



施辉：机构发展要有自己的根据地



意见领袖 | 施辉

传统的保险行业，头部公司市场集中度高的竞争格局下，中小公司机构发展必须要有自己的“根据地”。



公司有再伟大的理想和规划，先得“活下去”。活下去就先得有“生存能力”，要生存就得先“立足”。

机构要“立足”就得先有自己的根据地。新机构或起死回生的老机构，开始咬牙死磕一到三年就是为了打出自己的根据地。

那“根据地”是什么，顾名思义就是你有根的一个地方，可以立足的地方。在保险机构经营里就是有核心业务。

核心业务，就是你可以控制和基本控制的，可续保可盈利的业务，初期这个业务至少要有 30%，逐步做到 50%以上最好。

一个机构的核心业务，主要由核心队伍、核心产品、核心渠道、核心客户四部分构成。有这四个核心支撑，加在一起你才有你的根据地。

有了根据地才可能向外发展，有守有攻，不断扩大，去发展你的外围“规模业务和机会业务”。

核心团队。有格局、情怀、理想的坚韧不拔的班子为火车头，有专业化强执行力的主要中层部门长为腰部，有战斗力的一线销售团队。

核心产品。有市场需求、能解决客户问题痛点、公司具备专业的两核服务能力，具备前端相应销售能力，又能给公司带来价值，利润的产品。

核心渠道。可以给公司带来持续的客户和业务，可以销售公司核心产品，能让公司获得利润，符合公司长远价值，双方认同深度合作互利共赢的渠道。有能力的公司，最好是自建可以触达客户的可控渠道。

核心客户。可沉淀、可续保、并在其生命周期中持续为公司带来利润的客户。这些客户愿意留下来，一定是因为你的服务，你的价值，对保险更重要的还有口碑。

这四个核心能力，构成了外在的获客、留客的销售实现能力。有了这四个核心能力，才能形成机构的根据地。才能形成机构进一步向上向好生长的 DNA。

没有根据地，机构经营就只能踩西瓜皮，滑到那算那。根据地可大可小，关键是机构据此可以立足站稳之地。并随着力量和能力的聚集提升，可以发展壮大。

整体上，在存量为主竞争激烈，头部板结，大公司已形成绝对优势的市场上，建立根据地，发展核心业务，形成四个核心能力不易。

只有对市场，特别是对变化的市场足够熟悉，能深度融入市场，并有前瞻性的规划，找到存量市场缝隙和增量市场新的机会，聚集资源，针对性的建立专业能力，在存量市场发扬“斧子精神”和“钉子精神”才能劈出一条缝，钉出一个眼。

当然，最重要的是构建面向未来的能力，即建立针对增量市场的能力。但实践中，这个市场是由小变大，需要探索，有不确定性。但作为一个传统的行业，稳定的经营，还得先从切入存量市场开始，建立基本的、基础的经营管理能力，才能向其他增量市场发展。

讲一个小故事。二十年前，我在云南筹建一家财险的省级分公司，在

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_44927

