

团险渠道五年发展策略

团险业务部

2011 年 11 月

目录

第一部分团险市场状况分析 3

一、目前外部环境对团险市场的影响 3

二、业内渠道发展状况的评估研究 5

第二部分团险渠道状况分析 9

一、团险渠道定位 9

二、团险渠道自身 **SWOT**分析 9

三、团险渠道未来的核心竞争力 10

第三部分团险渠道发展策略 11

一、渠道成功的关键因素 11

二、团险渠道发展策略 13

第四部分团险渠道发展目标 16

一、团险渠道五年战略目标 16

二、团险机构建设与组织发展目标 18

第一部分团险市场状况分析

团险业务的发展受外部环境的影响极大，从团险业务发展历程来看，机遇与挑战并存。国家城镇化发展的持续推进、宏观经济政策、社会保障制度给团险业务创造了广泛的机会，同时市场竞争日益激烈、市场集中度较高、监管越来越严格、客户对服务更高的需求等等因素，对寿险公司的 IT 系统、产品、经营服务能力等方面提出了更高的要求，团险将面临极大的挑战。

一、目前外部环境对团险市场的影响

1、宏观经济环境

中国经济的发展和结构型调整为团险业务带来了机遇和挑战。中国经济继续保持着平稳增长的发展势头，与此同时世界经济增长减缓，全球金融危机进一步延伸，国际信贷市场出现紧张迹象。随着我国经济发展和结构型调整，银行信贷呈现较为明显的收紧，中小企业信贷融资环境更加严峻。

近年来，各大国企或事业单位改革催生了多样化的团险需求。根据国资委的目标和“十二五”期间要求，“事转企”“厂办分离”等政策的实施，团险业务成为解决人员安置、新旧制度平稳过渡、提升人才竞争力的重要方式。

我国城镇化的持续推进和人民财富的不断积累，使民众的保险意识不断增强，保险需求日益丰富，这对保险市场，特别是寿险市场深度开发创造了条件。

2、社会保障制度

团险业务受国家各项政策，特别是养老和医疗政策影响显著。党的十七大报告中强调“要以商业保险为补充，加快完善社会保障体系”。我国《社会保险法》等国家政策文件中明确鼓励保险机构参与社会保障体系建设，在合作方式上积极创新，寻求不同的发展思路。

在社保制度改革进程中，失地农民养老保险、外出务工人员保险以及工伤补充保险等社会保障均为团险与政府合作方面的发展提供了更广泛的参与空间。

但我们也清醒的意识到，参与政策性项目通常会要求保险机构具备较强的实力，这一实力通常是企业规模、经营时间、市场份额、服务能力，甚至某些资格牌照等。

3、保险监管环境

监管部门政策始终指导保险机构的发展。一方面，农村小额人身保险等保险领域飞速发展，《关于印发〈农村小额人身保险试点方案〉的通知》（保监发[2008]47号）等文件不断出台。业务空间不断开拓需要保险公司较高的全国网点布局和机构覆盖，特别是三级机构的布局。另一方面，团险业务始终是保险监管的重点，对于中介渠道、意外险销售、风险管控等各方面的渠道监管力度不断加大（如《人身意外伤害保险业务经营标准》（保监发[2009]91号）和《关于加强保险公司中介业务管理的通知》（保监发[2010]107号）等），地方监管机构对团险的监管也更明确、细化。这对团险IT系统、风险管控等方面均要求严格，无疑增加了团险业务经营成本，也对公司内部资源配置提出更高要求。

4、财政税收政策

国家财税政策高度影响了团险的发展。

随着国家政策的不断完善，对于保险，特别是团险的财税政策正在逐步明确和细化。财政部、国税总局等部委出台的文件对保险费使用、列支等均作了详细的说明和限制。此外，现有政策中除已明确的补充养老（企业年金）和补充医疗的税优政策外，企业购买其他商业保险的税优政策尚未明确，加上社保体系的不断完善，传统商业团体保险业务的开拓和发展正遭受多方制约。

国家在解决离、退休安置、国企转制改组等方面给予团险一定的税优空间，为团险发展不断提供新的开拓领域，但这也要求保险公司须具备较强的政策研究力、判断力和应变力。因此，加强建设专业化的销售和支持体系显得尤为重要。

5、客户需求

随着保险市场的变化，团险的目标客户除传统企事业单位外，还包括政府部门、行业协会、投资机构、金融机构等。保障人群也由企业员工向包括城乡居民、第三方客户在内的多元化方向转变。

面对客户需求的多样化，寿险公司必须积极创新思想转变方式，开辟新领域，加大资源投入，提升服务能力。同时严格风险管控，实现稳健经营。

二、业内渠道发展状况的评估研究

2005 年起，团险市场进入调整期，规模保费始终未突破 600 亿元，且呈下降趋势，具体保费规模及同比增长如表一所示：

表一：2002 年-2010 年整体团险市场规模保费及增长率

保费单位：亿元

	02 年	03 年	04 年	05 年	06 年	07 年	08 年	09 年	10 年
团险	468	440	558	600	571	589	587	507	528
同比		-6.0%	26.8%	7.5%	-4.8%	3.2%	-0.3%	-13.6%	4%

数据来源：同业交流会

其中，长险市场受监管政策及企业年金的影响持续萎缩，2009 年至今，市场排名前六家机构的长险市场规模及占总规模保费的比例如表二所示：

表二：团险前六家机构长险业务规模

保费单位：亿元

长险同比增长									
公司	2011 年 1-8 月		2010 年		2009 年		11 年 1-8 月	10 年	09 年
	规模	占比	规模	占比	规模	占比			
国寿	65	34%	100	40%	114	41%	-5%	-12%	-44%
依	34.6	18%	47.2	19%	46.7	17%	23%	1%	-35%
太平洋	33.6	17%	43.9	17%	49.8	18%	-7%	-10%	18%
泰康	47.3	25%	47	19%	52.6	19%	7%	-11%	0%
新华	4.4	2%	6.1	2%	4.8	2%	-40%	27%	-70%
太平	7.9	4%	8.3	3%	7	3%	53%	18%	-12%
总计	192.8		252.5		274.9			-8%	

同时，短险-健康险业务由于风险较高，运营投入较大，市场中的老机构限制短险-健康险市场规模，目前市场规模维持在 100 亿元左右。2008 年至 2011 年第三季度，市场排名前五家机构的短险-健康险业务规模如表三所示：

表三：团险前五家机构短险-健康险业务规模

保费单位：亿元

	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年第二季度
健康险市场容量	105	106	107	61
同比增速	14%	-6.8%	27%	22%

数据来源：同业交流会

短险-非健险作为团险的效益险种，不仅是各保险机构竞争的主要领域，同时也受国家宏观经济的影响，近年来增长迅速（见表四）。

建工险：十二五规划提出深入实施西部大开发战略、全面振兴东北地区等老工业基地、大力促进中部地区崛起、积极支持东部地区率先发展等区域经济发展举措以及城市化进程的加速发展对建工险的发展有推动作用。

借意险：在工业化、城镇化深入发展中同步推进农业现代化，是“十二五”时期重中之重，小额信贷上升到国家战略层面，借意险将是可持续发展业务。

团体意外险：随着产业升级、用工素质提升及居民收入提高，用工保障需求将持续提升，因此企业对团体意外险的需求日益增加。

表四：团险前五家机构短险-非健险业务规模

保费单位：亿元

	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年前三季度
非健险市场容量	90	103	96	122	98
同比增速		14%	-6.8%	27%	22%

数据来源：同业交流会

分析近年来团险市场的发展状况，可以看出团险市场有以下特点：

1. 团险市场呈垄断竞争态势，对公司而言机遇与挑战并存

从 2011 年 1-8 月的同业数据来看，团险市场集中度依然较高，85%的市场规模集中在前 5 家寿险公司。

表五：各主要保险公司的团险业务规模情况（2011 年 1-8 月）

保费单位：万元

公 司	保 费 收 入 （ 万 元 ）	排 名
国寿	1,342,730	1
泰康	598,537	2
太平洋	592,092	3
人民	404,943	4
新华	158,968	5
中思	126,632	6
英大泰和	68,725	7
	42,214	8
太平	36,629	9
幸福	30,229	10
生命	29,058	11
阳光	24,434	12
国泰	21,746	13
华夏	20,679	14
金盛	17,122	15
合众	15,658	16
信诚	15,637	17
中英	13,979	18

从以上数据可以看出，位居行业第八，基本处于第三梯队的下游水平，但距第三梯队上游的中意、英大泰和差距有一定差距。公司尚需一定的时间和积累，方可进一步提高市场排名。

同时，排名前 5 的寿险公司占有超过 85% 的市场份额，因此，中小寿险公司必须建立差异化的竞争策略，提升市场品牌，才能迅速提高市场份额，这对团险而言也是不小的挑战。

2、社保制度的不断完善与发展既对团险市场造成了一定程度的挤压，同时也给团险市场带来了新的发展空间

团险本身是社会基本保障体系的有益补充，特别是补充养老和补充医疗一直是传统团险的核心领域。

在补充养老领域，国家对企业补充养老的政策、税收、监管等进一步明确，企业年金作为唯一享受税收优惠的企业补充养老保险形式对传统团险市场的发展造成了巨大影响。另一方面，国家对个人税延型养老保险的探索和研究，实际上也将给团险市场带来较大的发展空间。

在补充医疗领域，社会基本医疗保险的保障范围和保障责任不断拓宽，对商业补充医疗保险形成了一定的冲击。但是，在国家鼓励商业保险公司参与社会基本保障体系的建设与管理的政策背景下，商业保险公司与社保之间的合作已经探索了很多方式：如有的商业保险公司参与社保基金管理，有的商业保险公司参与社保经办工作，有的商业保险公司利用自身精算优势设计新的保险产品对社保保障责任进行补充。这些都给商业保险公司团险业务的发展开拓了一片蓝海。

3. 银行加快进军保险行业，加剧了市场的竞争，带来市场经营思路的变化

近年来银行以控股形式大举进军保险业，必将带来保险行业改变经营思路、打造品牌、铺设业务机构等一系列动作，实现银保联动，尤其是销售渠道、客户资源的联动开发。同时，银行业的进入，必将造成银行渠道的排他竞争。

4、在非健险领域，团险市场正受到财产险公司的挑战，但作为团险领域的效益险种，受到大多数保险公司越来越多的重视和关注

在非健险领域，团险市场还正受到财产险公司的挑战，但作为团险领域的效益险种，受到大多数保险公司越来越多的重视和关注。成熟的寿险公司的团险业务将效益放在重要的经营方向，主要实行两差考核；中小型公司团险业务也在陆续地转型，更多地重视效益贡献。

2011 年，公司非健险同比增长 378%，远远于规模保费 121%的增长幅度；同时，非健险的赔付率为 33.5%，在业务增长的同时，赔付率得到了有效的控制。非健险的增长给公司带来了更多的利润，为未来团险两差考核打下了基础。

综上所述，分析目前团险行业的整体发展状况可以看出，公司团险未来发展既存在一定的困难，也有更多发展的机遇。

第二部分团险渠道状况分析

一、团险渠道定位

根据《人寿保险有限公司改革调整实施纲要》（以下简称纲要），团险作为公司未来重点着力发展点，将依托股东资源，坚持以利润为导向，提高效益型险种占比，逐步降低综合赔付率，控制费用率，并适时与个险渠道结合，进行团险客户的综合开发。

团险渠道落实纲要精神，团险定位为公司创造价值，秉着稳定、健康、持续发展的原则，以业务为支撑，以价值为导向，坚持效益险种的持续健康快速成长，贡献持续利润。

团险致力于做市场上最专业、最优秀的团险运营商，打造一支高绩效、高产能、专业化的团队，积累一批高忠诚度，高依赖度，高利润贡献的优质客户。

二、团险渠道自身 SWOT 分析

在目前的市场环境下，团险渠道存在一些竞争的劣势和优势，同时也面临着发展机遇和挑战

优势	劣势
1、团险渠道富有战斗力的团队； 2、公司股东带来的丰富客户资源； 3、银行背景的比较优势； 4、公司强大的股东背景；	1、机构尚未完成布局； 2、现有客户积累较弱，； 3、新的组织架构； 4、市场品牌知名度和美誉度有待进一步提高，无企业年金经营牌照； 5、产品体系、客服体系和IT系统需进一步完善；
1.中国经济持续增长，带来商业机会； 2.中国广阔的市场空间； 3.国人保险意识持续增强； 4.社会保障体制改革及税优政策出台； 5.集团将团险作为着力发展点，给予政策支持；	1.经济形势的变化，带来更多不确定性； 2 .金融危机和公司盈利下滑； 3 .团险市场份额高度集中，竞争更激烈； 4 .团险市场的价格竞争； 5 .股东业务发展趋于饱和与稳定，国家政策限度拓展空间有限，国有大中型企业保费财务列支渠道受到政策严格限制，拓展空间有限；

三、团险渠道未来的核心竞争力

1、实现具有自身特色、可持续的业务发展模式

利用公司自身优势，实现业务的持续、健康、稳定的增长：公司响应集团联动，利用公司金融集团的背景，培养跨领域、复合型人才，实现客户资源共享，打造“系”品牌形象，为客户实现“一站式”金融服务；利用鞍钢、兵器集团股东优势，挖掘股东市场，渗透股东关联市场，在全国范围内推动业务开发；以天津社保、大额医疗等政府项目为基础，在全国范围内推动政府项目推广，并全力推动社会市场的拓展。

2、建立一支高绩效、高产能、专业化的销售队伍

高素质、高绩效的队伍是团险持续、健康、稳步发展的基础，是实现业务快速发展

产品等培训，将销售人员培养成为综合金融销售人员。

3、打造强大业务支持体系

强大的业务支持体系是团险业务的发展基础，团险渠道将逐步完善产品体系、服务体系、运营体系，建立市场化、专业化的业务支持体系，以服务促业绩、以管理出效益。同时，利用永明金融的技术经验和管理经验，提升公司业务支持体系。

第三部分团险渠道发展策略

一、渠道成功的关键因素

公司内部政策、团险自身队伍建设、产品完善、风险控制、服务能力、现有资源等多方面影响团险业务的发展。

1. 机构建设的快速发展

团险渠道业务发展极大地依赖机构布局，目前团险渠道已有机构 16 家，随着公司机构布局的推进，团险渠道将加强二、三级机构建设，为未来的业务发展奠定坚实的基础。

按照公司“三个绝不”和“六个必须”的要求，团险必须建立稳健可持续的机构发展模式，全力进行省级分公司和中支的团险渠道建设。贯彻省级分公司开一家、成一家；以团险中支作为重要组成力量，重点加强中支建设。

三级机构网点铺设是影响团险业务发展的重要因素。从 2011 年上半年同业中支机构团险的数据看到，中支业务在分公司业务中占比高达 40%-86%国寿、太保寿等成熟寿险公司达到 72%口 86%

表六： 同业各地区中支团险业务占比(2011 年 1-6 月)

公司	中支业务 占比	2023年1-6月						
		江苏	浙江	河南	山西	四川	黑龙江	
中国人寿		70%	71%	83%	74%	88%	64%	75%
太平洋	86%	53%	93%	80%	86%	78%	88%	64%

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/635214131331011220>