



新时代开启中国人寿改革发展新篇章

中国人寿保险（集团）公司总裁 袁长清

习近平总书记指出，改革开放是我们党的一次伟大觉醒，正是这个伟大觉醒孕育了我们党从理论到实践的伟大创造。改革开放是中国人民和中华民族发展史上一次伟大革命，正是这个伟大革命推动了中国特色社会主义事业的伟大飞跃！改革开放对我国保险业发展带来了决定性的影响，怎么强调、怎么评价都不过分。我国保险业因改革开放而生，随我国市场经济壮大而长。四十年砥砺奋进，我国保险业书写了世界保险业历史上快速发展的壮丽篇章。在这四十年的波澜壮阔历程中，中国人寿始终高举改革开放的伟大旗帜，立足推动实现“两个一百年”奋斗目标，围绕服务实体经济发展，聚焦现实矛盾问题，着力提升人民群众获得感幸福感，全面深化改革，稳步“走出去”，进行了一系列开创性的探索，取得了全球瞩目的成绩。可以说，中国人寿既是我国保险业改革开放的先行者，又是我国保险业改革开放的受益者，更是我国保险业改革开放的推动者。

一、改革：推动中国人寿“蝶变”

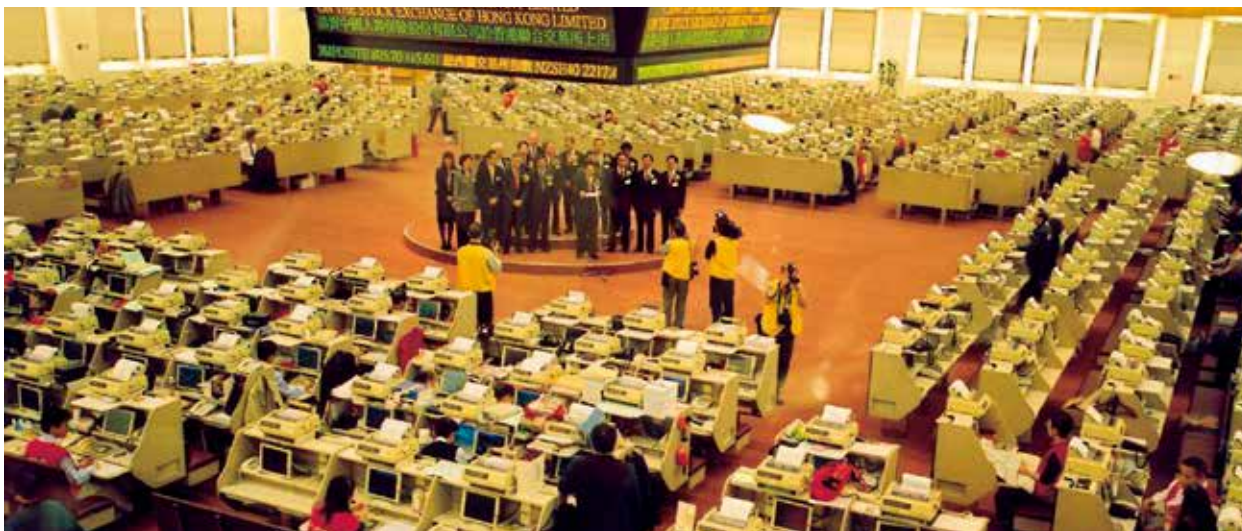
习近平总书记深刻指出，改革开放是“关键抉择”“活力之源”“重要法宝”，是“正确之路”“强国之路”“富民之路”。对企业而言，改革就是一条强司之路。我国国有企业在全球 500 强中的排名越来越靠前、竞争力越来越强、数量越来越多，重要法宝就是深化改革，着力创新体制机制，加快建立现代企业制度，发挥国有企业各类人才积极性、主动性、创造性，



1998年10月，国务院批准中保人寿股份有限公司改建为中国人寿保险公司。从此，中国人寿作为独立品牌，出现在日趋激烈的金融保险市场上。1999年4月8日，中国人寿保险公司举行揭牌仪式。

激发各类要素活力。

中国人寿从计划经济色彩浓重的传统国有保险企业，成长壮大为全球具有重要影响力的现代金融保险集团，其道路并不平坦，当遇到困难和挑战时，都是向改革找办法。我国改革开放之初，全党将工作重点转移到了经济建设上来，并恢复了国内保险业务。中国人寿也随之步入了恢复发展之路。进入上世纪九十年代，我国实行了金融业分业经营的体制改革，中国人寿迈入了专业化快速发展轨道。为应对经济全球化的挑战，中国人寿遵循企业发展规律，实现了重组改制，所属寿险公司 2003 年成功在纽约、香港上市，创下当年全球最大 IPO 纪录。2007 年，寿险公司又回归 A 股，成为我国唯一一家在三地上市的金融企业。成功的重组改制，同时确立了中国人寿的集团化发展架构，成立了资产管理公司，收购改组了海外公司，开启了中



2003年12月18日，中国人寿在香港联交所挂牌上市。当天，中国人寿股票飙升26.04%。

国人寿的综合化经营之路。2006年后，中国人寿加快了集团化布局，相继成立了财险、养老险、国寿投资控股公司等。2016年，中国人寿成为广发银行单一最大股东，形成了涵盖保险、投资、银行三大业务板块的综合性金融保险集团。

2003年的体制改革是中国人寿发展史上具有深远意义的里程碑大事，为后面的高速发展奠定了坚实的制度基础，提供了不竭动力。改革最关键的一步是带来了思想观念的解放。解放思想是中国人寿快速发展的原动力。通过改革，市场观念、竞争观念深入人心。市场对标成为判断公司发展好坏的重要依据，成为评价国有企业竞争力的重要标尺。在激烈的市场竞争中，广大员工深刻体会到，传统的计划经济手段、行政管理手段已不适应市场竞争的需要，只有管理优、创新快、体验好，才能吸引客户、留住客户，才能在激烈的市场竞争中取得胜利。改革最根本的贡献是带来了管理体制的变化。管理体制是经营机制的基础，只有管理体制顺了，经营机制才会活，经营效率才会高。管理体制的改革是我国国有企业改革的难点。早在1993年中央就提出深化企业改革，必须解决深层次矛盾，着

力进行企业制度创新，建立现代企业制度，为国有企业的产权制度改革提供强有力的制度保障。重组改制破解了中国人寿发展中的体制机制“瓶颈”，由集团公司代表国家行使出资人权利，寿险公司具体负责经营寿险业务，资产公司负责保险资金运用，解决了所有者缺位的问题，为建立现代企业制度奠定了基础。改革最重要的成果是带来了经营机制的完善。中国人寿在进行管理体制改革的的同时，不断探索经营机制改革的途径，努力提高公司经营管理的实效性。按照社会主义市场经济的要求，积极探索适应现代企业制度的选人用人新机制，按照公开、平等、择优原则，优化人才资源配置，树立了面向市场的选人用人新观念，稳步推进职业经理人队伍建设，一大批年纪轻、知识广、能力强的人才脱颖而出。建立了一套科学严密的工作绩效考核和收入分配制度，把广大干部员工的贡献作为考核的重要依据，鼓励员工创造性地开展工作。建立了内部控制、内部审计、纪检监察紧密配合、相互协作的约束体系，充分调动各方面力量，切实增强约束的严肃性。特别是寿险公司严格按照国际监管准则，构建了符合国际监管要求的内控管理体系和相关机制。

二、开放：焕发中国人寿“生机”

习近平总书记强调,开放带来进步,封闭必然落后。中国的发展离不开世界,世界的繁荣也需要中国。在我国金融业中,保险业是最早对外开放的,也是开放程度最大的。对外开放,有力地促进了我国保险业的发展。友邦1992年进入中国,带来了个人营销员制度。个人营销员制度目前仍然是我国寿险销售的主要制度,个人代理人渠道仍然是寿险公司的主要销售渠道。加入WTO,倒逼国有保险公司体制改革的提速,激发了国有保险公司的发展活力。我国市场经济体制的不断完善和对外开放战略的深入推进,成为推进中国人寿国际化发展的强大政策力量。

十多年来,中国人寿紧紧把握经济全球化发展趋势,立足国家“双向开放”战略,充分用好保险业“走出去”的一系列政策,努力探索、积极推进国际化发展,实现了业务的海外拓展、资产的全球配置,搭建起了国际、国内两个平台,国际影响力不断提升。中国人寿全球化发展呈现出明显加速的态势。在国家金融改革的整体部署下,中国人寿2003年成功实现了海外上市,进入了国际资本市场,开始走上了国际化发展轨道。同时,中国人寿的境外上市也为国有商业银行的体制改革和境外上市积累了宝贵经验。中国人寿是国有商业银行海外上市的重要支持力量,参与了工商银行、建设银行、中国银行等国有商业银行海外IPO的战略配售,实现了中国人寿境外投资的重大突破。近年来,中国人寿稳步推进国际化布局,在香港合资成立了专业资产管理机构,负责集团内部分委托资金的海外配置,以及承接海外第三方资产管理业务;在“一带一路”建设具有重要地位的新加坡设立了中国人寿新加坡公司,并在印尼收购成立了中国人寿印尼公司,在伦敦、纽约等地相继成立了伦敦办事处、纽约办事处。总体来看,中国人寿已形成保险、投资、银行、融资等海外业务全面拓展的基本格局。

国际化对我们既是机遇也是挑战。如何抓住机遇、化解风险,是我国保险企业国际化过程中需要解决的

首要问题。国家强大是我国企业“走出去”的坚强后盾。紧紧跟随国家的“一带一路”建设,是我国保险业全球化发展的战略方向。我国保险业的国际化,要立足用好两个市场,实现国际国内联动。一方面要提升在国际市场上的竞争力,另一方面要开阔国际视野,积极学习先进的经营管理理念,将国际前沿的理念、技术等不断反哺国内,引领国内市场发展。做好风险防范,是保险机构实现国际化发展的重要保障。国际化发展面临着政治风险、法律风险、市场风险、汇率风险等多重风险叠加,对此,要高度重视、研究先行、稳步推进,建立健全完善的国际化风险防范制度和体系。

三、创新：实现中国人寿“跨越”

习近平总书记强调,发展是第一要务,人才是第一资源,创新是第一动力。抓创新就是抓发展,谋创新就是谋未来。在激烈的国际竞争中,惟创新者进,惟创新者强,惟创新者胜。中国人寿贯彻国家创新驱动发展战略,积极推进经营管理各个方面的创新工作,新的发展动能不断迸发。

(一) 创新发展模式,发挥综合优势

中国人寿注重从协同效应的角度推进综合经营,积极进入对保险主业有推动作用的相关领域,而不是简单地“铺摊子”、“摊大饼”。注重加强前、中、后台的资源整合和联动,信息技术资源的共享共建已初具成效,“投资+贷款”、“投资+保险”等诸多项目落地,特别是个人代理人的综合销售或服务显现了中国人寿的优势,初步形成了“一个客户、一个国寿”的发展格局。

(二) 创新服务方式,参与社会治理

2003年以来,中国人寿发挥央企示范带头作用,主动作为,率先参与新农合经办管理,并陆续经办城镇居民医保、城镇职工医保、城乡医疗救助等基本医保管理服务,探索出新乡、洛阳、郑州等具有行业影

响力的典型做法。近年来积极支持国家开展医保控费，依托公司覆盖全国的分支机构网络和专业队伍，为医保部门提供医疗费用审核、本地和异地医疗费用核查经办服务。积极围绕民生保障、食品安全、环境污染治理、公共安全、生产安全等社会治理工作的重点领域，开展民生救助责任保险、环境污染责任保险、安全生产责任保险、食品安全责任保险、校（园）方责任保险、医疗责任保险等责任保险业务。

（三）创新投资模式，服务实体经济

中国人寿始终坚持服务大局、服务国家战略、服务实体经济，综合运用债权投资计划、股权投资计划、项目资产支持计划、信托基金、直接股权投资等方式，在服务供给侧结构性改革、发展战略新兴产业、参与国企混改等方面都在走在了行业前列。近期，为贯彻落实党中央支持民营经济发展的重大决策部署，在支持民营经济发展方面，率先推出保险业首个化解民营及小微企业融资难题的专项基金和首只险资参与化解股票质押风险的专项基金，服务优质上市公司化解短期市场风险。

（四）创新扶贫模式，助力脱贫攻坚

中国人寿认真贯彻党中央部署，注重发挥商业保险在助力脱贫攻坚方面的专业优势和独特作用，探索和创新保险扶贫的有效方式，率先推出“扶贫保”产品，为建档立卡户提供全覆盖、全兜底的保险保障，得到国务院的肯定。依托多年积累的资管优势，率先设立第一只市场化运作的扶贫产业基金，创新保险资金帮扶产业的新途径。为解决贫困地区农产品销售问题，依托旗下的电子商务公司实施以农产品上线为主的电商扶贫模式，取得良好成果。

创新是金融保险企业经营的永恒主题。第一，要立足国家战略开展创新。只有国家经济健康发展，企业才有广阔发展空间。保险创新必须把国家战略需求放在首位。京津冀协同发展、长江经济带建设、粤港

澳大湾区建设、健康中国战略、军民融合发展战略等国家重大战略部署，对保险业都提出了新要求，必须抓住国家重大战略带来的机遇、分析国家重大战略的需求，创新产品、创新服务、创新模式，为国家发展助力。2018年10月，中国人寿作为独家人身保险支持企业为首届中国国际进口博览会提供1500亿元人身险保障。第二，要围绕客户需求开展创新。我国社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分发展之间的矛盾，这对国有金融企业的工作提出了许多新要求。客户是一切商业逻辑的起点。保险创新必须始终做到以客户为中心，把满足客户需求作为至高价值。第三，要坚持问题导向开展创新。在我国保险业发展过程中，有许多新领域需要探索，有许多新情况需要研究，有许多新问题需要解决。谁能更好发现问题，谁能找到解决问题的方法，谁就能赢得发展的先机和主动。第四，要突出科技引领开展创新。科技与金融已深度融合。要跟上全球金融科技发展新浪潮，掌握新一轮全球金融竞争的战略主动，坚持以科技创新为先导，始终把科技作为我国保险业转型升级、高质量发展的重要抓手。

站在新时代的历史起点上，改革开放面临着新形势新任务新挑战。中国人寿将高举新时代改革开放的伟大旗帜，深入贯彻落实习近平总书记在庆祝改革开放40周年大会上的重要讲话精神，全面把握改革开放40年积累的宝贵经验，以更远大的理想目标、更坚定的信念信心、更强烈的历史担当、更有力的方法措施，将改革进行到底，不断完善发展机制、创新发展模式、转变发展方式，积极探索保险、投资、银行相互促进、相互支持的发展道路，提高发展质量；不断完善管理机制，激发各级公司、广大员工的积极性、主动性、创造性；稳步推进国际化进程，不断提高参与国际竞争的广度和深度，为“一带一路”建设贡献力量。通过全集团的不懈努力，确保在国内市场始终居于引领地位，在国际市场上不断争先进位，努力建成具有全球竞争力的国际一流金融保险集团。