

一个寿险老兵的深度思考

——寿险公司高质量经营之道

□交银康联人寿党委书记、董事长 张宏良

疾行四十载,中国仁立大时代、新时代。

历史可见,保险,这一舶来品,扎根中国大地过百年,终生根发芽,复业与入世后,更是澎湃发展,渐成参天大树,在改革开放近第四十年头时,铸就全球第二大保险市场之位。

寿险在其中功不可没,是行业的共识,几十年的高歌猛进不仅完成了原始积累,也诞生了一批世界级规模的寿险公司,更培养了无数专业人才,并形成了全球数量第一的代理人团队。

但同样不可否认的是,面临百年未有之大变局,当前寿险行业的发展与新时代高质量发展的要求之间尚存在不小的差距。

作为一名保险行业老兵,笔者从大型公司到中型险企,从重要分支到公司总部,二十五年的从业路几乎完整见证和参与了中国寿险行业市场化的历程。

读史明智,鉴古知今。本文将从回顾寿险历史、借鉴中外经验、感悟个人实践的角度,浅谈些对寿险公司高质量经营之思考。

关键词之一:代价与收获

1979年底,中国保险业复业,迄今40载,但中国寿险业的发迹还要等到九十年代。

友邦踏入中国保险市场,《保险法》发布并要求产寿分业经营,老人保分拆结束一统江湖时代,平安、太保崛起,新华、泰康等首批市场化险企获批,保监会顺势而生……90年代中后期,中国保险业迎来第一个黄金年代。

那是1992年,友邦在中国大陆首次引入寿险代理人制度,开辟了国内个险代理人销售模式的先河。两年后的1994年,中国平安率先复制该营销模式,高举押注个人寿险业务,以代理人营销为标志的国内现代寿险业的大幕也正式拉开。

随之中国人寿、中国太保等公司相继跟进效仿。1995年-2004年间,中国寿险保费收入更以年均40%的速度增长。其中,代理人渠道的贡献居功至伟,迎来了第一个黄金十年。

之后伴随着迅速做大中国寿险业的冲动,各种新兴渠道破茧而出,但无论怎样变换,二十七年来,个险依旧是抹不去的主角。虽然有着这样那样的问题,但通过个险渠道的经营,可以说从思想上行动上初步解决了寿险公司规模与效益的经营导向问题,最终追求内含价值的持续增长成为大多数公司的经营选择。

探索之路取得了巨大的收获,但也付出了沉重的代价。一定意义上,“先污染再治理”的发展轨迹也在倒逼我们必须辩证地回顾这段历史,以思考当下的境况,使之成为前行的最佳参考。

高预定利率的“蒙眼狂奔”

行业起步时期,为保证产品的市场竞争力,当然也是鉴于当时的金融市场环境,各家寿险公司在开发产品时设定的预定利率都很高,1993年平均达到9%,当时银行一年期存款利率为10.98%。

但很快银行存款利率开始进入下降期,寿险产品定价利率却居高不下,直到1997年,中国人民银行发布《关于调整保险公司保费预定利率的紧急通知》(银发[1997]465号),将人寿保险业务的预定利率上下限调整为年复利4%至6.5%。

转瞬1999年6月,原保监会发布《关于调整寿险保单预定利率的通知》(保监发[1999]93号),将预定利率进一步下调到2.5%,但已售的高价利率保单还是造成了巨额的利差损。

随着利率的一路下行,包袱愈加沉重。幸好当时还有中国寿险市场这个巨大的蓝海市场作为后盾,大量新单的进入逐步消化这些准备金压力。

但辩证地讲,我们也要承认这一时期的“蒙眼狂奔”,客观上带来业务规模的迅速扩张,进而也为早期的寿险公司吸纳了一大批优质人才。这些人才的集聚对于寿险几大家未来所产生的影响是深远的。从人才储备的角度看,这笔学费交的也不无价值,算是完成了另一种意义上的原始积累。

银行保险的“虚胖浮夸”

进入新世纪后,银行保险异军突出。历经2001年、2005年扩容潮,各方新公司蜂拥而至,分别与银行签订保险分销协议,不遗余力地投身其中,借助银行渠道强大的销售能力,实现快速做大。银行与保险公司的合作进入“蜜月期”,“个险+银保”式的双渠道发展也在慢慢形成。

这一点在2011、2012中国寿险业的低迷期更为明显,直至2017年之前,银保渠道发展始终强压个险。

一片热闹的背后,同质化竞争、粗放式发展、重规模轻效益、重理财轻保障之风兴起。最终银保浮夸的规模掩不住虚胖的本质,走到后来,寿险公司们发现特别是在传统的初级银行保险代理模式下,公司规模虽然做大了,但是根本无法实现自己的利益诉求,银保业务的新业务价值基本为零。之后,以太保为代表的大型传统寿险企业纷纷退出或



王梓/制图

缩减了银保业务。

资产驱动的“璀璨烟花”

随着保险资金运用一次性“改革”的到位,各路资本对寿险业纷至沓来,资产驱动负债的业务模式盛极一时,超常规的发展路径一度刷新业界的认知,市场规模飞速扩大,甚至创造了一个个业界瞩目的速度记录,但很快即暴露了行业资产负债错配的巨大风险,短钱长配问题突出,前行之路流动性一度危机四伏。当下,游走在底线边缘的资产驱动负债模式将大概率地被导向终结,寿险业务的负债属性将重新得到尊重。

头部企业的价值转型

银保渠道产品价值低下、资产驱动模式危机四伏的双重困境下,传统寿险企业特别是头部企业,或早或晚都冷静了下来,借鉴国际经营经验,虽前后行动时间不同,但可以说不约而同地开始大幅度重新聚焦大个险的发展,且不论各家公司具体用什么语言包装自己的调整动作,但实质上都是通过产品及渠道结构转型实现公司经营从简单规模导向到内含价值导向的转型,并未涉及真正意义上的客户经营。

关键词之二:困境与迷茫

从自我批判的角度看过往的寿险经营,不追究细节的话,可以讲最大的特征无外乎两条:第一急功,急着做大;第二近利,为了所谓看得见的价值、利润,置相关利益方的利益、关切于不顾,发展方式是比较粗放的。

随着人口红利的下滑、高质量

双轮驱动名存实亡

管理粗放、大进大出、素质不高、关系不顺等问题令个险代理人队伍的发展完全与之江湖地位、市场价值不匹配。“卖保险的”一定程度上被贴上了不怎么高级的标签。

再看保险代理人的自身困惑:专业能力不够,缺少成就感,行业社会地位低。这又在一定程度上印证了之前关于保险行业的三个不认同:消费者、从业人员和社会皆不怎么认同。

如今,对很多大型险企为之骄傲的个险渠道来讲,人力和人均产能双轮驱动已经越来越显得无力。一方面,增员增不来,人海战术到了一个瓶颈阶段;另一方面,人均产能却在下降,人均件数和人均产能的发展实际与理想状态差距甚远。

万联证券研报指出,2018年四大上市险企的个险队伍月人均期交产能最高为7395元,最低为3719元,同比增速皆为负值,最多达到了-30.6%。整体来看,四大上市险企人均月期交产能较2017年同比下滑15.6%。

大而不强

中国已成长为保费总规模世界第二的保险大国,但保险行业的美誉度在金融业持牌机构中还是比较偏低的,从业人员的职业尊严感也是比较差的。这并非自惭形秽,现象的背后,根子上是源于经营战略距离“以客户为中心”的定位偏离太远。再讲得直白些,现在大部分公司的经营战略中股东价值、客户价值、员工价值的摆布上严重失衡。

关键词之三:创新与躁动

科技的时代,每天充斥着“大数

据”、“人工智能”、“区块链”、“物联网”、“可穿戴设备”等各色不确定的新技术憧憬。如同诸多传统行业,保险也面临科技时代从行业形象、盈利模式、流程效率,到前端核保购买、后端核赔理赔等用户体验的改造应用。

无论是底蕴磅礴的大型保险集团,还是插上互联网牌照的新型保险公司,抑或是保险中介机构,传统保险市场参与者们无一不在关注着这场由新技术带来的革新前奏。

寿险自然不会例外,面对不可避免的第四次科技革命,加之大多数传统寿险公司处于业务开拓和利润增长的瓶颈时期,一些新兴的带着互联网基因的寿险公司另辟蹊径,希望以科技投入、效率提升来绕开传统公司的困境,实现业务价值的增长。

经过数年实践,必须承认的是,一方面互联网保险的普适动作相当程度上加大了保险知识的普及教育,令更多消费者对保险保障有了进一步认知,但直面C端的落地、生根、开花,结果尚需时间。另一方面一些科技创新的有效应用,对寿险业的运营效率无论是在产品细分、流程运转还是代理人队伍管理支持上,都带来了一定的改善与提高,但大的趋势性价值提升尚未看到实质性的案例。相反,相当多的公司最终还是滑向价格竞争的囚笼,以致这类公司目前来讲争来争去却没有赢家。


究其原因,不同于银行、证券等其他金融领域,保险行业产品的无形性、承诺性和或有风险性等特征,令之成为相当程度上是“违背人性常规选择”的产品,这是当前互联网追求流量、追求效率等主流做法最难打通的点。

(下转第8版)

中国太平洋保险(集团)股份有限公司 独立董事任职声明

本人受聘担任中国太平洋保险(集团)股份有限公司独立董事。根据中国银行保险监督管理委员会《保险机构独立董事管理办法》的规定,作如下声明:

- 一、本人身份符合《保险机构独立董事管理办法》关于独立董事独立性的规定,不存在任何可能影响对公司事务进行独立客观判断的情形。
- 二、本人完全清楚独立董事的职责及其法律责任。本人郑重承诺,本人将保证足够的时间和精力,诚信、勤勉、独立履行职责,切实维护保险公司、被保险人和中小股东的合法权益。
- 三、本人保证上述声明真实、准确,并愿承担因不实声明导致的一切法律责任。

声明人:  (姜旭平)
2019年8月27日

迁址公告
中国人民财产保险股份有限公司大庆市车商第三支公司,原注册地址为:大庆市让胡路区银亿阳光城商服A-66-2门,现变更为:大庆市龙凤区龙腾路6-9号东城领秀锦绣园L座09室,公司类型和经营范围及注册资本都不变。电话:0459-6406508,传真:0459-6406508。特此公告。

**上海骏诚保险经纪有限公司
直属营业部撤销公告**
经中国银行保险监督管理委员会上海监管局批准,上海骏诚保险经纪有限公司直属营业部已于2019年8月16日撤销,机构编号:260420310115800,许可证编号:0002619,经营地址:上海市静安区北京西路1399号2楼C。特此公告
上海骏诚保险经纪有限公司直属营业部

辽宁颁(换)发保险许可证公告
机构名称:富邦财产保险有限公司鞍山中心支公司(变更地址)
机构编号:000146210300
业务范围:在辽宁省鞍山市行政区域内经营下列保险业务:(一)财产损失保险、责任保险(包括机动车交通事故责任强制保险)、信用保险、保证保险等财产保险业务;(二)短期健康险、意外伤害险;(三)上述业务的再保险业务。
机构住所:鞍山市立山区万胜街13栋1层S7和1层S8
发证日期:2019年07月24日
机构名称:合众人寿保险股份有限公司新民支公司(变更地址)
机构编号:000074210181
业务范围:人寿保险、健康保险、意外伤害保险等各类人身保险业务;经中国银保监会批准并经总公司授权的其他业务。
机构住所:沈阳市新民市南郊路27-3号0A-0B幢
成立日期:2016年04月08日
换证日期:2019年08月27日
机构名称:太平财产保险有限公司丹东中心支公司(遗失声明)
机构编号:000026210600
许可证流水号:0014311
机构住所:丹东市滨江中路99-3号1单元102号水岸豪庭门市房一、二层
业务范围:财产损失保险;责任保险;信用保险和保证保险;短期健康保险和意外伤害保险;上述业务的再保险业务;经中国银保监会批准的其他业务。

**中国银行保险监督管理委员会广东监管局
关于换发《经营保险业务许可证》的公告
粤银保监公告[2019]437号**
根据中国银行保险监督管理委员会的规定,“中国人寿保险股份有限公司丰顺县支公司汤坑营销服务部”更名为“中国人寿保险股份有限公司丰顺县支公司第一营销服务部”及变更营业地址已由我局换发《经营保险业务许可证》,现予以公告。
中国人寿保险股份有限公司丰顺县支公司第一营销服务部
负责人:宋斌
机构编号:000005441423012
设立日期:2003年6月30日
许可证流水号:0236538
地址:广东省梅州市丰顺县汤坑镇五一一路163、169号
业务范围
在广东省梅州市行政区域内经营下列业务:
人寿保险;健康保险;意外伤害保险等各类人身保险业务;人身保险的再保险业务;国家法律法规允许的或国务院批准的资金运用业务;各类人身保险服务、咨询和代理业务;国家保险监督管理部门批准的其他业务。

**中国银行保险监督管理委员会广东监管局
关于换发《经营保险业务许可证》的公告
粤银保监公告[2019]438号**
根据中国银行保险监督管理委员会的规定,“中国人寿保险股份有限公司梅县支公司白官营销服务部”更名为“中国人寿保险股份有限公司梅县支公司第一营销服务部”及变更营业地址已由我局换发《经营保险业务许可证》,现予以公告。
中国人寿保险股份有限公司梅县支公司第一营销服务部
负责人:谢东晓
机构编号:000005441421005
设立日期:2003年6月30日
许可证流水号:0236539
地址:广东省梅州市梅江区五洲路37号
业务范围
在广东省梅州市行政区域内经营下列业务:
人寿保险;健康保险;意外伤害保险等各类人身保险业务;人身保险的再保险业务;国家法律法规允许的或国务院批准的资金运用业务;各类人身保险服务、咨询和代理业务;国家保险监督管理部门批准的其他业务。

**中国银行保险监督管理委员会广东监管局
关于换发《经营代理业务许可证》的公告
粤银保监公告[2019]538号**
根据中国银行保险监督管理委员会的规定,广州海圳广宇保险代理有限公司变更营业地址拟由我局换发《经营代理业务许可证》,现予以公告。
广州海圳广宇保险代理有限公司
负责人:柯桂书
机构编号:210007000000800
设立日期:2012年3月9日
地址:广州市南沙区环市大道中27号2122房
业务范围
在广东省行政区域内经营下列业务:
在广东省行政区域内代理销售保险产品;代理收取保险费;代理相关保险业务的损失勘查和理赔;中国银保监会批准的其他业务。

**中国银行保险监督管理委员会广东监管局
关于换发《经营保险业务许可证》的公告
粤银保监公告[2019]527号**
根据中国银行保险监督管理委员会的规定,中国太平洋人寿保险股份有限公司五华支公司变更营业地址已由我局换发《经营保险业务许可证》,现予以公告。
中国太平洋人寿保险股份有限公司五华支公司
负责人:谢伟麟
机构编号:000015441424
设立日期:2014年04月15日
许可证流水号:0236655
地址:广东省梅州市五华县水寨大道五华奥园广场8栋商业楼301A
业务范围
在广东省梅州市行政区域内经营下列业务:
承保人民币和外币的各种人身保险业务,包括人寿保险、健康保险、意外伤害保险等保险业务;办理各种法定人身保险业务;与国内外保险公司及有关机构建立代理关系和业务往来关系,代理外国保险机构对损失的鉴定和理赔业务及其委托的其它有关事宜;与中国太平洋财产保险股份有限公司分支机构建立代理关系和业务往来关系;经中国保险监督管理委员会批准的其它业务。