

2017 年中期业绩发布会投资者问答纪要

(2017 年 8 月，上海)

1. 问：市场一直非常认同太保专注保险主业、创造可持续价值的发展战略，这是太保与其他同业最大的区别。董事长在半年度报告中提出专注保险主业的策略不变，能否请董事长就“变与不变”再谈一谈对太保未来战略的主要考虑？

答：近期，A+H 股保险板块非常抢眼，体现了市场的预期和信心。保险行业处在重大战略机遇期，经济发展带动人均收入持续提升，同时伴随着人口结构改变，老龄化、城镇化趋势正在显现，老百姓对健康、养老等风险保障的需求呈现显著增长。政府更加注重运用商业保险承接公共服务，推动社会治理能力提升，这些都为保险业带来了巨大的发展空间。面对发展机遇，太保首先要锚定正确发展方向。在发展战略上，如半年报所说的，要牢牢把握保险企业长期稳健风险管理和保障的功能，更好地专注保险主业、做精保险专业。在战术选择上，我们提出转型升级 2.0，是基于过去六年转型的成功经验提出的新愿景，即通过“人才”、“数字”、“协同”、“管控”、“布局”推动深化改革。“人才”是通过人才储备体系和多元化人力资源管理机制，吸引和留存优秀人才，增进员工获得感，形成强大的生产力；“数字”是要突破数字化客户体验、数字化决策、协同共享数字化工具、数字化人才和领导力四大发展短板；“协同”是深化各子公司在客户、渠道、资源的协同共享机制建设，确立业务协同模式；“管控”是进一

步明晰集团、总、分公司的职能定位及管理流程，通过项目管控等方式，缩短决策链条，提升效率；“布局”是继续完善保险主业，要按照近期国务院出台《关于加快发展商业养老保险的若干意见》，进一步清晰商业保险在养老保障体系中的重要定位，抓住健康养老产业发展的新机遇加快布局，提升在中心城区的市场地位。

因此，所谓的“变与不变”，具体来说，“不变”就要是继续朝着正确方向固守本源，“变”就是要通过转型升级 2.0 实现内部深化改革的目标。

2. 问：寿险新业务价值率在过去 5-10 年间得到了持续提升。展望未来 3-5 年，在目前新业务价值率 40.6%的基础上，是否还有持续提升的空间，公司具体有哪些措施？

答：近五年来太保寿险坚持价值导向，新业务价值率持续提升。这也是整个保险市场的主要趋势。2015 年太保寿险新业务价值率不到 30%，仅为 29.5%，2016 年实现稳步提升，今年开创历史新高达到 40.6%，已经明显高于主要同业。展望未来，公司更要保持战略定力，在举措上主要着力于四个方面：一是业务发展策略，要坚持提升长期保障型业务的占比；二是丰富保障型产品的形态和内容，公司将在四季度和明年的发展策略中进行部署，主要通过洞见客户需求、细分客群来丰富产品体系；三是进一步拉长缴费年限；四是持续提升销售人员对长期保障业务销售技能，这一点也是最重要的。今年上半年长期保障型产品的年化新保同比增长 73.8%，充分显示出公司销售队伍的能力随

着公司转型得以优化，目前 5 年期以上和 10 年期及以上的新保占比持续提升，特别是 10 年期及以上年化新保占比已经达到 65.7%。相信通过上面四项举措的实施，公司在新业务价值率上还将保持较好的增长水平。

3. 问：请问新任董事长对于寿险、产险、资产管理等业务分别重点关注哪些指标？未来是否会调整现行的 KPI？主要考虑是什么？

答：太保集团将聚焦长期稳健管理和风险保障，抓住“回归保障本源”的核心。中央金融工作会议提出坚持“质量优先、效率至上”的发展理念。太保实施转型升级 2.0 也是希望实施有效的战略牵引和价值传导。寿险方面，将重点关注新业务价值率和新业务价值增速等指标；产险方面，重点关注反映承保盈利能力的综合成本率、承保利润等指标；资产管理方面，重点关注投资收益覆盖负债成本。在集团层面，关注体现资源共享、协同价值创造类指标，如满足客户多元化需求保障的客均件数、衡量客户认同度的客户数量增长率。在核心考核指标外，对于重要的结构性指标，如体现业务品质的车险核心渠道发展、优质客户占比、寿险长期保障型业务占比等，在经营管理中也会重点关注、持续跟踪。

4. 问：今年上半年寿险代理人数量出现了大幅增长，下半年是否还会继续保持较快增长？代理人产能提升的空间有多大？有什么具体的举措？

答：上半年太保寿险代理人的增长速度较快，达到 49.5%。同业的代理人发展也在较快的发展通道中。下半年，太保寿险代理人发展将依然坚持“优增员”策略，严把质量关，重点增加健康人力、绩优人力，尤其是持续举绩人力。主要措施包括：一是加强政策牵引，优化队伍结构。每年对不同类型考核进行优化，目的是产能提升和主管自主经营能力提升；二是完善绩优荣誉体系，加大顶尖绩优培养力度。包括加大 MDRT 入围的推动，举办提升绩优团队归属感和荣誉感的专项活动；三是深入推动“续航行动”，提升队伍销售技能。提升主管的自主经营能力和训练辅导能力，切实加强对队伍的日常训练，提升精准销售和精准服务的能力；四是依托集团近几年转型形成的客户经营体系，完善准客户获取和客户维护能力，完善高端客户服务体系，进一步提升客户体验。这两年公司推出了太保个险 4.0，将实现队伍、产品、客户的相互融合、体系化运作。五是加快城区突破，创新机构经营，在体制机制上进行变革。

5. 问：太保今年上半年非标资产投资占比有所增加，其中包括一些期限较短的银行理财产品，具体是何原因？公司将如何管控对非标资产的投资风险？未来非标资产投资策略是什么？

答：上半年公司增加了短久期银行理财产品的投资配置，主要是考虑今年年初，尤其是 1 月，3 月和 4 月份利率明显上升。年初预判时我们认为应当去抓取一些短端利率收益，因此配置了一些收益率在 5%左右的由国有银行或全国性股份制银行发行的理财产品。另外从

三年整体跨度来看，前两年同业对非标资产投资占比大幅上升，当时我们配置较少，因此今年虽然对非标资产投资大幅上升，但总体结构占比还是与同业大体相当。在中国目前经济结构转型、改革深化的背景下，资本市场供给发生了变化，非标资产特别是基础设施债权计划、项目支持计划、信托产品等是较好的投资对象。同时，我们对信用风险把控非常严格，对基础资产、发债主体信用等级、增信措施都进行密切关注。公司投资的绝大多数非标资产在银行间、资本市场间也都发行了标准化债券。总体而言，结合保险资金的长期属性，加大非标资产的投资配置有利于提升整体投资收益率。

6. 问：公司上半年长期保障型产品占比大幅提升，剩余边际有所增加，而寿险偿付能力充足率没有提升，是何原因？

答：今年上半年长期保障型产品销售情况较好，对公司偿付能力是有帮助的。另一方面，公司的偿付能力充足率还依赖于其他很多因素，如最低资本、风险变化等。此外，今年寿险分红较多也影响了公司的实际资本，利率上升影响了资产价值。目前，公司整体偿付能力在较为合理的区间并趋于稳定，足以应对经营中的各项风险。

7. 问：上半年同业保险公司大幅提升了分红比率，考虑到公司的偿付能力非常充足，未来公司是否会考虑加大分红力度？

答：公司上市以来始终坚持稳健经营的策略，追求持续价值创造和良好的股东回报，过去几年分红总体保持稳步提升的态势。今年是

偿二代政策实施第二年，保监会已经正式启动偿二代二期工程，包括完善现有监管规则、健全执行机制和加强监管合作三大任务二十五项工作，对公司的资本计量、流动性监管指标、偿付能力风险管理评估标准、风险综合评级标准等监管力度将有一定的调整。公司将持续关注工程进展，在保证偿付能力充足的情况下，持续提升资本使用效率，同时继续创造价值，保持股东稳定可持续的回报。

8. 问：上半年公司非车险综合成本率大幅改善，并且在近三年首次实现了承保盈利，保费增速也不断上升，主要原因是什么？未来是否可持续？

答：今年是太保产险坚持“控品质、强基础、增后劲”经营策略的第三年，经过两年多的努力，公司在品质管控方面实现良好成效。针对非车险业务的经营特点，公司实施“专业化经营、系统化风控、团队化管理、一体化推动”的“内部四化”建设，不断提升非车险业务的风险管控和经营管理能力，上半年取得了近三年首次盈利、综合赔付率和综合费用率均有明显下降。下半年，公司将继续坚持既定的经营策略，在汛期和自然灾害不断频发的大环境下做好客户服务，不断推进新领域、新市场和新产品的拓展力度，努力保持业务品质的同事达成预期的目标和良好的效果。

9. 问：目前，较多的保险公司关注金融科技领域的发展和突破，请问公司如何看待金融科技对保险业的影响？能否结合公司“数字太保”

战略谈一谈在相关领域的布局 and 计划。

答：金融科技是重要的课题，也是各家金融机构长期探索的话题，随着大数据、云计算、移动互联、物联网、人工智能等金融科技的迅猛发展，以及在保险行业的具体实践应用，金融科技将深刻改变保险业务模式流程和产品服务创新，推动保险获客方式、客户体验行为、内部运营效能、风险管控等不断优化提升，在长远和根本上为保险行业的发展带来巨大的机遇和挑战。

太保集团董事会已经提出全面启动实施“数字太保”战略，重点围绕五大方面布局：第一是数字化终端及客户关键旅程。以数字化终端集成客户关键旅程，实现端到端交互；第二是数字化供应链。通过数字化终端倒逼传统供应链的模式创新和流程再造；第三是计算能力。包括“中国太保云”和“两地三中心”等信息技术基础设施建设；第四是敏捷开发机制。通过最小化可用产品迭代开发方法，提升对客户需求的响应度；第五是数字化安全。公司将对数字化产品可能存在的风险进行全面梳理，完善数字化安全风控管理的框架、流程、标准、监控和责任体系。总而言之，“数字太保”战略将坚持问题导向、聚焦客户端、聚焦能力短板弥补，坚持用产品说话。近期公司也正在全力打造家园产品，为客户建立行业领先的个人专属保险账户，实现“一个太保、共同家园”的理念。相信随着这项工作的持续推进，未来将有更多的成果。

10. 问：车险二次费改后将对整个行业带来怎样的影响？公司车险

的增速是否能够持续？在行业竞争态势中会如何发展？

答：车险第一次商改全面落地一年，对整个行业有不同程度的影响。太保产险在这一过程中始终坚持“3+N”核心渠道发展策略，积极运用预期赔付率、保单成本率等管理工具，使公司在车险业务经营方面的资源配置得到进一步优化，业务品质也持续改善。因此虽然第一次商改给公司造成了一定的影响，但总体情况好于行业。第二次商改也已于7月份在全国陆续落地，从实施情况来看有两方面影响：第一是可能进一步降低保费充足性，在静态情况下综合成本率有所提升；第二是抢夺优质业务的竞争将更加激烈。保监会下发了有关整治市场秩序的174号文件，对行业健康发展和对太保产险都是利好。未来太保产险将进一步巩固品质管控、风险管理能力，坚持承保盈利、坚持合规经营底线，同时不断优化方法、用好工具，持续提升资源配置效率，推动核心渠道业务发展。在这过程中，我们也将坚持强化提升理赔减损和理赔服务的能力，提高整体经营水平。

11. 问：本月初保监会下发关于保险公司开展资产负债管理能力评估的新规，对行业会有什么影响？对公司资产端投资、负债端产品的设计或偿付能力有何影响？

答：从大背景看，保监会下发资产负债管理规定是贯彻“保险姓保”发展理念的具体举措。寿险资金具有长期属性，新规要求加强长期资产负债能力建设，对行业长期稳定发展有非常重要的战略意义。公司近几年在资产负债管理体制机制以及能力建设方面走在了行业

前列，在内部管理体系上形成了以产品为原点的资产负债闭环管理机制，为提升价值管理能力、防范公司经营风险奠定了非常好的基础；在能力建设方面，从战略资产配置、战术资产配置到日常配置，紧密结合公司负债特点实施了动态跟踪监控；同时，在资产负债管理系统的建设方面也做了较大的投入，为公司抢得了战略先机，有利于未来更好发展。经对照梳理具体标准，公司整体符合保监会新规对资产负债管理的要求，在一些具体制度性规定和能力指标上仍有提升空间。未来公司将以保监会出台的资产负债管理标准为契机，进一步提升公司相关能力，为长期持续健康稳定的发展提供更好基础。

12. 问：去年健康险全行业保费呈现快速增长，但今年上半年增速有所回落，请问是何原因？公司有何判断？公司健康险的发展情况和未来规划是什么？

答：去年健康险市场呈现高速增长，而今年上半年增速有所回落，根据保监会公布的数据分析，去年的高速增长大部分来自于理财型，或贴着长期护理险标签的理财型业务，而今年上半年经保监会治理整顿，增长主要来自于短期医疗险和长期重疾险的真实保障性需求，理财型业务发生较大萎缩是整个行业增速减缓的主要原因。监管新政调整后，产品将更有效地贴合客户的实际需求，有利于整个行业的持续健康发展。

13. 问：今年公司中报没有披露内含价值的变动分析，是否可以介

绍并分析投资收益偏差和营运经验偏差的具体情况？

答：第一，在营运经验偏差方面，今年上半年寿险业务规模和业务结构都有较好表现，在经营方面出现了正向偏差。不同公司的偏差处理方式有所区别，我们采取的方法相对谨慎，但即使是谨慎方法下，公司的营运偏差也是正面的。第二，在投资经验偏差方面，今年公司的投资经验偏差也为正向，和公司净值增长率可能有些差异，主要是半年和年化差异造成。

14. 问：太保寿险产品发展策略方面，上半年分红险保费占比提升至 65%，这部分的新业务价值率较低，结合 10 月 1 日即将实行的产品新规，公司是否会考虑控制储蓄型产品的销售，转而发展传统型产品？对代理人的产能是否会有影响？

答：今年保监会在“回归保障”的整体基调下，出台了较多监管指引和产品设计规定。“回归保障”就是要以满足客户需求为前提，发挥保险的风险管理与保障作用。客户不仅有风险管理需求，同时也有财务规划需求，产品形态上则分别对应传统险和分红险，两者对公司业务的价值贡献确实不一样。但今年上半年，公司传统险产品的价值率贡献与前几年相比持续提升，而分红险的价值率贡献则基本保持稳定。这个策略能够较好地满足公司发展的战略目标，也能够比较好地贴近客户的需求。太保寿险下半年及明年的开门红产品策略仍将坚持发挥销售队伍在长期保障型和长期储蓄型产品方面的能力和优势，兼顾好价值率的稳定及优化，在个险新保期缴业务总量发展、新业务

价值增速等方面，希望能够跑赢上市主要同业的基准。

15. 问：公司拟任总裁此前在银行业的工作经验非常丰富，对于太保未来的战略布局如何看待？在实践中将怎样把银行的经验运用到保险业，是否考虑金控布局？

答：作为一名职业经理人，过去工作经历和当下公司发展战略之间没有必然联系。作为太保拟任总裁，未来的使命和责任是带领全体经营层坚定不移地推动董事会所确定的发展战略，全力完成董事会所确定的各项经营指标。未来工作中，我会将保险业发展放在更广阔的金融行业中作比较、定位和考量。过去两年在保险业工作的经历，让我深刻体会到：第一，保险业在中国金融体系中的功能和作用是非常特殊、不可替代的；第二，相比其他行业，保险业的发展前景将更加广阔；第三，和银行业工作相比，保险行业特有的保障功能是雪中送炭而不是锦上添花，也让这个行业更有情怀。综上，就我个人而言，对保险行业充满信心，对太保未来发展前景也充满信心。具体工作方面，我们将持续专注保险主业、做精保险专业。

16. 问：产险业务方面，前几年公司管理层制定了严格的承保盈利目标，在近两年行业综合成本率整体上升的背景下，欣喜地看到太保产险取得了综合成本率下降的好成绩，请问是否综合成本率的目标已经达到？未来还会进一步优化吗？

答：追求承保盈利、保持合理的盈利水平，并在此基础上不断开

拓新的市场和业务，为客户提供优质服务，是太保产险永恒的主题。太保产险这两年着眼于承保盈利，是为了更好地进行风险管理，也是为了更好地向客户提供优质服务，两者相辅相成、相互促进。公司不可能偏离承保盈利来追求简单的市场份额，也不可能忽略市场份额片面地追求承保盈利，两者是辨证的关系。这两年太保产险在持续优化业务品质、提高承保盈利的同时，也在不断地为更好地开拓新市场、新业务而努力，投资者已经关注到了我们在新领域的发展，特别是农险业务方面今年取得了长足的进步，并保持了良好的盈利水平。实现承保盈利、降低综合成本率、开拓新的市场和业务、为客户提供优质服务，将是我们始终坚持的目标和发展的方向。

17. 问：寿险准备金折现率方面，上半年假设调整对公司利润影响较大，保监会前期发布准备金折现率新规，下半年准备金的影响会比上半年少吗？公司如何预测？

答：今年上半年基准曲线的自然下降是去年同期的两倍，同时根据监管规定对于曲线结构进行了优化，相应综合溢价也有变化，总体看，公司今年上半年和去年上半年因为折现率曲线变化对准备金的影响基本相同。下半年假设利率曲线基本维持目前的曲线水平，根据常规溢价变化，对整体准备金的影响较小，预计对于利润影响不会太大。