

论保险产品创新的 战略监控及核心后援系统的完善

李开斌

摘要:在现代保险市场上,产品创新如果仅仅是停留在产品设计层面,是难以取得成功的。为了实现从产品创新到市场实现的飞跃,保险公司必须更为注重产品创新战略监管及其核心后援。目前,在中国产险公司产品创新战略监控中,重点是要建立良好的战略监控模式、有效的战略管控工具、有效的过程控制、有效的战略监控指标体系。而在产品创新战略监控的核心后援上,重点应建立和完善执行型文化和客户资源管理体系。

关键词:保险产品 创新 战略监控 文化 客户资源管理

当今世界保险市场上,无论是保险公司之间的竞争,还是保险公司与其他金融机构之间的竞争,都日益激烈,无论是大的保险公司还是小的保险公司,都面临着生存和发展这两大主题。没有持续创新的能力,就难以在市场竞争中生存和发展,也难以在竞争中保持理性。产品创新是保险公司所有创新中最基础的也是最核心的部分。离开了产品创新,难以从根本上拉动保险需求,难以使保险产品结构升级,也难以使保险公司的核心竞争力提高。在保险产品创新上,目前中国的产险公司明显落后于寿险公司。为了使保险产品创新走向市场实现,从战略监控的高度,该如何把握?本文拟对产险公司的情况作些探讨。

一、保险产品创新战略监控模式

衡量产品创新是否成功的最终标准是创新产品价值的市场实现。创新的产品即使在技术上很先进,理论上很超前,也未必能得到市场的认同。要想使产品创新成功,必须对从产品设计到创新产品价值的市场实现的全过程进行有效的战略监控。在目前保险竞争日益激烈的市场环境下,有效的产品创新战略监控模式至少包括以下三大要素:

第一,建立以战略管理为中心,实行目标管理、过程控制、监督检查、绩效评估、有效纠偏、螺旋升级的战略监控模式。

战略管理是产品创新成功的灵魂,它通过对现有环境和未来环境的可能变化的总体把握,站在公司发展战略的高度,指明产品创新的方向。以战略管理为中心,就是指对产品创新从战略的高度进行规划、设计和有效监控,战略管理部门是产品创新走向市场实现这个系统工程的总设计师和总执行官,对这个系统工程的关键过程和关键指标进行有效的监控与纠偏。

所谓过程控制,包括两层意思:第一,在战略层面,对产品创新这个系统工程所依赖的所有重要过程,如产品设计这一前台部分,客户资源管理、财务管理、两核管理、投资管理、信息系统管理直至客户关系管理、执行型文化的建设等后援环节,通过不同的战略指标和战略监控方式进行有效的控制;第二,在运行层面,由具体的职能部门对这些环节进

行有效的监控。其中,产品设计部门是产品创新的具体设计师;客户资源管理部门是创新产品被市场认可并在市场中得到发展的先行官,这两个部门分别为产品创新走向市场实现的左右手;而两核管理和投资管理部门分别是产品创新走向成功的左右脚,它们在很大程度上决定了创新产品是导致公司前进还是倒退以及这种运动的速度和质量;财务管理部门是产品创新到市场实现这个系统工程的无形指挥官;执行型文化则决定了整个战略管理过程及整个具体的运行过程控制能否高效和到位。

第二,有效的战略监控工具。从产品创新到市场实现战略的实施,需要有效的适合公司状况的战略监控工具来配套,从而保证过程运行的高效,保证过程控制、监督检查、绩效评估、有效纠偏、螺旋升级的到位。在有效的战略监控工具中,标准化的战略管理流程、关键风险控制点、战略监控指标体系、战略指标预警与纠偏体系、平衡积分卡是关键。标准化的战略管理流程有利于执行能力的提高,对关键战略风险控制点的监控有利于抓住关键问题,战略监控指标体系的建设有利于正确评判和监控产品创新活动,战略指标预警与纠偏体系的建立有利于及时发现问题并进行纠偏,平衡积分卡体系的建立则可将各种不同的考核指标在同一水平上进行量化比较,并且内容可以涉及到与产品创新相关的各个层面。

在标准化的战略管理流程和关键战略风险控制点上,产品创新的内控制度、财务垂直下派管理制度、以客户需求为导向的业务模式、以客户管理为中心的保险产业链价值延伸模式、以事业部制为核心的产品管理模式或客户管理模式的组织架构、分险种或分事业部制的独立核算制度、全面预算制度、两核垂直管理并与客户资源管理平行分权和交叉检查的制度、机构退出机制、稽核制度的建设是关键。其中,客户资源管理与两核管理的平行分权和交叉审核的机制,使两核监控能够与产品推广、市场拓展、客户维护、客户价值的深度挖掘达到最佳的配合效果,使得分险种核算、分销售渠道核算能够与分客户类型甚至分单个的客户的核算有效地结合,使两核控制与客户资源管理相互交融,使得以客户为中心的风险控制、价值评定、决策支持管理模式能够实现,从而有效

地支持产品创新走向市场实现。

战略指标预警与纠偏体系是对战略监控指标体系建设的进一步强化。在预警与纠偏体系的建设中,纠偏的范围、各项战略指标的偏差容忍度、各项偏差之间的逻辑和数量关系、纠偏的层次性、纠偏的周期性、纠偏的方式、纠偏的时间效果要求、应急方案等,是关键内容。纠偏范围既包括产品设计的纠偏,也包括与产品设计相关的各项后援系统的纠偏。战略指标的偏差容忍度和各项偏差之间的逻辑与数量关系,决定了纠偏的层次性,即单项指标和总体指标是正偏差还是负偏差;在正偏差中,单项指标和总体指标是优秀、良好还是正常;在负偏差中,是轻度偏差、中度偏差还是重度偏差。与之相配套,对于不同层次的偏差,分别推行战略监管员质询制度、战略监管员实地监管制度、专项纠偏制度甚至是接管制度或者是机构退出制度。在纠偏的周期性、纠偏的方式和纠偏的时间效果要求上,应按月度、季度、年度进行专题性的、常规的、多角度的偏差分析,指出纠偏内容,提出采用什么办法在规定的时间内达到预定的纠偏效果,并进行跟踪检查。

为了防止产品创新失败,应保持对市场高度的敏感性,针对可能的竞争者反应、主要的环境变化、公司可能出现的危机和实施过程中可能出现的问题,及时准备应急方案,尤其是在产品创新的战略目标出现偏差、计划编制基础发生重大变化、创新产品本身可能累积巨大的系统风险时,应急方案就更具有决定性的意义。应急方案应该是能适应市场环境变化和核心竞争力变化的动态方案,应与时俱进,不断滚动修正和调整,而不是一劳永逸的静态的应急方案。

第三,有效的过程控制工具。如果说有效的战略监控工具从战略层面上保证了从产品创新到市场实现的可能性,那么这种可能的实现程度和实现效率,在很大程度上还依赖于各个具体的运行层面的过程控制。因此,产品创新的具体过程监控及其监控工具,就成为战略监控工具的基础。

在产品设计创新这个环节的过程监控中,监控的重点包括:产品创新的原则、目标创新产品和产品谱的具体定位及其内部结构、产品纬度的正确分析、标准化的产品构件及其组合的逻辑规则;产品创新的精算数据基础与精算方法;产品创新策略、产品创新渠道、创新产品与销售渠道的配套和风险监控、客户资源管理等核心后援的对接状况。过程监控环节主要包括客户资源管理环节、两核管理环节、财务管理环节、投资管理环节、客户关系管理建设环节、执行型文化环节。

二、保险产品创新战略监控指标体系

从产品创新走向市场实现,既需要产品设计成功,又需要与产品创新配套的各个层面的后援保障的有效配合。如果创新产品的价值不能有效地实现,那么产品设计既可能是成功的,也可能是不成功的,这要看是产品创新的后援支持系统出了问题,还是产品设计本身出了问题,或者是它们之间的协调出了问题。因此,产品创新战略监控指标体系必须从战略的高度,涵盖从产品创新到市场实现的关键过程的核心内容,这样既有利于判断产品创新是否总体上成功,又有利于分辨出是哪个环节做得不到位或者是罪魁祸首。由于战略监控指标是为战略目的的实现服务的,因此,它一般是与战略目标关系重大的指标,而不是产品创新的各个环节的过程控制指标的简单汇总。

产品创新战略监控指标体系包括三方面的指标,一是产品设计层面的指标,二是产品创新的效益层面的指标,三是产品创新的核心后援支持层面的指标(见表1)。由于战略监控指标是为战略目的的实现服务的,因此,它一般是与战略目标关系重大的指标,而不是产品创新的各个环节的过程控制指标的简单汇总。

表1 保险产品创新战略监控指标体系

考察层面		具体指标
产品设计层面的监控指标	能否有效地控制系统风险	(1) 产品及产品谱结构是否与公司的目标市场及其潜在客户的特点相适应 (2) 精算尤其是长期业务和投资分红型业务的精算是否正确 (3) 创新的产品是否违规甚至违法
	正常状况下能否为创新产品的市场实现打下良好的基础	(4) 是否形成与竞争对手同构性小、替代性差的产品谱 (5) 创新产品与销售渠道是否配套以减少销售成本和提升销售效率,与退保处理是否连贯防止系统性的退保风险 (6) 在价格管制条件下,创新产品本身是否能在较大的范围内具有针对特定的风险状况的价格自动调整功能,尤其是与其他公司的产品不同的价格调节功能和价格调节范围
产品创新效益层面的指标		(7) 承保利润率与承保利润 (8) 现金流量贡献度 (9) 保费完成率与市场份额
产品创新的核心后援保障层面的指标		(10) 是否形成了执行型文化 (11) 是否存在系统性的误导行为或能导致系统性风险发生的误导行为 (12) 资产与负债的匹配能力和匹配效果 (13) 销售渠道的宽度及其对创新产品的有效性 (14) 客户资源的利用程度和维护程度

在产品设计层面的监控指标中,尤其应关注能否有效地控制系统性风险,以及在排除了系统性风险后的正常状况下产品设计为创新产品的市场实现是否打下良好的基础这两个方面的指标。前者包括:(1) 产品及产品谱结构是否与公司的目标市场及其潜在客户的特点相适应;(2) 精算是否正确尤其是长期业务和投资分红型业务的精算是否正确;(3) 创新的产品是否违规甚至违法。后者包括:(4) 能否形成与竞争对手同构性小、替代性差的产品谱;(5) 创新产品与销售渠道是否配套以减少销售成本和提升销售效率,与退保处理是否连贯以防止系统性的退保风险;(6) 在价格管制条件下,创新产品本身是否能在较大的范围内具有针对特定的风险状况的价格自动调整功能,尤其是与其他公司的产品不同的价格调节功能和价格调节范围。

在产品创新的效益层面的指标中,重点包括:(7) 创新产品的承保利润与承保利润率。其中,承保利润既要扣除实际投资收益与预定对消费者承诺的保证收益之间的差额,也要充分考虑各种再保险因素对利润的影响。同时,无论是对趸缴保费业务还是分期付款业务,也无论是长期业务或短期业务,都要在365分法的基础上,按照权责发生制的原则,正确计提各种准备金和进行费用摊销;对于储蓄/投资分红业务,应根据精算假设的实际变化对账面利润不断进行调整和进行敏感性分析。值得指出的是,尽管含风险调整的创值(EVA)和创值率是立足于股东价值最大化对公司创造新价值能力进行综合评估的核心指标,但保险产品的风险调整因素难以确定,而且不同风险程度的产品风险因子也已反映在产品定价中,再加上产品创新在公司的创值和创值率中的贡献也难以确定,因此我们仍倾向于采用创新产品的承保利润与承保利润率代替创新产品的EVA指标;(8) 现金流量贡献度。现金流既是公司存亡的基础,也是对现代保险业极为重要的投资收益能否实现的基础;(9) 保费计划完成率与市场

份额。

在产品创新的核心后援支持指标中,应重点考虑:(10)是否具有好的执行型文化;(11)是否存在系统性的误导行为或能导致系统性风险发生的误导行为;(12)资产与负债的匹配能力和匹配效果;(13)销售渠道的宽度及其对创新产品的有效性;(14)客户资源的利用程度和维护程度。

三、建立执行型文化：急待改善的战略监控核心后援之一

从战略的角度讲,执行型文化的建立和完善、客户资源管理体系的建立,是产品创新战略监控的核心后援系统,也是产品创新战略监控的核心内容;从现实的角度讲,它们是民族保险业还没有真正做好而急待完善的内容。

企业文化的核心不仅包含理念、抱负和责任,更包含执行。杰克·韦尔奇在管理过程中以铁腕著称,甚至被称为冷酷无情,实际上这只是通过强制性的手段把现实主义注入到通用公司管理的各个流程之中,并以此建立一个注重执行的企业文化,从而使公司的基业长青,而他自己也为世人所认可。

从直观的角度讲,执行型文化必须解决三个问题,即我们在哪里?我们的问题在哪里?我们怎么去实现目标?值得注意的是,执行型文化不是一个简单的服从甚至是盲从的概念,执行型文化强调的其实就是将可以实现的战略、可以保证战略实现的运营流程、能保证有效执行战略和运营流程的人员三者之间进行有效的结合,它将高度一致的行为标准、详细的行动计划、严格的执行纪律、严格的绩效考核、团队持续的执行能力、反复的结果检讨作为自己的基本特征。因此,只有注重执行的企业文化,才可能在战略和运营流程的制定中实事求是,使产品创新的各个层面的后援保障措施得到保证,也能有效地解决和消化公司的瓶颈问题,并发挥“指头效应”优势(即充分发挥自己已具有的优势);只有注重执行的企业文化,才可能有效地协调员工,团结一致,将执行理念融入到知、行、果的每一个环节,使员工养成爱打硬仗的习惯并在战略的实现过程中学会如何打硬仗,创造性地运用企业资本和核心技能,产生强大的创新能力,使创新的成本最小,使创新的动态升级能得到保证。反之,缺乏执行型文化的公司,人人以自我为中心,无法使产品创新升华到市场实现,无法形成合力,即使是单方面的创新侥幸成功,也难以与其他方面的创新进行有效协调,更难以形成持久的聚合力量,产品创新战略也就难以实现。

在金融保险业产品创新中,执行型文化更加重要。从行业上讲,金融保险业是高风险企业,任何一点疏忽都可能导致严重的后果,高风险要求更严格的纪律和更彻底的执行力;从客户的角度上讲,客户比以往任何时候掌握更多、更全面的信息,对服务品质的要求越来越挑剔,对产品和服务的标准及一致化要求更严格;从竞争者的角度上讲,金融保险业的产品、技术、商业模式的任何创新在短期内都可能被快速模仿,越来越难以形成竞争优势。各种传统上被认为是企业竞争优势形成中的重要因素,在现代竞争优势的形成中的重要度在发生巨大的不利的变化,而执行型文化的重要性却越来越大(见表2)。只有一个纪律严明、拥有卓越执行能力的团队,才能建立不可模仿的包括保险产品创新在内的各种竞争优势。巴顿将军曾说,一流的计划加二流的执行不如二流的计划加一流的执行。事实上,国际著名跨国公司的执行型文化在其各种创新活动中,就起了重要的作用(见

表3)。

表2 各种因素在现代企业竞争优势形成中的重要程度

	明星企业的优势运作	对竞争优势的重要程度
市场规模	拥有全球化规模和扩张技术	先入者不一定成功,往往后来者居上
核心技术	IT、管理平台及产品开发能力	这些技术被取代所需时间不长
资本	雄厚资本实力	只是企业竞争力条件之一
品牌	百年国际化知名品牌	新公司不断产生,百年品牌可在一夜毁掉
人才	人才整齐,素质较高	只有在合适的文化下才能发挥作用
一致性标准	形成一套行之有效、高度一致的标准和流程	一致性标准是执行型文化的基础,使创新活动低成本地保持高效,并创造品牌
严明纪律	严明的组织纪律和考核制度	能形成一致的、良好的行为习惯,从而影响文化
卓越执行能力	将计划落到实处、保持规范的执行能力	是执行型文化的关键,能建立团队协作精神和团队执行能力

资料来源:根据平安集团马明哲演讲稿修改整理。

表3 部分已进入中国市场的著名跨国公司执行型文化的效果

	行业	执行型文化的影响方式	影响的结果
ING	保险业	由65人在台湾做了一套完整的发展策略和制度	在上海所有部门严格推行和定期检讨,人均产能超过友邦而成为上海最大外资保险
AIG	保险业	全球绝对一致的管理流程和标准	20年来利润持续稳健增长,成为全球金融机构市值最大的、利润率最高的机构
麦当劳	快餐业	采用麦当劳标准管理手册,所有连锁店执行	品牌享誉全球
沃尔玛	零售业	采用Wal-Mart全球一致的采购、配送、仓储、店面管理系统	每一家超市都能保持与全球一致的效率和低成本

资料来源:根据平安集团马明哲讲话稿修改整理。

四、完善客户资源管理体系：急待改善的战略监控核心后援之二

随着保险市场竞争的加剧,客户忠诚对保险公司利润的影响远比市场份额重要,保险公司吸引一个新顾客的成本要比保留一个老客户高出很多,特别是销售需要多年才能分摊掉前期费用的长期保险产品时,这种影响就更为明显。同时,现存客户还可对潜在客户的投保倾向产生影响。因此,从产品创新到市场的持久实现,依赖于客户忠诚度的建立,而这种忠诚度的建立,又在很大程度上依赖于客户在保险消费过程中得到的价值或效用的有效提升,依赖于对公司与客户间发生的各种关系进行有效管理的客户关系管理体系的建立。其中,客户资源管理体系的有效建立和完善,是客户关系管理前台最重要的部分,是客户关系管理的基础,也是从产品创新到市场实现的核心后援。

在客户资源管理体系的建立和完善上,应以创新管理和整合资源为手段,重构以客户为中心的营销机制、服务流程和考核机制,实现客户资源信息公司化、客户资源维护系统化、客户服务平台标准化、客户资源分级服务差异化、客户资源价值提升最大化,最后将精力集中于终身价值高的客户和最具成长性的客户身上,使客户能得到有效的价值增殖,变潜在目标客户为现实客户,变个人客户为公司客户,变普通目标客户为忠诚客户和黄金客户,为产品创新的市场实现创造条件。客户资源管理体系的建立和完善,尤其应注重解决以下八大问题(见表4),以下分别论述。

表 4 客户资源管理体系的建立和完善的要点

序号	内容
1	建立以客户为导向、以效率为客户资源管理模式
2	建立动态的不断优化的适合不同分支机构实际状况的客户价值贡献度和忠诚度的标准划分,并确定其目标市场
3	完善客户资源数据信息的整合管理
4	构建不同层级的标准化的服务内容,并建立有效的服务平台
5	建成以客户为中心的动态营销机制,实施全系统不同层级的客户经理制
6	完善中介管理制度
7	建立客户资源内部竞抢协调机制
8	建立客户资源管理的考核控制机制

第一,建立以客户为导向、以效率为客户资源管理模式。

在客户资源的分类中,首先应按客户和按产品这两个纬度进行分类,在这两个纬度内部,又可进行不同的细分(见表5)。在对客户类型和产品类型进行了划分之后,可以在各类客户与各类产品之间构成根据需求所决定的N维矩阵,N的取值决定于为了达到创新产品的市场实现这个目的而所作的客户类型、产品类型、销售渠道等各个大的层面的分类数量以及在这么大的分类项下是否再做更多的细分。与这种N维矩阵相适应,一方面可建立不同的公司组织模式,如是采用职能制还是事业部制或者是半事业部制的模式?在事业部制中是采用以产品为主导还是以客户为主导的分类?另一方面,也可对不同的产品、客户和销售渠道采用不同的管理模式,如集中管理模式、扁平化管理模式、交叉管理模式,并可采用不同的服务模式和不同层级的客户经理制模式与这种管理模式相对应。

表 5 按客户和按产品分类的客户资源分类表

纬度	纬度细分	客户类型	客户类型举例
按客户分	按是否提供保费分	直接客户	公司产品的现有客户和潜在客户
		间接客户:能带来直接客户的各种合作伙伴	保险代理人和经纪人、共保公司、公司管理或控制的直销机构
	服务供应商:为被保险人提供服务平台的各类供应商	公估公司、产品设计或数据提供机构、车会、汽车俱乐部、加油站、救援公司、投资服务机构	
按产品类型分	按客户的价值贡献度和忠诚度	战略客户 黄金客户 重点客户 一般客户 需重点改善的客户 淘汰客户	
	按客户获得的来源分	直销客户 代理客户	
	按产品的功能分	保障型产品 投资型产品 管理型产品	
	按保险期限长短分	短期保险产品 长期保险产品	
	按产品适合的销售渠道对产品划分	标准化批发化产品 直销产品 代理产品	

客户资源管理的组织模式的发展趋势,必然是以某种客户类型为主导,在此基础上,在保证产品创新成功的前提下,根据产品、销售渠道、客户特征之间形成的矩阵关系,在高效运行的基础上根据实际情况采用交叉化、扁平化或者是集中化的监控模式。由于个人和法人在需求上一般截然不同,在其他方面差异也很大,因此,在客户资源管理部门中一般应先对私人业务和法人业务部门进行分设。

第二,建立动态的不断优化的适合不同分支机构实际状况的客户价值贡献度和忠诚度的标准划分,并确定其目标市场。

建立动态的不断优化的适合不同分支机构实际状况的客户价值贡献度和忠诚度的标准划分,并确定其目标市场,才能保证创新产品价值的市场实现,才能适应公司动态发展的需要。与之相配套,建立管理分类规则,如客户分类规则、客户升降级规则、渠道客户信用度规则、客户满意度规则、大客户识别规则、黑名单客户识别规则、流失客户原因规则,并定期对客户层级进行调整。

第三,完善客户资源数据信息的整合管理。

在客户资源数据信息的整合管理中,必须建立客户资源信息的收集、维护、完善、真实性保证、保密、查询、权限管理、共享、决策机制。对于客户资源的初始信息管理,可建立出单前新建录入、承保模块资料自动转入、理赔模块资料自动转入、维护及各种服务阶段录入、财务模块资料转入、准客户档案信息转入等六个接口。在客户经理制下,应通过客户经理的日志填报制度、定期报告制度、例会制度、大客户立项制度、客户档案管理制度等渠道完善信息来源。

第四,构建不同层级的标准化的服务内容,并建立有效的服务平台。

构建与客户类型分级、客户获得类型、产品类型、销售渠道等综合因素相对应的不同层级的标准化的服务内容,并建立有效的服务平台。在同一类型的客户的服务内容和流程的建设上,必须注意标准化、规范化、程序化建设,否则就不会有执行力,不会产生公司品牌,也不可能为客户满意。但是由上述四个不同纬度标准(当然还可以更加细化)构成的不同客户的服务要求是不同的,加上免费的服务是有限度的,因此,不同层级的客户的服务内容应不同,重要的是应开展有针对性的服务和让客户感到恰到好处的服务。没有针对性的盲目服务、不计成本的免费服务,都难以使产品创新持久地走向市场实现,更难以使服务和产品创新有针对性地持续升级。

在服务平台的搭建上,在条件允许的情况下,应多利用社会化的中介力量,实行专业化的分工与合作,这是因为:(1)保险法规目前不允许保险公司从事诸多的与保险本业相关性不大但是客户又需要的业务或者是保险公司愿意开展的客户也需要的附加值高的业务;(2)专业化的发展方向使得保险公司在某些服务领域不具有优势,即使保险公司追求以“解决问题者”的面貌出现在高端客户面前,也不是指事事都由保险公司亲自去完成,更重要的是客户的感受。当然,作为保险公司,必须对哪些是自己的核心资源、哪些是自己不能外泄的资源、哪些是自己的优势项目、哪些是可以外包或者是分阶段外包的项目,有一个清醒的认识;(3)在与专业化的中介服务机构合作时,客观上也能对市场上不合理的垄断服务进行有效的替代和冲击,并有效地利用这些合作中介机构的销售网络或其他资源。

第五,建成以客户为中心的动态营销机制,实施全系统不同层级的客户经理制。

动态营销机制是指为了达到最佳的客户资源挖掘和维护效果,运用宣传、客户、产品、服务、渠道、客户经理之间的多重组合,建立适应市场的动态营销机制,在提高市场占有率的同时降低销售成本,并保持公司的规范化、标准化、专业化的服务。

从保险营销的角度讲,保源的控制点分为“人流”、“物流”、“资金流”。“人流”指控制业务的相关权利人或机构;“物流”指控制保险标的顺利有效流动、最终获得或控制保险购买渠道的人或机构;“资金流”指控制与保险标的相关的资金的人或机构。因此,保险营销宣传的创新,应重点解决公司不存在保险业在社会中最突出的不良印象如诚信度低、创新力差、服务差、偿付能力低的问题,同时挖掘公司的优势为社会认可,创造公司的品牌。这种宣传既要靠公司自己说给别人听和做给别人看,更重要的还要让保险监管部门、掌握“人流”、“物流”、“资金流”的人物或机构心服口服地十分愿意地说给消费者听,让消费者产生“羊群”效应,产生公司希望的营销效果。

针对客户、产品、服务、渠道的特点进行的动态营销机制中,如下几个层面的内容尤其重要:(1)对不同层次的消费者和不同类型的产品采用不同的销售与服务模式,该模式可以用保险整合营销渠道模型来说明。在该模型中,用横坐标表示产品,具体是指从日常商品到定制商品等复杂程度不同的产品;用纵坐标表示渠道,具体是指分销过程依服务附加价值高低排列的各层次渠道。一种产品越是向左上角靠近,则表明它的附加价值越大,利润越高,所需要的个人服务和信息处理能力也越高;一种产品越是向右下角靠近则表明该产品十分简单,利润亦较低。因此,标准化的、损失发生概率低的、损失类型一致的、容易被理解的产品,如普通车险产品、意外险产品等,应该安排在电话销售、因特网销售、自动发售机、银行柜台这样的直接响应渠道销售,在保险市场产品和价格方面的市场透明度较需时更是如此;核心业务则可以安排代理人或经纪人销售;对于针对特殊顾客设计的高度专门化的保险产品,可由公司自有的销售机构或资深代理人或经纪人销售。与此同时,相应地对不同渠道销售的产品,在保单解释、信息披露、服务便利、服务内容上,实施不同层级的计划;(2)利用保险整合营销渠道模型的思想,以客户为主导的前提下,实施以渠道管理为主导的销售组织管理模式。该模式十分适用于针对同一类型的客户,来评价不同渠道对创新产品的分销效率、对客户资源的利用度和有效维护度等指标,有利于公司资源的有效配置和分销策略的调整,从而提高销售绩效;(3)在不同的发展阶段,对于不同的产品和客户,公司与中介机构的竞争和合作的力度、方式、方向的确定上应有差异。对于涉及公司的续保资源的,可由与公司有命运关系的关联机构销售;对于需要垄断资源销售的,可由具有这种优势的兼业代理机构销售,并将个人分散化的业务采用标准化产品的方式进行批发化的销售。同时,为了有效地推动银行保险、邮政保险业务的发展,必须集中精力形成总对总(即保险公司的总公司对银行的总行)、分对分(保险公司的分支机构对银行的分支机构)的操作模式,否则双方的核心业务资源难以共享和有效对接,结果必然是在合作中相互提防相互短视。在整合型市场营销渠道的三种主要类型中,所有权式的整合营销渠道、管理式的整合营销渠道、契约式的整合营销渠道分别适用于不同的公司在其不同的发展阶段使用。当然,以控股权为基础的整合营销渠道模式有利于各机构核心客户资源的对接甚至是电脑系统资源的对接,且可防止资料外泄而失去业务的稳定性,并有利于银行卡、保险卡、车会卡、消费卡等深度结合的卡式业务的发展;(4)销售代理渠道的激励机制的创新。根据产品、客户类型和销售渠道对公司产品创新目标贡献度的大小,采用有效的

灵活的销售报酬政策达到创新产品的销售目标。销售报酬政策既可包括与销售业绩无关的要素,如薪金、承诺佣金、成本/费用补偿,也包括与单项或总的销售业绩有关的佣金,如一次性佣金、缔约佣金、持续佣金、维护业务量佣金,还可包括与起码业绩或超额业绩有关的报酬奖金,甚至还包括采用利润分成和赔付率包干制度;(5)建立综合查询和综合分析系统,注重客户的分配和跟踪,实施特别客户或销售渠道的信息发布与跟踪制度、分公司向总公司的“向上发布”寻求支援和总公司向分公司的“向下发布”要求跟进的制度;(6)注重客户资源的二次挖掘制度。

在针对客户、产品、服务、渠道的特点进行组合的动态营销机制中,建立公司全系统以客户为中心的不同层级的客户经理制具有重要的作用。客户经理作为落实客户资源管理的基本队伍,初期可由销售系列的管理层为主转型而成,在时机成熟后再按专业化的技术系列进行组建。客户经理制不能只是停留在将对客户的多头服务变为对客户的一揽子服务上,也不能只是为了减少对客户服务环节上,更重要的是应体现在向客户提供综合性、全方位、连续性的保险服务上,体现在与客户发生的各种关系的管理、维护、挖掘和完善上,体现在高效组织公司营销力量和外界的力量对目标市场的拓展指导、深度挖掘和专业化监控上,体现在对目前流行的保险公司内部层级划分所导致的盲点予以有效的清除上,体现在对产品创新到市场实现的信息管理的有效配合上。

第六,完善中介管理制度。

在客户资源管理及客户的挖掘中,不可避免地会借助于外部中介的力量。因此,完善中介管理制度,既有利于对上述营销渠道管理的维护和利用,又有利于对其他中介渠道的管理和考核。

第七,建立客户资源内部竞聘协调机制。

为了节省资源,也为了防止多头服务给客户造成的不便,更为了防止内讧竞聘业务,必须建立客户资源内部竞聘协调机制,并坚持客户需求优先、续保优先、事前申报优先的原则。

第八,建立客户资源管理的考核控制机制。

针对不同的营销渠道、不同的产品类型,不同层级的客户,分存量目标客户和潜在目标客户制定不同管理的量化考核指标。如在存量客户资源考核指标中,分别针对战略客户、黄金客户、重点客户、一般客户、需重点改善的客户,设置保费计划完成率、客户续保率、客户满意度、客户信息真实率、客户层级成功调整率等指标进行考核。在增量客户资源中,也分别针对上述不同层级的客户,设置目标客户增加率和利润贡献度作为评价指标。

参考文献:

1. [德]D. 法尼:《保险企业管理学》,中文版,北京,经济科学出版社,2002。
2. 魏华林、李开斌:《中国保险产业政策研究》,北京,中国金融出版社,2002。
3. 李开斌:《执行型文化是保险公司创新的基石》,载《华安月刊》,2003(4)。
4. 大鹏证券综合研究所:《创值:一种新的公司价值评估体系》,http://www.smh.org.cn。

(作者单位:特华投资博士后站 北京 100032)
(责任编辑: X)