独立个人保险代理人：方向与轨迹

■ 文·卫新江

2020年12月23日，中国银保监会下发了《关于发展独立个人保险代理人有关事项的通知》（银保监办发〔2020〕118号，以下简称《通知》），标志着我国独立个人保险代理人工作由此拉开序幕。从国际对比来看，独立代理人是方向，而我国目前采用的是专属代理人，现有的专属代理人是不是仍有生命力，还可以维持一个相对较长时期的发展？《通知》下发之后，各家保险公司是不是很快就自动掀起一阵将专属代理人转为独立代理人的浪潮？如果不会，那整个独立代理人制度的引入轨迹又会是什么样的？

正确方向

代理人模式是美国保险市场的主流，这点与我国类似。但美国的保险代理人数量迄今为止只有34万名左右，而中国则有900万之多。中国庞大的保险代理人主要是专属代理人，即隶属于一家保险公司的代理人，而美国则以独立代理人为主，这些代理人不直接隶属于某一家保险公司，可以接受多家保险公司的委托从事保险业务的销售。欧美成熟保险市场的独立个人保险代理人包括自然人和法人形式，其“独立”一是体现为没有层级关系，二是体现为可以同时为多家保险公司代理业务。而我国目前的代理人则属于专属代理人，其“专属”性体现在：一是有层级关系，二是只为一家保险公司代理业务。在这种代理模式下，最好的展业方式就是不断做大团队，这样居于金字塔顶端的总监级的代理人就可以获得千万级的年薪。而居于金字塔底下的业务



员则多为新人，业务不精通，容易引发销售误导等问题，导致保险业社会形象不高等。

反观美国这样成熟的市场，保险代理人往往是一个令人羡慕的职业。社会上对国内保险业的一些常见负面印象，在美国并不存在，这与他们实行的以独立代理人为主、专属代理人为辅的制度有关。独立代理人展业、服务靠的是自己专业上的硬功夫，国内不少代理人擅长的是“拉人头”，对客户有关保险产品、业务方面的专业问题往往并不能提供满意的解答，这是社会上形成对保险代理人负面印象的一个重要原因。独立代理人没有层级，就只能靠自己的专业取胜；地;独立代理人可以考其他的金融销售许可，如基金、信托、养老等产品，这样他可以通过销售保险等多个金融机构、多种金融产品获得更高的收入。

时下正在转向高质量发展的中国保险业已把目光聚焦于引入独立代理人制度，确实是把握了正确的方向。如何实现保险业的高质量发展？很多人首先想到的就是保险回归保障，多卖保障型的产品，寿险多做期缴业务，财险多做非车险业务。当然，这些都是面上的东西，深层的还是在人，在保险代理人，归根结底在保险代理人制度选择。尤其是在近年来保险代理人增幅出现下降或放缓的背景下，监管部门对推动保险代理人制度变革的愿望和动机就显得更为迫切。现在确实是引入独立代理人制度的时候了！

变革动力

《通知》确立的将我国独立个人保险代理人定位于这样三个方面：一是只限于个人保险代理人，而不包括法人。二是其“独立”更侧重于破除保险营销的层级关系，《通知》明确规定独立个人代理人“不得发展保险营销团队”。三是与保险公司不“独立”。《通知》要求保险公司严格甄选独立个人保险代理人，并落实独立个人保险代理人管理责任。当监管部门依法对独立保险代理人实行行业禁入等行政处罚和加强失信惩戒等监管措施时，要一并追究所属保险公司责任，即采取对独立保险代理人个人和所属公司的“双罚”。但《通知》在代理业务范围方面则采取了更为宽松的政策，规定如果保险公司兼营保险代理业务的，独立个人保险代理人可以根据其授权，代为办理其他保险公司的保险业务；如果保险公司有销售非保险金融产品资质的，独立个人保险代理人经其授权也可以销售，但需要事前申请相应的资质。这就是说，独立保险代理人可以销售其所属保险公司代理销售的诸如车险、健康险等保险产品和基金等非保险产品。显然，这对保险集团公司项下的保险公司来说更为有利。

《通知》能否在900万保险代理人中激起浪花朵朵，关键在于保险公司有没有这方面变革的动力。保险公司变革的动力在哪里？首先，保险公司为什么要变革？如果不断有保费进来，又没有监管合规方面的压力，似乎看不到保险公司要变革的理由。尤其是承保业务不赚钱、主要靠投资赚钱的时代，保险公司压低承保端成本的动力也不足。其次，《通知》并没有提出明确而具体的变革时间表和要求，这样变革的动力主要是靠保险公司自己推动，保险公司又缺乏变革的动力，这样独立代理人变革可能就变成“叫好不叫座”了。毕竟现行的代理人制度在国内已经存续近30年，保险公司各层级管理人员和代理人也习惯了这种金字塔式的代理人制度，要推行一种全新的独立代理人制度确实有很多难处。如果外部不能提供足够的诱因，那么变革的动力只能依赖于企业家的领导力了。

有着“领导变革之父”美誉的哈佛商学院教授约翰·P.科特指出，对于变革中的企业来说，领导力至关重要。有更多的变革，就会要求更强有力的领导。领导力的核心就是创造重大的变革以实现更美好的愿景。创造变革是领导力的首要职能。在他看来，领导者需要保持自我驱动力，领导变革的过程基本包括三个部分，即确定变革的方向、与员工达成联盟（即通过与员工充分交流，把员工变成变革的参与者、支持者）、提供变革的激励。按照约翰·P.科特的变革理论，在缺乏变革动力的场景下，各家保险公司是不会自动掀起将专属代理人转为独立代

理人的浪潮的，变革的动力只能来源于那些有远见卓识的真正企业家，来源于这些企业家身上的领导力，正是这种领导力驱动着企业变革。

前行轨迹

今年是中国引入独立代理人的元年，我们也相信再过20年左右时间，中国也会出现独立代理人数量超过专属代理人、居于市场主导地位的情况。既然起点和终点已经如此清晰，那么整个变革推进的轨迹究竟是怎样的呢？首先，这种变革肯定是渐进式的，是市场化的，是企业自我驱动的；其次，这种变革是长期性的，是由若干中小保险公司率先试行，而且慢慢通过典型示范推广开来的，一般而言需要的时间是20年以上；第三，这种变革是通过增量对存量的超越而实现的，即在维持现有的专属代理人体制的情况下，通过做大独立代理人的数量和业务规模，慢慢地实现独立代理人数量对专属代理人数量的超越。

也许有人会说，为什么不用行政的办法加快推进？保险代理人就是一个纯市场化的制度设计，是无法用行政化的方式去推动的。它这种金字塔式利益分配的设计具有自身的合理性。不可否认，这种制度有强烈的内在扩张驱动，因而对中国保险业的发展做出了积极贡献。而且这种制度不会被颠覆，更不会被彻底取代。即便在美国，传统的专属代理人制度依然存在，这就说明它依然有其生命力，所以20年之后的中国保险业依然会存在相当数量的专属代理人。

为什么是中小保险公司率先试行？大的保险公司虽然有多元化经营的优势，但由于存在较大数量的专属代理人，整个组织存在很强的惯性，而且越是居于高位的营销精英就越反对引入独立代理人。在他们看来，独立代理人直接侵犯了他们的利益。中小保险公司在竞争压力加大的背景下，必然要走专业化、特色化的经营之路，引入独立代理人设计出一套新的利益分配机制，有助于降低保险公司的经营费用，助力特色经营的承保端盈利。而且由于中小保险公司现存的营销精英数量有限，可以通过让他们专门服务公司高端客户等途径减少其对引入独立代理人制度的抵制，这样推行起来也比较容易。

独立个人保险代理人要起好步、开好局，关键是做好这三方面工作：一是选择特定的代理人。最好是入行1—2年的新人，没有自己的团队，也很难组建成自己的团队，但个人能力比较强或人脉资源较广，这些人成为独立代理人的可能性高。真正的已经有自己团队的代理人是不会选择做独立代理人的。学历方面最好是全日制本科以上，《通知》将学历规定为大专以上，但从提高育成率的角度看，本科更为有利。二是确定好独立代理人与保险公司的关系。这包括财务利益和法律两个方面，前者如不同产品不同年限的代理费比率，独立代理人年度业绩考核和晋升，保险公司对独立代理人经营场所的装修、设备等固定资产投资和回收等。后者如保险公司对独立代理人的业务监督范围和方式；独立代理人违规经营的法律、合规责任分摊，独立代理人责任险是由公司购买还是独立代理人自行购买；保险公司和独立代理人委托协议的签订、解除等。三是做好后援保障。为防止出现“大进大出”的高流失率情形，保险公司需要加大培训力度，如要求新入职的独立代理人参加培训的课程和学时，以及每年必须参加的网络和现场培训课程及考核要求等。做好育成辅导，要选择一定数量的管理人员向独立代理人提供类似教练式的服务支持，开展各种展业训练、陪访、授课等，甚至要考虑为独立代理人提供最初的数月甚至一年以上的育成期间的利益保护，如是否由保险公司垫付部分独立代理人最初一年的“五险一金”支出，等育成期结束后再逐步收回等。只有这样才能合理平衡保险公司和独立代理人的关系，消除其起步阶段的各种顾虑，提高留存率和成功率。

总之，引入独立个人保险代理的方向是正确的，但前行的轨迹肯定不会笔直，这又应了那句老话：前途是光明的，道路是曲折的！

卫新江：中国人寿养老保险股份有限公司发展规划部