

构建服务体系新能力 点燃高质量发展新引擎

保险业高质量发展“有序的活力”
系列报告之七

2025年1月

■ ■ ■
The better the question. The better the answer.
The better the world works.

 EY 安永

Shape the future
with confidence
聚信心 塑未来

目录

前言	3
1. 借助“服务”追求客户视角下的效率	5
1.1 新发展环境呼唤客户视角下的效率	5
1.2 升级对“服务”的理解、拓展“服务”的作用	6
2. “服务体系”成为一项新增的能力要素	10
2.1 有效应用服务资源的前提是形成“服务体系”	11
2.2 新能力的形成需要组织与职能上的配套安排	13
2.3 新能力的应用体现在融入业务发展的方方面面	14
2.4 新能力的目标是提高公司客户资产的品质	15
3. “客户终身价值”牵引“服务体系”发挥作用	17
3.1 应用“客户终身价值”完善保险公司的价值呈现	17
3.2 应用“客户终身价值”更新保险公司的牵引体系	19
4. 面对新环境、成为“好公司”	20
4.1 致力成为新发展环境下的“好公司”	20
4.2 展开行动	21
总结	23



前言

二十大指引保险行业进入发展新阶段，2024年9月，保险业“国十条”3.0版本¹发布，进一步锚定了强监管、防风险和高质量发展三大中心任务。面向高质量发展，公司经营的“有序”是追求业务发展“活力”的底色和前提²。

在高质量发展导向下，单一的规模增长不再是“高质量”的表征。面对新的发展环境，保险行业“要切实转变发展模式，加快由追求速度和规模向以价值和效益为中心转变”³。侧重追求价值和效益，淡化追求保费规模和增长速度，除了在产品、渠道侧发力以外，客户经营的“效率”将成为一个重要的牵引方向。保险公司需要摒弃过去粗放、同质化的发展模式，追求精细化和特色化的业务实践⁴。

追求高质量发展的起点是回归客户需求本源。保险公司需要聚焦客户的“真需要”，看清不同类型客户的需求和价值主张，进而为客户匹配和提供“有用、值得、适合”的保险产品与服务⁵。在为客户创造价值的过程中，可以从客户经营、产服体系、渠道再造、数字化升级四个方面有选择地入手⁶。

进一步结合安永团队近年来对市场的观察和实践经验，我们认为，“服务”是一个驱动客户价值创造的优选抓手⁷。与此同时，在对保险公司的价值评价和经营管理的牵引上，也需要转向“客户视角”，可以尝试将“客户终身价值”作为牵引保险公司转型发展的一个新的“价值标尺”⁸。

1. 资料来源：《国务院关于加强监管防范风险推动保险业高质量发展的若干意见》国发〔2024〕21号，发布日期2024年9月11日。

2. 说明：可参阅安永团队报告《追求“有序的活力”，把握保险业高质量发展的时代脉搏》，2021年11月。

3. 资料来源：《李云泽出席中国保险行业协会第七次会员大会并讲话》，国家金融监督管理总局网站，2024年11月21日。

4. 说明：可参阅安永团队报告《回归本源、防范风险，以精细化和特色化换挡启航新征程》，2023年1月。

5. 资料来源：《徐敬惠：回归客户需求原点，破局寿险业务转型》，来源：上海证券报，作者：徐敬惠，2022年6月25日。

6. 说明：可参阅安永团队报告《从客户价值创造出发，构建寿险公司的业务转型路径》，2022年10月。

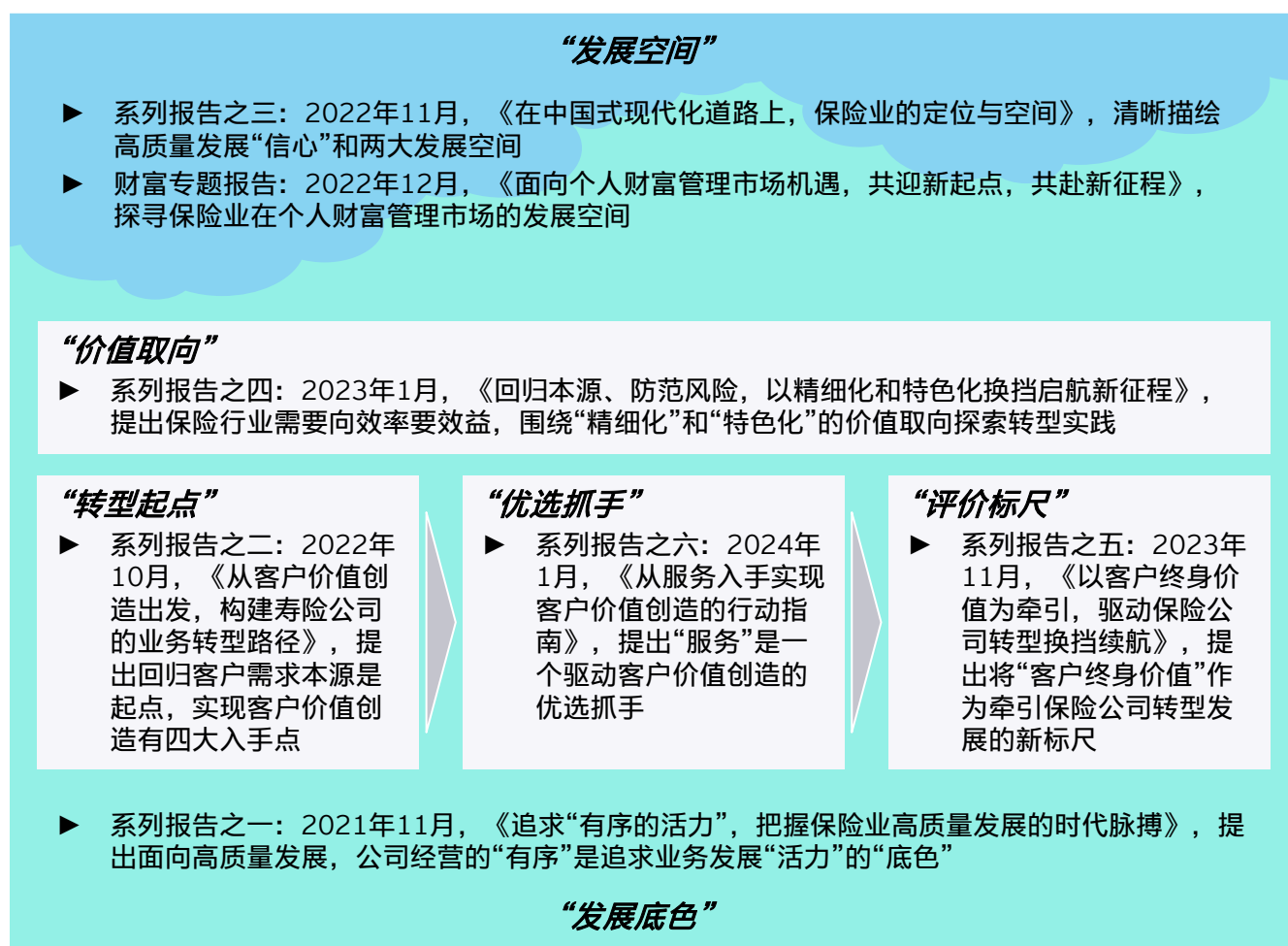
7. 说明：可参阅安永团队报告《从服务入手实现客户价值创造的行动指南》，2024年1月。

8. 说明：可参阅安永团队报告《以客户终身价值为牵引，驱动保险公司转型发展换挡续航》，2023年11月。

“党的二十大擘画了以中国式现代化全面推进中华民族伟大复兴的宏伟蓝图。在全面建设社会主义现代化国家进程中，保险业正迎来高质量发展的历史性机遇，并将发挥不可替代的作用”⁹。站在服务中国式现代化的角度看，保险业面向高质量发展新阶段有明确的使命和定位，同时，围绕行业转型“换挡”的内在需要，以及高质量发展下个人、社会、产业三者背后的新动能，也有清晰可见的增长空间¹⁰。

以上是安永团队围绕保险公司业务转型的核心思考逻辑。安永团队在近年来紧跟行业发展导向、深度服务行业转型实践的过程中，也陆续将团队的“思”与“行”进行了总结，持续发布了保险业高质量发展“有序的活力”系列报告。

图1 安永团队围绕保险公司业务转型系列研究的核心逻辑脉络



本篇报告是该系列的第七篇，顺承前期六篇报告的深度思考，我们提出保险公司可以升级对“服务”的理解，将“服务体系”视为一项新增的能力要素，依托“服务体系”，帮助公司成为新发展环境下的“好公司”、实现“好增长”。

9. 资料来源：《推动保险业高质量发展 助力中国式现代化建设——李云泽在第十五届陆家嘴论坛开幕式上的主题演讲》，国家金融监督管理总局网站，2024年6月19日。
10. 说明：可参阅安永团队报告《在中国式现代化道路上，保险业的定位与空间》，2022年11月；以及《面向个人财富管理市场机遇，共迎新起点，共赴新征程》，2022年12月。

1 借助“服务” 追求客户视角下的效率

1.1 新发展环境呼唤客户视角下的效率

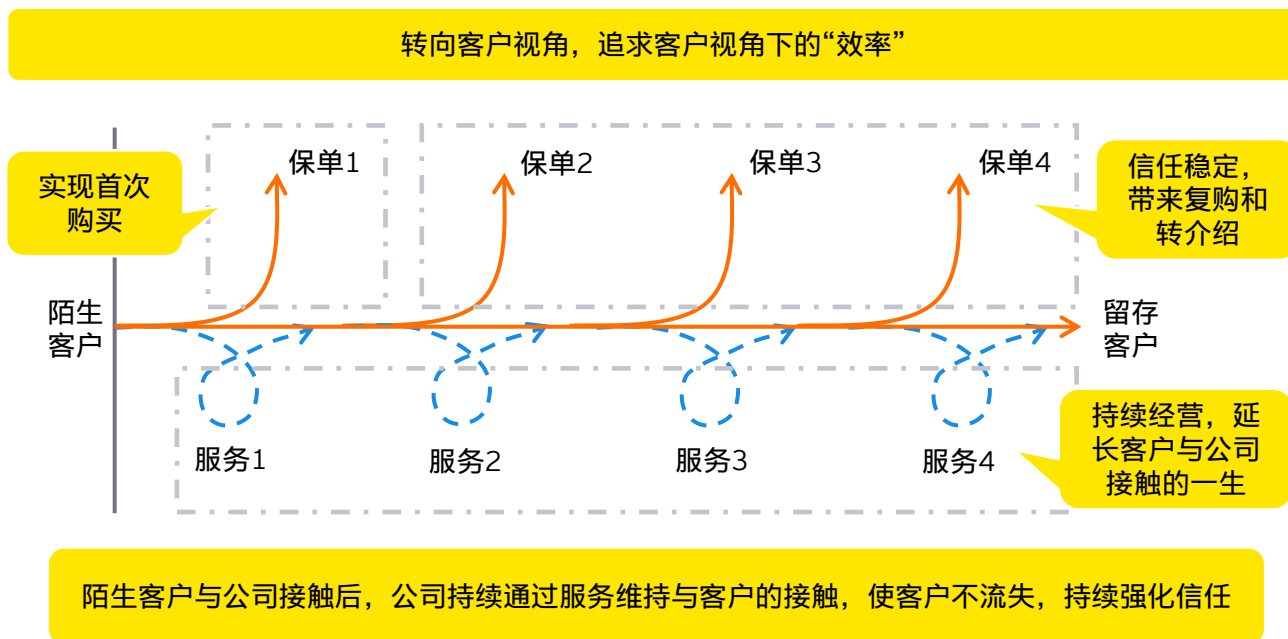
2024年9月，保险业“国十条”3.0版本¹¹发布，进一步锚定了强监管、防风险和高质量发展三大中心任务。在高质量发展导向下，单一的规模增长不再是“高质量”的表征，“覆盖面稳步扩大、保障日益全面、服务持续改善”等方面需要被深入实践。

从2023年开始，监管“报行合一”政策从银保渠道起步，在各渠道陆续推行。我们可以理解为，监管通过规范费用驱动保险公司更新业务模式，提升经营效率。过去，基于乐观假设，保险公司之间的“内卷”体现在给客户的收益和给渠道的佣金双高。未来，在“报行合一”下，“给客户的收益、给渠道的佣金、留给公司的价值”这一不可能三角的约束力愈发明显，资源使用效率低、费用空转的问题亟待改变。对保险公司而言，一方面需要严控资源总量，另一方面需要优化资源结构和使用方式。面对新的发展环境，保险公司的资源配置回归常态，向“效率”要“效益”成为了一个必答题。

我们认为，保险公司面对新发展环境，需要深入践行“以客户为中心”的理念，从保单视角转换为客户视角，从关注单次交易转换为关注客户终身经营，在客户获取、转化、留存、持续经营的完整链条中，让经营客户的累计产出更高、综合投入更低，进而追求和释放客户视角下的“效率”，实现向“效率”要“效益”。

11. 资料来源：《国务院关于加强监管防范风险推动保险业高质量发展的若干意见》国发〔2024〕21号，发布日期2024年9月11日。

图2 追求客户视角下的“效率”



1.2 升级对“服务”的理解、拓展“服务”的作用

在追求客户视角下的“效率”的过程中，“服务”将是一个重要的辅助要素。保险公司将“服务”融入客户旅程各环节，借助“服务”启发客户意愿、增进客户信任，完善经济与服务双补偿，让隐性需求更加显性化，形成新的撬动客户价值和满足客户需求的方式。在此过程中，一方面利用“服务”本身给客户带去新价值，另一方面通过“服务”可以挖掘出新的保障额度、范围和意愿。

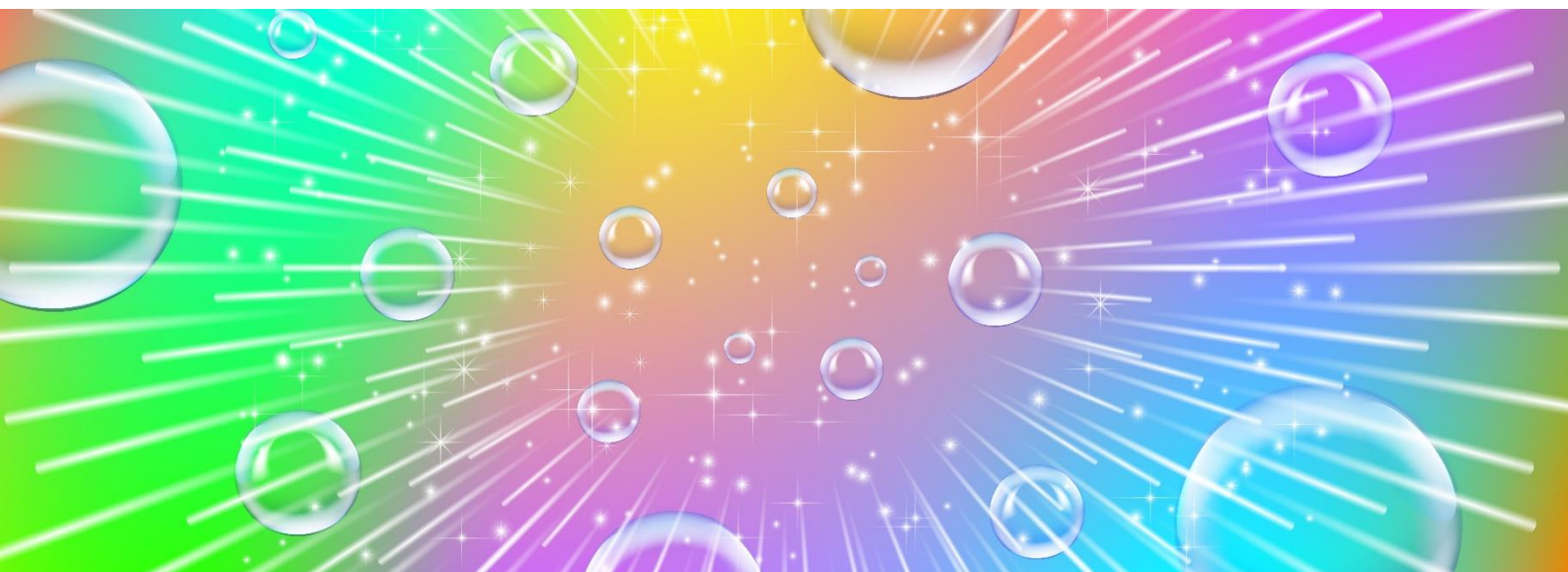
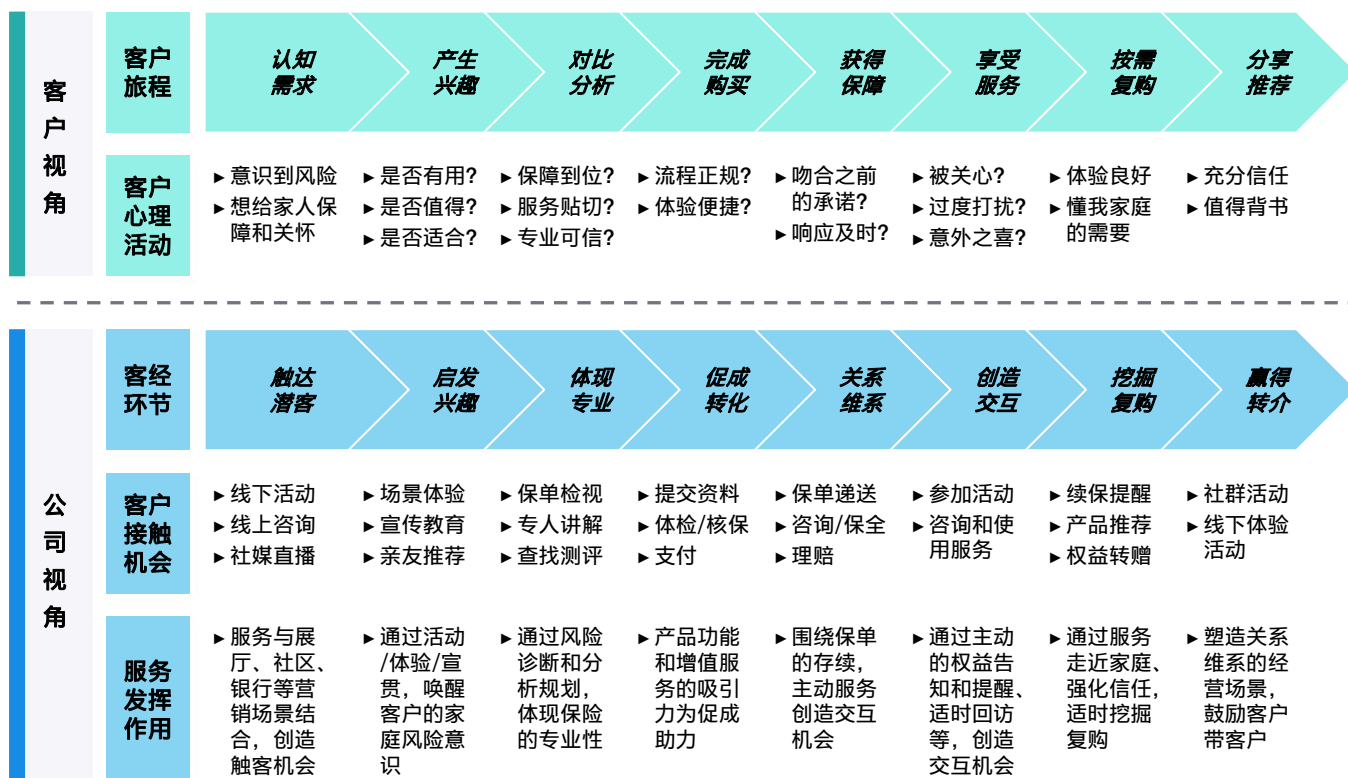
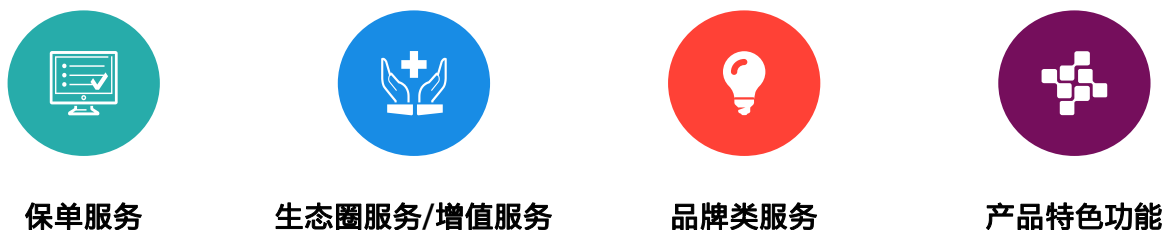


图3 “服务”在客户旅程中的作用



由此，我们需要升级对“服务”的理解。围绕整个客户旅程，能够塑造客户认知和感知、创造客户交互、改善客户体验的客户经营行为、以及提供给客户的功能与权益，均可被视作“服务”。基于这样的理解，扫描保险公司内各种资源，我们认为，升级理解的“服务”包括但不限于以下四类。

图4 升级对“服务”的理解



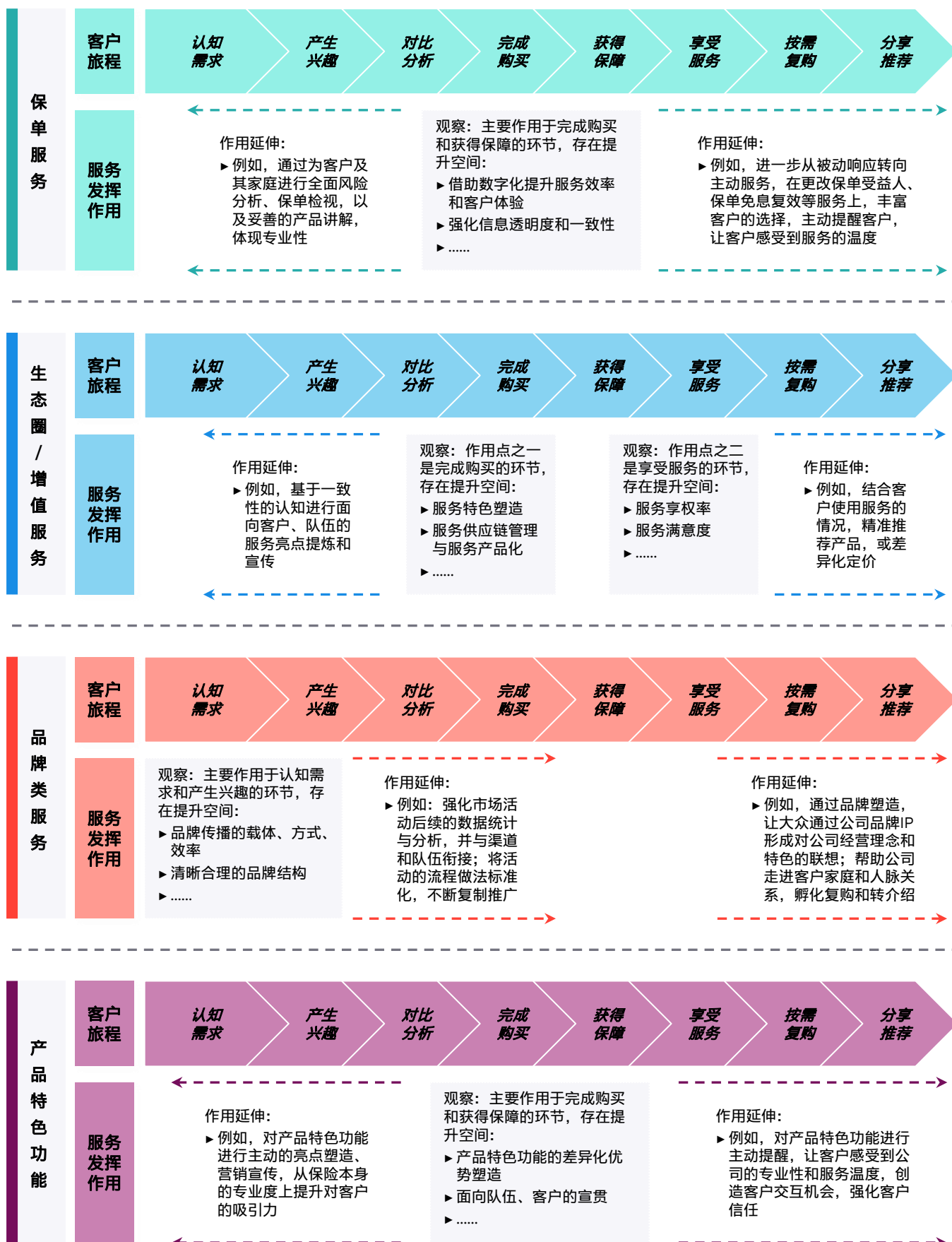
- ▶ 保单服务：贯穿承保前后、围绕保单的所有服务，是保险业务的核心组成部分，致力于为客户提供根本的风险保障。不断优化保单服务流程和服务质量，是各家保险公司提高服务效率和体现服务温度的主战场。销售本身也是一种保单服务，售前妥善的风险分析、保单检视、产品讲解等是保险公司专业性的重要体现。

- ▶ 生态圈服务/增值服务：生态圈服务/增值服务往往品类繁多，体现公司的资源特色，为客户提供了附加的保障和便利。目前，市场上保险公司提供的生态圈服务/增值服务多侧重健康和养老领域，与保险产品提供的风险保障相辅相成。
- ▶ 品牌类服务：理念占位、IP塑造、市场活动、视觉和体验一致的交互等都可视为品牌类服务。品牌类服务旨在认知和感知层面提升客户对公司的好感。通过品牌建设，增强客户对公司形象的认知、对公司理念的认可，从而不断巩固客户对公司的信任。
- ▶ 产品特色功能：产品特色功能是客户在交费期间和保险期间带来额外便利和提升体验的产品功能设定，为客户提供了更加灵活和专业的保障选项，本身就是一种服务的体现。保险产品是保险公司向客户交付的最根本的价值，通过产品特色功能满足客户的特定需求，有助于夯实主业基础，同时提升客户体验。

观察市场实践可以发现，围绕整个客户旅程，以上四大类“服务”发挥作用的侧重点有所不同。与此同时，各类“服务”均存在改进潜力，将“服务”的作用沿着客户旅程向前、向后延伸，进而使“服务”在整个客户旅程的各个环节中发挥出更多价值。



图5 四类“服务”在客户旅程中发挥作用的侧重点



“服务体系”成为 一项新增的能力要素

当保险公司对于“服务”范畴的界定、对于“服务”的应用和管理上升到更高的层面去理解时，保险公司需要关注和统筹管理的不是零散的服务资源，而是一套符合公司自身资源禀赋特点的“服务体系”。

“服务体系”成为保险公司一项新增的能力要素，相较于过去对“服务”的理解，其“新”体现在四个方面，分别是内涵新、应用新、目标新、关系新。

- ▶ 内涵新：从内涵和边界看，过去，通常只将保单服务、生态圈服务/增值服务理解为“服务”。对于“服务体系”而言，能够塑造客户认知和感知、创造客户交互、改善客户体验的客户经营行为、以及提供给客户的功能与权益，均可被视作“服务”。同时，我们需要关注服务、触点、客户旅程三者之间的映射关系。
- ▶ 应用新：从业务结合点看，过去，保险公司侧重将服务资源与渠道、队伍相结合，通过叠加服务帮助渠道和队伍更好地销售原先的简单保险产品。对于“服务体系”而言，在公司品牌塑造、综合解决方案构建、营销与客户关系维系等多方面均能与业务相结合。
- ▶ 目标新：从目标与效果看，过去，“服务”在客户旅程的单一环节提供助力，普遍体现在助力销售，以及在保单存续期提供基础服务保障。对于“服务体系”而言，我们期待“服务体系”在客户旅程的各个环节发挥作用，最终目标是助力公司提高客户资产的品质。
- ▶ 关系新：从组织与职能看，过去，对于“服务”缺乏统筹，与“服务”相关的职能散落在渠道、客经、运营等相关职能中，相对于其他职能是附属关系。对于“服务体系”而言，我们认为，保险公司需要通过组织优化、职能统筹，实现对服务供应链管理、服务产品化、服务应用与评价等相关职能的统筹管理，使得“服务体系”成为一项独立的能力要素。

表1 “服务体系”新能力的“新”体现在四大方面

维度	对“服务”的传统理解	对“服务体系”的理解
内涵与边界	通常只将保单服务、生态圈服务/增值服务理解为“服务”	能够塑造客户认知和感知、创造客户交互、改善客户体验的客户经营行为、以及提供给客户的功能与权益，均可被视作“服务”，需要关注服务、触点、客户旅程三者之间的映射关系
业务结合点	侧重与渠道、队伍相结合，通过叠加服务帮助更好地销售原先的简单保险产品	在公司品牌塑造、综合解决方案构建、营销与客户关系维系等多方面与业务结合
目标与效果	在客户旅程的单一环节提供助力，普遍体现在助力销售，以及在保单存续期提供基础服务保障	在客户旅程的各个环节发挥作用，最终助力公司提高客户资产的品质
组织与职能	缺乏统筹，与“服务”相关的职能散落在渠道、客经、运营等相关职能中	通过组织优化、职能统筹，对服务供应链管理、服务产品化、服务应用与评价等相关职能进行统筹管理，使得“服务体系”成为一项独立的能力要素

2.1 有效应用服务资源的前提是形成“服务体系”

根据现代汉语词典的定义，“体系”一词指的是若干有关事物或思想意识相互联系而构成的有特定功能的有机整体。我们可以对照“体系”的概念去理解保险公司“服务体系”的要点。

- ▶ 有关事物：指服务本身和服务的触点（客户和服务能够产生交互的载体/界面，如渠道、官微、电话中心等）。
- ▶ 相互联系：指服务、触点、客户旅程三者之间的映射关系。
- ▶ 特定功能：服务作用在客户旅程各环节所达成的客户经营的作用和效果。

以上三个要点相结合，即构成了保险公司的“服务体系”。从构建客户终身经营模式的角度出发，“服务体系”成为了保险公司的一项新增的能力要素，它将与保险公司传统的“客户（C）、产品（P）、渠道（C）”三大要素相融合，共同为客户和公司创造价值¹²。

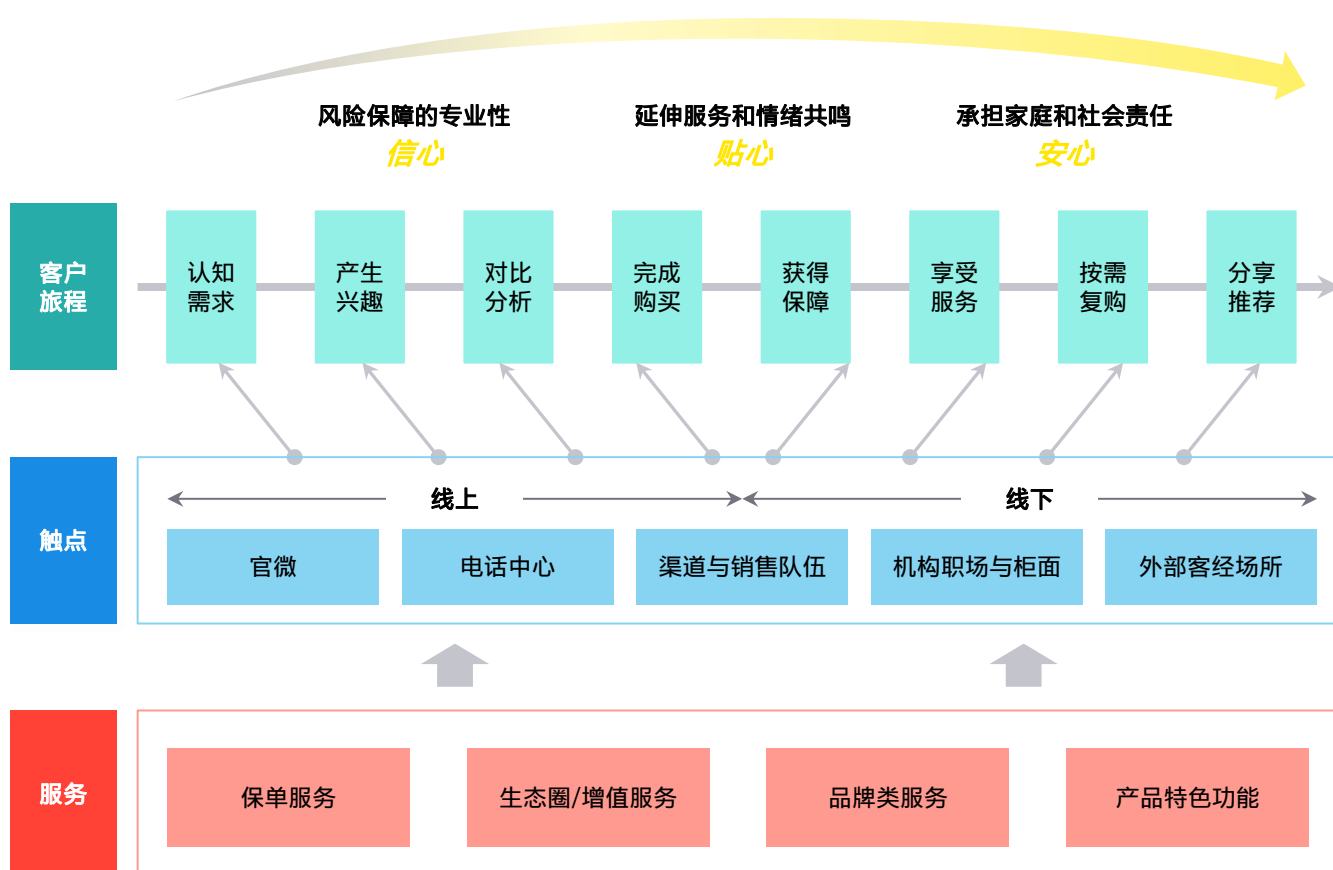
对于一家公司而言，要实现可持续的发展，需要在产品与服务、情感价值、社会价值等方面全面满足客户的需要。客户在与公司的交互过程中，既期待得到最基础的来自产品与服务的实用功能和经济价值，也期待获得情感上的认同与共鸣、情绪上的正向影响，更进一步，对其家庭、后代和社会关系的长期影响也会纳入考量¹³。

12. 说明：可参阅安永团队报告《从服务入手实现客户价值创造的行动指南》，2024年1月。

13. 资料来源：《品牌向上：公司品牌管理六策》，乔林，清华大学出版社，2024年5月。

保险公司构建一套符合公司自身资源禀赋特点的“服务体系”，综合运用前述四大类“服务”，通过线上、线下多样化的触点，在客户旅程的各个环节将一致性的认知与体验传递给客户，让客户对风险保障的专业性感受到信心、对延伸服务和情绪共鸣感受到贴心、对承担家庭和社会责任感受到安心，进而形成对整个公司的深切认同。

图6 构建“服务体系”发挥服务的价值

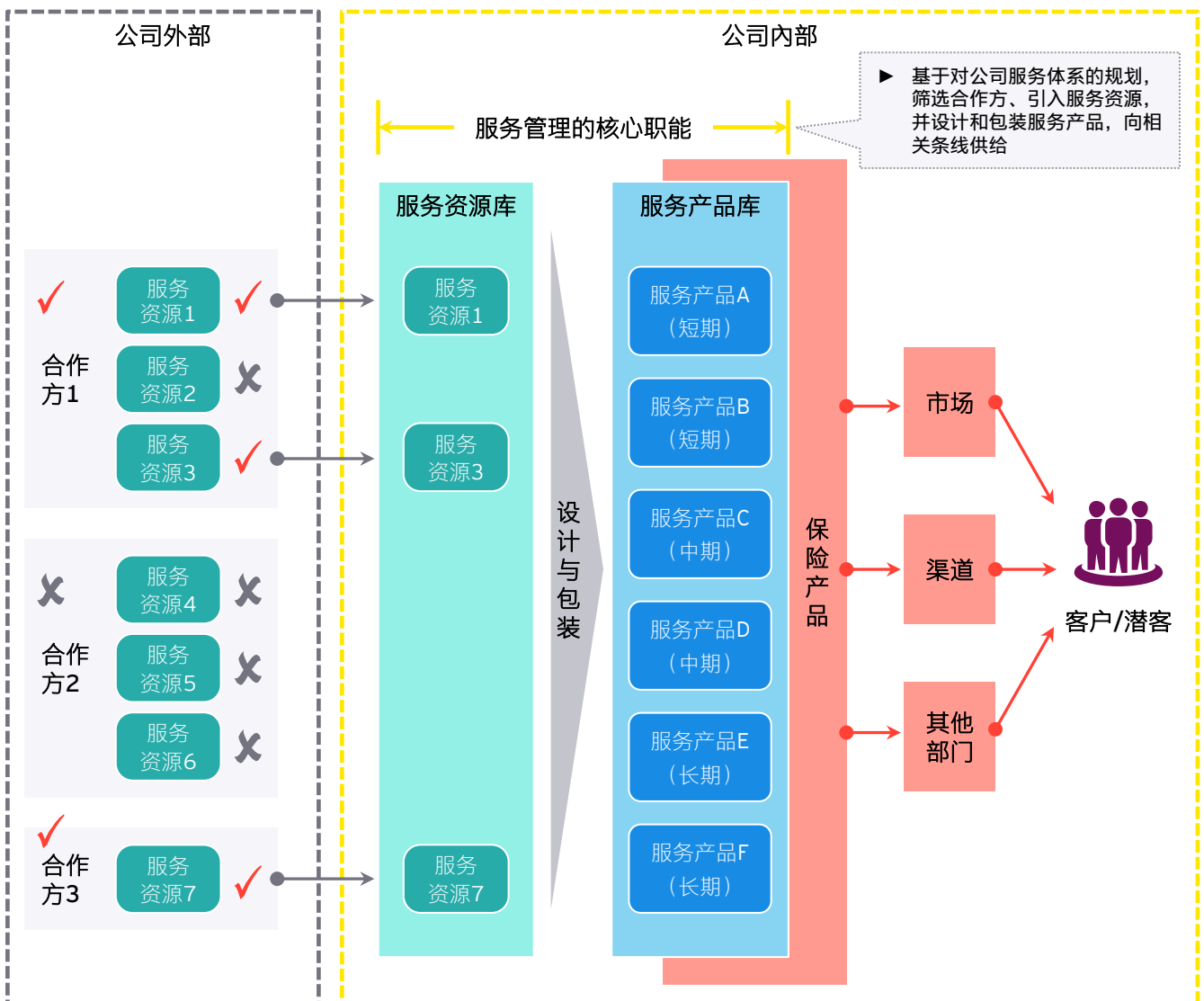


2.2 新能力的形成需要组织与职能上的配套安排

当“服务体系”成为保险公司的一项新增的能力要素，与销售能力、产品能力、投资能力等相并列时，自然会涉及到组织和职能上的新增、整合或调整。其中，需要重点关注的职能有两方面，一是围绕服务资源的引入，需要强化供应链管理的能力；二是围绕服务产品的设计，需要强化服务产品化的能力。这两项新的能力需要由专门的服务管理团队承接，具体的组织架构和岗位设置，可以结合公司现有架构和业务实际情况灵活安排。

- ▶ 服务资源的供应链管理：制定服务资源的筛选标准、引入流程；明确服务资源的引入计划；对备选服务资源进行调研和评估；构建服务资源库，并对已建立合作关系的供应商进行日常管理。
- ▶ 服务产品的包装设计：结合公司开展市场活动、渠道业务发展、客户关系维系等多重需要，将公司的服务资源包装成标准化的服务产品；提炼和宣贯服务产品的亮点、特色；明确内部定价标准，为产品、市场、渠道部门等相关条线，以及A端队伍、C端客户等相关方提供多样化的服务产品供给。

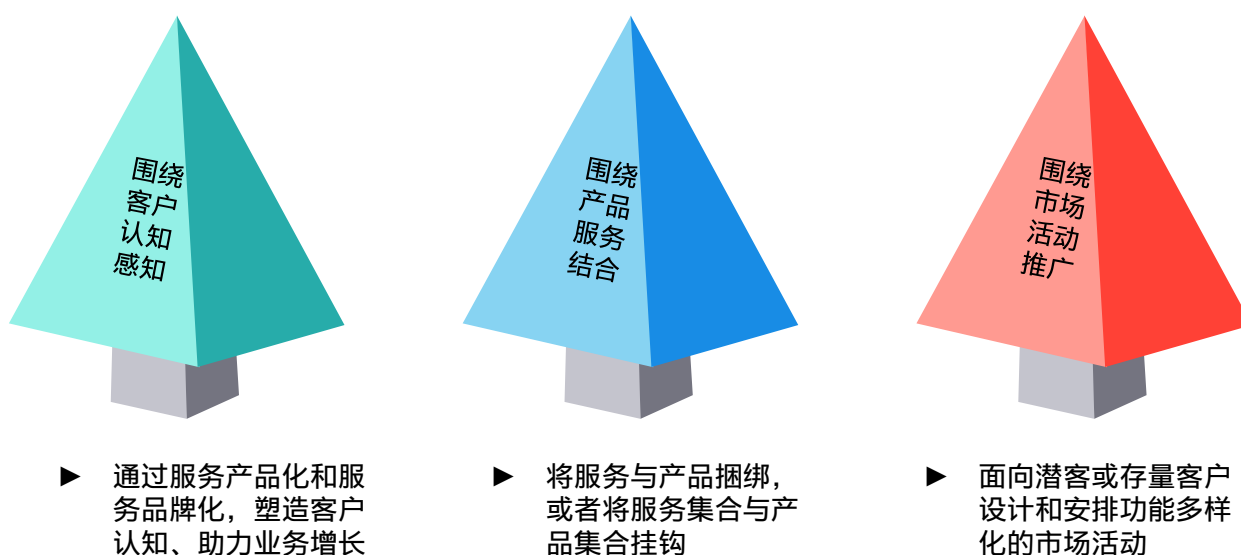
图7 新能力的形成需要组织与职能上的配套安排



2.3 新能力的应用体现在融入业务发展的方方面面

构建“服务体系”并将其应用到业务发展中，至少涉及三个方面的应用。包括塑造客户的认知和感知、将产品与服务有机结合、开展体系化的市场活动。

图8 新能力的应用体现在融入业务发展的方方面面



一是，围绕客户认知感知：保险公司进行服务品牌化，在公司层面将“服务体系”赋予更高的定位，通过服务产品化和品牌化，塑造客户认知、助力业务增长。通过线上与线下相结合，在面向客户的界面、客户体验场景等方面进行专门的安排。

二是，围绕产品服务结合：在业务实践中通常涉及两种情形，情形一是服务与产品的捆绑，情形二是服务集合与产品集合的挂钩。

- ▶ 服务与产品的捆绑：将保险产品与服务进行捆绑，为购买了专属保险产品的客户额外匹配服务的使用或折扣权益，为客户带来保单风险保障以外的服务保障。
- ▶ 服务集合与产品集合的挂钩：利用类似积分体系、分级VIP体系作为媒介，建立服务集合与产品集合的匹配规则，让“服务体系”成为开展客户终身经营、提升客户体验的重要助力。

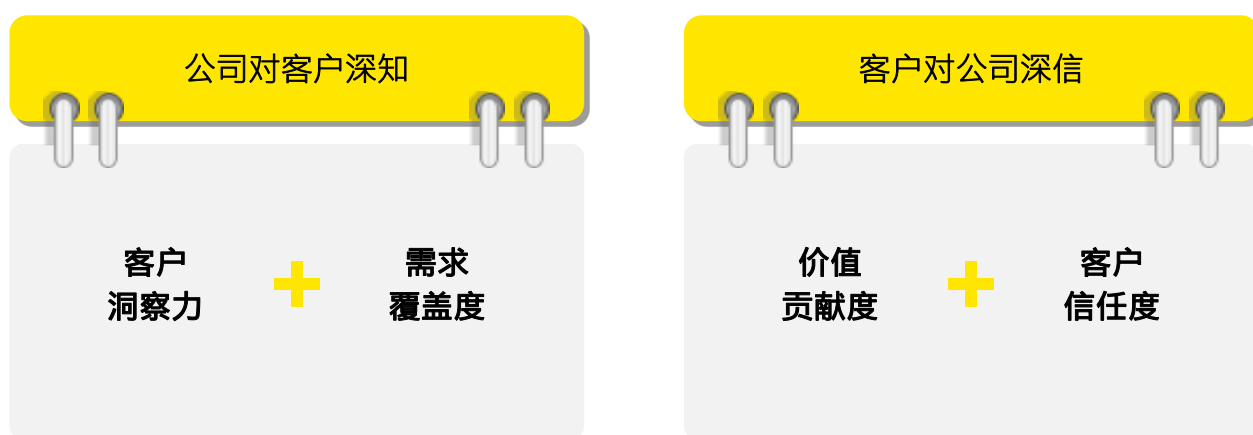
三是，围绕市场活动推广：借助服务开展体系化的市场活动。既包括面向潜客、以促成新单销售为目的的市场活动，也包括面向存量客户、以关系维系、促进复购、转介绍为目的的市场活动。

2.4 新能力的目标是提高公司客户资产的品质

依托“服务体系”，保险公司可以持续丰富对客户需求的深入洞察、持续积累客户信任，进而使得“客户”成为保险公司的一项重要资产。

过去，站在保单的视角，同样是年保费规模500亿元的两家公司，保费结构、继续率等多种因素不同，意味着两家公司的业务品质不同。同理，站在客户的视角，同样是拥有500万存量客户的两家公司，其客户资产的品质也可能不同。我们认为，影响保险公司客户资产品质的因素有两大类四小类。公司客户资产品质足够好，体现在公司与客户的双向奔赴，公司对客户深知、客户对公司深信。

图9 客户资产品质的影响因素



公司对客户深知，表现在客户洞察力和需求覆盖度两个方面。

- ▶ 客户洞察力：一方面，让客户有效定着在公司平台，在公司层面对于从不同渠道、不同触点掌握的客户信息形成统一视图；另一方面，围绕客户及其家庭的风险保障需求和延伸需求，持续积累和更新认知，认知的视角可以包含多个方面，例如，客户的人生阶段、家庭结构、保障基础、风险特征、财富水平、健康状况等。
- ▶ 需求覆盖度：保险公司能够尽可能多地满足客户及其家庭的风险保障需求和相关的延伸需求。保险公司对客户需求的覆盖程度高，可以体现在多个方面，例如，客户持有的保单数量多、客户持有的保单类型多、客户使用了保险公司提供的各类服务、风险保障需求和服务需求的覆盖延伸到了客户家庭等。


客户对公司深信，表现在价值贡献度和客户信任度两个方面。

- ▶ 价值贡献度：客户对保险公司的价值贡献，可以体现在对公司费差和死差的改善上。例如，从帮助保险公司改善费差的角度看，客户在单次购买中向上凑额、产生复购，通过实现更高的资金沉淀为保险公司贡献价值；从帮助保险公司改善死差的角度看，客户参与和配合保险公司的风险减量管理服务，拥有更好的行为习惯、具备更好的健康特质，使得出险和赔付得以改善，进而为保险公司贡献价值。

- ▶ 客户信任度：客户信任度高意味着客户能够在直接购买保单以外的行为上体现出对保险公司的认可。例如，客户在公司的保留周期长、愿意与公司保持活跃的交互、对公司产品和服务的满意度高、愿意进行转介绍、愿意主动传播和推介公司品牌等。

保险公司可以围绕以上影响客户资产品质的因素，有的放矢地提升公司的客户资产品质，夯实公司高质量发展的基本盘。在此过程中，“服务体系”能够起到至关重要的作用。依托“服务体系”，保险公司能够在服务获客（客户扩面）、服务引流（增加转介机会）、服务分客（洞察与筛选客户）、服务掘需（需求扩面）、服务增产（向上凑额）、服务延期（长期维系）、服务促活（创造交互）等方面创造价值。





“客户终身价值”牵引 “服务体系”发挥作用

依托“服务体系”追求“效益”，这其中的“效益”来自客户经营的效率提升。保险公司深度经营客户、盘活公司的客户资产、提高客户资产的品质，能够为当期和未来的发展打下良好的基础。为此，安永团队曾提出，建议保险公司使用客户终身价值¹⁴（Customer Lifetime Value, CLV）这一新的价值标尺，牵引公司借助“服务体系”在经营策略和资源投放上精准发力，并让公司提升客户资产品质、向“效率”要“效益”的努力所带来的公司价值加成得以透明呈现。

3.1 应用“客户终身价值”完善保险公司的价值呈现

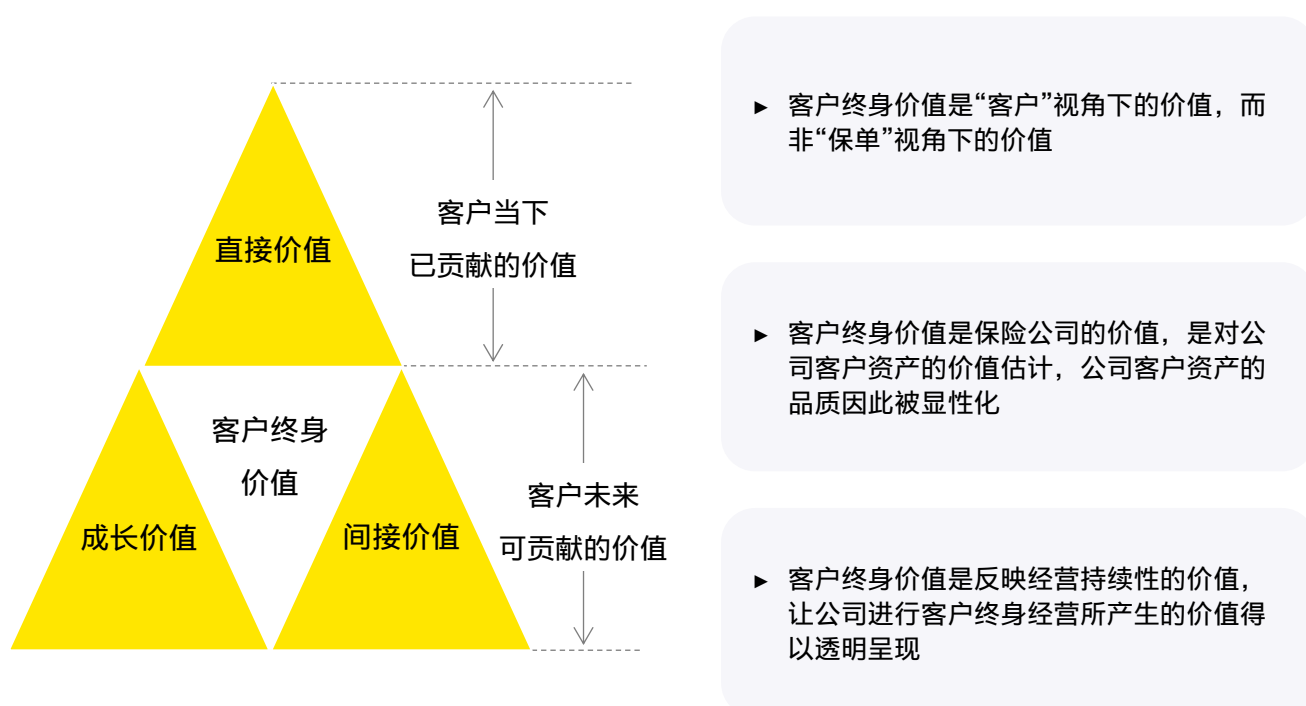
安永团队在前期的系列报告中，对保险公司如何理解、计算、应用“客户终身价值”进行了专题分析。客户终身价值（CLV），即客户在与公司接触的一生中，持续带给公司的价值总和。客户从公司获取了满足其真实需要的产品与服务后，客户自身的需求得以实现，客户因此更加愿意与公司形成长期、持续的交互，积累对公司的长期信任。

保险公司的客户终身价值由三方面构成，分别是客户的直接价值、成长价值、间接价值。直接价值，是截至计算时点，公司所有存量客户已购买产品对应的保费所产生的价值之和，反映的是公司的客户资产在当下已贡献的价值。成长价值，是截至计算时点，公司所有存量客户在未来复购产生的保费所带来的价值之和。间接价值，是截至计算时点，公司所有存量客户转介带来的新客户在未来产生的保费所带来的价值之和。成长价值和间接价值所反映的都是公司的客户资产在未来可贡献的价值。

14. 说明：可参阅安永团队报告《以客户终身价值为牵引，驱动保险公司转型换挡续航》，2023年11月。

由此，我们可以从三个方面来理解“客户终身价值”这一新的价值标尺。首先，客户终身价值是“客户”视角下的价值，而非“保单”视角下的价值。其次，客户终身价值是保险公司的价值，是对公司客户资产的价值估计，公司客户资产的品质因此被显性化。最后，客户终身价值是反映经营持续性的价值，让公司进行客户终身经营所产生的价值得以透明呈现。

图10 对“客户终身价值”的理解



利用“客户终身价值”这一新的价值标尺，除了当期的“直接价值”以外，保险公司强化对客户需求的洞察、提升对客户需求的覆盖面、围绕费差和死差的改善提升客户价值贡献、持续积累客户信任等多重经营动作都将体现在“成长价值”和“间接价值”的计算中，因此，保险公司提升客户资产品质、追求客户视角下的效率的努力所带来的价值加成得以透明呈现。立足当前高质量发展的新环境，“客户终身价值”在传统的保险公司价值计算方式的基础上进行了针对性的优化完善，为保险公司的价值呈现提供了新的视角和维度。

3.2 应用“客户终身价值”更新保险公司的牵引体系

随着强调借助“服务体系”夯实客户资产、提升客户终身经营能力，保险公司的价值评价视角从保单视角转向了客户视角。相应的，牵引指标不再仅仅是保费规模，对于客户需求的覆盖程度、客户对公司的累计贡献、客户交互活跃度和保留周期、对客户及其家庭的经营深度等，都需要体现在牵引方向中，通过牵引指标与业务举措和业务动作挂钩。例如，过去，保险公司的系统里沉睡着很多“熟悉的陌生人”，一个客户买过一张保单后，直到保单失效，公司再也没和他联系过。随着这个人人生阶段的演进，有了孩子、有了家庭，会有新的风险保障需求产生，也会更加注重自身和家人的健康状况、管理自身和家庭面临的潜在风险，更新后的牵引体系需要帮助保险公司把握住这些需求的演进和变化。

因此，保险公司可以基于“客户终身价值”更新和优化公司的牵引指标体系，并对指标分类、分级，从观测到考核分阶段推进。牵引指标体系可以围绕“公司对客户深知、客户对公司深信”涉及的四个方面进行构建。

- ▶ 客户洞察力：观测公司是否积累和形成了更深厚的客户资产池，是否对客户足够了解？参考指标例如，有效客户数量、客户信息完整度、风险检视执行次数等。
- ▶ 需求覆盖度：观测公司是否满足了客户更丰富多样的风险保障和服务需求？参考指标例如，服务权益激活率、服务权益使用量等；客均保单数、使用公司服务的客户的客均保单数等。
- ▶ 价值贡献度：观测客户是否持续为公司贡献多元化的价值？参考指标例如，复购客户数占比、客均保费数、累计保费超过XX万元的客户数增长率、赔付率等。
- ▶ 客户信任度：观测客户与公司是否有着更为活跃的交互和长期的信任？参考指标例如，官微注册率和活跃度、连续X年以上在保老客户占比、客户满意度等。

沿着客户终身价值的计算逻辑，围绕“公司对客户深知、客户对公司深信”所分解出的公司客户资产品质的影响因素，保险公司可以梳理出适用于公司的关键牵引指标并以此牵引公司的转型动作，进而在不同渠道、不同职能条线找到差异化的改进动作和优化空间。利用“客户终身价值”更新保险公司的牵引体系，帮助公司借助“服务体系”夯实客户资产，对公司追求客户视角下的效率、实现高质量发展起到实质性的指导作用。

4 面对新环境、成为“好公司”

4.1 致力成为新发展环境下的“好公司”

面对高质量发展的要求，面向行业发展新阶段和新环境，一家“好公司”应当具备哪些特质？首先，符合监管要求、安全稳健是重要的前提。在此基础上，过去，我们更多地会从保单视角看公司保费规模、价值率等方面的表现，也会看公司的资本回报。当前，保险行业“要切实转变发展模式，加快由追求速度和规模向以价值和效益为中心转变”¹⁵，我们认为，“好公司”的标签可以进一步补充三个维度。

- ▶ 经营利润率高：体现出一家保险公司是否高效率经营。在新发展环境下，单一的规模增长不再是“高质量”的表征，“以价值和效益为中心”的增长才是“好增长”。2023年初，国资委对中央企业的考核指标从2021年确定的“两利四率”指标变成了最新的“一利五率”指标，引导央企经营回归稳健、提高真实经营质量¹⁶，也体现出了同样的导向。
- ▶ 市场溢价充足：体现出一家保险公司是否具有特色化的经营方针及经营能力。过去，在机构覆盖、渠道布局、队伍规模等方面能够体现出保险公司的市场溢价，而在新发展环境下，保险公司需要从粗放到精细、从同质化到特色化，在客户、产品、服务、渠道、机构、资产负债等方面表现出精耕细作和特色竞争力。
- ▶ 紧跟长期趋势：体现一家保险公司能够紧跟国家导向，面向个人、社会、产业，发挥保险行业的价值。中国经济“持续展现出‘稳’的底气、‘新’的活力、‘大’的潜力、‘强’的韧性”¹⁷，保险公司需要把握趋势，在服务中国式现代化进程中发挥作用，主动融入经济社会发展大局。

15. 资料来源：《李云泽出席中国保险行业协会第七次会员大会并讲话》，国家金融监督管理总局网站，2024年11月21日。

16. 资料来源：《袁野：优化中央企业经营指标体系 推动加快实现高质量发展》，国务院国有资产监督管理委员会网站，2023年1月31日。

17. 资料来源：《推动保险业高质量发展 助力中国式现代化建设——李云泽在第十五届陆家嘴论坛开幕式上的主题演讲》，国家金融监督管理总局网站，2024年6月19日。

依托“服务体系”这一新的能力要素，夯实和提升公司“客户资产”品质，跑出差异化的竞争优势，塑造精细化和特色化的经营能力，有助于公司成为顺应新环境的“好公司”。最终，紧跟国家导向，将公司的转型发展置身于行业的长期健康发展中，践行行业使命、发挥行业价值、实现高质量发展。

4.2 展开行动

结合安永团队近年来的实践经验，我们深切体会到，在践行高质量发展的过程中，行胜于言，保险公司需要在实践中找到符合自身特点的做法和路径。我们推荐三个方面的入手点，可供保险公司在实践中选择。

一是，从新能力，即“服务体系”入手。

- ▶ 服务价值溯源：针对保单服务、生态圈服务/增值服务、品牌类服务、产品特色功能等不同类型的服务，从服务对客户的覆盖面、服务的使用频率、服务在完整客户旅程中的断点、队伍对服务的了解程度和满意度、端到端的机制断点、服务的成本等多维度梳理服务的价值，找到潜在的改进空间。同时，结合公司自身的业务特点和能力特点，明确公司“服务体系”的特色定位和精准发力的优化策略。
- ▶ 开展场景营销：借助“服务体系”构建营销场景，综合调配和发挥服务资源、活动/内容、保险产品、销售队伍、客经场所、平台/工具的作用，围绕一个特定的客群，匹配一种客经场景、一个适配渠道/队伍、一个主打产品、一组配套服务、一套特定做法、一套运转保障机制。

二是，从新资产，即“客户资产”入手。

- ▶ 识别高价值客户：客户资产品质为保险公司带来了具有公司特色的客户分类分层的机会。基于客户资产的品质，保险公司能够从自身基础出发，精准识别出“公司对客户深知、客户对公司深信”的那部分客户群体，这就是一家公司特有的、与自身业务特点和能力特点相匹配的“高价值客户”¹⁸。建议保险公司基于公司的客户数据，按照价值贡献、人生阶段、行为特性、培育潜力等不同维度，识别出属于公司自身的高价值客户群体。针对“高价值客户”的识别，过去，我们在行业实践中观察到一些惯性思维。例如，有些公司会认为更有钱的客户就等同于“高价值客户”。然而，“高净值”群体是有限的，当保险公司将主要目标客户定位在“高净值”群体时也无意间扩大了自身的竞争范围，将自身放置到了与其他金融机构的竞争中；而且各家保险公司的基础情况不同，并不是每一家公司都有能力和条件服务“高净值客户”。再如，有些公司会认为“大单客户”就等同于“高价值客户”。然而，如果抛开售前和售后的资源投入，只看“大单客户”，或许他们在价值上会成为公司的“负担客户”。由此可见，“高价值客户”不简单等同于“高净值客户”。分析公司的客户资产品质，为公司在业务实践中精准发力提供了有效的指向和依据。

18. 说明：可参阅安永团队报告《回归本源、防范风险，以精细化和特色化换挡启航新征程》，2023年1月。

- ▶ 客户需求洞察：在识别出高价值客户群体的基础上，通过定性与定量相结合的方式开展调研，深入洞察重点客户群体的需求特征与行为偏好。
- ▶ 客户价值深挖：围绕高价值客户的需求特征和行为偏好，分析公司当前客户经营全链条中的短板，在此基础上，借助“服务体系”设计全流程客户经营方案，通过跟踪执行、优化调整，固化一类标准化营销动作。

三是，从新牵引，即“客户终身价值”入手。

- ▶ 客户终身价值测算：建议保险公司基于公司的现实基础开展对客户终身价值的评估，结合公司自身客户、渠道、产品、服务等特点对公司的客户终身价值展开计算。
- ▶ 更新牵引指标体系：伴随客户终身价值的计算过程，沿着客户终身价值计算逻辑找到适用于公司的价值提升关键驱动因素，进而梳理、构建和更新公司的牵引指标体系，将关键指标分解并挂钩业务和管理动作，观测、引导和评价公司的转型效果。

在选择适当的入手点展开行动的同时，具体的实践方式也可以灵活多样。一方面，保险公司可以规划先行，从体系规划、业务模式规划、组织与机制优化等方面开展专项规划设计工作。另一方面，保险公司也可以通过小切口、轻启动的方式，一边探索一边迭代。例如，通过数据分析、定性和定量的调研，在盘点业务与资源基础的同时识别断点和改进空间，进而聚焦下一步的突破方向；通过聚集关键岗位人员开展共创工作坊，在头脑风暴中达成一致的思路，凝心聚力、明确关键任务；通过聚焦某个渠道或某个机构，轻量化设计业务原型、开展业务试点、跑出可行的流程和做法，在此基础上持续跟踪、不断动态调整，固化形成标准化的样板进而进行复制推广。



总结

对保险行业而言，面向高质量发展，“有序”经营是底色，由追求速度和规模向以价值和效益为中心转变是价值取向。回归客户需求本源是实践的起点，“服务体系”是值得重视的新能力要素，也是开展转型实践的优选入手点。

依托“服务体系”，在“客户终身价值”的牵引下，夯实和提升公司的“客户资产”，是当前保险公司转型实践的一个可行方案。欢迎行业与我们共同探索，在实践中找到适合公司自身的精细化、特色化的转型选项，面对新发展环境，点燃高质量发展新引擎，成为高质量发展下的“好公司”。

本报告的作者：安永¹⁹保险业战略与转型咨询服务合伙人杨本心，安永团队成员张娜、刘宗熹、秦润禾。

19. 安永（中国）企业咨询有限公司。

核心管理团队



忻怡

亚太区金融科技及创新首席合伙人
大中华区金融服务首席合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司
+86 21 2228 3286
effie.xin@cn.ey.com



张超

中国区金融服务咨询主管合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司
+86 10 5815 3502
jason-c.zhang@cn.ey.com



黄悦栋

大中华区金融服务保险业主管合伙人
安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）
+86 10 5815 4056
rick.huang@cn.ey.com



付振平

中国区精算与保险咨询服务主管合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司
+86 10 5815 3618
bonny.fu@cn.ey.com

欢迎联系作者



杨本心

保险业战略与转型咨询服务合伙人

安永（中国）企业咨询有限公司

+86 133 3109 6365

benxin.yang@cn.ey.com



张娜

保险业战略与转型咨询服务总监

安永（中国）企业咨询有限公司

+86 139 1112 9037

na.n.zhang@cn.ey.com



刘宗熹

保险业战略与转型咨询服务经理

安永（中国）企业咨询有限公司

+86 185 0023 3132

zong.xi.liu@cn.ey.com

安永 | 建设更美好的商业世界

安永的宗旨是建设更美好的商业世界。我们致力帮助客户、员工及社会各界创造长期价值，同时在资本市场建立信任。

安永坚持创新与技术投入，通过一体化的高质量服务，帮助客户把握市场脉搏和机遇，加速升级转型。

在审计、咨询、战略、税务与交易的专业服务领域，安永团队对当前最复杂迫切的挑战，提出更好的问题，从而发掘创新的解决方案。

安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球组织，加盟该全球组织的各成员机构均为独立的法律实体，各成员机构可单独简称为“安永”。Ernst & Young Global Limited 是注册于英国的一家保证（责任）有限公司，不对外提供任何服务，不拥有其成员机构的任何股权或控制权，亦不担任任何成员机构的总部。请登录ey.com/privacy，了解安永如何收集及使用个人信息，以及在个人信息法规保护下个人所拥有权利的描述。安永成员机构不从事当地法律禁止的法律业务。如欲进一步了解安永，请浏览 ey.com。

© 2025 安永（中国）企业咨询有限公司。
版权所有。

APAC no. 03021372
ED None.

本材料是为提供一般信息的用途编制，并非旨在成为可依赖的会计、税务、法律或其他专业意见。请向您的顾问获取具体意见。

ey.com/china

关注安永微信公众号
扫描二维码，获取最新资讯。

