

行業概覽

本節載有關於我們行業的資料及正在影響其發展的趨勢。本節及本文件其他部分呈列的若干事實、統計數據及數據部分來自各類公開的政府及官方來源、行業統計數據及刊物。我們亦已委託獨立行業顧問NMG編製一份報告（「**NMG報告**」），並以此為本行業章節的基礎。在其研究過程中，NMG進行了一手及二手研究，並使用NMG認為屬可靠的資料來源。除另有註明外，本節所提述的所有數據（包括預測）均來自NMG報告。

我們相信，本節及本文件其他部分有關我們行業的資料來源乃該等資料的合適來源，且我們已合理審慎地摘錄及轉載該等資料。我們並無理由相信該等資料屬虛假或具誤導性，或遺漏任何事實而導致該等資料虛假或誤導。本節所載資料未經我們或[編纂]獨立核實，亦無對其正確、準確或完整性發表任何聲明。

此外，對於從公開官方來源或聲明中獲取的事實、預測及其他統計數據，我們或相關人士均不對該等資料的準確性、可靠性及／或完整性負責。

我們已同意就編製NMG報告向NMG支付費用775,000美元。該費用並非取決於[編纂]完成的或然費用。

緒言

人壽保險業提供廣泛的產品，照顧以下三類核心客戶需要：(i)儲蓄及投資，(ii)保障來自疾病、傷病及死亡的財務影響及(iii)退休收入。典型的儲蓄及投資產品包括兩全產品、投資相連壽險產品及分紅壽險產品。保障型產品包括醫療保險及健康保險產品，以及意外、危疾、傷殘及死亡的保障型產品。年金產品於客戶退休後為他們提供收入。

本節主要聚焦我們經營所在市場內的人壽保險業，即香港（及澳門）、泰國（及柬埔寨）、日本、菲律賓、印尼、新加坡、越南及馬來西亞。我們亦與四個我們目前並無經營業務但規模龐大的人壽保險業市場進行比較，分別是中國內地、印度、南韓及台灣。在本節中，除另有註明外，(i)為亞洲提供的資料及統計數據，與我們經營所在市場及四個可比市場有關，及(ii)為東南亞提供的資料及統計數據，與泰國（及柬埔寨）、菲律賓、印尼、新加坡、越南及馬來西亞有關。

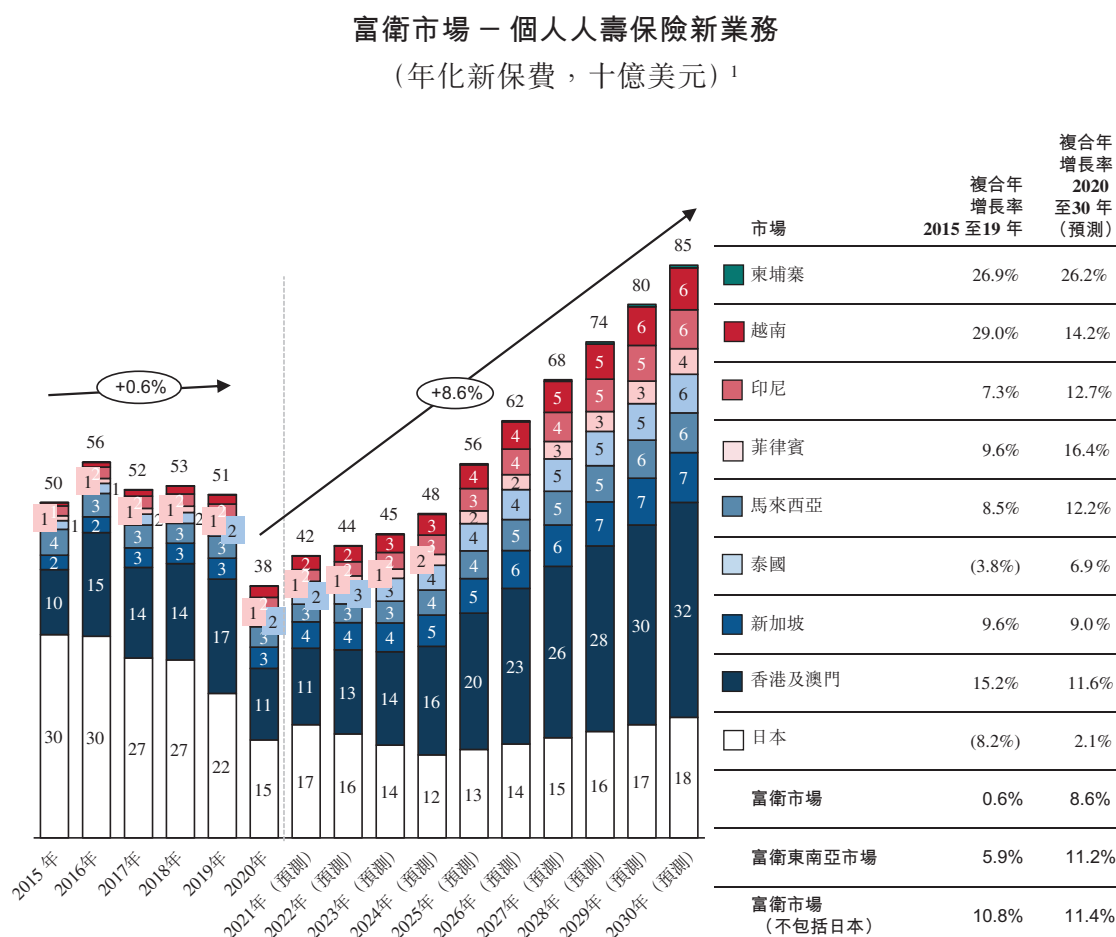
本節討論五個關鍵主題，描述亞洲人壽保險業當前格局及未來增長的特徵。

行業概覽

在結構性及宏觀經濟因素的推動下，亞洲人壽保險業繼續呈現蓬勃增長

市場規模及增長

亞洲是全球最大的人壽保險市場之一，2020年全球人壽保險總承保保費約40%來自亞洲。2020年，亞洲產生的人壽保險總承保保費估計達到10,390億美元，其中41%來自我們經營所在的市場。預期到2030年，亞洲人壽保險總承保保費將達到19,950億美元。在我們的市場上，人壽保險年化新保費於2015年至2019年的複合年增長率為0.6%，預測2020年至2030年將按複合年增長率8.6%增長，如下圖所示。



資料來源：NMG

- (1) 於2020年6月30日的靜態匯率。年化新保費的定義與「釋義及詞彙」下的定義一致，但日本及新加坡除外。新加坡：定義與「釋義及詞彙」下的定義相同，但定期保費新保單新保單的保費支付期為少於10年的情況除外，在該情況下保費經調整至加權新業務保費。日本：方法與新加坡相同，但適用於所有保單並按合約期為基礎而非保費支付期（即年化保費）。

行業概覽

我們在亞洲十個增長最快市場的其中七個經營業務，大部分位處東南亞。基於與亞洲其他地區相比的人口基礎、中產階級在總人口中所佔比例，以及更大的保障缺口，預期東南亞及中國內地將成為亞洲人壽保險市場的主要增長動力。

結構性宏觀經濟增長動力

亞洲人壽保險市場的增長及上文的NMG預測乃基於多項人口及宏觀經濟因素，討論內容載於下文。

年輕而且不斷增長的有利人口結構

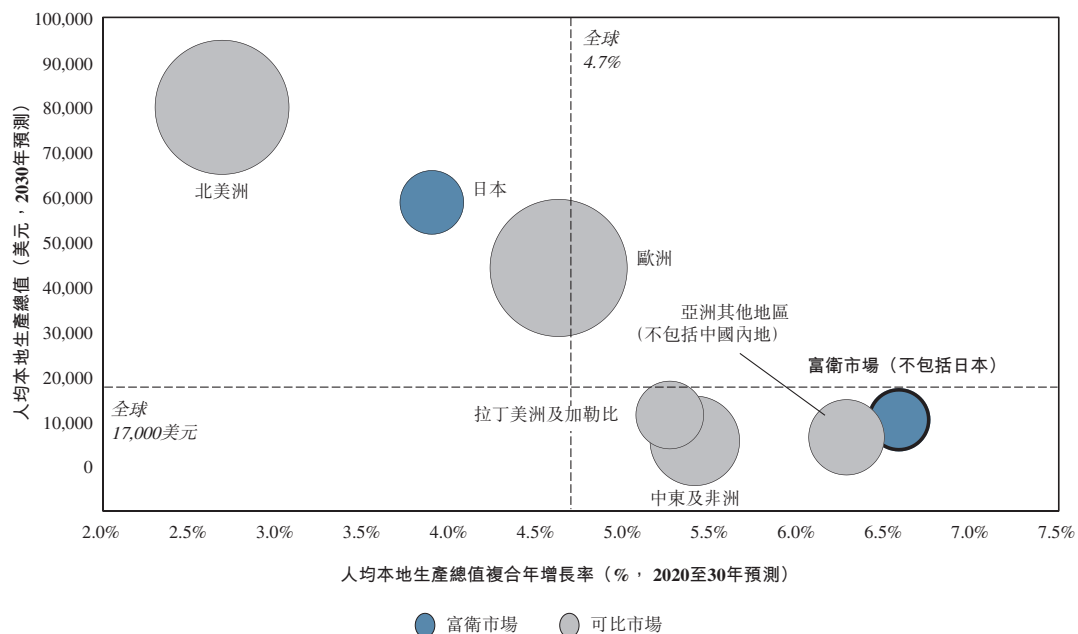
我們多個市場擁有強勁人口增長，同時又有較年輕人口的優勢。截至2020年12月31日，亞洲的總人口約為36億，其中61%為40歲以下。截至2020年12月31日，我們經營所在市場的總人口為7.39億人，預期到2030年將增加到7.87億人。亞洲的40歲以下人口於2020年為21.82億人，而在歐洲及北美洲，同齡人口分別為3.56億人及1.95億人。在我們的市場中，40歲以下人口由2015年的4.48億人增加至2020年的4.5億人，佔2020年總人口的61%。特別是，截至2020年，東南亞總人口已超過6億人，其中66%為40歲以下。截至2020年，我們市場的年齡中位數為33歲，相比之下，整個亞洲的年齡中位數為34歲，日本為48歲，中國為38歲，亞洲其他地區（不包括我們的市場）為29歲。

不斷增長的財富以及不斷擴大的中產階級額

我們市場的人均本地生產總值於2015年至2020年的複合年增長率為2.2%，於2020年底達到約11,300美元。預期於2020年至2030年，將進一步增長約1.6倍，或複合年增長率為4.5%（如不包含日本，則預期於2020年至2030年，進一步增長約為1.9倍，或複合年增長率為6.6%），而同期的預測全球人均本地生產總值增長率則為4.7%。同時於2015年至2020年，我們經營所在的東南亞市場，人均本地生產總值的增長率幾乎是全球平均值的兩倍。截至2020年底，我們市場的平均人均儲蓄總額達到3,200美元。我們經營所在東南亞市場的人均國民收入總額，在過去五年的複合年增長率為2.7%，全球的平均增長率為1.4%。下圖說明我們市場的按地區劃分的人均本地生產總值增長率。

行業概覽

按地區劃分的人均本地生產總值及增長率



資料來源：NMG

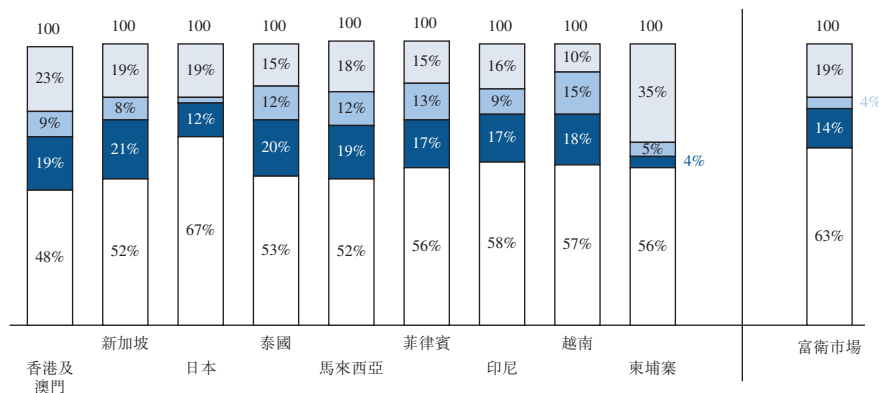
附註：圓圈範圍代表2030年該地區的預測本地生產總值。

我們市場的收入水平上升為人壽保險公司創造機遇，吸納這些市場不斷增長的儲蓄及可投資財富。特別是中產階級人口，即按2005年購買力平價計算，每日人均收入介乎10美元至100美元的人口分類，於2015年至2020年在我們的市場增長2.5%，同期的全球平均增長率為2.3%。於2020年底，中產階級人口佔我們市場總人口的61%，全球平均佔比為48%。尤其是東南亞的中產階級人口，預計於未來十年將增加超過1.7億人。

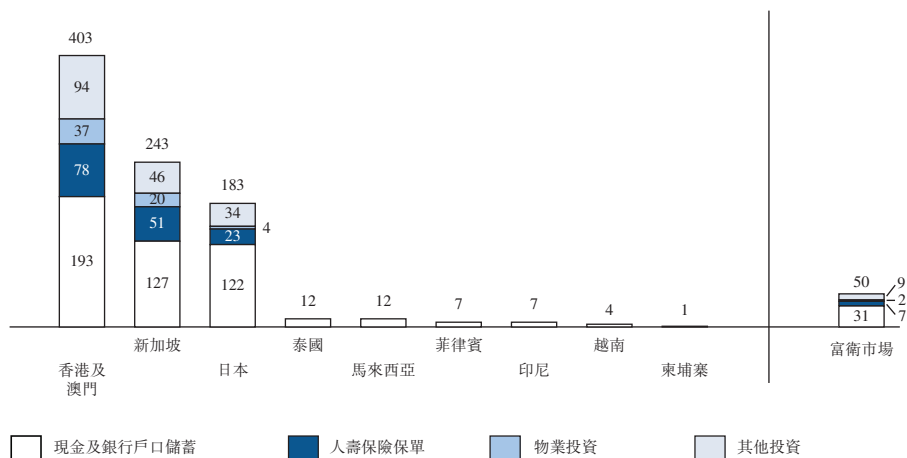
目前，我們市場中可投資財富的很大部分都分配至現金及銀行儲蓄，平均佔2020年我們市場可投資財富總額的63%。鑒於這些盈餘資金及低利率，這些市場有巨大潛力可讓客戶分配更多可投資財富到人壽保單上，尤其在他們平均收入及儲蓄增加的情況下。下圖載列2020年我們市場按資產類別劃分的人均可投資財富明細。

行業概覽

按資產類別劃分的平均可投資財富分佈情況
(%，2020年)



按資產類別劃分的平均人均可投資財富
(千美元，2020年)



資料來源：NMG

亞洲地區巨大的保障缺口

人壽保險市場的增長亦受到死亡及健康保障缺口的推動，死亡保障缺口是指一個家庭需要的財務資源與可用財務資源的差額，以便於主要收入來源者早逝時可維持生活水平，而健康保障缺口是指由於負擔不起而要承受自資壓力或放棄醫療的成本，兩者均按年化新保費計量。亞洲的年化新保費保障缺口於2020年底為7,430億美元，包括

行業概覽

香港（及澳門）為50億美元，泰國為40億美元，日本為500億美元，印尼為230億美元，馬來西亞為120億美元，菲律賓為70億美元，越南為90億美元，新加坡為40億美元，柬埔寨為2億美元，中國內地為2,890億美元及亞洲其他地區為1,690億美元。

下圖說明亞洲的人口及宏觀經濟增長動力：

關鍵個人範圍內市場度量

市場	人壽保險總承保費 2015至20年複合年增長率(%)	人口 (百萬)	人均收入增長 ¹	保障缺口年化 新保費 (十億美元)	人壽保險 滲透率 ²	流動滲透率	互聯網滲透率
柬埔寨	>35%	17	5.9%	0.2	0.6%	75%	78%
越南	27.8%	97	5.9%	8.7	1.6%	84%	70%
中國內地	12.6%	1,412	5.3%	289.3	2.3%	91%	70%
新加坡	10.6%	6	0.5%	4.4	8.8%	98%	92%
印度	10.5%	1,380	3.5%	127.0	3.1%	58%	41%
香港及澳門	10.1%	8	2.2%	4.7	16.8%	99%	92%
馬來西亞	7.2%	32	1.1%	11.8	3.8%	89%	90%
印尼	6.9%	274	3.2%	23.4	1.2%	72%	54%
菲律賓	5.6%	110	1.2%	8.5	1.4%	72%	47%
泰國	2.1%	70	4.8%	3.9	3.8%	96%	78%
台灣	1.2%	24	4.5%	11.2	14.0%	98%	89%
南韓	0.9%	52	1.9%	30.8	6.1%	97%	97%
日本	(4.9%)	126	2.8%	49.7	5.3%	95%	94%
合計		3,608		573.6			

■ 富衛市場 ■ 其他亞洲市場

資料來源：NMG

(1) 2015至20年人均國民總收入的複合年增長率。

(2) 佔本地生產總值的百分比。

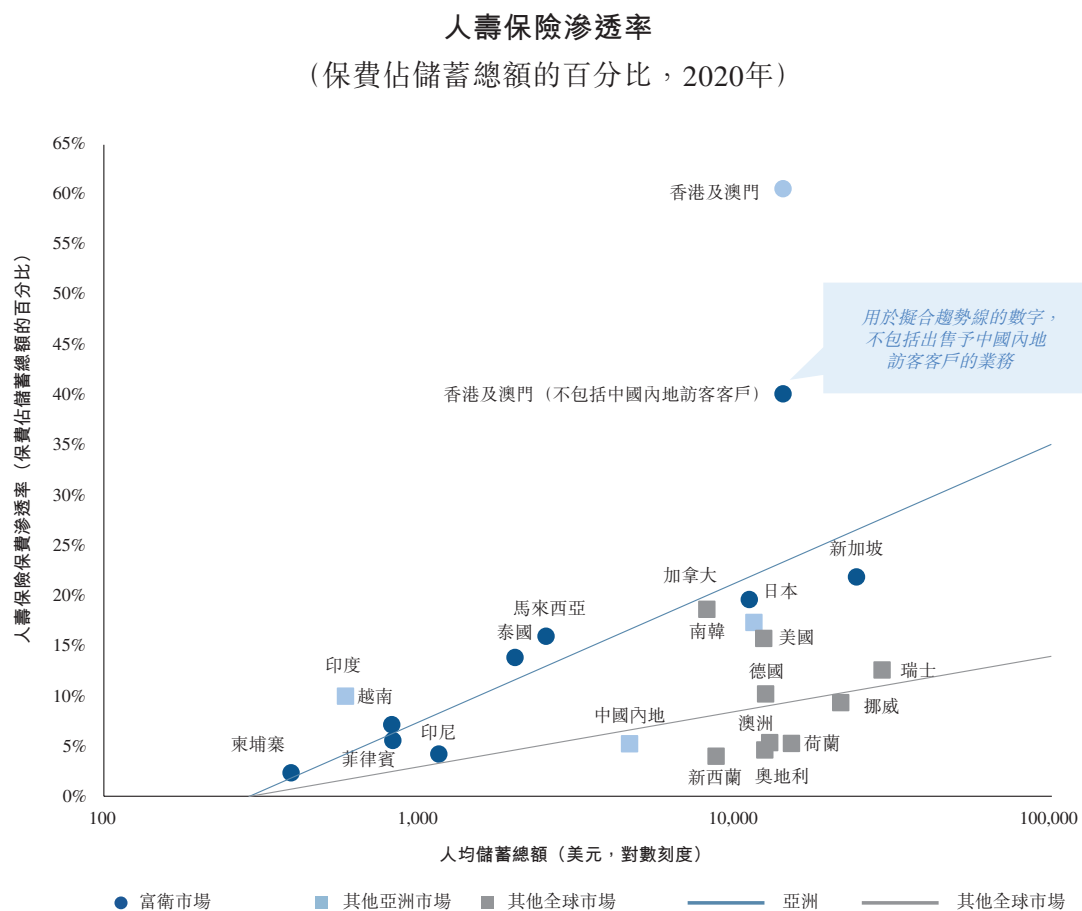
為應對新冠肺炎疫情的爆發，亞洲人壽保險市場出現了幾種趨勢，包括(i)持續低利率環境；(ii)消費者對健康及保障型產品的認識有所提高；(iii)與客戶的線上及數碼互動逐漸成為流行的互動方式，不僅用於購買，亦用於端對端服務；(iv)人壽保險公司根據其創新能力及營銷速度進行競爭；及(v)生態系統合作夥伴關係越來越重要。

行業概覽

存在大量服務不足並且具有重大終生價值的未開發的保險領域。

人壽保險滲透率

亞太地區的新興市場（包括我們在泰國、柬埔寨、菲律賓、印尼、越南及馬來西亞等的市場）目前具備相當大的人壽保險滲透率潛力。在亞洲，人均人壽保險保費僅為285美元，而人壽保險保費與儲蓄總額比率為9.7%。北美及歐洲的人壽保險保費與儲蓄總額比率分別為16.0%及18.3%。這表明亞洲地區新興市場具有龐大的增長機會。下圖顯示截至2020年底按市場劃分的人壽保險滲透率。



資料來源：NMG

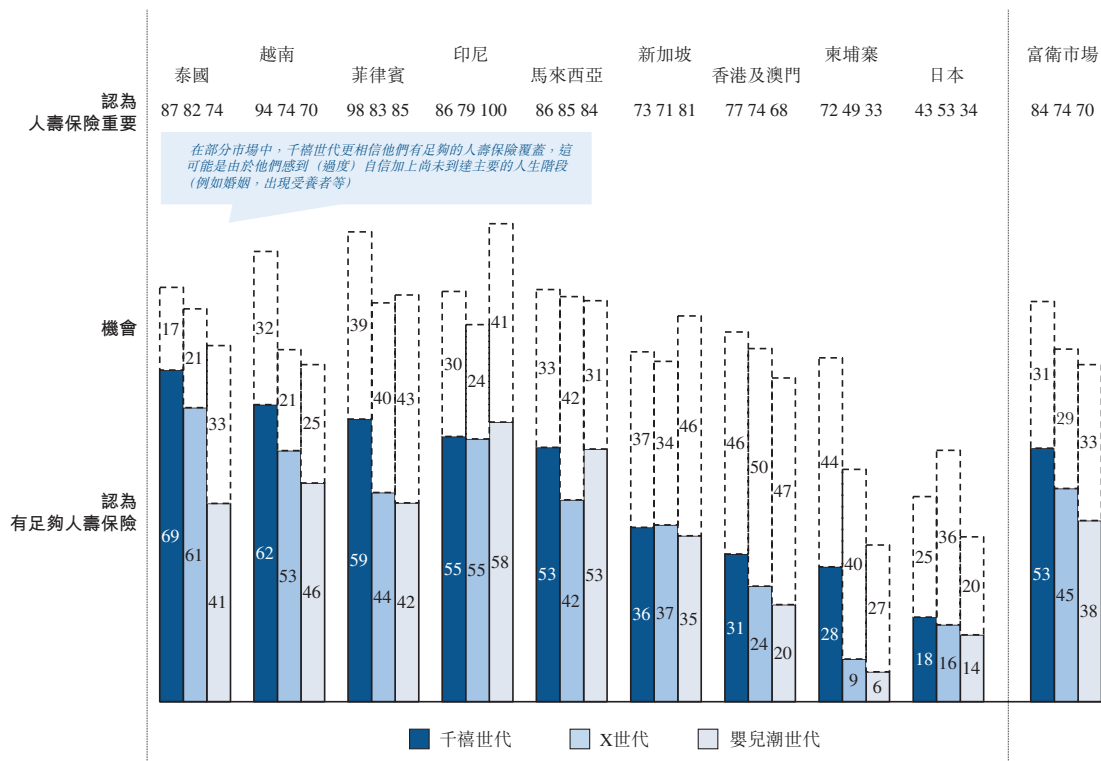
行業概覽

購買意願與實際購買傾向之間的差距

我們市場上各個年齡層的消費者（包括千禧世代一定義為40歲以下人士）都表示，儘管他們有購買人壽保險的意願，但他們的保險覆蓋仍有缺口。如下圖所示，在接受調查時，84%的千禧世代認為人壽保險相當重要，但只有53%人認為自己有足夠的人壽保險。我們觀察到，我們市場上所有年齡層的消費者在購買意願與足夠的人壽保險保障之間均存在巨大差距。

很多消費者認為自己的保險不足

（表示人壽保險重要對比目前人壽保險是否足夠，百分比，2020年）



資料來源：NMG

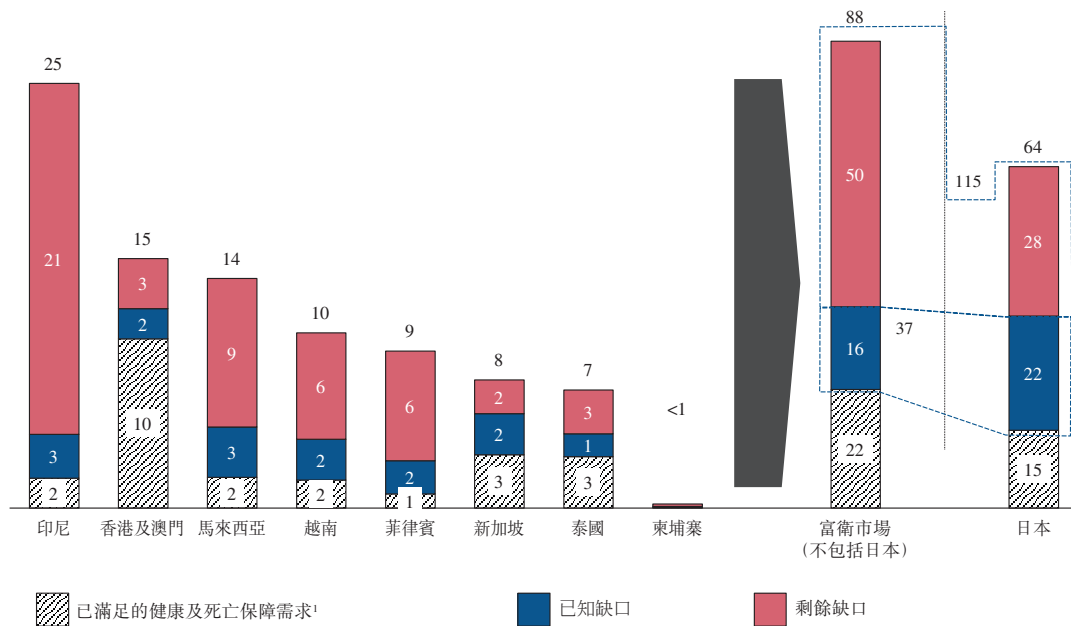
我們認為這些服務不足的消費者需求是由於整個客戶流程中的多個客戶痛點所造成，這些客戶痛點包括無法負擔人壽保險以至對漫長曲折的購買過程不滿意等。

客戶通常在線下渠道被積極推銷複雜、標準化而且艱澀難懂的產品。同時，分銷商缺乏及時的渠道、自然的接觸點以及對這些潛在客戶的見解，無法有效地為他們提供服務。由於許多人壽保險公司均使用傳統系統，客戶經常面臨繁瑣、耗時及以紙質文件為本的購買流程。

行業概覽

此外，NMG發現，在亞洲，約有三分之一的人壽保險索償人對索償過程不滿意，因為過程太長，難以理解，加上有限的售後互動，令人不滿的客戶服務，而且需要太多資料。有關該等客戶痛點的更多詳情，請參閱「一亞洲的人壽保險格局受到陳舊包袱的業務模式所局限」。如下圖所示，按年化新保費計量，於2020年底，消費者所承認的保險不足轉化為整體保障缺口約1,150億美元中約370億美元。我們預期收入及財富水平的提高以及人壽保險業的持續增長將有助消費者更深入地認識他們對保障的需求。

富衛市場上健康及死亡保障需求及缺口的估計年化新保費
(2020年，以十億美元計)



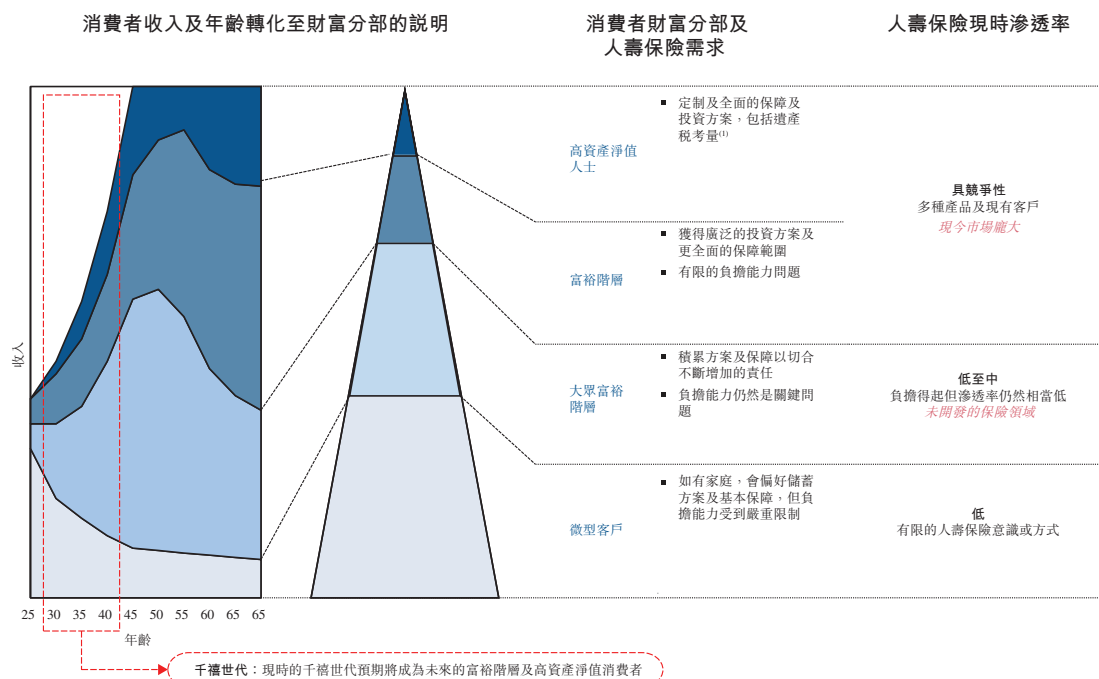
資料來源：NMG

(1) 通過人壽保險滿足的保障需求。

行業概覽

客戶群及終身價值

下圖說明人壽保險業的四個不同客戶群及其與年齡的關係。



資料來源：NMG

(1) 遺產稅。

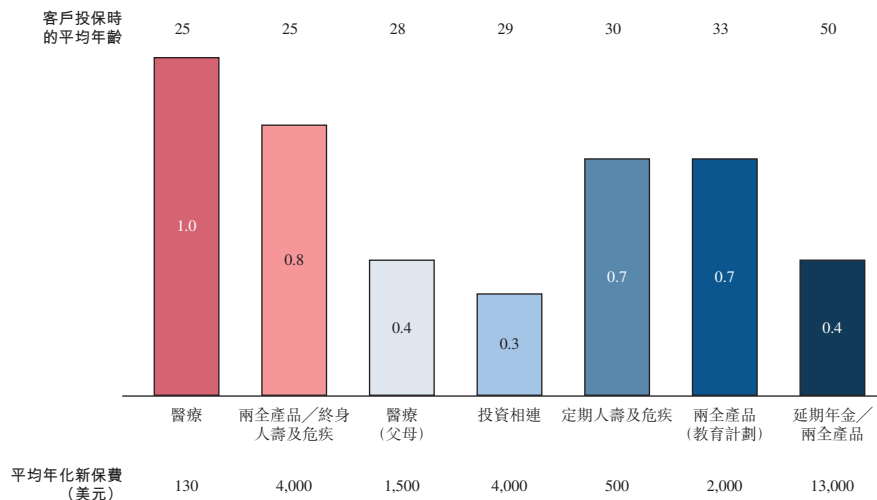
儘管目前的千禧世代人口現時僅佔高資產淨值及富裕客戶的細小比例，但隨著他們的收入及財富水平提高，有關比例預期將隨著時間增加。然而，由於下文討論的陳舊包袱業務模式，大多數的千禧世代客戶群目前服務不足，因為人壽保險產品及方案通常更能吸引較年長的高資產淨值及富裕客戶。我們認為，千禧世代客戶的百分比不斷增長，為保險公司呈現巨大機會。因為這些客戶中的很大部分將隨時間成為富裕及高資產淨值客戶及提供可觀的終生價值，所以保險公司可及早把握這些潛在客戶。

千禧世代客戶的需求不斷演變，而且終生價值相當高，這使人壽保險公司得以在客戶的整個人壽保險流程中獲得更大的價值。典型的25歲新客戶的累計終生價值平均是其首次投保價值的10倍（分別為2,500美元及250美元）。25歲的新保單持有人平均會在其一生中購買4.25份人壽保險，而這些保單中大多數均將在40歲之前購買。此外，由於客戶在不同人生階段會偏好不同的產品，因此現時千禧世代客戶群的產品偏好變

行業概覽

化亦為人壽保險公司提供交叉銷售及向上銷售的商機。千禧世代客戶通常會在人生的早期階段偏好醫療保險產品，隨著年齡增長和財富累積，他們的偏好會轉變為較廣泛系列的保險產品，例如定期人壽保險、危疾及投資相連壽險產品。因此，隨著千禧世代客戶邁入人生不同階段，預期他們對滿足其保障需求的產品將有更大需求。下圖說明典型的25歲新保單持有人的購買流程及終生價值。

典型25歲新保單持有人一生的平均保單數目



資料來源：NMG

亞洲的人壽保險格局受到重包袱的業務模式所局限。

行業格局

亞洲的大多數人壽保險公司都受到陳舊包袱的業務模式所局限。按總年化新保費市場份額計量的三大泛亞洲人壽保險公司一直大力投資升級其基礎設施，但將人壽保險業務數碼化及簡化相關流程等嘗試緩慢，難以在眾多保險公司中產生牽引力，而且有效的數碼化工作在很大程度上只局限於少數參與者。此外，還有大量增長較慢的中型跨國及本地保險公司，他們的資源有限或缺乏作出改變的支持及承諾。因此，很多亞洲人壽保險公司仍處於數碼轉型的初期。

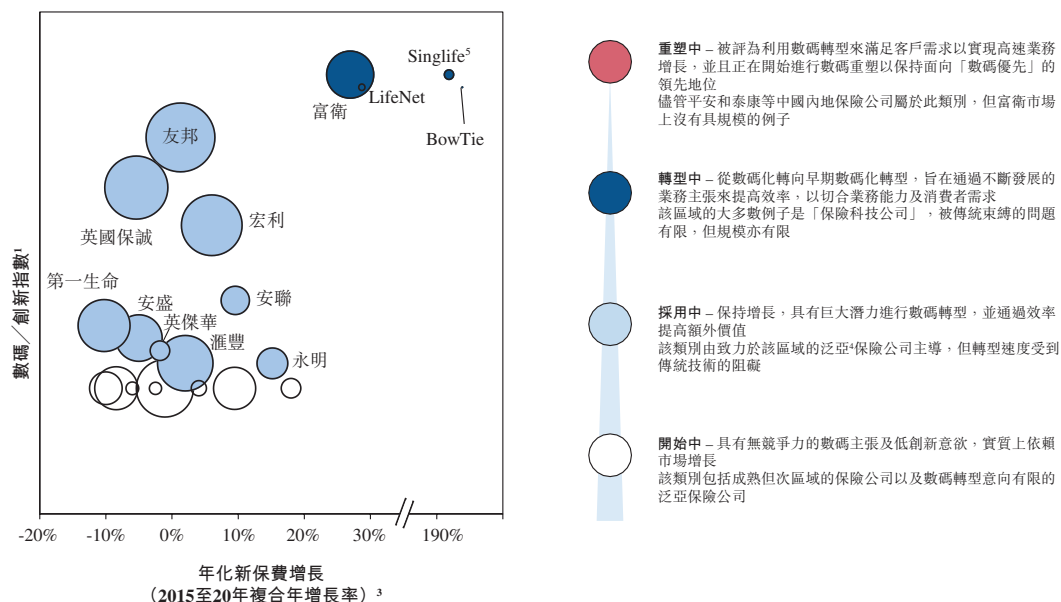
行業概覽

下圖說明亞洲人壽保險公司（不包括中國）的數碼化狀況及增長情況。

亞洲人壽保險公司的數碼／創新與增長

（富衛市場，2020年）

類別²及主要見解



附註：氣泡範圍代表保險公司在富衛市場的相對人壽保險於2020年的年化新保費。

資料來源：NMG

- (1) 基於行業高級管理人員來自NMG亞洲人壽再保險研究2020和NMG亞洲人壽高級管理人員研究2020/21的引用。
- (2) 基於高德納和NMG的分類。
- (3) NMG亞洲人壽保險市場模型，如保險公司於2015年後進入市場，則複合年增長率乃基於進入市場首年計算。
- (4) 泛亞定義為在我們的3個或以上市場中競爭。
- (5) Singlife近期與英傑華合併前的數碼／創新得分。

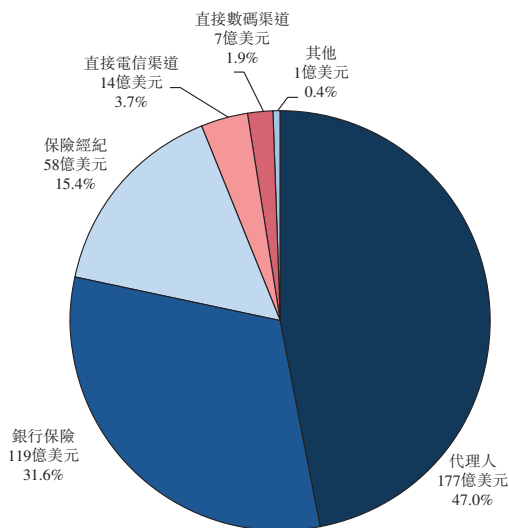
分銷渠道

亞洲人壽保險市場相對依賴傳統的分銷渠道，例如銀行保險、代理人及保險經紀／獨立理財顧問。雖然直接渠道預期將以更快的速度增長，但銀行保險、代理人及保險經紀／獨立理財顧問渠道預期於未來十年仍將繼續主導分銷。在我們的市場（不包括日本）上，通過直接數碼渠道分銷的年化新保費於2020年至2030年預期將按

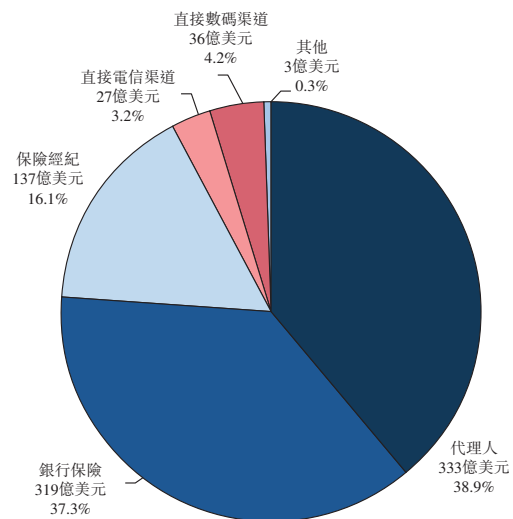
行業概覽

26.2%的複合年增長率增加，相較之下，於同期的傳統直接電信營銷渠道的預測增長為11.3%，銀行保險渠道為11.1%，保險經紀／獨立理財顧問渠道為13.9%，代理人渠道為9.9%。預計到2030年，銀行保險、代理人及保險經紀／獨立理財顧問渠道合計預期達約790億美元，佔我們市場年化新保費的92.3%。下圖說明2020年按我們市場的分銷渠道劃分的年化新保費明細。

**2020年按分銷渠道劃分的
個人人壽保險新業務**
(年化新保費，十億美元)



**2030年（預測）按分銷渠道劃分的
個人人壽保險新業務**
(年化新保費，十億美元)



資料來源：NMG

亞洲大多數人壽保險公司都十分依賴代理人渠道，而從過往歷史而言，該渠道的數碼採用率非常有限。同樣地，傳統直接渠道無法採用數碼技術，在其目前提供的產品類型及相關購買過程方面受到嚴重限制。然而，新冠肺炎疫情進一步加速了保險公司對其代理人團隊及其直接渠道的數碼化的投資。

同類型的產品供應

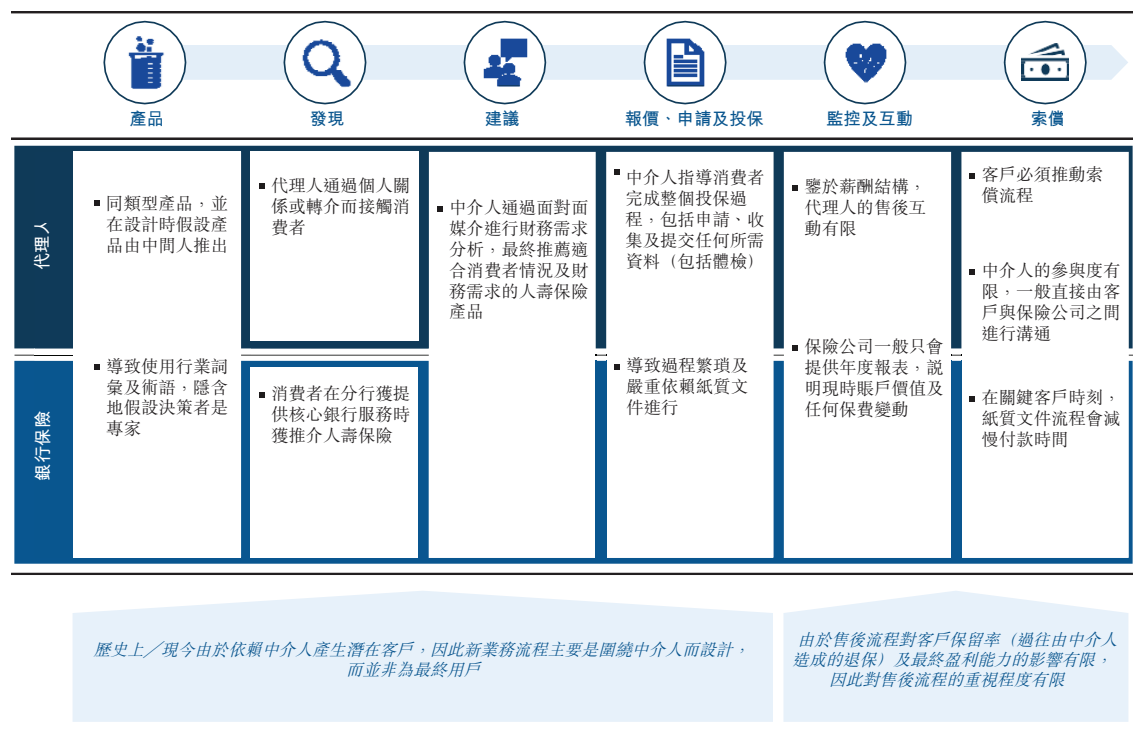
在亞洲，每個市場上提供的產品差異性有限，並且由於定價仍然不透明，因此客戶難以比較各保險公司的費用及其他成本。客戶通常會被提供具有捆綁式保障範圍及利益的標準產品，限制了客戶選擇切合其特定需求的保障範圍或利益的能力。此外，由於代理人及銀行保險主導了分銷渠道，產品通常被設計為通過中介人，例如代理人或銀行職員，進行分銷，導致產品普遍使用了客戶難以理解的行業術語。

行業概覽

亞洲人壽保險公司提供的產品通常分為以下幾類：醫療／健康、人身意外、定期人壽、兩全產品、終身人壽、投資相連及退休收入。同一類別內的產品通常具有相同的核心特徵，在保障範圍限制、免責情況數量、詳細條款及可選擇的附加保險等方面僅存在很小的差異。

客戶流程

鑒於代理人及銀行保險渠道的主導地位，傳統客戶流程的設計重點專注於起始階段，並依靠代理人及銀行職員與客戶互動，指導他們完成銷售過程。由於代理人售後的參與度有限，因此保單持有人只能獲得很少的售後服務，而且需要自行推動索償過程。此外，傳統銷售及索償流程偏重以紙質文件為本，而且需要大量資料。在沒有代理人的參與和支援下，客戶可能難以處理索償流程。下圖說明代理人及銀行保險渠道在不同階段的典型傳統客戶流程簡化版本。



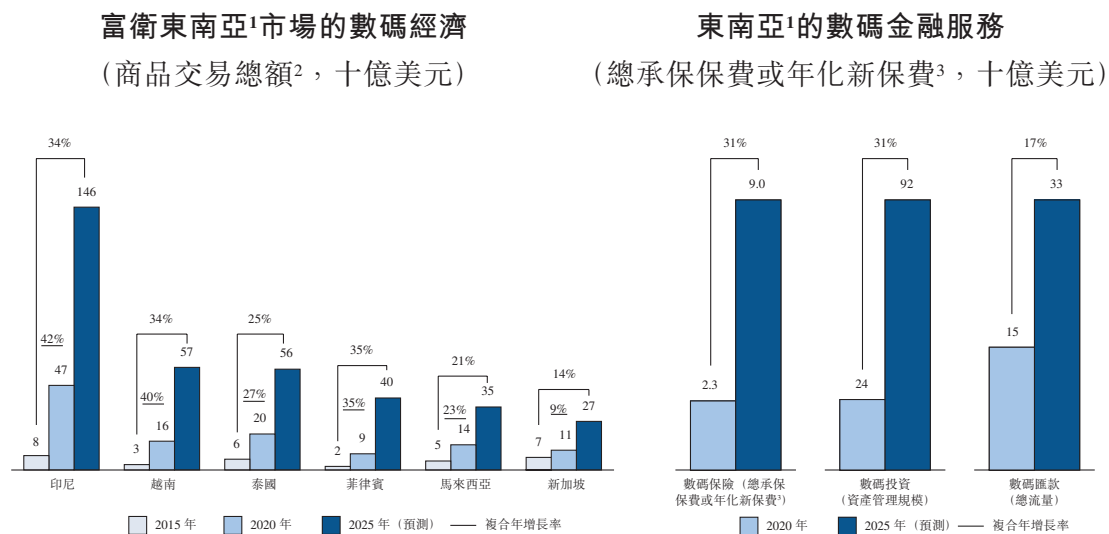
資料來源：NMG

行業概覽

採用數碼科技是亞洲人壽保險業改革的關鍵推動力。

數碼經濟增長

隨著客戶越來越精通數碼應用，我們市場上的數碼經濟增長是人壽保險業的關鍵增長動力。數碼連接水平不斷提升，加上數碼服務的可負擔程度提高及採用率增加，使具有數碼原生、以客為主的業務模式的保險公司能夠迅速滲透服務不足的客戶群。下圖說明於所示期間內我們市場上的數碼經濟增長。



資料來源：NMG

- (1) 此處東南亞僅包括菲律賓、印尼、新加坡、越南及馬來西亞。
- (2) GMV指商品交易總額，包括透過電子商貿的保險。
- (3) 總承保保費就非人壽保險而言，年化新保費就人壽保險而言。

移動設備在我們的市場上越來越容易獲得而且容易負擔。消費者在使用數碼設備方面的技能越來越成熟，於2020年，超過60%的智能手機用戶已曾經在線上購買一種產品或服務。於2020年，東南亞的移動網絡滲透率為51%，而於2025年，我們市場上的智能手機滲透率預期將達到80%以上。由於出現這些變化，亞洲當代人壽保險客戶期望一個「移動優先」和數碼化的典型客戶流程，並對無縫的客戶體驗、易於理解的產品和具競爭力的價格抱有更高的期望。

行業概覽

以科技支持傳統分銷渠道

通過開發數碼工具，數碼化正在改造代理人及銀行保險等傳統分銷渠道。例如，代理人利用社交媒體與其網絡進行互補並改善產生其潛在客戶的能力，而隨著互聯網及移動銀行服務日益普及，銀行員工能夠以數碼手段捕捉潛在客戶及獲取客戶，與其分行網絡進行互補。客戶關係管理工具及自動化處理工具使代理人能夠遠距離及更高效地為客戶提供服務，從而提高他們的生產力。建立傾向模式可使代理人能夠通過積極主動的客戶保留活動以提高客戶保留率。客戶關係管理工具更可通過管理客戶的生命週期來增加交叉銷售及向上銷售的機會。

採用生態系統模式以拓寬客戶渠道

數碼生態系統正在發展成為現代分銷方法及亞洲人壽保險公司的關鍵增長動力。雖然代理人及銀行保險預期在未來五年仍是重要的分銷渠道，但生態系統合作夥伴關係亦將在分銷過程中發揮關鍵作用。

人壽保險公司採用的一種常見數碼生態系統類型為數碼市場模型，當中保險公司與電子商貿合作夥伴合作擴大客戶範圍並利用其基礎設施。數碼市場模型側重於獲取客戶。客戶可以一站式購買各種產品，包括保險，並能夠透過電子商貿門戶輕易完成保險交易。保險公司可以通過尋求改善保單持有人的健康及福祉而減少理賠的金額及頻率。

相較於傳統的分銷渠道，數碼生態系統提供了更高的客戶互動程度及獲取客戶的機會。這使數碼保險公司能利用科技、數據及分析來建立生態系統合作夥伴關係，以接觸亞洲數以億計過往尚未發掘的客戶。由於客戶互動程度提高，人壽保險公司亦能夠從保單持有人獲得更高的終生價值並增加交叉銷售及向上銷售的潛力。

人性化的全渠道模式

隨著數碼經濟快速發展，越來越多千禧世代轉用數碼渠道來研究及購買人壽保險，而我們市場中41%的千禧世代表示信任數碼渠道進行人壽保險的研究。消費者越來越偏好數碼渠道，這為保險公司提供機會，以簡化的購買流程、定制的產品及定價、增強的客戶互動以及精簡的理賠流程為客戶提供無縫流程的體驗。

行業概覽

所有年齡層的消費者之中仍有90%傾向在銷售過程中進行某種形式的真人互動，而42%的千禧世代、43%的X世代（定義為在1965年至1980年之間出生的人士）及35%的嬰兒潮世代（定義為在1946年至1964年之間出生的人士）則傾向通過數碼渠道購買人壽保險。

鑒於不同年齡層的客戶在互動方面的偏好各不相同，而且普遍傾向進行某種程度的真人互動，因此，涉及網上及面對面成分的全渠道能夠切合消費者偏好，變得越來越重要。

後端流程及客戶服務的數碼化

增加使用自動化及人工智能，提高了客戶對體驗及生產力的期望。流程自動化可提供隨時可用的即時服務，同時亦提高成本效益，並使保險公司得以構建可擴展、靈活、高效的平台。保險公司將流程自動化視為其數碼投資的優先事項。通過簡化及自動化各種流程，可顯著提高營運及成本效益。例如，客戶服務利用人工智能聊天機械人以提高服務的速度及效率。人工智能聊天機械人可以全天候與客戶互動，從而在營銷、分銷及理賠流程中提升客戶體驗。營銷、承保及索賠流程亦已採用自動化。

數據分析及人工智能的應用將通過提高效率及降低營運成本，對整個人壽保險價值鏈帶來正面影響。例如，數據分析及人工智能使人壽保險公司能夠通過自動化及有針對性的營銷活動、將客戶與最合適的分銷渠道或代理人進行匹配的自動化分類流程以及人工智能支持的財務分析和建議，藉此於營銷、銷售及分銷過程中滿足更多客戶的需求。通過採用人工智能支持的適應性核保問卷（該問卷只詢問必要的問題）並利用外部數據集擴充從問卷中獲得的資料，人工智能亦能簡化及加快核保過程。人工智能更使保險公司能夠及較早分析客戶需求，以快速創造定制產品及提供靈活的定價。自動化的風險分析可提高客戶保留率，並增加交叉銷售及向上銷售的機會。

數碼基礎設施

現代企業架構相當重要，有助數碼優先的保險公司了解客戶的需求，提出創新的方案並改善成本效益。儘管大多數人壽保險公司已在開發應用程式及工具方面進行了大量投資，以改善客戶體驗，但許多大型保險公司由於其傳統的系統及過時的數據結構而無法在亞洲不同司法管轄區有效利用這些工具。

行業概覽

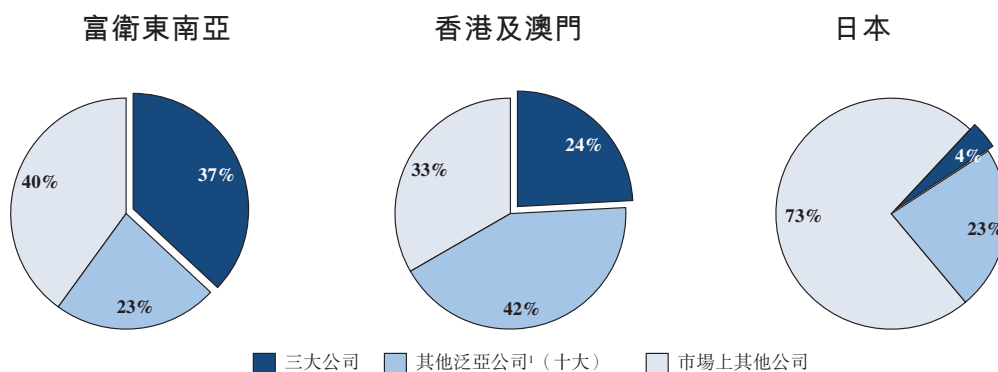
在被認為是「數碼優先」轉型領導者的公司之中，其關鍵部分在於這些公司建立了通用數據模型，用於在整個業務過程，以便將數據集成至一個集中來源。數碼基礎設施的發展對於客戶流程數碼化、利用客戶數據以及集成流程和系統以為客戶提供全渠道體驗至關重要。通過開放的模塊化體系結構，可對單個模塊進行可擴展的實時更改而不會中斷整個應用程式，並且可將應用程式無縫集成。集中數據可用於為所有產品及服務提取全面的客戶資料，以提高成本效益並迅速提供更多切合需要的客戶方案。

規模龐大、數碼優先且靈活變通的公司具有巨大的增長機會。

多變的泛亞人壽保險格局

達到一定規模且靈活創新的人壽保險公司存在巨大的增長機會，尤其在東南亞。於2020年，三大泛亞保險公司估計合共約佔我們所有市場的年化新保費的20%，為該地區其他人壽保險公司留下充裕的市場規模。下圖列出2020年按市場劃分的年化新保費明細。

按保險公司類別劃分的個人年化新保費（2020年）



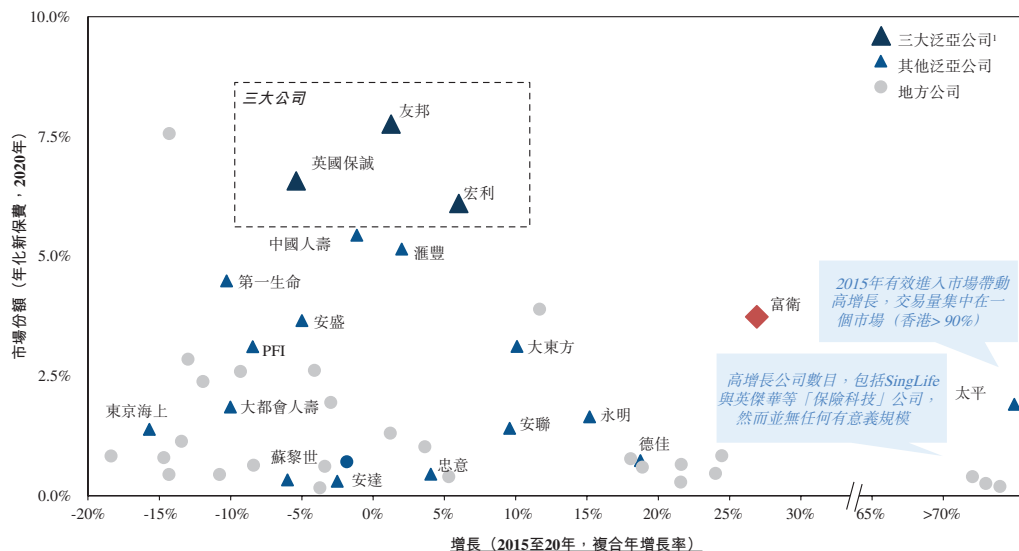
資料來源：NMG

- (1) 泛亞公司被定義為在我們三個或以上市場中競爭者。
- (2) 使用2020年6月30日的靜態匯率。

行業概覽

如下圖所示，對比新興保險科技公司，領先的人壽保險公司的市場份額增長緩慢。而新興保險科技公司雖然發展迅速，卻仍未獲得足夠的市場份額，無法享有全渠道帶來的好處。由於亞洲大多數人壽保險公司都受到陳舊包袱的商業模式所局限，因此成功轉型的公司尤其處於有利地位，能夠抓住市場增長機會。此外，隨著亞洲人壽保險市場的快速增長，除了吸引及留存現有客戶外，目前尚未發掘及服務不足的客戶亦提供了龐大的擴展機會。

富衛市場的競爭者市場份額及增長－個人人壽保險新銷售
(年化新保費²，2020年)



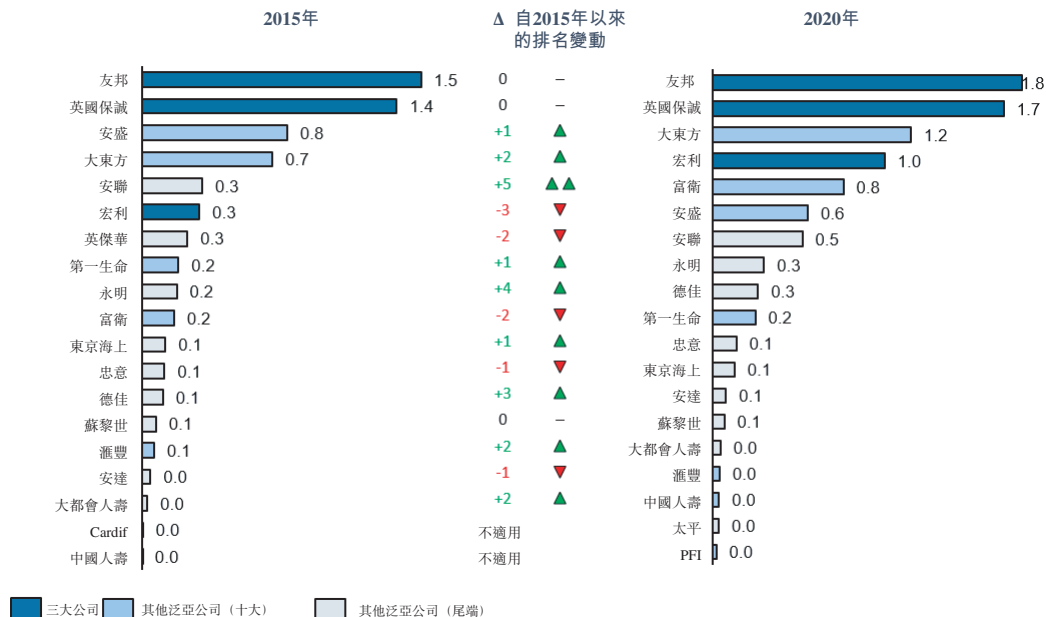
資料來源：NMG

- (1) 泛亞公司被定義為在我們三個或以上市場中競爭者。
- (2) 使用2020年6月30日的靜態匯率。

如下圖所示，東南亞人壽保險業的競爭格局在短時間內出現戲劇性的轉變。按年化新保費排名，在泛亞保險公司之中（僅以富衛的東南亞市場計算），富衛估計已由2015年排名第十位增長至2020年排名第五位，使其成為該期間增長最快的泛亞人壽保險公司。

行業概覽

泛亞保險公司佔東南亞富衛市場個人新業務保費總額約70%



資料來源：NMG

- (1) 泛亞公司被定義為在我們三個或以上市場中競爭者。
- (2) 使用2020年6月30日的靜態匯率。

數碼優先的優勢

數碼原生及心態年輕客戶的出現，加上數碼經濟增長，推動著人壽保險公司轉型為「數碼優先」保險公司。數碼原生客戶是於數碼年代成長的客戶，而心態年輕客戶則是年紀較大但擁抱科技的客戶。兩者均熟悉且安心使用智能手機、電腦及互聯網。「數碼優先」的保險公司可以通過收集數據加深對客戶的了解、進行傳統分銷渠道轉型及建立生態系統以擴闊客戶方案，從而提升客戶體驗。

真正的「數碼優先」人壽保險公司洞悉數碼化為未來增長的核心，有計劃並有策略地投資於數碼化，並著重數據及數碼基礎設施的發展。數碼優先的人壽保險公司具有以下核心能力及文化：就客戶體驗而言，數碼優先的人壽保險公司採用以客戶為中心的方針，並貫穿整個人壽保險價值鏈。在平台及生態系統方面，他們專注於開發傳

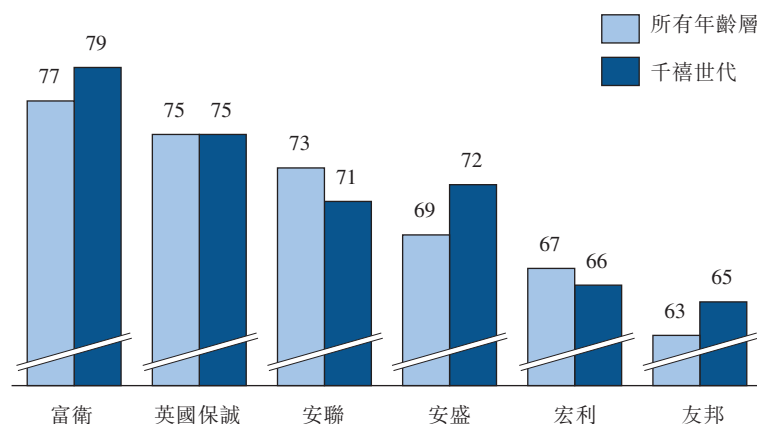
行業概覽

統的分銷渠道（例如銀行保險及代理人），同時為未來的合作夥伴關係建立多渠道的生態系統。他們具備相關基礎設施，可支持與各個市場的不同合作夥伴輕鬆集成。在數碼基礎設施方面，他們較早已戰略地進行投資，以便為其在不同市場上的業務數據建立集成基礎設施。

保險公司一直在數碼化方面進行大量投資，重點是通過建立新的分銷渠道及開發相應的產品、對應用程式進行數碼化以及開發工具來促進自動化營銷、核保及理賠管理，從而獲取更多客戶。然而，相關基礎設施如無轉型，這些投資的回報較慢，因此亞洲地區很多保險公司仍然遠遠未能成為真正的「數碼優先」保險公司。許多亞洲人壽保險公司的高級管理人員都承認，其公司目前的數碼能力遠遠未如理想，雖然在數碼化客戶體驗的「前端」方面取得了一些成就（例如改善全渠道體驗），但在後端處理及智能科技（例如雲端架構及自動化）方面的進展一直相當緩慢。由於轉型各式各樣的傳統系統涉及的成本、挑戰及複雜性，傳統型保險公司通常在數碼轉型力度方面受到限制。這對傳統型保險公司造成挑戰，但亦為包袱較輕的數碼保險公司創造機遇。

少數人壽保險公司（包括富衛）獲客戶認可為領先的數碼及創新人壽保險公司，如下圖所示。特別是，與亞洲地區三大人壽保險公司相比，富衛達到相似的客戶認知水平。

消費者引述¹的數碼／創新型人壽保險公司
(%，富衛市場（不包括日本），2020年)



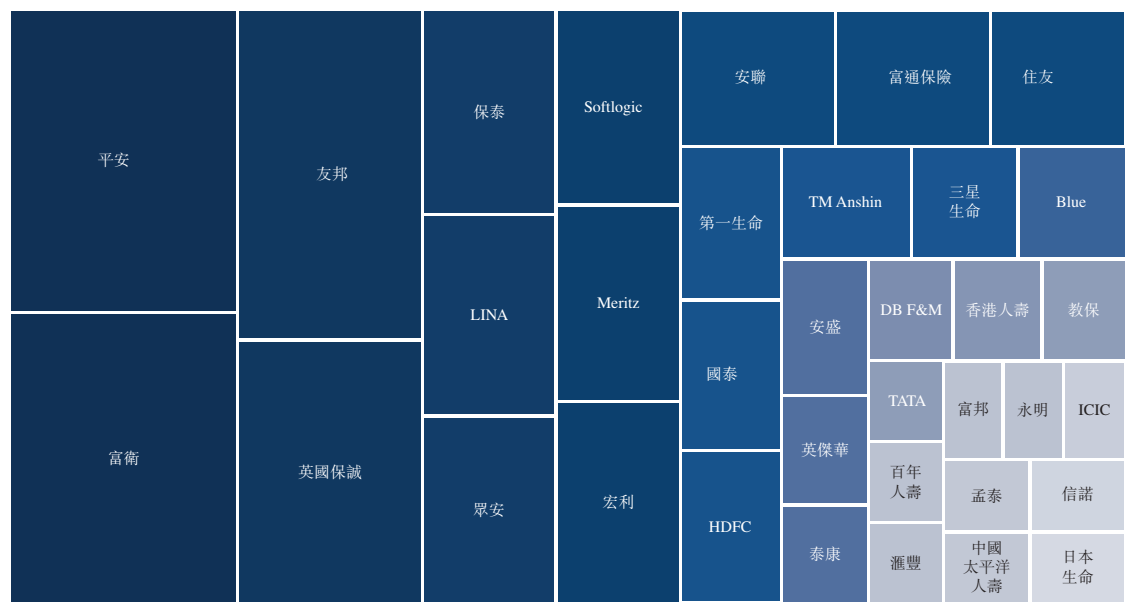
資料來源：NMG

(1) 按消費者對人壽保險公司的認識加權衡量（樣本規模：5,580）

行業概覽

下圖說明人壽保險公司在人壽保險價值鏈的多個領域進行數碼化發展所獲得的認可，包括產生數碼化潛在客戶及渠道開發、客戶體驗、創新產品以及對科技投資的決心等領域。在此圖表中，每個方格的大小代表相關公司獲亞洲人壽保險公司高級管理人員引述為數碼創新公司的次數。

獲認可為數碼創新公司的亞洲人壽保險公司
(亞洲人壽保險公司高級管理人員的引述次數，2020年)



資料來源：NMG