

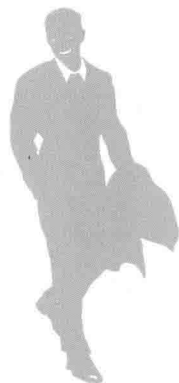
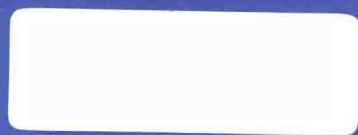
ZHONGGUO BAOXIAN

YINGXIAO TIZHI BIANGE SHIZAI BIXING



中国保险 营销体制变革 ——势在必行

王峰雪 著



中国出版集团

世界图书出版公司

● 王峰雪 著

中国保险 营销体制变革 ——势在必行

ZHONGGUO BAOXIAN
YINGXIAO TIZHI BIANGE SHIZAI BIXING



 中国出版集团
 世界图书出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

中国保险营销体制变革：势在必行 / 王峰雪著. —
广州：世界图书出版广东有限公司, 2012.12
ISBN 978-7-5100-5506-5

I. ①中… II. ①王… III. ①保险业—市场营销—体
制改革—研究—中国 IV. ①F842.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 297781 号

中国保险营销体制变革——势在必行

策划编辑：刘正武

责任编辑：程 静 张东文

出版发行：世界图书出版广东有限公司

(广州市新港西路大江冲 25 号 邮编：510300)

联系方式：020-84451969 84459539

<http://www.gdst.com.cn> E-mail: pub@gdst.com.cn

经 销：各地新华书店

印 刷：广东省农垦总局印刷厂

版 次：2012 年 12 月第 1 版 2012 年 12 月第 1 次印刷

开 本：787 mm × 1092 mm 1/16

字 数：178 千

印 张：13.5

书 号：ISBN 978-7-5100-5506-5/F · 0086

定 价：38.00 元

版权所有 侵权必究

咨询、投稿：020-84460251 gzlw@126.com



一部探讨保险营销体制的新力作

（代序）

因为几年前王峰雪就读我校的 EMBA 专业，使我与他认识，有机会了解他对我国保险营销体制改革的想法，并有幸成为他这部专著的第一个读者。我只不过是一位讲授保险课程的教师，这里仅以一位普通读者的身份，谈谈读后感吧，代为序。

1992 年，作为第一家被允许在中国从事寿险业务的外资保险公司，美国友邦保险公司将代理制寿险营销模式引进中国，在短短的几年里，就以其上乘的表现引起了各家寿险公司的青睐，并纷纷仿效。从 1995 年开始，包括中国人寿保险公司在内的几乎所有寿险公司普遍采用这种营销模式。代理制寿险营销模式的普遍采用，一次又一次地刷新了业务增长速度，极大地促进了保险业的发展。

中国保监会统计显示，2007 年通过保险营销员这一传统渠道，保险业共实现保费收入 3193.9 亿元，占总保费收入的 45.4%；实现人身险保费收入 1968.03 亿元，占人身险总保费收入的 59.6%。在所有的营销员中，代理制的保险营销员占有绝对的比重。2007 年 6 月，我国代理制营销模式员





工占全部营销员的 96%，员工制等其他用工方式的员工只占营销员总数的 4%。截至 2010 年，中国保险营销队伍已发展到近 330 万人，其中寿险营销员 287.9 万人。正是这一体制，使中国保险业取得了年复合增长率 27% 的超常规发展速度。

然而，代理制寿险营销模式就像一把日后悬在寿险业上方的达摩克利斯之剑，在为国内各家保险公司保费收入带来巨量增长的同时，也给寿险业埋下了今日整体行业形象遭社会诟病的种子。确确实实，与其鲜明的优点相匹配的是，代理制寿险营销模式的问题也同样突出。

一是专业素质缺乏。在这一体制下，几乎所有的保险企业都靠“大兵团”作战、靠“人海战术”来保证保费收入增加和占领市场的目的，其结果是大潮袭来泥沙俱下，部分营销员不能适应工作的要求，也不能顺应保险行业的发展。

二是短期性行为严重。在这一体制下，保险企业的“数字英雄”备受推崇，因为营销员没有明确的法律身份，更没有足够的归属感，利益几乎成为很多营销员的唯一导向。大量营销员很难从长远的角度向客户提供优质的保险服务，只注重业务数量的增长，致使保险业整体的服务水平和质量难以得到保证。

三是不诚信行为难以控制。部分道德素质低下的营销员，违背保险行业“如实告之”的职业操守，既损害了保险公司的利益，又伤害了保险业的社会形象。

面对已经走过了 20 年的代理制寿险营销模式，面对它存在的种种问题，人们不得不进行反思，有人认为它已风光不再，有人认为它的地位不可替代，有人认为它需要完善和创新……看起来，代理制寿险营销模式真的走到了十字路口，需要做出抉择了。





然而，中国的寿险营销制度，或者说中国的保险营销体制究竟何去何从？对此，专家学者以及保险业的有识之士进行了大量的富有成效的探索。遗憾的是，这些探索基本都是就保险营销的某一方面展开的，即便是涉及保险营销制度也仅仅是浅尝辄止，没有进行专门的深层次的研究。

保监会在 2009 年 6 月印发的《关于改革完善保险营销员体制机制的意见（征求意见稿）》中提出的保险营销员未来的出路（保险营销员可以成为公司的员工、保险中介公司的专业销售员工、以保险公司为用人单位的劳务派遣公司员工、符合保险法规定的个人保险代理人），可以看成是对我国保险营销体制改革和完善的一种指导性意见，但这个意见主要是针对保险营销员社会“边缘人”这一状态而言的。

王峰雪的《中国保险营销体制变革——势在必行》这部专著则对保险营销体制的前世今生做了全面、系统、深刻的阐述：找出了我国保险营销体制发展到现阶段所产生的一系列矛盾，对矛盾形成的深层次原因进行深入的分析 and 探讨；通过我国和发达国家的保险市场对比，以及在经济社会中的价值贡献差距，提出保险营销体制变革的紧迫性和必然性，并针对保险市场现状，提出一系列切实可行的过渡期办法；通过对保险市场的宏观分析，指出商业保险在我国未来发展的巨大空间，提出全面市场化方向是我国保险营销体制变革的最优选择，并通过对市场化的理论分析，提出一系列宏观和微观层面的变革建议。

其中，“坚定全面市场化变革方向，着手保险‘大中介’体制探索”写得尤为精彩，例如他提出的通过推动保险中介专业资源的有效整合，形成保险业全面产业价值链的大胆构想。由“产销分离”逐步过渡到“研发分离”、“风险管理分离”和“服务分离”等环节，通过市场这个“看不见的手”去推动市场各类资源的优化配置，进而推动市场向品牌保险机





构、品牌保险团队和品牌保险精英所构成的不同竞争优势和不同竞争主体的方向发展，最终实现多方共赢的保险“大中介”市场格局。

作者通过对世界保险业的发展趋势和演变历程的研究，结合国情，认为我国的保险营销只有朝这个方向发展，才能打破一直以来保险营销体制只局限于各保险企业对内业务渠道管理、对外产品销售的单一的、局部的市场化格局。因为围绕营销渠道的整个产业链一直没有市场化，例如勘察理赔、产品销售、客户服务和培训教育等。这种营销机制使行业的资源配置重叠浪费，经营成本高企，管理效率低下，难以形成细分市场的竞争优势。通过全面市场化的资源配置方式，大力推进行业的充分竞争和制度创新，才能提升行业整体效率，最终达成整合所有社会资源，实现保险业公平、公正、多方共赢的发展格局。

作者能有这样的思维、提出这样的设想、写出这样具有创新性的专著并非偶然。第一，他的履职经历给出了理由：1995年起即在改革开放的前沿深圳市从事寿险营销工作（历任寿险营销员、主任、经理、营销部经理）；2010年至2012年，调入公司内勤从事行政管理，负责地市分公司个险部、培训部工作。第二，他孜孜以求的探索精神给出了理由：从业十八年来，亲历了保险营销体制对从业者个人命运的深远影响，对“保险改变生活”这一价值的坚定信仰，对我国保险营销体制变革的由衷渴望，对保险营销员所面临的生存状态的切肤之痛和深厚感情。因为这些，十几年来，他从未放弃过对中国保险营销体制的不懈追问。

作者以一名真正来自保险市场一线的营销员身份，参与这场事关国内全体营销员未来发展的讨论，具有很大的象征意义。第一，他的参与，弥补了在保险营销体制改革研究中，营销员一直缺位的不足。第二，他的参与，不论最终起到多大的作用，但至少说明营销员群体中依然有部分营销





精英在思考、探索自己未来的命运问题。第三，他的参与，也许能给相关决策部门提供一些具有价值的参考信息。所以，我相信他的这次参与，是富有积极的象征意义的。

总之，这是一部值得一读的书，例如从事保险理论特别是营销体制研究的学者，保险监管部门的领导特别是负责寿险渠道监管的部门领导，保险企业的老总特别是人寿保险公司的老总，寿险企业的职能部门特别是营销部、企划部和培训部，营销人员特别是寿险营销员等，都应该成为本书的读者。我相信我对本书的评价是客观和公正的，这本书不会让您失望！

东北财经大学教授 刘子操

2012年11月1日于大连





自序

读者朋友现在看到的这本书的书名，和我最初的想法是有很大出入的。最早我只想以国内某家寿险公司为样本，来研究一家保险企业的营销体制变革，但是在动笔后，写作大纲就前后修改了十次以上。修改的动因一是朋友和专业人士的建议，二是在写作的过程中发现随着主要脉络的展开而不得不进行调整。否则，文章将无以为继，问题将无以解答，论证将苍白无力。

然而，要以我国保险营销体制变革为题来展开分析的话，又感觉过于宏观难以把握，所以当时就想以某一企业为例，这样就似乎更容易驾驭。但是没想到随着写作的深入，原本想避开主干道走捷径的初衷，百转千回之后，又回到原来这条主干道上来了。

然而，我知道要把这个话题谈好绝非易事。原因是作为市场经济发展而附生的保险以及保险营销所涉及的问题庞杂凌乱，绝非单一的因素而形成现状。其中既有保险业所处历史时期的价值认识问题，又有政府监管部门对行业的角色定位问题，还有保险企业自身管理思维的传统惯性问题。





目前，国内关注、重视和支持保险营销体制改革研究的人群大致可分为以下三个群体：

第一类是政府保险监管群体。他们大多数认为国内保险营销现状有体制的问题，但问题更多的是保险企业的经营战略定位出现偏差和执行力不到位所致。所以，在解决问题时，给出的宏观性和政策性指导较多。

第二类是保险企业的相关管理人员。他们作为体制的践行者，当然感觉到现在的保险营销体制给行业发展造成的障碍和困惑，他们也发现营销队伍和基层单位的管理人员整体素质不高，觉悟不够，落实公司的相关决策不到位。所以，给出的解决问题方法，大多侧重于企业要调整经营战略目标，流程再造，加大对营销队伍的制度化管理和培训力度等。

第三类是各大高等院校的保险专业的专家和教授。他们几乎都能看到现有的保险营销体制存在的诸多弊端，认为这些弊端就是现在保险营销市场一系列问题的根源。但是他们对 20 年来，保险企业的经营管理变化，以及营销队伍的生存状态和精神状态的变化了解得显然还远远不够，对这些嬗变累加所引起的行业巨变没有予以高度重视并进行深刻剖析，因此很多分析难免失之表面化和说教。所给出的解决问题方法显然过于理想化和简单化，受到保险企业和营销团队的认同以及可操作性也大为降低。

在阅读了大量有关保险营销体制改革的相关研究文章后，我吃惊地发现，多年来，在这么多热心保险营销体制改革的研究者中，讨论的对象——300 多万营销员，几乎没有人真正参与进来。我想原因应该很多，例如：营销员的工作太忙，没时间；信息的占有没有比较优势；所处的位置使看问题的高度不够；没有信心，已经麻木了，认为讲了等于白讲。我认为，这不是一个好的现象，至少不正常。因为要想对一种不正常的社会现象通过充分讨论得出正确的结论，至少研究它的视角应该是多维的，发声





也应该是来自不同位置和层面的，这样才能使真理越辩越明，使决策者在众说纷纭中更能看清真相，把握矛盾的核心所在，最后制定一个最为有效的、能够解决矛盾的整体方案来，使保险营销体制的变革能够朝着大多数人的良好预期走去。否则，这个变革必将留下遗憾。因为这个庞大的群体20年来对行业的变化是最为敏感和切肤的，每一次的政策调整、每一次的利益重新分配、每一次的市场微小变化，他们都是见证人和承担者。没有这个群体的发声和深度参与，也许最终的变革会走弯路，甚至要付出一些不必要的代价。

那么，在这本书中，作为一名从事了十五年市场营销和十三年团队管理的营销员，想实现我的哪些初衷呢？其实很简单。第一，我只想从一名营销员的角度为政府监管部门和保险企业提供一个来自最底层的对保险营销体制的观察和理解的视角。这个视角所持的相关观点，也许片面、偏激，也许角度不对、高度不够、深度不及，但它至少传达了来自绝大多数营销员群体的心声。第二，我想通过我的思考和整理，帮全体营销员理清3个一直困扰我们的问题：（1）我是谁？（2）我现在在哪里？（3）我要向哪里去？

只有知道“我是谁”，营销员才能清楚地看到自己从哪里来的真相，才能理性客观地认识自己的社会价值，才能自信地对自己所从事的行业予以准确的定位。只有明确知道“我现在在哪里”，营销员才能明白导致现状的前因后果，才能对自己所处的位置和市场价值予以理性的分析和评估。因为这个基于对自己和时代乃至行业发展的价值分析和评估，将直接影响到第三个问题“我要向哪里去”的方向性判断。通过“我要向哪里去”的行业发展规律性分析，探讨保险营销员在未来保险营销“全面市场化”和保险“大中介”时代到来之际，应明确自己的发展方向和目标，拓宽从业路径，坚定从业信念。激发自尊、自爱、自强之心，沿着保险业专





业化和职业化的道路，紧紧抓住保险营销体制变革的良好机遇，沉下心来，着力锻造一支属于自己的营销品牌精英和品牌精英团队。在中国保险业即将到来的全新发展期中，体现更高的人生价值。

但愿，我的思考能够在回答以上 3 个困扰营销员很久的问题上，在推动我国保险营销体制的变革上，给予一点启发和帮助。如有裨益，则欣慰之至。





摘 要

保险营销体制自 1992 年被美国友邦保险公司引入中国后，迅速被国内大多数保险公司采用。截至 2011 年年底，中国保险营销队伍已发展到 335.74 万人，其中寿险营销员 289.09 万人。正是这一体制，使中国保险业在过去的十年间，总资产增长 12 倍，取得了年复合增长率 27% 的超常规发展速度。保险业也由“金融洼地”成长为金融体系的重要支柱。

然而，自 2010 年起，全国的保费增速却突然出现同比大幅下滑的局面。迄今为止，这种势头依然延续，引起社会各界的高度关注和重视。

从表面看，这一现象和国际市场欧美主权债务危机加速，以及国内经济下行压力增大、中小企业经营困难、公众为寻求资产安全保值而转向其他投资渠道有关。而深层次的原因则主要是：随着近年来物价不断上涨，富余劳动力减少，劳动力成本上升；以及现有保险营销体制下所体现的人海战术，低产能、低素质、高投入的经营模式等因素的糅合发酵，使得保险营销体制多年的积弊得以集中体现。这些深层次的矛盾，才是近年来寿险行业增速大幅下滑的真正原因。





事实证明，中国现行保险营销体制无论是从保险企业的管理成本、风险控制 and 业务增长所面临的困境，还是市场自身所处的历史发展阶段、经济环境和消费需求变化等因素来看，它都走到了尽头，完成了历史使命，亟须变革和创新！

中国保险营销体制变革的长久之策，应符合国情和市场经济发展规律。在保险监管部门和政府相关部门的指导和推动下，通过以行业市场化的主导模式，充分整合社会各方资源，实现我国保险业的长期稳健发展，实现保险企业、营销员和市场多方共赢，行业健康发展的新局面。

本书共分六个主要部分。第一章为保险营销体制的概念性理论分析，同时介绍了该体制对行业发展所做出的贡献。第二章对我国保险营销体制发展到现阶段所产生的一系列矛盾予以全面系统的论述。第三章透过矛盾的表象，对矛盾形成的深层次原因进行深入分析和探讨。第四章通过我国和发达国家的保险市场对比，以及在经济社会中的价值贡献差距，提出保险营销体制变革的紧迫性和必然性，并针对保险市场现状，提出一系列切实可行的过渡期办法。第五章通过对保险市场的宏观分析，指出商业保险在我国未来发展的巨大空间，提出全面市场化方向是我国保险营销体制变革的最优选择，并通过对市场化的理论分析，提出一系列宏观和微观层面的变革建议。第六章指出保险营销体制变革的成功与否，主要取决于政府和监管部门。

本书的创新之处在于：提出保险营销“全面市场化”的“大中介”变革设想，并对如何确保变革的全面实施和顺利推进提出相应的建议。

关键词：保险营销体制；变革；全面市场化；大中介





目 录

contents

一部探讨保险营销体制的新力作（代序） / 1

自 序 / 7

摘 要 / 11

第一章 我国保险营销体制概况 / 1

一、保险营销体制的类型 / 3

（一）直销制 / 3

（二）中介制 / 5

（三）个人代理制的营销理论 / 8

（四）我国对保险代理人的法律定义和解释 / 9

二、保险营销体制在我国的发展沿革 / 9

三、保险营销体制对寿险业发展的价值贡献 / 10

四、我国寿险营销体制的管理模式 / 12

（一）金字塔式组织晋升的团队架构 / 12





(二) 新颖的薪酬激励机制 / 12

(三) 独具特色的营销文化 / 13

第二章 保险业快速发展所带来的体制性矛盾 / 15

一、近年来保险营销市场发生的一系列变化 / 17

(一) 营销员保费收入的数据变化 / 17

(二) 退保率及保障型险种的占比变化 / 19

(三) 保险营销员人数的变化 / 19

(四) 保险营销员收入的变化 / 19

二、营销队伍的整体专业素质不高 / 21

三、大进大出的高流失率导致服务质量下降 / 21

四、营销员的社会诚信度和认同度下降 / 22

第三章 保险营销体制矛盾形成的深层次原因分析 / 23

一、保险营销体制矛盾集中体现的深层次原因分析 / 25

(一) 营销员的法律身份二十年一直悬而未决 / 25

(二) 保险企业的管理面临诸多难以突破的瓶颈 / 27

二、保险业的保守观念和利益驱动使体制变革困难重重 / 38

三、监管部门和企业片面强化监管和惩治的作用 / 48

第四章 保险营销体制变革的紧迫性和必然性分析 / 55

一、我国保险业和发达国家的差距分析 / 57

(一) 当前世界经济对我国保险业形成的冲击 / 58

(二) 复杂的投资环境使保险企业经营压力大增 / 59

(三) 不合理的产品结构风险亟待消除 / 59

(四) 保险营销体制已无法满足市场的快速发展 / 60





- 二、立足现实，形成过渡期的战略共识和有效举措 / 61
 - (一) “面对面”保险营销模式保留的优势价值分析 / 62
 - (二) 应充分肯定并保护保险营销员的市场价值 / 63
 - (三) 加大培训中职业道德部分的培训力度 / 69
 - (四) 全面建立营销员的职业责任保险 / 69
 - (五) 彻底改变保险企业和营销员之间的传统管理模式 / 69

第五章 全面市场化是保险营销体制变革的必然选择 / 73

- 一、保险营销体制变革的宏观环境分析 / 75
- 二、总结保险业发展中的问题，统一全面市场化的变革共识 / 77
 - (一) 我国商业保险和社会需求之间的差距分析 / 77
 - (二) 坚信中国商业保险未来发展的巨大空间 / 81
- 三、保险营销体制全面市场化的发展趋势判断 / 86
 - (一) 市场经济对人类社会的重大影响 / 88
 - (二) 保险中介在保险营销体制变革中的价值分析 / 90
- 四、全面市场化变革的宏观层面建议 / 92
 - (一) 政府应加大政策扶持力度，全面提升变革效率 / 93
 - (二) 着力营造有利于保险营销体制变革的外部环境 / 94
 - (三) 着力推动中介市场的结构调整和产业升级 / 96
 - (四) 调整监管的目标和职能，适应快速发展的保险市场 / 99
- 五、全面市场化变革的微观层面建议 / 100
 - (一) 保险企业应加快推动部分营销精英的转制工作 / 100
 - (二) 改革应充分尊重营销员的合理诉求，力求多赢 / 102
 - (三) 保险企业应及时转变传统的营销管理模式 / 104
 - (四) 健全培训体系，强化执行常态培训流程 / 104

