


观点

艾伦·杰姆斯 (Alan Gemes)
法比恩·柯尼克 (Fabienne Konik)
尼古拉斯·多诺万 (Nicholas Donovan)
希德·阿扎德 (Sid Azad)

booz&co.

寿险及养老金的未来 来自欧洲的观点



联系方式:

北京/上海

柯安德 (Andrew Cainey)
大中华区金融业务负责人
andrew.caine@booz.com

香港

彭礼定 (Giles Brennand)
首席专家
giles.brennand@booz.com

伦敦

艾伦·杰姆斯 (Alan Gemes)
高级合伙人
alan.gemes@booz.com

伦敦

法比恩·柯尼克
(Fabienne Konik)
总监
fabienne.konik@booz.com

伦敦

尼古拉斯·多诺万
(Nicholas Donovan)
高级经理
nick.donovan@booz.com

伦敦

希德·阿扎德 (Sid Azad)
高级经理
sid.azad@booz.com

概述

有人士预言：欧洲的寿险行业将会成为信贷危机的下一个受害者。随着今年全球证券市场、商业地产及企业债券的价值严重缩水，寿险公司的资产正面临着巨大的冲击。而与此同时，经济萧条所引起的其自身企业债券违约风险不断增加将对其资产负债表带来更大的冲击。另外，资本利得税制度的变化以及日益激烈的现金存款业务竞争等压力也会影响经营状况。有些保险商将不得不筹集更多的新资本，而那些规模较小、相对较弱的保险商不可避免地将面临着被兼并的危险。

但是，前景并没有表面上那么悲观。博斯公司相信许多公司将会摆脱困境。尽管今年有些公司的评级被调低，但是仍有数家公司的评级提高。这些欧洲寿险公司的业绩历史也让我们保持乐观：寿险公司的股价比银行股价更稳定，虽然在牛市中略为逊色，但是在熊市中却表现出色。

博斯公司（Booz & Company）认为有一系列的基本趋势在欧洲影响着该行业。

那些致力于遵照下述六个关键趋势重新自我定位的公司将有可能从目前的市场不连续中受益。在某些情况下，需要采取那些对寿险及养老金业务而言非同寻常的激进举措。

图一
寿险及年金市场 — 欧洲的六个关键趋势

1	竞争环境的变化：规模化还是专业化？
2	朝着资产管理转变
3	成熟市场吸引力日益减退
4	不断变化的客户需求及公平对待客户原则（TCF）
5	新的分销新模式及新技术的出现
6	转变运营模式、执行及文化

信息来源：博斯公司分析

2. “天佑勇者”：朝着资产管理转变

考虑到全球证券市场的情况，向资产管理的转变可能看起来有悖常理。但是，以长远的眼光看来，勇敢地迈入该领域的公司可能会得到丰厚的回报。博斯公司预测，欧洲资产管理行业2006年至2017年间的复合年均增长率将为6%左右，而寿险及养老金行业的复合年均增长率却不足4%。

一系列的关键趋势也为资产管理将成为增长最为迅速的业务这一预测提供了强有力的支持。这些趋势包括：许多新兴市场更为成熟，财富不断增加；人均寿命的增长导致资产累积的时间更长；医疗及养老金的承担者由国家转为个人。

一些传统的保险商已经开始转型为资产管理者：例如安联（Allianz）在2001年并购了Pimco Advisors及Nicholas-Applegate，安盛（AXA）在2005年收购了富林顿集团（Framlington Group），在2007年与上海浦发银行和上海盛融投资有限公司在中国共同组建了合资公司，并在印度与Bharti Enterprises合作设立了合资公司。对于其他的公司而言，如果希望所管理的基金能长期增长，他们也需要参照这种方式。

1. 竞争环境的变化：规模化还是专业化？

随着许多国家的门户网站及零售商等市场新入者进军保险行业以及在信贷危机中遭受损失的企业将其资产廉价出售，保险商目前需要做出明确的战略决策：定位于实现规模效益还是追求专业化？目前处于两者之间的从业公司将必须进行收购或者将自身定位于被收购的行列。

然而，对于规模的追求并不容易。并购和整合曾经成就了业务的扩大，但并未实现所需的规模。保险商不仅需要致力于确保诸如业务连续性及转向未来业务等传统整合目标，还需要有更为远大的目标：有效地转变那些公开的或非公开的政策。此外，他们还需要优化传统体系以及消除复杂性的根源。英国的莱斯银行（Lloyds TSB）与哈利法克斯银行（HBOS）的寿险业务整合后，双方实现协同效应的方式可能将为整个行业定下一个崭新但更为激进的基调，因此将是一个值得关注的案例。

高度专业化在过去10年中成为一种关键的行业趋势：1998年，55%的英国公司采用多元化的模式，而如今这一比例下降为33%。然而，博斯公司认为，随着全国性和泛欧洲的公司出现，高度专业化的公司正在目前的环境下变得越来越边缘化。

3. 眺望亚洲：发现成熟市场之外的增长

表现优异的欧洲保险商已经在亚洲市场确立了有力的地位。例如：英国保诚（Prudential）已经在亚洲13个市场中设有办事处，所产生的利润占到整个新业务利润的一半以上；此外，保诚希望通过收购美国国际集团（AIG）在亚洲的大量资产等方式进一步扩大其亚洲业务。荷兰国际集团（ING）在印度、中国及泰国等国家的银行中持有股份，去年新业务利润中的48%来自亚洲，而安盛（AXA）的新业务利润中有33%来自亚洲。

对于在亚洲及其他发展中市场上继续投资和扩张而言，还有一个有力的理由。博斯公司预测，到2017年时，利润最高的寿险及养老金业务将来自于成熟市场之外：在中国、印度、东南亚以及巴西，利润率有望达到8%。与之相对应的是，在大多数竞争激烈、分销网络牢固确立的西方市场，利润率将会相对较低，约5%左右。

新兴市场的增长潜力有待来自发达市场的保险商加以开发，并平衡长期和短期的机会。短期内，在经济萧条的大势中存在抓住机会趋势的提供价值创造机遇。长期而言，新兴市场中也将会有长足的增长机遇。对于希望在这些市场中寻求发展的保险商而言，把握这些机会除了需要对市场的深入理解（Know-how），还需要有当地的人脉（Know-who）。

4. 第三条路：客户需求走向前台的核心地位

人口结构的变化以及日益激烈的竞争环境将对欧洲客户所需的产品/服务类型产生重大的影响。波动的证券市场使得对能确保避免潜在损失的结构化金融产品的需求加大。人均寿命的增加意味着客户推迟退休，而造成资产累积的时间更长而支取的期限也变得更长。此外，由于寿命的增加，对长期产品及更灵活的养老金及支取安排也提出了更多的要求。

英国养老金市场目前每年的价值为120亿英镑，而这一数字有望在2012年增长为每年180亿英镑。就此而言，大部分的增长应该由“第三种途径”的产

品组成，这种产品定位于保证分红收益但本金增长机会不大的传统养老金和提供本金增长机会但不保证收益的产品之间。

一系列的监管措施迫使公司更关注于客户需求。如：英国的公平对待客户（TCF）原则对公司向终端客户推出适当的产品、合适的建议以及清晰的信息提出了更高的要求，而零售分销评估（RDR）则旨在为客户简化并清晰化金融产品交易的方式。

为了应对这些趋势，保险商必须更加以终端客户为中心。举例而言，为了从50岁及以上养老金市场机遇中受益，需要从“以产品先行”的模式转变为“以市场为后盾”的模式。那些表现优异的公司将采用更为完善的客户细分、度身定制的营销、销售方式和产品，以及根据不断增长的风险承受力制定的更为灵活的产品组合及战略定价。

5. 科技建议：展望未来

虽然目前对于英国金融产品的销售方式的讨论一直围绕着零售分销评估等措施所展开，但是思想超前的保险商应该已经在考虑分销的长远未来。

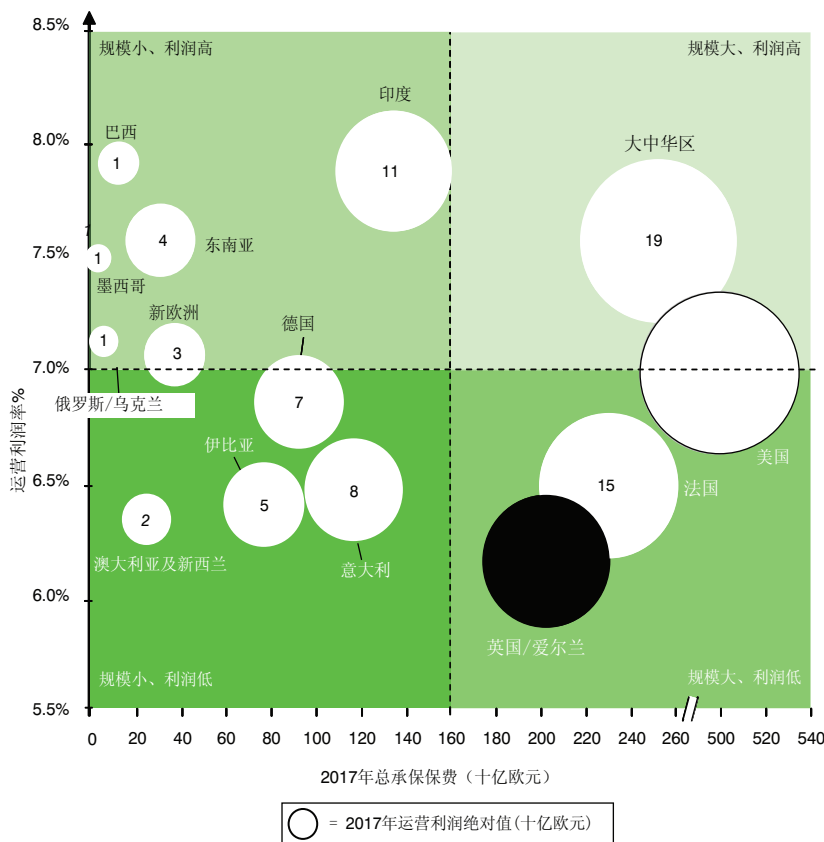
有两个关键趋势需要考虑：其一是价值向分销商转移。在欧洲大多数国家，分销由银行保险机构所控制。而在英国，目前独立理财顾问（IFA）等独立经销商占到大部分份额。随着佣金的不不断上涨，他们也获取了更高的价值份额：2000年至2005年间，保险公司的利润增长为16%至17%，而独立理财顾问的佣金增长为23%至25%。此外，独立理财顾问握有客户关系，他们能获取市场信息，并且是最能从交叉销售中获益的一方。

随着零售分销评估开始起到作用，尽管价值可能会重新回到英国保险公司一方，但是，如果保险商加大对直销人员的投入并获得银行保险渠道，那么保险商将会获取更大的分销份额。

第二个趋势是远程服务模式的逐步出现，这个模式将快与人们预期地被越来越多的人采纳：汇丰银行（HSBC）已经开始在英国试验一套使用视频会议的远程建议系统。视频会议系统有望在五年内打入大众市场，但在富裕和富足细分市场中将会进入得更早。这将改变金融行业对客户提出建议的方式，并显著地改善了建议业务的经济结构。

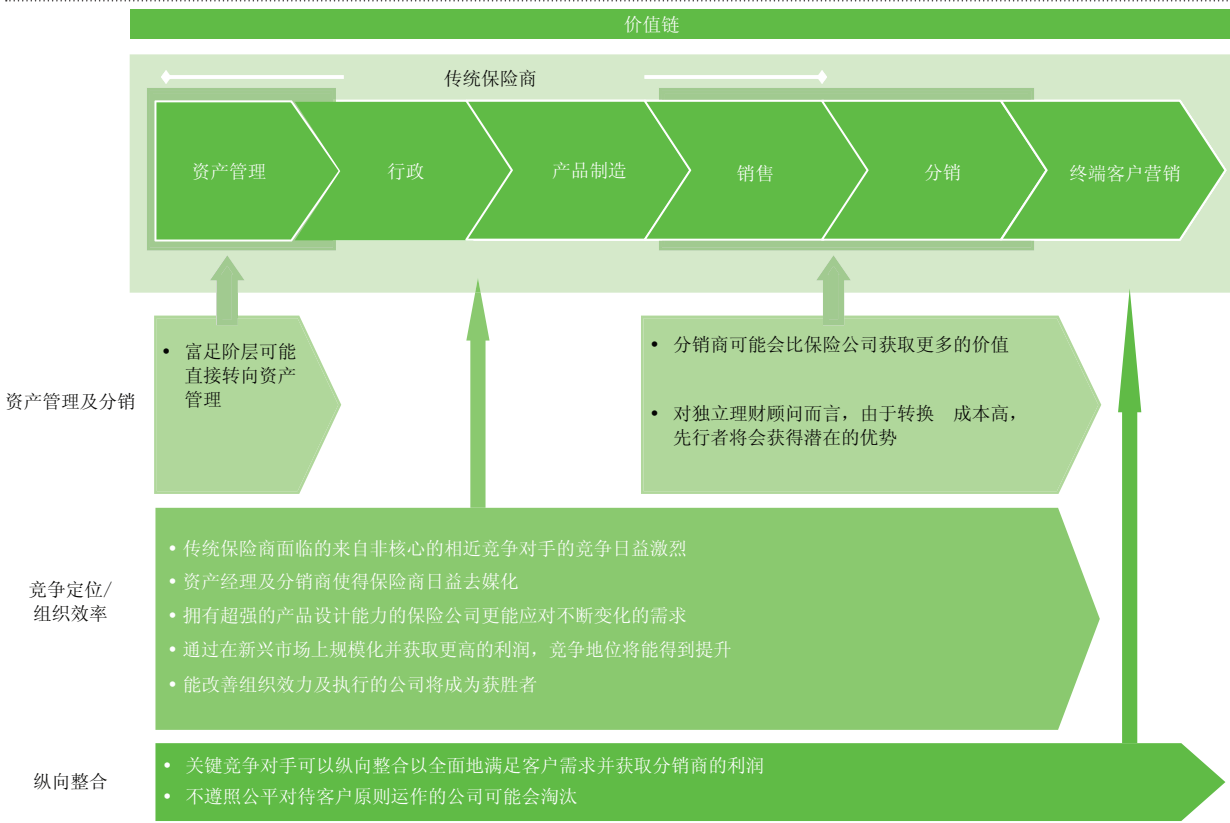
银行保险机构及以技术为支撑的直接渠道由此成为保险商可以利用的主要机遇。

图二
2017年预计寿险及年金利润



1. 预计税前运营利润
2. 美国利润非按比例
信息来源：文献研究，博斯公司分析

图三
关键趋势对寿险及养老金价值链的影响



信息来源：博斯公司分析

图四
保险商的关键问题和战略选择



信息来源：博斯公司分析

下一步展望

传统的保险商通常在价值链的某个环节中参与运营及产品交付，这也是需要改变之处（见图三）。保险商应该在价值链的两个方面都有所发展：向上进入上游的资产管理以及向下进入销售、分销及营销。而这需要在目前这种数十年以来最具挑战性的经济及金融大环境下迅速做出变化。

图四为寿险及养老金公司指明了面对影响行业的这六个趋势所应做出的战略性选择。

迄今为止，我们目睹的这些变化发生得非常快。预测并响应这些寿险及养老金行业的趋势将使得保险商能够掌握自己的命运并建立可持续盈利的未来。而那些未能如此执行的公司，可能会在不远的将来不得不筹集自己的退休金。

6. 文化冲击：转变运营模式

由于置身于一个错误不被易被马上发觉的行业，寿险及养老金公司是动作迟缓的顽固分子。有些公司也以此作为其不甚主动的借口，直到最近他们才感到转变其运营文化及以最大程度提高盈利性的巨大压力。根据博斯公司的企业DNA理论，23%的英国保险商为“过度管理型”，而40%有“消极进取”文化：企业看起来有各方的参与，但事实上责任没有落实，管理混乱，从而导致决策缓慢及马后炮式的决策。

在某些领域，执行力强的标杆公司与保险商间的比较令人震惊：例如：97%的标杆公司认为重要的战略及运营决策可以迅速地转化为行动，而保险商的这一比例仅为31%；55%的标杆公司的信息在部门内部及部门间自由传递，而保险商的这一比例仅为20%。如果保险商希望应对上述的这些关键趋势，如果他们希望成为更加以客户为中心、接受新技术、开发新产品并开拓新市场，那么他们必须改善其执行能力和运营文化。第一步就是确定执行的障碍以及执行失败的根本原因；第二步是提出一套改善战略；第三步，也是最具挑战性的一步，就是制定一套运营模式、提高能力并采取新的工作方式以实现未来业务战略。

博斯公司大中华区金融业务领域内的专家具备渊博的知识和丰富的经验，乐于协助您创造并实现核心优势。

如果您需要金融业务领域的相关服务，敬请联系：柯安德先生或彭礼定先生。

柯安德先生（Andrew Caaney）是博斯公司大中华区金融业务负责人，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。

彭礼定先生（Giles Brennand）是博斯公司大中华区的首席专家，拥有超过30年的金融机构及组织管理咨询经验。他与高层管理者和股东合作设定政策、组织架构、流程和资源符合企业的战略和目标，并将对业务及战略的观点与变革管理的广泛经验相结合。

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
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
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

迪拜
利雅得

北美洲

亚特兰大
芝加哥
克利夫兰
达拉斯
底特律
弗伦翰公园
休斯顿
洛杉矶
麦克林
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 (Edwin Booz) 先生
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58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。