



中国平安：于无声处





每到元旦，保险圈和媒体圈会饶有兴趣地找来一篇文章来看。那就是中国平安保险（集团）股份有限公司（下称“中国平安”，601318.SH，2318.HK）董事长马明哲的元旦致辞。

马明哲的元旦致辞不仅指明了中国平安新一年的战略思路，也为同行们锚定了对标方向。

比如，在2014年的元旦致辞中，马明哲提出“科技引领综合金融”。在2019年则提出将“金融+科技”更加清晰地定义为中国平安的核心主业。

中国平安的每一次战略，都踏准了时代的节拍，并先于同行而行。2022年是经济稳字当头、稳中求进的一年，对于中国平安，这一年只需保持战略定力，朝着既定的方向踏上高质量发展的改革之路。

诚如1月6日银保监会召开的“推动保险业高质量发展座谈会”所言，保险业要保持战略定力，坚持走高质量发展的道路，顺应数字化转型趋势，提升发展质量等。

1月26日，银保监会在《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》进一步提出，银行保险机构要构建适应现代经济发展的数字金融新格局，不断提高金融服务实体经济的能力和水平，有效防范化解金融风险。

事实上，金融业可以说是数字技术最早渗透和重塑的行业之一，而中国平安则是金融业数字化转型的先行者，在该领域取得了一系列突破，已成为金融业数字化的优秀样本。

去年6月的时候，马明哲在亲自撰写的文章《新数字化之我见》中指出，“数字化不仅仅是一种技术革命，更是一种认知革命，是人类思维方式与行为方式的革命。通过科技的赋能，认识可以从表面到本质，从独立到联系，从感性到理性，从经验到科学，数字化将把人类认识客观世界、把握发展规律的能力提升到新的水平。

在马明哲看来，对企业而言，数字化将在战略、组织、管理、运营、人才、服务等方面，带来思维模式上的巨大颠覆与产业实践上的系统变革。

2022 年虽然没有发布元旦致辞,但中国平安发布了 2021 年十大新闻。这十则平安新闻,提炼的是其在刚刚过去的一年里做的大事。

回首过去的 2021 年,面对复杂严峻的外部环境和市场挑战,中国平安持续紧密围绕“金融+科技”、“金融+生态”战略,深度布局综合金融场景和多元生态场景,取得了不俗的成绩。截至 2021 年三季度末,其个人客户数突破 2.25 亿,较年初增长 3.1%;享受综合金融服务的个人客户数 8774 万人,占比提升至 39.0%

2022 年朝着既定战略继续前行,中国平安自有底气。



在 2020 年报的“董事长致辞”中,马明哲提出,改革有恒,科技先行。

马明哲所言的改革，主要是指始自 2019 年的寿险改革。

2019 年下半年，中国平安启动了这场自成立以来最广、最复杂、最深的寿险改革，如今已进行了三年。而这三年之中，有两年被疫情所包围。疫情打乱了中国平安的改革节奏和预期，也使得这场改革的成效无法直观判断。

在诸多内外环境的变量之中，整个寿险行业颓势难改，代理人断崖式下滑未休。

而这三年以来的寿险市场，亦发生了诸多变化。仅以 2021 年而言，在严监管的主基调之下，重疾险、短期健康险、意外险、互联网人身险等一系列政策相继出台，引领行业向清虚向实方向发展，并由此带来产品结构的新变化。

改革最怕就是半途而废，中国平安唯有怀恒心以前行。

中国平安寿险改革的重心在于通过个险渠道改革，打造一只代理人“铁军”，使其通过转型、提高、增收，成为高质量、高产能、高收入的“三高”代理人，从而把营销模式从规模驱动型转为产能驱动型。

通过改革构建一种新型的寿险经营模式，亦是马明哲的期许，毕竟，过去的老路走不下去了。

为此，平安人寿优化了基本法，核心便在于提质增效，一是提升新人优增和高留，代理人规模压降到百万；二是把更多利益向一线销售人员倾

斜，激励队伍提升产能，打造高质量、高产能、高收入的“三高”代理人。

到 2021 年一季度时，第一个目标已实现，代理人总数已压降到一百万人以下。

另一个改革举措则是打造三好五星营业部，用“行为好支撑质量好，质量好驱动业绩好”的内在逻辑，从数字化增员、培训、活动量以及日常管理四个主要方面，赋能营业部经营管理、代理人日常高效经营展业。

截至 2021 年 11 月，平安人寿的试点营业部的月均 FYP 同比已提升了 14%，改革成效会逐步显现。

在“产品+”改革策略上，平安人寿则通过科技赋能，完善保险产品体系的同时，不断拓展保险服务边界，打通内外部生态资源，支撑产品拓展。

有研究报告指出，平安寿险结构化转型已见曙光，但金字塔式的利益分配模式并未因客户结构改变而发生变化，吸收高质量人才的困难不可小觑。

根据中国平安联席首席执行官陈心颖的预期，寿险改革要待 2022 年推广完成，“才会看到真正全部的效果”。

这也意味着，如果进展顺利，今年将是寿险改革的收官之年。还有近一年时间可以等待。



一位保险业资深人士指出，保险业的运行逻辑现在有一个新的变化，那就是保险产品需要从保险逻辑转向服务逻辑，基于资源整合，构建成为一个生态系统。唯有此，保险业才能从单一的产品提供商升级为生态圈的主角和支付方。

医疗、健康、养老已成为拉动内需的新“三驾马车”，也成为保险机构布局的战略重点。而这“三驾马车”最适合构建成为一个生态圈，形成发展合力。

经过多年的建设，中国平安的医健生态圈已初具规模。继 2012 年推出国内首个新型养生养老综合服务社区——桐乡平安养生养老综合服务社

区之后，中国平安在 2021 年又有了新动作，在第七次人口普查发布的两天前推出了“臻颐年”高端康养项目，为客户提供多元康养方案。

在专业人士看来，在康养服务中，最重要的、也是老人最重视的肯定是医疗健康服务。为此，中国平安与国际康复医疗团队合作，联合搭建了“臻标准”护理服务体系，涵盖自理、半自理、专业照护等全周期的照护服务，并将在“臻颐年”首个项目颐年城康养社区中推广。

与其他同行不同，中国平安的医健生态圈里，不仅仅有平安人寿，还有平安健康险、平安好医生、平安医保科技、平安银行等多个子公司或联营企业，使其得以集合保险、金融、科技、医疗生态等资源，全面布局“保险+健康”、“保险+养老”。

2021 年，美国联合健康集团成为业内的研究热点，其管理式医疗（HMO）模式在中国落地的可行性，再一次成为人们探讨的议题。

与之相关的一个政策背景便是，一系列关乎健康险发展的政策陆续出台，《“十四五”全民医疗保障规划》甚至用独立的小节阐述“鼓励商业健

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_36915

