

泛华保险服务集团CEO胡义南:

卖保险卖到纳斯达克

研究生毕业的他,当过教师,办过汽车俱乐部,后创办泛华保险服务集团(下称“泛华”,CISG),成功吸引逐利的“风险家”风投基金。

2007年10月31日,头顶令无数海外投资者追捧的中国金融概念,泛华登陆美国纳斯达克募集资金2.16亿美元。这家隐身在众多保险代理、经纪、公估机构背后的企业,填补了亚洲保险中介在全球主要资本市场上市的空白,也是目前中国唯一一家保险中介上市公司。它看似“一夜成名”,实质经历了逾十载的磨练。

◎记者 黄蕾 ○编辑 朱绍勇 孙忠

1991年,当胡义南满怀激情与理想走出大学校园的时候,他肯定没有想到十六年后,他一手创建的保险中介公司会成为当今业内的领航者,并一举引爆了纳斯达克对“中国金融概念股”的火爆追捧。

他像是一个空手道高手,四川农村家庭出身的背景,原本两手空空,凭着扎实的经济学基础,在中国金融业开放过程中,踏准了时代的节拍;虽然历经波折与磨练,但最终在保险中介领域成就了难以让人攻克与复制的绵延堡垒。

成功把握时代的脉搏,找准开拓市场的先机,一次次先行者的磨练,他和他的公司在业内博得了一定的名声和财富,成功吸引了数以亿计的风投基金,打破了国内没有保险中介上市公司的历史。在同事眼里,他是一个睿智而低调的商人。

九死一生的金融创家史

坐在记者面前的胡义南,相貌憨厚、斯文腼腆、语调平缓,很难看出已经是一个在商海折腾了十几年,弃教从商的“胡老板”。

胡老板原是“胡老师”。1991年,26岁的胡义南从西南财经大学研究生毕业,来到广东省财贸管理干部学院做金融学讲师,主教货币、信贷等课程。那段从教的日子,胡义南在做好教学工作的同时,不停思考,积极寻求如何将“书本上的货币变成现实中的财富”的创业机会。



的实施,以及贷款后的管理服务。汽车消费贷款服务也很快成为泛华创业初期的发展引擎。

不只如此,他们为会员去申请贷款,然后会员通过他们来购买汽车保险,这样他们在一辆车上又能赚到三年的代理佣金。

泛华成功把握时代动脉的金融服务模式获得国际投资者的认可,美国国泰财富基金向泛华抛出橄榄枝。2001年,借助国泰财富基金提供强大的资本支持,泛华将汽车消费贷款、汽车俱乐部以及后来的住房按揭贷款服务推向全国。

今天的这一切看来如此简单,但在当时,这些把握时代脉搏的正确判断,恰巧是基于对这个行业深入的专业认识。坚持是一种信念,胡义南成功地步入保险代理及银行贷款业务,成为这个行业的专家,正是源于他扎实的经济学功底。

开拓业务之初,面对众多的银行行长、保险公司老总,胡义南总能获得对方钦佩的赞赏。无论从理论经验,谈经济学的理论、谈马歇尔经济学、谈后面一系列的运作;从亚当·斯密一直到现在所有的经济学理论,他都能娓娓道来。

这一金融服务模式的成功,除了来源于前瞻性的战略定位,更来源于对这个行业的坚持。1998年至2000年,汽车非常火爆,泛华不卖;修理厂赚钱,泛华不做;后来房地产的发展也很好,美国实业里面房地产业也是非常暴利的,泛华还是没有做。”胡义南说,泛华一直是跟着战略既定的发展方向走。

深耕保险中介市场

2004年底,国内保险市场开放提速,保险中介准入门槛骤然降低。这一市场机会再次被胡义南成功捕捉。就在那年,胡义南决定全面杀入保险中介市场。

里面的想冲出去,外面的想挤进来”,国内保险中介市场正上演着一出围城大戏。胡义南发现,不管进场时有多么热闹,最后许多中小保险中介公司不得不选择黯然退场。关键原因在于营运陷入了恶性循环:业务规模不足,为了降低成本就只有裁撤部门,精简后台人员,导致营运支持系统欠缺;没有营运支持系统的业务部门产能进一步下降,业务量进一步萎缩,直到难以维持生计。”

他不想重走保险中介发展的老路。这意味着一种盈利模式的转变。为了更加透彻了解行业规则,胡义南亲赴美国考察同类公司。当他发现美国大的保险服务公司里面最忙碌的是大量的机器和网络信息时,他找到了国内同类公司黯然退场的原因——缺少平台支撑。

回国后,胡义南决定推出新的泛华模式——通过大规模资本投入,建立高标准的营运系统,支持分销网络发展,分销网络发展带来规模化,规模化进一步支持平台提升,最终形成良性循环。中介公司或代理人只要加入泛华平台,就可以解决资金、管理、硬件系统等棘手的问题。

泛华的战略定位也很明确——成本领先。按照胡义南的理论,保险中介的生存模式就是,卖保险的成本一定要比保险公司低,否则保险公司会选择自己销售。我认为,保险行业最终是要专业化分工方向,保险公司作为保险产品的生产商、供应商,应该重在产品研发和风险管理,而其他如销售、资产管理等都应该外包。”

如何做到“成本领先”,不是说亏本做买卖,而是通过销售多家保险公司的多个产品,达到以规模化的量来分摊行政成本。胡义南说,类似于国美、沃尔玛等零售模式,谁先建立规模化,谁就掌握竞争力与话语权。

泛华的这一国美化生存模式,再次赢得VC青睐,鼎晖投资基金1.5亿风险投资资金于2005年入账。

那么,泛华要赚的钱从哪儿来?胡义南分析说,任何保单的保费是由客户保障价值+保险销售佣金+保险公司管理费+保险公司利润组成。首先,客户保障价值这部分我们不能动,因为它是属于客户的;保险销售佣金应给庞大的销售渠道,我们要让代理人赚更多的钱;而泛华能赚的是保险公司的管理费和保险公司的利润。”也就是说,泛华通过建设平台,请保险公司把他们销售管理工作外包给泛华。泛华成为销售外包商,保险公司只管开发产品和资本管理。这样保险公司就节省了一大笔管理费用,那么这个管理费用就可以让一部分给泛华。

泛华的另一个核心竞争力,就是基于保单品质的提升,在提供优质客户和优质保单方面做到了保险公司想做而难以做到的事情。优质保单意味着保险公司更低的赔付率和更小的经营风险。也意味着泛华可以在保障客户利益和代理人收入的前提下,

获得保险公司的保单品质奖。

从另一个角度来说,保险中介比保险公司更容易捕捉客户需求,从客户端发起,捕捉客户需求,然后对上游保险公司共同研发新产品,再把产品给新客户。由于保险中介是更多地站在消费者的需求角度出发,所以中介研发的专属产品获得了消费者的广泛认同,并渐成潮流。

经过记者调查统计,从2008年到现今,泛华集团先后与平安集团、生命人寿、瑞士再保险集团、华夏人寿、中英人寿等公司深度合作,开发了集医疗、养老、重大疾病、储蓄等多种功能的综合性保障计划。

难以复制的泛华模式

如何将规模做大,泛华走出的也是一条新路。泛华并非传统意义上的保险中介商,准确说是平台运营商。胡义南如此定义自己的公司。

他说,通过“平台+个人创业”的模式,希望能让保险行业精英们都能开上自己的公司,做自己的事业。让他们从专业公司的一颗任人摆布的棋子变成一个下棋的人。

这个流程如今已被业内人所熟知。首先要经过一轮资格认证,泛华选定需要扶持的创业者,然后为其提供一笔创业基金。对于这笔基金,泛华有其一套成熟发放模式。

而对于各大中小的保险中介公司,通过“收购/参股+股权转让”的方式向其提供资本支持以及后援平台。企业做起来后,企业主可以选择将股份出售、转让或者直接卖给泛华。泛华开出的价码非常诱人,是公司利润的数倍。

在对待管理人员上,泛华为了吸引和留住优秀人才,激发内部人才的成长,提出了“岗位创业”的构

想。董事会承诺每年拿出上年利润的一定比例作为期权成本折算期权奖给管理人员。

加入泛华成为企业员工,然后通过内部成长为管理人员,就可以获得泛华的期权奖励。通过对期权的行权,可以直接从资本市场获得财富,也可以选择持有泛华的股票成为股东。

胡义南对这个创业计划和分配模式充满信心。泛华已经通过自建或并购方式建立起一个覆盖全国22个省市自治区的销售服务网络。”

然而,这一切看似简单的泛华的模式却是令同业难以企及的。今天的资本市场对泛华有很高的估价,因为他们发现泛华跟别的保险公司不一样,别的销售公司是真正做销售,泛华的核心在于有一个公共平台、公共后台。

但在业内人士看来,要复制这个模式并把它做成功是不容易的。因为这样一个成功是核心战略的备份,就是如何把这些有效关键要素组织在一起,让它在每一个方面都是优秀的。今天我们看到同一个行业的若干家公司,他们之间的差别很大,原因就是战略的配合,就是如何将有效的资源、观念要素有效地组合在一起,让它们在一个中运行。所以说,泛华的模式是很难被别人模仿的。”

胡义南说,我们在高层面就知道,模式是随时在创新,随时有商业机会出现的,我们要将它转变成经营模式,这种模式找到了以后,要建立一个规范化的流程。今天每花一分钱都是有要求和流程,而且相互之间都是有关联的。这之间的原因是什麼、原理是什么?这就是技术,这些模式和流程要在具体事件上,我们将模式流程和技术进行有利的结合,这不是哪一个公司随便就能做到的。”

而今,凭借着在保险中介上的领导优势,泛华正朝着国际化金融服务集团的目标迈着坚定的步伐。

对话胡义南

◎记者 黄蕾 ○编辑 朱绍勇 孙忠

记者:在登上纳斯达克后,泛华有没有考虑回创业板上市?

胡义南:暂时没有相关计划。

记者:国内不少保险中介机构正在备战创业板,您认为时机成熟了吗?

胡义南:在国内,有很多优秀的保险中介企业已具备一定的规模与实力,国内创业板可以为他们提供一个更为便捷的融资渠道,上市成本较低,具有很大的吸引力。我们相信,有不少优秀的中介机构符合创业板的上市条件。

记者:国内的保险中介,适合在纳斯达克上市,还是创业板上市?

胡义南:纳斯达克市场相对成熟,国外投资者对于保险中介也更熟悉和认可;市场的资金容量大;对企业知名度和影响力有较大幅度的提升;保险中介通过海外上市,既为国外企业了解国内保险中介提供了信息平台,也为国内保险中介走向国外资本市场创造了良好开端;且中国公司在纳斯达克上市的市盈率较高。但是纳斯达克上市成本也较国内市场高,美国监管政策也更为严格。

而国内创业板是一个更为便捷的融资平台,上市成本也相对较低,因此有着不小的吸引力。

记者:泛华上市前后的最大变化是什么?

胡义南:泛华自上市以来,得到了飞速发展。先后成立了财险营业集团、泛华寿险第一营业集团、大童集团和公估集团,并通过强大的后援平台支持系统,对财、寿险、公估业务扩张提供了强大的后援支持。并且,这种强大的集团化模式“作战”的优势不断显现。2009年上半年保险中介市场报告中,中介业务收入前20名的名单里,有11家公司均来自泛华,其中,代理业务收入占了全国前20名业务总收入的41.86%。

通过上市,泛华得到了资本市场的强大支持,对其发展起到了重要的作用。并且在资本市场严格的监管体系下,泛华的内控体系也在不断完善,实现了有效的风险规避。比如,泛华顺利通过2008年度的美国《Sarbanes-Oxley法案》,全力按照《Sarbanes-Oxley法案》的要求规范公司的经营管理,内部管理的规范性得到了切实提高。

记者:泛华正在做保险界的国美,那作为保险界的渠道商,以后从保险公司拿保险产品是不是也可以跟保险公司压价?

胡义南:是的,现在保险产品的价格是垄断的,都由保险公司定价。但是旦有人去竞价,它就会把价格变得更合理。

现在我们会赚佣金,因为保险公司给我们总公司的议价合同,比如说佣金是60%,但是因为泛华业务量大,所以我们可以跟保险公司议价,比如说达到70%,另外多出这10%是泛华拿的,而代理人的60%不受损失,我们会有不同的方法处理,但不是用很直接的形式,因为直接的形式会破坏市场。

记者:作为投身泛华的创业者,需要具备哪些条件?

胡义南:创业者需要做的是向泛华提供一份商业计划书,计划书中需写明未来发展规划。泛华将根据创业者未来三年内连续12个月达到800万标准保费和500万标准保费将创业者分为A级创业团队和B级创业团队。

不同级别的创业团队将享有来自泛华不同数额的借款支持。与此同时,为发挥创业者的主观能动性,我们还需要创业者自己出一部分钱认购其自身创业团队的权益证。

记者:金融危机对泛华有何影响?泛华有无内部调整的系统工程?

胡义南:2009年,随着全球经济危机的加深,中国经济的不确定性将加大。但保险行业目前正是经济发展的热点,而泛华所处的保险中介行业又是处于保险行业价值链中相对稳定的一环,作为保险销售渠道商和售后服务外包提供商,泛华受到的影响有限。

金融危机渐行渐近之时,我们一直在思考的是在金融危机下泛华能做什么?如何能够最大程度地保护好我们的员工,如何能够持续地提升股东价值,如何能够在经济不景气的环境下帮助到更多的人度过难关。

因此,我们在2009年年初就做出了泛华不裁员,反而要大规模地招募员工;泛华不降薪,反而要想方设法增加员工和代理人的收入;泛华要在尽快完成我们的大平台建设,包括基于IT系统的后援平台建设,基于事业经理人制度的人力资源体系建设,基于SOX的风险管控系统,以及基于泛华大品牌的文化认同体系建设。

记者:您当时想成立这个公司时的商业模式,到现在的模式是如何逐步演进的?

胡义南:所有从创业型公司成长起来的大公司都经历过这样一个过程:从业务性企业(老板就是业务员)到平台型企业(老板经营组织发展),再到领导性企业(老板关注国家政策法规)。泛华也不例外。

