



华泰财险总裁王俊建：多板块理性布局 共筑质量效益发展引擎

在财产险领域，向非车险发力是近几年业务转型的重点之一。从行业整体来看，多年来，非车险业务占比提升略显缓慢，车险保费占“半壁江山”的局面依然延续。面对车险竞争红海，诸多中小公司希望在车险之外拓展更多业务空间，对构建多元利润中心的诉求愈发强烈。

“我们的业务结构跟其他财险公司相比，一个显著区别是车险占比仅1/3，非车险占比达到2/3。在非车险业务中，商险与个险各占大约一半，各项大类业务较为均衡。”华泰财险总裁王俊建近日在接受中国证券报记者独家专访时表示，依托集团公司外资股东安达集团的禀赋，华泰财险在业内较早实现了由“车险主导”向“非车险多点开花”的转变，并在细分业务领域收获了高质量的价值成长。

“我们是一家具有安达特色的中国公司，深耕中国市场，提供全球化服务。”王俊建介绍，华泰财险在“全球保单”优势和严控承保品质的基础上，不断探索特色业务板块，通过构建多维度的竞争壁垒来巩固市场竞争优势。这种专注细分市场、打造专业优势的发展路径，已经成为华泰财险“质量效益型”转型的重要支撑。

● 本报记者 薛瑾

多板块协同发展共筑利润增长引擎

财产险行业围绕车险和非车险业务结构调整的讨论一直未间断。近年来，车险业务竞争日趋激烈，马太效应明显，行业盈利空间减小，倒逼众多财险公司在车险之外寻求更多承保利润。

“向非车险转型”已经在行业进行了数年，但要將口号与愿景转化为实实在在的业绩数字并非易事。金融监管总局数据显示，今年前8个月，财产险公司实现原保费收入1.22万亿元，其中车险原保费收入6006亿元，仍是占比近半的单一险种。2020年至2024年，整个行业非车险业务占比为40%至46%。相比之下，华泰财险的这一结构调整步伐更加迅速。年报数据显示，2020年至2024年，华泰财险非车险业务占比由47.76%增至64%。

“目前，华泰财险已经形成车险、个险和商险均衡发展的格局。各业务板块协同增效，可持续经营的基础才会更扎实。”王俊建说。

“承保端和投资端都需要实现增长。”王俊建介绍，华泰财险坚持“承保利润+投资收益”双轮驱动的经营策略。但在利率不断走低的环境下，兼任华泰财险首席投资官的王俊建切实感受到财险公司靠投资拉动利润增长的难度在加大。

“前些年实现5%以上的投资收益率并不算一件难事，因为当时市场利率较高，利率债与地方债的收益都还比较可观。但近年来利率下行，我们以固收投资为主的资产配置面临的压力日益增大。”王俊建说。

王俊建向记者解释道，虽然公司会根据宏观经济、利率变动、市场风险、信用风险及自身偿付能力变化，灵活调整各类资产占比，在合规前提下追求风险调整后收益最大化，但公司仍以“资产负债严格匹配”为纲、以“大类资产未来现金流”为领，把投资期限、收益目标与保单赔付周期（短期为主）挂钩，优先配置短久期、稳健类资产。

低利率环境下，短期固收资产收益收缩趋势更加显著，“向投资要收益”的难度并不小。这让承保端形成稳定的利润来源、反哺可持续经营的作用进一步彰显。

“我们不断强化承保盈利的核心经营理念，建立了严格承保纪律和精准定价模型，

于，它更需要相关服务，不仅需要承保，还包括律师、会计师、危机管理人员等团队的专业化服务，对理赔要求也比较高，选择专业的保险公司至关重要。”王俊建说，“华泰财险作为这个领域的资深实践者，在承保核保、理赔服务及提供从风险培训到理赔辩护的一站式增值服务方面均有核心优势。”

王俊建表示，当前董责险市场面临竞争加剧、费率下行、数据积累不足等挑战，华泰财险的目标不仅是扩大董责险覆盖范围，更是要成为行业的引领者和标准制定者。“我们将持续深化产品创新，发挥‘本土经验+全球资源’优势，加强与各方合作，共同提升风控水平，推动董责险市场成熟与健康发展。”

除了以董责险为代表的金融责任险，华泰财险还在生命科学、绿色科技、清洁能源、网络安全、艺术品保险等领域形成了多个具有显著优势的特色业务板块，并通过构建多维度的竞争壁垒来巩固市场地位。这种专注细分市场、打造专业优势的发展路径，已经成为华泰财险实现高质量发展的重要支撑。

“1+1>2”下的整合与重构

在采访中，记者了解到，华泰财险的快速业务转型离不开一个背景：全球保险巨头安达集团成为华泰保险集团的主要股东，决定将安达中国的业务并入华泰财险，支持华泰财险优化业务布局。2022年12月末，华泰财险受让安达中国整体保险业务及相应的资产、负债获监管批复。

王俊建认为，安达中国业务并入华泰财险，实现了“1+1>2”的协同效应。

“从业务结构来看，安达中国为华泰财险填补了重要的非车险空白。”王俊建说，安达中国聚焦责任险、货运险、企业财产险等细分领域，其2022年非车险业务占比高达100%。合并后，华泰财险的非车险承保能力显著提升，非车险产品线更加丰富，成为拉动非车险业务增长的新引擎。

王俊建表示，安达成为华泰保险集团的主要股东后，为华泰财险的发展带来了全球视野、专业经验、跨境资源与资本动能，聚焦高质量业务发展和长期可持续盈利能力，强化风险定价能力和审慎的核保文化。

“我们现在的发展定位是深耕中国市场、提供全球化服务。”王俊建说，借助安达集团的全球网络，可以提供7×24小时应急响应，为中国企业“走出去”提供全方位支持。“我们的一个主要特色是‘全球保单’。企业出海需要境外保单，我们能通过安达的网络帮助客户办理，客户只需在国内对接。此外，我们还能共享承保能力，特别是一些海外业务，不仅能用华泰自身的承保能力，也能借助安达的全球资源。”

虽然安达中国的并入给华泰财险发展非车险带来新机遇，但业务整合调整过程并非一蹴而就，这需要时间的重塑，也需要各个系统的磨合。

“调结构不是简单的业务转型，而是组

织能力的战略性重塑，其过程充满挑战，需要持续的时间与资源投入。比如，团队以往专注于车险业务，现在要转向生命科学险，肯定需要克服诸多困难。我们激励销售团队跳出舒适圈，补足知识技能方面的欠缺，在个人和团队能力提升的同时，保证业务稳健发展。”王俊建坦言。

业务结构调整也伴随着渠道的拓展、重建、整合、协同。“2020年之前，我们以EA（专属代理门店）作为主要渠道发展业务。这种模式主要聚焦个人客户，对于发展非车险尤其是商险业务会有比较大的局限性。这几年，我们积极推动渠道多元化发展战略落地。”王俊建说，“商险业务主要携手经纪渠道的专业合作伙伴，包括国际经纪公司、国内知名经纪公司，以及央企旗下经纪公司。另外，我们还有一个成熟的公用事业渠道，通过与一些燃气公司的中介渠道合作，为他们的客户配置全面的保险保障，比如家财险等。”

“渠道没有优劣之分，关键在于能否构建客户、渠道与保险公司的健康生态圈。能围绕客户保险保障需求、实现三方共赢的健康可持续发展，就是好渠道。”王俊建说。

创造差异化竞争优势

“华泰财险是国内最早提供董责险产品的保险公司之一，已深耕境内上市公司董责险业务20余年。2024年境内上市公司董责险承保保费收入超1亿元，服务的境内上市公司超400家。”谈起华泰财险的细分领域优势和差异化业务，王俊建如数家珍。

王俊建说，当前，董责险市场正迎来巨大发展机遇，注册制全面推行和新公司法实施让上市公司信息披露责任加重，更多企业通过投保董责险来转移风险。“安达集团是全球董责险业务规模最大的企业之一，市场份额全球领先。在美国上市的公司99%配有董责险，几乎成为标配。在香港市场，董责险投保率超80%。总体来看，境内市场董责险的配置比例还比较低，但市场培育正逐渐推进。”

“我们预计未来几年董责险投保率将快速提升。董责险是比较复杂的险种，跟其他险种不一样的地方在

公司供图

四川农信改革进行时：从“省投市”资本纽带到“市并县”体系重构

● 李玉敏 王昱坦

四川金融监管局10月密集披露的13家县级农商行解散批复，标志着四川农村商业联合银行主导的“省投市、市并县”改革进入纵深阶段。这场始于2024年的系统性变革，以省级平台为核心、资本为纽带，通过“先整合市级股权，再推动县域合并”两步走策略，正重塑四川农村金融的三级协同网络，为全国农信改革提供可复制的“四川样本”。

业内人士认为，随着改革全面深化，其成效将进一步凸显，在资源配置层面，省级统筹能力的强化将推动信贷资源向乡村振兴、小微企业、绿色农业等重点领域倾斜。在风险防控层面，三级协同的管理体系将实现风险的精准识别与分散处置。

通过定增实现“省投市”目标

业内人士分析称，此次四川农信改革的核心逻辑在于，通过“省级资本入股市级行、市级行整合县级行”的阶梯式布局进行整合。这一改革框架历经近两年筹备与多阶段推进，现已

基本确立。

资料显示，2024年1月5日，注册资本220亿元的四川农商联合银行获批准筹建，股东涵盖34家省级及地市级国企。同年1月29日，该行正式挂牌开业，成为全国第四家、西部首家省级联合银行，承继原省农信联社管理职能。这意味着，联合银行的模式确定后，逐步通过定向募股的方式入股地市级农商行。

记者了解到，“省投市”是改革的核心筑基环节，通过地市级农商行的定向增发股份实现省级资本对市级行的精准绑定。

今年3月，证监会陆续批复10家四川省市级农商行定增方案。记者通过查询四川农商联合银行官网获悉，凉山州农商行于9月19日率先披露定增报告，四川农商联合银行通过定向增发方式入股2.55亿股，发行价格为3.033元/股，募集资金7.72亿元。定增完成后，四川农商联合银行的持股比例为10%，为凉山州农商行的第一大股东。

9月29日，四川农商联合银行官网同步披露了德阳、眉山等地农商行定增情况。记者根据披露内容整理发现，四川农商联合银行首次对德阳、泸州、宜宾、眉山、遂宁、凉山六地农商行注入资本。此外，对于已持股的内江、绵阳两地

农商行，四川农商联合银行进一步增持股份，对内江农商行的持股比例由7.21%升至13%，对绵阳农商行的持股比例由7.71%升至16%。

10家市级行的定增均以四川农商联合银行为唯一发行对象，除雅安农商行（四川农商联合银行持股3.55%，位列第三大股东）和攀枝花农商行尚未披露外，此次定增发行后均实现了以省级农商联合银行为第一大股东的目标。

市级整合吸收县级农商行

如果说“省投市”是股权层面的“串珠”，那么“市并县”则是机构层面的“织网”。

一位中小银行风控部负责人对记者表示，根据四川金融监管局行政许可批复的相关信息，9月，4家市级行作为枢纽，完成了对13家县级行的吸收合并，被合并机构的业务、债权债务均由市级行承继，还同步完成市级行高管任免与省级资本再布局。

从批复的具体内容来看，自贡农商行承接荣县、富顺两地县级行；广元农商行承接剑阁、旺苍、苍溪、青川四地县级行，成为此次整合中承接数量最多的市级机构；广安农商行承接思

源、邻水等五地县级行；资阳农商行承接乐至、安岳两地县级行。

与此同时，记者通过查阅四川金融监管局公布的行政许可批复发现，省级资本还将同步深度参与，通过“受让+认购”模式强化对自贡、广元、广安三地农商行承接行管理。其中，四川农商联合银行对自贡农商行持股比例达22.76%，成为自贡农商行的第一大股东，实现“省—市—县”资本穿透。

另据四川金融监管局消息，目前达州、南充两地农信改革已获批复，达州农商行将吸收合并宣汉农商行等5家机构，南充农商行将吸收合并阆中农商行等6家机构，两地均在筹建地市级统一法人农商行。

资源协同实现突破

分析人士认为，此次覆盖“省—市—县”的农信改革，其价值远超机构整合：通过省级资本注入与市级整合，10家市级农商行、13家县级农商行股权结构大幅优化。

联合资信发布的报告认为，在与大型商业银行、城商行业务下沉的竞争过程中，合并组建

后的农商行将充分发挥规模经济效应，显著扩大农商行业务范围和资本实力，在业务和资源竞争、品牌知名度、产品体系及创新能力、金融科技以及人力资源等方面均将有所提升，弥补与大型商业银行、城商行在竞争过程中的劣势；同时，在农商行合并组建过程中，引入财政资金、优质战略投资者以及国有背景的平台公司等，将有助于完善农商行股权结构，优化公司治理机制，提升资本补充能力。

在风险分散与资源协同方面，省级行通过持股实现风险共担，市级农商行整合县域资源后规模效应凸显。业内人士分析称，此举可将自贡、广元等地储蓄集中调配，精准支持绿色农业、小微企业。申万宏源证券认为，此举是四川农商联合银行“省投市、市并县”股权治理结构改革的重大突破，实现风险分散和资源整合，同时为农信系统改革提供“股权纽带+资源协同”的新范式。

“四川此次农信改革采取‘因地制宜、一市一策’模式，根据不同市州的经济基础和机构特点设计改革路径，这种精细化操作值得其他地区借鉴。”上海金融与发展实验室副主任、招联首席研究员董希淼表示。