

观点

莎拉·巴特勒 (Sarah Butler)
坦威尔·哈尼夫 (Tanvir Hanif)
法比恩·柯尼克 (Fabienne Konik)
保罗·弗朗西斯 (Paul Francis)

booz&co.

财产保险 发达国家保险公司回归 根本



联系方式:

北京/上海

柯安德 (Andrew Cainey)
大中华区金融业务负责人
andrew.caine@booz.com

香港

彭礼定 (Giles Brennand)
首席专家
giles.brennand@booz.com

伦敦

**法比恩·柯尼克
(Fabienne Konik)**
总监
fabienne.konik@booz.com

伦敦

坦威尔·哈尼夫 (Tanvir Hanif)
总监
tanvir.hanif@booz.com

悉尼

莎拉·巴特勒 (Sarah Butler)
合伙人
sarah.butler@booz.com

悉尼

保罗·弗朗西斯 (Paul Francis)
高级经理
paul.francis@booz.com

概述

除了著名的美国国际集团（AIG），目前欧美财产保险公司在当前的全球金融危机中基本上都能得以幸免。但是，任何人都不能掉以轻心：信贷紧缩引发银行业动荡，2008年是相当艰难的一年：市场份额的竞争加剧，恶劣天气的索赔案件也蚕食了金融机构的利润。经济困局将进一步恶化，而在此非常时期，一些监管部门对资本充足率的要求也更加严格；随着许多西方经济进入衰退，一些消费者开始质疑保险的必要性。随着金融危机的深化，急剧动荡的市场造成保险公司不能依靠投资回报扭亏为盈。

只有那些回归根本的保险公司才能在这个越来越具有挑战性的市场环境下安然无恙，这些公司重视风险的选择和定价，削减索赔等方面的成本，优化销售效益以及谨慎地管理资本。他们还采纳新兴技术，从而更好地利用相关信息和数据分析。

有人士预言：欧洲的寿险行业将会成为信贷危机的下一个受害者。随着今年全球证券市场、商业地产及企业债券的价值严重缩水，寿险公司的资产正面临着巨大的冲击。而与此同时，经济萧条所引起的其自身企业债券违约风险不断增加将对其资产负债表带来更大的冲击。另外，资本利得税制度的变化以及日益激烈的现金存款业务竞争等压力也会影响经营状况。有些保险商将不得不筹集更多的新资本，而那些规模较小、相对较弱的保险商不可避免地将面临着被兼并的危险。

两者择一：规模化与专业化

保险公司现在需要作出战略选择：追求规模化抑或专业化：随着全球保险市场的整合浪潮，那些既追求规模化又追求专业化的保险公司将成为收购的目标。

规模化更具优势：规模较小的保险公司在承保或者索赔管理方面效率欠佳，造成运营费用更高，索赔损失更加严重。很多美国、英国和澳大利亚市场的大型个人业务保险商都利用汽车和家庭供应链的规模和购买力。规模效应可以让资讯技术和递交平台的成本通过共享而得以降低。更充足的信息和知识可以确保承保、客户定位和索赔决策更加准确有效。最后，规模可以带来多样化并降低再保险费用。通过巩固其全球品牌，大型保险公司如安盛（AXA）和英杰华（Aviva）已能通过品牌的整合降低市场营销费用并降低运营成本。规模化同时帮助他们在谈判中获得更高的佣金。

然而，实现规模绝非易事。在每年的客户流失率平均不到10%的成熟市场环境下，实现企业增长很艰难。实现规模最有效的途径是收购，在全国性整合已经兴起的今天，跨境交易就更加值得关注。而且，一些面临财务困难的保险公司准备出售部分保险业务，所以市场上对于不良资产的收购机会也越来越多。

然而，规模效应有时也是难以捉摸的。本土化和全球化的规模往往同样重要。大多数从事索赔业务的公司都是并非遍布全国的地方小企业，这使那些植根本土的保险公司在处理本土业务时也更加得心应手。

在某些情况下，专业化的运作模式可能更加有优势：要想取得成功，保险公司需要采取针对性较强的模式，如侧重特定客户群（如超过50岁的客户群）、渠道或者产品。在这些特定的市场上，他们可以提升价格、加强销售或者更好地管理风险。

大幅削减成本：索赔是主要突破口

鉴于目前的大背景，保险公司应不遗余力削减成本。财产保险削减成本的主要方式是通过索赔，因为索赔占总成本的60%至80%。索赔服务是保险公司客户服务的核心部分，所以成本削减应当谨慎。中介业务尤为如此，一项索赔案处理不当将会影响到整个客户关系。然而，妥善处理索赔案件可以大幅降低成本和提高保险公司对客户价值。

在索赔操作方面，保险公司需要精简和简化流程。索赔应该根据所涉及的风险进行分类处理，对于简单的索赔进行直接了当的流程处理，从而投入更多的时间和资源及时处理复杂的保险案件。人才和信息技术同样重要，信息是确保正确决策和减少索赔欺诈的关键促进因素。通过快速决策和明确职能等改善客户服务也同样让保险公司受益，对于一些较情绪化的案件（例如珠宝首饰盗窃案），保险公司

应该尽量迅速支付索赔款而不是过多的反复调查。

在索赔管理方面，应侧重积极的供应链管理：选择最佳的索赔模式至关重要。例如，在汽车保险方面，建立合作伙伴关系和健全的供应商网络可以提高服务质量和降低成本。特别是如果保险公司可以保证一定的业务流量，让汽车修理商可以优化运营。通过加强透明度和增加竞争性，招标这一模式也可以降低成本——不过这个方法可能并不对消费者具有吸引力，因为他们将对于维修商的挑选没有任何发言权。不断创新的美国保险公司所采取的贴身管家服务模式和其他快速便利服务模式可以平衡客户失去的选择权，并提升客户满意度。与专注于特定类型的维修（例如中小型事故维修技术）的供应商建立合作关系，能够优化工作组合和培养相关技能，从而提高30%的效率。在其他的业务方面，例如人身伤害索赔，早期干预并确保服务商的妥善处理可以改善客户服务和降低成本——运动医药保险也同理。

除了索赔案件，保险公司还可在产品、承销、网点、IT和其他支持部门通过精简流程和削减人员降低成本。

创新为先：以客户为中心

获取和保留客户将越来越多地依赖于创新。经济增长放慢使越来越多的消费者把许多保险产品视为奢侈品，特别是新一代消费者。所以在当前的市场情况下，创新显得更为重要。当然还有些因素（如气候变化）增加了市场对于保险产品的需求，但同时也造成风险的递增和保费的增加。除了少数例外，追求规模化的保险公司应借鉴专业化保险公司的做法，在产品创新做得更为出色，比如无需申报的现金索赔等产品服务。

在成熟的保险市场上，财产保险的客户流失率低表明清晰的市场细分战略和客户保留举措也是至关重要的。这必须符合总体战略选择——规模化抑或专业化。市场细分的方法不仅局限于人口统计，还可以根据客户的需求以及他们对保险公司的经济价值，例如，有些客户希望产品信息简单而明确，产品功能和优势值得信赖。保险

公司应该侧重于提供个性化服务，以更好地为客户解释产品功能及回答客户所提出的问题。一些成功的保险公司根据特定的细分市场，重新调整产品以及服务，例如，专门针对50多岁的消费者以及年轻车手们的产品。其他保险商通过相对统一的产品类别以满足不同细分客户的需要，从而实现规模效益。

保险公司如果想留住客户就必须明确了解客户流失的原因。一系列的工具可用于保留客户，包括忠诚客户计划、保单折扣和分阶段重新定价，从而把保费设置在让客户考虑更换保险公司的水平以下。一些工具尚有待商榷：增加直接转帐有助于保留客户，但这也可能吸引一些低端业务。另外，产品捆绑（如捆绑抵押贷款和家庭保险销售）也可能会遭到市场监管的限制。

分销：生产和分销之间的界限日渐模糊

产品分销渠道正在发生重大的变化：个人保险业务出现两个主要趋势。首先是向在线渠道发展。在全球范围内，面对面销售仍然是保险产品主要的销售渠道；在英国和澳大利亚，直销渠道仍占主导地位。但是越来越多的客户不满足于仅仅是获取报价，而希望在线购买产品，这也推动了例如美国政府员工保险公司（GEICO）这样的保险公司的增长。第二个趋势是业界对于保险集成企业（Aggregator）的反应（英国最为典型）。保险集成企业将保险产品商品化并挤压了保险公司的利润。因此，业界出现了两个主要对策：一是采纳集成模式以开发低价产品，例如国际零售商乐购Tesco建立了自主品牌的保险集成企业来服务有限的市场；二是不采纳保险集成企业的模式，而是不参加集成体系，强化自主品牌和渠道，诸如Direct Line和英杰华。

为了保持领先，财产保险企业需要决定如何充分利用网上销售，例如，开发针对细分市场的在线产品，同时兼顾目前的直销渠道，并注意不与中介机构产生渠道冲突。但是，想要创建保险业的低成本公司是相当困难的。因为从事直销的保险公司只有10%的费用投放于分销，所以全面反思产品类别和索赔模式是必要的。

对于商业保险业务和大多数欧洲、中东和亚洲市场的个人保险业务而言，分销方面的其他主要挑战是如何确定产品商和分销商之间的模糊界限，以及如何应对新兴的对手，诸如：银行保险机构、抵押贷款经纪人以及超级市场。大型保险经纪人（如AON）已经将业务延伸到风险管理；再保险公司也提供更广泛的服务。一些保险公司（如欧洲的Aviva和澳大利亚的Wesfarmers）通过收购中介网络来应对分销网络的变化。其他保险公司已经建立了代理公司分销产品。传统上，这些保险公司将中介机构视为客户，而不是消费者；然而，他们现在需要考虑到最终客户的价值主张，而不仅仅是中介的价值主张。他们还需要加强其销售能力，并全面管理重点客户。

可持续的巨大改变：改变经营模式

在不确定性和快速变化的环境下，选择最有效的商业模式以支持保险公司所选择的战略是必不可少的。保险公司历来沿着销售渠道或产品线来组织整个业务。比如，在中介业务方面侧重于渠道，促进自上而下的帐户管理方式，同时又满足经纪人对帐户管理的需求。但是，这增加了产品生产和销售之间界面的复杂程度。侧重产品将简化该界面，但这对于经纪人和代理商则缺乏吸引力，因为这造成中介联络点过多。越来越多的规模化保险公司正在开发功能性模式，例如整合索赔和产品制作以支持不同的客户市场和渠道。

许多公司将精力集中于执行，如行业最佳做法的标准化和消除重复，而成功的保险公司将需要采取更大刀阔斧的办法以大大节省成本。制定战略经营决策（如决定是否要外包抑或甚至取消某些服务）以及结构性决策（如建立共同的后台办公室），这样可以大幅节约成本。为了确保变革举措的可持续性，需要侧重于有最大执行效应的领域，即信息流和决策权利，而不是单纯的整合。

保险公司往往遵循传统模式，缺乏精简其业务以获得竞争优势的压力。所以只有保险公司在心态与文化上准备转型，否则企业转型将无法实现。现在，这样的压力越来越大；那些拟建立可持续的盈利业务的保险公司需要迅速地作出反应。

欧美保险公司的业绩增长：瞄准新兴市场

在成熟市场，寿险的利润率欠佳：传统的保险公司面临竞争新兴对手越来越强劲的挑战，诸如保险集成企业（Aggregator）和银行保险机构（Bancassurer），传统保险公司可能需要关注其他市场以增加盈利能力。新兴经济，尤其是金砖四国（巴西、俄罗斯、印度和中国）将是保险公司扩张的目的地。

国外保险公司在新兴市场发掘商机除了需要对市场的深入理解还需要有当地的人际关系，成功的保险公司将需要及早取得市场地位以提高竞争优势。

下一步：惯性是行不通的

保险公司将需要考虑它们该如何应对并认真评估整个商业模式。在目前的环境下，金融服务业应分秒必争，因此，保险公司必须快速地制定有条理而又敏捷的对策。例如，许多博斯公司（Booz & Company）的客户必须从一开始就清楚正确地理解变革的战略重点：例如，是协同效应对盈利的影响重要，还是快速采取适中方案确保市场对于企业在当前环境下的业绩表现保持乐观更重要。目前保险机构可能避开了媒体的注意。然而，关键利益相关者（投资者、交易商、监管机构、政府和客户）正在把注意力转向保险公司。已经有迹象表明，保险公司开始受到各方的压力。例如，在荷兰全球保险集团（AEGON）旗下一个规模较小的从事财产保险业务的保险公司刚刚获得政府注资。银行业的情况已经向我们表明，一旦市场信心削弱，即使是比较稳健的机构也可能因为恶性循环而成为牺牲品，导致评级降级。

保险公司应当了解战略，以迅速和有效地采取措施。否则，某些保险公司将可能在困难的财政和经济环境下受到舆论的指责。

博斯公司大中华区金融业务领域内的专家具备渊博的知识和丰富的经验，乐于协助您创造并实现核心优势。

如果您需要金融业务领域的相关服务，敬请联系：柯安德先生或彭礼定先生。

柯安德先生（Andrew Cainey）是博斯公司大中华区金融业务负责人，他已有近20年在亚洲和欧洲从事咨询工作的经验，自1997年至今一直在亚洲。他曾为中国、韩国及亚洲其他地区的本土及国际金融机构提供大量关于战略、组织及能力建立的咨询服务。

彭礼定先生（Giles Brennand）是博斯公司大中华区的首席专家，拥有超过30年的金融机构及组织管理咨询经验。他与高层管理者和股东合作设定政策、组织架构、流程和资源符合企业的战略和目标，并将对业务及战略的观点与变革管理的广泛经验相结合。

您可以点击博斯公司大中华区网站 (www.booz.com/cn) 下的“全球办事处”链接获取最新的公司地址与联系电话

博斯公司
全球办事处

亚洲

北京
香港
孟买
首尔
上海
台北
东京

**澳大利亚、
新西兰及
东南亚**
阿德莱德
奥克兰

曼谷
布里斯班
堪培拉
雅加达
科伦坡
墨尔本
悉尼

欧洲

阿姆斯特丹
柏林
哥本哈根
都柏林
杜塞尔多夫
法兰克福
赫尔辛基
伦敦

马德里
米兰
莫斯科
慕尼黑
奥斯陆
巴黎
罗马
斯德哥尔摩
斯图加特
维也纳
华沙
苏黎世

中东地区

阿布扎比
贝鲁特
开罗

迪拜
利雅得

北美洲

亚特兰大
芝加哥
克利夫兰
达拉斯
底特律
弗伦翰公园
休斯顿
洛杉矶
麦克林
墨西哥城
纽约
帕瑟伯尼
旧金山

南美洲

布宜诺斯艾利斯
里约热内卢
圣地亚哥
圣保罗

作为全球顶尖的管理咨询公司，
博斯公司 (Booz & Company) 为世界领先的企业、
政府及机构提供协助。

我们的创办人 — 艾德文·博斯 (Edwin Booz) 先生
在1914年成立全球第一家管理咨询公司的时候就对这个
职业作出了定义。

今天，通过3,300名优秀员工和在全球设立的58家办
事处，我们运用独特的远见和知识、精湛的专业技能
和有效的方法来为客户增强能力并作出深远的影响。
我们与客户紧密合作，以创造并实现核心优势。

如果希望阅读我们的管理杂志《战略与经营》
(*strategy+business*)，请浏览www.strategy-business.com。

如果希望了解公司的更多信息，请浏览博斯公司大中
华区网站：www.booz.com/cn。