

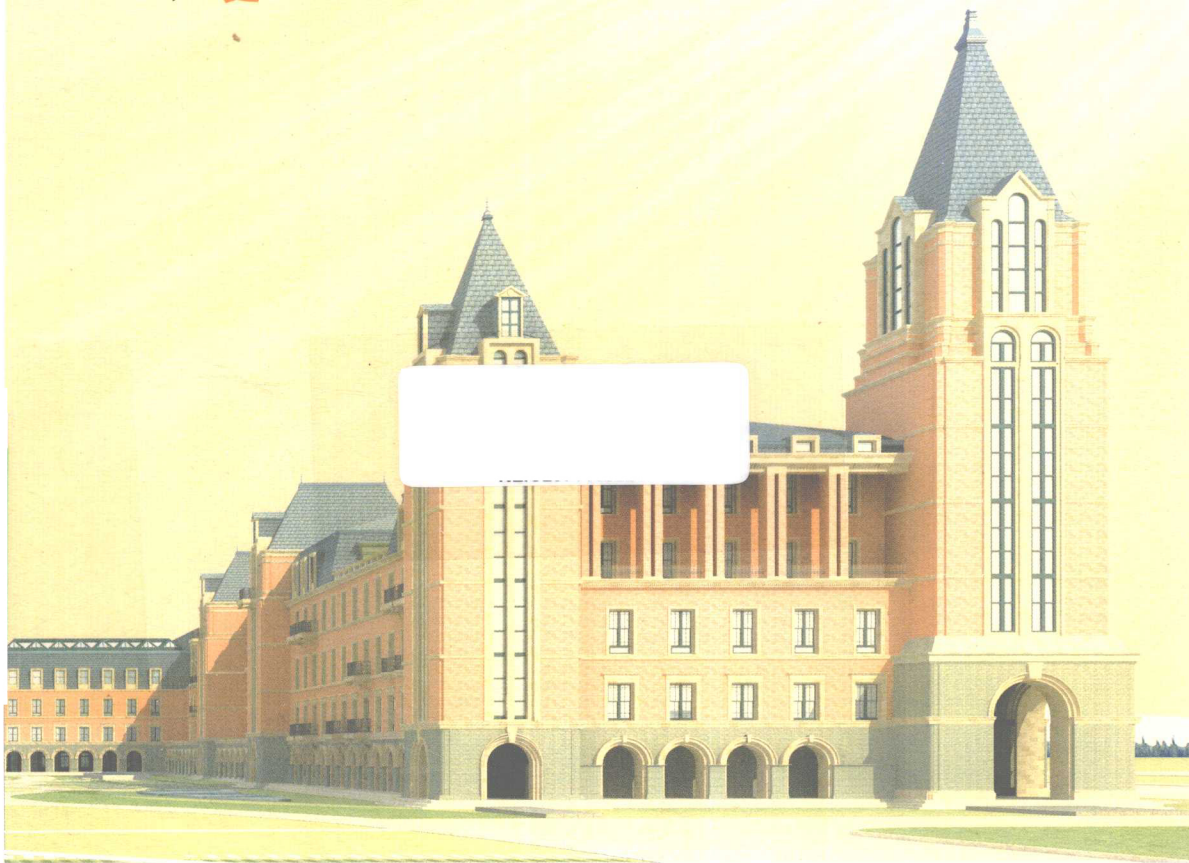
这是一家金融保险企业的十年成长史
也是一条从一个仅有梦想的创业团队十年内成长为大型公司的传奇路径
它反映了一个倡导「责任与进步」的企业文化追求
展现了一个既善于捕捉机会又踏实肯干的管理团队的集体智慧

阳光立业

一家金融保险新锐企业的十年创业史

郑作时 陈斯文 著

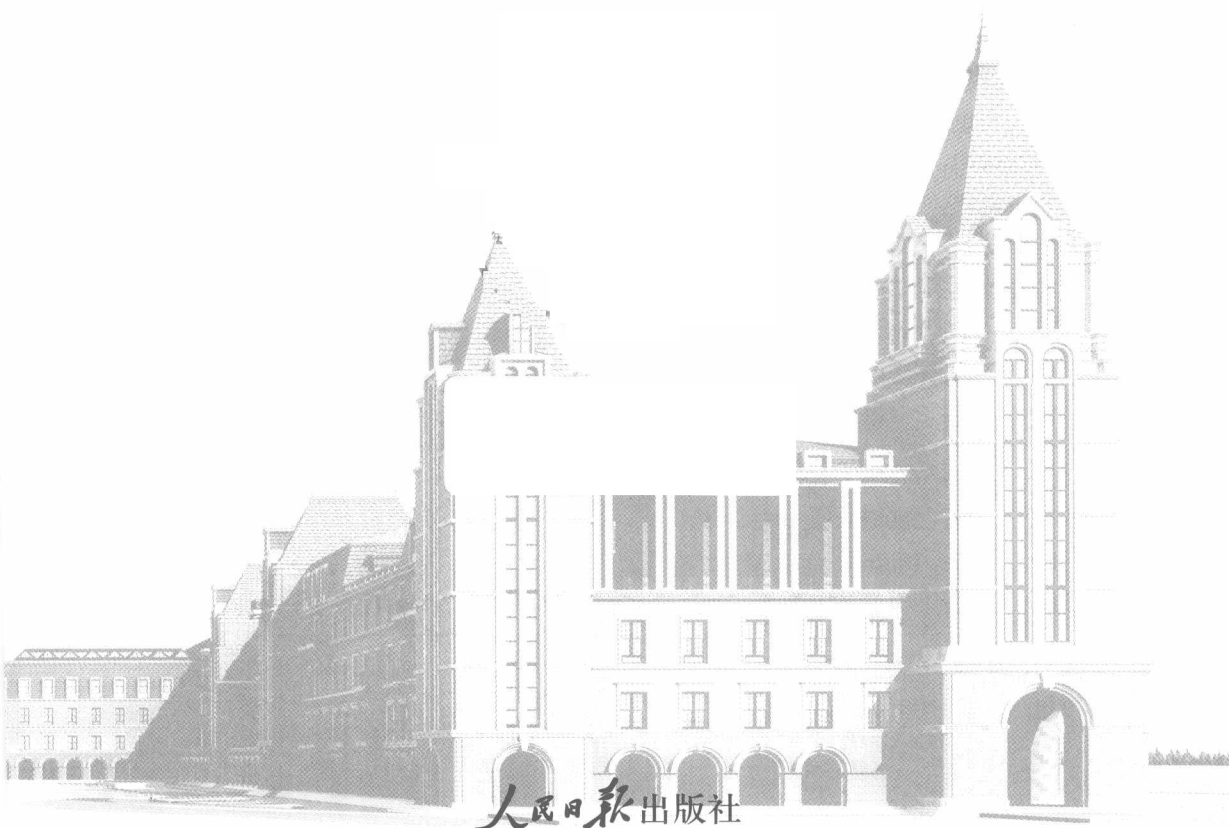
人民日报出版社



阳光立业

一家金融保险新锐企业的十年创业史

郑作时 陈斯文 著



人民日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

阳光立业 郑作时, 陈斯文著. — 北京 人民日报出版社, 2015. 8
ISBN 978-7-5115-3281-7

I. ①阳… II. ①郑… ②陈… III. ①保险公司—经济史—中国
IV. ①F842.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 154963 号

书 名: 阳光立业
主 编: 郑作时 陈斯文

出 版 人: 董 伟
责任编辑: 宋 娜 谢广灼 王慧蓉 齐 迹
封面设计: 金刚创意

出版发行: 人民日报出版社
社 址: 北京金台西路 2 号
邮政编码: 100733
发行热线: (010) 65369527 65369509 65369510 65369846
邮购热线: (010) 65369530
编辑热线: (010) 65369521
网 址: www.peopledaily.press.com
经 销: 新华书店
印 刷: 环球印刷 (北京) 有限公司

开 本: 710mm×1000mm 1/16
字 数: 220 千
印 张: 18.25
印 次: 2015 年 8 月第 1 版 2015 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5115-3281-7
定 价: 38.00 元

| 推荐序一 |

农耕文明智造当代金融

斯蒂芬·施瓦茨曼

黑石集团总裁、首席执行官和联合创始人

一个偶然的机会，通过朋友介绍，我认识了张维功先生。虽然当时是初次接触，但是张先生对于中国保险行业以及未来中国金融、医疗、健康领域的看法，却给我留下了深刻的印象。由此，也引发了我对他背后的这家企业——阳光保险的浓厚兴趣。

随后，经过翻阅一些关于阳光保险的资料，结合与张维功先生的交流，我发现，这家中国保险市场上的后起之秀，资产过 200 亿美元的新生代代表，拥有着与其他企业明显不同的地方。带着这个疑问，我曾问张先生，如何在短时间内将企业做好，他的管理理念是什么？张先生的回答简洁而坚定：农民心态。他的回答引起了我极大的好奇心，并促使我在后来，多次与阳光接触，并深入去了解这家企业。

在我看来，没有哪一种管理思路是绝对正确和先进的，只要它能够符合管理需要，获得团队认可，能推动企业抓住市场机遇，并产生良好效益，那它就是正确的，至少是合宜的。

几十年的职业生涯，我接触过很多种管理方式，军事化管理、家族式管理等，但是像阳光这样，用所谓农民的心态去引导员工，凝聚共识，推动发展，却是我遇到的第一个。

当张维功先生对我说，这十年来他是用一种农民的心态对待阳光保险，而阳光保险也是用一种农民的心态对待市场、对待客户，坦率地说，我是有些惊讶和好奇的。

中国作为一个有着几千年农耕文明的国度，他的农业文明成就令人惊叹。尽管现在的中国也走上了工业文明的道路，但是农耕时期留下的管理精髓，未必过时。我知道，在过去的中国，有经验的农民可以根据风云变化预知天气，因此，中国有了 24 节气，用于指导农耕。我也知道中国的农民对于土地的眷恋，不亚于对他们的孩子。那些勤劳的人，用心在自己的土地上，一遍遍的播种、施肥、驱虫、收获，周而复始。

带着这些，我不止一次地造访阳光，每一次，都有所收获，每一次都印象深刻。中国农民对土地的热情与执着，在阳光表露无遗。最近一次与张维功先生的接触，他表示阳光这个“农民”要升级，向“现代化”农民升级。

当收到作序的邀请时，我欣然应邀。利用这个机会，表达我对阳光的认知，并祝愿阳光保险，在所有阳光“农民”的辛勤侍弄下，茁壮成长。

Agricultural Civilization Creates Modern Finance

Stephen Schwarzman

Chairman, CEO and Co-founder of Blackstone

I met my good friend and partner Mr. Zhang Weigong through an important business occasion. During my very first meeting with him, I was deeply impressed with his profound knowledge about China's insurance industry and its related financial and health care businesses. I began to look at his company, Sunshine Insurance, and found out that it's a fast growing young company with more than USD20 billion assets under management. When I met Mr. Zhang the second time, I asked him how he could have grown Sunshine in such a short time and what was his management philosophy. "Farmer's Mentality"; that was his quick answer.

Through my sequential dealings with Mr. Zhang, including personal visits to his Company, I have gained more insight about his "Farmer's Mentality" as his management philosophy. As we all know, there's no absolute right or wrong management philosophy. As long as a certain management style is



adaptable to the local environment and accepted by the local team and positive to the Company's business and prospects, it must be the right one, or at least, the appropriate one.

I've personally witnessed many types of management styles throughout my own career, including military style and family office style management. I believe that the "Farmer's Mentality" employed by Mr. Zhang has deep roots in managing and growing Sunshine Insurance from small to big, and ultimately, to an important player in China's insurance industry today.

The extraordinary 10-year growth by Sunshine has proved "Farmer's Mentality" an important factor behind its success. China has a farming history of more than one thousand years. The remarkable achievements by the Chinese people during its historical agricultural times once inspired all other nations. Although China is now on a great path to industrialization, the essential philosophy from agricultural civilization can be still quite valuable in the modern era. I've learned that in ancient times, experienced Chinese farmers made plans based on weather changes. They call it "The 24 Solar Terms". I've also noticed that Chinese farmers give their love to soil as much as to their children. The hard working farmers work in their beloved soil, from sowing to fertilizing, from pesticide to harvest, year after year.

I've visited Sunshine many times and I always learn something from the company each time. Thus I feel privileged to write a preface for Sunshine and more than happy to share my understanding of the "Farmer's Mentality" by Sunshine with everyone else. I wish all the best and luck to my friends and partners and, in particular, Chairman Zhang, during the occasion of the 10th anniversary of Sunshine Insurance.

| 推荐序二 |

阳光的新事

吴晓波

财经作家 蓝狮子财经图书出版人

五年前，蓝狮子出版了阳光保险的创业史。现在这家新锐保险公司十周岁了，作者再次去写这本书时，我们也和读者一样有个疑问：时隔才五年，有没有新东西可讲？事实上，这跟五年前的挑战如出一辙——当时的阳光保险创立才五年，还没有经历一个完整的经济周期，却要出版其创业史。

好在时间告诉了我们叙述的价值所在。

新的五年里，我们国家成为世界第二大经济体，进入新的政经改革周期；作为一家新锐的保险公司，阳光保险一路狂奔，销售收入增长了两倍，与时俱进地向健康领域和互联网领域迈进，并迈开国际化的步伐。

这个时代的变革周期越来越短，国家、企业乃至个人，都发生着质变。阳光保险本着快速迭代思维的方法论，得以让我们重新去发现正在展开的阳光新事。

本书的主创，财经作家郑作时也是第一版《阳光基业》的作者之一，他善于从细节中发现公司的好质地。通过他的描述，我们曾在第一版图

书里提到阳光基业奠定的几个方法论——

第一是走正道；

第二是建团队；

其三是勤开会。

读完本书，我们实际上可以再加上一条：善反思。

德鲁克曾经以极其简约的话语界定了企业存在的唯一目的：创造顾客。“企业是什么”是由顾客决定的，这也是阳光保险管理层团队时刻警醒的一点。他们的双眼始终盯在如何更好地满足市场的需求上，在过程中一旦发现偏离就会重新将企业拉回到这条轨道上。

2008年，阳光保险扩张很快，但出现了经营品质下滑的苗头。张维功为此很快召集了一次北京香山闭门会议。在三天时间里，张维功向公司管理者们提出了自我反思的要求。通过这场特殊的会议，在阳光保险的公司文化当中深深地印入了“品质经营，追求卓越”的精神。一场意义重大的“遵义会议”，将上述四条方法论演绎得淋漓尽致。

在此之后，阳光保险顺势而为，紧跟着互联网时代新趋势，进行了一系列调整、创新与尝试，逐步演变成为如今阳光保险“互联网战略”“大金融战略”“终极客户战略”三大战略。这其中颇有一些值得借鉴的创新。

比如，阳光保险创新了车险业务模式，在全国各个城市招标战略修理厂。“在修理厂一方，它们可以借此得到很多业务；在阳光保险这一方，则可以从根源上杜绝虚假理赔，降低赔付支出；而在客户一端，成为战略合作者的修理厂主动提升服务质量，改善客户修车时的感受。这个创新模式，成功地将内部的管理目标、合作者的利益诉求和客户的感受连在了一起，实现了多赢格局。”

比如，阳光保险从2009年开始在互联网平台销售保险产品，是国内最早通过互联网平台销售保险产品的公司之一。经过几年的尝试，2011年，阳光保险的天猫旗舰店已经将营业额做到千万级，到2013年

突破了十亿元。在此基础上，阳光保险进一步明确了互联网战略，以确保在未来实现销售、产品和组织的互联网化。

又比如，阳光保险收购悉尼喜来登公园酒店，迈出了海外资产配置的第一步，迅速在国际市场打响了品牌。同时，悉尼喜来登公园酒店则以悉尼地区五星级酒店中入住率第一和平均客房收益率第一“两个第一”的优异表现，证明了阳光做了一笔成功的投资。此后，阳光又迅速买下位于纽约曼哈顿中心位置的唯一六星级酒店 Baccarat，并开创了与国际知名酒店管理公司合作的新模式。

尤其值得一提的是，阳光保险极为重视企业文化建设。正如本书作者所定义的“让文化成为方法”，我想这也是阳光保险短短几年能够由零起步，从 100 多家公司组成的保险行业里脱颖而出的重要原因。

“从人类商业的总历程上看，一家企业要不断做大，基业长青，就必然要面对市场经济的潮起潮落以及各个方面的失败与成功，这是企业成熟过程中所必须面对的。”在阳光保险刚刚过去的第二个 5 年里，仍然闪耀着“创业”与“创新”的光芒。

2015 年，关于阳光集团“四个阳光”的新战略，正如张维功所言：阳光在过去的十年的时间，以“农民”的心态专注地做了一件事——打造保险主业。在未来的第二个十年，阳光要成为产业升级的“农民”，去成就更大的事业。

可以预见，张维功先生所领导的阳光保险在接下来的新十年，在做大做强保险主业的基础上，围绕“数据阳光、金融阳光、健康阳光、海外阳光”展开的战略布局，会绽放出绚烂的色彩。相信本书的读者，能够在阳光保险发展的故事里，找到当下中国企业转型升级的逻辑。

是为序。

一个样本：一家新锐集团公司的成长路径

时光回转到2014年的10月27日，阳光保险集团创始人、董事长张维功会见美国黑石集团首席执行官、联合创始人斯蒂芬·施瓦茨曼。两人在张维功的办公室里相谈甚欢。在交流过程中，斯蒂芬·施瓦茨曼提出了一个问题，“我非常关注阳光，这么短的时间你用什么样的心态把企业做得这么好？”

张维功几乎不假思索地回答道，“农民心态！”

他紧接着为自己的话做出了解释：“十年以来，我们坚持人一个一个地进，机构一个一个地建，保费一分一分地收，以农民种庄稼的心态脚踏实地、扎扎实实地做保险。从创业到现在十多年的时间，我两点之前几乎没有睡过觉，星期天没歇过班。我不敢怠慢股东，更不能辜负员工，不能让员工和投资人感觉阳光说不上口。”

听完这段话，斯蒂芬·施瓦茨曼在报以笑声的同时说道，“十多年前朱镕基总理会见我，问我以什么心态做企业，我说是农民心态。去年朱镕基总理见我还问我，你这个农民今年收成怎么样？我告诉他不错。你是我见过的第一个以农民心态做金融的人。”

张维功与斯蒂芬·施瓦茨曼的这一段谈话，只是中国商业海洋众多

浪花中的一朵，并没有引起很大反响。不过，如果我们把张维功的话结合阳光的创业史，放在中国经济改革的大背景下品读，那么也许会读出一些道理来。

国内经济改革的逻辑往往是：每当经济增速回落，人们就容易看到旧有体制当中阻碍经济发展的因素，由此，随之而来的改革共识就相当容易达成。

人们可以注意到的是，在经济“新常态”共识中，从2014年开始，央行为拉动经济，已经连续下调利率。而在这个过程当中，我们看到央行已经开始连续放大浮动利率的空间。而这，或许是国内金融市场化改革的先声。

创业于2004年的阳光保险，从张维功先生带着最初六七个人的团队创业开始，不但是用一种农民的心态，更是用一种农民的勤劳做法，一路领先急进，完成一个全国性大型保险集团的框架搭建。它意味着十年奋斗，阳光保险得以在金融市场开始全面改革之前，为形成一家具有国际竞争力的保险公司创造了必要条件，也意味着阳光保险的管理层和员工得以在未来的竞争当中先行一步，取得了优势条件，这无疑是极富远见的。

而这，应该是本书取名为《阳光立业》的原因。这个书名显然体现着这家年轻金融机构内在的激情：过去十年的奋斗，不仅仅是为当下的阳光保险赢得客户，更为重要的是，它是在为公司的未来打下基础，为每个客户和员工争取一个更好的未来，更是为整个国家在未来全球金融市场的竞争当中形成一个优秀的竞争个体而努力。

—

就目前的中国金融市场而言，保险并不是国内金融业非常有竞争力

的行业，这是国内保险业的发展历史造成的。改革开放之前二十年的停滞，让保险业少了太多的历练。正如我们将在本书当中看到的那样，计划经济时期，国内并没有保险业的发展空间。这是因为计划经济本身排斥不确定性，人们把计划经济体制下的工作形容为“铁饭碗”，就形象地说明了这一点。有了“铁饭碗”，而且每个人的生老病死，都由国家承担，那还需要保险干什么呢？也正是因此，改革开放之前，国人与保险基本无缘。

而在整个中国的经济体制从计划走向市场的过程，也是国内市场保险需求快速发育的过程。保险公司在整个投资市场和产业市场上的角色身份越来越重要，“保险”这两个字的内涵，在国内正在变得越来越丰富。

张维功先生领导的阳光保险核心创业团队，在创业之前都是业内资深人士，对这一领域当然是冷暖自知。自创业开始，这个团队就显得卓尔不群，无论是提出“打造最具品质和实力的保险公司”的公司愿景，还是实现创业者与资本的平等对话，或者是创业之后对于团队和业务的精到选择，阳光的创业路，其影响力应该远远超越了保险业的范畴，值得所有创业者和管理者品味。

在这里，我们可以先总结如下三个方面：

首先，创业及其公司实践，其实更多是由市场，而不是政府和资本决定的事情。在本书中我们可以看到，阳光保险创业过程当中有一个惊险的一跃，那就是为理想中“打造最具品质和实力的保险公司”理念，创业团队毅然放弃原有股东的过程。而做出这一决定，显非一般人所能为。

尽管极其艰难，然而张维功先生的决定，最后被事实证明是正确的。他的背后有两个极其有利的因素：一方面，他处于一个快速上升的市场；而另一方面，张维功先生和他的伙伴们用行动从一开始就证明，这是一

个愿意为理想付出任何代价的创业团队。在资本与创业者之间的博弈中，阳光保险的创业路向我们证明，只要有了这两个要素，就算创业者身无分文，同样可以赢得主动。

其次，我们还将看到的是，以张维功先生为主导的核心团队，以一种农民的心态，在认真经营。在他们所选择的市场中，这个初入者一点点的去深耕，去突破，从量变到质变，一旦时机到来，突破就成为必然。

第三，阳光保险创业路更昭示了公司最为宝贵的财富是优秀的管理者和员工，而能够集结这个人群的，是卓尔不凡的公司理念及其核心管理层对这种理念的真诚追求。

需求不断上升的市场、创业的农民心态、聚集优秀人才。有了这三个核心要素，至2007年，阳光保险在创业的前三年，就搭建了一家保险集团的框架，并跃居国内七家保险集团公司之列。

二

通常情况下，一家新创企业能否生存下来，取决于它能否在闯入的业务领域当中获得生存的空间。而在此之后，把核心市场当中获得的顾客信任，以及创业团队的精神扩展到整个市场，才是这家企业真正立足的开始。

我们将在本书中看到：阳光保险从初创时期的锐意前行，到2007年获准成立集团公司和寿险公司，到近几年的成立阳光资产管理公司、筹建阳光融和医院、收购悉尼喜来登酒店等一系列大手笔。正如阳光的员工们所说，代表着创业期的“夜总会”精神一直都在。

而在现实当中，一家新创企业开始走入成熟，需要的不仅是拼命苦干的精神，还需要对于重大机遇的及时把握和敢于决策。

作为长期的企业观察者，我们非常深入地体会到阳光保险的这种企

业文化。也正是因此，我们把2010年阳光保险投资一亿元获得中央电视台“我要上春晚”栏目冠名权的完整过程全程记录下来。就当时而言，“我要上春晚”仅仅是一个筹备中的“纸上栏目”，远未获得之后的知名度。

当时正需要市场认知度的阳光保险，通过对栏目的详细了解，把握了这个栏目未来的市场潜力，决定夺下它的冠名权。阳光保险以自身对风险的承担，取得了企业、媒体和消费者之间的多赢局面。也正是感叹于张维功先生的企业家精神，与阳光整个公司的创业态度，我们把这个过程作为第一章呈现给大家。

以对未来的期许和构想为引领、勇于承担当下风险的企业精神，是一个公司仍然处于创业激情期的表现。而阳光保险从决策层到员工在走向成熟期过程当中表现出来的审慎态度，则是阳光保险整个企业进入良性循环的表征。

在本书中我们可以看到，以张维功为核心的决策管理层，在阳光的创业过程中，体现出来的反思态度。它不仅体现在全球金融危机给阳光和国内保险带来冲击的2008年，也体现在阳光保险早期全国性结构搭建，公司规模和保费收入节节提升之际。正是决策管理层发起价值观和发展观大讨论，使得阳光保险摆脱了长期困扰很多同行的陷阱，一步步地走向创业团队最初的目标。

三

如果说2010年以前阳光保险属于初创发展时期，那么2013年之后，这家公司就开始了新的探索创新阶段。

创新是企业创造股东、员工、顾客等公司相关人群多赢局面的根本手段。我们从书中可以看到的是，自创业始，阳光保险从来也没有缺少

过创新。之所以把 2013 年视为阳光保险“创新发展”的阶段，是因为在此之前，创业期的规模扩张和成熟期的业务种类扩张，带来了企业快速增长。在某种意义上说，这种增长部分地遮盖了企业在创业和扩张期内创新的光芒。这在阳光保险不长的创业历史上，也有着充分的体现。那就是在 2012 年之后，扩张所带来的业务增长开始变得缓慢，企业的发展进入了一个结构调整期。而对阳光保险来说，表征就是这家来势迅猛的新公司，增长速度开始慢了下来，业内开始出现新的热点公司，阳光保险似乎已经淡出了人们的关注视野。

此时对于企业内部来说，似乎可以抓住的机会都已经抓住了，而能用的工具和措施也都已经用上了。此时要进一步实现公司“颠覆性”的增长，难度开始加大。

而老练的管理者知道，这正是考验一家公司内在创新能力的时候。随后的 2013 年，阳光保险的内在创新能力开始在战略决策层爆发，以减政放权、激发活力为主线的内部变革和以“互联网、大金融、终极客户”为核心的“三大战略”推进，开始引领阳光保险下一步的增长。

如同其他创新一样，阳光保险深入互联网领域也很早，这得益于决策层对创新的追求。正是对新事物的好奇和勇于承担风险的企业家精神，使得阳光保险的“互联网战略”从点到面地顺利展开。

2009 年，因为一个偶然的機會，阳光保险得到阿里巴巴邀请，推动开行业先河的网上保险业务。在张维功的直接支持下，阳光保险不仅在招标当中以优势胜出，集团更是直接投资 500 万元支持这一新生业务的开展。正是这种对“微创新”的支持，进一步催生了“互联网战略”的提出。

以互联网战略推进为代表的重大创新变革，也使我们认识到，公司决策层在行业变革和公司发展过程中，如何以更大的决心和勇气，去不

断采取根本性的变革，去取得进一步的增长。阳光保险在过去几年内，所完成的运营共享、财务共享等在内的内部变革，也进一步印证了，只要能够不断地创新变革、与时俱进，持续的健康增长又将是必然之势。

从更为广泛的意义上，风起云涌的国内金融改革，给了阳光保险更大的想象空间。张维功在阳光保险 2015 年年会上，给所有的阳光保险管理者和员工讲述了他心目中下一步的阳光。包括数据、金融、健康和海外目标在内的“四个阳光”，将使这家年轻的金融保险集团从中国走向世界！