



他学法律出身，拥有法律博士学位和美国律师执照，却成了金融界的颠峰人物。他是台湾首富之子，拥有享之不尽的财富，却日夜兼程、脚踏实地、从不停歇。

他信佛，平静而虔诚；他低调，深居而简出；工作时，员工们感觉到的是他的全力投入，工作外，他是员工们疯狂崇拜的偶像。

从不到38岁就执掌帅印到现在，他已领航国泰这艘台湾最大金融企业航母整整16个年头，16年来，国泰不但稳坐台湾金融业龙头地位，还加速驶出台湾，向华人地区最佳金融机构的目标稳健靠拢。

国泰金融控股公司董事长蔡宏图

简单的目标 不凡的执行

—— 访台湾国泰金融控股公司董事长蔡宏图博士

毕亚军 / 文

蔡宏图是华人金融界一个响亮的名字。

16年前，当他从身为“保险大王”和“台湾首富”的父亲手里接过家族企业的帅印时，不少人都为他捏过一把冷汗。

创业容易守业难，大家都在看他要将国泰领航向何方？

肩挑重任 法律博士领航标竿企业

蔡宏图出生于1952年，从小在台北西门町长大。1974年毕业于台湾大学法律系后，他又赴美深造，于1978年获得美国南美以美大学法律博士学位，并于20年后，获得该校颁发的“杰出校友奖”。

狮子座的蔡宏图虽出身豪门，却自强自立，获得博士学位后，又猛攻苦读，参加了华盛顿特区的律师考试，取得职业律师资格。

蔡宏图的父亲蔡万霖，1924年11月10日生于台湾苗栗县竹南镇。他8岁跟兄长蔡万春到台北谋生、打天下，白天打工，晚上读书。完成初中学业后，兄弟二人开了家酱油厂，开始商场生涯。后来，又与弟弟蔡万才等人共同成立国泰产险、国泰人寿、国泰建设等公司，建立了以“国泰”为标志的企业集团。

1979年，也就是蔡宏图获得博士学位的第二年，蔡万春因病难以继续掌舵，蔡家兄弟决定分家。蔡万春之子蔡辰洲选择了当时被认为是最具潜力的十信及国泰塑料，蔡万霖取得国泰人寿、国泰建设、三井工程与国泰汽车工业4家公司，并以国泰人寿为核心组成一个新集团，最初称国泰人寿，1983年改为霖园。其时的霖园集团资产高达354亿元台币，总收入293亿元台币，已是台湾主要企业集团之一。

不靠背景、鼓励创新，以“财散则人聚、财聚则人散”凝聚员工向心力的蔡万霖有句名言：要做企

业家，就要用“三量”。所谓“三量”，即胆量、肚量与力量，三者缺一不可。他奉行精实的管理之道，注重人才培养，强调组织纪律。既严格要求员工，也严格要求自己。一大早就开始工作，生活简朴，也不喜应酬和出头露面。

1987年，美国《福布斯》杂志公布世界富豪排名榜，蔡万霖进入世界亿万富翁前10名，此后连续多年位居此列。1995年更以85亿美元排名全球第六，成为全球华人第一富。蔡万霖的名字，也成为财富的另一种代名词。

蔡万霖注重培育后人。在美国获得博士学位，且自幼秉承家风，奋发向上的次子蔡宏图，自然被视为是可以委以重任的可塑之才。

1980年6月，刚刚考取美国律师执照的蔡宏图被父亲召回身边，帮助打理家族集团的核心企业——国泰人寿。那时，他29岁。

蔡宏图虽是直接从驻会常务董事做起，但因之前只有在国泰人寿实习一个暑假的经历，所以一切均需从头学起，跟在父亲身边学。一位国泰人寿老资深员工忆起当时的情形说：蔡万霖对蔡宏图跟员工一样严格，毫不留情。

他最先从看财务报表开始学起的。也许是因为严师出高徒，虎父无犬子，学法出身的他很快就走上轨道，对数字有了很高的敏感。



蔡宏图加入时，国泰人寿的市场占有率超过50%以上。但蔡万霖为保持领先，继续创新推行了成立收费兼推销保险的展业部加强售后服务，积极培训干部，为国寿的组织发展打下了坚实基础。

除了加强管理，蔡万霖勤走基层营业单位，常到第一线为业务员打气的做法，也给蔡宏图留下了相当深刻的印象。“父亲做事业非常认真，常常亲自到第一线去。他一天可以跑四个单位，甚至最高记录一天跑五个，非常辛苦，但对问题却掌握得很深入。”

蔡宏图兢兢业业，卓有成效的工作得到了父亲的肯定。1984年5月，他升任为公司副董事长。

1990年5月，65岁的蔡万霖高瞻远瞩，隐身幕后，由不到38岁的蔡宏图出任国泰人寿董事长，全面肩负起领航家族企业的重任。

居安思危 领导变革 处处以身作则

从1962年成立开始，国泰人寿就一直在台湾保险业一枝独秀，稳居同业第一的位置。蔡宏图接任时，公司正处于鼎盛时期，其市场占有率达到5成以上。然而，盛世背后却是危机暗藏。

蔡宏图迎来的是一个全新的保险时代。

1987年，台湾开始对外资保险公司开放，1993年更全面开放市场。大批的外资保险公司因此进入台湾，这些公司的雄心勃勃和强势猛攻顿时让台湾保险市场百家争鸣，险象环生。

面对高度开放后的市场乱局，蔡宏图一上任就展现出了沉稳远见的企业领导人本色。在外资以及市场开放后相继设立的其他本土寿险公司以高预定利率保单，打价格战抢夺市场占有率时，他沉着应对，意志坚定，坚持推行持续稳健获利的长期战略，以创新商品避开价格战的恶性竞争，虽然市场占有率掉到约3成，但是国泰人寿依然年年获利。时间一长，靠价格战抢市场的外资及本土寿险公司开始亏损的亏损，退出的退出，被并的被并。

但头把交椅的地位，国泰却坐得越来越辛苦。虽然蔡宏图一再强调：只要台湾的保险市场不断扩大，国泰本身保持成长，市场占有率下降没有关系。但面对越来越艰苦的市场环境，压力还是与日俱增。

“第一名最大的问题就是没有人让你追，你听到后面的喘息声就非常的紧张。”当时，蔡宏图曾这样向部属吐露心声。

“如果公司不能成长，便是最大罪恶。”是蔡家两代的共同信念。压力之下，蔡宏图开始主动出击，再造国泰。

“许多员工还沉迷在国泰的极盛时期，缺乏危机意识，认为不用做什么改变，我们已经是 number one 了，为什么要改？我们新契约占有率从 55% 掉到 25%，还是第一名，紧张什么？”

蔡宏图首先要改的就是这种没有危机意识的观念。“员工老是想，我们已经是第一名，所以现在用的一套办法，可以永永远远的用下去。这样就像青蛙被煮，先是冷水，然后慢慢加温，到热，等知道的时候已经来不及，跳不出来了，你难道要当那只青蛙？”

他首先改造的人是他自己。

蔡宏图从小养成深居简出的习惯，回到国泰后，更是低调，谨慎，遇到媒体采访。常是满脸笑容的说：“有什么问题找发言人就是了，我们是很有制度的。”出席公开场合或同业聚会的次数，也寥寥可数。

整个国泰也是低调，甚至神秘。这样的局面让国泰的真实和优势不能被知晓，但误传和误会却时时不胫而走。比如：国泰即使在亚洲金融风暴肆虐下，也依然是最佳经营投资获利者的消息大众鲜有人知，而国泰只买不卖，只租不售的不动产投资策略，在股市也只投资绩优股的事实，

却被社会大众误传成地产和股市的大炒家；国泰在 921 地震中捐了 3 亿，但换来的公司形象提升效果却远不如只花了 3000 万认养孤儿，但却把消息发布得铺天盖地的安泰人寿。安泰是国泰的竞争对手之一，曾大放狂言要买下国泰，最后是安泰被荷兰的 ING 集团购并。而在国泰赞助的一些社会公益活动中，活动的参与或受益者更是很少知道自己原来是托了国泰的福。

为了改变，蔡宏图开始比较主动地接触媒体，这样做的目的，一是让人更多的了解国泰，最主要的还是要发出一个信号。

“连他自己都在改变，董事长的企业再造是来真的，国泰将和过去很不一样了。”

蔡宏图信佛多年，还吃过三年的素。每天早上起床，先做早课再运动，念《金刚经》、《心经》、《大悲咒》，有时候还参加法会。他说：“我很喜欢那种感觉，很平静，虔诚。”

因为他是国泰的董事长，所以即使是吃素也会受到别人的关注。于是，市场上就传言，说国泰的股票不要买，董事长都吃素了，不晓得哪一天要出家。后来，蔡宏图接受电视访问，被问及吃素问题，一贯行事低调神秘的他，居然很爽快的回答：

“现在报告一个好消息，我开始吃荤了。”

蔡宏图虽然自认为是和蔼可亲，也很开放的人，但下面的员工都很害怕他。“他呀，反映很快，思路敏捷，又是个比你还认真的老板，你若想不清楚，他马上找到你的破绽，几次下来，他不是凶而是不耐烦，你会不害怕吗？”一位已离职的老干部对老东家的精明依然十分的佩服，同时也记得“他只要绷着脸就让人倍感压力，象征着他的绝对权威。”

为了改变形象，以实际亲民，蔡宏图专门开放了 e-mail 网站，让员工直接写信给自己，并对每一封信都作出回复。“如果有一个措施下去，他们很不满意，就 e 给我。”若有时间，他还会跑去看员工讨论区：“那里面讲的，就比较辣了。他们不晓得，我会看那个东西。”



从 2000 年开始，国泰每年都要举行一次大规模海外高峰会，蔡宏图不但亲自参与，更一改过去严肃形象，扮演摩西出红海，“黑客任务”等各种造型，或是在员工的簇拥下高歌一曲，与员工同乐。这种改变，让被公认是商界美男子的蔡宏图，每次出场，都会受到巨星级的追捧，成为众人心中的偶像。“我们对他的崇拜，几近疯狂”，这是大部份业务人员的共同心声。

再造变革 稳健务实 树立业界典范

转换观念的同时，一系列的制度改革也陆续铺开。

第一步，从人事制度开始。国寿早期是日本式管理的年资制，大家排排坐着等升迁，而且还重男轻女。蔡宏图先从外勤人员与薪资结构开始调整，接着再调整内勤。将人员的聘用、升迁、考评都调整为“绩效导向”，让升迁更为透明。

调整后，国泰人寿一有职缺，就会在公司网站刊登“要人”讯息，凡是资格符合者都可应征。过去经理职位只能由一级职阶的人担任、二级职阶的可代理。现在，即使是四级职阶也有机会，而且那些崇拜蔡宏图几近疯狂的女职员们，更是看到了希望：人事改革开始不久，他就破格提拔任用了四位女科长。

“用排队，没有激励效果！”新的机制，让后面的人有机会往上爬，而有年资优势者会更积极。

同时，他还专门针对各个营业据点的外勤主管，推行出一套“新制”，一方面要求这些主管要自己做业务才有收入，一方面又“还政于民”，让业务系统发展自己的支持关系；而先前的只重招揽保单的专招制和强调售后服务的展业制也随着环境，被慢慢演变成区域经营制……一套套的办法，都在

颠覆着过去。

国泰几十年来，已经形成很多固定的制度。如每天早上八点半，各营业单位的早会准时开始，每天轮流由不同的主持人负责。每天早会开始以前，所有的流程和注意事项都已写在黑板上。唱完国歌或是活泼的带动唱，早会流程开始：不同的主持人上、下台中间的数秒空档，都有专职负责人放音乐，报告人一就位，音乐也立刻停止，每一步骤都进行得分毫不差。

国泰的运转，靠的也正是这些制度。要改革这样一个庞大组织已经形成的一套完整、严谨的制度，何其艰难。

所以，蔡宏图只能去宁静的革命，稳健的变革，对要引进哪些作为、用什么速度与方法来执行都做出了谨慎的思考。

“我们是一艘航空母舰，转向没那么快，要慢慢地转，稳稳的转。” 蔡宏图说。

稳健是蔡宏图最为人佩服的地方。一次，他和堂弟富邦金控董事长蔡明忠等几位朋友，结伴到尼泊尔、印度附近的不丹出游。一群人骑着骡子，走在山路上，突然，蔡宏图从骡子上摔下来，脸差点撞到地上。大家还没反映过来，他就已经像什么事都没发生一样，不声不响的站起来了。

“姿势非常优雅……，他是不会出错的人。” 目击者蔡明忠描述。

稳健也是国泰的最核心优势之一，从创业初期就如此。当时，蔡万霖对公司的巨额营业额，一直采取着分散、稳健的经营方式。三分之一用于贷款，赚取利息；三分之一投入股市，赚取利润；三分之一投入房地产。楼多、地多是国泰跟其它公司相比的突出优势之一，每年光租金就有五十亿元，可以说是台湾最大的“房东”。

股神巴菲特曾说，比尔曾花两个钟头跟他讲一堆什么是高科技，他听后买了一百股微软，除了那一百股，其它高科技股什么都没买。其间有很多人笑他是老古董，跟不上时代，食古不化，年纪大要退休了。但只过一年，他就发言了，说你们这些什么internet(网际网络)想太美了，internet从八十几掉到一块钱的都有，而我投资的一定都是有价值的东西，我看得到的价值。Internet当初是一个vision(愿景)，

卖你一个梦想，价值在梦想上，那个我看不懂，我看到的是很concrete(具体)的value(价值)，所以我买吉列(做刮胡刀的)，买coca cola(可口可乐)。

蔡宏图说，他就希望跟巴菲特学。“我就‘永续经营’，我就希望学他，你骂我是老头子都没关系。”

所以，即使市场占有率持续走低的情况下，国泰也始终坚持以“永续经营”去做市场。为此，他们还主动放弃了能够产生更多业务，并有利提高市场占有率的所谓高预定利率保单。

对此，蔡宏图说：“如何兼顾保单继续率，契约品质及财务运用效率的提升，更是我们所重视的。我们必须面对的是未来长远的经营，永续的经营，我们很难喊停就能停下来不做了。我们是本土公司，不能像外资公司那样‘包袱款款(收拾的意思)回家去’，卖给别人就Bye-bye了，因为我们没有地方可以去。所以，我们必须保守一点。”

稳健务实的经营让国泰成为了保险业最高的品质管理典范。在各种有关企业声望与影响的排行中，国泰一直都居于前列，并作为保险业界的唯一代表，荣获过最佳品质奖。在台湾，一想到保险就会想到国泰。一想到国泰，就会想到是优质的保证，是信心的标志。

蔡宏图就是这样一个人：慢中蕴藏着力量，稳中彰显着坚定。国泰也是这样的公司。

要将国泰慢慢转向的蔡宏图最看重的一本书就是《第五项修炼》。他曾在媒体中这样分享自己的心得：

“e化是最可以具体说明‘学习型组织’重要性的工具。e化对国泰人寿来说相当重要，因为国泰人寿够大，需要e化，且效果会明显。”

重教育、做e化(信息化)，构建“学习型组织”，是蔡宏图再造国泰的一项重要工作。

为了e化，蔡宏图可谓是不遗余力。绝无仅有的卫星教育频道CSN、位于高雄靠两条T3光纤连接的异地备援系统、斥资14亿元的内湖信息大楼，年耗资上亿元的金控入口网站等等这些，都是他愿意巨资打造的信息化建设。

“我们老板从不输人，谁要是跟他讲，‘这个东西你们没有’，他一定会回头过来挖根到底。”他身边

的员工说。

他的厉害之处，还在于善用各种方法诱导员工去学习，去使用。

1999、2000年推行的CRM（顾客关系管理），需要业务员主动搜集客户详尽的资料，并且键入系统。面对散布在各地的只有20%教育程度是大学毕业的3万多名业务员，国泰想出了让业务员与被搜集资料客户都可参加汽车抽奖的办法，展开全台倡导活动，在半年内就拿到216万笔宝贵的客户资料。

同时，他们还把e化结合在人事制度变革中。所有的新职缺、人事调动都在公司网站公布；薪水制度变成秘密薪后，也全部是以网络通知取代传统的薪水条。“总不好意思叫别人帮你查薪水吧！”国泰的员工说。

通过e化，59岁的妈妈业务员学会用了CRM（顾客关系管理）做业务；国小毕业的业务员成为了没有笔记本计算机不能工作的人；营业单位主管每天早上8点，计算机一打开就可以透过“业绩速报查询”系统，看到旗下每位业务员的业绩和目前正在招揽受理中的进度；整个系统每10分钟就会更新的各通讯处的业绩报告；员工用e-mail看薪水、看业绩、给董事长写信，都被蔡宏图一一变成了现实。

“我们以前有一个广告，阿美，很年轻，二十几岁的女孩，会用计算机，人家说，乱讲，国泰都是欧巴桑，哪有阿美，一看都是阿美的妈妈，阿美的阿嬷，哪有阿美？我说，拜托，这个人当初进来也是阿美，做了十几年当然是阿美的妈妈，做三十年当然是阿美的阿嬷，对不对？我们的公司制度健全，福利好，人家愿意继续待，只要愿意待，可以待到退休。我就说些人是我们的本钱，只要她肯学，比如说计算机，你要逼她学，强迫她去学，像有个业务员说，以前她回家看到她儿子一直在上网，会说你这个孩子，整天玩计算机，现在不一样了，她回去就说，闪一边去，我要上网。”谈起e化，蔡宏图满脸的神采飞扬。

教育也一向是蔡宏图相当重视的投资，从高阶主管到第一线业务员都有。为此，国泰建立了东南亚最大的教育训练中心——占地一万多坪的淡水教育中心，光是2000年启用的新馆，造价就超过10亿元。这里每天都有训练课程，一次都是2~3天，国泰人员每年有一门必修，其它可以自行选修，由公司提供免费食宿。他们还请来EMBA教授帮高阶主管授课，希望主管广泛接触外界讯息。遇到实用的课程，

还录下来透过独家的卫星教育频道CSN（CathayLife Super Net，超级学习网）播放给给全体员工。

通过这些再造与提升，国泰不但在环境巨变中持续保持了业界的领先地位，其业绩更是层层突破。

到2000年时，国泰实现全年营业额3620亿新台币，资产总额也突破1兆新台币大关，并作为岛内唯一企业进入《财富》世界500强排行，也同时成为全球第二大华人民营企业。

扩张版图 打造华人最佳金融机构

2001年10月1日，台湾实施《金融控股公司法》，准许银行、保险、证券三大金融业跨业经营；金融机构可依其经营目标直接投资或收购子公司，以扩大金融版图。

当年的最后一天，蔡宏图即主持成立了以国泰人寿为主体的国泰金融控股公司，带领国泰向更大目标高速迈进。

之后，蔡宏图动作频频。2002年4月，纳入国泰银行、东泰保险，并于同年8月将东泰保险更名为国泰世纪保险；2002年12月，纳入体质良好的世华银行；2003年4月，成立国泰创投，并使其成为子公司。2003年10月，世华银行与国泰银行合并为国泰世华银行；2004年4月，成立怡泰贰创投，2004年7月，成立怡泰管顾，2004年8月，成立国泰综合证券，2005年9月，又正式纳入第七商业银行。一个结合了保险、证券、银行等多元化的大型金融机构横空出世。

到2004年底，国泰金控的资产达到6795亿元人民币，当年实现营业收入1502.2亿元人民币。并设有570处营业据点，拥有31300名员工和1000万左右的客户，可运用资金（含房地产与股票、债券投资）更高达1.5兆新台币之巨。

1000万左右客户，意味着台湾几乎每2个人中，就有1个人是国泰的客户，1.5兆新台币更是台湾一年GDP的15%。

规模不是最重要的，重要的是价值。金控公司很重要一个价值就是整合资源，开发符合客户需求的整合型金融商品，并提供全方位的金融服务，而这正是成立金控之前强势国泰的弱处所在。

“国泰人寿是一家很大、有很好通路的公司，但



我们是单一商品的公司，将来的竞争力可能会减少。譬如说客户 60、65 岁以后，领了满期金，再来我什么商品也不能卖给他，因为他超过 65 岁，保险不能买了，而他那个时候正有一笔钱在，说不定不是满期金，而是因为他储蓄或事业有成，他有好几千万在，结果你竟然没办法替他服务。这个时候如果有银行的话，你有一些理财商品可以透过我们的业务员向他推销，综合绩效一定会发挥。”

金控之前的蔡宏图，对整合多元业务的期待可以用“翘首以待”来形容：“一旦寿险公司和银行结合的话，综合绩效会出来，你可以看到我们有很大的客户群，中间当然有重叠，不管怎样，这一定是一加一大于二，第二，你可以运用的行销管道会很多。比如银行有一、两百个分行，我们自有三、四百个据点，这样就有更多的行销据点。然后，产品方面，他有他的金融理财套餐，我有我的保险，银行可以卖我们的保险，我们的人也可以去行销他们的金融产品。”

为了迎接多元时代的来临，蔡宏图作了很多扎实的准备。着力对员工进行了更完整的教育和训练，即所谓的 cross selling（交叉行销），让员工在强化寿险专业的同时，扩展学习到产险、节税、理财、计算

机、放贷等专业知识，大幅提高了队伍的整体素质。

“这个客户我可以卖他很多东西，我可以透过银行、透过证券去卖保险，我也可以透过保险去卖银行的理财套餐和卖投信的基金，未来是一个‘整合行销’。”蔡宏图说。

整合行销的关键应在于网络的规模与质量，而这正是强势国泰早就形成了无人可比的强处所在。

“服务要有资源，不是用嘴巴说说而已。例如这家公司有多少资源，可以帮助业务员服务客户。最广的行销据点和行销网，以及行销体系是我们的优势，因为我们公司大，而且管理系统也是一个口令出来，就一个动作下去，比其它人更有效率。再比如我们的计算机联机，同业也说他们计算机联机，但只有台北、台中、高雄、台南，四、五个单位而已，这种联机对客户有什么帮助？客户住在桃园，你连点都没有，而我们是全台五百多个点都联机。我们曾经承保过台北市、高雄市、台湾省等中小学的学生平安保险，这不只是保费的竞争，更因为有这么多的营业据点和人员，因此不管这个学校是在南投埔里或是山上，我们都有单位在那里为你服务，也只有我们才有办法做得到。



其它同业全省总共只有 5 个，10 个单位而已，他怎么服务这些学校，一定是传真机服务。所谓的服务，不是服务人员态度很好，学历很高，这是一个重点没错，但不是全部，我们的好处就是，从台北市到枋寮，只要你需要保障，我都有人，可以跟你讲同样的语言，让你能听得懂。”

通过国泰金控成立，特别是一系列的扩张后，蔡宏图担心的商品单一的问题得到了解决，而他骄傲的庞大通路也将发挥出更大的功效，这对国泰无疑是如虎添翼。

与此同时，国泰的大陆市场计划也开花结果。

国泰从 1996 年就成立了“大陆市场发展室”，并于 2001 年 2 月、2003 年 1 月分别在北京和成都成立代表处，而与大陆的交流在更早前就已进行。当年，中国人寿为对抗友邦保险 (AIA) 和中国平安的寿险代理人制度，主要就是从国泰引入。

2004 年 4 月 27 日，国泰和东方航空各出资 50% 合资在大陆成立寿险公司获得保监会的筹建批覆，2005 年 1 月 24 日合资公司正式开始营业。国泰成为台湾寿险业第一家进入内地市场的寿险公司。

在合资公司的开业典礼上，蔡宏图透露，继国泰人寿之后，国泰金控旗下的国泰世华银行、国泰世纪产物保险也将先后进入内地。其中的国泰世华

银行内地代表处设立已经满两年，有资格提出成立分行的申请。而国泰世纪产险目前也在上海浦东设立了代表处。

大陆之外，国泰还锁定香港、越南、马来西亚三大亚洲市场，并将以人寿、银行双核心共同进军，扩充其在亚洲的区域版图。

至此，蔡宏图掌管国泰已整整 16 个年头。

16 年来，在剧烈变化的市场和几乎白热化的竞争里，国泰始终稳居在台湾金融企业领导者地位。不但在很多人对其能否平安进入 21 世纪的大疑问里，昂扬走向了未来，而且越发身强体壮，步履坚定。16 年来，在不少著名企业因竞争激烈不进而退，甚至掀起财务风暴的严峻现实中，经受住各种考验的国泰，得到了愈来愈多全球知名机构的实质肯定，也赢得了业界、客户以及舆论的尊敬。

历时 16 年，蔡宏图交出了华人企业史上又一份子承父业的完美答卷：“承继者的任务，不只要守成精进，在风起云涌的全球化时代，也要领航组织跨出台湾，迎向更多挑战。身为标杆企业，要能在卓越中，寻求更高的境界。”

“国泰没有太多宣言，只有简单的目标，就是逐步发展为华人地区最佳金融机构。”蔡宏图说。