

文章编号: 1007-5399 (2015) 03-0019-03

风险视角下的银保渠道期交业务发展对策研究

郑 涛, 庄乾平

(中邮人寿保险股份有限公司, 北京 100808)

摘 要: 文章阐述了新形势下发展期交保险业务的重要意义, 分析了银行保险期交业务存在的战略风险、市场风险和运营风险, 围绕制定战略、运营管理及销售适当性提出了应对银行保险期交业务风险的措施。

关键词: 银行保险; 期交业务; 风险; 战略; 市场; 运营; 管理

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

银行保险是保险公司与银行、邮政等代理渠道共享客户资源、共用销售渠道的新型保险销售模式。银行保险自 90 年代初在中国起步, 进入 2000 年后迅速发展, 中国人寿、太平洋人寿、泰康人寿等老牌寿险公司纷纷与银行签订代理销售协议, 开展银行保险业务已成为寿险公司扩大业务规模, 抢占市场份额的重要销售方式。鉴于银行保险的巨大发展前景, 中国邮政集团公司、工商银行、交通银行、农业银行等纷纷通过组建、收购等不同方式进军保险行业, 开展银行保险业务。经过近 20 年的发展, 银行保险取得了长足发展, 银行保险规模持续增长。但是, 银行保险的粗放式发展, 使销售误导、盈利能力较低等问题突显。

为解决粗放式发展对银行保险造成的负面影响, 监管部门和寿险企业均强调保险保障功能的回归, 注重期交业务发展, 增强银行保险内含价值。在这种形势下, 如何分析和应对期交业务带来的风险已成为寿险行业面对的重要课题。本文重点分析银行保险期交业务存在的风险, 并提出控制期交业务风险的应对措施。

1 新形势下期交业务对银行保险的重要意义

寿险业务根据交费方式分为期交业务和趸交业务。期交业务可以为投保人提供分期交纳保险费用的资金安排; 趸交业务要求投保人一次足额交纳保险费用。期交业务对银行保险具有重要意义。

1.1 期交业务有利于银行保险稳健经营, 提升核心竞争力

从保费收入角度看, 期交业务除能够给寿险公司带来首期保费外, 还能连续多年为寿险公司带来稳定的续期保费收入, 能够缓解外部政治经济环境变化对寿险公司保费收入的影响, 避免出现保费收入大幅变化, 影响寿险公司稳健经营。对期交客户来说, 客户经过几年交费后, 对公司和产品的认同逐渐增强, 通常会选择继续交费。因此, 面对外部政治经济环境的变化, 续期业务规模越大的公司, 抵御外部政

治经济环境变化的能力越强, 能较顺利度过困难时期, 实现持续经营的目标。

1.2 期交业务有利于银行保险回归保障, 提高资产长期配置能力

统计资料显示, 近年来银行保险主要销售以分红型保险为主的短期理财型产品, 该产品也是老牌寿险公司和银行系保险公司做大业务规模的重要手段。由于银行保险的定位往往是做大业务规模, 而盲目追求业务规模容易产生销售误导等侵害消费者权益的情况。根据保监会 2013 年消费者投诉通报来看, 销售误导投诉占到 33.52%, 成为寿险业投诉的最主要原因。近年来, 监管部门重点加强银行保险销售误导的监管力度, 大力规范银行等兼业代理机构销售行为, 并通过下发《关于规范高现金价值产品有关事项的通知》等系列文件, 提高寿险公司销售分红型等高现金价值产品的偿付能力标准, 引导银行保险回归保障。因为期交业务采取分期交纳保费的方式, 能够减轻客户在较长一段交费期的经济负担, 为客户提供疾病、医疗、养老、子女升学等长期保障需求, 真正实现保险保障功能, 并与银行中短期存款实现有机互补, 进而稳固银行保险发展模式。

1.3 期交业务有利于培育银行保险客户群体, 提升公司内含价值

期交业务通过每年一次或几次的收费服务, 增加了保险公司和客户的接触。在此过程中, 保险公司可以通过专业周到的服务, 逐步赢得客户对公司的信赖, 培育公司客户群, 提高客户忠诚度。对于忠诚度较高的客户群体, 一方面要防止客户流失, 另一方面要增加客户二次开拓及转介绍的机会, 提高对客户价值的深层次挖掘, 进而提升寿险公司持续发展能力。

2 银行保险期交业务风险分析

风险是指实现经营目标的不确定性。同理, 期交业务风

险是寿险公司为实现期交业务内含价值面临的不确定性。

2.1 期交业务战略风险

2.1.1 期交业务内含价值的定义

随着国内保险市场逐步走向成熟,无论是保险监管部门还是公司股东,不再简单地以规模保费来衡量保险公司的经营业绩。公司管理者认识到,保险公司经营的目的是为股东和投保人创造持久的价值,公司价值增长而非单纯的保费规模增长才是公司经营应追求的目标。

为了更好地评价寿险公司的经营情况,2005年中国保监会发布《人身保险内含价值报告编制指引》,采用内含价值来评价保险公司的价值。所谓内含价值,简单地说,就是在某一时点,所有有效保单未来所能获得利润(或者亏损)的贴现值。内含价值评估方法为判断寿险业务的盈利性提供了全面的视野。通过内含价值评估,保单在签发后,就可以根据历史经营状况,判断其盈利能力。如果寿险公司开发的业务内含价值高,说明盈利能力强,具有较好的可持续发展能力。如果寿险公司开发的业务没有内含价值或者内含价值为负,说明盈利能力差,可持续发展能力弱。

2.1.2 期交业务内含价值的认识误区

内含价值为寿险公司价值评估提供了较为科学的方法,通过内含价值方法,保单销售后,保单可能为公司带来的利润就可以估算出来,而不需要等到保险期满。保单自销售后内含价值就可以估算出这一特点,使有些经营者片面地认为,只要增加新保单销售,尤其是增加期交业务销售,就能提升公司内含价值;甚至使一些公司陷入了只重视期交新业务的开拓,而忽视续期业务经营的误区。

保单的内含价值只是对未来利润的精算估算值,并不完全等同于保单的真实价值,这个价值能否最终实现,还取决于实际经营结果。从上述分析不难看出,在实际经营中,如果保单继续率达不到精算定价假设的要求,保单内含价值的达成就成了空中楼阁,而由于前期保单获取成本高的行业特点,这些期交业务最终反而会给公司造成更大程度的亏损。

2.1.3 内含价值认识误区对期交业务发展战略带来的风险

误区一:期交业务内含价值等于期交业务规模。如果期交业务战略的决策者不能正确把握期交业务内含价值,盲目追求期交业务规模,不能与公司的运营管理能力、整体资金运用能力相适应,最终不但不能实现期交业务内含价值,反而会造成更大的经营风险。

误区二:单一产品主导的策略易造成期交业务畸形发展。风险管理中有一句著名的谚语:“不能把鸡蛋放进同一个篮子”。同理,公司期交业务产品应当多样化,不能集中在一个或几个特定产品上。如果期交产品的业务结构比较集中,一旦某个产品出现异常将会给公司造成严重影响。例如,某公司分红险产品占公司业务规模的50%,分红年化收益率为2.75%,假设银行一年定期利息由2.75%提高到3.50%,大多数客户可能选择退保并将退保保费存入银行,短期内将导致大规模资金流出,影响公司稳健经营。

2.2 期交业务市场风险

2.2.1 期交业务的盈利模式

期交业务在签约后的几年中,由于要支付代理人较高的首年佣金和销售渠道代理手续费以及公司的各项管理费用,保单在最初几年,公司账面显示亏损,其主要利润来源于运作续期保费的投资收益。以中邮保险富富余3号产品(三年交六年期)为例,假设该产品实际费用率、投资收益率均与产品精算定价假设一致,产品85%的保单继续率是精算假设的该产品盈利、亏损的临界点。因此,市场部门能否科学分析客户保险需求、恰当予以经济能力评估,把保险产品销售给适合的客户极为重要。只有实现产品与客户的适当匹配,每个客户都有主观意愿和能力继续缴纳续期保费,使实际保单继续率高于精算假设继续率,才是成为期交业务盈利的关键点。

2.2.2 期交业务面临的市场风险

市场营销的目的是将合适的产品销售给合适的客户。期交业务的销售需要与客户保险需求和经济能力相匹配。如果市场部门不能正确分析客户保险需求、评估客户经济能力,客户很可能没有主观意愿继续缴纳后续各期保费,进而导致期交业务实际继续率低于精算假设继续率,影响期交业务内含价值的实现。

2.3 期交业务运营风险

2.3.1 期交业务运营管理

从期交业务的盈利模式可以看出,除了期交业务成本费用率和投资收益率均有产品设计的精算假设相比照,做好期交业务运营管理对最终实现期交业务内含价值极为关键。因为运营管理影响全流程的客户体验,并最终通过保费继续率这一关键指标显现出来。所以做好期交业务的运营管理,特别是做好续期管理极为重要。保险公司要不断完善和优化续期催收流程,及时提醒客户交纳续期保费,设计合理的指标体系和信息传递系统,及时发现、反馈期交业务存在的问题,努力为客户提供最便利的服务。

2.3.2 期交业务运营管理面临的风险

风险之一是续期业务流程能否关注客户体验,提升续收实效。如果没有闭环的续期工作和服务流程、明细的职责分工和工作要求,不能及时提醒客户交纳续期保费,可能导致公司不能及时收取续期保费,影响精算假设继续率的达成,影响公司整体投资计划,乃至最终的经营发展战略。

风险之二是续期业务指标体系能否全面反映续期业务质量。如果续期业务指标体系不能科学反映续期业务质量和衡量续期工作人员绩效,公司将无法制定正确的发展计划与合理的激励措施,最终导致续期服务标准下降,综合业务管理效能低下,期交业务长期可持续发展受阻。

风险之三是期交业务信息传递体系能否及时反映期交业务存在的问题。运营管理是期交业务风险管理的第一道防线,如果没有健全的报告体系,不能及时发现和监控存在的问题,公司决策者就无法及时作出正确的经营决策,影响公司整体期交业务发展战略的实现。

3 银行保险期交业务风险应对措施

根据现代风险管理理念，风险与机遇并行，有风险才会有机会，风险是机会存在的基础。期交业务风险可能给寿险公司带来负面影响，甚至导致无法实现经营目标，而良好的期交业务风险管理措施不但能够帮助企业把控风险，更重要的是还能够通过期交业务培育忠诚客户，实现客户再次开发，提高永续发展能力，进而成为公司的核心竞争力。

3.1 科学制定发展战略，正确认识期交业务内含价值

战略是企业追求的经营目标及实现经营目标途径的结合物。科学的发展战略需要公司决策者正确认识期交业务内含价值，明确期交业务的发展方向，进而优化整合公司资源能力。

3.1.1 正确把握期交业务内含价值

通常所说的期交业务内含价值是精算设计假设，并非期交业务规模的简单数学计算，期交业务发展战略不能盲目追求业务规模的扩大，要与公司的服务能力、投资计划、资金运用能力相适应，这样才能将精算假设的内含价值变为公司实际利润。

3.1.2 合理调整期交业务产品结构

完善适合银行保险特点的保险产品体系，不要“把所有的鸡蛋放在同一个篮子”，合理利用多款保险产品发展业务规模，降低对某种产品的依赖，防止因为某一产品或某几种产品发展出现异常对公司整体经营产生巨大震动。

3.2 加强销售适当性管理，把合适产品销售给合适客户

3.2.1 科学分析客户保险需求，开发适合银行销售的保险产品

银行掌握客户性别、年龄、职业、社会关系等大量信息，能够深层次分析客户消费需求、消费心理和消费习惯。寿险公司应加强与银行的深度合作，共同分析客户保险需求，研究客户消费习惯，开发适合在银行柜面销售的保险产品，实现对特定客户群体、特点风险特征的精准营销，从而提高客户对寿险公司和银行的忠诚度，实现共同开发、共享资源的双赢发展。

3.2.2 与银行共享客户资源，正确评估客户经济承受能力

转变寿险公司与银行签订单纯代理协议的合作模式，实现共享客户资源的深层次合作，通过分析客户的银行交易习惯和交易记录正确评估客户缴费能力，向有经济承受能力的客户推荐合适的期交产品，在提高销售达成率的基础上，未来的保费继续率指标更有保障。

3.2.3 加强销售品质管理，惩治销售误导行为

银行的整体社会声誉、外部形象较好，客户就会对银行工作人员有较高的信任度。如果银行销售人员利用客户的信任，误导客户购买不适合的保险产品，最终必然会增加续期保费催收难度，甚至引发合同纠纷，影响精算假设继续率的达成。寿险公司应加强与银行合作，积极应对和惩治销售误导行为，让销售误导工作人员付出较高的机会成本，共同维护双方形象和声誉。

3.3 加强运营管理，优化期交业务后续工作流程

3.3.1 设计合理的续期催收服务流程

续期催收是期交业务的核心服务环节。因此，催收的业务流程应注重以客户为中心，强化客户体验，充分利用现代技术手段，如移动支付平台、手机银行等，方便客户随时随地缴纳续期保费；配备适当的人力对未交费客户进行必要提醒，帮助客户解决缴纳续期保费过程中出现的问题，努力实现续期保费金额缴纳。

3.3.2 建立合理的续期业务指标体系

建立以继续率为核心的考核指标体系。续期保费是期交业务实现盈利的根本保障，运营管理的目的是做好续期收费服务工作，提醒客户交纳续期保费，确保期交业务保费继续率。因此，继续率是续期业务的核心指标，反映公司期交业务品质，是影响期交业务实现内含价值的关键因素。

建立以续期达成率为中心的监测指标体系。续期达成率反映进入收费期后的续期保费达成情况，是仅次于继续率的又一关键性指标。它不仅影响最终保费目标的达成，还是运营服务人员工作成效的真实写照。因此，在续期管理过程中，应实时监控，针对出现的问题，分析原因，制订对策，快速响应，确保续期业务平稳发展。

建立以效力中止率、复效率为中心的管理指标体系。在保费继续率和达成率指标外，建立以效力中止率、复效率为中心的主要管理指标，监控失效保单留存、排查情况，鼓励续期工作人员联系失效保单客户，并做好后续服务工作，降低因失效保单产生纠纷的法律风险。

3.3.3 建立完善的信息传递体系

运营管理是期交业务风险管理的第一道防线，可以全面了解销售、承保、回访等信息，能够及时发现期交业务存在的问题。通过建立完善的信息传递体系，运营管理部门将期交业务存在的问题反馈到市场部等相关部门，及时调整销售策略，进而提高销售质量，保障期交业务发展战略的顺利实现。

对于销售分红险、投连险等趸交理财型产品为主的银保渠道来说，顺应经济发展大势和客户实际需求，响应监管转型发展的号召，加大期交保障型产品的销售已成为必然。从银行角度看，期交保障型产品无论在销售策略、客户推介乃至后续服务方面都与以往的趸交产品销售存在较大差异。老渠道、老队伍、新产品、新思维，银保渠道的期交业务发展必将经历一个学习、消化和适应的过程。

参 考 文 献

1 中国注册会计师协会. 公司战略与风险管理. 北京: 经济科学出版社, 2014

收稿日期: 2014-12-18

作者简介: 郑涛(1976~), 男, 安徽颖上人, 硕士, 经济师, 主要从事保险运营管理、行业发展趋势研究; 庄乾平(1986~), 男, 山东日照人, 硕士, 主要从事法学理论、经济学、保险运营研究。