

INSURANCE
WAR

保险战争

刘平◎编著



政府部门制定政策、保险公司制定战略的工具书
金融保险专业师生和保险业务人员的教学参考和培训资料
其他行业企业打造竞争力的参考书

Insurance War · Insurance War · Insurance War · Insurance

保险战争已经降临



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

INSURANCE
WAR

保险战争

刘平◎编著



保险战争已经降临

Insurance War · Insurance War · Insurance War · Insurance War

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

保险战争 / 刘平编著. —北京：电子工业出版社，2009.9
ISBN 978-7-121-09311-1

I. 保… II. 刘… III. 保险业—企业管理—研究—中国 IV. F842.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 125985 号

策 划：晋 晶

责任编辑：晋 晶

印 刷：北京机工印刷厂

装 订：三河市鹏成印业有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：16.25 字数：230 千字

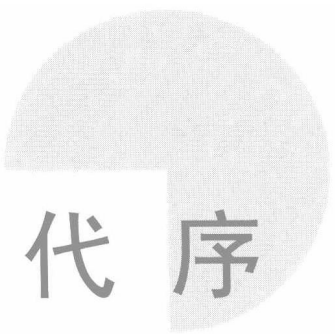
印 次：2009 年 9 月第 1 次印刷

定 价：32.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，
请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。



代序

构建和谐社会，保险大有可为

本书是“构建和谐社会，保险大有可为”系列丛书的开篇之作，旨在探讨保险在构建和谐社会中的重要作用。

由于历史和社会观念等原因，人们对商业保险的作用认识不足，甚至存在一些偏见和误解。在 2007 年 10 月召开的中国共产党第十七次全国代表大会上，胡锦涛在其报告中提出，社会建设与人民幸福安康息息相关，努力使全体人民学有所教、劳有所得、病有所医、老有所养、住有所居，推动建设和谐社会。必须在经济发展的基础上，更加注重社会建设，着力保障和改善民生，促进社会公平正义，推动建设和谐社会。

十七大报告为保险业的发展指明了广阔前景。报告提出，加快建立覆盖城乡居民的社会保障体系，保障人民基本生活。要以社会保险、社会救助、社会福利为基础，以基本养老、基本医疗、最低生活保障制度为重点，以慈善事业、商业保险为补充，加快完善社会保障体系。可见商业保险在完善社会保障体系中具有重要作用，这既为保险业提供了前所未有的发展机遇，又对保险业提出了更高要求。“老有所终，幼有所长，鳏寡孤独废疾者皆有所养。”正是和谐社会的写照，也是保险业可以发挥和应该发挥的作用。

与此相互辉映的是，2006 年国务院第 138 次常务会议通过了《国务院关于保险业改革发展的若干意见》（简称《若干意见》）。《若干意见》指出，改革开放特别是党的十六大以来，我国保险业改革发展取得了举世瞩目的成就。

在促进改革、保障经济、稳定社会、造福人民等方面发挥了重要作用。

《若干意见》明确指出，保险具有经济补偿、资金融通和社会管理功能，是市场经济条件下风险管理的基本手段，是金融体系和社会保障体系的重要组成部分，在社会主义和谐社会建设中具有重要作用。

《若干意见》同时也指出，由于我国保险业起步晚，基础薄弱、覆盖面不宽，功能和作用发挥不充分，与全面建设小康社会和构建社会主义和谐社会的要求不相适应，与建立完善的社会主义市场经济体制不相适应，与经济全球化、金融一体化和全面对外开放的新形势不相适应。面向未来，保险业发展站在一个新的历史起点上，发展的潜力和空间巨大。

为此，对于社会和人民急需的农业保险、养老保险、健康保险、责任保险以及对国民经济具有重要支持作用的保险资金运用，《若干意见》都提出了明确的发展思路和要求。在农业保险方面，提出“扩大农业保险覆盖面，有步骤地建立多形式经营、多渠道支持的农业保险体系”；在商业养老保险和健康保险方面，提出“适应完善社会主义市场经济体制和建设社会主义新农村的新形势，满足城乡人民群众的保险保障需求”；在责任保险方面，提出“充分发挥保险在防损减灾和灾害事故处置中的重要作用，将保险纳入灾害事故防范救助体系”，为保险业的发展指明了前景和方向。

* * *

我国保险业发展还处于初级阶段。从保险资产占金融业总资产的比重看，我国仅为 3.8%，远低于发达国家 20% 的平均水平；从保险机构持有的股票占比看，发达国家保险公司持有的股票市值占总市值的 20% 左右，有的国家甚至高达 40%，而我国仅为 2.6%；从保险收入占居民储蓄的比重看，国际平均水平为 36%，而我国仅为 3.4%。

原全国人民代表大会常务委员会副委员长成思危曾在金融改革创新与再保险业发展论坛上指出，我国保险业发展仍处于初级阶段，保险业创新不足，服务面不够广，商业保险作用发挥不够。可见，我国保险市场仍是一个有待进一步深入开发的巨大市场。

保险监督管理委员会主席吴定富在全国保险工作座谈会上讲话指出：“经济越发展、社会越进步、保险越重要。”“《若干意见》的精神实质，就是要全面贯彻科学发展观，促进保险业又快又好地做大做强，更好地为构建社

会主义和谐社会服务。”“十一五”时期以及未来很长一段时间，我国工业化、城镇化、市场化、国际化进程不断加快，社会多元化趋势深入发展，不同区域、不同收入人群、不同社会阶层对保险的需求不断扩大，新的保险需求不断涌现，我国保险业将迎来新的黄金发展时期，这是历史的机遇。吴定富明确指出，保险业发展耽误不得，失误不得。当前，国际国内形势对保险业加快发展都提出了迫切要求。

吴定富在中国人寿调研时进一步指出，“国十条”对于保险业的发展具有深远的历史意义和重要的现实意义，必将进一步促进保险业又快又好地发展。当前保险业要统一思想，要把思想进一步统一到发展是保险业第一要务的认识上来，抓住当前难得的发展机遇，壮大企业规模，不断提高自身实力和核心竞争力；要顺势而为，乘势而上，大有作为，开创我国保险业发展新局面。

*

*

*

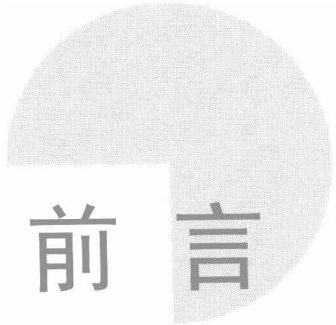
以国务院的名义对保险业发展做出重大的战略部署，在我国保险业的发展历史上还是第一次，这也充分说明了党中央、国务院对保险业改革发展的重视，以及保险业对构建和谐社会的重要作用。

由各省、自治区、直辖市和各部委分管领导参加的（全国）保险工作座谈会在京召开，国务委员、国务院秘书长华建敏代表国务院发表讲话指出，要充分认识做好保险工作的重要意义。保险是保障社会经济平稳运行的重要手段，是社会保障体系的重要组成部分，是现代金融体系的重要内容，是社会管理的重要方式。加快保险业改革发展，对增强全社会抵御风险的能力，扩大内需、扩大出口，优化金融资源配置，促进经济又快又好发展，具有不可替代的重要作用；对于提高全社会保障水平，化解社会矛盾，实现社会稳定与和谐具有重要的现实意义。各省、自治区、直辖市又陆续召开了（辖区）保险工作会议，各地还纷纷出台了加快保险业改革发展的实施意见和办法。

可以预见，《若干意见》的颁布必将对保险业改革发展产生巨大的推动作用。改革开放以来，我国保险业快速发展的第二个春天已经到来！这就是难得的历史机遇。在构建社会主义和谐社会这项造福子孙后代的宏伟工程中，保险业不是有没有可为的问题，而是大有可为，也应该大有可为！

是为序。

刘 平



前言

受电子工业出版社的约请，作者在为《保险文化》和《保险经理人》等杂志所做的系列特别策划文章的基础上，吸纳作者近年来在《中外管理》、《经理人》、《当代经济管理》、《云南财经大学学报》、《重庆工商大学学报》、《西部论坛》、《中国保险》、《上海保险》、《第一财经日报》、《21世纪经济报道》、《中国保险报》、《中国商业保险》、《保险理论与实践》、《保险赢家》等报刊上发表的相关文章编辑而成。

本书以差异化思维为基础，以竞争和竞争力为主线，以战略选择为核心，以业务推动和管理方法为重点，以快速增员和组织发展为手段，以促进我国金融保险业的健康发展为目的，服务于：1）各级政府部门和金融保险业的监管人员；2）保险公司的各级经营管理人员和广大的业务主管及业务员；3）金融保险专业的教育人员、研究人员和广大学生；4）热爱和关心金融保险业发展的各界人员和广大的保险客户；5）为其他行业企业提供借鉴。因此，本书既可作为政府部门制定政策、保险公司制定战略的工具书；也可作为金融保险专业师生的教学参考书和广大保险业务人员的培训材料；还可作为其他行业企业打造竞争力的参考书。

本书分为八章，其中四章分别对保险公司的竞争力、发展战略、营销攻
略、竞争策略、行动方略和差异化思维进行了深入解剖，同时介绍了作者发

明的一种实用的保险业务推动手段和工具；另外四章介绍了解密友邦中国攻略、拯救 AIG 和解读新华速度等典型战略。

第一章竞争与竞争力，以作者构建的综合评价模型分别对我国寿险公司和财险公司的综合竞争力进行的测定和排序。

第二章保险公司的战略选择包括四节。第一节历史借鉴与战略选择分为形势分析、历史借鉴和现实选择三个部分，透过大家熟悉的历史事件“大决战”，借鉴解放战争时期我军战略选择的内涵价值和现实意义，针对目前寿险市场竞争的新情况和新问题，对寿险公司竞争力进行了剖析，并对新兴寿险公司的战略选择提出了有针对性的新的解决办法和建议；第二节战略选择的若干模式（保险公司的营销攻略）从战略态势、业务模式、营销模式、机构布局、增长方式和目标客户选择的分析入手，回答了公司定位、发展目标、发展模式、市场地位（规模）设定、产品策略、营销方法和手段等一系列关系到保险公司发展的根本性的问题；第三节战略导航，规划先行，给出了一个简洁的寿险营销规划概念、流程、用到的基本方法以及注意事项等；第四节保险行业的人才困局阐述了制约保险行业发展的人才困局。

第三章寿险公司的行动方略，首先介绍了一种实用的业务推动手段和工具——五步推动法，这是作者在多年保险实践中总结出的一种深受各级外勤业务人员和内勤管理人员欢迎的业务推动实用方法和工具；本章接下来重点阐述了销售与增员的关系，并给出了有效增员和组织发展的理念与方法，还特别介绍了在美国被成功运用的增员和组织发展的模式、思维和方法；本章最后探讨了困扰业界已久的内外勤矛盾的深层次根源及解决之道。

第四章解密友邦中国攻略，对友邦保险在受限的情况下，做出了符合实际的战略选择并取得出色的成绩进行了解密。

第五章拯救 AIG，揭秘了美国政府注资接管美国最大的保险帝国——美国国际集团（AIG）的全过程。

第六章解读新华速度，对中资股份制保险公司——新华人寿的十年快速发展历程及奥秘进行了深度解读。

第七章保险之战的典型战略，通过保险之战的“硬球”与“曲线球”策

略的运用，理解并掌握竞争策略可以有多种手段，既可以直面对抗，也可以曲线救国；并介绍了平安保险、人保寿险、长城人寿、中国人寿、太平人寿、嘉禾人寿、中英人寿、招商信诺等典型案例。

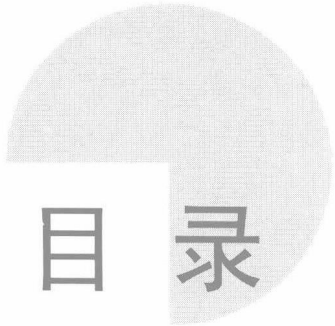
第八章逆向思维谋生机，分别通过到西部淘金、跑马圈地、以快制胜的误区，市场低迷、勇于卖投连阐述了逆向思维、差异化战略的意义和价值。

全书都贯穿了战略新思维、营销新理念、竞争新手段、增员新方法和谋划新工具，特别是作者独特的观点、视角和思维。

本书的编辑出版得到了电子工业出版社世纪波文化发展有限公司总经理傅豫波女士和晋晶编辑的热情鼓励 and 大力支持，在此表示衷心的感谢！同时，作者也要感谢原刊登作者文章的各个杂志和报纸，在此向各编辑表示诚挚的谢意！最后，我还要特别感谢我的妻子钟育秀和我的母亲、岳母对我的支持和帮助，是她们分担了我应做的各项工作，特别是帮助我照顾我幼小的儿子，使我得以集中精力撰写这些文章和编好此书，为此也要向我的儿子表示歉意，对他的照顾不够。

写书和出书在某种程度上来说也是一种“遗憾”的事情。由于种种缘由，每每在书稿完成之后，总能发现有缺憾之处，本书也不例外。作者诚恳希望读者在阅读本书的过程中，指出存在的缺点和错误，提出宝贵的指导意见，这是对作者的最高奖赏和鼓励。作者邮箱：liuping661005@126.com，在此谢谢广大读者厚爱！

刘 平



目录

楔子	保险战争，狼烟四起	1
----	-----------	---

第一章	竞争与竞争力	17
-----	--------	----

第一节	保险企业的综合竞争力评价	17
-----	--------------	----

第二节	寿险公司综合竞争力排行榜	21
-----	--------------	----

第三节	财险公司综合竞争力排行榜	32
-----	--------------	----

第二章	保险公司的战略选择	42
-----	-----------	----

第一节	历史借鉴与战略选择	42
-----	-----------	----

第二节	战略选择的若干模式	51
-----	-----------	----

第三节	战略导航，规划先行	60
-----	-----------	----

第四节	保险行业的人才困局	68
-----	-----------	----

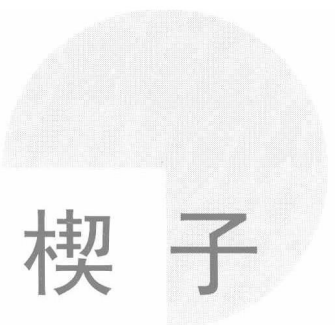
第三章	寿险公司的行动方略	75
-----	-----------	----

第一节	寿险营销五步推动法	75
-----	-----------	----

附录 A	主管收入模型 1（以某大寿险公司 2003 年版 《基本法》为例）	83
------	--------------------------------------	----

附录 B 主管收入模型 2 (以某大寿险公司 2003 年版 《基本法》为例)	84
附录 C 《前程规划承诺书》	86
附录 D 《行动纲领承诺书》	87
第二节 搭建合理的组织架构	88
第三节 复制增员系统, 复制成功	97
第四节 正确处理内外勤的关系	103
第四章 解密友邦中国攻略	112
第一节 历史回放: 友邦发展史	112
第二节 中国脚步: 受限的翅膀也要飞	117
第三节 下步战略: 友邦中国新挑战	126
第四节 核心启示: 回归价值的有效发展	132
第五章 拯救 AIG	135
第一节 保险帝国	136
第二节 政府接管 AIG	142
第三节 致命的流动性危机	151
第四节 AIG 的未来	157
第六章 解读新华速度	164
第一节 新华十年足迹	165
第二节 新华的经营哲学	175
第三节 战略制定的方法论	180
第四节 关国亮, 瑕不掩瑜	187
第七章 保险之战的典型战略	194
第一节 保险战之硬球战略	194
第二节 保险战之曲线球策略	200

第三节 新兴险企的经典策略·····	206
第八章 逆向思维谋生机·····	215
第一节 另类选择，到西部淘金·····	215
第二节 跑马圈地、以快制胜的误区·····	218
第三节 市场低迷，勇于卖投连·····	222
尾 声 转型，必然的选择·····	227
附录 A 中资寿险公司综合数据表·····	237
附录 B 外资寿险公司综合数据表·····	240
附录 C 中资财险公司综合数据表·····	243
附录 D 外资财险公司综合数据表·····	245



楔子

保险战争，狼烟四起

1. 保险战争，狼烟四起

由于我国经济社会发展的特殊历史背景，1978 年保险业务才开始恢复。目前，中外资保险企业如雨后春笋般诞生，竞争正由改革开放初期的寡头垄断向垄断竞争转化，竞争的激烈程度日益加剧。在中资保险公司跑马圈地、广设机构的浪潮中，外资保险公司由于过去受作业区域和业务范围限制等因素的影响，总体上占有的市场份额还很小，但近年来成长速度比较快（2008 年受全球金融危机的影响，外资保险公司总体增速有所放缓），部分公司竞争力比较强，让中资公司感受到了实实在在的压力。

到 2008 年，中国改革开放已满 30 年。30 年来，我国保险行业发生了巨大的变化：改革开放初期，全国只有中国人寿保险一家保险公司；2008 年年末，有 130 家保险主体群雄争霸，与 2002 年相比增加了 88 家；另有保险专业中介机构 2 445 家，其中保险代理机构 1 822 家，保险经纪机构 350 家，保险公估机构 273 家。保险业从业人员 322.8 万人，比 2007 年年末增加 65.4 万人，增长率为 25.4%，其中，保险营销员 262.9 万人，增加 56.1 万人，增长率

为 27.1%。

近年来，我国保险业发展迅速，年均增幅超过了 25%，是发展最快的行业之一。2007 年我国保费收入为 7 035.8 亿元，世界排名第 9 位，比 2000 年时上升了 7 位，保费规模是 2002 年的 2.3 倍。2008 年我国原保费收入更是迈上一个新台阶，接近 10 000 亿元，达 9 784.1 亿元，同比增长 39.1%，是 2002 年以来增长最快的一年，创 6 年来的增幅新高，继续大幅高于我国 GDP 的增长速度。在全球金融危机的阴霾中，保险业成为逆市飞扬的一道亮丽风景线。

平安保险公司董事长兼 CEO 马明哲于 2001 年曾撰文写道：未来五年，保险业将成为中国发展最快的金融行业，每年增幅将达到 20%~30%，这一趋势将延续到 2025 年。预计那时中国商业保险的保费总收入将达到 50 000 亿元人民币，总量居世界前 5 位。全国人大常委会副委员长成思危在 2006 年 7 月 24 日召开的金融改革创新与再保险业发展论坛上说，我国保险业发展规模和速度良好，以每年 15% 的增长速度计算，2010 年我国保费收入将达到 10 000 亿元。2006 年出台的保险业“十一五”规划目标是：到 2010 年，全国保险业务收入争取比 2005 年翻一番，突破 10 000 亿元，保险深度 4%，保险密度 750 元；保险业管理的总资产达到 50 000 亿元以上。可见，我国保险市场仍是一个人人觊觎并有待深入开发的巨大市场。

2008 年我国的保险深度（保费收入占 GDP 的比例）仅为 3.25%，保险密度（人均保费数量）约为 736.74 元人民币，远低于 2003 年的世界平均水平。2003 年世界平均保险深度为 8.06%，世界平均保险密度为 469.6 美元，相当于 3 300 多元人民币。可以预言，作为新的朝阳行业的保险业仍将在一个相当长的时期内保持高于国民经济增长水平的速度发展（见表 0-1 和图 0-1）。

表 0-1 1997~2008 年保费收入、增幅及寿险保费占比

年度	总保费收入(亿元)	同比增幅(%)	保险深度(%)	保险密度(元)	寿险保费收入(亿元)	寿险比增(%)	寿险占比(%)
1997	1 087.96		1.46	88	601.96		55.33
1998	1 261.55	16.00	1.61	101.12	753.78	25.20	59.75
1999	1 444.52	14.50	1.76	114.84	885.08	17.42	61.27

续表

年度	总保费收入(亿元)	同比增幅(%)	保险深度(%)	保险密度(元)	寿险保费收入(亿元)	寿险比增(%)	寿险占比(%)
2000	1 599.68	10.74	1.79	126.21	989.56	11.80	61.86
2001	2 112.28	32.04	2.20	168.98	1 424.04	43.91	67.42
2002	3 054.15	44.59	2.98	237.64	2 274.64	59.73	74.48
2003	3 880.40	27.05	3.33	287.44	3 010.99	32.37	77.59
2004	4 318.13	11.28	3.40	332.00	3 228.25	7.20	74.76
2005	4 927.34	14.10	2.70	379.00	3 646.00	12.94	74.00
2006	5 641.40	14.50	2.80	431.30	4 061.00	11.40	72.00
2007	7 035.76	24.70	2.85	529.00	5 038.00	24.06	72.00
2008	9 784.10	39.06	3.25	736.74	7 447.50	47.83	76.00

注：(1) 以上数据摘自《中国保险年鉴》及中国保监会网站。

(2) 由于 2005 年对 GDP 数据的调整，使得保险深度（占 GDP 比例）出现下降。

(3) 寿险保费收入含健康险和意外险。

2008 年，我国保险市场呈现以下特点：

(1) 财产险业务稳健成长，寿险业务大幅飙升。受银行代理业务和投连险、万能险业务的强劲拉动，寿险业务出现近五成的大幅增长（纯寿险业务同比增长 49.2%），也使得寿险业务（含健康险和意外险）占比上升了 4%，达到 76%。财产险业务同比增长 17%。

(2) 保险资产增速加快，资产实力大幅增强。2008 年年末，保险业总资产 33 000 亿元，较年初增长 15.2%；保险资金运用余额 31 000 亿元，较年初增长 14.3%。

(3) 中、西部地区业务增长快于东部，地区差距有所缩小。2008 年，东部地区原保险保费收入比 2007 年增长 32.4%，而中、西部地区的分别增长 53.8%和 45.2%，东部地区所占比例由 2007 年的 61.7%下降到 58.8%，中西部地区比例相应上升。

(4) 市场集中度进一步下降，竞争正由改革开放初期的寡头垄断向垄断

竞争转化，竞争的激烈程度开始加剧。2008年，又有10家新的保险公司开业运营，保险市场主体增加到130家。2008年，产险公司中，前四家公司原保险保费收入所占的市场份额为71.7%，比2007年下降1.1%；寿险公司中，前四家公司原保险保费收入所占的市场份额为71%，比2007年下降1.9%。

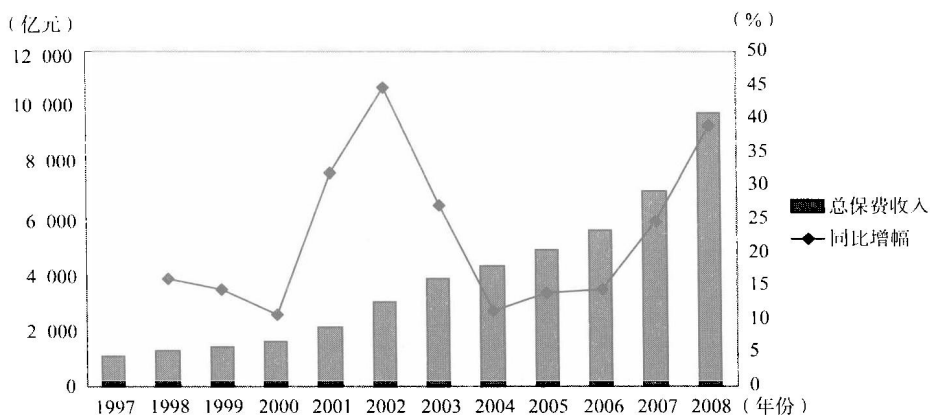


图 0-1 1997~2008 年全国保费收入及增长速度

群雄逐鹿，精彩纷呈——“春秋战国”重现保险

1978年，中国人民保险公司复业。

1988年，平安保险公司在改革开放的桥头堡深圳成立。

1991年，太平洋保险公司成立。

1992年，友邦保险公司阔别中国40年后重返上海。

1996年，全国性股份制寿险公司新华人寿、泰康人寿成立。

1998年，民生人寿、生命人寿成立，太平人寿复业；同年，中国人保（集团）正式分拆成中国人寿、中国人保、中国再保险和香港中保（集团）。

2004年，保监会一次性批筹18家保险公司，其中8家寿险公司；中国人保、中国人寿、平安保险相继在海外上市。

2005年，默默无闻的中意人寿凭借股东业务跃居外资保险公司“霸主”；同年，人保健康险、人保寿险相继成立，重新囊括产寿险的人保集团重新出现。

2006年，中国人寿晋升全球寿险“老大”。

2007年，2006年年底、2007年年初国寿财产、国寿养老险相继成立，囊括产寿险的中国人寿集团出现。

.....

目前，在我国有近60家人身险公司和近50家财险公司。在寿险市场，既有号称“老三家”的中国人寿、平安寿险、太保寿险，又有后起新秀的新华人寿、泰康人寿，更有近年崛起的人保寿险；既有重返中国的世界保险巨擘友邦，又有中西合璧的中意人寿、信诚人寿、中美大都会、首创安泰……

2007年，全国保费收入同比增长了25%，高出我国本已很快的GDP增长速度一倍多。2008年，我国原保费收入同比增长更是接近四成，实现了保费规模的历史性突破，提前2年基本实现了保险业“十一五”规划年保费收入万亿元的目标。在金融海啸席卷全球，中国经济也无法幸免的背景下，保险业实现了逆市飞扬。其中，财产险业务原保险保费收入2336.7亿元，增长17%；寿险业务原保险保费收入6658.4亿元，增长49.2%；健康险业务原保险保费收入585.5亿元，增长52.4%；意外险业务203.6亿元，增长7.1%。

截至2007年年底，保险资金运用余额27000亿元，得益于2007年资本市场的暴涨，资金运用收益超过前五年的总和，达到2791.7亿元。保险公司总资产达到29000亿元，是2002年的4.5倍。然而至2008年年末，保险业总资产仅增为33000亿元，较年初增长15.2%，与保费增长速度不相匹配，主要是受资本市场暴跌的影响；保险资金运用余额31000亿元，较年初增长14.3%。

【链接】第三个万亿元保费

据保监会统计数据显示，2008年4月底我国保险资产总规模就达到了30000亿元，实现了保险行业发展历史上首次突破30000亿元大关的历史纪录。2007年1月，保险总资产数额为20000亿元，实现了第二个万亿元。从1980年恢复国内业务到2004年年初，保险业积累第一个10000亿元资产用了24年，积累第二个10000亿元用了3年，但从20000亿元到30000亿元