

FEISHOUXIANCONGSI

# 非寿险公司 经营模式研究

——基于商业模式与管理模式协同角度的创新

JINGYINGMOSHIXIYANJIU

梅雪松 著

中国财政经济出版社



F840.31

3

# 非寿险公司经营模式研究

——基于商业模式与管理模式协同角度的创新

常州大学梅雪梅 著

藏书章

中国财政经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

非寿险公司经营模式研究: 基于商业模式与管理模式协同角度的创新/梅雪松著. —北京: 中国财政经济出版社, 2013. 2

ISBN 978 - 7 - 5095 - 4252 - 1

I. ①非… II. ①梅… III. ①保险公司 - 企业管理 - 研究 IV. ①F840.31

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 022507 号

责任编辑: 伍景华

责任校对: 王 英

封面设计: 张德林

版式设计: 兰 波

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: [cfeph@cfeph.cn](mailto:cfeph@cfeph.cn)

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 88190406 北京财经书店电话: 64033436 84041336

北京厚诚则铭印刷科技有限公司印刷 各地新华书店经销

880 × 1230 毫米 32 开 4.875 印张 82 000 字

2013 年 2 月第 1 版 2013 年 2 月北京第 1 次印刷

定价: 28.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 4252 - 1/F · 3459

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

## 序 言

近年来，得益于经济社会快速发展，我国保险业包括非寿险业取得了长足进步。市场主体从少到多，业务规模快速增长，经营效益稳步提高，市场秩序逐步规范，保障覆盖面持续扩大，服务经济社会全局的能力不断增强。同时也要看到，尽管近年来保险业的发展基础和外部环境已经发生了深刻变化，但十几年快速发展中沿袭下来的粗放发展模式却没有得到根本改变，主要表现为发展模式仍停留在“跑马圈地”的时代，“以保费论英雄”、“以市场份额论英雄”，一些保险公司不重视加强内部管理和产品服务创新，导致行业竞争能力较弱，发展后劲不足，也容易导致违法违规等行为的产生。



针对这一问题，保险监管坚持以科学发展为主题，推动行业加快转变发展方式，经过一段时期的努力，保险机构经营理念明显变化，发展方式逐步调整。发展理念逐步从追求市场规模向主要追求经营效益转变；发展模式逐步从外延式发展向内涵式发展转变；发展重点逐步从传统业务向新型业务、优势业务转变，差异化竞争趋势明显。然而，保险业包括非寿险业转变发展方式任重而道远，不可能毕其功于一役，需要产、学、研协同合作，共同努力。

《非寿险公司经营模式研究——基于商业模式与管理模式协同角度的创新》是我指导的梅雪松博士后的出站报告。作者结合多年的非寿险公司从业实践经验，对非寿险公司经营模式和国内外经验进行了深入研究，提出非寿险公司的经营模式由商业模式与管理模式两大支柱构成，包括战略决策，市场定位及营销策略选择、管理体系的构建等要素，表现为多元化经营模式、集团化经营模式、专业化经营模式以及营销驱动模式等多种形式。作者认为在借鉴国际上非寿险公司先进做法的基础上，我国非寿险公司可以在商业模式重构与管理模式优化改进方面作出努力，促使企业的经营模式实现



切实可行的转轨，推动我国非寿险行业的转型成功。

全书资料翔实、严谨务实，既不忘“术业有专攻”，潜心研究非寿险行业转型之路，同时又跳出“庐山中”的局限，从全局的角度思考保险行业的整体发展。该书对问题性质的把握和判断、对解决问题的思路和建议，以及分析问题的方法和视角，有创新之处。我希望本书的出版，能为全行业更好地形成学习研究的风气，起到积极的作用，故为之序。

陈文辉

2012年11月27日



(11) ..... (11)

(12) ..... (12)

(13) ..... (13)

(14) ..... (14)

(15) ..... (15)

(16) ..... (16)

(17) ..... (17)

(18) ..... (18)

(19) ..... (19)

(20) ..... (20)

(21) ..... (21)

(22) ..... (22)

(23) ..... (23)

(24) ..... (24)

(25) ..... (25)

(26) ..... (26)

(27) ..... (27)

(28) ..... (28)

(29) ..... (29)

(30) ..... (30)

(31) ..... (31)

(32) ..... (32)

(33) ..... (33)

(34) ..... (34)

(35) ..... (35)

(36) ..... (36)

(37) ..... (37)

(38) ..... (38)

(39) ..... (39)

(40) ..... (40)

(41) ..... (41)

(42) ..... (42)

(43) ..... (43)

(44) ..... (44)

(45) ..... (45)

(46) ..... (46)

(47) ..... (47)

(48) ..... (48)

(49) ..... (49)

(50) ..... (50)

(51) ..... (51)

(52) ..... (52)

(53) ..... (53)

(54) ..... (54)

(55) ..... (55)

(56) ..... (56)

(57) ..... (57)

(58) ..... (58)

(59) ..... (59)

(60) ..... (60)

(61) ..... (61)

(62) ..... (62)

(63) ..... (63)

(64) ..... (64)

(65) ..... (65)

(66) ..... (66)

(67) ..... (67)

(68) ..... (68)

(69) ..... (69)

(70) ..... (70)

(71) ..... (71)

(72) ..... (72)

(73) ..... (73)

(74) ..... (74)

(75) ..... (75)

(76) ..... (76)

(77) ..... (77)

(78) ..... (78)

(79) ..... (79)

(80) ..... (80)

(81) ..... (81)

(82) ..... (82)

(83) ..... (83)

(84) ..... (84)

(85) ..... (85)

(86) ..... (86)

(87) ..... (87)

(88) ..... (88)

(89) ..... (89)

(90) ..... (90)

(91) ..... (91)

(92) ..... (92)

(93) ..... (93)

(94) ..... (94)

(95) ..... (95)

(96) ..... (96)

(97) ..... (97)

(98) ..... (98)

(99) ..... (99)

(100) ..... (100)

# 目 录

## 前 言 ..... ( 1 )

## 1 理论基础：商业模式、管理模式与经营模式 ..... ( 5 )

### 1.1 商业模式与非寿险公司的商业模式 ..... ( 5 )

#### 1.1.1 商业模式的内涵 ..... ( 5 )

#### 1.1.2 对商业模式的理论研究及观点 ..... ( 59 )

#### 1.1.3 非寿险公司的商业模式 ..... ( 11 )

### 1.2 管理模式与非寿险公司的管理模式 ..... ( 15 )

#### 1.2.1 管理模式的界定 ..... ( 15 )

#### 1.2.2 关于管理模式的理论观点 ..... ( 61 )



.....	( 17 )
1.2.3 非寿险公司的管理模式 .....	( 20 )
1.3 非寿险公司的经营模式：商业模式 与管理模式的统一与融合 .....	( 22 )
1.3.1 经营模式是商业模式与管理 模式的统一 .....	( 22 )
1.3.2 商业模式与管理模式的交织 关系与融合 .....	( 24 )
1.3.3 经营模式的具体内容 .....	( 25 )
1.3.4 非寿险公司经营模式的种类 .....	( 27 )
2 国内非寿险公司的典型经营模式 .....	( 36 )
2.1 人保财险模式：多元化经营的领头 羊 .....	( 37 )
2.1.1 人保财险在非寿险市场的全 面领导地位 .....	( 37 )
2.1.2 综合化发展的推动 .....	( 40 )
2.1.3 技术支撑条件 .....	( 41 )
2.2 平安模式：集团化经营的代表 .....	( 42 )
2.2.1 集团化构架与集团化平台的 形成 .....	( 43 )
2.2.2 集团框架下的非寿险业务整 合与发展 .....	( 44 )
2.2.3 集团化存在的潜在风险 .....	( 47 )





2.3 天平模式：低成本专业化的另类	( 48 )
2.3.1 天平模式的良性效应	( 49 )
2.3.2 天平模式的缺陷	( 50 )
2.4 美亚模式：区域性专业化的典型	( 51 )
2.4.1 美亚财险的发展战略背景	( 51 )
2.4.2 美亚财险经营模式的确立	( 52 )
2.4.3 美亚式成长路径与影响的局 限性	( 57 )
<b>3 国内非寿险公司的传统经营模式及缺     陷</b>	( 59 )
3.1 国内非寿险公司发展问题的描述	( 59 )
3.1.1 我国非寿险行业面临转型	( 59 )
3.1.2 我国非寿险公司的经营管理 问题	( 61 )
3.2 非寿险公司的传统商业模式：承保 + 投资的“双轮驱动”	( 63 )
3.2.1 非寿险公司传统商业模式经 营行为的实证分析	( 63 )



3.2.2	传统非寿险公司商业模式的 特点 .....	( 69 )
3.2.3	传统非寿险公司的商业模式 所存在的问题 .....	( 73 )
3.3	非寿险公司的典型管理模式 .....	( 75 )
3.3.1	非寿险公司管理模式的构成 .....	( 75 )
3.3.2	传统非寿险公司管理模式所 存在的缺陷 .....	( 79 )
3.4	商业模式与管理模式的协同问题 .....	( 81 )
<b>4</b>	<b>国外非寿险公司的经营模式及创新 ...</b>	<b>( 84 )</b>
4.1	多元化经营模式：韩国三星火灾海 上保险公司 .....	( 84 )
4.1.1	国外非寿险业多元化经营模 式的发展 .....	( 84 )
4.1.2	韩国三星火灾海上保险公司 业务领域的拓展 .....	( 85 )
4.1.3	韩国三星火灾海上保险公司 多元化服务系统 .....	( 86 )
4.2	专业化经营模式：美国前进保险公 司 .....	( 87 )
4.2.1	国外非寿险公司专业化经营 模式 .....	( 87 )



4.2.2	前进保险的专业化经营战略模式 .....	( 88 )
4.2.3	专业化经营模式下的创新发展 .....	( 95 )
4.3	营销驱动的创新型经营模式：美国 STATE FARM 的连锁营销 .....	( 96 )
4.4	集团化经营模式：安联保险非寿险业务的集团化扩张与整合 .....	( 99 )
<b>5</b>	<b>现代非寿险公司经营模式的创新趋势 .....</b>	<b>( 103 )</b>
5.1	非寿险公司的经营环境与发展状况 .....	( 103 )
5.1.1	需求多元化 .....	( 103 )
5.1.2	竞争日益激烈但不平衡 .....	( 104 )
5.1.3	技术进步 .....	( 104 )
5.1.4	监管环境 .....	( 105 )
5.2	非寿险公司商业模式的创新 .....	( 106 )
5.2.1	创新的客户服务模式 .....	( 106 )
5.2.2	电子化营销模式：电话与网络渠道 .....	( 107 )
5.2.3	构造非寿险多元业务结构模式——打破单一的业务结构，延长产品链 .....	( 108 )
5.2.4	打破兼业经营限制，由单纯	



	的财险领域扩充到储蓄型险种 .....	(109)
5.2.5	全能化经营模式, 集团化运营 .....	(110)
5.3	非寿险公司管理模式的创新 .....	(111)
5.3.1	有效激励制度模式 .....	(111)
5.3.2	内部营销模式 .....	(112)
5.3.3	风险控制模式 .....	(112)
5.3.4	信息化管理模式 .....	(113)
5.4	商业模式与管理模式创新的协同 .....	(114)
5.4.1	以组织结构改革推动非寿险公司商业模式与管理模式的协同创新 .....	(114)
5.4.2	以商业模式创新推动管理模式创新 .....	(115)
5.4.3	以商业模式与管理模式的协同创新推动我国非寿险公司发展模式的整体转型 .....	(116)
6	非寿险公司经营模式创新的实践与突破 .....	(118)
6.1	专业化模式创新的实践 .....	(119)
6.1.1	服务理念的更新——确立以客户为中心的新型服务体制 .....	(119)



..... (119)

6.1.2 多元化的新业务模式——投  
资类产品与中间业务 ..... (125)

6.2 营销驱动模式的创新探索 ..... (128)

6.2.1 电子商务模式之一：电话销  
售 ..... (128)

6.2.2 电子商务模式之二：网络营  
销 ..... (131)

6.2.3 新渠道模式——连锁门店模  
式 ..... (133)

后 记 ..... (139)



## 前 言

### (一) 研究背景

自 1980 年我国恢复财产保险业务，至 2011 年全社会财产保险原保费收入达到 4779 亿元，年度复合增长率高达 25%。截至 2012 年 6 月，国内实际展业的非寿险公司共计 60 家，其中中资非寿险公司 39



家，外资非寿险公司 21 家<sup>①</sup>。经过 30 年的高速发展，中国非寿险行业<sup>②</sup>已经发展为从无到有，无论是在保险机构数量与种类的丰富程度，还是在保险市场深度，保险产品种类与营销等诸多方面，都已经达到一个历史上的峰值水平。但是，与国外成熟市场相比，与我国未来巨大的市场发展空间对非寿险服务的要求相比，我国当今的非寿险行业无论是在市场需求的深度发掘，还是在服务水平上，都存在着较为明显的差距。主要表现为以下两个方面：

1. 市场发展的深化程度不够。我国非寿险行业存在着极大的发展空间，但市场开拓的深化程度与市场需求之间的缺口过大。就综合保险深度及赔付额与国民经济总量进行比较而言，我国非寿险行业所获得的进展与发达国家或地区的市场成效，相距甚远。尽管我国非寿险行业在自身总量上已经达到一定水平，但在市场经济需求日益复杂化的环境中，面对各种新型的经济与社会活动所提出的风险管理要求，我国非寿险业现有的业务格局与服务能力存在着大量的空白，无法有效跟进市场需求的演进。因此，我国非寿险业更应该以自身服务于经济社会的发展使命为出发

<sup>①</sup> 数据来自于中国保监会网站。http://www.circ.gov.cn/web/site0/tab3059/。

<sup>②</sup> 非寿险行业，即广义的财产保险行业，包括狭义的财产保险业（即针对实体性财产、知识产权等有形及无形财产或产权），责任保险与信用保险。因此，非寿险行业，一般也可使用“财产保险行业”作为替代。除非有特别说明，否则在本文中不加以区分。本文中非寿险公司自然也沿用该内涵。



点，从深度开发快速演进中的我国非寿险市场需求入手，更有效服务于国民经济发展的需要。

2. 保险行业自身缺陷。一直以来，我国非寿险行业普遍存在着保险公司自身的显著不足。从市场的宏观角度来看，表现为不合理、非理性竞争的普遍性，偏好急功近利的“自杀式”发展道路，不合理的商业模式甚至构成我国各种类型非寿险公司经营模式的主流；从公司运营的微观层面来看，具体表现为非寿险公司的核保不科学、精算不力和管理效率低下等等，最终导致一些公司偿付能力告急，这是长期经营缺陷所带来的结果。

总的来说，我国非寿险行业发展中的问题是模式选择问题，即处于特定市场外部环境条件约束下的发展与盈利模式选择决策问题。简单而言，我国非寿险公司主要以承保作为利润来源。这在当前我国金融市场不够发达的条件下是理性选择，但并不符合市场拓展规律：只有当充分降低了承保成本，进而能够降低客户及社会风险管理成本之后，财产保险市场才能够被充分开拓，否则市场的发育及成熟无法具备条件。一个较为成熟的非寿险市场，其供给与需求应该达到一个平衡的状态：多元化的、多层次的需求得以发掘与满足，保险机构实行立体化、多层次的错位竞争，深度挖掘市场内涵，而非简单模仿与重复，依赖同质化低水平竞争。只有如此，整个非寿险市场从整体角度来说，才具备真正可持续发展的能力。





当前的中国非寿险行业，正处于一个面临转型的十字路口。近年来，一些非寿险公司陷入清偿能力危机及长期亏损的困难境地，就是这种转型压力的集中表现。如果不能够提高市场竞争层次与效率，我国非寿险行业将会陷于低水平重复竞争的恶性循环，且会面临市场结构的不稳定与市场格局的动荡。

## （二）研究宗旨

根据作者自身在中国非寿险行业内的实践经历及体会，以及对行业的长期观察与思考，针对嬗变中的中国非寿险行业的现实问题及未来发展走向，作者提出一个理论框架的设想：中国非寿险行业已经发展到了一个需要重新确立新型经营模式的历史阶段，应该让非寿险公司通过确立新的商业模式，对自身运营体系进行重构，辅之以新型流程与高效率的管理模式，中国非寿险行业才能厘清新历史阶段的发展方向与发展路径选择，这是中国非寿险行业当前面临的最重要任务。

本文力求从行业的整体发展这一战略性高度，争取以理论纵观处于激变中的中国非寿险行业，以有效探索其内在的发展规律，为指导实践奠定较好的理论基础。

