



信保业务 2.0：组织机 制设置





信用保证保险的保险标的是信用，对信用的评估能力建设是信用保证机构的核心竞争力。但是与国外不同，我国的银行业发展速度一直快于保险行业。笔者曾在文章《信保业务 2.0：客群定位及价格管理——信保系列谈之十七》中主观分析过原因可能有三：一是政治经济体制不同，二是人性及对待风险的看法不同，三是商业契约精神和法治完善程度不同。

以上原因导致中国人对保险的需求刚性远弱于对存款与理财、支付与信贷等银行基础业务，在与客户的博弈中银行比保险机构更为强势，因此可以要求客户来网点办理业务，可以让客户做出更多妥协使得产品更加标准化。正向循环之下银行的信息化建设、业务创新、对新技术的应用等工作进程处于各行业的靠前水平。

线上信贷和量化风控最早于 2006 年从美国引进，经过 P2P 机构和互联网头部公司的实践应用，相关行业于 2016 年发展至顶峰。后虽然监管

出台 P2P 出清及金融行为回归持牌等系列政策使得“场外”信贷规模迅速萎缩，但经历十余年实践发展，线上信贷和量化风控技术已被广为接受：银行机构纷纷成立网上银行、数据管理等部门以落地应用新技术，并不断推出完全基于线上操作和量化风控的信贷产品，互联网贷款规模在持牌机构大规模运用下每年保持 10%左右的增速。

相比之下，在大数据使用、量化风控决策、全线上化展业和流量获取，乃至最新技术如区块链、隐私计算技术的投入应用方面，银行业确实领先保险业。因此，作为展业和产品形态与银行信贷业务最为接近的信用保证保险业务，既然银行的成功实践在前，信保机构便无重新探索尝试的必要，充分利用后发优势、尽快学习吸纳先进技术与经验才是最优之选。

此前，笔者系列文章分别从流量、风控、产品设计、定价与客群选择、资方选择等方面讲解了互联网贷款的创新做法供信保业务参考。在实际操作中，由于这些业务分属不同的管理部门，导致在产品整体方案设计和落地推动过程中出现目标不一、无法形成合力的问题，类似问题是由传统的组织部门设置导致的，即便在先进银行业同样存在。

互联网的产品和服务一定是“产品化”的，是围绕一个具体的产品或服务，通过创新运用新技术和线上化手段，不断打磨产品体验，不断挖掘其对客户的价值提升。

过程中需要前中后台形成合力，尤其是形成目标一致的考核激励手段，尽量减少跨部门间的资源内耗。因此我们发现，互联网公司中往往将传统

职能的部门人员打散，以风控组、商务组、产品组、运营组等小组方式拼凑组成一个大的产品项目组。

项目组一荣俱荣，失败了解散重新组队。长期的实践使互联网企业无一不采用这类事业部制或项目组制的组织方式，实践证明这也是更加符合互联网打法的组织方式。

6月8日，工商银行运行10年的融e购个人商城项目下架，导致这一互联网产品的失败原因有很多，但组织机构不支持互联网式运营创新可能是其中较为根本的原因。

缺少了产品层面的不断打磨，产品丰富度不断下降，或在某一细分市场中未建立或价格、或物流等竞争优势，在互联网天然存在的马太效应压力下，其结局早已注定。

互联网信贷发展至今已经是可以全线上运营的互联网产品，其玩法与传统信贷产品发生了巨大变化。流量获取、产品体验、风控识别精度、授信通过率、终端利率价格、放还款便捷度等环节是新玩法下的产品竞争点，

也是其机构和团队在竞争中打造的核心优势。

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_42915

