



# 徐敬惠：保险消费生态变化 与供给侧改革



文/新浪财经意见领袖专栏作家 徐敬惠



## 一、保险消费生态变化的主要特征

### （一）客群结构年轻化

随着 40 后、50 后的消费力大幅衰减，60 后、70 后的消费力也已进入下行拐点，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。这种客群结构的演变，表现为整个保险消费群体的消费心理、习惯、意愿和能力等各个方面，都在发生着显著变化。回顾行业发展历程，将 50 后、60 后作为目标客群所搭建起的保险销售队伍，以年龄相仿的 60 后、70 后营销员为主，而当主流客群转变为 80 后、90 后，这种代际反差使得保险营销表现出一种无力感，进入了营销失语的困境。这就需要革新保险销售管理理念，跟随客群结构的变化，塑造营销同理心和代入感，将心比心，从根本上打通情感联系，改善客户触达效率。

## （二）价值判断自主化

我们进一步观察 80 后、90 后，他们的生活方式和消费行为相比于老一辈，表现出了自我主导、直接个性、严选比价、入圈追潮、注重体验等全新且复杂的特征。新一代消费群体亲身经历了经济的飞速发展和社会的进步，对未来的不确定性和生活的变数有更深切的理解，他们有更强烈的风险管理意识。同时，作为“互联网原住民”的独生子女一代，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。在此背景下，需求侧的保险觉醒已成为一种普遍现象，保险人应该以职业自觉、专业精神去洞察和顺应，一切供需的错配都将产生营销乏力的后果。这就需要革新保险产品设计理念，着力打造专属化、定制化、灵活化的产品，从根本上匹配客户需求，改善客户转化效率。

## （三）资源诉求显性化

保险作为风险管理工具，核心是满足人们的风险管理诉求，同时作为支付工具，衍生出与服务资源相链接的职能。保险产品通过与服务资源有效结合，对于客户来说，可以享受到一站式的服务体验，对于保险公司来说，可以获取到协同发展的溢价空间。对于优质的稀缺资源来说，包括医疗资源、养老资源、教育资源、健康娱乐资源、财富管理资源等等，过去往往通过朋友间的互帮互助来获取，虽然可以增进联络和感情，但是人情积累可能会带来更为沉重的负担。人们已经开始将对于优质资源的诉求转

向组织或平台，更直接、透明地锁定服务资源，按需及时获取，这一需求逐渐凸显。这就需要革新保险服务开发理念，积极发挥平台优势，布局或对接优质服务资源，提供“保险+服务”综合解决方案，改善客户链接黏度。

## 二、保险供给侧改革是必然趋势

### （一）不以业绩为导向

保险业高质量发展是升级，也是回归，是在坚守本源和初心之下的精进与突破。保险经营的评价也从唯保费论、唯规模论，升级为锚定在价值和品质维度之上的经营评价坐标系。继续将经营目标局限于保费规模所推动的转型举措，可能会带来业务平台在一定时期内的扭转、稳定，甚至抬升，但从中长期来看，以销售为导向，不以客户为出发点的模式，势必难以长久。这就需要保持战略定力，在关注规模的同时，纳入价值和品质等评价维度，统筹配置能力和资源，积蓄好未来发展的势能。

### （二）不是术的改善能破局

围绕高质量发展下的多元化经营目标，需要匹配复合型的转型举措，一般包括产品创新、注重绩优、强化增员、科技赋能、构建生态等等。但如果仅停留在经营动作或操作层面，将无法真正触及制约行业发展的深层次问题，难以摆脱对于传统经营逻辑和发展路径的依赖，最终无法实现转型破局。这就需要保持战略清醒，克制短期成效的诱惑，避免利用战术上的勤奋掩盖战略上的懒惰，误入低效发展的陷阱。

### (三) 唯有道的转变才对路

高质量发展的内在要求是“以客户为中心”，从粗放式的要素驱动转向需求驱动、价值驱动和信任驱动，强调从客户需求出发去塑造产品形态和服务模式，这需从底层经营逻辑上去做调整。具体来看，保险价值的评价逻辑应回归“客户的尊重与认同”，切实从客户需求出发，尊重客户关切。同时，保险客户经营逻辑应聚焦“基于信赖的全生命周期陪伴”，在诚实可靠和长期互动的基础上，建立起与客户之间的深度信赖关系，进一步加深“客户的尊重与认同”。这就需要保持战略主动，聚焦客户诉求，做好长远谋划和系统性规划，树立起符合长期发展需要的底层经营逻辑。最近一轮的头部机构个险转型不如人意，甚至大大低于预期，也许可以从道的角度，进行深入复盘。

近期，银保监会发布了《银行保险机构消费者权益保护监管评价办法》，正是抓住了对于消费者权益关切的命门，将有力推动保险业深化“以客户为中心”的经营理念 and 逻辑。现在大家都在热议国家进入十四五以后，长期政策逻辑发生了重大变化，在共同富裕的指针下，保险公司要防止过度

**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\\_32906](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32906)

