

2022 年中期业绩发布投资者问答纪要

(2022 年 8 月，上海)

1、问：保险业正在经历深度转型。请问管理层如何看待中长期行业发展态势？公司有何发展战略？如何培养新的动能？

答：确实，近年来保险行业深度转型进入新的发展周期：保费和价值从高速增长期进入了平稳发展期，大家习以为常的两位数甚至更高的增长已经不在了。险企都在积极探索转型之路，在多重因素影响下，面临着困难和挑战主要有三个方面：

第一是过往高速发展中积累的一些深层次的矛盾进入了集中释放期。尤其是在寿险代理人渠道，运动式增员、高费用投入在带来业务高速增长的同时也衍生了一系列问题，比如虚假人力，“自保件”造成的保单品质下降，以及“退保黑产”等动摇客户信任基础的行业恶瘤，都需要稳妥化解。

第二是行业发展新动能亟待培育。寿险代理人队伍的改革步伐在加快，但是队伍质态的改善，专业化、职业化的目标实现，需要在招募、培训、文化建设等内生发展能力方面加快培养。产险方面，车险综改后传统车险的承保盈利能力承压；同时，新能源车险专属产品上市，以及非车险领域的创新探索，都面临着风险认知和数据积累的过程，对业务

品质管控带来新的挑战；全球气候变暖、巨灾风险加大，将对未来财产保险承保盈利产生重大影响。

第三是外部环境冲击在加大。经济下行、政策宽松、长端利率下行以及资本市场波动，投资端面临再投资压力以及信用风险上升的挑战，一定程度上对负债端业务转型构成了约束。另外，《保险集团的监督管理办法》、偿二代二期准则对保险企业的风险管理提出了更高的要求。

但是，中国经济发展的基本面没有改变。外部的环境越是不确定，越凸显出保险在风险保障、经济助推器和社会稳定器的独特作用。例如，疫情大幅提升了大众对健康保险服务的需求，资本市场的波动也使储蓄性的保险产品得到更多青睐。从长期来看，人口结构的变化、居民财富的积累等积极因素，将有力支撑保险需求，同时“健康中国”“绿色转型”、重点区域发展战略等致力于满足广大群众美好生活需求的国家战略和政策，也将为中国保险市场长期发展注入新的动力。一些权威机构发布的市场调研报告显示，在医疗费用的补偿、重疾收入的替代、财富管理和养老产品服务等方面，个人所面临的风险敞口依然巨大，所以中国保险的深度和密度仍然具备较大的提升空间。

简言之，客户的需求依然存在，而客户的需求变化对于保险公司的供给能力提出了更高的要求。面对外部环境的变化，中国太保立足于自身，主动开启供给侧改革，推进以客户需求为中心的经营模式转变，努力做好自己的事。

公司启动寿险长航转型，重塑代理人队伍，努力满足客户健康保障、养老规划和财富管理的核心需求。同时加快健养布局的推进落地，不断延伸保险主业上下游生态链：通过不断创新健康解决方案，推进养老社区全面布局和运营，提升公司多元化的产品服务供给能力。产险在加强体系化能力建设，着力把握新能源车险、可持续保险和农险等新兴领域、新兴险种的发展机遇。资产板块着重优化资产负债管理机制，致力于穿越宏观周期的资产配置能力提升，为负债端满足客户需求提供坚强后盾。

2、问：集团在健养产业的布局和近期进展？公司健养产业与其他银行或其他保险同业相比有何优势？下一步有什么规划？

答：太保集团在养老产业的布局整体运行良好。从开业情况来看，继成都和大理社区去年年底同步开业以来，杭州社区也于今年7月底正式开业，初步形成“东西并进”的连锁化运营。从营销态势来看，大理社区紧紧抓住康养旅游旺季带来的市场机遇，整体入住情况向好。从运营角度来看，社区客户的满意度超过80%，各项制度操作规程持续规范和完善中。从与主业协同来看，今年上半年，太保家园各地合计参观人数在4万人次左右，资格函的生成已经超过2,700件。下一步，太保家园将做好两项工作：在运营服务方面，不断完善服务内容，提升服务品质，提高养老社区住户“吃”、“住”、“玩”、“乐”等各方面满意度；此

外尽快建立专业化、连锁化的运营管理能力，进一步拓展轻资产业务，是下一步养老社区业务主要的发展方向。

在养老领域，公司的优势主要包括：一是我们的养老保险产品具有期限长、收益相对稳定的特点；二是我们在养老的三支柱方面都有深度参与；三是最关键，我们的养老服务、养老金融和养老保险可以构成完整的服务链，为客户提供全生命全周期的服务。

从大健康领域布局来看，根据集团十四五发展规划，大健康是三大重点战略之一，围绕大健康整体规划，公司持续发力，落实战略布局，在业务增量贡献以及核心能力建设方面，上半年取得一定的进展及成效。

公司在大健康产业优势，主要有三个方面：一是专注保险主业，做精保险专业，通过大健康布局，拓展保险服务的产业链和生态圈，为客户提供“产品+服务”的一揽子解决方案；二是注重机制体制的创新，公司已经与头部医疗机构、投资机构以及互联网公司开展深度战略合作，引入健康医疗、互联网产品、AI 技术等多元的市场化人才，让专业的人做专业的事；三是公司治理水平不断提升，集团的董事作为各个领域的领军人物，对行业发展有着深入、独到的理解，能够很好地指导经营层落实大健康战略。

3、问：公司自今年1月起正式实施寿险“长航转型”，请问管理层如何评价当前实施效果？转型推进有哪些困难和收获，在下阶段将有哪些针对性的举措？

答：公司去年已完成为期五年的“长航转型”战略计划，并推出代理人渠道“18个月路线图”，这是公司直面行业供给侧改革严峻挑战、立足长远发展的战略选择。截至目前，长航转型各项目正按规划有序推进，大部分项目已进入落地执行过程，取得阶段性成果并符合预期：一是职业营销以职业化、专业化和数字化为目标，以“芯”基本法为牵引，队伍质态呈现一定向好趋势，核心人力得以成长，队伍产能、收入、活动率等指标初步改善；二是多元渠道策略稳步实施，价值银保在价值网点、价值产品和高质量队伍等方面取得卓越成绩；三是业务品质改善，个人客户13个月保单继续率、退保率等数据持续向好。

面临的主要困难和应对举措：一是外部不确定性增强，面对部分地区疫情封控，代理人队伍开展了线上客户服务、客户关爱活动，6月起业务数据呈现好转，当月新业务价值实现正增长；二是新模式下代理人行为改变，包括从产说会销售转向基于需求分析的一对一销售，从大进大出人海招募到优增优育管理队伍，都需要时间沉淀，公司将继续保持定力，做对的事，做难的事。

面向未来，公司将继续深化经营模式转型，提升队伍专业化能力，推进数字化平台建设，将高质量转型发展落到实处。

4、问：今年上半年公司新业务价值率大幅下降，主要原因是什么？下一步公司将采取哪些行动？针对银保渠道快速增长，公司未来有何规划？

答：公司新业务价值率变动主要源自两点：一是渠道占比改变，今年以来银保渠道启动战略布局，网点导向的推动影响了整体价值率水平；二是产品结构改变，受疫情及理财产品刚兑打破影响，消费者对于储蓄型产品需求增多，同时短缴产品居多。公司单产品体系新业务价值率基本稳定，公司始终专注客户需求的满足和新业务价值数量上的增长，随着代理人队伍转型推进和销售能力提升，将有助于整体价值率的提升。

当前银保生态已发生巨大改变，从发展趋势来看，银行更加专注客户需求而不是简单的产品销售，更加看重长期服务和品牌，同时鉴于银保监会统一管理，银保和险企将立足“双赢”合作，而不是阶段性的推动。基于此，“芯”银保发展聚焦三大策略：一是分客群经营，尤其是以私人银行为主开展高客经营；二是与银行进行深入的战略合作，以共同的客户经营理念，在资源、产品、服务、系统等方面实现对接，形成长期合作；三是高质量队伍建设，赋能银行开展保险销售和服务，实现高素质、高收入、高举绩、高留存。

5、问：上半年公司月均代理人降幅较大，代理人渠道改革推进的步伐是否符合预期？公司如何定义核心人力，核心人力的规模增长是否可持续？

答：保险代理人队伍人数下降是个险渠道供给侧转型的表现，其核心是提升队伍的职业化、专业化，公司坚决按照银保监会要求，认真执

行考核，清除虚假人力、虚假保单、虚假架构。虚假人力迟早都是要走掉的，因此，尽管可能有阵痛，但转型宜快不宜慢。

代理人队伍的变化体现了转型的三个核心：一是价值观的改变，中国太保的价值观是诚信天下，对于虚假零容忍，因此坚决执行考核清退；二是模式的改变，从人海战术到优增，从短期激励到常态增员，只有业务稳定，品质才会好，服务的口碑才会跟进；三是人力的改变，与其让主管保留虚假人力稳住架构，不如清掉并给其时间建立优增队伍。代理人队伍的政策已经得到内外勤普遍支持，并按照新模式开展工作。

核心人力的定义方面，根据代理人渠道“芯”基本法，以往集中在开门红的激励和资源，现在转换成了季度奖和年终奖，季度奖按产能情况分发，年终奖按月达成指定产能情况分发，核心人力是获得季度奖的最低标准。太保寿险作为一家全国型险企，各地核心人力标准有所不同，与当地全职人员收入相匹配，支持全职营销员养家生存。

上半年，公司专注存量队伍的留存与转换，推进“月计划、周经营、日拜访”工作模式落地，核心人力规模提升取得良好的效果。下半年到明年，公司在存量队伍管理基础上，将系统性地推动主管优增，选择优秀的人，培育他们，留住他们，让成功吸引成功，吸引更多优秀人才加入队伍。

6、问：请问管理层如何看待最近寿险代理人渠道新保销售和新业务价值增长转正态势？对于代理人产能的提升，根据“18个月路线图”，未来有怎样的目标？

答：今年上半年，除了4、5月疫情的影响，公司月经营平台基本符合预期，不像以往一样大起大落，我们希望这样的稳定性可以持续。这样将形成一个非常好的模式，即提升产能，这就是未来要打造的精英营销员模式。

在转型过程中将经历四个阶段：第一是产能下降，总量不变；第二是产能、总量齐跌；第三是缩量，但产能稳定后上升；最后是真正好的效果，产能、总量齐涨。去年产能和量都在下降；但是今年上半年取得了阶段性的成果，产能开始往上走。下一步要进一步提升核心营销员的销售能力、客户管理能力、优增优育能力，在未来6个月，除了产能的进一步提升外，核心人力能够稳定并且有小幅的增长，这就是基本达成了预期。真正全面开始回升，一般要18个月到36个月。

我们的最终目标是5年核心人力的平均收入能够达到社平工资的3倍，就代表真正吸引到这个市场上的优质人才。

7、问：上半年产险盈利大幅改善，除了公司加强业务品质管控之外，也有阶段性疫情限制出行的影响。公司如何展望未来产险保费增长以及综合成本率？盈利能力的改善未来是否可持续？

答：作为一家总部位于上海、受疫情冲击比较大的险企来说，面对若干不确定性因素，采取了一系列行之有效的举措，取得了较好的确定性成效。业务增速高于行业，实现了建司以来的车、非车市场份额同时上升至两位数的发展成效。综合成本率、利润额、现金流等主要财务指标也取得了 10 年以来的最好成绩。

未来从宏观面来看，稳中有变：一是大概率经济的发展会强劲复苏，这对业务增长是一个机会；二是大概率社会的流动性会进一步增强，对成本的稳定性会带来一些挑战。公司将精准经营、精确管理，靶向施策，下半年聚焦防汛抗台降损、聚焦品质管控，进一步夯实高质量发展基础和提升未来可持续发展能力。

从车险来看，随着双碳政策的推进、新能源车下乡、二手车限迁的取消、车辆购置税的减征，预计车险市场仍有一定发展空间。公司将高度关注新能源车，把握特点和规律加快发展；同时守住传统燃油车业务，进一步提高续保率。上半年车险综合成本率下降超 2 个百分点，既有疫情带来的出行减少影响，也有公司强化管理的因素。未来随着社会流动性的增加，出险率也会上升到一个正常水平。因此，公司也将注重资源配置的优化，加强理赔的管理，推进集约化营运的推进，同时，还将研究新能源车理赔的新模式，针对较高赔付提出针对性新措施。

从非车险来看，传统业务规模占比较高，盈利较好，但是业务增长不大；新兴业务保费占比较低，约占三分之一，但增量较大，成本却不

太理想。因此，公司将平衡业务增长和品质管理的关系，巩固传统业务的盈利成果，不断提高新兴业务的盈利能力，做到有效发展。比如在政保类健康险业务上，将通过智能审核系统和大数据风控手段，控制医保支出，提升营运能力；同时，优化政保业务结构，加大长护保险、慢病保险等优质新兴业务的发展；并不断提升队伍专业能力，加强项目管理，优化产能。

8、问：面对利率长期下行和权益市场波动的环境，公司如何看待下半年资本市场的走势？如何应对再投资风险？未来固收、权益的投资策略如何？是否会加大权益类投资以获取更高、更长期的回报？

答：面对利率长期下行和权益市场波动，公司再投资风险面临较大挑战。上半年，宏观经济面临需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力。下半年，在一系列稳增长政策下，经济将保持较强韧性，特别是可能会呈现温和复苏态势，基建投资也会逐步发力。

具体来看，整体利率可能呈现震荡格局，一方面经济温和复苏下债券收益率难以大幅上升，另一方面由于收益率曲线处于历史相对低位，一些利空、利多的因素已经在定价上做了一些反应。所以总体看货币政策会保持一定定力，不会出现大水漫灌的预期。在固定收益资产配置方面，首先将关注配置久期，积极把握长久期国债、地方债配置机会，在利率出现高点时积极参与长久期利率债配置。此外，还将关注配置资产的质量，保持对高等级信用品种的投资力度，精选能够穿越周期的高质

量信用品种。同时，积极关注投资策略的拓展，运用多种方法和工具来选择投资品种，增厚投资组合收益。

权益方面，积极预判和研究，执行“哑铃型”投资策略：一方面在利率债方面增加长久期的配置，另一方面通过丰富各种权益的结构和品种来增加权益的配置。总体来看，除了包括股权投资在内的另类投资之外，在二级市场的流动性投资方面也会丰富策略：一是股息价值增加比重较大，上半年公司权益投资的净值增长率大幅低于市场回撤，主要得益于在股息价值领域投资的增加，从净投资收益的形成上可以看到，权益分红较去年增长 50%以上，即积极的股息价值策略。二是增加新能源在内的 ESG 领域的配置，加大新能源车、光伏、风能等产业链的投资，今年上半年取得了很好的效果。

下半年，公司将关注后疫情时代消费、科技、医药、公共事业、交通运输等领域，准备迎接经济复苏。总体来看，在权益投资上公司抱着比较积极的态度，特别在市场低迷时，将对优质企业和方向做更大布局的准备。

9、问：房地产行业发生一系列的风险事件，公司整体房地产的敞口是多大？股、债、非标、物业等比例如何？目前怎样管理信用风险？

答：公司房地产风险敞口大概占总投资资产的 5%-6%，具体包括权益类资产（股票和 REITs），固收类主要为债券、债权计划、金融产品，另类投资为不动产基金和投资性房地产。公司持仓主要是高等级优质的

央企和经济发达区域的国企，总体来看信用风险可控，整体信用级别等级较高，抗信用事件冲击能力也比较强，投资情况比较稳健。

在控制信用风险方面，始终坚持统一的信评管理制度和政策。针对房地产行业，在宏观上压缩行业风险的限额，审慎控制新增敞口；在微观上对交易对手严格控制。针对房地产行业宏观政策的调控和微观主体的运行情况，公司对部分房地产企业采取了下调信用授信额度、控制存量敞口的风控措施，总体风险可控的。

10、问：集团的剩余边际余额较上年末下降 0.8%，但寿险营运利润同比增长 6%，哪些因素驱动寿险营运利润的增长？从中长期来看这些因素是否可以持续？

答：上半年集团归母营运利润 201 亿，同比增长 9.9%。可以分成两个方面，一是产险，营运利润增长速度较快，达 23.3%，主要由于受疫情影响赔付率下降；二是寿险，营运利润同比增长 6%，受疫情影响赔付率有所下降，退保率有所缓解，税率有一定程度下降，营运经验偏差较去年有所增长，带动了同比增长。

11、问：产险未决赔款准备金同比增速为 17.6%，较去年相比有所提升，多提的准备金除了赔付后置的影响以外，主要体现在哪些险种上？

答：在新冠疫情的影响下，部分地区疫情造成与出行相关的险种出险率有所下降，赔付率低于正常水平。随着疫情影响逐渐减少，赔付水

平将逐渐恢复正常，公司一贯秉承客观偏谨慎的准备金计提原则，上半年适当地提取了未决赔款准备金，合理反映了上半年业务的风险情况。

同时，财务基础也进一步夯实，未决更加合理充足。从保险准备金充足性的角度讲，历次准备金的回溯结果都表明，公司未决赔款准备金持续保持在较为充足合理的水平上。而未到期责任准备金主要跟业务增加和险种结构相关。

12、问：上半年公司董事长、总裁等高管陆续买入公司股票，提振了投资者信心，后续还有没有增持计划？一些保险同业推出了股票回购和员工持股计划，公司在这方面是否有所考虑？

答：上半年，公司高管通过二级市场购入公司股票，集团旗下主要子公司的高管也增持了公司股票，集团高管增持的情况已在半年报及交易所做了披露。这充分说明了管理层对公司基本面以及未来长期发展的坚定信心，这种信心来自于管理层应变的能力和求变的实干。

今年3月以来，全国疫情防控形势复杂严峻，集团全辖8家总部机构、76家分公司以及3家香港公司，842个职场、5万名员工受到疫情不同程度的影响，困难的时期公司管理层展现了攻坚克难、勇于担当的卓越领导力。集团及子公司在上海的13个职场以及成都的数据中心先后转入封闭运营生产状态，管理层带头驻守职场，落实疫情防控，保障公司的安全平稳运行，通过坚持高质量发展道路深化业务转型，加快健

养生态布局。取得这样一个来之不易的经营成果，增强了全辖的信心，为实现全年的经营目标奠定了一个很好的基础。

关于高管增持、股票回购及员工持股计划，目前没有可供披露的信息。但是公司高度重视市值管理，也会在法律法规的框架下，结合公司实际，积极研究市值管理的手段和方法，并严格按照上市规则履行相关信息披露义务。