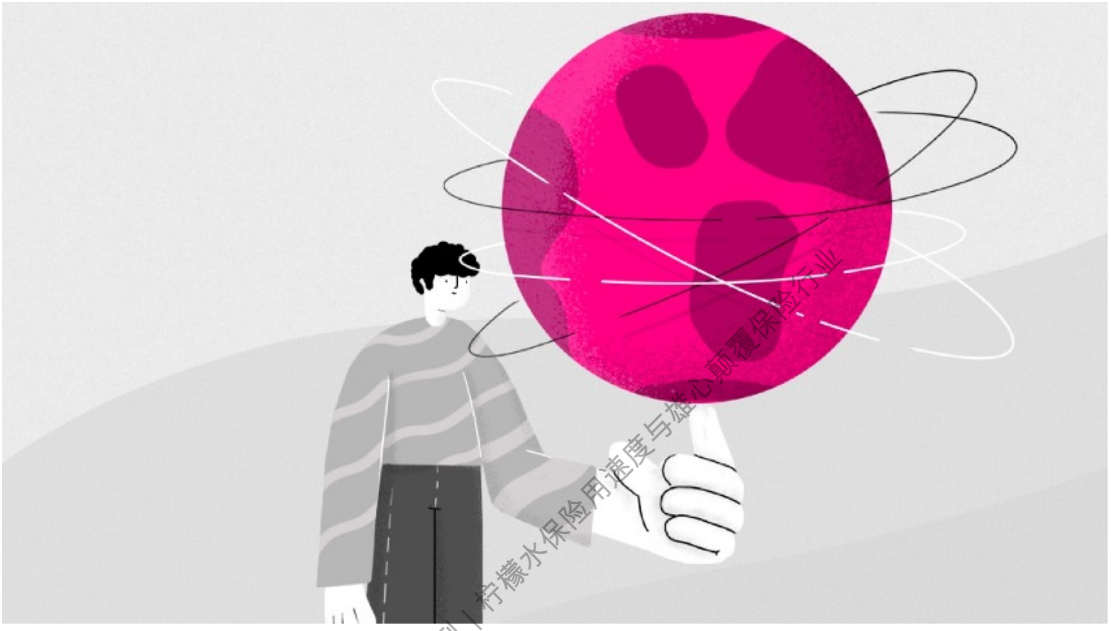
案例｜柠檬水保险用速度与雄心颠覆保险行业

作者：伊利·欧菲克（Elie Ofek）、丹妮尔·戈兰（Denielle Golan）



金佛企业学习-案例｜柠檬水保险用速度与雄心颠覆保险行业

2018年10月，一个温暖的早晨，阳光洒在以色列内盖夫沙漠这片旅游胜地上，风吹起白色的“贝都因式”帐篷，如波浪在翻滚。帐篷里坐着的正是保险科技初创企业——柠檬水保险公司的领导团队。联合创始人丹尼尔·施赖伯（Daniel Schreiber）和谢伊·维宁格（Shai Wininger）分别担任柠檬水（Lemonade）的首席执行官和首席运营官。团队认真听取了这两位联合创始人所分享的未来一年雄心勃勃的增长计划，包括推出新的保险产品以及全球扩张。

柠檬水保险于2015年在以色列特拉维夫成立，其使命是颠覆保险行业，采用人工智能（artificial intelligence，AI）和行为经济学（behavioral economics）原理，提供令人愉悦的用户体验。这种用户体验包括数字化的便捷签约流程、更低的保费以及更快的理赔速度。柠檬水保险的联合创始人希望通过在保险体系中建立信任和透明度，推出

“受人喜爱的品牌”，践行社会公益来扭转社会对保险行业的负面印象。柠檬水保险作为一家公益企业成立，同时得到了公益企业（Benefit Corporation）认证。

自从在纽约推出租客、公寓和房屋保险产品以来，柠檬水保险两年来取得了长足的发展，业务已扩展至美国24个州，投保客户42.5万名，承保价值近500亿美元。2017年，柠檬水保险的销售额为1010万美元，2018年销售额为2250万美元。这支团队共有125人，其中一部分成员在特拉维夫，另一部分成员在纽约。到目前为止，该公司已经募集了1.8亿美元的风险投资基金。

高管团队的“帐篷会议”结束后，柠檬水保险的领导团队开始对两位联合创始人提出的大胆举措进行反思。用现有产品打入欧洲市场，这个举措值得一试，但事实上，在欧美两大市场，还没有一家面向消费者的保险品牌实现成功运营，这意味着，两位联合创始人的举措会面临很大挑战。第二条路就是推出新产品，这样可以帮助公司更好地满足客户需求，更有效地与在位企业的组合产品竞争，但要开发符合柠檬水保险的高标准的新保险业务，并非易事。因此，大家开始担心，如果同时采取这两项举措，可能会削弱公司的实力。几周后，施赖伯和维宁格召开会议，以便最终确定战略规划。令他们举棋不定的是，一方面，他们希望推动公司同时采取这两项举措，另一方面，他们又认识到，在资源有限的情况下，公司最好先采取其中一项举措，将另一个举措推迟到2020年或2020年以后再实施。如果是这样的话，这两位联合创始人脑海中的难题可以归结为：“2019年，哪个选择最适合柠檬水保险公司?”

哈佛企业学习：案例｜柠檬水保险用速度与雄心颠覆保险行业

保险行业简介

现代保险业是在1666年一场伦敦大火之后发展起来的。由于数以万计的房屋被毁，所以建立机制以获取资金来修复被大火烧毁的建筑显得尤为必要。在伦敦大火之后的数年里，几家保险协会和保险公司逐渐发展起来，它们将会员资源集中起来，为可能发生的火灾损失以及旅行等其他事项提供保险。

1735年，第一家美国保险公司在南卡罗来纳州的查尔斯顿成立，提供火灾损失保险。此后数年里，随着越来越多的保险公司成立，以及更多可能发生灾难的领域被保险覆盖，保险行业得以继续发展。随着一系列法律、法规和规章制度的出台，保险行业的标准和监督变得更加完善。然而，根据《麦卡伦-福格森法案》（McCarran-Ferguson Act），各州的监管各不相同，美国保险市场仍未统一。与此同时，在欧洲，单一保险市场于1992年在欧盟《第三代非寿险指令》（Third Nonlife Insurance Directive）的基础上建立起来。

保险行业背后的机制是将风险从投保人（无论是个人还是企业）转移到保险公司，以便在发生不利事件时保护投保人的资产。虽然保险公司的主要收入来源是赚取的保费，但保险公司也将部分保费用于投资，以确保发生重大灾害时有偿付能力，并为股东赚取利润。保险公司的主要费用包括理赔款、承保费用（如工资）以及保险经纪人和代理人的佣金。

保险行业包含3个主要业务领域：财产与意外保险（Property&Casualty，简称P&C），提供家庭、汽车和商业保险，以防止财产受损或责任风险造成的经济损失；人寿与健康保险（Life&Health，简称L&H），提供人寿保险，以防止因个人死亡而造成的经济损失风险，并提供年金产品以确保投保人退休后的收入，此外，还提供意外与医疗保险（Accident&Health，简称A&H），以支付医疗和长期护理的费用，或在残疾后提供收入；医疗保险（Health insurance，非人寿与健康保险保单）涵盖医疗和卫生保健费用。在美国，私人医疗保险公司、一些财产与意外保险公司和人寿与健康保险公司，以及医疗保险和医疗补助等政府计划均提供医疗保险。

根据不同的授权程度和风险等级，保险分销渠道主要分为四种：（1）潜在客户供应商将客户的数据提供给保险公司，无需太多权限或风险；（2）代理商和经纪人。代理商代表的是保险公司，可以销售一家或多家保险公司的保险产品。经纪人代表投保人，可以直接向客户销售保险，也可以作为批发商将保险卖给其他代理商和经纪人；（3）管理型总代理（MGA）。不同于代理商或经纪人，管理型总代理拥有承保人授予的一

中佛企业学习 案例｜柠檬水保险用速度与雄心颠覆保险行业

定权力，可以履行通常由保险商负责的某些职能，例如承保和理赔；（4）保险商打造并销售保险产品，决定对哪些风险进行投保并定价（出具承保保单），雇用客户服务代表填写表格，接受或拒绝理赔。保险商必须满足资金充足的条件。（有关承保的更多信息，见图1；有关4种分销渠道的图表，见图2。）

哈佛企业学习 - 案例｜柠檬水保险用速度与雄心颠覆保险行业

承保流程

保险承保人审查投保申请。通过评估投保人希望获得的保险范围，与投保人相关的风险水平，承保人决定是否提供保险服务。若审批通过，承保人可以使用这些信息来确定投保人应该为给定的保单支付多少钱。承保人还要审查现有投保人的风险，就风险管理情况提出建议（例如，如果有人突然遭遇重大风险，他们是否应该续保），并确定保险金额。关于是否提供保险服务的决定通常被称为“承保决定”，如何为其定价通常称为“保费决定”。在美国，保险商在承保决定中有一定的灵活性，但保费决定则受提交给监管机构的费率和保单的约束。

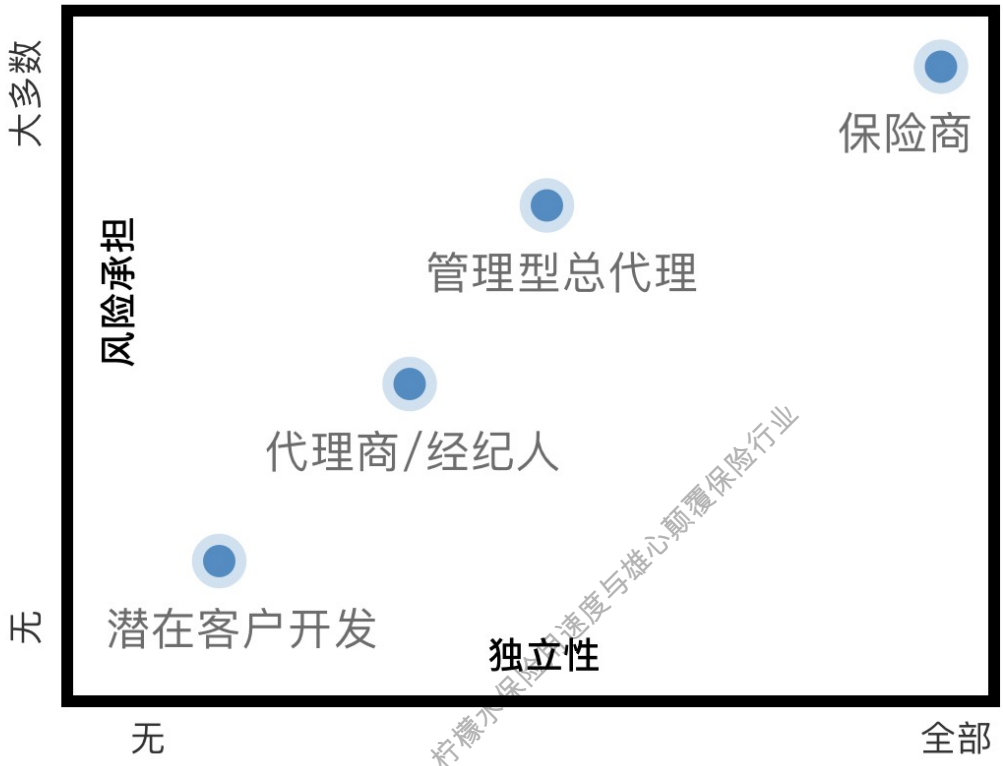
潜在被保险人的风险评分

承保人在分析潜在投保人时要考虑各种因素，包括可以预测客户提出索赔风险或将损害最小化的任何因素。如果一家保险商能够向监管机构证明标准具有预测作用，就可以获得批准，并应用于费率和保单中。然而，由于这些提交给监管机构的文件是公开的，引入的新预测标准也可以被竞争对手使用。一些可能对承保过程和保险费产生负面影响的因素包括：维护不善的屋顶；陈旧的建筑；老化的电线或管道；缺乏家庭安全措施（没有门闩、洒水器、火灾探测器等）。如果一个人采取适当的步骤改善以上因素，承保人通常会重新考虑其风险评级。一个人的信用评分也可以预测风险，但由于其可能涉及的歧视性，美国的某些州不允许这么做，因为信用评分可能会涉及种族问题。

来源：案例作者改编自以下信息来源：https://www.lemonade.com/insuropedia/dictionary/insurance-underwriting。

哈佛商业学校 - 案例 | 柠檬水保险用速度与雄心颠覆保险行业

图2 保险分销模式和许可证要求



许可证要求：代理商/经纪人、管理型总代理和保险商需要在每个州分别获得许可证。由于保险商承担的风险最大，独立性和影响力更大，因此它们的许可证最难获得。保险商的监管压力比其他公司更大，必须每季度向监管机构报告。但与管理型总代理相比，保险商的独立性仍然要低一些。代理人和经纪人的独立性、影响力和风险都较小，而且还有其他要求，主要涉及教育、培训和通过执照考试。

来源：案例作者改编自以下信息来源：https://insly.com/en/blog/four-insurance-distribution-models-to-consider-as-a-start- up/，访问时间：2019年2月。

存续数十年的传统保险公司积累了大量的数据。它们的精算师利用这些数据计算与各种标准相关的风险，并对产品进行定价。保险商将费率（价格）和表格（保单）提交给监管机构审批，并受其约束；不过，如果出现变更，保险商可以重新提交材料。根据现有的精算模型，代理商或经纪人使用承保和保单管理系统筛选客户。获得批准的客户将根据其评估后的风险潜力收到特定保单的报价。筛选过程可能需要几个小时到几周。如果发生灾难事故，客户提出索赔以弥补损失或费用，保险公司将进行核赔调查，决定是否向客户赔偿以及需要支付的赔偿款金额。该过程通常需要数周时间，对于大额索赔或涉嫌欺诈的索赔，时间则长达数月。

鉴于年复一年索赔的不可预测性，保险公司试图通过向其他承保人购买保险，以缓解自身所承担的财务风险；这种做法被称为“**再保险**”（reinsurance）。实际上，主要承保人通过将一部分特定风险转移给再承保人，从中换取一定比例的保费收入。

华佛企学习案例｜柠檬水保险用速度与雄心颠覆保险行业

美国现代保险业

2017年，美国保险业的净保费收入总额为1.8万亿美元（含再保险交易后的保费收入），其中医疗保险占36%，人寿与健康保险占33%，财产与意外保险占31%。美国拥有世界上最大的保险市场，人均保险费用支出世界排名第10；人均保险支出为4216美元。

美国的保险市场由少数几家公司主导，其中美国丘博保险集团（Chubb Ltd.）、美国国际集团（AIG）和美国大都会集团（MetLife）占保险业市场资本总额的23%左右，而最大的10家上市公司总共约占保险业资本市场总额的60%。平均资本总额约为120亿美元（详见图3“美国十大保险公司”）。2017年，美国保险公司在传统媒体（如电视、广播、印刷和一些数字化媒体）上花费了52.6亿美元，其中，排名前10的保险公司占73%，（详见图4“顶级保险品牌的广告支出和广告标语”）。伯克希尔·哈撒韦公司（Berkshire Hathaway Corporation）旗下的美国政府雇员保险公司（Geico，美国

第四大汽车保险公司）是2017年在美国投放广告最多的品牌，比排名第二的无线通信运营商威瑞森（Verizon）多出近50%。保险行业属于劳动密集型行业，2018年就业人数为270万人，其中150万人在保险公司工作，其余120万人在保险代理机构、经纪公司和其他相关企业工作。根据柠檬水保险公司的分析，每个员工（雇员或代理）的客户数量很少，从美国农夫保险公司（Farmers）的143个客户到美国州立农业保险公司（State Farm）的500个客户不等。

哈佛企业学习 - 案例｜柠檬水保险用速度与雄心颠覆保险行业

图3 美国十大保险公司（2018年直接保费年收入，单位：10亿美元）

排名	公司名称	保费（10亿美元）	市场份额（%）
1	美国州立农业保险公司	65.9	9.83
2	伯克希尔·哈撒韦公司（美国政府雇员保险公司）	43.9	6.55
3	美国利宝互助保险集团	34.6	5.16
4	美国前进保险公司	33.75	5.04
5	好事达保险公司	33.25	4.96
6	旅行者财产事故保险公司	26.24	3.92
7	美国丘博保险集团	22.01	3.28
8	USAA保险公司	22	3.28
9	农夫保险公司	20.31	3.03
10	全美互惠保险公司	18.42	2.75
小记		**320.38**	**47.8**

来源：案例作者根据以下信息来源绘制此表：https://www.propertycasualty360.com/2019/03/07/top-25-pc-insurance- groups-in-2018-according-to-naic/，访问时间：2019年5月。

哈佛企业学习 - 案例｜柠檬水保险用速度与雄心颠覆保险行业

图4 2017年美国顶级保险品牌的广告支出及营销标语

排名	品牌	美国广告支出总额（百万美元）	营销口号/标语
1	美国政府雇员保险公司	1592	15分钟即可为您节省至少15%的汽车保险费用。
2	美国前进保险公司	911	价格由您做主
3	美国州立农业保险公司	860	美国州立农业保险公司始终伴您左右。
4	好事达保险公司	717	好事达为您照料一切。
5	美国利宝互助保险集团	415	一份保单，我们的责任。
6	全美互惠保险公司	283	全美互惠，时刻给您关爱。

来源：案例作者根据以下资料估算广告支出：http://digitalgabe.com/wp-content/uploads/2018/06/Top-200-Media-Spenders.pdf，第6—14页和第34页，访问时间：2019年5月。

哈佛企业案例 - 案例｜柠檬水保险用速度与雄心颠覆保险行业

创始愿景：用柠檬打造“柠檬水”

施赖伯曾担任无线充电先驱 Powermat 公司的总裁兼董事会成员。2014年年底，在其任期即将结束之际，施赖伯正在思考下一步行动，他把思考焦点转向他认为尚待变革的行业。为了开拓视野，获得灵感，施赖伯参加了奇点大学（Singularity University）的指数型技术执行计划（Exponential Technology executive program）。施赖伯参加了由奇点大学创始人彼得·戴曼迪斯（Peter Diamandis）主持的会议，会议提出了“点对点保险”（peer-to-peer insurance）的话题。这激起了施赖伯的兴趣，因为他意识到保险业受到不信任问题的影响，导致效率低下。施赖伯在思考是否可以利用技术来改

变这种情况，更好地为消费者与保险商“牵线搭桥”，以及是否有办法将某种共享元素带到保险行业中去。

维宁格是一位多面手企业家，也是网络零工经济众包平台 Fiverr （之后在纽约证券交易所上市，代码：FVRR）的创始人。2015年年初，他放弃了日常工作，开始探索颠覆金融行业发展的途径，他认为金融行业变革的时机已经成熟。当一位投资人和一位共同的朋友把施赖伯介绍给维宁格时，两人一拍即合，很快就产生了很多新想法。

无知是福

无论是施赖伯还是维宁格，都没有保险行业的经验。施赖伯认为这是一种优势：“我们就是想充分利用这种无知来创造价值。这让我们能够在没有知识影响的情况下思考一些基本原则。我们在白板上描绘用户体验和商业模式的样子。我们关注的不是我们的局限性或者被告知无法做到的事情。”这两位联合创始人希望利用先进技术，特别是人工智能技术，从消费者的角度重塑保险行业，并深入了解用户心理。按照这一思路，他们把行为经济学教授丹·艾瑞里（Dan Ariely）招入麾下。当谈到加入柠檬水保险公司的动机时，艾瑞里表示：“当我观察保险行业时，我发现这是一个竞争激烈的行业，程序复杂烦人，信任度和诚信度都很低。我们是否应该满足于保险行业目前的发展状态？答案是：绝不！”

哈佛企业学习 - 案例｜柠檬水保险用速度与雄心颠覆保险行业

在形成基本概念后，几位联合创始人于2015年8月成立了柠檬水保险公司，并开始钻研具体的专业知识。早期的团队成员包括曾在大型保险公司担任高管的保险专家泰·萨加洛（Ty Sagalow）、业务开发副总裁玛雅·普罗索尔（Maya Prosor）和后台架构师摩西·利伯曼（Moshe Lieberman）。该团队还联系了一家四大会计师事务所的保险部门，召开了为期10天的会议。在会上，保险部门负责教授柠檬水团队保险行业知识，并指导团队做出早期决策。

决定做一家保险公司

柠檬水保险公司必须在4种主要的分销模式中选择一种来开展业务。柠檬水聘请的顾问建议其深耕管理型总代理领域，因为这样，他们可以更快地发展，而不必为了成为一家完整的保险公司而申请复杂的监管批准。顾问还建议，柠檬水作为一家科技型公司，应该专注于技术。然而，柠檬水的联合创始人坚持追求保险公司的模式。施赖伯解释道：“我们的观点始终是，保险行业的问题是利益冲突，这影响着整个行业的结构，如果你想解决这些问题，就必须重建基础，成立一家新型的保险公司。”他补充说道：“这似乎有违常理，但在我们看来，影响深层次变革最简单的方式不是用一层新油漆来翻新现有的大厦。我们应该从零开始，成为成熟的保险商。我们还认为，扫清这一障碍，将有助于我们与那些不愿意承担这一使命的初创企业拉开距离。”维宁格反思道：“我们无法改变自身的创业属性。我们早期的决定可能太天真了，我们知道我们有可能会失败，但我们愿意去尝试。”

仅供企业学习案例｜柠檬水保险用速度与雄心颠覆保险行业

决定将自己打造成一家保险公司之后，柠檬水需要建立承保和保单管理系统。保险费率引擎是这个系统的重要组成部分。保险费率引擎通常是通过购买方式获得的，根据其复杂性、功能和定制选项，价格从150万至1300万美元不等。标准实施通常需要7到18个月。为了节约时间，且基于对团队技术经验的信任，维宁格认为柠檬水应该自行开发费率引擎。4个月内，柠檬水的团队打造了一个最先进的保险费率引擎，即“Blender”。维宁格说：“在早期阶段，我们做了很多决定，没有采纳顾问的建议，并打破了教条规定。”

行为经济学与回馈机制

从行为经济学的角度看，柠檬水试图让消费者相信他们的利益是一致的。创始团队提出了这样的问题：保险行业中到底是什么因素导致那些体面的人表现出最糟糕的一面，以及人们为什么会讨厌保险公司。他们发现，目前的保险行业结构是客户与保险公司双方的博弈：客户向保险公司付款，如果发生事故，保险公司应该向客户赔付。

然而，保险公司有自己的经济激励机制，这就导致了一种倾向：保险公司拒绝更多的理赔就可以获得更多财富，对于保险公司来说很难不这么做。反过来，顾客往往夸大自己的索赔主张。保险公司了解这一点，所以理赔过程很困难。艾瑞里指出：“这是一个糟糕的结构，建立在利益冲突、互不信任和不诚实的基础上。我们决定把这种双方博弈变成三方博弈。”

柠檬水的领导团队相信，解决办法在于消除经济刺激的倾向，并建立一个有第三方——慈善机构——参与的社会公益机制。柠檬水团队把这个机制称为“回馈机制”（Giveback）。柠檬水公司将保留固定比例的保费，并将剩余部分用于再保险和支付索赔；如此一来，柠檬水的财富并不取决于支付了多少索赔或拒绝了多少索赔，因为期末剩余资金都会捐给慈善机构。维宁格说道：“我们从来不会将无人认领的保险金留给自己，由此消除通过拒绝索赔实现利润最大化的诱惑。”基于这些原则所选择的模式，在理论上是根据客户选择的共同事业来对客户进行分组。每个小组的期末剩余资金将捐给以他们的事业为目标的慈善机构。这么做的目的是遏制虚假或夸大的索赔。例如，如果有人想要从柠檬水公司诈骗5000美元，这意味着他或她所关注的慈善机构可能不会得到任何捐赠，因为这会耗尽整个团体的资源。艾瑞里说道：“如果要骗，那么你骗的是谁？是你关注的慈善机构”。施赖伯说：“我们的目标不是把我们所有人都变成圣人，而是让人们像对待其他产品和服务一样正常对待保险。”

哈佛商业学习_案例：柠檬水保险用速度与雄心颠覆保险行业

推出柠檬水保险

柠檬水保险公司的产品在技术上已经准备好于2016年1月上线了。选择成为一家保险公司意味着首先要在美国选一个 “住所所在州”，并获得该州的许可证，其他州在承认“住所所在州”的许可证后可以另行颁发许可证。柠檬水选中纽约州作为其住所所在州。但是获取许可证的过程却一点也不顺利。几个月过去了，监管机构（纽约金融服务部，Department of Financial Services）一句答复也没有。最终，经过一番激烈的交锋，柠檬水放弃了客户可以就捐赠给慈善机构的资金申请税收抵免的请求，2016年9月中旬，许可证终于获批。柠檬水在许可证获批后几天之内推出了APP和网站。最

初，柠檬水计划只提供租客保险，但柠檬水的团队利用等待许可证的时间开发了其他产品——房屋保险和公寓保险产品。在纽约州获得许可证之后，柠檬水接着在加利福尼亚州备案。这两个州的许可申请非常严格，因此，获得这两个州的许可后，柠檬水向其他州的监管部门申请许可的压力就会极大缓解。

用人工智能和机器学习推进保险行业变革

联合创始人计划把柠檬水打造成真正的科技主导型企业。他们应用自动化技术将大部分流程数字化，从而为客户带来轻松体验，而且成本也比传统的劳动密集型操作低。柠檬水的团队坚信，可以使用机器学习工具和人工智能，更好地定价和承保风险。首席承销官约翰·彼得斯（John Peters）说道："当谢伊和丹尼尔创办柠檬水时，我们处于劣势，因为在位企业拥有多年积攒的数百万份保单的数据，而这些数据可以帮助在位企业对风险进行评估，并为保单定价。但我们也将能实现这一点，也就是说我们也将有足够的数据让承销和定价更加准确，而这是我们的竞争对手无法做到的。目前我们还处于数据收集阶段。"他补充道："第一步是销售大量保单，第二步是处理大量索赔。我们需要通过理赔，学会如何将保单与索赔联系起来，进而改进算法，从而提升我们的判断能力，如'我是否需要这样的客户？'　'我应该向他们收取多少费用？'或妥善处理未来的索赔。"维宁格说道："我们的应用程序具有高度适应性，如果我们怀疑有更高的风险，在承保或理赔之前，我们可以提出更尖锐的问题，或者制定更高的证据标准。"

柠檬水在"飞轮"模型（flywheel paradigm）下运作：取悦客户带动快速增长，增长生成数据，数据让系统学习，从而形成一个更智能、更优秀的平台。施赖伯解释道："在数字基础上从零开始构建，意味着我们在消费者何时以及如何与我们互动方面收集的数据比传统运营商多100倍。我们分析了所有这些数据，发现其中许多数据具有很高的预测性。对我们来说，这不仅仅有利于定价，还有助于更好地锁定广告收入，以吸引最好的客户，并管理索赔事宜。这就是为什么用不了100年，我们就能在数据方面与在位企业平起平坐。我们估计不到24个月，我们就能获得成功，而且到那时，我们将有

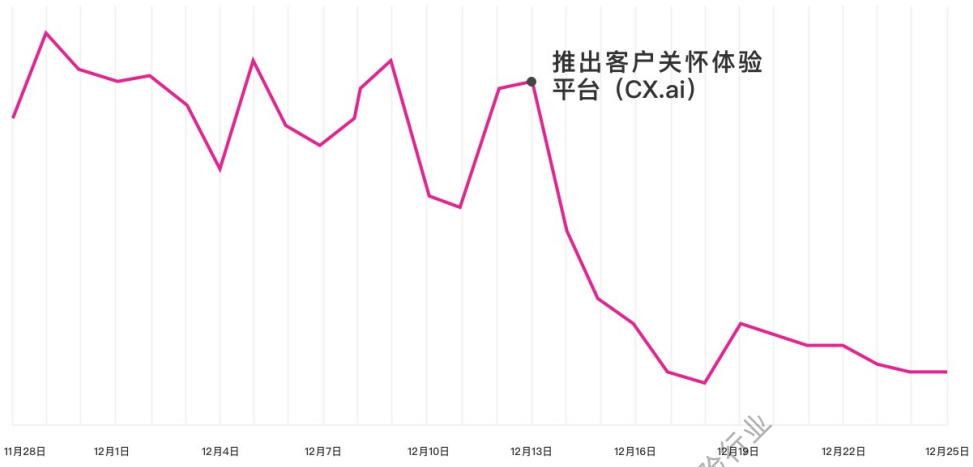
哈佛商业学习 案例：柠檬水保险用速度与雄心颠覆保险行业

能力超越在位企业。”维宁格补充说道：“大型保险公司的数据系统已有几十年的历史了，是用来帮助代理商销售保单的，而不是用来学习的。”

柠檬水的人工智能基础设施包括两个与客户打交道的机器人——吉姆（AI Jim）和玛雅（AI Maya）。机器人吉姆负责控制索赔案件流入，基于索赔案件的有效性和复杂性，根据需要将收到的索赔案件分配给人工索赔体验（CLX）团队。此外，机器人吉姆还能追踪很多用户生成的数据点，帮助柠檬水识别可疑活动。例如，在第一个月，它追踪了370万个信号。提出索赔时，必须附上客户描述事件的视频。机器人吉姆能够运行几十套反欺诈算法，这些算法随着数据的增加不断提高。如果索赔立即得到批准，机器人吉姆将在几秒钟内支付赔款。不过，如果索赔被视为可疑，机器人吉姆就会提醒用户提交虚假索赔申请违反联邦法律，接着机器人吉姆可能会要求客户提供更多信息，或将索赔转交给人工索赔体验团队，后者可以要求提供警方报告或安排人员实地调查。即使索赔需要人工介入，大部分工作也都是由机器人完成的。大约30%的索赔是由机器人吉姆即时处理的。绝大多数索赔都得到了解决和支付。

机器人玛雅负责保险购买和其他客户支持问题。维宁格说道，“目前，机器人玛雅是一个可无限伸缩的由人工智能驱动的高效机器人。内置CX.ai（柠檬水内部搭建的客户关怀体验平台），用户不仅可以获得复杂问题的即时针对性解答，还可以对保单进行更改，并采取行动，这就像是在与朋友进行快速对话。”（详见图5“人工处理客户关怀服务单的每日走势图”）。施赖伯补充道：“目前，大约1/4的客户支持请求（例如更改或取消保单）都是由机器人即时处理的。我们很了解这些常见问题，因此能够针对性地不断地训练和优化机器人，所以这是一个持续改进的循环。我们的目标是让机器人处理90%的问题，将10%复杂的问题或那些需要人工介入的问题（如山火烧毁房屋）留给我们的人工索赔体验团队处理。”

图5 人工处理客户关怀服务单的每日走势图



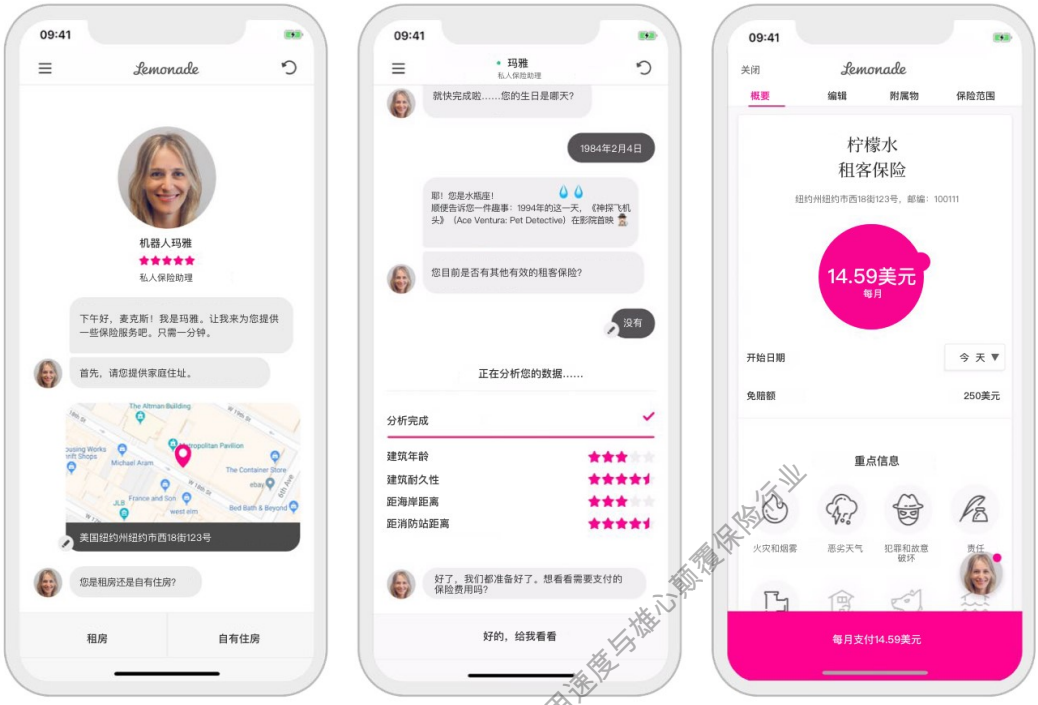
来源：公司资料，网址：https://www.lemonade.com/blog/signals-from-space/，访问时间：2019年5月

用户体验

维宁格，人称“首席柠檬水制造商”，在他的设想中，用户与柠檬水之间的互动应当是“令人赞叹的伟大的”。他与团队开发了一种产品，使客户通过与任何互联网连接设备上的机器人聊天，只需90秒就可以购买保险，而向传统保险公司购买保险产品，往往需要几天甚至几个星期时间，通常还涉及与经纪人的沟通（详见图6“柠檬水的客户参保流程图”）。柠檬水喜欢用简短的调查问卷来提升转化率，并使用外部数据库来获取更多信息。柠檬水的系统是经过精心设计的，如果发现一个潜在的高风险客户，系统就会提出更多问题，并延长保险购买流程。彼得斯估计，要想通过传统的保险公司获得房屋保险的报价，一个人需要花大约30分钟的时间与经纪人沟通，并回答一长串问题。他指出：“我们更愿意从第三方收集必要的信息，而不是让客户回答所有这些问题，被问及房屋的年龄或类型时，客户提供的信息往往不准确。此外，他们也对这种耗时的流程非常反感，这就是我们努力提供高效体验的原因。”简单、无疑义的索赔很快就得到了解决，有时甚至几秒钟就能解决，即使是复杂的索赔通常也会在一两天之内得到解决。这与传统保险公司冗长而繁琐的过程形成了鲜明的对比。

仅供企业学习 案例｜柠檬水保险用速度与雄心颠覆保险行业

图6 柠檬水的客户参保流程图



• 一旦用户开启了参保流程，柠檬水的算法就会给用户一个风险评分。风险评估通常在用户浏览不同界面期间进行（问题内容也会进行相应调整）。

• 如果某个用户通过审批，所提供的报价代表的是财产保险的默认选项——算法计算为最适合该用户，但用户可以扩大或缩小保险范围。如果回答更多问题，例如，是否拥有火灾或防盗警报器，那么该用户也可以获得较低的保费。

• 随着预测算法的改进，柠檬水能够更好地提供最适合用户的默认选项。起初，最常见的默认选项是1万美元的保额，后来增加至2万美元。获得正确的保额很重要。

• 对风险定价不当可能导致保险不足。例如，如果客户拥有10万美元的财产，那么仅投保1万美元的保单更有可能发生全额索赔（而且赔偿不足）。如果客户拥有1万美元的财产，必须是整个住宅被摧毁，才能就1万美元的全额保单进行索赔。

• 购买保单后，用户会收到提示，从签约接受柠檬水客户捐赠的慈善机构名单中选择一个喜欢的慈善机构（见图8）。

• 如果用户开始了参保流程，且良性风险分数很高，但没有完成流程，柠檬水可以通过广告重新锁定他们。

来源：公司资料。

培优企业学习资料｜柠檬水保险用速度与雄心颠覆保险行业

打造柠檬水品牌

联合创始人认为，人们对当前保险行业的看法普遍是负面的。维宁格说：“如果你问消费者提到‘保险’会联想到什么，最常见的词往往会是：仇恨、灰色、无聊、陈旧、低效、不诚实和复杂。”他进一步说道：“我们希望人们对我们的品牌能有完全不同的印象。”柠檬水试图打造一个受人喜爱的品牌：拥有社交属性且用户体验极佳。很多设计选择，如公司名称、简洁现代的线条艺术设计、配色方案以及简单有趣的语言，都是在这样的目标指引下完成的。“回馈”理念和《柠檬水透明年鉴》（Lemonade's Transparency Chronicles）也是柠檬水品牌建设的重要支柱，柠檬水借此在网站上发布其他私营企业永远不会分享的敏感财务信息。柠檬水通信副总裁雅艾尔·维斯纳·利维（Yael Wissner-Levy）说：“信任靠的是赢取，而不是索取。通过分享柠檬水’台前幕后’的细节，包括我们的关键指标和成功案例，以及令人不安、使其他公司蒙羞的错误，我们正努力打造一个令人信得过的品牌。”

目标市场与产品-市场匹配度

美国只有46%的租房者购买了租客保险，而且大部分是房东强迫购买的，柠檬水认为租客保险市场蕴含巨大商机。柠檬水推测，年轻的、精通技术的租房者更喜欢通过应用程序注册和操作索赔事项，而不是通过电话与代理商沟通。大多数保险行业参与者都试图在保险商之间转换客户，而柠檬水追求的却是在位企业最不想要的那一类客户，即那些资产很少的年轻人。柠檬水用“亨利一族”（HENRYs：High Earners, Not Rich Yet）来形容他们的主要客户，即尚不富裕的高收入者。施赖伯说：“我们的战术是与非消费市场竞争，这是成本最低的竞争。”

柠檬水发现“亨利一族”对传统保险公司兴趣不大，因为传统保险公司的保费是由客户的索赔风险以及获取客户和服务客户的相关成本决定的。虽然获得和服务一名19岁的学生和45岁的商人的成本可能相同，但相较而言，个人财产较少、保险价值较低的学

哈佛企业学习 - 案例｜柠檬水保险用速度与雄心颠覆保险行业

生的保险风险更低。如果是首次购买租客保险，每月的保费只需几美元。柠檬水数字化优先、人工智能驱动的成本结构使其能够收取此类保费，但传统保险公司需要更高的保费来抵消其劳动密集型流程产生的成本。因此，相比之下，柠檬水的基本租客保险费率便宜了50%~80%。当某人的“房产价值曲线攀升”后，比如说业主，通过柠檬水节省的费率就没有传统保险公司那么显著了，大约为10%。

维宁格进一步反思了产品-市场匹配度：“令人愉悦的数字化体验，我们的故事、品牌标识、回馈、内容、价格，以及我们敢于就社会问题发表意见的事实，使我们在保险行业中异军突起，吸引着我们的千禧一代目标客户。”

商业模式与定价

保险行业的年平均租客保费为185美元。柠檬水的年平均租客保费在一开始还不到该数字的一半。客户按月向柠檬水支付保费，就像一种订阅模式，这与大多数保险公司的模式不同，因为大多数保险公司都会提前收取年费，从而利用一部分保费进行投资赚取利益。柠檬水首席财务官蒂姆·比克斯比（Tim Bixby）称：“我们选择以一个激进的价格进入市场，以吸引大批客户。我们需要大量的客户来积累数据，以便我们将来可以基于我们先进的AI更好地为风险定价。”

哈佛企业学习 - 案例｜柠檬水保险用速度与雄心颠覆保险行业

柠檬水保留了25%的保费以支付其开销（未来将保留部分利润），这一比例低于保险行业平均30%的比例（不含利润）。保费支付余额用于购买再保险（15%）和理赔（高达60%）。理赔后剩下的款项都通过回馈机制捐赠给慈善机构。如果柠檬水的赔付率（已发生的索赔与赚取的保费的比率）高于60%，它将不得不通过再保险保单来解决部分索赔。因此，保持赔付率的长期健康对于维持与再保险承保商的合同至关重要。

增长

甚至在发布会之前，柠檬水就已经与媒体定期交流。维斯纳·利维说：“在申请许可证时，我们就我们所认为的导致传统保险业出现问题的因素与媒体进行了讨论。丹尼尔和谢伊在发布会上做了陈述，把柠檬水描绘成一家致力于重塑保险行业的企业。”由于媒体的广泛关注，柠檬水在上线运营的第一天就完成了近100份保单。通过口口相传和网上的文章，用户口碑是柠檬水早期增长最大的动力。然而，施赖伯和维宁格明白，要超越早期的用户接受度，他们必须把获客流程进一步系统化。2016年底，柠檬水聘请塔米尔·杰比（Tamir Jerby）担任增长副总裁。杰比认为，柠檬水的主要目标市场是“亨利一族”，这类目标客户缺乏对保险价值的了解，他必须让潜在客户知道保险与他们的关联性。他相信市场营销对柠檬水品牌的作用，也知道自己所面临的挑战：“我们正在与每年花费数十亿广告资金的大型保险公司竞争。”

柠檬水的营销方式基于希望改变保险行业，柠檬水最早的宣传口号“忘掉关于保险的一切”（Forget Everything You Know about Insurance）就很好地体现了这一点。柠檬水在营销方面的宣言是“与众不同远不止更好而已”（different is better than better），而维宁格则通过体现品牌精神的独特信息推动数字营销活动。因此，柠檬水将租客保险定位为“以一杯拿铁咖啡的价格保护你的所爱之物”，重点放在笔记本电脑和智能手机等贵重物品上。此前有研究表明，电子设备对千禧一代客户群有重要的情感作用。在柠檬水的广告中，物品完好无损，周围环绕着一个带标记完成符号的粉红色光环。柠檬水不愿像其他公司那样，用恐惧或混乱引导用户心理的方式宣传产品，而是努力表现出一贯的积极基调。柠檬水通过用户数据来策划针对性的广告活动，同时促进社交分享。杰比的团队在发起活动方面表现迅速，有时甚至能在头条新闻中发现机会。他回忆道：“一幅在拍卖会上以140万美元的价格售出的班克斯的画被撕毁后，柠檬水推出了一则广告，上面写着’在90秒内买上保险，有时至关重要’。我们在事件发生后的24小时内就进行了直播，人们的反应非常热烈。我们是第一个对此事件做出反应的品牌，我们的网站流量大幅增长。”他补充道：“脱颖而出、富有创意和行动迅速是我们的工作方式，尽管我们目前挑战不断，因为每个人都在试图模仿我们，甚至在位企业也在模仿我们。”

哈佛商业学校 案例：柠檬水保险用速度与雄心颠覆保险行业

柠檬水的所有付费营销都是数字化形式的，这与其价值主张、获取目标受众以及跟踪投资回报率的愿望是一致的。最初，这意味着柠檬水要使用谷歌（Google）、脸书（Facebook）等媒体渠道。尽管柠檬水的广告点击率高于平均水平，但这些渠道越来越多地被财力雄厚的竞争对手所利用，并由此引发了一场“获客成本大战”。杰比指出：“保险是最昂贵的付费搜索类型。比如，你在谷歌上投放广告，你的广告每获得一次点击，你就得支付50美元。除非你的客户转化率很高，否则你的获客成本将会非常高。”维宁格补充道：“考虑到较高的产品-市场匹配度，一旦有人下载我们的应用程序或访问我们的网站，我们就能实现很高的转化率；事实上，有将近30%的访客开始进入询价流程。因此，我们需要在广告工作中保持创意，确保能够吸引合适的客户。”因此，除了使用主流渠道外，杰比的团队开始利用其他数字化方案，如Instagram、YouTube等。杰比说：“我们创建和使用的渠道，一开始没人看好。我们从小规模的尝试开始，随着时间不断发展，我们对谷歌和Facebook的依赖越来越小。”

正如普罗索尔所说，“保险并不是那种一觉醒来就说‘今天我要买份保险’的产品”，所以柠檬水意识到要寻找其他方法来提升保单销量。柠檬水寻求与那些能为保险产品提供巨大舞台的供应商（如抵押贷款机构或房地产管理公司）建立合作伙伴关系。理想的合作伙伴也包括那些与客户进行数字化互动，并能够要求客户投保的企业。2018年年底，柠檬水已与数十家企业展开了合作，包括共享办公空间独角兽WeWork、First Service Residential（一家在美国管理超过120万套公寓的物业管理公司），以及租赁初创公司Roomi。在合作伙伴的平台上，客户可以通过应用程序编程接口（API）或其他集成设备获取柠檬水的报价。彼得斯说：“合作伙伴提供的客户表现更好。例如，如果我们与一家专业的建筑管理公司合作，他们会对住户进行筛选，要求缴纳保证金，可能还会对住户进行背景调查。这类客户的风险管理工作可能比一般人群的更容易。”

赔付率

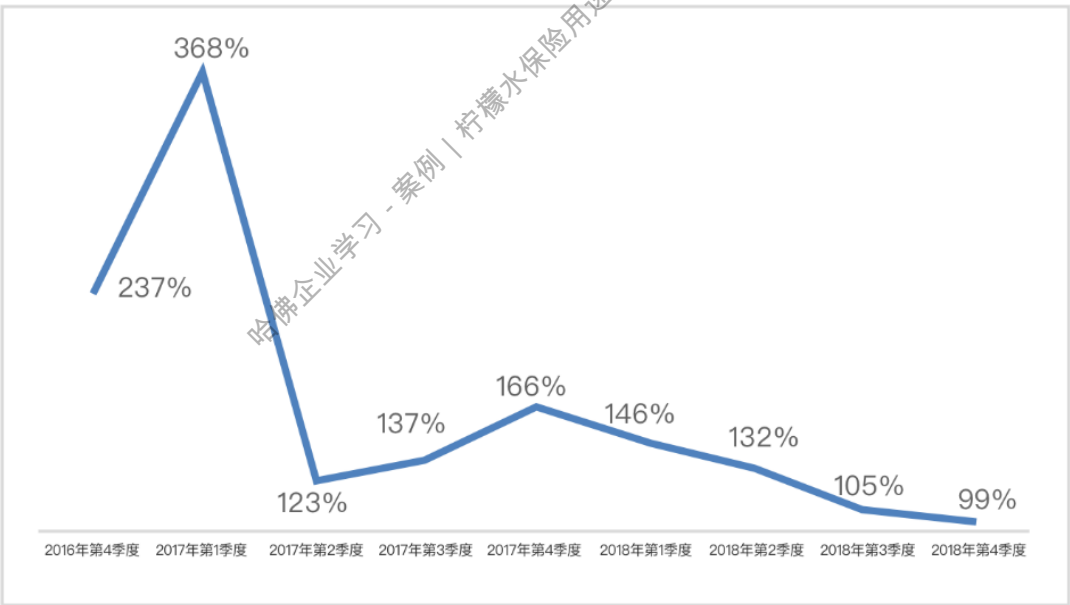
哈佛商业学校 案例：柠檬水保险用速度与雄心颠覆保险行业

柠檬水并没有指望在推出服务的最初几年里，就能在一个新市场中赢利。柠檬水第一年的目标是尽可能快速地获得更多客户，在努力提高保单销量的同时，逐步降低获客成本。后来，柠檬水把重点放在单位经济效益和降低赔付率上。

2018年年底，柠檬水的总体赔付率仍然相当高，达到99%。要知道，2012年至2017年间，保险行业的平均赔付率为67%。彼得斯解释道："我们的赔付率在刚开始很不稳定。保险行业遵循的是大数法则，如果你没有数据，只有小数字，结果便是未知的。我们的赔付率一直在稳步提高，我们需要继续保持这样的状态，并最终将赔付率降至75%以下。"施赖伯补充道："现阶段，赔付率对我们来说具有平衡作用。你输入'飞轮'机器的数据越多，得到的数据也就更详细、更复杂。柠檬水正在变得越来越好。另一方面，激进的增长通常与不良赔付率相关。"（柠檬水的赔付率结果详见图7）

哈佛企业学习 - 案例｜柠檬水保险用速度与雄心颠覆保险行业

图7 迄今为止柠檬水的赔付率（所有已发生的索赔与总保费的比率）



来源：公司资料。

到目前为止，柠檬水已经与再保险商达成了良好的合作条款，而其中一些再保险商选择成为投资者。但鉴于高赔付率，再保险商未来可能不会如此看好柠檬水。柠檬水可以通过以下方式降低赔付率：（1）改善承保（风险选择）流程，要么避开欺诈性客户，要么阻止他们继续投保；（2）提高定价，所有的定价标准和范围都必须得到监管

机构的批准，但如果保险公司能够出具合理的风险评估，则可以收取更高的保费。彼得斯指出：“保险公司拥有基于数十年数据的成熟定价机制，而我们没有这样的数据。我们研究标准的行业定价算法，并设定我们能想到的最准确的定价。得到更多数据后，我们将调整这些价格。”他继续说道：“在一些州，如果我们有充分证据证明我们的定价不恰当，我们就可以申请变更费率，上调或下调价格。”

截至2018年年底的成果

截至2018年年底，柠檬水已售出42.5万份保单。柠檬水发现，90%的客户是首次购买保险。在多个城市的首次租房者中，柠檬水成为租客首选的保险公司，市场份额超过6%。相比之下，美国“十大”房屋保险公司的租客保险险种的平均份额为6.3%。柠檬水App在苹果应用商店中有11000条评论，评分高达4.9。施赖伯对这一成绩的评价是：“保险通常被认为是一种高投入的消费行为，其决策过程非常漫长，但我们看到了一种新的行为模式，即冲动购买——人们看到帖子或广告，点击链接，然后被聊天机器人吸引。之后，在体验、价格和回馈机制的共同作用下，当即选择了购买。”

2018年，柠檬水的回馈提高了两倍，达到162135美元，分给了15家慈善机构（注册的慈善机构超过100家）。这约占柠檬水收入的1.5%，远高于《财富》500强设定的慈善捐赠基准（柠檬水回馈影响详见图8）。此外，也有迹象表明，联合创始人改变消费者与保险公司之间关系的愿望正在实现。维宁格指出：“那些提出索赔的客户在他们的物品被找回或归还后，把钱还给了我们。这在保险行业是很罕见的。”此外，柠檬水的净推荐值（满意度和服务质量指标）为70分左右，而其他保险公司的评分通常在16分到64分之间，平均分为31分。柠檬水获得的客户评价也非常鼓舞人心（示例见图9）。

哈佛企业学习 - 案例｜柠檬水保险用速度与雄心颠覆保险行业

图 8　柠檬水 2018 回馈选择界面及影响



来源：公司资料，网址：https://www.lemonade.com/blog/lemonade-giveback-2018/，访问时间：2019 年 5 月。

注：2018 年共有 15 家慈善机构收到了捐款。这意味着，对于每一家慈善机构来说，选择它们作为回馈对象的客户，与为了理赔而预留的保费相比，获批的赔付金额会更少。理赔款用来支付回馈项目之后，客户就会收到一封感谢邮件，说明他们的支持对这项事业有何益处。例如，2018 年支持非营利组织美国公民自由联盟（ACLU）的客户得知，该联盟收到了柠檬水社区 9 290 美元的回赠捐款，用于为性少数群体（LGBTQ community）争取平等权利、个人自主性和言论自由。

哈佛企业学习 - 案例｜柠檬水保险用速度与雄心颠覆保险行业

图9 柠檬水客户证明书

克洛伊·C（加利福尼亚州旧金山市，自2017年7月投保）

（1）听到“保险”这个词时，你会想到什么？

呃……主要是因为我为了买医疗保险而经历了很多痛苦。我发了一条推特：“我要去上工程学校了，买保险比上学还难！”非常麻烦，应用程序里什么都没有——我得打电话问别人，我还得访问不同的网站，一点指引都没有。

（2）当你听到“柠檬水”时，你会想到什么？

非常方便，还有粉色的（界面）。

（3）你是怎么知道柠檬水的？

我男朋友问我有没有购买租客保险，因为我们同居了，我告诉他我没有买，而且我真的很怕我的自行车被偷。他说，“我用柠檬水APP买了保险——我没开玩笑，只花了不到5分钟。别等了，现在就去买吧。我很不情愿地下载了柠檬水，结果真的只花了5分钟！

（4）你获得报价的体验如何？

真的很便捷，而且用户界面很棒。保险想想就觉得麻烦，但柠檬水就是这么简便，我很轻松地给我的自行车买了保险，我只需要拍张照片，发送一份自行车的收据副本就行了！

（5）在你男朋友提到租客保险之前，你想过要买租客保险吗？

这一直是我计划要做的事情。所以当他提到租客保险时，我就想“啊，这就是人们真正想要的保险吗？”

（6）你有没有向朋友推荐过柠檬水？

在推特上，如果有人问起对保险有什么建议，我会推荐柠檬水。还有，当人们问我是否害怕自行车被偷时，我会说：“不怕，我有柠檬水保险！”

（7）你选择了什么回馈选项？

回馈选项中，我选择了非营利组织Code to Inspire。我真的很希望能让弱势群体参与到科技行业中来——不管是年轻女性，还是来自不同背景的人。我为很多具有非传统背景的女性和男性提供技术指导！

哈佛企业学习 案例｜柠檬水保险用速度与雄心颠覆保险行业

2018年，柠檬水的员工人数增加了一倍，从62人增加到125人。索赔由人工索赔体验团队和机器人吉姆共同处理，吉姆在几秒钟内就支付了100万美元赔款。对于留存率，比克斯比如此评价：“对于我们来说，租客的留存率结果是有偏差的，因为第一年的客户是我们目前的主要客户群，从客户流失率和盈利能力方面来说，通常是最糟糕的客户。随着时间的推移，保险行业比其他许多行业都要落后。在第二年，客户流失率和赔付率应该会下降。到了第三年，情况变得更好了。在房主中，行业平均留存率约为90%，而对我们来说，这可能略低了一些，因为我们的首次置业者比在位公司的多。”彼得斯补充道，“第一年的客户风险更高：因为那些客户可能被其他保险公司拒绝过，或是多次提出索赔，又或者有过骗保行为。我们没有那些客户的数据，我们还没有赢得他们的忠诚。”

新兴的保险科技竞争

2018年全球保险科技投资高达41.5亿美元，同比增长87%。大型投资的数量也在增长，有28宗交易超过3000万美元。大型传统保险公司也增加了对相关初创企业的投资。然而，与其他金融服务业相比，保险行业仍然缺乏创新。据估计，到2030年，人工智能可为整个行业节省高达3900亿美元的成本，商业内幕网站（Business Insider）的一项研究显示，客户对于使用数字化工具管理保单很感兴趣（研究结果详见图10）。

哈佛企业学习 案例｜柠檬水保险用速度与雄心颠覆保险行业

图10 消费者管理保险单的首选功能（受访者被要求选择他们最喜欢的三项功能）

建议功能	受访者人数%
一个数字仪表板，我可以在其中查看我所有保险单的详细信息，并进行更改	65%
以数字化方式索赔的能力	56%
能够以数字化方式上传证明文件（例如驾照、医疗记录）	48%
搜索功能查找附近的相关服务（例如医生、水管工、车库）	30%
完全数字化的应用程序	29%
配套的应用程序	21%
回答客户服务问题的聊天机器人	12%
用于客户支持的视频聊天	8%
其他	4%

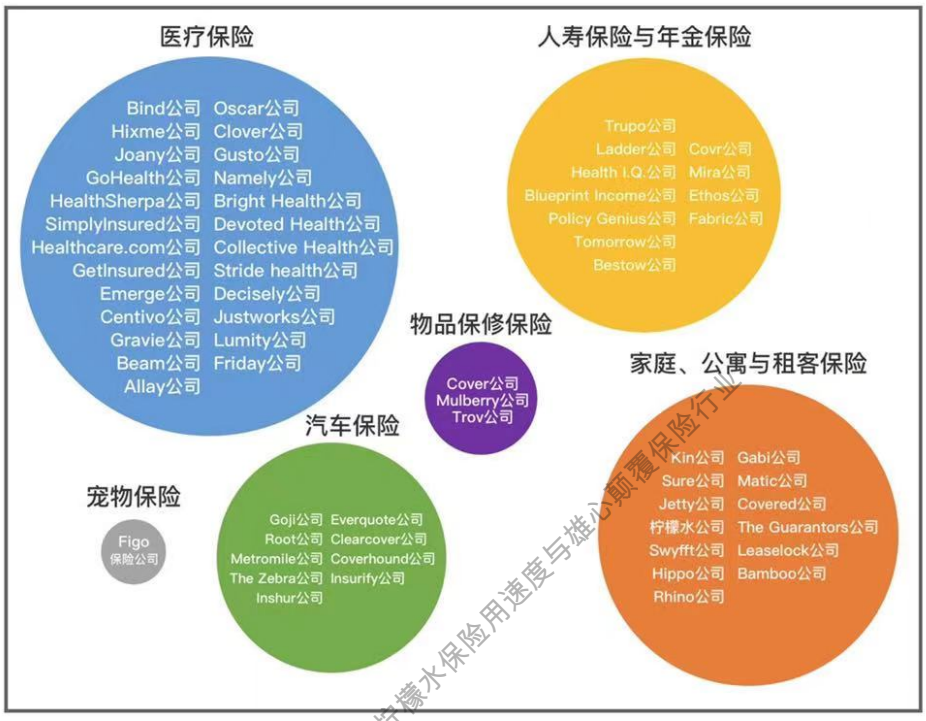
来源：案例作者改编自商业内参《保险行业技术研究》（Business Insider Insurance Technology Study）（2018年2月），访问时间：2019年5月

哈佛企业学习 - 案例 | 柠檬水保险用速度与雄心颠覆保险行业

柠檬水面临的直接竞争对手是提供租客保险或房屋保险的财产与意外保险初创企业（美国保险科技企业地图，见图11）。财产与意外保险领域的大多数保险科技初创企业都可以充当代理商或管理型总代理（MGA）。柠檬水是唯一一家提供房屋保险的保险科技公司，也是唯一一家同时为房主和租客提供保险的初创企业。租客保险初创公司 Jetty 拥有大型房地产开发商的资金支持，这些开发商能为其在保险“黄金时刻”接触

潜在客户提供便利。Hippo 是一家筹集了近1.1亿美元资金的房屋保险初创公司，通过利用公共资源收集潜在客户的数据，提供更好的用户体验。

图 11 美国保险科技企业主要险种分布地图



来源：案例作者改编自 CB Insights 报告《揭开保险科技行业的面纱》（Unpacking the InsurTech Landscape）（2018 年 10 月 2 日）

注：柠檬水在 2018 年年末的投资者包括：Aleph 风投、红杉资本（Sequoia Capital）、通用催化风投（General Catalyst）、谷歌风投（Google Ventures）、Thrive 风投、软银集团和其他一些较小的投资者。

哈佛企业学习 - 案例｜柠檬水保险用速度与雄心颠覆保险行业

柠檬水欢迎竞争。它相信，更多的数字化体验将有助于引导市场，让消费者舒心地在网上购买保险。然而，要从市场引导中受益，柠檬水知道它不能停滞不前。普罗索尔说：“我相信未来新加入保险市场的企业将以保险商的身份运营，并向我们发起挑战。这就像我们拿着砍刀走进丛林为大家扫清路障一样。我们已经与监管机构进行了艰难的讨论，并完成了大部分繁重的工作。现在进入市场的障碍已经不那么大了，这就是为什么我们的心态是跑得越快越好，因为这样我们就可以与后来者拉开差距。”

奔向何方

柠檬水有很多机会强化其在美国市场的业务。它还可以把业务扩展到尚未开展业务的20多个州，并通过增加相关保险，如身份盗用以及珠宝等贵重物品的额外保险，完善租客保险和房屋保险。此外，它的保险产品还可以覆盖更多物业类型，如移动式住宅或多户住宅。将更多的客户交互自动化，也可以考虑在内。柠檬水产品副总裁吉尔·萨迪斯（Gil Sadis）补充道："我们仍然需要更好地了解房主客户。房主客户有两种：新购房者和通过其他公司购房的换房者。他们的购买流程是不同的。前者对价格不太敏感，但后者希望进行比价，达成最佳交易。弄清楚如何向这些不同类型的客户推销产品是我们面临的主要挑战之一。"柠檬水业务运营副总裁耶尔·科恩（Yael Cohen）指出："我们还想预测当前租房客户何时会需要房屋保险，并准备在适当的时机为他们提供保险。"

对于柠檬水来说，在美国市场进一步扩张的同时，持续改进产品，并最大限度地利用现有保险类别是非常重要的，但高管层坚持认为，柠檬水每年至少需要采取一次大胆的行动。维宁格解释说："很多初始产品与市场匹配度高的初创企业在保持创新方面进入了'平台期'。为了避免走向同样的命运，我们希望通过每年的自我挑战，押下'重注'，而不是仅仅专注于优化。"

哈佛企业学习 - 案例｜柠檬水保险用速度与雄心颠覆保险行业

横渡大西洋——未选之路

柠檬水的联合创始人认为，全球扩张是2019年值得采取的大胆举措，尤其是进入欧洲市场。

从历史来看，大型保险公司往往不会同时在美国和欧洲开展业务。保险公司目前的结构意味着，伴随全球业务的是沉重的财务负担和后勤管理负担，因为开辟这样的业务市场需要实际办公地点，雇用很多当地员工，应对截然不同的监管环境，以及全面改革信息技术系统。而另一种选择是在国外收购一家保险公司，这意味着要整合企业文化。另一方面，有了机器人和人工智能技术，柠檬水将能够在全球范围内进行扩张，无需雇用本地员工。正如施赖伯所说："我们在网络空间里运作，而不是在物理空间里

运作。”鉴于跨越欧美两大洲是一个前所未有的举措，柠檬水的领导团队认为，进驻欧洲市场将获得媒体曝光度，进而提升品牌知名度。施赖伯笑称：“欧洲扩张会出人意料，也是逆流而上的大胆举措，这与我们看待自己和希望他人看待我们的方式不谋而合。”然而，缺乏历史成功案例引起了人们的质疑，领导团队想知道，他们是否可以便利地复制在美国的做法，或者是否需要大幅调整海外战略（有关全球和欧洲保险市场的信息，详见图12）。

哈佛企业学习 - 案例｜柠檬水保险用速度与雄心颠覆保险行业

图12 2017年全球保险市场规模、人均保费支出、排名靠前的国家/地区保险渗透率以及欧洲保险市场的数据

国家/地区	市场规模，直接承保保费（亿美元（全球排名）	人均保费支出（美元）（全球排名）	保险渗透率（%）（全球排名）
美国	1 377 (1)	4 216 (10)	7.1 (18)
中国	542 (2)	384 (46)	4.8 (32)
日本	422 (3)	3 312 (17)	8.6 (10)
英国	283 (4)	3 810 (12)	9.6 (8)
法国	242 (5)	3 446 (15)	9 (9)
德国	223 (6)	2 687 (20)	6 (22)
韩国	181 (7)	3 522 (14)	11.6 (4)
意大利	156 (8)	2 660 (21)	8.3 (14)
加拿大	120 (9)	3 260 (18)	7.2 (17)
中国台湾	118 (10)	4 998 (5)	21.4 (1)
中国香港	61 (17)	8 313 (1)	18 (2)
瑞士	58 (18)	6 811 (2)	8.5 (13)
丹麦	33 (22)	5 772 (3)	10.3 (6)
卢森堡	30 (23)	5 011 (4)	4.6 (33)
新加坡	29 (24)	4 750 (6)	8.6 (15)
芬兰	26 (25)	4 737 (7)	10.6 (5)
爱尔兰	64 (16)	4 687 (8)	6.8 (20)
荷兰	79 (14)	4 631 (9)	9.6 (7)
西班牙	71 (15)	1 519 (28)	5.4 (25)

哈佛企业学习 - 案例｜柠檬水保险用速度与雄心颠覆保险行业

· 2017年，欧洲保险业占全球保险市场的30%。（“欧洲”包括西欧、中欧和东欧，含俄罗斯和乌克兰。）

· 2017年欧洲直接保费毛收入总额（再保险前收到的总保费）为1.2万亿欧元，同比增长4.7%（5年平均增长率为3.2%）。

· 欧洲人均保费支出为2 030欧元，其中58%用于人寿保险，31%用于财产意外保险，11%用于医疗保险。

来源：案例作者根据瑞士再保险研究公司Sigma《2017年全球保险行业报告》（编号：3/2018）编制。欧洲市场的数据来源于网址：https://www.insuranceeurope.eu/sites/default/files/attachments/ European%20Insurance%20in%20Figures%20–%202017%20data.pdf，第11—12页，访问时间：2019年5月

注：人均保费=直接承保保费/人口数量。保险渗透率=总保费/国内生产总值（%），其是衡量一个国家保险业经济重要性的指标。

欧洲的法规允许保险公司在一个国家获得单一的泛欧许可证（pan-European license），并在申请相对较少的额外授权的情况下获得其他国家的认证。因此，柠檬水预计，获得许可证并在第一个国家推出产品后，再在整个欧洲扩张会比在美国扩展更容易。然而，英国即将脱欧（在2018年时），监管环境也将有所改变。希望在欧洲其他国家继续运营的英国保险公司开始在英国以外的地区拓展业务。这种情况引起了欧洲监管机构的关注，欧洲监管机构希望确保能对欧洲的新保险公司进行良好的监管。

在考虑用现有的保险产品进军欧洲市场时，柠檬水认为“伟大的数字化品牌是没有国界的”，而且世界各地的千禧一代的行为模式大同小异——他们在流媒体音乐服务平台声田（Spotify）上听音乐，用优步（Uber）打车，通过爱彼迎（Airbnb）解决住宿需求。这类消费者具有社交意识，熟练使用技术产品，愿意接受柠檬水的产品。负责探索全球扩张可能性的工作小组承担了调查欧洲客户的任务。基于欧洲城市居民在很多方面与美国城市居民相似的假设，领导该小组的高管奥里·哈那尼（Ori Hanani）称：“我们应该努力打造一种核心产品，并针对每个特定的欧洲国家进行必要的最低限度的调整。我们面临的挑战是找到最相关的共同特征，以便能够提供或多或少相同的产品。”

对于决定进入哪个潜在国家的市场，柠檬水的标准包括：市场规模、保险市场的盈利能力、客户的创新接受度、监管与营商环境，以及新技术的采用。研究重点突出了5个市场：德国、英国、荷兰、法国和西班牙。一个关键的决定是在哪个国家建立中心并申请许可证，然后以何种顺序在每个已确定的市场开展业务。科恩指出，尽管将中心设在最容易获得许可证的国家似乎合乎逻辑，“但是，我们通常会先解决最难的工作，部分原因是希望改变基本情况，还因为其准入门槛更高。此外，这也让我们在将业务扩展到其他市场时拥有更高的合理性”。

考虑到监管机构的尽职情况和整个国家对创新的渴望，荷兰是个颇具吸引力的选择。荷兰也是个多语种国家，所以用英语开展业务是可行的。在德国，通常采用第三方责

在线企业学习 - 案例：柠檬水保险用速度与雄心颠覆保险行业

任险（TPL）来承保对他人造成的伤害或财产损害，这种保险与个人财产险是分开的。柠檬水的研究显示，80%~90%的德国人都购买了第三方责任险，并对值得信赖的大公司表示赞赏。消费者对新品牌往往持怀疑态度，对新技术的接受速度也很慢。前三大保险公司的总市场份额超过90%。意识到这一点，柠檬水的领导团队认为，他们将不得不调整信息，向消费者注入信任，甚至要强调，它与安盛保险（AXA）等欧洲保险巨头签订了再保险协议。打入德国市场可能更具挑战性，因为柠檬水在美国的主要目标客户是年轻的首次租房者，他们往往会通过父母使用的保险商线下购买第三方责任险。如果柠檬水的市场营销希望瞄准潜在顾客离开父母独自居住的“黄金时刻”，那就必须以某种方式打破这种习惯。

英国市场被认为与美国市场更加相似，因而无需对用户界面和营销材料进行大规模的语言修改。然而，英国的脱欧形势影响了从其他欧盟国家获得许可证的选择，因此，要在英国获得许可证可能更为复杂。此外，很多英国消费者对待保险的态度就像对待某种商品一样，他们会使用比较网站进行分析。哈那尼估计，70%的英国客户在购买保险之前会比较30份报价，最终被选择的无非是产品最便宜的品牌，或者他们所知道的产品最便宜的品牌。尽管柠檬水产品的价格大多低于美国的现有产品，但柠檬水团队必须了解如何在价格至上的保险市场中竞争。

牛津企业学习 案例：柠檬水保险用速度与雄心颠覆保险行业

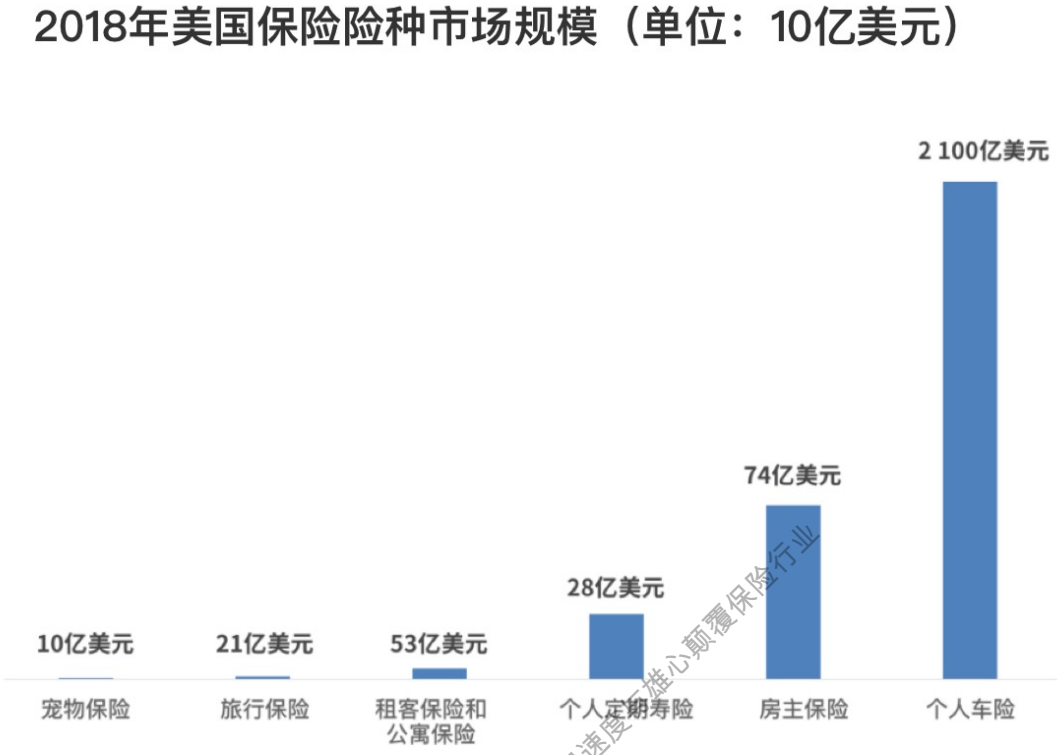
管理层知道，由于缺乏数据，无论首先选择哪个欧洲国家，在早期阶段对风险进行准确定价是一个挑战，激进的定价将导致高赔付率。然而，与美国相反，欧洲的保险公司在定价方面更加灵活。哈那尼解释道：“在欧洲，我们可以根据个人特性评估风险，动态调整特定价格，使其与消费者相匹配，而无需提交所使用的所有标准。我们能够利用收集到的数据进行实时定价，甚至具体到某一天的某个时间段。”哈那尼承认欧洲对数字隐私很敏感，特别是随着欧盟《通用数据保护条例》（简称GDPR）的通过，“有一种方法可以实现差异化定价和成果最大化，但不能展现出不公平，”科恩说，“我们是一家B类公司，所以我们会注意公司的双重底线。我们的灵魂和思想是一致的。鉴于我们所收集的数据以及对产品进行相应定价的能力，我们对用户负有道德义务。但是，我们对股东和再保险合作伙伴也负有义务。”

在欧洲开展业务并非没有风险。欧洲各国没有统一的消费文化，这意味着推广到每个国家的产品都需要调整。同样，在美国证实是成功的营销信息在欧洲可能也不会奏效。柠檬水在思考，欧洲客户是否会看重这种商业模式，以及回馈部分是否会引起共鸣。施赖伯陷入了沉思：“如果一款产品的领导层曾经一直专注于广告词的每一字每一句，而这一产品现在却以一种公司95%的人都听不懂的语言发布，那会有什么样结果呢？我们是否会无法了解消费者想要什么，以及如何与他们交谈？我们对美国消费者有一定程度的同理心和理解，而当我们在谈到法国或德国时，我们不一定会有这样的同理心和理解。在任何一个地区失败的风险都会大大提高。”杰比说：“这是一种不同程度的未知情况。我们需要忘掉过去两年所学的一切，从头开始。在美国销售保险最好的方法之一是针对人们对保险业的消极态度做文章，而这在欧洲可能并不适用，因为很多欧洲人都喜欢保险。”

跨越新产品线：提供更多险种

除了不断改进和增加租客保险和房屋保险之外，柠檬水的两位联合创始人相信，在某个时刻，公司应该扩展到全新的保险领域（详见图13“2018年美国保险险种市场规模”）。增加新险种的吸引力很大程度上与捆绑销售有关。保险捆绑是美国在位企业的常见做法，通常是家庭与汽车捆绑服务。以美国政府雇员保险公司（Geico）和美国前进保险公司（Progressive）为例，它们开始只提供汽车保险，后来，美国政府雇员保险公司开始以代理商身份，美国前进保险公司则通过收购一家家庭保险公司来销售家庭保险。彼得斯说：“如果我们能通过这些选择鼓励人们升级到能够更好地保护他们的产品套餐，这将是一个双赢的局面。客户将获得价值，而我们的分销成本将降为零，因为我们已经获得了这些客户。如果我们能实现向上销售，所有这些产品都会有内在的利润空间。另一方面，人们需要做出更复杂的决定，这可能会降低转化率。”

哈佛商业学院 - 案例｜柠檬水保险用速度与雄心颠覆保险行业



来源：案例作者根据CB Insights报告《揭开保险科技行业的面纱》（Unpacking the InsurTech Landscape，2018年10月2日）编制。 网址：https://www.ibisworld.com/industry-trends/specialized-market-research-reports/consumer-goods-services/pet-care/pet-insurance.html，https://www.ibisworld.com/industry-statistics/market-size/travel-insurance-united- states， https://www.ibisworld.com/industry-statistics/market-size/health-medical-insurance-united-states，访问日期：2019年6月

哈佛企业学习案例｜柠檬水保险用速度与雄心颠覆保险行业

施赖伯进一步讨论了增加更多产品的好处：“这不仅对现有客户有好处，同时还能使我们更具粘性。捆绑销售的成功降低了客户流失率，因为捆绑销售很难摆脱。这也为你提供了更多入口。也许你对租客保险不感兴趣，但我可以为你提供人寿保险或汽车保险服务。它实际上是为了提高现有客户的留存率和经济效益，吸引更多的主流消费者。这将使我们能够对那些依赖于捆绑销售的在位企业‘釜底抽薪’，加深我们给行业带来的颠覆性影响。”柠檬水的客户要求柠檬水提供宠物保险，因而柠檬水意识到宠物保险适合他们的目标客户“亨利一族”。此外，柠檬水也考虑增加汽车、旅行或人寿保险。杰比乐观地表示：“在美国推出新产品不会改变我们做在线广告的方式。显然，产

品限定了目标受众，我们需要知道如何才能以最好的方式接触他们，但从我的角度来看，这个方式与我们接触租客的方式非常相似。”

需要承担什么样的风险?

在以色列沙漠的外出聚会上，柠檬水领导团队对于研究联合创始人提出的所有方案充满热情。然而，聚会结束之后，一些人表达了担忧。萨迪斯针对产品团队的能力做出评价：“我们故意不制定长期详细的发展蓝图，而是使用一个框架来管理少数目标和关键结果。我们的员工数量增长很快，但在短期内可能很难采取多项新的重大举措。”科恩补充道：“我的部分职责是负责公司的战略规划。通常，这意味着要进行选择和放弃，以确保公司能够在我们决定采取的行动中保持聚焦，达到卓越运营。”

作为一家保险公司，开发一种新的内部保险业务需要投入大量的研发和管理时间。如果2019年选择执行这项举措，柠檬水将可能不得不考虑推迟欧洲扩张的计划。或者，为了兼顾两种举措，柠檬水可以考虑与另一家保险商合作，在这种合作关系中，柠檬水仅仅充当代理商，这种模式下，柠檬水很快就能进入所选的新险种市场，之后在内部开发新保险产品。这种方案有一些缺点。虽然最初的客户参保流程可能会有“柠檬水的影子”，但保单本身会注明承保商的名称，随后的互动，包括索赔，将主要由该承保商处理。如果柠檬水的体验不如现有产品令人愉悦，那么它的品牌声誉可能会受到损害。此外，使用另一家公司的费率和保单并不能支持柠檬水“让数据的飞轮转起来”的战略。

意识到这些限制因素，一些产品负责人开始思考，也许先采取其中一项方案会更明智，或者推迟这两项方案，先专注于现有产品在美国市场急需处理的工作。柠檬水的多位管理者都认为，把注意力转移到新业务上可能会影响现有客户群的培养，缺乏更全面的产品或改进的能力则会导致租客和房主不愿意购买或保留柠檬水的保险服务。比克斯比补充道:“我们面临的挑战是，虽然我们什么都能做，但我们不能什么都做。我们应该考虑我们的目标客户最感兴趣的是什么，以及最可能承保的范围，然后由此入手。”

标杆企业学习案例（柠檬水保险用速度与雄心颠覆保险行业）

决策时间

施赖伯和维宁格召开会议，就2019年的战略做出最终决策。几位高管对采取太多新举措持保留意见。施赖伯认真听完了大家的发言，然后说了一句话，“给我最高允许剂量”，这是他喜欢引用的杰瑞·宋飞（Jerry Seinfeld）在单口喜剧中提到药物时说的一句话。“给我最高允许剂量，想想什么剂量能杀了我，然后减少一点点。”他解释道：“实际上，你告诉我的是，在2019年的规划报告中，我的要求超出了团队的能力范围，同时采取这两种举措风险太大。我需要退后一点。但我们是放弃欧洲市场，还是放弃一种新的主要保险业务呢?”

在思考最佳发展方向时，联合创始人知道，他们不想被视为一个只拥有“美国”或“租客保险”标签的品牌。施赖伯进一步阐述了公司愿景：“我们希望成为‘保险业的谷歌’，必将有人创造21世纪的保险公司，而我们完全有能力成为这样的公司。”他补充道：“数字化、人工智能驱动的公司具有结构性优势，随着时间的推移，这些优势将更加明显。我认为不管有没有柠檬水的参与，保险行业都会朝着那个方向发展。水泥未干的时候，你在上面写下你的名字，你的名字便会留在上面，但是等水泥变干后，要想在上面写下名字就很难了。机会的窗口终将关闭。这种紧迫感应该推动我们就未来应该采取何种措施进行讨论。”施赖伯想要建立一个“信任平台”，让人们无论做什么都有安全感，“目前柠檬水保护的是客户的财产，但它也可以保护客户的家人、宠物，并为他们的旅行提供保护。一旦在保险行业建立起信任，我们就可以提供很多其他服务。”

随着2019年的临近，施赖伯和维宁格知道，他们需要快速在“开辟新市场和开发新险种”之间做出选择。让他们感到有点儿讽刺的是，尽管风险评估是保险公司的核心工作，但事实证明，要判断采取哪一个大胆举措对柠檬水带来的下行风险最小、上行潜力最大，却是一件困难的事情。

哈佛企业学习 - 案例｜柠檬水保险用速度与雄心颠覆保险行业

作者简介

伊利·欧菲克（Elie Ofek）是哈佛商学院工商管理T.J. Dermot Dunphy教席教授，市场营销系联合系主任。他的主要研究领域是科技驱动型商业环境下以及消费者导向型公司中的新产品战略。

丹妮尔·戈兰（Denielle Golan）是以色列研究办公室研究助理。

哈佛企业学习 - 案例｜柠檬水保险用速度与雄心颠覆保险行业