

长航行动 太保实践

中国太保 2023 年资本市场开放日

管理层问答纪要

(2023 年 7 月，杭州)

1. 问：寿险长航行动一期工程已经收官，对照当初拟定的目标，完成和超额完成的有哪些？

- 根据转型蓝图，我们的目标是引领者、新寿险和长期主义。引领者方面，从去年下半年起，新业务价值增速率先在业内转正，并持续走高；业务品质相关的继续率、赔付率等都得到明显改进。新寿险方面，职业营销、价值银保、产服体系，以及风控、合规、投资和资产配置，还有文化、领导力、人才培养等方面，构成了比较全面和立体的一期转型成效的实景图。长期主义方面，长航一期推进的工作需要长期坚持，久久为功，在生产力的转型和打造过程中，我们会继续推进外勤的“三化五最”转型，价值银保的塑造；长航二期围绕组织变革，和一期工程是相辅相成的，会进一步支撑我们的生产力、新动能的打造。

2. 问：长航行动二期，在做集约化管理到自主化经营的转变，如何保证集约管理过程中成本比较优化的特点得到保持？总、分公司之间权责的边界是什么，如何划分？长航二期过程中，如何避免转型初期经营数据的波动和阵痛？

- 在过去发展比较快的那些年，我们强调上下一个声音喊到底，听话照做：总公司指挥，下面执行。我们的执行力非常强，这是我们过去的优势。
- 进入新周期后，客户的需求越来越多元，客户对保险越来越有自己的认知，原有的经营管理模式越来越不适应新周期的客户需求导向新模式。所以我们提出打造赋能型的总部和经营型的机构，总部站在更高的层面做价值管理、做顶层设计，规划未来的发展战略；38家分公司，各地的市场情况、客户情况、客户需求千差万别，各家公司的发展阶段、组织能力都有区别，必须要针对自己的实际情况，把总公司的发展战略、顶层设计蓝图和当地因地制宜结合起来，发挥主观能动性，同时排兵布阵，打造人才梯队，做好绩效传导和财务资源配置，要围绕价值创造、围绕利润进行负责。好比说，我们原来是一辆绿皮火车，现在我们希望打造的是动车，在同一个轨道上，沿着同一个方向，各个分支机构都能有发展的自驱力，发展的动能，这样长航未来才能越走越远。
- 太保寿险有三座金矿：队伍，员工、客户。去年主要是解决队伍问题，把队伍的潜力和生产力释放出来。下一步就是员工，怎么样把员工的积极性、产能以及创造性释放出来是非常重要的，这就是组织活力的核心。以往许多大企业，所有的经营业绩，利润、价值、业务品质、合规、风控是总部的事，而机构只负责销售，这也是为什么各地出现了业务品质问题、人海战术、法外推动等。接下来工作的核心，先是二级机构，逐渐到三级机构，让每一个

机构总经理和班子，都能经营所在地的业务，包括创造价值、控制成本、贡献盈利，以及员工的使用、领导力的发展、风控和业务品质，这都是他的责任。

- 关于如何回避转型阵痛方面，渠道的阵痛已经过去，是因为转变了生产关系，加速了生产力的发展，帮助队伍，更好的服务客户，所以经营能力是核心。让总部和机构的每一个人更加专业化，以往行政驱动式的管理模式，要转向赋能和提供专业化支持，对队伍 PDS 的培训，NBS 的辅导，这将是工作模式的改变。应对制约生产力进一步发展的可能因素，就是生产关系要解决，这就应对阵痛的关键。

3. 问：长航第一阶段看到的一些指标的改善，如产能、新业务价值的增速。那么长航第二阶段外界观察者能看到哪些指标变化？

- 长航转型中个险更多的精力就是放在队伍的能力建设上，销售能力的训练，管理能力的训练，队伍才能吸引到好的人才。公司关注的指标没变，就是产能、核心人力的人数、新人的招募和留存，还有业务品质的继续率指标。今年下半年会更加关注销售能力的指标，即价值率。销售能力越高，就能卖比较难的保障和长期储蓄，价值率就比较高，这也是未来的工作重点。此外，我们会重点推动优增优育，将带来核心人力的稳步成长，核心人力的企稳已经做到了，下一步是核心人力的回升。
- 未来个险队伍成长靠两个引擎，第一是稳定的产能提升，第二是

通过新人招募、优增优育所带来的核心人力增长。有了这两个引擎的推动，我们的业务将是一个可持续发展的业务。

4. 问：这些年行业都在做寿险改革，太保的效果比较明显。主要做对了哪些，才取得这样的成效？

- 麦肯锡的研究报告指出，任何转型前三大失败原因：第一是不愿意阵痛，不经历阵痛就不能叫转型，就不能解决根本问题。第二是不坚定，遇到阵痛后，能不能坚持。第三是只有策略，没有具体的落地方法。在新周期之下，大家都在改革的过程中，太保寿险有自己的特色：一是最有自我革命的决心，蔡强作为资深的寿险专家，与既有的太保寿险管理层内外结合，形成合力。二是公司比较有韧性，认准的事情，会持之以恒的做下去，并且做的很扎实。寿险经营还是要回到初心，回到规律，坚持长期。

5. 问：今年我们看到产品越来越依赖投资，新业务对利率的敏感性不断上升。请问未来怎么去平衡产品之间的布局？对于切换定价利率，公司的节奏是怎样的？

- 在这轮产品预定利率 3.5%到 3.0%的切换过程中，预计有 70 款产品会做产品切换。大部分核心产品已完成研发，接下去会逐步分批切换原有的产品，确保整个切换过程平稳的推进。产品布局方面，我们将坚持推动保障类业务，应对这一轮切换，我们“金生无忧”等重疾产品会快速跟上，我们将基于客户需求丰富产品体

系，提升供给能力。

- 市场上普遍感觉产品的切换是一个很大的危机，我们认为预定利率降低后还是有需求的，因为银行也降息，同时在资产重新配置的情况下，客户的保险配置需求依然存在。储蓄型保险不会像重疾一样断崖式消失，会回归到常态化的销售。我们专注推动营销员开展客户拜访，常态化的销售，做需求分析，这样业务将保持稳定。
- 对于保险公司来讲，最好的产品组合是 1/3 保障，1/3 传统，1/3 分红。我们将以产品切换为契机，将分红险作为下一波主打的产品进行推动，因为定价利率变成 3.0% 之后，分红险的吸引力会明显提高，从客户的利益出发，分红险是长期市场转型的契机。

6. 问：关于未来的需求变化：重疾险目前市场预期和占比较低，未来趋势如何？储蓄险方面，如果股市走势较好，保本保收益的保险如何胜出？

- 我们专注于给客户综合解决方案，即保障、养老、财富方面的金三角产品服务体系。保险公司的核心竞争力有两点，第一是风险管理，第二是长期资产负债的匹配。所以在做财富管理需求满足的时候，也是要专注在长期储蓄。中国保险渗透率、保险密度和台湾、日本、韩国比还是非常低。我们通过“产品+服务”的金三角构建，就是要把保险的核心竞争力做好，和股市影响不大。
- 重疾险方面，从客户调研来看，需求仍然很大，需要个性化和高

杠杆。重疾险举绩率1月是5.8%，3月份提升到15.8%，第二季度受储蓄险影响，下半年将重点推动。

7. 问：十年之前银保的占比非常高，现在“芯”银保队伍3000人，有没有增长的目标？未来队伍画像？银保渠道的保费占比有何规划？

- 目前“芯”银保业务总量占全司1/3以上。十年前银保队伍最高有16,000人，目前队伍是3,000人，但新业务价值超过了十年前，产能很高。我们的业务规划是，打造一支高产能、高留存、高素质的队伍。我们摒弃以往的人海战术，采取量质并举的举措。银保队伍70%是代理制的，收入跟着业绩走，对于公司来说也更为合理。队伍的数量和发展规划，将会按照新业务价值提升的总体规划配套。“芯”银保从成立之初，就坚持价值银保，期缴产品的价值率始终在20%以上。
- 对于太保寿险来说，银保是一个长期的多元渠道战略。现在银行愿意选的战略合作保险公司越来越有限，银行主要找头部企业，国企，做战略的长期合作，服务的吸引力也是重要的考量。因此我们不求快，要求长期合作，把握质量，打牢基础。

8. 问：养老社区的服务对于销售的促进有多大？太保养老社区的进展比较快，现在有很多公司开始了居家养老的服务，公司在这方面有什么打算？

- 目前已经规划的 13 个太保家园，将相继在今年、明年陆续开业，重资产项目预计将扩张到 15 个左右。太保家园秉持在区位上的选择更近一些，在老人的选择半护理、全护理为主，规模更适中，更小一些。
- 随着疫情的结束，试运营的推进，整个运营服务体系高效运转起来了，对保险业务形成了强有力的支持。目前三个社区运营和五个体验馆开业，截止到 630，今年总共举行了 5,415 场次的活动，让客户实地感受什么是未来的机构养老，什么是未来的健康管理。当前拉动新保保费 70 多亿，发放资格函是 8,100 份，较去年有强劲增长。
- 养老方面将采取轻重并举的战略，以各地的太保家园辐射，开设居家养老“百岁居”，在就医、护理等方面进行服务，让寿险客户感受到我们的责任、智慧和温度。我们将通过最高品质的太保家园和最基础的百岁居，以及一些普惠性的服务，形成满足多层次，多样化的，差异化、特色化的养老服务。
- 居家养老有三个核心：第一是长寿风险，即怎样积累丰富的财富；第二个老年疾病的防御，即怎么在年轻的时候把居家养老的保障做好；第三是适老服务，比如长期护理等，太保将以此推出居家养老新主张。

9. 问：养老社区的投入产出比如何？在成本端投入比较大，大概是什么水平？在资产端，长周期下的收益是怎样的水平？

- 从资产配置来讲，保险公司偏好长久期资产的投资，养老地产与此偏好非常匹配。目前太保寿险的投资规模约 1.8 万亿，太保家园的资金实际支付是 60 多亿，投资规模是一百五六十亿，对当期投资组合的收益影响是极小的。正是因为资金体量和长期性匹配了太保家园投资的长期行动，降低了风险。此外，负债端大量的寿险营销员和一亿多保险客户，有助于入住率的提高。将来中国的养老，尤其是高端养老是刚需。中国正在跑步进入老龄化社会，因此，我们对长期 5.5% 以上的回报是非常有信心的。

10. 问：长航行动中，生成式 AI 对内勤和外勤有何赋能和推动？对营销、产品设计、理赔有什么影响？

- 科技的影响，人们往往容易高估它的短期影响，而低估它的长期影响，AI 也是这样。保险公司的数字化要分三步走：第一是自动化，第二个是数字化，第三个智能化。智能化是建立在大量数据基础上，目前公司成立专门的数据管理和治理委员会，进行数据清洗。AI 应用尤其是在代理人的销售融合方面，确实会有强大的动力，但是核心是要把底层的数字化、自动化做好，以期产生最大效能。