



陈良近照

本报记者 胡晓芒 摄

城 人物肖像

外表平和,有着工程师的精密,内心却不断“折腾”,求新求变。采访完中德安联人寿保险有限公司首席执行官陈良,留下如是印象。他的身上相继有过很多标签:恢复高考后的大学生、金融学教师、留学生、美国著名保险集团中层管理人员、海归金融高管、跨国企业中国公司掌门人。每一步,都翻开崭新的人生章节。

德语里有个特殊的单词,叫生命动机。它推动着一些人乘风破浪,一往直前,最终实现自己的理想。用来形容

陈良,似乎挺合适。

陈良坚信,一家公司能够保持健康发展,最关键的因素是人。他在中德安联全面倡导“企业家精神”,要求全体员工体现主人翁意识,以企业家的视角,为公司经营管理的各个方面出谋划策,为股东的每一分投入创造价值。他自己也是开源节流的高手:总经理办公室的家具加起来不过1万多元;每天晚上8、9点钟下班,他会顺手关上其他办公室人员走时忘记关的灯……

中国保险消费市场蕴藏巨大潜力

——专访中德安联首席执行官陈良

首席记者 谈璿

因《子夜》结缘金融 磨砺精通保险

陆家嘴新上海国际大厦的38楼,是陈良的办公室所在地,从这里望出去,崭新的金融大厦相继拔地而起,黄浦江从一旁缓缓流过。近20年前,他在美国也有一间宽敞的办公室,不同的是,窗外的景色是华尔街林立的高楼。2001年,陈良回到生于斯长于斯的上海,一路见证了中国保险市场的黄金发展期。

机遇总是青睐有准备的人。1977年恢复高考,改变了许多人的人生轨迹,年轻的陈良是受益者之一。他在工作之余一直没有放弃学习,匆匆应考,在激烈的竞争中脱颖而出,成为上海财大78级财政金融系本科生。毕业后他继续读研,留校任教。

金融那时候听起来还很神秘。陈良的数理化成绩很好,原本想成为一名工程师或者科学家,但是茅盾的小说《子夜》深深影响了他,怀着对金融家这个职业的仰慕和憧憬,毅然与金融结下一生的缘分。

1987年,正好有个出国留学的机会,他赴美攻读风险管理和保险专业。此后,在世界著名的保险公司工作,钻研保险各细分领域,成为多面手。还在读硕士时,陈良被保德信聘为国际部顾问,帮助筹备开拓亚洲新市场业务。毕业后他加入AIG(美国国际集团)总部,从产险分析师、承保师等基层岗位做起,8年后成为责任险全球营运主管,手下有好几位助

理。产险行业的综合成本率平均为100%,陈良分管的两条业务线综合成本率做到了85%。这期间,他掌握了产险的经纪人及再保险业务,与劳合社打了6年交道。

感觉自己在产险行业可以“满师”了,他又转到寿险领域,先后在公平人寿和大都会人寿工作,努力探索寿险业务技术,学习如何通过理财规划和财富传承方式经营细分的高端人群市场,以及经营技术含量很高的老年护理和失能保险,这为他后来在国内长期从事寿险的经营管理工作打下了很好的基础。“我本质上是专业技术人员,”陈良回顾道,“并没想过后来成为CEO。当时就想对保险的每个子行业都有所了解,将来有机会回国效力。美国已经是成熟的市场,而中国保险市场起步较晚,意味着将有一个大发展的阶段。”

互联网保险的迅速发展,令传统的保险业面临新挑战。阿里、腾讯、百度、京东等互联网巨头携大数据和海量用户之利,相继投资设立保险企业。安联集团也与百度携手,尝试建立互联网保险公司。

“时代在进步,保险公司势必要装上互联网的‘翅膀’飞翔。”陈良的看法是,传统的保险公司通过技术革新等手段实现“互联网+”,但不能狭隘地理解为多了一个网络销售的渠道,而应把它当做一种创新的思维模式,将互联网所能提供的与保险产品相关的诸多服务紧密联系在一起,甚至贯穿于上下游产业链。在欧美市场,健康险会长期提供客户健康管理体验,养老险和长期护理及养老产业链结合。客户的保障生活由保险产品承载,享受背后一系列的关联服务,这是从保险的本质上来实现双赢的行业生态链经营模式。

他同时认为,经营好已有的市场才能实现长远可持续发展。要将客户数据进行深度挖掘分析了解需求,通过线上加线下的方式,让互联网与传统营销发挥相辅相成的作用。精准的定向销售、个性化的产品提供,这符合新一代消费者的需求,简单、标准、高效,减少误导,降低成本。在他看来,金额不大的意外险、财产险等是网上销售的主流品种,像数千元甚至几万、几十万元的长期寿险、健康险、养老险等保险,离不开面对面的服务。保险本身是个法律合同,必须由训练有素的专业人员解答疑惑,以及提供售后的各种服务。

中德安联一直在培养一支精英营销队伍,营销员普遍学历大专以上。陈良递给记者一本书,名叫《赢向未来》,全部是公司80后、90后营销员的照片和简介,清一色高学历,不乏海归博士硕士,还有高尔夫球教练、医护人员等。他说,这一代年轻人乐意从事能帮助到别人的职业,比如保险营销,有一定工作自由度,收入不封顶,靠努力能获得更多产出。互联网传递客户的保险需求,而优秀的保险队伍保证了服务的落实。

结缘保险30年,陈良当下的目标是,让中德安联成为中高端市场最有竞争力的外资险企之一。他有个心愿:通过努力创造新的模式,改变行业生态,使更多人体验到“保险让生活更美好”。

「互联网+」变革 专注服务赢得未来

“海归”如鱼得水 接手外企扭亏为盈

念念不忘,必有回响。2000年,太平洋保险到海外招纳贤才,为快速发展中的太保拓展国际视野,并筹备上市。与当时的太保董事长和总经理一席深谈之后,陈良决定回国发展。2001年3月,他加入太保寿险任总经理助理,成为上海市启动建设金融人才高地战略后首批从海外引进的金融人才之一,两年后升为副总,之后进入太保寿险董事会。

“我很幸运,太平洋保险提供了一个很好的平台。管理层高瞻远瞩,集团具有创新开放的上海风格。”作为“海归”,他没有水土不服,反而如鱼得水。增资扩股,公司上市,扑面而来的工作远远超出想象,财务、精算、

产品开发、营运、IT、再保、电子商务,所有能独立开设的岗位,陈良基本负责了一轮,这一轮就是近九年。他喜欢那种新鲜的感觉。

既有海外业务背景,又熟悉本土市场,陈良被国际保险巨头安联集团揽至麾下,任中德安联人寿常务副总及首席运营官。2011年临危受命,接任首席执行官一职。这是安联集团成立100多年来,首次任命华人担任旗下公司的CEO。当时的中德安联面临困境,在中国运营十多年一直亏损,来了3任老外CEO都不见起色。陈良接手后没日没夜地工作,两个月不到,公司最终完成当年的基本指标。接着,他带领团队加强与外资

银行等机构合作,鼓励营销员渠道走精英化发展道路,通过定位中高端市场,让德国母公司的先进经验在中国落地,与本土保险公司展开竞争。2012年,中德安联减亏一半,2013年实现国际会计准则下盈利,2014年开始实现国际及中国会计准则下的双重盈利。2016年,中德安联原保费收入较2015年增长17%,新单年化保费收入同比增长27%,新单保费占中德安联总保费收入高达41%。

陈良总结说,外资险企想在中国取得成功并盈利,就一定要学会在国际规则和中国国情之间找到一个有效的平衡点。中德安联对快返型高现金价值产品兴趣不大,资本占用率高的产品占比相对较小,公司更看重长期期缴产品、保障型产品的开发和销售,这与保监会倡导的“保险姓保”理念高度一致。

保障做深做细 消除百姓赔付疑虑

最近,安联集团研究部门发布《全球保险市场调研报告》,2016年中国撑起了全球保费增幅的近半壁江山。中国寿险市场去年实现了超过30%的增速。2015年我国保险密度(人均总保费)为1770.88元/人,保险深度(总保费与GDP比率)为3.59%,远低于发达市场水平。根据“新国十条”设定的目标,到2020年,我国的保险深度达到5%,保险密度达到3500元/人。

担心养老金不足以保证退休生活质量,害怕突发疾病使家庭无力承担医疗费用,中国的老百姓多多少少存在这样的焦虑。陈良说,保险是不可或缺的社会“稳定器”。国家非常支持保险业的发展,大病保险等相继推出,为百姓减负。他注意到今年两会,李克强总理在政府工作报告中提到七个保险关键词,在中国倡议发起的一带一路建设过程中,保险的作用亦不

容忽视。

陈良告诉记者:“保险具有分散风险的功能,这是区别于其他金融工具的独特优势。近年来,从行业监管层到保险经营主体,要求业务模式转型和回归保障的呼声高涨。当市场进入到精耕细作阶段,稳健经营、专注于保障性产品的险企就具备了突出重围的优势。2017年是中德安联深耕中国市场的第18年。中国的保险消费市场具备无限潜力,中德安联将继续聚焦业务转型与管理变革,养老险和健康险是重点发展的业务方向,我们非常看好长期护理保险和失能保险,这在中国会有很大市场。”

他一直在琢磨如何开发更适应需求的创新产品。比如,养老险、长期护理险和寿险能不能有所突破,合在一张保单上,自己用不上还能传给下一代;再比如,设计一家三口能共享

的重疾险,保障额度全家共用,价格明显低于单人购买。还比如,设法让产品具有更大的灵活性和便利性,由客户根据自身需求来设计保单,随意搭配所需险种,真正做到量身定制。目前中德安联正在热销的“安联超级随心幸福魔方保障计划”就充分体现了这一理念。

老百姓对保险赔付存有疑虑。他表示,保险公司必须做到两条:一是有意愿赔付,不能够销售时说得天花乱坠,理赔时麻烦重重;二是有能力赔付,做好风控,确保经营的稳定和财务的稳健。采访中,他讲起安联百年前的一桩往事。承保的泰坦尼克号沉没后,因为资产尚不足以支付天价索赔,安联公司面临重大抉择:是能赔多少算多少,清盘后关门大吉,还是股东们集体增资,全额赔付?结果股东投票100%支持后一项决定。“百年老店”历经风雨考验,无处不在提供风险保障。在安联难以尽数的承保名单上,还有“9·11”中消失的世贸大厦,马航失踪与遇险坠毁的两架飞机……