

关键词：经营管理；集约化；业务结构；企业发展观

摘要：集约化经营管理是现代企业管理的重要特征之一。中国保险业要深刻领会做大做强战略意义，正确理解做大做强的辩证关系，坚定不移地走有效益的发展之路，从粗放化经营管理转为集约化经营管理。要实现集约化经营管理，必要前提是：树立正确的企业发展观，以效益为中心，追求内涵式增长。基本方略是：适度控制保费规模，调整和优化业务结构；在产品开发、营销手段和客户服务等方面进行全面创新；构建风险管控体系，全面提升竞争力。重要支撑是：信息技术；人才。

一、实现集约化经营管理的必要前提

要实现从粗放化经营管理模式到集约化经营管理模式的转变，一个必要的前提，就是要树立正确的企业发展观。

那么，什么是正确的企业发展观呢？众所周知，企业的经营管理有粗放型和集约型两种方式。一般来说，粗放型经营管理以企业的外延式的扩张为基本特征，主要依靠生产要素数量的扩张来实现企业的发展，注重的是速度和规模；集约型经营管理则以企业内涵式的增长为基本特征，主要依靠生产要素的优化组合来实现企业的发展，注重的是效率和收益。作为企业经营管理的一般规律，在企业发展初期，往往会比较注重企业外延式扩张。这对企业在短期内迅速提高市场认知度、迅速占有市场、迅速完成原始积累是起着重要的、不可替代的作用的。但是，当企业发展到了一定的阶段后，就应该将经营管理的方式转到注重企业内涵式增长上来，即在保持适度的增长速度和增长规模的同时，把企业的效率和收益放到更加重要的位置。只有这样，才能保证企业的可持续发展。因此，正确的发展观，就应该以效益为中心，追求内涵式增长。

企业的发展观是否正确，关系到企业的生死存亡，这是为无数企业的经营实践所证明了的。日本保险业在 20 世纪 90 年代中后期的系列破产案就是一个有力的佐证。

第二次世界大战后，伴随着日本经济的恢复和发展，日本的保险业步入了高速发展的轨道。但自 20 世纪 90 年代中后期开始，随着日本社会和经济环境的变化，日本保险业一些潜在的问题开始暴露出来，再加上保险公司自身的原因，终于引发了一系列保险公司破产倒闭的事件。那么，是什么原因结束了日本保险业曾经有过的辉煌呢？

其一，是因为泡沫经济导致了巨额利差损的产生和投资的失败。日本经济在 20 世纪 80 年代中后期至 90 年代初期出现了严重的泡沫现象，整个社会都出现了虚假繁荣的景象，保险业也不例外。在日本银行放松了银根之后，日本保险业的大部分资金流向了股票、债券等有偿证券和房地产市场。由于货币利率居高不下，一些保险公司在此期间设计和销售了大量的高预定利率的、储蓄性较强的养老保险和个人年金。预定利率最高时达 6.25%，并长期维持在 5% 左右。这样，随着日本泡沫经济的破灭，利率的一再下调及日本政府随后实施的零利率政策，多家保险公司就出现了利差损。而房地产市场的低迷，使得多家保险公司在房地产投资方面形成了大量的坏帐和不良资产。再者，泡沫经济破灭以后，证券市场股价低落，债券难兑，又使许多保险公司的投资效益连年下滑，难以弥补巨额的利差损和其他损失。

其二，是因为保险公司对保险市场的过度开发破坏了保险业的可持续发展。自 20 世纪 70 年代末开始，日本的保险业进入了高速增长期，特别是寿险中介人（包括个人营销员及经纪人）的大量涌现和激烈竞争，使得对保险市场的开发很快就到达了极限。这样，到了 90 年代中后期，日本的保险市场就开始萎缩。但是，尽管保险市场的可拓展空间已日益狭小，但保险公司仍在拼命扩张。随着保险市场的恶化，保险公司业务来源的减少，有些保险公司饥不择食，一些不该保的也保了，该分保的也不分保了，承保质量急剧下降，增大了保险公司的风险。结果是当泡沫经济破灭后，有些收入低的客户只能退保。如千代田生命在 1996



年至 2000 年间，有效保单的持有率连年下降，平均退保率达 20% 以上。这种在日本保险史上从未有过的退保潮，让许多保险公司一下子陷入了窘境。

其三，是因为日本政府推出的保险业改革方案对日本保险业带来的冲击。1996 年 11 月，日本政府宣布了一项改革方案。该方案的主要内容是：保险公司的生存要按市场经济的原则优胜劣汰；政府由原来的保护保险公司转为保护投保人；要求保险公司信息公开，保险公司必须将经营状况、财务资信评级、偿付能力通过媒体对社会公众公布。这样一来，那些资质较差的公司就难以生存下去了。

由此可见，日本保险公司的系列破产案虽然有着诸多原因，但最根本的原因却是保险公司忘记了稳健经营的原则，一味追求规模而忽略了效益。

回顾中国保险业近 10 年的发展历程，我们固然可以为中国保险业蒸蒸日上的发展景象感到自豪，但是我们更应该时刻警惕中国保险业潜在的危机。应该看到，虽然中国保险业的发展速度很快，业务规模也达到了相当的水平，但是，中国保险业抵御风险的能力并没有随着业务的扩张而同步提升。不可否认，这种情况的存在有一些客观原因，但更主要的原因是在保险公司自身。在我国保险业的快速发展中，的确有不少保险公司心态浮躁，头脑发热，盲目攀比发展速度，刻意追求发展规模，只注重眼前利益，忽视长远利益。占领市场是为了获取利润，如亏损经营，那么，已经占领了的市场也会得而复失。

因此，中国保险业在当前及未来的发展中，迫切需要实现经营管理模式的转变，要从注重外延式扩张转移到内涵式增长上来，从粗放式经营管理转移到集约式经营管理上来。而要顺利地完成这种转变，就必须树立正确的企业发展观。

二、实行集约化经营管理的基本方略

（一）要适度控制保费规模，积极调整和优化业务结构

看一个企业优秀与否，并不是看其规模和市场份额大不大，而主要看其盈利能力。从中国企业的发展状况来看，虽然有些企业进入了世界 500 强，但盈利能力较弱。比如，中国石化进入世界 500 强后，虽然 1998 年的总收入排第 73 位，但利润却排在倒数第 7 位，利润率只有 1%，与排在第一位的埃克森公司高达 6% 的利润率相差甚远。可见做大未必就是做强。据专家认为，一个保险公司适度的市场份额应该是 10% 左右，如市场份额过大，或业务增长率与 GDP 增长速度不相匹配，保险公司就会有潜在的经营风险。目前，中国的保险公司尽管在规模上发展很快，但与国际著名的保险公司相比，资产盈利能力仍然是比较弱的。比如，2001 年中国保险公司的资产利润率一般都不到 1%，而世界前 20 位的保险公司资产的最低利润率为 1.76%。因此，中国保险业的业务结构调整工作迫在眉睫。

业务结构调整，从根本上来讲，就是要大力发展有效益的、边际利润率高的业务，坚决退出无利润区，将利润建立在每一张保单上；要将扶持优秀业务和淘汰劣质业务结合起来，大力推出有效益的险种。比如，从人寿保险来说，当前，就是要加大力度发展传统人身险和短期意外险业务，提高保障型业务和传统个险期缴型业务的占比，适度控制分红险业务和万能寿险等投资类产品，特别是对于客户比较欢迎的分红险业务，更要有清醒的认识。2002 年，全国寿险分红产品保费收入是 1 121.7 亿元，占人身险保费收入的 49.3%，成为新的业务增长点。但是，分红产品的高速增长不一定全是好事。其一，欧美国家的分红产品开发和销售比较多，但是我国目前的情况与欧美不同。在欧美的商业保险市场上，保障型的保险产品已基本饱和，投资理财则成了主要需求。我国的保险市场目前还处于发展初期，广大老百姓最主要的需求还是保障。其二，分红险中，趸交所占的比例较大，有不少老百姓把 20 年的保费一下子交上了，这样就会带来行业后



劲发展的不足。其三，有些保险公司在销售分红险时，片面强调投资效应和收益率，但是，如老百姓一旦发现了更好的投资渠道时，就会出现大量的退保现象。

（二）要在产品开发、营销手段和客户服务等方面进行全面创新

1. 产品开发。精良的产品，既能受到客户的欢迎，给客户带来实惠，保险公司也能有较高的利润。目前，保险产品中既受到客户欢迎、又有较高盈利水平的产品并不多。业务结构调整后，保险公司要加快新产品的研制步伐，积极开发内含价值高的新产品，以代替内含价值较低、效益较差的产品，逐渐形成一方面有着人性化设计、符合客户需求，另一方面又有较高的边际效益、有利于公司的长远发展的产品体系。

2. 营销手段。以往，保险公司要增大保费规模，往往只是想到增人增职场，而很少想到在营销方式和营销方法上进行创新。这是走人了误区。近年来，不少保险公司盲目增员，而留存率却很低。营销员的高流失率使得保险公司对营销员的培训始终处于低水平的重复状态。因此，在将来的营销策略上，要提高营销员的招聘标准，走精兵之路，并着重在营销手段的创新上下功夫。第一，要妥善协调好产、寿险双方的利益和责任关系，努力推动产寿联动的工作。第二，要加强与银行等兼业代理机构的合作。要丰富银行代理适销险种，提高银行点均产能。同时，还要进一步扩大与其他兼业代理机构的合作，如大型商场等。第三，要大力开展网上销售活动。电子商务的开展，对于保险公司减员增效，实现集约化经营管理，有着十分重要的意义。

3. 客户服务。目前，保险公司的竞争已从价格竞争转为服务竞争。客户服务的好坏直接关系到保险公司的信誉，关系到保险公司是否能持续发展。但粗放化经营管理往往是只追求保费规模，而忽略客户服务，以致于客户投诉不断。这种情况必须引起足够的重视。

（三）积极构建风险管控体系，全面提升竞争能力

保险公司的风险控制直接关系到其偿付能力和盈利能力，它既是衡量公司竞争力强弱的一项重要标准，也是公司稳健经营的重要保证。因此，我们要引进先进的风险控制理念，整合各种风险控制手段，积极构建风险管控体系。

1. 要建立和完善内控体系。要加强稽核、财务、精算、单证契约管理、核保核赔、机构管理六大内控系统之间的沟通与协调，建立事前预警、事中监控、事后检查相结合的内控体系平台。同时，还要拓展稽核深度，加大稽核力度。

2. 要积极推进核保核赔体系的建设。实行核保核赔集中管理，有利于风险防范，有利于提高专业化经营水平，有利于规范经营、提高效益。因此，实行核保核赔集中管理是实行集约化经营管理的一项十分重要的工作。当前，就大多数保险公司来说，就是要加快建立适应集中管理要求的规章制度和业务流程；加快建立两核中心信息技术支持系统；落实核保核赔人制度，加强培训和考核，初步建立起一支具有专业水准的两核队伍。

3. 要加强对新设机构的风险控制。第一，要严格控制机构数量。新设机构对保险扩大保费规模、提高市场占有率起到了积极的作用。但是，我们更要清醒地认识到，扩张机构虽然能增加保费收入，但短期内不会产生效益。新建机构在当地为抢占份额，成本一定会迅速上升，如果管理不严，就会长期亏损。面对激烈竞争的市场环境，保险公司要站稳脚跟，做大做强，那么，对开设新机构就得十分审慎。要考虑到投入产出的比例、经营者的素质、成本的承受能力等综合因素。如不能达到盈亏的平衡点，就不能开设新机



构。同时，对于长期经营不善的机构，要坚决撤、并。第二，要确保新设机构质量。要从提高新设机构的经营管理水平，提高人均产能和效益出发，建立责任制和报告制度、健全预算管理、落实稽核制度。

三、信息技术和人才是实行集约化经营管理的重要支撑

（一）信息技术目前，信息技术在保险公司中，发挥着越来越显著的作用。可以说，没有信息技术，就没有现代保险业的发展。保险公司要提高经营管理的效率和效益，就必须发挥信息技术的作用。正因为如此，国外的保险公司都十分重视对信息技术的投入。一般来说，用于信息技术的资金通常占企业运营总成本的10%以上，信息技术人员占员工总数20%左右。我国的保险公司在实行集约化经营管理过程中，同样应该十分重视信息技术的作用。抓住全面信息化这一战略目标，以融入经营管理和业务发展的全局为工作指针，加强管理，锐意创新，扎扎实实地做好工作。

（二）人才

中国保险业改革与实践表明，优秀的人才资源是提升公司核心竞争力的基础，是建设国内一流保险公司的重要保证。目前，中国保险业正面临着经营管理模式的转型。如果说粗放化经营往往采用人海战术，更需要的是“人手”的话，那么，集约化经营讲究的是精耕细作，需要的是人才。为此，人才队伍的建设对保险公司实行集约化经营管理、实现可持续发展来说，显得尤为重要。

1.人才培养。在人才培养战略的实施中，要建立完整的教育培训体系。要以提高从业人员的整体素质为目的，积极开展与高校的合作关系，建立完备的人才培训基地；要充分利用电视电话、互联网、卫星通讯等现代信息通讯技术，开发设计各类应用教学软件，建成远程电视教学和远程网络教学系统；要加强与国外保险公司和高等院校的合作与交流，有计划的选拔各类重要岗位的人才去国外培训。要根据保险行业的特点，加强各类培训教材的开发，加强讲师队伍建设，实行课程、教务的标准化、规范化。要以培养和选拔高级管理人员为重点，通过干部交流和挂职锻炼，让干部和技术骨干在实践中增长才干。

2.人才引进。在人才引进的实践中，要尽可能为人才创造良好的工作和生活条件，给人才提供发挥才华的天地，解决人才的后顾之忧；要通过培训、举办联谊会等方式，尽快使引进人才与本公司的经营管理制度和企业文化融合；要将人才引进与智力引进相结合，通过外聘专家、建立教席教授制度等，发挥智力资源在传播新技术、引进新理念方面的作用。

3.人才效能的发挥。要改革人才管理体制，建立人才的竞争、激励和选拔机制，以充分发挥人才的效能，并使人才脱颖而出。要建立能进能出、能上能下、优胜劣汰的用工机制，实行能者上，庸者下；要通过薪酬制度的改革，拉开分配差距，以进一步发挥人才的积极性；要打破论资排辈的老观念，使青年人才脱颖而出。要倡导能力胜资历的观念，把大批思想道德优秀、业务能力强的有为青年提拔到重要岗位上来。

中国的保险业作为朝阳产业，现正处于高速发展期。只要认清形势，明确方向，坚定不移地走有效益的发展之路，中国的保险业一定会迎来更加灿烂的明天。

