

内容目录

第一章 前言	3
第二章 2023-2028 年保险市场前景及趋势预测	4
第一节 寿险：负债端改善趋势或可延续	4
一、保费增速可观，NBV 增速改善明显	5
二、产品：上市险企主力产品分析	7
三、渠道：代理人规模仍在筑底，产能明显提升	8
第二节 产险：二次综改或将提升行业集中度	9
第三节 投资端：负债端的变化或将影响险企资产配置	11
第四节 从产品、客户、渠道等多角度关注负债端的可持续	12
第五节 重点企业分析	13
一、中国太保	13
二、中国人保	14
三、中国人寿	15
四、新华保险	15
第三章 保险企业数字化现状与趋势	15
第一节 保险企业数字化现状	16
一、数字化变革正在发生	16
二、数字化转型的机遇和挑战	17
第二节 保险企业数字化趋势预测	17
一、数字化趋势的必然性	17
二、未来的机遇就是数字化变革带来的	18
三、数字化带来的六大趋势	19
四、新消费时代数智化工具成标配	19
五、移动互联网对企业提出新要求	20
六、移动化、自助化、智能化将成为未来的重要发展方向	20
七、营销数字化趋势	21
八、数字化正在重构产业底层逻辑	21
九、企业数字化转型加速，开启精细化运营新时代	21
第三节 “数字化转型”成为企业生存关键词	22
一、企业数字化现状	22
二、“数字化转型”成为企业生存关键词	23
三、数字化转型的机遇和挑战	23
第四章 企业“数字化转型”策略	24
第一节 企业“数字化转型”策略	24
一、探路数字化增长模型	24
二、数字化解决方案	25
三、解决方案及策略建议	25
第二节 企业数字化成功要素及实施路径	26
一、企业数字化成功要素	26
二、企业数字化实施路径	28

(1) 价值定义	28
(2) 导入与起步	28
(3) 加速与实践	29
(4) 优化与拓展	29
第三节 传统企业数字化转型的问题与对策	30
一、传统企业数字化转型的问题	30
(1) 企业认识不到位，缺乏方法论支撑	30
(2) 数据资产积累薄弱，应用范围偏窄	30
(3) 核心数字技术及第三方服务供给不足	31
(4) 数字鸿沟明显，产业协同水平较低	31
二、传统企业数字化转型问题的对策	31
(1) 加快建设数字技术高效供给体系	31
(2) 着力解决数字创新人才紧缺问题	32
(3) 强化传统产业数字化转型政策支持	32
(4) 积极部署新一代信息基础设施	32
第四节 传统企业数字化转型能力体系构建研究	33
一、概念分析	33
(1) 企业数字化转型特征	33
(2) 数字化转型策略	34
二、传统企业数字化转型能力体系构建的挑战	34
(1) 保持业务增长的同时进行转型	34
(2) 组织结构层面的挑战	34
三、数字化转型能力模型	35
(1) 能力模型	35
(2) 管理能力	35
(3) 技术能力	36
(4) 案例应用	36
第五节 传统企业数字化转型策略研究	37
一、传统企业数字化转型发展现状分析	37
二、传统企业数字化转型发展的重要意义	38
(1) 提高企业工作效率	38
(2) 重构企业商业模式	38
(3) 降低企业经营成本	39
三、传统企业的数字化转型策略实施	39
(1) 企业运营管理转型，降本提效	39
(2) 创新完善数字化转型发展方式，提升工作效率	39
(3) 科学匹配数字化转型模式，实现企业成功转型	40
(4) 优化改善数字化转型发展内容，提升管理工作质量	41
第六节 传统企业数字化转型的误区和应对策略	42
一、企业数字化转型的相关理论综述	42
(一) 企业数字化转型概况	42
(二) 企业数字化转型的特征	42
(三) 企业数字化转型的本质	42
二、传统企业数字化转型的发展	42

(一) 传统企业数字化转型的历程	43
(二) 传统企业数字化转型的特征	43
三、企业数字化转型的误区	43
四、传统企业数字化转型的实例分析	44
(一) 金融服务企业	44
(二) 制造业企业	44
(三) 消费品和零售业企业	44
五、传统企业数字化转型的发展策略	45
(一) 建立完善数字化转型的战略	45
(二) 制定企业数字化转型的具体目标	45
(三) 企业要加强数字化转型的管理措施	45
第五章 保险企业《数字化转型策略》制定手册	46
第一节 动员与组织	46
一、动员	46
二、组织	47
第二节 学习与研究	48
一、学习方案	48
二、研究方案	48
第三节 制定前准备	49
一、制定原则	49
二、注意事项	50
三、有效战略的关键点	51
第四节 战略组成与制定流程	53
一、战略结构组成	54
二、战略制定流程	54
第五节 具体方案制定	55
一、具体方案制定	55
二、配套方案制定	57
第六章 保险企业《数字化转型策略》实施手册	58
第一节 培训与实施准备	58
第二节 试运行与正式实施	58
一、试运行与正式实施	58
二、实施方案	59
第三节 构建执行与推进体系	60
第四节 增强实施保障能力	61
第五节 动态管理与完善	61
第六节 战略评估、考核与审计	62
第七章 总结：商业自是有胜算	62

第一章 前言

在疫情影响下，企业不得不从生存的视角求助于数字化，重点关注业务的运转、客户的服务、

供应链的恢复等。但在“后疫情时代”，数字化增长将成为企业与其他品牌竞争的重要壁垒。在消费需求快速变化、平台成本不断上升、供应链稳健度不高的挑战下，企业要从增长的视角去布局数字化，重点关注产业层面的供应链协同、社会化协作和多元化场景的融合。

那么，保险行业数字化转型的机遇和挑战在哪里？

企业“数字化转型”策略是什么？

数字化成功要素及实施路径在哪里？

……

下面，我们先从保险行业市场进行分析，然后重点分析并解答以上问题。

相信通过本文全面深入的研究和解答，您对这些信息的了解与把控，将上升到一个新的台阶。这将为您的经营管理、战略部署、成功投资提供有力的决策参考价值，也为您抢占市场先机提供有力的保证。

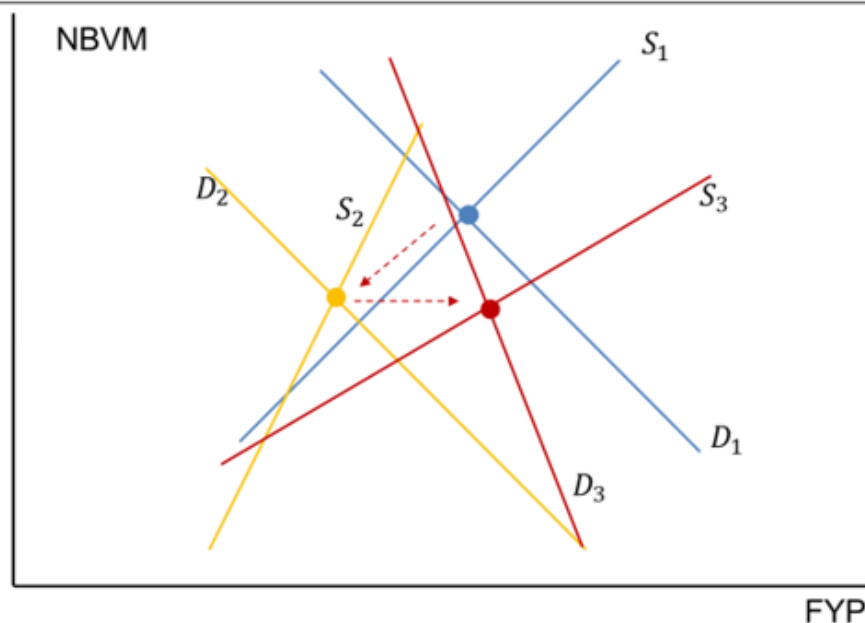
第二章 2023-2028 年保险市场前景及趋势预测

第一节 寿险：负债端改善趋势或可延续

寿险行业自 2016 年以来的供需变化可以划分为三个阶段：阶段一：约 2016 年-2019 年，供需两旺，对应供给曲线 S1 和需求曲线 D1。供给端，险企人力规模扩张，产品销售能力强；需求端，重疾险等高价值产品需求增长。供需曲线交叉点对应较高的 FYP 和较高的 NBVM，险企同时收获较高的新单保费规模和 NBV；阶段二：约 2020 年至 Q222，对应供给曲线 S2 和需求曲线 D2。供给端，各家险企均认识到人海战术的弊端，开启渠道改革，注重价值导向，代理人清虚+银保收缩，供给曲线向左移动的同时，供给弹性也变小；需求端，因疫情、居民收入等因素冲击，结合重疾险市场需求渐趋饱和，需求曲线向左移动。供需曲线交叉点对应较低的 FYP 和较低的 NBVM，NBV 表现承压；

阶段三：约 Q322 以来，对应供给曲线 S3 和需求曲线 D3。供给端，险企渠道改革成效逐渐显现，银保渠道发展持续受到重视，险企供给能力提升，供给曲线向右移动的同时，供给弹性也变大；需求端，储蓄险产品销售保持较高热度，上市险企也纷纷推出以增额寿为代表的旗舰储蓄险产品，需求曲线向右移动，同时其他金融产品对保险产品的可替代性较低，需求曲线弹性也变小。供需曲线对应较高的 FYP 和基本平稳的 NBVM，NBV 开始复苏。当下时点，我们认为保险产品的需求仍在扩张，并且需求价格弹性较小这一特点并未改变。也就是说，当前险企负债端的表现仍处在阶段二向阶段三移动的过程中，NBV 的持续复苏可以期待。

图 1：寿险行业的供需之变



一、保费增速可观，NBV 增速改善明显

2023 年前 5 月，上市险企寿险单月保费回暖趋势明显。以平安人寿为例，其前 5 月寿险保费同比增速 分别为 4.4%、7.1%、7.8%、7.9%、10.0%，单月保费呈现加速度增长趋势。寿险保费增长主要源于储蓄险 业务的扩张，尤其是以增额寿为代表的产品的热销。根据央行发布的《2023 年第二季度城镇储户问卷调查 报告》，二季度我国居民的当期收入感受指数、未来收入信心指数、对房价上涨的预期均有所下滑，这使得 居民的投资行为更加保守。储蓄险产品凭借其稀缺的确定性收益满足了居民的需求，故而保费增长较快。

由于监管要求保险产品预定利率下调至 3.0%，市场普遍担心储蓄险产品价格升高而导致投资性价比降 低，从而难以保持长期向好发展趋势。我们将市场上与储蓄险产品较为接近的金融产品做了梳理，并从收 益、风险、流动性、附加功能等等几个角度做了梳理，可以发现： 收益：如果以热销的增额寿产品为例，当持有期限达到一定长度时，其年化复利收益可以达到 3%-3.5%，在可比产品中基本处于最高水平。 风险：储蓄险产品收益率波动较低，并且理论上写进保险合同的确 定性收益都会被兑付。此外， 上市险企的偿付能力充足率也较高，有能力保障保险客户的利益。储蓄险产品的风险应该和银行定期存款一样同处极低水平，而其他的金融产品则需面临每日的净值波动。

流动性：储蓄险产品流动性较好，保险客户通过退保即可取得相应的现金价值。但需要注意的是， 过早退保可能会导致利益受损或收益不及预期，这是由保险产品的特性所决定的。银行定期存款 的流动性比较差，其余金融产品的流动性较好； 附加功能：储蓄险产品所具有的身故杠杆赔

保险企业数字化转型策略研究报告

付、类信托功能其他产品不具备的。简而言之即使在预定利率下调至 3.0%以后，储蓄险产品的优良属性还是难以被其他金融产品替代。因此，预定利率下调这一事件可能会导致保费增长的短期波动，但我们认为这不会终结保险负债端改善的中长期趋势。

表 1：各上市险企寿险单月保费同比增速

时间	中国人寿	平安人寿	太保人寿	新华保险	太平人寿	人保寿险	六大寿险合计
2022年1月	-5.3%	-0.6%	-1.1%	3.6%	-5.7%	30.2%	-0.6%
2022年2月	-3.1%	-4.7%	14.9%	11.1%	1.4%	5.7%	1.2%
2022年3月	5.6%	-4.7%	10.1%	-4.1%	1.3%	-24.6%	1.1%
2022年4月	-2.1%	-3.1%	1.9%	12.9%	2.1%	5.5%	0.3%
2022年5月	6.9%	-3.0%	13.9%	14.3%	5.6%	10.8%	5.2%
2022年6月	7.7%	-2.6%	7.4%	-11.9%	4.0%	-25.8%	1.1%
2022年7月	13.7%	-2.4%	6.6%	3.1%	10.4%	-3.9%	5.0%
2022年8月	1.1%	-2.5%	-11.7%	-1.2%	4.3%	-50.8%	-4.2%
2022年9月	-0.8%	-2.8%	9.4%	-5.3%	3.2%	-16.2%	-0.9%
2022年10月	-4.7%	-3.5%	29.4%	3.5%	10.8%	-39.5%	0.1%
2022年11月	-9.1%	-1.3%	23.3%	0.3%	20.4%	-68.9%	-5.2%
2022年12月	-10.5%	-17.9%	-5.6%	-24.0%	18.8%	-10.2%	-11.9%
2023年1月	-2.5%	4.4%	-5.7%	-1.9%	-6.9%	-15.8%	-3.0%
2023年2月	28.8%	7.1%	-5.1%	6.2%	20.9%	53.0%	15.7%
2023年3月	10.2%	7.8%	6.2%	-0.5%	9.7%	54.2%	9.6%
2023年4月	5.6%	7.9%	-5.7%	-2.0%	7.5%	38.5%	5.5%
2023年5月	15.7%	10.0%	4.9%	17.4%	17.5%	41.2%	13.6%

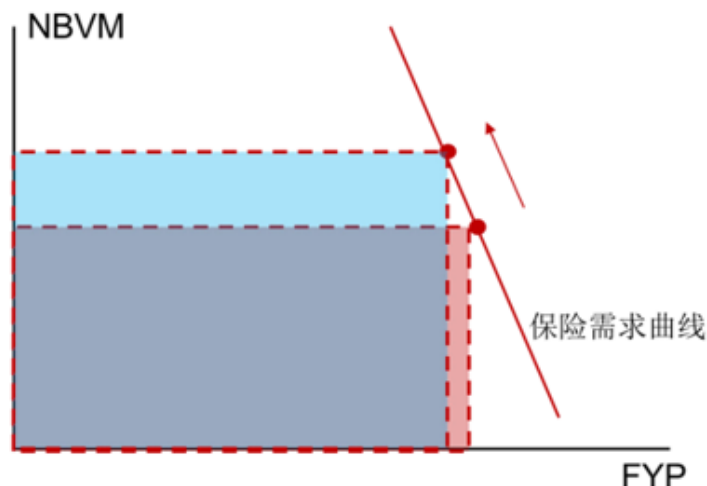
从 NBV 角度来看，新单保费的高增带动了 NBV 增速的显著改善，平安、国寿体现尤为明显。Q123 平安的 NBV 137.02 亿元、同比+8.8%，新单保费 655.14 亿元、同比+27.9%，NBVM 20.9%、同比-3.7pct。国寿的 NBV 同比+7.7%，新单保费同比+16.6%。太保的 NBV 增速高于同业，主要源于 NBVM 的企稳回升，这表示太保的产品销售结构已经基本稳定且符合市场需求。太保新单有所下滑，主要还是受去年的高基数影响。

此外，储蓄险主要客户群尚未发生代际迁移，当前人口变化趋势亦有利于储蓄险发展。以增额寿为代表的储蓄险的投保人群大多在 35 岁以上，其中保单金额较大的客户又大多在 50 岁以上。储蓄险确实能较好满足前述人群的需求：对于 35 岁以上的客户而言，已基本建立家庭，生活中面临的刚性支出较多，比如房贷、车贷、孩子的教育金等等。因此，客户在进行财富规划时，需要更多考虑现金流的安全和稳定，而这与储蓄险的产品特点相契合。对于 50 岁以上的客户而言，子女已经基本自立，人生财富也已积累到相当程度。财富规划关注点也开始转移到养老规划、财产保值和财富传承。同样地，储蓄险也能较好满足客户的这类需求。

结合保单的投保年龄限制，并根据 Population Pyramids 公布及预测的人口数据，我们将我国 35-59 岁人群及 50-59 岁人群占比的变化趋势进行了梳理。可以发现，两类人群占比均在近年来保持上升趋势，并均在 2025 年前后达到高峰。这意味着投保储蓄险的中坚力量在总人口中的

占比有望持续提升，再考虑到安全、确定型收益类产品稀缺，客户对储蓄险的需求也有望实现稳中有升。

图 3：下调预定利率后，NBVM 上升或将抵消 FYP 下滑的影响



二、产品：上市险企主力产品分析

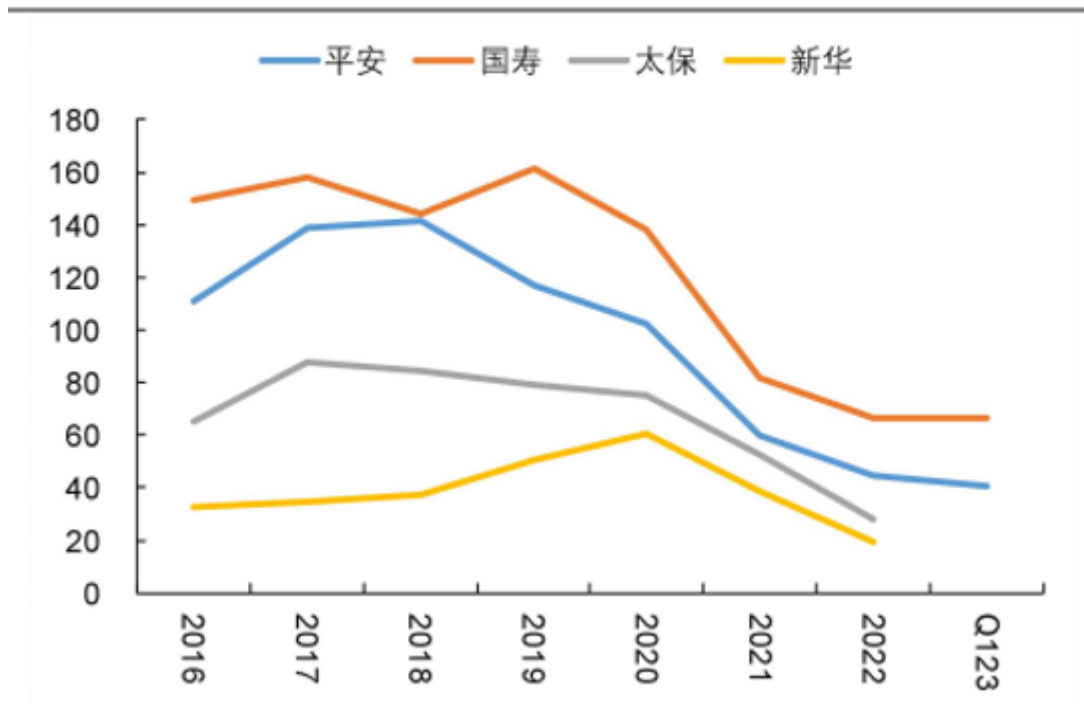
寿险 NBV 在新单保费高增带动下恢复正增长，新单保费增长又主要由储蓄型产品贡献，这是本轮保险 负债端复苏的主要逻辑。对此，部分投资者有两个方面的担忧：第一个担忧，认为热销储蓄险产品给予客户的利益过高；第二个担忧，主要针对增额寿产品。部分投资者认为，在定价时，增额寿的退保是或有的，甚至可以在定价模型层面不体现客户的退保，因此模型账面上其资产久期可以是终身的，其创造的投资收益总值便会较高。投资收益贡献客户利益和销售费用，投资收益做高，客户利益就可以做高，销售费用就可以给高。如果退保或减保取现超出预期，产品资产久期显著缩短，则产品的实际利润表现和定价时便可能有较大差异。我们以 30 岁男性为投保被保人，年交保费 10 万，交费期 3 年为例进行分析

针对第一个担忧，虽然上市寿险主力产品均是基于 3.5% 预定利率定价的，但是其实际收益率却较 3.5% 存在较大距离，最高收益率基本在 3.1%、3.2% 出头，相比之下中小险企的主力产品最高收益率非常接近 3.5%。针对第二个担忧，上市险企主力产品的收益率提升速度其实是较为缓慢的。比如国寿臻享传家要持有保单近 40 年，收益率才能达到 3%；平安盛世金越尊享要持有保单近 30 年，收益率才能达到 3%；太保鑫相伴、新华荣华世家也要持有保单近 20 年，收益率才能达到 3%。因此，如果客户持有保单时间较短，保单能够给予客户的利益也是相对较少的。综上，退保导致的利润减少对保险公司的影响也相对较小。简而言之，上市险企主力产品的定价较为克制，因此其价值率有望保持稳健。

此外，预定利率下调确实会在一定程度上影响保险产品的价格。但是，结合我们之前的分析，

当前保险产品所具备的优良属性使其难以被其他金融产品替代，也就是说保险产品的需求价格弹性是较小的，对应的需求曲线也是较为陡峭的。因此，保险产品价格上升对于保险公司而言反而可能会产生正面影响，即 NBVM 上升或将抵消 FYP 下滑的影响，也即 NBV 或将提升。

图 4：代理人规模变化（万人）



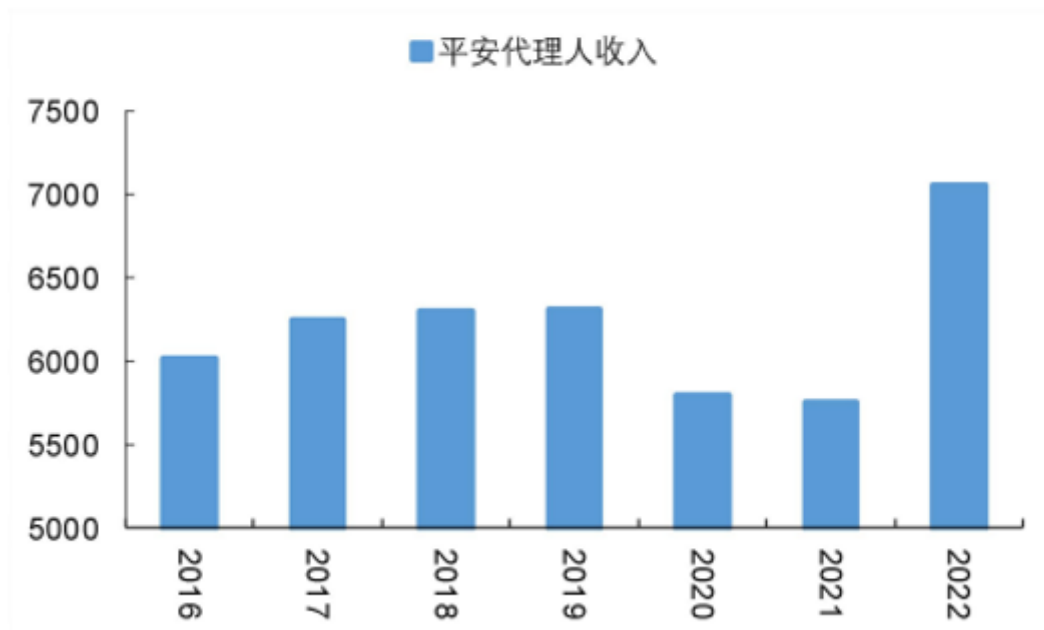
三、渠道：代理人规模仍在筑底，产能明显提升

Q123 仅平安、国寿披露代理人规模，其中平安期末代理人 40.4 万人、较年初-9.2%，国寿期末代理人 66.2 万人、较年初-0.9%。代理人人均产能保持上升趋势，2021 年及 2022 年，平安、国寿、太保的代理人 产能同比增速均在 40%上下，新华稍逊于同业，但也呈现出升势。当前代理人队伍中，高产能的核心人力 贡献保费多、收入更高，因此也更加稳定，而产能较低的代理人仍有流失压力。

代理人规模目前仍在筑底，但我们判断留存率有所提升。代理人渠道改革过程中，人力流失或因为险企人力清虚，或因为代理人主动选择流失。当前，代理人人均产能已有明显提升，险企人力清虚动力减弱。另一方面，代理人收入提升也使得代理人主动流失的压力减小，代理人留存率有所提升。根据平安 2022 年报数据，其代理人人均月均收入已达 7051 元/人/月，远超 2020 年和 2021 年，也已超过疫情前水平。考虑到上市险企中仅平安披露代理人收入情况，我们以保险业务分部手续费及佣金支出/代理人数量来模拟代理人收入。可以看出，国寿、新华的代理人收入情况在 2022 年也有大幅改善。我们认为，代理人收入出现的积极变化有利于提高代理人留存率，缓解行业代理人规模持续大幅度下降的压力。

银保渠道持续发力对于上市险企也较为重要。伴随储蓄险产品的热销，银保的重要性逐渐被上市险企重新重视起来。自 2019 年起新华提出银保业务规模快速提升，太保、平安等在随后的时间里也逐渐加大银保渠道建设。其中太保对待银保的战略变化尤其明显，2019 年、2020 年几乎未在年报中提及关于银保渠道的布局，2021 年起则提出要“推动银保渠道保费快速增长”，2022 年继续要“推进银保高速发展”。

图 6：中国平安代理人收入（元/人/月）



综上，我们认为在储蓄险中坚客户占总人口比重提升&居民投资行为偏保守&储蓄险产品的优良属性难以被替代的大背景下，寿险负债端的改善趋势在中长期是可以持续的。基于上市险企一季报数据、前 5 月保费数据及保险公司经营相关情况，我们预测各个上市险企 2023 年 NBV 增速：太保+15.0%、平安+10.6%、国寿+10.2%、新华+5.6%。

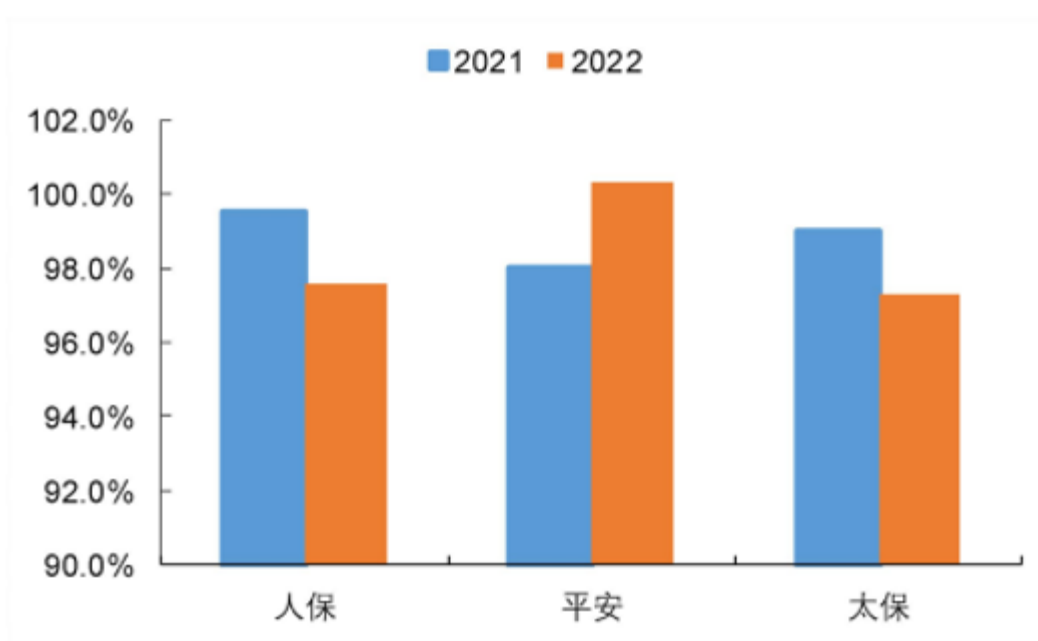
第二节 产险：二次综改或将提升行业集中度

2023 年前 5 月，上市险企产险单月保费增速均保持为正，较为可观。作为产险主力业务，车险或将保持较高增速，主要原因是新能源车渗透率提升且其单车保费较高。据中国财险 2022 年年报，新能源车单车保费达 4403 元/辆，超过整体车险的 2562 元/辆。行业件均车险保费也处

于较高水平。

产险行业的竞争格局有所优化。2020 年施行的车险综改引导车险产品附加费用率下行、预期赔付率上行，这对行业格局产生了深刻影响。头部险企凭借较强的直销直控渠道建设能力，转型效果突出。中小险企由于议价能力较弱，在承保和盈利的双重压力之下生存空间受到挤压。2022 年 12 月，银保监会发布《关于进一步扩大商业车险自主定价系数浮动范围等有关事项的通知》，将商业车险自主定价系数浮动范围扩大为 $[0.5-1.5]$ （此前为 $[0.65-1.35]$ ），正式启动二次综改。二次综改可能会使头部险企的竞争优势更加突出，因为自主定价系数下限的下调给优质家用车的系数下调带来了空间。头部险企业务种类较多，系数均值管理难度较低，可以凭借更低的自主定价系数开展更多的优质家用车业务，从而促进行业集中度进一步提升。

图 11：2021 年与 2022 年综合成本率对比



人保、太保综合成本率持续改善，2022 年分别同比-1.9pct、-1.7pct，Q123 分别同比-0.9pct、-1.2pct。平安主要因为保证保险业务赔付支出大幅增加，拖累整体综合成本率。其车险业务 2022 年综合成本率 95.8%同比-3.1pct，仍处改善趋势。随着车险二次综改带来的自主定价系数的扩大，如何精确识别优质车主、降低赔付率，使得综合成本率不因定价下调而上行成为关键。在此过程中，保险科技在定价、理赔及客户服务等方面的作用或将更受重视。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/547140103023006112>