

垄断竞争格局下中小型财险公司的竞争策略研究

杨波¹, 马骊²

(1. 中国大地财产保险股份有限公司, 上海 201203
2. 厦门大学 经济学院 金融系, 福建 厦门 361005)

[摘要] 中小型财产保险公司市场份额低, 数量众多, 发展潜力不容小觑, 是推动财险市场由垄断竞争模式向完全竞争模式转变的主要动力。因此, 本文对中小型财险企业采取 SWOT 分析, 探讨在垄断竞争格局下最适合其健康、稳定、持续发展的竞争策略。

[关键词] 中小型财险公司; SWOT 分析; 竞争策略

[中图分类号] F832.5

[文献标识码] A

[文章编号] 1005-6432(2010)31-0027-02

1 我国财产保险市场的竞争格局分析

截至 2009 年年底, 中国财产保险市场共有财产保险公司 52 家, 其中中资财险公司 34 家, 外资财险公司 18 家。2009 年中国财险公司的总保费收入为 29928.99 亿元, 处于市场前四位的财险公司的保费收入总额为 21161.51 亿元, 市场集中度指标 CR_4 高达 70.71, 对比贝恩市场结构分类表, 市场结构属于寡占 II 型 ($65 \leq CR_4 < 75$) 市场, 即垄断竞争型市场。

2 中小型财产保险公司的 SWOT 分析

2.1 中小型财产保险公司的优势 (Strengths)

中小型财险公司成立时间较晚, 没有强烈的路径依赖和过重的历史包袱; 经营体制灵活, 不需要为新产品线的开发和转移支付较高的费用; 组织结构简单, 管理成本较低, 有利于拓展利润空间。

2.2 中小型财产保险公司的劣势 (Weaknesses)

和垄断财险公司相比, 中小型财险公司资本实力较弱, 增加资本金困难, 投资渠道相对狭窄, 没有遍及全国的销售网络, 无法形成规模经济; 由于成立时间较晚, 没能及时地抢占客户资源, 建立属于自己的品牌优势。和外资财险公司相比, 中小型财险公司缺乏先进的管理理念和投资经验, 投资收益率偏低, 致使经营利润极大地依附于营业利润。

2.3 中小型财产保险公司的机会 (Opportunities)

2009 年我国财险行业的保险深度和保险密度分别为 8.92% 和 2138 元, 和保险业发达国家相比存在很大差距, 这意味着中国财险市场蕴涵着不可估量的发展潜力。随着市场经济的高速发展, 生活水平的不断提高, 各类企业的蓬勃成长, 消费者对财产保险的需求将日益旺盛。处于垄断地位的财险公司组织构架过于庞大, 承保能力即将饱和, 巨大的财险需求缺口将由众多的中小型财险公司进行

填补。

中小型财险公司的健康发展直接关系到我国财险市场的可持续发展, 我国政府相继出台了一系列的法律法规, 期望为中小型财险公司营造一个良好的政策环境。2004 年新修订的《保险公司管理规定》将设立保险公司的最低资本金要求统一规定为 2 亿元人民币, 远低于原规定的 5 亿元, 同时提高保险公司设立分支机构的自由度, 新的市场准入机制有利于中小型财产保险公司的进入。2007 年 5 月 11 日, 中国保监会政策研究室召集各保险公司和再保险公司, 对中小型保险公司的发展问题进行探讨, 草拟《关于扶持中小型保险公司发展的指导意见的几点想法》引导和支持有潜力的中小型专业保险公司积极创新, 实现不同规模的市场主体公平竞争和发展, 为中小保险公司转变竞争策略、扩大财险市场份额提供了契机。

2.4 中小型财产保险公司受到的威胁 (Threats)

一方面, 大型财险公司利用政治关系、资金实力、品牌优势、规模效应、市场网络等综合优势, 占据大量的客户资源和市场份额, 对中小型财险公司进行挤压, 使其在寻求自身定位和专业发展时, 经营行为受到干扰。另一方面, 外资财险企业纷纷入境抢滩, 利用母公司雄厚的资金实力和发达保险市场的管理经验, 争夺市场份额, 中小型财险公司的实力难以抗衡, 发展举步维艰。

3 中小型财产保险公司的竞争策略研究

3.1 优化管理成本, 拓展利润空间

在公司推行的所有策略中, 价格营销是最具成效、最受欢迎的营销策略。财险价格的降低导致资金剩余, 可投资于其他类型的金融产品, 从而增加了客户的剩余价值。中小型财险公司没有稳定的市场地位, 不具有规模效应, 只能发挥组织结构简单、管理成本较低的优势, 在不同环节积极采取控制措施, 降低经营费用和管理成本。如将金字塔形组织结构改为扁平化组织结构, 即可以快速有效地

传递和处理信息,又可以提高团队协作能力,同时降低管理成本;又如充分地利用互联网进行产品宣传,用E-mail电子宣传册、网络广告等营销手段代替纸版的传单和宣传册,同时用电子保单代替传统保单,在环保的基础上大大节约了纸张、印刷、保管方面的费用支出。

3.2 增强品牌意识,提升顾客价值

品牌优势是任何公司决定性的核心竞争力之一,是消费者的一种心理认知,具有不可替代性和不可模仿性。麦肯锡管理咨询公司的最新调查表明,《财富》杂志排名前250位的大公司中50%的市场价值来自于无形资产,而品牌资产是无形资产中的重要组成部分。因此,只要中小型财险企业建立起属于自己的品牌优势,就有实力争取更多的客户资源,从而获得高于平均利润的超额利润。

首先,中小型财险公司应重视企业形象的建立,积极承担社会责任,如加入低碳环保计划、支援灾区人民重建家园、为社会公益组织或团体捐献资金等。企业在树立健康向上的公众形象的同时,实际上也在不断地推广自己的品牌和服务,起到了良好的广告效应,易于在长期竞争中得到广大消费群众的支持和认可。

其次,中小型财产公司应积极转变承保理念,将“宽承保、严理赔”的理念逐步转变为“严承保、宽理赔”的理念,严守保单签发和核保关卡,从容对待索赔,宁可错赔一万,不可漏赔一个。绝不利用专业优势欺骗消费者,或和中介服务机构串谋侵害消费者权益,时刻以顾客利益最大化为处理原则,提供最优质的产品和最到位的服务。

最后,中小型财险公司应努力为客户开展增值服务。在业务方面,可设立理赔咨询经理,提供免费的风险管理咨询,定期提供被保标的维修检查服务,提供上门理赔服务等;在价格方面,对认真履行防险义务的客户提供优惠保费,或赠送额外保险项目;在情感方面,建立客户备忘录,定期开展客户沙龙,为客户子女提供奖学金等。

3.3 注重市场细分,转战夹缝市场

财产保险种类繁多,每一类产品的承保范围、定价机制、理赔程序、风险影响因素千差万别,中小型财险公司规模较小,没有实力涉足全部业务,应在对垄断财险企业和其他竞争对手全面分析的基础上,结合自身的资源和技术优势,集中力量拓展某一类专业市场,逐渐形成专业化优势。目前,财险市场上只有两家公司采取了差异化战略,其中太平洋车险集中于车险领域,开发出车损一切险、车损综合险、车碰车保险、车上人员责任险等九种车险产品;中煤财险将市场集中于煤炭行业,开发出煤炭类货物运输保险、肺病责任保险、煤矿企业财产保险等五类细分产品。它们不仅在各自的市场领域形成专业化的竞争优势,同时成为细分市场的先行者,获得较高的行业利润。

然而,中小型财险公司进行专业化经营的同时,业务组合单一,技术风险偏大,极易出现“一荣俱荣、一损俱损”的局面,应当更加重视企业的内部风险控制和外部行业变化。

3.4 改进新型产品,创新营销渠道

消费者普遍具有猎奇心理,因此,他们愿意为新产品支付更高的体验价格,从而具有较低的价格敏感性。财险产品的创新主要表现为产品种类创新和营销渠道创新。中小保险公司如果能通过积极创新开发出别具一格的产品,将获得超额利润。但是,产品研发通常伴随着巨额的科研费用和超出企业负荷能力的技术风险,因此,笔者建议中小型财险公司依据“智猪博弈”的原理,让市场份额领先的财险公司承担产品开发责任,在分享其劳动成果、深入细分市场、研究客户需求的基础上,对新产品进行产品类型和包装组合的改进。

营销渠道是指商品和服务从生产者向消费者转移的具体通道或路径,良好的营销渠道可以疏通生产者和终端用户之间的障碍,提高交易效率,降低交易成本,规避市场风险。中小型财险公司以外勤直接展业为主、以兼业代理为辅,没有构建多方位多渠道的复合型保险营销方式。笔者认为,中小型财险公司应充分利用互联网开展业务,互联网打破时间和空间的界限,无限增加了企业和潜在客户的接触机会,在提高交易速度的同时,简化交易环节。另一个有效的营销渠道是委托专业机构推销,如委托汽车经销商推销汽车保险、委托商业银行推销具有投资收益功能的财产保险,既可以借助推销机构的专业形象赢得客户信赖,又可以接触到大量的潜在客户,同时避免销售人员的培训成本和管理费用。

3.5 建立战略联盟,实现融合优势

财险公司的承保能力取决于实收资本金和公积金。中小型财险公司资本积累不敌垄断型财险公司,承保能力相对薄弱,在大型项目上处于劣势地位,只能接受大保险公司的分保业务,极大地制约了中小型保险公司的发展。

中小型财险公司建立行业内部的战略联盟,可以克服资本金不够雄厚的缺陷,获取大型承保项目的竞标权;参与联盟的各个企业互相监督,使得风险控制相对透明,有效地防范了企业的市场风险;战略联盟可以实现基本相同的投资收益率,从而让各中小型财险公司把更多精力放在前端的产品开发和客户服务上,避免在保单回报方面产生不利于行业发展的恶性竞争。

除与其他财险公司进行战略联盟外,中小型财险公司可以与资产管理公司形成战略联盟,利用资产管理公司的专业投资技能获得理想的投资收益,有效避免自身投资管理能力不足的问题。

3.6 加大扶持力度,出台优惠政策

中小型财险公司的健康发展直接关系到我国财险市场的可持续发展,我国政府应该加大扶持力度,为中小型财险公司营造一个良好的政策环境。第一,出台税收优惠政策。对于中小型财险企业开展的风险较大、政策性较强、承担一定社会责任的保险业务,免征营业税和所得税,或给予一定的财政补贴;第二,建立分类监管体系。政府对大型财险企业和中小型财险企业采取不同的监管政策,出台一定的保护措施和激励政策,鼓励中小型财险企业进行产品、渠道、服务的创新,同时,适当降低监(下转P38)

事件,所以并不是什么样的产品都可以搭乘事件营销这一快车的,这就要求房地产企业必须根据自身产品特点,选择是否进行事件营销。三是卖点定位。产品的卖点和事件应有机结合在一起,加之房地产产品不同于其他产品的特点,房地产企业切不可将事件与产品同时堆砌。四是推广定位。事件营销成功要点是事件与其他传播手段的协同作战,包括新闻、电视广告、售点海报等,形成围绕“事件”的一个集团军。

5.2 把握尺度,加强风险控制

媒体的不可控制性和新闻接受者对新闻的理解程度决定了事件营销的风险性。房地产企业在运作事件营销时,应避免“就事炒作”之嫌,而应坚持公益性原则,找到品牌与事件的连接点,进行社会市场营销,以提升品牌的知名度与美誉度。事件营销的利益与风险并存,对于风险项目,首先要做的是风险评估,这是进行风险控制的基础,根据风险等级建立相应的防范机制。事件营销的利益与风险并存,房地产企业在事件营销展开后还要依据实际情况,学会取其利,避其害。

5.3 实施差异化战略,提高创新能力

差异化战略是指房地产企业利用自身的特色和优势,使自己提供的产品或服务区别于竞争对手的产品或服务,使自己在房地产市场的某一个细分市场保持领先优势的战略。事件营销本身就是一种差异化营销思路,力求第一,拒绝模仿。实施差异化战略一则可以避免竞争对手的侵害,二则使企业可以集中力量致力于该领域的发展,使自身在某一领域长期处于优势地位。这就需要企业管理者对其自身能提供服务的功能进行合理评估,在衡量自身能力与市场需求的基础上,确定自己的细分目标市场,使有限的资源发挥最大效益,提升企业的市场适应力和竞争力。在战略发展战术上应采取集中优势资源、注重品牌培养和特色产品及服务,进而实施差异化战略。在充分的市场调研的基础上把握大众心理进而创意就打开了受众的第一道门,而参与度则拉近了大众与产品或服务的距离。事件营销需要其他营销模式的配合,这就是所谓的整合营销。房

(上接 P28)管费用;第三,给予项目扶持。当政府需要开展政策性保险时,可以优先考虑具有专业化优势的中小型财险公司,或促使其建立战略联盟共同提供政策性保险。

参考文献:

- [1] 马杰.对我国财产保险企业的现状分析[J].商业文化,2009(5):91-92.
- [2] 徐启元.对财产保险公司提高赢利能力的思考[J].财政

地产企业要想做好事件营销,同样离不开这一点,甚至还应该有更高的要求。

5.4 加强房地产品牌营销

人是高级动物,除物质满足外,更需要丰富多彩的精神享受,“品牌”有“精神”,而“产品”则只是“物质”。形象设计是塑造品牌的首要工作,只有鲜明的个性形象才能体现相应的身份地位,才能激起目标消费者的美好联想和购买冲动。随着市场经济发育日渐成熟,商品的品牌形象已成为消费者认知的第一要素,也许大家更熟悉的是:购买家用电器,要选品牌;购买花生油,要选品牌;购买运动服装,要选品牌。房地产作为一种特殊的商品,房地产市场作为一个特殊的市场也不例外。要在消费者中树立起自己的品牌,房地产企业只有在房地产产品的质量、服务、功能等诸多方面下工夫,对产品进行全方位的提升,才能在消费者心中树立良好的品牌形象,从而建立起消费者的品牌忠诚度,为后续产品的开发销售奠定良好的基础。这也是事件营销的精髓所在。

参考文献:

- [1] 王馨.房地产营销策划的问题及对策[J].现代商业,2008(26).
- [2] 黄锦.试论金融危机下中小房地产企业发展对策[J].中国集体经济,2009(4).
- [3] 王丽,董佳.宏观调控背景下中小房地产企业发展模式探索[J].商业时代,2007(35).
- [4] 黄瑞吉.浅析中小房地产企业发展战略[J].经济师,2008(2).
- [5] 徐璇,柳清泉.企业文化对企业长期绩效的影响[J].中外企业家,2007(2).
- [6] 刘品茹.事件营销策略探析[J].市场周刊:新物流,2007(7).
- [7] 杨琦.事件营销策略模式探析[J].辽宁经济,2007(6).

[作者简介]李红峰(1975—),女,山西襄垣人,山西财经大学公共管理学院讲师,研究方向:物业管理;畅浩(1987—),男,山西财经大学公共管理学院。

监督,2009(3):67-68.

- [3] 桑强.国内财产保险市场竞争格局分析与展望[J].石家庄经济学院学报,2006(12):785-788.
- [4] 葛良骥,张庆洪.寡头垄断市场下中小企业价格竞争策略研究——以保险企业为例[J].价格理论与实践,2007(6):75-76.

[作者简介]杨波(1976—),江西鹰潭人,经济学博士,现供职于中国大地财产保险股份有限公司电子商务部,研究方向:保险经营与管理;马骊(1986—),江苏南通人,厦门大学经济学院金融系2007级研究生,研究方向:保险理论与实践。