

万峰◎著

SHOUXIAN
GONGSI ZHANLUE GUANLI

寿险公司 战略管理



中国金融出版社

万寿田

SHOUXIAN

CHINESE STRATEGIC MANAGEMENT

寿险公司 战略管理

中国金融出版社

寿险公司战略管理

万 峰 著

 中国金融出版社

责任编辑：古文君 周 炜

责任校对：张志文

责任印制：张 莉

图书在版编目 (CIP) 数据

寿险公司战略管理(Shou Xian Gong Si Zhan Lue Guan Li)/万峰
著. —北京：中国金融出版社，2005.3

ISBN 7-5049-3693-6

I. 寿… II. 万… III. 人寿保险—保险公司—企业管理—
发展战略 IV. F840.62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 033058 号

出版

发行 **中国金融出版社**

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

市场开发部 (010) 63272190, 66070804 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com> (010) 63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010) 66070833, 82672183

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 保利达印务有限公司

尺寸 160 毫米 × 230 毫米

印张 25.5

字数 394 千

版次 2005 年 6 月第 1 版

印次 2005 年 6 月第 1 次印刷

印数 1—4000

定价 42.00 元

如出现印装错误本社负责调换

万峰 博士，高级经济师，享受国务院颁发政府特殊津贴。现任中国人寿保险股份有限公司副总经理。

1958年生于吉林省长春市，1975年下乡，1978年进入工厂，同年考入吉林财贸学院金融系，1982年获经济学学士学位，2000年获香港城市理工大学工商管理硕士，2003年获南开大学金融学博士。

1982年进入中国人民保险公司吉林省分公司开始从事人身保险工作，先后担任过人身险处处长，分公司副经理；1989年被总公司派往香港先后任中国人寿保险公司香港分公司助理总经理，太平人寿保险公司香港分公司高级副总经理；1997年担任中保人寿保险公司深圳市分公司总经理；1999年任中国人寿保险公司副总经理，2003年任中国人寿保险股份有限公司副总经理。

主编《寿险公司经营与管理》、寿险教育训练系列教材；著有《寿险基础数理》；编译《日本寿险数理与实务》、《日本寿险会计》；并在《保险研究》、《中国保险》、《中国保险报》等刊物发表专业学术论文近20余篇。

序 一

中共十六届四中全会提出构建社会主义和谐社会，是对我国改革开放和现代化建设经验的科学总结，也是在新的国内外形势下提高党的执政能力、贯彻落实科学发展观、更好地推进我国经济社会发展的重大战略举措。

保险业在构建社会主义和谐社会中大有可为。从本质上讲，保险是一种市场化的风险转移机制，是一种用市场化的社会互助机制，是一种用市场办法从容应对各类灾害事故和突发事件，妥善安排人的生老病死的社会管理机制。对于我们在完善社会主义市场经济体制过程中构建和谐社会，有效协调各种利益关系，有效化解社会纠纷，有效分担政府责任，保险的作用和意义不言而喻。

在构建社会主义和谐社会和全面建设小康社会的新形势下，保险业必须牢固树立和全面落实科学发展观，进一步明确保险业为谁发展、怎样发展和发展一个什么样的保险业等重大问题。一是要坚持以人为本，把不断满足人民群众的保险需求作为保险工作的出发点和落脚点，真正解决为谁发展的问题；二是要坚持全面协调可持续发展，不断改革创新，探索中国特色保险业发展道路，切实解决怎样发展的问题；三是要坚持把发展作为第一要务，充分发挥保险的功能和作用，妥善处理加快发展与结构调整、经济效益与社会效益、当前利益与长远发展的关系，努力做大做强中国保险业，彻底解决发展一个什么样的保险业的问题。保险公司能否牢固树立和全面落实科学发展观，关系到我们能否真正用科学发展观统领中国保险业的发展，关系到中国保险业能否在加快发展的同时有效防范化解风险，关系到中国保险业能否为构建和谐社会和全面建设小康社会做出应有的贡献。

保险公司是保险市场的主体，是推动保险业科学发展的重要力量。保险业坚持科学发展观，需要不断引进科学的管理方式和



方法,尤其要对企业发展战略进行科学管理。战略管理作为一门科学,在国外已有几十年的历史,其核心是研究企业发展的全局性和关键性问题。我国保险业的经营环境已经并正在发生深刻变化,保险公司如果没有自己的发展战略,公司经营就会失去方向;但即使有了战略,而没有科学的战略管理,也会在激烈的市场竞争中败下阵来。新的形势对保险公司战略管理提出了更高的要求,保险公司必须用科学发展观来管理企业发展战略,用科学的发展战略推动企业以人为本、全面协调可持续发展,在构建社会主义和谐社会和全面建设小康社会的伟大事业中找准位置、做出贡献。因此,将科学的战略管理引入保险公司经营具有十分重要的意义。

万峰同志所著《寿险公司战略管理》一书,是领会科学发展观要求,借鉴国外管理科学最新成果,将战略管理理论引入保险企业经营管理的有益尝试,对于国内保险公司落实科学发展观、建立战略管理制度、培养核心竞争能力、实现做大做强目标、回报和谐社会,具有参考价值。特别是书中融汇了万峰同志长期从事寿险公司经营管理的实践经验和潜心研究,希望对关心保险业、研究保险业以及从事保险业的同志有所帮助。

中国保险监督管理
委员会主席

吴定富

2005年3月29日

序 二

在我国古代兵书中，早已有“运筹帷幄，决胜千里”之说，这里说的运筹帷幄，类同于今天的战略管理。战略管理就像战争中的战略部署，在开战之前，就基本上决定了成败的结果。在西方管理学中，有一个著名的公式，即：工作成绩 = 目标 × 效率。西方学者认为“做对的事情”要比“把事情做对”更重要，因为“把事情做对”只是个效率问题，而从一开始就设立正确目标——“做对的事情”，才是真正的关键。

自 20 世纪 70 年代以来，国外战略管理理论发展迅速，并备受企业的关注和推崇，其原因是随着全球经济一体化进程的加快，企业面临的市场和竞争等外部环境呈现复杂多变的发展趋势，企业面临的风险和不确定因素也呈现快速变幻的特征，要求企业必须站在战略的高度，应对生存环境复杂化的挑战。西方管理学界普遍认为，公司战略就是一家公司在别人之前发现微弱迹象的能力，对于一家公司的未来发展和提高长期竞争能力至关重要。随着国外战略管理理论的不断发展和完善，战略管理已经演变成现代公司必需的商业实践。

自我国产、寿险分业经营以来，寿险业在国民经济、社会发展以及完善社会主义市场经济体制中的作用，越来越为更多的人们所认可和接受，但与此同时，寿险公司面临的市场监管、市场结构、客户和产品结构等行业和市场环境也发生了很大改变，寿险市场快速繁荣的背后也凸现了一些风险和挑战因素，如保险公司自身经营风险问题、由诚信引发的个人代理人管理问题、寿险公司产品结构不合理问题、资金运用收益问题等。在这种背景下，如何通过战略管理的实践，应对行业和市场环境快速变化以及诸多风险因素带来的挑战，就成为国内寿险公司不得不面对的现实选择。目前，国内对于寿险公司战略管理的研究还没有形成



一个系统、完整并且具有可操作性的框架或模型。现有的研究基本上都是关于寿险公司战略管理的某个或某些职能层面，在结合战略管理的原理和方法以及对寿险业发展规律的认识上都有相当的局限性。针对这种状况，万峰同志在对寿险行业的发展以及寿险公司的经营管理深入理解的基础上，利用战略管理的原理和方法建立了一个系统、完整、可操作性的寿险公司战略管理模型，并把此模型运用到寿险公司现实的战略管理活动中，得出了一些具有现实意义的结论，从而创造性地弥补了国内对寿险公司战略管理研究的缺憾。

《寿险公司战略管理》一书主要有四个特点：一是以寿险公司经营的外部环境和内部条件分析为基础，以寿险公司的主要经营战略以及战略实施、战略控制等内容为主要理论框架进行系统论述，力求使读者对寿险公司战略管理有一个清晰的概貌。二是以战略管理的基本理论、西方经济原理、保险理论为基础，运用定性和定量方法，建立数理模型进行理论分析，并在分析的基础上提出不同战略在不同环境下的适用条件。三是以我国寿险市场逐步完全开放为研究背景，在探讨制定和选择寿险公司战略时，考虑我国保险市场逐步完全开放为背景，以国内经营的国际化竞争为假设，研究寿险公司战略管理问题。四是以附录的形式选用一些寿险公司经营案例，以使读者能够通过具体的案例更好地认识和理解寿险公司战略管理的实践性。

寿险公司战略管理研究是一项综合性学术工作，既需要有一定的广度，又需要有一定深度；既需要在宏观上准确定位，又需要在具体的关键问题上深入研究下去。这就要求作者至少要在三个方面具备一定的优势，一是对战略管理的理论和实践有深刻的理解、认识和把握；二是需要对寿险公司的经营原理和经营实践有深刻的理解、认识和把握；三是需要对中国寿险行业和寿险公司经营与发展的规律有深刻的认识，抓住主要矛盾，并就矛盾的主要方面进行深入的研究和探索。幸运的是，作为国内寿险业界的资深人士和长期从事寿险公司经营的管理专家，万峰同志在以上三个方面均有突出的成绩，他紧紧把握中国寿险业发展的脉搏和寿险公司加强战略管理这一实践要求，把战略管理的理论与国内寿险业发展的实际结合起来，建立了一个适应国内寿险行业需要的战略管理模型，对寿险公司如何加强战略管理、进行战略分



析以及进行基本战略的选择等方面的内容进行了全面而深刻的阐述，如此力作在国内战略管理研究领域尚无前例，由此也决定了该书不乏睿智的远见以及精彩而丰富的内容，无论是对理论研究还是管理实践，都具有重要的参考价值。

万峰同志从事寿险经营与管理的工作已二十多个年头，这本新著可以说是他长期对寿险公司经营管理的研究和实践经验的心血之作，是继《寿险公司经营与管理》之后的又一部力作，可以为众多参与、关注、学习和研究寿险公司经营管理的读者提供宝贵的指导和帮助，相信读了此书的人们会感同身受，这也正是作者的初衷所在。

南开大学教授 刘茂山
博士生导师

2005年4月12日

目 录

第一章 寿险公司战略管理概述	1
第一节 战略的含义及寿险公司战略	1
一、战略的基本含义	1
二、寿险公司战略的构成要素	2
三、寿险公司的战略层次	3
四、寿险公司战略的特征	8
五、战略规划与经营规划的区别	9
第二节 战略管理概述	10
一、战略管理的概念	11
二、战略管理的基本内容	12
三、战略管理的特点	16
四、战略管理者	17
第三节 寿险公司的使命与利害关系人	19
一、寿险公司的使命	19
二、寿险公司的利害关系人	23
附录：台湾安泰孤儿的安泰	26
第二章 影响寿险公司经营的外部环境分析	30
第一节 宏观环境对寿险公司经营的影响	30
一、政治法律环境对寿险公司经营的影响	31
二、经济环境对寿险公司经营的影响	35
三、社会文化环境对寿险公司经营的影响	39
四、技术环境对寿险公司经营的影响	42
第二节 行业环境的影响	44
一、新设立公司	45
二、替代性产品	47



三、投保人讨价还价的能力	48
四、同行业的直接竞争	49
第三章 影响寿险公司经营的内部条件分析	51
第一节 寿险公司经营的特点	51
一、人寿保险商品的特性	51
二、寿险保费的特性	52
三、寿险销售的特性	54
四、寿险经营的特性	56
第二节 寿险公司资源分析	58
一、财力资源	58
二、人力资源	62
第三节 公司能力分析	68
一、险种研究与开发能力	68
二、销售能力	69
三、竞争能力	73
四、偿付能力	75
五、获利能力	78
六、成长能力	80
七、核心能力	83
第四节 公司效率分析	83
一、出单效率	84
二、理赔效率	85
三、批改效率	87
第五节 竞争优势与寿险公司的资源和能力	89
一、竞争优势的概念	89
二、资源、能力和效率成为竞争优势的条件	90
三、竞争优势的可维持性与资源、能力和效率的关系	90
第四章 寿险公司的战略制定	92
第一节 战略规划的基本内容	92
一、对外部环境的评估	92
二、对公司现有市场和客户的认识	92
三、公司发展的最佳模式和主要障碍	93
四、主要竞争对手分析	93

五、公司实施战略的能力分析	93
六、平衡公司的长期利益和短期利益	94
七、战略执行中重要的阶段性目标	94
第二节 竞争对手分析	95
一、竞争对手地位的划分	95
二、竞争对手分析的主要内容	96
三、竞争对手分析方法	104
第三节 战略目标	107
一、战略目标的特征	107
二、战略目标的内容	108
三、战略目标体系	110
四、制定战略目标应注意的问题	112
第四节 战略制定的误区	113
一、战略背离核心竞争能力	113
二、简单的问题复杂化	114
三、效仿别人的战略	115
四、战略不能适应环境的变化	116
五、战略无视匹配原则	117
六、战略制定与执行脱节	118
第五章 寿险公司发展战略	120
第一节 寿险公司不同时期的发展战略	120
一、创建期的经营特点和战略选择	120
二、成长期的经营特点和战略选择	122
三、成熟期的经营特点和战略选择	123
四、衰退期的经营特点和战略选择	124
五、寿险公司的成长与衰退	125
六、发展中正常与不正常的问题	127
第二节 专业化发展战略	128
一、专业化发展战略的优点	129
二、专业化发展战略的风险与陷阱	130
第三节 多元化发展战略	131
一、进入新业务领域的战略	131
二、相关多元化战略	135
三、不相关多元化战略	136



四、多元化战略的风险	139
第四节 寿险公司发展的误区	140
一、公司发展越快越好	140
二、保费增长就是发展	141
三、盲目多元化	142
四、产品决定市场	143
五、要从产品经营“上升”到资本运营	143
附录：意外险部打先锋	144
第六章 寿险公司的竞争战略	146
第一节 竞争概述	146
一、竞争和竞争条件	146
二、寿险公司竞争的特点	146
三、竞争对寿险公司的促进作用	148
四、竞争行动应遵循的原则	149
第二节 一般竞争战略	150
一、成本领先战略	151
二、差异化战略	154
三、集中战略	158
第三节 市场地位与竞争战略选择	160
一、市场主导者的战略选择	160
二、市场挑战者的战略选择	162
三、市场跟随者的战略选择	165
四、市场补缺者战略选择	166
第七章 市场营销战略	168
第一节 市场营销的基本概念	168
一、市场营销的定义	168
二、市场营销在寿险公司中的地位	169
三、市场营销原理	170
四、市场营销哲学	172
第二节 营销信息系统	174
一、内部报告系统	175
二、营销情报系统	175
三、营销调研系统	177

四、营销分析预测系统	178
第三节 市场细分战略	179
一、市场细分的基础	180
二、市场细分战略的步骤	181
三、市场细分战略的优势	186
四、采用市场细分战略应注意的问题	187
第四节 目标市场战略	188
一、选择目标市场	189
二、目标市场战略	190
三、目标市场战略要考虑的因素	192
第五节 市场定位	193
一、定位的基本概念	193
二、定位的方式	195
三、定位的方法	196
四、定位的内容	197
五、定位的一般原则	198
第六节 营销渠道	200
一、个人代理人	200
二、保险经纪人	201
三、兼业代理	203
四、直接销售	204
五、网络销售	205
第七节 广告与公共关系	208
一、广告	209
二、公共关系	213
附录：“种子养老保险”营销战略	215
 第八章 产品战略	 227
第一节 寿险产品概述	227
一、寿险产品的基本形态和特点	227
二、寿险产品生命周期的特点	229
第二节 产品定价战略	230
一、目标设置与选择	231
二、定价因素分析	234
三、定价的策略	237



四、费率竞争策略	238
第三节 产品竞争战略	242
一、产品定位	242
二、首先进入战略	244
三、快速追随战略	245
四、产品差异化战略	246
五、产品创新战略	246
附录：日本寿险市场与寿险商品的变迁	248
第九章 品牌战略	256
第一节 品牌概述	256
一、品牌	256
二、品牌的价值	257
三、品牌的基本特性	258
四、品牌的作用	259
五、品牌的寿命	260
第二节 品牌战略	261
一、品牌战略的特点	261
二、品牌战略的类型	262
三、品牌战略的重点	264
四、品牌战略的目标	265
第三节 品牌经营战略	266
一、品牌开发战略	266
二、品牌推广战略	269
三、品牌维护战略	272
四、品牌扩张战略	274
五、品牌战略误区	275
附录：国寿 1 + N：引领品牌经营新时代	276
第十章 客户服务战略	280
第一节 寿险公司的客户服务	280
一、客户服务	280
二、寿险客户服务的特点	282
三、寿险公司客户服务的提供者	284

四、影响寿险业客户服务的因素	285
五、客户服务的误区	286
第二节 寿险公司的一般服务战略	288
一、全方位服务战略	288
二、特色服务战略	290
三、承诺服务战略	292
第三节 CS (客户满意) 战略	293
一、CS 概念与 CS 战略	293
二、实施 CS 战略	294
第四节 客户关系管理 (CRM)	299
一、客户关系管理	299
二、客户关系管理的类型	300
三、客户关系管理的实施	302
附录: 客户满意是经营之本	305
第十一章 战略评价与战略选择	308
第一节 战略评价方法	308
一、市场增长—市场占有率矩阵	308
二、产品—市场发展系列模型	311
三、经验曲线理论	312
四、生命周期矩阵	313
第二节 战略选择方法	316
一、SWOT 模型分析	317
二、以资源分配为基础的战略选择矩阵	319
三、战略聚类模型	320
四、影响战略选择的行为因素	321
第十二章 战略与寿险公司的组织结构	324
第一节 战略与组织结构的关系	324
一、战略规范着组织结构	324
二、战略必须与组织结构相匹配	325
三、组织结构制约着战略的制定和实施	327
第二节 寿险公司组织的结构的类型	329
一、直线型组织结构	330
二、职能型组织结构	331