

目 录

第 1 章 保险“航母”：民营制保险第一PK国家级保险老大

平安

- A-1 从13人起航到25万人巨舰 3
- A-2 从单一经营到综合经营 6
- A-3 从民族保险到世界500强 8
- A-4 从国内领先向国际领先迈进 9

人寿

- B-1 从独家垄断到分业经营 11
- B-2 从分家单过到股改重组 12
- B-3 从与新中国同行到国家最大的商业保险集团 15

第 2 章 品牌竞争：海内外两地上市PK国内外三地上市

平安

- A-1 与狼共舞：参与国际竞争 21
- A-2 虎口夺食：与“国家舰队”抗衡 24
- A-3 逐鹿群雄：海内外一起上市 26

人寿

- B-1 品牌优势：人寿险竞争优势无可比拟 28
- B-2 品牌定位：国际化的金融服务企业 29
- B-3 品牌建设：以强化社会认同感和依赖感为目标 31



B - 4	品牌融合：“产寿一体化”互动式发展	34
B - 5	品牌突显：国内外三地先后上市	35

第 3 章 经营策略：服务至上PK诚信为本

平安

A - 1	经营理念：诚信保障	41
A - 2	经营宗旨：服务至上	42
A - 3	经营责任：当好企业公民	46

人寿

B - 1	经营战略：主业特强、适度多元	49
B - 2	经营策略：成为最好保险与财富管理领航者	50
B - 3	经营宗旨：以诚信为本	51
B - 4	服务理念：专业、真诚、感动、超越	52
B - 5	服务特色：拓展服务“三农”寿险	57
B - 6	经营责任：以行业和社会责任为己任	60

第 4 章 企业文化：中西合璧文化PK双成传统文化

平安

A - 1	文化基石：中西合璧	65
A - 2	文化轨迹：追求领先	67
A - 3	文化气质：规范礼仪	68

人寿

B - 1	企业精神：创新、拼搏、务实、奉献	70
B - 2	文化核心：成己为人，成人达己	71
	附：中国人寿企业文化理念手册	76



第 5 章 人才管理：最好的基地培训PK无处不在的培训

平安

- A-1 人才资源：引进和培养 101
- A-2 人才竞争：激励和淘汰 106
- A-3 人才结构：胜任和使用 108

人寿

- B-1 培训：无处不在，随时随地 111
- B-2 激励：向高端倾斜 112
- B-3 教育：引导更严格 112

附 录

- 附录1：中国平安保险的礼仪 116
- 附录2：中国人寿新人手册 133

- 主要参考文献 205

前 言

现代社会中，人们对于琳琅满目的商品的认知往往从品牌开始，可以说，品牌已经成为我们生活的一部分。大街小巷、报刊杂志、电视广播，各行各业层出不穷的商品广告随处可见，它们入侵我们的视线，左右我们的消费习惯。

当一个商标历经岁月的磨砺，经历考验最终成为著名品牌，受到人们的青睐，谁知道它又曾经走过一段怎样的道路呢？今天，我们编写的这套强强企业PK系列丛书，旨在用当今世界几大相近的著名的品牌进行对比，使读者从中可以了解一个品牌成长的艰难历程。

在品牌的选择中，国际著名品牌我们选择了沃尔玛PK家乐福；麦当劳PK肯德基；安利PK如新。国内著名品牌我们选择了平安PK人寿；伊利PK蒙牛；国美PK苏宁。从中，我们不仅可以看到这些著名企业的品牌是怎么打造出来的，更可以领略到品牌的风采、品牌的力量、品牌的使命。

作者“PK”了二者之间的成败得失，既为我们展示了各自的优劣，也为我们提供了企业发展的各种可能。无疑，本系列丛书为我们企业的发展，特别是如何从“小生产，成就大事业”，提供了很好的范例和借鉴。

“PK”有攻击和对抗的意思。现代营销中，品牌竞争的激烈程度已近白热化。当市场上有新的品牌出现，威胁到当地企业的“市场根据地”时，企业往往会采取对抗性的“绞杀”策略。不过，在本书选择的几大品牌对抗中，鲜于看到血淋淋的“绞杀”手段，更多的表现是相互之间的正当竞争，甚至是相互之间的学习和借鉴，得到的是双方的双赢。这也许

是这些品牌在竞争对抗中不断成长的真正秘诀。从这个意义上说，“PK”并不是坏事。

企业的商标只是一个简单的名称，没有附加价值，只有形成品牌，才能使企业的产品和消费者建立联系。品牌已成为一种纽带，牢牢抓住消费者的消费心理，不断提升品牌的核心价值，提高企业的竞争力，取得市场的领导地位。

但品牌的形成是一个长期艰巨的过程，并非一朝一夕所能完成，要经过千锤百炼才能锻造而成，就像登山，必须要做大量的准备工作，不断积累，排除无数的艰难险阻，最后才能登上成功的巅峰。

因此，企业间的正当竞争有压力更有动力，使企业保持活力，不断完善，相互促进，形成良性循环。竞争使企业品牌发展壮大，成为市场竞争的佼佼者。

在本书的编写过程中，得到了许多专家和学者的帮助，也搜集了大量相关文献和各种专著，参考了大量的资料和图片，由于资料来源广泛，不能一一列举，难免挂一漏万。请相关作者及时与我们联系，在此一并感谢。



第1章 保险“航母”

民营制保险第一



中国平安
PING AN OF CHINA
专业·价值

pk



中国人寿
CHINA LIFE

相知多年·值得托付

国家级保险老大

导语 >>>>

在中国保险服务行业，中国平安保险和中国人寿保险可谓第一品牌，平安是民营制保险的“第一”，人寿则是国家级保险“老大”，它们诞生在不同的时代，打造了从国内领先向国际领先迈进的保险“航母”，成为中国保险业迅速崛起的标志和缩影。

平安



中国平安
PING AN OF CHINA
专业·价值

A-1 从13人起航到25万人巨舰

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。

二十年发展历史

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。

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。

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。

A-2 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。

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。平安信托管理的信托资产由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%。



A-3 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、人才国际化和管理的国际化。

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”。

A - 4 从国内领先向国际领先迈进

平安跻身全球企业500强是平安发展史上的重要里程碑。以此为新起点，平安向成为国际领先的综合金融集团的战略目标稳步迈进。

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发展的三大支柱，在保持现有优势业务的前提下，将凭着持续的创新优势，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。中国平安计划在未来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主要盈利来源；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。

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，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金融界的“沃尔玛”。

一、品牌优势。“中国平安，平安中国”这一宣传语在中国已是广为人知，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体现。随着国内品牌消费意识逐渐增强，知名品牌的美誉度、知名度和忠诚度等具有明显优势，作为拥有国内最知名保险品牌的中国平安，在未来将获得更强大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占据市场近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。

二、完善的公司治理结构。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股权结构，基本



形成一个结构多元、比例恰当的股东格局。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，力求为其带来一场“脱胎换骨”的变革。

三、交叉销售。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。

中国平安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。



人
寿

B - 1 从独家垄断到分业经营

独家垄断经营

中国人寿保险(集团)公司是国家大型金融保险企业。公司的前身是成立于1949年的中国人民保险公司和1996年分设的中保人寿保险有限公司以及1999年成立的中国人寿保险公司。

20世纪50年代,中国保险业刚刚起步,只有中国人民保险公司一家作为国家保险公司开展业务,业务范围十分狭窄。60年代至70年代,由于当时历史的原因和我国实行的完全计划经济,保险很难发挥其应有的作用,国内外业务基本停办。

1978年,中国恢复保险业务,作为当时中国唯一的保险公司——中国人民保险公司不断壮大,保险业务迅速发展。80年代,随着我国改革开放和经济的不断发展,保险业迅速崛起,为国家的经济建设和人民群众生活提供了越来越广泛的服务,但在经营上仍处于中国人民保险公司独家垄断的状态。

分家分业经营

进入20世纪90年代,中国人民保险公司独家垄断的格局逐渐被打破,国内保险市场出现了多家中外保险公司竞争的局面。国外保险公司和国内新生



的中小股份制保险公司灵活的竞争机制，对中国人民保险公司形成有力的挑战。1996年中国人民保险公司更名为中国人民保险(集团)公司，下设财险、寿险、再保险三家公司，在全国市场份额仍具有绝对的优势。

到1998年底，我国境内的中外保险企业已有25家，各国驻华保险代表处189个，全国保费收入达1247亿元，是1978年恢复保险业务时的1000倍。

由于保险市场越做越大，对保险公司的经营模式也提出了更高要求。按照我国保险法的规定，保险公司必须实行分业经营，1998年，中国监管部门提出，年内各保险公司必须完成产寿险“分家”，实现分业经营。

1998年10月，在全国保险市场占有70%份额的中国人民保险(集团)公司宣布解散，旗下三家子公司中保财险公司、中保寿险公司和中保再保险公司自立门户，分别恢复更名为中国人民保险公司、中国人寿保险公司和中国再保险公司。这次分家，结束了中国最大的国有独资保险公司近50年的混业经营历史，进入了分业经营。这一举措在体制上避免了两级法人的弊端，对企业的经营管理和长远发展有着十分重大的意义。

B-2 从分家单过到股改重组

分家单过后的挑战

中国人民保险(集团)公司解散后，经国务院批准，中国人寿保险公司于1999年1月完成注册变更，宣告成立。当时的中国人寿，是中国最大的寿险公司，也是中国唯一的国有独资寿险公司，占据最大的市场份额。

但是，中国人寿在这些光环下也存在许多隐患：公司法人治理结构不健全，无股东代表大会，无董事会、监事会的制衡机制，管理体制和治理结构落后于同业的其他股份制保险公司；经营机制不灵活，人事、用工、分配制度缺乏充分的自主权，分配上是高福利的大锅饭、平均主义；由于国家注册资本不到位，又继承了原人保集团分业经营时接收的近100亿元不良资产，加上高产品定价和低投资收益的经营结果，特别是银行1996年连续8次降息，导致了严重的利差损，致使公司不堪重负，偿付能力严重不足，存在数百亿元的资本金缺口无从弥补，经营管理处于只求规模发展的低层次水平，轻视以效益为中心、追求股东利益最大化的高效管理等等。这些弊端，严重阻碍了