

從實務看趨勢

中國市場如此多嬌， 引無數英雄競折腰

中國保險市場機會無限，加上兩岸語言、文化相近，的確是台灣保險業跨足發展的絕佳區域。

文◎林竹 攝影◎黃清田、陳澧湘

由政治大學風險管理與保險學系主辦，保險行銷集團協辦的「政大風管EMBA名人講座」，十月初特別邀請對中國大陸保險市場有著深度解析的保險行銷集團董事長梁天龍先生，以「中國保險市場之發展與行銷策略——中國壽險業務運作實務分析」為題，進行分享。政治大學風險管理與保險學系系主任王儷玲指出，中國保險市場機會無限，加上兩岸語言、文化相近，的確是台灣保險業跨足發展的絕佳區域，希冀藉由此次實務面的深入分析，讓台灣的保險業者，更瞭解中國保險市場，尤其是壽險市場的發展現況。

隨著金融往來機會的逐步增加、金融監理備忘錄(MOU)的可望簽定，兩岸保險業的交流發展，將會是近十年來金融保險業最大的盛事，不少保險公司或從業人員，正摩拳擦掌，打算在中國保險市場大展身手，但在踏足中國保險市場前，有些實務現況，應要提前瞭解。



政治大學風險管理與保險學系系主任王儷玲指出，中國保險市場機會無限，希冀藉由此次實務面的深入分析，讓台灣保險業者，更瞭解中國壽險市場的發展現況。

壽險業發展聲勢驚人

深諳中國大陸壽險市場發展的梁天龍在演說中談到，目前中國共有七十三家壽險公司，最新成立的是甫於二〇〇九年九月四日開業的中郵人壽；截至二〇〇九年六月底，外勤壽險從業人員為2,374,720人；從

業人員月平均產能為人民幣13,716元（含續繳）、每月平均收入為人民幣1,749元（含續佣），顯示了中國壽險業的經營現狀。

就業務面來看，二〇〇九年一到八月，中國原保險保費收入為人民幣7,594億元，其中壽險保費收入為人民幣5,085億元，雖較二〇〇八年同期僅成長3%，但在全球經濟因金融海嘯衝擊而嚴重衰退的情況下，此番成長仍屬可貴；就全年度數據來看，中國壽險業保費收入，每年均呈現驚人的成長幅度（見表一），由此可見，中國壽險市場讓人驚豔的獨特魅力。

表一：中國壽險業近四年成長幅度

單位：人民幣

時間	壽險原保險保費收入	成長幅度 (%)
2008年	6,658億元	49.1%
2007年	4,463億元	24.2%
2006年	3,592億元	10.7%
2005年	3,244億元	—

資料來源／中國保監會網站
整理／林竹

中國壽險市場十大現況

中國壽險市場近年來呈現蓬勃發展的態勢，吸引各方人馬積極投入，但實務面來看，究竟中國壽險市場的現況又為何？梁天龍針對中國壽險市場十大現況，進行分析：

現況 1 ► 合資股東異象

在中國，外資保險公司想要進入發展，必須與中國當地公司合作，在符合「532」條款（公司總資產達50億美元、成立三十年、於中國設立辦事處滿兩年）的要求下，以合資方式經營市場。

基於上述情況，外資保險公司必須以合資方式進入中國保險市場，然而雙方在習慣文化、目標理念與經營策略上均有差異，短期內或許可以妥協，但長期下來，雙方股東經營理念與期待值相異之處逐漸浮現，進而造成保險公司在政策管理的不穩定，更甚而影響公司的經營效率，此一現象仍有改善、進步的空間。



政大EMBA，打造企業未來接班人

在本次演講分享前，王儷玲與EMBA聯誼會長劉邦寧，亦針對政治大學EMBA課程及風險管理與保險學系的未來發展，進行會務報告。政大EMBA將於二〇〇九年十一月進行二〇一〇年度課程招生，著重「人文關懷、專業創新、國際視野」的政大EMBA，舉辦「全球企業家」、「文化創意與傳播管理」、「科技管理與資通運用」以及「國際金融」四大特色群組，邀請逾150位國內外名師聚集一堂，共同打造企業未來接班領導人。

現況2 ◯ 經營理念難抓

雖有不少國家與地區的保險公司，看好中國保險市場的未來發展、投入經營，但中國區域廣大、範圍遼闊，每一個區域與文化，均有不同之處，對全國性的壽險公司而言，經營時必須事先瞭解當地客群的文化背景，針對其需求加以理解，進一步擬訂經營策略。

此外，壽險公司在擬定經營策略時，必須更清楚核心理念與經營目標，因此身為壽險公司的最高領導人，必須擁有正向且堅定的經營理念，與股東、董事會進行良好的溝通與策略調整，方能提升壽險公司的經營績效，不會因地域遼闊、市場影響、缺乏在地經營經驗而造成損傷。

現況3 ◯ 專業人才不足

保險業是一個著重「專業」的領域，每一個部門均有其特殊性與重要性，梁天龍表示，中國壽險業的發展時間，相對較短，進而在經營、領導、管理方面的專業人才，較為缺乏。

再加上整體中國保險市場區域遼闊，從總公司、省公司、市公司到地方的基層經營單位，均需要專業的領導人才，壽險公司若欲取得一定的績效與成果，更需仰賴專業人才（指的是有足夠能力完成其負責工作職掌者）的協助，因此更顯得專業人員的可貴與關鍵之處。

現況4 ◯ 經營策略短視

一間公司的經營策略、目標設定，與專業經理人的心態存有極大的關連，中國的壽險公司，在設定未來的目標時，易受到主事者的合約限制及能力等其他因素的影響，以致於在考量上較急於求成。

在此現象之後，使得各家壽險公司難免存有短期的競爭心態，包括市場占有率、從業人員多寡、經營績效、成長的幅度等，這些倍受重視的關鍵指標，使得領導者在擬訂未來經營策略時，易以短期內完成的項目為主要任務，忽略長期經營的重要性，無法深入扎根，落實經營基礎。

現況5 ◯ 教育訓練脫軌

梁天龍以他在保險及相關產業三十六年的經驗分析道，壽險銷售的經營，就是教育訓練的經營，在壽險銷售的隊伍中，因組織龐大、層級分明，各個工作項目、任務層級相當明確，因此要求擔任各工作項目的人員，均需具備執行該工作的職業道德、技術能力及責任感。

因此他強調，在壽險業的人員，無論負責的工作項目為何，理應安排適當的教育時間與內容，以及實務的執行與醞釀，但中國的壽險市場，在成本投放、目標達成等壓力下，較為忽略教育訓練的執行層面，進而造成效率不彰、人才培育不力等現象。



現況6 ► 業務管理粗放

除了專業的技能，保險行銷工作亦包含諸多的業務細項，例如從業人員對保單內容的解釋、行銷業務的推動、後勤單位的支持、客戶服務的管理，種種事務細如牛毛，缺一不可。

但因受限於地區遼闊、人才不足及短視效應的情況下，目前中國壽險業的業務管理，仍呈現較為粗放的概略式管理，未來應落實業務管理的精細化、效率化，這與執行者的素質、制度的完善、機制的健全、IT系

統的建置以及教育訓練的到位等，有著密不可分的關係，而這些環節，又與壽險公司及業務單位的長治久安息息相關，要如何在制度管理上精準、有效率，將是未來中國壽險業發展的關鍵。

現況7 ► 機會多心浮燥

自一九九二年，中國開始發展個人壽險行銷以來，至今近十七年的時間，中國保險公司已如雨後春筍般，成立七十三家壽險公司，換句話說，平均一年成立四家壽險公司，因此也創造諸多的管理職缺與機會。

因為此一情況的發展，使得業務人員雖只有三、五年的管理經驗，仍易獲得新成立公司的青睞，得以獲得更高的待遇、職務與頭銜，因此許多管理層，擁有更多的選擇，過多的機會，進而讓許多人群起效尤，心浮氣燥，對壽險公司及自身的發展規劃較不完善。

現況8 ► 境外經驗已非優勢

自一九八〇年開始，外國保險公司開始到中國成立代表處；一九九二年，中國同意於上海進行保險業對外開放試點；同年，美國友邦保險公司獲批准於上海成立分公司，自此之後，許多外商公司紛紛進駐中國保險市場，努力開創佳績。

這些外資的進入，對當時的中國壽險業帶來一股學習的機會，但隨著時代演變，外

資所帶來的各種制度與作法，已為中國壽險市場所熟悉、轉化，使得外資壽險公司在軟、硬體方面的既有優勢，逐漸褪色，已非其於中國經營保險市場的相對優勢。

現況 9 中外融合面臨挑戰

外資公司意欲進入中國保險市場，必須與中國當地公司合作，以「合資」方式，成立新保險公司，換個角度來說，這亦是所謂「強強聯手」，藉彼此之優勢，搶占市場機會，理論上容易，實務上則頗有難度。

主要的難度，在於彼此必須先進行深度理解，且擁有良好的績效，才能在理論之下，展現出實際的成果，逐步加以融合。但過去幾年中，合資後的實際成效不如人意，進而產生雙方認同上的距離、信任上的降低，但中外合資仍是市場規範，未來必須以更大的智慧、包容，才能加以解決。

現況 10 市場太深風險四伏

中國大陸地大物博，保險市場亦如是，就橫、縱切面觀之，都缺乏可以借鏡探索的經驗值，在市場尚未成熟、保險監理制度仍在修正的情況下，龐大的保險業務隊伍要如何貫徹、規範經營管理的模式，較為困難。

舉例來說，身在北京的壽險總公司，要如何將產品、管理等策略，在第一時間、有效率地執行於基層的城鄉單位，即是壽險公司極大的一項挑戰，再者中國各地風土人情、文化皆有不同，要如何在管理上讓人人都接受，更是壽險公司的經營挑戰與責任。

「江山如此多嬌，引無數英雄競折腰」，可說是中國壽險市場最佳的寫照，雖然中國壽險市場仍有調整與改善的空間，但亦不能損滅它已成為全球金融保險大國之一的事實，根據台灣財團法人保險事業發展中心統計，二〇〇八年中國已位居世界各國總保費收入第六名（見表二），在亞洲僅居日本之後，更是新興國家保險市場第一名；截至二〇〇九年九月二十二日，中國人壽市值達到1,203億美元（8,220億元人民幣），居英國《金融時報》全球市值500強企業第31位，為全球壽險公司之首。由此可知，中國保險市場無論在整體或單一公司發展均後勢可期，未來終將成為世界第一，絕不可輕忽。

表二：世界各國總保費收入排行表

單位：百萬美元

洲別	國家	總計 Total		
		排名	保費收入	占有率 (%)
北美洲	美國	1	1,240,643	29.06
亞洲	日本	2	473,197	11.08
歐洲	英國	3	450,152	10.54
歐洲	法國	4	273,007	6.39
歐洲	德國	5	243,085	5.69
亞洲	中國大陸	6	140,818	3.30

資料來源／財團法人保險事業發展中心
整理／林竹

