

# 2021年三季度业绩说明会投资者问答纪要

(2021年10月)

1、问：偿二代二期工程实施在即，公司在新规则下的偿付能力充足率的测试结果如何？新规则对公司投资、股东分红政策将有何影响？

答：目前，二期工程的具体规则尚未正式颁布。公司已进行了模拟测试，集团核心偿付能力充足率在150%以上，就大家比较关心的寿险板块，与大多数同业一样，测试结果也在100%以上。同时，我们对未来做了预测，在二期工程体系下，公司的偿付能力充足率不会持续承压，而是将稳步提升。太保集团始终秉持给予股东长期稳定回报的理念。正如刚才所提，本次改革对寿险无持续性影响，所以我们认为从长期角度来看，股东分红政策不会有大的改变。

2、问：公司于近期发布了“长航行动”的一期施工图，表示要致力于提升客户体验，聚焦队伍改革，请问一期工程下将有哪些具体举措？公司希望实现怎样的长期愿景？新基本法的主要变化？

答：正如管理层在业绩发布会时与市场交流的，经营的最终答案不在某个人，而是在市场、在前线、在基层。寿险经营班子已于6月召开战略研讨会，于7月1日正式启动“长航行动”的一期施工图项目，经过三个月的紧张工作，现已确定7个项目集，其中第一个就是职业营销，方向是“职业化、专业化、数字化”，目前蓝图设计已基本完成。第二个项目集是价值银保的重启。我们认为，当前的银保市场较10年前已发生巨大变化。因此，基于客户需求和未来发展的考虑，

将寻找长期的战略合作伙伴关系，开展有价值的银保渠道业务。第三个项目集是“产品+服务”项目集。我们将重新理顺产品，并将其与太保服务相结合。相对来说，保险产品的创新是有限的，但服务的创新是无限的。公司正在做的，就是改掉以前通过短期行为例如产品“炒停”等等来推动业绩的发展模式，真正从客户需求的角度出发，设计产品“金三角”，即保障、养老和长期储蓄这三大核心需求，打造有竞争力、差异化的产品。第四个项目集是存量优化。太保最大的价值是公司的存量客户和存量营销员，如何发挥他们的潜力是非常重要的课题。目前七个项目集正在陆续推出。

其中，职业营销项目集目前已进入准备实施阶段，明年1月1日将切换“芯”基本法。“芯”基本法是支撑营销员队伍转型的支柱之一，但也不能将其视为“魔术棒”，一挥就可以改变全部情况。“芯”基本法最重要的核心是整个个险渠道作业模式的转型。其要点包括：**第一**，驱动新的作业模式和工作行为。新职业营销的工作行为中第一个就是高产能。因此基本法会配合高产能的运作模式，产能越高、奖金越高，多劳多得。**第二**，持续性。不能短跑冲刺式地做业绩，而是长跑马拉松，业绩表现越持续，收入越高。**第三**，与业务品质挂钩。奖金与继续率的挂钩幅度大，继续率不达标没有奖金，继续率好会有额外奖金。同时，对主管增加了组织利益，即新人发展奖金，不是仅靠新人招募即可获得，而是新人未来三年中的业绩，鼓励主管不单单关注增员更重要的是留存。

另外，我们将在下月初推出新的管理体系，为营销员提供支撑。我们提出“五最”，包括最丰厚的收入空间，刚刚基本法里面已经讲了收入方面的安排。还包括最专业的成长体系，公司将与国外的培训

机构开展战略合作，帮助我们构建以需求为导向的销售系统。同时也会配合数字化的理念，建立最好的以需求为导向的销售系统及活动量管理系统，使营销员可以很容易地掌握需求销售，而不是依靠新产品或“炒停”的推动，真正从保障、养老和储蓄这三大客户需求出发，为客户配置所需要的产品。上述这些将是整个运作平台的改变。

**3、问：根据公司披露，三季度新单保费降幅较大，请问新业务价值方面三季度及前九个月同比的情况？**

答：作为头部企业，公司与同业共同承受着行业转型的阵痛与挑战。主要的共性原因如下：**第一**，在监管对于消费者保护的制度要求及“清虚”的有关规定下，公司坚决按要求对虚假人力、虚假保单、虚假保费进行处理，进而对业务造成负面压力。但这是正确的事，将为行业未来长期发展奠定非常好的基础。**第二**，队伍总人力的大幅下滑，一方面是根据公司职业化转型的策略，加强队伍考核；另一方面是根据监管要求清理虚的人力，这会带来短期的冲击。所以可以看到三季度几乎每家公司都面临着同样的问题。**第三**，消费的疲软，尤其是重疾定义切换后，这种情况尚无好转，也带来了保障类产品占比的下降。从公司的情况来看，在今年1月1日推出“长航行动”前，公司已于去年底加强考核，并在今年一季度和半年度时继续执行，这是公司坚持做正确的事，虽带来了一些负面的冲击，但这是转型的阵痛，对行业和中长期发展是有好处的。

公司管理层对中国保险行业充满信心，中国保险的消费需求才刚起步。但消费者的要求发生了改变，更希望有专业人士从专业角度提供顾问及长期服务，而非简单的产品比价。但整个供给侧还停留在旧的商业模式，因而供给侧改革是当务之急。

4、问：行业目前仍然面临较多困难，明年公司的新业务价值增速是否能正增长？管理层在队伍和产品方面有何想法及举措？

答：公司特别希望与投资者交流的是，转型是有阵痛、有代价、有风险的。公司在计划“长航行动”时，对机会和风险都做了综合考量，认为现在是“天时、地利、人和”的时机。“天时”：大环境的改变倒逼行业改变；“地利”：公司内部上下一心要做改变；“人和”：消费者也要求公司做出变革。

就明年来说，1月1日起将切换“芯”基本法，并推出四大体系。**第一**，NBS需求销售，公司将培训营销员队伍从产品推动变为需求销售，目前需求销售系统的开发已经完成。内勤和培训师已完成培训。大家普遍感到系统容易使用，反映很好。未来几个月将逐层推广。营销员将先做需求分析，再做产品推荐，产品推荐将基于“全家、全险、全保障”，而不再只是单一产品。**第二**，活动量管理系统，该系统已经是手机版，无需营销员填写太多内容，无感留痕，自动提取和上传，可实现对营销员行为的跟踪管理。该系统将在11月初在两家分公司试点，12月底在全司推行。**第三**，招募流程体系。公司将在11月12日发布新的营销员招募平台。**第四**，客户经营系统，预计明年推出。这四大系统将和“芯”基本法一起共同支持营销队伍。同时，我们将用三年时间升级营销员的办公室，打造成专业化、职业化、数字化的办公室。之前提到的第五个“最”是最温暖的太保服务和产品，公司将围绕客户在保障、养老和长期储蓄三方面的需求，构建产品金三角，推出适合不同客户的产品。这将是我们将来的产品策略。

5、问：公司职业化营销员的招募标准？总人力预计将稳定在何种水平？

答：公司将不再关注人头数，而将关注绩优人力，并希望未来可以向大家报告绩优人力成长的情况。职业化营销下的高素质人才并不简单等同于高学历的人。高保险素质的人一般有五个特征，第一，相信保险，并对保险有一定认知。第二，有企图心。第三，自律。第四，有利他心，乐于提供服务、帮助他人。第五，有韧性，不怕被拒绝。这些特征无法通过 AI 技术或者从纸上的材料看到，需要通过面试交流。所以公司的招募与留存体系的核心就是如何选材。在培训系统中，我们也会详细教育主管如何来做。同时，公司设计的新人津贴、创业基金等都会专注于帮助高素质人才成功。

**6、问：公司目前营销员队伍中有多大比例的人员符合管理层所说的职业化营销的画像？**

答：公司各级机构中仍有较多老一代的营销员留存，他们有意愿继续从事保险销售，并且期待本轮改革的实施。该部分营销员是 2002 年至 2012 年的十年间，公司通过引入优秀高管和培训体系，开展一对一的销售训练，积淀下来的，具备较好的销售能力基础。应该说公司有较多核心人力的留存，这将是未来驱动公司新业务价值增长的核心。产能方面，以往的工作模式主要靠人头驱动，产能很低，未来的工作模式将是在稳定的核心能力成长的基础上，实现产能的快速提升。

**7、问：公司的业务主要在二三四线城市，目前提出的职业化营销策略在上述市场是否适用？**

答：根据公司的市场调研，事实上一二三四线城市的消费者对于营销员选择的标准是非常一致的。**第一**，客观专业。在一些以往大量采用人海战术的地域，当地从事过保险销售的人员占比很高，对于以前的保险销售模式更加熟悉，因而更加要求营销员的客观专业。**第二**，

个性化服务，这是客户很重要的一个要求。第三，能够提供长期服务。上述三方面的要求与市场的成熟度并无太大关系。我们发现三四线城市有很大的市场需求，保险渗透率很低，且保险密度远小于一线城市。因而，公司提出的营销员职业化改革是与公司现在的优势十分契合的。在改革过程中，公司将因地制宜地使用适合自己市场和客户的策略。

**8、问：在综改满一年之际是否已看到车险增速的拐点？非车险增速放缓的主要原因？全年综合成本率的展望？**

答：车险综改给整个行业带来了巨大影响，具体表现在两个方面：第一，整体保费规模下降；第二，综合成本率上升。在综改实施的一年多时间里，太保产险有效应对，保持了车险经营的稳定性，具体体现在综合成本率的基本稳定，以及车险市场份额、车险客户数及续保率的有效提升。三季度车险负增长扩大的主要原因是高基数，因为去年三季度，整个行业希望能在新规实施前增加业务积累，故去年同期基数较高，所以今年三季度的降幅有所扩大。但从10月份的数据来看，车险保费增速已实现正增长，预计后续车险保费增速的降幅将收窄。非车险方面，面对综改压力，公司加快增长动能转换，加大了非车险的市场拓展力度。上半年，非车险保持了较高的业务增速。太保产险今年的经营目标是“有效益、精细化、可持续”，所以公司结合发展中出现的问题，做了一些调整，以有效管理业务品质。三季度，公司对赔付率较高的险种进行了梳理，健康险、意外险出现一定的负增长，但这是为了实现可持续发展所做的主动调整。未来，公司将在加强风险筛选和业务品质管控的基础上，继续推动非车险的健康稳定发展。

**9、问：产险三季度的综合成本率情况？**

答：车险综改对于产险行业整体保费规模和盈利情况均造成较大影响。在应对综改的过程中，公司不断调整应对策略，虽然今年前三季度车险综合成本率较综改前有所上升，但三季度之后保持了基本稳定，并且也与主要同业保持在同等水平，进入9月，公司车险业务的保单成本率呈现向好趋势。公司对车险经营充满信心，**第一**，公司将进一步加强客户经营和续保管理，通过续保管理降低获客成本；**第二**，将通过提升自主渠道和线上化能力，进一步优化客户经营成本，提高续保率；**第三**，公司将加大成本管控，一方面提高风险定价能力，优化资源配置，另一方面加强理赔管理，特别是人伤方面的管控。总体来说，公司有信心保持车险成本水平的稳定。

非车险方面，今年受大灾影响，经营成本的压力确实非常大。但在这样的情况下，三季度，公司仍然实现了非车非农业务的承保盈利。同时，全年来看农险有希望实现承保盈利。

**10、问：公司通过非公开市场融资工具开展的地产类投资的风险敞口？地产行业的风险会不会对公司构成影响？**

答：公司坚持“价值投资、长期投资、稳健投资”的理念，高度重视风险管理，不以信用下沉为代价。目前不动产行业引起的市场波动对公司无影响，并且公司持仓的不动产行业的固定收益类产品的发行主体及担保主体的偿债能力普遍较强，信用风险管控良好。公司持有的投资性房地产大部分为一线城市的优质商业不动产，收益较好。考虑当前房地产行业存在较多不确定因素，公司将对该行业的固定收益类和权益类投资继续保持审慎态度。