

英大集团： 集约化赋能

英大集团选择了集约化发展，就是选择了一种主动向上的演进方式，这场管理变革落地生根、开花结果，已经形成了上下贯通、协调联动的集团化作战格局。

文 | 本刊编辑部





“我们无法左右变革，只能走在变革的前面。”彼得·德鲁克的这句话道出了组织变革的必然与挑战。

的确，企业持续增长的生命力，来源于一次次的自我革新和自我提升。

英大集团作为国家电网有限公司的全资子公司和金融资产管理平台，拥有多块金融、类金融牌照，在具有国家电网特色的产融结合发展之路上始终努力前行。

为深入贯彻落实公司“一体四翼”发展总体布局，进一步提升公司整体资源配置、运营效率，国家电网有限公司印发关于推动金融单位分支机构集约化发展的指导意见，推动金融业务提质增效、高质量发展。英大集团全面落实《意见》，制定关于推动金融单位分支机构集约化发展工作的实施方案，充分发挥集团化运营和多牌照综合金融优势，进一步提升运营效率效益，增强金融业务市场竞争力。

在国家电网有限公司党组的领导下，英大集团发挥集团化运营和多牌照综合金融优势，以集约化发展为管理变革重点，在提升运营效率效益、增强市场竞争力等方面取得实效。国家电网有限公司副总经济师兼英大集团、英大股份董事长、党委书记杨东伟指出，英大集团坚持聚力“五统一”，集团化优势加速聚集、各层面活力显著增强、标志性成果次第开花，“五统一”成为了助推“一体四翼”高质量发展的沃土。

拆掉“思维里的墙”

在管理学中，集约化的本质在于对生产要素的集中和优化组合，并在市场作用下进行资本化运作，放大各要素的经济能力，提高生产效率，实现总量增长。

在监管框架允许的范围内，英大集团聚焦重点领域强化法律保障，确保“五统一”各环节依法合规。

对于英大集团这样一家业务领域广泛、管理资产规模可观的公司，集约化无疑是减少资源消耗、降低人力成本、实现效益增长的最佳方式。

举例来说，英大系财险、寿险、信托、证券等金融单位在多地都设有分支机构，但由于历史原因，同一城市的分支机构往往星散各处，在深度服务电网主业、能源产业链，实现高频协同协作方面存在一些不足，并且难免在个别领域出现重复建设。

因此，英大集团循序渐进、因地制宜的推动金融单位分支机构统一拓展业务、统一客户服务、统一风险防控、统一集中办公和统一管理支撑，在组织、人员、成本、风险上做“减法”，在效率、效益、价值、贡献上做“加法”。

目标已经确立、蓝图已然绘就，而真正开始推行就必然要面对现实中的各种复杂性。

资金融通、保险保障、资管管理等各类业务在数据标准、经营机制等方面有较大的不同，如何协调推进业务拓展、客户服务和风险防控是一组堪称复杂的难题。这对员工素质、协同机制、文化塑造、数字支撑等方面都提出了相当高的要求。可以说，在各个层面、各个环节，都需要进行“横向到边、纵向到底”的能力建设，其难度不言而喻。

正所谓，想，都是问题；做，才是答案！

英大集团按照“集约统筹、效益优先、重点突破、依法合规”的原则，成立了推动金融单位分支机构集约化发展工作领导小组，多部门分工协同，多机构通力合作，一系列创新探索徐徐展开。

不少一线人员一开始抱着试试看的心态投入其中，结果有了意想不到的收获。为了推进产寿互动，保险业务员在原有险种基础上，开始涉猎更多险种，完成任务的同时发现往往获得了客户更多的信任，开始与客户进行了更高

频、更深入的互动，甚至成了客户的家庭保障规划顾问，彼此之间逐步变成了朋友关系，形成了更强的业务粘性；疫情期间，省级推进组配合没有分支机构的金融单位接洽部分属地事项，一方面促成了具体业务落地，另一方面建立了属地各机构与客户的战略联系，促进增量业务落地。

英大集团发展部的张引璐参与了集约化工作的筹划和推动，她描述这个过程就像“摸着石头过河，踩稳一步，再迈一步，一步步稳稳当当走向彼岸，有时惊喜地发现，彼岸比出发

时设想得还绚烂”。

与此同时，英大集团积极推进基层调研，获得的正向反馈越来越多，有的业务人员希望进一步扩大保险交叉销售的产品范围，有的管理人员希望能更充分地实现车辆、设备跨单位调度——干部员工的主动思考、积极作为，表明集约化工作受到了广泛认可，基层员工对集约化发展有了更多期待，“干中学、学中干”的氛围也日益浓厚。

其实，以前想不到的，或是想到做不到的，不少是因为受困于“思维里的墙”；拆掉这堵



“堵”，就有可能别开生面。

经过一年的实践，不仅集团化优势加速集聚，而且各层面活力显著增强。

——交叉销售规模跃升。通过积极沟通监管部门，英大泰和财产保险股份有限公司、英大泰和人寿保险股份有限公司首批获得了保险兼业代理资质，产寿互动取得突破性进展，今年上半年实现保费为去年全年的4.3倍。

——协同展业有力有为。各金融单位深入地市、园区营销推广“电e金服”，实现各省地市全覆盖，为产业链企业提供金融服务超370亿元，在助企纾困、服务“六稳六保”大局中发挥了积极作用。

——客户服务优质高效。全面完成百家集团战略客户首轮对接，业务合作逐步落地。513家英大金融服务站实现挂牌和共建共享，打造出产融协同、综合金融的专属阵地。

——风险防控扎实有效。建立线上线下融合的风险联防机制，推动风险信息合规共享，风控系统监测预警功能实现各金融单位应用尽用；客户黑名单管理功能首次嵌入金融业务系统。

——合规基础更加夯实。聚焦重点领域强化法律保障，确保“五统一”业务、人员、数据、职场、管理全流程、全链条、全环节依法合规。

——管理质效显著提升。15个省会城市实现集中办公，覆盖近60家分支机构、3500名基层职工，实现会议室等办公区域共享、就餐服务等后勤保障共济。

可以说，英大集团的集约化发展部分系列改革成果已经落地生根、开花结果，形成了上下贯通、协调联动的集团化作战格局。

以存量拓增量

“天下大事必作于细，天下难事必作于

通过集约、协作，英大集团正在把原来单打独斗的一个个金融产品“专卖店”整合成一家大型“金融超市”。

易”——通往集约化目标的路径同样是拆解目标、细化任务、压实责任、协同推进。

英大集团在统一业务拓展、客户服务、风险防控、集中办公、管理支撑五个方面细化出百余项重点任务，包括推广应用“电e金服”、拓展综合金融、开展保险交叉销售、建立区域金融共享机制、统一风险信息共享和授信协调、统一法律合规风险防范等，使各个部门与机构都能明确自身任务、对号入座，直接上手开展工作。

其中，保险交叉销售堪称集约化发展的一大抓手，在拓展业务上取得了显著成效。值得一提的是，上半年产寿互动中，产代寿的规模占比达到51%，成功打破了业内交叉销售以寿代产为主、产代寿难以拓展的惯例。

“我们首先保证在监管框架内做事情，依法合规是我们的底线。”英大集团保险部主任高培道介绍说，“在帮助两家保险公司取得兼业代理资质之后，集团在全国21个省（直辖市）推进了交叉销售，前提条件是同时设有财险和寿险分支机构，以保障提供可持续的服务。各公司遴选了优秀的业务员，对他们进行培训，确保诚信经营，同时在销售方案、激励机制等方面同步跟进，完善制度并且择优推广。”

目前英大集团选择了7款主打产品，试点交叉销售，主要是寿险业务员可以代售的车险、财险业务员可以代售的重疾险等。展业方式包括业务员独自售卖、结对子互帮互助，以及开设英大金融服务站为广大客户服务。

在触达客户的固有赛道上，依托丰富的产品和各地机构服务的便利，交叉销售大有可为。而保险交叉销售最关键的亮点就在于打破信息壁垒，共享客户资源，用现有的存量人员拓展增量业务。

在集约目标下，财险与寿险公司建立了定期业务沟通和交流机制，在激励政策、培训机制、系统建设、业务拓展等方面搭建了高效运

转的组织体系。

通过专题推进会和全员培训会，两家险企在“抓激励”的同时还注重要求大家“讲清楚”“弄明白”。一线业务人员深切体会到了开展交叉销售工作的好处——不仅可以通过为客户提供更加丰富的产品，增进与客户的感情、赢得客户的信任、增强与客户的黏性，还有机会大幅提升自己的收入、赢得同事的认可、获得职务的晋升，因此积极性空前高涨。

对于寿险公司而言，今年上半年交叉销售带来的保费增量为今年保费收入的重要增长点，相当可观；对于财险公司来说，交叉销售的好处在于借助广泛分布的寿险业务员，实现了市场的扩展和下沉，例如财险产品特别是车险渗透到了以往少有展业的县级及以下地区，进而为今后的业务增长奠定了基础。

英大金融服务站作为产融协同的前沿窗口、综合金融服务的重要载体、在系统内塑造英大品牌宣传阵地，能够凝聚金融单位合力，统筹集约人力物力资源，正在发挥作用。寿险业务员黄元元对这种模式十分认同：“我们有了自己的工位和服务场所，归属感更强了，和潜在的客户低头不见抬头见，也增强了信任。平时还可以和财险的同事一起组织活动，效率更高，随时为客户提供综合性的服务，增加连接和触达的机会，对业务拓展帮助很大。”

从产品专卖到“金融超市”

在建立区域金融共享机制统筹业务拓展方面，国网英大长三角金融中心实践并总结了较为成熟的经验，逐步在全集团范围推广。

今年2月，长三角金融中心、国网上海浦东供电公司携手浦发银行上海分行、上海市中小微企业政策性融资担保基金管理中心，为



上海市高新技术、专精特新的小微企业——挪亚检测认证集团有限公司成功发放了全市首笔“碳中和科技贷”，并将持续推广这一模式。长三角金融中心通过发挥自身综合金融与产业资源优势，将用电等能源数据与金融优惠服务有机结合，激发了企业的节能减排意愿，引导企业科学经营，助力区域经济绿色低碳发展。

英大财险厦门分公司建立了“1+1+N”综合金融柔性团队工作模式，即国网厦门供电公司+英大财险厦门分公司+集团各金融单位、国网数科、英大碳资产及属地银行等。英大财险厦门分公司携手英大碳资产管理公司共同加入市财政局“绿碳联盟”，协同国网数科、英大保理、英大租赁等公司共同展业，会同综合金融试点相关国网力量，扩大综合金融属地朋友圈。按照方便快捷、高效惠企、数字风控原则，形成了“需求对接—技术支持—协助展业—落地签单”联合展业模式，创新绿色增信贷、绿色保险等绿色金融产品，构建了电碳地图等绿色金融产品体系，打造了“碳+综合金融”新生态。

英大集团充分发挥“电e金服”平台作用，整合数据资源、贯通业务场景，打通资金落地的“最后一公里”，帮助中小企业渡过难关，增强产业链供应链稳定性。英大保理与英大财险在河北探索“保理授信+保险投保”业务合作也颇有成效。2021年11月，英大保理派员入驻国网河北电力“物资公司供应商服务大厅”，与英大财险驻点人员现场电话联络客户，提供统一服务。同年12月，通过英大保理尽调和双方联合营销，“保理授信+保险投保”产品营销落地，通过创新“订单保理和保险”产品，联合为国网上游供应商的稳定发展保驾护航。

根据进化论的解读，虽然自然界里的生物遗传变异本身没有目的，但环境因素决定了进化从低级到高级、从简单到复杂的方向。

企业的发展与此也有相似之处——集约化

水平越高、生产率越高，就越能标记技术含量和准入门槛，以及难以复制的核心竞争力，从而在日益复杂的市场环境中获得更多生存和发展的机会。

英大集团选择了集约化发展，就是选择了一种主动向上的演进方式。

通过集约、协作、创新、共享，英大集团正在把原来单打独斗的一个个金融产品“专卖店”整合成一家大型“金融超市”。

数字化助力

以数字化为代表的金融科技在现代金融业中的重要性不言而喻，英大集团也在持续深耕细作。

目前，英大集团已圆满完成“一联三建三用”，全方位支撑了业务拓展和管理效率提升。具体来说，一联，即成功接入央行数字人民币互联互通平台，上线13款产品和服务。三建，即建成风控系统预警功能，成功嵌入金融单位业务审批流程；建成保险交叉销售系统，上线7款主推产品，在3个省份试用并出单；建成“i英大”App，支撑英大金融服务站、交叉销售业务运营管理。三用，即应用“电e金服”，上架供应链金融多级流转业务模式，在河北、河南试点落地；应用中台能力，印发集团数字化集约管理指导意见，发布企业能力开放平台技术白皮书，实现智慧客服、短信服务、光学字符识别（OCR）识别等功能在金融单位落地；应用数据资源，强化运营监测体系建设，实现793个指标自动生成，统筹对接国网大数据中心，首批数据应用在金融单位落地。

英大集团与各金融单位全面签署了数据互联互通协议，全力推进金融数据中台、业务中台、管理中台和数字化运营监控、风险防控、



综合金融和智慧客服系统的建设，数据治理进一步强化、数据质量进一步提升，数据价值进一步激发。

此前英大集团层面没有中台，各单位的不同项目相互独立，难免存在重复建设。统一中台集成了各个业务模块所需的功能，并且根据各单位要求和反馈持续优化，成为集团打造的重大金融基础设施之一。这不仅打消了各方关于统一中台能否保障展业的顾虑，而且大幅节约了成本。英大集团通过评审各单位数字化项目，剔除与统一中台功能重合的部分，建设费用利用效能大幅提升。

贯通中台数据，还成功连接了曾经的“数据孤岛”：首先，当前业务数据已经不再依靠各单位上报，而是直接从系统抓取，业务规模测算更加准确；其次，对每一位客户的数据记录与画像，也能更加精准，有利于更好地分析其需求及偏好；最后，通过统一授信更好地实现风险控制，杜绝了以往可能出现的由于缺乏

数据共享，各家单位对同一客户多头授信、超额授信的情况。

英大集团正在“i英大”App上设计集成协同管理模块，所有员工都可以在里面发布和接收销售线索，随着对于提供线索和促成交易的激励机制的不断完善，相关共享、合作模式料将不断扩展。与此同时，依据行业经验，要真正实现统一客户服务，就需要启用客户关系管理（CRM）系统，也就是用计算机自动化分析销售、市场营销、客户服务以及应用等流程，这有利于客服专员整合同一位客户的多维信息、有针对性地提供全方位的综合金融服务，而这对金融科技应用水平和人员素质都有更高的要求，英大集团还需逐步跟进。

归根结底，还是那句老话，发展才是硬道理。

英大集团，正在通过集约化自我赋能，走在持续精进的路上。☑

（本文由本刊记者苏慧婷、冯睿哲执笔）