未来的保险代理人

安永调查显示需要数字化销售工具及与保险公司的更密切合作



EY
Building a better working world



未来的保险代理人在数字化世界中将以主动顾问的身份出现



目录

3 **概要**

6 **关键主题 1** ——客户直销和数字化业务模式的威胁推动保险代理人寻求使用数字化和社交销售工具

10 **关键主题 2** ——保险代理人期望保险公司提供简单的客户和代理人体验，从而推升代理人的忠诚度

12 **关键主题 3** ——未来的保险代理人寻求通过创新、定制化的产品满足不断变化的市场及客户需求

14 **关键主题 4** —— 代理人将与保险公司（更多接触核保人，减少代理人的单证服务工作）的密切合作视为未来增长的驱动因素

16 **结论**

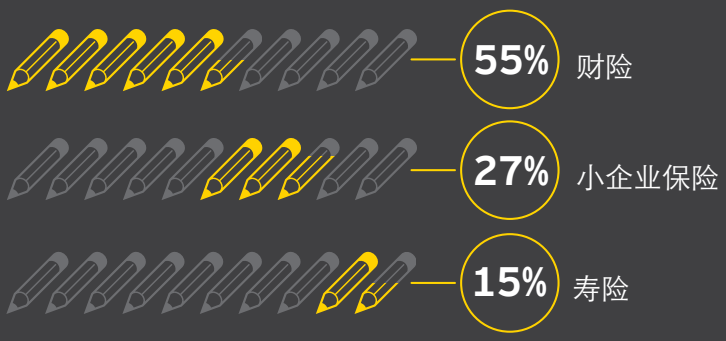
17 **安永联系人**



关于本次调查

安永于2016年下半年对530名保险代理人进行网络调查。话题包括代理人的未来、数字化目标、保险公司的评估和感知价值、预期产品。调查发现重点关注美国保险业的趋势和差异。

530名
调查受访者包括:



注释：本报告中数字四舍五入，以接近100%。

概要

随着客户成为每笔交易和销售的焦点，直销渠道对分销格局造成重大影响。越来越多的代理人认为市场向线上或直销的转变严重限制其业务的增长。无论是企业或个人保险，所有寿险和财险代理人都对此表示担忧。

保险公司减少单证工作，优化销售工具，进一步简化流程，有助于代理人更快速地对客户服务、理赔和产品开发做出响应。数字化、可穿戴设备、车联网和基于用量的保险（UBI）等新兴科技为核保和分析能力提供数据资源，以便能够更好地使用并解读数据。这些科技正在改善保险公司管理后台职能的方式，增强对网络威胁和其他风险的监测。未来取决于创新和产品简化，这给保险公司带来大量交叉销售的机会。

安永最近调查了530名财险和寿险代理人，希望能够深入理解趋势、增长战略及参与规则变化的方式。问题包括保险公司选择、支持和感知价值、未来增长引擎，及他们认为代理人的角色在未来三到五年中会发生哪些变化。

本报告中，我们在调查中发现四大关键主题：



客户直销和数字化业务模式的威胁推动保险代理人寻求使用数字化和社交销售工具



保险代理人期望保险公司提供简单的客户和代理人体验，从而推升代理人的忠诚度



未来的保险代理人寻求通过创新、定制化的产品满足不断变化的市场及客户需求



代理人将与保险公司（更多接触核保人，减少代理人的单证服务工作）的密切合作视为未来增长的驱动因素

概要

随着代理人角色不断演变，且更加注重维护客户关系，他们需重点关注面向客户的科技和分析工具。

如图1所示，未来保险代理人在数字化世界中将以主动顾问的身份出现。特点是在销售过程中进一步关注数字化和分析工具的使用，与保险公司加强合作以交付强化客户价值。

图 1





大部分代理人将参与数字化的未来，但也有一部分人不定位于此。

47%

十分重视有应用程序在客户互动中给他们指引，并显示建议或提示下一步的最佳行动

63%

十分重视有说明工具帮助他们进行销售

77%

十分重视有科技自动识别其现有业务中的潜在机会

50%

强调需要具备创新性的新产品驱动其业务增长

80%

会考虑放弃单证服务工作，专注于销售和增长

55%

会考虑接受更低的佣金，从而将部分单证服务工作负担转给保险公司

40%

怀疑自己是否准备好满足新一代客户的需要



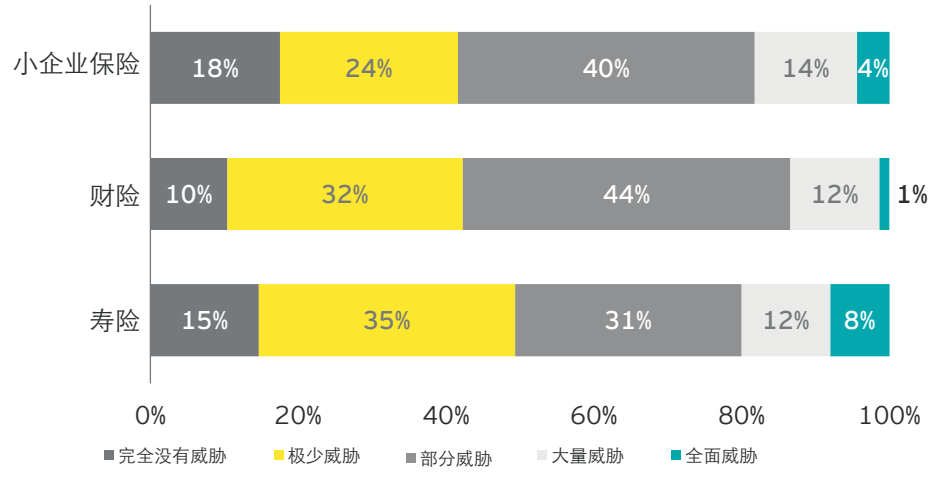
1

客户直销和数字化业务模式的威胁推动保险代理人寻求使用数字化和社交销售工具

代理人担心他们如何适应越来越多的客户直销模式和线上保险模式；但是，他们对影响的程度却持不同观点。半数寿险代理认为客户直销渠道对其业务造成一些威胁，有12%认为是重大威胁，8%认为是全面威胁。主导代理人和保险公司之间关系的认知和预期如图2所示。

图 2

保险公司客户直销渠道对代理人业务造成的威胁程度



此外，越来越多的代理人认为市场向线上或直销渠道的转变是其今后业务增长的重大限制。不恰当的产品、对分析工具的投资、行政管理和自动化，以及获得客户或保单数据的速度和质量也限制了增长（见图3）。

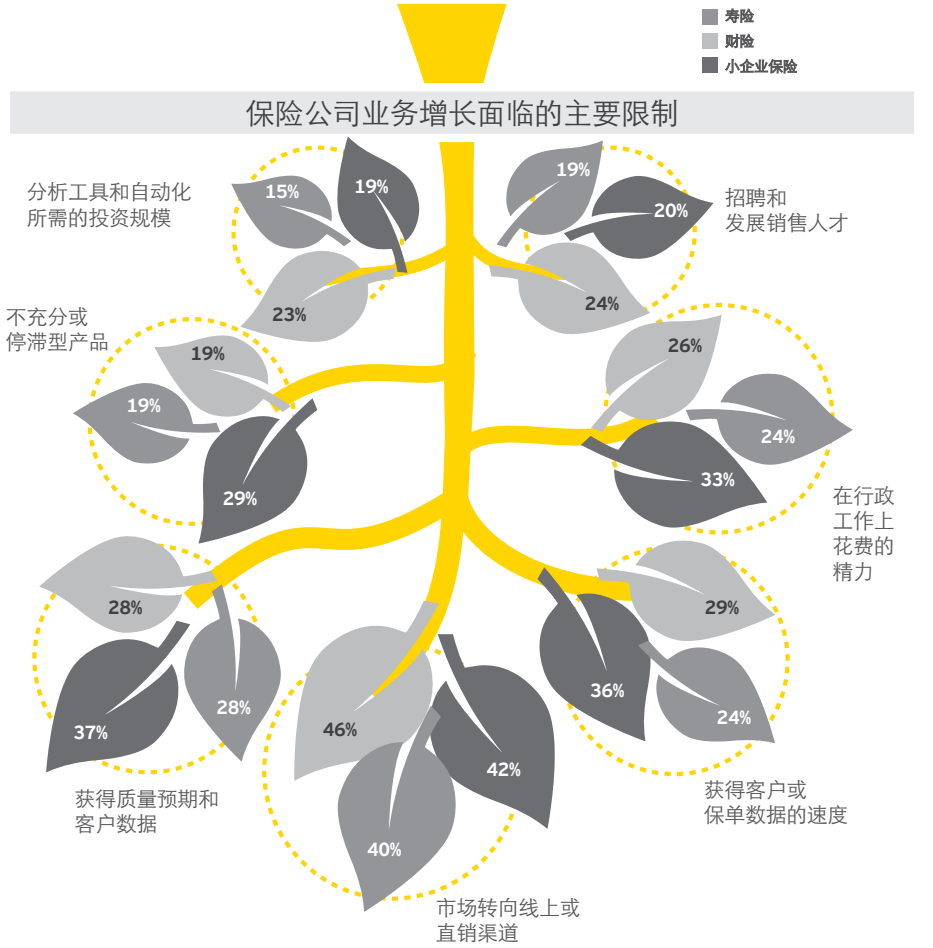
代理人对保险公司的看法

保险公司开始探索其他分销平台时，代理人仍觉得他们自己能为渠道混合增加价值，并希望积极与客户互动。实际上，四分之三的代理人认为中介业务渠道对保险公司很重要，22%对此价值表示中立；仅有3%认为这些渠道不重要。让人不禁怀疑这些代理人是否已经放弃了自己的职业。

调查发现显示，销售企业保险的代理人最了解他们在保险公司战略中的位置，而那些销售个人产品和寿险的代理人则最不清楚。仅有19%的销售个人保险的代理人认为他们非常了解，而所有其他类别中有近30%的代理人做到了这一点。在寿险方面，销售个人保险的代理人对其了解程度的评分略高于其他类别代理人。



图 3



22%

代理人认为他们非常了解他们在保险公司战略中的位置。



增长是主要担忧

此外，消费者格局迅速地从“传统主义者”变为“科技主义者”。超过四分之三的婴儿潮世代出生的人使用互联网，同时X世代成为职场的砥柱中流，大部分已结婚生子。千禧一代是历史上最大的客户群体，也是包括保险业在内的大部分行业的目标增长点。代理人表示，他们需要不同的工具和产品来满足不同群体的需要，从而抓住增长机遇。

只要代理人继续参与市场活动，他们就需要在获得新客户和交叉销售中寻找平衡。所有代理人中有一半希望采用平衡的方法增加保费份额或客户数量。寿险代理人仍不确定他们的方法或偏向获得更多客户，考虑到销售辅助产品所遇到的困难，这也情有可原。

图 4

代理人对增加客户数量和增加保费份额之间的偏好

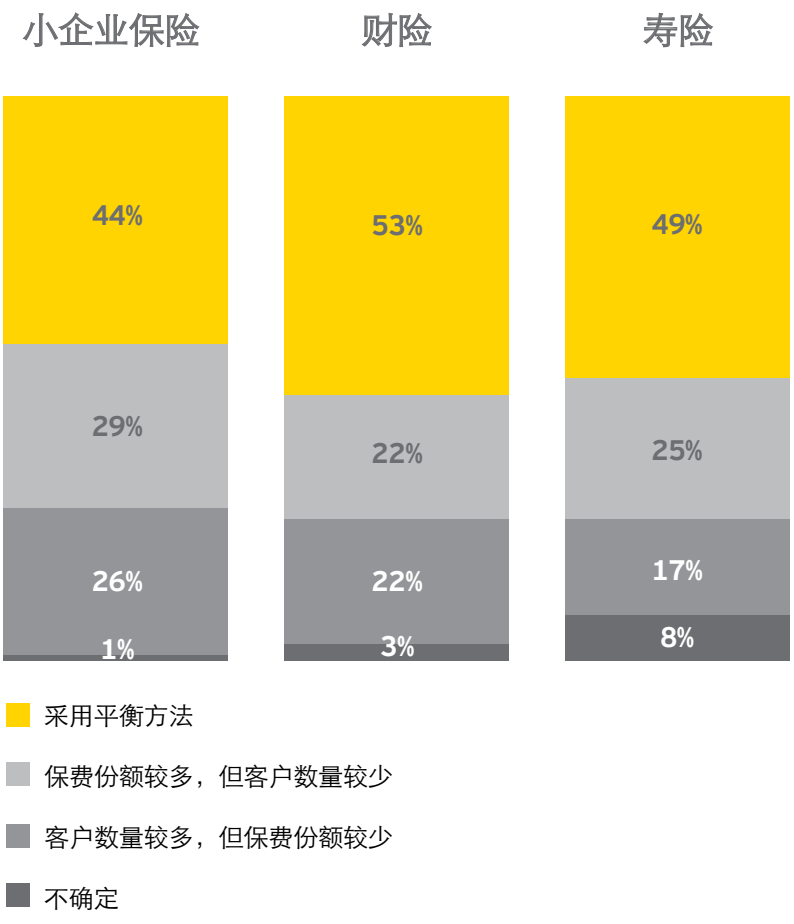


图 5

调查显示：

60%

代理人称能否获得更好的工具影响他们使用特定保险公司的偏好。

35%

代理人称能否获得更好的工具是更换保险公司的主要原因。

35%

代理人希望获得更好的客户关系管理工具。

代理人目前重视基本功能（如运营和销售），然而，未来的保险代理人会更在意数字化能力和工具（见图5）。工具的质量在决策制定流程中发挥重要作用。与财险代理人相比，寿险代理人对保险公司提供的线上工具满意度较低。我们的调查显示，寿险公司需要改善其线上和移动终端能力。

保险公司应最大化利用其数字化平台并改善代理人操作和单证服务工作，与此同时，其也在寻求社交媒体等新渠道与客户群互动。社交媒体对于所有代理人而言都十分重要。在采用社交媒体方面，尽管个人寿险落后于其他业务线，但仍然呈现出今后与客户或潜在客户互动的机遇。

影响

客户直销模式逐渐成为代理人的首要威胁。为了应对这一威胁，代理人寻求利用社交媒体，减少单证服务工作，从而帮助开发新客户，并扩大业务。他们使用以分析为指引的销售工具，可通过移动设备查看。平板电脑上的图像通过就客户“如何”及“为什么”做出决定，提出相关问题，协助销售流程。保险公司也努力通过接手客户单证服务工作，让代理人实现从代表保险公司到主张客户价值的转变，为代理人和客户创造无缝体验。

案例分析

代理人体验设计和工具选择

目标

保险公司希望能够在一站式现代分销科技的支持下，提供数字化代理人的体验

服务

- 通过任命和许可日常代理人管理，从应聘开始建立未来代理人体验之旅
- 识别潜在科技以支持愿景的实施，帮助选择最适合的分销和门户科技
- 建立详细实施计划

提供的价值

- 帮助客户移动化的代理人体验和科技工作流程，以增强日常保单管理和理赔系统现代化
- 代理人销售的保费金额加速增长



2

保险代理人期望保险公司提供简单的客户和代理人体验，从而推升机构代理人忠诚度

90%

代理人展业时与多家保险公司合作

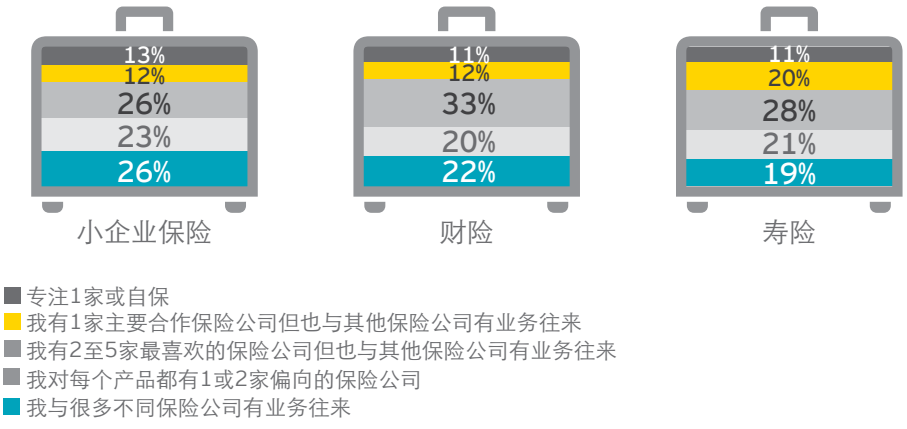
如今，90%的代理人在考虑展业时与多家保险公司合作，迫使保险公司重新思考其价值主张和从竞争对手中脱颖而出的能力，如图6所示。

个人财险代理人很可能有2至5家最喜欢的保险公司，而从事企业产品的代理人在每个产品中偏向1或2家。仅12%只有1个主要合作的保险公司。

代理人在选择业务伙伴时，会考虑代理人或客户体验等方面，但这些方面对决策的影响程度在不同保险类别中有所不同。比较重要的是代理人如何评价具体某一家保险公司。几近半数企业和个人财险代理人在选择与保险公司进行业务往来时，考虑客户和代理人体验，而寿险代理人中这一比例为27%。

图 6

代理人对保险公司的偏好



代理人需要保险公司的支持

当问及保险公司如何可以减轻代理人的操作负担时，受访者普遍认为需要改善沟通、改善客户服务和核保。企业保险代理人的三大反馈中也包括减少单证工作和与一名核保人合作，而寿险代理人认为快速核保和联系到核保人是有待提升的关键领域。

代理人认为简化是保险公司改善客户体验的关键。对于不同的产品类型，代理人对保险公司如何改善客户服务或理赔响应程度持不同观点；45%希望减少填表数量，降低单证工作量，而35%提议简化产品并提供更好的客户线上工具。

更稳健平台及能够获得具体产品销售支持是受访者提及的更换保险公司的主要原因。更具竞争性的佣金、出具账单和收款、报告也是选择流程中位列靠前的考虑因素。数字化开户和账户管理工具，甚至管理和销售线索应用程序也是需要改善的领域。

更好的销售工具、科技和分析工具

寿险代理人更关注支持新线索和更优核保的系统，说明这些领域仍待提高。而65%的企业保险和财险代理人称现有工具非常好或较好，仅有45%的寿险代理人选了这一项。机构规模越大，工具质量评分越高。

而有三分之一的受访者通过网络门户进行互动，四分之一仍偏向于通过电话沟通。

5%	偏向通过短信沟通
10-20%	偏向通过智能手机应用程序进行沟通

代理人也偏向通过直接与客户互动，与保险公司保持联系。这对个人财险代理人尤其重要，他们希望积极参与，而不是仅得到通知。

影响

保险公司需要提高自身竞争力，改善代理人工具和分销管理科技。这些工作有助于改善客户关系，增强销售力度和服务有效性。最大化使用数字化平台能改善代理人的操作和单证服务工作。

代理人认为自己投资基础设施的能力有限，并希望保险公司给予支持。这将向代理人提供数字化工具创造大胆机遇。

案例分析

中型个人保险公司的数字化体验战略

目标

董事会发现公司因为缺少数字化平台、投资和战略，从而在竞争中处于不利地位

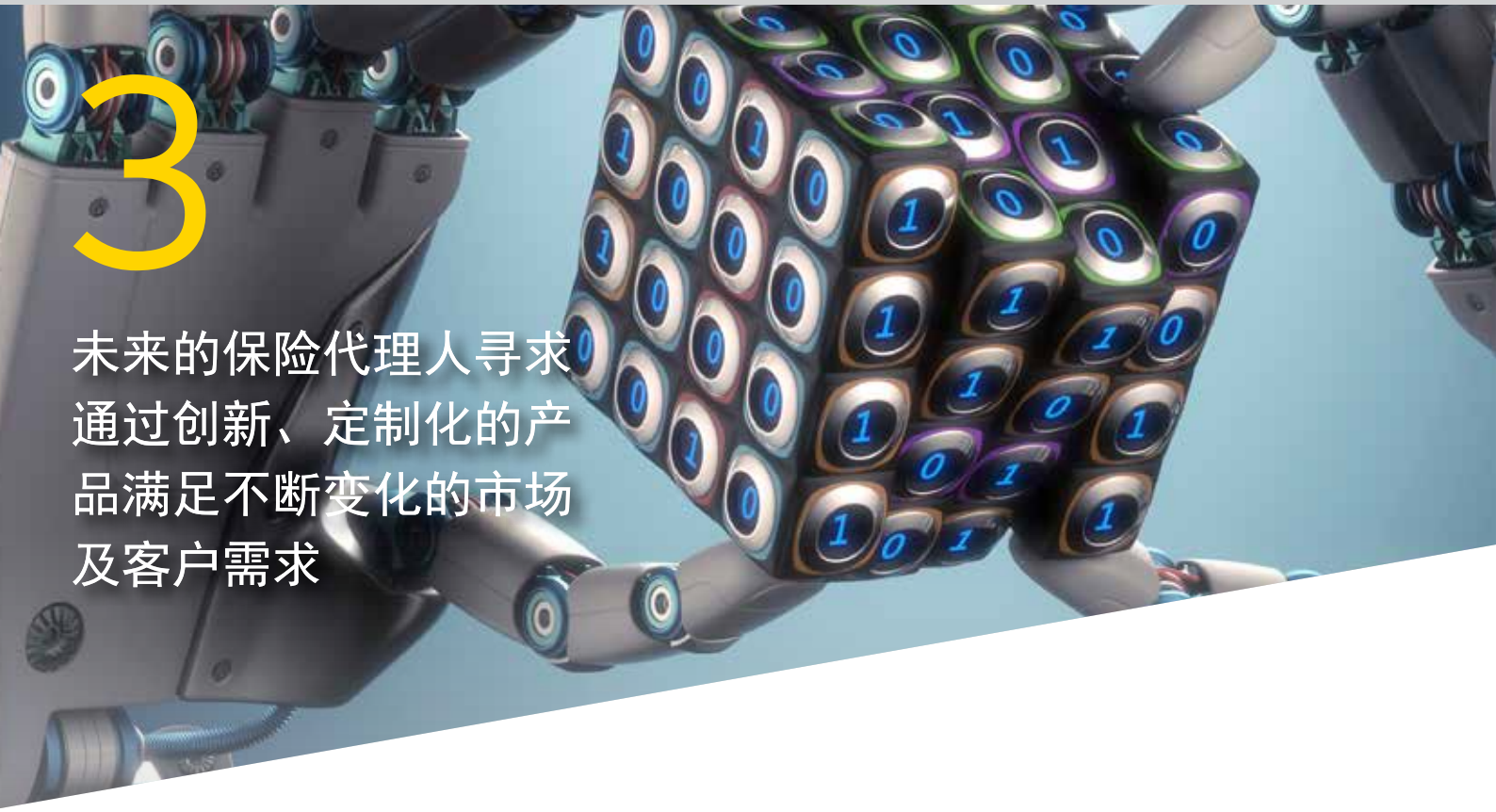
服务

- 制定了数字化能力体系，就保险价值链中的不同体验达成一致
- 进行竞争性分析，结合竞争对手情况，识别各种体验中基础性、竞争性和市场领先性能力
- 定义数字化战略、预测市场领先性能力和情景
- 建立投资模型，对战略研讨会上识别出的每项能力确定高层倡议；对另类投资情景建模

提供的价值

- 客户获得针对代理人、投保人和员工的全面数字化战略
- 制定客户旅程路线图，识别接触点，评估科技需要；竞争力分析帮助制定差异化战略
- 创建了附带投资要求的科技路线图，并呈递至董事会

关键主题



3

未来的保险代理人寻求通过创新、定制化的产品满足不断变化的市场及客户需求

创新对产品变革提出要求

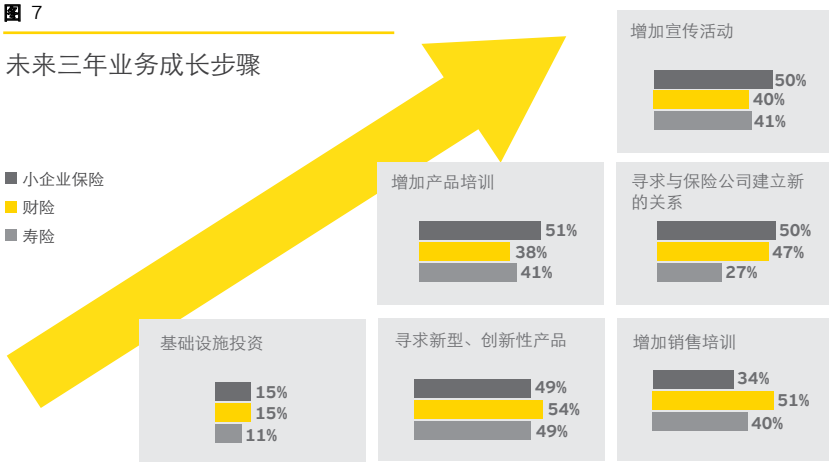
代理人普遍认为，寻求新型、创新的产品，并增加宣传活动将会是未来三年的主要关注领域（见图7）

从整体上看，投资基础设施将不会成为增长的优先事项；不足15%的受访者计划在未来三年中做出投资。“一刀切”的代理人模式将会转变为利用科技、分析工具和数字化应用程序的简化产品，更好回应客户的服务需求，从而促进未来增长。

产品创新将会成为未来代理人扩大产品组合的一项关键驱动因素。所有代理人都十分珍视能够促进新业务发展的创新。将近半数的商业保险代理人认为，能够在其现有客户中自动识别潜在机会的科技至关重要。

图 7

未来三年业务成长步骤



从代理公司规模的角度看，拥有200到500名员工的企业认为这种类型的创新十分重要。少于10人的小型代理公司和个人代理则不是很重视这种类型的创新。

所有代理人中，将近一半的人称，加强产品定制化是满足多变市场需求的关键。与定制化不谋而合的是，40%的代理人希望产品能够带有一系列不同特征，以满足广泛的需求。

大多数代理人认为，保险公司应在创新性方面更进一步，生产更为简化的产品，使产品更易于理解，从而进一步满足千禧一代的需求。仅有三分之一的代理人认为针对X一代以及婴儿潮一代需求的产品创新将会帮助其增长业务。然而，对于寿险代理人来说，情况则截然相反。超过半数的寿险代理人会考虑X一代和婴儿潮一代受众的需求。

可穿戴设备和新科技带来机遇

科技被视为满足新一代代理人需求的重要因素，让千禧一代加入销售大军能够更好地为对应市场服务。千禧一代占据的客户市场份额持续增加，因此，有将近40%的代理人对其是否准备好满足下一代客户的需要表示怀疑。

超过半数的企业保险代理人深信可穿戴科技在未来保险业内的作用举足轻重。有48%的个人财险代理人也表示赞同。这种现象可能与代理人接触车联网有关，其中大部分的受访者均称车联网是有意义的。

影响

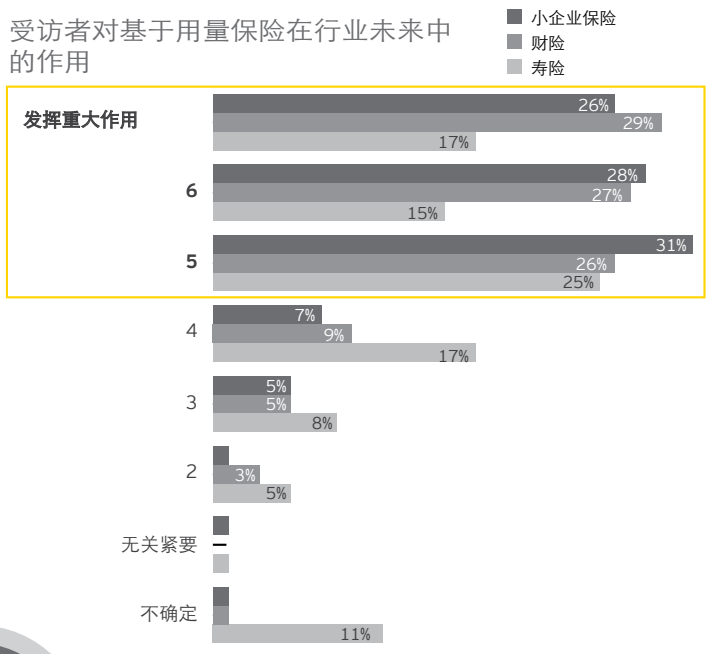
另类分销模式激励着保险公司重新思考其与代理人系统的合作方式。安永调查显示，保险业未来与产品创新密切相关。保险公司能够通过新型、定制化产品（可穿戴设备、互联家用电器和车联网）为代理人提供支持。安永的"Pay-As-You-Live"系列刊物能够为您提供有益的辅助信息。随着新产品和交叉销售增加不断刺激增长，代理人和保险公司将会需要新的技能组合。

寿险代理人对于可穿戴设备在行业内的作用则不是很确信，该项调查发现让我们的团队颇为惊讶，因为至少有一家安永客户的市场活动涉及重大产品上市。

当被问及对于基于用量的保险（UBI）的感受时，超过一半的财险代理人认为这种保险形式将在保险业的未来发挥重要作用（见图8）。三分之一的个人寿险代理人都对UBI未来的作用表现出同等乐观态度。

图 8

受访者对基于用量保险在行业未来中的作用



案例分析

全球保险公司的产品创新和上市

目标

保险公司期望推出更吸引人的人寿与健康险客户体验，并融入可穿戴设备。

服务

- 确定业务模式，包括产品经济效益、忠诚度计划以及所需的合作方式
- 制定客户价值主张、产品设计以及客户参与架构
- 帮助客户进行具体的产品上市规划和科技整合

提供的价值

- 帮助客户将笼统的体验概念在具体的设计中落地
- 提供具体的执行项目，从而实现成功的产品交付



4

代理人将与保险公司（更多接触核保人，减少代理人的单证服务工作）的密切合作视为未来增长的驱动因素

代理人愿意更多地参与到核保的过程中。他们一致认为，保险公司可以通过允许代理人更多接触核保人，与相同的核保人合作并将核保人从交易者转变为以维护关系为中心的客户解决方案工程师，从而改善核保互动。超过三分之一的代理人希望标准化或改善核保决策的申诉或审核流程。

此外，代理人认为保险公司可以通过简化语言改善客户沟通，以积极的姿态利用多元的渠道接触客户。总体上看，沟通的频率与次数对于代理人而言相对不那么重要。超过三分之一的个人财险或企业保险代理人认为沟通的频率和次数对于有效沟通非常重要；相比之下，仅有四分之一的个人寿险代理人这样认为。

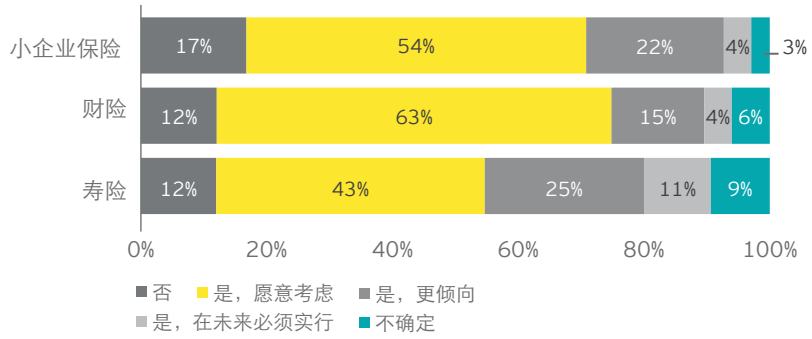
代理人寻求与保险公司建立更紧密的工作关系

部分代理人都希望减轻自身的单证服务工作，将精力投向销售与增长（见图9）。有四分之一的个人寿险代理人更倾向于这种提议，而大约有20%的代理人对该提议表示怀疑，还有17%的企业保险代理人对其目前单证工作表示满意。

有一半的受访代理人愿意通过减少佣金的方式将部分单证服务工作压力转移给保险公司，然而有36%的代理人对此观点表示反对。

图 9

代理人放弃部分单证服务工作，而向销售和增长投入更多精力



34%

希望保险公司能够与代理人或经纪人更好地沟通

在所有产品类型中，将近半数的代理人将与日俱增的定制化视为解决未来市场需求的主要产品变化之一；对于企业保险和个人财险代理人来说，这种变化尤为重要。与定制化不谋而合的是，40%的代理人将能够提供不同产品特征，从而应对广大客户要求的能力视为满足不断发展的市场需求的关键。

改善代理人体验

强化现有客户关系并在核心业务中实现以客户为中心已经成为战略必备。随着客户接纳数字化以及其他新兴科技，保险公司必须重新构想其分销战略、代理人互动以及合作关系。

影响

保险公司和代理人将会携手实现无缝、可靠且便于获得的客户体验。我们的调查显示，代理人渴望更多接触保险公司，这与精简核保的需求存在矛盾。解决这一状况需要代理人与核保人之间进行某种形式的数字化互动，而不是把时间浪费在电话沟通上。如果代理人能够少花些精力在单证服务工作上，那么他们便可以更加注重销售。招聘、培训以及留存代理人对于实现改善的客户价值来说必不可少。

案例分析

一家领先个险供应商的代理人体验转型

目标

公司希望确定其下一代数字化代理人体验

服务

- 认证并改善现有用户设定和未来用户体验状态，从而确定理想的特色功能
- 记录并识别有效衡量代理人情绪的方法，并在代理人和用户之间建立有效的反馈回路，追踪用户满意度
- 制定能力参数和供应商评估框架，从而对现有市场解决方案的审核提供支持
- 定义未来的科技架构（通过期望的整合与解决方案构成）

提供的价值

- 改善角色设定和未来体验状态：确定评估供应商体验路线图
- 代理人满意度计量：确定现有代理人体验指标、差距以及客户KPI；制定计分卡
- 供应商评估框架：制定评估标准以及综合客户评估
- 在整个过程中，确定过度到理想状态所需开展活动

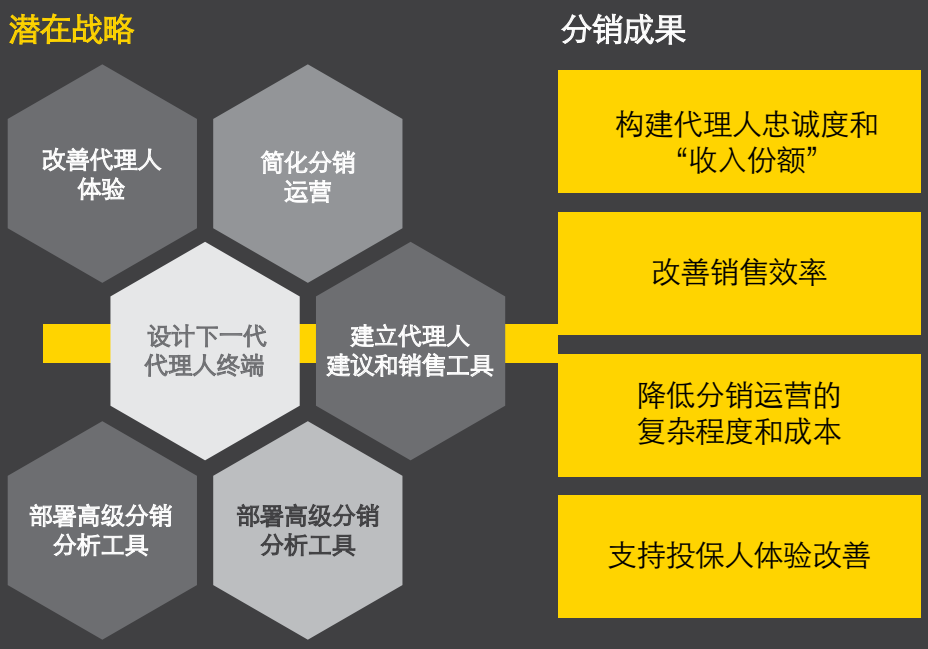
结论

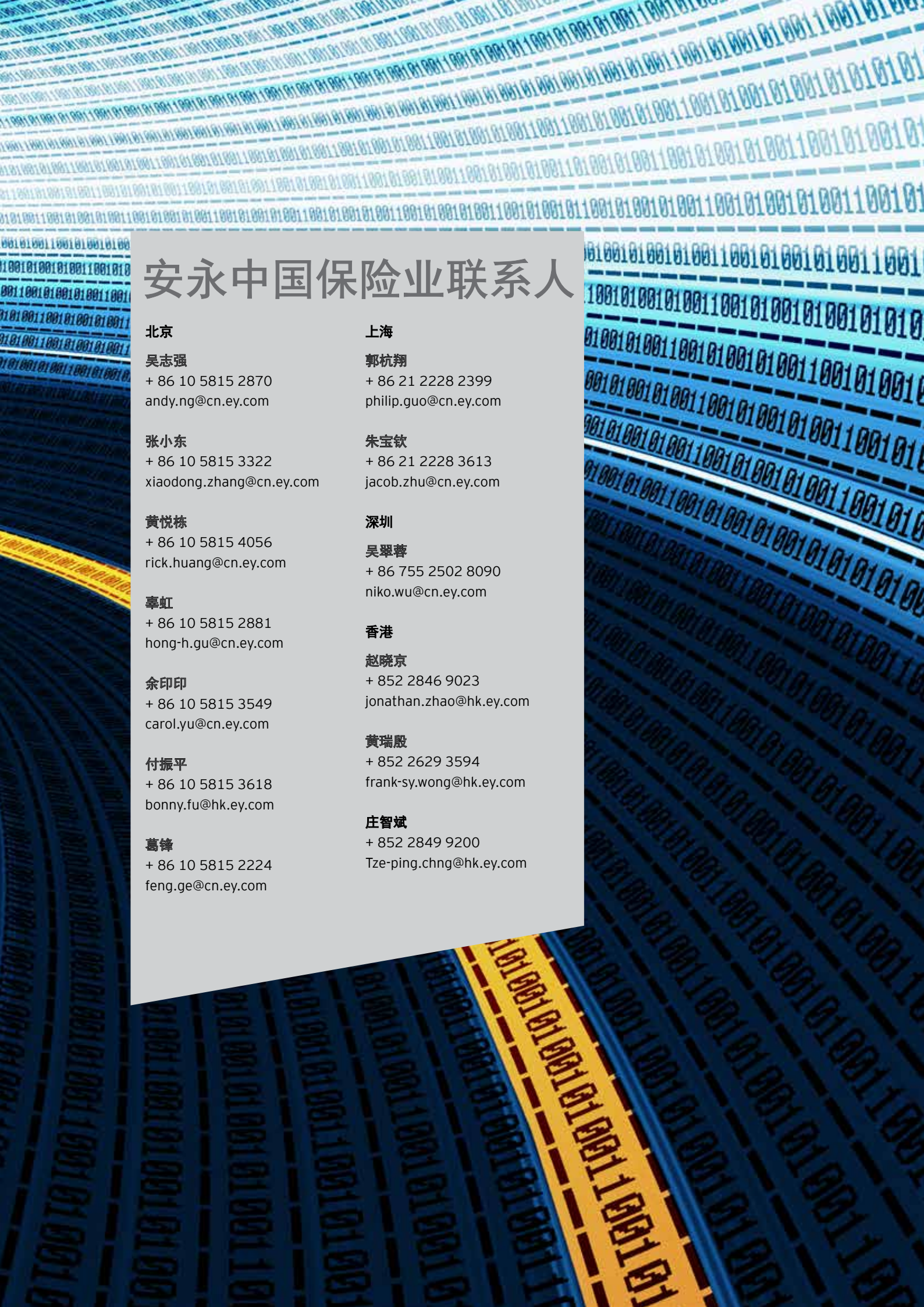
安永能够与保险公司携手，帮助其落实潜在战略，为代理人提供数字化支持、简化分销运营、部署高级分析工具，并帮助其实施新型分销科技（见图10）。倾听"代理人的声音"能够促使保险公司交付更深入与稳健的体验，并为其重新思考与代理人系统的合作方式提供支持。

保险公司和代理人可以通过合作流程进行互动，并强化彼此关系。此流程能够产生的益处包括降低运营复杂程度与成本、改善销售效率，支持代理人和投保人体验。我们的调查认为，保险公司与代理人合作有助于实现双赢。

图 10

我们的调查为大量保险公司的战略提供支持，帮助其改善分销业绩。





安永中国保险业联系人

北京

吴志强
+ 86 10 5815 2870
andy.ng@cn.ey.com

张小东
+ 86 10 5815 3322
xiaodong.zhang@cn.ey.com

黄悦栋
+ 86 10 5815 4056
rick.huang@cn.ey.com

辜虹
+ 86 10 5815 2881
hong-h.gu@cn.ey.com

余印印
+ 86 10 5815 3549
carol.yu@cn.ey.com

付振平
+ 86 10 5815 3618
bonny.fu@hk.ey.com

葛锋
+ 86 10 5815 2224
feng.ge@cn.ey.com

上海

郭杭翔
+ 86 21 2228 2399
philip.guo@cn.ey.com

朱宝钦
+ 86 21 2228 3613
jacob.zhu@cn.ey.com

深圳

吴翠蓉
+ 86 755 2502 8090
niko.wu@cn.ey.com

香港

赵晓京
+ 852 2846 9023
jonathan.zhao@hk.ey.com

黄瑞殷
+ 852 2629 3594
frank-sy.wong@hk.ey.com

庄智斌
+ 852 2849 9200
Tze-ping.chng@hk.ey.com

EY 安永 | Assurance 审计 | Tax 税务 | Transactions 财务交易 | Advisory 咨询

关于安永

安永是全球领先的审计、税务、财务交易和咨询服务机构之一。我们的深刻洞察和优质服务有助全球各地资本市场和经济体建立信任和信心。我们致力培养杰出领导人才，通过团队协作落实我们对所有利益关联方的坚定承诺。因此，我们在为员工、客户及社会各界建设更美好的商业世界的过程中担当重要角色。

安永是指Ernst & Young Global Limited的全球组织，也可指其一家或以上的成员机构，各成员机构都是独立的法人实体。Ernst & Young Global Limited是英国一家担保有限公司，并不向客户提供服务。如欲进一步了解安永，请浏览www.ey.com。

© 2017 安永，中国
版权所有。
APAC no.
ED None

本材料是为提供一般信息的用途编制，并非旨在成为可依赖的会计、税务或其他专业意见。请向您的顾问获取具体意见。

www.ey.com/china

关注安永微信公众号

扫描二维码，获取最新资讯。