

人海战术弊端集中暴露 寿险营销体制转型倒计时

正在酝酿中的保险营销体制机制改革或许将终结两百多万从业人员“散兵游勇”的状态。

6月下旬的一个周六,酷日当头、骄阳似火。在对一个客户做完保单回访后,刘雨(化名)又马不停蹄地赶到公司参加每周一次的团队培训。在去公司的路上,她翻了翻下随身携带的笔记本,周日的排得满满的,除了回访还是回访。

2002年6月,报纸上一则“复合型职业经理人”的招聘广告,改变了刘雨的人生规划。同年8月,她离开了从事6年的IT行业,只身跳进保险业。

而她口中的“复合型职业经理人”也就是通常被称为保险公司外勤的“保险营销员”。来自官方的统计数据表明,截至2008年底,在我国,像刘雨这样的保险营销员已达256万人。

虽然已经是率有百名销售精英的高级区经理了,但在福利待遇上,刘雨与普通的营销员没什么两样,没有基本工资,也没有社会保险,她笑称自己是“自由职业者”。

刘雨说,如果像她这样有本科以上学历、有工作激情、业绩好又有责任心的营销员能转为正式员工,能有一份保底的基本工资外加享受一定的福利待遇,是她及许多同伴最大的心愿。

近期,在监管部门长时间的深入调研后,一份长达7千余字的《关于改革完善保险营销体制机制的意见(征求意见稿)》(以下简称“征求意见稿”)下发至保险公司及保险中介机构,广泛征求业界意见。寿险营销体制,这一自诞生之日起便引起业内广泛讨论的“舶来品”,再度被摆上监管议事日程,“转型”似乎迫在眉睫。

◎本报记者 赵铃

地位与贡献不对称

现行的寿险营销体制,是1992年由美国友邦保险公司引入我国的。营销员与保险公司之间为委托与代理关系,采用佣金制度,由保险公司根据营销员的营销业绩支付佣金,营销员不享受公司的社会保险及福利待遇。

佣金就是我们的所有收入来源。”通常情况下,保险公司按照不同产品来分配佣金比例。比如,刘雨所在的保险公司,分三年三次发放佣金,保单生效后的首年佣金为保费的30%至35%,第二年为10%至15%,第三年为5%。针对刚招聘进来的营销员,公司还会给予每月1000多元的补贴,不过前提是必须达到指标下限。

由于没有过多的雇佣成本,为了扩大业绩,促进保单销售,大多数保险公司则普遍采取人海战术,尽可能多地雇佣营销员为其销售保单。然而,体制运行17年来,营销员高流失率成了困扰整个行业的通病。刘雨说,尤其是在从业一两年之内,“大浪淘沙”的频率非常高,有些是刚入行时没有想清楚而离开的,有些是因为业绩太差反被公司淘汰的。”

高流失率背后,是部分营销员对保险公司“零工资零福利”的诸多不满,这让多数营销员深没有归属感。目前保险营销员队伍不稳定,也是有些客户不愿意购买保险的原因之一,毕竟谁也不希望自己的保单成了“孤儿保单”。”刘雨无奈地说。

在这个大背景下,营销员越来越难招,业务越来越难做。一家中资寿险公司上海分公司总经理抱怨说,近两年增员不易,虽然遇上了金融危机,公司真正想招的人,还是一样难招,即便招进来了也担心留不住。 外界都认为今年金融危机机会引致很多大学毕业生进入保险业,会对增员有所帮助。其实不然,我们公司并不倾向于招聘大学生做营销员,因为,这可能只是他们在金融危机下退而求其次的选择,一旦经济复苏,他们就会选择其他行业和工作,这反而不利于营销团队的稳定。”

刘雨和这位总经理的一席话道出的是,寿险营销体制运行17年来的现状和无奈。对此,监管部门早已心中有数。

记者从有关渠道获悉,近年来保监会收到的反映保险营销体制和公司管理问题的信访件成逐年上升态势。2008年保监会机关共收到有关信访件400多件,占总信访件的12%。保监会主席信箱开通至今,共办理近300件营销员的来信,其中反映保险营销体制和保险公司管理问题的超过50%。

然而,这与保险营销员的行业贡献度形成鲜明对比。根据保监会披露的数据,截至2008年底,保险营销员数量已达256万人,保险营销业务规模从2002年的1082亿元增至2008年的3380亿元,占总保费收入的比重提高到35%,最高时2006年达到47%。即便是在银保爆发式发展的近两年,依靠营销员拉动的个人代理渠道依然是保险公司尤其是寿险公司首选的销售渠道和核心竞争力。



法律定位模糊

在调查采访过程中,一位从事寿险营销十多年的营销员一番感慨令人印象深刻。保险营销是一个能令人成功却依然孤独的职业。”即便他连续多年摘得该区销售前三名的头衔,但却仍然没有感受到团队凝聚力与归属感。

孤独感背后折射出的是现行保险营销体制的种种弊端。一位接近监管部门的业内人士称,在现行保险营销体制下,保险营销员被保险公司称为个人保险代理人,但事实上他们却一直没有合法身份定位,名为保险代理人实非代理,看似保险公司员

工实非员工。

从《保险法》要求看,保险营销员不具备《保险法》规定资格条件,没有取得保险代理业务经营许可证,违反了关于保险代理人的规定。

从《劳动法》要求看,保险营销员是保险公司招聘的,为保险公司推销保险产品,并接受保险公司的培训和管理,保险营销员作为劳动者的合法权益却没有得到保障,违反了有关劳动用工制度的规定。

而从工商登记管理要求看,保险营销员没有依法办理工商登记,违反了工商登

记注册管理的规定。

因此,目前,保险营销员的社会地位尴尬、随之带来诸多问题:如缴纳双重税收、社保渠道不畅等。

另外,对于营销体制本身的合法性,业界也存有一些质疑。

有业界观点认为,保险营销机制本身也具有明显的内在违法性特征。保险公司普遍采取以增员奖励和血缘保护为激励手段的多层级组织发展模式,这与《禁止传销条例》规定的非法传销十分相似。

同时,保险营销机制(业界俗称的基本

法冲招募式”的增员机制,级差式”的团队层级管理模式(少则七八级,多达十几级)根据“级差”和“血缘关系远近”复式计酬等方面,与工商部门认定传销的“介绍加入”、“组成网络”和“复式计酬”等三个要件,基本没有区别。因此,保险营销模式一旦被不法分子非法利用,极易蜕变为非法传销活动。

事实上,2008年以来,北京大润经纪、广东珠江经纪等保险中介公司涉嫌非法传销活动的问题不断暴露,已经被工商和公安部门立案查处。

人海战术弊端集中暴露

现行营销体制运行17年以来,确实存在一些问题,但行业持续发展的共识——如继续维持现行保险营销体制,保险业将长期走不出“人海战术”的粗放营销模式。

基于追求保费收入与市场份额的目的,各保险公司在以佣金制为主的营销政策中,一般都采用增员与脱落为核心的管理考核制度,即对个人代理人在一定时间内都有业绩任务的规定,如果完不成了,就要自动脱落。

这种策略一方面可以在激励代理人展业方面产生促进作用,但另一方面也会造成代理人缺乏对保险公司的归属感与责任心,一味追逐业绩而不顾公司的形象等负面影响,这也是各种道德风险产生的根源。”一家寿险公司相关负责人这样评价道。

他认为,现行保险营销模式下,保险公司依赖大量的“廉价的劳动力资源”进行低成本经营,以寻找潜在客户的态度增员,以“感情展业”方式挖掘每个营销员的家庭和社会关系,以此维持源源不断的保源。

正是在这种粗放式的管理之下,保

险公司对保险营销员的增员失去管控,任何素质的应聘者都可能成为保险公司的营销员。相关统计数据显示,2002年以来的六年,保险营销队伍年均增长速度达12%。特别是过去两年,保险营销员数量从2006年底的156万人发展到256万,净增百万人。

大进亦大出。另一方面,保险营销员的高脱落率和展业方式的短期行为化日渐抬头,这也是促使监管部门下决心探讨体制改革的一大动因。业内人士感慨地说,对于大部分保险营销员来说,业绩考核成为一道无法逾越的槛,辛勤付出下的收入微薄成为无法启齿的苦,低微的社会地位成为心中难言的痛。在这种境况下,保险营销员的职业成就感和归属感又从何谈起?”

据统计,目前我国保险营销员13个月的留存率平均只有30%左右,两年留存率不到15%,远低于其他国家和地区的水平。同时,在完全依靠业绩佣金提成的计酬方式下,保险营销员展业时眼前利益为上,再加上对保险营销员的基本职业素质把关不严,后续培训管理没有跟进,保险营销员销售误导消费者成为行业顽症。

征求意见稿中透露说,2006年保监会机关

收到消费者投诉保险营销员营销误导信访件59件,2008年达到147件。

这种掠夺性的营销人力资源开发策略,已经威胁到行业的可持续发展。当前保险行业已经步入增员、高脱落、低素质、低产能的怪圈,行业内人员频繁流动、人力成本虚增,以及产生大量的孤儿保单。数据显示,尽管保险营销业务总规模稳步增长,保险营销员的人均产能和人均收入却下降较快。

而保险营销员的大进大出已经给保险业社会形象带来负面影响。最直接的影像是,如今保险公司用“保险代理人”、“保险营销员”字样招聘,已经招不到人,而转而开始用“保险规划师”、“财务经理”、“理财师”名义招聘营销员。一家寿险公司人力资源部门相关人士说,可见,目前寿险营销渠道业务的“高速增长”,某种意义上是牺牲投保人的利益、营销员权益和行业持续发展能力为代价的。

在上述人士看来,保险营销员是一支人员庞杂、层级严密的队伍,是关乎行业能否持续健康发展的关键一环。在当前形势下,保险营销体制改革问题晚改不如早改,被动改不如主动改。”

改革的四个思路

记者从收到征求意见稿的保险公司获悉,监管机构初步确定的改革试点方向是:在《保险法》、《劳动法》、《劳动合同法》等法律法规共同约束的法律框架内,用5年左右的时间,通过区域试点和逐步推进的方式,对保险营销员进行多元转化。

具体来说,就是保险营销员可以成为保险公司的销售员工、保险中介公司的销售人员、以保险公司为用人单位的劳务派遣公司员工、以及符合保险法规定的个人保险代理人。

被业界提及最多的是,将保险营销员转化为保险公司的销售员工。

根据寿险业人士的观点,一方面,将保险营销员定位为公司员工,有国际惯例可以借鉴。在日本,保险营销员的主体是保险公司的销售员工。而我国市场经济体制下的用工关系和薪酬方式已经非常灵活,有固定的、临时的、长期的、短期的,计件的、计时的,一切都通过合法的劳动合同确定。明确保险营销员的员工地位,并不是要恢复过去的终身制和大锅饭式的传统用工方式。因此,立见现有劳动法法律体系框架,理顺保险营销员的劳动用工制度在经营上是可行的。

其次,保险公司可以在现有佣金总支付的范围内,制定一套合理的薪酬标准和奖励制度。在保证最低基本工资,缴纳劳动法规定的社会保险费用基础上,科学制定福利待遇方案,通过科学的聘用机制、激励晋升机制、淘汰机制,对业务能力差,违法违规的人员进行淘汰,保留相对稳定的营销队伍。这样就不会过

高增加企业的负担,相反通过销售队伍的稳定、整体素质和产能的提高,降低成本,提高效率,增强竞争力。”

另外,可以在现行法规框架内争取减轻保险公司营销管理成本。直接的正面效应就是解决了缴纳双重税收的问题,明确保险公司和营销员的用工关系后,工商部门不会要求营销员进行工商登记,营销员也不用再缴纳营业税。

而据本报从业内了解到的信息显示,保监会可能还会考虑与人力资源和社会保障部、国家税务总局沟通,考虑到保险营销员岗前培训期间和见习期间的人员流动性极高,保险营销员收入的不稳定性的行业特点,争取一些行业税收优惠和社保灵活政策。

而鼓励保险公司加强与保险中介机构的合作,逐步分流销售职能,走专业化、集约化的发展道路是监管部门考虑的第二种方案。目前已经有个别专业化的保险中介机构被监管部门纳入试点考虑范围之内。

专属代理公司形式既可以维持保险公司对销售渠道的管控能力,也是保险公司实现专业集约化经营、降低经营成本的有效途径。同时,目前全国有保险代理公司1822家、保险经纪公司350家,它们也可吸纳部分保险营销员。”一家保险中介负责人说。

第三种方案即将保险营销员转化为以保险公司为用人单位的劳务派遣公司员工,这在业内首次被提及。

一位接近监管部门的业内人士说,监管部门的思路是:借鉴保安人员、电话

销售中话务人员的使用管理中借道劳务派遣制度的方式,研究在保险营销员管理中发挥劳务派遣公司作用的可能性,依据《劳动合同法》在劳务派遣公司、保险营销员、保险公司三方之间形成稳定的法律关系,通过劳务派遣公司与保险营销员之间的劳动合同明确保险营销员作为劳务派遣公司员工的身份定位,通过劳务派遣协议明确保险营销员为保险公司销售保单和提供保险服务的工作性质。

监管部门的第四个思路是:允许少数专业素质高,管理能力强,又有一定资金实力的营销员注册为个人保险代理人。可以为独立个人代理人,即可以代理多家公司产品,准入门槛相对高一些;也可以是专属个人保险代理人,即只能代理一家保险产品,准入条件相对较低,所属保险公司对专属个人保险代理人有集中培训和管理的职责。

值得一提的是,为确保试点不对保险公司的整体业务经营造成大的波动,确保改革的可操作性和可控性,监管部门目前的思路是:先行试点宜选择在一个地域范围不大、市场化程度高、业务发展平稳、当地政府支持的区域市场进行。一家寿险公司负责人称,在区域市场试点,保险公司压力较小,容易操作和控制,也有利于及时总结经验,完善推广方案。”

同时,监管部门也鼓励有积极性和有条件的保险公司自主先行进行保险营销体制改革试点。保险监管机构和试点地区当地政府的特殊政策支持是试点顺利推进和成功的重要条件。”一位接近监管机构人士称。

业界声音

归属感、体制、文化 一个都不能少

◎本报记者 赵铃

“目前行业内都认识到人海战术的弊端,然而面对256万保险营销员,全面将其吸收为公司员工自然不太现实,而裁员保质也会面临着丢失大量保单的问题。”多位收到征求意见稿的保险公司负责人认为,体制转型确实迫在眉睫,但鉴于不同的现实情况,不可能完全参照日本或其他国家的经验完全实施雇佣制模式。

按照一部分业内人士的建议,目前可以考虑实行雇佣制与代理制相结合的制度。一位研究过寿险营销体制的业内人士称,日本寿险业是先与员工签订代理合同,再进行培训,员工通过提高水平后成为公司正式员工,享受各种员工待遇。“如果我们照此方式,对进入保险公司三、四年的员工根据业绩或考试将其转为固定员工,这种方式未必能够有足够的吸引力以提高员工的责任心。”

因为,根据我国的代理人淘汰制,一定时期内不出单就会自然脱落,而能三、四年仍坚持下来并进行展业的代理人必然是拥有了一定数量的保单和自己的展业方式。此时,享有保险公司员工待遇的条件未必能够对其产生约束力,在原有保单的基础上,这些老业务员的最大目标还是争取更多的保单,而且他们大部分已经具有这样的能力了。

因此,基于这样的考虑,有观点认为,在对代理制度进行改革的措施方面,可以先根据销售人员不同情况,通过某种考核后,先与其签订雇佣协议,随后双方都必须承担一定的权利和义务关系。比如,协议中包括,一旦营销员违反某项规定或者达不到某种指标,则保险公司就可以解除合同。这样从一开始就使得营销员成为保险公司的一份子,提高其对所属公司的责任心,而在业绩方面,因为面对的是解雇的风险,所以也不失原有的激励效果。当然,这种方式的可行性也有待诸如资格审核、专业培训、法律法规等各方面配套措施的完善。

此外,也有业内人士认为,要使营销员感到归属感,体制的改革固然关键,但团队文化也同样不能缺失。“体制是外在的,而文化是内在的。以目前个别保险公司成功推行的“精英班”为例,虽然与保险公司不存在雇佣关系,但由于重视营销团队管理,看似松散的营销员集合成一个团队,却也将凝聚力体现得淋漓尽致。”