



中国平安系列(三)之

人才历程——从人才国际化到重回本土化

中国平安董事长马明哲对于集团国际化可以归纳于他简单的过桥理论及猫论。马明哲曾说“如果河上有桥，付点过桥费，不用非要摸着石头过河”及“不管洋猫土猫，抓住老鼠就是好猫”。意思是马明哲对于用人，不拘一格，只要能将公司发展起来，不在乎重金礼聘海外人才。

平安的人才国际化始于 1994 年从台湾请来寿险专家黄宜庚，为平安以至中国大陆带来了个人寿险营销业务模式，造就平安开创中国个人寿险业务，亦促使平安签了中国大陆第一张个人寿险保单，令集团于个人寿险业早着先机。之后平安亦陆续聘请台湾寿险专家。

而平安的人才国际化亦离不开麦肯锡。1994 年摩根及高盛入股平安后，按照谈判时的要求并未有派员介入平安的管理，但是它们为平安推荐了一家全球顶级的管理咨询公司——麦肯锡。自此麦肯锡为平安开始了长达逾 20 年的咨询服务，为平安的改革及国际化作出了巨大贡献。

麦肯锡除促成平安一系列的重大改革外，亦为平安提供了不少新血。其中最具代表性的正是当年领导这场变革的麦肯锡平安咨询项目首席顾问张子欣。张子欣成长于殖民时代的香港，拥有英国剑桥大学信息科技博士学位，加入平安前为麦肯锡全球合伙人，其后于 2000 年受马明哲邀请加入平安，三年后更成为平安集团的总经理，带领平安于香港及上海上市。除张子欣外，多名前任、现任的平安高管，其中包括吴岳翰、罗世礼、顾敏，计葵生，陈心颖等都是由麦肯锡转投平安的。直至 2004 年，平安邀请了有“亚洲保险教父”之称的梁家驹出任平安人寿董事长兼首席执行官，全面负责集团保险业务，集团高层人才国际化达到了高峰。于 2007 年，在平安排名前 100 位的高管中，逾 60 位来自海外。

然而于 2010 年，中国平安高层经历重大人事变动，两位重量级高管接连离任。该年 6 月梁家驹提出退休申请，11 月张子欣因个人原因提出辞职请求。而接任的人选则是由平安内部一手培养的任汇川，于短短数月内连升两级，接连升任平安集团副总经理兼首席保险业务执行官，再升任平安集团总经理职务。

任汇川是中国平安内部自己培养、本土国际化最成功的一个例子。他大学毕业不久，即在 1992 年加入平安，从计算机技术基层岗位开始，经历了 10 多个岗位升迁、沉积了 18 年的专业历练，熟悉中国国情，亦熟悉国际金融业现状及发展趋势，当时年仅 41 岁即被任命为集团总经理。

此一任命标志着中国平安在人才战略上升到另一台阶，代表平安已经有足够信心任用自己培养的人才担任集团的领导岗位。贯穿平安历来发展皆主张引入“外资、外体、外脑”来弥补自己的不足及加快业务发展。然而马明哲曾提过引进海外人才除帮助集团业务发展外，更主要是本土人才国际化，通过海外人才的培训，使本土人才逐步建立国际化视野及专业技能。任汇川正是当年



张子欣领导的发展改革中心的一员，可谓师承张子欣，是本土人才国际化最成功的例子。

中国平安大胆起用海外人才，敢于充分授权，保证他们决策的独立性和权威性。平安任用海外人才担任职位之高，占比之多，在中国大陆的大型金融机构里绝无仅有。发展至今，集团已拥有成熟的人才培养机制，“竞争、激励、淘汰”及严格的考核排名机制已溶入集团文化之内，是集团的核心竞争力。