

加大创新力度，推进保险业健康发展

中国人民财产保险股份有限公司执行副总裁 刘政焕

2004. 6. 26

尊敬的保监会领导、各位来宾：

下午好！

感谢北大赛瑟论坛为我们提供了一个与学术界交流的机会，这对于总结中国保险业发展经验、推进保险理论创新具有重要意义。在此，我想结合中国人保发展改革实践，就中国保险业的发展与创新的问题谈几点个人看法。不当之处，请指正。

一、创新发展模式，推进综合性（混业）经营。随着全球金融自由化进程日益深化，国际保险市场竞争日趋激烈，为提高竞争能力，国际保险企业加快了综合性经营步伐。在东亚保险市场，这一趋势日渐明显。台湾保险市场自 1994 年开放以来，外资保险公司市场占有率逐步由 1994 年的 3.9% 升至 2003 年的 14.5%。为应对日益上升的竞争压力，富邦、国泰和新光等保险公司组建金融控股公司，提高了交叉销售能力，其银行保险业务由 1998 年的 0.5% 上升到 2003 年的 22.3%。

从国内保险业看，在分业经营的体制下，保险企业业务单一，资产规模小，综合实力不强，而进入国内市场的外资保险产品供应商基本都是综合性经营的大型金融控股集团，这些企业产品丰富，服务范围广，竞争能力强，本土保险企业在市场竞争中处于不利地位。中国的保险企业若要在未来的国际保险市场争得一席之地，必须向综合性经营的方向发展。

作为国内最大的财险公司，中国人保品牌形象良好，客户资源丰富，机构网络庞大，人才优势明显，具有进行综合性经营的有利条件。2000年9月，中国人保确定了建设综合性、多元化国际保险(金融)集团的战略目标。2003年7月，中国人保控股公司、中国人民财产保险股份有限公司和中国人保资产管理有限公司在北京成立，2004年3月，保监会批准中国人保设立健康险公司。人保生命保险公司和人保经纪公司也正在筹备之中，未来中国人保还将设立代理公司。按照综合性经营、专业化管理的发展方向，中国人保将经营非寿险、寿险、再保险业务，在政策允许的条件下，进入银行、证券业务领域，形成优势互补、分工协作的产业集群。

二、创新体制机制，加快做大做强。2003年，我国保险业总资产达9122.8亿元，占金融业总资产的3%，而同期日本寿险业资产占金融业资产的11.8%，台湾2001年寿险业资产占金融业资产11.1%。我国保险业尤其是财险业资产规模

偏小已制约了进一步发展。吸收外资资本、集体资本或民营资本参股，实现投资主体的多元化，有利于建立现代保险企业制度，形成权力机构、决策机构、监督机构和经营管理者之间的制衡机制；有利于快速充实资本金，提高保险偿付能力；有利于创新经营管理模式，提高竞争能力。

2003年11月6日，人保财险在香港上市，共发行股票34.55亿股，募集资金62.2亿元港币。海外上市促进了人保财险的体制机制创新，为进一步发展奠定了良好基础。一是建设规范的法人治理结构。公司建立股东大会、董事会、监事会、经营管理层等治理机制，规范其权责，完善企业领导人员的聘任制度。二是壮大了资本实力。公司公开发售所得款项净额为56.1亿元人民币，资产负债率由2002年的85.6%下降到2003年的77.8%，降低了8.8个百分点，资本杠杆比率也由上市前的3.5倍下降至上市后的2.96倍。三是推进经营管理方式向集约化、信息化、知识化转变。全面开展数据管理和信息系统建设，升级、安装并调试了新一代综合业务处理系统、收付费系统和单证管理系统，支撑了承保、理赔和财务“三个中心”的运行，构建了统一的信息管理平台，实现了总公司对分支机构业务数据、财务数据的快速集中，强化了对地（市）分公司承保和理赔业务的监控和指导。四是创新激励机制。目前，人保财险采用的股票增值权计划，有利于激发高管人员、技术人才的积极性，为公司创造更大

价值。公司在可能的情况下将逐步推行员工持股计划，激励公司员工努力工作。

三、创新赢利模式，提高投资收益。现代保险业的赢利模式正在发生着深刻的变化。随着市场竞争的加剧，价格平均化，利润平均化，国内产险业的微利时代已经到来。当前，国际财险公司的承保基本处于微利或亏损状态，需通过投资获取更多收益。为此，保险公司更加重视保险资金运用，不断推进保险业务和投资业务的分离，以提高资金的专业化运用水平，增强投资收益。2001年，美国保险公司委托资产管理公司管理的资产比例达75%，欧洲保险公司外包给资产管理公司管理的资产达1400亿美元。进入新的世纪，中国人保深刻把握了现代保险业的这一发展趋势，制定了经营收益的“双轮”战略，即保持承保盈利，提高投资收益。一是**建立资金集中运用制度**。2001年，公司决定对资金进行集中管理和运用，扩大资金运用总量，以减少资金分散管理、分散运用中的风险，改变单一的利润形成结构，大幅提高资金效益。二是**推进保险资金的专业化运作**。2003年7月，中国人保成立了我国第一家保险资产管理公司——中国人保资产管理有限公司，构建了中国人保保险资金专业化运作的平台，开创了我国保险资金专业化运作的先例。2003年，人保资产为人保财险贡献投资收益9.5亿元人民币，投资收益已占人保财险税前利润的41.52%。公司的盈利模式正在向承保

与投资并重的模式转变。人保资产一年来的实践为这种模式的成熟和定型积累了宝贵的经验。三是拓展保险资金运用的深度和广度。我们正在深入研究国务院《关于推进资本市场改革开放和稳定发展的若干意见》的精神，探索保险资金直接进入股票市场的运作技术，探索基础设施项目分析等资金运用的技术；同时，积极推进保险资金在海外资本市场运用，使保险资金在全球范围内组合投资、分散风险、获取收益。

四、创新产品服务，挖掘市场需求。市场需求是拉动产品服务创新的首要因素。现代社会保险需求的个性化和多层次特征日益明显，保险业如何根据人民日益增长的保险需求，创新保险产品与服务，是我们面临的一个重大课题。近年来，随着保险产品费率市场化改革的深入推进，我国非寿险业的产品和服务创新得到了长足的发展。基于丰富的保险产品数据及精算技术支持，市场主体的产品创新能力不断增强，市场竞争也正由单纯价格竞争向产品和服务的差异化竞争转变。如车险产品设计采取了个性化、多样化和区域化的策略，各市场主体按照从车、从人、从用、从地的原则对机动车的主险和附加险进行了个性化的设计，为消费者提供具有财产险、责任险和特约服务等一揽子保险的综合性解决方案，更好地满足不同消费者的不同需要。又如 2003 年非典产品的开发和销售，突出展现了保险业以需求为导向的产品创新理念和创新能力。我国非寿险业未来产品创新将具有三

大方向。一是“定制型”保险产品创新，即为政府部门、大型工商企业等特殊客户量身定做大型商业风险、统括保单产品，开发具有组合特性的自助型保险产品等。二是渠道型保险产品创新，即按照营销渠道的不同特性，开发适合机构代理、银行代理、个人代理、网络销售和直销的保险产品。三是新兴市场保险产品创新，主要是开发民营企业保险产品，开发特殊行业公众责任险、重点行业职业责任险、雇主责任险，开发与国家安全生产管理体系、公共突发事件应急机制相配套的保险产品等。为保持和扩大产品优势，中国人保的财产险公司正在实施《产品工作两年规划》，力求通过产品创新挖掘市场需求、调整业务结构、提高经营效益。

五、创新营销渠道，提高交易效率。随着经济市场化、制度创新、技术革命以及消费者需求等变化，保险营销渠道的技术、结构发生了巨大变化。如台湾寿险在 1998 年到 2003 年短短六年时间内，营销渠道的代理人比重已从 93.8%降至 69.3%，银行从 0.5%升至 22.3%；财险的代理人比重从 90.3%降至 77.4%，经纪人从 9.7%增至 12.9%，业务员从不到 1%增至 7.4%、银行从不到 1%增至 2.3%。美国在 1990 年到 2003 年的期间，个人寿险新增保费营销渠道的代理人比重从 56%减至 38%，股票经纪人从不到 1%升至 6%，PPGA (Personal Project Generated Agent，独立代理人) 从 15%升至 22%。而国内 2003 年非寿险渠道的代理人比重为 59%，经纪人只占

1%，直销（业务员）占 38%，还很不合理。加强营销渠道创新，是民族保险业保持优势市场地位的关键。一是加强市场调研，深化消费行为研究。保险消费不同于其他产品消费，具有无形性、产品与服务不可分割、成本不确定性等特征，决定了营销渠道的独特性。例如，由于金融服务消费对客户的专业知识要求较高，决定了业务员推销渠道占有较大比重；由于诚信体系的不完善，违反如实告知原则及逆选择难以防范，提高了营销成本的不确定性。保险营销相对于其他商业营销领域，更需要加强对消费者心理学分析，研究不同渠道中消费者的特征，实现保险市场的帕累托最优。二是积极应用信息科学技术改造传统营销。信息技术在消除信息扭曲和失真方面具有不可比拟的优势，能够有效改善保险供求双方之间的信息不对称，减少交易信息获取成本，网络技术使标准化的保险产品服务信息易于传播推广。法国安盛集团目前已有 8% 的新单业务通过互联网完成。美国独立保险人协会预测今后 10 年个险的 37% 和团险的 31% 将通过互联网完成。人保财险正逐步建立电子保单与安全认证体系，加强网上专用保险产品的开发与推广，丰富网上保险产品及服务。目前已逐步完善包括车险、意外险、家财险等在内的网络保险体系，电子商务营业额稳步成长。同时，人保财险逐步建立了营销模型，进一步完善个险营销数据库及信息系统。三是积极引进国外先进的营销方法。通过国际合作，国内保险

企业不断结合中国国情引进先进的营销经验。寿险业通过创造性应用个人代理人制度，使国内保险推销在短短几年内有了巨大的进步，寿险营销渠道结构发生了深刻变化。人保财险通过与战略投资者 AIG 在营销领域积极合作，将引入其成熟的营销方法。2003 年 9 月成立的招商信诺人寿保险有限公司成为国内第一家采取电话营销模式的保险公司；今年 1 月，海尔纽约人寿获准在上海开展电话营销业务。这些有益的探索，将为国内营销渠道多元化积累宝贵的经验。四是结合本土文化创新营销模式。营销具有鲜明的文化特征。迄今为止，国内尚缺乏适合保险市场细分的消费者分类体系，缺乏完善的消费者生活方式分类指标体系。目前，国内大型保险公司拥有庞大的客户资源，非常有利于发挥本土化优势，结合文化特征创新品牌推广、促销、渠道模式。

六、创新技术手段，优化管理流程。保险业作为知识密集型行业，知识与技术创新层出不穷，推动整个行业不断向前发展。中国保险业必须全面、深入、及时学习和引入先进的方法技术，并努力实现自主创新，才能在未来的全球化竞争中立于不败之地。一是应用精算技术，规范会计核算。会计核算的规范性、科学性是企业经营管理的基础。人保财险在上市过程中，认真学习国际会计准则、香港公认会计准则，加强精算体系建设，改革内部会计核算体系，逐步与国际接轨，更准确地评价公司经营状况，提高决策的科学性。二是

使用智能技术，提高生产效率。目前，急剧扩大的保险市场对保险产业的生产能力提出了严峻的挑战。通过建立专家系统，收集总结承保、理赔专家的经验，建设风险识别规则库，可大幅提高承保效率，更好地控制承保风险，有效增加保险供给能力。同时，利用数据挖掘技术，对包含风险管理、成本控制、市场竞争、客户服务等信息的海量业务数据进行统计分析，指导业务管理，可实现经营管理智能化，提高决策效率。

三是推广知识管理，建设学习型企业。保险业共 150 多万从业人员，拥有丰富的知识来源。通过加强信息标准化建设，在内部建立信息与知识的集中、共享与发放平台，有利于打破保险企业的内部分工界线，建设项目团队，构建跨越组织单位的营销、承保及理赔流程，促进知识积累和流动，充分发挥规模经济，强化价值链管理。

四是应用信息技术，优化管理流程。信息技术的深入广泛应用是流程再造的前提，可有效扩大管理幅度，减少管理层次。人保财险利用信息系统，建设“三个中心”的数据集中平台，实现了流程标准化和规范化，利润核算单位从以前的 4,300 个减少到 326 个，县级分支机构转变为单纯的展业单位，提高了专业化水平，加强了风险控制，减少了管理链条，提高了管理效率。在标准化和规范化的基础上，人保财险根据不同保险市场的区域、客户、市场、经营策略，不断重组优化、细化完善业务管理流程，构建成熟的业务模型，从而使营销、承保、理

赔流程始终保持最优化水平。五是引入新兴技术，提高客户服务水平。保险业广泛应用呼叫中心、全球卫星定位系统（GPS）等技术，建设 CRM（客户关系管理）系统，将提高服务质量和效率，从而提高客户满意度和品牌忠诚度，增强可持续发展的竞争力。

创新是现代企业赖以生存和发展的根本。面对经济全球化和知识经济的巨大挑战，面对继续深入开放的市场和日趋激烈的竞争，只有坚持创新，中国保险业才能不断成长壮大。人保财险将致力于同学术界、商业界的朋友们加强合作，为中国保险业的创新事业贡献自己的一份力量。

谢谢大家！