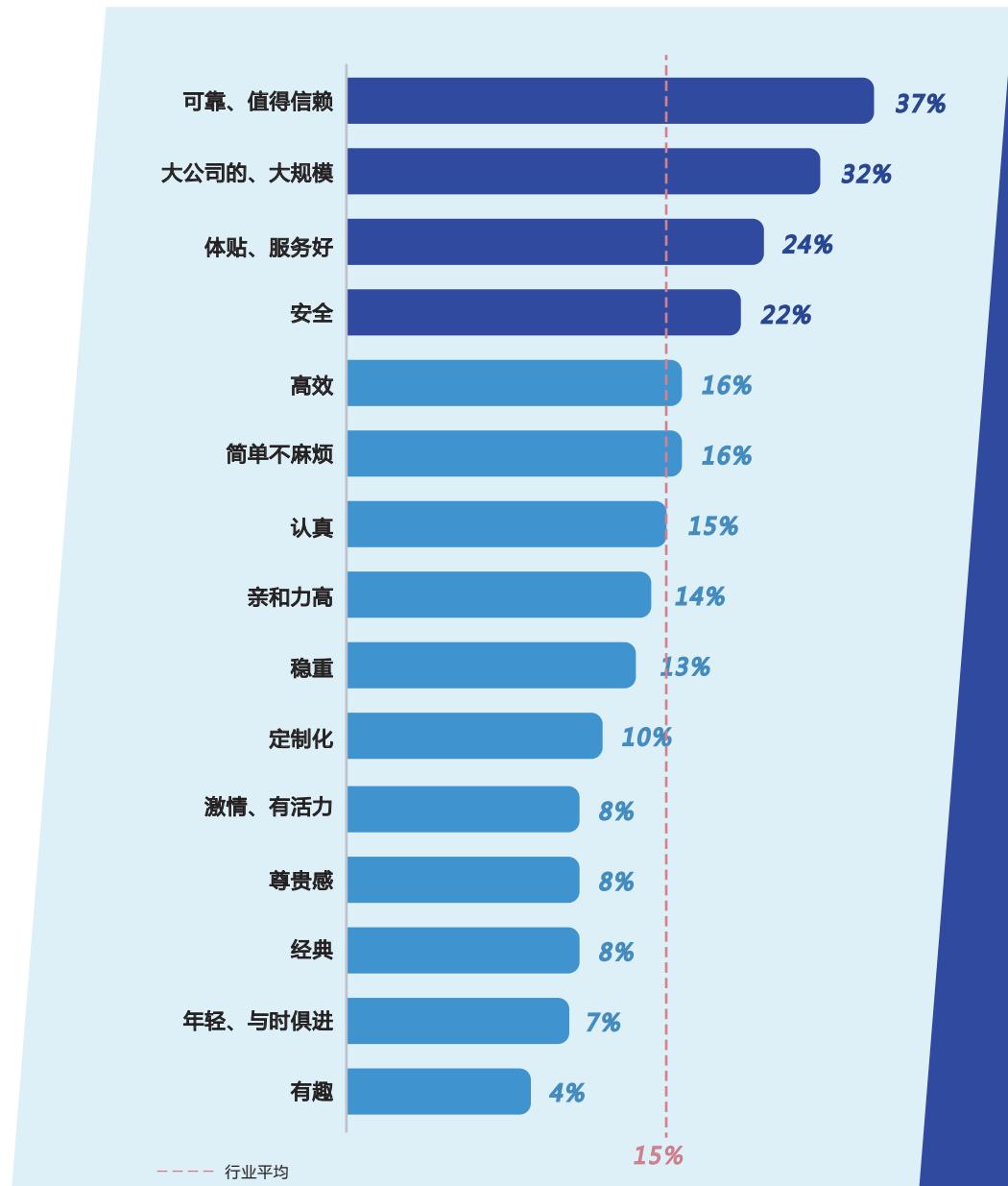
在品牌力表现上，友邦保险挟其外资品牌的特点，在目标客户群中品牌认可度较高，并建立差异化品牌定位（后面详述）。而综合规模型保险公司，由于成立时间久、体量大并有持续的品牌营销投入，紧随其后。



【图14】品牌认可度排名

（注：1-5分制，认可度为认可人数（4&5分）占比扣除不认可人数（1&2&3分）占比）

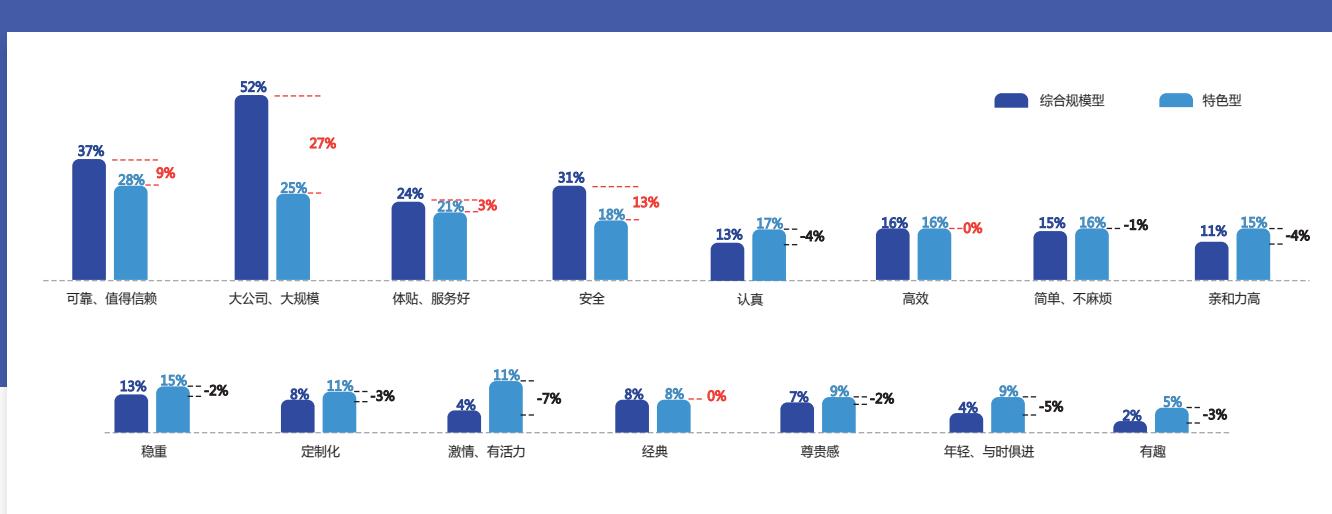
从寿险行业整体而言，客户认为最重要的四个关键词分别为：“可靠，值得信赖”、“大公司，大规模”、“体贴，服务好”、“安全”。



【图15】品牌关键词提及率

(注：此处提及率为认为该品牌关键词重要的人数占总人数比例)

若进一步分析综合规模型、特色型的差异，能发现综合规模型保险公司比起特色型保险公司，更能给客户“可靠、安全”的感受，“大公司”、“可信赖”是其最主要的印象，如中国人寿和平安人寿的客户，对其“大公司、大规模”的品牌形象认可遥遥领先其他公司。（详情见【图17】）



【图16】保险公司品牌认可（综合规模型 vs. 特色型）

特色型保险公司比综合规模型保险公司更能带给客户“亲和力高”、“定制化”、“有活力”等品牌感知；如阳光人寿客户对其“认真”、“有活力”的认可，建信人寿在“亲和力高”、“有活力”与其他品牌有显著差异的形象。特别是作为整体NPS排第一的友邦保险，数据显示其受到客户认可的品牌形象相当多元，在“高效不麻烦”、“定制化”、“稳重但不失年轻有趣”上取得了不错的平衡，也进一步帮助友邦保险在客户心中抢占“专业且有新意”的品牌心智。

| | 可靠 值得信赖 | 大公司 大规模 | 体贴 服务好 | 安全 | 认真 | 高效 | 简单 不麻烦 | 亲和力高 | 稳重 | 定制化 | 激情 有活力 | 经典 | 尊贵感 | 年轻 与时俱进 | 有趣 |
|-------|------------|------------|-----------|-----|-----|-----|-----------|------|-----|-----|-----------|----|-----|------------|-----|
| 中国人寿 | 43% | 56% | 26% | 37% | 14% | 15% | 15% | 13% | 16% | 10% | 4% | 9% | 7% | 3% | 1% |
| 平安保险 | 39% | 60% | 28% | 34% | 13% | 20% | 16% | 9% | 9% | 10% | 3% | 9% | 5% | 4% | 1% |
| 太平洋保险 | 28% | 38% | 16% | 21% | 14% | 14% | 15% | 11% | 13% | 5% | 7% | 5% | 8% | 4% | 3% |
| 泰康人寿 | 30% | 30% | 18% | 22% | 16% | 14% | 13% | 10% | 10% | 5% | 8% | 4% | 5% | 6% | 0% |
| 阳光人寿 | 22% | 20% | 20% | 16% | 21% | 13% | 16% | 13% | 12% | 12% | 13% | 8% | 8% | 7% | 6% |
| 建信人寿 | 27% | 17% | 19% | 14% | 15% | 14% | 13% | 18% | 12% | 12% | 12% | 9% | 11% | 10% | 7% |
| 友邦保险 | 32% | 32% | 26% | 20% | 16% | 21% | 20% | 16% | 16% | 16% | 11% | 9% | 13% | 12% | 10% |

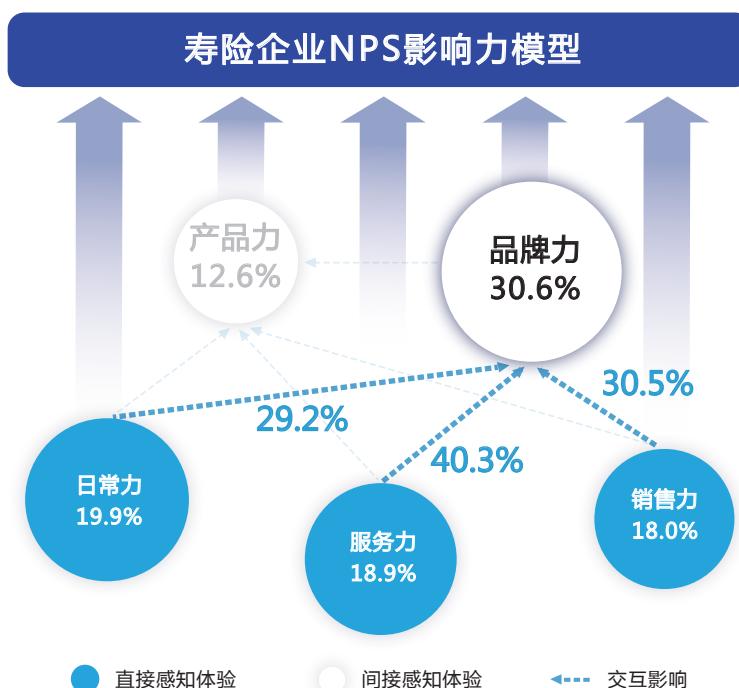
【图17】保险公司品牌认可（各公司间比较）

（注：此处“认可”表该公司保户中，认为该公司符合此品牌关键词的人数占总人数比例；深蓝色代表该品牌关键词显著高于行业平均，灰色为显著低于市场平均）

从销售力、服务力、日常力巩固品牌认知

诚如前面提及，企业的品牌实力，决定客户对公司NPS预期的基准线，而直接体验因子（销售力、服务力、日常力）则决定了品牌在客户心目中的实际感知。

从NPS影响力模型中可看到，品牌体验会受到直接感知体验（销售力、服务力、日常力）影响；其中服务力，则是客户眼中对品牌影响最大的环节（影响力达40.3%）。定性调研中，我们总能听到保险服务影响公司品牌的案例，诸如客户说，“这么大的公司，买了保险后就不好好服务客户了，想要申请理赔时都找不到人帮忙。”、“忽然发现银行卡里少了10,000块，紧张到去查了下记录，果然保险公司扣你钱是不用商量的。”故通过优化服务力体验，亦有助于提升客户对品牌的好感。



【图18】品牌力影响要素



2.产品力

客户认知中，产品力对整体评价影响不大

在体验模型中，产品力对整体感知的贡献度为12.6%，属于所有体验因子中最薄弱的环节。

保险属于无形产品，客户对保险产品的认知更多是通过品牌、销售、服务等环节中构成，另外造成产品认知不强的可能原因还有：

O1 产品复杂，客户难以理解：寿险产品较为复杂，从保障范围、保障额度到保费价格等，条目款项众多，即便通过业务员/代理人沟通介绍，大部分客户仍然是“一知半解”，难以对全局判断后，给寿险公司产品一个合理客观的评价。

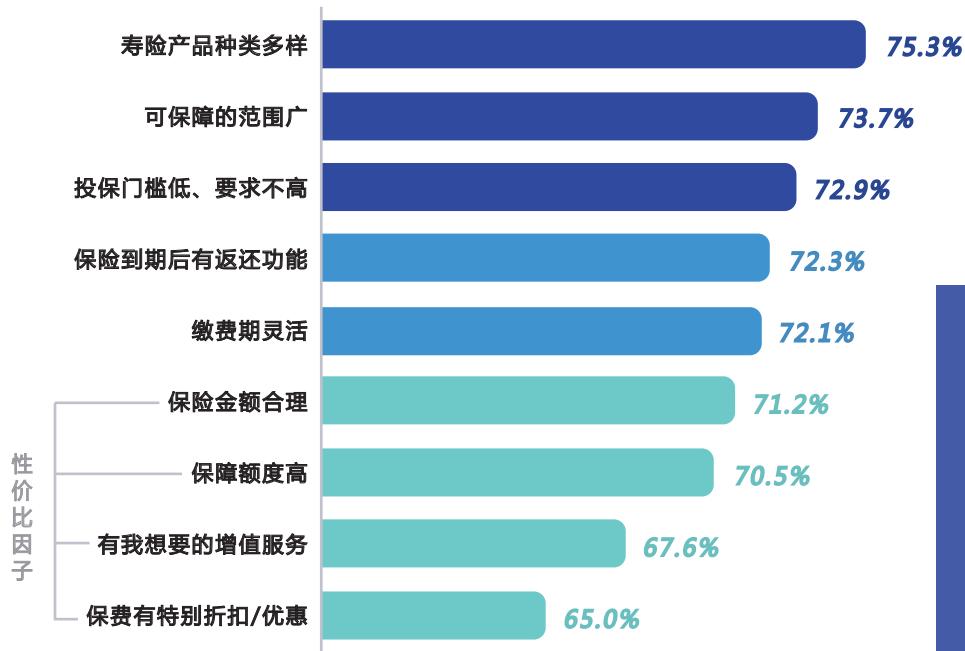
O2 产品差异化不明显：目前寿险产品较为同质化，产品认知主要还是受到品牌和销售渠道影响，对产品差异的直接感受并不明显，造成了客户“好像买哪家保险公司差别都不大”的错觉。

O3 客户短名单过短，比较不充分：寿险产品的决策周期通常较长，加上保险产品的复杂性，最后客户认真比较的短名单公司有限，无法进行全面性的产品比较，因此有时客户很难对产品有一个全面的评估。

产品力驱动因子分析

对于产品力的9个体验驱动因子，客户对产品保障覆盖的表现如“种类多样”、“可保范围广”、“投保门槛低”等较为满意；而与性价比相关的要素如“保费有折扣/优惠”、“保障额度高”、“有我想要的增值服务”、“保费金额合理”，则是客户主要不满意的点。

在“保费优惠”、“保障额度”和“保费金额”有市场规范，难以做大幅度优化的前提下，应专注提升性价比，其中“有我想要的增值服务”值得关注，说明客户会期待有保障之外的服务；在当前的增值服务没有完全令客户满意的情况下，通过优异的增值服务将是提升性价比，让客户觉得物超所值的一种方法（详见本白皮书日常力章节）。



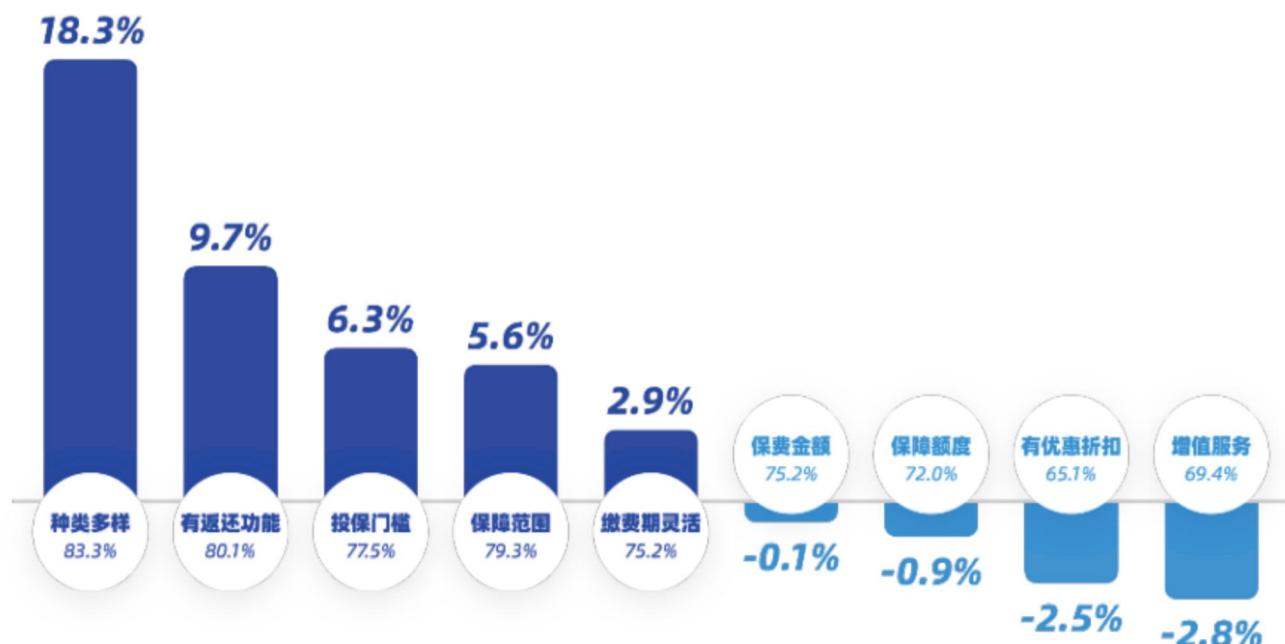
【图19】产品净满意度要素表现

(注：1-5分制，净满意度为满意人数(4&5分)占比
扣除不满意人数(1&2&3分)占比)

Product
experience analysis

针对产品策略，各公司可以通过对比自身产品与行业间的差距，横向了解自身公司在客户眼中的核心竞争力与短板，进而结合自身公司的资源与优势，找出优化产品体验的最佳路径。

以某保险公司为例，其“产品种类多样”的感知显著高于市场平均，可进一步凸显作为差异化的产品体验因子，建立该公司服务多元人群、多样化需求的产品设计能力。



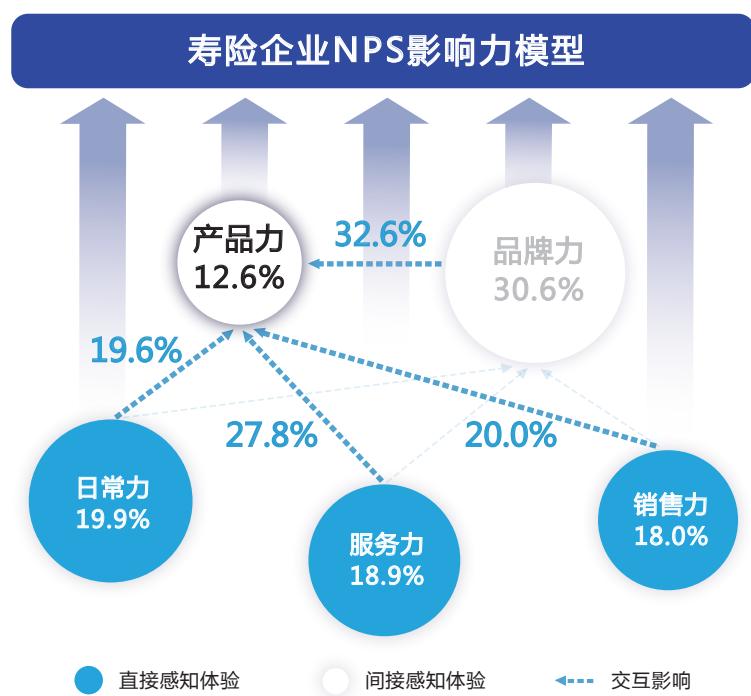
【图20】某公司与行业平均产品影响力要素差异分析



产品表现是综合体验的结果



保险是无形产品，客户在评判保险产品好坏时会受品牌认可度的影响（32.6%），在客户的眼中，往往存在“有规模公司的产品一般会更好”的印象；同时，客户在直接感知体验中的满意度也会影响产品表现，尤其是服务力对产品表现的影响占到了27.8%。换言之，若客户在保险服务环节没有很好的体验，不仅仅让客户对该服务旅程环节产生不满，更会让客户进一步对公司的产品产生质疑。



【图21】产品力影响要素

综上所述，各公司持续深耕品牌与产品体验，是一个长期且持续投入的过程；与此同时，如何通过直接感知（销售力、服务力、日常力）更好地传达公司价值，让客户理解和认可品牌与产品，则是体验提升的关键重点之一。

直接感知体验（销售力&服务力&日常力）

直接感知体验，指的是客户可以直接通过公司渠道、员工、服务感知到的体验（区别于看不见摸不着的品牌和保险体验）。在保险行业中，客户能直接感知的体验包含了销售力、服务力和日常力三个售前与售后服务体验的部分。



销售力



服务力



日常力

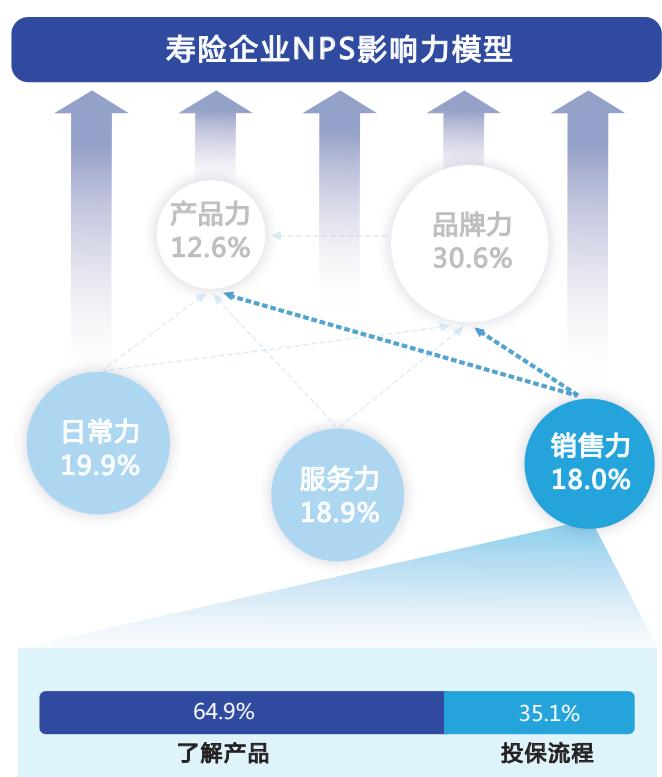
【图22】直接感知体验的组成

1. 销售力

“了解商品环节”是决定销售力的关键

销售力指的是客户从了解保险、挑选保险到最终购买的过程，包含了“了解产品”和“投保”两大旅程环节。“了解产品阶段”指的是建立保险意识、了解保险险种、挑选保险公司；而“投保阶段”指的是确定具体产品后，在保险公司进行投保以及付费环节。

从销售力构成中可以发现，了解产品阶段相较投保阶段对销售体验的影响更大，影响力达64.9%。作为寿险旅程的起始触点，了解产品环节扮演着举足轻重的角色，好的体验不仅能在客户心中留下对品牌的正面印象，更有助于提升客户投保意愿，进而开启后续旅程。

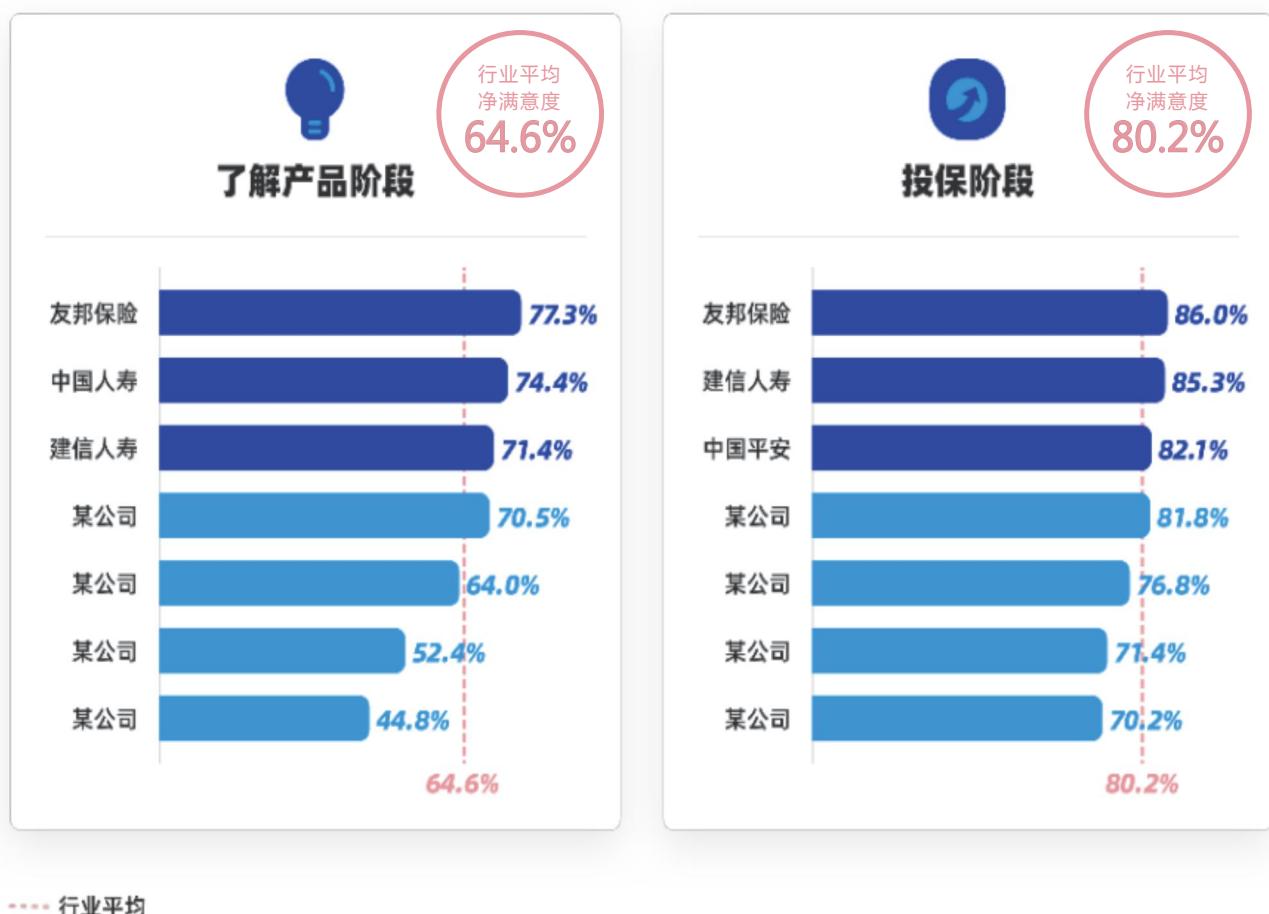


【图23】销售力的影响力构成

了解产品环节满意度普遍低于投保环节

在销售力中，客户在“了解产品阶段”的平均净满意度为64.6%，低于“投保阶段”的平均净满意度80.2%。其中，友邦保险、建信人寿在销售环节的整体表现最为突出，中国人寿在“了解产品阶段”、中国平安在“投保阶段”也有相当亮眼的成绩。

相较于“投保阶段”多是流程性过程，“了解产品阶段”有赖于业务员或数字渠道更好的介绍产品并协助挑选。在此环节，由于用户容易受到不了解产品、产品信息介绍不清晰、投保动机不强而产生负面感受，因此通过改进“了解产品”来提升客户销售体验更为迫切。



【图24】销售环节公司净满意度排名

(注：1-5分制，净满意度为满意人数（4&5分）占比扣除不满意人数（1&2&3分）占比)

不同渠道对销售体验的影响

本次调研中，倍比拓（beBit）分别研究

1. 业务员/代理人
2. 数字渠道（APP、官网、微信）
3. 电销

这三大细分渠道，其中业务员/代理人仍然是最主要的影响NPS的渠道，但数字渠道体验也日趋重要，细节在后续章节会做进一步表述。



Salesman



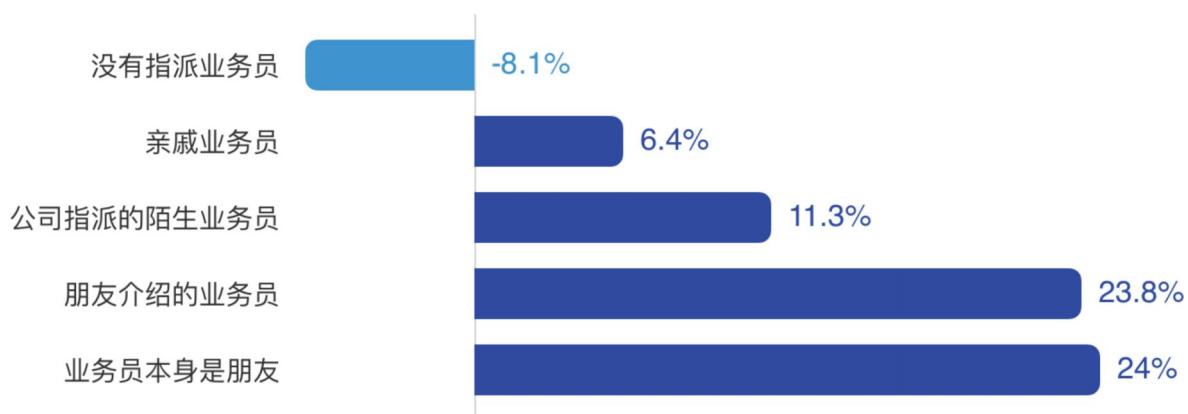
Digital channel



Telemarketing

业务员/代理人— 保险公司立命之本

尽管数字化浪潮的席卷，寿险行业的销售环节仍离不开强大的业务员/代理人团队。从具体的NPS数字来看，对比“有指定的业务员/代理人”和“没有被保险公司指派业务员/代理人（纯线上投保，或业务员离职）”，有业务员/代理人的客户NPS平均超过16%，而没有业务员/代理人的客户，NPS是负数，低至-8.1%。



【图25】不同业务员类型的NPS表现

综上可见，打造良好的客户体验，业务员和代理人的参与仍然是必要的，现在谈业务员被数字渠道替代还言之过早。

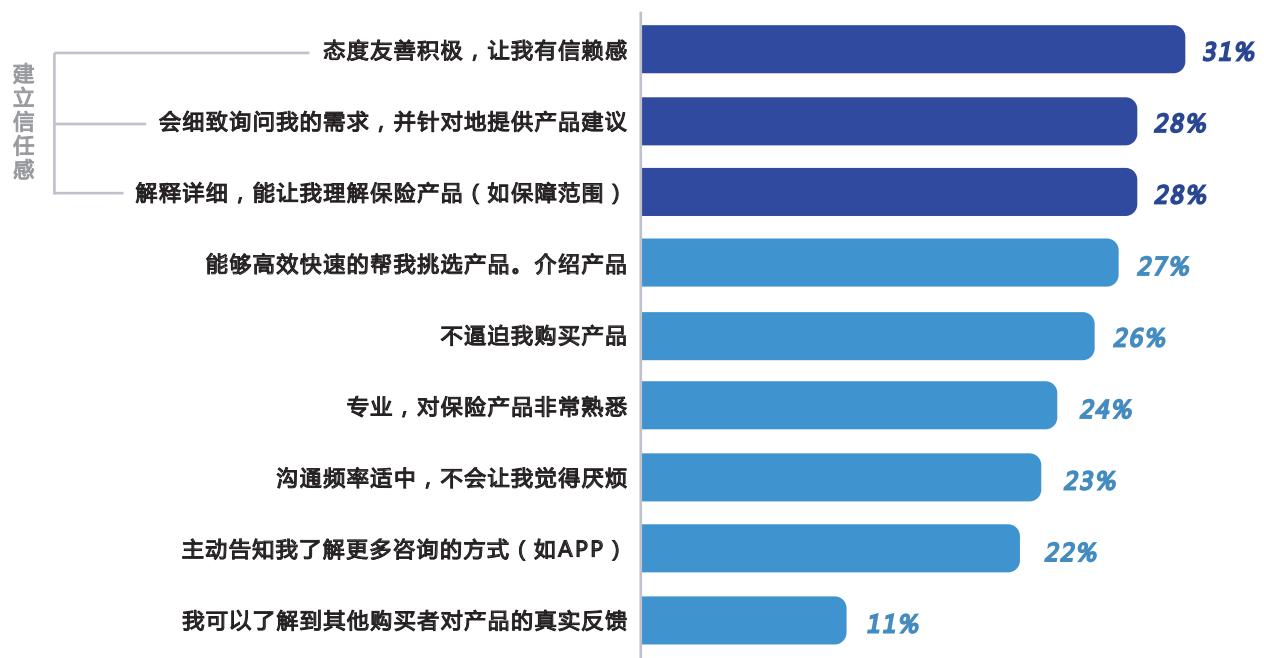


“理解与懂我” 构成核心业务员/代理人体验

通过图【25】亦可发现，NPS表现与业务员和客户的关系高度相关：

- 以朋友身份或朋友介绍的业务员，客户有一定的信任感，而且一般而言业务员本身有足够的专业度，整体的体验表现远高于其他性质的业务员。
- 公司指派的业务员通常有一定的专业度，基本上体验表现中规中矩，约等同于市场的平均表现。
- 亲戚身份的业务员多以人情保单为主，虽然能有效的创造销售，但客户的整体体验不佳；对于保险公司而言，虽然是很快的起量方式，却不利于长期打造客户对品牌的忠诚度与推荐度。

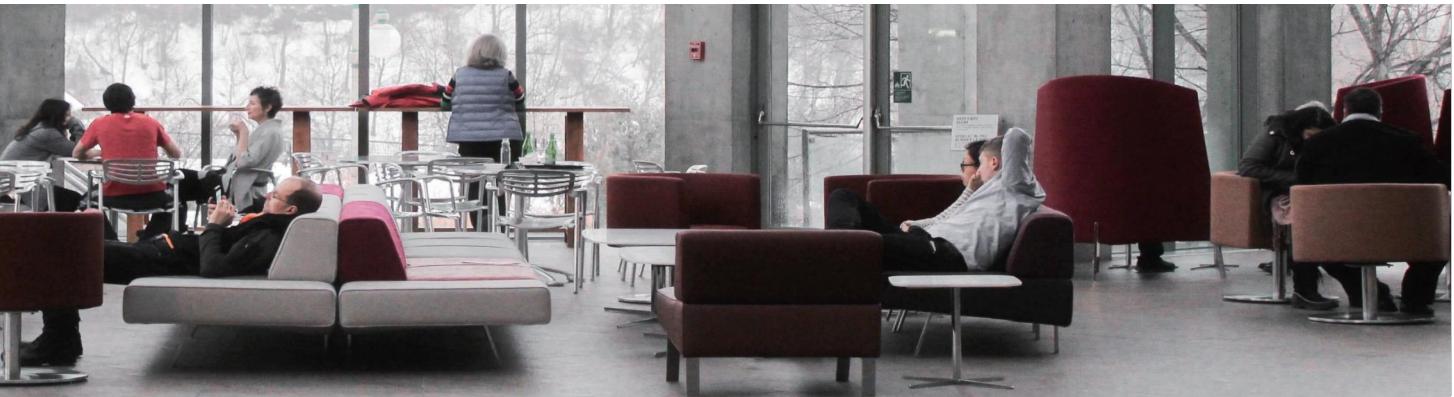
从体验要素的分析中可进一步验证“建立信赖感”在客户销售体验中所扮演的角色，客户对业务员/代理人的主要诉求体现在“友善积极的态度”、“针对我的需求客制化推荐合适商品”、“详细解释帮助我更好理解产品”。



【图26】销售环节业务员驱动要素提及率

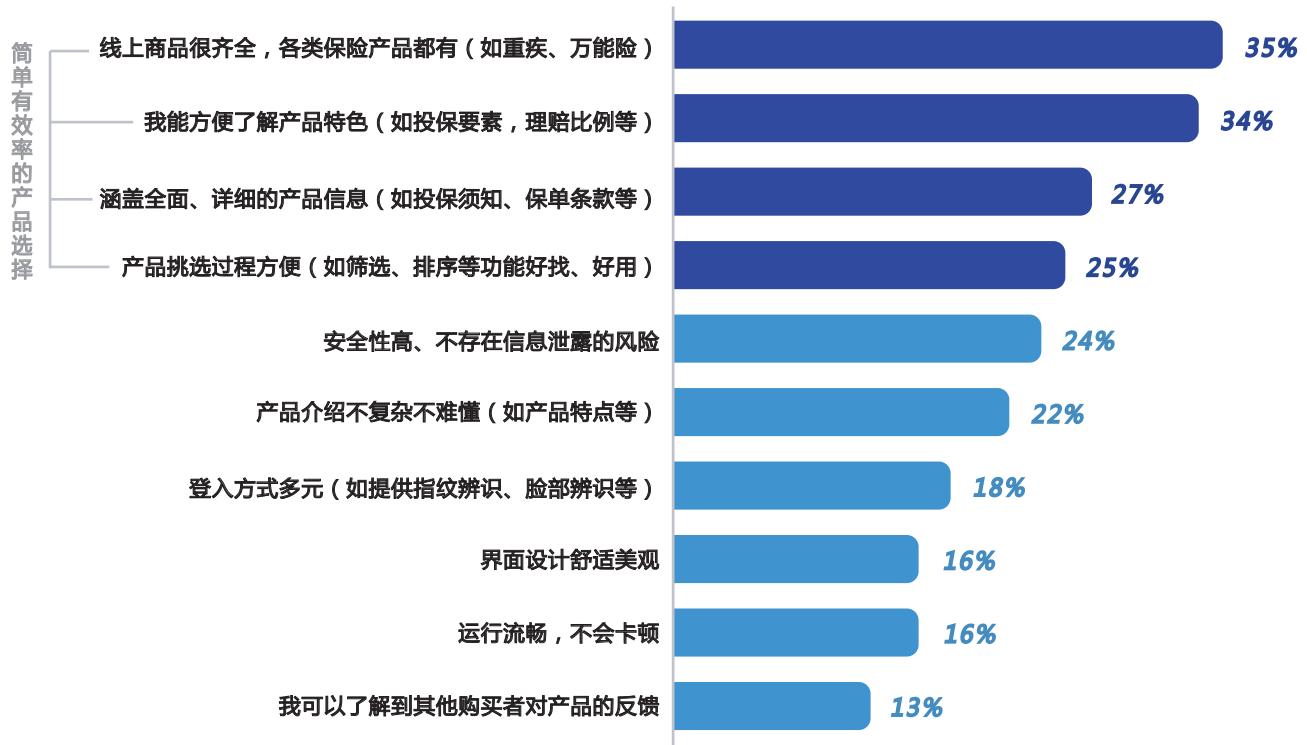
(注：此处提及率为认为该驱动要素重要的人数占总人数比例)





数字渠道 — 愈发不可忽视的渠道体验

随着客户自身数字习惯的成熟，以及线上能力建设逐渐完善，数字渠道对客户体验的影响力逐步上升，成为不可忽视的一环。对比业务员/代理人渠道，数字渠道更适合针对已有投保意识的客户，因此，客户对数字渠道的主要诉求为“齐全的产品种类”，并能“更全面、详细的了解产品”，通过高效、无负担的手段完成产品理解与选择的动作。

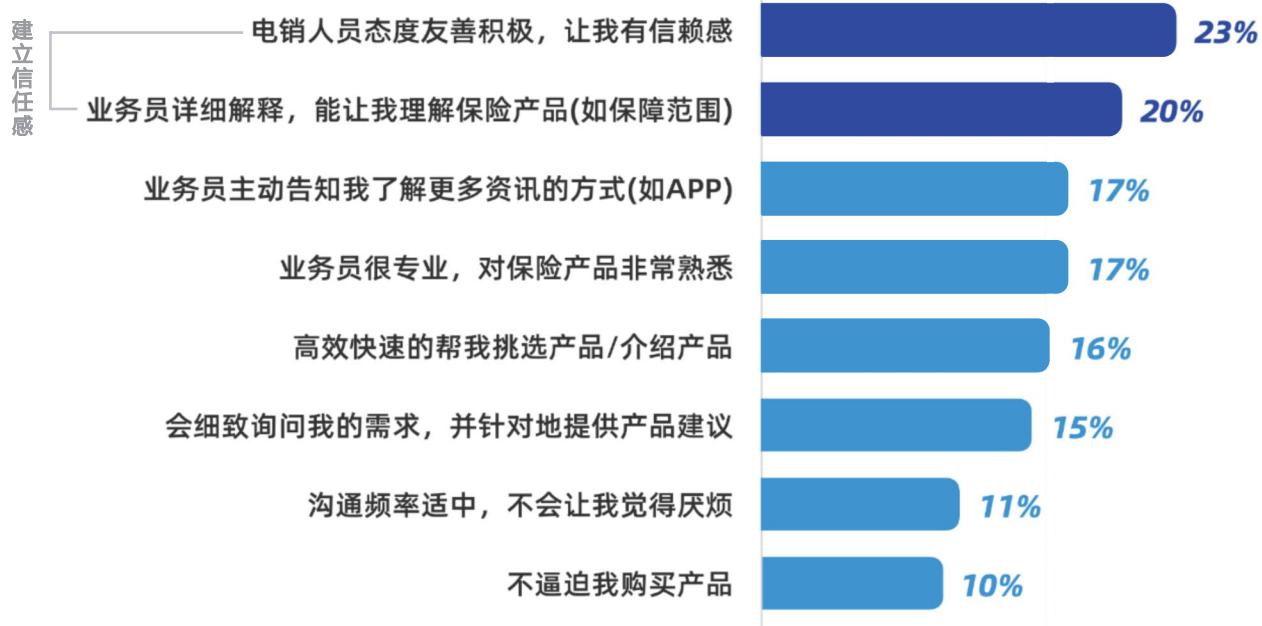


【图27】销售环节数字渠道驱动要素提及率

(注：此处提及率为认为该驱动要素重要的人数占总人数比例)

电销 ——一个亟待优化的渠道

受到政策监管以及市场电销泛滥影响，近些年电销的效果已经逐步淡化；客户被动接受电销（即保险公司主动呼出）由于体验不佳，有较大的优化空间：除了打扰频次外，类似于业务员/代理人，“态度积极，让人信赖”和“帮助理解产品”是客户对电话销售体验最主要的诉求，亦是电销业务要持续关注的体验优化方向。



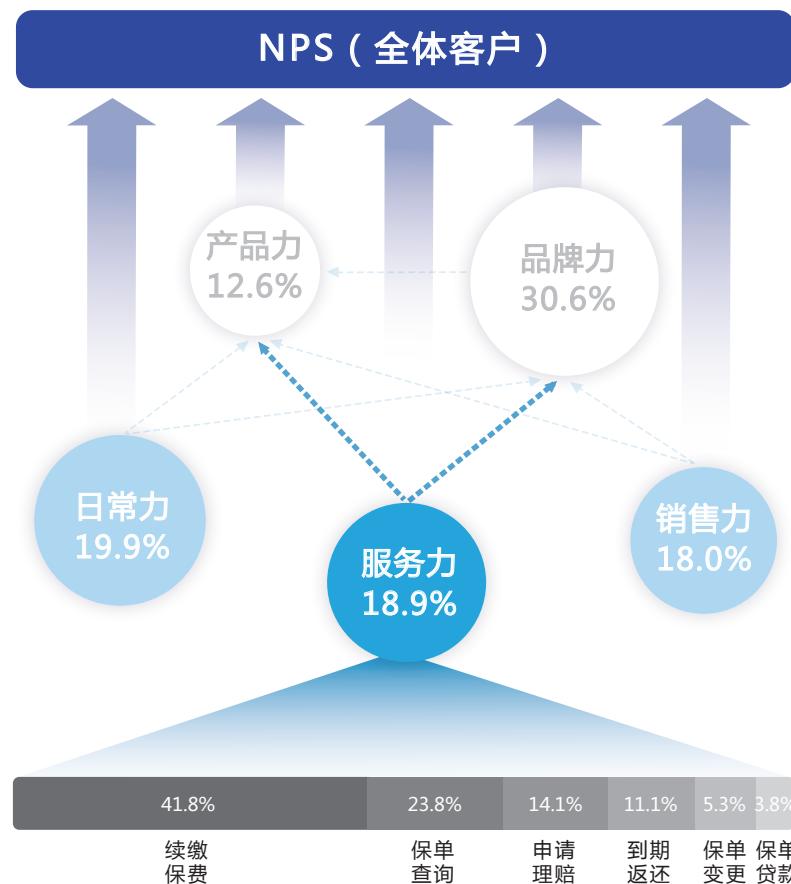
【图28】销售环节电销渠道驱动要素提及率

(注：此处提及率为认为该驱动要素重要的人数占总人数比例)

2. 服务力

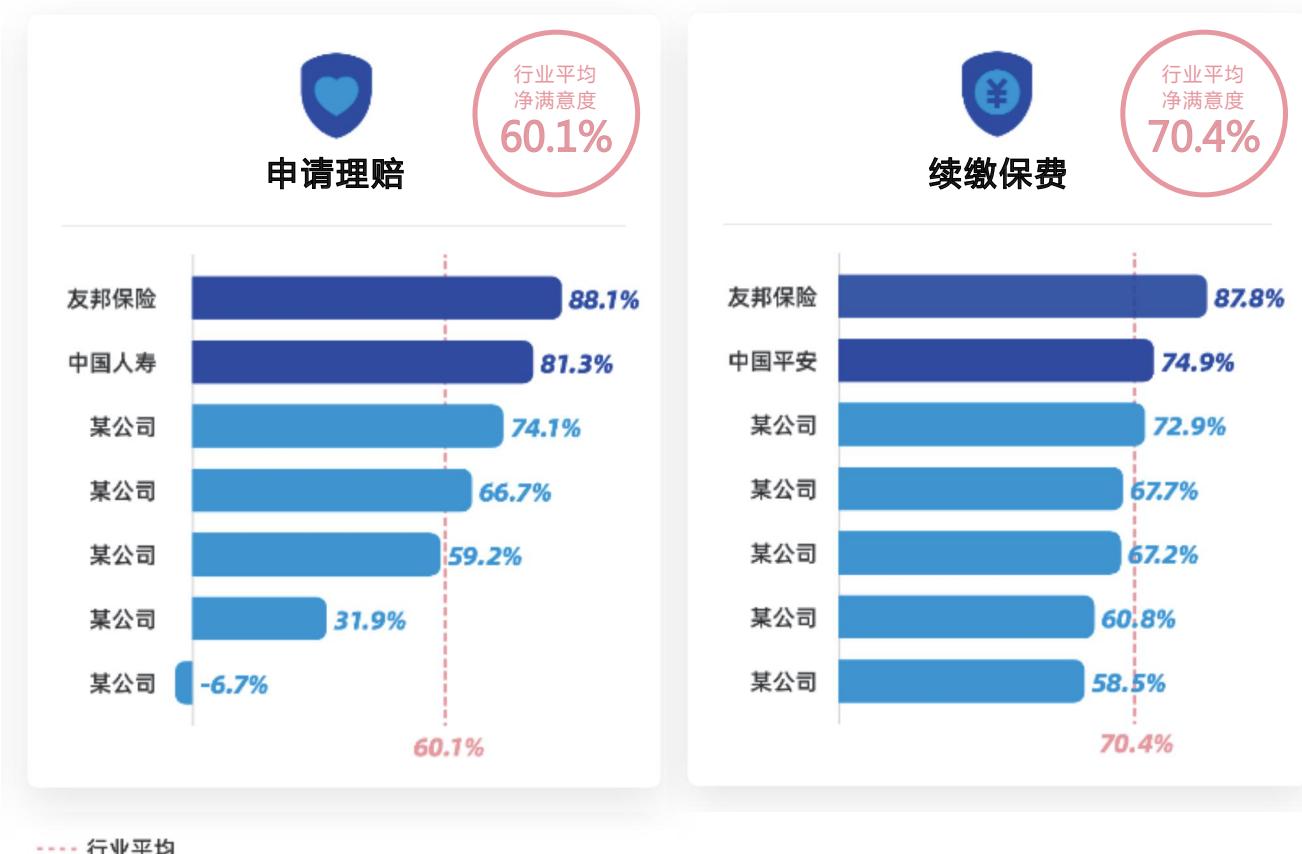
申请理赔和续缴保费，为服务力两大重点

服务力是客户投保后，与保单相关的一系列服务，包括但不限于续缴保费、保单查询、申请理赔、到期返还、保单贷款、保单变更等。对于大多数客户而言，保险服务中续缴保费的体验对于NPS的影响最大，占了41.8%，而保单查询、理赔、到期返还等环节都有一定的影响力；对于经历过理赔的客户而言，理赔体验显得尤为重要，后面将进一步展开详述。



【图29】保险服务体验影响要素

理赔体验中，行业平均满意度为60.1%，友邦保险和中国人寿高居前列，满意度达八成以上，而不同保险公司的表现差异甚大，显示许多保险公司的理赔体验仍有很大的提升空间，其中综合规模型公司普遍优于特色型保险公司、国营系保险公司则高于民营系保险公司；续缴保费体验的表现差异性则较小，市场平均满意度为70.4%，友邦保险和中国平安位居前列。



【图30】保险服务环节公司净满意度排行（以保险续期、理赔体验为例）

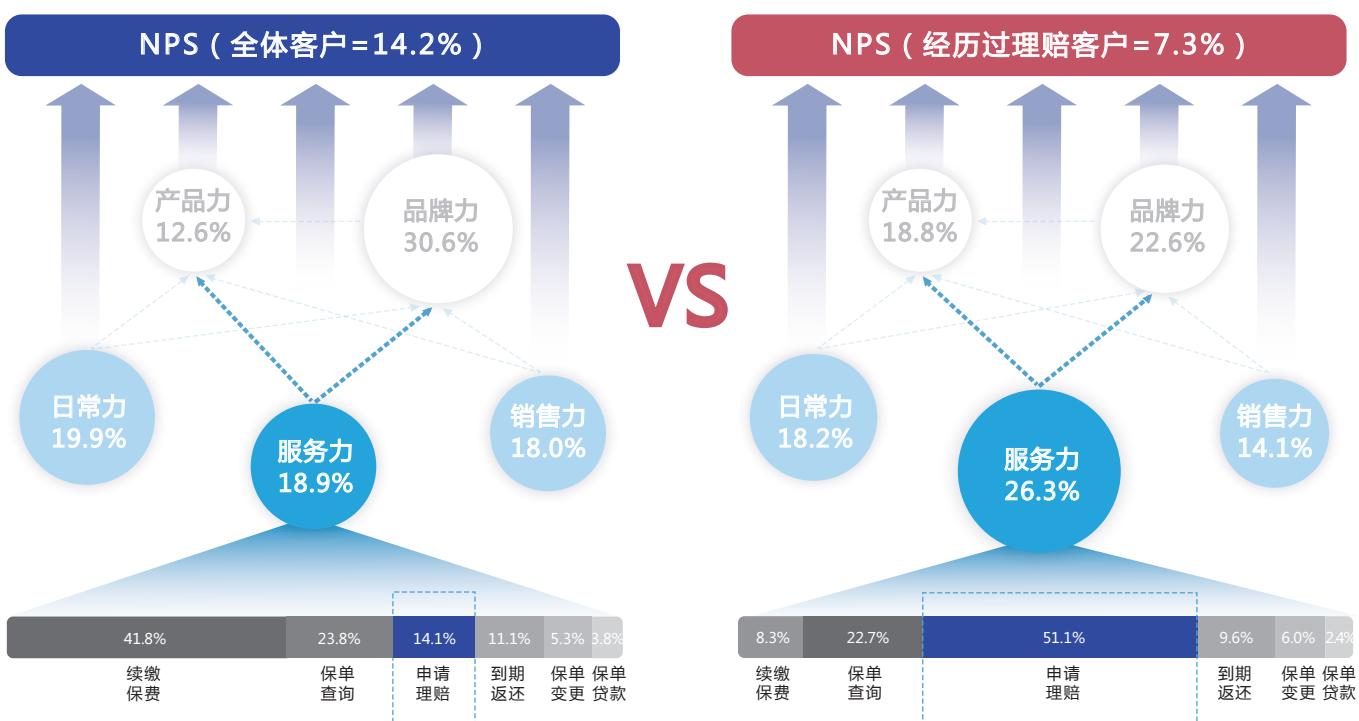
(注：1-5分制，净满意度为满意人数(4&5分)占比扣除不满意人数(1&2&3分)占比)



【理赔体验】理赔体验不佳，会让公司在客户体验的构建功亏一篑

在本次调研中，倍比拓（beBit）发现，很多公司在理赔环节并没有达到客户的预期，体验过理赔的客户NPS反而下降（从全体客户的14.2%下降为7.3%）；对比有理赔经历客户与全体客户的影响力

体验模型可发现，经历理赔的客户，不仅“理赔环节”的体验更大程度上影响保险服务的体验，从14.1%增长到51.1%；整个保险服务对NPS的总影响也因此显著提升，从18.9%提升到26.3%。



【图31】理赔体验对NPS的影响

在“赔不赔”以及“赔多少”之间

企业理赔运作有一定原则，“赔不赔”以及“赔多少”固然影响客户体验表现，然而从客户角度来看，对理赔环节满意度影响最大的在于理赔时和投保时的前后不一致，其中包含“条款内容上不一致”和“态度上不一致”。同时，“业务员不够熟悉业务内容”也是影响该环节满意度的重要原因。

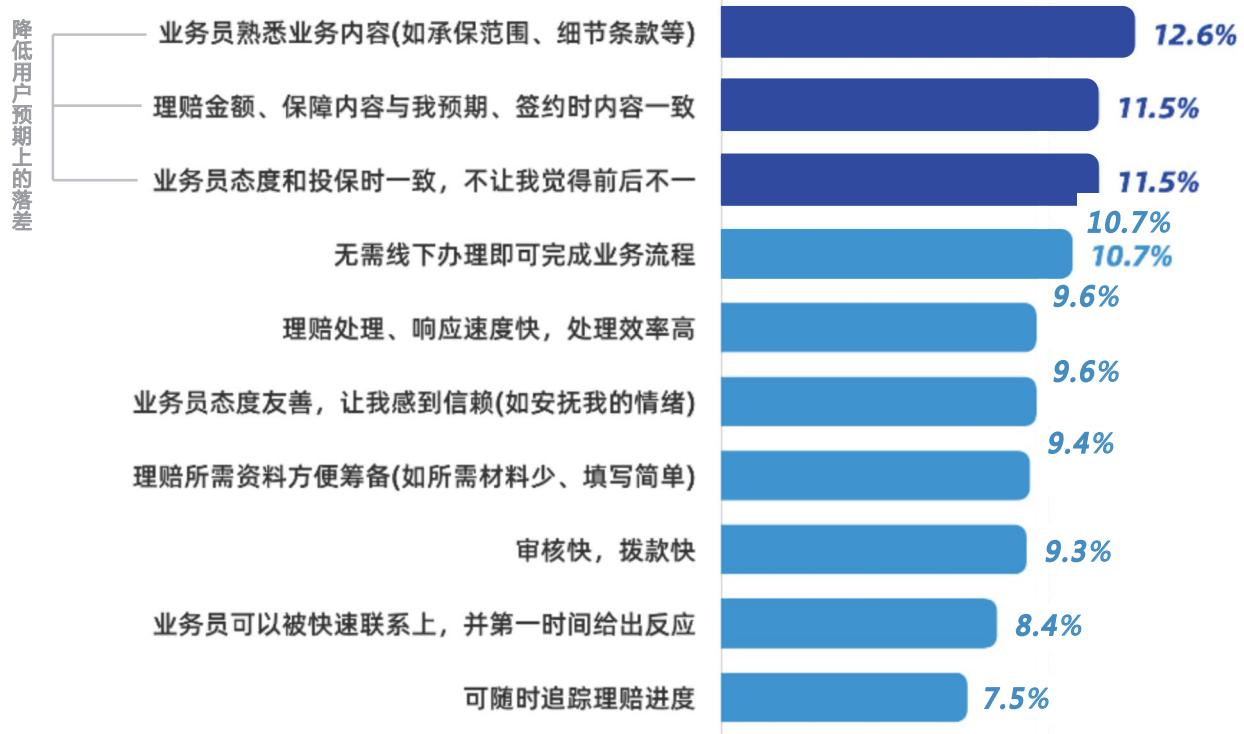
理赔并不一定追求满足所有客户的需要，关键在于：



在销售阶段如何有效教育客户，传达正确资讯，做好客户的预期管理



在理赔过程中如何具有同理心，有效与客户沟通，从而提升理赔体验



【图32】理赔环节驱动要素排名

(注：此为驱动要素提及率排名，提及率为认为理赔环节该驱动要素重要的人数占比)

【续缴保费体验】多数客户投保后的唯一触点

虽然理赔是NPS决定性的影响要素，但对大多数客户而言，由于保险行业的低理赔率，多数客户并不会经历理赔服务，也因次从NPS中可以发现大量无感的“中立客户”；在这种情况下，周期性的保险续期变成了保险公司能名正言顺接触客户的唯一触点，也是各个公司保险服务的基本盘。

小题大做，从“无感”到“有感”

对多数保险公司而言，续期属于相对较轻的体验环节，但于保险服务体验中，保费续期占据了高达41.8%的影响力。如果说理赔体验属于“做得好客户喜欢，做不好客户讨厌”的决定性环节，保险续期属于“如果没做好，会大大影响客户体验”的环节。仔细分析续期环节，我们可以看到在意的两大痛点：



通知缴费不及时，缴费后不知道是否成功，仿佛被保险公司遗忘



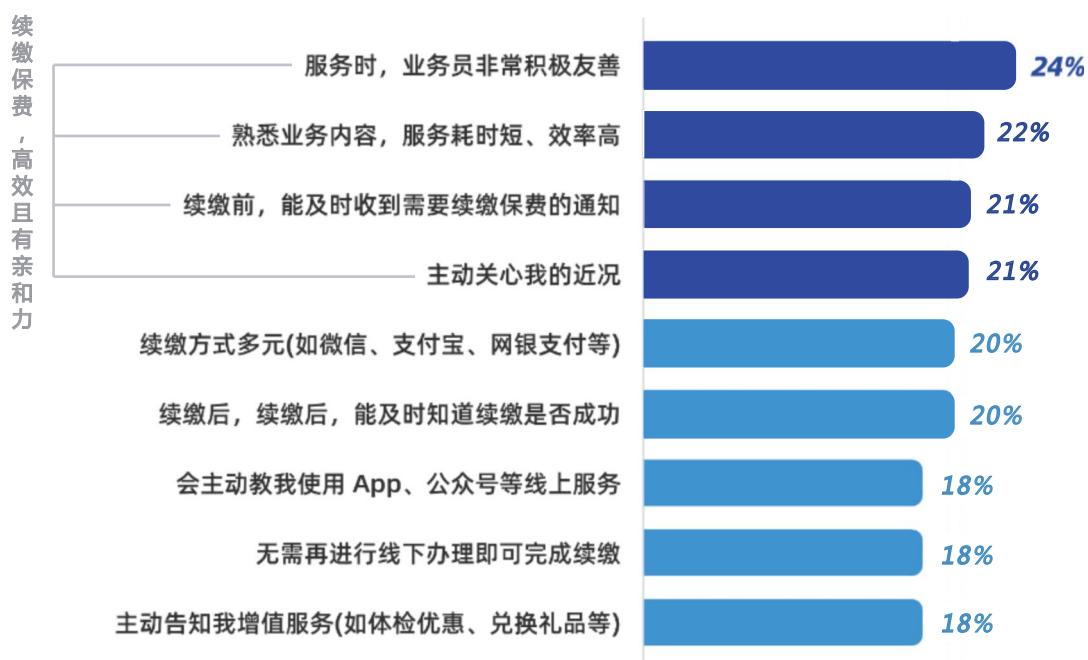
冷冰冰的自动扣款，没有人情味，与投保时候的嘘寒问暖形成鲜明对比

由于续期环节的“轻”，数字渠道对整个续期体验的影响力更高。具体来说，对于数字渠道，“清晰、及时”的通知说明和能够“简便、轻松、高效”完成续期操作是客户关注的重点；而对业务员，除了效率外，客户更加关注沟通时业务员表现出的“亲切感”，而非冷冰冰的流程。如何结合线上与线下渠道的特性，满足客户预期，保险企业可以进一步小题大做，通过续期环节的人情味打造，创造从“无感”到“有感”的体验。



【图33】通过数字渠道保费续期驱动要素排名

(注：此为驱动要素提及率排名，提及率为认为数字渠道保费续期环节该驱动要素重要的人数占总人数比例)



【图34】通过业务员/代理人保费续期驱动要素排行

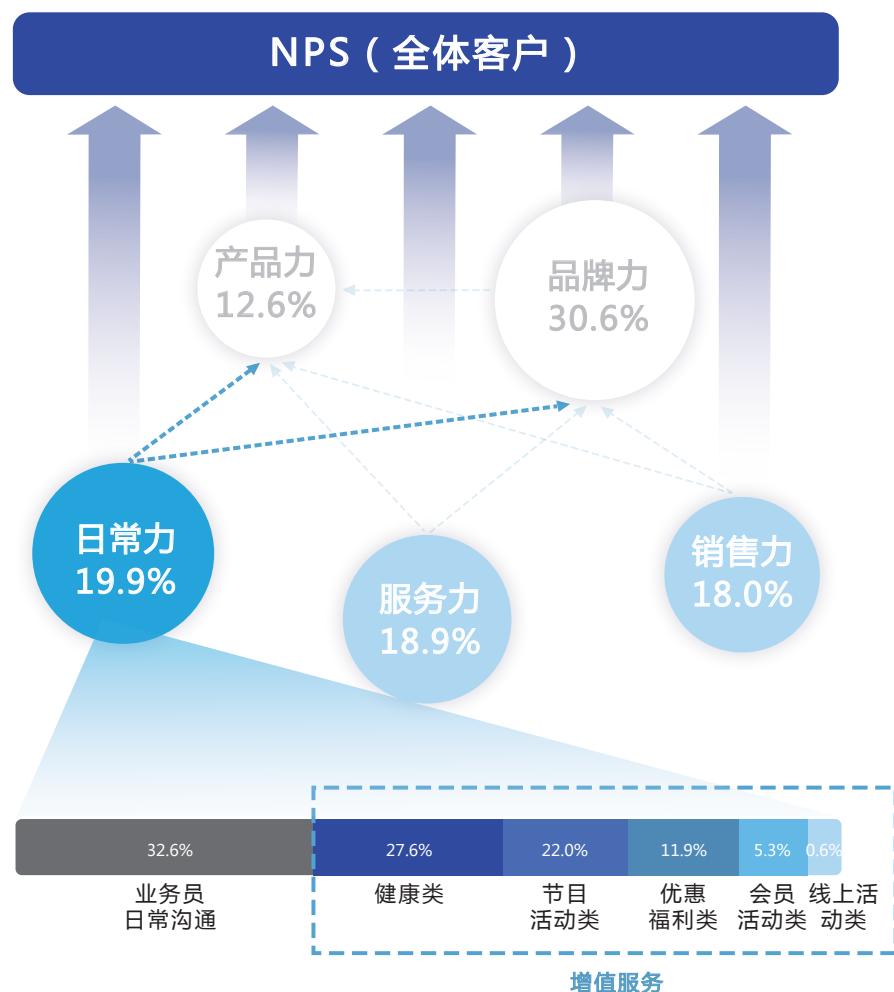
(注：此为驱动要素提及率排名，提及率为认为线下渠道保费续期环节该驱动要素重要的人数占总人数比例)

3. 日常力

结合“软实力”与“硬实力”，强化与客户的亲密关系

从本次白皮书结果来看，客户日常力32.6%源于与业务员的日常沟通，通过人与人的连接，更精准、有温度的将公司价值传达给客户。

而在影响力达67.4%的具体增值服务内容中，健康类服务由于与寿险产品本身关联性高，对日常服务体验支持力度最大，影响力达27.6%；节日活动类与优惠福利类服务则为各公司的基本盘，凭借覆盖面广、参与度高，也对客户日常服务有较高的影响力，分别占了22.0%及11.9%。另外，会员活动、线上活动是现在市场上增值服务的普遍做法（尤其是互联网公司），寿险公司较难做出差异化的表现，因此感知也较低，分别仅占5.3%及0.6%的影响力。

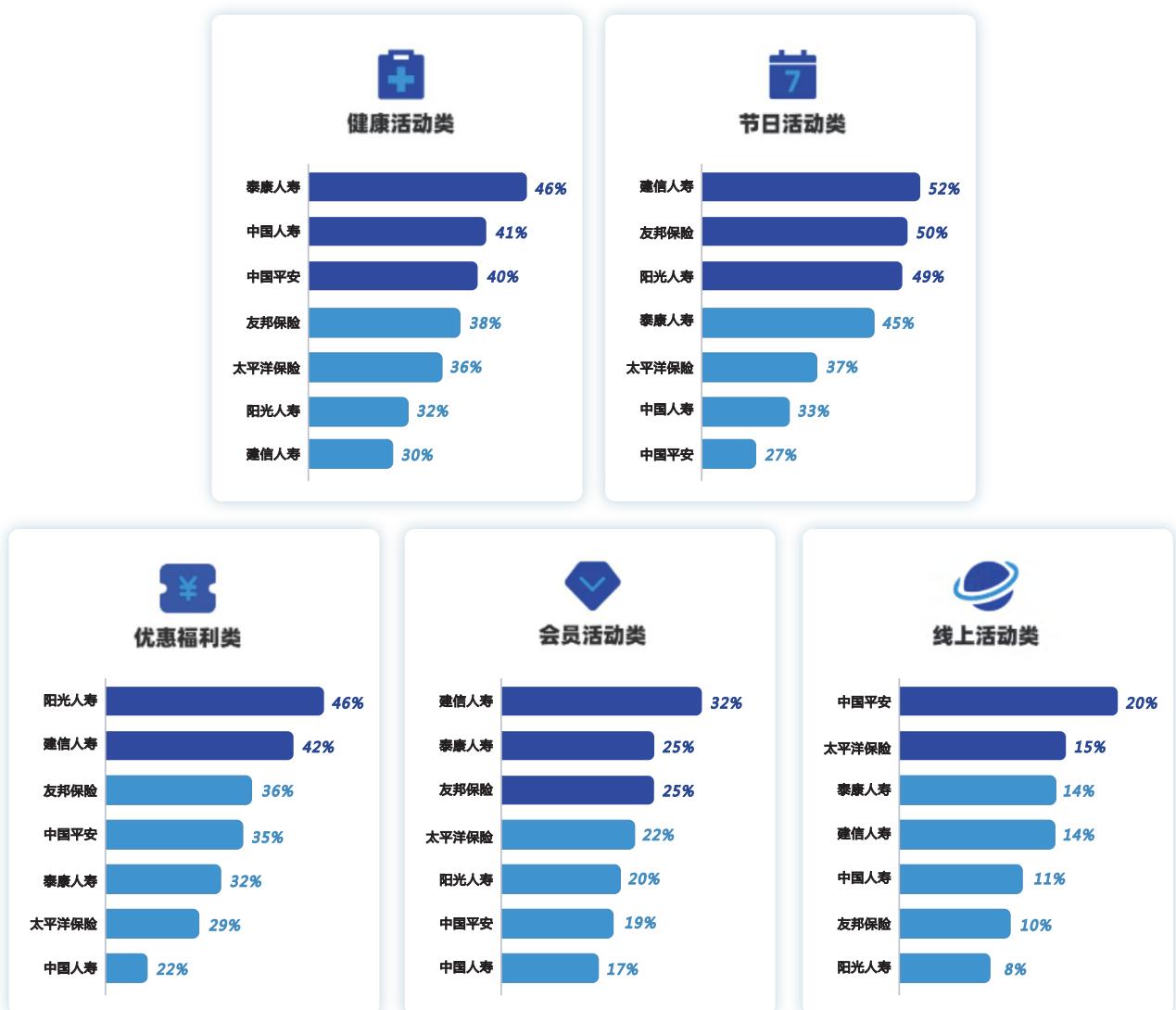


【图35】日常力的构成

【增值服务】各企业应找到属于自己差异化的定位

整体而言，特色型保险公司在增值服务的表现优于规模型保险公司，客户感知也普遍较强，不同保险公司的侧重点也有所差异，各擅胜场。健康类领域是必争之地，规模型保险公司表现较好，其中，泰康人寿在经过多年耕耘后，可以看得出有显著的成效，形成一条差异化的道路；特色型

保险公司在活动类增值服务投入较多，尤其以节日、优惠性质的活动为最；另外，近年来平安人寿、太平洋保险着重在数字化发力，在线上活动上的表现也高于其他保险公司。在增值服务领域，保险公司可以结合自身战略定位与优势，集中资源做出有感的体验提升。



【图36】各保险公司不同类别增值服务感知

(注：该增值服务占该保险公司整体增值服务的提及比例)

04



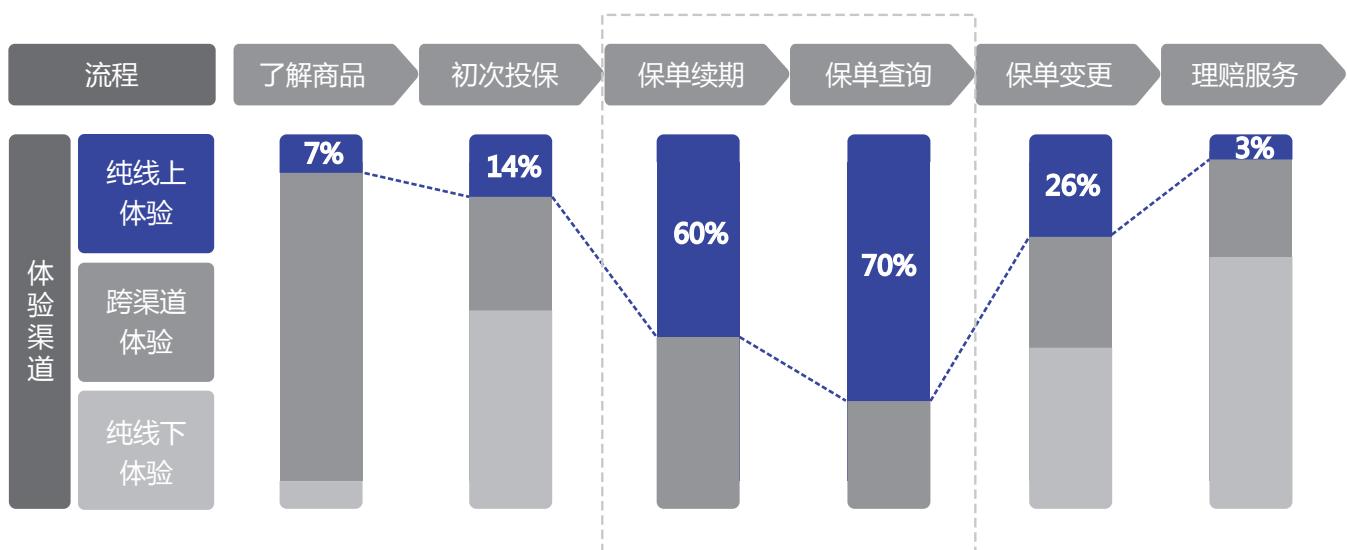
跨渠道体验

提升客户体验，不仅仅是通过单一渠道打造极致的体验，在逐渐线上化的今天，客户的跨渠道活动越来越多：“哪些环节引导客户进行跨渠道操作”、“哪些环节适合单一渠道操作”、“怎么减少跨渠道的断点”、“如何提升跨渠道的客户体验”等均是各公司需要思考的问题。

1.体验旅程数字化现况

流程性旅程线上化率高、沟通性旅程线上化率低

寿险中，流程性的体验如保单续期、保单查询，数字化的比率已经占据主导，在本次调研中，保单查询环节纯线上化率已经到了70%，可以看到险企在线上化推进方面卓有成效。但在一些较“重沟通”的环节，如了解产品、理赔等，由于仍需要依赖业务员/代理人，纯线上化率不高。



【图37】寿险旅程数字化程度

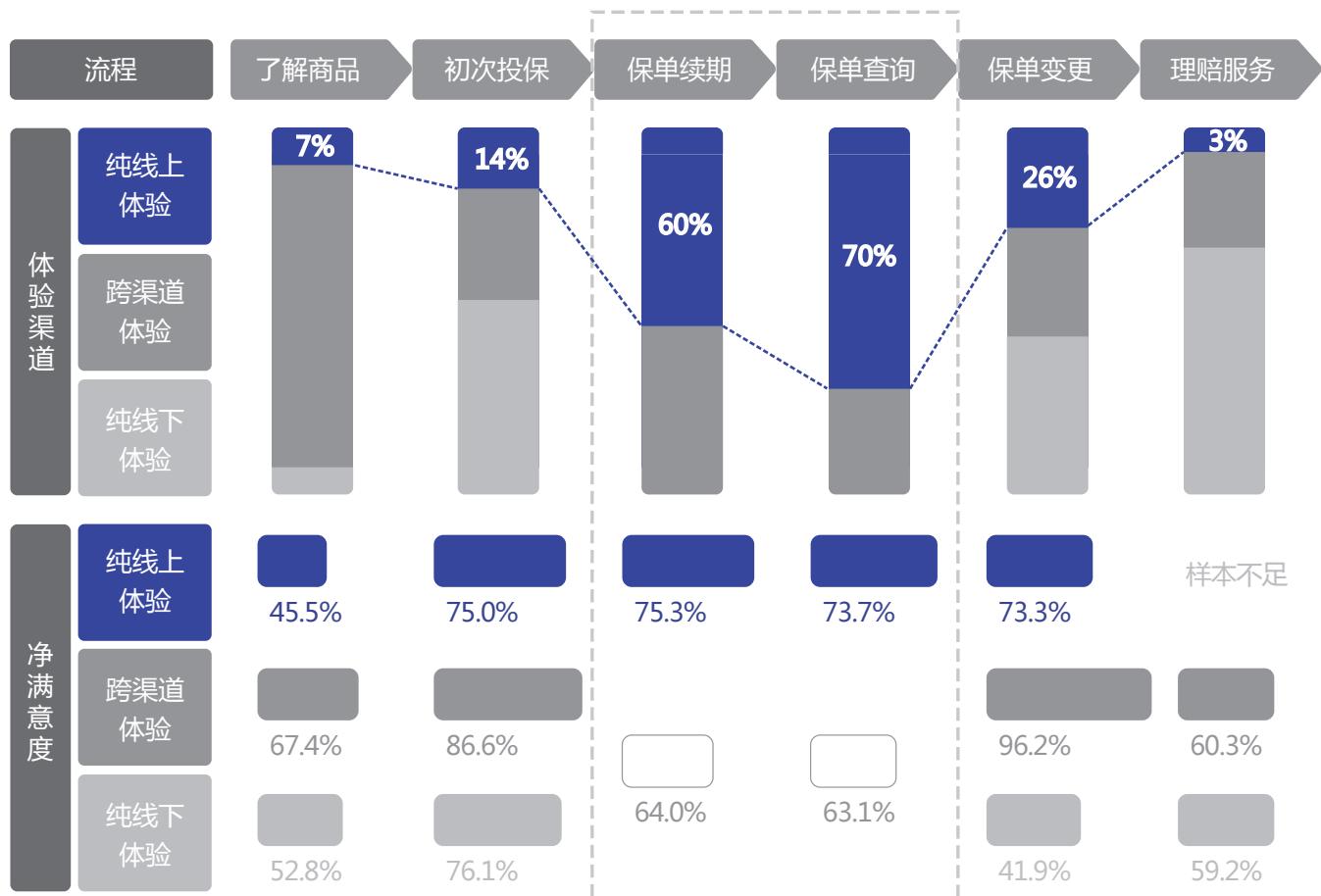


2.跨渠道体验优化

流程性旅程，尽量引导单一数字渠道

在【图38】的分布中可以看到，流程性旅程（如保单续期、保单查询）的客户需求较单纯，能快速、简单的让客户完成任务是影响体验的重要因子，数字化工具就成为满足客户目的的首选。另外，有部分寿险公司近年来致力于保单变更旅程的数字化，且成效卓越，从保单变更的数据能看出，虽然整体数字化比例才26%，但纯线上体验者的满意度表现却高达73.3%。

出于客户的便利性与满意度，以及寿险公司资源分配的考虑，寿险公司应尽量将流程性的活动由线下渠道逐渐转往单一数字渠道。



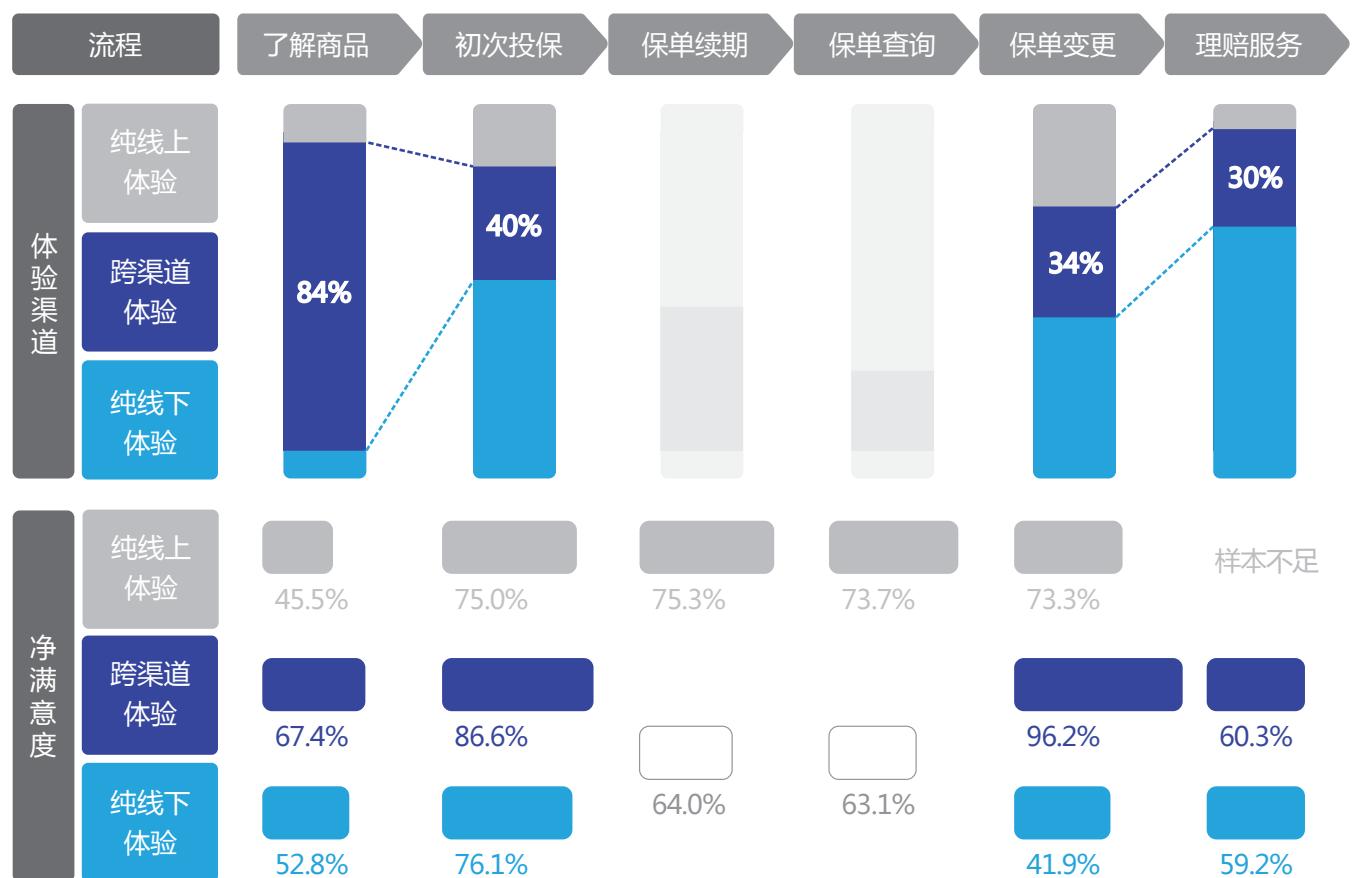
【图38】寿险旅程数字渠道净满意度表现

(注：1-5分制，净满意度为满意人数(4&5分)占比扣除不满意人数(1&2&3分)占比)

沟通性旅程，跨渠道体验不可忽视

对于非流程性的体验，如了解产品、投保、理赔服务等，纯线上化未必是最好的选择；进一步从满意度分布可以看出，沟通性旅程中，纯线上或是纯线下体验均不如线上+线下融合的服务体验，说明业务员/代理人的参与仍然不可或缺。

从客户视角而言，线上渠道的定位是更好的支持业务员/代理人，做业务员/代理人的沟通工具；从公司角度来说，通过数字渠道提高服务提供的基础，给客户更全面的咨询服务，同时减小对业务员/代理人个人能力的依赖。在沟通性旅程中，跨渠道体验（业务员/代理人+数字渠道）则是提升效率、降低成本并达到更佳体验的方式。



【图39】寿险旅程线下渠道与跨渠道体验表现分析

(注：1-5分制，净满意度为满意人数(4&5分)占比扣除不满意人数(1&2&3分)占比)

05

结语

在过去，客户体验一直是企业“重要但不紧急”的战略举措，随着市场进入存量市场、口碑经济的时代，保险公司需要重新思考与定义核心的企业竞争力。保险本来就是无形产品，关键在于提供客户可信赖的服务，跟客户建立起长期而非一次性的商业关系，提升续保/续期率、加保率，甚至推荐率，而好的体验管理机制是建立客户可持续关系的保障。

本报告分析影响客户体验（NPS）的关键驱动力，从体验模型的全局视角来对NPS进行拆解，找寻品牌力、产品力、销售力、服务力以及日常力之间的关系以及提升机会；另一方面，数字化给企业带来提升客户体验的机遇，但不同旅程对数字化的需求与体验感知有所不同，保险企业须思考如何将数字资源进行有效的投入，才能最大化数字化对体验表现上所带来的提升。

倍比拓（beBit）通过本次的保险业NPS报告，希望能与保险公司一起探索客户体验之路：客户体验不仅仅是一个战略转型的规划，更是一个文化提升的举措，将保险公司运营从企业本位主义，引导至客户视角的管理，真正实现保险公司“以客户为中心”的社会使命。



06

【附录】 调研样本说明

样本分布

本次寿险调研总有效样本数为2,078人，通过网易定位进行目标用户投放，共计采样7家公司，各公司样本为300人左右，数据置信区间90%，置信水平5%，体验模型采用结构方程模型（PLS）测算，模型R²=0.57，呈现交互影响均在p<0.05水平上显著；调研对象覆盖中国人寿、太平洋保险、平安人寿、建信人寿、泰康人寿、阳光人寿和友邦保险。





倍比拓 (beBit) 管理咨询公司

倍比拓 (beBit) 管理咨询是全球领先的体验战略咨询公司，以创造忠诚客户为目标，通过NPS为企业规划体验战略与管理。自2000年在日本东京成立至今已有20年的发展历史，目前有东京、台北、上海和旧金山四个办公室。

beBit通过以用户为中心的设计 (UCD) 方法论实践用户体验战略规划，执行过程包含定性与定量，以获取真正有商业价值的用户洞察，从诊断、治疗到追踪帮助企业打造体验战略与服务。目前已服务过500+家全球跨领域企业客户。



钟思骐

合伙人
如需联系请致信
caesar.chung@bebit.com.cn



高凡

咨询顾问 (上海)
如需联系请致信
fan.gao@bebit.com.cn



罗洪潇

咨询顾问 (上海)
如需联系请致信
hongxiao.luo@bebit.com.cn



陈宣喻

咨询顾问 (台北)
如需联系请致信
aliceanna.chen@bebit.com.tw

指导单位



中国用户体验联盟是行业性非营利性联盟。联盟接受工业和信息化部的业务指导，挂靠单位为中国电子质量管理协会。

我们由积极投身于用户体验事业的企事业单位、大专院校、科研机构及其他相关机构自愿组成；围绕用户体验产业链相关知识、技术、产品、解决方案、运营和服务，开展联合研发设计、教学培训、推广应用、行业标准化、产业链建设等工作。



罗浩

用户体验联盟副秘书长
如需联系请致信：
luohao@qq.com





beBit 联系信息

✉ info-china@bebit.com.cn
☎ 021-5386-6180
🌐 <https://www.bebit.com.cn>
🤖 [bebit_china](#)