

目录

第一章 保险巨擘

1.1	飞速发展的奇迹	2
1.2	综合经营的“大舞台”	6
1.3	民族保险的“世界航母”	9
1.4	未来金融界的“沃尔玛”	12
1.5	平安成长的“摇篮”	15
附1	中国平安集团业务介绍	17
附2	平安保险之股权变化	20

第二章 与狼共舞

2.1	参与国际竞争	24
2.2	参与国内竞争	29
2.3	海内外一起上市	32
2.4	竞争国际化标准	36
2.5	竞争创新战略	39
附	中国平安保险公司标志与中国社会保险标志 ...	43

第三章 诚信经营

3.1	诚信为本系大众	48
-----	---------------	----

平安之道

中国平安：平安中国，挺进世界

3.2	创新服务立潮头	53
3.3	保险产品保平安	63
3.4	企业公民重践行	65
附1	中国平安险种总汇	69
附2	中国平安保险股份有限公司机动车辆保险条款 (修订版)	72

第四章 文化路径

4.1	追求领先的文化轨迹	110
4.2	外势内敛的文化路径	112
4.3	服务至上的价值理念	115
4.4	与众不同的文化气质	116
4.5	中西合璧的企业文化	118
附	中国平安保险的礼仪	120

第五章 人才配方

5.1	建立人才引进机制	142
5.2	重视自己培养人才	146
5.3	制定人才竞争激励机制	151
5.4	设置“胜任素质模型”	155
5.5	形成现代化员工结构	158
5.6	把人才放到适当位置	159

附 中国平安的人才库	161
------------------	-----

第六章 高标管理

6.1 富有特色管理模式	164
6.2 高度集中经营管理	169
6.3 国际化标准管理	169
6.4 抓住关键KPI管理	174
6.5 先进信息技术管理	176
6.6 强大后援管理中心	177
6.7 依靠员工参与管理	178
6.8 重中之重客服管理	180
附 中国平安工作内务管理制度	182

附 录

附录1：中国平安2006企业公民报告	186
附录2：中国平安大事记	201
附录3：中国平安荣誉奖项	218
附录4：中国平安集团架构	223
主要参考文献	224
后记	225

第一章

保險巨擘

【章记】

中国平安，中国保险业新树立起来的一面旗帜。它诞生和成长在中国改革开放大潮风起云涌的年代，已从深圳走向全国，走向世界。

中国平安，是领跑民族品牌的保险巨擘，是中国民族保险业的骄傲。中国平安，平安中国。

1.1 飞速发展的奇迹

从深圳到全国

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。

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。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。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。

身负重任，平安的创办者以此为指导思想，在创业后的前3年，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，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企业运作，这种运作方式在当时十分罕见。

截至1992年底，平安保险公司刚成立短短的4年，保费收入就突破10亿元，总资产达11.31亿元。同年9月，国务院办公厅正式批准平安保险公司更名为中国平安保险公司，并同意其办理法定保险和国有企业、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。这意味着中国平安已经从一家地方性的财产保险公司，走向经营区域覆盖全国的保险企业。

从单项经营到综合经营

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。然而，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。这导致了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。

平安之道

中国平安：平安中国，挺进世界

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。

从中国到世界

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。这是世界知名的财经媒体英国《金融时报》首次从全球视角对最具影响力的中国品牌所展开的调查活动。平安，这家扎根中国的本土企业在巩固国内业务的同时，正稳步推进公司的国际化运作，朝全球知名的金融服务品牌迈进。

由全国工商联合会等单位联合主办的2007第四届中国最具生命力百强企业颁奖典礼，2007年5月27日在北京钓鱼台国宾馆隆重举行。中国平安保

险(集团)股份有限公司连续第四年荣登最具生命力企业百强榜冠军宝座。

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年中国25年典范品牌称号。

2006年11月2日，美国《商业周刊》(Business Week)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。

应该说，平安是幸运的。它诞生和成长在中国改革开放大潮风起云涌的年代，得“天时”之助，又处在深圳这片创业的沃土，占“地利”之便，但这绝非平安成功的全部。平安能够成就今日的辉煌，更多的依赖于其前瞻性的国际化发展战略、一丝不苟的规范化管理体系、根深叶茂的民族化企业精神。

一位在平安保险服务逾10年的老员工这么说，“平安从蛇口走出来，一步步发展为今天国内乃至国际知名的企业集团，令我常想起CCTV一则广告：一个跳舞的红衣女孩，从农家小院跳到了大都市，最后在一座摩天大楼顶端翩翩起舞，广告的主题是‘心有多大，舞台就有多大’。”

1.2 综合经营的“大舞台”

中国平安虽然是一个综合金融集团，但集团的业务发展仍然不平衡，存在诸多的问题和不足，如其利润的80%以上来自平安寿险，证券、信托等业务利润合计占比几乎可忽略不计。因此，集团化经营后，摆在中国平安面前的新任务是，如何将非保险业务壮大，而最终实现各领域业务和资源的整合。

进军金融市场

中国平安要在金融系统开始布局，为集团旗下的子公司输送资本，进行综合经营的发展道路。

平安进行资本输出的第一个对象是平安信托。2003年10月，中国平安对平安信托大举增资22亿元，使其注册资本达到27亿元，成为国内注册资本最大的信托公司之一。以此为契机，中国平安开始大举进军金融市场。

同年底，中国平安借助平安信托平台，巧妙绕过保险企业对银行股权投资的限制，联合汇丰集团收购福建亚洲银行，并将其改名为平安银行。

2005年4月和11月，平安信托分别以3亿、5亿元，两次增资平安证券，使后者的注册资本升至18亿元。

2006年7月，中国平安动用49亿元收购深圳商业银行89.24%的股权。虽然深圳商业银行只有46个营业网点，但是对平安而言，收购一家银行股权不仅是为了获得稳定的投资收益，更重要的是其在日益激烈的市场竞争中超越对手，保持业界领先地位。收购深商行最大的意义在于不仅拥有一家实实在在的银行，而且是向混业经营发展迈出实质性的一步。国际经验证明，金融业混业经营是发展的大势所趋。

一个多月后，平安信托再度联手汇丰，对平安银行进行2亿元增资。

2007年2月，中国平安整合旗下银行业务，深商行受让平安银行股权，以此打造单一的银行品牌。

综合经营

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

平安之道

中国平安：平安中国，挺进世界

险、平安资产管理、深圳市商业银行等。至此，中国平安自成立以来，已发展成为中国领先的保险集团公司之一，有能力提供多元化金融服务及产品。平安在中国内地共有8家子公司，在更宽广的领域为客户提供服务。

人寿保险：截至到2006年12月31日，从毛承保保费、保单费收入及保费存款来衡量，平安寿险是中国第二大寿险公司。2006年，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。截止到2006年12月31日，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。

财产保险：截至到2006年12月31日，从毛承保保费收入来衡量，平安产险是中国第三大财产保险公司。2006年，平安保险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，2006年，中国平安的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%提高至2006年的10.7%。

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。平安信托管理的信托资产由2005年12月31日的人民币33.30亿元增至2006年12月31日的人民币166.77亿元。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，以及提供投资银行及资产管理服务。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。

平安银行及深圳市商业银行：平安计划在法律法规允许下，通过平安银行这一金融平台，发展个人金融业务，发行信用卡及进行房产抵押贷款服务。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。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。截止到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



平安银行

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%。

通过在保险、银行、资产管理等行业的布局发展，中国平安混业经营已初具规模，综合经营也取得了一定的成效。

1.3 民族保险的“世界航母”

“三外”优势

中国平安在综合经营初具成效后，并不甘于平淡，又提出目标是使企业业务规模进入世界500强，业务品质进入全球400优。

在外资股东的推动下，此后十几年的时间里，中国平安开始了中国企业治理中最早的国际化转型。

平安的国际化优势为“三外”——外资、外脑、外体，即资本国际化、人才国际化管理国际化。引进“三外”是为了建立“国际化标准”，用较短时间把外资保险企业用上百年的时间树立的国际化标准拿来为我所用，增强平安对中资、外资竞争对手的竞争力。

外资入股

1993年，这是平安发展史上关键的一年。这一年开始的引入外援计划，被外界视为其发展的一个重要转折。在这一年，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，拉开了中国平安资本国际化的序幕。这也使中国平安成为中国第一家有外资参股的金融企业，开创了我国金融业引进外资的先河。

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自己的发展出谋划策。麦肯锡当时提出的建议是：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统统注入中国平安。

汇丰给平安带来资金的同时，也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，这个后援中心在国内保险公司中尚属首例。平安还得到汇丰在公司的风险管理、稽核体系的建设等方面的建议和帮助。

外资股东的加盟，给平安带来了国际化的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。国际先进的管理经验使平安迎来了其业务高速发展和规模急剧扩张的黄金阶段。

公司上市

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。

平安已连续三年上榜《福布斯》上市公司2000强，并继续保持上升趋势。2005年平安名列榜单第539位，2006年前进两席至537位。到了2007年4月，《福布斯》全球上市公司2000强(Forbes Global 2000)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。平安逐渐成为了一艘民族保险的“世界航母”。

截至2006年12月31日，按照国际财务报告准则(IFRS)，集团总资产为人民币4,943.09亿元，权益总额为人民币477.5亿元。按中国会计准则，集团总资产为4,417.91亿元，股东权益为366.68亿元。2007年3月9日，公司市值超过3000亿港元，在全球金融机构中排名66位。公司通过旗下各专业子公司共为3,800多万名个人客户及超过200万名公司客户提供了保险保障、投资理财等各项金融服务。公司拥有近21万名销售人员及5万余名正式雇员，各级各类分支机构及营销服务部门3,000多个。2006年全年，按照国际财务报告准则，公司实现总收入为879.43亿元，净利润达到人民币80亿元。从保费收入来衡量，平安寿险为中国第二大寿险公司，平安产险为中国第三大产险公司。

中国平安的发展是我国引进外资机制的成功范例，不仅有利于平安的

规模壮大，学习国际先进的管理经验，也取得了良好的经济效益，实现“双赢”的格局。中国平安的实施为民族保险业的成功提供了有益的借鉴。

1.4 未来金融界的“沃尔玛”

三步走战略

中国平安在初步成功之后，并没有沉浸于胜利的喜悦中，而是居安思危，把眼光放得更长远，如何做到百尺竿头更进一步，创造新的辉煌。平安上下思考得最多的问题是：如何建立起持久的核心竞争力？平安不想做一颗“流星”，而是立志要做一颗“恒星”，创建长盛不衰的大型集团企业。

平安人清醒地认识到，以前的市场，是风平浪静的小河，平安就是小河里自由游弋的小舢板。现在不同了，中国加入WTO，市场变成了以诚信为准则的市场经济的大海，平安也要成为一艘深谙规则、驾驭规则、善抗风浪的航空母舰。

跻身全球企业500强是平安发展史上的重要里程碑，集团将以

《福布斯》全球上市公司2000强出炉

中国平安进入全球企业500强

较去年猛进97席、居中国非国有企业第一名、全球保险公司第36名

备受关注的《福布斯》全球上市公司2000强(Forbes Global 2000)近日出炉，中国平安凭借2005年优异的经营业绩、强劲的利润增长再次入围，并猛进97席进入500强，总排名第440。同时，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。

《福布斯》全球上市公司2000强是根据企业的销售额、市值、资产和利润四项指标进行的综合评定。作为全球权威、最受关注的商业企业排行榜，名列《福布斯》2000强榜单中的企业通常被视为世界规模最大、实力最强和最具影响力的企业。

据了解，中国平安已连续三年上榜福布斯上市公司2000强，并保持上升趋势。2005年平安名列榜单第539位，2006年前进两席至537位。今年，中国平安首次入围全球企业500强，是对平安实力和业绩表现增长的再次有力证明。平安集团常务副总经理孙建一表示，通过19年的发展成功跻身全球企业500强，是平安发展史上的重要里程碑。平安将以此为新起点，向成为国际领先的综合金融集团的战略目标稳步迈进。

作为中国第二大保险公司，平安被公认为是市场化程度最高的保险企业。成立19年来，平安一直以市场先锋者的身份，致力于市场化、国际化、集团化的发展道路，并取得了飞速的发展和优良的经营业绩。截止2007年4月17日，平安的两地股价市值综合计算突破3600亿，平安2006年年度业绩显示，年内，平安各业务领域取得历史性突破和新的进展，核心保险业务实现快速增长，超越行业平均水平；全年净利润创历史新高，达到人民币80亿元。（按国际财务报告准则(IFRS)，较去年增长87.6%。集团总资产及权益总额分别增长54.6%及42.4%至人民币4,943.09亿元及人民币477.60亿元。本次公布的2007年度全球上市公司2000强中，位于前十位的企业分别为：花旗银行、美国银行、汇丰控股、通用电器、JPM摩根大通、英国国际集团、埃克森美孚、皇家壳牌石油、瑞士联合银行、荷兰国际集团。此次上榜的中国企业共有中石油、工商银行、建设银行、中石化等44家。

中国平安保险进入全球500强

此为新起点，集团的目标定位于成为国际领先的综合金融集团。根据平安制定的15年三步走战略，保险、银行和资产管理将是平安未来的三大支柱，在保持现有优势业务的前提下，将凭着持续的创新优势，不断把握市场脉搏，寻找开拓新的业务领域，构建更为完善和强大的综合金融服务平台。平安保险计划，未来5年，继续以保险业务为增长核心；未来3~10年，以银行及投资产品为盈利贡献主要来源；未来5~15年，消费信贷、年金、健康保险、新分销渠道及第三者资产管理业务为主要盈利贡献。

三大利器提速

面对资本市场的放开和混业经营的提速，中国平安凭着对中国金融市场和国际资本市场发展的洞察力，以及对金融风险的驾驭能力，在创新的深度和广度上已表现出卓越的战略和胆识，平安将凭借突出的品牌、完善的治理结构和凸显的交叉销售能力这三大利器打造成金融界的沃尔玛。

1. 品牌优势

“中国平安，平安中国”这一宣传语在中国已经广为流传，平安可通过统一品牌向客户进行一站式服务，品牌价值可得到充分挖掘。随着国内品牌消费意识逐渐增强，知名品牌的美誉度、知名度、忠诚度等指标，相对优势比较明显。作为拥有国内最知名保险品牌的中国平安，在未来将获得更强的竞争力和潜在的价值。平安的优势还在于，利润率最高的长期期缴产品市场占据近20%~30%的份额，并在中国最重要区域市场占据了最重要地位。以统一品牌向客户提供一站式金融服务，是平安的理想。目前平安综合金融控股已初具规模，协同效益也开始显现，未来5~15年，消费信贷、年金、健康险、新渠道和第三方资产管理等业务将成为新的利润增长点。

2. 完善的公司治理结构

大股东汇丰控股是平安实现蓝图的航标，具有独特优势的员工收益所有权计划和虚拟期权计划，将保证公司长远发展和股东利益最大化。平安在经历了不断的增资扩股后，股权结构已经由区域化走向了全国化进而国际化，形成了国家股、境外法人股、国有法人股和社会法人股并立，股权结构既多元化又相对集中的较为理想的形态，基本形成一个结构多元、比例恰当、优势互补、和谐匹配的股东格局。目前平安已拥有在全国开设分支机构资格，大力推进银行业务的全国布局正在周密部署。目前平安正在大刀阔斧地推进对深商行的全面整合：组建国际化管理团队、全面集中信贷管理、科技平台优化、零售业务再规划、中小企业产品创新，由内到外进行一场深刻的变革。

3. 交叉销售能力逐渐凸现

平安集团旗下四家保险子公司将共享广泛的营销网络和保险营销员队伍，有利于降低成本、增加客户忠诚度，发挥协同效应潜力。随着平安证券、信托、银行、养老金等业务的发展，交叉销售将走出保险，涉及到银行等其他金融领域。平安保险A股发行的招股说明书就显示，平安将提供信用卡和财富管理等全系列银行产品，以赢得更为广泛的客户群体，并不断增强银行、保险、证券、信托等多种业务交叉销售的能力。在未来的规划中，平安的交叉销售还要延伸到养老险、健康险领域，包括平安银行、信托、证券等业务也将与平安保险实行交叉销售、资源共享。平安人寿下一步将实施“城镇二元化市场发展战略”，以二、三线城市为目标，努力开发二线城市与乡县区地区业务，并通过缩减网点降低银保业务规模，控制盈利较弱的长期险业务缩减团体险规模，提高期缴业务比例高、盈利能力