

解码华泰20年

在路上
自有远方

ON THE WAY, LEADS TO FAR

回望廿载，上下求索

“十二五”：从愿景到实现

王梓木：华泰寻径梦之巅



1996-2016
华泰保险集团20周年
财险 寿险 资产 基金

财经
CAIJING



华泰保险

Huatai Insurance Group

专业品质

PROFESSIONAL QUALITY

www.ehuatai.com



恒久保障

CONSISTENT PROTECTION

全国统一客服热线:

华泰财险: 40060 95509 华泰人寿: 95509



主办单位： 华泰保险集团

编委会主任： 王梓木

编委： 赵明浩、丛雪松、李存强、杨平、张博江、王冠龙、梁永明、
吕通云、施宏

总编辑： 张博江

编辑： 林帆、张媛



《解码华泰 20 年》执行团队

总经理： 刘霄

总监制： 恩蓉辉

制作团队： 袁满、齐元、吴昊、俞燕、高欣、蒋诗舟、闫昱菲

运营总监： 崔毅

高级客户经理： 郭佳



扫描关注华泰保险集团官方微信



1996-2016
华泰保险集团20周年
财险寿险资产基金



在路上 自有远方

ON THE WAY LEADS TO FAR

光荣20载 与梦想同行 华泰保险20周年庆典

中国·北京·国家会议中心

2016年8月29日

CONTENTS 目录



20 Years Review **廿载荣光**

006 **回望廿载，践行大道
放眼未来，上下求索**

016 **“十二五”：**
从愿景到实现

018 **“十三五”：**
价值成长新征程

020 **华泰 DNA 深度解码：**
探寻回归保险本源的现代企业
成长之路

030 **华泰荣誉**



Internal Interpretation **华泰之声**

032 **董事长王梓木专访：**
华泰寻径梦之颠

040 **总经理赵明浩专访：**
华泰保险如何成为细分
市场的领导者

046 **财险董事长丛雪松专访：**
做选择很难，做减法更难

050 **寿险董事长李存强专访：**
正直华泰，为客户提供专业
寿险

054 **资管总经理杨平专访：**
专业打牢根基，创新永续辉煌

057 **副总经理张博江专访：**
亲历才知创业艰，稳健打造百年店

060 **总经理助理梁永明专访：**
为华泰保险实现可持续发展
添砖加瓦

063 **总经理助理吕通云专访：**
人力资源，华泰保险变革推动者

066 **总经理助理施宏专访：**
如果华泰保险走过的 20 年如同
一支交响曲，财务则是五线谱



Core Business **核心业务**

069 **华泰保险主渠道业务解析**



Expert Perspective **险中求胜**

077 **孙祁祥专栏：**
成就“百年老店”梦想的经营王道

080 **郭丽军专栏：**
顺势而为，探索前行

20

20 YEARS REVIEW

廿载荣光

回望廿载，践行大道
放眼未来，上下求索

006

“十二五”：从愿景到实现

016

“十三五”：价值成长新征程

018

华泰 DNA 深度解码：探寻回归保险本源的现代企业成长之路

020

华泰荣誉

030

回望廿载，践行大道； 放眼未来，上下求索

秉承独到的优质基因，励精图治二十载，卧薪尝胆谋发展，华泰保险一路发展走来，不断创新，不懈探索，辛勤实践，带着对“百年老店”的永恒诉求，书写了自己二十年的经验与价值，并且仍在成为百年老店的路上砥砺前行。



纪念华泰保险成立 20 周年巨幅画作《梦之巅》。

在 华泰人追寻永续经营长期价值，成为“百年老店”的路上，20 年是一个关键的节点。2016 年是华泰保险的第一个 20 年，也是华泰保险的一个新起点。2016 年，华泰“十三五”战略开启，将未来战略目标聚焦于价值成长。今天的华泰已成长为集财险、寿险、资产管理、基金于一体的综合性金融保险集团，并逐渐在财险、寿险、资管等领域形成华泰独有的特色。

回首华泰，从一个稚子，一路经历廿载风雨，穿越崎岖，不断攀登，成长为如今风华正茂的年轻人。一路走来，20 岁的华泰面对未来仍然不会懈怠，更不会放慢前进的脚步，去攀登更高的山峰，如同挂在国际企业大厦墙上、时刻勉励华泰人的经典巨幅油画《梦之巅》所昭示的：华泰保险在未来更多的 20 年中，将一如既往地不惧风雨，勇敢前行，坚定从容攀登上自己心中的那座珠峰！千里之行，始于足下，不忘初心，方得始终。

第一个五年 1996-2000： 基业初创与首次转型

彼时，王梓木刚到不惑之年，已经是国家经贸委综合司副司长，多年理论研究和制度规划经验，使王梓木掌握了现代企业制度的基本知识，已经了解现代企业应有的治理结构和运营模式，但他还没有这方面的实践经验，他开始渴望企业实践。王梓木决

定自己创办一家按照现代企业制度规范和模式经营管理的企业，把自己多年积累的理论思考和制度经验付诸于商业实践，用激情岁月为中国企业改革发展做一些尝试。

王梓木决定创办一家股份制保险公司的想法，一方面是由于他了解国企改革过程中对保险服务的需求，另一方面是由于他理解在市场经济发育过程中推动金融业发展的重要性。创办华泰保险公司的初衷，是现代企业制度从理论到现实的一次亲身实践，其中的得失悔吝，都可以为中国企业改革和制度发育提供镜鉴，这种企业经验的历史价值早已超越了简单的财富诉求。

1996 年 7 月 11 日，华泰财产保险股份有限公司创立大会暨第一届股东大会在北京举行，中国市场经济建设过程中第一家以现代企业制度缔造的保险公司登上历史舞台。

作为一家新型股份制保险公司，华泰保险的精彩亮相，令绝大多数股东代表和参会人员感到眼前一亮，华泰展示给世人的是高度规范化、现代化的股份公司治理模式和操作程序。即使用现在的眼光看，新生的华泰保险一开始就是用国际化的方式、国际化的思维开展公司运作，其中，非股东董事和正式设立董事会秘书职位，都是非常先进的公司治理模式。因此在当时，有的股东代表称赞说：华泰

的公司治理“比上市公司还正规”。

从 1996 年 9 月 26 日华泰保险签订第一份机动车辆保险保单开始，华泰保险在开业之后取得了“连续三年开门红”的优秀业绩。

次年 1 月 9 日，华泰保险水险部成立，并分别在广州、大连、上海、青岛、天津五个口岸城市设立业务处。短时间内，华泰船舶险业务异军突起，成为保险市场一颗新星，在不到三年时间里，华泰船舶险业务攀升到行业第四、北京市场第二的位置，成为华泰早期非车险业务中规模效益最好的一部分，全球主要航线上都有华泰保险承保的轮船在航行。虽然 2005 年华



1996 年，中国人民银行关于华泰财产保险股份有限公司开业的批复。



1996年9月17日，时任国务院副总理朱镕基在人民大会堂听取关于华泰保险公司筹建工作的汇报后，与王梓木董事长合影留念。听取汇报的还有时任国家经贸委常务副主任张吾乐。

泰主动停止了这一业务，但由于船舶险业务准备金释放周期较长，在很长一段时间里，创业初期开展的船舶险业务仍在给公司贡献利润。

与水险业务逞一时瑜亮的，是华泰保险从1997年到1999年研发推出的房屋贷款保险业务。房贷险适应了商品房改革市场的需要，支持了广大居民的购房需求，推动了银行业经营发展，成为保险市场一次非常成功的产品创新，也给年轻的华泰公司积累了经验、收获了回报。

开业三年，公司的保险业务营业总额超过9亿元，公司利润总额达到3.3亿元，相对于初始资本金13.33亿元而言，这是一个非常高的经营业绩。

在业务持续增长的同时，华泰保险的机构建设也取得重大进展，在1997年5月8日成立北京营业部之后，

华泰在三年内先后设立了上海、南京、深圳、天津、青岛、广州等分公司，华泰保险以重点城市为核心的全国性布局初现雏形。

然而，成立初期的铺摊子、重规模的粗放式高速扩张之路并不能持续。安达信的一次财务诊断给公司高层很大震动，迫使华泰人深层次思考简单粗放的经营模式是否可以持续。

2000年1月，华泰保险财务工作会议和总经理办公会扩大会议在北京西郊香山脚下的杏林山庄举行，会议总计持续了八天，这就是华泰发展史上著名的“香山会议”。香山会议期间，

华泰保险确立了质量效益型发展道路，这是华泰企业发展史上的一个重要的历史性转折，所以，香山会议又被称为华泰的“十一届三中全会”。

香山会议是华泰发展史上的里程碑。其最重大意义是，在华泰内部统一思想，确立了质量效益型的发展道路，这是华泰创业初期对保险企业发展规律的第一次系统总结，也是华泰保险十几年矢志不移坚持质量效益型发展道路的开端。

香山会议也是华泰对中国保险企业发展规律进行的一次重要探索：保险公司绝不能采用不顾风险追求保费



1996年8月29日，时任全国人大副委员长陈慕华和王炳乾为华泰财产保险股份有限公司揭牌。

“质量效益型发展道路已成为中国保险行业对保险企业发展规律的一个基本共识，华泰的前瞻性和洞察力为这种行业共识的形成提供了巨大的镜鉴和现实的参考。”



2000 年，华泰召开了具有历史意义的香山会议，标志着华泰完成了经营理念的转变，确立了质量效益型发展方针。

的粗放式经营方式，要关注业务质量、追求承保利润，要做与自己能力资源相匹配的发展，能够控制的速度才是真实的速度。香山会议的核心精神是“不以保费论英雄，要以质量效益比高低。”——这个近年来逐渐被越来越多保险人认识到的问题，早在 16 年前的冬天，就已经被华泰人认识并确定为企业基本价值理念：质量效益是成功的重要标准。

现如今，质量效益型发展道路已经成为中国保险行业对保险企业发展规律的一个基本共识，华泰的前瞻性和洞察力为这种行业共识的形成提供了巨大的镜鉴和现实的参考。

而华泰之所以能够做到这一点，能够成为中国保险企业最早的觉悟者，是因为王梓木董事长创业追求百年老店的立意甚高，并且前瞻性地为华泰缔造了现代企业制度，企业必须对股东负责，管理层必须对企业负责，所以，华泰才会主动自觉按照市场化、国际化标准要求自己，主动探索在竞争市场条件下，企业应当遵循的那些客观规律。

第二个五年 2001-2005： 引进外资、承保始盈利

早在创业初期，华泰人就用开放的眼光审视国际上先进的保险理念。

华泰保险初创时期有 63 家企业股东，这些股东的经营领域覆盖金融、石油、电力、冶金、化工、航运等多个行业，基本上是各自领域的龙头企业。华泰股东实力不可谓不强大。但是，随着华泰保险创业后的立足和发展，尤其是在香山会议之后，华泰感觉到当时的股权结构仍需进一步调整改善，公司治理的科学性和成熟度需要进一步提高。

伴随 2001 年中国加入世贸（WTO），金融监管部门鼓励和支持中国金融企业与国外优秀同行企业建立战略合作关系。王梓木认为，保险行业国际化是迟早的事情，华泰完全

可以积极寻求合适的外资伙伴，把国际化先进经营管理经验迎进家门。

在投资银行所罗门兄弟公司牵线下历经多轮谈判，2002年3月18日，华泰保险与美国安达保险（业内通常称为ACE）保险签订《战略合作备忘录》，安达受让华泰保险原股东转让的22.13%股权，成为华泰保险的新股东和战略合作伙伴。

安达参股，成为华泰质量效益型发展道路上的“能力催化剂”，华泰的质量效益型发展道路从此进入一个崭新的历史阶段。

华泰引进外资，最主要的目的是改善公司治理结构和引进成熟市场的管理经验，引进国际化的保险企业经营管理模式、方法和技术力量，在合作中学习和共赢，所以，华泰引进外资不是粗放简单地“找钱”，而是华泰企业发展战略的组成部分，是审时度势、谋定后动的精彩战略举措。

作为战略合作伙伴，华泰与安达互补共赢，安达保险通过与华泰合作，顺利进入中国市场，实现了一家美国企业的“中国梦”，通过推动华泰企业价值持续提升和市场能力不断加强，ACE取得了所有进入中国市场的外资保险公司当中非常领先的经营成果和市场地位，还延伸涉足了中国寿险市场和保险资产管理市场。

2002年，华泰成功引入外资企业美国安达保险集团参资入股，这是华泰保险企业发展史上继香山会议之后又一个里程碑式的重要事件。作为中国第一家引进外资入股的财产保险公司，华泰与安达联姻十余年，相互理解、支持、包容，深入有效的国际合作，提高了华泰走质量效益型道路的发展能力，进一步深化和推动了华泰战略目标的实现，加强了企业的科学管理、风险管控、持续创新的综合能力，提高了企业价值。

华泰保险历经艰辛和努力，终于在2003年底迎来企业发展史上一个划时代的时刻，年末的表彰大会上，王梓木向全公司的同事郑重宣布：2003年，华泰保险“全年实现保险业务收入8.49亿元，比上年增长7.34%。特别值得指出的是，按照费用合理分摊的核算方法，公司的保险业务结束了亏损的局面，综合成本率99.6%，较去年同期下降4.88个百分点，首次实现承保利润221万元，数量虽然不多，但却是一个质的改变。公司经过七年多的努力，终于首度实现承保利润。”

至2003年，在华泰保险的业务结构中，非车险业务同比增长50%，是华泰成立以来增速最快的一年；非车险所占比重，由2002年的37%提高到41%；车险业务本身也进行了结构性调整，效益车型的承保比例也有所提高。在这一过程中，华泰保险“集约化管理、专业化经营、质量效益型发展”



1996年8月15日，公司首份保单。



2002年，王梓木董事长参加“亚布力——北京之夜”中国企业家论坛。



2002年5月,华泰与安达保险集团在北京国际俱乐部联合召开新闻发布会。

“ 安达参股，成为华泰质量效益型发展道路上的“能力催化剂”，华泰的质量效益型发展道路即将进入一个崭新的历史阶段。 ”

的总体战略得以进一步清晰和完善。

随着财险业务步入稳定健康的发展轨道，华泰保险开始了集团化的战略布局。

2005年1月，华泰资产管理有限公司获准在上海开业，成为保监会《保险资产管理公司管理办法》出台之后成立的第一家保险资产管理公司。独立的专业化资产管理公司的成立，标志着华泰保险向专业化、国际化、高品质的综合性金融服务集团发展进程中迈出了重要一步。

2005年3月28日，以华泰财产保

险公司为主，安达、华润集团等华泰财险股东参与投资设立的华泰人寿保险公司在北京开业，标志着华泰保险的集团化架构雏形初现。从2005年3月28日正式开业，到2010年公司成立五周年庆典的这段时间里，华泰人寿迅速立足、成长，2010年的保费规模达到人民币60亿元，成长表现不但优于同时期开办的寿险公司，并且能够在所有寿险公司中排名第14位，在外资合资寿险公司中位居第2位。

至此，华泰保险“产、寿、资”三家公司架构完成，具备协同效应的

“迈入第三个五年，华泰财险以1%的市场份额赢得了整个财险行业31%的利润，创造了保险行业绝无仅有的奇迹，被称为“华泰现象”，开启了中国保险业质量效益型的典范。”

基本条件，华泰资金、数据、理赔服务的全面集中，使企业管理的集约化程度明显提高，管控能力的加强为集团化运作做好充分准备，也为进一步提高专业化经营水准提供了基础性条件。华泰保险历经十年艰辛耕耘，此时开始呈现出厚积薄发的发展态势，集团化初现端倪。正如一家媒体在2005年刊载文章中评论的那样：“十年磨一剑，华泰如今已经成为中国最为稳健、质量效益最好和最富成长性的保险公司之一。”

2005年3月29日，华泰人寿举行业务启动仪式。



第三个五年 2006-2010（十一五）： 开启华泰发展史上的第二次战略 转型，华泰现象的诞生和启示

2006年至2010年，华泰财险的平均市场份额仅1%左右，行业排名始终在13位至15位之间徘徊。但也就是在这五年时间里，华泰财险累计实现了31.5亿元的净利润，以1%的市场份额赢得了同期财产险整个行业31%的利润，创造了保险行业绝无仅有的奇迹，被称为“华泰现象”，创造了中国保险业质量效益型发展的典

范。五年间，在从未向股东增资扩股和发行次级债的情况下，华泰财险不仅以多年积累的未分配利润实现了注册资本金由13.33亿元到30.42亿元的增长，而且实现对华泰人寿资本金的不断投入。

“华泰现象”的产生，一方面是因为华泰保险自身在坚持质量效益型发展道路上越来越成熟，另一方面也是多年来专业化经营的开花结果。

以质量效益为经营思想的核心，决定了华泰保险长期坚持稳健经营、创新发展，坚持以保险业为主业，坚持发挥股份公司的社会功能和价值，追求社会资源的有效利用。在这一历史时期，华泰保险比较好地处理了速度与质量、总量与结构、规模与效益等几个关键性经营抉择，均衡协调处理企业与股东、企业与市场、长期与短期的相互关系，坚持选择看重企业发展长期价值，坚持稳定、健康、可持续的经营模式。

“华泰现象”的一个重要启示就是，作为现代保险企业，首先应当做到“稳健经营”，保持业务平稳增长，不出现大起大落的现象。保险业经营的是风险，风险意识必须高于其他行业，这就要求首先必须考虑风险，提高风险识别、风险定价和风险管控的能力和水平，而不能把眼光仅仅盯在保费收入和发展速度上，如果是这样，



2011年9月24日，华泰保险集团揭牌仪式在北京国家大剧院隆重举行。（左一：华泰保险集团副董事长兼总经理赵明浩，左二：中国保监会副主席周延礼，左三：华泰保险集团董事长兼首席执行官王梓木，左四：华泰保险公司第一任总经理于葆忠）。

必然会欲速则不达。而要做到“稳健经营”，必须有一个“形神兼备”的公司治理结构，只有这样，才能形成企业发展的合力，科学合理的经营管理理念才能真正得到贯彻执行。

对于各家保险企业来说，不论是“大而全”还是“小而全”，都应当建立在条件和能力的基础之上，如果盲目“求全”，不仅是不可取的，而且很容易分散精力，结果可能是什么也做不好。

“术业有专攻”正是王梓木在香山会议之后明确提出的：不要做全能冠军，要争当单项冠军，华泰一定要寻找和培育适合自身条件的专业化、差异化竞争优势。“我们只能通过细

分市场，提高自己的专业化水平，来争取自己的目标客户，从而不断扩大市场份额。”磨剑十年，华泰保险在专业化经营的发展道路上，越走越有效，越走越从容。

“华泰现象”表明，只有立足保险本业，努力在产险、寿险、保险资产管理等各个业务领域培养核心竞争力，真正实现专业化经营，才可能在整个金融市场和国际保险市场有竞争力，才有条件参与综合经营。特别是中小保险企业，要想在市场上安身立命，更应当走特色化、专业化经营的道路。

“华泰现象”还有一个重要启示：保险企业在与外资机构进行合作时，引入的不仅是资本，更是先进的技术、

管理理念，以及在产品开发、风险控制等方面积累的丰富经验，外资股东能够真正发挥战略投资者的作用。

“华泰现象”的本质，就是在保险业发展初期市场相对不成熟的情况下，华泰保险做到了“立足市场，注重特色，稳健经营，健康发展”，不求最大但求最好。“华泰现象”的产生，既是保险业坚持改革创新所取得成果的一个缩影，也为保险业在“十二五”时期科学健康发展提供了宝贵的经验。

应当看到，尽管“十一五”时期保险业取得了长足进步，但仍处于发展的初级阶段，与发达国家保险市场相比，还有比较大的差距。尤其对一

些保险主体来说，还没有摆脱传统的经营模式，在理念和管理等方面，与现代保险企业真正的要求还有不小的距离。能否立足市场，从企业实际出发来解决这些问题，对于在“十二五”乃至今后很长一段时期内的发展至关重要。在这个过程中，如果能够深入思考“华泰现象”的成因，或许能够得到有价值的启示。

第四个五年 2011-2015（十二五）： 集团化改组，做细分市场领导者

“十二五”时期是我国全面建设小康社会的关键时期，经济社会发展的大趋势，为保险业提供了难得的战略机遇。“十二五”时期也是华泰发展历史上不平凡的五年，在这五年中，华泰完成了集团化改组，大力推动公司的战略转型，建立差异化竞争机制，力求实现在细分市场的领先地位。随

着战略主渠道业务的快速增长和业务结构的不断优化，华泰已经成长为一 家特色鲜明、绩效领先、具有综合竞争力和市场影响力的金融保险集团。

2011年9月24日，华泰保险集团揭牌仪式在国家大剧院举行，成为保监会下发《保险集团公司管理办法（试行）》后按照新规设立的第一家保险集团公司。在集团架构搭建完成之后，华泰保险集团以位于北京的华泰保险集团股份有限公司为集团总部，下辖华泰财产保险有限公司、华泰人寿保险股份有限公司、华泰资产管理有限公司、华泰保险销售（上海）有限公司、华泰伟业上海保险经纪有限责任公司总计五家子公司。《金融时报》撰文报道华泰保险集团成立是这样描述的：“在华泰财产保险股份有限公司15周年纪念日，华泰保险集团正式揭牌成立，标志着‘华泰系’保险

正式告别了‘类集团’运作模式，成为业内第9家挂牌运营的保险集团公司。在从未增资和发行次级债的情况下，华泰财险通过‘内生式’资本积累，从一家单一的财产险公司发展成为集财险、寿险、资产管理等为一体的综合性保险集团。”

华泰保险集团确立了战略规划、风险管控、服务统筹三大集团职能，引领子公司发展。同时在“十二五”规划确定了主渠道发展战略及“差异化竞争”的目标，提出“做细分市场的领导者”。华泰财险确立专属代理门店（EA）模式、电子商务、经纪人三大业务主渠道战略；华泰寿险聚焦二、三线城市中高端客户，以代理人作为主渠道，提供风险保障和财富管理等一系列服务；华泰资产管理大力推动事业部改革，专业化、市场化竞争能力进一步提升。

“十二五”期间，华泰保险集团坚定不移地推动战略转型，财险和寿险战略主渠道收入占比从20%增长到70%。随着华泰保险对战略转型认知的持续深化和自身能力的不断提升，战略主渠道地位得到进一步巩固。如此快速的发展，既是华泰保险坚持不懈推动战略转型的成果，也为华泰未来有能力应对激烈的市场竞争、实现价值成长打下了坚实基础。

第五个五年 2016-2020（十三五）： 新机遇，战略升级拥抱十三五

“十三五”伊始，保险业迎来更大的发展机遇。“新国十条”等政策红利的不断推出以及“偿二代”过渡期释放的大量资本也为保险业未来快速发展提供了有力支撑。



2013年华泰财险与中海油签约仪式。



2015年8月，华泰保险集团及子公司班子成员齐聚云南抚仙湖，开启华泰“十三五”战略的大幕。

2015年8月，华泰保险的高管团队齐聚云南抚仙湖，研讨“十三五”期间战略，拉开了第二次战略转型升级的序幕。这一次，华泰保险提出要实现从“利润增长型”向又好又快的“价值成长型”转变。

基于“以客户为中心，提供优质专业的风险保障和财富管理服务的金融保险集团”的战略定位，华泰保险明确了将在现有业务组合财险、寿险、资产管理和基金的基础上，进一步探索农险、PE、互联网、养老险、健康险等业务布局。

根据华泰保险制定的“十三五”规划，华泰保险将全面推动战略转型和升级，力争实现净利润提高1倍，主营业务收入提高2倍的“1+2”倍增计划，打造华泰保险生态圈。换言之，华泰保险在未来五年，业务增长速度和效益均要超过行业平均水平。在“十三五”总战略定位下，华泰财险、寿险、资产管理、基金等集团旗下子公司，也分别确定了未来的发展战略。

对于华泰保险未来五年的发展，王梓木用七个字概括：“在路上，自有远方”。现如今，“十二五”已顺利收官，

华泰保险已经将五年前的愿景，变成了可以看见的现实。“十三五”的战略布局将为华泰开启新的篇章。

回首华泰创办发展的二十载，正如媒体评论“二十年另类坚守，终成主流”。二十年来，情怀不变，稳健不变，诚意不变，如同王梓木在总结“华泰现象”时所指出的：“规范管理是华泰的根基，稳健经营是华泰的特色，诚实守信是华泰的承诺，创新发展是华泰前行的不竭动力。”华泰人正在这个最好的时代，踌躇满志，一步步实现自己的中国梦、华泰梦。

“十二五”：从愿景到实现

2015年，华泰保险将成为一家特色鲜明、绩效领先、具有综合竞争力和市场影响力的金融保险集团。”这是华泰保险集团在“十二五”之初树立的愿景目标，掷地有声，言犹在耳。

犹记得，王梓木对集团前景充满了信心和期待，他说：“华泰将依托大型商业客户和个人客户两大商业平台，通过改革和创新，继续保持盈利能力和差异化竞争优势，在专业化和质量效益的基础上为全社会提供更加广泛的、多方面的保险服务，打造具有综合竞争力的金融保险集团。”

犹记得，《金融时报》当时撰文报道了彼时华泰保险集团成立的盛事，那篇主题为《保险集团增至9家 华泰告别“类集团”运作》的文章写道：“2011年9月24日，择华泰财产保险股份有限公司15周年纪念日，华泰保险集团正式揭牌成立，标志着‘华泰系’保险正式告别了‘类集团’运作模式，成为业内第9家挂牌运营的保险集团公司。15年来，在从未增资和发行次级债的情况下，华泰财险通过‘内生式’资本积累，从一家单一的财产险公司发展成为集财险、寿险、资产管理等为一体的综合性保险集团。”“华泰保险集团成为保监会2010年3月下发《保险集团公司管理办法（试行）》后按照新规设立的第一家保险集团公司。”

犹记得，站在华泰保险发展之路的历史节点上，王梓木与所有华泰人都感慨万千：“15年间，华泰积极应对国内外经济环境以及中国保险市场的纷繁

变化，逐步成长、壮大，从一家单一的财险公司发展成为集财险、寿险、资产管理于一体的综合性保险集团。”“随着公司的不断成熟和保险市场日趋规范，华泰多年来所坚持的理念和经营模式得到了监管部门和行业越来越多的认可，其成果被业内誉为‘华泰现象’。这些成绩的取得，离不开董事会的决策领导和全体股东的大力支持，也要感谢公司经营团队和所有华泰同仁的辛勤创造。”

“‘华泰现象’表明，走质量效益型发展道路，才能保证企业的可持续发展。”

如今，“十二五”业已顺利收官，华泰保险已经将五年前的愿景，变成了可以看见的现实，为这一部五年战略规划画上了圆满句号。

“十二五”时期是中国保险业发展史上不平凡的五年，行业综合实力显著提升，各项改革创新举措全面落地，基础设施建设显著加强，行业地位和影响力大幅提高。“十二五”时期更是华泰发展历史上不平凡的五年，在这五年中，华泰完成了集团化改组，通过“改进提高”和“创新发展”大力推动公司的战略转型，建立差异化竞争机制，力求实现在细分市场的领先地位。随着战略主渠道业务的快速增长和业务结构的不断优化，华泰已经成长为一家人特色鲜明、绩效领先，具有综合竞争力和市场影响力的金融保险集团。

一如20年来的稳健发展，“十二五”期间，华泰保险业务持续稳定发展，综

合实力进一步提升，呈现出独具特色的五大特征：

差异化竞争战略：清晰取舍，独具一格

“十二五”期间，华泰在原“集约化管理、专业化经营、质量效益型发展”经营发展理念的基础上，进一步丰富了“差异化竞争”的内容，并把“成为细分市场领导者”作为华泰更长远的战略目标。任何一个战略必须要实施三年至四年，否则就不算是战略，如果每年都对战略进行改变的话，就等于没有战略，而是跟时髦，但这并不意味着一成不变，华泰一直在不断寻找更有优势的做法，并且不断寻找更好的方式来实施战略。

在“十二五”期间，华泰财险确立了EA、经纪、电子商务三大主渠道，并将EA上升到商业模式的高度；寿险聚焦二三线城市中高端客户，以代理人作为主渠道，提供风险保障和财富管理等服务；资产管理大力推动事业部制改革，专业化、市场化竞争能力不断提升，集团新的资产管理模式落地，并发挥积极作用。

战略转型：坚持才能从容

过去五年，华泰坚定不移地推动战略转型，财险和寿险战略主渠道收入占比从20%增长到70%。财险的EA、经纪和电商三大主渠道收入复合增长率达到44%，尤其是EA渠道从无到有，从小到大，复合增长率高达

224%。寿险个险代理人业务复合增长率达到 24%，新单标保年均复合增长率达到 13%。

随着华泰对战略转型认知的持续深化和自身能力的不断提升，战略主渠道地位得到进一步巩固，EA 更是上升到商业模式的高度，不仅开创了将这一发达保险市场的成熟模式成功引入中国的先河，而且赢得了监管部门的认可，获准在全国范围内开展创新试点。战略主渠道的快速发展，既是华泰坚持不懈推动战略转型的成果，也为华泰未来从容不迫地应对激烈的市场竞争，实现价值成长种下了一颗能健康生长的优质种子。

业务结构精进优化

过去五年，财险平均综合成本率为 98.45%，连续五年实现承保盈利，其中非车险业务占比保持在 40% 的行业领先水平。寿险重点打造个险“百万系列”产品品牌，促进了公司件均保费、业务结构的逐年提升，其中件均保费涨幅高达 35%，高价值的保障类产品标保在个险渠道占比由 10% 逐年提升至 48%，业务结构呈现出合理、均衡的发展趋势。华泰资产在管理资产规模增长 300% 的同时，第三方管理资产占比从 68% 提高到 90%，在竞争激烈的大资管时代，已经得到市场的验证和高度认可。

取得这一系列骄人成绩的背后，是华泰人对业务产品不断追求精益化所付出的努力。以寿险为例，华泰人寿自 2013 年战略转型以来，以客户全面分析为基础、以公司价值增长为标准、以满足客户保障需求和财富长期增长为目标，建立以中高端客户需求为导向的产品体系。

在保险行业向市场化、专业化、客户化、高效化发展背景和公司战略

落地的发展过程中，华泰人寿围绕产品战略，基于产品创新和客户分析，通过创新型产品的引导和平台推动，不断丰富保障型和长期财富积累型产品线，优化产品结构，并重点打造个险“百万系列”产品品牌，促进了个险件均平台、业务结构的逐年提升。

“百万系列”产品通过细分客户的设计思路、保障全面的产品形态，以及配套的销售平台的引导，充分满足了中高端客户资产保全和资产传承、风险保障及健康管理的需求。其中“百万爱驾”涵盖高额意外、住院津贴及部分理财功能，之后公司陆续推出“百万康泰”、“百万康爱”两款主打健康险和“百万爱家”共计三款终身寿险，完善了“百万系列”的保障功能，全力打造客户的百万级身价。其中，“百万康爱”创新性地采用“主险两全+附加险防癌”的组合形式，并设计了区分新老客户的两个不同产品组合。

华泰通过对业务结构及业务品质的持续改善，精益化布局，带动了公司内含价值的提升，并成为华泰保险集团价值成长的重要依托。

引领变革开拓创新，投资收益率保持领先

优秀的投资能力一直是华泰的核心竞争优势，“十二五”期间，华泰顺应保险资管行业“开放”与“放开”的发展趋势，建构了新的资产管理模式，组建起一支专业化的自有资产管理团队，并在业内较早地引入了第三方资产管理人。过去五年，华泰自有资金平均投资收益率达 5.71%，较行业平均水平高出 55 个 BP，五年累计实现投资收益 69.75 亿元，超过华泰成立前 15 年投资收益的总和，为华泰集团的持续稳定发展贡献了良好的投

资业绩。

华泰资产在继续做好集团资产管理人的同时，以拓展第三方业务为战略方向，投资业绩持续超越基准，为客户的受托管理资产贡献了丰厚的投资回报。作为原劳动和社会保障部核准的首批 15 家企业年金基金管理人之一，华泰资产年金管理业绩一直位于行业先进水平，年平均收益率超过 7.8%，固定收益类年金账户及含权益类年金账户近三年累计业绩在 20 家年金管理机构中均排名第二。

稳定恒久开放进取，公司利润连续倍增

过去五年，华泰净利润增长近 6 倍，复合增长率高达 59%，累计实现净利润 37 亿元，年均 ROE 达 8.64%，优异的经营业绩充分体现了华泰坚持质量效益型道路的成果。华泰成立 20 年来主营业务平均复合增长率达到 35%，创造净利润 80 亿元，创始股东以每股净资产计算的原始投资仅账面增值已接近 8 倍，按照市场交易价增值则超过 17 倍。正如我们看到的华泰 logo 所寓意的那样：蜂巢正六边形的结构象征稳定、恒久、可靠；动感明快开放的造型代表实力雄厚、开放进取、健康向上；蜜蜂身体条纹的构图寓意蜜蜂精神：勤劳、协作、积累、奉献；华泰传统色调宝石蓝表示纯真、传承、高品质；两条明黄条纹象征创新发展和本土资源与国际资源共铸辉煌。

这一切的成果，是对当时的愿景目标的庄重答复，凝聚着过去五年来全体华泰人推动战略转型的汗水和努力。华泰人一直秉持这样的理念，踏实勤勉地努力实现着一个个目标，为基业长青努力着，也为创造社会价值、推动社会进步的长远发展努力着。

“十三五”：价值成长新征程

“十一五”期间，华泰坚持质量效益型发展道路，并大力推动集团化改组。首先在战略方向上确立了“集约化管理，专业化经营，质量效益型发展”的理念；其次在营销管理上，围绕“改进提高”与“创新发展”，全面禁止“批单退费”，大力推动营销体制改革，将以“人自为战”为主要特征的营销管理模式逐步改造成专业细分的渠道化管理模式，形成了以联合多渠道为主要特征的阶段性改革成果；在发展模式上，实现了从简单的规模扩张到质量效益型，从过度依赖投资收益到追求承保利润的两个转变；最后，推进集团化建设，明确集团战略管控的总体定位以及战略规划、风险管控和服务统筹三大职能。

通过“十一五”的高速发展，在

“十二五”期间，华泰人更进一步将集团推入了新的发展轨道。

2015年是华泰保险集团全面推动战略转型的突破年，也是落实“十二五”规划的收官之年。集团上下凭借多年打造的差异化竞争优势，取得了可喜的成果，集团总资产突破400亿元，当年主营业务收入突破100亿元，净利润达到18亿元，创下公司成立20年来的最佳经营业绩。财险三大业务单元和区域化管理改革全面落地，净利润创下新高；寿险主渠道竞争优势逐步显现，跨入持续盈利期；资产管理进一步深化改革，经营业绩表现优异。

财险、寿险、资产管理三大业务板块战略转型全面升级，实现了产品结构、组织架构和体制机制的重大突破。财险EA新模式获保监会批准在

全国推广，三大事业部和区域化管理改革实现落地；寿险个险主渠道竞争优势逐步显现，跨入持续盈利期；资产管理深化事业部改革，基金公司筹建取得实质进展。华泰保险业务结构的持续优化为未来加快发展步伐打下了更加坚实的基础。

在“十二五”期间，华泰完成集团化改组。从战略定位上，确立了差异化竞争的指导思想，把“集约化管理、专业化经营、差异化竞争”确定为质量效益型发展的实现路径，并把“成为细分市场的领导者”作为转型变革的目标；在战略落地上，在确立的经营方针基础上大力推动战略转型，做到“方向明，在路上”。

立足于长远发展，华泰保险集团在2015年进一步提出了“价值成长型”发展理念，明确了华泰保险“十三五”

乃至更长时期的发展思路和方向。

战略展望：从利润增长型到价值成长型

进入 2016 年，“十三五”大幕正式开启。

“十三五”时期是“新国十条”提出的从保险大国到保险强国的关键五年，对华泰保险集团也将是重要的战略机遇期。2015 年，华泰保险集团制定了未来五年战略规划，明确了“以客户为中心，提供优质专业的风险保障和财富管理服务的金融保险集团”的集团战略定位。

战略规划作为未来五年发展的纲领性文件，华泰保险集团在坚持“质量效益型发展”方针的基础上提出了由“利润增长型向价值成长型”转化的发展理念，即在一个较长时间内，收入增长和利润增长都超越行业平均水平，实现又好又快的发展。

价值成长包含“客户、品质、规模、利润”四要素，第一是客户，坚持客户导向，包括客户的数量、黏度和深度；第二是品质，指关键指标要优于行业；第三是规模，关注增长率和市场份额；第四是利润，体现长期价值和总体效益。价值成长及其四要素是“十三五”乃至更长时期发展思路、发展方向、发展着力点的集中体现，进一步明确了华泰保险集团的发展目标。

“十三五”期间，华泰保险集团将全面落实“价值成长”及其四要素的新理念、新目标，力争到 2020 年实

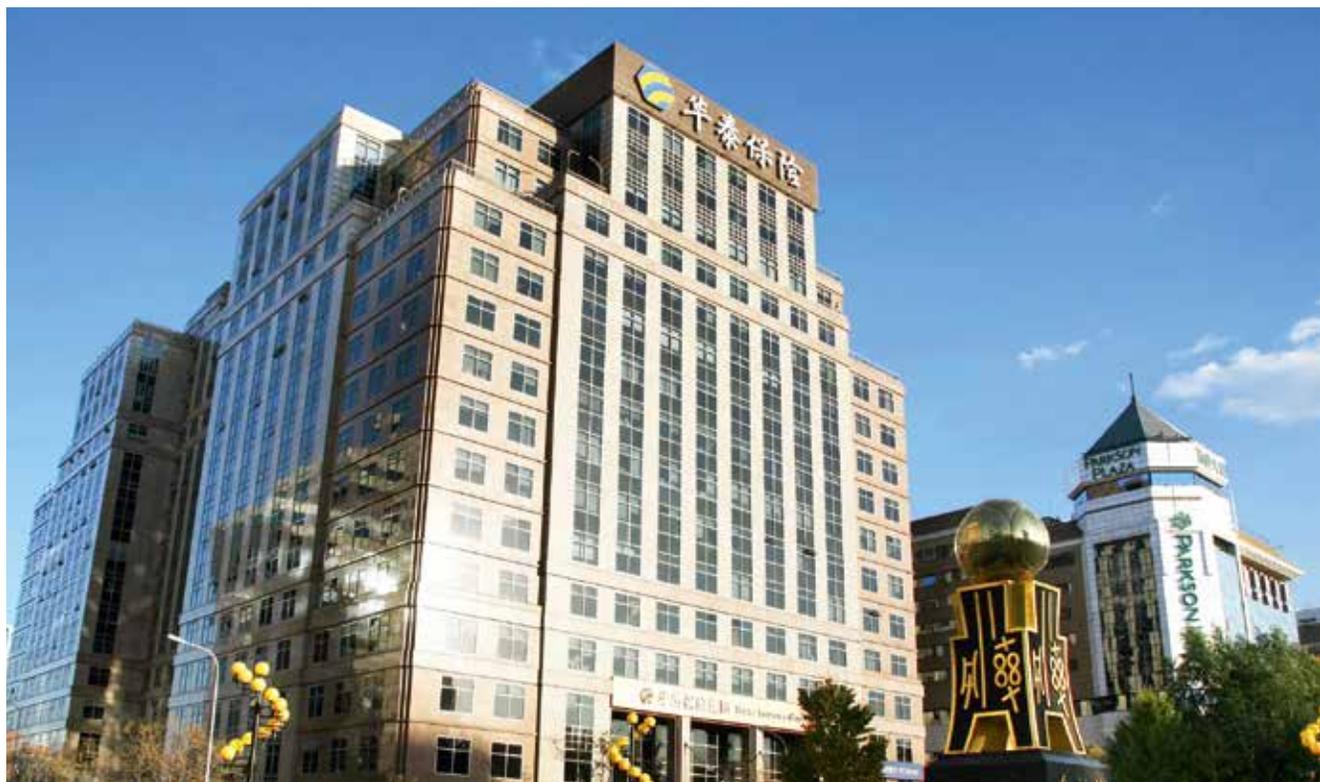
现净利润提高 1 倍，主营业务收入提高 2 倍的“1+2”倍增计划。同时，华泰保险将进一步推动战略转型升级，坚持不懈地构建核心竞争力，打造差异化竞争优势，实现持续、稳定、快速、健康发展。

华泰财险将专注于 EA、经纪重客和电商三大战略主渠道，为千万家庭、百万企业提供综合金融保险服务，旨在成为细分市场领导者。华泰人寿致力于为中、高端客户提供人生保障和财富管理解决方案，成为一家效率领先、服务为上、具有竞争力和市场影响力的寿险公司。华泰资产管理将以机构客户为中心，通过专业、创新、高效的投资与投行服务，为客户提供长期稳定的回报，成为保险资管行业的领先者。华泰基金将秉承“稳健、创新、勤勉、专业”的宗旨，为客户提供持续、稳定的投资回报，成为管理资产规模达行业前 30% 的基金管理公司。

为实现上述战略目标，华泰保险集团将 2016 年定位为战略转型升级年，以“抓机遇、推转型、促增长”作为全年工作的三大重点，牢牢把握好“供给侧结构性改革”的战略机遇，充分发挥战略转型所形成的核心竞争优势，加速转型升级，推动提质增效，全面实现公司价值成长的目标。

多年来，华泰一直在探索中国保险公司的发展规律，在不停地找路、上路和赶路，始终在路上；面对未来，华泰人同样不敢有丝毫懈怠，更不会放慢前进的脚步，因为每个人心中都有一份执念：在路上，自有远方……

华泰 DNA 深度解码： 探寻回归保险本源的现代企业成长之路



位于北京金融街的华泰保险总部大楼

作 为中国现代企业制度的先行者，“敢为天下先”的革新精神可谓深刻地融入了华泰的 DNA；追求质量效益，而非一味追求保费规模；探寻回归保险本源，而非过度强调投资收益；设立集中战略管控与共享服务，而非各自为政。华泰人每一次思辨与决策，无不让人钦佩其勇气与远见。

创建华泰之初，王梓木刚到不惑之年，已经是国家经贸委综合司副司长，仕途一片光明。虽然彼时市场经

济热潮中，政府官员下海经商普遍，但中央国家机关如此高级别官员离职从商者，罕有所闻，难免令人惊讶。但王梓木认为，从政固然是中国知识分子服务社会、改善社会的一种途径，创办企业直接服务民生、创造社会价值，也是推动社会经济发展、改良社会经济基础的重要途径。

现代企业制度的治理结构和“百年老店”的发展愿景，是华泰质量效益型发展的本源基因，集约化管理和

专业化经营是实现质量效益型发展的两条根本路径，持续创新和差异化竞争是质量效益型发展道路上生生不息的动力源泉，不断“催化”提高华泰质量效益型发展的能力和效果。

治理基因：产权清晰、权责明确、 政企分开、管理科学

华泰保险创始人和董事长王梓木是中国现代企业制度最早的研究者和推动者之一，在国家经贸委工作期间，

参加了大量有关企业制度的调研，并于此前在人大常委会工作时期参与过《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》中“现代企业制度”部分的起草工作，这些内容成为中国第一部《公司法》的灵魂。1996年，王梓木离开国家经贸委综合司副司长的职位，创办了中国第一家全国性股份制财产保险公司——华泰保险。

作为中国现代企业制度最早的研究者和推动者，王梓木创办的华泰保险股份有限公司是一家“纯粹的”股份公司。所谓纯粹，就是说华泰保险完全是按照现代企业制度的基本规范、基本模式构造的，王梓木为华泰保险设计确立了分散均衡的股权结构和治理结构，公司股权明晰，所有者和管理者权责分明，决策机制规范稳定，这一切都是按照市场化客观要求建立的，华泰保险是典型意义的市场经济主体。

华泰保险股份有限公司初创之际，注册资本达 13.33 亿元，总计有 63 家大中型企业投资入股，其中包括中石化、华润、中海油、红塔、宝钢、兖矿、华北电力、招商局、中远、中粮、中技等知名企业集团，63 家股东当中的 22 家大股东持股比例均为 3.75%。华泰保险按照现代企业制度构建的公司治理结构，股东和管理层信托权责分明，由于股权高度分散均衡，公司重大决策必须是依据法律和章程形成的“股东决议共识”，而不是某一位“行政长官”的指令，若要作为股权产权人的股东之间能顺理成章形成共识，这样的治理结构要求管理层忠实地勤勉地

经营企业，要求企业通过创造价值获得回报，要求企业保持向股东分红的盈利性，保持健康可持续发展的态势。

也就是说，1993 年王梓木参与执笔的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》中关于现代企业制度的“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”这十六字方针，被王梓木遵循并缔造了一家现实的公司，这家公司的绝大多数股权资本是国有资产，但公司治理结构和经营管理都是按照市场化要求缔造的，用王梓木的话说，这样的治理结构，是真正意义上的现代企业，华泰保险是国企改革道路上一项非常珍贵的实践成果。

王梓木认为，“好的公司治理结构要对全体股东负责，而不是对单一股东负责，这是一个公司成熟的表现。”全体股东的共同利益，就是华泰自身的价值增长，就是华泰必须为社会提供产品和服务、为员工提供职业机会、为国家贡献税收、为股东按时分红，华泰作为一个社会经济单位、一个社会责任主体，必须承担这些最本质的功能责任。现代企业制度要求企业必须争取以最佳效率利用社会资源，浪费资源者将在市场竞争中被淘汰。

从创业开端直到现在，华泰保险在合规性、规范性方面一直保持着“优于市场”的高水准，这种规范化领先的现代企业特征传承自 1994 年筹备研讨组刚刚成立的时候。华泰筹备研讨组以领先于同时代的高度规范性、专业性的申办工作获得了越来越多股东和监管单位的认可，成为同期申办企

业中“领现代化经营方式风气之先”的一颗新星。

华泰以制度立身，制度选择人、培养人、也淘汰人。“制度高于一切！”这是华泰保险董事长王梓木在公司成立初期的一句管理箴言，他认为：“有一个好的股权结构和相匹配的法人治理结构是一个公司健康、稳定发展的重要制度基础。”

随着 2001 年中国加入世界贸易组织（WTO），在相关协议中，中国政府做出了逐步对外开放保险市场的承诺。一夜之间，中国保险业突然发现门外挤满了跃跃欲试的国际同行，其中不乏全球顶尖的百年老店，把民族保险业做大做强责任感与紧迫感成为行业共同的心声。

彼时华泰保险经历了创业后的立足和发展，史上著名的“香山会议”更是提出“不以保费论英雄，要以质量效益比高低”的发展理念，此后开明的华泰人意识到，需要有精通保险行业的战略投资人予以支持指导，应当适当引进外资参股，壮大公司实力，提高公司的决策能力和增强约束力，同时带来先进的技术和管理，促进公司与国际接轨，在较短时间内大幅度地提高公司的承保能力和经营水准。

2002 年，历经多轮谈判，华泰保险引进美国安达保险集团入股，进一步完善了公司治理结构，提高了科学管理水平。华泰通过深入有效的国际合作，进一步加强了企业经营的专业化程度和持续创新能力，于 2003 年实现保险业务盈利，完成了从简单的规模

扩张向质量效益型发展的初步转变。

引入外资的主要目的是优化华泰的股权结构，提高公司的约束力和决策水平，推动公司业务管理水平的提升，提高华泰公司的品质和经营能力。作为中国第一家引进外资入股的财产保险公司，华泰与安达多年来实现了深入有效的密切合作，提高了华泰走质量效益型道路的发展能力，进一步深化和推动了华泰战略目标的实现，加强了企业的科学管理、风险管控与持续创新的综合能力。

王梓木创业时缔造的治理和制度基因，决定了华泰 20 年企业发展史的基本路径，华泰这种分散、相互制衡的股权结构，原生性决定了华泰必须以可持续发展作为企业经营目标，必须走规范化、专业化管理道路，必须按照符合行业和企业发展规律的道路

稳健前进。

投资基因：专业、稳健与增长并驱

一个投资机构，近 20 年从未发生过违规事件，持续保持盈利，每年投资回报率均高于基准回报率，很多年度还能达到基准回报率的两倍甚至更高，在全球金融危机或者中国股市剧烈动荡的年份，也仍然能够保持年度投资利润为正值；从最初 10 亿元的管理规模，逐步发展到 2016 年的 2640 亿元（截至 2016 年一季度数据）。华泰投资基因中，专业、稳健与增长相得益彰，堪称金融行业的一个传奇。

这个投资机构就是华泰资产管理公司，其前身是华泰财产保险股份有限公司投资部和投资管理中心，它是中国最早走专业化、市场化道路的保险投资机构。基于丰富的专业经验和

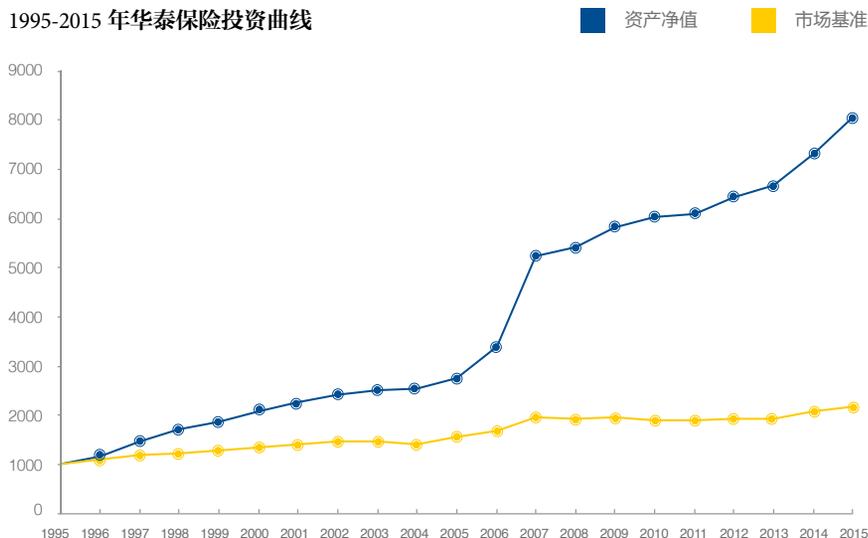
稳健的投资策略，华泰投资取得 20 年“基业长青”的投资业绩，自 1996 年至 2015 年底，在权益配置不超过 20% 的情况下，华泰保险累计综合投资收益率达 704%，年均综合投资收益率达到 10.99%，固定收益类的投资收益率达 9.40%，权益类的投资收益率达 18.42%，大幅超越市场基准。

专业是华泰投资的初始基因。1996 年 8 月 29 日，华泰财产保险股份有限公司正式成立，开业伊始，公司就设置了专门的保险资金运营机构：投资部。

华泰投资部是中国保险企业第一个独立的专业化投资管理运营部门。按照之前行业惯例，投资工作只是保险公司计财处或者财务处的一个工作职能而已，对于华泰设立专业投资部，有的人感到奇怪，虽然说华泰 13.33 亿元资本金在同期成立的五家新保险公司当中是最多的，但毕竟当时保险资金只能投资于“银行存款”和“国债”两个领域，似乎没必要专门为投资工作设立职能部门。当时，即便是拥有超过 200 亿元资产的大型保险公司，也没有设立专门投资部，可见，华泰这个战略举措很“另类”。

华泰从设置专业化投资部门开始，逐渐打造了一支专业化投资队伍。随着企业发展，把投资部升级为专业化的投资管理中心，随着监管法规的变迁，最终成立了专业化投资管理公司。专业化，专注于符合保险资金性质的投资运作，这就是华泰投资理念的根本出发点。

1995-2015 年华泰保险投资曲线





泰投资业务之所以取得如此卓越的绩效成就，得益于华泰投资自创立之始就坚持走专业化发展道路。

稳健是华泰投资的关键基因。最初保险资金投资根据监管规范只能从事国债交易，放眼现在和未来，国债一直是保险资金最主要的投资产品。虽然国债品种自身的波动率很低，但却是机构和大量资金在资本市场残酷博弈利率的产品。因此，华泰投资从踏入国债市场的第一天开始，就明确表示：“投资三要素，安全性、流动性、收益性，我们首先要确保安全性！”

华泰作为一家保险公司，从不敢背离保险业本分，保险资金必须首先保证安全性。在成立伊始，有一些金融服务机构找上门来，承诺的回报之高、交易条件之优惠，信誓旦旦，令人怦然心动。但华泰人在诱惑面前不为所动，坚守本分，坚持通过自身努力积累能力资源，在合规范围内想方设法持续创新，华泰投资业务这些基本理念，在投资部刚刚建立时就已经形成。

1996 年华泰投资部提出：把进入国债承销团乃至成为国债一级自营商作为努力的目标。于是乎，1996 年 10 月，华泰取得上海证券交易所特别席位；1997 年 1 月，成为财政部国债一级自营商，同年又成为中国国债协会常务理事单位；1998 年 10 月，华泰保险投资部成为国家开发银行首届承销团成员，成功进入金融债券的经营领域；1999 年，华泰保险投资部成为国家进出口银行首届承销团成员。至此，华泰保险投资部基本完成经营资质转

保险资金的管理经营必须走专业化道路，必须用既符合保险资金诉求又符合投资市场规律的专业化操作方式，才能把事情做好。因此，相对独立的投资部门和投资队伍建设是必须的，华泰 1996 年做出的这种战略判断在当时无疑是非常特殊的，也是深有远见的。从后来整个保险行业发展情况看，投资部门专业化实际上是一个整体趋势，是一种客观规律。

因此华泰认为，按照保险资金投资经营的客观规律，应当组建专门的保险资产管理公司，按照专业机制，以独立的专业化投资管理主体对受托保险资金进行专业化运营。

华泰的观点引起了保险监管机构的重视，得到了保险同行的认可。当时，保险行业公认华泰的资金运作水平是领先的，市场化程度和专业技术能力都是最好的，华泰投资的收益率通常比市场平均水平要高一倍以上，所以，保险行业很尊重华泰的意见，希望华泰的经验能够推动行业资金运作效率的

提高。保监会领导亲自听取了华泰的报告，并向中央做了进一步工作汇报。

2000 年初，华泰保险投资部系统地总结了国内外保险资金成功运作的经验，在《证券时报》发表了《走专业化的保险投资之道》一文，这份研究第一次鲜明提出了保险资金专业化投资经营的论点，得到业内的进一步响应。

由此，华泰保险在上海成立投资管理中心，采取事业部方式运营投资业务，并于 2005 年获准成立华泰资产管理有限公司，成为行业内专业化和市场化程度最高、成长最快的专业资产管理公司之一。

从 1996 年正式成立华泰保险投资部开始，华泰投资团队在 10 年当中为华泰财险贡献投资收益 13.75 亿元，创造了年均 8.19% 的投资收益率水平，成为当时的市场奇迹。在华泰保险探索质量效益型发展道路的过程中，丰厚的投资收益成为华泰财险利润的最重要来源，支持了公司保险业务发展，也为股东提供了满意的分红回报。华

略布局，建立了被称为“国债专业户”的运作平台。

根据保险资金稳健性特征，华泰投资部的基本投资策略是积极、有限度的结构化操作，也就是说，既不消极也不冒进，积极利用一级市场和二级市场、银行间市场和交易所市场之间稍纵即逝的合理差价空间，配置和调整优质券种的组合结构，既摊薄成本也分散风险，从而集腋成裘，以实现财务指标为目标而不是以实现最大利润为目标。

增长是华泰投资的必然基因。因为专业和稳健，增长成为必然。华泰保险的投资部在1996年企业初创时，管理的资产是10亿元，主要是华泰保险公司的注册资本金，从10亿元到20亿元，用了五六年的时间，从20亿元到50亿元，用了两三年的时间，从50亿元到100亿元，用了一年的时间。从2006年资产规模达到100亿元之后，2007年达到361亿元，2009年达到450亿元，2010年达到创纪录的802亿元，几乎平均每年翻番。截至目前，最新管理资产已达2640亿元（截至2016年一季度数据）。

2005年的华泰资产管理公司延续了华泰投资人的增长基因。在保险资金运用制度性改革后，保险资产管理公司设立，业务范围突破保险业界，从服务于保险公司投资运营管理的下属机构变为面对公开市场的社会财富管理机构。不仅受托管理母公司和中小险企的保险资金，更作为独立金融机构发行标准化产品募集资金进行第

三方资产管理。其中，保险资金进行分账户管理，并遵循保监会保险资金大类监管原则；而第三方资产管理可进行多元化产品设计，全方位覆盖，对接企业年金等业务，获取产品管理费，跨越业界为母公司贡献更丰厚的利润。

从2005年开始，华泰资产管理公司用了七年时间，资产管理规模增长超过20倍，公司净资产从注册时的1亿元增长到8亿元以上，除成立首年外，公司净资产收益率每年均保持在16%以上，公司人数从不足30人增长至过百人，华泰资产成为业内名副其实的发展快、市场化程度高、公司价值增长最多的资产管理公司之一。

华泰资产管理公司早在2005年就成为原劳动和社会保障部核准的首批15家企业年金基金管理人之一，目前公司签约客户包括20多家大型中央企业和地方国企。公司年金管理业绩长期位于行业先进水平，年平均收益率超过7.8%，固定收益类年金账户及含权益类年金账户近三年累计业绩在二十家年金管理机构中均排名第二。

从华泰保险投资部到投管中心，再到后来的资产管理公司，华泰人都坚持市场导向，通过在市场竞争当中体现出的专业化水平、投资业绩、诚信规范程度和风险管控能力，赢得了市场认同。华泰资产管理有限公司成立后，大量第三方客户把资金委托给华泰资产负责投资管理，其中包括80多家保险公司，以及部分其他行业的30多家企业年金客户、近百家银行等。资本都是趋利避害的，从华泰保险投资部

最初的10亿元管理规模，到2016年的2640亿元，20年增长264倍，由此可见华泰资产管理公司的品格和能力，都获得了社会的极大认同。虽然近20年社会资本总体增长体量巨大，但华泰资管的规模扩张，仍可以说是奇迹。

创新基因：以市场为导向，持续创新

华泰20年，在不变中求变。变是为了不变，创新是为了发展。因为选择了质量效益型发展道路，华泰保险必须走上持续创新的奋斗征途。

不变的是企业价值观，是百年老店愿景和坚定不移走质量效益型发展道路的信念和决心，不断在变的是企业经营管理模式、方法和策略，是根据市场需要和自身情况不断推出新的产品、新的服务、新的营销渠道，是华泰保险在不断探索保险企业发展规律过程中适时适宜做出的各种经营调整和企业创新。

《中国保险报》2011年7月在报道“华泰现象”系列文章中用一篇主题为《创新无处不在》的专题文章，阐释了华泰保险企业创新对保险业改革发展的启发价值。

20年来，华泰保险从险种产品创新到技术创新再到营销理念创新，把创新作为华泰企业发展主旋律，历经多年探索磨练，华泰在投资业务和保险业务两大领域实现有效益的增长，管理水平不断提高的增长，业务结构不断优化和创新比重不断加大的增长。

王梓木曾经说：“真正智慧型的

企业，能够扬长避短，发现市场，发挥优势，创造价值。”华泰保险从创业之始，总公司业展部就致力于发现和满足市场新需求，为企业经营寻找差异化发展空间和竞争优势，其中，房贷险的研发和销售是华泰保险企业发展初期在产品创新方面的精彩案例，成为华泰历史上单一产品占市场份额最高的险种，并持续为华泰创造利润价值至今。

华泰的产品创新之路，从创立之始就进行了一系列积极尝试。在车险领域，华泰希望通过精算等现代化管理方法改善车险业务质量和结构，同时，华泰通过产品创新提高非车险业务比例，即“大力发展非车险，有选择地发展车险”，这是华泰在香山会议前后形成的创新思路。

在险种创新上，华泰抓住了国家住房改革和银行商品房贷款业务发展的契机，最早在国内推出了住房贷款的房屋保险。房贷险的开发和销售对华泰提高非车险比例、改善业务结构

产生了极大推动作用。

另一个险种创新案例是董监事责任险。华泰保险于 2005 年推出的董监事责任险是中国保险市场上一个具备显著特色的高端保险产品，这个专业程度达到国际一流标准的保险产品成为华泰保险商险系列产品线中一个优势产品，自推出以来，已承保超过 150 家 A 股、H 股、A+H 股、红筹股、美国上市公司以及一些非上市大型公司，涉及行业涵盖了金融保险业、电信业、互联网、半导体、轻工业、重工业、房地产、制药、物流、能源及其他行业，累计实现毛保费收入超过人民币 1.36 亿元。

华泰积极研发和销售互联网保险产品，其中尤以“网络购物退货运费损失保险”（简称“退运险”）最为知名，作为国内第一款真正意义上的互联网保险产品，退运险取得了良好的社会效益、经济效益和行业示范意义，为业内外和广大客户所认可和青睐。该保险产品是由华泰联合淘宝网于 2010 年首创，自投放市场以来，较好解决

了网购交易中因退货运费承担问题产生的交易纠纷，并逐渐为广大客户所熟悉和认可，也对行业其他险企产生积极的示范带动作用。退运险不仅维护了网购市场的正常秩序，推动了社会和谐，取得良好的社会效益，成为淘宝卖家、买家、保险公司和网购平台四方共赢的典范，也有助于鼓励电子商务服务业发展，大大缓解当前经济形势下的就业难题，意义深远而重大。

截至 2016 年 6 月底，华泰退运险历年累计保费达 19.87 亿元，对公司业务发展和渠道创新发展产生重要影响。此外值得一提的是，2013 年 11 月 11 日，双十一网购节当日华泰退运险保费完成 1.5 亿笔，实现保费 9000 万元，创造了单一保险产品销售数量的世界纪录。

除了产品创新，技术和营销创新也伴随着华泰的发展。电子化业务创新是华泰营销体制改革的重要领域。

2009 年，华泰开始成立专门的电子商务部，积极专注于互联网保险业态发展，不断丰富产品体系，开拓互联网保险新渠道，提升理赔运营服务能力和客户体验，塑造华泰电商品牌价值。先后与淘宝网、携程网、去哪儿、苏宁易购、京东商城、南方航空、敦煌网、猪八戒网、宜信等重大客户和重点渠道建立起良好合作关系；陆续推出网络购物退货运费损失险、个人账户安全保障保险、消费者保障服务承诺履约保证保险、酒店取消险、签证拒签险、网络约车综合责任保险等颇具市场竞争力的创新产品，填补了市场空白，满足了客户需求。2015



2013 年 11 月 11 日，双十一网购节，华泰退货运费险单日销售 1.5 亿笔，创造了保险业单日同一险种成交笔数的世界纪录。



2016年，华泰保险专属代理门店全国试点启动新闻发布会。

年，华泰互联网保险非车险保费累计收入 6.63 亿元，排名位居行业第二，占行业整体非车险互联网保费收入的 12.9%，成为业内连续稳定盈利的互联网财险公司之一。

华泰保险专属代理人门店（Exclusive Agent，简称 EA）是华泰近年来努力推动的一项企业创新。这是华泰营销体制改革和渠道创新的一种全新模式，也是华泰惠及民生、支持创业的一项重要举措，更是中国保险企业追求产业进步、提升产业价值的一种珍贵尝试。

华泰保险研究借鉴美国、欧洲、日本等发达国家保险市场经验，在中国国内首创的根植于城市社区的专属代理门店模式，自 2009 年福建成功试点运营推广以来，成果明显。特别是 2015 年 2 月份以来，华泰牢牢把握专属代理门店新模式在辽宁、山东、广东、广西、四川五省试点契机，不断完善商业模式，巩固行业先发优势。基于华泰在试点工作中的良好表现，2015 年 12 月，保监会正式下发《关于华泰财产保险有

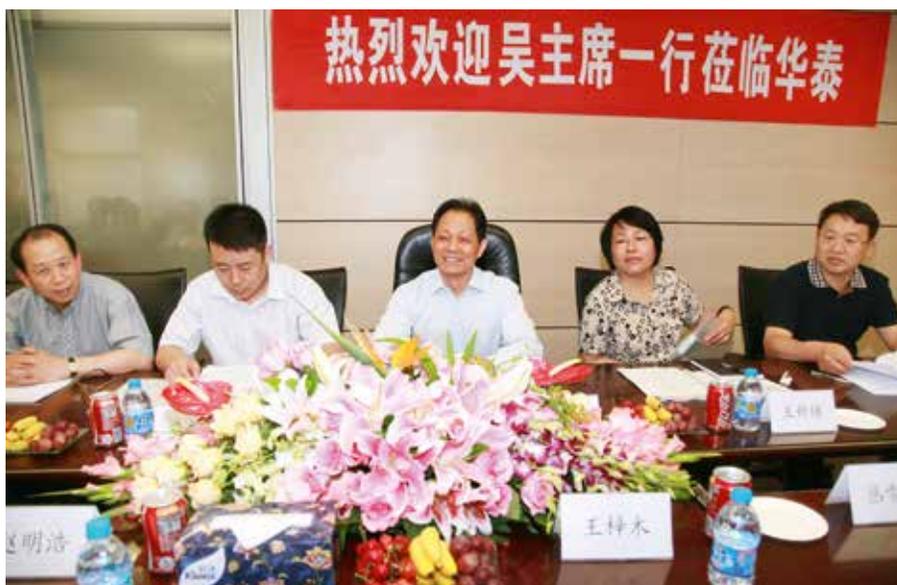
限公司专属代理门店试点有关事项的通知》（保监中介〔2015〕223 号），批准华泰财险在全国开展专属代理门店模式试点，这标志着华泰专属代理门店（EA）模式正式获得监管政策认可和支持，为“EA 模式”在我国保险市场更大范围应用，以及保险行业发展与国际先进经验的全面接轨铺平了道路。

截至 2016 年 6 月底，华泰财险已在全国 30 个省区建立专属代理门店数量近 3000 家，EA 渠道历年累计保费收入达 62 亿元。EA 保费收入年均增速超过 150%，其中 EA 车险销售的占比更是高达公司车险整体销售的 57%，对公司保费贡献度逐年加大。华泰保险专属代理（EA）模式，曾先后荣获：2012 广东省金融业支持经济社会发展“十大亮点工程”、“2013 年度最具创新力保险公司奖”和“上海金融创新奖三等奖”。

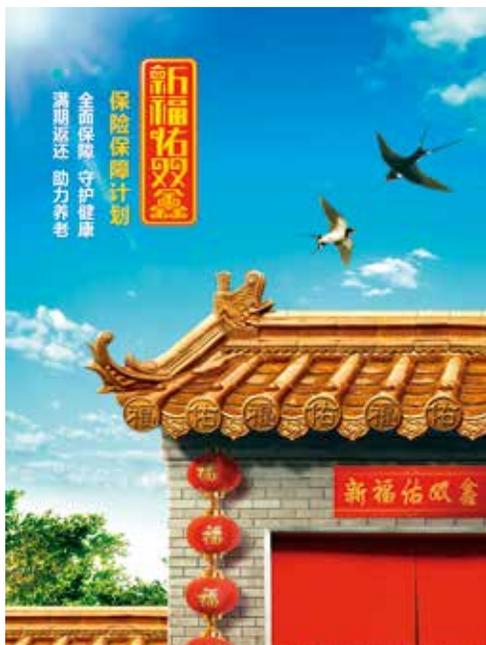
华泰保险 EA 专属代理人模式是以社区门店为经营形式、集保险销售和服务为一体的商业模式。开创了投保人、门店主和保险公司多方共赢的新局面。

EA 植根社区，在华泰保险的支持下独立开展业务并对经营成果负责。业主以门店附近社区为核心开展保险经营，为市民提供“近在咫尺”的优质保险产品和服务，随着门店产品线不断丰富升级，未来，保险门店能够为客户提供包括车险、意外健康险、家财险、商铺财产险、人寿险、投资理财型保险产品等系列金融保险，并提供全国乃至全球化的咨询、风控和理赔服务。

不得不提的还有华泰寿险的产品创新。华泰人寿对中高端客户需求细致分析，并有针对性地提供具有国际水平，值得信赖的人生保障和财富管理



2011年6月，时任中国保监会主席吴定富来华泰调研。



“新福佑双鑫保险保障计划”开创了“风险全保障 + 服务全周期”的行业领先模式。

理服务。同时还将紧密结合“新国十条”的产品创新导向，针对不同人群、职业等建立更加细分的客户群，研发满足细分需求的产品服务。

近两年华泰人寿相继推出了百万爱驾、百万财富、百万康泰、百万赢家等“百万系列”产品。近期，华泰人寿根据客户需求，创新性地开发了“新福佑双鑫保险保障计划”，率先在业内推出了轻症和重疾双赔付双豁免的保险保障，并将医疗增值服务引入到该产品的整个保险期间，开创了“风险全保障 + 服务全周期”的行业领先模式。产品设计理念领先，一经上市就受到客户热捧，销售一个月即为客户送上了十余亿元的保障。

基于寿险产品创新和营销策略的落实，寿险公司成立十年来，在 2015 年首次实现承保利润 1200 万元，当年实现净利润 3.2 亿元，未来将进入持续稳定盈利期。

华泰资产管理自成立以来，始终坚持锐意进取，积极创新，服务客户，支持主业，公司强化核心投资能力建设，以创新产品为依托，把握市场机遇，服务核心机构客户；公司加大核心资产获取能力布局，以项目投资计划为工具，为保险机构等客户提供投资工具。作为首家资产管理产品试点单位之一，成功开发和销售了固定收益增强类、存款类、定向增发类、量化投资类及两融收益权等系列组合类资产管理产品，公司着力推进资产证券化及项目投资计划，成功落地实施了基础设施债权投资计划、不动产投资计划及项目支持计划等项目类资产管理产品，服务实体经济，服务国家及地区发展战略。未来五年，华泰资产将继续以机构客户为中心，通过专业、创新、高效的投资与投行服务，为客户提供长期稳定的回报，继续服务客户、服务行业，支持实业。

正因为华泰保险中鲜明的创新基因，以至于中国保监会前主席吴定富曾经在华泰保险调研时指出：“‘十一五’期间华泰取得了长足进步，所取得的成果固然令人欣喜，但五年来发展的过程更为重要，这一过程就是不断解放思想、深化改革、创新发展的过程。”

诚信基因：华夏之一诺，泰然若九鼎

王梓木认为，中国保险业应塑造

的文化如果用两个字概括就是“诚信”。他还认为，世界上大部分经历过市场经济初期的国家，都存在着“欺诈”的特征，这是不可避免的。而市场经济的高级阶段，则是以“诚信”为特征的。中国处于市场经济发展的过渡阶段，保险业经营的是风险，依靠的是诚信，必须高举“诚信”大旗。

1999 年，华泰保险公司为庆祝开业三周年举办企业文化系列活动，董事长王梓木亲手创作书法作品“华夏之一诺，泰然若九鼎”。这后来被奉为华泰企业文化口号，王梓木亲手创作的书法作品表达了华泰企业价值观的核心理念，迄今仍是全体华泰人坚持奉行的行为准则。

王梓木董事长写下“华夏之一诺，泰然若九鼎”作品之后不久，华泰举行“跨世纪封存箱”活动，宣誓以诚信和进取把企业办成百年老店。

华泰的诚信基因以忠诚和尊重为核心，信守承诺，勤勉负责，勇于付出，精益经营，在与社会发生各种形式互动交往关系过程中，华泰主动自觉以最大诚信标准自我要求，高度尊重和主动维护利益相关人的权利和感受，通过不断为社会提供专业卓著、品质领先的保险产品和服务，推动企业、股东、客户、员工、合作方、供应商以及社会环境和自然环境的共赢发展。

华泰之诚信，表现在对其股东而言，是做“透明的玻璃企业”。

“华泰是一座玻璃企业。”王梓木如是形容。它是国内第一家实现了保险资金全过程、全金额的银行托管，也是第一家实现了财务、保险业务数据大集中的保险公司，业务、财务数据和保险资金管理实现了“三透明”，



公司紧急应对四川雅安地震 72 小时，救援小组为受灾群众发放救灾物资。

对经营班子、董事会和监管机构也实现了“三透明”。

华泰诚信基因的核心特征是主动坚持诚实信用，诚信不是华泰的策略而是华泰的原则，不是华泰的包装而是华泰的人格，无论外界如何，无论别人如何，诚信都是华泰的自我要求，诚信是华泰高度负责的内在自觉。

主动诚信最珍贵，诚信是华泰保险的内在自觉和主动行为，不是“要我诚信”，而是“我要诚信”，这种真诚自律的诚信态度是华泰的股东、客户、员工、合作机构都能感受到和享受到的，华泰的诚信品格和诚信表现得到社会极大认同。

譬如，对保险企业而言，偿付能力是一项重要的诚信指标，偿付能力是指当投保人出险之后，保险公司向投保人承担保障责任支付保险赔付款的财务能力，保险公司必须有足够的偿付能力，客户购买的保单才不会“落空”。虽然投保客户对保险公司的偿付能力并不了解，偿付能力也不是保险合同条款内容，但是，为了保证随

时兑现责任，信守承诺保障客户利益，华泰长期以来主动按照高标准自我要求，自创业以来至今，华泰的偿付能力一直保持在监管机构要求标准的 5 倍以上，有时候甚至超出 8 倍。华泰这种主动“加压”、最大限度诚实守信的表现是华泰诚信之道的一大特色。

保险公司诚信对待客户的最主要体现就是理赔。华泰财险车险业务理赔的原则要关注“效率、效益、服务”三大指标，即“赔得快、赔得准、赔得客户满意”，这种优质理赔服务就是保险公司的“待客之道”、诚信之道。因此，华泰财险从 2000 年就提出“理赔快、找华泰”服务口号，并率先推出绿色通道、小额直赔等服务措施。

比如保险行业近年来逐渐兴起的新便利措施——“代位追偿”，华泰保险一直走在其他保险公司前面。“代位追偿”作为一项保障车主权益的政策，对保险公司而言，自然增加了责任和义务，为此保险公司往往不愿意大张旗鼓地宣传。同时，“代位追偿”执行不一，源于政策本身的非强制性。

但华泰保险出于对客户的责任，诚信履行兑现保险公司对客户的责任。

“理赔快、找华泰”这句口号有华泰财险多年服务品质的血统，也让华泰人寿自成立以来倍加珍视，并以主动理赔、快速理赔的服务实践将其发扬光大。

2010 年 8 月 24 日发生了震惊全国的黑龙江伊春空难，华泰人寿快速启动排查机制，在第一时间查明有公司客户遇难，并立刻启动了应急机制，在距事发不到 16 小时的时间里，迅速核实客户身份，做出赔付决定，向客户家属支付了 12 万元身故保险金。

2016 年 7 月 25 日，华泰人寿保险公司为上海“7·20”金山飞机事故遇难客户理赔 6 万余元，此次理赔根据客户要求推迟了理赔处理时间，但从收到理赔材料到结案仍在一天内完成，充分展现了华泰人寿“快速理赔”的优质服务举措。

近年来，华泰人寿更是连续获得“理赔最迅速的保险公司”、“最佳专业服务保险公司”等多项荣誉称号。最近一年，华泰人寿的理赔结案时间平均为 0.5 天，非调案件 2 日内结案率为 99.65%，理赔时效稳居行业前列。

诚实守信是华泰的承诺，“华夏之一诺，泰然若九鼎”意味着华泰在面对客户的时候，无论寿险财险，无论何时何地，华泰永远随时准备兑现承诺，永远坚持保护客户的利益，为客户提供高质量保险服务。

华泰的诚信品格获得社会各界巨大认同，尤其是在保险行业内，由于

同业企业之间相互了解更深入、准确、全面，保险行业企业对华泰的诚信、稳健以及专业态度和能力非常认可。比如，很多再保公司就非常信赖华泰并愿意积极合作，长期从事保险业务工作的李三保曾经讲：“华泰从 1996 年成立到现在，在再保市场的口碑一直非常好，华泰一直保持诚信稳健，业务质量好，再保人对华泰就有信心，合作条件也比较优惠，华泰做重大项目都是与再保人合作进行的，可以说，诚信是华泰的立身之本。”

事实确实如此，华泰的资产规模和保费规模都在行业排名中游，但华泰的承保能力，尤其是非车险承保能力，足以排名全行业前五名的水平，体现出保险行业对华泰诚信之道的巨大认同。在与再保合作当中，有时候华泰分保比例达到 50% 以上，再保人

也同意合作，体现出再保人对华泰的充分信赖。

保险经纪和代理企业也经常主动与华泰合作，因为华泰“答应的事就能做到、说过的话不会推搪”，合作条件稳定、保证兑现承诺，这些都是保险中介机构非常渴望的诚信行为。甚至于，连行业内排名前三的大型保险公司在做一些分保项目时，也会主动邀请华泰合作参与，因为他们知道专业品质、恒久保障是华泰的一贯承诺，华泰是信守承诺的保险公司。

华泰保险从 1994 年开始申请筹建，1996 年正式获批成立，2000 年举行香山会议，2002 年引进安达入股，2003 年实现承保利润，2005 年成立华泰人寿和华泰资产管理公司，2008 年当选“年度最佳中资财产保险公司”第一名，2010 年实现承保利润超过投资收益，

2011 年华泰保险集团成立。2013 年，华泰保险集团顺利完成全部定向增发工作，注册资本金由 30.426 亿元增加到 40.22 亿元。这一路走来，从筚路蓝缕到开物成务，华泰矢志不移地以忠诚和智慧探索、遵循、践行保险企业发展经营的种种客观规律，沧桑荏苒中有无数艰苦卓绝，但华泰 20 年来始终不忘初心，以优质的本源基因，不断夯实迈向“百年老店”的发展之路。

展望未来，国家“十三五”规划提出“金融业发展明显加快，综合经营趋势明显，要加快金融体制改革”，近年来国务院“保险国十条”和其他的保监会重大监管政策密集出台，包括“偿二代”的逐步实施，养老险和健康险相关政策的持续推动，车险、万能险和分红险费率改革的稳步推进，大病保险、巨灾保险等政策的继续前行，保险资金运用渠道的不断拓宽等，为保险行业发展带来巨大的政策机遇和改革红利。其中，仅“新国十条”提出到 2020 年，中国保险密度达到 3500 元/人，保险深度达到 5%，未来五年间隐含复合年均增长率需维持在 16% 左右，行业仍会保持稳定快速增长。

站在华泰 20 年的历史节点上，华泰的企业发展历程已经走到一个新的历史阶段，秉承质量效益型发展道路的华泰保险集团在与道同行的企业征程上，又将开始全新的探索和尝试，无数人为之充满期待，未来有无数的新鲜体验和光辉成就等待华泰人去经历和感受，正如华泰保险董事长王梓木所说：“在路上，自有远方……”



韩亚航空事件 AA 救援组织代表 Nancy 受华泰财险委托第一时间赶赴医院探望韩亚坠机受伤客户，并送去华泰的理赔预付款。

华泰荣誉



经营

卓越运营实践奖
风险防范卓越品牌
最佳公司治理财险公司
华泰财险 IFS 评级“A”，展望“稳定”
EA 模式入选“十大亮点工程”
“出口产品责任险”荣获“知名金融产品”



文化

中国最佳雇主
保险业最佳雇主
中国最适宜工作的公司
全国企业文化优秀成果奖
全国企业报刊特等奖
优秀人才培养奖



服务

中国保险市场十强诚信品牌
最佳诚信企业
最佳专业服务保险公司
保险业最佳服务企业奖
上海世博会金融服务工作先进集体
中国最佳客户联络中心“客户服务奖”
中国最佳客户联络中心“管理人奖”



公益

中国优秀企业公民
北京红十字事业杰出贡献 60 企业
中国社会责任典范企业
保险风云榜企业公民奖



投资

最佳投资管理保险公司
经典综合理财大奖
资产管理创新产品设计大赛二等奖
全国银行间债券市场优秀结算成员
全国银行间债券市场结算业务优秀单位



科技

亚洲保险公司信息技术领域典范奖
年度中国企业信息化 500 强
中国企业最佳 IT 治理奖
中国商业科技 100 强
建设创新型国家杰出企业
最具创新力保险公司



品牌

亚洲财险公司综合竞争力百强
全国服务业最佳典范品牌
综合实力最佳保险公司奖
中国保险业值得信赖品牌方舟奖
世界市场中国（金融）十大年度品牌
最佳中资财产保险公司第一名
亚洲保险业非寿险公司竞争力第六名
中国非寿险公司第四名
中国服务业企业 500 强
中国保险行业十大标志性品牌
最佳企业形象



INTERNAL INTERPRETATION

华泰之声

董事长王梓木
华泰寻径梦之巅

032

总经理赵明浩
华泰保险如何成为细分市场的领导者
040

财险董事长丛雪松
做选择很难，做减法更难
046

寿险董事长李存强
正直华泰，为客户提供专业寿险
050

资产总经理杨平
专业打牢根基，创新永续辉煌
054

副总经理张博江
亲历才知创业艰，稳健打造百年店
057

总经理助理梁永明
为华泰保险实现可持续发展添砖加瓦
060

总经理助理吕通云
人力资源，华泰保险变革推动者
063

总经理助理施宏
如果华泰保险走过的 20 年如同一支交响曲，
财务则是五线谱
066

王梓木

华泰寻径梦之巔

俞燕 袁满

作 为华泰保险集团股份有限公司（下称“华泰保险”）董事长兼 CEO，王梓木的办公室显得十分简洁低调。办公桌后面的墙上，一幅金色山峰的油画倒是格外引人注目。

这是著名画家董仙舟的作品，画的是世界屋脊——珠穆朗玛峰，阳光洒在珠峰之巔，反射出一片金光。这幅画所描绘的景象，被王梓木亲自选定为纪念华泰成立 20 周年巨幅油画的创作题材。

就在不久前，华泰保险成立 20 周年庆典倒计时 60 天之际，王梓木题名的这幅《梦之巔》被悬挂在华泰保险集团总部所在的国企大厦一楼大厅的显著位置，气势恢宏，引人注目。

油画之所以叫“梦之巔”，是因为在王梓木眼中，华泰保险正处于一个有宏伟梦想的时代，不仅有中国梦，还有华泰梦。华泰保险公司名称中的

“泰”字取自泰山，泰山是中国的五岳之尊，然而还有比泰山更高的峰，那就是世界屋脊——珠穆朗玛峰。因此，《梦之巔》寓意华泰人心中有着更高的山峰，等待华泰人去攀登。

梦想是伟大的，至于实现梦想的路径，则可以从王梓木办公室里的另一幅油画——画家高泉的作品《惊涛骇浪》中略见端倪，这幅画的寓意是“搏击市场风浪”。

20 年间，保险市场和宏观环境瞬息万变，华泰保险从财险起家，发展成为集财险、寿险、资管、基金等板块于一身的多元金融保险集团，保险业务和投资持续稳定发展，综合实力不断提升。公司净资产已由初创时的 13 亿元增长到 120 亿元，主营业务复合增长率年均达到 35%，累计创造净利润 80 多亿元。

华泰成立以来，年年实现盈利，

除为支持子公司业务发展在 2010 年至 2013 年末分红外，其余 16 年均年年向股东分红。中国市场上无论是老牌保险公司，还是同龄公司，这种情况都绝无仅有。

公司的创始股东不仅通过分红收回了最初的投资，而且以每股净资产计算的原始投资账面就增值近 7 倍，一级市场转让后的累计收益达 17 倍。

2015 年，华泰保险集团的主营业务收入突破百亿元，净利润达到 18 亿元，创下公司成立 20 年来的最佳经营业绩。

在王梓木看来，盈利水准的高低是企业成功与否的重要标准。企业存在的价值首先是盈利，而不是有多大规模。企业不创造价值，不为股东提供利润，不仅是企业领导者的失职，而且是对社会财富的极大浪费，甚至是一种“犯罪”。同样，不能为社会创造价值的企业家，也不能称之为一个合格的企业家。

在同行们或猛增保费和资产规模，或广揽金融牌照的热潮之下，王梓木带领下的华泰保险，却仍不改初衷，坚持围绕保险主业，走质量效益型的“另类”发展之路。

经营企业最难的是要有战略定力。

王梓木

华泰保险集团股份有限公司董事长兼首席执行官

管理学博士。曾在国家经贸委综合司任副司长并主持全司工作，参与制定国家宏观经济和国有企业改革与发展的重要政策。1996 年发起并组建华泰财产保险股份有限公司。现任华泰保险集团股份有限公司董事长兼首席执行官、中国保险学会副会长。



王梓木在接受《财经》记者专访时坦承，“一直心无旁骛地坚持走自己的路，的确不易！”

凤栖梧： 两个溢价加盟的大股东

近来的宝万之争，引发市场对于万科这类股权分散型公司是否存在内部人控制的质疑。华泰的股东结构也属股权分散型，这一点与万科颇为相似。另一个相似之处在于，王梓木作为华泰创始人，也和万科董事长王石之于万科一样，未持有公司股权。而更为巧合的是，2014年和2015年民企君正集团经过激烈竞价，有可能成为华泰第一大股东，与如今同为民企的宝能系参股万科，又似乎都有“门口的野蛮人”入侵之相。

“华泰保险不存在内部人控制的问题，而且新进入的民营股东都是工业企业的佼佼者和转型者，既不是房地产市场的呼风唤雨者，也不是资本市场的某某系或者投机者。华泰既不阻止国企股东的退出，也欢迎民企股东的进入，好的公司治理应该是不受其影响的。”王梓木非常干脆地对此表明态度。

王梓木早年在全国人大常委会办公厅研究室任职时，曾参与《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》起草工作，对现代企业制度有深刻研究。因此华泰保险作为国内首家全国性股份制财险公司成立之始，他就非常重视公司治理结构的建设。

原本没有任何金融从业经历的王梓木之所以进入保险业，并非误打误撞，而是在对金融行业深入研究后的理性选择。王梓木曾对媒体谈到，在国家经贸委工作期间，他便观察到，企业的风险意识开始增强，保险供给

则非常有限，而这意味着对保险业大有可为。另一方面，当时保险公司仅有六家，与银行、证券、信托相比，保险发展最晚、最弱势，也意味着最有发展机会。

王梓木“下海”筹建保险公司，得益于在国家经贸委任司长的工作影响力，很快得到众多国有企业的响应，最终有来自24个行业的63家企业，作为发起人合计出资13.33亿元。其中，22家国有大股东持股比例均为3.75%。公司采用多元、分散、均衡的股权结构，经营交由职业经理人管理，这一状态被王梓木定义为“国有民营”。

王梓木曾表示，“国有民营”模式的优势在于，华泰的股东绝大多数是国有企业，股权高度分散和均衡，没有国内许多股份制企业大股东干预的情况。不过，硬币有双面，股权高度分散，也容易产生所谓的内部人控制的问题。

在保险业发展的初级阶段，华泰保险建立起了基本的公司治理结构，相对社会上其他一些公司是比较完善的。但与国际成熟公司相比，其管理还处在“有其形无其神”的阶段，管理层也缺乏相应的激励机制。因此，如何更好地完善公司治理结构，建立形神兼备的现代企业制度，王梓木一直上下求索。

20年来，华泰保险的股权结构曾发生过两次大的变化，带来两次重大股权变化的正是如今华泰的第一和第二大股东——原美国安达集团（下称“安达”）和内蒙古君正能源化工集团股份有限公司（下称“君正集团”），而这两家股东都是溢价参股。这两次股权之变，同时也带来华泰保险管理运营体制、组织架构乃至战略发展的变化。

这两次重大股权结构变化，既有

内因也有外因。对于华泰保险而言，公司转型走“质量效益型”的发展道路，需要公司治理结构的进一步完善，并借力国际上成熟的管理经验和先进的经营管理模式。从股东层面来说，一些大型国企股东因国资管理政策调整、内部资源整合或自身经营困难，开始陆续挂牌转让华泰保险的股权。

2001年，中国正式加入世界贸易组织（WTO），承诺逐步对外开放保险市场。国际保险大鳄纷至沓来，恰逢其时，华泰保险引入外资提上日程。

经过近一年的接触洽谈，华泰保险与安达于2002年3月签订《战略合作备忘录》，安达拟受让华泰保险原股东转让的22.13%股权，成为华泰保险的新股东和战略合作伙伴。

两个月后，安达通过旗下安达北美洲保险控股公司（安达INA）、安达天平再保险公司（安达Tempset Re）和安达美国控股公司（安达US Holdings）三家子公司，以22.13%的合计持股比例，位居华泰保险第一大股东，并首次以股东身份出现在华泰保险2001年度股东大会上。

2002年5月28日，华泰正式对外宣布安达参股，率先在国内财险公司中引入外资，由此变为国有、民营、外资并存的混合所有制股权结构。安达为此支付了1.11亿美元左右的收购额，比转让方每股1.5元人民币的预期价，溢价约2倍，转让股东获得了3

“如何更好地完善公司治理结构，建立形神兼备的现代企业制度，王梓木一直上下求索。”



油画《惊涛骇浪》

倍的回报。

在王梓木看来，安达参股，成为华泰保险发展道路上的重要节点，是华泰质量效益型发展道路上的“能力催化剂”，使华泰保险的管理和发展进入一个新的高度，为其长期坚持走质量效益型发展之路起到了稳定和助推的作用。

王梓木表示，安达加盟以来，华泰的治理结构发生新的变化。安达成为华泰董事会上最职业、最专业的董事，带来的不仅是专业技术，还有公司治理。华泰董事会先后建立起专业委员会制度、董事会执行委员会和首席执行官制度。“董事会和独董的作用非常强大，股东利益得到了充分体现，内部人控制的可能性进一步降低。”

安达虽然作为第一大股东加盟，由于华泰股权相对分散，中方股东特别是国企股东仍占据主要份额。

2011 年以来，华泰保险的一些国

企股东频频转让所持股权。2014 年 11 月，宝钢系、华润系以及中海石油投资公司等六家华泰保险的股东，联手转让华泰保险 15.3% 股权之举，尤为令市场关注。

此次挂牌转让价共计 25.09 亿元，分两批于同一天竞拍，包括安达、君正集团在内的四家资本参与竞拍。第一批 9.1136% 的股权挂出时，从 14.95 亿元的底价开拍，经过 298 次报价后，以 26.35 亿元成交，溢价高达 76.23%。第二批 6.1815% 股权起价 10.14 亿元，报价次数更是多达 302 次，最终以 18.69 亿元成交，溢价高达 84.31%。此次火爆的转让局面，被媒体形容为“资本围猎华泰”。

据了解，以当期重大非上市保险公司股权交易测算，非上市保险公司股权交易平均市净率约 2.38 倍，上市保险公司的平均市净率约 2.16 倍，而华泰保险的本轮重大股权转让对应的

市净率均在 2.8 倍以上，显示出竞拍者对于华泰保险的信心。

最终，君正集团胜出，以 26.35 亿元获得华润系转出的 9.1136% 股权，旗下全资子公司君正化工以 18.7 亿元获得宝钢系以及中海石油转出的共计 6.1815% 的股权，溢价逾 80%。转让后，华润系、宝钢系和中海石油投资公司悉数退出华泰保险。

王梓木坦言，近些年来，随着一些国企股东因种种原因退出，华泰保险股权进一步集中。这种股权结构上的“国退民进”，也是历史发展的必然。

然而，交易所的故事并没有结束。2015 年，中石化集团及旗下中国石化财务有限责任公司，在北京产权交易所联合挂牌转让其持有的华泰保险 7.1114% 和 6.8379% 股权，挂牌价分别为 20.592 亿元和 19.8 亿元，折合每股 7.2 元。此次接盘的仍是君正集团，以及作为一致行动人的武汉当代集团。

在此之前，武汉当代集团已从中信证券旗下的金石基金手里，协议获得近 12% 的华泰保险的股权。

问及君正集团和武汉当代集团给华泰保险带来的影响，王梓木总结为：新股东、新结构、新动力、新气象。

新结构是指，本轮转让完成之后，君正集团有可能超越安达，成为华泰保险新的第一大股东。

同时，华泰保险的国有股东占比将降至 40% 以下，而前三家民企及外资股东持股比例近 60%，少数大股东集中的态势更加明显。

新股东以高成本参股，对公司的盈利预期更高。王梓木表示，由于新股东以较高的价格获取股权，对公司盈利的预期自然也会高于老股东，由此给管理层带来的经营压力进一步增大，同时也会在激励机制上给予新的



汶川地震发生后，华泰保险第一时间设立多个“抗震救援点”，华泰保险董事长王梓木亲临救援现场。

动力。但是华泰保险要坚持“变革而不变形，进取而不激进”的原则。

在王梓木看来，虽然资本市场拿钱说话，但华泰保险对股东亦有甄选，道不同则不相为谋。王梓木认为，国企股东随着领导人的定期更换，对股权投资的态度亦有改变。民企股东将给公司带来更加长远的活力和动力，给华泰保险带来新的气象。

破阵子： 两次战略转型和一次升级

伴随公司治理结构的变化，公司的管理运营体制乃至战略也会因之而变。

2002年引入安达后，华泰保险的质量效益型的发展战略得到进一步巩固，业务架构得以重新定位。

在业务层面，华泰原有的条线垂直管理的矩阵式管控模式继续升级，设立了运营管理部、承保中心、理赔中心，突出了扁平化管理、专业化分工、

个人负责制和垂直领导的原则。

在安达加盟之前，华泰保险也曾走过粗放式增长路子，迅速扩张保费规模，成立三年揽得保费收入5.11亿元，位居国内财险市场第四、北京市场第二，规模保费年均增速近100%。

然而，1998年5月发生在北京玉泉营家具城的一场大火，让华泰人从快速增长的喜悦中清醒过来：仅这场火灾，便让华泰支付了高达1000万元的赔款，而且由于管理粗放和疏漏并未进行分保。这场大火，让华泰高管们开始反思，公司对业务的风险管控、核保管理以及规章制度落实是否到位？是否存在风险漏洞？

次年10月，华泰聘请了安达信咨询公司针对公司的经营状况做了一次全面的财务“体检”。这一次“体检”，让王梓木和华泰管理层认识到粗放式增长暗含的风险：由于缺乏承

保选择标准，有接近三分之一的业务是不赚钱的垃圾业务，综合成本率高达130%。

2000年1月20日，在华泰发展史上具有里程碑意义的“香山会议”召开，会议持续了八天，讨论的激烈程度，在华泰发展史上实不多见。

在这次会议上，王梓木力排众议，提出“华泰不以保费论英雄，要以质量效益比高低”的发展理念，华泰遵循至今的质量效益型发展道路由此确立。

王梓木表示，在能力不足的情况下盲目上规模，就意味着亏损，做得越多，亏损越严重。华泰的目标是做好做久，只有在“好”的基础上才可以加快发展速度。

随后，华泰保险逐步探索，开始走上偿付能力、管控能力、服务能力和创新能力跟得上的、具备华泰特色的科学发展之路。

为此，华泰保险投下改革“三板斧”：建立符合国际会计标准的业务核算与评价考核体系；建立营销、两核、共同资源三条线垂直的矩阵式管理模式；搬掉应收保费、未决赔款和车贷保证保险“三座大山”。

整顿很快收效：2001年，华泰实现了国际会计准则标准下的盈利。承保质量明显提高。不过，直至2002年，华泰保险的承保利润仍为负，综合成本率依然达103.44%。

2003年，华泰在青岛召开了安达入股后的第二次战略研讨会，明确把“专业化经营”确立为发展方针，开始对制度体系进行全面调整。

王梓木认为，要在激烈竞争中实现质量效益型发展，仅在传统产品上打阵地战是行不通的，只能走专业化发展之路。据此，王梓木提出“速度要适当，结构要调整，产品和服务要创新”的即期发展方针。

根据这个方针，华泰保险减掉了一时没有能力做好的业务，大力拓展商险业务，改善业务结构。同时，将以往按险种划分的部门撤并为承保部和理赔部，强化了矩阵式管理，上收分公司承保、理赔、财务和人事权，由总部垂直管理，把分支公司功能简化为产品销售。在安达的帮助下，华泰财险还在业内最早引入了精算管理。

此外，一个重要的调整落在投资部门的独立核算上。此前华泰保险只在行政设置上设立投资部与保险部，但两者的财务统计合并进行，出现了保险部门连亏三年却浑然不觉的怪现象。在安达建议下，华泰将投资部和保险部变为两个独立的利润中心。

经过大刀阔斧的改革，一方面华泰员工数量减少了四分之一，市场份额随之下降；另一方面，车险业务于 2003 年首次实现了承保利润 221 万元，成为华泰发展史上一个重大转折点，标志着华泰保险进入了承保盈利的健康成长期。

2006 年 5 月，在到任不久的华泰财险总经理赵明浩的主持下，华泰保险开始推进营销体制改革，建立两大平台和八个专业化销售渠道，并逐步设立电销事业部、特殊风险事业部、金融事业部、EA 事业部等相对独立的业务部门，激发业务活力。

两大平台是指打造面向私人客户和面向大型商险客户的一站式服务平台，八个销售渠道则分别是直销、代理、银保、车商、经纪、电销、EA、交叉销售，分别针对某一类市场需求，采用整合企业内部资源满足市场需求的运营模式。

营销体制改革从根本上改变了华泰以往“各自为战”的传统业务模式，开始向有组织的、集约化的、高效率的，以专业能力为核心的业务体系转

变，系统化的资源整合能力明显加强。这也开启了华泰发展史上的第二次战略转型。

此外，华泰财险还完成了销售费用改革，在系统内全面停止了“批单退费”这一不规范的行为，使销售费用管理进一步透明。2007 年，保监会开始着手治理整顿“批单退费”这一行业“毒瘤”，彼时，这种现象在华泰保险的系统内已经基本杜绝。

2010 年，华泰财险的保险业务实现承保利润 2.6 亿元，首次超过投资收益。

自 2012 年开始，华泰保险持续推进第二次战略转型，在“集约化管理、专业化经营、质量效益型发展”的战略定位中增加了“差异化竞争”的新内容，并根据这一选择提出要做“细分市场的领导者”。华泰的 EA、商险和电子商务等主渠道大举拓展。

华泰保险以往的质量效益型发展模式，其实是注重利润而非规模。但由于规模扩张缓慢，也容易陷入市场边缘化的困境。

2015 年 8 月，华泰保险的高管团队齐聚云南抚仙湖，研讨“十三五”期间战略，拉开了第二次战略转型升级的序幕。这一次，华泰保险提出要实现从“利润增长型”向又好又快的“价值成长型”转变。

华泰保险的价值成长包含四个要素：一是客户，坚持以客户为导向，包括客户数量、客户粘度和客户深度；二是品质，关键指标要优于行业，包括产险的综合成本率、寿险的新业务价值增长率、资产管理公司的投资收益率等；三是规模，关注增长率和市场份额，包括总资产规模、管理资产规模、主营业务收入及其增长率和市场份额等；四是利润，体现为长期价值和总体效益，包括主营业务利润、

净利润、ROE 等指标。

根据华泰保险制定的“十三五”规划，华泰保险将全面推动战略转型和升级，力争实现净利润提高 1 倍，主营业务收入提高 2 倍的“1+2”倍增计划。换言之，华泰保险在未来五年，业务增长速度和效益均要超过行业平均水平。

在“十三五”总战略定位下，华泰保险旗下子公司也确定了各自的未来发展战略。比如，华泰财险将夯实商险基础，打造 6000 家 EA 门店，设立一流的互联网保险平台，为千万家庭、百万企业提供综合金融保险服务，成为细分市场领导者。

今年前五个月，华泰财险保费继续负增长，但是这一局面在 6 月份得到扭转，增速达到 17%。王梓木表示，“希望这能成为华泰财险发展的历史拐点，自此超过行业平均增速，实现两位数的增长速度；同时也成为华泰财险‘十三五’规划中又好又快发展的起点。第一年的仗打好了，今后的仗就好打了。”

华泰人寿将聚焦于中高端客户，为其提供人生保障和财富管理解决方案，努力成为一家效率领先、服务为上，具有竞争力和市场影响力的寿险公司。

华泰资管则以机构客户为中心，通过专业、创新、高效的投资与投行服务，为客户提供长期稳定的回报，成为保险资管行业的领先者。

华泰基金于今年 7 月正式获批，将秉承“稳健、创新、勤勉、专业”的宗旨，为客户提供持续、稳定的投资回报，成为管理资产规模达行业前 30% 的基金管理公司。

对于华泰保险未来五年的发展，王梓木用七个字概括：“在路上，自有远方”。



Q&A

《财经》：华泰保险“十三五”期间的第一大战略举措就是发展专属代理人（EA）模式，这种模式与市场中的常规模式有什么样的优势？目前推行效果如何？

王梓木：所谓 EA 模式，即在美国、欧洲等发达国家发展相对成熟的专属代理保险门店模式。2009 年，华泰保险在国内首家启用 EA 模式，率先在福建进行试点并取得成功；2010 年，

开始在珠三角、长三角等经济发达地区进行推广；2013 年，华泰 EA 面向全国拓展；2015 年，保监会正式批准华泰 EA 门店在全国试点。截至目前，华泰保险已在全国范围内开设 EA 门店近 3000 家。

EA 利益格局清晰，分配关系明白，渠道风险可控，有利于激发和调动店主的积极性与创造性。客户不仅对华泰很重要，更是 EA 店主的“命根子”。



王梓木董事长获评

中国改革百名优秀人物
2006 年度中国最具社会责任企业家
2008 年度中国保险年度人物
新中国 60 年中国保险 60 人
2011 年度中国保险业年度风云榜年度最具远见董事长
2015 年度保险风云人物

他们通过多种服务方式，千方百计地留住客户，续保率是衡量 EA 是否健康发展或者说成功与否的试金石。EA 店主比当年中国推行联产承包责任制时的农户更具积极性，就好比土地是 EA 店主的，种子即产品是华泰的，庄稼长得好不好，都有呵护责任，共同为客户服好务。

与此同时，华泰与 EA 店主之间是一种平等的合作关系，而非博弈关系。华泰创造 EA 价值，EA 创造客户价值，它符合中国居民社区化发展的趋势，服务最贴近客户，从面对面、手拉手到心贴心。正是基于此，我们对 EA 寄予厚望，这是华泰真正可以掌握的自主渠道，EA 可以实现：服务可增，风险可控，盈利可期，前景可观。

截至 2015 年底，EA 渠道累计实现保费收入 23 亿元，同比增长 47.8%，超过了行业平均水平，年度新增门店 839 家，创造了历史最好成绩。

《财经》：华泰保险是互联网保险的先行者，在如今的互联网金融时代，华泰保险如何建立自己的优势？

王梓木：开拓互联网保险业务，是华泰保险“十三五”期间的第二大战略举措。在这方面，华泰的重点是加强集团各类业务线下与线上的融合，开发满足客户需求、适宜网上销售的保险产品，进一步建立起自身的产品优势。

华泰 EA 是一种渠道的创新，但是只有渠道优势，没有产品优势，就无法使渠道优势得以有效地发挥和利用，甚至有被“翻牌”的风险。确立了产品优势，还可以通过寻求与互联网平台合作，最大限度地获取新的客户。

《财经》：目前市场上的保险集团要么以保险产业链为主，要么是重在打造综合金融平台，华泰集团旗下仅有



由《保险经理人》杂志举办的“2011 中国保险行业年度风云榜”在京揭晓，华泰保险集团董事长王梓木荣获年度最具远见董事长奖。

产险、寿险、资管和基金，是否考虑扩展金融平台？

王梓木 由于华泰寿险业务起步较晚，自有资金规模较小，对于如何切入和发展大健康、大养老产业，我们还处于探索阶段，但是已经向监管部门递交了养老险公司的筹建申请。

华泰基金公司已于 7 月获得证监

会批准正式成立。在大资管时代，基金公司和资管公司的运营模式会相对灵活。华泰资管公司一直都是业内市场化程度最高的保险资产管理公司，受托的外部资产占到整个管理资产的 90% 以上，而且也是华泰集团内最早实行业务部制的公司，与之相对应的，也采用了市场化的激励机制。未来，

“对于华泰保险未来五年的发展，董事长王梓木用七个字概括：“在路上，自有远方”。”

我们还考虑适应资管公司的发展需要，在其下设立另类股权投资公司。

总体来看，华泰保险未来将考虑在现有财险、寿险、资产管理和基金四大业务板块的基础上，适时地介入养老金、健康险、另类股权投资以及互联网等领域。

热爱运动的王梓木，看起来比实际年龄要年轻得多。但如其他“创一代”一样，企业传承的问题同样也摆在了他面前。

王梓木表示，领导者随着年纪的增长，经验可能日益丰富，但学习能力出现下降，接受新事物、开启新业务的精神状态也受到限制。因此，选拔和培育好继任者，不仅十分重要，而且是衡量其是否称职的重要标准。一个时期以来，他的首要任务就是选择和培养更具有创造力的接班人，不只是他的岗位，华泰的很多岗位都需要这样的安排。在他看来，好的领导者除了创造力之外，还需要有格局观。

早在 2000 年，王梓木曾给 50 年后的华泰保险董事长写过一封信，放在 50 年后才能开启的公司封存箱里。信中的第一句是：“你能看到此信，便是华泰之幸事，我将为之感到欣慰。因为华泰毕竟存续了 50 多年……”

如今，距离王梓木当初写下那封信的时间，已经过去了 16 年……



华泰保险 如何成为细分市场的领导者

——访华泰保险集团总经理赵明浩



✎ 特约记者 李利军

赵明浩
华泰保险集团总经理、首席运营官、首席投资官，华泰资产董事长

管理工程硕士、高级经济师。1996年，参与组建华泰财产保险股份有限公司，历任公司副总经理、常务副总经理兼投资首席运营官、总经理兼首席执行官。现任华泰保险集团股份有限公司副董事长、总经理兼首席运营官、首席投资官，华泰资产管理有限公司董事长，中国保险协会副会长。

华泰保险，迎来了公司发展的 20 周年。1996 年 8 月 29 日，中国第一家全国性股份制财产保险公司，华泰保险集团的前身，华泰财产保险股份有限公司成立。诞生于尚处在发展初期的中国保险市场，华泰从一家单一的财产保险公司发展成为集财险、寿险、资产管理于一体的综合性金融保险集团，并且走出了一条独具特色的发展道路。

20 年来公司主营业务复合增长率达到 35%，实现了持续稳定增长，累计创造净利润 80 亿元，年均回报率达 21%，净资产由 13 亿元增长到 120 亿元。公司创始股东不仅通过分红全部收回了最初的投资，而且以每股净资产计算的原始投资仅账面增值已接近 7 倍。

带着对华泰这 20 年成长历程的好奇，《财经》记者来到了位于北京金融街的华泰保险集团。而这次采访的对象，就是有着“神秘色彩”的华泰集团副董事长兼总经理赵明浩。

当记者第一眼见到赵明浩时发现，他并不像想象中那样的严厉，反而显得很亲和、儒雅。谈话间，举手投足十分沉稳，看起来既有中年人的成熟，又带着些年轻人的朝气。

其实，说到赵明浩，就不得不提到 1995 年底的香港维多利亚港。那一年圣诞节刚过，香江岸旁仍沉浸在节日的气氛中，有两个人在海岸边徜徉了许久，一边欣赏夜景，一边酣畅交谈，这两个人就是华泰保险集团董事长兼 CEO “经济学家”王梓木和“工程师”赵明浩。

而他们当时所讨论的就是华泰的未来。

技术工程师出身的赵明浩曾长期在工业系统工作，从手表制造工程师

做起，先后从事过技术、质检、管理等不同岗位，之后调任哈尔滨市经济委员会担任办公室副主任，从事政府经济管理工作，与在国家经贸委工作的王梓木结识。

在华泰创建之初，正在招兵买马的王梓木知道，既熟悉实业又了解投资并对公司治理“很有一手”的赵明浩是个“必得”的人才。

但是赵明浩当时刚刚调动工作到香港，身为哈尔滨经济技术开发区工业发展股份有限公司副总经理的他，同时兼任政府机构在香港的“窗口公司”即香港新世纪国际投资有限公司的董事副总经理，这可是份前途无量、令人艳羡的工作。

不过，王梓木的真诚和激情，以及中国第一家现代企业制度的全国性股份制财产保险公司的创业计划和美好前景打动了。不仅在华泰申报的两年多就一直帮助协调推动华泰的批设，而且在华泰保险正式获准筹备过程中，赵明浩就作为筹备组的副组长负责主持日常工作，并伴随华泰走过了这 20 年风雨。

要知道从创建之初到今天，华泰并非一直“风调雨顺”，这其中也走了不少弯路。不过，每一次改革都少不了赵明浩带领团队的身影。

在华泰保险集团成立 20 周年的致辞中，赵明浩表示，回首华泰走过的二十年，可以说是积极探索、艰苦创业的二十年，是顽强拼搏、勇于实践的二十年，是解放思想、大胆改革的二十年，是开拓进取、厚积薄发的二十年。

16 年前，以香山会议为标志，华泰摒弃了当时行业盛行的“规模至上”论，确定了“质量效益型”发展理念，这成为华泰坚守至今的核心价值取向。

“十一五”期间，以“改进提高”与“创新发展”为两大战略突破口，开启了华泰的第二次战略转型，华泰在业内率先实现了从规模扩张向质量效益型和从过度依赖投资收益向追求承保利润的两个转变，华泰财险以 1% 的市场份额赢得了整个财险行业 31% 的利润份额，同时，依靠自身的盈利积累投资成立了华泰人寿与华泰资产管理公司，成为中国保险行业一个经典的内生式增长案例。华泰保险坚持走质量效益型发展道路的经验 and 成果得到了行业的高度认可，被称为中国保险行业的“华泰现象”。

“十二五”期间，公司在原“集约化管理、专业化经营、质量效益型发展”经营发展理念的基础上，进一步丰富了“差异化竞争”的内容，并把“成为细分市场领导者”作为华泰更长远的战略目标，通过大力推动公司战略转型的不断深入，打造差异化竞争能力。

五年来，公司保持了持续、稳定、健康的发展态势，累计实现主营业务收入 465 亿元，净利润 37 亿元，年均净资产收益率达到 8.61%。同时，公司的战略转型取得巨大突破，主渠道业务占比从 20% 增长到 70%，各项业务结构不断优化，组织能力持续提升，管理体系日趋完善。战略转型所取得的丰硕成果，为公司在未来更激烈的市场竞争中，实现价值成长奠定了良好基础。

那么，这位带着传奇色彩的赵明浩，对于“十三五”期间的华泰，又有着怎么样的畅想呢？

作为中国保险行业的特立独行者，也是诸多细分领域的领导者，20 年来华泰保险做对了哪些事情？背后的经营哲学和理念是什么？提供了哪些深有价值的启示？赵明浩无疑也是这些问题的最佳答疑者。

Q&A

《财经》：今年是华泰保险成立20周年，在保险行业里特立独行，也是诸多行业细分领域的领导者。如何评价和总结华泰保险的现有品牌优势地位？

赵明浩：经过20年的发展，华泰从一家单一的财产保险公司发展成为集财险、寿险、资产管理于一体的综合性金融保险集团，并且走出了一条独具特色的发展道路。

华泰自成立以来，业务持续稳定发展，综合实力不断提升。20年来公司主营业务复合增长率达到35%，实现了持续稳定增长，累计创造净利润80亿元，年均回报率达21%。公司创始股东不仅通过分红全部收回了最初的投资，而且以每股净资产计算的原始投资仅账面增值接近7倍。作为“十二五”收官之年的2015年，公司取得了亮丽的经营业绩，可以用三句话来概括：

一是公司的战略转型实现了重大突破。集团三大业务板块战略转型成效显著，实现了产品结构、组织架构和体制机制的重大突破。财险EA新模式获准在全国推广，三大事业部和区域化管理改革顺利落地；寿险个险主渠道竞争优势逐步显现，跨入持续盈利期；资产管理深化事业部改革，基金公司正式落地。

二是公司经营效益再创新高。集团保险业务品质持续改善，投资业务再次

彰显行业领先的投资能力。集团净利润达到18亿元，创公司成立20年来的最佳经营业绩。

三是主渠道发展实现了厚积薄发。凭借战略主渠道业务的快速增长，集团主营业务收入首次突破百亿，主渠道业务占比接近70%，业务结构的持续优化为公司加快发展步伐打下了更加坚实的基础。

《财经》：华泰保险在哪些细分领域做领头羊？在许多保险公司依然将战略资源和精力投入规模竞争的情况下，华泰保险为什么选择差异化竞争策略，深耕细分领域？

赵明浩：华泰选择走差异化竞争之路，并将成为“细分市场的领导者”作为努力目标，源于对中国保险业认识的深化和自身经营特点的不断探索。

过去20年，特别是最近10年，中国保险业一直处于快速发展阶段，但整个市场的发育仍不尽成熟，一个重要的标志就是同质化竞争程度非常高，保险主体并没有形成自己的差异化竞争优势，这也进一步说明了整个行业发展的不成熟。目前市场上的150多家保险公司虽然在企业规模 and 市场份额上存在着很大的差异，但经营特色并不突出，产品组合的差异也并不大。第一梯队的几家大公司经过

多年的发展，建立起了综合经营的平台，凭借规模经济优势，已经形成了它们在市场中的领先地位。相比之下，绝大多数中小型保险公司在全方位竞争中很难形成对自身有利的竞争优势，因此应该更加注重差异化竞争战略，针对细分市场培育自己的比较优势，可谓术业有专攻。在激烈的市场竞争中形成自己的核心竞争力必将成为中国保险业未来发展新的增长点。

华泰保险为自身设定了特色经营、差异化竞争的发展策略，用创造性思维在创新中求发展，培育公司的经营特色，力争形成“人无我有、人有我好、人好我新”的差异化竞争优势。在产品差异化方面，通过组建专业化的团队进行产品研发和产品推广。华泰财险先后在出口产品责任险、董监事责任险等产品上形成了一定的优势。另外作为最早探索互联网创新业务的保险公司，华泰财险的非车险互联网保费收入排名位居行业第二，占行业整体非车险互联网保费收入的12.62%。

华泰人寿目前在代理人业务、保障类产品占比和续期保费收入三个方面较同期成立的寿险公司处于比较领先的地位。未来希望在服务中高端客户的产品，以及公司运营效率方面能够做到行业领先。

资产管理业务方面，管理资产规模从几十亿元发展到超过2000亿元，投资业绩一直位于行业前列，不仅有效支持了集团盈利的稳定持续增长，而且也极大地推动了第三方机构客户的开拓。华泰资产在行业和机构客户群体中享有很高的声誉，第三方客户数量和委托资产规模屡创新高，第三方委托资产占比在全国已成立的保险资产管理公司中位居前列，是市场化程度最高的保险资产管理机构之一。

优秀的投资能力一直是华泰的核

“ 20年，华泰发展成为集财险、寿险、资产管理于一体的综合性金融保险集团，并且走出了一条独具特色的发展道路。 ”



心竞争优势，华泰资产管理一方面扮演着集团主要资产管理人的角色，另一方面大力拓展第三方业务。20 年来投资业绩持续超越基准，为客户的受托管理资产贡献了丰厚的投资回报。华泰资产作为原劳动和社会保障部第一批核准的 15 家企业年金基金管理人之一，年金管理业绩一直位于行业领先水平，十年来的年平均收益率超过 7.8%，固定收益类年金账户及含权益类年金账户近三年累计业绩在 20 家年金管理机构中均排名第二。

《财经》：EA 模式是国外成熟市场主流的商业模式，长久不衰，在中国还刚刚起步就表现出强劲的复合增长率。EA 模式对同质化竞争的中国保险市场长远来说具有哪些意义？

赵明浩：为更好地适应中国保险市场未来长远发展的需要，我们借鉴国际成熟保险市场的成功经验，自 2009 年开始我们从美国学习引进了社区保险

专属代理门店这一商业模式，也就是我们常说的 EA（Exclusive Agent）模式。在监管部门的大力支持下，经过八年的潜心耕耘，不断实践，EA 从无到有，从小到大，复合增长率高达 224%。在长期探索与实践过程中我们越来越深刻地感受到 EA 之所以在欧美能够历经百年，长久不衰，是因为 EA 作为成熟市场经济条件下的一种商业模式而存在，而并不仅仅是一种销售渠道。这是我们多年探索下来最深刻的领悟。八年来，我们不仅将这一发达保险市场的成熟模式成功地引入中国，而且赢得了监管部门的认可，获准在全国范围内开展创新试点，开创了投保人、门店主和保险公司多方共赢的新局面。

EA 在国外成熟市场已经是一种有百年历史的主流商业模式，尤其是在美国，STATE FARM 车险老大的行业地位至今无人能够撼动。但如何使这一商业模式在中国保险市场上落地生根，从华泰八年的探索历程来看却绝

非易事。说到华泰做 EA 的经验，我认为最大的经验就是，当我们决定从事这一全新的商业模式时，需要特别地“专注、专业”。

八年来，公司上下不但同心，而且专注，真的是持之以恒，锲而不舍，我们将 EA 作为战略主渠道，以壮士断腕甚至断臂的决心退出传统渠道，集中全力，上下一心，让 EA 门店成为华泰植根于社区的商业网络，更好地为个人客户和家庭提供面对面、心贴心的金融保险服务。

国际著名投行对 EA 模式做过深入的研究，认为 EA 模式的优势在于客户粘度高，而最大劣势在于渠道扩张速度慢，很难形成爆发式的增长。对于这一点我们也深有感受，EA 是需要工匠精神千锤百炼铸就的一项事业。仅认准了方向还不行，还要具备相应的专业能力，需要对 EA 门店运作涉及到的从资源、人力、运营模式、品牌、信息技术、销售策略、组织架构等各方面进行全新的梳理和设计，真正建立起与 EA 这种商业模式相适应的管理体系。EA 作为中国保险市场上一种全新的商业模式，要求公司必须进行全方位的变革和转型。这是 EA 商业模式成败的关键。尽管华泰 EA 已经形成了一定的规模，但目前还只能说是处于初级阶段。华泰 EA 管理的队伍在这个过程中得到提升，但距离 EA 发展对管理能力和效率的要求还有不小的差距。可以说 EA 是需要整个团队长远、持续努力的艰苦事业，要发挥商业模式的优点，必须要在“专业”二字上多下苦工。

我们在“十三五”规划中将 EA 未来的发展目标定为：未来五年，在全国设立超过 6000 家门店，为 500 万目标客户和家庭提供专业、便捷、贴心的综合性风险保障服务，完成以



王梓木董事长与赵明浩总经理视察 EA 门店。

EA 模式为核心的全国机构布局，实现 EA 全面盈利，最终成为中国社区保险服务领导品牌！

《财经》：无论是做细分市场的领头羊还是开启 EA 模式，在竞争激烈同质化的保险市场，华泰一直保持清醒头脑和独立的判断力，这背后的战略转型和共识都有哪些？

赵明浩：华泰保险历史上主要经历了两次大的转型。这两次转型都是公司在认真审视外部市场环境变化以及自身实际情况后做出的战略选择，是公司在经营实践中逐步形成的共识。

华泰在成立之初，也经历过一段粗放的、外延式的发展过程，走了不少弯路。2000 年初，华泰在经历了三年初创后，第一次比较深刻地对规模与效益的艰难抉择，为此公司在香山举行了为期一周的分析论证会，痛定思痛的论证之后，董事长掷地有声地提出“不以保费论英雄，而以质量效益论高低”，开启了华泰保险质量

效益型发展的道路。由此，华泰开始了第一次转型，即从简单的规模扩张到质量效益型、从过度依赖投资收益到追求承保利润的战略调整。可以说华泰第一次转型的最大意义在于确立了质量效益型发展的核心价值取向，华泰从此摒弃了简单粗放式规模扩展，致力于探索持续、稳定，有效益发展的道路。但当时，华泰更多的是明确了在发展当中“不该怎么做”，还没有能够真正解决“应该怎么做”的问题。包括后来引进外资股东 ACE，很大程度上也是希望能够寻觅到一条可以使华泰持续健康发展的道路。

第一次转型明确了公司发展要“举什么旗”，从 2006 年至今的十年时间里，公司上下针对“走什么路、达成什么样的战略目标”进行了艰难的探索与实践，这个过程可以视作公司的第二次转型。公司围绕“改进提高”和“创新发展”两大战略重点，一方面通过营销体制改革改变了传统“人自为战”的经营方式，另一方面积极

培育集约化、专业化团队，真正做到术业有专攻，逐渐形成了“集约化管理，专业化经营，质量效益型发展”的经营发展模式。

在此基础上，公司进一步将培育差异化竞争优势作为公司核心竞争力的目标，从而把“集约化管理、专业化经营、差异化竞争”确定为质量效益型发展的实现路径，并把“成为细分市场的领导者”作为转型变革的目标。这些就是公司第二次转型的核心思想。

就华泰财险而言，这次转型到目前可分为两个阶段，第一阶段是 2006 年到 2012 年，以保险营销体制改革为标志，首先是公司全面禁止了“批单退费”这种在行业普遍存在的不规范经营行为，从根本上解决长期困扰公司依法合规经营的问题。然后通过建立集约化管理、专业化经营的公司化团队，培养具有华泰特色的新型营销组织管理团队，并通过对传统的营销管理模式进行深入全面的改造，将以“人自为战”为主要特征的营销管理模式逐步改造成为专业细分的渠道化管理模式，形成了以联合多渠道为主要特征的阶段性改革成果。公司的营销组织管理能力、经营效率、品牌形象、专业技能和风险管控能力都有了明显提升。在国家“十一五”期间，华泰财险以 1% 的市场份额赢得了整个财险行业 31% 的利润，成为质量效益型企业的典型代表。

到 2012 年，华泰保险专业化团队的成果逐渐显现，华泰财险在一些细分市场领域，如董监事责任险、海外工程险等，已经形成了自己的专业化和优势。与此同时，从美国引进的 EA 门店模式在福建、广东及云南等省份逐步推开，电商渠道陆续推出退货运费险、旅行险等新型产品，华泰财险的战略转型进入一个新阶段。

华泰人寿于 2005 年成立，作为中国保险市场上第一家由财险公司控股的寿险公司，在竞争激烈的寿险市场中很快站稳了脚跟，并一度走在了同期成立的寿险公司前列。但随着 2010 年开始整个中国寿险行业增长放缓，许多寿险公司陷入了亏损的泥潭，华泰人寿也未能幸免，可以说当时公司上下对于如何经营寿险业务仍处于探索阶段。

2012 年下半年开始，华泰人寿经过审慎的研究，决心主动求变，力争通过转型实现更快更好的发展。在秉承“集约化管理、专业化经营，质量效益型发展”理念的同时，立足于“差异化竞争”的战略思路，盯住中高端家庭保障和财富传承领域，做细分市场的领导者。可以说，在转型的方向选择上，华泰人寿和华泰财险是一脉相承的。在转型的路径上，华泰人寿同样也是紧紧围绕着“改进提高，创新发展”两大重心，一方面对原有业务进行改进，提升效率，另一方面大胆推动创新。针对成本优化、业务结构调整采取了一系列卓有成效的改革举措，全面停售短期高现价趸交产品，提升期交产品的比重，实现了三年总成本零增长。实现了从注重保费规模到注重内涵价值的转变，公司经营格局取得了明显改善。

从 2013 年开始，华泰保险的第二次战略转型开始迈入攻坚阶段，其核心就是要进一步聚焦到培育差异化竞争优势，要在战略重点方向上实现重大突破。财险确立了 EA、经纪、电子商务三大主渠道；寿险明确提出要聚

焦二线城市中高端客户，以代理人作为主渠道，提供风险保障和财富管理等一系列服务；资产管理实施事业部制改革，从组织形式上不断提高专业化水平，进一步适应大资管时代市场环境的变化。这次转型的最大着力点就是要解决“要做什么和怎么做”的问题，用一句话概括就是“方向明，在路上”。

《财经》：“十三五”期间，保险行业将会出现哪些新特点，华泰保险又将如何应对？

赵明浩：“十三五”时期是中国保险业的一个重要的战略机遇期，将大体呈现出以下三个发展特点：

一是保险覆盖面和渗透度将不断提升。随着社会财富的不断积累，居民收入水平的逐步提高，中产阶级崛起，新型城镇化进程不断推进，以及人口老龄化趋势加快，人们对风险保障和财富管理的需求不断加强，保险业将迎来更大的发展机遇。近年来国务院“保险国十条”和其他保监会重大监管政策密集出台，包括“偿二代”的逐步实施，养老险和健康险相关政策的持续推动，车险、寿险费率市场化改革的稳步推进，大病保险、巨灾保险等政策的落地，保险资金运用渠道的不断拓宽等都将为行业带来更多的发展空间。

二是保险行业将迎来转型升级的历史时期。保险市场主体实力将不断加强，并进一步提升竞争力和发展活力。保险产品结构将日趋合理，保障型产品比重将不断提高，投资型产品

种类也会更加丰富。

三是保险功能将得到更好的发挥。保险在服务国家治理体系和经济社会发展、保障民生等方面的作用将有更大的提升，巨灾保险、农业保险和责任险将在政策支持下迎来更大的发展空间。养老和健康保险产品将日益完善，充分发挥商业保险在丰富社会保障体系、弥补社会保险的供给不足方面的作用。同时，服务中小微企业等经济薄弱环节的保险产品也将不断涌现，逐步满足经济社会发展进程中多层次、个性化的保险需求。

过去十年来，华泰通过“改进提高，创新发展”全力推动的战略转型让公司迈上了一个新的发展平台：实现了“方向明，在路上”，确立了清晰的发展方向和目标，打造了以战略主渠道为核心的“差异化竞争优势”，这使我们在迎接历史机遇期的准备更加充分。同时金融业在长期发展中积累的系统性风险已引起国家最高层的高度重视，对于华泰这样稳健经营、坚守底线的公司一定程度上也正是实现“弯道超越”的难得机会。

华泰保险在坚守“质量效益型”发展方针的基础上进一步在公司“十三五”规划中提出了由利润增长型向价值成长型转化的发展理念，实现厚积薄发，让公司更好更快地发展。

如今，华泰财险在很多细分市场领域已经形成自己的专业化特色和优势，并将继续成为细分市场的领军者。

“华泰有足够的资源去支持业务创新发展，关键是要找到更加适合我们发展的路径，实现差异化竞争，在市场细分中建立自己的比较优势，培育自己的核心竞争力。我们一直将创新发展作为公司的基本方针，同时在实践中积累经验。”赵明浩如是说。

华泰保险在坚守“质量效益型”发展方针的基础上，进一步在“十三五”规划中提出了由利润增长型向价值成长型转化的发展理念，实现厚积薄发，让公司更好、更快的发展。

做选择很难，做减法更难

——访华泰财产保险有限公司董事长丛雪松

蒋诗舟

1989年加入保险行业的丛雪松，已经算是行业内的“资深大佬”，在他从业的27年间，不仅见证了华泰的成长，也目睹了中国保险业的发展历程。

其实，在记者从业的几年中，时常听到有人在讲述关于上世纪80年代末和90年代初时，全国都在号召优秀青年加入保险业，而自己因为没有胆量和眼光，与此大好机会失之交臂的故事。

无疑，丛雪松是勇敢的，也是幸运的。

从一线的业务员做到公司的高管，从中国保险业的“冰河初开”到“百家争鸣”，丛雪松丰富的从业经历着实令人着迷和好奇。值此华泰保险成立20周年之际，《财经》记者有幸见到了华泰财险董事长丛雪松，跟他一起聊聊行业，聊聊华泰。

坐在记者面前的他，看上去很年轻、穿着很讲究得体，眼镜镜片后的

双眼神采奕奕，一直挂在嘴角的微笑始终传达着他的亲和力，让记者面对行业大佬那种不自觉的紧张感也慢慢消散。

开始正式采访之前，记者请他选择三个最能代表华泰精神的关键词，用来开启此次专访的序幕。丛雪松推了推眼镜，充满自豪又有底气地表示，那应该会是“稳健、诚信和专注”。

其实，对于很多了解华泰保险的人来说，问起“对华泰保险最深刻的印象是什么”，得到的答案中都一定有“稳健”二字。与市场里很多只图快的公司不同，华泰的稳健是稳定、健康和可持续的。保持企业对社会的基本价值，不看重某一时点的短期绚烂，更注重永续经营长期价值的百年老店才是华泰的目标。

“华泰的稳健是行业认可的，而所谓稳健，就是一种负责任的精神，负责才会稳健，否则，在形势变化的时候，如果投机心理重或者有短期行

为，公司就不可能稳健。华泰的稳健与领导风格和治理结构有很大关系，华泰保险集团王梓木董事长当初设计了较为健全的公司制度，决定了公司将会是稳健经营的，而不是冒险捞钱的。”丛雪松说得很坚定。

而谈到华泰的诚信之道，塑造的是员工的诚信精神，因为信任存量越高，交易成本越低，公司效率就越高。“华泰是非常诚信的企业，从管理层到员工，大家都习惯于规矩做人、诚信做事。从最高管理层级的保险业务管理委员会，在开会研究赔付案件时，大家都习惯于替客户着想，关注点总是准备金一定要提取充分、给客户的赔付款一定要足够保护客户利益，这些都在潜移默化地影响着每一个员工。”

其实，华泰20年，一直都在不变中求变。变是为了不变，而创新是为了发展。企业创新的价值在于建立差异化竞争优势、推动业务结构改善和持续发展能力的增强。而如今华泰的创新，则



丛雪松
华泰保险集团副总经理、华泰财险董事长兼总经理、首席执行官

复旦大学管理科学理学学士、中欧国际工商学院工商管理硕士、高级经济师。2001年加入华泰财产保险股份有限公司，历任上海分公司总经理、公司助理副总经理兼上海分公司总经理、中区管理中心总经理、公司副总经理。现任华泰保险集团副总经理、华泰财产保险股份有限公司董事长、总经理兼首席执行官。

更与“专注”有关，这就不得不说到华泰最为自豪的“EA 模式”。“华泰通过认真、深入地研究学习，并结合国内的特点，建立了首套适合中国市场的 EA 模式，这一模式必定会给中国的保险市场带来一种新的活力。”

“我们几乎是唯一一家专注做 EA 的公司。”谈到这里，丛雪松的眼睛里似乎更多了些光芒。

EA 模式是“Exclusive Agent”的简称，意为“专属代理人”经营模式，它以门店的形式植根社区，在保险公司的支持下独立开展业务并对经营成果负责。让专业、可靠的保险顾问帮助打理千家万户日常生活中的风险和保障，华泰保险的 EA 模式正潜移默化地改变着大众的生活习惯。

“这个模式的本质就是个人创业，每个店主都有企业家精神。他会觉得这就是我的公司，安身立命之本。对华泰来讲，店主是老板，跟我们公司是平起平坐的，我们必须尊重每一个店主，服务好每个店主。店主的成功就是我们的成功。”丛雪松如是说，“我们的目标是，成为行业里门店布局最多、客户最多、业务量最大，在 EA 领域最好的公司！”

不过，专注并非一件容易的事情，这需要壮士断腕的勇气，那么华泰财险到底是如何抉择的呢？丛雪松无疑是这个问题最佳的回答者。

Q&A

《财经》：2000年1月20日，华泰保险集团董事长王梓木提出了“不以保费论英雄，要以质量效益比高低”

的公司转型战略。第一次转型的核心是从简单的规模扩张向质量效益型转变、从过度依赖投资收益向实现承保利润转变。2012年，华泰保险开启第二次战略转型，定调从质量效益型向价值成长型发展。您经历了华泰保险的第二次转型，您如何理解价值成长型发展？

丛雪松：质量效益型大概是要做不能亏损的、高风险的东西，解决的是不能做什么，仅仅是满足于要有利润，做着做着就做成一个小而美的公司。价值成长型就不仅仅是利润的问题，说的是从利润到价值。价值包括利润和比利润更大的范围，就是要有成长性。此外，要有一定的规模才有社会影响力、品牌价值。

价值成长是在质量效益的基础上赋予它更为宽泛的含义，让这个公司面向未来拥有更大的发展，相对来说在一定领域成为领先者。一家公司不发展到一定规模则难以维持稳定的盈利性，或者说不具备成长性仍然会面临比较大的风险，比如说被兼并或收购等。所以价值成长型不光要赚到钱，还要赚更多的钱来扩大规模。

我们现在说做细分市场，并不是

说我们要在所有领域都成为大公司，而是希望在我们认为有能力的领域做一个大而强的公司。这是我们对价值成长型的一个认识。

《财经》：成为细分领域的领导者有哪些策略？

丛雪松：华泰保险几乎是唯一一家专注做EA的公司，我们说专注就是把别的东西放弃了，精心打造社区门店，这是得到保监会支持的。我们的目标是，在行业里门店布局最多、客户最多、业务量最大，在EA领域成为最好的公司。这是已经落地的一个策略。

在商险领域，华泰保险一直致力于成为最好的商险公司。商险这个东西是讲究专业技术的。我们有一流的技术，经营业绩一直都很棒，比我们大的公司也未必做得更好，因为它们可能做的是人海战术。我们各条线专业配置都是非常棒的。

电子商务方面，华泰聚焦线上，专注做一些符合保险特征和本质的内容，不做那种只有噱头、标新立异的东西，那有点偏离保险方向了。我们希望在网上也能够拥有相当的规模并且能够影响市场，占据庞大的份额。

《财经》：为了专注退出了哪些业务？

丛雪松：这是做转型最难的一步。做选择很难，做减法更难。很多人都是什么都想做就什么都做不好，但是专心做一件事，成功概率就会更大些。

要放弃一样东西其实特别难，在过去三年除EA以外的业务都有不小的负增长，这个压力是很大的；每年都有几百个员工离开，过去三年里公司减少了1500人，这也是一个很痛苦的经历。

在外界看，华泰财险连续三年都是64亿元到65亿元的保费规模，几乎没有变，市场份额不断在下降，内部员工也会有压力。我觉得这是战略选择中最难处理的事情。例如，最开始是和4S店合作，这是个非常大的市场。华泰做的4S店业务增长非常快，但是为什么要退出4S店业务？其实在与4S店的合作过程中我们得不到什么收益，但它的保费量确实很大，选择退出也是需要很大勇气的。当然这是一个循序渐进的过程。

还有，电话销售也是同质化非常严重的领域，我们为什么要和别人做一样的东西？做这种事情就没有意义。

《财经》：壮士断腕的勇气从何而来？

丛雪松：差异化！每家公司都有自己最擅长的地方，我们选择成功可能性最大的那条路。当我们选择了EA这个细分市场，那就要把精力全都放进去。应该下决心离开我们没有优势的市场，专心致志把自己的市场做好。

“ 做选择很难，做减法更难。但是专心做一件事，成功概率就会更大些。 ”

《财经》：华泰保险的商险、EA、电商为什么严格分开运营？

丛雪松：专业化的精神很多公司都在讲，但要落实在日常化的管理中还是非常难的。华泰保险的商险、EA、电商，三个独立的事业部，分开管理，这就是专业化的体现。不同的客群要对应不同的管理方式和不同的产品，但是在许多中资的财险公司，几乎都没有这样去管理。

具体来说，商险做对公客户，EA、电商做对私客户，其中，EA 主要服务家庭客户，电商主要针对在网上消费的年轻人。虽然本质上是一样的，但我们还是要分开管理，因为销售的行为不同、渠道不同，客户也是不一样的。

不同的包装方式针对不同的渠道。门店的销售就很细致，更定制化，客户可以去谈；网上的销售就比较简单，客户在买机票订酒店的时候看到华泰的一个保险，可能都不会去打开，就看收多少钱、说什么事，然后画个勾自动就收费了。所以做产品的人必须和一线做销售的人非常贴近。在华泰，电商部做产品的人和 EA 门店做产品的人分别属于两个不同部门，同样是做旅行险，他们做出的样子是截然不同的。

《财经》：据了解，你们也多次赴美考察 EA 模式，过程与感受如何？

丛雪松：我们最主要就是考察别人的商业模式。国内所有的中资公司都是找一帮业务员，有什么业务就做什么

业务，是一种非常难脱颖而出的经营状况。而每次出国考察都能看到国外公司的差异性，特性非常鲜明。整个公司专注一件事情，客户和公司之间是一种非常好的关系。

为什么美国有几千家保险公司，却不像中国只有几家财险公司就觉得竞争得不得了，因为它们的市场细分非常厉害。几家公司可能一多半只在某几个州做事，不是全美国。中国一开公司就要到各地去开分公司，就要所有险种都做，美国公司可能只做健康险，某个车险公司可能只做教师的车险。

项主席在一个报告里说的很深刻：中国的财险市场车险占比一直超过 70%，一险独大，几乎每家保险公司也是车险一险独大。而美国市场车险占比差不多在 40%，整个市场是比较均衡的。美国的保险公司也都是一险独大，但是，不同的公司是不同的险种一险独大。这说明市场主体差异化的特点十分鲜明。

《财经》：如何解决引入模式的本土化问题？

丛雪松：美国精心打造一个商业保险模式都是有几十年、近百年的沉淀，不断完善优化，我们才刚刚开始，很多人都不知道这个模式是什么样的。教育市场的成本是很大的，人们的习惯需要你去做改变，并且引导他去做这件事，这就是所谓的水土不服。在美国招一个门店店主不用告诉他 EA 是什么，就好像我们开一个超市也不用

“我们的 EA 模式刚刚开始，教育市场的成本很大，人们的习惯需要你去改变并且引导，这就是所谓的水土不服。”

告诉他什么是超市。

《财经》：华泰保险的 EA 门店将来是否也会提供寿险这样的服务？

丛雪松：这是肯定的。因为 EA 是立足于社区的客户，家庭需要什么样的保险，它就要提供什么样的保险。EA 围绕着保险为主，向金融的其他方面扩展，多元化是它的产品特征。

未来，保险门店能够为客户提供包括车险、意外健康险、家财险、商铺财产险、人寿险、投资理财型保险产品等系列金融保险，并提供全国乃至全球化的咨询、风控和理赔服务。

华泰财险在 20 余年辉煌发展的成果基础上，未来将全力发展 EA 模式，做优做强商险，积极探索互联网保险，以商险为基础，打造 EA 万店和一流的互联网保险平台，为中国千万家庭、百万企业提供综合金融保险服务，旨在成为细分市场领导者。

正直华泰， 为客户提供专业寿险

——访华泰人寿保险股份有限公司董事长李存强



李存强
华泰保险集团副总经理、华泰人寿董事长兼
首席执行官

2002年加入美国万通互惠金融集团，历任集团财务顾问、会计师，万通互惠国际副总裁兼财务总监、全球战略规划及业务拓展资深副总裁兼首席财务官、大中华区董事总经理，同时兼任日本万通寿险有限公司董事、香港万通亚洲寿险有限公司董事、英大泰和人寿保险有限公司董事等职务。2012年加入华泰人寿保险股份有限公司，现任华泰保险集团副总经理、华泰人寿保险股份有限公司董事长兼首席执行官。

✎ 特约记者 李利军

6月份的北京，天气怡人，伴随着清澈的蓝天，《财经》记者带着憧憬和好奇走进了华泰人寿保险公司董事长李存强的办公室。李存强将从其对国内外寿险业多年来变迁发展的体会，和他在华泰这一路走来的历程，向记者娓娓道来。

整洁的办公室体现出一位职业经理人井井有条的素养，而办公桌左侧的案子更引起了记者的注意，案子上有序排列着几张他与家人的合照，照

片里温馨的氛围使得这间办公室也仿佛有了家的感觉。看到记者目光的驻足，这位寿险业的大佬笑了笑，“不论工作多繁忙，对我来说，亲情都是最重要的。”作为一个寿险人，爱家庭，重视亲情，这不正是寿险业要传递的精神吗？

提到李存强，就不得不提到他作为美国万通集团高管层唯一的亚裔这段传奇的经历，从美国回到中国，加盟华泰，是怎样的原因打动了她？

2012年6月的一天，李存强在华泰集团的18层与王梓木董事长进行了一次“深谈”，原本只准备谈1个小时的李存强，和王梓木聊到了整个华泰的发展，从经营聊到学术，时间一晃就是4个小时。

最终，王梓木的个人魅力和公司的经营理念打动了她，“当初和王梓木董事长见面时，他注重质量效益的经营理念吸引了我。华泰整个的经营理念跟其他公司不一样，跟我却是非常契合。当初选择华泰寿险这是一个很重要的原因。”

2012年9月，李存强正式成为了华泰的一分子。而他到华泰的第一件事，却和数字有关。

李存强是一个对数字极其敏感的人。物理专业出身的他先后与应用数学、统计学打起了交道，此后又在财务行业浸淫多年，而且受到国外商业

文化的熏陶，在对保险行业绝对专业的同时，又以数据表现来开展具体业务。用他自己的话说，就是喜欢以客观数字来理性决策，而不喜欢句句正确却没有营养的“八股文”。

2005年华泰人寿成立之时，正值国内保险行业迅速扩容，在高速发展的同时，广铺机构、人海战术等传统的粗放式圈地战略，为整个行业埋下了隐患。从2011年开始，许多寿险公司都陷入了亏损的泥潭，华泰人寿也未能幸免。从2010年到2012年，连续三年亏损增大、保费增幅首度出现负增长、机构产能不断下降，人员能力薄弱，李存强上任后的任务不可谓不艰巨。

“因为我过去是做财务的，最大的本事就是管理财务。而且对于任何一家企业，作为经营管理者唯一可以控制的就是成本。当时华泰人寿经营成本居高不下，所以第一件事情就是优化成本。”在李存强的领导下，华泰人寿实现2012年至2014年，三年总成本的零增长。

此后，他又根据中小型公司的现实确立了“差异化竞争”的战略思路。

“不能像一些大公司那样全面铺开，因此选择了聚焦，专注于人身保障与长期财富积累的中高端客户市场。”李存强如是说。

在2013年，华泰人寿全面停售短

期高现价趸交产品，“这种产品专业人士看是不划算的，也不会买，为什么还要卖呢？这种产品没有解决客户任何的痛点。如果不给客户创造价值，而只是给公司带来价值，这种价值是不可持续的。”此后，华泰决定提升期交产品的比重，同时，从注重保费规模向注重内涵价值转变。

多项改革有条不紊地进行着，然而这些选择短期影响到了保费增长的速度，李存强坚守住了原则，顶住了来自内外的压力。2015年，华泰人寿终于熬过了转型期的阵痛，在定位准确的基础上，保费达到21.8亿元，较2014年上涨30.8%。从产品结构来看，2013年仅占25%左右的保障险业务，2014年提升到了45%，2015年长期保障型业务已占将近50%。

取舍中最能见品性。华泰人寿认准了保险的本质是保障，在原则面前勇敢说“不”，以专业素养与职业道德，为自己开辟了可持续发展的道路。

在国内保险业的特殊土壤中，在没有特殊资源的滋养下，华泰人寿有的只是自己对于保险的虔诚和对于价值的坚守。

也许有这么一瞬间，这家人寿保险公司的领头人伏案工作的间隙，举头向左微倾，看着家人的照片，并沉浸到亲情中。而这，不正是华泰人寿所要传递的价值理念吗？

Q&A

《财经》：华泰寿险如何看待规模与效益的关系？

李存强：我认为做大之后很难做强，因为快速扩张时其他能力的建设是没有的，它不可能强；正如我不认同先污染后治理一样，因为污染了以后在治理方面花的代价远远比当时的价值更多。

再加上华泰本身中小型公司的现实，我们确定了打造成为中高端客户家庭人生保障和财富积累解决方案的提供者这一目标。而且，在中国市场，聚焦细分市场也谈不上真正意义上的竞争。这个市场之大，可以放开去想象。我们要做细分市场的大鱼。

那么，怎样给中高端人群提供服务呢？一定是专业化。华泰要建立一个真正能够为二三线城市中高端客户提供专业顾问服务的团队。我2012年刚来的时候，华泰人寿有2.6万代理人，而到了2014年初精简到1.4万。在确定战略后，我们为目标代理人画了一个脸谱，依照这个脸谱去增员，目前整个营销团队达到2.2万人，开始走上专业化道路。

另外，我不认同追求质量效益就是小富即安的观点。华泰人寿首先要想把做的事情做到最好，然后再做到最大。一个企业具备关键的基因之后，其他的其实不用发愁。我对华泰充满

信心。这也是我们认为是华泰正确的成长道路。

《财经》：华泰人寿秉持什么样的价值观？如何向客户传递出这种价值？

李存强：在我来华泰之前，就知道这是一家在市场上经营非常好、非常规矩的保险公司。加入华泰人寿后，我们也是这样做的。华泰人寿坚持价值成长，这主要体现在三个方面，一是业务本身为客户提供价值；二是提升渠道的价值；三是人才管理，注重营销团队建设。而后两者过去三年花了

单规范。我们通过再造流程，更新技术，取代人控，保证投保与后续服务简单规范。四是效率。这也是最核心的一个指标，能体现出我们追求质量效益的方向。

要向外传递华泰人寿的价值理念，首先会推销保险的理念。人寿保险公司不会倒闭，这个国家有相关的规定。另外，华泰人寿是一家健康公司，一诺千金。再有，我们的产品会解决客户的痛点，因此我们自己的员工会购买，我都买了华泰寿险的几款产品。

“华泰人寿认准了保险的本质是保障，在原则面前勇敢说“不”，以专业素养与职业道德，为自己开辟了可持续发展的道路。”

很大的精力。

比如，当年停掉高现价产品。这种产品专业人士看是不划算的，也不会买，为什么还要卖呢？这种产品没有解决客户任何的痛点。如果不给客户创造价值，而只是给公司带来价值，这种价值是不可持续的。

比如，建立营销队伍时，我们确定了几个要素：一是提供高品质的服务。代理人的人品很关键。人品是第一位的。二是客户的继续率。这个指标可以看出，客户对于服务的认不认可，也可以评价品质。三是流程要简

《财经》：您如何看待保险行业的“互联网+”？

李存强：虽然说互联网会颠覆寿险，我承认会颠覆，但不是把这个行业消灭，而是另外一种生存状态。所以不管是互联网保险还是保险互联网，我个人的观点是，保险基因不能改变，否则没有必要再存在保险了。

在目前阶段，寿险处于“互联网+”初级阶段。未来渠道或许不重要，更多讲触点。每一个和客户接触的触点变得重要。

当然，营销人员不会消失，特别

“客户并不会完全清楚自己的需求，而代理人会提供专业的个性化的服务，为客户提供一揽子的服务。而这个过程是增值的，代理人会得到相应的回报。”

是寿险，一大笔资产交给机器，客户还是会有顾虑的。而另一方面，客户并不会完全清楚自己的需求，而代理人会提供专业的个性化的服务，为客户提供一揽子的服务。而这个过程是增值的，代理人会得到相应的回报。

《财经》华泰寿险如何看待 EA 模式？

李存强：从国外的 EA 模式经验看，其在保险业的发展中扮演着重要的角色。对于整个华泰人寿的发展来说，EA 模式是不可或缺的服务体系。这种模式的核心优势，就在于代理人将保险公司的服务带到了消费者身边，是基于人际信赖关系面向社区家庭构建起来的，手拉手、心贴心、面对面地提供服务。

我们要有一个地面对接服务提供者。而且寿险因为有续期利益，EA 的留存率会大大提升。因此可以说，寿险和 EA 模式是有高度契合度的，但是与财险的模式不相同，还需要时间培养。

《财经》：“十三五”期间，寿险业会发生哪些变化，华泰寿险将如何把握？

李存强：未来五年是中国寿险的最大红利期。主要基于三个原因：一个是

人口老龄化，对于寿险的需求增大；二是国家会达到中等发达国家水平，人均将达到 6000 美元 - 10000 美元的年收入，会增加对于保险的消费；三是现代技术发展很快，生活方式传播很快，以前保险教育成本高，传播慢，在传媒业高度发达的今天，市场发育应该比以前要快很多。未来华泰人寿将坚持价值成长，为客户提供更丰富的产品和更好的服务。

《财经》设想一下未来 20 年的华泰？

李存强：有过去 20 年辉煌的历史和基因，我想华泰未来的 20 年一定不会让客户、市场和员工失望。我可以负责地讲，20 年后华泰的江湖地位绝对不是现在可比的，一定会更好！

集理性与感性于一身的华泰人寿，在李存强的带领下，专业之中也有温度。聚焦家庭保障和财富管理与传承的华泰人寿，以正直、专业的形象让人亲近与放心。华泰人寿首先把事情做到最好的理念更是让人感受到其工作精益求精的品格。未来的 20 年，已积累了群众基础的华泰人寿，不得不说让人充满了更多的期待。

专业打牢根基，创新永续辉煌

——访华泰保险集团副总经理兼华泰资产总经理杨平

特约记者 李利军

“好”学生也有惯性。”华泰资产管理有限公司（以下简称“华泰资产”）总经理兼 CEO 杨平在评价华泰资产的今后表现时这样表述。

华泰资产源于 1996 年设立的华泰财险投资部，是行业第一家成立投资部的公司。2002 年，在上海成立投资管理中心，依照专业化资产管理公司的模式运作；2005 年 1 月，华泰资产管理公司正式成立，成为国务院正式批复保险资产管理公司管理暂行规定后保监会批准设立的第一家保险资产管理公司。

多年来，华泰资产一直坚持走市场化、专业化的道路。杨平表示，华泰资产秉承华泰保险集团的文化基因，低调务实中有高度市场化的意识。同时，不断创新业务，始终走在行业前列。

2015 年是华泰资产管理公司正式成立 10 周年，华泰资产又创佳绩，不得不说是个标准的“好学生”。

华泰保险发布的 2015 年度报告中显示，资产管理规模 2860.39 亿元，同比增长 31.39%，其中第三方管理资产规模占比达 91%；净利润 4.26 亿元，达到历史最高水平；净资产收益率 27.24%，延续攀升势头。截至 2015 年，华泰资产管理公司总资产 21.31 亿元，



杨平

华泰保险集团副总经理、华泰资产管理总经理兼首席执行官，华泰保兴基金管理有限公司董事长

毕业于北京大学国际MBA，获美国福坦莫大学工商管理硕士学位。先后就职于蒙特利尔银行北京分行、中国人民保险（香港）公司，2006年至2013年，任长城证券有限责任公司副总裁。2013年2月，加入华泰保险集团股份有限公司，现任华泰保险集团股份有限公司副总经理、华泰资产管理有限公司总经理兼首席执行官，华泰保兴基金管理有限公司董事长。

“你要求投资雪中送炭，投资就能给你锦上添花；你要求投资给你雪中送炭，投资可能给你雪上加霜。”

同比增长 31.12%；净资产 17.54 亿元，同比增长 27.75%。成立以来，华泰资产管理服务机构客户突破 200 家，资产管理为保险行业创造投资收益逾 200 亿元，投资收益率大幅超越市场基准。

面对下一个 20 年，杨平对华泰资产充满信心。而华泰保险“十三五”战略规划也清晰地写道，华泰资产管理将以机构客户为中心，通过专业、创新、高效的投资与投行服务，为客户提供长期稳定的回报，成为保险资管行业的领先者。

市场化和专业化程度高

与一般的保险资产管理公司不同，华泰资产受托的资产 90% 来自集团外部，受托华泰保险集团的资产仅占 10%。市场化程度在整个保险资管行业中排名位居前列。杨平表示，华泰资产坚持市场导向，通过在市场竞中表现出的专业化水平、优秀的投资业绩、诚信规范程度和风险管控能力，赢得了市场认同。

然而，不得不说，和业内的那些“老大哥”比起来，华泰资产无论从规模上还是资金来源上，都可以说是“小巫见大巫”，杨平表示，正是这些所谓的“劣势”，给了华泰资管更多市

场化的动力，也提升了华泰资管的能力和竞争力。

除了市场化的基因外，华泰投资业务之所以取得如此卓越的绩效成就，杨平认为，还要得益于华泰资产坚持走专业化的发展道路。

在华泰保险刚创业时，设立的投资部总计虽然仅有 8 人，但是投资收益却“技压群雄”。在初期，华泰投资部一直被称为“国债专业户”。这个称号既非“空穴来风”，也颇有几分神韵。这一方面点明当时华泰按照监管规定，投资业务只能从事国债交易，并且表现活跃；另一方面也表现出，华泰对于国债投资经营非常在行，专业水准远超市场一般水准，经营总量和收益情况超过资产总额比华泰大十几倍甚至几十倍的投资机构。

而总结华泰资产过往的运行经验，在证券投资上实行“配置 + 组合”的管理模式，同时建立实施投研人员考核与激励机制，也是其制胜的法宝。

华泰资产在内部运作机制上，将投资过程划分为资产配置与投资组合两个环节；在投研架构上，华泰资产保证决策人员的专业和独立。这样的管理模式，提高了专业化分工效率，有利于建立在组合配置决策上的独特优势。

尽管华泰资产长期保持着优秀的业绩，华泰对于资管业务重视，但不依赖。在内部，董事长王梓木的观点让人警醒——“你要求投资雪中送炭，投资就能给你锦上添花；你要求投资给你雪中送炭，投资可能给你雪上加霜。”不刻意追求短期投资回报率，不等于放弃回报率，恰恰相反，不刻意追求回报率，才能真正获得持续的投资回报率。华泰保险这是真正认识到了保险投资的辩证法，尊重保险业发展的客观规律。

总在创新与超越

创新是唯一的生存法则，这是华泰资产的现实写照。杨平认为，创新是保险资管公司长远发展的核心，尤其在大资管的背景下，没有创新很难生存。这是华泰资产一直以来的发展驱动力，也是未来华泰资产发展的关键词。

在开放险资投资渠道过程中，我国大体经历了四个阶段，而在每一阶段，华泰保险的资产业务先后获得多项创新业务资格，总能走在行业前列。

第一阶段是 2004 年至 2005 年，保险资金可以直接投资股票和进行境外投资；在此期间，2005 年，华泰保险

成为首家获得股票投资、IPO 询价资格的保险机构；同年又首批获得人社部企业年金投资管理企业资质；

第二阶段是 2006 年至 2008 年，保险资金可以间接投资基础设施项目和商业银行股权；在此期间，2006 年华泰保险成为第一家获得业务创新资格的资产管理公司；

第三阶段是 2009 年至 2011 年，保险资金可以投资未上市企业股权和不动产；在此期间，2007 年华泰成为首批获得债权投资计划资格的资产管理公司；同年又获得首批香港 H 股、红筹股和 QDII 投资资格；2010 年，还成为首批信用能力验收合格的资产管理公司；

第四阶段是 2012 年下半年以来，保监会集中发布了十余项保险资金运用新政策，进一步放宽投资范围和比例，支持保险资产管理业务创新。2014 年，华泰保险又首家获得了股指期货资格；2015 年，获得了股权投资能力。

目前，保险机构投资者已经成为金融行业中投资领域最为广阔的金融机构之一。而华泰资产在杨平的带领下，凭借稳健的投资理念和优异的投资业绩，已经成为业内的明星团队。

2015 年，华泰资产管理正式落地事业部机制。杨平认为，为了让创新理念持续有效延续下去，公司在机制建立上，进行了更加市场化的事业部试点尝试。按照业务类型将部门划分为证券、项目、金融三大事业部，该调整促使公司组织更加市场化、扁平化、专业化。在定位方面，体现多劳多得的原则，即业务人员的激励与业务管理费收入直接挂钩。

在杨平看来，一个公司要强大一定要自下而上，而不要自上而下，事业部激励机制和市场中其他金融机构包括券商、基金等相比处于中上等水

准，大大调动和激发了每一位员工的积极性和活力。

走在行业前列的华泰资产管理业务，始终坚持市场化与专业化，并在杨平的带领下，顺势而为，努力实现高效化运作。华泰资产管理秉承华泰

保险的创新基因，以扎实的企业管理、专业化的操作水准和开放的心胸，敢为天下先，20 年来开创了险资投资的一个个“首次”。未来 20 年，华泰资产管理放眼全球，重新出发，定当再创佳绩。

Q&A

《财经》：在投资方面，华泰资产在哪些领域具有较强的竞争力？

杨平：首先，华泰资产有着优良的投资习惯与传统，并且拥有一支业务能力强的团队，这是我们的优势。

其次，华泰资产管理要求非常严格，尤其在执行层面非常守规矩，完全按照和客户的约定来投资，严格执行，客户非常放心和认可我们的操守。

再有，险资投资本身具有长期投资优势。这一方面源自于监管严格，险资投资领域相对有限且透明；二是体量大，资产配置调整难度大，会事先做充分的调研以便决策。

《财经》：今年的投资环境如何？华泰资产如何应对？

杨平：2016 年应该说压力很大。宏观经济正在经历转型，下行压力较大。债券的收益率降低，已不能覆盖保险资金成本。不过，从股权投资的角度看，转型有一些机会。

2016 年，华泰资产将会正式启动股权投资。我个人很看好 PE 的发展空间，一方面，配合大众创业的需要；另一方面，在去杠杆的市场环境下，股权的融资需求比较大，二级市场指

数的下跌，对一级市场以及我们这样的新参与者意味着更多的机会。同时，我们也会考虑一级半市场上的定增并购和夹层基金。

《财经》：华泰资产有没有出海投资计划？

杨平：其实华泰在 2007 年就在香港成立了投资子公司，还拿到了投资顾问与资产管理等牌照。目前海外投资逐渐成为一种趋势，也是华泰资产努力的方向。在策略上会先易后难，先从公开市场股票和债券入手。2015 年我们已经开始行动，在 2016 年将通过对全资香港子公司增资的方式，把海外资管业务做起来。另外，我们还在考虑通过股权投资的方式，看看能不能走出去找一些好的标的。

走在行业前列的华泰资产管理业务，始终坚持市场化与专业化，并在杨平的带领下，顺势而为，努力实现高效化运作。华泰资产管理秉承华泰保险的创新基因，以扎实的企业管理、专业化的操作水准和开放的心胸，20 年来开创了险资投资的一个个“首次”。未来 20 年，华泰资产管理放眼全球，重新出发，定当再创佳绩。

亲历才知创业艰，稳健打造百年店

——访华泰保险集团副总经理张博江

特约记者 李利军



张博江

华泰保险集团副总经理兼首席行政官、董事会秘书

工商管理硕士、高级经济师。1972年至1993年在海军司令部任学员、侦听员、股长、参谋、秘书。1993年至1996年在中国国际文化艺术事业发展部担任主任，同时在怡光国际经济文化集团公司担任董事。1996年起在华泰财产保险股份有限公司先后担任公司董事会秘书、总经理助理兼董事会秘书、副总经理兼董事会秘书。现任华泰保险集团副总经理兼首席行政官、董事会秘书。

要 说谁最了解华泰保险的历史，除了董事长王梓木，或许只有张博江了。作为华泰保险集团副总经理的张博江，还是企业的第一位全职员工，从1994年参与了华泰保险的申办，到现在已经为华泰奉献了

22年，他见证了华泰的每一步成长。

回首20年来华泰保险的风风雨雨，即将退休的张博江感慨万千。军人出身的他，对于参与创建华泰这件事，颇具情怀。在1999年末“千禧年”来临之际，他曾提出，为铭记华泰创

业历程，表达华泰人“打造百年老店”的理想，员工们要给未来的华泰人留一个纪念。他建议设立一个“跨世纪封存箱”，让历史告诉未来。将华泰具有纪念意义的创业物品和对未来的期盼一起封存起来，50年后，再由那时候的华泰人打开。

华泰保险的创始人王梓木非常支持这个建议，他用小楷奋笔疾书，一气呵成，为50年后的华泰董事长，写下创业的心血历程与殷殷期望。

如今华泰已经走过20年的岁月，“跨世纪封存箱”还静静地站立在公司会议室的一角，华泰已经开启了新一阶段的征程。

“十三五”期间，华泰在规划书中写道，将全面推动战略转型，力争实现净利润提高1倍，主营业务收入提高2倍的“1+2”倍增计划。

在纪念华泰保险成立20周年之际，张博江表示，对于华泰保险未来的20年及至更长的将来，他都充满信心，未来的华泰一定会做得越来越好。

一辆传奇的自行车

那辆具有传奇色彩的凤凰牌自行车，是张博江申办华泰时的交通工具。张博江过去在海军工作，吃、住、办公都在海军大院里，出去办事车队派车，根本用不上自行车。可是，为了

申办华泰，他每次去都骑着这辆自行车，而这一骑就是两年，连车轱辘都换了两条里带、一条外带。车都如此，人又如何？

当时同时申请创建保险公司的主体多达 60 多家，华泰面临着激烈的竞争。负责审批保险公司的是央行非银行机构管理司保险处，时任崔处长见华泰筹办人员态度积极能吃苦，工作细致出成果，又看到张博江风里来雨里去都是骑自行车，直说：“华泰的张博江最不容易了。这才叫白手起家呢。”

这辆自行车很有纪念意义，它见证了张博江为之奋斗的事业的开启，如今这辆自行车已经被公司收藏。

一辆自行车，象征着华泰朴实无华，却又坚韧必达的信念与决心。



一辆自行车，象征着华泰朴实无华，却又坚韧必达的信念与决心。

对股东负责

象征华泰朴实初心的，除了张博江的一辆自行车，还有一本申办经费的账本。筹备工作再节省，也需要一定的开支。然而，按照规定，在拿到央行的批筹文件之前，华泰又不能让股东注资，于是，华泰只能与最早参与筹建的六家股东商议，每家出资人民币 5000 元作为前期申办费用，总共 3 万元。这几家领导都痛快地同意了，他们甚至还对如此低的费用要求而感到惊讶。更让他们没想到的是，两年后，在拿到央行同意成立华泰保险的批文时，华泰在筹备工作期间，也只用掉了 2.5 万元。

张博江表示，“对投资者负责”是华泰诞生以来就带有的 DNA。

根据几何定理，定周长的三角形，等边时面积最大。华泰把这一理论应用到公司建设的理念中。张博江表示，华泰注重三方面的利益：一个是股东的利益，一个是客户的利益，一个是员工的利益，只有三条边相等，面积才能最大。而在股东方面，张博江表示，华泰强调最多的还是“要负责任”，因为他们是拿出真金白银投资华泰的。

在张博江的眼里，华泰保险之所以能成为中国保险业中唯一一家年年盈利、年年分红的保险公司，很重要的原因之一就是投资者负责，努力实现股东价值最大化。张博江直言：“我永远不会忘记 1996 年，股东们入股时，华泰所作出的承诺、所表的决心，我们一定要对投资者负责。”

稳健经营的保险公司需要严格的制度和严密的组织纪律来保证。军人出身的张博江，在工作上不容忍有一丝马虎与凑合。他负责董事会工作，自成立以来，就坚持“制度先行、规范运作”。在他眼中，建立完善的公司治理制度并严格执行，是公司健康发展的重要保证。华泰从成立初期，就严格按照股份制公司制度制定和运行。

张博江坦言，华泰成立时股东就有 63 家，为做好投资者关系、服务好股东，公司花费了很大的力气，华泰董事会始终坚持规范化运作，这是保证公司健康发展的基础。

2003 年 1 月实施新《保险法》后，政府对于保险企业的制度方面有了明确要求，一些企业忙着整改。对于华泰而言，

新法规没有带来任何压力，因为华泰一直都是这么做的。正因如此，很多股东代表在参加完股东会，都会对华泰产生了信任感。

更关注美誉度

在保险圈，有些企业大张旗鼓地打广告，相对而言，华泰就低调了很多。而负责品牌建设工作的张博江，也有自己的思路与规划。

华泰在品牌营销中，重视知名度和美誉度，比较而言，更注重美誉度，依靠口碑和行业影响力进行传播。张博江认为，“美誉度比知名度更重要，要保持公司的美誉度，就必须要把企业各项工作都做好。”

张博江亲身经历的一次活动，见证了华泰所追求的稳健经营、健康发展，走质量效益型发展道路的成就。

那是在 2008 年底，在由中国人民银行、银监会、证监会、保监会、金融时报社和中国社会科学院金融研究所共同举办，由银监会、证监会、保监会推举专家用现代化评价手段评选出的“2008 中国最佳金融机构排行榜”中，华泰财险被评为“年度最佳中资财产保险公司”的第一名，第二名和第三名分别是平安财险和太平洋财险。揭晓仪式在人民大会堂举行，张博江作为华泰代表出席了会议。

在拥有高度权威、强大对手的评比中获胜，张博江在现场充满了感动与骄傲。要知道，华泰保险企业风格向来比较低调，加之保费规模在行业中排名中游，长期以来，华泰在参加

各种“论资排位”的行业会议和庆典时，总会坐在中后排，但这次评比和其他评比不一样：不打招呼，不收费，只看各项关键经营指标，由中国社会科学院金融研究所运用国际科学的金融管理工具进行评价。结果，华泰坐到了前排第一名。

其实，华泰保险在品牌建设方面，很早就有系统性的规划与部署。2005 年，华泰保险专门对公司品牌进行了

定位，重新梳理了企业发展的文化、目标和理念，为此专门编制了《品牌手册》，并在全公司范围内做了品牌推广。在这个过程中，华泰全员对于华泰品牌有了更深的认识；“做品质，创品牌”成为全体华泰人共同努力的目标。正因如此，在“十一五”期间，华泰财险以 1% 的市场份额，赢得了 31% 的财险市场利润，依靠自身盈利扩大资本金，被业内誉为“华泰现象”。

Q&A

《财经》：华泰保险在整个行业内有着怎样的定位？

张博江： 我们有自己的想法，那就是坚守自己的道路，坚定不移地走下去。华泰坚持走质量效益型发展道路，做品质、创品牌，努力做细分市场的领导者。而在这个过程中，我们要克服各种各样的困难，要不断创新，也因此不断取得新的成果。最终，华泰保险会越做越大，越来越强。

华泰保险是一家靠盈利、靠内涵式发展成长起来的一家综合性金融保险集团，对股东、对客户和对员工负责是我们企业的宗旨。华泰会一直这样走下去。

《财经》：华泰有着怎样的经营理念？

张博江： 华泰一直注重质量效益型发展，在此基础上，新的公司发展战略强调由利润增长型向价值成长型转化。公司一直以来倡导合作文化，走专业经营、创新发展道路，为股东创造效益，实现公司、客户、员工价值最大化，这是华泰一直以来秉承的经营理念。

张博江是华泰老一辈创业者中的代表，他们风里来雨里去的奔波，折射出创业的不易、对股东负责的精神、重视美誉度与口碑的优良传统。而以张博江为代表的华泰员工，从创业初就日复一日扎实稳健经营，肩负起打造百年老店的使命。如今 20 年已过，华泰继承了弄潮儿敢向涛头立的魄力与勇气，在未来的 20 年，华泰人更加满怀信心，把华泰打成一个稳健、坚实的金融保险集团。

为华泰保险实现可持续发展添砖加瓦

——访华泰保险集团总经理助理梁永明

高欣

从国际惯例上来看，特大城市的地标建筑一般都是保险公司或银行持有。在中国也不例外，华泰保险的办公地点国际企业大厦位于北京金融街核心商圈，显得尤为亮眼，而目前由华泰保险不动产物业投资管理团队正在上海建设的华泰世博金融大厦也将于 2018 年底交付使用。这座建于上海世博会原址的大厦将成为上海新地标之一，进一步夯实了华泰保险在金融界的地位。

作为华泰保险物业投资管理的负责人，华泰保险总经理助理梁永明说：“通过不动产投资和经营管理，能实施好集团的发展战略，提升企业形象，最终为整个华泰保险实现可持续发展添砖加瓦。”

不动产板块在悄无声息中整合、调整、夯实

“十二五”期间，华泰保险不动产板块在“悄无声息”的发展中取得了令人惊喜的成就。

首先，华泰保险在上海建立了全国后援中心；其次，“十二五”期间，华泰保险的物业经营取得了较好业绩，净利润累计达到 4 亿元；此外，

随着五年的发展形成了一套华泰保险集团自身的不动产投资与经营管理模式，厘清了管理职能，创建了一套适合华泰保险现阶段的管理经营模式；一个集项目建设和物业经营于一体的不动产投资管理平台逐步夯实完善。

梁永明介绍：“华泰保险集团于 2011 年组建，除了财险、寿险、投资外，以项目建设和物业经营为主的板块，也在悄无声息中整合、调整、夯实。‘十二五’期间，整个不动产的投资管理是随着集团成立逐步形成的，主要围绕集团的三大战略之一‘服务统筹’战略。”

华泰保险是一家追求集约型和质效效益型发展的保险公司，随着中国保险业快速发展，为了增强风险管控、客户服务、运营管理方面的能力，顺应保险业集约化管理和运营模式变革的趋势，确定了在上海建设全国后援中心。

“后援中心的建设，为华泰保险走集约型道路创造了很好的物质基础。2011 年开工，花了将近两年时间在上海建成。

建成的后援中心，获得了上海市颁发的最高建筑质量奖项‘白玉兰’

奖，仅次于国家级建筑工程的‘鲁班奖’，这是对整个华泰后援中心建设的最好肯定。”梁永明在提到此奖项时，显得十分自豪，这也是对华泰不动产项目建设团队最高认可。

同时，梁永明还提到：“在‘十二五’期间，物业经营取得较好发展。2011 年集团成立的第一年实现收入 9000 万元，到 2015 年租金收入为 1.4 亿元，五年累计 6 亿元。整个物业经营的净利润从 2011 年的 7000 万元到 2015 年的 1 亿元，五年累计 4 亿元。”

“边学习边建立制度”

除了经营上的亮眼业绩，不动产的团队建设也取得了一定成就。按梁永明的话说：“在华泰后援中心项目建设当中，我们也是边学习边建立制度。通过五年的发展，目前，一个集项目建设和物业经营为一体的不动产投资管理平台逐步形成。

从整个集团来看，不动产的另类投资为集团发展提供了较好的支撑。在不断的调整、夯实过程中，这五年逐步建立了不动产投资管理团队一整套的管理制度。”

梁永明介绍：“目前团队管理形



梁永明
华泰保险集团股份有限公司总经理助理

上海财经大学管理学学士、复旦大学工商管理硕士。1988年至2005年历任审计署驻上海特派员办事处财政审计处处长、法制处、经贸审计处处长。2005年至2011年先后担任上海世博局计划财务部副部长、资金财务部副部长、上海世博会工程指挥部办公室总会计师。2011年9月加入华泰，现任华泰保险集团总经理助理，分管物业投资。

成了三大职能：一是价值管理，二是项目建设管理，三是物业的运维管理。围绕这三大职能，我的职责就是带领团队不断地调整、充实，培养良好的经营团队，提升团队管理能力与职业操守。

随着这五年的发展，不动产平台经历了不断调整和整合，最终在 2013 年形成了一整套华泰保险集团不动产项目管理制度，这使华泰保险承担的所有不动产项目建设、物业经营有了

一套可遵循的保障制度。”

为华泰实现可持续发展添砖加瓦

随着国家“十三五”规划的出台，华泰保险集团也制定了未来的“十三五”发展战略规划。未来五年，对于不动产投资管理来说又将面临怎样的机遇和挑战？

在梁永明看来，“从公司 20 年的发展历程来看，我们已形成了一个能够单独支持集团发展的物业投资管理平台。我们将通过未来五至十年不断夯实、提高，做现在的资产，同时寻找新的发展机遇。”

梁永明表示：“我们的‘十三五’规划是‘十二五’的一种延续，主要围绕四个方面展开：一是围绕未来华泰保险业务布局，二是服务统筹，三是企业形象，四是可持续发展。整个不动产的经营管理，就是要围绕华泰未来的业务布局以及项目建设进行，也要围绕华泰服务统筹的战略布局。通过不动产投资和经营管理提升企业形象，最终为整个华泰保险实现可持续发展添砖加瓦。

这就是在未来的五年，需要带领整个团队努力实现的目标。”

Q&A

《财经》：在上海建立华泰世博金融大厦是出于怎样的背景和规划？

梁永明：具体讲是整个业务布局的需要。实际上在“十二五”末——2013年、2014年，华泰保险开始全面规划在上海世博会A片区投资建设华泰世博金融大厦。

为什么整个公司选择在上海建立办公大楼或者业务办公大楼？有一组数据可以说明情况：第一，根据《新华国际金融中心发展指数报告》盘点2015年全球国际金融中心排名，上海已跻身第五名，与香港并列。这也意味着上海作为新兴经济体金融中心迅速崛起，为全球金融体制改革与金融市场调控贡献力量。排位前四的均为发达经济体金融中心，分别是纽约、伦敦、新加坡、东京。

第二个是金融市场的规模，这个也是出自权威报告的统计。整个2015年金融市场的交易总额达到了1462万亿元，比2010年增加了2.5倍。而且特别是金融中心的一些要素市场，功能在不断地建立健全。

同时，按照2015年底的统计，在上海持有牌照的金融机构的总数是

“ 不动产的另类投资为集团发展提供了较好的支撑。五年中，我们逐步建立了不动产投资管理团队一整套的管理制度。 ”

1478家。保险是金融的一部分，也是朝阳产业。特别是随着社会发展，保险在经济生活、老百姓的生活当中所起的作用会越来越显著。

在上海，能够抓住金融中心的环境，必然对公司未来的企业形象、业务布局、可持续发展等大有益处。同时，在上海金融中心的整个建设过程中，也带来非常多的发展机遇。

作为不动产物业投资管理团队，在未来“十三五”期间，怎么建设好华泰世博金融大厦，也是整个团队乃至未来华泰集团的一件大事。而且这个大楼建设在上海世博会的旧址上，将来也会随着上海世博会后续发展成为上海市的新地标。

此外，华泰世博金融大厦要建设为绿色环保、高度智能化的商业办公大楼，为整个华泰的未来发展，奠定更好的基础。

《财经》：不动产物业经营如何实现可持续发展？

梁永明：整个不动产物业在“十二五”末，已经达到了满负荷经营。比如说商业办公大楼，基本上已经达到了

100%对外满租经营。

如何保证在未来五年中，有一个可持续的、比较稳定的发展，实际上挑战性很大。物业经营和整个国家的经济发展是息息相关的，所以既要创造良好的物业经营环境，又要寻找良好、稳定的客户，最终实现可持续发展。这是整个团队通过自身经营管理能力的提升、管理制度的完善等需要实现的经营目标。

我们力争在2020年末，整个物业经营或管理的资产达到30亿元，实现的经营收入力争达到9亿-10亿元。随着华泰金融大厦的建成，在物业经营上将又有一个新的可持续发展点、经营点。

所以说到2020年末，以上是量化的数据，也是整个不动产投资管理的经营目标。

随着“十二五”时期五年的积累和发展，华泰保险不动产战略不断地夯实、调整、完善，在未来的“十三五”战略布局中，将为华泰保险打下更扎实的基础，也必将迎来新的飞跃。

人力资源，华泰保险集团变革推动者

——访华泰保险集团总经理助理兼首席人才官吕通云

高欣

由 徐静蕾自导自演的影片《杜拉拉升职记》热播后，知性独立却不强势的优雅女性形象深入人心，一流的工作环境、高品质却低调的顶级品牌、自信内敛的笑容几乎成了首席人才官的标配。

在北京核心地段金融街国际企业大厦的办公楼里，第一次见到华泰保险首席人才官吕通云，她一身职业装和精致的妆容显得十分优雅干练，说起话来十分温柔。

这位看起来柔柔的女性，却带领着华泰保险人才培养基地——人力资源部扮演着集团“改革推动者”、“平台提供者”和“人才加工厂”的角色，不断为华泰保险培养、输送符合公司战略定位的优秀人才，让华泰人与公司的每一次腾飞一同展现价值，这为华泰保险顺利走过 20 年风雨进而攀登新的高峰奠定了扎实的根基。

建立华泰特色的高效集团管控模式

“十一五”期间，华泰财险以 1% 的市场份额赚取整个市场 31% 的利润，成为质量效益型企业的典范，业界称为“华泰现象”；而“十二五”时期



吕通云

华泰保险集团总经理助理兼首席人才官、首席风险官

吉林大学法学学士、北京大学心理学硕士、中欧国际EMBA。先后就职于太古饮料（可口可乐）有限公司、美国建立尔电子有限公司、金鹰国际快运有限公司、瑞泰人寿有限公司。2010年6月加入华泰，现任华泰保险集团总经理助理兼首席人才官，分管HR、法律合规和风险管理工作，兼任首席风险官。

是华泰保险重要的战略转型深化期，华泰保险以成为细分市场的领导者为目标，确立了差异化竞争策略。

据吕通云回忆，起初，公司在人才培养和选拔方面较为空白，没有清晰完整的体系，因此在“十二五”期间，人力资源部着力搭建完成了华泰人才培养体系。

“十二五”是华泰保险集团的构建期，围绕“战略规划、风险管控、服务统筹”三大集团核心职能逐步建立了完整的管理体系。

2011年起，人力资源启动集团化管控体系搭建项目；2012年，组织架构和人员逐步到位，集团建章立制也逐步完成；2014年，公司搭建了全集团的资产管理体系，同时也实施了全集团内审职能集中，实现了真正的资源整合；2015年，集团内成立了战略规划部、信息技术部，同时开始搭建风险管理部，集团的三大职能全部落地，集团协同效应已逐步体现，以精干的人力配备，形成华泰特色的高效集团管控模式。

三大角色助力集团战略转型

据吕通云介绍，华泰集团人力资源的价值定位是组织改革推动者、平台提供者和人才加工厂。这三个角色，都有一个明确的解读和基于该定位的工作规划，集团“十二五”和“十三五”的人力资源战略都是始终围绕上述定位来实现价值的。

作为“改革推动者”，在华泰保险战略转型期，人力资源部是基于战

“企业战略的成败，很大程度取决于企业的组织能力。人力资源部在过去几年里，80%的精力投入在公司的组织能力和领导力提升中。”

略的组织机制搭建者，是先进管理理念中心，是业务最佳实践的传播者及公司文化和价值观的传播者。

作为“平台提供者”，人力资源部是人力资源信息系统（eHR）、华泰网络学院、人力资源测评和HR服务等平台的建设者和运营者，是人才、经验、专业能力资源整合和共享中心，是HR最佳实践的传播者和标准制定者。

作为核心职能“人才加工厂”，人力资源部是公司人才管理和人才发展体系的搭建者和运营者，人力资源部会根据每年的人力盘点，招聘和选拔能够助力公司未来战略实现的人才，建立公司战略需要的组织能力。

以学习推动华泰保险文化和思维变革

企业战略的成败，很大程度取决于企业的组织能力。人力资源部在过去的几年里，80%的精力投入在公司的组织能力和领导力提升中。

“人力资源部通过人才库建设、战略解码、行动学习等项目，不断推

动公司的文化和人员思维变革，为集团战略变化疏通道路。”吕通云回忆道，这主要体现在以下几方面。

第一，基于公司的战略和价值观，人力资源部建立了一套符合华泰特色的SKG人才发展体系，包括华泰人才标准、人才评估和人才发展三大支柱，并建立了华泰领导力发展中心和华泰领导力测评中心。华泰各级人员已经形成了以华泰领导力素质模型和通用素质模型为标准，要求、衡量并发展自己和团队的管理文化和工作方式。同时公司也正在搭建面向未来的高潜人才库，并在悉心发展和培养支撑华泰“十三五”和“十四五”战略的领军人物。

第二，人力资源部在公司战略制定过程中起到了推动者的作用。

“十二五”战略规划期间，人力资源部通过支持“战略解码”项目，组织全集团高管厘清了集团的发展愿景和战略目标，其中，“人才战略”成为集团各公司的核心战略之一。

“十三五”规划时期，在人力资源部

组织的抚仙湖战略罗盘培训和研讨会上，集团领导确立了“价值成长型”的发展道路。接下来人力资源部组织行动学习，集合全集团的高管和核心员工群策群力，共同思考、回顾和总结“十二五”期间的成绩，规划了华泰保险“十三五”发展目标和实施路径。同时也形成了一套华泰保险自身的战略规划方法和工具，统一了大家的战略思维。

第三，人力资源部通过引入和推广行动学习，有力支持了公司战略落地和组织变革。财险的“石桥行动”，寿险的“登峰行动”，都是通过采用行动学习、群策群力的方式实施，在短短几个月时间内各公司从战略厘清，行动规划制定、组织支持、思想共识、团队协作、领导力提升等各方面有所收获，战略执行效率得以大幅提升。

Q&A

《财经》在整个集团文化建设过程中，有没有一些特别的活动？

吕通云：比较典型的，就是我们当时在财险做的“石桥行动”。华泰财险在四五年前就开始推动 EA，但成效不是很显著。

大家都认同 EA 有价值，但每个人

对 EA 的理解不同，投入的程度也不同，大家共同的问题是如何能把 EA 做好？

人力资源部引入了世界著名的企业变革体系一群策群力的行动学习方法，用 90 天的时间，组织了 70 余人的跨条线、跨部门、跨分支机构的行动学习项目组，在总结华泰 EA 四年多实践经验的基础上，讨论华泰 EA 愿景与价值主张，明确了未来华泰 EA 的工作重心和关键举措，为华泰 EA 指明了发展方向。在石桥行动成果总结会上，集团总经理赵明浩先生评价说：“石桥行动是全面深刻领会 EA 战略，统一思想凝心聚力的过程，这一过程中我们发生了很多有形和无形的改变，这种改变是我们夜以继日忘我地工作，是原来相对独立的小院文化变成现在积极主动跨部门的沟通协作，是彼此拥有更多的共同语言和认知，是使我们可以快速学习、快速行动，引领华泰变革取得成功的源泉和力量。”

“石桥行动”成功后，我们开始在全集团推广，行动学习不仅在战略落地方面，而且在营建开放、合作、积极进取的工作文化，提升核心骨干人员的跨团队领导力，为华泰年轻员

工提供展示和发挥才能的平台等方面都发挥了令人鼓舞的作用。

《财经》：人力资源部在“十三五”期间的工作重点有哪些新的变化？

吕通云：“十三五”期间我们将基于公司“价值成长型”战略，从多方着手发力，比如组织架构层面，组织效率是否能够符合战略转型需求；从绩效管理方面，公司考核和激励体系如何让大家更有激情地实现公司的更高要求；人才方面，如何吸引及保留战略需要的优秀人才；从文化方面，如何营造更富进取心更富创造力的组织文化，这些都是我们将致力实现的目标。

都说 21 世纪最重要的是“人才”，而保险业更是一个基于“人”的行业。正如华泰保险董事长倡导的“以人为本”的理念：金融行业应摆在第一位的是“人”，第二位是“人”，第三位还是“人”。人力资源部未来将继续扮演好三个角色，致力于帮助公司实现转型，帮助公司实现文化的改变、人的思维的改变、知识技能的改变，从而能支持公司战略的实现。

“石桥行动把原来相对独立的小院文化变为积极主动跨部门的沟通协作，使大家可以快速学习、快速行动，引领华泰变革取得成功。”

如果华泰保险 走过的 20 年如同一支交响曲， 财务则是五线谱

——访华泰保险集团总经理助理兼首席财务官施宏

高欣

电 视剧《欢乐颂》里刘涛饰演的美女高管安迪，其对数字的精通、睿智、干练的职业女性形象给人留下了深刻的印象。而华泰保险集团会计专业出身的 CFO 施宏也正是这样一位逻辑思维缜密、做事雷厉风行的职业女性。她对数字天生的敏感也成就了她在华泰保险财务领域的辉煌。正如同她是华泰保险首位拥有 CPA 证书的员工，她所领导的财务部门也为华泰保险创造了独一无二的价值。

华泰保险在成立后的很长一段时间内，财务部门一直是集团改革的坚强后盾。如果说华泰保险走过的 20 年像一曲交响乐，那么财务部门所扮演的角色就是五线谱——谱好乐章是演奏的基础，乐谱清晰呈现每一个音符，让各种不同乐器、不同声部和谐齐鸣。施宏带领的财务部门正像曲谱一样，严谨又无声息地引导着华泰集团各个部门，进而扎实地推动落实公司的战略举措。



施宏
华泰保险集团总经理助理兼首席财务官、财务负责人

中央财经大学管理学学士、经济学硕士，中国注册会计师协会非执业会员。1996年加入华泰财产保险股份有限公司，历任华泰财险公司财务总监、财务负责人，华泰人寿保险公司首席财务官、财务负责人，现任华泰保险集团总经理助理兼首席财务官、财务负责人。

Q&A

《财经》：财务部门在华泰保险的“十二五”期间的成绩和贡献如何？

施宏：首先，“十二五”期间公司在业务的品质、效益上，都圆满地达成了董事会的要求，尤其是 2015 年我们创下了 18 亿元的历史最高利润水平。华泰在实现高利润的同时，也实现了公司战略转型的阶段性目标，比如主渠道战略的落地，其中财务资源的合理配置起到了至关重要的作用。

选择新渠道方向的同时，势必影响到原有传统渠道的发展，这期间公司承受了传统渠道业务规模的压力；改革还涉及到很多利益问题，让一些既得利益者放下现有利益，去做公司想要做的事情，是非常艰难的一个过程；业务退出的过程中，由于理念差异，有不少一线业务同事选择离开华泰，所以在主渠道的调整过程中，我们一直要求组织上尽快成长。

面对以上挑战，“十二五”期间，我们在前两年还是实现了较快的增

长，在后两年经过大家的努力，也基本维持住了业务的稳定，并在效益上得到了很大幅度的提升。

华泰最早的股东很多都是大型国企，要求回报。20 年来，华泰始终将效益放在第一位，实现了国有资产的保值增值。所以在“十二五”期间，虽然业务渠道做大型战略调整，公司效益却能够保持稳定增长，得到股东的认可。华泰 20 年持续给出稳定回报，实属不易。

其次，2011 年完成集团化改组的同时，我们顺利完成了集团本部与传统财险业务的剥离工作，以华泰经营了多年的财产保险业务为基础单独设立了一家专业财产险子公司。在这个过程中，所有资产和负债的分拆方案一次性通过验收，得到了国际知名审计机构（普华永道）的认可。2013 年，财务部门牵头完成了公司成立多年以来的第一次增资扩股工作，募集资金 30 多亿元，对华泰保险集团是非常重要的资本补充。

第三，在“十二五”期间，凭借团队本身的优秀素质，财务部门承担了较多的责任。公司过去的经营策略始终坚持质量效益型发展。为了充分发挥资源的使用效率，规避经营中可能出现的违规风险，除了日常的核算以外，财务人员承担了大量的财务管理工作，包括有价单证管理、全面预算的落地实施、资金的集中等等，虽然工作压力比较大，但是这种方式把控住了风险，提升了管理效率，财务人员在过程中付出了不懈的努力。

《财经》：财务这条线是如何落实公司“质量效益型”发展战略的？

施宏：在“十二五”期间，财务管住了前端——单证管理、核算、预算管理、绩效考核等等，同时财务这条线还一直

坚守公司“质量效益型”的要求，追求投产比的最优化。尤其在经营的过程中，当出现一些市场竞争形势变化时，很多一线的业务领导，都在积极配合财务提升自己的效益。即使市场竞争异常激烈时，我们仍将效益放在第一位，所以华泰能够年年盈利，年年都向股东分红，没有坚持是不行的。

以后，华泰的财务团队将继续推动落实公司的战略举措，随着新技术的发展和自身素质的提高，从基础的财务会计向管理会计转型，基于对公司业务的深刻理解，提升对经营活动的报告、分析、建议等的品质和质量，以支持公司战略的顺利实施。

《财经》：财务部门是如何支持业务部门资源投入和预算安排的？

施宏：华泰财务部门在预算和资源投入的安排上，是在核心业务基本稳定的前提下，对主渠道的投入重点倾斜。集团的很多投入也是考虑到子公司主渠道业务的开拓，要聚焦主渠道，也允许子公司去做一些业务结构的调整。比如，在寿险银保渠道的业务结构调整和转型中，公司其实是支撑了这几年银保渠道的负增长，去年转轨完成并出现拐点，之后发展越来越好。可见公司在投入上有很明确的取舍，也一直在坚持自己的战略导向。

《财经》：为什么华泰可以做一个赚钱的保险公司，能够为股东持续分红，同时还能一直坚持保险的本质，并在市场上占有一席之地？现在的大环境都是靠投资驱动，甚至是靠把保资当赌资，您怎么看待这个问题？

施宏：我觉得华泰保险这么多年走下来，受董事长倡导的企业文化有很大影响。华泰从成立伊始，就明确要做一个负责任的公司。我们拿了股东的钱，是

有责任的。华泰最初 60 多家股东里，大型央企 22 家，前 20 家股东基本上全部是国资背景，不能让国有资产出现亏损。华泰始终倡导“双轮驱动”——保险和投资都要有利润。这是华泰保险始终非常倡导的理念，保险要赚钱，投资也要赚钱。华泰财险继 2003 年首次实现承保利润 221 万元之后，连续多年保持承保盈利。后来公司搭建了自己的营销体系，引入了国际先进的保险行业管理经验，围绕的理念均是要把保险做强。2010 年，实现承保利润 2.6 亿元，首次超过投资收益，这是非常难能可贵的。毕竟华泰是保险公司，不希望做成投资公司，资产驱动的可能就真的不叫“保险公司”了。我与很多保险行业的资深人士探讨过，在这个问题上大家是有不同看法的，但是对华泰来讲，保险是公司的根本，坚持给客户id提供可靠的保障，同时要保证承保和服务的质量。

《财经》：请谈谈“十三五”的战略规划和目标。

施宏：华泰“十三五”战略规划倡导“价值成长”理念。在“十二五”期间，华泰保险培育了几个创新渠道，我们希望在“十三五”期间，能够充分发挥出它们的效能。种子都在“十二五”期间种下，“十三五”期间一定要发芽并茁壮成长了。在“十三五”期间，我们对自己提出了非常高的要求，要实现快速增长，提升公司的市场份额；同时，也希望在“十三五”期间公司的效益水平能够继续保持行业领先水平，这是必须达成的目标。

无论是“十二五”还是“十三五”，乃至未来更多个五年规划，在华泰保险集团的整个经营过程中，始终都需要财务部门来协助公司战略规划的落地与愿景的实现。



CORE BUSINESS

核心业务

华泰保险主渠道业务

069

华泰保险主渠道业务



多年来，华泰保险集团始终坚持“双轮驱动”，即保险、投资都要盈利。面对错综复杂的宏观经济发展态势和日趋激烈的同业竞争，2015年华泰保险集团财险、寿险、资产管理三大业务板块战略转型全面升级，实现了产品结构、组织架构和体制机制的重大突破。

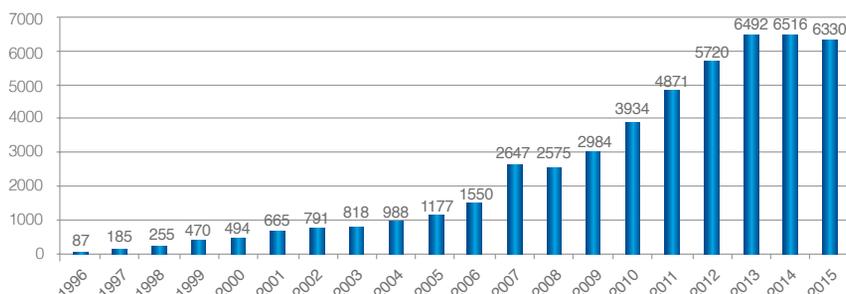
华泰财产保险有限公司

华泰财产保险有限公司（以下简称“华泰财险”）是华泰保险集团全资设立的子公司。2011年7月，经中国保监会批准注册成立，注册资本金30亿元人民币，注册地为上海。公司成立后承接了华泰保险集团财险及责任险业务与机构网络，目前在全国百余座城市设有180多家分支机构。

华泰财险坚持创新发展，在多年发展成果基础上，逐步确立了“EA、

1996-2015 年华泰财险业务收益

单位：百万元

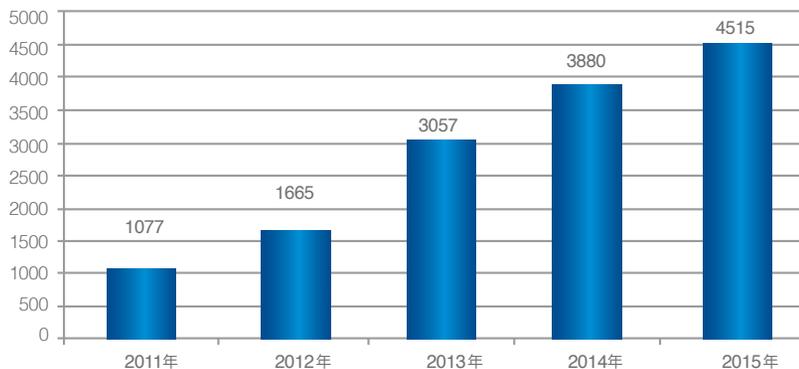


*EA (Exclusive Agent) : 即在美国、欧洲等发达国家发展相对成熟的专属代理保险门店模式



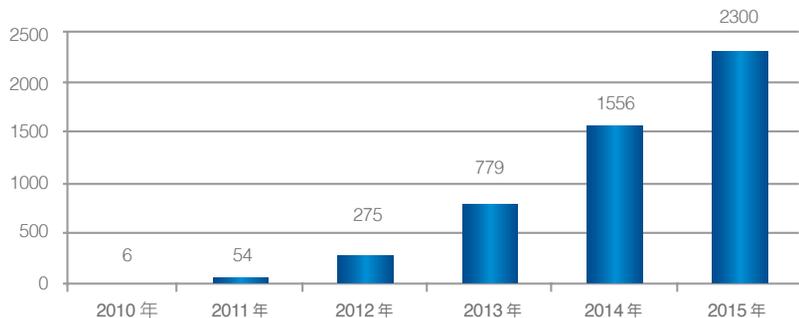
2011-2015 年华泰财险主渠道保费收入

单位: 百万元



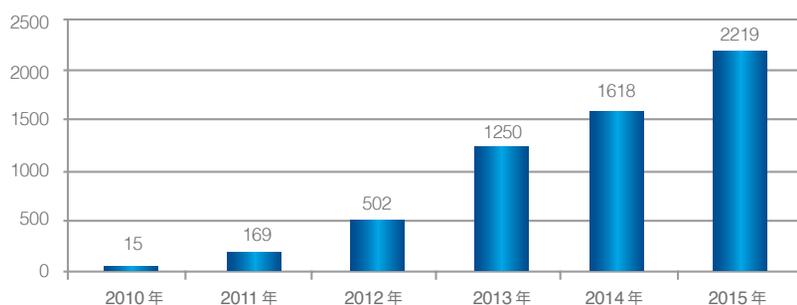
2010-2015 年 EA 渠道保费收入

单位: 百万元



2010-2015 年 EA 门店数量增长

单位: 家



商险、电商”主渠道发展战略，并取得丰硕经营成果，主渠道业务保费对公司总体保费贡献率逐年增加，比重日益凸显。

截至 2015 年 12 月底，EA 门店拓展数量达到 2219 家，累积保费收入 23 亿元，同比增长 47.8%，在公司车险业务中占比达 57.1%；2015 年商险全年完成保费收入 20.72 亿元，综合成本率 84.32%，承保利润 1.46 亿元；2015 年电商全年累计实现保费收入 6.5 亿元，其中淘宝退货运费险保费收入 3.76 亿元，旅行险 1.85 亿元，非车险互联网保费收费排名居第二位，占整体非车险互联网保费收入的 12.62%。

EA 业务

华泰财险研究借鉴发达国家保险市场经验，在国内首创的 EA 模式自 2009 年在福建成功试点以来，华泰 EA 渠道保费收入突破 49 亿元，开创了投保人、门店主和保险公司多方共赢的新局面。2015 年底，华泰 EA 模式获得中国保监会政策认可和支持，作为唯一试点，全面启动全国推广。EA 模式是华泰在保险行业率先践行供给侧改革，打造供给新模式，构建保险新生态的有益尝试。

截至目前，华泰财险已在全国各地设立了 3000 余家专属代理门店，主要为社区家庭、社区商铺、中小企业等客户提供综合性保险服务。专属代理门店模式优势凸显，业务增长速度加快，品质持续改善提升，并获得监管正式政策认可，获准向全国开展试点，EA 迎来历史发展新机遇。

商业保险

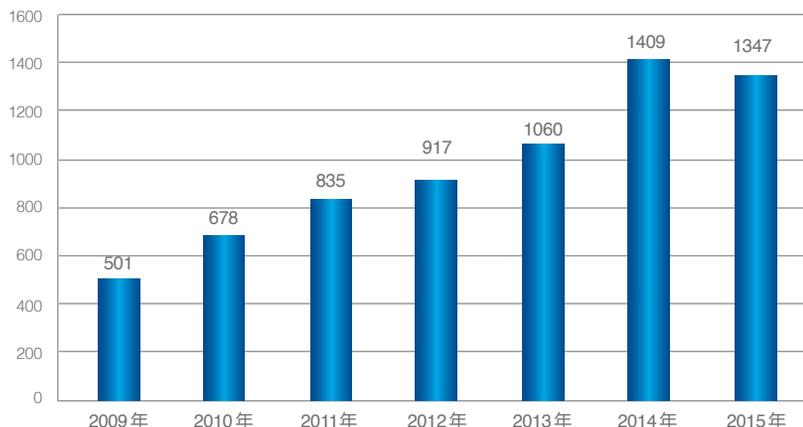
商险是华泰保险的优势业务。自成立之初，华泰保险即努力打造专业技术力量，培养出了一支懂技术、懂风险、懂业务的商险队伍，承保能力达到行业一流水准，业务结构和质量在业内领先。

近年来，华泰商险加强面向国内外专业经纪渠道的拓展，同时充分把握细分市场的业务机会，在能源业务、海外项目、轨道交通等领域取得较快增长。

华泰财险积极发挥商险传统优势，并探索市场化经营机制和新型商险管理模式，打造商险细分市场高端品牌形象。通过持续加大目标行业、重点客户和险种业务占比，加强面向国内外专业经纪渠道的拓展，与国际知名保险公司建立新的战略合作关系，挖掘专属代理门店渠道商险业务

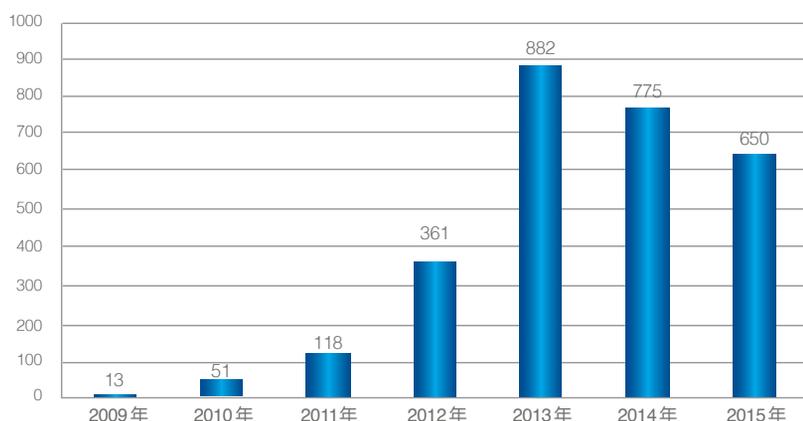
2009-2015 年商险—经纪人渠道保费收入

单位: 百万元



2009-2015 年电商渠道保费收入

单位: 百万元



潜力, 充分把握细分市场业务机会, 目前公司重大客户数量稳步增长, 重点经纪公司合作深度不断加强, 重大统保项目持续增加, 总对总合作及渠道型客户业务不断取得新突破, 商险经营品质、费用控制良好, 承保利润屡创新高, 业务持续保持稳健增长。

电商业务

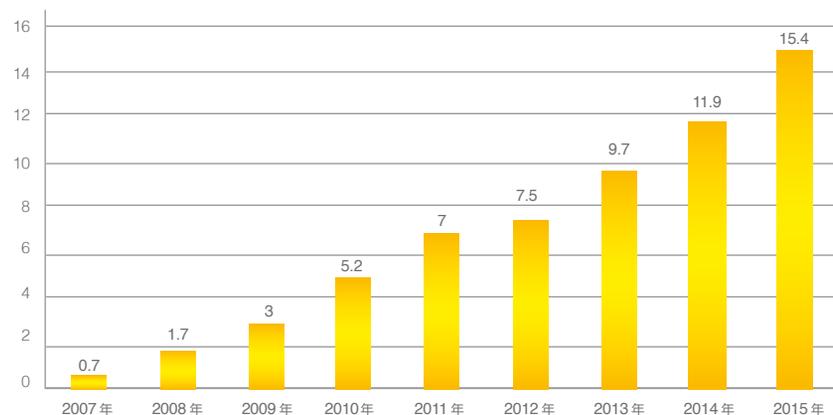
华泰财险自 2009 年以来, 专注于互联网保险业态发展, 不断丰富产品体系, 开拓互联网保险新渠道, 提升理赔运营服务能力和客户体验, 塑造华泰电商品牌价值。先后与淘宝网、携程网、去哪儿等重大客户和重点渠道建立起良好合作关系; 陆续推出网络购物退货运费损失险、酒店取消险、签证拒签险、网络约车综合责任保险和手机险等颇具市场竞争力的创新产品。

2015 年, 华泰非车险互联网保费收入排名位居行业第二, 占行业整体非车险互联网保费收入的 12.9%, 成为业内连续稳定盈利的互联网财险公司之一。

华泰人寿保险股份有限公司

2007-2015 年寿险内涵价值

单位: 亿元



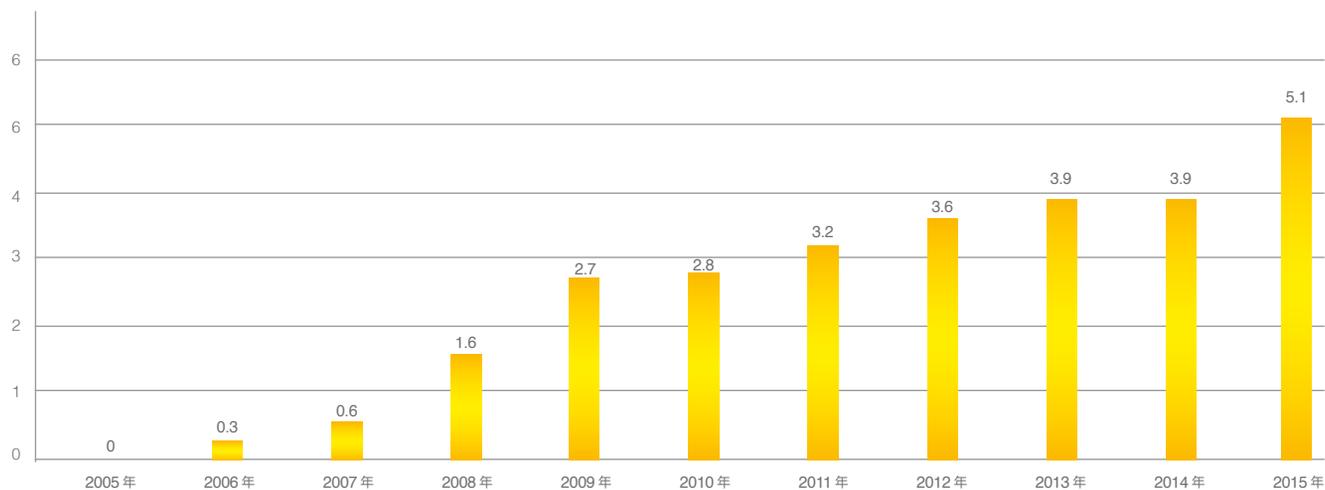
华泰人寿保险股份有限公司 (以下简称“华泰人寿”) 成立于 2005 年, 是华泰保险集团旗下一家全国性寿险公司, 总部设在北京, 目前已经在全国开设了 300 余家分支机构和营业网点。

华泰人寿的经营范围覆盖传统寿险、意外险、健康险等业务, 产品设计坚持以市场为导向, 产品体系日臻完善, 能为客户提供全面和个性化的保障和理财服务; 以全面满足客户需求为导向, 率先在业内推出“快速理赔”、“差一补二”、“延迟补偿”、“最惠理赔”等理赔服务承诺, 将“理



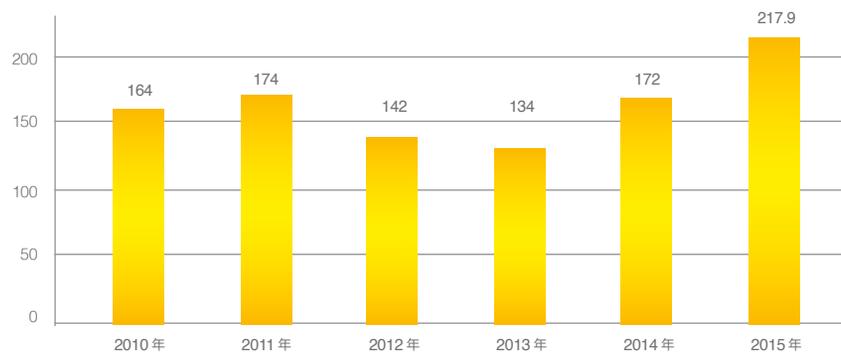
2005-2015 年寿险个险新单标保

单位: 亿元



2010 - 2015 年寿险新业务价值

单位: 百万元

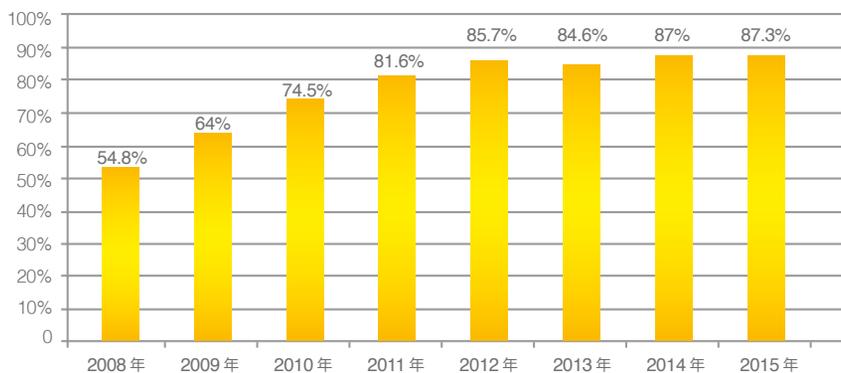


赔快, 找华泰”口碑落实在一次次实际行动上, 受到了社会的广泛好评。

华泰人寿按照价值、规模、利润均衡发展的经营思路稳步推进战略转型, 业务结构和品质都达到了行业成长型公司的领先水平。

华泰人寿重点打造个险“百万系列”产品品牌, 同时大力推动机构做强的“千万登峰行动”和扶弱的“腾飞计划”。随着战略的稳步推进, 人力增长也取得突破性进展, 全年新单标保达到 5.09 亿元, 同比增长 30%, 完成预算的 101.8%。

2008-2015 年寿险个险继续率 (K2)

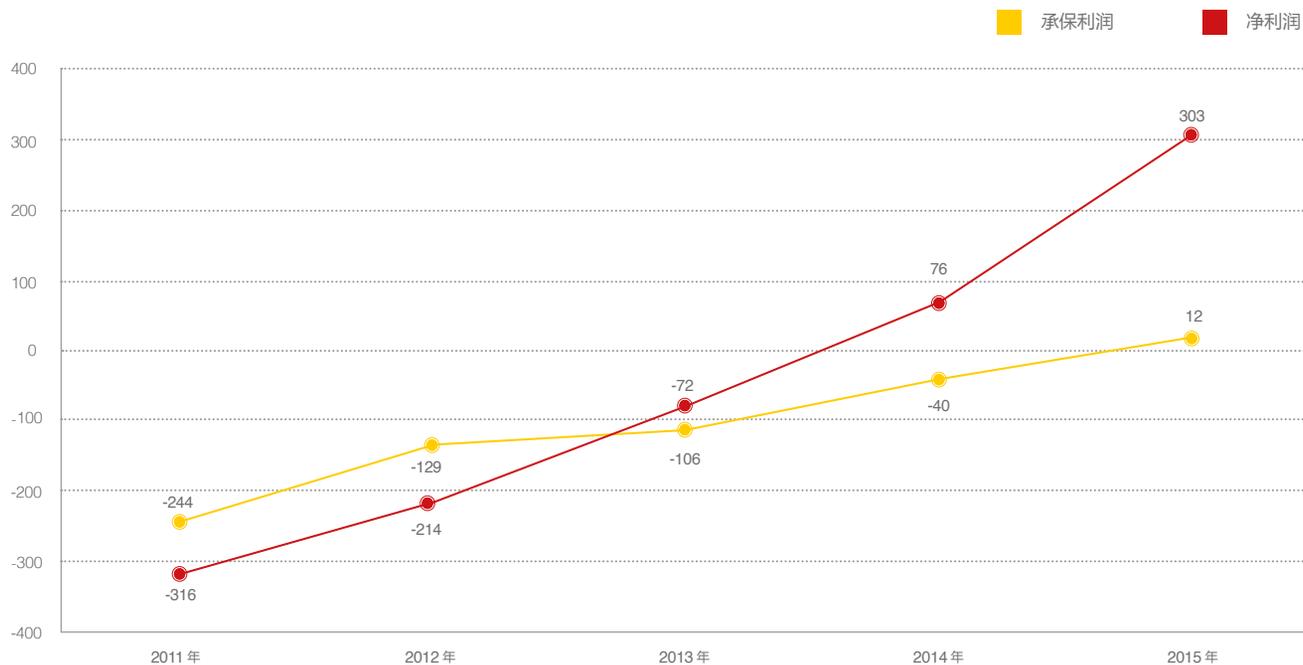


公司认真梳理银保代理渠道, 保持重点渠道沟通, 加强中小银行渠道维护, 全年累计完成标准保费 6206 万元, 其中新单期缴标准保费 2658 万元, 期缴预算达成率 88.6%。

华泰人寿于 2013 年进一步明确战略了发展方向, 确定了个险渠道的战略主渠道地位, 近年来通过持续推动战略落地以及专业化体系建设, 保证了个险新单保费持续增长。

寿险三年战略转型目标实现

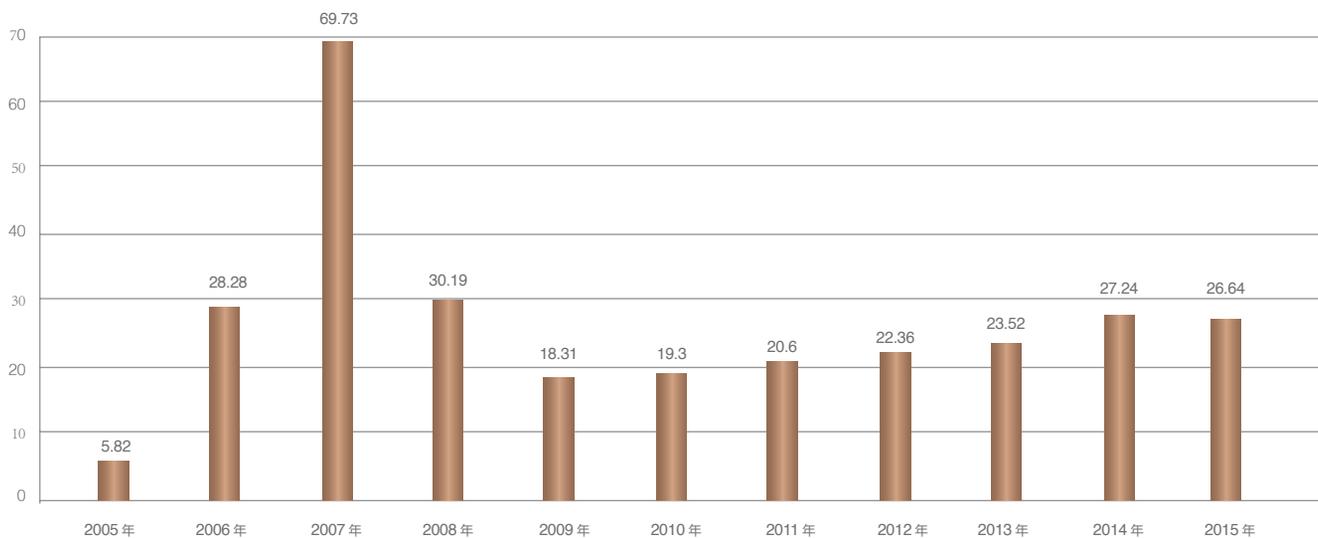
单位: 百万元



华泰资产管理有限公司

资产管理 2005-2015 年净资产收益率

单位: %





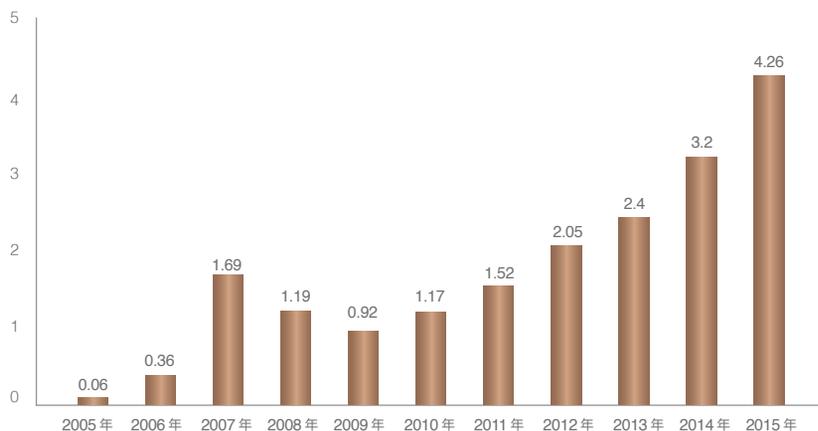
华泰资产管理有限公司（以下简称“华泰资产”）于2005年1月正式成立，是国务院正式批复保险资产管理公司管理暂行规定后，中国保监会批准设立的第一家保险资产管理公司，也是中国最早走专业化、市场化道路的保险投资机构之一。

自成立以来，华泰资产结合经营实际及自身优势，始终坚持资金运用向资产管理转变，坚持部门化运作向市场化运营转变。公司立足于保险资金需求，敏锐捕捉市场投资机遇，努力开拓第三方机构客户市场，目前，第三方受托规模占比为90%左右。华泰资产与多家银行建立了合作关系，年平均收益率超过7.8%。公司资产管理经验丰富，投资业绩始终位于行业前列，并大幅超越市场基准。同时，华泰资产积极开拓基础设施、股权和海外投资等业务，发行了多款项目投资产品，成为保险资金和优质投资资源之间的桥梁。

经过11年的建设与发展，华泰资产实现净资产增长超过18倍，管理资产规模增长超过40倍，客户超过200家，是行业内市场化程度最高

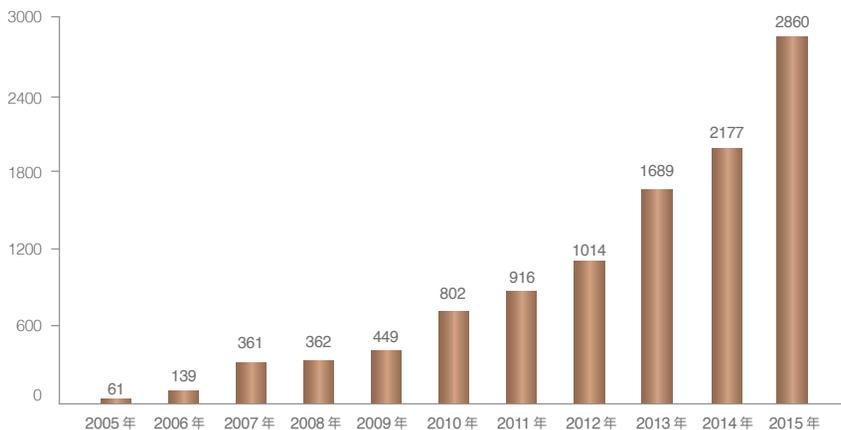
资产管理 2005-2015 年净利润

单位：亿元



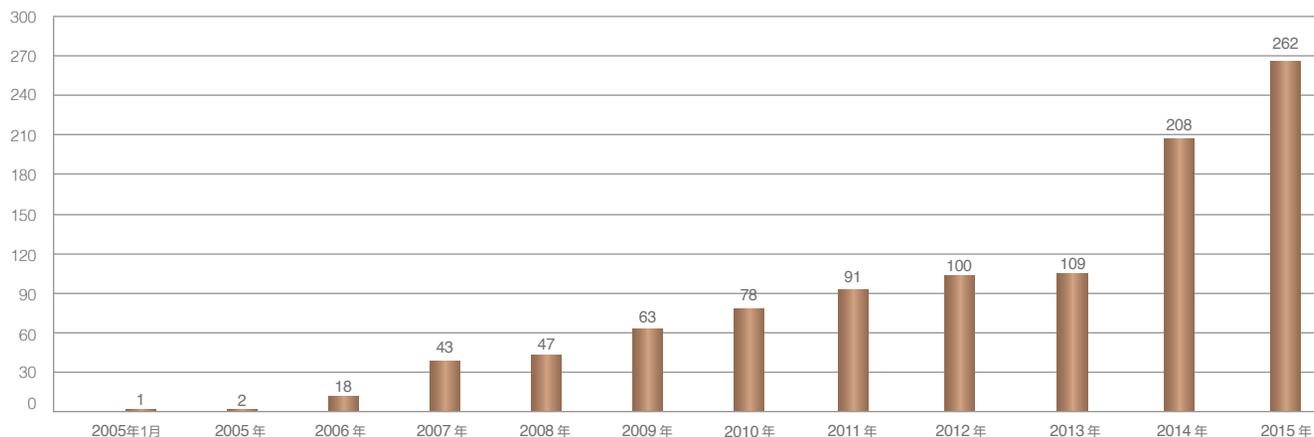
资产管理 2005-2015 年资产管理规模

单位：亿元



资产管理 2005-2015 年客户数量

单位：家



的资产管理公司，签约企业年金客户 20 多家，成为多家银行和 QFII 的投资顾问。

华泰保兴基金管理有限公司

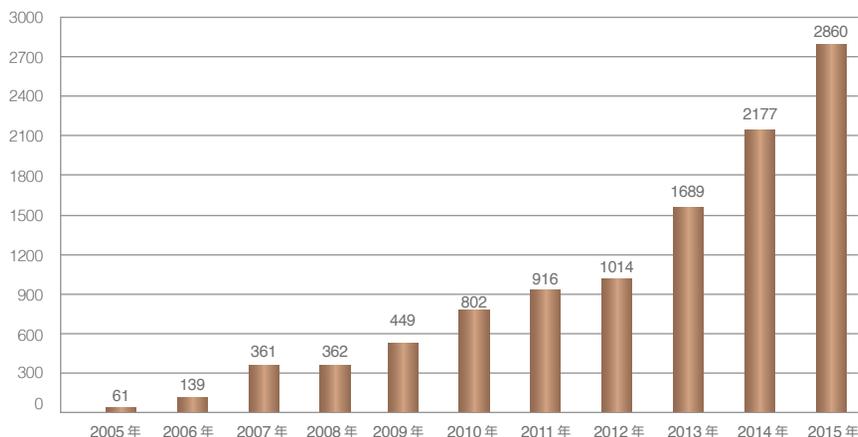
2016 年 7 月 4 日，由华泰保险集团主要出资设立的华泰保兴基金管理有限公司获中国证监会批复核准设立，成为境内首家由保险集团发起设立并控股的基金管理公司，同时获批特定客户资产管理业务资格。8 月 9 日，基金公司取得证监会核发的业务经营许可证。

优秀的投资管理团队、突出的投资能力、稳健的投资管理风格、市场化的激励机制将为华泰保兴基金拓展公募基金管理业务和特定客户资产管理业务奠定坚实的基础。华泰保兴基金管理、投研团队的核心人员均来自华泰保险集团及其子公司，华泰保险集团的资产管理团队源于 20 年前的华泰财险投资部。20 年来旗下管理的受托资金在权益配置不超过 20% 的情况下，累计投资收益率达 417%，平均年化收益达 11.8%，其中，债券年化投资收益率 8.48%，股票年化投资收益率 18.15%，均大幅超越市场基准。平均投资业绩在保险业名列前茅。

成立初期，华泰保兴基金将秉承“稳健、创新、勤勉、专业”的宗旨，有效依托华泰集团及华泰资产多年来服务保险机构、企业年金、养老金等机构投资者的优势，以绝对回报产品为核心，突出固定收益专业优势，兼顾权益市场、量化投资，通过产品创新，形成全产品线，打造核心竞争力，致力于打造“诚实守信、特色鲜明、技术领先、业绩优秀”的基金品牌。

资产管理 2005-2015 年管理费收入

单位：百万元



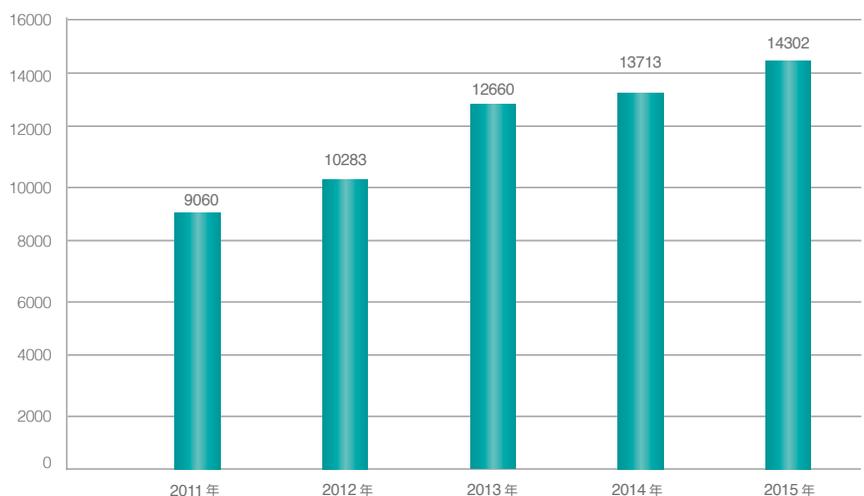
华泰不动产物业投资管理

组建于 2011 年的华泰保险集团，除了财险、寿险、投资外，以项目建设和物业经营为主的华泰保险不动产板块，也在悄无声息中整合、调整、夯实，并在“十二五”期间取得了令人惊喜的成就。在上海建设的全国后援中心，荣获最高建筑质量奖项“白玉兰”奖；“十二五”末开始在上海世博会 A 片区投资建设华泰世博金融大厦。

“十二五”期间，物业经营在 2011 年第一年实现收入 9000 万元，到 2015 年租金收入为 1.4 亿元，五年累计 6 亿元。整个物业经营的净利润从 2011 年的 7000 万到 2015 年达到了 1 亿元，五年累计 4 亿元。

2011-2015 年度租金收入

单位：万元





EXPERT PERSPECTIVE

“险”中求胜

孙祁祥专栏

成就“百年老店”梦想的经营王道

077

郭丽军专栏

顺势而为，探索前行

080



北京大学经济学院院长、教授、博士生导师

成就“百年老店” 梦想的经营王道

孙祁祥

没 有一个真正的企业家在创立企业的时候想着五年或者十年就歇业。但即便创业者胸怀鸿鹄之志、经营管理者渴望基业长青，现实中的“百年老店”依然是凤毛麟角。

华泰保险，一个在成立之初就发出“誓做百年老店”的企业，虽然离“百年”还有五分之四的路程要走，我却坚信这家“年轻”的企业正朝着“百年老店”的道路稳步前行。之所以坚信，是看到华泰从初创至今一直在践行“不求最大，但求最好；不求最全，但求最专；不求最快，但求最稳”。是看到华泰在秉持保险行业的经营王道：“稳健发展”、“诚信经营”、“重视理赔”的基础上，所进行的一系列制度创新、产品创新、服务创新和投资创新，由此所赢得的市场、同行和消费者的尊重。

保险：特征就是稳健

保险、银行等以承诺性为特征的金融机构具有一个共同的特征，那就是一旦发生危机，事先的承诺无法履

“华泰保险在秉持“稳健发展”、“诚信经营”、“重视理赔”的基础上，所进行的一系列制度创新、产品创新、服务创新和投资创新，由此所赢得的市场、同行和消费者的尊重。”

行，则将对社会稳定产生巨大的冲击力和破坏力。而相对银行而言，保险的这一特点更为突出。首先，保险是人们在灾难发生之时托付希望的一种特别的制度安排，如果保险机构出现问题，则意味着在被保险人的生命、健康、财产最需要保障时，他们的希望破灭，这一打击无疑是非常残酷的，因而对社会稳定的冲击力和破坏力更甚。其次，管理风险的保险机构可以说是一个风险聚集单位，因此，一旦发生问题，风险扩散的后果也必然更为严重。由此可见，保险业虽然是一个专业的“风险管理者”，但如有不慎，它也可能制造风险，这就由此引出了保险行业的“制度责任”这样一个严肃的话题。

何谓保险行业的制度责任？在我看来，这就是“以自身的稳健来保障整个经济和社会的稳定”。这个责任的履行绝不仅仅是一个行业的“小事”，而是关系到国民经济发展和社会稳定的“大事”。从这个意义上来看，一直以“稳健发展”而著称的华泰很好地诠释了保险行业的这一本质特征要求。

在我国保险业发展的较长一段时间内，一些保险公司忽视保险业的核心竞争力——风险管理能力的培育，以牺牲承保质量、扭曲产品业务结构为代价，片面追求保费规模和市场占有率。这样一种以“数量扩张”为特征的粗放发展方式给行业的发展带来了严重的问题：人均生产力水平低，经营成本高；产品同构现象严重，企业整体创新能力和动力不足；保险专业人才的储备和培养不足，行业形象和信誉不佳。这些问题的存在导致企业偿付能力不足，经营风险



增大，这无疑削弱了保险业制度责任的根基。

而华泰在创立之初就以“百年老店”为经营目标，在当时国内保险业不少企业追求数量扩张发展战略、以扩大保费的方式占据市场占有率的大背景下，华泰明确确立了“不以保费论英雄、要以质量效益比高低”的质量效益型发展方式，对消费者做出“专业品质，恒久保障，华泰保险，相伴永远”的庄严承诺，开始了其以“稳健”而著称的发展道路。

华泰自创业之始，就始终认为企业价值观就是注重长期价值，注重稳健、可控性、可持续性。在华泰人看来：“稳健就是稳定、健康、可持续。稳定就是平稳发展，没有大起大落；健康就是企业各项发展指标均衡合理，保险公司的盈利性，保持经营管理和抵御风险的能力，能否随时担负起自己应当承担的责任；可持续就是不浪费社会资源，不浪费企业资源，实现企业的基本价值，不追求某一时点的短期绚烂，注重永续经营长期价值的百年老店。”华泰对“稳健”的理解朴实但深刻。

为了稳健发展，华泰率先向“批单退费”这一在较长的一段时间内，不少公司进行价格战或“灰色竞争”的主要武器，严重危害保险行业竞争秩序的顽疾开战，成为行业内第一家全面停止“批单退费”的企业。

为了稳健发展，华泰主动借鉴国际化的审慎标准，率先按照二十四分之一法提取未到期责任准备金之后，再次主动提高自我要求的标准，成为行业内第一家按照 365 分之一法提取未到期责任准备金的财险公司。

为了稳健发展，华泰自创业以来至今，偿付能力一直保持在监管机构要求标准的五倍以上，有时甚至超出十倍，以信守保障客户利益的承诺，保证随时兑现保险责任。

而正因为稳健，华泰才能自成立以来持续盈利，连年给股东分红；正因为稳健，华泰才能在“十一五”期间的五年中，在业务规模只占行业 1% 份额的情况下，取得了经营利润占行业总利润 30% 以上的骄人业绩；正因为稳健，华泰才能获评惠誉这家全球著名评级公司授予的 A- 的财务实力评级。

保险：身价就是诚信

诚信是任何一个行业的立业之本，保险业更是如此。在相同的情况下，社会对保险业诚信的要求要大大高于一般制造业，其理由在于，保险是一种以交易的承诺性为特点的商品。在保险产品“交易”的场合，投保人缴付了保险费之后，他并没有得到相应的“产品”，而是只能等到保险公司所承保的保险事故（事件）发生以后，才能得到保险赔偿或者给付。由此可见，投保人（被保险人）与保险公司的关系在投保一方付费以后不仅没有结束，而且可以说是刚

刚开始。如果投保人不相信保险公司会履行承诺，保险交易就不可能发生，换句话说，保险交易的发生只能基于投保人对保险公司信任的基础之上。

社会对保险业的诚信要求不仅大大高于一般制造业，而且还要高于银行、证券等其他金融部门，这是由保险产品的特点决定的。人们存款或投资的主要目的是为了获取更大的收益，这往往是一种“锦上添花”的事情；而在绝大多数场合，人们购买保险的目的是为了转移风险，减少损失，其目的是为了“雪中送炭”。银行不诚信给存款者带来的后果可能是本金和利息的丧失，证券公司不诚信给投资者带来的后果可能是预期投资收益的损失乃至血本无归，而保险公司的不诚信带给被保险人的后果则可能是灭顶之灾：一个病人生存希望的破灭，一个困难家庭生活纽带的断裂，一个灾后工厂恢复机会的丧失，等等。“锦上添花”固然遗憾，但“雪中无炭”的后果显然更加严重，因此，社会对保险业诚信的呼唤尤为强烈。

华泰始终认为，诚信问题从小的方面讲，可能是客户的流失；从大的方面说，会导致公司和保险业信誉的丧失。如果不对诚信风险及时加以有效防范，将会损害保险消费者的利益，在特定的情况下有可能诱发大面积退保等问题，成为影响行业健康发展的不稳定因素。无论外部环境如何，无论其他企业如何，诚信都应当是公司的自我要求和内在自觉，即使为此付出代价也要坚持。例如，在华泰近年来行使“代位追偿”

“华泰自创业之始，就始终认为企业价值观就是注重长期价值，注重稳健、可控性、可持续性。在华泰人看来：“稳健就是稳定、健康、可持续。”

权的 125 笔案件中，最终追偿成功的只有一笔，多数情况是因为责任方没有赔偿能力而告终。但即使这样，作为一家视诚信为生命的企业，华泰在车险理赔中一直坚持原则，对于符合规定的“代位追偿”申请一律受理，以保障客户合法权利的落实。这样一种“我要诚信”的主动行为和内在自觉，在一个不成熟的市场上尤显珍贵。

保险：价值就是理赔

除非恶意的保险欺诈，没有人购买人寿保险是希望发生死亡而获赔，没有人购买健康保险是希望发生疾病而获赔，没有人购买车险是希望发生车损而获赔……买保险是买了一份经济保障，一个在不希望发生的意外事故发生以后，被保险人能够使自己的财产、健康和生命价值得到最大化的保障。正因为如此，可以这样说，理赔是最能体现保险本质的内容，保险的价值就是理赔，保险的声誉就是“赔”出来的。而在我国，公众对保险业最不满意的问题之一就是“理赔难”。惜赔、拒赔等问题导致消费者的投诉居高不下，纠纷和诉讼不断，由此严重影响了保险业的声誉，挫伤了消费者购买保险产品的积极性。

客观地说，“理赔难”的产生在一定程度上也凸显着我国社会诚信大环境不佳的无奈，但保险公司的问题依然是不可推卸的主因。像市场上一些优秀的公司一样，华泰深知理赔之于保险行业的价值和意义，并一直将

之作为公司经营的重要着力点。2009 年，为改善保险行业服务水平，保险行业协会倡导保险公司提高理赔效率，建议保险公司对非情形复杂案件在五个工作日内结案。而华泰人寿则主动按照更高标准要求，在保险行业内首家提出三日内结案的服务承诺，并且主动把“三日内结案”的承诺郑重写入保险合同，同时，在保险业内首家提出“差一补二”、“延时补偿”等规定，主动自我加压，确保兑现承诺。作为一家“年轻”的公司，华泰人寿在 2010 年即荣获第八届中国企业竞争力年会评选的“2010 卓越竞争力成长型保险公司”奖；在“中国寿险市场新业务运营管理调查报告”中荣获“理赔平均结案时间”排名第一的优秀成绩；更在 2010 年 12 月举行的搜狐金融理财网络盛典上夺得“理赔最迅速的保险公司奖”！

“华泰之路”的启示

纵观世界，稳健发展、诚信经营、重视理赔绝对是保险业的经营王道。华泰在过去 20 年的发展中，一直在朝着这个方向努力，所以有了今天的成就，道理就是这么简单。但简单中蕴含着坚定的信念：华泰对做“百年老店”的执着追求、对企业社会责任感的高度认同；对行业特征的深刻认识、对在不成熟市场上做正确事情的清醒坚守。简单中蕴含着实际的行动：华泰对公司治理结构的不断完善，对专业化经营的锲而不舍，对企业的精细化管理，对各类风险的严格把控。

我国保险业自 1979 年恢复发展以来，已经走过了 30 多年的历程，其地位从当年“背负”着履行“财政保障替代功能”的职责到今天上升到关乎“国家治理能力现代化”的高度；从当年“国民经济的一个部门”到今天被称为“社会文明水平、经济发达程度、社会治理能力的重要标志”；从当年履行“经济保障、资金融通、社会管理”的功能到今天被政府和社会赋予“完善金融体系的支柱力量、改善民生保障的有力支撑、创新社会管理的有效机制、促进经济提质增效升级的高效引擎和转变政府职能的重要抓手”的重任。行业重要性的提升，为保险业的发展提供了广阔的空间；但行业重要性的体现，更需要我们的保险机构以其自身的稳健，发挥其独特的、其他行业和部门无可替代的作用！

不积“跬步”，绝无“千里”之说。但有了“跬步”，也未必一定能至千里之外的目的地。因为“跬步”的方向不同，质量不同，目的地就不同。永续源于稳健，行稳得以致远！只有稳健发展、诚信经营、重视理赔，才能真正体现保险的价值，才能履行保险业的神圣职能，才能做成“百年老店”，这是华泰一直在努力的方向，也是华泰带给中国保险业最深刻的启示。



顺势而为，探索前行

郭丽军

对 保险业而言，这是一个最好的时代，不断增长的居民财富、快速推进的城镇化建设、人口老龄化导致的人口结构变化、车险及人身险费率改革、居民日益提高的保险意识等等，这些都预示着保险业迎来了新一轮的发展契机，意味着保险业的地位和作用与过去不再“同日而语”，意味着保险业将全方位助推中国经济社会的健康发展。这也是一个竞争激烈、充满变数的时代，社会资本皆将保险业视为价值洼地，市场主体不断扩容，“偿二代”落地，互联网、大数据之于保险业的影响及冲击日益扩大。在市场大浪淘沙中，任何一家保险公司都将不进则退。

有幸者之如华泰保险，诞生于中国保险业发展初期，成长于保险业快速发展阶段，历经 20 年市场的洗礼，积淀了经验，也付出了成长的学费，终走出了属于自己的道路。

顺势而为。在这个充满变化的时代，新挑战、新技术、新商业模式、新方法不断出现，一个成功的企业必须顺势而为。但“势”为何，又如何“为”，是个难题。华泰保险发端于财产保险，在积累了近十年的市场资源、管理经验、人才、资金之后，在中国巨大的人口基数及人均可支配收入迅速增长的大势下，华泰保险成立了寿险公司，并在竞争激烈的寿险市场中站稳了脚跟。亦于同年，华泰资产在华泰投资部近十年的积淀及保险资产负债管理互动的大势下成立，成为保监会批准设立的首批保险资产管理公司、首家

保险机构 IPO 询价对象、首批企业年金基金投资管理资格、首家资产管理产品的试点单位等等，其管理的资产规模从 38 亿元增长到 3300 多亿元，其中第三方业务的占比达到 90%。顺应大资管时代之势，华泰重构了集团的资产管理体系，发起设立的华泰基金获批，成为第二家保险机构发起设立并控股的公募基金公司。从单一的财产保险公司发展成为集产、寿、资、经纪为一体的综合性保险集团，逐步构建起一个可以支撑未来持续发展的平台，每一步既是基于对“势”的清晰判断，又是基于自身所具备的条件而“为”之。

基于自身，明晰发展战略

现今的中国保险行业充斥着躁动的气息。许多保险公司都想做大做强，都想弯道超车，于是出现了以保费规模论英雄，出现了速度为王；也有的保险公司低调务实，秉承稳健发展的理念。两种路径孰优孰劣，因企业而异，难以定论。华泰保险在成立之初也奉行保费至上的发展理念，但在高保费、高排名的光环下是高应收保费和未决赔款的沉重负担。有鉴于此，华泰保险开始了第一次战略转型，摒弃规模化发展之路，在保险行业中率先确立了质量效益型发展方针，此种发展路径的探索对于一直处于摸着石头过河的中国保险业而言极具意义。而市场也给予了华泰不菲的回报，“十一五”期间，华泰财险以 1% 的市场份额赢得整个财险行业 31% 的利润，被业界



中央财经大学
保险学院风险管理与保险系主任
中国保险市场研究中心副主任

称为“华泰现象”。“十二五”期间，华泰开始进一步推动战略转型，在质量效益型发展的基础上，强调“差异化竞争”，聚焦专业化险种、聚焦中高端客户，不断提升专业化竞争的能力。现在华泰又将“价值型成长”作为企业发展的长远目标。在保险大时代面前，不求速度，不求规模，以提升专业竞争能力制胜，以达到价值成长之目标，呈现给行业和社会鲜明而独具特色的发展路径图。

勇于创新，不断探索

创新是一个企业生存和发展的灵魂。华泰保险在 2010 年与淘宝合作推出了行业内首款真正意义上的互联网保险产品——退货运费险，并从最初的一天几千元保费发展到日均上百万元保费的规模。尤其是 2013 年淘宝“双十一”活动当天，退货运费险单日成交超 1.5 亿笔，保费收入近 9 千万元，创造了保险业单日同一险种成交笔数的全球纪录。在互联网、银保、代理人渠道为主导的现实下，华泰财险开始了新一轮的探索，试水专属代理门店(EA 模式)，并将 EA 作为一种商业模式运营，以构建新的保险生态。虽然 EA 模式在当今互联网时代是否能达到预期尚不可知，但这种敢为天下先的勇气却是值得尊重的。毕竟在变化的时代，只有勇敢探索者才能踏出一条属于自己的道路。

20 年的探索，自有甘苦，但若能够在中国保险业发展的历史长河中留下属于自己的印记，即是值得骄傲之事。



华泰保险 相伴永远

Huatai Insurance Your Life-long Partner



www.ehuatai.com

全国统一客服热线:

华泰财险: 40060 95509

华泰人寿: 95509

