

迷失的盛宴

中国保险产业1919 — 2009

陈 愬 著

迷失的盛宴

中国保险产业1919 — 2009



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

迷失的盛宴:中国保险产业 1919~2009 / 陈恳著.
杭州:浙江大学出版社, 2009. 10
ISBN 978-7-308-07142-0

I. 迷… II. 陈… III. 保险业—经济史—研究—中国—
1919~2009 IV. F842.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 190549 号

迷失的盛宴——中国保险产业 1919—2009

陈 恳 著

策 划 者 蓝狮子财经出版中心
责任编辑 钱济平
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310028)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
排 版 杭州求是图文排版有限公司
印 刷 杭州杭新印务有限公司
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 21.5
字 数 324 千
版 印 次 2009 年 11 月第 1 版 2009 年 11 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-07142-0
定 价 42.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88925591

推荐序

“保险的水，真的很深”

书稿尚未完成之前，作者陈恳就约我为其写一篇序。我没敢答应。

半年后寄来初稿，读了真有些感慨。陈恳在从事非保险的本职工作之余，付出了无数个本该用于享受“老婆、孩子、热炕头”的周末和夜晚，“越情别恋”于中国保险业，用一种独特的叙事风格讲述了一个中国商业保险的故事，一个纷杂而难以梳理出头绪的故事，一个还远没有讲完的故事。

为这样一本关注中国商业保险的书写序，我有两点顾虑：

第一，我的学风风格与作者的写作风格相差太远，尤其是多年从事精算教学和研究所养成的习惯，要求对每一个判断和结论都给出充分的证据，否则就不能得出明确的判断和结论。如果用这样的标准要求作者，故事就没法讲了。作者的风格，是将保险业中的一系列“人”和“事”串成一个个故事，以故事的方式传述对保险业的认知，抑或对保险业中一些现实问题展开或深或浅的思考。应该说，这件工作是很有意义的。问题在于，书中所涉及的这么多人和事，其真实和完整程度该如何去考证？离开了这个前提，作者从中所观察和总结出的判断和结论还有意义么，甚至会不会生出些是非、惹出点官司呢？

第二，我一直以为，中国保险业的故事不是那么容易讲清楚的。虽然作者是上海财经大学保险专业科班出身，又在《21世纪经济报道》、《理财观察》等平面媒体从事过保险领域的记者和编辑工作，我仍然怀疑他能否真正讲清楚一个比较完整的中国保险的故事。关于这一点，我也先讲一个真实的小故事。

几年前，一个我十分敬重的、刚从某保险公司领导岗位上退休的前辈对我谈及，他在20世纪80年代初刚从银行业被调到保险公司主持工作时，觉得保险公司的经营并不复杂，工作感觉得得心应手，但随后20多年的保险工作经历不断地告诉他，保险经营并不简单，而且越来越复杂。现在临退休了，对保险业的感受，反而比刚入行时糊涂了许多，一句话，就是“保险的水，真的很深”。

从学术逻辑的严谨角度，这个真实的小故事并不能推断出“保险的水，真的很深”这个判断。作者的书中也讲了许多我国改革开放之后第一、二代保险人物

的故事，这些曾经叱咤风云于我国保险业的领军人物，最后能够全身而退、完美谢幕者并不是太多。这或许算得上“保险水很深”的旁证材料吧。

作者的这本书，对中国保险业的发展变革过程提供了一种独特的解读，虽然不是一本逻辑严谨、证据翔实的学术著作，但可以为我们了解和认识真实的中国保险业提供一份参考。对于包括笔者在内的关心中国保险业的人来说，需要这样的“另类”的中国保险故事书，至少属于“可以有”的书吧。

因此，我决定为这本“另类”的保险书写一篇“另类”的序：以我个人的观察视角，表达自己对中国保险业的一些认识与困惑，尤其是想与本书的作者和读者一道，探讨中国保险业的水究竟有多深，深在何处？

说实话，当初听那位保险前辈说保险业的水很深时，自己并没有什么感觉，似懂非懂，只是因为记住了这句话，在后来的学习和工作实践中提醒自己，所以保持着对保险业的观察和独立思考。

在完成这篇序言的过程中，笔者做了一项简单的问卷调查，分别针对 100 名普通社会公众、保险客户、保险学者、保险监管者、保险公司的高级管理人员、普通员工和销售人员，询问其对我国商业保险的满意程度，包括对商业银行业和证券业进行比较的相对满意程度。初步的结果显示，被询问者普遍对我国保险业的评价不高，且普遍低于对银行业的满意程度。

这就产生了一个矛盾，既然大家都不喜欢商业保险，为何我国保险业却能够在这 30 年内保持如此快速增长呢？如作者书中所记录的，我国保险业的保费规模从 1980 年的 4.6 亿元人民币增长到 2008 年的 9874 亿元人民币；保险公司则从当时的 1 家增加到现在的 115 家。

对于这个问题，书中所给出的答案线索是：保险业尤其是寿险业的增长，是“以数量庞大的保险代理人的‘人海战术’为核心发展路径，亦同样创造了中国保险规模增长，以及全球市值的奇迹”。他还引述了一位学者的估计，说“每 50 个中国人中，就有一个卖过保险”，“寿险业在中国发展的 15 年间（1992—2007 年），总计有 2500 万人做过，或正在做着保险营销”。

这样的描述和引证算不上严谨。但我却宁愿作者对此说得更深入和更直白一些，让我们直面一个令人更不愉快、不安或不愿意说出来的命题，而让读者自己以严谨的方式去思考和论证。这个命题就是：商业保险是“卖”出去的，而不是客户自己来“买”的；将保险“卖”出去的保险营销制度，在一定程度上已经演变成一种传销制度。

初步的逻辑分析如下，读者则可以自己补充支持或反对的论据。

商业保险以盈利为主要经营目标之一。如果将保险公司的客户分为两类：一类是确实有保险需要并愿意主动找保险公司买保险的人；另一类是并不需要

保险的人,那么,对保险公司的盈利目标来说,后一类客户是更优良的客户,保险公司当然更愿意将保险卖给并不需要保险的这类客户,而要实现这一目标,就需要建立一套强大的保险营销体系。这也解释了商业保险的营销成本为何如此之高。

从另一个角度看,考察中国保险业近30年来的真实发展状况,不能只考虑保险费规模和保险机构的增长指标,因为商业保险的基本职能是分散风险并为意外损失提供经济补偿,最能反映商业保险发展状况的指标,应该是保险公司究竟为全社会承保了多少风险,即风险保额指标。可惜,我国保险业还没有统计和披露保险公司的风险保额,普通公众只能观察到,每当发生了类似于2008年南方雪灾、汶川地震这样的灾害事故时,商业保险所扮演的角色似乎总是微不足道。

而保费规模和保险机构的数量指标,用于考核我国保险营销体系的发展状况倒是十分恰当的,该指标的统计数据表明,我国商业保险的营销体系确实取得了巨大的发展成就。

讨论至此,先小结一下,为了探讨保险经营的水究竟深不深,我们初步分析了保险究竟是“卖”的还是“买”的问题,以及保险营销体系与社会上的传销究竟有多大的差异问题,如果难以达成共识,保险的水恐怕还真不算浅。

再回过头来与作者讨论这本书的写作宗旨。

作者在书的前言中宣称,要“将中国商业保险的发展,尤其是过去30年的变迁,放于整个中国经济的激流之中,既还原其商业的本源,亦扩大其参考的基准”。相信这是作者和读者共同的期望,但这又谈何容易。如果能够将我国保险业发展过程中一些问题进行归纳并表述清楚,已经是功德无量了。对此,作者作了勇敢的尝试,他将中国保险业的发展现状归结为三个突出矛盾:(1)短期的资本与长期的行业;(2)迅速做大的规模与行业形象的整体滑落;(3)综合金融的梦想与保险分业监管的瓶颈。

笔者以下就针对作者所总结的这三点逐一进行讨论,将其当作这篇序言的主要内容。

一、影响商业保险的三种资本力量

作者认为保险业是“最需要耐心的行业,却最缺乏有耐心和耐力的资本”。他观察并分析了国有资本、民营资本和海外资本的不同目标和特点。笔者赞同研究资本的属性和特征及其对企业经营行为、保险行业和市场的影 响,但这个问题非常复杂。

实际上,我国保险业这30年的发展和演变历程,可以看作是国有资本不断

改制,并与海外资本和民营资本进行融合与博弈的过程,或者说,我国保险市场是由原来一家国资公司垄断,不断向海外资本和国内民营资本开放的过程,改革与开放相互交织,竞争与合作此起彼伏。将其放在我国金融业改革开放的整体背景下,份额占比不超过我国金融资产 5% 的保险业,充当了我国金融业改革开放的试验田。最典型的例子莫过于中国人寿 2002 年的改制模式及其 2003 年底在纽约和香港同时上市的试验,该试验为更重要的商业银行的海外上市提供了宝贵经验。另一试验是在向海外资本开放寿险市场的中外合资公司模式,作者观察到的结论是“没有成功案例”,至于是否可以以此结论来推断当初“以市场换技术”的口号仅仅是一厢情愿,还有待进一步论证。

回到资本的耐心和耐力,又与另一句需要认真论证的口号有关,就是“寿险公司开业后 5—7 年才能盈利”。我们观察到的现象是,新成立公司的高管总是等不到“盈利”年之前,就跳槽到另一家更新的公司继续实践这句口号。而更加值得我们深入观察和认真研究的问题是,三类不同属性的保险资本,究竟会在我国保险市场上演什么版本的“三国演义”?对此,吴晓波先生在其 2008 年出版的《激荡三十年》一书里,对普通企业有比较系统的观察和总结,其所揭示的规律也吻合于保险业。至少在这次金融危机之前,一个显著现象就是:海外资本一直在努力与国有资本进行合资或参股,力图形成“强强联合”的资本构成格局,这对民营资本保险公司构成了巨大的竞争压力,难以适应在前者主导下制定的市场规则,并不断以各种方式违反既定规则,比如难以遵循佣金、手续费的规定等,导致市场难达到有序状态。这又有点像当年的北京大学校长蒋梦麟对大学的观察,他说:“一个大学中有三派势力,一派是校长,一派是教授,一派是学生,在这三派势力中,如果有两派联合起来反对第三派,第三派必然要失败。”在我国保险业中,似乎只有平安保险集团的资本路线图超越了这种境界,作者的书里讲了不少平安保险的故事,但对平安保险的资本属性的演变过程,介绍得不够清晰和深入,尤其是关于员工和高管持股构成。

总之,资本是商业的核心问题,也是读者应该关注的核心问题。

二、保险业在社会中的整体形象

讨论这个问题的主体是我们自己,客体是保险,主体对客体的认识就是保险业在社会中的形象。但我们所讨论的“保险”是同一个概念么?用上文的话说,是“卖”的保险还是“买”的保险?

让我们首先将保险的概念区分为“狭义”和“广义”两种。狭义的保险,即“大数定律”原理下通过汇集资金来分散和分摊风险损失的传统商业保险。广义的保险,我们将其定义为要同时承担“经济补偿、资金融通和社会管理”三大功能的

商业保险。

笔者相信，这两种不同的保险概念，对我们社会中的不同人群产生了不同影响，形成了不同的印象，这些印象长期以来被相互混淆，严重影响了狭义保险在社会中的形象。

对于确实需要商业保险的人来说，自然希望保险是“买”的保险，比如我们开车上路时不敢不买的三责险，出门旅行时以防万一的意外险，孩子出国留学时不能不买的医疗健康险，为了改善我们的退休生活质量的年金保险等等，对于这些“买”的保险，公众的合理的预期是，保险公司所收取的保费大部分都能返还给客户，而不是将这些保费的近一半甚至更高比例的钱用于支付销售、管理和其他环节，不是用客户交的保费来解决数百万营销人员的就业问题，更不是用保费来维持保险公司高管和专业技术人员在金融服务业中的高薪及社会地位。而社会公众和潜在保险客户最容易接触到的保险，往往是“卖”的保险，是代理人不厌其烦的电话联系、直接敲门，甚至通过请吃送礼或利用亲友情面等途径向大家推销的保险，这类保险是不受公众欢迎的，人们对此避之不及。而当这类保险的比例远远超过“买”的保险，人们也不留意区分“买的”和“卖的”保险时，公众对商业保险的信任感就崩溃了。

对于保险行业的管理者来说，自然希望保险业能够像银行业和证券业一样，构成我国金融服务业的支柱之一，能够为我国社会经济的发展发挥“三大功能”，希望“做大做强”。但在如此宏伟和美好的目标下，更需要研究商业保险的三大功能之间的关系是什么，是否总是相辅相成，比如，商业保险的社会管理功能的成本是否会影响其经济补偿作用？还有，究竟什么是“大”，什么是“强”？对这些基本问题的把握不清楚，也会严重影响商业保险的社会形象。

总之，一个值得深入探讨的、与商业保险的社会形象相关的关键问题，仍然是保险究竟是“卖”的还是“买”的，现行的保险营销体系是否具有传销属性？

三、保险监管的伪命题

作者指出了保险监管的两个典型问题：其一是严厉的监管与保险业的发展似乎是一对矛盾；其二是分业监管似乎已经落后于保险控股集团的综合经营模式。

第一个命题的表述恐怕是错误的，是个伪命题。如果严厉的保险监管会遏制保险业的发展，那么这样的“发展”本身值得反省，或者是监管的目标和方向有问题。

事实上，发展我国保险业的最重要的内容之一，就是要建立一套健全的保险监管体系，包括建立监管法律体系、明确界定监管者的监管职责和监管目标，建

立实现监管目标的一系列规章制度和标准,即市场游戏规则,以及落实这些制度标准的监督保障体系。逐一梳理这些要点,我国保险监管体系确实还有许多艰苦的工作要做。

关于监管法律,从 2009 年 10 月 1 日开始实施的最新版《保险法》,已经是 1995 年版《保险法》基础上的第三次修改。但该法的基本架构仍然是将属于私法性质的“保险合同法”与属于公法性质、用于监管目的的“保险业法”或“保险监督管理法”合二为一,所导致的一个直接结果就是,无法在《保险法》中明确监管者的监管目标是要保护保险客户的利益。因为现行《保险法》的性质决定了,它要公平对待保险活动当事人的利益。至少在这一点上,我国保险业已经落后于商业银行业,后者在 2003 年就实施了专门用于授权中国银监会实施对商业银行监管的《商业银行监督管理法》,区别于私法属性的《商业银行法》,在监管法中明确了商业银行监管的目标是“保护存款人和其他客户的合法权益”,而不仅仅是“保护(保险)活动当事人的合法权益”。

关于监管者的职责,中国保监会是按照国务院办公厅“〔2003〕61 号”文(《中国保险监督管理委员会主要职责、内设机构和人员编制规定》)的授权,依照法律、法规统一监督管理全国保险市场,维护保险业的合法、稳健运行的管理机构。实际上,中国保监会一直承担着政府行政管理部门和保险监管机构的双重职能,包括国有控股保险公司监事会的日常工作。与我国商业银行业相比较,中国银监会却不需要承担国有控股商业银行的出资人的管理职责,后者由控股方中央汇金公司和财政部承担该职责。虽然我国于 2008 年底颁布了《企业国有资产法》,但仍然没有彻底解决我国金融国有资本的出资人和管理者的责任问题。其所导致的后果是,中国保监会在制定保险业的经营规则和监管标准时,需要很好把握维护保险业的稳健发展大局和保证国有保险公司的安全经营,制定监管政策和措施的难度大大增加了。

至于作者提及的第二个问题,即分业监管落后于实际中的集团控股模式下的综合经营问题,笔者则以为,实质要重于形式,通俗地说,分业监管与综合监管,无非是一种监管协调机制,将现行的银监会、保监会和证监会合并为一个“金融监管局”之类的机构后,各部门之间的协调性未必就自然而然地得到了提高,就像现行各监管会内各部门之间的协调性未必很高一样。反之,要加强监管机构之间的协调性,提高监管工作效率,也未必需要通过合并机构来实现,举例来说,建立有效金融监管体系的一项重要制度标准,就是要有一套协调一致的、适合于各具体金融服务领域的特殊企业会计准则和财务制度,这项工作理论上是由我国财政部牵头,但具体标准的制定则需要各监管机构组织行业内的技术力量来支持,这项工作非常重要,需要监管机构之间的协调与配合,但不是通过

合并机构等形式化的调整就能完成的。在更高层面,则涉及到建立适应未来新的金融环境下的《金融控股法》等大量繁重而具体的工作。

无论如何,笔者以为,作者所总结的这三个问题还是点到了我国保险业发展的瓶颈问题,顺着这三个方向的深入思考和研究,都将有利于我国保险业的监管发展。

笔者自己的初步研究结论是:我国社会公众需要商业保险,我国市场经济离不开商业保险。由国家和政府主办的社会保险无法代替诸如上文所列举的社会公众对商业保险的需求。即使从资金融通的功能看,寿险公司资产的长期性质和特点,也不能被商业银行、更不能被基金公司等金融机构所替代。也许正是基于这些原因,上文曾提及的、笔者所进行的关于对我国商业保险满意程度的问卷调查中,虽然被调查者普遍对我国保险业的满意度不高,但大多都没有否定商业保险,在 $[-100, 100]$ 的分值判断中,普遍给出了30~40的分数。据此可以判定,商业保险必将在我国社会中继续存在下去。

这是一个重要而严肃的前提,只有在这个基本前提下,才有可能继续探讨和研究我国保险业的健康发展问题。

作者的这本书,当然不是解决我国保险业发展问题的方案。但确实是一本有助于我们了解和认识保险业的书,一本用独特视角讲述中国保险商业故事的书,书中有大量的描述和判断或许不够严谨,但读者可以从中看到一些平时不大关注的人和事,是一般保险书籍所不具备的,有助于从不同角度思考中国保险业的问题,值得推荐。

谢志刚

2009年9月上海

前 言

追寻向上生长的力量

“我也是画家。”

孟德斯鸠于《论法的精神》中，如此定位自己记叙社会制度万象时的角色。

时间跨越 260 年，翱翔于万里南空，身处上海至广州飞机座舱的我，沉陷于中国商业保险 90 年的跌宕起伏，挣扎于视角与定位问题。

机舱中，再次翻开孟德斯鸠，我豁然开朗。

2009 年 6 月刚刚辞世的美国著名社会学家阿锐基，于其著作《漫长的 20 世纪：金钱、权力与我们社会的根源》中谈到，资本主义世界的体系中，兴起和衰退已经形成规律，从十三四世纪意大利热那亚开始，不断在荷兰、英国和美国身上演绎，此起彼伏。

曾经辉煌，历经沉沦的东方古国，承接谜一般的兴衰轮回，仅用一个甲子的时间，就创造了这个国家百年奋斗史上的奇迹。21 世纪第一个 10 年，中国已经拥有全球市值最大的银行——中国工商银行（ICBC），全球最大的电信运营商——中国移动（China Mobile）等大型公司。2009 年美国《财富》杂志公布的世界 500 强企业中，中国上榜 43 家，其中来自中国内地的企业有 34 家。或许没有一个国家比日本更能体会其中复杂的情绪。仅仅 20 年前，这个国家曾占据了 1989 年 10 家市值最大公司中的 8 家！

流星，抑或恒星？除了人口红利、城市进程，以及双高的外汇储备和居民储蓄，支持中国经济的长期因素似乎看不到尽头。

中国经济奇迹的洪流，裹挟着稚嫩的中国商业保险滚滚前行。短短 30 年间，中国人寿（China Life）的市值已经位居全球寿险行业之首，另外一家非国有企业，中国平安（Ping An）也跻身 2008 年《财富》杂志全球企业 500 强之列。

究竟是市值泡沫，还是真实增长？究竟是统计数字的幻觉，还是制度进化的嬗变？究竟是竭泽而渔式地对保险资源的掠夺式开掘，还是一股可持续发展的向上力量？

没有历史的眼光，就不会有客观的结论。溯源与回顾，过去 30 年的风起云

涌绕不过去；并由此上溯至 20 世纪 20 年代，只有纵切中国商业保险 90 年的历史断面，或者才有可能逼近于时间的真实，尽管以此归纳结论依然困难重重。

20 世纪 70 年代，冷战坚冰重重。

1975 年的一天，一架专机降落在北京机场，舱门打开，走下一位 50 岁的美国商人，悄悄扣响“红色中国”的大门。这位访客的来意独特，不为游览北京的长城，而是谋划做一笔生意。他巧妙地用了“加强合作将会如何有利于两国之间的双边关系”之类的套话，意图匹配 1972 年美国尼克松首次访华之后，中美关系破冰的政治言语。

种瓜得瓜。17 年之后，他获得中国市场唯一一张寿险独资牌照；甚至 30 年后，在他被老东家抛弃之时，2005 年他依然被中国方面授予“马可·波罗奖”，表彰其为促进中美交流做出的贡献。

这位被中国前 WTO 谈判代表龙永图称为“中国真正的好朋友”的人，就是曾任美国国际集团（AIG）总裁兼首席执行官，叱咤风云于保险界的格林伯格（Maurice R. Greenberg）。

龙永图曾评价：“AIG 之所以出名，就是因为格林伯格。”

对于中国，尤其是上海，格林伯格和这家公司有着特别的中国情结，因为这里留有 AIG 创业发家的“根”。

但是，前缘难续。1958 年之后，中国内地就不再有商业保险。20 年间，保险公司关门歇业，人才散失殆尽，仅余海外业务延续香火。这几乎就是一片商业保险的不毛之地！除了格林伯格稀缺的“归根”相思之外，几乎无人会关注中国，更遑论中国商业保险。

传奇恰恰就此写下。

就在这片被中断的土地上，短短 30 余年间，中国的商业保险不仅被唤醒，而且诞生了超越 AIG 的中国巨头。

究竟是谁，什么力量演绎了这样的惊天大逆转？《通往奴役之路》的作者、诺贝尔经济学奖得主哈耶克认为：“休谟希望得到的和平、自由与公正，非来自人们的善良品性，而是来自（健全的）制度——这一制度使得即使是坏人，在他们追逐各种事务以满足自己的私欲时，也为公共的好处做了事。”

神奇的制度！时势造英雄，皆于斯般。

不过，如何评价中国商业保险改革开放之后 30 年之制度发展，我与当年在上海财经大学学习和工作时的老师谢志刚教授却存有不同。2009 年春节，于其宽阔书房的一角，我们一起讨论吴晓波的《激荡三十年》，共识是可以以不同的视角描绘出中国保险业的激荡 30 年。

直到飞跃于距离地面的万里高空，再读孟德斯鸠时，我顿生醍醐，还是做画

家吧——既能深入，又可独立。

英雄亦造时势。如果说哈耶克解释了时势的力量，但是还有一个刺激的问题——是哪些善良，抑或非善良的“英雄”呢？30年间于中国商业保险的商战博弈中，这些人有过怎样的挣扎和奋斗？

恰恰这些人正在悄然隐去。

2009年5月13日，我回母校参加上海财经大学许谨良教授30年从事教学生涯的研讨会。许老师是上海财经大学复校后的第一批研究生（1979—1982年），亦是新中国成立后首批派往国外进修保险教师之一（1983—1984年，他被公派去美国 Temple 大学和北美洲保险公司进修保险）。回国之后，许老师就开始从事保险研究和教学，再未选择离开。蓦然间，几近半个甲子，一去30年！

作为当年学生的我，面对华发尽染的许老师，这样的紧迫感更加强烈！梁启超在《李鸿章传》中，读李秀成被擒后写就的数万言时，大兴感叹，“刘兴骂项，成败论人，今日复谁肯为李秀成扬伟业、发幽光者”！

就算是格林伯格，2009年已经是一位84岁高龄的老人。而过去30年叱咤中国市场的第一代拓荒者，例如马鸣家、唐运祥、王宪章、戴凤举、王国良、谢仕荣等都已经让出身位，再如平安的马明哲、中国人寿的杨超、太保人寿的金文洪等逼近让位的年龄；即使有老当益壮，梅开二度者，亦是英雄迟暮，更不消说那些不见于正史却仍马不停蹄奔跑的幽光者。

于是，我执意收拾那些30年的碎片。

并由此上溯一个甲子，梳理20世纪20年代以来至21世纪第一个10年，90年的中国商业保险的变迁线条，为过千万的从业者以及从业过的幽光者记叙，追寻推动中国商业保险的向上力量。

一、中国商业保险的阿喀琉斯之踵

30年，一段光辉岁月。笃行观察，需将中国商业保险的发展，尤其是过去30年的变迁，放于整个中国经济的激流之中，既可以还原其商业的本源，亦可以扩大其参考的基准。

相映成趣的是，以人力为王的制造业，打遍天下无敌手；而以数量庞大的保险代理人“人海战术”为核心发展路径，亦同样创造了中国保险规模增长，以及全球市值的奇迹。

改革开放之初，决策者都信奉市场换技术，甚至限定合资公司形式“偷师”。不过，大凡市场换技术，都鲜获成功，典型的如中国的汽车工业。而中国之合资寿险公司似乎重蹈覆辙，或者异变为假合资真外资，或者成为非洋非土的“四不像”，至于2009年，更为退合资，变身中资的“创举”。

作为对照,只有基因改良的国有资本,或者是善于学习的民营资本,才最终演化为先进的商业力量之一。

凡是局限于牌照生意,都缺乏持久的生机与活力。中国 30 年之改革,从解决吃饭问题开始,重结果,轻过程;重 GDP,轻结构;重现在,轻将来。“不管白猫、黑猫,抓到老鼠就是好猫”的“猫论”式发展观,亦折射于国内商业保险的保费规模“饥渴症”。

倘若穿透市场喧哗的表面,行业肌体的深处沉积着三个方面的矛盾,成为中国商业保险的阿喀琉斯(Achilles)之踵:

(一)短期的资本与长期的行业

历数行业特性,尤其是寿险行业,并非一个短期能够赚“快”钱(所谓开业即赚钱,多半就是一个会计神话),但同时又对资本消耗巨大的行业。

依次登上舞台的,首先是 20 世纪 80 年代初中国人民保险公司的“行政资本”;1986、1988 年,国有企业资本聚合成立股份公司;1992 年,友邦打响海外资本第一枪;1996 年,保险行业第一次扩容潮,民营资本首次“随风潜入夜”;及至 2004 年,保险行业最阔绰地发放了一次牌照,异军突起的民营资本上演蛇吞象大戏,批量染指“2004 系”新公司。

资本决定一个行业走向,而资本的腾挪与博弈成为这个行业最为魅惑的故事,其操纵者亦成为最为风云的人。

但是,这个最需要耐心的行业却最缺乏有耐心和耐力的资本。

肩负“做大做强”最大使命的国有保险资本,历次都成为执行保险行业政策的急先锋,因缘牌照便利,不管是投资股市,股改上市,还是并购金融牌照,构建金融集团。但是,对于部分资本而言,某些政绩要求甚于行业健康发展。

逐利而生的民营资本,无利不起早,急于提前变现。他们或为利润,或为资本运作现金流,或为炒作牌照而来。

最有商业耐心的,似乎仅剩海外资本,这亦是外资进入市场时大谈之道,“我们长期看好中国市场”。不过,或因被并购(例如安泰、恒康和康联保险),主业更换(例如花旗银行旅行者保险),甚至于经济危机(例如 AIG)等,化神奇为腐朽,外资的信誓变身旦旦。

(二)迅速做大的规模与行业形象的整体滑落

过去 30 年,国内的保险行业创造了增长奇迹。

1979 年国内恢复保险业务。1980 年只有一家保险公司,保费收入仅 4.6 亿元。2008 年实现原保费收入 9784.1 亿元(简单统计口径),比上年增长 39.1%,

是2002年以来增长最快的一年,是改革开放之初的2100多倍,超过1980年到1999年20年的总和。2008年,保险公司达到115家,保险公司的总资产超过3万亿元。

2004年4月,保险业总资产突破1万亿元大关。第一个资产过万亿元,从1979年开始,中国保险行业用了25年。但是,从第一个1万亿元,到第二个1万亿元用了3年,而积累第三个1万亿元用了仅仅一年多。放眼全球,中国保费收入已经位居世界第6位,成为最为诱人的新兴保险市场。

于此相对应的却是,保险行业形象的整体滑落。

首先是代理人队伍的向下发展。整体从业素质的下滑,保险公司铺天盖地的人海战术,以及由于生存和业绩压力下销售的夸大或者不当承诺,伤害着行业的口碑。

三次产品危机使得保险产品备受质疑。第一次为2001年平安的投连险危机,第二次为2006年友邦的重疾险危机,第三次为2007年的交强险危机。第一次险情源于产品设计有失公允,误导销售;第二次则是质疑重疾险“保死不保生”,理赔陷阱重重;第三次危机则是对于交强险“暴利”的质疑,“外行看不懂,内行讲不明”的保险,于公众的眼中猫腻多多,迷雾深深。

更大的危机潜伏于失衡的产品结构。整个行业热衷于叫卖保障功能极度退化的“投资型”保险产品,上保费、冲规模,只“做大”不“做强”。产品结构上失衡,行业可持续发展乏力,大起大落的风险加剧。证券市场火爆,投资收益尚可之时,矛盾被掩盖,被隐藏。但是,一旦潮水退却,证券市场牛熊切换,宏观经济进退维谷,所有的暗礁均将暴露于阳光之下。

2008年全球股市的暴跌,中国保险行业多数公司的盈利比2007年大幅度下降,数量不少的保险公司出现了偿付能力严重不足的现象,需要发行次级债或者再次注资。押宝投资型保险,资产配置在二级市场暴露,实际上成为高悬保险行业的“堰塞湖”。上游积累的能量越大,下游越是惊心。

(三)综合金融的梦想与保险分业监管的瓶颈

中国保险行业于综合金融的道路上疾行,综合金融早已经不再是纸上谈兵的抱负和梦想,而是渐入藕花深处。2009年6月,7000亿平安鲸吞5000亿的深发展,被认为是一石二鸟(Killing two birds with one stone)的绝妙好棋。马明哲已经构建了保险体系内,体量最大的保险、银行、资产管理的金融集团。

不仅平安,正在改制、意图整体上市的人保集团,在新一代保险干部吴焰的布局下,已经从原有的保险和资产管理,扩展至信托、基金等非保险金融领域。

除了自身的扩张冲动,2008年的危机还开了一个不良的先例——“大而

死”(too big to fail),而综合金融架构,大行并购之道,似乎也是做“大”的终南捷径之一。

监管的矛,面对分业的盾,酝酿一个超越银行、保险和证券的超级监管似乎势在必行。但是,这远非简单将所有的监管重新收回曾经独此一家的中国人民银行,即便如此,此亦非彼,而更类似螺旋式上升;更不消说,抑或还有其他的超级监管形态。

变革的风起于青萍。

2009年7月28日,中美战略与经济对话(S&ED)第二天,中国人民银行行长周小川在会后的“吹风会”上称,“未来中国将扩大跨行业监管力度”,而美国金融体系改革方案中“改造”美联储成为“系统性风险监管者”的主张值得借鉴。

二、2500万幽光者的嗟叹

“每50个中国人中,就有一个卖过保险。”

2007年,中央财经大学郝演苏教授曾作出一个惊人的估计——寿险业在中国发展的15年间(1992—2007年),总计有2500万人做过,或正在做保险营销。

从1992年,上海友邦率先引入代理人制度之后,这个制度一边发展,一边衰败,又一边进步。善与恶,进步与退步,同时加之这个制度。

数量上,越来越多;然而,离职的人则更多,素质每况愈下,只要有心跳都可以卖保险;底层代理人生存艰难,行业形象整体溃败;部分中心城市,人力扩张艰难,出现空心化,县城和农村市场成为各家公司增长的来源。

但是,如“蚂蚁雄兵”般的他们,却创造了中国寿险业务之发端,同时亦见证了这个行业的辉煌。

他们的业务是保险公司中最值钱的业务。个险期缴保障业务成为保险业务中的“软黄金”,持续为保险公司提供最为得意的内含价值。不仅如此,数度在国家或者社会危机重重之际——不管是20世纪末国有企业的下岗、分流潮,还是2008年金融危机下的失业、就业危机——他们都成为吸纳不稳定人群最多的“工作”。

“没有个人营销,就没有中国保险业的今天!”

但是,他们却承受这个行业的负重——“一人卖保险,全家不要脸”。

扫完了家属、亲人的血缘单,朋友、同学的友情单,个人资源被洗“白”之后,真正的考验才刚刚开始,但是市场的残酷超过想象——写字楼的大门口挂着这样的提示牌,上面用黑体大号字打印着:“保险推销请勿入内!”被高薪诱惑和职业前景刺激的耐心逐渐被消耗,渐至于殆尽。

“卖保险的没保险。”代理人没有底薪和社保,收入完全依靠业务提成。从保

险公司角度,没有底薪的代理人,其实是保险公司迅速切入寿险市场成本最低的一条路径。

百万代理人大军已经成为支撑中国寿险行业的三大支柱(个险、银保和团险)之一,客观而言,百万大军也解决了百万人的就业生计,这或许是中国寿险行业最大的贡献之一。

如同赞誉和功绩,代理人制度裹挟的误导、不诚信,乃至“类传销”的质疑,已经成为危及中国寿险行业的恶瘤之一。保险行业形象之差、地位之低,从业人员数量、去职人数之多,银、证、基、信、保五大金融行业中,无人出其右。这超过百万的大军,自身充满矛盾,非员工编制与福利,却按照员工管理,“我是谁”,“我究竟是谁”,无时无刻不在拷问。

三、外资巨头的进与退

需要一点朦胧美。

中国市场未开放之前,几乎所有的保险巨头都无一例外做着一场春梦。全球最后一个保险市场的洼地,超过10亿的保险人口,不断演绎的经济增长神话。这样的憧憬于20世纪90年代之后,越发急切。

保险行业监管部门一度设立了一道特别的门槛——“532”。这道门槛规定,外资保险公司要在中国大陆开展寿险业务,其必要前提是,注册资本金不得低于50亿美元、公司营业满30年,并且在中国开设代表处满两年。这样的规定,堵住了港澳台地区多数保险公司的财路,却没有挡住欧美一流保险公司挺进的步伐。

然而,于今回首,外资巨头赚钱者寥寥无几。

但凡能够进入中国市场的,无一例外均是海外之保险巨头,身世显赫。例如,安联、安盛、荷兰国际集团、美国大都会以及纽约人寿等等。光鲜的“强强联合”却制造不出一个伟大的企业——既做不大,也做不强。合资公司成立10余年后,市场迄今没有诞生恒星,虽然间或曾经有流星飞过。

合资公司发展的初期,股东双方都按照合资合同,各自委派自己的高管人员,各自负责对高管的考核和奖惩,实行的是一种股东委派治理的模式。实践证明这种“伪治理模式”貌合神离,难以形成合力,股东之间更难言互补、尊重与理解。

“合资困境”成为中国市场最为深沉的叹息。

耐不住寂寞,合资寿险公司酝酿另类出逃路径——借“口”2008年席卷全球的金融危机,合资寿险公司光大永明的外方股东选择直接变“性”,从合资寿险公司“退回”成为中资寿险公司。