

论提高我国保险业的核心竞争力

周明明 张沁

摘要 本文以保险业的核心竞争力的内涵作为基点,通过中外保险业核心竞争力的比较,结合国外最新的产业组织理论的成果,来探讨提高民族保险业的核心竞争力、直面入世挑战的有效途径。

关键词 WTO 保险 核心竞争力

中图分类号:F840 **文献标识码:**A **文章编号:**1006-1894(2000)05-0032-05

一、保险公司核心竞争力的来源和体现

保险公司核心竞争力由一定时间经营历史而发展形成的,它的来源主要有:核心资本、核心技术、核心文化、核心人才、核心产品和核心销售网络。

保险公司核心竞争力是通过其综合能力体现出来的,主要包括:偿付能力、风险管理能力、资产管理能力、战略管理能力、长期增长能力和创新能力。

衡量保险公司核心竞争力的指标可分为量化指标和非量化指标。

量化指标包括偿付能力指标,等于实际资产减实际负债;风险管理能力指标,包括本公司拥有的风险管理专家的水准和人数、偿付(给付率)比率等;资产管理能力指标,主要是投资收益率。此外还有财务指标如资产收益率、每股盈余、市盈率可以用来衡量一家保险公司的核心竞争力。

非量化指标主要是指一家保险公司拥有的专有技术和人才、在公众中拥有的知名度与信誉等。金融服务不同于一般商品,金融服务的关键在于信誉,而金融品牌正是金融服务能否兑现其对客户终身服务需求承诺的外在体现。

二、中外保险公司竞争力比较

(一) 外国保险公司参与国内竞争的优势与劣势

允许进入中国保险市场的外国保险公司一般都具有以下优势:第一,拥有雄厚的资本,包括著名品牌和资深专家等。第二,具有灵活的组织形式。由于风险管理技术的进步和传播,资本市场特别是股票市场的不断成长等原因,保险组织机构的变革趋势表现为自保公司的发展,非相互化案例的增多和相互持股公司的增长。第三,积累全球竞争经验、先进技术和卓越管理。第四,培养了有效的企业文化和很强的创新能力。

对于位于服务业的保险公司来说,内部形成的共同价值观念有助于其公司的凝聚力,提高服务质量,从而构成保险公司核心竞争力的必要组成部分。

外资保险公司参与国内竞争的劣势:第一,缺乏中资保险公司覆盖广泛的销售网点,他们一时难以迅速占领市场。第二,缺乏对中国保险市场的深刻了解,需要相当的时间去摸索和熟悉这个市场。对他们来说,在中国要想继续保持原有的竞争优势,就必须把核心竞争力根植于中国的土壤中,即与中国的文化融为一体。而要做到这一点,并不是一件容易的事。

(二) 我国保险公司竞争力的比较劣势

1. 企业制度缺陷影响综合能力 国有控股公司仍存在着结构缺陷,即所有者缺位的问题,急待进一步深化改革加以解决。这一缺陷已经造成了严重的国有控股公司的“内部人控制”问题和绩效危机问题。产权不清、权责不明以及由此产生的国有控股保险公司内部约束力不足、激励缺乏的问题使得我国保险公司在与产权制度完善、机制灵活、遵循国际惯例运作的外资保险公司竞争时处于相对的劣势地位。具体表现在一些国内保险公司仍不能从根本上摆脱计划经济下的思维定式,无法完全适应市场经济日新月异的变化,显得经营管理手段相对滞后,创新相对不足;缺乏灵活的用人机制和公平的奖惩制度,出现民族保险业人才大量流失的现象。

2. 资本金不足影响偿付能力 第一,在收入方面:(1)资本注入。与西方一家中等规模的保险公司就拥有数十亿美元的资本金相比,我国整个民族保险业的实收总额只有 200 亿人民币。另有人统计,未来 5 年内中国民族保险业的资本缺口将达 1 千亿元人民币。(2)保费收入。多年来我们一直推销的是传统型的固定利率保单,而且精算人员在厘定相关的费率时并没有预期到近年来利率的大幅调整。由于寿险产品承诺的长期性,这种预定高利率的已售出的寿险保单就造成了目前国内多数保险企业严重的利差损问题。(3)投资收入。一方面由于目前保监会对保险公司投资渠道设立了严格的限制,另一方面也是因为缺少资产管理方面的经验与人才,使得目前的民族保险业的资金运作效率十分低下。据统计,近年保险资金约有 50% 是以现金及银行存款方式存在的。第二,在支出方面:(1)赔付支出。中国保险市场上大量的不规范行为加重了保险企业赔付支出的压力,如产险市场的大量退保现象、假赔案现象、寿险市场的大量资本性支出等,这些都恶化了民族保险业的偿付能力问题。(2)经营成本。不可否认,由于国有独资企业特有的所有者缺位和内部人控制问题,使得由此产生的高额代理人成本问题十分突出。

3. 经营有限影响市场做大 目前,中国保险业所能提供的险种十分有限,不能很好地满足投保人多方面的需求。各保险公司都拼命争夺为数不多的几个主要市场,例如寿险中的少儿险市场和财险中的财产、车辆、货物运输等少数几个大险种,而不愿意花心思在挖掘新的保险需求上。同时,目前的民族保险业在精算水平、产品销售方式及对科技资讯的运用水平上都与外国保险业存在着明显的差距。

4. 投资绩效不良影响发展后劲 (1)保险公司投资渠道受限。考虑到目前中国资本市场很高的投资风险和制度风险,我国对保险公司投资渠道设立严格的限制,如自 2000 年 3 月 1 日起实行的《保险公司管理规定》第 5 章第 80 条规定:保险资金运用限于:银行存款;买卖政府债券;买卖金融债券;买卖中国保监会指定的中央企业债券;国务院规定的其他资金运用方式。另外在保险公司中还普遍存在着轻视资金运用的状况。保险资金的利用率,在

国外基本上达到90%,而在我国还不到50%。而且由于保险投资结构的单一性和同质性已经使保险资金全面暴露在利率风险之下。据权威人士估计,我国寿险公司潜在亏损已达200多亿元。(2)投资组织模式不健全而积累的大量投资潜亏。目前我国大部分保险公司都是实行由公司内设的投资部门进行资金管理的投资模式,这种投资模式的特点是缺乏透明度和有效的风险管控机制,易造成黑箱作业,以及缺乏竞争性而造成的低于市场回报率的投资效益。

5. 注重短期利益,缺乏有远见的竞争战略的制定和系统的战略管理 缺乏总体规划的表现之一便是目前国内保险公司实施的营销战略大多是为了盲目扩充业务规模和应付市场不规范竞争的需要进行的,甚至走入了“重展业、轻理赔,重保费、轻效益,重规模、轻管理,重形式、轻服务”的怪圈,具有明显的短期性、急功近利、不惜损人利己的特征。相应的,也就很少有保险公司制订积极主动、高瞻远瞩和富有成效的长期战略规划。

三、以不断创新增强核心竞争力

(一) 企业制度创新

1. 产权的重新界定 正如诺贝尔经济学奖获得者 R.H. 科斯教授所说,“产权的界定是市场交易的基本前提”。中国民族保险业要想提高未来的核心竞争力,首先要做的事情就是按照现代企业制度的要求,建立产权清晰界定、约束激励机制健全的股份制企业集团,从而根除国有企业固有的制度缺陷,大大降低代理人成本。

2. 采用集团控股的组织模式 就中国目前的现实情况来看,通过采用集团控股的组织模式来提高民族保险业的竞争力是一种可取的有效途径。因为在国际保险业战略重组的过程中,金融服务集团由于具有规模经济、范围经济和协同效应等竞争优势,已经日益成为国际金融保险业组织模式发展的趋势。

从金融服务集团的特征来看,通过其紧密、高效和多元的运作,不仅能满足客户对高品质生活的追求,而且能为客户创造最大的价值。

3. 银行保险的战略实践 从传统的意义上讲,银行与保险有严格的界限,这两者的冲突包括文化和经营理念等方面。一般说来,比之强调开拓和创新的保险公司,银行的经营更趋向于保守。因此,银保战略的实施需要协调这两方面的冲突,使之平衡和互补,以产生最大的价值。

4. 成立合资公司 通过组建合资保险公司优化我国的民族保险业。在选择合作伙伴成立合资公司时,需要考虑两个基本要素:一是合作伙伴之间的协同优势或战略配合;二是合作伙伴之间的文化配合。战略配合意味着两个公司的核心能力有很强的互补性,联盟能够开发出实现可持续竞争优势的源泉。文化配合概念包括了以下要素:合作伙伴的文化敏感性要非常敏锐和灵活,能彼此学习对方的文化,有互相适应的风险偏好与道德观念,能产生平衡的合作关系。

(二) 发展战略创新

1. 重塑竞争战略,直面入世挑战 (1) 展开产业竞争分析。产业结构对战略竞争行

为准则有强烈的影响。某产业内的竞争状态取决于5种基本的竞争势力:新进入者的威胁,供方实力,买方实力,现有公司间的争夺,替代产品或服务的威胁。对保险产业内的一个具体保险公司来说,其竞争战略的目标是要在保险业内找到某种地位,使该公司本身得到最佳的防御以抵抗这些竞争势力或能影响这些势力使其对本公司有利。因此,保险公司发展竞争战略的关键在于透过表面现象进行深入的探究,分析每种势力的根本来源,进而突出本公司的强弱项,激励其确定自己在本产业内的地位,看清战略变化可能产生最大赢利的领域。

(2) 制定差异化竞争战略。一般说来,新兴市场的民族企业可以采取以下几种差异化竞争的方法来取得比较竞争优势:集中优势于强化现有价值链中具有本地特色的环节;集中于跨国公司力量最薄弱的领域;最大化利用本地资源等。我国的民族保险业可以在产品创新、技术创新、优质服务以及品牌等方面产生自己的比较优势,来提高市场潜在进入者的市场壁垒,减轻替代产品的威胁,甚至获得一定程度的垄断利润。但必须注意以下几个方面:首先是这种差异化应建立在客户的认可之上;其次是必须以合理化的成本为基础;最后是必须保持不断的创新能力,才能实现可持续的竞争优势。

(3) 把人才战略放到企业战略管理的核心位置。21世纪的竞争根本上是人才的竞争,从现代保险业的运作流程来看,最需要的人才可划分为5大类:经营管理人才、保险业务人才、投资人才、法律人才和技术人才。经营现代保险业的专门人才必须具有广博的知识基础,精通一门或者更多的专门知识;具有很强的竞争意识和能力;能够很快地进入新的领域,掌握新业务和新技术;外语能力强,能自如地进行国际交往。

(4) 打好品牌战略。品牌是一个公司综合实力的体现,树立一个在广大客户中拥有较高信誉的品牌也不是一朝一夕的事情。民族保险业在狠抓内功的同时,还应该注重企业形象正面宣传力度的加大,以取得深入人心的实效。

(5) 培育企业文化和创新精神。保险实质上是一种服务,民族保险业对本土文化精髓的深谙和国情的掌握,即构成了他们最大的优势。技术、管理等都不是一家保险公司能够长久垄断的东西。与世界强手对垒不出几年,民族保险业就能在技术、管理上迅速赶上,这时竞争取胜的关键就是企业文化与服务的精神了。

2. 充实资本金增强偿付能力 根据2000年3月1日起施行的《保险管理规定》第6章第81条:“保险公司的实际偿付能力为其会计年度末的实际资产价值减去实际负债的差额”。我们认为,提高保险业的偿付能力,可以从以下几方面入手:

(1) 推行保险公司上市制度,鼓励有实力的民族保险公司到香港或海外上市,充实民族保险业的资本。

(2) 实行保险产品的转型,大力开发能补偿利率风险、具备多元功能的保险产品。

(3) 拓宽保险公司的投资渠道,完善保险公司的投资模式,提高保险公司的投资绩效。

(4) 规范保险市场竞争秩序,降低保险公司的经营成本和不合理的赔付支出。

3. 提高保险公司的投资绩效 (1) 拓宽保险公司的投资渠道。虽然根据我国的最新规定,保险公司已经可以在二级市场上买卖已上市的证券投资基金,在一级市场上配售新发行的证券投资基金,并根据保险公司需求增发新基金。但是,从提高入世后民族保险业竞争力需要的角度出发,必须而且可以考虑适当拓宽保险公司在股市、房地产、对外投资、实业投资、和保单抵押贷款等领域的投资。

(2) 建立合理、完善的投资组织模式、提高保险公司的投资绩效。西方著名的保险公司

一般采用集中统一投资模式或专业化控股投资模式来提高投资绩效。这两种模式都是指在一个集团或控股公司下设产险子公司、寿险子公司和投资子公司,专业投资子公司将产、寿险子公司资金分别设立帐户,独立进行投资。这种投资模式的优点是充分利用集团总部的双重风险监控体系防范风险。对此民族保险业可以加以借鉴。

(三) 产品服务的创新

1. 产品创新 (1) 加强市场调研,挖掘潜力市场。开拓新的险种和减少保险产品对银行利率的依赖已成为当务之急。我国的民族保险公司应通过建立强有力的市场调研和产品开发机构,对市场进行全方位、多层次的调查研究,发现并挖掘有潜力的目标市场。

(2) 加强产品开发,不断创造新市场。针对市场需求,巩固老险种,开发新险种,实现保险产品升级换代。中资保险公司应根据不同的经济发展地区、不同的收入阶层、不同的年龄、职业等的不同保险需求特征,开发不同的保险产品。同时,保险产品的开发要有前瞻性,应充分考虑到国家宏观政策的调整和利率的变动。开发并推广无利率保证或低利率保证、以保障为主要功能、同时具备投资、理财功能的非传统寿险产品。

(3) 加强产品推广,拓展销售渠道。除了继续发展和完善代理人营销制度外,还要注重尝试银行保险、网上保险等新兴的保险营销方式,积极拓展业务;寿险业应突破传统的团体业务思路,以基金养老保险和医疗保险为突破口,改变传统团体险业务成本高、效益差的现状,推动团体险业务的新发展。

2. 服务创新 民族保险企业需要不断创新服务内容和营销机制,创建自身的服务品牌战略。

(1) 客户服务方式创新。面对有着几百年经营经验的跨国保险公司的竞争,民族保险业除了拓展传统服务方式、提高服务质量外,还可以利用后发优势,通过计算机网络技术拓展保险营销方式,实行电话销售和网上销售保单,创建自己的网页,改进保费缴付方式,方便客户投保。

(2) 保险营销方式创新。在近日法国国家人寿保险公司委托 AC 尼尔森市场调查公司对中国的保险市场进行的一次大型调查显示,被调查的上海居民中,通过代理人购买保险的比例仅为 50%,人们普遍希望获得解释条款、投保时帮助、更完善的售后服务和更高的服务质量。随着保险经纪公司的建立,保险营销渠道将得以拓展。

(3) 发展保险延伸服务。保险延伸服务是指保险公司利用自己的资源技术优势,为保户提供保险责任以外的服务,它是普通保险服务的延伸。作为一种特殊保险服务方式,它的广泛开展有着重要意义。针对我国目前的社会状况和宏观社会经济形势可以着重开展以下 4 方面的服务:与医疗、养老相关的服务;与再就业相关的服务;与教育相关的服务,如开展联系出国留学、再教育咨询、协助教育信贷等内容的延伸服务;家庭理财方面的服务。保险公司可以为保户开展投资咨询、理财指导、信息提供等延伸服务。

(作者单位:上海对外贸易学院)

参考文献:

- [1] 马明哲博士著《挑战竞争——论中国民族保险业的改革与发展》商务印书馆出版 1999 年 12 月第一版。
- [2] D. 福克纳 C. 鲍曼著 《竞争战略》 西蒙与舒斯特国际出版公司出版。
- [3] 迈克尔·波特著 姚宗明 林国龙译 《竞争战略》 生活·读书·新知三联书店出版。
- [4] 孙祁祥 《论我国寿险业发展战略的重新定位》《保险研究》2000 年第一期。