

2021 年 6 月投資者日

英國保誠集團亞洲執行總裁 Nic Nicandrou 致辭

投影片 1：問好

- 大家好，我是英國保誠集團亞洲執行總裁 Nic Nicandrou。
- 英國保誠今年滿 173 歲了。近兩個世紀，我們歷盡風浪；而過去的一年，再次證明了英國保誠業務的價值及抗逆力。不過，我們從不視抗逆力為理所當然，我們一直努力部署，銳意轉型為專注發展亞洲及非洲核心業務的集團，同時成為數碼驅動的機構。

投影片 2：我們的宗旨

- 歷經種種變革，我們重新確立宗旨，亦即幫助人們活出豐盛人生。
 - 幫助人們，完美傳承英國保誠為數代人提供專業財務建議的傳統；及
 - 幫助人們活出豐盛人生，詮釋了英國保誠在未來與數以百萬計客戶建立健康及財富夥伴關係的願景。
- 我們的宗旨在上週發佈的各業務展示影片中都有所體現。相關團隊所開展的工作讓我非常自豪，我想藉此提供更多背景資料，幫助各位了解各方面的關聯。
- 我會談到以下三個方面：
 - 第一是我們的目標，以及我們如何動員人才實現這些目標；
 - 第二是我們前瞻性策略主題的詳細闡述；及
 - 第三是我們獨特優勢及近期表現的概覽。

投影片 3：過渡

- 那就先談談英國保誠的目標。

第一部分：我們的目標+動員員工

投影片 4：我們的目標

- 既然我們的宗旨是幫助人們活出豐盛人生，那麼我們自然希望可以幫助越來越多的客戶。因此，我們決心增強實力，爭取於 2025 年可以服務 5,000 萬名客戶。
- 各位剛才已聽 Mike 講解過，由於人口和財富增長、社會保障不足，同時市場滲透率較低，亞洲擁有非常廣闊的機遇。
- 非洲的情況相若：非洲大陸人口超過 10 億，未來機遇不可限量。
- 瑞士再保險的資料顯示，亞洲的死亡保障缺口達 83 萬億美元。英國保誠若能成功從這缺口的一小部分，以及投影片所示的家庭財富中分得一杯羹，勢必達成新業務利潤增長率跑贏本地生產值 (GDP) 的目標，同時每股內含價值亦可維持雙位數增長。
- 在把握上述機遇的同時，我們亦有責任應對氣候變化對亞洲及非洲人口造成的不當影響。為此，我很自豪地告訴各位：英國保誠已加入「淨零資產所有者聯盟」(Net Zero Asset Owner Alliance)，並以資產所有者身份簽署了聯合國責任投資原則。
- 那麼，我們要如何實現這些目標？這要先從我們的員工談起。

投影片 5-7：動員員工

- [投影片 5]英國保誠鄭重承諾，要幫助自身員工互相聯繫、齊成長、共成功。「YOU to the power of PRU」，很好詮釋了該承諾及許多相關行動的核心所在，即幫助員工實現職業最大價值。
- [投影片 6]將心比心，我們鼓勵員工每天都保持最佳工作狀態，各業務分部合作無間，幫助英國保誠立足全球。藉此，我們實現了集體乘數效應，並將其歸納為「PRU to the power of YOU」。
- [投影片 7]為營造推動成功的氛圍，我們最近更新了公司的核心價值觀，聚焦簡潔而真誠：即「擁抱志向、探索求知、將心比心、勇敢堅毅、靈活應變」。
- 我們要求員工每天上班都要實踐上述價值觀。這些價值觀現已融入到英國保誠的經營模式、績效體系、多元及贊助計劃中，更重要的是，代表了我們對領袖的期許。
- 基於統一的價值觀，我們要求員工專注於三大策略主題：
 - 以對社會負責的方式積極實踐盈利增長；
 - 持續推動產品、服務及體驗的數碼創新；及
 - 打造以人為本的公司及顧問渠道。
- 我們以此動員員工，把握我們在亞洲及非洲所見的機遇。

投影片 8：過渡投影片

- 接下來，我會向各位詳述這三大策略主題。

第二部分：詳述三大策略主題

投影片 9：積極實踐

- 第一個主題是積極實踐盈利增長及社會影響。
- 英國保誠矢志在中國及印度擴展業務，在印尼重拾領導地位，並在泰國透過近期投資再創佳績。透過專注於上述四個市場，同時做足準備在非洲擴展業務，我們勢必推動高於香港、新加坡及馬來西亞等更成熟市場的增長。
- 我們希望透過在產品便捷及實惠方面佔據領導地位，推動健康及保障業務增長，主要原因有二。第一，提高產品便捷度有利英國保誠踐行自身宗旨，同時進一步擴大客戶群體；第二，健康及保障業務涉及英國保誠盈利能力較高的產品，有助英國保誠實現其新業務利潤及內含價值的增長目標。
- 瀚亞作為英國保誠旗下資產管理公司，一直秉承「亞洲專家，投資未來」的宗旨。我們在七個市場中排名前10，並在上述各市場均配有本地投資專家。
- 我們為瀚亞制定的增長計劃包括深化與英國保誠壽險業務的整合，以及與世界級供應商合作，藉此讓我們的產品類別更加多元，同時向亞洲各地的投資者提供全球投資解決方案。
- 我們採取上述措施，是因為全球在環境、社會及管治(ESG)方面出現變化，鼓勵從業者制定更多負責任的投資策略。我們繼續朝著於 2050 年成為淨零資產所有者的長期目標推進：不單竭盡所能，亦提升效率，並始終緊記要在經營所在市場實現公平共融的過渡。為此：
 - 我們將退出所有收入超三成來自煤礦的業務，並將分別於 2021 年年底及 2022 年年底全面撤出對有關股票及固定收益資產的投資；
 - 我們會於 2025 年將全體股東及保單持有人資產的碳排放量減少 25%；及
 - 我們會與佔英國保誠業務組合排放量 65%的公司直接溝通。
- 三管齊下，我們堅信上述措施將以可持續且對社會負責任的方式加快英國保誠的增長。

投影片 10：數碼創新

- 我們要求員工專注的第二個方面是推動產品、服務及體驗的數碼創新。
- 這指的是我們對 **Pulse** 的投資，作為業界首創的數碼平台及生態系統，**Pulse** 勢必推動英國保誠業務轉型。對英國保誠而言，**Pulse** 不僅是一項業務，亦是一個業務平台。
- 作為一項業務，**Pulse** 讓我們的客戶一而再、再而三地享受便捷的購買體驗。基於對客戶需求深刻切身的了解，我們的目標是打造暢順的客戶體驗。
- **Pulse** 幫助客戶獲取各類健康及保健服務，包括健康檢查、視像診症、登革熱爆發警報、健身監察追蹤、飲食計劃、BMI 指數，同時每月會推出新服務。
- **Pulse** 是一款一體化超級應用程式，提供豐富服務，旨在吸納來自中等及較低收入群體的新世代 PRU 客戶，他們更年輕，健康意識更強。
- 「家」在英國保誠的多個市場均是社會的結構基石。因此，新世代的 PRU 客戶會為英國保誠連接他們的父母、祖父母及親友，進而形成網絡效應，提高客戶忠誠度，同時大規模擴大英國保誠的客戶基礎。
- 隨著客戶與我們平台的互動，我們將對客戶產生更深入、更獨特的了解。我們在徵得客戶同意後，才會使用這些獨特的數據及見解，幫助我們度身設計更符合客戶需求的解決方案。
- **Pulse** 亦幫助客戶更好地了解自身需求，進而確立健康及保健目標。我們相信，這種夥伴關係將形成互惠互利的終身關係。而這種關係有賴於信任，特別是當涉及到有關個人資料時。
- 因此，我們貫徹實施嚴謹的私隱和安全方針。透過讓客戶在與我們互動及購買我們的產品時享有便捷體驗，建立客戶對我們的信任。
- 透過應用程式內的電子錢包，全天候線上服務，以及先進的索償體驗，**Pulse** 將以前所未有的方式滿足客戶的需要。這些功能已在數個市場推出，並會陸續覆蓋其他市場。
- 有關該平台的最後一個要點.....得益於 **Pulse** 無縫的端到端處理及夥伴整合能力，我們更具實力在規模及效率間取得雙贏。這會在新客戶成本及客戶服務成本方面對我們的經營模式產生正面影響。
- 多措並舉，我們相信，數碼創新策略下的措施將遍及我們所在的市場，並在健康及財富方面取得成就。**Pulse** 或許是英國保誠現時覆蓋範圍最廣的投資。

投影片 11：以人為本

- 最後，我們的第三個策略主題是建立以人為本的公司及顧問渠道。
- 技能提升及重塑固然是對職業的投資，但更重要的是，這也是對我們在傳承傳統、提供相關產品，以及提出與自身數碼化產品互補的周全建議等方面能力的投資。
- 對我們的僱員而言，這包括透過設計思維等廣泛計劃學習工作流程及新的工作方式。在處理現實挑戰的同時進行學習加快了人才發展週期，繼而讓我們以更快的速度，不斷推出更豐富的產品及數碼工具。
- 對我們的代理及合作夥伴而言，我們正全面審視旗下學習及發展計劃。我們逐漸摒棄以授課為基礎的簡報，轉向更現代的教學方式，以技能培養為重點，幫助我們的代理及合作夥伴提高自身能力與信心，針對不斷演變的客戶需求提出適切建議。
- 藉由更豐富的產品，更完善的工具、以及更全面的建議，我們以更共融的方式面對所服務的群體。我們有意在瞄準女性及伊斯蘭客戶的產品方面佔據先機。我們已在馬來西亞建立起穩健的伊斯蘭業務，並投資在印尼進一步穩固類似業務的基礎。
- 傳統上，高端財務建議的主要服務對象一直是富裕人士。我們有意降低理財服務的門檻，向大眾市場提供切合個人需要的私人銀行家服務，大幅降低獲取優質建議的准入門檻。
- 我們將透過 **Pulse** 提供的理財產品實現該目標，相關產品既可獨立提供，亦可與代理的建議形成組合。無論方式如何，我們的目標是透過為客戶提供財務教育，幫助其規劃及構思目標，以及為他們提供投資目標及方式的指引，成為在各渠道都廣受信賴的顧問公司。

- 提到這一點，保誠亞洲公益基金(Prudence Foundation)旗下屢獲殊榮的「Cha Ching」計劃，向數百萬計兒童提供理財教育。「Cha Ching」現時備有 13 個語言版本，每日透過電視觸達 3,500 萬戶家庭。「Cha Ching」不僅滿足了我們市場內的切實需求，亦培養出一代有理財觀念的消費者，我們相信日後他們會成為英國保誠的重要客戶。
- 隨著我們打造以人為本的公司及顧問渠道，英國保誠將不再以「Man from the Pru」為人所知，而會變為「People from the PRU」：我們有抱負、保持好奇心、共情、勇敢，且靈活；我們致力並具備出類拔萃的能力積極實踐目標、數碼創新及以人為本的經營方針。

投影片 12：總結投影片

- 各位現在可以看出英國保誠全部九項增長措施與我們三大策略主題的關聯。
- 放眼全局，我們相信所制定的策略以明確目標為導向，並將激勵持份者，推進增長議程。

第三部分：

投影片 13：過渡投影片 - 我們的獨特優勢及近期表現

- 到此大家已對英國保誠的發展方向有所了解。現在，容我與各位分享英國保誠現時的業務規模及具體表現。目前英國保誠在亞洲享有一些獨特的優勢，讓我們的業務與眾不同，佔據先機：

投影片 14：我們的獨特優勢

1. 我們的業務幾乎覆蓋中國全境；
 2. 我們於印度透過在壽險及資產管理領域排名前三的公司開展業務；
 3. 我們正透過 Pulse 制定完備的數碼化策略；
 4. 我們擁有區內首屈一指的代理團隊；
 5. 我們擁有數目最多的銀行合作夥伴及規模最大的分行網絡；
 6. 我們是最具規模的伊斯蘭保險公司；
 7. 我們擁有獨一無二的分紅產品，並具備充裕的資金支持；
 8. 集團旗下的瀚亞投資在我們的大部分市場中佔據領先地位。
- 請容我詳述前四項獨特優勢，也就是投影片左邊展示的內容。

投影片 15：中國

- 中國方面，我們執行特有的策略，並與中國最大企業之一中信集團建立各自擁有 50%權益的合資企業。合資企業覆蓋 20 個省份、99 個城市，也就意味著我們的足跡已遍佈中國大部分地區。透過取得必要的執照，在當地建立業務關係，並落實高效經營所需的技術及基建，我們穩健、有規劃地開展業務。
- 建立優質的代理業務需要付出時間、精力及專業知識。然而，我們並未因此放慢腳步。每當進軍新的省市，中信集團都立刻提供自身銀行網絡及業務關係供我們調用。我們故而得以快速發展新業務，並有時間和空間從零開始建立優質的代理業務。
- 這正是多渠道方針的裨益所在。我們的代理渠道在最近入駐的省市尚未發展成熟，因此，隨著相關渠道愈發完善，預期會給我們帶來更多裨益。
- 事實勝於雄辯。2020 年，我們的代理利潤率為 85%，銀行保險渠道的利潤率達 39%。得益於我們業務地理版圖的擴張，以及採取多渠道、多產品方針，我們的新業務利潤於過去五年增長六倍。去年，新業務利潤增加 3%，讓我們能安然渡過時局艱難的一年；同時，我們有信心在未來五年持續推動新業務利潤穩健增長。

投影片 16：印度

- 印度方面，我們在 **ICICI Prudential Life**（簡稱 **IPL**）中擁有略高於 22% 的少數權益。這也是印度最早獲批成立的壽險合營企業之一。我們相信，隨著印度這一新興市場愈發規範，其完全有能力實現快速擴張。
- 該市場的保障缺口達 16.5 萬億美元，且滲透率僅為 2.8%，可見其機遇無可限量。就壽險而言，私營機構的客戶基礎預計將達到三倍增長，從現時 4,200 萬人增至 2030 年的 1.2 億人。
- **IPL** 完全有實力成為該輪市場擴張的贏家之一。成功的關鍵在於產品專業知識，而隨著經濟發展、客戶需求變化，對重疾、多年醫療計劃、退休解決方案及遺產規劃等產品的需求愈發殷切，專業知識更顯重要。以上都屬產品範疇，而英國保誠擁有豐富的相關專業知識。
- 我們在印度的資產管理公司，同樣有能力取得成功。我們持有 **ICICI Prudential Asset Management Company**（簡稱 **IPAMC**）49% 的股權。**IPAMC** 在當地排名前三，管理資金達 570 億美元。
- 該業務在產品及分銷方面擁有多項獨特優勢，得益於此，**IPAMC** 現時服務印度 23% 的互惠基金投資者。透過該業務平台，我們得以在擴大互惠基金投資者基礎方面發揮領頭作用。預期投資者人數將增加三倍有餘，從現時 2,500 萬人增至 2030 年的 9,100 萬人。
- **IPL** 和 **IPAMC** 業務表現同樣出色，在長期增長市場內佔據有利位置。

投影片 17：Pulse

- 雖然面世只有短短 21 個月，**Pulse** 迄今已然碩果累累。**Pulse** 已在 17 個市場推出，下載量達 2,400 萬次，同時約有 1,000 萬名註冊用戶。
- 註冊用戶整體較典型的英國保誠客戶更年輕，其中約有七成是英國保誠的新客戶。這些用戶都在使用全新的服務組合，包括英國保誠的專有產品和我們 23 個服務夥伴所提供的產品。
- 我們的產品包括限時免費增值產品、微型產品、健康及保健服務、付費項目等。我們藉此建立社群，創造互動機會，同時提高銷售額。自其發佈以來，線上售出微型產品及線下轉介中與 **Pulse** 相關銷售額的年度保費等值已達 2.8 億美元。
- **Pulse** 每天會為我們提供超過 20GB 的用戶行為及互動數據，用於完善算法及提出微調建議，旨在幫助客戶過上更健康富足的生活。
- 但我們對 **Pulse** 的期望遠不止於此。我們銳意將其打造成英國保誠主要爭取新客戶及履行服務的渠道，將挖掘潛在客戶、活動管理、遠程銷售、付款及保單簽發整合至同一平台。我們亦有意將其用作英國保誠的電子服務平台，為 **Pulse** 用戶及現有英國保誠客戶提供服務。我重申，我們有意在同一平台開展所有業務，並在目前已推出 **Pulse** 的各市場維持相同的形象及體驗。

投影片 18：FUTURReady

- 我們經營代理渠道的方式也在轉變。**FUTURReady** 是一系列透過 **Pulse** 驅動的應用工具及計劃，為代理管理提供全方位支援：透過 **PRUDna** 進行招聘；透過 **PRUExpert** 促進學習，並透過 **PRUForce** 完成銷售與活動管理。
- 由於幫助代理提升技能是我們其中一項增長措施，請容我多談一下 **PRUExpert**。
- 對新代理來說，我們的目標是讓他們在第一年就符合加入「百萬圓桌會議」（**MDRT**）的資格。「百萬圓桌會議」是保險業術語，代表了表現最優異的代理。我們的培訓資料不再是數千張技術性簡報的投影片，而是採取更人性化的表述及便於理解的數碼格式，方便代理自學及隨身攜帶。
- 即使上任之後，依然學無止境。我們現時向代理提供超過 1,200 個微視頻，可隨時隨地學習，並獲得銷售支持。代理亦從團隊領袖更悉心的教導中獲益，現時有數千名代理參加我們有關代理領袖的月度網絡研討會。
- **FUTURReady** 成績斐然：
 - 2020 年招聘暢旺，有 118,000 名新代理加入我們的全資業務；
 - 參加我們針對性學習計劃的代理比以往代理的產能提升 10 倍有餘；

- 「百萬圓桌會議」已徹底融入英國保誠的文化，合資格人數達 **13,200** 人，創歷史新高；及
- **2021** 年第一季度，從 **Pulse** 用戶中成功甄別約 **600,000** 名潛在客戶，創造年度保費等值 **7,000** 萬美元。
- 毋庸置疑，代理依舊是我們的策略核心。他們與我們的銀行合作夥伴一道，透過與英國保誠專屬的渠道，提供符合英國保誠客戶預期的優質建議。

投影片 19：近期表現

- 過去五年，仰仗客戶青睞，我們在 **13** 個壽險市場中的九個排名前三，推動我們的內含價值及管理資產增加一倍。這些數字足證英國保誠的執行質素。
- 去年時局艱難，和大家一樣，我們努力適應新常態；透過對渠道、產品及數碼能力的持續投資，我們進一步加強了英國保誠原已穩固的業務根基。以此為基礎，我們的業務才能在去年重拾升勢，並一直延續到 **2021** 年第一季度。
- **Mark** 稍後會以英國保誠更廣泛的財務表現為背景，講解第一季度業績。

投影片 20：過渡投影片

- 我只是向各位簡要介紹了英國保誠當前與中國、印度、**Pulse** 及代理相關的表現及能力。有關上述內容，以及英國保誠各市場更廣泛主題的詳情資料，各位可以觀看上週上載的展示影片。

結論

投影片 21：邁向業務新里程

- 總括而言，過去數年在努力提高自身優勢之餘，英國保誠亦積極創造新優勢。歷經種種變革，我們重新確立宗旨，亦即幫助人們活出豐盛人生。
- 我們目標明確，並立志以可持續且對社會負責任的方式實現這些目標。我們動員員工專注於三大策略主題，即積極實踐目標、數碼創新及以人為本，同時落實與之相關的九項增長措施。
- 我在英國保誠任職已有 **12** 年光景，今年是我來到英國保誠集團亞洲的第五年，英國保誠員工的天賦與熱忱始終給我很大啟發，而我也明白，憑藉我們獨特的優勢和近期的投資，英國保誠的未來前景可期。
- 感謝各位，現在有請 **Mark** 發言。