

# 论电子商务在保险业中的应用

陈剖建<sup>1</sup> 陶向京<sup>2</sup> 蒲海成<sup>1</sup> 姜波克<sup>2</sup>

(1. 天安保险股份有限公司, 上海 200120; 2. 复旦大学, 上海 200433)

[关键词] 电子商务; 保险公司; 业务流程; 营销渠道

[摘要] 电子商务在保险公司的应用不仅拓宽了保险公司的营销渠道, 更重要的是有助于提高保险公司的经营管理效率、降低经营成本和提升保险公司的整体管理水平。保险公司特有的业务流程主要有“销售—核保”流程、“报案—理赔”流程、“增值服务”流程、“客户关系”流程等。在制定保险公司的电子商务战略时, 要整合企业电子商务战略与企业整体发展战略; 要整合企业的所有业务流程, 适应电子商务技术未来要求; 要整合企业内部资源与外部资源, 选择适当的业务外包。

陕西财经学院电子商务研究所教授李琪认为:“从广义上讲, 电子商务可定义为电子工具在商务活动中的应用。电子工具包括从初级的电报、电话到 NII、GII 和 Internet 等现代系统, 商务活动是从商品的需求活动到商品的合理、合法的消费除去典型的生产过程后的所有活动。从狭义上来说, 电子商务可定义为在技术、经济高度发达的现代社会里, 掌握信息技术和商务规则的人, 系统化运用电子工具, 高效率、低成本地从事以商品交换为中心的各种活动的总称。”

上述关于电子商务的定义显然重在 commerce 的电子化, 及国际国内贸易过程的电子化, 这是和电子商务从 20 世纪 90 年代中期的兴起到 90 年代末的鼎盛时期, 电子商务的主要应用领域主要局限于商业贸易有关。这期间人们关注的重点只是前述关于电子商务各种定义中的有关企业与外部交易的部分, 这无意中使得电子商务变得狭隘起来, 而忽视了电子商务这一综合性技术在企业内部的经营和管理过程中运用的巨大空间。但是, 自 2000 年在网络经济产业或说 IT 产业的所谓投资泡沫破灭以来, 那种基于 B2C 理念简历网站和网络公司的热潮逐渐退却, 随后兴起的 B2B 也从热潮走向务实。尤其是近年来, 人们对电子商务的认识从 e-commerce 又回到了 IBM 最初提出的 e-business 的立场。

作为电子商务的 e-business 最早是由 IBM 公司提出的, 包括商务活动的各个方面。IBM 公司认为, 电子商务 e-business 是指采用数字化电子方式进行商务数据交换和开展商务业务的活动, 是在 Internet 的广阔联系与传统信息技术系统的丰富资源相互结合的背景下应运而生的一种相互关联的动态商务活动。

近几年来, 由于网络技术和应用的发展, 以及 Internet 使用的普及, 人们对电子商务的理解逐渐转向侧重商务活动中的交易或贸易行为, 即 e-commerce 转向对电子商务如何应用到企业的经营管理全过程中去进行探索和实践, 即 e-business, 从而兴起了新一轮的 ERP 应用热潮, 并逐渐发展到了 SCM 和 CRM 的广泛应用。目前, 随着电子商务在企业经营管理过程中的深入应用到一定阶段后, 又重新回到强调和重视企业之间或企业与消费者之间的合作和交易上的应用, 即所谓的协同电子商务上来, 提出企业内部和外部如何通过电子商务实现资源共享、内外流程无缝衔接和优化的问题。电子商务的发展演化趋势表明, 这一新生事物正经历着“企业间商业贸易——企业内资源和流程——企业内外资源和流程”这样一个“肯定——否定——否定之否定”的螺旋式上升过程。

## 一、电子商务在财产保险公司的运用

电子商务在国内外保险公司中的应用同样经历了上述

[收稿日期] 2002-04-10

[作者简介] 陈剖建(1965-), 男, 经济学博士, 天安保险股份有限公司董事长; 陶向京(1968-), 男, 复旦大学应用经济学博士后; 蒲海成(1967-), 男, 博士研究生, 天安保险股份有限公司发展研究中心主任; 姜波克(1954-), 男, 经济学博士, 复旦大学经济学院教授, 博士生导师。

的演化发展过程。在电子商务兴起的开始阶段,首先出现的是纯粹的网络保险公司,像网络银行一样,这类保险公司没有传统的保险业务员或代理人,而是完全通过网络完成保险业务的咨询、投保、出单、支付和理赔的全部流程。随后,几乎所有的国外保险公司都走进了网络,建立了自己的网站,提供保险产品的网上介绍、咨询和服务销售环节,有的保险公司还提供了与传统保险服务并行的全程网上保险服务,并且有计划地将传统业务向网络化业务转移。

国内的保险电子商务主要是现有保险公司设立的相关网站,而且主要提供保险产品和服务的介绍和咨询信息等,到目前为止,国内的保险电子商务除了可以购买极少数的险种外,在保险公司的主页上一般只能完成了解险种和投保等部分业务环节。由于受到国内保险业管制的限制,非保险公司不能通过网络销售任何保险产品,甚至也不能从事保险中介业务。

虽然各类保险公司通过网络销售的保费收入在逐年增加,但即使在欧美等发达国家,其占保险公司保费总收入的比例仍然只有 9% (Thomas Brown, 2001)。而我国保险市场这一比例还不到 1%。根据瑞士再的相关研究,到 2000 年 5 月保险公司大多把电子商务作为另外一种销售保险产品的渠道而已,与网上经纪和网上银行相比,保险公司开发使用电子商务似乎很小心谨慎,各家保险公司的网站主要用于提供有关公司和险种的信息。电子商务所带来的可使业务流程更快捷、更高效的机遇,尚未被保险公司所利用 (Swiss Re, 2000)。

近两年来,保险公司认识到电子商务不仅是另外一种销售渠道,而是更多的转向企业内部,并且随着电子商务的发展而逐步深入运用到企业经营过程和管理过程中。那么,在保险企业的经营和管理中究竟有哪些方面可以运用电子商务呢?

从流程的观点看,由于保险公司自身经营的特征,只有信息流和资金流,而没有物流部分,所以,象其他金融服务行业一样,在某种程度上是更易于运用电子商务的行业之一。现代流程管理思想认为,企业的所有经营管理活动都可以看成是一个个流程,并将这些流程分为两大类,即企业一般管理和企业特有业务流程。企业一般管理流程主要指人力资源管理 (HR Management)、财务管理 (Financial Management)、商务智能支持 (Business Intelligence Support) 和一般意义上的客户关系管理 (CRM) 等;保险公司特有的业务流程主要有“销售——核保”流程、“报案——理赔”流程、“增值服务”流程和保险公司“客户关系管理”流程,以及“险种与条款”管理 (Policy & Product Management)、“再保险与分保”管理 (Reinsurance Management) 等等。目前,一些国际著名的电子商务供应商,如 Oracle、SAP、IBM 等,也有国内的知名企业,如用友、金蝶等,在企业一般管理流程方面已经有大量成熟的电子商务产品,而在保险公司的特有流程方面,还仅有极少数电子商务供应商提供现有产品加以

集成,据了解目前仅有国外的 SAP 和国内的易保公司 (e-Bao) 提供部分保险公司特有流程电子商务产品,多数电子商务供应商只在保险公司提出具体需求时才专门开发。下表是 SAP 公司提供的保险行业电子商务解决方案的功能模块图 (SAP AG, 2002)。表中显示的电子商务应用功能模块共 8 个,每个模块又分为若干个子功能模块,而这 8 个功能模块中一部分是所有企业管理中的通用性模块:企业管理、资产管理、经营支持和客户管理,另一部分是保险公司所特有的:保险销售、理赔、险种与条款管理和再保险。

保险企业电子商务功能模块

企业管理	企业战略管理 > 经营分析 > 经营智能化与决策支持 > 会计
客户关系管理	客户接洽 > 业务处理 > 合同履行 > 客户服务
销售	销售计划 > 往来接触管理 > 购销管理 > 代理管理 > 收入与支出
理赔	出险通知 > 理赔前准备管理 > 案件处理与调度 > 理赔支付
险种与条款管理	市场研究 > 险种开发与管理 > 条款管理 > 业务效率管理
再保险	再保分出 > 再保理赔 > 再保账务 > 退保处理 > 统计与报告
资产管理	资产配置 > 资产组合管理 > 资产组合账务 > 资产组合风险控制
经营支持	人力资源开发与管理 > 采购管理 > 财务管理 > 固定资产管理

总之,由于保险公司存在流程上的特殊性,电子商务在保险公司经营管理过程的运用过程中,能够很好地发挥现代网络和 Web 技术的特长,将所有工作流 (Workflow) 转化为网络上的 Web 流 (WebFlow),实现对经营信息和管理信息以及资金的高效率、低成本的传递和处理。

## 二、保险公司电子商务战略

根据著名的信息咨询公司 Gartner 关于电子商务的研究报告,很多企业在制定电子商务战略或规划时,高层管理人员易犯两个严重错误,一是在开发企业的电子商务过程中没有充分考虑到整个组织的需要,二是引入了错误的电子商务概念。同样,在我国的大多数企业包括保险公司目前的电子商务战略中,明显地存在如下三个方面的不足:一是仅仅将电子商务看作是一个新的销售渠道;二是完全依靠企业自身力量建立完整的信息系统,投入的人力和物力资源巨大;三是电子商务战略与企业的整体战略分离。

为了克服上述三个方面的不足,在制定保险公司的电子商务战略时,必须基于企业的长期发展战略,借助一定的方法,使得保险公司的电子商务战略既要符合自身的行业特征,又要能够整合企业各方面发展的需要和企业的内部和外部资源,同时还要具有一定的前瞻性。

首先,要整合企业电子商务战略与企业整体发展战略。电子商务战略是企业整体战略服务的,因此,保险公司的电子商务战略要符合保险业的行业特征,充分考虑企业的整体战略优先要素,包括企业的使命、企业的远景、企业的

目标和业务发展计划。这些要素都从不同的角度指向企业的未来,但要有一定的时间界限。譬如,保险公司的使命和远景一般要影响企业的未来 3 至 5 年甚至更长的时间,而企业的战略目标一般在 2 到 3 年,企业的具体业务发展计划只有 1 年甚至是 1 个季度。所以,在与企业整体战略整合方面,保险公司的电子商务战略必须具有良好的前瞻性,尤其是近几年内,我国的多数保险公司处在快速的发展时期,既有公司经营领域的规模扩张,又有公司经营险种和服务内容的丰富和发展。因此其电子商务战略既要考虑到公司自身的发展需要,还需要考虑到电子商务自身技术快速发展的因素。

其次,要整合公司的所有业务流程,以适应电子商务技术的未来要求。如前文所述,保险公司不仅能够通过实施电子商务,实现网上销售保险产品,拓宽营销渠道,更重要的是,保险公司的所有业务流程和管理流程都可以通过电子商务实现,从而可以大大地提高保险公司的经营效率和管理效率。保险公司实施电子商务的收益概括起来主要有三个方面:拓展营销渠道,降低经营成本,提升管理水平。要达到这一目标,保险公司必须首先对所有业务流程和管理流程进行重新审视,并对流程进行必要的重组,否则盲目实施电子商务,要求电子商务模拟现有业务流程,必将导致较高的失败率。

第三,整合企业内部资源与外部资源,选择适当的业务外包。先进的电子商务系统将是保险公司形成其核心竞争力、建立市场竞争优势的重要基础之一,但如何实施电子商务技术本身并不是也不必成为保险公司的强项。保险公司需要的是能够制定电子商务战略、识别真正适合自身经营管理特点的电子商务方案的优秀的信息技术管理人员,以及一定的电子商务信息系统的运行维护人员,而不一定要花费巨额的人力资源投入,聘用一批优秀的电子商务高级技术人员。保险公司应当专注于自己的核心业务,而将更多的与电子商务相关的 IT 等非核心业务——包括 IT 系统设计与咨询、软件系统开发、硬件系统咨询与采购,甚至数据库系统的运行和维护等——外包给专业公司,实现信息系统的无忧管理。由于电子商务发展快速、人才和技术的专业化强、投资风险大等原因,国外的多数大型企业和跨国公司都是将其相关业务外包给专业化公司,甚至在 IT 行业内部的企业之间也有将其自己非专长的业务外包给专长的合作竞争伙伴,从而达到很好地整合企业内部资源和外部资源、取对方所长补自己所短的目的,同时,可以集中有限的资源,建立自己的核心能力,并使其不断得到提升,从而确保公司能够长期获得高额利润,并引导企业朝着有利于自身的方向发展。

为了保证保险公司的电子商务战略满足上述整合性和前瞻性要求,在制定战略时必须考虑五个方面的要素:远景和整体战略目标,业务流程评估,公司治理与决策,人的因

素,技术因素(Carol Rozwell et al,2002)。

(1) 远景和整体战略目标:提供制定电子商务战略的指导方针,主要包括如下方面的问题。

明确驱动整个战略的远景;

高层管理人员充分意识到互联网带来的机遇和挑战;

利用互联网技术建立企业的竞争优势成为高层的共识;

在组织中形成自上而下和自下而上的电子商务概念;

建立独立于 IT 部门的电子商务小组并直接对 CEO 负责;

使电子商务战略与企业整体战略协调一致。

(2) 业务流程评估:评估电子商务项目对现有业务流程的压力,使得新的业务流程的建立和业务流程的转换与之相适应。

明确电子商务计划使目前业务流程自动化,还是转换业务流程或创造新的增加业务收入机会;

分析电子商务将如何改变险种销售流程和客户服务流程;

分析各职能部门在电子商务实施中的定位,是集成于其中,或是对电子商务的支持,如呼叫中心,桌面帮助,远程市场和会计等;

考虑新的电子化流程使之集成新的设施,或是支持移动的查勘等工作人员;

开发电子商务所必需的新支持流程。

(3) 公司治理与决策:明确谁拥有什么,谁将做什么以及决策的流程。

明确电子商务启动实施过程中的决策权力人;

明确对电子商务战略行动负责的团队;

清晰界定相关人员的角色、责任和权力;

明确行动管理流程;

建立评估和选择电子商务战略的方法;

如何对电子商务实施进行投入;

建立电子商务实施的资源配置方案;

明晰电子商务实施将面临的各种压力。

(4) 人的因素:让员工在电子商务实施过程中保持信心、积极合作和快速适应。

(5) 技术因素:保持企业技术和基础设施的竞争力,使之与电子商务事实所需资源支持相匹配。

当然,上述五个方面只是影响电子商务战略的主要因素,保险公司在制定和实施电子商务战略时,必须结合自身的行业特征和实际经营环境,权衡各种因素的相互作用而加以区别对待,而非同等看待上述五个方面的因素,从而抓住影响保险公司各自的主要因素和各个因素的主要方面,制定出真正符合公司自身发展需要的电子商务战略。

[编辑:郝婷婷]