

中国财产保险行业的公司经营战略分析谢春晖指导教师刘玉龙副教授厦门大学

学校编码: 10384 分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

学号: X2006157025 UDC \_\_\_\_\_

硕士学位论文  
中国财产保险行业的公司经营战略分析  
**Analysis of China Property Insurance Companies'  
Operation Strategy**

谢春晖

指导教师姓名: 刘玉龙副教授

专业名称: 会计硕士(MPAcc)

论文提交日期: 2014年9月

论文答辩日期: 2014年月

学位授予日期: 2014年月

答辩委员会主席:

评阅人:

2014年9月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日



## 摘要

由于规模化发展的差异和经营环境的影响，中国财险行业的保险公司的经营战略存在差异性特征。本文利用中国财险行业的经验数据，利用 STATA12.0 软件测算发现，第一梯队财险公司经营战略的合理选择是规模化战略，而中小型财险公司的合理经营战略应该是差异化战略，但是也不能忽略抓住规模化发展的机遇，实现跳跃式发展。具体来说，经过我们的测算和模拟分析发现，中国财险行业目前处在规模经济的发展区域，第一、二梯队的财险公司通过保费规模驱动承保利润是一个非常可行的途径，一些财险公司提出的“规模、效益两手抓”的战略是准确、可行的。第一梯队的人保、太平洋、平安三大财险公司最恰当的公司战略也是规模化战略。但在第二梯队，目前中华财险只处在低规模经济区间，尚未进入“次高”规模经济区间，而国寿财险已经迈过“保费低速贡献门槛”，进入“次高”规模经济区间。而在第三梯队，浙商财险公司处在低规模发展区，亟待提升保费规模。因此，承保盈利是优秀财险公司的重要标志，适度做大保费规模是中国财险行业第二梯队获取更高承保利润的重要途径。

针对中小型财险公司层面的经营数据，文章也进行了数值模拟分析，发现中国境内中小型财险公司的保费规模和承保利润呈现一定的“U”型关系，即保费规模并不是承保利润的主要影响因素，在中国财险市场，中小型保险公司的规模化竞争战略并不一定可行。在对中小型财险公司承保规模和承保利润之间的关系进行模拟分析的基础上，本文基于杜邦财务分析视角，也研究了中国境内日韩财险公司的差异化竞争战略及其给我们带来的启示。研究发现日韩财险公司并不是过度注重承保规模，却注重通过较低的交易成本对接日韩国家在中国的业务，从而实现高承保利润。文章认为这给中国本土中小型保险公司的发展带来了很多启示，中国的中小型保险公司应该找到自己的细分市场，并通过差异化战略实现高承保利润。

**关键词：**财险公司；经营战略；承保利润；保费规模；差异化战略；规模化战略



## Abstract

In generally, Chinese insurance industry companies' operating strategy exists differently in characteristics. Through this article, we found that the first echelon of the insurance company's business strategy should be scale strategy, but China's small and medium-sized insurance companies' reasonable management strategy should be a differentiation strategy, but also cannot ignore seize scale development opportunities. Specifically, through calculation and simulation analysis, we found that China's insurance industry is currently in the development of economy of scale area, the first and second echelon's insurance company underwriting profit by the premium scale drivers is a very feasible approach, the idea that some insurance companies put forward of the principle of "scale and efficiency" strategy is accurate and feasible. The first tier, three big insurance companies' most appropriate strategy is also premium scale driver. But in the second tier, the insurer only now at low economies of scale interval, have not yet entered the "higher" economies of scale interval, and the life of general insurance has stridden "premium contribution to the low speed threshold," into the "higher" economies of scale range. Underwriting profit, therefore, is the important symbol of excellent property insurers do big premium scale moderately is the second tier Chinese insurance industry, the important ways to obtain higher underwriting profit at present some large and medium-sized company in China insurance industry should keep the scale and benefit both hands to grasp.

In small and medium-sized insurance companies, the article has also carried on the numerical simulation analysis and found that small and medium scale of insurance company accept insurance in China and the underwriting profit present certain u-shaped relationship, namely the premium scale is not the main influence factors of underwriting profit in Chinese insurance market, Small and medium-sized insurance companies scale competitive strategy is not necessarily practical. For small and medium scale of insurance company accept insurance and the relationship between the underwriting profit, on the basis of simulation analysis, this article based on DuPont financial analysis perspective, also studied the general insurance company in

China, Japan and differentiation competitive strategy and bring us enlightenment. The study found that Japan and South Korea not excessive attention to insurance company accept insurance, but pay attention to by lower transaction costs and docking industry in China, This article think it brings to the development of Chinese small and medium-sized insurance companies a lot of inspiration, China's small and medium-sized insurance companies should find their own market segments, and through the differentiation strategy to achieve high underwriting profit.

**Key words:**Property insurance company; Operation strategy; Underwriting profit; The premium scale; Differentiation strategy; Large-scale strategy

## 目录

摘要.....	5
第一章导论.....	1
第一节研究背景.....	1
第二节研究意义.....	1
第三节文章结构安排.....	2
第四节创新和不足之处.....	2
第二章战略管理文献综述和基本原理分析.....	3
第一节战略管理的基本原理.....	3
第二节保险行业的战略管理研究.....	6
第三节保险公司杜邦财务分析的相关文献回顾.....	7
第四节文献述评.....	8
第三章杜邦财务分析视角下中国大型财险公司竞争优势比较.....	10
第一节财险公司规模和效益关系的模拟分析.....	10
第二节杜邦财务分析视角下财险公司竞争优势比较.....	17
第四章中国境内中小型日韩资财险企业差异化经营战略及其启示.....	26
第一节日韩险企的经营现状.....	26
第二节日韩险企的经验.....	30
第三节日韩险企差异化经营给中国财险公司的启示.....	32
第五章浙商财险的差异化经营及其后续发展建议.....	34
第一节浙商财险发展状况简介.....	34
第二节浙商财险差异化竞争策略分析.....	35
第三节浙商财险后续开展差异化竞争的举措分析.....	38
第六章结论和建议.....	43
第一节结论.....	43
第二节对策建议.....	43
参考文献.....	45
致谢.....	48



# CATALOG

<b>CHAPTER1 INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
1、 Background of the Study .....	1
2、 Implication of the Study .....	1
3、 Content and Structure Arrangement .....	2
4、 Innovation and Shortage of the Paper .....	2
<b>CHAPTER2 REVIEWS AND BASIC THEORY OF LITERATURES</b> .....	<b>3</b>
1、 Reviews and Basic Theory of Strategic Management.....	3
2、 Research on Strategic Management of Insurance Industry.....	4
3、 Literature of Dupont Financial Analysis of Insurance Companies .....	6
4、 Literature Review.....	7
<b>CHAPTER3 COMPARATIVE ADVANTAGE OF LARGE INSURANCE COMPANY OF CHINA BASED ON DOPONT FINANCIAL ANALYSIS</b> .....	<b>8</b>
1、 Simulation Analsis of Insurance Company Scale and Benefit Relationship .....	11
2、 Comparative Advantage of Large Insurance of Large Insurance Company of China Based on Dupont Financial Analysis.....	13
<b>CHAPTER4 THE DIFFERENTIATION OF STRATEGY OF PROPERTY INSURANCE COMPANY BUSINESS OF JAPAN AND KOERA IN CHINA</b> .....	<b>15</b>
1、 Operating Status Property Insurance Company Business of Japan and Koera .....	15
2、 Experience of Property Insurance Company Business of Japan and Koera .....	16
3、 Suggestion:Based on Zhehshang Insurance.....	17
<b>CHAPTER5 THE DIFFERENTIATION OF STRATEGY OF</b>	

<b>ZHESHANG INSURANCE AND ITS FUTURE DEVELOP ADVISE</b>	<b>23</b>
1、Zheshang insured development	34
2、Zheshang insurance differentiation competitive strategy analysis	35
3、heshang insurance subsequent differentiation competition analysis of the measures	38
<b>CHAPTER6 CONCLUSION AND SUGGESTION</b>	<b>31</b>
1、Conclusion	43
2、Suggestion	45
<b>REFERENCES</b>	<b>45</b>
<b>THANKS</b>	<b>48</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要

## 第一章 导论

### 第一节 研究背景

中国的保险行业是一个垄断性比较高的行业，跟美国保险行业相比，中国保险行业的行业集中度非常高。相关研究发现，2000至2012年，我国寿险与产险公司的保费收入的CR4指数（前4位企业市场份额之和，用于分析市场集中度）分别达到了66.3%和71.8%，而同一时期美国保险行业的CR4分别仅为38.4%和25.6%。中国保险业集中度如此高的竞争格局在行业整体层面基本不利于行业的发展，不利于保险企业为国家社会经济和人民生活福利水平的提升做贡献。另外，在这种高集中度竞争格局下，除了第一梯队和第二梯队的保险公司通过规模化、低成本经营取得了成功，中国大多数中小型保险公司的承保业务是不盈利的，有的甚至亏损十分严重。我们也对行业内的保险公司进行细致研究，发现一些小型的专业化保险公司，特别是中国境内日韩的一些保险公司的承保利润却是非常高的。这在一定程度上说明，在高垄断的竞争格局下，并不一定是只有规模化战略能够取胜，专业化战略可能也是中国一些保险公司竞争成功的重要因素。因此，中国保险公司的经营战略如何制定、实施，值得我们深入研究。

利用中国保险公司的相关数据，本文实证研究了中国非寿险行业的竞争战略，发现我国保险公司的成功战略有两种，一种是规模化战略，一种是差异化战略。而且本文的研究也指出，这两种战略并行不悖，大型保险公司主要是通过规模化战略取胜，但是差异化战略也能有助于其竞争战略的提升；中小型保险公司主要通过差异化战略取胜，但是如果抓住规模化发展机遇，将使其有质的飞跃。

### 第二节 研究意义

本文的研究为保险公司的经营和发展提供了重要的理论价值和现实意义。在理论层面，本文的研究为中国保险公司经营发展战略的理论研究提供了重要的理论支撑，为保险公司的学术研究提供了有益的理论贡献；在现实实践层面，本文的研究为我国保险公司的经营战略选择和财产保险公司的健康发展提供了现实

的指导，为各类型保险公司结合自身特点制定合适的发展战略提供了现实的实践支持。

### 第三节 文章结构安排

为了有效分析各类财险公司在中国保险市场的经营战略，本文接下去拟从以下几个方面展开研究。第二章是文献综述，我们分析了国内外研究保险公司战略发展的相关文献和战略管理基本原理；第三章基于杜邦财务分析的视角，利用中国财险公司的数据，实证分析了中国大型财险公司的竞争优势和其发展战略，检验了中国大中型保险公司和小型保险公司的规模和效益之间的关系；由于中国境内日韩资财险公司在市场竞争和承保利润方面都做出了非常优异的成绩，而且这些中小财险公司的差异化竞争优势非常明显，本文第四章在杜邦财务分析视角下，进一步分析了日韩优秀财险公司的竞争优势和发展战略，重点分析了差异化战略实施非常成功的日韩资险企在中国的竞争优势以及给我们带来的启示；第五章以中国地方典型的中小型财险公司浙商财险为研究对象，研究其差异化经营战略和存在的问题，并提出了浙商财险后续的经营改进；第六章是本文的结论和启示部分。

### 第四节 创新和不足之处

本文的研究具有一定的创新之处。首先是选题视角比较新颖，以杜邦财务分析法和战略管理理论为基础，对中国财产保险行业的公司经营战略进行了深入地分析研究，这对中国财险行业的健康发展具有一定的理论指导意义；第二，结合保险公司的承保业务和投资业务，分解出新的、适用于保险公司的杜邦财务分析体系，创新了杜邦财务分析体系的应用范围；第三是不仅比较了中国的财险公司，还选择了日韩优秀的财险公司的经营案例，与中国财险公司进行了横向比较，拓展了中国财险公司的经营视野。当然，本文也有一些不足之处。本文的实证研究部分重点考察了大中型保险公司，但没有深入系统分析中小型保险公司的经营状况，这对于中国小型保险公司经营发展的借鉴意义有限。

## 第二章 战略管理文献综述和基本原理分析

本章系统地梳理了有关财产保险行业战略及其分析方面的已有研究成果，为接下来的研究奠定基础。

### 第一节 战略管理的基本原理

20 世纪 60 年代初，钱德勒的《战略与结构：工业企业史的考证》一书对环境、战略和组织之间的相互关系进行了系统分析，认为结构应该跟着战略走，企业经营战略应当适应环境，而组织结构又必须适应企业战略，即环境-战略-组织要做到一脉相承。在钱德勒的环境-战略-组织观的基础上，出现了“设计学派”和“计划学派”。设计学派认为要制定企业的战略，首先要对企业的优、劣势，和环境所带来的机会、威胁进行分析，然后在此基础上制定详细战略。而“计划学派”主张战略构造应是一个有控制、有意识的正式计划过程，必须通过目标、项目和预算的分解来实施所制订的战略计划。总体来看，这两个学派存在共性的地方，要求企业战略出发点是环境，企业战略的实施要求组织结构变化及与之相适应。

20 世纪 80 年代初，以迈克尔·波特为代表的竞争战略理论取得了战略管理理论的主流地位。该理论认为企业战略的核心是获取竞争优势，而影响竞争优势的因素有两个：一是企业所处产业的吸引力；二是企业在产业中的相对竞争地位。在这一竞争战略的指导下，管理者可以选择进驻有吸引力的而且具备高潜在利润的产业，并且在已选择的产业中确定自己的优势竞争地位。迈克尔·波特的竞争理论在过去 20 年里受到企业战略管理学界的普遍认同，并且成为进行外部环境分析和激发战略选择最为重要和广泛使用的模型。但随着近些年来信息技术的迅猛发展，竞争日趋激烈，企业开始从外部市场环境转向内部环境，注重对自身独特的资源和知识的积累，以形成企业核心竞争力。战略理论中的“核心能力学派”应运而生。该理论假设企业具有不同的知识、技术等资源，形成了独特的能力，而且企业所拥有的这些资源不能在企业间自由流动，其它企业也无法得到或复制这些资源能力，企业利用这些资源的独特方式是企业形成竞争优势的基础。该理

论强调了企业内部条件对于保持竞争优势以及获取超额利润的决定性作用。但核心能力理论在弥补了注重企业外部分析的波特结构理论的缺陷之同时，本身也存在其固有的缺陷。由于过分关注企业的内部，致使企业内外部分析失衡。为了解决这一问题，Collins 和 Motgomery 提出了企业资源观，认为价值的评估不能局限于企业内部，而且要将企业置身于其所在的产业环境，通过与其竞争对手的资源比较，从而发现企业拥有的有价值的资源。他们所提出的企业资源是公司在向社会提供产品或服务的过程中能够实现公司战略目标的各种要素组合。只有公司拥有了预期业务和战略最相匹配的资源，该资源才最具价值，公司的竞争优势也这是来源于其拥有的资源。

20 世纪 90 年代战略联盟理论出现，这一理论强调竞争和合作的共存，认为竞争优势是构建在自身优势与他人竞争优势结合的基础上的。但是，联盟本身固有的缺陷，以及基于竞争基础上的合作，使得这种理论还存在许多有待完善之处，企业还在寻求一种更能体现众多优越之处的合理安排形式。进入 90 年代中期，随着产业环境的日益动态化，技术创新的加快，竞争的全球化和顾客需求的日益多样化，企业逐渐认识到，如果想要发展，无论是增强自己的能力，还是拓展新的市场，都得与其它公司共同创造消费者感兴趣的新价值。企业必须培养以发展为导向的协作性经济群体。在此背景下，通过创新和创造来超越竞争开始成为企业战略管理研究的一个新焦点。

企业发展战略的 SWOT 分析工具是战略管理最为重要的分析工具之一。SWOT 分析法也叫态势分析法或优劣势分析法，这一分析方法的基本原理是，通过分析企业所面临的优势、劣势、机会和威胁来制定企业的发展战略。首先通过 SWOT 矩阵对公司的内部优势、劣势，外部机会及威胁进行综合判断，以确定企业的经营状况及发展态势。SWOT 的四个字母分别代表：S 代表优势（Strength），W 代表劣势（Weakness），O 代表机会（Opportunity），T 代表威胁（Threat）。进行 SWOT 分析应遵循的原则是：制定公司的发展战略时，不但要考虑公司所拥有的内部资源，还必须考虑公司发展的外部环境，在综合考虑二者的基础上，将二者进行有效整合。在此基础上，制定一系列不同层面的发展战略，并对其进行有效决策（希特，2012）。

理论上，SWOT 分析适合于所有的行业和各种类型的企业，可以对所有行业、

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

廈門大學博碩士論文摘要庫