

CEO 张晓宇详解友邦的秘密：“非一线城市发展策略”抓住了中国机遇

本报记者 郭婧婷 北京报道

过去一年，中国寿险业经历了艰难时刻，新业务价值受多重因素影响增速有所放缓。

2021年，乘金融开放东风，完成“分改子”后的友邦人寿，在国内多地设立分公司以实施区域扩张计划。“向上生长，向下扎根，友邦人寿致力于打造客户驱动型保险公司”。友邦人寿首席执行官张晓宇这样说道。

3月11日，友邦保险年报发

客户引领的业务革新

针对非一线城市的客群特点与独特需求，友邦坚持“客户引领的业务革新”，推出差异化的“非一线城市发展策略”。

《中国经营报》：2021年，友邦人寿新业务价值增长10%（按相同基准计算），年化新保费同比提升9%，税后营运溢利同比亦增加4%。友邦取得强劲业绩的核心关键是什么？

张晓宇：这主要源于友邦一贯坚持的“以客户驱动的业务革新”战略。

2021年，友邦人寿在重疾、养老两个领域带来差异化解决方案。上半年，在“重疾新规”落地的大背景下，友邦“友如意”重大疾病保险系列问世，以“核心保障+个性化配置”的形态，为行业产品注入重疾定制化思维。下半年，友邦“友自在”养老综合解决方案上市，可以一站式满足养老客户对于资金储备、健康保障、康养服务的全方位需求，助力客户实现“自在养老陪伴”。

在渠道建设方面，友邦通过“卓越营销员”发展定位与目标，在人才招募、培训、晋升、团队管理等各环节持续加大投入，充分激活“人才红利”和“人文红利”，持续推进卓越营销员3.0策略升级，实现营销员渠道的高质量发展。

在数字化工具的应用方面，友邦持续践行的TDA(Technology, Digital, Analytics)科技化举措，让科技为“人”赋能，为客户创造更大的价值。如今，友邦人寿已经为营销员搭建起了涵盖“AIA家庭保障顾问”等多个数字化工具的综合集成平台，营销员可以基于平台对客户基本情况、风险保障的综合智能评测，结合大数据分析专业建议，帮助客户匹配最适合的定制化保障方案。

《中国经营报》：财报中提到，内地市场是友邦人寿新业务价值的最大的贡献者，过去一年，友邦人寿在内地多地设立分公司实施区域扩张计划。内地市场于友邦保险而言，处于怎样的位置？与其他市场不同，内地市场有着怎样的特征？向非一线城市扩张过程中，经营策略和产品设计上如何做到“本土化”与“接地气”？

张晓宇：长期以来，中国内地市场



在寿险业整体低迷的情况下，友邦人寿实现了逆势增长。

本报资料室/图

上接B9

金租行业应突出“融物”

据中债资信信用信息金融团队介绍，目前多家头部金租已在研究执行相关政策要求，一方面扩大总量，为转型提供缓冲。在当前各地政策执行仍存差异化，对于比例要求可以通过扩大总量满足政策要求，积极探索其他业务客户，为转型争取缓冲时间。另一方面寻找符合政策要求的租赁物。

梁华欣认为，其他方向和领域业务的开展能够在一定程度上稀释构筑物租赁业务的占比，但考虑到租赁项目存续期限普遍相对较长，定期还款在短期内对压降

布，深耕内地市场的友邦人寿继续成为友邦保险集团新业务价值的最大贡献者，营销员生产力录得非常强劲的双位数字增长，推动新业务价值（按相同基准计算）取得10%的增长。

友邦人寿在中国发展的成绩显而易见，接下来需要探讨的是，内地个险渠道改革未来的重点以及出路，未来，友邦人寿又将如何布局中国内地市场？

就上述问题，《中国经营报》记者专访了张晓宇。

都是友邦最重要的市场之一。近年来，中国内地市场持续成为集团业务发展的强劲增长引擎，并已经连续两年成为集团新业务价值的最大贡献者。

在世界经济面临诸多不确定性的当下，中国经济展现出强大的韧性、活力与巨大的发展潜力。一方面，中国内地庞大的人口基数、不断提升的居民人均收入水平，进一步进发的健康与养老需求等，为寿险业的持续向好发展提供了必要基础；另一方面，随着中国内地保险业进入高质量发展转型的关键期，如何寻求一系列战略平衡，兼顾规模与效益、销售与服务、经济效益与社会效益，是整个行业需要共同面对的课题，也为独具战略眼光的保险企业继续保持领先发展势头提供了机会。

中国政府持续扩大金融对外开放的举措也为友邦在内地市场的进一步发展和增长提供了绝佳的历史机遇。得益于中国金融业持续扩大开放的政策东风，友邦保险有限公司在2020年获得中国银保监会批准，将上海分公司改建为友邦全资控股的人寿保险子公司——友邦人寿，自此成为中国内地首家外资独资的人身保险公司。

此后，友邦人寿四川分公司、湖北分公司相继获得监管部门批准设立，天津、石家庄营销服务部获批改建升级，友邦人寿得以将高质量产品与服务，以及卓越营销员团队带给更多中国家庭，并积极参与推动现代金融服务业在更广泛区域的发展。

在稳步推进经营范围拓展的同时，针对非一线城市的客群特点与独特需求，友邦坚持“客户引领的业务革新”，推出差异化的“非一线城市发展策略”，通过加大对非一线市场的投入并优化资源配置，聚焦差异化精英营销员培养、差异化品牌及产品价值主张、人才培养等多维度的机制与举措，持续提升友邦在产品与服务、品牌力、渠道与人才等多个维度的差异化竞争力。

银保渠道任重道远

唯有大家群策群力，达成共识，才能保障银保渠道的可持续发展。

《中国经营报》：过去一年，友邦人寿加速拓展银保渠道，业内人士分析，当前人身险行业，两大渠道业务走势分化，出现个险向下，银保向上情况。如何看待寿险业转型期个险渠道与银保渠道发展趋势？

张晓宇：长期以来，友邦人寿始终坚持“卓越营销员渠道”与“卓越多元渠道”共同发展的策略，我们始终认为：不论何种渠道的建设，核心要义是要深刻洞悉客户日益多元化的保险保障需求，通过更加专业化的渠道建设满足其个性化的需求与主张。

卓越营销员渠道始终是友邦人寿的核心业务发展渠道以及独特竞争力之一。我们坚信，保险是需要陪伴客户终身的事业，唯有打造专业素养过硬、富有爱与责任的专业营销员队伍，才能为客户提供长久的陪伴与服务。因此，友邦人寿正持续升级“卓越营销员3.0”策略，通过搭建定制化职业发展路径和能力提升平台、充分发力数智化平台赋能营销员渠道等举措，将对保险营销员的定位从“简单的销售人员”提高为“专业化、技术型人才”，最终培养成陪伴客户一生的“健康及财富管理伙伴”乃至“保险企业家”。

从银保渠道看，这个渠道利益相关方很多，有政策制定者、银行、保险公司等。这就会带来很多不确定的影响，比如大家的利益诉求点不一样、对长短期产品的要求不同、对规模和价值的要求不同、职责的切分问题等。唯有大家群策群力、达成共识，才能保障银保渠道的可持续发展。总之这个渠道有潜力，但真正发展起来任重道远。

《中国经营报》：与大进大出模式不同，友邦以拥有高质量营销员著称，如何平衡量与质，代理人留存情况如何？在你看来，中国内地代

“高质量转型”是未来关键

未来，如何通过客户驱动的革新，实现自身的“高质量发展”转型，成为寿险公司是否能够克服挑战、把握机遇的关键。

《中国经营报》：保险科技在保险各个环节的应用也已成为常态化话题，除了运营端、风控端，科技对销售端的赋能也成为众多公司关注的焦点。在保险科技赋能方面友邦有什么经验可以分享？

张晓宇：随着新技术的不断进步，科技赋能在带动保险行业持续转型升级、推动行业高质量发展中发挥着越来越重要的作用。而人工智能、云计算、大数据等新技术也早已被运用到友邦经营管理的各个场景，全面融入了友邦人寿的日常。

友邦认为，科技对寿险业的赋能将经历从自动化到数据化、智能化这三个阶段。目前，友邦人寿的科技应用走到了第二阶段。第一阶段是自动化，通过互联网、信息系统，将所有的工作都变成线上化、自动化，一方面可以提升客户体验，另一方面可以通过行为和流程的线上化、标准化、实时化来提升运营和服务效率。

针对转型的方向，据上述知情人士透露，根据监管部门的最新要求，金租公司应立足责主业，在先进制造业、绿色产业、战略新兴产业等方面寻找业务切入点，突出融物特色功能。

梁华欣认为，租赁公司可以结合自身资源禀赋，拓展以直租为主要模式，以各类通/专用设备为主要标的的租赁业务，回归租赁业务本源，建立起自身“护城河”优势，这就要求租赁公司需具备较强的细分领域专业能力和较为丰富的风险管理经验，同时要倾注较大精力去积累产业链及客群资源。在此过程中，租赁公司应尊重经济规律，守住自身能力圈，合理把控风险，切忌盲目扩张导致风险积聚。

针对转型的方向，据上述知情人士透露，根据监管部门的最新要求，金租公司应立足责主业，在先进制造业、绿色产业、战略新兴产业等方面寻找业务切入点，突出融物特色功能。



友邦人寿 CEO 张晓宇

理人改革的重点以及出路在哪里？

张晓宇：渠道转型的本质在于建设高质量队伍，实现从“人海战术”到“产能驱动”，保险企业需要更多地关注化“人口红利”为“人才红利”的转型要求。

通过近三十年的发展，友邦已形成一套领先行业的营销员渠道建设的理论和实践体系。面对客户日益多元化、个性化的需求，友邦已经从单纯地强调营销员专业性，转而在专业标准之上鼓励营销员提供富有温度的综合性服务，将营销员的角色定位从“保障专家”转变为陪伴客户一生的“健康及财富管理伙伴”和“保险企业家”。基于这样的定位，友邦持续在新人招募、人才培养、团队建设等方面加大投入，不断推进卓越营销员3.0战略，从而保持渠道的竞争力。

友邦着重聚焦营销员新人的发展与留存，着力产能提升。长期以来，友邦深刻践行“卓越营销员”策略，从引才和育才两方面入

整个寿险业陷入持续承压的状态。但这也是对友邦策略的最好试金石，在众多挑战之下，友邦的风险管理体系和业务可持续性都经受了检验和洗礼。凭借不断深化的科技转型策略，对卓越营销员渠道的持续投入和产品服务的创新升级，友邦在不确定性和挑战增加的市场环境中始终保持竞争力，实现了财务业绩的逆势增长，中国内地市场更连续两年成为集团新业务价值的最大贡献者。

从长远来看，我们对保险行业的未来充满信心。一方面，民众对于保险的重视程度与观念正在发生改变。同时，疫情进一步激发了民众的健康保障需求，令保险市场的未来发展具备更大的潜力和空间。另一方面，客户对保障产品与服务的需求愈发呈现多元化、个性化趋势。随着人口红利逐渐消失，寿险公司通过粗放式经营、跑马圈地式的扩张抢占市场的传统打法已经无法适应当下的客户需

《中国经营报》：友邦如何看待未来三年保险市场？未来友邦业绩的新增长点是在哪里？

张晓宇：近年来，新冠肺炎疫情等不稳定因素给保险业在内的各行各业都带来了巨大挑战，

手，致力于培养独具竞争力的“健康及财富管理伙伴”。在渠道转型竞争日益激烈的今天，友邦相信，更加精细化、更具持久性的服务能力将成为未来富有竞争力的差异化优势，而借此赢得客户的信赖，更是营销员渠道定位革新和可持续发展的关键。

优化梯队成长机制，稳中有“晋”孵化“保险企业家”。除了在核心能力上赋能营销员，从而始终保持营销员渠道的竞争力外，友邦“卓越营销员”渠道致力于打造“有恒心、有系统、有企业家精神的‘保险企业家’平台”。

数字化工具的应用也成为友邦进一步强化营销员渠道优势的重要举措。

《中国经营报》：有业内人士认为，目前寿险业的矛盾是代理人素质与客户需求不匹配。如何看待这一观点？

张晓宇：随着国内经济的高质量发展和人口结构的不断转变，需求端和供给端上的多重变

化亟待保险业给出全新的解决方案：互联网时代下客群结构、偏好、对风险的理解等与以往大不相同；保险渗透率变化以前解决的是“从0到1”的问题，现在要解决的是“从1到N”的问题；信息更加透明，过去依赖信息不对称的状态已逐渐消失；保险业进入“客户主权时代”，客户需求更加多样化、个性化。过去寿险公司通过粗放式经营、跑马圈地式的扩张抢占市场的传统打法已经无法适应当下的客户需求与市场环境。

毫无疑问，卓越营销员渠道是友邦实现业绩强劲增长的重要引擎。友邦的卓越营销员渠道在专业方面，深刻理解友邦四大价值主张，全方位提升自己在健康、养老、财富管理和传承方面的专业技能，体现多重专业角色；在洞察客户需求方面，更深入地了解客户，更频繁地与客户互动，深刻洞察客户个性化、多元化的保险保障和财富管理需求，为客户提供差异化服务。

未来，如何通过客户驱动的革新，实现自身的“高质量发展”转型，成为寿险公司是否能够克服挑战、把握机遇的关键。

同时，我们也将抓住中国金融业持续扩大开放带来的发展机遇，在“非一线城市发展策略”的引领下，加快布局中国内地市场，打造更加具有差异性的经营优势和竞争力。

内部分金租公司租赁物以大型飞机、船舶、海工平台为主，该类业务笔均规模大，租赁物专用程度高，对于金租公司资本实力、专业能力等方面均有很高要求；另一方面，光伏、风力发电等领域已形成较为明显的竞争壁垒，其主要参与主体系产业资源优质、专业能力突出且项目经验丰富的央企下属租赁公司、厂商系租赁公司，银行系金租公司若不具备业务渠道和细分领域专业知识/经验储备，仅凭融资渠道和成本优势，较难在前述业务领域实现真正破局。

内部分金租公司租赁物以大型飞机、船舶、海工平台为主，该类业务笔均规模大，租赁物专用程度高，对于金租公司资本实力、专业能力等方面均有很高要求；另一方面，光伏、风力发电等领域已形成较为明显的竞争壁垒，其主要参与主体系产业资源优质、专业能力突出且项目经验丰富的央企下属租赁公司、厂商系租赁公司，银行系金租公司若不具备业务渠道和细分领域专业知识/经验储备，仅凭融资渠道和成本优势，较难在前述业务领域实现真正破局。

梁华欣则认为，一方面，行业