

顺丰在港获批自保牌照

香港保险业监管局的一纸授权,让顺丰保险有限公司(以下简称“顺丰保险”)的名字出现在了香港专属自保保险公司的最新名单上。一同获批的还有HSH Captive Limited。至此,在香港成立的专属自保保险公司总数增至9家。

与普通商业保险公司不同,自保公司一般由大型企业设立,聚焦管理集团内部风险,不对外经营公众业务。在香港9家自保公司中,6家为国有企业、2家为跨国企业,只有顺丰保险属于民营企业。那么,其背后的顺丰控股股份有限公司,为何选择此时在香港落子?一家物流企业成立自保公司,能为它的全球棋局带来什么?又面临着怎样的未知挑战?

唯一内地民企

7月8日,香港保险业监管局表示,分别向香港上海大酒店有限公司成立的HSH Captive Limited以及顺丰控股股份有限公司成立的顺丰保险有限公司发出授权。至此,在香港成立的专属自保保险公司总数增至9家。

2026年以来,包括顺丰保险在内,香港保监局已新授权3家自保保险公司。北京商报记者从香港保监局获悉,香港致力成为亚洲区的自保中心,以带动相关专业服务的需求和吸引来自各地的再保险业务。根据2025年临时统计数字,香港自保业务的毛保费总额达21.3亿港元。如今,香港9家自保公司已覆盖能源、制造、汽车、金融、酒店、物流六大行业。

在香港获授权的自保公司企业类型中,顺丰保险有限公司是唯一一家民营企业。从其他企业的类型来看,除了HSH Captive Limited、Way foong (Asia) Limited (汇丰集团的全资附属公司)为跨国企业,包括中核保险有限公司、上海电气保险有限公司、中广核保险有限公司在内的6家自保公司为国有企业。

这样的扩容节奏,离不开政策的鼓励。香港保险业监管局行政总监张云正指出:“此次

◇香港获授权的自保公司

自保公司名称	授权年份	企业类型	行业
顺丰保险有限公司	2026	民营企业	物流
HSH Captive Limited	2026	跨国企业	奢华酒店
中核保险有限公司	2026	国有企业	能源
上海汽车集团保险有限公司	2025	国有企业	汽车制造业
Wayfoong(Asia)Limited	2025	跨国企业	金融服务
上海电气保险有限公司	2018	国有企业	制造
中广核保险有限公司	2014	国有企业	能源
中石化保险有限公司	2013	国有企业	能源
中海石油保险有限公司	2000	国有企业	能源



再添两家专属自保保险公司印证了我们成功落实聚焦本地跨国企业、中国内地国有企业和民营企业的发展策略,把香港建设为领先的风险管理中心。新市场参与者带来新增业务及多元化营运模式,将为香港培育成熟的专属自保生态圈作出重要贡献。”

在天职国际金融业咨询合伙人周瑾看来,这次顺丰在香港落地自保牌照,体现了两个突破:一是主体背景的突破,之前大多是央企国企,这次是民企,也是民企出海金融支持很重要的一步;二是所属行业的突破,之前在港设立自保公司的行业主要是能源和制造业,顺丰则属于物流行业的一大突破,且顺丰在供应链领域有很多前沿科技的应用,预期也会在产品创新上带来突破。对于香港市场而言,这也体现了依托中国内地的巨大市场,强化香港国际金融中心的定位,加速自保中心生态圈建设。

“自保”需求

自保公司在欧美市场的应用已有数十年历史,而在亚洲地区目前还处于起步阶段。根据香港保险业监管局发布的信息,成立自保公司有利于企业全盘监察风险,提升企业内部的风险管理能力和管治。这一点在企业拓展海外业务时尤为关键,因为自保公司有助

于增强其应对复杂风险的韧性。

官网显示,顺丰于1993年成立于广东顺德,总部位于中国深圳。理解顺丰为何要布局自保公司,首先要看清这家公司的家底。官网显示,顺丰服务于超过235万企业客户及超过8亿个人消费者,提供包括时效快递、经济快递、快运、冷运及医药、同城即时配送、供应链及国际(含国际快递、国际货运及代理、供应链)等物流服务。公司拥有广泛的全球物流服务网络,国内业务覆盖所有城市,国际快递、货代及供应链业务覆盖95个国家和地区,国际小包业务覆盖200个国家和地区。

“顺丰拥有巨大的资产体量,包括货机、机场、冷链、仓储和车辆等,本身有巨大的企业财产保险需求,而且,在物流的场景中,涉及货物在途责任险、航空运输险、仓储财产险、冷链断链险、网络安全险,以及物流工作人员的意外和健康险等需求,依托自保公司,这些保险解决方案可以与顺丰的生产经营高度融合,量身定制,能更好起到保驾护航和降本增效的作用。此外,顺丰近些年推进国际化战略,在东南亚、欧洲和美国不断布局,也面临着地缘政治、汇率波动、海外资产安全等新兴风险,需要有全球视野的专业机构提供解决方案。而自建的自保公司无疑可以极大程度提供专业服务,并可通过其链接全球范围的再保险市场。”周瑾如是分析。

爱收牌(上海)商务咨询服务有限公司运营总监郭银龙也表示,一方面,自保公司可以降低成本与资金留存,省去商业保险佣金及渠道费用,保费留存集团内部形成沉淀资金。另一方面,设立自保公司,企业可以根据自身业务特点设计更符合实际需求的风险保障方案,降低对市场化保险产品的依赖,优化长期风险成本。同时,依托香港成熟的国际再保险生态,直接对接国际再保公司,通过“商保+自保+再保”的多层次风险保障体系,最大限度地解决单纯靠商业保险抵抗风险的短板,提升其风险保障能力。

然而,在港设立自保公司并非坦途。香港自保市场虽然政策框架成熟,但对于来自内地的民营企业而言,制度差异、监管对接和文化磨合都是无法绕开的课题。郭银龙表示,对于内地企业在港布局自保公司,在现阶段监管体系下,需同时满足香港监管与内地集团治理要求;此外,从行业视角出发,复合型人才严重短缺,缺乏既懂物流产业运营,又精通国际保险精算、核保且熟悉两地监管规则的跨界专业人才,团队组建与能力建设周期长。

从中介到自保

在内地市场,顺丰与保险的交集并不少见。如顺丰同城携手平安保险发布“万家灯火

保障”计划;顺丰为员工及其家属定制的员工福利重疾险。

更重要的是,顺丰早已通过收购,拥有了内地保险中介牌照。穿透股权关系来看,顺丰保险代理(深圳)有限公司(曾用名:卫士互联保险代理有限公司)的实控人为顺丰控股股份有限公司。

此次布局香港市场的自保公司业务,后续是否将在内地布局自保公司牌照或保险牌照,引发了外界的猜测。北京商报记者就此致函采访顺丰方面,但截至发稿,该公司未进行回复。

需要关注的是,内地保险牌照的准入门槛,相对要高得多。内地对保险机构的准入一直持审慎态度,尤其是对于非金融主业的企业,监管门槛远高于香港。

郭银龙表示,在内地布局保险公司或自保公司,股东一般实缴货币出资不低于2亿元(全国展业的保险公司则更高),自保公司虽无固定下限,但需“风险匹配”,且实践中要求主要股东资产总额大于等于1000亿元、盈利良好。同时,主要股东需持续盈利、信誉好、近3年无重大违规,且净资产大于等于2亿元。自保公司会额外要求母公司行业具备风险集中、转移难、地域广特征。

即使资产及资质条件满足,也需要关注审批周期。郭银龙认为,监管政策对于与保险公司业务关联度不高的“非保险企业”申请,一般持审慎态度,意味着申请获批的可能性不高。

对于在香港开设自保公司和在内地开设自保公司的不同,郭银龙表示,整体而言,主要包括准入资格与主体限制,内地监管要求母公司资产总额不低于一定金额,而且民企获批相对较难;香港则无资产规模硬性门槛;同时,香港自保公司投入及运营合规成本相较于内地更低。

根据香港保险业监管局发布的信息,自保公司一般由大型企业设立,根据划定的承保范围管理其集团的内部风险。自保公司的行政成本及合规门槛较低,可以提高集团的成本效益和生产力。

北京商报记者 胡永新

流量红利消退 银行小程序“瘦身”潮起

当遍地开花的银行小程序加速退场,一场以存量深耕、协同经营为核心的渠道重构正在银行业上演。7月9日,北京商报记者梳理发现,一波集中下线、整合小程序的操作正在进行,从民生银行对公小程序并入综合服务平台,到多家农村信用合作联社、农商行批量下架信贷小程序,再到此前中信银行、杭州银行分别裁撤理财、信用卡小程序入口,这场渠道“瘦身”运动席卷零售与对公两端。

下线独立对公小程序

又一家银行“出手”,对微信小程序金融服务进行了调整。7月9日,北京商报记者注意到,近日,民生银行发布公告指出,为进一步提升服务体验,该行将于2026年10月31日起正式下线“民生银行对公线上银行”小程序,相关功能和服务整合至“民生银行e点通”小程序。

登录“民生银行对公线上银行”小程序可以看到,在信息提示中,该行提醒小程序即将停止服务,如需办理业务需转移至“民生银行e点通”小程序,引导用户完成渠道迁移。

北京商报记者了解到,此次民生银行下线的独立对公小程序主要为企业提供银企对账、余额明细查询、自助验票等日常经营所需的金融服务,同时涵盖存款增值、公司理财、精选基金等财富金融服务。

对比来看,负责承接的小程序“民生银行e点通”则是该行打造的一站式对公综合服务平台。在核心产品板块,全面覆盖企业账户、现金管理、国际业务、科技金融、财富管理、交易融资、投资银行、金融市场、票据业务、供应链业务等全维度金融服务。同时,为精准匹配

不同客户需求,平台专门设置客户专区、总行专区、分行专区三大细分特色板块,实现分层分类精准服务。

以客户专区为例,客户可以根据公司所属行业、经营发展阶段,自主筛选适配的金融产品。以科技/科创企业为例,民生银行为此类客户匹配了“易创厂房贷”“易创知识产权贷”“易创研发贷”等产品;上市/拟上市企业匹配的服务覆盖股票质押、大宗减持、可交债、可转债等多种;供应链客群方面,民生银行也匹配了“小微银承”“小微保函”“商户产品”等服务。总行专区则分为战略客户专区、中小企业专区、小微客户专区、专精特新客户专区以及供应链金融专区,针对不同类别客户匹配不同产品;分行专区则展示了一些优惠活动,例如,郑州分行的“民生手机银行8折乘地铁”限时优惠等内容。

在招联首席经济学家董希森看来,部分银行将分散的业务小程序收归统一旗舰平台,核心考量是简化并统一入口,优化客户体验,降低运营成本。此前,一些业务条线独立建设,导致入口分散、资源重复投入,不仅抬升运维成本,更造成用户频繁登录、数据割裂的不良体验,且过度依赖第三方平台规则缺乏自主性。并入后优势显著:一是降本增效,集中技术力量避免重复造轮子;二是体验统一,一个入口即可办理信用卡、理财等多种业务,流程连贯;三是数据打通,打破部门级数据孤岛,支撑精准营销与风险定价。部分银行还借此机会强化自营阵地,将核心用户沉淀于自主可控的平台,增强抗风险韧性。这一整合既是资源优化之举,更是银行摆脱渠道依附、构建自有流量生态的重要选择。

小程序“断舍离”潮起

2020—2024年是银行小程序生长的四年,依托微信流量池,小程序无需下载、即点即用、开发周期短的优势,成为银行低成本拓客的利器。彼时行业通行打法是条线分立、分拆建站,对公业务单独开发企业小程序,方便小微企业快速办贷、查对账;零售信贷上线专属贷款小程序,申贷引流;理财、信用卡、生活权益各自拆分独立载体。头部银行手握四五个小程序是常态,县城农商行也会根据本地信贷、涉农业务搭建多个轻量化入口。

但随着流量红利窗口期消退,客户体验不统一、资源重复投入等壁垒显现,银行业集体开启渠道“断舍离”。

今年1月4日中信银行信用卡中心发布公告称,自该公告发布之日起45日后,该行将关闭“信收付Lite”微信小程序,用户可以在动卡空间App上通过“扫码付款”继续使用信收付相关服务。3月31日,杭州银行微信“WE理财”服务正式下线,相关功能已完整迁移至该行手机银行App上。

理财、信用卡之外,一些地方中小银行的信贷小程序也开启“缩编”进程。河北滦南农商行4月17日24时起将该行“腾驿易贷”小程序全面下线,停止所有服务功能。5月下旬,迁西县农村信用合作联社、乐亭县农村信用合作联社、河北玉田农商行、河北滦州农商行、曹妃甸农商行也分别将“栗乡易贷”“乐享快贷”“伯雍e贷”“滦州易金融”“妃凡金融”微信小程序进行了下架。对于调整原因,多家银行提到了优化业务布局、升级综合金融服务、业务战略调整等因素。

苏商银行特约研究员高政扬认为,从业务属性来看,小程序需要更加精准定位其功能边界。在他看来,对于高频触达、低使用门槛、强场景依赖的业务,小程序仍然具备较强价值,相关业务强调便捷入口和快速触达,小程序能够发挥“连接场景”的优势。但对于涉及复杂交易流程、综合金融服务、长期客户经营的业务,则更适合依托银行App或统一平台进行承载。

“轻量化小程序独立运营与统一承载的划分,应依据服务频次、业务复杂度及场景属性动态决定,”董希森进一步表示,适合独立运营的场景主要包括:高频轻量且“即用即走”的工具型服务;深度嵌入政务、交通、医疗等第三方生态的场景化服务,便于属地化快速适配;以社交裂变为核心的短期营销活动,借力微信生态敏捷获客;以及面向老年或县域客群的普惠金融触点,大幅降低使用门槛。反之,必须收归统一旗舰承载的场景聚焦于:大额转账、理财购买、贷款申请等高价值复杂交易,需严格安全认证与深度服务;涵盖账户管理、存款理财的核心业务闭环,需保证流程完整性;以及依赖历史数据实现交叉销售的存量深耕场景。通过“轻量引流”与“重器留存”的有机结合,实现资源最优配置。

应走好三维协同布局路径

过去不少银行陷入渠道误区,将多入口等同于数字化能力,比拼App、小程序数量,却忽略单一渠道的服务深度与客户转化效率,造成资源空耗。红利退去后,行业形成清晰共识,渠道不在多,而在协同,在数字化转型走向深水区的当下,如何科学平衡小程序、

手机银行App、网页端三大线上渠道的分工布局、实现全域协同,成为需要思考的问题。

正如董希森所言,在数字化转型深水区,银行线上渠道应构建“手机银行App为核、小程序为翼、网页端为辅”的三维协同布局。手机银行App应定位于全功能核心枢纽,承载复杂交易、智能投顾及生活场景集成,是银行自主掌控高价值数据的主阵地,需持续深耕体验以提升黏性。小程序充当轻量化触达与场景化引流的先锋,聚焦即用即走的基础服务、社交营销获客及外部生态嵌入,作为连接公域流量的高效触点。网页端则坚守对公服务与复杂操作阵地,满足企业批量转账、报表管理及财务审批等专业化需求。三者需实现深度协同:小程序负责广泛获客并引导至App深度转化,网页端保障机构级复杂作业,同时以技术打通全域数据,消除跨渠道重复操作痛点,最终形成前端轻量触达、中端深度服务、后端专业支撑的无缝闭环,共同推动银行从渠道叠加向数智化生态转型。

“未来银行或可以围绕客户使用金融服务的全过程,根据客户在咨询、申请、交易、管理、服务等不同阶段的需求,明确小程序、App、网页端等渠道的功能定位,实现渠道之间的协同联动,从而提升客户体验和运营效率。一方面,强化核心能力统一输出,实现不同渠道之间的数据互通和服务一致。另一方面,根据客户使用习惯和业务复杂程度进行合理分工。数字化转型进入深水区后,银行竞争的关键是谁能够通过更高效的渠道体系,为客户提供更加连续、智能和精准的金融服务,”高政扬如是说道。

北京商报记者 宋亦桐