

泰康

战略思维

(第二版)

陈东升
著



“92派”领军人物。跨界创办三家企业，被称赚了古人、今人、未来人的钱；董辅初亲传弟子，多家活跃民间智库的发起和赞助人，自谦“经济学票友”。

全面呈现陈东升宏观思维和泰康战略演进脉络



中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社

战略思维

(第二版)

陈东升 著



中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社

· 图书在版编目 (CIP) 数据

战略思维 / 陈东升著. —2 版. —北京: 中国财政经济出版社, 2016. 8
ISBN 978 - 7 - 5095 - 6922 - 1

I. ①战… II. ①陈… III. ①人寿保险 - 保险公司 - 企业管理 - 经验 - 中国
IV. ①F842. 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 192325 号

责任编辑: 蔡丽兰 孙 腾
装帧设计: 攀通号艺术设计

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 88190406 北京财经书店电话: 64033436 84041336

北京联兴盛业印刷股份有限公司印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 25.5 印张 330 000 字

2016 年 8 月第 2 版 2016 年 8 月北京第 2 次印刷

定价: 66.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 6922 - 1/F · 5557

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

打击盗版举报热线: 010 - 88190492、QQ: 634579818

序

在市场中学习 在市场中成长

厉以宁

董辅初同志是我的好友。改革开放之初，我们就经常聚在一起，共同探讨如何推进中国的市场化进程，如何实现国有企业的股份制改革。在七届、八届（1988-1997年）全国人大期间，作为全国人大常委，一同参与了经济转型中的立法工作。不幸，从2003年起董辅初同志患上重病，2004年逝世。在病床上，他的遗言之一是：“我在武汉大学还有几位博士研究生没有开题，请转给厉以宁教授继续指导，让他们完成学业。”又说：“我的学生都是厉以宁的学生，即使他们已经毕业了，仍是厉以宁的学生。”我牢记着董辅初同志的嘱咐，指导他们一一完成了博士学位的开题、写作指导、答辩，并先后通过，取得了经济学博士学位。

2005年，董辅初同志逝世一周年之际，我写了一首诗，纪念这位挚友：

七绝

少年空负神来笔，临老愧书归去辞，

谁解冯唐心内苦，黯然又是雪飘时。

本书作者陈东升是董辅初同志的弟子，因为董辅初同志与我多年相知相交的关系，他对我一直执弟子礼。1992年他辞职从商之后，相继创建了嘉德拍卖、宅急送、泰康人寿这三家企业，这么多年，这三家企业在不同的行业和领域都成了佼佼者。作为师长，我感到很欣慰。

我一直推崇市场化改革，而现代企业和企业家正是市场化的主力。1980年我在一次劳动就业座谈会上提出企业股份制改革思路，但因为当时刚刚改革开放，并没有引起多少回应。直到1992年邓小平南巡后，中国才正式确立了社会主义市场经济体制的改革目标，明确“公司制股份制是建立现代企业制度的有益探索”，这为一大批企业家登上历史舞台创造了思想和体制条件，从此浩浩荡荡的创业大潮涌现。“92派”就是其中最具代表性的企业家群体。

坚定的市场化取向和专业化追求，是以陈东升为代表者之一的“92派”企业家最大的特点。他们主动从计划体制内向体制外转型，成为最早也是最大范围脱离原有体制寻找独立舞台的一群人，他们是中国现代企业制度的试水者、实践者和受益者。

关于“体制内”和“体制外”可能有两种解释。一是“体制内”和“体制外”指人员是不是纳入政府或国有企事业单位正式编制之内。纳入正式编制的，是“体制内人员”，未纳入正式编制的就是“体制外人员”。用这一含义来解释“92派”，说得过去。另一种解释是：“体制”一词就是指经济体制，而且专门指原有的计划经济体制，凡是属于计划经济体制

的，就是“体制内”，否则就是“体制外”。所以“92派”就是从“已经有所松动的计划经济体制”转到“正在形成的社会主义市场经济体制”。换句话说，所谓“体制内”和“体制外”正是从这个角度来观察的。实际上，人作为社会的人，是不可能脱离了任何一种“体制”的，除非他是鲁滨逊。这批“92派”企业家，既然率先离开计划经济体制，必须善于寻找市场，适应市场，发现市场的空白点，引领一个企业、一个行业，开拓一方市场。董辅初同志的弟子中除了陈东升以外，田源、毛振华等人也都是如此。在市场中学习，在市场中成长，“做市场的好学生”，陈东升一直以此自勉。我衷心希望他带领泰康人寿循着市场化道路，不断开拓，不断创新，赢得并且巩固自己的竞争优势。

从经济史上看，保险业起源于西方，它和银行、证券以及股份制等都是历史非常悠久的一种商业设计和商业组织、一种制度安排，通过集中管理风险，实现风险的规避和转移，促进社会可持续发展。我认为在建设高水平的小康社会进程中，保险业大有可为。泰康专注于人寿保险，充当人们改善“生活方式”的参谋、顾问，提出“买车、买房、买保险”新三大件。针对中产人群的家庭需求推出“一张保单保全家”。这些适合于现阶段中国国情的设计，使广大客户感到满意。在我看来，特别是为了应对老龄化社会的日益临近，泰康人寿率先探索养老服务的新模式，是很有远见的。

近几年，陈东升的事业平台更大了，他的主要精力除了放在企业的具体管理实务上，也把一部分精力放在了关注公益事业上，放在经济和社会发展的的大问题上，以体现企业的社会责任。他把董辅初基金会、亚布力论坛，作为表达对历史、现实和未来的关切及思考的平台，这也是我欣赏和钦佩的。一名优秀的企业家一定是有理想，有抱负，

具有“家国情怀”的负责任的企业家。

陈东升这次出版的《战略思维》一书，体现了他十七年来创办、管理泰康人寿的诸多思考。这些思考，呈现出了一家企业从无到有，由小长大，由弱变强的发展轨迹，以及陈东升本人从一个创业者、企业家，再到商业领袖的历程。这些思考，尊重时间和历史，不矫饰，不夸张，不溢美成绩，不避讳问题，原原本本、实事求是地呈现在读者面前。他考虑得很细致，比如说如何建立品牌精神，如何应对高速增长的压力，如何平衡企业规模、效益、风险，如何建立持续不断的利润池等等，都是他所思考的，愿意同读者分享。从某种意义上说，《战略思维》一书可以成为研究中国转型期间企业发展史的宝贵素材和案例。

为此，我欣然作序，并祝愿陈东升创办的泰康人寿能够基业长青，实现“成为中国人生活的一部分”的梦想。

二〇一三年一月

目 录

写在前面：买保险就是尊重生命 陈东升

战略

1996 - 2001 没有理想就没有泰康人寿

公司的发展方向就在九个字中：专业化、规范化、国际化。

我们首先要找世界上最好的葫芦画瓢，再根据实际情况进行修改，就叫中国化的过程，或叫现实化的过程，就是创新的过程。

寿险事业是百年大计，是马拉松长跑，谁的基础打得好，谁就能跑得更远。

一个伟大的理想

诞生于改革开放大背景下 // 20

泰康的理念与文化 // 22

专业化、规范化、国际化的发展战略 // 24

我们拥有一个伟大的理想 // 26

学会如何做老板

泰康的事业是我们大家的 // 29

进人、用人、培养人、留住人 // 35

五大工程就是“打地基” // 36

三级管理 两极强大 // 40

学会做老板 // 42

2001 – 2006 按自己的牌理出牌

在加入 WTO 谈判中，受到挑战最大的是保险行业。但是加入 WTO，却成为我们快速发展的一大机遇，沿海战略启动，机构快速铺开；并在与狼共舞中，从模仿走向了创新，按自己的牌理出牌了。

由小变大 由弱变强

应对 WTO 已不是想象中的理论探讨 // 51

专业化快速发展是当务之急 // 54

构建公司发展战略框架 // 57

历史性的飞跃：沿海发展战略 // 60

一线巩固 二线崛起 三线决胜 // 63

执行是成败的关键 // 67

把决策中心建立在董事会 // 70

由小变大 由弱变强 // 73

从率先模仿到自主创新

走进新生活，迈向新未来 // 75

一张保单保全家和新生活广场 // 78

培养公司的品牌精神 // 80

我们对品牌建设的理解 // 93

建立资本节约型公司

我们面临高速成长的压力 // 97

华尔街的启示：建立资本节约型公司 // 99

增长与效率 // 101

建设五大文化和五大利润中心 // 105

零点精神 // 107

2006 - 2009 再造一个泰康

抢抓历史机遇是泰康成绩取得的前提。战略、团队、文化三大工程建设是泰康制胜的法宝和经营的核心。

泰康形成了“快速发展不失稳健，稳健经营不乏创新”的经营理念，也总结了“实事求是，与时俱进，抓住历史机遇，超常规跨越式发展”的发展理论。

把握时代机遇 分享中国经济高速发展成果

迈向未来新的十年 // 114

组织发展就是扩大生产力 // 122

县域保险是巨大的颠覆力量 // 127

银行保险：21 世纪一道亮丽的风景线 // 134

走创新发展之路 铸保险特色品牌 // 138

寿险经营就像百科全书

创建一流的资产管理品牌 // 144

养老金管理就是代客理财 // 149

让防范风险成为公司的行为准则 // 152

2009 – 2014

打造泰康的“苹果”

过去一年想做三件事，后来说三年只做一件事，现在说一辈子只做一件事，泰康就是要打造“活力养老、高端医疗、卓越理财、终极关怀”四位一体新商业模式，即把“从摇篮到天堂”这个理念变成活生生的现实。

泰康的“苹果”：养老商业新模式

做中国养老社区产业的领跑者 // 160

养老社区：实现寿险产业链的延伸 // 164

凝聚共识 坚定转型

我们关注五个核心指标 // 170

共识就是力量 坚持就是胜利 // 176

处理好规模、结构、品质、效益的关系 // 182

建设五支伟大的销售队伍 // 187

以变革积蓄发展正能量 // 190

F1 俱乐部成立了 // 198

因时而生 因市而兴 因势而变

成就伟大梦想 建设美好家园 // 203

对寿险市场的学习和再认识 // 213

2014 -

迈向终极商业模式：长坡宽道厚雪

一个企业的成长，三年决定生死，五年打下基础，八年站稳脚跟，十年小有品牌，二十年才能成长为参天大树。

泰康战略的结果是迈向终极商业模式，实现长坡理论：长长的坡、宽宽的道、厚厚的雪，滚世界上最大的雪球。

聚焦价值 量质并举

销售体系是万丈高楼的基石 // 226

三大坚持就是康庄大道 // 232

要把客户体验植入基本法 // 235

创新、效率、风控成就一家好企业 // 238

“从摇篮到天堂” 滚世界上最大的雪球

终极商业模式：长坡宽道厚雪 // 240

打造创新型保险金融服务集团 // 246

抓住时代风口 实践公司战略 // 251

全面触网，构建 O2O 大健康平台 // 257

泰康的故事和未来 // 259

思维

创新就是率先模仿

是对后发优势的另一种诠释，找最好的葫芦画最好的瓢。一要视觉敏锐、善于发现，美国今天火的，明天中国一定火；二要把握时机，率先模仿；三要寻找标杆，找最好的模仿；四要超越模仿，实现创新。

创新的过程就是中国化的过程 // 268

从后发优势谈创新与率先模仿 // 275

现代三大件——买车买房买保险

改革开放前有老三大件：手表、自行车、缝纫机。上世纪 80 年代有新三大件：洗衣机、电视和冰箱。21 世纪中产人群的崛起，带来一种新的生活方式——买车买房买保险，这称为现代三大件。

新新三大件是什么 // 282

“三大件”的演进与消费结构升级 // 284

保险是一种制度安排

社会需要建立一种制度，使社会有足够的力量抗拒、化解风险，保障人民安定、健康的生活。保险通过社会管理功能分散了风险，为增进社会福利做出贡献。

普惠金融无论是作为一种金融资源配置的安排，抑或是某种新兴的金融理念，其本质是平等、实惠和便利。互联网信息时代，互联网金融成为普惠金融最好的展现方式和助力工具。

互联网金融由于其公开、透明、便捷的特征，降低了源于信息不对称所带来的交易成本，弱化了中介职能，使得金融更实惠和便捷。

寿险公司与中国养老保险体制改革 // 296

保险的社会管理功能 // 301

拥抱互联网：人寿保险进入普惠时代 // 307

从摇篮到天堂 保险呵护一生

在中国，养老社区由寿险公司来做最合适，这是养老商业模式的重要创新，可以实现投资、产品、服务三个延伸。

人寿保险嫁接养老社区，满足人们的终极保障需求，体现保险的终极人文关怀。

未来中国经济增长的动力在于城镇化、服务业和走出去，促进服务业崛起就四个字：娱、教、医、养。

改革开放后近 30 年里，我国的保险公司发展有两种模式，一种是走金融“宽带”，另一种就是泰康引领的深耕寿险产业链，从摇篮到天堂的模式。

保险投资养老社区：尊重生命的商业模式创新 // 314

构建“四位一体”的商业生态 // 319

最大的“风口”就是伴随中产人群成长 // 323

“92 派”：开启现代企业制度元年

“92 派”就是离开体制，寻找自己独立的舞台进行创业的一群人。丢掉、打破、放弃金饭碗、银饭碗、铁饭碗，在市场上创立自己的地位是其主要特点。浓厚的家国情怀，是“92 派”企业家最独特的标志。

时代造就了“92 派” // 330

“92 派”企业家的价值观 // 336

做市场的好学生 // 343

中国梦

鸦片战争是中国落后的结果，也是中国觉醒的开始，所以中国的现代化之路是从鸦片战争开始的。

从 1840 年到今天，一直有两条主线贯穿中国社会，一条主线是社会转型，一条主线是东西方文化的碰撞。

新中国的发展历史证明中国正在创造和平崛起的典范，中国崛起之路与世界其他强国都不尽相同，大大丰富了大国崛起的模式。改革开放唤醒了中国人民的小康梦想，建设小康社会成为中国人梦寐以求的“中国梦”。

中国全面和平崛起之路 // 348

改革开放唤醒“中国梦” // 361

关于中国现代化发展的思考 // 368

在亚布力谈企业家精神和供给侧改革 // 383

附录

我的青少年时代 // 392

珞珈之始 万木成林 // 397

目 录

写在前面：买保险就是尊重生命 陈东升

战略

1996 - 2001 没有理想就没有泰康人寿

公司的发展方向就在九个字中：专业化、规范化、国际化。

我们首先要找世界上最好的葫芦画瓢，再根据实际情况进行修改，就叫中国化的过程，或叫现实化的过程，就是创新的过程。

寿险事业是百年大计，是马拉松长跑，谁的基础打得好，谁就能跑得更远。

一个伟大的理想

诞生于改革开放大背景下 // 20

泰康的理念与文化 // 22

专业化、规范化、国际化的发展战略 // 24

我们拥有一个伟大的理想 // 26

学会如何做老板

泰康的事业是我们大家的 // 29

进人、用人、培养人、留住人 // 35

五大工程就是“打地基” // 36

三级管理 两极强大 // 40

学会做老板 // 42