

数字化转型中的科技治理模式与数字化产品体系

文 || 中国太平洋保险（集团）股份有限公司信息技术总监 徐建国



徐建国

现任中国太平洋保险（集团）股份有限公司信息技术总监。历任太保产险上海分公司信息技术部总经理、太保产险总公司信息技术部总经理、太保集团信息技术中心副总经理、太保产险总公司信息技术总监等职务。作为企业三代核心系统的建设者，率领团队打造新一代智慧保险核心系统，致力成为业务高质量发展的支撑者，公司战略转型的赋能者。2019 中国数字化贡献人物、全国金融标准化技术委员会保险分技术委员会副主任委员、中国保险行业协会标准专委会副主任委员、上海计算机用户协会副理事长。

数字化转型的概念从数字化发展而来。所谓数字化，是指将数字技术应用到业务流程中并帮助企业实现管理优化的过程，其核心关注点在于数字技术对业务流程的集成、优化和提升。数字化转

型的实质是数字化技术支撑下的企业战略转型。在这里，数字化只是一种手段，为企业转型战略服务。

年初，银保监会发布《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》，明确提出要“科学制定实施数字化转型战略”“统筹推进数字化转型工作”“改善组织架构和机制流程”。这也从监管角度阐明了推动数字化转型已超出企业科技部门的职责边界，需要上升到企业战略层面，结合业务经营发展目标通盘考虑。

在数字化转型过程中，作为最了解数字化技术的企业科技部门，其首要任务就是建立合适的机制和方法，以提升科技对业务的响应能力，并促进数字化技术在业务场景中的高效应用，最大化释放科技赋能效果。在此，科技治理模式的优化和数字化产品体系的构建尤为关键。

科技治理模式优化

科技治理模式是指企业科技资源的组织结构和运作方式。科技治理模式的制定需要综合考虑运作效率、交付质量、运营成本 and 人才发展等多方面因素，并与企业的业务管理水平和发展需要相匹配。

太保集团的科技治理模式随着公司业务规模的不断扩大持续进行优化调整。从分散的 IT 组织发展到集中共享的 IT 中心，再到“集团共享 + 前置 IT 团队”模式。目前形成了基于科技市场化的治理架构。

1. 从分散到集中。在前两个阶段，数字化尚未成为行业共识，公司主要根据自身需要自发开展数字化工作。2010 年之前，为适应产、寿险分业经营的需要，集团和产险、寿险子公司各自组建了信息技术部，IT 职能由三总部共同承担，集团负责 IT 总体规划。在集团的统一组织下，该阶段制定并落地实施了全集团首个 IT 战略规划 ITSP，建立了产寿险核心业务系统和统一客户服务平台，为此后的 IT 发展奠定了制度和技术基础。2010 年之后，集团开始聚焦集约化管理，成立了集团信息技术中心，将产险、寿险子公司的开发、运维团队和事权全部集中到集团，由集团信息技术中心提供全集团共享的开发、运维服务，此阶段制定并落地实施了 ITAP 和 ITMP 两轮 IT 战略规划，完成了电子商务平台、中国太保云等多个重大科技项目的设计建设。

2. 从集中到前置。从 2017 年开始，数字化逐渐引发全社会关注，集团转型 2.0 战略也蓄势启动。为了提升科技赋能一线的效率，协同业务一线实现场景创新，集团启动了专属应用的前置工作，将子公司专属应用的需求、开发、测试和应用运维工作逐步前置到子公司，形成“集团共享 + 前置 IT 团队”的治理架构。前置之后，部分子公司的需求交付量增长了 30%，需求交付时效提升了 15%。在此阶段，产、寿险子公司各自完成了核心业务系统的分

布式架构改造,实现了“亿级用户秒级响应”的既定目标。

3. 从前置到市场化。随着集团转型2.0战略的深入推进,科技发展中存在的一些深层次矛盾开始凸显,比如科技生产关系不畅、投入产出效益不高、自主研发能力不强、科技人才结构不合理等等,这些问题需要从体制机制上着手才能得到根本解决。2020年4月,太保第九届董事会提出推进“五化”战略,其中之一就是科技市场化。2022年2月,作为科技市场化改革的关键措施,太保科技公司正式成立,公司内部建立了市场化的人才发展和考核评估体系,通过签订服务协议与集团和其他子公司形成服务关系,在集团范围内形成了多主体协同、“管、研、用”分离的新的科技治理架构,实现了成本、质量和效率的平衡。

在新的科技治理架构下,集团科技管理部和信息化部承担“管”的角色,负责科技规划和架构管理、数据治理、资源管理、监督评价、外部对接、重大项目推动和科技条线协同以及信息安全风险监测和防护;太保科技、数智研究院、子公司IT部门承担“研”的角色,太保科技负责业务共享平台、数据平台、安全平台和数据中心的建设维护,为集团管理部门履行管理职能提供科技赋能,数智研究院负责关键技术的引入、规划、研发以及赋能业务创新和统筹科技创新孵化,子公司IT部门负责子公司科技规划的制定和子公司专属业务应用的生命周期管理,包括需求、设计、开发、测试、交付、运维和项目管理;集团及子公司各职能部门承担“用”的角色,负责提出需求和验收测试。

数字化产品体系构建

数字化转型是科技和业务深度融合的过程,两者的结合点就是数字化产品。

为了体系化构建数字化产品,有效扩大科技赋能范围,太保集团总结形成了一套科技赋能方法论。

1. 用户驱动找痛点。从用户角度出发,利用科技手段为用户痛点最多、最迫切的业务经营环节赋能。比如为了帮助寿险代理人实现转型升级,寿险子公司组织开发了“科技个险”“智云保”“智云录”等多个手机APP,将公司管理要求和各种管理规则内嵌到APP中,寿险代理人只要带上手机即可方便、合规地完成所有销售工作。针对代理人对保险产品和保险知识的学习需要,寿险子公司还利用人工智能和大数据技术,打造了代理人专属的智慧咨询服务“嗨问”平台。该平台覆盖个人业务及团体业务团队的全部服务项目,93%的问题可通过机器人直接回答。

资产管理子公司针对员工普遍反映的业务系统割裂、操作流程不连贯、手工工作量大等痛点问题,精心规划设计了统一的智能运营平台,将多个“烟囱式”业务系统有机整合,围绕“去手工、去断点、数字化、自动化”,重构操作流程,规范数据流转。引入OCR、RPA等金融科技手段,解决了行业参与主体开放程度和技术标准不一致的问题,全面提升了总体运营效率,降低了运营风险,改善了运营体验。

2. 技术驱动找场景。从技术角度出发,为新技术寻找最匹配或者打造最合适的业务场景进行落地。比如长江养老子公司基于集团数智研究院孵化成果,以年金计划下债券持仓的信用风险管控为应用场景,综合舆情、利差及评级等数据,构建了大数据风险量化模型引擎,并打造了公司级的标准化信用风险评分服务,可自动生成定制化的预警信息,实现了投资风险从“人防”到“技防”的模式转变。

产险子公司从2018年开始在产险营运中心探索运用RPA技术批量处理标准

化作业,精细化管控岗位人力和成本,优化营运流程和服务,并于2021年4月20日揭牌“黑灯工厂”总厂,陆续建立个人客户、法人客户、农险、营运、财精再、人力资源、行政办公、法律合规等八大作业车间,成功投产全自动RPA产品110个,自动运行完成83.1万件任务,节约人工作业时长达5400小时。未来,还将引入AI算法以及大数据分析技术,实现高级别的自动化判断决策认知能力,促进管理向精细化、全面化演进,加速运营条线的数字化转型。

目前全集团落地场景最多的新技术是大数据和人工智能。核保核赔、风险控制、客户管理和经营分析等均有大数据技术的支撑,客户服务、人员管理、投保单录入、保单质检等均有人工智能技术的支撑。在每个应用场景背后,都有科技和业务共同投入的“一个团队”在支撑。

3. 战略驱动找模式。从战略角度出发,综合运用多种技术手段为公司战略落地提供服务支撑。比如,产险子公司以赋能数智化经营为战略目标,编制了数智化经营顶层设计和配套的数智化经营实施方案,启动了产险大脑、个客智能助理、法客智能辅助核保、营运智能理赔和数智辅助决策门户等5大子项目,全面支持业务数字化、智能化发展。

寿险子公司围绕“价值银保”战略,启动了智慧银保项目,从培训、销售、服务、管理4大场景出发,研发上线了4大功能模块,提供给银行和保险两支队伍使用,为银保展业带来模式变革,也极大地提升了业务队伍的技能水平及工作效率。

数字化转型路阻且长。通过从用户、技术、战略等不同维度梳理数字化产品应用场景,最终构建形成数字化产品矩阵,可有效减少数字化转型的盲目性,全方位凸显数字化转型的战略价值。▲