

新金融战略丛书

保险业发展 战略研究

王皖君 著



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

新金融战略丛书

保险业发展 战略研究

王皖君 著



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

保险业发展战略研究/王皖君著.—武汉:武汉大学出版社,2018.4
新金融战略丛书

ISBN 978-7-307-20135-4

I.保… II.王… III.保险业—企业发展战略—研究—中国
IV.F842

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 075243 号

责任编辑:唐 伟 责任校对:汪欣怡 版式设计:韩闻锦

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)
(电子邮箱:cbs22@whu.edu.cn 网址:www.wdp.com.cn)

印刷:北京虎彩文化传播有限公司

开本:720×1000 1/16 印张:17 字数:245 千字 插页:1

版次:2018 年 4 月第 1 版 2018 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-307-20135-4 定价:38.00 元

版权所有,不得翻印;凡购我社的图书,如有质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

目 录

引言.....	1
第一章 我国保险行业现状研究	16
1.1 我国保险行业发展概况	16
1.2 我国保险行业竞争格局分析	23
1.3 我国保险行业发展前景光明	28
第二章 保险公司的战略定位和战略目标	35
2.1 战略定位和战略目标先行	35
2.2 保险公司的战略定位和战略目标	41
2.3 案例：平安保险战略定位分析	48
第三章 保险公司的业务发展战略规划	62
3.1 战略规划	62
3.2 新建某某人寿保险公司的业务发展战略规划	71
3.3 人寿保险分支机构的业务发展规划	78
3.4 人寿保险公司的业务发展赶超规划	84
3.5 财产保险公司的业务发展战略规划	95
3.6 财产保险公司的保险险种计划	99
第四章 保险公司的组织战略	110
4.1 保险公司法人治理结构	110
4.2 保险公司的股东大会	113
4.3 保险公司的董事会	114

4.4	保险公司的专业委员会	115
4.5	保险公司的监事会	118
4.6	保险公司的经营管理层	118
4.7	保险公司的组织架构与部门设置	119
4.8	保险公司的机构发展规划	121
第五章	保险公司的管理规划	124
5.1	管理规划	124
5.2	保险公司的运营管理规划	130
5.3	保险公司的偿付能力管理规划	143
5.4	保险公司的资本管理规划	149
5.5	保险公司的人才战略规划	150
5.6	保险公司的信息系统建设规划	158
5.7	保险公司管理规划的保障措施	166
第六章	保险公司的经营策略	169
6.1	保险公司的经营理念和运作策略	169
6.2	保险公司的创新和核心能力策略	171
6.3	保险公司的服务能力策略	174
6.4	保险公司的品牌策略	178
6.5	保险公司的再保险策略	181
第七章	保险公司的资产管理战略	185
7.1	保险公司的资产管理解析	185
7.2	美国保险公司的资产管理研究	188
7.3	我国保险公司的资产管理研究	194
7.4	我国保险公司的资产管理战略	200
第八章	保险公司的风险控制战略	211
8.1	保险公司的风险分析	211

8.2 保险公司的风险控制战略核心：建立偿二代全面风险控制体系	212
8.3 保险公司的风险评估	218
8.4 保险公司的风险控制战略目标与规划	219
8.5 保险公司的专项内控规划	224
第九章 保险公司的金融控股战略	232
9.1 金融控股理论研究	232
9.2 金融控股是我国金融业综合经营的模式选择	240
9.3 我国保险公司金融控股战略的重点	251
9.4 保险公司金融控股战略的案例研究	255
主要参考文献	264
后记	267

引言

一、两个故事，一个道理：战略方向错了，战术更好，结局更糟

1. 中国古代有一个“南辕北辙”的历史典故

战国后期，一度称雄天下的魏国国力渐衰，可是魏王仍想出兵攻伐赵国。谋臣季梁本已奉命出使邻邦，听到这个消息，立刻半途折回，风尘仆仆赶来求见魏王，劝阻伐赵。

魏王见他如此匆忙，很奇怪，就问他：“你有什么急事吗？难道出了什么大事？”季梁没有从正面回答魏王，他严肃地说道：“大王，我在路上遇见了一个怪人，他做的怪事我从未听说过，特来禀报大王，请求大王指教。”

魏王听了很好奇，就催促季梁快点说。季梁很严肃地说：“我在外出办事的路上，看见一个人在急急地往北走。我问他到哪里去，他说到楚国去。可楚国在南边啊。我见他走的方向不对，便对他说：‘到楚国应往南走，你怎么往北去呢？’他却回答说：‘那不要紧，我的马是上等的马。有这样的好马，还担心到不了楚国吗？’听了他的回答，我不理解，又告诉他：‘即使你的马是上等的马，走得快，可你所走的路却不是通向楚国的路啊！那是枉费力气呀！’那人听了我的话，仍不觉悟，反而还对我说：‘我的马好，路费也多。如此好条件，还发愁到不了楚国吗？’我见他如此糊涂，感到惊讶，也很气愤，就对他大声喊道：‘你的费用多也不管用，这条路并不通向楚国！’那人又指着给他驾车的人，有点故意

炫耀地又对我说：‘您看看，我的这个驾车人也是一等的驭手啊，所以呀，我根本不用发愁到不了楚国。’说完这话，他高声命令那驭手扬鞭催马，仍然朝北边方向奔驰而去。”

魏王听罢这个故事，不禁笑道：“这个赶路人也太糊涂了！世上哪有这么愚蠢的人，他该朝南走才是楚国的方向啊！”季梁听了这话，知道魏王还没有明白他讲这件事的目的。于是他严肃而又恳切地说：“大王说得对。那个赶路人方向错了，他的马越好，路费越多，驾车人技术越高，他离楚国就越远。大王您认为是这样吧？现在，您想成为霸主，取信于天下，可您想依赖国家大，兵强马壮，去攻占别国来扩充领土，以此提高威望。我以为，您越是这样做，离您想成就大业的实际愿望就越远！这就像那个赶路人啊。我说得若不对，请大王恕罪。”魏王听了，连连点头，放弃了攻打赵国的计划。

季梁为了打动魏王，用南辕北辙的故事形象地说明了魏王的行动与自己的目的背道而驰的道理。其实这个故事旨在告诉我们，无论做什么事，都要首先看准战略方向，才能充分发挥有利条件；如果战略方向错了，那么有利条件只会起到相反的作用。在我们为实现梦想而奋斗的过程中，战略方向起着举足轻重的作用，选对了战略方向，你的梦想也就实现了一半。沿着正确的战略方向走下去，梦想才会变成现实。

2. 中国当代有一个“安邦成妖”的新故事

2016年12月3日，证监会主席刘士余在出席中国证券投资基金业协会第二届会员代表大会时，直斥某些“资产管理人”“用来路不当的钱从事杠杆收购，行为上从门口的陌生人变成野蛮人，最后变成行业的强盗，这是不可以的。这是在挑战国家金融法律法规的底线，也是挑战职业操守的底线，这是人性和商业道德的倒退和沦丧，根本不是金融创新”。同时，他也表示：“希望资产管理人，不当奢淫无度的土豪，不做兴风作浪的妖精，不做坑民害民的害人精。”^①

^① 刘士余：资产管理人不能当土豪、妖精、害人精。南方都市报，2016-12-04。

2017年2月10日，刘士余在出席证券期货监管工作会议时称：“去年在基金业协会的会上，我讲这个野蛮人，是倡议大家不要去做，并没点名，但我在机场还没起飞就被解读成险资了，就算讲险资也是极少数，也是小妖精，我们大的险资人保、国寿都是好的，最后被解读成这样，众口难辩。但话说回来，资本市场不允许任何人呼风唤雨，兴风作浪，随心所欲，赌场也没这么干的。”^①

新华社在刘士余讲话当晚的一篇相关报道中明确表示，近两年来险资举牌A股上市公司似乎“根本停不下来”。其中，2014年安邦保险举牌金融街（000402.SZ），并与富德生命人寿“火拼”举牌金地集团（600383.SH），举牌这个概念才开始引起市场注意，2014年至2016年更是接连举牌金地集团、民生银行、金融街、中国建筑，以及后来的万科A等蓝筹股票，斥资300亿元左右，一时间可谓风头无两，搅弄风云。2017年7月，安邦董事长被调查后，安邦及其背后的实际控制人引发诸多媒体的猜测。2018年2月23日，上海市检察一分院对安邦集团原董事长、总经理吴小晖提起公诉；保监会也发布公告称，对安邦集团实施接管。于是自2016年12月以来，媒体和大众猜测的“妖精安邦”终于浮出水面。

“妖精安邦”是如何修炼成精的？坊间传闻很多，均查无实据。其实，是一个错误的战略方向加上疯狂的圈钱游戏造成了虚无缥缈的沙滩帝国妖精！^②

第一，错误的战略方向：安邦619亿元的总注册资金源于险资的自我循环注资。

安邦6名个人投资者用5.6亿元的资金，投资于49家号称总注册资本达24亿元的企业，再通过层层类似“幼蛇吞巨象”的控

① 新浪财经 2017年2月10日，http://finance.sina.com.cn/zt_d/jjqqhjghy0210。

② 2014年到2018年公开媒体报道：2014年《财新周刊》的“黑马安邦”、2015年初《南方周末》的“安邦路线”及《财新周刊》的“安邦大冒险”、2017年《财新周刊》的文章《穿透安邦资本魔术》等报道。

股方式，撬动对安邦 98% 股权、600 多亿元的注册资金（111 倍资金杠杆）和超过 20000 亿元的资产（超过 3400 倍的资产杠杆）的最终控制，这应该是代表了古今中外资本市场历史上杠杆利用的终极水平！公开数据表明，安邦的股东结构犹如一个迷魂阵。但层层揭开安邦股东结构之后，结论也十分清楚：安邦的 37 家股东背后，通过 101 家公司层层叠叠可上溯到 86 名个人股东，并且相当大一部分通过保险资金自我循环注资。

安邦股权结构中，这 86 名背后的个人股东并未实际出资 600 多亿元现金支撑安邦的运作，而是通过对 49 家公司合计约 5.6 亿元的股权投资实现对安邦的最终控制的。这 49 家最末层背后控股公司的总注册资本金额为 24 亿元，其中 8 家是注册资金为 50 万元的超微小型公司，24 家是注册资金 100 万~300 万元的微型公司，5 家公司注册资金 500 万元，另有 9 家注册资金 1000 万~3000 万元，只有 3 家公司（6%）注册资本超过 1 亿元。也就是说，绝大部分（近 95%）的安邦最终控股公司是注册资金 3000 万元以下的小型或超微小型公司！

如果把那些近年来曾经与这些企业有过股权关系的公司算进来，延伸的安邦的关系企业系统名单总数超过 200 家企业！这 200 多家安邦关联企业圈企业 75% 以上（165 家）曾同时与此圈内的至少一家企业有过股权关系（曾当过圈内至少一家企业的股东，也接受过圈内至少一家企业的投资）。即使只看安邦的 37 家非国有直接企业股东，37 家股东里只有 4 家企业从未与其他 34 家直接股东有过历史股权关系，其余都曾经至少一次相互交叉投资过。如果分析这 200 多家安邦关联企业圈企业的成立年份，可以发现，在安邦重要增资日期前几个月，新成立的公司数量激增。尽管中国在 2014 年开始实施“注册资本登记制度改革”，但包括保险在内的 27 个行业，仍然施行注册资本实缴制，即安邦集团这 499 亿元的新增资本，需要“真实出资”。

在安邦的工商记录里，在对外投资项目中披露了它投资的四家合伙制股权投资企业：顺邦铭岳（上海）、旭通致睿（上海）、君助智玺（上海）、祥隆华泰（深圳）。其中，三家上海的合伙企业

全部在 2013 年 12 月 5 日注册，注册地址为相邻办公室。

工商记录显示，安邦财险于 2014 年 5 月 30 日起至 11 月 28 日止向这四家合伙企业各分别注资 45 亿元，合计 180 亿元。11 月 28 日，安邦财险撤出，转而由安邦集团接手，向 4 家合伙企业分别注资 40 亿元，合计 160 亿元。同期，还有两家合伙企业也接受了安邦财险和安邦集团的注资，即荣悦广和（深圳）及盛丰华利（深圳），这两家公司均注册于 2013 年 11 月 5 日，注册地址也为相邻办公室。

工商记录显示，安邦财险于 2014 年 3 月 24 日起至 2014 年 11 月 18 日止，向盛丰华利注资 45 亿元，11 月 18 日，安邦财险撤出，转而由安邦集团注资 45 亿元。荣悦广和下的工商记录只显示了与盛丰华利相同的股东变更记录，由安邦集团注资，但未披露详细出资额。

工商变更记录显示，安邦在 2016 年 12 月 23 日从荣悦广和撤出 43.75 亿元的资金，使得荣悦广和总注资从 50 亿元骤降至不到 1.3 亿元，三天后，安邦其他各公司（人寿、财险、和谐、养老保险）加入，再将资本提高到 5 亿元。也就是说，安邦财险对这 6 家有限合伙企业从 2014 年 3 月底至 11 月底的总出资达 270 亿元。此时间正是安邦 2014 年两次增资获批期间，也是按照监管要求出具验资报告的时间段。

安邦财险/安邦集团投资的上述这 6 家合伙企业的上一层，是另外 6 家合伙制股权投资管理机构，它们分别是：顺邦旌宏（上海）、旭通晟宇（上海）、君助天合（上海）、祥隆发展（深圳），以及前述荣悦广和（深圳）和盛丰华利（深圳）。其中，三家上海企业均同日注册，地址相邻，三家深圳企业的情况也一样。在这一层的合伙企业中，开始出现对安邦股东的诸多投资，如盛丰华利（深圳）在 2013 年 12 月 19 日到 2014 年 3 月 12 日对浙江瑞信物资的 1.5 亿元投资（后者在 2014 年 1 月安邦增资时认缴 10.5 亿元投资）、祥隆华泰（深圳）在 2013 年 12 月 13 日至 2014 年 11 月 28 日对上海文俊投资的 4 亿元投资（后者在 2014 年 1 月安邦增资中认缴出资 14.95 亿元）、盛丰博泰（深圳）在 2013 年 12 月 17 日至

2014年10月14日对嘉兴公路建设1.6亿元到2亿元的投资（后者为安邦老股东之一）。

最主要的循环资金传导机制，发生在安邦投资的6家有限合伙企业的第三层。前述6家有限合伙企业的6家执行合伙人（普通合伙人）上面又各有一层执行事务合伙人（普通合伙人），分别是：上海德悦股权投资管理有限公司、上海旭通股权投资管理有限公司、上海君助股权投资管理公司、深圳祥隆股权投资管理有限公司、深圳盛丰股权投资管理有限公司、深圳荣悦股权投资管理有限公司。注册地址和时间再次雷同。

第二，最卖力的万能险“马车夫”实施疯狂的圈钱游戏。

2014年年初，普通型人身险产品的利率首先放开，由2.5%提升至3.5%。按照监管层公布的思路，人身险费改路线图依次为普通型、万能型和分红型，并争取在2015年底前全面实现人身险利率市场化。2015年2月16日，保监会发出通知，废除2007年开始执行的《万能保险精算规定》，取消万能险不超过2.5%的最低保证利率限制，将万能险产品利率市场化，改由保险公司自行决定，并从当日起正式执行这一政策。于是，市场上销售的万能险整体收益率高达6%~7%，个别万能险产品利率高达8%。这催生了一批险资新贵，安邦人寿、前海人寿等新进寿险公司的产品结构都更加偏重投资型寿险产品，其中万能险、分红险等投资类险种占公司总保费的比例远高于传统寿险产品。2016年，安邦人寿原保险保费收入约为1142亿元，而被认为代表万能险规模的保户投资款新增交费则达到2162.9亿元。

保险公司的万能险英文名称是 universal life insurance，这个名字使很多人对这类保险产生了误解，并使某些保险公司误以为修炼成了万能的妖精。万能险其实是由保险保障+投资账户两部分构成的。其投资账户有保底收入（2.5%）且每月公布账户回报利率（大多在4%与6%之间），投资者可以当月回报利率任意申购或赎回账户资产。相比其他的保险产品，万能险有以下几个优势：一是保本，一般可以保证2.5%及以上的投资收益。如此，投保人既能享有最低的保证收益，还能获得较高的收益回报机会。二是灵活，

投保人在缴纳一定量的首期保费后，可以按自己的实际情况，灵活缴纳后续保费。只要保单的投资账户价值足以支付保单的相关费用，投保人可以不再缴费，并且保单继续有效。与此同时，投资人可以主动调节保障账户和投资账户额度，简单来说，想调高保险保障额度，那就从投资账户中多拨点钱买保险，如果想调低保险保障额度，那就少买点保险，多存点钱到投资账户，多产生收益。

万能险的投资账户其实类似于银行理财或公募基金。在资产荒时代，高收益资产越来越稀缺，唯独万能险一枝独秀，允诺投资者5%甚至6%以上的预期收益，如果再加上银行等销售渠道的手续费，万能险负债成本预计在7%与9%之间。再考虑保险公司自身的运营成本，万能险这一产品要想盈利，投资收益率至少要在10%以上，而在资产荒背景下，通过常规手段显然难以实现这一目标收益。

万能险作为保险公司经营的一个保险产品，记入资产负债表，这些高成本的巨额资金寻找高收益的资产配置，但是，资产荒让万能险只能进入风险资产市场。这样，靠万能险筹集巨额资金的新兴保险公司开始凶悍举牌，变成了敲开优质龙头上市公司大门的野蛮人。万能险举牌并购的上市公司资产可以按照权益法并入保险公司财务报表，按照权益法记账，意味着保险公司可以避免二级市场举牌收购的上市公司股票的股价波动而影响利润。因为按照公允价值记账作为长期股权投资收益会随股价波动而影响保险公司利润。

与淘宝网和余额宝的关系作个类比：如果保险公司是淘宝网的话，万能险就相当于给你开了个余额宝账户，你交了钱就存在余额宝里，产生收益归你，而且淘宝向你保证最低收益是 $X\%$ 。当你想买东西（保险）的时候，他们会直接从你的余额宝里扣款，除非你余额宝里已经没钱了，否则你可以一直买下去。而过往的保险（普通重疾、意外、住院等，不包括分红、投连），则更像是账户余额，你的钱放进去，即使淘宝（保险公司）拿去投资了，产生的收益跟你也是没有关系的，归淘宝（保险公司）。

于是，行业龙头上市公司因为资产规模大、收入和利润规模大，成为万能险举牌并购的重点。因为一旦被举牌公司并表，这些

中小保险公司的资产规模、收入和利润可以实现几何倍数增长，实现并表效应的最大化。这些万能险记入保险公司资产负债表，举牌上市公司的资产、收入和利润纳入权益法记账并入保险公司财务报表，保险公司资产规模、收入和利润越来越好，有利于公司提高征信等级进一步扩张。因此，某些保险公司通过万能险，用社会资本疯狂并购，满足自身资产规模、收入和利润快速增长的需要，风险却是购买万能险的投资者承担。这种只享受收益，而不用承担风险的制度设计漏洞，必然使野蛮人成群结队，^①如下表所示。

2016 年前 10 月部分保险公司投资款新增保费（万能险为主）
占比前列的公司和巨量的保费收入对比表

保险公司	保户投资款新增 保费（亿元）	规模保费 （亿元）	万能险占比
前海人寿	721	899	80%
恒大人寿	376	413	91%
安邦人寿	2068	3068	67%

资料来源：根据保监会官网资料整理。

第三，安邦战略修炼成为虚无缥缈的沙滩帝国妖精。

2004 年，安邦财产保险股份有限公司正式成立，并在北京开设第一家分支机构，这正是安邦集团的前身。据媒体报道，安邦财险的发起人为包括上海汽车集团（下称“上汽集团”）在内的 7 家法人单位，上汽集团时任总经理胡茂元成为安邦财险首任董事长。依托上汽集团，2005 年开始，安邦财险在上汽的 4S 店代理销售车险，当年，安邦财险的保费收入就突破了 10 亿元。2008 年，成立仅 4 年的安邦财险成为全国第一家获得许可，可同时在全国所有省份开展电话营销的企业，这再次推动了安邦财险的业务爆发式增长。至 2011 年年底，安邦财险多次增资扩股，中国石油化工集

^① 股市捉妖记，万能险到底如何成妖，华夏时报，2016-12-07。

团公司一度成为其最大的单一股东，而上汽集团、联通租赁集团有限公司、标基投资集团有限公司三家企业则始终位居安邦财险大股东之列。安邦财险 2016 年财报显示，其资产总计 7955 亿元，较 2015 年增长 202%。

“蛇吞象”并购逐渐修炼成精。纵观安邦系 10 多年发展历程，2011 年入主成都农商行，无疑是关键一步。截至 2010 年年底，成都农商行的资产总额已达 1603 亿元，较两年前增长 41.6%；各项存款余额 1315 亿元，较两年前增长 74.2%；各项贷款余额 826 亿元，较两年前增长 64.2%。作为“战略投资者”的安邦财险，当时的注册资本只有 51 亿元，总资产 256.74 亿元，全年营业收入 73.83 亿元，净利润 5.08 亿元。但 2011 年，安邦财险获得成都农商行 35% 的股份，成为第一大股东，成都市国有资本系统的 5 家企业在成都农商行的合计持股下降至 21.99%。此后，安邦系多位人士进入农商行管理层。这笔被外界称为“蛇吞象”的收购，让安邦财险资产规模达到千亿级别。在成都农商行 2016 年的董事长致辞中，安邦人寿董事、成都农商行董事长陈萍强调，2011 年 12 月，成功引入战略投资者，并将“引资”与“引智”、“引技”紧密结合，实现了华丽转身，进入发展新时期。2015 年年初，吴小晖谈及这次并购时称，成都农商行坏账率从 18% 降到了 0.85%，ROE 保持 20% 以上。数据显示，截至 2013 年年末，成都农商行的总资产是 4293 亿元，而到 2014 年年底时，成都农商行的总资产约为 6000 亿元。其资产扩张步伐随后放缓，截至 2016 年年末，全行资产总额 6731 亿元。另一方面，成都农商行 2016 年归属于母公司股东的净利润约为 42.47 亿元，同比略有下降。后续安邦成为多家上市公司的最大股东，如民生银行（600016.SH）、金融街（000402.SZ）、金地集团（600383.SH）、大商股份（600694.SH）、远洋集团（03377.HK）、华富国际（00952.SZ）等。

2010 年，安邦人寿成立，其注册资本为 37.9 亿元。同一年，安邦系收购瑞福德健康保险股份有限公司，并更名为“和谐健康保险股份有限公司”（下称“和谐健康”）。至此，安邦系已经拥有财险、寿险、健康险等多块牌照，安邦系保险金融集团雏形已经

基本形成。安邦人寿 2016 年年报显示，截至 2016 年底，公司资产总计 1.45 万亿元。

此后，安邦保险在海外进行大手笔并购：

2014 年，就在安邦系举牌民生银行“一战成名”之时，安邦系在海外的大手笔并购更是引发全球关注，而其投资逻辑与国内似乎并无二致，仍是金融与地产。

2014 年 10 月 6 日，安邦集团宣布以 19.5 亿美元（约合 120 亿元人民币）收购希尔顿集团旗下位于纽约的华尔道夫酒店。4 个月后，此次收购获得美国外国投资委员会的批准，安邦集团以每平方米约 7.3 万元人民币的价格，获纽约核心地标永久产权。2017 年 3 月 26 日，在博鳌亚洲论坛期间，吴小晖表示，“这个酒店等于是我们通过市场赚来的，不花一分钱”。当时，另一位对话嘉宾朱云来称，“吴总遇到了天上掉馅饼的好事”。

2015 年 7 月，安邦系以 7.5 亿英镑的出价外加合作协议的形式竞购伦敦金融城最高建筑 Heron 大厦；8 月，有媒体爆出安邦拟斥资 10 亿美元竞购日本房地产资产管理公司 Simplex Investment Advisors。

在金融领域，安邦集团也掀起疾风暴雨般的收购。2014 年 10 月 13 日，安邦集团宣布收购比利时 FIDEA 保险公司，这是中国保险企业首次 100% 股权收购欧洲保险公司；12 月 16 日，安邦集团宣布收购比利时德尔塔·劳埃德银行。

2015 年 2 月 16 日，安邦集团宣布，正式收购荷兰 VIVAT 保险公司，这是中国企业首次进军荷兰保险市场。就在第二天，2 月 17 日，安邦集团宣布收购韩国东洋人寿并保持其上市地位，这一次安邦集团成为首次进入韩国保险市场的中国公司。

2016 年 4 月，安邦保险海外子公司与安联保险集团（Allianz SE）在韩国联合宣布，安联集团向安邦保险海外子公司出售韩国安联人寿和韩国安联资产管理。韩国安联保险成立于 1954 年，系韩国历史第二悠久的人寿保险公司。截至 2015 年底，其总资产约 150 亿美元，在韩国拥有 110 万名客户。

更让人惊讶的是，安邦集团官网提供的数据显示，其海外并购

的多项标的业绩大幅反转。荷兰保险公司 VIVAT 在被收购一年后就实现扭亏为盈，2016 年继续盈利。韩国东洋人寿 2016 年保费收入达到 6.7 万亿韩元，同比增长逾 57%，在韩国保险市场上增速排名第一，同时实现净利润 2297 亿韩元，是东洋人寿自成立以来的最佳业绩。海外大举扩张后，安邦系海外资产迅速膨胀。以安邦人寿为例，截至 2016 年年底，安邦人寿总资产达到 1.45 万亿元，其中海外保险资产达 9000 多亿元，占总资产比例超 60%。

成立于 2004 年的安邦保险集团一举成为继中国人寿、平安之后的中国第三大保险集团（以总资产计，若以注册资本计，安邦已经超越中国人寿和平安保险^①），更以其凌厉的国内外收购，成为并购界的明星。

随着保监会 2018 年 2 月发布“对安邦集团实施接管”公告，“妖精安邦”终究现出原形，这个帝国不过是建立在沙滩之上！

二、保险业亟待战略制胜

《军语》注释，战略是指指导战争全局的方略。战略的概念决定了战略的本质，战略就是如何指导搏斗，如何赢得搏斗。让我们再拿《三国演义》中的故事分析一下战略制胜。“隆中对”这个故事中，诸葛亮给刘备制定了一个行之有效的战略，就是举着恢复汉室的旗号，联吴抗曹，三分天下。正是这个战略让刘备从居无定所变成蜀国的皇帝，但是也正是这个战略让蜀国停留在三国而没有统一天下。另外，曹操的“挟天子以令诸侯”与曹丕的“取而代之”的战略思想，让曹操统一了北方，为日后中国的统一奠定了基础。所以制定一项正确的战略对一个集团、一个组织的长远发展有着非常重要的作用，其意义是不可估量的。可以说有了一个宏伟而且具有可行性战略的企业是很可怕的企业，将战无不胜、攻无不克。很多营销方面的专家把企业战略换成另一种说法，即企业的愿景，比

^① 作为有几十年历史的老牌保险集团，人保集团资本金为 424 亿元。历次增资都震动市场的中国平安集团，资本金为 182.8 亿元。