



# 中小财产保险公司 如何应对销售内卷化

内卷造成的财险销售恶性竞争，将对行业造成不良影响。

文 | 周全亮

内卷 (involution) 一词最初来源于美国人类学家克利福德·吉尔茨 20 世纪 60 年代提出的“农业内卷化”。该词用来描述印度尼西亚的稻米种植过程中出现的一种现象：随着人口增加等因素，对稻田的劳动投入越来越大，但始终没有促成生产效率更高的技术变革。我国历史学家杜赞奇首次将“内卷”一词用于描述

清代人口爆炸、劳动力廉价、无法带动技术革新而长期停滞于小农经济阶段的状态。

内卷化如今也影响到了保险行业。在保险需求不断升级的推动下，我国保险行业竞争程度加剧，各参与主体纷纷通过加大销售投入来抢占市场份额，巩固市场地位。随着销售投入的增加，保费收入却并未同比增加，甚至不增

反降，边际收益递减，内卷化显著。而这一现象在中小财险公司中尤为突出。

### 粗放式增长遭遇瓶颈

我国保险市场虽然是全球第二大市场，但仍处于初级发展阶段，2020年保险深度为4.5%，保险密度为529美元，参照发达经济体保险业的深度（10%）、密度（4000美元）水平，我国保险市场成熟程度相对较低。

财险市场历经十年的高速增长后期后，进入了深度调整期，自2010年后保费收入增速一直呈下降趋势，增速从2010年的最高点34.5%下降至2020年的4.4%。在增速放缓的同时，产险结构进一步调整，第一大险种车险占比不断下降，以健康险为代表的非车险快速崛起。

在整体市场规模承压的背景下，市场主体两极分化严重，2020年财险前5家市场主体保费收入为10515亿元，占总保费收入的77.4%，89家市场主体中份额小于0.1%的有39家，占比43.82%，头部几家险企凭借规模优势占据了绝大部分市场份额，而剩下的大量中小险企不得不去争夺那不到四分之一的市场份额，竞争激烈程度可想而知。企业的竞争压力将直接传导至保险销售人员，加剧保险销售内卷化。

我国保险市场中销售人力是最活跃的增长要素，随着该要素边际生产力递减，出现了产能错配、结构错配和行为错配三类问题。

首先，我国销售从业人员与市场规模贡献不匹配。截止到2020年上半年，全国保险从业人员为1098万人，原保费收入为6922.15亿美元，而2019年美国保险从业人员仅约280万人，保费收入约1.8万亿美元。

其次，人员素质与激励水平不匹配。20世纪90年代初期，我国引入保险代理人制度，对代理人进行市场化激励。虽然我国保险代理人

的总体学历水平和综合素质在逐步提高，但与其他金融行业相比总体仍处于较低水平，截至2020年年底，保险公司代理人中仅有约30%具有本科及以上学历。

最后，人员销售行为与消费者需求不匹配。以逐利为目的的销售行为，造就了销售队伍以保费论英雄，在刚性约束相对较少、管理边界模糊的条件下，损害消费者权益的销售行为时有发生。

三类错配直接增加了客户开发难度，间接加剧了保险销售的内卷化。

短期内财险保费增速难以回到快车道，随着车险改革和金融对外开放逐步深入，国外市场主体加入竞争，保险销售竞争压力将进一步加大。

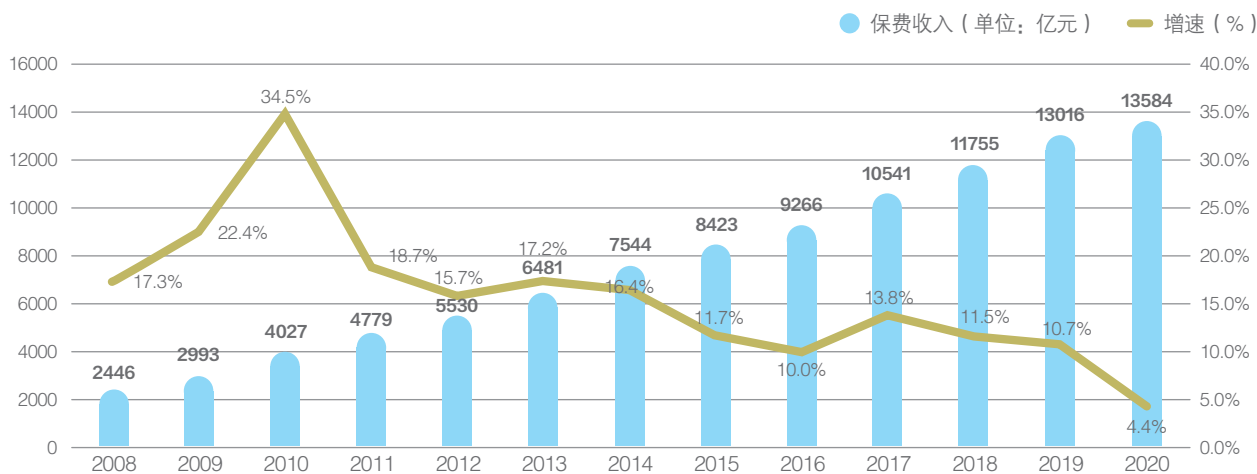
保险销售内卷化让各大保险主体陷入了低层次竞争的恶性循环，消耗了大量资源，增加了行业内耗，抑制了行业创新，不利于我国保险行业健康可持续发展，也不利于社会稳定。

保险销售内卷化迫使保险公司不断加大在销售环节的人力物力投入，最后转变为以销售增员及费用投入为核心的恶性竞争，陷入高费用投入与大规模增员下保费规模却不见增加的怪圈。内卷让险企更侧重于短期效益而忽视长远发展，前段时间险企集中“踩雷”保证保险的本质就是内卷催生的经营风险。这种风险对资本实力和经营管理能力均不占优势的中小财险公司威胁更大，销售内卷挤占了本应投入到产品、管理创新的资源，导致公司经营发展停滞不前，陷入低层次恶性循环。

一方面，销售内卷化催生消费者权益风险。在内卷化推动下，部分主体利用保险信息不对称、专业性强的特点，采用过度宣传、承诺高额回报、误导性宣传等手段抢占市场份额，导致投保人得不到应有的赔付，严重损害了消费者权益，对行业造成了极大的负面影响。另一

保险主要客户群体、消费习惯均发生了较大变化，能否提供定制化、多元化、一体化的保险服务成为获得保单的关键。

## 2008 ~ 2020 年我国财险保费收入情况



> 资料来源: 作者提供

方面,内卷化让保险销售从业人员长期陷于低层次循环之中,不利于保险销售从业人员整体素质的提高,不利于保险行业服务质量的提升,更不利于从业人员自身职业发展。作为一个拥有 1000 万人的群体,内卷造成的恶性竞争和不稳定性催生了不确定性社会风险。

### 消费需求升级呼唤创新

随着消费需求升级,保险主要客户群体、消费习惯均发生了较大变化,能否提供定制化、多元化、一体化的保险服务成为获得保单的关键,这对保险销售的专业能力、服务水平提出了更高的要求。若保险主体不能打破内卷的“魔咒”,低水平供给与高质量需求之间的矛盾将不断加深,加快转变势在必行。

消费群体的变化、技术的进步等多方面原因导致供需错配情况增多。

消费主体的变迁是推动消费升级的动力之一。追求人生同时也用力拥抱生活的“用力青

年”成为保险消费生力军。据统计,2020 年 80 后群体人均保险自费金额达到 883 元,初入职场的“90 后”人均保险自费金额为 623 元,同比增长 33.12%。“80 后”、“90 后”青年群体具有一定的金融知识储备和风险意识,对商业保险的接受程度远超父辈。这部分“用力青年”正成为保险消费市场的生力军,更倾向于简单便捷的保险综合线上服务,需要保险主体提供手续简明、过程省心、流程快捷的客户体验。过去以销售人员引导为主的销售模式不能适应主力消费者的诉求,高绩效的营销人员也将面临内卷化严重的问题,产能错配更加难以解决。

在新一代技术的加持下,无论是在保险产品、保险服务还是在保险定价上,保险需求与应用场景相结合,消费者的个性化需求将进一步释放。这赋予了保险主体创造价值的空间与可能,也对参与销售的人员提出更高的要求,除了知识储备、综合素质外,销售人员还需要

具有信息甄别、数据分析、工具运用等相关技能。

保险销售内卷的根本原因是“僧多粥少”造成的低层次恶性竞争循环，而创新是打破内卷化最有力的武器，因此中小险企应对内卷化的核心在于对内提高自身实力，对外挖掘新的增长点，以战略创新、业务创新、管理创新和技术创新四个方面为切入点防范内卷化风险。

战略创新需要找准定位，走特色化、差异化发展道路。

面对恶劣的市场竞争环境，中小财险公司保险销售要突破内卷化首先要明确公司战略定位，走特色化、差异化发展的道路。要根据自身资源禀赋及市场环境，找准公司的主要目标客户群体，挖掘蓝海市场，开发下级市场，做好客户细分、渠道细分、产品细分，抢占细分市场，闯出一条有别于其他市场主体的差异化竞争发展路线，有效应对保险销售内卷化。

在业务创新上，应聚焦个人客户，开展个人客户综合展业。作为人口第一大国，个人客户将是我国保险增量的主要来源，深度挖掘个人客户的保险需求将是财险公司未来的主攻方向。目前头部财险公司在推进客户经营转型上已经先行一步，通过改变组织架构、营销方式实现从传统的团体客户、法人客户经营模式向个人客户经营模式的转变，为下一步跨越发展积蓄能量。中小财险公司开展个人客户综合展业要构建保障全面、投保灵活的产品体系。将车险、家财险、意外险、健康险打包成保险包，为个人或家庭提供全面丰富的“综合保险计划”，客户可以根据自己的需求、喜好选择保险包的组合内容。同时，中小财险公司应注重打造以人为中心的保险综合服务体系。围绕个人客户工作生活中不同场景的保险需求，为其提供全方位的综合保险增值服务，以提高客户黏性为最终目标，打通车险、非车险承保理赔及增值服务各个环节，采取灵活的增值服务组合，实

现车险与非车险的相互渗透、相互促进、共生共荣。

完善销管机制体制、推动销售专业化是管理创新的要点。创新销售管理模式，发展专业化销售模式，一方面打造针对蓝海市场（如县域下沉市场）的专业化销售团队，培养有针对性的专业销售人才；另一方面优胜劣汰，淘汰综合素质及能力不能适应竞争的销售人员，实现客户需求与销售模式的匹配。具体看，一是通过设立专业部门、人员岗位建立针对个人客户综合展业的组织体系，为个人客户综合展业提供组织保障。二是建立配套激励约束机制，优化个人客户综合业务的提奖比例和考核激励体系，完善销售人员管理办法，对个人客户业务进行事业制考核管理，从客群建设、产品开发、承保管理、客户服务、理赔质量等全方位设定考核指标。三是创新培训体系，消费升级对保险销售人员的专业能力和综合素质提出了更高的要求，尤其是中小险企在不具备品牌、规模优势的情况下对销售人员的个人能力要求更高，这就需要中小险企创新销售人员培养体系，在资源有限的情况下，以细分领域为突破口，培养细分领域专业化保险销售人员。

技术创新重点在于拥抱金融科技，提高信息化水平。金融科技能够有效提高保险公司的运营效率，提升风险管控能力，已经逐步成为保险公司核心竞争力的重要体现。保险公司一方面可以打造移动端一体化平台，顺应用户消费习惯，将承保理赔及增值服务集中到一个平台，为其提供“一站式”保险服务；另一方面也应加强客户数据治理与应用，打破数据孤岛，实现前台、中台、后台客户数据的网络协同，以数据为基础对客户画像，支撑差异化、个性化的保险产品及服务。□

（作者系英大泰和财产保险股份有限公司副总经理）

中小财险公司应注重打造以人为中心的保险综合服务体系，围绕个人客户工作生活中不同场景保险需求。