

金融机构数字化三年变革系列报道⑤

平安银行转型背后的数字化力量

——专访平安银行副行长、首席财务官项有志

■本报记者 张志伟 邢 萌

2021年2月2日，沪深两市第一份2020年银行业年报出炉。1个月编制好年报被业内普遍认为是“不可能完成的任务”。去年2月14日，这家公司就发布了上一年的年报，创出A股最快纪录。如今，当年的纪录再次被它自己刷新。这家领先同业的机构便是平安银行。

连年打破年报纪录的实则是金融科技力量，这也是平安银行10余年信披评级保持A级的“制胜法宝”。银行业数字化转型浪潮下，平安银行以金融科技为利刃，斩断传统业务顽疾，将自身发展不断推上新台阶。

正如平安银行副行长、首席财务官项有志在接受《证券日报》记者专访时所表示，“金融科技需与银行业务深度融合才能体现其价值，全面数字化转型正是金融科技与银行业务的融合。”

项有志回顾了平安银行是如何融合金融科技和业务流程全面推进数字化转型的历程，从公司治理、企业文化构建、人才队伍建设、资源投入等方面解读平安银行如何逐步形成综合金融加科技赋能的竞争优势，并对平安银行数字化未来进行展望。

金融科技肩负重任

银行业数字化转型催生金融科技应用，金融科技的发展又能加速数字化转型进程。

“全面数字化转型就是金融科技与银行业务的融合，将数据作为一种生产工具，实现银行由经验管理向数据驱动转变，为客户提供更‘智能’、更‘有温度’、更‘安全’的服务。”关于二者关系，作为数字化经营项目领导小组副组长的项有志有着自己独到的见解。

项有志向记者回顾道，平安银行数字化转型始于2016年。2016年12月份平安银行新领导班子到位，全面开启零售转型进程，提出“科技引领、零售突破、对公做精”十二字方针。此后，围绕该目标，公司全面推进零售AI Banker建设，AI客服等一批智能业务，并取得明显成效，金融科技应用也由点到面，由浅入深，为银行零售转型贡献重要力量，同时为数字化经营奠定坚实基础。

平安银行于2018年启动智慧财务工程，由银行财务牵头组织实施，平安集团首创“工”字形方法论开银行数字化转型先河。工程项目通过“工”字下“一”指：实现底层数据的标签化、标准化、颗粒化，对数据标签进行分类，构建一套标准化的数据标签管理体系；“工”字中间“丨”指：通过去手工，实现端到端的流程打通，消除业、业、业断点和瓶颈；“工”字上“一”指：实现决策支持智能化，在标签化、标准化的数据基础之上，通过AI建模，既满足预算、预测及经营分析、管理决策的需要，又能直达业务前端提高投资追踪、检视效率，进而进一步优化资源配置，驱动业务经营良性发展。随着智慧财务应用的逐步深入和迭代优化，银行财务已成为全行数字化转型的连接器和催化剂。

2020年平安银行提出全面数字

化经营向纵深发展，继续在对公、零售、同业及中后台深入推进数字化转型，将金融科技深度植入金融服务全流程，推动金融科技和用户服务、产品营销、风险控制、合规管理、精细化管理等多维度的有机融合。

“金融科技是手段，不是目的，必须与银行业务深度融合才能体现其价值。金融服务为金融科技提供应用场景，而金融科技可以有效拓展金融服务的范围、大幅提升服务效率、改善用户体验。如AI客服可以大幅提高响应效率；AI风控可以减少人工操作风险，减少信息不对称；AI营销可以提供智能投顾等服务，做到‘千人千面’。”项有志向记者举例称，“以平安银行的星云物

项目，在合规、合法前提下，开放API接口，将银行服务融入客户常用的App，让用户在需要支付、贷款、理财等金融服务的时候能一键接入平安银行。如今平安银行已经和京东等互联网平台建立了广泛合作。今年1月份-9月份，零售开放银行实现互联网获客占零售总获客量超30%，对公开放银行交易笔数同比增长119%；此外，平安银行零售板块推动打造综合化银行、AI银行、远程银行、线下银行和开放银行五位一体的“随身银行”，在合适的时间和地点，为合适的客户提供合适的金融服务。

“从客户视角来看，大部分业务可以电子一键下单，无须到店。”项有志介绍道，“截至2020年年末，平安银行AI客服占比超过90%。在建设平安银行App时努力将科技做成‘有温度’的服务。以适老化为例，也提升了银行的信贷业务风险管控能力。截至2021年9月份，‘星云物联网平台’已接入超1000万台物联网终端设备，支持实体经济融资规模超1300亿元。”

此外，在智慧制造、智慧农业、智慧能源、智慧物流等场景，利用星云物联网平台技术实现了以数字信用补充抵押担保，缓解了小微企业融资难、融资贵的问题，也提升了银行的信贷业务风险管控能力。截至2021年9月份，‘星云物联网平台’已接入超1000万台物联网终端设备，支持实体经济融资规模超1300亿元。”

在中台，平安银行建立了智慧风控平台，零售“风险3.0”等大业务平台，赋能前线业务，做到运营线上化、风控前置。平安银行大力拓展数据源，主动接入工商、司法、实名认证、反欺诈、税务、征信、监管等外部数据，成为风控的“千里眼”。据悉，2020年，信用卡新发卡量近90%通过AI自动审批，大幅提升了用户体验和审批效率。

在后台，平安银行建立了一套

预警和搜索功能，业务人员可轻松从百亿级数据中自助查询、获取需要的数据；通过算法建模，智能分析功能可以“捕捉”到业务亮点及风险点，并进一步预测未来发展趋势。目前，已实现从董事长到客户经理“千人千面”的经营分析场景和数据贯通，帮助每一位分析人员成为经营专家。在费用管控上，打造了财智通系统，支持一键报销。通过流程标准化、智能化，自动生成报销单据，各项费用报销办理时间大幅压缩60%。同时，通过前置智能风控，实现自动发票验真、供应商黑名单、自动抵扣税款等，有效提高事前预警、事中控制能力，并建立大数据分析模型健全事后分析监督机制，有效防控费用列支风险。

谈及平安银行的竞争优势，项有志重点提到“金融科技”。

管理层的视野和决心是决定打造金融科技的第一先决因素。项有志向记者介绍道，“行内全面数字化转型，成立了专门的项目管理机构，谢永林董事长任领导小组组长，各条

线一把手担任条线执行小组组长。”记者了解到，科技创新机制和人才队伍建设也是重要因素。2020年末，平安银行科技人员超8.5万人。关于科技投入，项有志表示，“科技需要‘巨投’才能成为‘巨头’”。

据悉，平安银行持续加大科技研发投入及战略投入，推动全面数字化、线上化经营向纵深发展，促进业务和管理创新。平安银行IT资本性支出及费用投入2018年同比增长82%；2019年同比增长35.8%；2020年同比增长33.9%。随着科技赋能成效的逐步显现，平安银行的成本收入比也逐年优化，2019年同比下降0.71个百分点，2020年同比下降0.50个百分点，业务模式和业务运营的智能、移动化、数字化转变，有效节约了运营成本，投产效率持续优化。此外，优化组织架构、前中后台的协同机制等也是有效推进数字化转型的重要因素。

对于平安银行数字化发展未来，项有志抱有极大的信心。他再度提及开启平安银行金融科技之路的十二字方针（科技引领、零售突破、对公做精），并表示“在不同的发展形势下，十二字方针的解读和内涵不断地深化、丰富、升级业务打法”。

2020年，平安银行出台《三年发展战略规划（2020~2022）》，提出进一步打造“数字银行、生态银行、平台银行”三张名片，通过“三先、三提、三降”即决策三先（先知、先觉、先行）；经营三提（提效益、提效率、提产能）；管理三降（降成本、降风险、降人力），推动实现银行战略目标。

对于未来数字化发力方向，平安银行将围绕数字化经营、线上化运营、综合化服务、生态化发展“四化”等方面重点打造。

据介绍，数字化经营上，基于知识图谱、机器学习、多维分析、Ask Bob等先进数据服务，最大化发挥数据价值；线上化运营上，要持续在合规前提下全面提升线上化运营能力，推动业务流程全线上化、经营管理全线上化；综合化服务上，基于客户画像，通过全渠道为其提供适配的“金融+生活”综合化产品和服务，构建全新的综合化服务模式；生态化发展上，对外通过开放银行将银行账户、产品、服务能力与第三方场景流量相结合，对内打通产品服务，形成端到端的服务闭环。

“平安银行将通过打造‘四化’来实现有温度的金融服务。”项有志表示，“数字化转型要从服务模式、服务内容、服务流程等方面深度融合金融科技，进而对银行的产品创新和客户服务升级产生变革性影响。”

据称，平安银行启动“开放银行”

项目，在合规、合法前提下，开放API接口，将银行服务融入客户常用的App，让用户在需要支付、贷款、理财等金融服务的时候能一键接入平安银行。如今平安银行已经和京东等互联网平台建立了广泛合作。今年1月份-9月份，零售开放银行实现互联网获客占零售总获客量超30%，对公开放银行交易笔数同比增长119%；此外，平安银行零售板块推动打造综合化银行、AI银行、远程银行、线下银行和开放银行五位一体的“随身银行”，在合适的时间和地点，为合适的客户提供合适的金融服务。

“从客户视角来看，大部分业务可以电子一键下单，无须到店。”项有志介绍道，“截至2020年年末，平安银行AI客服占比超过90%。在建设平安银行App时努力将科技做成‘有温度’的服务。以适老化为例，也提升了银行的信贷业务风险管控能力。截至2021年9月份，‘星云物联网平台’已接入超1000万台物联网终端设备，支持实体经济融资规模超1300亿元。”

此外，在智慧制造、智慧农业、智慧能源、智慧物流等场景，利用星云物联网平台技术实现了以数字信用补充抵押担保，缓解了小微企业融资难、融资贵的问题，也提升了银行的信贷业务风险管控能力。截至2021年9月份，‘星云物联网平台’已接入超1000万台物联网终端设备，支持实体经济融资规模超1300亿元。”

在中台，平安银行建立了智慧风控平台，零售“风险3.0”等大业务平台，赋能前线业务，做到运营线上化、风控前置。平安银行大力拓展数据源，主动接入工商、司法、实名认证、反欺诈、税务、征信、监管等外部数据，成为风控的“千里眼”。据悉，2020年，信用卡新发卡量近90%通过AI自动审批，大幅提升了用户体验和审批效率。

在后台，平安银行建立了一套

预警和搜索功能，业务人员可轻松从百亿级数据中自助查询、获取需要的数据；通过算法建模，智能分析功能可以“捕捉”到业务亮点及风险点，并进一步预测未来发展趋势。目前，已实现从董事长到客户经理“千人千面”的经营分析场景和数据贯通，帮助每一位分析人员成为经营专家。在费用管控上，打造了财智通系统，支持一键报销。通过流程标准化、智能化，自动生成报销单据，各项费用报销办理时间大幅压缩60%。同时，通过前置智能风控，实现自动发票验真、供应商黑名单、自动抵扣税款等，有效提高事前预警、事中控制能力，并建立大数据分析模型健全事后分析监督机制，有效防控费用列支风险。

谈及平安银行的竞争优势，项有志重点提到“金融科技”。

管理层的视野和决心是决定打造金融科技的第一先决因素。项有志向记者介绍道，“行内全面数字化转型，成立了专门的项目管理机构，谢永林董事长任领导小组组长，各条

线一把手担任条线执行小组组长。”记者了解到，科技创新机制和人才队伍建设也是重要因素。2020年末，平安银行科技人员超8.5万人。关于科技投入，项有志表示，“科技需要‘巨投’才能成为‘巨头’”。

据悉，平安银行持续加大科技研发投入及战略投入，推动全面数字化、线上化经营向纵深发展，促进业务和管理创新。平安银行IT资本性支出及费用投入2018年同比增长82%；2019年同比增长35.8%；2020年同比增长33.9%。随着科技赋能成效的逐步显现，平安银行的成本收入比也逐年优化，2019年同比下降0.71个百分点，2020年同比下降0.50个百分点，业务模式和业务运营的智能、移动化、数字化转变，有效节约了运营成本，投产效率持续优化。此外，优化组织架构、前中后台的协同机制等也是有效推进数字化转型的重要因素。

对于平安银行数字化发展未来，项有志抱有极大的信心。他再度提及开启平安银行金融科技之路的十二字方针（科技引领、零售突破、对公做精），并表示“在不同的发展形势下，十二字方针的解读和内涵不断地深化、丰富、升级业务打法”。

2020年，平安银行出台《三年发展战略规划（2020~2022）》，提出进一步打造“数字银行、生态银行、平台银行”三张名片，通过“三先、三提、三降”即决策三先（先知、先觉、先行）；经营三提（提效益、提效率、提产能）；管理三降（降成本、降风险、降人力），推动实现银行战略目标。

对于未来数字化发力方向，平安银行将围绕数字化经营、线上化运营、综合化服务、生态化发展“四化”等方面重点打造。

据介绍，数字化经营上，基于知识图谱、机器学习、多维分析、Ask Bob等先进数据服务，最大化发挥数据价值；线上化运营上，要持续在合规前提下全面提升线上化运营能力，推动业务流程全线上化、经营管理全线上化；综合化服务上，基于客户画像，通过全渠道为其提供适配的“金融+生活”综合化产品和服务，构建全新的综合化服务模式；生态化发展上，对外通过开放银行将银行账户、产品、服务能力与第三方场景流量相结合，对内打通产品服务，形成端到端的服务闭环。

“平安银行将通过打造‘四化’来实现有温度的金融服务。”项有志表示，“数字化转型要从服务模式、服务内容、服务流程等方面深度融合金融科技，进而对银行的产品创新和客户服务升级产生变革性影响。”

据称，平安银行启动“开放银行”

数字化转型贯穿前中后台

“银行数字化转型是银行业务与金融科技的深度融合，二者需要建立有效连接。”项有志对记者表示，从业务经营角度来看，数字化转型的核心是打造“以客户为核心”兼顾智能和“有温度”的服务，需要重新定义用户价值，按照客户旅程梳理每一个环节实施前中后台一体化，进行以用户体验驱动的业务模式创新。

记者了解到，平安银行前台业务主要涉及零售、对公和同业条线，被视为与客户接触、提供金融服务的“前沿阵地”。

据此，平安银行启动“开放银行”

项目，在合规、合法前提下，开放API接口，将银行服务融入客户常用的App，让用户在需要支付、贷款、理财等金融服务的时候能一键接入平安银行。如今平安银行已经和京东等互联网平台建立了广泛合作。今年1月份-9月份，零售开放银行实现互联网获客占零售总获客量超30%，对公开放银行交易笔数同比增长119%；此外，平安银行零售板块推动打造综合化银行、AI银行、远程银行、线下银行和开放银行五位一体的“随身银行”，在合适的时间和地点，为合适的客户提供合适的金融服务。

“从客户视角来看，大部分业务可以电子一键下单，无须到店。”项有志介绍道，“截至2020年年末，平安银行AI客服占比超过90%。在建设平安银行App时努力将科技做成‘有温度’的服务。以适老化为例，也提升了银行的信贷业务风险管控能力。截至2021年9月份，‘星云物联网平台’已接入超1000万台物联网终端设备，支持实体经济融资规模超1300亿元。”

此外，在智慧制造、智慧农业、智慧能源、智慧物流等场景，利用星云物联网平台技术实现了以数字信用补充抵押担保，缓解了小微企业融资难、融资贵的问题，也提升了银行的信贷业务风险管控能力。截至2021年9月份，‘星云物联网平台’已接入超1000万台物联网终端设备，支持实体经济融资规模超1300亿元。”

在中台，平安银行建立了智慧风控平台，零售“风险3.0”等大业务平台，赋能前线业务，做到运营线上化、风控前置。平安银行大力拓展数据源，主动接入工商、司法、实名认证、反欺诈、税务、征信、监管等外部数据，成为风控的“千里眼”。据悉，2020年，信用卡新发卡量近90%通过AI自动审批，大幅提升了用户体验和审批效率。

在后台，平安银行建立了一套

预警和搜索功能，业务人员可轻松从百亿级数据中自助查询、获取需要的数据；通过算法建模，智能分析功能可以“捕捉”到业务亮点及风险点，并进一步预测未来发展趋势。目前，已实现从董事长到客户经理“千人千面”的经营分析场景和数据贯通，帮助每一位分析人员成为经营专家。在费用管控上，打造了财智通系统，支持一键报销。通过流程标准化、智能化，自动生成报销单据，各项费用报销办理时间大幅压缩60%。同时，通过前置智能风控，实现自动发票验真、供应商黑名单、自动抵扣税款等，有效提高事前预警、事中控制能力，并建立大数据分析模型健全事后分析监督机制，有效防控费用列支风险。

谈及平安银行的竞争优势，项有志重点提到“金融科技”。

管理层的视野和决心是决定打造金融科技的第一先决因素。项有志向记者介绍道，“行内全面数字化转型，成立了专门的项目管理机构，谢永林董事长任领导小组组长，各条

线一把手担任条线执行小组组长。”记者了解到，科技创新机制和人才队伍建设也是重要因素。2020年末，平安银行科技人员超8.5万人。关于科技投入，项有志表示，“科技需要‘巨投’才能成为‘巨头’”。

据悉，平安银行持续加大科技研发投入及战略投入，推动全面数字化、线上化经营向纵深发展，促进业务和管理创新。平安银行IT资本性支出及费用投入2018年同比增长82%；2019年同比增长35.8%；2020年同比增长33.9%。随着科技赋能成效的逐步显现，平安银行的成本收入比也逐年优化，2019年同比下降0.71个百分点，2020年同比下降0.50个百分点，业务模式和业务运营的智能、移动化、数字化转变，有效节约了运营成本，投产效率持续优化。此外，优化组织架构、前中后台的协同机制等也是有效推进数字化转型的重要因素。

对于平安银行数字化发展未来，项有志抱有极大的信心。他再度提及开启平安银行金融科技之路的十二字方针（科技引领、零售突破、对公做精），并表示“在不同的发展形势下，十二字方针的解读和内涵不断地深化、丰富、升级业务打法”。

2020年，平安银行出台《三年发展战略规划（2020~2022）》，提出进一步打造“数字银行、生态银行、平台银行”三张名片，通过“三先、三提、三降”即决策三先（先知、先觉、先行）；经营三提（提效益、提效率、提产能）；管理三降（降成本、降风险、降人力），推动实现银行战略目标。

对于未来数字化发力方向，平安银行将围绕数字化经营、线上化运营、综合化服务、生态化发展“四化”等方面重点打造。

据介绍，数字化经营上，基于知识图谱、机器学习、多维分析、Ask Bob等先进数据服务，最大化发挥数据价值；线上化运营上，要持续在合规前提下全面提升线上化运营能力，推动业务流程全线上化、经营管理全线上化；综合化服务上，基于客户画像，通过全渠道为其提供适配的“金融+生活”综合化产品和服务，构建全新的综合化服务模式；生态化发展上，对外通过开放银行将银行账户、产品、服务能力与第三方场景流量相结合，对内打通产品服务，形成端到端的服务闭环。

“平安银行将通过打造‘四化’来实现有温度的金融服务。”项有志表示，“数字化转型要从服务模式、服务内容、服务流程等方面深度融合金融科技，进而对银行的产品创新和客户服务升级产生变革性影响。”

据称，平安银行启动“开放银行”

项目，在合规、合法前提下，开放API接口，将银行服务融入客户常用的App，让用户在需要支付、贷款、理财等金融服务的时候能一键接入平安银行。如今平安银行已经和京东等互联网平台建立了广泛合作。今年1月份-9月份，零售开放银行实现互联网获客占零售总获客量超30%，对公开放银行交易笔数同比增长119%；此外，平安银行零售板块推动打造综合化银行、AI银行、远程银行、线下银行和开放银行五位一体的“随身银行”，在合适的时间和地点，为合适的客户提供合适的金融服务。

“从客户视角来看，大部分业务可以电子一键下单，无须到店。”项有志介绍道，“截至2020年年末，平安银行AI客服占比超过90%。在建设平安银行App时努力将科技做成‘有温度’的服务。以适老化为例，也提升了银行的信贷业务风险管控能力。截至2021年9月份，‘星云物联网平台’已接入超1000万台物联网终端设备，支持实体经济融资规模超1300亿元。”

此外，在智慧制造、智慧农业、智慧能源、智慧物流等场景，利用星云物联网平台技术实现了以数字信用补充抵押担保，缓解了小微企业融资难、融资贵的问题，也提升了银行的信贷业务风险管控能力。截至2021年9月份，‘星云物联网平台’已接入超1000万台物联网终端设备，支持实体经济融资规模超1300亿元。”

2016年12月份提出“科技引领、零售突破、对公做精”十二字方针

此后，围绕该目标全面推进零售AI Banker建设，AI客服等一批智能业务

2018年启动智慧财务工程，首创“工”字形方法论

2020年提出全面数字化经营向纵深发展，出台《三年发展战略规划（2020~2022）》

未来努力实现数字化经营、线上化运营、综合化服务、生态化发展



外资私募数量增至33家 八成管理规模不足5亿元

■本报记者 王 宁

随着近两年财富管理市场环境好转，私募基金迎来大发展时代，尤其是证券类私募在管理规模和管理人数量方面均有新突破。在此期间，外资私募也开始“跑马圈地”。

《证券日报》记者根据私募排排网最新数据统计，截至目前，有登记备案记录的外资私募管理人数量已增至33家，合计在产品达140只；与此同时，“二八分化”同样适用于外资私募，除元胜投资管理规模在50亿元-100亿元之间外，有八成外资私募管理规模不足5亿元。

年内全市场备案产品2.66万只

根据私募排排网最新数据梳理，截至目前，今年以来全市场证券类私募备案产品总数为26600只。其中，

1月份-5月份均备案数量在2000只左右，6月份-9月份均备案数量升至3000只左右，10月份-11月份均备案数量则创下年内新低。

此外，截至目前，26家百亿级量化私募年内合计备案私募基金3441只。其中，1月份-11月份分别为253只、193只、237只、186只、165只、327只、470只、628只、579只、246只、157只。可见三季度为量化私募备案高峰，最近2个月量化私募备案数量则是回归到年初水平。

值得一提的是，年内有13家量化私募管理人备案数量均超过100只，其中百亿级高达12家。具体来看，灵均投资以427只居首，九坤投资、高毅投资、明汭投资、启林投资、衍复投资备案数量均超过200只，备案数量排名靠前多数为量化私募。

私募排排网基金经理胡泊表示，10月份以来，私募备案产品数量

下降，一方面，与市场结构性分化行情有关系，导致基金赚钱效应明显不及去年，尤其是头部主动股票私募基金年内业绩表现欠佳，一定程度上影响投资者热情；另一方面，受年末特殊时间节点影响，部分私募今年的备案计划已进入收官阶段，备案动力减弱。

25家外资私募管理规模不足5亿元

根据私募排排网最新数据统计，目前合计有33家外资私募证券管理人，掌管140只正在运行的产品。其中，元胜投资管理规模在50亿元-100亿元之间，润晖投资、瑞银投资、腾胜投资、德勤投资、桥水（中国）投资等部分外资私募管理规模在20亿元-50亿元之间。此外，高达25家外资私募管理规模在5亿元以下，占比达75.76%。

从投资策略来看，33家外资私募投资策略包括股票多头、债券策略、管理期货和组合策略等。其中，股票多头占据多数，其次是债券策略。

私募排排网财富管理合伙人荣浩对《证券日报》记者表示，近两年私募迎来大发展，一方面，因为管理人得到高净值群体广泛认可，大量资金转向净值型资管产品；另一方面，得益于品牌效应，例如“万亿管理人”“全天候策略”提出者，桥水基金创始人瑞·达利欧的名人效应，获得诸多机构认可，使得其成为国内投资人追逐的对象。

据悉，桥水（中国）投资管理有限公司旗下相关基金的表现增强了投资者信心，代表产品全天候增强型中国一号运行至今，年化收益率为18.7%，最大回撤率为4.4%，虽然收益不算突出，但回撤控制较好。与之相对应的则是，外资私募自2016年开始进入中国市场以来，虽然

数量上目前已经超过30家，但有近八成管理人的管理规模低于5亿元。此外，在净值表现上，很多产品尚未披露净值，已公布净值的管理人表现也未善可陈，不知是“水土不服”还是蓄力待发。

有私募人士表示，从目前情况来看，外资私募在中国市场发展存在瓶颈：一是内部教研上不能照搬其境外投资模式和经验，而是需要了解中国市场特点和机制的特点；二是要结合中国投资人需求设计产品；三是销售渠道建设要结合中国市场特点，直销和代销、线上线下等做好结合。

玄甲金融CEO林佳义对本报记者表示，受益于国内储蓄搬家以及资金流入持续，偏向类固收资金寻求替代产品。同时，外资私募制度体系基本成熟，但在中国市场仍然发展受阻，其瓶颈可能在于销售渠道维护，以及策略本土化适应及规模容量上。

康美药业案或致董责险涨价 过往保险费率严重偏低

■本报记者 苏向泉

备受资本市场关注的董责险又有新变化！多位险企人士对《证券日报》记者表示，预计董责险保费近期将出现明显上涨，主要有两个原因：一是康美药业案之后，险企普遍意识到之前对董责险承保风险认识不足，保险费率严重偏低；二是自去年以来，董责险费率已出现较大提升，部分承保项目甚至出现“翻倍涨价”现象，新《证券法》实施后，提价是大趋势。

约570家上市公司仅贡献近亿元保费

在董责险持续受到资本市场关注后，其价格也渐成险企核心焦点。记者近期从多家险企处获悉，董责险投保价格、高管赔付比例等问题是上市公司高管最关心的话题。

普遍而言，保险费率越高，说明承保风险越大。从董责险保险费率来看，目前A股董责险费率远低于国外资本市场费率水平。因此，险企人士认为，A股董责险费率未来大概率将提升。

平安产险相关负责人表示，“过去一年中A股上市公司董责险的费率水平较往年已出现明显上涨，部分项目甚至出现‘翻倍涨价’现象。事实上，单纯从2020年A股董责险市场全部保费近1亿元、约有570家上市公司已投保这两个数据来看，过往的保险费率严重偏低。所以未来董责险的保险费率将会明显上涨至合理水平。”

同样，此前供职于保险机构且有17年责任险从业经验、现为上海市建纬律师事务所高级顾问的王民对《证券日报》记者表示，供需关系和价值规律决定董责险价格。例如，从美股上市公司董责险费率变化趋势来看，2018年-2020年董责险费率一路上升，2021年费率涨幅收窄，主要受去年费率上升后，大量资本涌入推动董责险承保能力提升影响。

从A股董责险费率走势来看，王民表示，A股董责险费率从2018年开始呈现上升态势，到2020年年末的费率水平约为0.7%，今年上半年费率较去年末略有下降，但康美药业案之后，受多重因素影响，预计A股董责险费率将大幅上涨。

而上涨的主要逻辑是当下A股董责险费率与未来承保风险不匹配。王民认为，美股上市公司的董责险承保风险较高，保险费率普遍在20%-30%，大幅高于A股目前不到1%的水平。美股上市公司的董责险承保风险虽高，但并没有比A股上市公司高出20倍-30倍，很多调研数据显示，A股很多集体诉讼的赔偿金额可能要比美股市场的和解金额高很多。因此，A股和美股的费率不可能持续如此悬殊，未来差距会越来越小，这是风险与保费逐渐匹配的一个过程。

长安责任保险相关负责人对本报记者表示，目前A股董责险费率较低，而美股上市的中概股董责险费率高者可达30%-40%，随着康美药业案件的发酵，A股董责险费率将有所上升。

险企或将收紧董责险核保政策

与提高董责险费率随之而来的是未来险企可能会持续收紧核保政策。对险企而言，提升费率和收紧核保政策的目的是一致的，虽然可能会损失部分市场，但能降低承保风险，提升经营效益。

平安产险相关负责人表示，预计近期将出现部分险企收紧核保政策、费率上调，甚至退出或进一步缩小承保范围等情况。过往因董责险市场规模较小，绝大多数险企根本没有投入时间、精力去了解相关风险，这也是早期保险费率远低于合理水平的原因。但鉴于近年来国内司法及监管环境的变化，叠加康美药业案的落地，相信将有更多的险企将持续加强对风险的认知。

实际上，对险企而言，实现“降低承保风险”与“获取保费市场份额”两者的平衡很重要。因为董责险并非强制性保险，且过往上市公司普遍对董责险的保费预算变化并不大，让上市公司加大董责险预算开支或缩减保险额度均非易事。

据上市公司董责险购买计划显示，今年绝大多数董责险购买计划的年保费预算在30万元至80万元，保额在5000万元到1亿元之间，保费预算区间、保额区间、保费与保额比例与过往几年相比，并没有出现明显变化。

面对“市场”与“风控”的选择题，一位大型险企董责险相关业务负责人建言，董责险参与方可以从4个层面共同发力，以降低承保风险，提升投保率，让董责险有效参与公司治理。

具体来看，一是监管、交易所及司法层面，除制定法律法规，确保上市公司及董监高持续提升自身水平、对违规者严厉惩处外，也需要持续引导上市公司化解面临的风险，提供定期、持续的解读、宣导和指引，将相关课程纳入董事、董秘及独立董事等的标准课程体系内，确保相关主体了解履职风险，并有应对措施。

二是保险业层面，险企作为风险的经营者和承担者，对于目标领域的风险应有独到性、深入性、全面性认知。就目前A股董责险的险环境，保险机构应更加重视，并向相关主体、单位主动进行宣导，确保各方对董责险理解一致。

三是各地上市公司协会、金融办、上市办等层面，自新《证券法》施行后，已有部分协会组织召开相关学习和风险控制会议，建议后续此类论坛或培训定期举行，形成惯例。同时各地协会也可考虑与相关单位协商，组织辖区内企业采用“团购”“补贴”等方式购买董责险，进一步降低购买成本。

四是上市公司层面，上市公司应正视自身风险敞口并充分做好风控安排，提升公司经营稳健性的同时，保护投资者。