



编者按:经历了十来年高成长的保险业遭遇疫情突袭后,似乎是元气大伤,持续走入低迷,百万营销员的逃离,新单断崖式下跌,二级市场股价持续探底……都令人不禁疑惑“保险业怎么了”?除了本身的强周期属性,疫情的打击外,其自身高质量发展的内生性,伴随着新新人类消费人群的崛起,科技进步带来的内部、外部生态环境的悄然改变,都给保险业提出了新的课题。

保险业被动+主动变革 月入三四千元迫百万营销员大“逃离”

■本报记者 黄晓琴 苏向泉

“卖保险还不如送外卖、开网约车,绝大多数人养不活自己。”这既是一位寿险公司总精算师对行业现状的吐槽,更是当下庞大保险营销员群体生存状况的真实写照。

“寿险行业的销售人员平均月收入仅三、四千元,与队伍留存率不匹配。”新华保险副总裁李源坦言。

从《证券日报》记者采访的情况来看,今年保险确实“不好干”:一是头部险企开启寿险改革,清虚低产能、零业绩人力,大批营销员“被迫”离开保险业;二是由于收入太低、竞争加剧等原因一些保险营销员主动“逃离”。

强周期约束:“跑马”未必能“圈地”

保险代理人,行业亦称“保险营销员”,这一展业模式自友邦保险引入我国后,迅速落地生根,并逐渐成为寿险业第一大保费渠道。截至2020年末,其贡献了人身险公司57%的保费收入,作为第二大渠道的银保渠道保费占比仅为32%。

由于代理人(个险)渠道易于销售业务价值更高的长期期交保险等复杂型产品,且一旦渠道搭建成功,往往能给保险公司带来稳定的保费收入。因此,头部险企的个险渠道贡献的业务价值往往远高于银保、中介等渠道,这也促使个险渠道成为各大险企的“兵家必争之地”。据记者梳理,2009年全国的保险营销员仅有290万人,不过10年后的2019年,该群体迅速壮大至912万人。

庞大、稳定的营销员群体,曾助推一批险企股价起飞,其中,A股“大白马”中国平安就曾受益于营销员队伍带来业绩持续、稳定增长,股价(前复权)从2013年的最低13.54元一路涨至2020年末的92.88元,大涨近7倍,让不少投资人赚得盆满钵满。

基于代理人的业务优势,叠加过去10年间保险业处于上升期,因此,险企营销员数量的增长速度往往代表着保费增长潜力,增员越快,越能跑马圈地,抢占市场份额,赢得发展先机。

盛极而衰,作为强周期行业的保险业,逃不开经济大周期的制约。随着行业保费增速趋缓,险企经营者发现,一味地增员不仅没能带来可观的业务价值,还抬高了经营成本。尤其是自监管取消保险从业资格考试后,大量营销员的涌入,在贡献保费的同时,也带来了投诉量、退保的剧增,让部分险企苦不堪言。

在这种背景下,虽然保险营销员总数在2019年攀至历史峰值,但从2018年开始,行业增员速度开始放缓,并出现增员拐点。

农银人寿总精算师王晴近日撰文指出,2018年(人身险行业增员人数同比)降了5%,2019年下降16%,2020年下降13%。尤其是,“2021年上半年,全行业的增员(同比)下降了49%(不含国寿和友邦),令人惊叹,且不少外资公司增员人数也明显下滑。”

今年上半年,保险营销员总数虽不及增员数下滑剧烈,但也出现大幅下滑。据记者统计,上半年六大上市险企寿险业务营销员较2020年末锐减82万人,较2019年末的峰值减少110.6万人。

头部险企中,营销员缩减规模普遍超10万人。截至上半年末,中国人寿营销员达115万人,较去年末降低23万人;平安寿险为87.8万人,降低15万人;太保寿险为64.1万人,降低13万人;新华保险为44.1万人,降低17万人;太平人寿为38.9万人,增长7392人;人保寿险为24.9万人,降低17万人。

从行业视角来看,“脱落”的保险营销员可能更多。中国平安、新华保险相关负责人在近期的中期业绩发布会上透露,据

行业统计数据,整个行业营销员数量已从900多万人降至400多万人。

巨量保险营销员的“脱落”,上半年保费的低迷,都折射出人身险业此前行之有效的“人海战术”正在失效,“拉人头”不管用了,有效人力、出单人力、绩优人才才是未来人身险业真正的决胜因素。

正如永达理总经理高伍季对《证券日报》记者所说,重规模、轻质量,只靠“跑马圈地”来占领寿险业“蛋糕”非长久之计。保险营销员的“人海战术”已遇到了发展瓶颈。尤其是在新冠肺炎疫情及消费乏力的背景下,营销员面临着展业困难,人员“脱落”等实际问题。

精兵制:是人力不是人头

营销员队伍作为寿险公司的“核心资产”,是业务增长的基石。基石松动,基业自然不能长青。因此,头部险企纷纷开启了寿险改革之路。有的险企将营销员队伍改革纳入寿险改革大框架中,如中国人寿的“鼎新工程”,中国太保的“长航行动”等。有的险企则直接瞄准营销员队伍对症下药。寿险公司的主动改革、主动作为,也成为今年上半年行业营销员队伍大幅减员的两大主因之一。

具体来看,因优势业务各异,头部险企改革侧重点也有所区别,总体来看,改革涵盖组织架构、激励制度、考核标准等诸多方面。其中,在营销员队伍方面,主要聚焦在两点上:一是降低无效、低效人力;二是提高增员门槛,引进优质营销员。

以目前国内寿险营销员队伍最为庞大的中国人寿为例,其正围绕“鼎新工程”改革,全力推进销售队伍向专业化、职业化转型,提升与新客群相适应的专业经营能力。去年以来,中国人寿更加注重增员标准。“也就是说,‘入口’难上加难了。国寿主动作为,在压实整个营销员队伍。”中国人寿副总裁詹忠表示。

新华保险也在“挤水分”。据新华保险副总裁李源介绍,公司按照监管要求主动“清虚”人力,挤干水分,实现“真人、真保费、真价值”;强化优质新增,以“年轻化、专业化、城市化”为要求把好新人质量关;加强队伍和团队的活动量管理,促进队伍动起来。

当然,头部险企营销员队伍“挤水分”并不是一件容易的事,这涉及短期业绩的滑坡,人员的大量流失,市场份额的丢失等问题。

“整个寿险营销员渠道改革非常艰难,难在要改变几十万人。”就营销员改革,中国平安集团联席首席执行官陈颖表示,“我们一定要减少劣提优,吸引更多优质的营销员进来,潜力队伍里面有一些低质量的我们需要替换,这个过程就比较艰难。”

按陈颖所说,中国平安今年将之前的优才计划升级为优+和优++计划,并在5个城市试点,“效果还不错”。该计划的重点包括三方面:一是营销员筛选原则更严格;二是给营销员确保前3个月的津贴;三是提供培养计划。

中国太保也在加大“清虚”力度,太保寿险总经理蔡强表示,未来6个月至12个月会关注三个核心指标:一是人力,不是人头,要看活动人力、绩优人力;二是产能,怎样能持续提升活动人力的人均产能和人均收入;三是客户,短期来看是用NPS(净推荐值)、客户满意度来作为衡量;长期看,是客户重复购买率。

不同险企对保险营销员队伍改革组合拳落地后,大量业绩不达标、不符合险企公司业绩要求

的营销员“被迫”离开保险业。

“我带领的团队从最多100多人,降为现在的46人。我们从去年以来都在‘清虚’,人多没用,还拉低团队平均业绩,关键还是要有质量。”北京东三环一家大型险企分支机构团队负责人如是说。

生态改变:低素质与低收入的冲突

时代的一粒灰,落在一个保险营销员头上可能就是一座山。

即使大量保险营销员不被“清虚”,有些营销员也会因“养不活自己”而主动离开行业。今年压在庞大的保险营销员群体头上的这座“山”,不仅仅是寿险改革,还是疫情、是行业低增速、是消费者对保险需求的锐降、是保险产品吸引力的丧失。

如果说,险企主动“清虚”低效营销员是为图强求存,那么,大批保险营销员主动离开保险业也是为了“活下去”。

“20世纪90年代营销员队伍每个月可以拿到2000元至3000元的收入,那时算是高收入。经过几十年的发展,行业的平均收入只有3000元到4000元,收入不稳定,与队伍的留存是不匹配的。”新华保险副总裁李源近期公开表示。

记者对照发现,李源提到行业营销员平均月收入也与上市险企公布的数据相印证。中国平安半年报披露的数据显示,平安寿险营销员平均每月收入4954元。一直以来,平安寿险营销员在同业中收入较高,头部险企营销员月收入如此,其他险企不难想象。

实际上,过去几年,寿险营销员虽也为金融从业者,但平均收入确实有些“拿不出手”。根据《2020中国保险中介市场生态白皮书》,保险营销员收入多集中在3000元-6000元这一区间,那些招聘广告中推送的“轻松月入5万元”者实属凤毛麟角。

“老百姓都已经知道卖个保险产品很难,绝大多数人养不活自己,现在险企无法和能够挣到钱的互联网企业(外卖和滴滴打车)争夺人力。做保险营销员,成功的概率很低,五年后的留存率只有5%,五年后的活动率就更低了。做外卖和网约车,只要勤奋一点,成功的概率很高,收入也会高于社会平均水平。”王晴表示。

保险营销员往年的平均收入本就不高,今年则更低。主要原因还是保费增速放缓,营销员收入自然同步下移。银保监会披露的数据显示,前7个月保险业保费收入同比微降0.33%,诸多因素导致保

险“不好卖了”。佣金收入是营销员的主要收入,在行业新单保费大幅下滑的背景下,代理人队伍整体佣金收入自然下滑。

“受疫情影响,居民对大额支出、非必要开支更为谨慎,花钱不像过去那么慷慨了。所以,整个寿险行业都面临很大压力,新业务处于负增长。”就行业困境,中国人寿总裁苏恒轩直指问题症结所在。同样,慧择副总裁宋号盛也对记者表示,疫情后家庭收入减少,影响了普通消费者在长期人寿保险和健康险上花钱的意愿。

除了疫情反复和监管趋严、趋强之外,在李源看来,保险不好卖的更深层次的原因来自“四个不匹配”:一是队伍与客户年龄不匹配。现有销售队伍人员多是60后、70后,但保险消费者主要为80后、90后人群,年纪不匹配,没有共同语言。二是产品与客户需求不匹配。三是销售场景与消费模式不匹配。80后、90后喜欢在手机上完成互动、销售和购买,但目前的个人营销队伍虽然在科技赋能上做了很多工作,但还不能真正在网上直接销售比较复杂的产品。四是队伍收入和留存率不匹配。

在诸多不匹配中,供需“错配”矛盾最为突出。近两年消费者需求随着疫情、消费能力、消费场景出现较大变化,但险企主打的保险产品、销售方式并未有大的改变,这也影响了营销员收入。

一家合资寿险公司健康险相关负责人对记者表示,疫情后,消费者收入波动较大,而险企主打的年终奖保费动辄数千元的重疾险、寿险等产品让不少消费者打退堂鼓。而线上销售的惠民保年交保费只要几十元,迅速圈粉了大量投保人,这说明,消费者真正需要的产品依然有市场。

综合来看,无论是保险公司主动“清虚”,还是营销员群体主动离开,都直接、间接的加速庞大的营销员群体“瘦身”,而瘦身的终点是“精兵制”,即通过改革,剥离掉冗余的队伍,提升保险公司的内含价值,实现业绩持续、稳定的增长。

不过,这一过程并不轻松。百万级业务人员的“脱落”,不仅仅让营销员本身备受煎熬,也给险企掌舵者带来巨大压力,更牵动着数百万户(仅中国平安股东户数就达119万户)投资者的神经。未来,庞大的保险代理人将走向哪里、如何蜕变,仍待时间检验。

点晴

营销员制度改革不到位 保险股估值修复拐点难现

■黄晓琴

营销员制度改革到位与否直接关系寿险业转型的拐点,乃至整个保险业转型的拐点。

刚刚披露完毕的5家上市险企2021年上半年业绩报告表明,4家实现净利润增长的险企都有亮丽的投资收益,相形之下,各家承保业务数据依然未见拐点。即便4家险企都有超过20%以上的盈利增长,资本市场对保险股依然“不买账”,足见承保业务拐点对保险股基本面修复至关重要。

虽然,车险数据也不太好,但经过近一年的消化,车险综改带来的件均保费下降、赔付率大涨等拖累车险数据的负面因子正在逐渐消减,车险的回暖似乎也只是时间问题。

寿险业就没有那么乐观了。虽然拖累寿险保费数据的因子颇多,但最核心的因子还是营销员队伍巨幅缩水带来的新单和续保都不给力。

大个险时代,营销员渠道是寿险公司最有价值的销售渠道,是其主要的承保利润贡献者,这是头部险企数十年苦心经营营销员队伍的价值所在。尤其是自2015年取消资格考试后,到2019年的5年间,营销员队伍迅速从300万人猛增至900万人。之前,寿险业花了20年的时间,才把营销员数量做到300万人。

新冠肺炎疫情的打击,润物细无声的科技进步深刻地改变了保险业的生态。基于“传统人海战术、人情单销售模式式微”的判断,专业机构研判“当前或许是保险业转型升级成功前的至暗时刻”。

对此,实操的险企早就心知肚明。各家险企在不得不改的情况下,殊途同归:中国人寿表示,坚持“提质稳量”的队伍发展策略,压实队伍规模;中国太保表示,聚焦营销员队伍内质提升和产能提升,以服务增值和科技赋能打造新动能;新华保险表示,将积极探索传统营销模式转型,开展人力清虚;平安寿险表示,营销员队伍实施分层精细化管理,推动队伍高质量发展转型。

但是,专业机构认为,营销员转型仍需时间,将持续关注营销员队伍的人力素质。专业机构对当前保险业负债修复观察的担忧不无道理,营销员人均产能稳定后的人力规模企稳或为边际节点。代理人规模下降叠加低价值储蓄型产品占比上升及产品让利让消费者,使上市险企新业务价值率出现下降,加之保单继续率指标下降,共同拖累险企内含价值增速放缓,综上所述,都令保险股基本面修复承压。

纵然山重水复,“高素质、高产能、高收入”的营销员队伍破局早有先例。友邦保险通过打造“最优秀代理”的渠道策略,实现了在中国内地市场的不断突破,其代理人产能为行业平均值的4倍,收入为行业平均值的3倍,其2021年上半年中国内地新业务价值同比逆势增长24.2%,都证明了“三高”营销员能够在行业转型期间实现破局和保险需求的持续存在。

对保险业而言,此次转型的阵痛是“真疼”,但也令全行业在与过往沉重发展模式告别时颇有仪式感。清除低质量营销员,提升整体营销员队伍素质,建立职业化、专业化,满足客户个性化、多元化需求的营销员队伍已是行业共识。

时间是最好的答案。当负债、资产两端的悲观预期已充分定价,保险股估值的修复只需静待花开。

