

CONTENTS

目录

05	一、前言
06	1. 参与机构
07	2. 样本介绍
08	3. 主要内容
09	二、中国保险业总体发展态势
13	三、2021中国保险营销员调查
14	1. 保险营销员基本特征
17	2. 2021年保险营销员群体的新特征
23	四、国际龙奖IDA精英的平衡发展三环模型
24	1. IDA精英平衡发展三环模型
26	2. IDA精英的个人修炼（第一环）
35	3. 客户服务（第二环）
46	4. 公司/团队支援（第三环）
51	五、“以人为本”——认识最好的你
52	1. 大五人格
55	2. 婚育情况
60	3. 职业路径
63	六、结语



前言

在不确定性中寻找确定，通过确定的保费，转移未来的不确定性，以不变应万变，是保险的基本功能。

在“十四五”时期开局之年的2021年，全球经济增长受到疫情影响依然处于复苏阶段，第七次全国人口普查所揭示的老龄化与少子化问题尤为突出。人们的保险保障意识和多元化资产配置的主观需求，正在明显提高。保险营销人员是帮助匹配保险需求与保险供给的“前线”群体，他们的健康有序成长，推动了保险市场乃至整个经济的高质量发展；他们富有温度的服务，也直接关系着人民的“获得感、幸福感、安全感”。

我们今年的调查，涉及三大问卷，分别是：《2021“新时代”保险代理人基本生态调查》（A卷）、《2021白皮书问卷IDA绩优业务高手深层次调研》（B卷）和《认识最好的你》（C卷）。

其中，A卷和C卷为线下调研，B卷是2021国际龙奖IDA会员在线上申请时完成的调研。在此，向所有参与问卷调查的保险同仁们，表示衷心的感谢！

本报告由北京大学汇丰商学院风险管理与保险研究中心和保险营销集团保险资讯研究发展中心联合发布。

1. 参与机构

本报告由北京大学汇丰商学院风险管理与保险研究中心 (Risk Management and Insurance Research Center, RMIRC)和保险营销集团保险资讯研究发展中心(Insurance Information Research & Development Center, IRDC) 联合发布。

北京大学汇丰商学院风险管理与保险研究中心成立于2011年，一直秉承“专业·创新·融合”的理念与宗旨，充分发挥北京大学的教育与科研优势，积极推动风险管理与保险领域的理论和实务研究。研究中心成立以来，多次与国内大型金融机构展开合作，通过构建开放、专业的交流平台，实现学界与业界的跨界融合，进而为风险管理与保险领域的发展提供具有前瞻性的理论与实践指引。项目参与人员有：RMIRC主任、北京大学博士生导师睢岚副教授，RMIRC学术主任、北京大学博士生导师涂志勇副教授，北京大学汇丰商学院助理教授胡微微博士，北京大学汇丰商学院副教授曾小铨博士，RMIRC成员、博士研究生马千惠、李健和周映君等。

保险资讯研究发展中心是保险营销集团 (Insurance Marketing Group) 秉承“为提升世界华人金融保险从业人员的专业素养、形象与社会地位”的企业使命所创设专注于保险市场信息研究发展的机构。自2002年设立以来，IRDC以广覆盖、全生态、接地气、大数据的运营模式，以

行业现状为着眼点，以行业未来发展为思考进行研究规划，为行业提供多项与寿险营销相关的调研报告，这些信息为中国寿险行业的持续健康发展提供了重要的指引与依据。2018年IRDC与北京大学汇丰商学院风险管理与保险研究中心合作，希望为行业的进一步成长提供更专业与完善的服务。保险行销集团参与此项目的人员有：集团董事长梁天龙先生，IRDC陈嘉虎院长，集团战略长涂开元先生，集团国际事业部总经理殷淑明女士，集团国际事业部副总编辑赖春香女士，采编组长梁思敏女士、陈茜女士，集团科技事业部王继武先生等。

2. 样本介绍

本报告基础数据来源于《2021“新时代”保险代理人基本生态调查》（A卷）、《2021白皮书问卷IDA绩优业务高手深层次调研》（B卷）和《认识最好的你》（C卷）三大问卷调查。调研期间为2021年1~4月。

受访者来自北京、上海、天津、重庆、广东、山东、山西、江苏、安徽、四川、黑龙江、湖南、贵州、湖北、福建、浙江、河南、辽宁、甘肃、吉林、云南、陕西、海南、内蒙古等19个省、4个直辖市、1个自治区的63座城市32家保险机构的营销团队。

本报告基础数据来源于3大调查问卷，调研历时4个月，受访者来自于中国19个省、4个直辖市、1个自治区的63个城市的32家保险机构的营销团队。调研共回收有效问卷16,056份。

本报告由六个部分组成，重点介绍了2021年中国保险业的发展态势、保险营销员的基本生态、绩优IDA会员的画像及平衡发展三环模型、以及保险营销员“以人为本”的发展路径。

本次调研共回收：A卷有效问卷6123份、B卷有效问卷7865份(线上)、C卷有效问卷2068份，共计16056份。调研结果由华南农业大学、广东外语外贸大学等6位本科生、研究生在13个工作日内手工录入。

3. 主要内容

本报告由六个部分构成。第二部分介绍了2021年中国保险业总体的发展态势。第三部分是我们针对保险营销员群体的基本生态，进行的第四年问卷调查结果展示。第四部分描绘了绩优IDA会员的画像，并提出了基于个人、客户和公司（即个人修炼、客户服务和公司/团队支援）的IDA精英平衡发展三环模型；第五部分是三环模型中的第一环“个人修炼”的延伸，展现了保险营销员“以人为本”的发展路径。第六部分是结语。



中国保险业总体发展态势

十四五时期，中国保险市场正以稳中有进的节奏，向高质量发展的目标坚实迈进。回顾2020年的保险市场，如表2.1所示，无论是保费收入还是总资产，中国保险业各项经营指标与上年相比，均呈现出显著的增长。2020年全年，原保险保费收入4.5万亿元，总资产达23.3万亿元。总量上，中国原保险保费收入继续保持世界第二；但是，同比增速从2019年的12.17%，放缓至2020年的6.12%。具体地，财产险保费同比增速从2019年的8.16%下降到2020年的2.40%，人身险保费同比增速从2019年的13.76%下降至2020年的7.53%。

在原保险赔付支出方面，2020年保险行业累计实现原保险赔付支出1.39万亿元，同比增长7.86%。其中，人身险业务赔付支出，在经历了2019年的轻微下降后，2020年出现了8.76%的快速上升，累计赔付支出6952亿元；财产险业务累计赔付支出增至6955亿元，同比增速放缓至6.97%。

表2.1 2019-2020年中国保险业经营总体情况

项目	2019年 (亿元)	同比变化 (%)	2020年 (亿元)	同比变化 (%)
原保险保费收入	42645	12.17	45257	6.12
财产险	11649	8.16	11929	2.40
人身险	30995	13.76	33329	7.53
原保险赔付支出	12894	4.85	13907	7.86
财产险	6502	10.26	6955	6.97
人身险	6392	-0.14	6952	8.76
总资产	205645	12.18	232984	13.29

资料来源：中国银保监会。

2020年，我国保险业的表
现整体向好，保险深度和保
险密度与去年相比都有所提
升，但与发达国家相比尚
有差距。

图2.1描绘了2001年至2020年中国保险业保费收入的规模和同比增速。可以看到，中国保险业整体发展积极向好。保险深度和保险密度这两个指标，依旧保持持续上升的态势。虽然与发达国家保险市场相比，保险深度和保险密度仍旧存在可见的差距，但这正反映出，中国保险市场发展潜力巨大，处于朝阳阶段。具体地，保险深度从

2019年的4.3%上升到2020年的4.5%，保险密度从2019年的3046元上升到2020年的3233元。



图2.1 2001-2020年中国保险业保费收入和同比增速

资料来源：中国银保监会。

在保险营销员人力规模方面，如图2.2所示，2019年突破900万人的大关后，在保险中介市场高质量发展的大背景下，2020年开始出现明显下降。截至2020年末，全国保险公司在保险中介监管信息系统执业登记的代理制销售人员为842.8万人，这再一次印证了行业门槛的提升，人海战术或许难以为继，只有专业、品牌、团队等核心实力才是保险营销事业可持续发展的基础。

2020年，我国保险营销员数量开始出现明显下降，截至年末仅为842.8万，人海战术或难以为继。

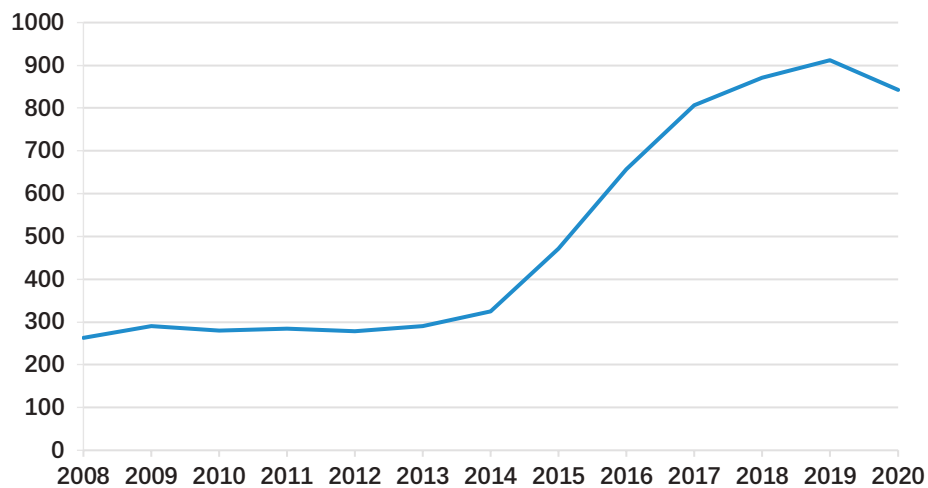


图2.2 2008-2020年中国保险营销员规模（万人）

资料来源：中国银保监会。



2021中国保险营销员调查

我们在2018年、2019年和2020年，已经连续三年相继组织实施了中国保险营销员生态调查，即《“新时代”保险代理人基本生态调查》（A卷）。今年这一部分内容的呈现，仍旧延续过往三年的逻辑。

2021年针对该调查的线下调研，有效数据样本覆盖19个省、4个直辖市、1个自治区的63座城市32家保险机构的营销团队，共回收有效问卷6123份。

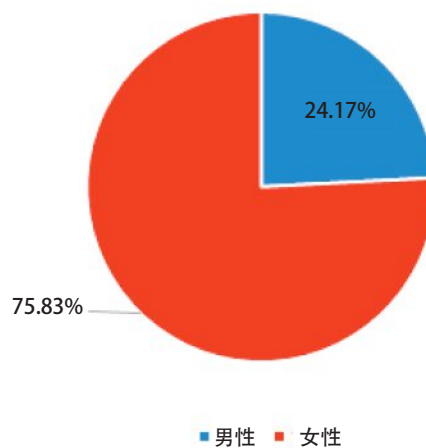
这次我们的关注点不变：2021年度保险营销员群体的各项特征是否稳健？在保险行业向高质量迈进之大背景下，保险营销群体所展现的新趋势几何？

保险营销员队伍仍以女性为主，学历以大专以上为主，本科及以上学历的保险营销员占比，与去年相比继续有所提升。中青年保险营销员仍占主体。

1. 保险营销员基本特征

从整体上看，今年保险营销员群体的基本生态，依然大致延续往年特征。我们将从性别、年龄、学历、业绩等维度进行揭示。

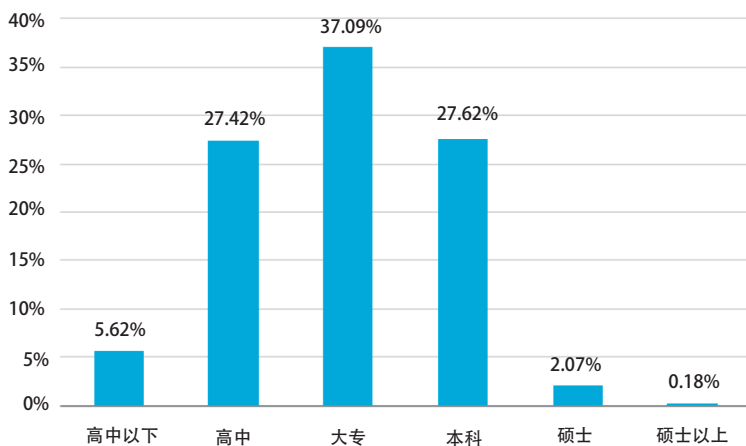
具体地，保险营销员队伍仍以女性为主，占比约为76%，而男性占24%。



(a) 保险营销员的性别分布

图3.1 保险营销员的个人特征

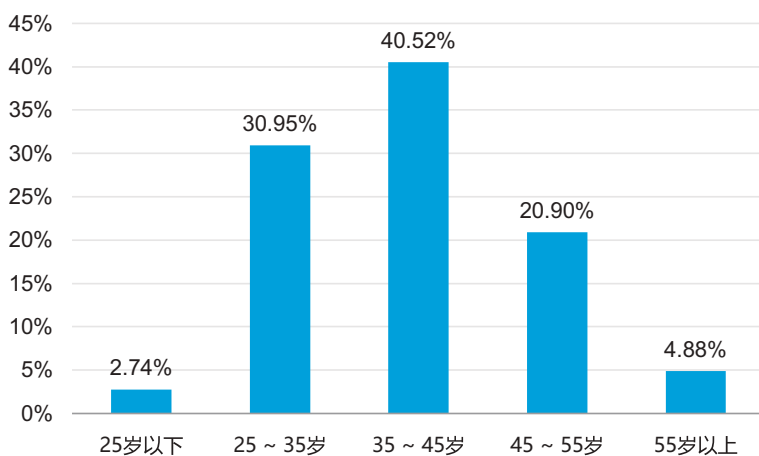
学历水平逐年递增，以大专及以上为主，占到近七成。特别是，本科及以上学历的营销员，从2020年的26.97%，大幅提升约3个百分点，至2021年的29.87%；硕士及以上学历的营销员群体，也占到总样本的2.25%。



(b) 保险营销员的学历分布

图3.1 保险营销员的个人特征

从年龄上看，25-45岁的营销员仍占据主体地位，占比高达71.47%。与2020年相比，25岁以下的营销员占比下降了1.28%，而45岁以上营销员所占比例上升了4.31%。

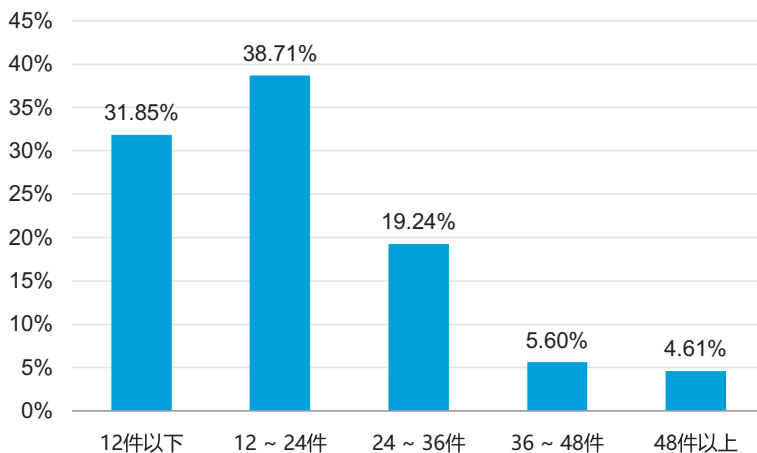


(c) 保险营销员的年龄分布

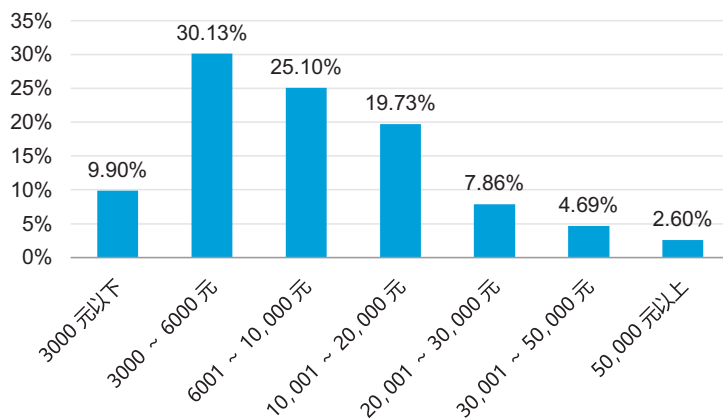
图3.1 保险营销员的个人特征

工作业绩方面，近四成保险营销员的年完成保单件数为12-24件；月收入两极分化态势依旧明显。

在工作业绩方面，近四成的保险营销员年完成保单数为12-24件，占比最高。而营销员月收入的主体区间，则集中于3000-6000元，约占30%。一方面，月收入在3000元以下的群体占比小幅提升；另一方面，月收入2万元以上的绩优群体，占到15.15%，也比去年提升了2.9个百分点。由此可见，业绩表现呈现的两极分化态势仍旧明显。



(a) 年完成保单件数



(b) 月收入

图3.2 保险营销员的工作业绩

2. 2021年保险营销员群体的新特征

虽然今年调研所展示的保险营销员群体基本态势与往年基本吻合，但是，伴随着保险行业以及保险中介市场转型步伐的加快，保险营销员群体展现出了新的特征。

● 专业化提升加速

2021年，随着我国全面建成小康社会，人均GDP连续两年突破1万美元，我国保险市场已从高速度、粗放式增长转入精细化、高质量发展的新阶段。保险市场增长方式的转变，势必催化保险营销模式的转变。以往靠规模取胜的“人海战术”，在后疫情时代线下展业成本的提升、保险科技的线上赋能、互联网保险平台等新型业态的涌现、客户需求的转型升级等因素的共同作用下，显然已经不是最优选择。监管部门、行业协会推动建立的独立代理人制度、销售从业人员能力资质分级管理体系等，将倒逼保险中介市场向高阶转型，迈向高质量增长的新阶段。专业化职业素养，将成为保险营销员群体未来向精英化迈进的关键。

作为职业素养反映之一的学历指标，与2020年相比，2021年本科及以上学历占比，从26.97%

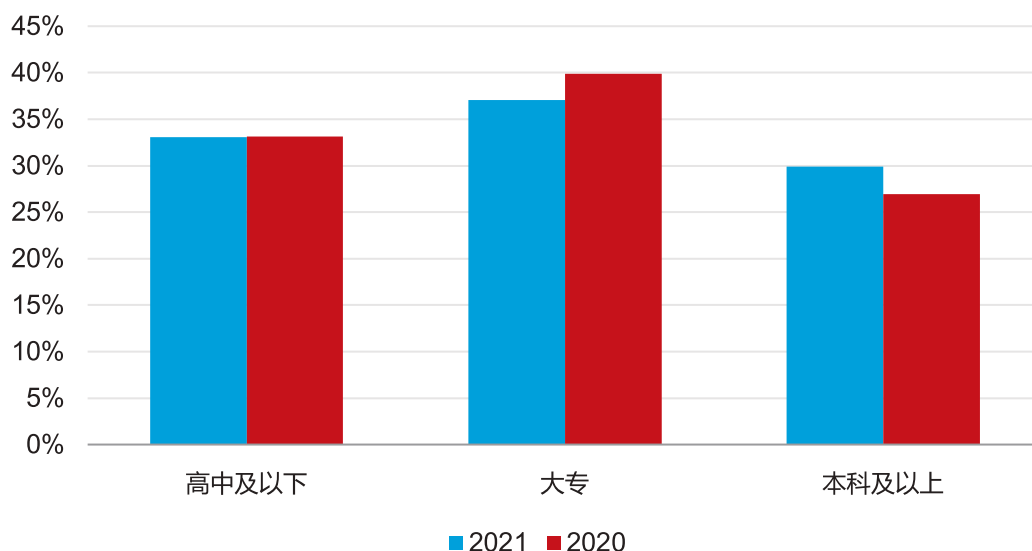
2021年，我国保险市场已步入高质量发展的新阶段，专业化职业素养是保险营销员精英化发展的关键。

2021年，保险营销员整体的学历水平已有大幅提升，高学历化趋势显而易见。其中，新人和绩优群体中的高学历占比高于行业总体水平。

提升到29.87%，而大专的比例下降了2.78%〔参见图3.3（a）〕。进一步地，对比2018和2019年，本科及以上学历的占比仅分别为21.99%和22.70%，保险营销员整体的学历水平已有大幅的提升，高学历化趋势显而易见。

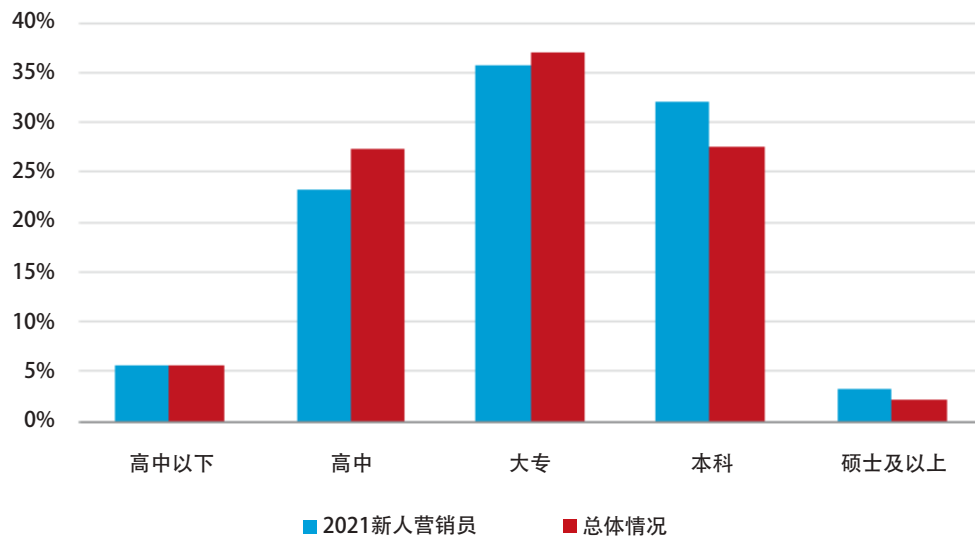
特别是，在今年的调研问卷中（A卷），我们将学历维度进一步细化，试图展示硕士及以上高学历群体的占比。如图3.3（b）和(c)显示，2021年新人营销员群体和绩优群体的高学历占比，显著高于行业总体水平2.25%。具体地，新人群体的高学历占比3.36%，而绩优群体的高学历占比高达5.18%，超出行业总体水平一倍有余。

只有专业，才可以胜任，并最终胜出！

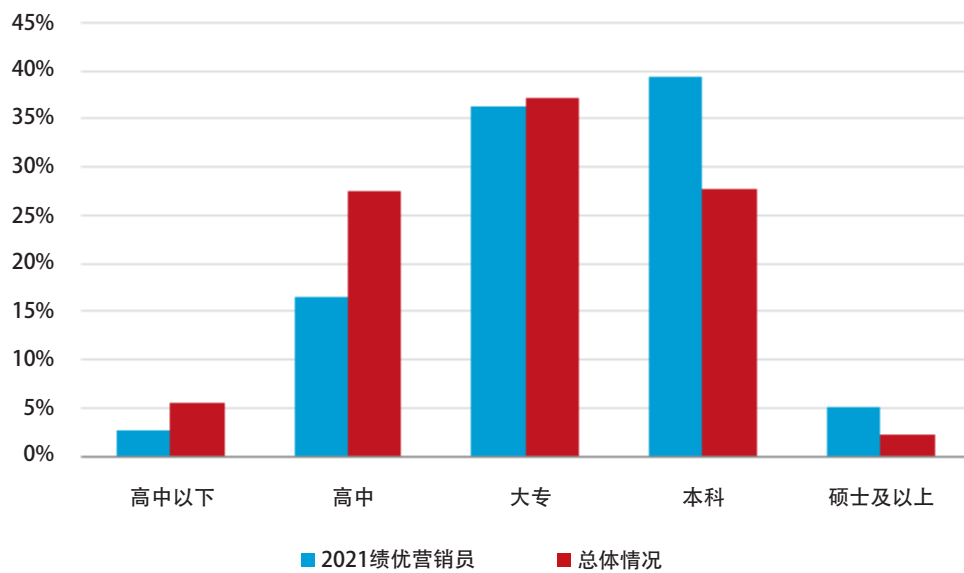


(a) 保险营销员的学历分布（2020-2021年）

图3.3 保险营销员个人特征新趋势



(b) 2021新人营销员学历分布



(c) 2021绩优营销员学历分布

图3.3 保险营销员个人特征新趋势

在经历了由线下向线上的转变之后，以缘故和转介绍为代表的传统获客渠道有序回归。在科技赋能的同时，持续体现人性的优势和服务的温度。

●传统获客渠道有序回归

受到2020年初疫情的冲击，线下获客成本较高，通过网络渠道获客比例曾一度上升到17.1%。但是随着国内对疫情的有效防控，复工复产工作的稳步推进，疫情在整体上得到了很好的控制。图3.4数据显示，相比2020年，2021年网络渠道的获客比例下降约5%，更多地回归到传统获客渠道，如缘故和转介绍。

保险做的是“人”的生意，人性化的沟通与服务，终究是主流。在未来，标准化、程序化的产品，正以可见的速度，转为线上交易；而定制化、个性化的服务，则需要人去实现。在保险业加速数字化转型，人工智能飞速发展的今天，保险营销员需要适应环境的变化，在充分利用科技赋能提升工作效率的同时，做到以不变应万变。变化的是环境，而不变的是，人性优势的不可替代性，服务温度的持久性。

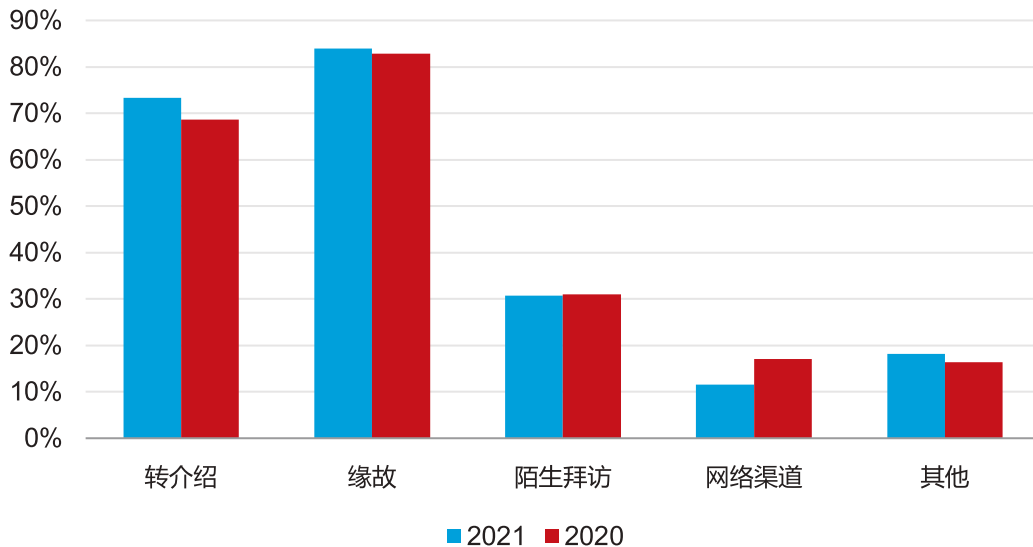


图3.4 保险营销员的获客方式 (2020-2021年)

● 保险是愈久弥香的事业

我们将月收入在20,000元以上的保险营销员，称为绩优营销员。在绩优营销员这个群体中，年资是最直观反映。绩优之所以成为绩优，与对行业坚定的信念和对事业执着的热情，密不可分。如图3.5所示，年资5年以上的绩优营销员占比显著提升，从2020年的49.27%，上升到2021年的57.28%，涨幅非常明显，正所谓成功在久不在速！

在绩优保险营销员群体中，高年资占比较去年明显提升。绩优保险营销员的成功，与其对行业坚定的信念和对事业执着的热情密不可分。

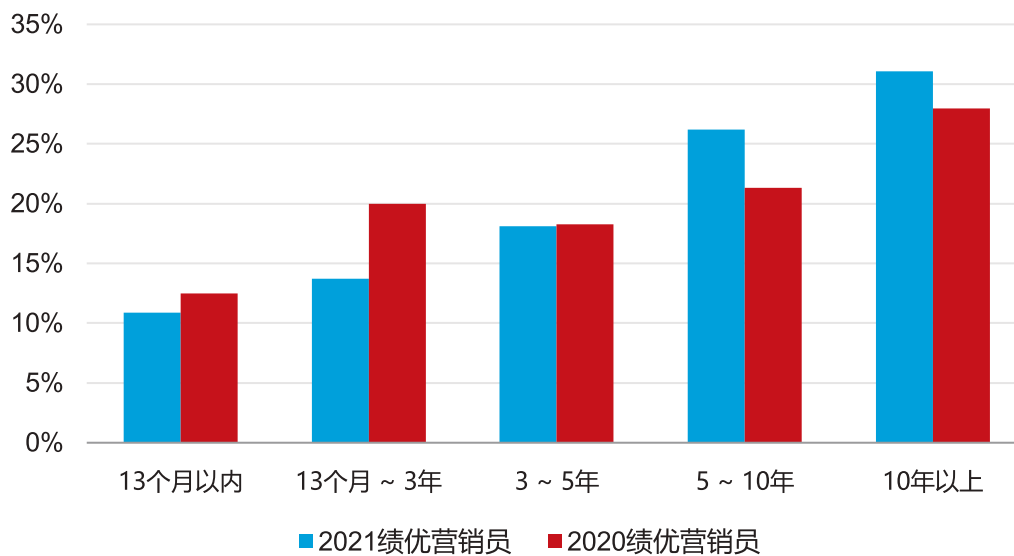


图3.5 绩优保险营销员的年资分布 (2020-2021年)



四

国际龙奖IDA精英的平衡发展三环模型

与保险营销员总体平均水平相比，IDA精英群体一直是行业的标杆。值得注意的是，今年针对IDA群体的调研在线上完成，受到疫情等因素的影响，2021年IDA的起步申请标准是：寿险件数22件，FYC9万元，共计回收有效问卷7865份。

IDA精英保险营销员，往往能在个人修炼、客户服务、公司/团队支援这三环中，找到最优平衡点，并凭借经验优势，寻求更加长久的、可持续的发展路径。

1. IDA精英平衡发展三环模型

为了更加深入理解IDA精英群体的成功经验，我们建立了**IDA精英平衡发展三环模型**，如图4.1所示。他们在三环上，即个人修炼、客户服务、公司/团队支援中，往往能找到最优平衡点，进而最终获得、维系精英荣耀。同时，这些经验优势逐渐构成了其业务拓展和业绩提升的主要来源，使其在行业中得以寻求更加长久的、可持续的发展路径。

值得提出的是，三环是以“人”（个人修炼）为核心，以客户服务和公司/团队支援为有机支撑。我们在第五部分（C卷分析）中，将围绕“人”的维度做更深入的分析。

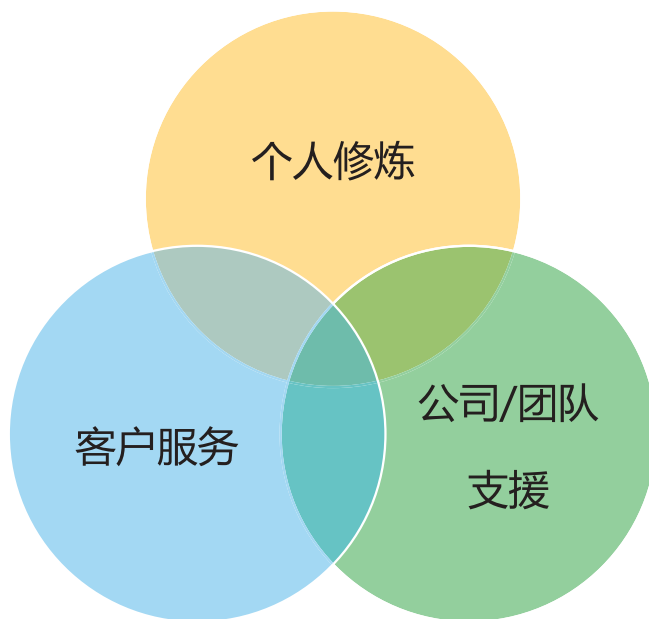


图4.1 IDA精英平衡发展三环模型

具体而言，图4.1描述了IDA精英平衡发展三环模型的主要内涵。IDA精英的个人修炼、客户服务、以及公司/团队支援，是一个相互支撑、相互融合的完整系统。

第一环是个人修炼，即IDA精英业务的顺利开展和业绩的稳步提升，最重要的是要不断增强其在金融保险知识和营销服务等各方面的专业能力，并具备勤奋努力、直面挫折的韧性，以高度的行动力、执行力和亲和力，去积极地促成保单的销售，并且认真负责地提供持续优质的售后服务。

第二环是客户服务，即IDA精英要注重客户服务质量的提升、客户服务广度与深度的拓展，以及客户潜在需求的挖掘，与客户之间达成良性互动，进而形成个人与团队的品牌与口碑，为其在未来业务开展中，从现有客户的重复销售，到获取成功的转介绍，做到稳定、持续的开源。在客户心中，“三心”（专业用心、诚信放心、服务贴心）画像的塑造，是客户服务的目标。

第三环是公司/团队支援，即IDA精英需要充分利用公司提供的专业培训、所属团队的支持与配合，在不断充实自身的专业能力和业务水平，为客户提供优质服务的过程之中，仍须不断强化自身在行业立足与坚持的信念，使公司和团队的外部支援在促进个人的可持续、平衡发展、配合个人的业务开展，以及应对激烈的市场竞争方面发挥积极有效的作用。

IDA精英平衡发展三环模型是一个相互支撑、融合的完整系统。第一环是个人在专业知识和服务能力等方面的修炼；第二环是客户服务质量的提升与服务纵深的拓展；第三环是充分利用公司和团队提供的支持，促进个人发展和业务开展。

因此，我们可以看出，只有将上述三环模型中的各环进行有机嵌套与协同整合，才是IDA精英保持业绩长盛不衰的、可持续的发展策略。

2. IDA精英的个人修炼（第一环）

IDA精英平衡发展三环模型的第一环是个人修炼。具体地，在IDA精英画像（个人特征与工作业绩）的基础之上，进行个人修炼各维度的探讨。

（1）IDA精英的个人特征

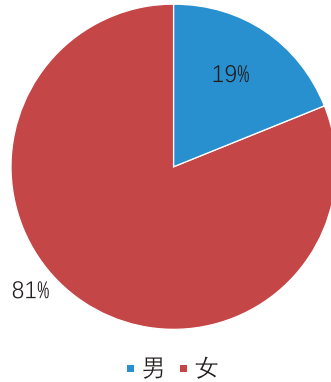
IDA精英队伍以女性为主，学历以大专和本科为主。其中，硕士及以上学历占比为保险营销员总体中同等学历占比的2倍有余。IDA精英的地域分布多集中于直辖市和省会城市，年龄以中青年为主，高年资占比远高于行业总体水平。

图4.2 描述了IDA精英的个人特征。从整体上看，IDA精英队伍仍以女性为主，占比为81%，而男性只占19%。学历则以大专和本科为主，约占76%，而硕士及以上学历占整体IDA精英的5.17%，是保险营销员总体中硕士及以上学历占比（2.25%）的2倍有余。

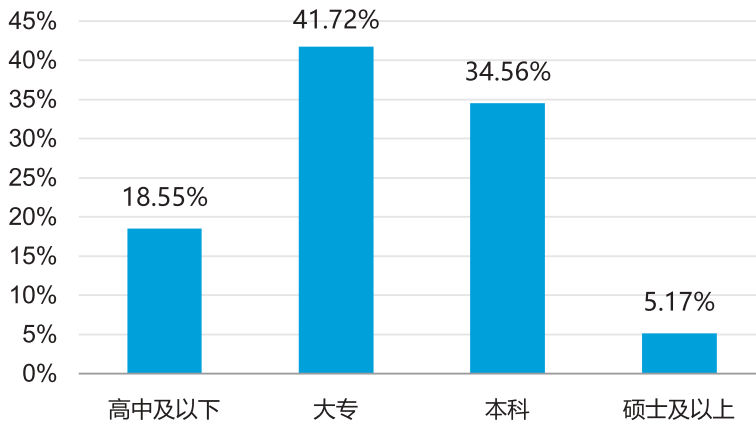
IDA精英的工作地域，由直辖市到乡镇呈阶梯形分布，分布于直辖市和省会城市的占比达到61.5%。从年龄上看，30-50岁的IDA精英占据主体地位，近75%。

从年资上看，数据显示，年资小于3年的IDA精英占比仅为19.4%，远远低于行业总体水平（47.21%）；另一方面，年资大于10年的

IDA精英占比高达38.74%，约为行业总体水平（12.97%）的3倍。可见，IDA精英群体的成功，离不开行业经验的积累、稳扎稳打和持续深耕。

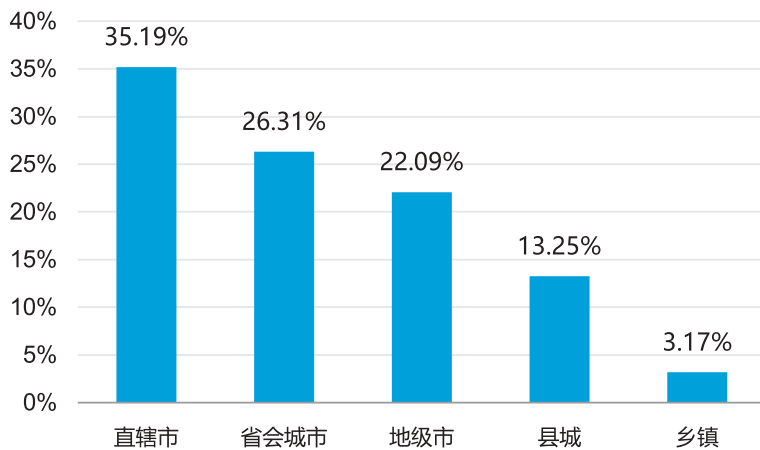


(a) IDA精英的性别

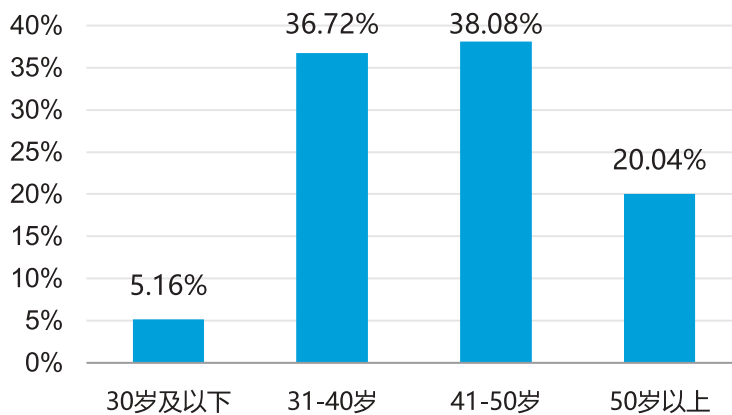


(b) IDA精英的学历

图4.2 IDA精英的个人特征

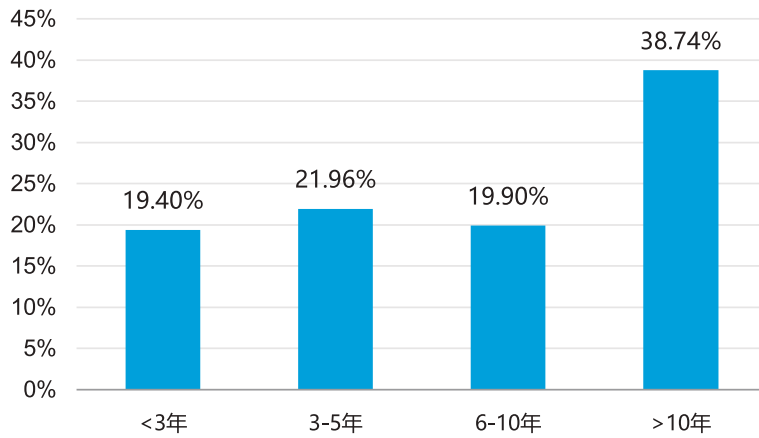


(c) IDA精英的地域



(d) IDA精英的年龄

图4.2 IDA精英的个人特征



(e) IDA精英的年资

图4.2 IDA精英的个人特征

(2) IDA精英的工作业绩

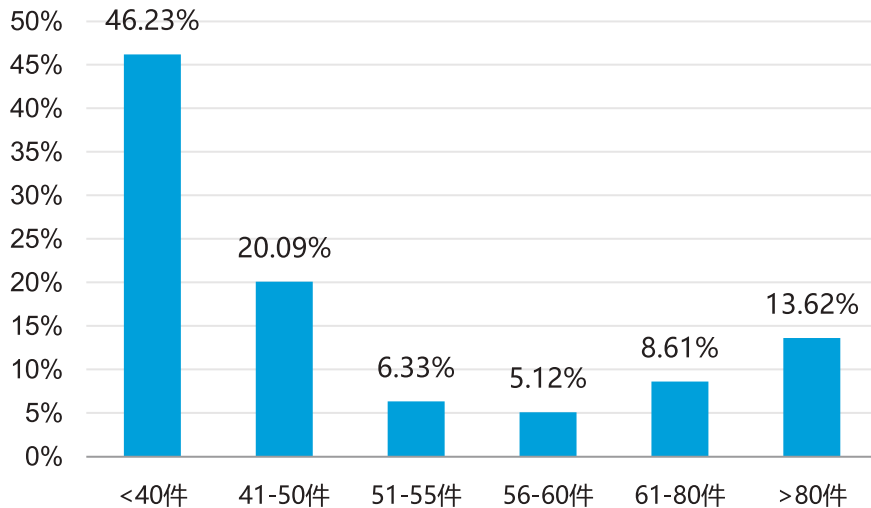
图4.3 描述了IDA精英的工作业绩情况。保险营销员的工作业绩通常与其每年成交的保单件数，以及从成交保单获取的保费收入正相关。数据显示，约一半的IDA精英2020年成交的新单件数小于40件；其次为41-50件，占比约为20%；大于80件的IDA精英约占14%，占比亦相对较高，整体上呈现两极分化的U型分布。另一方面，约一半IDA精英的件均保费为5001-10000元；其次为10001-25000元，占比约为32%。

从IDA精英的大单（FYC>1.5万元）件数占年度保单件数的比例来看，占比随着大单比例的提升而递减。具体地，34.34%的IDA精英的大单比例小于10%；其次为大单比例11%-20%，IDA精英占比约为30%。正所谓，成功靠的不是运气，不

IDA精英的新单成交件数，整体呈现两极分化的U型分布，件均保费集中分布于5001-25000元，大单件数占比集中在20%以下。同时，年资亦呈现出明显的两极分化。加入行业前的积淀和加入行业后的坚持，是IDA精英快速、持续达标的关键。

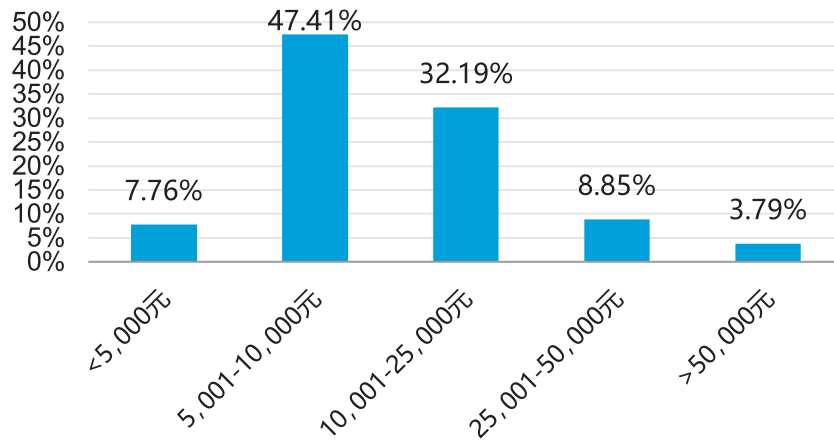
是个别大单的一次性收入；而在于细水长流，可持续创造保单，为更多客户送去润物细无声的温暖。

最后，从IDA达标方面看，38.16%的IDA精英在入职后的第1-2年，即能做到第一次达标IDA；其次为入职后的第6年以后，占比为32.42%。这说明，保险营销员群体在精英化发展的进程方面，亦呈现出两极分化的特征。一方面，进入保险行业之前的积淀，可以助力快速达标；但另一方面，不懈的坚持也是通往成功的密码。

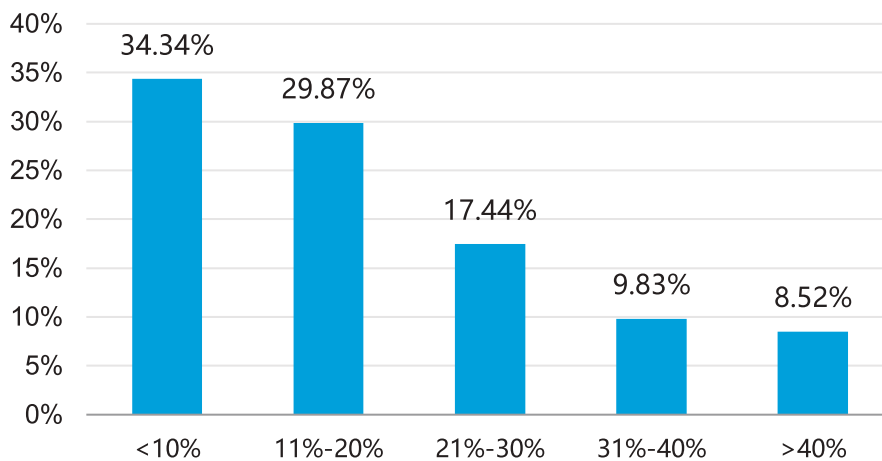


(a) IDA精英2020年成交的新单件数

图4.3 IDA精英的工作业绩

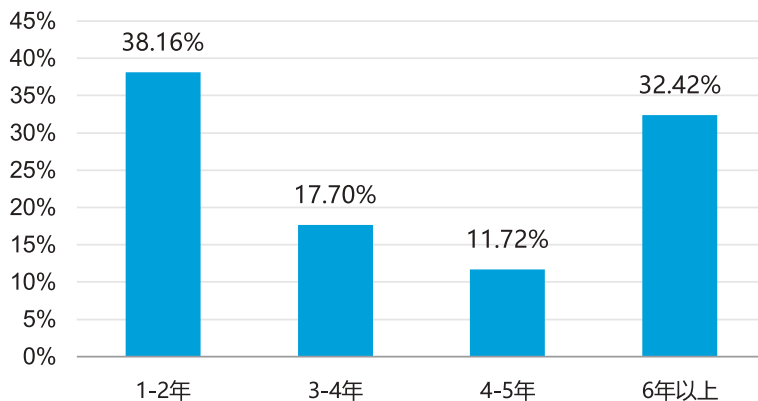


(b) IDA精英的件均保费



(c) IDA精英的大单 (FYC>1.5万元) 件数
占年度保单件数的比例

图4.3 IDA精英的工作业绩



(d) 入职第几年第一次达标IDA

图4.3 IDA精英的工作业绩

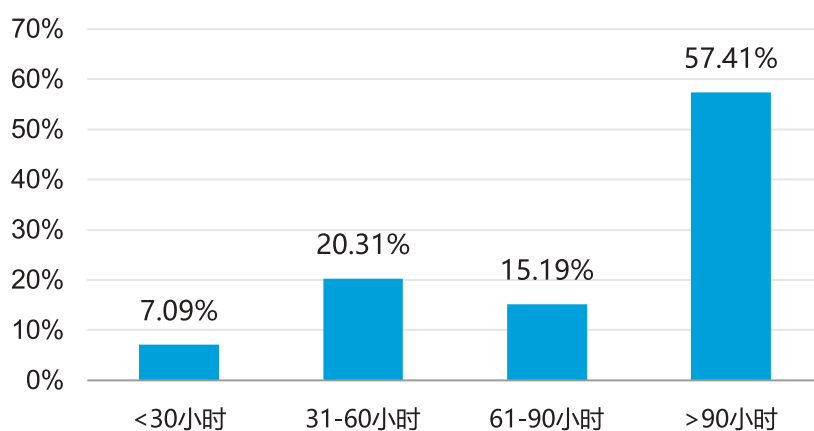
(3) IDA精英的个人修炼

图4.4描述了IDA精英的个人修炼。在专业性方面，有一半以上的IDA精英平均每年参加培训的小时数大于90小时；并且平均每周耗费时间占比较高的最重要三项分别为客户服务、业务开拓、以及自我提升与学习。这说明，大部分IDA精英的成功，离不开持续的学习与落地实践。

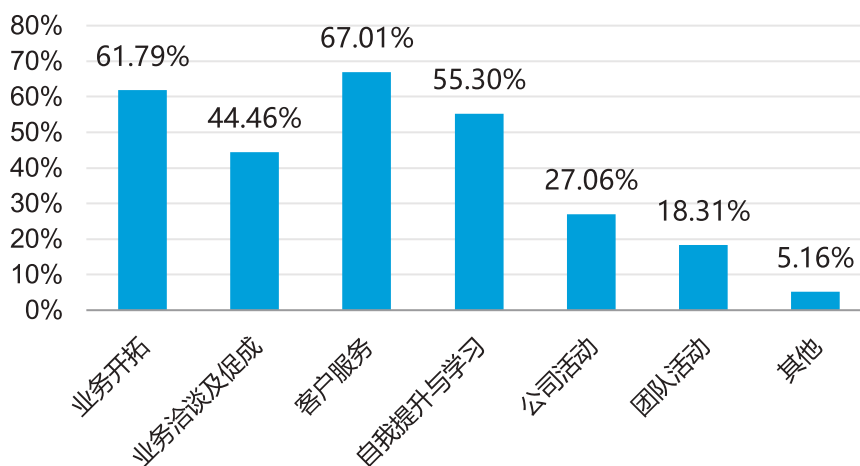
在个人修炼方面，IDA精英十分重视专业培训，并花费大量的时间用于客户服务、业务开拓以及自我提升与学习。他们追求IDA达标的动力，主要来源于自身的内驱力和责任感。并且认为，专业化、行动力以及个人品牌是达成IDA最重要的关键素质。

从IDA精英认为达成IDA最主要的三项动力看，占比最高的依次是个人荣耀、为将来发展建立良好基础、个人专业及实力的见证；而收入提升来自公司推动等功利性以及外力推动等方面的因素占比并不突出。这说明IDA精英追求卓越的动力主要来源于其自身的内驱力和责任感，而并非来自外界的督促和压力。

最后，IDA精英认为达成IDA最重要的个人关键素质，占比最高的依次是：专业知识与能力、专业形象与行动执行力。这也再次印证了专业性、行动力以及个人品牌，在保险营销员精英化发展道路上的重要作用。

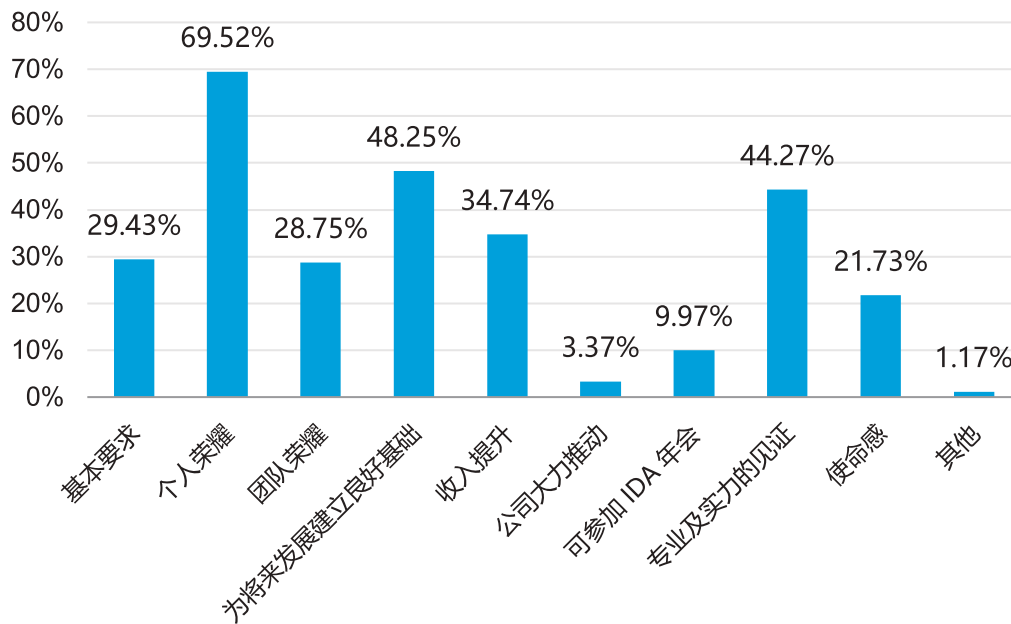


(a) 平均每年参加培训的小时数

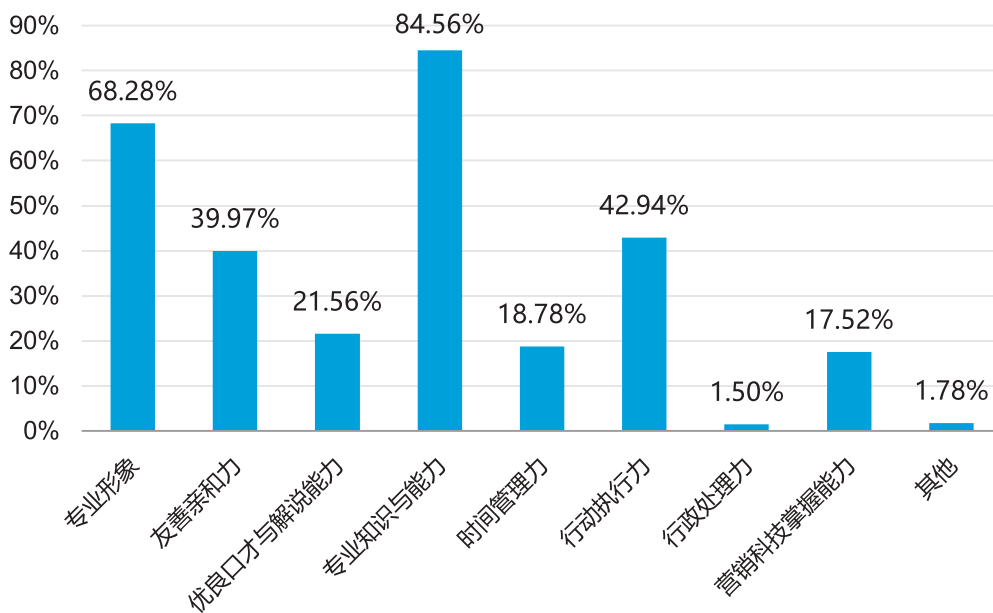


(b) 平均每周耗费时间占比较高的最重要三项

图4.4 IDA精英的个人成长与发展



(c) 达成 IDA 的最主要三项动力



(d) 达成 IDA 的个人关键素质中最重要三项

图4.4 IDA精英的个人成长与发展

3. 客户服务（第二环）

IDA精英平衡发展三环模型的第二环是客户服务。具体地，我们将围绕客户数量与来源、销售产品类别（客户需求）、客户服务与需求挖掘各维度的分析进行展开。

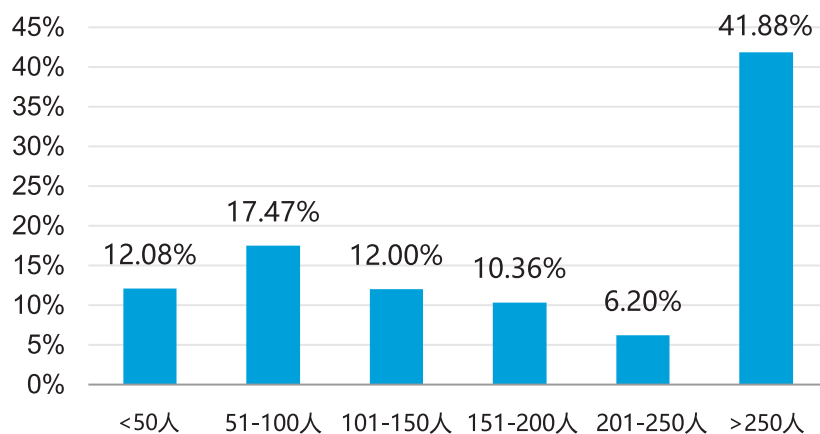
（1）客户数量与来源

图4.5 描述了IDA精英的客户数量与来源。从IDA精英目前拥有的客户总人数来看，客户数量大于250人的占了40%以上。这说明当积累的客户总量达到了一定的规模，往往会形成网络效应，为保险营销员未来的业务拓展和业绩提升留有充足的发展空间。

从人均保单购买数量来看，一半以上的IDA精英向每位客户平均销售过2-3张保单。并且，有一半以上的IDA精英在过去一年拥有的老客户加保比例为20%-40%。以上两方面，都体现了对现有客户进行深耕尤为重要。毕竟，保险提供的是一生的守护，对存量客户的持续关注，是每一个保险人的使命。

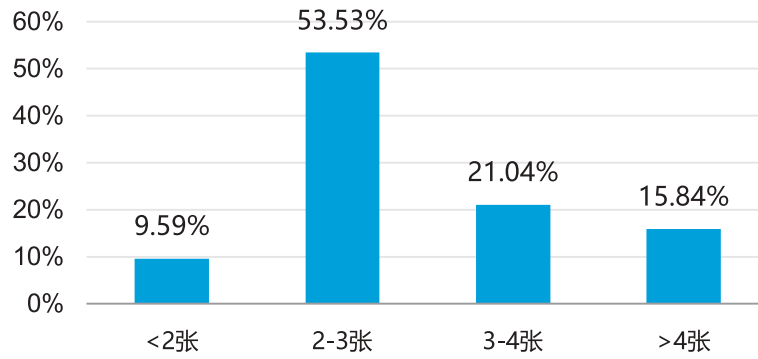
在客户数量与来源方面，大部分IDA精英拥有的客户总人数超过250人，他们多数向每位客户平均销售过2-3张保单，且老客户加保的比例较高。此外，IDA精英的新单客户主要来源于转介绍、缘故和原有客户的重复销售。

在新单方面，IDA精英新单客户的主要来源为转介绍、缘故以及原客户重复销售，平均占比高达80%以上；其中转介绍占比最高，约为93%。而且，在过去一年内，约三分之一的IDA精英从老客户中获取的转介绍占比为20%-30%。综合可见，IDA精英已经在现有客户中形成了一定的网络效应，并能够借助用心经营的客户网络，助力自身的业务开拓与发展，有效地获取转介绍。

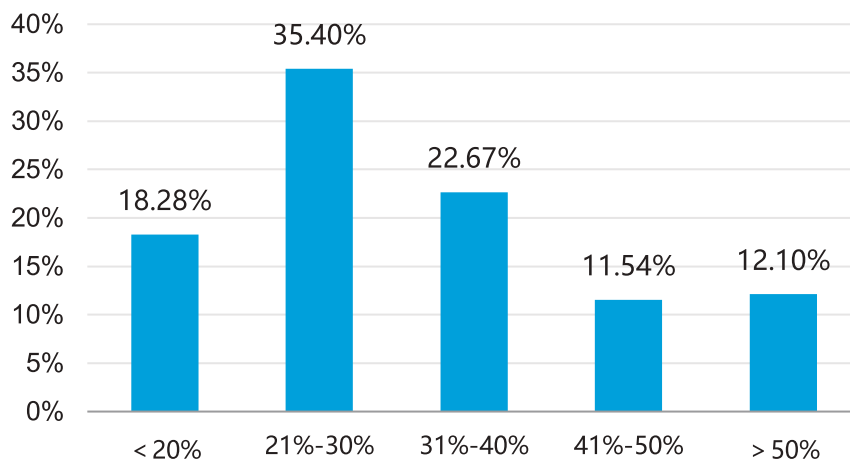


(a) 目前拥有的总客户人数

图4.5 IDA精英的客户数量与来源

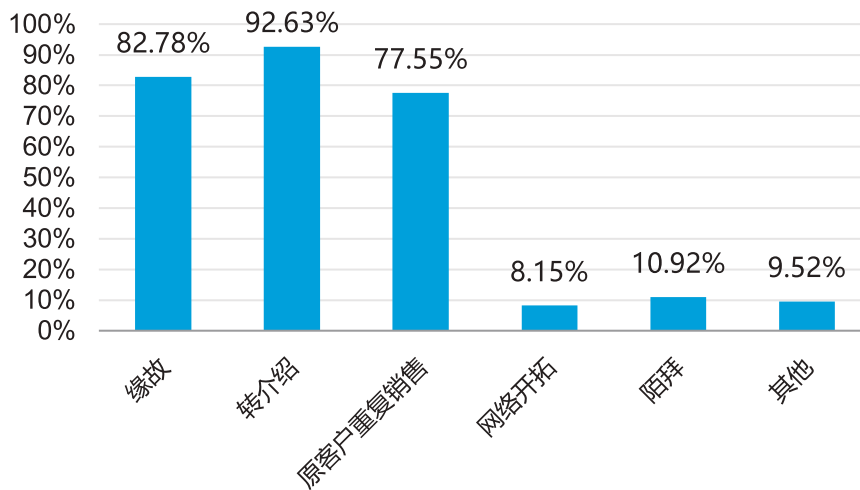


(b) 每位客户平均购买过的保单数量

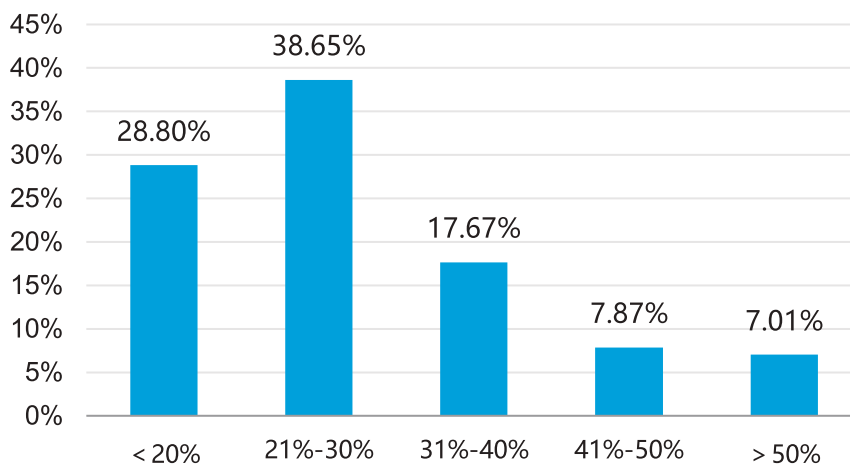


(c) 2020年继续加保的老客户数量占比

图4.5 IDA精英的客户数量与来源



(d) 新单客户的主要来源 (最重要三项)



(e) 2020年会转介绍的客户占比

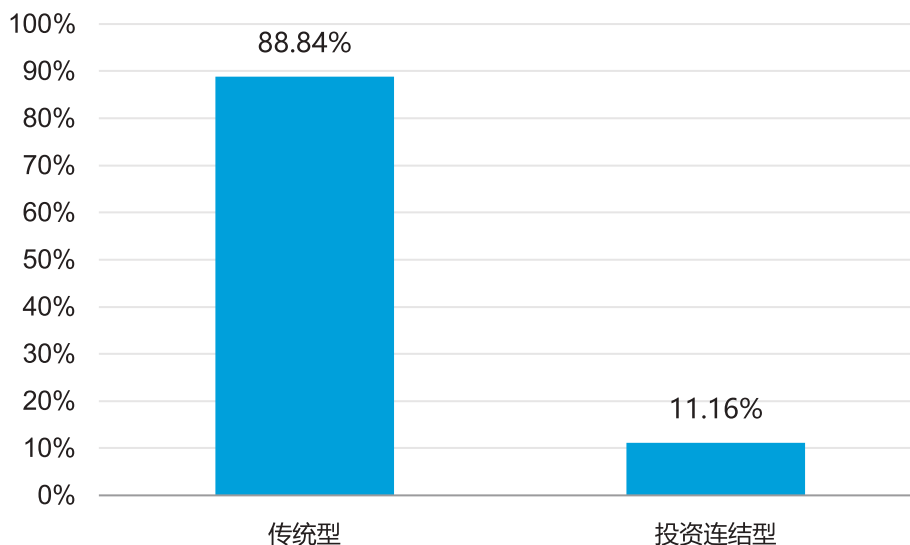
图4.5 IDA精英的客户数量与来源

(2) 销售产品类别

图4.6 描述了IDA精英销售的产品类别。95%以上的IDA精英，倾向于销售传统型、长期型（6年以上）和具备现金价值型的产品；并且，这些产品多为重疾险、储蓄理财型保险以及健康医疗险。这说明绝大部分的IDA精英，都秉承着传统和长期主义理念，并且所销售的产品都针对性地解决客户对于医疗、养老、教育这新“三大件”的现实需求。

虽然保险产品本身是低频产品，但在这些主流低频产品成功销售之后，保险营销员与客户之间的互动与服务却是高频的。因此，具备能够提供持续、优质服务的能力，确为制胜法宝。

在销售产品类别方面，绝大部分IDA精英倾向于销售传统型、长期型、具备现金价值型的产品，并且这些产品多为重疾险、储蓄理财型保险以及健康医疗险。IDA精英在成功销售上述产品后，会与客户形成高频互动，持续提供优质服务。



(a) 销售产品的类别

图4.6 IDA精英销售产品类别

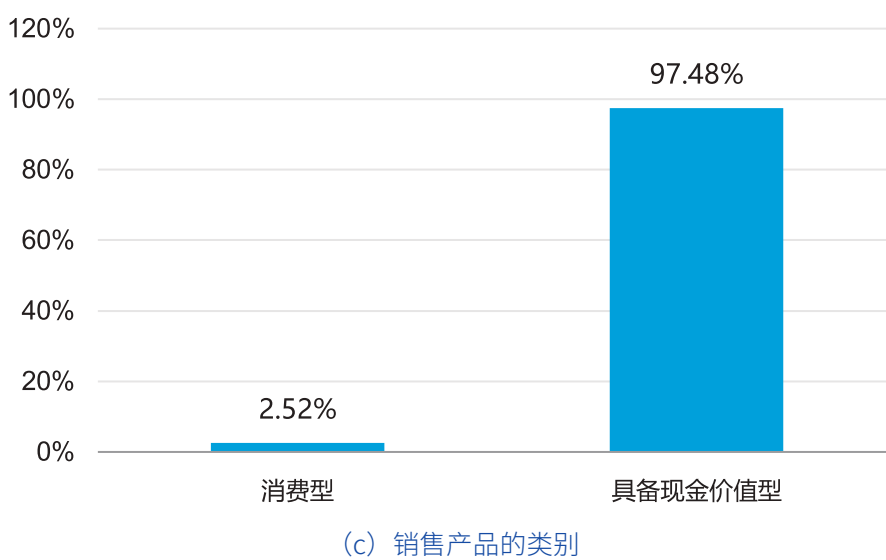
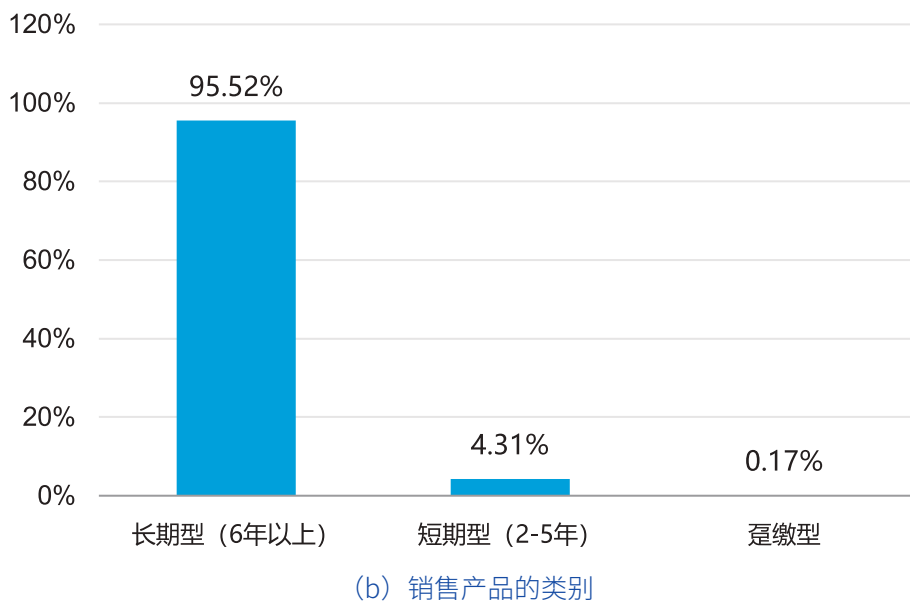
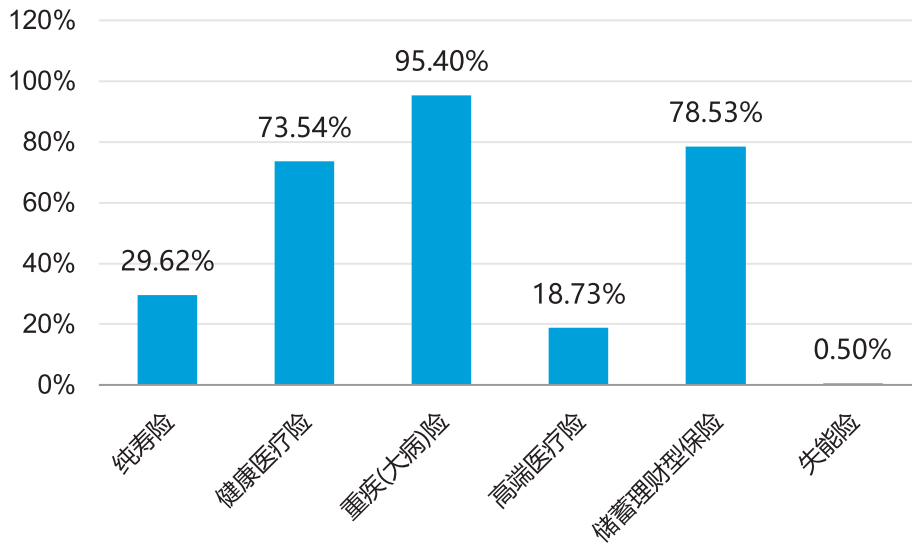


图4.6 IDA精英销售产品类别



(d) 销售产品的类别（最重要的三项）

图4.6 IDA精英销售产品类别

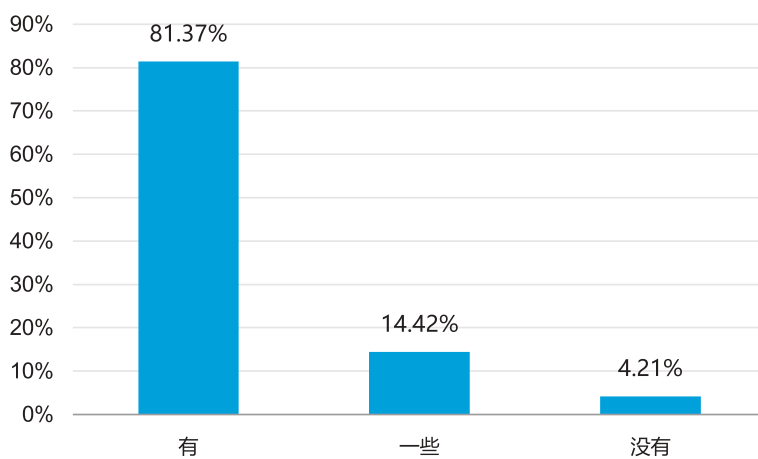
(3) 客户服务与需求挖掘

图4.7 描述了IDA精英的客户服务与需求挖掘情况。80%以上的IDA精英，都为客户提供了除保单以外的增值服务，主要包括保单相关的资料更改及理赔服务、保单年度体检、节日问候、日常协助或提供信息等服务。

在产品成功销售前，一半以上的IDA精英会每月对准客户进行接触跟进，保持紧密的联系，时刻了解客户的动态，并知晓客户对保险产品态度和需求的变化。在对现有客户的关系维护中，近80%的IDA精英会对原有客户进行深耕，并与老客户保持紧密的接触和高频的联系。在结束保

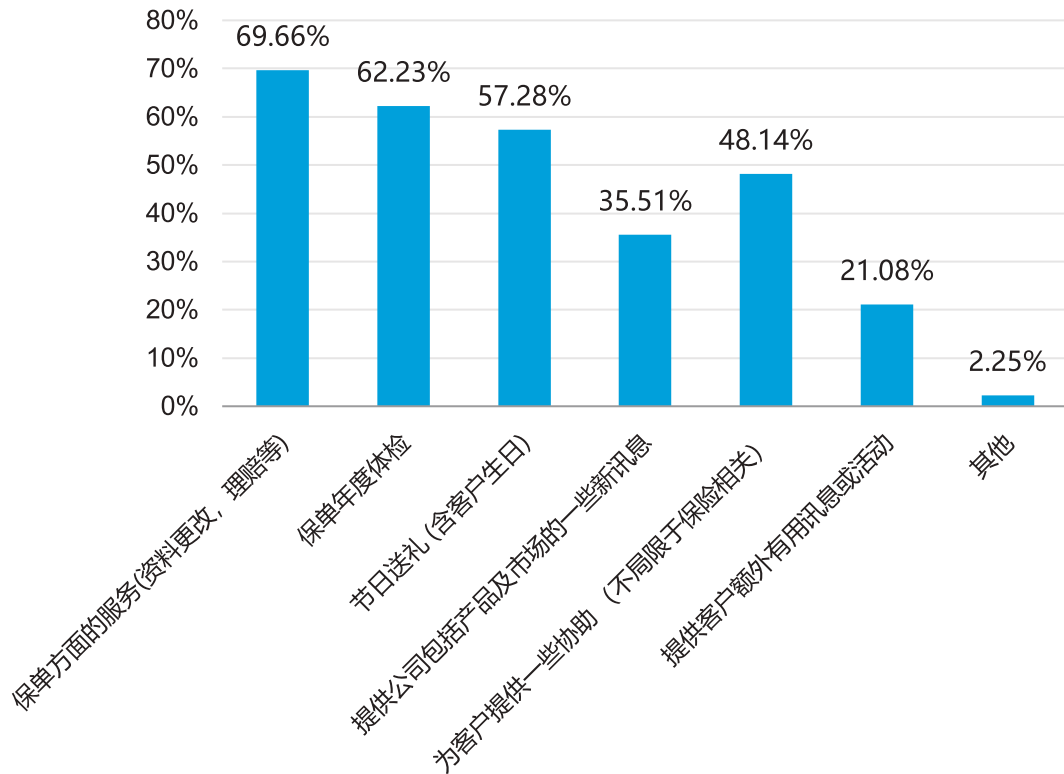
在客户服务与需求挖掘方面，大部分IDA精英都为客户提供了保单以外的增值服务。并且，在产品成功销售前，与客户建立紧密的联系和充分的了解；在保单成功销售后，不断拓展服务的广度与深度。此外，他们还对现有客户进行深耕、保持高频互动，不断挖掘和满足客户的潜在需求。

单销售流程后，还会不断拓展其所提供服务的广度和深度，尽可能地维护好与现有客户的关系，最大限度地挖掘并满足客户的潜在需求。总结来看，成功的关键在于前期跟进、中期维护与后期服务。这就要求营销员应建立起一套适用于自身的、对潜在客户和已有客户的、有序的分层管理系统。

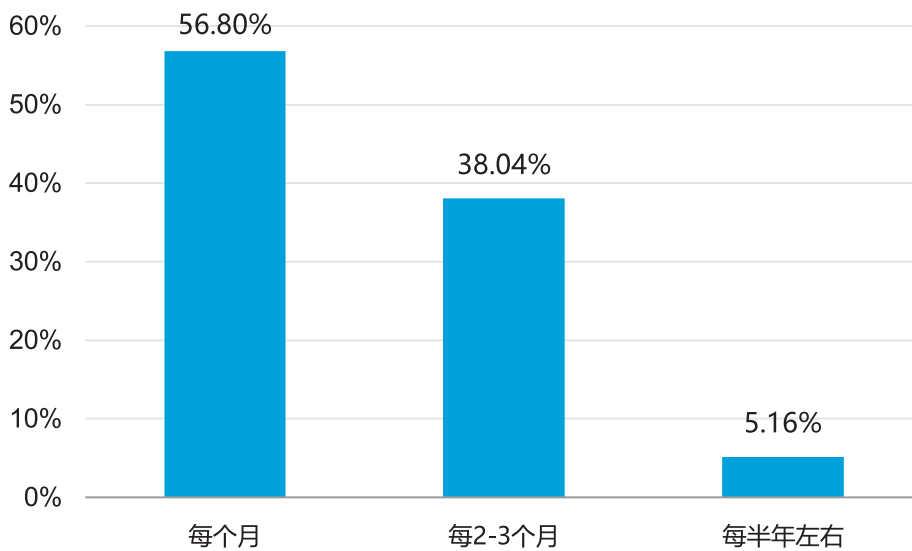


(a) 是否为客户提供除保单以外的额外增值服务

图4.7 IDA精英的客户服务与需求挖掘

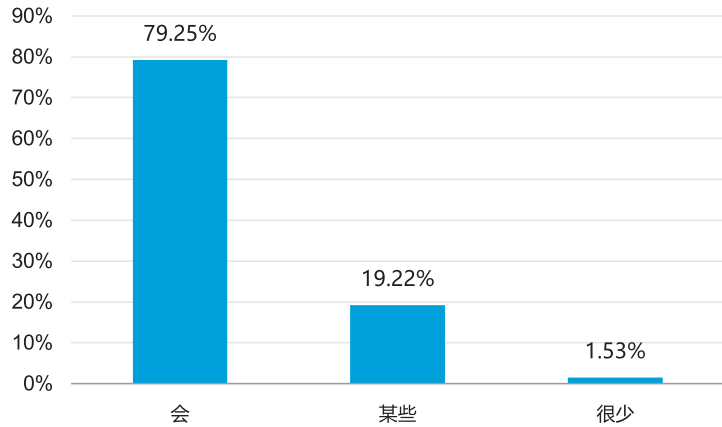


(b) 每年提供给客户的常规服务最主要的三类

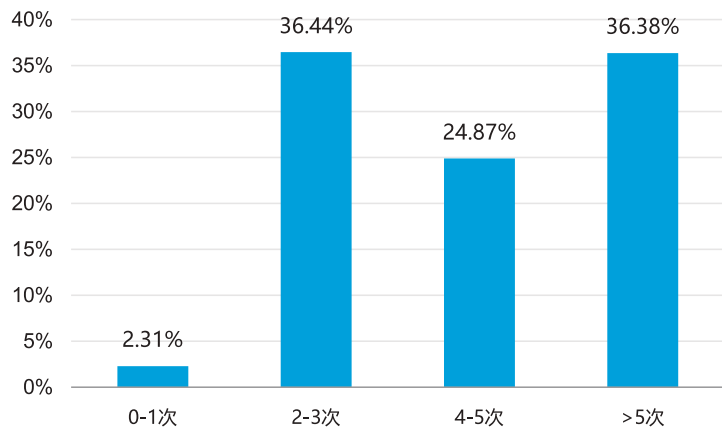


(c) 面对准客户, 成交前平均间隔多久会接触或跟进

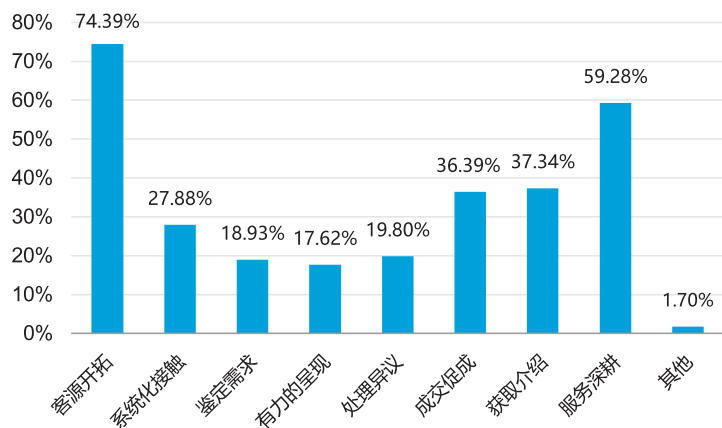
图4.7 IDA精英的客户服务与需求挖掘



(d) 对原有客户是否会深耕

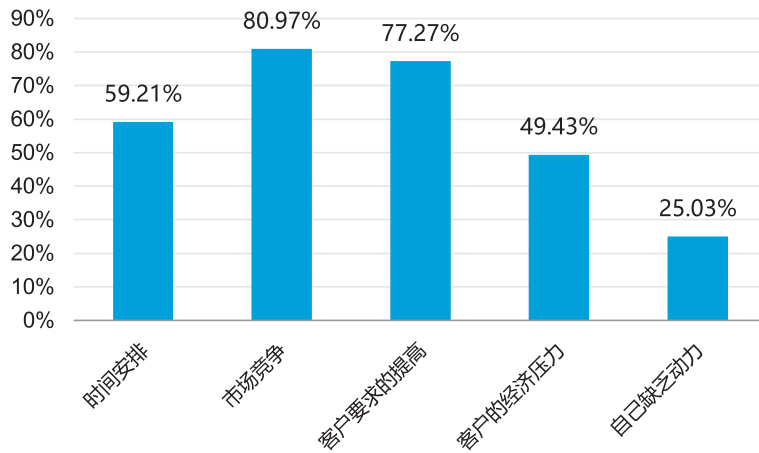


(e) 平均每年接触老客户几次



(f) 达成IDA最为关键的业务能力（最重要的三项）

图4.7 IDA精英的客户服务与需求挖掘



(g) 持续达成IDA最大的三项挑战（最重要的三项）

图4.7 IDA精英的客户服务与需求挖掘

客户开拓、服务深耕、获取介绍和成交促成是达成IDA最关键的业务能力。市场竞争、客户要求的提高以及自身时间的安排，是营销工作中面临的最大的挑战。

在对达成IDA最为关键的业务能力调查中，我们了解到，客源开拓、服务深耕、获取介绍和成交促成是IDA精英最看重的方面。相应地，他们认为市场竞争、客户要求的提高以及自身时间的安排，是他们在营销工作中面临的最大的三项挑战。由此可以看出，保险营销员的精英化发展，必须要在积极应对市场竞争、发现并满足客户需求以及业务安排与执行这几方面协同发展。

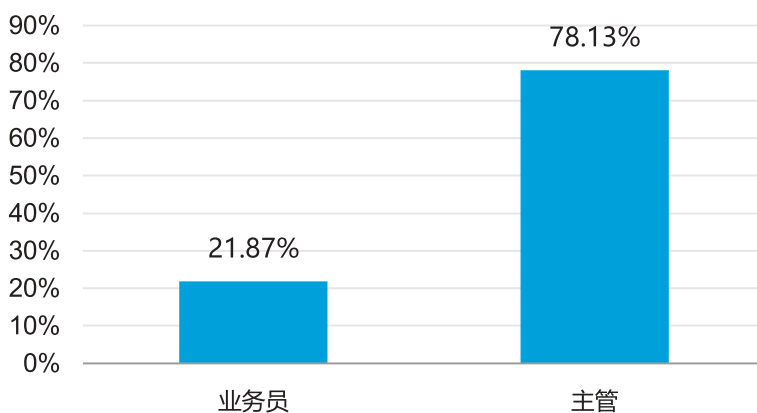
4. 公司/团队支援（第三环）

IDA精英平衡发展三环模型的第三环是公司/团队支援。具体地，我们将针对IDA精英所属团队的特征，以及公司外部支援进行分析。

（1）团队特征

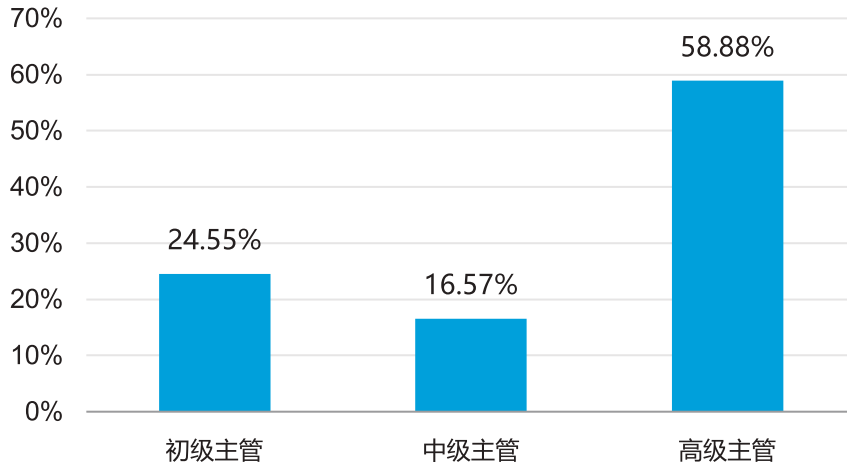
图4.8 描述了IDA精英的团队特征。一方面，约78%的IDA精英目前的级别为主管；其中，约60%的IDA精英的直属主管职级为高级主管。同时，从IDA精英所在部门人数与部门达标IDA人数的对应关系来看，随着部门规模的扩大，IDA达标人数10人以上的占比也随之明显提高。这表明，营销员越往“主管”方向晋升、越积极发展团队，越有可能达成IDA。

在IDA精英的团队特征方面，大部分IDA精英目前的级别为主管，且大部分IDA精英的直属主管职级为高级主管。

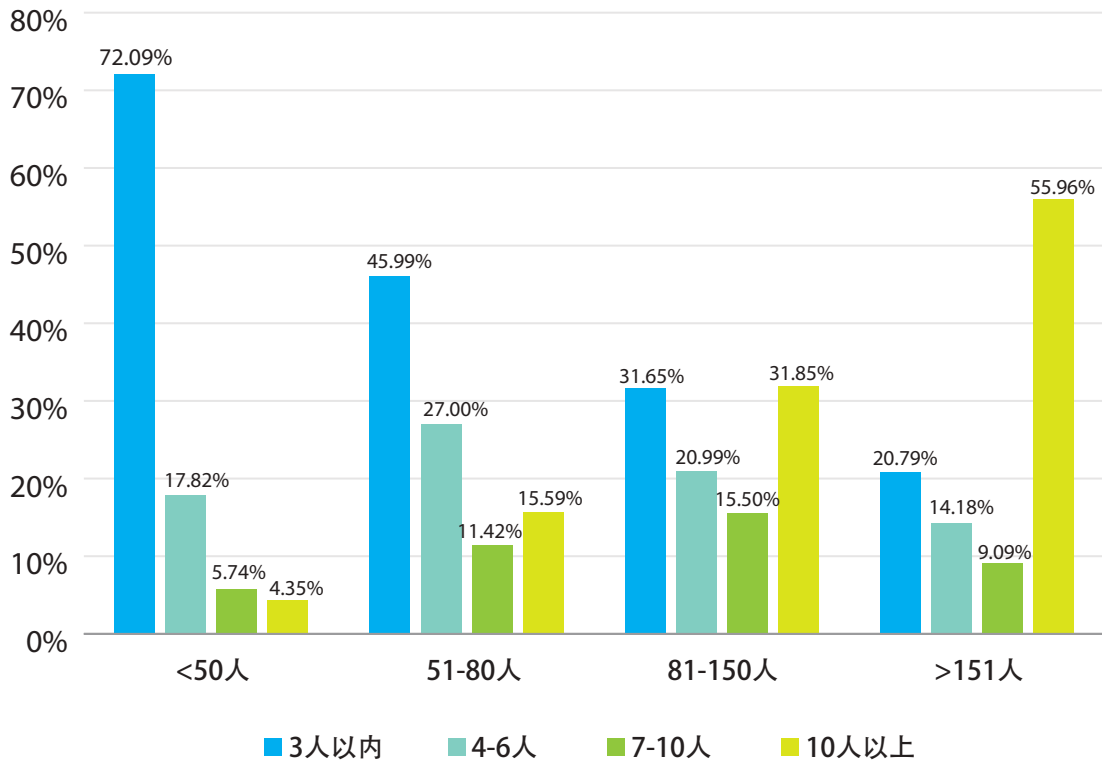


（a）IDA精英目前的级别

图4.8 IDA精英的团队特征



(b) IDA精英的直属主管职级



(c) IDA精英所在的部门人数与部门达标IDA的人数

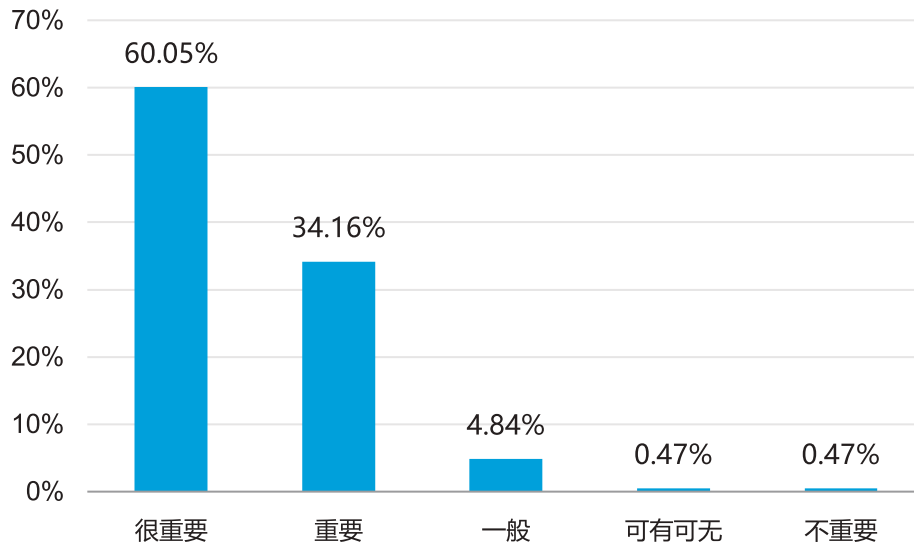
图4.8 IDA精英的团队特征

在公司的外部支援方面，IDA精英最看重的是产品、理赔以及公司关键策略方面的支援。他们认为，专业培训、行业未来发展的清晰描述以及对行业的信念，是追逐IDA过程中最重要的几个方面。同时，系统化业务经营系统的建设，对客户开拓、时间管理和个人品牌经营提供了很大的帮助。

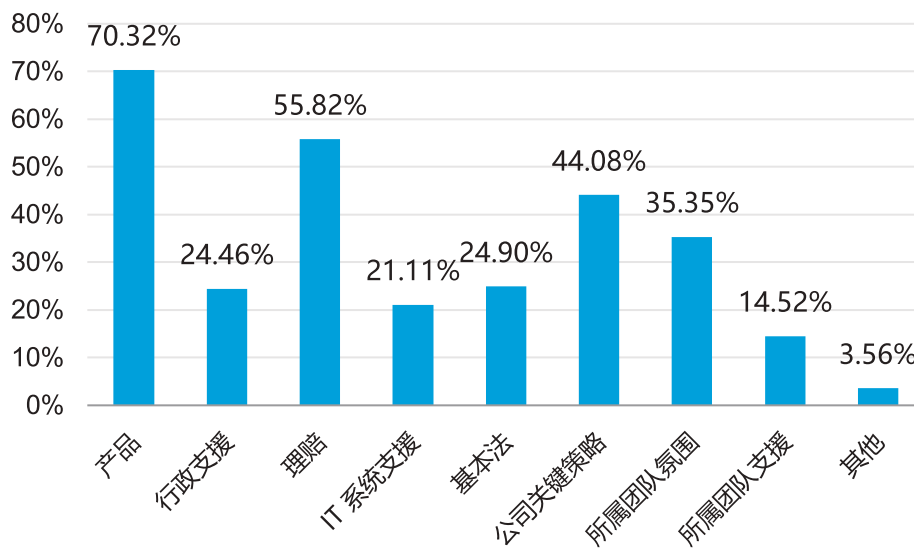
(2) 公司的外部支援

如图4.9所示，IDA精英的成功，离不开公司的外部支援与支持。约95%的IDA精英认为除了个人因素外，外部的支援对个人业绩的作用十分重要。其中，最重要的三项外部支援分别为产品、理赔以及公司关键策略方面的支援。他们认为，系统化业务经营系统的建设，对客户和准客户的管理及开拓、活动及时间管理、个人品牌经营这几方面的帮助最大。

此外，大多数IDA精英认为，专业培训、行业未来发展的清晰描述以及对行业的信念，是在追逐IDA的过程中，最为重要的几个方面。这也说明，公司需要做好外部支援与支持的提供者，要积极、有效地助力保险营销员的精英化发展，不断地在专业培训、产品配套等各方面提供协助，配合绩优保险营销员个人提升的资源所需，强化其对未来发展的信念与坚持。优秀的保险营销员，是保险公司不可或缺的优质人力资本；而实现人力资本的保值增值，是提升保险公司竞争力的关键！

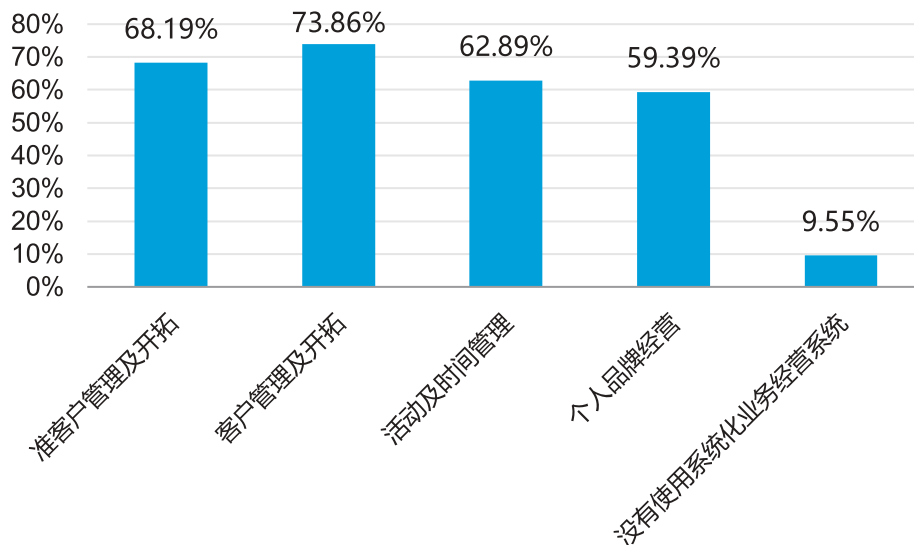


(a) 除了个人因素，外部的支援对个人业绩的重要性

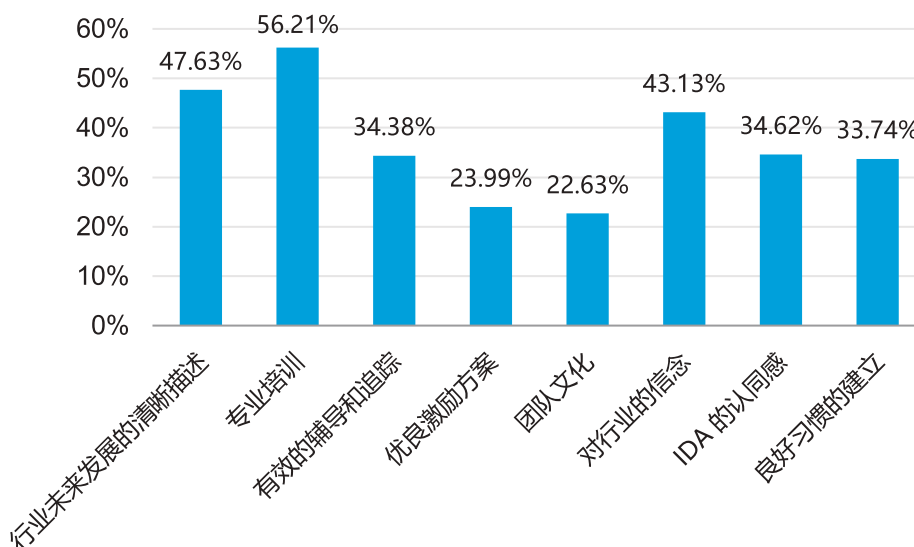


(b) 最为重要的外部支援（最重要的三项）

图4.9 IDA精英的外部支援



(c) 系统化业务经营系统能对完成哪些工作有帮助 (最重要的三项)



(d) 在追逐 IDA 的过程中最重要的方面 (最重要的三项)

图4.9 IDA精英的外部支援

五

“以人为本”——认识最好的你

人身保险是围绕“人”展开的，而作为保险公司与客户之间的桥梁，研究保险营销员的“人”之维度，十分必要。以人为本，不仅仅是基于客户，也是基于自身。第四部分阐述的三环模型中的第一环，即是“个人修炼”；而修炼的前提，是认清自己，只有认清自己，才能更好地做自己，在纷繁复杂的变化中不断地修炼自己，从而在客户面前展现最好的你。具体地，我们将从“大五”人格、婚育状况、之前职业等维度，进行“人本”的阐述与分析。此项线下调研，基于《认识最好的你》（C卷），共计回收有效问卷2068份。

为了解个人性格特征对保险营销工作的影响，调研根据“大五人格”理论框架下的“五因素模型”和“大五人格测试量表”设计问卷。五个维度分别为：尽责性、开放性、外倾性、随和性、情绪稳定性/神经质。

1. 大五人格

首先，为了解个人性格特征对从事保险营销工作的影响，调研根据“大五人格”理论框架下的“五因素模型”（Five Factor Model）和“大五人格测试量表”，进行了问卷设计。

“五因素模型”是由美国心理学家科斯塔和麦克雷（Costa & McCrae）在1992年提出的，是一种被广泛应用于心理学、社会学领域研究的人格测试工具。“五因素模型”五个维度分别为：尽责性、开放性、外倾性、随和性、情绪稳定性/神经质。

尽责性，通常描述个人具有高度的组织性、认真负责、勤奋努力。通常具有这一特点的人做事更加讲究效率、遵守秩序，且往往体现出自律、克制和进取等特点；

开放性，用于描述个人对新的审美、文化或知识、体验等保持开放的态度。具有这一特征的人，通常表现出更加丰富的想象力和创造力、情感丰富、兴趣广泛、好奇心强和标新立异等特点；

外倾性，是指个人的兴趣和精力，往往更多地投入在外部的人或事物中，而非自身的主观体验。具有这一特征的个人，通常会表现出热情、友好、自信、冒险、活跃、乐观和善于社交等特点；

随和性，是指个人在行动中所体现出的合作和无私的程度，包括信任、利他、和顺、直率、谦虚、富有同情心和同理心等品质；

情绪稳定性，是指个人的情绪通常不会有急速的变化，且具有比较高的可预测性；而**神经质**是情绪稳定性的对立面，是指个人情绪处于长期不稳定性，且较容易产生心理方面的困扰，表现为焦虑、敌对、压抑、羞涩、冲动、自卑、脆弱等特质。

问卷C设计共包含24个问题。其中，“五因素模型”下的五个维度，分别通过4-5个问题进行度量，分别按照从1到5的量级进行计分。我们将各个维度中4-5个问题的分数加总得到原始分，使其对应“大五人格测试量表”下的原始分-标准分对应表，获得其标准分。最终，**1分**，表示“极弱”；**2分**，表示“较弱”；**3分**，表示“适中”；**4分**，表示“较强”；**5分**，表示“极强”。

图5.1 描述了样本总体的大五人格特征在各个因素方面的得分。可以看出，样本中的保险营销员在尽责性、外倾性、随和性、情绪稳定性这四个方面的得分都高于标准分（3分），表现出了较强的性格特征；而开放性的得分则稍低于标准分。

保险营销员整体在尽责性、外倾性、随和性、情绪稳定性这四个方面，都展现出了较强的性格特征；而开放性则稍低于标准分。

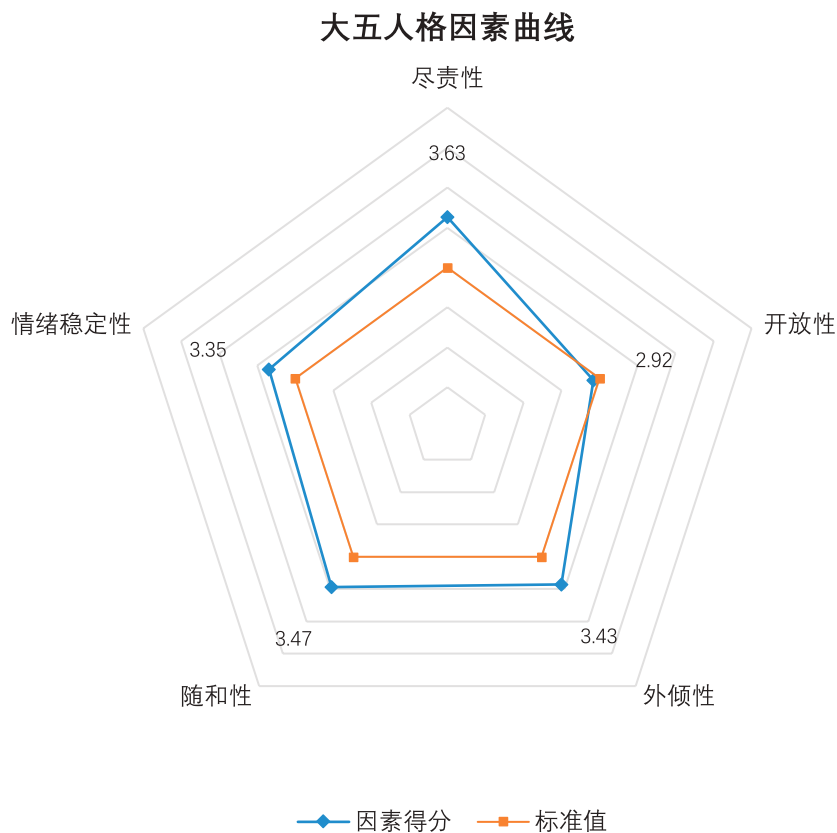


图5.1 大五人格因素曲线

绩优保险营销员在尽责性、随和性、情绪稳定性和外倾性这四个方面，均强于非绩优保险营销员；而在开放性方面，绩优与非绩优并无明显差异。

图5.2 描述了大五人格特征各个因素得分的业绩差异。我们将月收入20000元以上的保险营销员归类为绩优，将月收入20000元以下的保险营销员归类为非绩优。经比较发现，尽责性、随和性、情绪稳定性和外倾性这四个维度，绩优保险营销员的得分都高于非绩优保险营销员，开放性维度则没有显著差异。由此可见，具备努力工作尽责，富有合作精神和同理心，想客户之所想、顾客客户之所需，积极应对保险营销工作中的压力，

并能够适当地控制和处理各种情绪，以及善于社交和乐观热情等性格特征，可以助力保险营销员不断坚持、寻求发展并最终实现业绩的提升。

大五人格因素曲线：业绩差异

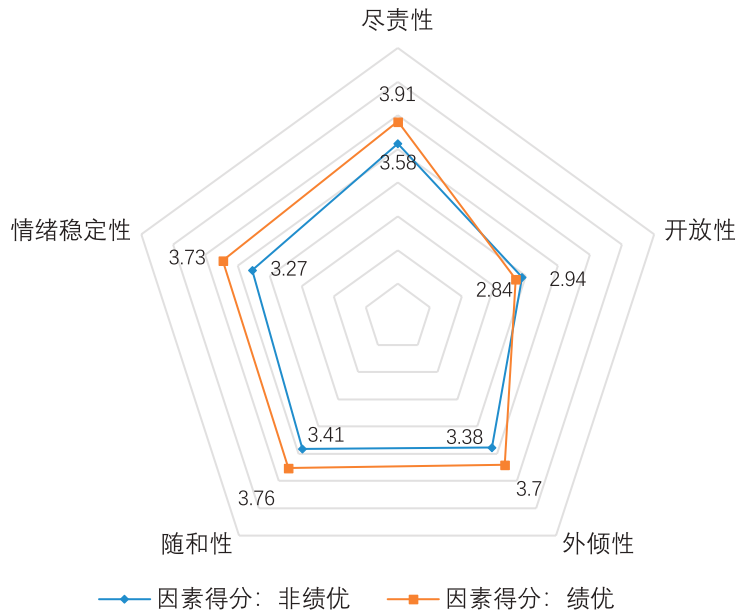


图5.2 大五人格因素曲线：业绩差异

2. 婚育情况

保险所体现的爱与责任，往往在拥有了家庭之后，令人更加感同身受。作为“前线”群体的保险营销员，婚育情况是否会对业务绩效具有显著作用？在客户面前，具有责任感的你是不是更加具有说服力？

如图5.3可以看出，25岁以下的保险营销员以未婚为主，已婚的只占不到5%，男女差异不大，

各年龄段中，男、女保险营销员的婚姻状况分布差异主要集中在25-35岁这一区间。在初入保险行业后的事业发展起步阶段，女性比男性更加早婚。

但女性已婚占比略高于男性。在25-35岁的保险营销员中，已婚占比高于未婚；其中，已婚女性比男性占比高约18%。

在35岁以上的保险营销员中，女性保险营销员的已婚占比，在各个细分年龄区间内，都略高于男性。因此，我们可以得出，各年龄段中，男、女保险营销员的婚姻状况分布差异主要集中在25-35岁这一区间，此时是保险营销员初入行业后，事业发展的起步阶段。这也说明，与同一年龄段的男性相比，女性往往更加早婚，更早步入家庭生活。

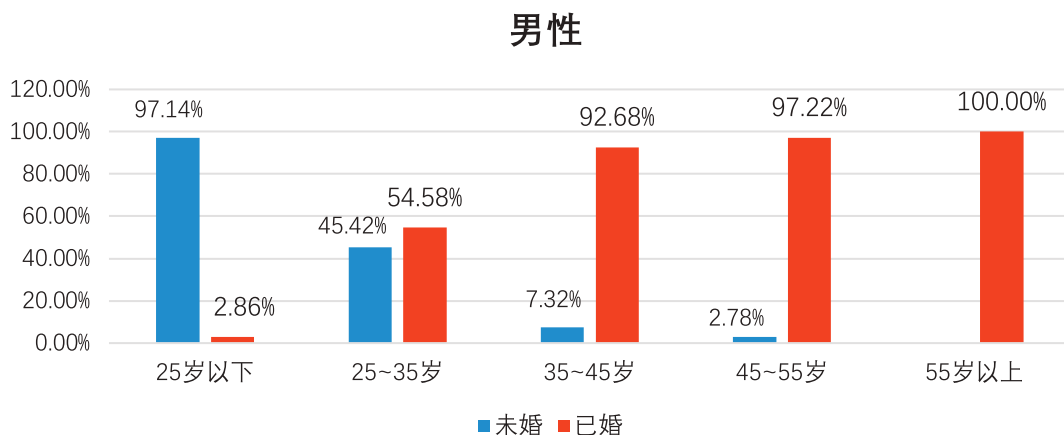


图5.3 保险营销员婚姻分布：性别差异

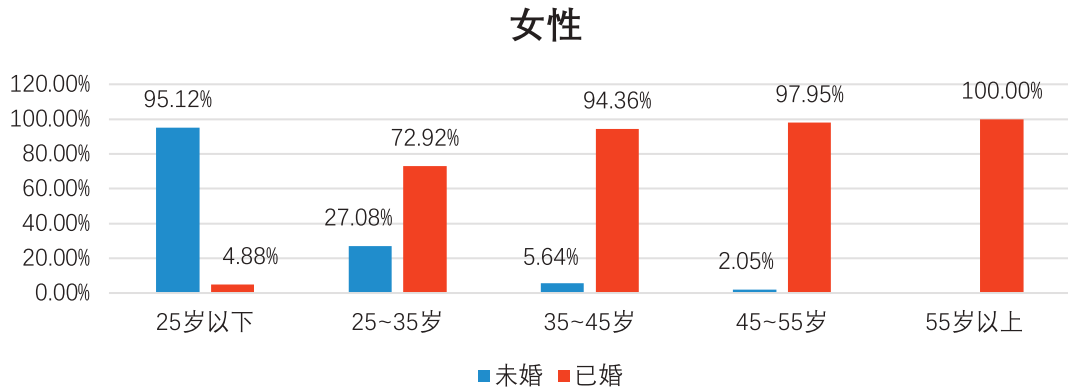


图5.3 保险营销员婚姻分布：性别差异

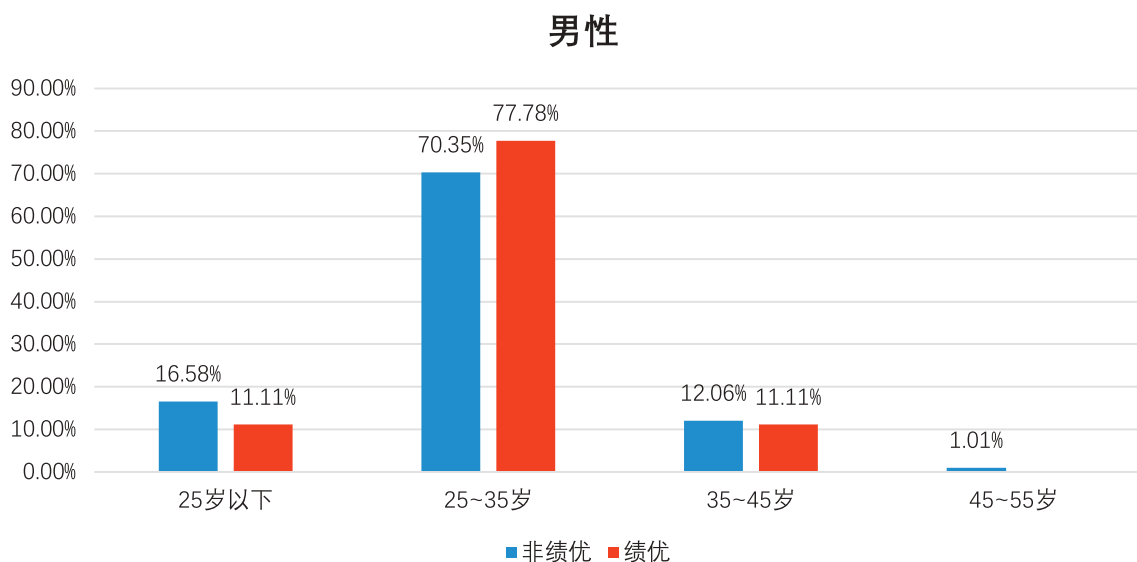
接下来，我们对已婚保险营销员中养育子女的情况进行划分，从而进一步分析家庭责任对男女保险营销员业绩表现的影响差异。

图5.4 (a) 和 (b) 展示了已婚男性保险营销员，在无子女和有子女情况下的业绩差异对比。可以看到，无论有无子女，绩优的男性与非绩优的男性占比，在各年龄段，差异并不十分明显。

而基于图5.4 (c) 和 (d)，即已婚女性保险营销员，在无子女和有子女情况下的业绩差异对比，表现出与男性显著的不同。对于女性而言，在25-35岁这个年龄段，有子女的绩优占比（8.76%）大幅低于非绩优占比（34.27%）；而在35-45岁这个年龄段，有子女的绩优占比出现反转，占比高达62.89%，显著高于非绩优占比44.14%。

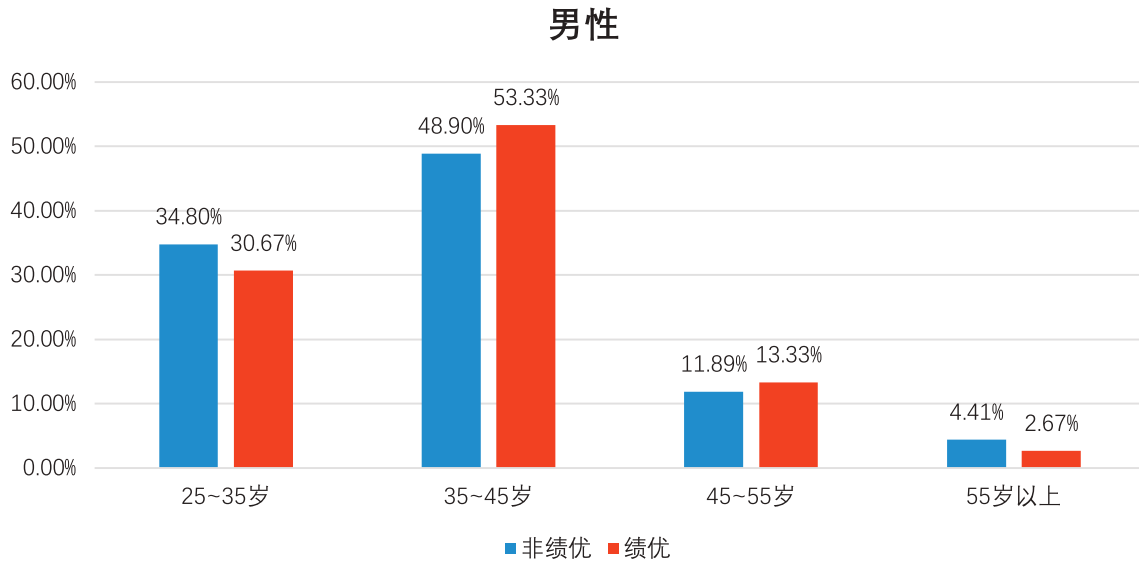
对于男性保险营销员来说，有子女和无子女对是否达到绩优的影响并不明显。而对于女性保险营销员，在不同年龄阶段，有无子女对是否达到绩优的影响不同。对于25-35岁年龄段的有子女的女性，家庭和养育子女的责任，压缩了事业发展的空间，绩优占比相对落后；随着年龄的增长，35-45岁有子女的女性，绩优占比实现反超。

可见，在步入婚姻的早期（如25-35岁这个年龄段），女性往往需要在家庭和养育子女方面，付出更多时间和精力，在一定程度上压缩了事业发展的上升空间。而随着子女的成长，在35-45岁这个年龄段，女性可以逐渐从家庭的琐碎中抽离出来，更加积极地投入个人的事业发展，更加努力、用心地争取更好的业绩。对于团队和公司而言，给予入职初期的女性属员更多关爱、温暖与支持，将更有利于女性属员的成长。

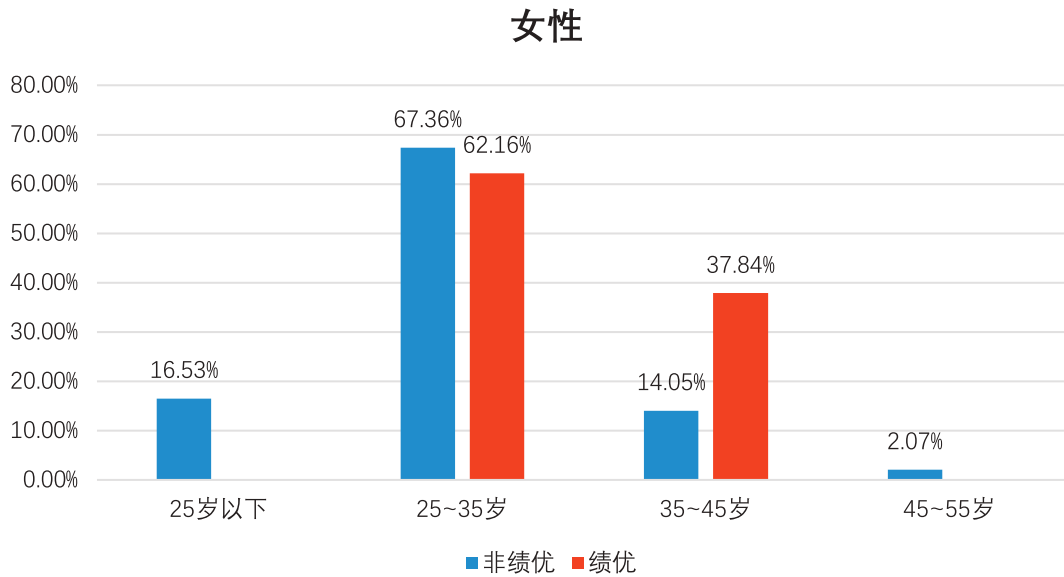


(a) 男性保险营销员业绩：已婚、无子女

图5.4 保险营销员业绩：性别差异

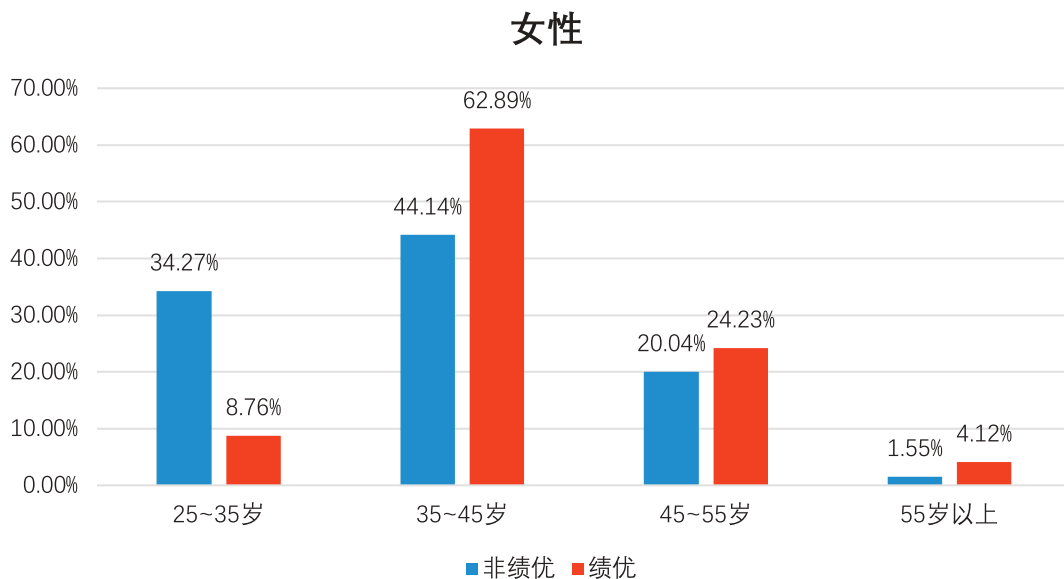


(b) 男性保险营销员业绩：已婚、有子女



(c) 女性保险营销员业绩：已婚、无子女

图5.4 保险营销员业绩：性别差异



(d) 女性保险营销员业绩：已婚、有子女

图5.4 保险营销员业绩：性别差异

3. 职业路径

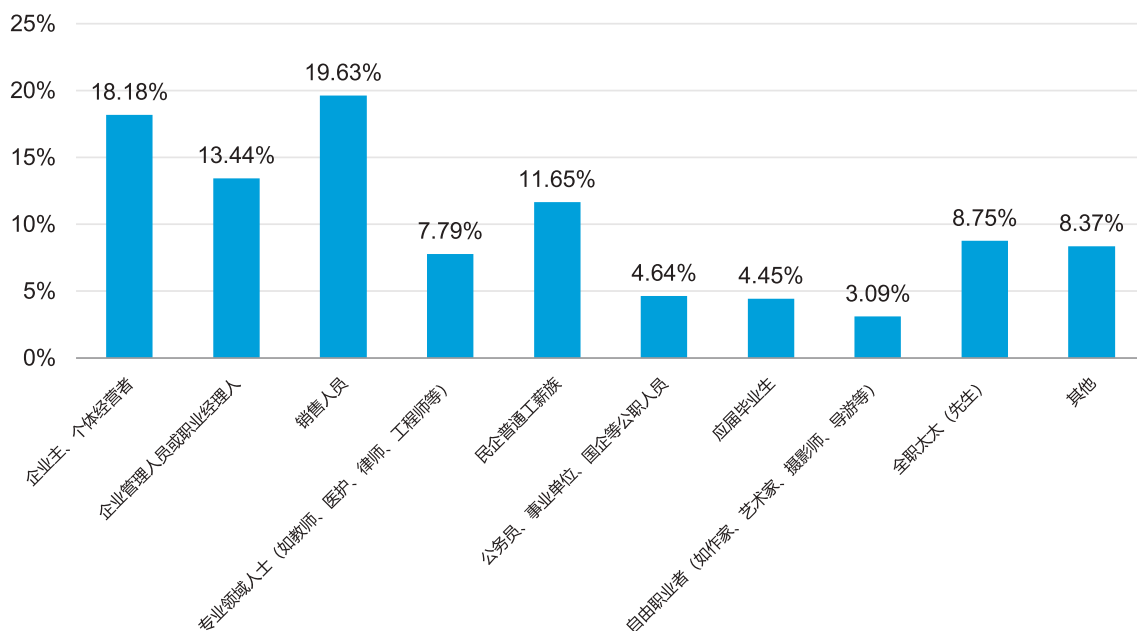
报告第四部分曾经揭示，在IDA精英中，1-2年内能够迅速达标的精英，或许之前的职业路径能够助力今日的成功。

图5.5 (a) 描述了保险营销员在加入保险行业之前的职业分布。从整体上看，占比前五的职业，首先是在营销经验、社会资源、管理经验等方面有了一定积累的销售人员、企业主或个体经营者、企业管理人员或职业经理人；其次就是普通民企工薪阶层、将重心放在家庭的全职太太

(先生)；而专业领域人士、公职人员、应届毕业生和自由职业者占比较低，总计不到20%。

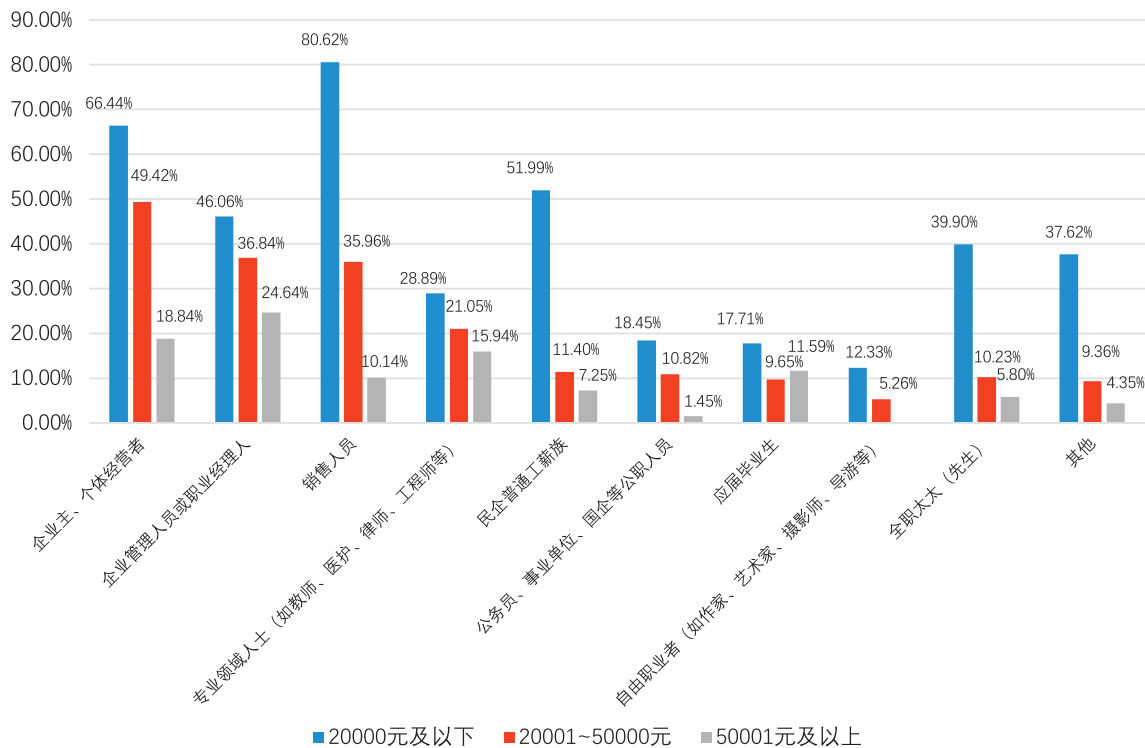
再将保险营销员加入保险行业前的职业情况与目前月收入水平结合来看，如图5.5 (b)所示，我们发现，在目前月收入为50000元以上的高收入保险营销员中，其之前的职业多为企业管理人员或职业经理人、企业主或个体经营者、以及专业领域人士，这说明销售业绩表现优秀的保险营销员，在加入保险行业之前也已经在各自的职场中成功历练，前期的职业经验积淀、行业人脉积累，确实可以助力保险事业。

保险营销员在加入保险行业前，多为销售人员、企业主或个体经营者、企业管理人员或职业经理人；但针对月收入为50000元以上的高收入保险营销员，之前的职业多为企业管理人员或职业经理人、企业主或个体经营者、以及专业领域人士。



(a) 加入保险行业前的职业

图5.5 加入保险行业前的职业与个人业绩



(b) 加入保险行业前的职业：目前个人月收入

图5.5 加入保险行业前的职业与个人业绩



六

结语

继2018年首次发布白皮书以来，今年已经是第四个年头。基于中国保险营销员群体的画像，2018年，我们提出了保险营销员的“三心”标准（专业用心、诚信放心、服务贴心）；2019年，我们发现，优秀团队的组织发展需要遵循十六字方针〔增员（质）为首，培训驱动，文化主导，品牌赋能〕，并且深入分析了具有数据支撑的保险营销员个人品牌建设三层次模型；2020年，后疫情时代的新趋势以及团队成员的世代融合发展，是我们讨论的重点。而今年，我们回归本源，从多维度探讨了“人本”，并提出了IDA精英的成功密码之平衡发展三环模型。