

WINNING:
Life Insurance
Company

寿险公司

制胜方略

李源 王明友◎著

人寿保险在中国大陆是一个新兴行业，其中很多管理理念属于舶来品。要使其在这片土地上落地生根、开枝散叶，就必须结合本土的实情，走出一条独具特色的制胜之路。



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

寿险公司制胜方略

李源 王明友 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

寿险公司制胜方略/李源、王明友著. - 北京: 中国经济出版社, 2010. 1

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9396 - 9

I. 寿… II. ①李… ②王… III. 人寿保险—保险公司—企研究—中国 IV. F842. 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 125633 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 吴航斌 郭国玺 (约稿邮箱: wmbook@126.com)

责任印制: 石星岳

封面设计: 华子图文设计公司

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市佳星印装有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印张: 13 字数: 140 千字

版 次: 2010 年 1 月第 1 版

印次: 2010 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 9396 - 9/F · 8286

定价: 32.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

序言 II 百舸争流 战略先行

自从 1979 年国务院批准恢复保险业务以来,保险业已经过近三十年的发展,从涅槃重生到全面开放,再到百舸争流,已经发展成为成长迅速、竞争激烈的行业之一。身处这个全球化、全方位的竞争时代,不同发展阶段的寿险公司各自面临着不同的生存、发展难题。

中国人寿、中国平安、太平洋保险、泰康人寿、新华人寿等规模较大、成立时间较早的保险业“第一军团”,虽然垄断着八成的市场份额,积累了大量市场拓展、风险控制经验,在渠道建设方面也具有得天独厚的优势,拥有大量的客户资源,但却面临着如何守住市场、优化结构、降低经营风险等问题。

第二军团保险公司数量庞大,以合资保险公司以及增长迅速的中资保险公司为主,其多数处在自然增长时期,人力和渠道网点均处于上升周期,对它们而言,提升机构管理水平、增强业务开发能力,实现精细化经营,势在必行。

而 2005 年至今新成立的寿险公司达十几家,由于发展时间短,规模较小,尚属新秀,这些公司所占市场份额小,并且具有股本

多元化的特点,生存伊始就要面临剧烈的竞争,在经营理念、技术管理方法上有待创新,人员素质也需要提高。

尽管烦恼各异,但对于在摸索中求发展的寿险公司而言,一套科学、实用的经营哲学是它们共同的诉求。本书从企业战略规划理论、发展观念、人才经营观念、企业创新、企业文化理念等多个方面阐述了寿险公司经营战略的五大要素,力求为读者、企业经营者提供一个理论思考和实际操作的空间。

序 言 百舸争流 战略先行 / 1

第一章 战略篇 不谋万世 难谋一时 / 1

战略规划概述——勾画长远 谋划全局	4
寿险公司经营环境分析——判清外部机会威胁	7
寿险公司 SWOT 分析——认清企业内部优劣势	14
寿险公司战略实证——从“跑马圈地”到“精耕细作”，殊途同归 ...	23
寿险公司战略设计实例——新华广东多层次统筹战略	27

第二章 发展篇 效益为本快为先 / 30

用速度抢市场	34
--------------	----

以效益为中心	41
以统筹求均衡	47
寿险公司发展规划实例	50

第三章 人才篇 拥有人才就是赢家 / 59

树立人才经营观念——人才资源是第一资源	63
认清寿险业人才“短板”——供求失衡争夺激烈	67
实施人才兴业战略——建立育人留人机制	71
寿险公司人才战略实施实例 ——组织发展有效“集结兵力”	79

第四章 创新篇 创新制胜 / 85

创新提升核心竞争力	88
市场策略创新	90
渠道模式创新	99
机构管理创新	107
制度创新	110
寿险公司创新手段综合运用实例	

——新华广东分公司 2007 年银代业务综述·····	113
-----------------------------	-----

第五章 文化篇 **文化制胜 / 121**

企业文化概述·····	125
-------------	-----

寿险公司企业文化·····	130
---------------	-----

寿险公司文化战略实施实例

——理念、制度、人格、品牌四层次塑造企业文化·····	135
-----------------------------	-----

旁记一 寿险公司制胜方略·····	141
-------------------	-----

旁记二 寿险人的处事智慧·····	168
-------------------	-----

后 记 天高海阔 谋定后动·····	187
--------------------	-----

附 录 2008 年保险业相关数据·····	193
------------------------	-----

第一章 || 战略篇

不谋万世 难谋一时

“当前需要有优先解决的问题，第一是管理，第二是管理，第三还是管理。管理是当前最困难、最崇高的任务。”前任国务院总理朱镕基在分析国有企业改革时曾指出。管理作为推动企业运转的一种手段，贯穿于企业整体运作的全过程。无数寿险公司发展的事实也证明，严格有效的管理是寿险公司健康发展的根本保障，很难想象，一个管理混乱的企业如何能够长期的生存和发展。而严格有效的管理就要以科学的战略规划为基础。处身寿险行业这一朝阳行业，近几年来，中资、外资和中外合资寿险公司如雨后春笋般诞生，且急速的“跑马圈地”。该如何把握住眼前难得的历史商机进行良性的扩张？又该如何在“跑马圈地”之后，精耕细作获得持续地发展？战略规划的正确与否是成败的前提。

同样，清晰合理的战略规划，是广东新华人寿实现快速成

长的基石;金三角、珠三角、泛三角的机构发展合理布局,是广东新华人寿实现全面均衡发展的基础。正是由于广东新华人寿以适合自己的战略规划引导着企业的发展,在今天,战略已经成为核心竞争力中最为凸显的部分。

隆中对

刘备三顾茅庐，诸葛亮答应辅助其匡汉之志，说出千古知名的“隆中对”。

短短数言，却是诸葛亮韬光养晦隐居十年之功。而后来刘备就是按照诸葛亮这一具体的战略规划，取荆、益，占西川，东联孙权，北拒曹操，建立蜀汉政权，三国鼎立之势由此形成。

刘备早期的奋斗，所采取的策略都是属于战术性质，不仅无法参与大型的战役，更是难以建立起属于自己的领地和军队，只能寄人篱下。而一篇“隆中对”，却改变了这种局面，因为刘备集团有了明确的奋斗目标。

第一节 | 战略规划概述

——勾画长远 谋划全局

兵家有云：“自古不谋万世者，不足谋一时，不谋全局者，不足谋一域。”身处现代市场环境下的企业，如同身处三国混战之中，必须勾画长远、谋划全局，着手研究自己的经营策略。而战略规划就是企业经营方略的核心内容。

战略规划是在行动之前部署力量。战略是指导全局的计划，而规划是比较长远的计划。战略和规划组合在一起，就是指导全局的、比较长远的计划。

广义的战略包括了企业愿景、使命、目标和策略组合。愿景就是企业要成为什么，是企业的理想目标。使命就是企业要通过做

什么来实现愿景目标,是手段问题。而目标就是企业某一个战略区间内要实现的企业发展目标。策略,则是根据企业所处的实际竞争情形,管理各个职能所采取的具体方式。至于选择何种职能作为突破点,选择何种具体的职能措施以及配套职能的策略组合,就是狭义的战略。

规划则要解决的是战略实施的问题,是实施战略目标及策略组合的具体计划。

一个好的战略使命必须解决企业在什么市场(国际、国内、东部、西部、政府、市场)、做什么产品、在产品的哪一个价值链条(资源开发、产品研发、生产、批发、零售、服务)、赚取哪一类客户(高端客户、低端客户)的利润的问题。

国外普遍认为,战略规划是战略管理的先导,决定了企业的可持续发展和产品的竞争能力。如果没有公司战略,或者战略不够清晰,那么公司的经营运作就没有一个明确的指导,就难以形成满足市场需求、获取竞争优势、达成公司目标的具体策略。如果没有战略,就会缺乏一种整体性的策略原则将不同部门的运作塑造成一种统一的团队力量,公司的管理者将难将各部门的分散决策和行动协调一致,无法形成合力,从而使公司的各种努力有可能互相抵消。

保险是为客户送上经济保障,送去风险防范的理念。新华人寿广东分公司的企业使命就是不遗余力的为客户提供最优的产品、最贴心的服务、最值得信赖的品牌,为广东省 10% 的人口提供一份保单。

新华人寿广东分公司的企业愿景是以“四最”理论为纲领,统领公司发展:个险业务最具成长性、银代业务最具活力、团体业务最具创造性、公司品牌最具价值。在 2011 年,成立十周年之际,成长为新华系统第一大分公司,在中长期内,稳固广东寿险市场的“第一集团军”地位,使新华员工成为市场上最有尊严的员工。

新华人寿广东分公司的企业发展目标则是为广东省 10% 的人口提供保单,占据寿险市场份额的 10%。

值得注意的是,企业的战略规划由于是针对战略目标的长期工作计划和面对未来问题的解决方案,而未来是变化的,这些变化既有企业内部条件的变化,也有企业外部环境条件的变化,所以在向未来发展的过程中,企业会根据出现的变化调整和改变战略规划。

为未来制订的发展计划是期望的战略。从历史的经历中总结和修正发展模式是当前的战略,当前的战略中有期望的战略中被实践检验符合客观规律的部分,这一部分成为修正的战略部分。期望的战略中不符合客观规律的部分成为未被实现的战略部分,在当前的战略中还有一部分是意外的战略部分。企业当前的战略由修正后的期望战略和意外的战略两部分组成。

第二节 | 寿险公司经营环境分析

——判清外部机会威胁

自从1979年国务院批准恢复保险业务以来,保险业已经过近三十年的发展,从涅槃重生到全面开放,再到百舸争流,已经发展成为成长迅速、竞争激烈的行业之一。下面先从PEST^①四个方面来看看保险业的经营环境:

2.1 监管政策环境

保险业的行业监管以及国家相关政策在相当程度上左右着寿

^① PEST分析是指宏观环境的分析,P是政治(Politics),E是经济(Economy),S是社会(Society),T是技术(Technology)。在分析一个企业集团外部所处的背景的时候,通常是通过这四个因素来分析企业集团所面临的状况。

险公司的发展方向。

从我国大的金融管理体制来看,在较长时间内我国仍将坚持银行业、证券业、保险业分业经营和分业监管的政策,但是,随着居民消费需求的提升、市场开拓的深入,这种分业经营、分业监管的局限性日益凸显,诸如客户资源的分割、金融产品相互之间难以转换等问题,日益引起业内外人士的重视。很多投资人希望得到的是一揽子的金融服务,而不只是单项的金融服务。投资人希望金融产品是可以转换的,存款能够变成保费,保费能够成为投资理财的资本。目前,国内保险市场上银行保险业务已经成为新的热点,银保合作、银证合作的呼声日益高涨,实际上,部分企业已经在进行混业经营的探索,如中信集团、光大集团、平安集团。而混业经营和金融集团的出现有望成为未来发展的新趋势。这有利于保险公司金融集团目标的构建和实现,也在客观上对寿险公司提出了思考未来目标定位和业务框架的要求。

从保险监管政策来看,改革开放以来,我国保险业监管大概经历了四个阶段。第一个阶段是国内保险业刚恢复的初始阶段,保险监管和保险经营没有明确分离。第二阶段是以 1985 年 3 月国务院颁布《保险企业管理暂行条例》为标志,我国保险监管与保险经营正式分离,国务院用行政法规的形式明确中国人民银行履行保险监管的职责。第三阶段是以 1995 年 6 月《中华人民共和国保险法》正式颁布为标志,我国保险监管开始进入了一个依法监管的新阶段。第四阶段以 1998 年 11 月中国保险监督管理委员会的成立为标志,我国的保险监管开始进入一个专业化监管的新时期。

而从 2006 年起,国务院、广东省政府陆续颁布的“国十条”和“省九条”,打破了一直以来束缚保险业发展的枷锁,为保险业的快速发展装上了推进器。

目前,我国的保险监管正在从市场行为和偿付能力监管并重逐步向以偿付能力监管为核心转变。此过程中的一些监管政策对寿险企业的发展影响深远,如设立分支机构政策、营销人员持证上岗制度、新产品信息披露、允许产险公司经营健康险和意外险业务、保险法修订(允许银行代理机构代理多家公司产品、投资渠道的适度扩大等),这些政策将有利于保险公司投资收益的改善及银保业务的发展,但也会导致产、寿、险公司间合作或竞争趋势不明,增员将变得困难可能会诱发人才大战等。

2008 年,针对前三季度寿险业超常规的高速增长,中国保监会就保险公司的发展结构问题,下达了调整业务结构、调控增长速度的 8·19 文件,对寿险业的可持续发展产生了积极的影响。因此说,国家政策的变化是影响保险业发展速度与方向的主要因素。

2.2 宏观经济环境

加入 WTO 后,保险行业的竞争环境正在向更广的领域和更深的层次演变,一些宏观经济和外部环境上的巨大变化正在对寿险公司的发展产生深刻的影响。

首先,良好的经济环境成为保险业快速发展的基本保证,随着经济的发展,保险需求规模将继续扩大。

1980 - 2001 年我国国内生产总值(GDP)年均增长 9.4%,是