



“鼎新”三年，寿险业老大 中国人寿步履不停，继续 “赶考”





三年前的 2019 年，正值保险业改革年。彼时刚刚上任中国人寿保险股份有限公司（下称“中国人寿”，601628.SH，2628.HK）总裁的苏恒轩，率管理层为中国人寿确立了“鼎新工程”的新战略。

转眼三年过去了。三年来，包括中国人寿在内的整个保险业都在经历着艰难的改革转型，尤其是在前所未有的疫情的叠加因素影响之下，这场改革堪称保险史上最难的一次。

不过，从日前披露的 2021 年全行业以及几大上市公司的数据来看，2021 年虽然保费收入增速放缓但还是保持了正增长，几大头部险企的表现则出现分化，其中，中国人寿实现保费收入 6200 亿元，同比增长 1.16%，高于上市寿险公司的平均水平，保持了基本盘的稳定。

保险业将彻底告别昔日高歌猛进之势保持低增速运行，将成为常态，似乎已成了业界共识。

从近期高层到监管部门释放的信号可以看出，2022 年的整体经济和金融形势的关键词是“稳字当头、稳中求进”。

1 月 24 日召开的 2022 年银保监会工作会议，对于 2022 年保险业的监管思路很清晰：“坚定不移推动保险业回归保障本源”。

在这个新时代，保险业的发展理念亦需发生改变，从以往重规模扩张转型为高质量发展。唯有在这样的新发展理念之下，回归保障本源才能落到实处。

在 1 月 26 日召开的中国人寿集团工作会议上，新上任的中国人寿集团党委书记白涛提出了“两稳两控五提高”的新战略，成为中国人寿系统上下高质量发展的四梁八柱。

2021 年是中国人寿“鼎新”工程的纵深推进之年，经过三年的转型，中国人寿从业务结构到经营管理已发生了诸多变化。

不过，面对新的一年，中国人寿的改革依然“在路上”。在 1 月 27 日召开的中国人寿 2022 年度工作会议上，苏恒轩表示，度过了 2021 年这个极不平凡、极具挑战、极富成效的一年之后，中国人寿的“赶考”仍在继续，奋斗永不停歇。

在新的一年里，中国人寿如何“以高质量发展走好新时代的赶考之路”？

能否率先走出行业瓶颈？

鼎新三年，奋楫笃行



在2020年的投资者和媒体开放日上，中国人寿在材料上用了一个词：奋楫笃行。这是中国人寿对于鼎新工程改革的态度。

根据中国人寿的改革规划，鼎新工程的战略内核是承接三大转型、双心双聚、资负联动，时间表是“一年打基础，二年搭框架，三年见成效”。

2019年，中国人寿基本实现了组织架构的调整，其中一项重要变化就是从以往的三大渠道向“一体多元”布局转变。

所谓“一体”是指聚焦于个人客户市场，形成体系化的作战集群；“多元”则是面向机构客群，涵盖银保、团险、健康险等专业渠道。最终实现规模与价值的有机统一。

为此，中国人寿重构了个险业务部门的组织架构，拆分为六个部门，将营销与收展相分离，从而既差异化区隔，又可以提供专业化共享支撑，以实现队伍的差异化、管理的专业化、运作的精细化。

在销售队伍的融合上，中国人寿的团体和机构客户中服务于个人客户的队伍，转入个险板块。使得队伍定位更加清晰，服务支持更加专业，提升了生产单元的作战能力，使得中国人寿的有效销售人力得到明显增长。在资源配置上，倾斜基层、倾斜一线，推进资源精准投放。

2020 年全面启动变革转型项目，推进经营机制落地，以客户为中心的“一体多元”销售布局进一步完善，个险渠道月均有效销售人力同比提升 9.7%。内含价值同比增长 13.8%，总保费首次突破 6000 亿元，同比增长 8%。在资产负债联动管理的基本原则之下，总投资收益同比增长 17.5%，总投资收益率则同比上升 7 个基点。

2021 年，中国人寿的改革创新取得多点突破，变革转型项目全面落地，数字化转型成效显著。其数字化转型的一个重要举措是构建“大后台小前端”的模式，后台由数据中心负责聚合和管理大数据，前端的分支机构则完全转向对数据的应用。分布于全国的近 3 万个职场变成了线下的数字化职场，将其变成重要的线下流量入口。

以用户为中心的科技产品负责制，是中国人寿科技运作机制的核心，研发运营一体化，从而实现科技与业务的高度融合。2021 年科技产品制全面落地，科技服务效能持续提升。据统计，其智能机器人在销售、服务、

运营、财务、风控等领域的日均提供智能服务超过 500 万次。

经过三年改革，中国人寿的跨触点服务体验持续提升，数字化服务生态更加多元，集约共享实现关键突破。APP 注册用户 1.1 亿人，2021 年实名用户月活 814 万人。小额理赔时效缩短至 0.13 天。此外，“科技自立自强”提前两年达成信创建设目标，建成行业首家信创混合云，数据加工处理能力提升 10 倍。

经过多年积淀，中国人寿在资负管理上取得明显进步，有效抓住配置时点，通过运用各类投资工具，提升了保险资金的运用效率；资产久期拉长，能够成功应对周期波动，保障经营安全；资负联动有效支持了产品创新。

奋楫笃行三年以来，作为老牌国企的中国人寿已悄然发生了诸多变化。其鼎新工程改革项目亦受到业界的认可，还入选了“《中国金融展望蓝皮书》优秀改革案例”。

当然，改革从来不会一帆风顺，尤其是对于作为体量巨大的行业龙头中国人寿来说。在 2020 年的媒体开放日上，苏恒轩曾表示，市场上其实有很多诱惑，公司“怎么样保持战略定力很关键”。

在奋力改革之时，中国人寿作为中管金融央企，积极与国家战略同频共振，坚持将贯彻落实工作与重点工作一体研究、一体部署、一体推进、一体考核。将脱贫攻坚与乡村振兴有效衔接，聚焦“五大振兴”，承办经

办防贫相关项目 50 余个，在“三区三州”等帮扶地区的 116 个投资帮扶项目全部精准落地实施。

截至 2021 年底，中国人寿累计投资实体经济超 2.7 万亿元。政策性健康保险惠及 112 万困难群众，减轻医疗费用负担近 32 亿元。补充医疗保险承保人数同比增长 60%，累计落地 48 个城市定制医疗险项目，投保客户近亿。大力发展第三支柱养老保险业务，积累准备金约 1.7 万亿元，老龄保险业务覆盖 5024 万人。

稳字当头，继续“赶考”



在疫情叠加影响因素之下，近两年来保险业一直处在低迷期。在这样的态势下，中国人寿无论是 2020 年还是 2021 年，仍保持了来之不易的保费增速，经营效益亦不断提升。

鼎新工程收官之后，中国人寿依然将奔赴在“转型与发展赶考之路”。

2022 年已开局，在前一日的中国人寿集团 2022 年工作会上，白涛提出“两稳两控五提高”的高质量发展新战略，即：“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”。

根据该战略，中国人寿的保险板块肩负的一大使命是要强化市场对标，在回归保障本源上引领行业。

苏恒轩表示，公司要坚定不移地抓好“守初心、稳发展、提质量、防风险”四个重点，要坚持把“以人民为中心”作为发展的出发点和落脚点，大力提升保险服务供给能力；坚持“稳字当头、稳中求进”，切实担负起稳发展的重任；坚持完整、准确、全面贯彻新发展理念，持续推动公司高质量发展；坚持统筹发展与安全，坚决守住不发生系统性风险底线。

在稳字当头、稳中求进的主基调之下，作为行业“压舱石”的中国人寿，其稳健发展尤为重要。

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_36775

