

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 人保财险白银市分公司营销策略优化研究

研究生姓名: 何玛莉

指导教师姓名、职称: 王春国 副教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 市场营销管理

提交日期: 2022年9月30日

独创性声明

本人声明所提交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 何玛莉 签字日期： 2022.12.16

导师签名： 王春国 签字日期： 2022.12.16

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 何玛莉 签字日期： 2022.12.16

导师签名： 王春国 签字日期： 2022.12.16

Research on marketing strategy optimization of PICC Property Insurance Baiyin Branch

Candidate :He Mali

Supervisor:Wang Chunguo

摘要

在市场经济迅速发展的社会背景下，中国人民财产保险股份有限公司白银市分公司面临的竞争压力与日俱增。保险行业市场中，由原来的几家大型保险公司为行业巨头，发展到如今，小型保险公司如雨后春笋，已逐渐形成了“百家争鸣”的局面。在这种形势下，如何在众多的竞争者中脱颖而出，且在漫漫长河中无法被其他竞争者替代，是财险公司目前面对的首要问题。

本文在明确研究背景和研究目标的基础上，确定了研究内容、研究思路和研究方法，并以市场营销管理的相关理论为指导，通过阐述保险市场营销相关概念的界定，运用7Ps营销理论、STP理论和顾客满意理论，为论文的研究分析奠定理论基础，PEST分析法与波特五力模型作为文章的主要分析工具，具体论证过程由此展开。首先，在介绍人保财险白银市分公司的基本情况后，通过调查报问卷的研究分析方法，运用7Ps理论对人保财险白银市分公司营销策略现状进行分析总结；然后，通过PEST分析法进行宏观环境的分析，用波特五力模型进行微观环境分析，从而总结出营销策略存在的问题：产品同质化、定价方式不科学、营销渠道落后、促销方式陈旧、专业人才短缺、忽略有形展示、服务过程脱节；其次，在STP理论的指导下，在一定的市场细分的基础上，确定自己的目标市场，把产品或服务定位在目标市场中的确定位置上；结合问题分析与环境分析，从产品、价格、渠道、促销、人员、有形展示、服务过程七方面对营销策略进行优化；最后，从企业文化、分控配套、技术与人力这四个方面对人保财险白银市分公司优化后的营销策略实施相配套的保障措施。

综上所述，本文对人保财险白银市分公司的市场营销有现实的指导意义，提升公司的竞争优势，帮助公司摆脱目前的发展困局并指明未来的发展方向，提高本公司的行业市场地位和市场占有率，对同行业其他公司的营销也有一定的参考价值。

关键词：人保财险 保险市场营销 市场营销策略

Abstract

Under the social background of the rapid development of market economy, the Baiyin branch of PICC is facing increasing competitive pressure. In the insurance industry market, from a few large insurance companies to the industry giants, developed to now, small insurance companies like bamboo shoots after a spring rain, has gradually formed a "hundred schools of thought contend" situation. In this situation, how to stand out among the many competitors, and can not be replaced by other competitors in the long river, is the primary problem facing the property insurance companies. On the basis of clear research background and research objectives, determine the research content, research ideas and research method, and guided by the relevant theory of marketing management, by explaining the definition of insurance marketing concept, using the 7 Ps marketing theory, STP theory and customer satisfaction theory, lay the theoretical foundation for the paper's research analysis, PEST analysis and port five force model as the main analysis tool of the article, the concrete demonstration process from this.first, After introducing the basic situation of PICC Property Insurance Baiyin Branch, Through the research and analysis method of the survey report questionnaire, Using 7 Ps theory to analyze and summarize the current situation of marketing strategy of PICC Baiyin Branch; then, Analysis of the macro-environment by PEST analysis, Microscopic environment analysis using the Porter five-force model, Thus, the existing problems of marketing strategy are summarized: product homogenization, unscientific pricing methods, backward marketing channels, outdated promotion methods, lack of shortage of professional talents, neglect of tangible display, and disconnected service process; next, Under the guidance of the STP theory, On the basis of a certain market segmentation, Determine your target market, Positioning the products or services in a certain position in the target market; Combining problem analysis with environmental analysis, Optimize the marketing strategy from the seven aspects of product,

price, channel, promotion, personnel, tangible display and service process; last, From the four aspects of corporate culture, separate control and supporting facilities, technology and manpower, the implementation of the optimized marketing strategy of PICC Baiyin Branch company. To sum up, this article to the insurer Baiyin branch marketing has realistic guiding significance, improve the company's competitive advantage, help the company to get rid of the current development dilemma and indicate the future development direction, improve the company's industry market position and market share, the marketing of other companies in the same industry also has certain reference value.

Key words: PICC property insurance ; Insurance marketing ; Marketing strategy

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的及意义	1
1.2.1 研究目的	2
1.2.2 研究意义	2
1.3 国内外保险营销策略的研究现状	3
1.3.1 影响保险营销的因素	3
1.3.2 保险营销策略的研究现状	5
1.3.3 研究述评	6
1.4 研究内容及方法	6
1.4.1 研究内容	6
1.4.2 研究方法	6
2 相关概念与理论基础	8
2.1 保险市场营销的相关概念界定	8
2.1.1 市场营销	8
2.1.2 保险市场营销	8
2.1.3 保险营销策略	9
2.2 理论基础与方法	9
2.2.1 7Ps营销理论	9
2.2.2 顾客满意理论	11
2.2.3 STP理论	12
2.2.4 PEST分析法	12
2.2.5 波特五力模型	13
3 人保财险白银市分公司介绍及营销策略现状分析	15
3.1 人保财险白银市分公司简介	15
3.1.1 公司概况	15
3.1.2 经营状况	15

3.1.3 公司人员构成	16
3.2 市场调查问卷分析	17
3.2.1 调查目的与思路	18
3.2.2 调查问卷的设计	18
3.2.3 问卷发放及回收	18
3.2.4 问卷数据的分类整理与结果分析	19
3.3 人保财险白银市分公司市场营销策略现状分析	25
3.3.1 产品策略：以常规的保险产品为主	25
3.3.2 价格策略：费率条件的调整为基础	25
3.3.3 渠道策略：传统线下销售渠道为主	26
3.3.4 促销策略：主要的策略为人员推销	27
3.3.5 人员策略：专业人员负责固定岗位	27
3.3.6 有形展示：大厅布置展示公司产品	28
3.3.7 服务过程：业务人员售前售后服务	29
4 人保财险白银市分公司营销环境分析	30
4.1 宏观环境分析	30
4.1.1 政治环境	30
4.1.2 经济环境	30
4.1.3 社会环境	31
4.1.4 技术环境	32
4.2 微观环境分析	33
4.2.1 潜在竞争者的竞争能力	33
4.2.2 供应商议价能力	34
4.2.3 顾客行为分析	34
4.2.4 替代品的威胁	36
4.2.5 行业内的竞争威胁	36
5 人保财险白银市分公司市场营销策略存在的问题	38
5.1 产品同质化严重	38
5.2 定价策略不科学	38

5.3 营销渠道落后	39
5.4 促销方式陈旧	40
5.5 专业人才短缺	40
5.6 忽略有形展示	41
5.7 服务过程脱节	42
6 人保财险白银市分公司营销策略优化	43
6.1 目标市场的选择及定位	43
6.1.1 消费者市场细分	43
6.1.2 细分市场评估	43
6.1.3 目标市场重新选择及定位	45
6.2 产品优化：优化并创新产品组合策略	46
6.3 价格优化：产品组合捆绑式进行定价	47
6.4 渠道优化：开拓新兴互联网营销渠道	48
6.5 促销优化：立足品牌形象的活动促销	49
6.6 人员优化：制定人才培训和储备计划	51
6.7 有形展示优化：多媒介展示保险服务	53
6.8 过程优化：建设保险全流程服务体系	54
7 人保财险白银市分公司营销策略实施的保障措施	56
7.1 企业文化保障	56
7.1.1 制定相匹配的企业文化	56
7.1.2 企业文化的建设	57
7.2 分控配套保障	57
7.3 技术保障	58
7.4 人力保障	59
8 结论以及展望	61
8.1 结论	61
8.2 不足与展望	61
附 录	63
参考文献	65

后 记 68

1 绪论

1.1 研究背景

中国的保险业发展历经 200 多年，近年来，市场经济的迅速发展，保险业的规模也逐渐扩大，行业相关的法律制度愈发完善，监管力度不断加强，保险作为金融业的三大支柱之一，它便成为事关民生的重要行业。既保险业能够稳定人民群众未来预期，也有刺激消费、扩大内需的重要作用，总而言之，保险业的大力发展关系到社会经济健康发展的全局。

（1）竞争压力不断增大

我国保险的发展与西方发达国家相比差距较大，在完全开放的市场中，有很多外资公司挤进我国的保险市场，这是我国所有保险发展面对的竞争压力。除此之外，我国保险行业逐渐成熟，越来越多的保险公司挤进市场，例如近几年发展势头良好的平安、太平洋、新华、泰康等，人保财险白银市分公司的竞争压力不断增大，保险营销策略中存在的问题也随之凸显出来。

（2）疫情冲击影响发展

三年多的疫情打乱了所有人的生活，经济市场的寒冬再次降临，并迅速蔓延各行各业。保险事关民生，受到的影响同其他行业一样，保险不是生活必需品，客户的经济情况决定了保费收入的来源，在这样的经济形势下，保险公司的发展受到威胁，保险业的发展面临很大的挑战，在本文研究对象所在的小城市中，其保险公司的抗风险能力会更弱，形式更加严峻。

（3）固有印象限制发展

中国的保险业发展历史悠久，保险的销售模式却一直备受非议，大众谈险色变，一谈及保险往往就联想到“传销”、“骗人”、“不赔”等词汇。此外，近几十年中国保险行业大力发展，各大小型保险公司只关注于发展业务，行业准入门槛很低，各公司的工作人员素质低下，专业化程度更加不堪入目，给客户的服务自然不尽如人意。长此以往，保险行业的形象就毁于一旦，人们对保险就愈发排斥，不愿主动去了解，尤其在白银市这种小城市中，文化程度相对较低，大众对保险的排斥更加明显。

1.2 研究目的及意义

1.2.1 研究目的

公司目前还处于传统的营销阶段，为了解决人保财险白银市分公司面临的行业竞争压力大和固有印象差等问题，公司必须在发展战略上做调整。所以，本文向已经突破传统营销模式，走在行业前列的发达国家以及地区的保险公司学习，在分析公司现状与目前营销策略现存问题的基础上，对营销策略做出优化，才能在解决公司现实问题的同时，提升竞争优势，确保公司健康可持续发展。探究出一条适合人民财产保险白银市分公司的营销策略，从而增加公司的销售额，促进保险业的发展，维持金融业的稳定。

1.2.2 研究意义

(1) 对金融行业—促进社会经济的协调发展

金融行业对经济的作用至关重要，作为金融行业的三大支柱之一的保险业，其发展对国民经济的作用不言而喻，保险有维护社会稳定的作用，也保障着人民的生活安定。而保险的营销是直接影响保险业发展的关键，因此，通过优化保险营销策略来开拓市场，积极推动商品的流通和消费，不仅使社会中众多的家庭可以维持稳定的生活质量，也在一定方面促进经济的可持续发展，促进社会经济的协调发展

(2) 对保险行业—提高行业市场地位和占有率

保险营销能提高保险行业在市场上的地位，并增加占有率，良好的营销策略也可以改善公司的口碑，改善保险行业的名誉。保险行业是社会经济的稳定器。社会要求保险要解决最基本的民生问题，完善社会保障制度，让人民群众的生活得到基本的保障，能够维护社会的稳定，在构建和谐社会的进程中有着举足轻重的作用；保险行业是社会经济的助推器。人们拥有完善的保障条件，便更有动力投入到社会建设中去，有利于国家经济的发展。因此，优化人保财产白银市分公司的保险营销策略，有助于提高保险行业市场地位和占有率。

(3) 对保险公司—指明公司发展方向

优化人保财险白银市分公司的营销策略，不仅能帮助公司解决目前面对的竞争压力大、公司名誉差等困境，并制定出一系列适用于人保财险白银市分公司的营销策略规划体系与保障实施方案。研究可以对我保险公司在保险营销环节提供指导，从公司工作人员的保险营销服务等方面着手，帮助公司重新树立正确的保险营销观念；优化

营销策略，逐步推广新产品、拓宽保险销售市场，使公司的一些新旧产品能够被市场广泛认可；优化营销策略，合适的保险营销方式能使财险公司更加有效地销售保险服务、快速扩展市场份额，从而增加保险公司的销售额。

1.3 国内外保险营销策略的研究现状

保险业的发展历史悠久，国内外学者在保险营销方面众说纷纭，研究成果丰富，有很大的参考价值。由于国外保险发展起来更早，可以追溯到上世纪末，相关方面的学者很早就对保险营销方面的问题做了探讨。最初的观点认为，所谓保险营销，字面意思就是销售保险；另一种观点是，保险营销是业务人员通过某些激励手段来促进保险销售。这些把重点放在促销上的保险营销，自然能增加保费收入，促进保险公司的发展，但这只能为保险公司带来短期利益，不能作为长期目标（江生忠，2018）。直到进入本世纪开始，保险业在国内迅速发展起来，我国相关方面的学者逐渐开始关注保险营销问题。国外在保险方面的认识就很充分，这无异于是保险营销做的更加成功的重要影响因素，值得我们借鉴学习。例如美国，保险业是经济金融行业必不可少的一部分，它有力的支撑着美国的市场经济。通过保险业对经济的补偿作用，市场经济健康有序的发展，并保障社会经济的可持续性，保险营销的重要性不可忽视（BertensR. M, 2020）。

1.3.1 影响保险营销的因素

（1）营销渠道：Diacon S, Watkins T 在上世纪末对保险营销问题进行一系列深入探讨，其专著《Insurance marketing》在保险营销方面有重要的参考价值。其中提到，以客户为导向是大多数市场营销行业共同探讨的话题，这也是保险营销的特征，让客户充分的了解保险产品，说服客户购买保险产品，所以，营销渠道的重要性可想而知。在保险营销环节，保险代理人的出现至今为止，有不可替代性，但是，独立代理人在保险的营销环节中的地位，势必会导致信息不对称问题的出现，这个问题极大的影响了保险营销的质量。而且，不同类型的风险客户也会选择不同的保险营销渠道，这也就意味着，不同客户对于保险营销渠道的需求存在差异（Shu-Hui Hsieh, 2014）。所以，保险营销渠道有很大的重要性。

（2）客户满意度：客户满意度是上世纪中旬出现在大众视野的，研究大都是以

“期望——差异”为中心展开讨论，作为一种主观的概念，描述了客户在某一个时期，购买期望被满足，这种被满足的程度就是顾客满意。Oliver & Linda 认为，顾客满意是顾客的感情状态，产生于消费行为中的期望值被满足的状态；另一种说法是，顾客满意是一种情感反应，产生于消费行为中的产品陈列与消费环境（Westbrook & Reilly, 1983）；Philip Kotler 也认为，顾客满意就是一种感觉，产生于商品带来的感知与期望值的比较；亨利·阿塞尔说，“当商品的实际消费效果达到消费者的期望，就会带来顾客满意”。

Heikki Karjaluoto, Hannu Saarijarvi (2013) 经过研究提出，传统的保险营销止步于一对一的买卖推销阶段，无法实现更大规模的营销。对于大多数保险公司而言，让客户满意就是成功营销的一大步，随着市场经济的发展，现代营销理念下的保险营销应该以满足客户需求为导向，维护顾客群，保证公司在实现短期的利润的同时，为公司注入永恒的动力，保证可持续发展（谢雨静，2016）。所以，保险公司把营销重心放在怎么使客户满意上，产品销售就转变为客户服务，从而满足客户的需求，提高客户满意度。市场营销市场上，保险的营销与其他具体产品的营销有一定的区别，主要体现在保险产品是无形的，对于这种特殊的营销，其配套的附加值就更加重要，最重要的就是贯穿整个销售过程的服务（符勇，2020）。良好的服务是提高顾客满意度的重要因素。而一个公司营销策略的成功与否，与客户满意度息息相关。但是，保险公司在初步的产品策略上就忽视客户的需求，而是利润至上，久而久之，只会砸了自己的招牌，因为客户满意度不只是体现在服务中。所以，保险公司应当利用好产品、价格、渠道和促销的这些手段（肖举萍，2019），以达到客户对营销服务的满意度到客户对选购公司保险产品的满意度的高质量转变。

（3）营销管理模式：美国市场营销协会（AMA）对市场营销的定义为一个过程，在此基础上，进一步将定义为一种组织职能，及价值传递的过程。为了让营销不断发展，价值的传递过程就要充分的有效且持久，这就要求对客户关系进一步有效管理，从而形成良好的营销管理。Chatillo 在 2016 年对营销管理模式提出进一步的发展方向，保险行业应该放弃过去的以短期效益为目的的发展模式，提高准入门槛，为公司注入新鲜血液，提高营销队伍的专业水平与服务水平，从而优化保险公司的管理模式，从根本上为公司的长期发展做铺垫（Chatillo, 2016）。在保险行业，所有公司都应该在瞬息万变的社会形势下，开拓自己的发展模式，顺应市场的变化，优化固有的营销

管理模式，找准适合自己营销发展的路线，打破惯性思维，从传统的人际营销的思路中解放出来（张艳艳，2020）。

1.3.2 保险营销策略的研究现状

（1）国内以拓宽营销渠道、价格竞争等方式来满足投保人的需求。

20世纪90年代，市场营销的理论开始进入国内市场，而众多保险公司并没有重视起来，这一理论没有被运用于实践中，保险营销还处于传统的买卖推销阶段。近年来，随着经济全球化的发展，大量外资保险公司挤入国内市场，众多保险公司为了抢夺客户资源，抢占市场，增强自己的影响力，纷纷在营销策略上下足功夫，以求更加吸引客户。面对如此激烈的竞争，我国保险公司只能不断向发展优秀的公司学习，在营销方式上推陈出新，以保证我国保险业的不被挤出市场。因此，直销、银行保险、电话销售、经纪代理以及个人代理等营销渠道在我国发展起来。互联网时代到来后，通过互联网这一营销渠道进行销售推广在各行各业引起广泛关注，新型互联网保险营销模式也迅速发展起来（向飞云，2020）。

（2）国外保险市场更注重营销策略的创新

国外在市场营销理论已经成熟的基础上，在保险市场上，更注重营销策略的创新与优化，以本文主要运用的7Ps营销理论为代表，在4Ps的基础上，增加三个服务性的“P”，使得营销策略理论更加适用于服务型行业（Booms & Bitner, 1981）。顾客满意理论运用到保险营销，让保险行业的发展更加顺应现代市场营销的发展，传统的市场营销理论已无法满足快速发展的市场，我国众多企业在发展中借鉴国外的理论创新，结合本土市场的特点，在人员策略、有形展示、完善的服务过程等方面优化营销策略，发展服务营销，对企业的整体销售策略的制定起到指导作用（邹波，2020）。

本世纪开始，保险业营销不断发展，保险业的研究开始丰富。Robson指出，财产保险的研究没有跟上市场的发展步伐，呼吁保险邻域的学者加大财险营销的研习力度，并且指出，在营销中要考虑客户的信任、信息的透明度，同时技术也是影响营销的重要因素。Bogdan等人在保险市场竞争方面进行了研究，他们在分析各保险公司的市场份额占比后，认为，良好的竞争环境能促进保险营销市场的发展，但是竞争过度，就会影响公司的稳定发展。Grosch 和 Steul Fischer主要提出了分析各种外部环境对于保险销售的方式会有影响。

1.3.3 研究述评

综上所述，首先在保险营销方面，国外学者很早就认识到保险行业的重要性，已经进行了大量的研究，并取得了一些成果，而相对来说，国内对保险的重要性认识不足；其次，关于影响保险营销的因素，国内外学者均认为，保险的销售渠道、保险产品的客户满意度等，是保险营销成功的关键。最后，关于保险营销策略的研究现状，国外对财险营销研究有着较深入的理解和创新，7Ps营销理论在保险市场得到了发展，对企业的整体销售策略的制定起到指导作用，国内学者对其进行的研究大多数借鉴于国外的许多研究。顾客满意理论在现代市场营销中的应运也为本文的研究提供了理论基础，适用于财险的发展现状，其成果能为同行业财险公司带来参考依据与发展建议，提高保险公司的竞争优势，提高社会地位和市场占有率，维护社会经济的稳定。

1.4 研究内容及方法

1.4.1 研究内容

本文以中国人民财产保险股份有限公司白银市分公司为研究对象，全文共有八部分：第一部分，绪论；第二部分，阐述了保险市场营销的相关概念，介绍7Ps理论与顾客满意理论，为论文的研究奠定坚实的理论基础；第三部分，介绍人保财险白银市分公司的基本情况，通过问卷调查报告，运用7Ps理论对人保财险白银市分公司营销策略现状进行总结，用满意度指标对问卷进行分析；第四部分，进行人保财险白银市分公司营销环境分析，先通过PEST分析法对宏观环境进行分析，然后用波特五力模型对微观环境进行分析；第五部分，通过前文的现状与环境分析总结出七个方面的问题：产品同质化、定价方式不科学、营销渠道落后、促销方式陈旧、专业人才短缺、忽略有形展示、服务过程脱节；第六部分，针对7方面的问题，进行人保财险白银市分公司营销策略优化，分别是优化并创新产品组合、产品组合捆绑式定价、开拓新型互联网渠道、立足品牌形象的互联网促销、制定人才培养及储备计划、多媒介展示保险服务、建设全流程服务体系，让7Ps理论贯穿研究分析的整个过程；第七部分，和优化后的营销策略相互配套的企业文化、分控配套、技术、人力；第八部分，结论以及展望。

1.4.2 研究方法

(1) 文献研究法：查询相关的文献资料，包括保险相关政策、学术文献、专业期刊、著作和学位论文等，并从中仔细研究和本论文所要研究的营销策略相关的观点，从中获取对本论文研究内容相关的信息。

(2) 问卷调查法：通过向保险客户发放调查问卷，以7Ps的理论方向出发，了解顾客对保险的认识以及对保险服务的需求，为进一步的营销策略优化提供较为可行的参考意义。（详细信息见附录）

(3) 模型分析法：对公司目前的营销策略面临的现状，进行7Ps营销理论总结与分析，对营销环境进行PEST宏观分析，最后以7Ps为理论基础提供对策，对公司面临的问题实施相应的营销策略优化。

2 相关概念与理论基础

2.1 保险市场营销的相关概念界定

2.1.1 市场营销

关于市场营销的定义众说纷纭，接受力度最高的一种说法是，营销就是与客户形成利益关系，满足客户需求的同时，实现自己的利益。市场营销发展到现在，作为现代市场营销，与传统的市场营销有所区别，它以满足客户需求为前提，以客户的利益为出发点，从中来获取自己的合法利益。市场营销要实现现代化，就要具备相匹配的市场营销观念，保护客户的利益，充分发挥自己的社会责任。简言之：首先，以满足客户的需求为导向；其次，保护客户的利益并发挥自己的社会责任，从而实现长期利益；最后制定营销策略时，要同时满足三方利益，即自己、客户、社会公众的利益，在部署营销策略时，营销人员要协调好市场营销组合中的重要要素，如产品、价格、渠道、促销、服务等。总之，现代市场营销要以消费者为所有活动的前提，兼顾社会利益，在进行营销活动的同时，配合营销观念的改进优化，从而提升自己的竞争优势。

2.1.2 保险市场营销

保险是对不确定性的事件进行提前预测，判断出其可能发生的概率，结合概率计算出保费的收取，从而建立一个充足的保费基金库，再以合同为媒介，将客户的风险转嫁到保险公司，以此类推，多数客户共同分担少数客户的风险，这种经济行为就叫保险。保险的特殊性决定了保险销售和市场上其他商品的销售不同，保险人为了满足保险市场上存在的风险而开展的活动，保险保障着客户的需求。具体地讲，保险营销包括前期的保险市场调研、营销环境分析、客户分析、保险营销策略的选择等一系列活动。

但是，保险营销并不是保险推销，二者的区分更有助于了解保险营销。首先，保险营销注重公司的长远利益，不只是推销产品实现利润，更加注重树立保险公司的形象，为保险公司的发展作出长期的伏笔；而保险推销，目的只是获取短期利益。其次，保险营销活动建立在满足客户需求的同时，获取自己的利益；保险推销的重点是产品，销售产品是一系列活动的出发点。还有，保险营销包括从分析保险市场，到投保后的

售后服务，主要采取整体营销；而保险推销仅仅是推销某一款保险产品。最后，保险营销的侧重点是通过顾客的满意而获利，保险推销则是通过直接销售来获利。两者的区别可以概括为表2.1:

表2.1 保险市场营销和保险推销的区别

	目标	重点	方法	目的
保险市场营销	长远利益	满足投保人的需要	整体营销	通过投保人的满意而获利
保险推销	短期利益	保险产品	销售特定产品	直接销售来获利

2.1.3 保险营销策略

“策略”一词原出自军事用语，是指为完成某项任务所采用的计谋和方法。它包含两方面的含义，其一是任务目标，其二是为达成任务目标所使用的计谋和方法。保险营销策略的内涵是在一定的营销观念指导下所使用的营销方法的总和。营销策略的制定受诸多因素的影响，并要进行系统性的分析。本文主要通过对影响保险营销策略制定的因素：保险营销的现状、宏观市场环境、微观环境下的竞争市场、供应商等方面进行分析，从而明确人保财险白银市分公司的营销策略问题的影响因素，为下一步优化方案提供依据。

2.2 理论基础与方法

2.2.1 7Ps营销理论

7Ps服务营销理论是在传统市场营销理论4Ps的基础上增加三个“服务性的P”，7Ps营销组合理论就此形成。

(1) 服务营销组合策略的构建如下：

产品：产品是营销的中心，保险产品在各大保险公司中是最重要的角色，分公司没有产品研发权，公司以产品的创新组合作为服务营销组合策略中的产品策略。

定价：保险的价格主要是基于费率条件的调整，分公司无权定价，于是，人保的定价由产品组合捆绑式定价为主，灵活运用定价策略。

渠道：为使目标顾客能接近和得到其产品而进行各种活动的策略。保险销售的渠道包括传统的线下销售渠道和新兴的线上销售渠道。传统的线下销售渠道仍然占据着主导地位的同时，线上营销渠道快速发展。保险公司根据自身特点，积极拓展新兴的线

上销售渠道。

促销：保险公司应充分考虑自身拥有的品牌优势作为基础，在促销方式上不断丰富内容，用便捷的方式多媒介展示公司产品。

人员：服务人员的素质和服务行为对营销策略的效果产生直接的影响，公司在人力资源方面加大投资力度，完善全流程各岗位的专业人员配备。

有形展示：有形展示可以让客户直观地感受到公司的服务，能给营销策略带来极大优势。保险公司不仅可以在价格和品牌上进行展示，在实体环境中的展示也是能够展示出自己公司的特色，对塑造企业形象非常有利。

过程：良好的营销策略中，全流程的服务过程更加能获得客户满意度。

7Ps营销理论的基本框架如下图2.1所示：

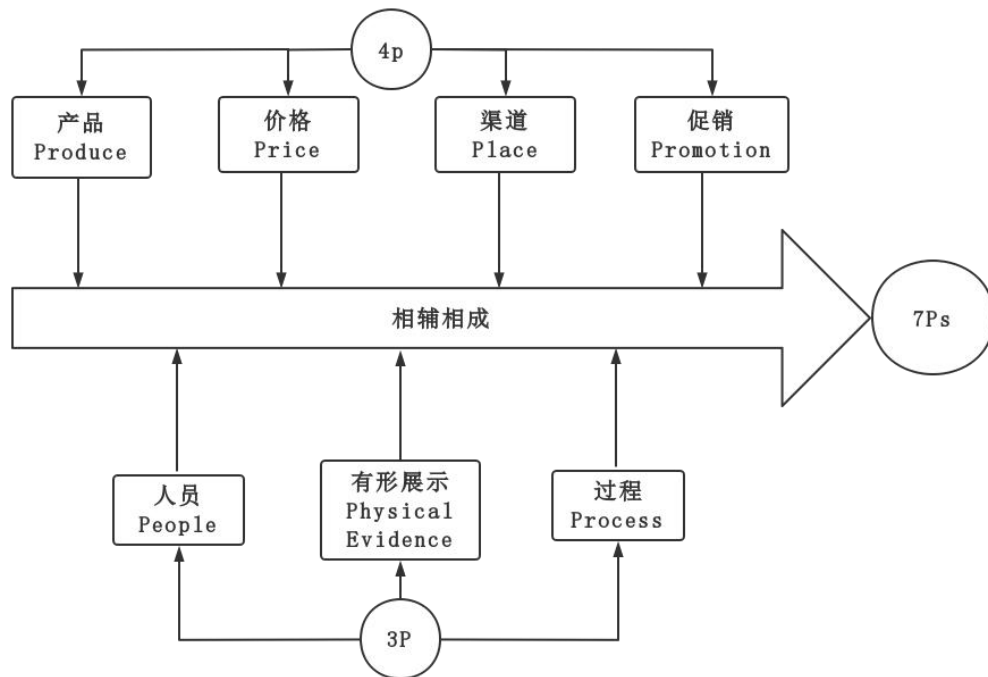


图2.1 7Ps营销理论框架

(2) 7Ps营销理论与服务营销：

7Ps营销理论应用于许多服务机构，诸如银行、共有事业机构、保险公司等，本文的研究对象是保险公司，7Ps营销理论的运用正好符合。7Ps服务营销理论的应用必须有现状分析作为依据。随着人们生活水平的不断提高，对服务类型的公司有很高的要求，企业在学会以顾客的需求为导向，建立以服务为核心的企业文化，才能在竞争日

益剧烈的市场中站住脚；人才队伍对企业的策略制定有至关重要的意义，要使得服务营销的建设成功，就要发挥出服务营销渠道的优势，让客户对企业的满意度增强，是服务营销策略成功地关键。

相较于传统的4Ps营销理论，7Ps是站在消费者的立场提出的，更加注重服务营销，相比之下4Ps是站在公司的立场的。服务营销7Ps侧重与服务，相对于市场营销的重点在于产品，服务营销更加关注服务。总结出服务营销的核心，就是企业要以客户的需求为关注点，了解客户的需求，让客户有参与感，也能及时的改进自己的服务，以求更加优化自己的服务营销策略。

2.2.2 顾客满意理论

（1）顾客满意的含义

顾客满意就是一种感受，基于客户消费过程中的满意度。简称为CS。除了商品或服务带来的最直接的影响，客户的经济情况、心理活动等也是间接影响顾客满意的因素。上世纪60年代，顾客满意这一概念的出现，马上吸引了诸多学者的研究兴趣。最开始的说法是，满意度来源于期望，期望基于经验所得，所以要通过消费者的调整来获取满意。后来，客户的经验与提前对消费的评估相比较，满意度由此产生。菲利普科特勒认为：“顾客满意是客户通过对产品或服务的可感知效果与期望值相比较所形成的感觉状态”。顾客满意有四个特性，即主观性、层次性、相对性与阶段性。

（2）顾客满意的形成过程

关于满意的原因与满意的形成，在顾客满意的研究中有以下四种说法：期望主导、感知质量主导、期望与感知差异主导、受情境因素的影响。其中最有说服力的观点是期望与感知差异主导，即消费前的期望与客户消费中的感知相比较，从而形成顾客满意。这种比较之下一般会有三种情况，如图2.2所示。

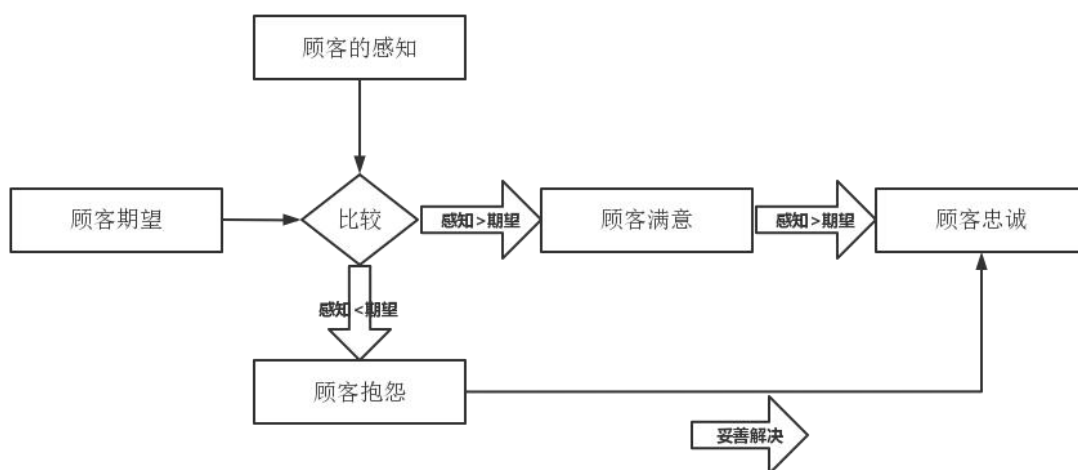


图2.2 顾客期望与顾客感知比较

(3) 顾客满意指数

顾客满意的研究，其测量是必不可少的一部分，对其测量在国外已经成熟，我国还需要不断加强研习。本文在顾客满意理论的应运上，顾客满意指数是一个关键概念简称CSI。要计算CSI，调差问卷就必不可少，调查问卷可以选择企业外的顾客，也可以是企业内的顾客作为调查样本。

2.2.3 STP理论

STP理论的根本要义在于选择确定目标消费者或客户，或称市场定位理论。根据STP理论，市场是一个综合体，是多层次、多元化的消费需求集合体，任何企业都无法满足所有的需求，企业应该根据不同需求、购买力等因素把市场分为由相似需求构成的消费群，即若干子市场。这就是市场细分。企业可以根据自身战略和产品情况从子市场中选取有一定规模和发展前景，并且符合公司的目标和能力的细分市场作为公司的目标市场。随后，企业需要将产品定位在目标消费者所偏好的位置上，并通过一系列营销活动向目标消费者传达这一定位信息，让他们注意到品牌，并感知到这就是他们所需要的。STP理论是指企业在一定的市场细分的基础上，确定自己的目标市场，最后把产品或服务定位在目标市场中的确定位置上。

2.2.4 PEST分析法

运用PEST分析，就要充分了解企业以及企业所处的外部环境，包括政治环境、经济环境、社会环境以及技术环境这四个影响因素。政治环境：主要通过政治制度分析政策倾向与企业当地的行业导向；经济环境：通过了解当地的经济形势，分析影响企业发展的因素，如居民消费水平等；社会环境：主要了解当地的人口结构、民众文化水平等主要影响企业发展的因素；技术环境：在新型网络科技发展迅速的年代，技术对任何企业的发展都有至关重要的影响，尤其人工智能与互联网，能利用好技术带来的影响，能为企业的发展过程添砖加瓦，PEST分析法模型如图2.3所示：

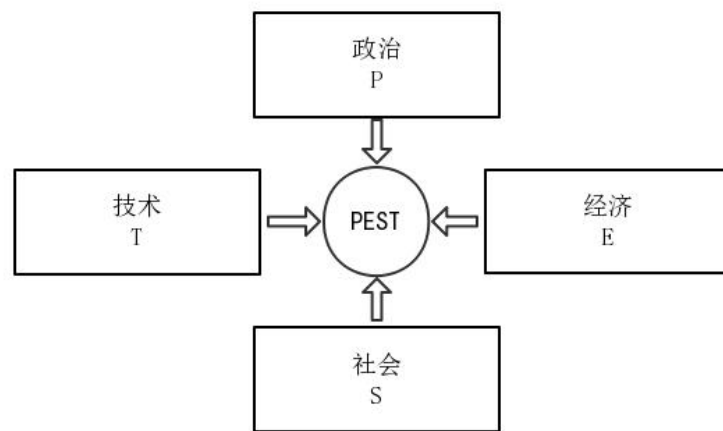


图2.3 PEST分析法模型

2.2.5 波特五力模型

迈克尔·波特（Michael Porter）认为，所有企业的内部竞争与发展潜力由以下五种作用力构成，分别是：潜在进入者的竞争威胁、供应商、客户、替代品的威胁、行业内的竞争威胁，综合作用影响着企业内部的微观环境。当这五种作用力都威胁较高时，这说明企业处于完全竞争状态；若一家企业的内部竞争环境都较弱甚至聊胜于无，就说明企业可以定性为经济学中的完全垄断状态；若这五种竞争力的竞争程度适中，则说明企业处于正常的行业内竞争状态。基于波特五力模型可对保险企业做出如下图2.4的模型：

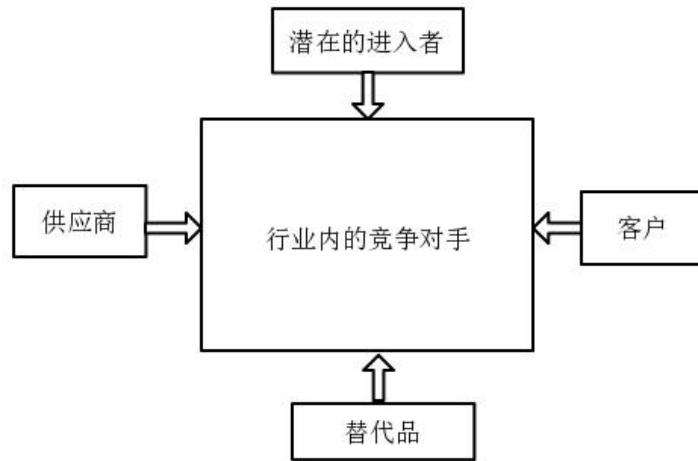


图2.4 波特五力模型

3 人保财险白银市分公司介绍及营销策略现状分析

3.1 人保财险白银市分公司简介

3.1.1 公司概况

人保财险公司是国内成立最早，历史最为悠久的保险公司，有很大的品牌优势。长久以来稳居财险第一，政府项目的承保以及特种项目均处于国内领先地位，其业务涉及的领域在保险行业中最为全面。在地震、海啸、洪灾直到疫情，每一次灾害发生后都有人保财险的身影，所以其社会责任方面的作用不言而喻。中国人民财产保险股份有限公司白银市分公司（以下简称“人保财险白银市分公司”或“公司”）作为大型国有控股保险公司的三级机构，成立于1998年04月01日，具有较强的财产险业务专业服务能力。人保财险白银市分公司始终遵循着“保持行业引领，传承创新，与时俱进”。

3.1.2 经营状况

（1）经营范围

机动车辆、货物运输、企业财产、家庭财产、信用保证险、工程意外险、农业险及各种意外险、责任险、团体险等100余项业务。中国人保财险白银市分公司积极参与社会保障体系建设，疫情期间为人民的财力和物力发挥了极大的保障措施，充分发挥企业的社会责任感。

（2）分支机构

人保财险白银市分公司在白银市辖区内设有1个市级分公司，白银市三县两区共设有5个县区级分支机构，分别是白银市支公司、平川支公司、景泰支公司、靖远支公司、会宁支公司，在这几个支公司下设有水川营销服务部、四龙营销服务部、火电厂营销服务部等总共17个营销服务部，分支机构的示意图如下图3.1所示：

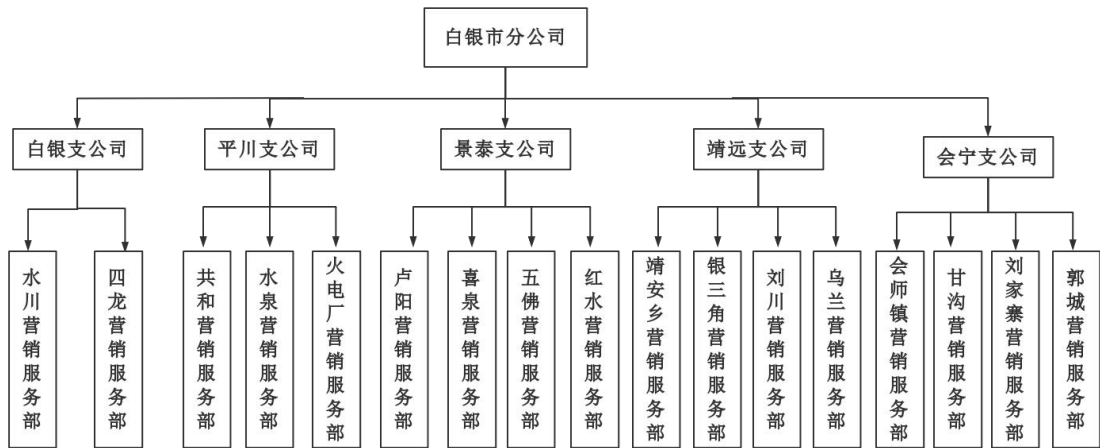


图 3.1 人保财险白银市分公司分支机构

(3) 保费收入

2021 年，中国人民财产保险股份有限公司白银市分公司实现签单保费共计 23510.12 万元，受疫情影响，保费达到了负增长，同比减少了 14.06%。已决赔款 17497.89 万元，同比增加了 8.02%。如下表 3.1 所示：

表3.1 2021年人保财险白银市分公司经营情况表

	金额（万元）	变动比例（%）
签单保费	23510.12	-14.06
已决赔付	17497.89	8.02

数据来源：人保财险白银市分公司 2021 年度财务报告

3.1.3 公司人员构成

人保财险白银市分公司由经理室主导工作，下设行政部、财务部、销管服务部等部门，拥有正式员工1000多人，市分公司机关有正式员工128人。白银市分公司员工35岁以下占比58%，是一个年轻的集体；公司总体学历水平较低；在从业时间方面总体来看，白银市分公司员工的从业时间普遍较短。具体情况如下。

(1) 员工年龄如下表3.2所示：

表3.2 人保财险白银市分公司员工年龄构成

年龄	35岁以下	35-50岁	50岁以上	汇总
人数	74	39	15	128
比例	58%	30%	12%	100%

(2) 员工学历构成，详见图3.2：

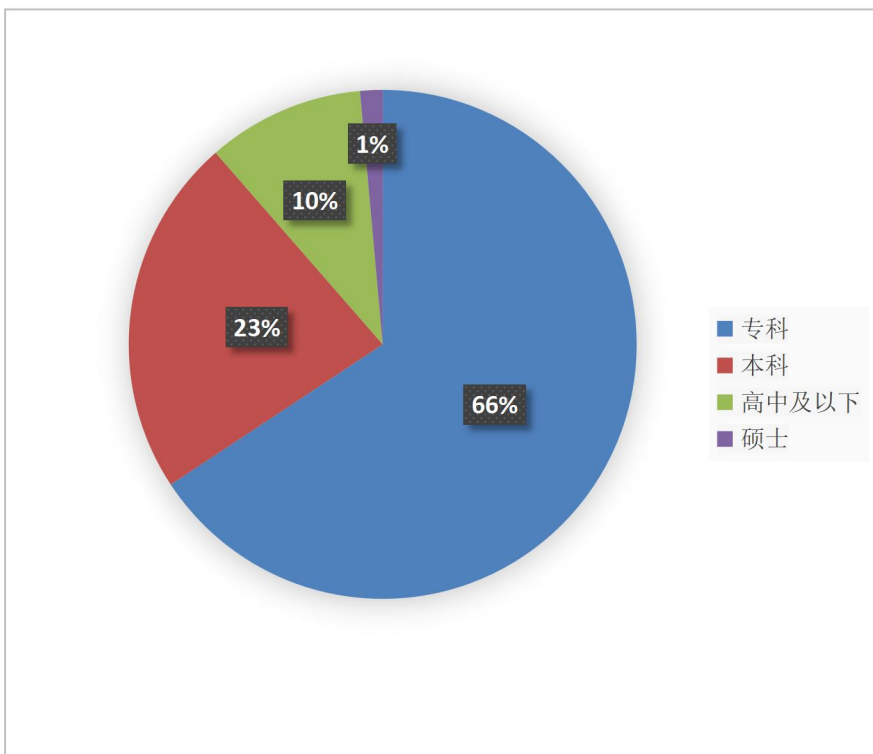


图 3.2 人保财险白银市分公司员工学历构成

(3) 员工从业时间如图3.3所示：

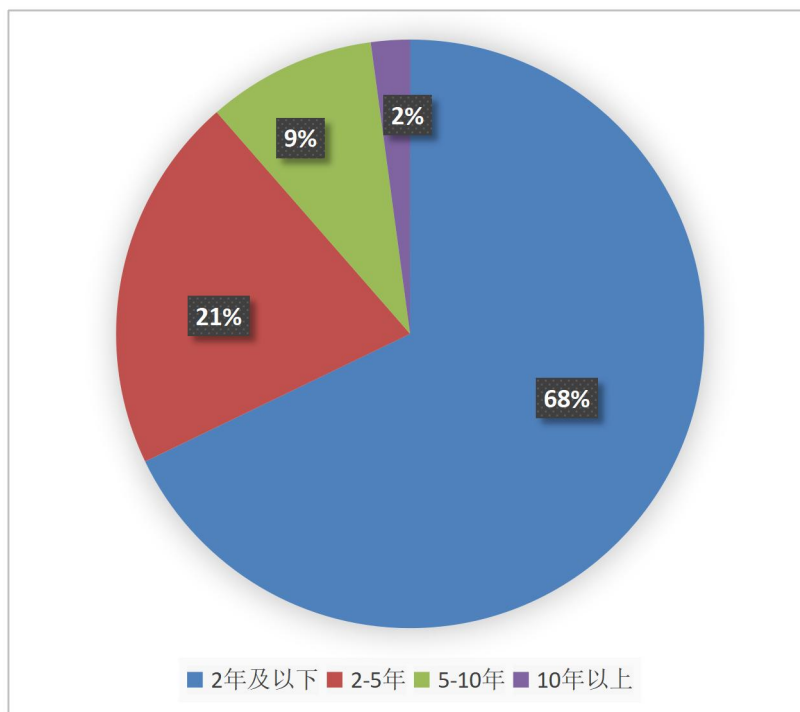


图 3.3 人保财险白银市分公司员工从业时间构成

3.2 市场调查问卷分析

3.2.1 调查目的与思路

营销策略的优化前提是了解现行的策略与问题，为了对现状进行更客观的描述，本文已问卷调查的形式收集信息，以人保财险的客户、平安的客户以及其他竞争对手的客户为调查样本，站在不同的角度对人保财险的营销策略做出评价，才能全方位的了解公司营销方面的现状和问题，为接下来的优化方案提供依据。

3.2.2 调查问卷的设计

调查问卷的设计以7Ps的营销理论为依据，与对营销策略的现状以及问题描述形成一个体系。问卷的内容参考了大量的现成量表，结合自己的实际情况与需要进行适当的增减，最后形成《人保财险白银市分公司营销策略调查问卷》（调查问卷详见附件）。

问卷一共由三部分构成，第一部分是调查对象的“基本信息”，主要年龄范围、文化水平等基本情况；第二部分为“公司营销策略满意情况”，设计了10各量表题，对产品策略、价格策略、渠道策略等七个营销策略已经运用情况进行打分，以顾客满意理论中的CSI指标为分析工具，进行营销策略各方面的评价。第三部分是客户需求及意见的评价，由2道多选题，5道单选题构成。

3.2.3 问卷发放及回收

问卷调查为确保调查的各个方面都能准确进行，首先是要详细了解调查样本的全面性，本次调查的范围是：1/4人保在财险购买过保险的客户，1/3最大竞争对手“平安”的客户，以及1/3其他保险（包含财险与寿险）公司的客户，要求受访者根据自己内心的真实想法完成问卷内容，本次关于人保财险白银市分公司营销策略优化研究调查问卷的发放和参与通过“问卷星”(<https://www.wjx.cn/vm/epr4PB9.aspx>)网站匿名实施，保证调查问卷后台及时查看回收的同时满足了分析及研究的需要。本次问卷一共发放250份（人保财险100份、平安75份、其他以任何形式在任何公司购买过保险的客户75份）；回收202份，其中198份是有效的（四份存在随意打分现象），最终样本问卷中，68份人保财险客户、70份平安客户、60份为其他保险公司的客户，样本较全面，问卷有效率为79.2%。

3.2.4 问卷数据的分类整理与结果分析

(1) 样本的基本情况介绍

第一大类问题“基本信息”问卷调查的样本统计情况如表3.3所示：

表3.3 客户基本信息调查结果

因素	分类	数量(人)	占比(%)
年龄	70后及以上	58	29.29
	80后	105	53.03
	90后	35	17.68
	00后及以下	0	0
学历	高中及以下	47	23.74
	大专	61	30.81
	本科	60	30.3
	硕士及以上	30	15.15
月收入	2000以内	0	0
	2000-5000	1	0.51
	5000-10000	124	62.63
	10000以上	73	36.87

数据来源：调查问卷

由以上数据可知，客户中70、80后占比达到82.32%，年纪较大的人会更加重视保险，购买保险较多；客户收入基本都在5000以上，表示高收入群体是保险的主要客户群，高收入意味着有购买保险的能力；客户的受教育程度越高，这部分人对保险的购买力也会越强，上面的数据显示，本科及以上的客户占到45.45%，高学历的人反而会更加重视保险的重要性。所以，客户的经济水平以及客户的文化水平都影响着保险销售的市场，在营销策略的制定中，是很重要的参考因素。

(2) 公司营销策略顾客满意的测算与分析

在分析调查问卷中的第二类问题“公司营销策略满意情况”（如表3.3）之前，要先了解满意度的计算，国际上通行的称呼为“用户满意度指数”，以下简称CSI。

顾客满意度指数的计算公式：
$$CSI = \sum_{i=1}^n C_i W_i$$

在上面的公式中，W表示第i个指标的权重，C表示顾客对第i个指标的评价分数。

最终得分为加权平均数。加权就是打该分的人数占总人数的比重，权重越大则影响力越大。一般情况下，权重越大满意度越好，如果小于3，说明满意度十分欠缺。因为调查样本打分也受到样本的主观感受、打分时的心理活动以及固定的刻板印象等不可控因素的影响，所以，单纯的CSI数值大小无法单独的表示满意度高低水平，还需要结合平均水平等总体上的分值浮动水平。根据调查问卷的数据（如图3.4），结合上述计算公式，计算出每一个问题的顾客满意度指标，得到下表3.5 所示营销策略满意度分析表：

表3.4 营销策略满意度调查表

编号	问题	非常满意 5分	很满意 4分	满意 3分	不满意 2分	非常 不满意 1分
1	您对人保财险保险产品是否满意	25	86	48	34	5
2	您对产品的价格是否满意	27	88	52	25	6
3	您对该保险公司产品现有渠道是否发挥作用的满意度	28	92	42	32	4
4	您对该保险公司的促销方式是否满意	28	94	44	26	6
5	您对办理保险业务中遇到的服务人员的服务是否满意	26	98	43	98	26
6	您对投保过程是否满意	28	93	45	23	9
7	您对公司的整体形象（影响度）是否满意	27	90	54	22	5
8	当前购买的保险能否满足您的需求	22	94	53	23	6
9	互联网因素在保险方面的应用	17	95	57	22	7
10	对公司推出的非车险产品满意吗	31	84	54	17	12

数据来源：调查问卷

表3.5 营销策略满意度分析表

因素	满意值CSI	满意度排序
您对人保财险保险产品是否满意	3.46	7
您对产品的价格是否满意	3.53	4
您对该保险公司产品现有渠道是否发挥作用的满意度	3.55	3
您对该保险公司的促销方式是否满意	3.57	1
您对办理保险业务中遇到的服务人员的服务是否满意	3.56	2
您对投保过程是否满意	3.55	3
您对公司的整体形象（影响度）是否满意	3.57	1
当前购买的保险能否满足您的需求	3.52	5
互联网因素在保险方面的应用	3.47	6
对公司推出的非车险产品满意吗	3.53	4
平均值	3.531	

从表3.5可以看出，根据调查问卷的结果计算所得，CSI值相差并不大，数值都显示满意靠上，所以还要结合平均值和满意度排序对营销策略进行分析。

调查对象对促销方式和公司形象的满意度最高，品牌形象是公司的一大优势，人保的公司形象是很可靠的，所以，线下的促销也相对比较容易在市场上站住脚；其次是对服务、销售渠道、投保过程等持基本满意靠上的态度，但是这仅是整体打分的结果，还需要深度挖掘他们各方面存在的问题；最后，互联网因素在保险方面的应用处于中等及偏下水平，远低于平均值，说明网销创新模式推动缓慢，人保财险白银市分公司在创新促销方式上仍处在初期阶段，因此要大力发展和制定具体的平台营销策略；客户对公司产品的满意度最低，CSI值为3.46，是最低的分数，说明公司产品同质化严重，且可能存在不满足客户的需要等情况。满意度平均值为 3.531 分，处于中等偏上水平，可以说公司客户对现行营销策略的满意度整体处于基本满意靠上状态，但也有部分需要改进和优化的地方。

（3）对客户意见的统计与分析

下图3.4至图3.9是对调查问卷第三部分客户选择的情况进行统计，征求客户的意见，对现行的营销策略进一步了解，从而找出问题及原因，有效优化完善公司的营销策略。

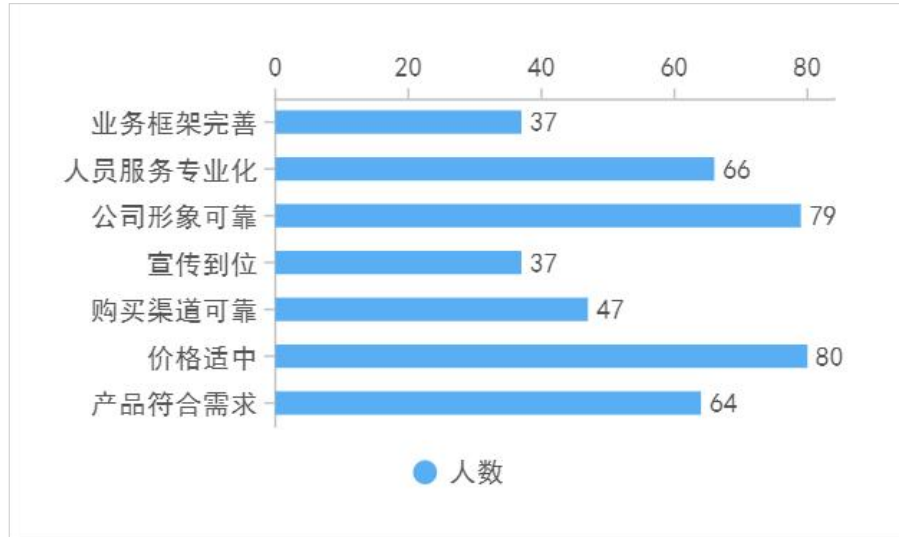


图 3.4 吸引客户购买保险的因素

图 3.4 对“吸引客户购买保险的因素”做了基本了解，可以看到，最能吸引客户购买保险的因素是价格与服务，公司形象是取得顾客信任的前提，产品是否符合需求也很重要。

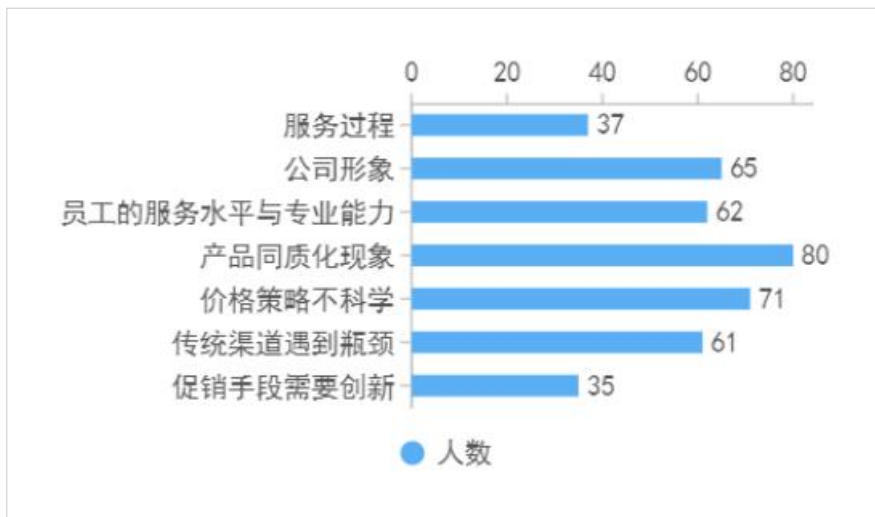


图 3.5 人保财险白银市分公司存在的问题

图3.5对“公司存在的问题”做了基本了解，可以看出，公司产品同质化现象严重、价格策略不科学，这两者是最直接影响公司产品销售的因素。而由图3.4可知，产品与价格也是公司销售策略中最吸引客户的两个因素，所以，科学的价格策略优化与产品优化策略的推进势在必行。

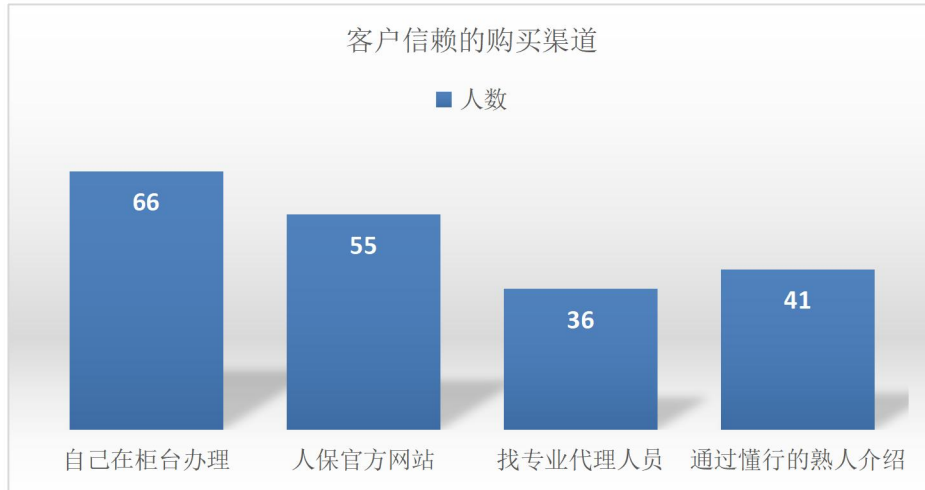


图 3.6 客户信赖的购买渠道

从图3.6可以看出，样本中有66人选择自己在柜台办理是最信赖的一个购买渠道，占比33.3%，其次，选择官方网站购买渠道的占比为27.7%，而信赖代理人员为18%，占比最少，甚至找熟人介绍的占比都比找专业代理的高，由此可见，公司的一线销售人员得不到客户的信赖，说明代理人的服务与专业需要加强。

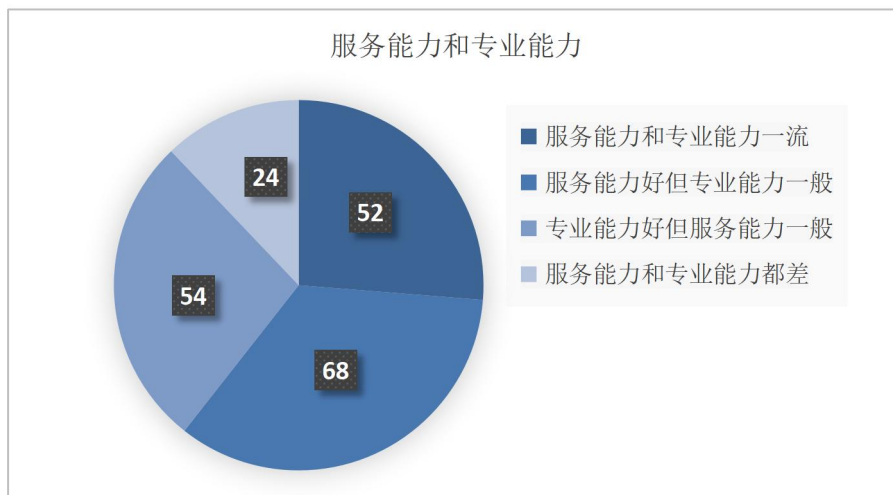


图 3.7 人保员工的服务态度和业务能力

从图3.7可以看出，认为“服务能力好，专业能力一般的”人数最多，仅有1/4的人认为“服务能力和专业能力一流”，1/4的人认为“专业能力好但服务能力一般”。这说明公司中起码有3/4的员工或者专业能力不达标，或者服务能力跟不上，甚至有12%的工作人员“服务能力和专业能力都差”，所以，公司的人员优化策略很有必要。

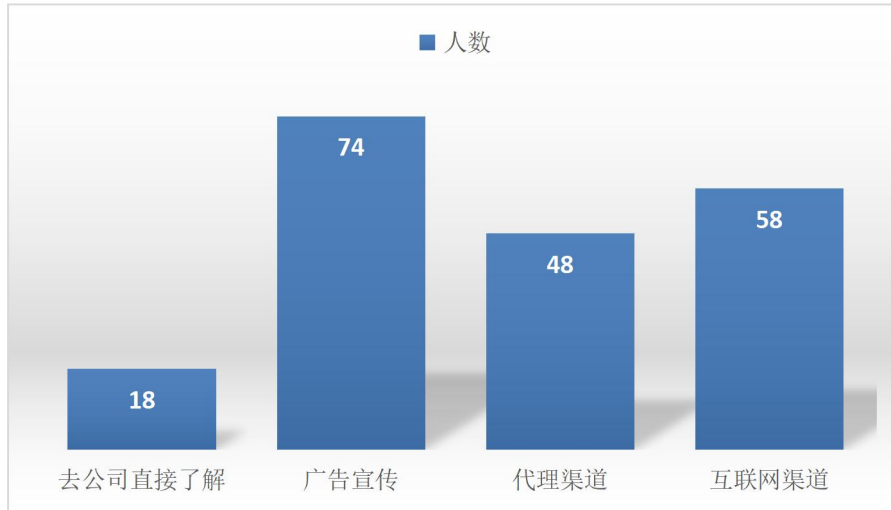


图 3.8 客户了解公司产品的渠道

从图3.8可以看出，37%的客户是通过广告宣传了解公司产品的，公司的线下促销是比较成功的；代理渠道占比24.24%，人员推销占很大比例；互联网渠道占比29.29%，公司互联网渠道优势的发挥不是很有效，说明促销方式太陈旧，与市场目前网络发展的普及程度形成了鲜明对比，因此要大力发展和制定具体的平台营销策略。

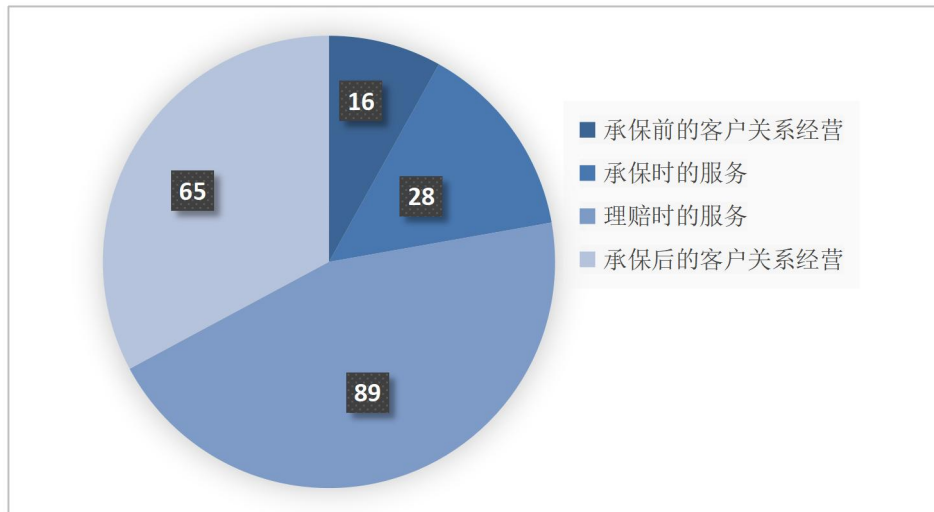


图 3.9 客户认为公司服务过程有欠缺的环节

从图3.9可以看出，有44.95%的客户对公司理赔时的服务不满，还有32.83%的客户认为承保后的客户关系经营有欠缺，这说明公司的服务框架很不完善，销售人员仅推销出去眼前的保险产品，赚得短期利益，公司需要优化服务过程，建设全流程的服务体系。

3.3 人保财险白银市分公司市场营销策略现状分析

3.3.1 产品策略：以常规的保险产品为主

人保财险白银市分公司以常规的保险产品为主，车险作为公司业务的支柱性产品，其占比能达到整体业务的56.8%，其他险种中以意外伤害与健康险占比最高，保费收入占总收入的18%，具体险种保费收入及占比如表3.6所示：

表3.6 2021年人保财险总保费收入各险种保费收入及占比

险种	保费收入（万元）	险种占比（%）
机动车辆险	13353.75	56.8
意外伤害及健康险	4231.82	18
农险	2233.46	9.5
责任险	1739.75	7.4
企业财产险	822.85	3.5
信用保证险	141.06	0.6
货运险	258.62	1.1
其他险	728.81	3.1
合计	23510.12	100

数据来源：2021年人保财险白银市分公司财务报告

在整个财险市场中能快速抢占市场份额占据有利地位的重要因素就是大力发展车险市场。但是，这种以常规的保险产品为主的发展策略，要面临的竞争压力会越来越大。另外，随着商业车险的第三次费改，保监会下调商业车险费率浮动系数下限，监管再次扩大保险公司自主定价权，科学厘定基准费率，引导市场费率更加合理，从而推动车险市场这两年的经营效益不断提升，整个白银市财险行业的车险整体高质量发展，车险在未来的很长时间内，还会是推动人保财险白银市分公司发展的重要支柱性险种。

3.3.2 价格策略：费率条件的调整为基准

保险费率在保险产品的价格中占据主要地位，保险的价格是以费率条件的调整为基准。保费不是保险公司随意决定的，要了解保险的价格，就要先知道保险费率计算

并收取保费的依据，是保险人按保险金额向投保人或被保险人收取保险费的比例。

目前，人保财险白银市分公司的保险费率一般是由总公司产品线通过精算确定的，在下发产品的时候就下发相关的费率条件以及相配套的保险条款，市分公司没有费率的决定权，在费率条件的调整上，超出一定权限后上报省分公司或者是总公司。例如保额超过5亿元的业务、纯异地业务、赔付率超100%的业务等特殊状况。同时，总公司研发的每一项保险产品，会配套相应的费率条件，因为保险每一个险种的风险概率都有不同，所以产品价格的确定比较严格，且分为新保和续保业务。新保、续保的保险业务，在费率条件上也有不同，新保业务要根据行业类型、保额大小等因素来制定费率条件，续保根据保险标的物的出现概率确定最终的价格。

目前的保险竞争市场中，价格对营销的影响因素至关重要，在调查问卷中也显示，价格适中是吸引客户购买保险的重要因素，所以，根据现行的保险产品价格策略，人保财险白银市分公司无法在费率的制定上做出有效工作，就只能在产品的附加值上做出努力，以此来吸引客户，满足客户需求。

3.3.3 渠道策略：传统线下销售渠道为主

人保财险白银市分公司目前的销售渠道以传统的线下销售渠道为主，受到科技发展的影响，新兴的线上销售渠道也开始发展。代理渠道中，个人代理销售渠道发展飞速，白银市人保财险目前有庞大的个人代理队伍，从以前的面对面销售，现在很多保险个人代理会利用微信、朋友圈等多种方法发布广告，推广保险产品，个人打电话维系老客户，挖掘新客户一直是个人代理人员销售保险的主要方式。从每年行业协会统计的数据可以看出，传统的销售渠道是保费的主要来源；此外，随着网络的普及，线上销售渠道也在发展。

2021年人保财险白银市分公司的总保费收入达到了23510.12万元，比2020年降低14.06%。代理销售渠道、直销渠道、保险经纪渠道各自的保费收入分别达到了14670.32万元、6817.93万元、2021.87万元，所占比例分别是62.4%、29.0%和8.6%。由此可以看出，代理人渠道仍然是国内财产保险保费收入来源的一个关键渠道。公司销售渠道的保费收入以及占比情况如表3.7所示：

表3.7 人保财险销售渠道保费收入及占比

		金额（万元）	占比	变动
代理销售渠道	个人代理	7852.38	33.4%	0.9
	兼业代理	2021.87	8.6%	-10.5
	专业代理	4796.07	20.4%	-2.6
直销渠道		6817.93	29.0%	15.0
保险经纪渠道		2021.87	8.6%	14.9
合计		23510.12	100.0%	3.8

来源：白银市保险行业协会

3.3.4 促销策略：主要的策略为人员推销

人保财险白银市分公司目前的促销策略主要是人员推销，就是公司派出专业的推销人员，与客户进行面对面的信息交流，或通过口头宣传介绍，说服客户购买其产品。

第一，人保财险白银市分公司招聘了大量保险推销的业务人员，建立了自己的销售团队，分配在专门的营销岗位上，通过制定各种形式的激励销售机制，让销售团队充分发挥他们的销售潜能。

第二，销售人员主要利用公司的产销会、个人朋友圈、节假日上门拜访等方式来推广产品，且主要利用端午节、中秋节，以及7月8日保险日等重要节日开展销售活动，公司也通过赠送礼品或者抽取奖品等形式，赢得客户好感，增加客户粘性，吸引新老客户。

第三，电话促销也是人员推销的一种，在近几年的保费收入中占比非同小可，电销中心招聘一队工作人员，通过各种合法途径获取客户手机号，每个人分一定的任务量，运用一定的话术，把人保财险的相关产品推销给这些新老客户。白银市的电销从15年开展以来，近7年时间，不仅保费在每年以100%的增速不断发展，而且相关联的驾意险、百万医疗也取得了较好的成绩。

3.3.5 人员策略：专业人员负责固定岗位

市分公司的业务结构简单，主要可以分为前端销售、中端核保，后期理赔。客户服务中心负责电话销售以及95518的售后服务，行政部门负责管理、后勤、培训等工作。公司业务结构图如下：

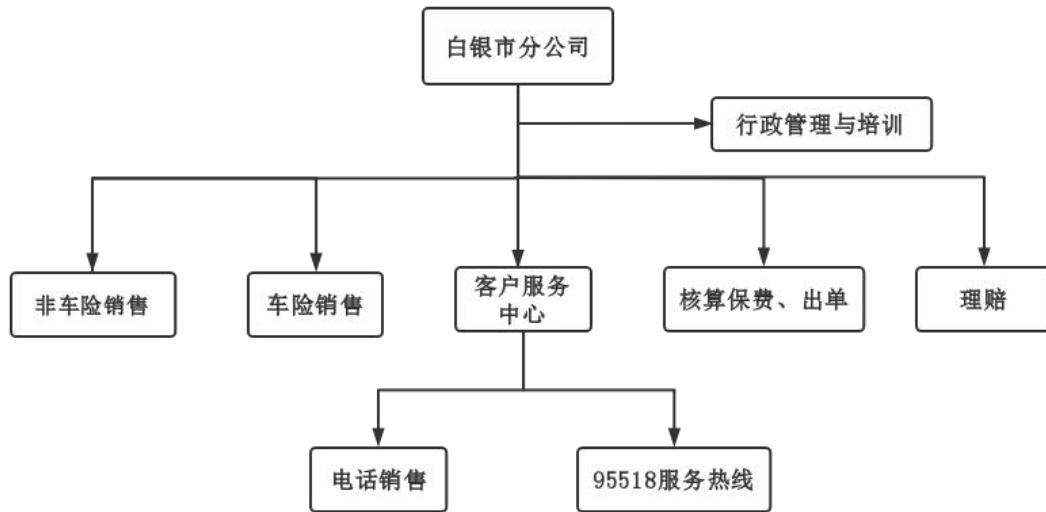


图3.10 白银市分公司业务结构图

从图3.10可以看出，人保财险的业务流程可以大致分为三个环节，分别是前端销售、中端核保出单、后端承保，维系整个流程的是行政管理人员。各岗位都有自己专门的职责，最明显的就是核保出单人员与后端的核赔人员，只有具有专门技术的人员才能胜任，这四个环节的工作人员基本是专人专岗，无法换岗工作。

首先，前端销售个人代理人及专、兼业销售渠道铺设，由一线销售的业务人员和销售支持团队构成，主要负责保险（车险即非车险）销售，同时要求业务人员在介绍财险产品时要准确清晰，销售过程中使用公司统一的保险销售话术，这一方面能保证公司标准的服务水平，另一方面客户也会因为专业的服务质量，获得更好的消费体验；其次，中端是承保大厅负责保费的核算以及出保单，但人员技能参差不齐；最后是后端，核赔专业人员进行业务准入及赔付判断；行政管理人员把握市场发展趋势及节奏，制定合理的业务推动方案及销售激励政策推动前端销售，并随着政策变化与市场形势的变化，进行业务人员培训、近期公司相关业务支持方案的宣导、业务人员相关问题解答等工作。由于对专业性要求极高，分岗位进行员工定期培训尤为重要，公司配备专门的导师，每周还要制作财险产品相关内容的PPT进行全员培训。

3.3.6 有形展示：大厅布置展示公司产品

人保财险白银市分公司的大厅内部，会有公司统一的形象布置，最主要的是办公

场所中设有明显醒目的公司 LOGO, 办公环境干净整洁。在承保大厅设有接待配置, 业务人员通常会在公司承保大厅与客户洽谈相关业务, 为客户准备的一次性水杯, 一次性口罩, 纸笔等都印有公司统一的 LOGO。自己上门办理保险的客户进门就可以自行在展架上翻看公司的宣传册, 也有刊登公司历年社会责任时间的杂志, 最重要的是对各险种的介绍。在每个节日以及每年的 7 月 8 日 (全国保险公众宣传日), 大厅的墙壁上都会挂出宣传海报, 推出近期有优惠力度的险种。

3.3.7 服务过程：业务人员售前售后服务

人保财险白银市分公司的服务过程策略主要是售前和售后服务。

(1) 业务人员的售前服务

售前服务主要是保险销售之前的客户关系维护, 人保目前的销售策略把售中的承保服务视为售前的一环, 即客户付费打印出保单为止统称为售前服务。所谓保险售前服务, 不是简单的保险推销, 包括为准客户提供保险知识普及、保险产品介绍、保险信息的解答、帮客户规划适合的保险服务、协助客户进行风险规划等。首先选取准客户, 了解清楚客户的需求, 为客户量身打造一套适合的保险服务, 讲清楚相关产品的要点; 其次, 在挖掘新客户时, 勤于拜访, 在服务水平与专业水平上严格要求自己, 为客户提供保险知识普及, 以客户的需求为一切活动的导向; 另外, 与准客户交流时, 要投其所好, 以顾客满意为目标, 在对方感兴趣的方面引入保险服务的价值所在; 最后要明确, 保险销售的不是保险产品本身, 而是保险产品实施过程中的服务, 不要以暂时的推出一单保险产品为目标, 要以长期的利益为导向。

(2) 业务人员的售后服务

保单服务: 保单服务就是在保险生效的期间, 保险公司会和消费者保持联系, 当客户的个人信息发生变更时, 保险公司会及时的同步更新。也包括产品咨询、办理续保和退保之类的服务。

理赔服务: 理赔服务可以说是后续服务的重中之重, 当被保险人发生保险事故后需要申请理赔, 但不清楚具体的理赔程序是怎样时, 保险公司相关工作人员就需要提供专业的指导服务, 并及时为客户反馈理赔进度。

4 人保财险白银市分公司营销环境分析

4.1 宏观环境分析

4.1.1 政治环境

(1) 政策倾向

白银地处中国西北地区、黄河上游、甘肃省中部、陕甘宁青四省区交汇处，它的地理位置也决定着地区的政治经济发展水平与方向。白银市目前处于发展转型时期，着力于打造智慧文明城市，金融服务业的保险行业的健康发展很重要。《保险法》分别在2002年进行第一次修订，随着保险业的迅速发展，分别于2009年、2014年、2015年进行了修订调整，政策法规极大地规范了我国保险业的发展，对保险的消费者以及保险人进行了合法权益的保护，推动了保险业向更协调有序的方向发展。

(2) 行业导向

中国银行保险监督管理委员会自成立以来，贯彻落实党中央关于银行业和保险业监管工作的方针政策。积极维护消费者的合法权益，确保金融工作的稳定，对于保险业的发展是很有利的。保险业要以国家政策方针和社会责任为导向，积极发挥保险行业对人力物力的保障作用，为国家的实体经济服务。人保财险白银市分公司作为人保在西北片区的重要分公司，积极响应政府的号召，充分发挥保险企业在服务经济社会发展大局中的政治优势，全力践行人保的每一步策略。

4.1.2 经济环境

经济以传统加工业为主，2021年全市地区生产总值如下表4.1所示：

表4.1 2021年全市地区生产总值

	增加值（亿元）	增长（%）
全年生产总值	571.02	8.4
其中：第一产业	104.23	10.4
第二产业	217.67	9.9
第三产业	249.12	6.5

数据来源：2021年白银市经济运行情况分析

截至2020年7月，有1个国家级高新技术产业开发区和5个省级开发区。经核算，全区生产总值共计571.02亿元，比上一年增长8.4%。以上数据表明，我市生产总值增长，虽然第三产业服务业的占比最低，第一第二产业传统加工业作为拉动我市经济的主要动力，两者高速发展的同时能带动第三产业不断向上发展，此外说明，第三产业还处于发展阶段，人保财险白银市分公司属于第三产业中的金融服务业，从经济方面看，还有很大的发展潜力没有挖掘出来。

4.1.3 社会环境

据2021年白银区国民经济和社会发展统计公报显示，全年开展网上文化讲座61场次，开展戏曲（非遗）进校园活动15场次，开展送戏下乡活动5场次，建成20个文化体育活动广场，开展书画摄影展2场次，排查国家级文物保护单位3处、省级2处、市级4处。全区接待游客287.5万人次，旅游综合总收入18.1亿元，同比增长分别为13%和12%，其中，乡村旅游接待游客144.94万人，乡村旅游收入3.1亿元，同比增长均分别为26%和19%。全区文化旅游产业增加值3.08亿元，增长10%。15岁及以上人口的平均受教育年限由8.66每年上升至9.61每年。文盲人口减少42839人，文盲率由5.42%下降为3.29%，下降213个百分点，受教育程度提升。上面的数据说明，我市重视文化教育的普及，居民的文化素质就会大大提高，能有效增加保险的普及，人口的文化水平与保险的购买力呈正相关的关系，受教育程度越高，风险意识普遍也会较强，也会为保险行业的发展提供了更广阔的市场空间。

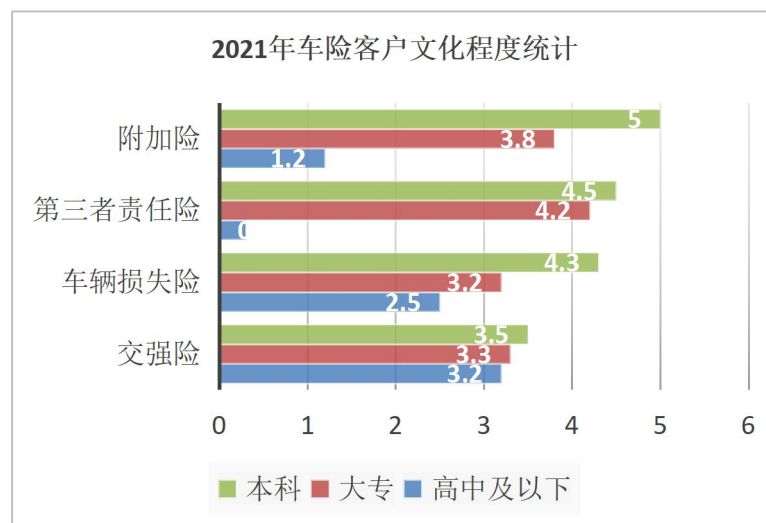


图4.1 2021年车险客户文化程度统计

车险是每个开车的人都要购买的保险，除了交强险，商业性的购买量更能看出购买保险的客户中文化程度的影响。如图4.1可见，除了交强险，其他三个购买量最大的商业性险种中，能很明显的看出客户的文化程度与购买量的关系，高中及以下的客户对三个险种的购买力最弱，尤其在第三者责任险中；大专及本科的客户购买力相对就更强。

4.1.4 技术环境

(1) 人工智能

人工智能英文缩写为AI。它是研究、开发用于模拟、延伸和扩展人的智能的理论、方法、技术及应用系统的一门新的技术科学。

在承保服务中，人工智能完全可以代替人工，核算保费，自动打印出具保单，能出错率以及效率都会大大提高；在车险理赔中，“智能闪赔”可以运用图像识别技术，自动为不同的车型、不同配件准确识别外观损伤，再通过智能定性，分析出当地的市场价，给出合理的赔偿价格。白银市目前还处于市场经济发展的初级阶段，与其他发达城市相比，在新兴科技技术的运用上还有很大的差距，我市的保险公司尚没有引进采用新技术，人保下一步的发展必须要紧跟时代，才不至于被市场与竞争对手打败。

(2) 移动互联网技术

移动互联网技术有分享和开放的特点，能恰当的运用于市场营销中。保险市场随着互联网的普及，也进入高速发展，在保险的各个阶段的服务流程中，都能用互联网来提高效率。人保财险白银市分公司在保险销售中已经初步应用了互联网技术，互联网技术主要运用于保险销售的以下阶段：

市场营销方面：互联网技术改变了交流的方式，提高了交流的速度，通讯平台的普及让许多人投入了很多时间在网络中，保险销售利用这一现象，在与客户的沟通上更加便捷与高效，向客户普及保险知识；另外，广告宣传也改变了方式，在新媒体方面，快手、抖音短视频，朋友圈、公众号、微博等首页，都投放了人保的形象宣传与新产品介绍，在重大节假日的促销活动开始时推出宣传海报等。

保险购买方面：人保财险、平安等大型保险公司已经开设了公众号，客户可以直接在网络平台上查询保险知识，查看新的保险产品以及价格，也可以直接在平台上下

单操作，网上支付，节省了路上的时间与大厅等候的时间，还避免了不够专业的人员介绍方面的误差，避免了客户被市面上的“假”销售员骗钱。

保险理赔方面：人保推出了理赔平台，在大城市运用的反馈很好，客户在理赔中运用互联网理赔平台，在线上传图片与资料，通过只能核赔，可以在线完成很大一部分的手续，大大提高了客户在理赔时的效率。也能有效降低公司的人力成本，减少人工核赔的出错率。

4.2 微观环境分析

4.2.1 潜在竞争者的竞争能力

随着白银市人口规模和经济水平逐年递增，财险市场迅速扩大。近几年，随着保险行业的政策制度愈发完善，财险公司越来越规范，作为新型中小型企业，在产品与价格方面有很大的灵活性，对近年来的市场变化与社会环境、技术环境的适应性更强，优势大于人保财险这种“百年老字号”的大公司，“船大难掉头”的劣势逐渐凸显；另外，保险公司的进入门槛低，不像银行等企业，所以有大大小小的保险公司注入白银市的保险市场，必然对人保财险白银市分公司的市场占有率造成威胁；还有，人保财险的品牌是一把双刃剑，除了稳定老客户，增强客户信任的同时，也让百年来保险的刻板印象深入人心，必然会让新客户对人保的评价很差，宁可选择新的保险公司。

年末全市共有保险公司26家，白银市市场目前有14家财产保险主体，主要有平安财险、太平洋财险、永诚财险、天安财险、安诚财险、中华联合、阳光财险、大地财险等，其余公司规模相对较小；人身保险公司12家。如图4.2所示：

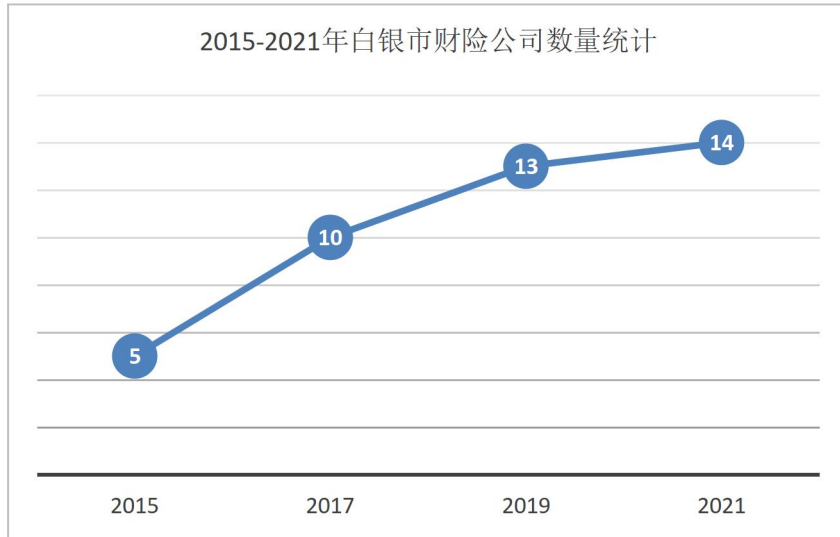


图4.2 2015-2021年白银市财险公司数量统计

4.2.2 供应商议价能力

保险公司的供应商不是提供商品，而是辅助业务的机构，例如信息技术维护，办公场所与办公设备的维护，活动礼品的供应商等。首先，在公司业务的前端销售方面，宣传海报的设计印发、广告立牌的制作等，都计入销售费用纳入公司经营成本，需要固定的设置印刷广告公司，以求长期合作压低成本；中端的承保方面，公司承保大厅出单需要网络平台的支持，系统的更新维护都需要专人服务，信息维护要及时，公司雇佣专人负责，公司配备的技术人员要专业，长期下来这部分人工费也是不小的开支；另外，在客户关系的维护方面，活动礼品的采购也是一项重大工作，需要有经常合作的物美价廉的供应商，来防止断供或者成本过高。结合上述，白银市分公司对于自身供应商的要求是比较重要，所以供应商的议价能力也是企业发展的威胁之一。

4.2.3 顾客行为分析

(1) 主要的客户群体

结合中国人保白银市分公司营销市场调查的结果分析，年轻一代是保险市场持续发展的主要客户。如表3.3“客户基本信息调查结果”显示，目前公司客户中80、90后的客户比例达到了70.68%，虽然70后占比为29.29%，但在未来几年的发展中，年轻一代必将成为时代发展的主要动力，营销策略的制定要有远观性，年轻的群体会逐渐成为市场发展的主体，这一群体和上一辈不同：90后受教育程度普遍较高，对保险的保

障意识强，更容易接受保险的重要性；年轻群体接受的信息大都来自网络，所以要在网络宣传方面加大力度；年轻人在消费过程中更加注重消费体验，营销策略的优化要重视服务，从各方面努力达到顾客满意。

（2）客户对非车险的需求未得到满足

在保险产品的需求方面，车险仍然是市财险公司的所有险种中最受客户重视的，车险占比56.8%，与公司的其他险种的保费收入差距很大，长久以来让客户形成刻板印象，认为财险公司就是卖车险的，对财险公司其他非车险的了解越少，以此恶性循环，会造成财险公司的财产险、意外险等其他险种越来越无人问津。这与财险公司的营业目的是相悖的。造成这种局面的原因，一方面是客户的经济情况不支持客户买更多险种；另一方面，公司的业务人员对自己公司的非车险了解不够，没有向客户介绍到位，客户从根本上不了解财险公司主要出售什么。

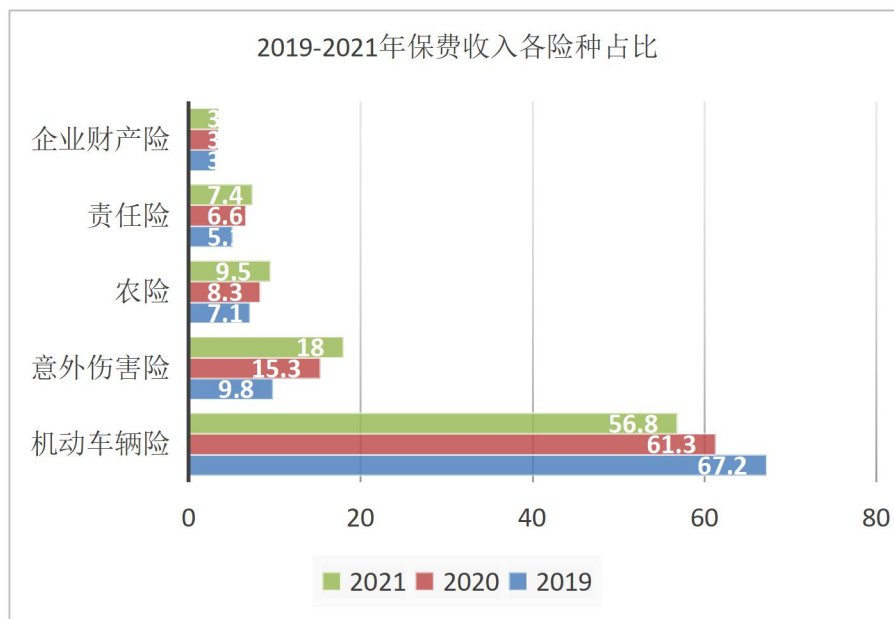


图4.3 2019-2021年白银市财险公司保费收入各险种占比

由图4.3可以看出，近三年来，车险占总保费的比例逐年下降，反而其他各险种占比有明显的上升，可以说明，客户对财险公司的其他非车险险种也有需求，近几年经济发展，企财险和意外险等险种的需求越来越大，这必须要引起保险公司的重视。另外，在对客户非车险产品需求状况调查中（如表3.5所示），CSI值为3.53，达到平均值，表示有半数的客户对公司的非车险有需求。所以，公司在销售中，应该加大非车险方面的知识普及与宣传，对员工的培训力度应该加大，让业务人员足够了解自己

公司的所有产品。

4.2.4 替代品的威胁

市面上保险产品种类繁多，但众多保险产品都存在着功能类似的替代品，产品同质化严重，保险公司不断推陈出新以适应不断变化的市场，但是，众多产品只是名字不同，产品的功能相似甚至一样。例如人保的“佳倍保护”校园险与平安的“安心护学”的内容一模一样，都是对学生在校园发生的意外进行保障的保险。人保近几年推出的新产品通常是换个名称，而实质内容基本不变，甚至经常会跟随其他保险公司推出相类似的产品，只有根据价格上的优惠力度来促进消费者认同。保险公司对于产品的创新能力薄弱，因此，保险目前销售的每一种险种都面临着新提出的、看上去性价比更高的替代品的威胁。

4.2.5 行业内的竞争威胁

人保财险白银市分公司在当地最大的竞争对手是平安，近几年平安通过铺天盖地的宣传和大量减少人力成本等方式，使得价格低于人保财险，销售业绩也和人保打成擂台。近年来，平安财险稳居第二，甚至偶尔超过人保财险，双方竞争激烈，甚至已经形成传统，在每次大型促销活动后会互相比较成果。平安发展迅速，在新兴技术方面，平安早一步意识到新型网络技术对保险行业的影响，早期开始就大量投入使用，有了大数据支撑，平安在客户资源方面占据了很大优势，近年来，平安涉猎保险、银行证券等方面，虽属于不同行业，但逐渐覆盖金融行业，尤其最近开始在养老方面投入成本，这些行业后台资源互通，有效扩大客户资源，大数据分析客户信息，以此良性循环，对平安旗下的所有公司都带来营销上的优势。从近两年平安产险的业务数据可以看出，平安份额占有率与人保不相上下，已经发展为人保最强劲的对手。如图4.4所示：

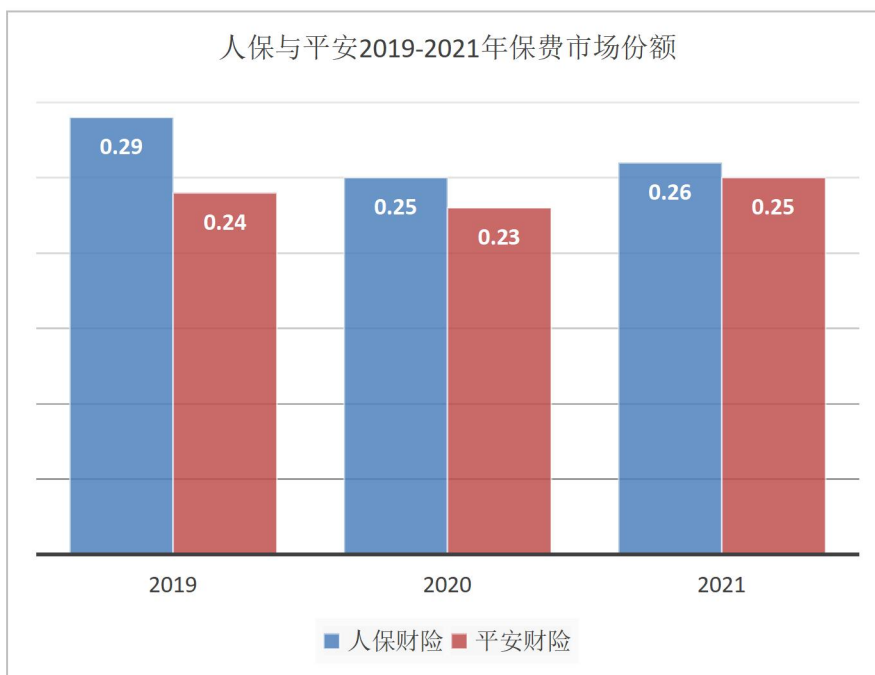


图4.4 人保与平安2019-2021年保费市场份额

综上所述，保险行业面临着潜在进入者、供应商、顾客、替代品、行业内的竞争这五个方面的巨大威胁，因此行业竞争程度是非常激烈的。

5 人保财险白银市分公司市场营销策略存在的问题

5.1 产品同质化严重

结合调查问卷满意度调查表3.5中关于产品满意度的分析结果显示：CSI值为3.46，远低于平均值3.531，表示有很大一部分用户对产品并不满意。近两年来白银市的保险业务发展相对较缓，产品存在粗糙、同质化严重等现象是原因之一，尤其疫情期间，表2.1显示，保险公司的业务呈现负增长。所以，产品组合创新的营销策略优化势在必行。

众保险公司不断致力于保险产品的创新，产品更新速度不断加快，以求贴合客户对产品的需求，但是，市面上保险产品种类虽繁多，但众多保险产品都存在着功能类似的替代品，产品同质化严重，保险公司不断推陈出新以适应不断变化的市场，但是，众多产品只是名字不同，产品的功能相似甚至一样。例如平安财险，平安作为人保财险最主要的竞争对手（如图4.4），平安很早就洞察到客户的心理需求，在财险方面的需求不是单一的，随着人们生活质量的提高，生活中需要作为保险标的物的物品、固定资产等种类繁多，要一一买保险，而且，人生意外等险种的种类繁多，还会造成客户的心里反感，不仅耗时耗力，还容易遗漏，于是平安推出了“合家欢”系列的综合保险，不仅包括传统家财险保障内容，还囊括了意外险范畴中的家庭成员意外险等。与此同时，人保针对平安推出的“合家欢”系列组合产品，紧接着推出“吉安居家”家财险系列，因方案内容和平安的“合家欢”极其类似，但晚一步推出，就极具被动性。除此之外，人保财险白银市分公司推出的新产品经常是换个名称而实质内容基本不变，而且经常会跟随其他保险公司推出相类似的同质化产品。

5.2 定价策略不科学

（1）定价方式不灵活

与其他众多商品不同，保险产品定价的权利集中在总公司层面，由于定价权的集中，定价方式不灵活。目前的定价策略基于公司整体发展方向考虑，各分支机构的地方差异就会忽视。另外，据表3.5营销策略满意度分析表，客户对人保的价格策略不太满意，CSI值3.53，是总体评价的第四位，图3.5显示，有35.8%的客户认为公司的定价

策略存在问题，价格问题是影响营销的重要因素，除了降低客户满意度，还会影响公司的续保业务，这在保险公司是比较难解决的问题之一。

（2）产品定价方式较单一

公司的定价方式单一，已经逐渐跟不上快速发展的市场与日益剧烈的竞争，主要是表现是：第一、财产保险的定价较死板，折扣策略应用的比较少且受到很多局限，而不同的地区实际情况都有不同，但是现行的定价策略无法一一照顾到；第二、产品的差异化较小，价格的浮动只有考虑到新保与续保的价格差异，且未能有效的结合客户实际需求的产品进行综合考虑定价，因组合销售的思路尚未展开与实施，分公司在尝试产品组合销售时，缺乏相应地定价策略，导致组合销售目前无法大力展开；第三，公司的定价策略一直没有创新，还是由费率决定，即使推出新产品，还在沿用常规产品的费率策略，使得新产品推出后受到固有印象等阻碍。

5.3 营销渠道落后

（1）个人代理体系落后

人保财险的销售渠道以传统的代理渠道为主，人保的代理销售渠道中，仅个代就占33.4%。然而，人保财险白银市分公司的个人代理渠道存在多个问题：第一、从图3.5可以看出，有31.31%的客户认为公司员工的专业及服务有问题，公司招聘代理人员的门槛低，代理人员缺乏专业素质，业务水平不达标；第二、公司没有配套相应的团队管理机制，没有系统化的的绩效管理和奖惩制度，团队工作人员缺乏长期规划，没有制定有效的服务机制，人员管理混乱，销售团队缺乏稳定性与忠诚度；第三、销售业务数量过多但质量不高，业务员追求短期收益，忽视保险公司的长期利益，采取的销售模式还停留在以人员推销为主，市面上对于保险销售的刻板印象还处于“欺骗”“传销”、“不赔”等，对公司形象也是一种伤害。

（2）互联网渠道建设力度薄弱

随着互联网快速发展，一种新的网络营销模式在各行各业都开始应用。90、00后成为新的客户群体的中心力量，年轻一代对于网络的使用频率很高，在消费方面也会偏向于网络消费方式。但人保财险白银市分公司以发展历史悠久的优势，守着自己的传统形象与地位，忽视了网络的应用。根据问卷调查显示用户对于保险在互联网中的满意度评价价值仅为3.47，虽然数值上呈现出了及格分数，但是总体评分为倒数，远远

低于平均值3.531，即互联网在保险方面的应用效果很差。人保财险白银市分公司虽然意识到互联网对保险营销带来的便捷之处，电话销售也紧跟其他公司的发展步伐投入使用，但并没有具体的全方位的互联网应用计划，也没有具体的实施方案，没有开拓出一条专门的网络营销渠道。

5.4 促销方式陈旧

人保财险白银市分公司的促销方式还停留在线下的面对面宣传，节假日开办保险销售的促销活动，如展销会、电话销售等线上线下的活动促销，节假日为客户赠送礼品等，根据表3.5的满意度调查中，促销方式的CSI值为3.57，说明传统的送礼等活动还是比较受客户满意的，但是，因为目前公司的客户还集中在70、80后的年纪，对传统的促销方式接受度可以，但是公司长期发展以后，90后逐渐占据主要客户群，年轻一代对送礼等方式的接受度可能会较差，生活水平的提高让年轻一代对物质上的“小恩小惠”没有太大兴趣，反而可能会重视对产品的需求以及各方面的服务上，所以保险营销要能投其所好才有效果。

促销方式陈旧主要表现在互联网信息技术的使用匮乏，新开的保险公司对社会发展的适应性强，中小型公司能更加便捷的把业务搬上网络平台，使用线上线下结合的方式进行保险促销，公司规模小更加方便公司全面整改，转型相较于人保财险更加容易，这反而都是人保财险的弊端，总公司的整改政策在中小型城市难以落实，人保财险白银市分公司就此落后一步。公司网销创新模式进程缓慢，虽然在促销方式上尝试了新型的网络技术，但仍处在初期阶段，工作人员固化的思想观念还没有及时转变过来，配套设施及操作技术难以跟上，我市老龄化严重，中老年对于网络的接受度差，白银市的第一产业为主，第三产业发展缓慢，地方经济较落后，也是限制公司促销方式革新的重要因素。

5.5 专业人才短缺

在人力队伍的配备上，人保财险白银市分公司的人才队伍主要分为前端销售、中端核保、后端理赔人员，公司与同业相比仍处落后地位。由图3.5可见，有62人认为公司员工的服务水平与专业能力存在问题，占比31%。

前期的销售方面，一部分是属于个人代理中公司的老员工，有稳定的客户资源，

为保险营销额做了不少贡献，但这部分工作人员学历低、专业化水平陈旧，跟不上新兴市场中网络技术的运用，凭靠人脉与经验，只能带来短期利益。另一部分是不断招聘的销售人员，公司的准入门槛低，图3.2显示，白银市分公司员工从业时间一定程度上反映了该公司员工队伍的不稳定性，人员流动性大，从业时间在5年以上经验丰富、业务娴熟的员工只有11%，员工的从业时间普遍较短，在一定程度上造成白银市分公司多数业务人员对于公司保险产品不是足够了解，销售团队管理混乱，极大的影响了营销的效果，也对公司形象造成影响，不利于公司的长期利益。

中端核保人员方面，人员配备不足且技能参差不齐，图3.2可以看出，员工整体的学历水平较低，硕士学历的占比仅为1%，公司的高学历工作人员所占比例比较低，可见员工的专业素质较低，核保人员的专业水平能直接影响保单能否顺利签下，前台有技术的核保人员被其他公司挖过去的也不少，新招聘的专业水平不够的员工无法准确的报价以及正确出单；

后端核赔高级专业人才严重匮乏，这部分工作人员长期配备不足，工作量超负荷，公司内部经常加班，工作效率低下，极大挫伤了员工工作积极性，图3.9显示，客户对理赔服务的满意度很低，有44.9%的客户都对理赔服务不满，理赔服务是制约财险业务发展的重要因素。

最后，从白银市的社会环境方面分析出，因为没有设立大学且地方经济不发达，年轻一代人才留不住，且老龄化严重，极大的限制了本地公司在人力资源上的发展，这也是人保财险白银市分公司在中后段专业人才配备不足的重要原因。

5.6 忽略有形展示

人保财险白银市分公司严重忽略公司的有形展示，产品的有形展示就是让公司的产品被更多顾客知道并了解，对公司形象有效宣传，让客户信赖公司，对营销策略的重要性不言而喻。从图3.4可见，有79人认为公司形象是吸引顾客的关键因素，占比高达40%。这关系公司的可靠度，让客户购买保险后不用担心公司破产赔不起等心理，很多客户对公司形象是较为重视。如图3.5，高达65人认为公司形象方面存在问题，占比约33%，惊醒公司现行的有形展示策略已经出现了问题。受疫情影响，公司全面停止了面对面的宣传，已经三年没有开办展销会等大型的保险知识宣讲活动，而且人保的品牌优势决定了有形展示的作用较小，市县级支公司更加忽略有形展示的作用。目前

的有形展示还只停留在大厅布置，宣传册的印发等基础方面，只有到大厅办理业务的客户才能看到。而且，宣传册和保险商品的介绍册都陈旧，堆放杂乱无人翻看，吸引不了客户的关注，客户的关注点都在自己的手机上。有形展示还停留在“被选择”、“被关注”方面，没有展开主动的介绍与提高吸引力。

5.7 服务过程脱节

人保财险白银市分公司的财险客户服务构架不够完善，缺乏全流程服务体系建设。针对公司财产保险的客户，承保前服务、承保中关注、承保后追溯整个服务流程，没有完善的体系。如图3.9“客户认为公司服务过程有欠缺的环节”所示，高达89人认为公司理赔时的服务存在问题，比例高达45%，65人认为承保后的客户关系经营存在问题，占比33%，28人认为承保时的服务存在问题，占比14%，调查样本中有16人认为承保前的客户关系经营存在问题，占比8%。

首先，保险公司为抢占市场，把精力放在前期销售中客户的维护与挖掘上，人保财险占着品牌优势，老客户的粘性高，品牌吸引力带来的资源让公司的销售业务一直处于首位，业务人员逐渐形成惰性，追求短期利益，忽视客户的升入挖掘，忽视承保后的服务；再此，公司仅提升员工对售前阶段的知识体系和营销素质的培养，在保险后期的理赔阶段，缺乏专业的服务，人员缺乏也造成效率低下，大大降低了客户满意度，从而形成恶性循环，人保的老客户逐渐流失；最后，对应的服务管理体系也未建立完善，虽有95518售后服务热线，但是员工缺乏积极性，客户反应的问题无法及时有效的解决，后勤部门没有完善的机制，服务过程脱节严重。

6 人保财险白银市分公司营销策略优化

6.1 目标市场的选择及定位

6.1.1 消费者市场细分

1、根据所在区域的不同，我们把保险消费者市场划分为两类：城镇市场、农村市场。

2、根据人口统计标准细分，把消费者按年龄区分成两类：年轻人、中老年人（60岁以上）。

3、根据客户收入情况要素，可以将消费者市场分成三个部分：低收入群体（5000元以下/月）、中收入群体（5000元-10000元/月）、高收入群体（10000元以上/月）。

4、根据消费者行为的不同，人保财险所在区域车险消费市场可以分为三部分：新保险业务、转保车业务、续保业务。

6.1.2 细分市场评估

1、人口结构

据白银市统计局2021年白银市国民经济和社会发展统计公报显示，年末全市常住人口150.3万人，比上年末减少0.58万人。其中，城镇人口86.71万人，占常住人口比重为57.69%，比上年末提高1.13个百分点，人口自然增长率为0.98%。全年全市居民消费价格比上年上涨0.7%。人口数及其构成如下表6.1所示：

表6.1 2021年年末白银市人口数及其构成

指标	年末数（万人）	比重（%）
常住人口	150.3	100
其中：城镇	86.71	57.69
乡村	63.59	42.31
其中：男性	76.73	51.05
女性	73.57	48.95
其中：0-14岁	27.9	18.56
15-64岁	100.56	66.91
65岁以上	21.84	14.53

数据来源：2021年白银市国民经济和社会发展统计公报

上面的数据说明，当地人口规模越大，对保险产品的总体需求就越多，其中城镇人口占比大于乡村人口，而城镇人口对保险的重视程度大于乡村人口，在车险、财险意外险等险种上的营销有优势，随着城镇人口和乡村人口占比的差距逐渐拉大，财险公司中农险的销售前景不理想，需要开展有针对措施；其中不可忽视的一点是65岁以上的人口占比达到14.53%，“当一地区65岁以上老年人口占人口总数的7%，即意味着这个国家或地区的人口处于老龄化社会”，我市老龄化问题很严重了，这是保险销售的机遇也是挑战，财险销售中应大力加入对老龄人口财产生命的保障，并充分考虑这部分群体的消费心理，才能在营销策略的优化中取得有效成果。

2、居民消费能力

2021年全市居民家庭收入情况如下表6.2所示：

表6.2 2021年全市居民家庭收入情况

		总额（元）	增长额（元）	增长比例（%）
城镇居民	人均可支配收入	35586	2483	7.5
	人均消费支出	21610	1620.75	7.5
农村居民	人均可支配收入	11878	1167	10.9
	人均消费支出	8990	800.11	8.9

数据来源：2021年白银市经济运行情况分析

这些数据表明，白银市的经济稳定发展，居民收入增加。据2021年白银市经济运行情况分析显示，全市居民家庭恩格尔系数：城镇为30.4%，农村为31.9%。居民追求更高的生活质量，生活水平的提高，购买力增加，保险的销售前景就广阔，另外，近几年全国都在搞脱贫攻坚战，农村居民的收入提高，生活水平改善。所以，财险还存在较大的发展潜力与前景。

3、对不同市场进行评估

（1）城市中保险市场竞争激烈且趋于饱和状态，如果再想扩大市场规模，那么就需要消耗更多的精力，在服务方面下功夫，在价格以及产品优化方面做出更多努力。但过程漫长，收效缓慢。但是农村市场在处于新兴市场阶段，竞争少，待挖掘的客户多，且保险公司新研发的专门针对农业的保险多。国家对于乡村振兴和脱贫攻坚的政策，让农村逐渐发展起来，农村将是保险市场中不可或缺的部分。

(2) 年轻一代已经成为市场主体，90后、00后是不可小觑的新生力量，他们也具有消费能力，也因为全民文化层次的提高，他们会更加注重保险，对保险产品的要求也会更高，无论是产品价格，实用性，以及保险产品的覆盖面是否更广，也要求保险公司在研发产品、组合销售等方面更加多元化，有创新意识。

(3) 车险市场：因为车险是财险公司的半边天，所以车险市场是众多财险公司的“兵家必争之地”。随着人们生活水平的提高，私家车规模占比巨大，是最具有增长潜力的市场。但是因为车险内容的同质化，价格变动幅度无法自由支配，财险公司的服务就在吸引顾客，扩大市场上占了很大的决定因素。

6.1.3 目标市场重新选择及定位

针对上面对市场和客户进行的细分，重新对不同市场进行定位与管理。将有针对性的营销策略施行下去。

(1) 尽早抢占农村市场。顺应国家政策的倾向，借助主要针对农业的保险产品，抓住发展机会，发展农业的同时，在此基础上创新产品组合，为农村的留守儿童、独居老人等带去一份保障，稳固农村市场份额占比的绝对优势；对于城市市场，稳定持续发展是关键，在原本的业务基础上，不断优化服务等营销理念，以现代化的营销方式吸引顾客，留住顾客，保证业务的续保率，防止业务的流失。

(2) 以年轻一代为重点营销对象。目前90后，00后已经开始走上工作岗位，是未来消费群体的主力军。对于年轻市场要及早介入，提高渗透率，增加客户黏性。从年轻客户抓起，以年轻人更加关注创新、有趣的特点出发，加大产品覆盖率，并将品牌形象注入人心。中老年客户由于有固有的想法，且更加喜欢经济适用的产品，不会轻易改变，以定期关怀维护为主。

(3) 车险市场不可松懈。车险客户往往更需要产品的保障性，承保时要为客户做出细致妥贴的规划，对不同车型，不同用户采取有针对性的方案，让客户放心。例如，就一般车主而言，人保财险要定位于提供符合群众的性价比高的产品，对于中高端车主而言，人保财险要注重提供优质贴心的服务给客户。在车险承保服务中要更加重视理赔的程序以及时效性，还要充分考虑到客户的感受，需要后期理赔的工作人员提高专业性与服务意识。在新车市场，随着新能源汽车技术的发展，受车辆限号和汽油涨价的影响，越来越多的消费者开始关注和购买新能源汽车，未来一段时间市场上将出

现大批新能源新车，新能源汽车保险也必将成为保险公司业务的重要组成部分。因此对于新能源车的保险要重点专注，不断完善相关条款和服务，抢抓新能源车市场，要在第一时间将人保品牌的优质形象烙在客户心中。

(4) 重视续保市场。对原有的续保市场要注重客户的信任程度，以熟悉的陌生人为定位，及时对老客户提供应有的关怀，还应不断产生新的增值服务，注重对客户持续性的服务，增强客户的黏度。对个人提供服务要更多的考虑客户的习惯和喜好等各方面，区别对待客户，要以客户实际需求为出发点，为不同的客户进行订制服务，对服务的质量看的很重的往往是中高端人士。

6.2 产品优化：优化并创新产品组合策略

(1) 优化区域险种

当前，白银市分公司存在着大量的同质化现象，要突破恶性竞争，以自身特色打造自己的品牌，把握好传统险种的标准化发展机遇。人保公司要把握机会，针对客户的不同需要，构建不同的销售方案。此外，由于近年来各种意外疾病情况持续不断、反复，尤其是甘肃省今年的疫情形势十分严峻，人保财险白银市分公司应充分发挥其强大的社会功能，并及时向总公司报告。针对白银市的突发事件，制定和优化了相关险种方案，并将其具体分为两种，一种是针对个人疾病保险，一种是企业方向的，具体针对复工复产内容。根据承保方的需要，设计出不同的保额方案，以满足顾客的需要。这一方案的推出更能体现出人保的社会责任感。

(2) 创新现有产品组合

通过设定既定利率来达成一份保险单就能够将企业所面对的企业财产、公众责任、机器损失等全部包含的效果，且包括了雇主的责任和其他的风险需求，不但方便了出单，也方便了顾客。针对人保财险白银市分公司的产品同质化问题，以及客户对产品质量的不满意等问题，目前的应对措施之一，就是针对白银市分公司的险种进行划分以及淘汰，比如保费较低、市场竞争力较低、市场份额较低、长期亏损的险种等等，对不适用于本地的保险产品进行市场调查，采用缩小战略。就拿学幼险、家庭财险来说，有十多个方案，都是以同样的费率为基础，降低了承保责任，这样就可以让市场人士更好地了解和宣传剩下的产品，并将重点放在专门的保险业务上。而且，随着人们的生活水平越来越高，单一的保险产品也越来越难满足消费者的多元化需求，虽然

可以推出多种保险方案，但也存在时间长、保单多、保费贵等缺点，所以可以采用多种产品策略。组合避险策略的选择，是根据投保人风险组合的适用范围及产品的深度应用而定。对于此类情况，最好的解决方案是实地考察市场内销售情况达到或超出预期的产品，将此类产品细分，进行同类型组合。比如把目前的家财、24小时的意外、家庭成员的责任等与符合实际情况的学、幼险等多种险种组合在一起，绑定销售，以满足客户多维、多层次的保险需求。如下图7.1所示：

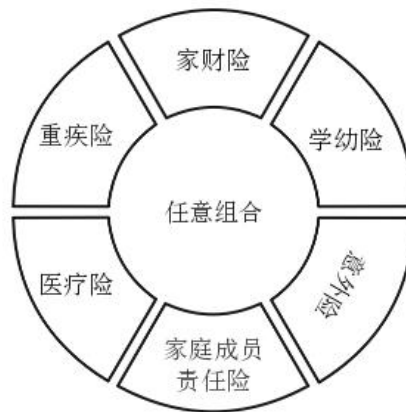


图6.1 创新现有产品组合

6.3 价格优化：产品组合捆绑式进行定价

(1) 折扣定价策略

由于分支机构对商品没有定价权，因此，制定弹性价格策略的首要因素是对优惠政策把握。人保财险白银市分公司根据客户行业类别、风险管理水平、历史赔付等因素，结合其风险定价的特点，制定相应的价格优惠政策。一方面，它表现出了对传统的客户的关心和照顾，另一方面，也有利于开拓保险范围。然而，这种打折优惠的方式不能滥用，而且不能过于依靠。公司的财险不仅要维持其应有的偿债能力，而且要更加重视其提供的产品品质，如果不加节制地采用折价战略，最终会丧失其竞争优势。

(2) 产品组合定价

以捆绑销售的商品为基础，在确定特定的价格时，向顾客建议其它与此有关的产品，也就是增加各险种的保险费渗透率。保险公司要做的就是相互渗透各类产品，特别是对群体用户，要将渗透性列为主要指标。对于一个公司的消费者来说，在进行财

险确定价格时，必须将其与责任险中的雇主责任险、安全生产责任险结合起来，并将其与意外险中的群体意外险结合起来。人保白银市分公司应该把产品定价工作列为重点，这是对客户进行综合发展的关键。比如，一种产品的渗入，可以享受90%的优惠，2种商品的渗入，80%的优惠，3种或更多的商品的渗入折扣70%，以此类推。

销售人员可以针对客户的个人需要和自身的经济状况做出相应的建议，丰富的产品种类能够很好地适应客户的需要。因为保险的定价是比较稳定的，所以企业可以通过购买相关险种产品来获取优惠，这样可以在价格上进行直接的降价，从而降低相应的成本费用。与其它保险公司不同的是，它可以给消费者提供全新的消费经验。另外，折扣还能在一定程度上影响到赠与保险，比如在某些特定的时间内，可以选择购买“七日交通事故”之类的短途保险，从而让消费者在同等的情况下，得到更全面的保险范围。在日益激烈的保险环境中，运用上述两种产品进行直接或间接定价，可以使公司在竞争中保留自己的特色，从而提高公司的产品吸引力。

6.4 渠道优化：开拓新兴互联网营销渠道

（1）树立大营销理念

基于日趋激烈的市场环境，要不断地对员工进行市场观念的革新，让其形成实体店+网络销售的大市场观念。要让其跳出过去的销售层次，让其更加注重场景化、故事化、多维度的保险市场营销思路。透过系统的商业训练及持续的培训教育，提高相关人员在保险业的销售水平。例如，要使各保险人员能够熟练使用相关系统，利用各种新媒介进行保险产品的介绍和市场的拓展，并在网上进行大量营销推荐工作，从而拓展其销售渠道。要利用配套的市场技术与观念支持，为客户提供坚实的售后服务及追踪回馈，增强客户对企业的好感度。

（2）创新互联网保险产品和电商服务机制

财险行业需充分发挥线上化技术优势，解决传统营销渠道的获客成本高、客户转化率问题。公司可应用大数据技术，基于用户行为数据勾画画像，并基于用户画像制定营销策略，有的放矢地开展销售活动，全面节约保险销售人员挖掘和筛选客户所需花费的时间和精力。网销、电销线上化渠道在新冠疫情期间展现了顽强的生命力，也将成为疫情结束后财险业获客的有力抓手。围绕线上营销的多元化布局，财险公司还可拓展直播平台、电商平台、内容运营平台等营销模式；围绕线下营销的数字化转

型，财险公司亦可探索智能自助设备、智能咨询服务及远程服务终端等在线下门店的应用。

(3) 健全销售服务质量管理机制

把握市场发展趋势，坚持以客户为核心的营销体系，完善客户服务体系，使实体门店与网络销售之间达到相辅相成、互相配合的效果，创建具有自身特点的大型综合市场平台。例如，可以促进保险专业和兼业业务的标准化发展。其次，确立发展方向的科学性。根据自己的实际情况，选取适合自己的银行保险合作模式。银、保各方要根据各自的具体条件，全面评估本地市场环境、发展潜力、拓展服务渠道和最佳经营方式。为适应特定客户群体的需要，应以更加个性化、专业化的方式进行服务和产品的更新。例如，通过建立科学的业绩评价体系，提高企业的工作能力，借此提高企业的业绩。加强对具体目标的评估力度。例如，建立一个以人为导向的评价机制，包括但不限于个人的会议表现、出勤情况、工作日志、业务报表以及培训效果等，以及团队管理的团队计划、费用管理、计划达成跟踪、团队建设、发展具体客户、销售培训及指导等。

6.5 促销优化：立足品牌形象的活动促销

基于自身的品牌优势，以其所具有的资源为根基，以大众的传播和各大机构的实际行为，使其不断地树立起“品牌+”的理念，并以多种方式对现有的产品进行宣传，同时根据现实群体的需要丰富产品，借此进行产品的营销与推广。最后，人保财险白银市分公司的品牌效应能够得到有效的提高，并能充分利用其品牌的价值，从而进一步促进公司的保险产品创新和服务产业的发展。如下图7.2所示，形成一个稳固的促销链：

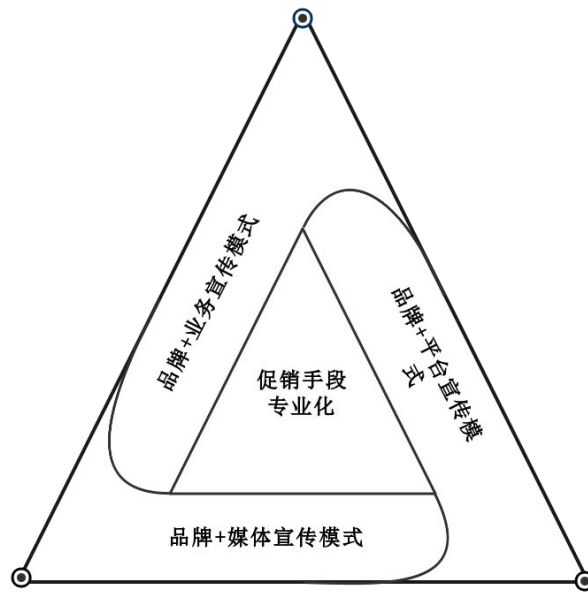


图6.2 促销手段的专业化

（1）“品牌+业务”宣传模式

对白银市的相关产品进行了大量的市场推广和线上营销，同时根据自身的实际情况，对自身的服务和技术创新进行宣传。人保财险拥有众多分支机构和营业网点，具有明显的机构资源优势，业务范围广泛，形成了一套覆盖全市、城乡的金融服务体系。另外，在过去的两年里，当地一直在通过各类人才的选拔，从各个层次上挑选出有经验的优秀的员工和有丰富的保险从业经验的人员。所以，必须充分利用白银市分公司在全市范围内的综合服务平台的特点和优势，积极开展目前的城市社区、乡镇市场的营销工作，进一步加强县域市场的品牌建设，使人保财险的品牌价值得到最大程度的体现；在城镇和农村地区，促进和引导保险业的发展。以提升城乡居民对保险的认识和了解，消除对保险产品投资收益的偏见，加深对保险产品投资收益的认识，改变传统观念，接受保险产品，提高承保覆盖率，借此提高白银市分公司的品牌竞争力，为城乡居民提供较好的保险保障。同时，可以将人保集团的政治优势与社会保障制度的功能结合起来，将农村居民的问题与政策、民生问题结合起来，通过人保保险公司的优势，制定相应的保险产品，由村民委员会和居民委员会共同承担，缓解财政压力，在经营中体现出为人民谋福利的宗旨。

（2）“品牌+平台”网销模式

由于公司在互联网上的营销效果并不是能够很好地反映，这与当前的网络发展水平相比，需要采取更多的措施来提高网络销售的效率。一是要健全“品牌+平台”的网上销售体系。目前，在保险业中，不论是线下的产品或网上的销售，都存在着大量的同质化现象，特别是中小企业的价格随意调整的现象和恶意的竞争情况，这严重地破坏了市场的正常竞争规则。为此，公司要汲取好的市场经验，吸收并转化为适合当地市场发展的规则，这就需要加强对商品的技术创新工作，并推出完善的线上营销体系。建立网上销售体系，首先要做好市场调查，根据市场需要，结合实际情况组合产品，推出易于被顾客所接纳的商品。特别是特色商品的联合营销，可以更好地凸显品牌特征，塑造服务的形象，还能有效防止市场上商品的同类、低价位和恶意的竞争；其次，要对企业内部相关的保险业务进行网上销售系统的建设。利用线上平台，结合完备的客户端，为广大客户开发各种不同类型的保险产品，并为用户提供个性化的保障。这样才能稳固客户，拓展客户群；第三，要加强资源的集成力度，加快网络销售与信息的传播速度，完善第三方服务平台的构建，并通过产品与网络化的连接，促进公司产品面向市场，被更多消费者注意到。

（3）“品牌+媒体”宣传阵地

持续增加公司宣传产品的渠道及方式，包括但不限于利用广播、报刊等传统方式以及网站、社会传媒等技术宣传方式，积极宣传人保白银市分公司在白银市的技术创新、技术革新、营销推广等领域的技术研发和营销活动，提高人保集团的知名度。在部分具有较低识别度、媒体传播形式较为简单的小城镇及部分偏远山区，要大力利用印刷广告、墙体及电视广告等形式，力争将乡镇、行政村的媒体类广告覆盖范围提升到50%。在有了一定的广告品牌知名度后，利用各种新的媒介手段，如大楼外墙的广告牌以及城市中心的各型商业区大屏，使城市的广告覆盖范围到90%以上。利用当前消费者所注重的特定商品内容以及用户的感受等多种丰富多彩的方式，来推广保险在全社会中的重要程度，重点介绍企业的社会责任感和业务的赔偿功能，从而增强人们的保险意识。

6.6 人员优化：制定人才培训和储备计划

制定健全的员工培养与储备方案，提升企业的综合素质。首先，要对企业的组织结构进行改革，注重对员工的专业素质进行培训的工作。注重对前端业务人员的素质

与专业技能的培养，使其在销售的全过程中充分地向顾客展示自己的产品，使顾客感到专业；其次，要加强企业的人才战略，制订企业的人才培训方案；此外，针对公司的员工，要进行培训，让他们走出国门，吸收先进的管理和实际经验，创造一个优秀的员工团队。同时，要迅速地进行人力资源策略的调整，在对现有人才的不足之处进行全面分析的前提下，对现有的人才进行有针对性的发掘和激励，防止人才外流。一是向总部提出申请，加大大学招生的频率，扩大大学招生规模，并将具有较高职业素养的毕业生及时引入；二是要加强对其他行业及公司和人才市场的专门人才的培养，不仅要吸引保险行业的专门人才，还要加强营销、信息技术、自媒体、新零售等方面的人才；三是加大培训费用，改变现有的内部讲师团队和内部培训方式，引进集团培训机构，请国内外优秀的讲师进行培训，为公司的领导和员工提供新的知识和观念。

优秀的人员和管理团队对企业的产品营销方面有着不可忽视的作用。在保险市场中，建议公司从下述四个方向构筑人才队伍。

（1）人才队伍构建

销售团队和管理团队要强化员工配置。从公司的规模上来看，公司的代理人团队在行业内的排名比较靠后，在同行竞争中处于劣势，所以要加强相关团队的建设工作，提高准入门槛，加强专业人才营销队伍的构建。

（2）营销人员培训

一线销售人员的技术水平将直接影响到市场营销的成功。公司应配备足够的销售指导人员，不断提升代理人员的专业服务水平。人保财险白银市分公司作为一家国内知名的大型企业，要加强对各个部门的人员的培养与管理工作，以防止因员工的个人活动而对公司的形象造成不良的后果。销售团队要进行产品知识、销售语言、危机应对等方面的知识训练；同时，企业的市场营销人员要强化市场调研、客户行为分析、市场趋势预测等多种技能，以提升企业的市场竞争力。

（3）专业人才培养

一方面，要吸纳具有专业金融保险产品的专业核保、核赔人才，做好对保险公司的核心业务的培训力度，提高公司的综合素质；同时，通过引入财务精算、信息技术、销售培训等技术人员，为企业的整体营销提供有力的支撑。同时通过对市场进行专业性的分析，提高企业的核心能力。从短期来讲，可以通过行业手段来吸引专业技术人员，但也要在较长时期内通过“老带新”培养高素质的员工，发挥企业的长远活力。

（4）内部协同监督

公司部门众多，专门负责开发销售渠道的部门与其下属分支公司之间有业务上的竞争，所以要对公司的工作进行监管和指导。针对专门负责保障个人利益的产品，要强化各个渠道的专业化运营，减少同类竞争机会，并明晰企业划分的规则；当有商业往来覆盖时，需要及时寻求上级的帮助。进行团体业务时，需加强各部门间（包括但不限于业务与后勤部门）的协作效率，可建立一个项目小组，借以突破现有部门的障碍，提高企业的工作能力和信息交流效率。

6.7 有形展示优化：多媒介展示保险服务

保险市场营销所提供的服务是一种看不见摸不着的东西，顾客只能通过感觉来感受，而实物的呈现则可以直接提升顾客的感受。实物陈列，包括企业经营状况，案例，企业文化，软硬件设施等。人保财险白银市分公司以实物的形式呈现各种服务形象，加深顾客对企业的认识，提升客户满意度公司形象也是取得顾客信任的前提，从图3.4可以看出，很多客户对公司形象是较为重视的。针对目前公司在实物陈列方面存在的问题，提出了如下改进措施：

（1）改善营业场所环境

办公场所的卫生状况，体现了员工的工作能力与质量。对办公空间进行优化，要对办公空间进行适当的设计，如各种物品摆放整齐有序；在分支机构特别设计出一处专用的安全广告板，或利用电子显示屏进行陈列，增加顾客的视觉感受，提升人保财险白银市分公司的企业形象。

（2）改善工作人员的外在形象

销售员和顾客进行交流时，最初的印象是很关键的。外表、谈吐是业务是否成功的关键因素。人保白银市分行为一线销售员制订一套标准服装，各员工统一服装，提高销售员的整体形象。在销售人员的训练中，要强化对销售员的礼仪训练，从言语和行为上提高销售员的外在形象。

（3）加大产品的展示力度

有形展示有助于消费者更好地理解保险公司的保险产品，将商品海报印刷在指定的广告地点，或将其制成小册子分发给消费者，增加产品有形展示的效果。做吸引客户眼球的产品展示架，最好有专人为客户讲解保险知识，因为我市老龄化严重，中老

年群体的购买力也不可小觑。只有让更多的客户从知道、了解到感兴趣，才是有形展示的目的。

6.8 过程优化：建设保险全流程服务体系

在保险市场中，顾客满意度的提升是最值得关注住的。随着与客户的交流与接触的便利程度的不断提高，公司的服务质量以及顾客在购买和使用中的体验将会对顾客的吸引力产生直接的、持久的影响。服务营销以客户为中心，提高顾客的满意度主要体现在以客户利益为首要目标，提高顾客的让渡价值。汽车险三大改革的中心目标是使广大消费者受益，提高企业的市场竞争力，提高顾客的服务水平，这一理念将会在很长一段时期内成为我国保险市场发展的主流。在以“人”为保险主体的保险市场中，消费者自身的需要与满意度得到了更多的关注。提高服务品质、降低各个环节的投诉、纠纷问题、完善服务系统并推动保险行业的服务创新，是保险业的头等大事。

（1）承保服务方面

从顾客的购买需求一直到业务的正式办理，处理业务的整个流程，都要重视公司的专业性和信誉度。人保财险历来重视公司的柜台保险业务，对出单员有明确的行为规范。然而，由于网上保险产品的推广力度加大，消费者更多地会在网上购买保险或由销售商进行交易。所以，在网上购买保险时，如何体现网上购买的规则和销售人员的规范与约束更为重要。一是通过公司销售热线、线上投保界面整合产品简介，精简投保程序，以专业、便捷、安全为原则，提高消费者的自我投保满意度；二是强化营销工作的职业道德教育和提高专业服务水平，防止销售欺诈和产生保险风险的情况发生，建立健全监督和惩罚制度；三是积极接收顾客的反馈，听取顾客的意见和建议，持续改善对顾客的服务品质。

（2）理赔服务方面

理赔服务直接影响到续保业务的发展和顾客的满意度。近年来，人保公司意识到了后续理赔的重要作用，不断加大对相关人员的招募和培训工作，同时加大对相关业务投诉的处罚程度；理赔的业务质量也在稳步提高。但是在保险的理赔方面，还需要加大对核赔的专业人才的培训，加大线上业务的推广力度，不断地减少处理理赔业务的时间。针对重点或较有信用的顾客，可采用快速理赔后再进行追偿的处理方式，以提升顾客对此类业务的满意度。

(3) 客户关系经营

在保险行业中，企业口碑营销和个人业务转移是其主要的业务来源。所以在提高服务水准、稳定消费者合理支出的同时，也要强化对消费者的维护借以提高情感性的业务交易。近年来，各财险公司纷纷加大了自己的业务范围，利用微信用户身份验证等方式，对用户的真实身份进行收集和应用。人保已经开通了与汽车有关的附加服务，包括但不限于汽车代驾以及实施突发性的道路救援等。为强化客户的管理，可以设置专门的健康咨询平台，借以制定个性化健康管理方法，同时也能设置家政服务等等与客户日常生活相关的附加服务。通过这一平台提升消费者对品牌的印象，加强其忠诚度。构建全过程的保险业业务系统，如下图7.3的结构示意图所示：

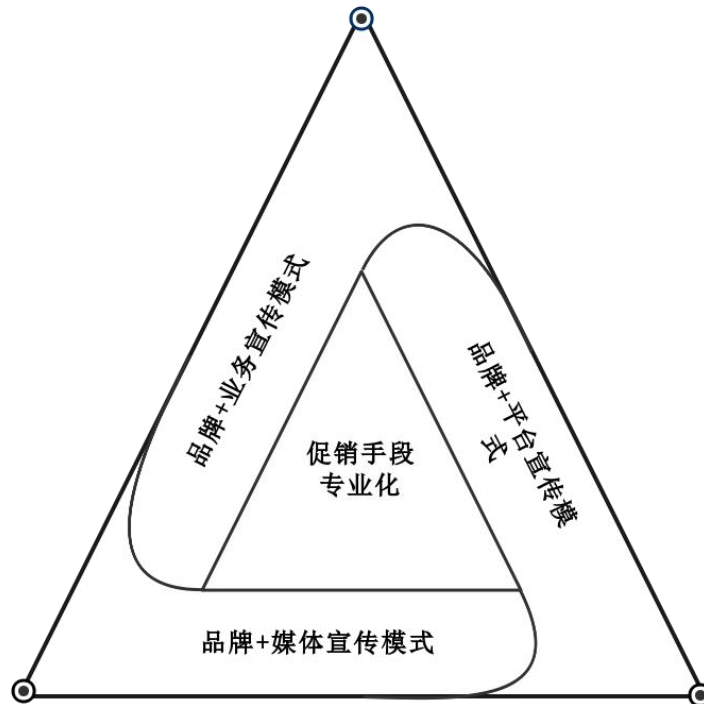


图6.3 建设保险全流程服务体系

7 人保财险白银市分公司营销策略实施的保障措施

7.1 企业文化保障

7.1.1 制定相匹配的企业文化

在激烈的市场环境影响下，高度的同质性和白热化的竞争不仅能够加强公司的文化与营销战略的配合，借此极大地提升员工对公司的认同，而且能将本公司不同于其它公司的产品资讯及价值观传达到客户群体中。因此，人保财险白银市分公司要结合自身市场营销策略，开发适合自己的公司文化。

(1) 事业发展的核心准则如图7.1所示：

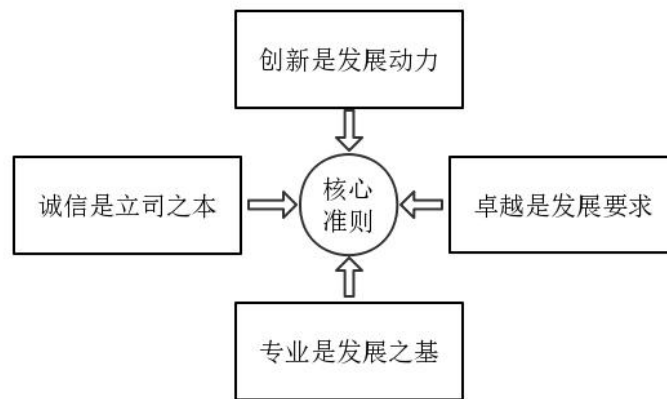


图7.1 人民财险事业发展的核心准则

(2) 问题导向如图7.2所示：

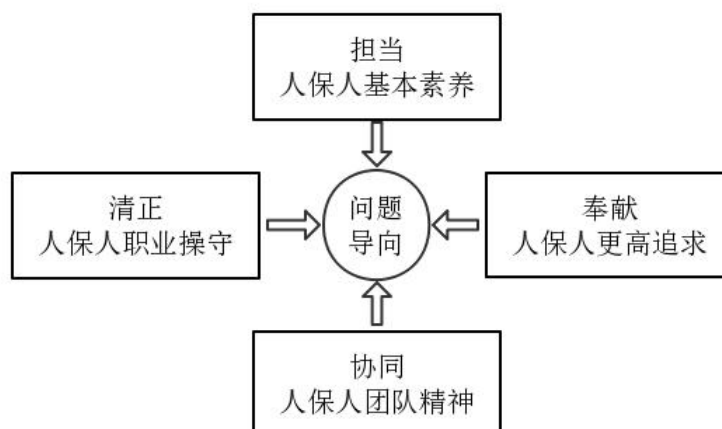


图7.2 人民财险坚持的问题导向

7.1.2 企业文化的建设

企业的管理者应当以内部培训和工会活动的方式，使广大职工积极投身于公司的文化建设之中，并对如何创新和改进企业产品进行讨论。只有如此，才能吸收各方的广泛观点，并让所有的员工都能投身于公司的发展之中。以下是具体的措施：

(1) 全文以人保财险白银市分公司为例，对其目前的业务环境进行了分析，并提出了实施何种营销战略的建议和实施的必要性。通过使用这样的情景重现式的训练，使雇员能够亲身体会到市场营销策略带来的效果，并能激发公司员工的工作兴致。

(2) 首先，各事业部负责人对公司战略发展计划的作用与重要性进行深度分析，再让职工自由深入地探讨适合公司发展的市场策略，为企业提供有益的战略建议；如果通过，将会得到相应的奖赏。这样可以让公司的相关人员更加重视公司的发展。

(3) 将公司内的相关成员集中起来进行业务范围内的讨论，不仅能增强公司的凝聚力，还能让各行业、各企业的员工从不同的视角来考虑问题，拓宽他们的眼界，借此增强员工的思考能力，激励其创造性思维，激发企业的活力与动力。

7.2 分控配套保障

(1) 财务方面风险控制

成功地实施市场营销策略，除了要靠销售人员自己的行为，还要靠金融机构的共同努力。市场推广活动是要靠资本支撑的，而财务部门若不合理地规划开支，将会对市场营销策略的实施产生不利的作用。财务部门应充分考虑到企业的财政情况、投入与输出比、成本控制比例等因素，合理安排营销费用的差别性，使可用资金的使用效率最大化。相关从业人士不仅要专注于同行业公司，还要处理企业的经营资料，同时还需积极地了解公司的市场情况，结合竞争对手成本策略，使市场运作中的资本得到最大限度的使用，同时使经营人员没有任何顾虑。

(2) 承保前端风险控制

该公司最大的弱点就是没有对保险客户进行有效的签订合同之前的风险控制。保险公司在保险业务经营全过程中，必须进行严格的风险控制，这也是保险公司经营的“门槛”，保险服务的好坏和公司的盈利水平取决于保险公司的风险控制效果。

首先，对于汽车保险来说，保险公司在投保之前必须进行汽车检验。很多汽车在买保险之前就有问题，而顾客却抱着碰运气的心态去保险本就存在问题的汽车。早些

年公司对这方面的检查并不是很严格，一般都是顾客自己拍照，或是请销售员给自己的车子拍照和检查。或者由于非专业的缘故，或者出于保险欺诈的心态，对问题车辆进行投保，从而导致了公司的经济亏损现象。目前，公司一直致力于完善汽车检验系统及保险制度，以减少骗保行为的存在，减少不必要的损失。

其次，就意外险与财产险等方面，也要特别留意下列几点：

第一，实地考察。保险公司的风险控制工作人员要亲身到发生问题的地方进行风险调查，并对各类设备在实地的作业状况和周围的环境状况进行分析考察。通过实地调研，可以使企业的经营人员更加清楚地认识到企业所面对的各类风险及状况。

第二，与保险公司（个人）紧密合作。保险公司的风控机构应当与承保单位紧密合作，随时交流有关信息，掌握有关保险公司产品的基本信息。与被保险人面对面交流并阅读文件之外，还要与有关人士进行大量的联系，从而能够及时地了解到在不同的单位（个人）的活动中可能出现的风险。

第三，做好数据的保存任务，并构建风险管理体系。

（3）理赔后端控制风险

在投保之后，前面的交易过程就结束了。然而，这并不代表保险流程全部结束了。期间，客户的专属客服要继续为顾客提供持续的服务，而理赔部门也要给予足够的保证。当顾客出险时，有关部门要及时提出相应的理赔计划，以求迅速的给予客户相应的赔偿，这是顾客最关注的问题，同时也会对企业今后的发展产生很大的影响。人保财险应在保证赔付的基础上，对理赔的风险进行有效的管控：第一，利用网络技术和人员的技术手段来防止保险欺诈的发生；第二，要严格掌握赔付率。前台的销售员用各种各样的营销方式把业务做成，保险公司也要把风险管控好，让公司的长期利益都能有保证，使公司健康发展。

7.3 技术保障

随着技术的发展，保险业进入了标准化、网络经营的阶段，再加上网络工作已经成为一种常态。如果公司的信息化系统出了问题，那么公司就会陷入“瘫痪”状态。所以公司技术团队的重要程度不容忽视，相关部门要为公司的发展提供相应的技术支持。首先，很多公司都会通过手机上的 APP，来推荐自己的产品。为更好、更及时地为用户提供全方位的服务，必须针对用户在实际应用中遇到的问题和要求进行系统的

设定，同时要对其进行市场调查，对其进行系统的优化和升级。相关部门的软件开发人员要学会新的技术，适应新的市场变化，以适应新的需要，从而达到更好的使用效果。其次，针对员工的现场记录，人保公司一直在不断地完善记录流程，并通过发展和升级简易的记录制度来完善工作，同时通过图像辨识等手段提高录制的有效性和精确度。第三，从保险到理赔，从业务到客服，从办公室到财务，从最基层的职员到经理，每个人都要和这个系统的全部功能打交道。针对不同行业的需要，制定相应的服务流程，使企业能够高效地运作。所以，相关部门必须理清自己的责任，增强责任感，为公司的正常运作作出自己的贡献。公司还应在技术方面加大投资力度，为技术人员的工作做好资金准备，为公司的经营管理工作打下基础。

7.4 人力保障

人都是有主观能动性的，所以，一个企业要发展，必须要有一个优秀的人才团队。当今是一个充满了专业人才的发展性时代，企业要想真正落实规划，就必须充分运用人力资本。人才策略是当今社会的一个重要策略，目前国内也大力发展和引进新的人力资源，所以人保财险必须把“人”作为发展的基础。

(1) 制定职业发展的计划，制定工资和奖励机制。首先，无论是基层的职员还是中高级经理人，都应该给他们提供工作上的发言权。根据不同的工作需要和工作特征，制定适合自己的职业发展方向。企业应该注重对员工的归属感和成就感的培养，为他们今后的发展铺平道路。其次，对员工的工作影响最大的是福利。要制定一套人人都能满意的工资体系，要立足于现实，并在现实条件下做出相应的调整。在充分考虑到员工的意见后，采用不同的评价机制。既要有传统的基础薪金与绩效薪金，又要完善对薪金的激励考核制度。

(2) 制定健全的员工培养与后备方案，提升企业的综合能力。首先，要对企业内部的结构进行调整，注重对职工的专业化培训。着重于提高一线员工的素质与专业技能，以便在整个营销流程中向顾客全面地展示自己的商品，使顾客感到营销团队的专业性。其次，要加强对人才的战略规划，并制订相应的培训方案。此外，为公司的职工制定培训方案，让他们接收到先进的管理和实际工作，创造一个卓越的员工团队。

(3) 提倡“人人行销”。面对日益严峻的市场环境，单凭一个分支机构无法做到打破行业发展的“瓶颈”，并取得持续的利润增长。财险销售工作并不只是一项业务，

而是需要其它各方面的积极思考，树立全面的市场营销理念，与市场营销人员进行合作，同时把市场营销活动渗透到每个场合。全面行销要打开各部门与营销人员的界线，使中后台的员工充分认识企业的经营状况，从而使市场运作更加顺畅，最大限度地提高公司的经营效益。

8 结论以及展望

8.1 结论

本论文以人保财险白银市分公司为切入点，以“分析现状-总结问题-解决问题”为文章的行文思路。论文采用问卷调查的方法得出现状，以营销策略方面存在的问题为主线，对市场营销策略进行了优化，具体总结为以下三点：

分析现状：对公司现状的分析主要分为两步：第一，对该分公司内部的营销现状进行问卷调查，然后总结出七个方面的现状：以常规保险产品为主、价格以费率条件为基础、传统线下销售渠道为主、促销策略以人员推销为主、专业人员负责固定岗位、大厅布置展示公司产品、业务人员售前售后服务；第二，对公司的营销环境进行分析，包括宏观环境和微观环境。

总结问题：结合营销策略现状与环境分析，对该公司的营销策略总结出七个方面的问题：商品性质同质、定价方式不科学、营销渠道落后、促销方式陈旧、专业人才短缺、忽略有形展示、服务过程脱节等。

解决问题：

(1) 确定自己的目标市场：在一定的市场细分的基础上，确定自己的目标市场，最后把产品或服务定位在目标市场中的确定位置上。

(2) 策略优化方案：优化并创新产品组合策略、产品组合捆绑式进行定价、开拓新兴互联网营销渠道、立足品牌形象的活动促销、建立人才培训和储备计划、多媒介展示保险产品、建设保险全流程服务体系。

最后通过建立制度化的管理，在企业文化、分控配套保障、技术保障、人力保障对市场的具体营销战略进行保障，保证营销策略的有效落实，提升企业的品牌影响力与同质市场的竞争能力。

8.2 不足与展望

本文因技术及现实原因存在一些不足。由于研究方法太单一，无法综合分析人保财险白银市分公司的市场营销策略，只以7Ps理论形成体系，总结出七个方面的问题，研究结论较为偏颇。在今后的工作中，需要进一步深入地学习该领域的知识，并从多个角度探讨人保财险白银市分公司的市场营销策略，并由此发现其实际发展中存在的

问题，借此给出有针对性的战略建议。

中国人保白银市分公司现已逐渐意识到市场营销的作用，并已经参与到通过网络等多种经营方式，推动人保财险由传统的销售商转型为网络型的工作中。完善市场营销策略是一件需要慎重考虑、仔细规划并长期部署的事情，必须经过一段时间的努力。市场变化、科技进步、消费者的消费方式发生变化，市场营销策略要适时地进行改变，并与现实的运用与时代的发展相适应。

附 录

尊敬的女士/先生，您好！

非常感谢您在百忙之中接受的问卷调查，本次调查希望了解您对中国人民财产保险股份有限公司白银市分公司的一些意见与建议。本次调查收集的数据仅作为研究使用，希望您在填写问卷之前，回忆一下您选择保险公司、购买保险的真实想法。衷心感谢您的合作！

一、基础问题

1. 您的年龄（ ）

A. 70后及以上 B. 80后 C. 90后 D. 00后及以下

2. 您获得的最高学历（ ）

A. 高中及以下 B. 大专 C. 本科 D. 硕士及以上

3. 过去的一年中，您的月均收入（ ）

A. 2000 以内 B. 2000-5000 C. 5000-10000 E. 10000 以上

二、营销策略满意度调查

编号	问题	非常满意 5分	很满意 4分	满意 3分	不满意 2分	非常不满意 1分
1	您对人保财险保险产品是否满意					
2	您对产品的价格是否满意					
3	您对该保险公司产品现有渠道是否发挥作用的满意度					
4	您对该保险公司的促销方式是否满意					
5	您对办理保险业务中遇到的服务人员的服务是否满意					
6	您对投保过程是否满意					
7	您对公司的整体形象（影响度）是否满意					
8	当前购买的保险能否满足您的需求					
9	互联网因素在保险方面的应用					
10	对公司推出的非车险产品的意向					

三、营销策略了解和需求调查

1. 您认为目前人保财险白银市分公司存在的问题？（可多选）

- A 促销手段需创新 B 传统渠道遇瓶颈 C 价格策略不科学 D 产品同质化现象
E 员工的服务水平与专业能力 F 公司形象 G 服务过程

2. 您觉得最能吸引你买保险的因素是什么？（可多选）

- A 产品符合需求 B 价格适中 C 购买渠道可靠 D 宣传到位
E 公司形象可靠 F 人员服务专业化 G 业务框架(服务流程)完善

3. 您觉得在接触到人保产品和服务的过程中哪个渠道购买会比较放心一些？

- A 自己上门在柜台办理
B 人保官方网站购买
C 找人保的专业代理人员购买
D 通过懂行的熟人介绍购买

4. 您觉得在人保财险以下促销方式中你会选择哪个促销方式来购买人保产品？

- A “品牌+业务”宣传模式
B “品牌+平台”宣传模式
C “品牌+媒体”宣传模式

5. 您觉得在办理保险业务中接触到的所有工作人员中，人保员工的服务态度和专业能力怎么样？

- A 服务能力和专业能力一流
B 服务能力好但专业能力一般
C 专业能力强但服务能力一般
D 服务能力和专业能力都差

6. 您是通过什么渠道了解到人保财险公司的保险产品的？

- A 来公司直接了解 B 广告宣传 C 代理渠道 D 互联网渠道

7. 您认为人保财险的服务过程中哪一环比较欠缺？

- A 承保前的顾客关系经营 B 承保时的服务 C 理赔时的服务
D 承保后的顾客关系维护

参考文献

- [1] Bertens R.M, Vonk R.A.A. Small steps, big change: Forging a public-private health insurance system in the Netherlands [J]. *Social Science & Medicine*, 2020, 266(C): 113-114.
- [2] Chatillon. Bank holding company mergers with nonbank financial firms: Effects on the risk of failure[J]. *Journal of Banking & Finance*, 2016, 17(1): 43-46.
- [3] Diacon S, Watkins T. Insurance marketing[M]: *Marketing Financial Services*: 1995.
- [4] Hannu Saarijarvi Heikki Karjaluo, Hannu Kuusela. Customer relationship management: the evolving role of customer data[J]. *Marketing Intelligence & Planning*, 2013, 7(6): 584-600.
- [5] Hsieh S H, Liu C T, Tzeng L Y. Insurance Marketing Channel as a Screening Mechanism: Empirical Evidences from Taiwan Automobile Insurance Market[J]. *The Geneva Papers on Risk and Insurance- Issues and Practice*, 2014, 39(1): 90-103.
- [6] Robby Tanod Mamusung *et al.* The Effect of Relationship Marketing on Service Quality and Customer Loyalty: An Empirical Study in Indonesia[J]. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 2021, 8(7): 533-543.
- [7] Zwier Sandra. Insurance-based marketing (IBM): a prevalent marketing strategy[J]. *Journal of Financial Services Marketing*, 2021(21): 102-115.
- [8] 陈广哲. H 保险公司业务人员绩效管理优化策略——以销售人员为例[D]. 北方工业大学, 2020.
- [9] 陈磊. 基于层次分析法的 A 汽车 4S 店顾客满意度评价指标体系构建及应用研究[D]. 吉林财经大学, 2021.
- [10] 底伟凯. 基于 7PS 理论的城市商业银行服务营销战略研究[J]. *时代金融*, 2017(07): 63-76.
- [11] 高光远, 孟生旺. 基于车联网大数据的车险费率因子分析[J]. *保险研究*, 2018(01): 90-101.
- [12] 龚梦雪. 数字时代保险产品服务营销策略研究[J]. *中国市场*, 2020(17): 128-132.
- [13] 郭颂平, 赵春梅. 保险基础知识[M]. 北京: 首都经济贸易出版社: 2014: 54-59.
- [14] 郭振华. “十四五”期间财险业发展前景预测[J]. *中国保险*, 2021(01): 03-05.
- [15] 黄枫, 卓志, 吴纯杰. 保险客户满意度研究——基于寿险市场的影响因素及客户细分分析 [J]. *保险研究*, 2015 (09): 9-22.

- [16]胡芳,何逍遥.人工智能赋能农业保险公司数字化经营研究[J].金融理论与实践,2022(4):99-108.
- [17]韩国卿.保险品牌行为及其经济学基础[J].保险研究,2006(01):10-12.
- [18]黄继相.基于SWOT和7PS理论的服务营销研究[J].现代营销,2021(01):34-35.
- [19]哈斯.根据PEST分析法谈中小型商业银行的发展[J].内蒙古科技与经济,2018(18):40-43.
- [20]加里·阿姆斯特朗,菲利普·科特勒.市场营销学[M].北京:中国人民大学出版社:2010:6-7.
- [21]江生忠.中国保险业发展成果的经验与问题的反思[J].保险研究,2018(12):92-95.
- [22]林剑平.保险企业发展互联网销售新渠道的思考研究[J].金融经济,2017(01):63-65.
- [23]李青.财险公司个人营销团队发展探究[J].中国保险,2017,12(04):34-36.
- [24]李琼,刘庆,吴兴刚.互联网对我国保险营销渠道影响分析[J].保险研究,2015(3):26-37.
- [25]李雪松.保险营销环境对保险营销策略的影响[J].时代金融,2012(3):263.
- [26]刘笑言,赵丽娜.基于微信公共服务平台的服务营销策略分析[J].商业经济研究,2017(11):48-49.
- [27]李勇杰.保险企业社会责任探析[J].保险研究,2010(01):36-42.
- [28]明雷,秦晓雨,杨胜刚.差别化存款保险费率与银行风险承担——基于我国农村银行的经验证据[J].金融研究,2022(03):41-60.
- [29]田玥怡,王婷.中国保险业的发展概况探究[J].财政与金融,2021(17):44-45.
- [30]魏华林.中国保险市场改革开放的得与失[J].保险研究,2018(10):5-9.
- [31]魏平,魏丽.国际财产保险业务结构研究及启示[J].保险研究,2018(03):28-39.
- [32]徐宝欣.国义招标股份有限公司发展战略研究[D].华南理工大学,2015.
- [33]向飞云.汽车三责险投保决策心理机制及保险营销策略研究[D].湖南大学,2020.
- [34]肖举萍.对财险电销发展趋势及策略的思考[J].中国保险,2019(11):34-38.
- [35]薛惠元,曹思远.后疫情时代失业保险基金可持续性与经济调节功能研究[J].保险研究,2021(02):91-112.
- [36]谢婷婷,赵雪莉.数字化转型背景下保险科技对财险公司经营效率的影响研究——基于DEA-Tobit面板模型[J].金融发展研究,2021(3):53-60.

- [37]谢雨静. 人保财险的需求分析——以贵州省安顺分公司为例[J]. 时代金融, 2016(15): 284-285.
- [38]袁峰许, 凌珠, 邵祥理. 数据驱动的互联网保险产品创新风险管理研究[J]. 保险研究, 2022 (03): 29-43.
- [39]杨海建. 论保险市场营销[J]. 保险研究, 2010(01): 16-17.
- [40]杨娟. 新冠肺炎疫情对我国保险业的影响——基于国家治理视角[J]. 时代金融, 2020(32): 121-124.
- [41]杨建明. 关于市场营销环境定量化分析方法的探究[J]. 市场营销, 2007(10): 74-75.
- [42]杨江娜, 马莉. 陈金玲. 关系营销策略在保险行业中的应用研究[J]. 现代营销, 2016(3): 64-65.
- [43]余松. 数字中原公司IDC业务7Ps营销策略研究[D]. 兰州大学, 2020.
- [44]杨阳阳. 企业文化与品牌文化建设研究综述[J]. 科技创业月刊, 2021(10): 147-151.
- [45]邹波. 基于7ps的国内烘焙行业营销策略探析[J]. 企业改革与管理, 2020(24): 124-125.
- [46]张宸瑞. 王尧. 我国当前保险营销策略分析及发展趋势[J]. 市场营销, 2016(09): 72.
- [47]周桂凤. “互联网+”时代背景下的保险营销新思维探究[J]. 现代营销, 2019(26): 64-64.
- [48]赵秋雨. 财产保险公司的产品创新问题——从华海财险谈起[J]. 金融理论与实践, 2019(10): 105-110.
- [49]周烁, 张文韬. 互联网使用的主观福利效应分析[J]. 经济研究, 2021(9): 158-174.
- [50]郑晓勇, 荆涛. 保险行业贯彻落实创新驱动发展战略的探索[J]. 金融经济, 2018(02): 134-135.
- [51]周桦, 张娟. 偿付能力监管制度改革与保险公司成本效率——基于中国财险市场的经验数据[J]. 金融研究, 2017 (11):129-143.
- [52]张艳艳. 营销在中国保险企业中的应用研究[J]. 现代商贸工业, 2020, 41(30): 64-66.

后 记

我已经成为兰州财经大学的一名硕士研究生了，今年，我已经28岁了，这个年龄得到这个学历，对很多人来说是很平常，可一路走来挺不容易的，今后，我终于可以说出“我是兰财的学生”，这源于长久以来的一个遗憾。

17岁那年，在花朵一样的年纪，在身边的同学朋友都坐在教室为高考奋战的时候，在身边的朋友为早恋而感伤或欢喜的时候，我剃光了头发进了手术室。从此开始了坎坷的十年。再次出现在同学朋友面前，已经是半年后了。那半年最开心的是，弟弟放学后经常会带回来同学朋友们问候的小纸条。休学半年多后，家人听医生建议，让我回学校和同学朋友们一起生活，和外界多一些交流放松心情有助于恢复。回校后高二已经快结束了，学校怕我跟不上，安排我去了艺考班，那时候，大家的想法也只是让我能平平安安在学校享受最后一年校园时光。班主任是包禄老师，特别感谢他在我回校后对我的百般照顾。在此，还要感谢我最好的朋友蒋敏。其实那时候走路还不稳，她每天就等在我家楼下，从妈妈手里接过我，帮我提上书包，牵着我的手直到送我走进教室，放学再跑到班级门口接我回家，这一接送就是两个月，高二结束，高三来了，我也和大家一起迎接了高考。

我考上了兰州财经大学长青学院，一个三本院校，爸妈不忍心让我再熬一年复读，又不忍心让我的努力浪费，花费了比别人多一倍的学费让我去上大学。我并不开心，在生病前，我的目标是兰州财经大学的会计专业。从此，这所学校仿佛成了我的遗憾，也是一种执念吧，总会觉得自己不应该是这样的结果，我的人生本应该才开始啊？我就这样开始了所谓的大学时光，我不满意自己，不满意我得到的，身体留下的后遗症让我极度自卑，我开始拒绝和人接触，看着身边的同学朋友都去了远方求学，去了心仪的大学，真的好羡慕。我开始把自己封闭起来，浑浑噩噩过了四年，也浪费了四年。

大学毕业后进了央企，工作了半年，不得不因为身体状况辞职了。那段时间心理状态很差，自暴自弃，有了抑郁倾向，爸爸安排我去白银市特殊教育学校做了几个月的义工。近距离接触了聋哑孩子、身体残疾的、智力发育不好的，有的被家人抛弃，收养在福利院，有的每天被父母接送过来上学，和许多同自己一样的孩子一起学习。他们学唱歌跳舞，学画画，学心算，学毛笔字，学习自己力所能及的事情。几个月和他们同吃同住，那段时间不爱说话，就和他们学手语，学着做“无意义”的小事，很

感谢那段时光带给我的改变。临走前，我还收到了几个大班的聋哑孩子自己做的蛋糕。他们都在用自己的方式往前走，我想，我能做的应该也有很多。

但命运就是很会捉弄人，下定决心改变自己，考研的时候，又不得不做一个小手术，临考前在家躺了两个月，没考上审计专硕，但可以调剂。其实想起来还是欣慰的，我始终没有放弃。收到录取通知书的那天，比当时上大学要开心许多。唯一让我烦恼的就是，学费。对我来说是一笔高昂的费用，预支出是计划的一倍多，爸爸让我去上学，一切有他。

研一在校那一年，是我17岁以后感受过最美好的一段校园时光，我争取了学生干部的名额，当了学习委员，一边在会计事务所工作一边上学，很忙很充实。我尝试着去改变以前孤僻的自己，去和更多人接触，我想在全新的环境中生活，身边的老师同学都很优秀，有各种身份背景的同学，还有在自己领域很厉害的老师，我很满意当下的一切。感谢所有的任课老师，我甚至因为我可以和众多优秀的老师同学一起学习而生出自豪感。我的班主任王春国老师，是我研究生期间很难忘的一位老师，并没有因为我们是非全日制学生而放松我们，总会很负责的督促我们认真上课，鼓励我们积极参加校园活动，我争取不落下一堂课，参加学校的每次活动，我觉得，正常的大学生活就是这样的吧。

然后，疫情在身边爆发，与此同时，我体内的不良分子转移到另一个地方肆意作乱，我不得不在休学治病和上学之间抉择，命运对我还不错，网课反而成了我的机会，让我保住了学业，也顺利进行了手术治疗，在此特别感谢在医院工作的班长藺峥嵘，在生病后帮我推荐最好的医院和医生，让我及时得到检查与治疗，很感谢身边的老师和同学对我的关心和帮助。

不知不觉走到了传说中学生生涯的一道坎——论文。我的论文导师是我的班主任老师，从论文定题到开题报告、写作过程搜集文献和查找资料，以及后期的反复修改中都倾注了王春国副教授的精力和心血，精细到每一个标点符号的正确运用。在此，谨向恩师表示最衷心的感谢和最诚挚的敬意。也要特别感谢人保财险白银市分公司的火艳玲经理，是我本科毕业在人保实习的六个月期间的直属领导，为我的论文提供了很多无处查询的内部数据，把公司的情况对我进行了详细介绍于分析，对我的写作带来很大的帮助。

在我敲这段文字的时候，妈妈默默的端来饭碗放在一边，悄悄关上了房门，这段时间几乎都是这么过来的，所以真的很感谢我的爸爸妈妈，有他们财力物力、精神上、行动上的帮助与支持，我才一路走到现在。也要谢谢我的弟弟何文杰，在我不能上班没有收入的时候，就会给我不断地资金支持与精神上的鼓励。

说这么多，只是因为，这份十年的遗憾，我算是实现了吧，这一路走来不容易，也成长了很多，也许会有人发出疑问，至于这么为难自己吗？我想说，我一直没放弃我自己，我在用我自己的方式往前走。

再次感谢我的家人，感谢我的恩师王春国副教授，感谢研究生期间所有的授课老师，感谢我最好的朋友蒋敏，感谢所有一路走来支持我帮助过我的人，感谢我的母校对我的培养。祝所有人的生活越来越好！

作者：何玛莉

2022 年 9 月 28 日