

Business Innovation 业务创新

栏目编辑 郑岩

本文首先分析了 IT 应用对保险行业“五力”模型、保险公司价值链和价值系统的影响，进而推导出保险公司 IT 竞争的一般性策略。本文旨在为保险公司的经营管理者在信息化环境下开展 IT 竞争和 IT 投资决策，提供新的视角和启发。

保险公司 IT 竞争策略研究

文/中国太平洋人寿保险股份有限公司福建分公司 吴新友
厦门大学管理学院副院长 刘震宇

近年来，保险主体增速迅猛，在保险市场繁荣的同时同业竞争也愈加激烈。各家保险公司都日益重视产品创新、服务创新和内部改革，以期提升公司的核心竞争能力。保险业属于大金融行业，同属金融业的银行、证券在近 10 年来通过 IT 应用不断实现各类产品和服务创新的落地，为保险行业的创新和竞争带来了很大的启发。

各家保险公司都相继开始了 IT 设施的大规模投入与建设，大量引进 IT 技术实现产品、服务创新和流程改造，在降低公司经营成本、提升核心竞争力的同时，提高了保险行业的技术壁垒。事实上，在多年以前，以电子商务为主要内容的保险网站、银保通系统的开通已经标志着保险业面向市场和客户服务的 IT 竞争早已展开。保监会自 2008 年底以来，多次印发与保险信息化要求相关的监管措施，抬高了开展相关保险业务如短期意外险经营的技术壁垒。各保险公司

除了要进一步加强公司内部 IT 应用以提高公司营运效率、降低公司经营成本外，不得不面向市场和同业展开 IT 竞争。

IT 竞争是保险公司面向未来经营和市场竞争的核心命题之一。

一、IT 竞争对保险行业结构的影响

迈克尔·波特教授创立的企业竞争战略理论一直是企业管理者制订战略规划的有效工具。波特指出，市场中的竞争主要是行业内企业间的竞争。并据此提出“五力模型”，帮助企业分析外部环境和内部能力对竞争战略的影响。他认为，一个行业中存在 5 种基本的竞争力量：即同行业企业之间的竞争，行业与替代品的竞争，供应商的讨价还价能力，购买者的讨价还价能力以及潜在进入者威胁的竞争。这 5 种力量共同作用决定了行业竞争的强度和获利能力。“五力模型”

分析能够帮助企业找到行业环境的机会、找准定位、制订竞争策略、逐步培育和保持公司的竞争优势。

波特指出，竞争战略的关键是确定企业的竞争优势。企业为确立竞争优势可采用 3 种基本战略：总成本领先战略、差异化战略和集中战略。

沃伦·麦克法兰等企业战略研究者指出，企业可以通过应用信息技术创造竞争优势。麦克法兰认为企业可以利用信息技术按照自己的需要改变 5 力中的一个或多个，或者加强 3 种基本战略之一，以创建企业的竞争优势。波特后来将信息技术的作用直接与“五力模型”、企业价值链理论相结合，提出了基于信息技术的企业竞争战略框架模型。这一模型的提出直接推动了企业 IT 战略被更多的企业关注并应用。

通过考察和研究不难发现，IT 应用对“五力模型”的影响是巨大的。通过 IT 应用，可有效提高技术壁垒，增加追随者的入场难度。IT 应用可以

提高企业与买方或卖方的联系，加快信息流动和业务处理速度，从而提高与买方或卖方的讨价还价能力。IT应用可以增加客户购买产品或为客户提供服务的便利性及有效性，抑制替代品对市场的侵蚀。

1. 行业竞争结构改变

在保险市场中，某一保险公司寻求IT竞争优势的做法会引起其他保险公司效仿，保险公司采取一致的行动导致行业竞争结构的改变。如某保险公司与银行开展银保通IT应用合作，其他公司为保持竞争能力，也会开展类似合作。其他的如“航意险”、“乘意险”、“旅游意外险”等通过锁定销售终端的做法都会吸引后来者的跟进。

2. 改变保险产品和服务竞争的内涵

任何产品和服务都包含物理特性和信息特性。随着知识经济时代的到来，产品和服务的物理和信息特性的占比正在发生重大改变。例如，保险产品和服务的特点是信息特性高于物理特性。IT应用进一步强化了保险产品和服务信息密度高的特点。如网上保险服务、银保通整合了保险公司的外部价值链。网上保险服务增加了保险公司与客户的接触点，为客户提供了便利。银保通应用一方面与银行的信息系统实现无缝对接，减少了银行和保险公司的服务成本，另一方面也

便于客户就近享受保险服务。保险产品和服务被捆绑或嵌入了更多的IT元素。没有IT支持，很多保险产品的销售和服务就无从谈起。

二、IT竞争对保险公司价值链的影响

1. 保险公司的基本价值链、价值系统

根据波特的价值链理论，任何企业的所有活动都可以分为基本活动和支持活动。基本活动是那些与产品的实际生产、销售和向客户发货、售后支持和与服务有关的活动。支持活动为基本活动的发生提供投入、基础设施和所需的配套服务。根据这一理论，我们可以勾画出保险公司的基本价值链（如图1）。

显而易见，保险公司能通过IT应用对公司运营流程进行改造或使用相关技术手段简化服务、快速获取或处理信息以提高营运效率、降低公司运行成本，取得竞争优势。

企业价值链不仅将企业内的价值活动连结起来，它还与供应商、销售渠道、分销商的价值链之间建立起相互依赖的关系。如寿险公司通过银行销售银行保险产品、机场代理销售航意险业务保单、客运公司代理销售乘客意外险业务保单、旅游景点代理销售游客意外险保单等。在这些活动中，

银行、机场、客运公司、旅游景点等是保险分销商，其价值链与保险公司的价值链通过某种方式联结在一起，就构成了庞大的“价值系统”。通过信息系统将保险公司与分销商相联结以完成同一任务，加强了组织间的联系，加快了信息的流动和处理速度，减少了不必要的人工干预，极大地提高了工作效率，降低了经营成本。

假设保险产品的总利润、客户和分销商的利润一定时，公司通过降低内部的活动成本就可以取得比行业内其他公司更多的利润，进而取得竞争优势。当保险公司通过IT系统将自身价值链与分销商价值链整合为一个“价值系统”时，就锁定了销售渠道，同时降低了销售渠道的维护成本。

2. 保险代理业务发展与组织际信息系统应用

近年来，各家保险公司纷纷寻求新的市场切入点。笔者研究发现，寿险公司的团险业务正在从原来以直销人员为主的销售方式转变为寻求代理合作的方式，中介代理特点明显。保险公司与机场、航空售票处合作展开航空意外险的销售活动，与汽车运输公司合作展开乘客意外险的销售活动，与旅游景点、旅行社合作销售旅客意外险，与银行、农信社等合作展开贷款保险销售等都依赖于以外部代理销售为特征的展业方式。团险业务中介代理可以实现业务大规模扩张和成本集约化管理的平衡。保险代理业务经营的模式将是保险公司寻求业务规模扩张、控制组织扩张的有效方式。

组织际信息系统建立在现代计算机网络通信技术、控制技术和管理技术之上，跨越组织边界，支持信息在组织之间流动，并被多个组织共

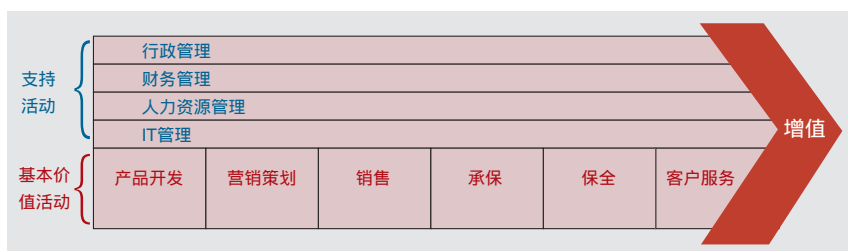


图1 保险公司的基本价值链

享。该系统通过用户数的增加和网络群体的扩大,支持用户利用网络进行协同合作,从而形成某种形式的联盟,共享资源,并在市场中获得重视与支持,从而在谈判与竞争中占据有利地位。组织际信息系统协调各个组织中的有关过程及活动,促之高效完成任务。我们以银保通技术为例,分析组织际信息系统对保险公司 IT 竞争的影响。

保险公司通过银保通技术,可在银行网点直接打印客户保单,帮助客户完成投保。银保通技术在方便客户就近购买保险的同时,将保险公司与银行等金融机构直接联网,避免了信息的重复录入。每日业务终了,银保通系统直接发起对账。完成对账后,金融机构将当日收取的保费记入保险公司开立的银行账户。银保业务是寿险公司的核心业务之一,其业务规模大,客户数量多,单证管理复杂。如果没有银保通技术的支持,银保业务将很难实现跨越式的增长。银行、邮储等机构的信息化程度高,拥有成熟的业务运行模式与网络信息系统。将保险公司的网络、信息系统与银行、邮储的网络系统对接,可以达到事半功倍的效果,特别适用于小型或新的保险公司。

保险公司与机场、客运公司等的联网同样具有与银保通应用一样的效果,甚至能促成某些排他性的合作,如保险公司与汽运公司合作开展乘客意外险电子化出单业务。此项业务应用上线后,解决了以往需大量手工核销单证和对账的困难。保单信息与汽车班次、座位号对应,更好地保护了购买者和保险公司双方的利益。

通过以上分析,我们可以利用适当的 IT 技术或应用支撑保险公司的价

值链及价值系统重新整合,改造保险公司及其合作企业的经营活动,从而为保险公司提高效率、节约成本、创建竞争优势。

三、保险公司 IT 创新与竞争策略

1. 完善信息化环境

保单信息、客户信息、缴费信息、保全信息、理赔信息等贯穿各保险公司的价值链。保险公司的经营、管理和客户服务都围绕信息的收集和处理进行。而以计算机及信息系统为代表的信息技术则擅长信息收集和处理工作。

随着扫描、影像存贮、传输、条形码等技术的应用,大量单证和档案文件被扫描后贮存于信息系统中。随着 3G 的应用,经过改造后的专用无线 POS 机被用于偏远旅游景点的意外险出单,保险公司以往拼手续费的粗犷竞争逐渐转变为更具技术含量的竞争。保险公司经营管理和客户服务活动信息密度进一步增强,便于保险公司进一步构造新的更有价值的价值链。

2. 优化内部价值链

保险公司要增加竞争力,就要从顾客角度定义价值,尽可能消除一切无效劳动和非增值作业,在价值链的每一环节实现价值增值。从仅仅实现本企业增值的传统企业管理向价值链创新管理跨越,在价值链的每一个结点获得最合理的增值。

保险公司根据环境变化和发展需要再造流程、变革组织可以提高其运营效率和市场反应能力。保险信息化建设关注和优化企业价值链,支持低成本竞争和差异化竞争战略的实施。

3. 关注行业竞争结构变化

行业内的竞争是动态变化的,企业要随时关注行业竞争结构变化,不断寻找合适的 IT 应用促使行业竞争结构和力量对比有利于巩固自身的竞争优势。

在信息化条件下,动态联盟将成为企业的主要经营模式。激烈的市场竞争环境促进了动态联盟这一创新模式,多变的市场需求又迫使企业选择联盟模式,信息技术的发展为动态联盟的实现提供了平台。价值链系统要求所有成员努力消除企业界限,重新审视渠道机制和相互关系,从交易型向伙伴型转变,构建高效有序的价值链系统,实现系统的整体协调运作。在动态、有序、合作、协调的运行机制下,实现价值链系统内企业间的双赢和多赢。保险信息化建设既要关注和重视内部价值链的优化,也要充分利用信息技术虚拟价值链和价值网,打造特色价值链和价值系统。

4. 重视组织际信息系统和网络保险推广

寻求代理业务发展将是保险公司今后寻求业务规模扩张,同时又能有效控制公司组织扩张、人力爆发式增长从而实现利润快速增长的有效方式。

信息技术正在深度影响保险业的经营和管理。先行者利用 IT 先行优势不断发起挑战,提高行业技术壁垒。跟进者为了自身的可持续发展,不得不面对先行者的挑战,加强 IT 基础设施建设、IT 应用和 IT 能力,减小与先行者的差距,增强 IT 相对竞争优势。

IT 应用改变了保险行业的竞争结构、改变了价值链和价值系统,从而改变了行业竞争的内容、范围和方式。■