



# 创建科技生态系统：中国平安集团陈心颖访谈录



创新和快速试错的文化使得平安超越了传统的行业边界和早期的新兴技术，从而实现高速扩张。

许多力求在数字竞争中胜出的公司，纷纷推出了雄心勃勃的战略举措，以期突破传统的行业边界。这些颠覆性的行动对企业提出了三重要求：1，重新部署资源的分配；2，培育开放且敏捷的文化以达成更具挑战性的目标；3，形成全员对创新和快速试错的共识。这在中国尤其如此，快速崛起的阿里巴巴和腾讯等公司引领了大规模“生态系统”的创建，这些生态系统覆盖各行各业，包括电子商务、金融、物流等领域。

中国平安，其业务已从保险扩张至银行、医疗保健、智能城市和房地产等板块，成为创建生态系统的先行者典范。过去五年，平安累计互联网用户约 5 亿，陆续孵化出 11 个科技创新平台，保险代理人达到 140 万，全部配备了公司的数字工具和应用软件 App。坚定不移地开发科技是平安实现扩张的推动力：集团每年拿出收入的 1%（约 10 亿美元）投入到科技研发之中。在不久前与麦肯锡中国区总裁倪以理的对话中，平安集团副首席执行官、集团常务副总经理、集团首席运营官兼首席信息执行官陈心颖（Jessica Tan）分享了平安近期的发展，以及如何鼓励员工敢于试错不惧失败。

倪以理：过去几年，平安的发展远远超越了传统金融服务的范围。平安是如何决定生态系统扩张的方向，又是如何做到的？

陈心颖：取决于哪些行业最重要。行业重要性不仅是对整体经济而言

的，而且也是对消费者而言的——例如汽车、住房和健康。然后，确定在生态系统中我们可以增加价值的重点领域。例如，在健康领域，通常保险公司处在客户体验的终端。我们希望向上游转移，从消费者旅程开启之初便抓住他们。我们推出的在线健康咨询及健康管理 App “平安好医生”，现在每天处理的在线健康管理相关咨询超过 500,000 次。在中国，政府承担了医疗卫生总支出的 55%，平安现在服务于全国 258 个城市，帮助地方政府处理医保赔付且提高工作效率。在患者端，我们一直在研究如何为患者提供技术解决方案，支持人们负担得起的基础医疗护理。

倪以理：平安有意识地把购买产品的消费者和在生态系统中所触及的消费者区分开来。这方面的思路是什么？

陈心颖：这对我们意味着一个重大的观念转变。五年前，我们开始向互联网行业学习真经——“一切都是免费的”。他们首先获得用户，然后通过交叉销售和向上销售产品和服务赚钱。

所以，我们的想法就是通过构建平台吸引和培养客户将来购买我们的金融服务产品。我们凭借免费服务创建了五个生态系统——例如，好医生 App，为用户提供免费的医疗咨询和其他服务。慢慢地，用户开始购买我们的产品。坦白说，在最初三年，每件事都非常艰难。与其他初创公司一样，我们的新平台也需要时间才能形成规模。

但在过去两年，约 35% 到 40% 的金融服务新客户——开设银行账户或购买保险产品——来自我们平台的用户。他们是平安的新客户，之前

从没有购买过我们的任何产品。现在平安的生态系统约有 5 亿在线用户。所以形成了循环的虚拟系统，客户由此产生了亲近感，自然就会购买我们的产品。我们认为这样的生态系统模式优于那些传统的模式，因为在传统模式下，客户必须首先购买产品，然后公司再根据客户的需求提供服务。

倪以理：平安拥有人工智能、区块链和云技术三大专属核心科技。平安选择自主开发技术，而不是从别的公司获得转让许可，原动力是什么？

陈心颖：最初的时候部分是出于自己的需要。例如，五年前我们在寻找面部识别技术，当时市场上可选的产品还不能准确识别亚洲人的面孔。语音识别也是遇到了相同的情况。我们的呼叫中心想用语音识别技术识别客户的独特声音，但是可选的产品不能很好地识别不同的口音。

另一个原因，特别是 AI 方面，我们对技术的需求与业务场景是紧密挂钩的。不幸的是，许多技术公司即便可以提供机器学习技术，但并不真正了解我们的业务，而要了解我们的业务又很费时间。这也正是我们决定自主开发技术时面临的挑战之一，如何让具备对口专业知识和技能的人合作共事？

平安有足够的规模和资源，所以我们觉得更快的办法是自己做。现在看来我们做到了，而且可以更轻松地将技术应用于我们生态系统的其他领域，因为所有的技术都是根据平安的业务定制的。

倪以理：整体上说，金融服务公司并不以创新著称。平安取得成功有

哪些文化方面优势？

陈心颖：清晰的愿景和锐意进取的目标。无论个人背景或职位，年底考核的唯一标准是你是否交付了成果。这样做有助于激励员工一起努力，否则就实现不了目标。而且，我们实行零基预算，下一年的预算基于市场潜力，而不是上一年的增长轨迹。就像玩游戏一样回到起点，而不是在过去成功的基础之上升级。

在这样的文化中，员工可以说出自己的新观点或表示反对，没有什么是不能碰的禁区，过去几年正是这一管理哲学真正帮助了平安的发展。承担风险是受到鼓励的，失败并不会遭到指责。我记得刚进平安的时候，董事长兼 CEO 马明哲就告诉我，你根本不用担心失败。我们只需要你真正付出努力，找到解决问题的办法。只要你的办法中有一个最终起作用，我们就会成功。

随着时间的推移，创新的成功率也提高了。因为我们发现，关于为什么要采取行动及预测未开发的潜力有多大，最初直觉往往是正确的，但如何将创新点子落到实处的最初想法可能是错的。如果坚持下去，在一条新

**预览已结束，完整报告链接和二维码如下：**

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_33747](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33747)

