

[摘要] 本文重点探讨服务价值链对保险企业价值创新的关系。研究发现,服务价值链是保险企业价值创新的核心驱动力。本文着重分析了企业价值创新的方法和相关的政策,对保险公司相关行业的价值增值有一定的帮助作用。

[关键词] 服务价值链 企业价值创新 竞争优势

一、保险企业服务价值链的构建

1.服务价值链基本介绍。服务价值链的思想是20世纪末哈佛商学院 Heskett 等学者提出,其核心观点是:利润、顾客忠诚度、顾客满意度、顾客获得产品与服务的价值、员工的能力、满意度、忠诚度及其生产率之间存在直接、牢固的关系,利润和回报的增长来自忠诚的顾客,顾客忠诚又来源于顾客满意,而顾客满意受感知的服务价值的影响,服务价值是由那些满意的、投入的、生产性的员工创造的,员工满意产生于对信息技术和培训的投资及员工授权的政策。

具体应用到保险企业,服务价值链认为,保险企业的利润和回报的增长来自忠诚的顾客,顾客忠诚又源于顾客满意,而顾客满意受感知服务价值的影响。进一步推导,顾客的满意是来自于员工的服务,员工的服务主要来自员工的满意度。因此,归根到底,保险公司的服务价值是由那些满意、投入的、生产性的员工创造的。保险公司员工满意来自于岗位设计、工作环境、员工选拔培养、激励机制及服务工具和技术支持等。保险公司员工满意度、顾客满意度,及其对企业利润的作用机理如图所示。

2.保险企业服务价值链的构建。服务价值链的根本点在于服务价值链主动地把相关的企业与机构组织起来,为消费者提供全方位、全过程、全时间的服务。同时,服务价值链是一个不断与顾客沟通、交流的过程,并在这个过程中了解和发现问题,设计并调整方案,为顾客解决问题,并对方案的实施进行控制和评估。同时,由于顾客服务导向型特征,专业服务非常具有针对性,强调每个顾客的特殊性并凸现各个客户的独特性,为顾客提供度身定制的服务。因此,服务型企业的价值链具有定制化特色,不像制造企业价值链那样定形和标准通用,往往会因不同的顾客和需求,甚至合作关系的持续时间而发生变化。

对于保险企业而言,服务价值链就是要把各项工作串起来,形成上工序为下工序服务、职能部门为基层服务、领导为员工服务的意识和氛围,并为此建立相应配套的考核、激励机制,保证各项工作环环相扣,流程畅通无阻,最终给客户提供最满意的产品和服务。打造企业服务价值链,需要企业文化、人力资源管理 and 业务流程重组等相关工作都围绕这条主线进行规划和实施,保证各种业务活动单元价值观的一元化和在创造“最大化”价值时的同向性,从而提高协同的效率。同时服务价值链需要向上下游拓展,实现与外部价值链的对接。

二、保险企业价值创新路径分析

1.企业的价值创新的基本理论。企业价值创新是 W·钱·金和勒妮·莫博涅在蓝海战略中所提及的,在他们的逻辑框架中,价值创新是蓝海战略的基石。企业价值创新的战略逻辑是,企业不应该把精力放在打败竞争对手上,而是放在全力为买方和企业自身创造价值飞跃上,并由此开创新的无人争抢的市场空间,彻底甩脱竞争。

对于企业价值创新而言,“价值”和“创新”同样重视。一方面,如果只重价值不重创新,就容易使企业把精力放在小步递增的“价值创造”上。这种做法,虽然也能改善价值,却不足以使你在市场中出类拔萃;



但是另一方面，如果只重创新，不重价值，则易使创新仅为技术突破所驱动，或只注重市场先行，或一味追求新奇怪诞，结果是常常超过买方的心理接受能力和购买力。因此，要把价值创新与技术创新及市场先行区分开。

研究显示，开创蓝海的成功者和失败者之间的分水岭，不在于尖端技术，也不在于“进入市场的时机”。这些因素在更多时候并不存在。只有当企业把创新与效用、价格、成本整合一体时，才有价值创新。如果创新不能如此植根于价值之中，那么技术创新者和市场先驱者往往可能会为他们所用。

2. 保险企业价值创新的路径。保险企业需要对价值创新的全过程有一个系统的理解。从行业内部来看，客户与保险企业之间彼此链结，相互关联，组成了行业内的“价值系统”。再进一步，如果将保险企业至于金融行业作为流通大环境中的一个价值环节来考虑，那么保险企业的整个价值传递过程包括从保险订单、服务的供应到保险中介及销售渠道、再到终端客户、消费者等所有环节。

保险企业的主要任务就是销售服务。保险企业的目标是以客户为中心开展工作，实现客户价值的最大化。因此，保险企业价值创造的核心策略只有转变为价值链竞争，即转变为争取客户最大满意的服务竞争，企业才能得以生存与发展。保险企业的任务不得不从销售提升来创造和传递价值，而企业创造和传递价值的过程就是为客户服务。

对于企业而言，员工比客户重要，只有员工管理好了，才能管理好客户。因此，企业价值创新的核心环节在于，企业应首先打造好企业内部的服务链，通过企业服务价值链驱动外部价值链。因此，打造企业服务价值链是为了更好地为客户服务。将客户的价值系统纳入企业的价值系统即企业的服务价值链，才能在残酷的市场竞争中生存。

因此，保险企业价值创新对于整个大环境来说是价值链系统中的一个传输增值环节，企业的价值创新链需要向两端延伸，向上下游拓展，实现保险产品在整个价值系统的增值。

三、服务价值链是保险企业价值创新的核心驱动力

1. 价值创新驱动来源之一：服务价值链可以优化顾客价值链，提高顾客价值。实际上，企业竞争差异性优势的来源有两个，即要么使顾客的价值链更有效率，要么能增加顾客的价值链的差异性，进而使得其产品和服务具有差异性。保险企业服务价值链的构建有组于保险企业优质服务的提供。保险行业是服务性较强的产业，顾客的价值不仅取决于产品本身，更有赖于高质量的服务。这种服务不仅包括售前、售中和售后全过程的服务，也包括提供一揽子解决方案的服务。高新技术产品市场存在着严重的信息不对称，因此，通过为顾客提供送货、培训、安装、咨询、售后等一揽子服务，增加顾客价值是保险企业差异化营销的重要手段。

同时，服务价值链的构建有助于提高产品的柔性。高新技术产品的更新换代比较快，为了避免顾客的损失，打消顾客的疑虑，产品的柔性（兼容和升级）非常重要。提高产品的柔性就意味着提高了顾客的价值。

2. 企业价值创新来源之二：服务价值链能够发挥价值信号的作用，提升顾客的价值认同。产品的独特价值能否创造有效需求有赖于顾客认同。保险产品市场买卖双方信息的不对称会影响产品独特价值的发挥。产品价值的不易感受性使得消费者在使用产品之前不可能全面了解产品的独特价值和企业为实现这种价值所做的一切努力。因此，企业能否使顾客清晰完整地感知、认同其产品的独特价值对于企业差异化竞争战



略的成败起决定性作用。

因此，应该认识到，保险企业的价值链和买方的价值链等对企业机制创新起着重要的作用，企业是否拥有高效率、高质量的上下游价值链就成为能否获取价值创新，进而获取竞争优势的决定因素之一。

3.企业价值创新来源之三：员工满意驱动企业价值的创新。员工满意度是员工对其工作中所包含的各项因素进行评估的一种态度的反映，据权威机构的研究表明，员工满意度每提高3个百分点，企业的顾客满意度将提高5个百分点；员工满意度达到80%的公司，平均利润率增长要高出同行业其他公司20%左右。

(1)员工忠诚度推动员工生产力。忠诚度是指员工对其所属社会团体的目标、象征和宗旨等方面的坚信不疑的品质。高忠诚度的员工在处理单位内成员之间的问题时通常坚持单位内的规范和信条。同时，他们在面临外单位比本单位有更好的经济待遇时，仍然会选择继续坚持留在本单位工作，且工作中表现出较强的积极性和主动性。忠诚是效率，是竞争力，是企业发展的基石，忠诚管理可以带来可观的回报。相反，对企业缺乏忠诚的员工给企业造成的直接损失使生产力下降和顾客满意度降低。经验表明，员工不忠将会影响20%~50%的公司业绩。

(2)员工满意度推动员工忠诚度。企业如何对待员工，员工就如何对待顾客。正如顾客忠诚度取决于顾客满意度一样，员工满意度提高的同时也会使他们对企业的忠诚度提高，对企业不满的员工将会导致其对企业的“不忠”，员工对企业不忠会导致顾客流失。对员工而言，满意乃指“对工作付出”与“从工作获得”之间的关系，且“满意是经对工作评价后，所产生的喜悦或正面的情绪状态”。将员工视如内部顾客，使其能感受到如同外部顾客一样地满意，继而造就出更为忠诚的员工，甚至为企业带来实质的收益。

据权威机构的研究表明，员工满意度每提高3个百分点，企业的顾客满意度将提高5个百分点；员工满意度达到80%的公司，平均利润率增长要高出同行业其他公司20%左右。因此，为使顾客满意成为一项事实，企业必须先让员工满意。只有员工拥有了这样一种对企业满意的正面情绪，才可能对公司忠诚。员工满意与忠诚，最终将决定顾客的满意与忠诚。

参考文献：

- [1]詹姆斯·赫斯克特 厄尔·萨塞 伦纳德·施莱辛格著牛海鹏等译：服务利润链[M].北京：华夏出版社，2001
- [2]迟晓英宣国良：价值链研究发展综述[J].外国经济管理,2000,22(1)

