

中国太保 2021 年度股东大会问答纪要

(2022 年 6 月)

1. 问：今年来看，宏观形势更为严峻复杂，行业监管趋严，保险行业变革渐入“深水区”，叠加新冠疫情影响，请问管理层如何展望未来公司的战略方向？

答：当今世界正在经历不确定性不断增多的大变革、大调整、大周期，人类文明的发展面临许多新的挑战。在这样的环境下，保险公司要吸取国际上、历史上的正反面经验，正确判断形势，明确经营策略，保持战略定力，争取持续发展。

从保险行业的特征来看，公司经营要做好三方面工作。**第一**，负债端业务经营要深耕，保持合理盈利和必要的流动性；**第二**，资产端配置要匹配负债特性，覆盖负债成本是硬道理；**第三**，保险经营追求的**不是**阶段性高额回报，而是持续稳定的价值增长。把握好对以上规律和特点的认知，就能在经济大周期的波峰波谷中实现稳定、持续、健康发展。这也是公司几年前提出的转型目标：“客户体验最佳、业务质量最优、风控能力最强，成为行业健康稳定发展的引领者”。

展望未来，公司将保持公司战略定力，做好自己的事，让价值和长期成为公司的座右铭。

中国太保在当前时期不迷茫，仍需奋进。一是**坚持转**，从销售导向转向客户导向，让太保服务成为公司的标签；二是**坚决改**，走市场化、专业化道路；三是**坚定闯**，继续推进大健康、大数据、大区域的

布局。

2. 问：中国太保几年前启动转型 2.0，公司如何评价转型结果？如何看待中长期发展目标和短期业绩压力并存所带来的挑战？

答：2017 年，公司启动转型 2.0。这是公司董事会基于内外部环境，主动求变，推动公司迈向高质量发展的重要战略选择。转型 2.0 以“成为行业健康稳定发展的引领者”为目标，围绕人才、数字、协同、管控、布局，进行了体系化的设计与推动，进一步增强了中国太保面对不确定性的准确识别、科学应变、主动求变的能力，为中国太保沉淀了更有活力、更多创新、更有韧劲的精神内核，推动更多积极向上、向善的变化发生，为公司的长远发展注入新动力。

转型的过程并不是一帆风顺的，是不断破旧立新、曲折前进的过程。在转型推进的过程中，我们坚持长期主义、坚持问题导向、坚持客户需求导向、优化内外部资源配置，集中力量开展攻坚布局，在组织健康、核心业务发展、新增长机会等领域取得显著成效，达到了预定的转型目标。五年来，公司营业收入从 3,000 多亿增长至 4,400 亿；归母净利润接近翻番；内含价值由不到 3,000 亿增长至近 5,000 亿；客户数达 1.68 亿，净增长超 5,000 万；产险保费收入站上 1,500 亿大关；寿险保费收入突破 2,000 亿；集团管理资产规模从 1.4 万亿增长至 2.6 万亿；集团的创新发展能力、协同发展能力、一体化管控能力均有显著提升，市场地位进一步稳固。

五年转型带给太保的不仅是经营业绩的提升，公司在转型过程中

也积累了应对不确定性的丰富经验，为公司迎接新挑战提供了重要支撑。公司提出“三最一引领”的转型目标时已经明确了追求长期、可持续发展的方向，未来公司会继续坚持高质量发展不动摇，进一步深化大健康、大区域、大数据等关键领域的转型工作，推动公司实现长期健康稳定发展。

3. 问：寿险公司自今年1月1日全方面实施“长航行动”转型，目前的进展如何？是否符合管理层预期？预计成果何时可体现到新业务价值等核心指标的好转？

答：去年7月，寿险公司启动长航转型一期工程的整体设计，确定8个项目集，对渠道、产品+服务、存量业务优化、组织文化体系及宣导等进行全方位转型设计。今年按计划开展转型落地，推动经营模式转变和升级。其中，个险职业营销项目从1月1日起推出“芯”基本法，打造“职业化、专业化、数字化”的职业营销新模式，优化招募系统与工具，打造需求导向的销售支持系统，升级代理人支持平台“科技个险”，完善训练体系，加快职场升级，在队伍质态等方面已看到初步成效，新的核心指标基本符合预期。

例如，核心人力企稳回升，一季度月均核心人力较去年下半年提升33.7%；核心人力人均首年佣金收入(FYC)较去年下半年提升75%，同比提升也达到两位数；一季度新人13个月留存率逐月提升。多元渠道方面，今年银保加速推进，取得良好效果。存量优化方面，公司推出一系列降本增效的举措，业务品质不断优化，13个月保费继续

率较去年同期提升 5.3pt，达 89%，长险赔付率下降 5.6pt，并计划在未来三年内大幅降低职场面积，实现降本增效。

当然任何转型都不可能一蹴而就，虽然有一些初步成效，然而挑战仍然巨大。我们在新模式下坚决贯彻落实监管要求，不炒作开门红，不依靠停售产品或短期激励推动，均衡全年业务节奏，逐步建立起“月计划、周经营、日活动”的新工作模式，让队伍真正养成持续、长期拜访客户的工作习惯。全年来看，因国内外经济形势变化、疫情反复等外部挑战，新业务价值走势尚存在较大不确定性。但中长期来看，随着转型的深入，相信改革成果将逐步显现，助力新业务价值指标的稳步持续改善。

4. 问：一季度，产险保费增速达到 14%，综合成本率同比优化 0.2pt，主要是何因素驱动？如何展望产险全年的发展速度和盈利水平？

答：太保产险一季度保费实现较高增速主要是由于车险和非车险均呈现较好增长态势，其中，车险同比增长 11.8%，非车险同比增长 16.2%。车险方面，综改不利因素经过一年逐步消化，同时新能源车发展良好，一季度增速超 100%，推动车险实现两位数增长。非车险方面，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，实现快速发展。

业务效益的优化主要源自业务品质的持续攻坚。公司聚焦重点管控的险种和产品，形成专项治理行动方案，明确成本管控目标，细化

费用配置上限，优化核保理赔策略，持续提升承保盈利能力。一季度综合成本率稳中向优，车险、非车险均同比优化。

展望 2022 年，尽管一季度延续 2021 年高质量发展态势，为全年可持续发展奠定坚实基础，但疫情等多方因素给全年经营带来更多不确定性，主要体现在增量市场有所减少，投保人的投保意愿下降，信用风险抬升，保持高质量发展势头需要更大努力。在当前环境下，太保产险将加强市场研判，抓住存量市场，关注增量市场，聚焦风险变化，按照总体战略部署，持续努力，不断推进可持续的高质量发展。

5. 问：公司“大健康”战略实施进展情况如何？取得哪些成效？接下来还将在哪些领域进行布局和推进？

答：2020 年下半年，太保提出“大健康”战略。可以用八个字来总结这一年多的工作：“扎实推进、多点开花”。公司快速布局健康产业生态，初步建立起覆盖客户全生命周期的医疗健康服务供给能力。

互联网医疗建设进展很快。杉泰健康科技公司作为太保、红杉与瑞金三方强强联手合作建设的“互联网+医疗”科技平台，同时拥有先进的市场化机制支撑及顶级医疗资源赋能，发展迅速。去年 9 月发布“太医管家”品牌，通过整合多方资源，真正让优质的医疗资源普惠化。截至今年 5 月，平台累计营收破亿元，注册用户数超 180 万，商业模式经受住了市场验证，社会效益也在日益凸显，在西安、天津、吉林、上海等地发生的新冠疫情中，自建的医生团队推出 7*24 小时全天候免费线上问诊，客户足不出户就可体验到专业服务，并给出了

较好的评价。

互联网医疗有了实体医疗的支撑才能有效形成“线上+线下”服务闭环。公司参股的广慈纪念医院今年一月试运行，合作探索高端医疗与保险服务创新实践，满足客户多元化、多层次的医疗服务需求。公司与新风天域集团签订战略合作协议，投资参股和睦家医疗与新风健康，深化康养领域布局，丰富产业协同生态。公司已启动康复医院投资与自建，目前已组建了康复领域的医疗、投资和运营等专业团队，相关工作正在稳步推进。

我们在产品与服务方面不断创新迭代，拓宽保障人群，提升保障水平，丰富服务供给。5月25日，2022年度“沪惠保”开启线上预约投保，受到上海市民的热烈欢迎，目前参保人数超过350万。去年的“沪惠保”共有739万上海市民参保，创下国内此类型业务的参保人数之最。中国太保作为首席承保单位，与同业一起做了大量工作，去年全年，累计赔付金额6亿多元，累计赔付超14万人次，惠及数万家庭。今年“沪惠保”进一步迭代升级，一定会让市民有更多的幸福感、安全感和获得感。针对家庭健康服务，5月份我们推出了“家安芯”百万医疗，这款产品最大的创新之处在于服务和保障的深度融合，把疾病人群纳入保障范围。

“大健康”是中国太保的一项中长期战略。公司开展“大健康”战略，本质上是客户需求决定的。人身险市场发展的第一阶段是“有没有”，客户因为安全感买了第一张保单，对保障的感知尚不清晰，产品以生死两全类为主；第二阶段是“对不对”，随着客户保险意识提

升,希望解决大病风险和养老金替代率低等问题,十年期重疾保险和长储年金成为主流产品,近几年惠民保和百万医疗相继问世,医疗险呈现快速增长;第三阶段是“好不好”,客户看重服务供给,能够融合优质健康和养老服务的保险产品将成为主流,保险公司也开始布局养老和医疗服务生态。当前我们正处于“对不对”向“好不好”的转变阶段,公司将抓住历史机遇,紧紧围绕客户需求,持续提升产品和服务供给能力,完善大健康产业生态,形成公司的竞争优势。

6. 问: 面对经济增速放缓、权益市场波动加剧,公司资产配置以及投资策略是否会有所调整?是否会对全年净利润等指标产生影响?公司将如何应对?

答: 正如去年下半年中央经济工作会议指出的,国内经济当前面临“需求收缩、供给冲击、预期转弱”三重压力,且今年有进一步加剧的趋势。我们分析认为,供给侧的压力主要源自俄乌冲突造成的国际大宗商品,尤其是能源价格的高位攀升;需求端的压力主要来自多点、面广、频发的新冠疫情,造成线下需求较弱,接触性和聚集性的消费活动持续放缓。以上多重因素叠加造成预期转弱,对宏观经济构成一定冲击,进而造成股票市场波动,对行业整体投资业绩产生一定压力。

今年一季度,受资本利得大幅下降影响,公司净利润承压。并且,由于去年一季度权益市场表现较好,同比来看,投资收益对利润贡献构成了负面影响。但鉴于保险资金负债久期长的特性,公司不会过于

关注投资收益的短期波动。事实上，公司始终坚持“价值投资、长期投资、稳健投资”的理念，从较长周期看，对比主要上市同业，公司在波动性较小的前提下，取得了居于行业前列的投资业绩。

未来，公司将坚持“哑铃型”战略资产配置策略，一方面继续择机加强对国债、地方政府债等长久期资产的配置，拉长资产久期，匹配负债，稳定未来持续净现金流；另一方面，在公司战略资产配置中适当提高权益类资产及不动产类资产的配置比重，以寻求提升长期投资回报水平。

公司对于 2022 年股票市场表现总体保持谨慎，将在战略资产配置的引领下加强对权益仓位的控制，积极把握股票市场的结构性机会。同时，将不断优化资产负债管理机制，提升专业投研能力，实现穿越周期的良好投资业绩。

7. 问：公司在保险科技方面有何规划和进展？太保科技有限公司已于今年初正式成立，在公司整体的科技规划中将发挥怎样的作用？针对近期疫情反复，公司科技方面有何针对性的赋能举措？

答：太保的科技建设工作坚持规划驱动，自 2002 年起，已历经五个规划实施期。目前实施中的 ITDP2.0 规划聚焦科技长期能力建设。在自主研发能力方面，我们的核心系统自主研发比例从过去的不到 20%提升到去年底的 50%；在数据服务能力方面，我们的数据中台已整合全司近 1.7 亿的客户数据，形成 600 余个客户标签，为客户经营、风险控制奠定了良好的数据基础，人工智能中台在对话机器人、智能

票据、舆情管理、智能投资等多个场景提供很好的支撑；在平台协同能力方面，公司构筑支撑个人和法人客户协同的工作管理平台；在创新转化方面，公司形成了 50 多人的顶尖科学家团队和创新孵化机制，构筑了科技创新合作生态圈。

太保科技作为集团全资的服务型子公司，一是通过科技体制机制的改革来释放组织和人才的活力；二是通过技术平台的集约化共享和基础设施的优化来实现降本增效；三是通过前沿技术的布局和科技产品的研发来形成自主创新能力。

太保集团始终致力于客户端和运营端的数字化建设，目前已经形成了中国太保 APP、微信公众号/服务号、小程序、抖音号等一系列面向客户的数字化界面。同时也形成了云门店、云展业、科技个险、远程双录、指尖系列等数字化作业平台。产品查询、保费试算、投保承保、保单管理、理赔管理等都可以通过这些界面和作业平台在线上完成。

为应对这次上海的疫情，公司提前布局，从 3 月 15 日开始安排了技术人员在罗泾和田林的两个数据中心进行封闭式值守，确保数据中心 7*24 小时安全稳定运行。同时，我们也对相关的远程办公设备进行了扩容，有效支撑了疫情期间全司远程办公以及上述数字化运营。

8. 问：一段时间以来，保险股，包括太保的股价表现低迷，公司如何看待这一情况？近期集团董事长、总裁等高管增持公司股票，主要出于怎样的考虑？

答：二级市场的股价受多方面因素影响。去年以来，保险板块整体表现不佳，其中既有疫情反复、宏观经济放缓、地缘政治局势紧张、资本市场情绪波动等外部原因，也有保险行业自身经历深度转型，价值重塑仍处在探索过程中等方面因素。太保当前的估值水平处于历史低位。用保险股常用的内含价值倍数来看，2021年，公司A股的P/EV在0.4左右，H股的P/EV只有0.3左右。

管理层高度重视市值管理，持续开展研究、讨论对策。公司认为市值管理有两个主要方面，**第一**，要继续做好各项经营工作。长期来看，公司经营基本面是股价表现的基础。过去5年的转型，为太保未来的高质量发展打下坚实基础，未来我们将保持战略定力，坚持长期主义，深化转型，创新发展，不断夯实公司经营基本面，增强市场信心。**第二**，公司将持续加强与投资者的沟通，保持信息的透明度，帮助资本市场更好地了解公司。同时，我们将加强研究，在法律法规的框架内，进一步丰富市值管理手段，以充分体现公司的投资价值。

近期，公司管理层近期集中增持公司股票，集团旗下主要子公司高管也增持了公司股票。这一方面是考虑到公司当前估值水平处于历史低位，另一方面充分说明管理层对公司基本面以及未来长期发展的坚定信心。公司相信中国经济长期向好的基本面不会改变，行业长期向好的趋势不会改变，中国太保坚持高质量发展的方向不会改变，公司将继续深化核心业务转型，推进健康、养老、科技等领域布局，完善区域发展策略，优化人才长期激励约束机制，相信这些战略的推进将进一步夯实公司基本面，推动公司长期健康发展。