

中国平安

PING AN OF CHINA

保险

——企业文化与团队管理——

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

——企业文化

赵

以管理

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. 企业文化与团队管理/赵守兵, 刘俊编
著. 深圳: 海天出版社, 2009.2

ISBN 978-7-80747-307-7

I. 平… II. ①赵…②刘… III. ①保险公司-企业文化-研究-中国②保险公司-企业管理-组织管理学-研究-中国
IV. F842.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第184178号

平安保险：企业文化与团队管理

Ping'an Baoxian: Qiyewenhua Yu Tuanduiguanli

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 企业发展

第一章 企业发展

一、“小溪中启航”	2
二、飞速发展	4
三、整体上市	6
四、金融航母	8
五、走向世界	11

第二章 企业经营

一、积极竞争	14
二、客户至上	19
三、诚信为本	23
四、海外兵团	27
五、金融控股	34

第三章 员工管理

一、胜任素质	38
二、竞争、激励、淘汰	41
三、员工参与管理	46



中国平安
PING AN OF CHINA

四、人才引进	49
五、“造血”机制	52

第四章 员工培训

一、重视人才培养	60
二、把合适的人放到合适的位置	64
三、平安金融学院	67
四、人才激励机制	73

第五章 企业文化

一、平安成长历程	78
二、与众不同的文化气质	80
三、中西合璧的企业文化	81
四、践行企业公民职责	84
附录 中国平安新人手册	88

第六章 团队管理

一、管理模式	148
二、高效团队	151
三、先进的企业结构	155
四、创新的企业模式	158
主要参考文献和网站	162



中国平安
PING AN OF CHINA

第一章



中国平安
PING AN OF CHINA

企业发展

中国平安从一家地区性的保险公司发展成为一家大型的金融保险集团，经历了太多的风雨，充满了挫折与失败。当然，更多的是成功的喜悦，不断开疆裂土的自豪感，以及高瞻远瞩的视野，她所取得的成就，令每个平安人都为之骄傲。

抚今追昔，为了明天取得更大的成功，更应记住昨日所付出的艰辛，前事不忘，后事之师。对于平安所经历的功过是非，都应该认真对待，仔细总结，再造辉煌。

一、“小溪中启航”

中国平安保险是我国改革开放后的产物，1988年，在中国保险业务恢复十年后，平安保险在深圳蛇口成立。平安成立时，只有13名员工，总资产只有5312万元。根据央行的批复，平安保险是中国第一家股份制保险企业。

经过近二十年的发展，中国平安通过引进外资和海外上市，公司规模迅速扩大，成为中国第二大寿险公司，并形成以保险为核心，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。

中国平安的发展经历了三个阶段。

第一阶段，1988~1993年，创业期。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。

第二阶段,1994~2004年,发展期。1994年,两家国际著名的投资银行摩根士丹利和高盛以超过每股净资产数倍的价格分别取得中国平安5.56%的股份,中国平安成为了中国大陆第一家引进外资股东的金融企业。继高盛和摩根士丹利后,2002年10月,汇丰集团(HSBC)通过汇丰保险控股以6亿美元溢价认购了平安增发的2.467亿股外资股份,以10%的持股比例成为公司的第二大股东。同年,中国平安保费突破500亿元,总资产突破1000亿元。是中国平安迈向国际化的准备阶段。

第三阶段,2004年至今,国际化金融企业。2004年6月,中国平安在香港整体上市,至此,中国平安初步筑就了国际化发展的战略平台。继成功上市后,中国平安努力打造以国际化标准发展的金融企业,在下一个十年成为国际领先的、以保险业为核心的金融服务集团。

灵活运转, 财富源源不断

——“平安聚富年年投资连结保险”将于近日在佛山全面上市

中国平安

聚富年年

财富升值 保障安心 固若磐石 年年丰收 年年乐悠

理赔快 自主灵活 管理智慧 稳健可靠 终身保障 从简规划 风险管控 安全放心

详情请咨询身边的平安保险代理人

平安保险 佛山中心支公司

平安保险产品“家富年年”

二、飞速发展

1. 引领业界之先

综观中国平安的发展史，无论在制定公司发展战略、引进投资者，还是开发产品、提供服务等方面，都以高瞻远瞩的眼光走在行业的前面，引领业界之先。

中国平安保险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。

中国平安在业界领先，还在于它有许多的“第一”。1994年开办寿险业务后，平安推出了中国大陆第一张个人寿险保单——“平安长寿”，揭开了我国保险业新的一页；在2004年，平安万能型险种“智富人生”上市，它的推出使得平安寿险业务的品种更加齐全，体系更趋完整；第一个聘请国际会计师事务所，采用国际标准检验公司的经营管理水平；是大陆唯一一家连续十几年按国际标准出具财务报告的金融企业；第一个引入“保险精算”概念，聘请国际精算师事务所参与业务流程控制；第一个建立“两核制”，即核保核赔制度；第一个引进“公司内涵价值”理念等等。

1997年，世界一流咨询顾问公司麦肯锡来到中国平安，帮助平安走上专业化、精细化和规范化的道路。麦肯锡针对中国平安的投资体系提出了策略性建议。麦肯锡建议公司把投资分成战略资产分配、战术性资产分配、投资风险控制三个部分；建议公司的资金统一使用，将投资权限集中到总部，成立结算中心实行统一管理；建议公司停止放贷和实业投资，所有资金投向国债，信托转向清理资产、回收投放到非金融领域的贷款。在这些建议中，仅投资国债一项就给中国平安带来了丰厚的回报。而全面清收资金的措施，也使中国平安回

避免了当时经济过热时的高风险，极大降低了不良资产。

这些成果让中国平安认识到麦肯锡的价值，为以后双方全方位的合作奠定了基础。之后，麦肯锡又在公司的发展战略上帮助中国平安确定了以寿险为核心的发展方向，并为此设计了完善的投资架构和 workflows，通过建立合理的绩效考核体制来体现导向，使中国平安接受了国际最先进的企业管理理念和方式。经过战略调整的中国平安在公司的组织模式、经营管理、产品服务以及后台技术等各个方面都产生了巨大变化，公司由此走上了专业化、精细化、规范化之路。

2. 多元金融业务

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，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。

现在中国平安的营业网点遍布全国除台湾、西藏外的所有省市自治区。截至2006年底，中国平安各类分支机构及营销服务部门近2000个，拥有20多万名销售人员及近4万名正式雇员，拥有超过3,200万名寿险客户和790万名产险客户。中国平安寿险市场占有率排名第二、财险市场占有率排名第三。是目前中国继中信、光大之后的第三大金融控股集团。

在保险业，中国平安寿险业务从零起步，每年保持50%的惊人增长速度，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15家中外寿险公司同场竞技，已连续7年居于市场首位。

中国平安从一家总资产5312万元、13个员工的中小企业，成长为一家市值超过4000亿元的全球大型金融机构。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，总资产和净资产分别增长到成立初的2725倍、279倍；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。



2005年8月，英国《金融时报》全球超过390万读者参与评选举办的“中国十大世界级品牌”中，中国平安保险（集团）股份有限公司以规范、开放的公司运作和良好的品牌形象赢得了世界各地投票者的青睐，荣膺“中国十大世界级品牌”殊荣，在中国金融企业的整体排名中位居第一，向世界展示了中国金融企业的品牌实力。2006年11月，美国《商业周刊》首次公布的中国20大品牌排名，中国平安以130亿元人民币的品牌价值及较高的品牌知名度荣列榜单第六。中国平安凭借领先的品牌国际化程度、积极承担社会责任的企业形象，荣膺1980~2005中国25大典范品牌称号。

三、整体上市

1. 海外上市

2004年6月，平安在香港联交所上市，证券代码为“2318”，平安由此进入了以保险业为核心的综合金融服务集团的新阶段。平安以集团名义在香港整体上市，意味着中国的银行、证券、信托等金融资产首次海外上市，业界普遍认为这显示中国金融服务业的改革开放迈出了重要一步。

平安在海外上市前是兵分两路，在美国和欧洲同时进行了路演。为了吸引国际投资者，平安上市前在世界各国开了100多场推介会，两支高层团队共遇见了400多家国际知名的基金经理，回答了数千个问题。这些基金经理提问非常认真也非常到位，使路演团成员在飞机上也要反复推敲每一个答问的细节。路演结束后，感到压力很大，基金经理们在会上提出的问题和建议给了路演团成员们很大的启发。投资者的热烈反应也让平安的高层始料不及。一本厚达6英寸的招股说明书，被基金经理们翻烂了，他们对中国保险市场的分析非常专业也很透彻，对平安的未来成长也提出了自己的看法和建议。

2. 国内上市

2007年2月，中国平安首次公开发行A股，正式在国内上市。由第一家股份制保险公司到第一家外资参股的保险公司，再成为中国第一家由企业法人持

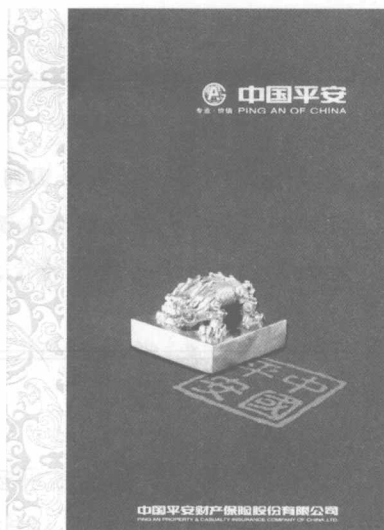
股的多元金融控股集团，中国平安成功跻身于全球大型金融企业行列，在中国保险业占据举足轻重的地位。

平安能够在几年之内，先后在海内外一起上市，参与国内外竞争，不仅在中国的金融行业是第一家，而且在中国的上市企业中也是为数不多的。

平安观点

马明哲认为，集团整体上市，不仅能规避子公司分拆上市可能引发的大股东操纵等风险，而且能保证集团公司及各子公司统一接受资本市场的检验、监督，有利于保持整体的较高透明度，有利于集团根据各子公司发展需求分配集团资本金，平衡各业务发展，降低风险。

平安的海内外一起成功上市，标志着平安已从“小河水游”冲到“大海”中接受大风大浪的考验。平安的目标是成为以保险业务为核心的世界领先的多元化金融服务集团，持续获得稳定的利润增长及让股东获得稳定回报。平安希望通过公司的多渠道分销网络，以统一的品牌、成熟的公司治理和内部控制的经验、国际经验深厚的管理团队、先进的信息技术平台、集中的客户数据库以及统一的财务、风险和人力资源管理制度来增强公司在人寿保险与财产保险核心



平安财险

业务领域的竞争力，形成多元化金融服务的模式，为广大客户提供更加稳健、可靠的、丰富而周全的产品和服务，成长为以保险业务为核心的世界领先的多元化金融服务集团，做金融保险业的百年老店。

四、金融航母

1. 从单一经营到综合经营

经过战略调整，中国平安已由单一保险经营发展到综合经营，现在已经建成了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。这种企业架构在中国保险业中独树一帜。

集团化经营后，摆在中国平安面前的新任务是怎样将非保险业务壮大，而最终实现各领域业务和资源的整合。一心想做“金融大超市”的平安，如今已经拥有相当完整的综合经营平台，目前旗下已拥有三大事业群：保险、银行、资产管理。旗下子公司包括平安寿险、平安财险、平安信托、平安证券、平安养老险、平安健康险、平安资产管理、平安银行和深圳市商业银行等。

平安观点

“我们平安保险在全国拥有3700多万名个人客户、200万名公司客户以及20多万名销售人员。”这也是马明哲打造金融控股集团梦想的实质：“建立统一的信息平台、实现客户资源共享。”

(1) 人寿保险：2006年，平安寿险业务的毛承保保费及保单费收入为人民币536.22亿元，实现净利润人民币57.04亿元，成为中国第二大寿险公司。平安寿险通过持续优化销售代理人培训机制，提升了销售代理人的产能和专业水

平。并继续致力提升客户服务，个人寿险客户13个月及25个月保单继续率分别保持在89.0%及80.3%的优良水平。

(2) 财产保险：2006年，平安产险业务的毛承保保费收入为人民币160.74亿元，实现净利润人民币10.48亿元。平安产险已成为中国第三大财产保险公司，发展速度明显快于市场和主要竞争对手，市场份额由2005年的9.9%提高到2006年的10.7%。

(3) 信托及证券业务：平安信托的业务，主要为信托财产的委托人进行短期债权投资、长期股权投资、证券投资基金、外汇理财与资产管理等。平安信託管理的信托资产由2005年的33.30亿元人民币增至2006年的166.77亿元人民币。平安证券通过其22家营业部所构成的全国网络和PA18金融门户网站向客户提供经纪服务，以及提供投资银行和资产管理服务。2006年平安证券实现净利润人民币6.09亿元，创公司成立以来新高。

(4) 平安银行及深圳市商业银行：经中国银监会批准，平安银行于2006年6月获得人民币对公业务经营资格。平安银行在注重稳健经营的同时积极进取，通过持续优化产品结构，有效运用多渠道营销方式，深层次广泛挖掘客户资源。截至2006年12月31日，平安银行资产规模为人民币30.46亿元，存款余额为人民币7.72亿元，贷款余额为人民币14.69亿元，资本充足率为50.2%。截至2006年12月31日，深圳市商业银行资产规模为人民币821.28亿元，存款余额为人民币722.73亿元，贷款余额为人民币474.57亿元，资本充足率为10.7%，不良贷款率为6.5%。

2. 从民族保险到世界500强

中国平安立志开拓创新，不仅要在中国市场做强做大，更积极准备投身国际竞争，力争使业务规模进入世界500强，业务品质进入全球400优。在外资股东的推动下，经过多年的不懈努力，中国平安开始了中国公司治理中最早的国际化转型。

平安的国际化优势概括起来为“三外”——外资、外脑、外体，即资本国际化、人才国际化和管埋国际化。



1993年，是平安发展史上的关键一年。这一年开始的引入外援计划，被外界视为中国平安发展的一个重要转折。经央行批准，摩根士丹利和高盛这两家国际知名投资银行同时成为中国平安股东，中国平安实现资本国际化。这也让平安成为中国第一家有外资参股的金融企业，开创了中国金融业引进外资的最早模式。

1997年，中国平安出资数千万元，聘请国际知名的麦肯锡咨询公司为企业发展做分析。麦肯锡提出的建议是：集团模式要重建，重建需涵盖资本重组、组织架构、职能定位、管理定位、投资管理和内控稽核6个方面，把当代最先进的管理理念和运作流程输入中国平安。

2001年，汇丰进入中国平安。汇丰给平安带来资金的同时，更重要的是它给平安带来了先进的技术和成熟经验。目前，平安在上海的全国后援中心即借鉴了汇丰几十年来独到的成功经验，这是国内保险公司第一个后援中心。汇丰还在公司的风险管理、稽核体系的建设等方面对平安提出许多建议和帮助。

外资股东的加盟，给平安带来了国际化视野和全新的管理理念，如聘请国际知名的会计师事务所担任财务顾问，在国内首家引进寿险个人营销体制，网罗国外专才构建平安的国际化管理团队等等，都在这个时候出现。此后的几年，平安迎来了其业务高速发展和规模急剧扩张的黄金时期。

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，股份名称“中国平安”，香港联合交易所股票代码为2318；上海证券交易所股票代码为601318。

2005年平安名列福布斯上市公司2000强榜单第539位，2006年前进至537位。2007年4月，《福布斯》全球上市公司2000强(Forbes Global2000)排行榜公布，中国平安首次进入全球500强，较2006年前进97席名列第440位；在全球114家上榜保险公司中位居第36；在44家上榜中国企业中排名第11，并位居非国有企业第一名。

至此，平安2001年前提出的在3到5年内使业务规模进入世界500强的目标得以顺利实现。平安成为了一艘民族保险的“世界航母”。