柠檬水的更新
Lemonade Update:

赔付率

2018第四季度: **99%**

2019第四季度 : **73%**

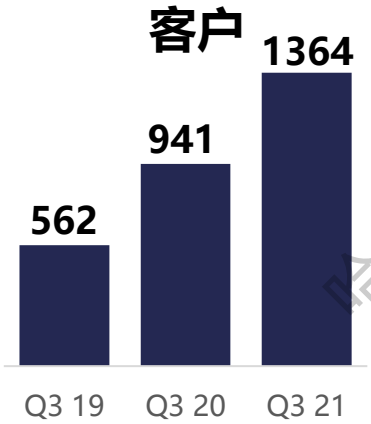
2021第三季度 : **77%**

年增速: 3.47亿美元 （2021年） vs. 0.57 亿美元 （2018年）

按类别细分:

53% 租客险　　**15%** 宠物险

30% 家庭险　　**2%** 寿险

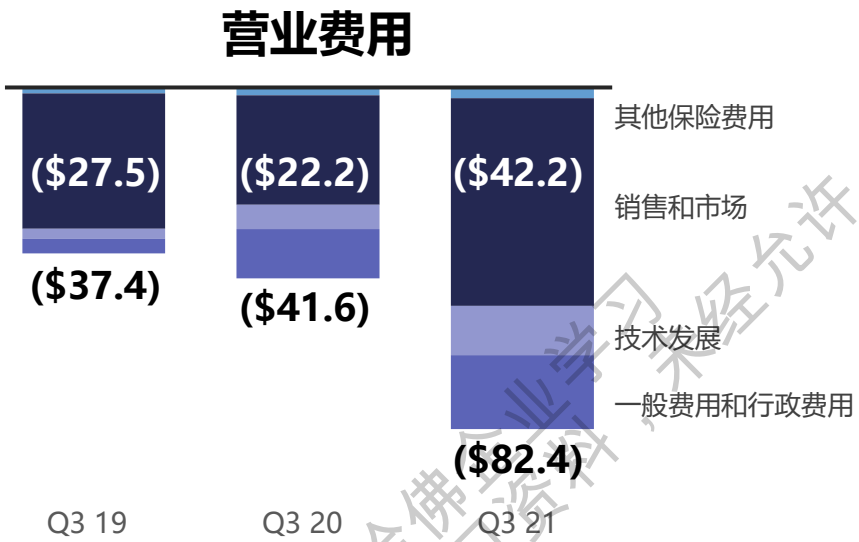


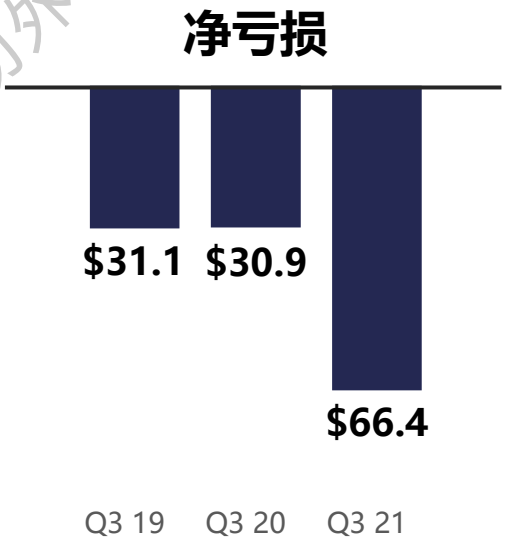




哈佛企业学习资料 未经允许 请勿外传

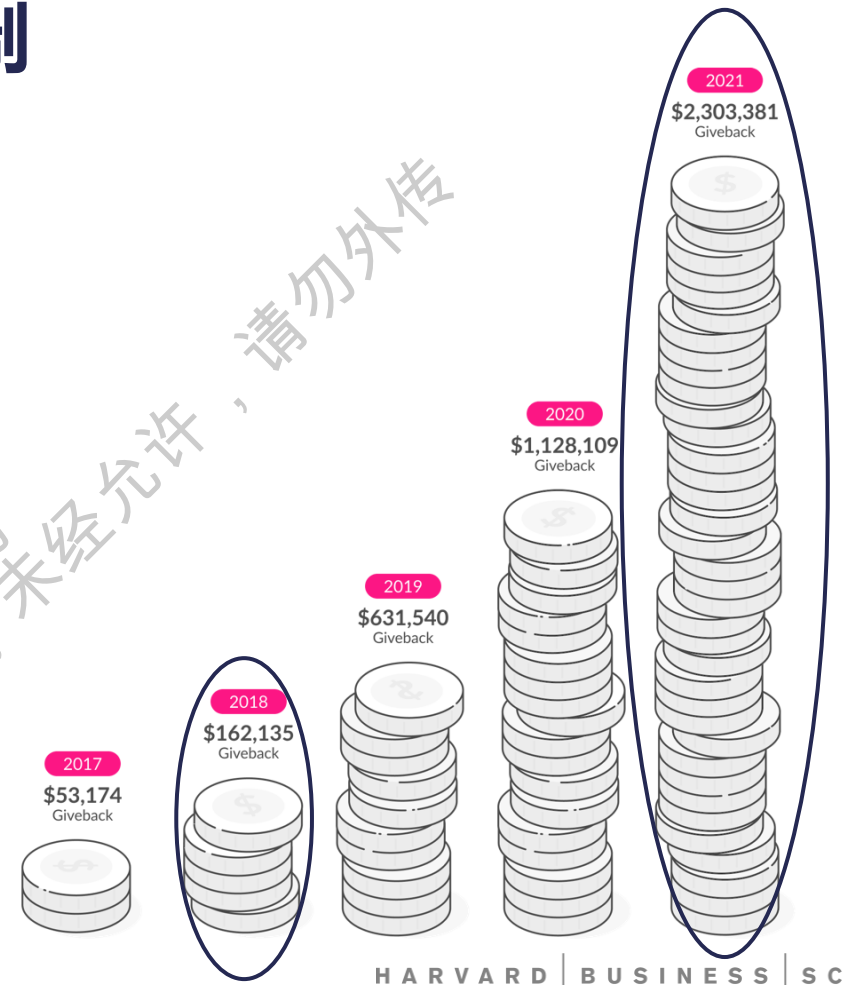
柠檬水的更新
Lemonade Update:





哈佛企业学习，未经允许，请勿外传
学习资料

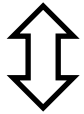
柠檬水的更新：回馈机制
Lemonade Update: Giveback



哈佛企业学习
学习资料，未经允许，请勿外传

要点总结
Key Takeaways:

- B型创新:通常包括改变消费者做出购买决定的方式，以及改变他们对产品类别的看法



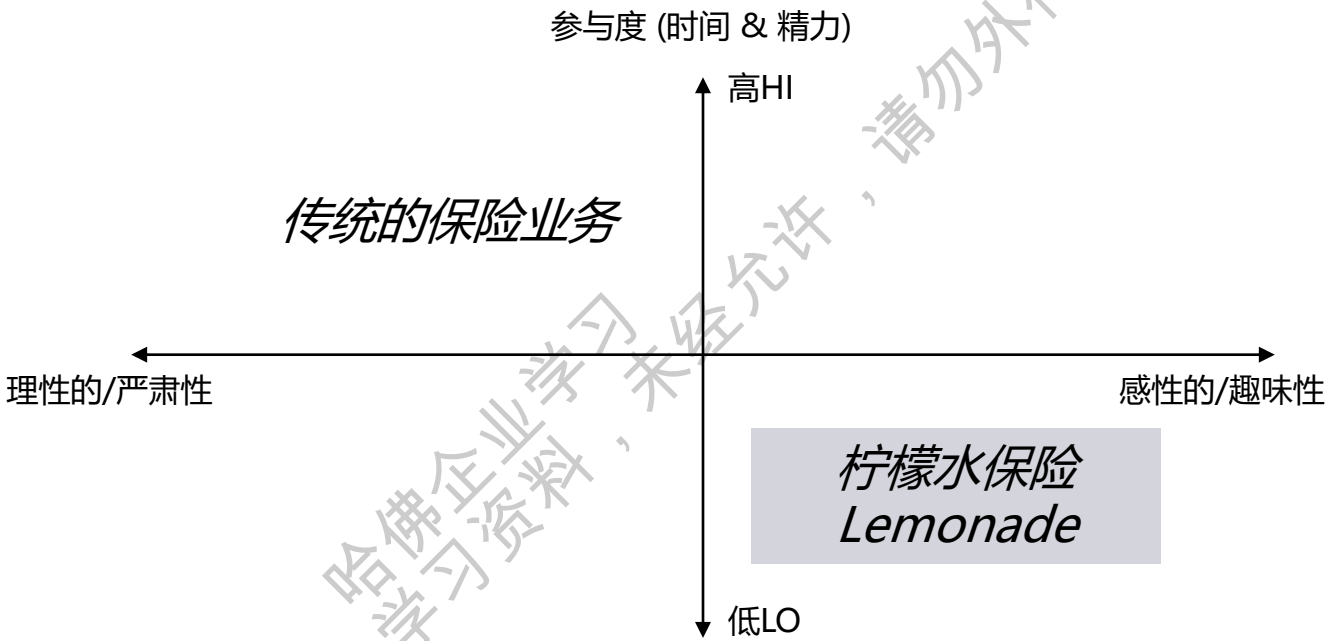
- 将客户作为战略资产:人工智能/机器学习（AI/ML）一种向客户学习并利用所学到的更好地服务于客户的机制:带来回报的规模化增长：如何更好地创造产品的核心要素(= 风险评估)

- “创新者的窘境”:首先瞄准潜在的服务领域 = 与非消费市场竞争。 策略:然后转向主流。 对柠檬水公司来说=与“亨利一族”（代指他们的主要客户，即尚不富裕的高收入者）一起“成长”：从租客险开始，然后再提供其他类别的产品。

哈佛商学院学习资料，未经允许，请勿外传

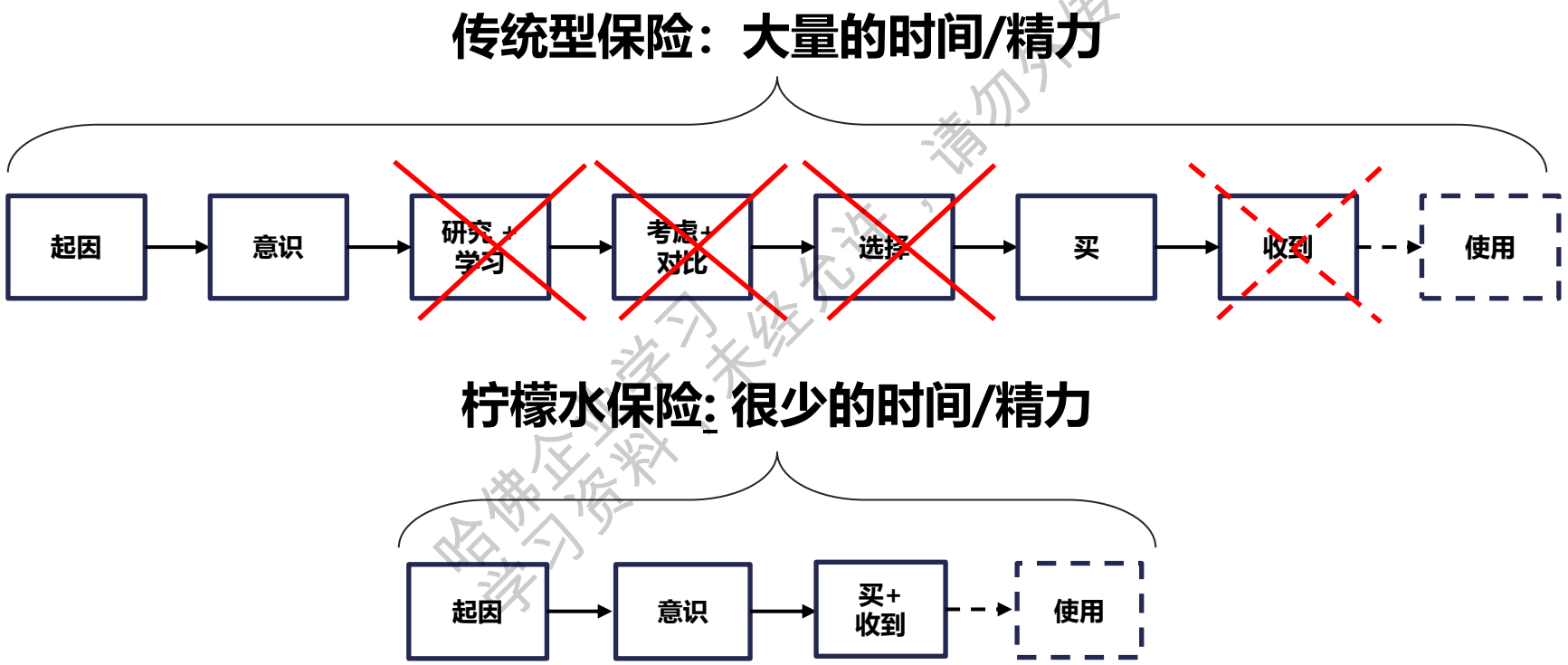
改变对险种的认知 / 购买过程

Changing Category Perceptions/Buying Process:



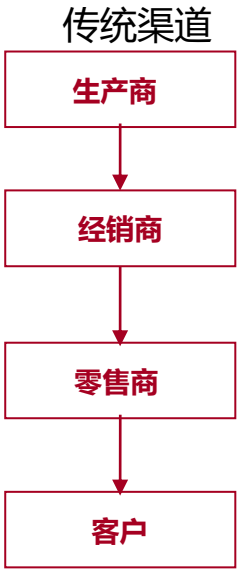
哈佛企业学习资料，未经允许，请勿外传

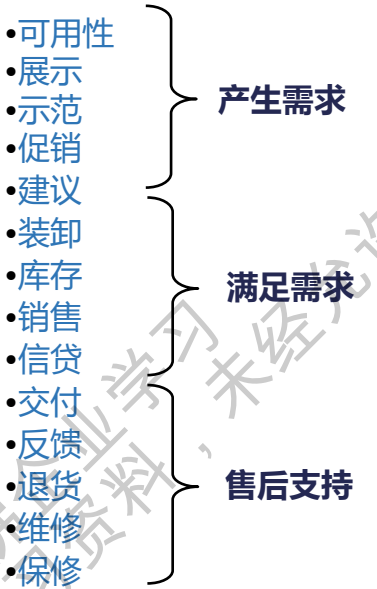
改变决策过程
Changing the Decision Making Process:

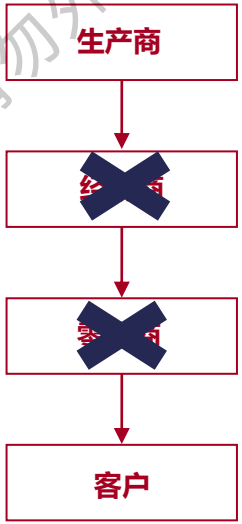


哈佛企业学习资料，未经允许，请勿外传

铁律:渠道成员可以被替换或削减，但功能不变；总得有人来干!
The Iron Law: Channel members can be replaced or cut, but functions remain; somebody has to perform them!





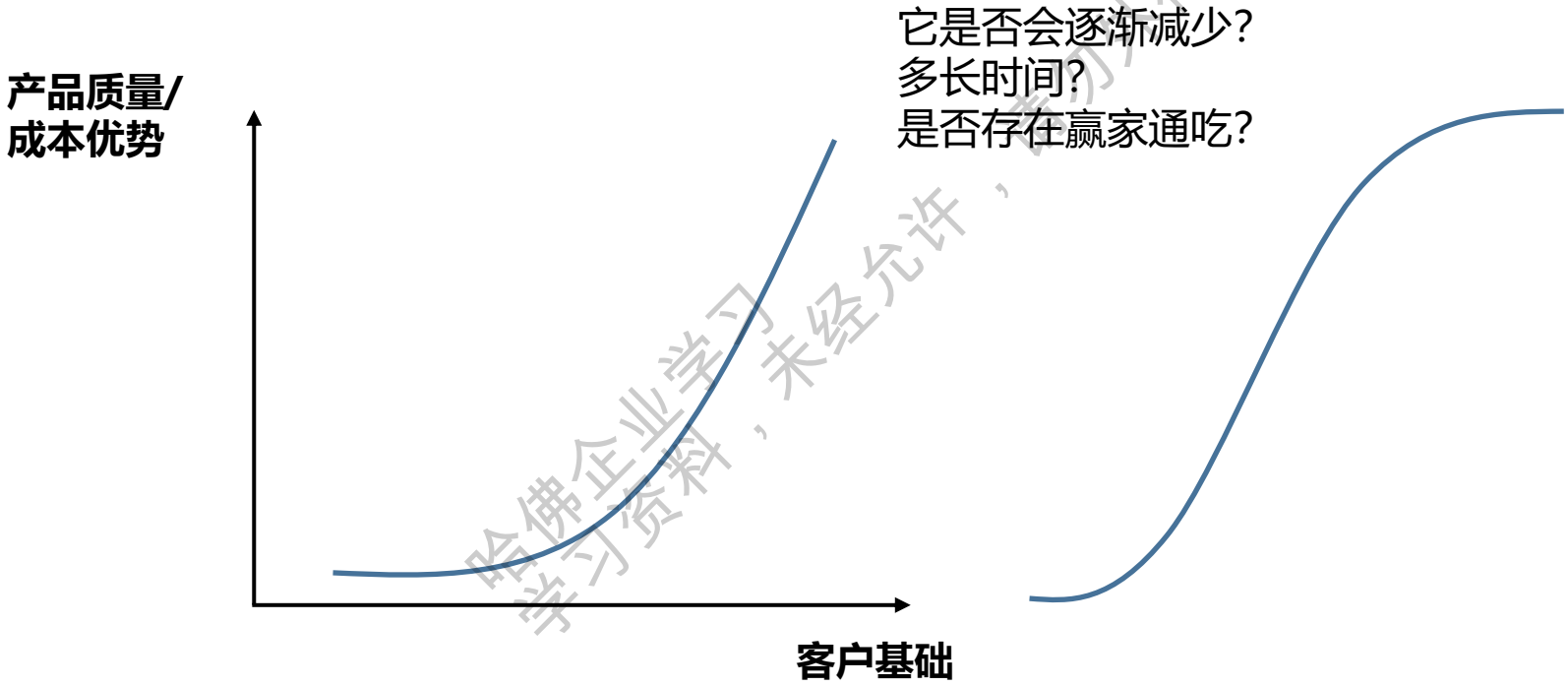


人工智能（AI）+ 机器人（Bots）+ 与众不同的方式建立信任

哈佛商业学习资料，未经允许，请勿外传

问一问：消费者对如何在该类别中购物的看法能否会被其他途径改变或取代?

服务更多客户 → 学习 → 让产品变得更好或更便宜:



哈佛企业学习
学习资料，未经允许，禁外传

将竞争对手的优势转化为劣势：
Turn Competitor’s Advantage into a Disadvantage:

现有的保险公司

- 规模（~~大~~）=信任
- 员工（~~多~~）=关怀

凭借数字化和人工智能取胜：

- 迅速行动（增加回报）
- 采用数字化的方式与客户互动（收集更多的预测性数据，提高效率）= 没有代理人
- 年轻的消费者不信任传统公司

Traditional Insurance
传统保险公司

<

Lemonade
柠檬水保险

合德企业学习 学习资料，未经允许 请勿外传

柠檬水保险在纽约的广告

Lemonade Ad in NYC



哈佛企业学习资料 未经允许，请勿外传

颠覆性技术：
Disruptive Technologies:

1. 第一阶段：在位企业忽视某些细分市场

- 他们专注于改善现有的产品或服务；忽略了有不同需求和无法负担现有产品的群体。

2. 第二阶段：新进入者通过瞄准被忽视的细分市场获得立足点

- 会更多地进行与细分市场有关的创新；在现有方面提供较少的服务。

3. 第三阶段：在位企业往往不会迅速做出反应

- 在短期内，新兴市场的利润并不高；在位企业会继续改善现有的服务。

4. 第四阶段：新进入者能够提供主流消费者需要的价值

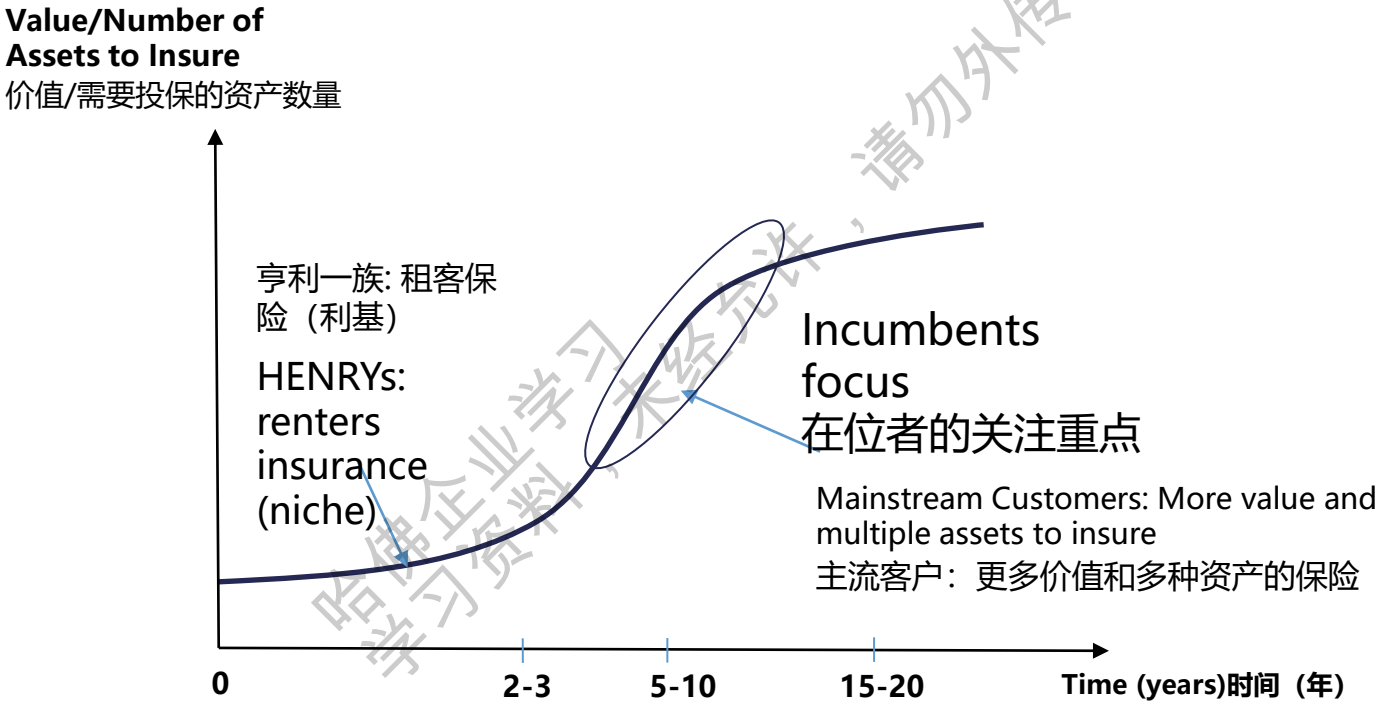
- 提高对主流消费者的重视程度；继续提供其他创新元素。

5. 第五阶段：颠覆！赶超在位企业

哈佛商业学习资料，未经允许，请勿外传

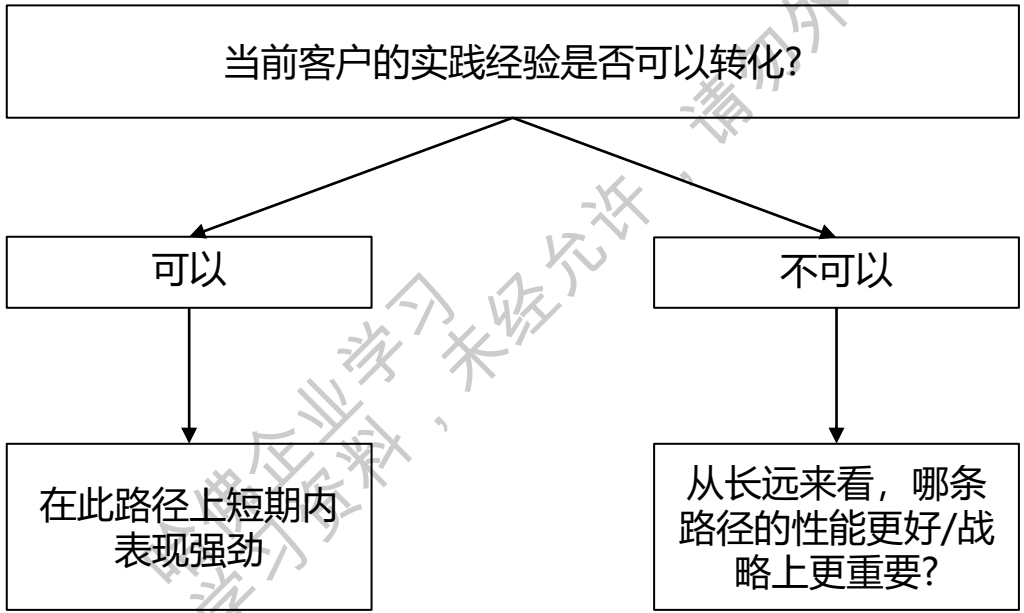
颠覆性创新：从无服务的低端市场开始，向主流市场发展：

Disruptive Innovation: Start with Low-End Unserved Market and Move Up to the Mainstream:



哈佛企业学习 未经允许，请勿外传
学习资料

路径选择与学习知识转化的重要性：
Which Path to Take and Importance of Learning Transfer:

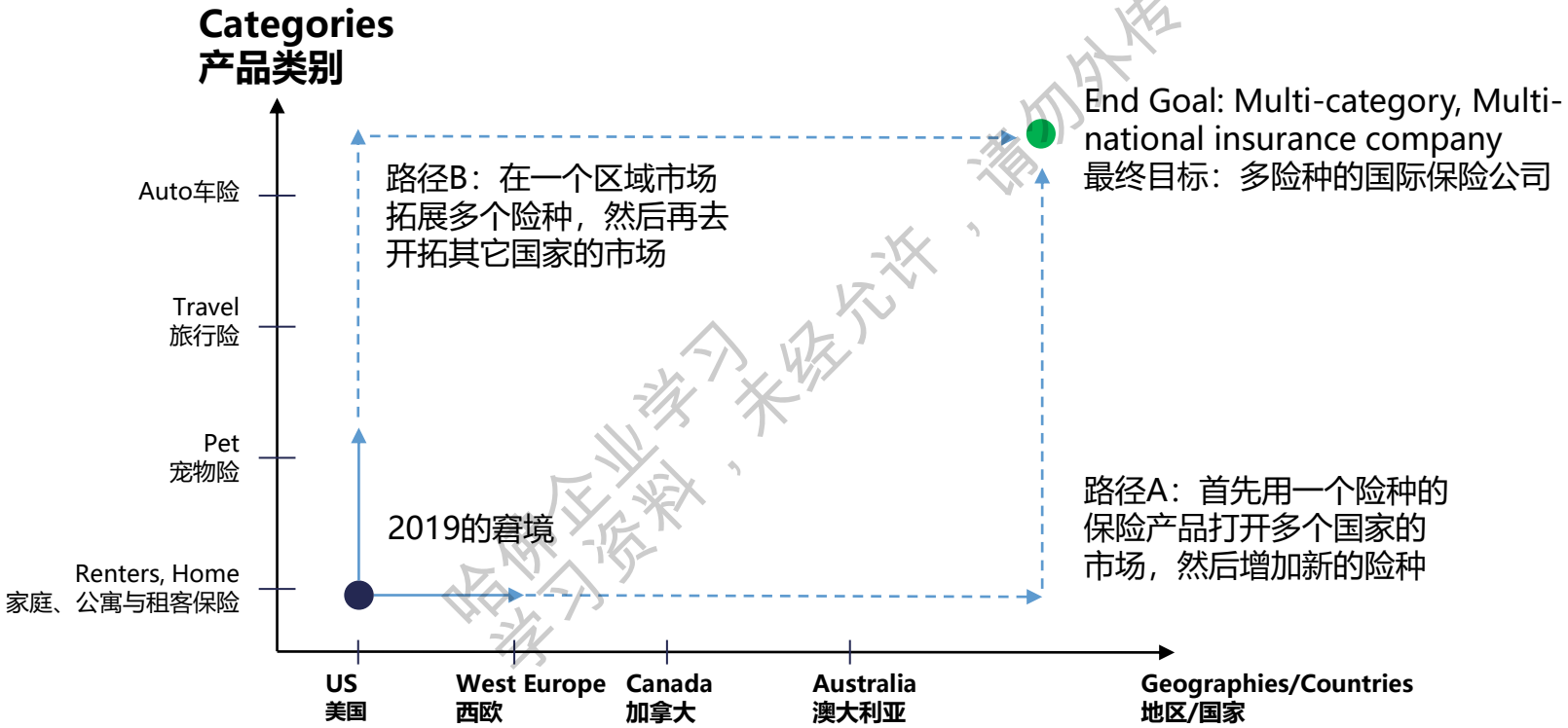


哈佛企业学习学习资料，未经允许，请勿外传

谢谢
Thank You!!!

哈佛企业学习资料，未经允许，请勿外传

通往成功的路径：
Paths to Success



哈佛企业学习资料，未经允许，请勿外传