

2020 年度业绩发布投资者问答纪要

(2021 年 4 月，上海)

1、问：公司董事会于 2020 年完成换届，新任董事对公司治理和经营管理带来了怎样的变化？未来公司还有哪些战略规划？

答：2020 年公司成功发行 GDR，实现融资融智，这是在太保发展历史中具有特别意义的一年。目前，第九届董事会成员已全部到齐，这些新成员将为公司带来更多的先进理念和前瞻视野，推动公司决策水平进一步提升。具体有三个方面：

第一，体制机制创新有较大变化。尽管有疫情影响，但公司始终在努力。太平洋安信正式更名，实现一个太保，一家农险，服务全国，面向未来。健康险公司正式更名，为布局 2020-2025 大健康发展规划蓄势。公司积极运用市场化机制引入优秀人才，目前已有多位大数据、云计算、互联网运营以及数据安全领域的人才加入。太保寿险董事会已于近期通过了选聘蔡强先生为公司总经理（首席执行官）的议案。相信通过锚定长期主义，公司将形成人才凝聚、长效业绩和长期能力的良性循环。

第二，过去的一年在新一届董事会的推动下，我们积极布局康养，着力打造最专业、更便捷的健康管理体系，努力实现“东西南北中”的养老产业版图。广慈太保互联网医院已获得营业许可，经过这几年的努力，成都太保家园将在今年四季度正式开园迎客，公司和红杉资本成立了太保-红杉基金，将携手推进在健康、医疗等领域的投资布局。通过生态圈的构建，公司正在打造价值持续增长的太保新引擎。

第三，新一届董事会正在思考如何构筑面向未来的可持续发展的能

力。两周前，我们与股东单位瑞士再保险专门就 ESG 发展召开专题峰会，瑞再深入分享了这方面的先进经验。ESG 发展理念与中国太保所处的保险行业天然的风险保障特性一脉相承，与我们提出的坚持长期、坚守价值的战略方向高度契合。在刚刚召开的董事会上，公司已经启动相关顶层设计。董事会将作为最高决策机构，推动各个职能部门和子公司，将 ESG 理念融入到日常的工作中，并建立专门的办公室，确保 ESG 管理的有效性，做可持续发展的企业公民。

2021 年是公司成立三十周年。我们始终坚信，我们正在做的事情一定会给中国太保带来新的理念、新的氛围和新的基因。公司将持续关注乡村振兴、低碳经济、养老产业、健康管理等国家战略和产业布局，催生出更多新的长期发展活力。

2、问：公司于近期发布“长航行动”，强调坚守价值、坚信长期，追求价值稳定增长和市场地位稳固，请问公司将如何平衡与兼顾两者？将如何落实到 2021 年的具体工作中？

答：公司发布“长航行动”，并提出了“一优、两稳、四新”的战略目标，即客户体验最优，追求价值稳定增长和市场地位稳固，力争渠道多元化实现新突破、大康养生态迈出新步伐、数字化建设取得新提升、组织人才发展踏上新台阶。

价值稳定增长是公司上市以来长期坚持的战略方向。在新的转型周期下，公司追求价值可持续增长的方向不会改变。就市场地位稳固而言，我们认为保费是重要的方面，但不能将保费收入简单等同于市场地位，更应当通过公司在客户服务等方面的综合实力体现头部企业地位。价值的可持续增长将带来企业市场地位的稳固，两者的战略方向是一致的。

今年以来，行业开门红呈现出较好态势，但伴随着重疾定义切换，业务发展承压。就公司而言，我们将在“长航行动”的引领下有序开展各项工作。伴随着各项工作的落地，公司转型发展的动能必将得到巩固和增长，也将会在业绩上有所体现。

3、问：请问蔡强总选择加入太保的原因是什么？请问蔡总如何评价太保寿险最大的机遇和挑战？

答：加入太保的原因可以用三个信心来概括。**第一，对国家的信心。**在之前的工作岗位上，我看到了中国基层经济发展的巨大潜力，对国家未来的经济发展尤其是国企改革的方向有很大的信心。**第二，对保险行业的信心。**虽然近年来行业面临转型挑战，但相信行业发展将伴随中国经济的下一轮起飞将展现较大的上升潜力。

第三，也是最为重要的，对中国太保的信心。公司有三大优势，对我来说十分具有吸引力。一是公司三地上市后，公司治理更加国际化、现代化，股权结构中国资与境内外民营资本相结合，是整体定位的较大优势，也将有利于未来公司治理的提升。二是公司的战略布局，包括了保险+健康，保险+养老，这是未来中国经济发展的重要支柱。同时，管理层坚持长期主义，专注价值的经营理念和我非常契合。三是太保三十年如一日地做保险沉淀下来的干部，从上到下，从内勤到外勤都给我留下非常深刻的印象，他们务实、正直又勤奋。基于这三个信心，我很荣幸能够成为太保的一员，希望在未来能够为国家、为行业、为企业做出贡献。

关于未来太保的改变，我以一张白纸来到这儿，先要望闻问切，了解公司的情况。最终的答案不是在我，而是在市场、在前线、在基层。

若能够凝聚到每一个员工的智慧，相信太保一定能够成为非常优秀的企业。

4、问：去年下半年集团和寿险的营运利润的增速较过去两年放缓，是何原因？今年是否会继续放缓？2021年的股东分红指引？偿二代二期工程的实施是否会影响到公司偿付能力，进而影响股东分红水平？

答：**第一**，公司始终秉持给予股东合理的回报，保持可持续、稳健的分红政策。在此基础上，在监管约束的框架内，公司在考虑分红水平时将同时考虑营运利润和净利润。**第二**，去年上下半年的营运利润结果有所不同，主要原因在于去年上半年无论是产险还是寿险的赔付均因疫情而水平较低，上述情况在下半年有所恢复。另外投资方面在去年上半年也有所不同。综合上述原因，去年上下半年寿险和产险的营运利润均呈现不同结果。展望2021年，剩余边际余额的摊销将持续增长，但仍需考虑2020年的一些波动因素。

在偿二代二期工程中，公司配合监管部门开展了“实际资本”、“非寿险业务保险风险”、“信用风险”等多个项目，积极参与行业联合测试。偿二代二期工程继续坚持风险导向，夯实保险公司资本质量，与公司高质量发展的经营理念是一致的。公司目前的偿付能力情况较好，预计二期工程实施后仍能够保持较好水平。

5、问：疫情影响下，寿险行业发展速度有所回落，但去年健康险业务保持了较快的发展速度，请问公司的情况？去年下半年公司提出了大健康发展规划，管理层如何考虑健康产业布局和健康险业务发展之间的关系？最近半年来有何具体举措和成效？

答：可以用三句话来概括回应：一是发展快；二是必须干；三是扎实做。

第一句话即从太保集团整体的情况看，健康险业务一直保持着良好的发展趋势与行业增速一致，长期重疾险历来是寿险的主力险种，去年还推出了长期医疗险，对续期业务提升作出了明显的贡献。健康险对寿险的剩余边际余额的累积形成了有效的支撑；对于产险讲，快速增长的健康险已成为增量业务中的第一大来源；同时，无论是长期或短期健康险，都为集团积累了大量的客户资源。

第二句大健康是一件必须要干的事情。它的社会价值非常突出。健康是人民幸福和社会发展的基础，是人民对美好生活的共同追求。同时，对公司发展也意义重大，对于保险供给尤其是健康险，现在的客户不是要不要的问题，而是好不好问题。所谓好，就是要有服务，而且是优质的服务，对于健康服务有诉求、有期待，公司必须干，就是对客户需求的全面响应。当前，我们正在做的事情就是在医疗健康领域，形成优质的服务供给能力，打造医疗险的闭环生态，这是我们面向未来的竞争优势。

第三句扎实做。意义重大的事往往也是需要扎扎实实付出努力的事，需要用创新来获取的事，这半年以来，公司已在一些领域有了实践。医疗服务供给的改善，最重要的手段是数字化，太保与瑞金医院联手成立了广慈太保互联网医院，将以家庭医生为入口，运用数字化的技术让优质的医疗服务更加可及，让每一位太保客户有一个家庭医生，有一份健康档案，有一套健康保障。公司也正在谋划实体医院的布局，从供给小、需求大的康复医院着手，既能与养老社区相结合，又能和健康管理服务相结合，我们坚信自建服务才是服务品质的保障，优质的服务供给

也一定是基于太保特色的标准体系而成就的。我们的健康险公司已经完成了股权变更，并正式更名，未来我们也将重塑它的发展基因，承担起健康险产品创新和探索线上流量转换生产方式的使命，致力于成为医疗科技型公司，发挥它在健康领域的排头兵的作用。不久前，公司和红杉资本发起设立了健康产业资金，发挥保险资金长期的优势，共同推进在生物医药、医疗器械、医疗服务、数字医疗等大健康产业链的长期布局。目前，已经快速布局多个项目。

总结来说，集团大健康规划明确提出，中国太保要做国内领先的健康保障综合服务提供商，这个目标的实现，不会一蹴而就，需要我们干一些苦活累活，但干苦活累活往往才是企业真正的护城河。在大健康领域，我们会用市场化的机制破局和推动，形成中国太保未来的新增长极。

6、问：2020年公司的权益类资产占比提升，请问是出于怎样的考量？监管已出台一系列鼓励保险公司提升权益资产比例的政策，请问公司未来大类资产配置策略是怎样的？

答：去年7月，银保监会根据保险公司偿付能力充足率水平及风险状况，分档设置了保险公司权益类资产投资的比例上限，近期又取消了财务性股权投资的行业限制。上述政策的出台客观上有利于保险资金加大权益类资产配置，特别是未上市股权的配置。在中长期市场利率中枢下移的背景下，由于权益类资产具有较高的长期投资回报预期，公司将基于自身的风险偏好，在战略资产配置中，适当增加权益类资产的配置，并逐步加大未上市股权的配置，以提高长期投资回报水平。

2021年，随着疫苗的推广及疫情的逐步好转，全球经济将会出现复苏。中国有效的疫情控制，使得宏观经济有望实现较快的恢复性的增长，

权益类资产存在结构性机会。同时预计中国的货币政策将保持稳健。因此，我们预计市场利率下行的压力会减少。在这样的背景下，公司在战略资产配置牵引下，在长期资产的配置中，公司将根据资产风险收益的特征实行哑铃策略，侧重于长久期利率债产品来延展固收资产的久期以及非上市股权在内的权益资产的配置。

7、问：去年代理人的人力规模和收入均下滑，且疫情后未见显著改善，请问公司如何看待增员困难？在代理人队伍顶层设计和制度执行方面，存在哪些问题？是否已有解决方案？

答：过去一年，行业的代理人队伍规模和收入都遇到挑战。队伍升级是公司转型 2.0 和“长航行动”的重要领域。公司提出建设三支队伍的战略后已采取一系列工作举措，如增员、队伍训练、打造新基本法、科技工具、科技赋能等。从队伍的实际情况来看，分层的队伍成长，尤其是高绩优队伍的发展取得了明显的成效，去年 MDRT 人力取得超 30% 的增长。今年开门红队伍收入大幅上升。上述趋势都说明队伍升级的效果正在逐步体现。队伍升级将是“长航行动”的最重要领域，公司将继续全力推动，进一步做实、做细。公司正围绕实战型的训练体系、队伍的生命周期、成长路径，全面升级现有的操作方法和路径。公司对未来整个队伍升级充满信心。监管围绕保险代理人队伍管理出台的一系列监管规定与公司队伍升级的方向高度一致，将助力整个寿险业队伍的更健康、更长期、可持续的发展。

8、问：重疾险是价值增长的重要来源，但是今年三月份开始重疾险销售情况并不理想。公司预计该情况将延续多久？如何看待重疾险的

长期增长空间？

答：今年一月的重疾定义切换极大地触发市场需求，导致一季度重疾险销售前高后低，是特殊事件引发的特殊现象。长期看，客户端对重疾保障的需求仍有较大空间。**第一**，从现在的重疾险的平均保额来看，市场的普遍保额不到 20 万元，与整体生活水平及重疾可以得到保障的需求相比仍有较大的提升空间。**第二**，客户对重疾险的需求内涵正在不断地丰富和升级，从财务保障转向包括院前、院中、院后、护理等的综合解决方案。公司未来也会加快在健康管理领域的布局及能力提升。**第三**，未来客户对重疾的需求将分层分类，公司将运用大数据技术，加快产品创新对非标客户等的需求加大供给。同时，公司将在线上化的客户服务、风控能力等方面加快能力建设。通过升级自身供给能力，跟上客户需求的步伐。

9、问：公司年报中披露 30 万以上重疾保额的客户达到 473 万人，较年初增长 17%，请问该增速在历年看是什么水平？是否符合公司预期？未来的目标是怎样的？

答：30 万以上重疾保额的客户有明显增长源自内外两方面。外部环境方面，去年的疫情显著激发了客户对重疾险的保障需求。内部来看，公司主动推进业务发展，助力提升客户的保障水平。

公司关注到客户整体的重疾保障仍然不足。去年，公司在提升保额方面做了较多的推动和教育工作，推进代理人从客户的保障覆盖面、覆盖充足度角度，与客户开展交流，起到了较好的效果。并且借助了太保蓝本等健康管理工具，客户在购买保险的同时，可以获得配套的健康管理服务，有效地拉动客户的需求。去年的保额增长较前两年更快。相信

随着客户生活水平的提高，还将有更大的空间。未来公司将通过提升保额和提供更丰富的健康管理服务，固化和推广“保险+服务”的销售模式。

10、问：去年受车险综改影响，行业的车险保费约下降了 25%，对公司的影响如何？车险综改对公司综合成本率的影响及公司的应对举措？

答：车险综改对行业影响较大。自实施后，对车险的费率水平的影响大约为 25%，公司的情况与行业相近。从今年看，对公司整体保费的影响好于行业。同时，车险综改带来出险率和费用水平的变化。去年 9 月 19 日到去年年底，费用率和赔付率变动对冲以后，对综合成本率的影响约为一个百分点。今年 1 月 1 日到目前，整体影响约三个百分点。去年由于综改实施时间较短、疫情导致出险率下降等因素，整体车险的经营效益保持稳定。

2021 年将全面实施车险综改，预计影响较大。针对上述情况，公司积极谋划、主动作为，在几个方面推动重点举措。一是在客户经营方面，公司已正式成立个人客户中心，从之前的产品经营全面向客户经营转型。从实施情况来看，客户渗透率已达到一个比较高的水平，效果较明显。二是在数字平台方面，充分运用科技手段，搭建数字化的经营平台，洞见客户的具体需求，实现精准营销。经过一年左右的实践，无论在线上化率还是在客户洞见、需求挖掘方面，都有明显成效。三是抓好集约化营运，目前我们正在推进集约营运转型的 2.0 项目，1.0 项目已顺利完成，2.0 将从点的集约转向系统的集约，从线下的集约转为线上的集约，目标是向国际一流的先进营运体系靠拢。四是服务驱动。保险的核

心价值是服务。公司重构客户维度下的体系，在客户服务配置、体验和服务产品研发方面加大力度。公司希望通过服务驱动，全面推进“太保服务”，并在严峻的市场环境中，继续取得车险的高质量发展。

11、问：2020 年公司非车险业务保持较高增速，请问其中原因？公司坚持承保盈利优先，请问 2021 年非车险的发展策略是怎样的？

答：近年来非车险市场发生较大变化，2020 年车险综改实施后对非车险市场也有较大影响。公司近年来根据市场变化，主动转型，全面推进非车险的高质量发展，2020 年非车险的业务增速为 30.9%，增速较高，在全险种的增量贡献显著提升。2020 年，受疫情影响，社会信用风险加剧，并且由于车险综改的挤出效应，更多公司积极参与非车险市场的竞争，导致非车险的费率急剧下降。另外，由于疫情滞后影响，出险率也有所提升。据悉，2020 年行业的非车险综合成本率超 100%，很多同业都出现亏损。就公司而言，整体的非车险综合成本率有所抬升，超过 100%，但优于行业平均。同时，农险业务克服了疫情及自然灾害影响，实现保本微利。

非车险亏损的原因有两方面。一是**经营性亏损**，这包括车险挤出效应导致非车险市场竞争加剧，费率下行，保费充足度明显下降；个别险种受社会信用风险加剧影响，出险率明显提高；部分业务的费用精细化管理有待提高；以及非洲猪瘟滞后影响对养殖险的压力。二是**非经营性因素**，公司近年来加大政策性业务拓展，去年健康险业务增长 72.7%，农险增长 44.8%，责任险增长 44.1%，上述三类业务中有较大比重为政策类业务。由于政策性业务分期支付的特性，依据现行会计政策，会对当期损益产生较大影响。

下一步，公司将继续按照高质量发展的目标，持续推进业务品质管理、客户经营、费用精细化管理以及风险管理方面综合能力的提升。

12、问：财产保险业务的未决赔款准备金较中报有所下降，且比例低于 30%，请问公司如何评价当前的准备金充足度？

答：公司的准备金水平是充足合理的。问题中所描述的现象是由几个因素导致的：**第一**，疫情使整体出险率显著下降。根据统计，去年上半年，公司车险和非车险的出险率分别下降了 3.6pt 和 17.4pt。出险率下降导致赔付和已发生未报告的案件减少，进而对准备金的计提产生影响。**第二**，结案率。近年来，太保产险十分关注理赔管理，2020 年的结案率达到 99.8%，在同业中也处于较高水平。结案率的提高，意味着已决赔付的增加和未决赔付的减少，进而影响到准备金水平。**第三**，通过分析过去三年未决赔款准备金的进展情况可以发现公司的准备金充足率保持在 100%以上。同时，外部审计机构的审计结果也表明公司的准备金保持在充足合理的水平。

13、问：公司在科技板块投入较大，过去一年与头部科技企业签订了战略合作协议，请问目前是否有落地成果？中长期看，公司的科技投入将采用外部合作还是自建？

答：建立科技合作生态圈是提升科技能级的一个重要方面。去年下半年以来，公司与华为、阿里及有关高校建立了紧密的科技合作关系，其中与阿里共建了太保的数据中台，已完成全域数据的入湖，基本形成了数据管理能力、数据分析能力以及数据全生命周期的管理能力。依托该中台，基于国际财务报告准则第 17 号保险合同准则的要求，公司开

发了数据计量平台，已于昨日开始试运行，这项工作是行业领先的。公司与交大建立了人工智能实验室，在图象识别、语音识别、行为预测、智能投资等领域启动了六个项目，并将在集团的 AI 技术中台、产险、长江养老、国联安基金落地。公司还与复旦大学成立了联合实验室，项目启动后，将聚焦于保险的知识图谱领域。同时，我们与保交所的区块链实验室已有健康险的零感知理赔项目落地应用。

关于外部合作及自建，会基于所处的科技能级的不同阶段而有不同的选择。目前来看，若将科技建设分成 IaaS 层面、PaaS 和 SaaS 层面，IaaS 和 PaaS 层面是用头部企业的外部资源，通过集成方式进行运用。SaaS 是自主研发为主，在不同领域也有不同。如在人工智能领域，我们会与头部企业合作，引入最优的标准原子能力，同时结合自身的业务场景，对其进行优化升级。未来，随着科技能级的提升，公司自主研发的层级会不断地下移。