

## 对话创新 立足“进”“实”“拼”

## 做中国最大的第三方生态保险平台

专访上汽保险总经理金麒，全年挑战目标“增长30%”

本报记者 吴琼

“内部挑战目标，全年同比增长30%”。早上十点，上汽保险总经理金麒已忙完了一轮工作，走进办公室，接受了《上海汽车报》的独家专访，“上半年，主要经营指标基本上已经超过去年同期。”

更宏伟的目标还在后面，金麒透露，“我们正在做一件更难的事，计划花三年时间做成。”届时，上汽保险将打造出中国最大的第三方生态保险平台，成为一家数据驱动的、具有创新能力的保险科技公司。



## 进 4月率先回暖，下半年增长加速

Q 上半年，尽管困难重重，上汽保险如何实现逆势增长？

金麒：今年4月，上汽保险主要业务累计达成情况已经基本恢复到去年同期水平。截至6月底，子公司实现平台出单200余万单，平台保费突破100亿元，主要经营指标已超越去年同期水平。

这些初步取得的成绩离不开上汽集团的大力支持、各品牌整车厂等兄弟单位的全力配合，以及全体员工的不懈努力。

上汽保险上半年一路走来，确实不轻松。今年以来，新冠肺炎疫情在全球范围内暴发和流行，整个

国内车市陷入“冰封”。

保险行业是与汽车行业关联最为紧密的行业之一，由于汽车上路必须购买车险，所以汽车行业整体不景气直接传导至车险行业。新车销量下行，车险增量收窄，这是上汽保险作为拥有整车企业背景的保险持牌机构所面临的最大挑战与压力。当然，除此之外，还有车险市场化改革、金融监管机构监管重压等行业性压力。

Q 4月业务恢复后，就开始快跑。按照这个速度，全年业绩创纪录已经是大概率事件？

金麒：今年，公司内部挑战目

标是同比增长30%，虽然难度不小，但是我们持续努力的目的就是为了实现这一目标，我们要推出持久性的创新产品，也要开拓业外市场、寻找业外客户。

我们正在做一件更难的事，计划花三年时间做成。一旦做成，我们将成为在全球具有竞争力的第三方生态保险平台。

Q 这个项目是什么？为什么您这么看好？

金麒：目前，上汽保险已经成立了专门的团队，做事故车全流程管理项目。经过了一年多的时间，我们已经完成了系统平台、运营体

系等各阶段建设。我们是第一家在整车行业内推出打通出险、推送修、留修、定损全流程业务闭环管理平台的公司。

这是一个多赢的项目，有利于提高经销商的盈利能力和客户满意度，事故车占经销商利润的60%；有利于降低保险公司的定损成本；有利于整车企业销售。

目前，上汽保险已经对接了几大保险公司的理赔部，他们可以通过我们直接做定损。我们成为重要的桥梁，充分链接保险公司、主机厂、经销商等多方资源，实现过程数据沉淀，最终形成一个可让多方受益的闭环生态。

## 拼

“创新”“速度”  
两手都要硬

最难的不是创新，而是有质量的创新和速度两手都要抓。其中，“一车通保APP项目”就是最好的例证之一。

1月中下旬至2月，在疫情爆发初期叠加春节假期效应下，经销商门可罗雀，但上汽保险却发现了商机——车主们想续保，却担心安全问题而不敢上门续保；经销商保险专员回乡后无法返岗、经销商移动办公需求激增。

为此，上汽保险迅速组织技术人员研发和优化“一车通保”APP，推出了远程续保功能，并向所有上汽品牌经销商开放。“技术部门的同事们花了两天时间就完成了开发，一周内就上线了，第二周就开始进行推广。”信息技术部的杨冶回忆说，“优化后，APP移动端的用户一度暴增百倍。第一周，访问客户突破2000人，新客户占比约80%，转化率超过40%，成交转化率（续保）超过10%。”

这只是上汽保险及子公司聚力创新、加码金融科技的一个小故事。今年以来，除了核心系统“一车通保”持续迭代外，上汽保险加速研发针对合并支付、系统端续保等新场景的新产品。此外，上汽保险着力推进大数据、人工智能落地应用，通过“数享汇”项目为1000家经销商提供数据赋能，提升经销商的经营能力。紧贴集团智能驾驶布局，里程险、智驾产品于年内落地，并研发主动安全防御保险解决方案。与此同时，上汽保险大力打造售后闭环，实现场景融合。事故车管理平台就是闭环的重要组成部分。

## 支持集团主业，“先利他，再利己”

2015年成立的上汽保险，经过艰苦奋斗，如今已经实现盈利。作为独立的法人机构，上汽保险要实现盈利，要发展；作为上汽集团旗下的金融机构，上汽保险要支持整车主业，要兼顾经销商利益。面对兼顾让利和实现整体盈利的大难题，金麒却咬定“先做利他，再做利己”。

当新冠肺炎疫情爆发后，上汽保险迅速确立了上半年的工作主线：“抗击疫情、深化协同、赋能整车、共克时艰”。16个字背后浓缩着两个字“让利”，但这也导致薄利。金麒坦言：“我们（上汽保险盈利）靠的是一张单子（保单）一张单子、一分一分赚出辛苦钱。”

## 创新打江山

帮助经销商盈利，才能更好地助力集团整车销售。今年上半年，上汽保险为整车厂、经销商提供了

一系列创新保险产品服务。

看到轻小损客户被路边摊、快修店“拉”走，但维修质量得不到保证后，上汽保险携子公司为经销商推出了返厂产品，通过创新保障服务，提前锁定轻小损客户，帮助经销商提高客户返厂率。看到消费者想买车但购买力下降、整车厂要卖车但担心坏账后，在上汽通用品牌，上汽保险帮助集团金融公司开发具有市场竞争力的金融方案、推广保值租购的汽车融资租赁业务、提供余值保障助力新车销售；在荣威、名爵品牌，协助金融公司通过一系列产品组合降低客户首付比例，减轻了消费者的还款压力。

看到了车险刚需和个人健康需求后，上汽保险面向车主推出了更多优质险种，让更多人认识、了解、亲近上汽保险。譬如，上汽保险推出了全新的健康险产品，迅速吸引了车主，仅7月就已销售2万单。此外，针对上汽大众品牌，上

汽保险主推车驾意产品，随车销售意外险，并在保费不变的情况下扩展新冠肺炎疫情责任，在提高品牌形象的同时，实现经销商客户关爱和产品销售业务盈利的双赢……这些创新，源于上汽保险对一线市场深入理解后的创新。金麒说：“让听得见市场炮火的人呼唤炮火。”

## 全面助力集团营销

“2020年下半场，上汽保险面临重重挑战，我们必须积极应战。根据乘联会预测，全年整车销售预计下滑11%，整体车市大环境仍然压力巨大，上汽集团、整车企业对金融板块赋能的期望仍在高位。在保险领域，原本竞争白热化的车险行业即将迎来新一轮市场化改革，险种合并、鼓励创新，行业洗牌在即。”金麒一边感叹利润薄，一边却坚持为集团让利，“下半年，上汽保险的主要作战部署，就

是‘立足集团主业，为经销商纾困解压，全面助力集团营销’。”

怎么增加经销商的盈利能力？金麒和他的团队反复思考后，认定“非车险产品将为经销商创造新的盈利突破点。”目前，经销商新车销售承压，新保车险业务增速放缓。因此，上汽保险将重点关注返厂类产品迭代升级，研发轮胎险、健康险、延保等创新产品。其中，轮胎险将大幅提升车主回店率，50%的用户一年会回店一次。

为助力集团营销，上汽保险将打出“组合拳”。其中，部分业务属于业内首创，包括和金融公司联动，保障车主低首付风险；通过余值回购产品再次迭代并推广至上汽大众部分车型进行试点，协助锁定长期客户返厂与置换；深度嵌入二手车应用场景与需求，二手车置换补偿产品在上汽通用试点上线；与保险公司深度进行数据合作探索，尝试为整车厂提供整车销售线索。