

2012 中國證券金紫荊系列報道

「中國上市公司海外高峰論壇」企業領袖演講編錄

新華保險董事長康典先生在
「中國上市公司海外高峰論壇」
上發表主題演講

新華人壽保險股份有限公司董事長康典

歷經金融浪潮的幾回回跌宕起伏，他依然勇立潮頭；轉戰於信託、證券、PE、銀行和保險，30年的行業滋味嘗盡，他選擇大道至簡；從大局勢着眼，於細微處入手，不偏不倚，無過不及之名，他在虛實中把握了均衡。

接手新華保險，在沉痾痼疾面前，他審問、慎思、明辨、篤行，制定了以客戶為中心一二三戰略，帶領公司成功實現「A+H」同步發行上市，大力推動價值轉型，躋身行業前三甲。更彌足可貴之處在於，公司尋回了氣質風骨：自信而謙遜、樂觀而自省、務實而專注、開拓而堅毅。中國的金融改革發展之路，也因此添上個性的奕奕神采，共性的殷殷希望。

管理的簡樸和平凡

新華人壽保險股份有限公司董事長 康典

首先，我想還是要對大公報表示一下感謝，居然把這麼一個榮譽、一個桂冠戴到我的腦袋上。其實我到現在都沒想明白，即便在發言的時候我都没搞明白，這個桂冠怎麼戴到我頭上來了。作為保險行業，實際上現在是比較困難的時候。新華保險去年底剛剛完成上市，所以我們是一個很年輕的上市公司。後來我就想，好像有那麼一句話：「如果你愛一個人，你就給他一頂桂冠，那樣的話，就可以使他光彩照人；如果你恨一個人，最好你給他一頂桂冠，搞得他無地自容。」那麼，我就仔細地琢磨了一下，我從上個世紀1994年到香港，到現在，跟大公報的關係相處得不錯，絕對沒有過結，所以我覺得大公報應該不至於是恨我。

那麼，為什麼會給我一頂桂冠呢？我覺得可能是對於我作為一個保險行業之外的陌生人，到了一個陌生的地方，幹了這麼一點事，最後沒有遭遇滅頂之災，對我的這種勇氣是一種讚許和嘉獎。所以我想還是向大公報表示一下感謝。

其實，榮譽這個事情是很難講的。我的一個老師，在很多場合都在講，同時也告訴我，人生有三大危險：第一是「德薄而位尊」，你的德行不夠，但是處在一個高位上頭；第二是「智小而謀大」，沒那個本事拚命要幹一件很大的事情；第三個，是「力小而任重」，力量不夠，結果承擔了一個很重的任務。所以，不要使自己陷入到這麼一種境遇裡頭去。

去年我們在上市的時候，給投資者描述了我們的戰略，實際上是一個轉型的戰略。因為這種轉型的戰略，我們說服了投資人，他們認為我們設計的這個東西是對的，應該這麼做。那麼我們這個轉型戰略，最核心的一點就是：我們告訴投資人，在這種時候，我們只做純壽險。我們不去做其他的東西。僅僅把這一件事情做好了，我覺

得已經是非常不容易了。

那麼，管理一個公司最大的困難是什麼？我覺得最大的困難，實際上是選擇太多了，誘惑太多了。當智力、力量不足以把握眾多的選擇的時候，就會暈了。暈了之後在不知不覺中就會做出錯誤的選擇，就會被貌似正確的東西所誘惑。

前一陣子，我在內地的電視上看了一個節目，就是一個人採訪一位女明星，問這個女明星平常都幹什麼？女明星回答：我平常最喜歡逛街。那逛街你買什麼東西呢？她說我最喜歡買鞋。那你現在攢了多少雙鞋了？她說我現在有100雙鞋了。那你最大的困惑是什麼呢？她說沒鞋穿。每一次要參加Party的時候，對她來講，最困惑的事情就是她得去街上去買一雙鞋。買了之後她去參加這個活動。活動參加完後，她的鞋的庫存就從100雙增加到101雙，然後她面對的困惑依然是沒有鞋穿。

我家在北京，在東直門附近，那個地方有「飯館一條街」，有無數的、各種各樣的、非常美味的飯館。有一天，我跟我太太說咱們出去吃一頓飯吧，（飯館都）離得那麼近。我們就到那兒去一家一家看，每一家都引起了我們無比的食慾。一家一家看過去，把這條街看完了，最後不知道該進哪一家門了。所以我們做了一個無比「英明」的決定：咱們還是回家煮麵條吧。

這就是選擇的困惑。誘惑太多了，你就不知道你來幹什麼，你不知道你需要什麼，你不知道你該做什麼事情。

有的時候，「誘惑」往往是你自己招來的，所以我給起個名叫「惑」上門。因為在市場上，在公司裡頭，遇到很多問題之後，很困惑；困惑之後很希望能有人過來幫你，所以市場上就應運而生各種各樣非常有名的、非常牛的專家、諮詢機構，來了之後派了一堆人跟你展示一個

PPT，從頭講到尾，講了兩個小時，你覺得它太棒了，然後說行了，我這個身家性命，我這個公司的前途就交給你了。進來了之後，一堆人就開始訪談，訪談了三月之後，你就開始疑惑了，它真有這個本事嗎？它怎麼說的這個東西貌似沒有一開始顯現的那麼光鮮？所以這個時候，公司裡頭發生了各種各樣的爭論、議論，說為什麼要花那麼大的代價請這麼一群人來，人來了之後他們提出的東西完全不是那麼一回事，這就叫「惑」上門。

還有一種——「惑」從天降。是怎麼回事呢？實際上，這種情況我們經常也會碰到。前不久，我在北京談一個事情，忽然我們公司的人非常緊急地給我打電話，說公司的股價暴跌。然後，很多公司的分析師、基金經理過來問我，說你們公司出了什麼事情，別的公司掉1%，你掉8%？我說公司一切正常啊。後來我就趕緊讓董事會辦公室去問，為什麼市場對公司的評價會那麼差？問了一圈，他們告訴我說因為有人猜測我們會被納入到某某指數裡去，後來一發布名單，發覺我們沒被放進去。有些投資人以為我們會被

納入，然後他就提前買了，後來發現沒納入，他就趕緊又跑了，就這麼一下子。所以我就非常的憤怒，我就問誰允許你們申請加入到那個指數裡去的？後來他們說納入這個指數不是你來申請的，它也不是一個很牛的指數，是人家來挑，挑中你是你的幸運。後來我就想，我真的不希望加入到這個指數裡去。所以我想，像這

種（情況），並不是我想被誘惑，結果「惑」就來了。

所以，我想做公司，像這種誘惑對一個管理人員來講，有的時候是一個很無奈的事情，也並不是你想招它，可是你真正要想把一家公司做好，你最好就是靜下心來，認真真幹自己的事情。

由此我就突然想起，有一位名人曾經講過這麼一段話：「五色令人目盲，五音令人耳聾，五味令人口爽，馳騁收斂令人心發狂，難得之貨，令人行妨。」後來我一想，像這種誘惑的事幾千年前中國的這些智者們實際上已經都講過了，現在基本上差不多五色、五音、五味我們天天都要見，如果我們困在這種誘惑裡頭，恐怕我們無論如何都搞不好一個企業的。要搞成一個特牛的企業可能是需要天才、需要機遇的。搞成一個比較好的企業，實際上我覺得沒有那麼複雜。我們只是要用最平凡的管理動作，就像水一樣，因為——「上善若水」；你可以用最簡單的辦法去做，認真真地去做，你就可以做好，因為——「大道至簡」。



▲新華保險董事長康典先生在「中國上市公司海外高峰論壇」上簽名留念

