

## 综述：外资保险公司本土化的 8 大问题

王玮玮

大多数外资公司都存在着不同程度的生搬硬套国外市场经验的现象。特别是外方高管人员，往往会不自觉地用在国外工作多年形成的思维习惯和经验来观察中国市场，指导中国法人公司的管理和运营。

虽然有的公司已经意识到了实现本土化经营的重要性，但多数公司并没有规划出明确的本土化经营战略，或者仅仅在公司发展的整体战略中一笔带过。在日常经营中，管理层也更多地把精力放在了业务发展和其他管理上，没有认真研究本土化战略的目标、内容、模式和实现途径，更没有弄清本土化经营战略在公司整体发展战略中的地位。对大多数外资公司而言，因为没有明确的本土化战略，当然也就谈不上对战略的推进和执行后的修订完善了。

本土化经营的核心在于企业文化本土化，而企业文化的形成、发展和成熟是需要较长时间的，同时也需要配备必要的人力和相应的投入。有些外资公司的外方人员认为，国外总部的企业文化是优秀的，促进了公司在海外很好地发展，中国的员工能够也必须适应总部的企业文化。因此，部分外方高管人员对企业文化本土化的重要性认识不足，没有在深入研究总部企业文化的基础上，对其进行必要的改造和嫁接，使之适应中国市场的实际情况。在轻视企业文化本土化的思维支配下，某些外资公司没有对企业文化进行必要的投入、管理和培养，而是直接把总部的企业文化翻译成了中文，体现的是“总部中心主义”的企业文化。对某些外资公司来说，也仅仅是“体现”而已，只是贴在了墙上作为幌子，并无实质性的宣导和执行。

随着在中国保险市场的经营和发展，越来越多的外资公司已经看到了这一问题。与企业文化的培养一样，经营经验的获取和积累也需要较长的时间来实现。随着公司经营时间的延长和经验的积累，员工个体的工作效率和公司整体的经营效率会有很大提升，经营成本会出现不同程度的下降，这就是管理学中所说的“波士顿经验曲线”。但经验曲线并不是一成不变的平滑曲线，哪怕在同一个市场上，它也会因种种原因而突然折断、停顿或停止。如果认为在海外市场取得的经验也可以在中国市场照行不误，那就大错特错了，就如同中国古代寓言“按图索骥”那样可笑，到头来找到的不是千里马，而是癞蛤蟆。从保险公司国际化战略的高度来看，原来形成的经验曲线虽然可以在新的市场上得到部分延续，但在进入一个全新的市场后，这种延续的曲线出现突然的折断、停顿或停止是必然的，而且往往在经过相当长的时间后，才会形成新的曲线或延伸方向。新曲线形成的过程就是经验积累的过程，实质上也是本土化经营逐渐成熟的过程。

如果我们以此来观察中国保险市场，往往会发现，大多数外资公司都存在着不同程度的生搬硬套国外市场经验的现象。特别是外方高管人员，往往会不自觉地用在国外工作多年形成的思维习惯和经验来观察中国市场，指导中国法人公司的管理和运营。

充分积累中国市场经验而不是过分依赖国外市场经验，是外资公司亟待解决的重要课题，应把其与企业文化本土化放在同等重要的位置来看待。相信随着时间的推移和经验的积累，外资公司会逐渐融入中国保险市场。而不是相反，用国外的成功经验把中国保险市场改造成了另一个国外市场。

近年来，随着保险市场的快速发展，中国本土的职业经理人群体逐步壮大，随之而来的管理经验也越发成熟。毫不讳言地说，一个成熟的本土职业经理人对中国市场的观察和把握，往往比外方人员更加深入和准确，也更加了解中国市场的实际情况。但基于不同的文化背景和思维模式，中外方管理者在管理风格和工作习惯上存在着很大区别。如果处理不好，往往会产生管理上的冲突，对公司运营产生不利影响。这



就需要双方在相互信任、相互尊重和相互包容的基础上，建立良好的信息沟通机制和渠道，以公司整体利益和长远发展为标准，用更多的耐心来倾听和了解对方的真实想法。

当然，还有的外资公司只是把中方经理人作为摆设，在本质上并不信任中方经理人，也没有实质性的放权和授权，事无巨细都要经过外方人员的同意，甚至在某种程度上已经干扰了中方经理人和员工的工作，这是导致双方互有戒心和中方人员频繁流动的根本原因，说到底是“非我族类，其心必异”的心理在作祟。如果连基本的信任都没有，谈何忠诚，更妄谈相互尊重，乃至管理风格的融合了。

如上文所述，不少外资公司的企业文化都存在着“总部中心主义”的现象，但这种现象并不仅仅表现在企业文化层面。

除企业文化外，“总部中心主义”最典型的表现是决策层和管理层的独立性不足，基本上完全受制于总部的管控。中国法人公司并没有得到日常经营所必须的、足够的决策权限，而是过多地集中在了总部，甚至有的外资公司经营层面的重大战略都完全由总部决定。其实质在于对中国市场了解不深而谨慎行事，不愿将部分决策前置，将部分权限下放，这是可以理解的。当然，决策的前置和权限的下放要把握好尺度，不能因为强调中国法人公司的独立性而带来经营上的不利。但与此相反的，如果中国法人公司不具备必要的、足够的决策权限，那么恐怕会在很大程度上影响中国法人公司的运营效率和灵活性。

人才本土化程度的高低不在于取决于中外方员工的比例、也不在于雇佣了多少数量的中国员工和高管人员，更重要的表现在决策层和经营管理层中；或者说，在决策和经营的过程中，中国本土员工有多少参与权和发言权。在外资财产保险公司中，部分公司的人才本土化情况要好一些，但从其董事会和总经理室成员的构成中，真正本土成长起来的人员为数不多，有的不过是华裔背景而已。

当然，人才本土化也不是一蹴而就的，需要相当长的时间，特别是在中国保险市场发展和起步较晚，保险人才严重不足的背景下。人才本土化程度低只是相对市场需要滞后的客观事实，但不能因此而认为，这是外资公司进入中国市场后的努力方向；恰恰相反，应该逐渐提升人才本土化的程度。

人才的培养和合理使用是加快人才本土化的主要因素。应该说，外资公司对员工的培养工作普遍比较重视，有的甚至不惜重金送到海外参加学习和培训，至于效果如何，那是值得深思的另一个问题。但不可否认的是，也有部分外资公司不重视对员工的培训、舍不得投入，甚至连常规性的培训都很少，一切以是否花钱为判断标准。也有的外方人员担心中国保险人才流动频繁，公司的投入见不到效果。甚至有人总想着先让员工为公司做了贡献，根据员工的贡献大小和忠诚度来安排培训。这种想法，只能沦落到“先有鸡还是先有蛋”的混乱逻辑当中，其水平远不如动物福利主义者。

和人才投入不足相对应的一点表现在部门设置上。某些公司为了节省运营费用，让一个部门负责多个部门的工作，出现“一人多职、一职多能”的现象，而不是根据市场环境和工作要求聘用新的员工、设置新的独立的部门。这种“作坊式”的组织结构，往往会导致部门职能不清、职责冲突，引起管理上的混乱。同时，本应起到互相制约和监督作用的不同部门，在这种情况下很难实现互相监督的作用，唯一的结果只能是自己监督自己，其实质类似于让一个人去咬自己的鼻子。

人才投入不足的另一表现是人才储备不足或根本没有。从人力资源管理的角度看，员工的安排和使用至少要做到“人职匹配”，让适当的人做适当的事，进一步说，应该让适当多的人做适当多的事。诚如上文所说，由于存在“一人多职、一职多能”的现象，这类外资公司往往没有进行人才储备，一旦出现变故，就会造成某些职位无人负责的现象，或者向其他员工加码，变成“一人更多职、一职更多能”的情况。



经营领域不是指保监会许可的产品经营范围，而是保险公司选择做什么性质的业务。在财产保险行业中，某个国家的保险公司在中国开展业务后，往往先开拓本国在中国设立的企业和相关业务，当然这是聪明的做法。但从根本上看，这并不是外资公司长远经营的灵丹妙药，以此维持公司的生存尚可实现，但如果想凭其获得长足发展则不太现实，除非这家外资公司想在中国市场上“捞一篮子”就走。随着中国经济结构的深入调整，中国今后很难再出现以前那种大规模引进外资的情况。而与之相应的，外资保险公司依托境外投资的推动而获得在中国的快速发展是不可持续的。如果单纯依赖与本国投资相关的业务，其发展的速度会逐渐递减、乃至萎缩。策略层面的解决之道，惟有拓宽经营领域，放弃以资金来源和资本性质为经营标准的发展思路，逐步加大中资业务的比重。当外资公司达到本土化经营的成熟阶段时，姓“外”还是姓“中”已经不重要了，重要的是消费者已经把它当作中国自己的企业了。那时，中资业务在公司整体收入中的比重和贡献应该占据绝对优势。

进入中国市场后，外资公司难免会在发展中遇到各种问题，而找到关键问题的决定因素是促进进一步发展的不二法门。最近以来，股东变更、市场份额缩小和保费收入的下降等现象，让人们把关注的目光投向了外资公司，甚至有人说外资公司由“狼”变成了“羊”。毫无疑问，外资公司在发展的过程中遇到了不少困惑。

问题的关键在于如何认识这一现象，找到并突破制约进一步发展的瓶颈。于是不同的公司和不同的人给出了不同的解答，甚至不少外资公司把增速放缓、规模不大、份额缩小的部分原因归咎于监管部门的种种限制，真可谓皮毛之谈。笔者认为，对大多数进入中国市场不过 10 年之外的外资公司而言，在找到解决问题的真正办法之前，最好还是要先摒弃在国外市场获得成功的固有思路，放下自认优越的身段，摆平心态，正确认识和解决发展中的问题，切实深入到中国的大市场中，做到主动融入；而不是封闭于外资的小圈子里，进行自我隔离，进而以优越的洋面孔对中国市场和监管部门进行说教式的高谈阔论。须知，成绩是干出来的，而不是抱怨出来的。是否获得监管部门和消费者的认可，对中国市场做出了多少贡献，并不仅仅表现为市场份额的大小，更重要是体现在，是不是一如外资公司自我标榜的在国外规范经营那样，在中国市场上合规经营，在投诉率和客户满意度等方面为中资公司作出榜样。对此，监管部门有着清醒的认识，因为有足够的证据显示，自称“规范”的外资公司，目前已经出现不少不规范之处，在保监会和各保监局的行政处罚中也不时闪现着外资公司优雅的身影。根据冰山理论，看得见的只是浮在水面上的一小部分，至于水下有多大，就毋庸言明了。当然，这里并不是单拿外资公司说事，相信中资公司也存在着同样的甚至更严重的问题。

那么，外资公司如何找到并突破制约发展的瓶颈，获得进一步的发展？无他，就是本文涉及的议题——实施本土化战略。关于本土化战略的有关内容本人将有专文论述。

总之，外资公司只有稳步推进以本土化经营为核心的发展战略，逐渐淡去自己的外资色彩而变身为扎根中国市场的中国企业，进而获取消费者的认可和满意，才能获得长远发展和最后的成功。

问题一：

没有规划出明确的本土化经营战略，更缺少后续的推进和完善

问题二：

过分依赖总部文化，不重视中国法人公司企业文化的培养

问题三：



过分依赖国外市场经验，不重视中国市场经验的积累

问题五：

中国法人公司缺乏相对的独立性，存在“总部中心主义”的现象

问题四：

中外方管理者的管理风格有待于进一步融合

问题六：

人才本土化程度普遍较低，对人才的投入不足

本文所指外资保险公司，除由国外单一股东独家控股的保险公司外，还包括中外合资的保险公司。在本土化的过程中，两者的实现路径和侧重点是不完全相同的。如果把水看成保险公司面临的中国市场环境、咖啡是外方因素、糖是中方因素，把煮咖啡的过程看成实现本土化经营的过程，那么对于合资公司而言，更紧迫的是如何实现有效的“融合”，而对单一股东控制的外资公司而言，是如何实现“融入”的问题。由于从一开始就存在中方股东的影响力，所以对合资公司而言，更多的、更紧迫的是如何在决策层和经营管理层尽快地完成融合，体现合力效应，既能发挥中方股东的本土优势，又能吸收外资股东的技术和经验之长。同单一股东控制的外资保险公司一样，中外合资的保险公司也面临着实现本土化经营的首要任务。目前，不少外资保险公司已经意识到了这一点。不过在实现本土化的进程中，部分外资公司已经出现了一些共性的问题，甚至进入了某些误区。

问题七：

经营领域有待于进一步拓宽

对自身在中国市场的发展存在认识上的误区

