

关于本书书名的副标题中出现的概念、术语，我想还是先在本节表述清楚，因为这些关键的词语同时也是本书的核心，比如：“保险代理人”“保险基本法”“高绩效”“生态型组织”等。

1. 为什么用“保险代理人”这个称呼？

因为保险代理人是正式名称，不容易混淆。在《中华人民共和国保险法》（2015年4月24日第十二届全国人民代表大会常务委员会第十四次会议《关于修改〈中华人民共和国计量法〉等五部法律的规定》第三次修正，简称《保险法》）中，第五章第一百一十七条，对“保险代理人”这样定义：保险代理人是根据保险人的委托，向保险人收取佣金，并在保险人授权的范围内代为办理保险业务的机构或个人。

本书所提及的保险代理人是指，在保险代理人管理办法（业内简称“保险基本法”）中的个人代理人。在书中，我有时也会亲切地称“保险代理人”为“伙伴”，表达的都是一个意思。

当然，保险经纪人也有自己的“保险基本法”，底层逻辑是一样的，对你们也适用，也同样有帮助。

2. 为什么要以“保险基本法”为核心？

1) 回到“保险基本法”，享受组织红利是大势所趋

我们正处在保险业的转型期，享受的不再是“增员”红利，而是组织红利。什么是“增员”红利？是由人的数量增加带来的红利，是过去人口红利大背景下的产物。什么是组织红利？是由组织的健康发展而带来的红利，是当今人才红利背景下的产物。“增员”红利带来的是人数和收入的增加，而组织红利带来的是人效和利润的增加，如图 II-1 所示。

人效和利润在哪里？在“保险基本法”里。“保险基本法”里不但有“黄金”，更有你的未来。

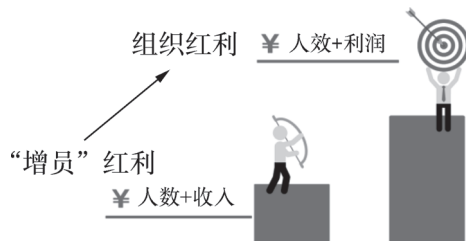


图 II-1 “增员” 红利变成组织红利

2) “保险基本法” 才是团队发展的根

企业发展追求的是 5 个“最”：最小的成本、最高的效率、最短的时间、最清晰的路径、最快的通道（如图 II-2 所示），并以此来满足用户需求，为社会创造价值。而这 5 个“最”也是“保险基本法”所具备的核心价值。为此，伙伴们才更愿意以长期发展为导向，聚焦“法内”长期利益的获取，避免“法外”短期利益使用不当带来的副作用。

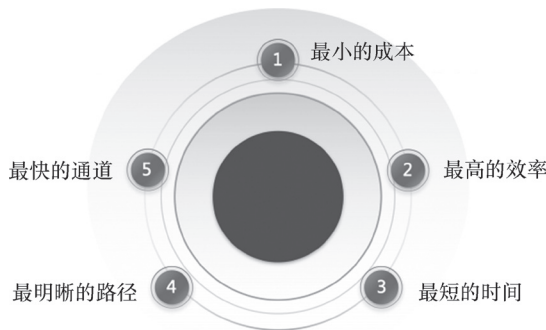


图 II-2 企业追求的 5 个“最”

但是，不容乐观的是，很多伙伴对“保险基本法”不重视，或者有着这样或那样的看法，具体表现在以下 4 个方面：知之甚少、片面理解、方法不对、纸上谈兵。如图 II-3 所示。

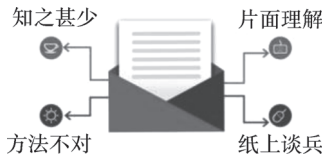


图 II-3 对“保险基本法”的 4 个片面看法

(1) 知之甚少

有的伙伴觉得“保险基本法”太复杂，既然看不懂就不看，反正有业绩就

有钱，没有业绩就没钱。他们说：“保险基本法”就在那摆着呢，不可能少给我发佣金。

（2）片面理解

比如，有的伙伴认为“保险基本法”只是用来计算收入，没有别的用处。

（3）纸上谈兵

有的伙伴对“保险基本法”了如指掌，说起来头头是道，但是真遇到实际问题时，却不会用“保险基本法”去解决。

（4）方法不对

有的伙伴天天关注维持考核的标准，把自己变成了“保险基本法”的奴隶；有的伙伴认为“保险基本法”就是用来助力晋升的，不惜一切代价升上来之后，却把晋升当成了终点，结果没有经过几个考核期就掉了下来；还有的伙伴一直升升升，导致地基不牢，又回到了原点。凭运气赚来的钱，凭实力亏光，忽视了冒进的风险。

为什么会出现这种情况呢？这就跟盲人摸象一样，你站在使用者的角度，只看到了“保险基本法”的一角，没有看到全貌，很容易以偏概全。

只有从学习者、制定者、实践者3个维度来思考（如图 II-4 所示），才能了解“保险基本法”的魅力，让“保险基本法”为你所用。比如，你可以亲自去手抄几遍“保险基本法”，画画架构图，全面了解一下“保险基本法”；你可以站在“保险基本法”制定者的角度去思考，做到知其然也知其所以然；你还可以用“保险基本法”亲自去带队伍、拿到结果。这样，你才会成为“保险基本法”的最大受益者。



图 II-4 思考“保险基本法”的3个维度

3) “保险基本法”是职业地图

职业地图简单来说，就是一份保险代理人职业成长路线图。逐渐掌握“保险基本法”的过程就跟登山一样：起点在哪儿？如何走？多少个台阶？山顶在

哪儿？需要多长时间到达山顶？上山前需要做哪些准备？在行进途中有哪些风景？需要哪些补给？一目了然，心知肚明。

无限风光在险峰，保险职业有着巨大的潜力和机会，就等着你这个攀登者拿着地图来征服呢。我一直深信，只要你走在正确的路上，总有一天能登顶。

3. 为什么要以“高绩效”为目标？

先来看几个概念：高业绩、高首年佣金（First Year Commission, FYC）、高收入、高绩效，它们有什么区别？如图 II-5 所示。



图 II-5 书中涉及的 4 个概念

举个例子：小王是一个做了 10 年的老主管，小李是刚入职半年的业务员，两人这个月都上了 100 万元保费，险种一样，只不过交费年期不一样，小王是 3 年交，小李是 5 年交。

一个月上 100 万元保费，按照保险行业的标准来讲，简直太高了，2 个人都属于高业绩。你肯定猜到了，高业绩说的就是高保费嘛。咱们明白了这一层，接着往下看。

小王和小李同样的业绩，FYC 一样吗？这个问题肯定难不倒你，一定是小李的 FYC 高于小王啊，因为 $FYC = \text{保费收入} \times \text{计提比例}$ ，5 年交比 3 年交的计提比例高。是的，这个时候咱们就说小李是高 FYC，也可以理解成高人效。

到了这儿，你可能会想，高 FYC 一定意味着高收入吧？先不着急，咱们先来看收入构成，“保险基本法”中的收入由多项构成：有佣金类的，有津贴类的，有奖励类的，有福利类的，等等。小王是主管职级且入司时间长，收入除了 FYC 外，还有续期佣金、管理收入等，小李是销售职级且入司时间不足 1 年，比小王收入项少且利润低，最后加到一起之后，小王的收入却比小李高。这个时候，咱们就说，小王是高收入。高收入除了跟 FYC 有关外，跟工作时间、职级、过往表现等影响因素也有关，所以，高 FYC 不一定有高收入。

高绩效呢？不绕弯子，直接上答案：高绩效指的是高利润。利润是什么？为了方便理解，不考虑其他因素，咱们上一个不太严谨的公式：利润 = 税后收

入－支出。税后收入是指佣金表里对应的实发收入，也就是到手的收入。支出是伙伴们日常经营客户、经营团队、提升自己能力等花出去的各项费用的总和。这部分费用不在佣金表里体现，需要自己登记好，也是伙伴们最容易忽略的部分。

还是回到上面那个例子。假定小王和小李收入一样，利润一样吗？不一定。这要看小王和小李的支出情况。如果，小王支出的比小李多，那么，小王的利润就比小李少。这个时候，小李就是高利润，也就是高绩效。

好了，咱们来总结下：高业绩不一定是高FYC，高FYC不一定是高收入，高收入不一定是高利润。高利润才是高绩效，这才是你最该关注的点。

咱们接着深挖一层。高业绩背后是什么？是销售思维，以销售额来考量；高FYC背后是什么？挣钱思维，以高人效来考量；高收入背后是什么？是创业思维，以利益最大化来考量；高绩效背后是什么？是企业家思维，以长期盈利来考量。如图 II-6 所示。

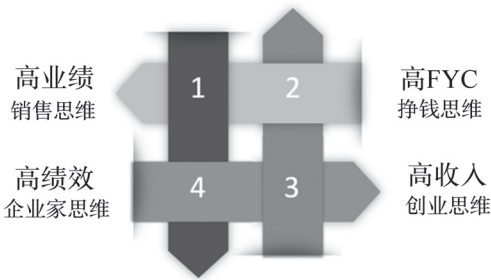


图 II-6 4 个概念对应着 4 种思维

而且，你一旦加入利润这个维度，就由原来关注单一的静态指标——业绩、FYC、收入，变成了关注动态指标——利润，也就是投产比。你的关注点就从当下拉到了更长的时间维度，你会从关注一个月的利润到关注一年的利润，再到关注 5 年的利润，10 年的利润，甚至是终身利润，从而真正回到保险代理人职业的本质——长期主义、时间的朋友。

那么，问题又来了，利润到底从哪里来？

是靠勤奋吗？还是靠资源？

靠勤奋？除非身体是钢铁之躯，才能保证有持续的利润，而且生命只有一次，不能传承。靠资源？不是不行，只是当你不能驾驭资源的时候，有资源也挖掘不出来。即使挖掘出来了，如果不会持续经营，也是有限的，几年后，也枯竭了。

靠勤奋和靠资源都不能保证有持久的利润，那么靠什么？靠手艺。什么是

手艺？就是赚钱的能力。一个人拥有赚钱的能力比他赚多少钱更重要。利润从手艺中来，只有手艺可以跨越时间，持续产生价值且能够不断传承。

所以说，勤奋只是基本功，有资源不是手艺，怎么让资源为我所用才是手艺，只有手艺才能让自己越来越值钱。

那么，保险代理人职业生涯中要学会哪些手艺？3个手艺：销售手艺、打造标准组手艺、复制标准组手艺。如图 II-7 所示。



图 II-7 保险职业生涯需要学会的 3 个手艺

销售手艺是做高绩效个人，是自己赚钱的能力；打造标准组手艺是复制销售手艺，做高绩效团队，是教别人赚钱的能力；复制标准组手艺是复制经营模式，做高绩效生态型组织，是教组织赚钱的能力。这 3 个手艺需要在你的职业生涯中不断去修炼。

4. 什么是生态型组织？

在《组织罗盘》一书中，作者王秀梅提出：组织正从纵向型向横向型、从机械型向生态型发展。她给出了生态型组织的 3 个特点：分布式自驱组织、高效运作的系统、自我管理的个体。如图 II-8 所示。



图 II-8 生态型组织的 3 个特点

“保险基本法”本身就是生态型组织，也符合上面 3 个特点。

(1) 分布式自驱组织

分布式就是非集中、去中心化，由更小的单元构成，每个单元各自发挥主

观能动性。在“保险基本法”里，每位伙伴都是一个独立单元，都有各自向前努力的方向，都像一颗种子，生生不息，自我生长。

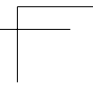
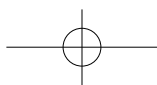
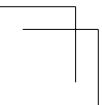
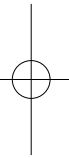
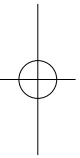
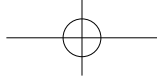
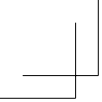
（2）高效运作的系统

这指的是通过规划共同愿景来牵引组织，通过自发涌现形成决策，不依赖自上而下的指挥来实现协同。以“保险基本法”为核心的团队，同样也是在团队共同愿景下，通过伙伴间的高效协同，实现组织的自动运转。

（3）自我管理的个体

王秀梅说，生态型组织需要的是成人，不是巨婴。每个人要自主决定自己的行为，充分发挥自己的潜力，与生态一起发展。“保险基本法”需要的正是为自己负责的创业者，而不是被动的打工者。

好了，了解了以上预备知识，你就可以进入正式的内容了。



第一章

跃迁，从对齐信息开始



无论你现在是一位保险业的老伙伴，还是一个准备加入保险行业的新人，现在都把自己当作一个准备翻山越岭的新人小梅，我就是你的导游，如果你准备好了，就跟着我来一次紧张又兴奋的保险职业之旅吧！

本章，我们从3个方面来对齐信息，初探保险。这3个方面分别是了解保险行业、保险和保险代理人制度；做好自己的定位；弄清“保险基本法”。

如图 1-1 所示。

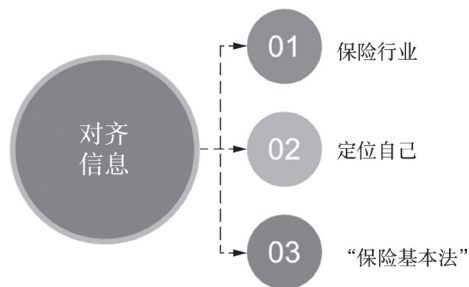


图 1-1 对齐信息的 3 个方面

第一节 保险行业被低估了

一、迎接保险行业的黄金时代，别再说行业不好混

1. 保险，不是年轻的小伙儿，而是 670 多岁的智者

我：“咱们先从认识保险开始。”如图 1-2 所示。

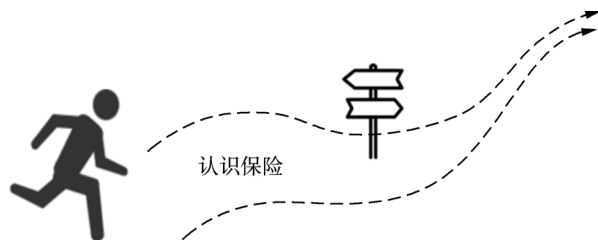


图 1-2 保险职业之旅——认识保险

小梅：“我很好奇，保险是怎么诞生的？”

我：“如果把‘保险’比作一位智者，他可比我们年长多了。其实，人类的发展一直都与风险同在，人们在与风险抗争的过程中，为了应对生活中的不确定性，早就有了保险的意识。”

比如，春秋时期，孔子就提倡将收获的粮食的 $\frac{1}{3}$ 积存起来，来抵御意外风险；古埃及的石匠互助组织，用交付会员费的方式来解决丧葬费的问题；古罗马帝国时期的士兵组织，以集资的形式为阵亡将士的遗属提供生活费等：这些保险的智慧不断地融进了人们的生产经营和经济生活中。

直到 1347 年，在意大利，一位商人签发了第一张船舶航程保单，保险才真正拥有了具体的形式和实质。从此，保险进入了一个新的发展阶段，也成为了人们应对风险的有效工具之一。

如果将第一张保单的签发算作是保险的出生日期的话，那么，保险已经有 670 多年的历史了。他已经不是年轻的小伙儿，而是一个 670 多岁的智者。他一直陪在我们身边，与我们息息相关。

2. 保险是风险管理的有效工具，是现代社会的标配

小梅：“看来，有保险的陪伴确实让人感觉很踏实。那么，保险到底能解决什么风险呢？是不是所有的风险都管呢？”

我：“要回答这两个问题，就会涉及风险和风险管理这两个概念。”

先来看风险。为了更好地识别风险，把风险按照发生的可能性和损失大小分为 4 类，如图 1-3 所示：可能性小、损失大，比如癌症；可能性大、损失大，比如金融风险；可能性大、损失小，比如感冒；可能性小、损失小，比如快递退货。

什么是风险管理？借用刘润老师的话：风险管理就是用最小的成本获取最大的安全保障。针对以上 4 类风险怎么做好风险管理呢？来看下面的风险管理矩阵图，如图 1-4 所示。

第 1 象限：对于可能性小、损失大的风险，要转嫁出去；第 2 象限：对于可能性大、损失大的风险，要规避；第 3 象限：对于可能性大、损失小的风险，要提前预防；第 4 象限：对于可能性小、损失小的风险，可以提前预留储备金进行应对。

那么，商业保险针对哪部分风险进行管理呢？你可能已经猜到了，针对的是第 1 象限：可能性小、损失大的风险，可以用商业保险来转嫁风险。比如重

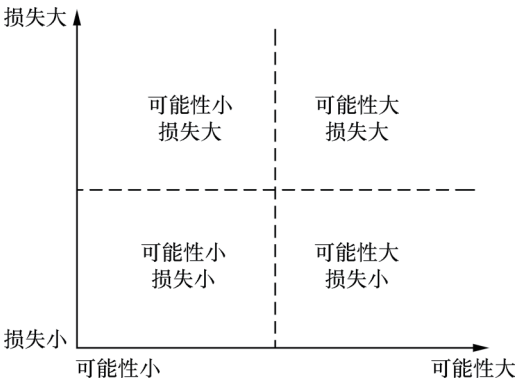


图 1-3 风险分类表

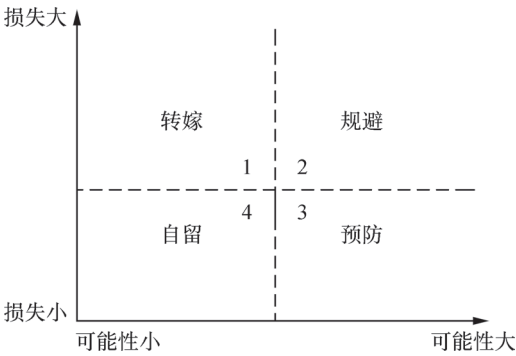


图 1-4 风险管理矩阵图

大疾病，发生的概率不高，但是一旦发生，就会花很多钱。这个时候，就可以用小的保费支出换重大疾病带来的损失。

在《与天为敌》这本书中，作者彼得·伯恩斯坦说：管理风险就是管理未来，人类对风险的量化以及风险管理工具的创造，是现代社会的重要标志。我们要享受现代文明成果，善于用保险等金融工具来转嫁人生中的风险。

在这本书中，他从3个角度给出了中肯的建议。一是可以花很少的代价，在发生事故时获得巨大的补偿。二是把保险看作我们人生中的防守工具。三是在人生的不同阶段，可以配置不同的保险。

彼得·伯恩斯坦的话确实很中肯，尤其在当下更具指导意义。社会越发达，保险的需求越大。一方面，随着人们生活水平和财富状况不断提升，人们更加注重自身的安全和保障，越来越离不开保险；另一方面，社会的繁荣和进步不但不能消除风险和意外，相反，它更多地暴露了人们面临的各种挑战和风险，人们更需要保险保驾护航。

3. 从保险密度和保险深度看保险行业的发展空间

小梅：“哦，明白了，看来，每个人都都要提升风险管理意识。那中国的保险行业发展到哪种程度了？处于什么发展阶段？我感觉这些年，大家都有保险意识了。一般家里生娃，第一时间都会给孩子买个保险。”

我：“的确，近些年来，我国老百姓保险意识的提升，咱们有目共睹。不过，要了解整个保险行业的发展趋势和潜力，还要了解两个专业指标——保险密度和保险深度。”



如图 1-5 所示。

图 1-5 认识保险的两个重要概念

(1) 什么是保险密度？

先看公式：保险密度 = 某地区保费收入 / 某地区总人口数。简单说就是人均保费。举个例子，假定爪哇国一共有 1 万人口，去年全国保费收入是 5000 万美元，人均保费 = 5000 万美元 / 1 万人 = 5000 美元 / 人，也就是说爪哇国去年的保险密度是 5000 美元。

影响保险密度高低的因素有哪些？保险密度跟经济发展程度和人们的风险意识息息相关。经济越发达，保险密度越大；人们风险意识越强，保险密度越大。

(2) 什么是保险深度？

还是先看公式：保险深度 = 某地区保费收入 / 某地区国内生产总值，也就是

保费收入对国内生产总值的贡献占比是多少。保险深度反映了保险行业在国民经济中的地位。保险深度越高，在国民经济中的地位越重要。

搞懂了这两个概念之后，怎么进行评估呢？咱们把保险密度和保险深度放到全球来作个比较。这里用中南财经政法大学风险管理研究中心发布的《2024 中国保险发展报告》中的数据来举例。

2023 年，保险密度：中国为 516 美元 / 人（人民币 3635 元），全球平均为 882 美元 / 人；保险深度：中国为 4.1%，全球平均为 6.83%。如图 1-6 所示。

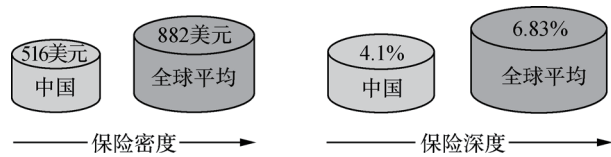


图 1-6 2023 年中国和全球平均的保险密度和保险深度对比

可以看出，一方面，目前我国的保险密度和保险深度仍处于较低水平，相比于全球平均水平还有一定的差距；另一方面，也意味着中国保险市场具有巨大的发展潜力和广阔的市场空间，等着咱们一起去开拓。

二、掌握事物的底层逻辑，保险工作其实很简单

小梅听得心花怒放，感慨保险原来涉及这么多知识。不过，小梅有个担忧：“在当下，我国的保险市场发展空间的确很大，但是，如果让我来加入这个行业，我还是担心干不了这份工作。我身边很多人没干几个月就不干了，我感觉保险太难干了，我觉得自己就不是干保险的料儿。”

我：“你的担忧很正常，这也代表了大多数人的想法，认为保险不是‘人’干的，是‘人才’干的。咱们先不说干不干的问题，先来了解下保险工作到底是个什么工作？”如图 1-7 所示。

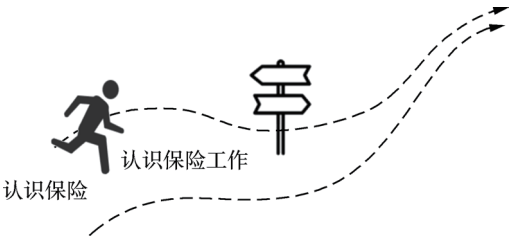


图 1-7 保险职业之旅——认识保险工作

1. 不是保险越来越不好干了，而是保险市场越来越规范

海尔集团创始人张瑞敏在《永恒的活火》这本书里有这么一句话：没有成功的企业，只有时代的企业。企业是时代的产物，个体的成功也离不开所处的时代。那么，保险市场正在发生哪些新的变化？对保险代理人这份工作有哪些影响？

2023 年，对保险行业来讲还真有一件大事必须关注：5 月 18 日，国家金融监督管理总局正式挂牌，标志着金融监管机构改革迈出了重要一步。这种统一框架下的监管环境，对保险行业来说，意味着两大利好：一是保险市场会越来越成熟规范、透明有序；二是保险企业会越来越合规健康、稳健发展。

下面，咱们就从市场、行业、职业这 3 个层面，如图 1-8 所示，分别来聊一聊。

（1）提供更稳定的市场环境

信任是最大的成本。市场监管越规范，市场环境就越稳定，老百姓对咱们保险行业的整体信任度就会越高，无形之中就会降低伙伴跟客户之间的信任成本，保险工作当然就更容易开展。

（2）释放更广阔的发展机会

市场规范会倒逼整个保险行业向高质量发展转型。随着保险产品种类的不断丰富，以及保险服务的更多样化，保险代理人的发展机遇就会越大。伙伴们可以个性化地选择适合自己的产品领域和职业发展赛道进行专注和深耕，并不断提升自己的差异化和辨识度。

（3）更能彰显保险代理人的职业价值

规范的保险市场让价值销售成为主流，也就是说，保险代理人和客户的双向奔赴会变成现实。一方面，保险代理人通过提供优质的服务、专业的咨询和精准的保险方案，为客户提供价值；另一方面，客户更愿意选择可靠的保险代理人与其建立长期合作关系，并为其介绍客户。这样，就形成了良性的供需态势——保险代理人因职业价值更愿意终身从事这份职业；客户也能随时找到优秀的保险代理人自己 and 家族进行终身服务。

目前，我国已成为全球第二大保险市场。不论从市场规范、行业趋势、客户需求还是职业价值来看，保险行业都面临着前所未有的发展机遇。不要再说保险业不好混了，抓住时代的红利，给自己一个机会，静待花开。



图 1-8 市场规范化给保险代理人带来的 3 个影响

2. 保险工作跟其他销售工作的底层逻辑是一样的

《全新销售》的作者丹尼尔·平克说，在当今时代，不管你用什么方式谋生，都是在销售。所以说，这是个人人都是销售的时代，销售无处不在。

保险工作首先是销售工作，跟其他销售工作的逻辑是一样的，就拿我买彩电举例。

小张（销售人员）：“姐，你家几口人？是想放在卧室还是客厅？”（了解需求）

我：“客厅。”

小张：“这是咱家最新的款式，有 ××× 功能，正好符合你的要求。”（介绍产品）

我：“它有 ×× 功能吗？”

小张：“你是觉得它缺少 ×× 功能是吧？我们来看这一款，它正好有这个功能，也很有特点，跟你的气质很配。”（异议处理）

小张：“我给你演示一下，你体验下效果。”（现场演示）

我：“这个看上去不错。”

小张：“如果你看上了这台，正好有现货，明天就可以给你送到家。”（销售促成 1）

“而且这台是咱家性价比最高的一款，卖得最好。你来之前，刚有一位大哥买走了一台。”（销售促成 2）

“现在正好赶上‘618’的活动，也非常划算，明天就不是这个价格了，至少要涨 500 元。”（销售促成 3）

.....

这个场景你是不是很熟悉？小张在销售的过程中，是有销售流程的：她先是了解客户的需求，然后推荐适合的产品，并解决客户的疑虑和担忧，最后不断地去促成交易。保险产品也是一种商品，它跟卖彩电的销售逻辑是一样的，并不复杂。

3. 为什么我们觉得卖彩电容易，而觉得“卖保险”难？

小梅：“在现实生活中，很多人觉得‘卖保险’太难了，到底是什么原因呢？”

我：“保险跟其他销售工作的底层逻辑是一样的，不过，因为保险产品的特殊性，又有不一样的地方。咱们回到卖彩电的案例中，分别从需求分析、客户心理预期、产品特性、决策周期、认知成本、客户关系这 6 个维度来拆解下，看看有什么不同。”如图 1-9 所示。

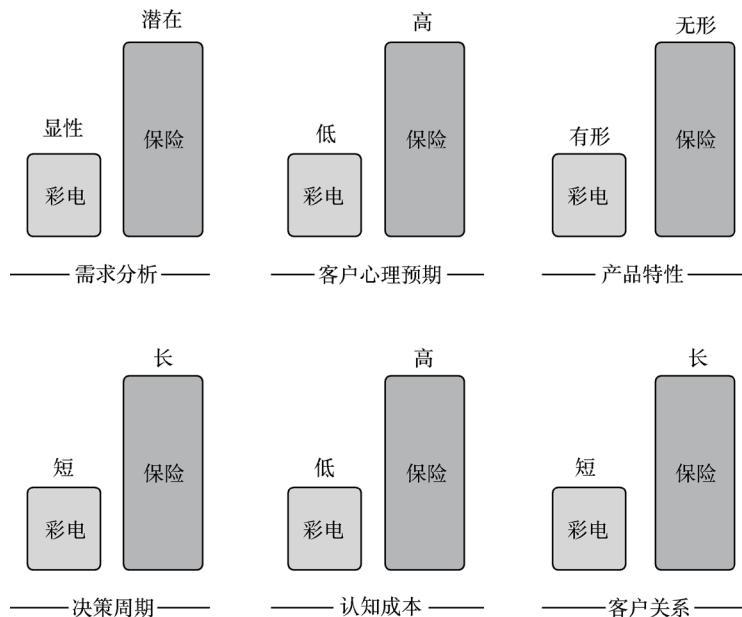


图 1-9 卖彩电和卖保险 6 个维度的区别

（1）需求分析

家里需要换台彩电，我就去买了，买彩电的需求是显性的。对于小张来讲，解决的不是我买与不买的问题，而是我买哪款彩电而已。

对于保险来讲，客户对保险大多不太了解，很少上门主动去买保险，或者压根就不知道自己需要什么保险。这个时候买保险的需求就是潜在的。潜在的需求，就比显性的需求多了一个步骤：挖掘保险需求，告诉客户需要什么保险、为什么需要。也就是先解决买与不买的问题，然后再解决买哪个险种的问题，销售难度增加一次。

（2）客户心理预期

我买彩电，看重的是性价比，小张只需要把彩电给我简单介绍一下，售后服务也不需要她，我直接找厂家就行，没有后顾之忧。而且，我今天买了一台彩电，一次性交易之后，还不知道多少年以后再买呢。在这个销售过程中，我更看重的是产品本身，而不是小张。

而买保险就不一样了，因为保险产品专业性强，保险期长，客户在买保险的时候，既要买到合适的保险产品计划，还要选择专业性强、信任度高的人进行服务，多了一个心理预期，销售难度又增加一次。

（3）产品特性

彩电属于看得见、能体验的产品，买回家就可以看，可感知性强。

而保险属于无形的产品，在购买时看到的只是一纸合同，冷冰冰的产品条款需要保险代理人用案例、故事和数据进行描述和说明，销售难度第三次增加。

（4）决策周期

我从决定买彩电到下单购买，前后用了半个月。这期间，影响我购买彩电的因素较少，只是在思考买哪款产品上花的时间比较多，我的决策周期相对较短。

而买保险的时候，影响因素就会很多，比如身体状况、交费能力、交费年期、给谁投保、保额多少、保费多少、哪个公司、哪个类别、哪款产品、哪个保险代理人等，都需要充分考虑，决策周期相对较长，销售难度第四次增加。

（5）认知成本

相对于彩电，保险产品的专业性和复杂性更强。对于客户来讲，这种巨大的信息差加大了客户的认知成本。客户在不了解的前提下，相对比较谨慎，不会轻易做购买决定，销售难度第五次增加。

（6）客户关系

我买彩电，根本就不问销售人员是谁，也就意味着，在购买这个动作结束后，我跟小张的关系也就结束了。

而购买保险只是合同的起点，是保险责任的开始，而不是终点。保险合同年期有的较短，有的很长，尤其是人寿保险合同，有的是终身合同。所以，保险代理人跟客户之间的合作关系维持时间相对很长，甚至需要维持一辈子，销售难度第六次增加。

保险销售本身是有其自身的特点的，之所以你感觉保险工作相对较难，可能是忽略了保险自身的特殊属性。当你了解了这些不同点之后，在销售这个大逻辑下，你就能更加自如地驾驭它。

实际上，无论什么销售，背后都有心理学做支撑。社会心理学家罗伯特·西奥迪尼在他的《影响力》一书中，就讲到了影响力的6个武器：互惠、承诺和一致、社会认同、喜好、权威、稀缺。在卖彩电的案例中，就可以看到它们的身影，保险也是一样。

4. 保险销售不是一个动作，更像是一段旅程

小梅：“说来说去，不还是‘卖保险’的吗？”

我：“保险是一份销售工作，但是你却只把自己当作‘卖保险’的，很容易陷入只关注业绩而急功近利的境况。”

打个比方，如果你把保险代理人看作一位训练有素、拥有专业知识和技能的

探险家，那么，保险销售的过程更像是一个探险的过程。这个探险过程有 4 个关键步骤：了解地形、提供导航、一路陪伴、抵达目的地。如图 1-10 所示。

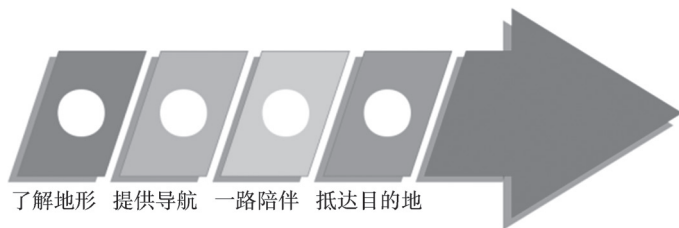


图 1-10 保险销售旅程的 4 个步骤

（1）了解地形

在出发前，你需要做市场分析、研究产品、知晓服务、了解客户需求等，这跟探险家了解地形是一样的：目的地在哪儿？路况如何？需要做哪些准备？

（2）提供导航

接着，你根据客户的风险承受能力、财务状况和保障需求量身定制保险解决方案。这个解决方案，就是客户的人生风险规划导航仪，为客户提供与生命周期等长的导航。

（3）一路陪伴

陪伴，就是你与客户建立长期的合作关系，持续为客户提供服务，确保客户在保险旅程中始终得到保护和关怀。

（4）抵达目的地

最终，客户因为保险获得安全和保障，全家幸福无忧。

所以你看，保险销售不是“卖”的动作，而是跨越从为客户提供方案到后期服务的全生命周期的过程。保险更像是一段旅程，需要保险代理人保持积极的心态和持久的耐力，与客户一起共担风雨，共见彩虹。这段旅程虽然充满挑战，但乐趣无穷，这也是保险销售工作的最大魅力。

三、做个靠谱的保险代理人，只会越来越吃香

前面咱们认识了保险，了解了保险工作，这一节来聊聊保险代理人制度和代理人这个个体本身。如图 1-11 所示。

1. 保险代理人制度有 230 多年的历史

1792 年，英国的威斯敏斯特寿险公司率先使用保险代理人来展业。这样算

下来，保险代理人的展业制度，距今已经有 230 多年的历史了，可见其旺盛的生命力。不过在那个时候，保险公司雇用的代理人主要是银行家、律师和商人，并不是什么职业的人都可以干。

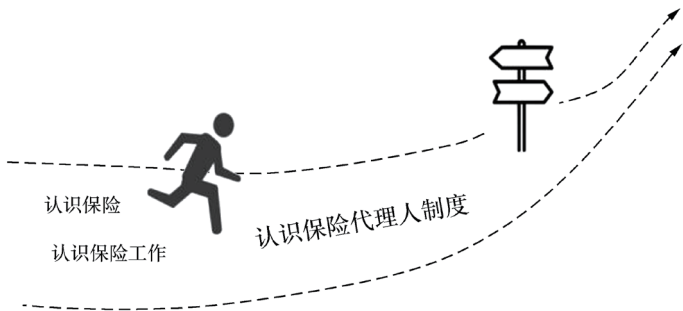


图 1-11 保险职业之旅——认识保险代理人制度

咱们国内是从什么时候开始的保险代理人制度呢？

新中国成立前，中国民族保险业也是靠代理人开展业务。比如，仁济和保险公司就委托轮船招商局代理该公司的业务。1949 年，中国人民保险公司伴随着新中国的成立而成立，代理人制度也蓬勃发展起来。

但是，个人代理人制度发展则较晚，直到 1992 年，由美国友邦保险公司首次引入中国，至今已经 30 多年。目前，个人代理人制度已经成为各家保险公司的重要制度。

2. 抓住保险代理人的两个新机遇，未来可期

当下，随着保险代理人制度越来越成熟和完善，更多优秀的人正在加入保险代理人这个赛道。这些优秀的人看到了市场发展的哪些机遇？外部需求和内部需求是什么？如图 1-12 所示。

（1）外部需求——每个客户身边都需要一个专业靠谱的保险代理人

首先，客户需要的是个性化的保险解决方案，而不是单一的产品和人情保单。客户更需要选择一位专业靠谱的保险代理人给他们服务。

同时，客户需要的不仅是在购买保险时提供帮助，还希望和保险代理人保持密切关系，以便保险代理人能够定期来评估保险需求，及时调整和更新保险计划，因此，客户更需要一位长期

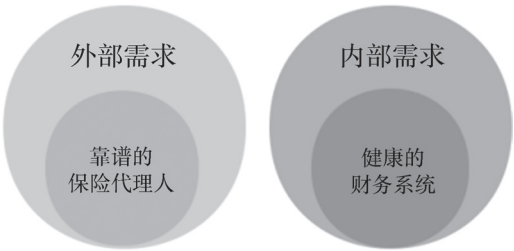


图 1-12 保险代理人的两个新机遇

的合作伙伴。

（2）内部需求——每个家庭都要建立健康的财务系统

在我的印象里，父母那一辈人都是在为了生计而奔波。我刚开始工作的时候，大部分的时间也是在赚钱，也不懂什么是健康的财务系统。好在，因为在保险公司工作的原因，我给自己和家人配备了足够的保险。工作多年后，生活得到改善，多少有了财务结余后，我才真正意识到一个健康的财务系统不仅可以帮助我避免经济上的困境，实现自己的目标，而且可以减轻焦虑和压力，为未来打下坚实的基础。

在《重复做对的事》一书中，作者蒂芙妮·艾莉希给出了建立完整财务系统的10个步骤：编制预算、积极储蓄、摆脱债务、提高信用分数、赚钱增收、为退休和财富目标投资、合理投保、增加资产净值、打造专业财务团队、遗产规划。其中，合理投保就是专门讲解保险的章节。

保险代理人就像是一个经验丰富的建筑师，在每个家庭构建牢固财务系统的过程中都是不可或缺的。

小梅：“你让我对保险、保险工作、保险代理人制度有了清晰的了解，同时也颠覆了我原来对保险的片面理解，打消了心中的顾虑，重新建立了对保险行业的认知。”

我：“大多数误解来自不了解。咱们的旅程才刚刚开始，继续出发吧。”

第二节 定位你自己，别从一开始就错了

一、建立老板思维，底薪真没那么重要

做保险代理人需要具备什么样的思维？直接上答案：老板思维。如图1-13所示。

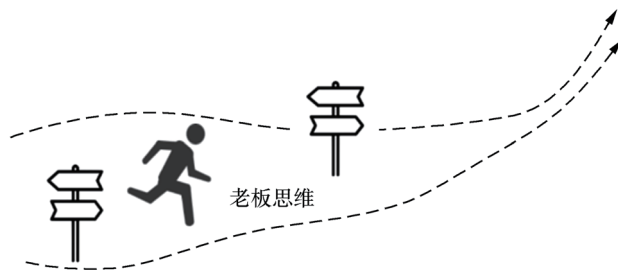


图 1-13 保险职业之旅——具备老板思维

1. 人与人之间的差距，不是能力，而是思维

我们先看小华和小王两个新人的故事。小华和小王都是刚入司 6 个月的新伙伴。小华每个月能完成 2 单，属于新人绩优，业绩很稳定，经常受表彰。小王前 3 个月业绩不如小华好，但是每个月都有新的突破。6 个月下来，小王的收入却是小华的 2 倍，而且晋升为主管。

两个人同一时间入司，为什么会有这么大的差距呢？咱们看看他们两个人分别是怎么想的。

小华：

“我这个月达到津贴标准了，这一单业务就放在下个月。”

“这个阶段的奖励方案我达标了，月底前我就不干活了。”

“我这个月出勤天数够了，月底前就不来了，下个月 1 号再见。”

“这个阶段没有奖励方案，等什么时候方案大了再增人。”

“什么时候公司组织活动了，我再找客户。”

.....

小王：

“我这个月要实现原来收入的 2 倍，我得多面见 10 个客户。”

“我这个月要新增 10 个客户，我要在 20 号自己举办一场 20 人的读书会。”

“我要有自己的团队，每天至少跟一位比我优秀的人聊天。”

“为了更好地服务客户，我准备每年投入 2 万元付费学习。”

“我准备把我这半年的收入全部用于专业提升和客户经营上。”

.....

我：“小梅，你觉得小华比小王收入少，是什么原因呢？”

小梅：“看上去小华比小王聪明，会算计。但是，他没有小王有智慧。”

我：“是的，因为两个人思维方式不一样。小华明显是打工思维，看重的是性价比；小王是老板思维，有投入意识，看的是投产比。”如图 1-14 所示。

打工思维的小华，更注重保底收入，也就是性价比要高。性价比强调的是当下的付出与收获成正比。一旦不成正比，就不付出了。

而老板思维的小王，更看重投产比，关注的是投资回报率，即小投入小收益，大投入大收益。前提不是不投入，而是怎么投入来获得高收益。

小华和小王两个人哪种思维更好？对于保险行业来讲，明显是小王。因为保险代理人本质上是代理合同，不是干好干坏一个样，而是要有老板思维，把

结果掌握在自己手里，人人都是自己的 CEO。

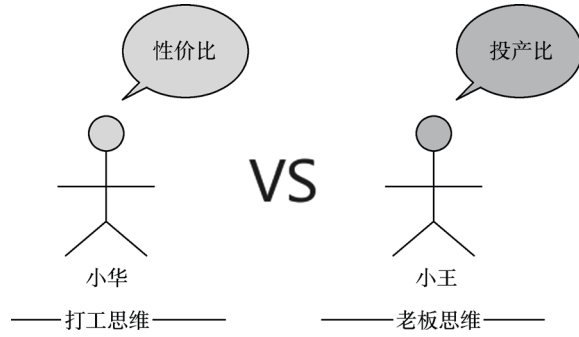


图 1-14 打工思维和老板思维的不同

什么是老板思维？从 3 个维度来理解：独立主体、经营意识、自担风险。如图 1-15 所示。

1) 独立主体

不是公司说了算，不是团队说了算，也不是客户说了算，而是自己说了算。更不是等、靠、要，不是被人推着才能往前走，而是自己想要做，自己对结果负责，这才是独立主体。

2) 经营意识

既然是独立主体了，你就要有自己的发展策略、发展目标和发展计划，以及落实到年、季、月、周、日的动作和路径，真正把自己当成老板，像经营企业一样经营自己。并在工作的过程中，要随时关注自己的盈亏状况，要确保健康经营。不是小富即安，也不是大胆冒进，而是要有计划、有步骤地按照当初的发展目标稳步推进。

3) 自担风险

保险代理人这份职业，很多人认为是最没风险的工作，属于轻创业，新人入司后，反正也没什么投入，即使没赚多少钱，也不会亏钱。听着确实是这么回事，不过这里隐藏着两个风险，如图 1-16 所示。



图 1-15 老板思维的 3 个维度



图 1-16 保险代理人职业的两个风险

(1) 收入不稳定风险

新人在一年内属于学习成长期，收入不稳定，是否坚持得住？《顾客为什么购买》的作者菲尔·巴登说：钱不是唯一的成本。除了金钱，还有另一种成本：时间。所以，新人在积累期还要充分考虑自己的时间成本。

(2) 时间成本风险

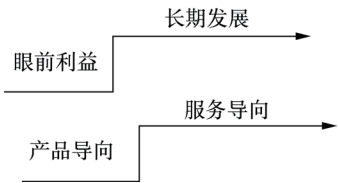
保险职业前期有个积累的阶段：一方面是知识的积累，比如保险知识、金融知识、销售知识、管理知识、法律知识、信托知识、医疗知识等；另一方面是客户的积累。真想做好这份职业，就要提前评估一下自己是否有耐心并愿意长期来做这件事。

2. 老板思维以服务为导向，聚焦长期发展

小梅：“伙伴有了老板思维之后，工作会有什么变化吗？”

我：“变化还是蛮大的，我们来具体聊一聊。”

保险代理人的身份从单纯“卖保险”的业务员，转向了经营保险事业的老板之后，会有两个方面的变化。如图 1-17 所示：一方面，从看重眼前的利益，变成了更关注长期发展；另一方面，从单纯的保险产品导向，转向了需求服务导向。



(1) 什么是长期发展？

保险代理人这份职业不是急功近利的工作，而是时间的朋友。这里说的长期发展指的是多长时间？难道是一辈子吗？对，就是一辈子。

图 1-17 老板思维下的两个转变

身边这样的例子比比皆是：张姐是我原来所在机构的伙伴，今年 63 岁，干了 20 多年保险工作，虽然年龄大了，还依然坚守在这个行业。难道是钱没赚够吗？不是，她说：“如果我不干了，对不起客户！现在还能动，就干着，实在干不动了再说。”她觉得保险是陪伴客户一生的职业，值得付出一辈子。

怎么做到长期发展？

“有人、有业绩才能成为保险行业的常青树，才能在这个行业长期做下去。”小梅抢答道。我立即竖起大拇指给小梅点赞。确实是，因为长期业绩的背后是客户的认可，更是客户的成功。

《客户成功的力量》这本书里说：“为客户创造价值的最好方式就是客户成功，客户成功在服务客户的全生命周期中都有互动触点。”这些保险行业的常青树们最大的心法就是让客户成功。

想到这，我问小梅：“如果你真想加入这个行业，能不能从一开始就树立这样一个目标：让自己的职业生涯和客户生命周期同步，让自己一起陪客户成长，让客户成功？”

小梅若有所思，没有立即回答。

我接着说：“关注长期发展，不是绑架你一辈子，而是让你从一开始就要正知、正见、正心、正念去做，躬身入局、坚守初心。”

“我觉得应该没问题。”小梅坚定地回答道。

（2）什么是服务导向？

我讲课的时候，经常听到伙伴跟我抱怨：

“这个产品客户刚买过了，再去找就没有借口了。”

“我见了3个客户，一个说没钱，一个说考虑一下，一个说交完续期再说。”

“我现在最大的问题就是没有客户，老客户都买了，新客户还需要经营。”

.....

一般在这个时候，我都给予理解。因为保险合同是制式合同，也就是说，保险合同是由保险公司提前拟定好的，客户不能修改。保险代理人只能拿着产品条款去销售。这样，就很容易变成简单的上门推销，而忽略了客户的真正需求。

现在，你可以换一种思维方式，不用改变产品形态，而是根据客户的需求，把产品组合到一起，为客户提供产品解决方案。你就像是把每一款保险产品当作工具箱里的工具一样，根据不同的客户需求，把不同的工具组合在一起，去解决客户的问题。

你还可以像服装设计师一样，把产品当成布料和其他原材料，根据每位客户的身材、气质、喜好来量体裁衣，私人定制。这个时候，你就不是在卖产品，而是在帮客户选产品；你不再是产品销售者，而是问题解决者和方案提供者。

另外，你还可以是资源链接者，如图1-18所示。假定有一个客户正在忧虑：在自己老的时候，是选择居家养老，是去当地的养老机构，还是去养老社区去过老年生活？此时，你就可以链接公司的养老资源为客户提供一种新的生活方式选择。

所以你看，一方面，你通过产品解决方案，解决客户生命周期的生、老、病、死、残的基本经济需求；另一方面，你借助公司强大的平台优势，为客户提供养老、

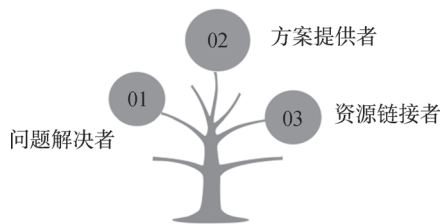


图 1-18 保险代理人的 3 个身份

健康、生命关怀等稀缺资源，这些都是服务导向。

二、别怕信心不足，打好你手里的 3 张牌

小梅：“有了老板思维，就能把保险工作干好吗？”

我：“当然不是，做好保险工作确实不是一件简单的事，你要打好手里的 3 张牌。” 如图 1-19 所示。

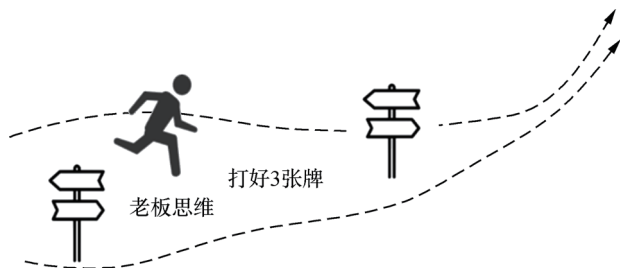


图 1-19 保险职业之旅——打好手里的 3 张牌

谈到“卖保险”，大多数人都会拒之千里，他们主要有以下几个方面的担忧。

“卖保险，太没面子了。”

“别跟我提保险，我干不了。”

“我没有你会说，见了生人张不开口。”

“我认识的人都有保险了，不可能再买了。”

“我平时就是公司、家里两点一线，谁也不认识，不知道去哪找客户。”

“保险太难，学不会，搞不明白。”

.....

这里无非两种情况：一是不想干的；二是担心干不好的。对于不想干的，就没必要纠结；对于想干担心干不好的，本质上是转型的问题。转型新赛道，面对新职业，担心干不好是很正常的事情。这里先不说能不能干好，咱们先看看每个人手里到底有什么牌？

如果你手里有这 3 张王牌，就不用太担忧了。这 3 张牌分别是：可迁移的能力、可挖掘的资源、可萃取的经验。如图 1-20 所示。它们是你最大的生产资料，不会因为换工作就消失了，它们是你前行的动力和底气。

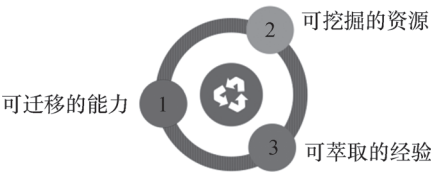


图 1-20 保险代理人手里的 3 张牌

1. 可迁移的能力是你的垫脚石

还是以小王为例。前两天，小王刚参加完半年新人表彰会。在这 6 个月里，小王的收入比入司前有了明显提升，同时整个人的状态变得越来越自信了。你可能会很好奇：小王是怎么实现在 6 个月内由忐忑不安到华丽转身的？

先从小王的工作经历说起，小王原来是某家公司的项目经理，曾经负责过公司的一个关键项目，他亲自带领项目组的 5 个人在限定时间内顺利交付了项目。小王在这份工作中，锻炼出了很强的沟通能力、组织协调能力。一年前，因为原来所在行业撤销机构，小王不想去外地工作，后来经朋友介绍加入了保险公司。

可以看出，小王把他的沟通能力和组织协调能力迁移到了保险行业，很快适应并取得了不错的成绩。小王这是带“货”入圈，这个“货”指的就是可迁移的能力。

小梅：“我没做过项目经理，我没有小王的沟通能力和组织协调能力，我不知道我有什么可迁移的能力。”

我：“尺有所短，寸有所长。你不是没有可迁移的能力，只是你很少认真思考过这个问题。”

有研究发现，在人类现有的工作中，70% 的核心能力是相通的，这 70% 的核心能力指的就是可迁移能力。图 1-21 是 2015 年美国雇主最需要的 10 项可迁移的能力（美国大学与雇主协会），你可以对照一下自己拥有几项。

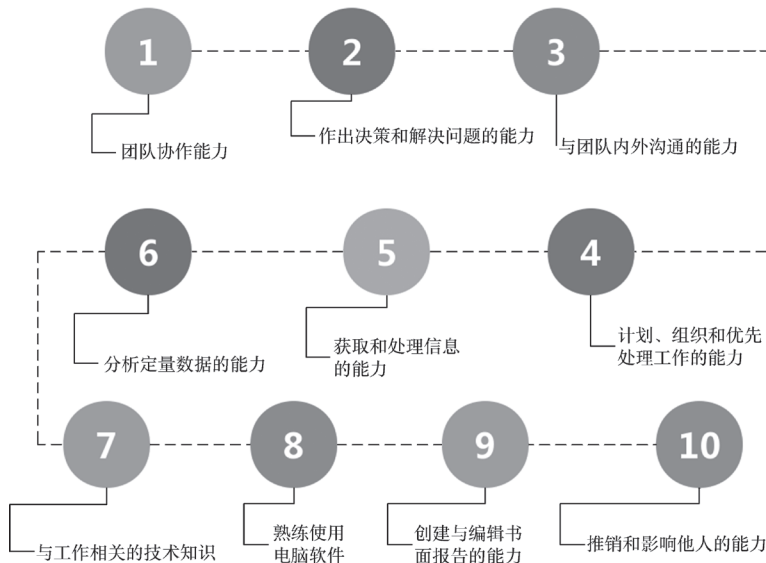


图 1-21 2015 年美国雇主最需要的 10 项可迁移的能力

无论在哪个行业或从事哪种职业，可迁移能力是你拥有的软技能或软实力，是最大的竞争力。在保险行业，像小王这样通过可迁移的能力加入行业后实现能力变现的伙伴还真不少。你可以好好总结下自己可迁移的能力到底都有什么，并好好用起来。

2. 可挖掘的资源是你最大的财富

仅仅拥有可迁移的能力是不够的，还要把积累的资源充分挖掘出来。还是举小王的例子，看看保险代理人加入保险行业后，有哪些可挖掘的资源，见图 1-22。

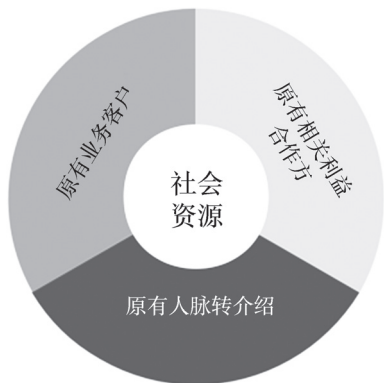


图 1-22 保险代理人 3 项可挖掘的社会资源

(1) 原有业务客户

小王从入司前自己的业务客户中，每个月筛选出 10 个取得联系，先了解保险需求，然后提供相应的保险解决方案，6 个月一共成交了 5 单。

你从小王的身上学到了什么？入司前，每个人的通讯录里有几百个甚至几千个联系电话，微信里也有很多好友。这些名单不整理和盘活的话，放在那里就只是名单而已，没有任何意义。

小王在这一步做对了什么？就是把名单变成了资源。他先把自己原来的业务客户进行了整理，这类客户成交相对比较容易，因为有了前期的业务往来和信任，小王在成交的时候减少了大量时间成本。

(2) 原有相关利益合作方

作为项目经理，小王在项目中，也与各种利益相关方进行合作，如供应商、合作伙伴和顾问等。小王把这类名单放在了第二类进行经营，他一共圈定了 3 家重要合作伙伴，每个月不定期为他们所在机构提供保险咨询服务，以便进一步建立保险信任，并不断探索合作可能性。经营了 3 个月后，成功成交 3 单。

在这个环节，小王又做对了什么？合作共赢、价值交换。小王用自己的专业知识为原合作伙伴提供保险咨询服务，从而获取了成交的机会。

(3) 原有人脉转介绍

为了不断拓展新人脉，小王通过原有客户和合作方介绍、积极参加行业活动、加入行业协会、参与社交媒体等方式来获取转介绍以建立新的联系。这些人脉和社交网络为小王提供了新的业务机会，6 个月的时间，这些人脉共引荐潜在客户 22 个，推荐 2 位保险伙伴入职。

这一步，从小王身上，你领悟到了，不能只靠吃老本，还需要用自己可迁移的能力去拓展自己的人脉圈。即使你没有外部客户网络和内部行业关系，照样可以从零开始，以自己的原有人脉为中心节点，从0到1、从1到10、从10到100不断结网，搭建自己的网络。流水不腐，户枢不蠹，唯有源源不断的活水流来，才有源源不断的业绩和人力。

3. 可萃取的经验是你最大的红利

经验是最大的红利。除了可迁移的能力和可挖掘的资源以外，小王手里还有一张更大的牌，就是他的经验。

他是一位项目经理，2年前，他只用9个月就成功完成了一个工期12个月的工程项目，受到了公司领导的好评。

我：“你从他的经验里学到了什么？”

小梅：“肯定不是让小王重新按他的做法再做一遍这个项目，也不是学习他如何在9个月里完成工程项目，因为保险代理人也不需要做工程项目啊！”

我：“是的，每个人不一定都要去操盘工程项目，但是我们都会面对棘手的复杂问题，如果你能找到底层逻辑，加以借鉴和使用，这就是经验的价值。”

小梅：“所以，我要学习的经验是：在规定的时间内，小王是如何提前完成一项复杂工作的，他做对了什么，方法论是什么。”

我：“是的，要把经验变成方法论，才可能产生红利。”

企业最大的浪费，是经验的浪费。每个个体也是一样，千万不要把自己的经验浪费了。

1) 怎么把经验变成方法论呢？

有一个工具是萃取。什么是萃取？简单来说，萃取是一种在化学试验中用溶剂来分离混合物的方式。经验萃取就是指从我们的经验中提取出有价值的教训、模式和见解，以便在未来的工作中应用和分享。未经萃取的经验，是个性化的做法，不是通用的逻辑和方法论，不能被复制。

2) 如何做经验萃取呢？

以我萃取自己的“如何高效开展一次五维面谈”经验为例，一共有4个步骤：确立主题、梳理框架、萃取细节、构建模型。如图1-23所示。



图 1-23 经验萃取的 4 个步骤

(1) 确立主题

首先，我先列出几个工作中的成功案例，然后从中找到一个最有价值、高

频出现、典型的主题进行萃取，我最后选择的主题是五维面谈。

(2) 梳理框架

这部分是把经验进一步显性化，在梳理框架的时候最好用思维导图来做，包括4部分内容：目的、适用对象、问题和解决方案，也就是萃取五维面谈的目的是什么？适用哪些人来学习？在五维面谈过程中会遇到哪些问题？我是怎么解决的？步骤是什么？

(3) 萃取细节

为了能复制给别人，在框架梳理的基础上还要进一步做细节萃取，也就是在每一个具体步骤上，我做了哪些关键动作？关键点是什么？中间遇到了哪些障碍？用了哪些工具？

(4) 构建模型

最后，要找到关键动作的逻辑关系，用图形或公式进行呈现，使其更可视化；或者形成可操作的流程和方法，最终帮助自己或者团队取得结果。

关于经验萃取，感兴趣的伙伴，可以参照邱伟老师写的《BEST 高能经验萃取：将优秀经验转化为绩效成果》这本书来详细学习。

走过的路，每一步都算数，回头看看，经历就是财富。每个人都有可迁移的能力、可挖掘的资源、可萃取的经验，现在要做的就是先静下来，好好梳理自己手里的这3张牌，然后再进行评估，不要放弃任何机会。

三、找到起跳新高度，你会越做越轻松

试想一下这个场景：一切就绪，你站在跳水台边，准备跃入清澈的水中。在这一刻，有一件事非常重要，那就是起跳的高度。

起跳的高度决定了你跃入水中的姿势、旋转和入水的效果。同样，人生中的每个阶段都需要找到适合自己的起跳高度，这就是找定位，如图1-24所示。

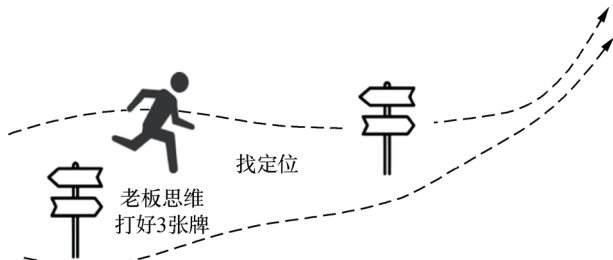


图 1-24 保险职业之旅——找定位

1. 站得高，不但望得远，还走得远

定位的概念和理论起源于营销学领域，定位之父杰克·特劳特和艾·里斯在 20 世纪 70 年代提出了定位理论，并在《定位》一书中详细阐述了定位的重要性和应用方法。

所谓定位，就是让品牌在顾客的心智阶梯中占据最有利的位置，使品牌成为某个类别或某种特性的代表品牌。这样，当顾客产生相关需求时，便会将该品牌作为首选，也就是说这个品牌占据了那个定位。

保险代理人的定位，不是营销学的定位，也不是在公司内部的定位，而是在客户心目中的定位和自己职业发展中的定位。很多伙伴来保险公司是为了赚钱。那么赚钱是定位吗？赚钱是结果，不是定位。

保险代理人如何精准定位？小王到底从哪个点出发？去向哪里？给你一个简单的公式：定位 = 精准客群 + 职业（或岗位）标签，如图 1-25 所示。

找定位时，先要做到两个匹配。一是精准客群，需要跟自己所处的社会圈层相匹配；二是职业标签，需要跟个人能力相匹配。如图 1-26 所示。社会圈层和个人能力合起来就是个人的资源禀赋，总结成一句话就是：资源禀赋决定当下定位。



图 1-25 定位 = 精准客群 + 职业标签

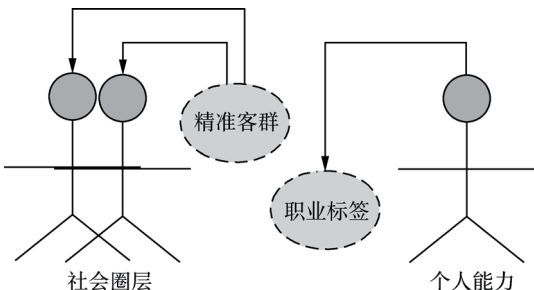


图 1-26 找定位时的两个匹配

（1）社会圈层决定服务什么样的客户群体，体现个人价值和社会价值

小华经常参加育儿活动，结识的二胎宝妈比较多，年龄在 30 ~ 40 岁范围内，有一定的收入积累，年收入在 15 万 ~ 25 万元范围内。她的精准客群就是二胎宝妈群体。

当然，小华的定位是服务二胎宝妈，并不等于她不服务其他客群，而是现在先重点服务这类客户，在这一个小赛道上把自己的手艺练习纯熟，成为专家。值得庆祝的是，小华还得到了女企业家协会的邀请，去分享她是怎么活成新时

代女性独立自信的样子，可谓价值感拉满。

小华的客户就在那里，方向感会越来越强。不管是服务现有的老客户、转介绍客户，还是新拓展的客户，她都围绕二胎宝妈这个精准客群进行，而不是“眉毛胡子一把抓”。

(2) 个人能力决定工作的实际表现，影响职业走向和发展

怎么评估自己的能力呢？高琳老师在《不被定义》这本书里给出了找到优势的3个方法：优势测评、自我反思、他人反馈。这里不再展开，你可以参考去做。

怎么结合个人能力进行定位？刘澜老师在他的课程“领导力30讲”里，讲了一个三环模型，如图1-27所示。三环模型有三个互相交叉的环，分别是热爱、擅长和机会。我的擅长是什么？我的热爱是什么？我的机会是什么？在这三个环交叉的地方，是我的人生愿景，也就是将来的自己。在定位的时候，可以参照这个三环模型来分析和思考。

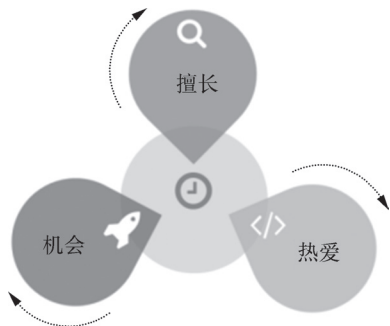


图 1-27 三环模型

三环模型告诉我们：定位根植于自身的能力，而不是凭空想象出来的。定位是为了践行，而不仅仅是一个自己给自己册封的称号或者标签。

小华以前在私企做到了销售管理岗位，部门有十来个人。因为生二胎没人替她带孩子就离开了原单位。在三环模型中，小华擅长销售和管理工作，本人喜欢跟人打交道，机会就是能兼顾带孩子、收入又不降低。因此，小华的定位就可以是绩优团队长，一手做业务，一手建团队；她的职业标签还可以是团队经理，那么小华的定位就可以是“专为二胎宝妈服务的团队经理”。

这里需要提示一点的是，在刚开始的时候，你不一定会把定位找得特别准确，这是很正常的。你可以在以后的实践中不断去找，最终找到最合适的定位。定位也不是一成不变的，随着小华能力和圈层的变化，定位也会发生变化。

小梅：“看来，有了定位，跟没有定位就是不一样。工作聚焦主线去做，清晰明了，不内耗，不走弯路。”

我：“是的，有了定位，小华就有了差异化和辨识度，会给客户不一样的感觉。”

知人者智，自知者明。精准的职业定位不仅是保险代理人细分赛道的职业选择，也是让客户更容易找到你的清晰路标。

2. 没有定位，我照样干得好？

小梅：“我看大多数伙伴，没有定位，业绩也不错啊！”

咱们先来看一下号称“上海滩第一的哥”“网约车教父”臧勤的故事。臧师傅每天只开9个小时网约车，并且每月还给自己放假3~7天，即使这样，还比其他司机赚得多。

到底是什么原因呢？他把自己定位为“快乐车夫”，开车的时候他跟乘客学习，不开车的时候，他停下来看书、思考。他没有把自己变成在车上睡、在车吃、一天连轴转的苦哈哈的赚钱工具，而是快乐地享受自己的车夫生活。不同的定位，不同的工作方式，不同的人生。

伙伴们也是如此，没有定位或者定位不精准，只靠努力和勤奋，不是赚不到钱，而是会一直原地起跳，竞争力弱，浪费机会，迷失方向，做得很辛苦，如图1-28所示。

（1）原地起跳

定位背后是专注，将军赶路，不追小兔。缺乏精准的定位，很容易受到外界环境的影响而导致工作跑偏，让自己在无效的事上投入大量时间和精力，一个月下来，感觉什么收成也没有。长此以往，几年过去了，用尽了浑身的力气，却发现自己还在原地。

（2）竞争力弱

保险代理人的工作，无非就是两种模式：一是你去找客户，二是客户来找你。如图1-29所示。

先说“你去找客户”的模式：客户分为老客户和新客户。老客户不可能一直买买买，那么，如果老客户转介绍少、新客户积累又跟不上，就会造成业绩不稳定，保险代理人职业也会受到挑战。我作为一个忠实的保险客户，最怕看到“你的服务人员已离职，接下来会安排别的人员为你服务”这样的短信，说明这位伙伴没有找到更好的工作模式，不得不离开这个行业了。

接下来说“客户来找你”的模式：在客户心目中，保险代理人之间同质性太强，客户很难在人群中选择你来为他提供服务。



图 1-28 无定位的 4 个后果

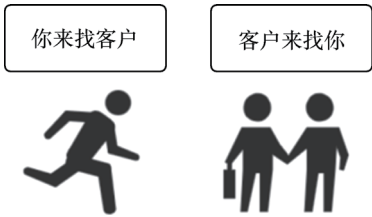


图 1-29 保险代理人的两种工作模式

怎么让客户迅速找到你？在《思考，快与慢》这本书中，作者丹尼尔·卡尼曼通过一张愤怒的脸（见图 1-30）和一道乘法题来告诉我们：大脑中有两套系统，即系统 1 和系统 2。

你在看图中哪张愤怒的脸的时候，用的是系统 1。系统 1 的运行是无意识且快速的，不怎么费脑力，没有感觉，完全处于自主控制状态。

你在看这道乘法题“ 17×24 ”的时候，用的是系统 2。系统 2 会将注意力转移到需要费脑力的大脑活动上来。

咱们的工作就是要绕过系统 2 复杂的处理过程，去激活系统 1，而不是激活系统 2。也就是说，你要让客户不经过思考就能快速在保险代理人中识别出你和别人不一样，从而作出选择和购买决策。

有了精准定位，就相当于你激活了客户的系统 1，能够大大降低客户的感知成本；没有精准定位，就是激活了客户的系统 2，会加大客户的认知难度，把你跟其他保险代理人混为一谈。

与工作模式相对应的就是职业阶段，保险代理人的职业有两个阶段，一是活下来，二是活好，如图 1-31 所示。



图 1-30 愤怒的脸，来自《思考，快与慢》



图 1-31 保险代理人职业的两个阶段

活下来，在这个阶段，业绩是唯一的衡量指标。只要有业绩，什么圈层的客户都可以。在这个阶段，消耗的是资源和能力，竞争力弱。

活好，在这个阶段，要找到精准的客群，为他们提供专业和极致的服务，让自己的保险事业越做越精进。在这个阶段，拼的是定位和品牌，竞争力强。

见图 1-32，你努力的方向就是从“我找客户——活下来”的阶段到“让客户来找我——活好”的阶段。

（3）机会浪费

《一万小时天才理论》作者丹尼尔·科伊尔说，天才不是天生的，一旦有人花费一万小时进行精深练习，任何人都可能获得技能。这个前提就是要知道自

己把这一万小时花在哪，也就是要有精准定位。

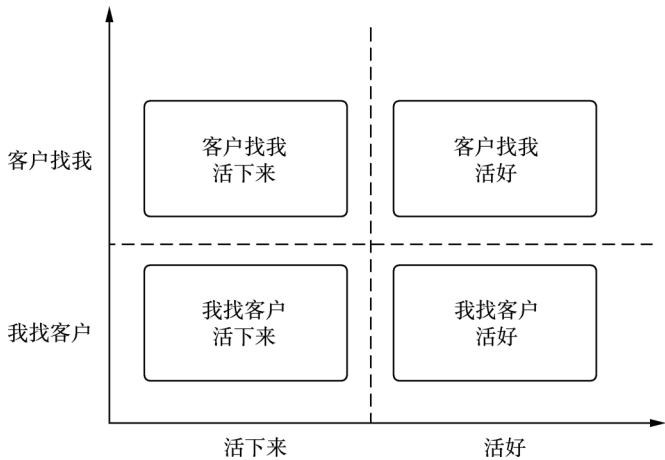


图 1-32 保险代理人工作方向矩阵图

百通不如一精。没有定位，就容易什么都会，什么都不精。不知道在哪个点上下狠功夫，即使机会来了，也会因为能力不够，从而错失与高端市场或大客户的合作机遇。

(4) 迷失方向

如果没有定位，你就不知道自己应该朝着什么目标努力，一旦遇到风吹草动，就会失去前进的动力和信念，还没学到本事，就匆匆离场。

有的人不发展，有的人在凑合着干，有的人没有抓住机会，有的人黯然离场，有的人做得很累。单靠勤奋就能获得很好的成果和回报的时代过去了，你要把自己放到市场的大环境下，精准定位，聚焦专业，提升竞争力，否则，会越来越难。

第三节 弄懂“保险基本法”，打开职业发展新通道

一、借助“保险基本法”，做好职业选择 5 步法

前面两节讲了保险行业和如何定位，这一节咱们来讲“保险基本法”，从“保险基本法”来看保险职业，找到适合自己的“保险基本法”。如图 1-33 所示。

小梅：“‘保险基本法’对于伙伴们来说，有这么重要吗？它跟职业选择和职业发展有什么关系？”

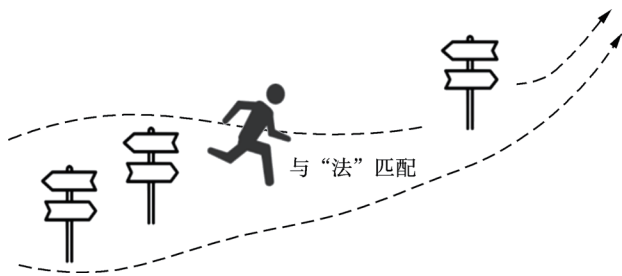


图 1-33 保险代理人职业之旅——与“法”匹配

我：“当然重要了，下面咱们一一来揭秘。”

1. “保险基本法”不是选修课，而是必修课

社会的进步不是靠一个人的能力来完成的，而是依赖于组织和制度。

在世界历史大国崛起的经典事例中，哪个国家的崛起尤为引人注目呢？无疑是英国。英国的制度精神源于 1215 年的一部重要文献《大宪章》，《大宪章》开创了“法治”时代，成为英国君主立宪制的法律基石。英国从一个岛国，一跃成为世界空前辽阔的大帝国，这跟它的制度息息相关，制度背后是一种契约精神。

国家是如此，组织也是如此。华为公司也同样依赖组织的智慧让自己坚而不摧。《华为基本法》是华为的管理大纲，是第一部纲领性文件，是华为制胜的关键，是华为崛起的重要法宝。对《华为基本法》的重视，从任正非的话里就能看得出来：谁学不好，就撤谁的职。

保险业同样如此，“保险基本法”作为保险公司的核心制度，包括职责、薪酬、日常管理、品质管理、考核等方面，内容全面完整，它作为代理合同的附件，重要性不言而喻。

2. “保险基本法”是“武林秘籍”，你要参透它

这是我和李主管的真实对话：

“李姐，你今年的收入 20 多万元，你知道你的管理收入有多少吗？”

“我从来不看，反正公司不会给我少发钱的。”

“作为主管，我看你每天从早到晚，忙得不亦乐乎，你知道咱们‘保险基本法’中规定的主管的职责吗？”

“这个还需要看吗？伙伴需要我的时候我必须得帮忙啊！”

“那你的团队有团队文化吗？”

“没有，我觉得那个东西太虚了！”

“你的团队成员每天的访量你是怎么管理的？”

“她们啊，能做到每天一访的就是不错的了。大部分一周有个两三访，还得需要我每天盯着。”

“你现在是主管，你为什么要当主管？”

“主管收入高啊，考核指标够了，就是主管了。”

“你的收入还可以，但是如果搞懂‘保险基本法’，稍微再努力 10%，你的收入会有 30% 的提升，你想知道怎么提升吗？”

“当然想，有这么神奇吗？”

.....

像李姐这样不重视“保险基本法”的伙伴不在少数，其实，“保险基本法”不只有利益，还有规则。透过现象看本质，它里面到底有什么？“保险基本法”的十六字灵魂——公平竞争、机会均等、鼓励进取、崇尚协作，如图 1-34 所示。

（1）公平竞争

拿职级晋升来讲，职级就摆在那里，职级的晋升条件也摆在那里，只要达到了，谁都可以晋升。没有名额限制，没有暗箱操作，只看是否达标，你的竞争对手只有你自己。

（2）机会均等

“保险基本法”为每个人敞开了相同的路，业务系列和主管系列两条清晰的发展路径，都明明白白地写在“保险基本法”里，对所有人都是透明开放的，每个人都有同等的发展机会，不是论资排辈，也不依赖关系背景。

（3）鼓励进取

在每个职级里，有不同档次的薪酬和待遇。只要你想发展，每向上一步都有可攀登的梯子，直至登顶。“保险基本法”鼓励每位伙伴在自己的发展道路上不断进取。

（4）崇尚协作

在“保险基本法”里，伙伴们之间只有协作没有竞争，不是我赢你输的零和博弈，而是合作共赢的关系。因为“保险基本法”的力是向上的，一路上会有很多人一起分享他们的成功和经验，在前行的路上，你并不孤单。

平台之上，万物生长。“保险基本法”表面上是制度，背后却是广阔的发展



图 1-34 “保险基本法”
十六字灵魂

平台，任由你尽情驰骋。

在《荀子·劝学》里有一句话，君子性非异也，善假于物也。这是说君子的资质秉性跟一般人没什么不同，只是君子善于借助外物罢了。与其说“保险基本法”里有“黄金”，不如说“保险基本法”是你的“武林秘籍”。

3. 适合自己的“保险基本法”，不是天花板，而是青云梯

小梅：“公司不同，‘保险基本法’就不一样吧？你觉得哪个公司的更好？”

我：“‘保险基本法’没有好坏之分，只有适合不适合。不适合自己的‘保险基本法’，它就会制约你，成为职业发展的天花板；适合自己的‘保险基本法’，能够让你借力使力，成为职业发展的青云梯。”

小梅：“我是一个新人，该如何根据‘保险基本法’选择一家适合自己的公司？”

我：“从两个方面，按照 5 个步骤来评估和选择。”

1) 两个方面

一是“保险基本法”本身的内容；二是“保险基本法”的外部环境。

因为“保险基本法”是由人来实施和使用的，所以，除了了解“保险基本法”本身外，还要了解承载“保险基本法”的外部环境，比如，公司对“保险基本法”的重视程度，“保险基本法”是形同虚设还是严格执行，公司的管理是人治还是“法”治，等等。

这样，你就能既了解“保险基本法”，还能透过“保险基本法”，看到公司的调性，从而客观地作出自己的职业选择。

2) 5 个步骤

5 个步骤分别是了解制度、观察氛围、员工聊天、参加活动、关注业绩，如图 1-35 所示。

(1) 第 1 步：了解制度

首先，你要先仔细阅读“保险基本法”，同时找几个老员工进行访谈，了解以下问题。

你觉得“保险基本法”中最大的亮点是什么？举 2 个成功的案例。

你觉得哪类人群更适合咱们公司的

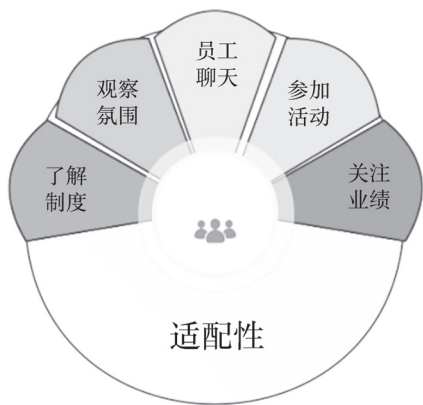


图 1-35 与“法”适配的 5 个步骤

“保险基本法”，并能长久地做下去？举 2 个成功的案例。

公司是严格执行“保险基本法”吗？各层级的考核通过率怎么样？

有没有优秀的伙伴去了同业？你觉得他们离开的原因是什么？举 2 个例子。

除了“保险基本法”之外，你最好也了解一下员工手册、工作流程、绩效考核标准等制度，以便对自己的能力和资源评估后作出考量。关于“保险基本法”，后面我还会详细拆解，搞不懂就先不要着急做决定。

（2）第 2 步：观察氛围

观察氛围就是闻味道、看本质，了解公司文化。你可以去留意伙伴之间的互动方式、沟通方式、团队合作方式以及公司对待客户和业务发展的态度。这些方面可以反映出公司的风格和核心价值观，看看是不是自己期望的工作环境和氛围。

（3）第 3 步：员工聊天

和在公司工作时间较长的老伙伴聊一聊。听听他们对“保险基本法”和公司文化的看法和体验。通过他们的经验和观点，你不但可以更深入地了解公司的风格和本质，还可以看到和你朝夕相处的同事的素质和水平，让你的决策考虑得更全面。

（4）第 4 步：参加活动

你还可以参与公司组织的公开课或者一些参观体验活动。这些活动通常会涉及公司的战略、文化、发展方向等内容。参与其中，你可以更直观地了解公司的风格和目标，让自己以主人翁的身份去亲自体验。

（5）第 5 步：关注业绩

最后，通过网络或者报表，关注一下公司在行业中的口碑和业绩。看看公司在市场上的地位和形象。毕竟，公司的业绩和声誉直接决定着你的职业风险。

通过这 5 个步骤，你就对公司有了全面的了解和评估，从而能够找到与自己最适配的“保险基本法”和发展环境，作出正确的选择。

二、理顺关系，让“保险基本法”为我所用

懂法的目的不是看懂“保险基本法”，而是用“保险基本法”。用“法”就离不开人，宝刀再好，也需要能驾驭它的人。“保险基本法”再好，也需要你能驾驭它。理顺关系是用“法”的第一步，如图 1-36 所示。

驾驭“保险基本法”涉及两种关系：一种是人与“法”的关系；另一种是人与人的关系。如图 1-37 所示。



图 1-36 保险代理人职业之旅——理顺关系

1. 人与“法”的关系

(1) 把人看作一个整体，来看人与“保险基本法”之间的关系

人与“法”的关系就像太极的两极，是道和术、水与火、阴与阳的关系，如图 1-38 所示，人在“法”里，“法”入人心。如果用好了“保险基本法”就会学会借力，终身受益；用不好就会受到反噬，害人害己。

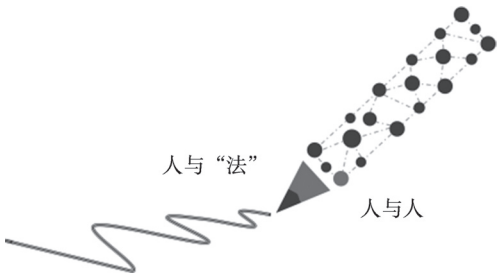


图 1-37 “保险基本法”下的两种关系

(2) 把人分类，每一类人分别与“保险基本法”之间的关系

不同的人，使用“保险基本法”的方式不一样，与“保险基本法”的关系也就不一样。这里的人涉及 4 类主体，分别是公司、管理者、主管、伙伴。公司指保险公司，管理者指签订劳动合同的员工，暂时称为内勤。主管和伙伴是与公司签订代理合同的代理人，暂时称为外勤。这 4 类人与“保险基本法”的关系，简单概括就是：公司统领“保险基本法”，管理者驾驭“保险基本法”，主管聚合“保险基本法”，伙伴融入“保险基本法”。如图 1-39 所示。



图 1-38 人与“法”的关系像是太极的两极

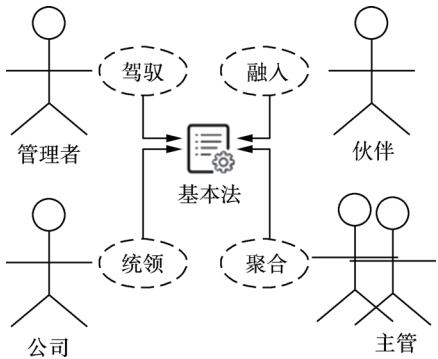


图 1-39 4 类人与“法”的 4 种关系

公司与“保险基本法”是统领关系，是指公司作为保险代理合同的一方，负责制定和执行公司的基本管理制度，并在“保险基本法”下行使权利和履行义务。

管理者与“保险基本法”是驾驭关系，指的是公司管理层对“保险基本法”的有效管理和应用。管理者负责指导、监督和支持保险代理人的工作，并确保伙伴的行为符合“保险基本法”所规定的要求。

主管与“保险基本法”是聚合关系，指的是，主管以“保险基本法”为核心，遵循统一的基本原则或准则，以确保团队的高效运作和取得良好的绩效。

伙伴与“保险基本法”是融入关系，指的是人人知法、懂法、用法，统一语系，以便沟通和协作。



敲黑板

不同的人与“保险基本法”的关系不能用错，否则就产生不了效果。

比如，“保险基本法”是公司战略的体现。如果“保险基本法”跟公司战略不一致，或者没有体现公司战略，公司与“保险基本法”的统领关系就很弱。

管理者作为公司战略的落地执行者，不用“保险基本法”或者跨过“保险基本法”，直接用行政手段替代制度管理，把“法”治变成了人治，就驾驭不了团队。

同样，主管要善于聚合“保险基本法”的力量，用“法”引领团队，而不是“人”去管理团队。

对伙伴来讲，人与“法”是形影不离的。人身也是“法”身，“法”身也是人身。

“法”是核心，人是关键，相互借力，才能实现公司、团队、个人一群人、一条心去为客户服务，从而实现永续经营、基业长青。

2. 人与人的关系

人与公司之间签订的合同性质不同，关系也不同，如图 1-40 所示。管理者跟公司之间是劳动合同，主管和伙伴跟公司之间是代理合同；公司授权管理者管理保险代理人，公司委托主管管理本团队伙伴。

通常咱们把管理者称为内勤，主管和伙伴称为外勤。为了表达方便，公司与管理者之间，称为“内—内”，是赋能关系；管理者与主管和伙伴之间，称为

“内—外”，是服务关系；主管与伙伴之间，称为“外—外”，是合伙关系；主管和伙伴与公司之间，称为“外—内”，是借势关系。如图 1-41 所示。

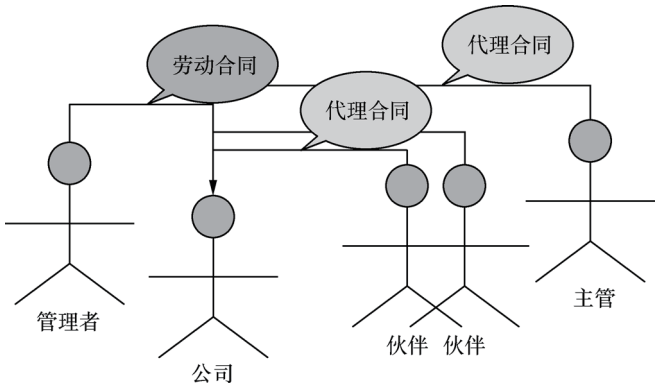


图 1-40 公司里 3 类人群的合同

(1) 内—内：赋能关系

阿里巴巴集团前总参谋长曾鸣曾指出：未来组织最重要的功能不再是管理或激励，而是赋能。公司要为管理者赋能，确保管理者一方面有能力履行职责达成目标，另一方面能更好地服务外勤伙伴，实现共赢。

(2) 内—外：服务关系

管理者要服务于主管和伙伴，为他们提供必要的培训、支持，帮助团队实现成长和发展。

(3) 外—外：合伙关系

主管和伙伴之间彼此是合伙人，共同来打拼事业，是团队共同体。

(4) 外—内：借势关系

主管和伙伴要借势公司，将公司的平台和资源为我所用。

有位才能有为。如果把人与“法”、人与人的关系放在一个图里，就是图 1-42。

每个人在“保险基本法”里找到自己的坐标，才能让“保险基本法”发挥它的最大价值，真正实现“手中无剑，心中有剑”的境界。

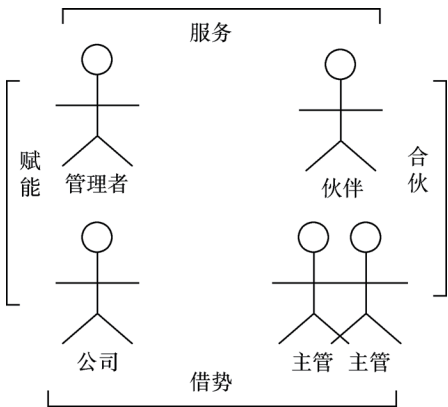


图 1-41 4 类人群在“保险基本法”下的关系

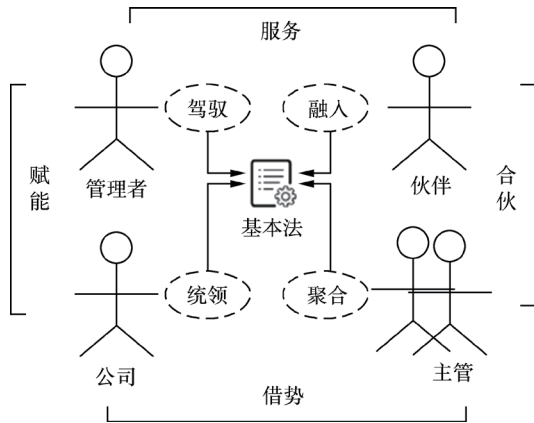


图 1-42 在“保险基本法”下人与人、人与“法”的关系

三、“保险基本法”不简单？五维模型 RISAC 一看就懂

1. 通过五维模型 RISAC，看到“保险基本法”全景图

本节，咱们正式掀开“保险基本法”的面纱，来看看它里面到底有什么门道。

小梅：“这‘保险基本法’太复杂了吧？研究明白真不是一件容易的事啊！”

我：“是的，不过，我有办法。为了便于快速理解‘保险基本法’，在研究了行业内多家公司的‘保险基本法’的基础上，我把共性的内容框架进行了总结简化，提炼出了五维模型，尤其对‘保险基本法’进行了深入研究。”

小梅：“每家公司的‘保险基本法’不一样，这个五维模型 RISAC 适合每位伙伴吗？”

我：“五维模型 RISAC 是全行业通用的框架逻辑，是站在更高维度来看‘保险基本法’，适合于每位伙伴。”如图 1-43 所示。

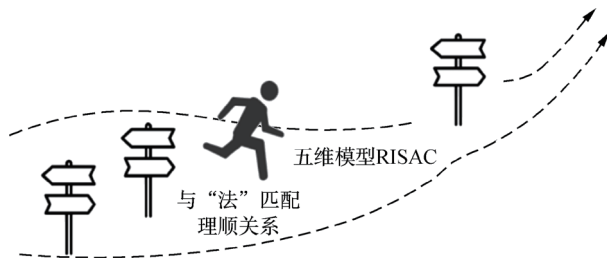


图 1-43 保险职业之旅——五维模型 RISAC

五维模型 RISAC 源于“保险基本法”，高于“保险基本法”。你了解了五维模型 RISAC，就了解了“保险基本法”的内核，然后再结合你自己公司“保险

基本法”的具体数据和考核去看，就会更有逻辑，更透彻。

五维模型 RISAC 到底是什么？顾名思义，五维模型 RISAC 就是从 5 个维度来了解“保险基本法”。5 个维度具体包括：职责（Responsibility）、收入（Income）、架构（Structure）、行为（Action）、品质（Character）。用英文首字母表示，就是五维模型 RISAC。如图 1-44 所示。

在“保险基本法”里，五维模型 RISAC 中的 5 个维度分别都有对应的内容。

（1）职责（Responsibility）

职责是你了解保险工作的入口，职责被清清楚楚地写在“保险基本法”里。职级不同，职责不同。业务系列会侧重销售、客户服务、日常工作等层面，主管系列还会增加团队管理和组织发展等方面的职责。职责背后就是你需要的能力，职责与能力要匹配。

（2）收入（Income）

收入对应的是委托报酬和福利待遇。不同职级，收入的项目不同；同一职级，考核指标达成的档次不同，计提的利润点也不一样。另外，收入项跟入司年限也有关系。但是不管怎么规定，有一点是确定的：所有的报酬都是透明的，自己能计算出来。换句话说，想赚多少钱，想当多大“官”，自己说了算。

（3）架构（Structure）

所有伙伴都不是松散的个人，都在架构里。架构对应的是职级的考核，也就是晋升和维持。达到相应职级晋升标准就晋升，达到维持标准就维持，否则，就降级。

不同公司的架构层级不太一样，我画了一个简易架构图，如图 1-45 所示，这个图仅代表层级关系，不代表实际职级和考核。

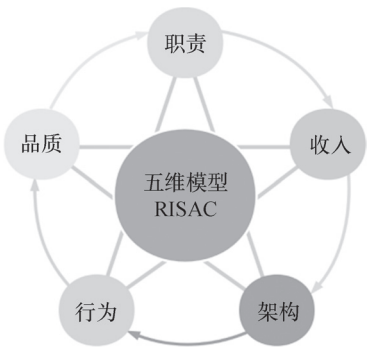


图 1-44 五维模型 RISAC

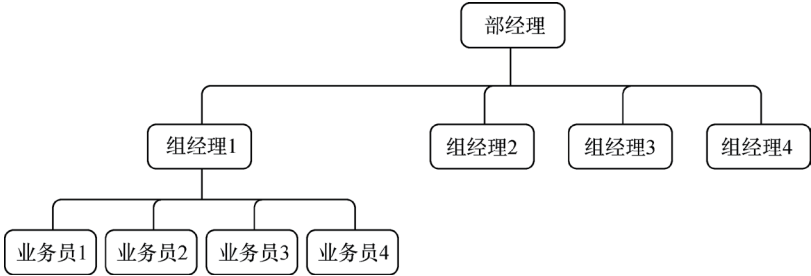


图 1-45 “保险基本法”简易架构图

(4) 行为 (Action)

公司对保险代理人都有明确的行为规定，比如考勤、活动量、会议、培训等都有相应的要求，以确保伙伴们有良好的工作习惯和工作环境。

(5) 品质 (Character)

这部分内容，一般指业务品质或者涉及到法律的相关规定，是红线，不可以去踩。有的公司对品质表现好的人员也会给予奖励，以表彰先进。

如果你想加入一家公司，就用这个五维模型 RISAC，分别从 5 个维度去了解这家公司的“保险基本法”全景图，就不至于盲人摸象，只知其一不知其二。

2. 五维模型 RISAC 的本质是切换思维

小梅：“我看收入这个维度最重要，我只知道收入这一项不就行了？为什么非要用五维模型 RISAC 来了解‘保险基本法’？”

我：“如果只看收入这个维度，就会忽略其他维度，比如，品质不好，就会影响到收入的多少。用五维模型 RISAC 看‘保险基本法’，本质上是思维模式的切换。”

五维模型 RISAC 中的 5 个维度不是割裂的，而是一体的，是相互作用的，这 5 个维度的背后是系统、机制、体系、人和容器，如图 1-46 所示。

1) 五维模型 RISAC 不是工具，而是一套完整的系统

收入是灵魂。为了获得满意的收入，就要有相应的能力来匹配、健康的架构来支撑、良好的行为做杠杆、优秀的品质来守护，5 个维度缺一不可。所以说，五维模型 RISAC 是一套系统，收入背后是赚钱的方法，能力体现的是个人价值，架构需要精心规划和设计，行为反映的是习惯，品质是一个人的信用资产。

2) 五维模型 RISAC 是一套纠错、反馈、循环和进化的机制

五维模型 RISAC 之间相互关联，有一个维度出了问题，其他维度就会报错。比如品质出了问题，就会直接影响到架构的稳定和收入的多少；行为出了问题，就会影响团队氛围，从而拉低业绩等。

五维模型 RISAC 同时也是一套进化的机制。你要看五年、想三年、实实在在干一年，一步一步做有增长、有价值的事，剩下的交给时间。



图 1-46 五维模型 RISAC 中 5 个维度之间的关系

3) 五维模型 RISAC 的核心就是一个生态体系

无论你是优秀的，还是平凡的，都能在五维模型 RISAC 里找到自己的生态位。这样，大家就可以共生共赢，进而不断积极向上增长。

4) 五维模型 RISAC 背后是看不见的人

也许五维模型 RISAC 不能让你的业绩和队伍的成长立竿见影，但是回到五维模型 RISAC，你的内在会脱胎换骨。就好比人用筷子吃饭，筷子伸出去是一，打开是二，夹住食物是三，送到嘴里就是万物，一个小小的动作就能持续为身体提供能量。五维模型 RISAC 就是那个不断给你和你的团队提供能量的看不见的人。

5) 五维模型 RISAC 不是自主经营，而是经营容器

自主经营更强调的是外勤团队在主导，发挥主体的作用。五维模型 RISAC 强调的是以“保险基本法”的 5 个维度为核心去经营。二者强调的角度不同。咱们从经营内容、适用人群和组织创新 3 个方面来看，如图 1-47 所示。

(1) 经营内容

五维模型 RISAC 装得下日常的销售、队伍建设、团队管理等各种经营，所以说，五维模型 RISAC 是个经营容器。

(2) 适用人群

五维模型 RISAC 不只适合外勤团队，也适合内勤团队。你从外勤换到内勤，再看五维模型 RISAC 的话，会有新的视角。

外勤的职责 (Responsibility)，对应的是内勤的素质；外勤的收入 (Income)，对应的是内勤的 KPI；外勤的架构 (Structure)，对应的是内勤的组织；外勤的行为 (Action)，对应的是内勤的员工准则；外勤的品质 (Character)，对应的是内勤的品德。

五维模型 RISAC 成了内勤、外勤的桥梁和纽带，有了五维模型 RISAC，你就找到了内勤、外勤经营的平衡点，使得内勤、外勤目标一致，致力于实现共赢。

如果站在更高的角度，跳出保险业来看五维模型 RISAC，如何去管理松散的组织 and 团队，五维模型 RISAC 也值得借鉴。

(3) 组织创新

采用五维模型 RISAC 更利于组织和个人的创新经营，让伙伴们在更宽的维度上施展自己的才华，取得更大的发展。比如，主管的能力可以在五维模型 RISAC



图 1-47 五维模型 RISAC 的 3 个经营容器

基础上实现个性化和差异化；主管的行为，因为公司文化的不同，行为的标准也会有不同；甚至，每个人的销售体系不一样，呈现的结果也会不一样，等等。

3. 跳出“保险基本法”五维模型 RISAC，实现团队自运转

如果跳出保险行业，把“保险基本法”五维模型 RISAC 放到其他行业的团队框架中去思考，照样适用。把“保险基本法”五维模型 RISAC 再向上升维就是团队自运转模型 MASAC：商业模式（Business Model）、能力模型（Ability Model）、组织架构（Organizational Structure）、行为建构（Action Construct）、组织文化（Organizational Culture）。如图 1-48 所示。

从团队自运转模型 MASAC 的角度再来看“保险基本法”五维模型 RISAC，你对“保险基本法”理解得就会更透彻，如图 1-49 所示。



图 1-48 团队自运转 MASAC 模型

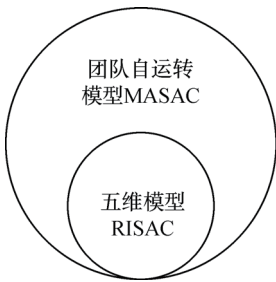


图 1-49 团队自运转模型 MASAC
包含五维模型 RISAC

收入对应着商业模式，不是盯着收入而是盯着商业模式；职责对应着能力模型，不是做了，而是要有能力做到位；架构对应着组织，不是有架构，而是要有能力得以实施的框架；行为对应着行为建构，不是应付差事，而是正向影响团队；品质对应着组织文化，不仅是不触碰红线，还是要建立文化，凝聚人心。

“保险基本法”五维模型 RISAC 不是单一的细胞，而是一个组织。一个自运转的团队，是一个系统，而不是单一的维度。当我们系统地看问题时，很多事情就有解法了。

好了，到这里，一起来回顾一下这段旅程。咱们一共完成了 3 部分信息的对齐：一是保险信息，重新了解了保险、保险行业、保险代理人；二是出发前的个人信息，需要具备老板思维，梳理好手里的 3 张牌，找到自己的精准定位；三是“保险基本法”信息，用五维模型 RISAC 搞懂“保险基本法”，助力职业新发展。

祝贺你实现了认知的跃迁！

本章思维导图见图 1-50。



图 1-50 本章思维导图