

中国太平：一个“90后”的传承与创新

本报记者 陈晶晶 北京报道

就在庆祝新中国成立70周年之际，中国太平保险集团有限责任公司（以下简称“中国太平”）也将迎来自己九十岁的生日。

2019年8月28日，中国太平旗下中国太平控股有限公司（以下简称“中国太平控股”，股票代码：966.HK）在香港公布2019年中期业绩



2009年6月，“中国太平”在中国香港举行新名启动仪式。

调整：植根海外

退出国内市场，致力于海外业务，这是一项具有重大战略意义的根本性调整。

熟悉中国太平历史的人都知道，中国太平是由太平保险、中国保险和民安保险合并而成。

作为全国保险业的重镇，上海集中了数量众多的保险机构。因此，新中国成立后对上海保险业的改组，成为保险事业的工作重心。其中，实力最为雄厚的中国保险公司和太平保险公司成为改组的排头兵——1951年，中国保险和当时的太平保险分别完成了公私合营。在此之前，民安保险其实已经在海外开始自己的布局，1949年9月，香港民安保险（前身是民安保险香港分公司）成立，注册资本1000万港元。

1953年5月26日，内地的民安保险公司公开登报宣告清理结束。

1956年8月，太平保险与一家名为“新丰保险”的企业进一步合并，成立新的太平保险公司，并将总公司及太平人寿保险公司（1938年成立）一并迁往北京，专营海外人寿保险及其他各类保险业务。

显示，截至2019年上半年，中国太平总保费达到1389亿港元；股东应占溢利67.44亿港元，同比增长29.5%；总资产达到8329亿港元，较上年末增长10.7%。

从1929年在上海创立的太平水火保险公司，发展到如今的中国太平保险集团，一路走来，几经变迁，屡经重组，但仍薪火相传，连续经营，成为中国保险业屹立不倒的旗帜。

1992年，中国人民保险公司决定把单纯管理性质的“中国保险港澳管理处”改组为企业法人。也就在这一年，中国人民保险、中国保险、太平保险和中国人寿保险合资组建了“香港中国保险（集团）有限公司”，用以取代中国保险港澳管理处，对驻港澳各家保险企业进行统一管理。

1998年10月，海外保险机构划归至中国保险股份有限公司，其与香港中国保险（集团）有限公司（合称中国保险集团）实行“两块牌子，一套班子”的管理模式，初步建立了集团化经营的组织架构，成为境外机构的最终控股公司和直属国务院的金融保险集团。

同年，“中国保险”和“太平保险”相继由上海迁册北京，成为中国人民保险公司的附属公司。根据当时国家的统一安排，“中国保险”和“太平保险”停办中国内地业务，和“香港民安保险”一起，归中国人民保险公司统一领导，专经营海外业务。从1959年起，中国内地保险业务除上海、哈尔滨等地因客观条件仍有一定需要，继续短期维持之外，其余各地全部停办。而此时，“中国保险”“太平保险”和“香港民安保险”则全力推进海外保险业务。积极创新业务种类，为当地华侨提供了贴心的保险保障，同时极大地促进了当地工商业发展。

一位太平的老员工留下如此回忆和评价：退出中国内地市场，致力于中国香港和海外业务，这是一项具有重大战略意义的根本性调整，对昔日的太平以及今日活跃于国内和海外两个市场的太平集团的气质与风格养成都产生了深远的影响。

改制：品牌整合

当时决定在港澳和海外继续使用“中国保险”品牌，中国内地则以“太平”品牌复业。

改革开放，百业待兴。上世纪80年代初期，中国人民保险公司和中国人民银行决定设立“保险驻港联络处”。

1984年秋，经国务院港澳办批准，将原来的“保险驻港联络处”撤销，成立“中国保险港澳管理处”，为中国人民保险公司派驻香港的行政管理机构。

之后几年内，管理体制改革的进一步深化。

1992年，中国人民保险公司决定把单纯管理性质的“中国保险港澳管理处”改组为企业法人。也就在这一年，中国人民保险、中国保险、太平保险和中国人寿保险合资组建了“香港中国保险（集团）有限公司”，用以取代中国保险港澳管理处，对驻港澳各家保险企业进行统一管理。

1998年10月，海外保险机构划归至中国保险股份有限公司，其与香港中国保险（集团）有限公司（合称中国保险集团）实行“两块牌子，一套班子”的管理模式，初步建立了集团化经营的组织架构，成为境外机构的最终控股公司和直属国务院的金融保险集团。

重组：跨境经营

业务重心横跨上海、香港、新加坡、伦敦、东京等国际金融中心。

“中国太平历史传承的接力棒交到了我们这一代太平人手中，我们深知续写新时代中国太平发展新篇章的使命，也深感打造一家百年老店的不易，可谓是‘行百里者半九十’。”中国太平董事长罗熹在中国太平90周年之际有感而发。

在三大品牌未统一前，作为总部设在香港的唯一一家中管金融保险集团，中国太平优势和劣势都比较明显，一方面，拥有最广泛的经营区域和最齐全的业务条线，立

足香港、依托内地、辐射海外，跨境经营服务，品牌历史悠久；另一方面，管理跨度与管理难度较大，市场影响力和品牌知名度相较内地头部险企存在差距。

因此，中国太平加大了内部机构调整和业务整合力度，集中集团优势资源，全力打造全面、专业的保险理财服务金融平台，完善“一个客户、一个太平”的综合经营模式。

2000年，中国保险香港分公司、太平保险香港分公司的业务并入香港民安保险，同年10月，三家公司正式完成重组，组成新的香港民安保险有限公司。

在香港中国保险（集团）有限公司对现有机构进行重组改制的同时，为抓住内地保险业快速发展的历史机遇，以时任董事长杨超为首的中国保险集团领导班子决定重回故土，在境内恢复开展保险业务。

其实，早在此前，香港民安保险已经乘着改革春风进入内地市场。1982年1月，经中国人民银行和深圳经济特区政府批准，香港民安保险出资100万港元在深圳设立分公司，成为第一家在中国内地设立的境外保险公司分支机构。

2001年，香港中国保险（集

团）有限公司以“太平”品牌在内地顺利实现复业。经国务院同意，原中国保监会批准，太平人寿与太平保险公司相继于11月30日和12月20日宣布开业。

2002年8月，中国保险股份有限公司正式更名为中国保险（控股）有限公司，成为中国保险业首家金融保险集团。

值得一提的是，在其全面开拓内地保险业务的同时，上市融资被提上日程。

2000年上半年，中国保险集团旗下两家公司进行重组，成立了中保国际控股有限公司（以下简称“中保国际”），并以此为主体，于当年6月底在香港联合交易所上市，开创了内地保险企业在资本市场融资的先例。

2006年9月5日，民安控股有限公司（以下简称“民安控股”）于开曼群岛注册成立，香港民安保险全部股权按现有股东持股比例注入民安控股，并以民安控股为上市主体。2006年12月22日，民安控股在香港联合交易所上市挂牌。

2009年后半年，一系列收购更名之后，中保国际以崭新面

貌——中国太平保险控股有限公司问世，民安控股则退出历史舞台。

此时，前述提到的品牌问题再度困扰中国太平。

按照此前模式，中国太平在中国内地、香港和海外均有独立的知名品牌。但是，多品牌的并行发展也带来了一些问题。

首先，各品牌虽有一定知名度，却呈现明显的地域特征。例如，中国保险的品牌影响力主要集中在海外，民安保险的品牌影响力主要集中在中国香港，而太平保险的品牌则主要在中国内地。其次，品牌的分散与集团建设综合性金融保险集团目标的要求不适应。此外，受整体财力的限制，集团不能同时支撑三品牌同步壮大。除了前述问题，多品牌并存，一定程度上还制约了集团统一企业文化的形成，影响了集团的凝聚力。

基于上述原因，中国太平开始进行品牌整合。

2009年5月，原中国保监会批复同意，中国保险（控股）有限公司更名为中国太平保险集团公司。6月29日，“中国太平”品牌正式启用。

2009年5月，原中国保监会批复同意，中国保险（控股）有限公司更名为中国太平保险集团公司。6月29日，“中国太平”品牌正式启用。

国际化进程，发展与风险并存，作为中管金融保险集团，中国太平经营区域涉及中国内地和港澳、欧洲、大洋洲、东亚及东南亚等多个国家和地区，业务范围涵盖寿险、产险、养老保险、再保险、再保险经纪及保险代理、证券经纪、资产管理和非金融投资等领域，业务重心横跨上海、香港、新加坡、伦敦、东京等国际金融中心，在世界版图上走出了一条极具特色的跨境经营之路。

中小寿险公司渠道转型

本报记者 杨崇 郑利鹏 北京报道

《商业银行代理保险业务管理办法》（以下简称“《管理办

法》”）已于10月1日正式实施。至此，《管理办法》对曾备受市场诟病的“银保小账”“存单变保单”等问题，在业务准入、经营规则、

业务退出、监督管理等方面提出了新的要求。

一方面银保渠道监管从严，另一方面上市险企纷纷加强代理人

队伍建设，提升代理人产能。对于以银保渠道为主的中小寿险公司而言，深化渠道转型或将成为其业务增长的新驱动力。

聚焦个险谋求转型

2017年，人身险行业拉开转型序幕，在“保险姓保”的监管导向下，各家险企大力发展长期保障型业务，特别是银保渠道代销保险产品结构，已逐步由中短存续期理财产品向长期保障型产品转变。

产品结构转型的同时，曾占据保险业保费收入半壁江山的银保渠道“黄金时代”已去，银保渠道保费收入收缩。

数据显示，截至2018年底，人身险公司银保渠道保费收入8032.34亿元，同比下降24.11%。不过，随着行业转型的进一步深化，今年上半年，银保渠道累计实现原保险保费收入6131.37亿元，同比增长22.52%。

持续转型背后，中小寿险公司亦有新动态。

“个险+互联网”成主流

与中小寿险公司以银保渠道为主不同的是，上市险企保费收入主要来自于个险渠道。

五家上市险企2019年半年报显示，中国人寿个险渠道总保费收入2905.56亿元，同比增长6.7%；平安寿险代理人渠道实现新业务价值361.97亿元，同比增长2.5%；太保寿险代理人渠道保费业务收入1269.79亿元，同比增长7.6%；新华保险个险渠道实现保费收入599.86亿元，同比增长9.7%。

相比其他四家上市险企，人保寿险略有不同，其保费收入主要来源为银保渠道，不过银保渠道与个险渠道保费收入的结构在不断调

整。具体而言，2019年上半年人保寿险银保渠道原保险保费收入361.89亿元，同比下降15.4%；个险渠道原保险保费收入309.00亿元，同比增长33.7%。

寿险行业转型进入深水区，个险渠道已成为各家险企转型发力的主要渠道，从上市险企的代理人情况可窥一二。截至今年上半年，中国人寿、人保寿险、新华保险主要以增员为主，平安寿险、太保寿险代理人队伍出现回落。

具体来看，中国人寿个险渠道销售队伍达157.3万人，较2018年底增长9.3%；人保寿险则有25.07万营销员，较去年末增长2.1%；

君龙人寿方面称，近两年来，公司以积极转型发展，聚焦价值的发展战略，放弃规模无效扩大，全力推动公司结构转型，聚焦个险经营，全力推动银保和团险的业务转型，追求价值型业务的成长。目前，君龙人寿个险营销员队伍有近千人。

除战略聚焦个险业务发展，国富人寿保险股份有限公司（以下简称“国富人寿”）则招纳个险悍将储良出任首任总经理。

国富人寿成立于2018年6月，为广西首家地方法人寿险公司。国富人寿2018年年报显示，公司保险业务收入1.51亿元，其中银保渠道保险业务收入1.48亿元，占比97.44%；个险渠道保险业务收入

304.61万元，占比2.01%。

公开资料显示，储良出生于1973年，寿险行业从业经验丰富，先后在平安人寿、中德安联人寿、阳光人寿、复星保德信人寿任职。

值得一提的是，2016年，储良掌握复星保德信人寿时提出，将期缴和价值业务作为长期战略，并逐步发力个险渠道。

历时三年，复星保德信人寿个险新单保费收入已跻身上海市场前十位。数据显示，2018年，复星保德信人寿个险团队在上海市实现新单期交9662万元，相较2016年增长322%；2018年新业务价值比2016年增长473%。

储良的加盟，或将为国富人寿的发展注入强心剂。

变转向质变，聚焦于提高人均产能，特别是借助科技促进人力发展。

以平安寿险为例，一方面通过AI技术等措施加强了增员入口的管控、严格执行考核清退机制，夯实代理人渠道基础管理；另一方面加快推进增员、培训、客户开拓等环节的科技应用，提升管理水平，吸引高素质人才加盟。

此外，在险企回归个险、期缴的背景下，“个险+互联网”模式成为寿险经营的主流选择。为了提升市场竞争力，险企纷纷布局保险科技领域的同时，又加强与互联网企业的合作，构建新的保险生态。



本报资料室/图

提升专业化经营

面对高度集中的市场份额，夹缝生存、本小利微的中小寿险公司破局之路并不容易。

麦肯锡此前发布的调研报告显示，中小险企面临的困境主要包括受监管政策影响；差异化品牌理念淡薄；获客难且留存难；经营渠道受限，即银保渠道无法控制，个人代理无力培养，电子渠道发展乏力；缺乏创新积累，产品结构转型迫在眉睫等。

某寿险公司江苏分公司营销培训讲师对记者表示，以其公司为例，代理人年内留存率维持在50%左右，已处于行业表现高位。

麦肯锡近日发布的《加速中国寿险业发展：代理人渠道转型四大举措》报告称，提升代理人绩效的具体举措主要包括：一是从资深代理人转向职业经理人；二是从广撒网式招聘转向战略人才寻源；三是从兼职代理人转向寻求职业发展的专职代理人；四是从零星部署数字化工具转向建立整合式端到端数字化平台。

报告强调，代理人渠道转型是中国寿险业价值增长的核心驱动力之一。保险公司必须推动上述战略转变，方能最大限度地提升公司业绩和价值。

申万宏源研报亦表示，目前国内保险代理人具有明显素质低、资历浅、脱落快的特点。打造精英团队，发展绩优营销员，提升代理人质态成为行业的必然趋势。

某寿险分公司个险渠道负责人称，“银保个性化，个险精英化。目前公司虽以银保渠道为主，但从公司利润贡献度来说，未来个险的价值会更高，只不过需要精耕细作的过程。”

国务院发展研究中心金融研究所保险研究室副主任朱俊生表示，中小寿险公司转型一方面是自身银保业务的转型升级，由中短存续期产品转向长期保障型产品；另一方面是推行多元化渠道发展策略，除银保、个险渠道外，与专业保险代理公司或经纪公司合作也是一种趋势。

对于高度依赖银保渠道的中小寿险公司，其中部分公司个险队伍建设尚属起步阶段，朱俊生认为，“对于过去没有基础，重新建立个险团队的公司来说，难度确实很大，需要时间去培育，但不是没有发展的可能。目前，行业内关于代理营销员队伍建设，已从人力的快速扩张阶段转向品质化发展。对于中小寿险公司而言，一开始就选择走精兵路线，未尝不可。”

另据某中小寿险公司内部管理人员透露，明年起内公司内个险、银保、团险将合并在一起。

中小寿险公司转型之路任重道远。朱俊生坦言，转型背景下，中小寿险公司还是应该提升专业化经营程度，拥有在某些特定领域的核心竞争力。