

## 廿载著章 | 中国人寿：初心未改 同心偕行

20年前，中国人寿保险股份有限公司（下称“中国人寿”，601628.SH, 2628.HK）登上国际资本市场的舞台。

20年来，中国人寿一步一个脚印，从国有传统保险公司成长为现代化的国有控股金融保险集团。

作为20年发展历程的亲历者，中国人寿党委书记、总裁利明光在2023年开放日活动上表示：“我们可以自豪地讲，中国人寿已经全面履行了20年前上市时的承诺。”

彼时在美国、中国香港两地上市时，中国人寿在招股书中写道：公司力求巩固在中国保险行业的领先地位，并成为世界一流的人寿保险公司之一，目标是实现业务的可持续增长和创造长期的股东价值。

20年间，中国人寿的保费收入从不足1500亿元增至2022年的超6000亿元，内含价值增长超万亿元，总资产、投资资产双双突破5万亿元大关，均实现了15倍以上的增长。

这些数字是一代代中国人寿人砥砺前行、持续奋进的成果。20年来，中国人寿不断深化改革，先后推出了“劳动人事分配三项改革”“深化经营管理体系改革”“新一代”“鼎新工程”“八大工程”等一系列改革，率先建立了完备的风险防控体系、纵横交错的经营管理体系，形成了一体多元的发展布局，探索出一条具有中国特色的高质量发展之路。

2023年10月底召开的中央金融工作会议指出，支持国有大型金融机构做优做强，当好服务实体经济的主力军和维护金融稳定的压舱石，发挥保险业的经济减震器和社会稳定器功能。

作为金融央企和行业“头雁”，中国人寿肩负继续做优做强的历史使命。

九万里风鹏正举，中国人寿举目起壮志，启航新征程。

脱胎换骨  
完善公司治理

自从中国加入WTO，开放保险市场以来，国际巨头纷至沓来。与成熟的国际大公司同台竞技，并跻身世界舞台，彼时所属国有独资传统保险公司的中国人寿，必须建立与其发展目标所匹配的现代化企业制度。

早在2000年，中国人寿便作出股份制改革的重大决策，确立了建立现代企业制度的发展方向。2002年则提出“实现保费1000亿，跻身世界500强”的目标。通过上市成为公众公司，不仅可以帮助企业获得更多的资金和资源，还可以提高企业的社会声誉和品牌价值，提高企业的灵活性、竞争力和国际影响力。

2003年6月30日，中国人寿保险公司重组为中国人寿保险（集团）公司，并独家发起设立了中国人寿保险股份有限公司。

重组改制后，中国人寿按照现代企业制度，初步建立了规范的法人治理结构，形成了三会一层，并在董事会下设审计委员会、薪酬委员会、风险管理委员会和战略委员会等专门委员会，初步实现了决策机构、监督机构和经营管理者之间的制衡。

在20年的发展历程中，中国人寿不断调整优化董事会专门委员会结构。目前，董事会下设审计委员会、提名薪酬委员会、风险管理与消费者权益保护委员会、战略与资产负债管理委员会和关联交易控制委员会五个专门委员会，且委员会主席均由在相关专业领域具有

较高专业素养的独立董事担任。此外，其董事会成员亦日趋多元化，董事会决策能力亦不断提升。

2003年12月17日，中国人寿在纽约上市，12月18日在中国香港同步上市。通过改制上市，公司的实际偿付能力额度从294.56亿元增至581.77亿元，最低偿付能力由2.8倍提高到5.575倍，资本实力大增，为后续的发展夯实了基础。

改制上市是中国人寿的一个新的起点，由国有独资企业转型为国际化公众公司，是一种巨大的转变。对于中国人寿来说，更重要的是内部要转变经营机制，加强管理。

逐渐走上作为国际公众公司的正轨，中国人寿公司治理和经营管理日渐成熟和规范，在国际国内资本市场上建立了诚信稳健、内控严密的良好声誉。

境外上市以来，中国人寿充分发挥本土化优势，同时汲取了很多境外同行的先进经验，竞争力获得质的提升，一直保持着寿险“头雁”的领先优势。2006年11月底，中国人寿的总市值超过5000亿元港币，成为当时全球市值领先的上市寿险公司。

境外上市时隔三年后，中国人寿回归A股。2007年1月9日，沪深股市总市值首次突破10万亿元大关。在同一天，中国人寿登陆上交所，以18.88元/股的价格发行15亿股，成为首家A股上市的保险公司，同时也是在中国香港、上海、纽约实现三地上市的保险公司（目前已从纽交所退市）。A股上市之后，中国人寿的总市值超过4000亿元。

A股上市14天后（2007年1月23日），中国人寿A股便进入上证180、上证50、沪深300、中证100、中证800和小康指数。2个月后（2007年3月12日），其H股入选恒生指数成分股，成为首家内地保险恒生指数成分股。

完善公司治理是金融企业深化改革、实现高质量发展的首要任务。作为上市险企，中国人寿更是致力于公司治理、内控机制和合规制度的建设，是中国企业内部控制规范体系的第一批践行者。

自上市以来，中国人寿对标国际国内最高内控标准，从公司治理结构、风险控制、人才储备到投资水平等各方面，建立起“结构合理、机制健全、制度严密、运转高效”的治理体系。早在2004年，中国人寿就构建了全面风险管理体系，形成了“风控合规创造价值”的理念。

作为金融央企，中国人寿始终坚持将党的领导与公司治理有机融合，公司治理突出“党建引领”，将党的领导融入公司治理各个环节，构建了中国人寿特色的公司治理机制。

上市20年来，中国人寿始终践行“成己为人、成人达己”的企业文化核心理念，涵养以人民为中心的“国寿情怀”，锚定“建设世界一流、负责任寿险公司”的目标一路前行，“苟日新，日日新，又日新”。

改革鼎新  
全面兑现承诺

2003年境外上市时，中国人寿在招股说明书里写下了公司愿景：建设成为世界一流寿险公司，实现业务的可持续增长和创造长期的股东价值。

20年来，中国人寿已从国内领先的寿险公司成为全球领先的寿险公司。上市那一年的7月份，美国《财富》杂志评选的2002年度全

球企业500强中，中国人寿以营业收入排名第290位、利润排名第351位、资产排名第224位入选，成为当时我国内地唯一一家进入全球500强的保险企业。20年后，中国人寿的排名已升至第40位。其“品牌”世界五百强，位次则升至第92位，并连续20年跻身“中国500最具品牌价值”前10位，品牌价值从427亿元增至4525亿元。

当年许下的承诺，20年后的今天看来，中国人寿一步一个脚印地将其变成了现实。中国人寿践行承诺的过程，亦是其在我国寿险业曲折发展中不断锐意改革、锻造韧性的过程。

20年来，我国保险业经历了诸多起伏转折。2003年中国人寿上市之年，正值我国保险业的繁荣开拓期，保险业开始进入快速发展通道。中国人寿则以领先的市场规模占比，雄踞寿险市场领导者的位置。

2006年6月份，《国务院关于保险业改革发展的若干意见》（即保险“国十条”）发布，为保险业的发展打开了政策红利的窗口。

这一年，中国人寿集团提出了“主业特强、适度多元”的集团化发展战略。在该战略下，中国人寿集团的业务范围覆盖了寿险、财险、企业和职业年金、银行、基金、资产管理、财富管理、实业投资、海外业务等多个领域，逐渐实现了从单一保险到保险、银行、投资三大业务板块综合金融布局战略的落地。

在保险主业方面，到2007年回归A股时，中国人寿的保费市场规模依然保持近四成的绝对优势。

自2008年国际金融危机之后，我国保险业转向以结构调整促进发展方式，在调整转变中谋求形成新的竞争优势。

2009年2月份，原保监会进一步明确了人身保险行业业务结构调整的重点和方向，引导行业大力发展风险保障型、长期储蓄型业务。

2011年，受银保新规等影响，保险业保费收缩明显，此后寿险业开始谋求转型与突围，从产品和渠道上向“以客户为中心”“回归保障”方向转型。

2013年，寿险费率市场化改革启动，普通寿险、万能险、分红险预定利率上限渐次被放开，保险业告别了自1999年以来实施的2.5%的预定利率。

2014年新“国十条”出炉，保险业进入新的发展阶段。

2016年以来，监管部门陆续出台一系列新规，强调“保险姓保”，回归保障。在持续优化业务结构、加大队伍转型等改革举措之下，这一年上半年，中国人寿个险渠道保费增速重回两位数，引领行业发展。

2017年，中国人寿保费规模突破5000亿元，成为国内首家总保费过5000亿元的寿险公司。

从2018年开始，保险业又进入新的转型期，传统模式日益难以适应当下的发展。在行业的调整与转型期，中国人寿亦在谋求转型。作为金融央企和行业“头雁”，中国人寿一直秉持“风险即生命，合规创价值”为核心价值观，始终坚持稳健、合规发展。

2019年，中国人寿推出“鼎新工程”。不久，便遭遇疫情，包括中国人寿在内的整个保险业都在实施的本轮转型，可能是保险业最艰难的一次。尽管如此，历时三年的改革成效显著，业务结构到经营管理皆已发生了诸多变化。2020年更是保费规模已达6000亿元，从5000亿元到6000亿元，仅用了三年时间。

鼎新工程改革项目亦受到业界的认可，入选了《中国金融展望蓝皮书》优秀改革案例。

诚如中国人寿管理层所言，改革永远在路上。在此基础上，中国人寿继续“赶考”，又在2022年底推出了“八大工程”，即以“党建引领筑基工程”为统领，以“人才建设固本工程”为支撑，以“销售渠道强体工程”“综合营销聚力工程”“客户经营金山工程”“政企合作民心工程”“健康养老生态工程”为主体，以“金融科技数字化工程”为基础。

根据“八大工程”的部署，中国人寿在接下来的深化改革中，将深入实施基础再造和难点攻关，积极瞄准新客群、新模式、新能力，全面升级公司发展动能，加快质量变革、效率变革、动力变革。

利明光在2023年开放日活动上表示：“以史为鉴，经验弥足珍贵，必须持之以恒。企业总是在继承和发展中前进。我们始终认为，中国人寿只有不断地发展和完善自己，才能更好地为社会尽责，为客户服务。”

20年的探索 and 改革，如今已结出了累累硕果。数据显示，境外上市20年来，中国人寿的保费收入从2003年不足1500亿元增至2022年末的6151.9亿元，内含价值从900亿元增至1.23万亿元，总资产由3287亿元到5.25万亿元，投资资产规模由2792亿元到5.06万亿元。

通过不断转型和改革，中国人寿20年来行稳致远。

领航未来  
头雁做优做强

如何捕捉新时代的历史机遇，在发展中体现时代性、精准性和普及性，赋予做优做强新的内涵，关乎中国人寿未来20年的发展。

20年来经过多次转型尤其是鼎新工程的积淀，中国人寿无论是在公司治理、战略布局还是业务结构上已处在行业领先的位置。站在新的历史时期，面对驱动社会变革的诸多因素，中国人寿需要重新思考未来的发展之路。

在迈向世界一流寿险企业的道路上，中国人寿亦需寻找新的发展动能。面对机遇与挑战，中国人寿将在20年积淀的雄厚基础上，不断深化改革创新，不断增强新时代中国人寿核心竞争力。

如何增强中国人寿的核心竞争力？中国人寿管理层归纳为两个关键词：一是强基础，二是优服务。

“强基础”，是指在四个层面增强中国人寿的发展内力，练就扎实的基本功：

一是夯实销售队伍基础。营销队伍是中国人寿的核心竞争力所在，将发挥公司强大的综合实力优势、客户资源优势、专业管理优势、良好的口碑等独特优势，强化对销售队伍的资源赋能、培训赋能、科技赋能、管理赋能，进一步落地营销体系改革，持续推进优增优育，优化升级传统队伍，探索构建新型队伍，打造一支专业化、职业化、综合化的国寿特色营销队伍。

二是夯实数字化经营基础。大力推进数字国寿建设，借助数字化智能化工具，将大数据转化为风险识别、产品创新、精准营销、优化服务、内部管控的能力。

三是夯实资产负债联动基础。作为最大的机构投资者之一，中国人寿将坚持资产负债有效联动，强化投资能力和投资体系建设，持续优化大类资产配置策略，稳定投资水平。

四是夯实精细化管理基础。通过不断优化纵横交错的经营管理体系，提升销售渠道投

入产出效益，有效控制运营成本，增强基层机构内生发展动力。

“优服务”，则是突出保险服务的本质特征，将优质服务打造成为中国人寿新的重要增长点。主要包括三层含义：

一是做好销售服务。销售人员是客户第一触点，中国人寿将不断提升销售队伍素质，树立服务第一意识，用专业打动客户。

二是做优运营服务。将进一步完善服务体系，加强客户的分层分类服务力度，推进客户服务中心向体验中心转变，强化客户权益保护，为客户提供丰富的保单服务和附加增值服务。

三是做强生态服务。围绕大健康大养老生态这一重点，大力推进“产品+服务”的生态体系建设，推动产品与相关服务的进一步融合，丰富“产品+健康”“产品+养老”服务场景，加速形成新的商业模式。

“八大工程”实施一年来，已形成了一批阶段性成果。在此基础上，通过进一步“强基础”和“优服务”，中国人寿擘画竞争力的新增长点。

当改革进入精细化阶段，作为金融央企的中国人寿，做优做强的核心在于，将“以人民为中心”落实到改革与发展的每一环节。

保险具有普及性，保险产品已经覆盖各个产业，进入千家万户。同时又具有天然的人民性，涉及人们的生、老、病、死、残，与每个人息息相关。

20年来，中国人寿围绕每一社会发展阶段的消费者需求，打造了一系列适合时代需要的保险产品，并打造了重疾一日赔、空中客服、智能投保、寿险App尊老模式等一批服务品牌，并为客户提供上百种附加增值服务。

在智能化发展时代，中国人寿还将数字化作为打造全场景“惠民有感”智能服务的“引擎”，通过“以人民为中心”理念打磨数字化与客户服务细节，则是其数字金融高质量发展的“内核”。

在如今老龄化社会不断加深的时代，医、养已成为国民的刚需，亦是中国人寿落实人民性的出发点。

经过十余年的探索，中国人寿着眼于“大养老”，构建了多层次、全方位、全生命周期、全产业链条式的产业布局。2022年，首批开办个人养老金业务，并通过出资设立国寿大养老基金，加速康养资源的开拓和布局。

中国人寿的“八大工程”中的“健康养老生态建设工程”，便是以保险业务为核心，把“以人民为中心”作为“保险+康养”建设的出发点和落脚点，来打造优质高效、线上线下融通的健康管理服务体系。

2023年，中国人寿进一步明确了“一主多辅”的养老服务供给体系，即以需求较大、入住率较高的城心机构养老为主，以城郊机构养老、居家养老和社区养老为辅，共同推进“保险+养老”模式。

20年来，中国人寿一直与国家同心共命运，践行“服务国家发展大局，守护人民美好生活”的初心使命，成就了行业头雁的辉煌和上市险企的优秀业绩。

未来20年，中国人寿将变成什么样？在利明光看来，这取决于一代一代国寿人能否保持初心，“中国人寿的初心始终没有动摇”。

未来之路的蓝图已绘就。站在新的历史起点上，中国人寿将乘着中国式现代化的时代巨轮，驶向世界一流寿险公司的星辰大海，缔造属于中国人寿新的光荣和梦想。

(CIS)



同心二十载  
聚力新征程

中国人寿 CHINA LIFE

95519 www.chinalife.com.cn

中国人寿保险股份有限公司上市20周年