

如何破解保险营销体制之惑？

锁凌燕

前几天同学小聚，话题一不小心就拐到了被推销保险的经历上。正好这几日自己的车险快要到期，一大串保险公司，甚至一家保险公司的多位营销员提供主动服务的电话和短信让人应接不暇，还有一些营销员喋喋不休全然不顾接听电话者是否方便交谈，就抱怨了几句。恰好在座有在保险公司供职的，他肯定地说：“那一定不是我们公司的”，并且给我建议了这么一个解决方案：“你来我们公司的电话营销中心体验几天吧，真的，以后你肯定再不抱怨了。”

短短一段话，道出了几层意思：第一，营销员行为失范，只是个别现象，请勿“以偏概全”；第二，他们地位尴尬又欠缺保障，主动提供服务却总是遭遇冷淡和白眼，不容易，推己度人，请保持平和的心态；第三，你们在火星“宅”久了，成天做着高深的学术，不为尘网所缚，地球人生存有多辛苦、多艰难，你们怎么能够体会。

且不说这个判断对我们这些做研究的，特别是自认还有些社会使命感，希望以恰当的方式参与社会事务，服务国家与社会的人来说，打击程度到底有多大；单说这种思维模式，实际上已经犯了社会心理学所说的“基本归因谬误”，也就是在解释别人的外在行动时，使用了个人内在的情境、而非社会外在情境因素；在解释失败和不幸的时候，更倾向于认为是现实环境造成的结果。

诚然，保险营销员工作艰难、压力大、保障低是不争的事实。他们为保险业的发展作出了巨大的贡献，本身也迫切地渴望社会的理解和认同；而这个群体中诚实、守信，甚至堪称楷模的个体也不鲜见。最近正在进行的“2009 中国保险年度 10 大人物评选”活动的候选人中，就不乏从无投诉和纠纷、“无偿捐肝救女童”、“卖保险来帮助贫困学子”的优秀营销员。但这只能说明，我们简单地否定这个群体是武断的；工作的艰辛并不是获得尊敬的理由，让消费者去设身处地体验营销员生活更不是解决问题的可行之道。

的确，营销员队伍良莠不齐，而公众没有时间和精力与所有保险营销员都深入交往，只能根据能接触到的那一部分来推知全部，所以很容易因为少数人的行为失范而对整个群体形成负面印象。信息不对称和这样一种“以偏概全”的认知模式，确实让很多正直、勤奋的营销员蒙受了“不白之冤”，也让整个行业的形象蒙受了巨大的损失。但问题的关键是，如果希望提升营销员的公众形象，就不能只是简单地停留在理解问题的层面，还需要进一步探寻解决问题的可行之道。

“破窗理论”告诉我们，如果一所房子的某一扇窗户破了又没有人去修补，隔不久，其他的窗户也会莫名其妙地被人打破，甚至整栋楼被拆毁。同样地，如果一开始有营销员观察到监督需要成本，为了尽量赚取佣金，就错误地轻视对条款的解释，倾向于片面夸大保单的优点，甚至不惜欺骗客户；而由于保险公司长期以来在数量扩张战略的指导下，过于重视保费规模而轻视服务质量，没有对这一类失范行为加以及时的制止与应有的惩罚，不诚信的边际“收益”在实际上大大超出了边际成本，自然就会对其他人形成强烈的暗示性和诱导性，于是，更多的失范行为出现，保险营销职业对优秀人才的吸引力丧失……虽然这是在保险业特定的发展阶段孳生出来的问题，但若长此以往，必然导致积弊难除。那么，如何才能有效地遏制保险营销领域中的乱象呢？

想起一则著名的案例。1994 年，威廉·布拉顿被任命为纽约市警务专员。当时他的工作环境和条件极为不佳：纽约市警察局是一个出名的难以管理的部门，其内部对资金和管理权限的争夺极为普遍；城市犯罪活动几近失控，据说在地铁逃票乘客中，平均每 7 人中就有一个通缉犯，每 20 人中有一个携带武器者。但



不到两年时间，布拉顿就在预算没有增加的情况下，把纽约市变成了全美最安全的大城市，其重罪案数量下降了 39%、谋杀案下降了 50%、盗窃案下降了 35%。布拉顿的成功至少可以给我们三点启示：

第一，首先要让人们当前问题的根源和变革的必要性达成一致意见。布拉顿让自己的手下直接面对运营中的问题，以突破认知障碍。比如，为了解决地铁治安问题，他要求所有警官在上下班、工作外出时都乘坐地铁，并且在晚上乘坐地铁，用事实说话，直接并有效地提高了大家对解决问题重要性和紧迫性的认识。要改变营销员的公众形象，必须要其强化自律意识，而前提就是，要让其真切地认识到不诚信的危害，认识到消费者面对不诚信的营销员是什么感觉。

第二，任务要细化，宏大的目标要逐步去实现。布拉顿在纽约的成功是从治理城市中的脏乱环境开始的，先是地铁的车厢；车厢干净了，站台跟着也变干净了，阶梯也随之整洁了，随后街道也干净了，后来整个社区干净了，最后整个纽约都变得整洁漂亮。此后，纽约市的犯罪率神奇地急速下降。可见，即便是细小的变革，一旦积累到了某个临界数量，也就是所谓的“引爆点”，环境很快会发生根本性变化。对保险营销员来说，要树立诚信的新形象，并不是一朝一夕之功，也不是某一个个体能做到的。但是否可以从营销的每一个小细节开始？是否可以先从不给虚假承诺、不夸大其辞开始，或者是从逢年过节、天气变换时对客户的一个小小问候开始，又或者是从慎重对待客户的每一个来电开始，让公众逐步扭转对保险营销员的印象？

第三，要重视对所有相关人员的利益分析，创造因利益的需要而“自然”产生的努力者、支持者和拥护者，并为之提供制度保障。说到底，要让每一位营销员“勿以善小而不为，勿以恶小而为之”，必定是要依靠制度建设。必须进一步在法律制度层面上规范保险营销员的身份和地位，解决营销员不合理税收及社保缺失等问题，提升诚实守信的收益；保险业也应尽快完善对营销员的激励约束机制，用有效的监督惩罚体系提高营销员不诚信的成本。破除迷局，终归还是要靠制度变革。

对保险营销员来说，要树立诚信的新形象，并不是一朝一夕之功，也不是某一个个体能做到的。要让每一位营销员“勿以善小而不为，勿以恶小而为之”，必定是要依靠制度建设。必须进一步在法律制度层面上规范保险营销员的身份和地位，解决营销员不合理税收及社保缺失等问题，提升诚实守信的收益；保险业也应尽快完善对营销员的激励约束机制，用有效的监督惩罚体系提高营销员不诚信的成本。破除迷局，终归还是要靠制度变革。

