

马 马 奔腾

李墨
著

马蔚华 马明哲 马云 马化腾经营大智慧

一部新时期金融、网络新产业风云激荡的发展史！

一本全球化背景下波澜壮阔、创业图强的励志书！

中国社会科学出版社

马奔腾

——马蔚华、马明哲、马云、马化腾

经营大智慧

李墨 著

中国社会科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

驷马奔腾：马蔚华、马明哲、马云、马化腾经营大智慧/
李小平著. —北京：中国社会科学出版社，2013. 7
ISBN 978-7-5161-2906-7

I. ①驷… II. ①李 III. ①企业管理—经验 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第148563号

出 版 人 赵剑英
责任编辑 王 斌 黄 山
特邀编辑 刘 颖 冯巩辛
责任校对 王桂芳
责任印制 王 超

出版发行 **中国社会科学出版社**
社 址 北京鼓楼西大街甲158号（邮编 100720）
网 址 <http://www.csspw.cn>
中文域名：中国社科网 010-64070619
发 行 部 010-84083685
门 市 部 010-84029450
经 销 新华书店及其他书店

印刷装订 三河市君旺印装厂
版 次 2013年7月第1版
印 次 2013年7月第1次印刷

开 本 710×1000 1/16
印 张 13.75
插 页 2
字 数 202千字
定 价 36.00元

凡购买中国社会科学出版社图书，如有质量问题请与本社联系调换

电话：010-64009791

版权所有 侵权必究

前言

为什么给『驷马』代言

“三马同槽”是2013年年初中国网络最热的话题之一。1月，有媒体称，由阿里巴巴马云、腾讯马化腾、中国平安马明哲联手设立的众安在线财产保险公司，目前已走完监管审批流程，预计保监会很快将正式发布同意其筹建的批文。

紧接着，中国发展高层论坛2013于3月在北京举行，招商银行行长马蔚华与腾讯CEO马化腾就“商业银行和互联网的关系”展开了对话。在马蔚华看来，马化腾是推动自己前进的动力，“IT不断给人们生活方式提出挑战，人们的生活方式改变又不断地对银行需求提出新的要求。”这一次对话，被媒体解读为银行家向互联网企业家致敬。

早在2012年10月，在广州召开的券商座谈会上，证监会有关领导曾以“驷马”精神——马化腾、马云、

马明哲、马蔚华的实业家精神，号召券商们在大环境下踏实、勤勉，以求打造出一流的投资银行和财富管理机构。

究竟是什么原因，让媒体纷纷为这四位马氏家族的企业家代言？又是什么原因，使这四位马姓的男人如此频繁地被捆绑在一起？他们身上，有哪些共性和个性值得众多企业家和创业者借鉴、学习？

马蔚华、马明哲、马云、马化腾，分别生于 20 世纪 40 年、50 年代、60 年代和 70 年代，前后分属两代人，但是他们在 80 年代末到 21 世纪的新时代，在各自的行业内开创了令人瞩目和震惊的传奇伟绩。他们不仅成为各自行业的翘楚，而且共同引领了我国新经济的前进步伐，改变了中国社会和普通民众的生活方式。他们是怎么成功的？成功的背后有哪些不为人知的秘笈和坎坷？未来他们将如何联合起来，借助互联网发展大金融？

请随笔者走进“驷马奔腾”的时代！

目录 *Contents*

前言 为什么给“驷马”代言 / 1

引子 “三马”领跑新世纪十年经济领袖 / 1

1

背景篇 全球化时代呼唤创业英雄

● 第 1 章 ● 新时代，大发展 / 5

中国经济的千年发展与百年夙愿 / 6

大步走进改革开放的新时代 / 8

经济发展的沃土：政策和资金 / 11

● 第 2 章 ● 中国梦，大复兴 / 15

银行业的勃兴 / 16

保险业的新生 / 18

互联网的浪潮 / 21

电子商务的传奇 / 24

奋斗篇

“跨界 F4” 最隐秘的创业史首次联合曝光

* 第 1 章 * 马蔚华创新招商银行 / 29

起步：从知青到银行家 / 30

发展：把自己当做职业经理人 / 35

危机：迎难而上，招行实现跨越式发展 / 41

未来：先发制人，决胜金融大局 / 46

* 第 2 章 * 马明哲打造金融航母 / 61

起步：“小司机”的大金融梦想 / 62

发展：革新战略造胜机 / 70

危机：有压力就有动力 / 77

未来：危机之下有新机 / 83

* 第 3 章 * 马云缔造阿里神话 / 93

起步：从英语教师到电商教父的蜕变 / 94

发展：网络电商的春天 / 102

危机：风口浪尖上的舞者 / 110

未来：阿里巴巴的拓新之路 / 122

* 第 4 章 * 马化腾构建腾讯王国 / 135

起步：创业不是闹着玩 / 136

发展：企鹅插上梦想的翅膀 / 142

危机：遭遇网战漩涡 / 149

未来：缔造在线生活社区 / 161

秘笈篇

一辈子活在成功里的方法首次联合公开

◎ 第 1 章 ◎ 性格决定命运，“驷马”成功非一日之力 / 173

坚韧之金马蔚华——中国最具创新意识的银行家 / 174

宽厚之土马明哲——中国最具前瞻眼光的金融家 / 177

激情之火马云——中国最具偶像气质的创业家 / 181

绵柔之水马化腾——中国最具专业特色的企业家 / 184

◎ 第 2 章 ◎ “驷马”能追，中国企业家向“驷马”学什么 / 187

决断与选择力 / 188

专注与坚持力 / 190

团队与领导力 / 192

创新与学习力 / 194

价值与文化力 / 197

◎ 第 3 章 ◎ “驷马”同槽，联合发展大金融 / 201

互联网与金融业的竞与合 / 202

“驷马”同行，书写商界“四大名著” / 207

尾声：“‘驷马’不息，奔腾在历史天空 / 211

引子

『三马』领跑新世纪十年经济领袖

2009年12月，第十届CCTV中国经济年度人物颁奖盛典隆重举行。

中国经济年度人物评选始于世纪之交的2000年，这是一个以企业家为主体的大型年度活动，也是中国企业家从此被主流社会所认可的标志性事件。此后，每年一届的“中国经济年度人物”评选引起了工商界、经济学家和社会大众广泛关注。

2009年恰逢中国经济年度人物评选十周年，因此这一年还特别设立了“十年经济领袖奖”的评选环节，从前九届获奖者中评出新世纪的十年十位最具影响力的企业家。荣获此项殊荣的获奖者是：腾讯集团董事会主席兼首席执行官马化腾、联想集团董事局主席柳传志、海尔集团董事局主席张瑞敏、阿里巴巴集团主席马云、TCL集团董事长李东生、万达集团董事长王健林、中国远洋

运输集团总裁魏家福、招商银行行长马蔚华、万科董事局主席王石、中粮集团董事长宁高宁。

有心者留意到，在十位获奖者中就有三位姓马。这些获奖者个个都如同力敌千钧，牵动时代发展的“骏马”。马蔚华、马云、马化腾都是各自行业的引领者。而稍感遗憾的是，还有一匹重要的马没有上榜——平安保险董事长马明哲，他在行业的成就与影响力绝不逊于这三马。稍有不同的是，马明哲极为低调，很少抛头露面。

当然，对于这个全面竞争、万马奔腾的时代而言，更有千千万万的永不停歇、奔腾不止的“骏马”，是他们齐心合力，拉动了一个庞大国家的“经济马车”。而国人对于“企业家是推动中国经济发展的核心力量”观念的逐渐认同，让“企业家”开始成为中国经济舞台的主角，甚至诞生出属于这个时代的新英雄群体——经济英雄！

背景篇

全球化时代 呼唤创业英雄

时势出英雄，英雄造时势。

虽然我们可能还不太习惯“经济英雄”“企业英雄”这些称谓，但是我们必须回归经济发展既是人类生存和繁衍的基础，也是推动社会进步的力量这个简单的认识。全球化时代让国与国之间的竞争短兵相接，最终是经济的比拼，也把企业竞争直接推上前台，企业家无可避免地开始成为竞争的必然主角。

1

第一章

新时代，大发展

人类的每一个进步，都经历了长期、曲折、艰苦的过程，并付出了极大的代价。而经济的发展，实际上就是人类智慧发展的集中体现。在世界经济发展的过程中，中国经历了什么，又造就了哪些传奇？

中国经济的千年发展与百年夙愿

◇ 追溯中国工商业的千年梦

每一个时代都会产生不同的风云人物，每一个时代的辉煌都是由千千万万的风云人物创造出来的。中华文明有 5000 年的悠久历史，曾以世界头号富强大国独领风骚达 2000 余年。在这些辉煌的时期中，中华大地出现了无数风云人物，他们不是影响后世的思想家，就是决定当时的政治家，是当世豪杰、民族英雄。

春秋战国时期有老子、孔子、孟子、庄子、荀子等思想家，以及张仪、苏秦、孙武等一批杰出的谋略家；三国时期有曹操、诸葛亮、周瑜、孙权、司马懿等一大批杰出的军事家；进入唐宋，又出现了李白、杜甫、韩愈、吴道子、苏轼、李清照等一批文学艺术大家。在这无数位风流人物的拱推之下，中华民族成为世界上最伟大、最卓著的民族之一。

在 16 世纪以前，影响人类生活的重大科技发明约有 300 项，其中 175 项是中国人的发明。正是这些重大的发明和发现，使中国的农耕、纺织、冶金、手工制造技术长期处于世界先进水平。15 世纪初的明朝，三宝太监郑和率领当时全世界最先进、最庞大的船队，远航亚、非、欧几大洲，开创了古代社会探索、发现与文化、经贸交流最伟大的壮举。

然而，正值这一登峰造极的壮举时，中国历史却迅即迎来了大转折。大明朝廷实施了海禁制度，开始闭关锁国，故步自封。虽然清初叶，不可一世的几代帝王们重新拓展了中国的庞大版图，然而，那个傲视诸“夷”的“天

朝上国”却早已被工业文明的潮流抛离。随即，世界资本帝国主义的入侵，使这个庞然大物轰然坍塌，迅即成为由多个帝国主义列强瓜分的积弱积贫的半殖民地半封建国家。

◇◇ 开启民族复兴的百年夙愿

19世纪中叶，西方工业强国用枪支大炮叩开了古老中国的大门。西方列强在对华实行殖民掠夺之时，也带来了现代工商业。

1873年1月，李鸿章在上海成立轮船招商局，是中国近代历史上第一家民族资本企业。李鸿章、张之洞等一千中兴名臣兴起“洋务运动”，希图“师夷长技以制夷”。一批有志之士怀着振兴民族工商业的理想与宏愿奋起抗争，苦心经营，希图以振兴实业、发展经济来挽救民族危亡。但是面对一个四分五裂、风雨飘摇、内忧外患的国度，蹒跚学步的中国民族工商业，纵然有报国之心，却显然无救国之力。而“实业救国”的口号一直伴随着数十年的战火与灾荒，直到一个旧时代的结束。张謇、卢作孚、唐廷枢、范旭东、荣宗敬兄弟等一批近代实业先驱壮志未酬，但是作为中国现代工商业的开创者，屹立在中华民族前进的史册里，作为一代新的英雄群像，永远值得后来的创业者景仰。

沧海横流，方显英雄本色。从第一次鸦片战争开始，百余年来，风雨飘摇的中华大地便挺起无数民族脊梁。从林则徐、曾国藩、谭嗣同为旧时代革新图强，到孙中山、毛泽东为新世界开天辟地，都开启了复兴中华的百年夙愿。

1949年10月1日，一个新政权诞生，当毛泽东站在天安门城楼上宣布“中华人民共和国成立了”的那一刻，四万万同胞热血沸腾，但是我们脚下的土地却依然积弱积贫。

20世纪50年代到70年代末期，面对东西方冷战的特殊国际环境，我

国又经历了漫长的以战备为核心的计划经济时代。但还是从长期战乱的废墟上恢复元气，打下了一定的重工业基础。然而，政治动荡让我们错失了世界在60—70年代经济腾飞的黄金时期。到70年代后期文化大革命结束时，中国经济已濒临崩溃的边缘。

大步走进改革开放的新时代

◇◇ 让一部分人先富起来

1978年底，十一届三中全会吹响了改革开放的号角。一位小个子巨人站到了历史舞台中央——邓小平显然是一位特殊的历史人物，他是一个旧时代的结束者，也是一个新时代的开创者。他以历史的巨手，向世界打开了长期封闭的中国之门，让这个古老的国度在经历一百余年的动荡之后，终于回到以经济建设为中心的人类发展正确轨道上来，也为中国带来了一个新的群体——企业家。

在邓小平同志“让一部分人先富起来”的号召下，“个体户”开始在浴火重生的中国大地上如雨后春笋般涌现。这是一批胆大的人，也是一批勤劳的人，头脑灵活的人。在改革开放之前的数十年，中国俨然走到了物资极度匮乏，生活的基本需求都得不到保证的地步。这些各显神通的“个体户”，通过生产和流通，满足了社会需求，也创造了财富，于是很多人迅速成了先富起来的“万元户”。改革开放激发了中国人民巨大的热情，释放出无穷的能量，也深刻地改变着中国的社会生态和阶层结构。

1980年，中央在广东深圳、珠海、汕头以及福建厦门设立经济特区，

给予政策优惠，以“杀出一条血路来”的勇气先行先试，为中国经济发展进行大胆探索。一时间，四大经济特区依靠优惠的政策、沿海对外辐射的地缘优势风生水起，吸引了大批企业和人才前去创业。这其中，被称为“改革试管”的深圳蛇口工业区，在中国改革开放的史册上，书写下了浓墨重彩的辉煌篇章。最让蛇口人骄傲的是，这里的许多新思想、新政策、新做法，都走向整个特区乃至全国。经济特区作为改革开放的试验田，不但让“创业”成为一种可能，并在其后发展成为一种时代新风向。本书中的其中两位主人公执掌的企业——招商银行和平安保险，都是蛇口的成功试验品。

1987年，海南建省，并被设立为中国最大的经济特区。这一举措也将中国改革开放的浪潮推向另一个高度。那些从闯荡深圳等特区的成功者身上看到希望的梦想者，纷纷跨过琼州海峡去寻找新的人生。马蔚华也在这个时期，被派往海南发展银行，成为这段历史的见证者和参与者。

◇ “个体户”变身“企业家”

20世纪80年代末，“个体户”的称呼已逐步淡去，取而代之的是一个新名词——“企业家”。

企业家一词来自法文，意思是从事组织、管理并承担经营风险的人。18世纪工业革命正当如火如荼地进行时，企业家在承担风险和自由的转化中扮演着推动历史进步的重要角色。而当企业家这个角色出现在中国历史上的时候，这种巨大的推动力也同样表现了出来。

企业家这个群体和传统意义上的商业有所不同，企业家是千千万万的商人中的佼佼者。不过，这个群体在封建社会却是“士农工商”四个阶层中身份、地位最低的一个阶层。但在新时代、新社会中，恰恰是这个阶层的人们，担负起了国家富强、民生兴旺的重任。

从20世纪80年代开始，与改革开放相配备的政策、制度也逐渐拟定