

中领国际专业化经营系列丛书

The Revolution  
of Learning

# 学习的革命

行业精英TOP论坛主旨报告文字实录

郑荣禄◎著



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

中领国际专业化经营系列丛书

# 学习的革命

行业精英 TOP 论坛主旨报告文字实录

郑荣禄 著



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



# 自序

我很高兴地向大家推出《学习的革命》行业版。它的第一版《学习的革命——太平人寿 TOP2000 培训文字实录》(以下简称旧版)于 2012 年 6 月出版,至今刚好十年的时间。十年间,个人寿险领域无论在市场规模、客户需求、市场竞争激烈程度和对代理人专业度的要求方面,都发生了天翻地覆的变化。特别是在过去的三年,寿险行业面临着前所未有的转型升级的挑战,全行业人力和业绩下滑的幅度达到 50%以上,两极分化严重。我们的观点是:当前寿险行业所面临的问题并不意味着寿险行业末日的来临,而是粗放式人海经营模式的末日的来临,同时也意味着一个专业化时代的到来。

我们认为,寿险行业顺利实现转型升级的一个关键在于建立“以人的成长为核心”的业务推动发展模式,而内勤管理人员、营销团队长和绩优人员的集体学习是实现这种业务发展模式的唯一途径。期望《学习的革命》行业版的推出可以为保险行业组织集体学习提供了一个可以操作的范本。

从狭义来说,《学习的革命》是一本关于寿险代理人职业教育培训的书籍,它的主要读者是寿险行业从业人员,特别是从事个险营销的内外勤人员。但是,在过去的十年里,有些《学习的革命》(旧版)的读者从寿险业转到其他行业(主要是银行业、移动电话行业、房产中介连锁店),他们都向我反馈,运用本书的方法论在其他行业实践运用也取得了显著成果。他们认为,《学习的革命》涉及到的打造学习型组织的理论与实务操作方法适用于所有员工人数众多的企业和组织。因此,大家可以把它作为一本关于建立学习型组织、集体学习、组织变革与绩效改进的案例样本和方法论来运用。从这个角度来看,本书的读者对象适用于各行各业的专业人士和管理人员。

不同从业背景或者不同岗位的读者一定会带着不同的问题或者疑问来阅读本书,这些问题或者疑问的提出促使我们对影响集体学习转化效果的相关问题进行跟踪调查研究,客观上让我们自己不断成长,不断地完善学习型组织的理论与实务操作。在这里我挑选出大家普遍关心的六个方面的问题进行探讨,希望对大家的阅读和理解有所帮助。

### 一、《学习的革命》出版背景

《学习的革命》旧版的内容源于本人在太平人寿任职期间对精英代理人进行的系统培训项目,由于参与的人数达到几万人,时间跨度5年以上,而且绩效改进显著,该项目在建立学习型组织、变革与绩效改进、集体学习等方面颠覆了很多传统的错误认知,堪称职业教育领域一场学习的革命,故以《学习的革命》命名。《学习的革命》行业版内容则整合了我个人20多年职业生涯中对代理人成长规律的长期研究与探索,具体可以分为以下三个阶段:

第一个阶段,1995—2000年初,我担任平安寿险上海分公司副总经理分管个险业务期间。当时中国保险行业个人寿险业务刚刚起步,在中国大陆没有个险营销管理人才的积累,我只好边学边干。一方面大量浏览了国际上最领先的有关寿险营销和个险队伍管理的经典培训课程和学术专著,同时又结合中国的实际情况,把这些先进的理念和方法应用于日常的队伍管理实践中。基本上我把可以调动的资源都投入到学习型组织的建设中,对不同层级的业务人员进行大规模的专业技能培训和集体学习,从而造就了上海平安寿险在平安系统内和上海市场上的一段辉煌。鲜为人知的是,我们在1996年到2000年期间,每个季度都会针对1000名左右的业务主管进行大规模的主管轮训,那批主管到现在还会时常拿出当年的课堂笔记,回忆当时的培训场景以及对他们职业生涯发展的影响。上海平安的五年,奠定了我个人对寿险营销管理的系统认知和在分公司层面建立学习型组织的大胆实践和探索并初步形成一套完整的实务操作流程。

第二个阶段是2001年到2012年期间,我在太平人寿分别担任分管个险的副总经理(2001—2008)和总经理(2009—2012),在这段时间里,我们对学习型组织的理论如何在一家网点众多的全国性寿险公司落地执行进行了大胆的、全方位的、系统性探索,并卓有成效。太平人寿因此也在竞争激烈的中国寿险市场脱颖而出,成为WTO以后新成立的寿险公司中专业化经营的旗帜性公司。在业

界最有影响力的 TOP2000 项目是太平人寿专业化经营体系的重要组成部分，它不但是公司内部取得巨大成功的创新项目，助推太平人寿迈上发展的新台阶，同时也影响了中国寿险行业对绩优人员培养的认知和实践。TOP2000 项目带来的直接成果是为太平人寿培养了 1 000 名以上在全行业具有影响力的“百万标保”精英，这个数字超过了很多老公司和大公司，这对于一家开业时间十年左右的新公司来说绝对是一个奇迹。

《学习的革命》旧版的内容就是我在 TOP2000 项目培训班上讲课的文字实录（详见《学习的革命》旧版后记）。让我意想不到的是，这本书的出版在行业内引起了很大的反响，不但太平人寿内部的营销团队和员工踊跃购买，同时在保险行业内的反响也很大，有的同业公司单次订购 5 000 本以上供员工学习，累计发行数量达 10 万册以上。

第三个阶段，是 2014 年到 2022 年期间，我们把在太平人寿进行的专业化体系建设和建立学习型组织的实践进行了全方位总结，并结合 2013 年我在美国哥伦比亚大学进行访问期间交流得来的国际先进理念和方法，形成了一套系统、可操作的建立学习型组织的方法论。2014 年，我们向市场推出了针对寿险营销不同层级人员的系列学习项目，包括“卓越新人养成必修课程”“行业精英成长进阶课程”“走向未来的 30 个高端专题”“业务主任专题研修课程”“卓越经理人研修课程”等。其中，行业精英成长进阶课程就是太平人寿 TOP2000 课程升级改版后面向寿险行业绩优人员的五年学习成长项目——行业精英 TOP 论坛。这个项目的参训学员来自于不同的保险主体，他们都是自费参加学习。每个班的学员人数、培训组织和每次面授课程教学设计的方法论等方面，都沿用了太平人寿 TOP2000 项目的操作方式。

让我们感到惊喜的是，自 2014 年 7 月第一个班在深圳举办，仅仅两年的时间，我们在营销人力投入不足的情况下，超额完成了面授班的招生计划。报名参加我们学习项目的学员大多是各家主流保险主体中前 10% 的卓越经理人和绩优人员，其中不乏顶级精英业务人员，比如各家公司的高峰会长、全国排名前 10、前 20 的卓越经理人。他们从业时间较长，专业基础扎实，本身就是所在公司深受欢迎的金牌讲师，但是他们愿意放下身段，自费报名来到行业精英 TOP 论坛的面授班，跟普通学员一样听课、研讨和发表。这些顶级的行业精英参加我们的学习成长项目，对我们是一个极大的鼓舞，一方面说明行业精英们对专业的追

求和向往,优秀的人总是更加重视学习和成长;另一方面也证实了我们 TOP 论坛课程的设计理念、方法论和专业含金量在整个行业处于领先的水平,得到了行业精英们的认可!

截至 2021 年为止,我们拥有近两万名的线下学员和几十万的线上学员,全国参加线下面授学习的大多数学员都已经圆满完成了“五年十期”的全部面授课程。让我们感到欣慰的是:行业精英 TOP 论坛开办 7 年以来,为中国寿险业培养了一大批具有专业素养的百万标保精英、千万标保精英,很多学员通过学习实现非线性的成长,改变了职业生涯的发展轨迹。这其中既有通过学习从一个普通的业务人员成长为所在公司的高峰会长,这样个体非线性成长的美丽故事;也有带领团队伙伴一起参加学习,批量培养 MDRT 业务人员,使自己的营业部成为全国冠军营业部(亿元营业部)这样的团队集体学习成长的典范。这些带领团队伙伴们集体学习的卓越经理人,后来也成为我们卓越经理人研修课程的学员,成为我们的超级会员。这群追求专业成长的卓越经理人就是我们的忠诚客户,可以毫不夸张地说,如果没有他们的认可和陪伴,我们不可能走到今天。

在这样的背景下,把行业精英 TOP 论坛主旨报告讲课文字实录进行整理并出版《学习的革命》行业版的呼声就越来越高。这项工作之所以拖到今天,一方面是因为文字出版整理工作需要耗费大量的时间;更为重要的是,我们认为大多数面授班圆满结束并对学员的学习效果进行全面的评估后,再来整理出版主旨报告的文字稿,更为稳妥和严谨。

## 二、《学习的革命》行业版与旧版的联系与区别

行业精英 TOP 论坛是在太平人寿 TOP2000 培训课程的基础上演变而来的,那么两者之间有什么联系和区别呢?

两者之间的共同点:首先,无论是 TOP2000 培训,还是行业精英 TOP 论坛,两者的培训对象都是寿险行业的绩优人员,培训的目都是通过学习全方位的提高寿险代理人的专业素养。其次,课程设计的理念和方法论相同,每一次的面授都是由两部分组成,即第一个半天的主旨报告,加一天半的行业精英典范案例分享。主旨报告是道,典范案例是术,道与术的结合,系统性的学习,这是行业精英 TOP 论坛区别于其他产品的一个重要特征。第三个共同点是外勤分享讲师的案例开发,我们用数据分析来选拔“最佳实践”分享讲师,并严格按照典范案例开发流程开发课件,确保分享课程满足“一听就能懂,从来没想到,再也忘不

了,用了真有效”这四个标准。

但行业精英 TOP 论坛五年学习成长项目并不是太平人寿 TOP2000 项目的简单翻版,而是在 TOP2000 的基础上做了升级和改版。

第一,如何把一个公司内部面向绩优人员的学习项目转换成面向全行业的绩优人员的学习项目。公司内部的学习项目可以把公司的经营节奏和经营主题相结合,所以在太平人寿 TOP2000 培训里,“五年十期”的面授课程是把专业化销售和企业发展结合起来的。TOP 论坛则把太平人寿 TOP2000 课程中专业化销售方面的内容升级改版为“五年十期”的行业精英 TOP 论坛,而把其中组织发展方面的内容又升级改版为面向团队长的卓越经理人研修课程。

第二,从时间维度来考量,行业精英 TOP 论坛比 TOP2000 晚了十年左右的时间。在这个十年期间,无论是中国国民经济的体量还是保险市场的发展,都发生了天翻地覆的变化。在课程内容设计研发方面,除了保留原有的六期面授内容以外,又根据现阶段的客户需求和对代理人的要求,增加研发了四期主题面授课程,十期主旨报告的主题分别是:第一期,走进中高端市场;第二期,认识中高端客户的“形”与“魂”;第三期,建立百万标保的销售系统;第四期,学习能力的建立;第五期,保持绩效稳定持续成长;第六期,批量开发高端市场;第七期,保险与科技,数字时代的演变及革命;第八期,私人财富管理与资产配置;第九期,家族财富传承:让幸福和财富代代相传;第十期,海外论坛:走进千万精英时代。

第三个差别,是分享讲师的来源和案例开发的质量。从典范案例分享讲师选拔的广度来说,TOP 论坛的讲师,从全行业保险主体的顶级高手当中选拔而来,而 TOP2000 的分享讲师仅限于太平人寿内部选拔;从专业的深度来说,2006 年太平人寿 TOP2000 第一期的讲师,在当时很多人还没有做到过年度百万标保,而 TOP 论坛的讲师一开始选拔的标准都是百万标保以上,近几年的很多讲师都达到五百万标保以上,甚至千万标保的绩效水准。同时,中领国际负责案例开发的专家组成员基本都参与了 TOP2000 项目,他们对寿险营销的理论和案例开发的专业技术,都有十年以上较为丰富的积累和沉淀。所以,行业精英 TOP 论坛无论是典范案例讲师本人的专业含金量还是案例开发人员的经验与专业水准都达到了一个新的高度。

### 三、如何把握和处理职业教育中内容的“变”与“不变”的关系

在快速变化的世界中,如何处理好“变”与“不变”的关系? 亚马逊的创始人

贝索斯曾经有过精辟的论述：“我经常被问到一个问题：未来十年，会有什么样的变化？但我很少被问到：未来十年，什么是不变的？我认为第二个问题比第一个问题更重要，因为你需要将你的战略建立在不变的事物上。”把所有资源倾注在不变的事物上，这是多么令人激动人心的原则！那么，贝索斯所谓的那个不变的东西是什么呢？瞬息万变的零售业当中，永远不变的就是非常普通的三件事情：第一，无限选择。第二，最低价格。第三，快速配送。

同样的道理，如何处理好“变”与“不变”的关系，在职业教育和学习领域，是一个非常容易让人陷入认知误区的问题。TOP 课程的本质和方法论是什么？为什么会受到那么多的绩优人员的欢迎，而且能够对他们的绩效提升产生实质性的影响？主旨报告的内容现在是不是已经过时了？这几个问题是很多保险业内人士和培训同行都很关心的问题。如果你愿意对照阅读两个版本的《学习的革命》的话，我想你一定会从中感受到，在快速变化的寿险市场，对寿险代理人的要求，哪些东西是永远不变的，而哪些东西又是不断变化的。

TOP 论坛的课程研发与设计正是建立了对精英代理人成长过程中的“变”与“不变”的正确认知，采用了独创的由主旨报告加典范案例分享的课程设计方法。主旨报告阐述的是精英代理人在未来 10 年甚至 50 年都不变的事物和基本规律。如认识高端客户的“形”与“魂”、销售系统的八大要素、学习能力、客户关系管理、资产配置与家族财富传承……这也是为什么迄今为止，旧版《学习的革命》仍然具有生命力的原因所在。

相对来说，典范案例分享，也就是具体的实务操作流程，则有可能随着科技的进步和社会环境的变化发生比较大的变化，比如说 1995 年约访客户和互联网时代与客户接触的方式就发生了很大的变化。同样的，随着中国从贫穷落后的国家发展成为世界第二大经济体，中国高净值群体的数量和质量也发生了重大的变化，这些客户的保险需求和购买力也发生了巨大的变化，当然代理人的需求诊断面谈的内容和给客户提供的产品方案一定也会发生很大的变化。

正因为如此，主旨报告的学习每个学员都是必选项。对主旨报告的价值和意义有正确的认知，并且愿意花大量的时间对主旨报告进行重复听课和深度思考的学员就很容易脱颖而出，学习效率也会大大提高。这几年达到千万精英的学员，大多属于这种类型。反过来那些不太重视主旨报告的学员则进步缓慢。

但对于某个具体的学员来说，并不是每一个外勤讲师的典范案例分享都是

必选课,所以对于典范案例分享,最重要的是选择与自己匹配的课程进行重复听课和刻意练习,直到转化为自己的技能。

#### 四、《学习的革命》适用于不同层级的寿险从业人员,同样适用于业务人员成长的不同阶段

另外一个有争议的话题就是, TOP 课程适用于哪些业务人员学习,有一些对课程内容并没有深入了解的业内人士,可能仅仅凭自己的直觉判断就下个这样的结论:“TOP 论坛的课程太大上了,只适合于高手学习,对于大多数普通业务人员来说不太适用。”

针对这个问题,我们在线上对参加过学习的学员做过一个问卷调研,结果表明:几乎所有参加调研的学员都认为 TOP 课程不仅是适用于绩优高手学习,而是所有想终身从事寿险事业的保险代理人都应该学习的系统课程。其实这个道理也很简单, TOP 课程系统性阐述了代理人职业领域的能力素质模型和成长规律,当然适合想长期从事这个事业的所有人。

如果有全程参加课程面授的学员,或者对课程的内容框架稍微有研究的人,都可以对这个问题的答案有更加清楚的认知。如前所述,主旨报告阐述的是未来 10 年以上都不变的精英代理人的系统认知和营销的底层逻辑,比如销售系统的八大要素、学习能力的建立、代理人的职业生涯的规划、客户关系管理、自我管理、需求诊断面谈等内容,都是一个专业的保险代理人必须掌握的基本功。那么,为什么这么基础的一些课程,反而在行业内会被认为是高大上的、只有高端的业务员才有必要学习呢?其根源就在于整个行业长期以来低质量发展的人海战术形成的发展观。长期以来,整个行业对专业缺乏敬畏之心,以至于把最基础的东西当成了高大上的东西。过去的十多年,由于业务推动的方式大量依赖激励方案的炒作和人力的推动,以至于个险队伍的内外勤管理人员在专业经营上不但没有进步,而且处于退化的状态。这既是行业专业化转型升级面临的主要挑战,也是机会。

我们相信,本书的内容不但适用于不同层级的寿险从业人员学习,而且同一个人在成长的不同阶段重复阅读本书也会有不同的感受。很多面授班的学员告诉我,他们在“TOP 论坛”APP 上再次重复听主旨报告和其他一些经典课程,每一次听课都会有不同的收获。

#### 五、集体学习是组织变革和绩效改进的重要抓手

学习能不能转化为绩效的改进,不单是客户所关心的重大问题,也是事关一

家咨询和培训公司能否生存的大问题。客观地说,参加行业精英 TOP 论坛的学员当中,有相当多的学员只经过一次或者两次面授,绩效就取得了重大的突破。但同时也有相当一部分的学员学习后业绩并没有取得大的突破。在市场上难免会出现这样的声音:虽然太平人寿 TOP2000 培训对绩效改进的效果是好的,但在全行业面向不同公司的业务人员进行培训,是不是可以有一样的效果?或者是另外一个问题,在什么样的条件下,才能够让 TOP 课程的培训转化为绩效的改进。

针对这个问题,我们组织人员进行了长期、系统的跟踪研究,首先是对太平人寿 TOP2000 这个五年培训项目进行全方位的复盘,对太平人寿的业绩平台在短期内通过集体学习大幅度提升的一些关键要素进行分析;与此同时,我们也对参训人员达到 20 人以上并且业绩平台得到大幅度提升的营业部进行了跟踪研究。研究发现,所有“通过集体学习能够在短期内(三个月)大幅度提升业绩平台”的营业单位都满足以下三个条件:

第一个条件——团队中有话语权的人员都要参加集体学习。在个险营销的基层营业单位当中,拥有话语权的就是内勤、团队长和绩优人员这三类人。

第二个条件——团队中参加集体学习的人员占比至少达到总人力的 20% 以上。就现阶段大多数营业单位的出勤人力只占总人力的 20% 左右的实际情况,意味着所有出勤人力都要参加集体学习。

第三个条件——把集体学习与营业单位日常的管理和运作相结合,与日常经营相结合。每周至少两次以上早会针对学习的内容进行研讨、分享和发表。

职业教育的目的是改变员工的工作内容和工作方式,从而改变绩效。很显然,只有同时满足以上三个条件的集体学习,才能建立学以致用的学习转化氛围,改变大多数人的工作内容和工作方式,从而实现团队的绩效改进。由此可见,集体学习是组织变革和绩效改进的重要抓手。

## 六、建立线上线下融合的集体学习模式

最后一个值得探讨的问题就是关于线上学习与线下学习。这几年随着移动互联网浪潮的到来,再加上 2020 年疫情的助推,线上学习产品也是铺天盖地的。假如讲师和授课内容是一样的,那么线下面授与线上学习的本质区别又在哪里呢?

我们按照学习能力的专注力、观察力和记忆力,来对照分析线上线下的学习

行为。那大家就可以发现,线上学习与线下学习的最重要的差别就是第一次听课的专注度,说具体一点就是第一次听课的学习行为:我们以 TOP 论坛每一次两天半的面授为例,把第一次听课的学习行为具体分解为整块时间、完整听课与专注度三个方面。

参加线下面授班能够确保学员在第一次听课的时候,在两天半的时间内专注地把当期的所有课程听完,这就是线下班的优势。线上学习行为就大不一样,同样两天半总时长 20 个小时的内容,不同的人具有多种多样的学习行为,而且大多数人会采用碎片的时间学习,在相当长的时间内无法完成专注地听完所有的课程。

从人性的角度,要做到用整块时间在线上把两天的课程听完,这是一个巨大的挑战。美国曾经有一个研究项目,对线上学习行为进行了统计分析,得出两个重要的结论:第一个结论是参加线上学习的人员 90% 以上都是本科学历甚至名校毕业的学霸;第二个结论是,线上学习的人员中能够完整的把一门课程或者一套课程从头到尾听完的人员,占学员总数的比例不到 10%。对于这个调查结论,可以有两种不同的解读,第一种解读是,线上学习是很难的,学习效果不好,最终还是以线下面授为主;但反过来又可以做这样的解读,当团队的人员素质足够高的时候,只要解决了第一次听课的专注度——如用整块时间集中听课,那么线上的学习可以同样达到很好的效果,同时成本大幅降低,并因此可以形成团队独特的核心竞争力。

根据以上对线上学习行为和线下学习行为的分析,结合近年来国际上一些优秀企业的实践经验,我们认为,“线上线下融合(Online Merge Offline)”和“双师制”是未来集体学习发展趋势。

第一,“线上线下融合(OMO)”的集体学习。正如前面所述,线上学习的最大的劣势就是学员难以用整块的时间专注、完整地学完所应该学习的课程。但这个劣势可以用学员集中线下听课的方式来解决。它与线下面授班的唯一的差别就是授课老师是在线上的,而同学之间都是线下的,就好比可以把所有的学员集中两天半的时间一起来听其中某一期的 TOP 论坛的视频课程,除了授课老师不在现场以外,其他同学之间的互动和交流是跟线下班是没有差别的,从而解决了第一次听课的完整性和专注度问题,学员可以在当地集中听课,甚至可以在公司的职场里面集中听课,省去了交通和食宿费用,成本大幅度降低,参训人员没

有上限。

第二，“双师制”，即“授课老师+指导老师”教学。在教育领域，优质的教师资源永远都是稀缺的，但是互联网的出现，让分布在地球各个角落的人们，可以随时随地在线获取优质的课程资源。互联网教育的普及，一方面会使劣质的老师没有生存的空间，另一方面听优秀的、权威的老师讲课的人数在理论上是没有上限的。中领国际“TOP 论坛”APP 上的一些优质课程的点击量大多超过 100 万人次。与此同时，对学员的线上学习行为进行引导、监督和管理，这样的职责变成是学习型组织中不可缺少的岗位，这就是“双师制”中的线下指导老师。在线上线下融合的集体学习模式中，优秀的线下指导老师是不可替代的稀缺人才，对集体学习转化为绩效发挥着重要的作用。指导老师既要具备对集体学习的内容比学员有更全面的深度理解，又要掌握学员的学习行为规律并对集体学习行为进行引导和监督。我个人认为，传统保险公司培训部及其培训人员也必须适应未来发展趋势的变化实现转型升级，指导老师是大多数培训人员未来的发展方向。同时营业部培训功能组人员的职责和能力也要转型升级。

正如彼得·圣吉在《第五项修炼》中指出的“一个变化越来越快、越来越复杂的世界里，只有那些懂得如何激发组织内各个层次人学习热情和学习能力的企业，才能傲视群雄”。

学习型组织的建设是一种全新的高级领导力，同时也是一项复杂的系统工程。但愿《学习的革命——行业精英 TOP 论坛主旨报告文字实录》能够为有志于建立学习型组织的企业家和卓越经理人提供有益的借鉴。

## 致谢

促成《学习的革命》行业版的出版，是许多人鼎力相助的成果。

感谢原中国保险监督管理委员会陈文辉副主席、原中国太平保险集团公司宋曙光总经理、原新华人寿保险股份有限公司何志光总裁、麦肯锡全球保险咨询业务领导人吴子(Peter B. Walker)先生，他们为本书第一版作序。

我在平安人寿、太平人寿的同事和朋友们、中领国际的讲师们、TOP 论坛的学员们，我真的很感谢他们和我一起面对工作中的挑战，真诚地分享自己的故事，对我在寿险营销领域从理论认知到管理实践的思想形成起到了重要的影响！

中领国际研发团队核心人员对本书的文字整理和内容审稿起到重要作用，他们是：唐先才、陈红俊、宁霞、龙海涛、况野、靳雅斐、付春莉、康乐、于丽娜。还

有为本书文本进行校对的工作人员：李莉、毛青青、刘莹、胡影、周文瑞、张冬梅。他们多次阅读了本书的所有草稿，对内容提出了很好的建议，并把本书的文字部分重新整合，理顺了文体结构。他们付出了细心和精力，我十分感谢他们为这个项目花费的无数心血。在成稿的最后一段时间里，我们夜以继日地讨论、争辩、修订所有进入本书的素材，这样的对话从未停止过。那是难忘的时光，是艰苦的工作，也是无比的快乐。

深深感谢我的家人，他们为我们撰写本书提供了所必需的时间、支持和鼓励，是他们让一切成为可能。本书确实是我们的共同著作。

谨以此书《学习的革命》献给为中国寿险业奋斗的人们！

大家如果对书中观点或案例要与我探讨，欢迎通过电子邮件联系。

郑荣禄 电子邮箱 [zrlhktd@outlook.com](mailto:zrlhktd@outlook.com)

2022年6月6日



# 第一版序：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。20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健康发展的重要力量，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。正是坚持不懈地开展培训，使行业形成了不断进取的学习氛围，为行业打造了一支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%，远低于之前的增速。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,做体现行业核心竞争优势的业务,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

# 第一版序：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，它与八大体系的其他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队伍中，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