

# 全球寿险高管的思潮：

响应当下，  
着眼未来



LIMRA®

BCG

当新冠疫情在全球蔓延之际，寿险公司均迅速因疫情势作出改变。与客户间的互动转至在线模式，销售流程更加数字化，而营运更依赖于自动化流程及协作工具来响应客户及顾问的需求。但这次疫情也突显许多流程和系统的既有弱点和僵化。与此同时，长期低利率环境则持续压缩利差型保险业务的利润空间。寿险业管理者们正奋力迎接挑战。许多公司采取大胆行动以改善客户和顾问的业务体验，使作业流程更加简单和自动化，并加速创新步伐以应对快速变化的市场需求。

LIMRA 与 波士顿咨询集团 (BCG) 两年一次联合开展的高管调研发布了 2021 年调查报告，深入探讨了寿险业高管在应对当前挑战和抓住新机遇时最优先考虑的因素。科技已成为最大的挑战，与我们 2019 年的调查相比，优先级程度大幅攀升 (图 1)。其他如低利率和监管环境等主要挑战反映出行

业面临的巨大阻力，也放大了在当前环境下管理风险的重要性。(见下文边注栏 1)。其他的优先因素 (例如增长及新的工作方式) 显示保险公司面对未来的应对方式：行动更快，并且对客户、顾问和员工需求的响应也更灵敏。

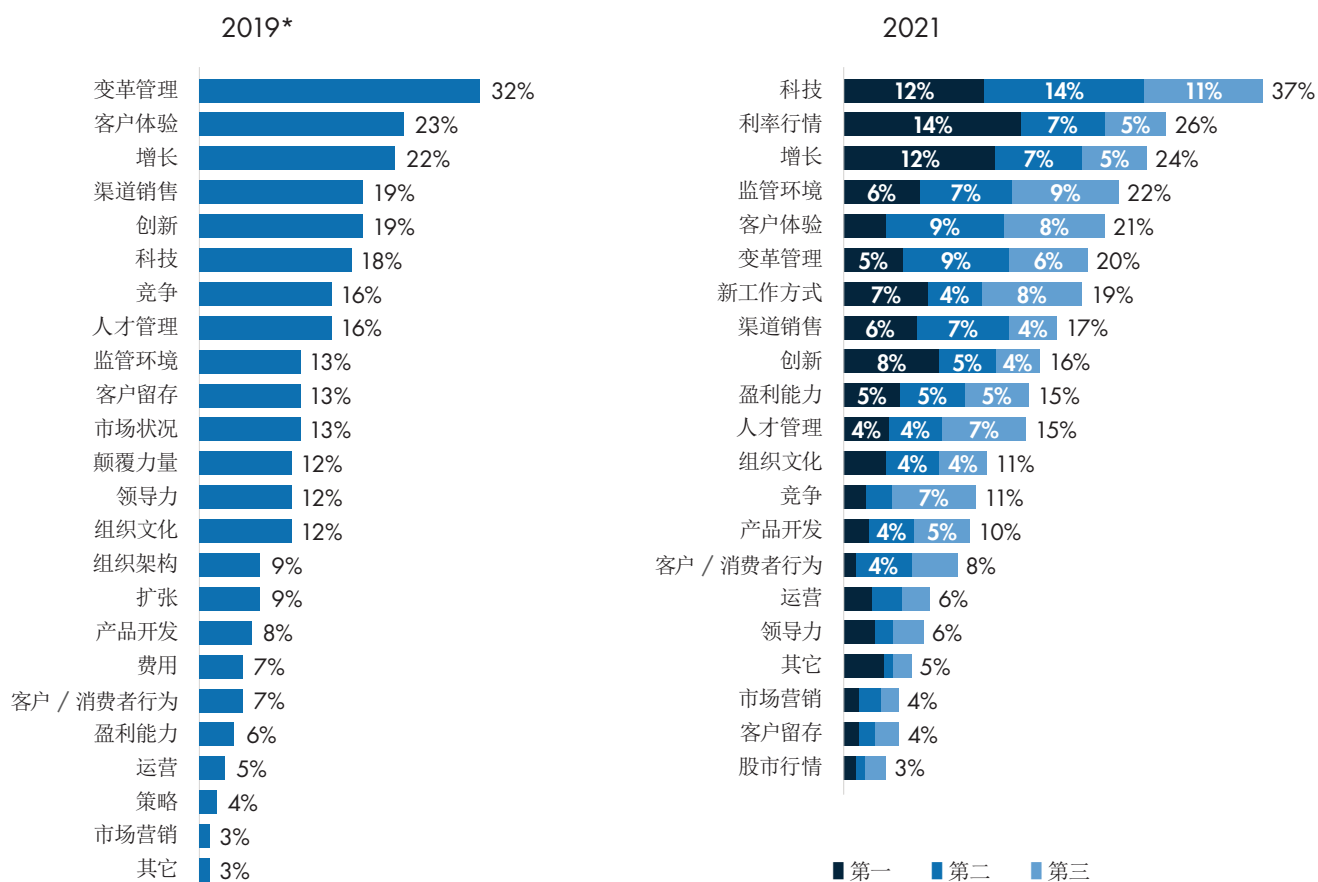
我们对全球高管的调查和后续访谈均显示出行业的变革步伐在加快，不仅要满足当前需要，也必须确保未来数十年的竞争力。我们的调查结果突显出寿险公司的三大主题：

- 科技现代化
- 顺应未来的工作模式
- 探寻新的增长领域

我们运用研究中取得的见解，针对以上三个领域分别提出对管理层和董事会工作任务的观点。

图 1

贵公司目前面临的<sup>最大</sup>挑战有哪些？



\*前三大挑战

# 科技现代化

即使在疫情爆发前，保险公司便已在持续打造科技和数字能力，为顾问和客户提供更好的服务并简化运营流程。疫情加速了这些领域的发展，大型保险公司为科技现代化进行了巨额投资。例如，总部设于印度的 Bajaja Allianz Life 运用科技工具让其顾问能在线工作、包括以线上方式与客户见面、在线报价、提供实时数字化展示，及追踪进度实况，得益于这些科技创新，该公司在当地市场创造了截至 2020 年 12 月最高增长率。公司已将这些工具推广至全体寿险代理人队伍。

除了将科技列为首要挑战外，受访者也指出科技是对公司带来最重大影响的外部力量。此外，我们采访的几位高管表

示，他们担心会受限于传统技术的约束，只着眼于实现增量改进，而不是重新规划未来。

受访者一致将数字自动化和数字科学与分析作为首选的两项科技(图 2)。一位北美地区的高管总结大家的看法表示：

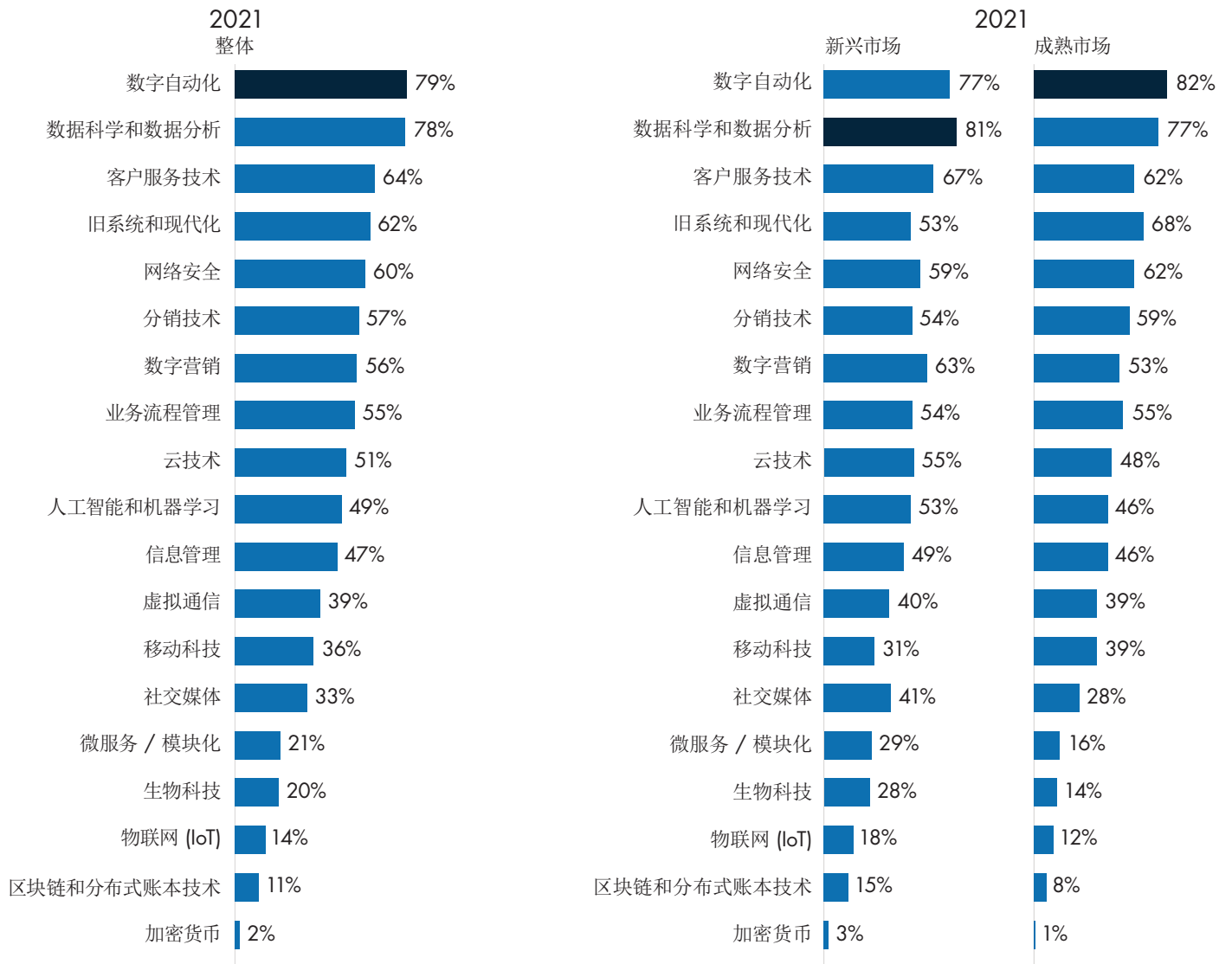
“我们必须让人们觉得，与我们打交道很容易。流程自动化，并运用数据指导手动任务减少错误和问题的发生，可以让大家把更多时间花在更有价值的工作上。”

我们在调查和进行高管访谈时，对于运用自动化和数字技术以及科技现代化方面，有三处突显为最重要的优先考虑领域：市场营销、分销和客户体验。



图 2

未来五年内，哪些数据 / 工具 / 技术的进步对贵公司的成功最为关键？选择所有适用项。



# 边注栏 1: 目前环境下的管理风险

**低利率。**受访者将市场利率状况列为第二大挑战，我们对高管的访谈也印证了这一点。自 2008 至 2009 年金融危机以来，因为低利率抑制了投资回报，使得提供利差型产品更难以获利，从而对保险公司经济状况构成挑战。

尽管低利率无疑对保险行业带来阻力，但多数公司目前都已有了完善测试的规划可用来面对挑战。问题主要在于采取哪些计划好的行动，以及执行到什么样的程度。受访者被问到他们针对低利率环境已采取或打算采取哪些行动时，最常见的做法包括了调整投资管理策略、匹配资产负债，以及减少费用开支。许多保险公司也表示正在评估和降低产品保证利益，或将增长策略重心放在利率敏感度较低的保障型产品(请见正下方的图表)。

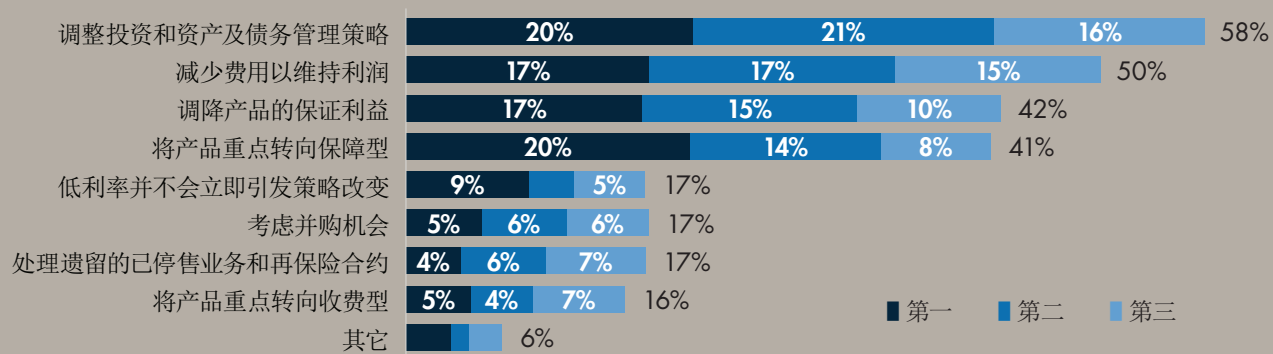
**过高死亡率。**早期数据显示新冠病毒已导致死亡率过高。以美国为例，2020 年预期寿命减少了 1.5 岁，降至 20 年来的最低水平。根据最新的 LIMRA 调研，美国的超额死亡率在 2020 年二季度上度升了 14%，二季度上度升了 7%。<sup>4</sup>有一些高管担心，在疫苗普及到全球各地以控制病毒传播之前，新的变种病毒有可能持续出现，就像目前的 Delta 变种病毒一样。预防照护和筛检的看诊率下降也令人担忧，这也会对死亡率和发病率造成连带影响。

此外，气候变化也导致全球死亡率上升。近几个月以来，包括高温、森林大火和洪灾这类的全球极端气候灾害也在世界各地夺走许多生命。高管告诉我们，这些发展趋势表示，未来必须特别注意和观察这类变化。

**监管挑战。**不断变化的监管规定会造成不确定性，也会改变竞争环境。我们访谈的保险公司强调，需要灵活调整以适应不断变化的监管条件。此外，由于监管规定带来额外成本再次表明企业必须降低运营成本、管理资产组合，并确定有利的增长途径。有几类监管变化特别值得注意：

- 税务和储蓄法规的变化可能影响公司价值主张以及目前和过去解决方案的适用性。
- 分销和适用性法规在全球各地越来越普遍，可能会增加服务成本，例如通过法规让保险业为较不富裕的群体提供服务。
- 而遵守网络安全和隐私法规只会增加公司成本和风险，却无法带来任何收入。
- 资本标准的改变将导致资产负债表波动扩大：许多市场正在开始实施第 17 号国际财务报告准则 (IFRS 17)，这将导致财务报表随着标的资产和负债的市值波动更大，以及因合规而增加的成本等各种冲击。

贵公司已经或即将采取哪些行动来应对目前的低利率以及长期低利率环境的风险？从下列各项中选出最多三项并排序，“1”表示得到领导层最多关注。



<sup>4</sup> 美国个人寿险新冠病毒死亡率经验研究 (U.S. Individual Life COVID-19 Mortality Experience Study), LIMRA, 2021 年。

“专注于结果，接受考验，并从经验中学习方法……联系有可能变成最大的挑战之一，我们正采取措施支持员工迎向挑战。”

**营销。**高管们告诉我们：必须要开发和鉴别高质量的潜在客户（名单），并探索交叉销售和增销（加保）的机会。这一要求不仅对专属顾问非常重要，对于向独立顾问（销售多家保险产品）提供潜在客户名单的公司亦然。许多保险公司都正在对其营销职能进行转型，使其变得更加数据化，并能推动产能提高（即降低单一获客成本及业务拓展的整体成本）。营销能力变得越来越全面和重要，已经成为促进增长的竞争优势之一。

相较于处于成熟市场的受访者，新兴市场的受访者更重视数字营销、客户服务科技，及社交媒体的应用。这一点可以从这些受访者更重视协助新进顾问运用其本身的社交媒体向自己的亲朋好友营销，而非仅专注于公司统一提供的潜在客户名单上得到体现。

随着营销能力与数据科学实践同步发展，保险公司可以更了解客户在不同生命阶段中的需求，从而在向客户提供相关的建议时实现更高层次的个性化服务。由此产生的细分信息不仅可运用于所提供的产品和服务，也包括与客户联系的时间、形式和渠道方法。

如亚洲一位高管所言：“每一个接触点都是一个机会可以用来更多更多地了解客户参与方式、以及顾问该如何帮助客户更好地满足他们的需求。”

**分销。**疫情导致了远程联系的加强，这一趋势迫使保险公司和顾问跳出思维定势，去探索科技究竟如何才能为潜在客户提供新渠道、促进与客户的互动、推动销售，以及为客户提供服务。诸如 Zoom 和 Webex 等数字协作工具一夜爆火，变得无处不在。各种销售工具纷纷被大量使用，包括手机应用程序、数字演示工具、报价工具以及数字保单交付等工具，不

胜枚举。原本没有使用这类工具的保险公司也都赶快加入了这股热潮。我们在访谈时，高管指出对，这些工具的运用正在持续增长，这表明这些新科技将继续与我们同在。

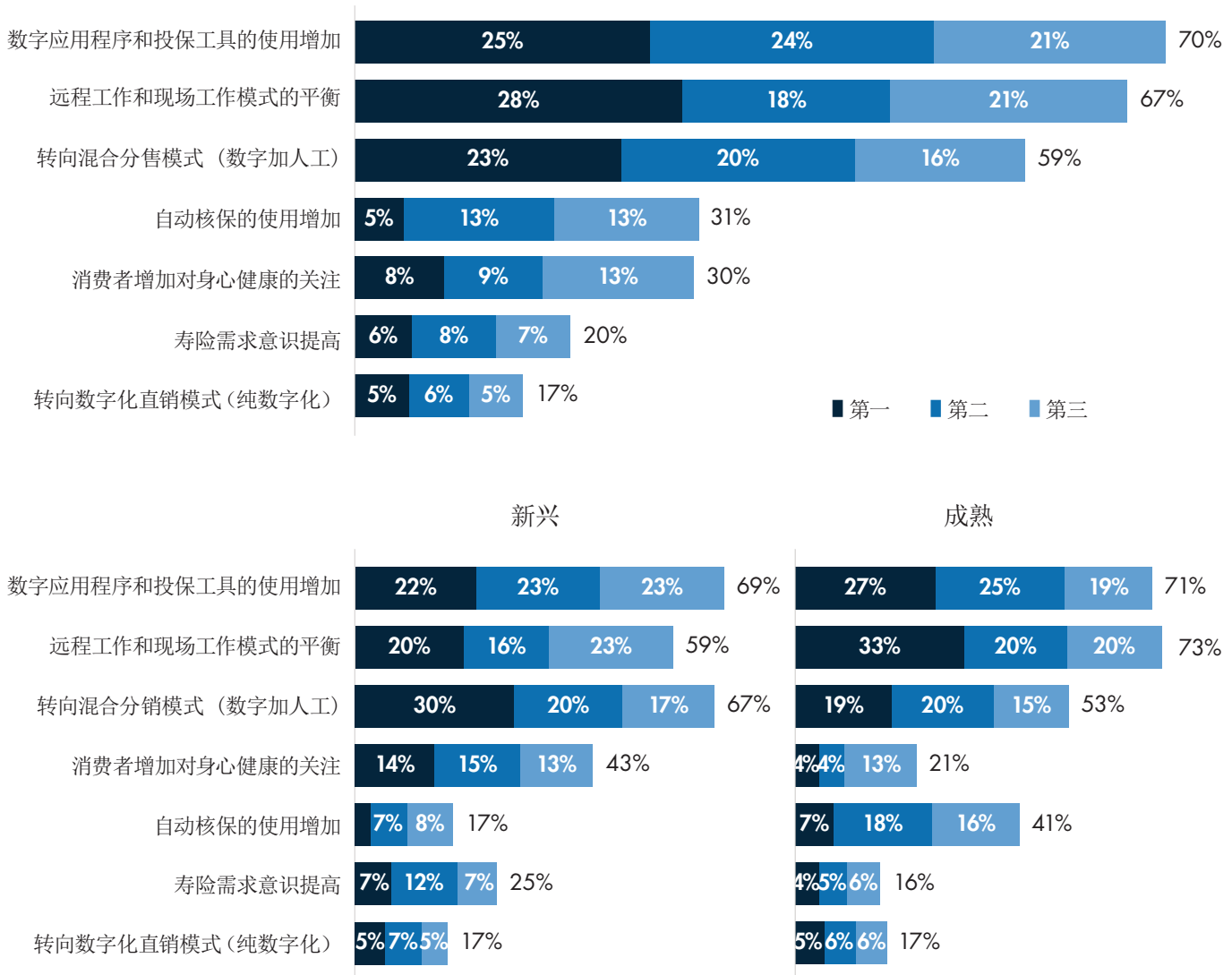
许多在疫情期间购买寿险的消费者转为接受直销模式。不过，尽管有数字化的支持，但消费者最常使用的渠道还是会选择有顾问的参与。实际上，与之前的调查结果一致<sup>1</sup>，这次调查再次证实了顾问的重要性，以及通过科技工具和流程提升顾问能力的重要性。当我们询问高管有哪些疫情为保险业带来的改变会长期持续，回答数字营销的人数最少，反而有将近 60% 的高管选择混合销售，排名第三（图 3）。预计由顾问主导或支持的模式仍将会是最主要的分销模式与渠道，但许多高管表示，他们认为数字直销将继续在整体市场中占有更大比例。

保险公司也在招募过程中运用数据科技，以识别高潜能顾问。亚洲市场中领先的保险公司越来越重视潜在顾问的特定人种志特征，并运用自动化简历筛选工具、还开始使用包含人脸识别和自然语言处理功能的人工智能辅助面试。这些公司也在整个入职过程及职业生涯早期运用人工智能来协助培训顾问。根据顾问所销售的产品、其销售过程中的对话，以及其客户特征等信息，科技可识别出提高其产能所必备的技能，并提出相应的数字化培训建议。我们采访的一位亚洲高管表示：“业务员是我们的命脉，我们必须将招募、培训和建立其职业生涯路径放在首位，以帮助代理人获得成功从而降低他们的离职率。我们的数字工具在很大程度上能帮助我们实现这些需求。”

<sup>1</sup> 新冠病毒影响：利用以人为本的高科技优化寿险客户体验 (The COVID-19 Effect: High Tech With Human Touch to Optimize Life Insurance Customer Experience), LIMRA-BCG, 2020 年 11 月。

图 3

您认为新冠疫情对保险行业将会产生哪些长期改变？从下列各项中选出最多三项并排序，“1”表示最有可能。



**客户体验。**在整个客户体验的过程中，保险公司不断改变以符合客户全新的互动期望。许多高管都告诉我们，他们需要在疫情期间采用更多的客户服务技术(排名第三，如图 2 所示)，并提供更多数字化互动选项。

高管们期待科技进步可简化客户旅程，大幅减少整个过程中发生的痛点。例如，智能投保能够引导客户只需要填写与自

己相关的问题，面对客户的数字门户网站可以查询投保状态和进度概览而无需致电业务员查询(相较于传统的费时个把月之久、不确定是否会核保通过的投保过程，已经是极大的进展)，以及采用增加限制条件的自动化核保。虽然这些技术并非现在才有，但许多高管都谈到，同时加快脚步采用全部各项技术确实不是件容易的事。

# 顺应未来的工作模式

新冠疫情带来了一系列的变化，包括混合工作模式，新的交付模式，以及不断变化的客户、顾问和员工期望。伴随着这些改变，未来的工作场所和营运模式也在逐渐成形中。与此同时，我们看到人才的竞争越发激烈，尤其是针对数字领域的人才。领先保险公司的高管们分享了许多新工作和领导模式的例子，都是为了要吸引和留住顶尖人才。

保险公司在思考新工作方式时，均认识到疫情期间远程工作的重要性，并且也正在就未来全面远程工作和混合工作模式的运用进行评估。但我们也听到高管提及，这样的观点太过于狭隘。企业必须因应不断增长的数字化客户互动做出调整。

受访者指出，顺应数字创新以及新的服务客户的方式是未来工作模式领域的最大机遇(图 4)。虽然两者都需要科技投资，但让员工和顾问充分参与，并调整其工作方式，这两点也同样不可或缺。公司还需要对员工进行大幅技能重塑的培训，使得他们能够有效运用取消人工流程后的自动化所需的新技能。举例来说，一间北美的保险公司日前推出了他们的工程学院(Engineering Academy)计划，帮助那些使用旧技术的员工提升技能，通过运用现代化科技提升工作效率。

受访者表示，与改变企业流程和营运所需的应对措施密不可分的是文化与行为改变，这是变革管理工作方面的最重大挑战(图 5)。虽然许多公司在应对疫情冲击时都迅速做出决定和改变，但一些高管还是担心公司将会重回原本那些传统的、节奏较慢的习惯。一位高管指出：“我们必须跟上变革的脚步，并且要持续不断去改变。”

高管们也强调采取正确方法领导和组织公司人员是非常重要的事。一位北美区的高管解释：“领导者必须调整并学习新技能，才有能力去管理这种新的工作流程。”其中包括采用灵活、弹性的工作方式，并善用科技来辅助工作。

顶尖人才的留存和多元人才的招募也成为重要的优先考虑事项。保险公司越来越重视顾问的质量，而非数量；而数字技能是企业招募时的主要考虑因素(图 6)。我们观察到无论任何职位，公司在招募人才时对于数字技能都有着相似的重视。我们在访问高管时的一项共同主题便反映出此趋势，即在改造分销模式时必须同时考虑人和科技两项因素。“要取得成功就需要全方位考虑科技、流程、人，以及文化，”一位高管如此强调。

图 4

就未来的工作而言，您认为贵公司最大的机会是什么？从下列各项中选出最多三项并排序，“1”表示机会最大。

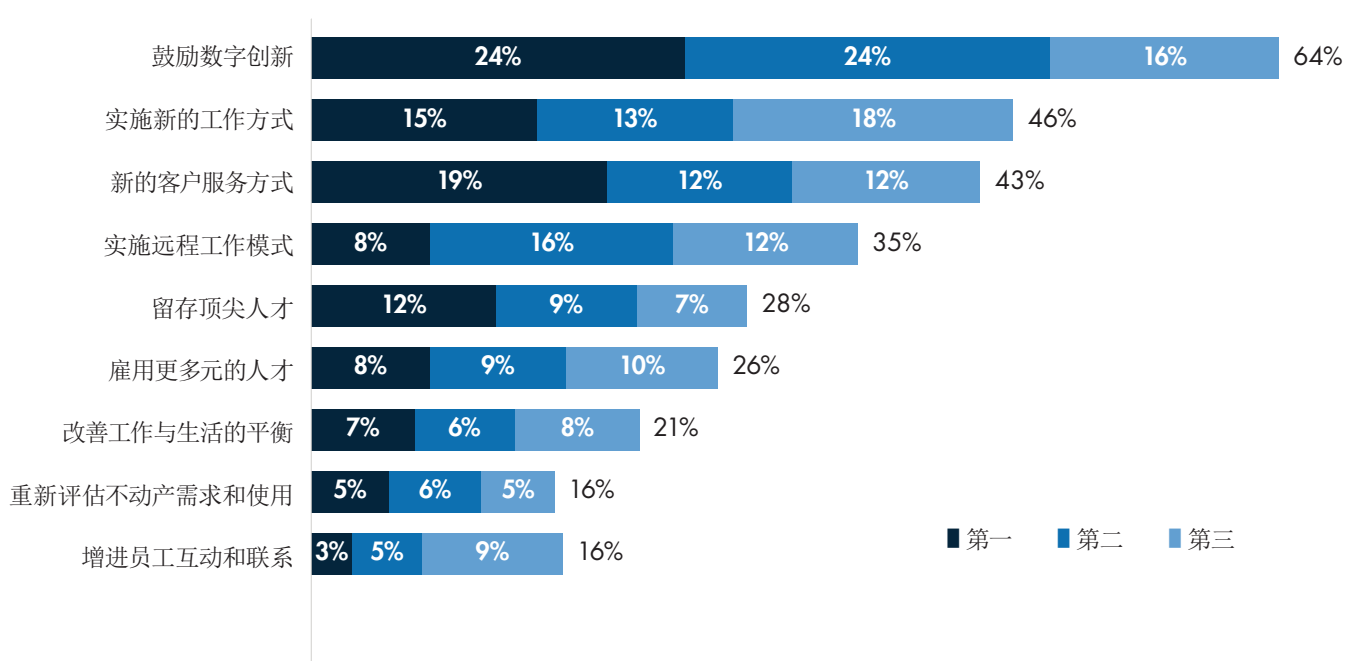




图 5

关于变革管理，贵公司面临的最大挑战是什么？从下列各项中选出最多三项并排序，“1”表示挑战最大。

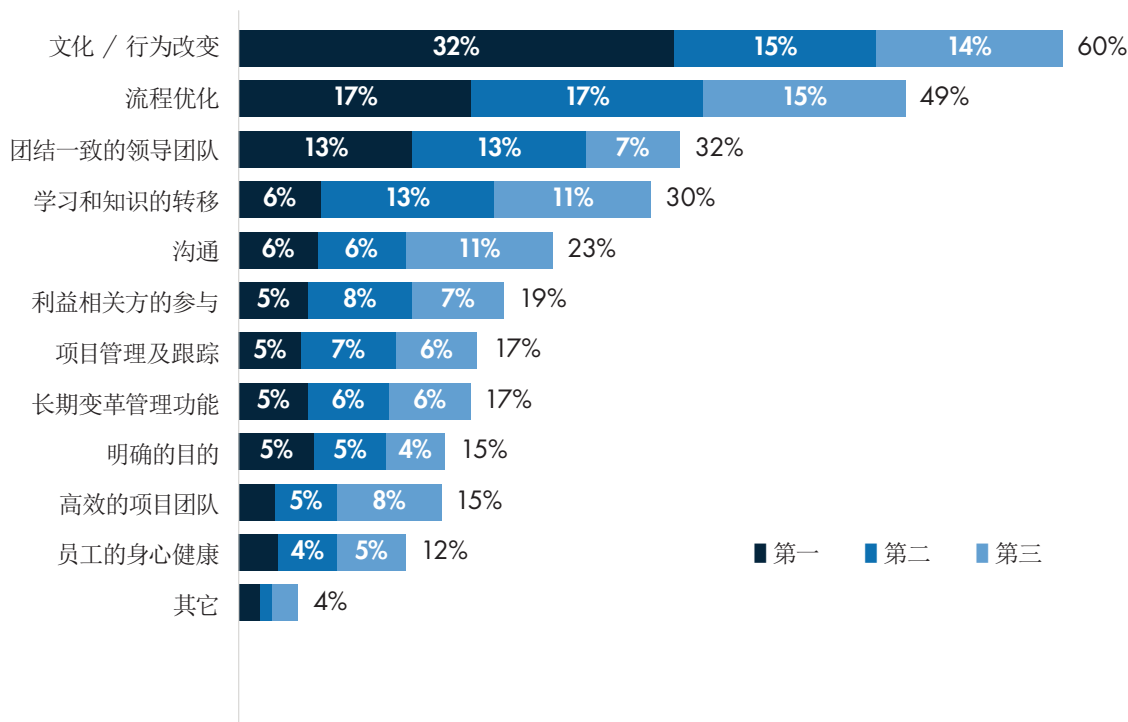
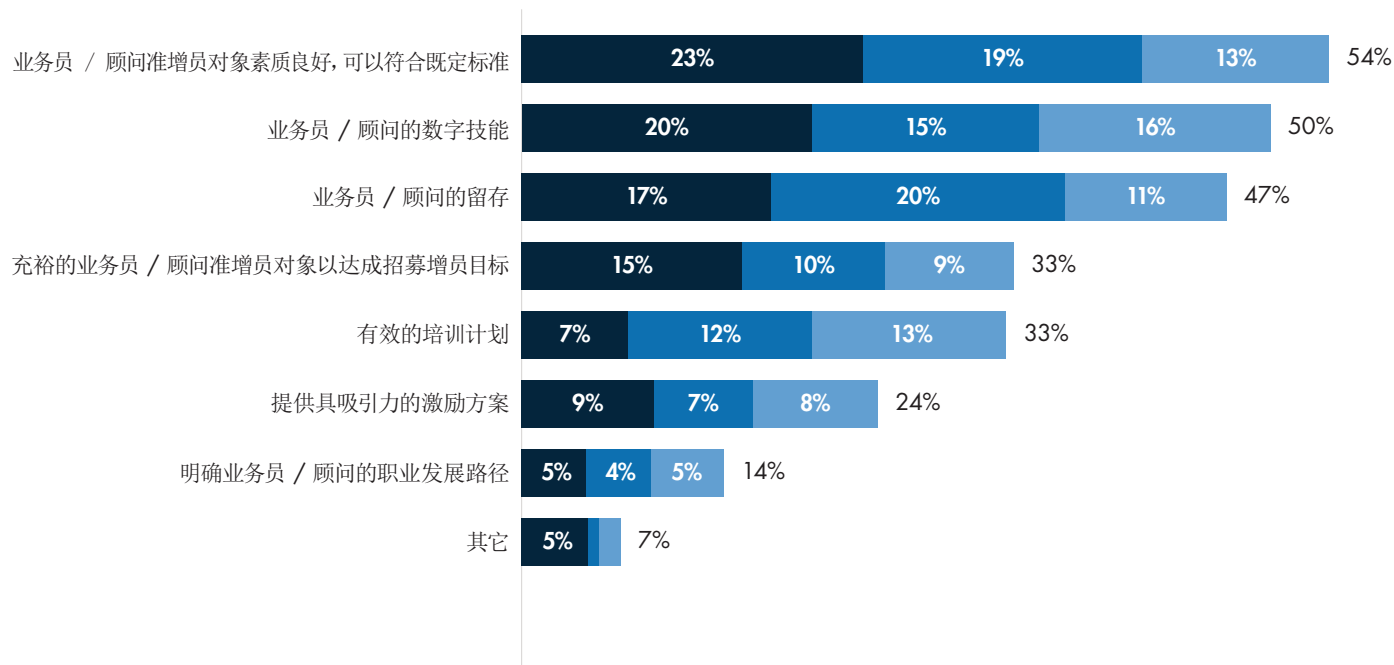


图 6

在业务员 / 顾问招募增员的过程中哪些因素对贵公司来说最具挑战性？从下列各项中选出最多三项并排序，“1”表示最具挑战性。



# 探寻新的增长机会

寿险市场的快速扩张创造了大量的机会得以追寻新的增长领域。新冠疫情使寿险成为众多消费者列上议事日程的优先考虑事项。随着更多人意识到自身存在着寿险保障的差距，2021年第一季美国的保单数量增长了11个百分点，是自1983年以来的最大涨幅，而保费则增长15个百分点。<sup>2</sup> 不仅如此，由日内瓦协会（Geneva Associates 又称国际保险经济学研究会）所做的全球调查发现，有43%的消费者认为寿险比以往任何时候都更重要，而且有21%的人打算购买更多保险。<sup>3</sup> 就以上这两个主题的排名，寿险均仅次于健康险。消费者越来越认识到对寿险的需求，这一点也许为寿险公司解决全球各地的保障落差带来了绝佳机会。

与这一需求的提高相呼应，在我们的调查中受访者将“增长”列为排名第三的优先选项，如前文图1所示。我们采访的保险公司都乐于善加利用这样的机会。除了科技带来的益处使得公司能锁定并服务于不同客群，创新型保险公司也在思考他们的整体价值主张，包括增加整体财富规划、保障型产品，和健康解决方案，并寻求融入更数字化的运作式。

为了抓住增长机会，保险公司提到了几项潜在行动方向，包括：

**拓展分销模式。** 我们的研究发现，保险公司希望扩展新的分销模式，将寿险带入消费者生活的各个领域，如金融、购物、工作、甚至旅行等等。许多保险公司在实施这些模式时，都会重新构建顾问和客户的互动方式（例如通过网络在线渠道提供顾问服务的模式），而非仅对现有的代理模式加以调整。

此外，领先的保险公司（常与第三方合作）也在努力将投资与理财解决方案相结合，为客户打造更全面的产品和服务。根据客户群体的财富状况和属性的不同，可采取数字化主导辅以顾问支持，又或是顾问主导辅以数字化支持的模式。这些模式通常是以长期财务规划流程为基础，通过此流程发掘客户需求，然后提出能符合这些需求的解决方案。

**不断进化的价值主张和产品。** 我们访谈的高管强调了在其既有市场和产品组合以外寻求增长的重要性。鉴于低利率环境将在可预见未来持续下去，保险公司正思考如何将投资组合转向资金需求较小且利率敏感度较低的产品。在全球各地，

<sup>2</sup> 第一季度美国个人寿险销售调查 (First Quarter U.S. Individual Life Insurance Sales Survey), LIMRA, 2021年。

<sup>3</sup> 新冠疫情后的全球风险格局：保险扮演什么角色？(The global risk landscape after COVID-19: What's the role for insurance?), Geneva Associates, 日内瓦协会, 2021年。国家包括巴西、中国、法国、德国、意大利、日本、英国和美国。

“领导者应努力建立联系并培养文化。”

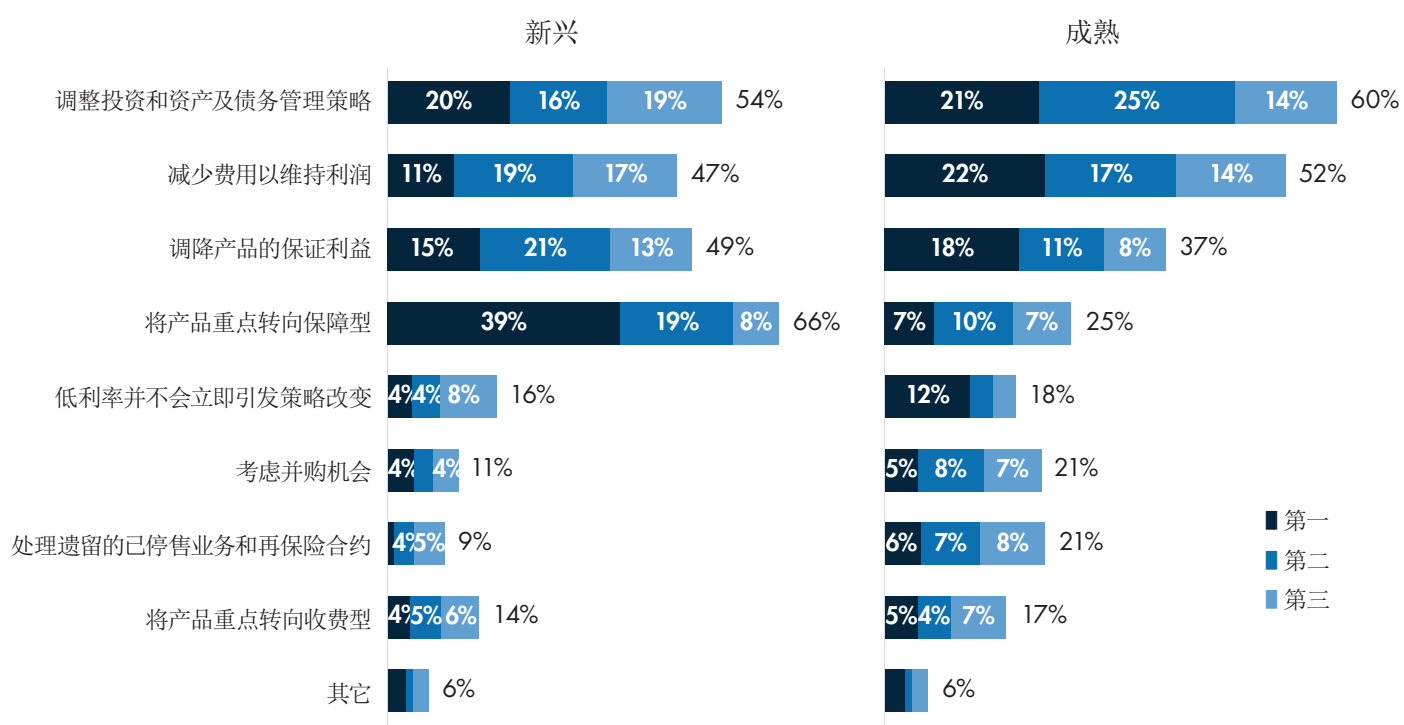
当受访者被问及以何种实际行动应对低利率时，调降产品保证利益被列为第四位。尤其是新兴市场的保险公司提到，转为以保障型产品为主的策略，在很大程度上能顺利应对目前的低利率以及长期低利率环境风险(图7)。

许多公司均在扩大其健康产品范围，有些是作为独立的产品，有些则是现有产品的延伸。有几家公司甚至已将健康作为其企业目标和可持续发展战略的核心要素(边注栏2)。一位高管在描述其公司转型时如此表示：“我们开始打造个性化解决方案，不仅只是为了让他们的亲属获得赔付，我们的目标是要为客户的日常生活增值。”

**采取新的互动方式。** 保险公司正在探索新的客户触达与互动方法，以挖掘更多业务增长机会。例如，随着亚洲市场对健康保健产品的需求不断增加，中国平安和友邦保险等数家保险公司已打造了健康生态体系，将客户与他们精心挑选的一群业务合作伙伴联系在一起，以帮助其更便捷地获取健康信息和服务。其他的互动机会包括奖励计划(如 Vitality 和 Dacadoo)、职场保健计划、自愿福利，及使用社交媒体。这些产品和服务有助于鼓励客户与保险公司持续互动，也有助于公司收集更多数据并了解客户偏好。在这样一个反馈循环中，公司即可运用这些信息帮助客户过上更健康的生活，也可以让保险公司在就客户的保险需要与其进行接触时，能够更贴近客户。一位高管表示：“知识就是力量。”

图 7

贵公司已经或即将采取哪些行动来应对目前的低利率以及长期低利率环境的风险？从下列各项中选出最多三项并排序，“1”表示得到领导层最多关注。



# 边注栏 2: 可持续性为取得竞争优势创造了机会

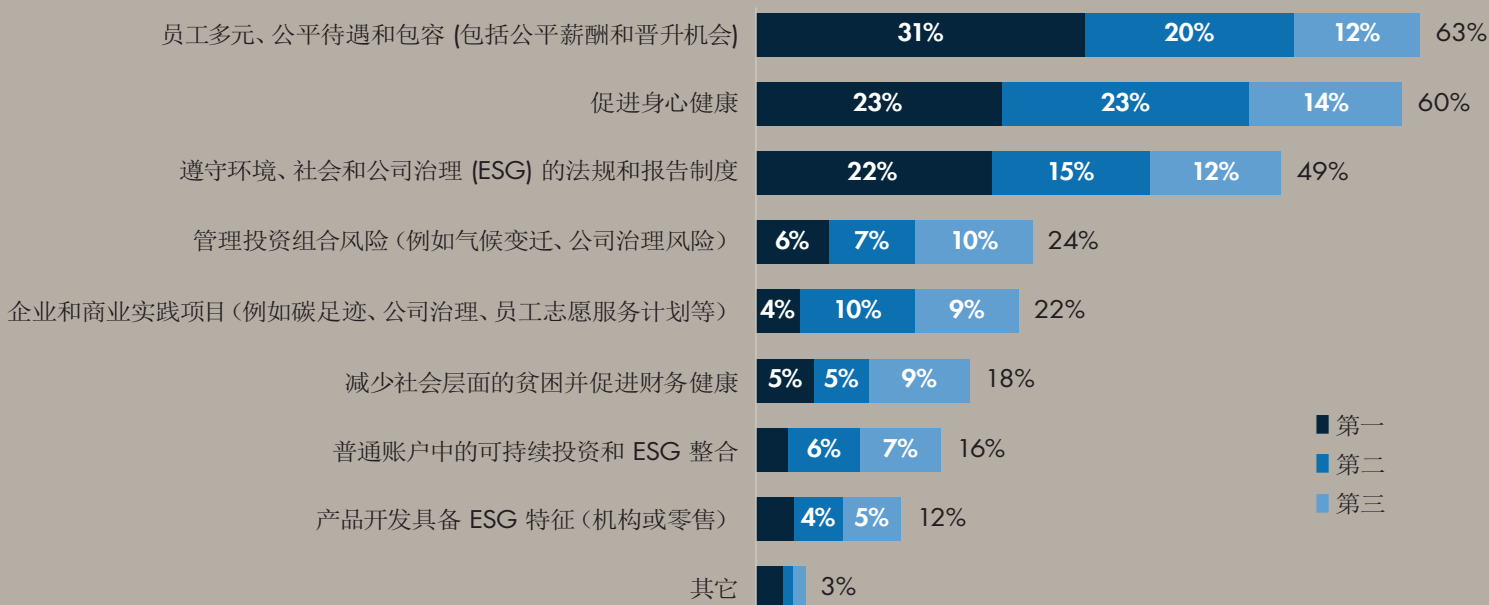
可持续性越来越受到包括高管、投资人、员工和客户在内的全体利益相关方的注意。几乎每一位高管接受访谈时都告诉我们，可持续性主题在高管议程中越来越受到重视。我们访问的几位高管强调了对可持续性在思维模式的改变，他们将可持续性视为差异化以及竞争优势的来源，而非单纯的合规和汇报义务。

在被问及社会影响和可持续性方面的目标时，受访者选择了多元、平等和包容 (DE&I) (请见下图)。对许多企业而言，DE&I 一直是长期优先目标，也是人才策略的一个重要方面。这也是客户策略的关键要素，因为许多保险公司都希望能以高效的方式为大众市场服务，并从中获利。一位互助保险公司的高管说：“如果只是向高净值客户兜售避税策略，并不能实践我们企业的宗旨。”

大多数保险公司都在针对投资、核保 (产品与客户)，及其内部日常营运等方面思考可持续计划。监管和信息披露是贯穿这三方面的重要元素。许多公司都在制定雄心勃勃的长期规划，为更具可持续性的投资策略奠定基础。我们也观察到很多保险公司在更大程度上将企业宗旨与可持续性目标达成一致。有些公司正为可持续的产品和服务制定营收目标。许多公司都更重视能帮助企业达成“提高客户财务安全和身心健康”这一企业宗旨的产品和解决方案。这些举措帮助企业创造了与客户展开新对话的契机，具有显著优势。一位高管在响应其他人的观点时说道：“新产品，尤其是可持续发展的产品，让业务员有机会与客户重新建立联系，并带来交叉销售和加保的可能性”。

因此，与可持续性相关的第二大优先事项是促进身心健康，许多公司的企业宗旨和客户互动策略都越来越以此为核心。保险公司也正在增加更多与身心健康有关的解决方案，力争在相关领域中取得获胜权，因为消费者也越来越愿意向保险公司获取这类解决方案。

贵公司最优先关注的是哪些社会影响和可持续性目标？从下列各项中选出最多三项并排序，“1”表示得到领导层最多关注。



# 制定计划


我们在调查和访谈时，世界各地的寿险高管都强调，他们的公司必须改变，以符合疫情后客户、顾问及员工的更高期待。我们访谈的各家保险公司都表述了在已经取得的成功基础之上再接再厉创造机会的决心，许多公司也投入更多力量以期促成转型。

消极等待波动平息并非应对之道，我们的调查结果再度印证寿险公司绝对有必要积极努力做好自我定位，才能把握长期竞争优势。这就需要公司制订战略，抓住可获利的增长机遇、在低利率环境中发挥最大恢复力，并最有效地降低风险。

全球高管在制定计划时，都应思考三个最重要的问题：

- 科技将可以从哪些方面大幅改进公司满足客户需求的能力？
- 公司该如何调整流程、人员和文化才能在“未来的工作模式”下提升产能、改善人才管理？
- 获利增长的三个最具潜力的机会是什么？公司能如何成功抓住这些机会？

随着变革的必要性和包容度已达史上巅峰，这几个问题的答案将引导寿险高管重塑行业未来。正如一位高管精辟的总结：“时不我待！”



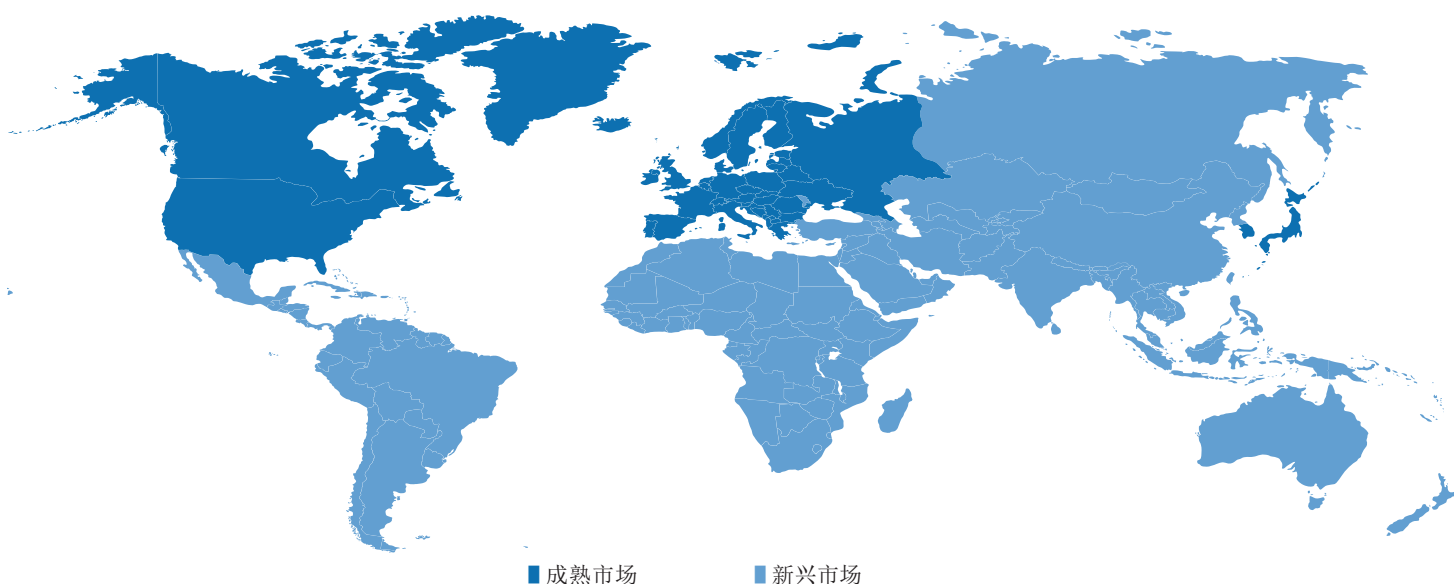
“运用更多数据和分析来推动决策，减少对工作偏好和工作方式的预设。”

# 附录

## 调查简介

高管调研是两年一度的全球调查，目的是确定寿险公司最高管理层最主要的想法。本研究旨在推动、强化及深入探讨适用于寿险行业的策略。

2021年春季，我们通过网络问卷的方式自全球 50 个市场成功回收 444 份高管问卷，是至今同类研究中规模最大之一。在这些回收的问卷中，有 93 份是由业内首席执行官 / 总经理的回复。此外，我们访问了所有地区不同职位的 22 位高管，提供了很多非常具有参考价值的重要观点，通过定性指导丰富了前期的定量分析。



在此研究中，我们将“成熟市场”定义为北美、欧洲、日本和韩国市场，而剩下的其他国家地区则归为“新兴市场”。

想要更深入了解我们的数据，请查询我们的在线数据表，其中也列出了参与调查的所有国家和地区市场。

## 作者简介

**Rob Sims** (sims.rob@bcg.com) 波士顿咨询集团董事总经理及合伙人

**Nathalia Bellizia** (bellizia.nathalia@bcg.com) 波士顿咨询集团董事总经理及合伙人

**Alison Salka** (asalka@limra.com) LIMRA资深副总裁兼会员福利总监

**Todd Silverhart** (tsilverhart@limra.com) LIMRA公司副总裁及总监

## 撰稿人

**Nick Gagnon** (gagnon.nick@bcg.com) 波士顿咨询集团顾问

**John Carroll** (jcarroll@limra.com) LIMRA公司副总裁，会员关系与销售负责人

**Kristen Gillis** (kgillis@limra.com) LIMRA资深分析师

**Rebecca Stevens** (rstevens@limra.com) LIMRA数据分析师

本出版物由 LIMRA 与 BCG 联合出品。

## LL Global 简介

LL Global 是 LIMRA 和 LOMA 的非营利母公司。LL Global 为两家协会组织提供统一的管理及董事会架构。LIMRA 和 LOMA 在全球 71 个国家拥有近 1,200 个会员单位，分别由保险公司和金融服务机构组成。

## LIMRA® 简介

LIMRA 自 1916 年起为金融业提供服务，通过向 53 个国家的近 700 家金融服务公司提供知识、洞见、交流平台与解决方案，推动全球金融服务业的发展。

## BCG 简介

波士顿咨询集团 (BCG) 与商界和社会领袖合作解决其面临的巨大挑战，把握最大机会。BCG 成立于 1963 年，是商业战略领域的先驱。现在，我们帮助客户实现全面转型——激励全面变革，赋能组织成长，打造竞争优势，并推动盈利增长。组织要取得成功，就必须融合数字能力与人才能力。我们的多元化全球团队能为企业带来深入的行业、职能专业知识，提供丰富的洞见，激发改变。BCG 通过先进的管理顾问服务，结合科技与设计、企业和数字投资，以及企业商业目标，提供各种解决方案。我们在公司以及客户组织的各个层级以独特的合作模式工作，产生足以让客户繁荣发展的成果。



©2021 年，LL Global, Inc. 与 BCG。版权所有

本刊物仅供 LIMRA 会员专享。未经 LL Global 与 BCG 的书面许可，本刊物任何部分均不得以任何形式与其他组织分享或复制。