

“三合一”研究成果汇编

(2010~2011年度)

本书编写组 ◎ 编著

图书在版编目(CIP)数据

“三合一”研究成果汇编/本书编写组编著. —北京:首都经济贸易大学出版社,2011.7

ISBN 978 - 7 - 5638 - 1924 - 9

I. ①三… II. ①本… III. ①保险公司—企业管理—经验 IV. ①F840.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 111974 号

“三合一”研究成果汇编

本书编写组 编著

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)

电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

网 址 <http://www.sjmcb.com>

E-mail publish@cueb.edu.cn

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 河北三河长城印刷有限公司

开 本 787 毫米×960 毫米 1/16

字 数 566 千字

印 张 29.75

版 次 2011 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

书 号 ISBN 978 - 7 - 5638 - 1924 - 9/F · 1097

定 价 30.00 元

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

“三合一”综合开发作为“工作学习化、学习工作化”运行机制的具体实践，是中国人民财产保险股份有限公司学习型组织创建的核心举措。“三合一”综合开发即围绕公司各级经营管理中基本的、重大的、难点的、焦点的问题，确定课题进行研究，研究成果转化为课程，该课题的开发者作为课程主讲人，在全系统的管理者轮训班上进行讲授和推广。“三合一”综合开发集课题研究、课程开发和师资培养三者为一体，寻求解决问题的高杠杆解，为学习型组织理论在人保财险生根、开花、结果提供了重要机制和有效途径。

在公司党委、总裁室的高度重视下，继2009年首批公司级“三合一”综合开发成果印刷成册后，在总公司相关部门共同推动和积极努力下，第二轮公司级“三合一”综合开发工作于2010年顺利完成，并取得了丰硕成果。此次“三合一”综合开发以“领导力开发”和“战略、市场、实务”两个模块为主题，8个课题成果作为主打课程运用于2010至2011年度公司省、地、县三级管理者轮训，反响良好。为推动公司级“三合一”课题成果在系统内的传播与共享，建立知识管理长效机制，实现知识的倍增效应，现将第二批公司级“三合一”课题成果印刷成册，供全系统学习推广。

在“三合一”综合开发过程中，总公司人力资源部、车辆保险部、农业保险事业部、电子商务事业部、理赔事业部、资金运营部、战略发展部、法律部、合规部等部门投入了大量的时间和精力，系统相关分公司的专业骨干人员给予了大力支持。本汇编材料收集了7个“三合一”课题研究成果，主要探讨了保险行业发展现状及趋势，以及在当前及未来一个时期，处于重要转型期的人保财险在车险、电销、理赔等方面的发展策略和实务研究。同时，一些课题还从卓越组织建设、德鲁克管理思想、中国传统文化等角度，对领导力开发进行了深入探讨。

本汇编材料凝聚了全公司的集体智慧,其中,“领导力”课题研究还得到了知名专家学者那国毅教授、刘刚教授、姜善坤老师的悉心指导。在此,向所有为汇编本材料倾注心血的专家学者和领导同事们表示衷心的感谢!并欢迎读者多提宝贵意见。

中国人民财产保险股份有限公司

教育培训部

二〇一一年六月

CONTENTS

目 录

-
1. 中国车险市场转型期公司车险盈利能力建设政策与策略实务 ... (1)
 2. 公司电销发展战略与策略研究 (23)
 3. 理赔中心的运营管理 (57)
 4. 财险行业现状及发展趋势研究 (127)
 5. 卓越组织与卓越领导力 (177)
 6. 德鲁克管理思想与卓越领导力 (241)
 7. 中国传统文化与领导力 (401)

2010 年公司级“三合一”综合课题研究成果之一

**中国车险市场转型期公司车险盈利
能力建设政策与策略实务**
车辆保险部

课题组长:方仲友

参研人员:黄伟彤 张慧元 李文昱 杨俊峰 陈 亮 方炯杰

提交时间:2010 年 4 月

集团公司吴焰总裁指出：“财险是集团发展的立业之本。”公司王银成总裁指出：“如果财险是集团立业之本，那么车险就是公司的立业之本”，“车险盈利问题解决了，公司经营的基本面就解决了”。公司领导对车险在公司的地位与作用一直十分肯定，也对车险盈利能力提出了更高要求。在新时期发展中占据产险业务 70% 以上的车险，如何把握和实现车险盈利与发展的协调与统一，成为贯彻落实科学发展观与实现公司可持续发展的根本命题与重要实践。

车险发展到今天，已不是简单的“吃饭险种”，已成为公司的立业之本！“靠什么发展？凭什么盈利”成为所有车险经营管理者共同思考的课题。

一、汽车产业政策催生汽车销售与服务市场加快进入转型期，汽车市场变革与发展趋势为车险市场转型与盈利能力改善创造了条件

在国家汽车产业政策的支持下，伴随着国民经济的持续快速发展，汽车进入寻常百姓家的速度之快大大超过了人们的预期，这是社会进步的体现，它同时也为保险业的发展提供了契机。为此要研究中国车险发展规律与盈利模式，就离不开研究中国汽车市场的发展特征、销售模式和服务链构成。

（一）国家汽车产业政策为车险市场快速发展奠定了基础

改革开放 30 年，是中国汽车工业突飞猛进的 30 年，国家 5 个五年计划的发展纲要都对汽车工业作出了阶段性部署，使得汽车工业成为改革的排头兵，成为改革开放的领头羊、技术创新的实践者。

1. 改革开放前 30 年汽车工业从无到有。1950 年中国汽车保有量只有 5 万辆；1956 年中国制造的解放牌卡车成功下线，取得零的突破；1956 ~ 1978 年，汽车年产量从零增加到 14.9 万辆，其中，轿车 2 640 辆。

2. 改革开放为中国汽车工业注入了强大的发展动力。1978 ~ 1994 年，全国汽车年产量从 14.9 万辆增加到 1994 年的 135 万辆，其中轿车 25 万辆。中国汽车产业的特征是：产业结构“散乱差”；产品结构“缺重少轻”；轿车空白；资本结构单一国有。到 20 世纪 80 年代中期以后，我国逐步实施了对国有汽车企业进行计划、价格、分配、物资、投资等体制方面的一系列改革，包括对外开放引进技术资金。

（1）1986 年第七个五年规划中，第一次针对汽车工业、也是唯一一个产业正式提出，把汽车制造业作为重要的支柱产业，并遵循高起点、大批量、专业化和联合发展的原则。

（2）1991 年第八个五年计划中，中央在关于发展国民经济的建议中，明确把汽车工业作为国民经济的支柱产业。

(3)1994 年我国第一次颁布汽车工业产业政策。

(4)1996 年第九个五年计划中,国家提出要振兴机械、电子、石油化工、汽车制造业,并要求成为带动整个国民经济增长和结构升级的支柱产业。

(5)2000 年在“十五”规划中,第一次提出“鼓励计算机、轿车进入家庭”,并要求提高自主创新能力。

(6)2004 年 6 月 1 日我国又颁布了新的《汽车产业发展政策》,为在经济全球化中完善中国汽车产业市场、参与国际竞争制定了指导方针和政策依据。

汽车产业政策不但促进了中国汽车工业快速发展,而且对改善国民汽车消费观念也起到了推动作用。乘用车是汽车产业政策的最大受益者,也是中国汽车市场走向理性消费的最大推动者。乘用车高速增长为家庭用车保有量的快速提高起到了决定性作用(参见表 1,表 2,图 1)。

表 1 全国汽车产销量 单位:万辆,%

年份	产量	同比	销量	同比
2000	206.9		208.86	
2001	233.44	12.83	236.37	13.17
2002	325	39.22	324.8	37.41
2003	444.37	36.73	439.08	35.18
2004	507.05	14.11	507.11	15.49
2005	570.77	12.57	575.82	13.55
2006	727.97	27.54	721.6	25.32
2007	888.24	22.02	879.15	21.83
2008	934.51	5.21	938.05	6.7
2009	1 379.1	48	1 364.48	46

表 2 全国汽车保有量

年度	载客汽车	载货汽车	其他汽车	民用汽车合计
2003	14 788 082	8 535 066	506 106	23 829 254
2004	17 359 055	8 930 048	648 034	26 937 137
2005	21 324 553	9 555 468	716 608	31 596 629
2006	26 195 686	9 862 992	914 853	36 973 531
2007	31 959 943	10 540 556	1 083 051	43 583 550
2008	38 389 220	11 260 656	1 346 218	50 996 094

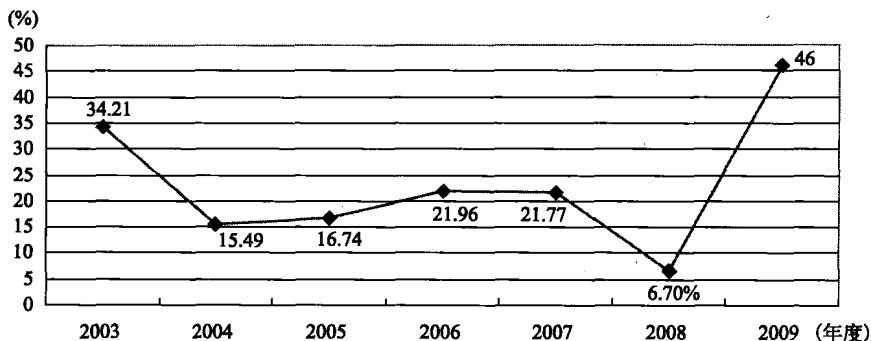


图1 全国汽车销量增速

(二)国内汽车销售模式对车险经营产生深刻影响

中国车险市场快速发展的基础是汽车市场快速发展,而汽车销售与售后服务模式又直接影响甚至决定了车险销售(渠道)与服务模式。因此,要研究与探索中国车险销售渠道与服务品质,必须要分析和探讨国内汽车销售模式,尤其是4S店品牌销售与服务的运行模式。

1. 品牌销售已成为国内汽车销售的主流模式。2001年中国加入WTO后,国家对汽车产生出台了政策,引起了人们的极大关注,尤其是对流通领域的两个政策反响特别大,一是《构成整车特征的汽车零部件进口管理办法》,二是《汽车品牌销售管理实施办法》(以下简称《办法》)。前者主要是受到来自“6+3”跨国汽车集团的反对,后者主要来自国内一些汽车流通企业与汽车有形市场的争议。我们通过不断总结国内经验、参照国际销售模式,根据国内市场的特点,对中国汽车服务市场模式进行了不断地探索。2005年,《汽车品牌销售管理实施办法》出台,核心是品牌销售和授权经营,这进一步固化了国内汽车销售渠道与售后服务市场运行模式与利益分配格局。

2. 品牌经营模式为汽车市场注入了活力与动力

目前,国内汽车品牌经营主要包括以下三种模式:

(1)分品牌经营模式——开创单一品牌销售体制的先河。例如,一汽大众的大众与奥迪;神龙汽车的雪铁龙和标致的双品牌战略;上海通用汽车的别克、雪佛兰、凯迪拉克等多品牌独立经营等。

(2)大一统整合经营模式——联合品牌销售。例如,一汽丰田的大一统整合销售网络经营形式,由北京一汽汽车销售公司统一负责销售和服务。

(3)“城市展厅”——高端品牌亲近、方便超强消费能力的客户。奥迪“城市展厅”于2008年7月在宁波首次落户,集品牌体验、车型展示、新车销售、售后服务和奥迪 AAA 二手车置换于一体。

表 3 2004~2009 年“6+3”企业市场份额 单位:%

年份	2004	2005	2006	2007	2008	2009 上半年
一汽	19.59	17.24	16.17	16.49	16.09	13.63
东风	10.45	12.87	12.86	13.00	14.13	13.15
上汽	16.71	15.97	17.22	18.63	18.42	20.20
广汽集团	4.14	4.36	4.87	5.79	5.68	4.19
重庆长安	11.48	10.89	9.80	9.88	9.16	10.96
奇瑞	1.57	3.25	4.22	4.37	3.75	3.61
沈阳华晨	2.18	1.92	2.97	3.31	2.94	2.52
南汽集团	1.86	1.95	1.45	1.06	0.00	0.00
浙江吉利	1.81	2.62	2.85	2.44	2.36	2.46

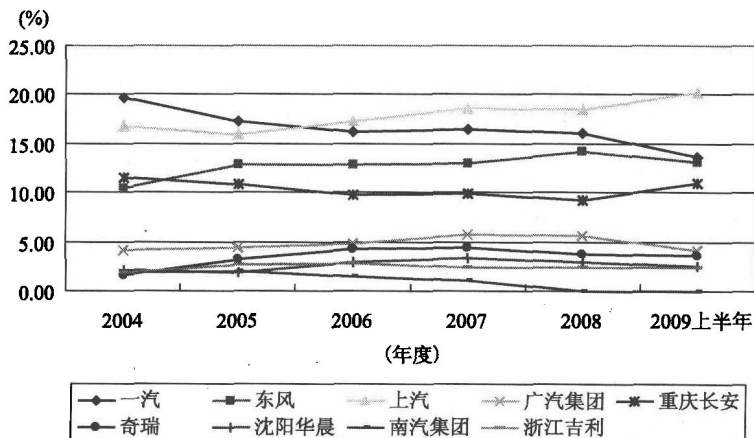


图 2 2004~2009 年“6+3”企业市场份额

(三)汽车产业盈利模式使车险在汽车产业中的作用日益突出

成本管控与品牌营销是汽车产业基本的利润来源,销售利润已不是汽车产业利润的主要来源,汽车售后服务市场是最大的利润来源点。在一个完全成熟

的国际化汽车市场中,汽车的销售利润在整个汽车业的利润构成中仅占20%,零部件的利润占20%,而50%至60%的利润是从汽车服务业中产生的,我国也将逐步向这个方向发展。其中,保险事故车维修与汽车金融服务将是汽车产业链中利润最大化的关键环节。

(四)车险经营必须紧密结合汽车产业发展趋势

进入21世纪以来,中国国民经济持续快速发展,汽车进入寻常百姓家,迅速成为改善国民生活品质的基础性工具,我国2009年成为全球最大的汽车销售市场,中国正大步跨入汽车社会新时期。

客户资源开发、产业链构建延伸、服务便捷、成本管控和利润结构多元化是我国产业发展的趋势,直接或者间接影响着车险销售渠道的调整、变革和整合。在与品牌汽车生产厂商为利益代表的4S店合作中,双方都要考虑共同客户的服务需求与满意度,成本领先效应将是所有改革、创新必须思考和把握的问题。

车险之所以成为中国第一大非寿险险种,关键在于车险几乎涉及所有社会公众的利益保障与风险转移。因此,普及车险投保意识与提升车险服务品质同样重要,社会效益与经济效益的协调统一是检验保险公司的经营能力、管理能力和服务能力的重要标准。

(五)小结

1. 中国汽车工业与市场销售模式经过20年的探索与发展,不但积累了丰富的客户资源,而且学会了运用品牌营销、概念营销、车型营销、传媒营销、服务营销等营销模式来服务于大众、推动企业发展壮大。相对汽车市场营销形式的丰富,车险市场营销的不足显而易见,车险营销是与车险产品、销售渠道和服务模式紧密相关的。兼容互动?还是车险另辟中蹊径?

2. 汽车流通变革与销售渠道的不断强化,使得4S店成为汽车销售、维修、服务的主流平台,同时,客户体验与服务品质需要价值创造与价值共享。车险销售体系与车险盈利模式如何建立需要全面思考与科学评价。

3. 车辆使用中维修保养、事故车维修质量等均与品牌销售管理模式密切相关。那么,作为汽车服务链的保险业,应建立何种车型销售模式、服务模式、盈利模式去适应汽车安全的社会性、服务的市场化,需要认真思考与改革创新。

4. 公司在汽车产业中如何发挥更大作用,如何提高在汽车产业链中的参与度,提升产业地位,是迫切需要面对的问题。否则,将被市场所制约、甚至被市场淘汰。

二、车险市场的发展与变革,凸显了车险市场转型与盈利模式建立的紧迫性和重要性

(一) 车险市场发展概况

车险市场的快速发展完全得益于改革开放政策与汽车工业腾飞。1980年刚恢复国内保险业务的当年,公司(行业)车险保费为738万元,2009年,公司车险保费便跃升为855亿元,行业车险保费则交达2 155.6亿元,车险已成为非寿险业的中流砥柱险种。2006~2009年,行业车险保费收入由1 106.85亿元增加至2 155.61亿元,2009年保费收入为2006年的1.95倍,接近翻了一番,年均增速达到24.6%(见图3,图4)。

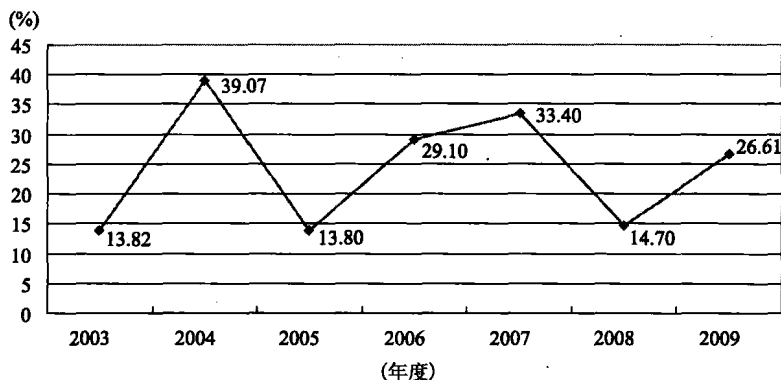


图3 行业车险保费增速

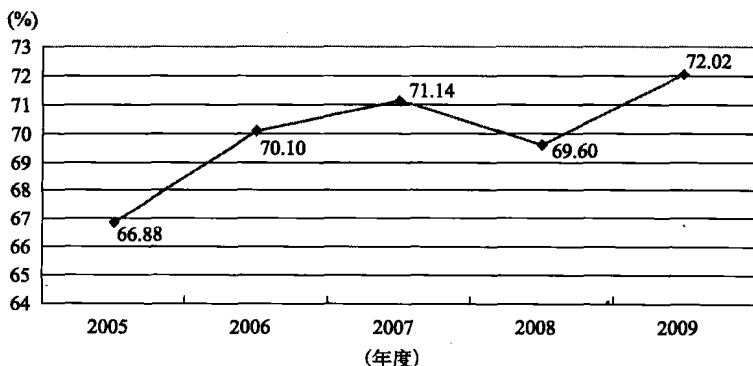


图4 行业车险保费占比

(二)车险市场竞争格局的演变

车险市场每次大的发展,都与车险制度和产品改革息息相关,由于汽车安全的社会性、交通事故的危害性、车险经营的规模性、保险功能的补偿性和保险业服务质量窗口作用等,使得车险历来是监管部门市场行为监管的重点,也是监管政策改革创新试验区。

根据不同阶段的市场特征与发展特征,可以将车险市场分为几个阶段作为考察与分析基础。

1. 恢复与市场初创期(1979~1995年)。中国人民保险公司作为1979年恢复国内保险业务的唯一经营者,车险1979年保费收入为738万元。1986年,新疆建设兵团(兵保—中华联合)、平安、太保相继成立,从而结束了保险业只有中国人保一家经营车险业务的局面,车险市场处于保险主体新生与初创阶段,初步形成了多家主体参与车险市场发展的格局。当时产品开发与市场需求并未真正有机统一,主要依靠引进国外简易车险条款,结合车辆所有权以国有资产为主的特点,车险条款分为国内和国际两套,车险费率简单分为营业和非营业两类。车险产品具有明显的“三简单”特征:条款简单、费率规章简单、保险单证简单。客户投保意识虽然不高,但投保、承保都比较简单,道德风险较小。业务发展以直销渠道为主,偏重于团体业务,业务质量用赔付率考核。由于车险经营环境比较简单,加之社会对车险功能与理赔服务模式不甚了解,所以即使是粗放型经营,车险效益也是不错的。

2. 车险市场成长期(以车险产品统一为标识——1995~2002年)。1995年4月1日,为规范车险产品,在中国人民银行非银司(保险处)支持下,由人保牵头,同太保、平保共同研究和开发了全国性规范条款,华泰、大众、兵保、华安、永安接受并使用这同一条款,这对车险确立服务标准、减少争议、规范理赔起到了积极作用。

1998年末,中国保监会成立后立即开始整顿车险市场秩序。整顿的重点:一是打击假保单,统一制定车险监制单证,制定车险单证的技术标准和印制资格;二是规范承保条件,检查投保单填写流程;三是关注理赔时间与定损准确性;四是加大检查与处罚力度。

1999~2002年车险市场快速发展,但车险盈利能力却一路下滑,高折扣、高手续费是当时竞争的主要手段。

2002年华泰保险在广东率先导入多维度费率优惠系数,对非营业的3年以上不出险的公务车辆,最高费率优惠可达53%,即所谓的车险费率“高台跳水”,这对车险市场带来了破坏性影响;车队招标费率首次被引入,费率水平—

再降低,对市场的破坏力巨大,加之 2003 年全国车险管理制度改革(车险产品与费率市场化改革)中过度考虑和导入费率优惠因子,由于当时市场秩序还没有建立、客户风险信息也不对称,从而造成承保价格持续混乱,整个车险市场费率管控处于失控的状态,车险经营步入亏损时期。

3. 车险管理制度改革期(2003 ~ 2006 年)。2003 年保监会实行全国车险管理制度改革,允许各公司自主制定车险条款、费率。由于实行了“背靠背”的方式,信息不对称造成持续产品与费率改革变得更加复杂,导致车险费率第一次整体大跳水,车险价格走低与费用浮动缺乏信息刚性约束,市场发育不足与竞争无序,保险业专业水准缺失,使得竞争主要集中在价格和手续费领域,同时,这一时期也是保险主体机构扩张最快的时期,车险粗放型扩张得到空前体现,车险步入真正的亏损时期。

4. 交强险与行业条款实行期(2006 ~ 2008 年)。2006 年上半年,监管部门先后制定了一系列加强车险监管的文件,从费率厘定、手续费支付、应收保费管理等环节对车险市场进行规范,由此产生至今影响巨大的车险“七折令”。面对保监会逐步加强市场行为监管态势,我公司极力宣导与反复建议监管部门,为了确保交强险顺利实施,从讲政治的高度与维护市场稳定的角度出发,交强险实行统一条款、统一费率、统一实务、统一手续费的“四统一”和商业车险条款、费率、手续费的“相对三统一”,认为这是最佳车险产品创新模式。2006 年 7 月 1 日,交强险和行业条款正式实施,并实行交强险条款、费率、实务、手续费“四统一”和商业车险行业 A, B, C 三套行业条款、费率、手续费的“相对三统一”政策,车险市场秩序有所好转,各公司的经营策略逐渐发生转变,为后续行业车险自律与车险市场转型奠定了统一基础。

5. 车险市场转型期(2008 年下半年 ~ 现在)。2008 年 8 月,保监会 70 号文件出台,保险公司偿付能力监管刚性导入与车险“见费出单”等制度开始推行。随着市场行为监管力度的加强,保险主体自我经营约束的强化和理念的转变,市场秩序逐步开始好转,效益成为行业发展的共识,各公司车险经营管理模式逐步开始转型。

(三)小结

1. 车险是实现规模经营的必由之路,也是产险公司生存、发展的基础,无论是新成立的产险公司,还是追求规模扩张性的成长性公司,一是必然经营车险,二是展业渠道从车险始建,三是业务竞争从车险开始,四是车险规模经营是公司规模经济的基石。众多的必然造成车险板块竞争程度最为激烈、竞争方式最为粗放、竞争效果最为显著。急功近利与欲盖弥彰成为车险市场竞争秩序混

乱、效益观念淡薄的基本原因。

2. 市场规范对车险经营影响较大,尤其对我公司而言,市场越规范,我公司受益越大。“短期有效、长期有利”成为我公司加强车险盈利能力建设、推动车险“见费出单”及重举行业自律公约大旗的指导原则。我公司应积极发挥引导作用,推动行业车险自律,带头规范经营,营造良好的外部经营环境。

3. 随着市场的发展和竞争形势的改变,公司发展战略、综合实力、品牌价值、渠道规划和政策集成能力已经成为车险市场竞争的决定性因素与关键力量,差异化经营与专业化服务是市场竞争的必然趋势,市场主体经营结果的差异将显著增强。

4. 产品创新、管理创新、渠道创新、服务创新将成为未来车险市场竞争的主旋律,对内加强客户细分与锁定目标客户群,加强承保质量与定价能力的集中管控力度,对外将围绕客户服务价值链,建立以客户为中心的运行模式,应用科技手段支持与固化管理措施落实、销售渠道变革与客户资源的深度开发,最终建立可持续发展的经营模式。

三、车险盈利能力已经成为车险经营与管理最重要的问题,解决车险盈利能力关键在于理清其演变成因,采取综合性措施,从根本上解决车险可持续发展问题

近几年,车险业务虽然实现了快速发展,但风险识别、市场规范、服务品质、数据质量和定价能力等问题一直没有得到很好解决,最终导致车险盈利能力非常脆弱,成为制约非寿险稳健发展的瓶颈。

(一)制约车险盈利能力的“十大问题”

1. 对车险市场定位与发展的认识问题。车险主要分为三大业务板块:交强险板块、商业车险业务板块、附加险和增值业务板块。三大板块对业务发展、客户服务模式、盈利能力等作用不同。对其认识具体包括:对车险补偿功能与服务评价的认识、对保险产品功能与费率定价机制的认识、对车险业务发展与业务质量管控的认识、对车险盈利能力直接与间接贡献度的认识、对车险队伍建设与岗位任职资格的认识、对车险作为保险窗口示范与品牌提升的关系认识等。

2. 对车险发展计划制定与分解指标上存在的问题。

成熟的保险公司对业务发展指标的计算方法是:

$$\text{利润} = \text{收入} - (\text{风险赔付支出} + \text{费用支出})$$

对于业务指标制定的依据是首先考虑利润计划;再根据历史数据采集分析,测算公司支出能力;最后确定发展计划指标。

国内车险业务发展指标的计算方法是:

$$\text{上年业务发展指标} \times \text{增长比例} = \text{今年发展计划}$$

参考因子:GDP 增长速度预测和汽车市场新车增长速度。基本不考虑业务结构调整与利润分解计划的落地原则。

3. 产品创新与持续发展问题。车险产品的创新与改造,一方面为不断促进业务发展、规范市场竞争行为、减少合同纠纷、提升服务质量等发挥了积极作用;另一方面对车险产品又赋予了太多的责任与期望,特别是在国内法律体系不健全、信用与道德约束缺失、行业信息不对称与市场定价秩序混乱等情况下,简单依靠或者期望通过车险产品调整与改造来解决上述问题,显然是不现实的。

而且,对我公司而言,保持既有优势与适度增长的压力远大于新兴保险公司,车险产品创新在创造新的发展机遇的同时,也可能需要付出更多的机会成本。例如,车损险全损条款、价低责任窄的低端产品、超赔保险产品和驾驶人责任险产品等,虽然有一定的市场需求,但一旦推出将对我公司既有业务造成巨大冲击,甚至严重影响车险业务的可持续发展。

4. 渠道建设与分类管理问题。长期以来我国车险市场对车险渠道建设缺少前瞻性的规划与成长性分类管理,对汽车流通领域与品牌授权的4S店缺乏系统性研究,传统渠道优势弱化与直销业务边缘化等问题非常突出,车险渠道建设没有充分发挥公司优势,与汽车销售渠道的变化也是脱节的。同一个公司并存多种渠道管理与多种计酬业务,渠道冲突削弱了公司市场竞争力与执行力。特别是我公司现行的以块块为主的管理模式,使得渠道冲突更加显性化。

5. 定价能力与价格管控问题。相对于其他同业公司、特别是主要竞争对手,我公司车险定价能力不但没有因为我们的数据充足而形成竞争优势,反而成为价格管控的短板。由于渠道边界与财务核算边界的模糊,使得店多网广的优势变为价格混乱、保费漏损的劣势或者短板。经营车险的基本思路是集中管控,车险适合标准化销售模式,销售价格的灵活性不可能给车险带来稳健的发展模式和稳定的盈利模式。

6. 细分市场与专业化经营问题。2009年,全国机动车保有量已突破1.8亿辆;新车年销售量超过1300万辆,其中家用车比例在乘用车销售中占到70%以上。国内整车厂生产同一品牌车辆保有量超过100万辆的,超过10

家,其中年产在30万辆以上的有12家,因此,细分市场、分析客户的条件已经成熟。

对我公司而言,由于没有对渠道进行专业化分工,造成车险承保技能不足,虽然具有网点优势和专业人才优势,但在细分市场与专业化经营上并没有形成比较优势,在目标客户群锁定能力上与市场地位不相称。而平安的进攻性市场战略之所以取得成功,与细分市场和渠道专业化是分不开的。

7. 资源差异化配置与成本核算问题。目前,我国车险市场竞争的基本趋势就是利润下降,市场秩序缺失与行业自律空洞加快了车险利润的下滑,公司车险规模效应不是体现为成本优势,反而成为盈利劣势。公司要获得可持续发展必须解决车险盈利性问题,因此分险种独立核算变得非常重要,市场竞争已经不允许业务、费用、赔付在险种间的替换或者相互支援。

8. 客户信息真实性与私有化问题。各种信息传导,除部分直销业务外,家用车险的客户信息80%以上不真实或者不完整。客户信息被渠道商、业务员、包括营销员虚化,不但浪费了大量资源,而且还使我们的服务投入缺少价值支撑。反过来,4S店或其他中介代理渠道,用保险赔款或手续费去经营和培育客户忠诚度,维持其持续发展与盈利,并最终成为制约或要求提高手续费等优惠条件的筹码。客户资料私有化问题需要多渠道参与和解决,其中,查勘定损流程中校对与补偿非常关键。

9. 综合考核指标体系与流程隔离造成效率降低、责任不清。对于车险经营模式,行业和公司都进行了多角度探索,但结果基本不理想。在当前的车险市场竞争形势下,车险发展与盈利不但与理赔息息相关,而且与财务、客服紧密相连,但我公司的分工协作缺乏以综合考核指标为导向的体系约束和推动,如应收保费、虚假赔款、数据不真实等就是问题的具体体现。

10. 车险队伍建设与专业人才培养问题。车险在公司业务发展中的重要地位及对公司盈利的影响,客观上要求车险队伍数量要充足,人员素质要高,但我们在车险干部的配备上还存在着认识上的误区。一方面将车险经营管理的复杂性、专业性与销售的简单性、多元性混为一谈,认为简单培训后就能上岗销售,甚至认为车险是农民险种,没有科技含量,从而严重挫伤了广大从业人员的积极性;另一方面认为车险实行的是粗放型经营,业务发展相对容易,对车险精细化管理与运用科技含量缺乏足够认识,导致对人才的不重视。

另外,车险队伍稳定性也严重受到市场主体不断增加的影响,在1995~2000年和2003~2008年出现了两次车险专业人才大批流失的高峰,相当部分分支机构出现了车险管理人员的断层。车险队伍的数量、素质与业务持续快速