

狮城脉搏 陈庆文

英康企业化 应不忘社会使命

我的第一份保单是父母于1974年向职总英康（NTUC Income）买的。它提供了5000元的适度保障，每月的保费不到10元，我开始工作后就负责支付。当保单在35年后的2009年到期时，赔付额是所付保费的两倍多。

英康在本月第一周通知保户时，将其拟议的企业化计划，形容为“一个重要的里程碑”。它解释说，企业化可以“进一步增强（英康）长期增长的竞争力”，使其能够更好地为保户服务。

最重要的是，它立志让所有新加坡人能改善财务状况的宗旨不会改变，这包括得不到充分保险服务的国人。

企业化的理由不足为奇，主要是为了在竞争日益激烈的环境中，拥有更大的业务灵活性。英康认为，就像其他商业保险公司一样，企业化将增强其对不断变化的需求、监管要求和竞争的反应能力。客户越来越希望获得更方便、更全面的解决方案，包括数码创新。

英康还指出，预计将于今年下半年完成的企业化计划，不会影响现有的保单条款和福利。现有英康保单的覆盖范围、福利和条款，包括其管理方式，将保持不变。

在英康宣布企业化计划后，人们的一个主要关切是，新保单的保费是否会增加、条款和福利是否会变得不那么慷慨，以及是否更难索赔。人们也有理由担心，英康是否不再以为工人和中下阶层国人服务为重。

平心而论，保险公司收取的保费，受到保户的索赔情况、医疗成本通胀、经营成本和监管要求等多种因素的影响。这些因素，与承保方是合作社还是公司实体无关。

作为会员制企业，合作社按照自助和互助的原则运作，而且往往肩负着造福社会的使命。但是，作为一门生意，它必须能够获利。

不可或缺的利润能使它更好地为会员服务，保持竞争力，具财务可持续性，并在产品和服务上进行创新。合作社的社会使命规定了它如何赚取和使用利润。

持有英康股权的机构（其他合作社和工会）和普通成员约1万6000个。根据法律，只有其他合作社和工会可以成为合作社的机构投资者。

因此，这不利于合作社筹集资金。在筹集资金方面缺乏灵活性，会限制合作社的创新规模、业务拓展和海外投资。

作为合作社，英康受到诸多限制，例如股价上限为每股10元面值。股息也不得超过股本的10%。这些限制都不适用于公司实体。

然而，这是否意味着英康在企业化后，股东可能会为了获利而牺牲保户的利益呢？情况未必如此。

保户的所得利益，是保险公司按照分红人寿保单派发的红利。这是保险公司受托责任的一部分，红利分配也受到法规的约束。

股东的所得利益主要是股息，它是保险公司财务表现的目的。

新加坡的保险公司，包括英康，必须遵守新加坡金融管理局的法规和偿付能力要求，包括那些与向保户派发红利有关的要求。它们确保保险公司能够履行对保户的义务。

由于新加坡的人寿保险和普通保险市场既小又饱和，英康的经营环境发生了包括市场整合在内的重大变化。Singapore Life于2020年9月宣布，与英杰华新加坡（Aviva Singapore）合并，汇丰控股（HSBC Holdings）于2021年8月收购了新加坡安盛保险公司（AXA Insurance Pte Limited）。此外，寻找海外新市场也变得越来越迫切。

对于保险公司来说，广泛的分销规模和进入本地和区域的增长渠道和市场至关重要。缺乏进入增长渠道和市场的机会，将阻碍英康的业务发展。银

行保险，即保险公司利用银行的分销渠道销售产品，是保险公司和银行设法满足客户需求的一个例子。

然而，与财力雄厚的竞争对手相比，合作社处于不利位置。保险公司的财务韧性和资本充足率，是银行在选择银行保险合作伙伴时的关键考虑因素，尤其是在跨境合作方面。

对企业化的担忧

即使对一个富裕社会来说，生命、健康和一般保障的重要性也不能被低估。新加坡人对合作社这个在我国日益罕见的商业模式情有独钟，或许是可以理解的。

英康是新加坡唯一的保险合作社。2020年，英康拥有200多万名客户，总资产基础价值达458亿元，总保费为43亿元。如果新加坡人在不同程度上想“保住”英康的合作社地位，我们也不应该感到惊讶。这反映了英康的重要性及其作为本土品牌的成功。

英康成立于1970年，旨在为新加坡工人提供负担得起的基本保险。英康多年来提供的小众保险产品，兑现了它对社会使命的承诺，即为未满足或未得到充分服务的保险需求提供服务。我父母买的保单就是这样一个例子。

英康率先推出了订阅制的保险，根据保户的生活方式，以及他们愿付的价格提供保障，而且没有锁定期。例如，英康的SNACK保险产品，可以让客户在每次进行日常活动（如购买零食和乘坐公共交通工具）时，以小额保费（低至3角）提高保单的受保额。这些累积的付款可用来购买人寿保险、重病保险以及个人意外保险，而客户可随时停止付款。

英康在服务客户方面，也有其他保险公司所没有的优良记录。例如，加强年长者参保，为有特殊需要的儿童和青少年、自雇人士提供保险保障，并为外籍劳工提供与工作无关的死亡、终身全面残障，以及重病的保险计划。

英康企业化后，必须继续通过保险创新的持续推动中汲取灵感和经验，特别是那些从未想过自己能买得起保险的群体的市场。即使在企业化后，这种专注于提供负担得起的保险的做法，也必须持续下去。

企业化后的英康，可以在创始公司文件中，加入与前身相同的社会使命。这一“为了造福”的使命要求平衡利润与目的，以使所有利益相关者受益。这是英康所熟悉不过的。

英康的年度报告显示，除了作出其他企业捐赠外，它也将营业利润的1%用于社会公益事业。英康也将对社会的影响作为整体企业业绩的一部分来衡量。

企业化之后，职总创优企业合作社（NTUC Enterprise）仍是英康的最大股东。通过留在职总创优企业合作社的组织网络中，社会使命可以成为企业化英康的决定性特征。

在展示利润和目的是如何相互依存，以及生意可以成为一股向善的力量方面，企业化的英康应立志成为保险业的表率。首先，英康已承诺，在未来10年投入1亿元，支持社会和可持续发展事业，以产生积极的社会影响。

英康必须清楚证明，它所拟议的企业化计划，从根本上是为了更好地服务利益相关者，特别是投保人。这就要求英康在企业化后，确保企业价值观和宗旨与前身保持一致，使其能够继续创新，通过提供负担得起的保险，来满足广大客户在不同人生阶段的需求。如果它能做到这一点，企业化将是成功的——它将坚定地走上可持续发展的轨道，成为受人尊敬的企业公民。

作者是新加坡管理大学法律系副教授
黄金顺译