

# 《招商局与中国金融业》

## 图书基本信息

书名：《招商局与中国金融业》

13位ISBN编号：9787308108492

10位ISBN编号：730810849X

出版时间：2013-1

出版社：浙江大学出版社

页数：283

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)

# 《招商局与中国金融业》

## 内容概要

《招商局与中国金融业》通过记录招商局自清末至今的发展历程，为读者提供了一个观察中国金融业发展的独特视角。招商局的历史，就是中国近现代民族金融业的历史。140年前，诞生于“洋务运动”中的轮船招商局在内外阻力中翻开了中国金融业新的一页。今天，沿承百年血脉的招商局集团已经成为中国历史最悠久的民族企业之一。在近一个半世纪里，招商局一直扮演着中国金融业引路者的角色。从唐廷枢自设保险招商局，盛宣怀创办中国近代第一家银行，到袁庚打响“中国改革开放的第一炮”，再到平安保险拉开中国保险业海外引资的序幕……招商局不断用“第一次”引领着中国金融业的发展。

# 《招商局与中国金融业》

## 作者简介

王玉德，现任南都传播研究院专职副院长、《金融观察》杂志主编，曾供职于《21世纪经济报道》、《南方都市报》，历任部门主任、新闻总监等职务。著有《杨斌调查：中国黑马富豪浮沉录》、《让强者更强：21世纪领导公司的商业逻辑》（编著）、《再造招商局》（合著）等书。

郑清，现任《21世纪商业评论》总经理。2003年加盟《21世纪经济报道》，从事综合、财经、产经、地产、管理、财富、商业评论等专业领域的报道。2007年就任《21世纪经济报道》编辑部头版主任。

付玉，2006年加入《21世纪经济报道》，现为高级编辑，长期关注宏观经济、货币政策，以及银行、保险业等金融领域。曾参与2008、2009、2010年《亚洲银行竞争力排名研究报告》、《亚洲保险竞争力排名研究报告》的调研和编撰。

# 《招商局与中国金融业》

## 书籍目录

上篇 近现代篇：招商局与中国近现代民族金融业（1872-1978）第一章 近代民族金融业肇始（1872-1911）第一节 始于洋务运动第二节 仁和保险公司创办记第三节 从济和到仁济和第四节 中国通商银行诞生记第五节 开行之初的短暂繁荣第六节 清末沉浮第二章 现代坎坷（1912-1978）第一节 招商局与国民政府第二节 风雨通商银行（上）：白银风潮，增资改组第三节 风雨通商银行（中）：抗战内迁第四节 风雨通商银行（下）：战后恢复，退还官股第五节 惨淡仁济和中篇 改革开放篇：招商局与中国当代金融业革新（1978-2000）第三章 改革开放与蛇口模式第一节 春天的故事第二节 金融业的春天第四章 创办招商银行第一节 探路银行改革第二节 激情创业第三节 远见卓识第五章 创办平安保险第一节 一家独大的时代第二节 “送信人”马明哲第三节 保险帝国速成第四节 马氏创新第五节 解码退出平安保险“黑匣子”第六章 创办招商证券第一节 筹建，启程南海之滨第二节 创业，构建全能型券商平台第三节 创新，小券商的大梦想第七章 境外金融业务的拓展第一节 涉足基金业务：招商局中国基金的设立及上市第二节 收购董氏产业第三节 招商局保险浴火重生第四节 拓荒英国保险市场第五节 友联银行进与退下篇 新世纪篇：招商局与中国金融业的新辉煌（2001年至今）第八章 招商银行的二次革命第一节 登陆A股第二节 转债风波第三节 “股改”攻心战第四节 登陆港交所……后记参考文献

## 章节摘录

中国通商银行总行内迁重庆的同时，战事导致前方人口、机关、学校、工厂的大量内迁，内地对金融业服务的需求与日俱增，为增进业务，中国通商银行在内地陆续广设分支机构。抗战期间，中国通商银行先后在重庆、兰州、西安、宝鸡、洛阳、成都、自流井、东关、威远、平凉、天水、桂林、衡阳等地设立分支行处。与总行的内迁相伴随的，是资金的内移。中国通商银行在大后方未设分支行处时，曾因重庆地区放款获利丰厚，于1941年7月拨款50万元，委托代理人试办。因试办情形尚佳，是年10月初，通商银行又增拨50万元。这两笔款项共计100万元，存在中央银行重庆分行的账户上，专做这一时期放款之用，作为主要的运营资金。这是通商银行资金内迁的开始，1942年重庆分行成立时，总行还曾汇去31万元筹备经费，也是资金内移的一部分。通商银行在内地设立分行、支行、办事处时，总行拨付的营运基金，实际上也是通商银行资金的内移。1942年5月，国民政府财政部颁布的《商业银行设立分支行处办法》中规定，商业银行实收资本50万元，方得设立分支行处，每超过25万元，得增设一处。对通商银行1943年1月30日呈请在贵阳、桂林、衡阳、曲江四地设立分支行处之事，财政部当年2月25日批示，要求该行连同此前在重庆、兰州、西安、宝鸡、洛阳、成都六地成立之分支行处，共增拨250万元资金。对此，杜月笙在是年5月5日的呈文中表示，本行资本额400万元，对于此250万元当无问题。不过，当时内地各商业银行为应付政府的此项规定，虽然每增加一分支行处加拨25万元，但常常只是在账面上划转，中国通商银行也不例外。实际上，与当时上海其他一些商业银行内迁一样，中国通商银行战时虽有资金内移，但运营资金主要靠就地筹措。当时，中国通商银行在内地吸收存款可谓是突飞猛进，这得益于当时一种畸形的业内现象，时称“堆花”——由于中国通商银行官商合办的性质及董事长杜月笙的影响力，抗战时期，中国通商银行内地各分支行、办事处开业时，每每能获得同业的大量存款，其中以中央银行、中国银行、交通银行、农业银行的支持和捧场为主。……

# 《招商局与中国金融业》

## 编辑推荐

它是清末“洋务运动”遗存至今的唯一血脉，它的诞生开创了民族金融业的历史它创下中国历史上第一宗涉外收购案，打响了“中国改革开放的第一炮”在近一个半世纪里，它用无数的“第一次”引领着中国金融业的发展历经140年，“不安分”的招商人如何引路金融业，又谱写了一段怎样的金融传奇？从引路者招商局，看中国金融业140年的发展

1872年，成立中国第一家民族航运企业——轮船招商局  
1876年，成立中国第一家民族保险公司——仁和保险公司  
1877年，收购美国旗昌洋行，创下中国历史上第一宗涉外收购案  
1881年，投资建成中国第一条专线铁路——唐山至胥各庄铁路  
1882年，创办中国近代第一家大型煤矿企业——开平矿务局  
1897年，成立中国第一家华资银行——中国通商银行  
1979年，招商局蛇口工业区指挥部成立，打响“中国改革开放第一炮”  
1986年，收购友联银行，成为国内第一家收购上市公司的香港中资企业  
1987年，招商银行成立，成为中国第一家股份制商业银行、中国金融史上第一家开办离岸业务的银行  
1988年，中国第一家股份制保险公司平安保险公司成立，成为第一家外资参股的保险公司  
1989年，投资成立中国第一家中外合资的创投公司——中国科招高技术有限公司  
2002年，中国第一家中外合资的基金管理公司招商基金成立  
2005年，招商证券成为第一家由中国证监会批准的在香港开业的券商

# 《招商局与中国金融业》

## 精彩短评

- 1、招商系中信系是中国国企里令人尊敬的两家企业，招商局的历史更有意思，富有历史的厚重感和人事变幻的沧桑感。原来我们的金融业起步这么晚，原来我们经过的历史这样新鲜有趣
- 2、入神
- 3、还真是跌宕起伏...以前还真以为招商局就是局...清末的金融体系已经很近代化了，倒是内战和解放后开了几十年倒车.....
- 4、听完  
只有Kindle电子书
- 5、除了1949-1978一段不能细说，其余都是流水账。
- 6、很详实，但是我暂时不需要，留待查看
- 7、好

1、一、整体评价这本书99%的人都会错过，第一宣发不好，不是知名金融出版社出版的畅销书；第二定位尴尬，说它是历史书吧~它的考证性不强，说它是学术书吧~抒情部分远远大过学术意义，说它是纯宣传工具吧~它内里蕴含的经世济民味道又很浓郁；第三作者诡异，大部分类似书籍都是象牙塔里的经济学者或行业内有丰富经验的中级领导撰写，而本书的三名作者都是21世纪下的三位财经记者，这就决定了本书可读性高，不掉书袋，但可能失之浅薄；第四目的商用，本书的主要目的是招商局集团为了宣传和发掘历史的需要而撰写，是一系列书籍，此类书籍不为有多好的销量，也注定了它可能被埋没的命运。然而，以上四点并不能够成为你不去阅读的理由，如果你和我一样，从事于金融、保险、证券行业，关注我国金融发展的历史和今天，在赚钱的同时又有那么点儿小矫情和小情怀，那么这本书将成为一本很难忘的书，一本让你心潮澎湃的书。它不艰涩，没有大段枯燥的理论；它不浅薄，没有夸张的噱头和炒作；它不混乱，没有快餐式和翻译式经济畅销书的混乱逻辑和排版；它很有趣，你会知道今天的招商银行、招商证券、平安保险成立之初的各种八卦；它很生动，财经记者的笔触会吸引你一点点阅读下去；它很真诚，立足于历史的同时着眼未来，客观地评价每个历史时期招商局投资于金融行业的荣辱兴衰；它很翔实，从洋务运动写到21世纪的今天，每个时期的每个尝试都通过“时间、地点、人物、起因、经过、结果”这样老老实实的叙事方式展开阐述。百多年招商局，从盛宣怀到袁庚到今天的马蔚华、秦晓、马明哲，它见证了中华民族实业救国的梦想和金融兴国的探索。往事并不如烟，以下是我在阅读中摘录的一些段落，相信看了这些文字后，你会忍不住去看书的。

二、精彩摘录有关洋务运动时期招商局的初创——当时的人们可能意识不到，招商局的诞生对于中国近现代经济史、社会发展史和近现代中国航运史、金融史具有何等重要的意义——这一系列意义要等到130多年之后的今天，人们才会去发现、研究、总结。而在当时，普通的上海市民只会意识到，这是一家有朝廷背景的新商号，这家新商号要做的生意，是当时几乎被洋人和洋行垄断的轮船生意。时代背景——吴大廷的畏难情绪让他与创办招商局这样一件洋务运动大事失之交臂，但值得重视的是由此引出的一个细节——正是吴大廷禀报中的“保险难”，成为将来招商局创办仁和保险公司的行业背景，也正是这一“难”引发了中国近代史上第一家民族保险公司的诞生，也由此拉开了招商局与中国金融业的百年交融。招商局与中国民族金融业的航程，也因为吴大廷版、朱其昂版方案中仅仅占据一隅的轮船保险事务，衍生出中国近代第一家民族保险公司——仁和保险公司、中国近代第一家中国通商银行——中国通商银行，创造出近现代民族金融业的“第一度辉煌”。招商局和近代金融的诞生——中国近代民族金融业的诞生源于两件大事——1875年仁和保险公司的创办、1897年中国通商银行的创办。钱庄是起源于明朝中叶的一种信用机构，开始时只是经营银钱兑换业务，后来逐渐开办了存款、放款（贷款）和汇兑业务，因汇兑业务而由钱庄印行的汇票，则具有钞票的功能。因此，从金融功能上看，钱庄实际上兼有中央银行和商业银行的部分特征。与钱庄不同，票号起源于清朝中叶，主要业务是为不同地区的商家提供资金汇兑服务，后来也开办了放款业务。从金融功能上看，票号的性质更接近当代的商业银行，主要业务类似于今天的银行汇款。政权腐败，列强环伺，内乱频仍，求富求强——这就是1840年以后中国传统金融业所处的时代背景。在这样的时代背景下，1872年诞生于洋务运动中的招商局，不仅成了中国第一家民族航运企业，在不久的将来，它又将创造两个新的“第一”——第一家民族保险公司和第一家中资银行。而这两个“第一”，将开创民族金融业的新时代。招商局创办之后三年，中国民族航运业和金融业历史上的另一件大事发生了，那就是属于中国人的第一家轮船保险公司，也是第一家中国民族保险公司——仁和保险公司诞生。中国近代保险的起源——生活在长达几千年的封建社会中的中国人只有“耕三余一”（积蓄每年三分之一的粮食收获以备灾荒，三年便可余出一年的产量）、“养儿防老”等模糊的保险意识，并没有专门的保险行业来承担社会、经济生活中防范天灾人祸的功能。可以说，外国的保险机构进入之前，中国保险业的历史一片空白。中国保险业的历史始于1805年。1805年，英国东印度公司鸦片部经理达卫森（W.S. Davidson）在广州发起成立了谏当保险行（又称广州保险会社、谏当保安行），这是外国人在中国成立的第一家保险机构。1835年之后，该行经过改组成为谏当保险公司，而经营这家保险公司的，正是唐廷枢后来供职了十年的怡和洋行。中国人试办民族保险业的开端在1865年。那一年，闽粤著名的商号——德盛号创办了一家名为“义和公司保险行”的机构。从学术意义上讲，这应该是中国第一家民族保险公司，但是该行规模甚小，势单力薄又缺乏经验，且行址就设在与怡和洋行关系极为密切的德盛号内，并未专门开办船舶保险业务。为什么招商局要开保险公司——李鸿章本人，在招商局成立之前，即明确要求设法办理船

业保险，他在上奏清廷的《筹议制造轮船未可裁撤折》中，就曾表示：“华商领官船自树一帜，洋人势必挟重资以倾奇，则须华商自立公司，自建行栈，自筹保险。”本局招商畅旺，轮船愈多，保险银两愈重。拟由本局自行保险，俟银两积有成数，再行设立公司，广为保险”。福星号事件”——一起海损事件，就有可能把招商局大半年的利润都赔进去，招商局自设保险已经是刻不容缓。刊登《保险招商局公启》，详细申明了保险招商局的创办宗旨、募股方法等内容，向社会募集投资，筹备保险公司。一是关于开办宗旨。船舶保险对江海航运至关重要，“惟中国于保险一事向未专办。现在轮船招商局之货船均归洋行保险，其获利既速且多”，必须逐步收回自办。二是关于管理体制。保险招商局将由各商“共同集股”，由唐、徐“总理其事”，在招商局各分局设立保险分局，“各局账目，总归上海保险局周年汇算结总”。三是关于经营方针。“仿照各保险行章程办理”，不论中外轮船“均可照章承保”，为减少风险，对夹板船等概不承保，坚持“平衡试办”的方针，“用度竭力撙节”。四是保险限额。“每号轮船只保船本一万两，货本三万两为度”，其超过部分向洋商保险行转为代保。五是集股办法。“集股千五百份，每股规元一百两，共成保险本银十五万两”，以“券据存局为凭”，各附股者可以“就近赴局报告”。仁和保险公司的开业——1876年8月19日，仁和保险公司正式在上海开张。新公司总股本25万两，试办一年期间，保险业务非常兴旺，利润率高达30%~40%。1877年，公司扩招股本25万两，使得股本总额达到50万两。按照公司筹办时的章程，仁和保险公司将全部股本存入招商局，并委托招商局代理其一切业务。保险招商局是中国人自办船舶保险的初步尝试，而仁和保险公司，就是中国人自办的第一家船舶保险公司。由于此前中国人自办的保险机构近乎为零，仁和保险公司的创办，标志着中国民族保险业的诞生；而相较于钱庄、票号、典当等中国传统金融业，在中国社会进入近代以后，仁和保险公司是中国人学习西方模式、试办新式金融业的第一例。就在创办仁和保险公司的同一年，美资的旗昌轮船公司——这家在华开办最早、规模最大、独霸中国水域十多年的外资轮船公司，在与轮船招商局、太古轮船公司等中外航运企业的激烈竞争中败势明显，决定出卖全部资产。招商局的领导人唐廷枢、徐润、盛宣怀等当机立断，于1877年收购旗昌产业，这就是中国近代史上赫赫有名的“旗昌收购案”，也是中国企业第一宗涉外收购案。自办船险使招商局在各种海事中的经济损失减少到了最低限度。1878年年初，“厚生”轮在厦门附近沉没，即从保险费中提取了7.25万两进行赔偿；1879年到1883年短短5年中，招商局又有“江长”、“伊敦”、“和众”、“汉广”、“美利”、“兴盛”、“怀远”等轮船相继失事，大多以保险费进行赔偿。1884年，招商局就从保险公积金中提取30万两投资开平矿务局。徐润曾说：“设立保险公司，诚为一大创举。招商局与保险公司互为依存，休戚与共，招商局如虎添翼，获益匪浅，从此轮局可以畅通无忧矣！”1877年年初，并购了旗昌公司的轮船和码头、栈房之后，招商局规模迅速扩大，承载着保险事宜的仁和保险公司一下子压力剧增。同时，仁和保险公司成立时就定性为水险公司，经营范围有很大的局限性，招商局码头、栈房和货物的火险不得不向洋商投保。这样的状况不仅使得保费大量外流，还得忍受洋商的百般敲诈和勒索。为维护权利、扩大经营范围，1878年（光绪四年）3月，徐润与唐廷枢等人商议，进一步在保险招商局的基础上，重新招股20万两，成立“济和船栈保险局”。3月16日，同样是在《申报》上，保险招商局发布招股启示，宣布成立济和船栈保险局，“专保仁和所保愈额并试办招商局储栈各货保险”。1878年4月，济和船栈保险局进行了第二次招股，并改名称为“济和水火险公司”，保险业务扩大到保客货兼保船险。1883年爆发的“倒账风潮”，以及之后爆发的中法战争（1883年12月—1885年4月），更是加剧了仁和、济和合并的必要性。所谓“倒账”，指的是商家拖欠钱庄巨款无法归还，导致钱庄资金周转困难，进而倒闭。一家钱庄的倒闭引发恐慌，存款者纷纷挤兑，引发更多的钱庄倒闭，进而酿成金融风暴，这就是“倒账风潮”。1883年1月12日（光绪八年十二月初四），“红顶商人”胡雪岩开设的上海金嘉记源号丝栈突然倒闭，成为这场“倒账风潮”开始的标志。此前的胡雪岩，不仅是中国的大钱商，还是当时中国最大的丝商。胡雪岩的破产引发了更大规模的钱庄倒闭，“倒账风潮”在1883年冬以空前的规模席卷整个上海市场，南、北市大钱庄从年初的78家到年终只剩下10家，南、北市行号栈铺受拖累而闭歇的不下三四百家；“倒账风潮”迅速向沿江、沿海及内陆城市蔓延，镇江、扬州钱庄先后共倒闭68家，金陵的裕泰、源丰、裕泰永三家钱庄，汉口源兴顺、源兴永、诚意丰三家钱庄倒闭，1884年年初，京师钱庄连倒16家……1881年前后，上海即已产生二级股票市场交易，随着轮船招商局、仁和保险、济和保险、开平矿务局、上海机器织布局、上海电报局等股票的发行和企业经营的成功，出现了“股票热”。“倒账风潮”出现后，银根紧缩，市面不振，商品价格暴跌，股票市场亦受到牵累。1883年9月，开平矿务局股票和招商局股票开始暴跌。开平矿务局股票由每股260两下跌至70两，最终跌至29两；招商局股票也跌至34两，与1882年9月相比，股价平均下

跌87%。在“倒账风潮”中，此时已经是“地产大王”的徐润，因经济形势恶化，房地产无法脱手，股票下跌，到期的250余万两借款无法清偿而破产，亏欠有业务往来的22家钱庄款项共达100多万两，其中十多家钱庄受累倒闭。1883年11月，在钱庄主的压力下，徐润交出了他的全部房地产(原价220万两)、企业与当铺的全部股票(约定为现价982530两)用以偿付债务。而据《中国保险史志》记载，徐润的失败直接导致轮船招商局及所属仁和、济和保险公司股价暴跌，仁和保险公司由每股50两跌至35两，济和保险公司也由每股50两跌至34.5两。即便到1885年7月，两保险公司股票仍然呈下跌趋势，仁和保险公司每股市价仅为29.5两，济和保险公司每股市价也仅为29.5两。中法战争前夕，招商局开始为政府承担运输军需物品和搜集法军情报的任务。中法战争爆发后，法军公开扬言将“遇船劫夺”，为避免船队被劫掠和摧毁，在李鸿章的支持下，招商局作出决定，将局船名义上暂时出售给外商以便换旗行驶。其时，招商局主管人员正在频繁更迭，徐润、郑观应、盛宣怀、唐廷枢均不在任上，实际主持局务的是李鸿章的亲信幕僚马建忠（1844—1900）。当时他将招商局全部产业与股票以525万两的价格，与美国旗昌洋行（招商局曾在1877年收购旗昌洋行下属的旗昌轮船公司）达成“售产换旗”协议，将招商局全部产业交给旗昌代为经营，并承诺将来招商局仍可按原价收回全部产业。由于此事是在极端秘密的情况下进行的，招商局股东、朝廷并不知情，1884年8月1日换旗过户后，此事旋即遭到朝廷的严词指责，马建忠只得隐匿逃脱。中法战争结束后，清廷、股东们于1885年8月收回局产。经过此次风波，招商局损失惨重：旗昌在代营招商局业务期间（1884年8月—1885年8月），不仅花掉了招商局34.4万余两的盈余，对招商局的股本金500万两也未付分文利息，船舶未提折旧，保险费不归招商局，而是归旗昌；此外，旗昌还擅自将招商局大沽驳船等作价11万余两卖给了外商。在收回局产的这一年，招商局虽然尚有11.5万两盈余，但由于受旗昌的盘剥，“局款一空如洗”，不得不向外商借债度日。内部管理上的纠葛、“倒账风潮”中股价暴跌、“售产换旗风波”后经营困难，使得仁和、济和两家保险公司的合并已经势在必行。1886年2月，仁和与济和两家保险公司召开董事会，经协商，决定将仁和、济和合并为“仁济和保险公司”，资本金为100万两，重新推举8名董事。新公司名义上实行独立，实际上仍按照原来所订章程，“由商局代办”，股份仍存招商局，“听商局挪用”。也就是说，新合并而成的仁济和保险公司事实上仍隶属于轮船招商局。仁济和将大量股本金存入招商局，使得招商局增加了一笔可以常年使用的流动资金，招商局则付给该公司5.6%的年息，可谓互惠互利。从创办保险招商局、仁和保险公司、济和保险公司，到重组为仁济和保险公司，这就是招商局在中国近代历史上对民族金融业的贡献。招商局建立中国通商银行——招商局之于中国近代金融业的另一大贡献，就是于1897年创办了中国近代第一家民族资本的商业银行——中国通商银行。1896年11月1日，盛宣怀上疏光绪皇帝《条陈自强大计折》。在该折中的“请设银行片”部分，盛宣怀系统阐述了其关于开办银行的观点：银行昉于泰西，其大旨在流通一国之财货，以应上下之求。立法既善于中国之票号钱庄，而国家任保护权，利无旁挠，故能维持不敝。各国通商以来，华人不知此务，英、法、德、俄、日本之银行，乃推行来华，攘我大利。近年中外士大夫多建开设银行之议，商务枢机所系。现又举办铁路，造端宏大，非急设中国银行，无以通华商之气脉，杜洋商之挟持……这个折子阐述了设立银行的必要性。盛宣怀首先从理财的角度进行阐述，认为理财有二义，即开源和节流，而节流的办法之一就是兴办银行。因为银行兴办后，可以借内债以代替外债，从而可免受重息之挟制，不吃外币和中国货币兑换中的亏折，银行不仅在制度上优于票号和钱庄，还可以挽回被外商攫取的利权，“但使华行多获一分之利，即从洋行收回一分之权”，况且，国家举办铁路，也急需设立银行，以免受到洋商的挟持。关于银行的性质，盛宣怀既反对银行官办，又反对中外合办，而是主张商办，即所谓的“合天下之商力，以办天下之银行”。其实，盛宣怀一贯持有银行商办的思想。早在1887年7月美国人米建威向李鸿章提议开办华美银行时，任东海关监督兼办轮船、电报事务的盛宣怀就向李鸿章力陈银行只可商办。关于开办银行的办法，盛宣怀提议，由清廷简派大臣，遴选各省公正殷实之绅商，举为总董，号召华商，招集股本银500万两，先在京都、上海设立总行，其余各省会口岸，依次添设分行。他还提出要合并严信厚所开设之粤、闽、浙、沪、江、汉各海关官银号。关于银行的业务，他提出银行可发行兑换券和铸造银元、办理政府借贷和国债、从事官款的存储和汇兑。盛宣怀的上奏，实际上是一份系统地开设中国人自己的银行的可行性方案。他的上奏也得到了同事兼好友郑观应的大力支持。郑特意写信给他：“银行为百业总枢，聚通国之财，收通商之利；借以维持铁厂、铁路大局，万不可迟。”而为了促成此事，盛宣怀还特地请张之洞、王文韶向朝廷推荐，还上书光绪帝的老师翁同龢，强调“欲富国，必兴商务；欲兴商务，首重银行”。他的意见也得到了翁同龢的认可。时值甲午战后，光绪皇帝亟思变革，盛宣怀的奏请很快得到批准。1896年11月12日，光绪帝谕令军机处：“如果办理合

宜，洵于商务有益，著即责成盛宣怀选择殷商，设立总董，招集股本，合力兴办，以收利权。”12月6日，光绪帝又谕令军机大臣：“前已谕令盛宣怀招商集股，合力兴办。银行办成后，并准其附铸一两重银元十万元，试行南省。如无窒碍，再由户部议订章程办理。”1897年5月27日（光绪二十三年四月二十六日），对中国民族银行业来说，是一个开天辟地的大日子——这一天，中国人自办的第一家银行诞生了。在招商局至今超过130年的历史中，曾经出现过三度辉煌，一是1872年创立以后至1911年清朝灭亡，史称“第一次辉煌”；二是1978年新中国改革开放到1999年新世纪开始之前，史称“第二次辉煌”；三是2000年新世纪开始至今，招商局正在创造自己的“第三次辉煌”。随着清政府的垮台和时代巨变，保险和银行走向何方？——由于仁济和保险公司、中国通商银行在体制上与轮船招商局共成一体、利害得失密切相连，而轮船招商局又系清政府的“红顶企业”，进入晚清以后，仁济和保险公司、中国通商银行虽然仍是极力经营，但终究难以逃脱民族、国家的轨迹，与之一起走向衰退。而本节所要陈述的，正是仁济和保险公司、中国通商银行这段不堪回首的历史。首先要陈述的是19世纪90年代至20世纪头10年的仁济和保险公司。无论是最早的保险招商局、仁和保险公司，后来的济和保险公司，还是最终合并而成的仁济和保险公司，自始至终沿袭的是完全依附于轮船招商局的体制。这种体制在开始阶段，无疑给其带来了机构扩张和业务来源上的便利。譬如，轮船招商局的局产、轮船等财产无疑首先由保险招商局、仁济和保险公司等承保。据当时的《申报》报道，1884年轮船招商局支出的保险费已经高达269055两，几乎悉数落入仁和、济和囊中，“查自光绪元年（1875年）十二月至六年年底止，已共给息二十五万三千余两”；另外，根据1882年的股票市场行情，仁和保险公司股票由每股100两上升到220两，升幅惊人，也可以印证其获益能力。然而，这种依附体制，对保险公司也存在着极大的弊端。从资本角度而言，无论是初期的保险招商局还是后来的仁济和保险公司，自成立伊始，其资本就被轮船招商局占用，“无须浮存利息，不必另提局用”（李鸿章语）。对轮船招商局而言，占用保险股款且不需付出利息，当然有利于它的轮运事业；但是对保险公司一方，却使它们“实质上是招商局的一个子公司”，更为甚者，“招商局于1882—1883年间实现的实收资本200万两，显然只限于由商人和绅士投资者直接投入该局的保险资本”。仁济和保险公司的资本还成为轮船招商局在市场任意投放的工具。譬如，1884年仁和、济和两保险公司即奉盛宣怀之命，将资金30万两投资于开平矿务局，这笔钱直到1891年才被还清（开平矿务局分期归还仁济和保险公司欠款情况，见下表）；又如，1886年合并为仁济和保险公司后，1888年时公司资本高达100万两，存轮船招商局50万两、开平矿务局25万两，银行仅存25万两。不仅如此，到了1890年10月，李鸿章在委派马建忠总办上海机器织布局时，再次准其挪用仁济和保险公司公积金30万两，贷予织布局。该局于1893年10月被大火焚毁后，盛宣怀等在其残垣断壁上筹办了华盛纺织总厂，资本100万两，其中仁济和保险公司又“凑成32万附入”。尽管这笔资金很快得到偿还，但到1894年时，仁济和保险公司在华盛纺织总厂的股款仍然“净存8万两”之多。这种股本悉存轮船招商局的状况，还会导致保险公司与轮船招商局一荣俱荣、一损俱损的局面。如前文所述，1883年12月，受中法战争影响，上海市场爆发金融危机，加上徐润挪借轮船招商局款项投机房地产买卖失败，直接导致轮船招商局及所属仁和、济和保险公司股价暴跌，招商局股价由每股100两跌至60两，仁和保险公司的股价则由每股50两跌至35两，济和保险公司的股价也由每股50两跌至34.5两。不仅股本任由轮船招商局支配使用，同时，无论是在业务经营上还是在组织体系上，从保险招商局开始，各保险公司实际上就没有独立的机构设置。据1929年刊行的《招商局总管理处汇报》记载，保险公司成立以来，“公司业务均系招商局董事会代理，商局董事长即为公司总董。而经理一席，亦皆以商局董充之。实无所谓董事会。即股东大会，亦并未招集一次。”甚至，在具体会计科目上，轮船招商局所属各保险公司也仅徒具虚名而已。据称，“保险费由招商局于收水脚时一并代收。外埠事务并由招商分局代理。在保费额内给5%代理费，并于年底加给回俸酬劳一成，现金统由招商局经营。对于收付款项，一并由招商局会计科代理，本公司账目不过转账而已”聂宝璋、朱荫贵编：《中国近代航运史资料》，中国社会科学出版社2002年版，第1084页。而这20年之中，先是有1895年甲午中日战争，之后是1898年的“百日维新”，再是1900年八国联军入侵的“庚子之变”，之后是义和团运动、光绪皇帝驾崩、宣统皇帝继位，袁世凯当权，清廷灾难频仍，风雨飘摇。同一时期，招商局更是动荡。1900年后，袁世凯把持大权，加紧了对招商局的接管，1902年将盛宣怀驱逐出局，1903年派杨士琦出任招商局总经理。1907—1909年，盛宣怀多方周旋，再次夺回了对招商局的控制权。经过多年的内部斗争，加之经营不善，招商局营业水准呈现下降趋势，特别是袁世凯接管之后，招商局轮船产值和栈务净收入下降到创办以来的最低点，连续多年出现巨额亏损。据统计，甲午战争结束至宣统三年（1911年）的17年间，招商局总利润额接近806万两，全部

被清廷和招商局主管人员以官利、报效、余利、花红等名目瓜分殆尽，致使招商局营业17年，不仅毫无积累，反而净亏损45万多两。加上船栈折旧、漕运等多项亏损，招商局总亏损实际超过110万两。而完全依附于招商局的仁济和保险公司，由于大部分资金滞留在轮船招商局和局属企业，这家成立时资本额高达100万两的实力雄厚的华商保险公司，最终因为与轮船招商局的产权纠葛在一起，没能根据时代形势的变化进行调整，未能建立起现代企业制度，从而丧失了早期历史赋予它的先天及独有的竞争力，终于一败涂地。当然，仁济和保险公司的最终失败，还有其他原因，比如外资保险公司的竞争与压制、自身技术落后、保险人才的缺少等，但上述这种保险制度与企业制度的缺陷无疑则是决定因素。尽管如此，仁济和完全依附轮船招商局的状况，并没有随着清朝的灭亡而终结。自20世纪初开始，随着华商保险事业的兴起，市场竞争日趋激烈，仁济和保险公司的市场份额即逐步下降。1928年，在南京国民政府清查整理轮船招商局的背景下，仁济和保险公司几经抗争，终于获准脱离轮船招商局的控制，变身为完全独立的商业保险公司。仁济和保险公司退出历史舞台——此时的仁济和，不仅丧失了清朝时期的官办地位，也因1928年脱离招商局而与国民政府关系疏离，加上外商的垄断、民族公司的竞争、政策的规范，终于走到了尽头。1934年10月，仁济和保险公司业务停滞，退出了上海市保险业同业公会，此后，上海保险市场再不见其活动的身影。由此，这家创办于1876年的中国人真正意义上的第一家民族保险公司，走完了自己58年坎坷的旅程。改革开放与招商局的第二春——这份文件提出了“冲破束缚，放手大干”的方案，招商局历史上著名的24字经营方针（即“立足港澳、背靠内地、面向海外、多种经营、买卖结合、工商结合”）也由此提出，并要求招商局争取5~8年发展成综合性大企业，并建议突破当时的政策限制，授予招商局相当范围的处理问题的机动权与经营自主权。袁庚上任之后，通过之前的调查和分析认识到，香港寸土寸金，而招商局又缺乏雄厚的经济实力，在香港投资发展困难重重。而如果在毗邻香港的深圳宝安县投资开发工业区，则既可以利用内地丰富而且廉价的土地和劳动力资源，同时又能适当地利用香港的资金和技术，还能为引进外资，发展地方经济进行试验。1979年，此前被并入人民银行的中国农业银行重新得以恢复成立，集中办理农村信贷；中国银行和中国人民建设银行（1996年3月26日更名为中国建设银行）也分别从中国人民银行和财政部分离出来，分别办理与外汇和基建相关的业务；1984年，中国工商银行从中国人民银行分离，承担了原由中国人民银行办理的金融经营业务。这一次，在银行领域，他们要创造一个新的“第一”——新中国第一家不需要政府直接出资、完全由企业法人持股的股份制商业银行；在保险领域，也将产生一个新的“第一”——同样是一家民间色彩浓厚、新中国第一家完全由企业发起组建的股份制保险公司。这两个“第一”的发生时间，将分别是1986年和1988年。而在20世纪80年代中期的招商局，在创造了“蛇口模式”这一奇迹之后，孕育出招商银行、平安保险等已是历史必然。招商银行的建立——这一背景为招商银行的诞生提供了一个难得的历史机遇，而被誉为改革开放“试验田”的深圳蛇口则最终将这一机遇孵化为了现实。蛇口，位于广东省，今深圳市正西面，西依珠江口，东临深圳湾，与香港流浮山隔海相望，海岸线长约25公里。1984年，中国改革最耀眼的光环应归于蛇口，在这一年里，“特区”蛇口与袁庚的声望同时到达了巅峰。1984年1月26日上午，邓小平视察蛇口，在了解过蛇口码头的建设和通航状况之后，邓小平盛赞“你们搞了个港口，很好”，袁庚汇报中央对外开放政策在蛇口工业区2.14平方公里的土地上发挥了巨大威力。办特区以前，蛇口是人口外逃外流的口子。自从办了特区之后，不但制止了人员外流，相反现在是人才回流，资金回流。几年来，由外商独资或合资兴办了74家企业，其中51家已经投产，14家工厂开始赢利。1985年5月25日，招商局在蛇口召开招商局干部会议，时任交通部部长的钱永昌在会上宣布正式成立招商局集团，改变招商局由中国远洋总公司代管的体制，改由交通部直接领导。此时，招商局制定了“发展多种经营”的方针，以航运为中心，兼营其他，而目标之一就是金融业。一年后，1986年5月，国家外汇局批准蛇口财务公司有权开展外汇业务，改名为招商（蛇口）国际信托投资公司。从蛇口财务公司到招商（蛇口）国际信托投资公司再到招商银行，有一个人起了关键作用——当时蛇口财务公司的总经理刘渝。有人甚至认为，招行的成功，在很大意义上得益于王行长原先不是搞银行的，是企业家办银行，按照现代企业制度和市场法则办银行。”企业家办银行，关键是机制。招商银行成立之初，虽然只有招商局一家股东，但以袁庚、王世楨为首的领导人却采取了“董事会领导下的总经理负责制”，严格按照公司模式运作建立现代企业制度。招商银行按国际惯例组成了董事会，明确董事会是招商银行最高权力机构，凡重大问题应由董事会讨论决策。由董事会聘任的行长对银行的资本、资产和负债等经营活动行使充分的经营管理自主权，并对董事会负责，保障银行资本的增值和银行的发展，不断提升银行的市场价值，实现股东利益最大化，摆脱了各种行政干预。同一年获得批准成立的四家股份制银行——交通、中信实业、深圳

## 《招商局与中国金融业》

发展、招商，只有招商银行真正实行企业化这一运作模式，从一开始就摆脱了国有银行经营管理模式的影响。平安保险的建立——1986年春，深圳蛇口，云淡风轻，三角梅怒放。“百年以后，我们重操旧业好不好？”一个年轻人对一位老者这么说。这位年轻人是马明哲，也就是现在中国平安保险（集团）股份有限公司的董事长。那年他31岁，是招商局蛇口工业区社会保险公司副总经理。听者，则是年近古稀的招商局常务副董事长袁庚。两颗不安分的心碰撞在了一起。老人痛快地说了一句“好啊”。上演于蛇口的一段传奇故事，由此拉开序幕。袁庚当机立断，亲笔写信给中央领导，详述招商局成立保险公司的必要性。1986年7月16日，报告打到了中国人民银行：招商局蛇口工业区社会保险公司，拟申请成立一家股份制保险公司。一张股份制保险公司牌照，在当时意味着什么？从门槛上看，当时成立保险公司并不难，5000万元人民币的注册资金即可。不过，说服国家高层和监管部门，打破中国人民保险公司“一家独大”的局面，并非易事。1986年7月16日，招商局向中国人民银行深圳经济特区分行递交了第一份申请成立保险公司的报告。但不到一周，报告就被驳回，答复是“建议很好，但目前条件不成熟”。袁庚不死心，他给中央财经领导小组秘书长张劲夫、国务委员兼中国人民银行行长陈慕华、副行长刘鸿儒、国务院特区办副主任胡光宝等领导写信，详述了成立一家新商业保险公司的必要性：“百年招商，当需重振旧业。早在光绪元年（公元一八七五年）十月初七轮船招商局于沪成立了保险招商局……一百一十年后，招商局再乘轮船招商，传继富民强国的信念，望能重振旧业，一可为蛇口工业区的发展提供金融保障，又可突破中国金融体制的计划限制，探索股份制保险公司的道路，拟设立社会主义股份制保险公司，将业务拓展至社会。”马明哲将这封信送到了北京。1987年9月，招商局蛇口工业区有限公司责成时任蛇口工业区社会保险公司副经理的马明哲，全面负责筹备平安保险公司。“大概花了一年多时间，跟我跑的就跑了三批人。开始一批人觉得没可能，兴趣不大，打了退堂鼓。”马明哲回忆。马明哲生于1955年年末，摩羯座，坚韧是这一星座的最大特点。“那时主要去（中国）人民银行、（中国）人保、财政部等，起码跑了有十几次，20多个月才拿到这个执照，非常艰辛。”他说。1988年3月21日，陈慕华、刘鸿儒签发批文（银复[1988]113号文），同意由蛇口工业区社会保险公司和中国工商银行深圳信托投资公司分别出资49%和51%，合资成立“深圳平安保险公司”，注册资本金4200万元，公司性质为全民所有制企业，同时颁发“经营金融业务许可证”。陈慕华还特意通过中国人民银行金管司副司长夏利平转达了她对平安保险的期望：“希望把平安保险办成改革的产物，而不是改革的对象。”用时任平安保险名誉董事长刘鸿儒的话说就是：成立平安保险是为了试验一个以企业股东为主体的、独立的、股份制的、现代化的、能够真正独立自主经营的保险公司，给企业改革树立一个样板，走一条新的路子。同年5月27日，平安保险正式营业。它是我国首家股份制保险公司，公司注册地为北京，总部设在深圳。为谋求企业发展，平安保险在创立后的四五年内，相继迈出了至关重要的几步。一是布局全国，二是集团的构建，三是登陆资本市场。“业务分开，股权不分”——这与老中国人保的“分业”截然不同。2004年6月24日，中国平安在香港联交所挂牌上市，股票代码为2318，融资143.37亿港元。虽然中国平安上市晚于中国人保财险（2003年11月6日）和中国人寿（2003年12月18日），但其仍在当时创造了众多“第一”：亚洲规模最大的国际股票发行，亚洲规模最大的首次公开发行（IPO），2002年以来仅在香港一地上市的规模最大的首次公开发行。2007年3月1日，中国平安回归A股，在上海证券交易所挂牌，创有史以来全球保险公司最大IPO和当时中国A股市场第二大IPO纪录。中国平安将1993年设为“人寿险年”，1994年6月，马明哲聘请了台湾中兴人寿副总经理黄宜庚担任顾问（2003年1月曾任平安人寿总经理），并引入郑舜文、董秉琨等富有市场经验的台湾保险经理人，在中国平安内部推广台湾的寿险营销模式。1994年7月，黄宜庚在中国平安启动寿险营销培训班。第一天听众屈指可数，第二天需要撤掉隔小空间的屏风，第三天听众已挤到走廊。黄宜庚当时大胆预测：“三年后，大陆寿险业务将会超过产险，到2000年，大陆寿险的保费会达到1000亿元左右。”在当时，这简直就是一个天文数字。除了马明哲，多数人肚子都笑疼了。不过，此后市场的发展，一一验证了这位“黄大师”的预言。中国平安即是鲜活一例。寿险大跃进启动后，中国平安保费收入即从1993年的5.5亿元，猛增到1996年的97.1亿元，其中寿险业务高达71.9亿元，占比74%。在众多民族保险企业中，中国平安有一种独特的气质。一方面，它不为条条框框所桎梏，敢为人先，叛逆，勇于试错，被认为是不守规矩的“激进分子”；另一方面，它的包容并蓄、诚信务实与总部位于香港的大股东招商局一脉相承，根植于南方，放眼全球，率先实现资本、人才、管理国际化，是国内为数不多较早接受国际标准检验的中资企业。中国平安集团副董事长孙建一将平安集团的特色概括为：国际化标准、本土化优势。中国平安聘用海外人才始于1995年。当时，中国平安提出，人才国际化是中国平安国际化战略的重要组成部分，要大胆引进国际一流的专业和管理人才，发挥

其作用。实际上，在招商局蛇口工业区，不拘一格降人才与借脑的思路，最早为袁庚所用。1981年，在蛇口工业区指挥部只有20多个干部时，袁庚就开始考虑如何培育一支年轻化、专业化、高素质的干部队伍了。他排除阻力，举办企业干部培训班，从全国各地招收理工科大学毕业生。以他的话说：“我是个冒险家，为了蛇口的改革，我要从全国各地网罗一批小冒险家。”蛇口工业区还以委托形式举行了一次入职笔试和面试，不过在当时的计划经济体制下，优秀人才多被体制内单位“雪藏”，干部“下海”困难重重。为了挖到优秀人才，袁庚甚至奔走于学校、机关，多方疏通。虽然无从考证马明哲的“海外借脑”战略是否为袁庚大胆用人思路耳濡目染后的升华，但可以肯定，两者都是成功的。

“外脑”路线在中国平安内部循序渐进。2004年在香港成功上市时，中国平安集团的10位执行官中，5位来自海外。此外，五百余名A类干部中，排名前100的高管中有六十多位来自海外；总部财务、精算、IT、培训、投资等主要业务部门的一把手，也由外籍专家担任。这在国内保险业绝无仅有。不过，起初海外人才仅存在于中国平安的技术职务领域，并未涉入决策层；他们或以顾问的形式进入中国平安，不担任具体实职。后来中国平安意识到，这种策略对企业的提升作用力有限，要更彻底地推行国际先进理念和管理技术，就必须搭建国际化的管理团队。如果说1994年6月聘请台湾中兴人寿副总经理黄宜庚等寿险职业经理人，是中国平安海外引智的雏形，那么真正将国际化战略推向高潮，引入国际化管理标准的，是“洋大夫”麦肯锡。1997年国际咨询机构麦肯锡入驻中国平安，帮助其在制度、流程上构建国际化标准。中国平安内部称之为建立“外体”。这也是中国金融业第一次接触国际性管理咨询公司的诊断。虽然麦肯锡的咨询费用不菲，但马明哲的账本很清楚：“通过麦肯锡咨询，只要我们加强管理，保单持续率提高1个百分点，营销员脱单率降低1个百分点，或者全国700多个机构每年均节约成本3万，或者少一个机构发生重大失误，这些费用一年就赚回来了。”望闻问切后，麦肯锡给出了药方。投资管理改革首先启动——配合“药方”，中国平安迅速建立一套包括内部管理、内控、人员配置、资讯研究等在内的科学投资体制，停止实业投资，清理资产，同时抓紧回收贷款，把资金投向符合保险资金安全性、流动性和收益性特点的国债。日后，中国平安在国债投资上的丰厚斩获令业界瞩目。为了将麦肯锡的诊疗真正植入，中国平安成立了发展改革中心，“平安的抱负（战略规划）”、“平安寿险的流程改造”、“人力资源项目”等相继展开。“与麦肯锡合作最大的意义是改变了平安的观念，视野开阔了很多。”马明哲事后感叹，1997年前，中国平安是粗放式管理，1998年后走上了专业化、精细化、规范化的路子。“就如同请医生来做了一次体检，我们知道了潜在的问题，明白了自己是在沙滩上盖楼——那只好推倒重新打地基。合作不仅是获得诊断、规划与方案，更重要的是培养了一批具有现代管理意识的干部。”他说。原麦肯锡高级合伙人张子欣在帮助中国平安改革后，索性自己也来到了中国平安。2003年9月起至2011年11月，他被任命为中国平安集团总经理。英国保诚集团大中华区执行总裁梁家驹，也于2004年加盟中国平安，担任平安人寿董事长兼首席执行官，2006年开始担任集团常务副总经理兼首席保险业务执行官，直到2010年卸任。其掌舵集团保险业务七年间，对产寿险交叉销售、寿险新产品开发、营销渠道扩展等方面的推动功不可没。2009年，其年薪高达2859万元，甚至超过马明哲，成为“国内金融上市公司最贵高管”。“没有好的外体外体指国际化的体制，我们不可能留得住那么多高层次的国际人才。”中国平安集团副董事长孙建一说。招商局退出平安保险，为何？——时至今日，招商局集团对于2002年招商局蛇口工业区有限公司退出平安保险的公开解释，仍是只言片语。按招商局的说法，退出平安保险是“集团整体战略目标的需要”。但具体何种需要，整体战略上又为何必须舍弃平安保险，在外界看来，一直是一个谜。特别是回头看，在次年汇丰高价入股，直至平安保险上市股价扶摇直上攀至百元的大背景下，招商局退出的时机是否得当，外界有不同说法。招商局集团内部信息显示，2001年11月10日，招商局金融集团有限公司与竣华控股投资有限公司签署“平安保险股份转让协议”，将集团持有的16.934%平安保险股权（其中社保基金持有3.39%）以17.5亿港元价格转让给竣华公司指定的三家内资公司。这三家公司分别为，上海银峰投资管理有限公司、源信行投资有限公司和北京新源联动投资管理公司。新源联动投资于2002年更名为宝华投资有限公司。不过一直以来，招商局集团都未在公开场合披露这一信息。这笔资本市场再正常不过的股权交易，为何如此低调？“我们不是一家上市公司，我们转让股份不需要做那么多披露。”面对媒体对交易细节的提问，秦晓此前往往往以此简单作答。以秦晓的逻辑，“这好比你们家花多少钱买一样东西，你不希望别人去打听。”但这无法平息市场对这笔交易前后细节的揣测——从百年后传承保险血脉艰辛初创到一跃成为全国第二大寿险公司，从坚守集团化经营、引入外资到酝酿登陆资本市场，招商局发起设立平安保险十多年来，是其坚实的资金后盾、经营发展指路灯，更是助其屡屡冲破藩篱的精神支柱；换位来看，2002年的平安保险之于招商局，可谓刚刚结束“春耕

”，意义不只是股东红利，更曾被外界认为是做大招商局金融平台的重要契机。此外回头看，2001年的平安保险，距金融控股和集团上市，都为时不远。等不到秋收，招商局却选择了在入股14年后，出手这颗盛夏的果实。这一决策是在什么背景下做出的？完全退出平安保险，是否是经过深思熟虑后的一项决策？一份经解密的招商局金融集团内部文件，终于让这一交易的背景和决策过程显山露水。

1988年，平安保险创办时，代表招商局的招商局蛇口工业区社会保险公司和中国工商银行深圳信托投资公司分别持股49%和51%。至2000年，公司已发行股份22.2亿元。历年来蛇口工业区累计投入平安保险2.6亿元，累计分红3.17亿元，回报率达121.92%。在平安保险不断壮大的14年里，随着摩根士丹利和高盛两大外资股东的引入，以及员工持股计划的推行，至2002年，招商局蛇口工业区在中国平安中的股份已摊薄至16.934%（其中社保基金持有3.39%）。如何确保对平安保险的出资额与控股权——对招商局而言，这个现实问题扑面而来。但显然，即使通过董事会去扶持和主导，招商局对平安保险也都显得力不从心了。1989年，平安保险成立员工持股基金，马明哲作为员工持股代表入股平安保险董事会；1999年起的新一轮中国平安股权变动，使得员工持股会控制了17.61%的中国平安股份；2001年，经过数次股份化，中国平安的股权高度分散在数家股东手中——第一大股东深圳市投资管理公司持股16.06%，招商局紧随其后，接下来是中远集团、摩根士丹利、高盛，所持股份相差无几。2001年前后，我国开始以国际标准要求各保险公司补足偿付准备金。这项指标关系公司赢利和股东权益，但此前在各公司内普遍提取不足。以中国平安提供的两年前相关数据推测及按市场保守估计，招商局预计中国平安需计提超过100亿元的保险偿付准备金。此外，为了保证达到最低偿付能力，保险公司需不断增资扩股或停止派发股息。即原股东要不断出资支持，否则会被摊薄股权。作为一家以船运业起家的产业集团，和其他股东相比，无论是资金实力还是资源，招商局在中国平安未来的发展中，都难以源源不断地给予扶持。而当时更为现实的问题是，2001年年底，中国平安集团分业重组已获国务院和保监会批准，成立金融控股集团为时不远。中国平安将通过集团公司，控股设立平安人寿、平安财险、平安海外控股公司及平安信托，以股权为纽带管理这些独立法人子公司。招商局认为，中国平安集团化运作后，招商局作为股东需要出资，然而换取的是对产寿险公司的直接控股地位“沦为”间接控股地位，对中国平安的控制力将进一步受到影响。具体说来，招商局蛇口工业区将拥有的是中国平安集团的控股权，而不再直接拥有平安人寿、平安财险的股权。招商局认为，其对产寿险公司的资本和股权变化、重大的投资和经营决策、公司的发展计划、公司章程的制订和修改、利润分配和弥补亏损等重大事项可能丧失表决权。虽然中国平安是招商局在保险业一手创出的品牌，但据秦晓说，招商局高层无人反对退出动议。“我们能主导它，它就是我们的主业，不能主导它，它就不是我们的主业。”秦晓认为，话语权不够大，是招商局作出卖出中国平安股权决策的依据。此外，当时国家政策不允许金融控股公司上市，招商局通过与投资者接触发现，控股公司股权对投资者吸引力不大，一旦中国平安“集团化”，股权出售将更困难。出售中国平安，时不我待。以后中国平安一位高层的话来讲，招商局出售中国平安的深层次原因在于，产业资本无法满足金融资本壮大过程中源源不断的资金需求。这一因素在2001—2002年的招商局身上更是被放大。如果说改革开放后招商局的发展为螺旋式上升，那么秦晓上任之初，招商局则正处于棘手的谷底。1992年袁庚离任时，招商局的资产已从1978年的1.3亿港元膨胀至200亿港元。这让世人坚信，招商局的“第二次辉煌”已到来。随后，招商局跃入投资快车道——从油轮运输到房地产开发，从有色金属到证券投资、制药、商业贸易甚至广告业——到1997年，招商局下属各种控股企业已超过200家，资产超过500亿港元，横跨数十个领域。无所不包的“大跃进”，终究要付出代价。1996年，招商局开始出现不良资产淤积、债台高筑、支付困难的情况，甚至在国际金融市场上出现信贷危机——集团的整体有息负债率最高时达到60%以上。以核心上市公司招商港务为例，因投资扩张，其负债率从上市时的约40%攀至60%左右。1997年的亚洲金融危机更是对招商局的困境火上浇油。时任招商局集团总裁的傅育宁2005年回忆起此段经历时，曾向媒体感慨：“银行逼你还钱，但钱都用在企业里了，哪还有钱还呢？”那是招商局最难受的一段生死考验，傅育宁坦言。没有资金，只能断臂求生。1999年的头8个月，招商局集团通过出售资产套现30亿元，向中资银行贷款27亿元以及上半年收入10亿元，合计67亿元全数用来偿还银行贷款。但这也只能使其净资产负债率由年初的70%降至48%。雪上加霜的是，同年9月，由于市场情况不利，招商局集团决定暂时搁置发行总值1亿~1.25亿美元的5年期可换股债券。至2000年，招商局集团总债务（有息债务）高达235.6亿港元，净利润仅0.44亿港元，不良资产达50亿港元，经常性现金流量仍不足以支付债务利息。捉襟见肘的财务数据拷问之下，市场留给前招商局掌舵人秦晓思考的时间已不多。在此期间，招商局开始考虑出售金融资产的可能性。从时间上看，出手友联银行和中国平安的时间非常临近。路透

社2002年2月23日的报道显示，中国工商银行正在与招商局集团谈判收购事宜。随后的4月20日，中国工商银行宣布以每股7.52港元收购招商局手中53.23%的友联银行股份，涉资18.04亿港元。友联银行为招商局于1986年6月在香港收购，这曾使招商局成为第一家收购上市公司的香港中资企业。另一个出售对象是中国平安。但为什么是它？这要回到中国平安本身来看。实际上2001年，招商局金融集团出具的研究报告就曾称，招商局已对中国平安失去控制力，继续持有将有巨大风险，建议集团选择适当时机果断退出。从财务上看，风险主要来自寿险业务的利差损。1998年以前，中国平安出售了部分约定利率为7.5%~9%的固定利息回报寿险保单。但受国内保险公司投资渠道狭窄和中国人民银行7次降息的影响，2002年中国平安的实际投资收益远未达到保单约定的回报，形成了利差损。当时招商局算了一笔账，截至2000年，平安寿险保单现金价值为419亿元，若以7.5%的投资收益水平计，预计利差损达150亿元。而中国平安的实际投资收益率为6%左右，根据其测算结果，实际投资收益水平每下降1个百分点，将最终多形成100亿元的利差损，因此预计这一资金黑洞远不止150亿元。秦晓到招商局后对中国平安有两个想法：要么进一步买入，要么尽数卖出。“维持现状也可以，但不是上策。”起初，秦晓试图买入，他与第一大股东背后的深圳市政府接触，但发现成本太高，增持无望。“我不是嫌平安保险干得不好，它干得挺好的，但如果我来干的话，我就要把它纳入我的战略规划中。”秦晓此后在接受媒体采访时坦言，“现在是他在‘玩’，我作为朋友可以给他出建议，但我不需要跟着他凑热闹，人家不是说离开我就‘玩’不转了。我可以把我的钱拿到我可以‘玩’的地方去，比如收购港口。”2002年1月，招商局金融集团在呈报招商局集团“关于出售平安保险16.934%股份的紧急请示”中作出结论：“根据集团产业政策、发展战略以及外部的市场情况，我们认为在现阶段作出战略退出，以17.5亿港元出售平安保险16.934%股份是个好时机。”与急迫地出手友联银行股份以偿还债务不同，招商局出售中国平安是一项主动的战略调整。买家是谁？秦晓事后回忆，对于招商局退出中国平安的动议，马明哲起初力图劝说留下。秦晓坦诚相告：“第一，我们不能主导这个企业，不能纳入我统一的规划中去；第二，增持成本太高。”他希望马明哲能协助招商局完成此次股权转让。存放于招商局档案馆的一份2002年7月1日的《大公报》简单记录了这一消息：“集团出售平安保险股权工作全部完成。集团将所持平安保险的13.544%股权悉数售出，共收回现金14.84亿元人民币。”招商局金融集团的一份解密材料也披露，2000年年末中国平安每股净资产为2.58元人民币，以17.5亿港币现金价格出售这笔股权（近4年招商局还获得中国平安现金分红约1.5亿元人民币），每股售价为4.655港币，折4.934元人民币，是净资产的1.8倍。这部分股份卖给了谁？这是市场的另一个关注点。对于神秘的受让方，市场曾众说纷纭。答案最终在中国平安A股上市时揭晓。2007年，中国平安A股的招股书对此次转让的介绍虽然寥寥数语，但提供了一丝探查的线索。股份转让与股东更名情况显示，3.76亿股中国平安股权由招商局蛇口工业区有限公司转出，受让方为三家公司——宝华投资有限公司1.42亿股、源信行投资有限公司1.9亿股、上海银峰投资管理有限公司4440万股。这次交易在保监会2002年6月19日作出的《关于中国平安保险股份有限公司股权转让的批复》（保监变审[2002]52号）中亦有交代。批复显示，转让完成后，宝华投资、源信行和上海银峰分别持有中国平安7.41%、8.56%、2%的股份。事后，一位接近中国平安高管的人士私下透露，当时招商局出让的接近14%股份，确实很大一部分被郑裕彤买入。鉴于内地监管层对外资入股保险公司上限的限制，郑裕彤只能通过注册多家内地公司曲线持有。“这也是当时政策所逼的无奈之举。”这位人士说，早在1999年年底，郑裕彤就曾走访过中国平安。无论买家是谁，沽出中国平安都令招商局获得了丰厚的回报，这笔股权是以出资额的14倍价格出售的。主动出售中国平安，共为招商局创造资本性溢利6.64亿元人民币，提供现金流入15.37亿元人民币，为招商局集团消化不良资产、降低负债总额等创造了重要条件。这直接反映在了招商局2003年的财务数据上。2003年，招商局集团总债务降到151.9亿港元，比2000年年底的250.5亿港币下降了近100亿港币，集团债务率从2000年的54%降至36.1%；集团总部经营性现金流至2002年实现了收支平衡，2003年融资前现金流入在偿还了近30亿港币债务本金后还有能力进行部分新的投资。招商局集团金融平台仍需布下一颗保险业棋子——这一点秦晓心中明了。售出中国平安后不久，流淌着百年保险血脉的招商局，再次落子保险业。不过这次方式略有不同。2002年8月，招商局通过集团下属子公司与外资股东组建合资寿险公司——招商信诺人寿保险公司。依托招商银行进行保险电话行销，秦晓实现了“绝对控制论”下搭建跨业金融平台的夙愿。招商证券——那时的深圳还没有滨河大道和滨海大道，深南大道上海宾馆以西到南油还只是“乡镇公路”，仅十多公里的路程，堵车、颠簸近两个小时才到达目的地。然而，他们发现等待验收的证券部交易大厅宽敞明亮，电脑、行情揭示系统非常先进，虽说只有十来位员工，但每个人的工作状态都极佳。整个证券部软硬件环境都十分理想，验收合格。招商局与保险

的不解之缘——在招商局大家族中，有一家比招商局历史更悠久的公司，它的前身创立于1849年，至今已163岁。这就是海达远东保险顾问有限公司（下称“海达远东”），现隶属招商局金融集团。从事保险与航运的E.S.海达有限公司由爱德华·赛沃瑞·海达神父（Edwin Savory Houlder）创办于1849年，后于1911年将自身50%的股权出售给主营造船和航运业务的富纳斯·韦斯公司，并于同年重组更名为富纳斯·海达有限公司。1962年，富纳斯·海达开始从事保险经纪业务，并成为劳合社指定的经纪人。这是海达发展史上的重要一笔。直到今天，这张劳合社牌照仍是招商局在海外保险业务上的金字招牌。次年，富纳斯·海达更名为富纳斯·海达保险有限公司，总部设在英国伦敦。值得注意的是，经过三个世纪的发展，此时伦敦的航运保险市场已雄踞全球第一。不过20世纪60年代到80年代，富纳斯·海达的业务发展不温不火，鲜见记载，直到董浩云和东方海外的出现。董浩云，又名董兆荣，生于宁波定海县（今舟山定海区），是香港航业巨头东方海外货柜航运公司（OOCL，下称“东方海外”）的创始人。董浩云白手起家创立了自己的航运帝国，被称为东方的“欧纳西斯”。1980年，董浩云的东方海外通过海联保险控股公司（Maritime Union Assurance Holdings Inc, MUA）以12亿港元收购了富纳斯·韦斯，成为首个收购英国大公司的华人。富纳斯·韦斯全资拥有的富纳斯·海达也一起归入东方海外。彼时，董浩云正跻身世界七大船王之列。但好景不长。19世纪70年代末到80年代初，受石油危机影响，全球航运业由盛转衰，由于东方海外未能及时应变，业务一落千丈，财务陷于困境。雪上加霜的是，1982年4月董浩云因心脏病突发离世。外界传言，叱咤国际航运业近半个世纪的董浩云留给后人的遗产中现金只有250港元，其余的都是负债累累的公司股票。其长子董建华临危受命，掌舵东方海外。此时，他首要的任务是重组业务，并出售部分非核心业务清偿债务。到1984年年底，东方海外实业的长短期负债已达92.4亿港元，仅利息净支出就高达5.61亿港元，是该年度除税后赢利（未计算非经常收入）的3.3倍。在董氏家族欠债高峰时，公司总负债达200余亿港元，涉及债权人200多个。危难关头，汇丰银行向东方海外提供了1亿美元贷款；中国银行、招商局以及董浩云生前好友霍英东也伸出援手。霍英东提供了11.56亿港元，支持董建华的债务重整计划；招商局通过认真研究和数轮谈判，收购了董氏集团的6条油轮，随后又收购了其保险业务。虽然有观点认为招商局接手东方海外的保险业务，很大程度上是对董氏集团的一次紧急援助，但回头看当时招商局集团的业务结构，这实际上是从自身多元化发展实际需要出发作出的谨慎决策。此时，招商局的金融业务已经初步形成了香港—内地，银行（招商银行、友联银行）—保险（平安保险）的联动格局，但境外保险业尚未落子。怀揣着百年后重振保险业的愿景，1988年8月6日，招商局集团收购了东方海外在英国的全部保险业务，包括富纳斯·海达保险有限公司（后为海达保险经纪公司）和海联牛津控股有限公司控股的苏格兰狮保险公司（The Scottish Lion Insurance Co.Ltd），同时也收购了董氏集团在香港的一家保险公司——威宁保险有限公司（后改名招商局保险有限公司）。此后，这三家公司除了苏格兰狮保险因巨额长尾赔付被关闭外，海达保险经纪和招商局保险经过重组，都成为了招商局金融业务板块的重要组成部分。1988年的某日，坐落于香港远东国际金融中心的威宁保险有限公司，突然来了几位行色匆匆的陌生人。这让已在这家东方海外子公司工作了近8年的职员陈坤（Simon）心头一紧，可能出大事了。数月之后，一条消息铺满香港报章头条——“东方海外出现偿付危机”。陈坤事后才知，那群“陌生人”是会计师事务所的资产核算人员。接下来发生的事在意料之中，作为东方海外非核心资产，包括威宁保险在内的保险业务被东方海外打包出售，用以偿债。接盘者是有着百年保险业血脉、曾成立中国第一家民族保险公司的招商局集团。其在整个收购计划——购买威宁保险、苏格兰狮保险和富纳斯·海达保险3家公司——上动用资金3060.8万英镑（约4.07亿港元）。招商局保险有限公司的故事，由此开篇。贯穿这一故事的重要人物是陈坤。这位已有30年保险从业经验的香港人，自1980年从学校毕业，就进入招商局保险的前身茂宁保险集团工作，从文员做起，直到如今成为招商局保险掌门人——可谓公司一路风雨、跌宕起伏的见证者。招商局保险的前身，是东方海外集团下属茂宁保险集团为拓展香港本地业务，于1986年9月17日在湾仔海港道25号海港中心成立的茂宁保险有限公司，注册资本1000万港元。1987年，茂宁保险改名威宁保险，并增资至1500万港元。招商局集团在1988年9月7日收购威宁保险后，立即将注册资本增加到4000万港元，由时任招商局集团总经理的江波任董事会主席，钱万寿任总经理。1989年2月10日，公司改名为招商局保险有限公司，并迁至铜锣湾希慎道18号。1997年6月27日，招商局集团收购东方海外13%的招商局保险股权，将后者变为自己的全资子公司。招商局保险的前身茂宁保险集团此前就做了不少“垃圾”业务。收购完成后，招商局保险上下随即开始“业务强攻”，为了全面铺开市场，短期内使新业务达到公司传统的水险、货运险业务规模，承保了大量以建筑劳工险、汽车险（特别是货柜车）和海外超赔为代表的低质量、高赔付、长尾巴业务。其中，责任险

和海外超赔两项业务加总，最高时占总保费规模的80%。事后看，由于承保策略冒进，这三座大山几乎让招商局保险面临倾巢之灾。更大的隐患是伦敦市场的再保险业务。20世纪80年代末，世界保险市场陷入不景气，而招商局保险却大肆扩张，1990—1992年承保的欧洲及美洲保险公司(大部分是英国保险公司或Lloyds' Syndicate)的再保合约，共计录得毛保费收入5000多万港元，包括高保费高风险和低保费高赔偿额较低风险的业务，主要涉及船舶、航空业。更为失误的是，1990年这些业务全部自留，直至1991、1992年才安排再保。即便如此，由于再保自留比例高、价格高，基本没有获得多少保障。即便如此，由于再保的安排不专业，自留比例高、价格高，从结案的情况来看，招商局保险基本上没有获得多少保障。招商局集团事后计算，21世纪初，招商局保险海外市场的所有长尾超赔项目了结后，共亏损3000多万港元。“不是不可以扩大(业务规模)，而是要有计划，不是盲目去做。现在看，当初我们4000多万港币资本金根本不该去做那么多高风险、长尾巴的业务。”陈坤感叹。实际上，“另类”带来的风险即有征兆。在责任险、汽车险、海外超赔三大业务强攻之下，招商局保险毛保费收入在20世纪90年代初迅速升至7000万~8000万港元。看似风生水起的招商局保险，实际上连年承受着巨大的亏损压力。从开业到1999年招商局金融集团成立的11年间，招商局保险仅有两年实现赢利。一次是1993年微利43万港元，另一次是1997年由于股票投资逃顶成功，赢利1750万港元。随着赔款支出的不断增加，公司几乎濒临破产。正因于此，招商局集团也陷入了不断掷金“救火”的尴尬境地，于1991年、1995年和1996年三次共增资5300万港元，使招商局保险资本金升至9300万港元。但好景不长，突如其来的1997年亚洲金融风暴大大挫伤了股东方的出资能力。1997年后，资金流异常紧张的招商局集团，遭遇国际金融机构逼债，开始断臂自救。单看金融领域，先后退出了友联银行、平安保险，英国市场苏格兰狮保险的退出此时仍在推进。以招商局金融集团一位高层的话来说，2000年前后集团高层对金融业务的整体基调就是，做大银行、证券，基金为辅，保险先退出，“保险(退出)虽然没有说出来，但我们做的时候还是以退出为主。”在这一背景下，长尾风险大、业绩糟糕的招商局保险，遭弃的可能性很大。招商局保险去留 招商局保险的去留，成了招商局金融集团成立时的第一个烫手山芋。经过研究，金融集团第一任总经理、留英博士黄大展给出了一个“双低”政策定调，即低成本、低风险，强化管理，增收节支，打造一家小而强的精品公司。招商局金融集团对这一决定事后如是评价：“2000年开始，我们着手调整招商局保险的业务结构。由于以前公司承接了一些‘长尾巴、高风险’的项目，调整起来比较困难，不是一两年就能看到成效的。但我们的战略方向很明确，就是要坚决砍掉那些‘长尾巴’，先把公司‘做小’。”虽然并不清楚黄大展的“双低”定调最初是不是为消化历史包袱留足时间，为转手做准备，但事后看，招商局最终保留了这块保险招牌，且积极主动维持现状的路子使这家公司起死回生。“精品公司”定调明晰后，招商局保险启动了新的承保策略。痛定思痛，拒保责任险，专注优质险种业务。一直以来，香港市场最好的业务就是货运险、财产险和个人险。前两个都是招商局保险的传统优势，遂以保留和改进，个险起步稍晚。招商局保险自2003年开始发展个人险，以8万人的香港教师协会为切入口，“这个群体整体赔付率不高，可以说是香港市场质量最好的业务。”陈坤说。截至2010年上半年，来自香港教师协会的业务已占招商局保险保费的33%~40%。某种程度上，这似乎又陷入了另一种风险。此后公司找到两三个类似的渠道，将这个因素冲淡，“不可以迁就”。截至2010年中期，招商局保险业务中，个人险保费占比最大，约1/2，货运险、财产险分别占比1/4。“我希望未来可以平均发展，那是最好的比例。”陈坤说。金融危机是全面检验保险公司风险管理水平的试金石。招商局保险先后经历了1997年亚洲金融风暴和2008年全球金融海啸，两次危机之下，表现截然不同。受1997年亚洲金融风暴重创，次年香港保险业出现了4.5亿港元的整体承保亏损，以在港约150家保险公司计，户均亏损300万港元。约20%的保险从业人员转投其他行业。覆巢之下，安有完卵。招商局保险自1998年起承保持续亏损5年。在2008年全球金融海啸影响下，香港保险市场寒气再袭。据香港保险业监理处的统计数据，2008年香港127家保险公司中，48家亏损，占比38%。意外的是，2008年竟成了招商局保险历史上业绩最好的一年——承保利润619万元，在香港127家保险公司中位居第45位(保险费收入排81位)。“做小做强”的另类路径是这惊鸿一跃的最大推手。香港是全球金融巨鳄兵家必争地，保险业也不例外。截至2009年年末，无论是毛保费收入还是承保业绩，都未出现20%市场份额以上的“巨无霸”。特别是毛保费上，处于首位的汇丰保险，2009年也不过占据了6.5%的市场份额。所以，猛冲规模并不现实，如何在有限保费收入中提高赢利能力才是要务。何谓“小而精”？数据说话，一目了然。纵向看，2009年招商局保险以4077万港元毛保费规模，在香港保险市场位列第75位，由此创造的539万港元承保业绩，则远优于保费位次，居第52位；横向以内地第二大产险公司中国平安为坐标，2009年其在香港市场承保利润为361万港元(居第60

位)，毛保费规模高达1.8亿港元（第42位）——这意味着，招商局保险用不及中国平安1/4的保费创造了高于它的利润。“之所以能在2008年金融海啸中业绩逆市增长，还是因为我们坚持只做低风险的主营保险业务，坚决不做高风险的保险业务和投资业务。”在陈坤看来，1999年后的精品公司路线是通过选择性地做优质业务，优化业务结构，但“小而精”只是公司发展的一个阶段。扭亏为盈后，招商局保险就进入了第二个阶段——做大做强。大时代2.0从利润数据上看，这个阶段已经到来。自1999年成为招商局金融集团全资子公司以来，招商局保险保费收入始终徘徊于3000万~5500万港元，年均不及1992年高峰时8254万港元的一半，但利润却奇迹般地越过了盈亏平衡线。以2000年为赢利起点，公司净利润逐年平滑上升，截至2007年依次为151万、53万、355万、421万、433万、473万、723万、701万港元。2008年、2009年受全球金融危机影响净利有所下滑，分别为408万和343万港元。“我们不会一直小下去，下一个阶段是做强做大。”站在第二个发展阶段，陈坤踌躇满志。按2009年招商局保险的未来五年规划，到2014年公司保费收入将达到8000万~1亿港元，从中小型公司进入中型公司（1亿~3亿港元）的行列；远期规划上，6~10年内，争取进入中大型公司（超过3亿港元）序列。当然，这次的“大时代”战略，与十多年前的盲目疾行，已大有不同。前者的前提是风险可控，稳中求胜。2010年起，招商局保险开始有选择性地做低风险劳工险。“并不是所有的劳工险和汽车险都不好，关键是看你怎么做。”陈坤称，比如汽车险一般以赔付率低的教师为主要客户群体。虽然招商局保险团队的专业性在香港业内口碑绝佳，但此前策略不当的教训，也让招商局金融集团特别注重该公司的流程管理和风险控制。比如，引入关键绩效指标法等。1999年，招商局保险成功获得ISO9002 1994国际质量管理体系认证，是香港第一家拿到这一认证的保险公司。2002年，又成功升级为ISO9001 2000国际质量管理体系的认证。2009年起，招商局集团以成本控制为重点推行精细化管理。实际上，陈坤在招商局保险倡导“不浪费每一分钱”的理念已有多久了。虽然公司已赢利多年，但始终没有配公车。未来，招商局保险市场战略上将三条腿走路，即市场业务、银保合作及与国内保险公司发展集团业务并行。尚未获得内地展业牌照的招商局保险，并不计划直接进入内地保险市场。陈坤设计了一种“曲线路径”，即招商局保险将招商局集团于内地的大量财产业务，介绍给内地保险公司承保，再通过分保形式获得部分再保业务，如此一去一来，实现双赢。“围绕如何做强做大招商局保险业，我们在金融集团的指导下进行了一些前期研究探讨。从目前情况看，未来发展的空间还是很大的，因为我们的背后是庞大的招商局集团。以前我们的市场化程度很高，但对集团内部业务的开发重视不够，2008年，集团内部业务只占不到4%。”陈坤说，“我们现在的一揽子业务发展得很好，还将在集团的支持下打通内地市场合作和与香港银行方面的合作。”招商证券的上市——诞生于中国改革开放的前沿深圳南海之滨的招商证券，历经18年的艰苦创业，风雨兼程，通过A股上市的一跃，跻身中国优质券商的第一阵营，招商证券月刊将此情景记录为“力拔千钧的一跃”。总裁杨鹞的心情是百感交集，上市当天，杨鹞写下了这样一段话：“本人有幸亲历了十多年前激情的创业初期，也亲历了2004年至2005年最艰难的行业低迷，更亲历了2009年公司辉煌的跨越。感恩大时代赋予的大机遇，感恩股东单位不遗余力的支持，感恩一路走来全体同事员工的共同奋斗……雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。”招商信诺的崭新展业方式——将电话作为寿险产品的主要销售渠道，这是信诺保险集团的突出特色。而在当时的中国，保险公司的销售渠道清一色为代理人 and 银行网点，毋论保险公司做电销，就连银行的电话银行业务也方兴未艾。通过电话销售产品，难以被大多数消费者接受。新合资寿险公司是否要大胆移植这一模式，是第一个需要拍板的大方向。招商局的保险新布局——招商局集团的保险与保险经纪业务单元，由总部位于香港的招商保险与在香港、内地多个城设点的招商海达构成。如前述章节所述，这两家公司并不“大”。比如，经营水险、非水险、再保险等保险经纪业务及风险管理业务的招商海达，目前员工仅约150人，2007年到2011年的营业收入产品从9000多万港币攀升至近1.2亿港币，净利润在2000万~4500万港币区间波动。仅在香港展业的招商保险，更是以做“低风险、低成本、高回报的精品公司”为目标，员工不过20多人，2007年至2011年营业收入从3300万港币增至7000余万港币，净利润则始终未超过千万港币。与同一集团中营业额、净利润分别动辄数百亿、数十亿元的招商银行、招商证券相比，这两家公司甚至连零头都抵不上，是招商局金融板块中最微小的一个战略单元。然而，在招商局高层看来，保险与保险经纪业务存在、发展的意义，并不以目前其创造收入与利润来衡量，这一板块未来的发展空间及其在集团金融综合化经营中存在的协同价值潜力，不可低估。深度剖析为什么招商局对金融情有独钟？——招商局的金融产业，在和招商局实业的互动上，在它们的结合部，应当有很多的创新空间。同时，随着中国财富的不断积累，人民财富的增长，未来的资产管理空间很大。从更大的角度看，招商局也是一个资产管理公司，它不断培育出新的产业，在这些产业长周期的

## 《招商局与中国金融业》

兴衰过程中，继续探索更新的产业机会。这个过程首先是一个非常良好的财富创造过程，说得更直接一点，招商局将来的资产管理，无论是招商银行、招商证券还是策划中的产业基金，它们会有效地支撑实业的发展，增强资本的活力，同时金融产业本身得到长足的进步。回过头看招商局过去30年内涉是金融的初衷和之后发展的轨迹，不难发现，以袁庚为代表的一代人，当时正是看到了市场机遇和前景，以及中国金融产业和全球金融产业发展的差距，才创办了招商银行和平安保险。当时国内银行毫无服务可言，而招商银行、平安保险创办之初就以服务见长。在之后的发展中，招商银行、平安保险一直致力于公司治理结构的调整，良好的治理机制使得“招商系”的招商银行、招商证券、平安保险在金融业内形成了极其鲜明的形象并获得了引以为荣的业绩，也改变了之前国有企业政企不分的毛病。进入新世纪新的10年的发展期，招商局金融产业的空间在哪里？在傅育宁的谈话中，敏感的人可以捕捉到一个新的提法，那就是“金融产业与招商局实业的互动”。没错，“产融结合”正是傅育宁为招商局寻找的新支点、新动力作为近代民族企业血脉仅存的一家，招商局集团对于自身的历史使命传承、企业文化建设一向重视有加，尤其是近年来，一直着力于系统地发掘、梳理、研究自身的历史，出版了大量图书。从这些图书中，人们不仅可以发现近代民族工商业发展史上难得一见的史料，还能感受到企业个体与民族整体之间休戚与共的命运关联，更能得到一些企业跌宕起伏、生生不息的规律性的启示。招商局的愿景、理念与价值观——百年招商，风雨屹立，创立于民族危难之际，泱泱历史，浩浩生辉。承载一代仁人求富图强之梦，心怀招天下商、通五洲航之理想，敢为天下先，以无远不屈之气概，开启中国近代经济史之新篇。三、我的体会仅从保险业的角度的角度，招商局不仅设立了近代中国第一家保险公司，还在改革开放之初设立了股份制的中国平安，这和招商局的内核以及保险的内核不谋而合。招商局的气质，是敢为天下先，实业救国，金融兴国，是有天然的创业创新精神的。而保险作为最独特的一种金融业态，是一个蒸蒸日上的朝阳行业，2015年全年，我国保费收入2.4万亿，增长20%；投资收益率7.6%，为近8年来最高。作为一个保险人，作为一个培养保险人的人民教师，作为一个设计保险产品的人民精算师，我乐观地认为，也有充分的理由认为，明天会更好。

# 《招商局与中国金融业》

## 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)