

中国平安：从“人海战术”到科技巨头的改革先锋

本报记者 陈晶晶

短短几十年，弹指一挥间。

31年前，在深圳市招商路租来的一间普通办公室内，马明哲带领自己的团队艰难起步，创办了平安集团的前身——深圳平安保险公司。

今天，中国平安，这位位列《财富》世界500强第29位、全球金融企业排名第4位、市值上万亿

元人民币的“巨舰”以其独有姿态屹立于时代潮头，备受关注。

习近平总书记说：走得再远、走到再光辉的未来，也不能忘记走过的过去，不能忘记为什么出发。

31年前，中国平安从深圳蛇口走出，一步步茁壮成长，屹立于中国乃至世界巅峰。中国平安的发展史就是新中国金融业全面复兴的一个缩影。

回望：体制创新

在“机会只有一次，错过了或许很难再有”的想法驱动下，马明哲几乎是硬把时任央行副行长刘鸿儒拉到了平安。

1988年5月27日，中国第一家股份制、地方性的保险企业——深圳平安保险公司正式开业。

中国平安内部人士向《中国经营报》记者描述：当时，平安员工的平均年龄仅为28岁，虽然大家都经验不足，但是工作热情无限。业务员们一上班就离开办公室，大家都顶着烈日烤晒穿街走巷，挨家挨户“扫楼”，午饭常常是随便在外面买两块面包，晚上回来每个人的脸都晒得通红。

1989年的最后一天，天气寒冷异常，还下着大雨。大部分公司已经放假，但平安蛇口分公司办公室内还热火朝天，大家都想在年底最后一天多收些保费回来。就这样，一群人兵分六路，奔赴国际海运集装箱公司、蛇口培训中心、西丽湖度假村、深圳湾大酒店等企业，经过4个多小时的努力，最后全部“搞定”，这一天的保费收入达到了60多万元。

天道酬勤，拼搏终有收获。

成立仅1年多，平安就和海外300多家保险机构建立了业务联系，接待了多个国家的保险公司、保险经纪人公司的高层管理人

员，同时也打开了平安的国际化视野，激发了平安从深圳走向全国的雄心。

然而，要想实现走向全国的目标，就意味着平安必须在内地设立自己的网点体系。在当时的央行批文中，平安是“深圳平安保险公司”，按理说整个深圳都可以经营，但是实际上平安只能在蛇口开展业务，连宝安县都去不了，常常有人以“蛇口开的公司凭什么到我们宝安来拉保险”为由提出质疑。区域局限大大束缚着平安施展手脚。

1989年3月21日，机会终于来了。那天，时任中国人民银行副行长刘鸿儒到招商银行检查工作，而平安距离招商银行仅100多米。于是，在“机会只有一次，错过了或许很难再有”的想法驱动下，马明哲几乎是硬把刘鸿儒拉到了平安。

当天，马明哲汇报了平安面临的困难，并提出了三项请求：希望能够追加公司注册资本；在国内部分沿海开放城市建立办事处；增加开办人身险、石油险、航空险等业务。在平安员工上下不懈的努力下，1989年5月27日，平安海南分公司正式成立。



1988年，深圳平安保险公司开业。 平安集团/供图

1992年，平安再次迈出重要的一步。

这一年，国务院批准平安冠以“中国”字号，中国平安正式成为一家全国性保险公司。同在这一年，中国提出确立社会主义市场经济体制的目标，受益于经济回暖的宏观环境，以及平安天津分公司建立的示范效应，平安各地的分支机构雨后春笋般地迅速成长起来。

1994年，平安再次开创了金融业先河，引入摩根士丹利和高盛两家外资当股东，随后请麦肯锡对公司进行系统、全方位再造。

很快，平安的改革蓝图被描绘出来，即明晰公司未来10年抱负与远景规划；改革寿险运作流程；改革投资管理体系；改革人力资源管理体系。

通过大刀阔斧的变革之后，平安走在了体制创新前沿，依靠制度优势取得了自己的江湖地位。

激荡：逆境突破

专项小组由马明哲任组长，带领公司上下十几万人，万众一心，用500多天时间，对118万名投保连险的客户进行了100%逐一回访。

“人生就是如此，顺境逆境共存，只有在逆境中的成长才更扎实。……”假如留心，可以发现，这段话曾被马明哲在中国平安的不同时期多次使用。

1998年，国内保险业面临经营盈亏的挑战。当时，经历过央行多次降息之后，保险公司的产品收益率高于银行存款利率，所以当时市场上“抢购潮”久久难退。

1999年10月，原中国保监会批准保险资金有限制地进入证券市场，为投资连结险的诞生打通了最后一个关键性环节。10月22日，“平安世纪理财”横空出世，此后，短短一年多时间，“平安世纪理财”席卷全国，成为大众保险消费新宠，跻身行业最热销的产品之一。

然而火热销售场面背后，资本市场却开始掉头向下，和股市关联度极高的投资连结险的收益迅速走低。

2001年7月起，A股急挫，投资连结账户开始出现大幅亏损，引发了客

户不满和投诉，退保潮从福建、广东和山东等省份迅速蔓延至全国，平安被推上了舆论风口。

2003年伊始，平安做出了一个至今看来仍让人震撼的决定——正式发起中国保险史上最大规模的客户回访。专项小组由马明哲任组长，带领公司上下十几万人，万众一心，用500多天时间，对118万名投保连险的客户进行了100%逐一回访。

通过深刻反思投资连险事件，平安开始革新寿险营销的发展模式。一项名为“卓越工程”，以转型为目的的工作全面展开。

当时平安寿险计划用三年时间，锻造一支具有专业化竞争优势的新型营销队伍和后续服务平台；将销售体系转型的目标设定为：建立一支专业化销售队伍，逐步构建标准化、一致性的销售管理和支持平台。

逆境之外，平安改革从未停止。2002年10月8日，137岁的汇

丰入股14岁的平安，由此成为继摩根士丹利、高盛后第三家参股平安的国际投资人。

外资入股对优化平安的偿付能力、净资产等指标做出了直接贡献。同时，平安还与汇丰签订了策略性合作及技术支持协议，汇丰将在个人金融及保险领域向平安提供技术支持。

2003年1月14日，经国务院同意，原中国保监会批准，中国平安保险股份有限公司正式完成分业重组，更名为中国平安保险(集团)股份有限公司。平安是继光大、中信后第三家金融控股集团，也是中国金融业综合化经营的试点企业。

至此，平安形成了以保险为主，融证券、信托、投资和海外业务为一体的金融保险集团架构。平安的发展，之所以大而不乱，越来越强，就是因为通过制度、流程、系统将自己的竞争能力固化下来，并把数据和能力都变成可以不断增值的资产，越用价值越大。

东方证券财富管理“战略转身”

文/罗强

今年以来，多家头部券商宣布经纪业务部门更名为财富管理引起了广泛关注。实际上，早在2015年东方证券将经纪业务部门更名为财富管理业务总部并采用事业部管理模式，至此拉开了券商通过组织架构实现推动财富管理转型的帷幕。

截至2019年9月，有此调整的券商超过8家，而提出财富管理转型的券商则几乎涵盖了整个行业。财富管理转型在当前环境下已经成为券商发展战略的“必需品”。而怎么“转”、如何验证效用，业内再将目光看向了率先进行组织架构调整并已在市场上取得了突出品牌效应的东方证券。

“飞轮效应”

“当前国内财富管理行业存在两大矛盾：一是‘去刚兑’势在必行，而大量非标资产仍然在线；二是大量客户认识到权益类证券投资充满机会，但缺乏专业优质的服务帮助遴选。矛盾终将解决，金融机构要做的是抓住转型的宝贵时间窗口。”东方证券相关人士提到，“基于对未来的预判，东方证券早在2015年就进行了改革，搭建了‘客户引入、咨询服务、产品配置、需求挖掘、综合金融服务’一站式财富管理生态圈，在财富管理转型中进行了积极有效的探索和实践。”

在其看来，根植于上述两点矛盾而诞生的机构变革，正是“痛点带来机遇”，“有眼光、有能力解决矛盾的财富管理机构才能在良性竞争中建立自身品牌声誉与业务的护城河，成为行业领先的金融服务巨擘。”

“目前券商几乎正在进行

财富管理转型，但实际理念、模式和进度每家不同。整体上，前期都存在困难。其难点包括会动到利益相关方的蛋糕，导致推进掣肘。”一位券商表示，“只有真正滚动起来，财富管理转型才能看到实效，尝到‘飞轮效应’的甜头。”

可以看到，目前东方证券的财富管理战略转型似乎已渐入佳境。

早前东方证券财富管理业务总部以事业部制进行高效组织管理，干部、人事及绩效授权管理，财务实施内部独立核算管理，合规统筹组织管理的“顶层设计”已经完工。这使得在组织架构上，财富管理业务总部直接对全国分支机构进行扁平化管理，有利于快速响应分支机构需求，提升管理和业务效率，高效地为客户提供综合金融服务。

从成效来看，截至今年上半年，东方证券托管资产总额人民币5347亿元，其中期末高净值客户托管资产总额人民币4150亿元，占比接近八成。而市场上，对东方证券财富管理转型成果的直观感受是其公募基金代销能力出众，多只产品销量在渠道中名列前茅。同时，今年新设机构大客户部、成功中标工商银行私人银行部证券经纪服务商遴选项目，以及独家定制行业公募基金等动作，让东方证券财富管理品牌获得了不少关注。

多管齐下

不过，除了上文提到的顶层设计，深入观察可以看到，东方证券的财富管理转型在商业模式上也形成自己的“打法”。其重新定义并实践了“买方投顾”的“战略纵深”，并以每年平均20家新设分支机构的速度，强调财富管理分支机构载体的重要

性。目前，其已实现全国81个城市、168家网点全面布点，成为行业第四家覆盖全国所有省、市、自治区的券商。

与此同时，东方证券自2014年起就大力推进的人才计划目前正在为其贡献源源不断的有生力量。其中“东方之鹰”“东方之光”“东方之星”三大人才战略分别从市场化招聘行业内优秀管理者、面向基层选拔具有实战力的后备干部、在全球知名院校招募管理培训生三个方面为东方证券培养和储备近200名优质人才。

除此之外，东方证券加强与大型科技公司的战略合作。截至目前，其分别成立了“东方证券金融科技研究院”、微软中国签署战略合作备忘录、与上海交通大学共建人工智能与大数据联合实验室。并以金融科技应用为突破口，推进金融产品创新和服务创新，改善客户体验，提升服务效率。例如自主研发了客户分析系统，针对性地满足差异化需求，提升前台员工营销效率。上线了多项智能应用服务，为客户广泛提供高效灵活的投研及资产配置服务，并积极探索互联网投顾业务。

财富管理转型作为贯穿券商2000年以来数次浮沉的重要议题，在当前资管新规不断推进、海外投行、理财子公司陆续入场、财富管理真实需求快速显露的过程中，再度成为券商发展的重大调整和历史机遇。在此背景下，东方证券这次“华丽转身”背后，战略考量充分、战略实施坚决，战略效用也将由市场反复验证。

数据显示，截至今年上半年东方证券代销金融产品706亿元，代理买卖证券业务净收入(含席位)市占率1.38%，行业居前。

征程：科技引领

没有人怀疑即将发生的事实：这家掌舵万亿级资产、影响数亿中国人生活的企业，未来有可能成为全球金融科技的创新者和风向标。

中国平安推进综合金融战略布局的同时，网络信息技术和移动互联网技术快速发展并与传统金融服务相融合，不断改变着中国传统金融产品和服务的消费场景。

2013年是“金融+科技”的开局之年，这一年，马明哲正式提出“科技引领金融”的口号。

对平安来说，这场即将到来的变革，既是前所未有的挑战，也是不容错过的机遇。一方面，传统业务要继续确保“增长快于市场，品质保持领先”。但同时，必须要抓住科技引领的难得机会。

这一阶段，马明哲的前瞻性判断起到了至关重要的作用。据了解，平安从创立起，就在IT、互联网技术应用上做了大量工作。

中国平安“金融+科技”的创新历史，最早可以追溯到1998年。

1998年中国平安推出了国内第一个远程核保系统。

此后，平安在科技布局上的步伐清晰而有力，尤其是2006年5月，平安创建的亚洲最大的集中运营平台——上海张江运营管理中心，实现服务和运营大集中，即通过统一的后台来提供标准化服务并控制风险，为日后的中国平安建立客户大数据库奠定了基础。

在2014年的财务报表中，平安第一次按照互联网公司的做法，公布平安的各项互联网数据，包括用户数、用户活跃度等，这在当时的金融企业中前所未有。

“这样做的目的，就是要改变市场对平安的印象，让市场和用户



2007年，中国平安保险(集团)股份有限公司在上交所挂牌上市。

平安集团/供图

逐步了解到，平安已经不再是一个传统的金融公司。”

现在，无论是科技人才储备、科技创新发明专利和国际认可，还是在科技创新成果应用方面，中国平安的“科技力量”让全球瞩目。

截至2018年9月30日，中国平安的整体科技专利申请数量累计达8534项。据全球知识产权权威媒体IPRdaily联合incoPat创新指数研究中心发布的“2018年全球金融科技发明专利排行榜(TOP20)”显示，中国平安凭借当年1205件发明专利申请量，位居全球企业第一。

平安的科研团队则汇聚了来自微软、亚马逊、甲骨文、IBM等全球知名科技企业的优秀人才，拥有超过24000名科技研发人员和500位大数据专家。

中国平安统计数据显示，过去十年间，中国平安在科技领域的投入已经超过500亿元。而在未来10年，中国平安还计划将每年营业收入中的1%用于科技研发，预计投入将超过1000亿元。

改革只有进行时，没有完成时。

目前，中国平安又开始将公司战略发展主线由“金融+科技”升级为“金融+科技”“金融+生态”，将

创新科技聚焦于“大金融资产”和“大医疗健康”两大产业，深度应用于传统金融与“金融服务、医疗健康、汽车服务、房产服务、智慧城市”五大生态圈，并孵化出多个科技独角兽企业。

中国平安的“金融+生态”业务格局雏形渐显，相关金融科技在陆金所、智慧城市、医疗科技、金融壹账通、平安城科、壹钱包等平安所孵化的企业中，均取得了较好的商业应用，并在企业规模与用户数方面显著增长。

中国平安的“金融+科技”转型路径已经过验证，科技赋能金融的成效正日益显现。没有人怀疑即将发生的事实：这家掌舵万亿级资产、影响数亿中国人生活的企业，未来有可能成为全球金融科技的创新者和风向标。

马明哲说，如果说过去30年，中国平安打造了一个国际领先的综合金融集团，那么面对下一个未知的三十年，平安要做成一个未来全球领先的科技公司、科技型个人综合金融集团。面对科技发展带来的挑战，平安要成为行业的领导者，必须先成为科技的领跑者，而非追随者。

未来，正为平安打开新的空间。