

Special report

吴焰:重振昔日冠军辉煌的领跑者

——专访中国人保控股公司总经理吴焰



中国人保控股公司总经理吴焰
史丽 资料图

□本报记者 卢晓平

市场的焦点镜头在旋转。十多天前,人们还在议论保险公司高管人事变迁,十多天后,市场已经聚焦在PICC新掌门人吴焰的新政上。

他有什么力量,让昔日的辉煌再现?他有什么能力,让止步不前的企业重振雄风?他在想什么?他在忙什么?带着疑问,在一个初春阳光明媚的日子,记者走近了少帅吴焰,聆听他的思想,倾听他的心声,与他心灵沟通。

曾作为一个旁观者,在以心存尊敬的心情看待中国人保的时候,有种焦虑:中国人保如何在竞争如此激烈的市场环境中不落在后起之秀后面,这是昔日的冠军,或者说是领头羊、领先者不能回避的问题。对于“温水煮青蛙”的效应,从现在开始就要有高度的警惕和敏锐。

上海证券报:中国人保控股公司的前身是2003年更名的中国人民保险公司,在中国保险发展史上,可以说,它繁衍了中国保险业。但遗憾的是,不知道是机制还是体制,或者是其他原因,中国人保发展速度明显慢于行业发展水平。您在十多天前还是局外人,您是如何看待的?

吴焰:我过去非常关注中国人保,对中国人保心存深深的尊重。但是作为一个旁观者,在以心存尊敬的时候,也曾有焦虑。中国人保如何在竞争如此激烈的市场环境中不落在后起之秀后面,这是这个昔日的冠军,或者说是领头羊、领先者不能回避的问题。

上海证券报:您现在已经在旁观者成为主角,面对这种状况,您心里是否特别着急?

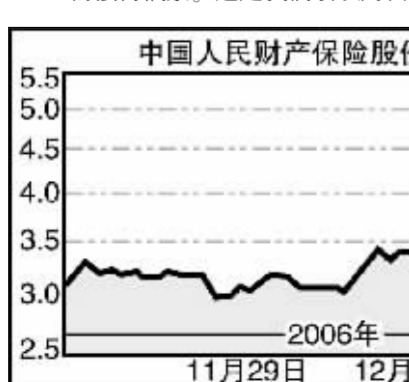
吴焰:我要特别强调的是,中国人保在秉承中国保险业发展历史和优良传统的同时,我们必须有一种更强的责任感,必须有一种更强的进取精神,必须有一种不能落后的荣誉感。

我现在不仅有压力,而且非常大。我不愿意看见我们还延续着过去那种“温水煮青蛙”的效应,在温吞吞的水中,没有感到压力,没有感到市场可能在未来的快速发展中将会把我们抛在后面。

在当前激烈的市场竞争环境下,把我们过去创造的新中国保险业的历史和辉煌的业绩,作为我们面向未来的一种责任,我们要秉承它。而作为一个市场竞争者,或者说在参与某一项竞技过程中,人们对往昔的冠军会给予尊重。但是,竞争法则更使人推崇在现代竞争中跑在前面的领先者。

所以我说,我们中国人保,对于“温水煮青蛙”的这个效应,从现在开始就要有高度的警惕和敏锐,一定不能让这个效应在中国人保蔓延开来。我们对市场的每一个变化,特别是对有可能造成我们中国人保发展滞缓,或者是对手的举措可能会形成对我们很强的竞争压力,会拉开与我们的差距的市场动态,都必须高度关注。

由于历史的积淀,中国社会公众对保险的联想,更多地、自然地与我们PICC衔接得很紧。这是我们引以为自豪的,也是我们发展的一个重要条件。



上海证券报:保险在金融行业中占比较低,但发展潜力很大。在为和谐社会发展的过程中,保险所能发挥的作用是不可替代的。您认同我的看法吗?

吴焰:我们很幸运,从社会经济大环境来讲,我国经济发展保持了稳定高速增长,这意味着保险资源的不断生成,意味着享受保险消费的能力在不断增长。在未来的快速发展中,GDP稳定增长,中国保险也应该有快速增长。

要为社会公众提供更完善的社会保障,仅靠政府的力量是难以完全做到的。这就是为什么中国保监会主席吴定富在讲话中反复讲到农村问题。农村问题是一个特别薄弱的环节。目前,政府想做但由于许多因素的限制,却难以把保障惠及到每一个农民,或者说更多的农民。在这样的情况下,党中央和国务院期望保险业积极主动地开展,承担相应的责任。这是我们非常有利的周边环境条件。

上海证券报:我曾经听说过有人保控股几天您就曾经感叹,似乎已经来到人保很长一段路了。在您看来,人保控股要重新振作起来,有哪些优势和可利用资源?

吴焰:我尽管刚来几天,但这些天与大家的广泛交流,也使我对其基本情况有了一些了解。

我认为人保控股有五大优势:首先,由于历史的积淀,中国社会公众对保险的联想,更多地、自然地与PICC衔接得很紧。这是我们引以为自豪的,也是我们发展的一个重要条件。

第二个优势,中国人保已经构建了遍布全国的、比较完善的销售服务体系。这是可能目前除了中国人寿外,其他保险公司很难在销售服务体系方面跟它们抗衡的。不过,要注意,此处我说的是销售服务体系,而不是能力。

第三个优势,中国人保是率先在境外上市的保险公司,初步形成了按照现代企业制度建立的公司治理结构。从“形似”的角度看,我们通过2003年的重组改制,在一定程度上改变了过去传统的国有企业模式。当然,要走到“神似”,我们还有很长的一段路要走。

第四个优势,就是中国人保的政治优势。首先是干部队伍、员工队伍优势。因为自新中国保险诞生以来,以及到后来的恢复经营,我们就培养了一批熟悉国情、有较强管理能力的高级管理人员,逐步培养了一批对中国人保事业忠诚并为之尽责的优秀专业骨干。作为国有背景的企业,我们建立了完善的党的组织体系,工会、共青团组织体系。这就意味着我们与员工不仅仅是一种经济利益的关系,还有一种政治信仰连接。

第五个优势,中国人保初步构建了集团化的发展框架。其实,对于现在初步形成的集团化发展框架,有几步棋,我曾经作为旁观者还是很称道的。虽然有些棋的布局还略有瑕疵,但毕竟集团化框架已经搭建了起来。

当然,中国人保的优势还包括人保财险(HK2328)重组上市后,增强了自身的资本实力、偿付能力,等等。这些都为我们未来的发展奠定了一个比较坚实的基础。

从保险格局来看,百舸争流的竞争局面已经形成,中国人保面临的竞争环境比较严峻。

上海证券报:目前,保险行业的主力日益增加和竞争方式的变化,压力在不断增大。从人保控股旗下的在香港上市的人保财险的业绩和股价上看,可以清晰地看到这一点。您能告诉我您对此的观点吗?

吴焰:客观地说,现在外部竞争压力不断加大。

首先,保险业面临金融同业竞争的压力。在2006年资本市场的迅速回暖的情况下,会造成大量的潜在的保险资源的分流。

其次,是资金流动性过剩,这又会给保险资金运用带来极大的压力。保

资金可投资的品种就那么多。特别是今年国务院决定缩小长期国债的发行规模。固定收益是保险业资金运用的主要依托,这一块主要是银行协议存款、国债、企业债和金融债。虽然这几年在资产配置中债券的比重增大,但是债券的供应是有限制的。此外,银行本身就存在流动性的问题,它对协议存款的需求越来越少。虽然股票市场回暖,但是作为保险资金运用,它有个安全性和合理配置比例的问题。

流动性过剩的现象,对于我们稳定投资收益,提升保险资金运用水平带来极大的压力。



中国人保控股公司简介

中国人保控股公司是一家以保险为核心业务的综合性、多元化大型国有保险(金融)集团。公司前身是1949年成立的中国人民保险公司。控股公司的注册资本为155亿人民币,股份公司的总资产为600亿人民币,注册资金80亿人民币,资产管理公司注册资本为1亿人民币。

中国人保控股公司发起设立中国人民财产保险股份有限公司、中国人保资产管理股份有限公司、中国人民健康保险股份有限公司、中国人民人寿保险股份有限公司、中国人民保险(香港)公司、中盛国际保险经纪有限公司、中人保险经纪有限公司、中元保险经纪有限公司8家金融保险子公司。

起。否则,我们的事业就不可能有光明的前景。

面对严峻的形势,我只有两句话:深化改革,加快发展。这就是我们必须走的唯一的路径。通过发展,进一步增强广大员工的凝聚力和对未来的信心。

在中国人保未来发展,要明确和履行好控股总部的职能。控股公司要依据整体发展战略,指导、支持、督促所属公司进行战略性的协作,使中国人保体系资源得到最有效配置。

上海证券报:我感觉您已经把人保控股经路全方位地展现在我的面前。那么,新官上任三把火,不知道您首先要干什么……

吴焰:是的,我一直在想,我们能够做什么,该做什么。要回答这些问题,就是要围绕明确和履行好控股总部的职能。

强化控股公司作用和地位,实现控股集团上下一盘棋。控股总部要牢固树立服务所属公司、服务主业、服务基层的观念,并通过有效履行自身职责,为人保事业的健康发展提供保障。

应该清醒地认识到,中国人保发展战略的制定及战略协同是控股总部的重要职责。一方面,我们要对已经制定的发展战略作进一步评估,使它更加完善;另一方面,还要对所属公司的发展战略进行评估,使其与中国人保的整体发展战略相一致。控股公司要依据整体发展战略,指导、支持、督促所属公司进行战略性的协作,使中国人保体系资源得到最有效的配置。在战略制定及其协同方面,我们还必须高度关注中国人保体系自身的体制、组织体系、发展模式。这个问题,要作为今后一项重要工作,进行深入的研究,使其进一步清晰。

落实到具体工作,首先要做强财险主业,进一步巩固它的优势地位,这是中国人保的传统业务,也是立业之本;二是要做大寿险业务,未来中国人保寿险必然要加快发展,其意义在于尽快地实现资产的增长和更充足的现金流,而资产的增长和充足的现金流将可以给我们提供更强的资金和资本运作的动力;三是做精健康险业务,从需求看,虽然,健康险市场还存在制度、机制的完善问题,但社会各方面及广大群众对健康保险有着广泛的基础;四是加强资金运用及资本运作,这是构建中国人保金融保险集团的重要支撑。今后我们要加强系统内的协同。比如,财险做了一个大单,等于我们和一个大客户建立了一种相互间的信赖,我们需要同时跟进的工作是什么呢?就是我们把这个单位的财险业务拿下来后,也要力争把这个单位的寿险业务同时拿下来。这就需要一种有效的协同。

上海证券报:来自内部的压力是什么?

吴焰:我一直在强调,观念更新很重要。对于具有国有背景的公司,在观念上的确有很多需要转变的地方。

除了转变观念,还应在我们自己的骨子里增强发展意识、危机感、紧迫感。发展,首先源于在市场竞争中的一种危机感,这种竞争对手对我们形成的压力,是我们应该刻骨铭心地去感受的,并应将其转化为奋发进取的动力。

当然,完善内部的体制机制,整合资源,协同一致也是非常重要的,如果这个问题不解决好,就不可能有效应对外部竞争。

不可否认,我们的基础管理还比较薄弱。防范风险、依法合规的意识还不够强。还没有完全把广大员工的积极性和创造性激发出来,引导员工把自己的职业理想与公司的发展紧紧地捆在一

起。否则,我们的事业就不可能有光明的前景。

面对严峻的形势,我只有两句话:深化改革,加快发展。这就是我们必须走的唯一的路径。通过发展,进一步增强广大员工的凝聚力和对未来的信心。

在中国人保未来发展,要明确和履行好控股总部的职能。控股公司要依据整体发展战略,指导、支持、督促所属公司进行战略性的协作,使中国人保体系资源得到最有效配置。

上海证券报:我感觉您已经把人保控股经路全方位地展现在我的面前。那么,新官上任三把火,不知道您首先要干什么……

吴焰:是的,我一直在想,我们能够做什么,该做什么。要回答这些问题,就是要围绕明确和履行好控股总部的职能。

强化控股公司作用和地位,实现控股集团上下一盘棋。控股总部要牢固树立服务所属公司、服务主业、服务基层的观念,并通过有效履行自身职责,为人保事业的健康发展提供保障。

应该清醒地认识到,中国人保发展战略的制定及战略协同是控股总部的重要职责。一方面,我们要对已经制定的发展战略作进一步评估,使它更加完善;另一方面,还要对所属公司的发展战略进行评估,使其与中国人保的整体发展战略相一致。控股公司要依据整体发展战略,指导、支持、督促所属公司进行战略性的协作,使中国人保体系资源得到最有效的配置。在战略制定及其协同方面,我们还必须高度关注中国人保体系自身的体制、组织体系、发展模式。这个问题,要作为今后一项重要工作,进行深入的研究,使其进一步清晰。

落实到具体工作,首先要做强财险主业,进一步巩固它的优势地位,这是中国人保的传统业务,也是立业之本;二是要做大寿险业务,未来中国人保寿险必然要加快发展,其意义在于尽快地实现资产的增长和更充足的现金流,而资产的增长和充足的现金流将可以给我们提供更强的资金和资本运作的动力;三是做精健康险业务,从需求看,虽然,健康险市场还存在制度、机制的完善问题,但社会各方面及广大群众对健康保险有着广泛的基础;四是加强资金运用及资本运作,这是构建中国人保金融保险集团的重要支撑。今后我们要加强系统内的协同。比如,财险做了一个大单,等于我们和一个大客户建立了一种相互间的信赖,我们需要同时跟进的工作是什么呢?就是我们把这个单位的财险业务拿下来后,也要力争把这个单位的寿险业务同时拿下来。这就需要一种有效的协同。

上海证券报:来自内部的压力是什么?

吴焰:我一直在强调,观念更新很重要。对于具有国有背景的公司,在观念上的确有很多需要转变的地方。

除了转变观念,还应在我们自己的骨子里增强发展意识、危机感、紧迫感。发展,首先源于在市场竞争中的一种危机感,这种竞争对手对我们形成的压力,是我们应该刻骨铭心地去感受的,并应将其转化为奋发进取的动力。

当然,完善内部的体制机制,整合资源,协同一致也是非常重要的,如果这个问题不解决好,就不可能有效应对外部竞争。

不可否认,我们的基础管理还比较薄弱。防范风险、依法合规的意识还不够强。还没有完全把广大员工的积极性和创造性激发出来,引导员工把自己的职业理想与公司的发展紧紧地捆在一

起。否则,我们的事业就不可能有光明的前景。

上海证券报:中国人保去年在资本运作方面是大丰收,包括商业银行、证券等公司的股权大手笔的投资入股,改善保险资金运用结构,提升保险资金运作水平。而您是主要指挥员之一,因此,我可以猜测,您会大幅度地启动人保控股在这方面必须把眼界打开,凡是有利于中国人保做大做强的,凡是有利于主业发展的,就要高度关注,把握住这样好的投资机会。

吴焰:股权管理和资本运作,这将是控股公司的第二个重要职能。

我在人保资产股份公司挂牌仪式上讲了一句话,我们今后要把资金的一般性运用与战略性资产的有效配置和资本运作并重,公司要往这方面转型。我感到我们这方面的项目储备太少。在这方面我们必须把眼界打开,凡是有利于中国人保做大做强的,凡是有利于主业发展的,就要高度关注,把握住这样好的投资机会。

具体是:股权管理首先要加强对控股公司出资设立的所属公司的运作情况,以及对控股公司党委、总经理室关于中国人保整体发展战略决策的执行情况进行监督。

同时,我们还要从有利于人保事业发展的角度,对相关领域积极研究和开展资本运作。实际上,在资本运作和资金运用方面,已经出现一些模糊地带。对保险业来讲,机遇难得。保险业在参与许多重要的股权投资,配置战略性资产,抢抓市场先机。保监会规定,可以按资金规模的一定比例进行股权投资。我们人保现在的保险资金相对较小,但如果看准了好的项目,包括未上市公司的股权,就应该按规定比例进行运作。

公司治理包含两个方面,即治理结构和治理机制。在治理结构上,我们已经达到“形似”。但是要做到“神似”,还必须加强机制建设。

上海证券报:完善公司治理是保证企业健康发展的基石,而这对于国字头出身的人保控股显得尤其重要。您是否同意我的观点?

吴焰:完善公司治理结构重要性是不言而喻的。

公司治理包含两个方面,即治理结构和治理机制。在治理结构上,我们已经达到“形似”。但是要做到“神似”,还必须加强机制建设。

对中国人保而言,要完善经营机制,实际上意味着要使中国人保公司治理提到更高的水平。没有机制的完善,公司的治理结构就只是一个躯壳。中国人保要有效面对市场竞争,就必须下大力气,着手解决机制问题。

上海证券报:完善公司治理也是项系统工程,您有什么具体的方略?

吴焰:要建立快速高效的决策反应机制。

即控股公司总部对市场信息、对一线反馈的信息要高度敏感,并把这种市场信息作为决策的重要依据。在今后的发展中,我们不能仅观自身,还必须把自身发展定位在横向看整个金融同业,看经济社会发展给中国人保带来的发展契机和挑战。要在制度、规则、权责等方面进一步明确和细化,要有必要的和科学的授权。避免在会上莫衷一是,给决策造成困难。

要建立强有力的执行机制。执行力

的建设是今年工作的重要切入点。加强执行力建设是中国人保运作效率和效能提高的重要保障。在进一步建立完善的、强有力的执行机制方面,要民主决策、权威管理。在决策当中,要防止独断专行,仓促盲目决策。要通过调研、会研,听取各方面意见及论证,进行民主决策。决策一旦作出,必须坚决贯彻,实行权威管理。还要建立有利于执行力建设的考核监督制度和办法。年底将根据项目的推进和完成情况,对负责的领导和部门,以及协同部门进行绩效评估。今后,绩效工资要切实与重点工作的完成挂钩,树立大局观念。凡是有利于中国人保事业发展的,每一个人都必须服从,防止各行其是。

要建立科学的考核激励机制和完善以业绩为导向的用人机制。通过一点一滴的工作,增强员工的凝聚力和向心力,使员工体会到在中国人保是有前途的,跟着这个班子往前走是有希望的。

上海证券报:这两条是制度建设上采取的措施。但制度是需要人执行的,对人员激励使用方面的措施,相信您一定不会放弃。

吴焰:是的,包括建立科学的考核激励机制和完善以业绩为导向的用人机制。

要对总部和所属公司的考核激励制度进行评估,考核指标要与公司经营计划、重点工作、发展的方向保持一致。考核激励机制必须与部门、岗位职责紧密衔接。部门及岗位职责要和今年要推动的重点工作项目相结合。考核激励机制要成为优胜劣汰、促使优秀人才脱颖而出的保障。

科学的考核激励机制有利于提高竞争力。中国人保的员工在市场竞争中,应当具备一种锐气,当仁不让。因为历史和传统,赋予了我们荣誉,同时也赋予了我们责任。为了这种荣誉和责任,我们应当努力确保我们的竞争优势和市场引领地位,在未来的发展中,增强中国人保应有的市场影响力。

关于建立完善以业绩为导向的用人机制,就是今后人力资源管理应当从行政化向市场化转型。这项工作应当在今年力争有所突破。

包括:为员工搭建职业晋升的通道。管理能力、专业素养及工作业绩是我们评价员工的主要内容,我们要建立能够更好地评价和肯定员工自身价值的制度;不搞论资排辈。能够打开工作局面的优秀人才,具备基本任职条件的,就应该放手大胆任用。强化人本意识。干部员工是中国人保的财富。从管理层来讲,各部门负责人一定要心系员工,关心员工的疾苦和困难。这不是冠冕堂皇,这是我发自内心的感受和恪守的基本原则。通过一点一滴的工作,增强员工的凝聚力和向心力,使员工体会到在中国人保是有前途的,跟着这个班子往前走是有希望的。

要从员工的角度出发,多想想还有什么问题没有解决。要推行人才素质工程,为员工创造更多的学习机会,培养的机会,使员工的知识得到积累,素质得到提高。