

Hot News

2011.01.12 天下雜誌 464 期 記者/丁筱晶

中國人壽董事長王銘陽

參股登陸 一年抵十年

中國人壽與建設銀行的合作案是台灣第一家採用參股而非合資登陸，且無經營權的壽險公司。董事長王銘陽作何盤算？

文／丁筱晶 攝影／黃明堂

十二月二十七日，中國人壽緊急召開「董事長上任八年來最重大的投資案」的法人說明會。

「很多人都在問，中壽在大陸的策略究竟是什麼？」像陣風似的走進會場，清瘦的中國人壽董事長王銘陽迅速、簡短地起了個頭。

當大家屏息以待，認為王銘陽會直接宣布新的投資案，他卻繞了個彎，從中國市場的發展、一場在北京舉行的兩岸金融論壇講起。

直到「中國建設銀行，是世界上第二大的銀行。他們表示，即將要有自己的壽險事業，也會邀請台灣的伙伴一起加入……」臉上閃過答案揭曉的微笑，他宣布了謎底：

「我在這邊很高興的跟各位宣布，中壽，就是建行所選擇參與

投資的事業伙伴。……這家公司叫『太平洋安泰人壽』，未來將改名『建信人壽』。建行將持有五一股份，中壽十九·九%，並且是唯一境外投資者與保險公司。」

王銘陽一席話，隱隱然道盡建行與中壽在這起投資案中的主從地位。中國人壽與建設銀行的合作案是台灣第一家採用參股而非合資登陸，且無經營權的壽險公司。不同於國泰人壽、新光人壽、台灣人壽、計劃中的富邦人壽都希望掌控經營權，投資長出身的王銘陽打的是另一個算盤。

一年抵十年的算盤

王銘陽估算，建行一萬三千多個據點，等於是四倍台灣所有銀行分

行數的總合。只要好好運用，建信人壽絕對有可能未來六年擠到前五，市佔率一〇%的位置。中壽持股二成，就等於市佔率二%。「比起有控制權，同樣六年，我可以是他七十倍的速度！」他說，中壽參股「一年抵十年」絕對快過其他台灣同業。

儘管王銘陽不願點名公司，台灣唯一登陸大陸六年的就是國壽。國壽目前在大陸市佔率〇·〇三%。德州大學企管碩士，王銘陽是台灣壽險業界少數投資長出身的董事長。在壽險業資歷將近三十年，王銘陽幾乎都在投資圈打轉。

英文版同步上線
www.cw.com.tw/english/

英文翻譯與更多相關文章，請閱讀
1/17(一) The China Post 深入報導

The China Post
英文中國郵報

Hot News



因此，同業給予他的評價多少帶有財務人的特質：「極端聰明」、「能力很強」。有人也認為，他性子有點急，講話非常快。

他在南山人壽待了二十一年，從投資部襄理一路做到投資部執行副總。外商扎實地要求資產配置，王銘陽替南山建立了業界數一數二多，存續期間長、高殖利率的三十

年、二十年期公債。在台灣的債券市場，他一直是一號人物。

之後轉戰中國平安保險集團首席投資執行官半年。半年後，透過債券界好友，前凱基證券董事長王慎引薦，認識當時主管中壽的中信辜家老二辜仲瑩。當年，辜仲瑩與打敗劉泰英支持的陳敏薰，拿下開發金控的經營權，被人封為獵豹。

在這個關鍵一役，王銘陽利用中壽資金投資開發金，參與關鍵一役，奠定了他在大股東心目中的地位。

不僅與獵豹工作，前金管會委員、政大風險管理與保險學系教授張士傑形容王銘陽風格也比較像投資銀行家：「做投資銀行的一定要有些業績來認

可他的成就。不然，請了一個將軍來，英雄無用武之地的話會很悶。」

中壽過去五年，不悶。不僅資產翻了二·七倍，獲利與淨值也大幅改善。（見後頁表）

中壽是台灣併購次數最多的保險公司。二〇〇七年，中壽用四億元買下瑞泰人壽。二〇〇九年用一塊錢買下保誠人壽萬人業務部隊，與業務員負責的所有保單資產。中壽的業務員數從四千人暴增到上萬人，市佔率一下躍升到第五名。

王銘陽自己也說，過去檯面上的併購案，全都詢問過他。而未來，他一句「Never enough（永遠不夠）」，只要有緣效，更不排除未來在台灣持續購併的可能。

建行合作案

財務背景，也讓王銘陽很早就決定走參股的道路。五年前，中壽成立北京辦事處，尋找合資機會。但二〇〇九年保誠買賣記者會上，王銘陽就已埋下伏筆，強調調通路。「本來想說有城市銀行，最多浦東發展銀行級的也就滿足了，」他

Hot News

競爭
優勢
金融圈

掩不住喜悅。不過，大陸一直沒有開放銀行投資保險公司的大門，直到〇九年底，中國特批中國工商銀行、中國銀行、交通銀行、建設銀行、北京銀行成立保險事業，中壽把心眼放大了。

去年七、八月中壽決定爭取這個案子，王銘陽找了各家投行，卻沒有人能幫他們跟建行牽上線。

「我們是試了再試、再去拜訪再弄啊！但我們的首代都說，電話都打了，連他們基層也不願意見我們，」王銘陽回想最初的情景。

直到有天，野村證券幫中壽約到

了建設銀行董事長郭樹清，王銘陽立刻排開所有行程飛往北京，用一個多小時向郭樹清介紹中壽。但不諱言，大家都覺得中壽是來陪榜。那，為何最後勝出？

「效率吧！我們做的超乎他的預期，」王銘陽說，中壽過去兩次併購案的經驗，練了幾次兵，使得他們能夠面對建行的要求。更重要的是，中壽正好遇到兩岸關係好轉，時點上，兩岸金融又有共識要對保險開放先行的時刻。他不諱言，一路上遇到很多貴人幫助，包括國台辦……等，「這是再好不過的天時

地利人和。」跟工商銀行合作的對象法國安盛集團AXA，北京銀行合作的ING比，中壽最小。

王銘陽預期，如果以二〇〇二年匯豐六億美元入股平安保險，目前市值已達七十億美元的成功案例來推測，十年內，中壽在建信人壽的股權價值，就會超過中壽的市值。但不能忽略，匯豐一方面參股，但另一方面，匯豐有執照就拿，開設分行，村鎮銀行的腳步從不停止，這才是匯豐長遠的客戶根基。

短期內，「建行是主導，我們是顧問。這個關係要清楚，才不會逾越。本地人經營還是比外地人還好，我們要守這個分寸，」王銘陽說，只要需要，未來絕對派出一軍去協助經營。

這些一軍最後是為中壽所用，還是為建行所用？中信銀派出的信用卡顧問，最後效力招商銀行的股鑑不遠。參股也許是個財務風險極低的策略，但長遠，中壽能在大陸扮演什麼角色均未定。

高報酬，背後必定伴隨高風險。無風險的高報酬，勢必有隱形的代價。財務、投資出身的王銘陽，恐怕比任何人都了解這點。

中國人壽近五年表現亮眼

透過購併，獲利翻四倍



總資產翻近三倍



註：負債總額+股東權益總額=資產總額 單位：億台幣
資料整理：蔡偉蓉 資料來源：公開資訊觀測站