

王璐

摘要：提出我国寿险公司进行战略管理的必要性，通过对当前各寿险公司的战略目标按照构成要素从顾客，产品，服务，市场，技术，对生存、成长和赢利的关注，基本信念和价值观，定位，对公众形象、社会影响的关注和对雇员的关注九个方面进行分析，发现中外资公司之间、中小公司与大公司之间的战略目标有较明显差异，但我国寿险公司战略整体雷同现象较严重，呼吁寿险公司提出适合自身的发展战略，并对公司进行战略管理。

关键词：寿险公司;战略管理;战略目标

战略管理是一组管理决策和行动，它决定了组织的长期绩效。战略制定与实施对公司的重要影响在现实生活中不乏成功或失败的典型案例。世界零售产业巨头沃尔玛以“让顾客满意”作为战略目标，据以实施一系列的战术，如为顾客提供“高品质服务”和“无条件退款”，并每周作关于顾客期望和反映的调查，及时更新商品的组合与摆放，通过建立独特的供应链条、配送中心、商用卫星，培养形成了自己的核心竞争力。公司通过实施战略管理，使发展战略有效指导日常经营活动，短中期规划与长远目标战略保持一致，最终实现公司愿景。各行业对战略有不同的要求和体现，对于我国保险公司，尤其寿险公司，实施战略管理是公司成长成熟的最佳途径，其建立战略计划、进行战略管理的必要性也较其他行业显得更为突出。

## 一、我国寿险公司战略管理的必要性

### (一)公司产品的长期性和无形性要求寿险公司树立品牌，作好长远规划

首先，寿险公司为消费者提供的主要产品是人寿保险，从订立保险合同到合同终止往往历时几十年，作为先销售后生产的企业，保险公司能够持续经营是消费者得到应有保险保障的首要前提。虽然我国保险法对寿险公司一旦发生破产，如何保障投保人利益不受影响作出了明确规定，但试问一个连自己的持续经营都无法保障的公司如何承诺为客户提供终身、优质的服务？无疑保险公司的持续发展能力会构成消费者选择保险公司的重要因素。其次，从产品形态来分寿险产品作为一种保险保障服务，属于无形产品，消费者在购买时无法直接接触与鉴别，只是通过保险公司的品牌形象、产品介绍来进行比较判断，主观成分占很大比重。因此公司的诚信建设、文化理念不仅会影响到已有客户得到服务、实现自身权益的质量，更会成为吸引或失去潜在购买者的重要因素。同时，我国居民对保险的认识接受程度还很低，保险意识水平不高，推广产品必须先推广保险理念，居民对保险的品牌认知度也仅限于几家市场占有率高的公司，而树立保险品牌在保险销售中的重要意义为中小保险公司推广产品带来特别的挑战。

以上产品的特殊性要求寿险公司作好长远的规划，公司整体形象、整体水平的提高与公司业务的发展之前相互依赖、相互促进，而且这种依赖要强于一般企业。

### (二)战略管理符合保险行业的特殊性

保险业恢复以来快速发展，具体来看，寿险保费收入 2008 年全国总计 6658 亿元，我国 2008 年保险密度达到 736.74 元，保险深度为 3.25%，法律法规不断健全，监管体系逐步完善，市场主体从一家国有到 21 家中资、26 家外资寿险公司，同时资产管理公司、保险中介公司也逐渐增多。但是，经过仅仅二十几年的发展，保险市场完善程度、保险公司管理水平及保险产品开发、核保核赔以及提供其他服务的各个环节都有待提高，发展中的问题仍然不断出现。在行业发展尚不成熟、变化较大的前提下，保险公司更应该有自



己的发展战略、长远规划，保证在未来变化的形势下，公司有明确的发展目标，不会因外界变化而严重影响公司的生存和正常发展。

### (三)公司的不成熟需要战略管理的支持

保险公司一方面，因为整体行业的不成熟而处于探索发展阶段，另一方面，我国寿险公司自身成立时间短，经验不足，缺乏人才，如何面对未知的市场、应对变化的环境并在竞争中脱颖而出，形成自身竞争力对于保险公司，尤其是中小保险公司的生存和发展都至关重要。在当前的客观环境下，怎样分配资源，平衡各方面不足，集中力量创造自身优势，立足于中国保险市场，需要各公司有合理长远的规划。战略管理不同于普通管理，更能帮助公司实现当前发展和长远发展之前的协调和统一。

## 二、我国各寿险公司当前长远战略分析

### (一)从企业愿景看公司战略

各寿险公司都纷纷提出公司所培养、秉承和追求的企业文化、企业使命及企业愿景。本文选择各公司所公开的长远发展目标按照构成要素的不同进行如下归类分析：

#### 1.顾客

即寿险公司的目标客户群。大多数保险公司笼统表述为“客户”或是“中国客户”，泰康人寿则较明确提出其市场定位——“融入 21 世纪大众生活，为日益崛起的工薪白领提供高品质的寿险”。虽然寿险标的不及财产保险标的差异显著，但不同产品针对的需求群体在年龄、经济状况、生活负担等方面仍然有较大差别。对于中小保险公司，分析公司选择客户方面的优势，然后集中资源针对特定群体开发产品并全力经营，实现规模经济不仅是占领市场一席之地的当今策略，即使是长远战略考虑，中国特定群体的潜在保险需求都有很大开发空间，公司也可以在形成的客户资源、特定人群的品牌效应基础上进一步发掘满足保险需求，为凭借专业化经营、提供高品质服务和特色产品形成核心竞争力提供帮助。

#### 2.产品和服务

根据公司的目标产品和服务，可以把我国寿险公司的战略目标分为两类。一类提供专业化高品质的保险保障服务，如招商信诺详细列出“我们的使命是为我们的客户提供国际级品质的、价格合理、购买便利的人寿、意外以及补充医疗保险和服务，为客户及其家庭提供意外或疾病情况下的财务保障。”最终目标产品定位于寿险的还有泰康人寿、华泰人寿、信德人寿、华夏人寿、中意人寿、中英人寿、友邦、海尔纽约等。另一类公司将同时提供保险保障和理财方案或进行全面理财规划作为目标，走综合化道路，如新华人寿的愿景是“在更广阔的领域为客户提供全面、优质的风险保障和投资理财服务”；合众人寿明确订立目标“2010 年发展成为国内前七大人寿保险集团，2020 年成为国内十大金融企业集团，最终发展成为一流的综合金融企业集团。”金盛目标“成为财务保障和资产管理公司中的领军力量”；信诚、光大永明、瑞泰人寿、中美大都会等都以提供全面的投资理财服务作为企业未来的发展愿景。产品和服务是公司存在的核心，一个公司产品不同直接决定公司的整个运营体系的差别，同样保险公司不同的战略目标会影响当前公司发展的重心及业务发展中的战略合作伙伴的选择。

#### 3.市场



即公司在哪些地区发展业务，可分国内和国际两种。外资公司多作为股东发展战略的一部分而定位于中国，中资公司中国寿股份“推进国际一流寿险公司进程，创建‘学习创新型、资源优化型、成长增值型’企业”是目标国际化的典范，而且公司当前发展进程也在一步步靠近该战略目标，太平人寿“成为中国寿险行业管理、流程和制度的标杆，使太平人寿进入国际 A 级企业，成为中国乃至世界的杰出品牌，并打造成为中国金融保险业中第一家真正意义上的‘百年老店’”。同样体现出走国际化道路的目标。其他中资公司多以发展成为国内一流公司为愿景，在当前公司实力状况下是切合实际的，国际市场的复杂是需要一定实力作为保障的。

#### 4.技术

即公司的技术状况及对技术的追求。保险属于服务业，技术体现在专业人才上，不少公司尤其是合资公司提到“专业经营”、“专业服务”，其中中意人寿“创建知识型人寿保险公司”较有特色。产品开发、优质服务及公司治理上如果能形成核心优势将是保证公司持续发展、占领市场的重要技术。我国寿险技术较国际先进水平仍然落后，导致公司产品同质化严重，老百姓想买的产品买不到，同时保费高进一步加剧保险需求与供给之间的不平衡，在保险市场持续竞争发展的背景下，摒弃恶性竞争，产品的竞争、技术的竞争乃至人才的竞争才是未来保险发展的趋势。

#### 5.对生存、成长和赢利的关注

中国人寿目标中包括“成长增值型”；平安“以价值最大化为导向”；民生人寿希望“把自己建设成为成长性、富有特色的一流保险企业”；华泰“努力建设一家效益和品质最好的寿险公司”，太平洋安泰“以卓越的绩效，提供高品质的寿险服务，成为客户的最佳选择”；信泰“做稳健于世的百年金控蓝筹”；英大人寿“秉承‘专业规范、高效稳健’的经营理念”。可以看出，公司价值最大化是保险公司一致的追求，这符合公司的可持续发展，而不会因一味追求利润最大化或是盲目扩张市场损害公司的长远利益。从近年相关统计数据可以看到华泰人寿追求“效益”并将其定为战略目标对公司的经营指导作用显著，在业务质量、投资收益上都有较好的控制。

#### 6.基本信念、价值观

泰康目标成为“最具亲和力、最受市场青睐”公司；生命人寿“秉持‘内诚于心，外信于行’的核心价值观”。除公司多提到诚信这个保险业的最基本最重要理念外，中资公司的价值观中加入不少中国传统文化的色彩。如合众人寿以“和合”为企业理念基石，在核心价值、企业文化中都予强调，并最终目标实现“和睦共生、和谐共事、和美共荣、‘司和万事兴’的完美境界”。基本信念、价值观是一个企业文化的核心，体现了公司经营、人员工作的共同信念，一个得到员工和客户认可的公司价值观可以加强公司凝聚力，树立公司良好形象。

#### 7.定位

平安“以优秀的传统文化为基础”，联泰大都会“依托全球领先的专业技术和管理经验”。很多公司在战略表述中并没有指出自己的优势，但不代表它们缺乏优势，不同的背景下各公司正确定位可以帮助企业了解自身的优劣势，认识企业所处的环境，意识到自身的威胁识别出机会。比如根据股东及公司规模不同，表 1 分别选择中国人寿、民生人寿、友邦、中意人寿和太平洋安泰五家公司的优劣势进行粗略总结。

#### 8.对公众形象、社会影响的关注



生命人寿肩负“携手提升生命价值”的企业使命，奉行“以人为本、尊重生命”的经营理念，英大人寿“发扬‘责任心’理念，服务客户、成就员工、回报股东、回馈社会，争取为中国保险业的繁荣和发展作出新的更大的贡献”。与品牌建设相一致，各公司积极投身社会公益事业，树立良好公众形象，这将是公司一直携带的标志，体现着各公司的价值观。公司利益和社会利益的矛盾与一致，社会责任的承担是保险公司必须面对平衡的难题，一味强调其一都会将公司下一步的发展置于困难境地。

## 9.对雇员的关注

正德人寿“为把正德人寿建设成为一家‘让消费者满意，股东放心，员工幸福’的一流寿险公司和百年老店而努力奋斗，为创造和谐社会做出应有贡献”。国华人寿将“力争成为国内领先、国际知名的最能为客户、员工、股东创造价值的金融保险集团”。中宏人寿“成为一家令客户、股东、代理人 and 员工信赖并为之骄傲的公司，为大众提供最佳保障产品和服务”。公司员工的忠诚度是公司长期储备人才的保障，人才的竞争又是公司竞争的核心，如何留住人才、培养人才是公司必须作出的战略规划。保险公司中一类特殊的人员是保险营销员，保险营销员的定位当前存在很多的不完善，致使营销员流动性大，出现大量孤儿保单，同时客户源也随营销员不断流失变化，不利于公司锁定目标群，且不利于公司进行长期培训。保险营销员需要相关法律法规的明确定位，同时保险公司也要重视营销员的长期稳定性。

各公司在制定公司战略时侧重点各有不同，如注重产品类型、关注市场开拓、看重股东雇员利益等，反映出公司在追求公司价值的过程中欲培养的核心竞争力上存在的差别。通过对我国寿险公司长远目标的分析，可以总结出以下特点：按照市场占有率区分，市场占有率高的公司（中国人寿、平安寿、太保寿、新华寿、泰康寿）更强调公司的向外发展，如向国际化看齐、综合服务平台、追求卓越等，中小公司更多强调提高客户满意度、树立品牌；按照公司性质分，外资公司更多强调提供专业性、高品质服务，中资公司则强调社会效应、传统文化的相对较多。

### (二)实际问题体现

保险公司的战略要看它们公开信息中的明确阐述，更要关注公司的实际运行情况。从 2008 年人寿保险公司原保费收入分析，国寿股份一家占到市场总保费收入的 40.28%，前五家寿险公司的保费收入占总保费收入的 78.54%。市场份额差距显著、外资公司背景差别大，按理保险公司各自资源优劣有很大不同，公司战略目标也应有自身特色，但从我国目前情况看，公司战略雷同现象却较严重。而且雷同的战略导致了雷同的行动。近两年井喷式增长的投连险大大压缩了保险的保障成分，许多保险公司盲目跟随资本市场，实现暂时保费规模的虚增长，但随股市的下跌出现亏损、不负责的承诺予投保人的收益无法实现，破坏消费者眼中保险业形象的同时更损坏了保险公司的品牌。没有一个正确的指导战略，不负责任地盲目跟随，无法培养公司竞争力，如此下去只能使得其市场份额逐步缩小，毫无发展前途。

总体来看，我国寿险公司要想长远发展，应该加大战略建设的力度，放眼眼光实施战略管理。在有确定合理战略的前提下制定各职能战略，指导人才引进、业务开发与运行、公司治理等具体行为。通过制定适合公司实情的战略、完成战略实施、评价结果，用战略管理的方法管理公司，指导公司向既定战略发展。

