

# 11 企业

（上接第一版）

第三步，破解“孤儿单”难题。

随着代理人队伍优化，离职代理人增多，旧有保单无人照管，成了“孤儿单”，客户随时可能流失。既要开拓增量，也必须耕耘存量，数千万“孤儿单”接管问题迫在眉睫。“平安的做法是探索社区网格化新模式。”据平安寿险线上营销系统开发团队总经理张永丽介绍，当有代理人离职，其原有的客户就会自动进入社区网格经营客户池，匹配到网格专员，保证客户有问题能第一时间联系到专员。截至2022年末，该模式已在25个城市推广，相关“存续客户”13个月保单继续率同比提升超14个百分点。

“三步走”让平安传统寿险业务再次焕发活力，从原有的跑马圈地、大增大脱的粗放发展，走上依靠科技、管理和服务驱动的可持续发展之路。

平安寿险改革，既是一家金融巨头的前瞻性探索，也是寿险行业主动调整，穿越又一个周期的生动实践。

改革成效已逐渐显现。根据年报，2022年平安人寿代理人渠道队伍结构和质量持续优化，新增人力中的“优+”高素质代理人占比同比提升14.1个百分点；队伍产能提升，代理人人均新业务价值同比增长22.1%；业务品质改善，13个月继续率同比上升4.0个百分点。紧随平安之后，不少保险公司也纷纷踏上寿险业务转型之路。

### 改革需要和需要改革相辅相成

作为亲历者，深圳市地方金融监督管理局原副巡视员林居正认为，平安寿险改革虽犹如大象转身，却并非完全在意料之外，因为自诞生起，平安就肩负着改革的重任，改革基因与生俱来。

今天，大大小小的保险公司早已把市场变成一片红海，可是在平安诞生之前，中国只有一家国有保险公司，一种服务、一个价格。1984年，邓小平同志视察蛇口后，来投资的外企多了起来，他们习惯了在发达的保险市场中按需选择，对“只此一家、别无分店”的现状很不适应。

恰逢改革开放的春风，需求倒逼供给，保险业成为开放时间最早、力度最大的行业之一。

1985年3月，国务院颁布《保险企业管理暂行条例》，成为立保险公司创造了条件，平安应运而生。1988年5月27日，平安保险在改革创新的前沿阵地深圳蛇口正式开门营业。而且从诞生的第一天起，平安就实现了一个创举：成为中国第一家股份制保险公司，中国保险业也由此引入了竞争机制。

在中国金融业的发展历程中，平安拿过很多个第一：第一家引进现代精算体系，第一家引进寿险营销体制，第一家建成综合金融集中后援平台……很多个“第一”背后，是平安为了提升自身运营保障能力对现代化企业管理所做的探索。早在成立之初，平安就设立了董事会并搭建起现代公司治理的基本架构。1994年，还引入摩根士丹利和高盛战略入股，成为中国大陆第一家引进外资股东的金融企业，建立了国际标准的财务、精算制度，开创了中国保险业的先河。

对于平安这样的现代化金融公司而言，也需要不断改革，完善公司治理来提升自身现代化管理水平。规范的公司治理结构方能形成有效自我约束。

“平安形成了一套符合国际标准、具有中国特色的综合金融集团公司治理体系。”中国平安集团总经理、联席CEO谢永林说，这套体系有两个核心：一是实现了集团控股分业经营的公司运作模式，二是建立了“五会一体”的公司治理架构。这套体系体现出明确的集团职责、完备的矩阵管理、全面的风险管控、集中的运营职能特点。

在平安金融中心大厦4楼，一个简朴的玻璃门后，“藏着”亚洲首个且最大规模的印章集中管理中心。记者看到，一排排智能印章柜矗立在办公室两侧，一枚枚实体公章秩序井然放置其中。

“集团30多家成员公司的2.5万余枚印章，每一枚都有唯一的编号，工作人员只有通过审批授权才能解锁盖章。”平安金融深圳分公司印章中心经理黄春艳介绍，最初提出后援集中的构想时，很多人不愿意。有人质疑别人都没这么做，平安为什么要做？但公司管理层坚持认为，印章集中是后援集中的重要组成部分，也是企业迈向现代化管理的必要一步，平安至今没有发生任何印章使用事故。实践证明，印章集中不仅能用得少、用得规范，还能用得高效。不久后，平安成功将财务、印章、核保、核赔等全部归置到后台，成为全国第一个实现后台集中的金融企业。

正是因为有了治理结构的不断完善，平安“买保险就是买平安”的承诺才有了更扎实的底气，服务能力才能持续提升。平安集团董秘兼品牌总监盛瑞生说，平安因改革而生，立志要“做改革的产物而非改革的对象”。成立35年来，平安主动变革，大胆探索，在与国家同频共振中争当金融业的“压舱石”。

第一个十年，拓荒国内保险业，搭建体制机制，探索现代保险企业制度；第二个十年，顺应国民财富增值的时代呼声，专注保险经营，探索综合金融；第三个十年，贯彻科技强国战略，强化综合金融，探索“金融+科技”；迈入第四十年，响应健康中国战略，积极应对老龄化社会，深化“金融+科技”，推进“综合金融+医疗健康”。

“平安每个阶段的成长都与时代发展遥相呼应，每一次大步前行都与社会进步息息相关。”林居正说，平安不仅是改革的产物也是改革的需要，初心使命就是在改革开放的大潮中贡献护佑家国平安的一份力量。

### 通过综合金融破解大而不强的难题

推动金融业高质量发展，正成为中国现代化的必答题。精准踏上时代节奏，敢于先人一步，平安在不断自我重塑中，由小到大、由大而强。

# 护佑平安



平安金融中心。

“对平安来说，高质量发展有三个关键词：第一个是可持续，第二个是增长的结构，第三个是增长的质量。”马明哲表示。

综合金融，就是平安探索高质量发展之路的生动实践。

平安综合金融结构之大之全，从两个维度可观一二：范围上，覆盖保险、银行、资管、证券、医疗健康等多领域；体量上，拥有全业务金融牌照，寿险、产险、银行、科技等子公司达30余家。

平安综合金融业务之质效双升，有数据可证：近5年，公司客户数从1.7亿增长至近2.29亿。2022年平安集团核心金融公司之间客户迁徙超2496万人次，截至2022年12月末，有近9020万个人客户同时持有多家子公司合同，占整体个人客户的近40%。这意味着，平安的客户，每4人中就有1人同时享有平安提供的多项服务。

现在来看，平安选择综合金融的业务发展模式是正确的。然而在上世纪90年代，要做出这样的判断和选择，却冒着市场风险和监管压力。

盛瑞生回忆说，平安最终选择的综合性金融控股架构，相当于将全身骨骸打碎再重新拼接。

2001年12月，中国成功加入世界贸易组织，也正是在这一年，平安保险分业改革方案获监管部门批准。14个月后，2003年2月14日，中国平安股份有限公司正式更名为“中国平安保险(集团)股份有限公司”，成为中国金融业第一家综合化经营试点企业。自此，平安综合业务拓展马不停蹄，收购深圳发展银行；平安信托、期货公司也纷纷成立，取得金融全牌照，实现“集团控股、分业经营、分业监管、整体上市”。

平安综合金融之路走得稳、走得好，没有陷入“大而无边、大而不强”的困境中，关键在于经过各业务快速奔跑、横向积累阶段后，及时谋求业务协同、纵向提质增效。

协同和共享，某种程度上决定了综合金融的成效。平安集团个人客户综合金融管理委员会副秘书长兼产品中心总经理李馨介绍，经过多年经营和研究发现，个人客户往往由一张信用卡开始，逐步接触到平安的寿险、车险、信贷及理财产品等，实现“一个账号、N个合同、一站式服务”。

盛瑞生说，公司总结了综合金融的四个核心要素：全面的金融牌照、强大的主业及庞大的客群、运营集中的平台和高度协同的文化。

时至今日，平安仍在兢兢业业持续精进综合金融模式。原本看似毫不相干、各自为政的业务被有效整合，相互引流、相互促进。以医疗生态圈为例，客户既可以在“平安健康”APP上在线问诊，也可以顺道完成买药、看病挂号、预约体检、购买医疗保险等，甚至还能在线上商城购物。

实现内部机制的协同，还有赖于内部数据的开放共享。在深圳平安大学的一隅，矗立着一幢不起眼的7层灰色建筑，“这里是平安观澜3号数据中心。”平安科技数据中心技术专家陈宏吉告诉记者，平安观澜3号数据中心，是去年6月建成的新数据“心脏”，承担着平安银行、证券、投资等金融数据处理业务，能够为超过5亿平安用户提供服务。在实现数据集中管理的同时，还能便利集团对资源进行深度挖掘。

数据中心成为平安寻求业务协同的重要支撑力。高度协同，让平安的综合金融业务遥遥领先，拥有化解单一行业周期风险、保持增长的能力。

### 科技赋能与金融高质量发展双向奔赴

今年1月21日，正值除夕，平安产险北京分公司理赔员王庆接到一通报案电话，因着急返乡，客户刘先生驾驶不慎导致车辆严重受损。王庆一边安抚刘先生的情绪，一边通过电话指导他在平安好车平APP中拍摄、上传车损照片，进行线上理赔操作，同时还联系了救援公司。10分钟后，王庆赶到现场，将事先准备好的单证交给刘先生，帮助客户处理好了保险理赔。

王庆告诉记者，他之所以能帮助客户实现快

速理赔，依赖于车险理赔智能调度系统。在科技手段辅助下，智能调度系统能挑选出最适合的人以最快速度到达现场，事故能够得到及时处理。

高效理赔的背后是平安科技的有力支撑。

平安的科技创新不是为了科技而科技，而是要让科技赋能金融业务，不断让业务提质增效。为提升风险减量服务水平，2021年平安自主研发鹰眼系统DRS2.0。“鹰眼系统利用数值模拟、机器学习、卫星遥感监测等创新技术，进行自然灾害预测预警，能帮助客户防灾减损。”平安产险团体财意健康部风控负责人刘洋在记者面前打开笔记本电脑。只见他轻点几下鼠标，鹰眼系统即自行搭建气象灾害模型，提供精准的72小时内天气预报，平均预测准确率70%以上，能够提前24小时为客户提供预警服务。

新技术让保险公司有了更为准确、更加全面的风险识别能力，可以减少赔付，降本增效。截至2022年末，“鹰眼系统DRS2.0”向223万客户发送防灾预警提示及防灾信息超过441万条，累计为客户减少损失超2亿元。有的放矢进行科技创新，避免了金融和科技“两张皮”。

在实施“金融+科技”战略、全面推动数字化转型的过程中，科技人才成为关键。平安集团副首席人力资源执行官郭晓涛在接受记者采访时表示，收购深圳综合金融+医疗健康”双轮并行战略布局和发力，人才策略进入“跨界突破，多元人才数字化”的新阶段。一方面愈加重视吸纳和培养细分领域专才，如医疗、科技、养老、健康等专业人才；另一方面积极响应聚焦金融主业和数字化转型策略，引入金融领域的高端专业化人才。同时，借助海量数据和丰富业务场景，给予科技创新人才良好发挥空间和可能性。

科技为金融业业务赋能，让传统主营业务也焕发了新的生机。2022年，平安平均每天处理客户服务近260万件，82%使用人工智能服务；截至今年3月末，平安集团科技专利申请数较年初增加1152项，累计达47229项，稳居国际金融机构前列；今年第一季度，平安AI坐席驱动产品销售规模在整体坐席产品销售规模中占比49%，AI坐席服务量在客服总量中占比达81%。

更值得一提的是，平安银行依托发射的平安1号、2号、3号3颗卫星，实施“星物联计划”，将金融服务延伸至矿山林区、草原戈壁和远洋运输等地面信号缺失的地区，填补了传统信贷业务的空白点。截至2022年末，“星物联计划”已在智能制造、智慧车联、智慧物流等场景实现落地，累计支持实体经济融发生额超6400亿元。

### 服务实体经济是天职和宗旨

变革还在持续，对于一家企业而言，35岁是充满考验的年纪；如果固守过去成绩，甘于躺在“舒适区”，则有“其成也速其亡也忽”的危险；如果想保持创业活力，则需付出更大努力和智慧。经过30多年的发展，平安从做多做大做广，逐步变为做实做稳做深，在创新的同时更注重对风险的防范，更注重提高金融服务质效，让金融服务更有温度。这一变化，来自主动对标国家和人民的需求。

马明哲说，金融企业要以服务实体经济为天职和宗旨，以强大的风控能力为基础，以持续深化金融供给侧结构性改革为抓手，以降低企业融资成本、满足人民群众金融服务需求、深耕普惠金融为重点，聚焦主业、强化服务，审慎创新、稳健发展，扎扎实实践行金融改革，兢兢业业服务国计民生。

平安集团近年来全方位运用保险资金、银行信贷及资产管理等金融资源服务实体经济。截至2022年底，累计投入逾7.89万亿元支持实体经济发展，覆盖能源、交通、水利等重大基建项目，不仅护航大国重器，还引入金融活水服务“一带一路”、粤港澳大湾区建设等国家战略规划。

平安产险首席承保长征八号遥二运载火箭发射险、第三者责任保险。截至目前，已为全国1000多个重点工程建设项目提供超过2.5万亿元

风险保障，为“一带一路”沿线105个国家和地区的公共设施建设提供保险保障，释放承保能力超70亿元。

与正午火辣辣的太阳形成呼应，记者在佛山市顺德区德龙智造科技园看到一派热闹的繁忙景象，流水线上的工人一字排开，麻利地将产品放进包装袋，很快一件件打包好的产品就堆满了厂房的一角。在科技园的外墙上，“园区安全生产零事故1039天”的大字十分醒目。德龙智造科技园运营总监冯敬元告诉记者，园区目前大多数企业都在加紧生产，而能够一直保持安全生产“零事故”，离不开平安“安责险”的助力。

不同于传统意义上的“造成损失，保险赔付”，“安责险”采取的是“灾前预防，保险托底”模式。据平安产险佛山分公司团财部经理程俊介绍，为更好防范风险，公司前期投入105万元，帮助园区配置热红外摄像头、声光报警器、温度传感器等物联网设备，并接入区级应急管理平台，做到实时监测和事前预警。“通过‘先服务后保险’的方式，既提升了‘安责险’的吸引力，更为园区织牢安全生产的保护网。”程俊说。

企业金融需求在哪里，服务就跟到哪里。深圳前海华夏智信数据科技有限公司创始人王伟半年前遭遇了资金周转难题。“科技公司很多都是轻资产公司，没有抵押物很难拿到银行贷款。”王伟告诉记者，他听说平安银行推出“新兴产业贷”，以知识产权评估企业综合实力，解决科创企业无抵押、无担保带来的融资难、融资贵问题，便主动联系了银行。“与银行沟通特别顺畅，公司一次性获得银行300万元贷款，技术投入资金有了托底。”王伟准备拿新产品开拓海外新市场。

通过创新服务模式和服务产品来不断提高金融服务质效，更好服务实体经济。平安正在探索用更加丰富的金融产品、更为专业的客户服务，为国家重大战略、重点领域和薄弱环节提供金融活水，用更高质量的金融服务为建设现代化经济体系提供强有力的金融支撑。

### 既能病有所医，还能老有所养

金融高质量发展要回应新时代社会主要矛盾的变化，要坚持以人民为中心而不是以资本为中心。“让每个家庭拥有平安”，对于平安来说，不仅仅是一句口号，更是金融为民的具体实践。

由此平安为自己引入另一条生命线——医疗健康养老。一家金融企业，把医疗健康作为自己的业务发展方向，是要剑走偏锋？

如果回到平安的出发点，就会发现，从保险转到医疗健康是水到渠成的。平安业务中，健康险、医疗险一直是重要组成部分。2022年，平安人寿全年赔付总件数410万件，赔付总金额达398亿元，相当于平均每天赔付1.09亿元。杨铮认为，百姓对“平安”二字的追求，不只是保险理赔，还包含了更体面的养老、更便捷的就医。发展医疗养老，就是要帮助客户减少求医无门、问药无路、养老无助的焦虑。

第七次全国人口普查结果显示，我国60岁及以上人口已达2.64亿人，90%的老年人选择居家养老。这些数据的背后，是一个个家庭对健康管理的需求，以及养老服务的巨大缺口。平安推出“居家养老服务体系”正是基于这一社会背景。

吴晋江是平安居家养老的首批体验者。为更好照顾半失能的岳母，他通过平安居家养老服务配备了一整套适老化设备：洗手间安装了跌倒检测仪，床铺有睡眠检测仪，房间显眼处安装紧急呼救按钮……老人遇到突发问题，家人能第一时间获悉。“通过平安管家平台，还能预约专业人员上门给老人提供助浴、做饭、理疗等服务。平安解决的不是一代人的养老问题，更是三代人的家庭难题。”吴晋江向记者介绍。

据了解，平安居家养老服务推出一年来，已覆盖47个城市，超1万名客户体验了该项服务。

养老离不开高质量的医疗服务，平安正加快构建“线上+线下”的医疗生态闭环，努力满足客户医疗健康需求，助力健康中国建设。杨铮介绍

说，平安创新推出中国版“管理式医疗模式”，布局“保险+医疗”业务板块，并于2021年4月参与方正集团重整，借助方正旗下北大医疗资源，补足平安线下实体医院短板。

近年来，平安积极整合医疗健康服务资源，截至2022年12月31日，平安自有医生团队近4000人、外部签约医生超4.5万人，自有三甲医院6家，合作医院数超1万家，已实现国内百强医院和三甲医院100%合作覆盖，合作健康管理机构数超10万家，合作药店数达22.4万家。

医疗是平安的未来时。这既是平安寻求第二增长曲线的战略部署，也是坚持以人民为中心，努力解决老百姓“看病难、看病贵”问题的尝试。平安健康未来也将是一家专业、全面、高品质、一站式的企业“医疗+健康”管理服务提供商。

### 可持续发展履行社会责任

6月28日，标准普尔公司发布了《可持续发展年鉴(中国版)2023》。平安获评中国企业标普全球ESG评分最佳前1%，为中国保险公司最高评分，同时也是最佳前1%区间段唯一上榜的保险公司。

ESG是衡量企业可持续性的重要指标，被公认为是企业长期成功的关键因素之一。平安ESG高级经理曲明亮介绍，2022年，平安在原有集团“绿色金融委员会”基础上，升级设立“可持续发展委员会”，统筹推进绿色金融、服务实体经济、乡村振兴等议题的实践管理。同时依据政府及监管指引和政策，制定绿色项目和评价标准，推动行业绿色投资。“如今，平安每年都要发布两本年度‘账单’，一本是财务年报，另一本就是‘可持续发展委员会’出具的可持续发展报告。”曲明亮说。对于平安而言，履行社会责任，不是一时一事之举，而是久久为功之策。

在曲明亮接受记者采访的会议室能看到深圳湾，在海洋与陆地相接的潮间带，有一片绿意盎然、层层叠叠的红树林。曲明亮告诉记者，红树林特有的蓝碳生态系统，能起到固碳储碳、净化海水、调节气候等作用，被称为“海岸卫士”。

“海岸卫士”也需要保护。“红树比较脆弱，容易遭受台风等自然灾害以及鱼藤、米草等有害物种侵袭。”平安产险湛江中心支公司副总经理谢嘉说，为了守护“海岸卫士”，平安创新开发了“红树林遥感碳汇指数及种植保险”。“我们应用卫星遥感技术监测红树生长，一旦遇灾，能实现快速定损、极速理赔。”谢嘉说，该保险产品已为广东湛江1000亩红树林提供160万元的保险保障。

为红树林撑起保护伞，是平安积极践行国家“双碳”战略，担当社会责任的生动体现。同时，作为国际红树林保护专项基金首批联合发起单位之一及该基金的受托管理平台，平安将为该基金提供包括受托管理、保值增值等在内的专业金融服务。2023年7月，平安产险承保的全国首单红树林碳汇指数保险在深圳落地，标志着深圳正式建立蓝色碳汇保险补偿机制。

企业立业的宏大，大在规模，更大在责任。如何更好地服务国计民生，一直是平安衡量业务价值的核心坐标。在中短期商业利益与长期发展之间找到一个平衡点，也正是平安的能力所在。

位于金沙江峡谷的白鹤滩水电站，是实施西电东送的国家重大工程，全面建成投产后预计年平均发电量可达624.43亿千瓦时。2018年起，平安银行持续通过发行绿色债券以及提供绿色信贷等支持白鹤滩水电站项目工程建设。大型水电站的投资规模巨大，回报周期长且社会溢出效应显著，而保险资金的优势是长期限，两者一拍即合，白鹤滩水电站也成为我国金融业加速助推绿色能源发展的标志性事件。

随着平安对绿色产业加大投入，类似白鹤滩水电站那样金融助力绿色发展的经典案例正不断出现。例如，平安产险为古树名木设立保护救助保险，平安理财推出绿色金融指数，平安银行推出全国首个借信双卡碳账户“低碳家园”，平安证券成功发行多单沪深证劵交易所首批碳中和绿色公司债。2022年平安证券公司承销绿色债券(含碳中和债)和绿色ABS22只，承销金额110亿元，同比增长134%。截至2022年底，平安集团绿色投融资规模2824亿元，绿色银行类业务规模约1821亿元；2022年绿色保险原保险保费收入251亿元。

平安的ESG路径，不仅是承担金融企业天然履行的社会责任，更是通过扶持并构建可持续发展的产业，助力实现共同富裕的目标。2022年，中国平安为产业振兴提供帮扶资金353.03亿元，“三村工程”开展以来累计提供扶贫及产业振兴帮扶资金771.53亿元；落地“振兴保”项目84个，助力43.3万农户年均增收1.2万元，累计培育致富带头人近9万人，乡村振兴卡服务用户超11万。

保险业务本身就能体现巨大的社会价值，这是平安躬身入局ESG大潮的先天优势和最大底气。在这场共同的大考中，平安已经找到自己的节奏，并给行业提供了示范效应。

平安正持续努力将“平安”二字的品牌寓意从爱与责任延伸拓展为对客户、人民、国家的服务承诺与交付。

“一滴水只有融入大海才能永不干涸，金融工作只有承载人民的盼望、回应人民的嘱托才能血脉畅通，企业只有将自身发展与国家命运、民族复兴和人民对美好生活的向往紧密相连，方能生生不息。”马明哲说。

有国才有家，有家有平安。没有平安的中国，哪有中国的平安。当前，面对百年未有之大变局，金融企业都在逆水行舟中谋求发展。中国平安已位居全球保险金融集团第一梯队，而且是排名前10位保险金融集团中最年轻的一家。如何面对新发展阶段的挑战，让金融改革创新成果更多更好惠及全体人民，交出让国家和人民都满意的时代答卷，中国平安仍然需要砥砺前行，奋力书写“人民金融”的新篇章。

（调研组成员：刘晓峰 杨阳腾 陆敏 李华林 马春阳）