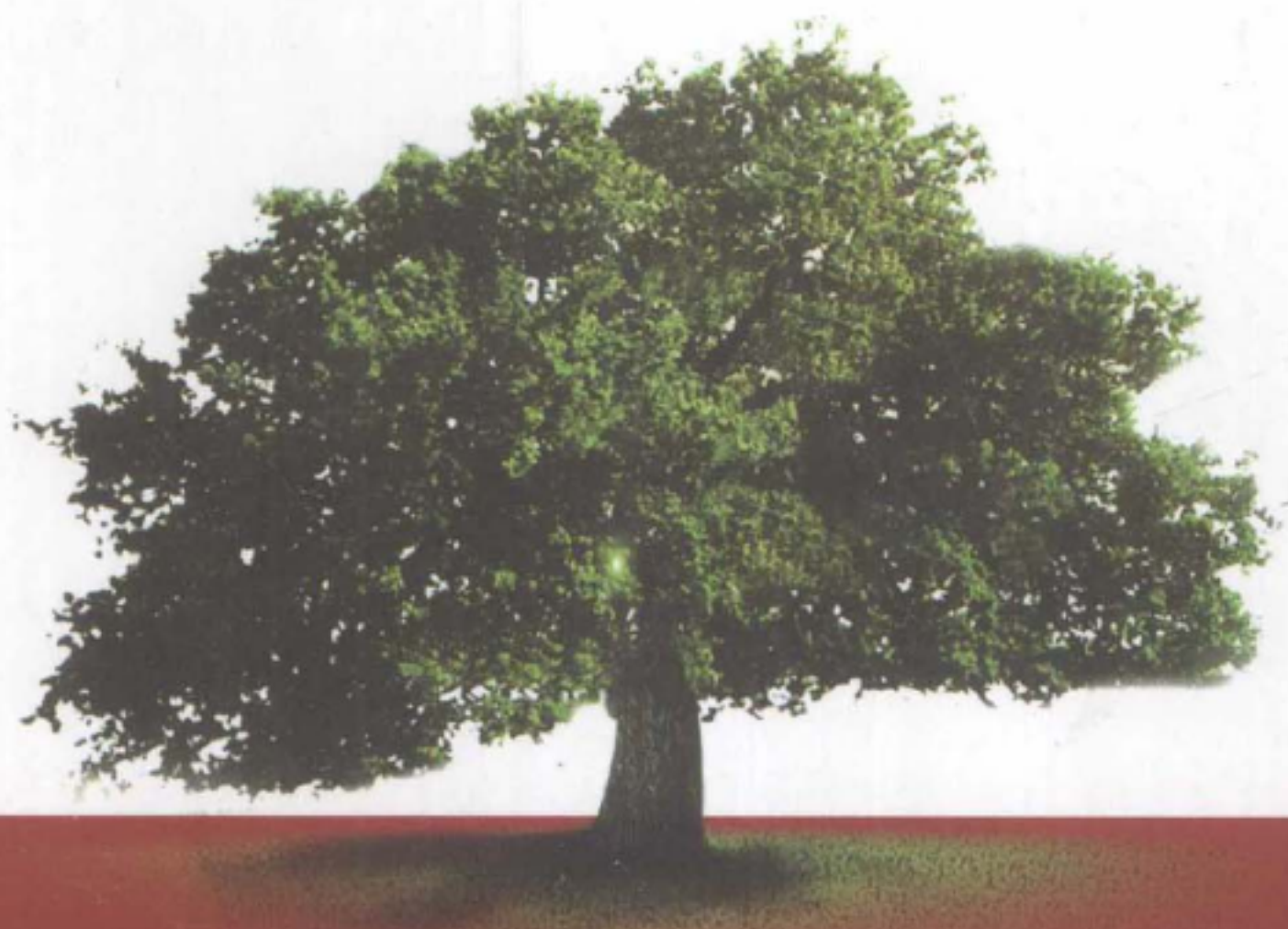


中国保险业转型升级丛书

学习的革命

太平人寿TOP2000培训文字实录

郑荣禄 著



The Revolution of
Learning



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS



中国保险业转型升级丛书

学习的革命

The Revolution of Learning

一个人五年的时间是否发生变化以及发生怎样的变化，取决于和哪些人在一起，听了哪些不一样的课程，或者读了哪些不一样的书！

按规律办事就是“神”！

组织发展必须建立的一个基本理念：在寿险行业建立一个年净利润百万甚至千万以上的永续经营的企业，并愿意为此付出必要的基本代价。

不同的业务人员在相同的时间内，创造的绩效相差几十倍甚至上百倍！

同一个业务人员在不同的状态下，创造的绩效相差几十倍甚至上百倍！

同一个客户面对不同业务人员，作出的购买决定相差几十倍甚至上百倍！

要想具备学习能力，前提就是要为掌握重要的观念和技能付出足够的基本代价！

“经验主义”与“专业化体系运作”最大的区别就在于：是用自己认知和实务经验，还是体系内最先进的理念和实务流程来进行营业单位的日常管理与运作。

在组织发展的道路上，普通人可以通过“专业化体系运作”成为天才，反之，天才也可能因为“经验主义”变成庸才！

中国寿险行业与发达国家寿险行业的差距不在于业务人员的数量，而在于选择和培养精英人员的能力！

ISBN 978-7-313-08583-2



9 787313 085832 >

定价：60.00元

中国保险业转型升级丛书

学习的革命

——太平人寿 TOP2000 培训文字实录

郑荣禄 著

上海交通大学出版社

内 容 提 要

从 2006 年到 2011 年, TOP2000 培训持续五年十期热度不减, 得到了太平全体内外勤人员踊跃参与公司的绩效水平因此得到持续的大幅度提升, 也引起了整个寿险业的高度关注。本书收录了郑荣禄博士在全部十期 TOP2000 培训上的主题报告文字稿, 并附有 TOP2000 培训讲师及课程介绍和部分学员感言, 是一个在寿险行业打造学习型组织的真实案例, 对寿险行业的所有人员, 以及想要打造学习型组织的其他行业的企业管理者, 都将会带来有益的借鉴。

图书在版编目(CIP)数据

学习的革命: 太平人寿 TOP2000 培训文字实录
/ 郑荣禄著. —上海: 上海交通大学出版社, 2012
ISBN 978 - 7 - 313 - 08583 - 2

I. ①学… II. ①郑… III. ①人寿保险—保险业务—
业务培训—中国 IV. ①F842. 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 115660 号

学习的革命

——太平人寿 TOP2000 培训文字实录

郑荣禄 著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 951 号 邮政编码 200030)

电话: 64071208 出版人: 韩建民

上海交大印务有限公司印刷 全国新华书店经销

开本: 710 mm×1 000 mm 1/16 印张: 19.5 字数: 313 千字

2012 年 6 月第 1 版 2012 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 313 - 08583 - 2/F 定价: 60.00 元

版权所有 侵权必究

告读者: 如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系
联系电话: 021 - 54742979

让学习成为一种经营方式

近年来,我国寿险业改革发展取得了显著成绩,人身保险业年保费规模近万亿元,有力服务了社会经济建设,为完善社会保障体系发挥了重要补充作用。

回顾以往,寿险业发展曾长期滞后于产险业。上世纪90年代,产寿险开始分业经营;与产险业相比,寿险业的社会认可度较低,缺少固定客户,在资本实力、资产规模、人才队伍等方面更显薄弱。基础差、底子薄,是当时寿险业的生动写照。1992年,友邦保险落户上海,营销员制度被引入我国大陆。随着营销队伍的发展壮大,以及销售能力的迅速提升,寿险业的生机与活力不断迸发,行业市场潜力被持续发掘出来,产品逐步为社会公众所了解和接受。经过二十余年的发展,寿险业的总体实力今非昔比,社会影响力不断增强,已成为我国金融行业的重要组成部分。

尽管在引进之初,不乏社会优秀人才加入寿险营销队伍;但客观来看,早期的保险营销员来源复杂,大多对保险业了解甚少,甚至完全陌生,既缺少销售技巧,也缺乏基本的保险知识。这支素质参差不齐的队伍能够成长为推动行业快速发展的重要力量,关键还是依靠保险业长期以来建立起的较为系统和有效的培训制度,以及持续不断的培训投入。正是坚持不懈的开展培训,使行业形成了不断进取的学习氛围,为行业打造了一只训练有素的营销队伍,输入了源源不断的新鲜血液,提供了持续健康的发展动力;这也是我们回顾和总结行业保持长期快速发展时,所得到的一条重要经验。

近年来,国内外社会经济发展的不确定性因素增多,行业长期粗放发展造成的问题逐渐显现,一定程度上出现了增长乏力的局面。2011年,寿险保费收入为8696亿元,同比仅增长5.66%,远低于之前增速。当前,寿险业正在深入开

展业务结构调整,转变发展方式。加强培训工作,在行业内营造浓厚的学习氛围,增强行业内功是推进结构调整的重要抓手,也是破解当前发展困局的重要手段。通过加强学习,可以使行业更深刻理解、更准确把握、更充分满足保险消费者的真实需求,也可以使行业不断加深对保险产品基本功能和消费属性的认识,更加明确结构调整的方向和任务。下一步,全行业应认真总结近年来在培训工作中的经验和教训,清醒认识做好培训工作,打造学习型行业和学习型公司,对于转方式,调结构的重要意义,不断加大培训力度,提升培训的科学性和针对性,通过不断学习切实满足消费者真实的保险需求,通过不断学习有效推动保险消费理念的普及,使学习成为保险业的一种经营方式,成为保险业和保险公司持续健康科学发展的重要支持。

本书作者郑荣禄同志在太平人寿深耕多年,历任多个高级职位;他始终坚持抓培训,并亲力亲为做培训,积极践行以学习作为经营方式的理念,培养公司的学习氛围。太平人寿多年来的发展表明,这种做法是有生命力的,是能够为公司提供持续发展动力的。希望太平人寿能够坚持走下去,努力打造学习型保险公司;也希望《学习的革命——太平人寿 TOP2000 培训文字实录》一书的出版,能为保险业建设学习型行业提供有益借鉴;更希望保险业能够牢固树立学习理念,坚持做有价值的业务,做体现行业竞争优势的业务,做能够满足消费者真实需求的业务,发挥保险产品风险保障和转移的基本功能,使保险产品真正走入千家万户,成为一种消费时尚。



二〇一二年五月九日

团队学习的关键能力

我在担任太平人寿保险有限公司的董事长期间,参与了 TOP2000 培训项目的决策过程,同时也见证了历时十期的培训带给个险队伍的成长和变化。五年以来,TOP2000 培训成为业务队伍最流行的关键词,同时也引起了同行的极大关注。为什么一个培训项目会取得如此的成功?我认为,TOP 培训的精髓是通过建立团队的学习能力,来获得观念上的突破和专业技能的提升,从而大幅度提高了公司的绩效平台和业务品质。更重要的是,TOP2000 培训是太平人寿个险专业化体系运作的重要组成部分,它与八大体系的其它部分相互作用和影响,在公司内部掀起了一场团队学习的革命,同时也对个险系列的文化和内勤员工的工作实务流程产生重大的影响,培植了团队学习的关键能力,具体表现在以下几个方面:

首先,发现优秀的个体行为的能力。在人员密集型的营销团队中,不同的人员在同样的时间里创造的绩效相差几十倍甚至上百倍。而那些高产能业务人员中,必定蕴含着大量当时市场上最领先的观念和高效实用的专业技能,这些团队中真实的优秀的个体行为代表着业务一线最先进的生产力,是团队宝贵的资源和财富。在团队的日常经营过程中,是否建立起优秀的个体行为的发现机制,是实现团队学习至关重要的要素。在 TOP2000 培训中,所有的分享讲师就是太平人寿队伍中优秀个体行为的代表,累计上台分享的讲师达两百人次以上,很多经典的分享课程影响了大批业务人员观念的转变和专业技能的突破。

第二,把优秀的个体行为提升到理论高度的关键理念和关键技能。这是内勤人员的价值所在。现实中往往存在这样的情况:大量高绩效人员无法从理论上来解释自己的行为,而内勤培训人员却缺乏实践中的真实体会和实务流程的

感受。当两者结合起来时,实际上是内外勤的互动和学习,这种在理论上解读优秀个体行为的关键理念和技能,一方面可以丰富和提高内勤人员对营销实践的认识,另一方面可以提高绩优人员的理论素养和牢固对关键理念和关键技能的掌握,从而使自己成长到更高的层次。

第三,建立开放和分享的文化。在剧烈的市场竞争中,任何企业和个人都处于不断变化的内外部环境,要想在长期的市场竞争中立于不败之地,个人英雄主义没有生存的空间,只有建立开放和分享的文化,才有可能充分地挖掘集体经验这笔可观的财富,从而保证团队成员在动态中时刻把握行业中最领先的观念和最适合当地市场特色的专业技能,开放和分享的文化是学习型组织最重要的基因。TOP2000 培训的另一重大贡献就是推动和强化了公司开放和分享文化的建立。

第四,建立复制和批量培养专业业务人员的能力。在寿险行业个险业务渠道的核心竞争力之一,就是复制和批量培养专业业务人员的能力,过去的五年,在 TOP 培训和专业化体系运作的推动下,太平人寿百万标保精英的人数增长了 60 倍,MDRT 人员也从 23 人增长到 424 人,其它各高产能段(年度 12 万以上标保)业务人员数量也以 35% 以上的速度增长,绩优人员的占比不断提高,队伍的结构不断优化,太平人寿基本建立了复制和批量培养专业业务人员的能力。

总之,TOP2000 培训项目是太平人寿探索专业化经营、追求价值成长道路过程中的一个重要的标志性事件,它的基本理念和方法对于经营管理的其他领域突破成长的瓶颈也有借鉴的价值,对中国太平保险集团打造学习型公司具有重要的现实意义。

中国太平保险集团公司 总经理



二〇一二年二月十八日

团队学习的力量

“各公司的培训千篇一律，营销员的培养水平提高困难重重”，“营销员的素质很难提升到一个高水平”。在保险业，你会时常听到业内同行这样的声音及社会的反应。事实又如何呢？

郑荣禄博士自 1997 年上海平安寿险的千人培训班上就率先提出“每一个好的想法让每一位员工都知道，每一个好的做法让每一位员工都会做”。十余年来，他秉持这样的理念，致力于营造团队学习的氛围和创建团队学习的系统，使其工作过的两家人寿保险公司受益匪浅，也使它们分别成为当时行业发展的专业寿险公司的代表。正是有了团队学习的推动和随之而来的体系化建设的保证，上海平安寿险得以用不到四年的时间在竞争激烈的上海市场后来者居上，成功战胜国内领先公司和国际领先公司的竞争，成为上海寿险市场的领头羊。其中特别是以营销员为主要销售主体的个人寿险的发展，更有力的证明了团队学习体系的建立的强大推动力。同样，2001 年复业的太平人寿进入市场时对如何确定公司核心业务曾有战略上的争论，营销员招聘及培养的难度使董事会（主要股东之一是欧洲领先的银行保险公司）曾考虑确定银行保险做为公司核心支柱业务发展，确定并实施公司的战略核心成为当时公司管理层需要迫切解决的问题。面临开放和竞争激烈的市场，初创的太平人寿，特别是其个险业务能否持续健康成长为公司的成长基石是股东及管理层高度关注的命题。为了保证这一目标的实现，公司个险确定了不同于当时同业惯常的发展路径。基于推动团队学习的基本理念，提出了高素质、高品质、高绩效的“三高”团队建设要求，开始了专业营销体系和专业营销人员培养的艰苦努力，并在短时期内推动了个险业务的快速发展。加之银保的突破和团险的创新发展，公司也成为市场上一道亮丽的

风景线。2006年,在公司经营的第五个年度,太平人寿个险面临着前所未有的挑战和压力。郑博士主导并推动的 TOP2000 项目正是在这样的背景下,用创新性的思维和方法,以崭新的团队学习方式突破了成长的瓶颈,打开了第二个五年的成长空间,成为影响个险队伍成长和一个重大的有影响力的培训项目。TOP2000 项目是太平人寿探索专业化经营从理念到实务流程转换的重要转折点,是三高队伍建设从量变到质变的重要转折点,太平人寿个险从此进入了以批量培养百万标保业务人员为代表的精英团队发展之路。回顾项目发展的过程及影响,就建立团队学习能力方面有几点值得思考和坚持。

一是让学习成为一种战略选择。这是团队学习最关键的要素,也是 TOP2000 培训取得成功的重要原因。公司管理层必须清楚地认识到学习是事关公司经营成败的战略问题,所以一定要让学习成为一种经营的方式。长期以来,我们一直在践行着这个原则,正因为如此,当业务发展遇到严峻的挑战时,当市场上大多数人选择采取学习以外的其它方式时,太平人寿毅然决然地选择了以学习的方式突破瓶颈。TOP2000 培训项目应运而生。此后,太平人寿不断丰富和完善培训体系,持续把资源投入到员工的学习和成长上,倡导员工“与时代同步成长、与公司同步成长、与客户同步成长”,而员工的快速成长反过来又为公司创造价值。

第二,团队领导者的信念是团队学习成功的关键。试想要在一家规模庞大、权力分散且以业绩为中心的企业中实现通过学习来创造未来,让不同地方的不同人员怀有同样的学习热情,这将会是多么困难的事情!即便人们初步认可,下一步让他们投入更多的精力去掌握学习所必需的技能,又是一件更加困难的事!所以说,团队学习确实阻碍重重,要克服这些阻碍,领导者必须具有坚定的信心,有意识地把学习融入到领导方式中来。

第三,体系化建设支撑了团队学习的成果转化。在谈到倡导学习型的企业时,我们听到的往往是这些企业开展的事务、做法和活动。比如有些人认为 TOP2000 培训就是太平人寿举办的一个绩优业务人员的培训班,把 2000 人集中到一个环境比较好的地方进行培训。这实际上就是把学习描述成一个事务、做法与活动了。然而学习本质上并不是一个事务或者概念,它是一种能力,是一个有效的系统。要想让学习成为企业经营的一部分,并真正带来生产力的大幅提升,就必须对其采取通盘考虑的态度。比如 TOP2000 培训项目,包括培训前

市场特点和队伍特征的调研流程、讲师选拔机制、分享课程开发流程、训后如何围绕学习设计测评体系、如何建立整个公司的分享文化营造学习氛围等一系列工作,都需要系统地考虑,这绝不仅仅是办一个绩优业务人员培训班这么简单。同样,没有产品、运营等全方位的体系化运作的改善与提升,同样无法支撑学习成果的成功转化,最终实现团队综合素质及能力的全面提升。

希望借助《学习的革命》一书,使读者对郑博士的团队学习的方法有一个全面的了解,推动行业更多的学习型组织的建立和发展,激发行业团队学习的持久热情,进而为保险行业的持续健康快速发展带来新的动力。

新华人寿保险股份有限公司总裁



二〇一二年二月十九日

打造学习型组织的成功案例

企业管理者锲而不舍的探索,一直就是推动企业管理实务和理论发展的重要推动力。而通过实验的方法来研究企业管理问题,是众多努力中颇具特色的一种。很多实验都对企业管理的理论发展和管理实务产生了重大影响。但是管理学实验的难度也广为人知,它不仅需要严格的条件设定、长期的数据收集,还需要细心的分析和归纳。

从世界范围来看,一项针对企业管理的特定领域,累计有数千人参与,时间跨度超过五年的实验是十分珍贵的。世界上很多著名商学院和研究机构都非常热心于研究这样的案例。中国是世界新兴经济的代表性国家之一,有关中国企业的案例一向受到世界各国企业管理者和研究者的欢迎。《学习的革命》一书所展示的聚焦具体问题、跨越较长期间、辐射众多人员的中国企业案例就更是弥足珍贵。

《学习的革命》这本书作为中国寿险领域首个实践性总结案例,通过详实的数据,科学的论证以及全面的分析,向我们展现了一代中国企业家如何学习创新,并将其打造成可持续生产力的过程,在理念上,与麦肯锡长期倡导的组织绩效能力提升高度吻合,具有极高的实战价值。

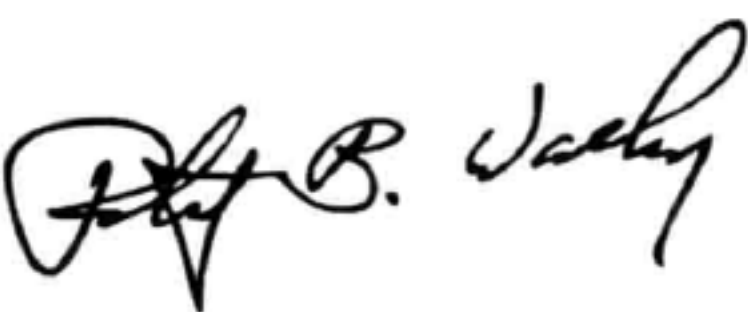
本书详实记录了太平人寿从 2006 年开始,初探精英销售模式,通过对于新模式的全面跟踪,综合展示了太平选取绩优员工作为主要的目标人群,通过专业能力培训,促进了员工的持续成长;通过创造团队的学习氛围及文化,大幅度的增加队伍的自我完善及修正的能力、持续地提高了员工销售保险的绩效和品质。

截至今天,该实验已经持续了超过五年时间,它是一个在寿险行业打造学习型组织的真实的案例。它不仅丰富了我们对于大型企业如何打造学习型团队的

理论认识,也将帮助中国乃至其他新兴经济国家的企业家改善实务。

《学习的革命》一书更是记录了太平人寿探索中国寿险行业“三高精英模式”的全过程。众所周知,中国寿险业个人代理渠道的发展是比较粗放的。“人海”战术和代理人的高流动性成为个险渠道业务发展的主要特征。这些特征也是个险渠道目前出现的各种问题的根源。在《学习的革命》中,我们看到太平人寿正在进行着一种尝试,即通过关注业务员个人的成长和发展,通过提升代理人的专业技能,来大幅提高个人代理人的留存率、绩效水平和业务品质。我们应该积极地关注太平人寿的这种努力,它对于中国寿险业的转型的潜在参考价值不可估量。

吴子(Peter B. Walker):



McKinsey & Company

麦肯锡(McKinsey)纽约分公司全球资深董事

麦肯锡全球保险咨询业务领导人

二〇一二年五月十五日

目 录 | Contents

让学习成为一种经营方式	陈文辉 001
团队学习的关键能力	宋曙光 001
团队学习的力量	何志光 001
打造学习型组织的成功案例	吴子(Peter B. Walker) 001
 学习的革命	
——在首届 TOP 海外论坛暨第九届业务精英高峰论坛上的讲话 (2012 年 4 月 9 日)	001
 让自己成为一位超级业务员(一)	
——走进中高端市场(2006 年 9 月 15 日)	022
 让自己成为一位超级业务员(二)	
——认识中高端客户的“形”与“魂”(2007 年 4 月 8 日)	051
 让自己成为一位卓越经理人(一)	
——建立永续经营的企业(2007 年 9 月 11 日)	075
 让自己成为一位超级业务员(三)	
——建立百万标保的销售系统(2008 年 4 月 5 日)	095
 让自己成为一位卓越经理人(二)	
——增员选才(2008 年 9 月 5 日)	116
 让自己成为一位超级业务员(四)	
——持续、成长(2009 年 4 月 9 日)	139

让自己成为一位卓越经理人(三)

——训练辅导(2009年9月16日) 160

让自己成为一位超级业务员(五)

——批量开发高端市场(2010年4月14日) 178

让自己成为一位卓越经理人(四)

——寻找失去的“灵魂”(2010年9月7日) 200

让自己成为一位超级业务员(六)

——学习能力的建立(2011年4月9日) 218

附录1 太平人寿 2011 年年度百万标保精英名录 239

附录2 TOP 2000 培训部分版主、讲师和学员感言 246

附录3 做大精英团队

——在首期 TOP 组织发展论坛上的讲话(2011年7月13日) 259

附录4 博士谈保险热点话题

——对话太平人寿保险有限公司总经理郑荣禄(2010年2月5日) 279

后记 293

学习的革命

——在首届 TOP 海外论坛暨第九届业务精英高峰会上的讲话

(2012 年 4 月 9 日)

TOP2000 培训已经走过完整的五年历程,回首十期 TOP2000 培训,我满怀感激之情,庆幸一路上有这么多优秀的同仁始终相伴,大家全身心的参与和辛勤付出也一直鼓励着我在专业化道路上坚定前行。

太平人寿在国内复业之初就制定了高素质、高品质、高绩效的“三高”战略,坚持走专业化道路。而 TOP2000 培训可以说是公司这一发展战略的强劲引擎,是公司“打造学习型组织”经营战略的重要组成部分,是一个系统性的工程。

TOP2000 培训的目的有以下三点:

第一,在未来 5 至 10 年,使太平人寿成为中国寿险高端市场占有率最高的公司,成为高端客户的首选。

第二,在未来 5 至 10 年,使太平人寿成为中国寿险业超级业务员最多的公司,成为高素质人员从业的首选。

第三,在未来 5 至 10 年,太平人寿大批量地培养中国寿险业最具竞争力的卓越经理人。

未来 5 至 10 年,我们希望在 TOP2000 培训的引领下,能够实现这样的预期效果:① 大批量培养世界级的超级业务员——培养 1000 位以上百万标保①的

① 标保,即标准保费,是指将报告期内不同类别的新业务按对寿险公司利润或价值的贡献度大小设置一定系数进行折算后加总形成的保费收入。标准保费比保费收入更客观地反映寿险公司的经营状况或寿险行业的发展状况。不同寿险公司有不同标准保费折算方法,行业中很多公司,交费期 10 年及以上的保单的标保折算系数一般为 1;而在太平人寿,交费期 10 年的保单的标保折算系数一般为 0.7,交费期 20 年及以上的保单的标保折算系数一般为 1。

超级业务员,成为百万标保精英最多的寿险公司;② 大批量培养在行业内最具竞争力的卓越经理人——培养 100 位以上亿元标保的区域总经理,培养 1000 位以上千万元标保的高级经理。自 TOP2000 培训创办以来,太平人寿个险系列的全体同仁一直在不懈地努力,向着这个宏伟目标不断迈进!

今天我们在普吉岛这个美丽的地方,隆重举办太平人寿首届 TOP 海外论坛暨第九届业务精英高峰会,这是个承上启下的盛会。“承上”是指五年十期的 TOP2000 培训已经结束,取得了阶段性的辉煌成果,形成了寿险业一个非常知名的品牌,产生了强大的影响力,这是我们举办这个培训项目时始料未及的;“启下”是指在十期 TOP2000 培训的持续推动下,太平人寿高峰会入围标准已经达到百万元标保,这是非常高的门槛,是所有人都无法想象的。站在这样一个新的起点上,太平人寿的下一个目标——“培养 1000 位百万标保精英,成为百万标保精英最多的寿险公司”已经清晰可见,正逐步走向现实。

在这个具有重大意义的日子里,我代表所有与 TOP2000 培训一同成长的同仁,对 TOP2000 培训作一个全面总结和深入剖析,并对未来进行展望。我将重点讲三个方面的内容。

一、TOP2000 培训：太平精英共同 书写的一场学习的革命

2006 年举办 TOP2000 培训的时候,很多人没有想到这项培训能够对太平人寿的发展影响如此之大,也没想到这项培训能够对业务人员的成长影响如此之大。TOP2000 培训得到了全体人员的积极参与、无私分享和勤奋实践,取得了轰动性的效果,引起了整个寿险业的高度关注。这在中国寿险企业发展史乃至中国企业发展史上都是非常少有的。所以,我把 TOP2000 培训定义为太平人寿全体个险系列内外勤共同参与、共同书写的一场“学习的革命”。

第一, TOP2000 培训是太平人寿探索专业化经营从理念到实务转变的重要转折点,是实现太平人寿“三高”队伍建设从量变到质变的重要转折点。太平人寿在国内复业之初就提出了“三高”战略,这在中国寿险业是第一次。但走专业化道路必定是艰难的,一直到 2006 年,我们都还在不断地探索,也有不少人在犹