



# 攀登实力曲线，成为保险业赢家



每年，世界各地的保险公司均会进行战略规划。他们都想大胆地设定新的方向，但往往会陷入到渐进主义和战略惰性中——不仅在保险行业，几乎所有其他行业都是如此。事实上，我们同仁的研究表明，从整个经济来看，在多部门公司中，从一年到下一年分配给每个业务单位的预算几乎是相同的，平均相关系数为.92。

造成这种情况的原因有很多，从风险厌恶情绪到公司政治，再到不切实际地追求根本不存在的完美战略。此外，经验表明：战略就是碰运气。并不是每个决定都能带来胜利，但是勇于出击的公司更有可能取得成功。战略是概率性的，而不是决定性的。我们的同仁们对此进行了多年研究，最终于 2018 年出版了《突破现实的困境：趋势、禀赋与企业家的战略》(Strategy Beyond the Hockey Stick)，指出每个行业的情况都是如此。

最近，我们通过深入探讨保险业，扩展并深化了这方面的研究[1]。我们的研究结果证实，保险公司可以采取具体、有证据支持的行动，将自己推向正确的方向，并逐步提高获得长期成功的概率。一些目标明确且重大的举措，可以显著提高保险公司在 10 年内成为经济利润最高的前 20% 企业的概率，这些举措包括资源重新配置、提高承保利润率及生产率、达成一系列按计划进行的并购交易[2]。尽管采取这些举措看上去自然而然，但许多公司未能严格执行。事实上，如果将这些举措进行整合（达到或超过本文所述的重要性阈值），并辅以亚洲、欧洲和北美领先保险公司的实例，那么这些举措最终会见到成效。关键不在于是否有实现战略差异化的神奇

公式，而在于通过仔细研究主要举措在这些领域取得显著成效的可能性，可以切实地预测到将战略转化为业绩的概率。

### 何为实力曲线，如何应用

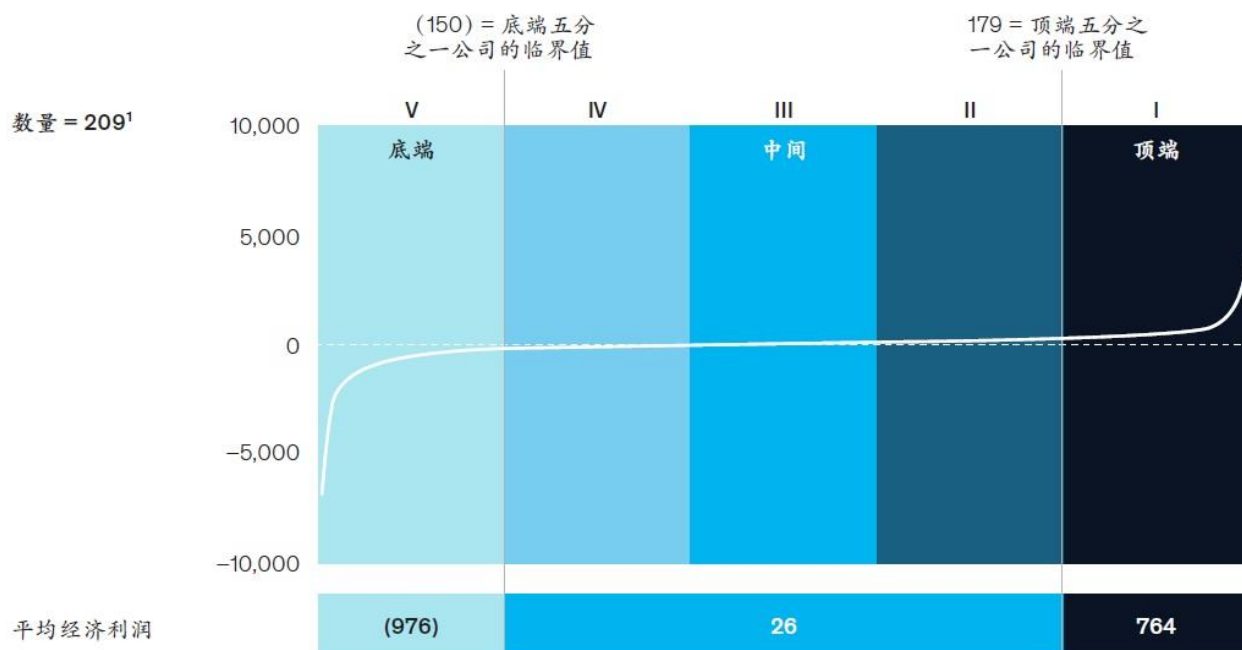
通过分析全球 209 家保险公司 2013 年至 2017 年的经济利润，我们发现了一条实力曲线 (Power Curve)，这条曲线证明经济利润在保险公司中的分布并不均匀 (见图)。在此期间，前 20% 的保险公司平均每年创造 7.64 亿美元的经济利润；中间 60% 的保险公司平均仅创造 2600 万美元的经济利润。这些处于行业中间部分的保险公司并没有创造或损失多少价值，但垫底的 20% 的保险公司损失惊人，平均每家每年亏损 9.76 亿美元。这与我们同仁所研究的所有公司的整体情况类似[3]。

以上调查结果可能会给那些不在经济利润前 20% 保险公司之列但发现想要沿着实力曲线往上攀登相当艰难的保险公司敲响警钟。2003 年至 2007 年垫底的 20% 的公司，在 10 年内跻身前 20% 之列的概率为 17%，而排在中间的公司跻身于前 20% 之列的概率接近 10%。然而，保险公司仍有可能沿着曲线向上攀登，从而大幅增加所创造的价值。

图

实力曲线显示，保险行业的经济利润分布不均匀

2013年至2017年平均经济利润，百万美元



<sup>1</sup> 样本包括2017年保险收入超过10亿美元的所有保险公司  
资料来源：麦肯锡企业绩效分析

## 如何沿着实力曲线向上攀登

我们的研究表明，要想沿着实力曲线向上攀爬，就必须高度关注能带来巨大经济效益的成功因素。这些因素可分为两类：基础因素和重大举措。

### 基础因素

这些因素为保险公司及与之相互作用的外部环境设定了起点，但短期内并不是完全受保险公司把控（欲知更多信息，请参见下栏“禀赋与趋势”）：

## 禀赋与趋势

通过与表现最为优异的业内公司进行对标，可以了解到本公司在行业内的地位，从而获得如何取得进步的有价值的观点。虽然这些因素短期内往往不在保险公司的直接控制范围内，但学会如何应对还是很重要的。

### 禀赋

规模。保险公司要想成为价值创造领域的领先者，就必须具备足够的规模。从绝对值上看，规模放大了绩效改进的影响，使企业更有可能沿着实力曲线向上攀登。例如，2013年至2017年，排名前20%的保险公司平均持有170亿美元的普通股。

财务灵活性。那些愿意投入更多资源以获取增长机会的保险公司，更有可能沿着曲线向上攀登。就保险公司而言，这种灵活性可以通过债务资本比和监管资本水平（比如基于风险和偿付能力指令 II (Solvency II) 的资本比率）来评估。我们发现，债务股本比和偿付资本监管比率排名前40%的保险公司更有可能提高经济利润。

产品开发投资。虽然保险公司很少像其他行业的公司那样，为系统性研发制定预算，但成功的保险公司都有创新的企业文化，且不断提高产品研发能力。这方面的创新包括垂直整合和水平扩展——例如，将保险业务与医疗保健和退休社区等邻近行业进行整合。

### 趋势

行业趋势。保险公司所处的经济和竞争环境会影响其发展前景和盈利能力。行业趋势包括逆风（如对寿险而言，利率长期低迷或生育率不断下降）和顺风（如产险公司对网络安全保护的需求不断增加）。此外，一些行业趋势产生的影响并不明确——例如，在路上驾驶更安全的汽车和在家里、办公室及工厂更多地使用技术来防范风险，虽然可能会导致汽车和家庭保险业务放缓，但同时有望提高保险公司的盈利能力。对保险公司来说，了解顺风和逆风，是最重要的事情之一。随着时间的推移，在战略组合中乘风破浪而上、遇逆风避险，是良好战略的关键。

地域趋势。除了行业趋势之外，保险公司所在国家的不同经济环境，也会影响其沿着实力曲线向上攀爬的难易程度。成熟的市场，保险业竞争激烈，增长缓慢。不过平均水平掩盖了这些成熟市场的特点。例如，在美国，整个年金市场在过去 5 年中一直停滞不前。然而，这一时期，固定指数年金销售额增长 14%，可变年金销售额则减少 5%。在区域层面上，亚洲和拉丁美洲新兴市场领跑产险、寿险和健康保险业务增长。5 年间，亚洲新兴市场的产险增长率为 13%，寿险增长率为 14%，健康保险业务增长率为 33%；同期拉丁美洲这些业务领域的增长率分别为 21%、15%和 23%。

在某些情况下，公司可以预测行业趋势并加以利用，同时采取一系列有目的性的举措，以重新进行业务定位，引领潮流。

### 重大举措

在审视了 40 多种潜在驱动力量之后，我们研究发现有 5 种重大举措

最能推动公司的积极发展轨迹（欲知更多信息，请参见边栏“原实力曲线研究的背景”）：

这些举措以禀赋和趋势为支撑，是提高保险公司成功攀登实力曲线概率的可控要素。能够影响保险公司在曲线上位置的举措看上去非常大胆，但并不鲁莽。相反，这些举措必须是战略性且有说服力的。

### 保险公司如何实施五大举措

虽然这 5 种举措看起来很直观，而且许多公司已经在以某种形式加以实施了，但有两个因素起决定性作用。首先，大小和强度很重要，这些举措迫使保险公司摆脱其标准投资流程和计划优先级。即使一家公司在这些方面都有所作为，但做多做少结果往往有所不同。换言之，战略不仅关乎行动的方向性，也关乎行动的重要性。例如，数据显示，一家公司必须在利润率提高或成本降低方面处于行业前 30% 的位置，才能最大限度地提高其在实力曲线向上移动的概率。

其次，这些举措的影响是累积的。同时采取上述三种或三种以上举措的公司，其在曲线上的位置很可能会被推高。我们的研究表明，专注于多种举措的公司可以随着时间推移，从中学习并适应，从而获得更大收益。

### 原实力曲线研究的背景

在《突破现实的困境：趋势、禀赋与企业家的战略》一书中，麦肯

锡研究团队使用经济利润作为衡量成功的“晴雨表”，分析了各行各业 2300 多家公司的绩效数据。<sup>1</sup> 这些发现帮助定义了实力曲线——反映公司间经济利润分配不均的一种形式。

此外，研究团队还发现，对不同行业及其所采用的战略有一个广泛了解，有助于确定哪些举措会随着时间的推移对公司的经济利润及其在曲线上的位置产生最大影响。事实上，一个公司的趋势和禀赋（公司的初始条件，如规模和财务灵活性）对其成功概率有很大影响。然而，研究团队也发现，5 种重大举措，尤其是结合起来实施，会最大限度地提高一家公司沿着实力曲线向上攀登的概率。禀赋和趋势可能会给企业带来优势，但重大举措可以帮助他们战胜困难。

### 重大举措 1：在不同业务间动态配置资源

一些保险公司向客户提供了太多不能产生实际利润的传统产品。这些传统产品分散了公司在分销、产品研发和战略管理上的注意力。相反，公司应将资本重新配置到净资产收益率（ROE）更高的活动中，并从 ROE 较低的业务条线撤离。鉴于该行业的定价环境竞争激烈，积极主动地采取措

**预览已结束，完整报告链接和二维码如下：**

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_33723](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33723)

