



## 始于浦江潮 面向太平洋

中国太平洋保险（集团）股份有限公司董事长 孔庆伟

成立于 1991 年上海黄浦江畔的中国太保，伴随改革开放的浪潮和中国保险业的高速增长而发展壮大，通过改制、上市、转型，探索出一条符合自身实际的改革发展之路，为传统国企向现代金融企业转型提供了有益借鉴。经历 27 年的发展，中国太保逐步成长为资本雄厚、价值创造能力强、专业水平高的综合性保险集团，集团总客户数超过 1.2 亿，连续八年上榜《财富》世界 500 强，2018 年位列第 220 位。中国太保代表了中国保险业发展的缩影，更体现出总部所在地上海这座城市开放、创新、包容的鲜明品格。

### 一、初创期：黄浦江畔，改革春风，太保应运而生

1991 年 5 月 13 日，中国太平洋保险公司由交通银行在上海注册成立，打破了行业低效垄断的经营格局。从诞生之日起，中国太保就承载了满足人民群众日益增长的保险需求的天然使命。在改革开放中，尚在初创期的中国太保很快就找到了适合自己的科学的发展理念，确立了“诚信天下，稳健一生”的核心价值观。这代表了中国太保对保险应信奉最大诚信原则的尊重，以及长期风险管理者所应有的对行业发展规律的认知。

抓住对外开放的历史契机，逐步实现与国际的接轨。中国太平洋保险公司坚持“走出去”和“引进来”相结合，以开放促改革、促发展，投资设立全资境外子公司太平洋保险（香港）股份有限公司，后续在伦敦、

纽约设立代表处；与荷兰国际集团合资成立太平洋安泰人寿保险有限公司；积极学习国际先进同业的管理、技术和理念，推动公司实现跨越式发展。

形成保险集团控股架构，开展分业经营机构体制改革。2001 年 8 月 31 日中国太平洋保险公司正式更名为“中国太平洋保险（集团）股份有限公司”，开启了集团化管理的新篇章。公司以发起人身份分别控股设立太平洋产险和太平洋寿险，在促进产险、寿险的专业化经营和防范经营风险等方面发挥了积极作用；并在后续设立了太平洋资产管理有限责任公司，对保险资金进行专业化投资和集中化管理，提升了资金运用效率，降低了投资风险。

通过学习国内外的先进经验，中国太保很快形成了集团化管理和专业化经营的经营管理模式，推动业务高速发展。仅十年时间，保费收入从 1991 年 2.8 亿元增至 2000 年 152.5 亿元，增幅达 54 倍，成为中国保险市场重要力量。

### 二、发展期：两地上市，价值导向，完善战略布局

保险要为客户提供长期保障，保险集团也必须成为百年老店。中国太保也在思考如何建立更先进的现代企业制度、制定更远大的发展愿景和战略布局、推动公司的可持续发展。

持续优化股权结构，推动治理结构完善。为建立健全现代保险企业制度，中国太保积极推进股份制改

造，通过引进美国凯雷集团等海外投资者增资扩股，及2007、2009年的A+H整体上市，从2006年前90%以上国有控股的单一局面，形成国有、外资优势互补、风险共担、相互约束的稳定多元化股权结构，并多次获得杰出董事会、杰出董事等荣誉。

完善战略布局，形成全牌照的综合保险集团。公司与德国安联保险集团合资成立太保安联健康险公司，增资扩股成为安信农保绝对控股股东，优化管理架构实现长江养老融入集团整体平台，组建太保养老投资公司，驱动新业务版块融合发展，实现了在寿险、产险、养老险、健康险、农业险、资产管理和养老投资的全牌照布局，分销网络和服务网点覆盖全国，能够为客户提供全面综合的风险管理和保障服务。

专注保险主业，坚持价值导向。上市后，中国太保坚持“诚信天下、稳健一生、追求卓越”的核心价值观，确立了建设“以保险业为主，具有国际竞争力的一流金融服务集团”的战略目标，推动和实现公司价值的持续增长。2017年营业收入、净利润、总资产和一年新业务价值分别达3198亿元、147亿元、11712亿元和267亿元，较2007年增长244%、113%、279%和786%。

### 三、转型期：新时代，稳中求变，引领高质量发展

中国的改革开放和经济发展催生保险业市场环境

不断变化，监管政策、客户、技术的变化给保险业带来了新的机遇与挑战。为建立可持续价值增长的能力，公司主动适应经济发展新常态，开启了“以客户需求为导向”的战略转型，内生发展动能得到转换，价值增长方式发生转变。

响应新时代发展要求，新一届董事会启动转型2.0。党的十九大开启了保险业发展的新时代，保险业应服务于国家战略和实体经济的发展，应在病有所医、老有所养、难有所助上不断贡献长期风险管理和保障的功能。2017年，新一届董事会启动实施新一轮转型，深化客户需求导向，明确了“客户体验最佳、业务质量最优、风控能力最强”三大转型目标，从“人才、数字、协同、管控、布局”五大领域全面发力，立志成为行业健康稳定发展的引领者。

坚持“稳中求变”，坚持高质量发展。面对复杂多变的外部经营环境，公司始终专注保险主业、做精保险专业，坚持“稳中求变”。“稳”体现在市场地位、发展质量和风险管控。市场地位稳，2018年前三季度，集团营业收入2898亿元，同比增长11.8%；实现净利润127亿元，同比增长16.4%；总资产达12902亿元，较上年末增长10.2%；公司综合实力进一步增强。发展质量稳，寿险业务结构优化，推动新业务价值率的提升以及剩余边际的增长。产险业务有质量的增长加快，综合成本率优于行业平均水平。资产管理坚持稳健投资、价值投资、长期投资，坚持服务保险



2007年12月25日，中国太保在上海证交所成功上市。

主业，净值增长率表现平稳。风险管控稳。公司坚持健康的股权管理和资本规划，不断完善公司治理。保持偿付能力充足，三季度末集团综合偿付能力充足率达 297%。公司流动性良好，信用风险可控。进一步强化重点风险管控，切实落实保险监管“1+4”系列文件要求，进行专项自查和整改，各项监管评价结果优良。

全面推进转型 2.0，阶段性成效尽显。公司围绕核心业务、新领域布局和组织健康等方面，已规划启动了十五个转型项目集，并明确了各项目集的目标、责任人、项目范围和管理机制。“变”正体现在转型变革所带来的新变化，尤其是服务客户的能力提升。

加强协同共享，创新产品服务，拓展服务客户的广度。协同共享方面，中国太保将协同作为经营哲学，不断完善集团内协同发展的体制机制，并推动协同发展向着常态化、体系化的新阶段迈进。通过实施“百个大客户生态圈”和“百个交叉销售示范基地”的双百工程建设，公司对个人和团体客户的综合产品服务供给能力大幅提升，2018 年前三季度来自营销员的车险交叉销售收入超 60 亿元，为产险、寿险客户提供了一站式综合性的保险服务。养老服务方面，中国太保明确了养老产业五年发展规划，并实现养老产业的“破局”。公司已在成都、上海等地确定多个意向性项目，开发与养老社区入住及服务挂钩的保险产品，与法国欧葆庭集团成立养老运营合资公司，打造“专属保险产品+高端养老社区+优质专业服务”的新业务模式，为中高端客户提供高品质养老服务。健康管理方面，太保安联健康险搭建健康管理服务平台，深化与大健康生态各方的合作，通过产品组合及健康服务融合等形式，为寿险客户提供健康管理服务，寿险个人客户渗透率显著提升。基金管理方面，国联安基金成为集团的一员，丰富了服务个人客户的产品线，提升主动投资管理能力。

洞见不同客群，提供专业方案，增加服务客户的深度。创新社会治理方面，全力满足国家治理的现代化需求，2018 年前三季度实现 IDI、食责险、环责险、地铁运行及城市安责险等责任险业务超 40 亿元。服务国家

战略方面，为“一带一路”倡议提供累计超 5000 亿元的保险保障，覆盖 65 个国家地区的不同项目。服务三农方面，积极推动价格指数保险产品创新，实现农险保障从“保成本”到“保收入”的转变，助力稳定农民收入。创新型价格指数农险产品扩至多个农产品种类和地区，包括广西糖料蔗、山东鸡蛋等，风险保障水平持续提升。建设社保体系方面，2018 年前三季度承办医保合作项目超 160 个，覆盖 20 多个省、市、自治区，参保人群超 9000 万，涌现出了江阴新农合等广受赞誉的合作模式；基本长期护理险服务项目数行业第一，覆盖人数年服务超 1300 万人，实现行业领先；获得税延养老险和税优健康险的首批经营资格，市场份额领先。助力扶贫攻坚方面，各类扶贫项目覆盖建档立卡贫困户 429 万人，为贫困地区提供 1.4 万亿元的风险保障。

创新科技应用，改善客户体验，提升服务客户的温度。培育用户保险意识方面，推出行业内首款智能保顾产品、具备自然语言理解能力的智能交互机器人“阿尔法保险”，提供保险咨询建议、保障缺口分析并按需推荐个性化产品。上线当日访问量超 20 万，三日累计访问量突破 100 万，目前访问量超 650 万，助力国民保险消费者教育。优化客户理赔体验方面，推出寿险“太 e 赔”项目，简化管理流程，优化理赔模式，报案至申请时效由全公司上线前的 15.4 天优化到 2018 年三季度末的 3.4 天。整合客户接触界面方面，整合原有各子公司 APP，打通产、寿险、健康险、养老、理财业务板块，实现了客户交互统一门户“太平洋保险 APP”，提供面向全集团客户移动端的统一接触界面。服务评价行业领先，太保产险、寿险齐获保监会 2017 年保险公司服务评价最优评级—AA 级。

始于浦江潮，面向太平洋。展望未来，中国太保将积极把握新时代发展机遇，主动融入服务党和国家战略，主动服务实体经济和保障民生，持续加大转型力度，围绕“客户体验最佳、业务质量最优、风控能力最强”的转型目标，加快推动转型项目落地实施，为实现“成为行业健康稳定发展引领者”的愿景而努力奋斗！