

The Influence of Company Decision Mechanism and Actual Controllers on Business

Model Innovation Strategies: A Case Study of the Rise of China's Auto Insurance

Telemarketing

by

Chun Chen

A Dissertation Presented in Partial Fulfillment  
of the Requirements for the Degree  
Doctor of Business Administration

Approved March 2022 by the  
Graduate Supervisory Committee:

David H. Zhu, Co-Chair  
Xiaoyun Yu, Co-Chair  
Nan Jia

ARIZONA STATE UNIVERSITY

May 2022

公司决策机制与实际控制人对商业模式创新战略的影响：以中国车险电销的崛起为例

陈春

全球金融工商管理博士  
学位论文

研究生管理委员会  
于二零二二年三月批准：

朱洪泉，联席主席  
于晓筠，联席主席  
贾楠

亚利桑那州立大学

二零二二年五月

## ABSTRACT

The author interviewed 16 senior executives for telemarketing operations of six property insurance companies who are closely related to the rise and development of auto insurance telemarketing, trying to find in 2000 -2016 in the rise and development of auto insurance telemarketing in China's property insurance market, the main reasons and factors behind the innovation strategy of some insurance companies relying on the innovative strategy of auto insurance telemarketing to achieve breakthrough development and surpass competitors. Through one-on-one interviews and public data collection, the evolution process of the rise and development of auto insurance telemarketing as a new sales channel in China's Property & Casualty (P&C) insurance market is restored, and the cognition, judgment, strategic decision-making and positioning, strategic execution and innovation change, and final results of different P&C insurance companies on auto insurance telemarketing are reflected, including the awareness, cognition and actual strategic choice of business model innovation.

The interviews revealed that the difference in corporate decision mechanism is a key factor in the choice of business model innovation strategy in the face of the company as an organization, and the leader who is good at learning, sharp thinking and strong sense of crisis is the catalyst and decisive factor for the company to be able to position and implement the radical innovation strategy, the author calls it the actual controller or a strategist. They dare to experiment and invest, strive to lead the formulation of

development standards, constantly deny themselves and reform and innovation, select and introduce suitable talents at different stages, cultivate the knowledge and ability to adapt to new strategies, establish a new management structure and a new performance incentive system, all of which are based on sustained and stable leadership, so that new strategic decisions and positioning can be strongly promoted, feedback improvement, and blossom.

A large number of literatures shows that mature enterprises in manufacture industry are often difficult to recognize and respond to radical technological changes, their organizational inertia hinders them from making changes and innovations, and they cannot abandon the original business model and organizational structure in strategic decision-making.

## 摘要

作者采访了六家财产保险公司的 16 位与车险电销的崛起和发展密切相关的高级管理人员（含个别实际负责电销运营的中层管理人员），力图寻找和发现 2000 年到 2016 年期间车险电销在中国财产保险市场的崛起与发展、某些保险公司依托车险电销的创新战略实现突破性发展、超越竞争对手的主要原因和背后因素。通过一对一访谈和公开资料收集，还原了车险电销作为一个新的销售渠道在中国财险市场崛起和发展的演进过程，不同财险公司对于车险电销的认知、判断、战略决策与定位、战略执行与创新变革以及最终的结果等巨大差异的体现，包括对于商业模式创新的认识、认知和实际战略的选择，采用先行还是跟随的市场策略。

从本案例 16 位高层管理人员的访谈内容可以看到，公司决策机制的差异在公司作为一个组织面对商业模式创新战略的选择时是一个关键因素，而善于学习、思维敏锐、危机意识强烈的领导者是公司能够选择与定位业务创新战略的催化剂和决定性因素，作者称之为公司的实际控制人，某些时候也可以叫战略家。他们敢于试验和投入，力争主导制定发展标准，在发展过程中，不断否定自我和改革创新，在不同阶段选择和引进合适的人才、培养适应新战略的知识与能力、建立新的管理架构和全新的绩效激励制度，这一切都是建立在持续稳定的领导力基础之上，以使新的战略决策和定位得以强力推进、反馈改进、开花结果。本案例中不同所有制公司所呈现的个人（领导者）对于战略的作用是不言而喻的，也极具特色。

大量的文献表明，在制造业中的成熟企业往往很难认知和应对激进的技术变革和商业模式的创新，它们的组织惯性阻碍其做出改变和创新，在战略决策上无法抛弃原有的业务

模式和组织架构，那么，在中国的金融（保险）服务业，面对产品或渠道的商业模式变革，是否也存在同样的困境？

## 致谢

在此，对三位导师给与的及时、细致、耐心、专业的帮助和支持表示衷心的感谢！尤其感谢朱洪泉教授和于晓筠教授，提供了大量与本论文相关的文献资料和在专业指导上的不厌其烦！同时，感谢所有在访谈中给与作者配合、支持和建议的保险同仁和朋友们。

## 目录

	页码
表格列表 .....	vii
图表列表 .....	viii
章节	
1. 介绍 (Introduction).....	1
2、 中国保险市场的汽车保险 .....	4
3、 方法和数据 (Methods and data) .....	10
4、 中国车险电销的起源与发展 (四个阶段) .....	19
4.1 电话销售开始进入中国保险市场, 各家保险公司逐渐关注 .....	19
4.2 各财产保险公司进行车险电销的尝试, 平安着力打造渠道规则与自身能力 .....	23
4.3 车险电销专用产品出现, 平安财险爆发式发展, 其它公司纷纷跟进 .....	25
4.4 相对规范与快速发展下的车险电销 .....	29
5、 研究发现 .....	36
6、 结论与启示: .....	67
参考文献 .....	72
附录	
A. 关于不同保险公司对于车险电销在中国保险市场发展认知和决策的访谈提纲 .....	74

表格列表

表	页码
1 财险公司获取私家车的主要销售渠道的简单比较: .....	5
2 2006年-2016年中国民用汽车、私人汽车、私家车保有量 .....	7
3 六家财险公司的基本情况(2006年) .....	12
4 被访谈高管的基本情况 .....	13
5 各财险公司车险保费收入 .....	21
6 各财险公司车险电销(含网销)保费收入 .....	22
7 六家财险公司的电销职场(呼叫中心)与人力一览表 .....	27
8 六家财险公司对于车险电销出现后的关注度与重视度: .....	37
9 六家财险公司基本情况的对照列表: .....	43
10 非国有控股财险公司及其实际控制人对于车险电销的战略意识和战略定位: .....	44
11 六家财险公司的高管在车险电销的萌芽期关于认知和意识的表述: .....	48
12 主要领导(实际控制人)的任期与车险电销业务创新战略的关系的表述: .....	50
13 实际控制人及其公司在车险电销上的战略意识、定位、执行与最终的结果: .....	54
14 六家财险公司及其集团的主要领导(或实际控制人)的变动情况(2000年-2016年) .....	57
15 六家财险公司的市场份额(2006和2015年): .....	59
16 各财险公司高管对于传统竞争优势与业务创新战略的代表性表述: .....	61
17 六家财险公司对于车险电销的战略意识、定位、执行与结果的比较: .....	63

图表列表

图	页码
1 2006年-2016年中国民用汽车、私人汽车、私家车保有量 .....	8
2 各财险公司车险保费收入.....	22
3 公司所有制与实际控制人对激进型创新战略的影响：以中国车险电销为例 .....	41

## 1. 介绍

销售渠道的变革与创新一直是财产保险公司（以下简称“财险公司”）的重要课题，事实上也是技术创新和商业模式的变革，经常与新技术、新产品相关联，是公司战略判断与决策内容的主要组成部分，是推动公司业务战略创新、跳跃发展的关键，尤其是对于比较成熟、已经发展到一定规模的公司。现实中，对于已经具有一定规模的成熟公司，在外部市场发生剧烈变化时，无论是产品、技术还是渠道，可能仍然无法有效应对。许多关于成熟企业与新市场进入的文献（Tripsas and Gavetti, 2000; Henderson and Clark, 1990; Eggers and Kaplan, 2009），大都是基于制造业的。这些现存的企业在面对新的技术变化时无法做出有效的战略调整，因为这种调整经常是不确定的和高风险的（Eggers and Kaplan, 2009）。他们不能做出良好的战略判断和战略决策，不能制定相关的执行安排、资源调配、人员更替，在过程中无法有效解决内部的矛盾与问题，战略与战术的执行无法得到有效保证并保持持续稳定，从而延误时机，丧失变革与创新的自我更替与进步，不能塑造新的商业模式，而金融保险业的战略创新、调整与新市场进入也是类似的。

在历史文献中，很少有人分析服务行业里激进的商业模式创新对不同企业的影响。因为金融保险行业是和制造业很不同的、重要的服务行业，需要发展新的理论来解释不同的金融保险企业如何有效应对渠道或产品的创新，从而能够形成新的有效的商业模式，取得比竞争对手更快更好的发展。作者在中国保险行业里具有超过三十年的从业经验，经历主要涉及财产保险公司基层分支机构和大公司总部的发展、运营与决策，参与和目睹了各类型保险公司的起步与发展、成功与失败，对行业的演变规律很感兴趣。尤其，作者作为当年车险电销的直接参与者和指挥者，对于车险电销的业务模式在中国的崛起与发展，既有当

然的历史熟悉，又有诸多困惑与不解。因此，用案例与访谈的方式归纳有关规律是理论发展的需要，对应作者的研究目的也是很合适的。

推动渠道的转换与战略创新、调整需要公司的决策者基于自身的认知来做出判断和决策，并持续地推动实施，直至新的商业模式创新战略的阶段完成。在很多关于战略过程与战略决策研究的文献中，既有锚定个人层面的，也有团队层面的，还有组织层面的，一个战略的过程可以由三个主要的要素构成：战略家、问题和行动的结果（Hutzschenreuter and Kleindienst, 2006）。战略的决策者通常要么是组织层面的经营机构，如国有控股公司的经营委员会或总经理室，大多以集体决策的方式呈现，要么是非国有控股公司的具有最终战略决定权的个人或小组。这里作者并不否认现代公司治理的通常规则，即集体决策与个人权威的有机结合。战略创新或调整的效果很多时候取决于公司领导者（董事长、CEO 或实际控制人）的战略意识和决策定位，主要高管层（总经理室或经营委员会）的认知与执行，企业的管理能力（如人、财、物、技术等）的提升、培养与引进，以及及时高效纠错的组织内部协同。

已经有许多国外的文献谈到渐进式创新与激进式创新的差异与后果（Henderson and Clark, 1990; Tripsas and Gavetti, 2000），有的公司擅于颠覆创新，成为市场的先行者与规则的制订者，而有的公司习惯于模仿与跟随，厌恶剧烈变革带来的风险与动荡，那么主要是哪些因素影响了公司对于商业模式创新战略的认知与判断、决策与定位、执行与调整呢？

本文的意图是通过对六家具有代表性的中国财产保险公司在 2000 年-2016 年的时间段中，对于车险电销作为新型销售渠道进入中国保险市场的态度、认知和决策行为，深度

观察在这一深刻改变中国车险市场和整体财险市场业务结构的渠道战略创新、激进变革和商业模式塑造的过程中，各家公司的战略判断与战略决策的准确性、战略定位的稳定性、战略执行的持续性与创新性、领导力（实际控制人）的影响、资源的有效投入与配置、先行者与跟随者的博弈等等。为什么在此期间，在车险电销（直接决定整个财险市场的格局变化）领域，对于不同的财险公司，有的积极进入、勇于创新获得了巨大的发展与成功，有的按部就班、困难重重、发展缓慢，有的直接放弃了进入这一销售渠道的机会？为什么在同一个市场，对于相同的渠道战略创新事物（车险的电销新渠道和新模式）会有如此迥异的认知、判断、定位与结果？在车险电销渠道创新、商业模式创新战略的发展过程中决定公司决策与结果的主要因素又是什么？

通常的研究普遍关注成功的企业并总结成功的因素，而无法对失败企业的原因和要素进行分析和归纳。本论文作者通过多案例的问卷访谈方式进行定性研究，包括成功的企业和不成功的企业，客观上提供了一个难得的机会，可以全面考量不同类型财险公司在面对车险电销的创新变革时，经历的成功与失败、经验与教训。

## 2、 中国保险市场的汽车保险

在二十世纪八、九十年代，中国的财险公司主要业务来自于企业客户，如车辆保险、企业财产险、责任险、货运险等，其中车险的比重在 70%以上，部分中小财险公司的比重甚至超过 90%，个人和家庭的业务量很小，只有少量的家庭财产保险。财险公司主要通过自己的业务员队伍和具有保险业务资源的兼业代理（如银行、货运代理、汽车修理厂等）来获取客户和业务。车辆保险以营运车辆和政府企业用车为绝大部分，家庭用车（私家车）很少。随着中国经济的快速增长，家庭财富急剧增加，私家车越来越多地进入中国家庭，2004 年私家车达到 600 万辆（当时民用汽车近 2700 万辆），2006 年突破 1000 万辆，达到 1149 万辆，在之后的时间里迅速增长，到 2016 年已经达到 10152 万辆（民用汽车为 19327 万辆），私家车迅速成为财险公司车险业务的主要来源。

传统财险公司在中国保险市场获取私家车主要有三种方式：业务员、车商（新车）和其它专业兼业代理，最主要还是依靠自己庞大的业务员队伍（以人保财险为代表）来获取和维持业务规模，而在人保之后成立发展的财险公司（包括排名第二第三的太保财险和平安财险）的业务获取模式和商业模式基本是一样的。中国经济的发展自然促进了财险业务的发展，但是当时的车险业务，尤其是私家车业务存在一个很大的问题，大量个人客户被业务员和代理人掌握，反而财险公司没有客户的联系方式，年复一年地依靠业务员和代理人完成业务指标，业务的获取费用每一年都很高，但在没有其它更好渠道获取客户与业务的情况下，财险公司也是无可奈何。从 16 位被访谈者的讲述以及公开资料、文献的汇总，可以简单比较一下私家车险主要销售渠道的特点。

表 1 财险公司获取私家车的主要销售渠道的简单比较：

销售渠道	电话销售	业务员	车商	综合开拓	其它代理
属性	直销	直销	代理	代理	代理
客户便利性	好	一般	一般	一般	一般
价格	低	高	高	高	高
销售费用	低	高	高	高	高
客户信息	透明	不透明	不透明	不透明	不透明
新保成本	高	高	高	高	高
续保成本	低	高	高	高	高
初期投入	高	低	低	低	低
技术要求	高	低	低	低	低

备注：1、电话销售含财险公司的网上直销；2、综合开拓指保险集团内部寿险公司的营销团队代理销售车险业务；3、其它代理主要指拥有保险资源的各类兼业代理，如银行等。

从以上简单比较可以看到，传统的私家车销售渠道（业务员、车商、综合开拓和其它代理），在诸多维度具有惊人的一致性，销售费用高、客户信息不透明、续保成本高等财险公司的痛点，这是因为财险公司只是制定销售的标准，销售过程由业务员或代理人完成。传统上把业务员视为财险公司的直销渠道，但是实际上它的特点与代理渠道基本一样。而作为直销渠道的电话销售（电销）的出现，恰恰解决了这些痛点，如保单价格低、销售费用低、客户信息透明、续保成本低、便利性好等，公司可以完全掌控销售的全过程。当然，电销渠道存在初期投入高、技术要求高、过程管理严、广告投入大等特点，形成了较高的进入门槛和规模效应的要求。

2000 年之前，电话销售在中国开始出现。实际上早已存在使用电话进行服务的行业，如银行、电信等，包括人寿保险公司开始尝试利用电话进行简单的标准化产品的销售，如较高保额的人身意外险。一直以来，车险产品受到中国保险监管机构的严格管制，各家公司车险产品的形式和内容几乎完全一致。2000 年左右一些财险公司的基层销售机构自发地尝试利用电话方式联系客户，获取业务，车险电销逐渐走入大家的视野，成为财险公司关注和研究的销售新渠道、业务新模式。

也是在 2000 年左右，私家车逐渐进入千家万户，拥有汽车的家庭和个人越来越多，车险业务的结构正在发生重大变化，从原来以营运、政府、企业为主向家庭和个人转变，私家车业务在整体车险业务的比重逐步上升，到 2006 年私家车数量已接近整体民用汽车总量的三分之一，并在后面十几年逐年快速上升，到 2016 年已经占到 52.53%（见表 2 和图 1：2006 年-2016 年中国民用汽车、私人汽车、私家车保有量）。对于每一家财险公司，私家车带来了越来越多的保费收入，很多公司的车险业务收入占到了公司总收入的 70%、80%甚至 90%以上。但是由于市场同质化竞争严重，各家财险公司的产品、服务和销售渠道基本一样，到 2006 年各财险公司逐渐从盈利转为亏损，主要原因就是在车险业务中，中间费用高昂，企业营运车辆的理赔损失越来越高，而私家车的业务补充就显得尤为重要。如何在日益重要的私家车业务的快速增长中分得一杯羹，已经成为各家财险公司业务发展的重中之重。

表 2 2006 年-2016 年中国民用汽车、私人汽车、私家车保有量

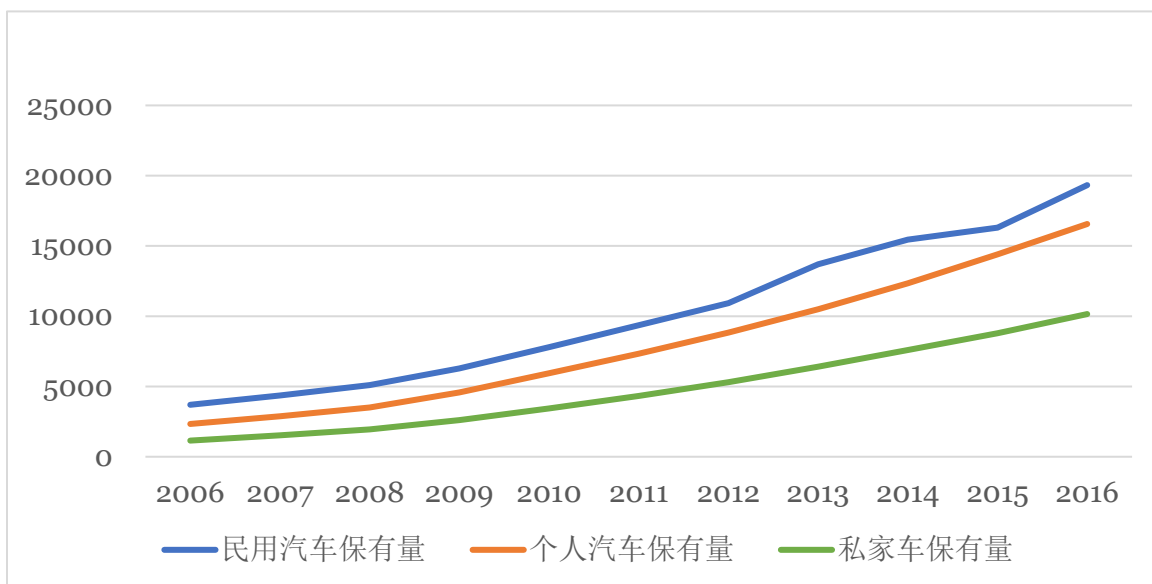
年份	民用汽车保有量	私人汽车保有量	私家车保有量	私家车同比增长率
2006	3697	2333	1149	33.50%
2007	4358	2876	1522	32.50%
2008	5100	3501	1947	28.00%
2009	6281	4575	2605	33.80%
2010	7802	5939	3443	32.20%
2011	9356	7327	4322	25.50%
2012	10933	8839	5308	22.80%
2013	13700	10502	6410	20.80%
2014	15447	12339	7590	18.40%
2015	16300	14399	8793	15.80%
2016	19327	16559	10152	15.50%

单位：万辆

数据来源：《中国统计年鉴 2020》

注：私家车是指以个人名字登记的小型客车（7 座及以下）；私人汽车是指所有以个人名字登记的汽车，包括私家车、中大型客车以及货运汽车。

图 1 2006 年-2016 年中国民用汽车、私人汽车、私家车保有量



单位：万辆

数据来源：《中国统计年鉴 2020》

#### 电话保险的出现

电话作为保险产品的销售工具出现于二十世纪三十年代的美，主要用于销售简单而标准化的产品，如车险，并逐步扩展到欧洲、亚洲、澳洲等地。尽管不同地区的监管规则和销售传统具有很大差异，电销的方式（呼入或者呼出）也不尽相同，但是电销还是逐渐成为世界各财险公司的车险、意外健康险、家财险等标准化产品的销售主渠道之一。车险电销的优势在于直达客户、简单标准、费用低廉、价格优惠，从而很快成为一部分客户的投保首选渠道和方式。

国内对于车险电销研究的文献基本上都是针对渠道或产品的技术层面，几乎没有从中国保险市场电话销售战略的大背景出发进行系统性的研究，尤其缺少从渠道变革与商业模式战略创新、战略决策与战略定位的角度来研究和总结平安、天平财险公司在车险电

销上的成功原因与背后因数，以及另外一些公司的不成功或者放弃的原因。本文试图通过对车险电销在中国崛起与发展的全过程、全方位的描述与分析，基于市场中六家代表性公司的十六位高管的第一手访谈资料，来揭示左右财险公司商业模式创新战略的成功与失败的主要因数，总结经验、吸取教训、指导未来。

### 3、 方法和数据 (Methods and data)

针对在中国车险电销的发展过程中，各家财险公司如何进行创新战略的选择和定位，作者采用了多案例定性研究的方法，这种定性、解释性的案例研究是归纳研究的一种，以此进行新概念的发展和相关扎根理论的探究与表述。一般而言，相较于其它研究方法，案例研究能够对案例进行厚实的描述与系统的理解，而且对动态的互动过程与所处的情境脉络也会加以掌握，从而获得一个较全面与整体的观点 (Gummessen, 1991)。因此，我们设计了一种对于概念发展的系统归纳的方法 (Gioia, 2012)。利用定性数据归纳发展“扎根理论” (Glaser & Strauss, 1967; Lincoln & Guba, 1985; Strauss & Corbin, 1998) 的强大的社会科学传统为组织现象发生的背景提供了深刻而丰富的理论描述 (Gioia, 2012)。

就像 Denny Gioia (2018) 所说，“你没有数据结构，你就什么都没有。”作者试图通过 16 位被访谈高管的原始表述，还原车险电销发展的真实状况与背后因素。通过严谨的一阶代码和二阶主题与维度的编码处理形成访谈的数据架构，以此为基础寻找和发展新的概念，并撰写扎根理论来展示新兴概念之间的动态关系；从基础数据到一阶代码再到二阶理论主题与维度，是体现和证明定性研究严谨性的重要部分 (Gioia, 2018)。建立在案例上的理论是可测试的、可归纳的、逻辑上连贯的以及经验上有效的，对于回答“如何”的问题(而不是“什么”和“多少”)特别有用 (Kathy Eisenhardt, 2008)。Kathy Eisenhardt 说，基于案例的扎根理论构建在根本上取决于案例的研究，尤其是多案例的复杂情况。Ann Langley 则强调过程思维，并明确将事件的过程分解为不同的阶段是一种非常有用的叙事方法，可以作为过程比较时的不同分析单元。访谈和观察是典型的定性数据的来源，也包括其它数据的使用 (Langley, 2018)。

通常，促进扎根理论发展的方法论包含四个步骤，即研究设计、数据收集、数据分析和扎根理论的表达（Gioia & Corley & Hamilton, 2012），在完成数据收集和数据分析后，将静态数据结构转换为动态扎根理论模型，因此，经典的“盒子-箭头”关系图提炼和汇总了案例所表达的新概念及其互动的关系，正是这些箭头“推动了一切”（Nag et al., 2007）。

基于扎根理论的系统研究方法，作者在本论文采用多案例的分析和归纳，在当时（2006年）总共 37 家财产保险公司中，选择了具有代表性的六家公司（具体类型、规模、市场份额等见表 3：六家财险公司的基本情况（2006 年））。当时中国的财产保险市场，人保财险、太保财险和平安财险三家公司的市场份额合计占 65% 以上，其余公司差距很大。案例收集的范围或个数为 4-10 个是最为恰当的（Eisenhardt, 1989）。这六家公司的保费收入占当时市场份额的 72.39%，既有排名前三、历史悠久的大公司，也有位于中游或下游、刚刚起步的小公司，既有国有控股的公司，也有混合所有制或民营的公司，在业务规模和公司类型上都具有完全和足够的代表性。当时习惯上按保费规模把所有财险公司分为三个梯队，人保财险、太保财险和平安财险是第一梯队的三家公司，其中人保财险是当之无愧的市场老大，大地财险属于第二梯队，华泰财险和天平车险属于第三梯队。通过对六家财产保险公司的 16 位高管的访谈（以面对面访谈为主，部分采用电话或微信电话方式，时间在一个小时左右，高管清单具体见表 4：被访谈高管的基本情况），进行详细深入的归纳式案例研究。与常见的以散发调查问卷为基础的研究不同，本文的数据基于直接与这些公司的决策者的深入、系统、全面、真实的访谈，样本涵盖所有能参与车险电销的主要公司，囊括了当时中国财险行业里最主要的实践者和决策者，提供了从内部和专业角度对车险电销进行

深入观察和回顾反思的机会，非常难得。同时，作者作为直接的亲历者，可以更加深入地去理解所发生的事情和经过，还原历史事实，剖析发生的原因以及背后的主要因素。

表 3 六家财险公司的基本情况（2006 年）

公司	公司类型	规模排名	市场份额
人保财险（A）	国有股份制	1	45.10%
太保财险（B）	国有股份制	2	11.45%
平安财险（C）	混合所有制	3	10.65%
大地财险（D）	国有股份制	-	4.00%
华泰财险（E）	混合所有制	-	0.93%
天平车险（F）	民营股份制	-	0.26%

数据来源：2006 中国保险市场年报

表 4 被访谈高管的基本情况

序号	姓名	现任公司	现任职务	采访时间	采访地点	备注
1	叶明满	太保财险	电销中心 总经理	2019/10/29 上午	宜山路太平洋大厦（上海）	2010 年任太保财险电销中心副总经理
2	俞斌	太平洋保险集团	副总裁	2019/11/20 上午	中山南路太平洋大厦 （上海）	2011 年任太保财险副总经理（战略）、太平洋 在线总经理
3	洪祖强	人保财险上海市 分公司	副总经理	2019/11/28 上午	丁香国际西塔 1504（上海）	2008 年任人保财险电子商务中心处长
4	徐践	久隆财险	总经理	2010/05/06 上午	四季酒店（深圳）	2007 年-2010 年任平安财险总经理助理
5	刘峥	平安财险	副总经理	2020/05/07 下午	平安大厦 19 楼（深圳）	2015 年-现在任平安财险副总经理
6	钟吉涛	深圳汇才集团	财务总监	2020/05/08 上午	东海国际公寓大堂（深圳）	2010 年任华泰财险电销车险工作组成员
7	卢跃	平安金服	董事长兼 CEO	2020/05/26 下午	上丰路 1288 号 2 号楼 8 楼（上海）	2007 年-2015 年任平安新渠道公司总经理、 平安财险副总经理
8	吴宗敏	招商局金融集团	副总经理	2020/06/09 下午	微信电话访谈	2007 年-2015 年任太保财险总经理、董事长
9	盛亚峰	太保财险	总经理	2020/06/12 下午	交银大厦 35 楼（上海）	2007 年-2018 年任太保财险副总经理

序号	姓名	现任公司	现任职务	采访时间	采访地点	备注
10	丛雪松	华泰财险	董事长兼 CEO	2020/06/17 上午	电话访谈	2005年-现在华泰财险副总经理、总经理、 首席执行官和华泰集团副总经理
11	蒋新伟	人保集团	董办主任	2020/06/17 晚上	微信电话	2008年-2018年任人保财险电子商务中心总 经理
12	李冠如	平安寿险	总监	2020/06/21 晚上	微信电话	2007年太保财险、平安财险、蚂蚁金服、平 安人寿
13	谢跃	茶道燕梳	创始人	2020/07/02 晚上	TreeCoffee 锦和路店 (上海)	2001年太保财险、天平车险、紫金财险、久 隆财险
4	余泓	大地财险	资产管理 部负责人	2020/07/03 下午	电话访谈	2003年太保财险、天平车险、大地财险
15	许建南	江泰再保险经纪 公司	高级顾问	2020/07/08 下午	台乡缘桃林路店(上 海)	太保财险常务副总经理(2001年-2015年)
16	王和	退休	无	2020/06/07 上午	微信电话	2010年任人保财险副总经理

“就像很多好的定性研究一样，我们采用多种数据来源（档案、实地观察、媒体文档等等），但是这些研究的核心是半结构化访谈（Gioia et al, 2012）。”因此事先作者精心准备了一份半格式化的访谈提纲（见附录 A:《关于不同保险公司对于车险电销在中国保险市场发展认知和决策的访谈提纲》），并提前发给被访谈者，以便让被访谈者适当准备，尤其是关于车险电销的许多重要事件发生在十几年之前，要准确回忆存在一定难度。在访谈提纲的设计上，作者从开始版本的严谨、细致和刨根问底，改变到最后定稿的内容开放、序时衔接和半结构化的原则，在扮演无知提问人的基础上让被访谈者畅所欲言，可以充分获取历史的真实信息。当然，对于访谈的所有内容是保密的，包括在论文中的引用，除非获得被访谈者的同意许可。

在访谈过程中，半格式化的访谈提纲可以让被访谈者对于有关车险电销起源和发展的全过程不受拘束畅所欲言，尤其是关于渠道变革与创新、战略判断与战略决策、战略定位与执行、人才与技术准备、资源安排与投入、渠道冲突与矛盾解决、先行者与跟随者、激进与渐进等多方面的描述与理解。按照 Gioia 的解释理论的方法论，“我尽量不让我现有的知识妨碍我。我假设我是一个相当有知识的代理人，让我这个研究者扮演了一个光荣的记者的角色。（Gioia 2018）”由于作者本人当年深度参与了车险电销的发展历程，在访谈中特别注意扮演无知提问人的角色，不积极引导、不过度解释、尽量不参与讨论，尽可能让被访谈者还原当时发生的事情原委，以便从客观的角度还原车险电销的发展历史，洞见各家保险公司的战略意识、决策、定位与执行的异同。

通过对十几年发展历程的透视，可以洞见不同的财险公司在渠道变革与战略创新上的认知判断和组织能力的差异，包括在战略意识、战略定位与战略执行等不同阶段和不同层面的问题与矛盾，也可以进一步发现组织与领导力的关系和相互作用。

同时，作者还收集了与车险电销相关的车险、电销车险的公开数据（以监管机构公布的为主，加上部分行业统计数据和公司内部统计数据），各家保险公司的历史年报，各保险公司官网的大事记，公开杂志的报导，先前关于车险电销的研究文献，中国私家车发展的数据，各保险公司在车险电销中心（职场）的建设与运营数据，等等。

在完成了 16 位高管的访谈后，作者在录音内容的基础上忠实而准确地把每一位被访谈者的讲述还原成真实严谨的文本，随后严格按照社会科学编码处理的原则和方法对访谈文本进行归类汇总。具体步骤是，首先，作者按照 13 个与商业模式创新战略有关的类别（战略意识、战略定位、战略执行、战略结果、公司所有制与决策的关系、决策机制、实际控制人的性格、公司现有基础能力、公司现有市场地位、对竞争对手的态度与评价、对监管机构的态度与评价、先行者优势与竞争壁垒、激进型创新战略）进行开放编码，尽可能把 16 位高管的相关表述完整呈现、归类和汇总。其次，以六家财险公司的实际表现和结果对照 13 个主题进行归纳、提炼，并与相应高管的表述对照比较，寻找数据间的关系，逐渐形成基本的命题和理论架构，注意数据与主题的契合与矛盾。最后，通过深层结构的描绘，整合所有数据、脉络及理论命题，进行整合、精炼，来建立理论架构。从作者的数据分析与编码的文稿内容为基础，最终自然而然地把商业模式创新战略（车险电销）的发展与得失归因于主要的两个关键因素，形成本论文最为基础的盒子-箭头关系框架图，并由此构建出以下的一系列理论和理论架构。

由于在先前的研究文献中几乎没有关于车险电销在中国保险市场的完整记录与描述，作者主要从 2000 年开始记录中国保险市场上电话销售的起源，并回顾国际上（主要是美国、欧洲和亚洲）的发展状况。根据公开的媒体资料和各家公司的大事记，在 2000 年左右，电话销售开始在中国保险市场出现，最初主要是用于意外险产品的销售，逐步扩展到其它标准化的简单产品。从车险电销的发展历程以及 16 位被访谈者的讲述内容，存在几个重要的标志性的里程碑，一是 2003 年上半年 SARS 爆发，3 月 15 日世卫组织正式命名 SARS 病毒，直到下半年结束，疫情极大影响了财险公司的业务销售，许多财险公司由此开始关注非接触式的销售方式，特别是电话作为媒介的销售方式；二是 2007 年 7 月保监会正式批准平安财险进行车险电销专用产品的销售，开启了车险电销正式进入中国保险市场的序幕，促使更多财险公司重视车险电销并迅速参与进来；三是 2010 年 11 月，保监会出台了《关于进一步加强财产保险公司电话营销专用产品管理的通知》（保监发 2010 年 94 号文），文件明确了监管机构对于车险电销管理的五个统一的标准，明确设置了销售车险电销产品的基本门槛，标志着车险电销进入成熟发展的阶段。因此，作者将车险电销在中国保险市场的发展分为四个阶段来描述，即起源与认知阶段（2000 年-2003 年）、试验与推进阶段（2003 年-2007 年）、规则确立快速发展阶段（2007 年-2010 年）和繁荣鼎盛与衰落阶段（2010 年-2016 年）。在此基础上，作者收集了几乎所有关于车险电销在中国起步与发展的信息与资料，包括不同保险公司以及监管机构的文件、记录和回忆信息，从而完整记录和描述了车险电销在中国的发展阶段、不同公司的发展差异以及其它客观信息、主观认识，以探求发展背后的原因。

在提出问题的开始阶段，作者并没有明确的答案。在逐步了解发展与结果的基础上，仅是隐约对于车险电销的发展历程有一些观察和思考，会有一些诸如，“到底是如何发生的？”、“为什么是这样？”等等问题。在完成了所有高管的访谈后，一些概念逐渐浮现，尤其是在对访谈内容进行编码整理的过程中，从高管个人的一阶表述，到公司的结果呈现，再到 13 个关于创新战略的二阶理论的发现与归纳，作者逐步形成了关键的构念，即公司的决策机制与实际控制人与商业模式创新战略的关系，并发展了相关的理论和理论架构，这在后面将详细论述。

同时，作者查阅了大量西方的关于组织行为科学、定性研究与扎根理论、战略管理与战略决策、技术变革与组织惯性、领导力研究、CEO 性格与决策偏差等方面的文献，汲取了许多与本多案例研究相关的知识与成果，尤其是多案例研究的方法论。

#### 4、 中国车险电销的起源与发展（四个阶段）

在案例研究中，Ann Langley 始终强调过程研究方法（process research methods）（Langley, 1999）。时间过程之所以重要是因为时间是我们无法逃避的唯一的東西（Langley, 2018）。本论文作者在大量的访谈内容和公开资料的梳理过程中，发现了三个重要的事件节点，自然而然地把车险电销在中国发展的历程分解为四个阶段来描述，以时间为横轴，随着时间的推移真正地去研究事物（Langley, 2018）。我发现尝试将过程分解为阶段是一种有用地近似方法，而过程思考之所以重要是因为与结果的多样性和流动性紧密相关（Langley, 2018）。作者也注意到在整体车险电销的发展过程中，不同的市场主体在同一时间段呈现出战略意识与定位、战略执行与创新以及战略结果的巨大差异，详细、准确的分阶段描述可以帮助我们理解、分析和归纳所发生的事情，进一步理解这些事情是如何发生的、为什么会发生以及背后的可能因素。

##### 4.1 电话销售开始进入中国保险市场，各家保险公司逐渐关注

（第一阶段：起源与认知，2000年-2003年）

电话销售（以下简称“电销”）起源于二十世纪三十年代的欧美保险市场，美国的保险公司 GEICO 率先尝试并取得成效，逐渐成为保险标准化产品销售的重要渠道和手段，其代表性公司还有英国的 Direct Line 和美国的 Progressive 等公司，并逐渐向亚洲等其他地区扩展，如韩国的车险市场从 2001 年开始引入电话销售，以 HUK 为代表的公司基于电话销售车险业务发展很快。

2000 年左右，电销作为一种面向客户直接销售的方式开始进入中国保险市场，诸多保险公司（以寿险公司为主）尝试利用电话方式进行标准化程度较高产品的销售，如高保额

的意外健康险和传统的长期寿险产品。初期的电话销售，主要在深圳、广州、北京等大城市开展，依托一些小型的电话中心（呼叫中心），销售的产品主要是个人的意外健康类保额较高、保费较高的产品以及传统的长期寿险产品，属于寿险业务团队的自发性尝试行为，业务量并不大，并以外资保险公司为主（如大都会人寿）。逐渐地，财险公司也开始关注到电话销售的方式，一些分支机构尝试利用电话渠道进行个人保险产品的销售，如私家车保险产品。

当时中国的保险市场还处于相对初级的经营发展时期，各保险集团开始组建成立，产、寿险等子公司架构逐渐明确，真正实施分业经营和分业监管。2001年11月，按照监管的分业经营要求，中国太平洋保险（集团）股份有限公司成立，控股设立太平洋产险和太平洋寿险等子公司。2003年2月中国平安保险股份有限公司完成分业重组，更名为中国平安保险（集团）股份有限公司，控股设立平安产险、平安寿险等子公司。2003年7月，中国人保控股公司成立，控股设立人保财险和人保资产。至此，以分业经营为监管基础要求的保险公司专业化经营基本确立，各家财险专业公司在追求规模增长的同时，逐渐关注承保盈利。

2000年以后，中国家庭用车逐渐开始高速增长，车险、尤其是私家车的保费在整体保费中占据了绝对的比例，有的公司车险保费占比达90%以上，即使如人保、太保和平安这样的大公司也超过70%。正是在这种背景下，开始出现车险电销的尝试。2000年，在保险软件开发公司的建议下，平安财险北京分公司开始注意到国外早已存在的电销，希望以此来销售个人车险产品，其在2002年开始通过外部呼叫中心尝试私家车险的销售，当时称之为直复营销（从台湾地区引入）。同时期，其它财险公司也开始关注电话销售的可能性。2003年初，SARS爆发，太保集团主要领导要求财险公司研究非接触式的销售方式，财险

公司在研究国外案例（英国的 Direct Line 和美国的 Progressive）的基础上提交了关于通过电话进行私家车保险销售的专题报告，但是在 7 月 SARS 结束后关于电销的讨论就暂时停止了。这反映出当时太保等大部分财险公司对于电销渠道的认识既不迫切，也不深入，危机意识不强。

当时主要的几家财险公司的业务随着中国经济的快速发展而增长，尤其是家庭车辆的急剧增长，各财险公司的业务规模都在快速上升，盈利方面也基本没有压力。（详见表 2：私家车各年增长数据、表 5：各财险公司车险保费收入和表 6：各财险公司车险电、网销保费收入）

表 5 各财险公司车险保费收入

年份	行业	平安	人保	太保	大地	天平	华泰
2007 年	1,484.28	151.65	619.76	164.75	76.69	11.98	12.46
2008 年	1,702.52	192.82	692.49	196.81	67.98	11.51	15.38
2009 年	2,155.61	294.60	855.10	254.49	75.48	18.66	18.01
2010 年	3,004.15	493.19	1,157.31	396.36	108.27	30.75	24.58
2011 年	3,504.56	651.13	1,280.02	474.09	125.85	39.71	29.79
2012 年	4,005.17	761.59	1,417.30	543.33	139.78	45.85	34.26
2013 年	4,720.79	899.52	1,632.42	638.49	156.82	49.75	35.06
2014 年	5,515.93	1,105.30	1,850.11	731.75	178.40	62.85	36.03
2015 年	6,198.96	1,309.80	2,042.66	749.61	215.07	68.04	38.08

单位：亿元

数据来源：中国保监会公布数据

图 2 各财险公司车险保费收入

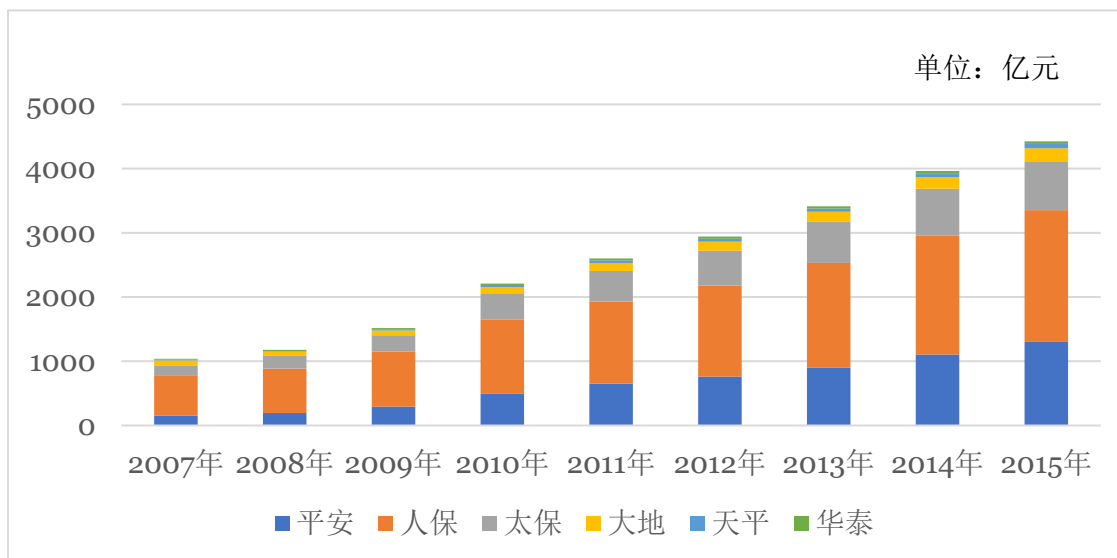


表 6 各财险公司车险电销（含网销）保费收入

年份	行业	平安	人保	太保	大地	天平	华泰
2007年	-	6.80	-	-	-	-	-
2008年	-	13.00	-	-	-	-	-
2009年	-	42.00	3.70	1.90	1.60	1.00	-
2010年	-	126.00	36.70	10.80	5.40	4.00	0.77
2011年	-	222.00	130.00	54.00	14.50	7.00	2.00
2012年	-	285.30	280.99	103.04	26.10	11.60	1.85
2013年	-	333.54	408.50	134.64	42.50	17.45	1.64
2014年	1368.26	409.05	492.82	159.72	53.86	22.49	1.48
2015年	1591.03	490.04	519.68	179.27	77.19	30.17	1.04

单位：亿元

数据来源：2007-2013 年来源于各公司自己统计的非官方交流数据，2014 年-2015 年来源于中保协公布数据

在这几年中对于车险电销虽然有一些讨论和尝试，但是并没有形成完整的认识和清晰的思路，各财险公司主要是在了解国外保险公司电销经验和借助国内呼叫行业实践的基础上，参照意外险产品的销售模式进行尝试，个别分支机构依据自己的理解进行传统车险产品的电话销售，根本没有形成成熟的规则与制度。

作为市场绝对老大的人保财险在当时几乎没有研究或尝试电销的明确行为或意图，其它市场主体也是如此，唯一的例外是平安财险，以及天平车险和太保财险的个别人员的研究。同时期的监管机构对于电销没有明确的认识、态度和监管规则，一切处于观望、研究阶段。

#### 4.2 各财产保险公司进行车险电销的尝试，平安着力打造渠道规则与自身能力

（第二阶段：试验与推进，2003年-2007年）

2002年在北京开始的车险电销的尝试得到了平安集团主要领导马明哲的关注和重视。当时的财险市场以车险为主，人保财险的市场份额在60%左右，之后由于新公司越来越多，份额逐步降到50%以下，太保财险和平安财险都是10%左右，太保财险略高。在团体（企业）客户业务处于绝对劣势的情况下，个人客户成了平安财险突破的唯一方向。这一时期，平安财险开始做渠道化改革，在部分分公司首先把个人客户与团体客户分开经营，在中国财险市场最早提出分客群经营的理念。而马明哲敏锐地察觉电销可能成为个人车险的主要销售渠道，相比传统的业务员或代理人能够带来诸多经营优势（如客户信息真实、减少代理费用、直接让利客户、续保简单快捷等等），于是从2003年开始到2005年，平安财险陆陆续续就车险电销向中国保监会财产险部做了二十几次的专题汇报，其中三次是马明哲亲自前往汇报，阐述电销渠道相比于其它传统渠道的优势，尤其是能够解决财险公司长

期以来存在的客户信息不实、中介费用高昂、客户满意度低的问题，期望监管机构能够支持平安的想法，即给与车险电销更多更好的政策，比如明确专用产品、给与折扣优惠、公司统一经营等，以此来促进车险电销的起步与发展。很明显，监管机构接纳了平安保险的理念和建议。这一段时间，基本是平安保险集团（以及财险公司）与保监会的沟通，其它保险公司参与度较低，保监会也与其它公司个别车险管理人员有过咨询和沟通。

为什么马明哲会如此重视电销并且看好电销渠道对于平安车险的发展作用？应该是平安的外脑发挥了重要的决策与支持作用。到 2007 年初，平安保险集团及旗下子公司前 100 名高级管理人员中超过 60 人来自海外，其中有多人来自给平安集团做咨询项目的麦肯锡公司。2005 年马明哲让集团发展改革中心的主任吴岳翰负责新渠道（电销）事宜，以集团新渠道发展事业部为抓手，期望打造各子公司个人产品的综合销售渠道。而吴与之后接任的顾敏都是从麦肯锡过来的。在这段时间，平安集团基本建立了电销的管理体系和 IT 系统，并开始在上海张江筹建大型的电销职场（呼叫中心），并试验进行车险个人产品的销售，以积累经验，这为 2007 年以后大力推广车险电销奠定了扎实的基础。

同时期，其它财险公司或多或少都在研究和推动车险电销的发展，但是很明显没有一家像平安的决心和投入如此之大的。天平车险作为专业化的车险公司，也在积极参与和推动车险电销，以推动其“两头在外”的业务模式。其主要高管（总经理）来自太保财险，其两头在外（即获客与理赔都外包给第三方）的经营模式决定其高度关注电销渠道的获客与服务功能。但是之后因为股东（实际控制人）与管理层在公司的发展理念上发生持续的摩擦与矛盾，包括总经理谢跃在内的主要高管相继离开，客观上延误了车险电销在天平的专业化推广进程。太保财险在深圳、东莞和无锡进行车险电销的小规模尝试，并由总部委托深

圳分公司进行电销职场（规模很小）的运营和管理。华泰财险在 2002 年美国 ACE 公司参股后在业务发展上受外资股东影响很大，虽然组成专门的小组进行电销的国外考察、市场调研和成本测算，始终没有深入的建设。人保财险位居市场主要地位，但是当时在车险电销上并没有明确的意识与举措。

#### 4.3 车险电销专用产品出现，平安财险爆发式发展，其它公司纷纷跟进

（第三阶段：规则确立快速发展，2007 年-2010 年）

2005 年以后，经监管机构审批成立的新财险公司不断出现，市场主体的增加使业务竞争越来越激烈，在产品同质的车险市场环境中，唯一的竞争手段就是价格战（高销售费用）。于是在定价受到监管的情况下提高手续费或代理费比例（50%甚至更高）成为财险公司获取车险业务的最简单、最直接的方法，而业务质量由于多种因数逐步下降，原来盈利的状况很快开始恶化，几乎所有公司的车险业务处于亏损状态，这种业务发展模式（商业模式）使整个行业举步维艰、陷入困境。

从 2005 年到 2007 年，平安财险基本确立了个、团分离的渠道化改革模式，这在中国财险市场是独一无二的。而试验了两年多的车险电销运营模式也已基本成型，在平安保险集团的规划下，逐步完成了电销系统和运营职场（包括所有保险业务）的建设工作。为进一步推动电销新渠道建设，2007 年 7 月本土干部卢跃（时任平安财险浙江分公司总经理）被调入新渠道发展事业部，接着马明哲用更富有创新和执行力的干部替换原有岗位的干部，集团副总经理顾敏替换吴岳翰负责新渠道事宜，更是在上半年为平安财险任命了新的总经理（吴鹏）和董事长（任汇川），为推进电销新渠道扫除了一切障碍。2007 年 6 月，平安保险集团的张江电销中心通过保监会验收，成为第一个正式运营的车险电销职场（呼叫中

心)，7月，平安财险的车险电销专用产品首家获得保监会的批准，同时全国电话车险投保热线 4008000000 正式开通。这是中国车险电销的元年，平安保险集团和平安财险的一系列举措使其获得了巨大的先发优势，2007 年车险电销保费收入 6.8 亿元，2008 年 13 亿元，2009 年 42 亿元，2010 年达到 126 亿元，呈现指数级的增长，远远超越市场的同步增长，并于 2009 年在财险市场一举超越太保财险成为市场规模第二的财险公司。

2007 年 12 月，保监会批复大地财险的车险电销专用产品，2008 年 1 月，批复天平车险的车险电销专用产品，而直到 2008 年 6 月，太保财险深圳电话销售中心通过验收，7 月，保监会批复太保财险车险电销专用产品，开始使用 4006095500 作为投保热线，在时间上比平安晚了一年。2009 年 2 月，保监会通过人保财险电销双井职场验收，投入正式运营，3 月，批复人保财险车险电销专用产品。2009 年太保车险电销专用产品保费收入 1.9 亿元，人保 3.7 亿元，2010 年太保 10.8 亿元，人保 36.7 亿元。从职场规划、建设和运营具体内容来看，人保、太保、大地、天平等众多公司更是远远落后于平安财险，在车险电销的渠道创新与变革上，无论是领导者远见、战略判断与定位、还是资源（人、财、物等）投入、战略执行等，平安保险集团展现了卓越的战略意识和强大的战略执行力，成为私家车险市场的引领者和倡导者。表 7 是六家财险公司的电销职场（呼叫中心）与人力一览表。

表 7 六家财险公司的电销职场（呼叫中心）与人力一览表

	运营时间（首个）	职场总数量	最高峰人力	单一职场最大人力
平安财险	2007 年 06 月	4	22000	10000
大地财险	2007 年 12 月	8	10000	2000
天平车险	2008 年 01 月	3	2200	2200
太保财险	2008 年 06 月	4	8000	5500
人保财险	2009 年 02 月	5	8000	3500
华泰财险	2009 年 12 月	1	1000	1000

数据来源：各公司内部统计资料

从所收集的历史信息来看，主要是根据平安保险集团的建议和实践，保监会财产险部一直在研究车险电销的可行性和管理规范，从 2007 年开始陆续出台了一系列针对车险电销的管理规定。2007 年 4 月出台的《关于规范财险公司电话营销专用产品开发和管理的通知》（保监发 2007 年 32 号文），首次明确了车险电销专用产品，比传统车险产品在定价上可以优惠 15%，为车险电销在中国个人车险市场的发展奠定了基础，正如平安财险刘铮所说：“电销的春天来了”。平安保险提前做好了一切准备，从 7 月开始大规模投入车险电销的全国战役。而其它的财险公司要么匆忙上马，学样照搬，如大地、天平、太保、人保等公司，要么研究调研，谨慎选择，如华泰等公司，还有更多的公司选择观望而没有积极参与。大地和天平是较早拿到车险电销专用产品的公司，是紧随平安财险开展车险电销的市场主体，但从运营数据上来看，职场规模较小，资源投入谨慎，并没有展现出新公司、小公司渠道逆袭、商业模式创新的战略决心。而华泰财险，作为外资主导的公司，在 2009 年进行了近一年的调研后，虽然在 12 月拿到了专用产品的许可，小规模尝试开展车险电销的业务，但实际上很快从战略上放弃了车险电销（时任副总经理丛雪松语），转而主攻 EA 门店（个人代

理人模式)，希望在成本投入相对可控的基础上来发展社区的个人和家庭业务，可以说，这是完全不同的商业模式。俗话说条条大道通罗马，根据公司的资源，选择合适的渠道，塑造自己的业务发展模式和商业运营模式，是个性化、差异化发展的必然，但是在初始发展阶段，一旦错失主要的渠道建设，在商业模式创新战略上出现失误，就失去了创新发展、迎头赶上的机会。

正如人保财险蒋新伟所说，“在车险电销上，第一我们（人保）是被动的，第二是缺乏系统思考的”，同时期其它绝大部分公司也是如此吧。2010年7月，太保财险成立电话保险事业部，从车险部独立出来单独运营，应该是意识到车险电销已经成为当时太保财险车险销售渠道的短板了，是在2009年被平安财险超越之后的一个重大举措。

当大部分财险公司都参与进来后，经过三年的探索、发展，2010年11月，保监会又出台了《关于进一步加强财产保险公司电话营销专用产品管理的通知》（保监发2010年94号文），文件明确了车险电销管理的五个统一，一方面希望促进车险市场的健康有序发展，实际上另一方面又严格了人员、制度、系统、号码、职场等一系列的监管要求。这时候的现状是，平安财险的车险电销业务规模已经达到126亿元，占到公司车险业务的30%以上，其它公司都是刚刚起步，完全处于不同的发展阶段，而监管的一系列规范要求当然也是平安保险集团努力和期望的结果。

2009年的中国财险市场发生的最大变化是，平安财险超越太保财险，在保费规模上跃居第二，2009年保费超过约40亿元，2010年超过约100亿元，2011年超过约180亿元，几乎与同时期两公司车险电销的差额一样。

#### 4.4 相对规范与快速发展下的车险电销

（第四阶段：繁荣、鼎盛与衰落，2010年-2016年）

2010年之后，市场上主要的财险公司几乎都陆续进入车险电销的竞争，广告铺天盖地，投放费用越来越高，电销职场的建设如火如荼，各家财险公司都在寻找发展车险电销的更有效的方法。

2011年初，太保财险设立新渠道总监，继续发力车险电销和产寿交叉销售的渠道建设，并开始山东淄博电销中心的选址和建设，力图打造8000人以上的大型职场，以图后来居上。2012年初，太保集团决定成立太平洋保险在线服务科技有限公司，打造太保个人客户的销售和服务平台，意图打通子公司的销售与服务。在整合了车险电销与寿险电销的队伍后，当年车险电销保费收入103亿元，但是由于内部渠道（新渠道与旧渠道）之间的矛盾，实际上变革在朝着缓慢渐进的步调前进，2013年的增速已经明显减缓。同时，平安财险的车险电销没有丝毫停滞，保费收入逐年递增，到2015年已经达到490.04亿元，占市场总体的30.80%，占自身整体车险保费（1309.80亿元）的37%。从数据上看人保财险的车险电销也在逐年发展，单纯从数据统计上看也超过了平安财险，但正如蒋新所说，其中很大比例是所谓引导业务，不是真正的直销业务，电销渠道本身并不掌握客户。可以看到，与太保财险一样，人保财险没有进行实质上的渠道化改革，业务发展没有创新，还是停留在业务交叉、人员重叠、绩效混乱的状况，没有客户的分类与定位，战略上没有明确的方向与调整，战术上以跟随、模仿为主要策略，无法看到危机意识和创新的紧迫感，不愿意、也不可能实施激进的变革与创新。

从 2015 年开始，为应对车险市场的种种问题，保监会推出商业车险改革方案（第一次“商车费改”），引入渠道系数，实际上是取消了车险电销专用产品，电网销渠道的 15% 费率折扣优势消失。虽然其它有关车险电销的管理制度基本保留，但是车险电销（包括网销）失去了最有力量武器-价格。失去了价格优势的车险电销从 2016 年开始保费收入大幅度下降，大量业务变相转入公司的其它渠道，整个行业开始重新探讨未来的电销之路。

可以说，2011 年之后，车险电销的产品形态、管理制度、客户认知、监管规则等都已基本成熟，平安财险凭借先行者优势在初期爆发式发展后，继续大踏步前进，实现了保费收入的指数级的增长，积累了大量真实的私家车客户，进一步巩固了财险市场第二的地位，并向第一位的人保财险挑战。而其它市场主体认识和发展各异，人保财险、太保财险、大地财险、阳光财险、天平财险、国寿财险、中华财险等公司虽然坚持车险电销渠道的持续建设，但是由于在渠道定位、战略持续、认知差异、推动力度、内部协调、利益博弈等方面各有薄弱、偏差之处，尤其是主要大公司的公司架构与利益分配的固化，实际上根本无法与平安财险进行竞争。

#### 初步的观察与发现

从以上四个发展阶段可以看到，电销作为车险（私家车）销售渠道的作用是毋庸置疑的，其本质上就是技术变革的一种，也是商业模式转型和创新的尝试。作为新的销售渠道在公司业务发展中的战略作用，各家公司从一开始或多或少都有所关注和研究。而车险在整体财险业务的高比重、私家车的高速增长、财险公司以往“有业务没客户”的问题，都成为财险公司建设与发展车险电销渠道的绝对理由。平安保险集团（平安财险）正是在 2000 年之后抓住机遇，在分设个人客户和团体客户区别经营的基础上，推进业务团队的渠道化改

革，重新制定薪酬与绩效制度，而车险电销的出现恰恰帮助平安财险完成了个团分设与渠道化改革，逐渐形成了崭新的、完全区别于之前车险业务的商业模式，在当时这对于其它财险公司几乎是不可能完成的任务，甚至直至今日。

一直以来销售渠道在中国的财险公司一直是交叉和混乱的，每一个业务员可以进行任何渠道的拓展和销售，不同渠道的绩效无法准确评估和计算，结果是公司资源和费用的严重浪费，大量客户被业务员和代理人掌握，年复一年，获客与续客成本几乎一样，业务费用与运营成本长期居高不下，在 2000 年以后，整体车险业务逐渐走向亏损，商业模式出现了极大的问题。平安财险很早就关注到了这个问题，在其财险公司业务规模不是很大的情况下，从 2002 年开始探索销售渠道的改革，只是初期的成效不是很明显，原因就是没有更好的新渠道进行产品销售，在没有更大增量业务的情况下想推进和完成团队渠道化、绩效按渠道设定的改革目标，无疑是无法完成的艰巨任务。这实际上是一个车险渠道战略的重新定位、调整与创新，也是财险公司车险业务商业模式重新塑造的机会，客观上关系到整个财险业务发展战略的重新定位。

作者认为，强烈的危机意识是平安财险销售渠道和商业模式创新的基础与动力，而合适的时机使平安保险集团的马明哲敏锐地抓住了这一千载难逢的历史机遇。当然，领导者的判断与认知是非常关键的，后面还有更重要的事情。在访谈中，作者了解到当时很多财险公司的高层领导都有意识到要改变传统的触达客户的方式，研究和寻找更有效率、更加简单直接、更利于管控的销售渠道，进行商业模式的调整和创新，可是后面的过程与结果却是千差万别。

销售渠道的变革与商业模式的创新到底是如何发生的？为什么会首先发生在平安，由平安来引领，而不是人保、太保或其它财险公司？什么样的公司会成为创新变革的引领者？什么样的领导者愿意冒着巨大的失败风险而采用激进变革的创新战略？战略判断和战略决策的根本因素是什么？为什么那些主要领导（平安的马明哲、人保的王毅、太保的霍联宏、大地的刘京生、天平的谢跃等等）都看到了车险电销的特点和优势，但十年后的公司发展结果却是大相径庭？与领导者的更替有关系吗？什么样的 CEO 可以持续创新、大胆尝试？与体制机制、制度文化的基础有绝对关系吗？什么样的企业会有更稳定的决策层和更长远持续的战略执行和战略调整？

平安在车险电销的成功是必然的还是偶然的？毫无疑问与平安保险集团的所有制结构、决策机制以及作为实际控制人的马明哲的远见、执着、危机意识和创新动力有直接关系，无论初始的自我学习与判断，外脑的借用、中期的推进及与监管的不断沟通，后期的调整与坚持，都是车险电销在平安财险轰轰烈烈发展的坚实后盾。“组织变革是困难的。即使成熟公司在面对外部环境的变化时认识到了变革的必要性，也仍然很难有效应对 (Tripsas and Gavetti, 2000)”。就像 Tripsas and Gavetti 所说，宝丽来公司的高级管理层一直相信剃刀/刀片业务模式（即靠卖模拟成像的胶片赚钱的商业盈利模式）是其公司赖以生存的基础，并不相信数字成像所带来的极速转变。当车险电销处于萌芽阶段时，绝大多数财险公司也会有类似的想法和认知，依然坚信原有的销售渠道而不是电销，依然相信原有的商业模式而不是变革与创新。除了平安财险、天平车险等少数几家公司外，其它财险公司主观上还是相信原有的渠道和商业模式，不愿意去改变，不愿意开辟新的销售渠道而牺牲原有渠道，更不愿意为此进行组织架构与薪酬激励的变革而承担可能带来的诸多风险，这些风险可能

关系公司的正常发展，也可能关系个人的前途。客观上，当时的平安财险面临的主要风险就是如果车险电销渠道不能有效建设和推动，其渠道化改革的意图可能功亏一篑，设想的业务（商业）模式可能就是水中楼阁，后果不堪设想，可能这就是创新与改革的魅力吧！

除了平安财险的成功，在其余访谈的五家财险公司中，大地财险和天平车险一直在持续推进车险电销渠道的建设，十年后展现了一定的成果，华泰财险在战略上放弃了车险电销，重点建设个人代理人模式的 EA 门店，而人保财险和太保财险虽然业务规模巨大，车险电销亦是其重要的渠道与工具，到目前为止仍然在中国财险市场占有重要地位，但是车险电销渠道建设的失败是显而易见的，现在的销售渠道的格局与十几年前没有明显的差异，业务团队渠道不分、绩效无法准确计算、个团客户策略不清，当前车险电销的客户与业务存在大量渠道交叉和绩效重复的现象，面对外部环境的变化和新技术、新产品、新渠道的出现时，商业模式的战略调整与更新变得保守、缓慢，根本无法看到变革与创新的决心与动力。

战略意识超前、保持学习能力、基础能力建设与领导力的持续，可能是平安财险在车险电销渠道变革成功的主要因数，或许还有其它因数。

在国内对于车险电销的研究，主要集中于渠道与产品的技术性研究，没有从中国保险市场发展的大背景下研究和总结车险电销对于财险公司的根本意义，没有从财险公司的战略决策层面研究新旧渠道的规划与统筹，没有深入探讨十几年不同财险公司车险电销兴衰成败的背后原因，更没有从财险公司商业模式创新战略的角度对公司的决策机制和领导力进行客观深入的研究与分析。

本作者从渠道变革与商业模式创新战略调整与定位的角度进行了详细地叙述、归纳与总结，可以看到具有代表性的六家财险公司是如何进行新渠道与传统渠道的评估、转换与变革的，其中最令人记忆深刻的是平安财险的成功历程。在四个车险电销的发展阶段中，作者客观描述了各家公司的表现和结果，平安财险（平安保险集团）从初期的认知、试点到战略决策和定位的初步形成，从争取监管支持设置准入门槛到大规模投入营造先行者优势，从引进外脑启蒙先进理念到一枝独秀超常规发展，最后通过车险电销取得业务的爆发性增长和市场份额的大比例提升。当然，同时期的其它财险公司也是各有亮点，只是与平安财险相比逊色不少。总结经验教训当然可以给与中国的金融保险企业在今后面对商业模式创新战略的新事物时，无论认知与意识，还是定位与执行，在战略决策层面能够采取更多更广更超前的思路来推动创新和变革，调整建设自己的能力以适应未来公司的发展。对于国有控股的金融保险服务企业，在面对激进的商业模式创新战略的变革机会时，如何能够有效认知与应对，做出有利于公司长远发展的战略决策与定位，具有深远的意义。国企改革的重要内容之一就是所有制结构的改革及其重大战略的决策机制与流程，其对公司的战略发展和经营结果起到决定性的作用。

组织结构和管理认知对于理解面对市场环境变化的企业行为是至关重要的，更重要的是这两者的相互作用造成了企业战略调整的差异（Ander and Helfat, 2003），这可以描述为一种“构建、整合和重新配置组织资源和能力的动态管理能力”，即管理认知，而管理认知传统表明，管理注意力对于塑造战略选择以及应对不确定环境需要高成本高风险的投资而采取行动时尤其至关重要（Barr, 1998; Cho and Hambrick, 2006; Kaplan et al. 2003; Ocasio 1997）。可以认为，组织架构本身是决定企业战略调整和更新的重要因数，这具体表

现为企业的所有权结构以及内部的运行体制与决策机制，而首席执行官（实际控制人）对于特定问题的关注程度和参与程度决定了管理认知对于公司战略调整和更新的作用与结果。基于战略都是由个人所决策的事实，战略过程以及相关特征深受个人属性的影响（Hutzschenreuter and Kleindienst, 2006）。因此，在本多案例的描述与分析基础上，作者把研究发现的重点指向公司的决策机制和实际控制人，通过这两个主要因素，来研究和探讨影响中国财险公司商业模式创新战略决策、调整、定位与执行的主要原因以及影响的机制和逻辑，从而总结在创新事物（技术、产品、渠道等）出现时，同一个市场上不同金融保险服务业的主体是如何进行战略决策与定位、战略调整与执行的，最终面对成功或失败的结果，这涉及到一个战略的全过程（作者称之为“战略循环”），尤其在未来的发展中，可以通过总结经验教训来规避创新战略中的决策偏差和失误，不断调整和塑造新的更有效率、更有前途的商业模式，无论是国有还是非国有的公司。

## 5、 研究发现

总体而言，本论文详细回顾了 2000 年以后车险电销在中国财险市场的萌芽、起步、发展以及市场结果，分四个阶段全面描述了六家具有代表性的财险公司在面对渠道变革引致商业模式创新的历史机遇所展现的意识、态度、决策与执行。通过对六家公司十六位高级管理人员的深度访谈，作者发现公司的决策机制和实际控制人是影响公司在面对重大业务变革与创新时所采取的战略决策与定位的两个最为关键的因素。如图 3 所示，公司的决策机制与实际控制人决定了公司对于商业模式（渠道与产品）创新战略的意识、定位与执行，包括战略意识的强弱、战略定位的重视度与稳定性、战略执行的稳定性、效率与创新性，并最终影响整个公司业务发展的结果。战略意识与定位、战略执行和战略结果是一种三角循环关系，战略意识的重视度与战略定位的稳定性决定战略执行的效果，战略执行的过程会反过来调整战略定位的内容，战略执行的稳定性、效率与执行过程中的创新举措决定业务发展结果的好坏程度，而阶段性成果的评估对战略定位进行反馈和改进，并影响战略执行的调整和再创新。

战略意识与战略定位相辅相成，在战略形成的初期，一定是关注-重视-定位的过程，从六家财险公司的实践来看，其对车险电销的关注度和重视度差异很大，可以在访谈中非常直观地感受和评估，最终导致对于车险电销商业模式创新战略决策与定位的巨大差异。作者通过六家公司十六位高管的代表性表述的汇总，从公司对于车险电销的战略角度，按照关注度和重视度进行了简单评价，5 表示极度关注或重视，4 表示非常关注或重视，3 表示关注或重视，2 表示一般关注或重视，1 表示很少关注或重视。

表 8 六家财险公司对于车险电销出现后的关注度与重视度：

代表性表述（高管）	关注度	重视度
<p>人 （人保）对于个人客户的价值可能认识的也不够深，所以对是不是一定要去这么干（电销），也不见得有这么强的决心。</p> <p>财 （车险电销）应该是产险公司层面，集团没参与，据我了解应该没怎么参与。</p> <p>我们的领导人有非常高的远见，他实际上意识到这个模式可能是一个很厉害的模式，所以必须要去做。</p> <p>所以一定程度上我个人感觉在人保内部促成这件事情的一个诱因就是平安电销的快速发展，大家从上到下就感觉到这个压力。</p>	1	1
<p>太 当时（2002年-2003年）我的一个观点，认为这是一种直销模式，但是它需要很大的一个投入，其实当时我的态度是观望的。</p> <p>财 平安想要做这个东西，我是观望的，因为当时没想到会有专用产品的价差。</p> <p>我们是评估再三的，实际上我们觉得（车险电销）是要缓一缓，是2006-2007年的时候。所以当时我们是小范围小规模</p> <p>的试点，不像平安大刀阔斧地去做。一开始的时候，实际上太保财险在讨论电销的时候，态度上不是很积极的。</p> <p>太保财险当初是没有系统规划的，也开过一些头脑风暴会，要不要做？其实开始的时候还是有些犹豫的。</p> <p>但是王国良（太保集团董事长）当时去国外访问回来以后要求直接上网销，对电销相当不重视。</p>	2	2
<p>平 可能跟平安的文化有关，我们集团的高层，永远是发展前进的一个发动机，因为有很多事情是自上而下的。</p> <p>财 集团其实代表着方向盘、红绿灯、加油站...方向盘就是往电销个人业务方向走，加油站就是在这个方面的投入剔除考核。</p> <p>马总当时（2004年）说如果我们分成几类优先级的话，我宁</p>	5	5

代表性表述（高管）	关注度	重视度
<p>可电销是第一位的，当时把寿险综合开拓都放在第二位。</p> <p>因为平安如果不这么做的话，他讲的就是说我们永远第三，否则公司有什么理由超过太保、超过人保？</p> <p>实际上是老马亲自操作的，否则的话你谁能搞定这事儿。老马既然已经把它当成了集团战略的一部分，那他肯定就是亲自上了。</p>		
<p>大地 2007年7月份我就去到大地。巧的是当时财产险监管部的刘金生到了中再集团当董事长，刘金生很了解电销渠道的变化，他就给大地财险施压，开始启动这件事。</p>	3	2
<p>华泰 07年年底大概11月份的时候，ACE的老板安排说让我们出去考察一些国外的成功的公司，看能不能找出一些好的办法，在中国可以复制的。</p> <p>财险 我是觉得电销这个事情，其实没有什么对和错的问题，就是一个战略选择！</p> <p>我还是这个观点，就是你做跟大公司一模一样的事情，总是做不过人家的。”</p>	2	1
<p>天平 刘益谦和当时的天平董事长胡务认为可以试试“两头在外”的模式，终于把我挖过去了，推出“天平模式”后，内外反响不错。</p> <p>车险 因为天平当时（2005年）的模式是轻资产的一个模式，两头在外，所以我就去了之后优先来讲的话，就开始做代理经纪的这一块业务... 所以天平其实很早就开始（2005年）研究电销了。</p> <p>天平是专业化、精细化生产的一种模式。</p> <p>它（天平）的董事层的想法是想卖掉，他们是以财务投资的角度来对待，而保险是需要长期的经营的，这就是本质的矛盾，造成公司一直都是这样。</p>	4	3

备注：关注度以 1-5 来表示，5 为最高；重视度以 1-5 来表示，5 为最高

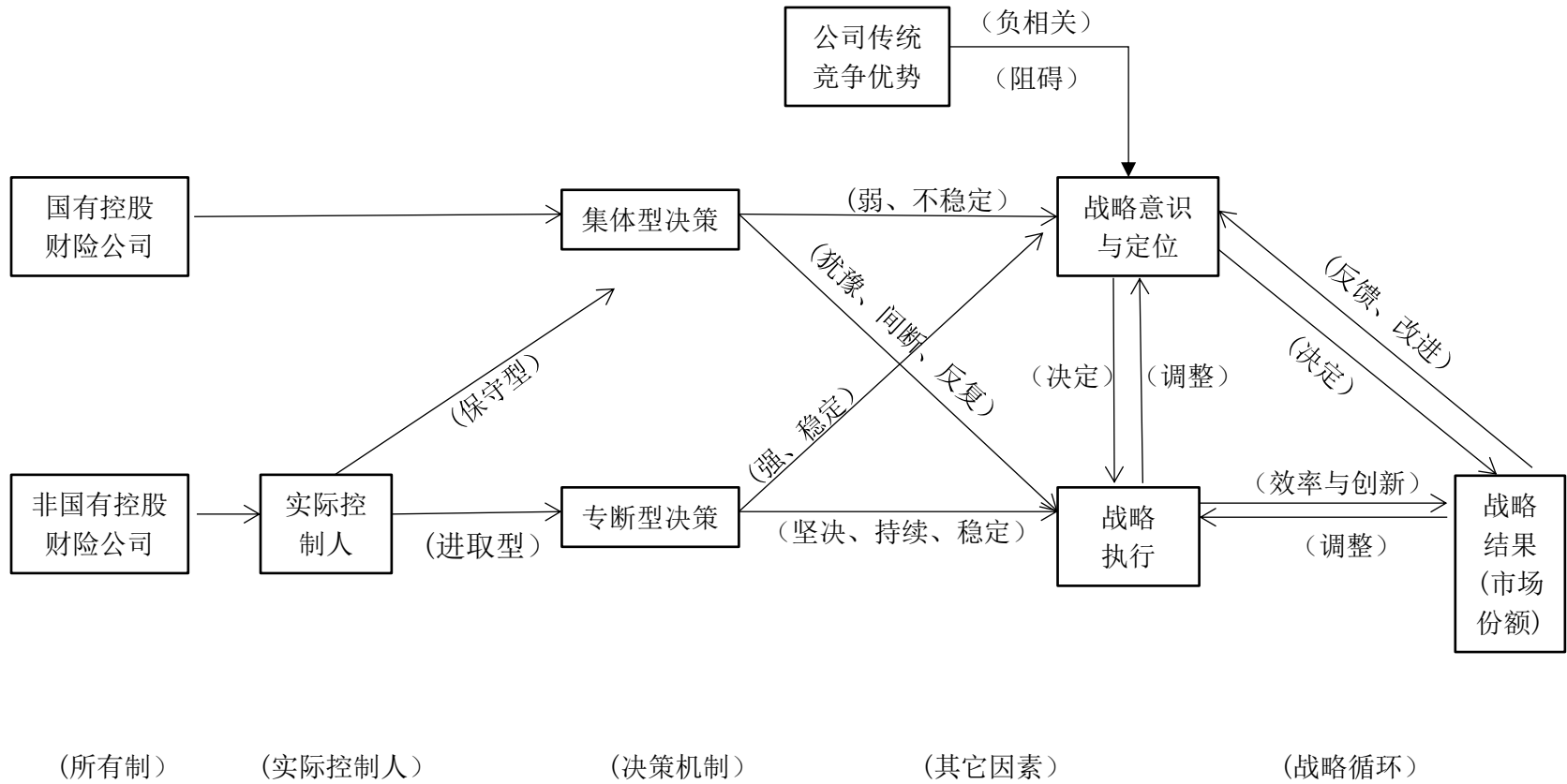
从以上高管的表述，可以直观地得到各家财险公司在车险电销的萌芽期，对于车险电销的关注度和重视度。一般而言，在公司战略层面，关注度越高，重视度越高，关注度越低，重视度越低。当然，也可能出现初期关注度低，随着新事物的发展，后期给与较高的重视度，或者相反的情况。而在本案例中，六家财险公司的情况是，关注度与重视度呈现明显的正相关的关系，与之后的战略决策与定位关系密切。

就像 Michael E. Porter 所述，对于一个公司而言有没有战略是极其重要的。战略重视度越高，战略定位越稳定，战略执行的稳定性就越好、效率就越高、效果就越明显，最终的结果肯定越好，反之亦然。

战略就是创造一种独特、有利的定位，涉及各种不同的运营活动。战略就是在竞争中做出取舍 (trade-offs)，其实质就是选择不做哪些事情。所谓战略，就是在企业的各项运营活动之间建立一种配称 (fit) (Michael E. Porter, 2004)。关于战略还有很多其它的观点，总结起来就是创造自己的竞争优势，在竞争中有所为、有所不为，并贯穿于公司的各项运营活动。任何战略必然带有创新性和变革性，否则就不需要定位与选择了。竞争结果不仅依赖于正确的创新战略定位，更是取决于战略执行是否贯穿于公司的各项运营活动，综合配置各项资源，如人力、资金、技术、渠道等等。从六家财险公司的车险电销发展的全过程，我们可以清晰地发现战略选择与定位、战略执行与创新、战略取舍与骑墙的种种实际做法和最终的结果 (市场份额)，也看到了影响业务战略的主要因素：公司的决策机制和公司的实际控制人。

下面的盒子-箭头框架图是本案例研究过程中，作者通过访谈内容和公开资料的收集、汇总、分析，逐渐总结和展现出来的公司决策机制与实际控制人与车险商业模式创新的总体关系图，显示了决定车险电销成功与失败的主要的影响因素以及影响的路径。

图 3 公司决策机制与实际控制人对商业模式创新战略的影响：以中国车险电销的崛起为例



## 1、决策机制和实际控制人是影响公司车险商业模式创新战略的两个主要因数。

国有控股财险公司由国家资本投资并控制，事实上可以说没有作为自然人的实际控制人，公司主要领导由国资委（中央或地方）采用任命制委派，实行任期制。对于公司业务商业模式创新战略，通常这种创新是激进的，总体上国有控股公司战略意识不强，战略重视度不够甚至没有。而在非国有控股财险公司中，普遍存在实际控制人（或其代理人），实际控制人一般具有比较敏锐的战略意识，具有较大的积极性和主动权来推动公司业务创新战略的确立和执行，更容易采用激进型的战略创新和变革来推动公司业务模式的转型发展。在非国有控股公司，实际控制人在公司治理结构的基础上更容易通过个人意志来进行判断与决策，这时候商业模式创新战略的成功与否很大程度上取决于实际控制人的性格、背景和行业经验。

当然，对于国有控股的财险公司，通常国有体制决定了民主集中的集体型决策机制，而对于非国有控股的财险公司，其战略决策机制与公司治理结构也是密切相关的，尤其是在公开市场上上市的公司，战略决策机制最终受董事会影响，很可能是集体型的决策方式与实际控制人个人意志的结合，而不是简单的个人专断型的决策方式。不管非国有控股公司表现出来的决策形式的多样性，从根本上这与国有控股公司的典型的集体型决策机制还是有本质的差异，与本论文的讨论与研究并不矛盾，作者把研究重点指向影响战略决策与定位的机制与流程。

案例中的三家国有控股公司和三家非国有控股公司是比较典型的两组例子，可以看到两大类非常不同的公司体制、决策机制和战略决策方式，尤其对于涉及公司架构调整、业务渠道优化和利益再分配的商业模式创新（渠道变革），形成鲜明的对照，尽管在实际的公

司运营中，决策机制由于公司治理和实际控制人性格的不同而表现出一定的差异。表 9 是六家财险公司在公司治理基本情况方面的对照列表。

表 9 六家财险公司基本情况的对照列表：

2007 年	所有制	实际控制人	决策机制	决策者产生方式	决策者任期
人保财险	国有股份制	国家资本	集体型	任命制	任期制
太保财险	国有股份制	国家资本	集体型	任命制	任期制
大地财险	国有股份制	国家资本	集体型	任命制	任期制
平安财险	混合所有制	马明哲	专断型+集体型	董事会	长期(创始人)
华泰财险	混合所有制	王梓木	集体型+专断型	董事会	长期(创始人)
天平车险	民营-外资	刘益谦	专断型+集体型	董事会	长期(创始人)

国有控股公司理论上没有实际控制人，公司主要领导由国家资本的代表者国资委委任，通常被视为管理者 (Manager)，而非领导者 (Leader)。实际上，在某些特定的场合、时期，他们某种程度上也可能被认为是领导者 (Leader) 和实际控制人 (Actual Controller)，拥有最终的战略决策权。但是，事实上的任命制与任期制大大限制和削弱了这种战略决策权的长期性、稳定性和连续性。

可以看到，国有控股的三家股份制财险公司，对于车险电销的意识和定位是基本相似的，尤其是处于行业第一梯队的人保财险和太保财险，在车险电销出现在中国保险市场的初期，几乎没有在战略层面给予足够的重视，没有真正的讨论、规划和试点，没有推动创新、影响监管的意识和决心，直到 2007 年平安财险等几家公司得到监管的车险电销专用产品授权后，才开始研究和推进，完全是跟随的、被动的，没有清醒的认识和足够的准备，后

面是仓促上马，实际上并没有对于车险电销在公司内部进行明确的渠道战略定位，更没有意识到商业模式创新的未来。大地财险的情况略有不同，由于是成立不久的新公司，没有原有渠道的内部制约和重大架构矛盾，以及当时其集团董事长正是刚从监管部门调来，了解车险电销的概念与意义以及平安保险集团是如何推动的，初期能够较好地启动车险电销的建设与运营。但是从实际的运营规模和市场结果来看，本质上还是跟随与渐进的，并没有把车险电销作为个人车险的完全独立的主渠道来建设，不能称之为商业模式的创新与变革，效果差强人意。这与公司的所有制结构、决策机制以及主要领导者的战略意识、任期制等有直接的关系。

在三家非国有控股的财险公司，对于车险电销的认识、定位和推进，通过被访谈高管的表述，可以看到公司的实际控制人起到了决定性的作用（正向或反向），无论是大公司、小公司或者新公司，都对车险电销表现出了积极研究的态度、强烈的战略意识和明确的战略定位。

表 10 非国有控股财险公司及其实际控制人对于车险电销的战略意识和战略定位：

公 司	实际 控制人	代表性表述（高管）	实际表现（公司）
平安财险	马明哲	“我们集团的高层永远是发展前进的一个发动机，是自上而下的。” “马总是极为敏锐的人。” “实际上是马总亲自操作的，否则谁能搞定这事。” “我（马明哲）宁可电销是第一位的，在寿险综合开拓之前。” “一开始就认为私家车最终是个渠道化的业务。”	战略意识强烈、战略定位明确稳定、战略执行坚决持续

公司实际控制人	代表性表述（高管）	实际表现（公司）
华泰财险	<p>“这个时候上上下下真正能够顶住的是马总，如果不是马明哲这么坚持地顶着，可能在产险内部是很难的。”</p>	<p>具有一定的战略意识、积极做了市场调研、保持犹豫观望、最终经过测算，主动放弃车险电销，主攻 EA 门店</p>
天平车险	<p>“我们是一个在北京的公司，一直相对比较偏保守，老板也是偏保守的，比较谨慎的。”</p> <p>“07 年 11 月份 ACE 的老板安排我们去考察一些国外成功的公司，有没有一些好的办法，可以在中国复制的。”</p> <p>“09 年开始在内部建电销，按照平安的路子，EA 门店也在建，同时开展做试点。”</p> <p>”这种合资公司主要是先看（找）人，然后再做事，我觉得后期没做，可能是没有合适的人选。”</p> <p>“真正参与经营的就是 ACE 。它不是财务投资，是派了一批人，台湾人很多，包括美国人。”</p> <p>“天平是轻资产的模式，2005 年就开始研究车险电销了。”</p> <p>“刘益谦和当时的天平董事长胡务认为可以试试“两头在外”的模式，终于把我挖过去，推出“天平模式”后，内外反响不错。”</p> <p>”董事会的想法是卖掉，以财务投资的角度来对待，而保险是需要长期经营的，这就是本质的矛盾。“</p> <p>“我们天平也做电销，为什么做不大，和资本有关系。”</p> <p>“刘老板对赚钱的机会有天生的敏捷，也很讲义气，但有时也会率性而为。”</p>	<p>确定了两头在外的天平模式，有较好的战略意识和创新举措；董事会（代理人）与管理层的不一致导致既定战略无法完全贯彻实施，管理团队变动大：实际控制人的背景和性格影响了公司持续做大做强。</p>

对比三家公司的情况，在类似的所有制结构基础上，对于车险电销的认知、定位、执行和结果，客观上存在着极大的差异。很明显，不同的决策机制和实际控制人的差异起到了关键的、决定性的作用。总体上看，这三家公司的实际控制人，既是公司的领导者（Leader），又是公司的管理者（Manager），它们在公司内部有着强大的领导地位，是公司战略的最后决策者，是变革的推动者（Bass, 1994），有众多的追随者（Burns, 1978）。

马明哲危机意识强烈，具有强烈的进取心和敏锐的观察力，善于学习和引进外脑，战略定位果断明确，战略执行坚决而富有创新性，敢于采用激进型的创新战略，最终带领平安财险取得了阶段性的飞跃发展。从访谈内容以及公开资料可以看到，马明哲一旦确定了战略目标，往往能够通过个人的决策来定位与推进，车险电销是典型的创新战略定位的例子。

王梓木出身政府（副厅级），在华泰的初创时期一直表现稳重保守，合规意识较强，在引入外资保险后，整个公司的业务发展进一步呈现保守谨慎的状态，关注盈利，注重技术。很明显，在公司内部实行较为标准的董事会治理模式和集体型的决策机制，不愿意在商业模式上进行冒险，最终放弃了车险电销的竞争，失去了潜在的发展机会。刘益谦作为投资专业人士，号称“法人股大王”和“定增大王”，具有较强的洞察力和创新意识，在公司中拥有绝对的战略决策权，初期引进保险专业人士后，实施“两头在外”的创新商业运营模式，通过车险电销等渠道取得了不错的业务发展。可惜，之后没有处理好其代理人与职业经理人的关系与位置，致使管理团队频繁更替，影响了业务发展，在上市无望的情况下，最终把公司彻底卖给了外资保险公司，完成了资本的增值与套现。

可以看到，非国有控股公司的实际控制人具有不同的性格、行业背景和经验经历，导致公司内部不同的决策机制与流程，以致在对待商业模式创新的机会时，在战略的制定上表

现出极大的差异性，可以说性格和背景的差异决定了业务创新战略的定位差异与执行结果。

2、国有控股公司在对待激进的商业模式创新战略时，通常具有弱的战略意识、渐进和跟随的模糊战略定位以及犹豫、观望、反复的战略执行。

国有控股公司在体制上一定是体现为集体型决策方式，采用民主集中制、少数服从多数的原则。对于公司重大事项，尤其是具有变革和创新型的商业模式创新战略，集体协商必不可少，决策流程较长；再加上主要领导的任命制和任期制，导致其对于重大的商业模式创新与变革，通常表现为后知后觉，被动参与，不愿意冒险，不愿意承担变革创新可能带来的风险。

一方面，主要高管（如党委会委员或经委会成员）各自负责公司不同的板块，包括不同的业务板块，重大的商业模式创新（如新渠道或新产品的取舍与建设）常常涉及不同的板块和利益分配主体，要在集体型的决策流程中达成战略的一致，非常困难；即使主要领导基于个人的意识与认知而推动业务创新战略决策与定位，不同的意见并没有轻易消失，而是在战略执行的过程中无处不在，时时刻刻干扰创新战略的资源配置和持续实施，对于公司内部不同层级的机构，观望、等待、妥协、迷茫甚至反对的声音与行为比比皆是，可以想象最终的结果会是什么。在表 11，可以清楚地显示六家公司的高管是如何表述对自己公司以及其它公司的车险电销萌芽期的认知的。

表 11 六家财险公司的高管在车险电销的萌芽期关于认知和意识的表述：

公司	高管的代表性表述
人保	1、平安敏锐地发现这是一个可以用来玩市场的一个工具，并且成功地游说了监管部门，建立了一个所谓的门槛。
财险	2、我们的领导人有非常高的远见，他实际上意识到电销可能是一个很厉害的模式，所以必须要去做。但是这个模式可能带来的对公司的一些结构性的变化，他可能没有魄力和勇气去挑战。
	3、实际上人保搞电销是被动地搞，是在意见分歧非常大的情况下上的。
	4、（人保）对于个人客户的价值可能认识的也不够深，所以对是不是一定要去这么干（电销），也不见得有这么强的决心。
	5、我们往往有得过且过的心理，就不容易去发现（创新的东西）。
	6、我们感受到的是平安的电销模式对我们的业务的冲击，那么我们要跟进，不是说我要去改造我的销售体系，改造我的销售渠道，而是说我们要应付竞争。
	7、实际上比较容易接受的，内部决策当中容易接受的，那就是各做各的。
太保	1、当时我的观点，认为这是一种直销模式，但是它需要很大的一个投入，其实当时我的态度是观望的。
财险	2、整个平安的前瞻性比整个太平洋的前瞻性要好一点。从前瞻性来看，太平洋在电销上输给平安，或者说在个人业务上面只能在后面追赶平安的这种做法，我看从时代发展的角度上也是必然的。
	3、过去我们就没有一个所谓的战略决策或者研究战略发展的部门，实际上有这个部门可能也没什么大用处。
	4、我们是看到人家做了，我们也跟着去做，想着去做这个东西，根本就没从所谓战略角度看待。
	5、我们是评估再三的，实际上我们觉得（车险电销）是要缓一缓，是 2006-2007 年的时候。所以当时我们是小范围小规模试点，不像平安大刀阔斧地去做。
	6、坦白的讲，包括宗敏同志，实际上我觉得他更多的承受来自于集团的压力。我

们从渠道规划和建设，整体的战略规划是缺乏的。”

- 7、没有认识到个人业务市场有这么大的广阔的空间，前瞻性是有问题的。
- 8、还是上面缺乏统一规划，因为上面不坚决。
- 9、我觉得太保是没有人愿意承担决策所带来的后果。

---

平 1、可能跟平安的文化有关，我们集团的高层，永远是发展前进的一个发动机，因  
安 为有很多事情是自上而下的。

财 2、我觉得，平安做一些事情，首先有一个很好的理念，想要去怎么样做，那第二  
险 步，会召集很多人，所谓的专家来办一些基础的东西。

3、马总当时（2004 年）说如果我们分成几类优先级的话，我宁可电销是第一位的，当时把寿险综合开拓都放在第二位。

4、马总是一个极为敏锐的人，速度非常快。因为平安如果不这么做的话，他讲的就是说我们永远第三，否则公司有什么理由超过太保、超过人保？

5、实际上是老马亲自操作的，否则的话谁能搞定这事儿。老马既然已经把它当成了集团战略的一部分，那他肯定就是亲自上了。

6、马总当时的一个英明判断，就是说我们肯定是用人用错了，而不是说路子是错的，说明他判断的很对。

---

大 1、2007 年 7 月份我就去到大地。巧的是当时财产险监管部的刘金生到了中再集团  
地 当董事长，刘金生很了解电销渠道的变化，他就给大地财险施压，开始启动这件事。

财 2、那么大地之所以能做成（车险电销），就是大地当时是一个新公司，本来就是一  
险 个挑战者。

---

华 1、07 年年底大概 11 月份的时候，ACE 的老板安排说让我们出去考察一些国外的  
泰 成功的公司，看能不能找出一些好的办法，在中国可以复制的。

财 2、但是当时我们华泰人是比较老实的、规矩的。

险 3、我还是这个观点，就是你做跟大公司一模一样的事情，总是做不过人家的。

---

公 司	高管的代表性表述
天 平 车 险	<p>1、刘益谦和当时的天平董事长胡务认为可以试试“两头在外”的模式，终于把我挖过去了，推出“天平模式”后，内外反响不错。</p> <p>2、天平其实很早（2005年）就开始研究电销了。</p> <p>3、天平的董事层的想法是想卖掉，他们是以财务投资的角度来对待，而保险是需要长期的经营的，这就是本质的矛盾。</p>

另一方面，主要领导（党委书记、董事长或总经理）由国家资本的代表者国资委任命委派，有明确的任期限制（通常最多为两届6年），那么，公司长期重大业务战略的持续性显然值得怀疑。表12中，国有控股公司与非国有控股公司的高管对于公司主要领导（实际控制人）的任期与更替，明确了与商业模式创新战略定位与执行的不同关系。

表12 主要领导（实际控制人）的任期与车险电销业务创新战略的关系的表述：

公 司	高管的代表性表述	战略定位与执行
人 保 财 险	1、有好多个老总，那个阶段应该是赵（淑贤）总，王和总也管过，贾海茂总也管过。	战略定位模糊、战略执行犹豫
太 保 财 险	<p>1、我觉得太保是没有人愿意承担决策所带来的后果。</p> <p>2、坚持长期主义非常重要！这次错了，我重新来过，我知道错在哪里了，我下次再做的时候我就知道怎么做了。</p> <p>3、这就是平安的决策，它是有这种执行力的，这种方式到太保、人保可能就不太现实。</p> <p>4、但是总部战略决策这一块，其实恰恰就是我们的弱项。</p> <p>5、我们体制内的企业领导，最关键的是先保乌纱帽，所以他不太会做A或者B路径的选择，喜欢做这个A加B协同。</p>	<p>战略定位模糊、战略执行犹豫</p>

公司	高管的代表性表述	战略定位与执行
	<p>6、你当家你做不了主，你只要一犯错误马上就下去了，没有机会，这个还是跟体制有关系吧！</p> <p>7、你就说太保，一直让王国良干也是可以的，他也有学习能力的。结果换了一个人，又换一个人，每个人的想法不一样，就没有连贯性。</p>	
平安财险	<p>1、因为平安如果不这么做的话，我们永远第三，否则公司有什么理由超过太保、超过人保？</p> <p>2、平安和阿里的 Leader 对企业的影响力，确实跟太保这一任一任的总经理完全不是一回事儿。</p> <p>3、他（马明哲）的整体的思路是不变的，战略方向是明确的。</p>	<p>战略定位明确、战略执行坚决</p>
大地财险	<p>1、2007年7月份我就去到大地。巧的是当时财产险监管部的刘金生到了中再集团当董事长，刘金生很了解电销渠道的变化，他就给大地财险施压，开始启动这件事。</p>	<p>战略定位相对明确、战略执行稳健、资源配置相对谨慎</p>
华泰财险	<p>1、我们是一个在北京的公司，一直相对比较偏保守，老板也是偏保守的，比较谨慎的。</p> <p>2、领导就说这个不行，不能去买名单。</p>	<p>战略定位初期犹豫、后期明确（放弃）（实际控制人介入业务战略较少）</p>
天平车险	<p>1、刘益谦的董事长是真的。他就是错了也没关系，没人干得倒我，这事情我就干得成。</p> <p>2、这个实际上是一个延续性的问题，没有长期的一贯性，每个人都画图纸，他不是一张蓝图干到底。</p>	<p>战略定位明确、战略执行相对稳健（实际控制人深度介入）</p>

通常业务重大战略的调整以及啊商业模式的创新，就像车险电销在中国保险市场的出现与发展，有一个持续发展的过程，从萌芽开始时间可能长达几年甚至十几年，无论战略

意识的出现、战略定位的确立还是漫长的战略执行与调整，都需要公司高层、尤其是主要领导或实际控制人的高瞻远瞩、意志坚定和百折不挠，实施创新举措，而国有控股公司并没有实际控制人的现实以及主要领导的频繁变更客观上决定了其不太可能采用激进型的业务创新战略而去变革和冒险，也不会有人愿意承担创新和变革所带来的自身职业生涯的风险，在现实中普遍愿意观望、跟随、渐进和妥协，自身风险小、反对意见少、容易取得高层的一致，最后必然丧失商业模式创新的机会和公司业务突破性发展的机会。

3、非国有控股公司在商业模式创新的战略意识和战略定位上，很大程度上取决于公司的实际控制人，与实际控制人的性格、背景与经验经历相关。

在非国有控股的财险公司，主要的战略决策通常是由公司的实际控制人(或其代理人)决定或最终同意的。个体的判断在理性上是有限的(March & Simon, 1958)。研究者已经发现人们依靠的许多简单的策略或者经验法则来做决策，这些简单的法则称为启发式(heuristic)，一般而言，启发式是有益的，但是有时会导致严重的错误和偏差(Bazerman, 2006)。高层理论(the upper echelons theory)明确 CEO 的性格对其决策中的启发式和偏见有重大影响。大量文献表明，CEO 通常在复杂和不确定的情况下做出战略决策，他们的有限理性促使他们在决策过程中依赖启发式和偏见(Hambrick & Mason, 1984)，大量研究进一步表明，CEO 决策中的启发式和偏见通常由他们的特质、经验、价值观和性格决定，形成他们的视野、选择性感知和信息的解读，最终影响他们的战略选择和组织绩效(Finkelstein et al. 2009)。性格被定义为稳定的思维、情感和行为模式(Judge et al. 2013)，大量文献表明，CEO 的性格是影响战略决策的 CEO 特征的关键指标。事实上，性格是主

要类型的启发和偏见的關鍵前因，解释了为什么不同的个体在相似的情境下做出了不同的选择（Furnham and Boo, 2011）。

可以认为，本案例中的实际控制人的性格和背景在很大程度上影响了财险公司对于车险电销的战略意识、判断和决策，三位实际控制人的战略选择极其不同，并最终决定了自身的发展结果。高层理论的一个关键原则是 CEO 的性格对其决策中的启发和偏见具有重大影响。在很多历史文献中，涉及很多性格理论和性格评价模型，主要有自恋、五因素模型、控制点、监管重点、傲慢、谦逊和核心自我评价等七类，不同性格的 CEO 决定了不同类型的启发与偏见在战略决策中的影响。其中最具全面性的是五因素性格模型（Five-factor personality model），也称“大五性格模型”。大五性格模型为理解基本性格差异提供了一种全面的方法，这五个方面分别是随和、责任心、情绪稳定（神经质）、外向性和开放性。

通过 16 位高管的访谈内容以及公开资料的收集（人物传记、公开报道等），可以清楚看到非国有控股公司在车险电销创新战略的成功、失败与实际控制人的性格、背景密切相关，作者把主要的性格因素归纳为三个方面，即实际控制人的危机意识、对风险的态度和对成就的需求，这些性格表现是与他们的背景和经历密切相关的。

作者发现，实际控制人在公司发展上是否具有强烈的危机意识、在面对机会（风险）时的态度（欢迎/厌恶）、对于个人成就的需求，这些直接关系到公司能否在面对业务创新的机会时采用激进型的战略定位，并持续推进、解决问题，最终获得超常规的发展。我作者简单归纳总结了本案例中三位非国有控股公司的实际控制人的性格、背景以及所在公司的车险电销创新战略的发展状况。

表 13 实际控制人及其公司在车险电销上的战略意识、定位、执行与最终的结果：

公司	实际控制人	性格与背景	意识	定位	执行	结果
平安	马明哲	进取、开放、	超前	明确	坚决	突破性发展
财险		成就导向	强烈	激进	高效	
		军人	危机	先行者	创新	
华泰	王梓木	保守、谨慎、	谨慎	犹豫	摇摆	错失发展机会
财险		风险厌恶	保守	模糊	骑墙	
		政府官员		合规	放弃	
天平	刘益谦	机会主义、	创新	业务创新	专业性差	业务发展不如
车险		成就导向	交易	模式的一	持续性差	预期
		投资商人	短期	环		

很明显，在类似所有制的三家财险公司，实际控制人是影响和决定公司是否愿意和能够采取激进型的业务创新战略的决定性因素。案例中三位实际控制人在性格、背景和经验经历上大相径庭，最终在车险电销的渠道创新战略上表现差异极大，结果也是迥异。

马明哲出身军人，在平安保险的创立及发展过程中，保持着强烈的危机意识，始终认为不进则退，善于主动发现和创造机会，把风险视为发展的机遇，同时他渴望个人的发展与成功，这些造就了平安财险面对业务创新战略时的激进与坚持；王梓木出身政府官员，行事谨慎，合规意识浓厚，厌恶风险，对于业务战略在外资保险入股后更加偏于集体型研究决策，导致主动放弃车险电销；刘益谦出身投资行业，具有一定创新意识和危机意识，个人成就导向集中于资本增值，短期行为比较明显，无法保持车险电销的长期大规模投入。

抛开各类文献的性格理论，作者把马明哲归为进取型，王梓木归为保守型，刘益谦归为交易型，解释了三家公司在面对车险电销的创新事物时所呈现出来的战略意识和定位的差异。总体上，进取型性格的实际控制人更愿意采用激进型的业务创新战略，在市场竞争中

喜欢先行一步，创造先行者优势，执行坚决，愿意创新与变革，从而让公司获得非常规发展。先行者优势主要来源于产品或流程的技术领先(Lieberman and Montgomery, 1988)，本论文中，平安财险是典型的通过获取先行者优势来超常规发展的例子，其领导者（实际控制人）敏锐地抓住车险电销的机会，把渠道产品化，影响监管，制定规则，设置门槛，完全取得了产品和流程的技术领先，把跟随者远远抛在了后面，最终在商业模式的创新上取得了成功。能否抓住机会取得先行者优势，与公司的领导者或管理者（实际控制人）息息相关，他们必须在公司资源的基础上决定是否给与足够的关注和强调，并追求、提升它的价值(Lieberman and Montgomery, 1988)。

当然，无论国有公司还是前述提及的三家非国有公司，并不存在百分之百的集体型决策机制或者个人专断型决策机制，实际上通常是两种形式的混合，以某一种形式为主，这也是现代公司治理结构所必然导致的，尤其是公众上市公司。但是，对于非国有控股公司，公司的实际控制人在战略决策中必然是可以起主导作用的，这一点毋庸置疑。

本论文中非国有控股公司中的实际控制人，既是领导者(Leader)，可能又是管理者(Manager)。关于领导力的研究一直在持续，也有很多关于领导理论的文献(Ronald, 2014)。领导力是一个群体中的一个人在控制过程中的卓越(Mumford, 1906/1907)。领导力需要一个领导者，领导者就是拥有众多追随者的人(Drucker, 1998)。从 Ronald(2014)的文献中，无论从初期的领导特质理论(关注某些个性与特征)，到领导权变理论(关注任务导向或关系导向)，再到现代的领导权变理论，在任务导向和关系导向的基础上越来越关注情境偏好，即领导力效果的环境和载体，包括下属的成熟度、领导与下属的交易、领导决策的风格(专制或参与)等等，最新的是从魅力领导理论发展而来的领导变革理论，由 Bass

提出并发展。Bass 认为变革型领导者可以激励其他人完成超出原有意图的工作，甚至超出他们自认为的能力范围，由此激发了下属的内在动机，追随者也就成为了领导者所鼓动的领导者（Ronald, 2014）。很多研究表明，变革型领导比交易型领导更有效果。

由于本案例能够实际访谈的非国有控股公司以及高管数量偏少，在此对于实际控制人的性格与领导力不作进一步的深入探讨和定量分析。但是从访谈的内容和实际战略变革的结果来看，本论文中的实际控制人，作为非国有控股公司的领导和管理者，确实是公司商业模式创新战略的关键的决定性因素之一，无论是什么类型的性格和领导风格，都能够对公司的创新发展起到关键的作用，尤其是对于业务创新的战略决策、定位与执行。

4、国有控股公司在面对商业模式创新时，通常喜欢渐进与跟随的战略意识与定位，容易采用战略骑墙的做法，战略定位不稳定，战略执行不坚决，而非国有控股公司通常具有稳定的战略定位与持续的战略执行，这与其实际控制人的长期稳定有直接的正相关关系。

就像 YMM 说的：“体制内的企业做创新，小迭代可以。要想做改革，革自己的命，改变流程，改变很多机制体系化的东西，包括渠道的变化，还是比较难的，非常难。”

从本案例中的六家财险公司可以看到，国有控股公司的主要领导变动相当频繁，而非国有控股公司的实际控制人基本没有发生变动，除非股东发生重大变化。

表 14 六家财险公司及其集团的主要领导(或实际控制人)的变动情况(2000 年-2016 年)

财险公司	董事长变动	所属集团	董事长变动
人保财险	王 Y、王 YC	人保集团	孙 XY、唐 YX、吴 Y
太保财险	夏、霍、吴、顾	太保集团	王、高
大地财险	蒋、欧、和、	中再集团	刘 JS、刘 F、李
平安财险	曹、任、孙	平安集团	马 MZ
华泰财险	赵、丛	华泰集团	王 ZM
天平车险	胡 W (刘 YQ)		

可以看到,在非国有控股公司中,由于公司实际控制人保持稳定持续,一旦确定新的车险业务战略(无论是激进型车险电销的战略、稳定持续的车险电销的战略或者车险电销的放弃战略),之后基本没有发生颠覆性的变化,执行过程稳定持续;而在国有控股公司中,即使确定了车险电销的业务发展战略,无论激进型还是渐进型,在执行过程中,质疑、观望、调整、拖延甚至终止的情况屡见不鲜,甚至经常对原有的战略定位反复讨论,上下不一,尤其是在主要领导发生更替后,情况会更加恶化,从而进一步阻碍了长期业务发展战略的资源投入和持续推进,新的商业模式很难推进和形成,最终的结果可想而知。

在访谈过程中,对于主要领导(实际控制人)稳定性的问题,XY 的表述是非常明确和直接的,这与他在多家财险公司任职高管有关,具有代表性:

被访谈者	实际表述
XY	“你就说太保,一直让王国良干也是可以的,他也有学习能力的。结果换了一个人,又换一个人,每个人的想法不一样,就没有连贯性。”“坚持长期主义非常重要。”
XY	“马明哲的整体的思路是不变的,战略方向是明确的。”

- 
- XY “按王梓木的话说，连续参加过 5 次中央经济工作会议的，只有陈东升、马明哲和王梓木，为什么隔几年就换？这个实际上是一个延续性的问题，没有长期的一贯性，每个人都画图纸，他不是一张蓝图干到底。”
- XY “你当家你做不了主，你只要一犯错误马上就下去了，没有机会，这个还是跟体制有关系吧！”
- 

可以看到，实际控制人对于财险公司商业模式创新战略的稳定和持续是极其重要的因素。在国有控股公司，由于事实上没有实际控制人，主要领导实行任期制，业务创新战略随着领导的变更而修订、改变甚至中止，很大程度影响了战略的稳定推进和结果的实现，这是一种常态；而在非国有控股公司，除非股权发生重大变更，通常能够保持实际控制人的长期稳定，进而能够保持战略定位的稳定和持久、战略执行的高效和持续，业务创新战略的最终结果取决于实际控制人对于战略定位的把控和执行。

当然，实际控制人的稳定和持续是战略创新的必要条件，而不是充分条件，前面已经论述实际控制人的性格与背景很大程度上决定公司创新战略的意识与定位，激进、渐进还是放弃，以及执行的持续性、力度和创新性。同时，在现代公司治理的基础上，集体决策的机制几乎是所有公司的选择，主要领导或者实际控制人的作用在不同的所有制结构中差异极大，也会因为实际控制人的不同而不同。

5、公司传统竞争优势（如市场份额、机构、团队、销售渠道等）越强，业务创新的战略意识越弱，战略定位越不稳定，创新战略的执行越不稳定，新商业模式替代旧商业模式的困难不然越大原有优势越大，创新动力越小，两者呈现负相关关系。

从六家公司的市场份额占比来看，有国有的市场寡头，有第一梯队的大公司，有成立时间较长但是发展较慢的公司，有才起步的国有控股公司，也有刚成立的民营企业，市场份额的差异极大。经过车险电销的发展，表 15 显示了 2006 年到 2015 年的市场份额变化。

表 15 六家财险公司的市场份额（2006 和 2015 年）：

财险公司	人保财险	太保财险	平安财险	大地财险	华泰财险	天平车险
2006 年市场份额 (%)	44.10	11.45	10.65	4.00	0.93	0.26
2015 年市场份额 (%)	33.36	11.21	19.43	3.16	0.75	0.85

数据来源：中国保监会公布数据

对于市场地位，高管们的看法几乎是一致的，可以看一下各家财险公司高管对于不同公司的市场地位与业务创新关系的代表性表述：

- 1 “中国人保的文化并没有太多的“竞争对手”的概念...”
- 2 “在会上有人公开反对，说我们人保是第一大公司，我们为什么要去学平安？我们应该建自己的有人保特色的东西。”
- 3 “我的理解是一种宿命。就相当于守城公司和新兴公司之间...”
- 4 “当时我们在的时候太保的日子还是非常好过的...没有创新的动力。”
- 5 “从人保的角度，可能认为终极来看，这个事对我也是好的，但是相对于平安来说可能更好，我也不能干。”
- 6 “我就说跟既得利益的博弈其实是个本质。”
- 7 “因为如果你大规模的都是以这个为主渠道的话，越大的公司影响越大。所以我觉得人保这个问题上确实应该有些考虑的，这是一个方面。”

实际上中国财险市场在很长时间内，都是所谓“老三家”的人保、太保和平安的垄断竞争，直到现在，三家财险公司的市场份额从 2006 年的 66.20%到 2015 年的 64.00%，几乎没有变化，只是三家的比重发生了重大改变。作为市场中的绝对老大，人保财险的市场地位

既是资本、实力，又是负担、包袱。当市场中出现新的事物，尤其是某些可能颠覆市场格局和公司架构的业务变革和模式创新，往往守城的大公司既没有创新的动力和欲望，又存在盲目的自信和对竞争对手的不屑。他们相信创新公司无法撼动自己的市场地位，即使通过一些变革举措和创新工具。而实际上，创新与变革发生后，市场格局随之逐渐发生变化，激进型的业务创新战略决定了新的商业模式的建立，改变了未来的竞争格局。

当然，大公司的市场地位的背后是公司内部的利益分配格局，任何创新与变革必然带来利益的重新分配，就像案例中的车险电销所带来的个人车险的渠道变革，进而导致竞争格局的重大变化。正如案例中所显示的，以人保财险和太保财险为代表的守城公司，高的市场份额阻碍了公司对于商业模式业务创新战略的充分研究和准确定位，在受到竞争压力而不得不进入时，战略定位必然犹豫、徘徊而模棱两可，之后也无法保持战略定位和战略执行的稳定性和持续性。

市场份额小的公司，无论是国有控股公司，还是非国有控股公司，通常具有更大的动力采纳创新举措以便获得更大的市场份额，成果的大小取决于其战略意识的敏锐性（强弱）和战略定位的准确性。

从访谈中，作者发现，在中国财险市场车险电销创新战略的竞争过程中，公司既有的基层机构、销售团队和代理渠道的传统销售能力，对于业务创新战略的推动执行越会成为阻碍，造成定位和执行的不稳定，甚至抗拒执行，在执行中创新的动力必然越小。

表 16 各财险公司高管对于传统竞争优势与业务创新战略的代表性表述：

- 
- 1 “中国人保一直是市场第一的地位。中国人保的文化并没有太多的“竞争对手”的概念。”
  - 2 “我觉得我们起步晚了，紧赶慢赶，但是并没有做好充足的准备。2008 年，完全从零开始。”
  - 3 “所以大家可能也会说，平安强强在总部，人保强强在分公司。”
  - 4 “因为在这个过程中让各级经营管理者也感到了威胁，他说我做你这个（车险电销）没意思。”
  - 5 “从太保内部机制来讲，它的车险产品相对没有太大的独自创新的能力，没有太大的主动性。”
  - 6 “但是往往很多我们传统保险企业传统渠道经营出身的负责人，还是觉得做业务直接去批发来更有存在感，更有自主性。”
  - 7 “人保和太保到底是技术上或者资源上建不了吗？我觉得倒不是，最根本的还是你是不是痛下决心，用新的渠道去冲击。”
  - 8 “因为如果你大规模的都是以这个（车险电销）为主渠道的话，越大的公司影响越大。所以我觉得人保这个问题上确实应该有些考虑的，这是一个方面。”
- 

在面对业务创新和商业模式的战略变革时，无论是平安财险的激进型、先发型定位，还是人保财险等公司的渐进型、跟随型定位，在之后的执行和推动过程中，如果公司原有的机构和团队越强，销售渠道越强，对于业务创新战略的接受度就越低，在推进公司的业务创新战略时越可能犹豫、观望、甚至抗拒、抵制，这是其保护自身既得利益的自然反应。平安财险之所以能够义无反顾地坚决推进车险电销的渠道创新战略、构建新的车险商业模式，与其实际控制人能够坚定地去解决业务发展中遇到的诸多问题和矛盾有关，也与其原有的个人业务销售渠道和团队并不强大有很大关系，加上团体企业业务无法与人保财险、太保财险直接抗衡，虽然在车险电销的推动过程中存在矛盾和抵抗，毕竟持续时间较短，平安又是从上至下的管理体制，得以把车险电销顺利推进，最终脱颖而出。

因此，在业务创新战略的执行中，尤其是可能带来巨大市场变化和公司变革的商业模式创新战略新事物，公司原有市场地位、渠道或团队的自身能力和竞争优势越大，新战略的定位、执行和推动就越不稳定，执行效率越低，执行过程中创新的动力越弱，创新的举措越少。

6、本案例显示，一个公司有没有战略和战略思维决定公司发展的方向与发展的高度，战略意识与定位决定战略执行与结果，战略循环的效率、创新决定公司的未来发展。

**Michael E. Porter** 说，对于一个公司而言有没有战略是极其重要的。作者认为，从根本上来说，一个公司如果没有战略思维和战略意识，即使如人保财险这样拥有资源、资本、机构与人才的国有大公司，也会逐渐失去发展的机会。这个过程可能很慢，也可能很快。

对于业务的创新和变革，尤其是商业模式的颠覆，公司的战略意识越强，其战略定位就可能越明确，战略执行就越稳定、坚决、高效和创新，实际结果就可能越好，越可能趋近于战略目标的实现；反之，战略意识越薄弱，战略定位就越模糊，战略执行就越犹豫、低效和保守，实际结果必然大打折扣。从被访谈的 16 位高管的表述以及可以收集的公开资料，作者为六家财险公司的车险电销的商业模式创新战略作以下简单比较（表 17）。

表 17 六家财险公司对于车险电销的战略意识、定位、执行与结果的比较：

财险公司	战略意识	战略定位	战略执行	战略结果（2006 年到 2015 年市场份额的变化）
人保财险	弱	模糊、不稳定、跟随	犹豫、低效、保守	大幅下降
太保财险	弱	模糊、不稳定、跟随	犹豫、低效、保守	小幅下降
平安财险	强	明确、稳定、激进	坚决、高效、创新	大幅上升
大地财险	中性	基本明确、跟随	一致、中性	小幅下降
华泰财险	弱	明确、放弃	一致、放弃	小幅下降
天平车险	较强	明确、跟随	坚决、中性	小幅上升

从 2006 年（车险电销产品正式开展前一年）到 2015 年（车险电销产品正式取消前一年），六家公司的市场份额的变化百分点为：人保财险（-10.74）、太保财险（-0.24）、平安财险（+8.78）、大地财险（-0.84）、华泰财险（-0.18）和天平车险（+0.59）。市场份额百分点的变化，相比较于业务规模的变化，可以更直观地分析公司在同一个市场的销售能力和竞争力，可以分析各个公司的长期业务战略和商业模式创新的成功与失败。

在车险电销作为创新渠道出现后，本案例中六家公司的认知和态度差异很大，而战略意识的有无和强弱，很大程度上决定了战略定位的准确性和稳定性，决定了战略执行的效率和创新性，最终决定了公司的业务发展（市场份额的增长或下降）。

作为一家财险公司，有没有战略，尤其是长期的业务发展战略，是极其关键的，这决定公司主要业务增长的方式和耐力；而战略定位的准确性、战略执行的效率与创新性则决定了业务增长的持续性和最终结果。平安财险对于车险电销的超强意识、激进明确的战略定位、高效创新的战略执行，决定了在十年时间，整体业务从 2006 年的 168.62 亿元增长到 2015 年的 1636.41 亿元，正是其多项业务创新战略的成功实现造就的，其中最为重要的就

是车险电销创新战略的准确定位和高效实施。有的公司几乎没有明确的战略定位，有的公司做出了相反的战略定位，放弃了车险电销，有的公司无法保持高效持续的战略执行，失败的情况各有不同。

7、不同所有制的公司，具有差异化的体制和决策机制，主要领导（实际控制人）的稳定性及其人格直接影响商业模式创新战略的定位、执行及其稳定性与持续性。

在非国有控股公司中，实际控制人（如案例中的马明哲、王梓木和刘益谦）的不同，导致三家公司在车险电销的激进型创新战略的意识、定位、执行与结果的迥异，前面对三位实际控制人已经有了不同性格和背景的分析，可以认为，性格和风格的差异导致领导力的差异，决定了不同类型的启发与偏见，决定了公司中不同的决策流程和决策方式，从而决定了战略意识的强弱、战略定位与战略执行的稳定性与持续性，最终决定了大相径庭的业务发展结果，决定了各自未来的发展态势和市场地位。

显然本案例中的三家公司也突出显示了 CEO（实际控制人）的性格很大程度上决定了公司战略决策机制，进而影响重大的商业模式创新战略的定位、执行与结果，如果可以选择更多的实际控制人进行进一步的定量分析，应该更有可比性和说服力，也可以进一步揭示非国有控股公司中实际控制人是如何影响和决定公司的业务战略的。当然，非国有控股公司中个人的因素对于商业模式创新战略的决策可以是正面的，也可能是负面的，相对于没有实际控制人的国有控股公司，也是一把双刃剑。

而在国有控股公司中，则呈现截然相反的状况和结果。总体上，三家国有控股的财险公司在车险电销的战略定位与执行上呈现基本一致的状态，即使某一阶段公司的个别主要领导（如集团或财险公司的董事长或总经理）具有较高的战略意识和危机意识，可以被视为

领导者，但是在推动战略决策、定位或执行的过程中，遇到了基本类似的内部问题和矛盾，无法有效改革原有的业务架构、团队绩效和渠道属性。显然，这些主要领导是通过民主集中制的集体型决策方式进行业务创新战略的讨论、定位与执行，一旦遇到不同意见，需要进一步沟通、讨论而无法迅速推进，停滞、观望和犹豫的现象是普遍的，即使如大地财险这样的新成立的公司，能够基本不受原有框架和利益的制约，也仅仅是在集体决策机制的基础上按部就班地推进，而无法像平安财险那样坚决、果断地创新执行，最后的效果自然一般。对于人保财险和太保财险，几乎呈现一致的战略决策过程和最终的结果，由于无法从顶层进行彻底的渠道化改革和利益的重新分配，车险电销的创新战略无从实施，在原有渠道架构的基础上，完全不能发挥车险电销作为独立的创新渠道的作用，仅仅是被公司原有机构和团队用于市场竞争的打折工具，来应对平安咄咄逼人的进攻态势，基本没有建立起一支可以获客或续客的独立的电销队伍，更没有能够建立一个全新的商业模式，显然这是折衷与骑墙做法的结果，最终的效果与平安财险相比不可同一而语。国有控股公司实际上并没有实际控制人，主要领导由国有资本（通常是国资委）任命，并有任期（最多两届 6 年）限制，而主要领导的更替往往也意味着公司无法持续执行之前的重大业务战略定位，尤其是需要长期坚持才能显现成效的创新型业务战略，导致战略的中断、停滞或延缓，半途而废甚至夭折，最终业务的长期发展受到严重制约。

领导力与公司战略息息相关，领导力需要一个实际的领导者。在本案例中，我们只能抛开国有控股公司分析非国有控股公司的领导力、领导者和实际控制人，三位实际控制人的特点和作用是显而易见的。同样，在三家国有控股公司，所有制在很大程度上决定了公司

对于商业模式创新战略的决策机制、以及可能的战略定位与执行，未来作者希望可以有更多的案例进行所有制、决策机制影响公司战略决策与定位的研究。

## 6、 结论与启示：

国有企业的改革一直是中国改革开放以来的主要矛盾与关键课题，在长期的改革过程中，大量原先国有或集体所有制的企业转制民营或个人，大大增强了企业的生命力和市场的活跃度，这是所有制转变带来决策机制与激励制度改变的结果。但是在金融保险服务业领域，占据主导地位的还是国有控股的公司，国有资本是主要的控制力量。正如以上本论文所总结发现的，国有控股公司在实际运营中没有实际控制人的角色，而只有阶段性的领导者或决策者，一旦公司在业务发展或转型中遇到重大的商业模式的战略创新或挑战（如本论文讲述的车险电销），有没有超前的战略思维和战略意识？先行还是跟随？激进还是渐进？作者的答案是明确的，在无法保证领导力持续性的情况下，传统国有企业通过集体型决策机制而产生的，必然是犹豫、妥协和跟随的策略（作者不能称之为“战略”）。

西方国家在长期的发展过程中有大量的私有化案例，中国这四十多年也是如此，是不是私有化能够解决国有资本所存在的一切问题，尤其是在面对业务战略、商业模式的变革与创新时，包括战略决策、战略定位与战略调整的关键内容，作者并没有明确答案。但是本案例中某些非国有控股公司在渠道或产品的激进变革、商业模式的创新战略方面的积极表现和发展结果，确实呈现出民营或混合所有制的特点与优势，尤其是非国有控股公司的领导者（实际控制人）的稳定持续为公司战略的稳定持续奠定了基础，保持了公司业务重大战略的一致性。在此，作者并不想简单讨论所有制的优劣，在不同的国情和不同的行业，不同的公司所有制结构各有优势和弊端，无法泛泛而论。中国自 1978 年启动经济改革，确立了社会主义市场经济体制的目标，一直走在市场化的进程中。事实上国有资本控制着大量的经济资源，许多以国有资本为主体的行业（如基建、能源、金融等）中，企业始终面临着

两大课题：所有权制度下的激励结构的优化、资源配置在市场体系中的优化。这也是本案例讨论和分析的关键问题，不同所有制结构的金融保险企业，具有极大差异的运行体制和决策机制、完全不同的薪酬激励安排以及内部的资源整合配置制度，从而在面对业务战略的创新与变革的机会时，做出完全不同的战略决策与定位。不同所有制下的公司决策机制因为现代公司治理结构的要求可能呈现集体决策与个人专断有机结合的特征，这是国有控股的金融保险企业必须面对的问题，如何在发挥自身制度优势和资源优势的基础上，解决公司在战略层面的决策、激励、创新的问题？如何有效解决容错与纠错的机制矛盾？如何在民主集中制、集体决策的基础上保证既有稳定均衡的发展理念和手段、又有持续创新的变革意识和动力，推动自身商业模式的创新？如何在干部轮换、任命制和任期制的基础上，发挥主要领导（阶段性的决策者）的专业知识、经验能力与个人性格魅力？

从前述七个理论发现，作者认为，国有控股企业，尤其在金融保险服务业，业务战略（尤其涉及新旧商业模式）的决策定位、调整创新是公司发展过程中生死攸关的大事，一招不慎满盘皆输，而战略的稳定性与持续性必然关系到市场竞争与公司发展，稍有延误或误判，可能是永远的失去。国有企业的干部选拔和任命机制决定了主要领导的轮换现状，如何在轮换的基础上，可以保证公司主要战略的稳定与持续？尤其是那些需要时间、耐心和耐力的战略变革与创新。更为关键的是，对于涉及公司未来发展的创新型的业务战略，尤其是激进的、需要改变或者颠覆自身制度的商业模式创新、涉及公司架构改革或利益分配安排的战略定位或战略调整，相比较于绝大多数非国有控股公司的实际控制人的专断决策，国有控股公司怎么样可以一锤定音？集体决策的优势是包容、均衡，而弊端是不易达成一致、沟通成本高、容易妥协、折衷和骑墙，丧失变革的机会。当然，这不是国有企业独

有的问题，凡是大公司、成熟的公司，尤其是以现代公司治理结构为基础的股份制上市或非上市公司，都可能面临残酷的战略决策的定位与取舍。进一步分析，这个问题与所有制并没有绝对关系，根本上是取决于公司内部的运行体制和决策机制。具有一定规模的金融保险公司，都是按现代股份制理念构建和运行的，理论上都有完善的法人治理结构和合理的集体决策机制，即使非国有控股的公司实际控制人拥有可能的最终决定权，集体决策的理念和形式是必然的。很多实际案例可以显示，过于依赖个人专断决策的重大事项，在创新变革的同时失败的概率也是很大的，这是一个硬币的两面。

国有企业的优势在于资源与人才，国企改革的重点在于效率与创新，可能的改进方向应该是在没有实际控制人的基础上保持领导层的稳定，在集体决策机制上充分发挥主要领导的认知能力和创新能力，发挥集体议事决事的平衡机制，在强大纠错机制的基础上要设计科学的容错机制，同时又要通过绩效考核的有效性，既要坚决避免朝令夕改、新官上任三把火的现象，又要充分调动和激励个人的主观能动性。从案例中可以看到，非国有企业在公司的战略形成过程中，受公司的实际控制人影响很大，与其性格、经历和经验严重相关，往往出现两极分化的发展现象，且难以在实际控制人保持不变的情况下进行纠正和调整，可以说，实际控制人决定了公司的兴衰和发展方向。而国有控股公司的集体决策机制可以保证战略的均衡性，通常不会出现极端战略，或许，这也是一种优势。

因此，作者认为无论哪种所有制的公司，在充分认识清楚自身所有制特点的基础上，如何扬长避短，发挥自身所有制的优势和特长，抑制劣势和短处，在公司内部建立和运行科学合理的决策机制，是解决公司长期战略稳定的关键；同时，一个稳定、坚决、善于学习的领导层（主要领导或实际控制人）一定是公司战略稳定持续、商业模式积极创新的保证。

对于很多行业，国企改革的最主要课题就是要不要私有化？如果不能或者不愿，姑且不去探讨背后原因，那么如何有效提高生产力、提高决策效率、促进产品和技术的创新？促进商业模式的创新？这与公司在战略上有没有创新与变革的动力、能力以及体制机制密切相关。案例显示，这种战略创新能力在金融保险行业受到国企的主要领导以及非国企的实际控制人的重大影响，非国企表现得更为直接和显性，国企则隐性、复杂、阶段性显著。作者认为，个体的因素毋庸置疑，即使在国有控股的公司，每一任董事长或者总经理在公司战略上都会留下自己的印记，甚至比较强烈地左右公司阶段性的发展，如何发挥这种必然的能动性，把个人的性格、经验、能力、判断与公司集体的均衡与纠错制度结合以形成对公司未来发展最为有利的战略，是一个核心问题，是每一个金融保险公司需要面临和思考的问题。

在中国，毫无疑问国有企业在整个国家的经济中占据了举足轻重的作用。经过 40 多年的改革开放，国企改革取得了长足的成果，改革进程也是起起伏伏，而所有制的研究确实是中国经济继续发展的关键课题，笼统地探讨某一种所有制的好坏并不能解决经济发展中的所有问题。客观上，每一种所有制结构都有其优点和缺点。作者在本论文中，通过中国保险行业的具体发展案例，以车险电销在中国的崛起与发展为对象详细讨论了不同所有制结构的财险公司是如何进行业务创新和商业模式变革的，如何进行战略决策与定位的，着重分析了非国有控股公司的实际控制人对于公司商业模式创新战略决策和结果的影响，对于国企改革中如何发挥个体领导的作用会有很好的借鉴意义。国有企业及其典型的集体决策机制在面对新产品、新渠道或者新的商业模式的挑战时，显然出现了诸多的矛盾与问题。作者认为在发挥民主集中制集体决策的优势（平衡与纠错）的基础上，无论国有企业还是

非国有企业，必须充分考虑主要领导（或者实际控制人）个人的能力、经验和性格魅力，可以通过建立积极的绩效考核制度、鼓励创新的容错机制、阶段性的领导团队的稳定措施等进一步提升企业在渠道产品创新、商业模式变革领域的引导作用，提高经营效率，建立更加长期、稳定、有效、创新的公司业务发展战略。

本案例分析和总结了一些公司的成功，另外一些公司的失败，作者并不能把所有制结构的不同与成功或失败直接挂钩，决策机制与个人专断的因素显然更加科学合理地解释了不同公司的战略决策、定位与执行的差异。那么，未来对于国有企业，尤其是国有控股的金融保险公司，在商业模式创新战略决策与定位层面，基于现代的公司治理基础，可以把研究方向更多指向决策的流程与机制、基于绩效的激励制度以及主要领导的个人作用。

## 参考文献

- Capabilities, Cognition, and Inertia: Evidence from Digital Imaging (Mary Tripsas and Giovanni Gavetti 2000)
- Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms (Rebecca M. Henderson, Kim B. Clark 1990)
- Cognition and Renewal: Comparing CEO and Organizational Effects on Incumbent Adaptation to Technical Change (J.P. Eggers and Sarah Kaplan 2009)
- Strategy-Process Research: What Have We Learned and What Is Still to Be Explored (Thomas Hutzschenreuter and Ingo Kleindienst 2006)
- First-mover Advantages (Marvin B. Lieberman and David B. Montgomery) Strategic Management Journal, Vol. 9. 41-58 (1988)
- First-mover (Dis) Advantages: Retrospective And Link With The Resource-Based View (Marvin B. Lieberman and David B. Montgomery) Strategic Management Journal (1998)
- Finding Theory-Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building (Joel Gehman, Vern L. Glaser, Kathleen M. Eisenhardt, Denny Gioia, Ann Langley, and Kevin G. Corley) Journal of Management Inquiry 2018, Vol. 27(3)284-300
- Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology (Dennis A. Gioia, Kevin G. Corley, and Aimee L. Hamilton) Organizational Research Methods 2012 16(1)15-31
- From the Editors: What Grounded Theory is Not (Roy Suddaby) The Academy of Management Journal Aug., 2006, Vol. 49, No. 4
- 管理决策中的判断(第六版) (美)马克斯·巴泽曼 著 杜伟宇 李同吉 译
- The economics implications of corporate financial reporting (John R. Graham, Campbell R. Harvey, Shiva Raigopal 2005)
- 别做正常的傻瓜 奚恺元 著 2009 年
- 什么是战略 Michael E. Porter 《哈佛商业评论》2004 年 1 月号
- 关于车险电销业务发展趋势分析及监管建议 王丹 《上海保险》2012 年第 12 期

论车险电销渠道在新时期的发展转型 刘鹏 《河北金融》2016年12月

浅谈商车费改后电销业务的变化及发展 王丽丹 《上海保险》2016年第6期

对电销发展的思考 刘强 《中国保险》2010年6月

浅析财产险公司电话营销的发展转型 周明旭 2018年

浅析电销车险发展瓶颈及突破 翟义刚 《上海保险》2010年第8期

以创新引领电销渠道转型升级 马向东 2018年6月

对财险电销发展趋势及策略的思考 肖举萍 《中国保险》2019年11月

## 附录 A

关于不同保险公司对于车险电销在中国保险市场发展认知和决策的访谈提纲

尊敬的 ABC,

感谢您在百忙之中参加车险电销在中国保险市场发展认知与相关决策的访谈。本人目前在攻读亚利桑那大学与交通大学上海高级金融学院合办的全球金融工商管理博士，基于本人的工作背景，希望对于车险电销在中国保险市场的起源和发展进行深入地探讨和研究，了解创新业务在不同保险公司的认知态度和决策方式，从历史事实和实践经验寻找可以对未来中国保险经营战略决策产生积极影响的方法和规律。您的参与对本人了解车险电销在中国发展的历程、不同保险公司的战略决策与过程将起到至关重要的作用。所有的访谈内容将是绝对保密的，具体的公司和人员将不会出现在公开的论文内容中，除非事先得到您的同意，期待得到您的宝贵意见和建议。

**【访谈背景】：**

电销作为新渠道从 2000 年左右开始进入中国保险市场，各家从事车险业务经营的保险公司纷纷开始研究车险业务的电话销售之可行性，尤其是分散型的私家车业务。电销渠道在国外（尤其是美国）已有先例，直接面对客户、减少中间成本、定价相对低廉等优势让各家市场主体纷纷尝试。但是初期投入巨大、监管门槛较高、内部整合困难、管理难度加高、渠道冲突明显等诸多矛盾显而易见，各家主体的认识、态度和决策出现了显著的差异。到 2016 年保监会取消车险电销专用产品，车险电销步入下降通道，车险市场发生了巨大的变化。这十几年发生了什么？为什么对于车险电销的定位、决策和发展，各家保险公司的态度、执行和结果大相径庭？主要是什么因数在起作用？

**【调研目的】：**

了解车险电销在中国保险市场的起步和发展历程（2000年开始，主要发展阶段是2007年-2016年），各家保险公司在当时环境下，对于是否申报使用车险电销专用产品、私家车新旧渠道的比较与取舍、新产品新渠道的投入产出比较、推动力度的大小、集团公司与子公司的资源配置等诸多战略判断与战术执行问题的思考和决策的流程与主要因素，重点在于深度了解各家公司的战略决策过程以及相关的因素。

本着客观与科学的态度，本访谈和论文将不会评价车险电销的好与坏、优与劣，而是通过对各家保险公司对于车险电销的决策过程和决策结果进行客观的观察和记录，以了解决策背后的依据、逻辑和主要因素，因为任何一家公司的任何一个决策都是理性的和谨慎的，是有依据和逻辑的，是有其历史背景的。

**【访谈提纲】：**

1. 请问您在车险电销的发生发展过程中的管理岗位主要是哪些？负责哪些业务板块？
2. 据您了解，车险电销是如何在中国保险市场起步的？您或者您的公司是如何看待这个新生事物的？
3. 在监管机构正式出台车险电销专用产品之前，您的公司已经是否开始尝试利用电销方式来销售私家车保险产品？当时是如何看待电销作为渠道的作用的？当时您公司内部不同业务部门不同的人是如何看待车险电销的？有差异吗？差异性主要体现在哪些方面？

4. 在保监会推出车险电销专用产品后，公司内部有没有意识到可能带来的变化？有些什么应对措施？在组织架构上有变化吗？这些变化是由谁推动以及怎样推动的？推动过程中存在不同的意见和建议吗？在变化过程中中高层业务管理人员的态度观点有没有变化？有些什么变化？
5. 您的公司在当时是否经常与监管机构进行交流沟通以求取得车险电销的发展和解决相应的矛盾与问题？具体沟通有哪些？是否意识到建立与监管机构的交流沟通机制的重要性？您之后复盘认为这个重要么？影响主要在哪些方面？
6. 2007年第一个车险电销专用产品经保监会批复后，您和您公司是如何看待的？又是如何判断发展趋势的？为什么？
7. 您的公司在得到车险电销专用产品的批复前后，在公司内部做了哪些主要的工作安排和资源配置？事后来看您觉得在领导力、组织架构和资源配置上当时有哪些好的做法？又有什么不足和问题？
8. 在车险电销专用产品和其他车险产品之间出现过什么矛盾和问题？有不同意见吗？您的公司是如何研究和应对的？有哪些高管和部门参与？主要的决策部门和决策者是谁？在这个过程中，你觉得组织架构，资源配置和领导力是怎样体现的？
9. 在您的公司关于车险电销专用产品的研究、试验、启动和发展过程中，主要的决策者或决策部门是谁？有跨部门小组吗？集团参与了吗？如有，是以什么方式参与的？
10. 您是如何看待新产品与传统产品或新渠道与传统渠道的关系？当时主要的考量是什么？有何主要判断和决定？当时是如何做的？

11. 您的公司在当时的车险（私家车）市场处于什么地位？如何看待主要的竞争对手？  
如何看待主要竞争对手在车险电销领域的决策与执行？
  
12. 直到 2017 年车险电销专用产品取消，在十多年的车险电销发展过程中，有的公司发展较快，有的公司相对慢一些，也有公司放弃了进入电销的机会，您认为主要原因是什么？这些原因里面，您觉得公司在领导力以及组织架构和资源配置上的不同是不是起了重要作用？能否具体展开说一说？