

# 2019年中期业绩发布会投资者问答纪要

(2019年8月 上海)

1、问：上海国资委正在推动下属国企构建市场化的长效激励约束机制，公司是否会推出股权激励计划留住优秀人才？

答：国资国企改革对太保来说有非常深远的影响。公司每一阶段的改革是不一样的。前十年我们解决了资产证券化问题，使太保进入了世界200强。一周前上海召开国资国企改革工作会议，我关注到会议提出全方位探索国资国企改革发展，全区域营造有利国资国企改革发展环境的部署。作为企业当家人，我备受鼓舞，也看到很大希望。激励试点的核心是风险共担、收益共享，落脚点是吸引和留住人才。我们转型2.0当中，就有一个项目集就是人才体系建设，是围绕组织健康开展的。具体到股权激励方案，我们将始终坚持两个“长期”，即长期能力建设、长期激励机制建设。我们将结合监管政策以及自身实际情况积极研究。作为一家上市公司，我们会严格遵循信息披露的要求，目前暂无可披露的信息。后续如有进展，我们会按照相关要求，正式发布公告。

2、问：业绩推介材料中着重介绍了转型2.0的成效和举措，目前对管理层是否有转型相关的KPI考核要求和牵引？

答：我们将项目管理和太保转型实践进行结合和探索，初步形成了太保特色的转型推动机制。包括决策、执行、智囊和管理四大角色，

有机分工配合，形成月度检视制度，月度转型作战会议对每个转型项目进行复盘，也形成了季度红黄绿灯的评估制度。迄今为止，上半年已经启动14个项目，根据每个项目推进情况，其中有7个项目得到了绿灯评价、有6个项目得到了黄灯评价、有2个项目得到了红灯评价。我们还制定了年度考核和激励制度，对每个项目的具体牵头人、团队以及承担责任主体，包括集团和子公司的管理层，我们都设置了相应的KPI指标，纳入年度履职和任期业绩考核。通过这些转型作战机制的实施，形成了公司上下共振、同向同力的转型发展局面，目前来看已经为转型2.0顺利落地形成有利的制度保障。

**3、问：公司强调创造协同价值，有何具体举措，是否有量化的评估和考核指标？**

答：协同是企业集团有效利用资源的一种方式，协同领域既包括客户、渠道、产品等业务资源的共享，也包括品牌、IT能力、营运资源等方面的统一管理和共享。当前，太保集团对多元化的业务板块进行有机联结，形成有效的客户综合经营服务模式，满足客户多元化的金融保险服务需求，作为协同的主要落脚点。

上半年，主要采取以下几个方面的工作举措：第一，建立健全协同发展体制机制，完善制度保障。我们成立了协同发展委员会，下设团体客户专门委员会和个人客户专门委员会，在分公司层面以产险为主导成立了战略客户工作联合小组、以寿险为主导建立了交叉销售联合工作小组，初步形成集团主导，覆盖各层级的协同发展综合联系体。

第二，以“双百工程”为切入（即百个交叉销售示范基地建设、百个大客户生态圈建设），创新有太保特色的客户综合经营服务模式。个人客户方面，围绕“一个客户多个产品一站式服务”，在营销员渠道扩展跨子公司的销售产品线，推进专属服务体系建设和专属产品开发，推动从单一的产品销售向客户全生命周期经营转变。上半年实现各类个人客户协同业务模式保费收入超过80亿元，同比增长超过40%；持有两张以上保单的客户数2345万，增加15.7%，持有不同子公司保单的个人客户数达到724万，较2018年末增加163万人。战略客户方面，通过清单制管理和项目制运作，建立跨子公司的一体化销售组织体系，探索分行业、分类别的一揽子综合金融保险解决方案。公司确定今年协同开发的战略客户200家，未来5年目标是1,000家。上半年新增集团层面签约战略合作伙伴去年底增长24%，战略客户新增跨子公司合作占比26%，在已经启动的25个省市职业年金受托业务实现100%入选。

第三，加大科技支撑，赋能基层一线。在营销员移动端展业支持工具“科技个险”上，开发交叉销售专属模块，集成各子公司分散型个人保险产品，实现客户里程跨子公司的信息的实时共享，提升营销员销售和客户服务效率。推进集团层面协同业务管理平台升级，为各层级的内勤管理人员提供管理工具，发挥数据驱动优势，支持协同客户价值分析。

4、问：公司上半年在科技赋能方面，特别是对提高寿险代理人的产能和获客能力、提升产险效率方面，有何具体举措？下半年和明

年公司有哪些推动项目？在科技赋能方面，公司和同业的差距有哪些？

答：上半年太保在科技方面下了很大功夫，在转型指导下，科技架构和结构都得到了很好的提升。上半年科技能力的交付和实施同比有15%-20%的提高。产险和寿险加起来有几十个科技项目在提供支持。例如，利用科技赋能为寿险一线员工做好培训支持，“科技一键通”培训系统已上线，从效果看有很好的成长性，把内部和外部的营销人员、客户、班主任和学员联结起来，整合了学习过程，提升了培训效果，结业率达70-80%。另外，寿险正在积极推动业务员智能面访，这个小应用可以优化各省各地区的客户交互活动，目前已经开展会议类活动1.9万次，涉及营销员65万人次，有效让用户感知活动全过程，形成更好的客户服务支持。同时，今年上半年公司在AI大数据支持能力方面建立了很多应用，从人工智能语音图像识别和知识图谱来看，我们和同行处于不相上下的水平，尤其是服务销售、营运风控方面，语音职能对话超过6千万次。产险方面，以利奇马台风为例，公司大灾平台基于大量底层数据信息、无线遥感、技术手段、卫星监测以及区域划分蓝本，实现了对大灾的直接可视化。未来，公司将全力推动科技赋能，强化和提高治理管控能力、智研能力、数据服务能力（目前太保数据化达到40pt水平，属于超大型，每天数据吞吐量达一亿条以上，已达到千万级的响应推送能力）、平台协同能力、创新转化能力等，建立更好的敏捷相应机制，实现科技对一线的支持。

5、问：能否解释营运利润、运营经验偏差以及剩余边际摊销的关系和情况？

答：今年我们首次披露了营运利润。综合考虑同业做法，公司营运利润剔除了非常规影响因素，即短期投资波动、评估假设变动影响及一次性重大调整。另外，营运利润包括了剩余边际摊销、利差、运营经验偏差，其中运营经验偏差是正值，其他因素与同业差别不是很大。过去公司几年的营运利润增速大约都在15%左右，我们披露了去年到今年的偏差，今年集团增长是14.7%，寿险增长是18.9%。

6、问：公司分红政策方面，未来将主要参考净利润，还是与同业看齐，将分红水平与披露的营运利润挂钩？

答：公司历来重视在自身健康发展的同时，为投资者提供合理持续增长的回报。上市后，我们的分红额逐步提升，分红率在同业中保持较高水平。在这次中期业绩发布首次披露了营运利润，以更好地反映公司长期经营的特点和基本面。未来确定分红水平时，将逐步转向以营运利润为基础，同时综合考虑净利润和偿付能力等因素，为广大投资人提供更为稳定和长期的投资回报。

7、问：今年上半年披露的有效业务价值增速为6.5%，低于预期，是何原因？

答：公司上半年有效业务价值增速6.5%，相对过去几年略有下降，主要是因为今年新业务价值增速略有放缓，而且原来有效业务价值的

基数相对较高，另外也有精算假设调整的原因。从公司长远发展看，有效业务价值和内含价值保持相对稳定，全年有望实现两位数以上增长。

**8、问：上半年新业务价值同比负增长，但要求的资本成本提升了，是否是产品结构变化导致的？在敏感性分析中，能够看到退保率假设提高10%，有效业务价值不仅没有减少反而增加了，是何原因？和新业务价值是否有关联？**

答：公司今年新业务价值对资本成本要求有所提升，主要是业务结构影响带来的。今年公司销售长期保障型业务主要是传统业务，所需要的资本要求相对较高。

关于退保率敏感性，主要跟险种结构和保单期限有关。我们一些业务的确是有退保率越高，价值越高的情况。当然，我们也有很多业务的退保率越高，价值率越低。退保率的敏感性是这些业务相互作用的结果。总体来说，这个敏感度相对来讲数值也较低，属于正常范围内。该情况的存在和新业务价值没有必然关系。

**9、问：上半年寿险业务增速低于行业平均，是何原因？管理层有何应对措施？2019年全年新业务价值增速转正的可能性有多大？**

答：经过前几年的高速发展，去年开始寿险业进入新的发展周期，从原来的高速发展转向了高质量发展。太保积极应对，推出战略转型2.0，寿险由原来的队伍快速增长为主要驱动因素，逐步转向量质并举、

提升内质、以高质量队伍为支撑的发展模式。

从上半年指标来看，可能不是最亮眼，但是我们对公司未来的转型有充分信心，信心来自四个方面：一是以价值可持续增长为核心的经营理念在太保得到了长期坚守；二是太保长期以来有一批热爱公司、能征善战、能打硬仗的干部队伍；三是公司上一轮转型有相对比较成功的经验，大家充分认识到转型需要时间、需要定力、需要苦练内功、需要长期坚持；四是全司上下对新一轮转型已经形成必要认知，这一轮转型困难更大、时间更长，如果说上一轮转型是在做“加减法”，“加”是加快大个险渠道，“减”是减少低价值银保业务，而这一轮转型要做好“乘法”，所谓“乘法”就是着力推动“聚焦价值、聚焦队伍、聚焦赋能”，特别是通过对队伍的培训赋能、科技赋能、服务赋能，改变队伍内质、提升队伍能级、形成杠杆效应，撬动发展动能的转换；所谓“除法”就是要主动打破惯性思维、破除路径依赖，全司上下凝心聚力、扎扎实实苦练内功。（好比跑马拉松，原来以五千米速度跑，会越来越吃力、脚步越来越沉重，但看路边的指示牌，可能还不到十公里。这个时候，必须要调整配速、补充能量、换上更专业和跑鞋和装备，用跑马拉松的速度，才有可能跑得好、跑得远。在动能转换的过程中，关键是把基本功打扎实，把心肺锻炼得更强大，把肌肉锻炼得更结实，未来这场马拉松一定能跑得更远、更好。）

具体的举措方面，我们将紧紧围绕三个聚焦，以聚焦价值为方向，坚持价值可持续增长方向不动摇，以聚焦队伍为内核，坚持走高质量人力发展之路，以聚焦赋能为支撑，为高质量发展加油续航。公司将

着力打造个人业务高质量发展模式，聚焦营销队伍销售能力建设，构建队伍分层分类经营管理体系，持续推进优增、强化培训管理、加强队伍赋能支撑，着力从以往相对侧重“新增”转为“增留并重”，激发个人业务可持续发展的新动能。当然背后还有大量的具体工作事项，公司都在着力推进中。由于时间关系这里不再具体展开，以后有机会可以做进一步交流。至于今年的当期业务指标，我也不好做具体确切的预测，但对寿险公司而言，长期比当期更重要，我们对未来充满信心。

**10、问：下半年寿险新业务价值的主要增长动能在哪方面，是价值率提升还是规模增长？**

答：从下半年业务发展情况看，主要动力来自新保业务增长，产品价值率会总体保持稳定，但大类产品结构和上半年相比会略有一些变化。今年我们7月新推出的长期保障型产品金福人生的价值率相对于原来的产品有进一步提升，会对下半年的价值增长有所帮助。

**11、问：在代理人产能提升方面，公司未来是否有差异化的发展举措，是否会进一步增加投入，以建立竞争优势？**

答：今年整个寿险行业面临较大压力，主要原因是人力发展面临瓶颈。从新周期发展方向看，提升营销员产能是必须要走的一条路。结合当下转型具体工作，未来产能提升主要从以下几个方面着力：第一，围绕绩优人力的推动，打造营销员队伍分层分类经营体系，着力

加强绩优人力推动，壮大核心营销员群体；第二，加大顶尖绩优人力培育力度，大力推广顶尖绩优人力的荣誉组织。其中最重要的是强化培训训练体系，赋能一线团队，做实基础培训，强化师资队伍建设，优化培训内容，运用科技手段搭建在线学习及培训管理平台，提升培训效能。同时，队伍管理最重要的基本法也在修订，重点是从原来以组织发展为主要驱动因素的方向，转向组织发展和产能提升并重的牵引方向，进一步拉大地区差异，牵引队伍长期留存；第三，队伍赋能方面，通过科技赋能、服务赋能、培训赋能，进一步提升队伍的内质和产能。以上这些工作可能不见得与其他公司有明显的差异，但我认为在营销发展上，规律性的东西不会有根本改变，重要的是长期坚持、扎实内功、打好基础。

**12、问：上半年寿险代理人人均首年保费和长险件数都在下降，但人均首年佣金在增长，是何原因？**

答：上半年，公司人均首年佣金、人均收入、人均新保都是同比小幅改善的，原因主要是人力规模方面的，上半年新增人力承压，人力规模也有所下降。同一类型产品佣金水平保持稳定，并没有变化。

**13、问：上半年寿险代理人人均收入在上升，想了解一下结构是什么样的？未来一到两年，在增加代理人收入方面有没有具体的目标和举措？**

答：上半年公司代理人首年佣金收入1250元左右，小幅增长。人

均总收入3300元左右，客观来讲水平不高，尤其和各地社平工资相比还有明显缺口。未来提升代理人收入角度看，主要是建立代理人分层分类经营的策略体系，很多收入是被平均的，要抓住队伍中的核心人力、骨干人力、绩优人力，通过科技赋能、服务赋能、培训赋能等手段，提升核心代理人的收入水平，提高代理人的留存率。

**14、问：上半年产险表现很好，综合成本率同比下降，其他同业公司基本都是上升的，公司在控制成本方面有何举措？如何展望未来综合成本率的变化？**

答：下半年随着车险的商改进一步深化，预计索赔比例会上升，件均保费下滑，可能将提高整体赔付率。另一方面，严监管带来费用下降，但在一定程度上推高了综合赔付费水平。同时，整体新车销量还在持续下滑。所以下半年车险经营还有一定压力。

从非车险看，前一阶段登陆浙江的利奇马台风造成了一定影响，目前依然是台风汛期，同时上半年猪瘟造成的损失有待进一步观察。所以非车险业务下半年经营也不可掉以轻心。

下半年应对举措方面，主要聚焦在以下几个方面：第一是进一步加强品质管控。前几年经过努力，产险品质管理的基础比较扎实，但是面对商改和自然灾害，还有些课题待研究，比如应对利奇马台风过程中，上线应用的风险雷达和风勘平台，对提升客户服务满意度、降低赔付起到了积极作用，但还有待进一步深化。E农险经过5年的创新研发，已经进入了5.0版本，但是在针对新的问题，如猪瘟等疫情方面

还需要深入突破。第二是客户经营体系及客户价值的深度挖掘方面，依然有很多课题要深化。第三是要加强科技赋能。前几年经营成果的取得来自科技赋能，科技不仅提高了效率、降低了成本，更重要的还是为客户提供了良好的服务体验，是进一步实现太保服务品牌的重要手段。因此，下半年还有很多压力和不确定性，要在巩固成果的基础上不断提升经营管理能力。

**15、 问：产险业务中健康险增速非常快，但是综合成本率也非常高，有没有改善的空间？未来对该类业务有什么样的考虑？**

答：上半年产险增长动能转换关键点在非车业务增量方面，其中主要是海外业务、个人客户、保证保险（主要是个人消费信贷）、政保业务四大引擎拉动。个人客户业务增长速度超过50%，意外险、家财险经营情况总体正常，健康险业务增长速度较高，但是同时综合承保超过100%，一是因为健康险高速增长，对提转差影响较大；二是健康险是新兴业务，经营基础需要不断夯实。下一步，我们会充分发挥集团内部核心资源，充分发挥安联健康险的专业能力，运用产险的网络优势，形成健康险协同发展的积极势头。

**16、 问：关于资产端，根据中报披露，上半年债券配置是15年，久期较长，对应收益率是多少？公司的负债资产的久期是多少年？**

答：保险公司的保险资金是长期资金，太保资产负债管理的核心理念是长期投资、价值投资、稳健投资，延展资产久期、缩短资产负

债久期差的缺口是核心问题。上半年，我们利用长期国债利率处于较高位，加大配置长期30年国债，因此资产久期保持稳定，略微有所延长。这点是不容易的，因为如果不做长期国债投资，资产久期本身会自然衰减。从年初到现在，特别是从二季度初到现在，30年国债利率已经下跌30多个基点，在这样的环境下公司利用合理时间点、利率点，进行了长期国债配置，现在公司资产负债久期大概在6.5年左右，负债久期在15-16年左右，久期缺口不到9年。对传统寿险而言，这个久期缺口比较正常。我们会继续关注久期缺口的缩短，维持稳定。同时公司偿付能力非常稳定和充足，为资产负债管理提供了坚实的基础和坚强的保障。