


booz&co.

中国银保市场的 机遇和挑战 差异求胜



联系方式:

北京

顾幸之 (Victoria Gu)

总监

+86-10-6563-8300

vicki.gu@booz.com

大中华区

柯安德 (Andrew Cainey)

大中华区总裁

+86-21-2327-9800

+86-10-6563-8300

+852-3650-6100

andrew.cainey@booz.com

概述

“银保”是通过银行渠道尤其是网点渠道分销保险产品的市场和实践，与传统的代理人模式并存。银保作为最重要的单一渠道，其所能带来的保费收入占据了中国人寿市场的50%。

经过几个月的深度调查和分析，博斯公司（Booz&Company）完成了“中国银保市场的机遇和挑战”的专题研究。通过超过50次的面对面访谈，综合来自于中外资保险公司、银行、监管机构以及客户等不同角度的观点，加以广泛的一手调研和深入的分析，博斯公司形成了保险公司应当如何差异制胜、寻求突破的观点，它们分别是：一、定义合作组合；二、客制化价值主张；三、实现卓越的销售支持；四、通过售后服务创造价值。

背景

中国的寿险市场还有着极大的增长空间。中国的全国寿险密度是3%¹，这个数字仅为某些发达国家的十分之一——这意味着虽然中国经济日益成熟，中国人并没有享受与之相称的保障。受此主要需求的驱动，寿险市场在过去五年中呈现着强劲的增长势头，保持了近30%的年增长率。

同时，强劲的投资环境也使得银保市场的增长速度远远领先于总体寿险市场（见图一）。在2008年投资市场鼎盛时期，受益于投联产品的销售力度，银保贡献了寿险保费中的50%。

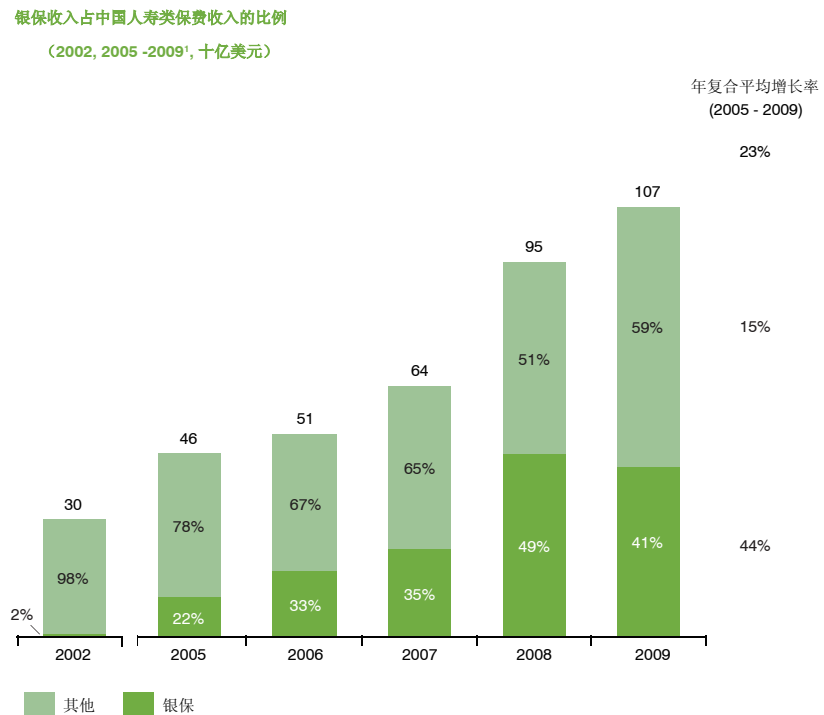
然而，2008年下半年的经济危机及股市崩盘打破了这种增长势头，隐藏在繁荣市场下的种种问题也随之浮出水面。

一方面，由于银行控制着网点渠道，保险公司对于银行的佣金率议价能力极差，有些公司甚至需要为加入银行网点

而支付入场费用。在此利益格局下，银行积极发挥其网点固定资产的效应并与众多保险公司签订协议，从而间接地加剧了保险公司间的竞争。微乎其微的利润困扰着保险公司，亏损的公司不在少数。另一方面，客户对在高速发展期间激进的销售方式和尚不健全的责任制度抱怨甚多，导致监管机构为恢复银保市场的稳定而加大了监管力度。因此，各家保险公司“返璞归真”，停售投联产品，原本以投资产品支撑的银保市场在2009年一改往年的迅猛增长，在保险业务的渠道占比首次下降。

为了应对银保市场中的这些动荡，监管者陆续实施了用于控制银行及保险公司合作的措施，比如规定两者间的佣金率上限等。一些保险公司继续积极地调整银保产品，在减少投联产品的同时采取一系列措施来增加期缴产品的比重。从总体上讲，银保产品市场在积极改善其产品结构及险金流的稳定性。

图一
银保收入占中国人寿类保费收入的比例



1) 汇率：1美元兑7元人民币
信息来源：中国保监会；文献研究；博斯公司分析

保险企业要实现银保卓越的关键成功要素

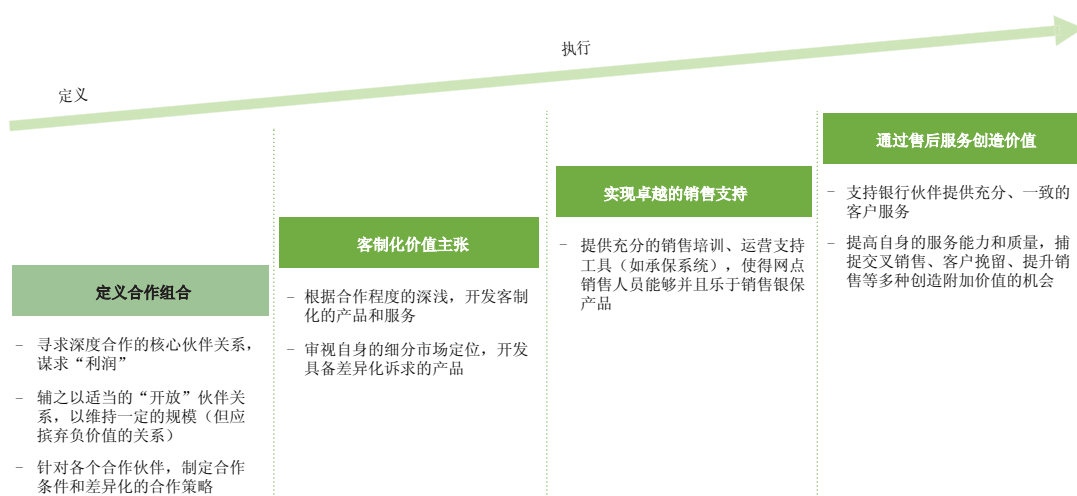
博斯公司认为银保目前的关键问题是银行及保险公司间不平衡的关系。产品调整固然可以在短时间内减轻销售及监管压力，但并不能解决实际问题。为了从根本上扭转现状，博斯公司提出了四项关键要素（见图二）：

首先，定义战略性合作组合，而各个合作关系应当具备清晰和差异化的深度和定位。根据每一个合作伙伴的产品和优势所在，设计差异化的合作条件和方法。第二，保险公司必须提供定制化的价值主张，使其能够融入到各个银行伙伴的价值主张中。第三，提供充分的销售支持，也就是“向销售者销售自己”，使得银行能够也愿意销售本公司的产品。最后，为零售客户提供完善的售后服务，捕捉创造价值的机会。只有实现这些关键要素的保险公司才能市场中取得质量并举的增长。

一、定义合作组合

从全球范围看，银保业务拥有三种模式，每种模式都代表着银行及保险公司间不同程度的合作。在“整合模式”中，银行及保险公司就其销售、流程及客户信息进行整合。银行职员履行销售职责，保险公司职员在某些情况下会驻点在银行网点办公。在这种模式下，银行完全拥有保险机构或是与保险公司合资运营。在“顾问模式”中，银行售点职员销售较为简单的产品并向专业顾问（通常来自保险公司）寻求复杂产品的相关建议。在此模式下，银行完全拥有保险公司或

图二
银保关键成功要素



信息来源：博斯公司分析

是与其他保险公司签订专属协议。在最后一中模式即“开放性架构模式”中，银行与多个保险公司签订协议，银行职员同时销售多个保险公司的产品。

每一种模式都体现了不同的销售和成本效率、产品复杂度及银行客户的选择范围的取舍（见图三）。例如，整合模式及顾问模式的产品选择更广，复杂度更高，其原因是保险公司及银行间有着更加紧密的联系，保险公司在银行进行驻点和销售。

在全球范围内，整合模式及顾问模式在促进寿险合作方面最为有效。在市场对银保模式的选择中，监管无疑起

着重要的作用——监管力度较强的市场（不允许银行参与投联产品的市场）选择整合模式，而监管力度较弱的市场选择顾问模式。开放性架构模式在早期市场中较为常见，监管者希望用此模式鼓励竞争。小型银行及储蓄银行的合作保险公司相对较少，因而往往采用开放性架构模式。

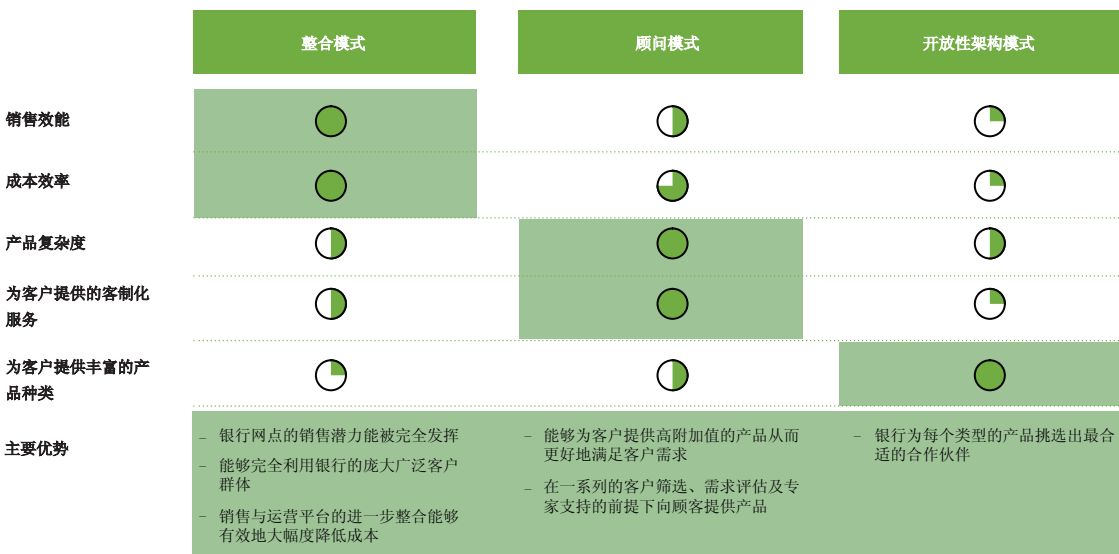
就中国市场而言，我们观察到了一种具有中国特色的开放性架构模式，此模式中的保险公司及银行各自寻求不同的合作关系及伙伴，使保险公司陷入了困境。例如，一家国有银行拥有超过40家保险公司伙伴，这暗示了这些合作商中的某些甚至大多数都处

于亏损的状态。与此同时，保险公司自身也采用开放式销售，例如其中某家主要保险公司拥有超过20家合作银行。

银行及保险公司的关系日趋“超市化”，银行只按照标准条款销售批量生产的产品。此合作关系的本质并不是价值创造，而是交易。

总而言之，这种以交易为主导的开放性架构模式在中国的竞争环境下造成了银保市场的恶性循环。保险公司为了摊低进入银行渠道的高成本，在激烈的网点内的竞争驱动下选择了“量”的追求，因而忽视了对深层次

图三
银保模式的取舍比较



信息来源：博斯公司分析

合作的定义及贯彻。脱离了深层次合作，保险公司只能不断地提供商品化服务并诉诸于价格战，从而进一步迫使自己寻求量上的增长。这种恶性循环周而复始。

与此同时，中国的监管机构（保监会）并未规定银保合作应采取何种模式。除开放性架构模式外，部分保险公司还在银行网点以某种意义上的顾问模式提供服务。此外，当前趋多的银行和保险公司间的相互参股代表了一种向整合模式发展的趋势，将双方的战略和利益结合得更加紧密。

尽管整合模式似乎最有助于保险公司摆脱困境，但我们认为，目前占主导地位的开放性架构模式并不会就此消

失。究其原因，不仅是因为监管条例的立场和细则不断发生变化，而且随着银保市场持续壮大，新的运营模式和从业机构将不断涌现，并带来新的运营方法。此外，鉴于区域性市场的多样性，运营模式和运营方法也需要不断地实现多元化，银行和保险公司仍将根据各自的银保战略、偏好和能力，采用差异化的模式。

因此，在目前的市场环境和竞争格局下，保险公司的取胜之道在于，规划并建立一系列具备不同深度和定位的合作关系（见图四）。

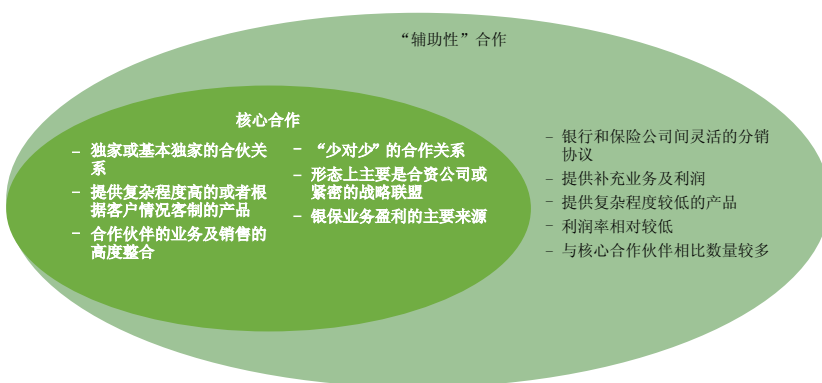
为突破目前的困境，保险公司必须寻求深度合作的核心伙伴关系，谋求利润；同时，辅之以适当的开放伙伴关

系，以维持一定的规模；最后，针对各个合作伙伴，制定合作条件和差异化的合作模式。对于部分保险公司而言，这意味着在开放性架构模式下减少伙伴关系数量，同时在整合模式下寻求建立一些更为深入的伙伴关系。此外，保险公司还需要针对各个合作伙伴的优势和所提供保险公司的价值主张，制定差异化的合作条件和合作模式。

二、客制化价值主张

放眼中国银保市场，我们不难发现多数保险公司的客户分类和价值主张雷同。“高端中产阶级”可能是大部分保险公司所面向和偏好的客户群，而鲜有更加明确的客户群“特征”。市场上也充盈了以粗放的生命阶段为细

图四
合作组合



信息来源：博斯公司分析

分标准的产品诉求——如教育、养老等等——但是缺乏更加细致、与众不同的产品设计。正如银行网点销售人员所说，“这些保险产品都差不多”²。由于严重的跟风现象，产品创新更是被快速复制，难以维持。客户和产品同质化的结果就是价格竞争。

因此，保险公司需要制定能够融合到银行伙伴价值主张中的差异化产品和服务。根据合作程度的深浅，开发定制化的产品。对于深度合作的伙伴，一方面开发与银行的产品和价值主张具备互补

性的产品，另一方面也要把自身的价值主张嵌入伙伴的业务流程中去。例如，与银行一起设计关键业务场景，使客户生命或者财富（或者其他类型）事件成为既定保险产品的销售触发点。其次，保险公司需要选择定位——差异化产品的另一个维度——开发具备差异化诉求的产品。至于那些“全能型”的保险公司，则需要考虑在某种功能上实现卓越，从而提供差异化的客户体验，如整合的销售渠道、便利的门户网站等等。

综合案例研究：

财富500强保诚金融旗下的保诚公司很好地说明了：与银行合作伙伴形成战略联盟并协同提供定制化、差别化产品及服务将会带来丰厚收益。在亚太市场中，保诚公司与当地领先的零售银行——渣打银行形成了战略伙伴关系。两者通过紧密合作，为渣打银行的客户群开发出综合财富管理产品并采用了一个密切协作的销售团队。在保诚亚洲的银保市场份额中，渣打银行与之的合作关系起到了主导作用（见图五）。

图五
保诚案例分析

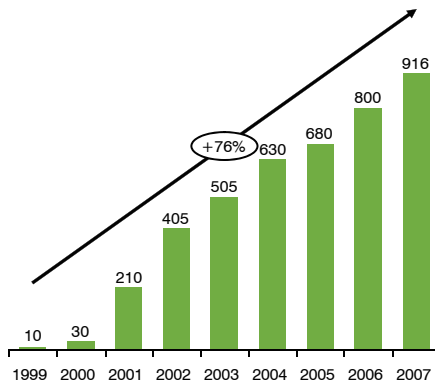
与渣打银行建立战略联盟

- 与渣打银行在亚洲的九个市场中建立了合作关系
 - 170名保诚员工在渣打银行的网点中销售储蓄及保障产品
 - 330名渣打银行员工销售保诚的产品
 - 亚洲地区的前三名国家——香港（17%），印尼（14%）和印度（14%）总共占了保诚亚洲银保业务的45%

整合的银保模式

- 在产品及服务的设计环节紧密合作
 - 共同设计产品及价值主张
 - 保诚集团提供全方位的培训
- 有效地利用渣打银行已有的分销能力
 - 在银行网点推广产品
 - 网点销售人员销售保诚产品，由保诚的咨询师提供现场支持

保诚（香港）的银保业务成长
百万港币



信息来源：保诚年报，文献研究，博斯公司分析

三、实现卓越的销售支持

保险公司在银保关系中面临着“两个客户”，即银行客户和零售客户。一方面，保险公司需要向银行网点销售人员提供完善的、差异化的销售支持，使自身的产品和服务能够在激烈的竞争中脱颖而出，从而引导网点销售人员能够并且乐于销售其产品。另一方面，保险公司也需要向购买其产品的零售客户提供周全的售后服务，捕捉进一步创造价值的机会。

尽管销售支持是实现差异化的一个好机会，可是目前中国保险公司很少能够有

效利用这个机会通过差异化战略胜出。我们通过实地调研发现，保险公司在银行销售人员的眼中面目模糊。银行向客户推荐某款产品的主要驱动不外乎是产品的价格和所承诺的投资回报（针对投联产品），或者就是保险公司的“老牌”号召力。保险公司未能抓住向网点销售人员推广自身企业和产品，提高品牌认知度等的机会。例如，某外资寿险公司是知名的全球性企业，在国际上以产品创新闻名，近期推出的新款产品也颇受业界好评。然而，此家公司在银保渠道中表现平平，得到了“他们的销售人员很少到我们这儿来，沟通有限，通

常我们不会向客户推荐他们的产品”³的评价，明显地在“向销售员销售自己”方面存在提升空间。

综上所述，保险公司必须通过差异化的销售和运营突出本公司的产品在银行体系中的吸引力：提供充分的销售培训、运营支持工具（如承保系统），使得网点销售人员能够并且乐于销售银保产品（见图六）。

图六
销售支持



信息来源：博斯公司分析

结束语

强健的经济及寿险市场将促进中国的银保业继续增长。为了实现可持续的长期发展，保险公司必须与银行进行更加深层及综合的合作，并将其作为基础制定定制化的价值主张。与此同时，保险公司还必须将其服务的两大客户（即销售其产品的银行售点职员及购买其产品的零售客户）牢记在心。保险公司是否能够提供卓越的销售支持及售后客服，是银保业务能否实现突破的关键所在。

四、通过售后服务创造价值

保险公司目前通过银行和自身的服务渠道提供售后服务。应该说，银保客户群对保险公司来说是来之不易的——需要给银行支付昂贵的手续费才能获得——但是保险公司并未捕捉此重大的增值机会。

在银行层面，银行的网点人员擅长简单而且被动的销售方式，但是往往缺乏进行交叉或者向上销售所需的保险产品知识和销售技能培训。同时，银行的销售提成已经非常丰厚，因而缺乏动力为银保客户提供更好的服务或者提高客户挽留率。更进一步，银行省级分行甚至支行都和不同的保险公司合作，提供的产品和服务水平更是参差不齐。一名客户的抱怨揭示了银行对银保产品的服务态度：“（如果）有问题，银行人员拒绝回答，他们的理由是这是保险公司的产品，不是银行的产品，他们只是代销，有什么问题去找保险公司！”⁴

与此同时，保险公司自身的售后服务也缺乏积极性和主动性。他们和客户之间的沟通匮乏，比如体现在没能定期的向客户提供产品最新信息、投资报告分析，风险管理报告等，同时也没有设立提升客户满意度和保留率的专项措施。正如一名银保高管所说，“我们从来不问客户为什么离开我们。”⁵

因此，保险公司需要通过积极的自身流程优化、人员培训等工作，提高服务能力和质量，捕捉交叉销售、客户挽留、提升销售等多种创造附加价值的机会。

尾注

- ¹ 寿险密度指寿险保费占GDP比例
- ² 评语来自某个东部地区银行网点的销售人员，此类型评语在调研中出现频繁
- ³ 评价来自于上海各售点的职员
- ⁴ 评价来自于一名购买外资保险公司投连险的客户
- ⁵ 评价来自某跨国保险公司高层

作者简介

柯安德先生 (Andrew Cainey)

是博斯公司全球合伙人，大中华区总裁。他已有近20年在亚洲和欧洲从事咨询工作的经验，自1997年至今一直在亚洲。他曾为中国、韩国及亚洲其他地区的本土及国际金融机构提供大量关于战略、组织及能力建立的咨询服务。

顾幸之女士 (Victoria Gu)

是博斯公司大中华区总监，大中华区银保业务的负责人，她拥有超过十年的管理咨询和企业管理经验，专注于为中资金融机构提供业务转型、运营改进、组织架构、流程再造及变革管理等方面的战略设计和实施支持。

您可以点击博斯公司大中华区网站 (www.booz.com/cn) 下的“全球办事处”链接获取最新的公司地址与联系电话

博斯公司
全球办事处

亚洲

北京
德里
香港
孟买
首尔
上海
台北
东京

**澳大利亚、
新西兰及
东南亚**

阿德莱德
奥克兰
曼谷
布里斯班
堪培拉
雅加达
科伦坡
墨尔本
悉尼

欧洲

阿姆斯特丹
柏林

哥本哈根
都柏林
杜塞尔多夫
法兰克福
赫尔辛基
伊斯坦布尔
伦敦
马德里
米兰
莫斯科
慕尼黑
奥斯陆
巴黎
罗马
斯德哥尔摩
斯图加特

维也纳
华沙
苏黎世

中东地区

阿布扎比
贝鲁特
开罗
多哈
迪拜
利雅得

北美洲

亚特兰大
芝加哥
克利夫兰

达拉斯
华盛顿特区
底特律
弗伦翰公园
休斯顿
洛杉矶
墨西哥城
纽约
帕瑟伯尼
旧金山

南美洲

布宜诺斯艾利斯
里约热内卢
圣地亚哥
圣保罗

作为全球顶尖的管理咨询公司，
博斯公司 (Booz & Company) 为世界领先的企业、
政府及机构提供协助。

我们的创办人 — 艾德文·博斯先生 (Edwin Booz)
在1914年成立全球第一家管理咨询公司的时候就对这个职业作出了定义。

今天，通过3,300名优秀员工和在全球设立的61家办事处，我们运用独特的远见和知识、精湛的专业技能和有效的方法来为客户增强能力并作出深远的影响。我们与客户紧密合作，以创造并实现核心优势。

如果希望阅读我们的管理杂志《战略与经营》
(*strategy+business*)，请浏览
www.strategy-business.com。

如果希望了解公司的更多信息，请浏览博斯公司大中华区网站：www.booz.com/cn。