

Prudential 問答能力 (Capabilities)

Nic Nicandrou：歡迎再次光臨。您剛剛聽到了為什麼我們對我們的重點市場感到興奮，以及它們如何推進我們以對社會負責的方式實現盈利增長的策略主題。

在接下來的一個小時裡，我們將回答您關於我們如何建立能力以及如何所有市場中利用我們企業的最佳優勢的問題。

在我們聽取您的意見之前，讓我先介紹一下專家諮詢組並提供一些背景資訊。我將簡要談三個方面。首先，我們如何看待數碼化和以人為本。第二，我們如何看待健康和財富。第三，我們如何建立文化和能力。

首先，數碼化和以人為本。就規模和效率而言，數碼化為我們開啟了一個全新的可能性領域。另一方面，以人為本加強了我們提供合理財務建議的能力。受益於這兩種努力的將是我們的代理人。我們正在為我們的代理力量配備像 **PruForce@Pulse** 這樣的工具，它支援代理管理的所有方面。再次加入我們的 **Lilian Ng** 可以回答關於這如何提高生產率和客戶成果的問題。我們在菲律賓的首席分銷官 **Divine Furagganan** 是我們在數碼應用方面最進步的人之一，他可以提供一個實地的視角。

當代理配備新工具和廣泛的產品和服務時，他們可以更具包容性的建議。換句話說，除了為許多人已經習慣服務的富裕階層提供建議之外。這就是我們在印尼所做的，**Nini Sumohandoyo** 可以進一步闡述我們的新能力如何協助我們服務於廣泛未被滲透的伊斯蘭教法領域，以及我們如何計劃讓我們的伊斯蘭教法業務有自己的特色。

其次，健康和財富。對於健康，我們以領先的保護範圍而聞名，但我們對 **Pulse** 所做的一切都旨在透過預防和推遲疾病來走得更遠。**Al-Noor Ramji** 是我們集團的數碼技術總監，他可以將 **Pulse** 描述為我們的數碼大門，以及這對客戶意味著什麼。他還可以與 **Pulse** 描述為我們的數碼後端，以及這對我們業務的規模和效率意味著什麼。

無論是前門還是後端，我確信 **Al-Noor** 將強調 **Pulse** 跨越了我們的業務。它在每個市場都有相同的品牌，它有統一的外觀和感覺，它將作為一個單一的平台，用於到職、履行、服務等。

您可能早就聽過我說降低財富服務的閾值。我們將透過 **Wealth@Pulse** 和 **Eastspring** 來實現這一點，**Eastspring** 本身已經透過工具重組來尋求營運效率。如今，**Eastspring** 是貝萊德的阿拉丁在亞洲的最大使用者，這是一款面對投資專業人士的作業系統。我們的 **Eastspring** 執行長 **Wai-Kwong Seck** 將回答有關 **Eastspring** 將如何實現其在亞洲的領導抱負和 ESG 方面的問題。

最後是文化和能力。這些都與我們以人為本的策略主題有關。與我們更新的價值觀一起，我們讓我們的員工有能力講述故事、從概念上思考、想像可能性並反覆運算建構。這些工作方式是我們溫室的特色，它們是共同創造的活動，將來自企業和合作夥伴的人們聚集在一起。**Jennifer Villalobos** 來自我們的泰國人壽業務，可以談談我們如何與新的數碼分銷合作夥伴（如 **The 1**）共同創造，透過我們的組合資料集，使高度自訂的健康主張的轉化率達到 **9.5%**。這是 **Mike** 提到的許多例子之一，關於我們文化的轉變，從傾向於孤立的、自主的和受控制的方法到重視內部和外部合作的方法。

要獲得更多文化轉變的證據，看看新加坡就知道了，領英剛剛將我們評為 **15** 大最佳工作地點之一。我們的新加坡執行長 **Dennis Tan** 最近贊助了一個溫室，以加速我們的中小企業產品——**Business@Pulse**

Prudential 問答能力 (Capabilities)

的改進。他可以回答為什麼舊的工作場所行銷模式如此困難的問題，以及我們新的 **Pulse** 支援的計劃如何直接吸引員工，從而在將計劃員工轉化為客戶方面取得更大成功，無論是直接還是透過代理推薦。

說到這裡，讓我們聽聽您的問題。

發言人：我們在香港，我和 **Nic** 坐在一起。當然，我們讓每個人都在螢幕上為專家諮詢組關於能力的討論做好了準備。這裡的演練您都知道，但以防萬一，臺詞是開放的，您可以帶著您的問題打進來，也可以在活動網站的問答功能上註冊。

嗯，線路是開通的，這個專家諮詢組也是開放的。確保每個人都有機會在本次會議上提出您的問題，我們希望您的問題簡短。

非常感謝，我們現在連線第一位來電者，現在打進來的是 **Blair Stewart**。**Blair**，請您提醒我們您代表誰，以及您對我們專家諮詢組的問題。

Blair Stewart：非常感謝。我是美國銀行的 **Blair Stewart** 交談。我有幾個關於 **Pulse** 的問題，還有幾個其他的小問題。關於 **Pulse**，很明顯，這是在過去幾年中開發的東西，我想您說的是與合作夥伴合作 21 個月。**Mike** 引用了價值鏈；我想知道您能否解釋一下價值鏈是什麼樣子的。您在 **Pulse** 上已經花了多少錢，以及將在這上面花多少錢。

其次，在 **Pulse** 上，您認為它與正在開發的其他幾個健康應用程式或生態系統（尤其是在亞洲）相比有什麼不同？

然後說完了 **Pulse**，如果可以的話，就兩個非常簡短的問題。健康和保障，隨著這種情況繼續增加，您保留的承保風險與再保險相比有多大？

第四，關於伊斯蘭教法市場，我知道您在印尼有很大的市佔率，但目前這一業務有多大？謝謝。

Nic Nicandrou：好的，謝謝。謝謝 **Blair**。首先，讓我們看看 **Al-Noor** 關於價值鏈的問題。關於 **H&P** 承保風險與回報的對比，也許 **Lilian** 可以回答，您可以聽聽，如果有必要，也許我們的財務總監 **Ben Bulmer** 可以展開來講講。然後是伊斯蘭教法，顯然是可以讓 **Nin** 來回答。所以 **Al-Noor**，**Lilian**。

Al-Noor Ramji：謝謝 **Blair**。您看，**Pulse** 是增長引擎。這是世界上第一個也是迄今為止唯一一個致力於透過解決客戶痛點來讓我們的客戶更健康、更富有的生態系統。所以您關於價值鏈的問題很重要。

現在，從預防，一直到健康、疾病護理，一直到下一步，這是我們希望為客戶解決痛點的整個鏈條。今天，客戶在醫療系統和財富系統中面臨著很多困難。那麼我們如何大規模解決這個問題呢？

價值會來源於三件事。所以，不管是對我們公司的估值，還是任何東西的變化，真的來自三四件事。首先是商業模式。其次是營運模式。第三，您可以說速度，我想 **Mike** 之前提到過，我們可以看一下。然後我們能維持下去嗎？我們能大規模建造它嗎？

所以，商業模式允許我們多種收入來源，多種收入來源，營運槓桿，營運模式分析，巨大的營運槓桿。因此，如果我們能讓這兩者保持下去，我認為價值鏈會變得顯而易見。

現在，我舉個例子。如果我們在健康鏈的早期發現了什麼，我們就可以避免一個 10 萬美元的問題——抱歉，一個 10 美元的問題變成了 10 萬美元的問題。及早發現。

Prudential 問答能力 (Capabilities)

類似地，如果我們監控人們的財富，等等，很容易說，存更多的錢，您的晚年會很好。但是，我們如何以一種無痛、無縫的方式鼓勵儲蓄呢？

所以我認為健康和財富都可以透過這種方式來解決。

至於您的競爭點，我們傾向於不太注重競爭。顯然，有很多應用程式，我想說，最好的應用程式可能在中國。但它們不是由資料和人工智慧驅動的，而是嘗試協助客戶實現他或她的財富和健康主張。這就是我們長期以來縱向關注的問題，以及從後到前的無縫設計。

因此，只是為了更早地強調 Nic 的觀點，我們確保客戶可以無縫地透過整個價值鏈，無論是櫃檯、幕後、醫院、醫生，所有的一切，只從 Pulse 開始。我想，我會讓 Lilian 來接著講 Force。

Lilian Ng：謝謝您，Al-Noor，也謝謝您的詢問，Blair。那麼，在健康和保護承保風險方面，我們保留了多少？因此，如果我先看健康，這更像是我們的醫療組合，實際上，我們自己保留了大部分風險，因為這是我們可以管理的事情，因為——這是一個高頻率但低價值的索賠，所以這是我們有專業知識來管理的事情。所以，這就是那個區域。

現在，在更長期的保護產品上，特別是重疾，我們實際上使用了再保險人，不僅僅是為了風險自留，或者我們轉嫁風險；這是關於互相學習，因為很明顯，有很多醫學進步，等等。因此，我們所做的是繼續與我們的再保險人合作，實際上我們如何變得更具包容性，透過我們的重大疾病平台為客戶提供必要的保險。

我們在過去 12 至 24 個月中所做的事情是，我們現在建立了我們所謂的預測承保。所以，我認為，正如 Al-Noor 所說的，使用資料、人工智慧、分析，這樣我們就可以真正確保我們可以無縫地為我們的客戶建立覆蓋面，知道我們在做什麼。因此變得更加無縫。

我們現在也在學習使用其他資料進行承保。因此，例如，當我們通常問人們許多健康問題時，就一種危急疾病的承保覆蓋範圍而言，實際上許多慢性病是因為飲食。但我們實際上從來不會問別人，‘您的飲食要求是什麼？’因此，這些是我們正在與我們的承保人合作學習的領域，我們如何最好地承保我們的客戶，為他們提供更無縫的體驗和更全面的覆蓋。

Ben，您有什麼想補充的嗎？

Nic Nicandrou：Ben 不在，Lilian。

Lilian Ng：好的，抱歉。

Nic Nicandrou：我們可以以後再談，但是謝謝您。它非常全面，我認為您不需要解決它。如果關於伊斯蘭教法的问题可以去問 Nini。

Nini Sumohandoyo：嗯。謝謝。謝謝 Nic。謝謝您的詢問，Blair。首先，伊斯蘭教法在印尼的商機是巨大的。我們有 1.5 億穆斯林勞動人口。而就 GDP 而言，滲透率僅為 0.1%。因此，如果我可以分享一點我們的歷史，我們在 2007 年，14 年前開始了我們的伊斯蘭教法業務，從那以後我們一直是市場領導者。我們很高興擁有 35% 的市佔率，這是下一個競爭對手的兩倍。

我們有 131,000 名伊斯蘭教法許可代理人，占該行業伊斯蘭教法許可代理人總數的 75%。我們非常自豪地說，去年，我們推出了一款僅適用於伊斯蘭教法的產品。這是一個非常簡單、實惠和傳統的產品。

Prudential 問答能力 (Capabilities)

而且去年賣出的保單比上年高 106%。而相比於今年的第一季，更是高出了 228%。我們感謝伊斯蘭教法投資基金得到了印尼 Eastspring、新加坡 Eastspring 和馬來西亞 Eastspring 的支援——對不起，是馬來西亞 Al-Wara。

每個人都在談論 Pulse，對嗎？因此，我們非常自豪地說，去年年底，我們在 Pulse 推出了 PruShalira，這是一款現代清真生活方式生態系統產品。我們開發它的原因是為了建立社區和吸引客戶。

現在，如果您在談論市場的規模，下一次發行，下一次伊斯蘭教法發行將包括大約 3,000 萬印尼穆斯林，年齡在 20 到 44 歲之間。我們的想法是給這些婦女一個安全的地方，一個安全友好的地方，讓她們相互交流，學習分享，甚至回報，基本上，我們會為她們制訂計劃和內容，這樣她們就能得到激勵和授權，為自己、家人和社區做得更好。我們仍然相信這一業務的前景，因此我們正在剝離我們的伊斯蘭教法業務部門，我們很高興地宣佈，我們已經任命了一位非常有經驗和傑出的候任執行長 Omar Anwar，他昨天實際上加入了領導這一偉大的冒險。

當然，有這麼多——市場如此巨大，還有這麼多未被滲透的區段市場，對吧。因此，我們將繼續開發和創新新產品。例如，我們想開發一個傳統退休金產品，員工福利，這是該產品的伊斯蘭教法版本。我們也想用基於宗教的產品來協助印尼人民，例如幫助他們去朝覲或小朝。當然，我們也想透過 Banca 和 Affinity 集團擴大市場，更不用說伊斯蘭社區和機構以及尚未開發的清真行業。因此，我們對現在的狀況感到非常興奮，我們對當今伊斯蘭教的潛力非常樂觀。

謝謝。交給您了，Nic。

Nic Nicandrou：謝謝 Nini。所以，是 Blair 問的問題，對，是印尼 10%的市場。政府已將在近期成為領先的伊斯蘭金融中心作為其工作重點。我認為他們會付出更多的努力，創造一個更加正式的——當 Nini 提到衍生產品時，這意味著津貼，如果您願意的話，可以理解為這意味著一個產品部分，並賦予它自己的身份。所以還是歸我們自己，不會上市。而且機會是無限的。整個行業尚未出現這種情況的原因是，人們往往不太富裕，市場上可用的產品只是現在才開始接觸伊斯蘭社區感興趣的產品類型。

關於 Pulse 的成本，Al-Noor 沒有回答的一個問題。所以，除了我們簽署的 Babylon 合約，那是有一定期限的。所有其他費用都是內部產生的；換句話說，它們都是自我發展的成本。我們已經花費了——同樣，不包括 Babylon，我們在您提到的期間花費了 1 億多美元，其中去年花費了 8,000 萬美元。

隨著我們進一步擴展 Pulse 的能力，我們有野心在平台上增加財富服務和財富產品，我們有抱負將其轉化為我們的到職、履行和自我服務工具。如果您願意，可以理解為我們需要整合我們現有的資訊技術堆疊；為了讓我們目前的客戶也能享受 Pulse 上的所有服務，我們將不得不增加支出。但並不是說這不會是增量的。

我們每年在營運和基礎設施開發上花費大約 3 億美元。顯然，由於 Pulse 取代了其中的一些，我們將節省一些維護成本。鑒於我們使用的是單一平台，我們不需要太多的能力或人員來管理目前 15 個不同的系統。但是當我們轉移到一個共同的平台上時，也會節省營運成本。謝謝您的詢問。

發言人：再次感謝。我們來看另一個問題，這是一個多重問題。來自滙豐的 Kailesh Mistry 線上詢問，Kailesh 問您這個問題：Pulse 還在中國大陸和印度上市嗎？您能提供一些理由嗎？是缺少合適的合作夥

Prudential 問答能力 (Capabilities)

伴還是法規？您認為多久能推出一個合適的方案？這裡的最後一個問題是，您能或願意在這些市場建立一個全資子公司，這樣您就能保留 100% 的經濟利益？

Nic Nicandrou：好的，嗯，謝謝。Kailesh，我現在不打算評論假設。至於為什麼我們沒有開始，我們有 Babylon 協議，這是一個重要的組成部分，只涵蓋我們的東南亞市場和非洲。因此，在我們證明這個概念之前，我們並不想為中國和印度承諾 Babylon。這是我們正在審查的內容，我們將在適當的時候向您通報最新情況。

說完了，回到您，James。

發言人：太好了。這個問題來自 Kailesh。我們網上還有一個問題。這次專家嘉賓，它來自 Andrew Baker。Andrew 問您：與在香港、印尼、中國大陸和泰國等關鍵市場沒有自己的資產管理公司的同行相比，擁有一家自營資產管理公司是否會給您帶來任何產品優勢？

Nic Nicandrou：好的，謝謝 Andrew 的詢問。Wai-Kwong，交給您了。

Wai-Kwong Seck：是的，非常感謝 Andrew 問這個問題。我想說的是，有一個像 Eastspring 這樣的合作夥伴和 Prudential 這樣的合作夥伴，實際上絕對有助於促進工作，例如，節省我們為許多人壽公司進行市場行銷的時間。事實上，現在，就在我們說話的時候，我們正在與他們中的一些人合作，在很短的時間內向他們交付一些產品。所以我覺得這個很重要。

第二件事是，您會記得 Eastspring 在亞洲 11 個市場都有足跡，因此，我們實際上可以為我們的客戶尋找和創造產品，這些客戶是亞洲所有市場的終身客戶。

我們也有能力與協力廠商合作，從亞洲以外創造產品。我認為，正如您所知，我們過去已經這樣做了，我們將繼續這樣做。

所以，我會說絕對會的。我要說的是，這種合作關係在兩方面都很好。是不是？我們管理的大約 55% 的資產來自 Prudential，這有助於我們擴大公司規模，並提高我們的能力。

發言人：太好了，感謝 Andrew 的詢問。快速提醒一下，在這次關於能力的特別討論中，我們現在接近了中間點，我們鼓勵您提出您的問題或線上註冊。

Louise Miles 就是這麼做的。她給我們的專家諮詢組發了一個由三部分組成的問題。我們首先來看第一個問題。問題一。您已經說過 Pulse 的下載量，2,400 萬，註冊量 960 萬，但是這個應用的每月活躍使用者是多少？這是第一個問題。

我們來看第二個問題。Louise 問您，Pulse 是一個使用各種合作夥伴服務的生態系統。如果合作夥伴選擇不再與 Pulse 合作，例如 Babylon，那麼客戶關係/資料實際歸誰所有？是 Prudential 還是合夥人？如果與 Prudential 的合作夥伴關係結束，Prudential 能否繼續使用和儲存客戶資料？

這裡還有第三個問題需要您考慮。您是否會考慮進入 Pulse 價值鏈的另一部分，例如，透過購買醫療保健供應商來不依賴合作夥伴？

因此，還有很多工作要做，Nic。

Nic Nicandrou：好的。Al-Noor 要解決的很多問題。所以，拜託了，Al-Noor。

Prudential 問答能力 (Capabilities)

Al-Noor Ramji：樂意回答您的問題，**Louise**。好問題。您看，如果我們從價值鏈開始，從人工智慧的角度來看客戶，然後我們談論資料，然後我們轉向視訊醫生，然後我們轉向實體醫生，等等，您在第三個問題中暗示如果那是一條鏈，然後一直到醫院等等，那就是一條路徑。

現在，當您嘗試像我們一樣端到端地為客戶解決問題時，對，下載實際上是第一次有人敲您的門，他或她已經請求了一些幫助。因此，如果 2,400 萬人尋求幫助，我們的任務就是找出他們想要什麼。現在，他們想要健康鏈的哪一部分？他們主要是來找人工智慧醫生的嗎？他們是從健康方面來的嗎？他們來幹什麼？

在價值鏈的某些部分，顯然，如果您拿醫院來說，每月活躍使用者將是一個極其糟糕的衡量標準。好嗎？所以我們在這裡嘗試學習的是第一聲敲門聲意味著什麼？他們需要什麼？他們想要什麼？我們已經嘗試了，並且正在嘗試許多不同的方式與我們的客戶互動。當我們開發度量標準時，我們可以帶著一套我們想要定義的合適的度量標準回來。這是一個非常龐大的端到端生態系統。

關於誰擁有客戶的問題，很明顯，首先，客戶擁有客戶，如果您不介意我有點輕率的話。但是在這個特定的問題中，客戶「屬於」Prudential，我們對此非常清楚。現在，客戶必須給予許可，必須給予 Prudential 使用這些資料的許可，他們在進行健康檢查等等時會這樣做。但這裡很清楚，它們不屬於 Babylon。

現在無論我們是否會考慮購買價值鏈的另一部分，從策略上來說，一切皆有可能。我們正在努力確保解決方案是可擴展的，我重複一遍，可擴展意味著在某個階段接近零成本。它是資料驅動的嗎？是資料驅動的嗎，能否用資料更好的服務客戶？所以如果醫療保健提供者能提供這些，能給我們這種力量，我們會有的。

第二個考慮是我們能做到多無縫。因此，如果購買某種東西會使它更無縫，並提供更多的價值，更多的服務，那麼我們可能會考慮。

我們真正想做的是與一個龐大的合作夥伴生態系統合作，我們嘗試讓客戶在他們想要的價值鏈的任何部分都無縫，但真正意義上的無縫是確保在可存取性、可負擔性、及時性等方面的真正價值。

希望我們在這裡涵蓋了這些問題，但我只想以 Pulse 下載結束，稱它們為 Pulse 下載是錯誤的。有人第一次敲門。隨著我們的 DNA 從產品領導型轉變為分銷領導型，我認為 Mike 早些時候說過，他稱為製造領導型或分銷領導型，我們聽到第一次敲門聲，我們需要對第一次敲門聲做出反應，這是一個非常不同的遊戲，我們必須學習。謝謝。

Nic Nicandrou：謝謝您，Al-Noor。

發言人：也非常感謝 Louise 的詢問。我們要去回答另一個線上問題。這次來自 Farooq Hanif。Farooq 問道：您能告訴我們您目前在中小企業中的市佔率以及這方面的勢頭嗎？

Nic Nicandrou：好的，謝謝 Farooq。我的意思是，很明顯，這因市場而異，但我們的集團主張最發達的地區是新加坡，我將邀請 Dennis 來回答這個問題。

Dennis Tan：謝謝，Nic。謝謝 Farooq 的詢問。首先，企業業務對我們來說是一項增長業務。正如我在視訊中提到的，在新加坡，企業業務的年增長率為 27%。因此，它的真正作用是為我們提供了一個與企業和中小企業建立直接關係的機會。我們可以接觸到大大小小的公司，例如，在新加坡，像知名的公司，

Prudential 問答能力 (Capabilities)

普華永道，新加坡航空公司，以及新加坡交易所，還有我們合作過的 2000 多家中小企業。因此，所有這些使我們能夠接觸到超過 170,000 名員工。

它的美妙之處在於建構企業業務並將其與 Pulse 整合。Pulse 現在對我們來說是一項非常成功的業務，在新加坡，我們剛剛度過了 Pulse 推出的一週年紀念日，並在新加坡積累了 20 多萬使用者。現在隨著 Business@Pulse 的整合，這意味著這些雇主的員工將能夠直接與我們互動。即使是索賠，也只是簡單地給您的索賠拍照，然後提交。因此，Pulse 變成了端到端的一一就像 Nic 在他的開場白中提到的那樣，它就像前端到後端，無縫聯合了我們的整個流程和系統，以便向客戶交付。

因此，我們在 EB 業務中取得了成功，其美妙之處在於將這些中小企業和 EB 政策轉化為個人生活。同樣，正如視訊中提到的，我很高興地報告，就新加坡的情況而言，季環比增長驚人，達到 154%。回到您，Nic。

Nic Nicandrou：謝謝，Dennis。現在，顯然在整個地區，這是我們早在 2017 年就優先考慮的事情，建立能力，但以一種更明智的方式參與，因為我們的抱負不僅僅是承保集團計劃，而是最終將這些員工轉化為個人客戶。在短期內，我們的 CAGR 增長了 15%，[到 2020 年]達到了 2.18 億美元的 APE 水準。今年第一季，我們的總收入增長了 33%，達到 1 億多美元，我們有 7,000 個計劃，雇員超過 100 萬。我們在視訊中提到，從現在開始，這個抱負會更遠大。

但正如我所說，真正的獎賞是能夠將這些計劃成員利用我們現在所說的數碼化工作場所行銷轉化為個人客戶；無論他們是在購買訂閱，還是在購買小規模的產品，或者是寫保險單的代理人回來後繼續推動，與這些員工個人接觸等等。這就是，這就是我們想要遵循的模式，但是在我們前進的過程中要數碼化。

發言人：嗯，Nic 和專家嘉賓，我們還有一個來自 Farooq Hanif 的問題。這是一個非常簡短的問題，它是這樣的。ETF 對 Eastspring 的風險有多大？

Nic Nicandrou：Wai-Kwong？

Wai-Kwong Seck：非常感謝 Farooq 的詢問。我想每個人都在饒有興趣地關注著 ETF 在整個地區的發展。從長遠來看，我認為，根據真正在行業實體的投資公司協會(Investment Company Institute)的資料，他們認為在美國，ETF 佔據 21% 的市佔率，而在亞洲，這一比例約為 14%。但當您深入探究亞洲的細節時，您會注意到，在亞洲市場，60% 的份額已經在日本了。我想您也知道，日本央行一直把它作為一種政策工具。因此，實際上，ETF 的實際市場，尤其是零售市場，可能要小得多。在歐洲可能只有近 8%，甚至更低。所以我只想把事情放在正確的角度，這是第一位的。

然而，ETF 的趨勢是存在的，我認為它將在亞洲繼續增長。因此，對我們來說，我們採取了幾種方法。

首先，對我們來說，繼續讓我們的產品與眾不同是非常重要的。例如，我們是主動投資型，我們繼續開發不同的策略來滿足客戶的需求。我們開發了固定收益基金，特別是在這樣一個時期，我們還開發了目標收益基金。GEM 和亞洲股票基金實際上是因為我們在亞洲的專家地位，我們正在發展，我們希望進一步發展。ESG 是另一個越來越受關注的領域。

然後在固定收益方面，我們繼續發展美國信貸等業務，因為這是我們的客戶看到需求的地方，也是我們所說的多資產解決方案。

Prudential 問答能力 (Capabilities)

另一方面是 Eastspring 本身就是透過 ETF 的最大投資者之一。我們也在研究如何在內部製造這些產品。在有意義的地方，在我們可以比別人做得更好或更便宜的地方，我們也想在內部做。因此，這些是我們應對 ETF 市場發展的方法。現在回到您，Nic。

Nic Nicandrou：謝謝，Wai-Kwong。James？

發言人：太好了。滙豐銀行的 Kailesh Mistry 還有一個問題。Kailesh 詢問市場情況，如菲律賓和泰國。在菲律賓和泰國等市場，或者計劃提供 Pulse 訂閱服務的市場，年度訂閱的成本是多少？是否有不同的層級？它們需要附在某種保險單上嗎？

Nic Nicandrou：謝謝您，Kailesh。所以，我就請 Divine 從菲律賓的角度來講一下；Jennifer 從泰國的角度講一下，然後循環回到 Al-Noor，以涵蓋任何其他市場或任何其他需要做的點。Divine。

Divine Furagganan：謝謝。謝謝 Nic。感謝 Kailesh 的詢問。Pulse 於 2020 年 2 月在菲律賓推出，目前我們擁有 450 萬下載量和 180 萬註冊使用者。是的，我們在菲律賓的 Pulse 中提供了訂閱，其中之一是 Pulse Gold，訂閱者將收到一個個人化的儀表板，顯示他們的目標，例如，每天、每週的挑戰以及他們的健身課程、營養計劃等。

服務因我們提供的套餐而異，年度套餐不一定附加在保險單上。訂閱基本上是為了吸引我們的客戶，我們的客戶給他們提供 Pulse 中提供的服務，這給了我們一個瞭解他們更多的機會。透過使用人工智慧和客戶特定的資料，我們能夠將這些資訊傳遞給我們的代理人，甚至我們的銀行合作夥伴，這樣他們就能夠更好地瞭解他們的客戶，並且能夠根據他們的需求和偏好為他們提供服務。

Nic Nicandrou：我們對這些商品的定價是多少，Divine？一年多少錢？

Divine Furagganan：Nic，我現在沒有具體的細節，所以為此道歉。

Nic Nicandrou：好的，Al-Noor 肯定能回答這個問題。Jennifer，接下來您來回答。

Jennifer Villalobos：非常感謝您，Nic。而且非常感謝您的詢問，Kailesh。現實情況是，訂閱模式需要對線上消費和資料有深入的瞭解。這就是為什麼我們的訂閱模式首先嘗試理解人們想要什麼和人們實際需要什麼。正如您所知，人們通常在改變生活的事件中購買保險，當他們即將成為父母時，當他們打算買新房子時，或者不幸的是當他們的親人生病時，對嗎？因此，如果我們透過我們的洞察力來接觸這些生活事件，這將使我們處於一個非常好的位置，在重要的時刻提供解決方案。這有助於我們理解他們，在變化中，他們會再次信任我們。這樣一來，這種信任就允許我們將大量的商業模式和訂閱從一種保險費用轉向另一種保險費用。

泰國的 Pulse 提供兩種套餐。第一種是 Pulse Fit，每月 2 美元，第二種是 Pulse Gold，每月 8 美元。第一種價值主張是健康，這是一個人真正變得更健康所需要做的基礎工作。他們可以接觸到一個膳食計劃者，他們可以接觸到一個神奇的，我稱之為增強現實教練的東西，這個教練實際上可以幫助他們正確地進行鍛煉，還有一本日記。

然後，在 Gold 訂閱中，還可以獲得我們獨特的營養建議。因此，我們真的相信，透過這個包羅萬象的提議，我們不僅有機會用產品包裝和銷售他們，而且最重要的是，給客戶機會，讓他們不覺得自己被租用了，或者他們的眼球被租用了，而是他們實際上獲得了真正的價值。非常感謝您們。

Prudential 問答能力 (Capabilities)

交給 Al-Noor 再擴展一點。

Al-Noor Ramji：謝謝眼球出租參考。所以，這是一件非常嚴肅的事情，因為正如 Divine 和 Jen 解釋的那樣，我們正在努力形成一種習慣，讓顧客形成一種好習慣。這兩種訂閱都是基於嘗試鼓勵不僅是微型的產品，等等，而且實際上鼓勵良好的習慣。

現在，因為我們正在測試和學習，我們正在使用人工智慧來找出哪些正在被使用，哪些組合將被使用，哪些確實被使用而不僅僅是被付費，我們不想遭受健身房現象的痛苦，在那裡人們——您們都知道這意味著什麼。

所以，我們正在嘗試不同的套餐，價格點，不同的組合，所以大概有 60 多種不同的組合。我們有兩個標準套餐，但顧客最終可以使用他們想要的任何組合，如果他們喜歡的話，還可以選擇中餐館菜單。

至於前面提到的菲律賓，雖然是菲律賓比索，但價格還是一樣的。大約是 2 美元和 8 美元。但當我們新增保險產品和其他東西時，我們會把這個範圍擴展到整個範圍。

因此，請放心，正如 Jen 所說，我們正在測試我們的客戶並向他們學習，以確保我們被理解為健康和財富方面值得信任的顧問和教練，而不僅僅是在壓力時刻在場，並嘗試讓他們的生活在那一刻變得輕鬆。我們也試著預防。因此，訂閱只是第一階段，我們已經在至少七個市場推出了它，不僅僅是這兩個市場，但顯然這兩個市場在數碼行為方面是突出的。

回到您，Nic。

Nic Nicandrou：謝謝您，Al-Noor。James。

發言人：嗯，謝謝大家，因為我們現在要轉向您詢問這個問題的 Abid Hussain。鑒於一些市場的利率限制因素，新的銀行保險分銷協議很難獲得且價格昂貴，您會考慮購買或合作，甚至開發自己的數碼銀行來解決這一問題嗎？許多高淨值個人、中小企業和年輕人都在轉向數位銀行。

Nic Nicandrou：好的，謝謝 Abid 的詢問。我不打算評論參與數碼銀行股權的可能性，但顯然我們正在建設隨插即用解決方案的能力。這不僅關係到我們的合作夥伴可能開發的任何數碼銀行，而且當我們續簽 UOB 合約時，這也是其中的一部分，而且關係到他們擁有的銀行應用程式的隨插即用。我將請 Lilian 對我們正在與 UOB 和渣打銀行一起做的工作進行一點詳細講解。

Lilian Ng：謝謝 Nic，也謝謝 Abid 的詢問。對於渣打銀行，我想就像我們說的，現在很多客戶都是透過手機應用來獲得銀行服務的，無論是數碼銀行，還是普通的傳統銀行。所以每個人，他們實際上都不會去銀行分行。因此，在連接方面已經做了很多工作：將我們的平台連接到那個平台，這樣我們就可以透過我們的能力為這些客戶服務。我認為我們所使用的東西——我們所使用的片語，實際上在 Al-Noor 的支援下，我們將 Pulse 白標到了他們的平台上。同樣，他們也可以——在 Pulse 中，我們也可以存取他們的數碼平台。

因此，在渣打銀行，行動應用程式被稱為 SC Mobile，我們已經能夠透過行動平台在香港共同建立一個限期產品。在 UOB 中，我們也在他們的行動平台 IT 中推出了癌症 360 產品。因此，這一旅程只是開始，我們還將與我們的兩個銀行合作夥伴在他們的行動平台上合作，為我們的 Pulse 平台提供更多服務。

Nic Nicandrou：謝謝 Lilian。

Prudential 問答能力 (Capabilities)

發言人：太好了，但我提醒我們的投資者，您還有 15 分鐘的時間向我們的專家詢問。現在來看另一個問題，這個來自 Greig Paterson。Greig 問道：您能詳細談一談潛在的銀行保險交易渠道嗎？哪些市場最有可能看到交易？

Nic Nicandrou：謝謝您，Greig。這個問題我來回答。我們確定希望有更多合作關係的一個市場是印尼。我不打算對渠道潛在交易發表評論，但我會重複我之前提供的答案，我們現有的關係，無論是我們最近簽約的合作夥伴之間的獨家關係，還是在此基礎上的獨家關係，我們都有 2,500 萬、1.5 億或 3 億個合作夥伴，因為您從獨資企業擴展到整個業務領域，再到我們商業處理的合作夥伴，而不僅僅是獨家合作夥伴。在這些關係中有很多值得追求的東西。

那麼，我建議我們進入下一個問題。

發言人：太好了。非常感謝 Greig Paterson 的詢問。這裡還有另一個問題。這個問題剛剛出現在螢幕上。出自 Chen Hsung Khoo。Chen 道：請提醒我們，關於 NBP 在中國的銀行保險與銷售代理的占比，我們如何看待這種情況在未來三到五年內的演變？

Nic Nicandrou：Lilian，交給您了。

Lilian Ng：我想早些時候當 Nic 展示時，我們實際上分享了代理和銀行保險的 NBP 利潤率，這顯然是目前，因為我們透過代理管道銷售更多的保護產品，顯然，這利潤率更高。因此，從占比的角度來看，顯然，我們的代理將比 APE 提供更高的占比。但是有一件好事；我們正在非常努力地確保我們的銀行保險利潤率繼續逐年改進，當我們披露我們的結果時，您可以看到，對於期繳保費也是如此。最近，我們還在努力，就像在泰國一樣，透過我們在中國的銀行合作夥伴來提供健康和保障。

Nic Nicandrou：謝謝 Lilian。是的，只是為了重複前面提到的內容，對 NBP 的貢獻在兩個管道之間是相等的。顯然，那是在 2020 年，有某些驅動因素影響了代理和銀行，但我們希望保持多渠道和多產品。因此，我們預計隨著我們的前進，業務的發展不會顯著改變這一特定比率。James，下一個問題。

發言人：謝謝 Nic，也謝謝剛才 Chen Hsung Khoo 的詢問。現在我們有一個來自 Greig Paterson 的問題。這次重點在 Eastspring。Greig 問道：產品開發的趨勢會導致利潤率壓縮嗎，例如新的美國信用託管？

Nic Nicandrou：Wai-Kwong，回到您。

Wai-Kwong Seck：我會說，利潤率壓縮是我們在整個行業中目睹的事情，這是所有參與者都在合作或反對的事情。就 Eastspring 而言，我認為現在我們正在享受一個相當健康的利潤率，我們的協力廠商資產淨收入利潤率約為 46 個基點，但我們並沒有坐以待斃。

實際上，我們已經採取了幾種策略來應對利潤率壓縮。首先當然是嚴格的成本管理。在投資方面，特別是在人員方面，我們非常非常謹慎。我們還在 Eastspring 集中和發展了卓越中心。當我們在 11 個不同地方時，我們還開發了卓越中心，這樣我們就可以真正地集中起來，並能夠從規模經濟中獲益。

在視訊的前面，您看到我們實際上是一一在整個亞洲擁有最大的阿拉丁足跡。我們繼續利用阿拉丁作為一種方式，實際上我們可以將這些東西整合在一起。我們已經建立了一個通用的中間辦公室，我們希望繼續研究如何實際建構一個更有效、更經濟的基礎架構。我們擁有的營運平台，我們依賴自動化和機器人等，以便為未來的增長以及正在發生的利潤率壓縮做好準備。

Prudential 問答能力 (Capabilities)

但我認為更重要的是，我們不僅在成本方面，而且在收入方面也在發展業務。例如，我們正在繼續發展我們的替代品業務。我們也在進軍 ESG。我們已經推出一——實際上在 2019 年，我們是亞洲首批推出亞洲可持續債券基金的公司之一。我們實際上也在研究亞洲技術基金。早些時候，在前面的一個問題中，我提到了在內部製造一些 ETF 的機會，我們也在向其他方面投資。

因此，最終，我們認識到利潤率的壓縮是存在的，但我們已經做好準備，我們正在努力降低成本和增加收入。回到您，Nic。

Nic Nicandrou：謝謝您 Wai-Kwong，也許我可以回到同一個問題，關於印度，AMC 的業務。我的意思是，這是一個零售業務。這是一項高回報的業務，Minesh 在視訊中提到過他提到了 80% 的淨資產收益率，成本收益比在 20 到 25 之間。

雖然隨著行業的發展，印度不可避免地會出現利潤率壓縮，但實際上，這是一個快速增長的行業，是該行業的贏家 AUM 在過去幾年中以每年 14% 的速度增長；事實上，它正在使其策略多樣化，包括 Minesh 提供的多資產例子；事實上，它自己也在生產 ETF，所以它正在有效地利用其規模來獲得市場的良好份額；該業務日益數碼化，並從直接面對消費者的數位工具中吸引了很大一部分收入和新客戶。所有這些都是工具——所有這些都是企業用來維持目前盈利能力的解決方案或能力。

說完了，回到您，James。

發言人：非常感謝 Nic。專家嘉賓，我們有另一個問題。這個問題來自 Dom O'Mahony。Dom 說：在中國，微信、微保和螞蟻集團等平台正在擾亂保險分銷。如何看待對中國壽險行業的影響以及中信 Prudential 面臨的挑戰和機遇？

Nic Nicandrou：好的，Lilian，回到你。

Lilian Ng：好的。好的。謝謝 Dom 的詢問。在中國，我們所說的直接數碼銷售目前約占總市場的 5%。因此，它是紊亂的，但我認為就數量而言，它沒有那麼大，但這是我們肯定需要注意的。這是我們肯定要做的事情。

所以，在 CPL 中，我們實際上與各種數位平台合作，包括小米和京東。但是我們選擇做的是投放非常獨特的產品。所以，您通常在那些微保平台上看到的正是保護型的產品。所以我們投放微型的投資連結產品，只是為了創造一個不同的命題，這樣我們的產品就會被注意到。

我們還努力培育我們從這些數位平台中獲得的東西，並看看我們是否能在前進的過程中交叉銷售、追加銷售到更高價值的產品。因此，這是一個非常重要的渠道，我們正在培育它，並投資來關注它。

謝謝 Nic。

發言人：非常感謝 Dom 對中國人壽板塊的詢問。我們現在要討論一個問題，我們要回到 Larissa van Deventer。她問：如何用 Pulse 鼓勵持續性？您的主要目標是透過 Pulse 擴大您的產品範圍嗎？或者是為了更長的客戶旅程？

Nic Nicandrou：好的。Al-Noor，請回答這個問題。也許還需要 Lilian 來談談更廣泛的好處。

Al-Noor Ramji：不好意思。我認為這個問題是在用一個保險術語，持續性，然後嘗試談論一個更長的客戶旅程，我認為它幾乎回答了一個問題。所以，謝謝您的詢問，Larissa。我們嘗試做的是，確保客戶

Prudential 問答能力 (Capabilities)

與我們在一起的時間足夠長，以便我們能夠真正談論客戶的健康和財富。我們有兩個即將推出的指標，我們在視訊中看到了，我們稱之為健康和財富指數。

為了能夠衡量客戶的健康和財富，我們將採用指數衡量法，這顯然需要客戶的長期購買。現在，這對客戶的好處是顯而易見的，因為我們嘗試確保他們在這兩個分數上都提高。這本身應該讓我們有一個更長的客戶旅程，但也允許我們在旅途中提供更多的產品。因此，我認為這不是一個二分法，只要我們提供最好的產品，我們將從整個生態系統中獲得最多的產品，而不僅僅是「我們自己的」，因為例如客戶旅程是一個很長的一一我們希望，一個很長的旅程，它將跨越整個生態系統。

所以持續性傳統上一直作為產品持續性使用。但是這種情況下，我認為它將是一種客戶持續性，希望我們可以用客戶的終身價值來衡量，我們也許會在下一次活動中討論。這才是真正的主要目標。

但是讓我把您介紹給我的同事，Lilian，她是這些方面的專家。Lilian。

Lilian Ng：所以我認為我們可以從另一個角度來看 Pulse，傳統上，保險是一種非常低接觸的產品。因此，Pulse 創造的是讓我們的客戶更經常地與我們接觸。我們還看到，如果我們更頻繁地與他們接觸，會產生忠誠度。因此，我不會使用持續性這個詞，我想我會使用更忠於 Prudential 這個詞，因為我們提供給他們的服務範圍和產品範圍，保險只是其中之一。所以我認為這就是我們如何用 Pulse 創造忠誠度。

Nic Nicandrou：謝謝 Al-Noor，謝謝 Lilian。當然，Pulse 不僅透過我們提供的所有服務和參與對我們的客戶有好處；如果我們能更快地發展我們的業務，這最終不僅對我們有利；這對我們的一些建議渠道也有好處。我認為這可能是邀請 Divine 回來的合適時機，也許與我們分享您與代理商的合作，對代理商等建議管道有什麼好處？

Divine Furagganan：其中一件事——謝謝 Nic。我們的代理商從 Pulse 中獲得的許多價值之一是與挖掘市場、我們不斷增長的人口以及數位連接有關。我們都知道菲律賓有非常年輕的數位連接人口，69%的人口是 Y 世代和 Z 世代。而菲律賓人是網民、手機使用者、社交媒體使用者，他們在網上購物。由於我們 76%的代理商也是 Y 世代和 Z 世代，他們意識到 Pulse 將使他們能夠連接到這個市場。

在視訊中，我們提到並分享了我們在中等收入和大眾富裕人群中的工作，我們現在也在開發菲律賓快速增長的大眾市場，該市場數位化連接程度非常高。Pulse 將使我們的代理和銀行合作夥伴能夠做到這一點。

好消息是，我們 81%的客戶現在也是 Y 世代和 Z 世代。它告訴我們，我們年輕的代理人與公司年輕的、數位連接的目標完全相關，Pulse 將使他們能夠最大限度地利用這一機會。

在最後的數字中，沒有使用 Pulse 的代理的保單生產力為 1.8，而使用 Pulse 的代理的保單生產力為 3.0。因此，這證明了 Pulse 確實在協助我們的代理商提高生產力。

Nic Nicandrou：謝謝您 Divine，這是保單的單位生產力？週期是多少？每月？

Divine Furagganan：是的是的。每個生產者每月。是的。

Nic Nicandrou：謝謝您的詢問。因此，即使在菲律賓推出的第一年，使用該工具的代理商數量也大幅增加。

發言人：謝謝大家提出問題，謝謝您們的大力參與。同樣，我們將花一點時間來嘗試回答所有關於能力專家諮詢組的問題。

Prudential 問答能力 (Capabilities)

我們再來回答一個問題，它來自 **Thomas Wang**。Thomas 這樣說：中國的單位相連產品市場實際上是零。您認為有機會在三到五年內發展它，並像在您的其他市場一樣為它附加附加條件嗎？還是國內的客戶根本不找單位相連產品？

Nic Nicandrou：謝謝您的詢問，Thomas。Lilian。

Lilian Ng：與此相反，我們發展單位相連產品的方式實際上是透過我們的銀行保險渠道。如您所知，我們在國家銀行、地區銀行和外資銀行之間開展業務。在我們看到一些高淨值區段市場的地方，我們已經能夠打包投資相關產品並進行銷售。因此，對於 2020 年，我們銀行保險管道的投資連結組合實際上超過 20%。這也是我們能夠在銀行管道改進利潤率的原因之一。我認為這是關於包裝一個適合銀行客戶的投資環節，而不僅僅是銷售一個真正的優質產品。

因此，我們已經看到，如果您正確包裝它，並滿足客戶的需求，它確實有效，而且有機會。謝謝 Nic。

發言人：非常感謝您的詢問，Thomas。請記住，還有一個機會向 Prudential 的員工提出您的問題，我們將在最後一節與管理階層討論。但我要說的是，非常感謝您的大力參與，也感謝 Nic、Lilian、Al-Noor、Wai-Kwong、Dennis、Jennifer、Divine 和 Nini。

在我們移交給 Mike 之前，我們現在要快速休息一下，Mike 將在他的部分補充幾句。然後他會看看 Prudential 投資案子，然後是我剛才說的最後一個問答。所以，我們五分鐘後再見。

[文字結束]