THE ENTERPRISE OBSERVER 企业观察报

责编 | 张郁
E-mail: yuzhang@cneo.com.cn
美编 | 牛大伟 校对 | 谷红欣

上接》01 版

水滴筹公益变味儿 或赴美上市怎么讲资本故事

今年 2 月底，沈鹏在公司内部信中说：“在投资方的支持下，我们提早准备好了相对充足的粮草（资金）。但公司的现金流仍有压力，如果不继续提升组织能力和经营效率，账上的钱不足以支撑见到美好的‘后天’。”随后，水滴公司高管自愿降薪 20%。

“打通从流量到变现的中间环节，把流量优势转化成盈利优势，是水滴公司正在做的事情。可是如果仔细分析，水滴公司赖以变现的保险业务，事实上也存在一些问题。”连钧权指出。

据公司资料，水滴保险业务的盈利模式为，利用水滴筹和水滴互助导入的用户流量及筛查出的患者信息，在水滴保险商城平台上，向用户精准推荐中国太平等多家保险公司的保险产品，提高成交率，并从中赚取佣金、获得盈利，相当于保险经纪人的角色。

水滴保险商城总经理杨光称，今年水滴保险商城的年化签单保费有望突破 140 亿元，较 2019 年实现一倍以上增长，实收保费有望达到 60 亿元，与 2019 年相比实现 300% 的增长。

值得注意的是，水滴公司努力在水滴筹、水滴互助公益性质业务与水滴保险商业化盈利业务之间建立一条分界线。

“2019 年全年，水滴公司通过向水滴筹捐款者推荐带来的保费只占总保费的 20%；另外 80% 来自用户自发购买、口碑传播、品牌活动以及外部合作方的联合获客、在线投放等。”沈鹏曾这样强调。

但在多位业内人士看来，对于水滴公司来说，这样一条界限实际上很难真正划分。据公司数据，水滴保险商城的用户 76% 来自于三线及三线以下城市，而水滴筹和水滴互助超过 70% 的捐款用户和用户流量也是来自三线及三线以下城市。

“伴生的另一个问题是，上述这些用户购买的主要保险品种均是月均几十元的小额险种，最贵一年也不过 1000 元。同时，面对蚂蚁集团支付宝等竞争对手，水滴保险线上获客成本也将越来越高，例如需要不断增加广告投放费用，这些都极大压缩了水滴公司的盈利空间。”互联网分析师于斌对《企业观察报》表示。

水滴公司口碑垮了？

水滴公司创始人沈鹏曾在多种场合强调：水滴是一家商业公司，而非一家公益性机构。

“可事实上，自创立以来，水滴公司的知名度、品牌拓展、企业形象和政府关系等，几乎都源自于水滴筹这项公益业务。水滴公司带给社会公众深刻的公益形象和烙印，与其商业公司本质的错位，导致了水滴筹和水滴公司的口碑日益下滑。”多位业内人士表示，这也是水滴公司商业模式中最大的悖论。

互联网分析师于斌指出，国内同类市场竞争日益激烈，轻松筹、夸克联盟、众托帮、360 大病筹、美团互助等上百家网络互助平台涌现。在此背景下，水滴公司用商业化方式运作公益性质业务的弊端暴露无遗，最终导致水滴筹变形走样，公益变味儿。

水滴筹平台上的筹款申请，主要是由水滴筹筹款顾问深入医院向患者“推销”所得。北京市的一位水滴筹筹款顾问对《企业观察报》说，“我们的工作一般分为四步：一是去医院发名片、向住院患者逐个推荐水滴筹；二是询问患者病情、经济状况、治疗费用等信息；三是套用模板和‘卖惨文案’撰写求助人故事发起筹款，比如‘我高中时的同班同学，有能力的帮一把’之类；四是要求患者群发、转发朋友圈。公司也会要求我们跟在患者和家属身后，进行一对一沟通。”

有接触过水滴筹的患者向《企业观察报》表示，水滴公司变更了水滴筹的补助规则，原来是针对所有筹款用户支付手续费补贴，后来变更为仅针对特别困难人群以及积极自救人群的“爱心补助”，补贴最高为 1000 元。很多在医院被水滴筹顾问询问的患者都“被嫌病得不够重”。

同时，水滴筹与竞争对手轻松筹的筹款顾问，因争抢患者而在医院拳打脚踢的事件也多次被曝光。

筹款顾问为“抢生意”而互殴的根源是“底薪 + 提成”的薪酬模式。据前述水滴筹筹款顾问介绍，水滴筹的筹款顾问按照单量阶梯式提成：完成 5 单有效单则每单提成 80 块、完成 6-10 单有效单则每单提成 100 块，每单最高提成 150 元。若每月不够 35 单（不管是否有效）直接淘汰。

> 水滴公司努力在水滴筹、水滴互助公益性质业务与水滴保险商业化盈利业务之间建立一条分界线。

“水滴筹的这套地推模式与美团外卖的地推模式如出一辙。”包括于斌在内的多位互联网行业人士均指出，“创立水滴公司之前，沈鹏曾是美团 10 号员工、美团外卖联合创始人，他把美团的打法复制到了水滴筹身上。”

问题随之而来：外卖公司的运作模式，究竟适不适合移植到一家同时运营公益健康救助与商业保险的公司身上？

目前外界针对水滴筹的所有质疑中，最为强烈的是其因审核标准模糊不清，而导致的诈捐事件。最典型的事例是，德云社某相声演员在北京有房有车，却也通过水滴筹平台来筹款治病，当时该事件登上了微博热搜榜。

对此，前述水滴筹筹款顾问称，筹款顾问的审核评估就是简单的对答聊天，公司没有能够查到筹款者家庭资产和债务信息的渠道，“公司要求我们保证自己不弄虚作假就行了，筹款者有隐瞒与我们没关系”。

尽管水滴公司表示将全面整顿水滴筹线下团队，但从实际情况看收效甚微。“在任务量考核的压力下，地推人员自然会竭尽所能甚至不择手段，而平台风评和公信力则往往受损。”连钧权说。

另一方面，沈鹏针对上述问题的几次回应和表态，也令外界质疑其推卸责任，而失去了信任感——“水滴筹是一个救急平台。即便有房有车，在大病来临时，一些家庭也很难立马变现支撑治疗。如果筹款人申请，因救急筹得的款项，水滴筹后续可以按原路径退回。”

“水滴筹不是主要的公益组织，而是补充平台，审核更加迅速简便，一对一精准救助。具体审核不是一次性完结，而是动态调整。朋友圈举报、筹款金额多少，可从侧面反映需求真假。”沈鹏说。

另外，沈鹏近期对于水滴筹业务的态度也值得玩味：“再管不好，愿意把水滴筹交给公益组织。未来最理想的状态是天下无筹，而不是把水滴筹越做越大。”沈鹏说。

基于上述原因，目前，社会公众对于水滴筹款链接的热情已明显退却。据此，多位业内人士认为，尽管水滴公司已把业务重心转向能够变现的水滴保险，但不可否认，水滴筹这个大病筹款平台依然是水滴公司吸引流量与获客的重要环节。如果社会公众对于水滴公司的信任危机持续蔓延，水滴公司的增量与变现将成为新的难题。

猛攻互联网保险，水滴公司前方强监管预警

“大家竞争到最后，还是看保费规模，用户都是拿钱投票的。”在水滴公司创始人沈鹏看来，大力发展保险业务，是水滴公司平衡商业与公益的办法。

水滴公司也不断向外界释放其保险业绩：今年 1-10 月水滴保险商城的年化签单保费接近 120 亿元，相比去年同期增长 140%。截至 11 月 8 日，水滴保险商城上线以来累计完成的年化签单保费突破 200 亿元。

今年 9 月，水滴公司也因曲线入股四大互联网保险公司之一的安心财险而备受关注。水滴公司通过旗下公司北京纵情向前健康科技有限公司全资收购安心财险股东北京通宇世纪科技有限公司成为安心财险股东。安心财险 2020 年二季度偿付能力报告显示，通宇世纪目前为安心财险并列第三大股东，持股 11.284%。

“此前，水滴公司的在线保险商城业务的开展主要通过线上和电话销售，现在为了做大保险业务，水滴公司也在搭建线下保险团队。”水滴公司称。

水滴公司强势进军互联网保险。可在多位业内人士看来，水滴公司前方的强监管预警或将是又一个危险的信号。

今年 9 月，银保监会打击非法金融活动局发文谈网络互助监管的话题引发市场关注。文章称，最近一段时期野蛮生长的网络互助平台，本质上具有商业保险的特征，但目前没有明确的监管主体和监管标准，处于无人监管的尴尬境地。面对新形势、新要求，需要适时完善保险监管政策和监管技术，及时、准确打击非法商业保险活动，保障保险市场健康稳定发展，切实维护保险消费者合法权益。

文章特别强调，网络互助平台会员数量庞大，属于非持牌经营，涉众风险不容忽视，部分前置收费模式平台形成沉淀资金，存在跑路风险，如果处理不当、管理不到位还可能引发社会风险。

对此，水滴互助回应称，公司以严格的风控措施来保障用户权益，通过贯穿事前、事中、事后的风控措施，对所有案例进行全方位、全流程风控和审核，确保用户利益不受损失。

据公开数据，2020 年上半年国内有近 60 家互联网保险平台，业务总保费接近 1400 亿元。“半年业务量突破千亿规模，互联网保险因此被视为新蓝海，这也是水滴公司紧随腾讯和阿里巴巴，大力发展互联网保险的原因。但需要注意的是，在日益激烈的市场竞争中，互联网保险也已日渐显露乱象。”国内某大型证券公司金融行业分析师罗毅向《企业观察报》表示。

“相比于传统的商业保险，互联网保险产品价格上虽然便宜，但其实是个盖着稻草的坑。”有购买过互联网保险产品的消费者对《企业观察报》说。

而据银保监会披露的信息，2019 年，银保监会接到关于网络保险的投诉将近 2 万件，以腾讯微保为代表的互联网保险乱象丛生，从消费者投诉的内容看，销售欺瞒、诱导行为层出不穷。

前述消费说，互联网保险就像是一把双刃剑，在保险业务上，一方面提高了便利性，另一方面却模糊了法律和义务的界限，例如很多人遭遇过购买互联网保险后，投保容易理赔难的状况，以及各种隐形搭售等行业潜规则。

“在如此获利的行业竞争环境中，水滴公司很难做到出淤泥而不染；另一方面随着互联网保险的乱象和风险不断蔓延，监管部门出手只是时间的问题。因此，监管或将会是扼住水滴公司生命线的另一个潜在威胁。”连钧权指出。

此外，从水滴公司保险业务的技术层面看，尽管水滴公司一直在通过融资开发互联网保险平台技术，以增强对蚂蚁集团的竞争力。但多位大型互联网保险公司人士认为，从依靠大病众筹平台的流量发展，转型到依靠互联网保险业务发展，水滴公司未来竞争力的核心，是向市场提供更多定制化产品，这其中涉及更加复杂的核保、定价、理赔业务，否则难免会被市场淘汰。而这些技术目前还缺乏成熟的人工智能和物联网技术做支持。E

上接》01 版

中央企业公司制改革全面完成

中国电建公司改制的动力首先来源于资本市场。中国电建副总经理刘源说，“以上市为目标的改制，在产权明晰的情况下，确定资产边界，实现了对传统老国企资产、业务、机构、人员的彻底清理、规范，提高资产质量，解决遗留问题，为登陆资本市场创造了必要条件。而且，上市拓展了融资渠道、规范了公司治理、促进了转型升级、提升了品牌形象，为企业发展注入了活力。”

明确目标重点攻坚 同时协调推进，示范引路

翁杰明透露，从目前掌握情况看，全国尚未完成公司制改革的全民所有制企业主要集中在国家机关和事业单位所管理企业、地方党政机关和事业单位所管理企业，以及地方国资委监管的少量企业。“目前已有近七成有关国家机关和地方党政机关、事业单位摸清了底数，已经梳理出 8000 家全民所有制企业需要改革，涉及资产近 1.3 万亿元，职工 34 万人。”

这类企业虽然规模不大，但数量众多，管理分散，涉及各种体制的管理主体，企业情况差异大，有的企业还面临历史债权债务纠纷等难题，情况复杂，完成改革任务艰巨。

据悉，为打好公司制改革的收官之战，攻破“最后的堡垒”，9 月底，国务院国有企业改革领导小组办公室向各省、自治区、直辖市人民政府以及各有关部门和事业单位，正式印发了关于全面完成公司制改革的专项通知。明确提出认真落实主体责任、抓紧制订工作方案、因企制宜推进改革、加强政策指导支持、加快推进内部改革等五项工作要求。

国有企业公司制改革不仅要顺利推进，更要安全推进，河北省国资委副主任李光说：“我们将加强对改革的全流程监管，严格履行决策程序，坚持公开透明，严禁暗箱操作和利益输送，维护职工合法权益，坚守防止国有资产流失底线。”

通知要求，正常经营的全民所有制企业，全部改制为按照《中华人民共和国公司法》登记的有限责任公司或股份有限公司；因停产停业、吊销营业执照等原因难以改制的非正常经营全民所有制企业，实施重组整合或清理注销。

对改革中遇到的土地变性、土地与地上建筑权属不清、工商登记与实控人不符、非正常经营企业要件缺失、部分企业存在涉法涉诉等制约因素，河北省组织国资、法院、财政、自然资源、市场监管、税务等部门联合会商，认真学习国家对央企的支持政策，结合河北实际，出台了“土地变更和处置”“工商变更登记”“资质资格承继”“非正常经营企业清理注销”等具体支持政策。河北省国资委副主任李光介绍说：“针对破产案件周期长、成本高问题，协助省法院建立了破产案件集中受理、快速审理工作机制，为案件办理开辟了绿色通道。制定了无效低效资产处置监管工作方案，规范处置程序，严防国有资产流失，为公司制改革创造了条件。”

翁杰明表示，国资委将承担好国务院国企改革领导小组办公室的相应职能，与相关部委、地方政府、事业单位密切合作，做好综合性协调工作，在协调推进、示范引路等方面发挥作用。

对于已经完成公司制改制的国企，翁杰明提出，从企业层面，一是要持续推进中国特色现代企业制度的建设，二是持续推进市场化机制建设，最为重要的是决策、用人、激励机制，三是持续提升企业管理水平。四是持续整合内部各种优质资源，形成合力。对于原来的主管单位来说，在全民所有制企业改为公司制企业后，这些单位也要转变观念。今后这些企业除个别有特殊原因的以外，都要归口到履行出资人代表职责的相关机构，并根据股权结构，形成企业的自我循环、自我发展。

下一步，将指导推进各有关单位明确目标，重点攻坚，确保全面完成改革任务。国务院国资委会同有关部门加强研究协调，强化组织实施，推动公司制改革取得历史性突破。E