

DOI: 10.13955/j.yzyj.2022.02.13.07

# 数字化转型中的中邮保险客户经营创新策略研究

范雪云

(中邮人寿保险股份有限公司河北分公司, 河北 石家庄 050000)

**摘 要:** 基于数字化时代保险行业新态势解构, 借鉴典型险企客户经营新模式, 探索符合中邮保险实际的客户经营创新策略, 谋求以差异化客户体验和特色化经营管理重塑客户经营模式, 打造中邮保险数字化核心竞争力。

**关键词:** 数字化; 数据洞察; 客户经营; 保险科技; 保险生态

**中图分类号:** F61      **文献标识码:** A

随着监管环境正本清源, 国内保险行业经历短期转型阵痛后风险得到充分释放, 回归稳健发展态势。近 5 年中邮保险保费收入增速均保持在 15% 以上, 发展势头迅猛, 邮政新增长极作用不容小觑。成绩背后, 危机犹在, 在“保险姓保”主基调下, 监管利好政策陆续出台, 鼓励险企通过科技创新进行供给侧改革, 新的客群结构和消费行为习惯从需求侧倒逼险企, 将竞争策略转向客户, 同时, “自营+代管”模式下, 以邮银网点和邮银 App 为主阵地的营销体系, 使得银行把握客户主导权, 中邮保险桎梏于产品供应商角色, 在客户经营层面难以实现价值链延伸, 传统营销转型路径已无红利可释放, 差异化客户经营转型成为必然。

## 1 因势而谋, 数字化转型下保险行业新态势

“十四五”规划在推动数字经济发展方面的顶层谋划和布局, 在宏观层面为数字化转型指明了方向。而大数据、云计算、人工智能、物联网等前端核心技术的嵌入应用, 从微观角度在产品形态、运营流程、服务质量、风控能力等方面重塑业务发展模式, 全面拥抱前沿科技赋能保险全流程和全场景

成为行业转型升级的重要路径。

### 1.1 监管环境之变——正本清源, 鼓励险企构建数字保险

回顾监管政策演变发现, 逆向管控思维明显: 各大险企盲目扩张、粗放经营时期采取严格措施管控风险, 行业负债端久期拉长、资产端利率下行的双重压力下采取积极宽松政策, 业务发展“强规模弱价值”形势下出台一系列政策, “正”长期、多元化保障之“本”, “清”短期投资逐利之“源”。当前产品结构优化保费增速下滑的阵痛期已过, 监管迈入成熟阶段。站在行业转型关键节点, 银保监会打出指导意见“组合拳”, 指引数字保险建设方向, 推动以客户为中心的供给端改革。对险企而言, 产品结构升级和经营模式转型能够筑牢发展底座, 基于客户视角的价值主张能够提升客户洞察与风控能力, 从而提升新业务价值利润率, 实现业务高质量发展, 而当前依托监管利好政策, 数字化转型遇得良机。另外, 中邮保险以基层网点为主阵地的业务模式, 能够借助科技应用迅速搭建数字网络, 弥合数字鸿沟, 将保险服务向边远乡镇延伸, 践行“人民邮政为人民”的初心使命。

**作者简介:** 范雪云 (1990 ~), 女, 山东聊城人, 主要从事人身险运营管理、客户服务、数字化应用、核保风险控制、监管动向、渠道发展等研究。

**收稿日期:** 2021-12-15

**本刊网址:** yzyj.sjzpc.edu.cn

## 1.2 客户需求之变——产品需求、客群结构与服务期待

### 1.2.1 财富水平提升带来产品需求分层

伴随国内宏观经济向好，中高净值人群数量增长迅速，麦肯锡研究认为，国内个人金融财富在未来五年将以约10%的增速持续提升，居民对资产配置和专业投资顾问的需求与日俱增，保险以其基础保障属性，与银行理财、基金等共同成为多样化资产管理组合的投资良品，但财富水平层级不同导致差异化的保险产品偏好：低收入人群偏好普惠型短期保障产品，大众、新中产人群对长期保障型险种接受度较高，高净值人群则将保险嵌入其资产配置方案中，偏好资产分散、财富传承和风险保障的综合解决方案。此外，不同地理区域、不同县级城市、不同行政区划对保险产品需求也不尽相同。

### 1.2.2 客群结构变化催生新的服务需求

以80、90后为代表的年轻一代由于文化水平提高、“保二代”身份、财富水平提升等，保险意识觉醒较早且接受度较高，据央视财经消费洞见，年轻一代在保险方面消费支出近20%，成为保险核心用户中的新主角。同时，伴随移动互联网深度应用，年轻客群的保险理念和行为习惯已上升到新阶段：对保险多元属性认知加深，将保险作为人生规划和金融投资的重要一环，对保费投入可接受的阈值上限提高，变被动营销为主动选择，倾向足不出户的保险体验，期待更有趣、更有创造性、更多元的服务场景等。

### 1.2.3 保险认知加深催生新的服务期待

随着大众对保险价值认知加深，市场保障需求充分释放，客观上刺激了消费群体，对服务体验要求日益提高且趋于精细化，开放性方案定制、多触点有效互动、全场景旅程管理和人生事件共情关怀正成为客户保险需求新常态。目前来看，虽然保险公司依然是新风险保障解决方案最受信任的提供者，但客户群体黏性不大，且可能基于自身需求随时变更风险承担人，传统模式下单一渠道、通铺的产品和服务，亟需向与个体需求相匹配的定制化、差异化模式转型。

## 1.3 银行渠道之变——“客户经营”取代“产品营销”成为发展主旋律

近年来，宏观经济下行、不良资产上升、净

息差收窄等对国内银行业带来多重挑战，各大银行纷纷以零售业务转型作为打开发展枷锁之钥，而由此带来的三大转变对银保业务发展提供了新动能：

一是中高净值群体综合资产配置意识觉醒，大财富管理驱动银行零售业务升级，银保产品功能将由储蓄替代转变为全方位投资保障综合解决方案；二是为顺应客群结构和消费行为习惯变化，各大银行纷纷由“产品营销”向“客户经营”转型，以客户视角打造差异化价值主张，而保险产品能够以超长的保障期帮助银行嵌入客户整个生命周期，挖掘客户长期价值，拓展客户经营的广度和深度；三是在疫情催化下，银保客户“离柜”趋势明显，技术应用和升级助力银行服务线上化迁移，保险公司需在产品、系统、流程、服务等方面与银行全方位协同，仅扮演产品供应商角色将难以为继。

## 1.4 险企经营之变——科技迭代，不进则退

### 1.4.1 传统经营模式弊端日益凸显

人口红利逐渐消失，保险公司依赖传统经营模式的痛点显现：一是供需错配，供给端获客成本高、逆选择难以避免、产品同质化严重、忽略售后服务，需求端无法获取一站式综合解决方案、产品适配性低、对传统营销方式缺乏信任，与保险公司低频交易、弱连接；二是不同渠道缺乏信息共享，个险、团险、银保、互联网保险各为“孤岛”，数据壁垒难打通，信息之墙未破除，资源区块无链接；三是刚性垂直组织架构各自为政，销售、运营、客服、风控等部门缺乏高效协同，无法做到对客户需求的敏捷响应；四是系统架构强耦合，传统核心系统限于业务处理，数据分析和洞察无从谈起；五是客户经营局限于价值链单个节点，客户服务场景无法串联，创新支撑体系并未实际落地。

### 1.4.2 科技迭代致市场竞争白热化

伴随“保险+科技”成为保险行业发展新主题，行业竞争白热化，新的参与者不断入场，其中互联网系参与者因国内用户增长红利见顶，加速金融业务变现，将商业布局延伸至保险业且优势明显：凭借自有平台流量入口和技术研发“双峰”优势，以高价值内容推动实现用户教育和需求唤醒，针对长尾客群持续推出高性价比的爆款产品打开市场，并基于客户需求快速迭代，继而打造流量—短险—长险转换闭环，成为险企强有力的竞争对手。

## 2 应势而动，典型险企客户经营新兴模式解析

### 2.1 中国人寿：一个客户、一个国寿

自2019年起中国人寿启动“科技国寿”三年建设行动，围绕“一个客户、一个国寿”数字化转型目标，全力打造客户、营销、运营三大战略品牌，以期通过科技驱动迅速实现“大象转身”。赋能客户方面，集团层面打造“国寿联盟”搭建旗下各App间跳转通道，建设“大坐席”实现集团内各主体的业务引流，“国寿大脑”搭载智能语音、生物认证、智慧学习等功能实现深度人工智能；赋能营销方面，基于大数据平台强化数据洞察能力，精准识别客户保障缺口和服务需求，提高动态响应能力；赋能运营方面，覆盖全国9000余家医疗机构的理赔直付网络，系统内置11万家医疗机构信息、1600万条药品目录、130余万个性化定制理赔方案、近百条智能画像规则，塑造了国寿理赔“智、广、快”的良好口碑。

### 2.2 友邦人寿：全程健康友保障

在“健康中国”战略下，友邦人寿着力高净值客群经营，立足“全程健康友保障”价值理念，创新性打造了覆盖售前保障规划、售中健康干预和售后疾病管理的独特健康生态：“健康友行”移动健康管理平台，从疾病防御入手积极参与到客户日常健康管理环节，以健康评估、日常健康干预、健康互动任务、运动训练课程等丰富的功能矩阵，激发客户自我健康管理意识；“愈从容”重疾专案管理服务，内部依托自身健康管理网络，外部开展专业医疗合作，为友邦客户提供舒心、放心、暖心的重疾专案管理，使客户充分享受覆盖全病程的定制化医疗健康服务。

### 2.3 建信人寿：赓续红色血脉发力新金融保险实践

面对长寿时代、大健康时代新要求，建信人寿结合集团优势，落实新金融实施路径，实现了对不同客群、各类银行业务场景伴生保险需求全覆盖：一是作为首家银行系保险公司参与“惠民保”项目，服务民生保障；二是“悦享健康生活”平台作为建信人寿筹划康养生态的重要一步，为客户提供“疾病保障+健康管理+就医服务”一揽子解

决方案；三是发力数字金融，创新推出可通过数字人民币投保的人身险产品；四是嵌入旅游集团线上平台，搭建“银行/保险+旅游”生态助力市场扩容。

总之，以国寿为代表的大型险企注重统筹设计与规划，着力构建大型服务环境，注重客户触点延伸和循环转化，以云化、智能化等技术手段搭建客户视角，实现深度赋能，聚焦客户关键旅程整合价值链，全面打造保险生态；以友邦人寿为代表的专业险企锁定目标客群，通过数据化平台无缝切入客户生活场景，基于实时数据获取实现主动洞见和服务响应，建立专业化资源归集体系，以全流程管理和立体式覆盖实现多触点互动，从而与客户建立深度“伙伴”关系；以建信人寿为代表的银行系险企充分发挥协同优势，深度融入银行渠道客群经营策略，以开放性方案定制和契合金融场景的险种设计丰富产品种类，且能够跳出行业看行业，搭建全局视角，选择合适的合作伙伴，融入出行、教育、政府惠民项目等领域实现产品和服务延伸，同时兼顾短期或小额保障等长尾客群需求，以新金融理念助推数字化转型。典型险企的成功实践为中邮保险重塑客户经营模式打开了思路，结合行业新洞见、转型方法论、保险科技应用和实践经验总结，基于中邮保险发展实际，提出客户经营创新策略。

## 3 顺势而为，数据洞察筑牢客户经营底座

近年来，中邮保险保费收入保持较高增速，长期期缴新单保费和VONB逆势增长，使中邮保险积累了大量客户，且能够有效触达全国约4万个邮银网点超过6.22亿名零售客户。站在技术进步、客群变化、行业转型等拐点上，因时而变，顺势而为，系统梳理典型险企成功实践经验，从理念、目标、模式、组织四个层面筑牢客户经营底座，才能使科技真正赋能保险全链条、助力发展破局。

### 3.1 客户经营理念：客户视角，按需配置

#### 3.1.1 数据驱动，精细化客户分群

应用瑞再死亡/健康保障需求缺口计算模型进行测算，如要完全填补国内人身险市场缺口，行业规模尚余约1倍拓展空间，未来不同客群保障需求在全面提升的同时，差异化和碎片化更明显，因此利用数据驱动对客户进行精准识别和营销，果断决

策、快速行动，方能在下一阶段发展中脱颖而出。

目前中邮保险主要通过借鉴行业同类险种客户画像结论、调取分析核心系统承保数据、应用银行 CRM 系统进行客群细分，而行业通用客户画像可获得性较高，无法进行差异化洞察，核心系统数据局限于业务处理环节，银行 CRM 系统数据获取和应用受限，无法实现全方位、立体化、多维度的客户画像和分群。自 2009 年成立以来，中邮保险通过对接渠道平台、各类数字化应用场景和自有 C 端客户池，收集了呈指数级增长的海量客户数据，可借鉴国寿集团统一大数据平台建设经验，探索建立“智能数据平台”或“超级数仓”性质的集成中心，对数据资源进行深入清洗、挖掘和整合，提炼简明具体的抽象标签，从自然条件、生活水平、所在环境等基础信息维度，生活习惯、消费习惯、风险偏好等行为习惯维度，信息获取方式、决策方式、决策能力等思维风格维度三个方面，进行高精度、全方位的客户画像，以支持客户标签化精细分群，将分群结果部署在各决策场景下，匹配最优渠道跟进方式、最易接受信息推送方式、最契合需求服务响应，创造竞争对手无法轻易复制的独特洞见，才能实现用户和业务价值双提升。

### 3.1.2 需求导向，开放性保险方案定制

国内人身险市场供需错配现状和客群需求多样性、可变性，要求保险公司提升数字技术能力，即时获取风险敞口变化情况，将其转化为可操作的洞见，在此基础上制定产品计划或服务方案，并有效触达客户。中邮保险虽已着力推进产品结构优化，但从年度信息披露报告看，2020 年度分红型两全保险和年金保险以 93.2% 的绝对占比包揽原保费收入规模前五位，产品设计偏重投资理财，养老、意外、疾病、医疗等保障需求尚无优势产品匹配。因此，对客户需求和偏好保持敏感洞见，丰富产品种类，匹配差异化服务，才能打造“总有一款产品适合你”的多维体系。基于此，下文将提供三种模式满足开放、综合的方案定制要求。

一是覆盖全面风险保障需求，通过数据洞见或渠道洞见，对客户的财务状况、风险偏好、现有保障组合和保障预期进行衡量，提供一揽子风险解决方案；二是将业务经营逻辑定位于“与客户生命周期的陪伴”，围绕资产配置和康养生态两方面，

跟随客户人生阶段和重要人生事件动态变化，不断调整保障重点，从而与客户建立基于长期互动和陪伴的深度信赖关系；三是以客户为中心建立“家庭账户”，针对家庭各成员健康状况、财务水平、行为习惯等，以产品组合配置保险方案，满足家庭整体保障需求。

### 3.1.3 场景布局，多触点互动优化

互联网平台应用的丰富性催生新的保险供需关系，一方面，客户希望保险公司不仅仅扮演产品供应商角色，而是成为融入到全生命周期各生活场景的长期伙伴；另一方面，保险公司亟需将获取的客户动态信息嵌入到数字生态系统建设中，基于实时洞见预测和规划后续最佳行动。但从目前看，中邮保险虽能够依靠网点资源触达中国最大的零售金融分销网络，但并未掌握客户数据获取的主导权，单线程触及无法保证供需对称。在此情况下，中邮保险可作为参与者融入到客户数字触点构成的商业网络中，提供四种客户连接方式，具体如下。

一是自有触点，通过邮银渠道、官网、微信公众号、App 等获取数据洞见，聚合友邦高频交互平台和“国寿大脑”智慧平台等自有触点建设经验，延伸客户经营的广度和深度；二是合作触点，借鉴建信人寿等险企外部合作经验，与医疗、健康、出行、教育、休闲等领域服务商展开合作，作为风险保障提供者参与平台经营，共同打造与目标客群高频互动的服务场景；三是社会触点，通过社交媒体搭建客户互动通道，温度和态度更能拉近客户距离；四是社区触点，利用各大流量平台自媒体、意见领袖等建立的社区信任，对定向客群进行内容输出和保险变现。为保证触点价值充分发挥，中邮保险须提升自身的数据洞见和规划产出能力。

## 3.2 客户经营目标：客户至上，体验无界

进入后疫情时代，需求端对于保险旅程每个节点的便捷性和契合性都提出了更高要求，国寿的“国寿联盟”、友邦的“全程健康友保障”、建信的“悦享健康生活”都是带有企业特色的优秀需求响应策略，因此，借助数据洞察以客户体验驱动服务设计，打造覆盖全场景和全旅程的保险服务闭环，成为提高客户黏性、深挖客户价值的关键。

### 3.2.1 全场景客户旅程管理

从接触客户、推送产品、促成投保的销售端，

到承保、核保、保全、理赔的运营端，再到匹配客户差异化需求的服务端，都需要将客户置于体验流程设计的核心位置，通过对数据的提炼和洞见，以嵌入生活场景的触达方式和响应策略，在客户旅程各环节创建更简单、便捷、智慧的交互过程和个性化、差异化的服务体系，才能实现业务质量、风险管控、运营成本、客户体验最优平衡。

目前中邮保险将手机银行作为营销主渠道，以中邮保险 App 为服务主战场，可探索与邮储银行协同梳理客户旅程图谱，从以基础客户为主要客群的自助模式和以高端客户为主要客群的理财经理辅助模式两种服务模式出发，将客户旅程关键环节进行串联和识别，打造涵盖惊喜体验、一般体验、负面体验、非必经触点等标签的客户满意心电图，以此为基础制定卓越的客户旅程优化方案，使用 DMAIC 模型法，按照界定、测量、分析、改进、控制的顺序进行方案实施，辅以 ECRS 分析法进行分析、校正和改善，从而实现基于客户价值主张的完整旅程重塑。

### 3.2.2 数据洞察下的保险价值链延展

国内寿险行业历经数十年开放融合与创新发展的产品形态突破空间有限，要打造更具黏性、更多元化的客户经营体系，嵌入“保险+”生态圈，与保险价值链上下游企业深度合作，提供全面、独特的“产品+服务”至关重要。中邮保险可通过使用 API 与数据供应企业互动，以无缝信息交流找准“保险+”生态系统切入点，基于深度客户数据洞见延展服务价值链，即从关注保险期间转变为全生命周期介入，从中短期理财转变为助力客户长期财富积累与传承，从单一事后支付转变为事前教育+事中防范+事后属性前置，从健康保险到健康产品+健康服务+大健康生态，以保险全价值链延伸不断深化服务内涵，从而实现激活存量客户、吸引潜在客户的效果。

### 3.2.3 兼顾主动洞见和共情关怀

反馈循环的存在使得保险公司与客户通过各种场景进行交互，从而影响供需两端的行为方式，但客户反馈通常于事后作出，较长时滞影响保险公司的判断能力和响应速度，因此通过数字化手段进行主动洞见对于动态了解需求端信息十分必要。例如，基于存量客户微观分群，公司可对客户即将发

生的人生事件（如婚姻、生育、教育、购车、退休等）产生预见，通过规范性分析演绎最佳后续风险减缓方案，以共情方式触达客户，关怀和共鸣更能促进长期依赖关系建立；再如，尽管公司与客户接触点将变得更加数字化，但人与人之间的互动更能有效发挥作用，当客户期望获得共情回应时（如罹患疾病或亲人离世等）提供个人接触和关怀，更能打造忠诚的伙伴关系。

### 3.2.4 创新式长尾客群转化

根据“长尾理论”，如果能够聚合“尾部”市场，爆发的需求能量甚至能够匹敌“头部”市场，这在大数据分析处理能力成熟、市场触达成本急剧降低的新形势下成为可能。中邮保险依托邮储银行分销网络，在银保市场和下沉渠道具备天然优势，通过提高对庞大冗杂长尾客群信息的处理能力，基于数据洞见快速识别长尾客户需求，积极响应搭建普惠型产品种类，构建动态反馈循环和服务策略，将长尾客群存量化并逐渐转化为长期客户。

## 3.3 客户经营模式：渠道融合，开放协同

近年来，邮储银行基于 CRM 系统应用已形成差异化的客群经营策略和客户价值主张，中邮保险要打好协同牌，坚持开放融合，共建智慧经营管理和客户服务体系，借鉴建信人寿的新金融理念，以高度契合的保险保障解决方案配合银行端的客群经营策略，并在营销支持、培训管理、业务处理和客户服务等领域形成协同效应。

### 3.3.1 数据洞见共享，协同制定客群经营策略

银保协同共创数字化营销用例。在符合监管和内部风控要求前提下，银行端基于客户基本情况、产品覆盖状况、历史交易记录、消费行为倾向等特征建立不同客群的明确画像和价值主张，保险公司据此匹配定制化的保险产品和差异化的客户服务，双方通过共享算法模型和洞见结论，围绕获客、留客、稳客、黏客等关键客户经营环节，共创数字化营销用例，并在规模化应用过程中持续监测用例投入产出率，丰富数据分析维度，促进客群经营模型迭代升级。

延伸数据洞见应用领域。除共建客群经营模型外，中邮保险还可将共享的数据洞见延伸至业务价值链其他环节，如打造千人千面的客户标签体系及对应的价值主张话术，向银行销售端提供营销工

具；基于数字化客户分层实行差异化定价体系和转核限额，聚焦客户旅程打造精简、流畅的投保场景，开发数字化风险信息储存库进行可疑索赔识别阻断等，促进运营流程优化；应用客户风险偏好数据建立犹豫和退保预测模型，实现前端洞察提前进行留客干预等。

### 3.3.2 敏捷共创，搭建保险产品货架

联合建立敏捷共创小组。当前，国内多家险企均将邮储银行作为规模扩张的主要渠道，随着理财打破刚兑和净值化转型的纵深推进，“复制粘贴”型保险产品已不能匹配银行差异化客群经营策略，供需错配也不能刺激银行主流客群投保意愿。中邮保险应摒弃产品设计“单独作战”方式，利用战略合作优势联合银行专业团队，以敏捷共创小组形式促进定制型保障方案开发和上市产品迭代优化，如针对邮储银行中老年、非城区客群，通过消费型重疾险+百万医疗+意外险组合方案，在满足风险保障需求的同时不会造成过重的经济负担；针对邮储银行养老金代发客群，通过专属老年防癌险+意外险+孙辈教育金的组合方案，在提供适度风险保障的同时制定财富传承规划；针对组建家庭的中产年轻客群，搭建定寿+意外+重疾+医疗的一揽子产品，缓解其社会角色转变压力下对未知风险的焦虑；针对银行高净值客户，提高其重疾险投保限额，辅以境内外高端医疗计划，另以增额终身寿险参加银行资产配置方案，满足其分散投资、风险保障和财富传承需求。另一方面，为有效提升对敏捷共创小组产品开发和需求优化的响应速度，可将基础产品保障元素模块化，保证其功能独立且能快速拼装成新的产品方案，能迅速跟踪和模拟风险敞口，并保证内外部产品审批环节更加流畅、产品营销规划更快落地、全渠道旅程设计更加成熟。

### 3.3.3 搭建多渠道、立体式客户覆盖体系

“售前—售中—售后”全旅程覆盖。近年来，邮储银行坚持“客户旅程优化”和“网点服务管理”双轮驱动，以客户体验评测为检验标准，实时把脉产品、流程、渠道、服务等多维度的客户满意度，中邮保险是邮储银行进行客户长效经营的重要金融供应商，双方可充分发挥协同优势，串联售前、售中、售后服务场景搭建全旅程服务体系：售前在保险方案、利益讲解、可回溯管理、投保路

径等关键节点消除痛点、优化流程，售中通过共享数据洞见及高阶风控模型，围绕客群经营策略设计差异化预核保规则，售后深度整合客户服务数字化应用场景，通过标准服务协议将中邮保险智慧客服嵌入银行服务体系，并在需要人工介入的场景实现无缝导流。

“线上+远程+线下”无间断赋能。现阶段，客户与银行交互已基本完成线上化迁移，中邮保险对邮储银行的赋能也需从高度聚焦物理网点，转变为多渠道立体式对接。“线上”：通过智慧客服、网点支撑App、营销助手小程序等数字化工具，以7×24小时无间断服务助力营销；“远程”：充分利用人工坐席团队进行商机捕捉和有效引流，串联“click”和“mortar”；“线下”：中邮保险邮银讲师团队与银行销售顾问团队深度协同，优势互补成为客户营销和服务的合作伙伴。

## 3.4 客户经营组织：前台角色转变，中台强化赋能

现阶段中邮保险致力于多元渠道建设，布局寿险和康养生态，构建“医养保”相结合的“大寿险”综合业务体系，价值类复杂型产品和多元服务推动组织模式加速变革。

### 3.4.1 销售队伍：交易型——顾问型

目前，中邮保险自营渠道建设尚不成熟，对邮银渠道的高度依赖持续存在，但邮银渠道关注短期中收贡献，“重规模、轻价值”的销售惯性使价值类复杂型产品推动难有大突破。对中邮保险来说，深化“自营+代管”模式，将邮银渠道销售团队作为自有团队进行培养，推动其定位与功能转变，可实现前端销售能力纵向立体整合。定位转变方面，从简单的交易促成者向保险全链条深度解答、有温度的客户价值挖掘、信任关系的建立与维护等综合角色转变，需要对现有邮银渠道前端的培训模式、评估标准、职业路径、荣誉体系建设等进行协同变革；功能转变方面，传统的“总—分—市—县—网点”信息传递链条过长影响管理效率，在这一层面上，淡化渠道概念，打破层级隔阂，强调客户的核心地位进行功能划分，按照客群经营策略对各层级组织进行功能模块划分，搭建高效的客户服务矩阵。

### 3.4.2 “大中台”赋能“小前台”

中台的核心作用在于全面风险管控、释放服

务能力、支撑前端业务；以载体划分，中台可分为以运营管理、客户服务、风控合规等部门构成的组织中台，以承保系统、两核中心、收付管理等构成的业务中台，以智能营销、数据平台、监管报送等组成的数据中台。将三类中台整合为“大中台”，其中组织中台通过整合部门及人才技能构建核心可复用的人才管理体系，以成立敏捷小组的形式识别抓取创新项目所需人力并分配角色任务，及时响应前端及销售需求；业务中台通过搭载智能风控模型，以人性化交互、敏捷执行、风险预警、快速干预等实现前端赋能和客户服务全流程模块化，降低各应用系统的耦合性；数据中台以数字化全局思维规划云平台，链接各数据区块，以数字化解决方案、前沿科技和互联网思维对C端客户进行价值挖掘。

#### 4 乘势而上，淬炼客户经营核心竞争力

数字化时代国内保险行业浪潮汹涌，新入者、新模式和新平台持续刺激险企数字化转型，数字保险新时代已经到来，而作为行业最大变量，保险科技的每次迭代都可能对原有经营模式带来颠覆性冲击，对监管、险企、客户等各方带来新考验。当前，国内保险科技刚刚走出初始概念，各险企大致处于同一起跑线，此外，据瑞再研究，国内险企在短期内不会遭遇各创新参与主体全面冲击，仍有时间进行数字化转型以紧跟科技迭代形势、匹配需求端消费行为和消费期待、覆盖风险保障缺口。虽然全局性的数字化基础设施搭建短期内需要大量成本投入，但与其在极端形势下被动进行“补丁式”修正，不如谋求快速突破和早期获利，借监管利好政策的“东风”，乘势而上，以前瞻性思维深植客户经营领域，通过内部集成和外部合作嵌入生活、医养、金融等全方位、开放式生态圈，探索“云大物移智链”六大核心技术应用路径和场景，以数字之火淬炼核心竞争力。

#### 参 考 文 献

- [1] Sigma. 数据驱动下的保险业 [R/OL]. <https://xw.qq.com/cmsid/20200331A0MNDK00>, 2020-03-31
- [2] 北京金融科技研究院. 2020 中国保险科技洞察报告 [R/OL]. <http://www.199it.com/archives/104186/html>,

## DSV 投建 20 个履单工厂 提升企业自动化仓储能力

丹麦 DSV 公司将在欧洲、北美和亚太地区投资 20 个自动化履单工厂。这些大规模的多用户设施能够为不同市场和分销渠道的各类规模企业提供仓储自动化服务。

对于许多企业，特别是中小企业来说，优化仓储设置、应对电商需求激增是一个严峻挑战。企业既需要自动化流程提高效率，也需要灵活管理需求波动的能力。同时，仓库必须设在离终端用户较近的地方，确保就近地区的快速配送。

DSV 执行副总裁表示，有了 DSV 履单工厂，企业不需要成为跨国公司，就能实现自动化、有竞争力和高效的仓储。对于那些没有大量库存的企业来说，自动化仓储解决方案存在着巨大的市场缺口，因为这些解决方案通常只为规模企业提供单用户解决方案。

DSV 正在大力投资，在几个大洲建立 20 个互连的自动化工厂，方便客户快速提升自动化仓储能力，让各类规模的企业都可以获得 DSV 自动化解决方案，适应市场的波动需求。这种结合了第三方物流的大型多用户自动化设施，在市场上非常稀缺。

目前，20 个自动化工厂中已有 4 个投入运行，另有 6 个正在建设中。

(王旭 译)

2020-05-07

[3] 普华永道. 突围升级，数字化助推后疫情时代保险行业渠道转型 [R/OL]. <http://www.doc88.com/p-67839791309406.html>, 2020-04-20

[4] 麦肯锡. 破解迷思，探索高质量银保发展新模式 [R/OL]. <https://max.book118.com/html/2021/0716/5203220000003312.shtm>, 2021-07-16

[5] 方正证券. 透视平安，保险业供给侧改革路在何方？ [R/OL]. <https://www.3mbang.com/p-38675263.html>, 2021-06-29