

中国保险业

加速中国寿险业 发展：代理人渠道 转型四大举措





加速中国寿险业 发展：代理人渠道 转型四大举措

中国保险公司可通过四大战略举措提升代理人绩效，促进核心销售渠道更加专业化。

作者：Brad Mendelson, David Schiff, 毕强, 胡子亮

中国寿险市场充满活力、增长迅猛，而大众富裕群体¹是推动其增长的一个关键引擎。据麦肯锡全球研究院预测，到2020年，该群体在中国城镇家庭中的占比将达55%，他们对复杂金融产品、专业咨询服务，以及更高服务水准的需求也将日益提高。

我们认为，寿险代理人渠道转型是在近期内推动中国寿险市场持续增长的最优方式。2017年中国代理人渠道约占寿险总保费收入（GWP）的50%（有关其他主要渠道的说明，请参见边栏“中国保险业其他分销渠道”），然而代理人的平均绩效依旧未见起色。部分原因可能在于中国的800万寿险代理人当中，有近一半是在2015年之后才开始涉足这个行业的，经验相对不足。虽然近年来领先的中国保险公司在各

个业务领域都取得了长足的进步，但在提升代理人绩效水平和专业水准上仍有巨大的发展空间。

那些促进代理人快速转型的保险公司，其实也是在为自身的业务快速增长奠定基础。转型包括四大战略转变：从资深代理人转向职业经理人；从广撒网式转向战略式人才招聘；从兼职代理人转向专职代理人；从分散脱节的流程转向整合式的端到端数字平台。虽然本文聚焦中国寿险市场，但上述方法论同样适用于那些寿险代理人渠道相对不成熟的其他国家与地区。代理人渠道若能成功实现转型，这将为保险公司带来明显的利润提升空间。与此同时，代理人专业度的提升将大幅提高其绩效表现，根据过往的经验，其绩效甚至可提升三到五倍。

¹ 城镇家庭年均可支配收入在10.3万至22.2万元人民币之间。

中国保险业其他分销渠道

本文将围绕代理人渠道展开讨论，因为我们坚信代理人渠道转型是快速提升中国寿险业利润的最佳方式之一。

过去几年里，银保渠道在中国市场持续增长¹，2017年为GWP贡献了41%的份额。但其销售的大多都是短期保本类投资产品，随着保险回归本源的监管新趋势，该渠道未来预计将面临重大挑战。

2017年直销渠道约占GWP的8%，这其中的50%则来自数字化渠道的贡献。由于监管部门鼓励保险业利用线上渠道扩大客户接触面，保险公司很可能会继续将数字化视为首选营销手段，而非端到端的销售渠道。不得不承认，保险销售仍然在一定程度上依靠与客户的面对面交流。

2017年，从经纪人渠道获得的保费收入仅占GWP的1%，但随着市场渐渐开始青睐专业度高的独立经纪人，我们预计对接了多家保险公司的经纪人也会逐渐受到欢迎。

1 João Bueno, Bruno Dinis, Bernhard Kotanko, Dario Maggiora, 以及 Rui Neves, “银行保险：数字化转型迫在眉睫,” 2019年3月, McKnisey.com.

1. 从资深代理人到职业经理人

目前中国保险业的代理人主管更像是资深代理人，而非真正意义上的职业经理人。他们在个人销售上花费大量时间精力，因为其绩效考评几乎完全取决于销售表现。此外，他们对职业经理人的角色定位以及所需技能也缺乏认知。有鉴于此，保险公司必须意识到，代理人专业化应该从代理人主管转型开始，其中关键的一步就是设置专职的代理人主管岗位，让他们将时间精力投入在现场辅导和代理人的职业发展规划上（见图1）。保险公司可重新定义代理人主管角色，将其定位为领导者，强调他们在人员辅导、代理人职业发展规划，以及重新构建团队架构和激励机制方面所发挥的作用。

重新定位代理人主管角色，强调其人员管理职能

为了重新定位代理人主管角色，保险公

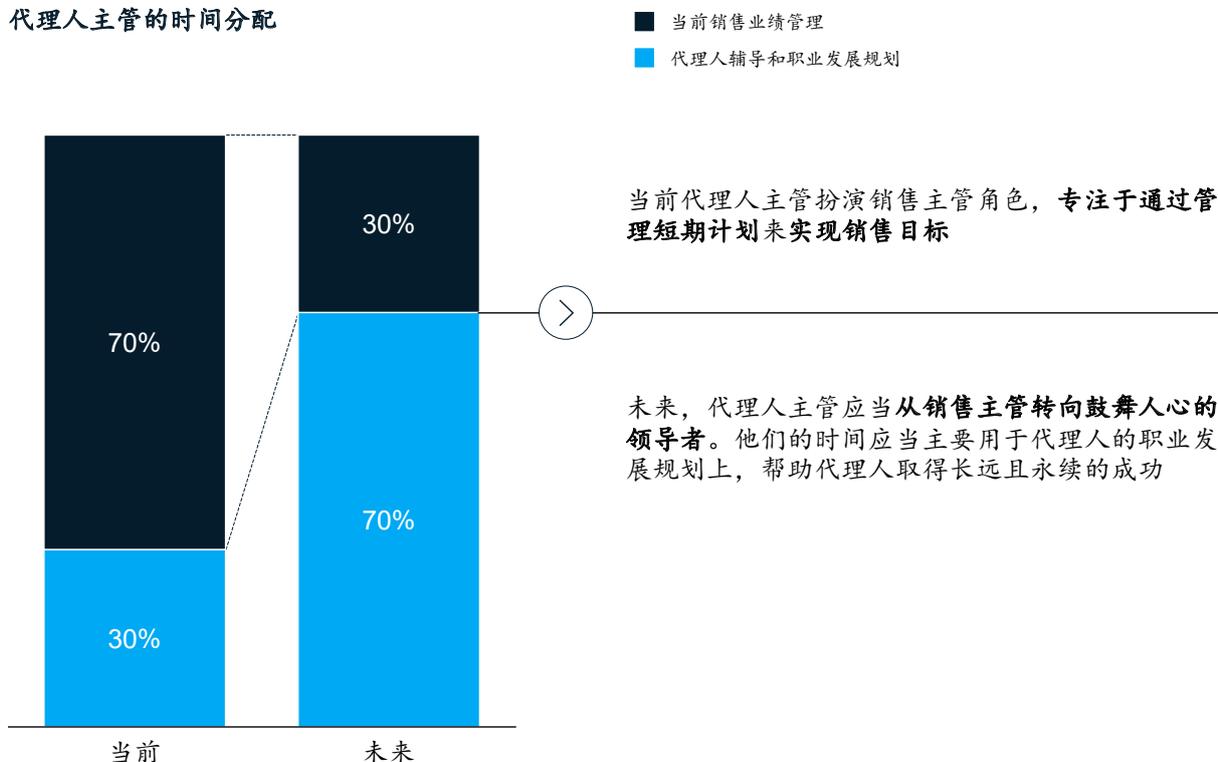
司应当实施“管理职责转变计划”，帮助代理人主管成长为鼓舞人心的一线业务领导者和富有企业家精神的合作伙伴，从而激发其他代理人潜能并为其走向成功提供支持。

作为一线领导者，代理人主管应当为其管理的代理人团队设定一个富有挑战性，但同时又是可以达成的目标。保险公司可为代理人主管提供必要相关信息，帮助他们制定具有竞争力的增长计划与多维度绩效考核指标，例如引导那些侧重经营现有客户的代理人关注新客户获取，鼓励那些侧重单一产品销售的代理人转向产品组合多元化。作为鼓舞人心的领导者，代理人主管还应当帮助代理人在专业化发展这条道路上坚定前行。与此同时，保险公司可根据不同代理人的资历设计相应的学习和发展计划，并给代理人主管提供适当的资源，例如参加外部培训或者会议的预算，以支持发展计划的推行。

图1

代理人主管应以人员辅导和人才发展为已任，促进业绩持续增长

代理人主管的时间分配



作为富有企业家精神的合作伙伴，代理人主管应积极进行实地辅导，向代理人示范如何才能更好地进行销售和拓展业务。为实现上述目标，保险公司一方面可以增加物质激励措施，例如向高绩效团队发放奖金，另一方面可以建立一个反馈机制，有利于代理人对代理人主管进行评价，并将评价内容纳入到保险公司对主管的考核当中。

倡导科学性人员辅导和人才发展计划
保险公司应当将人员辅导设为代理人主管的工作职责，并逐渐培养“传帮带”文化。代理人主管需对代理人进行持续辅导，提供实时的绩效分析，并协助其制定未来发展计划。

由于缺乏最新数据，代理人主管无法实时跟踪整个代理人团队以及代理人个人的KPI。保险公司应提供畅通的数据获取渠道，最好能开发一个供代理人主管使用的移动APP，附带内置分析功能，可以生成一个动态的绩效管理和健康管理仪表盘。除销售数据外，该仪表盘还应当包括所销售的产品组合、客户结构等衡量代理人绩效的详细信息。除了以上滞后性指标外，保险公司还应为代理人主管提供预测性分析工具，通过领先指标分析并管理意外情况。例如可将持续缺席培训课程或不积极参与各项活动作为代理人流失的早期信号，代理人主管可据此采取相应措施。

案例研究：

某亚洲寿险公司的新代理人流失率高于行业平均水平。此外，该公司的代理人主管只重视自身销售业绩，没有过多关注整个团队的销售表现。为了提高留存率、扩大销售团队，该公司推出了一项全面的培训计划，旨在提高代理人主管在人员辅导和人才发展方面的能力。在试点阶段，该公司选出了一批被认为是“高潜力辅导者”的代理人主管，让他们担任变革先锋，以影响和教导他人。通过开展试点工作，该公司成功地培养出了强大的“辅导”文化，并让员工养成了良好的“辅导”习惯。后续调查发现，代理人对工作的满意度平均提高了40%，而超过75%的代理人认为辅导课程有助于自身工作的持续开展。

代理人主管与代理人之间频繁的一对一辅导至关重要。此类互动与绩效分析相结合有利于鼓励双方的开放式沟通，代理人主管可藉此发现代理人的限制性思维或行为，从而向后者提供实时、可行的反馈意见。

重新设计代理人团队架构和激励机制

培养未来的一线主管还需要对代理人团队架构和激励机制进行彻底重构。在日美等成熟寿险市场，一线经理越来越多地向管理者角色转型，他们的销售任务很轻，有的甚至没有这方面的要求。他们将所有的时间都用于代理人的招募、辅导和发展上。其薪酬由固定工资与奖金两个部分构成，后者与团队的绩效和发展相挂钩。除了薪酬和激励措施外，保险公司还应确保主管与代理人的比例介于1:20~1:30之间。一些保险公司还为代理人主管配备了小型行政队伍，协助整个代理人团队开展管理和业务发展工作。该团队由希望向管理岗位发展的代理人组成，是未来代理人主管的储备力量。

2. 从广撒网式到战略式人才招聘

目前代理人招聘主要由希望组建自己团

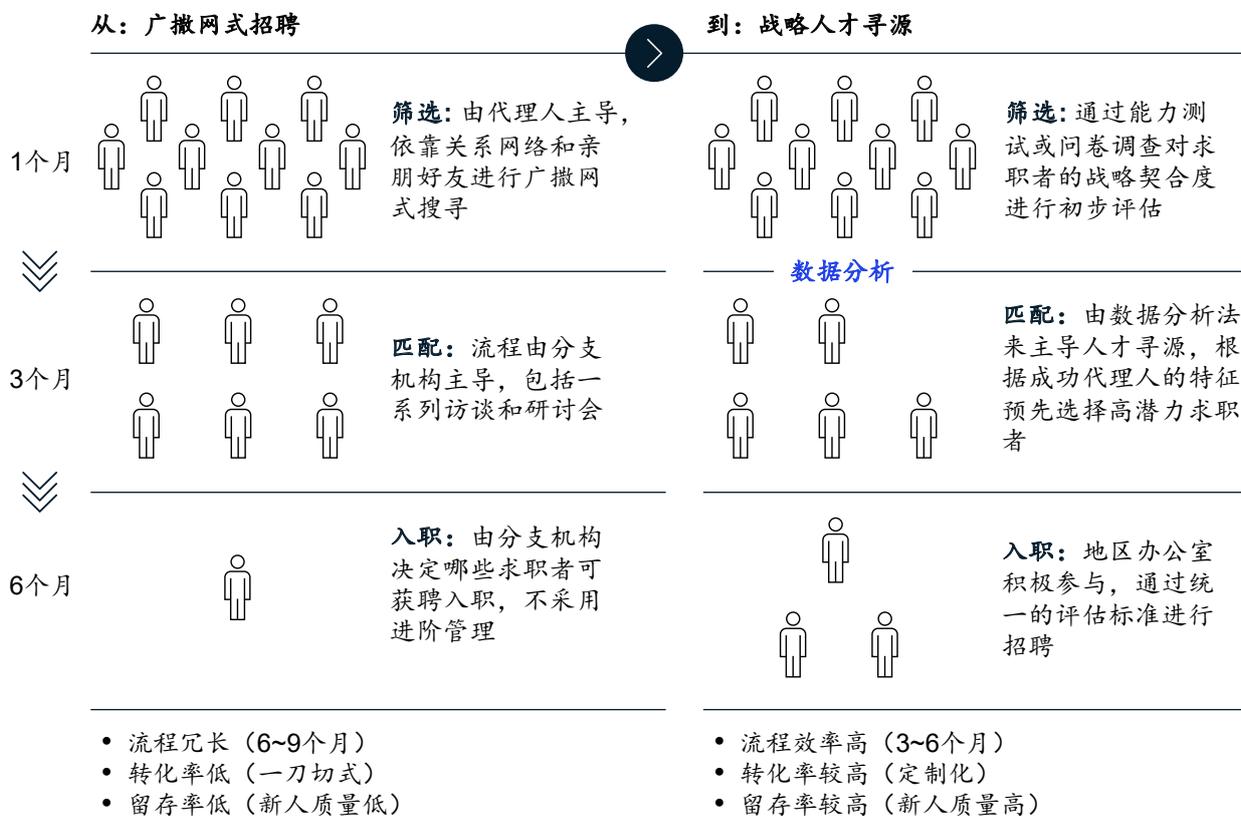
队的代理人自行开展，成功与否主要取决于该代理人能否找到合适的求职者，然后通过一系列面对面的评估、研讨会和初步培训，将这些求职者培养成合格的代理人。在招聘和销售之间进行时间分配时，代理人通常更偏向后者，因为销售有可能转化为佣金收入。相比之下，招聘活动频率较低，通常到年底需要完成招聘目标时才大张旗鼓地展开。保险公司应当摒弃由代理人主导的分散式招聘方式，将人才招聘视为一个战略流程，包括采用数据分析法来对应聘者进行评估、严控招聘流程，以及集中管理招聘事项。

采用数据分析法对潜在代理人进行评估

通常情况下，招聘一名合格的代理人可能需要6到9个月的时间。大多数保险公司都设有标准化流程，然而，此流程通常是冗长而低效率的。其中从现有代理人社交网络搜寻人选，以及多轮费时的访谈和评估，都导致低转化率以及低留存率。保险公司最终目的是希望新人不要将这份工作视为短期过渡手段，而是当作一份长期的职业来经营。因此，为避免陷入“大进大出”的窘境，保险公司需要策略性地利用数据分析工具来进

图2

以分析法为主导的招聘可以提升流程效率，提高转化率和留存率



行更有效率的筛选流程，确保识别出契合度最高、最有资质的求职者。

为了提高人才招聘效率，保险公司可对过往和现有代理人的特点和绩效数据进行分析，总结出表现优异的代理人所具备的关键成功要素。例如分析结果可能会显示，积极、勤奋、自信和谦虚是成功代理人的共同特征。因此保险公司的

可以设计一份调查问卷，评估求职者是否具备上述成功要素，进而预测其转化率和留存率。此类洞见可帮助保险公司快速圈定高潜力的求职者，并与具有类似行为特质的现有代理人团队进行配对和后续招聘流程（见图2）。一些处于行业领先地位的保险公司已经开始利用数据分析法来评估和改善人才储备的质量。

案例研究：

某中国保险公司希望通过运用分析法来提高招聘效率和效果。该公司利用基于历史招聘数据的预测模型，总结出成功代理人所具备的个人特质。在这个分析的基础上，该公司针对求职者设计了一个能力倾向测试，用于识别高潜力人才。仅在试点工作开展的前6个月内，高潜力求职者数量就增加了一倍，转化率也随之提高了50%至60%（即顺利完成入职培训的求职者比例）。

严控招聘流程

一旦确定了高潜力人才来源，我们建议保险公司将进阶管理 (Stage-gate) 方法应用于招聘流程中。进阶管理是指求职者在整个招聘流程中需要顺利通过一系列定性或定量评估后，方能进入下一阶段 (例如只有通过某一阶段的求职者才能获邀参加职业研讨会，与招聘官进行近距离沟通)。进阶管理可以帮助保险公司合理配置资源，最大限度地提高转化率和留存率。除纸笔测试等传统工具外，我们建议保险公司探索更加创新的评估方法，比如采用游戏环节和角色扮演来进行测试。

对招聘进行集中化管理

尽管活跃在招聘工作一线的仍然是代理人，但保险公司可考虑建立地区级别的招聘中心，负责大规模的招聘工作。地区分公司通常具备足够的管理和支持资源，可以对应聘者进行进阶管理评估流程，确保招聘流程及评估标准的一致性和有效性。地区分公司还可以探索新的招聘方式，持续改善招聘流程，同时协调组织市场营销活动和开展职业研讨会所需的相关资源。

3. 从兼职代理人到寻求职业发展为目标的专职代理人

中国的寿险代理人具有明显的兼职特征。近期一项行业调查²显示，全职寿险代理人数量很少，只有39%每天工作6到8个小时以上；而在活跃度方面，有70%的代理人每天只进行1~3次客户访问 (全职代理人平均每天进行3~5次访

问)。如此维持一支规模庞大但效率低下的兼职代理人团队不仅成本高昂，且不具持续性。因此保险公司必须推动代理人实现转型，提高他们的业绩表现。一个可行的办法是全面推动兼职代理人向专职代理人过渡，并为专职代理人提供一个相匹配的薪资体系与激励机制。与此同时，我们建议保险公司将表现最为优异的代理人集中起来，为他们单独创建一个高端品牌，提供一个有吸引力的职业发展机会。

为高绩效代理人创建高端品牌

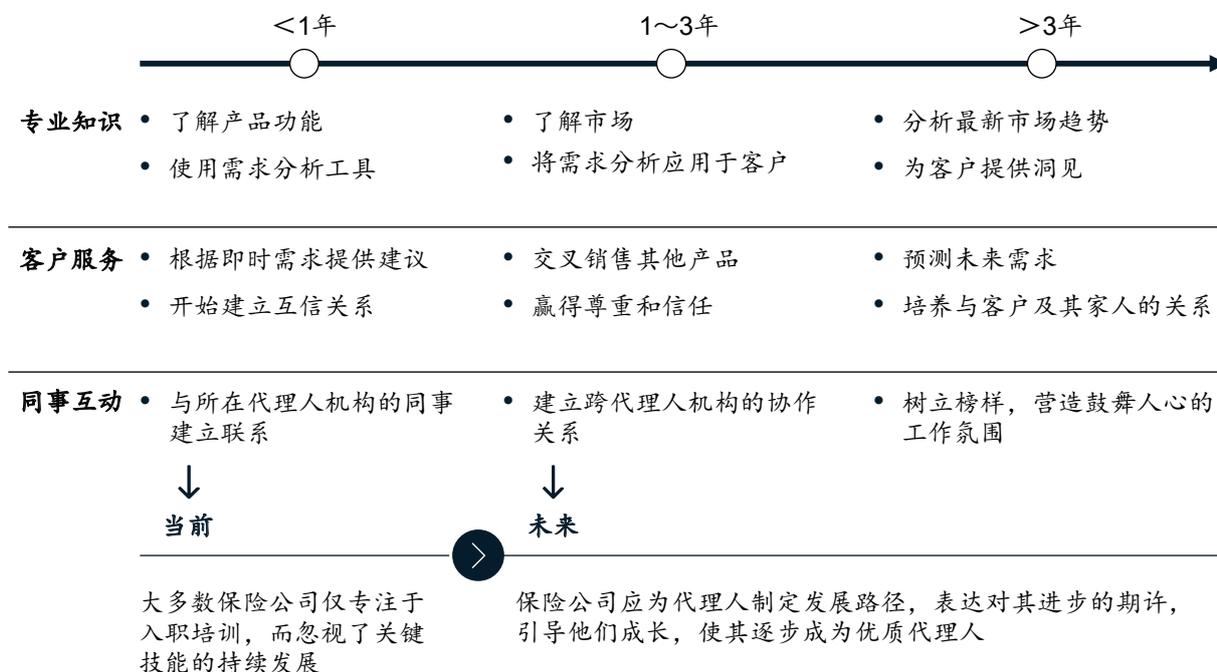
想要建立一支可持续发展的专业代理人队伍就需要吸引一流人才的加入。要做到这一点，保险公司必须提供能符合目标人才职业发展兴趣的价值主张，而有吸引力的薪资体系是其中的一个要素。其他要素还包括明确的职业发展路径 (例如从代理人到顾问再到管理岗位的快速通道)、一流的业务基础支持系统 (例如专业的核保与理赔操作流程)，以及高品质的销售配套设施 (例如环境宜人的客户会议室)。

在企业内部打造一个高端品牌具有一定的挑战性，因为这意味着保险公司需要管理和维护两个不同的代理人群体。这在增加企业成本的同时，也可能分散管理资源。不过保险公司必须意识到，目前的代理人团队规模庞大，要想实现全面改造是一个漫长的过程。保险公司若能在现有代理人的架构上创建一个专门针对高绩效代理人的高端品牌，这将有助于优质代理人的华丽转

² 出处：2018 中国保险市场生态白皮书

图3

渐进式发展路径为代理人职业发展提供具体指引



身，同时吸引那些追求长期职业发展道路的新鲜血液加入——而这两点都是提高绩效表现和专业度的催化剂。

提供良好的职业发展机会

处于行业领先地位的保险公司还可以针对代理人 and 代理人主管职业发展的不同阶段，对他们提出具体的要求，包括技能和行为要求，然后按照发展路径（见图3案例）制定全面培训计划，为他们提供指导，帮助他们按照自己的节奏完成课程的学习。对于地理位置相对分散的代理人团队而言，高质量的现场培训机会相当有限，有鉴于此，进行大规模的现场授课不能完全解决问题，也

满足不了代理人与日俱增的培训需求。

培训必须针对个人发展进程量身定制，并将个人培训与团体培训结合在一起，才能产生显著效果。现代成人培训强调的是参与和持续学习。因此，保险公司应采取“实践与论坛”相结合的培训方式，即以定期参加论坛学习的方式分阶段开展课堂和个人培训课程，并在论坛与论坛之间穿插实践培训活动。代理人主管也应当参与培训，扮演学员和教员双重角色。这样做不仅体现了保险公司对代理人发展的重视，也便于代理人主管密切关注代理人的发展和需求，为将来的培训课程提供建议。

制定与专职代理人相符的薪酬体系和激励机制

通常情况下，保险公司不为新加入的代理人提供底薪，而是为他们设定了与销售表现严格挂钩的KPI，包括佣金收入和续保率等。此类制度对有经验的代理人有利，却让没有经验但具备潜力的保险新人望而却步。

保险公司应当改革薪酬体系，不仅考察代理人绩效，还要考量其专业成长性。这就意味着要制定与出勤率（例如早会和培训）和活动率（例如每周客户访问次数和所获新客线索数量）挂钩的KPI。保险公司应严格跟踪和评估KPI（每半年一次），若代理人未实现某些KPI，应有相应的降级或改进计划。此外，KPI应与代理人的薪资结构直接挂钩，例如应对没有达到最低出勤要求的代理人做扣留佣金处理，直到他们在下一个评估周期中表现合格为止。

4. 从分散脱节的流程转向整合式的端到端数字平台

许多中国保险公司开发了多种数字化解决方案，试图帮助代理人缩短处理管理事务的时间（例如客户关系管理软件可

用于管理客户联系方式，销售管理工具可用于活动管理）。然而这些解决方案的使用率通常都比较低，因为它们相互孤立，而且只能帮助代理人提高行政管理效率，却无法提升销售业绩。我们认为，保险公司应当建立一个端到端的、基于客户分析的整合式数字化销售平台。端到端设计不仅能帮助代理人更有效率地获取、承保以及服务他们的客户，而且随着中国消费者数字化运用水平的日益提高（每个成人平均每天花费3小时通过他们的移动设备上互联网³），此平台更应建立“数字为先”的客户互动模式，提供多样的数字化服务如互动、搜索以及主动联络等功能（见图4）。

通过社交媒体创造销售线索并维持与客户之间的关系

微信等社交媒体早已成为核心的营销和广告渠道。一些保险公司早已注册了微信公众号，以短视频或文章等形式推送营销内容引流。感兴趣的潜在客户进行评论或转发，由此形成了保险公司与客户之间的第一次互动。保险公司从此类初步接触中挖掘数据和信息，了解客户特点。然后根据客户的需求和对联系方式的偏好，将相关信息分配给相应的

³ eMarketer, 2018年4月

案例研究：

某中国保险公司资历年限居中的代理人销售业绩出现下滑，这一情况的根源在于这些代理人缺乏与富裕群体互动的能力和技巧。该公司开展了全面诊断工作，明确了代理人缺乏的一些具体技能，接着基于诊断结果制定出周密的技术提升计划，包括一系列培训课程和研讨会，并在中间穿插实践活动。该公司有超过1万名代理人报名参加了此次为期9个月的提升计划，完成学习计划的代理人收入水平较未完成计划的代理人高出1.5倍。此外，大约10%的学员被认为是实地培训骨干，对学习计划的持续推进起到了积极作用。

图4

代理人赋能解决方案，可促进线索生成、销售转化，并优化客户体验



代理人进行线下跟进。

代理人需与时俱进，学习如何善用数字化工具创造销售机会，而不仅仅是将其当成沟通工具的一种。一些保险公司也会帮助代理人通过社交媒体进行个人营销，以实现新客户开发和存量客户维护的双重目的。除了为代理人提供社交媒体营销的实践机会外，保险公司还可以帮助代理人进行帐户注册、内容传播和客户分析等。

实现卓越的互动性客户体验

客户销售及承保旅程包含了几个标准性的重复步骤：分析潜在客户的财务需

求、提供产品信息、产生报价、处理申请以及最终完成客户的承保手续。这些步骤通常耗时长且不透明，尤其是在购买较为复杂的产品，需要人工审阅时更是如此。以财务规划为例，过去财务规划主要依靠纸笔进行，代理人需要先收集信息进行后台分析，然后才能提出合适的财务方案。这个冗长且重复的报价流程导致客户体验不甚理想：客户被要求提供大量信息却不知其所以然，而且承保指引严重缺乏透明度，导致客户时常对定价决策感到失望。

而今，在数字化的推动下，财务规划变

案例研究：

某地区保险公司希望通过整合式销售平台提升与客户之间的数字化互动体验。通过设计研讨会、客户访谈和焦点小组等方式，该公司在此平台上锁定并开发了两款功能：数字咨询和承保应用。数字咨询可通过分析帮助客户更好地了解自身财务和保障需求，而承保应用可提供便捷、实时的承保体验。6个月之后，该公司70%的代理人使用了这两款功能，功能设计得到了他们的高度认可，因为这种与销售旅程密切结合的端到端功能设计大幅提升了公司与客户互动的便利性，同时提高了销售转化率。

成了一种互动式体验，对数据的利用使得代理人与客户间的线下互动也更加丰富。保险公司可基于类似客户的过往记录预设新客户的需求，并以此为基础为客户提供基于情景的评估。报价与推荐方案可以根据客户的需求动态调整，其呈现方式也更加视觉化，带给客户良好的互动式体验。除此之外，处于行业领先地位的保险公司已开始将技术运用在为客户提供实时的申请及核保服务上，他们在公司内部以及第三方数据的基础上，建立动态数据分析模型，并与承保流程紧密结合。这样一来，在缩短申请和承保周期的情况下，与客户的互动性却提升了。具有高级数据分析能力的保险公司甚至可以根据客户的特征和需求提供个性化定制产品。

重新设计数字化服务体验

保险公司过去许多的服务流程——如客户问题查询、调整投资方向或理赔核查等——都是通过代理人人工操作完成的，现如今，许多流程始于客户在网页端或移动端自行提出申请，有些服务甚

至可以全程自助完成，无需人工干预。尽管保险公司应当继续推动服务旅程向以客户为主导转型，但同时也需要确保代理人掌握旅程中的重大事件。在互动过程中，代理人应当跟进客户信息，并在适当的时候进行干预。例如当理赔流程滞后时，如果代理人能够及时干预，帮助客户解决问题，那么就可以成为一个创造正面体验、建立客户信任的关键时刻。此外，线上互动还有助于保险公司获取最新洞见，妥善加以利用以掌握持续销售和服务机会。例如，客户调整投资方向可能意味着其财富状况发生了变化，从而产生新的财务规划和保障需求。

下一步举措

代理人渠道转型是中国寿险业价值增长的核心驱动力之一。保险公司必须推动上述战略转变，方能最大限度地提升公司业绩和价值。这并不需要数年的规划，相反，保险公司可以立即着手转型工作，以更好地满足客户需求，并提升

代理人绩效水平。以下是几个潜在的切入点：

- 快速设立一个新的销售主管角色，并让一小部分主管在关键销售区域进行试点；
- 对招聘流程和求职者表现进行A/B测试，比对历史评估方法与数据分析驱动的新型评估方法；
- 为代理人制定职业发展路径，筛选中高绩效者进行“论坛和实践”培训；

- 开发并推广客户分析模型的初始版本，帮助代理人了解客户行为。

我们坚信，中国保险业的代理人渠道可成功实现转型，代理人的绩效和专业度都将得到明显提升，中国保险业将成为全球同行的榜样。这种转变看似艰难，实则可以快速见效，然后借助初期的快速增长势头，撬动未来更宏大的变革潜力。



关于麦肯锡中国区金融机构咨询业务

麦肯锡是一家全球管理咨询公司，为企业和公共机构提供有关战略、组织、运营和技术等领域的咨询及相关服务，我们的10,000多名咨询顾问分布于全球60多个国家的120多个城市之中。麦肯锡中国区分公司由北京、香港、上海、深圳和台北分公司组成。

麦肯锡中国区金融机构咨询业务服务于中国区领先的保险公司、银行、证券和信托公司、财富与资产管理公司等金融机构，涉及转型与创新、互联网金融、全球化、战略、企业金融、销售与营销、运营、数字化与技术、风险与资本、领导力培养与文化转型等广泛领域。我们在本地区共有约300多位专注于金融领域的咨询顾问，均具有金融机构相关的深厚的专业经验。与此同时，我们依靠麦肯锡遍布全球的金融机构专业咨询顾问和调研及分析人员的庞大资源体系，汲取智慧并有力地支持我们为本地区的客户提供服务。

关于作者



Brad Mendelson

全球资深董事合伙人
香港分公司
Brad_Mendelson@mckinsey.com



毕强

全球董事合伙人
北京分公司
Arthur_Bi@mckinsey.com



David Schiff

全球董事合伙人
香港分公司
David_Schiff@mckinsey.com



胡子亮

全球副董事合伙人
香港分公司
Raymond_Woo@mckinsey.com

感谢陈以诺、黄子依、Bernhard Kotanko、王逸敏和江晨葳对本文的贡献。

