

寿险公司重组带来的营销体制改革

[我要留言](#)

寿险公司重组带来的营销体制改革

中国人寿河南省分公司第一营销部 李 旸

[关键词] 重组营销体制 信誉体系 营销管理

[摘要] 全球一体化和寿险行业的开放日益临近，作为国内寿险行业的排头兵，中国人寿保险公司高举股份制改造的大旗走在行业前列。公司要进行大规模的重组和改革，作为国寿系统重要组成部分的个人营销体制，改善现存的问题，提高自身系统面临国际企业的竞争能力是必需的。要发挥创新精神，建立符合国际惯例、社会经济发展的寿险营销体制，才能在激烈竞争的行业内获得先机。

寿险营销体制进入我国是1992年美国友邦保险公司重返上海，将其在亚洲寿险市场成功运行的营销方式带进了中国，这种寿险销售方式极大的推动了我国人寿保险业的发展。国内各家寿险公司纷纷效仿，并且迅速改变了国内寿险业务持续低迷的状况。今天，我国寿险营销人员队伍更是达到了百万之众，但是从具体情况来看，国内各大寿险公司并没有明确的营销发展战略，基本上都是以抢占市场为目的、以粗放经营为手段的营销策略。而且现在大多数公司的营销体制走入了不良的发展道路，多数采用的是人海战术，抢占市场份额。这样的营销体制现状已经不能符合现在寿险公司的发展趋势，我国现行的营销体制可以看作是劳动密集型营销，但是从西方发达国家的寿险发展走向来看，寿险公司营销体制的发展方向是资本密集型和技术密集型。随着全球经济一体化的加强、中国加入WTO贸易体系，我国的寿险企业与世界经济联系更加紧密，也必然会面对国外公司巨大的竞争压力。我国现存营销体制的种种问题，让我们不得不尽快对现行体制进行改革，只有创新营销体制，顺应经济发展规律，才能让中国人寿保险公司在竞争愈加激烈的世界经济中占有一席之地。

● 现行的寿险营销体制存在的主要问题

寿险营销体制构成了现在我国寿险行业的销售基础，不可否认，从美国友邦公司将营销体制带入中国后，这种制度的确是给我国的寿险行业带来了巨大的发展。营销队伍也逐年壮大，目前我国的寿险营销员队伍大概有108万之众，其人数占全行业从业人数的80%，可以说营销大军壮大了寿险行业，也提升了寿险行业在经济生活中的地位和影响。但是随着寿险行业的飞速发展，现行营销体制的缺陷和问题也突现出来，并且已经严重的制约了行业的发展，也阻碍了寿险公司股份制改造的进程[1]。我国寿险营销体制中比较突出的问题主要有：

○ 营销员整体素质不高，造成寿险行业信誉危机

寿险营销队伍得到空前的壮大和发展的时间，正是我国国民经济进入全面调整的时期。大量的企业人员分流下岗，寿险营销队伍吸收了大量的下岗员工，为这些人员提供了就业机会，也创造了社会财富，他们也占了营销队伍的很大部分，但是这部分人员的整体素质并不高。大多数人销售的并不是保险商品本身，而是依靠人情销售，这样造成了很多保户并没有详细了解保险条款就盲目投保，当发生保险责任事件时就经常会和保险公司发生冲突。还有一些急功近利的营销人员欺骗客户，还有甚者发生挪用保费等严重违规事件，这些都严重的影响了保险公司的社会形象，造成了保险公司的信誉危机。另外为了扩大市场份额，国内的寿险公司为了更好的抢占市场，盲目增员，既不限数量也不求质，造成了营销员队伍鱼龙混杂，人员素质良莠不齐，这样是对寿险市场的摧残，留下的恶果只得由寿险公司在今后的日子里慢慢品尝[1]。所以必须找到适当的解决方式提高营销队伍的整体素质，加强培训教育，避免填鸭洗脑式的岗前培训。尽快建立寿险公司高质量的信用体系。

- 。粗放型的营销队伍管理造成的种种问题

国内寿险公司的营销员管理体制基本上属于粗放型的松散管理，营销人员和所服务的公司之间只是简单的代理合同，报酬是佣金制，这种边缘人的处境地位，造成了营销人员归属感不强，营销队伍流动性极大，虽说宽松的行业环境有利于营销队伍的成长，但是这并不代表就要实行宽松的管理措施。单纯追求佣金多少的发放形式使得部分寿险营销人员变得唯利是图，为了拉进业务赚取佣金，不惜哄骗保险客户牺牲保险公司的声誉。还有因为公司下达的保费任务压力，进行展业时不求质量，对公司欺瞒客户真实情况，造成双方信息不对称，从而在赔付时发生纠纷，然而代理人的欺骗行为作为其雇主关系的公司方在发生纠纷后必然要承担直接或者连带责任，从而造成了保险纠纷案中，保险公司一方多数成为败诉一方，这种管理模式导致社会对寿险公司的信任度下降，引发了寿险公司的信誉危机[2]。

- 。同业公司间的不当竞争造成营销体制中问题的恶性循环

前面说到的国内寿险公司主要采取的战略措施是抢占市场份额，采取人海战术，然而我们的营销人员流动性又处于极为自由的阶段，所以相互挖角的情况很严重，在展业过程中也经常会出现对同业公司的产品或者形象的不良言论，这样的后果是破坏了整体寿险业的形象，并且激化了营销体制中的一些问题，

- 寿险公司重组给营销体制改革带来的机遇与挑战

世界经济一体化是当今社会经济发展的趋势，作为社会基础服务体系一部分的保险行业，对经济的推动作用也是日益强大。在我国，过去20年间，政治经济方面在世界所占的比重和地位逐年提高，影响力也越来越大。我国自身也希望更好更快的融入国际社会。在这种大的经济环境下，保险行业必须做好相应的准备，以迎接即将到来的经济变革。飞速发展的寿险公司必须采取适当的改革措施解决现存体系中存在的各种问题。

- 寿险公司重组改革给现行营销体制带来的挑战

中国的保险市场因为长期的垄断经营，造成了公司营销体系中重要的展业方式是依靠行政权力、关系网等非合同利益关系推销寿险商品。公司的组织形式也带有浓重的行政机构色彩，这样的组织结构和销售方式是很难适应向世界开放后的国际保险市场的竞争，寿险商品统一的、很少变化的费率和条款在竞争激烈的寿险市场是难以吸引客户的。可以说我国原有的营销体制基本上是在计划经济体制上的，随着加入WTO，《服务贸易总协定》的六项基本原则（最惠国待遇原则；透明度原则；发展中国家更多参与原则；市场准入原则；国民待遇原则；逐步自由化原则）都会对我国现行的营销体制和运行模式做出限制提出挑战。持币待入的国外寿险公司必然会要求市场规则规范统一，而我们的政策选择也是逐渐减少保护措施，这些都要求我们的营销体制要在短期内转变以适合竞争发展的要求。寿险公司也要尽快完成自身职能的转变，更多的引入寿险经纪人或者寿险中介机构以激活市场潜能。寿险公司改革和重组带给营销体制的挑战和冲击是巨大的，我们必须积极应对，锐意改革才能在即将来临的国际竞争中立于不败之地。

- 寿险公司重组改革给现行营销体制带来的机遇

进入国际市场，给我国的寿险企业带来更多的是重大的发展机遇。也将会促进国内的寿险企业向国际金融保险一体化的方向发展；通过先进的外资保险公司进入，我们也可以学习国外寿险企业新的经营理念、保险技术和良好的服务体系，借鉴国外寿险公司的一些得失，避免走一些弯路，加速完成我国寿险企业内部体制的改革和股份制改造。从国外先进的寿险行业经验来看，寿险个人营销体制在西方发达的市场经济国家，主宰和发展寿险业已有上百年的历史，即使到现在仍是各国或地区发展寿险业的主要模式。并且从我国实际情况和寿险的销售规律来看，寿险营销体制是人与人之间的真诚沟通和完美服务，可以让投保人放心地将自己对家人的责任和关怀交付给保险公司。这种劳动密集型的生产方式同时也会解决大量的就业问题，从宏观经济讲，它是有效率的。而即将到来的经济一体化和国内寿险市场的开放给营销体制的改革带来了极大的机遇，从监管制度上看，上级部门放松了经营环境；从整体行业看，主体的增多提高了竞争意识；这都促进了营销体制的改革。在这些良好的发展环境下，现行的营销体制要抓住机遇，汲取国外寿险公司的先进营销体制经验，弥补自身的缺点，结合我国国情发展适合我国发展的寿险营销体制。

- 面临公司重组的寿险营销体制改革

进入2003年，寿险公司上市已经提到了议事日程，相信第一家上市的寿险公司就会在今年产生。而且完全开放我国保险市场的日子也日益临近，作为构成我国寿险销售机制基础的营销体制，虽然在发展过程中产生了一些问题，但

是从寿险销售的发展历程来看，个人营销体制虽然存在问题，还是寿险行业的支柱性组成部分的。那么面临着寿险公司股份改革的到来，营销体制的改革也是首当其冲的[3]。

。建立完善的培训教育体系，提高营销队伍的整体素质，重新树立市场信用体系

根据监管部门的要求，国内各个寿险公司都建立有自己的面对营销人员的培训教育体系，但是纵观整个行业的情况，大部分的岗前培训有急功近利之嫌，寿险产品知识部分内容少，专业技能部分内容少，更多的培训是让寿险营销人员学会以满腔的热情面对客户的拒绝，坚信拒绝是成功的开始，更有一些营销人员利用欺骗手段诱导客户，造成了行业的信誉危机。

随着监管部门对从业人员资格要求的加强，随着市场对保险从业人员素质要求的提高，建立一个完善高效的营销培训教育体系是很重要的，不仅要从专业知识出发，还要结合市场特点，组织专业人士制定适合营销人员整体情况的教材和课程，通过贯穿其职业生涯始终的培训教育提高行业内营销人员的整体素质，提高营销人员产能。还要通过培训教育使广大寿险营销人员提高对维护保险形象重要性的认识，通过教育达到使寿险营销队伍对有损于保险市场环境的行为不想不做的目的。

除了加强营销人员自身的自律外，还要在企业内部建立严格的管理机构，宽松的经营环境不代表无制度无法规的营销，要用严格的监管杜绝危害保险行业整体形象的个人和事件。寿险公司之间要加强信息交流，避免出现违规人员对违规有恃无恐的情况，建立严格的行业协会制度，通过全行业的努力建立起寿险行业良好的信誉体系，恢复社会对保险行业的信心。

。改革营销管理体制，增强营销人员归属感

现代寿险营销方式源于美国的家庭用品推销制度。所以营销人员和公司之间的关系非常松散。从我国寿险公司的情况来看，营销人员属于据聘用协议从事寿险营销的员工，属于寿险公司的编外员工，通常不享有企业正式员工的劳动保障或福利待遇，主要依靠个人营业佣金收入，其“边缘人”的身份使其很难进入公司管理层。根据现代企业人事管理制度的相关理论，正式员工身份的营销人员心理状态比较稳定，对于企业具有归属感，在健全的企业管理体制下，不仅可以调动个人潜能全心全意为企业服务，而且可以安心在企业长期服务，对于寿险保单的保全服务和稳定客户群具有重要作用。但是，如果企业管理体制存在弊端，就会导致营销人员缺乏工作主动性和积极性，直接影响企业的保单增长率。作为寿险公司编外人员聘用的营销人员，由于不是企业正式员工，完全依靠营业业绩获得报酬，可以最大限度地发挥个人潜能开展业务，寿险公司在进行必要的培训后，佣金收入与销售业绩直接挂钩的激励制度可以保证寿险公司以较少的人力成本迅速提升保单增长率。但是，既然这类营销人员不是企业的正式员工，在其完成基本定额后，可以在保留营销员身份的同时，或公开或隐蔽地从事其他可以获得更多收益的兼职工作，而且由于属于企业编外员工，其心理状态经常处于波动状态，对于业务推广更多地注重量而不是质，为了佣金收入所进行的错误诱导和不负责任的产品介绍事件频频发生。同时，作为寿险公司“边缘人”的心理感觉，使其对于企业的归属感较弱，一遇机会就可能另择高枝，不仅不利于保单保全，而且导致客户群出现不稳定状态，对于寿险公司的长期发展和市场形象造成负面影响。

我国目前的寿险营销管理体制基本沿袭了上个世纪90年代以前亚洲许多国家和地区开拓寿险市场时采取的模式。绝对营业佣金制使营销员成为公司的“边缘人”，基本不具备公司正式员工的权利和待遇，国有寿险公司营销员的“边缘人”特征就更加明显[4]。作为公司“边缘人”的庞大群体可能产生的市场问题，例如曾经在日本、香港和台湾市场上出现的所谓关于营销员的企业人格和地位问题的论战，是我们为了寿险业的长期稳定发展所必须面对和解决的问题。

实事求是地分析，我们完全可以在建立现代企业制度的过程中，逐步将营销员纳入企业正常的人事管理体系，在相同的人事管理制度下，企业内部同时建立相对营业佣金制和绝对佣金制并非矛盾，如同很多生产企业实行的计件或计时工资制度一样。表面上看，将营销员纳入企业正常人事管理体系，会造成企业人均保险费收入下降或人力管理成本上升，实际上企业总体营业状况和运行成本并不会因此而发生大的波动。尤其在我国寿险市场发展发展到一定规模后，传统的人海式营销员推销将逐渐被专业营销顾问或专业个人理财顾问服务所取代，日益成熟的投保人群体更需要的是顾问型专业服务而不是低层次的推销式服务。在长期的营销实践过程中，许多优秀的营销员或者已经具备了顾问型服务能力或者已经具备了寿险业务开发、设计和管理能力，我国寿险公司应该对于这些在实践中成长起来的营销人才提供与公司正式员工相同的发展机会。优秀的营销员不仅有权利进入企业管理层，而且也有权利获得企业股份化后形成的员工期权，只有形成这样一种正常、规范和公平的人事管理制度，才能改变大学生到寿险公司择业时轻营销重管理的不正常现象。同时，我国保险监管部门也应该在法律制度建设过程中，充分考虑如何保障寿险营销员的职业行为和平等发展机会，通过建立完善的营销员注册登记制度，鼓励正常的人才流动，限制恶性的团体

“跳槽”，规范营销职业行为，健全提升营销员职业素质的制度。我们只有在法律、制度和观念上确立寿险营销员的企业“政治”地位，才能有效地改变其作为企业“边缘人”的境遇，才能避免和减少社会对于寿险营销员错误的认识，才能真正调动寿险营销员投身事业的积极性和主动性，才能保障和促进中国人寿保险事业的健康发展。

。建立多元化的销售体制，丰富市场

保险作为一种商业行为，仅仅依靠一种单一的销售模式是一定不能满足行业发展的要求，也是不能满足客户需求和市场需要的。建立多元化的、完善的保险销售体系，使不同层面的客户可以选择不同的购买方式应该是解决营销体制面临的困境的可行之路。从客户角度出发，发展代表客户利益即被保险人的寿险经纪人队伍，建立新的保险销售渠道，不仅能解决个人营销的各种问题，还能促进个人营销体制的自我完善和发展。我国已经加入了WTO，保险市场完全开放即将到来，寿险公司数量会成倍增加，产品种类会越来越多，越来越复杂，这对保险产品的销售提出了更高的要求，人情销售和关系销售已经不能满足市场发展的要求。要通过多元化销售体制将公司的服务意识提高，将公司间的竞争由人数规模的竞争转向公司信用、产品、服务的竞争。丰富市场的寿险销售体系，提高营销体制的整体水平和信用，才能让重组后的公司获得更大的发展机遇。

我要留言

中国企业网 www.AllChinaCom.com	中国民营企业网 www.China-my.com	www.china-88.net 中国招商投资网	中国招商网 WWW.CHINA-18.COM	中国招商引资网 www.China-138.com	世界企业网 WorldQiye.com
中国商业网 www.TradeChinese.net	cn-expo.com 中国会展信息网	中国企业合作 CompanyChina.org	中国经济报 ChinaEconomicNews.com	中国商务网 Chinese-Biz.com	中国批發網 www.88-china.com

中华人民共和国 京ICP证010418(一)

世界经济研究中心 WORLD ECONOMIC RESEARCH CENTRE 版权所有

通讯地址：香港兴发街邮政局38062号世界经济研究中心秘书处

香港电话：(00852)2915.6312 香港传真：(00852)2915.6313

香港政府登记注册号：18159887-002-01-06-0

E-MAIL: TEL15911081861@126.com 国内联系电话：(0)15911081861