

它是一支中国保险行业的**新锐力量**！
更是一家**创业型企业**的标杆！



它追求卓越，目标远大，思维敏锐，
还与我们的生活密切相关。

阳光基业

一家金融保险新锐企业的崛起路径

郑作时 赵守兵◎著



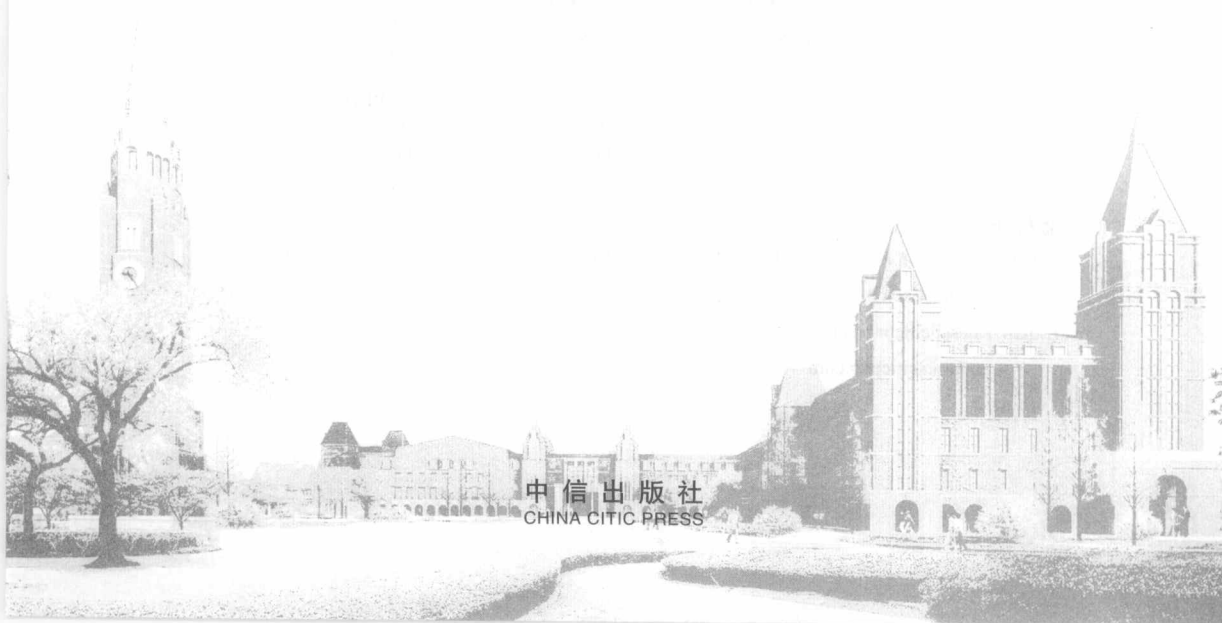
中信出版社·CHINA CITIC PRESS

阳光基业

一家金融保险新锐企业的崛起路径

郑作时 赵守兵◎著

中信出版社
CHINA CITIC PRESS



图书在版编目 (CIP) 数据

阳光基业: 一家金融保险新锐企业的崛起路径/郑作时, 赵守兵著. --北京: 中信出版社, 2010.6

ISBN 978-7-5086-2075-6

I. 阳… II. ①郑…②赵… III. 保险公司--企业管理--研究--中国 IV. F842.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 078532 号

阳光基业——一家金融保险新锐企业的崛起路径

YANGGUANG JIYE

著 者: 郑作时 赵守兵

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press) • 蓝狮子财经出版中心

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区35号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 14.5 字 数: 152千字

版 次: 2010年6月第1版 印 次: 2010年6月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-2075-6/F·1975

定 价: 32.00 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

推荐序一 • 感受阳光

马蔚华

招商银行行长

《阳光基业》一书即将付梓，承邀为序，欣然命笔。

因工作关系，我与阳光保险集团董事长张维功先生常有往来。每次与维功先生会面，听他介绍阳光保险的现在和未来，与他交流金融及保险的一些创新想法，我都深深地感受到维功先生是个有愿景、有激情、有信心的人，且为阳光保险的事业倾注了全部心血与感情。《阳光基业》证实了这一点，书中的故事令人肃然起敬。

阳光保险与我所服务的招商银行有不少相似之处，特别是一直执着于在激烈的市场竞争中追求“一点点不同”，这让我印象深刻、倍感亲切。招行倡导在战略上“早一点、快一点、好一点”，其目的也是要打造与同业不同的竞争力。

这种不同，体现在阳光保险对文化的追求上。我们始终认为，企业文化作为最高层次的管理手段，是决定企业长期经营绩效和持续成长的关键变量。处于当今这个经济社会转型时期，一些企业家可能会不自觉地产生浮躁心态，也有个别人甚至或者近乎投机取巧、哗众取宠，这往往会给企业带来致命的伤害。阳光保险成长十分快速，但始终坚持金融企业必须遵循的审慎原则，一步一个脚印，走得非常扎实和稳健。在高速扩张中，阳光保险选择了文化这一纲领性要素作为保

持稳健发展的平衡木。人生的路虽然漫长，但紧要处只有一步。选择决定命运，对人如此，对企业也是如此。当一个企业重视了文化管理，就具备了基业长青的条件，因此也必将展现出勃勃生机。

这种不同，也体现在阳光保险对创新的热衷上。创新是企业生存和发展的灵魂。招行被誉为敢为天下先的新锐银行，阳光保险也是敢于“吃螃蟹”的企业。她在业界首推的“红黄蓝赢利模式”、车险新生命表等创新举措，使公司经受住了金融海啸的考验，历经了南方雨雪冰冻灾害和汶川地震的双重洗礼，并且实现了更加健康的发展。这也验证了“危机”一词的含义，即越是危险的时候越孕育着机会。

这种不同，还体现在阳光保险对市场的敏感上。唐朝大诗人白居易在《钱塘湖春行》中写道：“几处早莺争暖树，谁家新燕啄春泥。乱花渐欲迷人眼，浅草才能没马蹄。”诗写得很美，用来形容今天的金融保险市场也十分恰当。阳光保险虽然成立的时间较晚，但在“渐欲迷人眼”的市场中触觉灵敏、反应快捷，紧紧抓住了“保险国十条”的机遇迅速集团化，使自身的竞争力在100多家保险市场主体中日益凸显，不但争得了“暖树”，而且啄来了“春泥”，逐步构建起一个可以支撑未来持续发展的平台。我相信，依托这一平台，阳光保险的明天将会如她的名字一样，灿烂明媚。

美国管理学家柯林斯和波拉斯在《基业长青》一书中曾经指出企业成长的12个迷思，提出成功的公司要有利润之上的追求、要保存核心价值观、要具有严谨的企业文化、要有远大的目标等努力方向。这些真知灼见，既是当今世界上那些基业长青企业的长生秘诀，也是每一个追求基业长青的企业应当学习和借鉴的宝贵财富。阳光保险是中国企业中追求基业长青的勇敢探索者之一，她所追求的“一点点不同”，或许能够通过长期积累而形成超越一般的不同。

今年，是21世纪第二个十年的开端。站在这样一个新起点上，无论是回顾过去，还是遥望未来，都具有特殊的意义。以美国为首的西

方金融业已经经历了人类历史上两次巨大的波折，而中国现代意义上的金融业才起步不久。我赞同维功先生的话：晚即早，小即大。阳光保险作为中国金融保险业的后起之秀，透过她，我们不但可以看到保险业的未来，也可以看到中国金融业的美好明天。

推荐序二 • 寻找阳光的基因

吴晓波

财经作家 蓝狮子财经图书出版人

过去十几年里，有个命题一直困扰着中国企业界和学术界：中国是否能诞生像通用、微软这样的世界级公司？这个问题的另一面是：如果中国想诞生世界级的公司，应该走怎样的成长路径？围绕着这个问题，不同公司的探索形成了两条不同的道路：以联想、华为、TCL为代表的制造企业迈上了全球化的道路，几多沉浮；而依托于中国庞大的内需市场，阿里巴巴、百度等一批互联网公司则致力于本土战略，在精耕细作下发展。

事实上，那个命题的最后一层意思是：如果仅仅依托于中国市场，是否足以承载一家世界级公司的梦想？时至今日，这问题的答案已若揭晓：作为世界上人口最多的国家，中国的庞大市场足以承载任何梦想和试验。以前最典型的是互联网产业，而今则延伸到诸多新兴产业里，保险业作为开放较迟的金融产业中的一支，也是如此。

在这本《阳光基业》中你能找到这样的数据：1980年，中国的保费为4.6亿元，而到2009年时，这个数字已变成11 137亿元，30年增长3 000倍，这是中国很多产业的真实写照。快速增长的产业就像条未划边线的跑道，每个方向上都是目标。即使到今天，曾经被英国人胡润形容为“不用瞄准都能打到一排鹿”的中国机会依然存在，而在

这些快速增长的数字背后，则是一个个中国式的传奇故事，本书的主角——阳光保险公司就是这样一个年轻的标本。

阳光保险创立于2005年7月，在5年时间里，阳光保险由零起步，从100多家公司组成的保险产业里脱颖而出，一跃成长到七家集团之一；5年间，阳光在全国各地开设了1200多家分支机构，从第一笔收入到年产值超过百亿元，阳光只用了4年时间，这样的业绩被称为“阳光用3年多时间就走完了其他公司10年的路程”。这就是这家新公司的一份业绩单——又一个中国传奇。

但在我看来，比这些数字更有意义的是：在中国这样一个快速扩大的市场里，在一条可以随意穿越的赛道上，新创企业怎样能获得超越同行的成长？阳光给出了一串很有意义的启发——

第一是走正道。

商业时代一定要做商业的事情，尤其是在中国这样一个机会众多的国家里。这点在张维功身上尤其鲜明。张维功在创办阳光之前，是中国保监会广东监管局党委书记、局长，同时也是中国保监会系统中最年轻的正厅级干部。但就在这样的环境下，已经年届不惑的张维功依然选择了创业。而在前面8个月的筹备期里，张维功和他创业的团队就像西天取经的唐僧师徒一样，尝尽了人世间的艰辛。《阳光基业》中记载：当张维功在保监会时，都是企业求着他们办事，但下海后，却变成他们等着企业老总接见。而此前张维功很早就有了专车，但创业时却连坐出租车都觉得奢侈。又在筹集资金阶段，他会经常让出租车停在距离企业很远的地方再步行过去，因为稍微显得体面一些。

这是很多创业者都需要经历的一关，最终创业有成者无不如此。

第二是拉团队。

创业成功与否，往往系于团队的凝聚力如何。阳光保险创办时，资金很快耗尽、前景又不明朗，工作还特别劳累，拿不到工资不说，还时常要自掏腰包。这种环境下，一群人凝聚一心的核心因素，便是

对理想的坚定信仰。而创业时的团队，又往往会成为日后公司的骨干。

阿里巴巴也有18元老，创业时每个月只有500元工资，但最终也成就了阿里巴巴的今日。其他新兴企业如百度、新东方亦无不如此。

其三是勤开会。

创业型企业往往都有一个特点：创办者往往是公司里体力最好、嗓门最大、精力最旺，甚至饭量最大之人，因为创立公司实在是一项很艰苦的工作，需要旺盛的体力与精力支持。阳光保险的情况也是如此。阳光保险内部有个“阳光夜总会”，因为每晚总是开会，由此得名。而张维功也是保险业中公认的最勤奋、最敬业的掌舵人。尽管最勤奋者并非总是最成功的那位，但往往成功者都有勤奋的背影。

阳光保险的这部公司史本来有两个备选书名：一叫《阳光基业》，二叫《阳光的味道》，这道选择题最后的答案已经明了，作者最终选择了“基业”，我想这大概是他们对阳光保险的一个美好期望。

是为序。

2005年才刚刚成立的阳光保险，是国内金融业逐步开放之后快速成长的一个标杆式企业。

在通常情况下，快速成长的公司有时难免让人有一些担心或产生疑虑。因为过快的成长常常带来公司发展中的隐患：核心价值观的缺失、人员过快扩张带来的素质下降、可能存在的财务问题、公司管理者之间的磨合等一系列问题。

然而作为金融市场里的新兴竞争者，这家公司却让这些担心与疑虑烟消云散了。阳光保险在2005年年初时还只有十个成员和不足百万的资金，而今天，员工人数已达数万，分支机构1 000多家，年营业额达到了200多亿。作为一家新锐保险公司，它不但用不到5年的时间创造了许多成立超过10年的同行都没有达到的业绩，而且员工的向心力不断增强，管理基础日益扎实，经营愈加稳健，从而使其真正成为一家能称得上创造奇迹的、快速成长的标杆。

其背后的重要原因是：阳光的员工特别是管理者5年间的工作量，达到甚至超过了同行10年时间的工作量，很多管理者每天的工作时间

经常超过了15个小时，因此我们的很多采访基本上都是在晚上进行的。在他们看来，思路源于多思考，创新源于多实践，业绩源于多努力，白天的执行包含了夜间的思考，成功没有任何捷径可走……这一切都应验了古人的那句话：天道酬勤。

之所以记录这个公司的成长，因为这样的成长在中国有着特别的意义。在全球化的背景下，中国市场快速成长，竞争也格外激烈。作为市场的一员，在抓住市场需求带来的机会的同时，必须思考如下问题：

如何在竞争中构筑同行所不具备的优势？

如何使公司在成长的过程中不断积累人才，获得发展？

如何在快速的发展过程中把已经获得的优势扩大，并逐步赶上先行者？

在产业危机到来时，如何把这种行业都面临的危机变成个体公司的机会，并使公司获得更好的发展？

阳光保险在其五年的实践中，以其独特的经历，写下了答案。这也是阳光保险在新创五年中值得记录的地方。

二

在几乎每一个希望成为百年基业的公司历程中，我们都可以看到的是与阳光保险一样的问题，那就是时代给予的机会和社会变动带来的危机。在阳光保险这个只有5年历程的公司中，公司成长面临的两个问题都出现了。而正是抓住机会和转危为机，才有了阳光的“成年礼”，才使得阳光保险获得了快速成长。

市场经济的法则告诉我们：市场的需求如浪潮一样波动。需求到来之时，业者纷纷加入供应者一方；而需求动荡之时，则极大程度上考验着供应者的能力。在中国这个新兴的市场经济国家中，业者常常

是选择价格战来提升市场份额，但价值战才是超越竞争对手的最终法则。

身处金融产业的阳光保险，是怎样在国内市场这种竞争中既遵守政府部门的监管，避免无序竞争，又通过价值挖掘来扩展市场，进而成为保险这个市场中新兴个体的领跑者？这同样是本书的重要看点。

三

在中国建立一个全国性的大公司，最为重要的是用管理者的愿景来凝聚整个公司的员工。

这可以说是阳光保险作为市场经济中的个体最有特色的一个方面。

阳光保险公司的最高管理者张维功，是一个从事保险业已达20年的从业者。在公司创业之初，他和他的创业伙伴已经为整个阳光保险规划出公司的未来和所应具备的核心竞争力。它在成立之初就确立了成为市场中最有品质和实力的愿景，并在其5年的历程中，逐步把自己早期的愿景变成现实。这也是本书最为核心的看点。

如果读者是一家公司的创业者或管理者，你会从本书中看到一家公司的总目标和阶段性目标是怎样被实现的；

如果读者是一个金融保险行业的从业人员，你会了解阳光保险是因为什么方面的领先，从而一步步地成为国内保险业的佼佼者的；

如果读者是一个公司的员工，读完这本书后，相信你一定会明白，公司的管理层在每一个管理动作背后，有着什么样的战略意图。

很显然，所有的管理手段都服务于战略目标，这也是一家公司奠定其百年基业不变的方向。正是因为总目标的方向不变，才会使得阳光保险获得如此茁壮的成长。

因此这本书的书名，叫做《阳光基业》。

前言 • 阳光的成长故事

“人生最痛苦的事情，你知道是什么吗？人死了，钱没花掉！”

“人这一生最最痛苦的事情，你知道是什么吗？就是人活着呢，钱没了！”

这两句话因为出自赵本山和小沈阳的小品《不差钱》而让大家耳熟能详。如果从专业的角度解释，第一句话就是人生需要规划，理财需要提前；第二句话则“一不小心”就点到了已经步入老龄化社会的中国最需要关注的养老问题。

如果把《不差钱》和本山大叔他们在2010年央视春晚上推出的小品《捐款》串联到一起，我们得出的结论就是人民迫切需要多方位的理财规划和保障。

如果要让小品《捐款》中那位大学生的单身母亲不再流泪，不再下跪，保险显然是最合适的方式之一。保险已经成为我们生活的重要组成部分，譬如周围的朋友中有的在保险领域工作，在日常的生活中也有保险从业人员向我们推销保险。然而遗憾的是，大多数人难以看透保险的本质，其中一个主要原因是对经营保险的企业以及保险业的历史了解甚少。这或许也是很多人不太喜欢“保险”这个词汇以及与它有关的人和事的原因。

之所以出现这种现象，确实是因为中国现代保险业的历史实在是太短暂了，以至于它还像一个牙牙学语的孩童，虽然可爱，但是暂时表现出来的整体智商如同《捐款》中的白大爷所言：“他这个人，就好比当年的三毛、哪吒、金刚葫芦娃。”经常犯一些常识性的错误。

同时保险行业的领衔疾进以及其独特的销售模式，又难免会有泥沙俱下的现象，这也是大多消费者暂时难以接受保险和保险业的原因之一。

但是，这些“暂时”并不重要，因为我们今天要告诉你的是一个充满梦想的公司如何在5年的时间里创造了传奇般的商业故事。它的“另类表现”正在改变着保险行业的一切。我们今天所讲述的这家企业，其许多革命性的理念不只是有助于我们了解保险业，而且对于我们的人生和事业都会有所裨益。

这家公司十分奇特。它的历史包含所有创业故事所必备的元素，其创始人也颇具传奇色彩。

这家公司的创始人张维功曾经是中国保监会广东监管局的党委书记、局长，同时也是中国保监会系统中最年轻的正厅级干部，但他却在不惑之年“下了海”；按照他的说法，这家公司的诞生是“先有的董事长后有的股东”，其股东包括中国石化、南方航空、中国铝业、中国外运、广东电力等超豪华阵容，但如此强大的股东阵容却没有一家股东单位派出高管参与管理；这家公司在短短3年时间里，就在100多家保险公司中，成长为国内7家保险集团公司之一；其旗下的产险、寿险公司在业务经营中均创造了新设公司的奇迹，业务规模在第4个年度就突破了百亿元大关。这家公司就是在中国保险市场中崭露头角并已引起国际保险巨头们关注的阳光保险集团股份有限公司。

“阳光保险用3年多的时间走完了其他公司10年的路程。”2008年3月4日，中国保监会主席吴定富到阳光保险调研后，给予了它高度评

价。事实上，如果你有兴趣并乐意用几分钟的时间来了解一下中国保险业的发展历史，你就会发现，吴定富的这句话决非空穴来风。

1805年，英国东印度公司鸦片部经理达卫森在广州发起成立了谏当保安行，这是中国成立的第一家保险机构，中国保险业的历史从此开始，至今已有200多年的历史。按说几代人的时间，足以让中国保险业变得理智而成熟，遗憾的是另外一场灾难让它几乎是销声匿迹了。

1958年末，在“大跃进”运动的背景下，中国保险业失去了生存的土壤——在武汉召开的全国金融会议决定立刻停止国内保险业务。“文革”时期有一句颇为经典的评语表达了当时的主流观点，“保险公司嘛，就是内行说不清，外行听不懂。这样一个外行听不懂、内行说不清的资本主义玩意儿，要它做甚？！”

中国保险业由此进入了一段长达20年的空白时期。直到1978年，保险业枯木才逢春。这段空白期，不只是中国保险业思维意识的空白，还意味着中国消费者被迫从词典中删除了“保险”这个词。

尽管中国当代保险的故事从1979年重新开始书写，实际上在这之后的30年里，保险行业一直保持着平均25%以上的增长速度，整个行业的保费收入也从1980年的4.6亿元增长至2009年的11 137亿元，30年的时间里增长了将近3 000倍。然而，保险业“总体上说仍然处于发展的初级阶段”，个别公司的发展仍在徘徊之中。即使在今天，吴定富还在保险行业的2010年工作会议上指出：“集约经营和内涵式增长能力不强，产品结构单一，非理性价格竞争突出，诚信经营理念不强等问题仍较为突出。粗放的发展方式，既是当前保险市场面临的突出问题，也是制约行业长远健康发展的关键因素。”

狄更斯在《双城记》的开篇写道：“这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代；这是一个智慧的时代，也是一个愚蠢的时代；这是一个光明的季节，也是一个黑暗的季节；我们的前途有着一切，我们的前途一无所有；我们在一直走向天堂，我们在一直迈向地狱。”用这句

话来形容中国当前的保险行业，也许是再恰当不过的了：一方面是整个行业的美誉度饱受争议，一方面却是越来越大的市场需求；一方面是行业的快速增长，一方面却是行业经营的困难重重；一方面是诸多中小型保险公司的赢利乏力，一方面却是“热钱”不断涌入……

因此，2004年5月，当张维功辞去中国保监会广东监管局党委书记兼局长职位的时候，所有了解他和跟他一起共事过的人都深感吃惊。在随后的半年多时间里，当大家都在关注他的行踪时，他在行业内却杳无音信；而事实是，就在别人感到好奇甚至困惑时，他本人却正经历着自己职业生涯中最艰难的挑战。

谁能想到，当年的张维功褪掉了政府正厅级官员的光环，以一介布衣的身份，在半年多的时间里向389家不同类型的企业讲述保险业的美好前景、向忙碌中的企业家们“布道”投资之道时，他面临着怎样的内心挣扎和现实挑战？他又如何向多家国有特大型企业的高管成员讲述“保险财富效应”，并成功地说服他们？在公司筹建阶段，当同行都在忙于如何建队伍、找市场时，阳光保险的创业者们却用了几乎三个月的时间来讨论一本名为《阳光之道》的小册子，这本小册子到底告诉了他们什么？

时间正在慢慢说明这一切：阳光保险成立时，它不过是20余家同时成立的保险公司中的一家，况且它的筹备期比一般公司都要长。因此，甚至有人怀疑它可能是个“难产儿”，或许出生不久就会夭折，或者天生就营养不良。然而5年间，它不但把同行们远远地抛到了身后，成为10多年来业内唯一成立的一家集团化公司，并且为它的股东们带来了可观的投资回报。2010年4月20日晚，在中央电视台《情系玉树大爱无疆 抗震救灾大型募捐活动特别节目》中，阳光保险更是“一掷千金”向青海玉树地震灾区捐款1 000万元，充分体现了在灾难面前勇于担负社会责任的良好形象。

在短暂的5年间，阳光保险不断成长，在全国各地设立了1 200多

家分支机构，它不但把业务拓展到了中国内地的几乎每一个县城，而且巧妙地实施了“走出去”的海外战略，伴随着中国企业走出国门，犹如中国海军护航编队，为中国的企业保驾护航。

在行业起步阶段，企业难免会周期性地陷入一种“发展怪圈”的噩梦中。具体到保险行业，就是随着竞争不断加剧，保险公司会采取降低保险费（也就是变相降价）的方式以维持或扩大自己的市场份额。最终，整个行业就可能会出现系统性风险乃至遭遇重挫。但张维功和他所带领的阳光保险对此早有准备和防范。寻找到蓝海市场并建立“红黄蓝赢利模式”，成为阳光保险快速赢利并健康发展的重要一环。

拉姆·查兰的《执行》一书中有一个不太引人关注的观点：执行无力不是认知问题而是情感问题，公司和经理人执行乏力的重要原因是缺乏执行的激情。没有执行的激情，再完善的流程也只能是一架没有加油的引擎，而对目标近乎偏执的坚持和对过程近乎苛刻的打磨，正是激情的显像与执行的注脚。没有近乎狂热的执行力，就不会有阳光保险今天的成长之道；没有对目标高调和做事低调的清醒认知与执著，就不会有张维功为阳光保险所系上的保险砝码。

阳光保险的成长速度为它的员工们提供了无限的成长机遇，在阳光保险，真正的赢家是那些敢于承担风险的人，不仅是对自己所承保的客户承担风险，在其他商业决策上也是如此。在不断将业务扩展到不同区域的过程中，张维功始终都在不停地面对风险。在这个问题上，他同样也是出类拔萃的冒险家。

别人的冒险总能引起自己的好奇，但或许让人感到迷惑的是，虽然张维功已经取得了巨大的成就，但他却很少受到媒体的广泛关注。之所以会出现这种情况，未必是因为他的刻意低调。比较重要的原因之一，可能是在过去5年中，张维功不知疲倦地苦心经营阳光保险而不刻意曝光，他被公认为保险业中最勤奋、最敬业的掌舵者；作为一位典型的强势者，即便是在阳光保险已经发展成为一家年收入高达百亿