

## 中小财险公司差异化之路

## 跳出“中等规模陷阱”

## ——专访鼎和保险党委书记、董事长郑添

□本报记者 于晗

以“能源行业保险专家”为定位,深耕能源电力市场,近年来,鼎和财产保险股份有限公司(以下简称“鼎和保险”)走出了一条差异化、专业化发展道路。2022年,鼎和保险保费收入突破60亿元,连续多年实现保费收入和经营利润双增长,公司发展保持良好势头。

在财险市场竞争日渐激烈的当下,鼎和保险的战略选择能给行业带来哪些启示?近日,鼎和保险党委书记、董事长郑添接受《中国银行保险报》记者专访。郑添表示,在监管政策和市场导向下,中小财险公司差异化发展已大势所趋。中小财险公司找准自身的资源禀赋,打造优势保险产品和服务,能更好赢得发展机遇,共同推动行业健康有序发展。

行业竞争加剧  
中小险企承压

近两年,财产险行业竞争进一步加剧。大型险企凭借自身人力优势和成本优势,在市场上占据了更多份额,行业马太效应凸显,市场集中度上升,中小财险公司的竞争乃至生存压力不断加大。

“财产险市场大部分是中小财险企业,如果中小财险企业发展不好,丧失市场竞争力,经营陷入困境,势必会对整个财产险市场带来较大影响。”郑添表示,一个充分竞争的市场环境,势必会给消费者带来高质量的服务体验,这关系到整个保险行业的健康发展。

郑添认为,在财产险行业向高质量发展转型的深水区中,中小公司在品牌影响、机构布局、人才水平、渠道掌握、成本控制等方面无明显优势,主体产品与发展模式同质化容易造成恶性竞争。财险企业要找自身的资源禀赋,打造优势保险产品和服务,更好地赢得发展机遇,共同推动行业健康有序发展。

目前,财产险行业正从以车险为主向车险、非车险发展并重转变,从销售驱动向产品服务驱动转型,

从传统经济补偿向风险管理和增值服务升级转型。郑添指出,财产险行业各公司有不同资源禀赋和专业优势,通过深化企业合作,整合资源、能力和优势,可共同打造更多满足高质量发展的产品服务,助推金融供给侧结构性改革。财险企业可充分发挥共保、再保等风险管理机制,整合各保险公司的资源和能力,在服务国家战略中实现良性发展、持续发展、共赢发展。

挖掘自身禀赋  
走出差异化道路

面对日渐白热化的市场竞争,中小财险公司寻求差异化发展已渐成行业共识。在当前市场环境下,中小财险公司如何走出一条符合自身资源禀赋的差异化道路?

“差异化一定要立足于自身的能力特长。”郑添表示,首先,差异化要基于科学的管理工具和详细的市场考察论证,能够看到别人没看到的机会。其次,差异化要充分挖掘自身资源禀赋。“对鼎和而言,要在能源领域的风险管理能力和风险减量能力方面比别人强。”郑添说。最后,差异化要提出适合自身发展的治企思路。

近年来,鼎和保险明确了“战略为要、营销为先、管理为本、改革强企、人才兴企、投资创效、党建引领”的治企理念。郑添称,在战略方面,鼎和保险提出“两个深耕,一个服务”战略(深耕能源行业,深耕股东,服务社会大众)。

在营销方面,郑添表示,中小财险公司一定要把销售放在最主要的环节。与此同时,中小财险企业要有一套管理体系作为支撑,结合行业特点和发展现状,以销售体系改革为牵引开展管理体系变革。在销售改革方面,要让销售人员站在聚光灯下,成为公司的“英雄”。

在公司治理方面,郑添认为,中小财险公司要坚持“人才兴企”和“党建引领”。保险公司推动党的建设和改革发展、生产经营深度融合。“堡垒都是从内部攻破的,面对市场竞争,公司内部治理至关重要。”郑添表示,如果保险公司治理

无序,主体间、股东间打架,资金不能到位、偿付能力不足,将在很大程度上影响公司风险评级。公司治理的核心就是加强党的建设,建立现代企业制度,这样才能“强身健体”,以稳定的公司内部环境应对激烈的市场竞争。

找到细分市场  
“跳出保险看保险”

洞察先机,找到细分市场是财险企业实现差异化发展的关键。在郑添看来,中小财险公司要从公司实际情况出发,以现实能力为基础,去洞察市场、发现机会。“想要洞察先机,不能只停留在保险圈里谈保险,一定要跳出保险圈,否则眼里只有车险,或一些常规险种,看不到风险的本质。”郑添表示,从保险本质来讲,一定要看到新的风险,如果看不到客户新的风险,就无法发现细分市场。以鼎和保险为例,近年来,鼎和保险围绕新型电力系统建设中的新风险、新问题,创新研发了7款产品。其中电化储能、“用电无忧”、电力需求响应责任等5款保险产品均为行业首创。此外,鼎和保险还将保险服务向新能源汽车产业链上游延伸。

成本是企业永恒不变的话题。成本管理水平的不同,反映了一个公司整体管理经营水平的高低。在当前市场环境下,对竞争激烈的财险行业来说,更要注重成本管理,成本管理不领先,则不可能脱颖而出。郑添认为,企业经营是发展、盈利、风险之间的三角关系。发展需要盈利,没有盈利就不可能发展。想要打开利润空间,就必须拉低成本“地板”。为此,鼎和保险提出“成本领先”策略,目的就是让鼎和保险成为财险行业“中等规模陷阱”里面先“跑出来”的企业。

“未来,鼎和保险要成为一家在电力能源行业具有很强风险管理能力的保险公司,在打造‘能源行业保险专家’过程中,将会有层出不穷的风险。鼎和保险将用长久积累的风险管理能力来造福社会,这是未来鼎和保险的发展方向。”郑添说。

□杨本心

近年来,保险业处于规模调整与价值重塑阶段。过去,在宏观经济高速增长、行业快速扩张的周期里,保险公司优先追求规模增长,向“规模”要“效益”是主流的发展主题。当前,宏观经济增长红利和行业增长红利这两个外生变量的影响减弱,对保险业而言,依靠大势获得增长的机会也将变得愈发困难。因此,保险业需要将发展的专注点转移到在业务模式和运作方式上求变。通过观察市场上的转型实践也能看出,在方向上,各家公司从向“规模”要“效益”逐步转变为向“效率”要“效益”,效率为先已是重要的发展主题,在客户经营、服务供给、渠道和队伍经营等各方面提升效率是实践的重要抓手。与之对应的,在策略上,也需要更加追求经营和管理的精细化与特色化。

## 效率为先

在效率为先的发展主题下,首先被改变的是保险公司看待发展目标的视角,“效率”需要成为评价发展质量的新维度,具体表现在两个方面。一是,调整传统视角,在追求保费规模的基础上,进一步看重业务结构,体现出创造业务价值的效率;看重成本费用的投入产出情况,体现出单位投入下的产出效率。二是,增加全新视角,通过一些合适角度去刻画客户资产、产服体系、渠道队伍等方面的运转效率,并通过目标来驱动这些方面的效率提升和价值创造能力。

将“效率”作为发展主题,意味着以

精细化与特色化的经营策略来提升日常经营和管理工作中方方面面的效率,通过精细化与特色化的做法来创造效益和价值。例如,细分和识别不同客户群体的“真需要”和价值主张,并与保险公司自身供给侧相衔接,体现的就是“精细化”;聚焦特定客群,在不同地区因城施策,用恰到好处的触达方式和交互方式提供对客户有用、值得且适合的产品与服务,体现的就是“特色化”。

## 完善方法

保险公司在商业实践中探索精细化与特色化,重在行动,从实践出发做出转型选项。过去保险公司探索转型,一般会采取总部层面规划先行的方式,从战略/业务规划到体系建设,再到试点验证和复制推广。这是一套“自上而下”的成熟方法论,具备全局性和体系性。不过,在实践中要想让总部的规划设计与基层的业务实操顺畅衔接,建议对转型实践的方法进一步完善,实现“自上而下”与“自上而下”相结合。

过去,保险公司在转型过程中面临许多挑战,体现在多个维度的“错配”。例如,总部与基层的错配,总部做了分析,给了方向,但基层在理念认知、本地化落地衔接方面跟不上;队伍与客户的错配,公司所面对的客户正在发生变化,而公司的队伍普遍还没有从做好客户经营的角度进行分层分级,没有紧跟客户变化完成自身知识与能力的储备与更新;工具与实操的错配,公司业务建立了数字化工具,但数字化元素与业务实操的关系更多是“附加”,而不是“融合”,没有改变惯性展业行为和动作,对业务助力有限。因此,我们认为,在转

型实践的过程中,总部理念方法的传导与基层承接和执行之间的衔接是影响实践质效的关键点。多说一句,这里提到的基层不仅仅指分公司,还指公司内各种层级、各种类型的经营单位,可以包括分公司、中支、事务所、专攻某个银行网点的小团队等。为了促进这种总部与基层的衔接,“自下而上”的方法值得保险公司去尝试。

保险公司各种层级、各种类型的经营单位是有创意和智慧的,但可能不完整、未成体系。如果总部能够带着新理念、新工具、新技术去帮助各类经营单位把适合当地的特色化经营策略固化下来,让每个经营单位具备属地化的、适合自身的品牌型产品与服务组合、特色化细分客群、代表性客户经营活动,那么,各个经营单位就有了各自的精彩,整个保险公司也就走出了自身的精细化与特色化发展之路。

现在正是保险业重新校准定位、重构路径的时间节点。2023年是全面贯彻落实党的二十大精神开局之年,对于保险业而言,在时代号角之下,倡导效率为先,通过追求精细化与特色化的商业实践启航新征程,2023年正当其时。我们期待,各家保险公司结合自身的资源与能力,在实践中探索和沉淀精细化与特色化的经营策略与模式,通过创新、试错、迭代、萃取,主动找到向“效率”要“效益”的方式方法,找到适合本公司,适合本公司在不同经营区域、不同经营情形下的新选项,在塑造自身“精品”的同时实现行业百花齐放的“精彩”。

(作者系安永(中国)企业咨询有限公司保险业战略与转型咨询服务合伙人)

中国人民财产保险股份有限公司  
独立董事任职声明

本人受聘担任中国人民财产保险股份有限公司独立董事。根据《保险机构独立董事管理办法》的规定,作如下声明:

- 本人身份符合《保险机构独立董事管理办法》关于独立董事独立性的规定,不存在任何可能影响对公司事务进行独立客观判断的情形。
- 本人完全清楚独立董事的职责及其法律责任。本人郑重承诺,本人将保证足够的时间和精力,诚信、勤勉、独立履行职责,切实维护保险公司、被保险人和中小股东的合法权益。
- 本人保证上述声明真实、准确,并愿承担因不实声明导致的一切法律责任。

声明人:

2023年8月11日

## 四川颁(换)发许可证公告

## 换证公告

机构名称:中航安盟财产保险有限公司眉山中心支公司

机构编码:000067511400

许可证流水号:00113619

业务范围:经保险监督管理机构批准,由中航安盟财产保险有限公司授权决定。

机构住所:四川省眉山市东坡区文定街383号

邮政编码:621000

负责人:张晓琳

联系电话:028-38111680

发证日期:2023年07月03日

发证机构:中国银行保险监督管理委员会眉山监管分局

## 机构新设公告

根据《银行保险机构许可证管理办法》有关规定,下列机构新设,现予以公告。

机构名称:中汇人寿保险股份有限公司四川分公司

机构编码:000259510000

许可证流水号:00113956

业务范围:经营人寿保险、健康保险、意外伤害等各类人身保险业务;经保险监督管理机构批准的其他业务。

机构住所:四川省成都市武侯区人民南路四段12号华宇蓉国府6栋5层、6层、10层

联系电话:028-62965060

批准日期:2023年6月20日

发证日期:2023年7月12日

发证机构:中国银行保险监督管理委员会四川监管局

机构名称:中汇人寿保险股份有限公司成都市崇州支公司

机构编码:000259510184

许可证流水号:00113963

业务范围:经营人寿保险、健康保险、意外伤害等各类人身保险业务;经保险监督管理机构批准的其他业务。

机构住所:四川省成都市崇州市蜀州北路241号、243号

联系电话:028-82280566

批准日期:2023年6月20日

发证日期:2023年7月12日

发证机构:中国银行保险监督管理委员会四川监管局

机构名称:中汇人寿保险股份有限公司成都市邛崃支公司

机构编码:000259510183

许可证流水号:00113958

业务范围:经营人寿保险、健康保险、意外伤害等各类人身保险业务;经保险监督管理机构批准的其他业务。

机构住所:四川省成都市邛崃市杏林路101号附5号

联系电话:028-88734411

批准日期:2023年6月20日

发证日期:2023年7月12日

发证机构:中国银行保险监督管理委员会四川监管局

机构名称:中汇人寿保险股份有限公司成都市温江支公司

机构编码:000259510115

许可证流水号:00113959

业务范围:经营人寿保险、健康保险、意外伤害等各类人身保险业务;经保险监督管理机构批准的其他业务。

机构住所:四川省成都市温江区南江路666号23栋2层201号A

联系电话:028-62544738

批准日期:2023年6月20日

发证日期:2023年7月12日

发证机构:中国银行保险监督管理委员会四川监管局

机构名称:中汇人寿保险股份有限公司巴中中心支公司

机构编码:000259511900

许可证流水号:00088982

业务范围:经营人寿保险、健康保险、意外伤害等各类人身保险业务;经保险监督管理机构批准的其他业务。

机构住所:四川省巴中市巴州区巴州

大道中段龙湖北花园17栋2楼3、4号

联系电话:0827-5775203

批准日期:2023年6月20日

发证日期:2023年7月13日

发证机构:中国银行保险监督管理委员会巴中监管分局

机构名称:中汇人寿保险股份有限公司平昌支公司

机构编码:000259511923

许可证流水号:00088983

业务范围:经营人寿保险、健康保险、意外伤害等各类人身保险业务;经保险监督管理机构批准的其他业务。

机构住所:四川省巴中市平昌县同州街道办事处信义宏富家园1号楼2楼3层

联系电话:0827-5775203

批准日期:2023年6月20日

发证日期:2023年7月13日

发证机构:中国银行保险监督管理委员会巴中监管分局

机构名称:中汇人寿保险股份有限公司遂宁中心支公司

机构编码:000259510900

许可证流水号:00085694

业务范围:经营人寿保险、健康保险、意外伤害等各类人身保险业务;经保险监督管理机构批准的其他业务。

机构住所:四川省遂宁市开发区明月路53号6栋14层1号

联系电话:0825-5888055

批准日期:2023年6月20日

发证日期:2023年7月13日

发证机构:中国银行保险监督管理委员会遂宁监管分局

机构名称:中汇人寿保险股份有限公司内江中心支公司

机构编码:000259511000

许可证流水号:00113625

业务范围:经营人寿保险、健康保险、意外伤害等各类人身保险业务;经保险监督管理机构批准的其他业务。

机构住所:四川省内江市东兴区汉安

大道西段89号5单元7楼1-18号

联系电话:0832-2075733

批准日期:2023年6月20日

发证日期:2023年7月14日

发证机构:中国银行保险监督管理委员会内江监管分局

甘肃颁(换)发许可证公告

机构名称:中国平安人寿保险股份有限公司定西中心支公司通渭县支公司

机构编码:000121370785

业务范围:在潍坊高密市经营人寿保险、健康保险、意外伤害保险等各类人身保险业务,以及保险监督管理机构批准的其他业务。

成立日期:2017-07-19

机构地址:山东省潍坊市高密市密水街道凤凰大街(西)1837号1栋5号营业房

许可证颁发日期:2023-07-28

流水号:00109850

联系电话:0536-2081302

机构名称:中国太平洋人寿保险股份有限公司泰安中心支公司岱岳区良庄营销服务部

机构编码:00015370903004

批准日期:2002-08-06

机构地址:山东省泰安市岱岳区良庄镇中南邻西侧

业务范围:在泰安市经营承保人民币和外币的各种人身保险业务,包括人

保险业务;办理各种法定人身保险业务;与国内外保险公司及有关机构建立代理关系和业务往来关系,代理外国保险机构对损失的鉴定和理赔业务;与国内外保险公司及有关机构建立代理关系和业务往来关系;经批准参加国际保险活动;经保险监督管理机构批准的其他业务。

发证机关:国家金融监督管理总局泰安监管分局

撤销机构:中国太平洋人寿保险股份有限公司东营中心支公司广饶县丁庄营销服务部

机构编码:000015370523002

机构地址:山东省东营市广饶县丁庄镇昂坤财富广场2#商业楼1-20号房一层

业务范围:在东营市广饶县经营承保人民币和外币的各种人身保险业务,包括人寿保险、健康保险、意外伤害保险等保险业务;办理各种法定人身保险业务;与国内外保险公司及有关机构建立代理关系和业务往来关系,代理外国保险机构对损失的鉴定和理赔业务及其委托的其它有关事宜;与中国太平洋财产保险股份有限公司建立代理关系和业务往来关系;经批准参加国际保险活动;经保险监督管理机构批准的其他业务。

成立日期:2002年08月06日

颁发日期:2022年08月01日

流水号:00109662

邮政编码:257345

营业执照注销、停业时间:2022年8月22日

许可证自动失效时间:2023年8月22日

迁址机构:中国太平洋人寿保险股份有限公司东营市广饶支公司

机构编码:000015370523

机构地址:山东省东营市广饶县大海经典小区S2B#楼1-10号房

业务范围:在东营市广饶县经营承保人民币和外币的各种人身保险业务,包括人寿保险、健康保险、意外伤害保险等保险业务;办理各种法定人身保险业务;与国内外保险公司及有关机构建立代理关系和业务往来关系,代理外国保险机构对损失的鉴定和理赔业务及其委托的其它有关事宜;与中国太平洋财产保险股份有限公司建立代理关系和业务往来关系;经批准参加国际保险活动;经保险监督管理机构批准的其他业务。

成立日期:2011年03月16日

颁发日期:2022年02月17日

流水号:00050491

邮政编码:257300

安徽颁(换)发许可证公告

换证公告

机构名称:中国平安人寿保险股份有限公司滁州中心支公司

机构编码:000018341100

批准成立日期:2003年1月22日

机构住所:安徽省滁州市南谯区南谯路和清流路交叉口东南侧汇鑫大成国际18-2#4楼

业务范围:许可该机构经营中国银行保险监督管理委员会依照有关法律、行政法规和其他规定批准的业务,经营范围以批准文件为准。

联系电话:0550-3032300

撤销公告

机构名称:中国平安人寿保险股份有限公司定远支公司

机构编码:000018341125

许可证流水号:00035067

机构住所:定远县定城镇鲁肃大道8号地8359号1.2层

业务范围:许可该机构经营中国银行保险监督管理委员会依照有关法律、行政法规和其他规定批准的业务,经营范围以批准文件为准。

负责人:李荣

联系电话:05503032300