

從心改變，改造半百企業 ——併購教父杜英宗



薛明玲

資誠聯合會計師事務所所長，美國賓州州立Bloomsburg大學企管碩士。資誠為台灣四大會計師事務所之一，有兩千多名員工，重要簽證客戶包括鴻海、台達電、統一、旺旺等。

2011 年8月，在業界號稱「併購教父」的前花旗環球投資顧問公司董事長杜英宗，轉戰南山人壽擔任副董事長（該項購併案金額達新台幣628億，由杜英宗一手促成，是國內金融史上金額最大的購併案），消息轟動整個金融圈，一位金融界大老毫不掩飾地說：「南山人壽的未來，決定於杜英宗的彎腰程度。」

南山人壽日前公布去年營收，總收入達新台幣4632億元。營收成長6成，稅前純益高達97億，比前一年足足成長將近6倍，(如下圖)。

杜英宗接手南山人壽時，面對的是一個長年隸屬外商，自身完全沒有決定權，不知公司未來的營業單位，加上長久在購併的風雨飄搖中，員工的志氣低落到谷底，杜英宗雖然在潤泰集團總裁尹衍樑的完全支持下(尹衍樑對杜英宗非常尊重，不但尊稱杜老師，還禮讓座位，代為開門)出任領導者，但是，做為專業經理人，實際表現才是一切。

他迅速展開行動，首先，在組織上，杜英宗重劃組織，採扁平化，分成7大功能部門：業務暨地區發展、客戶服務、多元行銷通路、產品發展暨行銷、財務會計、投資、營運與行政，直接向他報告；在商品設計上，由以前只做保障型保

單，開始針對客戶的需求和喜好，設計理財型商品，讓南山開始賣客戶需要的產品；他更徹底顛覆大眾對保險業的刻板印象，要求做到20分鐘快速理賠，甚至要求主管親自問候保戶(thank you call)，是「關懷服務」，而不是「賣保險」。這一切的新南山做法發揮神效，短短三個月，南山人壽交出漂亮成績單，南山的保費收入市占率從10名外，迅速衝上第三，去年南山的傳統壽險保單已經晉升成為同業第一名。

一切都從「心」開始。杜英宗把對業務的要求從「Market Share No.1」改成「Mind Share No.1」，讓南山人壽在去年申訴案件的統計(由金融消費評議中心公布)中，申訴率僅萬分之0.07，為大型保險公司中最低；杜英宗除了祕書與司機，沒有帶進任何自己的班底，新設財務與投資部門的主管也出自別人的引薦，他相信員工的能力，給員工信心，更成立「南山管理學堂」，為期18個月，每月上課，杜英宗親自出席，參與講評分享，為的是培育南山人壽下一世代的菁英高階管理人才。他不只在短期間內，創造了「quick win」，更為半百企業注入無限「心」活力。(口述 / 薛明玲，整理 / 郭明琪)

南山人壽營運資料

單位：億元新台幣

項目 年度	營業收入	保費收入	營業費用	稅前純益
2012	4632	3527	205	97
2011	2863	2109	164	14
年成長%	62	67	25	593

資料來源：薛明玲