

保险公司电销业务发展要点

赛迪顾问股份有限公司

电子商务咨询中心

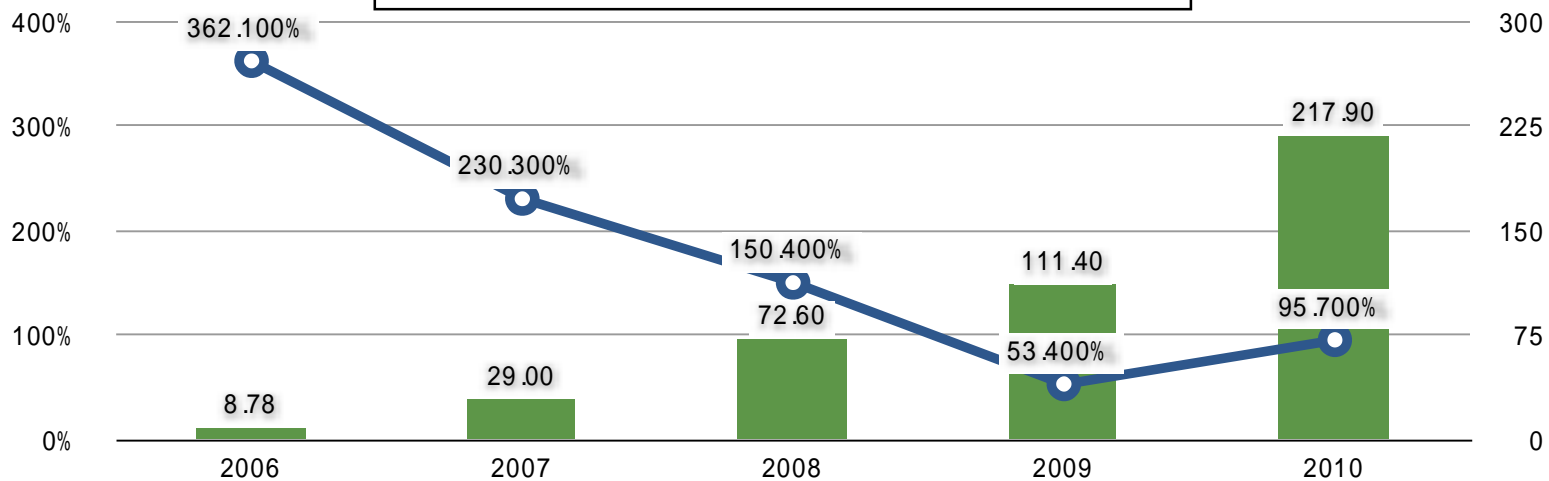
2011.04

2010年中国保险行业电子商务回暖，电销业务占据大 半江山

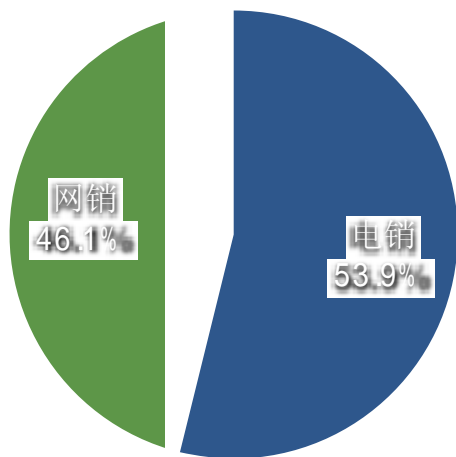
CCIDConsulting

赛迪顾问

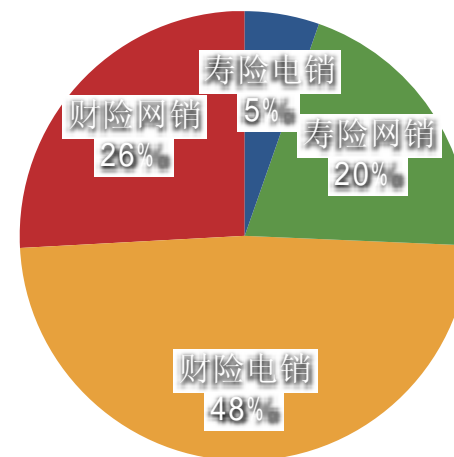
2006—2010年中国保险行业电子商务保费规模



2010年中国保险行业电子商务市场结构



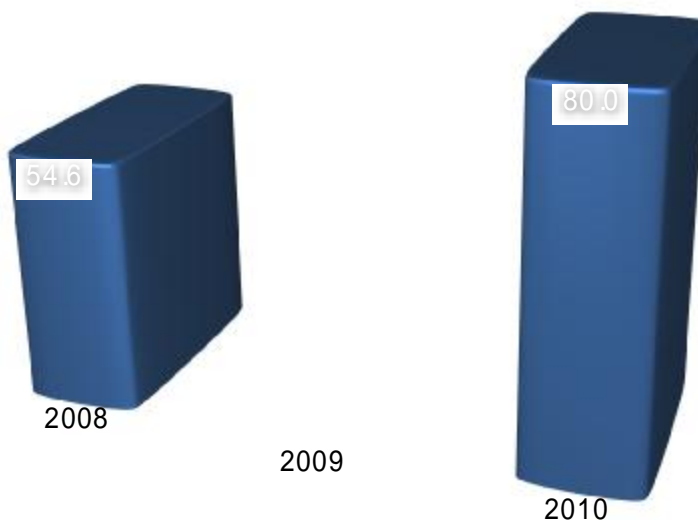
2010年中国保险行业电子商务市场细分结构



保险电销业务发展特点清晰，业务需求向多元化发展

- 1 电销与网站渠道的相互补充作用逐步体现，大电子商务成为发展趋势
- 2 短期意外健康险等小额度险种将走向电话销售的前端
- 3 银行业保险产品更加丰富，并多采取电子商务营销方式
- 4 通信、互联网、信息技术加速融合，短信、邮件等新营销方式正在扩大
- 5 电销运营管理集
- 6 集中后援中心成

多元化需求促进了保险行业信息化投资，其中电销相关系统投资占比达到5—10%。



电销业务现有存在问题众多，渠道冲突与发展模式是 保险公司需要解决的核心问题

CCID Consulting

— 赛迪顾问 —

- 1 电话营销平台建设初期，横向、纵向业务结构不清晰
- 2 人力资源的短缺是电话营销当前面临的问题
- 3 渠道不规范制约电话营销渠道发展（财险电销更为突出）
- 4 与传统渠道的业务冲突
- 5 消费观念与保险意识对拓展新业务渠道的制约
- 6 产品标准化与需求差异化的矛盾存在于整个电销业务
- 7 银行信用卡“嫁接”保险销售的相关投诉居高不下
- 8 代理机构电话销售不规范、管理松散

明确渠道冲突
解决办法

了解现有发展
模式，选择
合适发展
路径



电销渠道冲突的原因分析

电销产品没有与其他渠道产品进行明确的区分，导致个险渠道与电销渠道的同类产品产生交叉销售问题

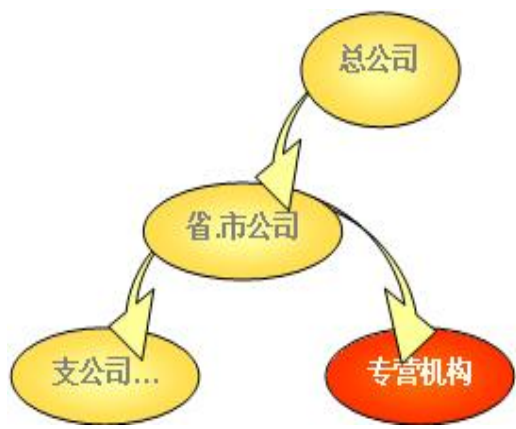

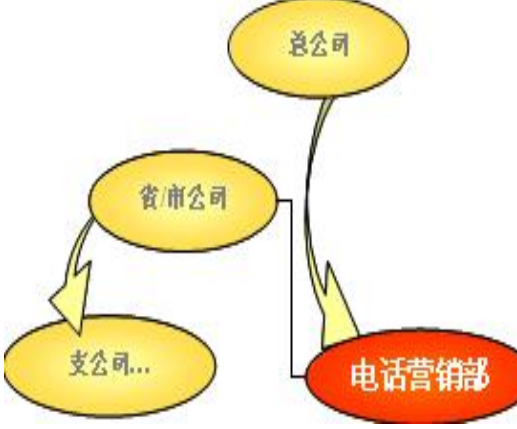
电销业务员与个险代理人的职责不明确，没有规定个险代理人不得销售电销渠道专用产品

没有统一的客户数据管理措施，一方面导致区域性业务冲突；另一方面很可能导致首期购买电销产品的客户，在二次购买产品时被其他渠道接管，导致渠道业务流失

解决措施建议

- ① 为电销渠道开发专用电销产品
- ② 明确规定电销产品只能通过电销渠道销售，通过特殊费率控制
- ③ 保险公司必须明确个险代理人和电销业务员的职责
- ④ 公司的客户数据收集必须由总公司统一执行
- ⑤ 保险公司需要定期回收客户数据，进行系统管理，通过技术手段杜绝业务员对数据的拷贝保存
- ⑥ 总公司要统一保留客户信息，对这部分客户及时联系，开发二次购买需求

发展要点2: 确定合适的电销业务布局模式-分公司模式

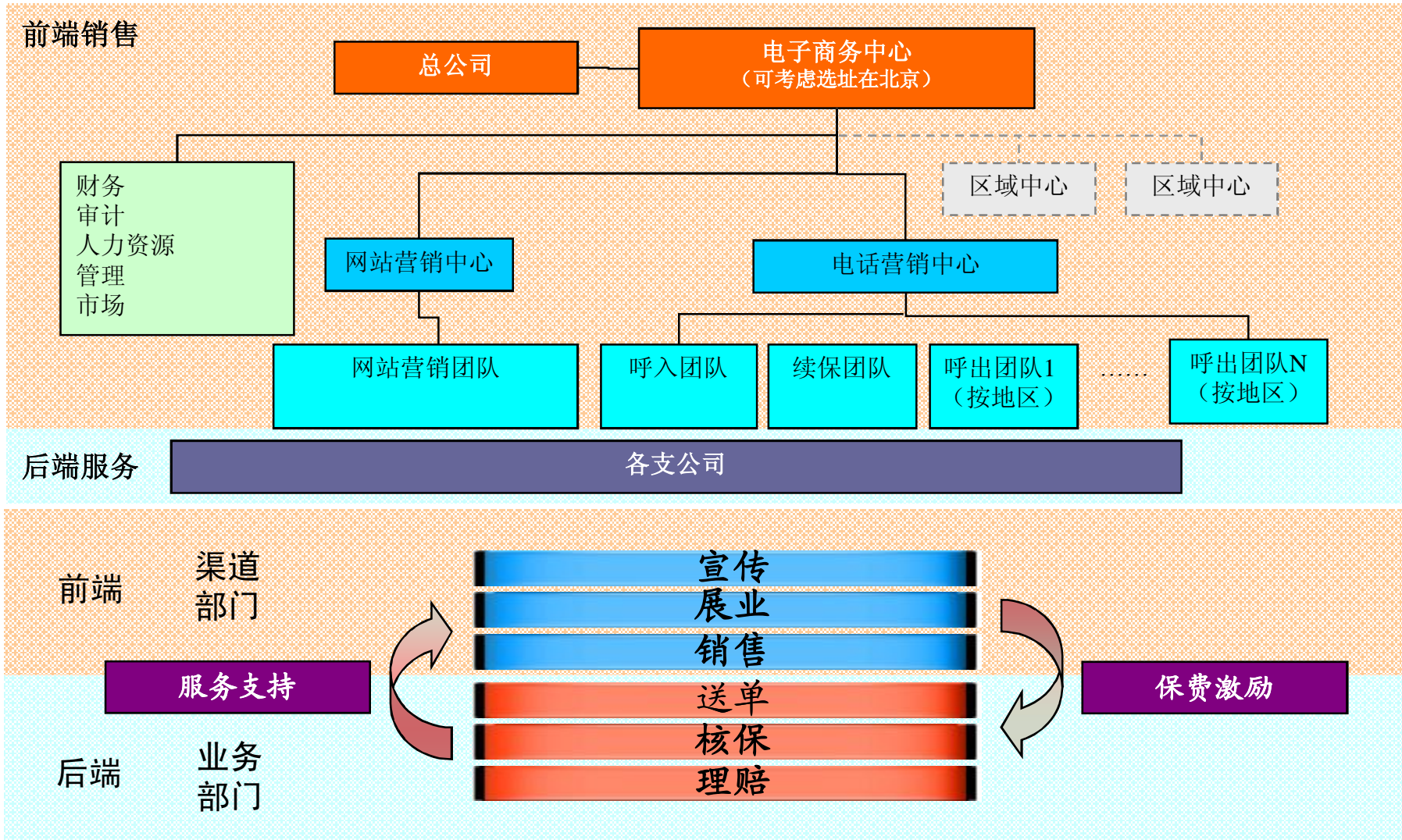
	专营机构模式 (人保, 现已集中)	分公司团队管理模式 (太保)	分公司独立渠道管理模式 (泰康)
组织结构			
资源利用情况	<ul style="list-style-type: none"> · 专营机构拥有一定经营自主权, 外部资源运用空间较大 · 与同级支公司之间资源分配较难协调 · 专营机构可以节省内部资源, 统一服务质量, 提升品牌美誉度 	<ul style="list-style-type: none"> · 团队管理模式有利于实现与支公司资源共享, 减小渠道冲突 · 团队管理模式仍然面临资源配置不足的问题 	<ul style="list-style-type: none"> · 难以有效利用支公司客户服务资源 · 电销部受分公司重视程度不一, 电销人力、财物资源的分配可能发生倾斜
激励作用	<ul style="list-style-type: none"> · 自力更生激发专营机构的发展活力 · 充分的自主权确保了区域市场的灵活性 	<ul style="list-style-type: none"> · 团队管理模式的权利相对分散 · 权利的分散直接导致责任的不明确, 同时产生了利益分配原则难以确定的问题 	<ul style="list-style-type: none"> · 对费用具有较高的自主支配权, 可按照所需调配费用 · 总公司会制定每季度的奖励方案, 而分公司电销中心则可制定月度奖励方案。对提升电销业务员的积极性有较大帮助



	全国集中模式	大区集中模式
优势	<ul style="list-style-type: none"> 便于对电话营销的业务统一管理，实现标准化服务 位于总公司层面，具有较高的集权性，便于对支公司进行统一要求和资源调配 直接掌握业务情况，实现了对业务真实性的可控性 	<ul style="list-style-type: none"> 和全国集中一样，具备全国集中模式的基本优势 分散全国集中的系统风险 有效缓解人员团队建设和方言问题 避免重复建设
劣势	<ul style="list-style-type: none"> 全国集中后，电话营销需要承担大量的长途电话费用 <ul style="list-style-type: none"> 长话业务将约占75%以上 目前长途业务收费是市话费用的2倍左右 需要承担的电话费用将是目前的1.75倍 全国集中后，不只是设备和权利的集中，也是需要人力集中起来，人力成本将有所增加 <ul style="list-style-type: none"> 比如为满足公司6个月3000万保费收入，考虑人均3万考核要求，需要约1140员工。 虽然整体投入回报率提升，但在一个地区集中1140的高质量电销业务员，难度很大 	<ul style="list-style-type: none"> 有可能造成区域间的业务冲突 电话费用等问题虽然得到缓解，但并未明显解决

集中模式案例

人保财险电子商务中心布局模式及业务关系



发展要点3: 选择系统自建/外包策略



- n 平台、技术: 目前中国大型保险公司的电话营销渠道多为自建模式, 例如人保财险、平安寿险都是总公司统一自建独立的电销渠道。
- n 平台、技术: 同时也有部分大型保险公司由于正处于电销渠道的试点与建设之中, 在其部分分公司采用自建模式。例如太平洋、泰康人寿等
- n 劳务: 多数财险公司采用劳务外包模式、多数寿险公司电销团队采用自建模式(代理人、员工聘用)

	自建模式	外包模式
优势	<ul style="list-style-type: none"> · 保险公司对电销渠道的管控力度强 · 保险公司自建电销渠道后, 可以有效统一电销渠道的服务水平, 并进行考核 · 可以根据实际需求选择合适的设备与场地, 构建符合保险公司实际情况的电销中心 	<ul style="list-style-type: none"> · 外包模式可以节省保险公司的电销渠道建设成本, 只需按合作合同每年支付给第三方呼叫中心相应的租用费用即可 · 外包模式可以减轻保险公司的管理、人员成本压力
劣势	<ul style="list-style-type: none"> · 自建模式需要保险公司一次性投入大量建设资金 · 自建模式需要保险公司相应部门投入较大的管理和经营精力 	<ul style="list-style-type: none"> · 外包模式在一定程度上削弱了保险公司对渠道的控制能力 · 由于外包模式一般与分公司运作模式搭配进行, 保险公司各地分公司的外包合作伙伴服务能力必然有所差异, 无论是场地/技术外包, 还是劳务外包都会给客户带来服务水平不同意的感受, 在一定程度上影响保险公司的品牌建设

发展要点4: 完善电销业务人员管理制度



- n 在代理人制基础上, 逐步提升电销中心吸引力, 确保团队稳定。
- n 在业务稳步提升的前提下, 进而逐步尝试向员工制过渡

代理人制关键问题	员工制关键问题	派遣制关键问题
<ul style="list-style-type: none"> n 全面进行电销代理人绩效考核 n 考虑将考核成绩优秀的电销代理人转为公司正式员工, 并给予相应的绩效奖励 n 在成熟时机, 全面实现电销代理人员工制 n 在合理计算电销代理人成本构成的基础上, 适当调整电销代理人待遇, 增强自身电销机构对代理人的吸引力 	<ul style="list-style-type: none"> n 保险公司是否能够提供给员工在行业内较高水平的待遇 n 保险公司是否能够帮助员工进行职业规划, 使员工觉得自身业务水平在不断提高, 并在业务能力提高的基础上获得相应回报 n 保险公司是否有健全的电销人力资源制度, 员工可以通过自身努力不断获得更高的职位 	<ul style="list-style-type: none"> n 派遣制模式如下: 劳务公司派遣业务员; 保险公司负责培训; 业务员签订劳务合同后, 保险公司支付给派遣公司劳务管理费、支付给业务员基本工资、业务提成、社保; 劳务公司派人对接业务员进行监督管理 n 劳务公司是否能提供具有代理资格的人员 n 劳务公司监督管理质量
<ul style="list-style-type: none"> n 寿险公司包括: 中国人寿、平安人寿、太平洋人寿、泰康人寿等绝大多数保险公司 	<ul style="list-style-type: none"> n 寿险公司包括: 中美大都会 	<ul style="list-style-type: none"> n 寿险公司基本没有
<ul style="list-style-type: none"> n 财险公司采用代理人制的很少 	<ul style="list-style-type: none"> n 财险公司包括: 人保财险、平安等, 但比例较少 	<ul style="list-style-type: none"> n 财险公司包括: 人保、平安等比例较大

发展要点5: 解决电销客户数据的合规管理问题



风险类型	措施及建议
客户数据外泄风险	<ul style="list-style-type: none"> n 保险公司从自身严格控制数据，做到数据统一管理，业务进行后的数据定期回收，通过IT手段，尽量减少业务员对数据的掌握能力。 n 保险公司在电话行销中应向客户有所承诺，数据绝不会从保险公司以防发生外泄。 n 保险公司应加大社会宣传力度，让更多的客户真正了解保险公司的数据保密的措施，增强客户的信任感 n 保险公司在与第三方数据渠道签订合作协议中，需明确自身对数据的管理能力，要求第三方数据渠道承担数据泄漏后可能带来的法律责任。
业务交叉冲突风险	<ul style="list-style-type: none"> n 保险公司在客户数据管理上由一个统一的部门负责与数据渠道的合作。 n 统一管理数据。 n 并有明确的业务区域界定和管理制度。
数据获取有效性风险	<ul style="list-style-type: none"> n 分析不同数据渠道的特征，例如银行渠道数据最为稳定，从该渠道所获得的数据真实性和实效性都能得以保证。而从旅游行业获得数据，客户在旅游行业留下数据后如果发生联系方式改变一般不会再主动通知旅游服务商修改信息，因此实效性较低。这就要求保险公司根据不同渠道特点，与第三方数据渠道签订不同的协议，规定不同渠道的客户数据量比例，从而使得最终获得的数据更加真实。 n 要求保险公司具有数据真实性的统计工具，且该统计工具的统计结果可被第三方渠道服务商认可。 n 需要与第三方数据渠道签订相关条款，确保数据真实性在一定比例之上，改组数据才被视为有效。
数据成本变化的风险	<ul style="list-style-type: none"> n 一方面通过分析有效数据的成单率，不断调整数据需求； n 另一方面通过分析各第三方数据渠道服务商的数据提供质量和信誉，不断调整合作伙伴，最终寻找到能力强、信誉高的合作伙伴进行长期合作

Thank You !

■ We are growing with you !