

中国太保投资者沟通会纪要

(2022年1月)

1. 问：寿险改革已开始一段时间，在推进过程中的困难或问题在哪里？

答：对于所有改革来说所遇到的**第一个困难**是思维模式的转变。过去，行业过分依赖招募新人获取业务，但人口红利逐渐消退，过去粗放的发展模式不可持续。因此，我们需要从过去的人海战术向提升现有代理人产能和专业性转换。除此以外，我们还需要调整资源配置的方式。过去，行业习惯于将80%的资源向新人投放，但最后只有少于10%的人力留存。所以，我司改变资源投放方式，更为关注向现有队伍的投入，提升队伍留存、专业性和产能。**第二点**是外勤的能力仍待提升。队伍习惯于产说会的销售方式，一对一的销售能力不足。在疫情防控要求下，很难举办大型产说会，这就要求队伍具有一对一的销售能力，提升面对面销售的技能。**第三点**是内勤人员。过去，内勤主要专注于设计激励方案，但现在公司要求内勤对代理人开展需求销售、客户关系管理、活动量管理等方面的培训和支撑，这也对内勤人员的能力提出更高要求。

2. 问：公司如何看待转型过程中的短期阵痛和长期收益之间的关系？如何在两者之间做好平衡？

答：总的来说，转型的长期收益是短期阶段性成果的积累，所以两者其实并不冲突。在改革中，需要承受一定的短期阵痛，没有付出就没有回报。大部分转型失败的原因在于不愿意暂时承受短期阵痛换

取更长期的收益。产生短期阵痛的原因在于，新的行为习惯要产生效率需要时间，所以在转型起步阶段，从短期结果来看甚至可能劣于旧的行为习惯，但我们深知，如果不进行改革，继续维持旧的行为无异于缓慢的死亡，所带来的后果将远远严重于短期阵痛，因此我们选择进行改革。上周，我与各分公司总经理召开会议。我告诉他们，在转型初期遇到短期阵痛时，我会问自己三个问题：第一，我们是否在做正确的事？当前，我们以客户需求为导向的转型，专注于合规经营、业务品质、客户服务等方面，毫无疑问这是正确的事，这也符合监管导向。第二，我们是否在用正确的方式做正确的事？我们逐步优化各渠道和平台，推动一系列的转型项目，这是正确的方法。第三，在用正确的方式做正确的事的过程中是否用了正确的人？通过正确的方式持续推进正确的事，有关人员就会成为正确的人。我们正在做的符合上面说的三个“正确”。

3. 问：各家保险同业也在推行代理人渠道改革，太保的改革与同业相比有何不同？公司预计代理人队伍改革将持续多久？

答：从代理人的角度来说，第一，过去他们的主要工作在于维护人情，将客户带到产说会现场，在那儿会有相关人员进行销售，而现在销售方式转向一对一销售；第二，过去主要依靠产品推动，代理人会集中在某段时间将同一款产品推荐给有不同需求的客户，而现在代理人需要基于客户需求提供综合性的解决方案，这就要求代理人了解客户需求，能够基于客户需要提供多样的产品推荐。对主管来说，过去他们的主要工作就是招人——“销售代理人职业”，公司在新人身上

投入大量资源，但留存率较低。可以看到，这种高成本的商业模式是不可持续的。所以新法鼓励主管专注于留存现有代理人，培训他们开展活动量管理，陪同队伍内的代理人展业。招募方面，从过去的大量招人到新法下每个主管每年仅可招 4 人，并且需要留存至少 2 人。所以，新法下招募效率也显著提升。

改革进行过程中如果因担忧短期阵痛而中途放弃将会导致“缓慢死亡”的结局。应该说，以客户需求为导向的代理人销售模式已在美国、越南、泰国等市场得到验证，是行之有效的。核心在于持续推进改革、提升代理人质态的决心。公司将在合适时机与市场分享转型过程中的阶段性结果。目前，季度与季度之间已看到一些指标呈现向好的趋势，希望能够在季报时与市场做些分享。

4. 问：考虑到各家同业也在花大力气招募高质量代理人，当前招募新人是否存在更加激烈的竞争或者更大的困难？

答：公司已不再关注队伍总人头数或执行人海战术。今年，公司将限制主管招募新人的数量，促使他们学会挑选、培养和留存人才。在每人每年仅可招募 4 名新人的限制下，主管将会更加审慎地挑选，并逐步建立选人用人的技能。同时，今年公司将聚焦现有队伍的质态提升，促进他们转化为核心人力，当队伍整体是高产能、专业化的，公司将更可能吸引高质量的人才加入队伍。

5. 问：公司正在开展需求销售项目，提出了“金三角”的产品策略，从产品结构来看，公司未来的新业务价值率将在何种水平？

答：在保障型产品方面，根据我们的调研，67%参与调研的老客

户计划购买更多的重疾产品，事实上对重疾产品的需求仍在。过去一段时间内行业性的重疾负增长主要是源于重疾定义切换前后的产品炒作提前透支了需求。同时，惠民保对重疾产品有一定的冲击。过去购买重疾产品的客户中，有些是为了医疗费用补偿，他们真实的需求是医疗保险产品。随着社保的健全、惠民保和百万医疗产品的推出，这部分客户的医疗保险需求被满足。这时，重疾的收入补偿特性更为显现，未来重疾的增长将归于正常。

新业务价值率的变化将会是基于产品组合内生的优化。公司的产品组合将以保障型产品为基础，即重疾险、医疗险和传统寿险产品。除此以外，“金三角”的另外两端，养老产品和财富管理产品将形成增量。要产生增量的第一点是活动量管理，目前每个代理人每月可以销售1件多的保单，公司希望这部分需求可以聚焦保障型产品。这之后，当代理人的销售能力增强了，那么他们将可以销售其他带来增量的产品，这将避免公司自己产品之间竞争而对价值率构成影响。所以，公司正在进行产品策略的调整。当然产品策略和销售行为的调整需要时间产生效率。

6. 问：公司谈到需求销售和产品组合的调整，请问这会是逐步推进的还是一次性调整完成的？

对新兴市场来说，寿险客户的消费行为变化分为三个阶段。第一阶段是人情销售。客户会从亲戚朋友那儿买些价格便宜的寿险产品，在这个阶段会产生大量的兼职代理人。第二阶段是产品驱动。客户开始购买重疾险、储蓄型产品等更为高额的寿险产品。伴随着中产阶级

的崛起，第三阶段是基于需求的购买。客户需要清楚了解自己所需的保险产品类型、价格、产品间的异同、合适的产品组合等等。公司认为目前中国市场已进入第三阶段。

7. 问：在过去几年中全行业都面临着队伍的大幅脱落，这造成了行业的保单继续率恶化，请问公司面对孤儿单等情况有何应对措施？

答：短期内保单继续率确实受到队伍脱落的负面影响。公司也在年度报告中披露继续率的有关情况。但公司有信心，继续率将在未来显著优化。在过去，仅内勤关注继续率指标，但在新的基本法下，继续率将对代理人的奖金有实质性的影响。所以对普通代理人、主任、经理、总监、内勤每个人来说继续率都十分重要。

8. 问：有很多同业开展数字化工具的开发、升级，公司如何看待数字化工具与代理人队伍之间的关系？

答：坦率的讲，我并不认为单纯的数字化工具可以替代代理人队伍。在可预见的未来，线上线下融合的经营方式将是更加行之有效的方法。寿险是无形商品，是建立在信任的基础上的。没有面对面的交流，很难销售复杂的、高额的、长期期缴产品。上述经验已在中国市场得到验证，线上方式可以销售低保额的或者短期趸交的产品，但如若没有面对面的沟通和接触，很难销售那些复杂产品。所以，公司也将持续做好线上线下融合经营。