

现阶段国有保险公司的发展策略

赵中明

摘要：国有保险公司经过几十年的发展，已具备了相当的规模，但在入世后，如何改善以往传统的经营方式，适应新形势的发展要求，是一个重要课题。国有公司应坚持发展分散性业务的原则和策略，集中精力发展分散性业务；树立以客户为中心的服务理念；建立与客户新型的伙伴关系；为客户提供人性化和个性化的优质服务；重视客户投诉及投诉处理，以期迎来新时期更大的进步和发展。

中国“入世”后，面对急骤转型的保险市场，作为国内规模大、实力强的各国有保险公司，如何改变以往传统的经营方式，适时顺势，成功地实现其“升级”式转型，是摆在各公司面前一个鲜明的课题，也是必须尽快做出的一份答卷。

在中国保险市场并入国际保险市场大熔炉之际，在业务上，国有公司应充分发挥其网络优势和地缘优势，去除其服务和管理上的劣势，在基本稳定原有客户群体的基础上，发展分散性业务，树立一种深入人心的坚定不移的公司为客户服务的基本理念，批准近期公司发展的市场定位，才能充分地利用“入世”机遇，持续其各种业务和效益的巩固发展。

一、坚持发展分散性业务的原则和策略，集中精力发展分散性业务

从现阶段来看，分散性业务尚属劳动密集型、技术密集型和资金密集型的业务，耗时费力收效慢，但这是相对于传统业务和传统做法而言。过去习惯于面向企业面向政府签大保单做大综业务的经营方式，进入 21 世纪后，由于各种经济体制架构的逐渐完善，保险业务已到了面向个人面向市场把分散性业务这块蛋糕做大的时候，应看到我国法律责任领域、私有领域、个人领域和农村领域方兴未艾格局的形成。近几年，国内保险市场的主打险种——车辆险、财产险等的发展速度低于我国 GDP 的增长速度，而分散性业务的增长速度却远远高于我国 GDP 的增长速度，已显现出分散性业务的自然增长规律和勃勃生机。因此不能因目前存在一些问题和困难就对分散性业务进行简单的排斥，而应制定原则，寻找佳策，集中精力，促其尽快发展。

1. 实行目标市场策略。目标市场策略是指将市场细分，实行市场区隔，以消费者为对象，根据不同的需要、爱好、购买能力等，把整个市场划分为不同的消费群，并把大体相同的消费者作为一个细分市场，从中找出适合的保险险种为之服务的目标市场。实行目标市场策略的先决条件是保险公司在选定的目标市场上要有足够的保险市场空间，保险公司有能力去满足目标市场的需求，在选定的目标市场上有竞争优势。实行目标市场策略的方法是制定不同的产品服务市场，不同的产品也应实现其不同的市场区隔。例如对家财险应区别其公寓别墅、住宅小区、普通民宅等实行不同的条款和保单。总之，目标市场策略即是在市场经济环境下，应变保险市场必有应变的保险产品服务于应变的客户群体。

2. 实行市场定位策略。保险公司要在客户的心目中，为产品和企业树立起鲜明、独特的形象，在投保人心目中有企业形象定位和产品定位的双重选购标准，这就要通过独特的宣传语言和独特的命名策略以及成功的市场营销和个性化的优质服务来实现。在宣传上，应区分不同的险种，针对该险种的客户群体，使用该客户群通俗易懂、喜闻乐见的语言撰写宣传手册和宣传单，使客户产生心理共鸣，从而确立公司的形象和产品在客户心中的定位。

3. 实行技术策略。保险产品没有产权保障，任何竞争者都可以抄袭。因此必须打难以抄袭的技术牌，例如应通过搜集政府有关经济建设方面的政策、市场需求、保险消费、竞争者、赔款效益和资金融通等方面的信息，确定适合公司自身的产品目标，通过研究利润、销售、竞争和产品形象取向定价目标，实行科



学的定价策略，最大限度地减少产品市场取向、市场获取、市场收益的盲目性，再配合防止效仿的社会化服务性元素，以保持产品技术特性的优势。

4.遵循商品流通原则。保险也是商品，同样有着商品的投入期、成长期、成熟期和衰退期。要根据产品的不同时期，采取不同的经销策略。对处于投入期的险种，销售量小、费用开支大，暂时不见效益，不应急于否定；而对处于衰退期的产品，市场已经饱和，应压缩经销费用，进行市场坚守或市场收缩；对那些投保人增多、成交量增加、利润增多，处于逐渐被市场认知和全面被市场接受的险种，要想尽办法充分利用，实施服务制胜、形象制胜、信誉制胜，进行险种改进、营销组合改进和市场销售环节的改进，千方百计延长其成长期和成熟期。

二、建立为客户服务的基本理念，坚实发展保险业务

修改后的《保险法》，将诚实信用原则专门列为一条，明显强调了诚实信用原则的立法意图。从保险人这一方看，诚实信用原则是客户关系管理中强调对客户忠诚的最好体现。在公司的管理中必须树立一切面向客户、客户至上的服务理念，把服务理念渗透到每一个从业人员的脑海中和公司的各个业务环节中去，为客户提供保值、增值服务，才能永续占领市场、保有客户。总之，当诚信成为一个公司的经营理念时，保险业务和效益将大大提高。

1.树立以客户为中心的服务理念是一项长期的全员化的过程。保险公司要改变 20 多年所固有的传统服务方式，形成一个新型的服务形象，决非一朝一夕之事。而最重要的是要使全员认识到，服务就是帮助客户方便及愉快地通过使用我们的产品而获益，认识到没有好的服务就不能充分显现出产品的好处，世上没有一流的产品却可以有一流的服务，只有一流的服务才能招来与保留一流的客户，没有一流的客户就不能造就一流的企业，没有一流的企业就不会有一流的收入及光明的前途。

2.建立与客户新型的伙伴关系。一个对客户忠诚的业务员，一定有较高的续保率。不要把客户看成一个简单的保单号码，而是一个实实在在的人。在为客户服务的过程中，要让客户感受到，保险公司做一切事情都是为客户着想，就像医生和病人的关系，医生是为病人着想的，医生与病人的利益是一致的。不要让客户觉得你只是想拿他的钱，而是要与客户建立一种长远的对大家都有利的关系。因为对顾客服务的水平不光是个人的行为表现，更是企业整体管理水平的一张综合成绩单。要将每一个员工的大部分特长和精力集中投向客户、产品、服务和效率上，要善待客户，回报客户。对客户保持一贯的忠诚，与客户建立一种优良的伙伴关系，时刻为客户提供优质服务。

3.为客户提供人性化和个性化的优质服务。对于保险公司来说，优质服务的基本要求是：一是险种齐全、投保方便，也即通常所说的一站式服务，什么险种都有，没有保险公司保不了的险，只有客户保不起的险；二是费率公平；三是实行科学管理；四是客户至上，服务周到。要树立公司的服务哲学，运用高层管理在内部全面推广和强化企业的服务理念，确保员工与客户接触时表现出正确而积极的态度，建立服务和质量目标，并建立有效机制监督目标的实现情况。在此基础上实行差别化策略，即人无我有、人有我优，为客户提供个性优质服务。例如在开展家财险业务时，可使产品附带社会化服务。在设计产品时要求基层公司与家政服务、家电维修、家居装修、搬迁住宿、水暖、电工、门锁、医院等部门签定合同，为客户提供上述服务，并在保单上列明保险责任外的每项服务的最高费用限额。

4.重视客户投诉及投诉处理。目前国内大多数保险公司不太重视客户投诉及投诉处理。对于客户的投诉不是回避就是消极处理。有消息显示，保险公司每收到一个投诉，代表着另外有 19 名不满意的客户因各种原因没有提出投诉，客户一次坏印象要用 12 次好印象来弥补，不满的客户会将抱怨转述给 9 至 10 个人。心理极度不满却别无选择的客户破坏欲最强。因此要重视客户投诉及投诉处理，对其采取欢迎的态度，认



识到客户的投诉正是我们销售一种保险产品以外的能令客户感到满足的无形商品的大好时机，是一种增值服务。柯林·马歇尔爵士在被英国首相撒切尔夫人授命领导英国航空公司改革时，其取得成功的很重要的因素之一就是其重视了顾客的抱怨，设置“安抚”系统，使每一个不满意的顾客都可以通过摄像机直接和马歇尔本人抱怨，以快速反应、快速处理，力求留住长期顾客。今天英航是全球最成功最赚钱的航空公司之一，原因是他们意识到顾客的抱怨是最宝贵的商业信息来源。在处理客户投诉时，要采用简单易明、不小里小气、令客户感到是从他们的利益出发的方式，尽量减少会影响公司收入和形象的争执和法律诉讼。凡是有机会接触客户的员工皆应具有处理抱怨的基本功，凡是营销人员，皆有责任处理客户的抱怨，凡是搜集到客户抱怨的员工有责任向主管汇报，从而减少对公司的损害，进而树立公司与众不同的形象。

综上所述，国有保险公司只有树立起为客户服务的基本理念，改革服务、管理及传统的经营方式，保有原有客户，抢占市场先机，集中精力发展分散性业务，找准市场定位，才能迎来新时期更大的进步和发展。

