

中国保险家

崛起

GROWING UP OF CHINESE
INSURANCE ENTREPRENEUR

■ 赵辉 杜亮 主编

中国保险家

GROWING UP OF CHINESE
INSURANCE ENTREPRENEUR

崛起

■ 赵辉 杜亮 主编

 中国金融出版社

责任编辑: 亓 霞 张清民

责任校对: 张志文

责任印制: 裴 刚

图书在版编目(CIP)数据

中国保险家崛起 (Zhongguo Baoxianjia Jueqi) /赵辉, 杜亮主编.—北京: 中国金融出版社, 2017.3

ISBN 978-7-5049-8896-6

I. ①中… II. ①赵…②杜 III. ①保险业—研究—中国 IV. ①

F842

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第031249号

出版

发行

中国金融出版社

社址 北京市丰台区益泽路2号

市场开发部 (010) 63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010) 63286832, 63365686(传真)

读者服务部 (010) 66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 北京七彩京通数码快印有限公司

尺寸 169毫米×239毫米

印张 17.5

字数 283千

版次 2017年3月第1版

印次 2017年3月第1次印刷

定价 80.00元

ISBN 978-7-5049-8896-6

如出现印装错误本社负责调换

联系电话 (010) 63263947



序一

在我国宏观经济呈现“L形走势”的新常态下，保险业继续逆势增长，快速发展，2016年全国保费规模突破3万亿元大关，行业资产总量超过15万亿元。中国正超越日本成为全球第二大保险市场，保险业进入了历史最好发展时期。

面对频发的大灾大难，保险业积极救灾理赔，稳定社会，保障民生，尽显担当，越来越得到政府、企业和社会公众的认可。最近我到浙江采访，浙江省率先在全国提出政府与保险合作的理念，着力将其打造成为浙江保险业的金名片。特别是浙江省委书记多次在大会上倡导，“要用财政小杠杆，撬动保险大服务”。这种社会治理的理念变化，表明保险作为国家发展的稳定器、人民生活的保障器和实体经济的助推器，其功能作用日益凸显。

30多年来，保险在我国从一家公司发展成为一个大行业。当前我国正在快步跨入从保险大国向保险强国转变的进程。保险业的强悍崛起，得益于改革开放以来经济社会发展孕育的巨大保险需求，得益于《国务院关于加快发展现代保险服务业的若干意见》（国发〔2014〕29号）等一系列国家战略措施出台，得益于“抓服务、严监管、防风险、促发展”监管政策的持续落实，得益于广大消费者的保险意识和保险知识与日俱增，当然也得益于视保险为崇高事业的几百万名保险从业人员的拼搏开拓。其中，有一个被称为“保险家”的管理者群体，在行业发展中发挥着不



可替代的“领军人物”和“推手”作用。

顾名思义，保险家就是保险界的企业家，是具有社会责任和专业价值追求的企业家群体。提出中国保险家这个概念，缘于2013年初，《中国保险报》想通过客户端将保险业公司高管联系起来。取个什么名字能吸引大家呢？我有感于当时保险社会形象欠佳而提出，既然社会上有作家、企业家、银行家、金融家，为什么作为很专业、很国际化的保险业，不能有保险家呢？大家一听都说好，对提升行业形象和从业自尊非常有利，一致赞同设立中国保险家咨询委员会，定位为由关注中国保险业改革与发展、热心保险行业形象传播与提升的保险机构高管和知名专家组成，就是要打响“中国保险家”这个高价值品牌。

由于保险在我国基础弱，起步晚，发展快，保险家是行业发展的稀缺资源。记得当年我任《中国保险报》总编辑时，于2003年12月10日亲手编发了一家著名保险公司的老总的文章，题为《培养和造就大批企业家》。文章开门见山，“现在公司最缺少什么？我觉得其他什么都不少，只缺少两样东西：第一是企业家；第二是创新精神。”企业家的基本素质主要有三条：一是有思想；二是有胆识；三是有魄力。现代化公司的高管除了当好一名真正的企业家外，还应该学会做一名政治家，基本素质也有三条：一是有气度；二是有风度；三是有眼光。文章作者呼吁保险公司的高管，既应该成为企业家，更应该学会成为政治家。我很赞同这个高标准，认为保险家必须是敢创新、懂专业、讲政治、顾大局的高素质人才。在保险行业面临社会转型发展和互联网挑战的今天，拥有一大批极具创新进取精神和政治定力的保险家，是坚守互帮互助、扶危济困的保险本质，推动行业转型升级的关



键所在。

一晃十三年过去了，保险业成长为持续快速增长的“高大上”金融服务业，涌现出一批“大而不能倒”的全球著名保险公司，催生了更多辐射社会各个层级、各个领域的保险机构、保险产品和保险服务。在这个充满机会和挑战，竞争日趋激烈的新兴市场上，一大批保险家抓住政策机遇，借鉴国外成熟市场经验、整合各种资源，锐意改革，不断创新，建立和发展了一个个现代意义上的保险企业。他们中的大多数人，以生命热忱和专业精神经营保险事业，创造了保险史上的一个个奇迹。在他们身上，凝聚了创新、专注、责任和担当的企业家精神，释放出服务国家和社会发展大局的大爱情怀。这是推动中国保险业健康前行的原动力和正能量！

为发扬保险家精神，探究保险家的思想，见证保险业变革的足迹，《中国保险报》作为中国保监会主管的行业舆论主阵地，在2015年5月推出《中国保险家周刊》。同年11月创办了《中国保险家》微信公众号，分享保险家的精彩观点。2016年初，创建了《中国保险家决策参考》，为保险家提供更开阔的视野。

《中国保险家周刊》聚焦于保险业中那些行走在变革前沿的保险家们。文章写作都经过了与保险大咖的深入对话，以及扎实的外围采访；不停留于表面，而是深入挖掘保险家的内心世界及企业的转型故事，力求把握时代的脉搏。到目前为止，《中国保险家周刊》已经在行业内外建立起广泛的影响力，在网络渠道也得到了大量转发和关注，成为保险家群体喜爱的一个交流平台。值得一提的是，《中国保险家周刊》的两位编辑赵辉和杜亮，也是本书的两位作者，多年来热衷于企业家故事的讲述和企业家精



神的挖掘。此次他们将这种经验复制到保险家身上，可谓水到渠成。

《中国保险家崛起》一书，汇集了《中国保险家周刊》自2015年5月21日创刊以来封面文章和重要文章中的精华，从刊发第一篇文章《蔡强“拆墙”——专访友邦中国CEO蔡强》，到《从“大个险”格局到拥抱数字化生态——专访中国太平洋寿险董事长、总经理徐敬惠》、《轮椅上的二次创业——专访合众人寿董事长戴皓》、《从“利润增长型”迈向“价值成长型”——专访华泰保险集团董事长兼首席执行官王梓木》，再到《逐浪之巅：泰康保险的互联网战略——专访泰康集团总裁刘经纶》，读者可以感受到一个个保险家的鲜明性格、厚重的转型故事、令人感慨的奋斗历程。这本书就像一面镜子，映射出保险业变革的价值取向。

今天，保险业的发展正处于一个前所未有的大时代。在风险跨国界流动的今天，中国经济社会发展比以往任何时候都需要保险保障。保险业发展需要成熟的保险家，保险家精神将是创造这个时代最活跃的力量。让我们阅读此书，与保险家一起，见证正处于黄金机遇期的保险大时代！

中国保险报业股份有限公司董事长 赵 健

2017年1月5日于北京吴家场路51号



序二

尽管保险在中国已经存在了两百多年，但作为能够在国家生产和生活中充分发挥损失补偿和经济给付作用的一个产业，则是在国家改革开放之后开始出现的事情。短短40年，中国保险业从无到有，从小到大，成功复业，快速成长。目前保费收入规模有望位居世界第二，成为名副其实的保险大国。在保险发展历史上，中国被称为奇迹。荣耀的原因何在？除了受政策红利、监管引领和宏观经济等因素影响之外，一个重要原因是全体保险从业人员的努力拼搏，尤其是那些将保险视为终身事业的保险家。从一定意义上来说，正是由于这些保险家的崛起，方才成就了中国的保险大业。时下，当人们谈起中国的保险市场，不能不想到平安、泰康和合众等不同发展阶段的保险公司。同样，当人们提及平安、泰康和合众等保险公司时，又不能不提及马明哲、陈东升和戴皓等境界高度一致的保险家。这些代表保险企业精神的保险家是中国保险业发展的一个历史名号，是中国保险业发展的一种历史记忆。

《中国保险家崛起》首次提出保险家这一概念，有着特定的意义，它不仅会集了当下20多位保险家的故事，让广大读者认识和了解他们的保险情结，还倡导了中国保险家的精神，让社会大众熟悉和了解保险家及其所从事的事业，以及他们为社会所作出的非同寻常的贡献。



何谓保险家？保险家首先是一位企业家，具有一般企业家所具有的精神和品格。《中国保险家崛起》书中记载的保险家来自不同的领域，有着不同的职业背景，既有实体经济的领导人，也有下海经商的政府官员；既有国有企业的管理者，也有民营企业的管理者；既有本土成长起来的保险新秀，也有学成归来的海外精英等。虽然出身各异，但是在充满机会和挑战、生机与活力的中国保险市场上，他们能够抓住机遇，整合资源，大胆创新，锐意改革，创建起一个个多姿多彩、活力四射的现代保险企业。这些保险家所体现的企业家精神，具有宽广的胸怀、持续的激情、百折不挠的毅力和持续创新的能力。他们是中国保险业市场化改革的亲历者与推动者。

其次，保险家是一位社会企业家。《如何改变世界》的作者戴维·伯恩斯坦对社会企业家的定义是：“为理想驱动、有创造力，质疑现状、开拓新机遇、拒绝放弃，构建一个理想世界的人。”与其说保险业是一种一般的商业企业，不如说它是一种特殊的商业企业。因为保险业的经营目的，不仅仅是为了盈利。除了盈利，还要有解决社会问题的担当。故此，保险家本质上是一位社会企业家。作为社会企业家的保险家，需要用商业的眼光看待社会问题，用商业的规则解决企业问题，包括需要解决什么样的社会问题、解决问题的方案是什么，以及解决方案的可行性等。保险家之所以引起社会关注，一是强调理想的现实性。当保险家背叛传统的保险理论，推广小额保险给贫困人群的时候，不仅是在帮助穷人本身，还是为全面建成小康社会作出了一种现实性的探索；二是对非盈利目标的追求。保险企业既不同于传统商业企业，但也不等同于一般的非营利组织，它强调的是以商业



化的手段去实现更广义的社会价值。保险家是保险业的领军人物，为保险业发展开疆拓土，承载着保险业的责任与担当。马明哲、陈东升和戴皓等保险企业掌门人之所以受到社会尊重，因为他们不仅是企业家，还是保险家，是社会企业家，承担着与一般企业家不同的社会责任。

《中国保险家崛起》一书记载的保险家只是现代保险历史中的一部分，历史还在延续，记载没有止步。国家需要更多的保险家，期盼更多的保险家涌现在即将到来的中国保险时代的前沿。

武汉大学风险研究中心主任、教授、博士生导师 魏华林

2017年2月2日



群星闪耀时

——致中国保险家

“一个真正具有世界历史意义的时刻——一个人类的群星闪耀时刻出现以前，必然会有漫长的岁月。”斯蒂芬·茨威格在《人类的群星闪耀时》一书中说道。从20世纪90年代到现在，中国的保险史正是一个群星闪耀的时代。随着市场经济大潮席卷中国，保险业开始迸发出惊人的活力。这段时期，出现了这样一群人，他们筚路蓝缕，劈荆斩棘，勇担责任，上下求索，通过改革创新引领中国保险业全速前行。

他们有的是“下海”官员，有的是初涉保险业的民营企业家，有的则是执掌大型国有保险公司的领军者，等等。虽然他们出身各异，但是在这个充满机会和挑战，在这块迅速增长的市场上，他们抓住政策机遇，引入国外经验、整合各种资源，锐意改革，大胆创新，建立和发展了一个个现代意义上的保险企业。他们敢冒风险，并以生命的热忱经营自己的事业，推动中国保险业的市场化改革进程。

在他们身上，我们可以看到这样一些特质：梦想、创新、专注和担当。一言蔽之，他们是一群具有企业家精神的人。在这里，我们不妨用“保险家”称呼他们。

当历史迈入今天，在这群中国保险家面前，正展开一幅充满



广阔机遇的壮丽图景，从保险业“新国十条”推出，到李克强总理鼓励大众创业、万众创新……于是，他们有了更为广阔和更具纵深的舞台施展自己的才干。在可以预见的保险业黄金十年，他们厉兵秣马，梦想飞扬。

《中国保险家周刊》的推出，承载的正是如下使命：记录保险家们的成就，分享保险家们的经验，探究保险家们的思想，传颂保险家们的精神。这里将是保险家们交流实战经验、探索未来大势的一块精神园地。

目录

- 01 从“大个险”格局到拥抱数字化生态
——专访中国太平洋寿险董事长、总经理徐敬惠
..... 赵 辉 杜 亮 1
- 02 战略先行 中再谋变
——专访中再集团董事长袁临江
..... 赵 辉 杜 亮 叶珏琬 13
- 03 蔡强“拆墙”
——专访友邦中国 CEO 蔡强
..... 赵 辉 杜 亮 28
- 04 从“利润增长型”迈向“价值成长型”
——专访华泰保险集团董事长兼首席执行官王梓木
..... 赵 辉 44
- 05 轮椅上的二次创业
——专访合众人寿董事长戴皓
..... 赵 辉 杜 亮 57
- 06 逐浪之巅：泰康保险的互联网战略
——专访泰康保险集团总裁刘经纶
..... 赵 辉 张 爽 杜 亮 70
- 07 “去中心化”是互联网时代组织变革的方向
——专访阳光保险集团总裁李科
..... 赵 辉 81
- 08 大童模式进化论
——专访大童保险销售有限公司董事长兼总裁蒋铭、创始人林克屏
..... 冯娜娜 88

09	千亿平台梦 ——专访泛华金控集团董事长胡义南 赵 辉 97
10	超越商业做农险 ——专访国元农险董事长张子良 赵 辉 杜 亮 105
11	华泰“创业帮” ——专访华泰财险总经理（现任董事长）丛雪松 赵 辉 杜 亮 姚 慧 李敬伟 吕 林 陈祺翌 116
12	推开“旋转门” ——专访华泰人寿总经理（现任董事长）李存强 赵 辉 高 嵩 杜 亮 132
13	互联网思维的知与行 ——专访泰康在线总裁兼 CEO 王道南 赵 辉 李 画 张 爽 杜 亮 146
14	无场景 不保险 ——专访众安保险总经理陈劲 康 民 163
15	小而美，如何美 ——专访安信农险总裁乔中兴（现任党委书记）、副总裁（现任总裁）石践 赵 辉 杜 亮 170
16	决然的市场化之路 ——专访安华农业保险总裁张剑峰 张 爽 184
17	诗意的康典 ——专访新华保险前董事长康典 丁 萌 191

18	幸福的逻辑 ——专访幸福人寿董事长李传学 赵 辉 李 画 杜 亮	198
19	吉祥人寿的“面包理论” ——专访吉祥人寿总经理（现任董事长）周涛 赵 辉	210
20	做精社会保障服务商和财富管理供应商 ——专访东吴人寿保险股份有限公司总裁徐建平 祖兆林	216
21	寻找差异化优势 创造消费者价值 ——专访安盛天平董事长兼CEO胡务 赵 辉	221
22	退出车险后史带财险经历过什么 ——专访史带财险董事长张兴 赵 辉	227
23	“混改标兵”新天安 ——专访天安财险前董事长洪波 杜 亮 赵 辉 赵广道 张 爽	234
24	50%对50%的长久婚姻 ——专访中航安盟董事长王晓峰、总裁欧贝格 赵 辉	242
25	游子的情怀 ——专访美亚财产保险有限公司总裁兼首席执行官郑艺 赵 辉	248
26	我的第三份工作 ——专访苏黎世财产保险（中国）有限公司总经理于璐巍 高 嵩 宫伟瑶	256



► 中国太平洋寿险董事长、总经理 徐敬惠

从“大个险”格局到拥抱数字化生态

——专访中国太平洋寿险董事长、总经理徐敬惠

赵 辉 杜 亮

有人认为，如此体量的寿险企业的掌门人提出这样的思考，无疑是经过深思的，这将是寿险业未来转型的风向标。

“对寿险业而言，数字化的变革必将确立以客户需求为导向、以精准服务为核心的新的商业模式。在新的商业模式下，寿险公司取得竞争优势的关键在于构建并主导跨界融合的大寿险生态圈。”

“过去商业活动由企业端发起，向客户端辐射，未来客户端将主导商业活动。客户需求以高频率、碎片化态势向企业端辐射，企业需要迅速捕捉和识别客户的需求，提供精准服务。”

在最近的一次演讲中，中国太平洋寿险掌门人徐敬惠提出了他最新的战略思考——“寿险业数字化变革：以精准服务驱动供给升级”。

此时恰逢太平洋寿险“大个险”战略转型成效斐然之时。2015年，

太平洋寿险实现保费收入 1085.89 亿元，其中个险保费占比较上年提升 11.5 个百分点，至 84%，个险新单保费大增，为 61.2%，推动新业务价值增长 37.8%。

当业界目光都集中在太平洋寿险“大个险”业务格局形成的不凡成就，并将其视为标杆时，这个体量巨大的寿险公司的掌门人却似乎在跳出地心引力，触摸星空，描绘出一幅未来寿险业的数字化变革图景。

有人认为，如此体量的寿险企业的掌门人提出这样的思考，无疑是经过深思熟虑的，这将是寿险业未来转型的风向标。

实际上，一个企业领导者的战略思考往往源于其经历、个人特质、企业发展历程，是一个逐步演进的过程。

从 2010 年接掌太平洋寿险，实施“大个险”战略转型，到着手进行数字化战略转型，徐敬惠走过怎样的心路历程？他是如何思考的？

为此我们在上海对太平洋寿险掌门人徐敬惠进行了专访。太平洋寿险总部坐落于上海最繁华的金融中心——陆家嘴。4 月的上海已近初夏，清晨微微有些凉意。在摩天大厦之间，可以看到穿职业装的上班族们行色匆匆，焦急的眼神中映射出这个大变革时代金融白领们所面对的压力。在交银大厦里提起变革心路，徐敬惠侃侃而谈，浮现在我们眼帘的是自然流露的镇定与从容。

数字化战略：走向未来

数字化生态下，寿险公司就是要编织触达和服务客户的“天罗地网”。“寿险公司通过构建数字化生态系统形成‘圈对点’模式，与客户生活方式无缝衔接，才能在第一时间捕捉和识别客户多元化和个性化的需求，以最短的路径传导给相应的服务终端，从而为客户提供精准化服务。”徐敬惠非常推崇太平洋保险集团董事长高国富“顺势、明道、优术”的观点。从认清这一大势，到为之布局，徐敬惠经历了亲身的体验，形成了系统的思考。