

# 2021 年度业绩发布投资者问答纪要

(2022 年 3 月，上海)

1、问：请问孔庆伟董事长如何总结中国太保过去的一年，展望 2022 年，或者往前看得再长远一些，有哪些重点工作或者领域是您作为董事长最为关注的？

答：回顾太保过去的一年，可以用八个字总结：“**稳进兼备、来之不易**”。寿险以“三化五最”为方向，打造服务体验最佳的保险公司。产险以进一步提升客户直接触达和精细化经营能力为方向，打造产险行业高质量发展新标杆。资产管理兼顾险资的长期性和负债性，把握市场机会的同时实现风险的有效管控，取得较好投资业绩。从总部到基层机构近 800 名服务官主动走进客户，使“太保服务”更具像、更可达。大健康布局推进产品+服务体系建设。董事会成员始终用多元化、专业化和国际化的优势，展现公司重大决策的前瞻性和引领性。

用八个字展望：“**挑战不小、未来可期**”。公司成为“行业健康稳定发展引领者”的目标不会变，当前要做到回归初心和回归基本盘。公司在几年前启动了战略转型 2.0，带来了更有活力、更多创新、更有韧劲的企业文化内核。

具体几件事：1) 寿险的转型，公司将按 8 个项目坚定推进寿险转型。2) 健康养老，陆续进入运营实战。目前养老社区全国布局基本完

成；太医管家拥有上百万客户、400名专职医生；康复医院进入实质性推进进程。3) 去年成立太保红杉联合办公室，正在着力探索大健康产业投资，对丰富生态、深化协同共生起到资负联动作用。4) 全面践行ESG理念，去年公司已签署了联合国负责任投资和可持续保险两个协议，并发布了可持续报告。5) 公司将延续职业经理人的制度和经验，致力于高端人才引进、青年人才培养，推动太保组织再深耕。

当然，这五个方面要取得最后的胜利是需要时间的。2022年乃至未来几年，公司仍要稳字当头、稳中求变、稳中有进，打造太保高质量发展新高地。

**2、问：公司2021年会计利润和营运利润均实现稳健增长，但分红较上年有所下降，是何原因？是否为偿二代二期的影响？中长期股东分红政策的指引？**

答：偿二代二期实施后，资本认定趋严，集团及各保险子公司的偿付能力充足率均有所下降。为保证公司在新规下继续保持合理充足的偿付能力，支持业务发展和新领域布局，公司已初步建立涵盖各子公司的资本规划，制定相应举措，并正在推动落实中。同时，公司正在积极研究、争取相关监管政策的空间和选项，例如申请过渡期、发行无固定期限资本补充债等等。总体上，鉴于这些监管政策落地还有一定的不确定性，公司从审慎角度适当调整2021年的分红水平，以保障集团高质量发展战略得到落实。

在战略布局方面，2021年，公司的“十四五”规划获得批准，目前正在积极推进战略布局，包括大健康、科技创新以及长三角、粤港澳大湾区、京津冀等重点区域。这些布局既支持当期业务的发展，更是培养未来新的增长点，相信将为投资者带来长期的回报。

目前基于偿二代二期较为完整的三年资本规划正在进行中。资本规划，包括股东分红是关系公司长远经营的大事，需要用更长远的眼光来看待。公司一直重视对投资者的合理回报，上市以来，公司的分红率及股息率长期保持在较高水平，公司将继续保持分红政策的持续性和稳定性。在兼顾可持续发展和满足监管要求的基础上，充分考虑内外部环境的变化，合理确定现金分红。

**3、问：公司曾谈到要打造健康保障、养老退休和财富传承的产品“金三角”，在这三个方面，与其他保险和金融同业相比，公司将如何打造差异化优势？**

答：2020年，董事会批准了大健康发展规划，并随即成立了以孔庆伟董事长为主任的大健康专委会来统筹推进大健康各项目。通过2021年的扎实推进，各项工作都在全面开展。

健康险业务方面，产险公司的健康险承保质量有大幅度改善，寿险公司健康险的价值率保持稳定，健康险保费和客户数增量贡献显著。

公司的差异化特点主要在大健康领域的生态布局。公司的互联网医疗建设进展很快，希望通过数字化技术让优质的医疗服务对客户更加可

及。太保与瑞金建立的广慈太保互联网医院获批揭牌，杉泰科技设立并开业，“太医管家”品牌发布，通过线上、线下连接三甲医院、体检机构和药房等优质医疗资源，开展多方合作，实现产品+健康管理服务的生态融合。“太医管家”于去年9月上线，目前用户数已突破百万，自建的400多人的医生团队在各地的新冠疫情中推出全天候的免费线上问诊。公司也参股了高端的医疗项目，如上海广慈纪念医院及和睦家医疗。同时，公司在大健康产业进行充分布局，包括与红杉中国发起设立健康产业投资基金，投向医疗器械、生物医药、检验检测、医疗服务、数字医疗等等领域。去年3月在获得了银保监会的批准后，公司成立了首家另类资产管理公司太保资本，它的主要功能是大健康产业基金管理人，围绕集团大健康发展的目标，聚焦医疗健康领域的投资布局。

#### 4、内含价值增速放缓的原因？

答：2021年公司内含价值较上年末增长8.5%，主要受几方面的影响：第一，2020年增速存在GDR增资（募集资金19.65亿美元）的一次性影响；第二，新业务价值同比下降；第三，营运经验偏差的负向影响，主要来自保单继续率的变动，公司已在价值评估中对影响保单品质的因素进行了校准；第四，投资收益偏差的负向影响；第五，集团其他业务利润贡献减弱。

5、公司提出“长航行动”已有一年多的时间，如何评价已有的进展和成效？接下来还有哪些改革措施？

答：公司于去年1月1日提出“长航行动”，经过6个月的积极准备，在去年10月正式向内、外勤推出，公司用3个月的时间从上到下、从内勤到外勤开展深入沟通，于今年1月1日正式落地。

进展和成效方面，第一，公司从上到下、从外勤到内勤思想高度统一，一致认为经营模式到了必须要改革的阶段，并且改革刻不容缓；第二，在1月1日正式推出后，我们围绕个险营销的5个闭环逐步按计划推进，具体包括优增、销售、队伍管理、客户经营和培训，效果基本符合预期，为提升业务品质及队伍产能打下良好基础。

未来举措方面，管理层认为重心不在于不断地推出新举措，而应该关注两个回归：回归寿险初心、回归基本功。在队伍升级所提到的“三化五最”中一个核心是职业化、专业化，公司将在未来坚持推进职业化、专业化的标准动作，用标准化来形成效率，将五个闭环做到极致。

**6、问：今年一季度的寿险业务情况？预期何时可以看到主要业绩指标的复苏迹象？**

答：第一，本次推进的职业营销转型是经营模式的巨大转变，从过去一年一次推动开门红，到培养代理人每日经营的工作习惯，真正打造职业化、专业化的队伍。第二，公司坚决贯彻监管要求，不炒作开门红、停售产品或短期激励推动。因此今年一季度的业务节奏与以往有所不同，数据与去年同期不宜简单比较，且预计后期会逐渐企稳。公司专注于转型的标准动作，即从人头数转向核心人力，从单纯的保费增长转向产能

提升，应该说从这两方面来看一季度基本符合预期。更重要的是，公司回归保障根本，专注于自身能力建设，打造客户经营、队伍活动量管理等五个闭环。新业务模式产生效率需要时间，公司将坚持做正确的事，相信结果会逐步显现。

## 7、预计代理人总人数将何时止跌回升？

答：2014年代理人资格考试取消后，行业的业务增长模式主要依靠人力驱动，通过招募带来新保的成长。随着人口红利的消失及消费者对保险认知的提高，这样的商业模式已不可持续，需要尽快转变。因此，公司正在进行供给侧改革。

根据公司调研，各城市的保险需求仍然巨大，但供给侧和需求侧不匹配。伴随着“橄榄形”社会的发展，客户的需求在于多元化、专业化和个性化，需要专业的代理人提供相应的服务，而目前的队伍中可以提供这样服务的人凤毛麟角。公司认为这是挑战，也是机会。因此，在本次职业营销转型中，公司不再考核总人力数，而是关心核心人力。在未来的定期报告及与投资者的沟通中，公司将传达核心人力的成长情况、核心人力的产能提升及活动量提升。预计未来总人力仍会继续下降，但公司希望在未来几个季度中稳定核心人力，并在此基础上实现优增和升优。队伍产能和收入提升后，将助力业务品质和客户服务的优化。

## 8、保单继续率下降预计何时达到拐点？公司的应对举措？

答：近年来继续率下降主要有三方面原因：第一，行业进入调整期，队伍人力下滑；第二，疫情对经济发展和部分客户的缴费能力造成影响；第三，退保黑产和舆情。

公司一贯重视业务品质，已开展多方面的举措：第一，夯实队伍，降低队伍端的业务品质问题，从去年下半年开始，公司的自保件占比已是行业中最底的几家之一；第二，严肃整顿故意退保等个案；第三，从客户需求出发，打造健康、养老和财富的产品金三角体系，形成多元的产品结构；第四，强化队伍的价值观和信念，使队伍在服务客户时可以坚定客户对保险长期保障功能的认知及理解。同时，公司对下属机构按照目标继续率开展管理，并设置相应奖惩举措。

公司已看到业务品质有好的变化趋势，预计今年开始将逐步恢复和提升。

**9、问：综改对车险保费增速的负面影响已基本消除，公司对 2022 年车险增速和综合成本率的指引？新能源车领域的业务发展和承保盈利情况？如何看待新能源厂商布局保险经纪牌照？**

答：车险综合改革自 2020 年 9 月 19 日正式施行，目前来看有关影响已基本稳定。从行业来看，经过一年的运行，保费较综改初期明显回升，但综合成本率仍有压力。公司深化客户经营，提升科技赋能，强化定价能力，取得明显成效，2021 年车险的综合成本率为 98.7%，明显好于行业平均。今年以来，车险保费明显回升，但预判全年情况需考虑两

个因素：整体车市的发展情况和新能源车的发展情况。整体车市尚在低迷状态，但新能源车增长很快。去年12月27日，新能源车专属条款面世，对各家公司的影响不一。我司自专属条款实施后，整体标准保费略有上升。2020和2021年，我司新能源车保费增速达30%左右，今年至3月21日，我司新能源车保费增速进一步加快，在新车业务中的占比明显提升，已达两位数，这都体现了这个市场的发展潜力。公司针对新能源车市场的发展趋势，创新商业模式，并得到新能源车厂商的高度认可，正在全面推进。尽管新能源车的综合成本率偏高，但从时间轴来看，业务品质持续优化，保单成本率持续下降。公司认为通过多管齐下、科学管控，新能源车的经营成本将趋稳，这对该业务的未来发展也有积极的推动作用。

关于有关车企布局保险领域，一方面对保险公司形成压力，但另一方面，保险的业务链条长、涉及领域广、专业要求高，定价、理赔等均需要长期的数据积累、人才支撑及全国性的服务网络，这些并不是一朝一夕可以完成的，保险公司具有不可替代的专业优势和管理优势。公司期待通过车企布局保险领域为险企赋能，形成共同成长、共同促进的大好局面，共同助力中国车险市场的发展。

10、问：2021年，公司非车险保费同比增长16.9%，综合成本率同比优化2.4pt，能够取得以上成绩的原因及有关举措？车险综改后，非

车险市场的竞争进一步加剧，公司未来将如何平衡非车险业务的规模和盈利？对非车险的产品结构如何考虑？

答：车险综改后，更多险企参与非车险业务，非车险市场的竞争愈加激烈。2021年，由于疫情反复、经济发展波动、风险敞口暴雷等因素导致非车险市场增速有所放缓，但公司仍实现两位数增长，显著高于行业，且近三年的复合增长率达到26.8%。多个非车险种实现增长，其中健康险、责任险和农险受益于乡村振兴、健康中国等国家战略，实现较高增速。这三大险种是中国保险业发展较薄弱的领域，所以增长空间很大。公司早在几年前就开展新兴领域布局，这几年得到了很多收获。在业务发展的同时，我们更关注业务品质的改善。因此，2021年公司非车险业务取得了发展和效益同步协调增长的高质量发展局面。

业务品质方面，公司主要开展如下工作：第一，加强多方联动，推动费赔联动机制，使内部资源配置达到最优；第二，推动科技赋能，打通承保端和理赔端的互动；第三，深化客户经营，在车险高质量发展的同时，通过客户经营进一步带动个人非车险业务的发展，并在业务品质方面开展攻坚，对老大难产品线层层分解攻坚责任，形成上下合力攻坚的局面。总体来看，公司2021年在发展和效益方面都取得了一定的成绩。但未来的任务依然艰巨，一方面非车险市场发展空间大，另一方面非车险业务的价格竞争日益激烈，叠加中国直保端和国际再保端价格倒挂，造成风险暴露较多，对公司科学做好业务品质管理和风险转移提出

较高的技术要求。公司近年来持续加强专业能力建设，非车险的综合经营能力得到全面提升。公司一方面将继续深耕非车险市场，扩大市场占有率，另一方面将提升自身经营能力，实现非车险业务的高质量发展。

**11、问：2022年的大类资产配置策略？目前地产行业在整体投资资产中的占比及风险敞口？**

答：资本市场普遍认为2022年将是充满挑战的一年。宏观经济方面，经济下行压力较大，中央明确宏观经济政策稳字当头，继续实施积极的财政政策和稳健的货币政策，采取一系列组合举措应对经济持续下行的压力。

从公司自身来看，2019年以来，中国股市连续三年经历了较大幅度的上涨，基于目前国内经济面临三重压力及国际地缘政治的影响，公司将坚持从负债特性出发，以满足偿二代二期规则等监管要求为前提，以最大化长期投资收益率和匹配风险偏好为目标持续优化多元化的资产组合，坚定不移地执行资产配置策略。从行业水平及公司的战略资产配置要求来看，太保的权益类资产配置还有提升空间。2022年一季度，资本市场的调整幅度较大，充分反映了市场参与者对市场走势的分歧。公司认为，市场的调整释放风险并显现长期投资价值，拉长时间周期来看更多的是机会及如何把握。当然，2022年，公司对整体股票市场仍持高度谨慎的态度。权益类资产投资将在战略资产配置的引领下强化有纪律的投资机制，积极把握股票市场的结构性机会。

不动产投资方面，截至 2021 年末，公司的投资性房地产和不动产基金合计在总投资资产的占比不到 1%。加上以不动产为基础资产的权益、固收产品，整体占比也很低。公司根据近段时间来发生的地产行业风险事件，对自己的投资资产进行检视，对涉险房企无固收类投资，权益类投资极为有限。公司高度重视信用风险管理，严格控制地产行业风险敞口，在风险可控的前提下精选投资标的，目前公司持仓的房企综合实力强、信用风险管控能力良好。未来，公司的不动产领域投资将聚焦服务国家战略、重点区域基础设施建设类项目，坚持多策略、多元化的投资布局，强化核心类资产底仓的作用，把握趋势类资产配置机会，获取增值溢价。