

摘 要

二十一世纪企业之间的竞争不仅是战术或策略组合的竞争,更为重要的是企业战略组合或系统的竞争。随着全球一体化和信息时代的到来,企业之间的竞争更加激烈,不同企业的产品差异越来越小,这使得品牌竞争力战略日益受到企业的重视。品牌竞争力战略作为企业战略系统中一个重要部分,是企业迎战日趋激烈的市场竞争的关键。

近几年来,我国保险业保持了较快的增长速度,但这是在低水平上的高速度,国内保险企业仍然是一种粗放式经营。按照保险市场开放的时间表,加入 WTO 后对中国保险业的影响最终会到来,市场完全开放后,中国保险业将面临一场严酷的国际竞争。然而,作为以诚信立身的保险业,许多保险公司缺乏品牌意识,不重视品牌战略和品牌竞争力。

目前,人们对保险的诚信问题极为关注,诚信服务问题已成为保险业能否持续健康发展的障碍。因此,如何抓住市场机遇,打造公司品牌,分析研究切合实际的品牌竞争力战略,是我国保险业发展的当务之急。

华安财产保险股份有限公司湖南分公司(以下简称“湖南华安保险”)是 2000 年成立的一家省级分公司,其总部设在深圳,是一家较小的民营保险企业,主要从事财产类保险业务。湖南华安保险的业务规模从 2000 年的 1800 万上升到 2004 年的 1.95 亿,五年时间跃居湖南产险市场第三名,在目前只有六家地市分支机构的情况下,华安保险品牌已逐渐为人民所熟知,面对竞争日益激烈的保险市场,湖南华安保险要进一步发展必须加强品牌竞争力战略与策略研究。

本文通过介绍湖南华安保险发展历程及现状,并根据现代品牌营销理论及其相关的营销理论,从分析保险行业的市场现状和竞争态势入手,深入分析湖南华安保险发展的机遇和挑战,找出公司拥有的优势和劣势。并就如何适用品牌竞争力战略、应对新挑战、抓住更多的发展机遇等问题,本文作了一些探讨。在此基础上,为湖南华安保险制定了一套完整的品牌营销战略方案,包括品牌定位策略、产品策略、品牌推广策略、营销整合策略等,并对如何实施品牌竞争力战略进行了探讨。

关键词: 湖南华安保险; 品牌竞争力; 战略研究; 实施策略

Abstract

Competition between enterprises in twenty-one century is not only the competition of tactics combination or policy combination, but also the competition of strategy combination or strategy system. Along with the worldwide economic united and the information era coming, the competition between the enterprises become severe, and the discrepancy of the product is more difficult to be found, all these make the enterprises concentrate more on the brand strategy. Brand marketing strategy, as an important part of an enterprise strategy system, is the key strategy in the marketing competition.

Recent years, Insurance in our country developed rapidly, but it is a high speed in low level. The local insurance business enterprise is still extensive operation. According to the timetable that the insurance market open, The local insurance will be effected when the market opened completely after joining the WTO the Chinese insurance industry will face a very serious competence that come from the international insurance companies. However, the companies which rely on faith and good reputation , they lack the brand awareness, and don't value the brand strategy and brand competition abilities.

Present ,people pay more attentions on the reputation of the company ,and reputation is the barrier to prevent the insurance industry stable and coordinated development .So, The most important thing about the local insurance industry is :how to catch the market opportunities , how to build the brand of company and analyze the suitable brand and competence Strategy.

Sinosafe General Insurance Co.,Ltd Hunan Branch(hereinafter shortened form "Hunan Sinosafe Insurance") is a province level and a small private enterprise which was established in 2000 in Hunan Province , is a branch company , whose headquarter in Shenzhen. The major business of the company is property insurance. The business of the company was rise from 18000 thousand yuan in 2000 to 1.95 billion yuan in 2004 , jumping to three position of the industry in HuNan Province,It already has six branches now and the brand of the company was well-known . Hunan Sinosafe Insurance must strengthen its brand competence in the furious competence market.

In this thesis, Hunan Sinosafe Insurance is the reseach object. First, this thesis introduces the company's development course and status quo, directed by the modern marketing theory and related marketing theory. From the point of analyzing the market situation and competition situation in insurance industry, this thesis analyzes the opportunity and challenge of Hunan Sinosafe Insurance development and find out company's advantage and shortage.About how Hunan Sinosafe Insurance will adapt

itself to the brand marketing strategy, face new challenge and attach developing opportunity, this thesis has discussed together. It formulates a total brand marketing strategy program which includes brand position tactic, product tactic, brand generalizing tactic and integrated marketing tactic. This thesis also discusses how to practice the brand marketing strategy.

Key words: Hunan sinosafe insurance; brand marketing strategy; strategy; practice strategy.

插图索引

图 1.1	整体研究思路	4
图 2.1	湖南华安保险组织结构图	10
图 2.2	营业机构的划分	11
图 2.3	三级营业机构的职能部门设置	11
图 2.4	全国保费总收入趋势图	14
图 2.5	全国人均保费趋势图	14
图 2.6	各财产保险公司在湖南省业务覆盖范围	21
图 4.1	品牌定位的两条通道	47

附表索引

表 2.1	湖南华安保险人员结构	11
表 2.2	湖南华安保险人员年龄结构	12
表 2.3	湖南华安保险人员学历结构	12
表 2.4	湖南华安保险人员从业经验情况	13
表 2.5	全国财产险 2002 年与 2001 年主要险种保费收入情况对比	15
表 2.6	全国财产险 2003 年与 2002 年主要险种保费收入情况对比	15
表 2.7	湖南财产保险 2001 年与 2002 年保费分布对比（按地区、按主体）	18
表 2.8	湖南财产保险 2003 年与 2004 年保费分布对比（按地区、按主体）	18
表 2.9	湖南财产保险 2001 年与 2002 年保费分布对比（按险种大类）	18
表 2.10	湖南财产保险 2003 年与 2004 年保费分布对比（按险种大类）	19
表 2.11	湖南各财产保险公司保费收入	19
表 2.12	湖南各财产保险公司 2001 年与 2002 年险种结构情况对比	20
表 2.13	湖南各财产保险公司 2003 年与 2004 年险种结构情况对比	20
表 2.14	保险公司呼叫中心及其提供商	27
表 3.1	战略思想的演变历程	37

湖南大学

学位论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交的论文是本人在导师的指导下独立进行研究所取得的研究成果。除了文中特别加以标注引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写的成果作品。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律后果由本人承担。

作者签名：(6/2/26)

日期：2005年4月22日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解学校有关保留、使用学位论文的规定，同意学校保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅。本人授权湖南大学可以将本学位论文的全部内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。

本学位论文属于

1、保密口，在_____年解密后适用本授权书。

2、不保密口。

(请在以上相应方框内打“√”)

作者签名：(6/2/26)

日期：2005年4月22日

导师签名：(6/2/26)

日期：2005年4月22日

第 1 章 绪 论

1.1 研究的背景和意义

1.1.1 研究的背景

中国保险业的发展还处在初级阶段,当前保险业面临的突出矛盾,就是保险业的发展水平与国民经济和社会发展的需求不相适应。尽管近几年来,我国保险业保持了较快的增长速度,但这是在低水平上的高速度,国内保险企业仍然是一种粗放式经营^[1]。

随着保险业经营主体的不断增加,市场竞争日趋激烈,而国内保险企业之间的竞争手段仍然非常落后,主要是恶性的价格竞争,市场销售费用之间的竞争。因此,保险市场的违规经营现象比较严重,产品误导问题比较突出,弄虚作假屡禁不止,公司信用有所下降。保险业存在着法制观念淡薄,效益意识不强,内部管理薄弱等深层次问题。

按照我国保险市场开放的时间表,加入 WTO 后对中国保险业的影响最终会到来,市场完全开放后,中国保险业将面临一场严酷的国际竞争。然而,作为以诚信立身的保险业,许多保险公司缺乏品牌意识,不重视品牌战略和品牌竞争力。

目前,人们对保险的诚信问题极为关注,诚信服务问题已成为保险业能否持续健康发展的障碍。因此,如何抓住市场机遇,打造公司品牌,分析研究切合实际的品牌竞争力战略,是我国保险业发展的当务之急。

湖南华安保险是 2000 年成立的一家省级分公司,其总部设在深圳,是一家较小的民营保险企业,主要从事财产类保险业务。湖南华安保险的业务规模从 2000 年的 1800 万上升到 2004 年的 1.95 亿,五年时间跃居湖南产险市场第三名,在目前只有六家地市分支机构的情况下,湖南华安保险品牌已逐渐为湖南人民所熟知,面对竞争日益激烈的保险市场,湖南华安保险要进一步发展必须加强品牌竞争力战略与策略研究。

此外,本人于 1981 年 12 月进入保险行业,从最基层的业务员一直到担任总经理,有着 20 多年的实际工作经验。在工作的同时我始终坚持理论学习,先后在武汉大学金融保险大专毕业(全脱产)、湖南大学工商管理本科毕业(管理学学士)。在工作中我善于把所学的知识与实际相结合,并在管理工作中运用与检验。从 1995 年担任中国人民保险公司湖南省分公司国际部副总经理开始,一直在地市

分公司以上领导岗位工作，特别是 1998 年担任一把手以后，由于工作的需要，我多次参加全国和全省保险工作会议以及一些高层论坛、研讨会、研修班，对保险业的发展有一定的了解。同时我既在政策性保险公司担任过总经理，又在商业性保险公司担任过总经理；既在人寿保险公司担任过总经理，又在财产保险公司担任过总经理；在财产保险公司又先后从事过国内保险业务和国际保险业务，长期的市场工作经验使我深谙保险公司品牌竞争力战略的重要性以及核心竞争力之所在。2002 年考入湖南大学工商管理学院后，又更高层次地学习了企业管理、组织行为、人力资源、财务投资等多领域理论知识，为本研究打下了更为坚实的理论基础。

1.1.2 研究的意义

通过对湖南华安保险品牌竞争力战略的研究，结合现代市场营销理论的新思想、新观念、新特点，按照我国财产保险发展的实际情况，为湖南华安保险品牌竞争力建设制定一套较完整、可操作的实施方案。

正如哈佛大学商学院教授汉斯 1995 年所言：15 年前，各公司在价格上竞争，今天在质量上竞争，明天将在品牌上竞争^[2]。本文旨在研究并提出湖南华安保险如何通过品牌建设提高竞争能力，实现可持续健康发展。同时通过研究保险企业发展的品牌竞争力战略问题、品牌竞争力实施策略问题，为我国保险业的发展提供一个可供参考的范本。

1.2 相关的文献综述

1.2.1 国外研究综述

随着市场经济的充分发展、竞争的日益激烈、人们生活水平和购买力的不断提高，社会经济形态呈现出新的特征——经济全球化、发展高速化、经营虚拟化、传播互动化、消费个性化和感性化。单纯的产品功能在购买因素中所占比例越来越小，消费者在消费过程中并不单追求生理上的需求（功能性需求），更多的是追求心理上的需求（识别需求、象征需求、情感需求），追求的是一种感觉、一种体验、一种精神、一种向往，一种自身价值和重要性得到认同后的心理满足。而这些正是品牌所能够赋予的^[3]。因此，品牌竞争力战略得到企业界和理论界的重视，理论研究得到不断深入和发展。

品牌竞争力理论研究表明，品牌竞争力与强势企业核心竞争力的特征具有高度的同一性，即品牌竞争力是具有不可替代的差异化能力，是企业所独有的能力，是竞争对手无法模仿的；品牌竞争力具有使企业能够持续盈利的能力，更具有获

分公司以上领导岗位工作，特别是 1998 年担任一把手以后，由于工作的需要，我多次参加全国和全省保险工作会议以及一些高层论坛、研讨会、研修班，对保险业的发展有一定的了解。同时我既在政策性保险公司担任过总经理，又在商业性保险公司担任过总经理；既在人寿保险公司担任过总经理，又在财产保险公司担任过总经理；在财产保险公司又先后从事过国内保险业务和国际保险业务，长期的市场工作经验使我深谙保险公司品牌竞争力战略的重要性以及核心竞争力之所在。2002 年考入湖南大学工商管理学院后，又更高层次地学习了企业管理、组织行为、人力资源、财务投资等多领域理论知识，为本研究打下了更为坚实的理论基础。

1.1.2 研究的意义

通过对湖南华安保险品牌竞争力战略的研究，结合现代市场营销理论的新思想、新观念、新特点，按照我国财产保险发展的实际情况，为湖南华安保险品牌竞争力建设制定一套较完整、可操作的实施方案。

正如哈佛大学商学院教授汉斯 1995 年所言：15 年前，各公司在价格上竞争，今天在质量上竞争，明天将在品牌上竞争^[2]。本文旨在研究并提出湖南华安保险如何通过品牌建设提高竞争能力，实现可持续健康发展。同时通过研究保险企业发展的品牌竞争力战略问题、品牌竞争力实施策略问题，为我国保险业的发展提供一个可供参考的范本。

1.2 相关的文献综述

1.2.1 国外研究综述

随着市场经济的充分发展、竞争的日益激烈、人们生活水平和购买力的不断提高，社会经济形态呈现出新的特征——经济全球化、发展高速化、经营虚拟化、传播互动化、消费个性化和感性化。单纯的产品功能在购买因素中所占比例越来越小，消费者在消费过程中并不单追求生理上的需求（功能性需求），更多的是追求心理上的需求（识别需求、象征需求、情感需求），追求的是一种感觉、一种体验、一种精神、一种向往，一种自身价值和重要性得到认同后的心理满足。而这些正是品牌所能够赋予的^[3]。因此，品牌竞争力战略得到企业界和理论界的重视，理论研究得到不断深入和发展。

品牌竞争力理论研究表明，品牌竞争力与强势企业核心竞争力的特征具有高度的同一性，即品牌竞争力是具有不可替代的差异化能力，是企业所独有的能力，是竞争对手无法模仿的；品牌竞争力具有使企业能够持续盈利的能力，更具有使竞争对手无法模仿的；品牌竞争力具有使企业能够持续盈利的能力，更具有使

取超额利润的品牌溢价能力；品牌竞争力统领企业其他所有竞争能力，是处在核心地位上的能力；品牌竞争力是企业长期积淀下来的能力，深深扎根于企业之中，作用长久，一般情况下不随环境的变化而发生质的变化，具有持续性和非偶然性的特点；品牌竞争力具有延展力，使企业得以扩展应有的能力^[4]。

品牌竞争力战略是全方位的战略，它涉及到企业的资源、能力、技术、管理、营销、人力资源等各个方面^[4]。品牌竞争力战略实施的初始点是全面、充分、客观、准确、及时的市场调研，包括企业及产品调研、竞争对手调研、消费者调研和营销环境调研；在此基础上进行 SWOT 战略分析，即对企业和产品的相对优势、相对劣势、市场机会及市场障碍的分析，进一步得出目标市场及品牌竞争力战略结论，最终制定出品牌竞争力策略^[2]。

品牌竞争力战略研究是把品牌问题作为一个多因素的复杂系统来处理，既包括企业外部环境的适应性，又包括企业自身经营管理的内部活动；既重视技术、技能方面的因素，又考虑政治、社会、营销、管理和人力资源方面的因素。品牌竞争力战略实施是一个系统工程，对企业品牌竞争力的培育要从品牌核心力（利益、服务、体验和联想）、品牌市场力、品牌忠诚力、品牌辐射力、品牌创新力、品牌生命力、品牌文化力和品牌领导力八个层次结构入手，全方位、全范围、全过程的规划和控制^[5]。

1.2.2 国内研究综述

随着改革开放的不断深入，我国企业已走向市场，在竞争日益加剧的情况下，对西方先进的营销理论、管理思想和管理方法有了迫切的需求。特别是我国加入 WTO 后，中国企业已完全从国内竞争转向国际乃至全球竞争，所有中国企业都将要面对国际企业竞争国内化、国内企业竞争国际化的竞争格局。在这种时代背景下，品牌竞争力战略理论研究开始得到重视。

国内关于品牌竞争力战略理论方面的研究大概有三个阶段，第一个阶段是在研究国外品牌理论的基础上，国内品牌研究专家结合国外相关的理论后对品牌理论的复述，主要讲品牌的含义及重要性，有大量关于品牌重要性、现象论、方法论、批判论等理论方面的专著；第二个阶段是国内的理论界及实战专家在结合国内、国外实战案例的基础上，对品牌本土化策略及品牌实施战略方面的论述；第三个阶段即目前阶段，我国企业界和学术界对于竞争力与核心竞争力的研究正日益全面与深化，并已初步形成了一套较完整的理论体系，但对品牌竞争力战略方面的研究尚未形成系统而全面的理论^[4]。

随着中国企业面对竞争跃上新平台和入世后国际品牌虎狼环伺的新挑战，品

牌的成功与否关系到企业的生存，因此品牌竞争力战略理论必将为企业界更加重视，我国的品牌竞争力理论研究也一定会不断的得到创新和发展。

1.3 研究内容与主要创新点

1.3.1 研究内容

本研究的提出是源于实践。以湖南华安保险为实证研究对象，具体实施湖南华安保险品牌竞争力战略。同时根据市场运行中的实际情况总结经验，结合市场营销理论、品牌竞争力战略理论、企业文化理论、人力资源理论、财务管理理论、现代企业理论、信息理论等多领域的知识分析问题，摸索保险业竞争力、品牌战略和可持续健康发展规律。

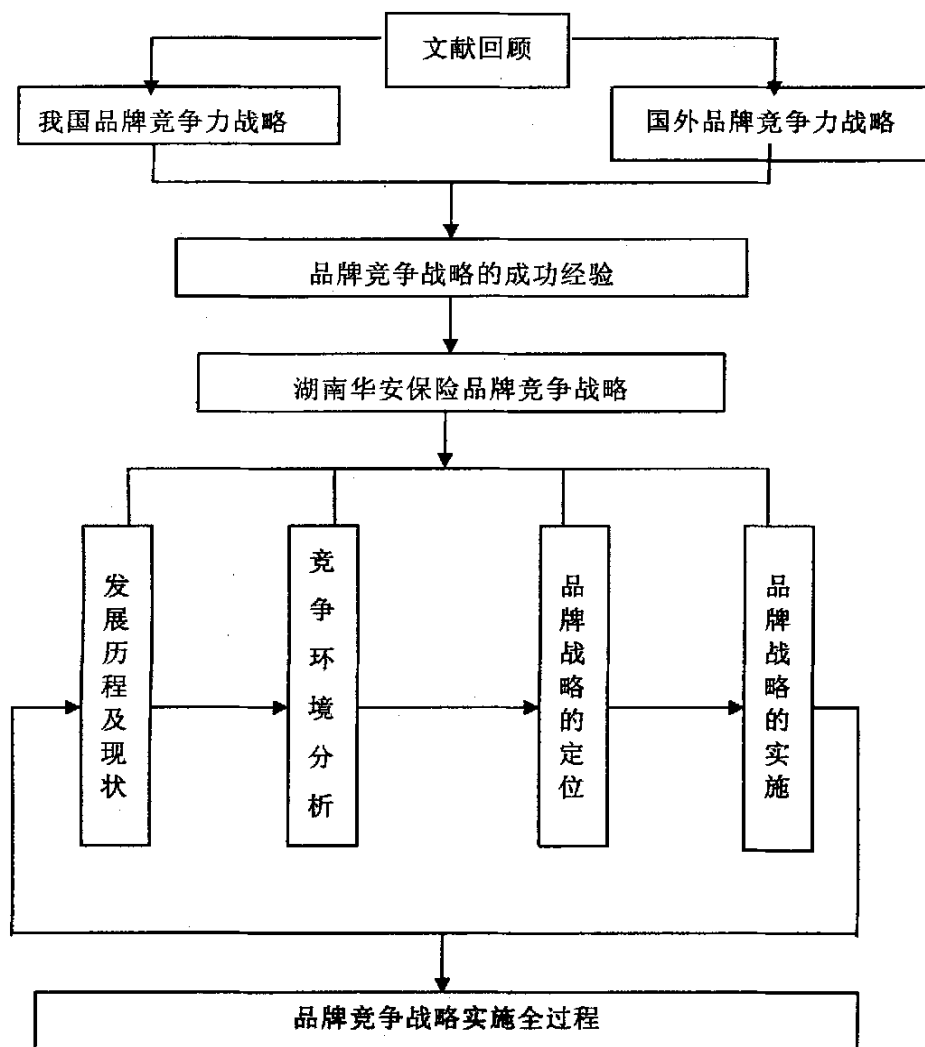


图 1.1 整体研究思路

目前，湖南华安保险的地市机构已有 6 家，在本课题研究期间，全省分支机构将逐步设立完毕，因此，通过这样一家省级公司品牌竞争力战略问题的研究，对全国性的公司会有相当重要的指导作用和较强的现实影响力，对于整个保险业品牌竞争力战略的实践也有着积极的指导意义。其论文内容思路如图 1.1。

1.3.2 主要创新点

国内保险企业对于品牌竞争力战略重视不够，一些公司重销售轻服务、重眼前利益轻长远利益，导致品牌竞争力战略的实施有相当的难度。国内品牌竞争力战略理论研究相对落后，缺乏相应的资料和数据，特别是保险行业很难找到相关的资料。

本文通过保险企业品牌竞争力战略与实施策略问题的研究，探索一套可资借鉴的管理体系，改变我国保险企业先设机构抓业务，后抓管理轻服务的业务发展模式，把品牌竞争力建设放在首位，以顾客营销开拓业务，以诚实守信发展业务，先做产品，先做品牌形象，再做市场和销量，以创新保持行业内的技术优势，以高水平服务、高附加值、高品质保持产品的高档形象和价位优势。在机构网络的建设上，采取先设立理赔服务点或联络处（委派制），加大公司品牌形象宣传力度，在对市场进行充分调查的基础上，并当市场开始认知公司品牌后，再组建机构开展业务的品牌竞争力战略发展模式。

第2章 湖南华安保险发展所面临的竞争与挑战

2.1 公司的基本情况

2.1.1 公司的发展历程

(1) 总公司概况。华安财产保险股份有限公司(以下简称“华安保险总公司”)是经中国人民银行批准,于1996年10月18日正式创立的一家区域性经营专业财产保险公司。总部设于深圳,主要经营各种财产险、责任险、信用险、人身意外伤害保险以及上述保险的再保险。于1998年4月启动ISO9002质量体系文件规范服务程序,保证服务质量,并分别于同年10月、11月正式获得荷兰KEMA质量认证公司和中国进出口产品质量认证中心ISO9002国际及国内质量管理体系认证。

华安保险总公司与包括瑞士再、慕尼黑再、法国再、汉诺威再、科隆再在内的50多家专业再保险公司建立和发展了业务关系,并且选择了慕尼黑再保险公司(世界第一大专业再保险公司)作为分保合同的首席再保人。

华安保险总公司经过8年的发展,现已在国内的北京、上海、深圳、广州、大连、南京、杭州、长沙、成都、福州、南宁等地设立了11家省级分公司,截至2005年4月又在山东、河北、河南、湖北、安徽、江西、云南、黑龙江、辽宁、陕西、山西、重庆、天津、宁波设立了14家省级分公司,从而确立了华安保险总公司由区域性经营转变成为了全国性经营的综合类财产保险公司。

公司创建以来,尤其是近二年来,华安保险总公司尊重人才的价值,重视客户的需求和利益,在借鉴国内外同业先进技术和经验的基础上,不断以新产品、新手段、新服务满足不同客户的需要。2003年初,经中国保监会批准,公司开始经营意外伤害保险和短期健康险业务。华安保险总公司现已开办了近80个险种,并在国内外设立了600多个理赔服务代理网点,迅速、公正、准确地为出险客户提供理赔服务。

(2) 湖南华安保险概况。湖南华安保险是经中国保险监督管理委员会批准、湖南省工商行政管理局注册登记,于2000年5月19日在长沙正式挂牌成立。当时负责人为王广,2002年由徐建荣接任总经理。2004年初由任剑辉接任总经理至今。至目前止,湖南华安保险已在岳阳、衡阳、湘潭、株州、常德、益阳、浏阳、平江、汨罗、攸县、醴陵、湘乡、沅江等地设立了中心支公司及营销服务部,郴州、永州中心支公司正在筹建,公司正式员工从2000年45人发展到目前的286人。湖南华安保险经过五年的发展已初具规模,无论是发展速度、企业文化、企业经营效益、经营管理水平等各方面都得到了总公司、当地保监局及政府有关部

门的肯定。

(3) 发展历程。华安保险总公司自 1996 年成立至今已有了 8 年,从深圳起步迈向全国,企业的发展从婴儿期已走向成长期,一个初具规模初具架构的华安保险总公司已经形成。

华安保险总公司最初是由国内 16 家国有企业共同发起成立,股东实力雄厚,拥有资产逾 500 亿元,业务覆盖银行、运输、邮电、通讯、经济、旅游、房地产、工贸等众多领域,这对当时华安保险总公司的创立及业务发展提供了直接有力的经济保障。公司经营几年后,由于种种原因,如股东之间的利益问题、管理体制问题、经营水平等问题,业务发展受到了较大的阻力,如同当时金融行业的绝大多数企业一样,经营连续亏损,股东们在当时的经营现状下纷纷要求退出。

2002 年中期由李光荣先生带领的国内民营企业“特华投资股份有限公司”,经反复调研市场、考查华安保险总公司,并经特华博士后工作站专家论证,以三点理由收购了华安保险总公司。第一:保险行业的发展空间及它的增长潜力巨大,尤其是国内;第二:华安保险总公司本身的优势,一是有一批热爱公司、热心保险的优秀员工,二是管理上有一套管理模式,只是执行还不到位,三是华安保险总公司资产状况不良率还算好的。第三:特华本身的优势,一是人才和知识方面的优势,二是具有长期资本和市场运作经验,三是有一批长期稳定的战略合作伙伴。

从此,华安保险总公司从一家由国有企业股东控股演变成了全国首家由民营资本控股的财产保险股份有限公司。进入华安保险总公司的新股东——特华投资股份有限公司首先宣布了利益分配原则,即:首先是国家利益,第二是社会利益,第三是员工利益,最后才是股东利益。对此,当时社会震动很大。2002 年年底收购正式到位后,在我国经济政策和监管部门以及政府的大力支持下,华安保险总公司通过近两年的调整、改革,从经营理念到管理模式,从企业发展到市场定位,从团队建设到企业文化等都有了一个崭新的变化。华安保险总公司现已从区域性经营转变成全国性经营、从国有资本控股转变为民营资本控股。

现在的华安保险总公司,经营班子的面貌和员工队伍的整体素质发生了很大的变化,主要表现在:第一是管理能力、专业能力、操作能力都有了很大的提高;其次是经营模式的转变,现在有了明确的发展目标;第三是管理方式的转变,原来是传统式、经验式的,现在是分层级管理、数据化、多元化非常到位;第四是营销管理理念及其方式的转变;第五是核算方式的转变,核算标准向行业标准、国际化标准靠拢;第六是执行力的全面加强。

2.1.2 公司营销与服务网络

营销学专家菲利普·科特勒给营销的定义是:营销是企业的这样一种职能:识别目前尚未满足的需要和欲望,估计和确定需求量的大小,选择本企业所最好的

为它服务的目标市场,并且决定适当的产品、服务和计划,以便为目标市场服务^[2]。

华安保险总公司目前主要经营 6 大类约 80 个产品险种:财产险类约 20 个、货物运输险类约 5 个、运输工具险类约 8 个、责任险类约 20 个、信用保证险类约 6 个、短期健康保险和意外伤害保险类约 15 个。市场营销方面主要是以个人业务员或个人代理人推销标准化保险产品以及兼业代理人代售保险产品为主,以专业保险代理公司或经纪公司为辅,对直接业务员队伍和专、兼业代理公司、经纪公司两手抓、两手硬。

在险种结构方面,根据保险产品的发展趋势,采取降低车险比重,提高企业财产险、货运险、意外险比重的手段来合理调整险种结构,同时向市场广度和深度进军。随着社会的变革和经济的发展,不断开发出为保险消费者可能面临的新风险提供保障的新产品,如对 SARS、艾滋、空难、餐饮等提供保障保险。加强对新产品的宣传力度,以期达到更好的销售效果。目前保险公司尤其是财产保险公司产品开发出来后,往往只有粗糙的条款、简陋的包装,对客户没有吸引力,销售效果不理想,结果很多新推出的产品因此而自消自灭,难以达到开发时设计的理想效果。

随着保险市场的成熟,保险产品的竞争越来越激烈。华安保险总公司加强了产品的售前、售中和售后服务。因为保险服务水平和服务质量的高低直接关系到公司的生存和发展。

湖南华安保险营销服务网点遍及湖南各经济发达的重点县市,长沙市地区设立有营业部(包括业务一~六部、浏阳、蔡锷、岳麓营销服务部),在岳阳、株洲、湘潭、衡阳、常德、益阳均设立有分支机构,在岳阳平江、汨罗,株洲攸县、醴陵,湘潭湘乡、湘潭县,益阳沅江设立有县级营销服务部。为更好的服务于客户,公司在没有设立机构的张家界设有出单点,在华容县、永州、邵阳、娄底、张家界设立有理赔联络处。郴州、永州中心支公司正在筹建开办中。

湖南华安保险本着“主动、迅速、准确、合理”的服务原则,为客户提供完善的理赔服务,实行 24 小时全天报案接待制,设专用报案咨询电话,一旦接到出险报案,立即派人前往查勘,长沙市城区内 30 分钟赶到现场查勘,郊区 1 小时内赶到现场进行查勘,省内在一个工作日内赶到现场查勘。为保证客户能方便快捷地得到保险赔款,在保险责任范围内,索赔资料齐全的情况下,损失金额在 5000—20000 元的,5 个工作日内赔偿结案;损失金额在 20000—50000 元的,7 个工作日内赔偿结案;损失金额在 50000 元以上,10 个工作日内赔偿结案。

2.1.3 公司的企业文化建设

人类因梦想而伟大,社会因发展而进步,企业因文化而繁荣。作为承担社会责任的保险企业,华安保险总公司始终以国家利益为重,以振兴民族保险业为己任,维护客户利益、重视员工成长,努力提升员工职业价值,充分保障股东权益,使其

资产得到持续和稳健的回报。

2004年5月27日在深圳新落成的华安保险总公司大厦董事长办公室,产生了以董事长为组长的华安保险总公司企业文化建设小组。对公司企业文化重新进行了架构。在今年年初刚刚完成的CI系统理念篇中的“诚信、创新、人文、精致”的八字方针和保持坚定的诚信,视创新为永恒的动力,关怀每位客户、每位员工,在相互合作中打造精致公司的文化理念基础上,于6月中旬最终得出了公司企业文化建设的第一个成就——公司的愿景是“打造中国最精致的保险公司!精致的内涵是:品质、专业、久远,精致要求我们的经营规范精深、服务至臻至美、员工专业精良、组织简洁高效、行事严谨细致。精致表达了我们追求永恒、不言放弃的精神,表达了我们对社会、对员工、对股东的诚心奉献,表达了我们对中国民族保险事业的关注,表达了我们努力维护人类美好生活的理想。

当今世界,只有具备核心竞争力的企业,才能保证永续经营。而所谓的技术,是很容易为后来者所模仿而失去竞争优势的。能够保持独有和永续特征的是企业文化。对企业而言,企业文化是在生产经营活动中所形成的、员工普通认同和自觉遵守的具有企业特色的观念和规则系统。

根据华安保险总公司新的CI系统,湖南华安保险遵循“诚信、创新、人文、精致”的宗旨,努力打造具有湖南华安保险特色的企业文化。

(1)“诚信”是保险文化最基本,也是最本质的精神气质。诚信正是湖南华安保险作为保险企业的最大原则,是公司的立身之本。诚信是有序经济活动的前提,是和谐人际交往的基础,是一条不可逾越的道德底线,坚守诚信,反对任何形式主义和浮夸欺骗的行为,绝不因眼前的利益和一时的诱惑而丧失信念。湖南华安保险重信守诺,取信于员工,取信于客户,湖南华安保险员工诚信立身、踏实做人,忠诚于职业、忠诚于企业。用公平的激励与约束机制,表扬和奖励守信者,杜绝失信者的获利可能并予以惩戒。

(2)“创新”。在激烈的市场竞争中,优胜劣汰成了生存的唯一法则。一切事物都是变化发展的,而使湖南华安保险生存并发展的便是创新,新模式、新机制、新构造使得湖南华安保险在发展的道路上一路康庄,勇往直前。公司提倡的创新是一种竞争意识、一种主动的理念、一种科学的方式、一种保持活力,拒绝平庸的机制。创新是湖南华安保险生生不息的动力,要贯穿于公司整个运作湖南华安保险的每一项活动,创新是湖南华安保险多个层级,每一个人的责任。湖南华安保险怀有创业的心态,时刻保持强烈的危机意识和持续的奋斗激情。创新是不断否定自我、超越自我的过程,创新源于点滴的进步和积累,不能陶醉于既往的成功和繁荣,更不能止步于前进的失误与挫折。

(3)“人文”。保险服务的对象不同于一般的金融服务行业,有其特殊性。客户在接受保险企业真正的服务(理赔)之时,他们往往是遭受自然灾害或意外

事故侵袭的特殊群体,是特别需要特殊关爱的对象.这种“关爱”除了履行条款,补偿被保险人的损失外,还要从精神上、心灵上给予增值服务,这就是湖南华安保险理念中所倡导的“人文关怀”,湖南华安保险这种“人文”关爱不仅表现为对客户的精神,更体现为对员工的人性化管理。人文体现在湖南华安保险与社会的和谐发展,对员工的尊重关爱和对客户的周到体贴,褒扬一切“真、善、美”的行为,努力营造和谐友爱的氛围,让湖南华安保险成为员工实现价值的平台,成为日后锻炼成长的精神家园,重视每一位客户的需求和经验,让爱心架起桥梁,专注于提供最具人性化的保险专业服务。

(4)“精致”。精致的本性:有效益的规模和有效益的发展,以专业和品质铸就精致,对工作,精益求精;对员工,精心培育,尊重关爱;对服务,精雕细琢,精细超凡。

湖南华安保险正在严守“诚信、创新、人文、精致”的宗旨,创造有湖南华安保险特色的企业文化。

诚信使湖南华安保险生存,创新使湖南华安保险成长,人文关怀使湖南华安保险彰显仁爱而明智,精致使湖南华安保险有效益的发展。湖南华安保险的企业文化,就象是初生的太阳,它的前途将无可限量。保持坚定的诚信,视创新为永恒的动力,关怀每位客户、每位员工,在相互合作中打造精致的公司。湖南华安保险人不求最大,但求最好,不求规模的盲目扩张,但求有效益的发展和有规模的效益,体现湖南华安保险人对国家、对社会、对客户、对员工的强烈责任感,这就是湖南华安保险企业文化的真正内涵所在。

2.1.4 公司的组织结构

1. 湖南华安保险组织结构(见图 2.1)。

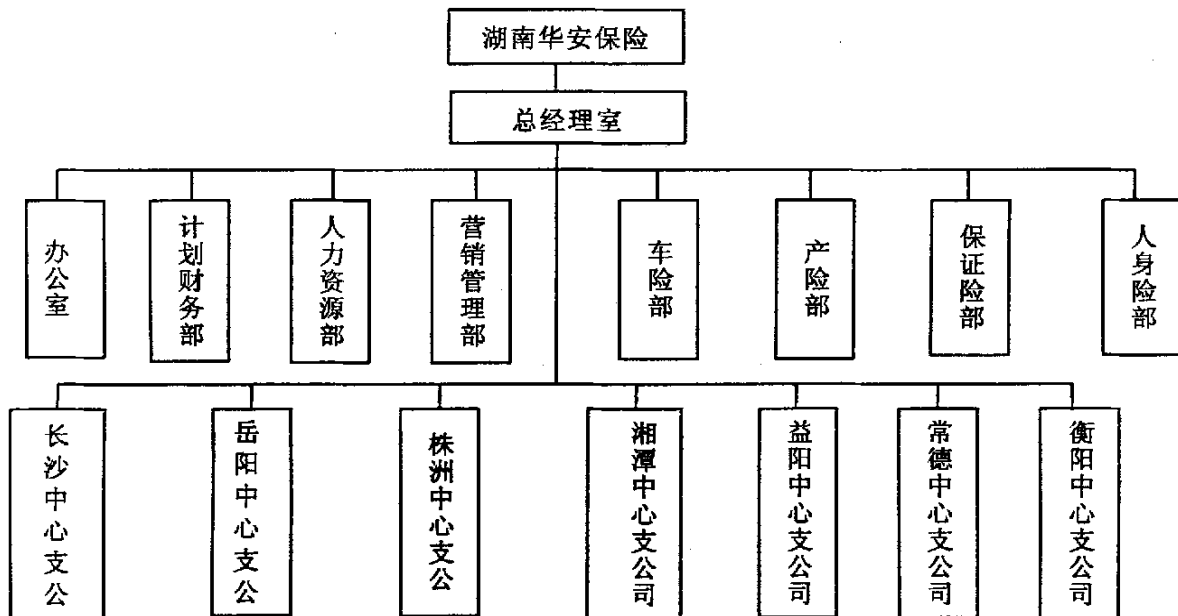


图 2.1 湖南华安保险组织结构图

2. 湖南华安保险组织机构框架

(1)营业部。达到以下条件的省级分公司统一成立营业部（负责分公司所在市区业务的管理）：①市区保费收入达到 6000 万元；②中心支公司达到四家以上。

(2)营业机构的划分。分公司为二级营业机构，下设分公司职能部门与三级营业机构。三级营业机构包括营业总部、中心支公司或分公司直管的支公司、营业部与营销服务部（见图 2.2）。

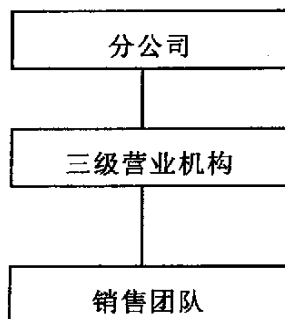


图 2.2 营业机构的划分

(3)三级营业机构的职能部门设置。①作为三级营业机构管理的中心支公司、异地支公司、职能部门统一设置：经理室、人事行政部、计划财务部、业务管理部。②作为三级营业机构管理的同城支公司、营销服务部、不设职能部门，只设岗位(见图 2.3)。

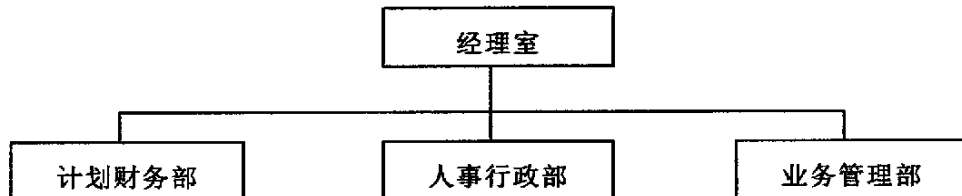


图 2.3 三级营业机构的职能部门设置

(4)销售团队。销售团队不设职能部门，只设岗位。

3. 湖南华安保险组织人员现状

(1)人员结构(见表 2.1)。

表 2.1 湖南华安保险人员结构情况

	管理系列		营销系列	
	中层以上	普通员工	中层以上	业务员
正式员工	19	48	23	25
试用员工		2		36
新接收应届大学生		8		
事务员		2		
合计	19	60	23	61

(2) 年龄结构(表 2.2)。

表 2.2 湖南华安保险人员年龄结构情况

年龄段	管理系列		营销系列	
	人数	占比 (%)	人数	占比
25 岁以下	22	17.3%	4	3.2%
25-35 岁	34	26.7%	24	18.9%
35-45 岁	20	15.7%	18	14.2%
45 岁以上	3	2.4%	2	1.6%

(3) 学历结构(见表 2.3)。

表 2.3 湖南华安保险人员学历结构情况

部门	部门人数	按学历计算人数				
		研究生及以上	本科	大专	中专	中专以下
总经理室	3	1	1	1		
人事行政部	6		4	1		1
业务管理部	9		3	4	2	
信息技术部	2			2		
计财部	9		1	8		
保证险部	5		2	3		
客户服务部	9		1	6	1	1
营业一、二部	27		4	14	7	2
市场开发部	18		4	7	6	1
大项目部	2			2		
湘潭	19		2	10	5	2
岳阳	7		3	3	1	
株洲	11		3	6	2	
合计	127	3	27	66	24	7

(4) 从业经验情况(见表 2.4)。

表 2.4 湖南华安保险人员从业经验情况

部门	部门人数	按工龄计算人数			
		5 年以下	5-10 年	10-20 年	20 年以上
总经理室	3			2	1
人事行政部	6	1	1	4	
计财部	9	3	4	2	
业务管理部	9	5	1	3	
信息技术部	2	1			1
保证险部	5	2	1		2
客户服务部	9	3	3	3	
营业一、二部	27	5	10	12	
市场开发部	18	4	9	5	
大项目部	2	1	1		
湘潭	19	3	8	5	3
岳阳	7	2	1	4	
株洲	11	1	2	6	2
合计	127	31	41	46	9

2.2 保险行业竞争状态分析

2.2.1 保险行业的发展环境

1. 全国保险行业环境分析

国家统计局的相关资料显示, 2004 国内生产总值达 136515 亿元, 同比增长 9.5%。在经济稳定增长的同时, 保险市场逐步调整, 保持了相对较为稳定的发展速度。2004 年全国保费收入 4318.1 亿元, 同比增长 11.3%。保险深度(注: 保费收入占国内生产总值的比重) 3.4%, 保险密度(注: 按常住人口计算的人均保费收入) 332 元。

与往年相比, 2004 年保险市场保费收入增长情况呈现出以下几个特点:

一是全国保费收入增长与往年相比有所放缓, 2004 年全年保费收入同比增长速度为 11.3%, 而 2003 年、2002 年的同比增长速度则高达 27.1%、44.7%;

二是财产险业务较快增长。保费收入突破 1000 亿元, 达 1089.9 亿元, 同比增长 25.4%, 远远高于 2003 年 11.7% 以及 2002 年 13.6% 的同比增长速度。国民经济的平稳较快发展, 尤其是汽车消费和固定资产投资的增长, 拉动了财产险业务的快速发展;

三是人身险业务平稳增长。保费收入 3228.2 亿元, 同比增长 7.2%, 与 2003

年的 32.4% 和 2002 年的 59.75% 的同比增长速度相比, 出现了较大幅度的回落。因保险公司主动调整业务结构和受升息等因素的影响, 人身险业务增速有所放缓。四是保险中介市场持续稳定发展。通过中介收取的保费收入 2902.7 亿元, 占总保费收入的 67.2%。五是增长质量和效益得到提高。据统计快报显示, 去年全行业利润是近年来最好的一年。

在经济补偿方面, 截至 2004 年底, 保险业共支付赔款与给付 1004.4 亿元, 同比增长 19.4%。在资金融通方面, 保险公司持有国债 2651.7 亿元、金融债 1156.8 亿元、企业债 687.6 亿元, 协议存款 3709.4 亿元, 保险公司持有证券投资基金 575 亿元, 持有的银行次级债占银行次级债发行总量的 30% 以上。在促进外贸和对外投资方面, 出口信用保险共为 133 亿美元的出口和投资提供收汇保障, 为 49 项大型中长期外贸及投资项目提供保险支持, 向企业支付赔款 1 亿美元。初步统计, 去年出口信用保险支持的出口额占我国一般贸易出口总额的 5.6%。

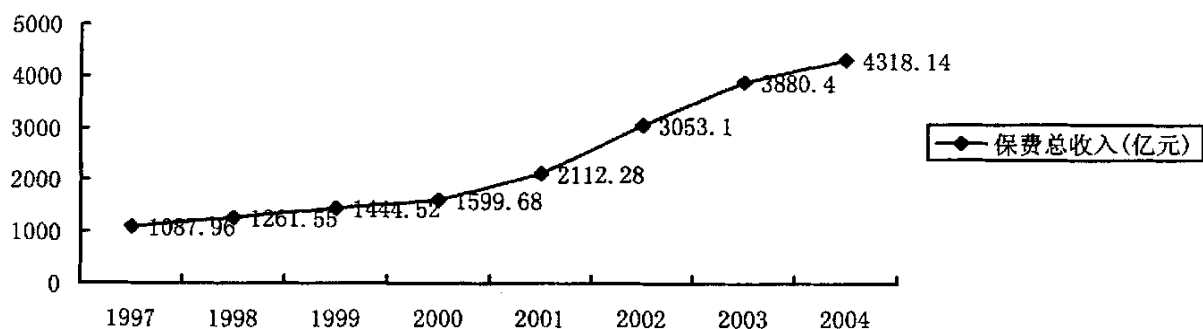


图 2.4 全国保费总收入趋势图

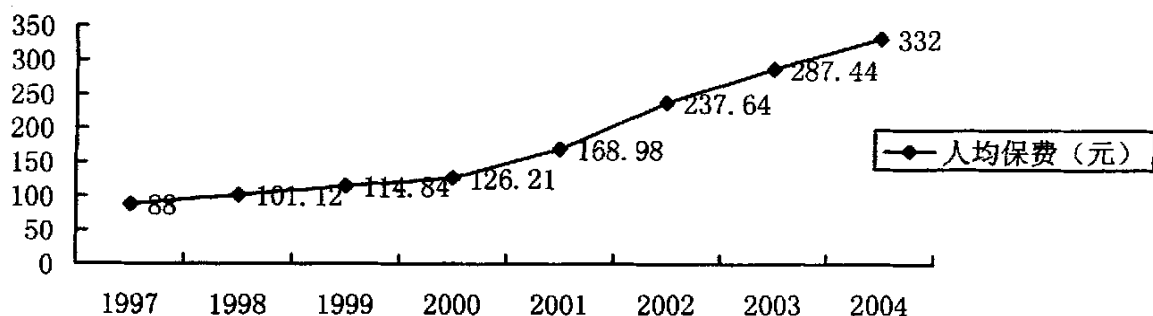


图 2.5 全国人均保费趋势图

表 2.5 全国财产险 2002 年与 2001 年主要险种保费收入情况对比

(单位: 亿元)

	2002 年	2001 年	同比增长额	增幅
合计	779.51	688.24	91.27	13.3%
企业财产险	122.71	121.72	0.99	0.8%
家财险	23.70	18.86	4.84	25.7%
机动车辆及第三者责任险	472.35	422.12	50.23	11.9%
货运险	41.82	40.63	1.19	2.9%
建安工程及责任险	7.65	6.26	1.39	22.2%
责任险	36.86	27.7	9.16	33.1%
信用险	7.38	2.93	4.45	151.9%
保证保险	9.18	4.17	5.01	120.1%
农业险	4.76	3.33	1.43	42.9%

表 2.6 全国财产险 2003 年与 2002 年主要险种保费收入情况对比

单位: 亿元

	2003 年	2002 年	同比增长额	增幅
合计	869.4	779.51	89.89	11.53%
企业财产险	121.72	122.71	-0.99	-0.81%
家财险	18.95	23.70	-4.12	-17.38
机动车辆及第三者责任险	526	472.35	53.65	11.36%
货运险	39.73	41.82	-2.09	-5%
建安工程及责任险	7.91	7.65	0.26	3.4%
责任险	33.91	36.86	-2.95	-8%
信用险	8.09	7.38	0.71	9.62%
保证保险	2	9.18	-7.18	-78.21%
农业险	4.52	4.76	-0.24	-5.04%

2. 湖南省保险行业环境分析。

(1) 湖南国民经济发展概况。2002 年, 国家继续实施积极的财政政策和适度的货币政策, 出台了提高居民收入的重大举措, 狠抓基础设施建设, 努力扩大消费需求, 积极推进各项改革, 国民经济保持快速增长。

2002 年全年湖南省国内生产总值 4125.17 亿元, 其中工业生产保持较快增长, 2002 年全省社会工业总产值 4556.34 亿元, 特别是民营工业生产的增长速度加快, 固定资产投资继续增长, 2003 年, 长沙市借第五届城市运动会的东风, 大力加大公路、桥梁、电力改造等基础设施的投资, 由于湖南处在中部西部过渡地区, 在

国家加快西部大开发的举措中,湖南加大招商引资的步伐。未来的几年计划:2004—2008年,将以每年投资500亿人民币的速度加快基础设施投资,加大国有大中型企业的技术改造和产品升级,2003年湖南省全部工业增加值1440.8亿元,比上年增长11%。以后几年预算均以11%的速度增长;加大国家、省市重点项目的投资,以拉动湖南省整个国民经济的发展。湖南省的GDP在2002年的基础上平均以10%的速度增长,预计2008年,湖南省的GDP将达到10000亿人民币^[6]。

(2) 地方保险市场发展情况。

2003年,湖南省保险行业坚持以“三个代表”重要思想为指导,紧抓发展第一要务,成功经受了“非典”疫情、衡阳“11.3”特大火灾等重大风险事故的考验,保费收入首次突破百亿元大关,翻开了湖南保险发展史上崭新的一页。

一是保险机构发展状况

截止2003年12月,湖南省商业保险分支机构389个,其中省级分公司10家、市州级中心支公司(分公司)90家、县(区)级支公司289家。已批准进入湖南市场尚未筹建的一级分公司有1家,为华泰财产保险股份有限公司。保险营销服务部1474家,其中市州直属营销服务部9家、县(市)级营销服务部277家、乡镇级营销服务部1188家。

保险中介机构从无到有,现有专业保险代理公司11家,保险经纪公司1家、保险公估公司1家。2003年中国保监会又批准5家专业代理公司、1家保险经纪公司、1家保险公估公司筹建。全省共有保险从业人员66415人,其中营销人员58374人,这些大都是下岗人员,减轻了政府的就业压力。

各保险机构开办险种1441个,其中财产保险1007个,人身保险434个,为全省提供了743.3亿元的财产保险保障,为1200万人次提供了2665.7亿元人身保险保障,对促进湖南的改革开放和经济建设发挥了积极作用。

二是保险业务发展状况

全年全省各保险机构共实现保费收入104.26亿元,同比增加18.05亿元,增幅20.9%,其中,人身险公司保费收入83.14亿元,同比增加15.77亿元,增幅23.4%;财产险公司保费收入21.12亿元,同比增长2.28亿元,增幅12%。累计赔款和给付支出共21.23亿元,同比增加0.16亿元,增幅0.7%。其中,人身险业务赔款和给付支出10.45亿元,同比减少1.22亿元,降幅10%;财产险业务赔款支出10.78亿元,同比增长1.38亿元,增幅14.6%。财产险赔付率为53.39%,人身险赔付率为12.88%。保险业资产总额达187.58亿元,同比增长40.4%。保险深度达2.25%,比上年1.98%增长0.27个百分点;保险密度达156.49元,比上年130.95元增加25.54元。2003年,湖南省保险市场发展特点如下:

(1) 财产险业务稳中有升。2003年,湖南省财产保险保费收入21.12亿元,同比增长12%。其中建筑安装险保费与保额大幅度上扬,实现保费收入3134万元,

同比增长 159.6%，保额为 114 亿元，同比增长 192.3%。这表明公共基础设施投入力度不断加大，大型建筑安装工程急剧增加。

(2)机动车辆险业务保持快速增长。在车险管理制度改革稳步推进的情况下，全年机动车险保费收入 12.61 亿元，比上年同期增加 1.43 亿，增长 12.8%。该业务的快速增长主要得益于汽车消费不断升温，居民的汽车购买能力，尤其中高档汽车的购买能力不断增强。据统计，新车承保数量同比增长 73%，保险金额同比增长 205%。

(3)健康险业务发展迅速。全年健康险保费收入 5.24 亿元，同比增长 65.2%，是增长最快的险种之一。表明人们对健康的关注程度日益增加，加之医疗体制改革的不断深入，使得包括医疗保险在内的健康保险的社会需求大大增加，同时各公司不断开发新的健康险产品来满足这种社会需求，进一步推动健康险业务的发展。

(4)寿险业务大幅度增长。全年寿险业务保费收入 74.63 亿元，同比增长 21.9%，由于居民存款增加，银行利息偏低和股市行情低迷，众多分红产品成为广大居民理财的首选。2003 年分红产品保费收入 47.7 亿元，比上年同期增长 34.7%，占人身险业务保费收入的 56.9%，成为了人身险业务中最主要的产品。

(5)保险专业中介从无到有，中介业务发展形势喜人。2003 年全省共有专业中介机构 13 家，中介保费收入 29 亿元，同比增长 5.2 亿，增幅达 21.85%，其中产险中介保费增长 59.1%，寿险中介保费增长 17.03%。银行网点已成为保险产品销售的重要渠道，全年银行兼业代理保费收入 25.4 亿元，同比增长 34%。

(6)效益观念明显增强。在湘各保险机构的经营指导思想发生转变，讲求发展速度与质量，结构和效益的和谐统一，不少公司在增长速度受影响的情况下，仍然将业务重点转向效益良好的期缴和人身意外伤害险业务。

(7)保险功能得以凸现。2003 年，各保险机构牢固树立为经济社会发展全局服务的思想，进一步发挥保险的功能和作用。特别在一些突发事件中，保险公司及时补偿或无偿援助，减轻了政府压力。如在抗击“非典”的斗争中，全省保险业勇于承担社会责任，快速推出了 17 个防“非典”保险产品，保费收入 446 万元，为 48209 人提供了 12.795 亿元风险保障，并开通了非典理赔绿色通道和 24 小时理赔服务热线，对进一步稳定人心，增强人民抗击非典的信心发挥了较好作用。再如衡阳“11.3”特大火灾坍塌事故发生后，全省保险行业积极行动，赔付和捐赠了 646.8 万元。11 月 24 日，湖南省衡阳市祁东县中心市场发生火灾，造成财产损失上亿元，有 426 户个体工商户获得了约 500 万元赔款。与此同时，保险机构还充分发挥防灾防损等社会管理功能，通过配合消防、交警、安全部门组织社会宣传活动、开展常规性检查、督促落实安全措施等，有效地减少了灾害损失，促进了安全生产，维护了社会的稳定。据统计，全省保险通过防灾防损减少损失达 20 多亿元。

另外, 湖南保险市场的良好态势还体现在服务水平不断提高、保险职能充分发挥、保险监管全面加强、行业形象有所提升、人员素质得到提高、经营环境逐步改善等多方面。^[6]

表 2.7 湖南财产保险 2001 年与 2002 年保费分布对比 (按地区、按主体)

(单位: 万元)

城市 (地区)	2001 年度					2002 年度				
	人保	太保	平保	华安	合计	人保	太保	平保	华安	合计
长沙	31492	2718	4584	3501	41195.0	35967	4380.6	5407.55	4504.95	50260.1
株洲	10977	1002	1840	/	13819.0	10465	1156.0	2309.96	510.64	14441.6
湘潭	7482	1600	1426	/	10508.0	8335	1852.1	1571.33	202.86	11961.3
岳阳	11737	1850	1247	/	14834.0	10457	1966.1	1557	449.24	14429.3
合计	61688.0	7170.0	9097.0	3501.0	81456.0	65224	9354.8	10845.84	5667.69	91092.33

表 2.8 湖南财产保险 2003 年与 2004 年保费分布对比 (按地区、按主体;)

(单位: 万元)

城市 (地区)	2003 年度						2004 年度					
	人保	太保	平保	华安	天安	合计	人保	太保	平保	华安	天安	合计
长沙	38896	4078	4732	9115	2153	54896	45498.9	47728	6623.7	10721.7	6387.2	74004.3
株洲	12158	852	1526	1360	353	16249	14260	1226.5	2048.4	1882.1	1258.4	20675.4
湘潭	9228	2000	1501	1120	/	13849	10605.7	2401.6	1655.5	2446.1	393.9	17502.8
岳阳	10682	1906	1451	1434	219	15692	12112.3	2297.4	1867.5	1881.0	880	19038.2
衡阳	14044	1106	1956	359	210	17675	16401.5	763.8	2218.7	1021	675.6	21080.6
合计	85008	9942	11166	13388	2935	122439	98878.4	11462.1	14413.8	17951.9	95951	152301.3

表 2.9 湖南财产保险 2001 年与 2002 年保费分布对比 (按险种大类)

(单位: 万元)

险种	2001 年				2002 年			
	保费	占比	平均费率	赔付率	保费	占比	平均费率	赔付率
财产险	10918	25.81%		33.17%	46920.2	24.98%		38.09%
车险	25976	61.42%		57.81%	111722.7	59.48%		54.86%
货运险	3625	8.57%		35.94%	13107.7	6.98%		17.18%
责任险	1097	2.59%		29.90%	11610.2	6.18%		24.13%
保证险	534	1.26%		7.12%	2395.6	1.28%		43.87%
其它	145	0.34%		475.9%	2065	1.10%		8.25%
合计	42295	100.00%		48.18%	187821.4	100.00%		46.02%

表 2.10 湖南财产保险 2003 年与 2004 年保费分布对比 (按险种大类)

(单位: 万元)

险种	2003 年				2004 年			
	保费	占比	平均费率	赔付率	保费	占比	平均费率	赔付率
财产险	44999	21.31%	0.19%	47.87%	48531.2	18.33%	0.185%	54.78%
车险	126040	59.69%	2.09%	59.03%	172559.1	65.18%	3%	60.39%
货运险	13173	6.24%	0.162%	25.33%	12740.7	4.81%	0.15%	31.84%
责任险	9013	4.27%	0.123%	60.5%	9979.7	3.77%	0.04%	57.9%
保证险	5672	2.69%	0.61%	14.62%	1884.3	0.71%	0.3%	88.47%
其它	12272	5.8%	0.21%	18.54%	19061	7.2%	0.08%	28.26%
合计	211168	100.00%		51.07%	264756	100%		56.32%

注: 其他险中包含短期意外险

2.2.2 湖南省保险行业竞争环境

湖南省保险行业中的保险主体主要有五家, 即人保、太保、平安、华安和天安 (见表 2.8)。2004 年新开业的有太平财产保险公司。2005 年即将筹备开业的有中国大地、华泰和中华联合三家财产保险公司, 湖南市场财产保险的竞争环境将更加激烈。

表 2.11 湖南各财产保险公司保费收入 (单位: 万元)

保险公司	2001 年度		2002 年度		2003 年度		2004 年度	
	保费	增长率	保费	增长率	保费	增长率	保费	增长率
人保	31492	/	150121	11%	163703.4	9.05%	193613	18.27%
太保	2718	/	11395.6	41.91%	12315	8.07%	15051	22.22%
平安	4584	/	20637.4	26.19%	18828	-8.77%	24198	28.52%
华安	3501	/	5667.7	61.71%	13387	136.2%	19418	45.05%
天安	/	/	/	/	2935	/	12476	325.08%
合计	42295		187821.7		211168	12.43%	264756	25.38%

湖南省当地监管政策情况:

2003 年, 长沙保监办坚持弘扬发展的主旋律, 从制定行业整体发展规划着手, 完成了《湖南保险市场研究》调研课题, 规划行业发展, 并坚持用发展的眼光来解决前进中所面临的问题, 致力于创造良好的发展环境, 引导保险行业从提高经营管理水平, 服务水平, 风险管理水平的角度来增强企业的竞争力。随着湖南保险市场的保险主体不断增加, 长沙保监办全面加强了保险监管, 主要表现在以下

几个方面:

(1) 有重点、有计划、有步骤地开展整顿和规范工作, 要求保险主体合法、合规经营, 严厉处罚违规经营者, 以维护市场的公平和有序竞争, 维护广大被保险人的利益。

(2) 要求各保险公司强化内控管理, 按照规范诚信、健康发展的要求, 对机动车辆保险经营代理手续费、保险中介市场、保险兼业代理等方面加强检查督办。

(3) 长沙保监办和省保险行业协会一起开展了卓有成效的行业自律, 制定规章和公约, 建立行业内部沟通机制, 共同维护市场秩序和被保险人的权益, 加强保险个人代理人的考试、发证、管理和投诉处理, 要求所有个人代理人持证上岗。

(4) 加强了保险行业内部高管人员流动的管理, 出台了湖南省保险业高管人员的流动管理办法, 以维护保险公司之间人员的正常流动^[6]。

表 2.12 湖南各财产保险公司 2001 年与 2002 年险种结构情况对比

(单位: %)

险种 (类)	2001 年度					2002 年度				
	人保	太保	平保	华安	合计	人保	太保	平保	华安	合计
财产险	22.65	37.2	35.3	33.05	25.81	23.35	34.86	30.57	28.31	24.98
车险	62.75	57.14	56.65	58.98	61.42	59.75	56.01	59.48	59.35	59.48
货运险	10.38	4.01	2.97	3.2	8.57	7.81	3.68	4.22	1.2	6.98
责任险	2.52	1.66	4.28	1.77	2.59	7.17	2.01	2.67	1.19	6.18
保证险	1.24		0.81	3.0	1.26	0.83	0.37	2.66	9.95	1.28
其它险	0.46				0.34	1.09	3.07	0.4		1.1
合计	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

表 2.13 湖南各财产保险公司 2003 年与 2004 年险种结构情况对比 (单位: %)

险种 (类)	2003 年度						2004 年度					
	人保	太保	平保	华安	天安	合计	人保	太保	平保	华安	天安	合计
财产险	19.47	37.41	33.39	13.03	16.43	21.31	17.66	32.62	25.55	12.44	6.63	18.33
车险	60.78	44.54	54.85	64.74	70.36	59.69	65.21	48.32	57.55	76.58	82.00	65.18
货运险	7.20	3.59	3.77	1.17	2.35	6.24	5.39	4.66	4.45	1.04	2.64	4.81
责任险	4.91	2.51	2.27	1.41	1.86	4.27	4.60	0.45	3.26	0.50	1.03	3.77
保证险	1.75	1.88	0.36	18.20	2.22	2.69	0.27	0.34	0.26	5.19	1.97	0.71
其它险	5.88	10.07	5.36	1.45	6.78	5.81	6.88	13.60	8.94	4.25	5.73	7.20
合计	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100.00

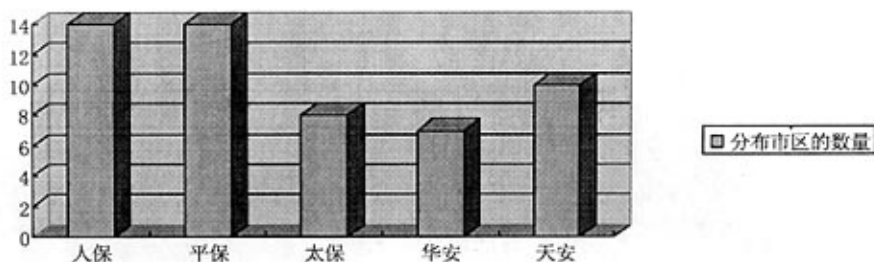


图 2.6 各财产保险公司在湖南省业务覆盖范围

2.3 主要竞争品牌竞争力分析

品牌竞争力是指某一品牌开拓市场、占领市场的能力。一个品牌，只有它所代表的产品不断地扩大市场的份额，并能够巩固自己的市场，才算有竞争力^[7]。所以，一个品牌究竟有没有竞争力，主要的就是看它在同类产品或相关产品市场上的销售份额，以及与市场份额相关的品牌的市场领导能力、品牌的稳定性、国际化能力等方面的内涵。品牌竞争力的衡量要考虑两个方面：静态地看，品牌的竞争力表现为一定时期内（通常为一年）的销售额和盈利额；动态地看，品牌的竞争力应该表现为市场份额的不断的上升。

在对竞争对手品牌竞争力分析时，将竞争对手分为两类：潜在竞争对手与直接竞争对手。

2.3.1 潜在竞争对手

按照迈克尔·波特的观点，一个行业中的竞争，远不止在原有竞争对手中进行，而是存在着 5 种基本的竞争力量。其状况及综合强度，决定着行业的竞争激烈程度，从而决定着行业中的获利潜力^[8]。用波特模型分析我国的保险品牌竞争，不难发现，从 20 世纪 90 年代以来，外国保险品牌作为潜在或直接的竞争对手进入我国市场对我国保险品牌竞争力影响很大，必须予以足够的重视：

（1）进入的目的。外国保险品牌进入中国的目的并非看中我国廉价劳动力和引进外资的优惠政策，而是看中我国巨大的市场潜力。

（2）进入形式。外国保险品牌以大资本为后盾，采用直接投资和合资方式进入我国，借其资本、技术及经营优势，对国内保险品牌展开强大攻势，迅速进入垄断竞争的“白热化”阶段。

（3）进入手段。外国保险品牌主要依靠资本实力和品牌优势，用“所有权优势”控制市场和技术。

由此可见，外国保险品牌进入我国市场，将大大改变我国保险产业竞争格局，

使竞争激烈化。为此,我国保险品牌必须有全方位的准备,采取有效的竞争对策,以维持和提高品牌自身的竞争力。

2.3.2 直接竞争对手

1.中国人民保险公司。

成立于 1949 年 10 月 20 日,是目前国内最大的财产保险公司,注册资本 77 亿元人民币,2000 年全年保费收入达 470 亿元人民币,占全国财产险市场份额的 80%。2002 年中国保险年鉴表明,湖南省内财险市场上,人保财险的市场份额占到 79.69%,一直保持龙头地位。业务覆盖范围共计湖南省十四个市。人保财险在湖南省财险市场上属于领先企业,是华安公司最主要竞争对手及追赶对象。

2.平安保险公司。

中国平安保险公司是 1988 年经国务院和中国人民银行批准成立的金融保险企业,开办全国性保险和国际再保险业务。公司主要业务:财产保险业务是平安的基础之一,包括财产损失险、责任保险、信用保险三大类。主要业务有:企业财产险、机器损坏险、家庭财产险、建工一切险、安工一切险、现金综合险、银行综合险、进出口运输险、国内货物运输险、船舶险、机动车辆险、产品质量保证险、邮包险等近百个险种。中国保险年鉴的统计数据表明,2002 年在湖南省财产保险市场上,平安保险的市场份额为 11.14%,仅次于人保,占据第二的位置,业务覆盖范围共计湖南省十四个市。平安保险公司是华安公司主要竞争对手。

3.太平洋保险公司。

中国太平洋保险(集团)股份有限公司是按照产、寿险分业经营的要求,在 1991 年 4 月成立的中国太平洋保险公司的基础上组建而成的保险投资控股集团公司。太平洋保险集团在国内投资控股了专业经营财产险业务的中国太平洋财产保险股份有限公司和专业经营人寿险业务的中国太平洋人寿保险股份有限公司,目前,这两家公司在国内设有 1000 多家分支机构,拥有比较完善的保险服务网络。公司在美国投资设立了中国太平洋(美国)服务公司,在香港投资控股中国太平洋保险(香港)有限公司,在伦敦和纽约设有代表处,公司还与荷兰国际集团合资设立了太平洋安泰人寿保险有限公司。2002 年,太保全系统实现保费收入 356.54 亿元,同比增长 54.36%,经营利润增幅连续第 5 年达到 30%左右。凭借良好的经营业绩,太平洋保险集团继前两年被“商业创新方向”国际组织连续授予“国际质量金星奖”和“国际质量白金奖”之后,2002 年又获得了由该组织颁发的“国际质量钻石奖”。中国保险年鉴统计数据表明,2002 年在湖南省财产保险市场上,太平洋保险公司的市场份额占到 6.05%,名列第三,业务覆盖范围达全省七个市。在湖南省财险市场的争夺上,太平洋保险公司是华安公司最主要的竞争对手,要超越的第一个目标。

4.天安保险公司。

天安保险股份有限公司是国内首家由企业出资组建的股份制、全国性财产保险公司，也是国内第一家全系统通过 ISO9002 质量认证的财产保险公司，总部设在上海浦东，是自主经营自负盈亏的独立法人。公司成立于 1994 年 10 月 22 日，主要经营国家保险监管部门核准的各种财产保险、人身意外伤害保险、健康保险、再保险、法定保险和资金运用等业务。2001 年，公司机构发展取得突破性进展，以基本实现全国化。天安保险 2002 年 12 月份进入湖南省财险市场，在长沙建立分公司。财险市场份额占到 0.13%，天安是华安的竞争对手之一。

2.3.3 竞争对手的品牌竞争力分析

人民保险公司、平安保险公司及太平洋保险公司成立以来，已发展成为实力雄厚、人才济济、网点众多、服务一流的大型现代化商业保险公司，有着相当强大的品牌竞争力。其中，截止 1999 年底，中国人民保险公司已积累各项准备金 256 亿元人民币，具有雄厚的偿付能力；全系统现有正式员工 8 万余人，已初步形成一支素质较高的员工队伍；中国人民保险公司机构网点遍布全国 31 个省市区，共有营业机构 4000 余个；平安保险分支机构遍及全国，已与 100 多个国家和地区的 400 家保险机构建立了业务联系，是我国三大综合性保险公司之一，主要经营发展指标已跃居全国第二位，平安是中国首家股份制保险公司，也是中国第一家有外资参股的全国性保险公司，目前已形成以保险为主，融证券、信托、投资和海外业务为一体的紧密、高效、多元架构；而太平洋保险公司在国内设有 1000 多家分支机构，拥有比较完善的保险服务网络，截至 2002 年，太平洋保险集团完成新一轮的增资扩股，资本实力达到 90 亿元，并形成了多元化的股权结构。

天安保险公司虽然成立时间比华安保险公司晚，却是国内首家由企业出资组建的股份制、全国性财产保险公司，也是国内第一家全系统通过 ISO9002 质量人证的财产保险公司，截至 2001 年，公司机构发展取得突破性进展，以基本实现全国化，在湖南的财险市场份额占到 0.13%，它的品牌竞争力也不容忽视。

2.4 湖南华安保险发展的机遇与竞争优势分析

2.4.1 发展的机遇

1. 保险行业的发展。

从上个世纪 80 年代初恢复保险业以后，在短短的 20 多年的时间里，中国保险业的保费总规模从 4.6 亿增长到 4000 多亿，年均增长率超过 30%，保险公司从 PICC 一家发展到包括股份制、外商独资、中外合资、民营资本等在内的 80 多家，此外还有 100 多家外资保险公司和几百亿国内资本在等待进入这个“潜力巨大”的市场。据报道，2004 年，全国保费收入 4318.1 亿元，同比增长 11.3%。其中，财产险保费收入达 1089.9 亿元，同比增长 25.4%；人身险保费收入 3228.2 亿

元,同比增长7.2%。保险资金运用余额11249.8亿元,比年初增加2871.3亿元。保险深度3.4%,保险密度332元。截至2004年底,保险公司总资产11853.6亿元,比年初增加2730.7亿元^[6]。保险业呈现出蓬勃发展的良好局面。

一是宏观形势对保险业发展十分有利,中国保险业面临极为难得的发展机遇,正处于最好的发展时期。二是构建社会主义和谐社会对保险业提出了更高要求,保险要通过风险管理和损失补偿、养老和健康保障以及不断开拓服务领域,发挥经济“助推器”、社会“稳定器”和社会管理的作用。三是保险业进入新的发展时期,市场化程度日益提高,增长方式逐步转变,功能和作用向纵深发展,外部关联性不断增强,国际化程度不断加深。

2. 湖南经济的发展。

保险的发展与经济水平息息相关,经济条件好,人员收入高,保险发展相对就快,保险市场发展就更充分。党的十六大提出了全面建设小康社会的奋斗目标,大大激励着全国人民聚精会神搞建设、一心一意谋发展的热情。加快发展已成为百舸竞发之势。对湖南来说,发展更是当务之急。2003年,我省GDP预期增长9%,全省社会固定资产投资的预期目标1518亿元,增长12%。社会消费品零售总额增长10.5%,进出口增长6.5%,财政收入增长9.5%。城镇居民人均可支配收入和农民人均纯收入分别增长6%和5%。我省工业化、农业化和城镇化将进一步加快,高新技术迅猛发展。民营经济异军突起。增加投资、刺激内需、扩大出口等积极财政政策进一步扩大经济总量。国民经济的快速发展、社会的全面进步和人民生活水平的不断提高,为湖南保险业创造了一个十分重要的战略发展机遇,更为我们提供了丰富的保源和广阔的发展空间。综观湖南财产保险业的发展,笔者认为:湖南财产保险还处在初级阶段,保险需求较大,保险有效供给不足,保险发展潜力巨大。

2.4.2 竞争的优势

湖南华安保险成立四年来,一直把国家利益放在首位,以社会责任感和客户利益为重,以“诚信、创新、人文、精致”为经营理念,凭借不断创新的精神及专业开发优势,开拓进取,奋力拼搏,在取得良好自身经营业绩的同时,也为探索中国保险业的发展道路做出了积极的贡献,赢得了公众的信赖和支持。

1. 质量认证及市场拓展。

华安保险总公司于1998年4月启动ISO9002质量体系文件规范服务程序,保证服务质量,并于同年10月、12月正式获得荷兰KEMA质量认证公司和中国进出口产品质量认证中心ISO9002国际及国内质量管理体系认证。在总公司完美品质的指引下,湖南华安保险为了不断开拓市场,提高承保能力,陆续在岳阳、株洲、湘潭、益阳、常德和衡阳等地设立了分支机构,完成了在整个湖南地区的战略布局。湖南华安保险重视客户的需求和利益,在借鉴国内外同业先进技术和

经验的基础上,经总公司审核批复,不断以新产品、新手段、新服务满足不同客户的需要。湖南华安保险现已开办了 90 多个险种,并成功为长沙卷烟厂等一批大型企业提供了财产综合保险服务。

目前,华安保险总公司已与包括慕尼黑再保险公司、法国再保险公司、汉诺威再保险公司等在内的 50 多家专业再保险公司建立和发展了业务关系,并且选择慕尼黑再保险公司(世界第一大专业再保险公司)作为分保合同的首席再保人。广泛的分保业务关系,将有效地保障广大保户的经济利益。与此同时,湖南华安保险在湖南设立了 10 多个检验和理赔代理网点,迅速、公正、准确地为出险客户进行理赔服务。

2. 人力资源。

“以人为本”是湖南华安保险一直以来对员工信守的承诺。湖南华安保险提倡“公开、平等、竞争、择优”的选人、用人机制,一向不惟学历重能力,不惟资历重业绩。

湖南华安保险尊重知识、尊重人才,注意员工管理的人性化,公司在短短的 4 年时间里,吸引了一批年轻、有活力、有事业心、进取心、德才兼备的人才加盟,建立了一支素质高、业务精、敬业、朝气蓬勃的员工队伍。公司从 2000 年初筹建时的几人发展到目前的 150 多人,平均年龄 28 岁,其中大学以上学历的占 50%以上。

湖南华安保险的人才理念是:个人与企业共成长,人尽其才,才尽其用。每年新员工入司,湖南华安保险都会为员工进行职业生涯规划,通过半年的岗位工作实习,然后再根据员工的特长做适当的岗位安排,做到人尽其才,才尽其用。

在发展过程中,湖南华安保险始终把人才的发展与培养放在首要位置,把培训作为员工的一项最大福利。每年,华安都会举行各种培训,有时是请来“外脑”,如全球或全国知名的专家学者、营销专才,有时是请公司内部的专才给全体湖南华安保险人带来能满足个性化发展需求的培训,如经营管理、专业技能、展业技巧培训等,使员工们在为湖南华安保险服务和奉献的同时,自身也得到提高和成长。

从 2004 年开始,公司进一步加大对人才引进及人才培养的工作力度,并推出了针对新入司大学生个人长期培养的“春蕾计划”,首次实行指导人制度,帮助新员工规划职业生涯,有计划分阶段的为公司培养人才。

加入了湖南华安保险大家庭,就等于得到了一个没有天花板的舞台,任何有识之士都可以在这个舞台上最大限度地发挥你的潜能与聪明才智。工作不仅是湖南华安保险人谋生的手段,工作本身更给全体湖南华安保险人带来满足感、自豪感和无限的乐趣。

3. 管理模式。

“规范化、制度化、科学化、系统化、透明化”是湖南华安保险倡导的管理模式，公司制定了一系列规章制度和监督管理措施，一切都有章可循，有法可依，大大提高了管理水平和产品质量。更值得一提的是，因为有了规范化、制度化、科学化的管理，加强了湖南华安保险内部的信息沟通和传达，而使公司大大降低了管理成本，杜绝了许多不良隐患的产生。

湖南华安保险以追求“完美品质”作为最高目标，对产品，公司追求精良适用；对工作，公司追求一丝不苟；对服务，公司追求周到快捷。同时，湖南华安保险以负责为本作为质量活动的保证措施。对客户，公司笃守信誉，说到做到；对社会，公司消灾补损，合理回报；对员工，公司精诚协作，恪尽职责。

面对网络经济时代的挑战，华安保险总公司不断探索现代金融企业经营的新路子，于2003年初进行改组，从过去单一的高度集中管理模式转化为“总、分、支”三级管理架构。在这一模式下，湖南华安保险建立了责权对等、分工明确的分级管理体系，在公司各机构之间形成了一种充满活力的竞争机制。

先进的管理模式，需要配套高效的硬件设施。2001年8月起，在华安保险总公司的统一安排下，湖南华安保险全面实施了办公自动化，从而开创了湖南华安保险全面进军网络时代的新格局。

4. 制度机制。

股份制的华安保险总公司拥有灵活有效的机制，如以绩效考核为基础、以职位贡献为导向的分配机制；以目标责任为基础的考核和激励机制，充分体现了员工的价值创造，在公司内形成了比、学、赶、超、帮的气氛。

极具创新意识的湖南华安保险，在成立之初，就率先大胆采用了“银行代理、大集团代理、车行代理”的营销机制。事实证明，这三种代理的采用，为今天湖南华安保险多样化的保险营销方式的推出奠定了良好的基础。值得一提的是，当初的银行代理应该是今天金融界大力倡导的“银保合作”的雏形。4年来，湖南华安保险与湖南各家银行建立了良好的业务合作关系，2001年4月26日，华安保险总公司与中国民生银行深圳市分行签订了全面业务合作协议，合作范围包括建立兼业代理关系、推销保险产品、银行保险联合发卡等业务，标志着华安保险总公司向金融服务一体化的发展模式迈进了重要的一大步。2004年总公司又与农业银行总行签定了全面合作协议。由于总公司的高层推动，使得湖南华安保险与当地银行的合作更加密切，进一步深化了银保合作模式，促进双方共同发展。

在业务管理方面，湖南华安保险引进了“集中承保、集中理赔，集中财务管理”的风险监控业务机制。三个“集中”的目的就是要通过风险控制，科学管理，实现利润最大化。这样做，一方面使承保、理赔业务专门化、精细化，便于公司领导班子集中精力抓内部管理、抓队伍建设从而提高业务工作质量；另一方面，逐步形成了与市场经济相适应的约束机制。

2.5 湖南华安保险面临的问题和挑战

2.5.1 行业竞争力地位

1. 品牌劣势。

目前,除了中国人民、太平洋、平安等少数几家保险公司设立较早,资金实力雄厚,网点遍及全国各主要省市之外,其余保险公司要么有区域性展业限制(如天安、华安财产保险公司),要么就缺乏在全国拓展业务的实力。这样,导致了湖南保险市场格局呈现出一种地域失衡。在湖南省省会城市或地区中心城市,只有中国人民、太平洋、平安三家全国性保险公司,处于一种寡头垄断状态,已在湖南省 14 个市级城市设立了分支机构,而湖南华安保险在湖南设立的市级城市分支机构只有 7 个。另外中国人民、太平洋、平安保险公司其经营范围和人员组织都达到了一定的规模,在湖南站稳了脚跟,积蓄了经验,具备了一定的实力。

2. 产品单一。

我国极少有保险公司具备产品创新素质和理念,因而目前我国保险产品品种单一,产品开发迟滞,难以满足保险消费者日益增长的保险消费需求。我国保险市场险种单一与险种结构单一的状况相对应,我国保险产品结构的重复现象也非常严重,有关资料显示,我国各家保险公司险种结构的相似率高达 90%以上。这种状况不仅使各保险公司在一种低水平上重复建设,无法构造自身的特色与优势,而且导致保险市场上供给过剩,过度竞争,造成生产力和保险资源的极大浪费。

3. 缺乏信息化系统。

在调查涉及的保险公司中,中国平安保险公司、太平洋保险公司和中国人民保险公司已经在全国的大部分省市实施了呼叫中心系统;而华泰财产保险公司、华安财产保险公司和瑞士丰泰保险公司还没有建立呼叫中心系统。

表 2.14 保险公司呼叫中心及其提供商

保险公司	呼叫号码	实施时间	系统提供商
中国人民保险公司	95518	2000 年 6 月	方正奥德
中国人寿保险公司	95519	2001 年 6 月	尚洋
中国平安保险公司	95511	2000 年 7 月	长天
太平洋保险公司	95500	2000 年 12 月	上海贝尔-阿尔卡特
新华人寿保险公司	——	计划 2 年内实施	——
泰康人寿保险公司	——	计划 2 年内实施	——

其中,中国人民财产保险公司的呼叫中心“95518”由方正奥德提供,于 2000 年开始实施并于 2001 年 6 月完成,它成为我国保险业第一条全国统一号码的服务专线电话。另外,平安保险公司于 2001 年 9 月完成了全国客户服务专线“95511”

的全国 30 个省市的建设,实现了其 2001 年通信网络全国性布局的阶段性目标。从某种程度上讲,平安全国呼叫中心是具有国际先进水平的全国集中式大型综合理财服务呼叫中心。中心系统主要提供寿险、网上证券及电子商务等咨询业务。日常业务主要有呼入和呼出两大部分,呼入业务包括:投保咨询、保单查询、保全变更、理赔报案、预约服务、投诉受理;呼出业务现开通的有:新契约回访、收费通知、客户生日问候、保单周年回访及客户留言回复等。为满足客户的不同需求,还提供自动语音系统、传真和网上电邮回复等即时服务。

客户关系管理系统(CRM)的应用率较低,调研结果显示,只有 17%的保险公司拥有客户关系管理。其中,平安保险公司北京分公司采用的是 Turbo CRM,重庆、大连、杭州分公司以及太平洋保险公司大连分公司则采用 Oracle 的 CRM。另外,太平洋保险太原分公司采用的是东大阿尔派的客户关系管理系统。中国人民财产保险公司广州分公司选择了与中科软合作开发的 CRM 系统。57%的保险公司计划在近期内实施 CRM,包括中国人民保险公司、中国人寿保险公司、泰康人寿保险公司等。另有 26%的保险公司近期暂没有实施 CRM 的计划。

2.5.2 公司面临的挑战

4 年来,湖南华安保险决策层一直致力于推行华安保险总公司的发展战略,贯彻有特色的公司管理理念,保持并发扬湖南华安保险朝气蓬勃的企业文化,力争使湖南华安保险成为一个长久的、规模强大的保险公司,视打造“湖南最精致的保险公司”为最大愿景。

2002 年底,湖南华安保险在公司机制方面进了新的有益的探索和尝试,全体员工士气高涨,振奋精神,将以长沙、株洲等中心地区为核心,以益阳、常德和衡阳等周边地区为重点,并逐步幅射湖南全省,力争 2005 年底完成全省市级分之机构布局,进一步扩大公司在各地的市场份额。

面对 WTO 的挑战,湖南华安保险人将不断努力开拓和进取,期冀以更好的险种、更好的服务打响湖南华安保险的品牌,为民族保险业的兴起尽力。

湖南华安保险的发展,任重而道远。相信用不了多久,经过全体湖南华安保险人的共同努力和期盼,华安保险总公司一定会成一家产寿险齐全,市场占有率持续递增,集保险、基金、证券、投资、实业为一体的多元化综合性的保险公司,其分公司——湖南华安保险依靠总公司的发展,通过全体员工的努力,必将在湖南崛起。

第3章 湖南华安保险品牌竞争力战略总体思路

3.1 打造品牌竞争力的理论依据

上世纪 80 年代标志着品牌概念的一个转折点,在欧美的学术界出现的数篇有影响的学术论文,专题论述“品牌权益”,重新发现了品牌的商业价值。美国著名品牌研究专家凯勒 (Kevin L Keller) 1998 年提出的品牌资产价值概念主要是从消费者对品牌的心理反应,而非从财务方面去衡量的价值^[9]。根据他的观点,品牌资产价值构成要素主要包括两个部分:品牌知晓和品牌形象。前者指人们对品牌名称的知晓程度,具体反映在品牌记忆(即某一特定品牌是否储存在顾客的记忆中)和品牌识别(即顾客在面对众多品牌时是否能识别出某一特定品牌)两个方面;后者指人们在品牌知晓的前提下,与品牌建立起的一些联系(associations),即一种品牌态度网络的形成。

具有强大品牌资产价值的品牌不仅应有较高的知名度,而且更重要的是与消费者建立起一些联系,让消费者联想到它所代表的利益所在来打动消费者的心,进而产生购买决策。

从消费者心理学角度来说,成功品牌大部分资产应是品牌资产价值,因为成功品牌不仅代表企业(产品)的过去、现在,更代表未来。它是很难用计算的方法来确定其价值的大小^[10]。也正是品牌代表着未来,才使得品牌价值难以估算。消费者购买的是企业产品,拥有的是企业的品牌,满足的是他们心理上的情感需求。

3.1.1 企业品牌的内涵

世界著名广告大师大卫·奥格威曾对品牌作过深刻的描述:“品牌是一种复杂的象征,它是品牌属性、包装、价格、历史声誉、广告方式的无形总和。品牌同时也因消费者对其使用的印象,以及自身的经验而有所界定”^[11]。因此,广泛意义上的品牌包括三个层面的内涵:

(1) 品牌是一种无形资产。在资产意义上它表现为一种无形资产,许多企业家都认为“品牌就是事业”,因为品牌蕴涵了巨大的价值和竞争优势。

(2) 品牌是一种商品的标志。在竞争激烈的市场经济中,品牌代表着一种商品的质量、性能、满足效用的程度,以及品牌本身所代表的商品的市场定位、文化内涵、消费者对品牌的认知程度等等。

(3) 品牌还是一种文化。也就是说,它代表着一种口碑,一种品位,一种格调,乃至代表了生活的方式^[11]。劳斯莱斯象征着“贵族风范”,万宝路代表了“牛仔形象”,耐克被物化作“体育精神”,舒肤佳使人联想到“健康”,ZIPPO

是“英雄”的化身，微软是“高科技软件”的代名词……。

3.1.2 企业品牌竞争力分析

作为核心竞争力的标志性著作是 1990 年美国著名管理学家 C.K.普拉哈拉德 (C.K.Prahalad) 和加里·哈默尔 (Gary Hamel) 在《哈佛商业评论》上首次提出了“核心竞争力”这一概念，他们认为应当以最本质的东西来规定企业的内涵，这种本质的东西就是“能力”^[12]。而一个企业之所以具备强势竞争力或竞争优势，是因为其具有核心竞争力。

核心竞争力是指能使企业为顾客带来特别利益，使企业获取超额利润的一类独特的技能和技术。它具备三个特征：明显的竞争优势、扩展应用的潜力、竞争对手难以模仿。随着竞争学理论的深入发展，人们认识到核心竞争力本身不会自动转化成竞争优势，它必须有相应的机制和条件加以支持，它不可能局限在产品或技术研发、产品生产上，它涉及到企业的方方面面。所以对于核心竞争力比较全面的理解是指企业获取、配置人力资源、核心技术、声誉，形成并能保持竞争优势的能力。它反映了企业以知识、技术为基础的综合能力、研究与开发能力以及自身不断创新的能力。对于不同行业、不同性质、不同种类的企业，其核心竞争力的获取方式是不同的。从企业核心竞争力获取方式的不同可以将核心竞争力分为四类：核心产品、核心技术、核心业务和核心运营能力^[12]。同时企业之间的竞争也是在四个层次上展开：

- (1) 获取和开发构成核心竞争力的资源、技术和能力的竞争；
- (2) 对这些资源、技术和能力进行有效整合和提升的竞争；
- (3) 核心产品或服务优势上、技术上、创新上的竞争；
- (4) 在最终产品或服务市场占有率上的竞争。

企业核心竞争力战略理论不仅打破了传统的“企业黑箱理论”，并对现代企业理论提出了挑战。从经济学和管理学两方面思考竞争力的问题，既从本质上认识和分析企业，又植根于企业经营管理的内部活动，力求追寻企业生存和成长最为本质的东西。核心竞争力理论倡导的企业战略中核心竞争力的识别、培育、扩散与应用是企业核心竞争力管理的关键环节。对于核心竞争力的鉴别，普拉哈拉德与哈默尔认为它必须提供占领广阔多数市场的能力；它能够使购买最终产品的顾客明显受益；它必须是竞争对手无法模仿的。

然而作为服务型行业的保险业，品牌竞争力就是企业核心竞争力，即开拓市场、占领市场的能力。一个品牌，只有它所代表的产品不断地扩大市场的份额，并能够巩固自己的市场，才算有竞争力。所以，一个品牌究竟有没有竞争力，主要的就是看它在同类产品或相关产品市场上的销售份额，以及与市场份额相关的品牌的市场领导能力、品牌的稳定性、国际化能力等方面的内涵。品牌竞争力的衡量要考虑两个方面：静态地看，品牌的竞争力表现为一定时期内（通常为一年）

的销售额和盈利额；动态地看，品牌的竞争力应该表现为市场份额的不断上升。品牌竞争力的决定因素一般认为是由价格、质量、服务和信誉等基本要素所决定的。首先，价格是构成品牌竞争力的基本要素。其次，质量始终是品牌竞争力的核心。再次，服务是品牌竞争力提升的内生变量。最后，信誉是品牌竞争力的综合基础，它实际上是一个品牌能够在消费者心目中建立其“品牌偏好”和“品牌忠诚”的基本要素^[9]。

3.1.3 企业品牌竞争力战略模式

美国的安德鲁斯认为，战略是一种决策模式，决定和解释企业目的和目标，提出实现目标的重大方针与计划，确定企业应该从事的经营业务，明确企业经济类型与人文组织类型，以及决定企业应对员工、顾客和社会做出的经济与非经济的贡献^[14]。奎因认为，战略是一种模式和计划，他将一个组织的主要目的、政策与活动，按照一定的顺序结合成一个紧密的整体。科特勒的观点是，“当一个组织清楚其目的和目标时，他就知道今后要往何处去。问题是如何通过最好的路线到达那里。公司需要有一个达到其目标的全盘的、总的计划，这叫做战略”^[5]。明茨伯格认为，人们在不同的场合会以不同的方式赋予战略不同的内涵，说明人们可以根据需要接受不同的战略定义^[12]。

表 3.1 战略思想的演变历程

代表人物	年代	核心	理论贡献	分析工具
Ansoff,1965; Andrews,1971	1960s	一般管理角色	最早的公司战略和竞争战略理论	公司远景，独特竞争力；SWOT 分析
Chandler,1962; Wrigley,1970; Bower,1970; Vancil,1978	1960s—1970s	组织结构	结构跟随战略；“契合”；分权	M 型组织
Rumelt,1974; Montgomery,1985	1970s	多元化的范围与方式	业务组合作为战略变量；“协同”	相关性的测量以及经营绩效的度量
BCG,1968; Haspeslagh,1982	1970s	资源配置	组合管理	增产/份额矩阵
Jensen,1985; Copeland,1990; Schmalensee,1985 Rumelt,1991	1980s	公司对战略经营单位经营业绩的贡献	公司价值的有限证据；公司所控市场	自由现金流；基于价值的战略
Porter,1987; Goold & Campbell, 1987; Mckinsey,1989	1980s	公司优势的源泉	公司优势分类	公司角色
Wernerfelt,1984; Prahalad & Hamel, 1990; Barney,1991	1980s	企业独特性与成长	有形与无形资产与能力	宝贵资源的特征

资料来源：Collis, David J. and Cynthia A. Montgomery(1997), *Corporate Strategy: Resources and Scope of the Firm*, The McGraw-Hill Companies, Inc.16.

无论是从广义还是从狭义理解这一概念,都必须看到企业战略具有的以下特征:

(1) 全局性。以企业大局为对象,根据企业整体发展的需要而制定的。规定的是企业整体的行动,所追求的是企业的整体效果。虽然也包括企业的局部活动,但是这是作为整体行动的有机组成部分在战略中出现的。

(2) 长远性。企业战略既是一家企业谋取长远发展要求的反映,又是这家企业对未来较长时间生存和发展的通盘考虑。战略的制定要以外部环境和内部条件的当前情况为出发点,并对企业当前运行有指导、限制作用,但这都是为了更长远的发展,是长远发展的起步。可以说,凡是为适应环境、条件的变化所确定的长期基本不变的目标和实现目标的方案,都属于战略的范畴。针对当前形势,灵活地适应短期变化、解决局部问题的方法,是战术的概念。

(3) 抗争性。企业战略是关于企业在激烈的竞争中如何与对手抗争的行动方案,也是针对来自各方的冲击、压力、威胁和困难,迎接这些挑战的基本安排。与那些不考虑竞争、挑战,单纯为了改善企业的现状、增加经济效益、提高管理水平等的计划、打算不同,只有这些工作与强化企业竞争能力和迎接挑战直接相关、具有战略意义时,才构成企业战略的内容。

(4) 纲领性。战略所规定的是企业整体的长远目标、发展方向和重点,应当采取的基本方针、重大措施和基本步骤。这些都是原则性的、概括性的规定,具有行动纲领的意义,必须通过展开、分解和落实等过程,才能变为具体的行动计划(见表 3.1)。

现代市场是一个充满竞争的市场,顺应营销策略的发展,企业由产品竞争,到资本竞争,再到品牌竞争已是不可逆转的形势。品牌竞争力是一个企业、一个国家综合实力的表现。一个企业品牌竞争力究竟有多强,一个国家究竟有多少个世界级的知名品牌,成为了衡量企业 and 国家经济实力的标尺。21 世纪是品牌竞争的世纪,品牌竞争力战略在企业整体战略中地位日益突出^[13]。

所谓品牌竞争力战略是指企业通过创立市场良好品牌形象,提升产品知名度,并以知名度来开拓市场,吸引顾客,扩大市场占有率,取得丰厚利润回报,培养忠诚品牌消费者的一种战略选择。品牌竞争力战略是现代企业市场营销的核心。从品牌竞争力战略的功能来看,一个品牌不仅仅是一个产品的标志,更多的是产品的质量、性能、满足消费者效用的可靠程度的综合体现。它凝结着企业的科学管理、市场信誉、追求完美的精神文化内涵,决定和影响产品市场结构与服务定位。

因此,发挥品牌的市场影响力,带给消费者信心,给予消费者以物质和精神的享受正是品牌竞争力战略的基本功能所在^[7]。实践证明,良好品牌往往能给人以特别印象,在同等质量下可以索取较高价格。有些公司拥有良好的品牌甚至还可以在不同国家逆周期、反季节制造产品,从而使成本与收益流量畅通。而今,品牌已是跨

国公司实现全球战略目标的锐利武器,是实现资本扩张的重要手段。

3.2 湖南华安保险实施品牌竞争力战略的必要性

竞争越来越表现为品牌的竞争,现代跨国公司绝大多数都是世界知名品牌公司,尤其注重品牌战略的运用。通过品牌这种全方位的输出形态,跨国公司逐步占领了国际市场。据一项调查表明:美国制定品牌竞争力战略的企业在 1970 年就已经从 1947 年的 47% 达到 100%,在相隔 30 年后的中国,能注重品牌竞争力战略经营的企业又有几家?据一份权威调查显示,中国 150 家企业中,注重制定品牌战略管理的只有 3 家。改革开放以来,我国一些著名的企业,像海尔、联想、燕京、长虹都相继运用西方企业的战略管理科学和艺术,为企业制定了正确的品牌发展战略。

恰恰相反,也有大批企业却由兴盛走向衰退,如巨人集团、爱多、环宇电气、绵阳长城等,甚至走向破产,当然失败的原因也是多方面的,但共同点是缺乏品牌战略设计。这是企业衰退的关键点。我们的企业一直在一种无战略的状态中生存,在市场经济中迷失了方向,用空洞的、远大的目标,替代具体的战略和战术。实行品牌竞争力战略是每一个企业参与国际竞争的迫切需要。

在现代品牌经营中,“只低头拉车,不抬头看路”是极其危险的,所以制定长远和科学的品牌战略,对于中小企业、特别是大企业,不仅是必要,而且显得更加紧迫。由此可见,企业必须实行品牌战略管理,努力制定品牌规划,这是品牌遏制衰退,走向名牌的关键所在^[14]。

3.2.1 公司目前品牌竞争力评价

湖南华安保险经中国保险监督管理委员会批准、湖南省工商行政管理局注册登记,于 2000 年 5 月 19 日在长沙正式开业,是华安保险总公司在湖南省设立的省级分公司。公司依照提高工作效率,减少财务成本和交易成本的指导思想,根据公司业务发展目标,已逐步建立起一个高效、精简、分工明确、权责对等的组织机构。

公司根据长沙地区保险市场的规模需求状况及行业特点,突出创新意识,从强化保险的防灾服务和经济补偿功能入手,采取灵活的营销手段,提供全面的保前、保中及保后服务项目。树立了湖南华安保险的一个品牌和一个企业形象,并将湖南华安保险的一个服务方式推向了市场。具体项目包括:上门服务、验车、安全竞赛、联谊、快速理赔、道路求援、绿色通道、法律援助、对事故伤害人员慰问、灾害预警制度、VIP 客户代步车服务、湖南华安保险客户俱乐部会员汽车增值服务等。目前湖南华安保险在湖南保险市场已成为排名第三的财产保险公司,次于中国人民财产保险股份有限公司和平安保险公司。

3.2.2 公司保险做大做强需要

从长远的发展来看，湖南华安保险要以发展民族工业为己任，扛起民族工业的大旗，必须将品牌塑造成湖南乃至全国的知名品牌，要做到这一点，湖南华安保险应该全面实施品牌竞争力战略。只有拥有强大的品牌，才有实力向其他相关保险行业延伸，才能不断创新和扩大产品种类，逐步稳健地向多元化发展，增加公司的利润点。只有拥有强大的品牌，才能扩大公司知名度，平等地与国内知名企业合作，吸取国外先进经验，壮大自己的实力，永保事业长盛不衰。

3.2.3 保险市场竞争的需要

未来市场竞争的焦点是品牌的竞争，谁拥有了强势品牌，谁就掌握了市场的主动权。在产品日益同质化的今天，强势产品给消费者的实在权益是降低了消费者的交易成本。在信息不对称的情况下，消费者在购买产品时需要为交易达成和交易的公正执行支付信息费用、谈判费用、监督费用等，从而承担较大的交易成本。公司可以通过提供高质量的产品、优质的服务和不变的良好声誉来降低消费者的交易成本。因此，消费者在选择产品时，为了交易成本，增加了对品牌的依赖性和忠诚度。

同样，公司在树立强势品牌的过程中，也在逐步降低交易成本，如健全的管理制度和规模效益，降低了管理成本；长期的合作关系，减少了契约费用和展业费用；广告等信息成本比创建初期也会明显降低。因此，在品牌维系阶段，消费者和经营者在各自交易成本上会达到低位均衡。交易成本的全面降低是品牌的共性，也是品牌的价值所在。保险公司在这种情况下可以更好的让利于客户，进一步加强客户对公司品牌的认同。

因此，湖南华安保险通过全面实施品牌竞争力战略，不断打造强势品牌，顾客才能对品牌加深认知，增强信任感以至产生品牌忠诚，他们在选购产品时，才会认定品牌，以便减少交易费用。

3.3 湖南华安保险品牌竞争力战略的总体思路

本人认为，就本公司的品牌竞争力战略措施而言，关键还是营造核心能力，培育竞争优势。现代社会生产的价值链是很长的。从产品的设计开发，创造出新产品，到产品的包装，到产品的分销，再到产品的售后服务。

一个品牌必须明白自身的核心能力究竟在整个价值链上的哪个环节。纵观我国保险行业品牌竞争力的薄弱环节，湖南华安保险品牌竞争力的战略思路要将重点放在产品创新、营销策划、服务质量等方面。

3.3.1 品牌竞争力战略的目标

通过全体员工的共同努力，构建和维护湖南华安保险的品牌资产，全面提升

湖南华安保险的核心竞争力，全面实施品牌竞争力战略，不断提高产品在湖南省市场的占有率，全力打造强势品牌，使湖南华安保险在湖南省与国内几大知名保险公司能够抗衡，使湖南华安保险品牌成为保险业中“诚实守信、快速理赔、服务到位”的代名词。

3.3.2 品牌竞争力战略的总体思路

1. 明确品牌定位。

品牌定位就是为湖南华安保险的品牌在市场上树立一个明确的、有别于竞争对手品牌的、符合消费者需要的形象，其目的就在于创造和渲染企业及产品的个性化特色。这种个性化特色的形成，湖南华安保险应当从几方面入手：

- (1) 以产品自身“独特的卖点”为依据，与同类产品有所区别；
- (2) 换位思考，认真体会客户心理、精神和情感方面的需求；
- (3) 切实分析好保险客户的消费观念。

无论从哪方面着手都要根据湖南华安保险的实际情况选择适当定位。

品牌定位关键的是抓住保险产品消费者的心理，首先要带给消费者以实际的利益，满足其某种现实的、切实的需要。另外，湖南华安保险品牌要脱颖而出，还必须尽力塑造差异，只有与众不同的特点，才容易吸引保险消费者的注意力。

2. 制定实施产品创新策略。

产品开发与创新是创名牌产品的第一生产力。控制产品创新的源头就等于占据了竞争的制高点，只有能够通过产品创新，使产品竞争中获得高度的“差异化”，才可以使品牌具备超凡的竞争力。纵观世界名牌的产生和发展进程，从外部环境上看均与创新有关，从企业角度来看，均与加大产品研究、开发的投入密不可分。日本一位知名企业家认为，研究与开发产品费用占总销售额 5% 以上，企业才有竞争力，2% 仅能够维持原状，不足 1% 则企业难以生存。名牌之所以长盛不衰，是因为有巨大的产品开发投入支撑着。

保险品牌都是靠自身的创新能力使产品的功能不断扩展，不断提高而形成的。然而，华安保险总公司在产品创牌之路上，存在着产品种类单一和引进国外保险产品消化吸收力和创新力较差等问题。因此，湖南华安保险在总公司的领导下，必须积极配合总公司并快速反应市场上的保险消费需求动向，总、分、支三级机构共同制定、实施行之有效的产品创新策略，在自主开发、销售、宣传等综合素质方面全面提升。

3. 培育湖南华安保险品牌竞争战略力。

一些企业认为只要做好产品广告宣传就行，品牌好不好、强不强，并不重要，消费者也不懂。现在市场上相互竞争的同类保险产品繁多，其性能、品质、价格相差无几，靠比拼产品与价格的余地越来越小而顾客买谁家的品牌产品，关键是顾客如何看待品牌，头脑中有没有品牌的位置。

湖南华安保险将努力掌握保险产业的顾客认知规律，创造强势品牌，抓住顾客的注意力、抓住顾客的心理，赢得竞争。成功的湖南华安保险品牌创造，其核心是创造具有竞争优势的顾客价值，通过品牌识别设计、整合营销传播、张扬主张、兑现承诺，最终在顾客心目中建立被顾客认同的品牌印象。

湖南华安保险品牌的创造过程涉及到战略、市场调研、品牌识别设计、产品开发、质量管理、生产、价格制定、销售渠道建设、广告、直接营销、事件营销、销售促进、服务、整合营销、传播管理、品牌管理等全方位的工作环节。只有全面地打造湖南华安保险品牌，才会具有强大、持久的生命力。

第4章 湖南华安保险品牌竞争力战略的主体内容

4.1 湖南华安保险的品牌定位

4.1.1 品牌定位的理论依据

品牌定位是针对目标市场确定、建立一个独特品牌形象并对品牌的整体形象进行设计、传播等，从而在目标顾客心中占据一个独特的有价值的地位的过程或行动。其着眼点是目标顾客的心理感受；其途径是对品牌整体形象的设计；其实质是依据目标顾客的种种特征设计产品属性并传播品牌形象，从而在目标顾客心中形成一个企业刻意塑造的独特形象。品牌定位并不是针对产品本身，而要求企业将功夫下到消费者的内心深处^[5]。

品牌定位可以从两个点出发，即产品和消费者。在产品单一的市场，产品本身的独特功能与利益点，往往能获得消费者的青睐，但在产品高度同质化的市场，如保险市场，在产品本身已很难再找到一个与众不同的点，这时就往往从消费者的潜在需求出发，去寻找一个定位点，即消费者需求什么，想要什么，我们就结合我们的产品，去传播什么。

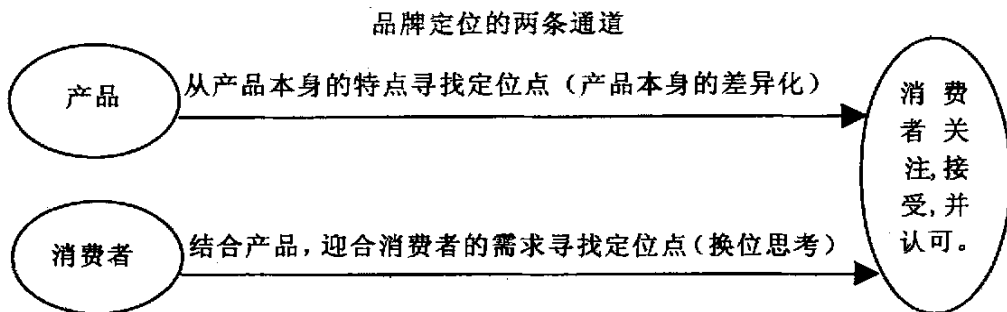


图 4.1 品牌定位的两条通道

从以上分析当中我们不难看出，品牌定位的两种思维模式，在寻找“定位点”的过程当中，有着本质的不同！尤其是在品牌多元化的时代，如何迎合消费者的潜在需求，寻找精准的定位点，已经越来越重要。

4.1.2 品牌定位的原则

从总体来说，湖南华安保险对实施品牌战略、发展自己的品牌商品还是刚刚意识到。这种意识一是来源于政府的引导，二是来源于保险市场激烈竞争的实践。特别是保险市场的实践，使许多保险公司在日趋激烈的市场竞争中，使尽各种竞争招数左冲右突而难以奏效，而看到一些同行另辟蹊径，发展自己的品牌商品却

连连获胜。

湖南华安保险正逐步地在保险产品开发、服务流程设计、制度配套等方面以客户需求为核心，牢固树立全员服务意识，全程服务意识，全天服务意识，突破部门与组织层级的界限，整合系统资源，力求建立崭新的全流程服务模式。

4.1.3 品牌定位的种类

品牌定位战略的关键是要在消费者心中形成一种对特定品牌的印象，即专属于此种品牌的心理烙印。这样，定位策略的形成就要靠制定一种协调性战略来统帅，包括整合全部的市场因素进行协调。湖南华安保险品牌定位的制定可以采用以下五种方法：品质属性定位、使用或应用定位、产品用户定位、产品等级定位和参照竞争对手定位。

(1) 品质属性定位。在实际操作当中，使用最多的定位战略可能就是品质属性定位。这种品质属性定位战略是采用与一种产品的特性、或某种消费者的利益追求相互联系的产品品质属性来表达此种品牌与同类品牌的区分。汽车保险中根据车主的不同保险需求，采用指定驾驶员、指定车辆行驶区域等条款来减少保险责任，从而降低车主保险费的支付标准，满足了一部分车主（特别是私家车主）的保险消费需求。对于一个新进入市场的品牌来讲，还可以按照被竞争者所忽视的性能来定位。寻找市场空隙点。有时一种产品还可同时以两种或两种以上的属性来定位。汽车保险中组合人身意外伤害保险责任属两种属性定位。

有关品质属性定位的要素中，价格 / 质量的属性也会经常被用来为商店和产品定位。针对许多不同种类的产品，有些品牌会在服务的条件、特色或性能方面——以高价位为信号，来针对高质量的消费者。如投保附加险种齐全的汽车保险，其价格高但保障全面。相反，普通财产保险则强调低价格 and 好质量。

(2) 使用或应用定位。使用或应用定位是品牌定位的又一主要方法。在美国 Campbell 公司多年经营的汤料就定位在供午餐时使用，不停的在午间广播中广而告之。现在，很多 Campbell 汤料都是以调味、浸渍，或给主菜作配料来定位的。产品能有多种定位战略，但一种定位往往更需要的是靠使用战略来表述增强市场执行力和与消费者的亲和力，以求扩大市场。汽车消费贷款保险是专门针对贷款购车者而设计的产品，短期人身意外伤害保险是针对出差旅行者设计的产品。

(3) 产品用户定位。依靠产品的用户或针对用户的一个阶层来定位的是品牌战略定位的又一方式。针对产品用户进行定位这一策略被运用到大量关于化妆品和食品等主观色彩较浓的产品定位策略上。驾驶人员意外伤害保险定位于广大驾驶员，高级管理人员人身保险定位于管理者中的高管人员。

(4) 产品等级定位。一些关键性的定位决策要涉及按产品的等级定位。比如, 麦氏固体咖啡就是以看重速溶咖啡的习惯来定位的。从一定意义上讲, 产品等级定位其实质就是以原有的产品标准为界限进行产品等级划分, 或者重新制定不同于原有产品的等级, 诱导形成一种新的消费习惯。汽车保险中的 A 式条款和 B 式条款、财产保险中的财产基本险条款和财产一切险条款都是一种产品等级定位。

(5) 参照竞争对手定位。在多数定位战略中, 与竞争对手之间的市场争夺, 也经常被影射成定位的一种方式, 也就是参照竞争对手定位。这类定位的主要目的, 就是要让消费者相信, 在重要的品质属性上, 其品牌是市场中的上乘品牌 (或是一种可广泛接受的好品牌)。与竞争者相联系的定位, 在那种提及对手和竞争者名字的广告中是一种通常的做法。百事可乐和可口可乐百年市场争夺战中, 都曾多次打出比较性的广告, 宣称他们品牌的味道比对方更好 (但是比较性广告是为我国广告法所禁止的)。人保公司和平安保险最初的市场竞争就是相互参照竞争对手定位, 平安宣称股份公司服务好, 平安保险保平安, 而人保公司则宣称国有公司靠得住, 人民保险保平安 (当时平安的再保业务需人保承保)。

在实际操作的过程中, 这几种品牌定位的方式和法则也并不是截然分开, 而是相辅相成密切联系的。有效的使用品牌定位战略, 实质上就是成功的迈出品牌战略执行的第一步。

通过对湖南华安保险的品牌现状分析, 结合以上描述的品牌战略定位的法则并探索公司在湖南市场的未来品牌定位。我们重新定位的品牌策略是: 重视客户的需求和利益, 在借鉴国内外同业先进技术经验的基础上, 不断以新产品、新手段、新服务满足不同客户的需要。

4.2 湖南华安保险的产品策略

品牌营销理论认为, 产品是品牌的支柱和基础。没有产品的品牌是空洞的, 没有品牌的产品是苍白的。所以, 产品力支撑着品牌力, 品牌力拉动着产品力。企业只有拥有一个消费者满意的产品, 其品牌才能赢得消费者的喜爱和忠诚。没有产品的支撑, 一切品牌即使能获得较高的知名度, 但不可能赢得消费者对品牌的美誉度和忠诚度, 从而这个品牌也不可能发展成为真正的强势品牌。因此, 在品牌营销战略中, 产品策略是核心要素^[13]。只有开发出令顾客满意的、符合顾客需求的、创造顾客价值的产品, 才能长盛不衰, 永处不败之地。

4.2.1 以市场需求为中心

市场需求是产品创新的原动力。一般而言, 投保人对保险的需求主要集中在保障需求上, 包含两种类型, 一种是对远期的生存保障需求, 通过保险产品稳健

积累足够的长期资产以保证未来的经济来源,养老保险、教育保险、财产险业务中的分红保险都是满足这一类保障需求的险种;另一种是对风险事故发生后的经济补偿保障需求,疾病保险、意外保险、汽车保险、财产保险都是满足这一类保障需求的常见险种。保险产品的创新应当瞄准有真实需求的投保人群,开发恰当的险种满足他们的保障需求。同一保险产品中,根据投保人群的不同保障需求,可设计开发出低、中、高不同价位的保险品种。

意外伤害险有非常大的市场需求,也是财产保险公司的优势所在。2003年,财险公司进入意外险市场,产品创新非常活跃。全年意外伤害保险产品创新的主要特点是产品细分,更加个性化,更贴近市场。比如,在2003年初的航空意外伤害保险改革后,不仅新的航空意外伤害保险提高了保额,还催生了一大批航意险替代产品,打破了航意险保障产品单一的局面,在覆盖的时间范围和适用的交通工具上作了拓展,比如针对经常乘机人员的一年期公共交通工具意外伤害保险,还有针对旅客的短期航意险和旅游险,通过这种综合化保障措施,降低了投保人的投保费用,实现了对投保人全方位、多层次的保障,受到了投保人的欢迎。

车险是2003年财产保险产品创新中最引人关注的险种。车险改革从2003年1月1日开始,共批准了11家公司22套产品投入市场。与以前不同,由于没有统一的费率表,对各保险公司的精算能力提出了更高的要求,各保险公司针对不同风险的目标客户群制定了多样化的保障条款和费率水平,实现了风险和收益的匹配,这种差异化形成了不同保险公司各自的竞争特色和优势,充分体现了各公司的管理水平和风险控制能力,而在这一过程中,投保人则以更低的成本享受了更好的服务。

4.2.2 提供具有创新性的产品系列

当今时代,唯一不变的事情就是变化,创新已成为时代发展的主旋律,大多数企业销售收入的三分之一强来自新产品及新服务。对企业而言,开发新产品具有重要的战略意义,它是企业生存和发展的重要支柱。按产品研究开发过程,新产品可分为全新产品、模仿型新产品、改进型新产品、形成系列型新产品、降低成本型新产品和重新定位型新产品。

1. 全新产品。全新产品是指应用新原理、新技术、新材料,具有新结构、新功能的产品。该新产品在全世界首先开发,能开创全新的市场。如电灯、计算机、电视机等产品最初上市时都属全新产品。华安保险公司开发的餐饮业综合保险主要承保餐饮消费场所的火灾、爆炸、食物中毒等原因造成的财产损失或人身伤害,目前为止属全新产品。

2. 改进型新产品。这种新产品是指在原有老产品的基础上进行改进,使产品具有新的特点和新的突破。这种新产品与老产品十分接近,有利于消费者迅速接受,开发也不需要大量的资金,失败的可能性相对要小。汽车保险中的第一代、

第二代产品以及现在正在开发的第三代产品属于改进型新产品。

3. 模仿型新产品。企业对国内外市场上已有的产品进行模仿生产,称为本企业的新产品。国内保险公司模仿国外保险公司的产品以及相互模仿的现象比较普遍,投资分红保险、投资连结保险、国际货物运输保险等均模仿国外的同类产品;路路通、畅通卡、神州游是国内保险公司之间短期人身意外伤害保险模仿的产品。

4. 形成系列型新产品。它是指在原有的产品大类中开发出新的品种、规格等,从而与企业原有产品形成系列,扩大产品的目标市场。这种新产品与原有产品的差别不大,所需开发投资不大,技术革新程度也不高。汽车保险中公务车条款和营运车条款、财产保险中的普通财产保险、财产一切险、机器损坏险、利润中断险、仓储物保险、输油管道保险、精密仪器保险、电脑保险等均属不断开发形成的系列型新产品。

5. 重新定位型新产品。指企业的老产品进入新的市场而被称为该市场的新产品。保险公司新设分支机构时其原有产品进入新的市场均属于这一种情况。

具体来看,新产品的开发对企业的重要性主要体现在以下方面:

1. 开发新产品有利于促进企业成长。一方面,企业可以从新产品中获取更多的利润,另一方面,推出新产品比利用现有产品能更有效地提高市场份额。利润和市场份额是企业追求的两个重要目标,它们的增加和提高能帮助企业的不断发展。

2. 开发新产品可以维护企业的竞争优势和竞争地位。为拥有消费者,占有市场份额,企业会运用各种方式和手段来获得竞争优势,开发新产品是当今企业加强自身的竞争优势的重要手段。

3. 开发新产品有利于企业更好地适应环境的变化。在社会飞速发展的今天,企业面临的各种环境条件也不断发生变化。这预示着企业的原有产品可能会衰退,企业必须寻找合适的替代产品。这就导致了对新产品的研究与开发。

保险产品是保险公司提供的一种服务,是一种体现风险保障能力的服务,是风险保障能力和服务形式的融合。在早期,一家保险公司往往只经营某一种保险产品,因此,不存在保险产品组合问题。随着保险业的发展,保险公司往往经营多种保险产品,保险经营也就成了保险产品组合的经营。

根据现代耗散理论的理解,保险产品组合的最初形态是自然的、混沌无序的,经营者对市场到底需要哪些保险产品以及某种产品需求的数量无意知晓,此时的供求平衡是通过外界环境(包括市场、政策、心理预期等)的非平衡相变来实现,使原本混沌无序的状态转变为一种稳定有序的状态,即使这样,保险业仍能实现基本稳定和发展。但是,随着市场的发展,特别是在市场竞争中,当企业提供产品的能力和水平成为竞争的首要问题时,自然的组合形态必然暴露出盲目、随意、波动的缺陷,放任自流的组合就难以适应市场发展的要求,人为地、有意

识、有目的地调节各种保险产品之间的量的比例和质的关系日益为经营者所重视，而计算机技术、信息决策技术等广泛运用和大大提高又使之成为可能。

保险产品组合对保险公司经营的意义是显而易见的。首先，组合开拓了产品的市场外延，挖掘了市场潜力，增加了产品的数量，重新调整了企业的市场份额；其次，合理规避和减少了产品的剩余风险，化解产品中的不确定因素，使大数法则的作用进一步深化，增强了经营稳定性；再次，可以改善组合结构，充分利用和发挥企业现有资源的重新配置以及组合的整体优势，在相当程度上促进保险产品创新；第四，提供更多的市场机会，消费者可以进入选择空间较大的“便捷商场”；第五，有利于扩大收益规模，提高企业最终效益。对我国保险市场而言，保险产品组合可以促使保险公司将更多的精力投入自身素质的提高，最大程度地挖掘国内市场潜力，促进经营观念转化，将竞争从单一的价格竞争转向产品和服务竞争，遏制无序的市场行为，最终提高市场主体素质。

4.3 湖南华安保险的品牌广告策略

首先，一般企业重视的是产品的销售，只要我的产品优于同类产品，加上经营得法，产品销售就不成问题；而保险是一种经济补偿制度，它借众家之力，聚社会资金，对因自然灾害、意外事故或约定责任造成的损失进行补偿，又由于双方当事人是依据保险法自愿达成协议而确立的保险法律关系，所以，它又是一种法律制度。其次，由于商品换代周转快，商品销售往往是短期行为，生产商品的厂家亦不大关心销售后的服务，而保险公司非常关心签约保单后的工作，在保险期内做好防灾工作，可以减少损失，保险期满后还要进行续保等。再次，顾客一般不关心生产商品厂家的情况，而对保险公司的经营状况，有无雄厚经济实力，有无偿付能力却十分关心。可以看出，生产商品的企业广告宣传，注重的是商品自身特点，对商品的宣传是一种短期行为；而保险公司的宣传，注重的是信用和声誉，它的宣传是一种长期行为。

公司的信用、声誉来源于保险“责任”。责任心的强弱决定信用的大小，“责任”拉近了保险公司与保户之间的距离，也增加了社会公众对保险公司的信赖。这点不仅引起各家保险公司的重视，而且不少公司在其经营理念中充分体现了“责任”。如：华安财产保险公司提出：诚信、稳健、创新、卓越理念蕴涵着“责任”二字。

这种内涵“责任”的企业理念，不仅深深反映了企业精神，也是企业服务宗旨、行为准则、经营管理、外在形象塑造等方面的重要基础。而华安财产保险公司最新提出的企业理念是：责任、专业、奋进。“责任”二字已明确排在第一位。不少保户就是与保险公司直接交往过程中，体会到保险公司的信用。所以说，不管保险广告宣传的表现形式如何，但它的内涵中要突出“责任”，这是保险行业特点所决定的。

4.3.1 品牌广告的诉求点

一个企业商品广告宣传是否成功,往往以是否促进其销售额增长为标准,是以经济效益为最终目的。在市场经济的条件下,广告宣传的投入要和宣传回报成正比,一般讲,广告效果=量(广告费)×质(广告表现)。该企业所表达的信息,在各种传播媒介上出现的频率与强度很充分,那么,其广告宣传效果必然提高,该商品的销售额马上上升,这在商品广告宣传上体现的十分明显。但保险广告宣传的经济效益体现不是直接的,中保财产保险公司在飞越黄河现场的巨幅广告,并没有使西安市分公司的保费立即增长很多,然而它所产生的社会效益是巨大的,它对提高公司的知名度,塑造公司的形象起了非常大的作用,它的社会影响力,将会对业务的发展起到促进作用,也必将会产生巨大的经济效益。因此,保险广告宣传成功的主要标志、最佳效果,应是其社会效益的影响大小,而不是取决于直接的经济效益,最终,它会提高公司的经济效益。

4.3.2 品牌广告策略制定的原则

保险公司是服务型行业,它需要得到大众的认可。所以湖南华安保险的广告宣传,注重的是信用和声誉,它的宣传是一种长期行为。

(1) 以任何媒体为广告主体。由于保险行业的大众化,因此广告更要广而告知。在媒体选择上,可以选用电视、广播、报纸、杂志等大众媒体,以宣传公司形象为主,也可附带介绍新产品性能、特点,宣传公司理念和核心价值,达到不断增强大众对湖南华安保险和旗下所属的保险产品的印象以至扩大湖南华安保险在湖南市场上的销售份额。

(2) 参加专业展览以展示和推介公司系列产品。参加专业的展览会展示公司产品有它独特的特点。第一,它的专业性很强,直接面对保险行业,全国各地保险行业的新产品开发部必须有人参加,是一次绝好的显示公司实力和展示公司产品的良机。第二,是直接与客户沟通的好时机,可以直接了解客户需求。第三,宣传公司产品,特别是新产品的宣传。广交会、各种贸易洽谈会上的国际货物运输保险宣传促进了国际货物运输保险业务的开展。

(3) 产品宣传彩页是广告的最好手段。湖南华安保险可以将各种产品制成精美的产品广告彩页,主要说明产品介绍、特点及其服务等。由于湖南华安保险在湖南有较完善的直销网络的优势,各地直销人员可以将产品彩页送至客户手中,且便于保存,这是一种有效的广告宣传手段。除产品广告外,还可以将其他一些相关湖南华安保险的宣传资料,如公司宣传册等送到客户手中,以不断加强客户对湖南华安保险的印象,提高公司品牌知名度。

(4) 充分利用网络媒体。网络广告是当今的重要的广告形式之一。湖南华安保险要充分利用网络这种形式进行网上宣传、网上市场调研、网上销售。首先要办好湖南华安保险的网站,充分显示湖南华安保险的企业形象、品牌实力、产品

特点等。同时应从技术上提高信息传播的速度，丰富网上内容，提高网站的点击率。第二，提高与客户交流的通道，包括网上销售、客户问题解答和索赔指南等。第三，有针对性的做一些网络广告。

（5）其他。湖南华安保险应辅助开展一些公关活动，如赞助体育运动、文娱活动、支持救灾等公益性事业，宣传公司的公众形象，还应制造一些良性的新闻事件如新产品开发、各级政府对公司的支持和关注、公司获奖等，通过这些新闻素材，间接地宣传湖南华安保险品牌，树立良好的公众形象。

第 5 章 湖南华安保险品牌竞争力战略的实施

5.1 创新湖南华安保险的营销渠道

5.1.1 保险业传统营销渠道的弊端

传统的销售模式主要是指员工的直接销售和代理人个人销售，包括直接邮递法和电话销售。这些传统方式存在着不少弊端：

(1) 销售成本。这种销售渠道主要适合简单、薄利产品的销售，因此需要销售大量的产品才能得到该项投资的回报。实际上，对于财产保险公司而言，要获得收益需经过好几年时间，而一些实力较弱的公司可能得不到任何回报。

(2) 销售力量。当前，一些保险公司代理系统的销售能力(在欧洲通常称之为直销力量)处于长期财务存活指标之下。虽然一些代理人做得非常成功，但在绝大多数情况下，他们只是整个直销中力量的一小部分，直销力量中只有 20% 的人真正产生销售业绩，这些业绩占了总业务量的 80%，这其实导致了一系列非常昂贵和低效的销售过程。

(3) 客户所有权。只要是单独运作的销售力量掌握着各自的客户档案，在客户所有权的问题上就会总是存在着争议。而新业务的归属总是掌握在代理人的手中，并非由公司控制。于是有一部分业务员会与公司谈价，甚至把业务卖给奖励费用较高的公司。

(4) 有权利的消费者。随着消费者保险知识越来越丰富，他们购买保险产品就越来越有信心，也就要求得到更多的选择、效用和服务。少数消费者热衷于通过电话咨询获得建议，而其余的大部分则未然。由此可以清楚看到，不需要告诉消费者他们该怎么做，他们希望能够做出自己的选择。

5.1.2 目前湖南华安保险营销渠道分析

过去由于险种较为单一，保险标的集中和保险业的独家经营，险种销售体现为固定型的点上销售，如固定的保险机构、办事处、代办点。固定的客户，固定的销售和保费收入渠道，无论是自营业务和代理业务均较为稳定。随着保险市场的发展，保险的收入渠道发生了根本的变化。原有的客户由于企业改组、改革和市场的竞争呈现出极强的不稳定性。

保险产品的销售是整个保险营销过程的重要环节，同时，它还是一个复杂的运作过程。保险产品的销售不是一个单线的流程。经济的发展使得客户基础日益复杂化，保险公司所提供产品和服务的范围也在扩大，这就要求保险公司有一个多层次的销售方法，以期扩大市场占有份额。在当今竞争激烈的保险产品和服务

市场中，单纯地依赖一种销售渠道是极其短视和自毁性的行为。

因此，保险公司试图通过产品组合的增加，使提供的产品和服务的范围不断扩大，营销策略和手段也随之变化。

(1) 按险种的性质和规模确定相应的展业方式和展业方法，如保费大户可由员工直销，分散险种可由营销员采取定额保单销售，建立多种方式的销售体系，使之与多样化的险种和多层次的市场需求相配套。

(2) 大力发展自营或直销业务，一旦支公司转变为展业职能的公司，就可以在现有的基础上细化和强化直销业务。对员工实行企业员工和代办相结合的管理及分配办法，以提高直销业务的比重，增强企业自身的经营实力。

(3) 巩固和发展多种代办业务。既要提高代办业务的质量，又要稳定代办员。同时还要适时地发展营销业务和经纪人业务，通过多种营销形式为保户提供服务。

(4) 以客户服务为基础逐步将优质客户转化为公司资源，以客户服务队伍加强售后服务及续保业务服务。

5.1.3 湖南华安保险建立一体化营销渠道的创新

公司将其它销售渠道简单地附加在原有的销售框架上通常是不够的，它只会导致各种销售渠道之间的潜在冲突。

为了在变幻莫测的市场中生存并发展，湖南华安保险需要熟练地将现有的各种销售渠道融合在一起，使它们的销售业绩都有所增长。这些销售渠道：

一是面谈，在传统的代理系统基础上增加专业销售力量的比例；

二是直接邮递法；

三是电话销售；

四是通过召开研讨会或深入工作场所进行销售；

五是相关团体的销售；

六是银行代理保险。

当然，还包括网络销售。它具有使销售范围变得很大的潜力，而其范围大小取决于安全水平，即保证客户资料的机密性所能达到的程度。

还有其它一些销售渠道正在准备筹划中，并将逐步开始在长沙地区使用，如商店零售保险——通过零售店来销售保险产品和服务。根据已建立的模式将各种销售渠道完全融合在一起，保险公司就能大量降低成本，提高销售能力。

将来的销售渠道一体化要求将客户放在整个销售系统的中心。通过各种销售渠道和责任的重新联合，以及一个崭新的一体化销售过程的产生，品牌产品的销售也将达到最大化。不管各种销售渠道的综合体是什么，湖南华安保险必须寻求合适的销售方式，以期不断增加客户数量，更有效地为客户提供服务。

以销售渠道一体化这种方式来经营，将会为湖南华安保险所面临的大量挑战提供应对方法。

(1) 增强销售人员的销售能力——将销售品牌产品的负担从代理系统转移出去, 并将电话销售作为销售品牌产品的主要方式, 能够使销售人员的销售能力存在巨大的增长潜力(假设提供的品牌产品有足够的数量和良好的质量)。此外, 可以将连续销售或服务责任转移给电话销售部门, 这样可以允许销售人员将更多的时间用在他所擅长的方面——推销上。现在欧洲有几个公司就是采用上述的品牌产品的销售方法, 来保证代理人最大限度地将时间用在与客户打交道方面。湖南华安保险在汽车消费贷款保证保险产品的销售过程中, 后阶段基本上采取的是这一销售方式。

(2) 降低销售人员的离职率——将销售人员的展业责任转移开来, 增加服务责任, 将销售人员的工资多元化, 而不是只与销售业绩这一个指标挂钩, 可以使销售力量更加稳定。

(3) 将销售渠道之间的冲突降到最低——将客户市场分为几部分, 采用不同的销售渠道为每一部分提供服务, 在适当的地方同时使用多种销售方法来销售品牌产品, 这将有助于将各销售渠道之间的冲突降到最低。

(4) 客户享受的服务增加, 但其价格不变或更低——对现有的汽车保险客户增加车辆代办年检、组织年检、代办年审、代办路桥费、养路费等增值服务。为财产保险客户设计风险管理方案, VIP 客户汽车的故障救援、上门维修服务等。

(5) 提高了保单的持续率——与客户接触的增多及改善后的服务有助于降低保单的失效率。特别是对未出现过索赔服务的客户和“孤儿客户”应作为公司资源加以管理。

(6) 客户的终身价值得到更好的实现——通过以下途径也可达到该目的: 通过与客户保持密切和长久的联系, 使客户在较早阶段购买新保单和增额保单; 或者提高客户的满意程度。利用公司的平台组织不同的客户俱乐部, 满足客户多方面、多层次的需求。

以销售渠道一体化这种方式来经营, 将会为保险公司带来财务上的好处。行业调查显示, 当电话销售成为品牌产品销售的主要方式, 展业和服务责任从代理系统转移出去时, 保险公司达到财务上的盈亏临界点所需的时间可以缩短一半。

5.2 制定并实施好顾客营销模式

5.2.1 湖南华安保险的服务营销困惑

改革开放以来, 西方市场营销学的引入为中国的市场营销发展起到了十分积极的推动作用。到目前为止, 传统的 4P 营销理论(产品 Product、价格 Price、分销 Place、促销 Promotion)也一直成为指导我国企业营销实践的主流理论。然而, 随着我国国民经济的飞速发展, 市场环境不断变化, 特别是面对知识经济的来临和世界贸易组织的加入, 传统的 4P 营销模式已经显得有些力不从心, 因为它

无法满足中国企业对品牌形象、服务水平和顾客关系等重要营销战略的更高要求。

面对国内外企业品牌实力的巨大落差和加入 WTO 后的挑战,国内企业尽管纷纷亮出了“打造民族品牌”旗号。但遗憾的是,传统的 4P 营销模式已经无法做到这点。在知识经济来临的今天,中国企业再也不能凭借产品生产、制定价格、批发销售和宣传促销取得显著的营销绩效,更不能以此获得企业品牌价值的提升。

正是因此,保险公司与中国的其他企业一样在历经了产品竞争、质量竞争和价格竞争之后,不约而同地将目光投向了品牌形象和服务质量的建设,于是,纷纷求助于各种新型营销或品牌设计技术。但另一方面,尽管近年来从国外传入的品牌营销、服务营销、一对一营销、关系营销、CIS(企业形象系统)、CRM(顾客关系管理)和 IMC(整合营销)等现代营销理论在一定程度上推动了我国企业的营销深化和品牌建设,但这些“细分式”的营销思想并不完全适应中国的市场环境,或者说它们最终也只能够帮助中国企业改善某一方面的局部的问题,而不能从整体上为中国企业带来营销绩效和品牌形象的本质变化。

因为,这些现代营销理论都是建立在一种高度发达和成熟市场环境基础之上的一种“细分式”营销理论,而当前的中国市场环境从总体上来说还与发达国家成熟市场存在着较大的差距。这种差距主要表现在我国目前的经济水平不发达,经济状况不平衡,市场环境不成熟,企业品牌基础不牢固,企业服务水平低下等等。作为保险市场来看,恶性价格竞争、高额手续费返还、“酒精保费”等情况更糟。更严重的问题还在于,面对众说纷纭、各执一词的现代西方营销理论,中国的企业家们又显得有些盲从。近年来,又在流行“CRM 热”,这种“热现象”实际上正好从侧面反应了湖南华安保险的这种迷茫和困惑——公司当前的营销工作应以什么内容作为核心?湖南华安保险怎样才能实现公司营销绩效和品牌价值的同步发展?

5.2.2 湖南华安保险顾客营销模式的结构体系

顾客营销认为,任何一个企业的营销活动,首先必须设计出一个能够令消费者满意的品牌形象,并将这种形象有效地传递给企业的目标顾客(知名度),然后才有可能促成顾客发生“购买行为”;一旦顾客发生这种“购买行为”之后,企业则需要以最优质的服务来“兑现”和“印证”顾客对这个“品牌形象”的期望,以保持对这种“良好印象”的维持和巩固(美誉度);最后,在这两者的基础上,企业才有可能通过“关系技术”发展更深层的“顾客关系和友谊”^[27]。

事实上,无论何种营销,无一例外都在追求企业知名度、美誉度和顾客忠诚度的高度统一和最大化。而当前流行的各种营销属于一种分划式的细分营销理论,它往往偏重企业整体营销的某一方面,因而不能实现这三者的最大化发展。

例如,“服务营销”从服务的角度将企业视为一个服务的主体,强调企业对内对外的全面服务系统的建构,其中,顾客服务是服务营销的核心内容。服务营销

在一定程度上能够获得较为理想的企业“美誉度”和顾客满意，并起到一种口碑的效果。但服务营销对于品牌的建设和传播却有着明显的缺陷。“关系营销”则是研究企业与顾客、分销商、经销商、供应商等建立、保持并加强关系，通过互利交换及共同履行诺言，使有关各方实现各自目的利益和长期合作。关系营销强调顾客关系的核心地位，并十分注重企业与顾客之间的沟通和互动的设计。实施关系营销可能获得顾客最佳的“忠诚度”。但是，关系营销和服务营销一样，也没有提供全面解决企业品牌建设的问题，同时，因为这种关系对象的多样性，也使得关系营销在不同对象、不同时间和不同地点的“传播一致性”变得更加难以把握。

事实上，任何一个品牌的品牌价值或是营销绩效的提升，都是通过对知名度、美誉度或忠诚度的向外延伸，因为这是影响到企业品牌和营销绩效的直接而有效的方法。同时，要想获得企业营销绩效快速提升的最佳发展方法就是保证这三个要素的同步（向外）扩张。顾客营销的优势在于，顾客营销的要素设计充分考虑和运用了“价值三角形”，并将每一个“营销要素”对应一个“绩效指标”，从而达到企业营销的最佳状态。

顾客营销将企业品牌建设的主要任务对应为提高企业的“知名度”目标，将服务质量提升的主要任务对应为企业“美誉度”目标，将建设顾客关系的主要任务对应为顾客“忠诚度”目标。正是这种营销要素与品牌价值要素的成功对应，使得顾客营销具备了“整合”的基础并且富有成效。

需要指出的是，顾客营销的观点认为，一个企业“美誉度”的形成并不是通过一两次公益事业或慈善活动就可以达到，如果企业的公益活动或慈善活动不能有效地与企业的目标顾客联系起来，这种活动同样会变得毫无意义或没有成效。因为任何一次善举和活动，都可能很快被人遗忘。顾客营销学认为，企业“美誉度”最重要的内容应当是通过企业的努力，保证顾客在购买和使用企业产品的同时能够产生一种“愉快的体验”。这种“愉快的体验”同样是有利于顾客，有益于社会的“善举”，更是构成企业“优质的服务”和“美誉度”的根本内容和手段，也是顾客关系深化的必要因素。

以顾客作为湖南华安保险一切营销活动的中心，有机地将公司的品牌形象、服务质量以及顾客关系结合起来，力求快速有效地实现湖南华安保险品牌知名度、美誉度和顾客忠诚度的全面发展，为企业与消费者构建一个稳定的、深入的、互利的顾客友谊和商业环境，最终实现企业价值和长久经营。

5.2.3 湖南华安保险顾客营销模式的实施

在顾客营销的要素中，“服务质量”是顾客营销的三大要素之一，但同时，“服务形象”也是“品牌形象”不可缺少的重要内容；“顾客关系”也是顾客营销的基本要素之一，但个性化的服务同时又是发展“顾客关系”的关键手段。因此，顾客营销要素之间的边界实际上是十分模糊，并且相互融合^[15]。其次，顾客营销要素的运

行模式并不是以时间、空间或是企业职能进行划分，而是依据企业品牌在顾客心目中的现有层次、地位和当前企业与顾客的关系状态的不同而展开。

(1) “建立品牌形象”，达成顾客购买。

在这种过程中，湖南华安保险的主要任务是通过品牌设计、品牌定位、品牌传播等一系列手段，将企业品牌形象传递给目标消费者，并不断刺激顾客的购买欲望。在这个过程中，顾客营销的主要目的是，尽可能以更快的速度让更多的消费者认识和了解湖南华安保险以及公司的保险产品。即我们通常说的提高“知名度”，因为这是企业占领市场份额的前提。当一个企业通过品牌传播的实施，使得一个消费者从不了解这个产品而发生购买行为，我们几乎可以认为，这个品牌传播是具有绩效的，也是成功的。重要的是，对于一个已经了解并购买了湖南华安保险产品的顾客来说，公司如果依然仅仅以和过去一样的广告等传播方式进行营销，传播一些顾客已经熟知的信息，这无疑是一种浪费，也不能起到积极的作用，因此，这种机械的营销方式将会导致公司营销业绩的下降。因此，顾客营销认为，在顾客发生购买行为之后，企业的营销重点应该从“品牌传播”转为“服务质量”。

(2) “提升服务质量”，赢得顾客喜爱。

在第一阶段，湖南华安保险通过品牌传播产生的“效应”，达到了让顾客“尝试购买”的目的。此时的湖南华安保险必须进一步对以前所传递的品牌信息和承诺进行兑现，并力求满足顾客需求和超越他的期望，以获得顾客“愉悦的购买感受”，从而真正认可和接受湖南华安保险的产品和服务。因此，顾客营销的重点应转变为“为顾客提供最优质的服务”，让顾客感觉到物有所值，甚至是超值。否则，一旦顾客产生出购买的不愉快情绪，或是与其期望值相差太远，这个顾客不仅再也不会购买湖南华安保险的保险产品，并有可能影响到他周围的朋友或是同事。这种缺少服务支持的保险产品，只能做“一锤子买卖”，而不可能获得顾客对保险产品更高的评价（美誉度），当然也不可能实现湖南华安保险的营销绩效和长久经营。

在提升湖南华安保险服务质量的过程中，我们不得不回答这样一个问题，即湖南华安保险是不是要不断地去超越顾客的期望？顾客营销的回答是否定的，因为不断地创新服务，超越期望可能会导致企业成本的增加。另一方面，虽然很多公司都将“超越顾客期望”作为公司的服务理念，但在营销实践之中是很难行得通的。首先不同环境、不同文化、不同地区的每一个消费者都具有不同的期望，所谓超越也只能是相对而言。其次，顾客的期望会随着顾客的经验而不断进步，永无止境。因此，“超越期望”是一件十分困难的事情。顾客营销强调的是一种“合适的服务”，而不是盲目的追求“超越”，当企业服务做到一定程度时，顾客营销的观点认为，应以“发展顾客关系”来稳定顾客，而不是盲目地“追求最

好”。

(3) 发展顾客关系，提高顾客“忠诚”。

当顾客对湖南华安保险的产品和服务基本满意的情况下，顾客会自然产生沟通和互动的要求，他们希望能够十分方便地直接与公司进行沟通，并能够得到湖南华安保险及时的反应。此时，顾客营销的任务是“如何加强与顾客的沟通和互动，强化这种已经建立起来的顾客关系，并将其深化成一种友谊和情感，以保持顾客的忠诚。因为在科学技术和信息技术高度发达的未来社会里面，产品和服务绝对领先的事例并不多见，此时，企业唯有从“关系”和“感情”上战胜竞争对手，才有可能永远立于不败之地^[5]。因此，湖南华安保险应建立不同范围的客户服务部、客户俱乐部，以湖南华安保险为平台形成一种客户与公司、客户与客户可互相支持的共享资源，分层次的召开顾客联谊会、恳谈会、征求意见会，组织不同层级的领导拜访和互访，有效提高湖南华安保险顾客的“忠诚”。

5.3 加强公司品牌竞争力战略实施

5.3.1 树立强烈的品牌战略意识

作为湖南华安保险的经营者，要通过学习现代保险理论知识，掌握和了解国内与国际保险发展的形势和趋势，审时度势，及时抓住机遇，实施和推进本企业的品牌战略。实施品牌战略，是现阶段，争夺市场份额，求得企业生存与发展的根本手段之一，更是保险业企业为国家、为民族做出应有贡献的一个途径。应从这样的政治高度和理念，树立起强烈的品牌开发战略意识，以高度的政治责任心和紧迫感来实施和推进本企业的品牌战略。

5.3.2 在市场准确定位的基础上确定战略品牌

保险行业通常经营的产品种类相类似，较单一。实施多品牌战略没有必要、也不可能去发展这么多的品牌保险产品。而是经过市场调查，从本企业的实际出发，开发一、二个品牌(通常一个品牌也就足了)。目前，全世界的大品牌也不过五百强，大企业集团也不过五百强。关键是在信息爆炸的今天，使保险产品越来越趋于同质化的情况下，开发的同质化保险产品，要体现出异质性。唯其这种异质性才是品牌开发的成功之处，关键所在。这一异质性是要根据市场的消费需求来开发的。从保险行业的特点来看，保险品牌的建设靠服务其异质性也主要体现在服务上，而服务的好坏需要公司全员共同努力，作为保险品牌的异质性，我认为主要体现在以下三方面：一是公司有雄厚的经济实力作保证，组织机构健全，服务网络完整；二是有上下沟通顺畅、市场反应迅速，贴近市场，符合实际的市场销售能力、产品开发能力、服务创新能力；三是有一支爱公司勤服务，团结奋进，有一个和谐友好工作氛围的员工队伍，这样，保险服务才会产生异质性从而形成湖南华安保险品牌的异质性。所有著名品牌正是开发到了这一在同类别产品

中的异质性才获得成功的。这一异质性就是跟着市场走。

5.3.3 通过资本运营加快发展速度

开发资金不足，可能是当前保险公司在实施和推进品牌战略中普遍遇到的问题。但不能以此为理由等待，更不能因此而放弃开发。发展保险行业通行的做法是运作资本经营，以加快品牌开发的步伐。资本运作的形式是通过兼并、收购、转让、特许经营、有偿使用等方式，嫁接和引进国际国内现成的品牌。创立品牌是品牌发展的初级阶段，经营品牌则是品牌发展的高级阶段。

从美国保险品牌的发展过程来看，已经历了创立品牌---经营品牌---买卖品牌的三步曲。我们不妨借鉴这个经验，实行品牌的资本经营。到底是运用资本经营去收购、兼并别人的品牌，还是将自己的品牌运用资本经营转让、有偿使用、特许经营出去，这要从企业的具体情况来确定。这里强调的是，要有资本经营的理念，懂得买一个好的有市场的保险品牌，就等于买到了一个好的市场。时下，这种品牌资本运作经营，在国际上已司空见惯，在国内也已屡见不鲜。

5.3.4 充分利用信息网实施组合经营

品牌一经开发，就要以最快的速度上网。因为现在是信息时代，通过高速信息公路，可以实现最快的组合经营。

其一，新开发的品牌迅速上网，不仅可以迅速进入新品推进的导入期，推广营销、拓展市场，还可大量节约必要的广告宣传投入，这种投入是开发任何一个新产品所必需的，而且是巨大的。因为上了网，这一投入节约了，而市场却开发出来了。而且是以最快的速度开发的。

其二，新产品信息上网，能以最广阔的视野寻求到更多的消费者。如果上了全球信息网络，那这个视野就是全球性的。寻求到的消费者越多，那么，组合营销的程度就越深，收效当然也就越大，湖南华安保险的知名度也会越高。

其三，随着信息网的普及，网上投保将成为销售的最佳渠道，而这又成为组合营销最直接的组成部分。所以，实施品牌战略，不可不运用信息网。

5.3.5 营造出优良的开发环境

(1) 保险公司实施和推进品牌战略不是轻而易举的事。除了公司的内部环境之外，还要有一个优良的外部环境。特别是在我国这样刚刚走向市场经济的条件下，过早地失去政府行为是不行的。保险公司实施和推进品牌战略要争取到政府的政策扶持。这是一定不可少的。首先要争取到保险品牌开发的资源优化配置。保险公司要将开发的品牌向中国保监会报告，争取到中国保监会及当地保监局在人、财、物等开发基本资源上的优化配置。当然这种政府行为的优化配置在目前

条件下，主要是请中国保监会及当地保监局进行牵线搭桥，如目前湖南公共消费场所的公众责任保险，湖南保监局指定由湖南华安保险为主开发，从而打下品牌开发的资源基础。

（2）争取到一个好的市场环境。通过中国保监会及当地保监局的协调，打破目前尚存在的行业保守、垄断、割据等“围墙”。而这种环境是实施品牌战略很忌讳的环境。只要这种环境不改变，品牌战略就难以成功。所以，保险公司在实施品牌战略时，一定要争取到政府有关部门的扶持，解决好这个开发环境问题。

（3）寻求法律的保护。品牌开发，是一个实实在在的知识产权，是知识经济。知识经济离开了法律的保护，不是被夭折，就是会流失。到头来辛辛苦苦一场空。所以，依靠政府的支持，营造一个知识产权的法律保护环境，将是实施品牌战略的一个十分重要的工作。

结 论

现代企业市场竞争已从微观到宏观、从浅层到深层影响到企业的经营效率，对企业参与竞争和赢得竞争的能力提出了更高的要求。企业品牌竞争力战略的制定，对企业保持自身的竞争优势，防御竞争对手的进攻有着重要的意义，并对企业的可持续发展起着至关重要的作用。

中国保险业的发展还处在初级阶段，当前保险业面临的突出矛盾，就是保险业的发展水平与国民经济和社会发展的需求不相适应。尽管近几年来，我国保险业保持了较快的增长速度，但这是在低水平上的高速度，国内保险企业仍然是一种粗放式经营。

随着保险业经营主体的不断增加，市场竞争日趋激烈，而国内保险企业之间的竞争手段仍然非常落后，主要是恶性的价格竞争，市场销售费用之间的竞争。保险市场的违规经营现象比较严重，产品误导问题比较突出，弄虚作假屡禁不止，公司信用有所下降。保险业存在着法制观念淡薄，效益意识不强，内部管理薄弱等深层次问题。

按照保险市场开放的时间表，加入 WTO 后对中国保险业的影响最终会到来，市场完全开放后，中国保险业将面临一场严酷的国际竞争。因此，作为以诚信立身的保险业，应不断加强品牌意识，高度重视品牌战略和品牌竞争力。

当前保险行业的价格竞争是暂时的，这也是必然要经历的过程，现在正是考验各保险公司的整体实力和能力的时候了。将来的竞争一定是品牌的竞争，因此，湖南华安保险必须全方位地考虑品牌竞争力营销战略的实施，全面实施品牌定位策略、产品策略、品牌广告策略和品牌营销整合策略等，不断提高湖南华安保险的品牌形象，保证品牌不断增值以避免价格战等低水平层次上的竞争。

湖南华安保险品牌竞争力战略的制定，对公司保持自身的竞争优势，防御竞争对手的进攻有着重要的意义，并对公司的可持续发展起着至关重要的作用。

由于保险是面对大众的服务行业，因此客户是保证品牌营销战略实施的重要环节。以前湖南华安保险以服务营销为主导，通过近四年的努力，在湖南地区建立了一定的知名度，但市场占有率仍不敌人民保险和平安保险。经过调整品牌战略，实行“顾客营销”，继续发展客户关系，提高客户“忠诚”，通过完善一体化营销渠道，扩大市场占有率。截至论文完成时，在市场上已增至 7 家财产保险公司的情况下，湖南华安保险的市场占有率以签单 2 亿多元的销售成绩稳居湖南市场第二位。

因此，对于中国的保险企业来说，面对日益增多的保险主体和激烈竞争的

保险市场，根据市场运行中的实际情况总结经验，结合市场营销理论、品牌竞争力战略理论、企业文化理论、人力资源理论、财务管理理论、现代企业理论、信息理论等多领域的知识分析问题，摸索保险业竞争力、品牌战略和可持续健康发展规律，建立一套科学合理的管理体系，是完全有必要的。保险企业应加强自身核心竞争力的培养，积极实施品牌竞争力战略，正确处理好质量与数量、速度与效益、长期与短期、社会责任与企业利益的关系，把品牌竞争力建设放在首位，以服务营销开拓业务，以诚实守信发展业务。在机构网络的建设上，应采取先设立理赔服务点或联络处（委派制），当市场开始认同公司品牌后，再组建机构开展业务的品牌竞争力战略发展模式。

参 考 文 献

- [1] 张爱明等编著. 最新保险市场开拓和业务操作技巧实务全书. 中国经济出版社, 1999
- [2] 约瑟夫. 莱波拉, 苏珊. 戴维斯, 莱恩. 帕克(英)著. 品牌策略新观念. 中华工商联合出版社, 2004
- [3] Aaker, Jennifer, Dimensions of Brand Personality. Journal of marketing, 1997, 34 (8):347-356
- [4] 李光斗著. 品牌竞争力. 中国人民大学出版社, 2004
- [5] F. Joseph Lepla & Lynn M. Parker (美) 著. 品牌整合战略. 西南财经大学出版社, 2003
- [6] 2004 中国保险年鉴, 中国保险监督管理委员会, 2005, 4
- [7] 郑宗成, 汪德宏, 姚承纲著. 品牌知行-微观品牌管理和研究. 中山大学出版社, 2004
- [8] Loken, B. and D.R. John. Diluting Brand Beliefs: When Do Brand Extensions Have a Negative Impact?. Journal of Marketing, 57(july), pp.71-84, 1993
- [9] 秋水著. 品牌是剑-主导企业竞争的核心力量. 中央编译出版社, 2003 年
- [10] 顾松林, 菲利斯(美)编著. 品牌与顾客关系大解析. 上海远东出版社, 2003,
- [11] 浦楠主编. 打造品牌. 中国纺织出版社, 2004
- [12] 亚瑟·A·汤姆森, A·J·斯迪克兰迪(美)著. 战略管理-概念与案例(第十版). 北京大学出版社, 2000
- [13] 杨光, 赵一鹤著. 品牌核变-快速创建强势品牌. 机械工业出版社, 2003
- [14] 杨礼茂. 新经济背景下企业营销新理念. 市场研究, 2002, 7(2)
- [15] 范云峰著. 客户-如何开拓与维系客户. 中国经济出版社, 2004
- [16] 菲利普·科特勒(美), 洪瑞云. 梁绍明等著. 市场营销管理(亚洲版·第二版). 中国人民大学出版社, 2001
- [17] 加里·德斯勒(美)著. 人力资源管理(第六版). 中国人民大学出版社, 1999
- [18] 李政权著. 弱势品牌营销. 浙江人民出版社, 2004
- [19] 戴维·贝赞可, 戴维·德雷诺夫, 马克·尚利(美)著. 公司战略经济学. 北京大学出版社, 1999
- [20] Aaker David A. Building Strong Brand. New York: Free Press, 1996
- [21] Keller, Kevin lane. Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity. Englewood cliffs, NJ. Prentice Hall, 1998

- [22] Dyson, P., Farr, A., Holis, N. Understanding, Measuring and Using Brand Equity. *Journal of Advertising Research*, 1996, 36 (6): 9-21
- [23] Low, G. S. & Fullerton, R.A. Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation. *Journal of Marketing Research*, 31 (May), pp.173-190, 1994.
- [24] 晁钢令. 新经济 新营销 新观念 . 市场营销导刊, 2004,1(专刊)
- [25] 吴宪和. 把营销做成文化. 市场营销导刊, 2004, 1(专刊)
- [26] 徐源. 成功的销售管理是企业生存的命脉. 市场营销导刊, 2002, 8(4)
- [27] 晓飞. 多种组合赢市场. 现代营销-经营版, 2004,1
- [28] 李笑楠. 小企业与服务品牌. 东北财经大学工商管理学院, 116025
- [29] 中国保险业 IT 应用与市场研究报告, 计算机世界报, 2003 1:C2、C3、C4、C5
- [30] 2003 中国保险年鉴, 中国保险监督管理委员会, 2004, 4

致 谢

首先我要诚挚感谢我的导师曾德明教授。我的硕士论文从论文选题、拟定提纲到论文撰写、修改定稿，整个过程都得到了曾德明教授的悉心指导和帮助，两年来我前进的每一步都凝聚着导师的心血。从师两年，导师严谨的治学态度、渊博的学识、高尚的品格以及对学生的谆谆教诲，足以使学生受益终生。

我要感谢所有教导、帮助过我的湖南大学工商管理学院的老师和同事，陈收教授、谢赤教授、单汨源教授、舒强兴副教授、熊正德副教授等，他们都曾对我的论文写作给予了热情的关注，并提出了许多宝贵的意见和有价值的信息。

特别要感谢百忙之中参与我论文选题答辩及论文答辩的各位专家和评委老师，姚德权教授、孙耀吾副教授、吴文华副教授以及校外评审专家中国二十三冶建设集团公司执行总裁、总经济师宁和球先生。

最后，我要感谢我的家人：贤淑的爱人、可爱的儿子、慈爱的岳父岳母、年迈的父母亲和亲如手足的兄弟姐妹。他们给予了我无私无尽的爱，他们是我生命中温暖的阳光。

.....

正是你们，我的老师、同学、同事、朋友，亲人给予了我太多太多，才让我能够顺利地完成了学业，你们给予我的那一份爱、那一份情，实在是太厚重，以至情重不言谢！我所能够做的就是把她好好地保存和珍惜，一直到永远！

任剑辉

2005年4月22日星期五

附录 A 攻读学位期间所发表的学术论文

- [1] 任剑辉. 浅析华安保险公司的顾客营销模式. 财经理论与实践, 2005, 3 (增刊)