

信息技术——保险业新一轮竞争的利器

中青旅尚洋电子技术有限公司总裁 沈习武

2004年6月26日

今天我非常荣幸作为北大中国保险与社会保障研究中心的二十个理事单位中惟一一家从事 IT 技术的企业发言者在此演讲，同时我觉得不仅仅是我个人的荣幸，也反应出我们大会的组织者和业界在讨论研究保险业如何发展的时候想到了 IT，给了 IT 一席之地。今天在座的各位都是保险界的专家、精英和学者，我主要是就保险发展过程当中 IT 到底应该承担什么样的角色做一些汇报。主要是三个方面的内容，第一个内容是想简单地回顾一下保险行业发展的趋势，其次分析一下国内保险行业针对这样一轮竞争所采取的对策，最后说一下 IT 在保险应用当中的一些思考。

这几年来我们国家的保险行业实际上始终保持一种非常高速的发展，平均年复合增长率超过 30%，今年头几个月，我们国家的保费收入出现了负增长，尽管这个负增长有这样那样的特殊的偶然的因素，比如说投资环境和金融市场的变化，但是这确实也给我们业界敲响了一个警钟。中国的保险市场在未来的时间里面是否仍然还能够保持过去由于我们经济的高速发展，由于我们保险市场的基数相对较低这样所带来的繁荣和增长。有学者研究的资料也表明，根据国际上平均发展的水平，保费收入占一个国家 GDP 的比例是有一定的限制的，有专家测算，在未来的十年到十五年之内，国内的保费年增长率，

即便是在我们的 GDP 增长保持在 8% 的水准下 ,可能会回落到 10—15 % 的增长速度。

这样就给我们保险企业的经营和发展的环境带来了一个非常大的变化 ,这个变化我简单归纳大致是四个方面 ,一是**保费收入增长的趋势将要减缓** ,二是**保险主体的增加必然带来的是市场集中度的下降**。前三点是各界都有了广泛的认同的 ,还有一点 ,也是业界都感受到的 ,**行业的竞争日趋地激烈**。伴随着主体的增加 ,新的大量的外资保险和新的主体的出现 ,一场以人才竞争为突出的热点 ,并且很快地将会抬升我们保险企业的经营成本的行业竞争和市场竞争渐渐来到了我们的身边。面对这样一个环境 ,我们一定会想 ,我们过去那样的一个繁荣还能持续多久 ,我们也许会想 ,假如保险人不再保险 ,重组、破产 ,这样的一些业界竞争可能会伴随着这样的一些现象 ,是不是也会在我们从来没有出现过的保险界出现 ? 业界们首先要考虑的是我们将如何应对这样一轮新的竞争。

我将我平时学习到的和了解到的各家业内的一些保险企业所采取的应对措施做一些总结 ,尽快变被动为主动 ,积极推进企业的战略调整。我归纳的战略调整主要有这几个特点 : **一个原则 , 三个转变**。其中的“**一个原则**”主要是从原来的**规模扩张型向效益提升型转变的原则** ,企业越来越注重内涵式的发展 ,从原来简单的攻城掠地 ,外延式发展向企业的内涵式发展转变 ,这是一个原则。它主要体现在三个方面的转变 ,首先是**风险管理由粗放型向集约型转变** ,保险是经营风险的企业 ,在风险管理上越来越受到企业高度重视 ;**第二是经营的发**

展由机遇型向系统提升型转变。改革开放二十年来，确实给我们增加了非常多的机会，长期以来，不同行业的经营者、企业家都有或多或少的机遇型的惯性思维，靠一个好点子，靠抓住一个好机遇就发展上去了。今天的企业，今天的保险企业已经渐渐远离这个时代，渐渐将转向从企业外部到内部，系统地整合提升核心竞争力的发展方向。第三个转变是市场策略由原来的大而全，全面地覆盖向专业化、差异化、特色化转变。这是保险业界面对即将来临的竞争所采取的应对策略的基本归纳。具体体现在三个方面，强化风险管理，这是非常突出的管理的重点，我们讲它主要体现在提高产品的定价，核保的水准，包括及时地适度地分保。在运营效率方面，我们大量的企业都在不断地进行流程再造，流程优化，实施企业内部的绩效管理，加强核算。确实，保险企业在过去的高速发展的过程当中，也留下了许多管理上的欠账，很多企业账面的数字往往都很难有一个准确及时的东西。在营销的策略上，差异化的市场策略已经越来越广泛地为不同的企业，特别是一些后来者企业所采用。在一些传统的大型企业当中，在市场的产品化方面也在做积极地努力，力争去改变我们现在产品雷同、结构雷同的问题，没有差异化，营销手段靠人海战术，靠大量的推销，包括这当中伴随大量的诚信的问题。客户服务也是这样的，业界普遍也都感受到，我们一个最普遍的就是重售前，轻售后。卖完了以后就找不到你了。

面对这些战略的调整，业界掀起了新一轮的变革热潮，在这当中，IT 是我们实现战略转变的一个利器。为什么这么说，保险这个

行业是很特别的，他和第一产业第二产业相比有很多自身的复杂性。像刚才我们所讨论的几个层面的转变和变革，在企业内部实际上就会带来大量的复杂的管理问题，这些管理问题单纯的讲，如果离开 IT 是我们不可想象的。好在我们非常欣喜地看到，近年来我们国家的民族保险业在 IT 应用方面已经取得了非常不小的成绩。在 IT 建设上已经取得了一定的经验。IT 建设有很多具体的专业方面的一些东西，它到底是如何实现，它的策略，它的途径，这个场合不是一个非常合适的讨论机会。这里面因为有更多的是企业的管理者、决策者、还有一些专家，我想就保险企业的 IT 建设从两个方面做一个论述。

一个是从企业的内部。企业内部应该确立一种什么样的合理的 IT 治理结构的问题，这个问题是这几年，随着企业大量的 IT 建设的实践逐渐提升出来，我们很多企业在对 IT 的重视和对 IT 的建设上，包括在财务的投资上都花了大量的钱，但是它的成效不一定能够完全达到我们当初的愿望。这里面事实上涉及到一个 IT 的治理结构问题，主要反映在 IT 这样的一个业务，技术在企业发展战略当中的位置，和企业发展战略当中的关系，和市场经营的关系。它在企业的运作当中、决策当中的地位是什么。如果简单地把 IT 作为企业内部的一个后勤部门，一个技术部门，我们往往发现它离我们的业务不能像我们想象的那么近，或者说它总是离我们那么远，总是觉得解决不了我们的一些问题。事实上，**IT 是整个企业业务发展战略和策略实现的一个有机的部分。**简单地把 IT 当成一个纯技术的部门，往往会有隔靴搔痒的作用，也不能感受到它在企业中应该发挥的应有作用。所以我

们感觉保险业应该在保险企业内部首先解决 IT 的作用，在 IT 部门的职能、定位做一些非常有利的调整，这是从企业内部来讲，我们要解决 IT 治理结构，包括它的角色。我们也发现一些企业的 IT 部门，它的角色是混淆的，是不清的，有时候是作为一个规划部门，有时候是作为一个协调部门，有时候作为一个开发部门，实施部门。它的角色，在内部成为一个实施者，又成为一个服务者，在这当中角色的混乱也造成了 IT 整个的发展效率受到了损害。这一点上，随着我们企业 IT 建设的经验的积累，我们会摸索和走出一条适合我们企业自身的路子来。

企业外部，作为企业来讲，首先面临的是**选择一个什么样的 IT 服务商**。因为现在我们的企业，包括国际上的这样一些潮流，还是强调企业做专业的东西，比如说保险，保险专业的做一些资金运作，将一些不是自己的核心业务都分包出去，在分包的过程中我们寻找什么样的 IT 服务商呢？往往我们在选择的时候更多地是想这是一个 IT，更多的是着眼于这是一个 IT 企业。当然作为一个 IT 服务商，**IT 技术的成熟应用是不可或缺的基本功**。但有两点是更为重要的，一个是**管理**，IT 技术的复杂程度跟企业的成长和企业的复杂程度是同步的，一个项目涉及的不是一个单纯的部门，或是一个模块，往往涉及到非常广泛的范围。一个 IT 服务商的工程技术的组织能力是一个项目得到保障的一个重要的选题。 **第二，最重要的是要具备业务知识，要懂得保险**，不懂得保险就没有沟通的平台，IT 就变成了两张皮。刚

才讲的是 IT 作为新一轮企业发展竞争当中一个重要的利器应该关注的一些问题。

随着我们企业发展良好的环境，和我们竞争的加剧，我们在成熟的市场里面也看到了许多充分的调整战略，通过应用信息技术取得成功的成长的榜样。在这里有两家公司：一个是美国前进汽车保险公司，这家公司在美国保险行业平均不足 10%的情况下，连续取得了超过 40%的成长率，它的发展得益于两点，第一是非常明显的企业竞争策略及优质的理赔服务；第二，它拥有一套强大精确高效的计算机技术实现了理赔系统。还有一个是沃尔玛。沃尔玛是在美国零售行业的平均增长率不足 8%的情况下，却以平均超过 20%的速度增长。除了它的策略以外，有一个支持它战略的配送系统，全世界最大的数据仓库的 IT 系统，不在金融，不在银行，就在沃尔玛。

在这里我也有这样的理由展望和祝愿，在未来的竞争发展中，我们的保险企业，我们在座的企业家们会创造出更多的奇迹，出现更多的像中国人寿这样的五百强企业。谢谢大家！