

成就卓越绩效

保险公司与社交媒体：
巨大商机，重大挑战

若能善用社交媒体， 保险公司将获益丰厚。

尽管才刚刚崭露头角，但社交媒体已成为企业人力资源、市场营销、客户服务和公共关系极其重要的组成部分。对于保险公司而言，社交媒体可为其提供众多机会——与客户建立持续的互动关系，倾听、了解个人与社区的需求，并据此进行高度个性化的交流互动。



事实上，社交媒体能为保险公司带来的潜在好处极为诱人，其中包括：

提升品牌

社交媒体有助保险公司发现具有影响力的品牌拥护者，并支持他们进一步扩大品牌影响力；展示出保险公司愿意倾听、响应客户问题或投诉的良好态度；同时提高保险公司的相应速度，及时应对那些如不立即解决就可能使品牌声誉严重受损的问题。

降低成本

利用社交媒体平台让消费者互相帮助，有助避免对相同问题的重复回答，从而大大降低保险公司客服中心的成本。同样，如能有效利用社交媒体，保险公司便可将客服部门的人力和资源调配到更加重要的事务上，同时还可以利用这一几乎免费的平台获得客户，实现成本节约。但同时，密切的监督也是非常必要的，应当确保客户接收到的信息都正确无误。

影响客户行为

社交媒体有助保险公司建立信任，从而巩固客户关系。利用社交媒体，扩大满意客户口碑营销的影响力，从而增强保险公司改变客户感知的能力。



提高客户满意度

通过密切关注社交媒体动态，保险公司可迅速捕捉到客户的负面情绪，并采取积极主动的措施，解决仍处在萌芽阶段的问题。假以时日，如果保险公司长期“在线”，并通过社交媒体持续与客户互动，将成功推升客户忠诚度，同时提高净推荐值（NPS）——主动向他人推荐本品牌的客户占比¹。

增加销售业绩

保险公司可以通过在社交媒体上添加产品评级和评论，并且引入旨在通过共享传播的病毒式营销活动，从而获得新的客户。同时，还可利用同业评审、评级和推荐来获得反馈，进一步确认潜在的新客户。

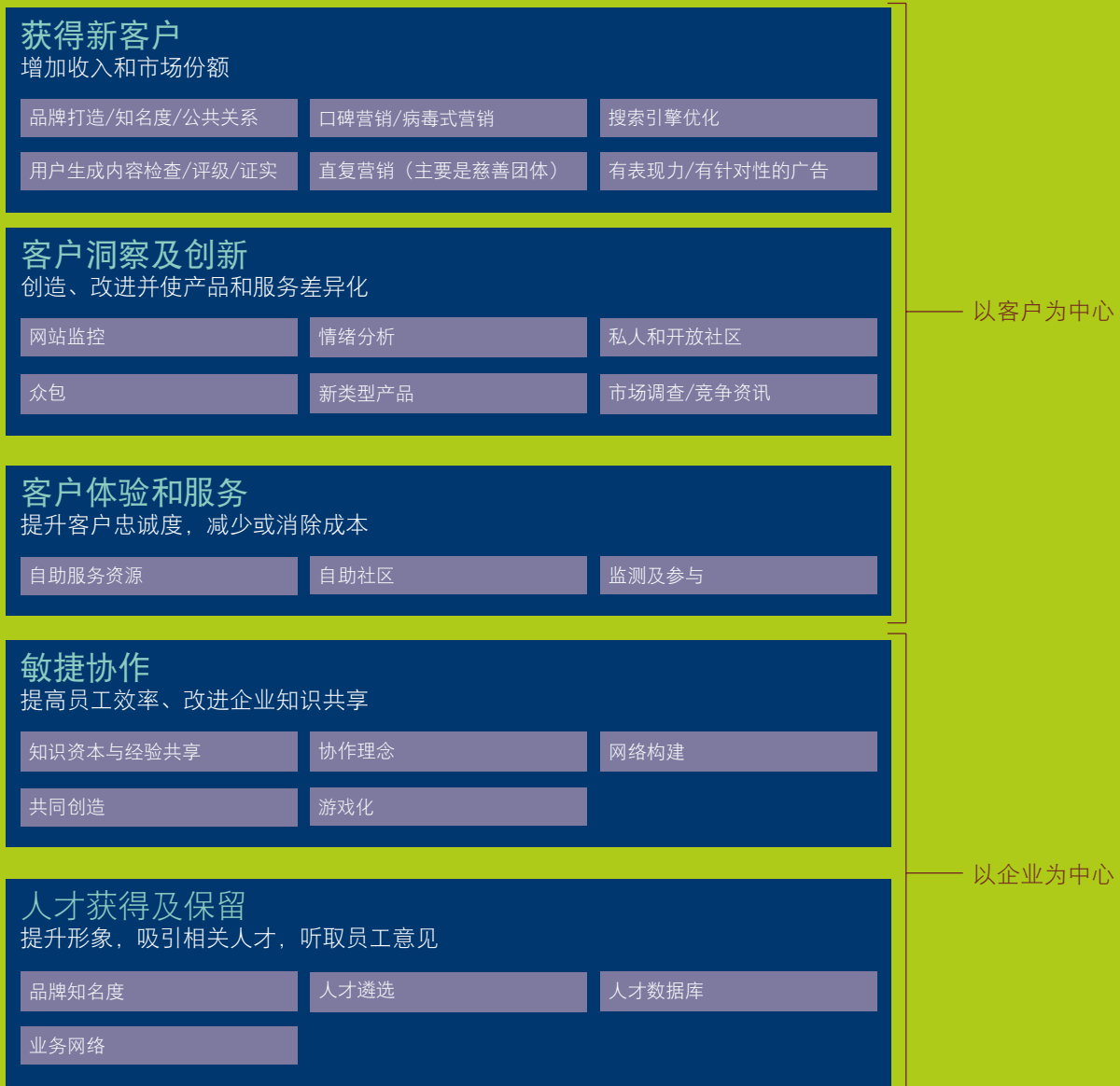
支持创新

对于有能力听取客户意见、进行众包创新的保险公司而言，社交网络是获取客户洞察的宝贵来源。保险公司可利用此平台掌握竞争对手的实时动态，并在实施新举措时发现恰当的合作机会。

推出新的保险产品

一些保险公司已经开始提出基于社交媒体的一种新型客户服务：为用户的公共信息提供保险。保险公司将“确保”互联网洁净的公共环境，并清除虚假账户、恶意诽谤等其他在线问题。

图1. 善用社交媒体的益处



社交媒体之机遇与风险

虽然社交媒体为保险公司带来了众多机遇,但它的迅速普及也伴随、并在一定程度上促使客户行为发生了根本改变,从而给保险公司造成了全新的挑战与风险。因此,要想在这样的环境中获得成功,保险公司必须超越传统营销和客户服务的局限,打造连续型的客户关系构建模式。

新型社交渠道正以惊人速度发展并得到广泛应用。例如2004年才建立的脸谱网(Facebook),现有活跃用户已达8.25亿(包括4.25亿使用移动设备的活跃用户)¹,其年增长速率超过200%。而2006年新成立的推特(Twitter),其用户更是以每年约800%的速度激增。伴随这种快速应用而出现的是全新的客户行为。社交媒体创建了自由发表意见的开放式论坛,人们在其中交流时往往会信任他人的建议。

社交媒体平台一般分为公共“企业外”平台和公共“企业内”平台两种类型。公共“企业外”平台不受某家企业的控制,

如脸谱网、推特、四方网(Foursquare)、YouTube、Pinterest、Highlight等网站;而公共“企业内”平台则由一家企业管理。社交媒体平台已应用于诸如移动电话、互联网及交互式电视等数字渠道和直销渠道的拓展。然而,这种快速扩张已导致客户接触点的分散化。由于每隔几个月就出现新的渠道,因此保险公司要想建立统一的客户关系就会面临重重困难。这种分散性加上高速通信,很可能使品牌在短短几个小时内严重受损。由于无法控制外部社交渠道,虽然企业可以就自身情况进行说明,但还是很难压制或消除已经广为传播的信息。

保险公司与社交媒体

通常,保险业对社交媒体持谨慎、“观望”的态度。虽然《财富》500强中的28家保险公司已在脸谱网上建立了企业主页,并已有20家注册了推特账号,但对于全面探索整合社交媒体营销活动的潜力,保险公司目前仅迈出了一小步。在利用社交媒体构建客户关系方面,保险公司不仅落后于娱乐企业和消费品企业,甚至落后于银行业等其他金融服务企业。事实上,当周围的企业都已成为社交网站一员的时候,保险公司在是否参与社交媒体的问题上已别无选择,真正需要考虑的是如何参与。

但是,金融服务行业作为一个整体,并未大规模参与社交媒体。例如在脸谱网排名前50的品牌主页中,没有一家金融机构(虽然有观察家指出,媒体主页浏览量与保险业寻求的积极参与是有区别的)²。尽管金融服务企业不像其他“热门”企业拥有大量(有时会达上百万)的粉丝或追随者,但从脸谱网上表示喜欢的人数、推特的转发量等其他方面可以看出,参与程度也相当高。因此,商机并不依赖于网页点击量,而在于参与程度。一些保险公司已在创造顾客参与方面获得显著成效,例如美国前进保险公司(Progressive)虚构了一个人物——“前进女孩”弗洛,并为她创建了脸谱网主页,目前获得了370万参与者。

埃森哲对全球寿险和财险客户的研究表明,80%的受访客户会参考社交媒体的建议来选择新的保险提供商,其中30%的受访客户表明,这些建议会成为他们的主要选择标准,而年轻客户把这些推荐视作首选标准的可能性是其他群体的两倍。

许多保险公司已实施一系列高度引人注目且产生了巨大的影响力。例如,美国USAA保险公司创

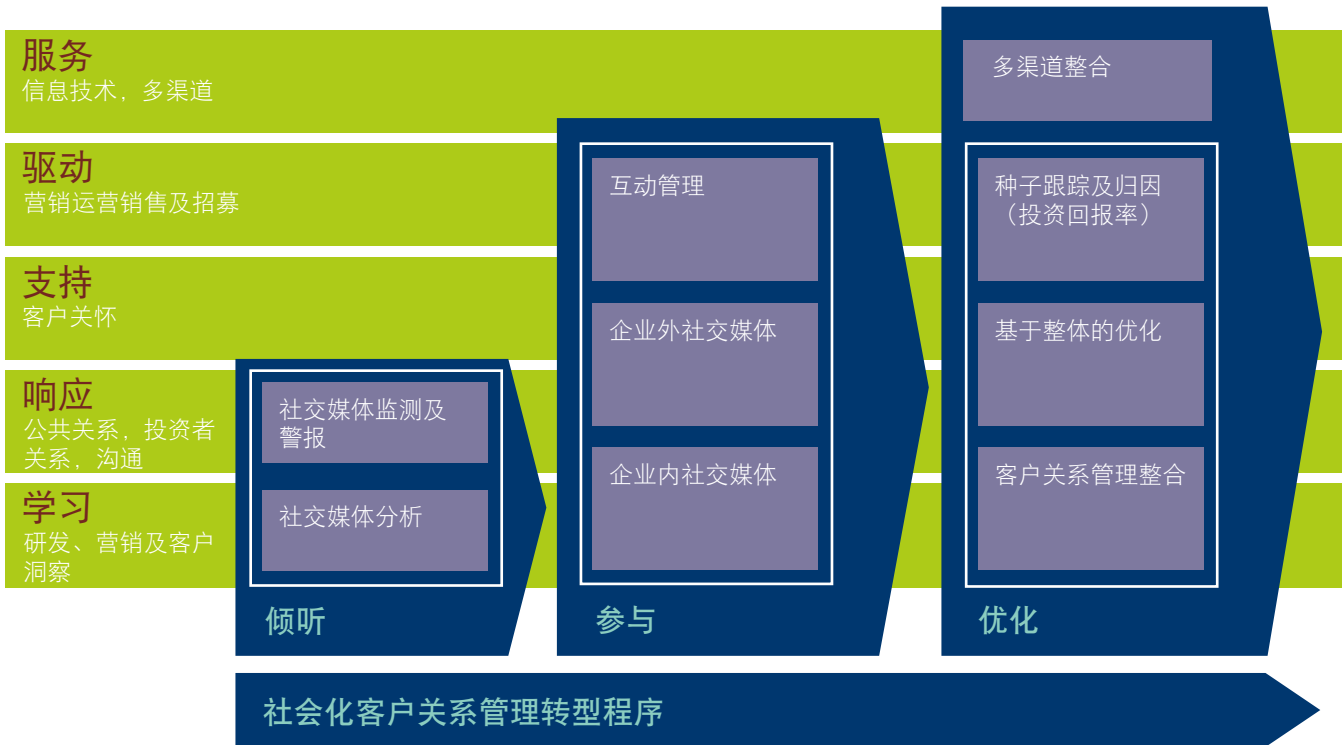
建了“我的USAA”选项卡,为客户在其自身的脸谱网页面上添加应用程序书签,从而快速链接到USAA保险公司网站,帮助客户快速转账、支付账单并取得保险证明。USAA保险公司还在Youtube上建立了理财建议博客并发布相关视频。除了利用脸谱网和推特,USAA保险公司还在自己的网站上添加了博客、排名、论坛及其他社交活动形式。

此外,另一家美国保险公司安泰(Aetna)也通过加入“生命游戏”与会员进行互动。“生命游戏”是一款社交游戏,玩家可以记录个人的健康和保健目标。如果做出了选择,玩家可与其他使用者联系并分享目标。他们也可以将自己的目标发布在脸谱网或推特上,在自己的社交圈内分享成功。这一举措提高了安泰保险的可见度和客户参与度,同时提升了其品牌知名度。同样,印度保险公司——印度工业信贷投资银行保诚集团发起了“活出激情”的社交媒体活动,鼓励人们谈论他们的激情和退休后的规划。该项活动旨在引导人们以积极的态度对待退休后的生活,同时长时间与客户保持互动。

社交媒体三步曲

通过与各方企业携手对社交媒体进行分析、利用和创新，埃森哲总结出了利用社交媒体的三阶段发展过程，如图2所示。

图2. 利用社交媒体的发展过程



第一阶段：倾听

在第一阶段或“倾听”模式中，企业对通过社交媒体获得的公共信息进行分析，主要针对以下两大目标：第一，确定当前客户情绪的倾向和基调；第二，找出那些对客户意见及决策有着重大影响的因素。

在第一阶段，研发、营销、公共关系、投资者关系及其他沟通部门应主要负责动态监测、信息收集、发现问题并在问题确认后对其作出恰当反应。

为了在第一阶段取得行动成效，保险公司需要确定恰当的工具和服务并正确加以利用，实现实时监测与警示，同时提供深入、切实可行的洞察。例如，对于监测和警示工作，保险公司可指定企业传播人员进行定期监测，同时对不同媒体平台进行“抽查”，并建立反馈机制，以便在特定类型的经历、博文或评论在网上发布时提供实时通知。

为了更好地进行分析工作，保险公司需要采用系统方法，识别影响因素，分析社交媒体上所关注内容（尤其包含客户提出的关键问题），并深入分析关注内容的主题和基调。分析应当针对不同的渠道展开，同时还应根据分析结果建立并实施恰当的行动方案。保险公司需要明确的一点是，这种分析应在所有业务地区、以各种适当语言全天候地进行。

第二阶段: 参与

在第二阶段, 保险公司应继续其倾听活动, 并采取以系统方式与客户进行互动, 同时通过企业内(品牌主页)和企业外(公共区域)两种渠道, 积极参与大规模、跨部门的客户互动, 努力建立并提升企业影响力。

企业内社交媒体的发展通常是基于社交平台的最佳组合, 其中包括但不局限于博客、评级、评论、论坛、答疑网站、维基百科以及媒体共享功能。这种发展可能完全发生在私人社区, 也可能会与企业在外渠道中的行动相结合。保险公司可以创建效果颇佳的企业内渠道或利用社交媒体将特定社区联合起来。这些社区可能包括联合代理人、特定亲和团体(如USAA建立的军嫂社区)或专职代理人等虚拟社区。

保险公司也可通过脸谱网、推特、谷歌、LinkedIn等成熟渠道的品牌主页和群组, 参与场外社交媒体活动。使用不同场外社交平台时须持不同目的: 比如, 将推特作为客户服务类型的社交渠道, 保险公司为不同品牌设置不同的推特账号, 以便处理各类客户的问询。而脸谱网不仅可用于客户应用, 还可以通过公告、小测试或其他活动来保持与成熟社区的互动。

第二阶段的另一重要方面是埃森哲称之为的“参与管理”, 这在第二阶段是非常必要的。其中的工作包括: 管理互动过程, 准确识别并利用对保险公司品牌影响巨大的“强势人员”, 建立有效的审计制度, 同时报告企业内和企业外的活动情况及参与人员。

此外, 保险公司应有一个最根本的社交媒体战略和治理构架, 明确哪些职能部门将管理各种社交媒体平台上的不同类型互动。埃森哲在定义、开发适合的策略、路线图或方法上具有丰富经验。

在这一阶段, 越来越多的企业职能部门将深入到社交媒体之中, 包括客户关怀、整体营销运作、销售人员和招聘团队等。一旦落实参与管理方案, 就可进入社交媒体的最后阶段。

第三阶段: 优化

大多数保险公司已对其传统营销渠道进行了优化, 即将传统营销渠道融入全面的客户关系管理方案中, 从而构建一个单一的客户视图。社交媒体“优化”阶段使新兴社交渠道也能达到相同的优化水平, 不仅推动保险公司实现统一的客户视图, 将客户与公司的互动充分整合到一个整体框架中, 而且还能跟踪特定活动取得的成果(以及投资回报率), 并确定最为有效的社交渠道。

通过客户刻画导向的优化, 保险公司能获得与特定内容、网络及客户相关的、更先进的分析法。此外, 有了更好、更详细的信息, 保险公司就能形成更清晰的思路, 将社交网站纳入一个涵盖所有营销渠道、消息协调传递、服务同步部署的整体框架中。

利用优化社交媒体有助于保险公司在营销过程中更深入、更灵活地接触到小众消费者群体, 包括具有特别兴趣(如休闲车车主)或特殊需要(如小企业主)的群体。社交网络也能协助保险公司的代理人网络赢得并留住客户。如果结构合理, 保险公司不仅可以利用社交媒体发现有价值的线索, 还可将这些线索提交给合适的业务员以开展后续工作, 这些业务员既可以是来自保险公司内部销售团队, 也可以是独立的代理或经纪网络。

保险公司也可通过选择性参与的方法对社交媒体和客户关系管理进行整合。客户可以自主决定和同意是否与社交媒体平台上的品牌进行互动, 并提供访问档案信息及其在此社交平台上所发布的日常活动的权限。比如脸谱网中的“签到”或“喜欢”、谷歌的签到加分、推特的“转发”等等。保险公司可以将社交媒体中随时更新的信息与内部客户关系服务联系起来, 推动与客户进行更深入地对话, 并给出更中肯的建议。



通过种子跟踪这种方法, 保险公司可以对社交平台上特定帖子的病毒式传播效果进行衡量(参考“喜欢”人数、加分、转发或其他衡量指标)。例如, 可以通过在企业官网上粘贴链接、转发推特、查看客户点击量、给予回应或转发等方式来实现。

制定社交媒体战略

通过跟踪社交媒体发展的各个阶段, 埃森哲将制定和实施有效社交媒体战略的过程划分为四步。

1. 确定企业愿景

企业应有能力绘制两到五年社交媒体举措的战略路线图, 应对包括经营战略、组织结构与治理和相应技术等问题。这一步要达成的关键成果包括界定企业目标、评估当前能力, 以及分析最佳实践与发展趋势。

2. 制定衡量指标

第二步, 企业应明确当前能力与实现最佳实践之间的差距以及未来需求。将各种备选举措一一列举, 并根据关键制胜因素和高阶关键绩效指标对每项举措能够产生的效果进行衡量。

3. 创建组织治理结构

一旦举措得以确定、衡量指标得以落实, 企业就应设计能适当控制并具有报告关系的组织治理结构。这一结构可能包括指导委员会和“实践社区”等要素, 以便应对现实世界中发生的各种问题。此外, 组织治理结构还应涉及诸如培训和适应性激励机制等事项。

4. 选择技术, 创建解决方案蓝图

在前三步均已达成的基础上, 企业可更进一步, 选择适合的技术, 为整合社交媒体解决方案设计蓝图。



通过社交媒体进行创新

社交网络是行之有效的实验与创新的沃土。虽然在提及社交媒体时,大多数企业首先想到的是客户获取或客户服务,保险公司已采取多种方式对这一平台进行了充分利用。

例如:

- 利用企业内社交媒体创建专供独立代理人交流想法、经验和专门技术的平台。
- 捕捉客户的反馈和建议,以帮助产品设计。例如,星巴克就通过企业内和企业外活动,获取消费者对店面设计、新产品及其他特点等方面的观点。
- 利用诸如脸谱网和LinkedIn等企业外部社交媒体推出招聘计划,尤其是公布在年轻人更可能使用或频繁使用的这些网站上。
- 利用社交媒体来协助客服中心减少呼入电话数量,而且这在实际上还可以鼓励客户解答其他客户的问题。
- 企业应通过宣传慈善活动、可持续发展举措和其他不直接与保险销售有关的行动,给消费者留下更为人性化的印象。



案例分析

保险公司利用社交媒体的两种方式

美国家庭保险公司：“加粉丝，做赢家”

美国家庭保险公司是美国一家寿险公司，该公司正在测试一个脸谱网应用：脸谱网用户只需同时成为他们最喜爱的球队以及美国家庭保险公司的粉丝，就能获得该球队的免费商品。这一应用将两个完全不同的脸谱网粉丝群联系起来。

同时，美国家庭保险公司还在与美国境内许多团队和组织合作，参与名为“号角”（FanFare）的试点活动。作为对活动的特别支持，公司将以前5000名粉丝的名义向美国红十字会各捐赠一美元。

该项活动于2009年8月推出，已将美国家庭保险公司成功地介绍给了更多新的消费者，同时帮助该公司赢得客户并留住他们。

忠利保险：Kontournous—加入部落获益良多

法国财产保险公司忠利保险（Generali）推出了一款新型保险产品，名为“Kontournous”（其谐音意为“信赖我们”），允许客户组成“部落”，参加忠诚度计划，分享购买保险获得的好处。

该部落为其成员签署的每单车辆保险合同提供积分，社区的所有成员都有资格分享部落内其他成员积分份额。

部落收集的“K点”可为成员中的事故受害者提供高达100%的超额保险偿付。

而价格也将根据社区行为进行定制。这种企业内计划与传统忠诚度计划的区别在于，后者提供的是针对个人的不可转让福利。



社会化客户关系管理及规模化问题

保险公司在采用社交媒体方案的第一阶段和第二阶段经历了一个快速发展过程。在初期“倾听”阶段,面临的最大挑战就是将通过推特、脸谱网或在其他场所获得的评论纳入联络中心的活动中。特别需要将这些评论和问题转给客户服务部门的合适专家,以便问题得到快速、妥善的解决。

在第一阶段,可能只有少数人能够监测社交媒体,负责引导客户查询。但是随着问题不断增多,在第二和第三阶段,保险公司需要找到使这一过程自动化的办法,特别是在其自身的病毒式营销效果显著并引起大量反响的时候。

进入这些阶段的保险公司需要实施一系列解决方案,即确定哪些留言应收到自动回复,哪些需要专家进行详细解答。此外,保险公司还必须做好准备以快速应对客服中心每天接到的大量问题,并注意保护客户的隐私。

在接触到大批量社交媒体问题、评论和反馈时,保险公司还面临着能否捕获并管理重要数据的挑战。在理想情况下,应将每个社交媒体创造的接触点整合到全面的客户关系管理行动中,而且保险公司需要了解客户通常进行联系的原因和时间。

但是,对许多保险公司而言,达到这一水平的整合将面临诸多重大挑战;尤其是那些依靠传统前端保单管理系统的保险公司,很难获得统一的客户视图。

在社交媒体中前行

很显然,社交媒体——尤其是通过多元化社区的发展——为保险公司带来了提高企业知名度、促进客户参与的巨大机遇。如果只看点击量,保险公司可能永远无法进入社交媒体“最热门”品牌之列,但这并不影响它们开展客户参与,并创造比很多其他行业都高的客户利益。尽管大多数保险公司已经开始探索其中的潜力,仍需在这一过程中应对保护客户隐私、政策合规以及规模和整合等关键事项。

社交媒体具有强大的力量,能够重塑保险行业、创建新的差异化因素,并且为领先者开启新的机会之门。埃森哲认为,如果保险公司能将社交媒体行动视为综合方案的组成部分,而非一系列独立计划,就能最大程度地利用社交媒体获取成功。

但是要想实现此项目标,许多保险公司都需要重新审视自身当前的信息技术基础设施,特别是陈旧的保单管理系统。只有明确落实了这些能力之后,才能为社交媒体举措提供规模化支持。

作者简介

艾曼纽·维亚勒 (Emmanuel Viale) 是埃森哲技术实验室总监, 在位于法国南部的索菲亚·安提波利斯实验室工作。他擅长为金融服务客户开发并交付技术创新型应用。请通过电子邮件与他联系: emmanuel.viale@accenture.com。

克里斯汀·苏什 (Christian Souche) 是埃森哲社交媒体资产开发主管, 以及埃森哲欧洲研发中心的社交媒体行动计划主管。

注:

- 1 <http://www.netpromoter.com/np/calculate.jsp>
- 2 <http://techcrunch.com/2012/02/01/facebook-has-425-million-mobile-monthly-active-users-up-from-350-million-in-september/>
- 3 <http://www.visible-banking.com/2012/03/still-no-financial-institutions-in-the-top-50-brand-pages-on-facebook.html>

关于埃森哲

埃森哲是全球领先的管理咨询、信息技术及外包服务机构。凭借在各个行业领域积累的丰富经验、广泛能力以及对全球最成功企业的深入研究, 埃森哲与客户携手作, 帮助其成为卓越绩效的企业和政府。作为《财富》全球500强企业之一, 埃森哲全球员工逾257,000名, 为遍布120多个国家的客户提供服务。截至2012年8月31日结束的财政年度, 公司净收入达279亿美元。

埃森哲在大中华地区开展业务逾20年, 目前拥有一支逾8,200人的员工队伍, 分布在北京、上海、大连、成都、广州、香港和台北。作为绩效提升专家, 埃森哲始终专注于本土市场的实践与成功, 致力实现超凡的客户价值与成果。埃森哲帮助客户确定战略、优化流程、集成系统、引进创新、提高整体竞争优势, 从而成就卓越绩效。

详细信息, 敬请访问埃森哲公司主页 www.accenture.com 以及埃森哲大中华区主页 www.accenture.cn。

