

# 保险企业如何在竞争中立于不败之地

赵东生 张万艳

## 中国保险报

保险行业快速发展，形势瞬息万变。保险企业作为保险生态环境中的个体，都期望能够适应环境并开辟出足够的发展空间，期望找到有利于自身健康成长的“长寿之道”。但现实中，一些公司对发展问题的认识存在偏差，在长期形成的粗放式发展惯性下，经营行为偏离正常轨道，表现为竞争不理性，服务不诚信，管理不到位，并潜移默化地影响着市场的生态环境和行业的进步。本文围绕服务创新，市场细分，经营效益和风险管理，对竞争环境下保险企业的健康发展问题进行一些分析探讨。

### 细分市场，实施差异化竞争

公司无论新老、无论大小，只要在市场上出现，就有其生存发展的空间。而把握机遇，扩大空间，实现健康成长，必须确定适合自身的发展目标和竞争战略。如果没有科学的市场定位，而单纯依靠价格竞争、手续费竞争，企业可以运用的资源十分有限，生存和发展的空间将愈加狭小，由此演变而成的非均衡、粗放式发展模式，降低了保险资源开发利用效率，形成保险供给与市场需求的不适应，行业增长与发展目标的相背离。

那么，在市场化条件下，保险企业应怎样选择最优的发展路径和竞争战略呢？事实上，随着大众风险意识与保险意识的逐步提高，保险市场潜在需求巨大，且呈现出多样性和偏好性的特点。单个企业的资本实力、管控技术、承保优势难以满足所有保险消费者的需求，客观上要求保险企业通过市场细分，研究目标群体的需求特点，提高风险管理的专业化水平，根据客户群的消费偏好开发有针对性、有特色的产品，提供专业、精细的风险管理服务。例如，随着侵权责任制度的完善，责任保险作为责任风险的管理策略和保障机制，受到政府和社会公众的广泛关注。保险业在教育、医疗、旅游、交通运输、矿山开采等安全生产重点行业与领域积极探索发展责任保险，为补偿受害者损失，化解商业企业责任诉讼困扰，帮助政府部门提高社会管理效率发挥出重要作用。可以说，责任保险是保险发挥风险管理功能的重要平台和发展机遇。

保险企业一方面要善于在外部环境中敏锐地捕捉机遇、把握机遇，紧密结合重点领域和行业政策机制跟进保险服务；另一方面要在精细化、专业化上下工夫，钻研市场，改进产品，提高产品服务和运作机制的科学性、适应性，避免发展初期受政策推动“红红火火”，而随后几年迅速下滑的“虎头蛇尾”问题。这个道理同样适用于其他领域、其他险种。如果保险企业根据自身条件选择某领域作为目标市场进行精耕细作，就能培育出差异化的竞争优势。对企业自身，意味着避开传统领域的激烈竞争，降低运营成本，集约化经营，有利于提升产品、服务的不可替代性或者稀缺性，拥有新的发展空间和机遇。对行业而言，主体间基于市场细分的差异化竞争，意味着多元化的市场体系和竞争主体和谐共生的竞争局面，有利于优化业务结构、市场结构，是行业实现全面、协调、可持续发展的本质要求。当然，市场细分要与企业自身人才资源、渠道资源、风险管控技术等要素紧密结合，选择能够发挥优势的服务群体和对象，在调查研究基础上充分掌握目标市场的需求特征。通过产品和服务的有效创新，研究建立依法合规、多方共赢的运作机制，确保定位准确，服务专业，发展持续。

### 创新服务，培育核心竞争力



当前，保险业的市场化程度越来越高，保险市场竞争不再局限于几家公司之间，正逐步升级为行业与行业间、地区与地区间的竞争。企业要想在市场竞争中谋求生存和发展，不仅要有科学的市场定位，而且必须拥有可以在竞争中制胜的核心竞争力，可以超出其他企业为消费者带来不可替代的价值和效用，可以使企业在市场上长期具有竞争优势。

核心竞争力，是企业的核心能力和核心专长，是企业成长和壮大的根本。北京大学张维迎教授用“偷不了、买不到、拆不开、带不去、走不掉”形象地概括了核心竞争力的主要特征。核心竞争力是一个系统，由多种因素构成，企业的人才核心竞争力，先进的经营理念和科学的决策能力是核心竞争力，先进的企业文化和优秀的竞争团队是核心竞争力，能创建行业标准的先进技术是核心竞争力，适应市场的销售渠道也是核心竞争力。

对于保险企业而言，诸多体现企业核心竞争力的优势组合，最终都要落到为被保险人提供服务的质量方面。可以说，服务是体现保险企业核心竞争力的重要载体，诚信可靠的服务是保险品牌经营的“基础”。如果产品不好、服务质量不高，企业就会在市场选择中被取代、被淘汰。而目前行业的“短板”恰恰在产品和服务的质量。例如，在业务规模快速扩大而竞争也日趋残酷的银代市场，银代产品主打“储蓄投资”牌，而忽视最核心的风险管理功能。在银、保产品雷同而保险产品比较优势弱化的情况下，银代规模往往依靠销售误导和渠道的高回报来实现，行业利益、行业形象因此严重受损。但是，经营保险业务，首要的原则就是诚实守信，诚信为本，操守为重。对消费者坑蒙哄骗，发展很难长远。所以，无论是销售误导，还是非理性竞争，症结在产品和服务的适应性，治本之策在于创新，在于真正把消费者保险需求转化为有效的保险供给，以创新为驱动力，走内生增长的发展轨道。

实践中，勤于创新、善于创新的企业，往往能在竞争中掌握主动权，在市场上拥有定价权，用先进的服务创造行业的标准，赢得先发制人的战略优势。最高级别的企业核心竞争力，是通过服务创新创造行业标准，领跑市场，并通过持续创新，从“一步领先”到“步步领先”。

海尔以创新变革成就品牌，提出“抢在别人之前否定自己”，通过不断的技术创新，使产品的质量、性能、外观保持先进，靠服务满足市场需求、创造市场需求，树立了特质化的品牌形象。而多数保险企业恰恰忽视了服务创新的重要价值。恢复国内保险业务之初，保险企业传承“三铁”形象，理赔救援及时，防灾防损专业，行业声誉良好。但发展过程中，一些公司急于上规模、求增长，更多考虑自身利益、眼前利益，承保理赔“宽进严出”，防灾防损职能退化，销售误导、惜赔、拖赔、无理拒赔损坏行业形象，有时保险甚至被人拒之门外。

服务无小事，不能固步自封，更不能言而无信，处理不好就是发展的桎梏。服务创新决不是表面文章，而是文化与理念在经营行为中的体现。以前乘坐飞机，乘务员说“欢迎乘坐……”今天，我们听到的是“感谢乘坐……”这不单是话术的改变，而是由“主人迎宾”向“顾客至上”的服务创新和理念升华。所谓“文化决定理念，理念决定行动，行动可能就预示着成功”。保险企业更需要通过服务理念的创新和提升，改进服务质量，回归本原。近几年，中国平安在创新中开辟着发展道路，从最先在集团内部开展交叉销售，到电话销售，再到构造一流的后援服务支持平台等等，他们通过不懈的创新实现了企业的成长，引领了行业的潮流，带动着其他公司模仿、跟进。可见，创新可以提升服务质量，拓宽生存空间，积蓄竞争实力，成就企业成长。而提到创新的实施，焦点往往被转向总公司、大公司，认为基层机构、中小公司在创新上难有作为。事实上，成功的创新就是将基层先进的方法、经验在系统内改进、放大、实施，真正的信息源和动力源在基层。如果激发一线的创新性，充分整合渠道、人才、技术和信息资源，倾听市场需求，及时改进服务，形成公司上下协调配合的创新机制，就更容易事半功倍。而且，创新的能力、成效，也不在当下企业规模的大小。大公司实力雄厚，小公司更机动灵活，更有利于创新举措的实施。一个企业如果能将产品和服务



的不断改进创新作为发展的目标、文化的内涵，企业的核心竞争力必然会实现质的飞跃，发展的前景自然会更加广阔。

如履薄冰，保险企业

要不断增强风险意识

当然，创新并非无的放矢，更不能违背风险可保的要求。世界充满风险，风险无处不在。无论个人还是企业，每天都会面临各种各样的风险，起码的防火工作没做到位，一个小小的烟头就可能使企业遭遇灭顶之灾。经营企业必须管理风险，处理好风险带来的成本问题。对于保险企业而言，风险管理重要性更加突出。保险是一种契约性的风险转移机制，通过大量的风险集合而形成更好的损失预测能力。风险管理技术和水平，是保险企业经营的根基，风险管理必将贯穿于企业经营管理的全过程。相应地，保险企业对风险的认识应更加到位，对风险的管理技术也应更全面、更有效。如果经营管理出现大的问题而破产，必然会损害众多被保险人的利益。

保险行业快速发展，形势瞬息万变。保险企业作为保险生态环境中的个体，都期望能够适应环境并开辟出足够的发展空间，期望找到有利于自身健康成长的“长寿之道”。但现实中，一些公司对发展问题的认识存在偏差，在长期形成的粗放式发展惯性下，经营行为偏离正常轨道，表现为竞争不理性，服务不诚信，管理不到位，并潜移默化地影响着市场的生态环境和行业的进步。本文围绕服务创新、市场细分、经营效益和风险管理，对竞争环境下保险企业的健康发展问题进行一些分析探讨。

