

全球人寿保险行业 新的顾客趋势

ReMark International与NMG Consulting联袂报告
(2014年5月)

向零增长说不

在过去几年里，在全球人寿保险行业从业的一些公司已逐步接受这样一个事实，即：增长的日子已经一去不复返了。

但ReMark却不认为如此。

2014年，ReMark“向零增长说不”，为客户和合作伙伴提供关于新技术和睿智战略的最新想法，希望能够促进发达和新兴市场的人寿保险行业重拾增长势头。

本报告是这项思想领导力计划的第一部分。在2014年度，我们将全面研究世界各地的保险公司，如何应对挑战，有效地向消费者提供更充足的风险保障。

如欲了解更多研究成果、洞察和创意，请登录

www.remarkgroup.com/zh-hans/向零增长说不

ReMark



ReMark International & NMG Consulting于2014年5月联袂发布

总顾问: Tom Dunbar

研究团队: Aidan Helmbold
Jessica Sbragia

编辑: John Joyce

设计: Kevin Franklin
Christina Khohonggiem

© ReMark International 2014年



目录

研究摘要	5
关于本研究	6
关键主题	
1. 发达市场与新兴市场人寿保险购买决策各不相同	7
2. 续保率管理需要整体规划	9
3. 人口结构变化和风险拆分是增长和利润的关键挑战	11
4. 超越渠道审视购买行为的巨大变化	14
5. 这些趋势对保险业务有何意义	17
研究合作伙伴	19





研究摘要



Stephen Collins
首席执行官
ReMark International

未来世界的人口结构、经济、社会政治和消费者行为趋势的一系列变化，会对全球人寿保险行业增长形成巨大的威胁，这一点已日渐明朗。

这个趋势不仅仅只是针对保险公司的挑战。对于世界各地数亿的投保人、受益人，他们需要人寿保险所提供的保障安全，了解这个趋势也很重要。同时，对于政府和政策制定者而言，加深了解一个盈利、创新和具有竞争力的保险安全网在公共政策中所能起到的作用，也有非常的意义。

本报告着力研究保险公司需要了解的一些新出现的顾客趋势。纵观发达市场和新兴市场，我们总结出五个重要、而且往往相互关联的主题。

1. 发达和新兴市场的人寿保险购买决策各不相同

人寿保险代理人在‘激进销售而非主动购买’的销售模式中占有的主导地位，往往模糊掩盖了发达市场和新兴市场之间内在的显著差异。在世界各保险公司都在努力寻求新增长途径的当下，了解购买者行为和购买动机显得尤为重要。

2. 续保率管理需要整体规划

改善续保率，需要更好地管理人寿保险代理人关系，并加深公司对客户和他们内在动机的了解。关于续保率的管理，一个比较被忽视的方面是在销售过程中加强销售的稳定性、提升未来的续保机率。

3. 人口结构变化和风险拆分是增长和利润的关键挑战

过去十年里，保险公司已从发达市场和新兴市场的显著的人口结构变化趋势中获得‘人口红利’。这些人口结构目前正在改变，整个行业对这些变化的应对，以及风险拆分在新兴市场中的影响，或许可以决定市场的增长形式。

4. 超越渠道审视顾客购买行为的巨大变化

在发达市场和新兴市场，渠道结构会受到监管和市场环境的显著影响，而且随着时间的推移，会达到一定程度的平衡。囿于渠道理念之中，保险公司或许没有意识到保险购买行为正在发生的巨大变化。

5. 这些趋势对保险业务有何意义？

研究成果对保险公司乃至整个行业颇具挑战性。

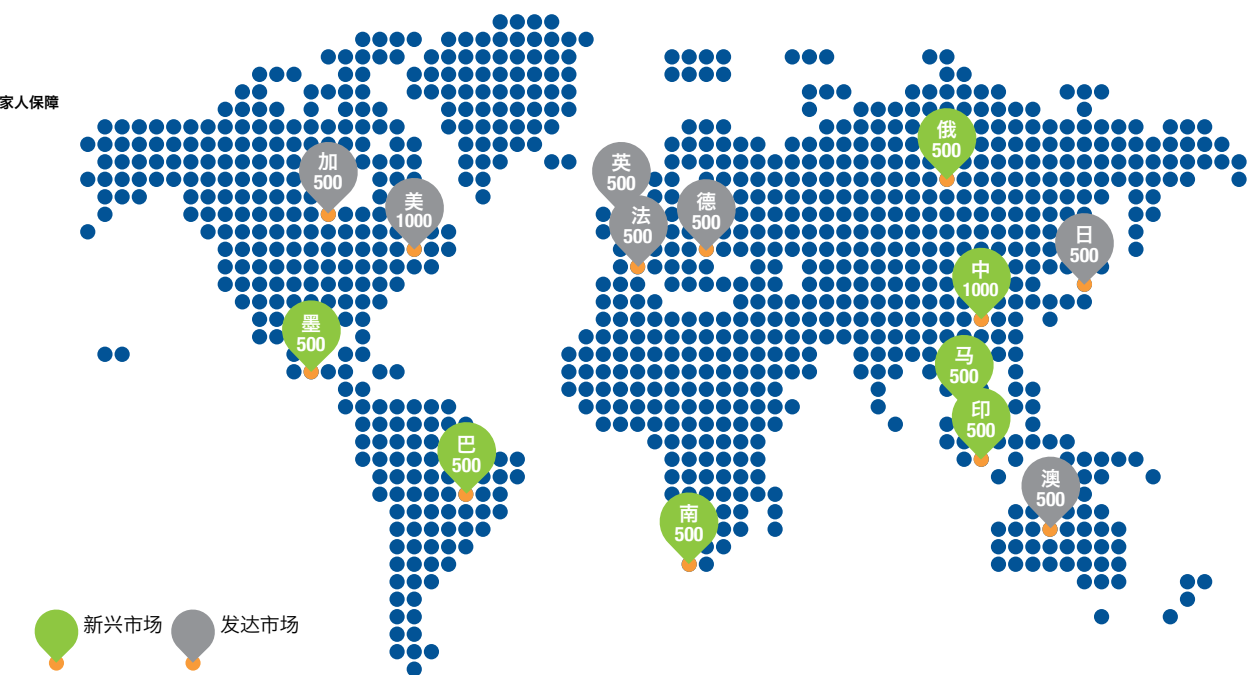
- 它们突显出对不同市场和人口社会中，加深对顾客动机理解的重要性。
- 它们让我们思考，不同销售模式如何发展才能适应不断变化的顾客购买趋势？若要想取得成功，保险公司必须改善顾客管理，解决人寿保险中介渠道和其它渠道之间的潜在冲突。
- 它们暗示，人口趋势变化和消费者保护法规的加强会对主要人寿保险市场增长和利润造成压力。
- 它们强调，无论任何类型的保险公司，都需要接纳各种增长方案，比如：更好地利用数据驱动型的数字电子营销，并战略性地部署这些技术。

我很高兴地宣布，ReMark将在2014年的后续思维领导力资料中会进一步分析这些问题。合作伙伴可在以下网址查阅研究报告全文：
www.remarkgroup.com/zh-hans/向零增长说不

关于本研究

本研究基于对14个关键人寿保险市场8,000名消费者实施的在线访问，实地调查于2013年12月进行。样本和研究方法遵循各个市场的抽样实践标准，这些实践标准是基于一整套具有国家代表性的人口特征和经济参数之上的。

图1：顾客研究样本细分-按地区



真正的全球覆盖: 本研究中的14个市场占全球人寿保险风险保费的85%左右，约占全球GDP的80%。

关键主题

1. 发达市场和新兴市场的人寿保险购买决策各不相同

就车辆和家财保险而言，消费者在作出购买决定时明确知晓他们的需求，并对保障范围有着广泛的认识。这样一来，购买过程往往是远程发生的（通过电话或在线），他们更关注的是选择保险提供商，而不是确定是否需要保险。

激进销售而非主动购买？

相比车辆和家财保险，人寿保险是“激进销售而非主动购买”。代理人对帮助顾客表达、并量化其保险需求至关重要。全球顾客研究结果确认了这种方法：

- 70%以上的人寿保险顾客表示他们使用了人寿保险代理人。
- 10%以上的人寿保险顾客将人寿保险代理人，而非自发内在需求，称作购买人寿保险的主要原因。
- 在一小部分为自己购买人寿保险的顾客中，绝大多数得到人寿保险代理人或呼叫中心代理人的帮助。

顾客为何要购买人寿保险？

尽管人寿保险代理人在推进销售方面起主导作用，但了解顾客动机和购买者价值观如何因市场而异，以及随时间推移而演变，还是颇具意义的。

一般地，顾客表示其购买人寿保险出于四个理由：

1. **债务管理**--保险旨在偿付贷款和抵押债务。
2. **家庭金融安全**--为家人提供金融安全保障。
3. **健康担忧**--偿付事故或疾病引起的费用支出。
4. **人寿保险代理人**--因人寿保险代理人推荐（而非客户需求或担忧而自主购买）。

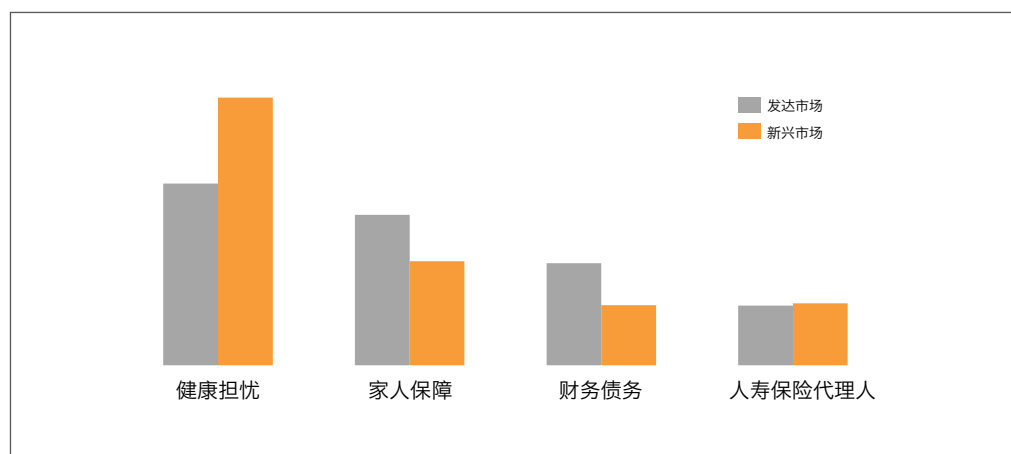
对这些主要购买驱动力的研究表明，发达市场和新兴市场的顾客行为存在一些重要的差异。

- 在发达市场，更实际的客户需求，如：债务管理和家庭金融安全保障，是购买保险的主要驱动力。
- 在新兴市场，客户将健康担忧和人寿保险代理人推荐称作购买保险关键原因（参见图2）。

社会福利供给和产品结构的影响

社会福利对不同市场的买家驱动力造成的差异是符合逻辑的。新兴市场的福利和医疗供给能力较薄弱，这就加深了消费者对健康方面的忧虑。

图2：发达市场和新兴市场顾客购买人寿保险的理由



“

了解顾客动机以及发达市场和新兴市场的顾客动机有何差异，能够帮助保险公司对产品结构进行微调，对营销与销售战略进行细分定位。

值得指出的是，买家驱动力与市场结构有着重要的联系。在新兴市场，传统形式的风险产品一直与投资型产品捆绑销售。所以，针对家庭经济主力的身故和残疾设定的人寿保险承保款额，与可量化财务需求（如：抵押贷款余额）或家庭金融状况之间的联系就不太密切了。

研究表明，以上的差异性对人寿保险在发达市场和新兴市场的渗透度有着深刻的影响（图3和图4）：

- 新兴市场的保险渗透度在各个年龄段基本一致，并与财富（或负担能力）有明显的相关性。
- 发达市场的保险渗透度与年龄、家庭规模和债务水平（按抵押贷款渗透度衡量）有更密切的相关性。

在发达市场，家庭经济能力是关键因素

对发达市场的细分市场分析表明，人寿保险渗透度在有抵押贷款和年轻子女的中等

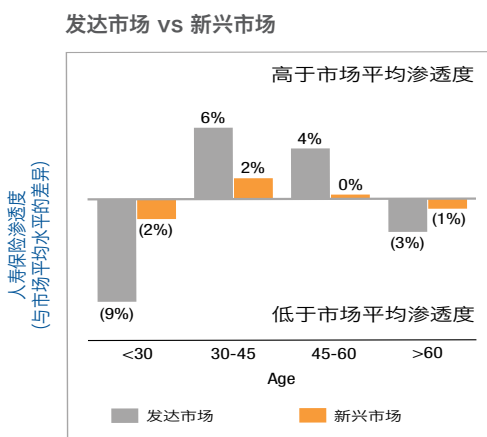
收入顾客之中最高。在不太富裕的消费者群体中，随着顾客年龄和对债务管理或家庭财务安全投保的需求的下降，人寿保险渗透度也随之下降。

关键发现

加深对顾客的了解，对销售额和续保率的管理至关重要

了解顾客动机及发达市场和新兴市场的顾客动机的差异，能够帮助保险公司对产品特征和结构进行微调，了解特定细分顾客群体，并制定更有针对性的销售策略。正如后续主题所揭示的，了解不同人口结构下的买家价值观有何差异，对于分析人寿保险退保的倾向（主题2）和未来市场规模（主题3）也同样重要。这意味着在‘大数据’环境下的体系和分析能力所起的作用会不断增强。如此，不仅对顾客的认识会加深，而且还会增进基于行为及人口特征上的细分能力。

图3：人寿保险渗透度-按年龄和财富分



仅新兴市场

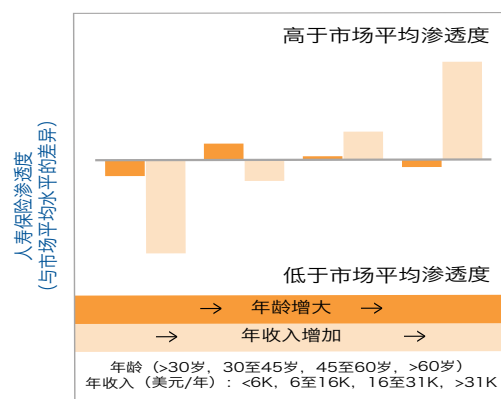
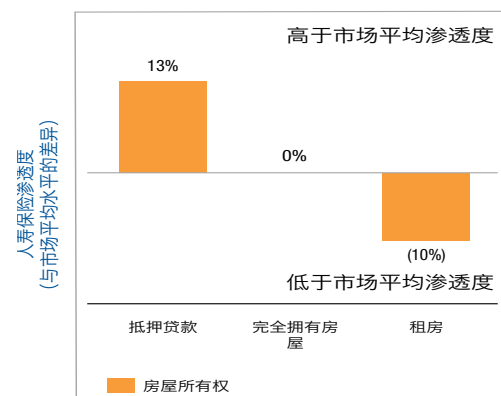
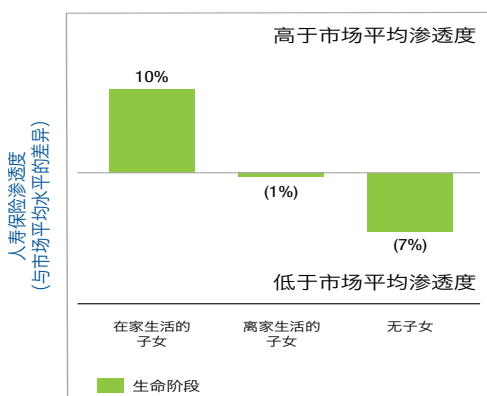


图4：发达市场人寿保险渗透度-按家眷（生命阶段）和债务（房屋所有权）分



2. 续保率管理需要整体规划

顾客为何取消人寿保险？

研究结果揭示了顾客取消人寿保险保单的五个主要理由如下（参见图5）：

1. **需求减少**--当消费者还清债务或被抚养长大或赡养人身故时。
2. **负担能力**--通常受失业或离婚等因素影响。
3. **置换**--消费者购买新的保单（保障升级或减少）。
4. **替代**--消费者从就职公司那里获得新的或更全面的保险保障。
5. **人寿保险代理人**--因为人寿保险代理人推荐。

新兴市场—退保率随着员工福利的改善而升高

在新兴市场，很大比例的消费者会通过就职公司获得保险，以导致他们置换或取消现有的人寿保险保单。随着这些经济体的高速增长，雇主对员工福利的重视度逐步加大，导致年轻和中年消费者的保险退保率保持较高状态。

发达市场—退保与保费金额和年龄具有较高的相关性

发达市场绝大多数人寿保险保单退保，与负担能力和顾客需求减少有关。全球金融

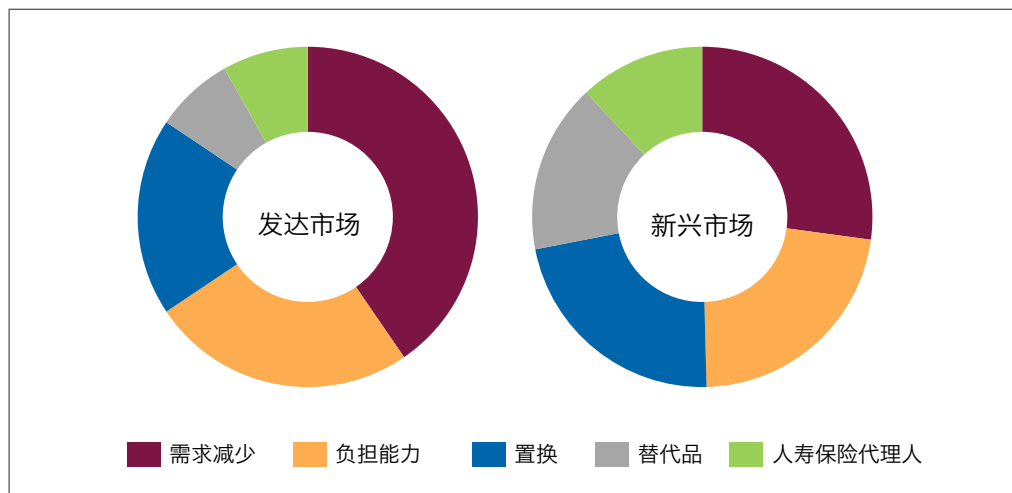
危机过后，发达市场的真实收入有所下滑，导致人们承担人寿保险的能力下降。正如我们从主题1中发现的，当顾客年龄及其对债务管理和家庭金融保障的需求的下降时，人寿保险渗透度也会随之下降。

人寿保险代理人和续保率的问题

前一主题凸显了人寿保险代理人在销售过程中的重要性。研究还表明，人寿保险代理人在保单退保过程中所起作用至关重要。根据消费者反馈，人寿保险代理人对保单退保的影响力和他们对保单销售的影响力几乎对等。11%的消费者将人寿保险代理人的影响列为保单取消的主要理由，相比之下，12%的消费者将代理人列为购买保单的主要理由。在新兴市场，该比例略高，为12%，在某些特定国家，甚至高达15%。

NMG对众多市场的续保率研究成果进一步为以上论点提供了佐证，揭示出在代理人渠道中，保单退保明显受到代理人意见的影响。代理人渠道销售的保单经常会在佣金追溯期满后退保，所以第三年退保率会呈上升趋势。在非代理人渠道销售模式（如：呼出型电话营销）中，保单退保率通常在第一年最高，因为这个阶段消费者最有可能反思他通过电话或邮件购买保险的冲动决策是否正确。

图5：发达市场和新兴市场取消人寿保险保单的理由



如何管理续保率—做好售前工作

许多以中介渠道为主的保险公司已尝试通过更有效的激励措施改变人寿保险代理人行为，正面激励保单续保率，并针对不同客户，主动开发具有较强竞争力的保险产品。

从消费者的角度，努力说服他们不要退保其实需要重申人寿保险的价值，或者称作第二次营销。令人遗憾的是，统计数据表明，大部分消费者一旦决定退保，很难改变他们的决定。

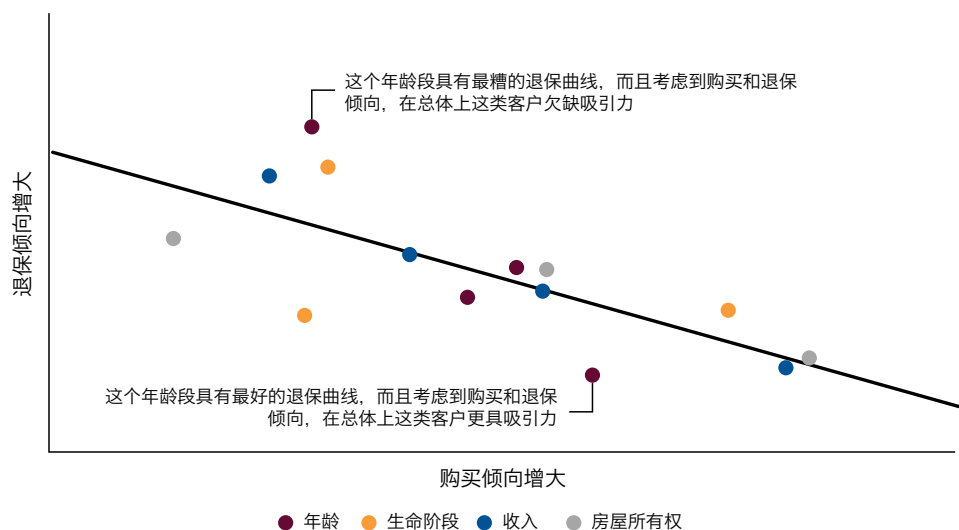
NMG的研究表明，最好的续保率的管理方法是在销售前考虑特定消费者有可能取消保单的原因，并着手规避。然而，这个

工作目前很大程度上被保险销售流程设计所忽视的。随着科学技术的发展、大数据分析工具和智能化的消费者洞察的不断完善，保险公司应该能够事先明确、并有效避免最具有退保可能的顾客。

关键发现 在“获取”顾客前管理保单续保率

图6描述了不同人寿保险消费者群体的购买和退保倾向。不同消费者之间的差异是巨大的。加深对保单退保倾向的认识，相信可以重塑人寿保险销售的许多方面，包括营销策略、市场细分、人寿保险代理人激励体系和产品经济学等。

图6：不同人口群体的购买倾向和退保倾向



此图模拟了以下部分消费者的退保和购买保单倾向：年龄（>30岁，30至45岁，45至60岁，>60岁），生命阶段（子女未成年，子女成年离家，无子女），收入（美元/年）（<6千，6至1.6万，1.6万至3.1万，>3.1万）和房屋所有权（租住、自有、抵押）

3. 人口结构变化和 risk 拆分是增长和利润的关键挑战

“

在发达市场，在监管和销售模式的变化环境下，主要挑战是确保人寿保险的渗透度能够维持目前水平。

在过去十年里，以下三种人口趋势有效地增进了保险公司的规模和利益：

- 有些市场因为人口规模迅速增长，保费随之增长。
- 有些市场，随着人口结构的变化，人寿保险具有高渗透度的年龄分组权重自然提高。
- 有些市场，特定人口类群保险渗透度增大。

正因为新兴市场的人口快速增长和人口趋势的有利变化，众多保险公司在战略上将注意力转向这些高增长的新兴经济体。即使在保险业回报面临一定挑战的今天，这种战略转移也在很大程度上获得较乐观的结果。

人口变化—人口结构趋势对保险公司不利？

未来的人口发展趋势，意味着要在今后几

十年里实现真正的保费增长具有很高的挑战度（参见图7）。

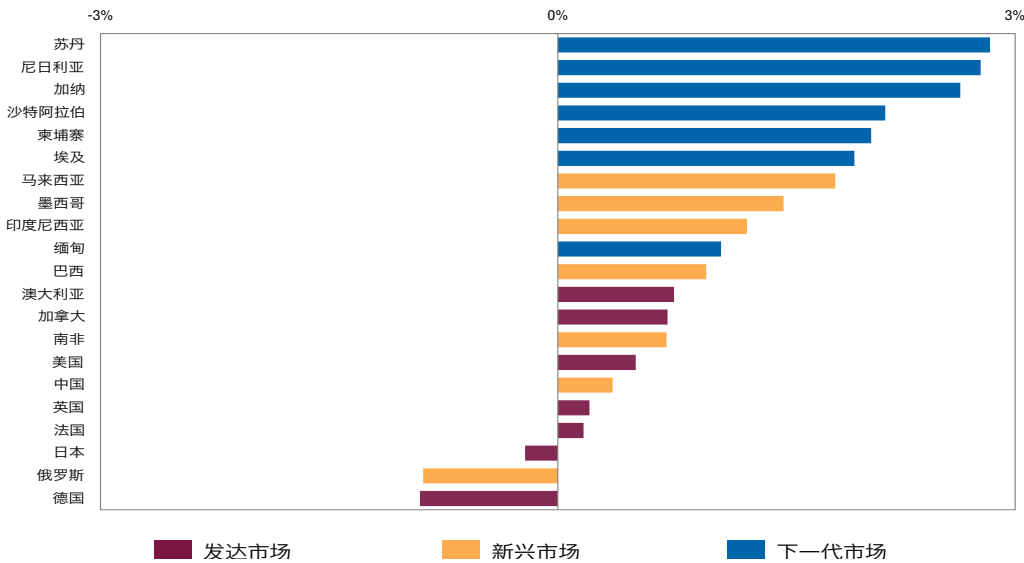
在最大的新兴市场，人口增长趋势将大为减缓。到2030年，在中国在内的七大新兴市场，由于人口结构变化贡献的保费规模增长预计不足每年1%。

关键发现 增长将源自于一些不同的、较小规模经济体

新兴市场增速放缓，结合发达市场的零增长，导致全球平均保费增长率预期不足1%。

在这种环境下，某些保险公司会将注意力转向非洲、中亚和拉丁美洲等下一代小型新兴市场，寻求人口“红利”。但不是所有保险公司都具有相应的风险承受度、时间容忍度或运营能力在这些市场取得成功。

图7：人口趋势对未来市场增长的影响（到2030年的复合年增长率（CAGR））



方法学：

1. 利用世界银行的市场估算预测各个年龄组的人口
2. 根据ReMark消费者研究结果估算各个年龄组的渗透度和平均保费（在预测期内不变化）
3. 将下一代市场的渗透度和平均保费对本研究的新兴市场取平均值

“

在新兴市场，
消费者保护法规的变化
是目前加深保险渗透度
的主要挑战。

通过人口结构变化取得增长面临的挑战

在关键人口类群中的保险渗透度，发达市场和新兴市场都面临下滑的挑战。

在发达市场，鉴于监管和销售模式持续改变，主要挑战是确保下一代人寿保险的购买者能够维持目前的购买水平。在许多发达市场，我们预计会形成一个比较复杂的利弊权衡。监管者竭力通过加大监管力度来提高中介的建议质量，但在这么做时，却又减少人寿保险中介的数量以及能够接触到合适保险的消费者的数量。

英国正是这种趋势的最极端例子之一：

- 零售销售评估规定（RDR）和与信用保障保险销售有关的罚款，导致合格理财中介的人数在2010至2012年之间下降25%。这一数字在2013年已经进一步下降。
- RDR要求中介必须与顾客约定销售绩效报酬，促使中介倾向于面对老年客户，因为他们具有较高的可投资资产。因此，我们估计，30%以上的顾客没有渠道获得合格理财中介的建议。直销或远程（电话、网络）交流销售模式的增长，不足以弥补中介（面对面）市场的下滑。
- 因为以上原因，在同期，人寿保险总保费下降5%。其中，与年轻人群体最相关的产品——定期寿险的增速明显下降，其下降速度明显超过针对老年人设计的产品。

不论这些旨在提升中介服务质量的监管力度初衷多么正确，这些公共政策变化的意义对保险行业的影响都是非常深远的。

在英国、加拿大和美国，研究表明年轻顾客的人寿保险渗透度大幅下滑。这个趋势，对这些顾客的个人及家庭的经济安全的保障程度有深远的影响。同时，该趋势也是对未来公共政策的挑战，例如，这些人口群体的债务与保险水平不匹配，以及保障不足的人口群体可能给本已负担沉重的公共财政带来更大的社会福利负担。

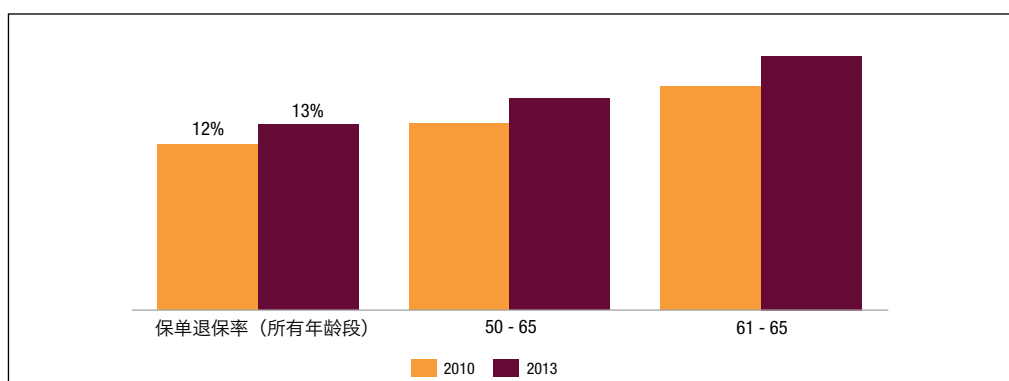
利润率挑战

人口结构变化还有可能产生对利润率的挑战。在主题1中，我们注意到，保险渗透度随着顾客年龄的增长而下降。因此，我们可以预计，庞大的婴儿潮一代的老去，会导致更高的行业保单退保率。如果希望通过价格调整来消减这些退保对利润率的负面影响，但澳大利亚经验表明（该国老年人在年续保、每年保费随年龄增长的保单上体现的退保率，已经大幅度超过行业预期），也许会事与愿违（参见图8）。

保障和投资风险捆绑式的保单能否在新兴市场生存下来？

在新兴市场，消费者保护法规的变化是目前加深保险渗透度的主要挑战。目前，大多数人寿保险销售都是终身寿险与投资型产品的整合（捆绑）在一起进行的。

图8：澳大利亚保单退保经验-按人口特征细分（NMG澳大利亚RDM研究和估算）



在本研究中，许多顾客表示他们持有一份在身故时全额给付的人寿保险保单，但实际上，这份保单支付的是他持有的投资保单的价值。该产品通常由一家人寿保险公司提供，但其中用于寿险或患病保障的风险保费只是很小一部分。所以，本研究中的许多顾客表示不能理解人寿保险和投资型产品的区别。导致客户的承保保额与支付能力挂钩，而不是与他的个人负债金额匹配。这就解释了为什么新兴市场的顾客购买保险通常出于健康‘担忧’，而非出于特定的金融保障需求。

凭借这些捆绑式产品，人寿保险公司比投资基金更具有市场获取优势，因为他们能够向人寿保险代理人提供绩效手续费。在一些市场，额外的税收优惠更加强了这种优势。

随着时间的推移，这种优势呈现逐步消失的趋势，因为新兴市场的法规发展思路在向保护消费者利益的产品监管方向靠拢，比如：禁止对储蓄型产品收取佣金，减少针对人寿保险投资产品的税收优惠，以及要求产品在投资和风险组成比例方面加大透明度。

关键发现

新兴市场保险公司必须为投资和风险拆分的影响做好准备

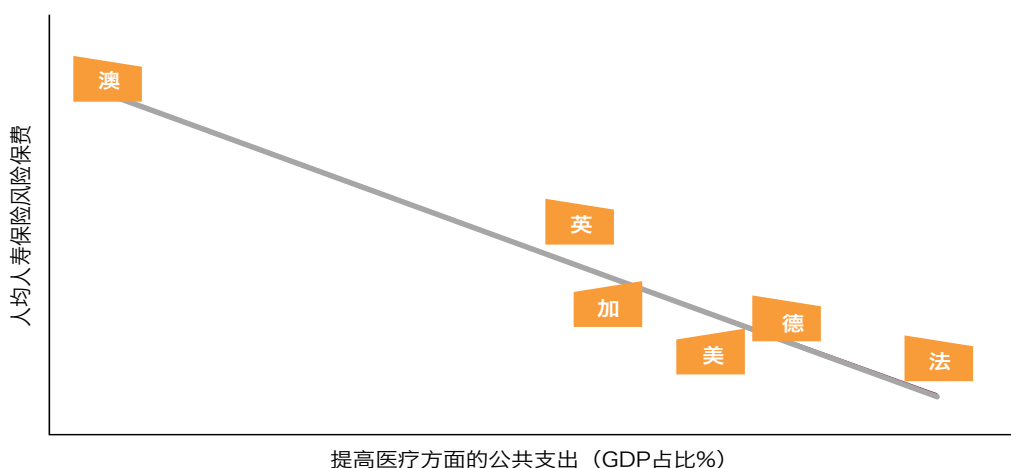
人寿保险产品与投资型产品的拆分将产生重大的影响。尽管纯人寿保险产品将持续支付代理人佣金，但保费规模会很大程度上低于储蓄投资型产品。这些产品的利润率会导致公司很难维持当前的人寿保险公司销售网络，然而，这些网络对于获取大众及稍富裕类的大众顾客又是必不可少的。两个挑战随之产生：其一，各种人口类群客户的保险渗透度降低；其二，现有的捆绑类产品面临续保率降低的挑战。

保险被国家福利保障所替代？

未来人寿保险业发展的另一挑战是福利国家在医疗和养老金供给方面的作用不断增大。新兴市场的顾客将‘健康担忧’和‘意外担忧’称作其购买人寿保险的重要原因。这些动机可能随着政府医疗供给的增加而有所缓和。

发达市场政府支出水平与人寿保险渗透度之间具有的很强的反向相关性（参见图9）。尽管国家福利支出增长对新兴市场的挑战不及发达市场那么明显，但人寿保险从业者不应该无条件坚信在这样的大环境下，保险的渗透度会一如既往地持续增长。

图9：发达市场福利（医疗）支出与人寿保险渗透度之间的反向相关性



4. 超越渠道审视购买行为的巨大变化

渠道结构—背景和平衡

随着人寿保险市场的发展，它们通常会形成截然不同的渠道结构：

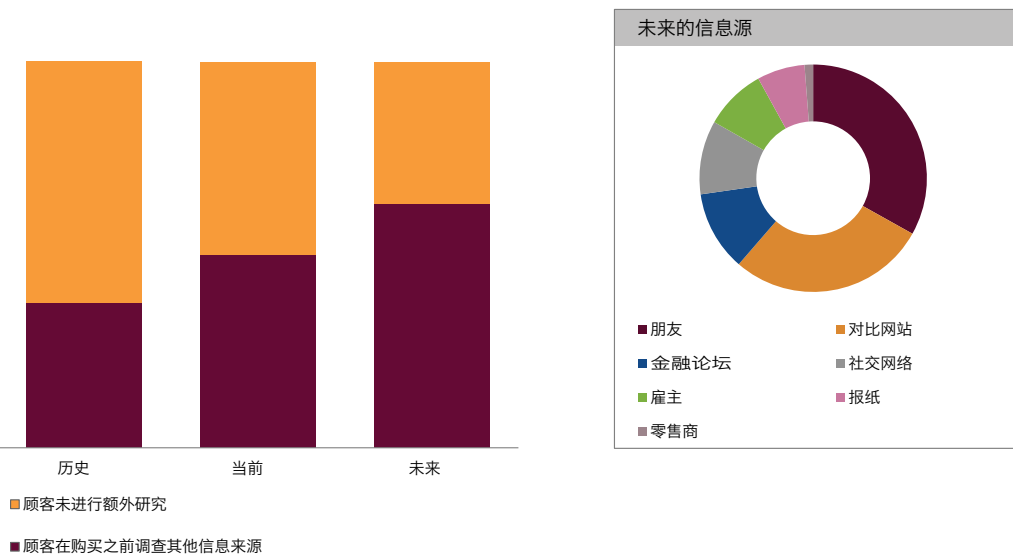
- ‘直接’渠道通常包括通过呼出型电话营销（远程）和直邮（非对话交流）进行销售的银行和其他相关团体。（在本文中，我们使用远程销售和非对话交流销售，而不是‘直接’一词，因为直接可以是泛指非代理人渠道销售或垂直销售模式的传销）。
- ‘代理人’渠道规模建立最初服从于保险公司销售业绩发展的需要，通常由兼职人寿保险代理人组成。随着时间的推移，代理人渠道逐渐职业化。同时，业内最优秀的代理人组织在一起形成一个独立的‘中介营销’渠道。

在各个市场，保险行业一直密切关注这四种销售渠道的发展和变化状况。在发展初期，由于各种渠道发展速度不同，渠道架构有可能会迅速调整。最终，大多数市场会达到各种渠道平衡状态，而这种渠道的格局往往与市场结构和监管环境关系紧密。

表面上的渠道平衡往往让我们忽视了内在的顾客行为

研究表明，这种渠道平衡往往令保险公司难以意识到顾客行为发生的巨大变化。过去，购买过程是一个简单的的顾客互动过程：顾客在与代理人见面或通电话的过程中了解产品特性并形成购买决定。

图10：消费者研究活动



然而，基于对目前消费者的研究，购买决策过程可以定义成四个阶段：

- **消费者研究** -- 顾客审查各种信息源，以更好地明确需求，如果需要进一步了解更多关于现有产品价格、特征和优点的信息。
- **触发事件** -- 激发顾客购买人寿保险的特定原因。
- **潜在顾客开发** -- 保险公司主导的激发潜在客户购买人寿保险的行为。
- **购买** -- 顾客用于购买人寿保险的渠道。

关键发现 购买行为在不断变化

将购买过程分解成四个阶段，我们可以识别五个全球顾客的行为特性：

1. 越来越多的顾客在购买前会对产品进行研究。因此，顾客更了解产品选择和价格（参见图10）。
2. 顾客逐渐参与潜在顾客开发过程。行业必须向品牌营销投资，完善数据库营销。
3. 顾客保障兴趣激发渠道逐渐与购买过程分离。顾客获取渠道不一定与购买渠道相同。

4. 顾客逐渐希望在研究和保障兴趣激发阶段期间通过数字电子渠道进行互动（参见图11）。

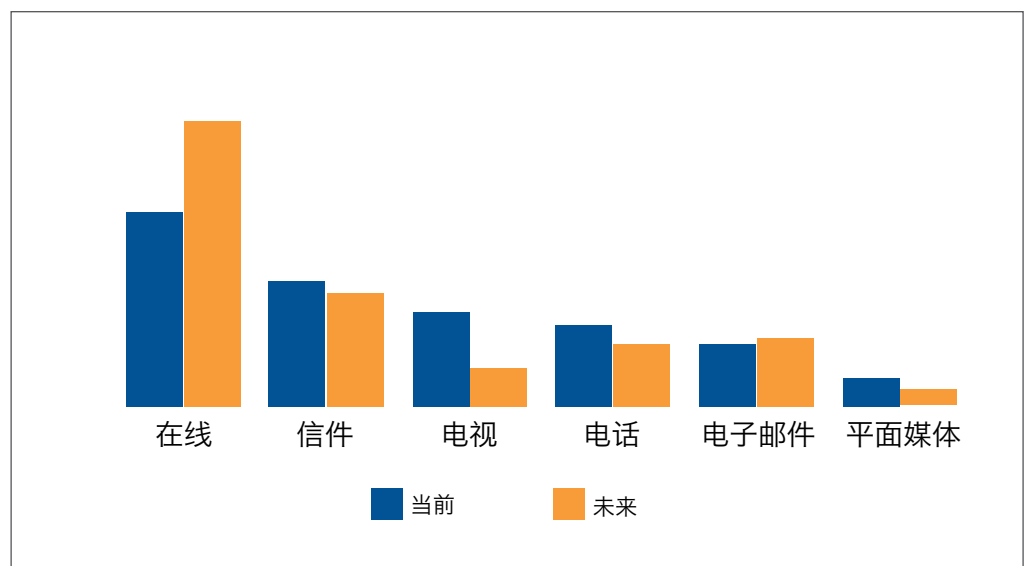
5. 对许多顾客，成本更低、更灵活的远程交流模式的直接交易比传统代理人渠道更适合（参见图12）。

观察这五种变化 -- 但不要神秘化他们

对这五种买家行为变化作出响应前，有一点很重要，即：剔除一些不正确的固有观念，这些观念并没有得到实践的证实。我们的研究继续支持以下观点：

- 即使顾客拥有的金融知识不断增强，我们并没有发现大量的顾客通过执行渠道直接购买保障。虽然顾客渴望在购买前对产品进行研究，但绝大多数顾客都希望在购买时能够获得专家建议（参见图5）。执行渠道销售虽然将取得一定增长，但依然属于购买保险小众形式。
- 数字技术的增长并不标志着传统营销渠道（如：电视、平面媒体、电话或邮件）的消亡。尽管在线网络渠道是研究的首选媒介，但潜在顾客开发需要一种多渠道方法，在线购买网络并不满足顾客对在购买时获得个性化建议的需求。

图11：首选潜在顾客开发渠道--当前和未来



· 社交媒体目前并非一种销售渠道。顾客使用社交媒体评估产品和品牌，但不可能在社交平台上完成购买。甚至少数愿意通过社交媒体交易的年轻顾客只希望点击进入提供商网站，而不是通过社交媒体完成购买。

简而言之，数字电子战略赋予顾客研究的权力，而且它们正在与传统触发渠道整合。它们尚未成为主要购买渠道。

关键发现

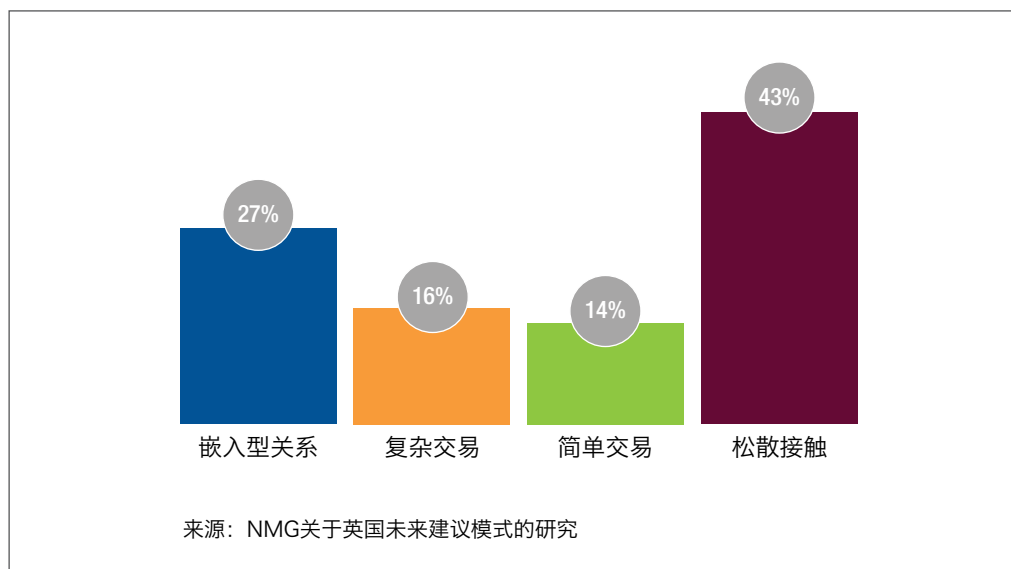
顾客希望与保险公司及人寿保险代理人会面

以上关于顾客主题研究的关键启发是，顾客仍然希望与保险公司和人寿保险代理人

进行互动。同时，单纯与代理人的会面并不能满足消费者调查研究产品的期望。相应的，越来越多的消费者对远程获得建议感到适应。顾客与直接与代理人接洽，无需与保险公司建立直接联系，这样的运行模式已经逐渐被淘汰了。

甚至，中介保险公司都应该与顾客保持持续的直接联系，最低程度上，也应该随时更新联系方式、监测付款情况和跟踪价格或保额变化。随着更多的顾客开始从与代理人会面转向通过远程交流获取保险建，代理人逐渐会将精力放在数量较少富裕客户上，保险公司自身或许最有能力提供顾客所需要的大规模远程交流服务模式。

图12：消费者在各种保险交易中的建议期望（NMG未来建议模式）



5. 这些趋势对保险业务有何意义？

我们会就四个不同类别的行业参与者带来不同的挑战对上述主题作出响应：代理人保险公司（以全职代理人为主渠道的保险公司）、中介保险公司（以独立金融中介为主渠道的保险公司）、银行和保险直销专家公司。

代理人保险公司

根据本研究，拥有成功的直接销售渠道并侧重于新兴市场的代理人保险公司，依然占据较强的地位。他们已从人口增长和经济增长中受益，虽然风险拆分会发挥不利影响，但这还需要一段时间。

由于代理人保险公司拥有整个价值链，他们也就更能够对风险拆分和不断变化的顾客购买行为作出响应。同时，因为他们并不面临管理中介机构关系的挑战。他们或许还有能力从下一代新兴市场中获得人口红利。

中介保险公司

以中介保险公司一般偏重于发达市场，它们面临着最严重的战略性挑战。中介销售的渗透度因为监管力度大压力形成下降已成事实，而且随着婴儿潮一代逐渐老去，中介保险公司面临着很大的续保率问题。

如何适应本文所讨论的不断变化的顾客行为，中介保险公司也可能会发现调整过程存在很高的难度。

对这些企业而言，满足客户对产品的调查研究需求是一项额外的成本，并且对销售的影响力有限。为更好适应当代顾客而调整潜在顾客开发和购买策略，或许会与他们的中介伙伴发生冲突。

幸运的是，有些策略能够有效帮助这些保险公司来应对以上挑战。比如：

- 发展数据驱动能力，围绕销售额和续保率实施更为老练的顾客管理。这可以支持中介的潜在顾客开发活动，并改善中介销售保单的续保率。
- 开发远程交流建议模式，以吸引新一代的人寿保险买家。这个渠道的发展不应该对现有中介伙伴渠道造成过多的渠道冲突。

未来几年可能会揭示出哪些中介保险公司具有应对这些挑战的专业知识、资金和价值链实力，并能够与专注于新兴市场发展的保险机构抗衡。

银行

对银行的展望并不明朗。但是作为他们的顾客代销商使他们处于独特的地位，有可能适应新兴市场 and 发达市场新的顾客趋势。他们有能力以更低的获取成本，满足特定客户的人寿保险需求，而且在风险管控领域也较公开市场竞争模式更优质。然而，他们现有的远程交流建议模式侧重于营业额创收，目前面临着一定监管压力，尤其是在发达市场。

银行应该对以下能够帮助他们管理顾客权益的创新模式进行测试，比如：围绕购买和退保来分析倾向模拟；渠道升级战略，以适合新一代客户的行为模式；以及研究有效触发事件、潜在顾客开发和保险购买动机。

“

对银行的展望尚不明朗……银行的现有远程交流建议模式侧重于营业额创收，目前面临着一定监管压力，尤其是在发达市场。

保险直销专家公司

运作远程交流（例如，电话）和非对话交流（例如，邮件、电邮和短信）的直销专家公司处于较好的战略位置。随着监管迫使代理人及中介渠道进入高端市场，顾客势必寻求更灵活的保险市场参与模式。

使用这一商业模式的先行者已获得高回报，尤其如果他们能够有效掠夺价值链的其它组成成分。然而，新保单高退保率仍然是一个很严肃的挑战，下一步的研究重点应该基于保单销售和退保倾向建立整合模型。

这一小众市场的竞争日渐激烈，随着（财大气粗的）主流保险公司进入这一领域，预期还会进一步加剧。我们已经察觉到，保险公司对销售渠道的偏好逐渐变化，未来的赢家将是那些在整合数字电子渠道、有效开发潜在顾客领域最有效的公司。



ReMark

ReMark是保险产品创新销售和直销的全球领导者，ReMark只有一个核心重点，即：为我们的商业合作伙伴及其他的客户创造最大价值。30多年来，我们在40个国家用21种语言，让世界最具创新性、最具盛誉的金融集团享受这种战略专长、提供量身定做的直销战略实施服务。

在数十年不断从全球行业经验积累经验知识的过程中，我们积极参与保险产品和服务的开发与销售方式的再造，同时为客户带来卓越的回报和持久的竞争优势。

凭借源自于B2B、B2B2C和D2C的商业模式，我们提供整个价值链的营销、产品和技术解决方案，覆盖不同特点的保险市场，包括银行保险（Bancassurance）、传统人寿和健康保险、伊斯兰保险和关联团体营销。

我们铭记植根于合作关系共赢的简单理念，对所参与的每一个项目计划进行预先投资。该独特的合作形式保证了合作项目取得最有效的营业成果，与我们的知识转移服务相结合，保证客户获取当今世界最佳的实践经验和竞争优势。

ReMark奉行以顾客为中心的营销文化，这种文化启发我们竭尽所能，在人口特征结构变化和数字化颠覆的时代里，实现顾客终身价值最大化。

ReMark是世界一流再保险集团之一 -- SCOR集团旗下的成员企业。



我们为贵公司的重大决策出谋划策。我们拥有专业焦点、全球洞察力、项目计划和独特职业网络，凭此在保险与投资市场洞悉先机，将洞察转变成机遇。

NMG Consulting是领先的跨国保险与财富管理咨询机构，集咨询、洞察和分析能力于一身。我们为包括银行、保险公司、再保险公司和基金管理公司提供战略与管理咨询、洞察计划和精算服务。

NMG的循证洞察计划对行业领先的专家、顶级客户和中介进行访问，以此作为分析行业趋势、竞争定位和实力的基础。现已在北美洲、拉丁美洲、英国和欧洲、亚太地区、南非和中东地区制定财富管理、人寿保险、医疗和再保险的计划。我们的洞察报告每年发布一次，利用我们的洞察计划、分析和咨询经验，帮助销售商就服务商的使用作出知情决定，并向服务商展示我们的咨询实力。

NMG Consulting是NMG集团旗下的成员企业，后者是一个独立的、声誉良好的全球性金融服务企业，约有800名员工。NMG集团的核心业务是为全球保险和投资界提供咨询、洞察计划、员工福利和咨询服务。NMG集团亦在金融服务行业的多家公司持有大量战略股份。

Stephen Collins
首席执行官 - ReMark International

Mark Prichard
首席执行官 - NMG Consulting



ReMark