

文章编号: 1007-5399 (2015) 02-0022-04

# 有关深化银保业务合作的问题研究

郑涛<sup>1</sup>, 姜山峰<sup>2</sup>

(1. 中邮人寿保险股份有限公司, 北京 100808; 2. 石家庄邮电职业技术学院, 河北 石家庄 050021)

**摘要:** 文章介绍了中国邮政储蓄银行与中邮保险合作的现状, 分析了双方合作在激励机制、产品结构、客户资源共享等方面存在的问题, 在借鉴国内同业合作成功经验的基础上, 提出了中国邮政储蓄银行与中邮保险合作应注意的问题及应对措施。

**关键词:** 银保合作; 激励机制; 合作机制; 产品开发; 客户信息

**中图分类号:** F61      **文献标识码:** A

随着金融业混业经营趋势的日益深化, 中国邮政储蓄银行(以下简称“邮储银行”)与中邮保险之间的合作已成为国内不同金融板块间互相融合的一种重要形式, 成为银行满足客户需求、提高中间业务收入的有效手段, 成为保险公司迅速拓展市场、实现保费收入的重要途径。

## 1 邮储银行和中邮保险的合作现状

### 1.1 中邮保险的保费规模持续快速增长

中邮保险自2009年9月9日开办以来, 充分依托邮政资源, 创造性建立了自营+代管的业务经营模式, 保费规模持续高速增长。银行保险作为中邮保险的核心业务渠道, 在保费规模增长方面发挥了决定性作用。以2014年1~9月为例, 在中邮保险实现的191亿元新单保费收入中, 银行邮政代理渠道实现190.1亿元, 占比99.53%。但是按照邮政企业和邮储银行的渠道分类来看, 190.1亿元新单保费中, 来自邮政企业174亿元, 占比91.5%, 来自邮储银行16.1亿元, 占比仅为8.5%。由此可见, 在整个银邮代理中, 邮政企业占比较大, 邮储银行并未发挥出应有作用。

### 1.2 代理保险手续费收入已成为邮储银行中间业务收入的重要组成部分

在银行利率市场化和金融脱媒的大背景下, 中间业务收入在商业银行收入结构中的重要性日益凸显, 保险代理手续费收入在中间业务收入中的占比也不断上升, 并逐渐引起银行的重视。根据邮储银行2013年报, 在其1447亿元的业务收入中, 非息收入(手续费和佣金收入)为59亿元。代理保险保费规模达1738亿元(含邮政企业渠道), 按照3.8%的标准(依据业务相似度较高的农业银行3.81%的标准预计), 实现手续费收入66亿元, 剔除邮政企业90%的规模占比, 预计银行实现的手续费收入为6.6亿元, 加上由保险联动批量代收付业务实现的手续费收入0.47亿元, 2013年邮储银行通过保险业务带来各项手续费收入共计7.07亿元, 占59亿元总手续费和佣金收入的12%。

在邮储银行面对转型发展、迈向综合性经营的过程中,

提高包括保险销售在内的服务性业务收入是未来发展的最佳选择。

## 2 邮储银行和中邮保险合作存在的不足

### 2.1 有效激励和支撑不足, 邮储银行渠道发展自办保险的总积极性不高

一是缺乏激励机制, 导致银行业务人员积极性不足。目前, 在中国邮政集团公司统一协调下, 中邮保险与邮储银行实行总对总代理销售模式, 手续费率也处于同类保险公司中的偏低水平, 加之体制机制和财务管控等方面的因素, 针对网点个人的有效激励措施较少, 机制缺乏, 无论是机构网点还是业务人员均存在积极性不高的情况。

二是后续支撑乏力, 导致银行业务人员产生顾虑。自营+代管业务模式下的中邮保险, 仅在省级机构设立分公司, 地市县层面的销售和后续保险服务均由各邮政公司下设的中邮保险局承担, 专业支撑和后续服务能力不足, 导致银行销售人员不想卖、不愿卖。

三是整体认识不足, 导致业务发展受限。由于邮储银行和中邮保险是基于代理销售保险为主的合作关系, 银行各级机构对集团层面的战略设计缺乏足够认识, 很容易把中邮保险与其他商业保险公司进行横向对比, 即以高额手续费和存款作为与保险公司合作的条件, 进而影响业务发展规模, 点均效能偏低。

### 2.2 保险产品较为单一, 与银行现有产品互补性不强

目前, 各家寿险公司在银行柜台推出的产品大同小异, 绝大部分为简易型人身保险、分红险或投连险, 产品以理财功能为主, 保障功能设计先天不足, 无法满足客户的差异化需求, 中邮保险亦是如此。在2013年的230.4亿元保费收入中, 理财型产品高达222.31亿元, 占比96.66%。这些产品与银行同台在售的自身理财产品相比, 具有较高的相似度和可替代性, 因此, 从满足消费者金融需求的角度来看, 不但没有丰富产品供给, 实现有效互补, 反而在某种程度上存在一定的冲突和影响, 进而影响市场销售。

### 2.3 保险业务发展更多依靠行政推动，双方长期利益共享机制缺乏

根据中国邮政集团公司的统一战略部署，中邮保险自成立伊始，就确定了立足邮政资源、深挖银保渠道的阶段性发展思路，并创造性建立了自营+代管的独特业务模式。这就注定了中邮保险的发展必然会在中国邮政集团公司指导下，依托邮政企业和邮储银行开展保险业务，行政推动的力量也必然会在发展初期始终存在。但是，过多的行政力量推动，很难建立起科学高效、高度认同的合作机制，市场化的利益共享机制才是未来发展的真正方向。

### 2.4 客户资源未实现共享，客户潜在价值挖掘不够

客户信息资源的充分共享，是合作双方关系进一步深化和推进的关键。只有实现客户资源共享，才能有效挖掘和分析客户内在需求和潜在价值，向客户提供有针对性的综合金融服务，实现对客户潜在价值的最大化挖掘；只有实现客户资源共享，一揽子金融服务供应商的专业化、特色化邮政金融服务平台才有实际价值和发挥空间；只有实现客户信息的互通互用，才能在外部竞争日趋激烈的环境下，充分整合中国邮政集团公司旗下各类资源，做好客户服务，满足客户需求，实现整个集团利益的最大化。而目前，双方客户信息还处于各自维护、各自开发、单独使用的板块分离状态，共享合力尚未形成。

## 3 国内银行与保险公司合作模式及发展实践

目前，国际上普遍认可的银行与保险公司的合作模式主要有：分销协议、战略联盟、合资公司及金融服务集团模式。在国内银保市场，以合资公司和金融服务集团为主要特征的运作模式已逐渐成为主流，引领着整个银行保险业务的创新与发展方向。

### 3.1 独资或合资公司模式

代表性公司：中银保险、工银安盛人寿、农银人寿、建信人寿、交银康联、中荷人寿、招商信诺等。除中银保险为中国银行全资子公司外，其他公司均为国内大中型商业银行与国外专业保险机构共同成立的合资保险公司，国内银行作为控股股东，大都占有50%或50%以上的股份比例，成为当前银保系保险公司的主流特征。

组织架构：为确保银保双方深度、密切合作，银保双方均在组织架构设计上进行了有针对性的安排。有的设立了专门部门，如农银人寿专门成立的行司联动部，专职负责双方协同；有的通过商业银行总行层面的办公会议或双方定期业务沟通交流会议，实现及时有效的协作管理，如建信人寿、工银安盛人寿等公司。

人力资源配置：人力资源的高效复用和有效激励是推动银行系保险公司快速融入渠道、充分发挥银行网络和营销优势的重要手段。由银行高级管理人员或专业管理人员担任保险公司高管或相关部门关键领导已成为一种常见方式。如中银保险从董事会、监事会到经营层的全部12名高管中，有10人来自中国银行总行或省级分行；建信人寿、工银安盛

人寿、农银人寿、招商信诺等其他保险公司的董事长、监事长及多数副总裁级领导，也基本由来自股东方银行的相关领导担任。

销售激励：商业银行和保险公司一方面通过大规模、封闭式专业培训，迅速提升一线销售人员或理财经理的服务能力，如交银康联开展的“1+1”专项培训计划等；另一方面，制订配套的奖励激励政策，充分激发调动网点和销售人员的积极性。如工商银行制订了较高的销售工银安盛保险产品的激励标准，将工银安盛销售任务与全年保险考核直接挂钩，对任务完成率排名靠后的机构进行督导和问责。

产品开发：以满足客户多层次、多角度需求为导向，集合商业银行和保险公司特长，有针对性地共同开发各类保险产品，通过单独销售或与银行产品组合销售，推动业务进一步发展。如交银康联配合集团族群营销推出的“交银园丁保健康”保障计划和交银私家车意外保障计划；建信人寿与建设银行联合开发的短期意外险“建信人寿龙卡”等。

渠道建设：为实现真正的高效融合发展，保险公司与商业银行在渠道建设和市场拓展方面均做出较多调整和变革，以达到拓展业务、服务客户的最终目的。商业银行轮流扮演两个角色，一是面向保险公司成为“客户需求”的代表，二是面向客户成为“保险公司提供服务”的代表。通过角色的不断转换，架起保险公司与客户之间的信任桥梁，提升对客户整体金融服务水平。目前，商业银行的保险业务销售渠道已经由最初的柜面，迅速拓展到柜面、理财中心、电话中心、财富中心、私人银行、自助终端、网上银行、手机银行、网站悦生活等渠道，逐渐形成多渠道、立体化的销售网络。

客户服务：有效整合商业银行和保险公司的各自优势，在切实做好柜面、营业厅、营销人员、电话等传统服务载体的基础上，积极拓展自助终端设备、智能手机等移动互联设备，努力为客户提供便捷、高效、专业的金融保险服务。如建设银行客户只需持借记卡便可在建设银行自助终端机上投保建信人寿“龙行无忧”保险保障计划，并可实现当日保单查询及建信人寿已购买保险产品的保单综合信息查询。

### 3.2 金融服务集团公司模式

代表性公司：平安保险、信诚人寿、光大永明人寿等。此类型保险公司均由商业银行母公司出资创建，与银行同宗同源，并由集团公司统一管理。如平安保险与平安银行、平安证券等其他金融板块同属于平安集团公司；信诚人寿作为国内规模较大、成立时间较早的合资公司，由中国中信集团公司和英国保诚集团共同出资成立，与中信银行同属于中信集团公司；光大永明人寿由中国光大集团与加拿大永明金融共同创建，与光大银行同属于光大集团管理。

此类型公司的最终发展状况在较大程度上取决于集团公司的顶层设计和综合协调管理。目前，平安保险在平安集团的金融大旗之下，通过模块化高效管理，充分整合各版块资源，实行客户信息共享和交叉销售，并辅以科学严谨又极富激励的综合管理机制，实现了平安保险的高速、科学发展，

成为国内金融混业经营的典范。而信诚人寿、光大永明人寿除了组织架构设计与合资公司模式不同,在客户信息资源共享和综合开发上做出一定尝试,其他合作方式与手段均与合资公司大体相同。但是,由于商业银行未能在利益共享机制上得到较为直接和明显的回馈,加之集团综合管理资源和力度未能完全到位,导致双方实际合作效果反而弱于部分银行直接参股的合资公司模式。

#### 4 深化银保合作应重点关注的问题

通过论述可以看到,邮储银行和中邮保险同属中国邮政集团公司,目前虽尚未成立专门金融服务集团,但可由集团公司代为行使综合管理和一体化战略的职责,在组织架构上基本具备了金融服务集团模式的功能。然而在实际业务发展中,由于种种原因,银行和保险两大专业尚未真正实现有效整合,银保业务的协同发展严重不足,目前只是通过简单分销协议的方式,开展层次合作。为推进银保双方战略合作的进一步深入,发挥出邮政“金融服务集团”模式应有的作用和活力,应重点关注以下五方面问题。

##### 4.1 市场化合作机制建设问题

重点在于完善利益分配机制,变单纯行政推动方式为统一管控下的利益驱动方式。

###### 4.1.1 集团层面

首先应立足集团整体发展战略考虑,对包括邮储银行和中邮保险在内的各板块、各专业业务进行统筹协调推动,并根据各自行业和企业特点,建立科学的评估机制和公平的利益分配机制,在确保集团利益最大化、各板块主营业务科学规律发展的基础上,推动相关业务发展。在银保业务发展中,集团公司一方面应推行“趸交产品、中邮优先,期交产品、排他销售”的强制性销售策略,同时对合作双方的业务规模、绩效实现、领导考评等指标进行综合评价,并通过建立相应利益分配机制,最终将行政推动变为统一管控下的利益驱动。

###### 4.1.2 公司层面

可通过业务规模超额奖励、银保双方资金池高效率运用等方式,一方面提高邮储银行业务发展的积极性,另一方面,通过资金层面的合作,提高险资投资收益率,进而通过手续费率、管理和服务费、已保险客户的分红等方式,回馈银行和保险消费者,寻找到利益分配的最大公约数。另外,在金融业综合经营的大趋势下,根据自身条件和企业发展战略目标积极开展银保资本合作,如保险公司投资银行金融债权,银行与保险公司之间进行拆借、债券回购、国债买卖等资金融通活动,探索银行参股保险公司或共同发起成立财产险公司、资产管理公司等方式,建立更深层次的利益共享机制。

###### 4.1.3 项目层面

可根据不同区域客户特点、不同客户群具体需求或个人金融风险、企业风险、贷款经营风险和保证风险等不同领域,银保双方以项目组方式,对某个专项活动进行深度合

作,从产品设计、销售、服务和利润分配等多方面,共同制订规则,构建一种利益共享、风险共担、项目共筹的协作机制,进一步紧密和牢固双方合作关系。

##### 4.2 产品共同开发机制建设问题

重点在于加强客户需求挖掘,研发推出适合客户和渠道特点的新产品。

###### 4.2.1 投资理财类产品

财富管理是银行客户与保险客户的首要共同需求,因此仍然需要不断更新和开发分红险、投连险等投资理财类保险,与银行理财类产品在产品设计、投资标的和期限等方面有所差异,进而达到有效互补、实行一揽子金融产品供应的目标。从客户角度看,一般而言,客户的收入水平直接影响他们对银行保险产品的需求。集银行、保险、投资于一身的理财产品比较符合较高收入者的需求;中等收入者则更偏好稳健投资和一些税收优惠的保险产品;而对较低收入者而言,保障功能全面、有稳定收益的产品是他们最大的需求。

###### 4.2.2 风险保障类产品

风险保险是保险产品的天然属性。随着银行广大客户收入水平的逐渐提高和保险意识的不断增强,对自身意外、养老、医疗等方面的关注和投入也越来越高。因此,保险产品在迅速满足银行客户投资、储蓄类需求的同时,应不断跟进客户需求的升级变化,及时开发推出适合银行渠道销售、符合银行客户群体特征的风险保障类产品,如意外伤害保险、医疗保险、重大疾病保险、长期寿险、养老保险、年金类保险等,并在投核保规则制订、保障额度设计、保障范围、交费期限等方面进行标准化、通俗化转换,确保银行销售人员说得清楚、消费者听得明白。从客户角度看,在经济发达地区的客户具有较强的支付能力,因而对意外保险、养老保险、年金类保险产品的需求相对较多;而在经济相对落后的地区,特别是一些农村地区客户,除保本型理财类产品外,与社保相补充的医疗保险、养老保险和大病保险,需求相对较多。

###### 4.2.3 特殊订制类产品

除上述具有普遍性的分红险、投连险、养老险、医疗险等银保产品外,保险公司还可针对某一特定人群、特定区域、特定业务,开发有针对性的定期寿险、意外保险、意外医疗保险、养老年金保险等。另外,结合银行产品特点,与该产品配套开发相应的新型保险产品,如意外险(发行联名卡)贷款人责任保险(小额信贷)、供应链金额相关保险、各类责任保险、财产保险、信用保险、海上保险、网络保险等,有助于解决当前产品单一、需求得不到有效满足的困境。

##### 4.3 客户信息资源共享问题

重点在于打通双方业务系统壁垒,推动客户信息资源的共同维护、共同开发和共同服务。

###### 4.3.1 实现客户信息的共同维护

打通双方业务系统,针对各自客户信息数据资料,制订统一的标准和模板,以此进行有效整理和补充,并根据业务

发展情况，动态更新相关信息，确保基础数据的清晰、完整和可利用，为下一步服务客户、开发客户奠定基础。

#### 4.3.2 实现客户资源的共同开发

以大数据分析为基础，通过对客户数据多维度、多层次地挖掘和分析，总结内在科学规律，并根据其潜在需求情况，有针对性地开发相应产品，提供相关服务，实现客户的精准营销，提升公司业务发展效率。

#### 4.3.3 实现重点客户的共同服务

根据各自业务特点和服务标准，对客户资源进行分级分类，制订差异化客户服务体系，努力实现以同一标准和服务，开展有针对性的客户服务活动，提高客户满意度，展示邮政金融专业服务能力。

#### 4.4 客户服务合作机制共建问题

重点在于打造平台，明确分工，提升服务支撑能力，确保服务及时、支撑到位。

##### 4.4.1 打造银保信息服务平台，增强信息技术支撑

完善网络合作体系是保障银行保险业务高效、健康运行的重要基础。银保双方应从共同利益、长远利益的角度出发，共同开发适合银保业务需要的业务处理系统，着力打造银行保险信息共享服务平台，实现银行与保险公司的网络连接，以保障顺畅、及时地传输与反馈银保业务信息。

##### 4.4.2 进一步优化业务流程，提高服务效率

充分发挥银行端销售渠道和服务平台作用，充分发挥保险公司产品、培训、运营和后台服务支撑的作用，实现前后台的有序分工。银行大堂经理或理财经理作为综合服务人员，依托综合信息服务平台，从事银行、保险双方产品的共同销售、统一服务，实现对客户的标准化、一条龙服务，提高服务效率。

##### 4.4.3 加强机构建设和人员技能培训，提升服务品质

保险公司一方面根据地区客户数量和业务规模情况，适时在地市或重点县市设立中邮保险客户服务中心，配备专门的业务受理、处理人员和银保业务督导人员，作为服务客户、支撑银行网点业务发展的重要根据地；另一方面，重点加强对销售网点人员的业务技能培训，建立专业培训体系，针对不同险种，实行持证上岗，鼓励交叉销售，全面提升销售人员的综合金融服务能力，建立保险销售适当性管理制度，打造专业化队伍，为未来更多业务叠加和综合经营打下基础。

##### 4.4.4 整合销售渠道，改善服务体验

首先要进一步拓宽销售渠道，在保留原有柜台销售的基础上，发展顾问营销、网络销售、电话销售、ATM机销售、手机销售等多种销售手段；其次，对不同销售渠道进行整合、管理。要以客户需求和适合客户的需求为标准，充分利用银行现有销售平台，积极提供与销售渠道相匹配的银行保险产品，如简单、标准化的产品可以进行柜台一站式销售；兼备投资和保障功能的产品则需要通过理财顾问销售；个人意外险卡单式等产品可以进行直销、电话行销以及网络销售。

#### 4.5 考核激励机制设计问题

重点在于拟订科学有效的考核激励机制，充分调动各级人员积极性，确保工作效率和服务品质。

##### 4.5.1 建立销售人员的有效激励机制

及时制订出台银保业务销售人员管理办法，在对销售人员资格要求进行考核的基础上，在对销售人员进行资格要求、合规销售、业绩完成指标考核的基础上，应特别纳入销售误导、投诉、退保等品质指标，规避只求数量、不重质量的陈习。通过对销售人员量、质两方面的综合考核，在关注业务收入的同时，更好地激发销售人员主动学习和主动营销的积极性，确保目标有效达成。

##### 4.5.2 建立服务人员的科学评价机制

根据运营服务人员兼具风险管理和客户服务双重属性这一特征，应科学制订、及时出台运营服务人员科学评价机制，从服务态度、服务能力、服务品质、风险管理、业务操作、客户投诉、满意度评价等多方面进行考评，建立应急投诉处理机制、重大突发事件应急处理机制、重大理赔案件合议机制等配套措施，科学评价和正确激励服务人员的实际工作。

##### 4.5.3 建立从业人员的职业晋升机制

从管理序列和专业序列两条线入手，明确层级标准，确定评聘规则，制订科学完备的职业晋升机制，打通个人发展瓶颈，鼓励先进，激励大众，指明愿景，提高从业人员实际工作效能。

## 5 结束语

邮储银行与中邮保险之间的银保战略合作，对于中国邮政集团公司未来战略目标的实现、银行和保险各自板块业务的发展，都具有至关重要的深远意义；而加强双方合作，也需要从多层次、多角度入手，进行系统化的梳理和顶层设计。

### 参考文献

- 1 鲁明易，汤华. 银行保险的跨国比较与分析. 国际金融研究, 2006, 1
- 2 李曼. 浅析我国银行保险业务存在的问题及对策. 济南金融, 2006, 3
- 3 李冠然. 我国保险公司银行保险策略的博弈分析. 保险职业学院学报, 2012, 4
- 4 毕燕君. 我国银行保险的发展变迁与路径选择. 特区经济, 2010, 4
- 5 肖扬. 建信人寿银保细分渠道再创新. [http://www.financialnews.com.cn/bx/sx/201403/t20140305\\_50891.html](http://www.financialnews.com.cn/bx/sx/201403/t20140305_50891.html), 2014-03-05
- 6 赵富高. 银保协调满足客户理财需求. [http://money.eastmoney.com/news/1690\\_20130805312268012.html](http://money.eastmoney.com/news/1690_20130805312268012.html), 2013-08-05
- 7 胡浩. 银行保险. 北京: 中国金融出版社, 2006

收稿日期: 2014-12-18

作者简介: 郑涛(1976~), 男, 安徽颍上人, 硕士, 经济师, 主要从事保险运营管理、行业发展趋势研究; 姜山峰(1974~), 男, 河北沧州人, 工程师, 主要从事网络教育、职工培训、保险运营研究。