

# 营销人海战术背后：十单保险中七个是“自保件”

本报记者 宋文娟 北京报道

今年的保险行业，两大与人力资源相关的现象引人瞩目。一边是某知名险企鼓励内部

干部停薪留职，出去创业。另一边却是六大寿险公司保险营销人员数量继续破新高。熟悉保险行业的人都知道，保险行业营销人员新增并不是新

闻，干部离职创业才是。但是，疫情持续之下，各大公司都在拼命裁员保存实力，大规模新增营销人员又隐藏着怎样的秘密？

## 人行“投名状”

业内人士透露，保险营销新人购买自保件主要是为了销售破零，因为销售保单之后，他才能拿到底薪、相应的奖金以及业务佣金。

近期的行业交流数据显示，前六大寿险公司一季度新增保险营销人员数量超过70万人。以某上市险企为例，4月23日，该上市险企发布一季报，显示其销售队伍总人数超过了200万，而去去年底其销售队伍规模才184.8万人，增长近20万。

从市场整体情况来看，一季度寿险公司的营销员数量增长迅速。受新冠疫情影响，失业与择业人数增多利好营销员增员，预计未来几个月保险营销员数量仍会保持一个不错的增长势头。

伴随着营销员数量增长，一个保险业业内讳莫如深的词汇——自

保件，无法绕过。所谓自保件，通常是业务人员为了通过考核为自己或家人投保的保单。

某资深营销员坦言，自从其踏入保险这一行业，“自保件”就相伴而行了。“新人上岗基本第一单都是出给自己或家人，要不就是亲戚朋友。”

“自己的家人、亲朋好友，言辞恳切地向你推销保险，要不要买呢？这让人很为难。”一位保险消费者说。

业内人士透露，保险营销新人购买自保件主要是为了销售破零，因为销售保单之后，他才能拿到底

薪、相应的奖金以及业务佣金。

除了销售惯例，保险营销新人购买自保件，同时还是公司提高新人离职经济成本的手段。“花了钱，认可了保险，关键还要在公司把钱赚回来。否则没有自保件的新人是注定要脱落的。”

对于具备一定资历的业务员来说，买自保件则多为冲业绩、应付考核。比如，主管会提示，“你这个月还差多少业绩就可以晋升了，还有可以出单的客户吗？你自己有保险吗？咱们做保险的，怎么也要给自己买足额啊，正好你自己加一份‘自保件’就可以晋升了。”

“自保件不是因为自己需要，



自从代理人踏入保险这一行业，“自保件”就相伴而行。 本报资料室/图

## 数百万“韭菜”

业内人士认为，自保件管理不好，有可能管理者自身是受益方。管理者需着眼于长远，而不是短期数字和升迁。

中国人民银行发布的《中国金融稳定报告(2019)》指出，人身保险个人代理渠道“人海战术”难以维系。自2015年资格考试取消以来，保险营销人员数量大幅增长，由2014年的325万人增至2018年的872万人。营销员虽然数量庞大，但人员素质参差不齐，人均产能低，脱落率高，靠营销员数量增加而提升保费收入的模式已不可持续。

某保险公司运营负责人告诉记者，“由于保险行业有‘聘才’制度，产生一些‘跳蚤’营销员在某公司干一段时间，后来因为‘聘才’到另外一个公司，拿到‘聘才’后再跳到第三家公司。‘聘才’结束日就是新的跳槽日。”

“进来一批人，进来一批保单，走一批人，走一批保单。”该人士说。

据了解，为防范业务员离职带来的自保件退保纠纷问题，险企采取了一些管控措施。如，很多保险公司要求营销员投保或上岗时就签订《业务员自保件投保承诺书》，承诺书载明：如其所

购买的保险合同退保、失效、减额交清，公司有权追回该保单所涉及的所有利益(包括但不限于佣金、主管管理津贴以及相关的业务奖励等；对非现金的利益所得，按公司购置成本折现予以追回。

一些保险公司在考核时，把业务员自保件、互保件不纳入“聘才”方案，“聘才”团队计算“聘才”津贴时对自保件进行剔除。

此外，为了预防自保件后期续费可能面临的困难，一些险企在品质管理规定中要求营销员投保三件及以上的自保件需预存第二年保费。

尽管如此，追踪与管理自保件仍然是一件非常困难与费力的事情。

“自保件天天谈，月月追，为何依旧收费困难？”某大型寿险江西分公司工作人员感叹。

对此，有业内人士认为，保单品质差的源头，往往是因为某些环节有短期利益可图。自保件管理不好，有可能管理者自身是受益方。管理者需着眼于长远，而不是短期数字和升迁。

## 没有“赢家”的博弈

虽然短期内因为自保件驱动，保费实现了增长，但是问题会逐渐暴露，届时保险公司的续期与客服将面临一定的压力。

寿险公司基层的个险板块，有两个永恒的主题：准客户开拓和增员(引进营销员——编者注)。新营销员进来之后，除能达成增员目标之外，还会带来新的保单——因为新人中，不少人会产生自保件。

不过，在业内人士看来，自保件其实是把“双刃剑”。

一方面，保险公司离不开自保件，公司通过各种培训，向营销员灌输，“自家的公司好、自家的产品好”，“自己都没有拥有的东西是卖不出去的”。从业务员自身来看，有了自保件之后就能拿

到底薪、奖金和佣金，而从保险公司角度来看，自保件能带来新单保费的增长。另一方面，自保件业务极易发生退保。

某险企续期岗工作人员在其日记中写道，“看到品质监控报表中一个机构12月自保件保费占比达到60%，件数占比达到70%，我心里产生了很大的担忧。如果保费占比小，可能对续费率影响还不小，但现在是在10个人中有7人都是自保件。”

其分析称，“如果按自保件平均续费率50%来看，60%的保费续费率也只有30%，剩下40%的正常

件按续费率90%来算为36%，相加续费率只有66%而已。”

该员工发现，2020年1月和2月续费率指标较低的主要原因是，自保件或者隐形自保件未缴费和离职业务员名下保单没有继续缴费造成的。

退保本是投保人的权限。但由于自保件在前期拿走了相应的佣金，而这些人又熟知保险公司的流程，一旦这些业务员离职或者业务团队被同业公司挖走，往往就会出现业务员各种“闹事”来要求公司全额退保，而全额退保对保险公司而言，不光没有保费

还会损失前期支付的佣金。所以与非自保件比起来，自保件的退保阻力要大很多。

近期，在接受《中国经营报》记者采访时，业内人士坦言，受疫情影响，保险营销员难以在线下与陌生客户面对面销售和建立信任感，所以，其家人及亲戚朋友会被一些公司鼓励作为营销对象，随着此轮营销员队伍高速增长，自保件也会相应增多。虽然短期内保费实现了增长，但是预计这些自保件的问题会逐渐暴露，届时保险公司的续期与客服将面临一定的压力。



## 稳步提升经营质效 厦门银行助推区域经济发展

文肖嘉祺

4月28日，厦门银行2019年年报数据显示，凭借审慎经营和稳健发展，该行净利润同比增速达22.69%，不良贷款率下降0.15个百分点至1.18%，拨备覆盖率提升61.75个百分点至274.58%，各项主

### 夯实经营 盈利稳步提升不良持续下降

近年来，银行业不断提高资产负债管理能力，优化资产负债结构。截至2019年底，厦门银行资产总额达2469亿元，同比增长6.22%；总负债2313亿元，同比增长5.88%。

在资产端，厦门银行贷款规模明显增加，2019年年末扣除拨备后贷款余额为1050亿元，较年初增加240亿元，同比增长29.64%，贷款占比由年初的35%提升至43%，对实体经济的支持落到实处。在负债端，厦门银行继续加大存款吸纳力度，通过发行金融债等多种方式融入资金，保持负债规模稳定，有力支撑了信贷资产投放，2019年年末吸收存款1368亿元，同比增长13.16%。

在盈利水平方面，2019年厦门银行营业收入达45.09亿元，同比增长7.73%；实现税后净利润17.36亿元，同比增长22.69%。

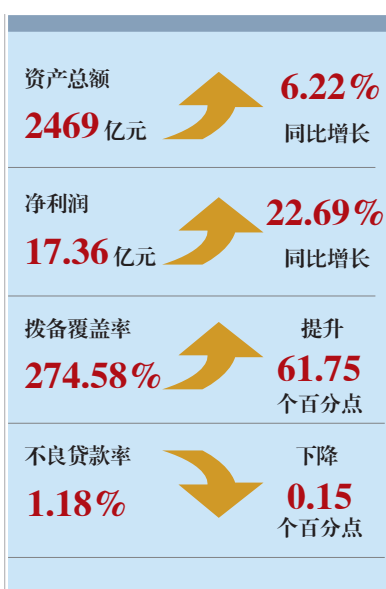
要监管财务指标均符合监管要求，在经营业绩、风险防控、管理效能、服务品牌、业务转型等方面实现全面提升。

经历2019年“调结构、稳增长、保收益、控风险”，厦门银行将向“服务两岸、聚焦中小、区域一流的综合金融服务商”的战略愿景更进一步。

在资产质量方面，2019年该行内控制度不断完善，资产质量进一步夯实，不良贷款率呈下降态势。2019年年末不良贷款率为1.18%，较2018年年末下降0.15个百分点；一般贷款拨备覆盖率274.58%，同比上升61.75个百分点，有效提升风险抵御能力。

银保监会数据显示，截至2019年底城商行不良贷款率为2.32%，拨备覆盖率为153.96%。厦门银行数据表现优于行业水平。

在资本充足水平方面，2019年年末厦门银行资本充足率为15.21%，高于银保监会公布的2019年四季度城商行资本充足率水平(12.70%)。近三年厦门银行管理效能稳步提升，2017年末、2018年末、2019年末，厦门银行资本充足率分别为14.62%、15.03%、15.21%，远远超过10.5%的监管要求。



### 彰显优势 打造“两岸金融合作样板银行”

被誉为“两岸金融合作样板银行”的厦门银行，一直重视推进两岸金融合作。截至2019年12月31日，厦门银行拥有台籍零售客户约4.8万户，管理的台籍客户金融资产约35亿元人民币。依托台资企业背景及区位优势，通过对台资企业、两岸往来商旅人士的服务及台湾银行同业的业务往来，厦门银行已逐步完成两岸金融业务平台的建设，形成差异化

### 放大特色 五大业务领域助力零售落地

2019年，厦门银行积极捕捉市场机遇，持续完善产品体系，基本实现零售基础产品全覆盖；同时，通过拓展销售渠道和延伸服务体系，为客户提供更加全面的金融服务。截至2019年末，个人存款余额为270.90亿元，同比增长66.51%；个人贷款及垫款404.08亿元，同比增长31.23%。

在财富管理业务领域，厦门银行持续丰富财富管理产品，通过集中科技资源优化财富管理销售渠道，并打造出了一支专业化的财富管理团队，为客户制定差异化的客户服务模式，满足定制化需求。

在对台经营特色。在服务台资企业方面，厦门银行致力于对台金融产品创设，针对台企的融资和汇兑需求，推出了包括异地抵押融资、跨境融资、两岸通速汇、传真交易、即远期结售汇、资本金与外债、股权转让及不动产处分等一系列服务；在台商聚集的厦门、福州、漳州、重庆区域下设专司服务台商的支行或经营团队。截至2019年12

月31日，厦门银行直接服务台籍企业718户，存款余额42.36亿元，贷款余额17.62亿元。

在两岸清算、结算及新台币现钞兑换方面，作为福建省内率先同时具备三种两岸人民币清算模式的银行，截至2019年末，厦门银行累计实现跨境人民币代理清算额827亿元，保持厦门市领先地位。

2020年是厦门银行三年战略

行从战略上高度重视网络金融业务的发展，积极推动传统业务线上化进程，报告期内，“厦e站”持续优化客户在金融和生活等多方面的体验，完成“厦e站”电影票、储金宝、基金超市、话费充值、娱乐充值、资讯频道和京东商城等功能模块的建设，增强客户黏性。

在理财业务领域，厦门银行净值型理财产品基础产品线布局完成，封闭式、定开式和现金式三大类净值型产品均已成功落地。存续期预期收益产品资产负债结构调整到位，规模有序压缩，零售客群理财占比持续提升。

规划实施的收官之年。在“危”“机”并存的背景下，厦门银行方面表示，将坚持“稳中求进、回归本源”的工作基调，围绕“调结构、稳增长、保收益、控风险”的总体经营目标，充分应对未来的不确定性，在主动克服危机的同时，抓住机遇，着力构建多层次、综合化的金融服务体系，高效推进各项业务快速、稳定运行，确保高质量发展。