

新单规模萎缩 转型产品出单难 银行卖保险“卖不动了”？

渠道建设一直是关乎人身险行业生存和持续发展的大命题。作为人身险产品重要的对客和销售渠道,在个人代理人精简瘦身趋势下,银保渠道近年得到不少保险公司押注。这种近平行业性的押注,最新成果几何?

中国证券报记者从业内获悉的一份行业交流数据资料显示,2024年全年,人身险公司银保渠道新单保费规模出现两位数的同比下滑。业内人士认为,2024年是银保渠道落地“报行合一”后的首个完整经营年度,销售激励减少叠加预定利率下滑、市场需求透支等因素,银保渠道新单规模萎缩也在意料之中。

记者前期多次调研也发现,去年以来,银行代销保险的货架上,代表人身险公司产品转型方向的分红险席卷而来,占比较过往有较大程度提升。但多位理财经理反映,“不好卖”成了共性问题,浮动分红带来的不确定性是横亘在银行代销渠道和消费者之间的一座大山。对于保险公司来说,距离找到规模与价值并重的银保新业态,还有较长的路要走。

● 本报记者 薛瑾

银保渠道新单增长遇阻

对于银保渠道,可以将其理解为,银行为保险公司代销保险产品,保险公司向银行支付手续费和佣金。行业交流数据显示,2024年全年,人身险公司银保渠道新单保费约6600亿元,同比下滑约14%。

业内人士向记者介绍,新单保费和续期保费是对应的概念。新单保费体现的是业务开拓能力,续期保费体现的是对已有客户的维护和留存能力。年度新单保费反映了保险公司在当年新拓展业务的规模大小。上述数据变化背后,意味着2024年银保渠道新卖出的保险产品规模不及上年。

“预定利率与销售费用急剧下滑,致使客户购买热情降温,银行基层销售积极性受挫,行业整体增长步伐显著放缓。”北京一家中型保险公司相关业务负责人对记者表示,“也有前期多波‘炒停售’带来的市场需求透支,特别是银保渠道主打的储蓄型保险,在预定利率调降之前,该买的都提前买了,影响了后续的市场开拓,新增保费动力不足。”

2023年8月以来,银保渠道、经纪代理渠道相继落地“报行合一”。2024年是银保渠道落地“报行合一”后的首个完整经营年度,“报行合一”的政策效应在2024年集中显现。“报行合一”下,“小账”现象得到遏制,保险公司多掏的实际销售费用、实际运营成本得以缩减,降低了保险公司的费差损风险。

但这也在短期内冲击了银行卖保险的佣金水平和积极性,给银行的中间业务收入带来了一定影响。以上市大中型银行为例,2024年多家银行手续费及佣金收入中的代理业务手续费收入下滑,如建设银行、农业银行、招商银行、平安银行等均下滑超20%,主要原因则是代理保险相关手续费收入减少或者主要受保险、基金等降费政策影响等。

转型产品难扛大旗

2024年以来,采用“固收+浮动分红”模式的分红险越来越多地被保险公司推向市场,产品占比在银行代销的储蓄型保险产品中出现上升趋势。

业内人士认为,随着市场利率不断走低和资产荒局面持续,保险资产负债匹配难度加大,销售成本刚性的传统保险产品如芒在背。开发和销售分红险,提高保单利益浮动的产品占比,可以进一步降低利差损风险。发展浮动收益型保险产品成为人身险公司的共同应对之策。

虽然产品供给端朝着分红险转型,产品货架快速调整,但对于习惯销售增额终身寿险、年金险等固定收益类产品的银保渠道人员而言,销售难度陡然增加。

“几波预定利率下调后,保险产品不如以前好卖了,加入更多分红险之后,更不好出单了。”一位银行理财经理向记者反映。多位银行理财经理告诉记者,分红险的浮动性劝退了一些对风险厌恶、打算通过买保险锁定确定性收益的客户,特别是演示合同里“保单红利的水平是不保证的,在某些年度保单红利可能为零”等字眼,更是让一些客户看到后连连摆手拒绝。

据业内人士分析,分红险在产品特性方面,有收益不确定性特征,且有着复杂的条款和计算方式。分红险的收益由固定收益部分和分红部分组成。其中,分红部分取决于保险公司的经营业绩。而保险公司的经营业绩会受到投资收益、理赔情况、经营管理费用等多重因素影响,分红水平较低甚至没有分红、与消费者预期的稳定收益有差距,显著拉低了分红险的口碑和消费者的购买热情。

此外,分红险的条款通常较为复杂,涉及保额、保费、现金价值、分红方式(如现金分红或增额分红)等多个概念的计算和相互关系,目前在销售层面还存在短板,例如销售人员讲不清楚产品信息。据了解,目前,保险公司纷纷抓紧分红险的销售培训。

“很多消费者对分红险的认知停留在表面,只知道有分红,但不清楚分红的来源、计算方式以及可能面临的风险。”业内人士表示,这种认知不足会导致部分消费者在购买时比较谨慎。同时,部分消费者有购买分红险后分红不理想或者被误导销售的经历,对分红险产品产生了不信任感,使其对分红险望而却步。

平衡规模和价值双增长

银保渠道发生的新变化正在倒逼银保业务

的再定位和价值重塑,打破产品同质化,提高专业化水平,向专业导向、需求导向转型;同时,在规模和价值维度上取得新的平衡。

在低利率、资产荒的环境下,保险公司资产负债匹配的难度加大,新增保费如果找不到风险收益合适的资产进行匹配,会进一步加大利差损压力。所以现在很多保险公司不再盲目追求新增保费规模,对新单保费负增长的容忍度越来越高。

业内人士认为,重塑银保业务,保险公司要融入银行的业务链条,真正实现“双向奔赴”。目前银行代销保险产品,主要采用协议合作模式,保险公司与银行是简单的委托代理关系,即保险公司提供产品,银行通过销售赚取手续费。但在这种合作模式下,保险公司与银行的关系紧密度不高,行业竞争激烈,导致保险公司保费波动风险较大。在服务上,银行基本上以前端销售为主,后端风险管理和财富管理顾问服务等在银保业务上还有很大的提升空间。

要实现“价值银保”,保险公司与银行可在业务层面不断加深合作,向深度融合发展,探索形成更加紧密的利益共同体,实现优势互补。

普华永道管理咨询(上海)有限公司中国金融行业管理咨询合伙人周瑾表示,在传统个险代理人模式面临重大转型、保险行业加大分红类产品销售力度的背景下,银保渠道在继续贡献大量保费的同时,有望进一步兼顾价值贡献,保险公司与银行也会进一步探索长期共赢的合作模式,并可能在客户长

期经营层面达成一致。

周瑾认为,以客户的需求和长期经营为目标,保险公司和银行应摒弃基于短期代销费用的合作模式,充分满足客户财富配置和风险管理的需求,提升银行的客户黏性,降低险企的销售成本,深度探索“产品+服务”的发展模式。

业内人士表示,近年来银行纷纷围绕打造财富管理实施零售业务转型,也为保险公司与其深度合作创造了机遇。比如,除了常规保险产品,银行还可以链接保险公司的健康、养老等服务和生态,为银行零售业务转型赋能、为保险公司贡献保费规模的同时,带来较高的新业务价值和利润率,实现规模与价值的双增长。

在银行端,需要打破短期考核惯性,建立客户长效经营机制;在保险公司端,需要根据银行客群特点,创新产品服务模式。双方需要在数字化、利益分配机制、专业人才培养等方面实现深度协同,才能真正激活银保渠道的可持续增长动能。

“我们将多措并举,助力银保转型。银保渠道将进一步深耕队伍专业化水平,优化客户经营模式,推动业务向期变化、长期化发展。”某头部险企相关负责人对记者表示,“我们还将丰富产品供给,根据渠道的特点优化产品设计,优化渠道布局,采用‘一行一策’的差异化策略,拓宽合作范围,深耕网点经营。同时,进一步优化前端的成本控制和中后台的精益化管理,实现降本增效,从产品端回馈客户,进一步打造多元化产品服务体系,满足合作渠道及不同客户的差异化需求。”

一个创业“老兵”的又一次创业

安静,是大家对捕鹿数研办公室的第一印象。不大的办公室里,数台电脑显示屏上数据不停翻滚着。

“我们使用了大量的机器人。尽管公司人不多,但运营着4个项目,2024年的营业收入达到3000万元。”上海捕鹿数研信息科技有限公司法定代表人金俊毅表示。

虽然如今业务已经步入正轨,但在创立捕鹿数研前,金俊毅曾经历了几次有过过程没结果的创业。

“账上仅剩5万元”

“我们算是白手起家的团队,在开展现有业务之前,刚刚经历了一段融资失败的创业历程。”回忆起当时的情景,金俊毅颇为感慨,“印象最深刻的是,上次创业我们自筹了100万元资金,到2020年元旦时,公司账户仅剩5万元,三年净亏损95%。”

“创业实践给予我们的深刻启示,是商业价值与社会价值的有机统一。”金俊毅在复盘创业历程时表示,“过往开发的青年职业服务平台虽聚焦大学生群体,但未能精准把握社会需求的关键节点。我们意识到,真正有价值的创新应当建立在对社会痛点的深刻洞察之上。”

“另一个重要的教训是,一定要有自负盈亏的能力,一定要专注于自己的核心能力成长。坦率地说,上一个项目中,我们至少有1/4甚至1/3的时间在对外做路演,想通过融资借助外部的资金来做我们的事情,但事实证明没有用。”金俊毅举例说,捕鹿数研于2021年正式成立,当年底是我们业务规模增速最快的时候,当时想把公司的规模、场地、人员等扩大一倍,“差点就在园区里租下一栋小房子,最终还是想到自负盈亏四个字,选择了稳健经营”。

“回头想想,2021年也是平台红利最多的时候,我们可能高估了自己的能力。”金俊毅不无感慨,“好在当时没有过度扩张,不然2022年项目暂停、物流停滞,那半年公司的现金流可能就断了,也算是我们的‘生死时刻’。”

几段不太成功的经历,不仅为这次创业积累了宝贵的经验,也成为捕鹿数研与银行合作的“敲门砖”。

“和金总的第一次见面,是在他公司楼下的咖啡厅。当时,金总差不多聊了

从三年净亏95%,到年营业收入超过3000万元。对于金俊毅这位创业“老兵”来说,几段不太成功的创业经历,是再次创业的“铺路石”,也是获得银行青睐的“敲门砖”。

一个多小时,和我们分享了他的创业经验以及捕鹿的整体规划。”回忆起双方的初见面,交通银行上海长宁支行普惠业务负责人陈立印象颇深。

“那次聊天打动我的,一方面是金总的学历背景,另一方面是金总的创业经历。”陈立告诉记者,“几段不是特别成功的创业经验,为捕鹿数研的发展打下了一个坚实的基础。金总对公司的发展规划同时具有前瞻性 with 务实性,不是很激进、很凶猛,短中长期都有发展规划,一步一步一个脚印。从银行角度来说,是比较认可的。”

“同时,捕鹿数研以‘大数据挖掘’为核心,围绕电商领域构建技术、策略及全链条运营体系,这种聚焦领域、以数据驱动为技术核心的明确定位,体现了公司对市场趋势的精准把握。此外,公司自研的BlueBI(智能数据平台)和BlueBDR(前测教研系统)等技术产品,已成功申请国家专利及多项软件著作权,这些成果不仅证明了公司的技术壁垒,更展现了公司将数据转化为商业价值的核心能力。”陈立说。

“初创企业”“实控人具有良好的教育背景”“公司具有较强的专业技术能力”,捕鹿数研的企业画像与交通银行“人才贷”产品定位契合,此后的事情也顺理成章。2024年中,交通银行向捕鹿数研发放了100万元纯信用贷款。

“从第一次见面到授信方案整体落地,用时仅1至2周。”陈立说。

关键时点“雪中送炭”

谈及为何会选择人工智能(AI)赛道,金俊毅坦言,“这次创业之初我们选择的不是AI领域,而是随着业务的快速发展,自然而然地进入了这条赛道。”

2019年开始,金俊毅的团队开始接触抖音,最初的业

务是OCPM广告投放。“当时做OCPM,其实就是在抖音投广告,然后引流到天猫成交。但在这个过程中,抖音和天猫的数据是不交换的,这就导致我们只能看到引流进店的成本,而看不到底哪条广告好,也看不到进店后的用户是否成交。”金俊毅说。

作为初创公司,不能像传统媒介公司那样给品牌方大量垫款。因此,把质量做得更好,提高投资回报率(ROI),就成了金俊毅团队的唯一出路。

“可喜的是,当时抖音的商业化还未全面铺开,各项数据源都比较开放。特别是2020年4月,抖音有了一个关键的数据指标——每秒点击曲线。有了这个数据,我们就能够知道一个视频中哪一秒的哪一句话点击率更高。”金俊毅告诉记者,“这个小小的改变极为关键。有了这个核心功能,加上我们团队本身具备一定的技术开发能力,我们设计了第一个类似AI的小模块,可以将抖音和淘宝的数据连接在一起,实时跟踪抖音投放的广告在天猫的成交情况,让我们客户的ROI一下子提高了2倍甚至3倍。”

通过精细化管理和数据挖掘,将数据和内容深度融合,让金俊毅的团队尝到了甜头。“随着对抖音算法的理解不断加深,加上抖音商业化快速发展,我们的业务也迅速铺开。近些年,陆续开发的系统/模块至少在500项以上,进而逐步形成了目前这套具有AI数据建模思想的作业体系。”金俊毅说。

“交行2024年中给我们的100万元授信,在当时接近于‘雪中送炭’。”金俊毅直言,“618期间,我们的业务整体向上,有机会赚取更多利润,

但需要我们有更多的现金流。这笔贷款的及时发放,能够覆盖我们的房租、工资等日常运营资金,让我们有更多的现金去滚动更多的业务。”

“如果没有这100万元,我们可能就要少赚200万元甚至更多的利润。”金俊毅笑着说。

半年时间授信翻番

首次合作后,捕鹿数研的业务发展和交行的“人才贷”迭代优化,让双方的再次合作很快到来。2025年2月,交行为企业匹配优化后的“科创人才贷”,给予公司265万元授信额度。

“虽然两次授信间隔只有半年多,但捕鹿数研的规模体量上了一个很大的台阶。”陈立说,公司今年通过国家高新技术企业认证,同时与联合利华、达能、资生堂集团等多家头部企业建立了稳定的合作关系,并在多个领域打造了成功案例,不仅带来稳定的收入来源,更提升了公司的行业影响力。

“同时,‘人才贷’迭代升级为‘科创人才贷’,核额维度从此前较为单一的主要依靠实控人教育背景,优化为结合多方面因素,如公司科技属性、公司营业情况等,为优质的初创企业提供更好的资金支持。”陈立进一步表示。

“这次能新增授信额度,我们很开心。目前,我们在电商产业链中的生态位,主要是帮助品牌实现‘从0到1’的跨越,坦率地说,我们并不满足于于此。未来,我们将在实战中不断地对AI赋能的打法进行迭代和扩展,通过数据化服务持续抢占市场份额;同时提升选品能力,开辟新的赛道。”展望未来,金俊毅信心满满。

—CIS—