

泰康

战略 思维

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

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。《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。

—— 厉以宁

东升所代表的“92派”企业家，和我这批84年前后创业的企业家相比，少了些草莽气息，更有投笔从商的气质，学术训练比较扎实，长于思考和反思。泰康在保险行业能异军突起，是企业战略的很好案例。东升在书中提及的很多朴素观点，我都很认同。

—— 王石

中国企业的数量很多，但真正高素质的企业并不多。在我的观察中，陈东升先生领导的泰康人寿应该可以排在为数不多的高素质企业之列。

—— 张维迎

上架建议：经济管理

ISBN 978-7-5095-4693-2



定价：66.00 元

战略思维

陈东升 著



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. —北京: 中国财政经济出版社, 2013. 8

ISBN 978 - 7 - 5095 - 4693 - 2

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 (2013) 第 175429 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 23 印张 300 000 字

2013 年 8 月第 1 版 2013 年 8 月北京第 1 次印刷

定价: 66.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 4693 - 2/F · 3800

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 99100744

反盗版举报热线: 88190492 88190446

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。董辅弼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大问题上，以体现企业的社会责任。他把董辅弼基金会、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

序：在市场中学习 在市场中成长 厉以宁

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

泰康的理念与文化 // 18

专业化、规范化、国际化的发展战略 // 20

我们拥有一个伟大的理想 // 22

学会如何做老板

泰康的事业是我们大家的 // 25

进人、用人、培养人、留住人 // 31

五大工程就是“打地基” // 32

三级管理 两极强大 // 36

学会做老板 // 38

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 // 47

专业化快速发展是当务之急 // 50

构建公司发展战略框架 // 53

历史性的飞跃：沿海发展战略 // 56

一线巩固 二线崛起 三线决胜 // 59

执行是成败的关键 // 63

把决策中心建立在董事会 // 66

由小变大 由弱变强 // 69

从率先模仿到自主创新

走进新生活，迈向新未来 // 71

一张保单保全家和新生活广场 // 74

信仰品牌精神 // 76

我们对品牌建设的理解 // 79

建立资本节约型公司

我们面临高速成长的压力 // 83

华尔街的启示：建立资本节约型公司 // 85

增长与效率 // 87

建设五大文化和五大利润中心 // 91

零点精神 // 93

2006 - 2013 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。

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 // 101

组织发展就是扩大生产力 // 109

县域保险是巨大的颠覆力量 // 114

银行保险：21世纪一道亮丽的风景线 // 121

走创新发展之路 铸保险特色品牌 // 125

凝聚共识 坚定转型

我们关注五个核心指标 // 132

走上以价值为核心的康庄大道 // 138

共识就是力量 坚持就是胜利 // 142

处理好规模、结构、品质、效益的关系 // 148

电话、网络行销是“空军” // 153

建设五支伟大的销售队伍 // 156

以变革积蓄发展正能量 // 159

寿险经营就像百科全书

创建一流的资产管理品牌 // 167

养老金管理就是代客理财 // 172

让防范风险成为公司的行为准则 // 175

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 // 178

养老社区：实现寿险产业链的延伸 // 182

F1 俱乐部成立了 // 188

因时而生 因市而兴 因势而变

成就伟大梦想 建设美好家园 // 193

对寿险市场的学习和再认识 // 203

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 // 216

从后发优势谈创新与率先模仿 // 223

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 // 230

“三大件”的演进与消费结构升级 // 232

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。

寿险公司与中国养老保险体制改革 // 244

保险的社会管理功能 // 249

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。

保险投资养老社区：尊重生命的商业模式创新 // 256

改变对生命的态度 // 261

“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” // 274

“92派”企业家的价值观 // 280

做市场的好学生 // 287

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 // 292

改革开放唤醒“中国梦” // 305

关于中国现代化发展的思考 // 312

附录

青年论坛演讲

培养公司的品牌精神 // 328

哈佛商学院案例

泰康保险：从中国激烈竞争的保险市场脱颖而出 // 341

目录

序：在市场中学习 在市场中成长 厉以宁

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

泰康的理念与文化 // 18

专业化、规范化、国际化的发展战略 // 20

我们拥有一个伟大的理想 // 22

学会如何做老板

泰康的事业是我们大家的 // 25

进人、用人、培养人、留住人 // 31

五大工程就是“打地基” // 32

三级管理 两极强大 // 36

学会做老板 // 38

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 // 47

专业化快速发展是当务之急 // 50

构建公司发展战略框架 // 53

历史性的飞跃：沿海发展战略 // 56

一线巩固 二线崛起 三线决胜 // 59

执行是成败的关键 // 63

把决策中心建立在董事会 // 66

由小变大 由弱变强 // 69

从率先模仿到自主创新

走进新生活，迈向新未来 // 71

一张保单保全家和新生活广场 // 74

信仰品牌精神 // 76

我们对品牌建设的理解 // 79

建立资本节约型公司

我们面临高速成长的压力 // 83