

2020

中国保险中介市场生态 白皮书

保险营销员世代差异与融合

(2020.10.10)



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、2020中国保险营销员调查
14	1. 保险营销员基本特征
17	2. 2020年保险营销员群体的新特征
23	四、疫情对保险营销的影响
28	五、2020中国保险营销员世代差异与融合
29	1. 世代的划分
30	2. 团队长的基本特征
32	3. 团队的基本特征
34	4. 世代特征
38	5. 世代差异带来的挑战
40	6. 世代差异与团队发展策略
45	7. 绩优团队的特点
49	六、结语



前言

2020年，受到年初新冠疫情的外部冲击，国内经济曾经一度按下“暂停键”。随着疫情的快速遏制以及复工复产的浪潮，作为凸显经济韧性的保险板块，保费收入仍旧实现了正增长。中国银保监会数据显示，2020上半年，我国保费收入同比增长6.4%，虽然增速与去年同期相比，明显放缓。但是我们相信，保险业能够迅速适应新的市场环境，以更强劲的态势，更坚韧的节奏，迅速恢复乃至超越疫情之前的水平，并实现长期可持续发展。

我们今年的调查，涉及三大问卷，分别是：《2020“新时代”保险代理人基本生态调查》（A卷）、《2020团队发展——不同世代培育的关键点》（B卷）和《2020新冠肺炎疫情对保险行业的影响》（C卷）。

我们的问卷采集时间为复工初期，获取数据十分不易。在此，向所有参与问卷调查的保险同仁们表示衷心感谢！

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行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)和保险行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，RMIRC成员、博士研究生李健、周映君和马千惠等。

保险资讯研究发展中心是保险行销集团(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，集团国际事业部总编辑翟志强先生、主编赖春香女士、采编梁思敏女士、李上彬先生，集团IT部徐军先生等。

2. 样本介绍

本报告基础数据来源于《2020“新时代”保险代理人基本生态调查》（A卷）、《2020团队发展——不同世代培育的关键点》（B卷）和《2020新冠肺炎疫情对保险行业的影响》（C卷）三大问卷调查。调研期间为2020年4月~7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、海南、陕西、内蒙古、宁夏、新疆，18个省、4个直辖市、3个自治区的69个城市45家保险机构的营销团队。

本次调研共回收：A卷有效问卷5648份、B卷有效问卷1046份、C卷有效问卷5993份，均为纸

本报告基础数据来源于3大调查问卷，调研期间历时4个月，受访者来自于中国18个省、4个直辖市、3个自治区的69个城市的45家保险机构的营销团队。调研共回收有效问卷12,687份。

本报告由六个部分组成，重点介绍了2020年中国保险业的发展态势、保险营销员的基本生态、疫情对保险营销的影响、以及保险营销员群体的世代差异与融合。

质问卷，调研结果由中山大学、华南农业大学、广东财经大学、电子科技大学等4位在校大学生17个工作日手工录入。

由于调研时期为复工初期，数据取样可能会存在选择性偏差。对于今年的样本解读，我们需要保持一定的谨慎。

3. 主要内容

本报告由六个部分构成。第二部分介绍了2020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的基本生态进行的第三年的问卷调查结果展示。第四部分描绘了疫情对保险营销的影响。第五部分展现了2020中国保险营销员的世代差异与融合。第六部分是结语。



中国保险业总体发展态势

回顾2019年的保险市场，如表2.1所示，无论是保费收入还是总资产，我国保险业经营各项指标与上年相比，增长明显。2019年全年原保险保费收入4.3万亿元，同比增长12.17%，位列世界第二；总资产20.6万亿元，同比增长12.18%。特别是人身险保费收入，在经历了2018年的短暂增长放缓之后，2019年同比增速，从2018年的1.87%迅速提升至13.76%。在原保险赔付支出方面，人身险赔付支出现轻微下降，从2018年的6401亿元，降至2019年的6392亿元。

表2.1 2018–2019年中国保险业经营总体情况

项目	2018年 (亿元)	同比变化 (%)	2019年 (亿元)	同比变化 (%)
原保险保费收入	38017	3.92	42645	12.17
财产险	10770	9.51	11649	8.16
人身险	27247	1.87	30995	13.76
原保险赔付支出	12298	9.99	12894	4.85
财产险	5897	15.92	6502	10.26
人身险	6401	5.04	6392	-0.14
总资产	183309	9.45	205645	12.18

资料来源：中国银保监会。

2019年，我国保险业的表現整体向好，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描绘了从2001年至2019年我国保险业保费收入的规模和同比增速。可以明显看到，2019年我国保险业的表現整体向好。在全行业保险深度和保险密度上，保险深度从2018年的4.2%，上升至2019年的4.3%；保险密度从2018年的2724元，提高到2019年的3046元。与发达国家保险市场相比，上述两个指标尚有差距，说明我国保险市场发展的空间和潜力仍然十分巨大。今年瑞再研究院发布的报告表明，在2020年疫情之后，得益于消费者风险保障意识的提升、经济复苏环境明显优于其他经济体等诸多因素的影响，中国保险市场在全球的表現将最为强劲亮眼。

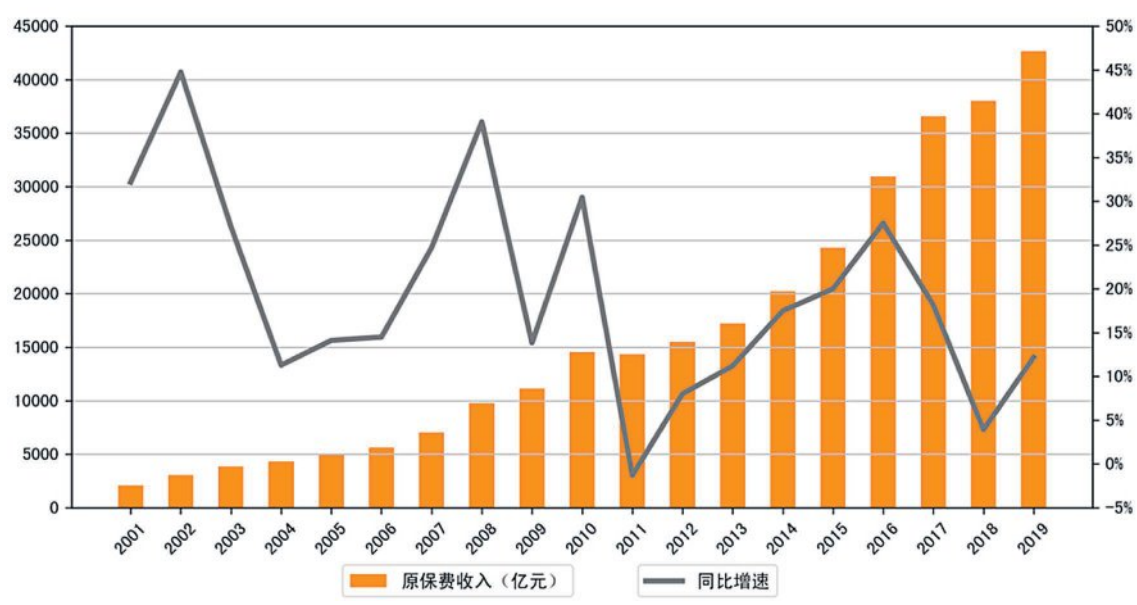


图2.1 2001-2019年中国保险业保费收入和同比增速

资料来源：中国银保监会。

在保险营销员人力规模方面，2019年的保险营销员数量突破了900万的大关，达到了912万，但同比增速明显放缓（参见图2.2），我国保险市场已从数量增长向质量增长转变。人海战术或已经达到拐点，正如2018、2019年的白皮书所分析，专业与品牌，将成为保险营销员群体未来向精英化迈进的关键。

2019年，我国保险营销员数量达到了912万。中国保险市场已从数量增长向质量增长转变。

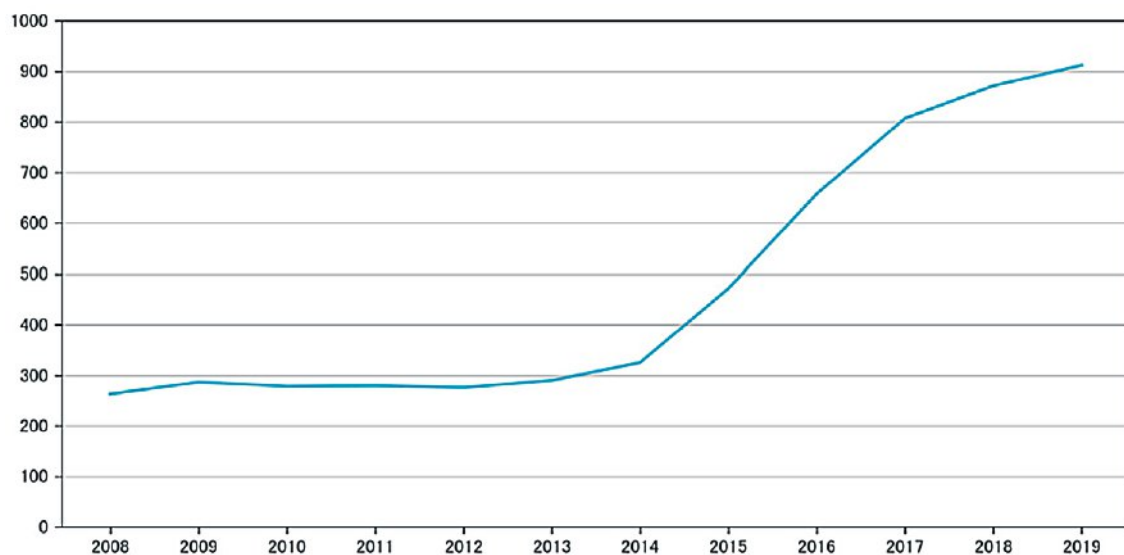


图2.2 2008-2019年中国保险营销员人力规模（万人）

资料来源：中国银保监会。



2020中国保险营销员调查

我们在2018年和2019年相继组织实施了两次中国保险营销员生态调查，今年是第三次。今年的有效样本覆盖18个省、4个直辖市、3个自治区的69个城市45家保险机构的营销团队，共计回收有效问卷5648份（A卷）。我们的年度调研，旨在帮助从业者从总体上把握保险营销行业的新变化与新趋势。

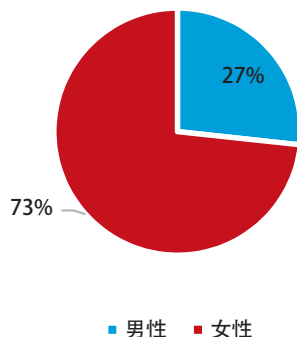
保险营销员队伍仍以女性为主，学历以大专为主，本科及以上学历的保险营销员仍占少数，但占比与去年相比有所提升。保险营销员的工作地域向省会城市集聚的趋势更加凸显。年轻的保险营销员仍占主体。

1. 保险营销员基本特征

2020年调查数据所体现的中国保险营销员总体特征，与我们2018和2019年白皮书中所呈现的基本相同。这进一步印证了我们报告的取样是稳健且具行业代表性的。有兴趣的读者，可以参照前两年报告的数据进行比较（参见图3.1和图3.2）。

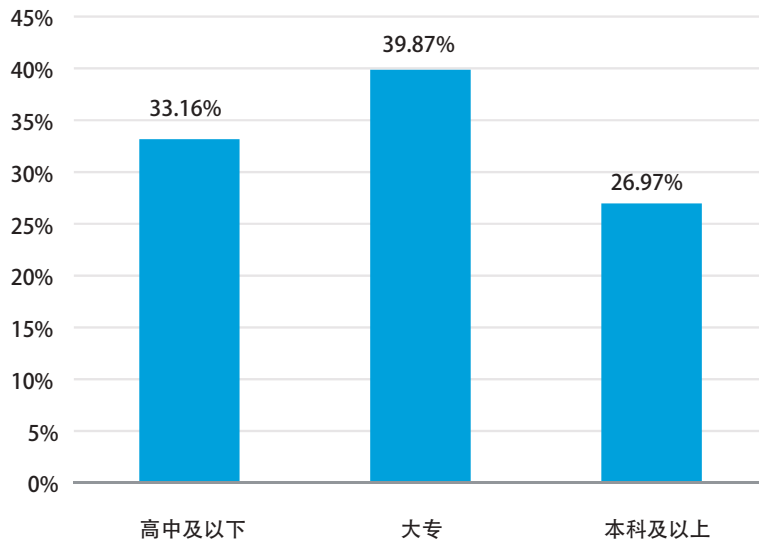
从整体上看，保险营销员队伍仍以女性为主，占比为73%，而男性只占27%。其学历则以大专为主，约占40%，而本科及以上学历的营销员从2019年的22.76%，提升到2020年的26.97%。

保险营销员的工作地域开始向省会城市集聚，达到54.46%，比2019年高出11个百分点。2020年，省会城市和直辖市共吸纳了72%的从业人员。从年龄上看，25-45岁的营销员占据主体地位，近75%。

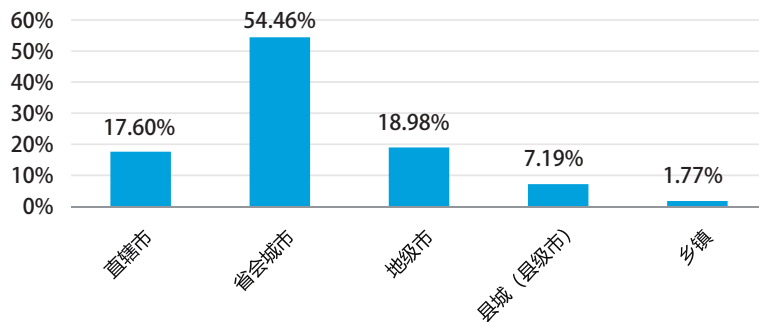


(a) 保险营销员的性别分布

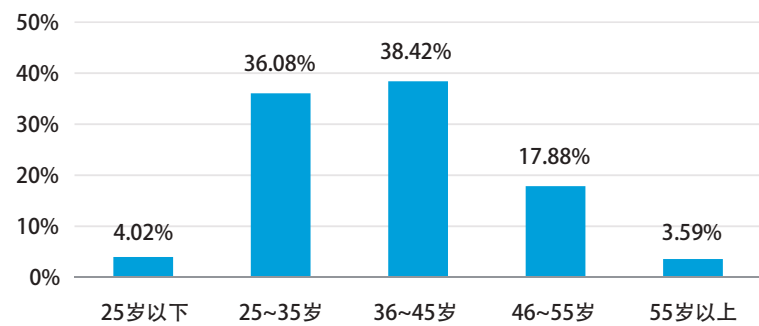
图3.1 保险营销员的个人特征



(b) 保险营销员的学历分布



(c) 保险营销员的地域分布

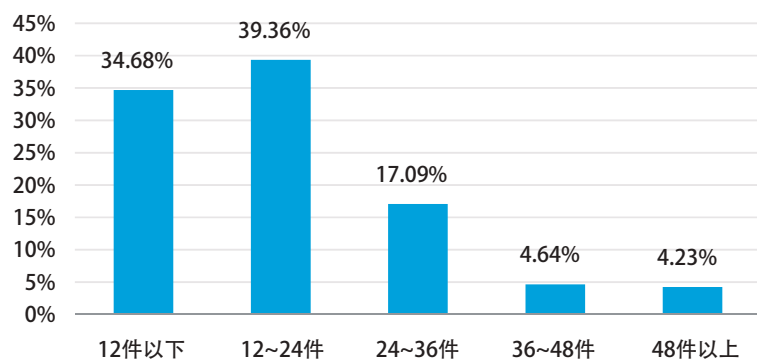


(d) 保险营销员的年龄分布

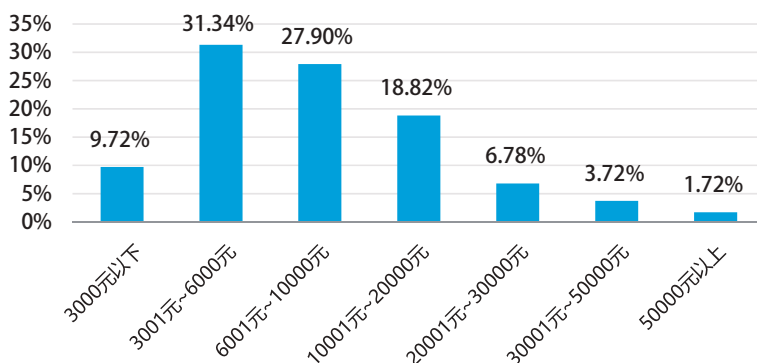
图3.1 保险营销员的个人特征

在工作业绩方面，大部分保险营销员的年保单完成数相对较少，月收入水平仍然较低，高收入者占比较低，去年略有提升。

在工作业绩方面，约40%的保险营销员年完成保单数为12~24件，占比最大。而营销员月收入的主体区间，则集中于3000~6000元，约占31%。月收入2万元以上的，占到12.22%，比去年提升了2.6个百分点，而5万元以上的，也提升了0.3个百分点，占1.72%。



(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. 2020年保险营销员群体的新特征

今年的数据收集时间处于复工初期，因此样本有可能存在选择性偏差。对于今年新趋势的解读，需要保持一定的谨慎。但我们认为样本所体现的新趋势，总体是符合行业规律的。

• 学历提升，向省会城市集聚

2020年，保险营销员群体的学历进一步提升，与2019年相比，本科及其以上的学历占比从22.76%提升到26.97%（参见图3.3a）。

2020年，保险营销员群体的学历进一步提升，一半以上的保险营销员向省会城市集聚，省会和直辖市吸纳的保险从业人员数量仍占绝大多数，且占比较去年相比明显上升。

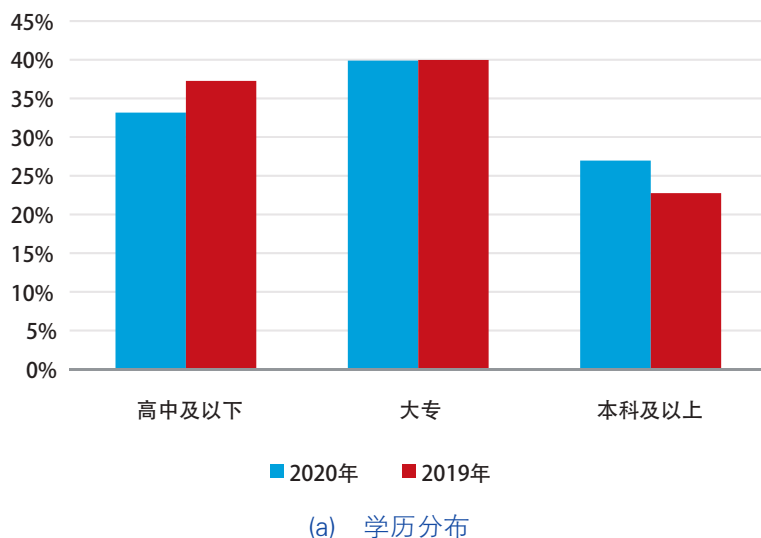
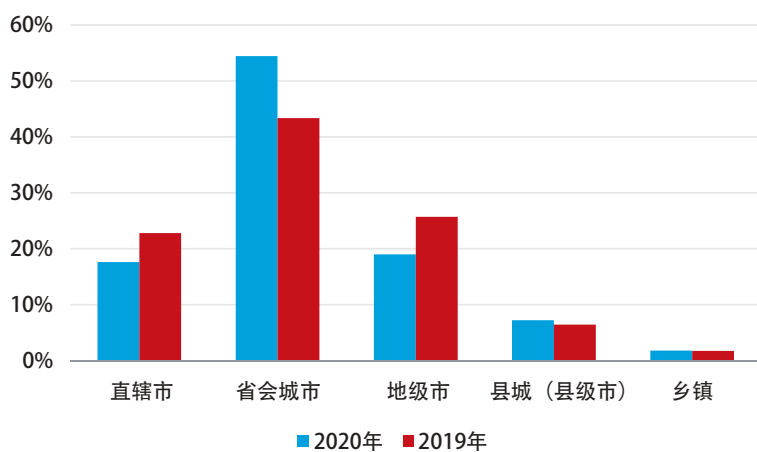


图3.3 保险营销员个人特征新趋势（2019–2020）

缘故与网络渠道获客占比均有所提升。受疫情影响，保险营销员经历了从线下向线上的转变，网络获客比例明显增加。

从工作地域上看，保险营销员开始向省会城市集聚，达到54.46%，比2019年高出11个百分点；省会城市和直辖市共吸纳了72%的从业人员，比2019年的66%也高出6个百分点（参见图3.3b）。



(b) 地域分布

图3.3 保险营销员个人特征新趋势（2019–2020）

• 网络渠道获客比例增加

受到疫情因素的影响，在以下五种获客渠道中，只有缘故与网络渠道，其占比相对去年有所提升。特别是网络获客，从2019年的14.3%，上升到2020年的17.1%，这也反映出保险营销员群体应对疫情所造成的社交疏离，从线下向线上转型的努力（参见图3.4）。

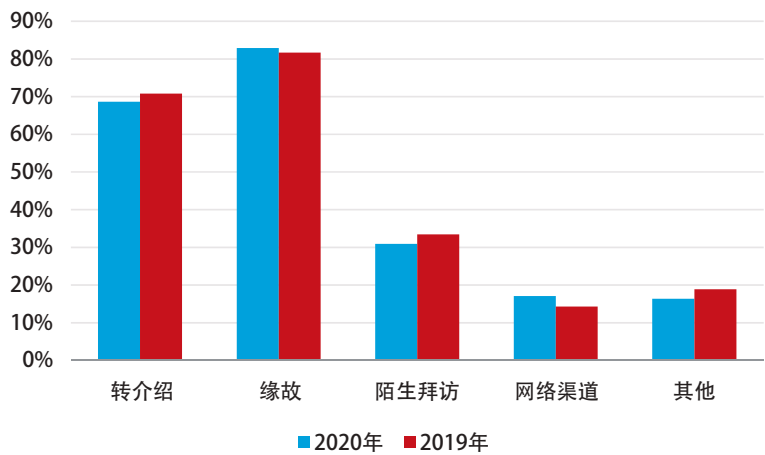
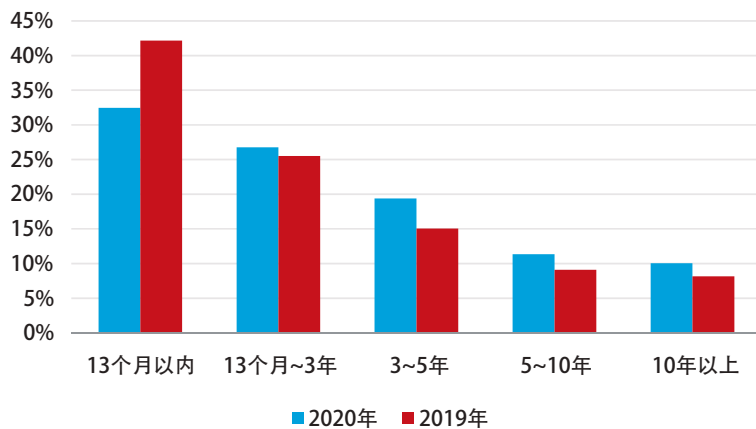


图3.4 保险营销员获客方式新趋势（2019-2020）

●新人比重下降，学历提升显著，高收入者增多

外部环境的冲击和整个行业的转型，使得进入保险营销行业的门槛日益增高，导致2020年新人比重出现明显下滑。数据显示，年资少于13个月的新人占比从2019年的约四成，下滑至2020年的约三成；但另一方面，2020年保险营销员总体数量还在上升，新人占比的下滑，也反映出当前保险营销员群体的韧性十足，在行业能够站稳脚跟的占比也在增加（参见图3.5a）。

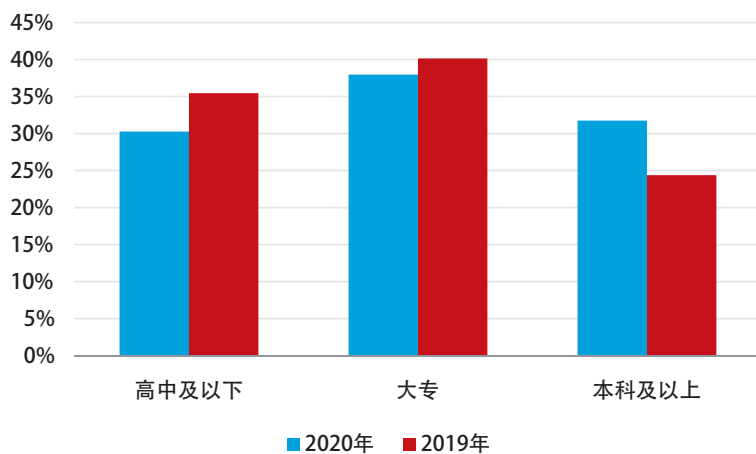
受外部环境和行业转型影响，保险营销行业的新人占比明显下滑，但新人群体的高收入者占比大幅提升。同时，保险营销员整体的专业素养和学历也都有大幅提升。



(a) 新人年资分布

图3.5 保险营销员新人群体新趋势（2019-2020）

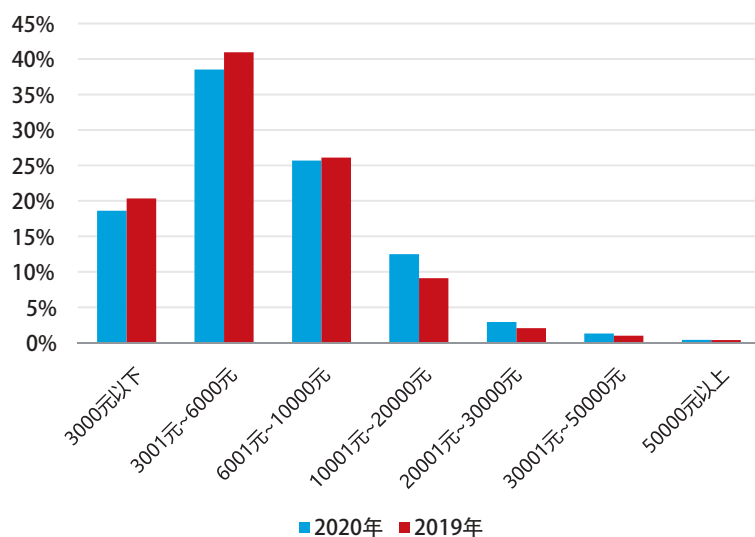
与预期一致，行业门槛的提升，必然会要求更高的专业素养。在新人群体中，本科及以上学历的，从2019年的24.4%，大幅提升至2020年的31.8%。



(b) 新人学历分布

图3.5 保险营销员新人群体新趋势（2019-2020）

从事保险营销工作的专业性通常与工作业绩正相关。数据显示，新人群体高收入者的占比大幅上升。月收入高于1万的，从2019年的12.6%，上升至2020年的17.2%。入围绩优的，即月收入高于2万的，2020年占比也近5%（参见图3.5c）。



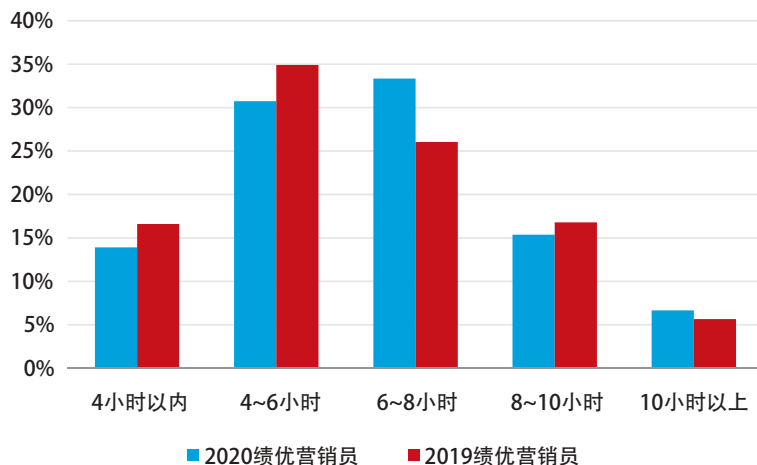
(c) 新人月收入分布

图3.5 保险营销员新人群体新趋势（2019–2020）

• 绩优保险营销员工作更努力、韧性更强

绩优保险营销员今年的工作强度进一步上升，每日工作6小时以上的，占比达到55%，相比去年上升了6个百分点（参见图3.6a）。

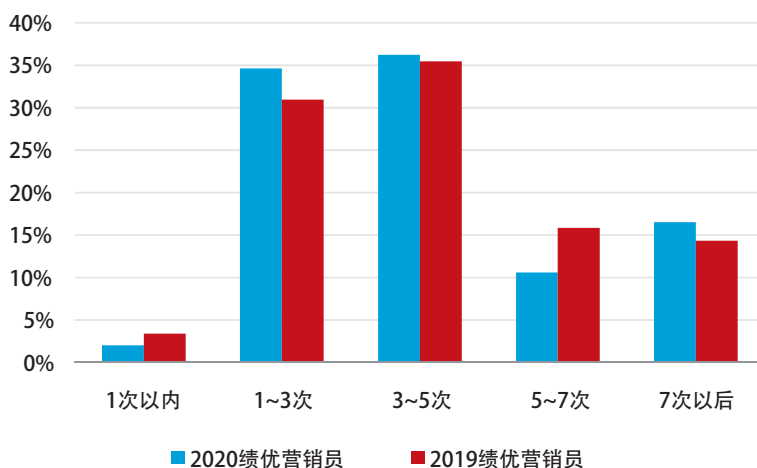
绩优保险营销员在面临工作高强度、被客户拒绝等情况时，往往会展现出更加努力的工作态度和韧性。



(a) 绩优营销员工作日在保险营销工作上的时间

图3.6 绩优保险营销员群体新趋势（2019-2020）

而在面对客户的拒绝所体现的韧性上，有17%的绩优营销员会在被拒绝7次之后才选择放弃，比去年上升了3%。不经一番寒彻骨，怎得梅花扑鼻香，相信经历了今年的市场洗礼，我们的保险营销员队伍将更具实力（参见图3.6b）。



(b) 绩优营销员拜访客户遭受几次拒绝后会放弃

图3.6 绩优保险营销员群体新趋势（2019-2020）

四

疫情对保险营销的影响

由于2020年疫情要求人们保持相当的社交距离，对于需要与客户比较频繁互动的保险营销工作，势必造成较大影响。我们这次问卷（C卷），深度调查了保险营销员对于疫情影响的看法以及相关应对措施，期望能对我们未来的工作有所启示。

从图4.1可以看到，96%的营销员认为疫情推动了公众的保险意识，提高了公众对于保险的重视程度。疫情期间，在各险种中，医疗险与重疾险最受客户青睐。

绝大部分保险营销员认为，疫情的出现很大程度上提高了民众对保险的重视程度。在各类保险产品之中，医疗险与重疾险最受客户青睐。

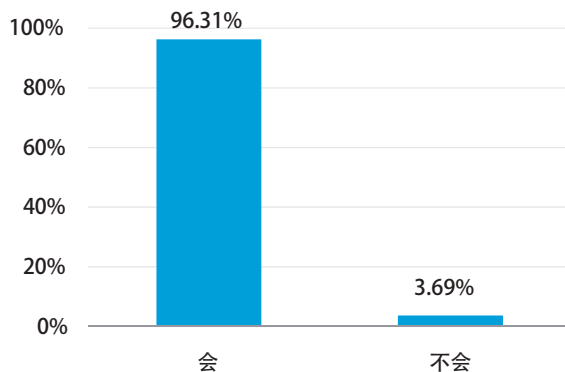


图4.1(a) 疫情是否会提高民众对保险的重视程度

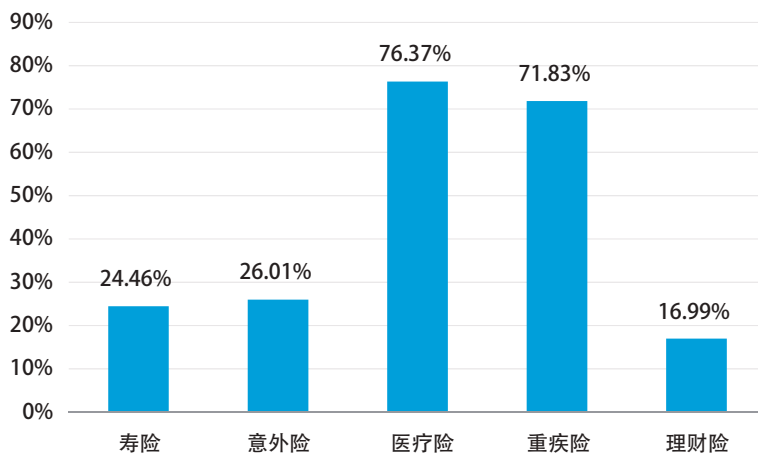


图4.1(b) 疫情期间客户对各类产品的青睐程度

疫情对于保险营销员主要业务的影响方面，图4.2给出了详细描述。我们将业务类型划分为个人新单、续缴保费、增员、年收入、团队新单等五项。可以看到，在每项业务上，认为影响较大的营销员群体比重均超过认为影响较小的群体，这说明疫情对于保险营销工作的影响是全面的。

我们可以使用各项业务上，两个群体（影响较大v.影响较小）比重的相对差异，作为衡量疫情

对该项业务影响严重程度的指标。这样我们可以发现，个人新单业务所受影响最大。相较而言，续缴保费业务所受影响则最小。因此，疫情增加了线下活动的交易成本，使得客户开拓更难，客户维护则相对容易。

就业务范围而言，个人新单业务受疫情影响最大，续缴保费业务所受影响最小。就营销活动而言，找新客户和约谈受疫情影响最大，客户服务及培训所受影响最小。

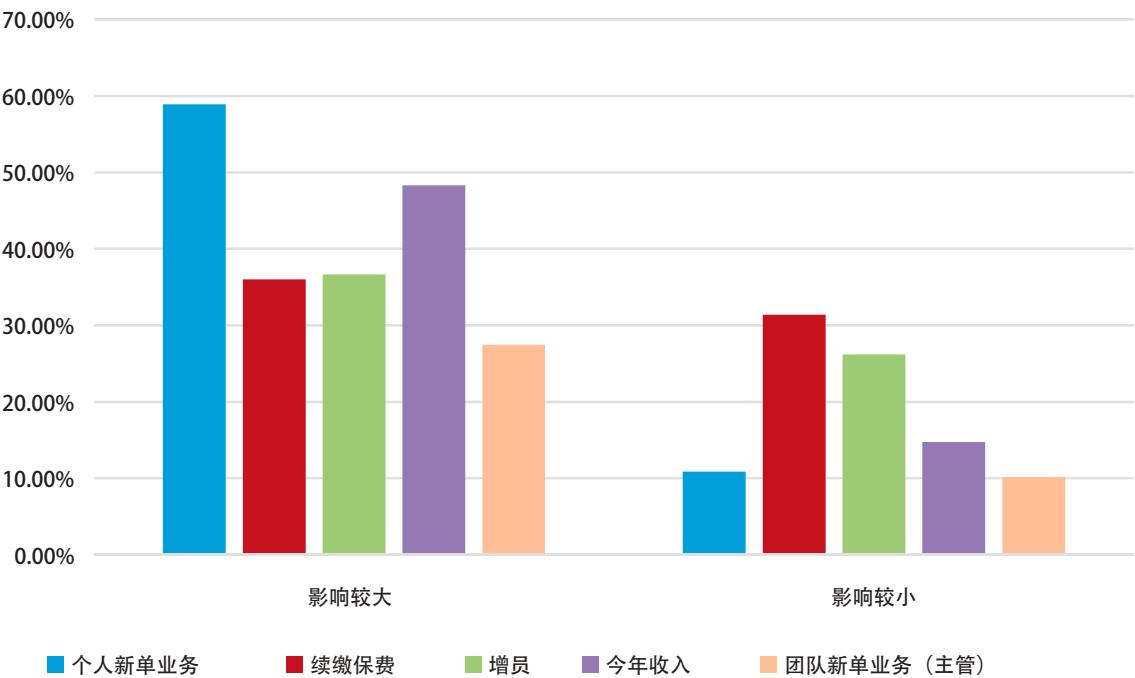


图4.2 疫情对五项业务的影响程度

图4.3对保险营销工作涉及的活动，做了进一步的细分。和以上分析一致，所有活动均受到了疫情的较大影响。如果仍然用两个群体（影响较大v.影响较小）比重的相对差异为指标，图4.3揭示出受疫情影响最大的两项活动是：找新客户与约谈；而所受影响最小的两项活动则是：客户服

务与培训。

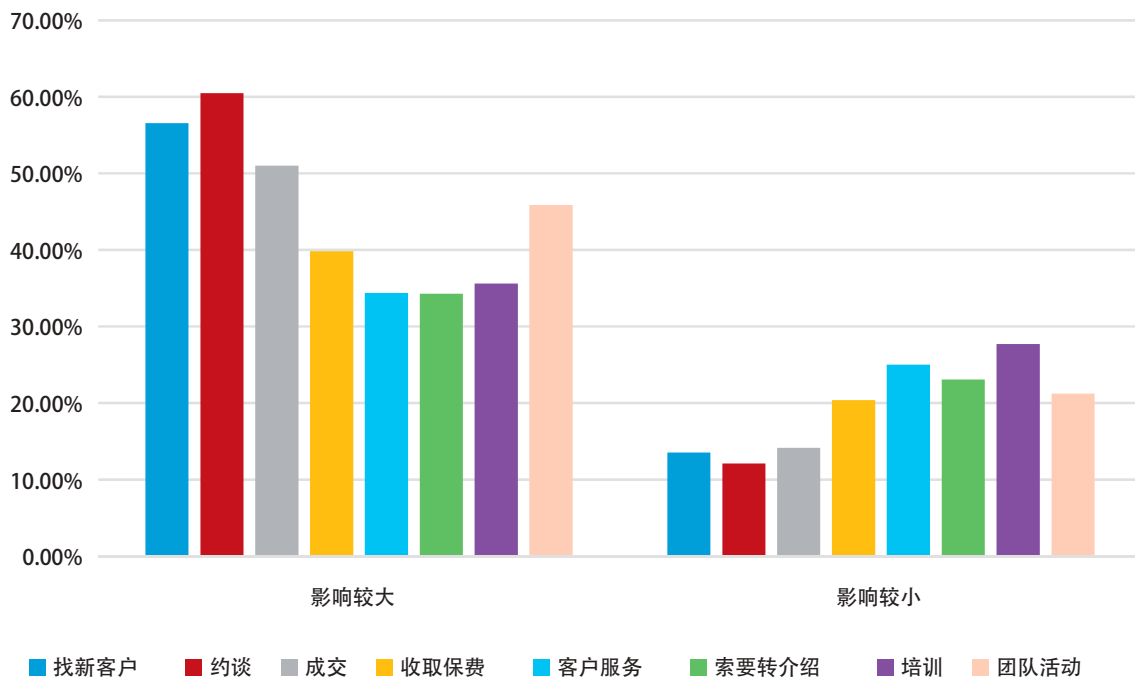


图4.3 疫情对以上保险营销活动的影响程度

网络对部分传统线下保险营销活动虽有一定弥补和替代作用，但其对增员活动而言，使用比率是最低的。

很明显，网络可以对部分传统的线下保险营销活动，起到一定弥补和替代作用，比如培训与客户服务。但对于有些活动，效果则并不好。图4.4显示，保险营销员疫情期间均有使用网络进行工作，而唯有增员，网络使用的比率相对是最低的。

可见，在团队营销工作最重要的增员活动中，线下方式所带来的激情，是线上网络所难以传递的。

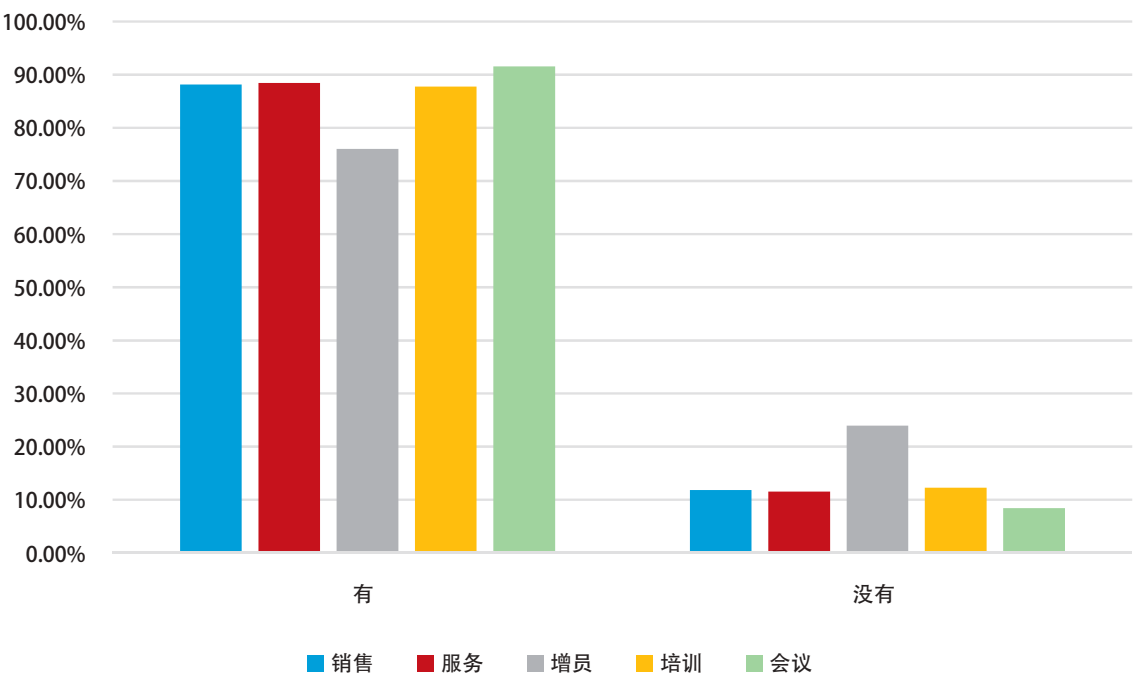


图4.4 疫情期间各项活动网上平台使用情况

五

2020中国保险营销员世代差异与融合

团队是保险营销工作最基础的组织形式。作为一个集体，团队对于外部冲击的韧性，对于团队成员的支撑，其作用是无法估量的。从以上图4.2可以看到，疫情对于团队新单业务的影响要远小于个人新单业务。

我们在2019年白皮书《保险团队领军人生态调查》中，提出了增员为首，培训驱动，文化主导，品牌赋能的分析建议。增员，正是后疫情时代，团队发展与团队竞争的重中之重。因此，我们今年将关注保险团队中不同世代成员的差异与融合这一主题，从而为团队增员与发展工作提供参考。

我们调查对象是各保险团队的团队长，他们根据自身团队的情况，对不同世代的团队成员差异及不同发展策略给出了全面回答。我们共回收1046份有效问卷（B卷），相较2019年白皮书中的团队调查（回收647份）有了更大的覆盖性与代表性，因此其统计特征也更为稳健。

1. 世代的划分

随着新生代大量加入保险行业，保险团队的构成呈现出更为多元化的趋势。不同世代的营销员在同一个团队中磨合与协作，激荡出新的诗篇。

我们一般称出生于1965–1979年间的人为X世代，出生于1980–1994年间的人为Y世代，而出生于1995–2009年间的人则为Z世代。一个普遍的观点是，X、Y、Z世代有着相当不同的时代特征、生活态度与价值观。这种差异，必然影响到团队长的组织发展策略，并最终体现在业绩上。对于这一重要问题，保险行业尚未有基于数据与场景的实证分析，而这正是本次报告的亮点。

X、Y、Z世代的不同时代差异会影响团队的组织发展策略，并最终体现在业绩上。当前Y世代已成为保险团队的主力军。

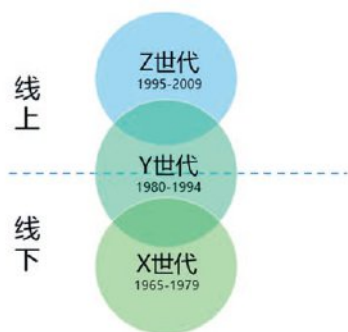


图5.1 X-Y-Z世代划分及特点

图5.1立体形象、简明扼要地描述了不同世代的生活环境特征。可以看到，X世代是线下的世代，Y世代则拥抱了互联网，而Z世代则是移动互联网的世代。科技影响了不同世代的人们对于社

保险营销团队中，女性团队长占多数，且团队长的学历普遍较高，年龄相对于整个行业更为年轻，从事管理的年资不长，未来成长空间很大。

会与世界的感知方式，由此带来了显著的世代差异。当前，Y世代已成为保险团队的主力军，他们承前启后，是团队融合的关键世代。

2. 团队长的基本特征

保险团队长是保险团队的灵魂，我们首先来看团队长群体的基本特征。

图5.2显示，男性团队长占到35%，女性团队长则为65%。相对于整体营销员样本（男性占27%），团队长中的男性比重高了8个百分点。大专及以上学历的团队长更是占到了80%，其学历明显高于行业平均水平。

总的来看，团队长的年龄相对于行业整体，显得更为年轻，其从事管理的年资也并不长，主要集中于2~5年。我们有理由相信团队长的个人成长，未来还有很大的空间。

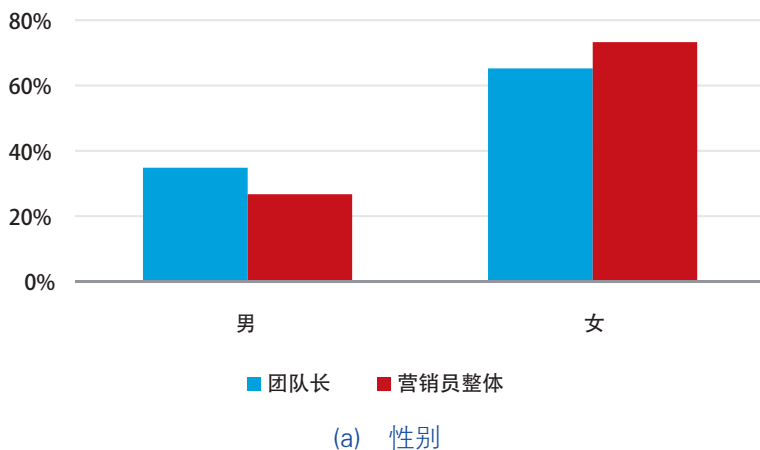
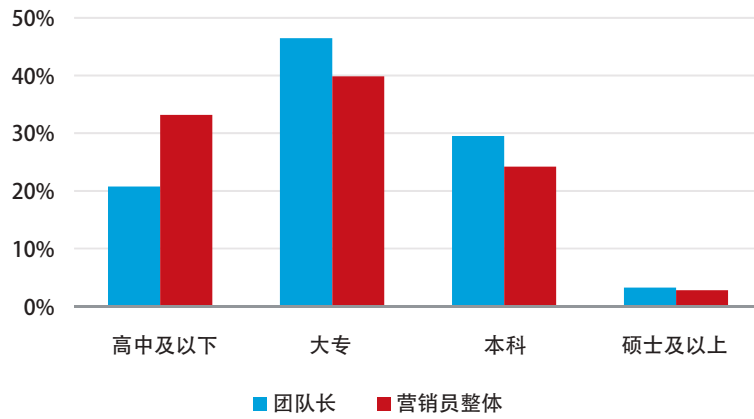
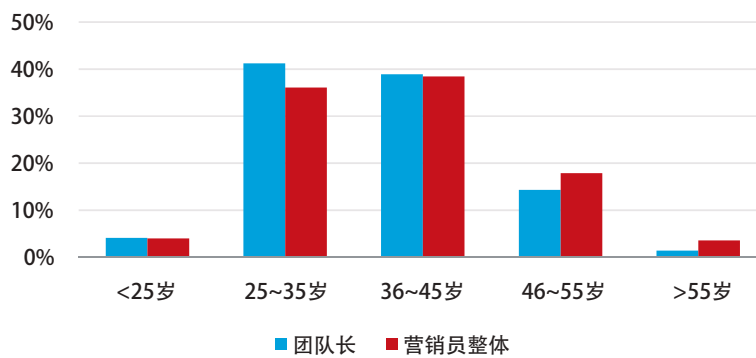


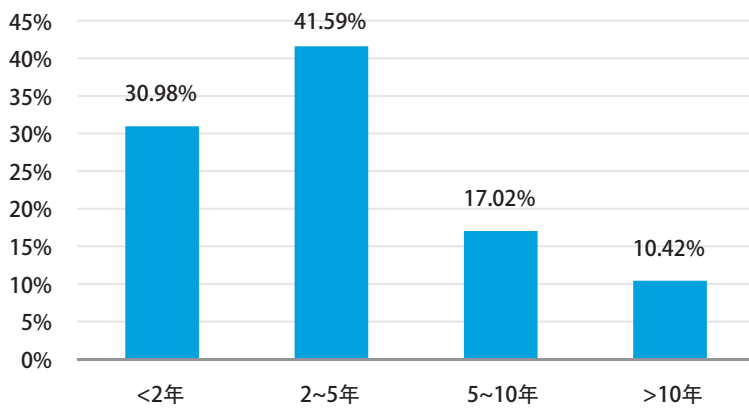
图5.2 保险团队长的基本特征



(b) 学历



(c) 年龄



(d) 管理年资

图5.2 保险团队长的基本特征

大部分保险团队规模较小，成员构成以Y世代为主力，并且绝大部分团队长都认为新生代的加入对团队的发展至关重要。

3. 团队的基本特征

我们的样本显示，小规模保险团队是当前市场的主体，小于50人的团队占到了76.5%，而83.3%的团队年化FYP小于500万元（参见图5.3）。

从团队成员的年龄结构上看，87.2%的团队以25-40岁的Y世代为主，是各团队的绝对主力。

显然，团队竞争，关键在于对新生代的竞争，这已成行业共识。76.5%的团队长认为招募新生代，对于团队未来的发展至关重要。而有效的招募策略，必然依赖于对世代特征的充分认识。我们下面的调查结果，将对其进行全面阐述。

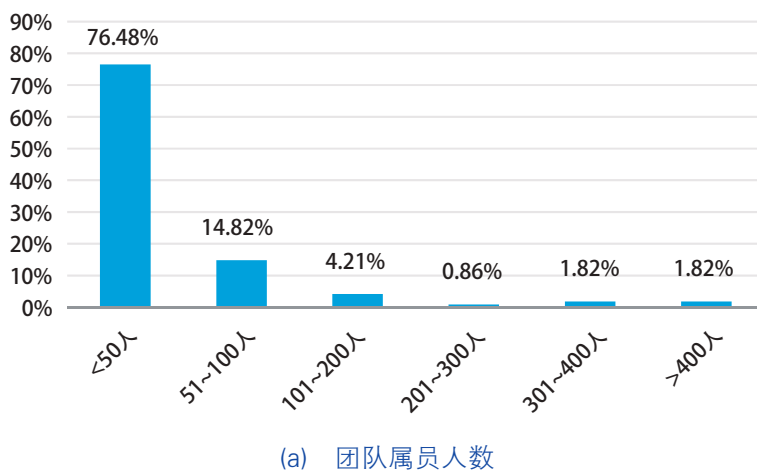
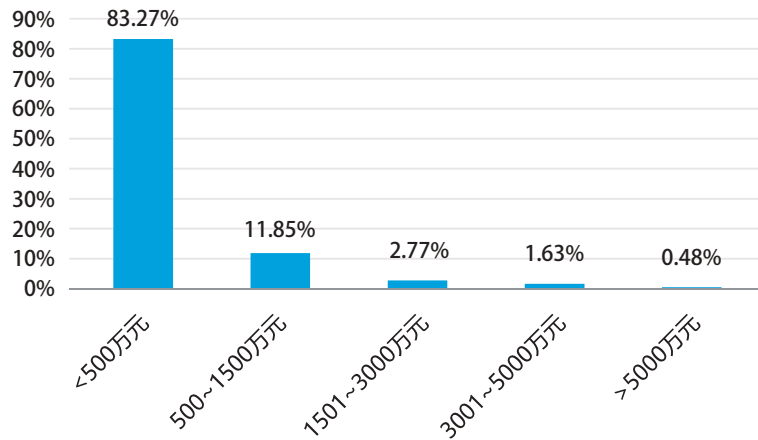
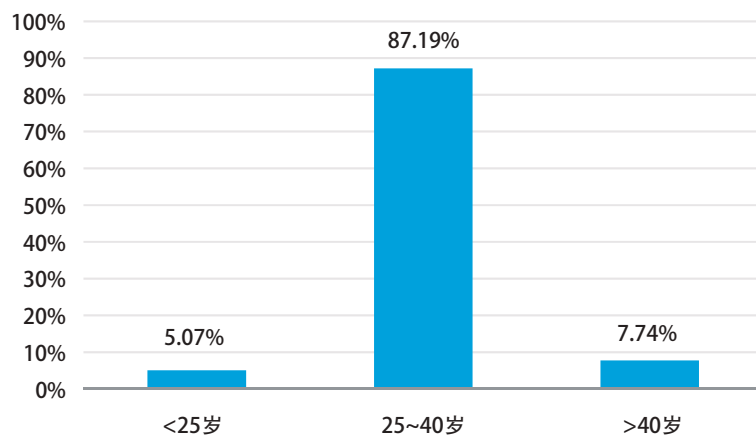


图5.3 团队的基本特征

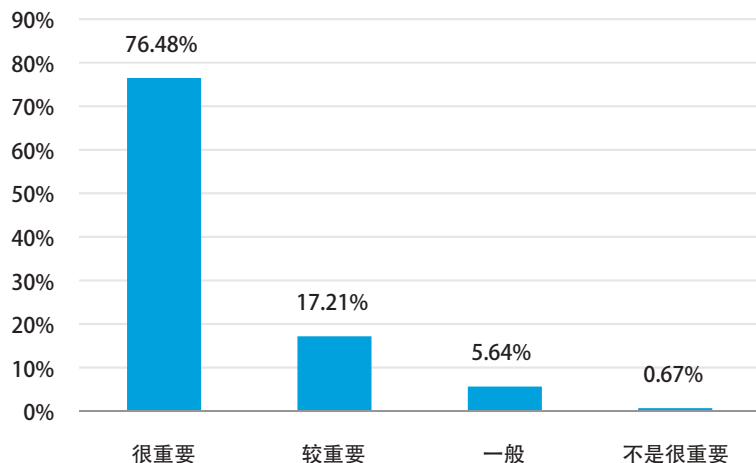


(b) 团队年度FYP



(c) 团队年龄结构

图5.3 团队的基本特征



(d) 招募新生代的重要性

图5.3 团队的基本特征

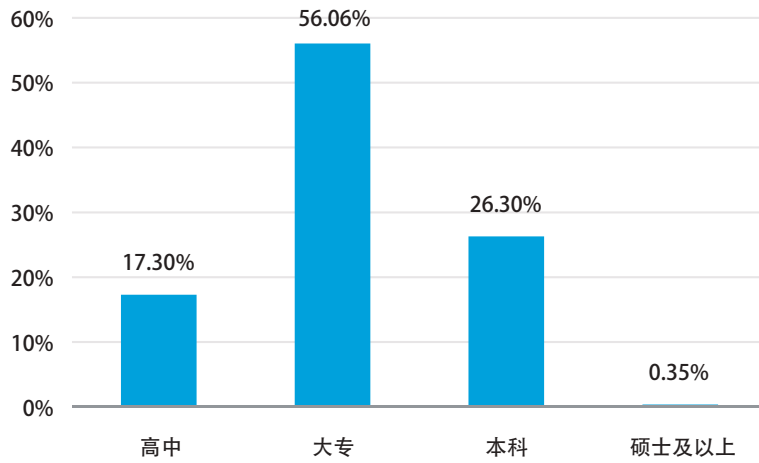
保险团队中的成员学历随着世代的发展与更替逐渐提升，体现出了中国保险营销团队的年轻化与高学历化的发展趋势。

4. 世代特征

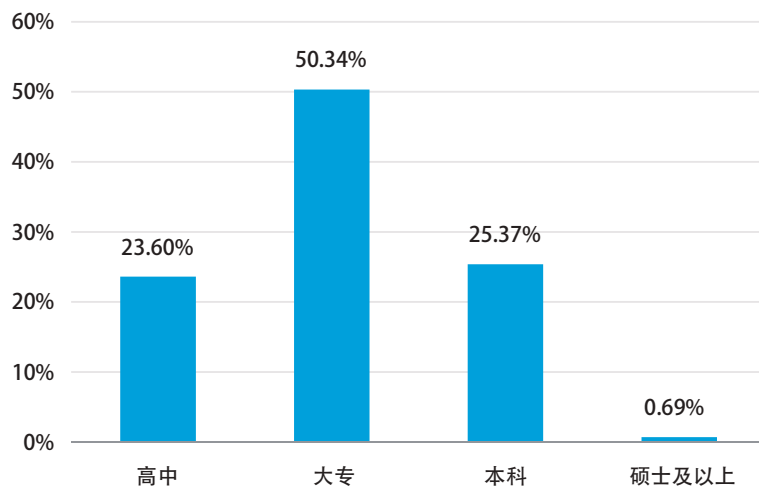
• 年龄与学历

从图5.4可以看到，保险团队中，成员学历从X到Y再到Z世代，是逐步提升的过程。不到一半的X世代成员，为大专及以上学历；到了Y世代，大专及以上学历占到了76%；而Z世代中83%拥有大专及以上学历。

这也反映了保险营销工作越来越专业化，未来的团队增员不仅要看数量，也要看质量。中国的保险营销员队伍，整体上正呈现年轻化与高学历化的趋势。



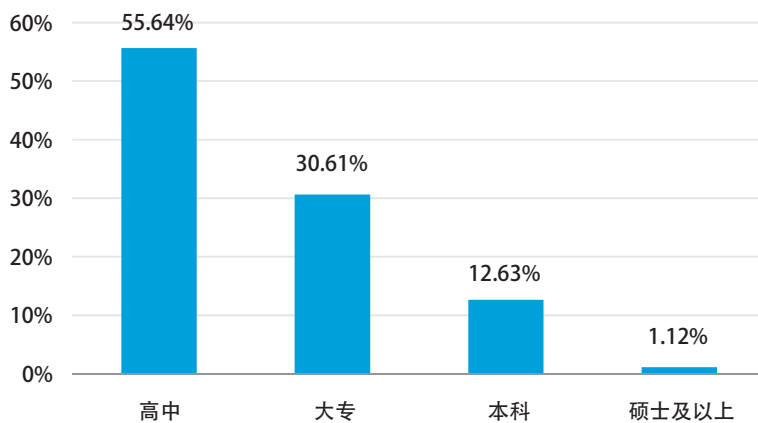
(a) 25岁以下团队成员学历分布



(b) 25~40岁团队成员学历分布

图5.4 不同世代团队成员的学历情况

Y世代对保险业绩的贡献最大，而Z世代则在其未来发展中需要更多的坚持、培训与指导。

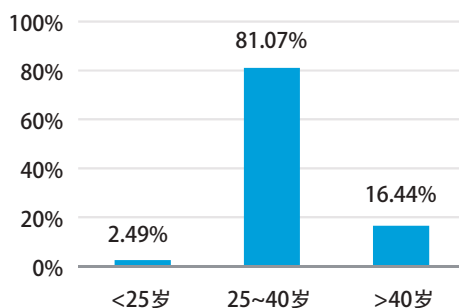


(c) 40岁以上团队成员学历分布

图5.4 不同世代团队成员的学历情况

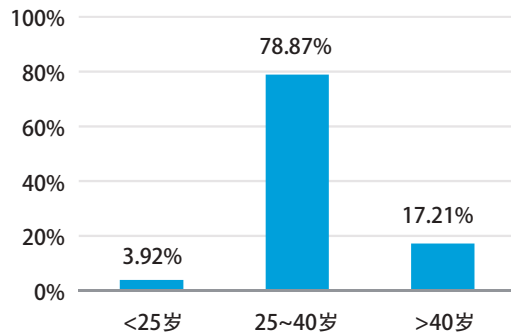
• 年龄与业绩分布

从FYP、件数与绩优三个指标上看，贡献最大的都是Y世代。80、90后已成为保险团队中相当有战斗力的中流砥柱。而Z世代则是件数少于6件的主要群体。作为行业新人，Z世代需要更多的坚持与磨砺，而团队长亦需给予其更有针对性的培训与引导（参见图5.5）。

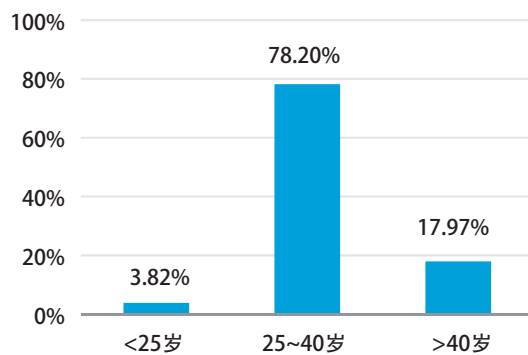


(a) 2019年对团队FYP贡献度最大的年龄段

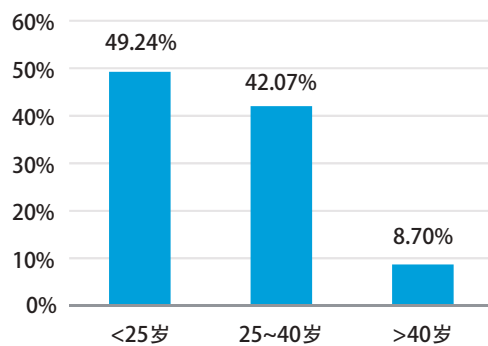
图5.5 不同年龄段成员的业绩贡献情况



(b) 2019年对团队件数贡献度最大的年龄段



(c) 2019年FYC>5万元的绩优成员年龄分布



(d) 2019年件数少于6件的成员年龄分布

图5.5 不同年龄段成员的业绩贡献情况

Y世代是近两年来保险团队招募的目标主体。但由于大部分团队的团队长都是X世代，因此世代的差异在招聘与团队管理过程中势必会带来更多挑战。

5. 世代差异带来的挑战

图5.6描述了过去两年，保险团队的整体招募情况。62.4%的团队招募的X世代成员少于3个，只有7%的团队招募了超过8个的X世代成员。Z世代的招募情况也与X世代大致类似。而Y世代则是过去两年保险团队招募的主体，45%的团队招募了6个及以上的Y世代成员。

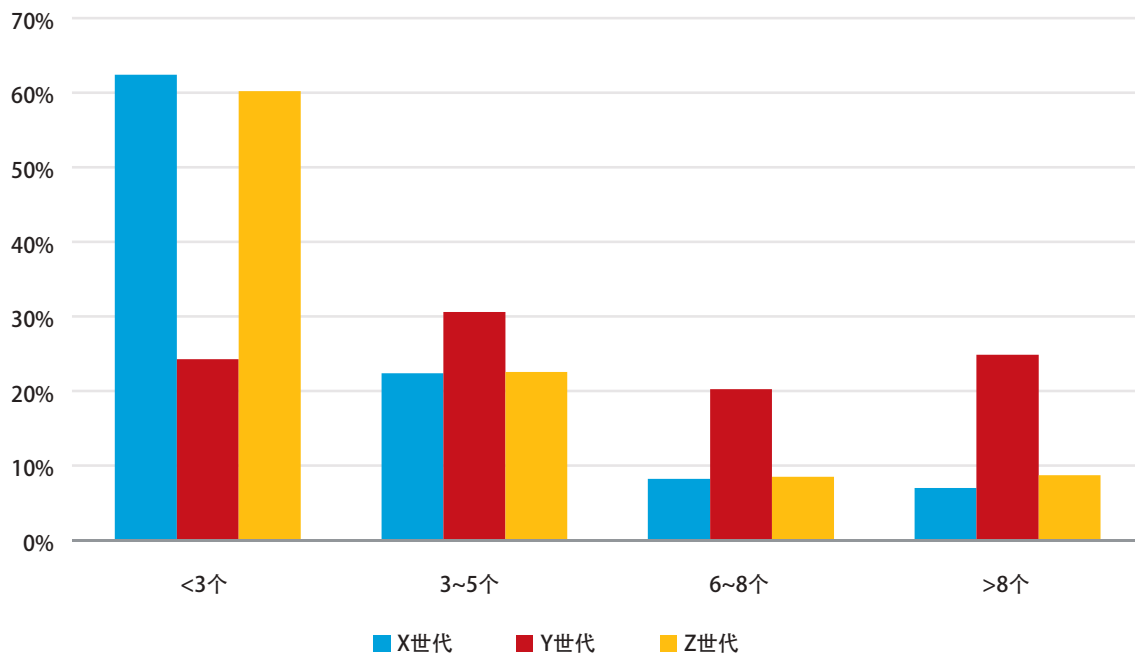


图5.6 不同世代团队成员的招募情况

很多团队长都是X世代，在新世代成员的招募过程中，面对的是与自身成长体验截然不同的群体。从图5.7可以看到，只有5%左右的团队长没有执行差异化的招募策略。有31%的团队长认为X

与Y世代的招募策略很不同，而认为Y与Z世代很不同的比例则更高，为35%。世代的差异，必然会给保险团队建设，带来更多新的挑战。

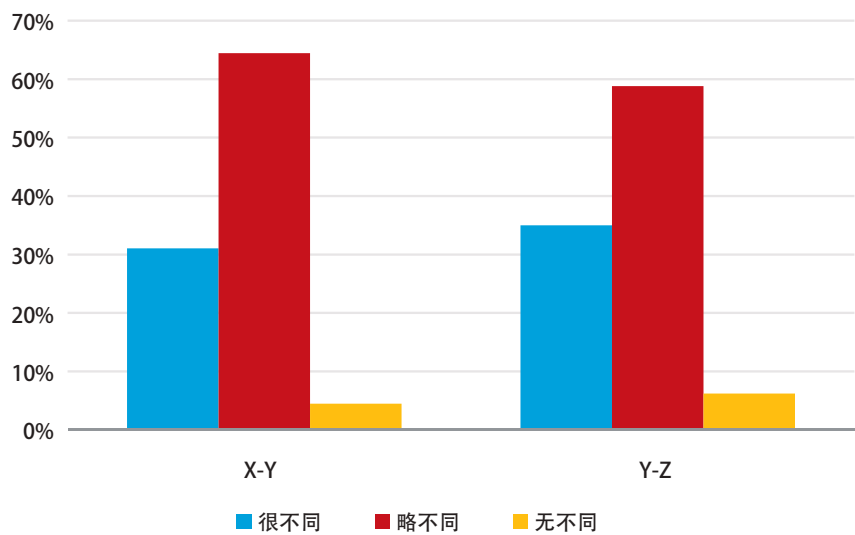


图5.7 不同世代成员的招募策略是否有所不同

图5.8统计了保险团队长在新世代成员招募过程中所面临的诸多挑战。可以看到，对于Y世代群体，团队长最大的挑战是辅导能力；而对于Z世代，沟通障碍则成为最大挑战。

保险营销工作正变得越来越专业，面对更高学历的Y世代群体，团队长需要加强自身修炼，提升培训质量，以提供更优质的辅导。而Z世代的沟通问题，则要求团队长具有更多的同理心与包容性，以便更好地进行引导工作。

辅导能力和沟通障碍分别是团队长在招募Y世代和Z世代成员过程中所面临的最大挑战。

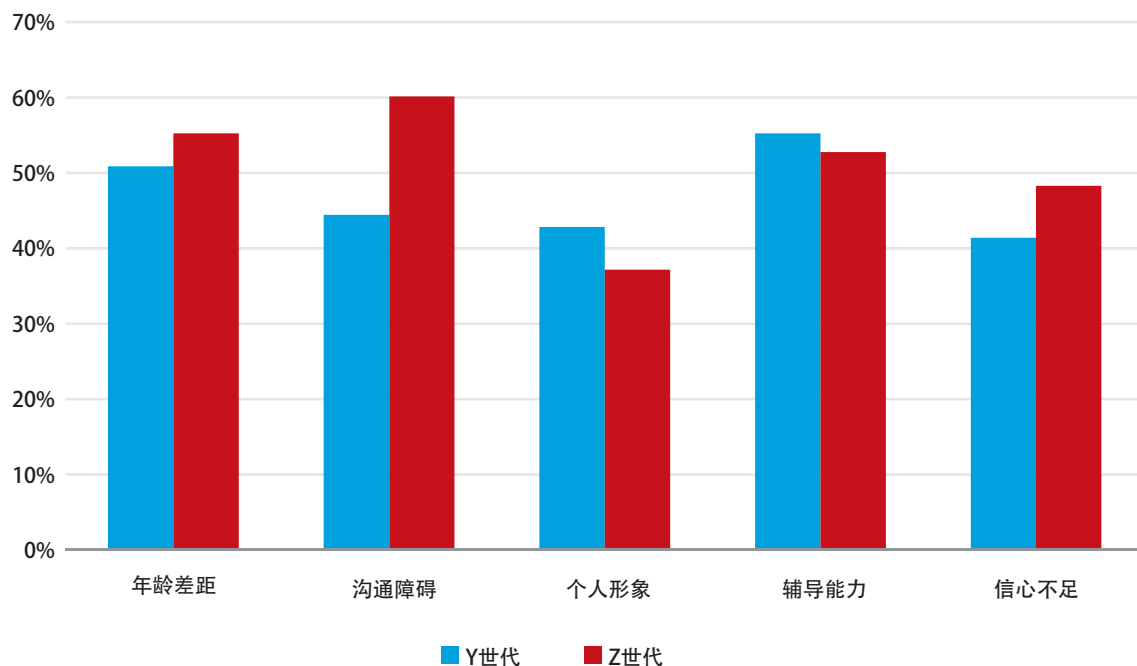


图5.8 招募Y、Z世代的显著挑战

收入是吸引X世代加入保险营销团队的最主要原因，Y世代在看重收入的同时也考虑事业的发展，而Z世代则更注重自由。

6. 世代差异与团队发展策略

世代特征上的差异，必然要求保险团队长在团队发展的各个环节，包括吸引、培育、引导、留存等方面，体现多元化的策略。

• 吸引

84%的保险团队长认为收入是吸引X世代加入保险营销团队的原因，而其他因素与之相比，均相差甚远。对于Y世代来说，在重收入的同时，事

业的发展也同样重要。可见Y世代相对于X世代，在工作动因方面，表现出一定的传承性，同时亦具有其自身的诉求。

Z世代则呈现出相当大的跳跃性。在所有可能吸引Z世代的要素选项中，团队长认为最多的是自由。Z世代热爱自由，喜欢旅游看世界。它们成为统计意义上最具吸引力的因素，而事业发展反而排在最后（参见图5.9）。

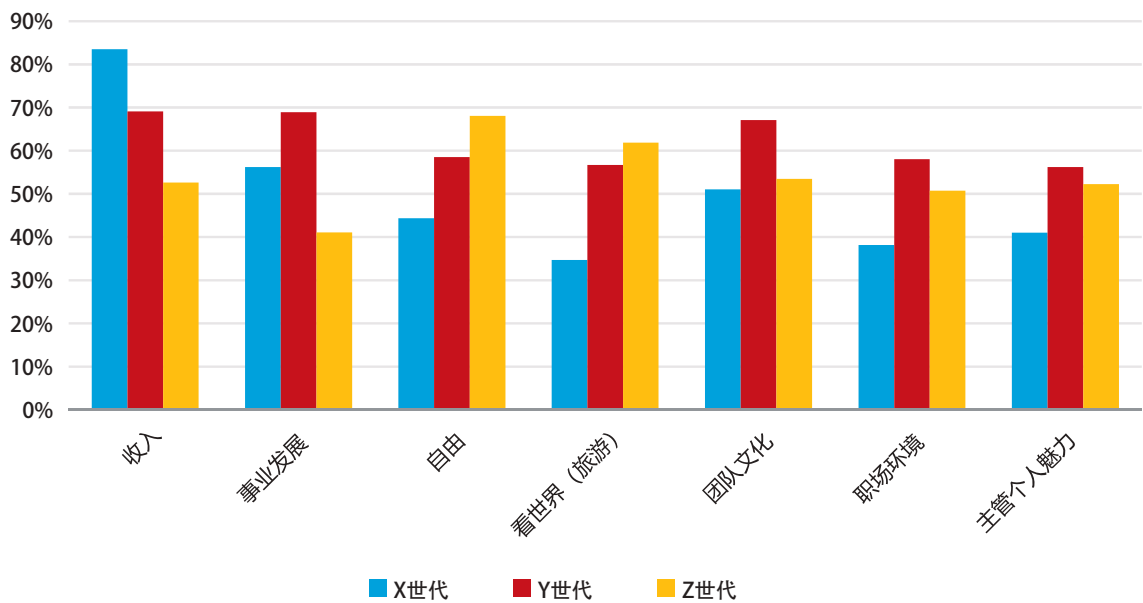


图5.9 是否认为以上因素对各世代较有吸引力

• 培育

对于X世代，56%的团队长认为销售技巧的培育存在显著挑战，在各选项中占比最高。事实

对于X世代而言，销售技巧的培训更具挑战；对Y世代与Z世代而言，习惯的塑造是最大的挑战。相反，保险知识的培育则对所有世代属员而言都是挑战最少的。

上，面对日益多样的消费者群体以及消费需求，X世代营销员往往会面临知识老化与能力不足的窘境。

而对于Y世代与Z世代，均有超过60%的团队长认为习惯的塑造构成最大挑战，且尤以Z世代为甚。良好的工作习惯，能大大提升保险营销工作的效率。新世代的工作习惯培育，必将在反复磨砺与充分尊重个性的环境下，以新的形式呈现出来。

另外，对于所有世代的属员，其保险知识的培育，对团队长来说都是挑战最少的。相信这也是我国保险行业多年发展、行业知识充分普及的重要成果（参见图5.10）。

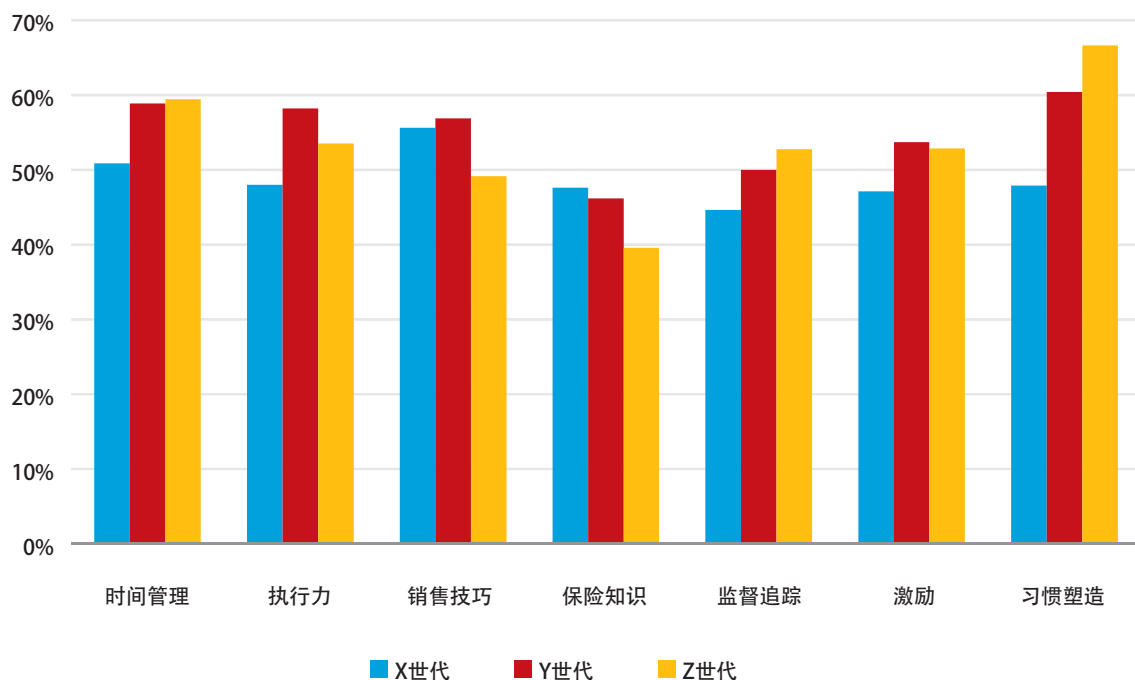


图5.10 在以上培育方面是否存在显著挑战

• 引导

在引导与沟通方式上，世代差异也相当明显。87%的团队长认为X世代适合面对面沟通；而对于Y世代，选择面对面与微信沟通的比重则大致相当；到了Z世代，微信交流已成主流。图5.11清晰地呈现出从线下逐步转向线上的代际演进路径，从而为团队长提升成员间的交流及沟通效率，提供了有益参考。

X世代适合面对面沟通，Z世代则微信交流占主导，Y世代介于二者之间，选择面对面与微信交流的比重大致相当。

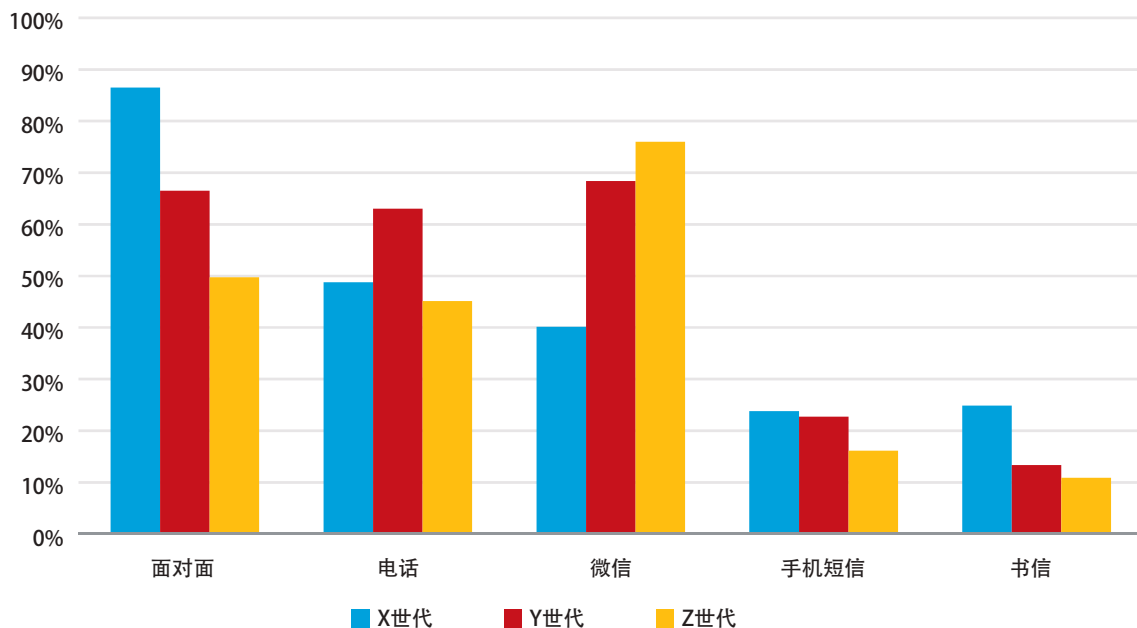


图5.11 以上方式是否适合不同世代的引导及沟通

• 留存

在上一章（图4.4），我们看到增员活动相对于其他业务，线上更难替代线下。因为加入保险营

在考虑工作留存时，X世代属员考虑的最主要因素是收入，Y世代则在考虑收入的同时同样看重荣誉与个人成长，Z世代则主要看重团队气氛和工作自由度。

销，选择新的团队，是个人事业发展的重要一步。它不仅需要理性的决策，更需要激情与魄力。

因此对于团队来说，增员的成本是很高的。如何让成员来了也能留下，是影响团队业绩的重要考量，而差异化的留存策略则是成功的关键。

图 5.12 显示，87% 的保险团队长认为收入能有效留存 X 世代属员，而其他因素则相对次要。Y 世代属员虽然也重视收入，但荣誉与个人成长亦同样重要。因此，对 Y 世代，我们需要给予更大的成长空间及更高的行业认可。

而在所有 Z 世代的留存考量中，团队长选择最多的两个选项，一是团队氛围，二是工作自由度。显然，Z 世代更关注工作时的个人感受，要求对于其个性有更多的尊重。

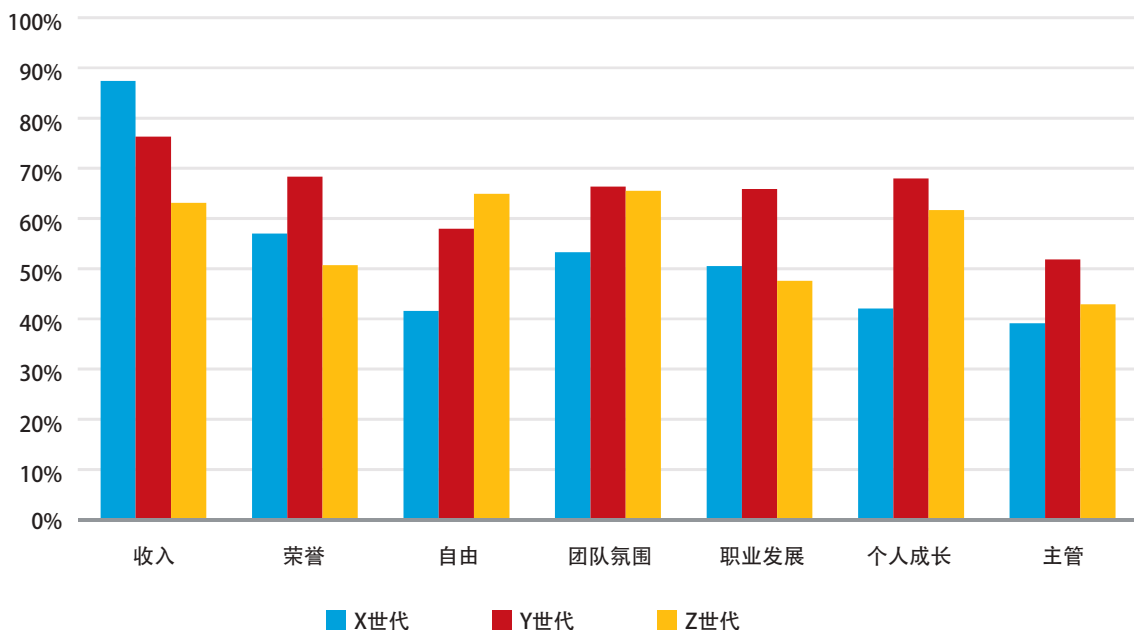
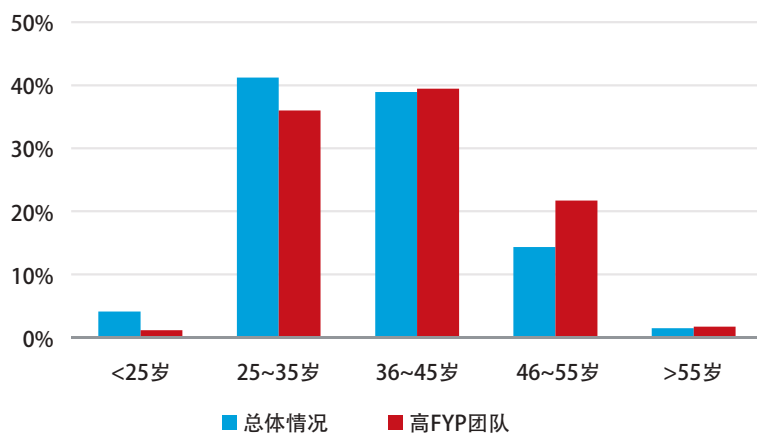


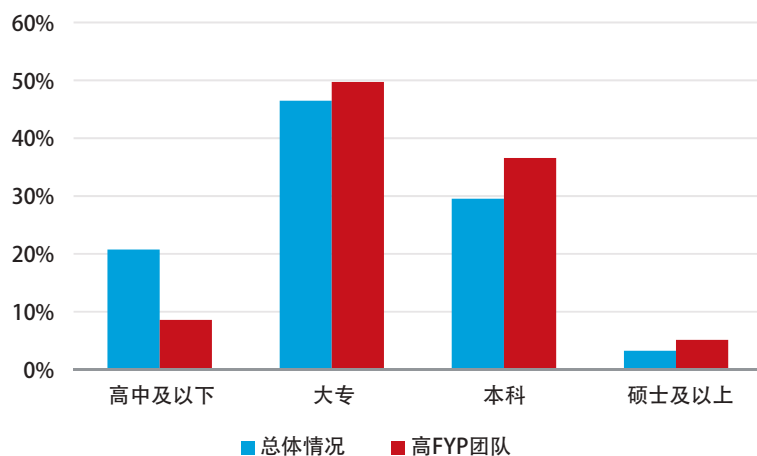
图5.12 以上因素是否能使不同世代属员留存

7. 绩优团队的特点

最后我们分析绩优保险团队的特征，期望对我们的团队建设有所启示。本报告将年化FYP超过500万的团队称为绩优团队，他们在总体样本占比为17%。可以看到，绩优团队在团队长特征、属员辅导及忧患意识等方面，均表现出鲜明的特点（参见图5.13）。



(a) 年龄



(b) 学历

图5.13 绩优团队长的特征

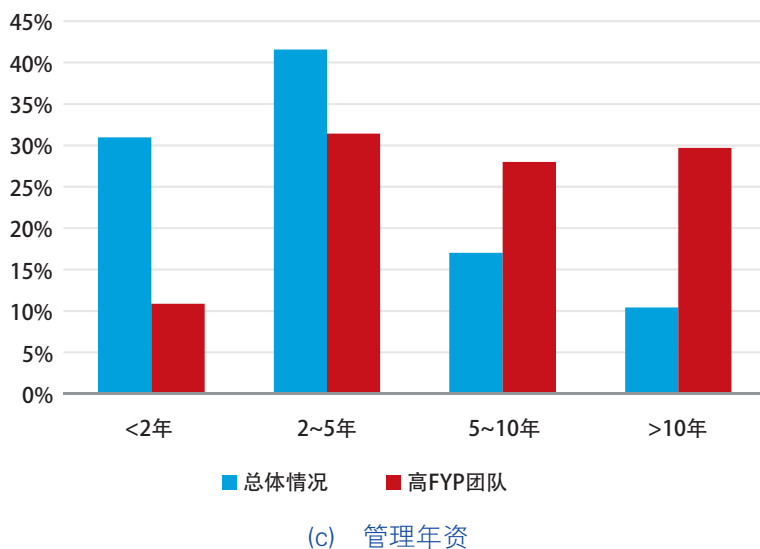


图5.13 绩优团队长的特征

绩优保险团队长的年龄、管理年资、学历都高于行业平均水平，可以为属员提供更好的辅导，能更好地巩固和发挥Y世代的主力军作用。

图5.13显示，绩优保险团队长在年龄和管理年资方面，均长于行业平均；在学历上，也比行业平均要高。这说明优秀的团队长，既有行业经验上的积累，也有更高的专业素养。

在对属员的辅导上，绩优团队也表现得更好。从保单件数少于6件的属员分布上看，行业整体是平均地分布于Y世代（42%）与Z世代（49%），而绩优团队则主要集中在Z世代（62%）。

我们知道，行业中87%的属员是Y世代。Y世代已成为保险团队的主力军，夯实Y世代的表现，就能保证整个团队的业绩。绩优的保险团队，显然更好地抓住了这一主要矛盾（参见图5.14）。

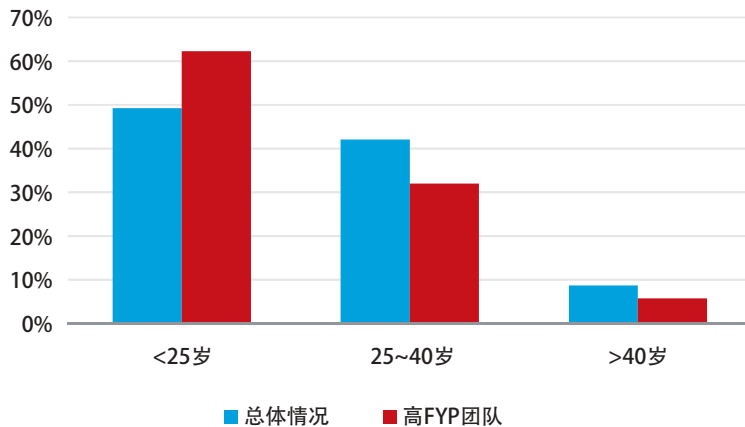


图5.14 2019年保单件数少于6件属员的年龄段分布

最后在忧患意识方面，绩优团队长明显表现得更为强烈。本报告调查了团队长对6项可能影响组织经营事件的看法，其中有70%以上的团队长担心经济放缓与多元化竞争这两项，排名为前两位。而在所有选项上，绩优团队长选择担心的比重均高于行业总体。真是居安思危，未雨绸缪。一个优秀的团队长必需要有远见，以应对行业正在发生的深刻变革。

另外，对于绩优团队长群体，他们超过行业总体最大的一项担心事件，就是成本高涨，相差有12个百分点。人数多，投入大，人均利润下降正成为侵蚀大团队永续经营的潜在问题，我们认为这些问题将在未来逐步改变现有的团队组织模式（参见图5.15）。

绩优团队长对团队发展的忧患意识表现更为强烈，更能拥有应对环境变化和行业变革的敏感与远见，同时也更能精准地判断行业发展可能面临的重重障碍和潜在问题。

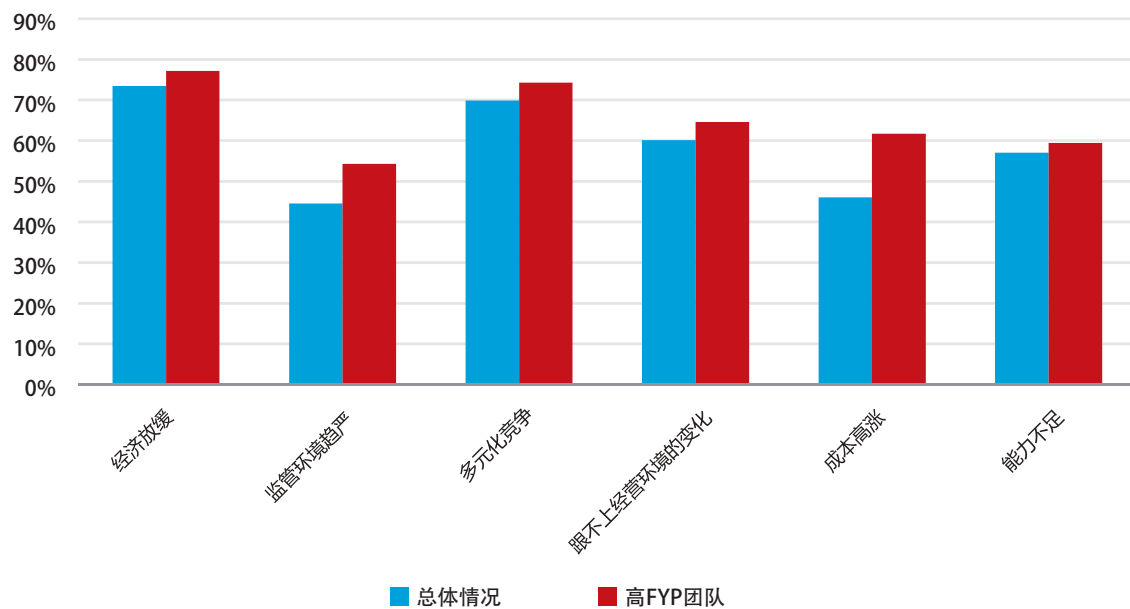


图5.15 团队长对未来2年组织经营最担心的事件

六

结语

不知不觉30年，我们的保险行业已经走过电话时代、互联网时代以及移动互联网时代。而我们保险人，也从60后逐步过渡到以80、90后为主体。

在去年的白皮书中，我们发出了得新人者得天下的呼唤。而行业普遍认为，世代差异必将成为团队融合的最大障碍。得新人而未能尽其力，不正是团队发展的最大遗憾？

因此，要做好新世代的团队工作，必须要首先清楚地认知世代特征与世代差异，而这正是今年白皮书的主题。

X世代是任劳任怨的拓荒世代；Y世代是传承与发展的世代；Z世代则是自由的新新世代。我们认为，差异虽大，但共性更多，因为他们都是中国保险人！

抓住共性，同时尊重个性是团队融合的基本原则。等闲识得东风面，万紫千红总是春。不同世代间取长补短，无疑考验着团队长的智慧。毕竟，世代交替，而团队永存！