

2021 年 6 月投資者日

英國保誠集團執行總裁

Mike Wells 致辭

投影片 3 – 首頁

歡迎出席英國保誠 2021 年投資者大會，大會已進入關鍵部分。

我會從概覽部分開始，介紹本公司過往的旅程，未來的方向，以及如何跨越多個層面改變業務模式。

然後，英國保誠集團亞洲執行總裁 Nic Nicandrou 會向大家講解我們如何專注積極實踐，數碼創新，同時打造以人為本的業務。

簡而言之，就是使我們的團隊有更大發揮，協助客戶成就豐盛人生。

隨後，集團財務總監兼營運總裁 Mark FitzPatrick 會介紹我們如何落實策略，創造經濟價值。

希望其簡報能讓各位對本公司的業務規模、質素和效率有更清楚的認識。

然後，我們會有初步問答環節，並進入兩個小組會議。經最終問答環節後，我會列出投資亮點，以作總結。

投影片 4 – 今日的英國保誠：於亞洲及非洲獨佔鰲頭的人壽健康保險公司及資產管理公司

我們在此上傳了多段影片，片長約 180 分鐘，內容豐富。

也許閣下需要花一點時間去消化。

然而，我想大家明白的重點是，英國保誠的業務本質非常簡單，我們的投資亮點亦然。

而且，我們的宗旨也很簡單：幫助人們實現活出豐盛人生。為實現這一點，我們提供既實惠又便捷的保健服務，以守護客戶財富，及助其實現資產增值。

同樣地，我們策略簡單。我們專注在全球擁有迅速增長潛力的最大市場經營業務，並提供廣泛及與眾不同的產品，以滿足這些社區未獲滿足的需求。

我們從三大方面建立競爭優勢：

其一，透過多渠道分銷模式，擁有六十萬名代理，並透過兩萬間銀行分支機構，構建出一個與時並進且可擴展的平台。

其二，獨特的公司文化，一直專注創新及增長。

其三，經營亞洲近百年，經驗豐富，與監管機構、政策制定者和社區長期合作，深獲信任。

我們以一個紮根深厚、具備可持續性的商業模式運作。

我們的市場受惠於強勁的經濟增長以及人口高齡化下推動的良性循環，令保險服務需求大增。

我們不但是社會保障體系的支柱，發揮著重要作用，還得到政策制定者的認同。

此外，我們正採取措施，使業務與全球低碳經濟轉型更緊密結合。

未來發生任何氣候危機都會嚴重影響我們在亞洲及非洲服務的社區。

我們身為長期資產管理人、亦致力保障生命，我們殷切關注以公正共融的方式推動減碳。

因此，除了一系列短期新措施外，上一個月我們還公佈，計劃減低旗下保險公司所持有的資產組合的碳排放，目標是爭取於 2050 年實現「淨零」排放。

投影片 5 – 今天的成就在於業績斐然：亞洲在所有指標上都實現複合增長

跟十年前甚至是五年前相比，我們的業務規模已經大增、給股東創造了更多價值。

內含價值不但在過去五年增加了一倍，而且在過去十年增加了兩倍多，為複合增長的最佳指標。

儘管許多同行可能在更短時間內完成一兩個指標，但能夠持續完成所有指標的仍然屈指可數。

實現這種可持續增長不能單靠一個條件。

推動持續增長，除了外部環境外，還需要內部不斷變革，最重要的是員工的奉獻精神：應付新冠肺炎的挑戰時，我們的員工完全將這精神發揮出來。

這些都使我們的增長模式極難複製。

這種強勁的業績記錄驅使我們相信，新業務利潤(NBP)增長速度可持續高於市場本地生產總值(GDP)。

這也是為何我們相信未來每股內含價值得以保持雙位數增長的原因。

投影片 6 – 消費需求不斷增長奠定我們的成功：外間大趨勢為未來創造了長遠的增長前景

過去幾年，我們已落實更積極的業務管理模式，這不單使我們能適應重大的結構性轉變，更可應付未獲滿足的服務需求。

圖表說明了一切。儘管亞洲經濟增長迅速，亞洲的保險覆蓋平均水平依然很低，四成健康及保障支出仍然是自費。

因此，消費者對保險的需求很大而且不斷增長。健康及保障缺口尤其巨大，估計為 1 萬 8 千億美元。

此外，死亡保障缺口更大，估計為 83 萬億美元。這意味著家庭如失去經濟支柱，隨即陷入困境。

這些長期趨勢致使亞洲市場對儲蓄和保險的需求殷切，而且不斷增長，為我們的業務增長和價值創造提供重大機會。

投影片 7 – 英國保誠如何轉型：結構轉型一釋放所有業務具有的潛力

某些方面來說，與面臨明顯挑戰的企業相比，正在不斷發展的成功企業更難適應和改變。

我們正正在過去幾年未雨綢繆。

此不僅只是修修補補，還要徹底重建。

這種轉型發生在三個層面：結構、運營、文化。

讓我們從結構轉型開始講起。

回顧 2015 年，當時英國保誠業務眾多，惟策略上受到限制。

當時集團並非理所當然掌握所有業務，與此同時個別業務也不夠強大，未能獨立運作。

我們所做的是創造真正的選擇，然後付諸實行。

分拆實在是很困難，這就是為何歷史悠久的金融服務企業鮮有嘗試這種結構性變革的原因。

目前預計 Jackson（美國業務）今年下半年分拆，待股東和監管機構批准後，完成這一階段結構轉型，可謂指日可待。

回顧 2015 年，我們是一家跨國企業，橫跨四大洲，於不同市場展開業務。

一旦結構改革完成，我們將聚焦於極具吸引力的亞洲和非洲，以我們的實力和經驗給客戶提供服務。

股東藉強大的業務組合（中國、印度、於東盟地區營運的具規模業務、亞洲及非洲新興增長市場，以及領先的地區資產管理業務），專注業務未來增長。

我們的企業文化，再加上靈活整合服務數碼化，業務得以精益求精。

這亦使我們得以擴充，別具適應力，以最佳準備迎接未來機遇。

投影片 8 – 英國保誠如何轉型：運營轉型 - 大規模滿足客戶需求

接下來就是運營轉型。

2015 年的英國保誠就像一家汽車公司，為不同國家地域製作特別型號的汽車。

汽車通常專為各地精心設計。可是，沒有通用平台，共用組件也很少。

我們現時所做的是有系統地重新打造業務。

英國保誠的全新共用平台稱為 **Pulse**，各位已經在我們的介紹影片中得悉相關內容。

Pulse 不僅僅是一個具吸引力的應用程式，其健康及理財服務十分獨到，迎來不少新客戶。

除此之外，這也代表公司內部思維及工作的新方式。

Pulse 還是一組通用工具，讓我們的代理更有工作效率，有助提升生產力。

我們藉此與第三方（如銀行、數碼分銷合作夥伴）緊密連繫。

這也讓我們轉型，成為真正具包容能力的企業。

以前，我們受商業模式所限，未能有效服務某類型客戶。然而，現在我們的服務幾乎沒有限制。

過去幾年，我們迅速發展團體和中小企業務，以及伊斯蘭教法合規產品。

傳統保障計劃雖然全面，惟千禧世代另有喜好。於是，我們便推出適合他們的微型產品。

而且，我們的品牌已延伸至高淨值客戶。

業務因此更具抗逆力，於困難時期更能夠適應調整，並抓緊機遇。

傳統上，我們行業模式是專注相對較少數的高價值客戶。

英國保誠擁有一群忠實客戶，與我們一起幾十年，對我們而言，這群客戶尤其重要。

現在我們所採用的模式，是不斷吸納大量客戶，為股東創造長遠價值。

這就是為何我們一直增強能力，以期到 2025 年擁有 5 千萬名客戶。**Nic** 會就此作更詳細介紹。

投影片 9 – 英國保誠如何轉型：文化轉型 - 創新的動力和步伐

能力上的轉型建基於文化上的轉變。

與我們今天的狀況相比，2015 年的英國保誠無論是內部習性，還是與外部世界的互動方式上，都是一個封閉的世界。

當時有一種觀點頗為流行（於金融服務業亦很普遍），就是擁有並控制整個價值鏈，即使缺乏該領域的專業知識也不太理會。

然而，我們已經改變，詳情如下：

首先，我們以往只視外部公司為「供應商」，現在已經改變，變為要跟對方建立深厚的夥伴關係。這種文化促使跨團隊合作，思想雙向交流。迄今為止，已建立的關鍵數碼合作夥伴關係，不少於 35 個。

其次，引進科技、消費者領域上擁有專業知識的人材，更重要的是，我們提高現有同事的技能。其中 3,100 名員工已接受人工智能培訓。

第三，我們引入全新工作方式，加快創新和產品開發。兩年前，公司引入源自矽谷的「思維溫室(Hot House)」理念。這是指密集進行為期三天的研討會，旨在將概念高速轉化，成為可準備推出市場的提案（當然需要獲得監管機構的批准）。從此，「思維溫室」已成為我們標準工作方式的一部分。

其結果就是在創新方面產生重大變化：

- 去年推出新產品或改良設計的產品達 175 款，高於 2015 年的 106 款。
- 二十一個月內，於非洲和亞洲十七個市場推出 Pulse。
- 能夠迅速進軍新市場並擴大規模（例如，非洲國家或中國一些省份）。
- 藉著 Pulse 獲取消費者洞見，並按這些數據定義下一階段的創新。我們每天獲取的用戶行為及互動數據達 20 GB。

本年第一季度 Pulse 的銷售額達 7 千萬美元，足以證明這種執行方法和創新的可行。這數字佔已推出 Pulse 的市場銷售額的 9%。

現時我們的工作心態已發生根本性的轉變。我們所做的一切都以消費者的需求出發，而非以製造商的生產能力出發（這種態度於金融服務界依然十分普遍）。

這意味著員工敢於夢想，敢於突破。

投影片 10 – 運營管理團隊致力推進業務轉型

希望各位喜歡我們上傳的影片，之後會有小組討論。我們員工的活力和奉獻精神從來沒有讓我失望。

從各種意義上，我們就是一支多元團隊。

除了性別、種族多樣外，我們的團隊是由行業專家和來自其他範疇及學科的人材所組合。

除此之外，我們有資深的員工和潛力巨大的年輕人一起合作。

他們齊心協力建立了一套獨特的理念與文化，發揮真正的競爭優勢。

投影片 11 – 建立多元的泛亞洲業務：我們正處於極有利的位置，以創造長期盈利增長

以亞洲和非洲高增長市場為重點，這種轉變支撐多元化經營發展。我們的業務在亞洲可接觸達 37 億人口，再加上非洲的四億人口。

此圖表顯示我們的領導地位：九個市場位居前三，規模龐大，其中七個市場業務的利潤，去年超過 2.5 億美元。

與五年前相比，亞洲主要利潤引擎的數目發生了重大變化。

尤其是中國內地業務，2015 年時，近乎毫不顯眼。現在，中國內地業務的《國際財務報告準則》(IFRS) 盈利增長超過五倍，以此計算為集團第六大業務。

我們廣泛的產品組合、多元分銷渠道，包括與渣打銀行和大華銀行的長期銀行保險合作夥伴關係，足以證明我們平台的多樣化。

本集團亞洲壽險業務為瀚亞帶來的資金流穩定可靠，規模龐大，同時很大程度上與市場因素分隔，亦因壽險業務的增長而持續上升。這些資金流不但為瀚亞提供了制定投資策略的機會，而且我們隨後可加以利用，為第三方零售客戶和機構投資者部署投資策略。

至於非洲市場，目前相對規模較小，但增長迅速，而我們在亞洲的業務模式對其發展有很大的借鑒價值。

此強大的平台會為集團開啟未來巨大機遇。

投影片 12 – 英國保誠的新機遇

回顧過去五年，我們在董事會和執行會議上討論了三個重要的機遇。

首先，構建新企業架構，釋放業務潛力。

其次，建立統一的運營平台，使我們在數碼顛覆時代更具競爭力。

第三，創立專注創新和增長的企業文化，以跟上快速變化的消費者需求。

這項工作雖然尚未完成，但正在順利進行。

現在，新的機會正在呈現。

中國：中國內地業務，機會無限，可擴大深化我們的全國的網絡。此外，我們亦有能力抓緊大灣區帶來的重大機遇。如果大灣區是一個國家，那就會是全球第十大經濟體。

印度：我們在該地區擁有領先的人壽保險和資產管理業務，隨著業務規模和盈利能力的增長，這個 14 億人口的大國將為我們的機會所在。

東南亞：擴大產品範圍，加強分銷，提供個人化解決方案，以滿足當地人的健康及儲蓄需求，尤其是該地區內最大的經濟體：印尼、泰國。

健康及保障：由傳統上財務保障角色轉變為提供有助預防及延緩疾病的方案。

財富：與超級應用程式（一站式服務）結合，滿足亞洲財富需求。

新市場：考慮發展選項，事實上機會已近在咫尺。

目前，亞洲和非洲地區有數以億計的人，沒有得到或欠缺完善的金融服務。

及此，我們有能力滿足該地區的健康、保障和儲蓄需求。

投影片 13 – 主要目標

現在交給 Nic Nicandrou，由他詳細介紹我們如何專注積極實踐目標，數碼創新，使我們的同事和代理有更大發揮。我們有今日非凡的成就有賴各位同事和代理的努力。

能力小組部分中最終問答環節結束後

投影片 14 – 集團執行總裁 Mike Wells 先生

投影片 15 – 投資亮點

今天，各位已經了解本集團的策略，得悉我們的業績記錄，明白我們如何專注積極實踐，數碼創新，使同事和代理有更大發揮。我們有今日非凡的成就，實賴各位同事和代理的努力。

進入問答環節前，我會以投資亮點作總結。

亞洲和非洲的結構性長期增長為我們帶來機遇，而我們將會專注發展這些市場。我們會致力在細分目標市場，建立市場領先地位和加快增長。

我們在 23 個市場擁有 34 項高質素、多元化的業務組合。

我們在香港和新加坡等較發達的市場位列前三名。

我們在中國、印度、印尼和泰國等龐大市場，擁有具規模的業務，機會處處。

我們除了在亞洲有領先的多渠道分銷平台，擁有約 60 萬名代理，於銀行保險渠道處領導地位外，還擁有三百多個壽險、資產管理分銷合作夥伴關係。此外，在數碼領域，我們亦建立了競爭優勢。

產品創新、適應力強為我們的特點——以客為先是我們的口號。

我們透過 **Pulse** 提供端到端解決方案，涵蓋健康、保健、健身、飲食等範疇。除此之外，**Pulse** 應用程式可連接到不同地區市場的醫院。

瀚亞投資是以亞洲為核心的資產管理公司，管理資產達 2,420 億美元。瀚亞擁有出色的平台，使我們能夠接觸到全亞洲，以應付亞洲市場對財富解決方案迅速增長的需求。

我們的資本配置業績記錄甚佳，風險管理方面亦有良好記錄，而且環境、社會和企業管治 (ESG) 方面的目標明確。

英國保誠專注增長，以實現每股內含價值持續雙位數增長。

對於股東而言，這意味著他們坐擁一項不斷創造價值的強大投資，這反映在我們的可持續增長的運營資本，以及獨特和往績亮麗的業務模式。

現在隨即進入問答環節.....

中、英文文本之文意如有歧異，在任何情況下概以英文文本為準。