

平安保险 PING AN OF CHINA 传奇

——中国平安成长路径解密——
赵守兵 编著



海天出版社

平安保险
PING AN OF CHINA
传奇

——中国平安成长路径解密——
赵守兵 编著

海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

平安保险传奇：中国平安成长路径解密 / 赵守兵编著. — 深圳：海天出版社，2007

ISBN 978-7-80747-085-4

I. 平… II. 赵… III. 中国平安保险公司—历史 IV. F842.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第147794号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑：杨月进(0755-83460893 yyj@htph.com.cn)

责任技编：钟愉琼 装帧设计：海天龙

深圳市海天龙广告有限公司制作输出 0755-83461000

深圳市金星印刷有限公司印刷 海天出版社经销

2007年10月第1版 2007年10月第1次印刷

开本：787mm×1092mm 1/16开 印张：19

字数：250千 印数：1-6000册

定价：35.00元

海天版图书版权所有，侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题，请随时向承印厂调换。

序

当我们回首过去30年的中国经济体制改革的历史，能够记起的不仅是一份份重大的改革政策，也不是走马灯一样来来往往的官员，而且我们也记住了张瑞敏、柳传志、史玉柱、马明哲这样少之又少的一些人的名字。

这些年来，由于一直在做保险方面的教学和研究，对平安保险和国内外的保险企业多少有些了解。就我多年的观察，我认为，和1985年的张瑞敏抡起大锤砸劣质冰箱，和张朝阳1996年说服他的两位老师给他第一笔风险投资一样，平安保险诞生于偶然，又是历史的必然选择。其原因在于服务于中国社会生产和社会生活的保险制度，必然随着经济体制的改革，而向商业保险公司的方向发展。所以，从某种意义上说，平安保险代表了中国保险的发展方向。

在改革开放的进程中，个别有作为的中国企业家已具有全球化的视野。1995年7月，马明哲先生曾经向公司的员工推荐了一本书《兆亿传奇——国泰人寿之路》，这本书讲述了台湾地区国泰人寿保险公司的成长历程。他们用了30年时间，成长为总资产达4000亿新台币的台湾最大的本土保险企业。当时，平安保险就提出了：“我们一定能创造比国泰更壮观的奇迹”，“平安应对民族，对人类有较大的贡献。”10多年过去了，平安保险曾经的梦想基本实现了。如果把平安保险现在的总资产换算成台币的话，他们真的算“亿兆企业”了。短短不到20年的时间，平安保险的员工人数就达到25万之多，客户积累超过3700万人。这个数字的取得应无愧于“传奇”这个称号了。

其实，平安保险的商业实践活动，可以更多地理解为是一种文化的实践和推广。1995年8月，平安保险公司总部从深圳蛇口迁至属于福田区的八卦岭——平安大厦。随着孔子和爱因斯坦塑像的落成，标示着平安将以优秀传统文化为企业文化的精神为核心，以现代商业企业的规范运作模式和经营理念为准则来规范管理。他们期望让国际投资者认知，平安文化扎根

序



1

于中国本土深厚的土壤上，和这片土地上的人们有深厚的感情和血脉的联系。从这个意义上来说，平安保险在让企业和员工打开视野了解和走向世界的时候，也让企业和员工更根植于民族的博大精深的文化之中了。

这些让我想到，中国经济在崛起的过程中，应当向世界贡献及展现中国的商业思想以及中国企业家崛起的过程。这一点，平安保险做到了。2006年7月，题为《中国平安：打造保险业巨子与领先的中国综合金融服务集团》的案例被全球顶尖商学院——瑞士洛桑管理发展学院（IMD）在EMBA课堂上研讨，就是最好的例证。

当中国商业文明复兴已然到来的时候，商业时代的今天需要被借鉴和复制，也需要被未来记存，因此就需要有经典的细节和人物流传下来。就像我们讲到美国商业史，立即就会想到洛克菲勒、巴菲特等一些入或者一些事件一样。从这个意义上说，《平安保险传奇》一书的问世就具有特别的意义了。同时，我也期望更多充满理想、创意和睿智的年轻人加入这个行列，去记载和传播伟大时代的商业故事。

江生忠

南开大学风险管理与保险学系系主任、博士生导师
中国保险学会理事

前言

整理研究一个正在成长发展或者相对成熟的企业案例，对于目前的中国企业，对于众多渴望创业和正在创业的企业家，对于中国经济未来的发展，都有不可忽视的现实意义。尤其是一些刚刚进入世界500强的中国企业，更值得我们去了解和研究。

平安是中国大陆第一家非国有企业进入世界500强的公司，可以说它用19年的时间完成了数以万计的公司一生的梦想。在编写《平安保险传奇——中国平安成长路径解密》一书的过程中，我一直在想着美国一个保险集团公司的故事。

这个公司就是美国的德法保险集团（State Farm Insurance Companies），它现在是世界上最大的保险集团之一。在美国，几乎每个五辆汽车中就有一辆是由德法保险承保的，每五所房屋也几乎会有一所是由它们提供的保险。德法保险集团在2000年拥有5000亿美元的资产和400多亿美元的盈余资金，2001年的保费收入为393亿美元。

德法保险集团于1922年成立于美国中部伊利诺依州一个只有10多万人口城市，当时还是一个由保户拥有的相互保险公司，也是个只有几个雇员的农村保险公司。其创始人乔治·迈哈尔只上了一年高中，并在父母的农场中工作了20多年，42岁创业时对保险几乎一无所知。但是，仅仅过去了20年，这个安静的城市就成为了世界上最大的汽车保险公司的诞生地，这个处在闭塞环境中的保险公司就击败了那些财力雄厚、名满天下的来自纽约、芝加哥的大公司，并从他们的手中夺取了市场的领先地位。1964年，德法保险集团又成为美国最大的房屋保险公司。

德法保险集团的成功不能不说是一个奇迹。美国投资传奇人物沃伦·巴菲特在其公司年度报告中说，德法集团的成功史是“美国最伟大的企业成功的故事之一”，并建议所有的商学院和保险公司研究其成功的秘密。

研究这家公司的成功秘诀，我们不难发现平安保险集团与其有着惊人





的相似之处。

其创始人马明哲先生在30岁以前对商业保险几乎也是一无所知，其创办平安保险时条件也是异常简陋，仅仅是一家13人的小企业，经营区域局限于小小的深圳。从第一家股份制保险公司到第一家由外资参股的保险公司，再成长为中国首家由企业法人持股的多元化综合金融服务集团，平安在短短不到20年的时间内创造了一系列业界之最，缔造了民族金融业白手创业的一大“奇迹”。

更让人吃惊的是，平安保险和德法保险集团都始于一个简单的想法，并将这个想法付诸实施，转化为成功。迈哈尔最初的想法是农民应该比大城市的居民少付些保险费。当他把这个建议给公司时，他的老板大笑着说：“如果你真感觉你的想法那么好，为什么你不自己开个公司呢？”迈哈尔果真那样做了。乐于助人的迈哈尔还非常善于创新，他的一个创新是半年收费周期，另一个重大创新是保险公司和顾客都承担一部分风险。这在当时是非常了不起的创新。同时，他还能果断地抓住机会。

综观平安的发展历史，我们可以看到，创新一直贯穿于平安的发展中。

1978年，斯坦福研究员通过调查发现，当时中上收入水平的家庭平均有20种不同的金融服务产品和12家不同的产品提供者。在1985年，美联储发现有75%的顾客希望将他们的金融服务产品归到一家机构。如果顾客能将保险产品、银行产品、共同基金和其他投资产品都放在一个公司，对顾客来说很方便，对公司来说，也有了更多的利润和更高的顾客保留率。这是金融业混业经营的依据。马明哲先生在平安成立的早期似乎就洞见到了这一点，因此一直固守着其“金融帝国”的梦想，并终于一步步把它变成了现实。

今天，我们可以说，平安的远见和创新改变了保险业人士的思维方式。保险世界也因为他们的存在而不同。他们的成功秘密不但将是中国各大学商学院的研究素材，相信他们的成就也将会进入哈佛商学院的教科书。

中国的保险业在未来的20年内将会继续迅速的发展，世界一流的保险企业将会在中国涌现。中国的保险精英们正在书写新的历史篇章。

赵守兵

目 录

第一章 帝国之路

第一节	改写亚洲金融史	2
	1. 平安诞生	3
	2. 走向全国	7
	3. 三次资本扩张	8
	4. 大步转型	10
	5. 成功上市	12
	6. 连获殊荣	15
	7. 汇丰再次增持	16
第二节	十年筑一梦	18
	1. 金融控股梦	18
	2. 一意孤行的“集权”	21
	3. 整体上市，金控架构初成	23
第三节	步入汇丰时代	25
	1. 试验协同效应	26
	2. 集合后台	27
	3. 第二总部，上海之痒	28
	4. 综合金融起步	31



第二章 平安掌门人马明哲

第一节	来自蛇口试验田的灵感	34
	1. 马明哲的“1983”	35
	2. 袁庚的“1984”	36
	3. 重操旧业	39
	4. 发现蓝海	41
第二节	成功挑战自我	42
	1. 孔夫子和爱因斯坦	42
	2. “过桥论”	44
	3. 低调的魅力	45
	4. 战略家	47
	5. 挑战自我	49
	6. 成功=勤奋+帮助他人成功	52



第三章 平安：管理先进的金融控股平台

第一节	管理先进的金融控股平台	56
	1. 让国际化成为标准	56
	2. 公司治理获国际殊荣	57
第二节	国际化之路	59
	1. 聘请麦肯锡	59
	2. 外体：按牌理出牌	62
第三节	标准化和差异化	64
	1. 以汇丰为标杆	64
	2. 后援服务的“标准化”	65
	3. 差异化	66
	4. 穿西装的都是平安人	67

	5. 管理架构迈向国际化	69
	6. 本土化优势	69
第四节	绩效管理：重中之重	71
	1. KPI指标，具体简约	71
	2. 目标明确，帮助员工	73
	3. 执行文化，保驾护航	74
	4. 过程跟踪，持续沟通	75
第五节	入选“2005亚洲最佳管理公司”	77

第四章 海外兵团与人才国际化

第一节	国际化人才	81
	1. 为何借外脑？	81
	2. 引智史	83
	3. 海外兵团脸谱	84
	4. 从科学家到CIO的传奇	87
第二节	外脑价值	90
	1. 外脑创造核心优势	90
	2. 投入产出，无法估量	92
	3. 海纳百川的文化	94
	4. 执行官问责制	95
	5. 双执行官运营	96
	6. 引才启示录	97
第三节	本土人才的国际化	100
	1. 识人：胜任素质	100
	2. 用人：竞争、激励、淘汰	101
	3. 人才“造血”机制	105
	4. “小麦”苦学“老麦”精髓	106
	5. 四大利器打造保险业MBA摇篮	108



第四节	人才争夺之痛	110
	1. 保险业的“黄埔军校”	110
	2. “平安恩仇录”	111
	3. 失血阵痛	114
第五节	护墙与归巢	116
	1. “护墙”行动	116
	2. 倦鸟归巢	118
第六节	平安接班人	122

第五章 文化是根

第一节	平安文化的发展历程	126
	1. 孔子和爱因斯坦：文化的奠基石	126
	2. 文化三部曲	128
第二节	早会和礼仪：文化的翅膀	133
	1. 早会唱遍四方	133
	2. 平安礼仪：用心感受，真心微笑	134
第三节	我腾飞，源于我是平安人	138
	1. 潜流涌动，生生不息	138
	2. 感动平安	140
第四节	文化营销	144
	1. 以报为媒，文化展业	144
	2. 商务中心显神奇	146
	3. 文化制胜	147
第五节	知行合一，与时俱进	149
	1. 和梁董有约	149
	2. 让领先成为DNA	150



第六章 激情飞越，挑战新高

第一节	上海争夺战	155
	1. “打倒友邦”	155
	2. 旧保单事件	157
	3. 产品线	158
	4. 大洗牌	159
	5. 沉默的太保	160
	6. 名次颠覆战	160
第二节	解读安徽“平安现象”	162
	1. 服务篇	163
	2. 管理篇	165
	3. 人才篇	168
	4. 文化篇	171
第三节	河北平安：追逐光荣与梦想	176
	1. “只有偏执狂才能成功”	176
	2. 一个人思考多远，就能走多远	177
	3. “专业化经营是使用频率最高的词！”	179
	4. 铁的纪律，爱的管理	181
	5. “信念给予我们神的力量！”	182
	6. “假若工作是一种乐趣，那么人生就是天堂！”	184
	7. 欲做造钟人	185
第四节	深寿：深圳名片	187
	1. 胡景平时代	187
	2. 石京魁：效能比效率更重要	189
	3. 市场不俗：排名第一，领先同业	191





第七章 平安营销人

第一节	艰辛的营销人	194
	1. 一个营销员的工作日记	194
	2. 沈思深：从拓荒者做起	198
	3. 黄艾艾：十年风雨为保险	200
第二节	平安的MDRT	202
	1. 叶云燕：“保险大王”	202
	2. 刘宝辉：追求信仰	205
	3. 吴学军：连续120多个月万元保费的神话	206
	4. 王翌翀：上海最年轻的“TOT”	208
	5. 赵小东：每一滴泪都是爱	209
	6. 唐敏慧：副教授卖保险	212
	7. 马明哲：我是平安的一名业务员	216
第三节	英雄的营销人	219
	1. 数风流人物，还看今朝	219
	2. 完善的福利体系	223
	3. 平安，我心中的指针	225

第八章 平安品牌之路

第一节	品牌成长路径	230
	1. 独特的品牌传播链	231
	2. 营销员的识别系统	232
	3. 系统整合，全面提升	234
第二节	“地名篇”饮誉“艾菲奖”	237
	1. 创意：大局着眼，细节着手	237
	2. 问世：高起点，强震撼	238



	3. 推广：多渠道，宽覆盖	239
	4. 好创意，有实效	240
第三节	用心，让平安无所不在	242
	1. 走过，就不会错过	242
	2. 深度关怀，无所不在	243
第四节	上市周年的品牌运动	245
	1. 年报，事件策划的良机	245
	2. 巧用公益牌	246
	3. 活动的媒介	247
	4. 巧妙结合，三大亮点	248
第五节	与奥运同行动	250
	1. 奥运冠军代言	250
	2. 买保险，就是买平安	251

第九章 金融界未来的“沃尔玛”

第一节	回归A股，起航远航	254
	1. A股上市，意味深远	254
	2. 和你一起做股东的是谁？	255
	3. 综合金融奠定长期价值	257
	4. 员工身价暴涨，马明哲身价几何？	258
	5. 三大利器打造“沃尔玛”	259
第二节	成功秘诀：16个字	261
	1. 10年总结16个字	261
	2. 集团公司：有所为，有所不为	262
	3. 董事：懂事而不闹事	263
	4. 治理架构：平安特色	263
	5. 大金融梦想的实质	264
	6. 后援集中下的全球愿景	265

第三节	银行扩张路径·····	267
	1. 轻取福建亚洲银行·····	267
	2. 失手广发银行·····	270
	3. 控股深商银行·····	271
	4. 打造单一银行品牌·····	273
	5. 出手银行投资的二元论·····	274
	6. 借“过桥论”复制寿险故事·····	276
第四节	扩张版图·····	280
	1. 增资平安证券·····	280
	2. 养老保险领跑市场·····	280
	3. 健康保险：3年完成全国机构网络铺设·····	282
	4. 进入农村市场·····	285
第五节	打造金融帝国·····	288
	1. 2006年净利润增长79.3%·····	288
	2. 投资多管齐下·····	289
	3. 任命首席投资“洋管家”·····	290
	4. 进入全球企业500强·····	290
	后 记·····	293



平安保险 传奇

中国平安成长路径解密

第一章 帝国之路

千亿市值，万亿梦想

2006年1月9日，旧年岁尾，新年伊始，下午四点多，公司投资者关系部的同事发出了当天公司股票交易的收市信息：16.25港元。我静静地看着这个数字，沉思良久。这是个不寻常的数字。我在心里曾经盘算过许多次：当公司股价超过16.14元时，以总股本61.95亿元计，公司的市值就达到1000亿港币。

这一天终于来到了。

我向一些同事发出了一个简单的告知电邮，同事们的欣喜和激动从他们回复的邮件中可以感觉到。

是啊，这是历史性的一天，不平凡的数字。以当天收市价计，平安的股票市盈率超过30倍，是全球保险业平均的2.5倍，两项指标在全球金融类上市公司中是最高的。

——马明哲



2006年1月9日，由于全球资本市场对中国金融业及中国平安发展前景的持续看好，平安股价经10多天稳健上扬收市报港币16.25元，平安市值亦首次突破1000亿元，这一天因此成为中国平安发展历程中极具历史意义的一天。

受资本市场持续看好支撑，中国平安（02318）成为表现最为突出的保险股之一。2005年12月，平安股价由每股13.50港元升至14.30港元，涨幅达8.7%。元旦后，平安股价再创新高，实现开门红，1月3日、4日两天连续上涨5%以上，1月9日平安股价甚至摸高至每股16.90港元，最终收市报港币16.25元，平安市值亦首次突破1000亿港元。

平安股票上市以来一直表现稳健。2004年6月24日，中国平安在香港联交所成功上市，在全球发行集资净额约为143亿港元（未扣除承包费及其他费用），成为2004年香港最大宗的首次公开招股计划，并在香港公开发售期内获得约58倍超额认购，成为当年股市新宠。上市之后，作为香港市场广为投资者关注的股票之一，平安被列入恒生H股指数和大摩中国指数。在2004年低迷股市行情中，平安股票逆势而行，由上市之初的每股10.33港元到11月5日12.15港元的收盘价，涨幅约17.6%，令2004年股价整体表现超越大市。2005年，平安股票持续良好表现，整年升幅达9.8%。

第一节 改写亚洲金融史

“我们算了一下，就市值来看，平安是全球第25大保险公司。10年之后，平安会变成什么样子呢？我们初步估算了一下，假设平安继续沿着目前的经营模式，并假设保险深度达到4%，那么平安的市值可能达到350亿美元，利润超过20亿美元。这是个什么概念呢？”

也就是说平安将成为第5或第6大保险公司了，而在我看来，还只是一个保守的估计。

对于平安来说，没什么是不可能的。”

2004年6月24日，平安在香港证券交易所上市当日。在庆祝晚宴上，高盛亚洲董事总经理Mr. Tim Leissner如此评价了平安，并预测了平安的未来。他激动地说：“History will be kind to平安（亚洲金融业的历史将由平安改