

长航行动，太保实践

——中国太保2023年资本市场开放日

2023年7月4日



杭州2022年亚运会官方合作伙伴
Official Prestige Partner of Asian Games Hangzhou 2022

中国寿险市场存在发展机遇

四大内外部因素给中国寿险市场带来机遇



人口结构迁移

中国人口老龄化：预计未来30年，65岁以上人口数量接近翻倍；**个人养老缺口**：预计至2030年，个人养老金规模将达1-3万亿，持续**扩大寿险市场规模**



共同富裕国策

“十四五”规划提出更加积极有为地促进共同富裕，预计到2030年，中、高收入阶层^注家庭数量将达到3.95亿，**占中国总人口25%以上**，这些家庭是**未来寿险市场的主力军**



中国经济兴起

中国经济的稳定与兴起为中国寿险市场提供增长动力，中国个人金融资产到2025年将达到316万亿人民币，居民需要**更多可供配置的金融资产大类**，将带动保险产品销售的增长



保障缺口巨大

当前中国健康保障缺口达**8050亿美元**，为全亚洲最高

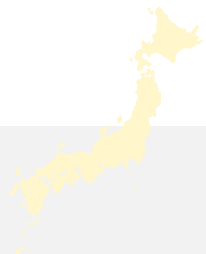
注：家庭每年收入达到157,000人民币及以上

资料来源：CEIC全球经济数据库；联合国；麦肯锡咨询

从行业发展历程看，“持续变革”是寿险的必经之路

回顾过去，世界各地的保险行业都经历了多次的行业周期，险企也在变动中不断转变经营模式...

日本



经历**3**大转型周期

- 从粗放**代理制**转向**专业代理人**，并围绕其逐步拓展**代理店**等模式

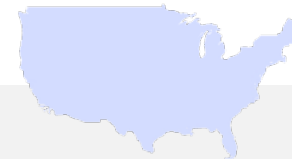
中国台湾



经历**3**大转型周期

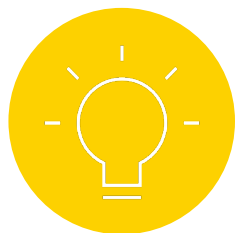
- 从**代理渠道**向**员工制**逐步过渡，转向**绩优经营**，并大力发展**银保渠道**

美国



经历**4**大转型周期

- 从**员工制**转向**专属代理人**，并逐步走向**独立代理人**，最终向**多元化转型**



各地保险市场一直在变，且不是一蹴而就的；

通常来说，市场以**10**年为周期、公司转型以**5**年为周期

中国寿险市场在过去20年高速发展，持续转型与优化

寿险重启，快速发展

- 产寿分业经营，主要寿险公司相继成立，并逐步放开外资进入
- 同时政府大力推动，寿险市场大幅扩张

多元化发展，资产负债双轮驱动

- 银行禁止驻点销售促进代理人渠道发展，此后资产驱动型险企普及，推动投资型产品
- 2015年取消代理人资格考试，促进代理人渠道激增

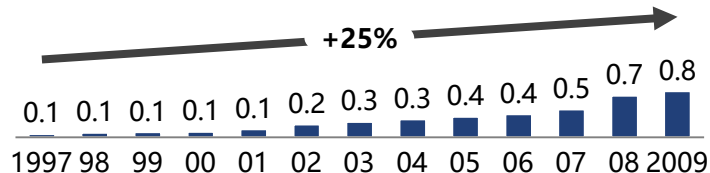
代理人渠道激增后转型

- 激进的资产驱动模式受限，行业回归“保险本质”并推广保障类产品
- 代理人渠道近乎盲目扩张并不持久
- 新冠疫情来袭后，受经济、购买力多重因素影响，代理人渠道转型成为必然

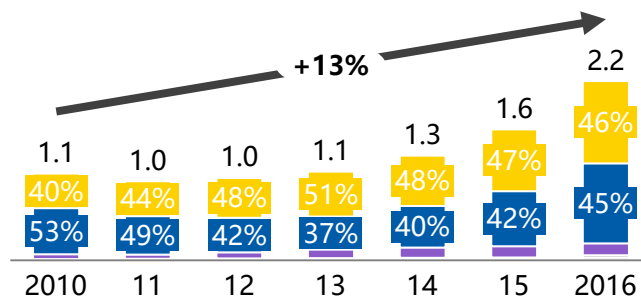
中国寿险GWP，万亿人民币

■ 个险渠道
 ■ 银保渠道
 ■ 公司直营渠道（电销）
 ■ 中介渠道
 ■ 其他兼业代理渠道

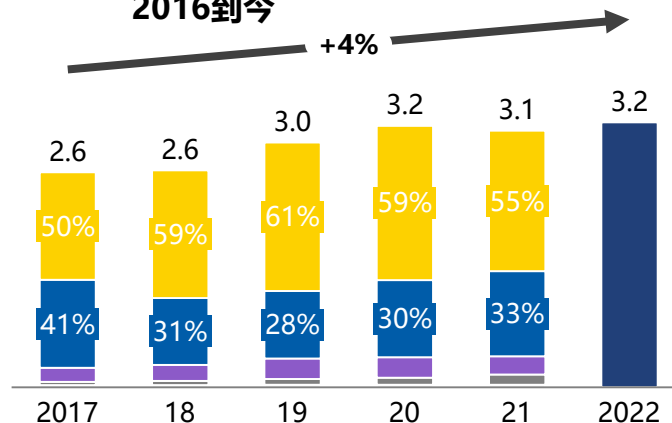
快速发展 1997-2009



多元化发展 2010-2016



转型与优化 2016到今



中国寿险行业快速发展与转型，供给侧改革成为必然

需求端：客户要什么

供给端：险企给什么

渠道的错配



对寿险的需求日益向**中高端、财富类客户集中**，大众客户更多向“惠民保”类产品靠拢



仍然依赖传统的代理人渠道，团队的**缘故资源**、专业能力难以触及并满足新客群

产品的错配



产品需求从单一的保险产品购买，向**综合金融资产配置**转变



保险企业**金融资产配置的能力不足**，在竞争中与其他金融机构（尤其是银行）相比处于劣势

服务的错配



服务需求从过去的“报销、支付”，向“**生活品质提升**”开始转变，甚至影响了对产品定价的敏感度



仅有**小部分**领先险企开始**布局康养市场**，通过增值服务实现竞争中的差异化

理念的错配



忠诚客户的寿险产品渗透率与产品持有数量的增长日益重要，是真正的**低成本、高收益业务**

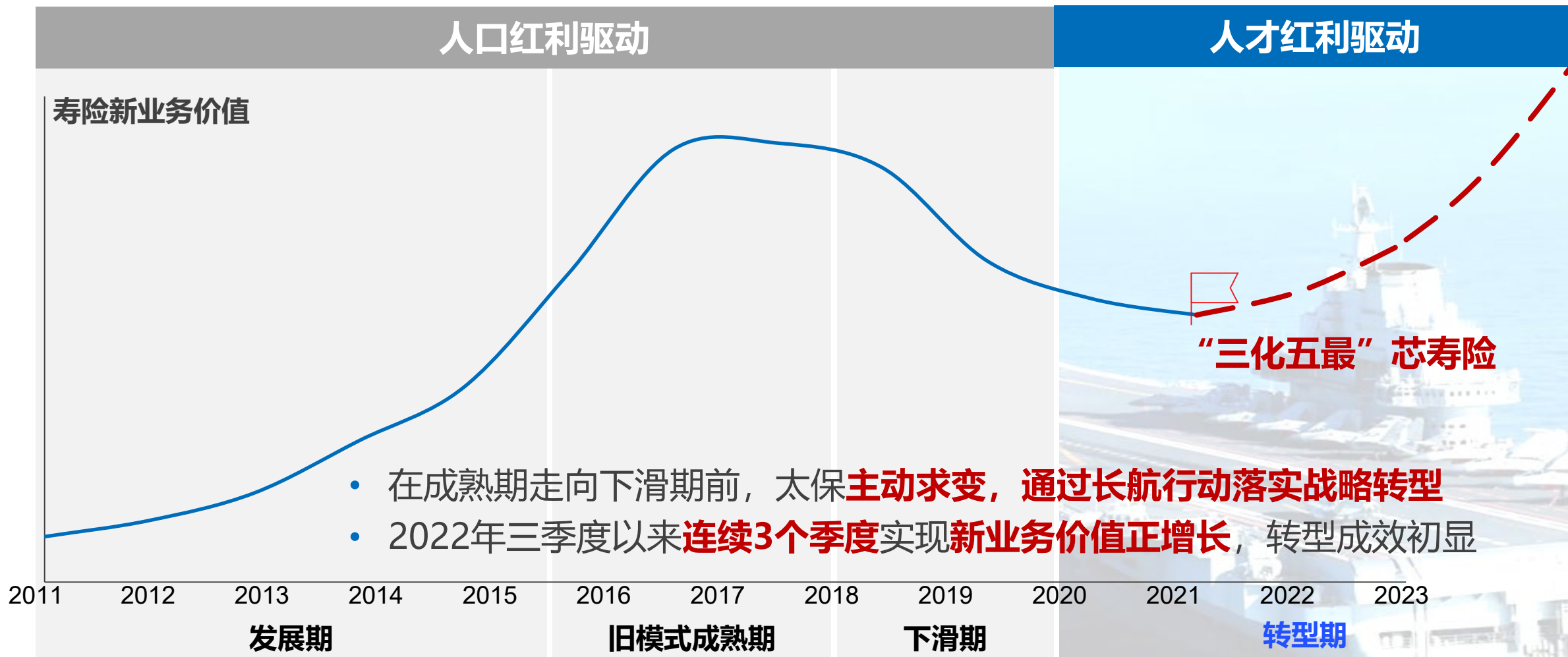


传统的经营模式仍以**获客打新**为主，大量**存量客户并未充分覆盖**，深入挖掘

太保寿险通过“长航行动” 引领行业转型变革，率先打造增长新动能



“长航行动”
转型阶段



太保寿险“长航行动”持续深化落地，一期工程成效显著

引

争做引领者

期缴保费增速领跑
NBV增速逐月扩大
各类评价行业领先

新

打造新寿险

打造“芯”业务模式
拓展“芯”渠道布局
升级“芯”产服体系

长

践行长期主义

增募留存企稳优化
队伍收入稳步提升
业务品质显著提升

坚持做正确的事，打造高质量发展“芯”寿险

长航行动 — 核心策略 —



职业营销

芯法固行为
优募拓新增
客经强赋能
培训提技能



价值银保

深耕核心城市
聚焦战略渠道
打造高质队伍
科技平台赋能



产服体系

打造产服金三角
建立研发闭环
深化产服协同
综合解决方案



公司治理、 风控与投资

市场化经营制度
风控体系升级
投资长期稳健
业务品质改善



文化与领导力

以客户为导向
构建敏捷组织
强化人才支撑
组织能效提质

职业营销

——勇立潮头，坚信长期，推动个人业务高质量发展

转变

老方法

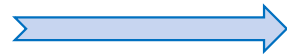
人力驱动 短期激励 产品炒作

人海

产说会

内勤推动

短期冲刺



芯模式

职业营销 长期牵引 客户经营

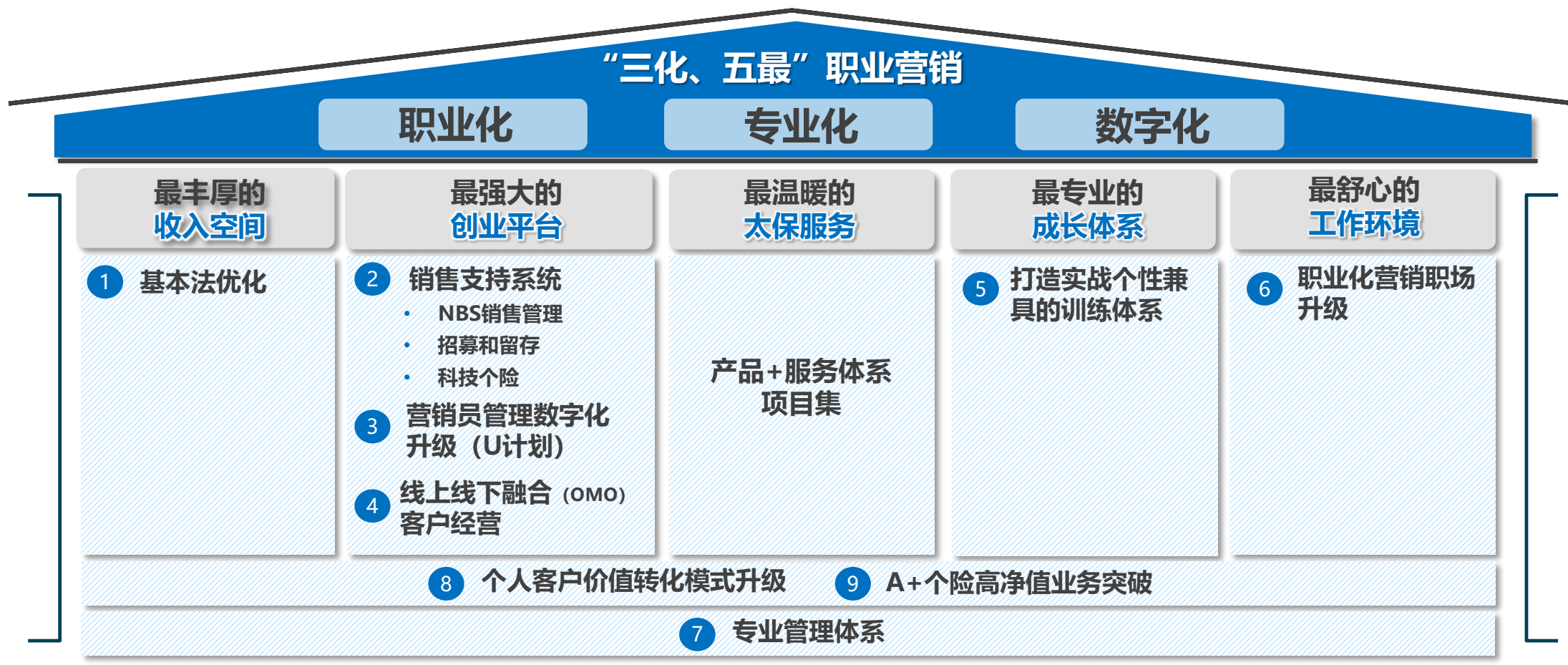
优增优育

一对一销售

自主经营

均衡持续

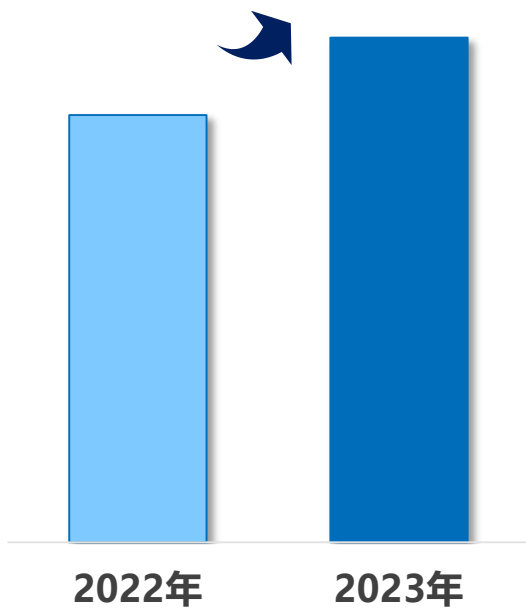
□ 通过职业化、专业化、数字化建设，推动代理人队伍转型升级



业务大盘稳定

一季度标保及同比

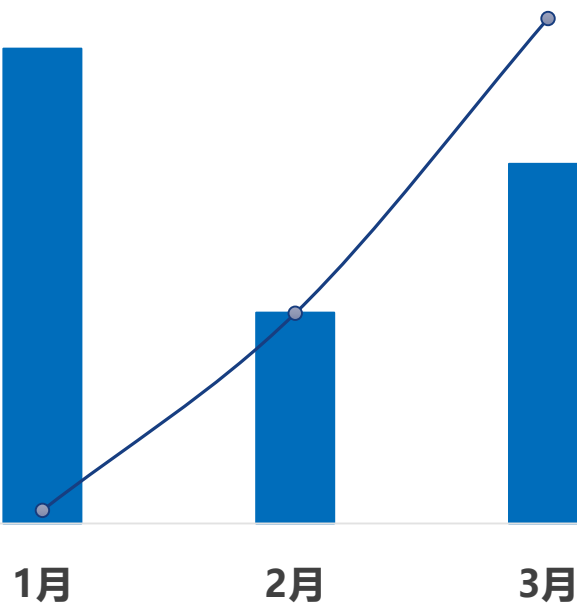
同比两位数增长



月度标保及累计增速

累计增速逐月放大

■ 当月标保 ● 累计同比增速

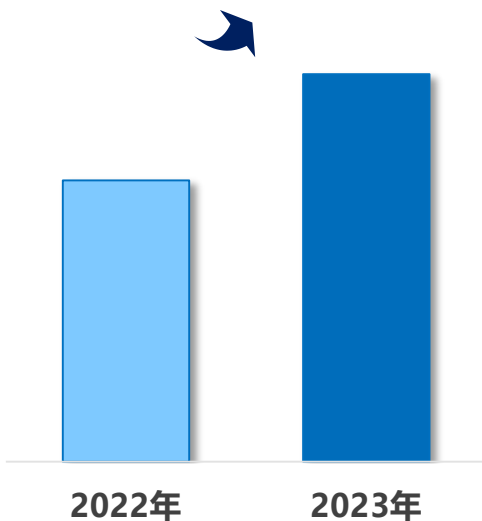


队伍质态向好

产能提升

核心人力月人均标保

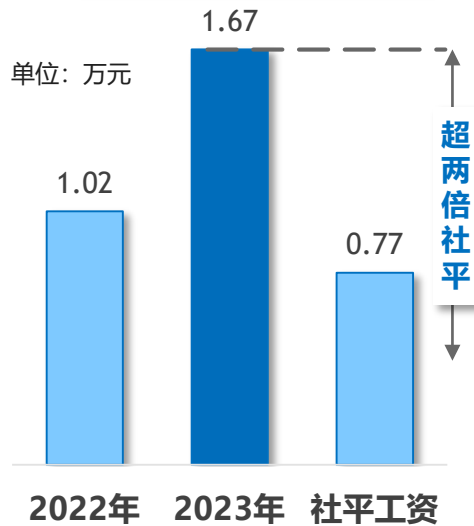
同比+37.8%



收入提升

核心人力月人均税前收入

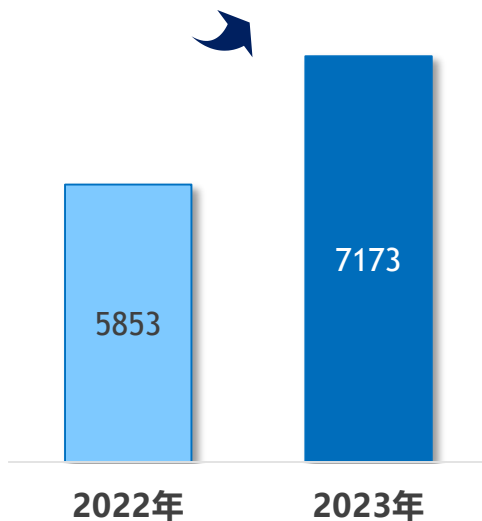
同比+64.0%



连优改善

连续12个月达成U²人力

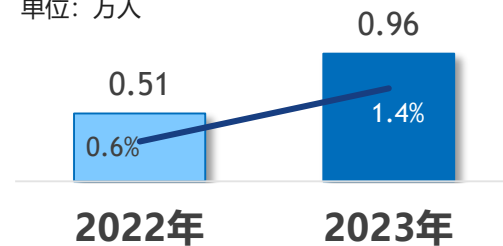
同比+22.6%



招募留存向好

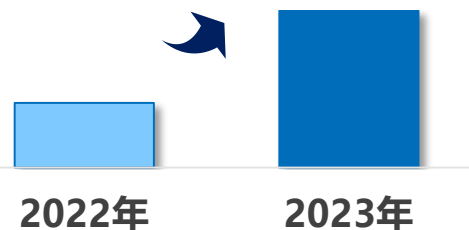
累计招募数及月均招募率

单位：万人



累计13个月留存率

同比+14.6pt



注：产能、收入、绩优、招募留存数据截至3月31日；社平工资数据来自国家统计局，采用“2022年规模以上企业就业人员”
U²指月度销售两件长险，FYC达成U标准

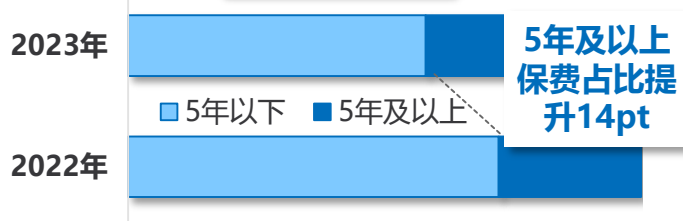
业务品质改善

业务指标向好

重疾险举绩率
环比逐月改善

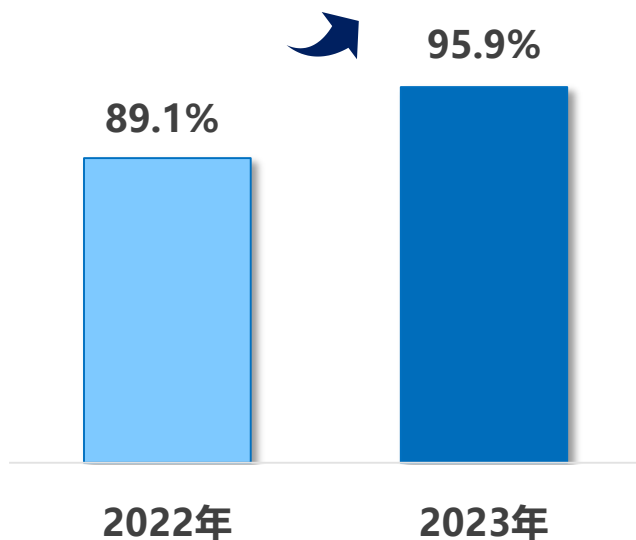


交费结构
期限优化



继续率改善

累计13个月保费继续率
同比+6.8pt



运营成效显著

长险赔付率
优化20.0pt



2022年保险服务质量指数

94.83分
得分居行业第一

注：①业务指标、继续率数据截至3月31日；②赔付率为2021、2022年度；③消保评价内容取自中银保信披露

价值银保

——以价值为核心策略，实现银保可持续发展

拥抱新发展形势，“芯”银诞生恰逢其时



资本市场变化

- 利率市场化改革深化，近年利率整体下行
- 银行理财打破刚兑，迎来全面净值化转型
- 激进的资产驱动负债型模式逐渐淡出市场



监管正本清源

- 银行业、保险业联合穿透监管
- 市场主体进一步规范经营、健康发展
- 银行保险业务竞争环境净化



客户需求释放

- 居民资产增速快，高净值客户财富加速积累
- 居民储蓄率处于高位，偏好稳健
- 综合资产配置成为主旋律，保险保障和服务需求呈现多元化



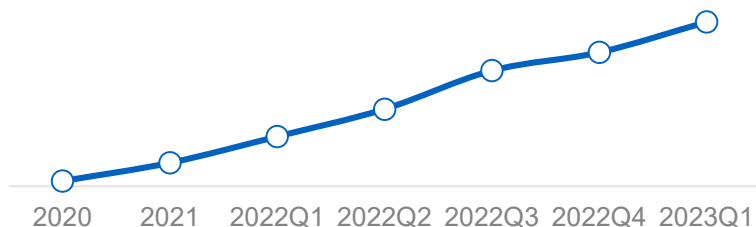
银行偏好叠加

- 息差收窄，盈利能力承压
- 探索轻型化运营方向
- 发展中间业务成为转型升级的重点

“芯”银保全新定位，期缴新保高速增长，持续稳定创造价值

新业务价值占比

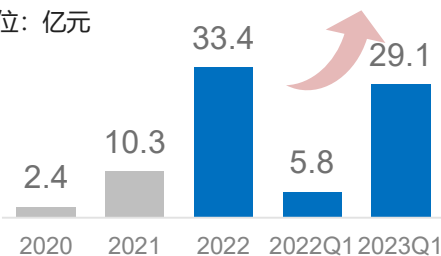
司内贡献逐步攀升，2023一季度同比提升**11.3pt**



期缴新保收入

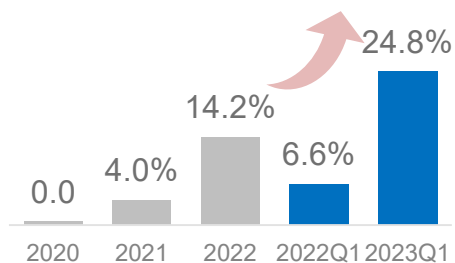
一季度同比增长**399.1%**

单位：亿元



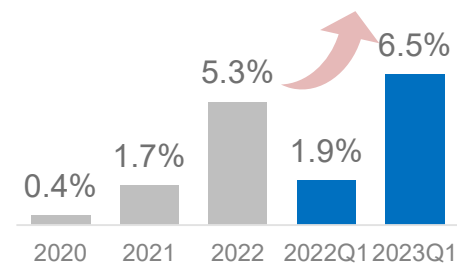
期缴新保占比

一季度同比提升**18.2pt**



期缴新保头部同业份额

一季度同比提升**4.6pt**



“芯” 银保顶层设计



核心优势

1. 与银行开展战略合作，在核心区域深度共建网点



广泛、浅层次、中短期合作



长期战略合作，深度融合共赢

2. 丰富的产品与服务，满足分层客户的差异化需求



产品导向，简单推动



客户需求导向，分层经营

3. 建立高素质队伍，配套行业领先的训战与活动管理模式



人海战术，效能较低



精兵优配，质态优先

4. 三大科技平台，全面赋能队伍需求与客户体验



初级阶段，出单辅助

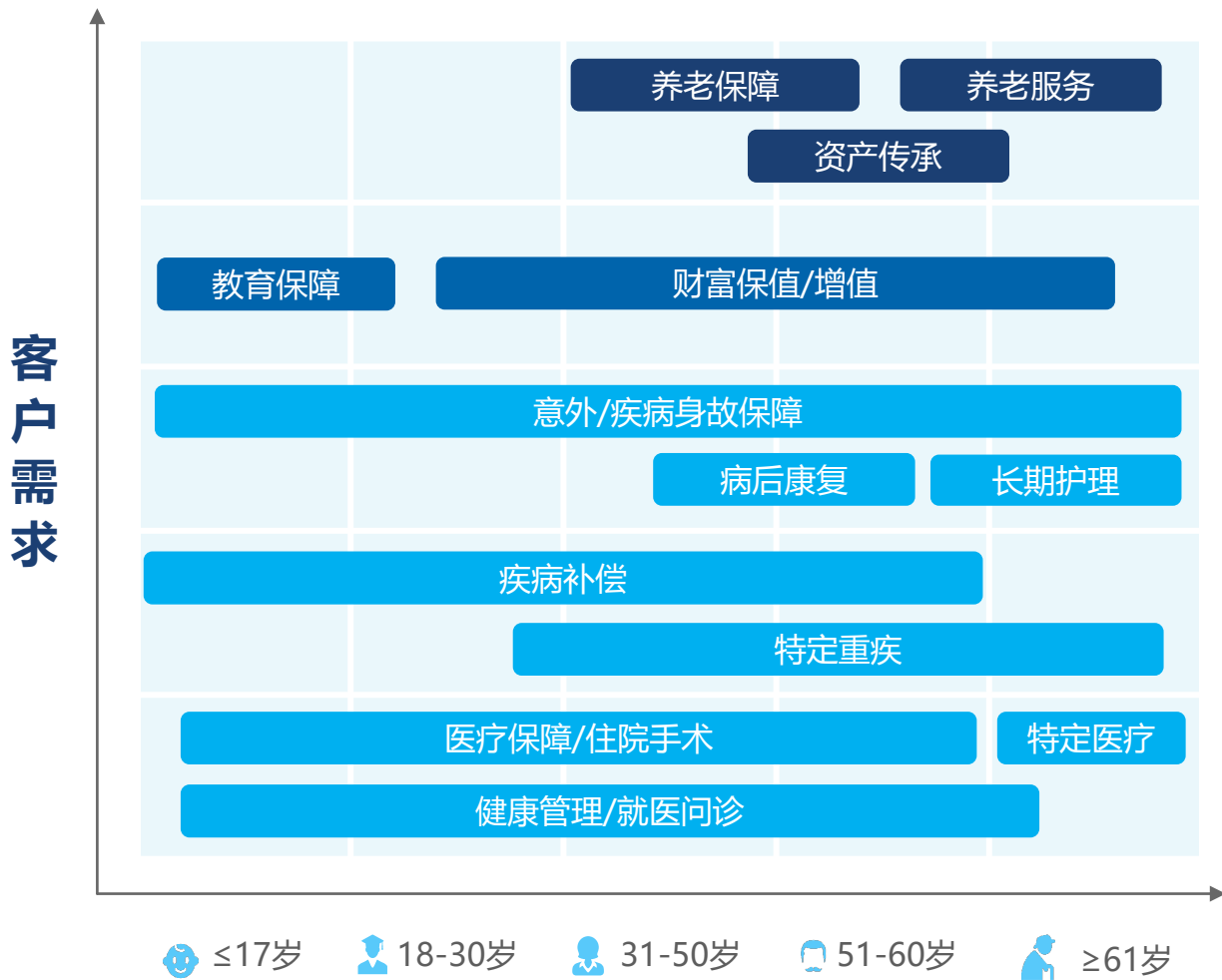


数智化经营，全面赋能

产服体系

——为客户提供专业定制的综合解决方案

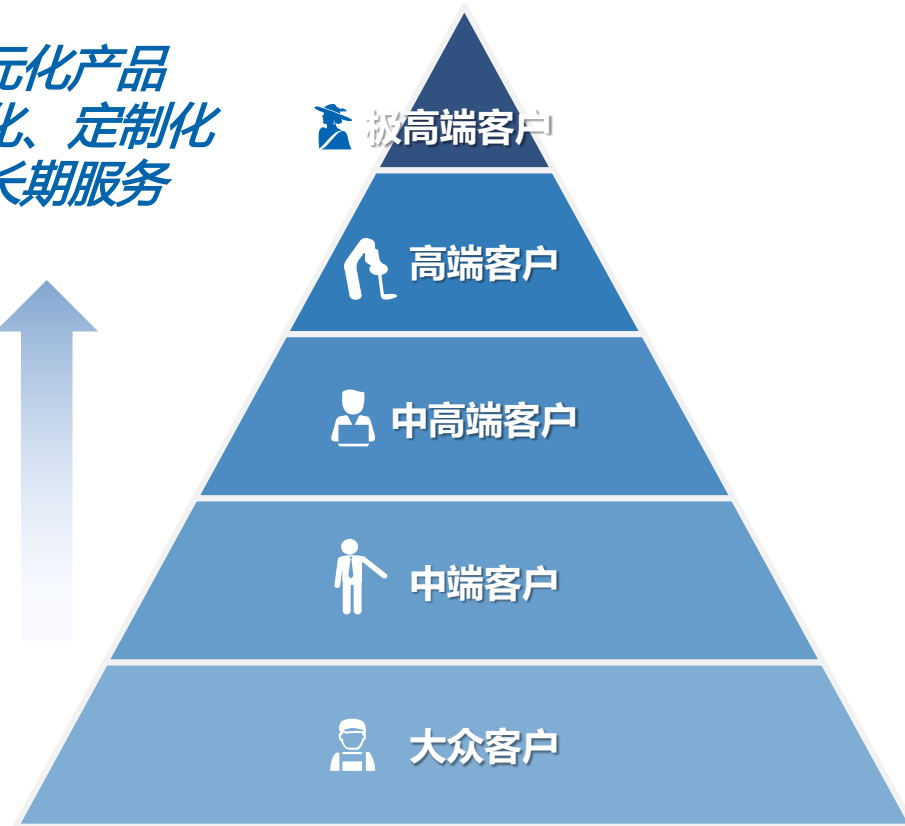
客户全生命周期、全客群的需求细分趋势明显



客户全生命周期

多元化产品
专业化、定制化的
长期服务

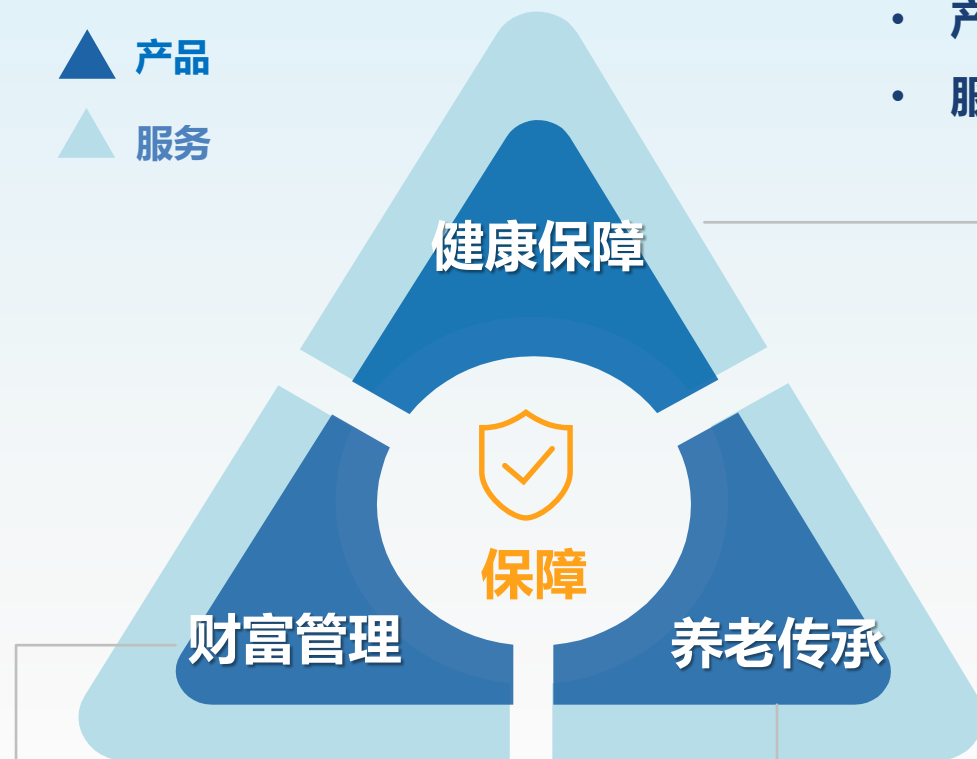
需求升级



客户分群

太保解决方案：从客户需求出发，打造产品服务“金三角”

▲ 产品
▲ 服务



- **产品：**重疾险、医疗险等
- **服务：**健康管理、海外诊疗等

- **产品：**理财型年金等
- **服务：**资产配置、风险建议等

- **产品：**养老年金、终身寿等
- **服务：**养老社区等

重疾解决方案：打造新一代重疾和一站式服务

针对健康保障缺口

- 实现“产品+服务”一体化设计
- 联合国药独家合作，推出一站式服务
- 重疾产品敏捷迭代，持续升级



金生无忧

新一代重疾

60岁前保障有深度

60岁后保障有跨度

+

太保蓝本 无忧管家

强强联合的一站式专案管理服务

一对一专属私人管家

一站式就医解决方案

养老解决方案：聚焦特定客群，满足全方位养老需求，推动产品服务多元化



已上市产品

- ✓ 鑫享康年高龄年金
- ✓ 长相伴养老财富保障
- ✓ 爸妈好防癌医疗

研发中产品

- ✓ 鑫福年年分红年金新产品线培育
- ✓ 老年意外、特疾(帕金森、脑中风、阿尔兹海默病)
- ✓ 老年慢病

增值服务

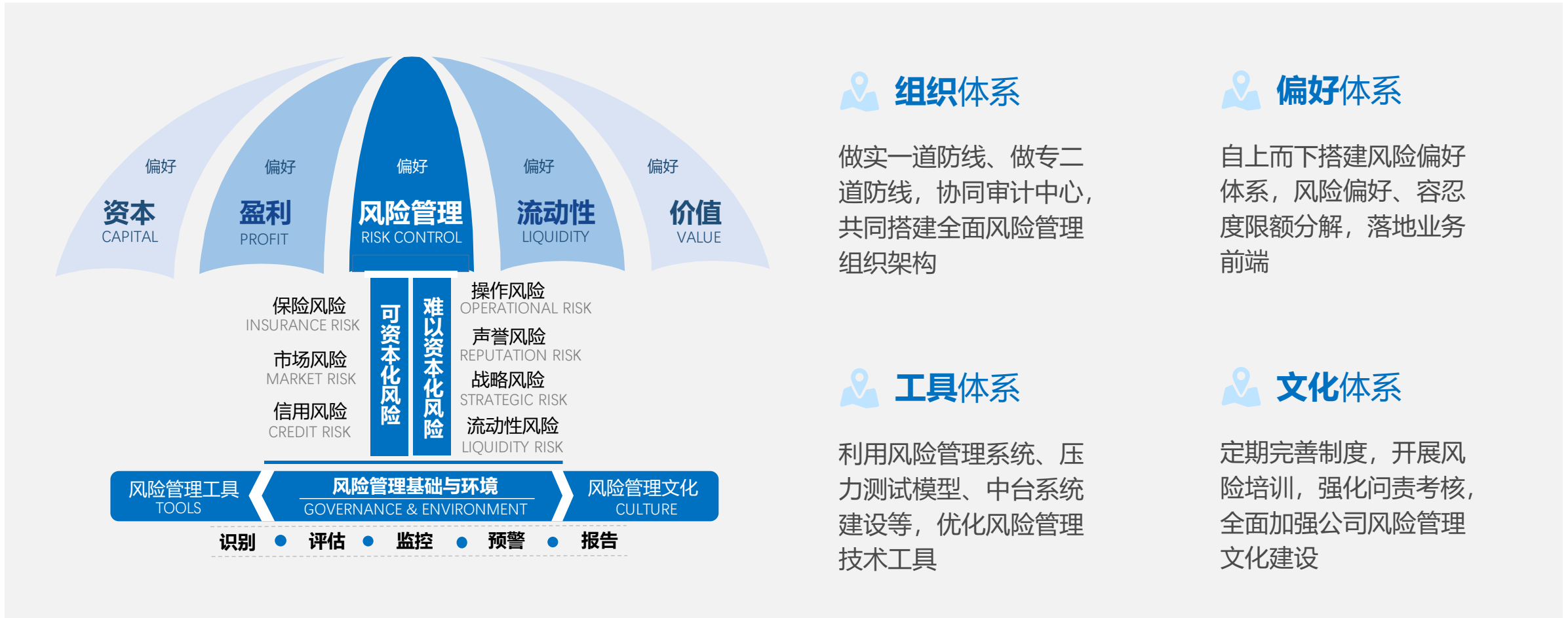
- ✓ 和睦家、瑞金广慈、华西医院
- ✓ 机构养老-太保家园、居家养老-百岁居
- ✓ 护工服务、康复医院

公司治理、风控与投资

——坚守长期，稳健经营，打造高质量发展新寿险

持续优化风险与合规管理体系，为公司健康稳定发展保驾护航

- 面对复杂多变的内外部环境，公司持续优化风险管理组织体系、偏好体系、工具体系、文化体系，将风险管理嵌入经营，为公司健康稳定发展保驾护航



坚持长期主义投资理念，保持高收益、低波动

过去十年（2013-2022）

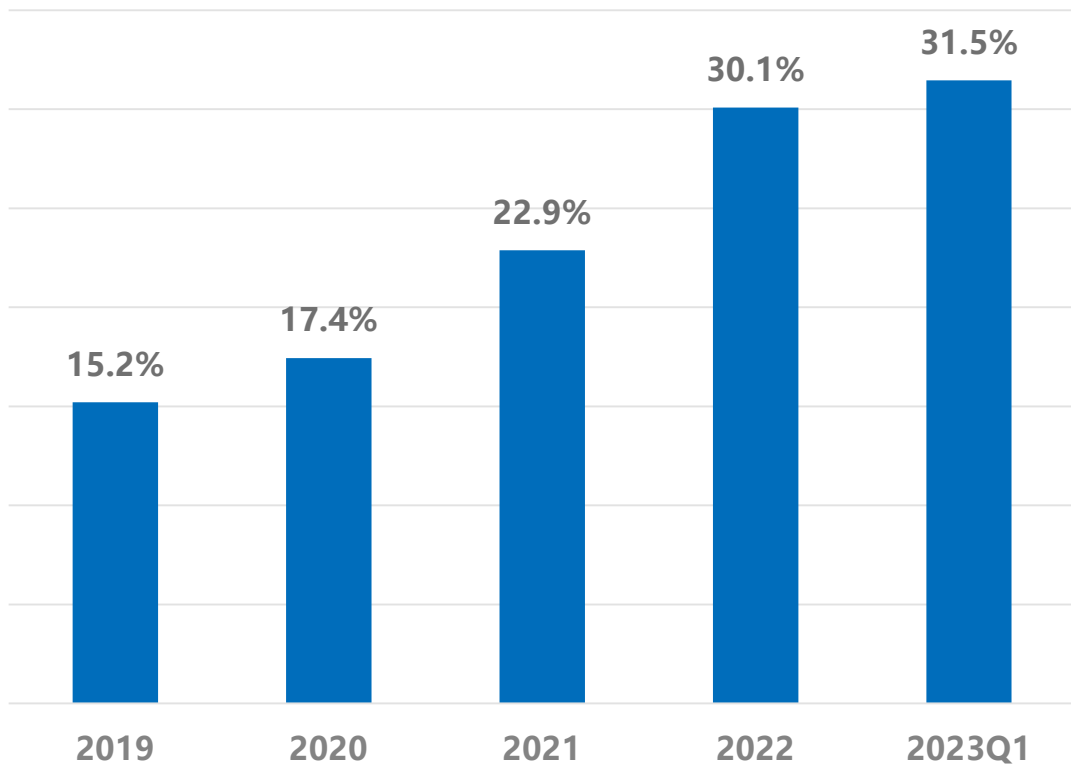
- 会计收益率**5.38%**，行业领先
- 波动率（总投资收益率）**0.68%**，稳定性强
- 夏普比率（总投资收益率）**2.94**，表现优异

过去三年（2020-2022）

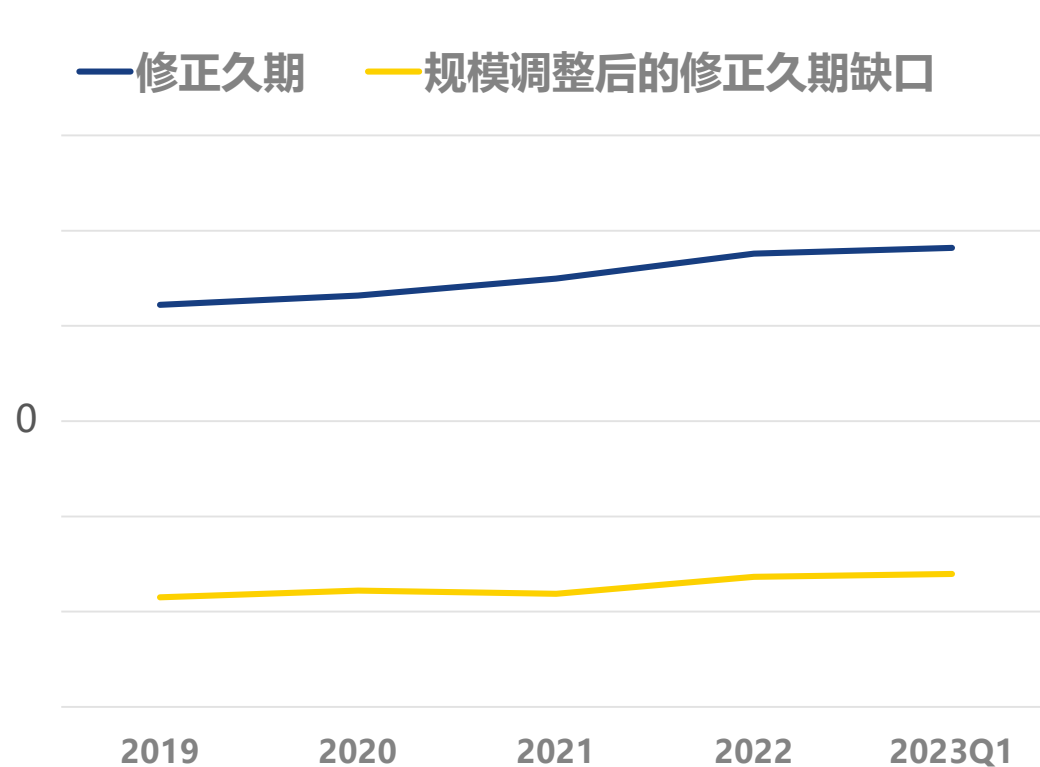
- 会计收益率**5.10%**，行业领先
- 波动率（总投资收益率）**0.68%**，稳定性强
- 夏普比率（总投资收益率）**2.52**，表现优异

资产配置以ALM为核心，长期投资收益覆盖负债成本，资产负债久期缺口持续改善

持续加大长久期资产配置比例



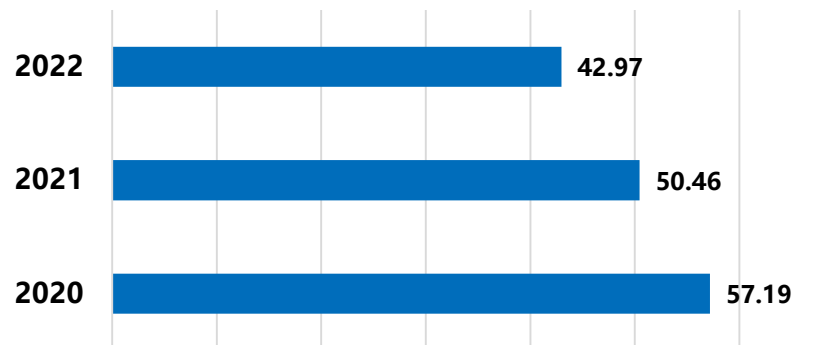
资产修正久期提升，资产负债久期缺口缩小



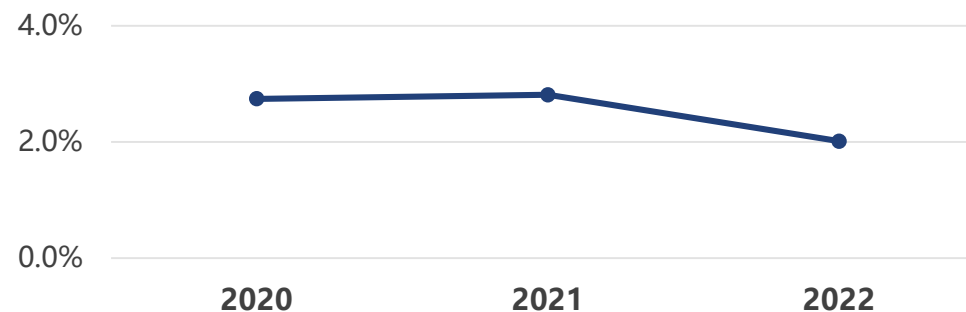
注：修正久期、规模调整后的修正久期缺口均为ALM报送监管口径

严控风险行业及区域敞口，资产质量稳健优质

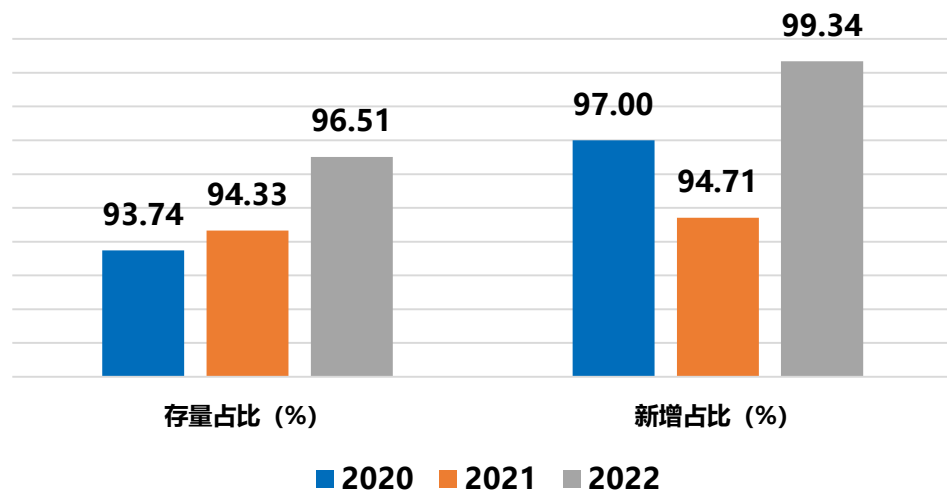
信用类资产占比持续降低



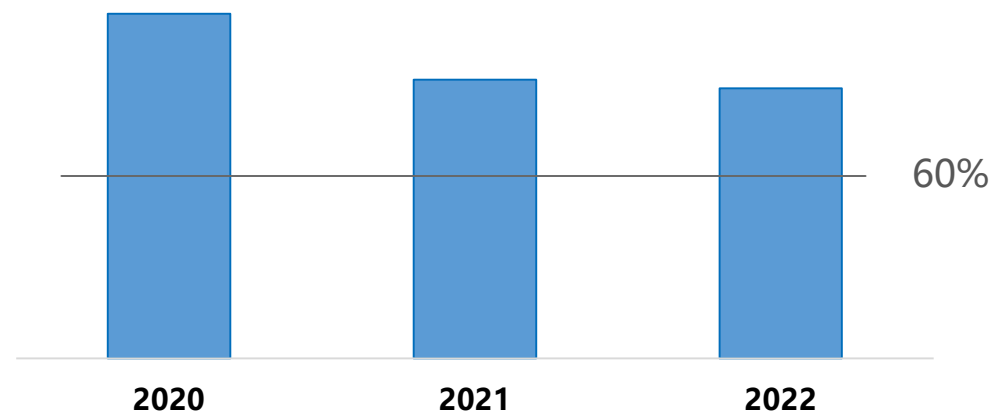
固收类房地产投资持续保持低位



AAA评级持续保持93%以上，并持续提升



发达地区信用类固收占比持续保持60%以上



注：发达地区具体指北京、上海、广东、江苏、浙江、福建6个省市

高质量步伐加快，监管评价行业领先

中银保信保险服务质量指数

寿险公司NO. 1

SARMRA监管评分2022年84.5 分

参评人身险公司NO. 2

风险综合评级 IRR

连续6年保持 A 类

2023Q1偿付能力充足率

199%

文化与领导力

——文化引领，人才支撑，塑造长航精气神

以文化引领、以人才支撑，激发组织活力、提升组织能力

长航战略

打造服务体验最佳的寿险公司
做寿险行业的长期主义者

以文化引领、以人才支撑，激发组织活力、提升组织能力。

组织活力
着力点

文化转型

短期导向 → 长期视角

领导文化 → 客户文化

各自为政 → 协作共赢



人才支撑

建标准 → 盘队伍

明发展

选 育 用 汰

HR支持

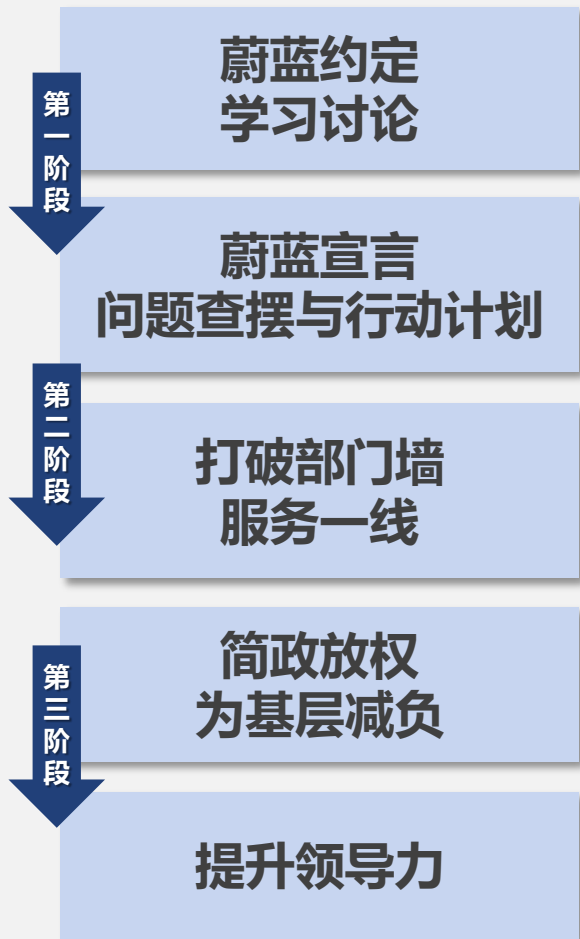
体系化

专业化

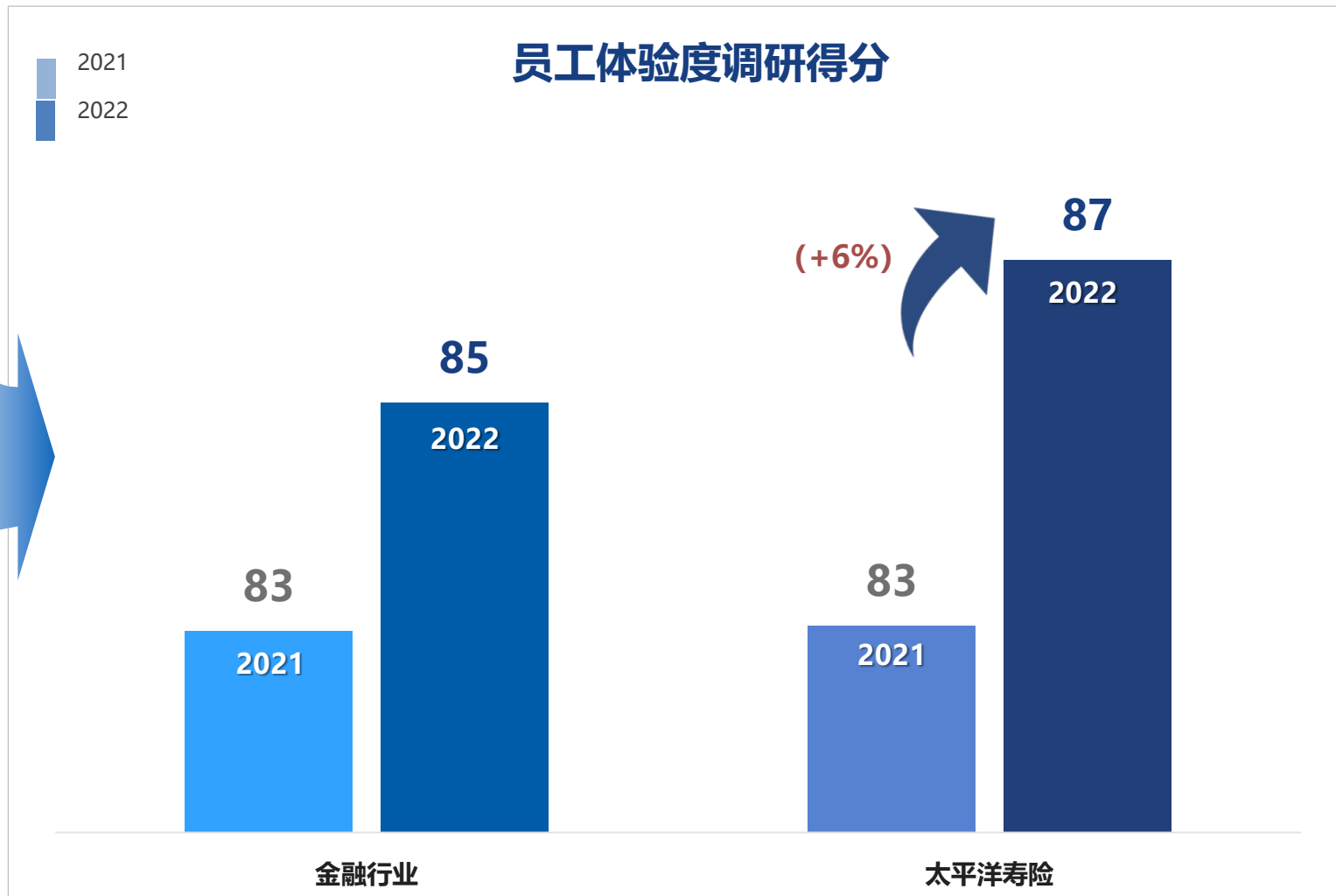
数字化

文化转型：提升员工敬业度，调研表现优于行业

文化转型深入推进



员工敬业度87分，较2021年提升6%，高于金融行业常模两个点



人才支撑：打造“之字型”干部成长路径，关键岗位人才结构显著优化

- 重视干部的“之字型”培养和选拔，各层级干部年轻化趋势显著；
- 多名高学历、高潜力、复合型背景的干部走上分公司一把手等关键管理岗位。

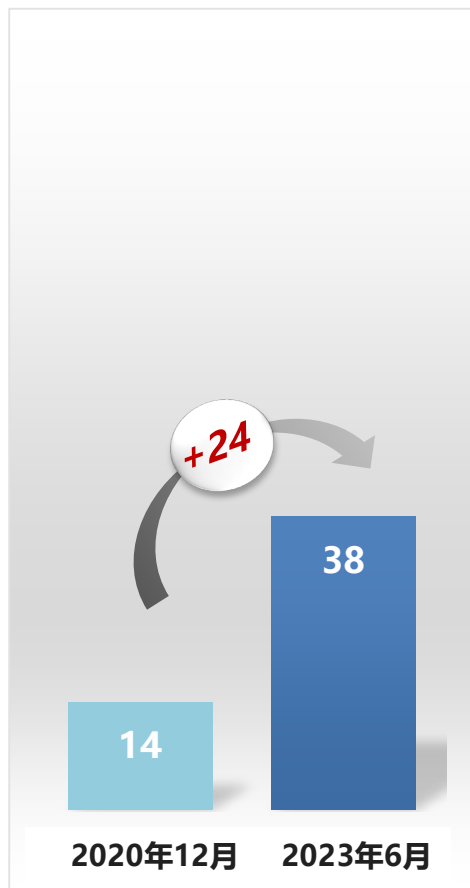
横向拓面，纵向提质

跨层任职，多岗历练

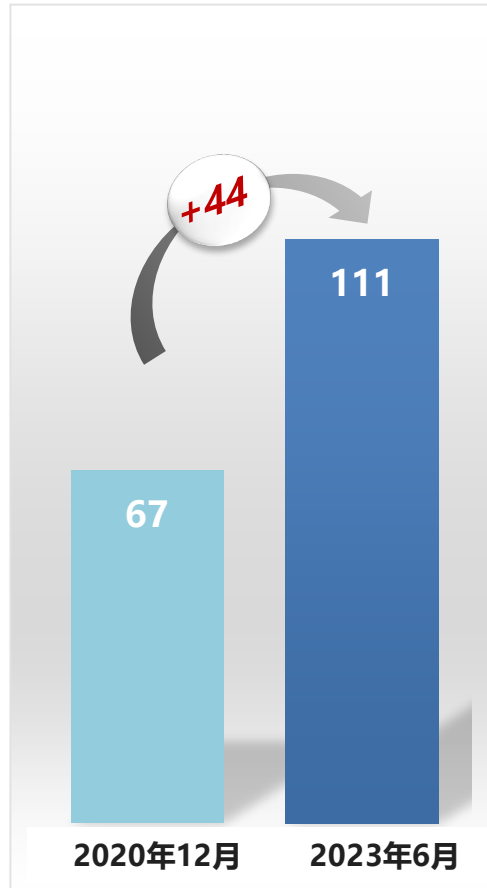
训战结合，强化实战

能上能下，能下能上

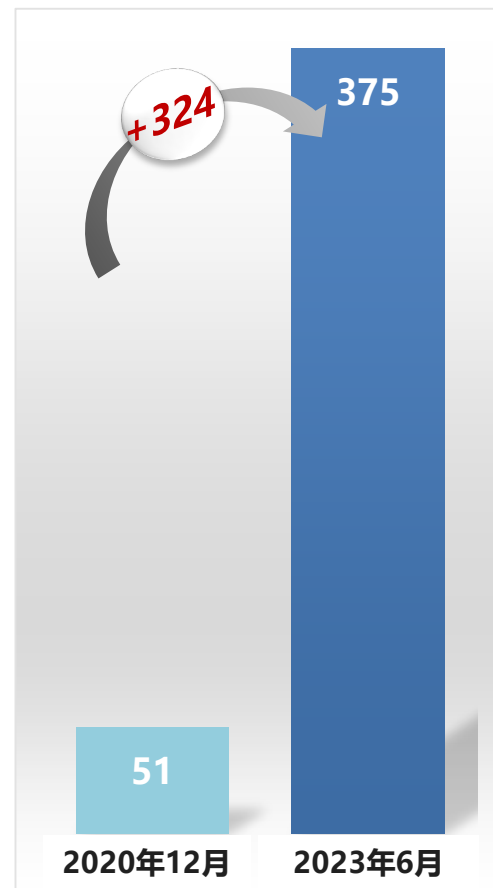
80后分公司班子人数



85后中支班子人数

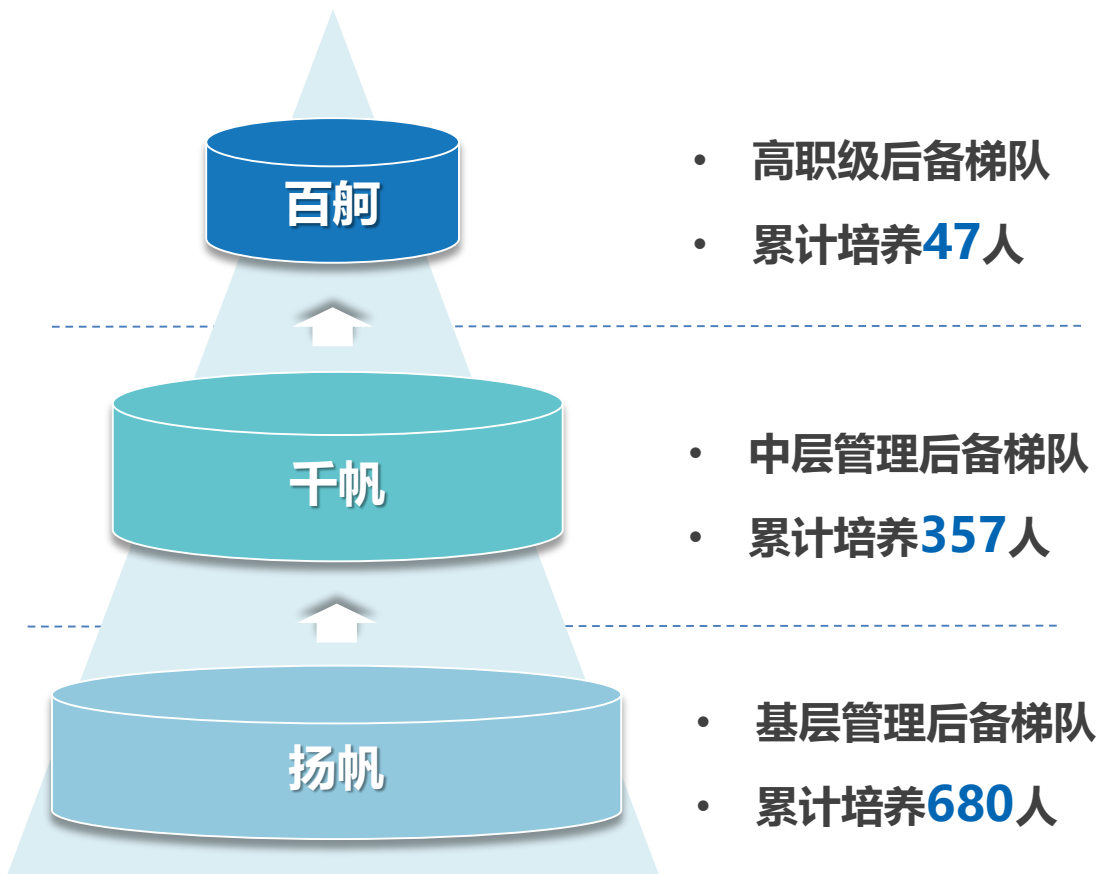


90后支公司经理人数

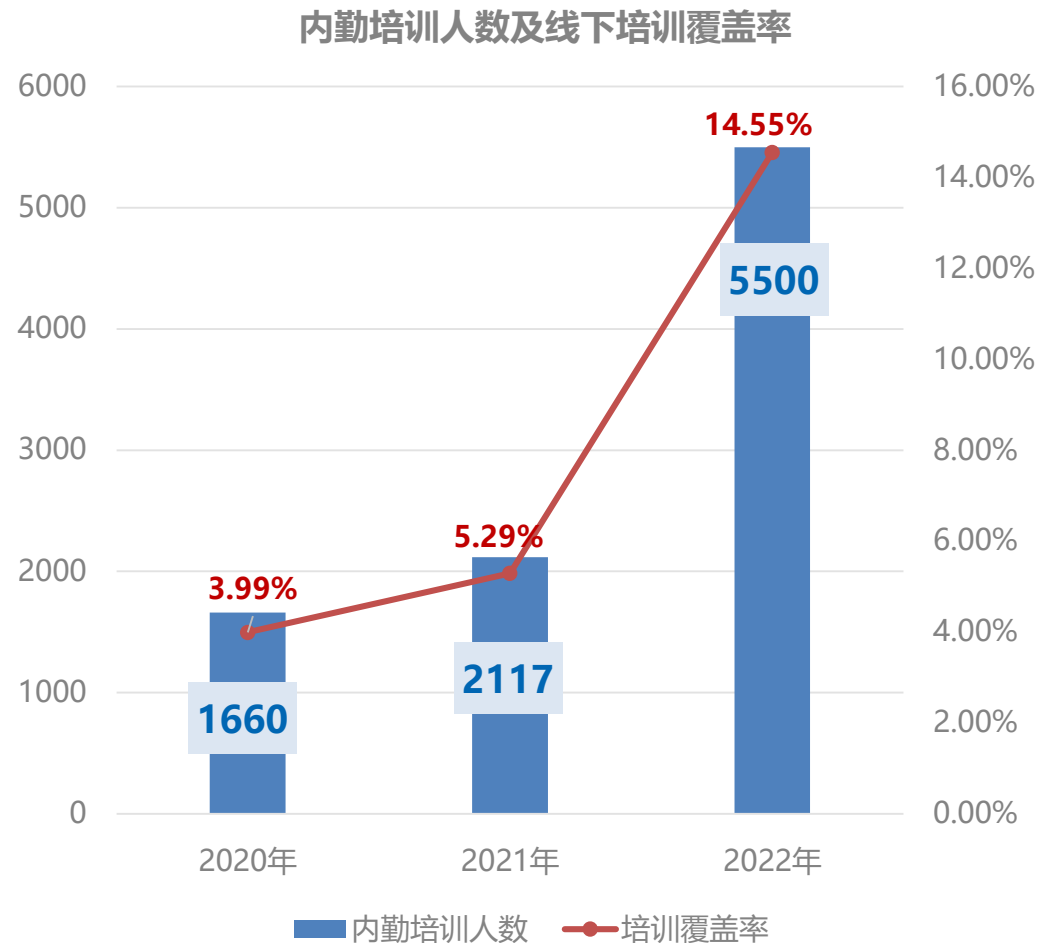


人才支撑：夯实“百舸千帆”高潜人才梯队，人才培养覆盖面大幅提升

夯实“百舸千帆”高潜梯队，累计选拔逾千人



深化培训体系，线下培训覆盖率提升三倍



2023



塑型到成型

外勤到内勤

长航二期：由外而内，打造与生产力相匹配的组织支撑力

外勤展业模式升级

人海驱动 外生式增长

产品销售驱动，缺乏需求定制化

“三化五最” 内生式专业销售

打造太保“三化五最”，聚焦专业销售与价值创造，自驱开展客经活动，提升专业能力



内勤更加敏捷高效

行政驱动式管理

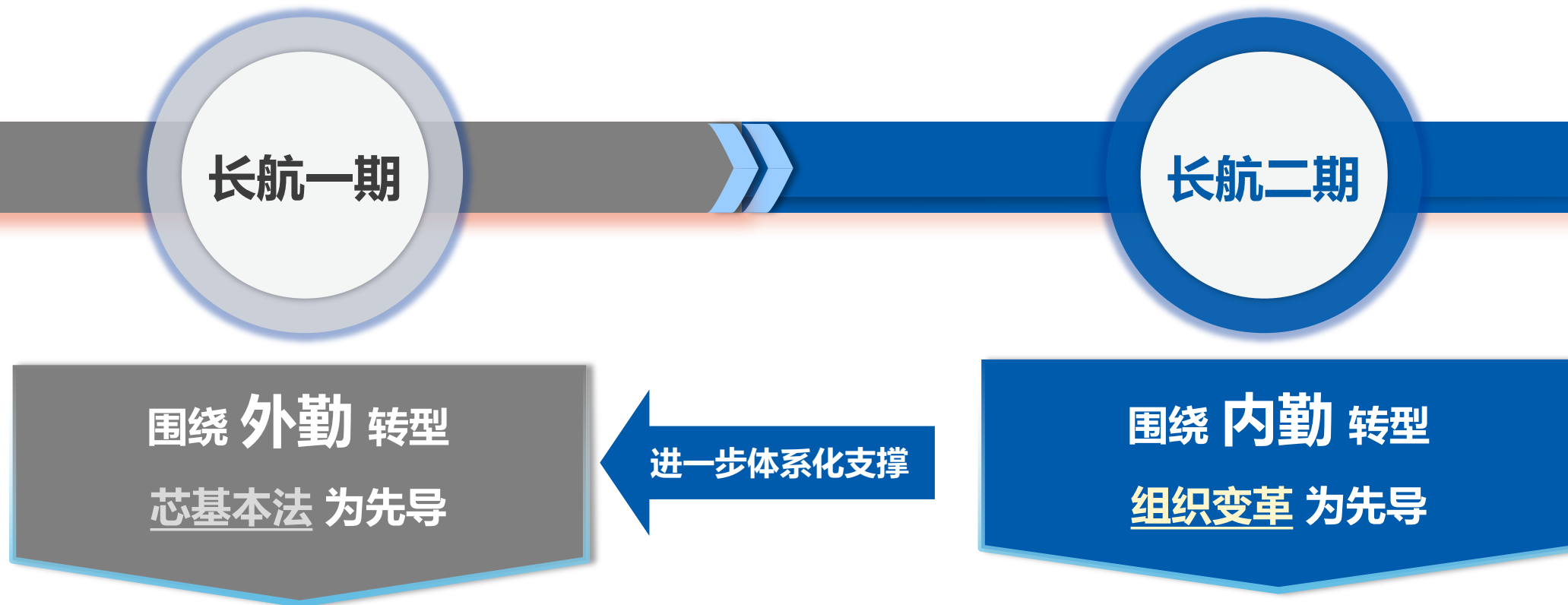
内勤驱动外勤，提供全方位服务支持外勤展业

专业化赋能 前线自主经营

提供专业化平台与资源配置，赋能前线自主经营，激发组织活力

以客户为中心

长航二期转型设计：围绕内勤转型，进一步体系化支撑外勤转型



- 打造赋能型总部、经营型机构
- 改变内勤工作模式和思维模式
- 持续释放生产效率

组织变革蓝图：打造组织“芯”活力、转型“芯”动能

打造以客户为中心，最具**活力**的价值创造型组织

我们是谁

客户为中心

价值为初心

活力为轴心

我们如何运作

架构

- 赋能型总部
- 属地经营单元
- 一线作战单元

人才

- 动力
- 能力
- 活力

机制

- 责权利能匹配
- 全方位、长周期评价

流程

- 精简
- 敏捷
- 高效

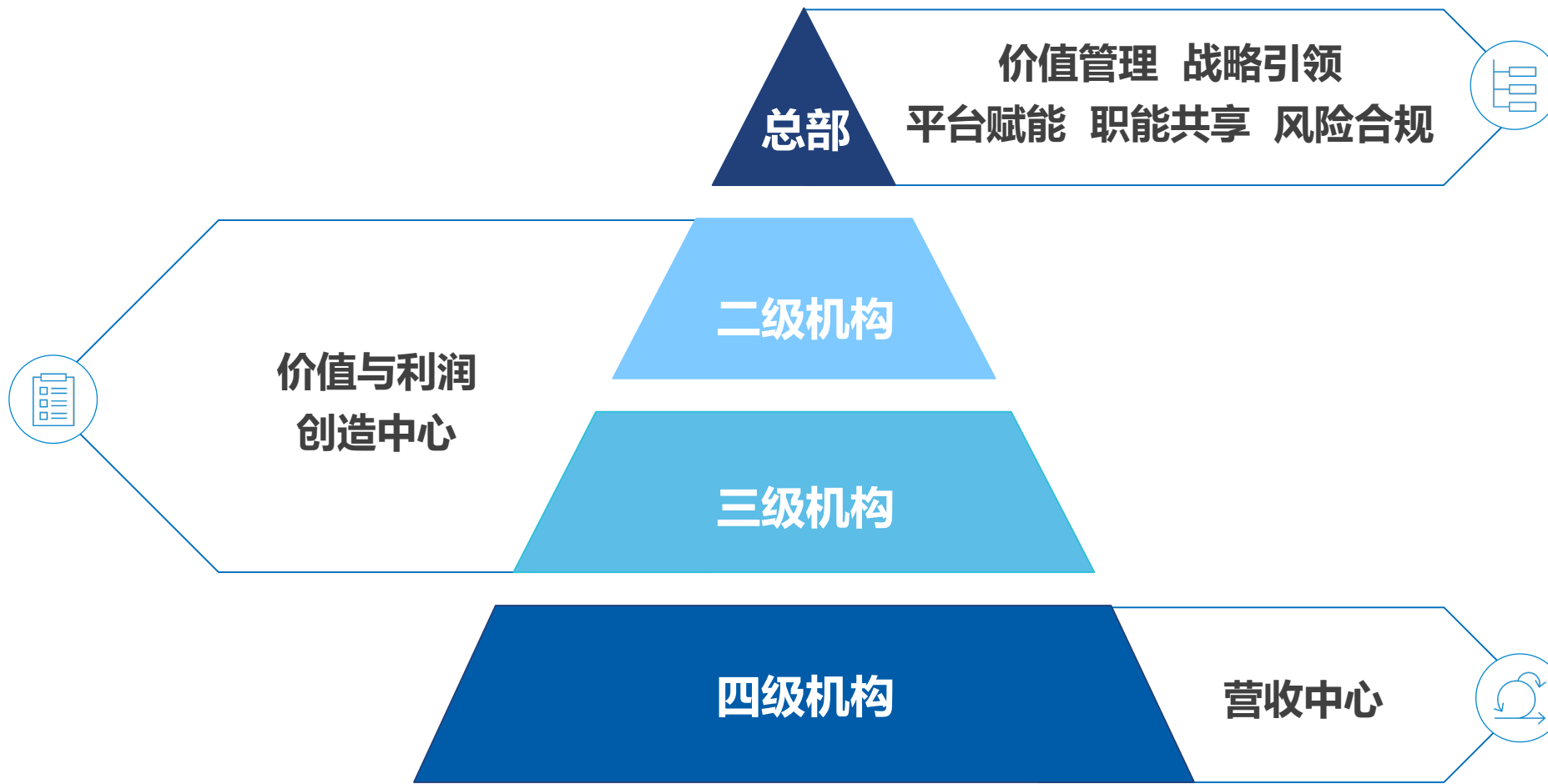
我们如何增长

学习进化 

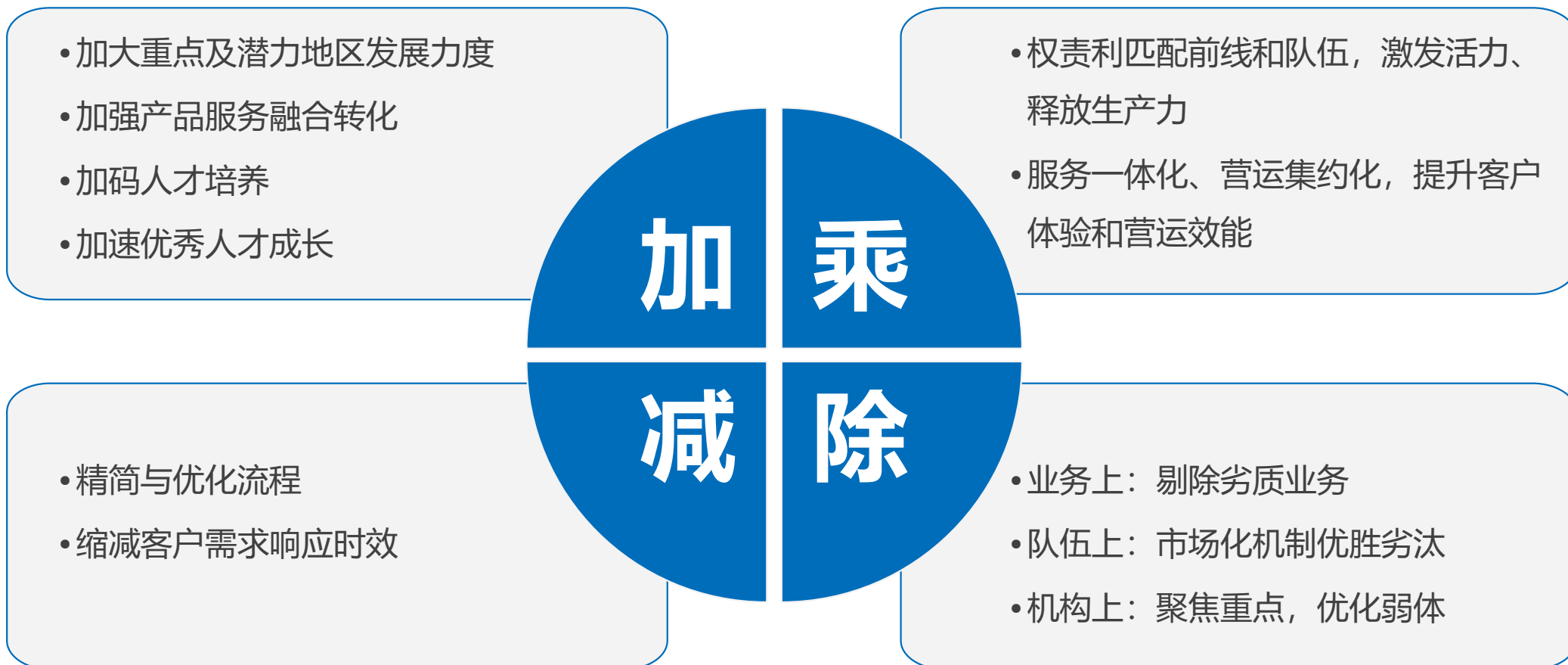
科技驱动 

生态合作 

三级组织架构：实现客户价值与业务价值最大化



组织变革原则：“加减乘除”并用



长航行动：一张蓝图干到底

使命愿景

打造服务体验最佳的寿险公司，做寿险行业的长期主义者

战略目标

一优

客户体验
最优

两稳

价值稳定增长
市场地位稳固

四新

渠道多元化实现新突破
数字化建设取得新提升
大康养生态迈出新步伐
组织人才发展踏上新台阶

战略内核

队伍升级

队伍转型升级
收入显著提升

赛道布局

多元赛道拓展
丰富增值路径

服务增值

打造太保服务
构建立体体验

数字赋能

提升数字能力
优化经营效能

战略实施

“长航行动” 战略施工图

谢谢!



19th Asian Games
Hangzhou 2022



杭州2022年亚运会官方合作伙伴
Official Prestige Partner of Asian Games Hangzhou 2022