

## 2019年中国太保资本市场开放日投资者问答纪要

(2019年10月31日 上海)

1. 问：长期来看，面对国际化竞争对高端客群、以及互联网竞争对低端客群和新生代客群的抢夺，公司将采取代理人牵引策略还是进行区隔化管理？将从队伍管理、产品配套以及培训指引进行闭环运作，还是采取大一统运作？短期看，面对同业理财型低成本低价格产品的挤压，公司如何预判未来行业生态，又将如何坚守价值，实现有效、高价值、健康的队伍成长？

答：这个问题可以理解为公司如何应对国际竞争、跨界竞争和同业分化策略。第一，中国保险业发展空间巨大，头部企业聚集效应越来越明显，无论是寿险还是产险都呈现出这种趋势。第二，充分竞争有助于培育市场，推动客户需求不断增长，因此我们将主要面对增量需求的竞争，而不是替代性、颠覆性的存量竞争。第三，错位竞争将是太保的选择，不论是面对跨界竞争还是同业分化，太保都要走自己的路，也就是我们提出的“三个聚焦”中的“聚焦价值”。太保2011年就主动减掉价值创造低的银保渠道业务，下一步将在“大个险”基础上，继续追求高价值的发展路径，这是早已形成的共识。

具体来讲，公司一定会采取针对性、区隔式的队伍管理，这是总公司从顶层设计、制度推进到管理要求向各级机构明确传达的信号。价值的背后是保费，保费的背后是客户，客户的背后是队伍。有什么样的队伍，就有什么样的客户。我们也越来越深切地感受到，以往大水漫灌式的、只盯着保费的销售，结果往往差强人意。太保寿险作为

行业头部企业，几十万的营销员队伍客观存在，改变不可能一朝一夕。因此第一，核心是分层分类，无效人力要通过制度淘汰置换，这是解决出口问题，也是基本原则。第二，核心是培训管理，建立严格的基本制度和有效的规范管理，进行区隔式的训练牵引，这是解决进口问题，也是主要手段。

针对产品结构，同业有各自考虑，太保以稳健著称，很少甚至几乎没有采取过短期激进的做法。今年下半年，我们将继续聚焦高价值产品，短期内可能会造成规模损失，但价值率可以得到有效改善。当然也不能漠视或无视市场实际需求，精算师和产品开发团队正在研究长期养老储蓄型产品的销售逻辑，为客户提供真正能够满足未来养老保障需求的产品。

**2. 问：在刚刚发布的三季度报中，新单降幅相对上半年有明显扩大，请问新的经营团队怎样评价，四季度是否会改善？2018年和2019年是行业低谷期，管理层判断何时会走出低谷，2020年会改善吗？新的领导班子对未来3-5年的长期规划和新业务增长预期如何？**

答：确实三季度新保销售数据有些承压，但得益于下半年推出新业务价值率相对较高的新产品，件均保费在增加，保障范围更为丰富，投保年龄更低，弥补了业务增长的缺口。整体看，虽然行业的新业务价值增速放缓，但我们的缺口在进一步弥补。

“聚焦价值”不单单是口号，我们更看重价值增长，对阶段性规模不是太看重。行业调整对太保可能也是最好的锻炼内功机会，扎扎实实推动队伍升级、服务价值和科技赋能三大动能打造，使未来转型

工作落地见效。

从数字上看，行业发展较前期有所回落，更多是结构调整，减下来的是一些中短存续期的低价值业务，大家不约而同在向高质量发展转型，在这个过程中会有阵痛，但未来更加可期。我们常说市场不缺短钱，也不缺短期投资机会，像寿险这样真正长期为客户提供稳定可持续的财富增值和长期保障的产品，在金融市场上是独一无二的，它的价值在过去短期浮躁的理财产品干扰下，没有被深入体会和充分挖掘出来。未来随着市场的变化，寿险产品的长期价值一定会被越来越多的客户所深深认知，巨大的需求端更会被激发出来。对于保险供给端来讲，需要升级和丰富供给能力，改善客户体验，相信一定有光明的前途。

**3. 问：科技赋能对代理人前端的展业支持方面，有哪些具体帮助？今天的演讲报告中，对核心人力定义的第二点是“具有一定管理或销售能力”，为什么是“或”？“一定”分别对应是什么样的定性和定量指标？**

答：刚才我们就营销员队伍的科技赋能进行了阐述，谈到了 O2O 线上线下、AI 培训等，除了服务、生态赋能以外，科技对队伍的赋能也是我们正在着重突破的。培训是队伍赋能中最重要一环，刚才介绍了 11 万知识图谱实例，通过大量场景化演练、产品训练、客户体验规划等，而不是制式培训或条款阅读，提高销售能力。利用 AI 虚拟技术，包括千人千面针对性培训，提高服务、核保、理赔能力，为展业提供更好的支持，为客户提供更大服务价值。平台技术除 AI 和

大数据外，还有对自然语言的理解，帮助销售队伍挖掘、激活和定制客户深层的、潜在的保险保障需求，并支撑客户后续服务以及疾病管理和健康管理等。

个险发展的重点是队伍。其中，核心人力的关键词是留存，顶尖绩优人力的关键词是产能牵引，新生代人力的关键词是源头导引。转型 2.0 要处理好队伍增量和存量的关系：一是增量，新生代是个路径，要建立新进人员清晰的培养方式，包括个人绩优生涯发展能力打造以及组织发展绩优路径。二是存量，现在遇到两个较大压力，一方面人海战术的增员压力越来越大，成本控制不了，效率也低；另一方面留存压力也大，我们把重点工作放到了核心人员的留存。根据经验，留存 3 年以上产能相对比较稳定，所以量化指标一是三年以上人员的留存率，二是一定的产能。存量也有两条路径来牵引和打造，首先是个人绩优，必须在新周期和客群变化中找到提高收入、打造事业的个人路径，同时打造队伍组织发展。我们使用管理“或”销售能力，也就是考虑个人绩优路线和组织绩优路线双重路径。首先有管理能力的、能带队伍的，销售能力一定会不差。但是反过来，有销售能力的人不一定有能力带队伍，或者没有这样的意愿，可能是追求个人相对自由的生活，不愿意带人。无论是哪一种，我们都有相应的发展路径。我们最近正在改造基本法，将从原来简单的架构利益过渡到以产能为中心的架构利益和绩优利益并重的双重发展路径。

4. 问：第一个问题是关于队伍，报告提到核心人力占比希望从现在的 25%提高到 40%，绝对规模上未来三年有怎样的增速？队伍的第二

个核心概念是绩优人力，未来三年希望达到 2000 名 MDRT，这部分人力对公司价值有多大贡献，和几十万队伍相比贡献新业务价值有多高？报告对队伍提出了新要求，必然要改变基本法，接下来会有什么变化、什么时候出台，利益会向哪些新领域倾斜？第二个问题是关于四季度开门红的准备，是否有开始的时间点以及储备产品规划，能否分享明年新业务价值增长水平的预判？

答：我们对队伍有个很重要的表述就是“量稳质升”，呈现结构性改善，量的维持是必需的，没有量的稳就没有质的升。预计到年底队伍维持在 80 万左右，目前整个行业人力呈递减趋势，而我们更多把注意力、资源配置、管理动作落脚到结构改善上。更看重质量改变，能够持续留存而且产能逐步提高的人才是我们要的。为什么要把 MDRT 拿出来讲？因为坦率的讲，代理人行业的社会地位并不高，但各位分析师看重的寿险公司长期价值，背后却是代理人走大街穿小巷一块钱一块钱收进来的保费为基础。对于 MDRT 来说，目前来看超绩优代理人的数量以及保费价值贡献占比可能不大，但代理人队伍是人的事业，需要有标杆，也需要有人引领。如果公司达到 2 千人，甚至未来达到 2 万 MDRT，是非常了不起的，会激励一大批人往前走、往上走，这是更深层次的意义所在。从去年开始太保寿险一直在释放一个信号，尽量追求更加长期、稳健、平衡的发展，包括打造队伍的专业能力，我们会踏踏实实练内功。

5. 问：最近中国人寿、中国平安设立了互联网子公司，作为行业第三的龙头企业有没有这方面的规划，考虑互联网跨界竞争问题？产品

投放方面，公司倡导聚焦价值，那么产品开发过程中，如果公司一味追求价值，可能会牺牲渠道或客户的利益，公司内部是怎样权衡的？  
长期看，健康险和保障型险种发展迅猛，公司有没有长远研判？

答：互联网公司行业最近比较关注的话题，几家同业也有所动作，我们对此高度关注，正在深入研究影响和未来方向。互联网和现有模式并不矛盾，今天的报告也提到现阶段通过移动端科技，为传统营销模式赋能，未来随着新技术的不断突破，互联网肯定会在保险中发挥越来越深刻的作用，在这方面我们会积极研究、高度关注，发挥头部企业的作用，具体措施目前还不方便披露。

客户、渠道、公司之间的关系，我们也认为是可以平衡的。产品并不是价值率最高或越高越好，我们还是追求价值的可持续增长。所以价值率不是单维度的因素。产品给公司股东赚钱，背后并不简单是传统利差、死差、费差的概念，还要考虑“产品+”模式，包括服务、健康管理、养老等也是在给客户带来价值。就像奢侈品，使用价值可能不是那么高，还是会有人愿意消费，因为感受不一样，客户体验不一样，所以我们未来还是会追求总体上利益的相对平衡。

关于产品供给问题，随着组织架构调整，我们新设了产品开发部，产品供给能力大大提高。公司整体上还是做到了三者之间的均衡。这几年新业务价值率提升，主要是业务结构的优化，并不是某类产品过高追求价值率导致。未来产品开发应用中，还是会继续维持主力核心产品，包括长期保障和储蓄养老产品，核心产品要更细致打磨，增加功能，丰富客户保障需求，同时实现公司的价值。核心产品价值率不

可能再降低，否则没有办法达成价值实现。但是对于细分市场上，包括 LTC、手术保障、意外保障等产品，将通过个性化设置丰富客户体验，起到对价值的补充。LTC 产品也在研究，国内市场和境外不一样，细节、行为、习惯、认定等差异较大，我们一直在做探索。目前 LTC 产品以认定标准下提供对应的养老护理金额为主，未来不排除其他“太保+”服务形式。

6. 问：关于代理人队伍，报告强调把握进口，这个尺度如何提高？有没有学历等考核指标？三年总体人力规模中，把核心人力从 25% 提高到 40%，在件均上是什么考虑？和香港比，大陆平均每单保额偏小，为什么行业这么多年提升缓慢？活动量管理、培训、留存这些措施，行业说了十年了，比起友邦等领先的外资公司，太保差在哪里？还有什么可改进？

答：关于队伍进口尺度，每一个新人，必须 one to one, face to face。我们提出“四能”，能参训、能出勤、能拜访、能举绩。增员对象的年龄、学历和留存、业绩的关系其实不是很大。我们发现收入是关键指标，因为营销体制根源上是佣金回报制度，不是固定薪酬制度。当然我们更强调把这些要素固化在招聘流程和系统中，通过包括 AI 识别、智能化招募、慧眼等实现。

从 25% 提升高到 40%，意味着结构改善。活动量、培训、留存是永远的话题，传统营销的规律要遵守，但推进的方式也要迭代。我们希望通过线上和线下并举，强化培训效率。原来是通过财务手段吸引人，是行业通行做法，现在更注重提供丰富的手段，如加强培训、提

高活动量等，能销售了就有收入，留存自然会相应提高。

保险行业件均保费比香港市场低，可能跟两地收入水平、险种结构都有关系。如果从客户角度看，第一，太保在全中国客户有1亿3千多万，上至北上广，下至甘肃遥远的乾安县。友邦聚集的地方和我们不一样，客户有差异。第二，新获取客户和加保客户的件均保费也不一样。客户第一份保险一般是尝试，第二次买保险就已经想明白了。持续加保时，就有选择能力了，开始对保额进行追求。像太保这样快速增长的头部企业，新获取客户的速度很快，我们的年报里有个指标叫每年净增客户量，已连续三年过千万。新获取客户件均自然不会太高，会拉低整体数据。从内部管控看，我们追求的不是简单的件均，而是客均，本质是客户经营，希望业务员持续与客户交互。业内很多人说家庭收入最高的人应该多买保险，其实人们买保险是有触发因素的。可能26岁挣到钱了，给父母买一份保险，30岁有小孩了给子女买一份，不是被简单说教的。获取了客户，持续交互并最终实现加保才是真正的发展。刚才分析师提到三年发展规划，从集团对太保寿险年度考核指标上来看，从来没有改变过，就是对标上市同业NBV增速平均水平，这个和寿险的高管绩效是直接关联的。大家可以持续观察公司转型情况，看一看新保背后是新客户获取还是老客户获取，老客户占比越来越高时，意味队伍客户经营能力在升级，我们一直在关注这两个指标的变化，加保率每年都在非常健康、均匀地增长，在这方面我们内心是很有底气的。

7. 问：报告提到“三个聚焦”，费用投入方面会做怎样的规划？这两

年储蓄类年金明显回升，带来银保渠道复苏，公司在多元渠道始终没有提银保，管理层怎样看待，战略布局怎样？

答：“三个聚焦”是太保寿险的总体战略方向，明年的整体预算还在编制过程中。在科技赋能方面，今年架构调整后专门成立了科技赋能中心，同时集团 IT 把涉及寿险的团队前置到公司来，因此除了常规 IT 和科技投入外，会更多投入到 AI 技术、大数据、队伍支持。聚焦队伍方面，在打造队伍留存、提高活动量管理上，除了科技赋能投入，也会有些战略性专项投入。

我们看到了银保业务在行业内有些复苏劲头。第一，银保是老话题，也是我们深度转型中的新话题，太保寿险有发展历程中的经验，也有转型过程中的思考。对于业务渠道，一定要纳入太保整体发展战略统筹规划，才符合价值可持续增长的逻辑。第二，新的银保发展一定有别于过去传统模式，我们不走老路，不会在低价竞争的发展渠道上前行。第三，我们更加注意到，深化经济体制改革过程中，金融行业变化是大势所趋，必然带来金融领域的新机会。目前银行和非银金融机构的发展呈现高速态势，全国金融机构四、五万家，从业人员也近千万，本身就是潜在的消费群体，而且一定是高品质的消费群，与保险特别是寿险消费需求和供给息息相关。我们注意到了这一点，而且也在持续进行追踪研究和研判。对于银保渠道，我们一定保持稳扎稳打、练好内功，在长期期缴业务的开拓和增长上，也有所期待，这方面的思考还在推进，希望通过在座各位分析师，在金融合作以及银保业务发展中有好的经验和模式交流，我们也会兼收并蓄、统筹兼顾。

8. 问：关于发行 GDR 的战略意义，是否可以分享管理层的考虑？以及未来在投资机构的沟通和后续定价方面的进展？

答：首先发行 GDR 的初心，第一是为了股权结构更优化、公司治理更专业，发行 GDR 的过程实际上是股东股权结构的变化。太保将成为保险行业首家 GDR 发行机构，我们吸引的投资者将主要是长线机构投资者。

从公司的历史来看，中国太保受益于优秀的公司治理机制。虽然寿险行业遇到挑战，但这次资本市场开放日，我们特地安排寿险直面资本市场，我们相信自己会做得越来越好。这种自信来源于优秀的公司治理机制。中国太保自 2007 年 A 股上市和 2009 年 H 股上市以来，公司治理非常合理，股权结构分散多元、但又不高度分散，同时董事会起战略决策作用，经管层承担战略执行作为，也有非常强大的三道风控防线。

我们也形成了四个独特的特点，第一是专注保险主业，产寿业务均衡，均在行业排名第三，投资表现也不错。第二是非常稳健，我们想清楚的事情基本都能干成，不论是寿险 2011 年以来的转型，还是产险 2014 年以来持续在承保盈利基础上的综合成本率优化，以及投资端持续稳健、投资收益持续超越负债成本，都是非常坚定的执行，公司治理本身也是相互制衡的。第三是非常有活力，2011 年开始推动转型 1.0，设计了 18 个转型项目；2017 年推动转型 2.0，设计了 15 个项目，各位高管都有任务，每季度有红黄绿灯考核，每月集团董事长亲自召集会议复盘，今后大家会持续看到产品+服务模式的建立。寿

险转型追求的是价值，遇到挑战一定要通过队伍升级、产品+服务获得更高价值。所以我认为公司是活力四射的。第四是很有社会责任。刚刚国务院扶贫办颁发了扶贫奖，太保是唯一一家获奖的保险公司，我们设计了一个产品叫防贫保，帮助政府做了第一个扶贫保险产品。目前已在几百个县植入，未来梦想是进入千县。所以，上面提到的专注、稳健、活力、责任，都来源于坚实的公司治理基础。太保成立快三十年了，一直立足中国市场，同时我们也希望具有国际视野，这次发行 GDR 也会储备一些外汇，对国际化进行探索，但是中国市场仍是我们深耕的主市场，也是发展的根本。当然，实现沪、港、伦三地上市后，企业会更加规范，品牌价值也会提升。

定价方面，会根据簿记建档最终结果和供求关系得出，我们将严格按照证监会的窗口指导标准执行。目前已经和很多投资者取得了沟通，一个好的中国保险市场，一家优质的保险头部企业，第一家在伦交所通过 GDR 挂牌的公司，这些话题让大家给予了我们很多关注和支持，管理层非常有信心将以合理的价格发行。