

凤凰涅槃需要自亮短板取长补短

——专访中国太保寿险上海分公司总经理刘余庆

作为理工男参与集团战略管理、热爱野营登山等极限运动……刘余庆,这位永远热衷于挑战自我的“70后”自履新中国太保寿险上海分公司总经理1年以来,公司经历了“质”“量”齐升的转型蜕变,交出了一份令人满意的成绩单——

勇于“亮短板” 建立综合优势

“价值成长来源于做自己不长擅长的事情。”职业生涯初期,作为理工男的刘余庆就遇到了一个不大不小的挑战——入职集团战略管理部门。当时业内战略管理重视“定性”,人员构成普遍是以经济学、管理学专业为主,但自认为缺乏理论储备的他却以最快速度取长补短:“通过不断地学习,他们会的各种理论我早就熟记于心,但我擅长的各种数据建模依然是我的核心竞争力,可以更多地从定量的角度分析问题,包括业绩分析、专业规划等。”

“勇于亮出并不断打磨自己的短板,才能进一步巩固自己的综合优势。”对待自己的职业生涯如此,对待太保的业务发展亦是如此。刘余庆直言目前太保的短板在于产能过低,“有人诟病太保的人海战术,但其实人海战本身并无问题,产能提升才是目前太保的最大短板。”

“要做就做最优秀的保险公司。”对于改革的目标,刘余庆丝毫不避讳他的野心。而“最优秀”这一众说纷纭的词汇,“理工男”自然会给一个可以量化的标准,即被业内多数公认的“产能率”,代理人队伍的改革自然首当其冲。

“我这个月帮公司做了XXX的业绩。”业务员曾经经常挂在的这句话却让刘余庆如鲠在喉:“帮公司做业绩这一思维说明我们的代理人并没能真正感受到来自公司的赋能,而在这种情况下客户不可能得到很好的服务。”

因此,不同于业内常用的“优化人员结构”“推行奖惩机制”等手段,中国太保寿险上分希望与代理人建立的是“类合伙人”机制——公司将代理人作为合伙人看待,从还未接触客户开始就为其开始投资,对于“准客户”提前介入,给予代理人必要的各种资源,制造不同场景帮助代理人获客、粘客,并

在客户转换成功后共同分享成果。

据悉,中国太保寿险上分已经做出了不少积极尝试——公司聚焦以客群为中心的业务经营模式,通过服务和协同提升经营效能,打造覆盖全年龄段、满足各层级客户需求“线上+线下”、“产品+服务”的新型客经平台。针对青少年客户群体,提供少儿书画大赛、迪士尼开放日等体验平台;针对中青年客户群体,在健康领域提供中医讲座、膏方定制、专项体检、基因检测、生命银行等专业平台,在养老领域提供以太保家园为核心的乐养、颐养、康养礼遇。针对客户对品质生活的尊享需求,公司整合各类资源,举办过“寻道而行”主题的国风大赏活动、高尔夫运动类体验、米其林美食类品尝、江诗丹顿名表品鉴、以及女性专场、亲子游学和太保家园养老社区参观等活动。真正做到以人人为本,以客为尊,将客户需求摆在首位。

“作为老一代的太保人,心里总有情怀在。”刘余庆表示,除了继续在产能率的赛道上继续飞奔,他还有一个更加理想化的目标——通过自己在上海分公司的改革,为太保培养一批能打硬仗的干部,并在日后为太保在全国范围内“攻城拔寨”。

创新模式 吸引高净值人群

高净值客户将是未来保险行业竞争的蓝海,在产品、服务日趋同质化的市场,寿险公司发现自己在客户眼中与竞争对手的差异性越来越小。为了应对这一挑战,一些善于创新的寿险公司正在采用一种全新的方法——在放眼标准保险产品之外,构建一套增值服务生态体系,向客户提供一站式服务,解决他们更广泛的需求。凭借这一体系,寿险公司可以提升与客户的互动频率,从而大大提升客户的忠诚度。

如何匹配更好的服务,中国太保寿险上分也做了很多思考和尝

试。今年中国太保寿险上分就针对传统渠道开设了黑卡俱乐部和黑钻俱乐部,以营销员达到一定等级作为入会门槛,优秀的业务员再遴选自己的优质客户,才能参加俱乐部的活动,体验品质生活各项特色客户活动。

此后,中国太保寿险上海分公司还将持续推出包括书画鉴赏、国学讲座等一系列活动,在满足个性化需求同时搭建更多客户交流互动平台,在不同客户群体中打响“太保服务”品牌,为分公司客群多元化经营打下坚实的基础。

与此同时,上海分公司还成立了一只内勤队伍专门服务超高净值客户——以专业、专属、贴心、可靠作为服务理念,提供私人医生、养老家园、车辆金管家、海内外优质体检及品质生活等系统性、可持续性服务,服务更加定制化和个性化。

这两项举措都是紧紧围绕“客户体验”为中心而实施,“虽然我们在客户活动的投入大幅加大,但是从客户体验和忠诚度的提升上也有很大助益。”

此外,高净值人群对财富管理的需求不断多元化,包括财富保值、增值及继承等多个方面。为此,中国太保旗下中国太保寿险与上海信托强强联手,融汇各自特色,共同为高净值客户提供更专业、更强大、更安全的财富管理保障。据悉,此次合作的对接信托服务将发挥“1+1>2”的作用,开启双方合作里程碑式的新篇章。该服务实现了财富传承、风险隔离、税务筹划、隐私保护等资产管理功能,在市场调研中,受到高净值人群乃至超高净值人群的广泛青睐。未来,中国太保将与上海信托开展多层次、多领域的合作,共同帮助高净值客户进行更完善的财富管理。

疫情成转型契机

“今年的疫情是一次沉重打击,却也是一个转型契机。”刘余庆表示,对寿险行业来说,多年来的路径依赖、粗放经营和短期行为已成为发展瓶颈。今年中国太保寿险上分看到了数字化险企在抵御新单损失、代理人流失等方面的突出表现,后疫情时代,以客户为核心的转型势在必行,加快专业队伍建设,实现全渠道数字化经营,打造模块式产品与增值服务将成为寿险行业未来发展的趋势,也将决定着险企能否抓住疫情衍生出的机遇,筑建竞争优势,形成差异化竞争能力,赢得未来发展的主动权。

当前传统寿险营销模式中获客难、增员难、留存难、产能不均的痛点凸显,面对人口红利正在消退、客户群体年轻化线上化高素质化的大背景,规模化的“人海”策略越来越



难以持续。未来,与客户的信任度和熟悉度依然将会是寿险的核心,代理人必须走“专业化服务、个性化营销”的路线,真正成为客户的人生伙伴,从“单一销售”向“私人定制”的角色变化将成为大趋势,这将要求代理人队伍进一步规范化和专业化,也要求险企必须改变前线性行为模式,开展全方位的变革项目,愿意付出一定的时间和费用成本,广纳新型人才并通过系统化科学化了的赋能培训和文化培养,打造代理人的专业知识与技能。“这不仅是一套政策、一次培训,这将是一次真正的变革。”

“同时,数字化时代下,我们的世界变平了,也变广了。”刘余庆表示,数字化经营并不是简单的线下迁移到线上,而是抱着开放融合的心态,面对客群线上化的特质,为代理人插上互联网的翅膀,提升转化效率,提高获客幅度,突破展业场景,帮助代理人从全渠道与客户无缝沟通。通过丰富的客户行为数据、强大的分析工具,赋能队伍识别个性化销售关键时刻,在正确的时间为客户提供有针对性的信息,开启保险谈话,实现精准营销,提升促成和加保转化效率;通过技术赋能代理人,突破原有缘故关系圈,借助新客社交圈实现流量裂变,让代理

人从缘故圈迈到公域圈,再转换为自己的私域朋友圈;对现有客户结合数据深度挖掘,通过线上化运营指导代理人做好用户经营,从经营一张保单到实现客户的全面保障,通过获客带动长期价值转化,助力代理人获客,留存队伍生力军,实现代理人与公司共同成长。

保险公司未来必须真正落地践行“以客户为中心”的理念,从“风险核保人”转变为“客户的终身合作伙伴”,在产品开发领域,充分融合保险产品,针对客户多样化需求提供定制服务。跳出保险,主动融入到其他生态中,与包括住房、零售、理财、健康、出行、酒店、数字内容等生态系统参与者建立合作关系,共享用户和服务资源,优化端到端客户旅程,联和增加产品创新机会,满足用户多元化需求,打造模块式产品与增值服务,进而与客户建立长期稳定的合作关系。

刘余庆表示,中国太保寿险上分将继续迎难而上,锐意进取,坚定不移地走高质量发展道路,“固守本源,以进固稳”,在实现经营基本面稳定的同时,聚焦价值增长新动能、科技创新供给、“太保服务”品牌建设、协同融合发展等关键领域,推动转型再突破,推动公司发展再上新台阶。

