

关于银保合作模式重构与创新的思考

杨旭东 | 交银康联人寿保险有限公司



杨旭东, 交银康联人寿保险有限公司副总裁。

近年来,银保渠道转型与发展成为业界关注的一大热门话题。观点研讨,创新实践,各有所得。根据市场变化及监管有关精神,结合本人多年来在银行和保险公司直接从事银保业务合作的双重经历和体验,谈谈对重构银保合作模式的一些思考和建言。

一、现状:合作共赢与问题困扰

(一)成效显著,互利双赢

改革开放以来,随着国内保险业的恢复与发展,银保业务合作也走过了二十余年的历程,取得了可喜的成绩,保费规模不断迈上新台阶。据最新统计,全国银行业中开展保险代理业务合作的法人机构达1980家,网点达20多万个,销售人员超百万人。在全国寿险行业保费总收入来源中,银行渠道占三分之一以上,仅次于个人代理保险渠道。另据国内69家大中型寿险公司2014年至2019年6月末相关数据显示,在人身险总保费(含趸交保费和期缴保费)中,银行代理渠道的保费(除个别年份外)占比达40%以上。2019年1至6月全国寿险行业累计保费收入达19644亿元,其中银保渠道9327亿元,占40.2%。在银邮系寿险公司的总保费收入中银保渠道占比更高,一般占到三分之二以上,有的高达90%左右,由此可见来自控股方的银行主渠道已成为寿险公司保费来源的重要支柱。尤其是近年来银保渠道期缴保费增长较快,银行中高端客户的渗透率仍然较低,大有发展空间。

对商业银行而言,开展代理保险业务,引入保险产品或服务,顺应市场变化和客户需求,

有助于改变银行传统单一的业态方式,促进财富管理银行建设。商业银行利用自身丰富的客户资源及销售渠道优势,为消费者提供全面的金融服务,一方面有效满足广大客户在保险保障方面的需求,促进客户资产(AUM)持续增长。同时又获得了相当可观的中间业务收入,提高了非息收入占比,有利于改善银行盈利结构。另一方面,通过与保险公司的长期合作,直接或间接地学习和借鉴保险公司的营销文化和方式,锻炼一线销售队伍,增强员工竞争意识,提高业务发展能力。

总之,银保合作双方互利互惠,取得了很大的成果,双方合作也越来越深入广泛。但毋庸置疑,在现行合作模式下也的确产生和积累了不少问题,甚至成为诟病。如果不能有效化解,势必会严重影响正常的业务合作,甚至可能动摇银保合作的基础。

(二)问题突出,面临较大的风险压力

1.“小账”、回扣、行业潜规则等问题仍然存在,虽然时有查处,但“顽疾”难除,成为行业之痛。尤其是“小账”问题,表面看是有的保险公司采取市场化竞争手段,然而其中所隐藏的财务造假、商业贿赂行为却令其面临沉重的经营压力,同时也面临着更大的合规风险。

2.误导销售,引发投诉。一些销售人员为了个人的销售业绩和利益,违反产品适配原则,进行过度销售,将保险产品与储蓄、基金、银行理财等产品混淆销售,甚至有意夸大保险责任或保险产品收益,将不确定利益

的保险产品的收益承诺变为保证收益等,严重损害消费者的权益,也给银行和保险公司带来很大的声誉风险。

3.一些保险公司外勤人员违反监管规定,变相驻点、巡点现象仍然存在,屡禁不止。有的保险外勤人员着装与银行网点员工一致,造成客户难以分辨,有的为了应对监管检查采取游击战术,若隐若现,与检查人员玩起捉迷藏。银行客户经理与保险外勤人员界限不分,有章不循,有的保险外勤人员直接参与对客户进行产品营销,容易发生销售误导。

4.盲目扩张,不当竞争,成本压力加大。随着银行对代理保险业务的重视和销量的扩大,相应的手续费也普遍逐渐走高。有的公司为了抢市场、上规模、争排名,不惜开发激进的短期产品迎合市场,过度开展营销活动,加之一些“小账”支出等,造成经营成本大幅上升,不少公司银保渠道处于亏损状态,有的公司不得不暂时退出银保市场。

二、创新模式的逻辑考量及其核心要义

对于银保合作现状中存在的一些乱象和突出问题,既不能因噎废食,也不能简单了事,更不能视而不见。实际上近些年来,监管部门一直都在不断强化监督管理,严明制度规范,大力整治违规行为,引导行业自律。商业银行和保险公司都十分重视合规经营,加强员工职业道德教育,认真开展自查自纠,不断强化内控措施,取得了很大的成效。但一些多年的“顽疾”仍未能根本消

除,如针对“小账”、回扣及擅自驻点等严重问题,监管部门多次发文,三令五申,重拳出击,联合审计财务进行检查,发现问题,及时处罚通报,不可谓不重视,也不可谓不严厉。

如何消除隐患,规范银保业务合作,推进渠道经营转型发展,不少保险公司也在积极进行改革探索,这其中最典型的一种即“银保个险化”,将保险公司原来的银保渠道客户经理转变为客户个人代理人,在银保渠道多年积累的客户基础上进行深度挖掘和开发,但这种做法易于引起合作银行的不满,担心造成客户流失,为此有的银行甚至中止了与该公司的合作。另一些公司则直接将银保渠道客户经理从员工制转变为代理人制,在内部也引发不小的波动和争议。交银康联人寿保险公司在监管部门的指导和支持下,大胆进行新的尝试,与交行合作试点直接将银行网点零售客户经理吸纳为保险兼职个人代理人。在这种模式下,该公司按照协议向银行支付服务手续费,并向兼职个人代理人支付佣金即可(按其销售产品及佣金率计算出佣金收入,并代扣劳务所得税后直接发放给个人)。从试点情况看,取得了初步的成效,受到监管部门的认可,但受市场竞争环境的一些负面影响,实际效果还不够理想。与此同时,试点所引发的相关法律地位、员工关系如何理顺等深层次问题还需进一步研究解决。

前述监管和银保双方采取的一些管控措施,对破解长期困扰银保合作的主要问题、规范市场行为起到了一定程度的积极作用,但仍未能治根治本。无论是保险公司,

还是商业银行所进行的一些渠道转型、改革探索还有待于进一步验证和完善。为此,本人从另一视角审视银保合作,并尝试提出一个新的合作模式及解决方案。

(一)基本的逻辑构想

1. 源头治理,找准症结

就因果论而言,一切现象的产生或存在都事出有因。银保合作存在的或大或小的问题,既有多年的“老大难”“老毛病”,时有好转,时而复发加重,也有不断出现的新问题,对此不能采取“头痛医头,脚痛医脚”的简单方式。一时之严管、严查和处罚,可以短期见效,但难以根本保障长期规范。必须追根求源,由表及里,查明原因,抓住问题的关键和要害,针对“病灶”实施大手术,并以机制为保障。按照目前银保合作中存在各种问题的严重程度来看,最突出的是“小账”、回扣及违规驻点、销售误导。从问题的关联性看大多涉及外勤团队,从表象看产生这些问题的主要原因是管控不到位、财务制度执行不严、外勤人员的道德风险问题,其中不少属于个人行为。但背后的实质是渠道模式设计及制度管理上的缺陷和落后。保险公司建立银行渠道外勤服务团队,协助银行进行销售,所有外勤人员一般按人、网匹配方式分配到相关网点作业,与银行客户经理对接。外勤人员的收入固薪较低,主要靠销售佣金提成,个人与相关网点销售业绩直接挂钩,这就难免造成一些保险外勤人员为了追求个人业绩、多拿佣金,可能私下与银行客户经理拉关系,诱发不当的



利益交换及销售行为。

2. 有依有据, 顺应规律

新模式及其解决方案要合规适用, 应做到“两符合”和“三有利”。

所谓“两符合”: 一是应符合监管政策的有关规定和要求, 即2019年银保监会下发的《商业银行代理保险业务管理办法》。二是符合代理业务的基本属性和运行规律, 回归本源。厘清银行与保险公司双方的责、权、利及经营规则、业务流程边界, 避免重叠交错。

所谓“三有利”: 一要有利于落实保护消费者权益的有关规定, 防止责任不清, 有效降低客户投诉, 提高金融业服务水平。二要有利于治根治本, 净化市场环境, 消除风险

隐患, 建立起新的制度和运行机制, 搞好队伍建设, 确保合规经营, 促进银保业务稳健发展。三要有利于银行与保险公司各自发挥专业优势, 要有所为、有所不为, 强强联合, 合作共赢。

(二) 新模式的核心要义及特点

采取釜底抽薪的方式, 彻底改变现行寿险公司银保团队的建制和渠道经营模式。具体措施如下:

一是取消外勤人员建制, 加强内部专业能力建设, 重点加强师资培训、营销策划及渠道服务方面力量。

二是改变作业方式, 在现有内勤队伍的

基础上根据功能变化和需要, 重新建立新型渠道专业服务团队, 强化服务与支持功能, 整体对接银行渠道, 不再单独按人划分网点, 不再到网点作业, 而是向银行全面提供产品、培训、咨询、营销策划等方面的专业支撑和服务。

三是重新制定契合新型专业服务团队特点、职责的绩效管理考核办法。按岗位分工, 明确工作任务和标准, 主要以渠道合作满意度和整体销售业绩为主进行团队考评, 个人考评以岗位职责及日常履职情况为主。

新模式的最大特点是简明清晰, 抓住要害, 治本为上, 可操作性强, 突出发挥机制建设的保障作用。

(三)新模式的主要作用

1. 严格遵循监管规定,从根本上改善银保业生态环境,防止发生恶性竞争。银保监会最新下发的有关文件中明确规定:“商业银行不得允许保险公司人员等非商业银行从业人员在商业银行营业场所从事保险销售相关活动。”保险公司一旦取消外勤人员,相应的作业方式也会随之变化,不少问题就迎刃而解。之前保险外勤人员变相驻点、“躲猫猫”之类的现象会自然消失,佣金来源及销售提成奖金也不复存在,其他可能派生出来的相关问题,如套费、小账、回扣等也不攻自破,一些个人利益驱使之下诱发的销售误导亦失去了原动力。

2. 通过重构合作模式,有利于更好地贯彻落实监管的制度规定,促进商业银行与保险公司的专业分工及优势互补,提高合作成效。在这一新的模式制度安排下,保险公司与商业银行之间实现真正意义上的产销分工。保险公司走向后台,成为产品和服务的供应商,充分发挥长期资产负债匹配管理和风险保障的核心技术优势,大力发展长期储蓄型和风险保障型保险产品,持续调整和优化业务结构。商业银行作为销售前台直面客户,充分发挥销售渠道优势,深入挖掘客户需求,合理组织安排销售任务。新模式将进一步规范委托与代理之间的合作关系,有助于明确划分保险代理业务中商业银行和保险公司的法律责任界限,落实商业银行作为保险产品销售方的主体责任。

3. 通过金融分工有效降低保险运营成本,增强盈利能力。保险公司可以将更多资源和力量投入到市场调研、产品设计、流程优化、客户服务、品牌建设等方面,积极配合银行共同为消费者提供全面、优质的金融服务。

三、实施银保新模式的可行性及预期效应

本文所提出的银保合作新模式不仅合

理合规,顺应趋势,确有必要,而且完全可行,并将产生良好的预期效应。

(一)监管整合带来变革新契机

原银监会与原保监会整合后组建了全新的“银保监会”,实行“混业监管”,使之前分属不同金融行业的银行业与保险业有了进行深度融合的契机,这实际上给银保渠道转型发展创造了良好的监管环境。监管机构的合并,将之前的外部协调转化为内部沟通。在统一监管下,银行保险的业务合作会更加顺畅,相关合作模式的调整、创新等也更容易得到双方的理解和配合。

(二)有退有进、各有所为

在商业银行开启代理保险业务早期,对保险业务比较陌生,销售难度较大。为了促进业务合作,保险公司建立了一支银保渠道专属外勤团队,应该讲在相当长一段时期发挥了积极有效的作用。近几年来国内金融市场快速发展,消费者日益成熟,商业保险意识普遍上升,购买意愿不断增强。与此同时,各家商业银行大力发展财富管理业务,重视扩大各项代理业务,持续加大资源投入和业务系统建设,尤其是客户经理队伍迅速成长,整体组织销售与管理能力大幅提升。据悉一家国内零售业务颇具影响力的商业银行已经开始与保险公司进行期缴产品的包销运作,双方商定好销售的产品、额度、手续费率、时间安排,只需保险公司派员集中对银行客户经理进行必要的产品讲解培训,统一配送有关单证、宣传资料等,无需保险外勤人员到网点协助。在市场日趋成熟、强监管措施持续有效落实、银行自身销售能力显著提升与不断进步的发展趋势下,保险外勤人员也自然逐渐失去了继续存在的价值和必要性。鉴于此,保险公司尽早主动取消外勤团队建制,调整经营策略,转变渠道合作方式,正是以变应变、顺势而为的明智之举。

(三)银保分工协作,合力推行新模式

从现行银保合作模式切换到新型模式并非难事,准确地讲是组织结构的调整和管理机制的重建。保险公司取消外勤团队不是单纯的收缩,也不是一散了之,而是职能的优化和调整,退是为了进,与银行之间更好地进行分工协作。保险公司取消外勤团队可以因地制宜,既可整体,也可以分阶段、从局部开始进行,逐步实施到位。保险公司应主动与合作银行进行充分沟通,形成共识,协调行动,条件成熟的机构或地区可以先行先试。对现有外勤人员实行有序分流,少数综合素质高、业务能力强的可以转入新型渠道服务团队,专门从事对银行方销售人员的保险业务培训和营销支持工作,少数人员可转入公司客户服务岗位,负责售后服务、业务咨询、品质管理及续收工作。其余人员根据意向可转为保险个人代理人,大力开拓个险业务。商业银行方面也应积极适应新模式的变化和调整,与保险公司良性互动。全面履行代理业务的合作协议,着力提升自主组织销售能力,切实加强风险管理,切实加强队伍建设,做好销售人员的专业培训(如岗前培训、后续教育,法律法规、业务知识、销售技能、职业道德、消费者权益保护等)及销售能力评定,将保险期缴等复杂产品的销售能力纳入客户经理的晋级管理体系中。统一实行客户分层、产品分类的营销管理方式,严格规范各类产品的销售人员资格。认真贯彻落实银保监会关于期缴保费的占比规定和要求,加大期缴保障类保险的推广销售力度。积极探索建立科学合理的奖励制度,改进收入分配方式,通过开展内部劳动竞赛,统一建立包含保险在内的基金、贵金属、信托等各类代销产品定价机制,对业绩突出的销售人员适时进行必要的奖励。保险公司渠道服务团队可以应银行方的要求,共同组织策划举办客户营销活动,传播保险知识,扩大市场影响,提高营销成效,实现合作共赢。SM