

企业洗牌与人寿保险公司的未来

尧金仁

中小型保险公司除面临行业内对手竞争的洗牌之外,还面临社会洗牌、行业间交叉洗牌、产业环节脱媒洗牌、技术革命替代洗牌、标准统一升级洗牌的挑战。

### 企业洗牌的类型

随着国外保险公司加速进入国内保险市场;经过多年的改革发展,国内主要的保险公司也日益强大,必将导致中小型保险公司腹背受敌,竞争惨烈,生存艰难。

当前,中国社会正处于重大的结构性综合变化时期。结构性的质变不同于以往经济周期内的量变,结构性变化是企业所处基本环境的根本性变化,是企业经营模式、盈利模式适应环境的根本性的长期变化。正是这种结构性的变化引发了中国保险企业除行业内对手竞争之外的五种洗牌。

一是社会洗牌。社会洗牌是指随着经济生产方式、社会生活方式的变化,原来的一些行业、一些产品与服务在今天已没有多少市场与前景。社会变化洗掉了一些行业和一些领域,同时也催生了另一些行业和另一些领域。

就金融保险业而言,社会的结构性变革也将使金融保险业传统的经营方式发生革命性的变化。20世纪末以来,随着经营环境的变化,特别是金融服务的全球化、一体化、功能化,竞争加剧等导致的行业利润的平均化,金融管制放松导致的行业边界融合与变化,以信息技术为先导的科技变革的加速推进以及顾客需求的多样化,使得作为国民经济支柱产业的金融服务业传统的经营方式正发生革命性地变化。金融服务业中的银行、保险、证券等纷纷由传统的单一金融产品经营商向一体化金融服务提供商迅速转变,在这种转变过程中,保险业面临着商业银行、证券公司、基金公司、资产管理公司、信托投资公司等各类金融主体的强力竞争,洗牌随时都有可能发生。

二是行业间交叉洗牌。美国著名的战略专家、哈佛商学院教授迈克尔·波特在其名著《竞争战略》中曾讲过,企业与行业的利润很大程度上取决于现有竞争对手之间的竞争、替代品的出现与潜在竞争者的进入。我们都知道,替代品分为两类:直接替代品,如相同功能不同品牌的保险,如友邦的万能险和太平的万能险;间接替代品,如储蓄分红型保险产品对银行本身的储蓄产品的替代,银行代理销售的基金产品和证券、信托产品对保险理财产品的替代、住房置业担保代替房贷险等。替代品基本上是指形式不同功能相同或相近的产品。今天,企业不仅面临潜在进入者进入本行业、本市场,提供替代品替代现有产品的威胁,更有其他行业虽不进入现有企业所在的行业,也对现有企业所在的行业、所提供产品的交叉淘汰。如银行理财产品对投资性保险的替代。行业间的交叉淘汰本质上不是一种直接功能替代,而是创造了新的功能附着着原有的功能。人们往往容易忽视行业之间的交叉淘汰,这是因为人们往往把眼光注意于行业内对手的同类产品竞争。

三是产业环节脱媒洗牌。随着新技术的涌现、生活方式的变迁及人们价值偏好的变化,一个产业内的价值环节也在洗牌。有些价值环节已不能为消费者带来新的价值、新的利益就会被淘汰,有些能带来新的价值、新的利益则会新生。如随着互联网使用的普及,网上保险不但方便了客户无时间限制地选购保险产品,还可以参与和公司、其他客户的互动,更节省了成本,减少了冗余的环节。另一个例子是银保通的开发,使银行保险客户在银行柜面就可立即拿到保单,不用像过去一样长时间等待保险公司邮寄保单。这引起我们要注意产业内脱离媒介现象。



四是技术革命替代洗牌。经济增长方式的变化也好,社会生活方式的变化也好,很大程度上是取决于以电子信息技术为基础的技术革命。当今时代新技术革命引发的和即将引发的变革怎么估计也不会过高。我们必须时刻关注技术变化带来的洗牌。如影像驱动、远程作业、数据大集中的保单运营模式改变了人寿保险公司传统上的后台作业模式,大大提高了管理效率和风险控制水平。

五是标准统一升级洗牌。我们国家当前有四类标准:企业标准、地方标准、行业标准、国家标准。四类标准的升级仿佛是行政级别的等级,国标最高,地标、行标次之,没有国标、地标、行标时,企业标准就更低了。同时,我们缺乏与世界领先标准接轨对标的意识与能力。加入世贸组织参与全球竞争,我们面临两种标准洗牌:一是国内标准升级,二是与国际领先标准如 ISO 接轨。改革开放初期,人们标准意识差,不在达标上努力,导致今天面临标准洗牌。反观国际金融市场,像汇丰这种跨国金融服务公司,全球只有一个作业标准。与之相比,国内企业怎有资格谈与狼共舞?

今天,企业所面临的洗牌,实际上可分为两类:第一类是行业内的竞争对手洗牌,第二类是结构性变化引发的五种洗牌。面对第一类行业竞争洗牌,需要企业提高行业竞争能力,形成企业在行业内的差别化核心竞争力,以超越竞争对手脱颖而出。面对第二类结构性变化引发的五种洗牌则要求企业切实提高转型升级能力,以跟上变化要求和时代发展。而要提高转型升级能力,则要求企业必须开阔视野,不能只狭隘地在已有的行业、业务内思考问题和谋求出路。当然,这里所说的转型并非都转向新领域、新业务。转型包括两种:当旧有的领域、业务被社会淘汰、行业间淘汰、产业环节淘汰,没有前景、没有利润时,我们需要转向新领域、新业务;当旧有的领域、业务还有市场前景、利润时,我们可以转向新模式,用新技术做过去的业务。如人寿保险公司几百年来卖的核心保险产品都是差不多的,但作业模式却完全不同。

#### 人寿保险公司的未来

企业不论是战胜行业对手,还是适应结构性变化转型,所需要的都是能力,行业制胜的能力和转型领先的能力。

在今天,我们进入了能力就是前途、素质就是命运的时代。企业必须记住的是:仅仅赚取利润不是发展,发展是企业行业制胜能力的发展、转型能力的发展。现在再也没有市场发展初期凭机会做好公司的好事了,今后只能靠打造核心竞争能力发展自己。无论是在今天还是在将来,能力是太阳,利润只是影子,能力是企业持续生存的基础。

人寿保险公司要在企业洗牌的过程中持续胜出,必须聚焦于从目前的状态向我们可以预期的未来发展方向迈进的过程。

人寿保险业未来的发展趋势可大致概括为如下几个方面:

一是深刻的制度变革不可避免。突出表现为行业自保公司的异军突起;并购风潮导致组织结构的不稳定;上市融资使股份保险集团和相互持股公司成为新的生长点;客户对金融顾问和综合金融服务的需求大增;保险代理人的角色由传统的保险营销员向财务顾问转变,通过向客户提供财务咨询等增值服务获取收益。

二是人寿保险业将发挥重要的社会保障功能。多层次社会保障改革模式的确立和社会保障私有化的改革路径,无论在深度还是广度上都将对企业补充保险,商业人寿保险有强烈的内在需求,人寿保险公司无疑将在未来多层次的社会保障构架中发挥极为重要的作用。资产管理费收入将成为继承保利润、投资收入后的另一收入来源。



三是科学技术的广泛应用将持续改变人寿保险公司的作业模式。保险业正经历着一场前所未有的技术创新,保险电子化、网络化、自动化以及新的保险需求的形成和新险种的开发利用,成为保险业技术创新的一个主要内容。人寿保险公司不仅可以借助信息技术的广泛运用来降低成本、改善管理,还可以通过互联网来进行保险营销。虽然互联网不能代替以人为基础的销售渠道,但互联网作为一种媒介手段,可以使保险从业人员突破时空限制,为客户提供个性化的服务。为了获得持续性发展,人寿保险公司必将进一步对 CRM(客户关系管理系统)、ERP(企业资源规划系统)等能把握客户变化的高科技系统进行投资,这将持续改变人寿保险公司的作业模式。

四是风险管理将为人寿保险业创造价值。新世纪新阶段保险业面临的风险日趋严峻,风险管理将构成贯穿保险业传统业务和众多新兴业务的中轴,企业和社会公众将对保险业提出更高的风险服务要求,保险业将面临向风险管理转化的趋势。

五是人寿保险公司与其他金融机构之间既竞争又合作。金融综合经营是未来的发展方向。金融实体内部的各个机构都能出售保险产品。由于金融领域内各行业都有自己的优势,如保险公司有着良好的销售技能,证券或基金公司在投资上有优势,银行对客户信息了解较多等,因此这些机构在竞争的同时也可通过合作互利互惠。另一方面,随着养老保险基金规模的日趋庞大,其在金融市场投资的规模和影响力都超过以往任何时代,这将进一步在广度和深度上强化保险与银行和其他金融机构之间的融合趋势。

