



THE BOSTON CONSULTING GROUP

中国保险业在集团化、数字化、国际化趋势下的组织与人才变革之道

何大勇、胡莹、阮芳、彭众阳、谭彦、程轶

2017年8月

目录

1. 中国保险业发展趋势和组织人才领域的挑战	1
1.1 集团化：推动保险业做大做强	1
1.2 数字化：推动保险业升级创新	2
1.3 国际化：推动保险业提升格局	4
1.4 目前保险业组织人才领域的三大挑战	5
2. 有效管控、简化组织：适应集团化发展要求	8
2.1 集团化发展带来的三大挑战	8
2.2 三项举措支持集团化发展	9
3. 组织调整、人才升级：夯实数字化发展基础	12
3.1 数字化发展凸显四大组织人才痛点	12
3.2 四项举措支撑数字化转型	13
4. 明确人才需求、彰显雇主价值：确保国际化胜利起航	19
4.1 国际化中常见的三大组织人才短板	19
4.2 三项举措助力国际化发展	21
5. 结语：转型突破、致胜未来	23

中国保险业在集团化、数字化、国际化趋势下的组织与人才变革之道

1. 中国保险业发展趋势和组织人才领域的挑战

中国保险业的稳健、高效发展，与有力的组织与人才保障密不可分，而探讨新形势下保险业组织与人才变革之道，就必须洞悉行业发展趋势并因应变化、顺势而为。

中国保险业将稳步快速发展，同时逐步恢复应有的战略定力。2014年发布的《国务院关于加强发展现代保险服务业的若干意见》（以下简称“新国十条”），为未来5到10年保险行业发展奠定了积极的监管基础和发展环境，并明确了方向。中国保险业发展态势稳健，日益成为中国社会经济发展总体布局的重要一环。“到2020年基本建成保障全面、功能完善的现代保险服务业，由保险大国向保险强国转变”，中国保险深度和保险密度将进一步提高，整体规模实现持续可观的增长，“到2020年，保险深度达到5%，保险密度达到3500元/人”，2020年保险行业保费收入规模将达到4.73万亿，保费年复合增长率接近15.5%，未来几年保险业保费增长将步入质量、效率双高的发展轨道。同时，强调“保险姓保”也引导整个行业从前一阶段规模异常增长、资本运作频繁的浮躁中平静下来，回归本源，恢复保险业持久发展的战略定力。

保险业的发展受到多重力量的综合影响，前景光明但也不乏诸多变量，如经济新常态影响、客户需求改变、技术颠覆、国际和地区竞争合作格局等。当谈及中国保险业的未来时，以下几个关键词尤为引人注目：集团化、数字化、国际化。具体而言，即通过集团化，实现做大做强、专业致胜；通过数字化，实现创新颠覆、敏捷应变；通过国际化，助力一带一路、全球布局。

1.1 集团化：推动保险业做大做强

集团化是保险业未来不仅要做“大”，还要做“强”的重要战略选择。中国保险业发展日益成熟，未来发展会越来越重视客户体验、保费质量、专业能力和竞争实力的提升，而不是简单的保费规模。

集团化能有效提升保险专业化经营。保险集团公司的组建，能有效呼应客户对“一站式”金融服务的需求增加，为专业化经营打造广阔和扎实的平台。基于自身资源禀赋和外部宏观政策、市场竞争态势等考量，集团化公司可以借助设立专业子公司有效开展新业务

或对已有业务进行“分拆、聚焦”地发展，从而实现专业化经营。一般而言，有“一横一纵”两种选择：横向而言，通过设立寿、产、健康、养老等子公司，有效进行业务组合优化，通过业态广谱系布局，有效服务客户综合需求，平抑不同业务周期波动对集团盈利影响并有效分散风险；纵向而言，通过对保险产业价值链的梳理、延伸，在不同价值环节组建专业公司，如资产管理、保险经纪、销售代理、公估等，秉承专业分工提升效率、降低成本、管控风险的原则，推动相关市场主体聚焦专业经营，强化市场竞争力。

集团化有利于壮大险企实力。集团化是保险机构进行规模扩张、推动资源整合的有效方式，较短的时间内可有效形成体量可观、业务多样的保险集团，实现大型集团品牌优势、业务协同、规模经济、成本节约、风险分散等诸多裨益。

集团化适应了保险和产业资本跨界融合的诉求。“新国十条”为商业保险积极参与并促进养老、医疗、健康等行业的发展奠定了政策基础，保险集团积极跨界求变，构建“大保险”、“大资管”、“大养老”的新格局；同时，也不乏大量非保险资本跨界身影，其中既有银行等非保险金融资本向保险领域拓展，也有大量产业资本深度融入保险、银行、证券、信托等金融领域，如石油、航空、铁路、邮政、电力、电信等行业的大型国有、民营企业积极进入金融和保险市场，金融资本和产业资本的融合产生了一大批蔚为壮观的金融产业集团。

集团化在监管层面获得积极鼓励。监管鼓励保险公司的资本构成多元化和股权结构多样化，2002年《保险法》修正案颁布，允许保险公司通过组建控股（集团）公司，下设多种子公司的方式来实现集团化经营。2003年，中国人民保险公司、中国人寿保险公司、中国再保险公司相继完成集团化改造，标志着保险业以集团化为主要模式的混业经营时代的开始，随后平安、太平洋保险、泰康等保险集团相继设立，截止到2017年2月中华保险集团获批，目前共有11家保险集团获批设立，集团化运营成为了大型保险公司的共同选择。

1.2 数字化：推动保险业升级创新

中国保险行业迎来黄金发展期，数字化转型更是势在必行。以云计算、大数据、物联网、移动互联网为代表的新兴技术正迅速改变着保险行业，现代农业、医疗卫生、气象、交通等大数据体系的建立将夯实基础，加速产品创新、风险定价、反欺诈等领域的创新，与此同时，监管也积极规范和引导保险数字化发展的方向和重点。中国保险行业向数字化转型无论是广度、深度都将不断挑战我们想象，这背后存在着深层次的基础和驱动因素。

消费者期望变化呼唤保险业数字化转型。消费者希望获得更多元化、定制化的服务。过去，主流保险客群对保险的理解较浅，需求同质化程度较高；而长尾客群则存在着覆盖成本高、难度大、需求不易挖掘等痛点，保险需求长期受到压抑。面向未来，各类消费者的差异化需求被释放，期待更加多元、定制的保险服务。例如，忙碌的白领消费者注重便捷、

透明、智能，年轻一代则注重差异化的品牌形象和线上渠道的体验。同时，消费者重视并需要高级功能，比如一键购买、一劳永逸的续订功能、根据购买历史和社交媒体评论给出的产品建议、以及根据消费者自身历史订单和相似消费者的经历定制的个性化建议。为了有效地重构商业流程以满足消费者对服务日益增长的期望，保险公司必须将焦点放在如何将消费者体验进行全面数字化。

技术升级使数字化转型成为现实。在所有驱动因素中技术动力影响最为迅猛，以互联网、移动、社交网络、云计算和大数据为代表的数字化技术，为保险业务模式和运营模式的改变提供技术可行性。

- **互联网不断渗透：**预计到2017年，全球互联网用户数将超过33亿人。互联网的应用及使用面的拓宽，为保险公司开发直销渠道提供了更多的可能。
- **智能手机与移动设备的渗透：**预计到2018年，全球智能手机用户数将超过23亿，移动互联网技术具有更加频繁、碎片化、社交化的应用特征，用户对智能移动设备的依赖度越来越高，对保险行业也提出了新的要求。
- **计算和带宽成本不断下降：**每隔18个月，相同硬件成本将带来一倍以上的计算及存储能力增长（摩尔定律）。
- **云时代的到来：**云提供了灵活的IT架构以及更优的成本结构，海量数据的存储与计算也有赖于云的支撑。
- **物联网促进设备互联的爆发：**全球智能设备出货量自2006年起保持40%以上增长，物联网推动了一系列新型的保险模式，例如基于使用的车险定价。
- **大数据蓬勃发展：**大数据技术自2011年起飞速发展，为保险行业带来了“改良”与“变革”式发展机遇，同时对可保风险池造成了重大的结构性影响。大数据对保险行业的颠覆性影响十分显著。一方面，大数据分析将“改良”传统保险行业的日常运作，这种影响体现在价值链的方方面面，以风险评估与定价、交叉销售、客户流失管理、理赔欺诈检测及理赔预防与缓解为重点。另外，大数据与互联网还将“颠覆”传统的保险业务边界与商业模式，如：基于使用的保险（UBI, Usage Based Insurance），以及平台化的生态圈，并带来大量的跨界竞争与颠覆场景。同时，大数据直接冲击了基于大数法则的传统精算理论，加之物联网、实时风险评估技术运用，极有可能改变传统保险的可保风险池并使之缩小。

监管变化驱动保险业数字化转型并营造良好环境。保险数字化得以在国内顺利发展的其中一大重要因素为政府监管机构对数字化发展开放与包容的态度。保监会积极响应国家“互联网+”行动计划，截至2016年5月，已发放了四张互联网保险牌照，同时制定了《互联网保险业务管理暂行办法》。2016年，中共中央、国务院印发了《国家创新驱动发展战略

略纲要》，提出拓展互联网金融等新兴服务业，促进技术创新和商业模式创新融合。监管政策与时俱进，创造保险行业数字化的良性环境，为转型打造良好的发展基础。

1.3 国际化：推动保险业提升格局

近几年，中国保险业全球化布局速度加快，一方面是寻求海外保险业务价值洼地、强化传统业务优势、分享海外资本市场果实、弥补缺失业务能力；另一方面也是面对全球复杂多变的局势，特别是当前以英国脱欧、美国以“美国优先”为指导重新调整一系列经济、贸易等政策为代表的新贸易保护主义抬头之际，中国日益承载引领世界经济走出困境的重托，国家创造性提出“一带一路”伟大战略部署后保险支持中国产业国际化发展的必然结果。这一过程中，各国应当坚定拥抱而非排斥经济全球化，既要有分析问题的智慧，更要有采取行动的勇气，与经济全球化和“一带一路”产业资本出海相匹配，中国保险业的全球化是一个水到渠成的过程，展望未来大有可为，但实践当中，中国保险业的国际化还处于初步尝试阶段，相关能力建设需要循序渐进。

中国保险业的国际化程度迅速提高，既得益于包括外资保险公司的“引进来”，也涉及本土保险公司的“走出去”，同时也是配合产业资本海外布局的重要举措：

- **外资保险有备而来，在积极谋求中国保险业市场一席之地的同时，也带来了先进的理念和实践经验。**截至2016年底，我国共有保险公司164家，其中外资公司50家，与2002年底我国加入WTO伊始的22家外资保险公司相比增加了28家。截至2016年10月底，保险公司总资产达到14.8万亿元，是2002年的23倍，这其中外资保险公司功不可没，外资保险公司的进入给中国保险业带来了一些新的经营理念和经营技术，尤其是他们的管理方式，对我国加强市场监管，提升中国保险业同场竞技实力，并参与国际化方面有显著推动作用。
- **中资险企不断争高竞长，伴随自身实力、视野、格局的提升，竞相往海外发展。**随着全球化的热潮和企业国际化战略的推行，中国保险业务也逐步活跃于国际舞台，一方面表现为中资险企的全球布局，更重要的是在国际市场中参与的广度和深度的突破。截至2015年底，内资寿险公司涉及海外业务的境外险种总计有92种，包括健康保险、医疗保险、意外伤害险、医疗保险、人寿保险、分红保险、投资连结产品等；内资产险公司涉及海外业务的境外险种总计有314种，包括企业财产保险、家庭财产保险、保证保险、责任保险、船舶保险、计算机设备保险、知识产权保险等十余个大类。

除了传统业务的海外发展，中资保险的海外收购也相当火热。近年来，中国人寿、中国平安、安邦保险、阳光保险等险企竞相在海外大举并购，通过收购海外保险来实施其全球化布局战略；同时，通过投资海外优质资源和标的，快速补足核心能力短板或优化全球资产配置，如对海外连锁养老机构、医疗集团、优质不动产项目的投资收购等。

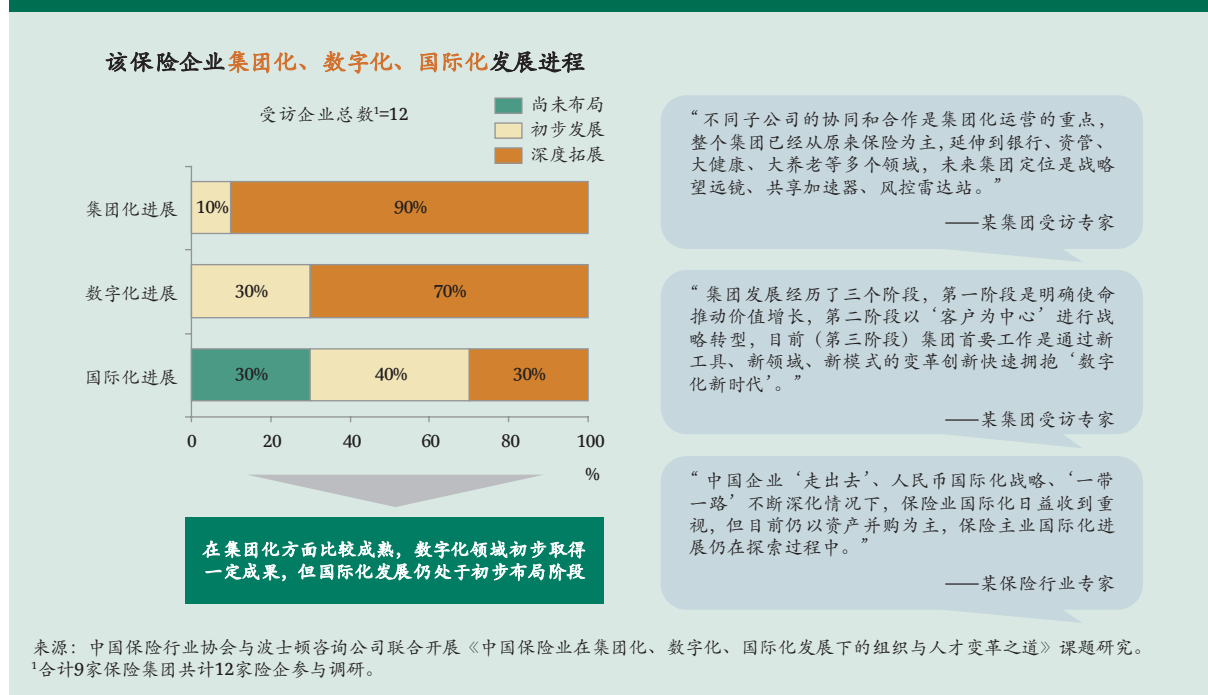
1.4 目前保险业组织人才领域的三大挑战

中国保险业面对以上三大趋势，在组织和人才方面也有自身的发展特点和亟待改善提升的领域。中国保险行业协会与波士顿咨询公司在2017年4月份针对中国9大保险集团¹的12家险企进行了相关专题调研，目前国内保险集团大多涉足保险、银行、证券等泛金融领域。很多保险公司已经采取多元化集团运作模式，业务拓展到保险之外的其他金融领域，如银行、资管、证券等，甚至跨界延伸到大健康、大养老等业态；同时数字化作为一个热点，日益成为大多数保险集团战略关注和投入的领域，并进行了深入的探索；受中国企业“走出去”、人民币国际化战略、“一带一路”等推动，保险集团的国际化布局也逐步展开，但目前仍处于发展初期（参阅图1）。

面对保险业发展的三大趋势，保险公司普遍在组织和人才领域面临诸多挑战，重点聚焦于管控模式、组织架构和人才管理三方面：

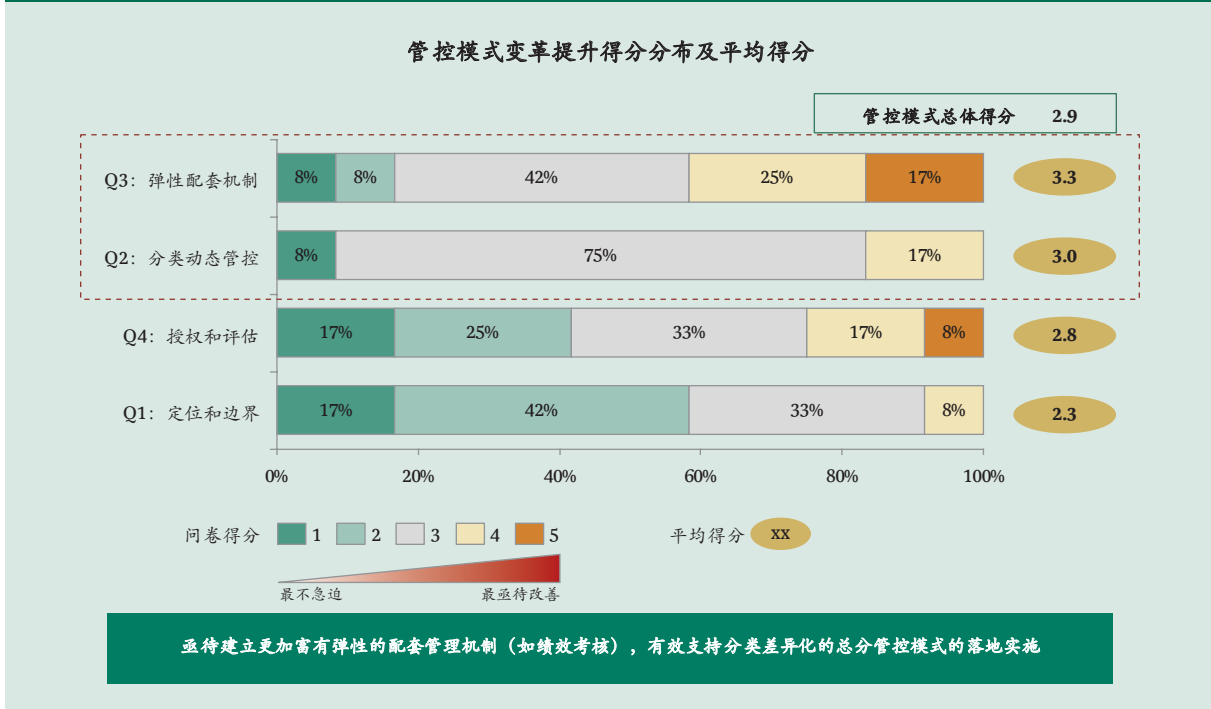
管控模式。接受调研的保险公司普遍认为管控模式总体发展成熟，集团与子公司定位较为清晰，但在集团根据业务发展方向和集团化运作需要，持续优化、调整管控模式的过程中，往往会忽略如绩效考核等相应配套机制建设，从而可能导致管控模式难以通过有效的抓手落地。与之相应，在管控模式方面亟待建立更加富有弹性的配套管理机制（如绩效

图1：调研保险企业大多采取集团化运作模式，积极拓展数字化领域，但国际化方面处于发展初期



¹排名不分先后：包括中国人寿、平安集团、泰康集团、太保集团、安邦集团、华泰保险、太平集团、阳光集团、中再集团。

图2：管控模式变革提升：弹性配套管理机制和分类管控是重点

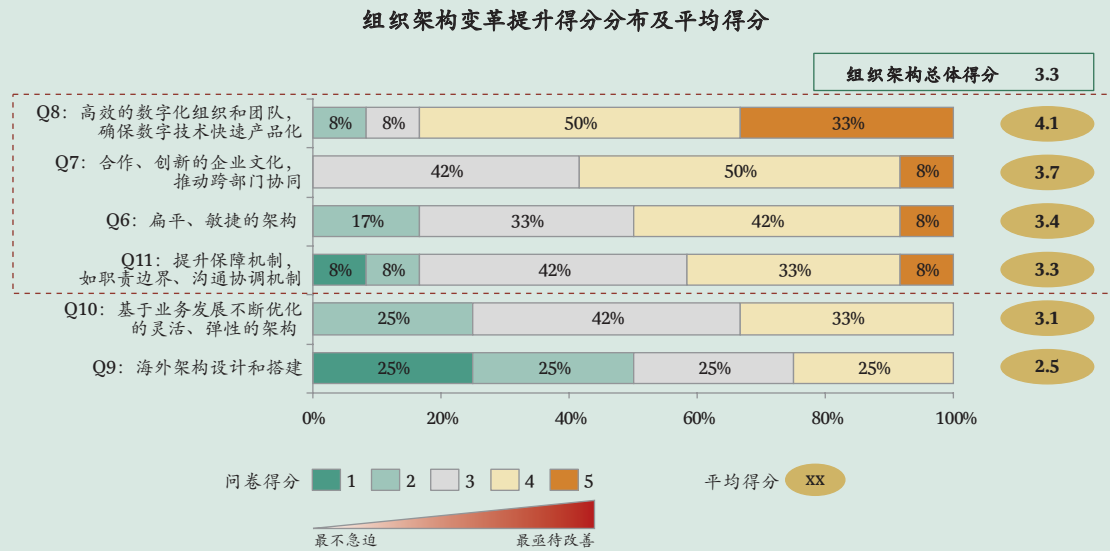


考核），有效支持对子公司进行差异化的分类管控，并确保配套机制能够跟随管控模式的调整及时优化（参阅图2）。

组织架构。在组织架构方面，接受调研的保险公司认为目前的架构能较有效地支持集团化和数字化发展，但鉴于中国保险业在国际化方面尚处于初步发展阶段，在搭建海外组织架构的平台和国际化组织管理方面实践相对较少。组织架构方面的改进提升，主要是推动组织更好适应集团化、数字化要求，快速运转、扁平、敏捷。另外，强化支持创新和协同的文化和提升保障机制，如厘清总、分公司职责边界、推进跨部门协同工作机制等也是未来提升的重点。由于保险业国际化处于初步探索阶段，尽管有短板，但相应组织调整并非迫在眉睫（参阅图3）。

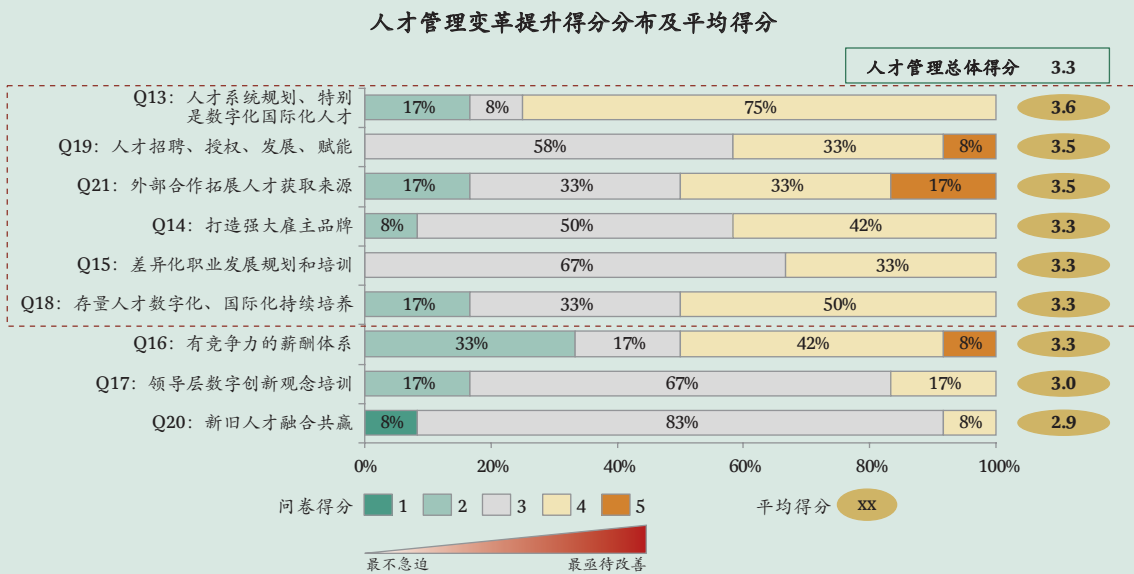
人才管理。接受调研的保险公司普遍认为常规人才管理相对成熟，但战略人才规划和国际化人才管理方面差距较大，突出问题表现在招、用、育、留等多个环节。大家普遍认为人才规划至关重要，特别是针对数字化和国际化人才要通过系统的工具对年度及中长期人力需求进行规划，明确所需岗位、级别、关键能力、资质和工作经验等标准；在此基础上，要确保人才有效招聘和发展，特别是数字化高管和骨干人才的延揽、融合、发展，并创造充分鼓励数字创新、跨部门协作的文化氛围。为创造更有竞争力的人才管理外部环境和资源，保险企业也要倾注更多资源打造强大的雇主品牌，并积极与全球和本地有影响力的研究机构、学术机构、智库、招聘渠道等合作拓展人才获取的网络（参阅图4）。

图3：组织架构变革提升：组织趋于快速运转、扁平、敏捷，强化支持创新和协同的文化建设、提升保障机制



组织架构和机制要顺应集团化和数字化做出必要调整；国际化处于初步探索阶段，相应组织调整并非迫在眉睫

图4：人才管理变革提升：强化数字化和国际化人才规划，确保人才有效招聘和发展，积极打造雇主品牌，外部合作拓展人才来源



人才管理对数字化和国际化发展至关重要，反映到招、用、育、留等多个环节

综上所述发现，中国保险业面对集团化、数字化和国际化发展大趋势，在组织和人才领域需要关注的重点领域有共性也有差异，后面的章节我们将结合三大趋势给保险业带来的具体挑战，就管控、组织和人才等不同维度最关键的提升领域和举措进行探讨，解读保险业组织与人才的变革之道。

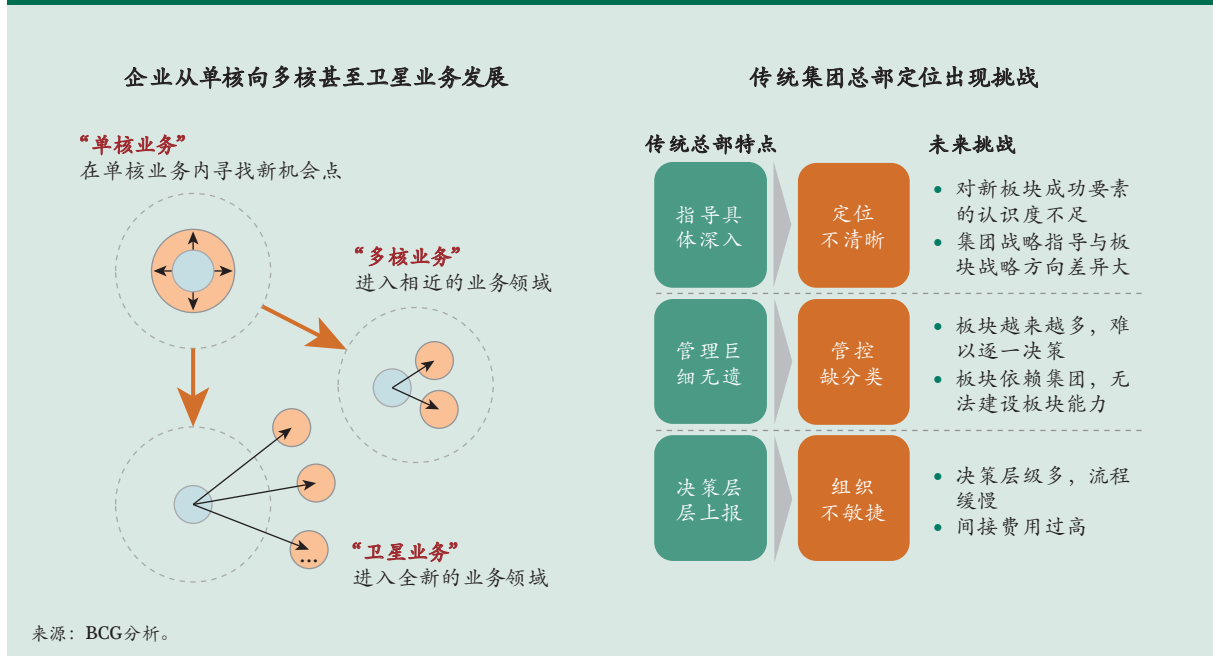
2. 有效管控、简化组织：适应集团化发展要求

2.1 集团化发展带来的三大挑战

一般而言，保险企业进行集团化转型会遵循两种路径，即以“单核业务模式”为基础，在当前主业范围内不断巩固和强化竞争力（如寿险业务），进而通过“多核业务模式”进入相近业务领域（如健康险、财险），或通过“卫星业务模式”向全新业务领域拓展的发展（如银行、证券、养老产业、健康产业）（参阅图5）。

对于希望将业务领域在保险领域内延展甚至是拓展到保险业以外的保险公司而言，需要具备保险公司集团化的业务运营及管控能力。但我国成熟的大型保险集团较少，特别是突破保险业务范围的综合性经营模式仍在起步当中。因此在集团化发展过程中，在组织和人才管理中可能会遇到专注于保险业务时不会碰到的特殊挑战。总结下来，这些问题主要集中在总部定位、分类管控、及组织架构三个方面：

图5：中国保险企业集团化转型路径和面临的突出挑战



总部与子公司职能边界不清。保险公司在集团化业务的初期，由于保险子公司和其它子公司的发展阶段差距较大，因此通常会出现“大保险、小集团”的局面。在这种情况下，总部与子公司的职能划分容易不清晰，具体可能体现在三个方面：1) 保险子公司规模大、历史长，因此可能代行集团职能；2) 集团经验不足、规矩不明，没有确定集团应当选择什么样的管控模式，并且在此模式下应该管什么、如何管；3) 集团尤其缺乏对非保险业务的管理能力。

子公司无法实现分类控管。由于各子公司所处的行业与发展阶段不同，如果集团对各个子公司采用相同的管控模式，可能制约部分情况特殊的子公司的发展。例如处在如互联网等快速变化行业的子公司需要更为灵活的授权以帮助业务进行快速创新、处在发展初期的子公司需要特殊的资源支持和考核办法来培育业务等。

传统组织架构对集团化发展形成掣肘。大多数中国保险集团的组织架构是从保险公司的组织架构沿革而来，主要有两大特点：1) 以各个子公司为中心，集团层面缺乏统一的组织架构设计，从而难以形成跨业务的协同合作；2) 对于各个子公司的内部组织架构，主要以按地域划分的总公司、分公司架构为主，其中又以分公司为利润或业务中心，导致实际业务单元和集团距离较远。

2.2 三项举措支持集团化发展







针对保险公司集团化发展过程中组织和人才管理所面临的三大痛点，需要对症下药，逐一探讨应对之道。

明确总部定位，选择适用的集团管控模式。集团首先需要根据自己的业务组合和业务战略，明确总部定位，并选择相应的集团管控模式。从国际领先经验总结，集团的总体管控定位有6类：被动持股型、财务投资型、战略指引型、职能引领型、协同价值型和全面管理型（参阅图6）。

保险公司的综合化业务经营一般均有自己的内在业务拓展逻辑，如沿着产业链上下游拓展，或者以客户为中心的闭环业务打造。在这两种业务拓展逻辑下，需要集团建设较强的管控能力以促进各个业务的发展和协同，因此绝大部分集团会选择以“职能引领型”或“协同价值型”模式。

确定集团总体的管控定位后，需要在此定位下明确集团总部所需承担的关键职能。以“协同价值型”举例，主要的关键职能是：1) 对子公司进行管理和监督；2) 集中管理部分职能和资源以加强战略引导、风险控制和促进协同；3) 提供共享服务（如建立共享运营服务中心）以提高效率并减少成本；4) 统筹客户价值管理以形成以客户为中心的业务模式。其中，第2点和第3点尤为重要，即集团统筹管理什么职能、统筹提供什么服务。

图6：集团总体定位：根据价值创造领域的覆盖程度有六大类型

	 被动持股型 Hands-off Manager	 财务投资型 Financial Sponsor	 战略指引型 Strategic Guide	 职能引领型 Functional Leader	 协同价值型 Synergy Builder	 全面管控型 Hands-on Manager
财务资源支持	—	+	★	★	★	★
战略制定和执行督导	—	—	+	★	★	★
关键职能管理	—	—	—	+	★	★
协同效应发挥	—	—	—	—	+	★
日常经营介入	—	—	—	—	—	+
公司示例	主权基金等 财务投资企业 <ul style="list-style-type: none"> • Berkshire Hathaway • 淡马锡 	部分PE、财务控 股型企业 <ul style="list-style-type: none"> • KKR • Apax Partners 	业务单元相对独立 的多元化企业 <ul style="list-style-type: none"> • 三星 • Koch Industries 	业务聚焦、整合的 大型企业 <ul style="list-style-type: none"> • 西门子 • 通用电气 • Generali • MetLife 	业务协同性强的 成熟多元企业 <ul style="list-style-type: none"> • 安联 • 安盛 • 汇丰 	在成熟市场，产品 组合集中的公司 <ul style="list-style-type: none"> • Apple • 海尔集团

+ 与前种模式差异之处 ★ 紧密参与环节

来源：公司公开信息；BCG分析。

一般来讲，运营、销售、IT、采购、人力等是集团和子公司可能产生较大争议的职能，需要顶层设计者投入更大的精力。

以德国安联保险集团为例，从2006年就开始启动“以客户为中心”的业务模式转型，在集团层面设立首席市场官（CMO, Chief Marketing Officer），直接向集团CEO汇报工作，其领导的市场部门对产品和渠道设计有最终决定权，直接调动和指挥产品子公司（如寿险、财险、健康险等）和相关渠道（代理人、银保、直销、网络等）协同工作。市场部门也作为“卓越中心”，承担以客户为中心的市场工作职能，并为子公司和各渠道提供专业支持，如客户洞察、品牌管理、产品与渠道管理、客户体验监控和提升等。市场部门会通过“客户体验”调研等方式定期听取客户声音，开展优化举措。例如安联在市场上合计有约140种财险产品，800种保费选择，消费者普遍表示产品过于复杂难懂，较难理解选择，同时许多消费者认为安联产品定价过高，市场部牵头，推动产品和渠道部门积极做出改变，比如简化产品组合、为银行、直销等渠道打造标准化产品、从客户需求出发增强产品服务属性，打造差异化认知，如为保险老人或房主提供支持紧急援助等服务。以首席市场官领导下的市场部门对“协同价值型”集团总部定位进行了有力的诠释。

在中后台运营整合方面，安联也积极通过集团主导推进专业分工、提升效率、降低成本、有效支持子公司业务。安联集团从2006年就开始启动“以客户为中心”的业务整合，进而推动运营模式由分散向整合转变，逐步实现将原来分散在产、寿、健康等子公司内的运营

职能和团队的整合。其主要工作集中在三个方面：

- **设置集团层面的COO（首席运营官）：**安联在集团建立COO和集团运营部门，统一负责所有运营活动。所有运营活动并入运营部门并由其管理所有业务条线的后台效率和质量工作；业务部门不再设置运营职能，COO作为运营部门与业务部门的单点联系人，运营部门与业务条线签订服务水平合同，承诺统一的服务水平（业务量、时间），运营成本通过内部计价分摊到业务条线；以安联德国为样本，将目标运营模式进一步向全球所有机构进行推广、统一。
- **运营活动分类分层处理：**运营活动归类为三类：纸质资料扫描、第一层呼叫和邮件业务处理、第二层技能组特殊业务处理。扫描为后续无纸化的运营活动提供基础；第一层的呼叫和邮件业务处理进行跨条线业务的统一管理，内部按照产品线分组，兼顾专业性和规模；第二层特殊业务处理主要负责非常规业务，专业性要求高，按业务线设置处理小组，各组内部按照产品、流程环节、联络媒介等进行细分。
- **打造区域运营中心：**各运营中心由COO直接管理，根据运营活动种类集中到全国7个中心（一个扫描中心和六个运营中心），以实现规模效应。其中全国的文档扫描活动集中在位于柏林的扫描中心，在汉堡、哈雷、法兰克福、科隆、斯图加特和慕尼黑等六大城市建立运营中心，每个中心都设置呼叫处理组、邮件处理组和技能组，都可以处理所有业务条线工作，六大中心日常独立运作，负责各自覆盖地域的业务，在业务量超限时可以进行跨中心调度以削峰填谷。

因地制宜，对子公司进行差异化控管。集团总部需要对不同子公司进行差异化的管控（即采用分类管控的模式），以最大化地发挥不同子公司的业务潜力。这主要体现在统筹规划、考核及激励机制、人事及预算安排、容错制度等各类关键制度的管控设计上。具体而言，分为三步：1) 要设计不同板块及子公司在集团的战略定位，并根据上述定位，决定对不同类型的板块及子公司的不同管控类型（如战略管控、运营管控和积极的财务管控等）；2) 对于不同的子公司，要细化各类具体职能的集团职责与子公司职责，具体包括财务、IT、风险、战略、法律合规、行政、物控、运营等；3) 要形成对关键事物的跨部门决策流程机制，以明确各部门的职能和责任。

适度调整简化组织架构。在业务多元经营的集团化背景下，集团总部需要根据自身的发展阶段和战略目标，合理搭建组织架构，以促进业务发展、帮助业务协同、提升管理效率、并帮助强化以客户为中心的理念。这主要体现在两个方面：1) 要根据集团业务战略和特点，选择最适合自身的集团整体组织架构。例如，是采用集团-子公司两层架构还是采用集团-事业部-子公司三层架构，是采用业务和职能的矩阵式管理模式还是采用业务为主的纵向管理模式，是否需要在总部打造客户管理部以帮助“以客户为中心”转型；2) 要在设计组织架构时尽量精简，减少组织层级、缩短管理链条。例如，控制集团总部的部门设置、避免集团总部和子公司相关部门及岗位的重复等。

3. 组织调整、人才升级：夯实数字化发展基础

3.1 数字化发展凸显四大组织人才痛点

很多保险集团或企业目前正在迅速构建全新的数字化部门和业务模式，但他们往往缺少适当的人才和组织来充分挖掘和捕捉这些数字化举措的深厚潜力。在其开展数字化转型项目的过程中，我们经常目睹企业被四个预料之外的关键性问题拦住去路：他们缺少适当的领导团队、组织架构、人才生态系统、文化以及工作方式，进而无法成功有效地贯彻和落实其转型计划。

数字化领导团队的缺位。传统保险等金融机构常常无法确定，在诸多相互竞争的业务单元和职能部门中，数字化转型的实施进程究竟由谁负责；他们也不知该如何让领导层迅速跟上其知之甚少的数字化市场的发展步伐，简单而言，大家普遍面临数字化领导团队缺位的窘境，这表现在多个方面：

- **首席执行官在数字化转型中的角色到位。**和其他转型项目一样，在数字化转型的过程中，首席执行官需负责和制定整体愿景，并将其明确传达给企业内外的利益相关者。正如美国互联网银行MovenBank的首席执行官Brett King提到的“金融机构不需要数字化负责人，有首席执行官就够了”，首席执行官确保企业的最高领导层（包括全体董事会成员和高管）向着同一个方向前进，并在意见和口径上达成一致。在数字化转型过程中必须明确“谁是负责人”，但实践中颇具挑战，因为不同业务单元和职能部门的高管会竞相采取行动，做他们认为正确的事，却忽略了彼此间的协调，最终导致无人对数字化转型的整体进程承担明确责任。
- **高层领导团队要兼具业务和数字化能力。**实际当中这又是一个特别难以掌控的环节，因为保险公司高管大多都不具备数字化转型所必需的专识与经验；他们或许听说过支付宝和微信支付，但他们并不见得对那些最新涌现的金融科技企业和技术有深入的了解，这些高管需要尽快跟上数字化市场的发展步伐。

适应自身发展阶段的数字化组织架构。保险公司需要构建全新的架构，使之既能为数字化战略中的关键要素提供明确的支持，又能在转型之路中随需而变、日益完善。但实践当中，应该充分发挥子公司或事业部的主动性和接近第一线的独特优势，通过下设专职数字化团队对客户和市场的需求做出快速响应，还是应该由总部或集团整合资源、建立强大的能力和支持中心，并统筹不同项目的优先级、资源在总、分之间如何配置、总部和子公司以及子公司之间如何相互协同？这常常成为总部（或集团）与事业部（子公司）之间矛盾和分歧的焦点。

数字化人才短缺。在数字化过程中，保险公司往往面临着十分严峻的人才短缺问题，需要以不同的方式来构建、购买以及借用稀缺的数字化资源。保险公司面临多重挑战：1)

图7：面对数字化创新转型，未来企业需要拥有六大核心创新能力



需要什么人才？即如何清楚定义创建数字化机构所需要的特定技能（如大数据分析能力），之后才能按图索骥寻觅相关人才。面对数字化创新转型，未来企业需要拥有六大核心创新能力（参阅图7），但这些技能却与企业早先所熟悉的那些技能大相径庭；2）如何获取这些人才？因为具备此类技能的人才供应远远跟不上需求的步伐。保险公司无法通过内部培养迅速构建起充足的数字型人才资源；而且，就算每家保险公司都愿意支付高昂的薪酬，并提供一个极其优越的工作环境（游戏美食享之不尽），现有的数字化技术人才资源也不足以支持他们的转型需求。此外，企业并购也无法为保险公司带来足够的人才资源。

数字化文化薄弱。保险公司还需要在组织内积极构建数字文化，赶在数字化“快攻手”之前实现突破。传统金融机构文化通常较为刻板，各部门之间围墙高筑，并对风险避而远之，任何失败都有可能让企业蒙受巨大的价值损失，并为企业带来严重的后果。但这些文化在以“客户体验至上”、“快速迭代”、“敏捷开发”、“鼓励创新”等为关键词的数字化进程中显得不合时宜并对数字化创新形成障碍。

3.2 四项举措支撑数字化转型

针对保险公司在诸多数字化进程中面临的挑战，需要通过四项举措进行创造性地应对和解决，从而有效支撑保险公司数字化转型：

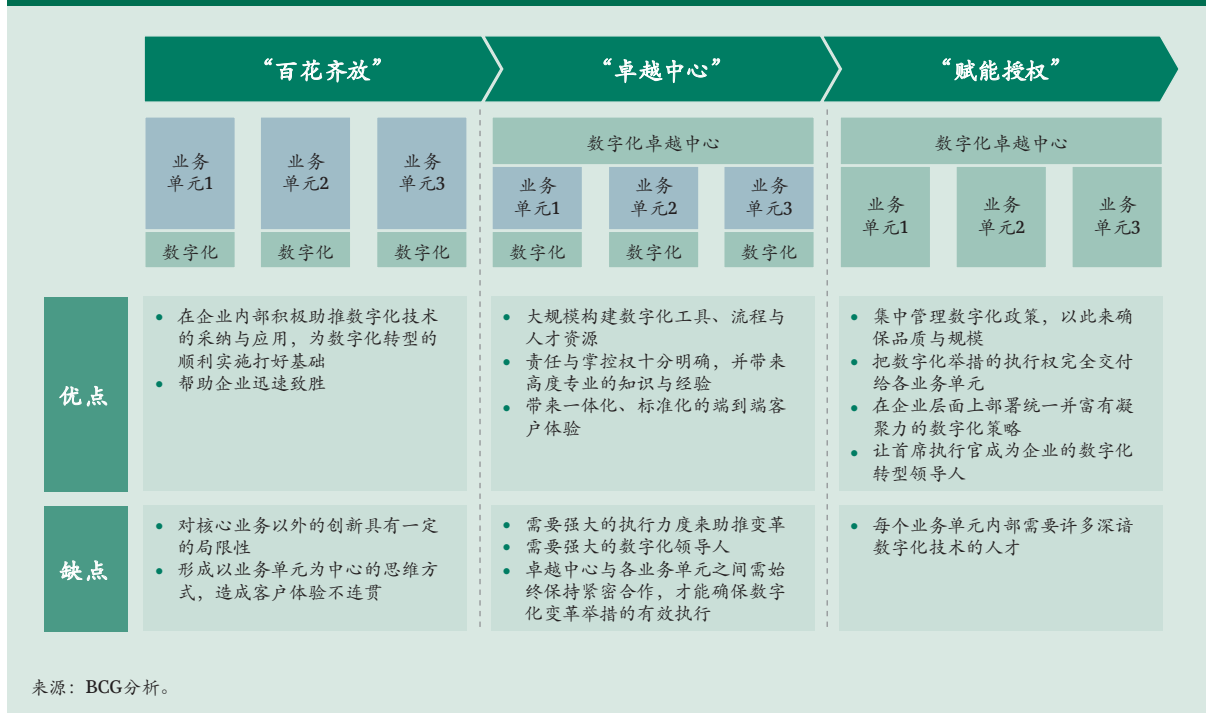
多方位锤炼数字化领导团队。需要对企业领导层开展大规模数字化培训，并对新任数字化领导人进行全面的业务培训。要想实现这一目标，就必须从两个方面入手，采用全新的领导力培养方法：

- **班子成员的定制化培训。**部分领先机构已通过量身定制的数字化领导力和沉浸式项目来鼓励边做边学的文化，从而有效深化了现任高管对数字化技术的认知和理解。高效的数字化领导力培养项目通常囊括了体验式以及其他新颖的学习方式，包括通过参加数字化路演来了解最新数字化技术发展动态，参与沉浸式数字化体验（如参观硅谷等数字化技术聚集地），通过快速成型、测试和开发——又称“冲刺项目（sprints）”——来打造真实的商业应用，以及参加商业模拟和情景互动等等。接受过培训的领导人可以充当起培训者的角色，将自己所学到的知识传授给企业内部的其他领导人，让数字化培训在组织上下逐层渗透。
- **从企业外部积极吸纳数字化高管。**许多机构会考虑聘用技术专识深厚、业务能力出色的资深高管并对其进行相关的业务培训，从而快速转化为兼具技术和业务专长的复合型领导。例如，西班牙对外银行（BBVA）在2015年积极招募和聘用外部资深领导人。该行新任电子商务、市场及品牌管理总监Javier Escobedo就是其中之一，他在加入西班牙对外银行前曾为Expedia（亿客行，全球知名的全方位服务在线旅游网站）效力。卓有成效的机构会通过全面的入职培训来帮助新人更好地了解核心业务；企业高管会为新任数字化领导人提供全面详细的入职介绍，帮助其了解企业战略与未来发展重心。他们还会确保新领导人与各业务单元的领导人保持紧密互动和定期交流，如合作开展试点计划并共同对结果负责等。

因地制宜调整数字化组织。构建既能支持数字化策略的关键要素，又能不断发展和完善的组织架构。我们发现，企业在数字化转型历程中，基于各家公司自身数字化成熟度和能力情况，一般会经历三个阶段，企业架构也会随之呈现集中和分散的变化趋势（参阅图8）。

- **“百花齐放”阶段：**企业各个事业部或分公司主动探索，以求在某一领域迅速制胜，企业应在亟需变革的重要环节内部署数字化专家，如规模较大、影响力较高的业务单元等。这些专家会在企业内部积极助推数字化技术的采纳与应用，为数字化转型的顺利实施打好基础。
- **“卓越中心”阶段：**当数字化举措在组织内部迅速普及升温时，应通过一个强大的集团总部级数字化部门来对之加以掌控，对各项数字化举措进行集中管理，并通过规模化效应来提升数字化工具和流程的经济性。该部门应负责领导转型项目的进程，确保各方之间的高效合作，对项目执行进行管理，以及避免过度占用公司资源。
- **“赋能授权”阶段：**当数字化转型在各业务单元内生根发芽，成为一大核心战略后，集团总部的卓越中心将随之转向更加精益的行动主义模式，负责监管相关的政策、工

图8：金融机构在数字化转型过程中所经历的三大阶段



具和流程，为数字化转型的执行提供支持。具体的项目执行将由本地业务单元自行协调和管理。此时，卓越中心会推动将资源返还给事业部或分公司。

未来组织最重要的功能将是赋能，而不再是管理或激励，“赋能授权”模式的进一步发展会推动“平台型组织”的产生，目前这一组织模式在互联网等领域已经初现端倪，表现四大重要特征：大量自主小前端、大规模支撑平台、多元的生态体系，以及自下而上的创业精神：

- **大量自主小前端**：数量众多且规模较小的自主型前端，一般由跨职能部门的人员组成；在被赋予自主权的同时，也承担全部或部分盈亏。
- **大规模支撑平台**：大规模支撑平台建立标准且简洁易用的界面，使每个职能模块化；形成资源池，便于资源共享；根据业务发展需求，形成新特色及新能力，如大数据分析、机器深度学习和创新工具包等。
- **多元的生态体系**：借力生态体系，使体系内的企业能够互相影响，协同治理，相互合作；进而为创造更大的价值提供可能性。
- **自下而上的创业精神**：这体现在项目、产品、创意等由小前端启动；平台使用风险投

资型机制和内部自由市场机制来配置资源；领导层不再进行事无巨细的管理，而是给予更多的授权。

以**阿里巴巴商家事业部**为例，其定位于为整个阿里生态体系里的商家进行赋能，让他们拥有更高效实现交易的能力。在阿里的生态体系内，既有大量商家，也有为商家提供服务的专业服务供应商（软件、快递、营销等）。阿里通过商家事业部，借助技术能力实现各生态参与者之间的大量沟通和协作，使阿里内外部的生态参与者欣欣向荣，更使得商家可以专注在产品本身，而将其它职能外包给更加专业的团队来承担。商家事业部重点聚焦三个方面的赋能：无线端升级，新的媒体和互动形式可以让商家完成从货架商品到内容和互动的升级；数据赋能，从大数据服务平台到服务商家，如千人千面的私域流量优化等；全渠道，帮助主流商业拥抱互联网。而今，整个淘宝体系能够支撑**1000**多万卖家和**4亿**多买家实现交易，**2016**财年阿里零售平台成交金额（GMV）超过**3**万亿元，同比增长**27%**。平台化组织将给企业带来诸多新的竞争优势，包括：通过低成本试错进行快速创新，敏捷应对市场和环境的变化；易于扩大规模和实现业务的迅速增长。

快速构建数字化人才团队。可以从已有人员发展、外部人才招聘和和外部资源获取等三个领域着手进行：

- **已有人员的培训、职业规划和绩效评估调整。**金融机构在通过提升前后台员工的技能来构建内部人才资源方面往往投入最大。例如，数字化程度较高的保险公司会将数字化再培训项目纳入战略人力资源规划之中，旨在帮助核心人员迅速跟上数字化技术的发展步伐，从而得以在不同的渠道上高效工作；同时，有时需要为那些对管理职位兴趣不大，但仍想在组织内有所发展的贡献者开辟全新的专家型职业路径。科技型企业早已设立了此类职位，如研究专家等；这种做法往往能赢得广泛的外部认可，并有机会通过发表论文和获取专利，在企业内外起到理想的宣传效果；除此之外，企业还需重新审视和调整现有的评估体系。一些经常与保险公司争夺人才的数字化企业已彻底摒弃了绩效评估，使用非正式的**360**度回顾或自我管理取而代之。以美国奥多比系统公司（Adobe Systems）为例，该公司自**2012**年起放弃了传统的绩效管理评估，以频繁的非正式检查和交谈取代了每年一度的绩效考核；在此过程中，管理者将与员工展开公平而严格的绩效讨论，并为之提供相应的指导和建议。自**Adobe**启动该项目伊始，员工的主动离职率和被动离职率分别降低了**30%**至**50%**，如今，有相当一部分离职情况“并不让人感到特别遗憾”。
- **外部“购买”数字人才的获取和融入。**从公司外部“购买”人才来填补技能空缺时，领导人必须构建起全新的人才搜索引擎，确保公司的薪酬福利富有竞争力，为员工提供清晰明确的职业规划，以及通过高效的入职培训和支持，让新员工尽快融入组织。公司通常需要重新设计内部流程，提升相关能力，以及调整企业文化。为吸引人才，保险公司必须对薪酬福利结构进行调整，使之更接近与其竞争的科技企业。例如，网飞公司（Netflix）的管理者会通过以下三个问题来评估每个职位（包括这个职位的现有员工）的市场价值：1）这个职位在其他地方能得到怎样的薪酬待遇？2）我们要付

多少钱才能替换现有员工？3) 我们要付多少钱才能留住现有员工？

Netflix的薪酬水平始终处于市场顶端，员工还有权决定其报酬中的股票和现金比例，在人才争夺战中占据了有力卡位。

- **善用外部资源和人才。** 保险公司除了磨炼和提高自身能力并积极延揽外部人才，还可以考虑在巧借数字化人才方面更上一层楼，正如其日益依赖的外包服务那样，保险公司需要更好地利用临时工资源，如从事自由职业的数据隐私专家等。如果想要更好地获取自由职业人才资源，公司领导者可以充分利用全新的外包平台，如Kaggle大数据竞赛平台和Upwork大数据自由职业者平台等。许多机构还聘用了外部教练（如Pivotal Software等企业），以此来获取和提升敏捷开发能力。在借用外部人才资源帮助公司打造数字化人才生态系统的过程中，睿智的企业会首先明确转型后所需的各项能力，并对这些能力与企业现有技能水平之间的缺口进行评估。随后，企业会针对达成目标所需的各项能力，积极制定相应的人才策略，并结合每项技能的供需情况进行考量。对于企业无法构建或购买的技能，他们会通过聘用自由职业者，以及与其他企业达成外包服务关系等方式来“借用”相应的人才资源。

积极构建数字文化。 为了有效应对数字化跨界颠覆者的挑战，保险公司也需要在重塑自己的数字化文化，向领先的数字化企业学习不失为一个有效的办法。

领先的数字化企业在文化方面具备以下五个重要特点：

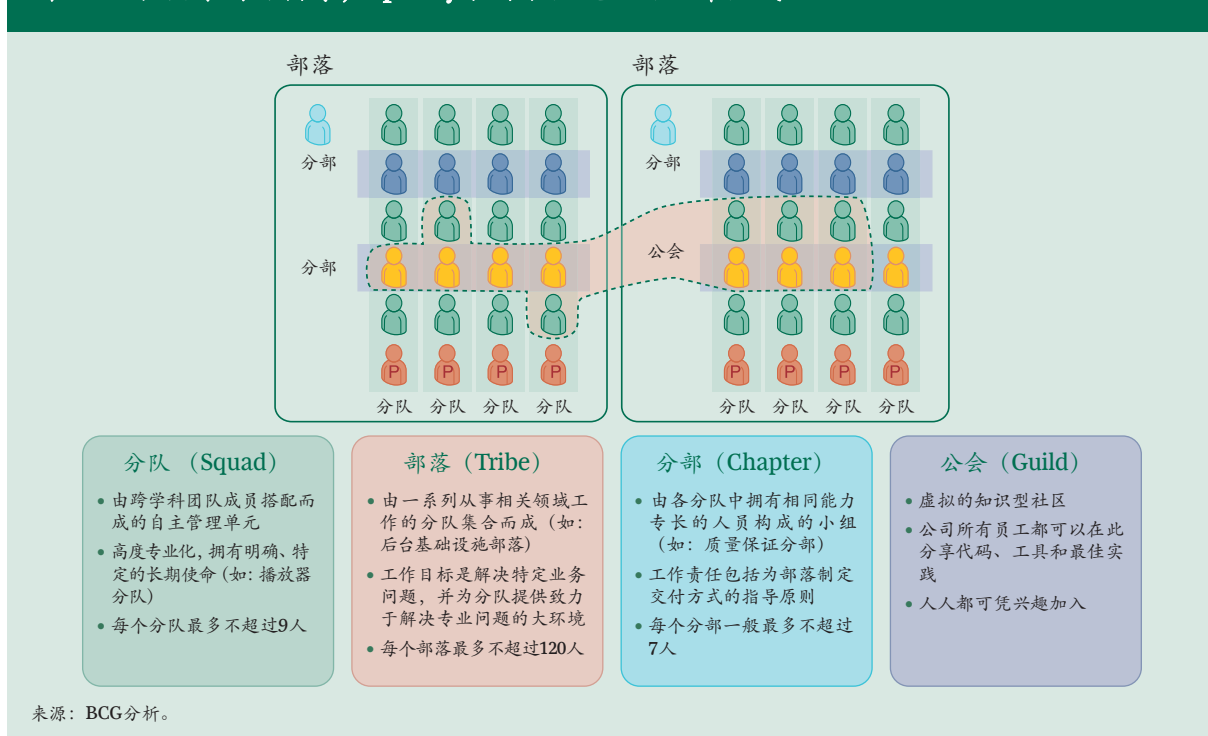
- **客户至上：**他们始终把客户放在首位，并以客户洞察，而非产品或技术为出发点来进行创新。亚马逊（Amazon）首席执行官Jeff Bezos致力将亚马逊打造成“地球上最以客户为中心的企业”，他总会带着一把空椅子来参加会议，旨在提醒公司的最高领导层，客户才是会议室里最重要的人物。每年，数以千计的亚马逊管理者都需要参加为期两天的客服热线培训，并定期前往第一线接听客户电话。
- **敢于尝试：**他们鼓励员工尝试新事物、新方法，并从失败中汲取经验教训。科技界大名鼎鼎的人物——Tim O'Reilly（全球知名的网上图书出版公司欧莱礼媒体公司创始人兼CEO）曾说过：“全力追逐重要目标，即使你没能成功，世界也会因此而变得更加美好。”
- **灵活敏捷：**他们通过冲刺项目来迅速采取行动，快速调整以满足日新月异的市场需求，全力排除会妨碍其快速实施新理念和新创意的各类障碍。例如，热衷于敏捷式软件开发的企业会遵循12条黄金原则，其中第一条就是：“我们的首要事项是，尽早开发并不断更新优化有价值的软件以满足客户需求。”
- **协同合作：**他们善于打破各部门之间的壁垒，大力提倡横向合作与开放原则。例如，网飞公司（Netflix）希望员工拥有九大品格与技能，“无私”就是其中之一。不懂如

何与他人合作的“不羁天才”将被公司淘汰出局。

- **不懈创新**：他们在企业内部构建起有助创新的氛围，以便紧随日新月异的数字化发展步伐。例如，领英（LinkedIn）、苹果（Apple）和微软（Microsoft）等知名企业为员工提供了一定的时间和资源，助力其开展自己的创新项目。

以**灵活敏捷**为例，声田公司（Spotify，全球最大的正版流媒体音乐服务平台）是率先在IT和产品管理等领域内全面实施敏捷性原则的典范之一（参阅图9）。该公司的交付组织由不同的“分队”（squad）、“分部”（chapter）、“部落”（tribe）及“公会”（guild）组成。作为组织内部最基本的构建单元，分队是一支跨领域多元化的团队，团队成员携手合作，向着同一目标前进。分部由各分队中专长相仿的人员组成，他们是整个组织的横向单元。部落由一系列在相关领域内进行合作的分队组成。公会则是任何人都能凭兴趣加入的小组。这一模式能帮助所有的工作小组达成统一，各分队将拥有更大的自主性及权力，从而进一步促进创新文化的发展与渗透。荷兰国际集团（ING）旗下的荷兰本地银行机构ING Netherlands已率先采用了Spotify的模式，在提高敏捷性的道路上取得了积极的进展，如客户需求响应提速，从一年发布若干次软件到每两到三周发布一次；营销、渠道及产品管理方面削减20%的员工，显著提升了运营效率；员工积极性和敬业度也得到提高，很多员工反馈“组织内部的气氛没有那么正式了，等级观念也变得不那么明显，这有助于加强互动、提升大家的积极性和责任感”。保险公司也可以应用敏捷性原则，将客户

图9：以敏捷原则为指导，Spotify采用了模块化的工作模式



服务及体验推上一个新台阶。

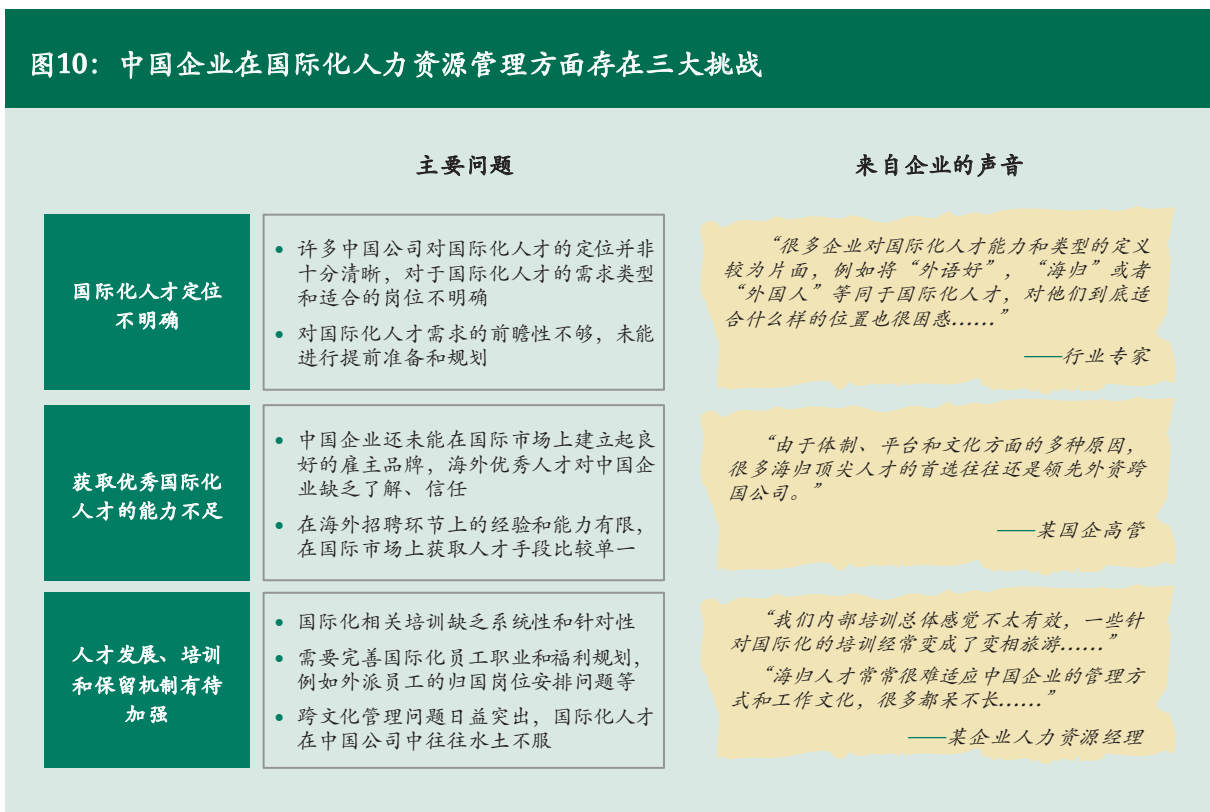
我们发现，成功企业在每一天的日常工作中都在积极构建这样的文化，而不只是在所谓的“关键时刻”（如招聘、举办欢庆会、人员提拔、解雇员工等时刻）才将其提上议事日程。敏捷性原则强调向员工赋权，组建跨职能多元团队并鼓励员工相互合作，以及迅速高效地作出决定。我们发现，与传统模式相比，敏捷创新能为企业带来诸多裨益。短迭代意味着团队能迅速调整方向和作出响应。由于开发工作采取了短期冲刺项目的形式，取得的进展清晰可见并可预测，交付风险也因此逐步降低。

4. 明确人才需求、彰显雇主价值：确保国际化胜利起航

4.1 国际化中常见的三大组织人才短板

在国际化竞争的市场格局下，许多中国企业面临着由国际化带来的新挑战，现有的人才队伍往往不完全具备应对这些挑战的能力。国际化环境的要求和现有人才能力的差异对企业的组织和人力资源管理带来了一系列新的挑战，特别是在人力资源管理方面影响尤其明显，主要表现在三方面（参阅图10）：

图10：中国企业在国际化人力资源管理方面存在三大挑战



国际化人才定位不明确。国内企业对国际化人才能力和类型的定义有时较为片面，对国际化人才的特点和可以起到的作用没有准确全面的把握。例如“外语好”、“海归”等等的描述只是形容了某一项国际化人才通常具备的技能，是不全面的，有些描述甚至是有误导的。例如，日本、韩国和台湾的许多国际化大型企业的高层领导人的英语并不十分出色，在国际交流中经常使用翻译，但这并不影响他们做出恰当的国际化决策，最终把管理的建设成为一流的国际知名跨国公司。另外，许多企业对国际化人才能力和类型定义空泛，例如“国际化的意识和胸怀”，但实际操作意义不强。

对国际化人才需求的前瞻性不够也是国际化人才定位的常见问题，原因主要有两方面：1) 对人才能力和类型的定义问题不够清晰，对需要什么样的人不能准确描述，也就没有办法提前安排人力资源管理的各项工作；2) 企业对国外人力资源市场的情况不熟悉，没有提前深入了解国外人力资源市场的供求情况。

获取优秀国际化人才的能力不足。在当前国际市场上，跨国公司对于优秀人才的争夺激烈竞争，中国企业在这种竞争中并未占据优势地位。企业对人才的吸引力可能来自多个方面，企业提供的职业平台、薪酬激励、培训发展机会以及企业管理体制和文化都是重要原因。但从人才获取本身的能力和手段上，主要表现在两个方面：

- **中国企业还未能在国际市场上建立起良好的雇主品牌。**尤其对于海外外籍人才而言，多数人没有亲身了解中国公司的机会，对于中国公司的印象是通过媒体、互联网、口碑相传等渠道获得的二手信息。目前由于一些历史原因，西方主流社会中仍存在着许多对中国公司的负面印象，例如管理体制僵化、作风官僚、任人唯亲、人际关系复杂等。与优秀的欧美公司相比，中国公司由于雇主品牌形象不佳，在对优秀国际化人才的竞争上“背着包袱赛跑”。
- **中国企业在海外招聘环节上的经验和能力不足。**中国企业在国际人才市场上的招聘手段显得比较单一，不能充分利用国际化人才资源。毕竟在国际化的初期阶段，许多企业对人才的需求仅仅是为了在国外设立办事处，业务规模、范围较小，一般通过前期在海外有过业务接触的公司或个人进行推荐，或是通过专业猎头公司进行小范围的人才搜索。但是，随着中国企业进一步深化国际化运营，在海外进行较大规模的营销、运营、服务，这些单一的招聘方法就显得捉襟见肘，无法满足较大规模的人才的需求。

人才发展、培训和保留机制有待加强。如果在优秀的国际化人才加入之后不能够提供适合人才发展、保留机制，中国企业最终会面临重新失去这些人才的风险。人才流失对于企业代价高昂，不仅前期大量的招聘、培训等努力付之东流，而且会对业务运营的连续性造成冲击，并影响整体员工的士气。

在培训发展机制的建设方面，虽然很多中国公司在国际化的过程中已经开始重视内部培训，期望利用国际化的契机实现整体人才队伍的提升，各种形式的海外访问交流、海外轮岗和培训项目也屡见不鲜。但是，在这些人才发展项目的实际操作中，由于参与员工的

水平和需求不一致，培训课程设计的针对性、实操性不够，再加上语言文化上的障碍，许多企业的培训项目流于形式。

另外，如何让国际化人才真正融入组织并有清晰的职业发展路径也十分重要。例如，一些企业虽然积极推动员工外派和海外轮岗项目，外派回来后在国内一时没有合适的岗位，反而影响了员工的个人发展，打击了员工增加海外经验的积极性；对于在海外招聘的高级管理人才，包括外籍人士，由于一些管理体制的原因，其在公司内的发展仍然存在着许多障碍，包括职业的天花板问题、信任问题、绩效体系问题等，造成海外人才难以充分施展拳脚，很多优秀人才最终选择了离开。

随着中国企业国际化的发展，跨文化管理的问题也日益凸现。一些国际化人才在中国公司中往往感到文化上水土不服，不适应中国企业的做事方式，同时感到没有发挥才能的空间，积极性受到挫伤，最终不能稳定的在企业中发挥应有的作用。如何在包容不同文化差异的基础上，形成一种有机融合的全球企业文化，并使得这种文化能够内化于企业的制度化管理中，这已经成为中国跨国企业人力资源管理的新课题和重大挑战。国际化企业文化的建设也是需要国际化企业需要高度重视的一项工作。

4.2 三项举措助力国际化发展

前文提到中资企业在国际化人力资源管理中常见的人才定位不明确、获取优秀国际化人才的能力不足、人才发展、培训和保留机制不强等问题，可以通过三方面举措进行改善：

明确国际化人才定位与规划。国际化人才定位与规划是指企业明确定义在国际化环境下企业对人才的具体要求，并相应制定前瞻性的战略人力资源规划。国际化人才定位与规划是企业国际化人力资源管理的首要任务。在明确了国际化人才需求后，企业才能展开后续的一系列人力资源管理工作，包括引入国际化的人才来补充现有的团队，发展建设现有团队的能力，整合建立适应国际化的发展的企业文化，提高适应国际化领导力环境的领导力建设等。因此，对国际化人才需求的定位在国际化的人力资源管理工作总就显得十分重要。

国际化人才定位与规划需要做好三大方面的工作：第一，清晰定义企业的人才需求和国际化人才适合的岗位，即“知己”；第二，充分了解国际化人才所处的市场环境以及供需情况，即“知彼”；第三，在明确了未来的国际化人才的供求缺口和潜在的风险之后，针对性的推动展开人力资源管理工作。

强化国际化人才的吸引和招聘能力。在国际化人才引入的环节上有许多具体的工作，根据目前国内企业面临的实际情况和挑战，我们把这一环节的重点归纳总结为两大方面，即雇主品牌管理和人才招聘。雇主品牌的建立和传播是吸引国际化人才的重要手段，成熟的招聘流程和渠道是实际获取国际化人才的基础和保障。

良好的雇主品牌对于吸引人才十分重要，可以帮助企业提升对优秀人才的吸引力，帮助企业找到符合组织价值观的人才，并且提高现有人才队伍的满意度、认同感、责任感，从而提升整体竞争优势。与此同时，良好的雇主品牌还可以降低企业人力成本开支，甚至还体现着企业对创建和谐社会的责任与贡献。在具有良好雇主品牌的企业中，企业内部的员工和企业外部的潜在员工往往都会自觉自愿的维护企业的形象。雇主品牌管理工作的最终目的是建立对国际化人才有吸引力的雇主品牌，使得内部现有员工和外部的潜在员工成为企业的拥护者，从而为雇主品牌营造一个良性发展的内部和外部环境。

人才招聘应该与企业国际拓展的发展策略紧密的结合起来。企业在不同市场的发展目标和发展阶段不同，相应的需要采取的人才战略也不相同。例如，在欧美发达国家，尤其是以提升技术为目的的海外拓展，应该尽可能多的发掘和使用当地优秀的人力资源，尤其是高端技术和管理人才，总部可能仅控制少数几个关键岗位；而向成熟度低的发展中国家扩展时，则需要从国内派驻较为完整的管理团队和技术团队进行全面管理，而在当地则更多地招聘有潜力、有干劲、对企业价值观和理念更容易认可的年轻人，逐步加以培养。外资企业最早进入中国时采用的就是这种策略，在早期往往有一个完整的中高层团队空降，而普通员工则通过校园招聘来获取，从头培养，可塑性强。另外，中国企业在海外招聘应该灵活运用合适的招聘渠道，企业需要充分理解掌握在海外市场的各种不同的招聘手段，并与主要渠道建立良好的合作关系，增强获取海外优秀人才的能力。

强化人才发展、培训和保留机制。中国企业在加强自身雇主品牌的建设，增强招聘能力来吸引优秀的国际化人才加入后，就需要致力于提供合适的平台，让国际化人才能够充分发挥才能，给予人才足够的职业发展空间，让人才能够长久稳定的留在企业。因此，企业需要不断完善人才培养发展和薪酬激励机制，并培育适合国际化人才发展的企业文化，从而真正建立起在业务能力、适应能力、团队合作能力等多个方面全面发展的强大高效团队，提升企业的核心竞争力。具体而言，中国企业在国际化人才的发展和保留机制的建设上应该围绕三个重点方面开展工作：建立完善的人才发展和培训体系；优化薪酬激励机制；建设与国际化战略匹配的企业文化。

以**华为公司**为例，其国际化过程中在人才定位和规划、打造强势雇主品牌以及强化人才发展和培训等方面的经验很值得保险公司探索国际化发展中加以借鉴。

华为国际化始于1999年，首先遇到的问题就是选择什么样的人开拓海外市场。华为最初的国际化人才定位和规划中，首先排除掉华为公司国内做市场的人，认为他们在海外语言不行、人脉不通，而把目光瞄准了三类人：海外本地的外籍员工、外企的中国籍高管和海外留学生。但结果都不理想，比如当时华为在国外几乎没有知名度，很难招聘到优秀外籍人才，由于语言和文化差异，外籍管理者向总部的沟通汇报极不顺畅，华为在初期招聘的海外高管（包括港籍高管），几乎全部以失败而告终；对于外企的中国籍高管而言，最大的挑战是其在在中国往往只是负责一块业务，例如销售和售后，很少有人具备全面管理的能力，从而适应海外拓展的要求；留学生对生活和工作平衡比较关注，难以适应当初

华为在海外一片混乱的状态和高强度的工作，当然也有少数成功的个例，但是需要较长的培养过程。在艰辛探索的过程中，华为对海外用人策略有了更清楚的认识并进行了调整，即选择外派优秀员工开拓海外市场。以2000年年底深圳五洲宾馆举行的、著名的海外市场誓师大会为转折点，华为开始把国内大量的优秀销售人员派往海外，英语好不好并不重要，关键是销售的能力和工作激情。

为了鼓励海外市场开拓，华为把外派作为了晋升的必要条件，并在绩效考评和激励方面对外派员工进行了有效的安排。就是这批操着不熟练英语甚至根本不会英语的华为人，依靠着顽强的斗志和奋斗精神，奇迹般地帮助华为把海外市场逐步打开了。

与国际化人才规划和发展相适应，华为也不不断强化其品牌和员工福利保障方面的竞争力。如随着国际化进程的深入，华为以手机为突破点，和徕卡相机、保时捷设计等国际知名公司合作，在欧美等发达市场不断提升其市场地位和品牌形象。同时，华为为其外派人员和海外雇员提供了全面的保险保障，如员工重疾险、员工意外伤害险、员工寿险、海外差旅险、海外本地员工的医疗补充险（外籍本地员工，当地购买）等商业保险，并不断优化对员工健康的关注，如提供海外员工定期体检（年度，入职，职业健康体检）、员工危重疾病处理（绿色通道就医，海外紧急医疗救援等等）、医疗覆盖（对于有一定规模的分支机构，要建立相应的健康中心等等）和健康促进（内部的宣讲，策划）等。

5. 结语：转型突破、致胜未来

不同保险企业自身禀赋、发展阶段、核心业务各不相同，其所处的外部环境和机遇、挑战也各异，在保险业未来集团化、数字化和国际化三大发展趋势面前，战略重点和具体举措也会展现出每个企业鲜明的个性，在组织人才方面需要解决的具体问题也就不同。比如进行集团化转变的公司，关注点主要是厘清集团和子公司定位和边界，对不同业务板块差异化管理，同时尽量避免集团化后组织架构出现的层级过多、沟通不畅、缺乏横向协同等弊端；积极进行数字化探索的保险公司，则要在提升高管层数字化领导力、创建高效数字化团队、适应数字化发展阶段调整组织架构并培养鼓励敏捷、创新、合作的企业文化方面有所突破；至于开始进行国际化拓展的保险公司，主要是解决国际化人才的规划、通过提升雇主品牌等举措强化人才获取、发展、保留的能力等。

尽管保险企业在组织与人才领域面临的问题不能一概而论，但这些问题归根结底是管控、架构和人才三方面的问题，中国保险企业组织与人才的变革之道关键在于谋定而动，努力转型突破。通过明确总部定位、实施分类管控，打造敏捷组织、鼓励沟通创新，以及做好人才规划、强化支撑保障等核心举措，纵然过程当中不免荆棘与坎坷，但通过主动地识变、应变、求变，中国保险企业一定能够致胜未来，共同迎接中国保险业更光辉美化的明天！

参考文献：

1. 波士顿咨询公司，《中国保险企业创新模式研究》，2016年09月。
2. 波士顿咨询公司与阿里研究院联合发布，《未来平台化组织研究报告：平台化组织：组织变革前沿的“前言”》，2016年09月。
3. 波士顿咨询公司，《转型求变，致胜未来：新常态、全球化、互联网+之中国保险企业变革之道》，2016年05月。
4. 波士顿咨询公司，《互联网+时代，大数据改良与改革中国保险业》，2015年08月。
5. 波士顿咨询公司、商务部国际贸易经济合作研究院，《中国企业国际化操作指南》，2013年07月。
6. 新浪财经，《保险业国际化突围：险企走出去多为跟随战略更要主动出击》，2017年01月。

关于作者：

何大勇是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理、大中华区金融与保险行业负责人。如需联系，请致信 he.david@bcg.com。

胡莹是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理，常驻上海办公室。如需联系，请致信 hu.michelle@bcg.com。

阮芳是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理、大中华区人才与组织专项负责人。如需联系，请致信 ruan.fang@bcg.com。

彭众阳是波士顿咨询公司董事经理，常驻北京办公室。如需联系，请致信 peng.perry@bcg.com。

谭彦是波士顿咨询公司董事经理，常驻上海办公室。如需联系，请致信 tan.tammy@bcg.com。

程轶是波士顿咨询公司董事经理，常驻上海办公室。如需联系，请致信 cheng.chelsea@bcg.com。

致谢：

作者要感谢各位为本报告的构思和撰写所提出的宝贵建议和支持的专家和同事。

波士顿咨询公司（BCG）是一家全球性管理咨询公司，是世界领先的商业战略咨询机构，客户遍及所有地区的私人机构、公共机构和非营利机构。BCG与客户密切合作，帮助他们辨别最具价值的发展机会，应对至关重要的挑战并协助他们进行企业转型。在为客户量身定制的解决方案中，BCG融入对公司和市场态势的深刻洞察，并与客户组织的各个层面紧密协作，从而确保我们的客户能够获得可持续的竞争优势，成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。波士顿咨询公司成立于1963年，目前在全球50个国家设有90多家办公室。欢迎访问我们的网站：www.bcg.com 了解更多资讯。

如需获得有关BCG的详细资料，请发送邮件至：greaterchina.mkt@bcg.com。

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信账号：BCG 波士顿咨询；ID：BCG_Greater_China；二维码：



© 波士顿咨询公司 2017 年版权所有

8/17

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP