

中国平安

PING AN OF CHINA

保险

——管理模式与企业规划——

赵守兵 刘俊 主编



深圳出版发行集团
海天出版社

中国平安

PING AN OF CHINA

保险

——管理模式与企业规划——

赵守兵 刘俊 主编



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

平安保险. 管理模式与企业规划/赵守兵, 刘俊编
著. 深圳: 海天出版社, 2009.2

ISBN 978-7-80747-309-1

I. 平… II. ①赵…②刘… III. ①保险公司-企业管理-
经验-中国②保险公司-经济发展战略-研究-中国
IV. F842.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第184176号

平安保险：管理模式与企业规划

Ping'an Baoxian: Guanlimoshi Yu Qiyeguihua

出品人 陈锦涛
出版策划 毛世屏
责任编辑 杨月进
责任技编 钟愉琼
封面设计 海天龙

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦(518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)
印 刷 深圳市佳信达印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 10.5
字 数 180千
版 次 2009年2月第1版
印 次 2009年2月第1次
印 数 1-6000册
定 价 22.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

前言 QIANYAN

平安中国

“平安”，一个典型的中国化的名称，意在带给人们平平安安，安安康康。

现在，“平安”二字，随着中国平安保险走进了中国人们的心，走向了世界。

“平安”，寄托着世人的期待，也见证了平安保险人在平安中国，挺进世界的道路上的辉煌。

中国平安

对于中国平安，很多人只知道它是一家保险公司，除此之外，并没有太多的了解，至于它的发展历程，成长历史，它在中国企业发展史上的地位和它现在已经成为中国首家综合性金融服务集团，更让人们感觉它是一个谜，是一个飞速发展的奇迹。

中国平安成立于1988年，诞生于改革开放的前沿阵地深圳特区，如今已经走过了20年的历程。自成立以来，平安由小到大、由弱到强，发展成为中国平安保险(集团)股份有限公司，中国平安保险(集团)股份有限公司是中国第一家以保险为核心，融证券、信托、银行、资产管理等多元金融业务为一体的紧密、高效、多元的综合金融服务集团。中国平安成立于1988年，总部位于深圳。2004年6月和2007年3月，公司先后在香港联合交易所主板及上海证券交易所上市。

作为中国第一家股份制保险公司，以一种新生事物的姿态向当时处于垄断地位的国有保险企业发起了挑战。公司以国际化为标准，先后引进了摩根、高盛、汇丰集团等外资股东，采用了国际的精算制度、国际的标准和管理体系，引进



了国际化的优秀人才。通过这一系列创新之举，中国平安不仅获得了飞速发展，具备了行业领先的优势，而且使公司具备了国际化视野，为其国际化发展道路奠定了基础。

20多年来，中国平安从只有13名员工、总资产区区5312万元，成为一家市值超过5000亿元的全球大型金融机构，其高速的发展令人叹为观止，他的成长路径也值得我们去探索。中国平安是我国保险业的一面旗帜，他所倡导的“中国平安，平安中国”的理念已经深入人心，这不再只是一句响亮的口号，更是平安人的行动指南和不懈的追求。

平安之道

为了更好的探究中国平安保险(集团)股份有限公司的成长轨迹，找出其成功秘笈，我们主要从平安的管理模式与企业规划、企业文化与团队管理、营销模式与品牌管理三方面进行了阐述，使读者对中国平安能有个正确、客观的认识。

《中国平安保险：管理模式与企业规划》主要从管理运作、组织架构、高效团队、客户服务、企业战略、全球规划六个方面进行了探讨和分析。

《中国平安保险：企业文化与团队管理》主要从企业发展、企业经营、员工管理、员工培训、企业文化、团队管理六个方面进行了探讨和分析。

《中国平安保险：营销模式与品牌管理》主要从经营理念、个性化产品、3A服务模式、营销模式、良好的文化营销、品牌管理六个方面进行了探讨和分析。

由于每一个成长发展中的企业每天都在新的变化中，我们书的出版总是跟不上发展着的形势，加上我们掌握和发掘的素材有限，书中难免有出入，还请读者谅解和指正。

在本套丛书的编写过程中，引用了大量专家学者的资料和数据，我们也一直在努力与有关内容的版权所有者的联系，申请使用许可，但暂时无法找到联系地址，如有遗漏和疏忽，请及时与我们联系。

目录 MULU

第一章 管理运作

一、平安诞生.....	2
二、中国平安.....	5
三、掌门人马明哲.....	7
四、资本扩张.....	12
五、“金融超市”.....	14
附录 平安大事记.....	17



中国平安
PING AN OF CHINA

第二章 组织架构

一、平安集团.....	39
二、平安保险.....	42
三、平安证券.....	48
四、平安银行.....	51
五、平安信托.....	53
六、平安资产管理公司.....	57
附录 平安保险的礼仪.....	59

第三章 高效团队

一、人才国际化	70
二、借用外脑	72
三、人才培养	75
四、人才争夺	79
五、高效管理团队	88

第四章 客户服务

一、诚信保障	94
二、服务至上	96
三、当好企业公民	100
附录 中国平安2006企业公民报告	104

第五章 企业战略

一、立足深圳	118
二、世界眼光	123
三、打造金融帝国	129
四、扩张之道	132

第六章 全球规划

一、国际化发展战略	136
二、大摩时代	138



中国平安
PING AN OF CHINA

附录 摩根士丹利	140
三、汇丰时代	146
附录 汇丰银行简介及发展史	151
四、全面投资	155
五、收购富通	158
主要参考文献和网站	160



中国平安
PING AN OF CHINA

中国平安集团 中国平安保险(集团)股份有限公司

第一章



中国平安
PING AN OF CHINA

管理运作

中国平安是我国经济改革的产物，她的诞生有许多开创性，因此也注定成为我国金融企业的先锋，无论是它的产生、发展、先进的公司体制，还是国际化道路，成立综合金融集团，都有许多值得学习借鉴的地方。

一、平安诞生

对于中国平安，很多人都不太了解，只知道它是一家保险公司，除此之外，并没有太多的了解，至于它的发展历程，成长历史，它在中国企业发展史上的地位和它现在已经成为中国首家综合性金融服务集团，更让人们感觉它是一个谜，是一个飞速发展的奇迹。

1. 蛇口起步

1979年11月，中国保险业正式复业。一直到1986年之前，市场上只有中国人保一家保险公司。

蛇口社会保险公司尝试学习国外保险模式开发工伤保险，但最终被否决。这次尝试被否决后，在深圳特区招商局成立100周年座谈会上，“100年后我们重操旧业好不好？”一个大胆想法在会上提出。因为早在1875年，我国设立保险招商局，打破当时外国保险公司对航运保险方面的垄断。这个想法令时任招商局副董事长兼蛇口工业区创办人的袁庚心动。

袁庚给当时的国务院财经小组副组长张劲夫、人民银行行长陈慕华、副行

长刘鸿儒写信，详述成立一家新商业保险公司的必要性：“重振旧业，一可为蛇口工业区的发展提供金融保障，又可突破中国金融体制的计划限制，探索股份制保险公司的道路，拟设立社会主义股份制保险公司，将业务拓展至社会……”

1986年，设立“保险公司”的申请报告递至中国人民银行领导的案前，但在随后的申办过程中一切都非常艰难，申请报告多次因“法规环境，再保条件尚不成熟、时机暂不成熟”等原因被驳回。

1987年，在一个香港保险研讨会上，香港太平、民安两家保险公司递来的名片触发马明哲灵感，取太平的“平”字，取民安的“安”，合起来就是平安，保险公司就以“平安”命名。“平安”名字取好了，但申请报告还没有批下来。

在几乎要绝望的时候，马明哲怀揣袁庚的亲笔信赶往北京，直奔中南海。直到1988年3月21日，国务委员兼中国人民银行行长陈慕华、常务副行长刘鸿儒正式签发批文，同意由蛇口工业区社会保险公司和中国工商银行深圳信托投资公司分别出资49%和51%，合资成立“平安保险公司”，1988年5月27日，平安保险公司正式对外营业。

1988年5月，中国恢复保险业务近10年后，平安保险公司在享有“改革试管”之称的深圳蛇口成立，最初只开办财产保险业务。根据央行的批复，平安保险公司成为中国第一家股份制保险企业。当时的平安，仅有13名员工，总资产只有5312万元。

平安观点

当年为平安签发“出生证”的中央领导对平安寄予殷切的期望，“要办成改革的产物，而不要成为改革的对象”。从此，中国平安开始了它高速发展的历程。



1988年3月21日中国人民银行总行发文批准成立平安保险公司，同时颁发“经营金融业务许可证”。这是我国第一家股份制、地方性的保险企业。

1988年4月15日平安保险公司批准成立后，承保了第一笔业务，保户是深圳特区招商局蛇口工业区房地产公司，保额为3072.1万元人民币，收入保费43998元人民币。

1988年11月21日中国人民银行总行批复深圳人行(88)深人融管字75号文《关于对平安保险公司在海南设立分支机构的意见的函》，同意设立分公司，这是平安保险公司在特区外设立的第一家分公司。

1992年9月29日国务院办公厅正式发文(国办函[1992]93号)批准平安保险公司更名为中国平安保险公司，并同意中国平安保险公司办理法定保险和国营企业、三资企业的保险业务以及各种外币保险和国际再保险业务。

2. 快速发展

1988~1993年，在创业的前三年，平安便借鉴国外保险行业的先进经验，建立起一种全新的管理体制和运行机制，真正实现了经营者与所有者分离，所有者的资产能够增值，经营者能够按照行业的特点进行运作经营。1991年，中国平安为了公司的发展，将总部由蛇口迁到了深圳市区。截至1992年底，只用了短短四年，平安保险公司的保费收入就突破10亿元，总资产达11.31亿元。

中国平安是伴随着改革开放而诞生、发展起来的，是深圳这个中国改革的窗口为它搭建起了一个舞台，同时也见证了它20年的甘苦历程。

当年国家批准成立平安，在当时是个政策性的突破。为什么会批准设立平安，就是因为深圳。没有深圳，就不会有平安；即使有，也可能会晚很多年。正是因为有了平安这个中国的第一家股份制保险公司，才会有后来的其他保险公司。

作为特区，深圳可以“特事特办”，这给了中国平安相对自由发展的空间和条件。除了政策上的优惠，当时深圳的很多其他方面的优势也为企业的发展提供了有利条件。就从招聘人才来讲，深圳作为特区吸引了全国的优秀人才，这

在全国其他地方无法比拟的，这给予了中国平安一个很好的延揽人才的条件。

再就是中国平安制定的薪酬制度、激励机制，包括内部员工持股制度，这在当时是不可想象的，而在深圳，它鼓励创新、鼓励实践，很多不可能的事情在特区这个环境下得以实现。

中国平安得益于身处中国改革开放的最前沿，制定了合理、准确的战略方向并能够持之以恒地坚持和实施。生长于深圳的中国平安的舞台随着国家改革开放的进程而不断拓宽。设立4个特区，公司的业务就被准许扩展至4个特区；设立14个沿海开放城市，公司的业务就扩展到14个沿海开放城市。现在，中国平安已在除西藏外的大陆所有地区都设有分支机构。

深圳成就了一个小渔村变身为中国东海岸一颗明珠，诞生、成长于此的中国平安也从偏安一隅的小舞台投身到了更大、更广阔的天地。平安以身为深圳的企业而自豪而骄傲，平安已从深圳走向全国，走向世界。平安的未来，将会以更优异的业绩回报深圳这片热土多年来对平安的哺育。

二、中国平安

1992年9月29日，国务院办公厅正式发文批准平安保险公司更名为中国平安保险公司，并同意中国平安保险公司办理法定保险和国营企业、三资企业的保险业务以及各种外币保险和国际再保险业务，这标志着平安成为一家真正的全国性保险公司。

1993年的第二届董事会，中国平安首次提出综合金融集团化道路的构想。但是，当时的监管部门正在力促分拆中国人民保险公司，而且《保险法》明确规定：同一保险人不得同时兼营财产保险业务和人身保险业务。这使中国平安刚刚萌芽的综合金融集团化的构想被搁置。之后，其保险业务被分拆成平安寿险与平安财险；1995年和1996年，平安证券和平安信托陆续成立，这些公司均各自为政、分业经营，没有实现统一的集团化管理。

2001年12月，经过长达7年的分业方案修改和完善，中国保监会正式下发



中国平安的集团改革方案，“中国平安保险（集团）股份有限公司”正式组建，旗下控股平安财险、平安寿险、平安信托和平安海外投资。

在平安保险公司成立之初，其业务范围被严格限制在只能经营深圳市的财产保险业务。经过近20年的发展，中国平安现在是中国第二大寿险公司和第三大产险公司，丰富完善的产品和优质的服务水平，为平安赢得了良好的口碑，让公司拥有了庞大的客户群，3000多万名个人客户及约200万名公司客户，成为平安持续稳定发展的利润来源。截至2007年一季度末，平安总资产为5283亿元，股东权益为878亿元。拥有20多万名销售人员及近4万名正式雇员。

目前，中国平安已经建成了8个专业的金融公司，包括寿险、产险、信托、证券、银行、养老金保险、健康保险、资产管理公司，这种架构在中国以保险起家的企业中只有平安一家。

近20年的发展历程，中国平安形成了以保险为核心、证券、信托、银行等多元金融业务为一体的综合金融服务集团。营业网点遍布除台湾、西藏外全国所有省市自治区。截至2006年底，平安各类分支机构及营销服务部门近2000个，寿险业务营销员达20.54万人。是目前中国继中信、光大之后的第三大金融控股集团，也是目前国内唯一整体上市的金融集团。

有一组数据，能够直观地反映中国平安的超常规发展：平安保险从一家总资产5312万元、13个员工的中小企业，发展为一家业务范围覆盖产险、寿险、证券、信托的综合型金融保险集团，成长为一家市值超过5000亿元的全球大型金融机构；保费收入年平均增长率为96.6%，增速稳居国内同业首位；投资回报率平均值达到15.9%，而不良资产远小于1%，是亚洲资产质量最好的金融企业之一；企业成立以来累计向国家纳税40亿元；盈利能力及年利润在行业中处于领先水平。

平安保险2006年取得了骄人的业绩，保险与投资业务取得快速增长，净利润也创下了历史新高。2006年其净利润创历史新高，达59.86亿元，较2005年增长79.3%。总资产达到4417.91亿元，股东权益增至366.68亿元。保险业务收入为817.13亿元，较2005年增长21.3%。其中，寿险业务实现保费收入

689.89亿元，同比增长17.2%，市场占有率约为17.0%；一年新业务价值为51.32亿元，同比增长13.1%；寿险业务全年实现净利润47.74亿元，同比增长68.5%。平安产险实现保费收入168.62亿元，市场占有率约为10.7%，净利润为6.45亿元，较上年增长121.2%。

寿险业务从零起步，每年保持了50%的惊人增长，远远超越全行业的发展速度。在保险市场开放度最高的上海，平安与约15家中资、中外合资、外资寿险公司同场竞技，已连续7年稳坐市场头把交椅。

三、掌门人马明哲

1. 人生转折点

说到中国平安，就不能不说到他的掌门人马明哲，只有初中原始学历的马明哲原来是广东省湛江市八甲水电厂的工人，然后在当时的广东湛江地委工交政治部担任通讯员。马明哲命运的转机，发生在1983年他的一次平常的工作调动中。



平安集团董事长马明哲

1983年夏，马明哲被调动到深圳市蛇口工业区工作，就职于该地的劳动人事处。在那个年代，汽车在中国是少有的专供领导们出行的工具。由于会开车，马明哲就被选中担任当时的蛇口工业区总经理袁庚的专职司机，并兼任蛇口工业区劳动人事处车队的队长。

由于早年丧父，马明哲一直是由母亲抚养长大的。单亲

家庭培养了他忍耐和少言寡语的性格。而作为一个领导的司机而言，这样的性格恰恰是最合适的。不久，马明哲就赢得了袁庚的赏识和信任。在袁庚身边工作了两年之后，由于精明能干他被安排到蛇口工业区社会保险公司工作。那个时候，公司总共也就三五个人，主要负责工业区员工的一些福利性劳保事务，规模很小。1988年，袁庚委派马明哲参与平安保险公司的筹建工作，从而开始了他全新的人生历程，也为中国平安翻开了新的一页。

1987年9月，时任蛇口社会保险公司副经理的马明哲授命全面负责筹备平安保险公司，那时他的经验也仅限于在蛇口工业区社会保险公司工作过几年。1988年3月，由中国工商银行和深圳蛇口工业区招商局共同出资的平安保险在深圳正式成立。当年的马明哲年仅32岁，风华正茂，作为招商局的股东代表出任平安保险董事总经理，后被任命为副董事长。

平安创立初期的发展，两大股东工行和招商局对他进行了大力的支持。如在平安开业的第一天，工行就在全系统内宣布，在为贷款企业提供保险代理业务时一律只选平安一家。招商局对平安早期的业务发展帮助虽不如工行，但整个蛇口与招商局有关的保险业务也几乎全部给了平安。在人才引进方面，除了调配所需的人才外，招商局凭借当时自己拥有一定深圳市户口额度的便利，为调入平安的人员解决了户口问题。

平安观点

保险业圈子里的人都说“马明哲不是人，是神。”一位国内保险公司的董事长称马明哲是其“偶像”，他说：“我最佩服的人是平安的董事长马明哲，我想的事他肯定想到了前面，我没有想到的事他也想到了。他做事总是具有前瞻性。”

2. 改革公司股权

起初，中国平安股权高度集中，加之业务来源需要股东的大力支持，马明哲对公司的影响力仍相当有限。更何况，作为招商局派出的董事，马明哲的人事关系挂靠在招商局，这样就会受到许多牵制。当时为了能顺利开展工作，颇有远见的马明哲设计的对策是“金蝉脱壳”。1989年，平安以成立员工风险基金为名让员工持有部分股权，与企业“一荣俱荣，一损俱损”。由于国家政策变化的缘故，1992年在以该基金注册职工合股基金公司。顺理成章，马明哲在董事会中的身份有了更合适的名份。他开始作为职工合股基金派出的董事担任平安董事长，从此摆脱了招商局对他的人事任免上的控制。

1993年的平安保险，是一家成立仅5年的保险公司。事实上，到1994年，平安的保费收入也才2.6个亿。但是这家公司的发展视野、路径选择和气质在中国当时的保险公司中已显得格外突出。1988年成立后，平安势如破竹，相继从地区性保险公司进入全国性业务，从产险进入寿险领域，率先在全国开展了个人寿险营销。

追随马明哲十多年共同创业、平安保险的执行董事、副首席执行官孙建一承认，在20世纪90年代初期，平安曾卷入了当时市场上的一些不规范、不健康的竞争。“不用这些手段就意味着放弃市场，但是它弄得我们非常痛苦，”他说，“我们始终感觉这个只能是一个权宜之计，必须要寻找一个能够更稳固立足于这个市场、求得更大发展的手段。”他回忆，“综合金融集团”的设想就是在那样一个背景下被提出来的。其实，一个更大的背景是，1993年底，两位外资股东高盛、摩根登堂入室，极大开启了平安的国际化视野。

3. 坚持综合金融集团

1993年，国务院颁布了《关于金融体制改革的决定》，明确对银行业、证券业、信托业和保险业实行“分业经营、分业管理”的原则，以挽救1992年下半年开始出现的金融秩序混乱、金融市场失控的局面。颇有战略眼光的马明哲就在高层内部提出平安走金融集团化发展的设想，他看到国际金融业的流行趋势是由昔日的分业走向混业，各国的金融保险业都在降低成本、提高效率和提