

资本市场开放日活动致辞

董事会秘书马欣

2017.06.26 于银川

女士们，先生们：

今天，很高兴能与各位来自资本市场的朋友们相聚在历史文化名城、有“塞上江南”之称的银川，共同参与 2017 年中国太保资本市场开放日活动。在此，我谨代表中国太保，向参加本次活动的各位朋友表示热烈的欢迎！

今年，我们即将迎来上市十周年。回顾上市十年的历程，中国太保始终坚持“专注保险主业，推动和实现可持续价值增长”的发展理念，坚持“保险姓保”，坚守风险底线，同时创新驱动，推动实施“以客户需求为导向”的战略转型。上市十年的发展，中国太保已经成长为一家资本雄厚，价值创造、风险管控能力强，行稳致远的综合性保险集团。尤其是转型五年来，围绕“关注客户需求、改善客户界面、提升客户体验”三大目标，在全司上下的共同参与和努力下，我们已经在多个转型领域形成突破，公司内生发展动力持续增强。今年前五个月，个险业务保持了良好的发展势头，实现了规模与质量的双丰收。这些数据的背后就是我司转型实践带来的变化。

一、优化渠道结构，转换价值增长方式。中国寿险业经过将近三十年的快速发展，在市场竞争中出现了多样性的销售渠道。随着 2010 年银监发 90 号文及一系列监管文件的下发，银保渠道出现了大幅波动，

曾经迅猛发展的银保渠道在业务品质、客户体验等方面的风险进一步暴露。太保多年的实践经验告诉我们，营销员渠道有其能够直接掌控客户资源且产品价值更高、客户体验更好等特点。公司要实现可持续的价值增长，就必须大力发展营销员渠道。自 2011 年推动转型以来，太保寿险下决心主动舍去了 409 亿的低价值银保业务，得到了 800 亿的高质量个险业务。经过不懈的努力，渠道结构调整成效显著：银保业务占比从 2010 年的 54.9% 下降至 2016 年的 5.3%，业务规模从 482 亿元下降至 73 亿元；个险业务占比从 2010 年的 40.2% 提升至 2016 年的 84.0%，业务规模从 353 亿元到突破至 1154 亿元。业务结构的持续优化推动新业务价值从 2011 年的 67.14 亿元增长至 2016 年的 190.41 亿元，年复合增长率达 23.2%；新业务价值率亦从 2010 年的 10.5% 持续提升至 2016 年的 32.9%。特别是经过五年的转型积累，2016 年太保寿险业务实现了“质”“量”齐升，进入了快速增长的周期，新保、续期保费均保持高速增长，同比增速分别达到 33.0% 和 23.2%；同时业务质量持续优化，退保率也从 4.2% 下降到 2.0%。2017 年前五个月寿险业务良好的发展态势实质也是转型形成的大个险格局的延续。

二、持续创新产品，推动客户价值增长。公司通过实施战略转型，打造客户经营模式，实现了从追求保费到提升客户价值的重大转变。转型五年来，公司客户数量不断增加推动客户认同度持续上升；公司客均件数不断增加推动客户保障覆盖更广；公司客均保费不断增加推动客户保障程度提高。截至 2016 年末，集团有效客户数突破一个亿，达 10,444 万人，同比增长 10.7%，当年新增客户首次超过 1,000 万。

目前太保寿险客户数已经超过 8,000 万。五年来，在公司客户数量增长了 24%的同时，整体客均件数增长了 20%，客均保费增长了 25%。

公司在客户数据治理基础上，按照客户一生需要九张保单的标准，围绕客户全生命周期，进行保障型产品创新，形成差异化的产品策略。为满足客户高保障需求，推出长期意外险“安行宝”，保额最高可达 500 万；拓展保险年龄，开发满足老年客户癌症保障的“银发安康”，投保年龄从行业的 65 岁提升至 75 岁；拓宽保障范围，推出自费医疗费用也可以赔的“心·安怡”；为客户着想节省保费，对女性客户提供身心双重呵护的防癌专属产品“花样年华”，件均保费仅 182 元等。凭借精准的风险定价能力，将保额更高、保龄更宽、保障更广、保费更省的客户保险需求变为客户数量、客均件数、客均保费等提升客户价值的着力点。

三、提升客户体验和口碑，赢得客户的认同与信赖。五年的转型让太保全司上下固化了一个认知，客户是公司持续价值增长的根基，保险公司的竞争逐渐从产品、渠道竞争发展到客户体验的竞争。良好的客户体验才能带来更高的客户留存、客户加保和客户推荐，从而助推公司价值的可持续增长。

近年来，我们围绕客户体验不断探索制度和举措创新，建立高管聆听客户声音的常态机制、客户体验闭环管理机制、建立客户净推荐值（NPS）监测体系等。推动公司各级高管深刻理解客户的真实需求，在提升客户体验方面实现从口号到行动的转变；实现从个案处理到优化内部管理解决共性问题的转变；让客户体验转变为涵盖产品、渠道、

服务和品牌等多个维度的全面发力。在各项举措的共同作用下，我们在减少客户投诉、改善监管服务评价指标及优化客户关键旅程体验方面均取得了显著成效。2016年，我司产寿险亿元保费投诉量均明显优于行业。

例如，寿险基层向总部反映，随着人口流动加快，异地求学、工作人群的增多，许多客户有为异地家人购买保险的需求，但受限于异地不能见营销员和签署投保单，无法投保。寿险总公司迅速响应客户需求，针对性的开发了“云投保”移动服务功能，根本性的改变了“被保险人不在投保人身边”场景下的投保流程。投保人购买产品时，通过太保的移动展业平台可一键推送保单链接至被保险人手机，被保险人便可随时随地对保单进行签字确认，同时被保人的头像也能被采集并传送回移动展业平台。“云投保”突破了时间、空间的制约，实现远程交互和投保，从根本上解决了异地客户无法到场签名的行业性难题，继电子签名和电子发票之后再次成为业内首创。云投保预计每年将有200万客户体验此项服务。

车险低出险客户出险后往往不知所措，针对这个痛点，我们还推出了“金钥匙”专属服务，在客户发生首次车损事故时，公司派专员上门为客户提供事故处理指导、接车送修、维修进度反馈、维修质量把关、车辆修复后送返客户的全流程服务。目前，“金钥匙”服务正在全司40家分公司省会城市推广落地，已经有越来越多的优质客户亲身体验了该项服务，接受服务的客户满意率为100%。今天，我们也为各位资本市场的朋友们提供一个体验太保车险金钥匙服务的机会，在各

位刚才入场签到时发放的资料袋里，有一张太保车险金钥匙服务体验卡，大家可以按照上面写的流程，亲身体验一下太保转型的成果。若您还不是太保车险客户，也可以指定亲朋好友体验。欢迎大家将体验结果反馈给我们，让我们持续优化这项服务举措。

四、应用新技术，打造中后台支持前台的作业模式。我们主动适应网络和移动互联时代的变化，将新技术应用作为转型的重要要素。公司不断推动创新技术应用，打造中后台支持前台的作业模式。“中国太保”微信服务号提供贷款、回访等自助服务及社交活动等移动服务；“在线商城”融合官商网，提供“一个太保”综合服务。2017年一季度通过微信、网站等方式与公司进行互动的客户超过1.7亿人次，客户自助办理保全服务更为便捷，移动保全业务占比持续提升至59%。寿险“神行太保”智能移动保险平台突破传统保险时间、空间上的局限，成为真正“在你身边”的保险服务窗口。目前，“神行太保”发放数量已超过32万台，实现个险新保出单全覆盖，无论是繁荣的都市，还是偏远的山村，依靠创新技术，都能与客户实现互联互通。公司获得“中国广告长城奖”的广告片《互联互通》，其原型正是寿险甘肃省天祝藏族自治州天堂镇那威村业务主任李洪春的故事。“神行太保”无纸化办公、电子签名、实时代扣、15分钟保单生效等新鲜功能，深深地吸引着客户。有了这个“神器”的帮助，李洪春在偏远的山乡现场就能完成业务操作，展业的时间和地理成本大大降低，这也让他更加“神气”。

五年以来，无论从渠道结构、产品创新、客户体验，还是中后台支持前台，公司的一切转型举措都是围绕着“以客户需求为导向”，最

终目标都是为了公司的行稳致远。当前，我们正在朝着实现这一目标大步迈进。过去的成绩离不开在座的各位资本市场朋友的长期帮助和支持，借此机会，我要向各位表示衷心的感谢！在6月9日召开的股东大会上，我们刚刚产生了新一届董事会，孔庆伟先生当选为新一任董事长。第八届董事会将带领管理层和全体员工，继续坚持正确的发展方向，进一步推进转型升级。我希望，各位新老朋友能够继续关心和支持中国太保的发展，及时提供市场信息和专业意见，帮助我们改进工作，更好地回馈广大投资者！

稍后，我们的集团总精算师张远瀚先生及寿险总精算师陈秀娟女士，将围绕“寿险价值可持续增长的驱动因素”这一专题，向各位分享公司利源结构、剩余边际释放、偿二代切换影响及全年产品策略等内容，并就大家关注的问题展开讨论和交流。