

依据客户大数据实现金融创新——互联网金融对保险业的启示

中华联合保险控股股份有限公司互联网金融课题组

课题组长：邬润龙，组员何德民、郭正阳、张佳萌、陈健元

前言：2013年以来，互联网金融风生水起。阿里巴巴、腾讯、百度相互角逐，余额宝、微信支付、百度理财等金融创新层出不穷，极大地刺激了中国传统金融行业的神经。互联网金融的出现，将零散的买方用户快速集集成强大需求，倒逼着金融供应商的改革，当然同样也在改变着保险业的竞争格局和发展趋势。互联网金融的出现，让中国保险业处在机遇与挑战并存的历史时刻。变革，势在必行。

一、互联网金融的发展

（一）互联网金融的兴起

互联网金融是传统金融行业与互联网精神相结合的新兴领域。强调用户体验、个性化需求，不断改进的良好用户体验和集腋成裘的平等待遇，正是互联网金融的精髓。这种普通用户的参与以及良好的用户体验，促使传统精英金融时代迈向了普惠金融时代。在互联网推动的普惠金融模式下，普通百姓或草根阶层是客户核心；而基于互联网创新不断改进的用户体验，则是普惠金融的实质和精髓。

（二）互联网金融的典型案列

阿里巴巴：第三方网上支付平台—支付宝、理财新工具—余额宝、P2P 网贷平台—阿里小贷（面对阿里购物平台小微企业和个人创业者的贷款业务）。

百度：支付平台—百度钱包、百度理财—百发、基于大数据和针对特定行业的深度专业搜索引擎（直接通过百度搜索完成各种交易和满足客户各种需求）、基于 LBS 的移动平台与 O2O 结合（基于地图的位置服务与线上到线下的生活服务应用，根据客户位置提供实时的全方位引导服务）。

平安：马明哲如此描述中国平安的互联网金融布局：“我们的互联网金融发展战略已经确定，布局加快。平安互联网金融立足于社交金融，将金融融入“医、食、住、行、玩”的生活场景，实现“管理财富、管理健康、管理生活”的功能，推动客户迁徙，为客户带来简单、便捷、安全、有趣的体验与服务。

二、互联网金融的新“玩法”

（一）强大的数据平台支持和扎实的客户信息基础

阿里巴巴、百度和腾讯三家企业中，阿里巴巴和腾讯的用户账户体系最为完善，同时支付宝和微信支付的使用，使这两家企业的用户信息真实度最高，可挖掘价值最大，且与银行账户体系实现了绑定。而百度的支付体系影响力较小，账户体系也不完善，因此用户数据较为薄弱，但具备强大的搜索数据库。这三家企业尤其是阿里巴巴强大的平台数据，要得益于其建立的较高的信用体系及较严格的安全制度。

（二）颠覆传统金融规则的理念创新—普惠金融

1. 客户选择立足草根理念

传统金融行业的客户选择更多的是精英阶层，但互联网机会均等、成本低廉、信息透明等特征模糊甚至颠覆了传统金融行业的客户选择规则，也使得金融参与者的范围得到扩展。无论是余额宝、百度理财还是腾讯支付，他们参与互联网金融的主要理念都是积聚草根消费或理财的需求，以少积多，通过大家的共同努力来实现规模效应。

2. “客户体验为王”理念

在互联网金融领域，“客户第一”、“客户至上”不仅仅是一句口号，而是实实在在的行动。无论是阿里旗下淘宝网用户评价体系，还是百度搜索和腾讯工具的不断优化，都是将用户的利益视为生命看待。尤其是阿里近期推出的支付宝和余额宝，恰恰是互联网企业对客户负责、重

视客户闲散资金的一个反映。而百度理财“百发”1元起的超低门槛，也可以看成是“底层的呐喊”，迎合了传统金融机构不可能满足的底层金融需求。

3. 企业经营错位盈利理念

近年来，随着大数据的应用，传统金融企业推出了可以到达个人的精细化核算管理体系，并通过这种管理来选择盈利客户，摒弃非盈利客户。而从互联网发展以及互联网金融的发展现状及趋势看，错位盈利是互联网金融的核心理念之一。阿里、百度和腾讯存在大量的错位盈利现象。如淘宝网的支付宝业务，前期所有卡支付均免费，2013年起信用卡支付需要收取手续费。目前阿里和腾讯分别在“快的打车”和“滴滴打车”等打车软件中角逐，且投入了大量的资金补贴用户。可以预见，随着用户习惯的改变及对软件的依赖，收取费用应该成为一种必然。

（三）将服务环节不断细化的全链条金融服务理念

虽然产品创新在互联网金融趋势中如鱼得水，但由于金融产品的核心是风险管理能力，往往需要线下支持，而互联网金融在现阶段又较为简单，因此线下深度服务就成为必然。尽管目前如银行的信用卡申请、保险的非现场理赔等部分功能可以实现在线处理，但对于银行大型项目的风险控制、保险人伤案件的查勘理赔和车辆修理等事项，仍然需要依靠传统金融行业的强大风险管控能力，这就对线下深度服务提出了需求。对传统金融企业，不仅需要强大的线上营销能力，还需要有完善的线下服务网络。

也正因为一些交易需要线上、线下的合作才能实现，因此对线上、线下资源的整合能力也决定了未来金融企业的竞争地位。

（四）快速的反应能力和谨慎的市场态度

尽管反应迅速，但互联网企业在金融业务方面并没有冒进，而是持相对谨慎的态度。无论是余额宝还是“百发”，阿里和百度对合作方均有严格要求，对资金投资领域都有严格规定。阿里在提出高收益要求的同时，也明确指定了资金用途，绝大部分只能用于银行协议存款，占比高达92%。余额宝甚至参与资金运用，指定了29家银行，绝大多数为国字行，排名较后的也为上海银行或北京银行等综合指标较高的银行；在参与债券投资时也有严格的限制，主要集中在高等级的券种，如联通债或华电债等。

由此可见，在应对市场方面，互联网金融企业快速反应能力很强，同时在金融业务方面，依然抱着对用户负责、谨慎操作的服务态度，这也是互联网金融的一大特色。

三、互联网金融对保险业的启示

（一）大数据挖掘应是保险经营的基础

互联网金融企业，如淘宝、京东等，为广大用户提供交易平台，并通过交易平台进行数据采集，通过支付接入完善用户信息，对用户的一举一动进行记录，不断判别用户需求，得出客户的全面数据。互联网企业正是利用这种全面的用户数据，轻而易举地进入金融业务。

大数据与保险业的结合将更加紧密。保险经营的基础是大数法则，宗旨是做大基础平滑波动；互联网金融的基础是大数据，宗旨是完善数据做精数据；大数法则之于大数据应该是如鱼得水，但保险业的大数法则始终缺乏合理的数据基础。比如，在前几年华泰财险承保的退运险方面，过去一直处于亏损状态，原因在于华泰公司并未掌握所有消费者的数据，更多仅是赔付和保单期限完结之后的结果体现。通过和淘宝数据团队的合作，能够对恶意骗保的劣质客户进行筛选，承保业务很快出现盈利，这一案例就说明大数据是大数法则的有利支持，大数据的优势在于将大数法则中隐藏的风险提前揭示出来，让保险公司能够更好的筛选承保对象，风险也更为明确。

由此可以看出，数据的支持将更进一步便于金融产品的定价，使得保险产品的定价更为精准，但客户数据的准确性程度也将决定保险产品定价的科学。因此，做实客户信息，将现有客户的状况摸清摸透，是保险企业未来发展的基础。

（二）精准营销与定价是未来发展趋势

利用互联网的大数据优势，可以对用户习惯、喜好、过往消费经验进行挖掘，根据客户行为习惯、风险偏好、资产状况、活动区域等各方面信息对客户的保险需求进行细分，针对不同的客户细分开发相对个性化的产品，并采取差异化的定价策略，不仅可以减少重新定价风险和业务宣传的成本投入，更能投客户所好，增加营销成功机会。甚至在一定程度下，可以直接通过可穿戴设备、移动平台等实时监测客户身体状况、所在位置等，为客户提供健康保险产品等，并随时在客户主动寻求前推送其所需要的信息，提高客户粘度。

与此同时，互联网企业往往通过一些亲身的体会来讨论保险需求，在保险产品及销售渠道等方面，关注的重点还是保险定价问题。一方面是指保险定价低于合理范围，保险市场主体不惜成本争夺市场，通过降价、折扣、返点的方式销售保险产品，致使保险市场竞争惨烈，保费充足率连续下滑，不仅影响了企业的声誉，甚至还出现了理赔难等问题。另一方面是指保险定价不准确，保险定价是否精准，前提条件是保险主体是否拥有合理的、科学的定价依据，这个依据主要来自客户的数据信息。例如，雾霾天气出门做防护措施，可以有健康保费的折扣，而根据日常身体指标的监控，又能够对个人的保费进行敲定。但实际上，对此类保险的需求一直未能得到很好的满足。

（三）大众化和平民化或许是未来保险业发展方向之一

当今，国内的保险分布明显存在两极分化的现象，精英阶层的保险意识较高，保险需求也得到了过多的关注和满足；而草根阶层的保险需求几乎没有得以关注或是关注极少，也缺乏可以真正满足草根阶层保险需求的产品。在互联网金融的浪潮下，或许草根阶层才是未来保险的真正主体，满足草根阶层的保险需求才是未来保险业发展的出路之一。

除客户的大众化和平民化外，销售模式和产品设计也同样需要大众化和平民化。保险业务应摒弃只有提及生老病死才能提及保险的错误意识形态，避免沉重感，从小而轻的保险事情说起，要让用户能够轻松提及，通过时常接触，时常交易，稳定兑现承诺，最终形成一种谁也离不开的状态和用户主动追求的产品。与此同时，保险产品的大众化、平民化更是现有保险企业需要面对的重要课题。现有保险产品更多地倾向于投资理财，而丧失了保险应有的保险保障品质，保险企业还需要站在客户的角度，设身处地的为客户着想，通过充分的调研，设计出客户真正需要的大众化、平民化的保险产品。

（四）市场培育需要转变现有经营理念

无论是支付宝还是高德地图，本身作为一个平台并不收费，而是通过其他渠道来实现“错位盈利”。

打破传统卖方思维等惯性思维也许能获得意想不到的效果。比如，目前的车险一直以“年”为单位来收取保费，然而现实生活中可能因为限行、出差等原因开不了车或平时开车少、开车距离短，但得不到相应的保费折扣或者返还，是否可以设计出以“天”或以“次”或以“行驶里程”来计算保费的车险产品，或者根据客户驾驶习惯或车辆行驶记录来定价；再比如，现在车险业务饱受诟病的一点就是，不出险客户享受到的服务远少于出险客户，但保险公司并未对未出险客户额外的补偿，那保险公司是否可以设计出按保费金额、日收益率和未出险天数累计返还保费、并抵扣下一年保费的车险产品，等等。目前，在美国、日本等发达国家，在车联网的驱动下，新的车险业务模式逐渐形成，即以公里数来确定保险金额，并逐步衍生出基于使用数据的新颖保险（UBI, Usage Based Insurance）。这种新颖保险利用 OBD 模式车联网（On-Board Diagnostics, 车载自动诊断系统，保险公司在车上安装一个小型车载远程通讯设备）来收集车辆行驶数据，据此分析客户行为习惯并提供相应的保险套餐，从而给予良好驾驶习惯的客户一些保费优惠，也能让客户自己亲自参与控制保费支出金额。与此相对比，国内保险产品与百姓生活并未实现无缝对接，也缺乏客户主动参与保险的基础，但如果保险公司走出这一步，势必触动保险公司甚至保险行业的直接利益，能否敢于突破定价的铁板规则也是对保险公司甚至保险行业的考验。但走出这一步，相信保险业会有全新的发展空间，民众对保险的认识也会上升

到全新的高度。

四、互联网金融与保险业发展的预期及挑战

(一) 互联网金融与保险业结合的发展预期

1. 互联网将成为保险业竞争的主战场，并将促进成本压降。新保险机构可以通过基于互联网的专业化保险服务平台快速布局全国市场，老保险机构可以利用基于互联网的专业化保险服务平台树立企业形象、提升服务品质、实现精细销售。更为重要的是，网络保险不但减少开设营业点的销售成本和广告成本，还可以在在一定程度上减少代理人成本和佣金支出，极大地减少了费用支出。国外经验显示，网络保险的交易成本极低，仅为营业门店的 10%。据瑞士再保险公司估计，美国经营个人险种的保险商通过网络保险所节省的销售、管理、理赔方面的费用约占全部费用的 12%，在企业保险方面节省的费用约占全部费用的 9%。虽然这个例子更多地倾向于金融互联网，与互联网金融存在一定的差异，但不可否认这也是互联网金融不可或缺的阵地。

2. 传统保险保障产品将逐步回归，产品定制将变得相对容易。整体看，国内民众尤其是草根阶层的保险保障需求并未得到真正满足。借助互联网金融的大数据平台，开发出保险产品细分模块，让用户自主选择 and 组合保险产品，并变得相对容易，也使得草根阶层的保险保障需求将通过产品自主组合而达到满足，激发传统保险保障产品的需求和购买热情。之前，阿里与泰康人寿合作搞乐业保项目¹，是对传统保险公司产品设计的重新调整，也传递到了再保险领域，受到了市场的欢迎，这或许是未来保险公司的努力方向。

3. 增值服务是未来保险业务盈利的主要来源，免费的基础性业务可能成为积累客户的手段。纵观互联网金融的发展，几乎所有的互联网金融基础业务都是免费的，或者前期都是烧钱行为，以获取足够多的用户，并通过增值服务来赚取利润，这在传统金融领域是不可能操作和实现的。具体到保险业务，或许未来的意外伤害健康险、航空意外险等小型险种成为免费的基础性业务，而通过对客户的健康管理、家庭理财、投资规划等增值服务来收取费用涵盖基础费用的付出，甚至在找到合理的业务场景或业务模式前提下，目前各财产保险公司的交强险业务也可能完全免费。这种免费基础服务与收费增值服务的结合有可能是未来保险业务的发展方向，核心在于寻找到合适的平衡点，建立长期性的、免费业务带动收费业务的健康的、可持续发展的经营模式。

(二) 互联网金融带来的挑战

1. 渠道依赖。虽然互联网作为一种新的渠道具有天然的布局优势和成本优势，但目前国内主要的互联网企业只有阿里、百度和腾讯。如果业务渠道主要依赖于少数几家互联网企业（事实上，其他互联网企业也很难形成有效影响力），保险企业发展到一定规模时，很有可能受制于互联网企业，原因是：一方面，店大欺客现象导致互联网企业可能以更换合作险企作为要价条件；另一方面，在寡头垄断的市场下，手续费及佣金率可能很难压降。

2. 监管政策的限制。按照互联网金融的操作模式，尤其是错位盈利甚至让利换取客户的理念，根本上打破了现有保险经营模式。比如按天计算保险，在未理赔时予以一定比例返还等创新，可能面临监管政策的严格限制，险企也很难突破现有监管政策进行产品创新，以迎合用户需求，这对国内的监管思想、监管政策都提出了极大的挑战。

3. 打破惯性思维的勇气。归根结底，险企想参与互联网金融，还是首先需要从自身的变革出发，首先要打破固有的思维模式、经营管理模式，要打破现有的市场格局，需要有大无畏的勇气与魄力。比如，现有险企是否敢于在前期烧钱为今后的业务打好用户基础？险企是否敢于打破已有利益向未出险客户返还部分红利？这些桎梏首先必须从企业内部打破，才能实现新生。

¹该平台由小微金融服务集团（筹）淘宝保险携手泰康人寿共同推出，依托互联网运作，引入定制化保障，向电商平台上的卖家、小二等群体提供低成本、高保障的意外、医疗、养老等保障服务。平台目前包括两个产品，即乐业保 1 号和乐业保 2 号。以乐业保 1 号为例，其保额 10 万元，保费则是每人每个月 10 元，一个人一年的保费也只需要 120 元，而其保障则是癌症和身故，其中癌症是只要确诊即可赔付；乐业保 2 号，保障范围是住院津贴，保障金额 50 元/天，每人每个月只需要 5 元。这大幅减少了理赔环节的各种繁琐流程。

4. 组织架构调整的考验。互联网金融要求企业具有快速的决策与反应能力，这就对传统金融企业的组织架构以及决策方式提出了极大的考验。在面对突发事件时，需要传统金融企业作出实时反应，而在传统金融企业尤其是国有企业里面，决策时间相对较长，很难满足互联网金融企业的要求。

5. 风险控制技术的挑战。随着保险参与互联网金融的不断深入，客户需求和保险产品不断创新，保险操作模式也不断变化，同时保险要求不断提高、保障范围不断扩大，甚至会出现针对小类群体甚至个人的保险创新，这些都对传统的保险风险控制技术提出了挑战。能否适应这种保险创新的发展，建立并完善一套针对保险创新的风险控制技术，这是未来互联网保险的核心所在。

6. 系统对接挑战。互联网金融的核心在于科技与大数据，对现有险企而言，无论是科技水平还是对大数据的掌控能力，均远远落后于互联网企业。如果需要与互联网金融企业相对接，可能需要对现有信息系统进行重新设计和规划，这可能带来几个方面的问题：一是成本投入太大，险企需要承受住大量资金投入且系统重构的考验；二是系统对接对现有数据库信息的改造，可能同样需要大量的资金投入与大量的时间精力进行匹配与完善；三是险企核心客户数据的外泄，虽然目前险企的客户数量可能比不上互联网金融的用户数，但如果不能实现信息对等，所有险企的核心数据均会被互联网企业所掌控，也将进一步加大互联网企业的筹码，险企可能会完全受制于互联网企业。

五、对中华保险参与互联网金融的建议

（一）加强与互联网企业的合作，实现公司预定目标

在互联网金融的大趋势下，各大金融企业都在提前谋划，积极寻找互联网金融的切入点。未来谁能顺应互联网金融潮流，并通过内部组织变革、产品创新、理念转变成功转型，谁就将获得竞争优势。因此，对中华保险，同样需要提前谋划，寻求互联网金融的切入点。

1. 加强渠道合作，开创互联网销售新渠道。互联网渠道具有低成本、快速扩张的优势，善加利用可以获得意想不到的效果。众安在线开创了网上专业销售保险的先例，即使与其他互联网企业合作，在保险销售方面也大有可为。国华人寿在 2013 年“双 11”期间推出预期年化收益率 7% 的华瑞 2 号产品，用时不到 10 分钟就轻松突破 1 亿元，全天更是狂收 5.26 亿元保费，让其他寿险公司分外眼红。当前国内财险行业市场化程度较高，但保险公司和客户都没有从市场化中得到实惠，一个很大的原因就是保险中介从中作祟，攫取了大量手续费；同时，保险中介强大后使得保险公司失去议价能力，阻断了保险公司与客户直接沟通的渠道。而互联网渠道则可以提供保险公司和客户直接沟通的机会，同时有效降低成本，为保险公司和客户提供实惠，因而也必将获得客户青睐。因此，中华保险可以通过在建立独立的网销渠道的同时，尝试与一些互联网企业进行合作，在车险销售、产品创新等方面获得竞争优势。

2. 利用互联网金融完善已有客户信息，通过数据挖掘发现客户新需求。在互联网金融下，客户单一的需求已经演变成复合的需求，只有想不到没有做不到，给保险公司无限的遐想空间，将会不断倒逼公司作为金融服务商去改革和顺应市场需求和客户体验。公司可以利用互联网入口，通过保费减免、保费返还等措施引导现有客户完善真实信息，实现与银行账户的绑定。对完善信息的客户，每完善一条给予一定的保费减免或直接将补贴打入客户在合作互联网公司的账户，实现公司完善客户信息的目的。在完善客户信息的基础上，强化与互联网企业的客户信息分享机制，从余额宝、支付平台端、可穿戴设备着手，通过对自有客户信息和互联网客户信息的数据挖掘，进一步挖掘客户需求，并提供全链条金融服务。

3. 利用互联网进行品牌宣传。目前，像百度、腾讯、阿里等互联网企业都有针对企业的完整的宣传推广方案，公司可以加强与互联网企业的合作，通过部分让利行为或是广告宣传支出，对中华保险品牌进行推广。泰康人寿在 2014 年春运期间推出了 1 分钱的微信意外保障保险，飞机、火车和自驾车的保额分别为 50 万元、20 万元和 10 万元，保障期间 7 天，生效日期很灵活，

通过微信支付也很方便，在春运第一天短短几分钟就被抢购了 3000 多份。目前来看，泰康该产品还是盈利的。从产品特征看，该产品的宣传功效和客户积累功效要远远大于产品本身带来的收益：一方面，泰康通过该产品，成功在微信客户群体甚至整个互联网进行了一次品牌宣传；另一方面，通过微信的客户信息和支付，完善了泰康客户信息，并且有效绑定了银行卡，一举多得，值得借鉴。

当然，公司在与互联网企业合作时必须明确合作原则。互联网企业在与其他机构合作时，都坚持只能开放与合作公司业务领域相关的数据，同时也要求合作方开放客户数据库。由于客户信息是公司的核心机密，且对方的数据为有限度开放，因此公司也必须设置数据开放限度，在合作时既获取客户信息，又能保守住公司的核心机密。同时，考虑到与互联网合作时需要系统重构，因此公司在合作时也必须坚持系统重构主体为公司本身，而不能受对方牵制，必须既能与对方完美结合，又能够独立运行，不能成为互联网企业的附属系统。此外，为加强同某家互联网企业的合作，公司甚至可以让渡一部分股权，形成战略合作，将互联网企业作为公司电网销平台，实现网上销售、网上理赔、线下服务的完美整合，这势必为公司未来发展增添无穷活力。

（二）切实转变思维方式，建立更为灵活的机制体制，为公司涉足互联网金融提供制度保障

一是要真正从卖方思维向买方思维转变。在传统金融领域，转变思维方式、以客户为中心、客户是上帝等等往往仍然只是一句口号，这在互联网金融的潮流中寸步难行。如何从卖方思维向买方思维转变，是传统金融企业尤其是保险企业面临的难题。这就要求公司必须重视客户甚至是少数客户在产品需求、客户服务、营销模式等方面的体验和感受，甚至建立由客户自主组合甚至设计产品的经营管理理念和模式，需要公司建立以少聚多、重视客户实质利益甚至直接给客户返利的业务思维和业务模式，把企业当作一个为所有百姓提供基础金融或保险服务的组织，真正践行以客户为中心的互联网金融本质。

二是要建立灵活迅速的决策机制。互联网金融要求更多的是快，是看得准市场方向，跟得上市场步伐。因此，公司必须在产品创新、市场应对方面建立灵活、快速的决策机制和组织架构，以应对多变的市场需求。与此相对应，公司在产品创新、市场应对方面需要有更大的包容度，需要容忍创新失败或市场应对失败，才能真正形成创新、快速的市场文化。

（三）重视公司 IT 建设，加大公司在互联网金融方面的有效投入

一方面，信息技术在支持保险企业产品开发、增强营销和生产的灵活性以及提高综合竞争力方面发挥着极其重要的战略作用，它可以有效地提高保险企业在产品和服务方面的质量。

另一方面，IT 技术的发展会让互联网金融变得更容易、更简单、可管理性更高，同时适应性更强。今天，保险企业都遭受着互联网金融带来的强大冲击，面对互联网金融冲击的时候，更多的保险企业都在讨论转变经营方式的问题，不可避免地要在专、深之间做的更好。专就是占有意义的保险市场和积累有价值的保险客户，深就是开发好客户需要的产品。因此，需要公司既要专注于以往的优势项目，同时也要在其它非优势项目跟其它的合作伙伴有效地合作，这种合作必须透过高科技实现。重视 IT 在中华保险业务发展中的有效投入，对中华公司的未来发展意义重大。