

消费者数字化 寿险固守传统将走不下去

——访天安人寿总裁郭自光

证券时报记者 潘玉蓉

寿险行业如果再固守传统,就要走不下去了。”天安人寿总裁郭自光日前在中国保险文化创新论坛上语惊四座。

作为保险行业的老兵,郭自光亲历代理人体制,清楚保险公司运营模式的利与弊。目睹互联网大潮冲刷着各行各业,郭自光表示,寿险行业亟待建立起网络时代的用户思维,利用高科技,利用新的营销模式来解决成本问题,适应信息流传递的新常态。

2011年,郭自光离开新华人寿,出任天安人寿总裁,并把天安人寿从上海带向全国。到今年底该公司三年计划收官,天安人寿有望实现100亿元规模的保费。进入寿险“百亿俱乐部”后,郭自光计划在百亿规模上调结构,目标是在下一个三年里将公司续期保费做到100亿。

“当一个公司每年能有100亿的续期收入的时候,它就非常有价值了。”他说。

反思: 保险业要补三堂课

证券时报记者:寿险行业经历了最近三十年的发展,但是关于保险贵、保险无用的质疑依然很多。寿险行业是否到了个反思的时候?当前的问题主要有哪些?

郭自光:公司的经营需要管理者不断进行反思。我认为,行业走过三十年,现在需要补三堂课:

一是行业信誉需要补课。大家知道寿险行业现在最大的渠道是银行,中小寿险公司在制订和执行战略规划以及经营计划时,都会受到银行网点资源和手续费定价的制约和影响,经营主动权不完全掌握在自己手中。老百姓到银行买保险,看中的就是银行品牌和信誉,可以说,保险公司付出了巨大成本,购买了银行的信誉。

第二堂课是产品差异化竞争需要加强。目前,保险公司在银行渠道销售的大多数是简单的理财性质的产品,与银行代销的其他金融理财产品同质化程度很高,替代性很强。因此,无法成为银行产品体系的补充,也只能依靠拼手续费。

保险公司接下来要借助“新国十条”颁布后,行业积极融入社会管理职能的大好契机,围绕市场需求和客户需求,丰富产品线,提高产品价值含量,才是获得自主市场地位的根本。

要补的第三堂课是学会对传统模式进行创新,以降低资源消耗。无论传统的渠道经营还是代理人体制,对保险公司的成本都要求很高,这影响了给到客户的价值。同时,诸如社会信用体系、社会保障机制和医疗体制尚待完善,也给保险企业的产品研发和服务成本带来压力,这方面既需要全社会大环境的改善,更需要保险公司通过引入创新思维和新技术手段,积极稳妥地降低经营成本。

寿险盈利模式: 固守传统走不下去

证券时报记者:如何看待当前寿险业的盈利模式?

郭自光:寿险公司设计的产品,通过中间渠道传递给客户。传统意义上,中间渠道主要是两个:一是代理人渠道,以佣金制为基础,成本非常高;二是银行渠道,手续费越来越贵。

由于中间渠道成本很高,保险公司很难把更大的价值传递给终端客户。如果固守传统模式,将越来越难以适应新形势下的市场经营。

伴随着利率市场化,保险产品费率市场化推进。在这种背景下,保险公司如何围绕客户这个核心,以适销对路的产品为突破,实施稳健有效地经营管理和投资管理,是保险公司亟待解决的问题。

证券时报记者:作为中小保险公司,贵公司下一步该怎么走?

郭自光:我一直在关注寿险公司的盈利模式能不能持续健康地推进公司的发展。我们公司现在正尝试从中间环节入手,利用科技手段和新的营销模式来降低成本,提高效率。

中间环节有三个方面,一个是信息流,一个是现金流,一个是物流。在现金流方面,天安人寿在互联网方面做了一些尝试,在资金流上解决了风险管控和现金流效率的问题。物流方面,保单的递



天安人寿总裁郭自光语录

“很多保险公司很少研究客户,这么多年都是在研究自己的团队。”

“由于中间渠道成本很高,保险公司很难把更大的价值传递给客户。如果固守传统模式,将难以适应新形势。”

“随着数字化消费者成为主流,他们不断变化的需求和对寿险的期望,寿险公司必须去适应。”

“新技术运用必定能够带来发展机会,甚至可能让整个寿险盈利模式发生很大变化。”

彭春霞/制图

送已经通过电子保单、二维码技术解决。

信息流上可做的文章最多。在信息传递过程中,如果加大新技术研究,可能会让整个寿险盈利模式发生很大变化。我们现正在研发移动展业工具,通过队伍把保险信息传递给客户,客户感兴趣可以在线上或线下购买公司产品,为将来O2O(线上到线下)的销售模式进行探索。

寿险新常态: 消费者正在数字化

证券时报记者:信息流传递上究竟可以做哪些文章?

郭自光:互联网让信息流交换的方式产生了根本的变化,消费者正在数字化,或者说网络化。随着数字化消费者成为主流,他们不断变化的需求和对寿险的期望,是我们必须去适应的,我们不能再守着几十年的传统模式不变。

有一种普遍的观点,认为在网上只能销售意外险这种比较简单的产品。这个观点忽略了一个重要问题,就是数字化群体的变化。数字化消费者对保险产品的期望,近一年来正快速地被重新塑造,产生了新的常态,互动在增加而不是减少。大量的消费者非常希望通过多种渠道和寿险公司进行沟通、互动,就跟买其他商品一样,保险公司和客户的互动互联应该是实时无缝对接,也应该跨渠道。所以,现在根据客户渠道进行客户细分不再有意义。

在新常态下,天安人寿做了几个尝试性的动作。我们把所有渠道的产品费用都打通了,明年的销售计划里将不再分渠道。我们把产品交给分支机构,让他们根据这些产品和他们自身的特点去选择由谁来卖。

证券时报记者:新常态还带来了什么变化?

郭自光:举一个例子。不久前听到一个银行的朋友说,随着电子银行的普及,连银行这么好的网点都开始担心客流量了。当我们保险公司还在研究物理网点、怎么获取网点数量,怎么提高网点的活动率时,现实情况已经发生很大变化,如果我们还不改变就面临着被淘汰。

互联网新技术应用: 保险公司要有用户思维

证券时报记者:互联网将怎样改变保险行业?保险公司如何利用互联网新技术?

郭自光:互联网在销售简单的理财类产品方面具备优势,只要在资产

端做好配置,发挥互联网销售速度优势、传播优势和技术优势,能够比传统渠道更快、更准、更安全、更低成本地获取保费,围绕监管要求配置好资产的前提下,也有盈利的机会。

今年2月14日,我们和余额宝合作,几分钟时间收了近8亿保费。这个案例给我们带来很多思考。首先是对传统业务的思考。

在2月14日,我把销售指标下达给创新部的时候,所有人都不相信,怎么可能在网上做到几十个亿的规模?但是,我们做到了。通过银保等传统渠道做,手续费会很高,而和余额宝合作我们只用了5个人,只用了很短的时间。在投资端,我们几分钟就筹集到大量资金,产品的匹配度也能掌握得很好。所以,不改变就没有出路。

目前,我们在开发一个系统,它的本质就是一个大金融概念,有积分的管理,一个账户下可以看到多个金融产品。下一步,我们可以进行更前沿的尝试,比如推出独立代理人,这是什么概念呢?就是在网上,用户可以发起邀约设计产品,保险公司帮助测算费率,用户可以向外销售自己设计的产品。

证券时报记者:要适应互联网时代,保险公司缺什么?

郭自光:我们对于新媒体的理解不够深刻,包括社交媒体。寿险公司没有正确的用户思维,我们看到很多保险公司很少研究客户,这么多年都是研究自己的团队。

证券时报记者:现在不少保险公司都在做综合金融。你怎么看这个趋势?

郭自光:综合金融背后是为客户提供更多选择,是大势所趋,我们也在尝试。比如,我们研发了一款万能型产品“天保盈”,客户可以把它作为一个保险产品的服务平台,客户的保险给付以后,可以在这个账户上进行管理。

接下来,围绕客户体验,我们计划打通证券、基金、银行等金融机构的后台,希望推送给客户更多的金融产品,当然这还需要监管部门的支持。

组织架构变革: 应快速反应

证券时报记者:要适应寿险业的新常态,保险公司现有的组织架构应该作何调整?

郭自光:传统的寿险公司组织架构带有明显的计划经济特色,决策层与市场之间存在很多层级,往往造成对客户

需求的反应迟钝,无法适应新时代客户的体验式消费模式。

我们公司正在研究如何通过组织架构的调整,实现公司围绕以客户的体验、经营、服务,围绕着经营一体化理念,围绕着对市场的快速反应并有效运营。

证券时报记者:这个组织形态是怎么样的?

郭自光:围绕着客户的体验、经营、服务,围绕着快速反应,我们正在打造一个新的组织形态。在组织架构变革中,取消了几十个处经理的配置,只保留监管机构和国家相关法规要求的部门,比如财务、审计这些,令组织架构实现扁平化。

扁平化的同时,我们成立了很多小的BU(业务单元),这些BU的功能放在研究客户、获取客户上,目前初见成效。此外,我们的激励机制也做了变革,激励业务员去市场上寻找客户,研究客户。

快速反应是组织架构调整围绕的核心。举个例子,分公司一个很简单的签报,以前可能要走一个月的流程,需要20多个签字,流程再造后,要求在一定时限内不超过3个签字就解决。

天安人寿明年可减亏

证券时报记者:刚才您提到天安人寿把所有渠道的产品费用都打通了,明年的销售计划里将不再分渠道。个险、银保、团险三支队伍将卖相同的产品吗?如何协调渠道之间的利益?

郭自光:公司的考虑是将原来制约机构市场开拓的传统渠道壁垒打破,充分发挥公司资源的使用效率,调动团队积极性,真正做到对市场需求的快速反应。当然,这一过程首先需要总公司转变自身定位,总公司将由原来的“发号施令者”转向政策服务者、产品服务者、客户服务者,其次,需要销售团队具备较强的业务能力和综合素质,这是公司下一阶段会重点加以建设的地方。

证券时报记者:股东对你们的盈利要求如何?如何实现?

郭自光:天安人寿预计今年年底可能完成保费100亿左右。明年,我们重点就是进入第二阶段,即保持在100亿的保费平台上去调结构。

公司认真算过账,如果我们公司明年转型顺利,完成预定的规模保费,且投资收益达到预期水平,公司将开始实现减亏,当年价值保费(具有高价值的保费)就可以达到总保费的15%以上。按照这个进度,三到五年后公司可以实现盈亏平衡。

“双11”鲜见高收益噱头产品 保险网销有点冷

证券时报记者 曾炎鑫

由于监管层态度尚未明确,过往“双11”频现的高收益率、噱头性质保险产品昨日难得一见,取而代之的是抽奖、送“集分宝”等较为保守的营销手段。

此外,也没有出现各险企频传捷报的现象,唯独众安高调宣布保单突破1亿张大关。

保险公司 观望监管层态度

过去两年的“双11”中,投资门槛一千元”、预期收益率6%”、保本7%”等字眼抢占了淘宝保险各个重要位置,同时预期收益率屡创新高,而投资门槛却越来越低。在新的监管导向下,上述热闹情况今年没有出现。

据证券时报记者了解,昨日淘宝保险频道中的52家店铺中少有以高收益率产品作为主打,而过往曾出现的“生豪险”、“脱光险”等噱头产品几乎没有出现。

取而代之的是,多家险企都采用了抽奖送iPhone6、送集分宝、保单打折等营销手段。友邦保险举办“下单返还20%集分宝”活动,中国人寿财险推出“满1500元返回100元集分宝”,海康人寿推出“首期保费每满150元送50元果蔬券”活动,而去去年力推5%以上收益率产品的生命人寿今年推出抽奖送iPhone6手机。

对推高收益率产品进行火拼素来不感冒的中国平安此次一枝独秀,旗下的平安养老推出一款预期收益率为7%的保险理财产品。该产品全称为“平安养老富盈人生养老保障托管产品”,是一款养老保障管理基金,认购门槛为1000元,产品存续期限为365天,产品成立后到期日前不可赎回。

此外,昆仑健康推出的“存乐长期护理保险(万能型)”预期收益率为6%。前海人寿的“聚富二号”预期收益率也有5.3%。而招商信诺推出的“稳得利两全保险分红险理财保险”五年累计预期收益率为25%。

工银安盛保险 电话回访制度存缺陷

证券时报记者 潘玉蓉

近日,工银安盛人寿保险因为电话回访制度存在缺陷而收到保监会的监管函。

据了解,在保单销售之后,保险公司应该在犹豫期内对客户进行电话回访。此规定既是为了让保险消费者充分享有在犹豫期内实施退保的选择权,也是为了减少发生销售误导。但是有的保险公司在实际操作中并没有执行到位。

日前,保监会对工银安盛人寿保险发出监管函称,在保监会对工银安盛新型产品电话回访进行的现场检查中,发现公司存在多个问题,包括未按规定在犹豫期内进行回访、回访制度设计存在缺陷、回访系统控制功能不完善。

在2011年7月至2013年底之间,工银安盛承保的一年期以上的新型产品中,有3698件超过犹豫期回访,23284件在犹豫期前回访,涉及上海、广东、天津等11个省。这一行为违反了《人身保险新型产品信息披露管理办

对于今年“双11”的变化,一家总部在华南地区的险企高管表示,保监会此前曾集中对高收益率保险产品和噱头性质的保险产品进行集中整顿,但监管层的态度尚不明朗,因此许多险企都持观望态度。

此前,由于涉及产品销售规范问题,国华人寿、珠江人寿和弘康人寿都遭停止网销业务。而国华人寿和珠江人寿都是去年“双11”销售高收益率产品的主力军。截至目前,上述3家险企的淘宝店已暂停运营两个多月。其中一家的公司高管表示,我们整改材料已交上去了,但是,保监会至今还没有批复”。

众安保险 保单销售破亿张

与去年多家险企在“双11”当天捷报频传不同,今年只有主打“护航双11”的众安保险高调宣布保单销售量过亿张。

众安保险的数据显示,该公司在“双11”开始后第11分钟销售的保单量突破1000张,在第23分钟保费收入过千万元,同时在下午2点45分保单数量破亿张。截至昨日下午四点,众安保险当日保单数超过1.04亿张,保费超6221万元。

与往年各险企主要销售理财型保险产品不同,本次众安销售的产品类型主要为退货运费险、缓解卖家资金压力的众乐宝和参聚险、保障交易安全的支付宝账户安全险,以及招财宝变现借款保证险等。据统计,众安保险昨日销售保单平均每单保单约0.5元。

众安保险总经理陈劲表示,今年是迄今互联网保险参与“双11”范围最广、程度最深的一次,众安保险为“双11”提供覆盖消保、支付、物流等多个环节的保险服务。

同时,陈劲告诉记者,护航双11也是对众安在应对海量高频业务时的数据处理,以及服务上的一次重要综合检验。”

一位保险行业内人士表示,通常中小型保险公司核心系统的日均支持保单量在10万以内,较普遍是1万~3万之间;大中型公司则约在几十万量级,不超过百万。”而目前,众安保险日均处理保单量在380万单左右。

法》相关规定。

由于工银安盛保险的电话回访制度将新保单的电话回访时间规定为“保单签发日+预估时间”,使得该公司未严格落实犹豫期内完成回访等监管规定。

另外,工银安盛保险的回访系统控制功能不完善。该公司电话回访系统缺乏对犹豫期以外回访行为的禁止控制和自动提示功能。

根据监管函,工银安盛保险将对此进行整改,全面清理新型产品电话回访工作中存在的问题。制定详细整改方案,明确整改进度和完成时限,落实整改责任,于今年11月底前将整改落实情况书面上报。

近年,随着保险电销的发展壮大,保险公司的电话呼出大为增加,不少保险公司在呼出电话的时候未遵照监管部门规定的约束,造成电话扰民这一现象时有发生。工银安盛因电话回访业务被罚,是近年来为数不多吃到罚单的案例。业内人士表示,此举将对行业内其他滥用电话呼出的保险公司起到警示作用。

