

MBA学不到

赵守兵 著

寿险营销管理 新思维



保险业风云变化,谁立潮头?

保险业内资深人士赵守兵先生首次独家披露一家分支机构的成长样本。

诸多案例,精彩纷呈!



深圳出版发行集团
海天出版社

寿险营销管理 **新** 思维

——MBA 学不到

作者：赵守兵



深圳出版发行集团
海天出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

寿险营销管理新思维: MBA 学不到 / 赵守宾编著. —深圳: 海天出版社, 2009. 2

ISBN 978-7-80747-453-1

I. 寿… II. 赵… III. 人寿保险—市场营销学 IV. F840.62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 204975 号

寿险营销管理新思维——MBA 学不到

SHOUXIAN YINGXIAOGUANLI XINSIWEI MBA XUEBUDAO

出品人 陈锦涛
出版策划 毛世屏
责任编辑 杨月进
责任校对 莫园园
责任技编 钟愉琼
封面设计 线艺设计

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天综合大厦 7-8 层 (518033)
网 址 <http://www.htph.com.cn>
订购电话 0755-83460137 (批发) 83460397 (邮购)
设计制作 深圳市线艺形象设计有限公司 Tel: 0755-83460339
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 10
字 数 100 千字
版 次 2009 年 2 月第 1 版
印 次 2009 年 2 月第 1 次
印 数 1-6, 000 册
定 价 22.00 元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

自序

(一)

淄博，位于山东半岛，地处济南和青岛的中心地带，拥有410多万人口，辖五区三县，在山东的位置是比较重要的，同时它还是个重工业城市，它是我的家乡。

上个世纪九十年代中期，随着改革开放力度的加大，当地国有企业的经济效益都有不同程度的下滑。当地的老百姓曾经用这样的民谣来描述当时的经济状况：“张店（区）洋，淄川（区）富，博山（区）扒得没地方住；桓台（县）光种粮，沂源（县）光种树，临淄（区）吃大户，周村（区）只有四尺布，高青（县）穷得只掉裤。”

这话的意思是说，当地的经济状况已经没有什么优势可言了，当然老百姓的口袋就显得“瘪”多了，这对1995年10月才正式发展的寿险营销保险业务显然有很大的影响。

但是1997年、1998年、1999年连续三年，我所在的营销管理部都提前三个月完成了总公司下达的任务指标，2000年，我们再次提前2个月跨进了新世纪。因为业绩的显著，我所在的营销管理部还连续三年被总部评为先进集体，并荣获了公司的最高奖项。我团队中的很多同仁也获得了来自总部的嘉奖。

2001年12月末，我所服务的分公司因为行政区域所限以及总公司要在分支机构管理上统一的关系，这一年已经降为中心支公司了，但是其财务报表显示：本年度保费总收入突破了3亿元，并且同比增长40%。

对于一家6年前才开办寿险业务的公司，对于一家初始并不重视寿险个人营销业务的公司，对于一家一直在探索中发展的分支机构，对于一家位于山东半岛的三级机构，从某种意义上来说，3亿元，这

个数字具有历史性的意义，也是一个历史性的标志。

对于这样的一个数字，今天看来平淡无奇，似乎与我们的生活、工作没有任何的关系，对于今天的同行来说，也许算不了什么，但倘若是尝试着去解读这家中支公司的发展背景和历程时，或许能品位到浓郁而芬芳的味道——犹如一杯清香四溢而回味悠长的龙井茶。

1995年秋天，该公司刚刚开办寿险营销这项业务时，因为没有这方面的经验，就先后安排了两位同事担任营销管理部的经理去负责开展这方面的工作。遗憾的是，由于他们缺乏这方面的经验，业务发展情况没有达到公司的要求，于是就先后被调整到其他部门去了。

1996年夏天，我的主管周波先生从分公司办公室文秘岗位上被安排到了寿险营销管理部担任副主任，主持工作。

“秀才要带兵了”，公司的其他同事和他开着这样的玩笑，因为此前，他曾经在东海前沿部队服役长达12年之久，一直从事的是文职，且喜欢舞文弄墨，不断发表一些“豆腐块”的文章。“不当元帅的士兵不是好士兵”，这句拿破仑的名言，哪一个士兵都能脱口而出，但是真正有这样的雄心而又有机会的人有多少呢？

不久，我在偶然的会被其招募进了其管辖的营销部门，并与其一起共事。基于一些朴素的渴望，在他的带领下，这家不起眼的机构业绩才能在系统内的排名仅次于江苏、浙江和北京分公司，才有机会在某一段时期内成为“系统内的一面旗帜”。

也正因如此，我才认为其成长的价值延续至今，是一家保险分支机构的成长性样本，值得认真分析、研究和传播。

赵守兵

2008年10月

自序

(二)

1995年的12月，北方的气候寒冷异常。对于一个没有取暖设备、可以容纳1600多个坐席的电影院，里面的温度之低和寒冷程度更是难以想象。自然，这家影院的经营状况可想而知。但是，就在这个月份，我却承包了这家奄奄一息、每天只有几十元票房收入的影院。

事实上，我之所以去承包一家电影院，一个十分重要的原因，那就是在此前，我偶然从检察系统出版的一本杂志上，了解到了这样一个案例：

上个世纪70年代初期，日本的一个青年才俊有机会在日本产经界的重要会议上宣读自己的博士论文，他的研究成果是如何利用美国的资金，雇佣美国导演，拍摄好莱坞式的电影，在保证盈利的情况下为日本的汽车、电视机等工业产品拓展美国市场。

他通过大量的数据分析，了解到在美国拍摄电影最赚钱的前10名电影导演很难筹得足够的电影拍摄资金，但是，日本的金融界、产业界从美国的金融机构获得贷款却是轻而易举的事情，并且美国成年人是非常喜欢看电影的。针对当时美日贸易中美国政府采取的关贸壁垒政策，可以用美国的电影打开的消费美国市场。

听完他的演讲后，日本的产经界随即帮助美国导演贷款，利用美国导演拍摄美国成年人看的电影，但是，影片中使用的道具，譬如汽车、电视机等等，都是日本产业界提供的。很自然，美国人在享受美国电影的时候，也欣赏到了日本产品的魅力，如此，美国庞大的消费市场最终为日本企业敞开了。

这个故事深深地打动了。我。虽然，我没有机会像这位日本青年一样，但是，我想如果能有机会做一些资源有效配置的事情，就一定尝试着去做。

当时电影圈，乃至文化产业中，关于社会效益和经济效益孰轻孰重孰优先的问题，讨论的不亦热乎，主流的观点是社会效益要优先，经济效益靠后边。其实，事物哪里有什么对立的呢？难道不可以把社会效益和经济效益做到统一吗？为此，我写了一篇很长的文章来论述。但是，那样的做法太理想化了，文章拿给同行看，他们对我这个电影学校的毕业生是一笑了之。

于是我就在等待一个可以实践的机会，尽管这样的机会看起来是那样的遥远。当这家影院实在无力支撑下去时，我通过关系找到了这家影院的经理。为了让我望而却步，他开出了月租金 10000 元的承包价码。10000 元的月租金，是他们平常月营业额的七、八倍。

为了实现自己大胆的设想，为了凑足 10000 元的承包费用，我借家中的钱，同学的钱，父母的钱，终于凑足了。

接手影院的当天，我在电影院的门口，也是城区的一条主要干道上，树起了一个巨大的广告牌子，上面是我用排笔书写的广告，内容是：36000 张电影票免费大赠送！

然后，我在繁华的街道上，向行人随意散发赠送电影票。当时的情景可以想象，人们吃惊的状态也可以想象，行人惊讶：还有免费的电影；电影院的员工更是吃惊：这小子疯了，在玩命？几个在政府里工作的朋友则在晚上找到我：你这样怎么才能赚到钱？赔大了？！

初生牛犊焉怕虎？！随着观众越来越多，我的心情也一直是七上八下的。直到晚场结束，我的表姨把影院大厅销售副食品的结果统计出来了，当日销售额是 300 多元，净利润大约是 180 多元。

食品换票房的计划虽然取得了一点成绩，但要完成每天至少 350 元的纯利润，我的心里还是敲着鼓。我的姨妈更是提心吊胆。

在承包后的第四天，我即拨通了市歌舞团团长的电话，邀请他们来这里演出歌剧《江姐》。

事实上，早在 10 月份，我就听说歌舞团排练了《江姐》，并在市财政局的赞助下，在市中心的剧场演出了 6 场，此后即无演出场次了，原因自然是歌舞团无法组织到观众。1989 年 4 月时，我到了市文化局工作，歌舞团是文化局直辖管理的单位，我对那里的情况多少了解一些，当然，最重要的是，我认为歌剧要想有很大的市场，

关键是营销。为了打破歌剧无市场的观点，成为我承包电影院、组织歌剧观众的主要动力。

市歌舞团的团长说，只要你能联系到4场以上的演出，我们就给你最低的演出价格。歌剧演出需要庞大的布景，每搭一次舞台，都要付出很多成本，因此对他提出的要求我没有任何异议。

我必须最短的时间内联系到4场以上的观众，因为我承包的时间只有不到30天了。我必须把观众观看的时间配置到连续的工作日中，否则，每空一天，我和歌舞团都要承担消耗资源的压力。

在这之前，我曾经贩卖过香烟，销售过图书，拉过广告，在1993年还曾经组织举办过公共关系培训班，当时为了节约讲师费用，在市委讲师团的讲师讲授过第一堂课后，其他的内容我是“现炒现卖”，白天看书，晚上讲课。1993年的秋天，我当时在一家工厂的工会工作，为了解决部分工人的下岗就业问题，我充分利用工厂的资源优势，还牵头成立了一家广告公司，为了拉广告业务，我骑车沿着马路，挨家挨户地拜访企业……我还销售过余明阳博士的《公共关系与企业发展》录像带，当然这次赔得是一塌糊涂，不过这些经历，让我具备了一个销售人员最基本的素质。

为了在最短暂的时间联系到歌剧观众，我的首选定位是学校。但是，当我兴冲冲地找到我的一个中学同学去联系时，没想到，作为学校政教处的处长，他竟然说：我在大学里都没有看过歌剧，这些中学生怎么能欣赏得了呢？

他的一席话差点让我晕过去。销售过程中，改变人的观念最难。无论我怎样苦口婆心，他都无动于衷，并用很政治化的口气拒绝了我。

同学的拒绝并不意味着其他人的拒绝。我按图索骥，一个学校、一个学校地谈，“咱们这里50年前，你们能看到电影吗？可是今天电影已经成为生活的一部分了，你说对吗？”“今天歌剧来到了我们身边，我们有什么理由不让孩子们提前享受到歌剧的魅力呢，难道需要等到50年以后吗？”

真没想到，我说的话竟然打动了一个师范学校的书记，然后是一个个校长……

因为歌剧《江姐》，电影院突然火爆起来，周围的小商贩也迅

速聚拢，看自行车的老太太也喜得合不拢嘴：多少年都看不到这样的情形了。长达近3个小时的歌剧，让孩子们一次次地鼓掌。有的学校在组织观看演出后，还组织学生写了观后感。但是，这些精彩的表现却给我带来了“灾难”。影院方面没有想到我虽然没有违背合同，却会这样出招，以致让他们“很没有面子”。

演出结束后，为了继续招揽电影观众，我将观众细分为三个目标市场，一是学生，二是附近的民工，三是恋爱青年。针对三个目标，我把海报分成三种方式书写，文案也不同。

针对学生的海报，写的煽；针对恋爱的青年，写得甜蜜；针对民工，自然写的是有噱头。同时，针对三者的票价，我也采取了差异化的策略，民工最便宜，达到20人以上的，每人5角；学生其次，达到5人以上的，每人1元；谈情说爱的，对不起，最贵，每人2元。

这样，就会让电影院里有了人气，副食品也消费的多。圣诞节到了，由于前期宣传的好，当天晚上，来的学生特别多，而且9点后还没有停止的意思。原来，他们在圣诞晚会结束后，旺盛的精力让他们无处可去，只有到电影院里来看通宵电影过夜了。有几个女生还带来了被子盖在身上取暖。

可是这时，放映的职工却提出来要在10点下班，绝对不会放映过夜的通宵电影。尽管晚上我给他们买了酒菜，可是他们的口气还是如此坚决。这可怎么办呢？

如果不放映，就要把售出的电影票全部退回，自然如囊的钞票也要吐出来；如果放映，我就要想办法“搞掂”他们，可是看着他们嫉妒的眼神，我知道除非是把今天晚上的进帐和他们平分，可是合同里没有这一条啊。

怎么办呢？

我急中生智，想出了一个万全之策。我先让放映员关掉了声音，过了一会，我再让其打开声音，但是遮挡住了画面，如此反复几次，观众的情绪就适应了。于是，我再安排打亮大厅的灯光，到观众大厅解释道，机器出故障了，请大家暂时安静一会，耐心等待。同时马上作出可以退票或者换票的承诺，即观众可以换新的电影票，明天或后天可以继续观看。这样也就给予了更多的回报。我曾经在电影院里工作过几

年，应对这些情况还是有一些经验的。果然，观众就开始陆续退场了，虽然这件事情挺对不起他们，但是也是迫不得已而为之。

经历过这件事情后，我对之前看过的王志纲《谋事在天》一书的认识就更深刻了。策划，就是掌控趋势，实现资源的最佳配置。

2001年，在工作之余，为了赚取点稿费，我把这次经营的经历写了出来，没想到《中国电影市场》杂志的主编姜先生在收到稿件的次日就给我打来了电话，了解详细的情况。据说，文章刊登后不久，该杂志举办全国性的通讯员工作会议，有不少的通讯员还期望打听到我的通讯方式，期望交流“食品换票房”和“开拓歌剧市场”的案例细节。

赵守兵

第一章 为愿景而战斗

共同愿景对学习型企业至关重要：“在缺少愿景的情况下，充其量只会产生‘适应型的学习’，只有当人们致力于实现某种他们深深关切的事情时，才会产生‘创造型的学习’。”

——美国学者彼德·圣吉

1. 为愿景而战斗.....	3
2. 做大“蛋糕”.....	5
3. 有作为，才能有地位.....	6
4. 投资于人，最具价值.....	8
5. 思路，创造价值.....	9
6. 不犯错误，就是最大的错.....	10
7. 速度致胜.....	11
8. 尊重.....	12
9. 得人才者，得天下.....	13
10. 再请台湾顾问.....	14
11. 沟通比权力更重要.....	15
12. 行动比言辞更重要.....	16

第二章 业务伙伴，永远是主角

尊重、沟通、激励，这六个字其实是摩托罗拉的核心价值观。不过，作为一家新公司，借用它的文化内涵，未尝不可。这三个词，

成为了我们经营思想中贯彻“以人为本”的经营原则。

1. 一样的老板桌，一样的老板椅·····	19
2. 主角：永远是业务伙伴·····	21
3. 给予英雄的称呼·····	23
4. 以爱与责任的名义·····	24
5. 推广“孝星”·····	26
6. 佣金发放，一天都不能拖·····	27
7. 把奖品“亮”出来·····	29
8. 内部客户给内勤“评分”·····	30
9. 娱乐无极限·····	31
10. 达成他们各自的心愿·····	33
11. 把房子优先卖给业务员·····	34
12. 养老，是一个命题·····	35
13. 保险家族·····	36
14. 张华热线·····	37
15. 四海一心·····	38

第三章 给营销员“两把刷子”

“卖冰淇淋的应该在冬天开业！”记不得这是从哪里看到的文字了，但是这句话却一直深深地萦绕在我的脑海中。

事物总有两面性，矛盾无时不有，无时不在，就看自己怎样对待它了。看问题，当然要从长远的角度来看，看到事物未来的发展趋势很重要，这就需要远见。看得远，策略才正确，走得才稳健。

1. 年度经营9个月·····	41
2. “假日经营”的诞生·····	42
3. 如何度过“黑暗期”·····	43

4. “一举三得”的策略.....	45
5. 不平等合作协议.....	46
6. 组合产品，满足需求.....	47
7. 发现价值，赢得商机.....	48
8. 借鸡下蛋，制造速度.....	49
9. 第一个吃螃蟹的，滋味最鲜美.....	50
10. 投资资讯，不遗余力.....	51
11. 学而时习之，创造价值.....	53
12. 150 元一本，值.....	55
13. 剪贴出来的保费.....	56
14. 给营销员“两把刷子”.....	58
15. 制造“拜访理由”.....	61
16. 自力更生，艰苦创业.....	62
17. 文化行销，电影下乡.....	63
18. 客户服务之家：业务员的“根据地”.....	65
19. 抢攻受益人市场.....	67
20. 销售，从服务开始.....	68
21. 与客户共同成长.....	69
22. 保险教育，从漫画开始.....	70
23. 通过电视销售.....	71
24. 看电视有奖.....	72
25. 商场里卖保险，时机不成熟.....	73
26. 放大总部效应.....	74

第四章 营造高产的生态环境

现代化的奶牛场，若想让奶牛产奶丰盛，除了给予良好的营养，必定给它一个良好的环境，牛舍干净清爽，音乐轻松舒畅……饲养奶牛尚且如此，何况是服务于终日奔波的业务员呢？

1. 营造高产的生态环境.....	77
2. “乐捐”是一种冒险的游戏.....	79
3. 与早餐有约.....	81
4. 电费值钱，还是人值钱.....	82
5. 增员，从职业介绍所开始.....	83
6. 夕阳无限好，巾帼最可爱.....	84
7. 寿险营销大舞台，农家子弟皆英才.....	86
8. 兼职还是专职.....	87
9. 竞争始于细节.....	89
10. 保险讲师，怎能不给保障呢.....	90
11. 做寿险，前三年没有星期天.....	91
12. 获“奖”之后要庆贺.....	92
13. 成立红白理事会.....	93
14. 国庆有“梨”.....	94
15. 解约之前三思量.....	95
16. 传销，绝对不允许.....	96

第五章 好种子还需要好土壤

培养员工的成长，就像农民种庄稼，若只是把一粒种子撒到土壤中，不施底肥，不追浇水，即使再饱满的种子也不会茁壮成长，更谈不上开花结果了。

公司业绩来自于员工的成长，只有把培训体系按其所需，像搭积木一样搭建起来，满足需求，公司的发展才能平稳持续，又快又好。否则，即使是蒸蒸日上的业绩也是建立在松软的沙滩上。

1. 培训中心：业绩倍增的动力系统.....	99
2. 借水养鱼之道.....	100

3. 课程，与国际接轨·····	102
4. 10 多万培训费用，怎么解决·····	104
5. 买你的书，但要提供培训·····	106
6. 特色讲师团·····	108
7. 客户的感受更生动·····	109
8. 赚点外块，补贴家用·····	111
9. 去海尔取真经·····	112
10. 纸上谈兵，不行·····	114

第六章 一切以客户的感受良好为标准

将心比心。只要我们站到客户的角度考虑问题，一切问题都将迎刃而解，毕竟，中国的客户太实在了。

1. 一切以客户的感受良好为标准·····	117
2. 你打电话我付钱·····	119
3. 花圈，让死者安静地离去·····	121
4. 鲜花，“心”的服务·····	123
5. 通融赔付可行不可行·····	124
6. 区域管理：来自派出所的启示·····	126
7. 服务，无论级别·····	128

第七章 业务员是最好的形象代言人

按照一日拜访 6 个客户的要求，如果每个业务员都对公司有信心，认同公司的产品，如果我们有 2000 个业务员，那么每天就可能有 12000 人了解我们的行业，认同公司，一个月下来会有多少市民会认可我们呢？

即便是粗略一算，也是一个庞大的数字！	
1. 业务员是公司最好的形象代言人	131
2. 装备起来，从游击队到正规军	132
3. 统一计划书	134
4. 把“豆腐块”作成品牌栏目	135
5. 让广告抵达终端	136
6. 千万不要错过理赔案	137
7. 品牌要搭顺风车	138
8. 迎接“3·15”	140
9. 必须杜绝代替客户签名	141
10. 养老院里觅真情	142
11. 社会责任比业绩更重要	143

人言升表紙出我量員業業 章十第

新床后全和諸員各業个華果時，事要能氣塞个。對其日一照對
下給天無公限，員養業个0005官研非果妙，品汽抽區公同好，公
市也處官給未可只个一，區公同好，並修何印在頭丁人0005，市辦
2.2008年戶人金發

SHOUXIAN

寿险

第一章

寿险，不仅是保障，更是服务
寿险，不仅是保障，更是服务

寿险，不仅是保障，更是服务



为愿景而战斗

SHOUXIAN YINXIAO GUANGLI XIN SIWEI

寿险
营销
管理
新思维