



俞燕：新时代需要什么样的 中国人寿？白涛首次亮相， 给出解答





1月26日，白涛首次作为中国人寿保险（集团）公司（下称“中国人寿”）党委书记，出现在中国人寿2022年度工作会议的主席台上。

12天前的1月14日，中组部有关负责人来到位于北京金融街的中国人寿中心大厦，宣布了白涛的这一新身份。时隔五年零四个月后，白涛以回归的方式，重新回到中国人寿年度工作会议的主席台上，可能会发现台下既有久别重逢的老同事，也有很多年轻的新面孔。

如今白涛面对的中国人寿和保险业态和监管环境，与2016年其离开时的情形，已有了不小的变化。

2016 年的中国人寿，合并营业收入达到 6970 亿元，创下彼时的历史新高，合并保费收入首次突破 5000 亿元，合并总资产（不含广发银行）达到 3.36 万亿元。旗下的寿险公司保费突破 4000 亿元；财险公司保费接近 600 亿元；这一年成功入主广发银行；资产公司受托管理系统内资产 2.36 万亿元；养老险公司企业年金三项资格累计管理资产规模突破 3500 亿元；海外公司标保和首年保费均位居香港市场第一位。

六年后的中国人寿年度工作会议透露的数据显示，截至 2021 年底，中国人寿集团合并营业收入则首次迈上 1 万亿元的新台阶，合并总资产突破 5.7 万亿元，合并管理第三方资产超过 2 万亿元。寿险公司实现保费收入 6200 亿元，财险公司保费收入 915 亿元。海外公司一年新业务价值率连续两年超 20%。

2021 年，中国人寿旗下的寿险公司的赔付金额达 546 亿元，受理获赔率 99.65%，两项指标皆位居首位。财险公司的赔付金额达 581 亿元，受理获赔率 99.93%。两者相加，相当于 2021 年中国人寿集团平均每天为其客户办理赔付近 3.09 亿元。

变化的不仅仅是各业务服务指标，还有内外环境。新冠肺炎疫情暴发、国内外经济形势承压的两年间，越发“内卷”的保险业里，弥漫着种种焦虑的情绪。

英国演说家、畅销书作家西蒙·斯涅克（Simon Sinek）提出过一个著名的“黄金圈法则”（The Golden Circle）。按照该法则，普通人通常首

先考虑的是“做什么 (what)”，而一个成功者或成功企业的掌舵人，则首先考虑的是其内核层“为什么 (why)”的问题。

作为唯一拥有金融与实业双重历练、横跨四大领域的国有险企高层，白涛带着“跳出保险看保险”的经验回归后，会为中国人寿带来什么样的战略，亦令业界充满期待。

对企业来说，要么进化、要么僵化，二者必居其一，所谓进化就是与时俱进，在时代的潮流中变革自己。

新时代中的中国人寿，如何消化历史包袱，在变革中育先机、开新局？

黄金圈之一：为什么还要转型



从 2003 年重组改革确立现代企业制度以来，中国人寿集团已经历了六任掌门，在不同发展阶段实施了不同的战略，实现了不同阶段的发展目

标。

从最初的要进入世界 500 强榜单的“小目标”，到如今成为世界 500 强榜单中的第 32 位（截至 2021 年 8 月），位次的上升，也意味着距离国际一流金融保险集团的远景目标更近了。

从 5.7 万亿元资产体量的规模上来说，中国人寿已进入全球保险集团前列。作为保险行业的“压舱石”，中国人寿不仅改革发展已成为行业的风向标，其积极投身服务国家大局的意识举措也早已是行业的典型。

例如，中国人寿一直在服务大局中彰显担当，为经济社会提供风险保障 537 万亿元，直接投资规模近 3.5 万亿元，银行贷款余额 2 万亿元。全力支持区域协调发展，京津冀、长三角和粤港澳大湾区等重点区域投资规模 2.44 万亿元，贷款增量 1000 亿元；积极服务绿色发展，绿色贷款余额增长 50%，创新推出全国首个林业碳汇指数保险和首支绿色认证低碳产业基金。

此外，面对老龄化社会和共同富裕的目标，中国人寿全力服务实施积极应对人口老龄化国家战略、健康中国战略；全面助推乡村振兴，升级“扶贫保工程”，完善“一个国寿、一揽子帮扶”模式。近五年来，累计为 2.57 亿人次老龄人口提供保险保障，累计赔付支出超 48 亿元。

不过，市场永不眠，没有哪个企业会在发展中一直保持高枕无忧。只有与时俱进，方能一直保持行业优势。

如今的中国人寿，面临的市场与当年已大有不同，仅是保险集团主体的数量已增至 13 家。各家公司在业务布局上各施其招，确立了各自的发展模式，在综合经营层面的竞争也更加深入和激烈。在马太效应之下，第一梯队的公司亦加速分化。

尤其是，在疫情已持续两年、至今仍未见终局的形势之下，保险乃至整个金融业态已随之发生巨变。无论是产险还是寿险，健康产业还是养老产业，颇有“笳鸣马嘶乱，争渡金河水”之状。

与此同时，监管环境亦发生巨变，机构监管和功能监管的监管框架日益完善。随着金控监管新规和《保险集团公司监督管理办法》等政策的陆续出台，对保险集团和综合经营的监管进入深水区。此外，财政部对国有金融机构的管理亦进一步加强，国有金融机构市场化改革亦深入推进。

作为老牌保险集团，中国人寿虽有先发优势，但在当下的经济环境和行业发展逻辑已发生重大变化之际，亦需寻找新动能，激发新活力。

无论是一体化综合经营，还是数字化转型，无论是负债端革新，还是资产端服务实体经济，中国人寿都还有“最后一公里”要走。尤其是，如何在世界 500 强中继续保持综合实力的更高位次，持续提升国际竞争力，中国人寿还有很多提升的空间。



作为目前唯一一位在中国人寿和中国人保两大集团皆有任职履历、同时还是唯一执掌过产业投资控股集团的险企高层，白涛如今对于中国人寿乃至保险业的理解更加深刻。

“坚持稳字当头、稳中求进，坚持回归本源、专注主业，坚持前瞻谋划、系统思维，稳增长、稳地位，控成本、控风险，着力提高党建引领能力、价值创造能力、协同发展能力、数字化运营能力、产品服务创新能力，坚定不移推动高质量发展。”白涛表示。

在白涛看来，或许唯有如此，中国人寿在新时代的转型发展才能走得更稳、走得更好、走得更远。

黄金圈之二：转型之路怎么走



预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_36693

