

GUANLIBIANGE

管理变革

 **革新管理** | Gexin Guanli

集约管控 助推太保集团效益与服务“齐飞”

□郝智伟

在陆家嘴金融城,太平洋保险(集团)股份有限公司总部的8楼,信息技术中心的员工们正面对电脑,异常忙碌。而作为部门负责人的CIO黄雪英亦是如此,因为她不仅要统筹旗下多个大型公司的IT运营,还要顾及遍布全国的5700多个分支机构在IT实践中遇到的各种问题,游走于各种会议和考察之间,即便是周末,也难得清闲。

不过,她和团队的辛苦没有白费。两年之间,黄雪英率领IT团队,完成了数据集中与核心业务系统再造,客户管理与业务支持系统整合等工作。正是借助于信息化平台的有力支持,2009年,太保集团保费收入达963.4亿元,同比增长27.2%,而到了2010年,仅前6个月,保费收入便达到760.66亿元,同比激增50.2%。为全国4700万个人客户和285万机构客户提供保险服务。

从分散到集约

2000年以后,国内保险行业进入快速发展的轨道。太保集团与国内多数保险企业一样,专注于业务扩张,采取了分散式的运营模式,核保、核赔、客户服务、财务、IT支持、人力资源管理等支持性的后台职能分散在分公司。然而,随着规模的不断膨胀,分散式的内部运作模式及快速变化的外部经济环境,给太保集团的发展带来了诸多挑战。

黄雪英率领IT团队,促进太保的业务实现了战略转型。那时,像95500这样的一线电话客服平台,分散在各地的分公司,无法避免稳定性差、紧急情况应对能力差的问题。产、寿险各分公司独立话务平台均没有备份系统,缺乏冗余。一旦某地因为发生自然灾害,导致报案量激增,就会使得分公司话务平台无法接入,可能造成太保的服务质量大打折扣。

而与上述平台对接的运作模式也不能做到标准化。例如在产险方面,需要查勘员实地勘察,以确认保险损失。各地的分公司之间采用了不同的查勘员调度模式,这些模式与直接调度相比,要么造成效率降低,人员增加,要么造成无法对查勘员监督考核,产生道德风险的隐患。

不仅如此,这种分散式的运作模

如果说,战略牵引是把握企业发展方向的罗盘,流程驱动是将企业战略层层贯彻落实的纽带,那么IT就是确保战略牵引和流程驱动实现的重要保障与基础平台,这也是保险行业信息技术建设的出发点和立足点。在IT的推动下,组织集成、人员集成、信息集成的集约化管理模式,正将太保集团带入“管理集中”的新层次。



式,还导致办公职场、设备的重复投入,人员工作负荷程度不高、设备闲置率高,最后演变成投入越多,效率越低,阻碍保险企业运营中规模经济效益的产生。

由此,太保集团高层认识到,作为业务种类繁多、覆盖地域辽阔、客户数量庞大的综合性保险集团,要实现高效运作,必须有能力实行集约化管理。而信息技术既是突破口,又是实现这一目标的必要条件。只有信息技术才能使各种集约化管理的手段与工具得到有效的运用。

太保将客服和各类数据进行集中,实现资源统一调度、共享,充分发挥系统集中管理优势。一方面,在客服领域,集团可以根据实际情况作出灵活的处理方法,利用系统区域电话转移的功能实现灾难备份,减小地区性灾难(电力故障、地震、海啸等)的影响,保障为客户提供不中断的服务。另一方面,从维护角度,只需配备一套系统维护团队,并将团队人数从原来的76人减少到目前的15人,最大化地减少了人员重复投入,节省维护成本,实现快速响应,提高解决效率。而像寿险公司这样,从38个省级客服中心集中到3个区域中心,夜

间值班就仅由一个中心承担,也大幅降低了运营成本。

目前,太保产险的核心业务处理已经完全集中到总公司层面,寿险系统的集中也已经完成大半。在IT的推动下,组织集成、人员集成、信息集成的集约化管理模式,正将太保集团带入“管理集中”的新层次。

以客户为导向

“当然,仅仅有‘管理集中’还不够,从本质上说,保险的核心是为客户提供保障性服务,因此,还需要以客户为导向的‘服务延伸’。”黄雪英这样告诉记者。显而易见,要达到这样的目标,必定要先了解客户的真实需求,而数据挖掘无疑是一条绝佳途径。

随着数据大集中的不断深化,太保集团已经拥有数亿条各类数据,拥有分析客户行为的坚实基础。在此基础上,IT部门通过建立企业级的数据仓库平台和分析模型,令业务数据更直接地展示出不同客户的产品偏好、支付能力、信用状况等关键指标,为客户细分、精准营销、差异化服务提供了条件。

更为重要的是,将这些关键的信

息,通过手机、电脑等终端,及时分享给一线的销售人员,让他们接触客户时,能够提供更加贴切的服务。

此前,太保集团曾在某大型城市做过试点,按照数据挖掘的提示,将数十万客户划分为不同的客户群,按照客户群的不同特点制定了相应的客户策略,将产品与不同客户群对接,开展“匹配化”的营销活动,将更具购买潜力的客户名单提交给营销员,进行精准营销。如此一来,不仅为客户提供了称心的保险产品,增加了太保平台对客户的黏性,而且还将营销的成功率大幅提高了2~3倍。

2010年中,太保新改版的门户网站上线,成为集销售支持、客户服务、形象展示为一体的第二代保险电子商务网站。在这里,客户享受“一站式”自助服务——从投保、核保、支付、生成电子保单,全流程电子化,同时整个过程可与电话客服相衔接,确保客户使用的便捷。

未来,这样的电子商务模式还将从互联网延伸到移动互联网,同时将理赔环节装入其中,让客户随时了解理赔过程,用透明化的信息,打消客户对理赔理赔的不信任。如今,“以客户为导向”已经成为太保战略转型的行动纲领。“IT无疑是支持这一战略的排头兵。”黄雪英对此信心十足。

【管理心得】

变革首步 流程梳理和标准化改造

按照黄雪英的想法,要完成战略转变,首要的任务便是进行流程梳理和标准化改造。在她的大力推动下,在建设全国统一的客服理赔调度技术平台的同时,太保开始统一客服及理赔查勘业务流程,实现95500直接调度查勘员,并优化全国通赔流程。使得占产险七成比重的车险理赔查勘可以自动化运作流转,通过实时的任务提醒、任务状态变化等,令通赔流程的各个环节能实时查到任务,每个环节的处理时效。对未按时完成的任务,可以发督促工单。借助这些管理手段,提高理赔案件的服务效率,减少调度人员的投入,降低赔案管理不善等所带来的风险。

提供了更近距离接触世界杯的各种平台,以及第一时间报道赛场盛况的超大信息量,人们在这种体验式的满足中感受到网站的魅力。做品牌就是在做一种精神,而快乐的精神是可以植根于人心深处的。

会思考的品牌最美丽

网络时代风起云涌,我们切身感受。在已经到来的2011年,网络将会以更大的力量淹没和改变我们的生活。“凡客体”的走红就是最好的证明,在新的一年里,网络营销将会更加繁荣。

网络最吸引人的地方就在于它时刻会给人以新鲜的东西,做品牌也是如此,有个性才会有成功。面对大家都在谈论的大事件,品牌要有自己独特的观点,而且说得精彩、漂亮,能够引起话题广泛被传播,那么你就成功了。品牌之所以有魅力,是因为它本身是有灵魂、有思想的。所以,会思考的品牌最美丽。

综上所述,品牌无论是要借势,还是要造势,都应该有自己独特的精神,只有这样,才会是一片熙攘声中凸显你的独特、展现你的风采。成功的大事件营销,不是品牌为事件助力,而是事件为品牌锦上添花。



在2010年末,趁着严寒,皇明太阳能集团推出了针对冬天使用的新产品——金品太阳能热水机,废“器”升“机”,是皇明在太阳能热水器的产品制造上的又一次突破。不过皇明太阳能集团期待新的变革是“上市”,以此来拉开与竞争者的距离

皇明谋求上市蜕变 欲通过资本市场甩开竞争者

□范珊瑚

皇明太阳能集团技术总监张立峰告诉记者:“相对于热水器,热水机强调为消费者提供一整套系统。”从成立之初的新技术研发,技术装备、工程技术的开发,一直到市场化的应用,皇明从默默无闻到打造自动化的生产线和完整的产业链,花了22年的时间。

时至今日,皇明已在悄无声息中成长为国内太阳能热水器行业中的龙头企业之一,在太阳能热水器经过爆发式增长,已于2010年行业增长速度放缓的情况下,皇明依然在2010实现增长40%。这种业界地位的跃升,也让黄鸣和他的皇明不得不重新审视企业的战略。

期待上市“临门一脚”

转移农村市场并非退缩

但显然皇明还来不及乐观。皇明在打造现代企业的过程中,并非一帆风顺水。去年8月,在皇明谋求上市的过程中,即有媒体引述消息源直指皇明存在偷漏税等重大问题,后虽经澄清,但其现代企业形象大为受损。此外,在经销商返款、广告费用等问题上,还存在众多纰漏。在经销商问题上,有分析师认为,皇明之所以会和经销商出现问题,其根本原因是对所有经销商都进行了“有罪推定”,并由此导致双方不睦的嫌隙。

有鉴于此,尤其是在皇明投标的80款太阳能热水器产品在去年年末全部中标新一轮家电下乡之后,黄鸣本人也在随后的公开露面中不无澄清地说,“退出农村市场只能是部分退出。”转移对农村市场的注意力,其实并非皇明在这块市场的退缩,更大的可能在于,皇明在太阳能热水器市场上的野心,并非限于农村家庭太阳能应用。

一直以来,皇明试图引领高端市场,主打城市牌。去年,皇明在自家门口进行了一系列的低碳建筑实验,把太阳能热水器应用到建筑中。

为此,在皇明2011年推出新的热水机产品时,目标虽主要针对农村市场,但内涵已然不同。“今年,金品热水器80%都是针对乡镇市场,这样就让农村整个太阳能的利用上一个台阶。”王久伟说。

定位很清晰

在光热发电领域,皇明对自己的定位很清晰——设备提供商。张立峰告诉记者,在太阳

但显然皇明还来不及乐观。皇明在打造现代企业的过程中,并非一帆风顺水。去年8月,在皇明谋求上市的过程中,即有媒体引述消息源直指皇明存在偷漏税等重大问题,后虽经澄清,但其现代企业形象大为受损。此外,在经销商返款、广告费用等问题上,还存在众多纰漏。在经销商问题上,有分析师认为,皇明之所以会和经销商出现问题,其根本原因是对所有经销商都进行了“有罪推定”,并由此导致双方不睦的嫌隙。

有鉴于此,尤其是在皇明投标的80款太阳能热水器产品在去年年末全部中标新一轮家电下乡之后,黄鸣本人也在随后的公开露面中不无澄清地说,“退出农村市场只能是部分退出。”转移对农村市场的注意力,其实并非皇明在这块市场的退缩,更大的可能在于,皇明在太阳能热水器市场上的野心,并非限于农村家庭太阳能应用。

一直以来,皇明试图引领高端市场,主打城市牌。去年,皇明在自家门口进行了一系列的低碳建筑实验,把太阳能热水器应用到建筑中。

为此,在皇明2011年推出新的热水机产品时,目标虽主要针对农村市场,但内涵已然不同。“今年,金品热水器80%都是针对乡镇市场,这样就让农村整个太阳能的利用上一个台阶。”王久伟说。

在光热发电领域,皇明对自己的定位很清晰——设备提供商。张立峰告诉记者,在太阳

借“事”造势 让大事件为品牌营销锦上添花

借势,永远是商家最喜欢的传播途径,尽管也有玩借势交了学费的,但是对于大事件营销没有人会因噎废食。面对极具诱惑力的大事件,企业品牌应该保持近水楼台先得月的参与心态。

□李光斗

2010,是大戏连台的一年。加拿大冬奥会、北京国际车展、亚洲博鳌论坛、上海世博会、南非世界杯足球赛、广州亚运会……各种国际盛会从年初到年尾,让人目不暇接。在热闹非凡、精彩纷呈的各种盛会背后,品牌商之间的营销较量,更是一场没有硝烟的精彩大战。

大事件营销是企业家人所喜爱的营销方式,无论是大事件本身的社会影响力还是大众所关注的程度都是非常之高的,因此可以促使品牌的传播效果呈几何上升趋势。2010年,受益于大事件营销的品牌商不胜枚举。

上海世博会的盛大开幕式上,伊利以世博会唯一指定乳制品的身份高调亮相;蒙牛则巧借姚明、郎朗等世博形象大使,依靠明星效应和公益活动打出了一记漂亮的营销太极拳。南非世界杯的赞助商可口可乐携世界杯主题曲《旗开得胜》闪亮登场,群星合唱、斗志昂

扬。让大众完全享受到了品牌的一种娱乐精神。广州亚运会高级合作伙伴王老吉以《亚运有我 精彩之吉》唱响了亚运会营销的头炮;健力宝啦啦队全国选拔赛也在神州大地拉开大幕,引爆了各大高校的参与热情。

面对花样百出的事件营销,饱眼福的是消费者,受益的是各大品牌商。借势,永远是商家最喜欢的传播途径,尽管也有玩借势交了学费的,但是对于大事件营销没有人会因噎废食。面对极具诱惑力的大事件,企业品牌应该保持近水楼台先得月的参与心态。

要会凑热闹,更要会营销

我们都知道,大事件基本上都属于热点事件,媒体报道的篇幅长、大众关注的时间久,做营销要的就是这种聚集效应,所以很多企业不惜重金在热点事件的相关宣传上砸钱冠名、赞助,就差说本次大事件是他们家独家举办了,但是效果并不是特别明显。因为消费者真正需要的是这个品牌有血有肉,能与之产生互动和共鸣。所以品牌不仅要会凑热闹,更要会营销。对于冠名光环,我们应该抱有一颗平常心,争得到就争,争不到就放下自己的身段,去街头巷尾找

点百姓对此事件感兴趣的观点,参与、评论一下也是不错的选择。

快乐至上

赢得一个女孩的好感,不在于你手中的玫瑰花多娇艳,而在于你是否可以带给她快乐。同样的道理,品牌要想获得消费者的“芳心”,不只在于固有的影响力,更在于你是否让消费者感受到了快乐。

品牌要潜下心来和消费者多沟通,多互动。在南非世界杯期间,各大门户网站对此就做得非常到位。腾讯大手笔签下了梅西、卡卡为其世界杯报道做形象代言人;新浪则是打造了一个“泛世界杯”平台,在其博客、娱乐等频道推出世界杯相关内容,同时,一个被新浪称为“首个网络原创体育评论类脱口秀”的节目《黄加李泡》也成为其重头戏;搜狐则联合国内16家主流媒体组建成“新锐媒体联盟”,近40人的前方报道团队全方位报道。在这场“豪门盛宴”中,各大门户网站可谓是“八仙过海,各显神通”。

从中,我们可以发现,不管是让球星做代言,还是打造脱口秀节目,这一切都是以网民娱乐为前提。网站为大众