



100

CHINA CITIC PRESS

大道平安

进身以求者，舍身以谋者，皆平安愿力也

首次全面记录中国平安发展的轨迹

折射中国金融改革沉浮的台前幕后

王永生◎著



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

大道平安

王禾生◎著

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

大道平安 / 王禾生著. —北京: 中信出版社, 2008.11

ISBN 978-7-5086-1305-5

I. 大… II. 王… III. 保险公司—企业管理—经验—中国 IV. F842.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 141727 号

大道平安

DADAO PING'AN

著 者: 王禾生

策 划 者: 中信出版社策划中心 蓝狮子财经出版中心

出 版 者: 中信出版股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 21 字 数: 320 千字

版 次: 2008 年 11 月第 1 版 印 次: 2008 年 12 月第 2 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1305-5/F · 1443

定 价: 45.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

|序一|

造就基业长青的中国企业

今年是中国改革开放 30 周年。改革开放使中国发生了翻天覆地的变化，造就了举世瞩目的增长奇迹。作为改革开放的成果之一，中国涌现出了一批具有市场竞争力、管理比较完善、不断拼搏进取的企业，有了一支有社会责任感、懂市场、能创新、把全部身心都交给企业的企业家队伍。我把这些企业的品牌和这支企业家队伍看做中国经济的一笔宝贵的无形资产。

在中国平安创办 20 周年之际，中信出版社准备出版一本关于平安发展历程的著作，希望我写点感想。坦率地说，我对平安并不十分熟悉，接触也不多。联想诞生于中关村，主要是科技型企业，以制造为主，它所探索的是在中国市场上如何把科技转化成生产力，如何建立自己的队伍、战略和品牌，最终走向国际市场、参与全球竞争，并努力成为领先者。而平安诞生在蛇口，是金融服务领域的服务型企业，它所探索的是如何在中国的政策环境和市场环境下，通过体制、机制的创新，突破以往相对垄断的市场格局，全面提升自己的实力，进而向着国际性的综合金融控股集团方向迈进。

虽然隔行如隔山，术业有专攻，但是，作为同样诞生在上世纪 80 年代的新兴企业，同样是在市场竞争中打拼出来的企业，联想和平安的发展还是有不少相通之处。平安是 20 年前在蛇口的一家小小办公室里开业的，当时社会上对于“保险”还没有什么认识，包括马明哲在内只有 13 个员工，每天骑着自行车走街串巷推销。读到这里，我就不禁想到，1984 年 11 月，已经 40 岁的我在中科院计算所那间 20 平方米的传达室里，和 10 名科研人员创立公司的情景。

读完此书，结合联想的实践，我最深的感受是，在中国建立社会主义市场经济的过程中，要让一个新生的企业健康发展，持续发展，基业长青，必须把企业家个人的创新才能与良好的公司体制、机制和管理文化结合起来，同时与政策、社会等外部环境之间保持良性的互动。

在平安筹办、创办和发展的过程中，马明哲先生发挥了非常重要的作用，显示出了企业家的精神和才能。据说“企业家”这个词最早出现在16世纪，是在法语里，指“指挥军事远征的人”。后来，有人把企业家定义为承担风险和不确定性的冒险者；也有人把企业家看做“创新的灵魂”，认为企业家对生产要素的重新组合是经济增长的基本动力；还有人指出，企业家是专为稀缺资源的协调做出判断的人。无论是哪种理论，或是中外企业发展的实践，都说明，企业家的投入、敢负责、创新和管理能力等，是推动企业前进的重要力量。这一点，我想没有谁会否认。

但是，单靠一个人的力量能不能实现企业的长治久安呢？我认为不能。因为一个人的精力、知识总是有限的，而市场则是千变万化的。如果创业型的企业家不能自觉地在企业里建立一个好的体制、机制、团队、管理制度和文化，不能持续地凝聚和调动大家的力量，群策群力，万众一心，那么企业发展将会缺乏可持续的驱动力。

我感到，没有什么特殊背景的平安之所以能够走过20年的历程，成为一家优秀的金融服务企业，除了改革开放的天时地利，最要紧的是它比较早就开始解决体制、机制、管理文化的问题。平安从1994年就引进高盛、摩根士丹利作为股东，后来又引进汇丰，加上员工持股，公开上市，建立起了被投资者接受的公司治理结构；在这样的治理结构下，公司制定了长、中、短的目标和计划，并且建立起以市场业绩为导向的经营管理机制，计划环环相扣，目标层层分解，奖罚都有依据。此外，公司管理团队的国际化，对企业文化的培育，以及强大的服务后台的建设，还有，十分注意和政府相关部门不断沟通，以获得探索和尝试的“试验权”，这都是平安成功的原因。

2004年，联想创办20周年的时候，中信出版社出版了《联想风云》一书。那个时候，联想刚刚并购了IBM公司的PC业务，看好者不少，看淡者也很多，“风云”二字很传神地表现出那时联想面临的环境。但是，依靠长期形成的管理基础，依靠以杨元庆为首的全体员工坚韧不拔的努力，现在已经可以说，这是一次成功的并购。我觉得，与其说这是联想的成功，倒不如说是改革开放环境中成长起来的中国企业的成功。

现在，平安也在尝试国际化，尝试综合金融之路，而只要是创新和尝试，总是难免会遇到这样那样的挑战和困难，甚至是阻力。不过，我相信，有中国坚定不移发展市场经济、走改革开放之路的大环境，有逐步焕发出来的内需市场的活力，有 20 年的经验积累和扎实的管理基础，平安的前途是光明的。我还是相信那句老话，“靠山山会倒，靠水水会倒，靠自己永远不倒”。我也期待着在未来，无论联想，还是平安，都能一次次迎来自已新的 10 年、20 年，为中国经济的发展和人民幸福、社会和谐作出新的贡献。

柳传志

联想控股有限公司总裁

|序二|

平安——中国金融业的一朵奇葩

2008 年是中国平安集团成立的第 20 周年，也适逢中国改革开放 30 周年。毋庸置疑，平安作为一家现代金融企业，无论是诞生、成长和壮大，其生命周期的每一阶段都与中国的改革与开放息息相关。我认为，作为一个有代表性的个案，平安的奋斗史从一个微观侧面纪录了这一时期中国整体经济转轨进程中的艰难、挫折与痛苦，也展现了中国风起云涌的改革开放浪潮所创造的契机、能量与潜力。因此，本书的出版，既是对一家优秀中国企业奋斗足迹的回顾，也是中国改革开放三十周年的一个美好献礼。

平安 1988 年在中国最早的改革开放经济特区深圳白手起家，从无到有，从小到大，在短短 20 个春秋中走过了一段不平凡的历程，创立了一个代表中国现代金融业目前最高水平且具有一定国际声誉的品牌，建立了西方跨国保险公司需要百余年才能实现的业务网络、资产规模与企业价值。在本书付印前，平安按股票市场的市值计算，一度跻身为全球第五大保险金融集团。在世界前十大保险公司中，包括德国的安联、法国的安盛、美国大都会人寿、瑞士的苏黎世金融集团等，平安是最年轻的企业，其余国际巨头都有百年以上的历史。平安的成就的确实来之不易。她的股东、客户、员工、董事会与管理团队应该引以为自豪。

平安的 20 载生涯是中国从一个官僚僵化、效率低下的计划经济体系变迁为一个生机勃勃、充满活力的市场经济体系的有力见证，是中国金融体系制度创新与机构创新的成功范例，是一部反映中国经济腾飞的创业史诗。

平安的成功首先得益于中国经济高速发展的大环境。她从呱呱坠地时起，就

赶上了中国经济增长的一个黄金时期。中国的快速工业化、城市化，与中产阶级消费者群体的兴起，给中国的金融保险企业提供了前所未有的发展机遇和广阔的市场。平安幸逢盛世，其得天独厚的母国优势令国际同业望洋兴叹。

平安这株稚嫩绿苗能够在计划经济的坚硬缝隙中破土而出，还因为她在创业初期，就幸运地得到了一些曾叱咤风云的人物——袁庚、刘鸿儒、田纪云等的扶植。正是这些富有远见和改革勇气的领导者在一些关键时刻的支持，才使平安这样的新生事物在新旧体制交替的复杂过程中，能够克服传统观念的偏见与保守势力的抵触，“咬定青山不放松，任尔东西南北风”，抓住一切可能的发展机会，不断突破，顽强成长。

除了得益于“天时地利”——中国高速成长的宏观经济大环境和改革开放的大时代，平安的成功主要取决于“人和”——她有优秀的管理团队、勤奋的员工队伍，有市场化、专业化与国际化的经营机制，有不断成长壮大的客户基础和不断进取、追求完美的企业文化。

但是显然，平安的成就在很大程度上还归功于这个企业的领导者，尤其是董事长与首席执行官马明哲先生。

马明哲是一位优秀的管理者。他在企业发展的初期，在各方面条件尚不到位时，就一砖一石，坚持不懈地构筑现代企业制度，建立国际一流的管理团队，引入与业绩紧密挂钩的薪酬激励体系。他深刻地理解了现代金融是人力资本密集型的产业，人才是企业最重要的竞争力要素。从创业伊始，马明哲就求贤若渴，在国内外市场广揽人才。今天，平安的100名高管中有一半是来自海外、具备丰富国际金融专业经验的人士，这在中国的金融机构中绝无仅有。了解中国金融体系变迁与发展的金融专家无不对今天平安的管理团队与经营水平给予极高的评价。

马明哲更是一位了不起的企业家。他身上具备了一个优秀企业家的良好素质。一是目光远大、具有战略思维；二是大胆开拓、锐意进取、不断创新；三是无比地执著，不论遇到什么挫折、障碍、困难，他都不折不挠，从不畏缩，更不放弃；四是严于律己，身先士卒，以强烈的事业心、近乎狂热的激情与全部的精神投入工作，为平安的发展呕心沥血、殚精竭虑。最后一点，就是他孩童般的好奇心和强烈的学习愿望。他认识到，金融业一日千里，竞争日益加剧，全球化和金融创新既提供了新的发展机会也带来了新的未知的风险。他必须不断学习新的知识，掌握追踪全球金融新趋势的能力，才能与时俱进，带领平安稳步走向未来，以保基业常青。

约瑟夫·熊彼特把经济发展的主要动力归结为企业家精神。中国改革开放

的三十年中，涌现了一批像柳传志、马明哲这样的优秀企业家，在中国的经济腾飞中贡献良多、功不可没。他们在各自的产业创办了高效率、竞争力强的成功企业，各领风骚数十年，为国家与社会创造了财富、就业与税收。中国的企业家是中国的宝贵资产，值得社会的尊敬与爱惜。他们的创业业绩也令国际瞩目，中国被誉为崛起中的 21 世纪世界经济领袖，而这些企业家正是中国崛起的基石。

平安虽然走过了 20 年辉煌历程，然而，平安还没有资格自满。她毕竟还是一家非常年轻的企业，在资本市场、战略并购与国际化等方面经验仍显不足。尽管股市估值倍数高于国际同业，平安的运营效率与盈利水平和世界先进水平相比其实仍有显著差距。在保费收入持续高速增长后，平安必须面临大幅改善投资管理专业能力以提升资产回报的尖锐挑战。尤其是，年轻的平安尚没有经历过经济急剧逆转，竞争更加白热化，市场环境大幅恶化的严峻考验。美国国际集团（AIG）这个股市市值曾经名列世界第一且长期称霸全球保险业的金融巨头，在平安发展初期曾对其造成了巨大竞争压力，也给了平安许多灵感和启发，但是在此次金融危机中却未能逃过厄运。在瞬息万变、充满不确定性的金融产业，常怀恐惧之心的金融机构才能生存。平安是否能够建立牢靠的风险管理制度、技术与文化，保证其无论在什么宏观经济周期或金融市场环境下都能稳健地可持续地成长？我相信，平安有基础、有实力、有雄心，能够经得起市场与时间的检验。平安已经有了骄人的过去，她一定会拥有更加光明的未来。

我衷心希望《大道平安》一书能更加激励、启发中国青年一代的奋斗精神和创业热情，能帮助、引导、孵化更多像平安这样的优秀中国企业。

胡祖六

著名经济学家、高盛集团合伙人与董事总经理

| 目 录 |

序一 造就基业长青的中国企业 柳传志

序二 平安——中国金融业的一朵奇葩 胡祖六

楔 子 / 1

序篇

源远流长 / 5

1872, 轮船招商局 / 5

袁庚 蛇口 / 7

说服袁庚 / 9

在改革大潮中诞生 / 14

第一部分

创业风云 (1988~1992) / 17

第一章 起程

中国保险业的新起点 / 19

“开业头一年先不谈什么利润了” / 20

5月27日的开业庆典 / 22

招兵买马 / 25

渐渐打开局面 / 27

第一个年底总结表彰会 / 29

第二章 蛰伏期

无心插柳：来自刘鸿儒的指点 / 31

形势比人强，只好翘首等待 / 33

海南岛上的机会 / 34

第一个特区外机构 / 35

“要有压力感和紧迫感” / 37

走出蛇口，落脚深圳 / 39

蓄势待发 / 43

第三章 转折年

春天的故事 / 45

拓荒天津卫 / 46

成为“中国平安” / 48

破冰机动车辆保险 / 53

承保卫星发射——这是一个责任问题 / 54

证券业务，从一个部门到一家公司 / 56

平安夜 / 58

第二部分

寿险为王（1993~1997） / 63

第四章 拓土开疆

马明哲的决心 / 65

只许成功，不许失败 / 67

麻雀变凤凰 / 69

银湖会议：变革营销体制 / 71

平安总动员 / 74

摩根与高盛的故事 / 75

先结婚再谈恋爱，这是中国国情 / 77

第五章 遍地英雄

资本国际化的连锁效应 / 81

行业体制变革奏响之年 / 82

创业艰难百战多 / 84

“激情”的寿险 / 88

群雄并起的时代就要来临 / 91

资产一体化的艰难 / 92

第六章 繁荣危机

增员，增员，增员 / 95

最大的危机就是人没有了危机意识 / 96

第一次大规模行业整顿 / 98

降息制造出一颗定时炸弹 / 100

第三部分

变革与考验（1998~2002） / 103

第七章 外脑麦肯锡

困难时分 / 105

“河水湍急，我们为什么不请懂行的人搭座桥？” / 106

画了一幅“改革地图” / 109

踏上脱胎换骨的路 / 111

“需要企业自己的功夫” / 114

10 周年 / 116

发展势头被摁进了制度约束的河道里 / 117

第八章 踩在新产品上起跳

新产品策略 / 120

投资连结保险的前奏 / 122

上海试点 / 125

所向披靡的非传统产品 / 127

“明显跑赢大市”的投资账户 / 131

股市陡转直下 / 134

山雨欲来风满楼 / 136

第九章 直面“投连风波”

丢了颗钉子——第一件退保 / 139

新世纪第一年结束了 / 141

羊群效应与池塘涟漪 / 144

品牌保卫战 / 147

芭堤雅讲话：百年老店，诚信为基 / 150

最具规模的公益活动 / 153

愈演愈烈 / 155

第十章 行动与反思

“客户关怀工程” / 160

不是滑铁卢 / 162

“究竟错在哪里” / 164

代价不菲的一堂课 / 168

新的商业伦理概念：企业公民 / 170

新价值管理文化 / 171

第四部分

分业经营 集团上市（2003~2004） / 179

第十一章 牵手汇丰

137岁的汇丰与14岁的平安 / 181

不同时期选择不同股东 / 184

汇丰带来了什么 / 185

重在执行 / 187

第十二章 漫漫分业路

分业经营的回顾 / 189

“第二个 10 年远景和战略是什么？” / 191

气喘吁吁的市场 / 194

“一意孤行”的马明哲 / 195

终于挂上了集团的牌照 / 198

狼来了——纵论 WTO / 200

行业的上市元年 / 202

谋求集团整体上市 / 203

第十三章 挺进资本市场

“非典时期”闯荡北京 / 206

名正言顺的员工投资集合 / 208

把福亚银行收归名下 / 210

人才国际化的高峰：梁家驹进场 / 211

三队奔波 全球路演 / 213

“我们是潇洒走一回” / 217

一个新时代的开始 / 220

第五部分

大金融（2005~2008） / 223

第十四章 领跑的保险

咬着不放的“综合金融” / 225

寿险服务与管理的升级 / 229

“当冠军的念头” / 231

激越的“龙门飞跃” / 233

千亿市价、万亿梦想 / 241

二元化战略 / 244

第十五章 银行掘进

做大银行的机会 / 246

一场久拖不决的博弈 / 248

另一场收购战 / 250

得失之间 / 252

平安银行诞生 / 256

第三根业务支柱：资产管理 / 257

第十六章 回归 A 股

路演与询价 / 261

平安的 3 月 1 日 / 264

用追求领先的文化，承受万亿元级的竞争强度 / 267

新理念：运营管理的后台集中 / 272

交叉销售渠道为王 / 277

“帆船酒店”——综合金融理念的载体 / 279

综合金融、专业经营 / 283

尾声 新征途的起点 / 285

后记 / 287

附录一 中国平安（保险）集团股份有限公司架构 / 289

附录二 公司发展大事记 / 291

附录三 人名录（以姓氏拼音排序） / 293

附录四 媒体聚焦平安 / 297

楔 子

2008年5月12日下午，对中国平安（保险）集团股份有限公司（以下简称“平安”）的董事长马明哲而言，那天本来只有一个总部会议：讨论集团新CI（企业形象识别系统）的更替事宜。

14点28分，远在千里之外，一个还不为大多数中国人所熟知的地方，大地因地质运动发出了沉沉的声音。瞬间，剧烈的地壳变动对平安的总部——深圳福田区与罗湖区交界的八卦岭工业区一栋外表不起眼的7层小楼——并没有什么影响。但平安远在上海张江的后援运营管理中心及具体业务部门很快得知了发生地震的消息。第一个报案竟来自内蒙古：一个建筑工地的电梯因为地震出了事故，快速通报了上来。

下午4点，马明哲得到了汶川地震的确切消息，随即宣布中止既定会议，紧急召集平安产险、平安寿险、平安养老险等子公司的董事长、总经理和集团后援中心的主管开会，布置抗震救灾事宜。

会议富有实效而行动迅速。

在初步认识了大地震的严重性后，会议决定成立“5.12抗震救灾领导小组”，马明哲任组长，直接负责全系统抗震救灾工作部署，集团常务副总经理孙建一、集团副总经理兼首席服务及运营执行官顾敏慎、平安产险董事长兼CEO任汇川、平安人寿董事长兼CEO李源祥、平安养老险董事长兼CEO杜永茂任副组长；成立集团、产险、寿险、养老险、全国后援中心五个工作小组，启动每天内部紧急信息通报流程，包括每天中午、晚上各一次的客户报损件数、报损金额、各产品线的预估损失、内部人员伤亡、办公职场损毁等情况的汇报；产险、寿险、养老险联合救灾，寿险客户服务热线95511、产险客户服务热线95512被宣布为紧急救援电话，不分客户类别，24小时接听报案；开通后援运营管理中心紧急作业

通道，优先处理地震相关的各项理赔作业，保证救灾时效；决定集团总经理张子欣及三个子公司的负责人迅速出发，到震区现场了解灾情，慰问员工与客户，了解一线需求；在品牌宣传部的提醒下，提出要留意地处震区的“平安北川希望小学”的任何消息——这是平安二十年来建立的 52 所希望小学之一……

马明哲动议：灾区灾情还不明了，但建议停止“中国平安建司二十周年庆典”系列活动，举全公司之力全面抗震救灾——

二十年前的 1988 年 5 月 27 日，平安就从这天起步，13 名员工，一间屋子，在时代洪流的裹挟与光阴的磨砺中，发展到现在 37 万名员工和庞大的业务队伍，业务种类也从单一财产险，发展到保险、银行、资产管理、年金、证券等综合金融业务，网点规模从一家小门店延展到目前在全国超过 3 000 家营业机构，资产总额从 4 500 万元资产剧增到近 7 000 亿元的规模，成为全球第 6 大金融保险集团公司，在福布斯全球 2 000 强中排列第 293 位，进入《财富》全球 500 强之列……光阴荏苒，岁月如梭，二十年的艰辛与荣辱、光荣与梦想，作为创始人，马明哲如同父母养育子女一样培育着平安，而平安对他而言，意义也已超越一份工作。马明哲有太多的话要讲，讲给未来、讲给平安，讲给在历史变革的关头，在时代的呼唤与现实的约束与可能之中，那些和自己一样，血流得更热、心跳得更急、理想冲动得更加热切的人。为这一天，马明哲在一年多前参加招商银行二十周年庆祝活动的时候就开始思索——

现在，他决定放弃一切庆祝活动。

5 月 12 日当晚，平安对外发出新闻通稿，宣布原定于 5 月 27 日举行的集团二十周年庆典取消，并捐赠 500 万元给受灾严重的地区，用于抗震救灾及灾后重建工作。

5 月 13 日凌晨，马明哲发出了“给全体平安同仁的一封信”，号召全体员工“团结一致，众志成城”。

5 月 13 日上午，任汇川、李源祥以及平安养老险人力资源总监何实赶赴成都指导抗震救灾。

5 月 14 日上午，张子欣整合当地各分公司资源，部署抗震救灾工作，并会同任汇川、李源祥、何实等分赴各受灾地区察看灾情，看望客户、员工和希望小学师生，并将 500 万元捐款送达四川省红十字总会。

5 月 14 日下午，平安集团党委、集团工会发出“平安和你在一起”捐款倡议书，员工捐款捐物活动全面展开。

5 月 15 日，随着触目惊心的灾情被报道出来，平安宣布追加捐款 3 000 万