



# 构建保险行业高质量发展 发展的评价体系



普华永道



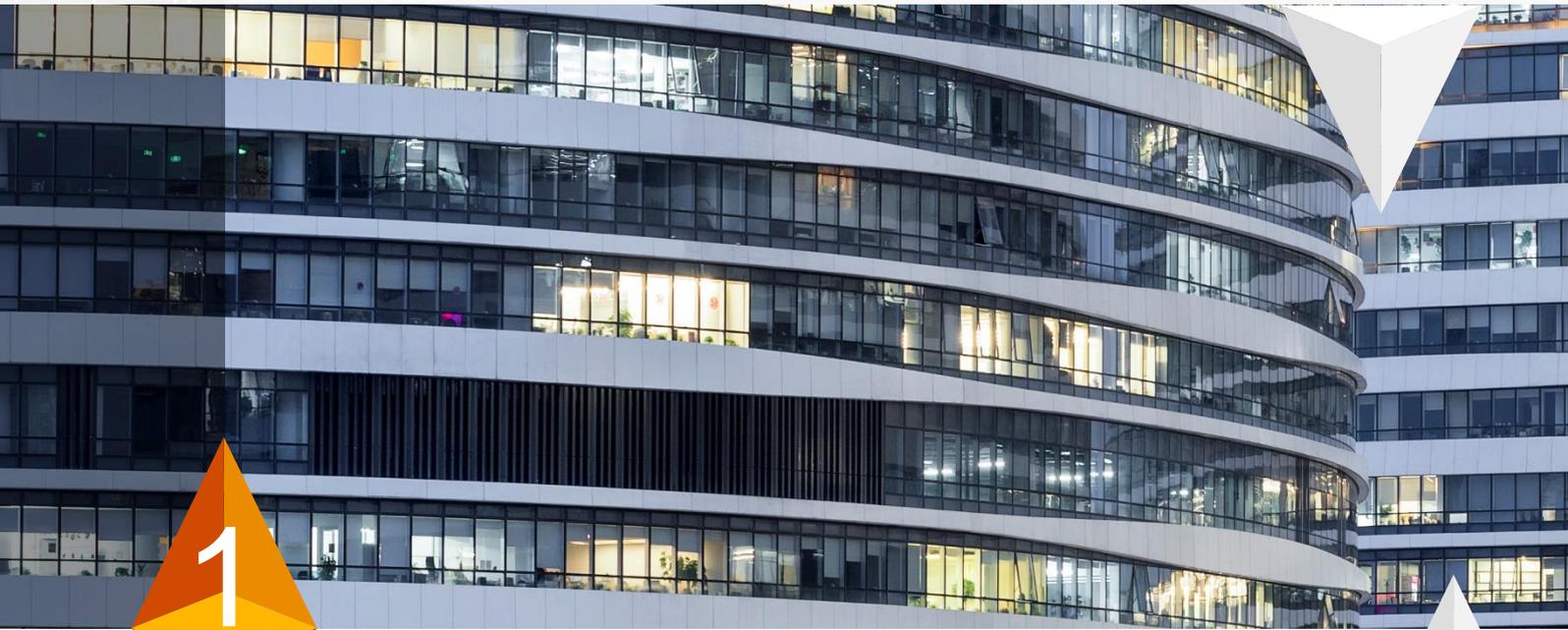
## 目录

1. 保险行业从高速增长到高质量发展的 底层逻辑演进	3
2. 保险高质量发展时期需要平衡的评价体系	4
3. 保险高质量发展评价体系的初步设想	5
(一) 行业地位	5
(二) 客户体验	12
(三) 员工归属	16
(四) 公司价值	19
4. 结语	22
联系人	24





我国保险行业在经历高速发展阶段后，在内外因素驱动下，亟需向高质量发展阶段转型。本文尝试探讨新时期保险行业高质量发展的综合评价体系，不仅包括行业保费增长等短期评价维度，更应包括长期视角下多维度标准。本文对保险行业向高质量发展阶段演进的底层逻辑和影响因素进行分析，提出构建一套包括行业地位、客户体验、员工归属、公司价值四个维度的综合评价维度，并在四个维度下分别提出相应的评价指标建议。



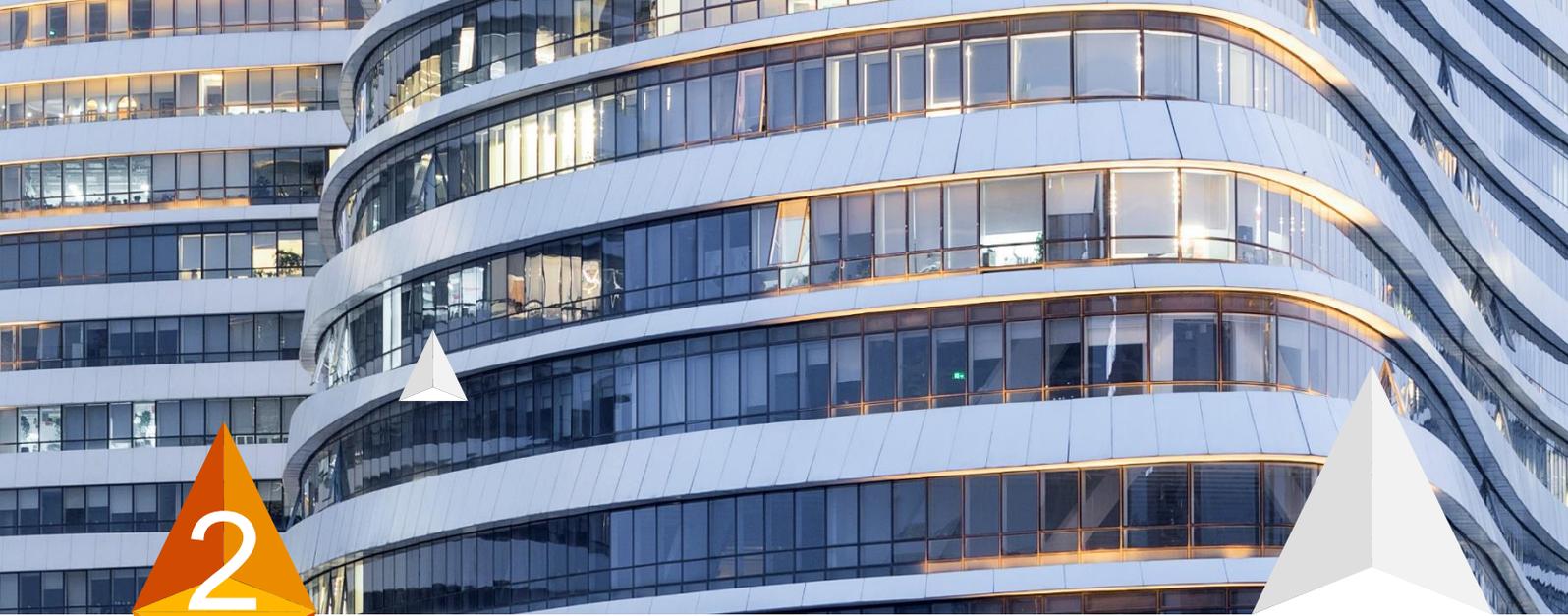
## 保险行业从高速增长到高质量发展的底层逻辑演进

过去十年，保险行业经历了几个典型阶段，从2013-2015年险资运用放开下的快速起步，到2015-2018年取消代理人资格考试后的高速增长，再到2018-2020年行业回归保障本源，至2020-2022在内外不利因素的叠加之下进入代理人大幅下降、行业盈利能力和资本实力下滑的转型阵痛期。

当前，从经济社会发展的驱动因素和保险行业内经营规律两个维度的底层逻辑来分析，保险行业原来的路径和模式已不可持续，必须从原来的高速增长向高质量发展演进。

从经济和社会层面来看，全球经济增速放缓，我国经济转向内循环，利率处于下行周期，资本市场波动加剧，居民财富预期不确定性加大，保险在业务端和投资端不断承压，行业两位数的增长已不可持续；同时，供给侧结构性改革，降碳减排和产业升级，也为保险行业带来新的不确定性。在社会层面，我国的人口老龄化加速，居民长寿化和家庭少子化的趋势明显，消费者的理财观念和 risk 保障意识增强，也客观要求保险产品和服务转型升级。

从行业内部来看，消费者的需求变化和行业竞争加剧迫使保险公司转型发展模式，从原来的红利驱动转向核心能力驱动，从规模导向转向规模与价值平衡的模式。一方面，居民对生活品质和康养医疗的要求提升，Z世代的消费理念和消费习惯发生变化，消费者对保险产品与服务也提出更高要求，要求行业从销售为中心转为以客户为中心的经营转变。另一方面，人海战术无以为继，代理人模式面临增员难留存难的困境，产品的同质化竞争会形成恶性循环，产品与模式的创新势在必行。而且，从股东的角度，由于保险公司资本紧张和业绩下滑同时存在，股权价值被低估，股东也预期行业需要进行深度和转型改革。



# 2

## 保险高质量发展时期需要平衡的评价体系

在高速增长阶段，短期保费规模成为很多公司最重要甚至几乎唯一的评价指标，股东和管理层都重点围绕着规模指标经营。这种评价模式是基于短期的视角，并且可能误导行业发展出现了诸多错配问题。例如：

1. 从行业整体角度看，资产驱动负债模式下的激进规模扩张，产品定价策略激进，使得行业累计了长期利差损风险，并偏离了保险本源的经营方向，导致公司的短期扩张和保险的长期经营产生错配；
2. 从客户角度看，以产品销售为主要目标，以队伍快速扩张和机构快速铺设为手段，忽视了客户的实际需求和 Service 质量，并导致客户体验不好和口碑不佳，造成险企供给与客户需求之间的错配；
3. 从员工角度看，代理人渠道重增员轻育成，甚至将增员视同为获客，人员归属感不强，团队大进大出，而专业性不足又使得专业价值贡献低并造成收入缺乏竞争力，导致代理人专业水平不足与消费者要求提升之间的错配，形成从业人员的短期化与保险承诺的长期性之间的错配；
4. 从投资人角度，由于保险行业产品同质化和非理性的竞争行为，不少公司业务品质不高，价值含量偏低，股东整体回报水平不高，且还需要不断投入资本以支撑规模增长，造成股东投资回报预期与行业价值创造之间的错配。

以上错配的问题，很大程度是评价体系和价值导向的问题，因此，从行业发展的视角，亟需构建适应高质量发展阶段的多维度的综合评价体系。



3

## 保险高质量发展评价体系的初步设想

某种程度上，保险业过往黄金十年的判断主要是基于规模增长的标准，包括了保费规模、从业人数、机构数量等。而高质量发展阶段，评价维度应该要更加综合与平衡，至少应该要包括行业地位、客户体验、员工归属、公司价值等四个维度。下文将从四个维度展开论述我们的初步设想。

### （一）行业地位

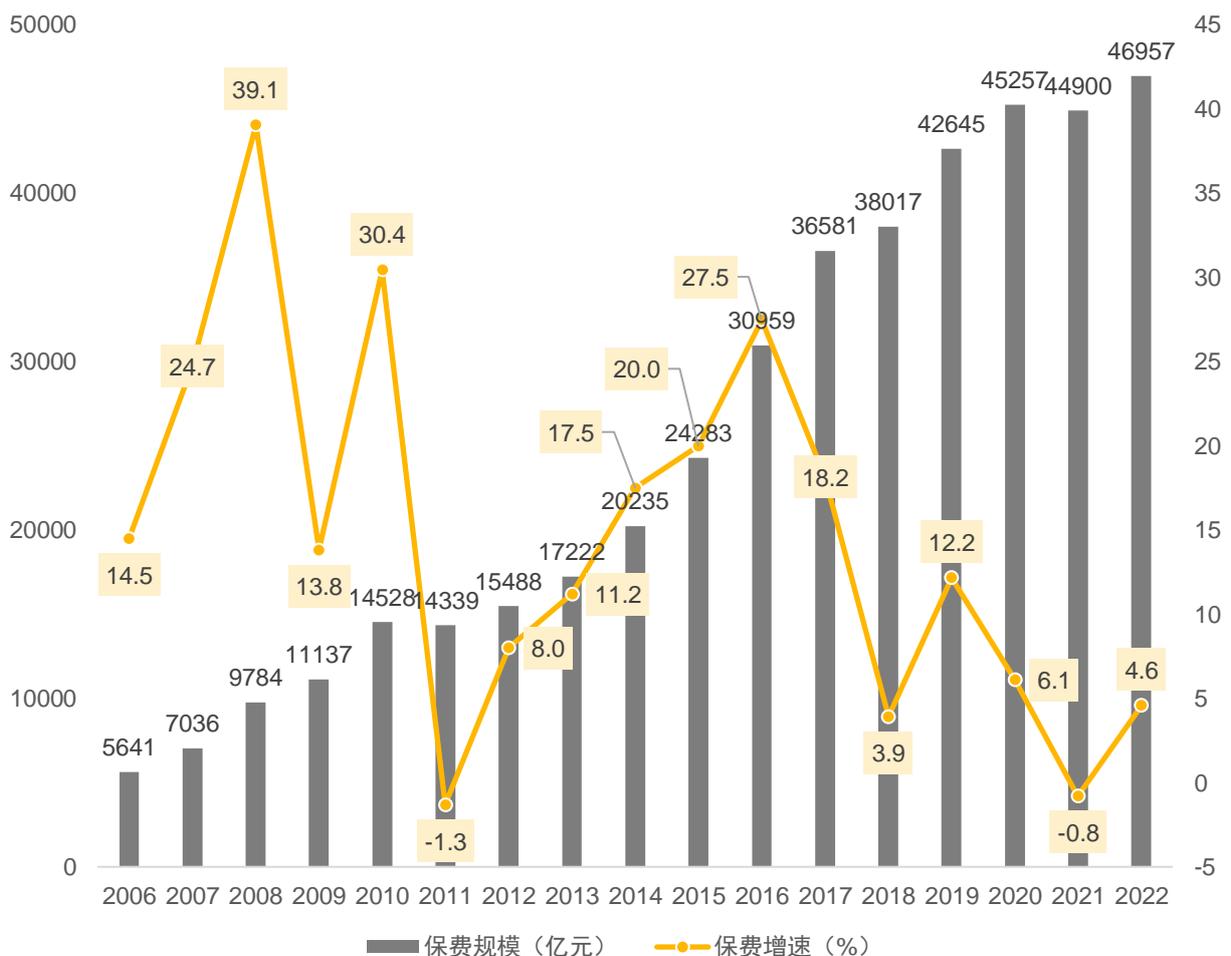
在过往保险行业地位的评估中，保费规模是保险公司发展质量的首要因素，故保险公司的利益相关方均对其尤为重视。但是，保费规模体现的只是当期的经营成果，在高质量发展的评价标准下，还应考虑累计规模、业务结构和公司市值等衡量公司持续经营累计成果的指标。累计规模通常体现为资产规模，这一指标体现的是股东投入和公司长期经营累计的结果，也更容易与金融行业其他机构横向比较；业务结构则体现为公司在产品和渠道方面的布局与竞争优势；而保险行业所有上市公司的市值则体现了保险行业在本国经济和当地市场上的地位，也体现了投资人对行业的认可程度。



## 1. 保费规模及增速

保费规模作为收入项是属于损益表的范畴，反映的是当年经营的成果。这一指标在我国过往的整体行业地位和公司经营成果的评价时一直有着举足轻重的分量。如图1所示，我国保险行业近十五年来保费收入总体呈现高速增长形势，在2006年“国十条”和2014年的“新国十条”出台后，规模增长两次提速。2017年，我国保险规模首次跻身世界第二，并且至今一直保持这一地位。2021年，在车险综合改革、代理人数量下滑等多重因素的影响下，我国保费规模增长的态势被打破，宣告了保费规模高速增长时代的结束。但高速增长转入高质量发展阶段后，行业可以注重但不能仅囿于短期的保费规模这一指标。

图1：2006 - 2022年我国保费规模及增速

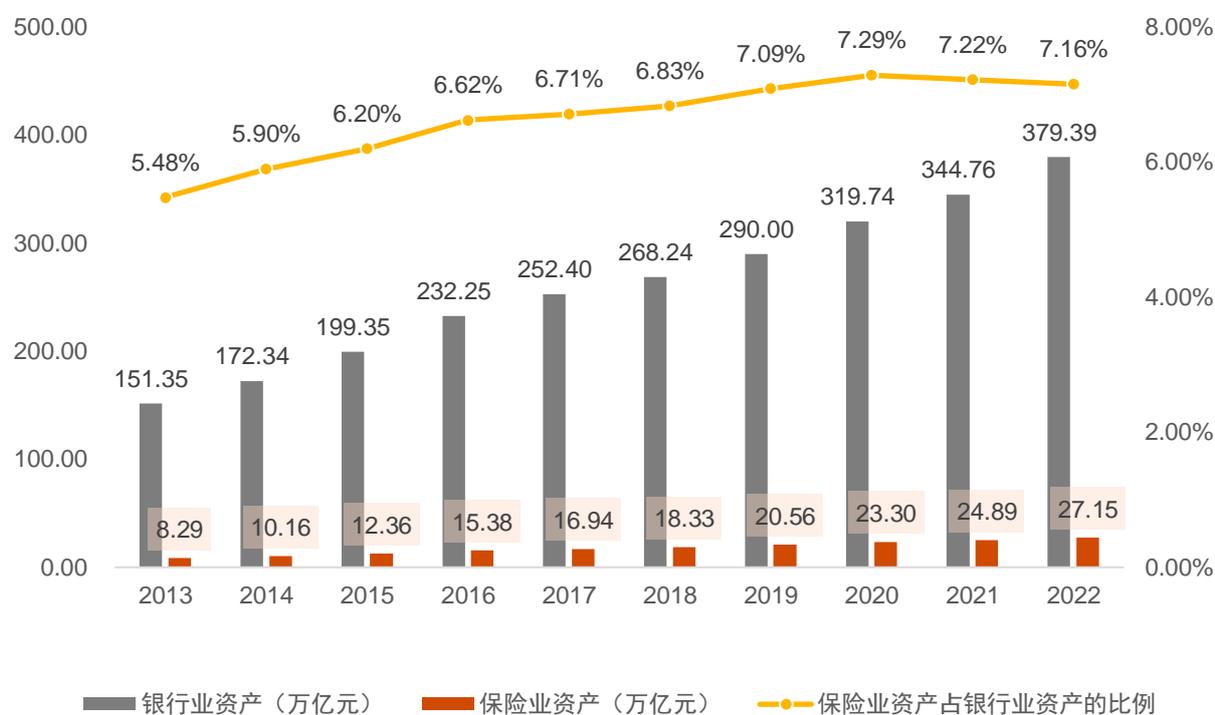


数据来源：《2022中国保险发展报告》、中国银保监会官网

## 2. 保险行业资产规模

资产规模是资产负债表的概念，评价的是股东投入和公司经营历史累计的结果。从长期视角来看，关注累计的资产规模能够更全面客观评价其在金融行业以及国民经济中的地位。目前我国保险业资产规模在整个金融行业中仅次于银行业排名第二，但是，如图2所示，我国保险业总资产相比于银行业总资产，仍存在较大差距。截至2022年底，我国银行业金融机构总资产379.39万亿元，保险业总资产仅为27.15万亿元，总资产规模相差约14倍。分析发达国家市场的情况，其保险深度和保险密度数据更高，经营周期更长，累计的规模相对而言也更大，如美国保险行业和银行业资产规模大致处于持平状态。从这一点看，我国作为世界第二大经济体，保险业在金融业的地位仍有很大的提升空间。在高质量发展阶段，保险业要更加关注长期风险保障和风险减量管理的功能，发挥健康管理与养老金融等长期性特点，采取长期客户经营和长期资产配置的模式，在与其他金融业态的竞争中凸显差异化的优势，可预期保险行业的资产规模会有长期持续提升。

图2：2013-2022我国保险业与银行业资产对比



数据来源：中国银保监会官网

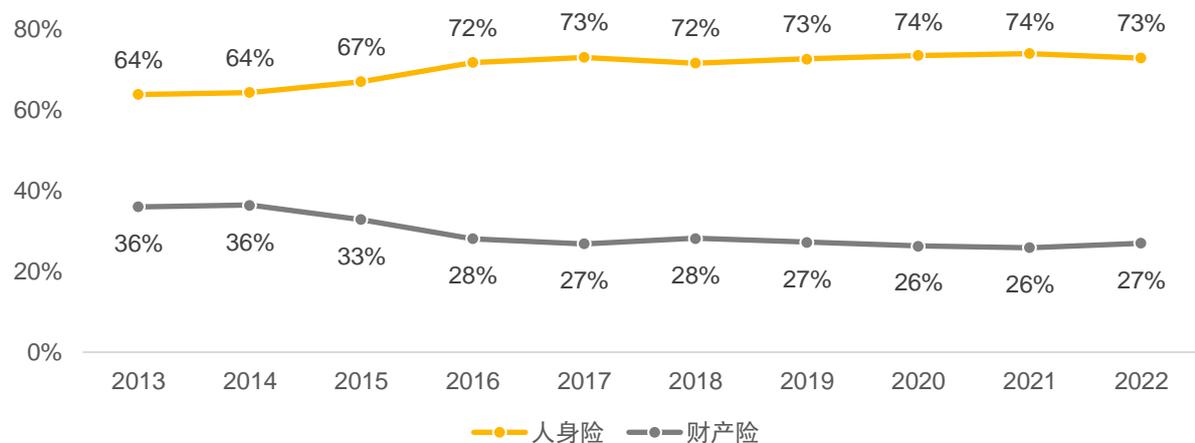


### 3. 保险业务结构

#### (1) 我国保险业务总体结构

我国保险行业长期分业经营，目前人身险与财产险保费收入规模出现了不平衡发展态势。如图3所示，2013至2022这十年间，我国人身险保费收入在行业总保费中占比持续上升，自2016年起，我国人身险保费收入占比已连续七年超过70%。

图3：2013-2022总保费收入百分比结构



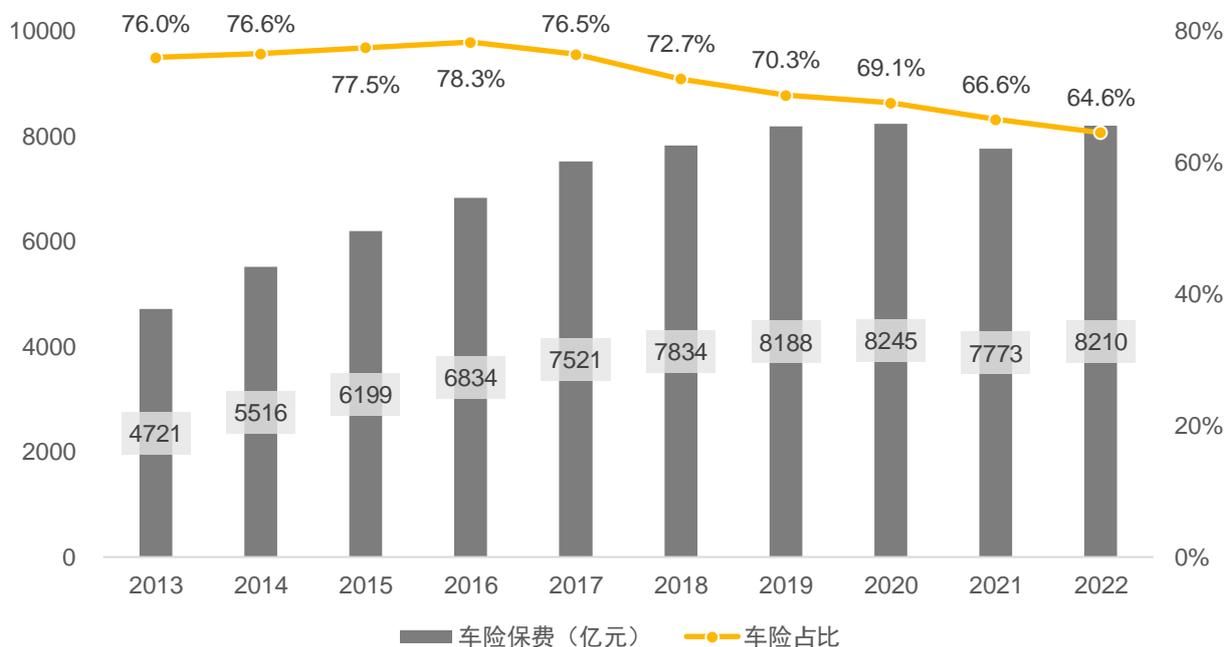
数据来源：中国银保监会官网、《2022中国保险发展报告》

## (2) 财产险的均衡发展

财产险的高质量发展需要平衡车险与非车险的业务结构。如图4所示，2013-2022十年间，我国车险独大的情况逐步得到了改善，占比近六年均在下降，非车险占比逐年上升。在车险综改“降价、增保、提质”的要求下，我国商业车险费率下降，保障程度提升。2022年车险自主定价系数进一步放开，车险的高质量发展需进一步提升经营效率降低成本以获得市场竞争力。

非车险的高质量发展大有可为。非车险中一些险种为实体经济和社会活动的保驾护航以及风险减量管理的作用尤其显著，比如在企财险、农险、责任险、工程险、家财险等领域。但是，我国非车险参与国民经济的程度和保险价值的发挥，与国际领先国家相比仍有较大差距，体现在产品的丰富度、保费的贡献度和客户的认可度。未来，在双碳战略的指导下，服务新能源汽车和清洁能源行业等财险业务不失为非车险发展的重点领域，风险减量管理的价值也会更为显著。而在个人业务方面，随着居民财富增长和风险保障意识的提升，我国的家财险市场将会有较大的发展空间。

图4：2013-2022车险保费收入及占比

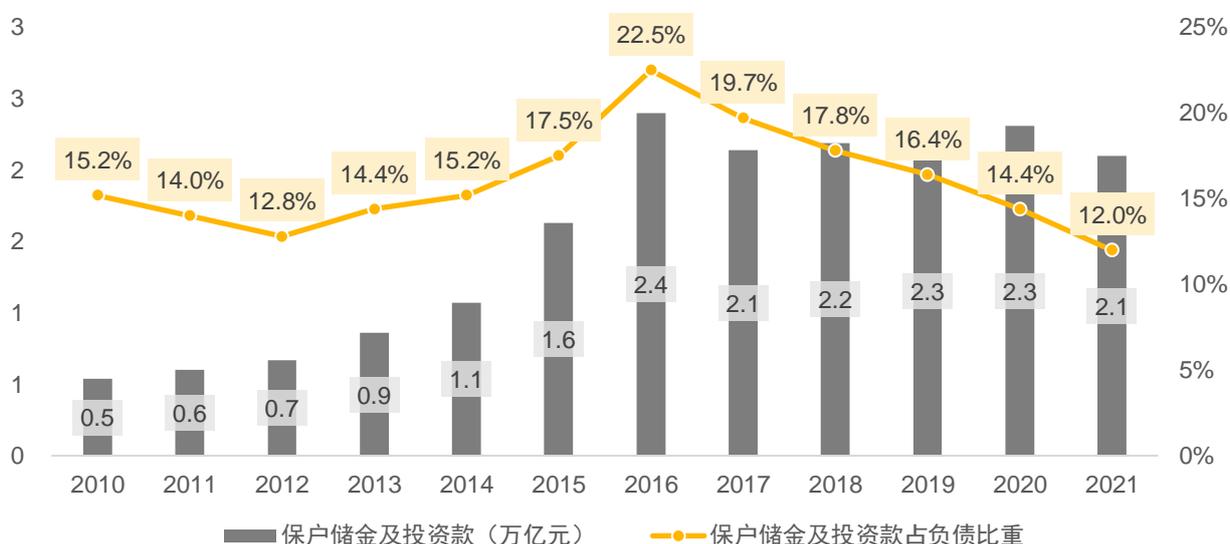


数据来源：国家统计局、中国银保监会官网

### (3) 人身险的均衡发展

我国人身险行业的高质量发展同样需要均衡各险种的发展结构。万能险作为保险行业高速增长时期的代表性险种，从资产驱动负债模式，到“宝万之争”等各种险资举牌的背后，都能看到其身影。在早期险资运用放开的大背景下，我国许多中小型寿险公司大力发展万能险，如图5所示，我国寿险行业保户储金及投资款于2016年到达最高点，达到2.4万亿，占总负债比重为22.5%。之后，随之保险姓保和回归保障的转变，该险种持续回落。

图5：2010-2021年寿险行业保户储金及投资款规模及占比



数据来源：公众号“十三个精算师”

人身险固然具有储蓄和投资的功能，但其更重要的价值应该体现在长期风险保障上。在未来经济增幅放缓并成为新常态的背景下，经济发展和居民财富增长的不确定性带来提升防御性资产需求，保险预定利率给保险消费者提供的保障在不确定的经济环境中优势愈发明显。而且，我国人口结构的变化所产生的养老金融与康养风险保障服务需求为寿险行业创造了新的长期机遇。我国老龄化程度在不断加剧，65岁以上老龄人口占比从7%上升到14%仅用了22年时间，相比较而言，美国这一演变用了69年时间。我国人身险行业正站在机遇的节点上，全社会财富增长和对管理模式多样化需求的背景下，资金从银行流向更多财富管理和保险机构。在养老需求和财富管理需求的双重刺激下，政府也通过政策导向和税收优惠措施推动行业发展，先后出台了多项推动个人养老金的制度。

可以预见，人身险行业将更多在长寿风险、健康风险、通胀风险等领域发挥风险保障和健康管理的作用，突出行业风险管理和资金长期运用的优势，辅以长期医疗养老金融规划等专业的一揽子服务，来提升行业乃至社会的发展质量。

#### 4. 保险公司估值

保险公司市值体现了行业在市场中的地位，同时体现了对股东的价值创造以及投资人对行业的认可程度。如表1所示，国内上市保险公司市净率P/B估值倍数均低于A股平均水平，近三个季度甚至均低于1，从纵向自身比较的角度来看，保险行业估值已处于深度低估水平，也客观反映了投资人对于处于高速增长向高质量发展阶段转型过程中的行业价值创造和投资回报预期处于低点。

表1：保险行业与全部A股的P/B市净率

	2015Q1	2015Q2	2015Q3	2015Q4	2022Q1	2022Q2	2022Q3	2022Q4	2023Q1
保险行业	3.04	3.53	2.43	3.09	1.13	1.02	0.86	0.88	0.95
全部A股	4.72	6.29	4.30	6.26	2.71	2.68	2.44	2.64	2.65

数据来源：Wind数据库行业中心历史比较模块

客观来说，上市保险公司占据了本国保险市场的绝对份额，也是行业公司的典型代表，因此我们进一步试图对中国和美国的上市保险公司进行横向比较，分析我们与发达市场的差距。在福布斯发布的2022全球企业2000强中，共有105家保险公司上榜，其中中国内地上榜7家，美国上榜33家。如表2中的数据所示，中国内地与美国上榜保险公司营业收入之比约为1：1.8，净利润规模的比例约为1：2.5。从资产规模对比来看，我国与美国的比例接近1：1.2，这意味着，我国保险行业的资产使用效率和回报水平是只有美国的40%左右水平的。进一步比较，与以上三组数据更不匹配的是，我国内地与美国保险公司市值比例达到约1：5.6，虽然市值数据会受到很多短期因素的影响，但这一比对结果也客观反映了我国保险行业过往高速增长阶段带来的保费规模增长与股东价值创造并不同步，甚至存在较大的失衡。

表2：2022全球企业2000强上榜中美保险公司比较

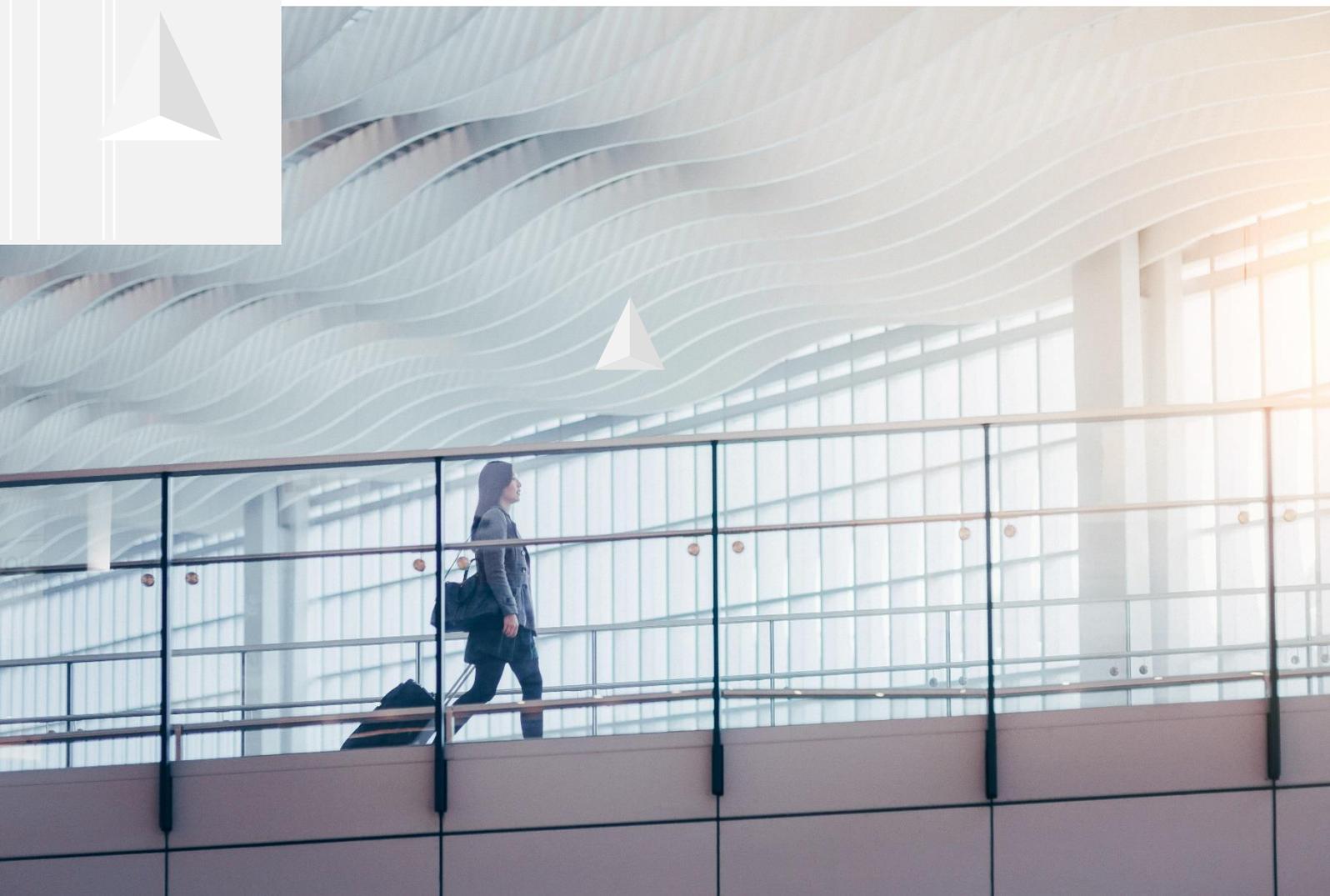
国家	上榜公司数量	营收收入	净利润	资产规模	市值
		单位：亿美元			
中国内地	7	5549	360	30358	2231
美国	33	10006	884	37642	12561
比例 (中国内地：美国)	1:4.7	1:1.8	1:2.5	1:1.2	1:5.6

数据来源：公众号“保险一哥”，普华永道分析

## （二）客户体验

无论是从保险行业的服务属性来分析，还是从监管要求的消费者权益保护的要求来看，保险客户的体验无疑是评价保险行业高质量发展的重要指标维度之一。在保险公司经营过度关注渠道和销售的时期，客户利益和客户体验是被忽视了，而相比较而言，以客户为中心经营和注重客户体验的保险公司，往往也更能高质量发展阶段赢得市场竞争力。

我们建议，客户体验包括客户满意度和客户忠诚度两个指标，在客户满意度方面，目前监管机构和保险行业使用的主流指标是从负面评价进行衡量，具体体现为消费者的投诉量。从保险公司经营的内部视角，更为常用的则是继续率，体现的是客户的忠诚度，其背后是客户长期经营的结果。



## 1. 保险客户体验负面衡量角度

保险行业的客户满意度常用投诉量来统计。如图6所示，我国近十年来保险消费者投诉量呈现快速上升趋势，2013年至2021年，投诉总量增长7.6倍，其中，人身险公司投诉量增长7.9倍，财产险公司投诉量增长6.6倍。2022年，受疫情出行影响导致车险投诉量下降，使得财产险公司投诉量下降，加之自2022年一季度开始监管不再对重复投诉进行合并调整，2022年投诉量整体下降。投诉量是用来分析保险客户体验问题和矛盾的重要维度，投诉原因亦反映出行业阶段性的问题。在行业发展早期，合规意识不强，违法违规类投诉现象较为突出。在综合渠道兴起的阶段，出现了银保渠道将保险误导成存款或其他理财产品等引发投诉，电销扰民导致客户反感投诉，互联网渠道夸大与不实宣传带来投诉。近期来看，新冠疫情隔离险则成为保险投诉的重灾区，健康险在高速增长后出现产生大量理赔纠纷。保险的长期性与人性短视相悖，故为客户创造足够的价值，降低投诉量与退保率，需要行业落实主体责任，改进服务质量，以专业创造价值实现高质量发展。

表2：保险公司的消费者投诉量

(千宗)



数据来源：中华人民共和国中央人民政府、中国保监会、中国银保监会相关公告，普华永道整理

## 2. 保险客户体验正面衡量角度

### (1) 保险消费者信心指数

2015年以来，中国保险保障基金定期推出了保险消费者信心指数，该指数是体现保险消费者对行业发展的前瞻性评价指标。该指标采用分层随机抽样法，从宏观环境信心、行业环境信心、个人消费信心三个方面统计得出。虽然指标设计的初衷并非纯粹针对消费者满意度，但被调研对象几乎均为保险消费者，且其在保单购买和享受保险服务过程中的体验也会很大程度影响其对行业发展的态度，因此具有一定的参考意义。

整理和分析该指数的历史变化情况如图7所示，我国保险消费者信心总体处于较强区间。近两年来，我国保险消费者信心指数近两年来呈现一定的下降，这一定程度反映了行业受经济增速放缓以及疫情等外部因素的影响，但也体现了保险行业转型仍处于深水区，消费者对行业发展的不确定性顾虑有所增加。自2021年以来，该指标的发布频率改为季度之后，可以明显看到一定的季节性因素，这或许是行业在年初开门红期间通常会释放出较多的利好信息。随着疫情对经济的影响逐渐消退加之我国稳经济的政策持续发挥作用，近两个季度的保险消费者信心指数呈现稳中向好的态势。

图7：中国保险消费者信心指数



数据来源：中国保险保障基金相关公告

## （2）保险继续率与净推荐值（NPS）

相比于保险消费者信心指数的行业宏观视角，保险公司更多从内部经营的微观视角关注继续率指标。从客户满意度和业务品质的正面角度，继续率反映了客户用脚投票的选择，是保险公司客户忠诚度的核心指标，也是评价保险公司业务品质和价值含量的重要指标，甚至是保险公司以客户为中心经营模式的重要衡量标准。近两年，新客户获取的难度和成本都在加大，行业对继续率的关注也越来越高，在某些优秀的人身险公司内部管理考核中，继续率的重要性甚至都超过了保费规模。

在其他更加关注客户体验的行业，如消费品、航空、餐饮等，NPS是常用的评价客户忠诚度的指标。NPS全称是Net Promoter Score，中文为净推荐值，独立的调研机构通过向客户询问“是否愿意向身边人推荐该公司的产品/服务？”这类问题的得分，将客户分为推荐者、中立者和贬损者等几类，通过去除掉可能带来干扰的中立者来计算出NPS结果更加的严谨与客观。NPS在保险行业的运用目前还较少，近年来一些领先的人身险公司也尝试引入并作为其业务品质和客户满意度的重要评价标准，并与其以客户为中心的发展战略匹配。

我们认为，在保险行业的竞争中，纯粹地从产品竞争很难获得独特和长期的优势，也难以满足客户体验的全方位需求，行业进入到高质量发展阶段之后，保险公司应该要更多关注客户对于保险的一揽子服务的需求，在产品定制的基础上，要嫁接品牌及服务专属特性，这也是保险行业长期经营客户提升客户忠诚度必然的策略选择。

### （三）员工归属

近年来，我国保险行业的人海战术模式弊病逐渐显露，代理人从业人数持续负增长，收入水平和职业认同感低，管理层跳槽变动频繁，提升保险代理人的留存率、员工归属感和管理层稳定性是行业迫在眉睫的挑战，也是保险高质量发展阶段重要的评价指标，也是关系到行业可持续发展的重要因素。

#### 1. 保险代理人

过去15年，我国个险代理人渠道保费贡献占据了行业的半壁江山，未来发展养老保险和传统寿险等长期险种，个险代理人渠道仍然是不可取代的优势渠道，业务品质 and 客户满意度等指标也与保险代理人息息相关。

我国保险代理人的规模变化周期和行业保费增速的变化周期基本上是同步的。如图8所示，十年间我国保险代理人数量呈现先上升后下降的趋势。随着人口红利的逐渐消失，叠加经济增速放缓和疫情因素，代理人数量出现了快速下滑，而近四年来更是近乎腰斩。根据中国保险学会的统计的数据，我国各类保险代理人的一年留存率不足50%，部分险企首年流失率甚至高达80%。

我们认为，代理人流失主要原因还是在于代理人的能力、保险公司的价值和客户的利益存在错配的问题，代理人的能力不足无法满足客户的专业需求，保险公司关注短期增员而忽略代理人的职业发展和长期留存，客户付出高额佣金却得不到相应的专业服务，这些矛盾交织在一起造成了当前的困境，代理人的留存率低也从侧面展现了保险行业就业人群对行业可持续性发展不乐观的态度。

图8：2013-2022我国保险代理人数量及增速



数据来源：中国银保监会、网络数据整理

从过往趋势看，我国保险代理人从业人员年龄结构上有年轻化的趋势，文化水平也趋于优化。如图9和图10所示，近年来我国保险从业人员35岁以下占比逐步提升，拥有本科学历和研究生学历的保险从业人员占比在上升，保险从业人员的年龄和学历结构优化将有助于提升保险代理人的专业水平，也有利于行业的高质量发展，我们相信这一趋势将会在高质量发展阶段延续。

传统的金字塔利益分配模式下，底层代理人的归属感与成就感不强。领先的保险公司也正在通过扁平化架构改革，在提升代理人的收入水平同时降低营销成本。费用率是体现保险公司管理经营和渠道为客户提供服务效率的核心指标，从行业高质量发展的评价标准看，代理人创造价值的提升，是行业未来长期发展的必然趋势。

代理人留存的发展是需要与保险行业长期经营视角相匹配的，保险的长期主义特点也决定了应转变保险公司与代理人的相互定位与关系，从粗放增员向优增优育的方向发展，从雇佣关系向合作关系转变，培养职业化、专业化、精英化的代理人，提高代理人的发展长期信心和能力，并切实反映在代理人的收入水平上，从而实现公司与代理人的长期共生共赢。

图9：2012-2020年保险从业人员年龄分布百分比（%）

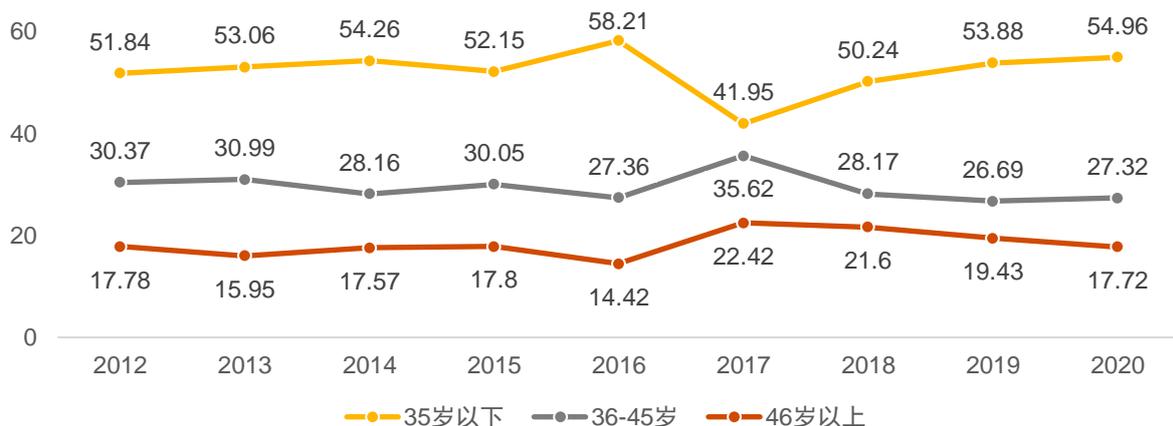
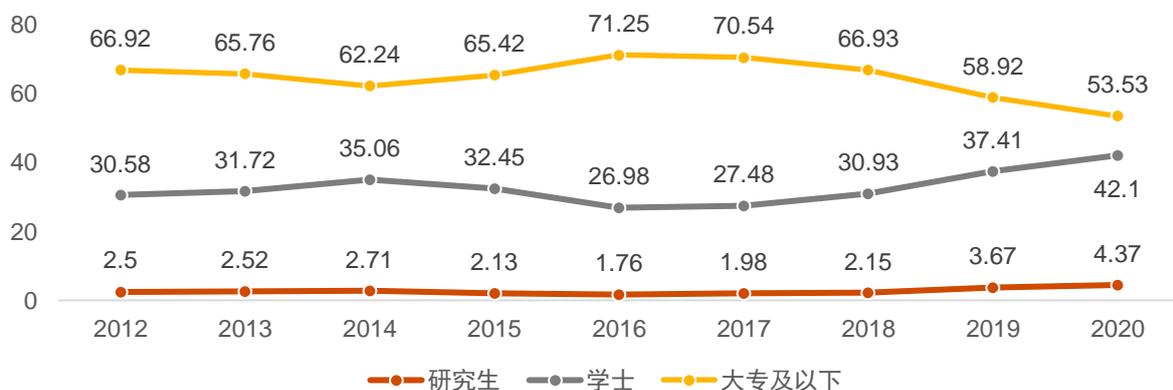


图10：2012-2020年我国保险从业人员文化结构占比（%）



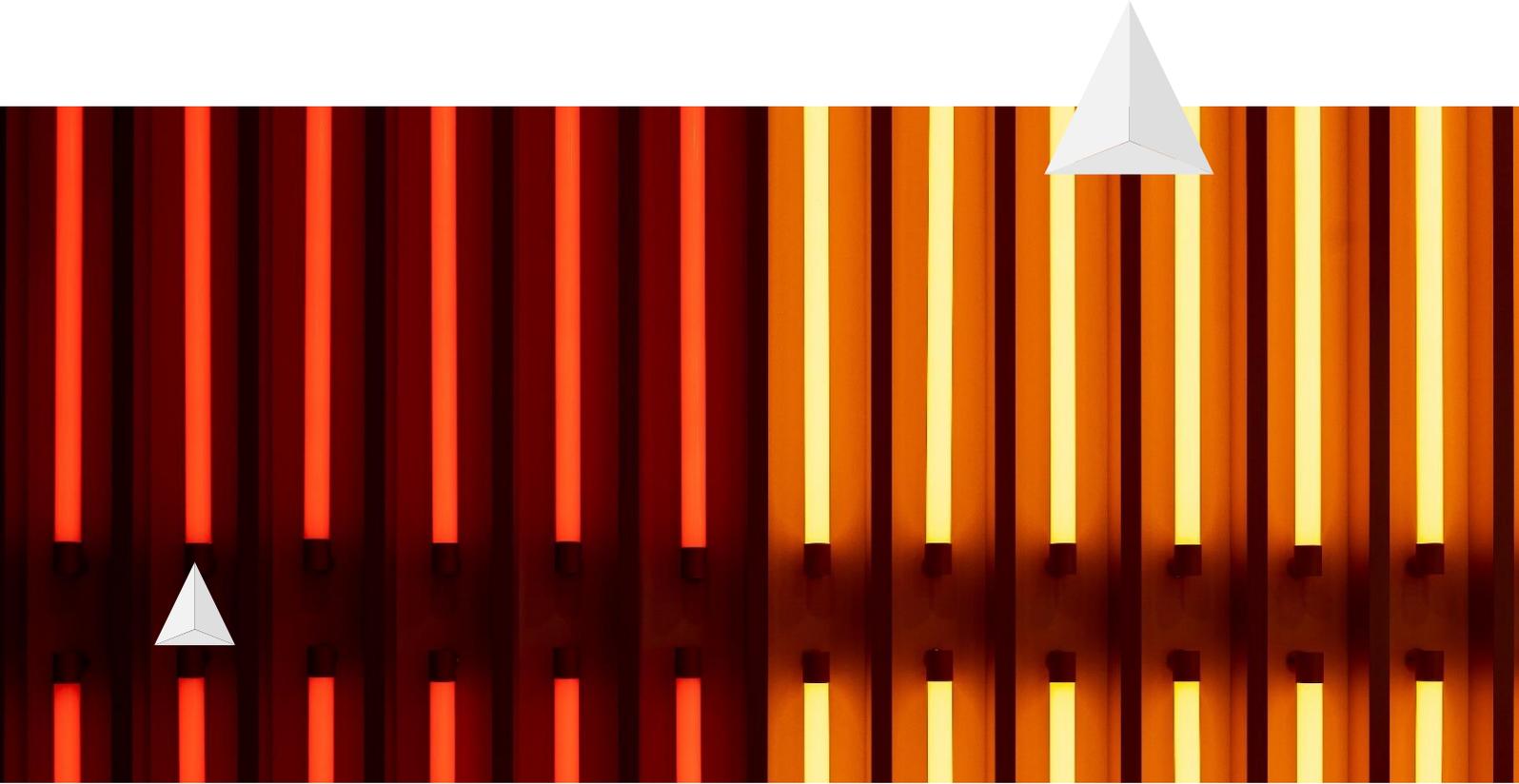
数据来源：《2022中国保险发展报告》

## 2. 保险公司管理层

相比于代理人流失对于业务的影响，管理层的动荡更是属于公司治理层面的问题，对于公司战略和管理经营的稳定性而言尤为重要，也是影响行业高质量发展的重要因素。根据我们基于公开信息的不完全统计，2017年至2021年间，财产险公司出现高管职位变动的公司数量超过40家，人身险公司超过70家。其中超过85%的公司集中在2019年至2021年，出现了频繁的高管层变更，更有高管长期空缺的情况，此期间，寿险公司变动44位董事长，45位总经理，财险公司变动46位董事长，49位总经理。2022年的情况进一步加剧，超过70多家险企发生了200多次高管变动，涉及到13位董事长、14位总经理、10位总精算师、24位副总经理、23位总经理助理以及14个合规责任人。

管理层的频繁变动，会使得其经营策略短期化，过往也不乏部分险企高管为了达成短期考核，利用高费用堆出短期高业绩增长的假象，却透支了公司和行业可持续发展的未来。而董事长或总经理等核心角色的空缺，则会导致公司治理和日常管理经营存在重大缺陷，并可能引发战略缺失、内控失效、经营无序等问题。因此，将公司管理层等稳定性纳入一家公司乃至行业高质量发展的评价指标是非常必要的。





## （四）公司价值

过往保险行业在提及价值评估时，更多的是从狭义的业务视角，主要包括内含价值和新业务价值等，体现的投资人从当前有效保险业务的未来价值获得回报的角度。在保险高质量发展阶段，综合的价值评估应该要覆盖投资人、客户以及社会的多重视角，因此，除业务价值外，还应将保险公司经营为客户和社会带来的价值纳入评价范围，建立对保险公司及行业的价值贡献的综合评价指标。

### 1. 保险公司业务价值

相比于保险公司的当期利润或股东分红，业务价值评估更适用于行业长期经营的特性，而且也减少了传统公司财务指标受外部短期因素的影响和人为调控因素的干扰，更有利于评价保险公司的经营绩效和股东价值。保险公司的业务价值评估常用内含价值与新业务价值两类指标。其中，内含价值是有效保险业务及其对应资产产生的现金流中股东权益的现值，新业务价值是则是当期销售保单的未来价值的贴现。简单来说，内含价值是存量，新业务价值是当期增量。

保险公司业务价值和股东回报有着多重的关联。一方面，内含价值中包含了公司过往年度经营的累计价值，尤其剩余边际部分更是归属于股东价值部分的现值，并会逐渐释放成为未来年度利润的重要来源；另一方面，对于人身险公司而言，新业务价值代表了公司未来持续经营创造价值的重要标尺，是公司竞争能力的核心表现，也是公司在资本市场上估值的重要基础。

在回归保障的监管引导下，保险公司股东愈发认识到业务价值而不是保费规模才是真正的回报。可以预见，在高质量发展阶段，保险公司对于业务价值的重视程度也将会愈来愈高。



## 2. 保险公司客户价值

保险经营在给股东创造价值的同时，必须要兼顾给客户提供的价值。短期看，客户价值和股东价值貌似是有此消彼长关系的，但从长期可持续发展和良性循环的角度，二者的利益方向又是高度统一的。所以，从高质量发展的标准看，客户价值必然要构成其评价指标。

首先，从产品设计与定价的角度，保障倍数常常被用来作为不同产品间比较的简单指标，反映的是相同保费可以撬动的保额大小，当然，这一指标只适用于同质的纯保障型产品，而且要在保障范围和其他条款一致的情况下才有可比意义。

当保险公司采用“产品+服务”的模式时，我们就还需要评估服务部分给客户带来的价值。某种程度上，服务的价值不光是从保险公司付出的成本交付衡量，更要从客户痛点解决和客户体验的角度来评价，所以是一个更为复杂的问题。有些公司引入“保险体验官”机制，建立独立而专业的标准，希望更合理评价保险服务的价值。

其次，从公司运营效率的角度，赔付率则是从客户视角直观评价既定保费可以给客户真正带来保障价值的核心指标。在粗放式的保险经营模式阶段，部分公司通过高费用低赔付的方式拓展市场扩张规模，甚至有部分产品的赔付率低到个位数水平，而渠道销售费用却占据了保费的九成，严重脱离了保险的本质，也损害了保险公司与客户之间的共生关系。而提升赔付率水平就意味着必须控制好综合成本率水平，一方面要控制销售费用，尤其是要砍掉没有创造价值的纯通道环节，另一方面则要压缩管理成本，提高管理与运营效率。财产险行业不断深化的商车费改，本质上就是要提高赔付率，降低费用率，也是监管规范行业经营，引导向高质量发展模式转变的实例。

近年来，保险行业通过管理模式改革、运营流程优化、以及数字化转型等手段，不断提升经营效率，提升自身的竞争力，客观上也会为客户带来更多的价值。银保监会在2020年下发了《关于推进财产保险业务线上化的指导意见》，对车险、农险、意外险、短期健康险、家财险等业务领域提出了80%线上化率的目标，并在2022年发布《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》，大力推动行业的数字化转型。但是，从横向比较的结果来看，保险行业在降本增效和提升客户价值方面，还有很大的提升空间。譬如，从人均产能和利润贡献的角度看，2021年，保险业通过内勤人数约100万达成了净利润2197亿，折算人均利润约22万；而银行业净从业人数约400万则创造了利润2.2万亿，人均利润约55万，这既有不同行业业务模式的差异，也有银行和保险公司经营效率的差异。至少，银行业在约10年前就开始精简分支机构和柜面人员，更多采用电子器具和网上银行来降低经营成本和提高客户服务效率，行业的平均电子渠道分流率已经超过90%，实现绝大部分业务均可以线上完成，而保险行业的这一进程无疑是落后与银行业的。



### 3. 保险公司社会价值

履行企业社会责任愈发成为一家企业在自身商业目标之外需要兼顾的目标，而保险的互助共济功能又使得其社会责任与社会价值尤为明显，也是行业高质量发展阶段的重要特征。保险行业在平衡商业价值和社会价值方面做了很多的探索，同时也发现了新的市场机会和发展空间。

在财产险领域，保险服务民生和实体经济，开展风险减量管理，既降低了赔付成本，也更好的减少了经济与社会的风险总量。在当前的双碳战略下，财险公司应积极研究“3060”目标对传统的能源、交通、建筑和农业等行业的影响，通过产品创新和风险减量服务来达成商业价值和社会价值的双赢。譬如，保险公司可以积极向高能耗高污染企业推广环境责任险，并在定价上对积极采用节能减排技术的企业给予支持，还可以研究和布局新能源汽车保险，通过差异化定价来支持新能源汽车的推广，还可以给予通过第三方绿色认证的企财险和工程险客户的优惠措施来推动社会的绿色转型。

在人身险领域，保险公司针对社会弱势群体推出普惠保险，亦是保险行业履行社会责任实现社会价值的表现。在高速增长阶段，行业普遍聚焦城市中产和高净值人群，而对普惠人群的重视不够。近年来，保险公司探索与地方政府及医保局的合作，在健康险领域探索城市惠民保，某种程度上也是行业创新及服务社会的发展方向。在我国老龄化加剧的趋势下，在普惠养老方面的类似探索也会非常有意义。发展普惠人身保险，不仅可以拓宽保险客户范围，提升公司品牌声誉，亦能提升行业的社会价值贡献。

在保险资金运用方面，保险公司可以引入负责任投资原则和ESG的投资标准，加大对符合绿色标准项目的投资。绿色投资的特点往往是初期现金需求大和投资回报期长，需要长期且有耐心的资金，这恰恰是与保险资金的特点相匹配的。在高质量发展阶段，践行负责任投资原则，亦会是保险行业社会价值实现的重要标志。



## 结语

当前，保险行业转型正处于深水区，转型的阵痛仍在持续。尽管外部因素存在不确定性，行业的高质量发展模式仍在探索中，但有共识的是未来保险行业多条赛道都充满了发展潜力与机会。在新的阶段，保险行业需要构建综合和平衡的评价体系，从多个维度引导和规范行业的高质量发展。

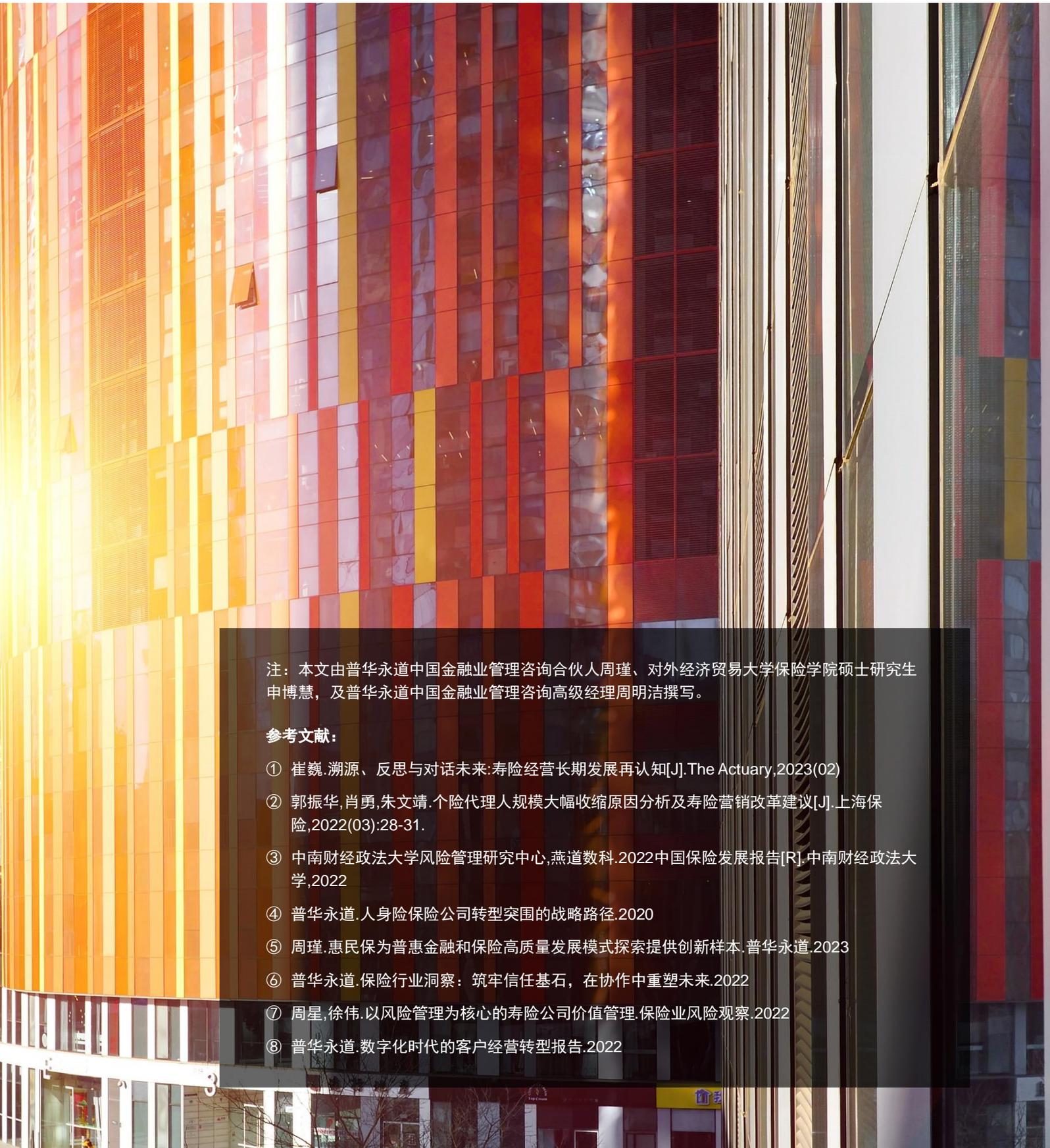
本文旨在从顶层设计的角度构建保险行业高质量发展的评价体系。如表3所示，本文从行业地位、客户体验、员工归属和公司价值四个大的维度下进行了子维度的展开，意从理论层面上探讨行业高质量发展的底层逻辑与影响因素。

表3：本文构建的保险行业高质量发展评价体系

四大维度	子维度	典型指标示例
行业地位	保费规模	保费规模、保费增速
	资产规模	资产规模及增速、净资产或实际资本规模及增速
	业务结构	人身险与财产险保费规模及占比、财产险车险/非车险保费收入及占比、人身险各险种保费收入及占比
	保险公司估值	上市保险公司市值总额、上市保险公司P/B市净率、上市保险公司P/E市盈率
客户体验	负面衡量角度	单位保费消费者投诉量及变动趋势
	正面衡量角度	保险消费者信心指数/满意度、客户服务评价结果、保单继续率、保险净推荐值NPS
员工归属	代理人角度	代理人规模及变动、代理人留存率、代理人收入水平、代理人年龄/学历结构
	管理层	高管稳定性或变动频次、高管空缺情况
公司价值	业务价值	内含价值及增长、新业务价值、产品内含价值率
	客户价值	产品风险保障倍数、产品赔付率、费用率、业务线上化率、险企人均产能及变化
	社会价值	企业社会责任、风险减量管理情况、普惠保险情况、绿色保险情况、保险服务双碳战略情况、险资ESG投资情况

我们认识到，本文提出的保险高质量发展的评价维度的初步设想，但如何在实操层面以及具体的指标、公式、口径、数据和权重设计等方面，还需要进一步的研究和探索，至少包括：

1. 评价体系制定和发布的主体及其权威信。对行业的评价体系，必须要由权威机构来制定和发布，如监管机构或者行业协会，必要时需要配套发布相应的监管规章制度和行业标准，并规范相应的披露和应用方式。
2. 指标的科学性和适用性。在具体指标的设定上，需要进一步研究确定相应的公式、口径、标准以及权重，并分别体现财产险和人身险公司、直保和再保公司等各自的特点，以确保指标的科学性和实用性。
3. 数据的可获得性和安全性。指标涉及的数据，由于可获得性或者获取成本的原因，在实操上如何解决，以及这些数据如何确保安全可控。



注：本文由普华永道中国金融业管理咨询合伙人周瑾、对外经济贸易大学保险学院硕士研究生申博慧，及普华永道中国金融业管理咨询高级经理周明洁撰写。

#### 参考文献：

- ① 崔巍.溯源、反思与对话未来:寿险经营长期发展再认知[J].The Actuary,2023(02)
- ② 郭振华,肖勇,朱文靖.个险代理人规模大幅收缩原因分析及寿险营销改革建议[J].上海保险,2022(03):28-31.
- ③ 中南财经政法大学风险管理研究中心,燕道数科.2022中国保险发展报告[R].中南财经政法大学,2022
- ④ 普华永道.人身险保险公司转型突围的战略路径.2020
- ⑤ 周瑾.惠民保为普惠金融和保险高质量发展模式探索提供创新样本.普华永道.2023
- ⑥ 普华永道.保险行业洞察：筑牢信任基石，在协作中重塑未来.2022
- ⑦ 周星,徐伟.以风险管理为核心的寿险公司价值管理.保险业风险观察.2022
- ⑧ 普华永道.数字化时代的客户经营转型报告.2022



---

## 联系人

### 张立钧

普华永道中国区域经济主管合伙人  
中国金融业主管合伙人  
+86 (755) 8261 8882  
james.chang@cn.pwc.com

### 胡静

普华永道中国内地保险行业主管合伙人  
+86 (10) 6533 5109  
jing.hu@cn.pwc.com

### 王建平

普华永道中国金融行业管理咨询主管合伙人  
+86 (21) 2323 5682  
jianping.j.wang@cn.pwc.com

### 周瑾

普华永道中国金融行业管理咨询合伙人  
+86 (10) 6533 5464  
jimi.zhou@cn.pwc.com

### 周明洁

普华永道中国金融行业管理咨询高级经理  
+86 (10) 6533 6898  
cathy.mj.zhou@cn.pwc.com

[www.pwccn.com](http://www.pwccn.com)

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

© 2023 普华永道。 版权所有，未经普华永道允许不得分发。

普华永道系指普华永道网络中国成员机构，有时也指普华永道网络。

详情请进入[www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)

每家成员机构各自独立，并不就其他成员机构的作为或不作为负责。

