
業 務

我們以嶄新視角看待保險

富衛矢志「創造保險新體驗」。

自成立以來，富衛構想著一個與分銷夥伴共同為數百萬客戶提供無縫服務、稱心體驗並讓彼此連接互通的世界。我們的業務決策都以客戶體驗為先，再由整合式的雲端多渠道數字基礎架構提供支持。

在我們構想的世界，任何有需要的客戶都可以獲得簡單而個性化的保障，客戶信賴保險公司能照顧他們的保障需要，讓他們可以盡情享受生活。

在我們構想的世界，越來越智能的實時數據和自動化流程可以省卻繁重的文書工作，與人性化操作相結合後，更能夠洞悉客戶需求，優化保險分銷商的銷售流程。

在我們構想的世界，有賴靈活的業務模式和可擴展的數字架構，保險業的發展生生不息，創新不斷。

我們一直發展業務，致力成為新一代的保險公司，化願景為現實。

概覽

我們是一家發展迅速、領先的泛亞洲人壽保險公司，採用以客為先、輕包袱及數字化優先的模式。

我們於2013年由創辦人李澤楷先生成立，願景是開闢屬於我們的道路，以期成為亞洲新一代保險公司。我們著手以科技改革保險，打破保險業的傳統思維、行徑和營運方式。我們從營運之初便以擺脫傳統和輕包袱的方式開發我們的平台。這種優勢結合我們的執行速度，使我們能夠於我們營運的所在市場迅速把握市場機遇，在年化新保費增長率等關鍵績效指標方面領先保險業平均水平。我們已建立領導團隊及打造企業文化務求切合該願景。

我們已從最初的三個市場發展到十個市場，業務遍佈香港（及澳門）、泰國（及柬埔寨）、日本、菲律賓、印尼、新加坡、越南和馬來西亞。這使我們得以進入全球一些增長最快、人口不斷增加但保險覆蓋不足的市場。我們的東南亞市場於2021年貢獻超過50%的新業務價值。自2014年首個完整營運年度以來，我們於2021年的年化新保費錄得4.7倍增長，由2014年的309百萬美元增至2021年的1,446百萬美元，同期，新業務價值增長5.6倍，由2014年的123百萬美元增至2021年的686百萬美元。我們於2021年錄得總收益11,697百萬美元及淨利潤249百萬美元。

業 務

我們以客為先，凡事都以客戶為中心。自成立以來，我們設立了明確的道路，要顛覆傳統保險行業，改革分銷模式，而不是經營以分銷驅動的傳統保險業務。為了最大化客戶觸達並提供理想的體驗，我們採用科技賦能的多渠道分銷模式來提升、擴展和增強我們的分銷能力，有效滿足各種客戶需求，應客戶需求與客戶會面。我們建立了領先的東南亞銀行保險渠道，擁有八個獨家合作夥伴。我們於2021年在百萬圓桌註冊會員人數方面於全球跨國保險公司中排名前十。我們亦建立了純網上保險模式，通過我們的D2C電子商貿平台、通過開放式應用程式介面集成的銀行合作夥伴數字化渠道和生態系統合作夥伴平台以及O2O轉介計劃，有效地接觸數碼原生代、熟悉科技的年輕客戶。根據NMG的資料，我們的分銷渠道合共使我們能夠觸及多個獨家及非獨家銀行合作夥伴，合併客戶群多達190百萬人。我們通過數碼手段改革傳統渠道並建立新渠道，以數碼核心及人性化體驗重新定義分銷。

我們提供簡單易懂而且切合需要的方案，在推出市場首創及獲獎產品方面亦具有良好往績。我們的產品組合多元化，涵蓋人壽保險、健康保險、僱員福利（團體保險）及理財產品。通過持續專注於創新、專有的數碼工具及數據分析，我們使客戶的保險流程變得更加簡單、快捷及流暢，為他們提供一流的體驗。由於我們致力了解並解決客戶的各種保險需求及痛點，在保險品牌的客戶體驗方面，我們在我們的四個市場中排名前三。根據畢馬威2021年全球顧客卓越體驗報告，富衛在越南及泰國排名第一，且根據畢馬威於2021年委託進行的顧客體驗調查，我們在新加坡及印尼保險公司中分別排名第一及第二。委託我們滿足其保險需求的客戶（包括個人和團體計劃保單持有人和受益人）亦錄得顯著增長，由截至2015年12月31日的約1百萬名客戶增至截至2021年12月31日的10.7百萬名客戶。

市場機遇及增長動力。我們憑藉執行效率，以數碼優先的方法靈活地適應瞬息萬變的市場趨勢及客戶需求，成功建立泛亞業務。根據NMG的資料，於2020年，我們當前所在市場的人壽保險總承保保費估計為4,270億美元，2020年至2030年，亞洲總體總承保保費預計將增長1.9倍，為未來提供龐大的市場機遇。我們認為，中產階級擴張、持續的財富積累、巨大的保障缺口（即每年為收窄死亡及健康保障缺口估計所需要的額外人壽保險保費）以及數碼發展加速等結構性人口及宏觀經濟因素，是泛亞保險業增長的主要驅動力。根據NMG的資料，我們的業務覆蓋十大增長最快的亞洲市場的其中七個，尤其專注東南亞市場。

業 務

輕包袱的架構。我們認為，作為一家成立於2013年、相對年輕的保險公司，我們的輕包袱架構使我們從競爭對手當中脫穎而出。我們能夠迅速識別市場機遇、平衡強勁的有機增長和有效執行增值收購，以及快速開展新的合作夥伴關係，足以證明我們的差異化優勢。我們的營運得到強大的技術能力和數碼基礎設施的支持，這些基礎設施越來越傾向採用雲端，並在各個業務職能之間及與外部合作夥伴進行集成。我們的增長背後是我們不斷創新的文化、摒棄官僚作風的決策力，以及突破傳統的現代化、精簡基礎架構及系統。我們的多渠道分銷策略使我們擺脫主要以傳統代理人模式經營的其他競爭對手可能面臨的限制。我們認為，所有這些特色都使我們能夠迅速適應不斷變化的市場動態，把握增長機會，開闢新的道路，領先其他傳統守舊的人壽保險公司。我們於2019年至2020年的年化新保費總額錄得50.4%的增長率，高於同期按年化新保費總額計的五大泛亞人壽保險公司（根據NMG的資料定義為在三個或以上我們所在市場中競爭的人壽保險公司）的相應增長率。

解決保險痛點。當我們在2013年成立富衛時，我們進行了客戶行為研究，找出了保險流程中造成投保障礙的多個痛點。我們發現未被充分服務的客戶被積極推銷複雜、標準化而且難以理解的產品。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洞察，無法有效地為他們提供服務。客戶亦面臨著繁瑣的文件處理，費時的投保及索賠流程，以及有限的售後跟進和令人不滿的客戶服務。我們認為，這種不良的客戶體驗使這些客戶卻步，無法購買所需的保障。我們決定挑戰傳統的業務模式，發掘這片未開發的保險領域。

以客為先的策略。為了應對這些挑戰，我們採取以客為先的策略滿足客戶需求，創造理想的客戶體驗。我們的目標是通過(1)提供透明的定制方案使保險變得簡單易懂，(2)實施無紙化投保、自動核保流程並使用D2C電子商貿平台使投保容易，(3)制定理賠方便的程序，提供智能索賠流程和快捷付款，(4)輕鬆互動的方式與客戶進行端到端的長久交流，並(5)讓客戶愛上富衛獨特的體驗和創新的品牌，從而成為客戶值得信賴的夥伴。我們相信，我們的多渠道分銷策略使我們能夠通過O2O及跨渠道轉介，在不同科技化接觸點隨時隨地與客戶會面，創建無縫的客戶流程，帶來交叉銷售和向上銷售的機會。

我們相信，客戶會被這些價值定位所吸引。於2019年12月31日至2021年12月31日期間，我們的客戶總數按18.0%的複合年增長率增加。就有機新增個人客戶而言，我們於2019年12月31日至2021年12月31日錄得20.3%的複合年增長率。更重要的是，根據NMG的資料，我們已經在具有較高終生價值的千禧世代（定義為40歲以下）客戶群中發揮吸引力。

業 務

數碼核心。我們是數碼優先的新一代保險公司。由數據分析推動的創新是我們所做一切的核心，亦是我們每個流程的基礎。在我們的數據及科技實力的支持下，我們在本集團內構建出標準化的數碼架構。我們的整合式雲端數據湖可提供一覽無遺的客戶視野，並將每次客戶互動及決策實時告知各個業務單位。我們在尋找客源、投保、核保、索償及其他服務功能方面的專有數碼系統和工具包，均建基於人工智能及大數據分析。這使我們能夠了解客戶需要以及客戶希望我們何時及如何與他們互動，提供更好的客戶及分銷商體驗並提高我們的營運效率。為進一步提升我們作為數碼優先保險公司的領導地位和實力，我們繼續擴大研發和技術人員方面的投資。我們在行業品牌調查中獲得客戶廣泛認可，同時亦被同行視為人壽保險行業的數碼創新公司。我們認為，數碼創新鞏固了我們的市場領導地位，使我們能夠以高於同行的速度繼續增長，同時減低營運開支比率。

可持續及注重價值的增長。我們經歷了大幅增長，並展現出良好的執行往績。我們的泛亞業務結合我們在菲律賓、印尼、新加坡、越南及馬來西亞快速高效增長的業務，以及我們在香港（及澳門）、泰國（及柬埔寨）和日本規模可觀的業務。我們的增長由以下方面界定：

- **價值創造：**於2021年，我們錄得新業務價值總額686百萬美元，保障成分比率約52%。我們的基礎性新業務價值自2019年按18.8%的複合年增長率（按固定匯率計為18.8%）增至2021年的446百萬美元，其中包括2019年至2020年的同比增長13.5%（按固定匯率計為12.4%）及2020年至2021年的同比增長24.5%。（按固定匯率計為25.7%）。我們的內涵價值權益由2019年的48億美元增長46.8%至2020年的71億美元，並進一步增長27.5%至2021年的91億美元。
- **規模：**在快速增長的新業務及大量有效保單業務的支持下，我們於2021年實現了69億美元的總加權保費收入，自2019年起按21.3%的複合年增長率增加。同時，於2020年到2021年，我們的營運開支及佣金差異減少12.5%，反映我們在擴大業務規模時審慎的成本控制。
- **盈利能力：**我們內涵價值營運利潤（一項精算績效計量）由2019年的550百萬美元增長至2021年的885百萬美元，複合年增長率為26.9%。我們於2019年及2020年分別產生332百萬美元及252百萬美元的淨虧損後，於2021年錄得淨利潤249百萬美元。我們於2021年的淨利潤主要是由於投資回報的增加，而2019年及2020年的淨虧損主要是由於(i)融資成本增加，反映2020年的額外銀行借貸，以及(ii)一次性收購及相關整合成本、以及國際財務報準則第9號及第17號以及保險集團監管的實施成本，有關成本部分被投資回報的短期波動收益所抵銷。詳情請參閱「財務資料－關鍵績效指標」。除了淨利潤／（虧損）外，我們亦會考量分部經調整稅前營運利潤（一種非國際財務報告準則績效計量），其由2019年的47百萬美元增加至2021年的205百萬美元，複合年增長率為105.9%。

業 務

- 資本管理：我們的業務具備穩健的資產負債表以支持未來增長。截至2021年12月31日，我們在香港、泰國及日本的主要營運公司的償付能力率分別為295%、326%及1,319%，遠高於該等市場的最低當地監管要求。在2021年5月生效的保險集團監管下，截至2021年12月31日，於動用[編纂]的[編纂]前，我們根據當地資本總和法評估的覆蓋率將超過300%，並假設我們所有已發行優先股及可轉換優先股已於該日期轉換為普通股。詳情請參閱「財務資料－集團資本充足程度」。

我們相信，輕包袱的架構及以客為先的策略使我們擁有獨特的市場定位，讓我們得以開拓屬於自己的道路，忠於我們「創造保險新體驗」的願景。結合我們在泛亞的地理覆蓋範圍、廣泛的客戶渠道、獨特的品牌及定位、數碼化的卓越分銷能力以及有機增長和執行併購方面的佳績，我們認為，我們已做好充分準備，把握整個市場的龐大潛力。

我們的競爭優勢

自2013年成立以來，我們一直將自己定位為值得信賴的向客戶提供以客為先的創新方案提供商，以及為亞洲的銀行和生態系統合作夥伴創造價值的合作夥伴。我們相信以下競爭優勢讓我們得以保持市場領先地位：

增長最快的泛亞人壽保險公司，把握該地區內最具吸引力的市場增長機會

我們的地域覆蓋範圍及增長潛力巨大。我們在營運七年內實現了超過50億美元的年度保費總額。自2013年在香港、澳門及泰國推出我們的品牌以來，我們已通過綠地投資與收購，以及選擇性增值收購來建立規模，從而拓展至七個新市場。尤其是，我們已鎖定龐大未開發的保險領域及服務不足的人口的市場。我們認為，我們的市場擴展充分證明了我們憑藉靈活的商業模式、數據洞察力及專有的數碼工具，激活了全亞洲的龐大、年輕、富裕及數碼原生代的消費者群，而我們能夠在不同市場之間轉移我們的專業知識、分銷能力和技術亦一直是我們在各個市場快速增長的重要推動力。

我們在東南亞的穩固立足點是我們大幅增長的核心來源，而我們預期該趨勢將持續到未來。我們的總加權保費收入由2014年的11億美元增至2021年的69億美元，複合年增長率為29.7%。

業 務

具吸引力的客戶方案，鮮明獨特的品牌

通過解決客戶流程中的痛點，我們使保險變得簡單易懂。我們認為，我們是一間創新的保險公司，提供創新、簡單而且切合需要的產品方案，照顧客戶不同人生階段的獨有需要。

- **簡單易懂：**我們提供的產品透明度高、個性化而且簡單。我們重新制定並簡化了八個市場的保單。與行業標準相比，我們亦大幅降低不保事項率，讓客戶無需擔心未被發現的不保事項，盡情投入生活。我們相信，我們的客戶能夠輕鬆了解他們購買的保險。
- **投保容易：**我們在面對面的分銷和全數碼化的純網上保險渠道中將科技結合人性化操作，在幾分鐘內便能完成投保過程，並促進與合作夥伴的整合。我們為合作夥伴配備了各種分析工具，方便他們進行無紙化銷售及獲得客戶洞察。
- **理賠方便：**我們旨在為客戶提供安枕無憂的索賠體驗。我們的人工智能理賠2.0應用程式可以為低風險索賠生成即時決定，並將平均審批時間從過去的兩天縮短至最快兩分鐘。我們的目標是提供流暢快捷的數碼索償流程，確保客戶能夠在所需時間內獲得保障及賠償。
- **輕鬆互動：**我們通過不斷提高的自動化程度，提供無縫、直觀的客戶體驗，藉以吸引千禧世代、熟悉科技的年輕客戶並建立長久的關係。我們提供的產品和服務不只限於保險，更為客戶提供獎勵、生活體驗、索賠後康復及其他服務。我們的人工智能聊天機械人能全天候24小時處理客戶查詢。
- **愛上富衛：**我們的現代化品牌以與眾不同及敢於創新而聞名。我們致力立足於產品創新的最前沿，為個人及家庭提供切合需要而且最相宜實惠的保障。

我們建立業務的目的是要讓客戶保障變得簡單、便利而且相宜實惠。因此，按新業務價值計，我們已增加了保障成分比率，由2019年的約44%提高到2021年約52%。我們相信，強勢的品牌、領先的客戶利益和產品方案令我們脫穎而出，使我們在吸引和留存客戶方面傲視同儕。

業 務

卓越、量身定制及由科技推動的多渠道分銷業務

我們的分銷實力建基於我們為各個市場定制的以客為先的方針，包括精通數碼科技的香港代理人、泰國頂級銀行保險渠道、日本獨立理財顧問團隊以及新興市場的多元化渠道。我們由科技支持的精英銷售團隊力求以最佳的接觸點和服務照顧客戶需求。我們建立了與眾不同的分銷模式，以科技提升傳統的面對面分銷渠道，通過我們的純網上保險平台將覆蓋範圍擴展至服務不足的潛在客戶，並以切合需求的方案、產品和技能為所有渠道賦能。

截至2021年12月31日，我們已與20家銀行建立持續的分銷合作夥伴關係，包括與八家東南亞銀行建立獨家合作夥伴關係，例如泰國的泰國匯商銀行、越南的越南外貿股份商業銀行及印尼的印尼人民銀行。通過獨家及非獨家合作夥伴關係，我們便可以透過超過4,500家銀行分行的網絡接觸多達190百萬名潛在客戶。截至2021年12月31日，我們的代理人團隊有超過39,000名代理人，當中的3.9%為百萬圓桌註冊會員。根據百萬圓桌協會的數據，我們擁有全球十大跨國保險公司（按2021年的百萬圓桌註冊代理人數目計）中一支增長最快的百萬圓桌註冊代理人團隊。我們的百萬圓桌註冊代理人於2019年至2021年間按35.5%的複合年增長率增長，比其他十大全球跨國保險公司（按相關期間的百萬圓桌註冊代理人數目計）的平均複合年增長率高出68%。為了通過端到端的數碼流程和自然的接觸點來整合我們與重要的數碼原生代客戶群的接觸渠道，我們建立了純網上保險平台，根據NMG的資料，有關平台讓我們可觸及生態系統合作夥伴超過130百萬名潛在客戶。根據NMG的資料，我們的D2C電子商貿平台提供我們市場上其中一套最全面的線上人壽保險產品。憑藉強大的開放式應用程式介面實力，我們亦能夠將服務整合至領先銀行合作夥伴及生態系統合作夥伴的數碼平台。我們與超過30個領先生態系統參與者合作，業務遍及數碼生活、零售及消費金融領域。

我們的數碼核心改變了我們所有渠道的銷售，為代理人、銀行、保險經紀、獨立理財顧問及生態系統合作夥伴帶來更廣泛的客戶來源、個性化的有效服務並提高他們的生產力。我們將人性化融合至數碼化的直接互動，幫助獲取更多客戶。截至2021年12月31日，我們在香港、泰國及新興市場的代理人分別實現了54%、98%及100%的數碼工具採用率。有關我們整體分銷渠道及數碼工具的更多資料，請參閱「一分銷」及「一科技」。

業 務

以專用數碼基礎架構及數據分析為核心

我們建立整個數碼架構的目的是最大限度地利用數據分析及科技為商業決策提供依據、優化客戶體驗、增強分銷能力並提升營運效能。我們的數碼應用程序和平台會利用來自我們數據湖、客戶關係管理和專有人工智能模型的數據。

我們專有的數據湖是我們基礎設施的核心和根基。其雲端平台可提供端到端的可見性並控制跨應用程式的數據收集、整理和使用，從而可進行實時分析以增進對客戶的了解、實現創新並提高營運效率。我們的數碼基礎架構使我們能夠快速以具備成本效益的方式創新並推出科技增強功能。

我們以數據湖為基礎構建出一系列的系統及自動化數碼工具包，有助促進客戶、分銷商及內部管理人員尋找客源、投保、核保、索償及提供服務。通過實施這些數碼工具，我們旨在於客戶流程中提供無縫體驗。

於2019年至2021年，我們分別按約58%及68%的複合年增長率增加數據分析團隊的預算及人數，以支持我們各種數碼計劃。截至2021年12月31日，本集團辦公室約42%的員工由技術僱員組成，而截至2019年12月31日則為29%。其中許多僱員在全球領先的技術及金融科技公司擁有豐富經驗。我們的技術樞紐「創新廚房」利用亞馬遜和谷歌等行業領導的技術，他們孵化出新興技術，並推動廣泛使用這些數據分析，優化客戶體驗及業務流程。

與千禧世代的有利接觸渠道

我們以客戶為先的策略專注與客戶建立終身合作夥伴關係，他們包括千禧世代、熟悉科技的年輕客戶。我們認為，服務不足但具有很高的終生價值的千禧世代客戶尤其會被我們數碼化的創新方案和精通科技的精英分銷團隊所吸引。這當中包括提供簡單的網上投保及服務流程以建立日後交叉銷售及向上銷售的接觸點。這些方案亦包括通過數碼原生代的代理人銷售團隊、銀行保險合作夥伴及生態系統合作夥伴建立日常聯繫。我們在千禧世代分部市場上贏得重大的吸引力，佔2021年有機新個人保單持有人數目的62%，2019年則為55%。

業 務

我們認為，我們的定位相當有利，能夠隨著千禧世代邁入人生不同階段而捕捉他們重大的終生價值。根據NMG的資料，按新業務價值計，典型25歲的新保單持有人的終生價值約為其初始購買價值的十倍。預期此類保單持有人平均將購買約1.8種人壽保險產品，而非千禧世代保單持有人則平均購買約4.3種人壽保險產品，顯示他們步入人生不同階段時，有著充足的交叉銷售及向上銷售潛力。我們相信，這表明我們將逐漸有機會與我們的年輕客戶群發展更密切的關係並向他們進行向上銷售。

有敏捷執行力的輕包袱架構，由經驗豐富的管理團隊帶領

我們的控股股東及經驗豐富的管理團隊採納我們輕包袱的模式，並推廣敏捷的決策和執行力。我們通過不斷投資，保持創新的文化，維持領先同行的地位。我們的主要股東盈科拓展集團由李澤楷先生控制，近年來，李先生透過盈科拓展集團在我們跨市場擴張及建立合作夥伴關係的過程中提供了不可或缺的支持。尤其是，李先生擔任我們董事會的執行董事，在實現我們的願景和制定業務增長策略方面發揮了重要作用。我們的管理層由行政總裁黃清風先生帶領，他們在金融及科技行業平均擁有25年以上經驗。在他們的領導下，我們建立了與企業文化相符的僱員基礎，團結一心，共同實現願景。

技術及數碼分析是我們業務的核心。作為一家相對年輕的保險集團，我們能夠從成立之初便設計數碼基礎設施，專注於提供卓越的客戶體驗。我們能夠迅速物色市場機會，平衡有機增長與增值收購，並迅速推動新的合作夥伴關係及進行整合，都是我們以輕包袱的模式為基礎，實現強勁執行的有力證明。例如，我們有效將與TMB的合作夥伴關係中取得的成功複製至泰國市值最大的銀行泰國匯商銀行，並在推出後短短六個月內就在泰國創建出總承保保費領先的銀行保險業務。在菲律賓，我們的獨家銀行保險合作夥伴Security Bank的銷售效率於2017年至2021年提高了1.3倍。受新冠肺炎疫情衝擊期間，我們於2020年及2021年的業務表現亦充分證明我們的執行力。根據NMG的資料，我們於2020年的基礎性新業務價值同比增長13.5%，相比之下，排名前三的泛亞人壽保險公司平均縮減約28%，在我們營運的所有市場中，我們的增長均超越全行。於2021年，儘管持續性的新冠肺炎疫情干擾及新型變異病毒株使營業環境充滿挑戰，但我們的基礎性新業務價值較2020年增加24.5%。

業 務

我們的增長策略

隨著我們致力實現*創造保險新體驗*的願景，我們相信，我們獨特的業務模式及開創性的科技對於保持我們的競爭優勢將仍然至關重要。為了保持強勁的增長勢頭，我們計劃實施以下策略：

鞏固在客戶獲取及互動方面的領導能力，創造終生價值

我們專注在新客戶獲取方面保持強勁增長，並加深現有客戶關係。我們強大的品牌及領先的客戶利益是吸引及留存客戶的關鍵。我們打算繼續建立新的分銷合作夥伴關係，擴大我們的客戶範圍，並利用科技及創新，更有效地針對有保險需求的客戶。我們通過建立終生合作夥伴關係及持續溝通，包括通過AI Customer 360收集有洞察力的用戶數據點，改善我們的交叉銷售和向上銷售能力，致力提高我們在這些客戶中的錢包份額。我們相信，通過保持無縫的客戶流程體驗並在客戶不同人生階段建立長久的關係，我們將能夠吸引及留存更多客戶，提高保單保費，並激勵日後再投保。

對新的合作夥伴關係進行數碼化、擴展及激活，藉此提高規模及生產力

我們將繼續集中在所有分銷渠道上推動市場領先的增長及生產力。我們相信，我們的數碼工具將使我們能夠增強目前的分銷能力。增加採用數碼科技及流程自動化使我們能夠擴大快速增長的百萬圓桌會代理人團隊，提升我們及分銷合作夥伴的生產力。

尤其是，我們期望通過自2019年以來訂立的五項獨家銀行保險安排加速我們的增長。我們在激活新的合作夥伴關係方面具備良好往績，可以複製到各個市場上，提供了龐大潛力作進一步增長。例如，我們計劃在我們的分銷合作夥伴之間引入一個全面集成的數據平台，以協調潛在客戶、銷售和具有成本效益的服務。該五個合作夥伴關係讓我們接觸超過70百萬名銀行數碼連接客戶。我們相信，我們具備有利條件，能夠利用這些客戶群來鞏固我們在每個市場上的地位。

此外，我們將繼續探索新的合作夥伴關係及轉介機會，以將客戶範圍擴大到服務不足的細分市場，包括與市場上相鄰行業中的更多領先生態系統參與者合作，以及持續推出O2O及跨渠道轉介計劃。

業 務

通過創新產品方案增強保障組合，實現新業務價值利潤率的提升

我們秉持以客戶為先的定位，提供切合需要、相宜實惠而且簡單易懂的產品。我們靈活的業務模式有助我們適應人壽保險領域瞬息萬變的市場需要及照顧客戶於不同人生階段的需求。我們致力繼續為客戶推出創新產品和價值定位，我們認為這使我們於同行之間脫穎而出。我們專注提供的產品乃為滿足客戶對保障需求日益增長的意識而設，尤其是在新冠肺炎疫情後對生命及健康的保障需求。我們預期，我們增加保障業務的過往趨勢於短期內將仍然持續。加上我們審慎的定價策略，我們相信這將提高我們的新業務價值利潤率及整體盈利能力。

繼續投資數碼化，藉此優化客戶體驗，提高經營槓桿

我們認為，發展數碼創新並結合科技，對於優化客戶體驗及提高經營槓桿乃勢在必行。有見及此，我們將繼續在多個司法管轄區投資並推出試點計劃。對於已在多個司法管轄區取得成功的科技程式及數碼工具，我們打算於適當時候在整個集團內推出。在我們的集成雲端數據湖的實時支持下，我們預期擴展數碼工具（如自動核保及富衛Smart）至我們經營的全部10個市場。富衛Smart是我們於2013年在泰國推出的銷售支援工具，現時在新興市場業務中廣泛使用。它為我們的客戶提供快速報價、實時銷售說明和一系列數碼選項。此外，我們正在著手實施NextGen Banca策略，根據該策略，我們利用數據和客戶分析為客戶提供更稱心的服務，並引入全數碼化、端到端的銷售流程，以取代銀行保險渠道中過往的紙本流程。我們計劃在新市場推出我們專有的自動化索賠應用程式，以提高直通式處理能力並縮短審理時間。我們將繼續在技術樞紐「創新廚房」中培育新興技術。我們相信，這些舉措結合我們先進的數據分析，將使我們能夠同步整體客戶視圖，優化客戶及分銷商體驗。我們打算將數據分析及人工智能嵌入我們的所有工作中。我們相信，我們的數碼化戰略以及對數據分析和人工智能的持續投資，加上我們擴大後的規模，將使我們能夠繼續提高營運效率並降低費用比率。

尋求選擇性的增值擴張機會，從而創造更多價值

我們會繼續評估潛在的收購機會，以在我們已有業務的現有市場中擴大規模並拓展客戶覆蓋，同時，我們會專注保持在全亞洲的領先地位，並實現區域平台的有機增長。我們設有一個結構性的框架評估選擇性的商機，以確保此類交易符合我們的戰略並能提升價值。我們經驗豐富的團隊在執行這些機遇及創造價值方面擁有強勁往績。

業 務

我們亦將繼續在中國內地等地探索拓展機會，根據NMG的資料，中國內地是區內保費總額最大的人壽保險市場。我們認為，作為起點，為實行保險通而提出的香港監管改革將使我們能夠把握大灣區的巨大潛力，而且我們相信我們處於有利位置，政策實施後能夠發掘可接觸的客戶群，這對於我們的香港業務而言是一個寶貴機會。我們在上海設有代表處，並會考慮將業務拓展至中國內地，其中包括獲得完整的人壽保險牌照以及在出現商機時進行選擇性的投資或收購。

客戶

改革客戶體驗

我們是以客為先的保險公司。在客戶需求的驅動下，我們相信，我們與客戶建立了互相信賴的長期合作關係，凝聚品牌的未來支持者，為他們的未來生活提供安心的保障，讓他們得以盡情享受當下。自2013年成立以來，我們一直致力創造保險新體驗，並為尋求保險保障的客戶解決關鍵的「痛點」，其中包括：

- *複雜、一體通用、術語艱澀的產品*：傳統保單的用語通常都相當複雜、難以理解，並且設有冗長繁瑣的不保條款限制理賠；
- *通過線下渠道進行過分進取的產品營銷*：許多保險提供商都過度依賴線下分銷渠道，賣方專注於「強銷」使他們獲得更多佣金的產品，但這些產品卻並非客戶所需；
- *困難且耗時的投保過程*：傳統承保過程非常耗時，因為當中通常涉及多種人際來往、文書工作及其他繁瑣的要求（如體檢）；及
- *漫長而艱難的索償流程*：許多保險提供商提供的索償流程主要以紙本進行，複雜繁瑣，對客戶體驗產生負面影響。

為了解決這些客戶痛點並提升客戶體驗，我們尋求通過設計簡單易懂、投保容易的產品，使保險流程變得更簡單，更快捷、更順暢。我們為客戶打造一流的體驗，為客戶提供理賠方便的福利，並讓客戶與我們輕鬆互動，從而使客戶愛上富衛的品牌、創新和整體客戶定位。

業 務

簡單易懂

我們努力簡化保單及合約，以提供簡單易懂的產品。我們堅信，客戶應該能夠輕鬆地了解所購買的保險，該信念促使我們在2015年推出Clarity項目。在Clarity項目下，我們研究傳統及全球市場領先的保險公司的合約，隨後以淺白的用語重新編寫我們的保險合約，避免使用複雜的術語，讓客戶更容易理解。如此一來，我們不僅提升客戶體驗及產品吸引力，更使我們的客戶服務中心及線上支援團隊能夠更快、更準確地回覆客戶查詢。截至2021年12月，我們已在Clarity項目下引入超過160個簡化合約樣本。

於2016年，我們推出Exclusion項目，該計劃旨在減少我們保單中冗長複雜的不保條款，以為客戶提供更多保障，提高我們產品的透明度，並使客戶更輕鬆快捷地解決索償及獲取款項。我們集中刪除了基於過時醫學數據及無根據判斷的不保條款。通過該計劃，我們能夠更精準地計算某些活動的風險敞口，從而有助我們改善核保流程。例如，自推出Exclusion項目以來，我們已從我們的越南保單中刪除約80%的不保條款。我們認為，因為這些舉措，我們使客戶對自己的保障範圍及提出保險索償的能力更添信心。

投保容易

通過不斷投資新技術，我們減少了銷售過程中涉及的文書工作。我們內部開發的人性化流動應用程式支持我們通過簡化的數碼投保流程提供保險產品。

自2019年起，我們設計了一個基於規則邏輯的自動核保引擎，可根據個人客戶的風險狀況生成三至六個定制的健康問題，使潛在客戶能更快捷簡單地投保。我們已在新加坡、菲律賓、馬來西亞及印尼應用我們的自動核保引擎，並且正在東南亞及其他市場上推出該工具。無論承保範圍或客戶的特定情況如何，傳統上，人壽及健康保險投保程序都會涉及若干標準問題。我們通過自動核保引擎，根據潛在客戶在應用程式中提供的資料將他們分為三個風險級別。根據我們對潛在客戶的風險水平評估，我們已將我們向潛在客戶提出的健康相關問題數量從平均十個問題減少到低至三個。憑藉我們的自動核保能力，我們於2021年每月已能夠即時接受通過引擎提交的72%至95%投保申請。我們將繼續投資並開發新的科技創新，包括通過我們的D2C電子商貿平台擴大我們的純網上保險分銷，以為我們現時及未來的客戶創造更流暢、更高效的投保體驗。於2021年，本集團66%的投保申請均通過數碼手段提交，我們44%的客戶服務於兩天內完成，且89%的客戶於獲客流程完成後對我們的評價為「優良」或「良好」。

業 務

理賠方便

理賠是我們的「關鍵時刻」。我們採取了一系列舉措，使客戶更輕鬆快捷地獲批索償款項。我們的人工智能理賠2.0應用程式可借助人工智能科技審查索償，且是香港首個可即時決定向客戶支付低風險索償的應用程式。對於需要人工評估的高風險索償，人工智能理賠2.0可以自動為評估人員生成索償報告，以加快評估過程。測試表明，人工智能理賠2.0可以將評估時間從傳統模式的一至兩天平均縮短至實時決策。

此外，我們已在香港實施了我們專有的人工智能欺詐檢測解決方案，以識別欺詐性索償，加快理賠流程，於2021年，超過一半的理賠均由人工智能處理。人工智能工具會分析現有的營運數據，識別出欺詐個案的常見模式，並結合我們的專業知識來確定適用的風險因素。我們亦加快了審批後的理賠處理時間。例如，我們與香港的7-11便利店合作，讓我們的客戶可以使用二維碼快速高效地在7-11便利店收取保險索賠款項。我們超過一半的索償於提交後三天內處理及完成，於2021年，我們索償的淨推薦值為+48，較2020年的+42有所上升。

輕鬆互動

我們致力通過各種方式讓客戶在整個保險流程中與我們的保險生態系統保持互動，藉此創造保險新體驗。例如，我們的Enzo聊天機械人會24小時回覆客戶的問題，向他們提供產品資料，識別用戶目的的準確率約達97%。我們亦推出了其他客戶互動應用程式及平台，例如富衛MAX，以根據客戶的喜好為客戶提供各種增值服務、推廣和內容。於2021年，我們超過88%的客戶語音電話於第一次聯繫時得到解決，且85%的客戶於與我們進行非購買或理賠過程後對我們的評價為「優良」或「良好」。

愛上富衛

由於我們按照以客為先的策略來完善我們的產品、投保體驗、索償過程及客戶溝通，我們的定位因與眾不同及敢於創新而廣受認可。我們致力提供創新而且切合所需的解決方案，幫助客戶收窄保險缺口，盡情享受生活。我們已在多個市場上成功推出多個市場首創及獲獎產品，包括在新加坡推出「三大危疾保險」產品（涵蓋癌症、心臟病和中風）及「eCancer」產品，全面保障任何階段的任何癌症，並在馬來西亞推出富衛「Family First」及在香港推出「身心衛危疾保障計劃」。此外，我們一直積極尋求方法使我們的產品價格相宜而且可供更多客戶使用。我們在不同市場上特設保險產品以便客戶可以選擇切合其特定需求的保障。

業 務

富衛越南成為越南首家推出純網上保險產品「FWD Online Cancer Care」的保險公司，該產品提供簡單、實惠的保障，特別受千禧世代客戶歡迎。於2018年，我們在香港推出了專注於心理健康的獲獎產品「身心衛危疾保障計劃」，以及提供諮詢、專業輔導和其他增值服務的索賠後康復支援計劃，我們相信這將提高客戶的忠誠度。

我們認為，有效的客戶互動相當重要，足以影響我們能否留存客戶、發現交叉銷售及向上銷售保險產品的機會以及凝聚品牌支持者。

客戶群體

我們將客戶定義為擁有我們的產品和服務或任何從中獲得價值的人，並將他們分為個人客戶或團體計劃客戶。我們的個人客戶包括保單持有人、人壽保單的受保人、保單受益人及活躍富衛MAX會員，即在過去90天內在富衛MAX平台上維持活躍會員身份以使用我們的產品、服務或折扣的人士。我們的團體計劃客戶包括總保單持有人、團體計劃成員及受益人。在計算我們的客戶人數時，我們對每個個人和實體進行一次計算，以避免重複計算。截至2019年、2020年及2021年12月31日，我們合共有7.7百萬名、9.6百萬名及10.7百萬名客戶，期間的複合年增長率為18.0%。於2019年、2020年及2021年，我們來自五大客戶的年化新保費分別佔我們總年化保費2.0%、3.2%及2.3%，而我們來自最大客戶的年化新保費分別佔我們同期總年化保費的0.7%、1.3%及0.7%。

個人客戶

我們相信，我們致力提供因應客戶需求量身定制的創新方案，改變個人客戶的保險體驗，推動了客戶數量的大幅增長。截至2019年、2020年及2021年12月31日，我們有5.6百萬名、7.0百萬名及7.6百萬名個人客戶，該期間的複合年增長率為16.9%。其中包括截至2019年、2020年及2021年12月31日止年度的有機新個人客戶分別1.0百萬名、1.4百萬名及1.5百萬名，此期間的複合年增長率為20.3%。此外，我們亦於2019年因收購泰國匯商銀行人壽及HSBC Amanah Takaful而獲得1.5百萬名新個人客戶，及於2020年因收購VCLI、PT Commonwealth Life、大都會人壽保險有限公司及美商大都會人壽保險香港有限公司而獲得0.9百萬名新個人客戶。

業 務

千禧世代客戶推動我們整體客戶增長。下表載列按渠道劃分千禧世代佔新個人保單持有人的百分比：

千禧世代佔新增個人保單持有人的百分比	2019年	2020年	2021年
銀行保險	55.8%	60.7%	63.5%
代理人	59.1%	59.4%	63.1%
其他 ⁽¹⁾	53.8%	56.0%	61.3%
總計	55.4%	57.3%	62.3%

附註：

(1) 包括保險經紀／獨立理財顧問、純網上保險及其他分銷渠道。

於2019年12月31日至2021年12月31日，持有多份保單的千禧世代個人保單持有人數目按14.6%的複合年增長率增加。我們打算通過繼續追求切合需要、獨特而且個性化的價值定位，尋求交叉銷售及向上銷售機會，在千禧世代客戶群中捕捉更大的價值。我們相信，隨著現有千禧世代客戶步入人生不同階段及消費能力提高，他們仍有巨大的交叉銷售及向上銷售潛力。

團體計劃客戶

我們的團體計劃客戶群包括獲我們提供團體人壽及健康解決方案的公司及其他商業組織。截至2019年、2020年及2021年12月31日，我們有2.1百萬名、2.6百萬名及3.1百萬名團體計劃客戶，期間的複合年增長率為21.1%。我們的團體人壽保險產品主要涵蓋完全及永久傷殘、死亡、意外死亡及斷肢以及僱員福利，而我們的團體健康保險產品主要涵蓋醫療保險及長期傷殘收入福利。

客戶認可及品牌營銷

我們通過內部指標（包括客戶留存率、回購率及多個客戶反饋評分）以及外部資源（例如畢馬威的顧客卓越體驗報告）來衡量客戶關係及黏度。由於我們承諾致力了解並解決客戶的各種保險需求及痛點，在保險品牌的客戶體驗方面，我們在我們的四個市場中排名前三。根據畢馬威2021年全球顧客卓越體驗報告，富衛在越南及泰國排名第一，且根據畢馬威於2021年委託進行的顧客體驗調查，我們在新加坡及印尼保險公司中分別排名第一及第二。根據Blackbox Research品牌追蹤調查的2021年全年數據，

業 務

在八個接受調查的市場中，我們分別在七個及六個市場中排名前三名最「與眾不同」及「敢於創新」的保險公司。為了衡量「與眾不同」及「敢於創新」，受訪者被要求分別選出他們認為「與眾不同的人壽保險公司」及「提供創新服務和產品的人壽保險公司」的品牌。根據NMG的資料，就消費者提及次數而言，我們獲認可為領先的數碼及創新人壽保險公司。

我們通過結合外部洞察力及內部可用數據，採用數碼手段追蹤營銷成效及結果。收集內部數據時，我們專注在各個市場上構建可靠且具有代表性的樣本，並涵蓋廣泛的領域，包括人口結構資料、產品擁有情況及品牌知名度。

根據NMG的資料，截至2021年，我們的銀行保險及純網上保險分銷渠道的合作夥伴分別使我們觸及多達190百萬及超過130百萬名潛在客戶。我們現已能夠並將繼續滲透該客戶群，以獲取客戶，與其進行互動並留存客戶。我們認為這是交叉銷售及向上銷售的關鍵所在，因為我們逐漸增加利用現有客戶的生命週期價值。於2019年、2020年及2021年，我們的新保單中分別有26.2%、28.6%及32.4%售予現有個人保單持有人。

客戶反饋

我們通過各種方式收集客戶反饋，包括調查、焦點小組、品牌追蹤及項目成效活動。我們實行了一種實時反饋機制，在主要市場、渠道和產品線收集客戶於投保、服務及索償流程中的反饋。我們已授權當地團隊跟進客戶互動並尋求反饋機會。通過審視客戶體驗和客戶互動，我們可以迅速改善我們的產品及服務質素，並及時反饋客戶。

客戶投訴政策

我們採用積極主動的數碼手段解決客戶投訴。除了傳統的電話、郵件及和電郵渠道，我們在每次投保、服務互動及索償後徵求客戶的實時反饋。在該等客戶流程結束時，我們會通過短信邀請客戶參與簡短的線上調查，提供體驗反饋。這種做法已在我們所有市場（澳門及柬埔寨除外）中採用，並正在不斷完善。我們將客戶反饋直接入到每個市場的數碼儀表板中，顯示每日客戶回響及不滿意客戶的回電處理狀態。這使我們的客戶服務經理能監控整體客戶意見，並確保問題得到快速、公正的解決。

業 務

分銷

我們的分銷策略

根據NMG的資料，亞洲有數以億計的人口，他們需要人壽及健康保險的保障，但卻不具備對此類產品的充分了解，或缺乏接觸傳統保險分銷渠道的潛在方法。為了解決此問題，我們採用一種創新而且有別於同行的分銷及客戶接觸方法。我們視客戶為我們所做一切的核心，並採納「提升、擴展及賦能」作為支柱的獨特分銷模式：

- 「提升」— 我們通過一系列新科技幫助我們的銀行合作夥伴、代理人及保險經紀／獨立理財顧問以靈活、多變的數碼手段與客戶互動並為其提供服務，從而提升傳統的面對面分銷渠道。通過將數碼工具與人性化融合，我們結合線下及線上渠道，使客戶何時何地都可以與我們互動。
- 「擴展」— 我們將服務範圍擴展到傳統渠道服務不足的客戶群。我們提供多設備流動渠道，以便客戶確定其保障需求，了解我們的方案，購買我們的產品和服務並提出索償。通過我們的純網上保險渠道，我們在人壽及健康保險的線上D2C銷售方面一直處於市場領先地位，而且我們通過社交媒體互動平台「富衛Affiliates」擴展我們的代理人渠道。
- 「賦能」— 我們通過各種渠道為客戶提供簡單的方案、先進的數據分析及高質量的銷售線索，向他們提供所需資料，協助他們隨時隨地選擇適當的保障，從而為客戶賦能，讓他們得以盡情享受生活。我們使用人工智能算法為各種分銷渠道提供定製解決方案所需的客戶洞察力。我們精簡核保流程，簡化保單用語並減少不保事項數目，從而使我們的渠道能夠更貼心地幫助所有客戶了解保險併購買所需的保障。

分銷渠道

我們旨在根據客戶的保障需求及互動偏好，讓他們選擇與我們互動的方式，從而擴大與客戶的接觸點，而分銷渠道的數碼化便是該戰略的關鍵要素。

我們通過多種分銷渠道分銷產品，包括銀行保險、代理人、保險經紀／獨立理財顧問以及通過純網上保險渠道進行D2C分銷等其他渠道。

業 務

下表載列於所示期間我們的分銷渠道對年化新保費及新業務價值總額的貢獻以及其各自的新業務價值利潤率：

	截至12月31日止年度			2019年至 2021年的 複合年 增長率
	2019年	2020年	2021年	
	(百萬美元，百分比除外)			
銀行保險				
年化新保費	345	687	589	30.7%
新業務價值	91	209	266	70.7%
新業務價值利潤率(%)	26.4%	30.4%	45.1%	不適用
代理人				
年化新保費	283	266	305	3.9%
新業務價值	144	141	171	8.9%
新業務價值利潤率(%)	51.1%	53.0%	56.1%	不適用
保險經紀／獨立理財顧問				
年化新保費	401	403	434	4.1%
新業務價值	232	150	186	(10.6)%
新業務價值利潤率(%)	58.0%	37.1%	42.8%	不適用
其他⁽¹⁾				
年化新保費	97	336	118	10.1%
新業務價值	30	118	64	46.3%
新業務價值利潤率(%)	30.6%	35.1%	53.9%	不適用
總計				
年化新保費	1,125	1,692	1,446	13.4%
新業務價值	498	617	686	17.4%
新業務價值利潤率(%)	44.2%	36.5%	47.4%	不適用

附註：

- (1) 包括純網上保險及其他分銷渠道。於2020年，這亦包括瑞士再保險與富衛再保險在日本就一整項生效的人壽及健康業務進行的一次性轉分保安排。詳情請參閱「財務資料」。

我們採用為我們營運所在的各個市場訂制的多渠道分銷模式。以下載列2021年我們多種分銷渠道對我們於各國業務的整體集團年化新保費的貢獻百分比（不包括日本的企業自有人壽保險業務）如下：

	香港 (及澳門)	泰國 (及柬埔寨)	日本	新興市場	整體集團
2021年年化新保費明細					
銀行保險	17.8%	78.2%	—	47.8%	43.1%
代理人	32.5%	12.6%	—	30.7%	22.3%
保險經紀／獨立理財顧問	43.2%	0.1%	84.0%	13.5%	26.0%
其他 ⁽¹⁾	6.5%	9.1%	16.0%	8.0%	8.6%

附註：

- (1) 包括純網上保險及其他分銷渠道。

業 務

於2021年，按銀行保險、代理人、保險經紀／獨立理財顧問及其他分銷渠道劃分的整體集團新業務價值明細分別為40.4%、26.0%、23.9%及9.7%，不包括日本的企業自有人壽保險業務。

銀行保險渠道

就我們的銀行保險合作夥伴關係的廣度及深度，以及我們通過銀行保險渠道創造價值的良好往績而言，我們是領先的銀行保險公司，尤其是在東南亞。截至2021年12月31日，我們有20家正在合作的銀行保險夥伴，包括在東南亞的八家獨家銀行保險合作夥伴。我們的銀行保險渠道策略是與每個市場中領先的當地銀行合作，推動數碼轉型，以此作為增強銀行合作夥伴的銷售力度和生產力的方式，並通過銷售以保障為重點的產品來優化新業務價值，使新業務價值以70.7%的複合年增長率增長（按固定匯率計為70.6%）由2019年的91百萬美元增長至2021年的266百萬美元，從而提高組合利潤率。根據NMG的資料，我們相信，截至2021年，我們可以觸及獨家及非獨家銀行保險合作夥伴多達190百萬人的客戶群。於2021年，我們通過銀行保險渠道獲得約464,000名新客戶，較2019年的406,000名有所增加。以下概述我們主要的銀行保險合作夥伴關係：

- **泰國－泰國匯商銀行：**我們與TMB建立合作夥伴關係期間，我們與銀行緊密合作，數碼化發展其面對面的銷售流程，從而提高其銀行保險年化新保費及新業務價值。我們利用與TMB的成功經驗與泰國匯商銀行建立了新的合作夥伴關係，並於2019年最後一個季度展開。通過迅速將我們的產品和服務集成到泰國匯商銀行的分銷工具並推出新的創新產品，我們能夠釋放實現泰國匯商銀行客戶群的重大價值，並提高其銀行保險業績（按年化新保費相對於銀行存款總額的佔比計算）。
- **越南－越南外貿股份商業銀行：**於2020年，我們與越南領先的商業銀行越南外貿股份商業銀行展開合作夥伴關係，該銀行擁有17百萬名客戶以及超過550間分行和交易辦公室。我們正在通過NextGen Banca策略轉變與越南外貿股份商業銀行的銀行保險合作夥伴關係，在NextGen Banca策略下，我們正在利用數據及客戶分析更貼心地服務客戶，並引入了全數碼化的端到端銷售流程以代替以往的紙本流程。由於我們成功整合，2020年的所有新申請均通過富衛電子投保系統處理。此外，數碼銷售佔已簽發保單總數的45%，而於2021年，平均86%的電子保單在投保後2小時內簽發。
- **印尼－印尼人民銀行：**在印尼，通過我們於印尼人民銀行人壽保險的少數股權投資，我們與印尼人民銀行合作。根據NMG的資料，印尼人民銀行是印尼當地在客戶群方面領先的零售銀行，擁有超過135百萬名客戶，其中超過45%是通過其2,500多家分行及支行網絡提供服務的數碼激活客戶。

業 務

- **菲律賓 – Security Bank**：於2015年1月，我們展開與Security Bank的合作夥伴關係。根據NMG的資料，Security Bank擁有超過300家分行網絡。我們將產品整合到Security Bank的銀行保險網絡中，並在推出後短短四個月便將產品推至全國範圍。在接下來數年的合作中，通過我們的產品方案及創新的數碼解決方案，於2015年至2021年，我們在Security Bank的銀行保險年化新保費中實現了19%的複合年增長率。因此，富衛合作夥伴關係成為Security Bank費用收入的第二大來源，於2020年貢獻了總額的20%以上。

我們利用多項標準來選擇及評估銀行保險合作夥伴關係，其中包括策略上可持續的市場地位、相對滲透不足的人壽保險客戶群、與我們促進數碼生態系統的策略保持一致、注重費用收入，及合作文化的證明。除上述內容外，我們部分其他銀行保險合作夥伴亦需要獨家分銷我們的產品。

有關我們在每個市場的銀行保險合作夥伴的更多資料，請參閱「*我們於地理市場的營運*」。

獨家銀行保險合作夥伴關係通常要求銀行保險合作夥伴根據適用法律及法規在其合約規定的網絡及司法管轄區內，以獨家或首選方式向其客戶分銷我們的產品。獨家銀行保險安排通常包括終止權，如滿足特定的預設條件，例如任何一方嚴重違約、一方成為競爭對手、控制權發生變化或在不可抗力力的情況下，則可能會觸發終止權。此外，在有限的情況下，我們在合作期限內亦享有專有權。

我們的銀行保險安排通常包括佣金付款條款。我們一般在展開銀行保險合作夥伴關係時支付准入費，並根據相關市場標準，因應銷售業績及合作年期支付其他佣金、營銷補貼及里程碑獎勵費用。我們的銀行保險合作夥伴關係（尤其是獨家銀行保險安排）通常持續10至15年。

代理人渠道

我們的代理人團隊是接觸客戶的重要渠道。我們的代理人總數由截至2019年12月31日約24,900名增加到截至2020年12月31日約33,200名及截至2021年12月31日約39,200名。代理人渠道產生的新業務價值按8.9%的複合年增長率增長（按固定匯率計為8.9%）由2019年的144百萬美元增長至2021年的171百萬美元。排除因新冠肺炎疫情及封關措施所導致香港的中國內地訪客客戶離岸銷售的影響，我們的新業務價值按28.7%的複合年增長率（按固定匯率計為28.6%）由2019年的102百萬美元增至2021年的169百萬美元。截至2021年12月31日，我們有3.9%的代理人是百萬圓桌註冊會員，61%的代理人屬千禧世代。我們的代理人團隊包括獨家銷售我們產品的全職及兼職固定代理人。憑藉我們數碼原生代的代理人團隊，我們相信我們能夠有效與具有重大終生價值的千禧世代客戶建立長期關係。

業 務

下表顯示我們代理人團隊的規模：

	截至12月31日止年度		
	2019年	2020年	2021年
	代理人數目 (約整至百名)		
香港 (及澳門)	3,300	3,600	3,400
泰國 (及柬埔寨)	6,100	6,600	6,200
日本	不適用	不適用	不適用
新興市場	15,500	23,000	29,600
總計	24,900	33,200	39,200

由於我們的有機增長以及我們於2019年及2020年在各個市場完成的數項戰略收購，我們的代理人團隊規模有所增加。請參閱「財務資料－收購、投資及終止經營業務」。

我們致力於培訓代理人，並為他們配備最新的技能工具。我們相信這使我們的代理人能夠以有效方式吸引及獲取客戶，從而使通過我們的代理人渠道獲得的新個人客戶由2019年約182,000名增至2021年的約272,000名。

由於我們對代理人團隊進行投資以及我們專注於擴大和提高我們的分銷能力，越來越多的代理人獲得百萬圓桌身份。百萬圓桌於1927年成立，是一個全球獨立協會，由來自70個國家和地區的500多家公司超過65,000名世界領先的人壽保險及金融服務專業人士組成。百萬圓桌會員資格是國際公認的人壽保險及金融服務業的卓越標準。由2019年至2021年，我們的百萬圓桌註冊代理人團隊按35.5%的複合年增長率增長，比其他十大全球跨國保險公司（按相關期間的百萬圓桌註冊代理人數目計）的平均複合年增長率高出68%。截至2021年7月1日，根據百萬圓桌註冊代理人數目，我們的代理人團隊於2021年百萬圓桌跨國公司排名中名列前十。

業 務

下表顯示我們的百萬圓桌代理人數目：

	截至12月31日止年度		
	2019年	2020年	2021年
百萬圓桌註冊代理人數目			
香港（及澳門）	432	578	685
泰國（及柬埔寨）	36	55	143
日本	不適用	不適用 ⁽¹⁾	不適用 ⁽¹⁾
新興市場	373	401	716
總計	841	1,036	1,545

附註：按往年釐定百萬圓桌資格的特定資歷條件，根據百萬圓桌協會的百萬圓桌註冊代理人數目。

(1) 包括日本於2020年的兩家及於2021年的一家百萬圓桌註冊獨立理財顧問。

代理人策略－「富衛精英」代理人計劃

作為我們的「富衛精英」代理人願景的一部分，我們培養一支專業及數碼化的最優質代理人團隊，善用他們的社交網絡連接性及我們的數碼工具，鞏固與客戶的關係。通過滿足年度所需的高額保費、佣金或收入來獲得百萬圓桌資格，對很多代理人來說可能是他們職業生涯中一個漫長而艱辛的過程。因此，我們創建了一個稱為富衛卓越級營業員的額外代理群，通過滿足至少50%的百萬圓桌要求即可成為精英代理人。我們為富衛卓越級營業員提供額外的特別福利及培訓，以激勵他們並協助他們進一步邁向百萬圓桌資格。我們透過歐洲工商管理學院的FWD Elite Signature計劃來培養表現最出色的富衛精英領導，該計劃是一項密集的高級管理人員計劃，旨在培養我們所挑選的新一代代理人領導。我們的富衛精英計劃為我們的業務增長作出重大貢獻。由該計劃中的富衛精英領導所帶領的團隊表現遠勝整體渠道。我們對富衛精英計劃的持續投資亦促進了我們富衛卓越級營業員的發展，他們與我們的百萬圓桌註冊代理人一同成為我們代理人團隊中表現最好的成員和領導。

業 務

下表列示富衛卓越級營業員的數目：

	截至12月31日止年度		
	2019年	2020年	2021年
<i>富衛卓越級營業員數目</i>			
香港（及澳門）	819	697	827
泰國（及柬埔寨）	241	322	494
日本	不適用	不適用	不適用
新興市場	722	1,144	1,145
總計	1,782	2,163	2,466

除了職業發展外，自2019年起，我們亦為代理人提供全面的線上培訓，其中包括可促進他們的知識及發展的數碼學習方法FWD Elite eCoach。FWD Elite eCoach為新代理人及經驗豐富的代理人提供特設的豐富內容（部分內容是我們獨有），包括銷售指導、領導技能培訓、實際案例研究及特約演講者，以及提供當地市場適用的材料。該平台可確保我們向各個市場的代理人提供優質而且一致的培訓。

代理人管理及薪酬

擴大優質人才招聘是我們代理人渠道策略的重要部分。我們不斷努力招募與我們有著共同願景和價值觀的數碼原生代人才。在擴大我們有效保險代理人規模的同時，我們亦採取多項措施增加我們的活躍代理人數目，包括透過調整薪酬計劃以提高生產力、改善代理人的營銷管理以增加日常銷售活動，及加強代理人的培訓及活動。

我們相信，透過積極互動、實行嚴格的招聘程序及確保代理人的目標與我們的願景保持一致，我們鼓勵了愈來愈多新一代候選人加入我們的行列。在致力保留人才的同時，我們亦不時採取積極的管理措施來重組代理人團隊，以維護我們的核心價值及實現企業願景。

我們致力建立一支重視質素兼具生產力的代理人團隊。我們的策略是在四個核心領域為我們的代理人給予支持：

- **採用數碼工具：**我們的數碼工具允許代理人進行遠程銷售、按需求及目標驅動的銷售，增強客戶管理及實施無縫的潛在客戶管理。

業 務

- **招聘及入職：**在清晰明確的招聘定位及人工智能支援的物色和招聘工具包「eRecruiting」下，我們為加入新代理人行列的人才提供強大的價值定位。
- **事業起航：**我們提供度身訂造的激勵計劃獎勵人才及生產力，當中包括旨在於一年內將新代理人改造成富衛卓越級營業員的快速培訓計劃。
- **銷售管理及領導力：**我們具備的實力有助在充滿挑戰的市場中發揮優秀表現，亦會為職業發展提供持續學習的機會。

我們並不將我們的代理人視為本集團各業務單位的僱員。我們提供具競爭力的薪酬福利，以獎勵優秀表現，使代理人與我們的客戶策略保持一致及推動代理人的招聘。我們代理人的薪酬一般包括根據保單銷售計算的佣金、滿足特定銷量和產品組合門檻後的銷售獎勵以及培訓和其他費用報銷。我們定期透過市場情報及與相關市場的同業公司作指標比較，以檢討我們的薪酬安排。

保險經紀／獨立理財顧問渠道

保險經紀、獨立理財顧問渠道包括保險分銷商，其聘用若干保險經紀及獨立財務顧問以非獨家形式銷售多家保險公司的產品。我們認為，我們在若干市場透過保險經紀及獨立理財顧問渠道補足我們的主要分銷渠道，能夠提供一個均衡及多元化的分銷平台。截至2021年12月31日，我們在各個市場擁有超過3,200名保險經紀及獨立理財顧問合作夥伴。我們採取了多項舉措支持我們的保險經紀及獨立理財顧問合作夥伴，包括設立關係管理專責團隊定期與該等合作夥伴的管理層會面，並在有需要時為保險經紀合作夥伴提供專門的銷售及核保支持以及定制產品。

我們通常集中於主要分銷渠道，物色一組核心保險經紀及獨立理財顧問，並為他們提供多種利益，包括使用1881 Heritage及富衛尊尚商務中心等設施舉辦客戶活動並加強客戶關係。我們亦打算向保險經紀推出自助的代理人網站戶口及無紙化產品，以改善客戶體驗。

業 務

日本方面，繼2019年日本監管變動導致對企業自有人壽保險產品的需求減少，我們將業務重心轉移至側重醫療、保健、癌症保障及收入保障等個人保障保險產品，因此我們的獨立理財顧問合作夥伴關係發揮了重要的作用。我們目前透過不同類型的獨立理財顧問分銷產品，主要包括零售店舖形式的代理店（在購物中心為年輕零售客戶提供服務）及個案形式的代理人（親自或通過郵件向中小型企業及高資產淨值客戶銷售保險產品）。

我們根據適用法規為我們的保險經紀及獨立理財顧問提供具競爭力的報酬。目前，我們向保險經紀及獨立理財顧問支付非業績相關獎勵，如用於品牌建設的市場推廣資助、與培訓及合規有關的費用，以及與服務質素相關的花紅。

其他渠道

我們的其他渠道包括我們的純網上保險及其他分銷渠道。

純網上保險渠道

我們的純網上保險渠道集中於電子商務舉措，我們透過該等舉措向數碼原生代客戶群分銷更簡單、更易負擔的產品。該渠道側重於保障計劃，如人壽、健康及意外保險產品，為客戶帶來電子商貿交易人壽保險功能，讓他們能夠在數分鐘內對各類型產品進行研究、了解、比較、購買及索賠。該渠道在桌面及流動裝置提供24小時全天候簡單快捷的流暢用戶體驗，對於希望在自己最方便的時間自行管理保險需要的客戶而言具有吸引力。我們認為，我們的純網上保險渠道除了作為重要的分銷渠道，其透過銷售轉介及O2O潛在客戶開發及銷售轉化，亦同時提升了我們其他渠道的牽引力。

D2C及線上互動已成為人壽保險市場上迅速發展的新興趨勢。我們已建立專有的應用程式介面電子商貿平台提供數碼銷售，發展出D2C能力。

這是我們純網上保險產品的核心，使我們能夠將自身業務整合到我們的分銷合作夥伴的系統中。截至2021年12月31日，我們可為客戶提供44種全面的線上產品。隨著我們的電子商貿平台不斷擴展，與2019年相比，2021年的新業務價值貢獻及整個集團內銷售的保單數量分別增長約6倍及15倍。利用我們電子商貿平台的單位經濟效益及可擴展性，與面對面的銷售渠道相比，該渠道可降低88%的客戶獲取成本。

業 務

我們通過在以下三個關鍵領域利用我們的電子商貿平台獲取純網上保險客戶：(1) 數碼直接面向客戶，(2) 通過合作銀行及生態系統合作夥伴的數碼平台，以及(3) 來自其他渠道的O2O轉介。

我們通過提供集成電子商貿產品，為我們眾多銀行保險合作夥伴提供支持。截至2021年12月31日，我們與我們市場上的六家銀行合作夥伴合作以在他們的數碼平台上進行直接銷售，通過這些銀行合作夥伴覆蓋超過28百萬名可以數碼手段觸及的客戶。透過集成到我們銀行保險合作夥伴的直接數碼渠道中，我們能夠以完全數碼化的流程向他們的客戶提供我們的產品。此外，我們正在通過集成的前台和後台系統及客戶界面、為數碼平台量身定制的簡單方案、更能吸引目標客戶和推動流量的數碼營銷，以及實施分析驅動的客戶分部，以NextGen Banca策略改變我們的銀行保險合作夥伴關係。

我們的生態系統合作夥伴形成了我們純網上保險渠道的最後一環，根據NMG的資料，我們藉此得以接觸超過130百萬名潛在客戶。透過與電子商貿、零售及金融科技各行業的企業進行夥伴合作，我們能夠進一步滲透到不同年齡層的客戶，為他們提供無縫、整合及度身訂造的生活服務。截至2021年12月31日，我們的合作夥伴包括Traveloka、HKT Care、Lazada和True Money。我們與該等企業的夥伴合作涉及在落實數碼整合、分析客戶數據及簡化銷售流程方面的合作協議，以增加客戶獲取及促進價值創造。我們亦通過與我們的聯屬公司bolttech的合作及分銷協議為客戶提供服務，bolttech是一家保險科技平台營運商，在30個國家開展業務。有關我們與bolttech交易的進一步資料，請參閱「關連交易」。

視乎合作夥伴的性質、產品和定位的一致性与合作夥伴營運所在的市場，各生態系統合作夥伴有不同的營運模式。一般而言，我們尋求提供具市場競爭力的報酬安排，例如廣告協議、點擊付款及佣金。

其他分銷渠道

我們的其他分銷渠道包括我們在泰國的其他合作夥伴關係（我們的產品通過這些合作夥伴進行分銷）、我們在若干市場的僱員福利業務以及在泰國和日本的直接營銷和電話營銷渠道。於2020年，其亦包括瑞士再保險與富衛再保險就一項有效的人壽及健康業務進行的一次性轉分保。有關瑞士再保險與富衛再保險就一項有效的人壽及健康業務進行的一次性轉分保的進一步資料，請參閱「財務資料」。

業 務

我們的產品

人壽保險產品

我們主要的人壽保險產品包括以下各項：

- **分紅人壽保險。**傳統的分紅人壽保險產品為一種保險合約，據此保單持有人擁有合約權利基於投資回報或其他因素收取額外利益，其通常由保險公司酌情決定，以作為任何保證給付的補充。
- **非分紅人壽保險。**非分紅人壽保險產品為保單持有人擁有保證權利獲得利益的保險合約，保險公司對有關利益並無合約賦予的決定權。
- **危疾、定期人壽、醫療及附加保險。**危疾、定期人壽、醫療保單為賦予保單持有人合約權利的產品，以在身亡、受傷或患病的情況下獲得利益。附加保單為對基本保單新增利益或修改基本保單的保單條款，以提供額外選擇及保障。
- **投資相連壽險。**投資相連壽險產品是客戶戶口價值與相關投資價值（如互惠基金）掛鈎的保險產品。保險的承保範圍、投資及管理服務的費用自投資基金資產中扣除。應付的利益將視乎受保人身故、退保或保單到期時單位的價格而定，並須支付退保手續費。一般而言，保單持有人承擔與該等產品戶口價值相關的投資風險。
- **團體保險。**團體保險產品包括團體人壽保險及團體醫療福利，為根據總保單合約提供予一組客戶的保險產品。團體保險通常銷售予企業、政府機構及組織，承保範圍通常由僱主為僱員安排。僱主通常就基本保單支付保險費，例如團體定期人壽保險及團體醫療保障。
- **企業自有人壽保險。**企業自有人壽保險是一種主要售予日本中小型企業以提供關鍵人員保障的產品。於2019年稅收規定變更前，企業自有人壽保險通常被用作為稅務管理策略，這大幅減少了稅收優惠及對企業自有人壽保險產品的需求。自2019年起，我們透過將重心轉移至個人保障保險業務，對日本企業自有人壽保險市場萎縮這一情況進行調整。

業 務

我們大部分年化新保費產生自期繳保費，其於截至2019年、2020年及2021年12月31日止年度佔年化新保費分別94%、91%及79%。下表載列於所示期間按產品類別劃分的年化新保費和新業務價值明細：

	截至12月31日止年度					
	2019年		2020年		2021年	
	年化 新保費	新業務 價值	年化 新保費	新業務 價值	年化 新保費	新業務 價值
分紅人壽	31%	28%	16%	19%	29%	20%
非分紅人壽	28%	11%	35%	21%	24%	19%
危疾、定期人壽、 醫療及附加保險 ⁽¹⁾	12%	23%	28%	41%	22%	39%
投資相連壽險	8%	8%	7%	6%	15%	11%
團體	5%	3%	5%	7%	5%	7%
企業自有人壽保險	16%	27%	9%	6%	5%	4%
總計	100%	100%	100%	100%	100%	100%

附註：

- (1) 於2020年，此包括瑞士再保險與富衛再保險之間在日本就一項有效的人壽及健康業務的一次性轉分保安排。

自2019年起，我們增加了危疾、定期人壽及醫療保險等保障型產品的銷售。來自該等產品的新業務價值貢獻由2019年約23%增加至2021年約39%。不計及2020年於日本的一次性轉分保安排，我們按新業務價值計的保障成分比率由2019年約44%增加至2020年約51%及2021年約52%。此令我們整體保障新業務價值率於2019年至2021年按超過27%的複合年增長率增加。按此同一基準，銀行保險渠道一直是帶來此一趨勢的重大貢獻者，於2021年佔整體保障新業務價值率約31%，較2019年及2020年分別約12%及27%有明顯的升幅。

產品策略及發展

我們提供涵蓋人壽保險、僱員福利（團體保險）及理財產品的多元化產品組合。

我們相信，我們開發了各種市場首創的產品，為客戶帶來獨特的價值定位，部分例子載列如下：

- 香港方面，我們於2018年推出了嶄新的危疾保險解決方案「生活守護保障」，保障範圍包括對生活構成重大影響的疾病及意外受傷，旨在將日後出現的未知疾病納入保障範圍，突破已界定疾病清單的界限；同年，我們亦推出市場首創的產品「身心衛危疾保障計劃」，涵蓋十種常見的精神疾病，為患者及其家人提供基因檢測、諮詢、專業轉導、家人支援及其他服務；

業 務

- 新加坡方面，我們推出其中一項針對第一次癌症的保險產品，為任何階段的癌症提供全額賠付，並且只需作出一項簡單的健康申報，毋須體檢；
- 越南方面，我們於2018年3月推出「FWD Online Cancer Care」，開創市場上首個100%線上癌症保險產品；及
- 馬來西亞方面，我們推出首個伊斯蘭保險計劃之一富衛「Family First」，在同一保險計劃下為所有家庭成員（包括未來新生兒）提供可多次索賠的危疾保障。

我們的產品開發過程以客戶主導，我們依賴數據分析深入了解客戶，並根據客戶的行為及需要，塑造我們產品設計和發佈的各個方面。

定價及核保

定價

我們根據集團定價指引制定適用於整個集團的產品定價方法，業務單位須向集團辦公室提交產品批准報告，當中列出產品定價詳情及各產品的相關假設。我們利用多項因素釐定產品的保險費率，包括產品設計、盈利目標及競爭。我們的計算基於多項假設，包括預期死亡率及傷病率、續保率、失效、利率、投資回報、佣金及津貼、營運開支及通脹（如適用）。該等假設主要來自我們本身的經驗，以及再保險公司提供的更廣泛的行業經驗及數據（如適用）。每款產品均必須單獨達到我們的定價基準，從而避免產品之間互相補貼。

在釐定產品定價時，我們以在保持盈利能力、市場競爭力和客戶公平性之間取得平衡為目標。為了在我們經營的各個市場中保持靈活兼具競爭力，我們的產品定價團隊與銷售團隊緊密合作，以了解及反映市場需求及獲取客戶反饋。

核保

我們以減低客戶投保過程中面對的限制為首要目標，透過盡可能利用數碼工具及推行無紙化的直接銷售，對核保程序進行調整。我們利用自動化程序，大幅度簡化核保及理賠支付流程並減低營運開支。2021年，我們在實行自動核保技術的市場每月實現介乎72%至95%的直接核保，將等待保障開始的時間由數週縮短至一日。

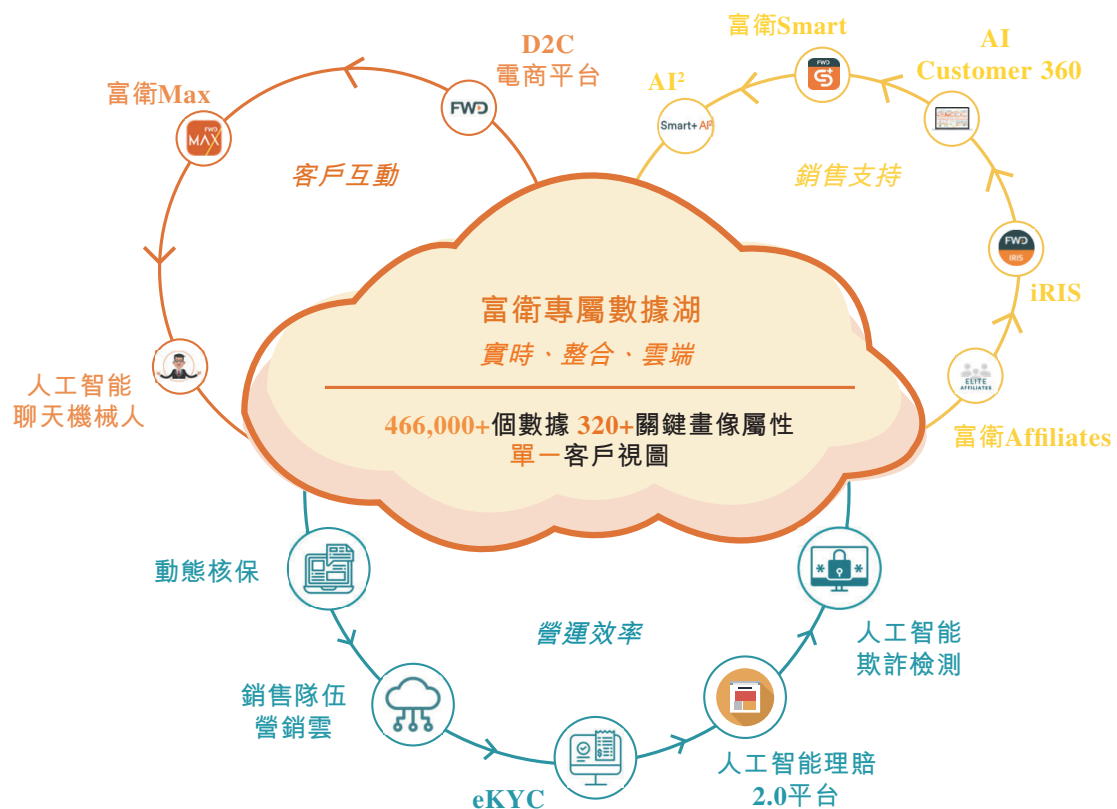
業務

科技

科技及數碼分析是我們的業務核心。根據NMG的資料，客戶及行業高級管理人員公認我們為領先的數碼及創新人壽保險公司。請參閱「行業概覽－規模龐大、數碼優先而且靈活變通的公司具有巨大的增長機會－數碼優先的優勢」。

我們的營運得到強大的科技能力及數碼基礎設施的支持，該等雲端數碼基礎設施幫助我們的業務功能與外部合作夥伴無縫整合。於2021年，我們將280個應用程序遷移至雲端，其中70%的應用程序目前已遷移至雲端。此外，我們已停用超過60%的擬退役應用程序。

我們的營運亦由超過53個借助數據湖及專屬人工智能模型的專屬數據應用程式式支持。我們的營運得到強大的數據治理保障，以確保高數據質量的私隱保障及安全性。請參閱「風險因素－我們的專屬人工智能模型未必能正確操作或按我們期望的方式操作，這可能導致我們承保我們不應承保的保單、對該等保單進行不恰當的定價或超額支付我們客戶提出的索償。此外，我們的專屬人工智能模型亦可能導致無意的偏見及歧視」。



我們的資訊科技預算包括用以開發技術和推廣數碼願景的專項投資。

業 務

數據分析及人工智能

數據分析及人工智能架構是我們的核心基石，在客戶互動、分銷及合作夥伴支援到業務自動化及客戶保單智能管理各方面支持我們的所有業務及功能。隨著我們十個市場中的其中八個實行了人工智能分析，我們致力利用數據分析深入了解客戶體驗及支持我們業務營運的各個方面。截至2021年12月，我們於整個業務中應用超過85個活躍人工智能模型，有超過155個用例。我們的目標是於2022年底之前將人工智能模型的數目增加到至少150個。我們的專有雲端數據湖是我們創新科技的核心所在，它是一個從多個來源收集客戶數據的中央數據儲存庫，並由中央雲端系統儲存及管理。數據湖於2019年推出，截至2022年1月覆蓋香港（及澳門）、泰國、菲律賓、新加坡、印尼及越南。於2021年12月，數據湖已能夠合併及分析來自超過466,000個數據點的數據，包括我們的公司數據庫及多個社交媒體渠道，並為單一客戶呈列超過320個關鍵組合屬性。

我們的數據湖處理及分析以專有人工智能及機器學習算法為基礎的數據，讓我們能夠迅速獲取稍縱即逝的數據，以深入了解客戶、設計及部署新的產品和服務以及推出自動化及針對性的營銷活動，從而讓我們及時滿足不斷變化的客戶需求。例如，我們能夠使用數據湖找出將要終止保單的客戶，準確率達到約80%，從而得以及時與有關客戶作出跟進。憑藉我們數據湖的交叉銷售行為分析功能，我們於2019年在香港錄得旅行保險至醫療保險交叉銷售轉化率超過4%，為行業平均水平2%（根據NMG的資料）的兩倍。在泰國，我們採用我們的分析算法應用程序以加強代理人的表現。因此，2021年我們於泰國的一般保險與人壽保險之間的交叉銷售電話促銷轉化率達到約16%，是2019年的近兩倍。

此外，數據湖是有助我們輕鬆快捷地建設其他附加技術功能的中央基礎設施。其實時數據洞察在保險價值鏈的各個階段引入至我們的應用程序及服務。

客戶互動

我們一切的工作都以客戶為中心，透過數碼化與人性化結合的服務，我們專注為客戶提供完美無縫及稱心如意的體驗。為了得到更多客戶接觸點及擴大我們的覆蓋範圍，除了數碼化的面對面渠道，我們亦開發了一系列的系統和工具以優化客戶互動，幫助客戶學習及購買我們的產品、提交索賠，以及以簡單流暢的方式與我們保持互動。於2021年，我們於六個市場推出了292個以人工智能產生收益的計劃，當中包括交叉銷售、向上銷售、續保以及保費免付轉為保費支付的計劃。

業 務

我們的客戶可在無需人工協助的情況下透過我們的富衛電子商貿平台（其提供快速報價、O2O潛在客戶開發、即開即用功能及全自動核保功能）購買我們的保險產品。

我們專有的人工智能聊天機械人（Enzo及Faith）可全天候回覆客戶的各種查詢，方便客戶隨時使用，其亦可提供主要產品的價格資料。自2020年5月至2021年12月，Faith已為超過113,000名客戶處理387,000條以上的訊息。總計來說，自我們的人工智能聊天機械人推出以來已每年節省了895,000美元的人力和成本。我們的人工智能聊天機械人亦可協助我們處理電話中心的工作量，全天候為客戶提供更佳服務。我們已於香港、日本、菲律賓、新加坡、馬來西亞、泰國及印尼推出我們的聊天機械人。

我們亦透過富衛MAX等客戶互動平台來吸引我們的客戶群，其依據客戶的偏好提供增值服務、推廣及內容。透過增強我們收集的使用數據，我們旨在通過這些平台實現更高的客戶留存率及新銷售額，並同時遵守適用法律及法規。

銷售支持

透過提供數碼化工具為代理人及銀行保險合作夥伴給予支持，並將數碼化體驗與人性化設計結合，我們已將傳統的面對面分銷渠道加以改造。為此，我們開發了各種工具及平台支持整個銷售流程、對客戶的財務需要、報價、電子投保及自動核保進行分析，從而讓銷售團隊隨時隨地更有效率地為客戶提供服務。

例如，我們在代理人銷售流程中的每個步驟運用創新技術，詳情載列如下：



業 務

- **尋找客源：**「富衛Affiliates」為一個社交互動平台，我們的代理人可將其銷售網絡擴闊至傳統銷售渠道以外的範圍。任何人均可於平台上免費登記並成為聯盟。登記後，聯盟可透過社交網站的應用程式分享文章以賺取獎勵。自我們2020年3月於馬來西亞首次推出「富衛Affiliates」以來，我們已由截至2020年12月31日招募4,000個聯盟增加至截至2021年12月31日招募了超過9,900個聯盟。截至2021年12月31日產生超過11,500名潛在客戶，較截至2020年12月31日的約3,600名有所上升。我們於2021年吸引了超過82,000次社交媒體廣告觀看次數，並得以配對O2O潛在客戶。自2021年1月至12月，我們於馬來西亞的平均每月潛在客戶銷售轉化率超過66%，而其年化新保費貢獻佔富衛Takaful代理業務的20%以上。我們現時亦於菲律賓及印尼推出「富衛Affiliates」，並計劃於不久將來進一步推廣至越南、香港及泰國。在印尼，於首年推出的2021年，「富衛Affiliates」貢獻代理年化新保費約12%。
- **潛在客戶管理：**我們主要透過AI Customer 360（其以產品類別層面為代理人提供有關客戶保險需求的個人化及整體視圖），經機器學習洞察數據管理潛在客戶，以掌握理想的潛在客源並將其轉化為客戶，並成功促成交叉銷售。此外，其為每名客戶提供下一項最理想產品的人工智能預測，於香港、泰國、新加坡及越南的應用程式準確度超過80%。
- **銷售點（「POS」）：**我們為代理人提供富衛Smart ePOS及AI²等數碼工具。富衛Smart ePOS可對客戶需求及客戶資料進行實時分析、提供互動支援及快速報價，2021年每月平均約有10,600名活躍用戶使用。AI²為我們自有人工智能驅動財務規劃工具，為代理人提供有關每名客戶的需求、風險偏好及負擔能力的切實評估，使代理人與客戶之間的對話能夠更加豐富。在該等工具的支持下，我們現時於新興市場的銷售得以使用無現金及無紙化方式進行。
- **銷售管理：**iRIS為我們的流動銷售活動管理應用程式，為代理人提供了日常事務管理、潛在客戶活動管理、保單管理、績效管理及其他功能。iRIS提供一站式銷售管理支援，每日向我們的分銷夥伴提供對現有客戶有用的資料。

我們認為，這些創新科技及工具深受合作夥伴歡迎，並大幅提高他們的生產力。同樣，我們迅速推出銀行保險夥伴合作及轉化銷售團隊的生產力。

業 務

業務及營運管理

我們在銷售、核保、理賠、保單管理、精算、收取保費及財務功能中應用數據分析及人工智能，以實現自動化流程及提高營運效率。我們已推行以下主要舉措來實現營運流程自動化：

- **自動核保**：我們已實行以人工智能驅動的自動核保引擎，以向客戶提供簡便快捷的自動核保程序。我們已將核保問題的數目減少並將之精簡化，以取得更為相關及準確的數據，此有助我們更好地評估潛在客戶的健康狀況及免除驗身需要。透過數據分析來提供風險評估能力亦提高了作出核保決定的速度。
- **SFMC**：銷售團隊營銷雲（「**SFMC**」）是一個客戶關係管理系統，旨在透過與數據湖整合來認定客戶的需要及產品。通過利用儲存於數據湖的客戶數據及洞察，SFMC於所有溝通渠道上啟動自動化的目標客戶互動程序。
- **eKYC**：數碼認識你的客戶（「**eKYC**」）是我們專有的認識你的客戶工具，以自動化認識你的客戶程序取代人手認識你的客戶文件審閱，驗證申請成功率達到80%以上。與第三方開發的同類解決方案相比，eKYC在使用成本方面節省90%。自從我們於2019年在越南推出eKYC以來，我們就認識你的客戶發出新保單所需的時間平均減少了20%。
- **人工智能理賠2.0**：人工智能理賠2.0是一個流動應用程式，可以即時作出理賠決定支付客戶的低風險索償。截至2021年，我們已於香港及印尼推出人工智能理賠2.0，並計劃於2022年初進一步在泰國及日本推出該應用程式。
- **人工智能欺詐檢測**：人工智能欺詐檢測是我們專有的人工智能欺詐檢測解決方案，其與我們的索賠系統整合。截至2021年，我們已在香港及印尼推出人工智能欺詐檢測，並計劃於2022年初進一步在泰國及日本推出該應用程式。於2021年，於人工智能欺詐檢測在香港標示了730宗欺詐索賠。
- **AI Winback活動**：AI Winback活動是一項由人工智能驅動的計劃，用於識別和針對保單已失效或暫停供款的現有銀行保險客戶。透過2021年於菲律賓進行的有效戰略方針，我們於2021年6月的復效保單數量增加了75%。

業 務

- *AI Lapse模型*：通過AI Customer 360，AI Lapse模型提供獨特觀點以更有效地分配資源，並認定用於支付續保保費的風險情況。我們已於泰國開發了五個AI Lapse模型，每個模型皆針對各個銀行保險和代理細分渠道而度身定造。

科技人員

隨著我們推出多項數碼舉措，集團辦公室的科技人員數目由截至2019年12月31日的141人增加至截至2021年12月31日的278人，複合年增長率超過40%。我們亦擴大數據科學家、數據工程師及數據分析師團隊，佔截至2021年12月31日集團辦公室層面的總員工人數超過41%，而截至2019年12月31日則為29%。我們眾多研發人員均來自總部位於美國、亞洲及歐洲的大型知名科技及金融科技公司。

我們於地理市場的營運

我們的附屬公司在香港（及澳門）、泰國（及柬埔寨）、日本以及菲律賓、印尼、新加坡、越南及馬來西亞等新興市場經營本集團的人壽保險業務。於本文內，「我們」指我們於各個地理市場營運我們保險業務的附屬公司。

香港及（澳門）

市場概況

儘管香港保險市場成熟，在堅實的人口及宏觀經濟助力帶動下，市場對人壽保險產品的需求仍然不斷增長。在有利的人口趨勢下，市場對退休及健康產品的需求增加，醫療保障型產品的潛力亦有待挖掘。近年，富裕階層的增加亦令高資產淨值人口增加，為此分部的未來增長帶來進一步潛力。在處於毗鄰位置的地理優勢下，中國內地訪客客戶均樂意於香港尋求額外的保險保障。過往，中國內地訪客客戶的保險銷售額在行業總銷售額中佔比相當高，但由於中國實施更嚴格的資本管制，加上香港近期發生的社會動盪及因新冠肺炎疫情而實施的出行限制，令中國內地訪客客戶的保險銷售額自2016年起放緩。然而，我們預期這些變化將加快香港保險行業的數碼轉型，而隨著愈來愈多消費者尋求遙距及數碼解決方案來滿足其保險需要，數碼轉型將更符合不斷變化的消費行為。此外，監管機構一直推出有利政策及措施支持保險行業發展，包括刺激需求的稅務優惠及推廣遙距保險銷售。

業 務

業務

富衛人壽（百慕達）、富衛人壽（澳門）、富衛人壽（香港）及富衛人壽保險（香港）在香港及澳門經營本集團人壽保險業務。2013年2月，我們自荷蘭國際集團收購富衛人壽（百慕達）及富衛人壽（澳門）。進行收購後，我們本著以客為先的品牌理念，抱持改變人們對保險的印象的願景，一直擴大我們在香港的業務。我們於2020年6月完成對大都會人壽保險有限公司及美商大都會人壽保險香港有限公司（其後分別更改品牌名稱為富衛人壽（香港）及富衛人壽保險（香港））的收購。我們在香港（及澳門）的總加權保費收入於2019年、2020年及2021年分別為1,443百萬美元、1,730百萬美元及1,888百萬美元。根據NMG的資料，我們的總承保保費於2014年至2020年按約14%的複合年增長率增長，表現更勝同期業內11%的平均增長率。於2014年至2021年，我們的新業務價值以約14%的複合年增長率增長，由80百萬美元增加至205百萬美元。

我們在香港及澳門以多渠道分銷模式經營，包括專屬代理人、銀行保險、保險經紀及純網上保險。

我們的代理分銷渠道於近年來顯著增長。截至2021年12月31日，我們的代理人團隊由約3,400名代理人組成，包括擁有超過685名百萬圓桌註冊代理人。根據香港保監局公佈的香港長期保險業務的臨時統計數字（2020年1月至12月），截至2020年12月31日，我們的百萬圓桌註冊代理人團隊為全港第五大，而我們於香港的代理人分銷渠道所佔市場份額按年化新保費計排名第五。我們的代理人招募策略主要側重於內部招聘。我們一直投放資源培育於內部代理人領袖，以招募及建立我們的銷售團隊。於2021年，我們及我們的代理人贏得香港保險業聯會、香港管理專業協會、彭博及香港財務策劃師學會的多個獎項。

銀行保險渠道方面，我們在非獨家首選銀行合作夥伴模式下與交通銀行（香港）有限公司、中國建設銀行（亞洲）股份有限公司、玉山商業銀行股份有限公司及中國工商銀行（亞洲）有限公司合作，其中我們配合銀行的細分策略將產品進行價值定位、提供專為銀行而設的培訓課程、推出聯營信用卡等品牌合作計劃以及部署數碼工具，以協助我們及銀行合作夥伴提高銷售及加強客戶體驗。透過我們的銀行保險及銀行保險經紀，我們可以向高資產淨值客戶及大眾富裕階層客戶提供度身訂造的多元化產品解決方案。此外，我們與中國擁有領導地位的銀行在香港成立的附屬公司建立了長遠合作夥伴關係，使我們擁有機遇打進大灣區的龐大人口資源。

業 務

保險經紀／獨立理財顧問渠道方面，根據香港保監局公佈的香港長期保險業務的臨時統計數字（2020年1月至12月），截至2020年12月31日，我們於香港的保險經紀分銷渠道所佔市場份額按年化新保費計排名第五。香港保險經紀在策略上針對中國內地訪客客戶及高資產淨值人士，我們認為我們的保險經紀已具備十分有利條件把握大灣區內的預期市場增長及潛在保險機遇。我們亦打算向我們的保險經紀推出自助的門戶網站，以提升客戶體驗。

我們亦透過純網上保險分銷，包括我們的D2C電子商貿平台、數碼生態系統及合作夥伴，以及O2O數碼轉介模式，致力為客戶帶來更方便的數碼保險。我們透過優化以客為先的電子商貿平台，使用簡潔的設計及直通式產品申請流程，力求進一步增加平台的網上流量及增加網上投保轉化率。我們亦透過數碼合作夥伴的平台分銷我們的產品，包括網上保險經紀、大型電子商貿網站及電子錢包平台，同時為該等合作夥伴網站的會員提供獨家優惠，以把握交叉銷售機會。此外，我們致力透過O2O達致最高的成本效益，並透過有效的網上潛在客戶管理、數碼轉介及數據分析功能最大限度實現銷售轉化。

就客戶及產品而言，我們一直因應客戶不斷變化的需求發展多元化的產品組合。我們一直將業務重心從萬能壽險產品轉移至分紅及保障型產品，包括危疾、醫療及人壽保單，這些產品受低息環境影響較少，可提高我們的利潤率。除了人壽保險，我們亦為我們合作夥伴永明金融分銷強積金產品，為bolttech分銷一般保險產品及透過富衛財務策劃分銷互惠基金產品。此外，我們推出了各種市場首創的產品，為客戶帶來富吸引力的價值定位，包括「生活守護保障」、「身心衛危疾保障計劃」及創新的「隨手賺」保險計劃。請參閱「業務－我們的產品－產品策略及發展」。

數碼化是我們發展策略的關鍵，因此我們大力投資於研發。就客戶服務而言，我們具備實時及支援多種語言功能，現時能夠處理電話中心約三分之一的流量。我們亦已實行自動核保，接受愈來愈多新保單的電子投保申請，並利用iRIS為分銷渠道提供數碼化客戶管理支援。

我們促進香港與澳門之間的系統整合，以使我們能夠靈活及有彈性地轉移兩地市場的銷售及業務營運。在交叉銷售及其他合作機會方面，我們亦得到股東的支持及與香港電訊及bolttech等聯屬公司緊密合作。

業 務

策略

在香港及澳門市場，我們的目標為透過以下方式提升盈利能力、加快保險增長及省卻費用超支：

- 進一步加強我們的多渠道策略，包括擴大代理人團隊、推動代理人團隊採用數碼技術以提高生產力、在銀行保險及保險經紀渠道中推廣首選合作夥伴模式以進一步滲透至高資產淨值及目標客戶，以及透過我們的純網上保險渠道進一步擴大我們的客戶覆蓋範圍及加強客戶互動；
- 以產品創新加強價值創造，例如加入創新特色以提升核心危疾及醫療保險產品，以及豐富儲蓄保險產品的包裝以在競爭對手中突圍而出；
- 透過我們的雲計算、自動核保、數碼化銷售及服務平台，以及人工智能聊天機械人等科技及舉措，致力追求數碼發展以實現卓越營運；
- 透過納入大都會人壽保險有限公司及美商大都會人壽保險香港有限公司進一步釋放協同效益，包括擴充銷售人員團隊、擴大客戶基礎及利用規模經濟實現高效營運；及
- 調整產品策略及風險管理，以理順施行保險集團監管框架，並提升我們的資本效率。

泰國（及柬埔寨）

市場概況

泰國保險市場近年因社會騷動、監管變化及新冠肺炎疫情而面對重重挑戰。儘管如此，我們認為泰國人壽保險市場仍有巨大潛力尚待發掘，原因是有關人口大部分尚未投購保險。此外，泰國的人口老化趨勢增加了對保障、醫療及退休保險產品的需求。

業務

我們於2013年於泰國開展人壽保險業務，當時我們於該國收購了荷蘭國際集團的人壽保險業務，並以富衛泰國（於泰國經營我們業務的受規管保險附屬公司）作為新品牌。我們於2019年9月收購泰國匯商銀行人壽，加上成功進行了數碼整合，有效

業 務

地瞄準客戶及交叉銷售保險產品，顯著擴大了我們的業務規模、分銷範圍及品牌知名度。自收購以來，我們一直能夠利用各類協同效益，根據泰國人壽保險協會（Thai Life Assurance Association，「TLAA」）的資料，泰國匯商銀行人壽的全年年化新保費由2019年的263百萬美元增加至2021年的362百萬美元。憑藉我們與泰國匯商銀行建立的新合作夥伴關係，我們於泰國的業務顯著增長。我們於泰國的總加權保費收入於2019年、2020年及2021年分別為1,140百萬美元、2,255百萬美元及2,249百萬美元。根據NMG的資料，我們的總承保保費於2014年至2020年按約33%的複合年增長率增長，同期的行業平均增長率則約為3%。我們的新業務價值按約14%的內部複合年增長率增長，由2014年的43百萬美元增加至2018年的72百萬美元，這是在收購泰國匯商銀行人壽以及2019年與泰國匯商銀行簽訂分銷協議前的最後一個全年。於2021年，我們的新業務價值達217百萬美元。

我們以多渠道分銷模式在泰國營運業務，包括銀行保險、代理人、保險經紀及純網上保險渠道。我們已透過先前與TMB（泰國領先銀行之一，截至2018年12月31日，其與Thanachart Bank Public Company Limited合併之前的總資產為280億美元，擁有416家分行及4百萬名客戶）的合作夥伴關係以及我們目前與於泰國領先的銀行泰國匯商銀行（按市值計算，截至2021年12月31日的總資產為1,000億美元，擁有718家分行及合共超過17百萬名客戶）的獨家合作夥伴關係於泰國建立了銀行保險渠道。

根據TLAA的數據，我們有效複製了我們2019年與泰國匯商銀行建立TMB夥伴合作所取得的成功，並於短短六個月內於泰國創立領先的銀行保險專營權（按總承保保費計）。我們於2013年至2020年與TMB進行夥伴合作，期間我們與該銀行緊密合作，從潛在客戶開發到發出保單，我們在銷售流程中引入大數據分析及其他數碼工具，以將其面對面銷售流程數碼化，從而帶來更好的客戶體驗。我們的系統與TMB的系統直接整合，對於確定客戶特定需求以及讓TMB銷售人員有效實施基於平板電腦的全電子化銷售流程以加強客戶互動發揮了至關重要的作用。在我們與TMB進行夥伴合作的過程中，我們在多項指標上取得了進步，包括每名活躍賣家的銷售宗數增加1.9倍、每名賣家的年化新保費增加2.0倍、銀行保險新業務價值利潤率由約42%增加至約55%、於泰國的銀行保險市場份額（按總承保保費計）由3.9%增加至5.5%，銀行保險年化新保費增加2.4倍。於2020年4月1日，我們將與TMB的分銷協議更替予Prudential Life Assurance (Thailand) Public Company，總代價為580百萬美元。請參閱「財務資料－影響可比較性的因素－收購、投資及終止業務」。

於2019年9月，我們與泰國匯商銀行建立了新的銀行保險合作夥伴關係。我們迅速啟動與泰國匯商銀行的夥伴合作，在合作展開後僅三個月便推出了新產品SCB Multi-Care Multi-Claims。在SCB Multi-Care Multi-Claims推出的首個月內，其產生的年化新保費銷售額已超越我們的銷售目標22%。泰國匯商銀行設有多個數碼渠道，擁

業 務

有一系列產品來為其客戶提供服務。於2021年，透過其SCB EASY應用程式促成的在線交易數量佔泰國匯商銀行總交易量的85%。我們的產品及服務全面整合至泰國匯商銀行的數碼工具，截至2021年12月31日使用的客戶群佔比達78%。憑藉我們與TMB合作的成功經驗，我們與泰國匯商銀行的夥伴合作使我們能夠向更廣泛的年輕及數碼原生代客戶提供創新產品。截至2021年12月31日，透過與泰國匯商銀行的夥伴合作，我們擁有1.4百萬名保單持有人。我們與泰國匯商銀行緊密合作以建立數據分析模型（包括購買傾向及下一個最佳產品建議），該模型分析客戶的生命階段、保障範圍缺口、角色及購買行為，以預測下一個最適合客戶的最佳產品，給予可滿足客戶特定保障需要的定制產品推薦建議。我們亦旨在透過銀行保險渠道提供更多投資相關產品。將2019年第四季度（緊隨收購泰國匯商銀行人壽後的第一個完整季度）與2021年的季度平均水平進行比較，由於上述舉措，季度新業務價值及季度新業務價值利潤率分別增加約四倍及三倍。我們亦將自與泰國匯商銀行進行夥伴合作所產生的保障新業務價值分別由2020年的49百萬美元增加至2021年的72百萬美元。

代理人渠道為我們於泰國的第二大分銷渠道，截至2021年於泰國擁有超過6,100名代理人。為滿足客戶不斷變化的需求，我們透過代理人渠道提供更多附加保險。附加保險屬保單條款，其透過修改基本保單以增加福利，提供額外選擇及承保範圍。根據TLAA，截至2020年12月31日止年度，我們於泰國在數碼銷售獲評為頂尖人壽保險公司，按數碼銷售總承保保費計取得了39%的市場份額。我們於泰國擁有多項市場首創產品，並且為引領產品創新的領先企業，包括泰國首個流動人壽保險應用程式。我們亦按D2C基準透過電子商貿平台提供人壽保險、個人意外及新冠肺炎保障等產品。近年，我們產品組合的重點已由中短期儲蓄產品轉為保障及健康保險產品。

策略

為於泰國取得持續增長，我們訂有以下目標：

- 發展數碼客戶互動生態系統，以提高營運效率、省卻人手處理、支援銷售及加強我們的多渠道分銷能力；
- 通過進一步數碼集成及了解客戶以持續增加泰國匯商銀行客戶滲透而維持銀行保險銷售的領導地位，並透過泰國匯商銀行保障直接銷售團隊提升健康及保障型產品的增長；
- 推動保障型產品及附加保險的銷售，為客戶提供相關保險保障及提高新業務價值利潤率；
- 根據我們的人工智能數據分析及互聯技術骨幹，推出簡單、創新及個人化的客戶服務平台；

業 務

- 為我們的員工及代理人營造一個靈活自主工作環境；及
- 透過與泰國匯商銀行人壽成功整合及擴大業務規模省卻費用超支。

柬埔寨

於2020年12月，我們收購了Bangkok Life Assurance (Cambodia) Plc. (更名為FWD Life Insurance (Cambodia) Plc.) 以於柬埔寨經營保險業務。富衛柬埔寨於2021年9月於柬埔寨開展營運。我們的營運模式為：

- 利用我們領先的泰國業務具備的數碼能力及後勤部門基礎設施，將富衛柬埔寨打造成為無紙化及高自動化營運並擁有高效資本架構的領先數碼科技公司；
- 利用我們的數碼能力為D2C及轉介的多渠道銷售模式提供服務，除建立龐大及高質素的代理人團隊外，亦建立新的數碼夥伴關係，包括與小額融資機構、新興銀行及金融科技公司合作；
- 建立專注於創新兩全產品連帶保險附加保障的產品組合，輔以簡單的健康保障型產品，例如危疾、癌症、定期人壽及團體信用人壽保險等產品；及
- 專注於主要居住在大城市的新興中產至中上階層柬埔寨客戶。

日本

市場概況

日本國稅廳於2019年宣佈有關就企業自有人壽保險產品所支付保費稅收抵扣變動（先前為全數抵扣），對日本企業自有人壽保險產品的需求造成了重大影響（請參閱「風險因素－與法律及監管事項有關的風險－稅法的改變曾經並可能繼續對我們保險產品的需求造成不利影響。」）。根據NMG的資料，由於監管環境出現變化，加上日本保險市場面臨的其他挑戰，例如低息環境持續及新冠肺炎疫情導致銀行保險渠道的人壽保險產品銷售停滯，令2019年至2020年行業總年化新保費大幅減少。

業務

在我們於2017年4月以330百萬美元完成自美國國際集團（「AIG」）收購AIG Fuji Life Insurance Company, Limited（其後將品牌名稱更改為富衛人壽日本，為我們於日本經營業務的受規管保險附屬公司）後，我們於日本開展業務營運。我們於日本的總加權保費收入於2019年、2020年及2021年分別為1,801百萬美元、2,131百萬美元及

業 務

2,105百萬美元。我們於日本的年化新保費由2019年的270百萬美元增加87.7%至2020年的507百萬美元，表現更勝行內平均年化新保費（由2019年的220億美元減少至2020年的140億美元）。根據NMG的資料，我們的總承保保費於2018年至2020年按複合年增長率增長10%，而同期行內平均跌幅為約7%。

企業自有人壽保險產品於2018年為我們於日本的主要收益來源。自2019年起，為確保在監管及市場變動下實現可持續的盈利增長，我們將業務重心轉移至個人保障型產品。我們對我們的個人保障保險產品組合進行重新定價及更新，並於2019年一次過推出五款新產品。由於我們努力加快推出個人保障型產品，我們於日本的新業務價值（不包括轉分保及企業自有人壽保險）於2018年至2021年按31%的複合年增長率增加。

我們認為，我們在營運一個專注於以細分但龐大的個人保障市場且具競爭力及可持續發展的業務模式。我們目標是擴大市場份額，並且認為這細分市場存在足夠的增長空間。

我們在日本的分銷模式以獨立理財顧問渠道為主，純網上保險渠道為輔。於日本，獨立理財顧問透過各種途徑分銷產品，包括零售店舖形式的代理店（為年輕零售客戶提供服務），以及以個案形式的代理人（親自或透過郵件向中小型企業及高資產淨值客戶銷售保險產品）。我們定期更新我們的獨立理財顧問團隊，以拿下市場上的全國領尖獨立理財顧問合作夥伴，同時將生產力較低的獨立理財顧問數目減少。我們亦透過AIG旗下附屬公司AIG General Insurance Company, Ltd.（前稱Fuji Fire & Marine, Ltd）與AIG訂立長期分銷協議以分銷產品。

我們的D2C分銷主要透過位於沖繩的電話中心進行的電話銷售運作。客戶可透過電話直接購買我們的保險產品。迄今，小部分的銷售額產生自其他純網上保險渠道（例如我們的網站）。

新冠肺炎疫情為許多日本保險公司帶來挑戰，尤其是那些擁有龐大的全國銷售團隊而招致高昂勞動成本的保險公司。我們在日本營運相對小型的銷售團隊，近期業務重心是逐步減少使用面對面的銷售方式，尤其是在保險經紀及獨立理財顧問渠道，以作為我們推行數碼化業務工作的一部分。我們並無在全日本部署銷售團隊，但我們為沖繩電話中心的銷售團隊提供支援，以擴大我們的分銷覆蓋範圍及增加渠道之間的交叉銷售，尤其是在偏遠地區及銷售活動較少的地區。我們認為該等措施提高了我們的產品銷售、加強了我們與獨立理財顧問的關係並提升了客戶體驗。

此外，我們按照我們的數碼化策略大力投資研發。我們的營運得到了強大的技術能力和具雲端基礎的數碼基礎設施支持，並無縫地與我們的業務功能整合。作為業務數碼化的一部分，我們引入涵蓋我們業務主要領域的多項主要科技及措施。例如，我

業 務

我們透過營運數碼化和使用雲端基礎設施來增加我們的營運效率及業務可擴展性，以寄存我們的應用程式及伺服器。我們亦透過自動化提升客戶對索賠處理的滿意度。透過運用分析驅動軟件，我們的直通式處理和人工智能理賠2.0系統提高了處理速度，並減少失誤率和等候時間。

策略

為於日本取得持續增長，我們定有以下目標：

- 保持靈活的業務模式以適應日本保險市場中客戶、產品及監管趨勢的變化；為此，我們重新設計有關產品開發及交付的方式，我們認為此舉將令新產品可更快推出；
- 專注於透過獨立理財顧問及純網上保險銷售醫療、癌症、危疾及收入保障等個人產品，以進一步提高我們在目標市場所佔份額；
- 加快營運及產品數碼化，包括推出無紙化及自動化程序、客戶自助門戶網站以及加強與分銷夥伴的整合以成為數碼為本的保險公司；及
- 提高我們的營運效率，包括擴大我們的非面對面銷售，優化人員架構以省卻費用超支。

新興市場

市場及業務概況

透過我們受規管的保險附屬公司，我們在東南亞區內發展迅速的主要市場營運業務，包括菲律賓、印尼、新加坡、越南及馬來西亞。除新加坡外，這些市場擁有共同特點，例如龐大且不斷擴大的勞動力、支持愈來愈多中產階層累積財富的強勁經濟增長、因科技應用增加而加快發展的社會經濟階層普及金融，以及滲透及服務不足的人口。此外，根據NMG的資料，除新加坡外，截至2020年12月31日，按保險保費佔指定市場本地生產總值的百分比計算，該等新興市場的保險滲透率低於5%。然而，隨著該等市場對於健康及保障的意識不斷增強，預計人均保費支出將會增加，並將緩解新冠肺炎及其他近期的宏觀經濟壓力所帶來的放緩。

新興市場一直是我們的主要增長動力，截至2019年、2020年及2021年12月31日止年度，新興市場在我們總加權保費收入中的佔比分別為5.8%、6.6%及8.9%。我們認為，憑藉我們數碼化及多元化的分銷渠道以及我們許多市場創新產品所展現的創新客

業 務

戶定位，我們具備有利條件把握該等市場中不斷湧現的龐大機遇。截至2021年12月31日，我們於新興市場擁有超過29,600名代理人、12名銀行保險合作夥伴以及多名保險經紀／獨立理財顧問合作夥伴、純網上保險平台及電子商貿合作夥伴。在眾多業務單位中，我們的數碼應用在新興市場取得最大進展，所有市場均達到100%的代理人數碼採用率及100%電子投保，而在菲律賓、新加坡、印尼及馬來西亞更實現全自動核保。儘管新冠肺炎疫情在區內造成嚴重影響，導致大部分該等市場的保險行業因經濟放緩及政府措施而出現負增長，然而我們在該等市場的整體表現仍較我們的競爭對手出色。排除(i)我們收購富衛Takaful、PTBC、VCLI以及印尼人民銀行人壽保險的29.9%股權及(ii)新加坡的已終止僱員福利業務的影響，我們的新業務價值於2018年至2021年按37%的複合年增長率增長。我們在新興市場的總加權保費收入於2019年、2020年及2021年分別為271百萬美元、430百萬美元及709百萬美元。

策略

為於新興市場的營運取得持續增長，我們定下以下目標：

- 優化我們的產品組合，專注於個人保障型產品，以針對中產階層、中上階層及高資產淨值客戶的需要；
- 通過加強包括招聘、入職和培訓在內的所有流程的自動化，形成以代理和銀行保險為主的高質量分銷渠道，並實現高於市場的增長；
- 透過可持續的有機增長及提高盈利能力擴大業務規模；
- 建立具備才能的員工團隊，以突破行業傳統，並締造獨特且具吸引力的工作環境；及
- 配合本集團整體策略進一步推動數碼方面的差異化，以吸引數碼原生代客戶以及提高我們的生產力及營運效率。

我們亦基於我們的營運歷史及行業動態定制具體的市場戰略，並訂有以下目標：

- （於菲律賓）透過深化我們在馬尼拉、達沃及宿霧的品牌知名度，專注於我們外藉勞工、高資產淨值人士及數碼原生代的目標客戶群。我們預期利用數碼科技以及O2O和遙距銷售，根據輕資產策略來進一步擴充業務至周邊地；

業 務

- (於印尼) 在我們合併PT Commonwealth Life及富衛印尼、於印尼人民銀行人壽保險進行少數投資及隨後與印尼人民銀行建立夥伴合作後，優化並提升績效、分銷渠道、客戶覆蓋範圍以及產品組合；及
- (於越南) 加快啟動我們的VCB客戶群，提供廣泛的創新產品，並在產品簡化和創新方面引領市場。

菲律賓

透過富衛菲律賓，我們是首家根據於2013年頒佈的新保險法（共和國法案第10607號）獲保險業監理委員會發出牌照以在菲律賓營運業務的外國人壽保險公司。我們於2014年9月透過富衛菲律賓開展商業營運。我們的總承保保費於2015年至2020年按約43%的複合年增長率增長。根據NMG的資料，行業總承保保費於同期按約6%的複合年增長率增長。根據菲律賓保險委員會的資料，於2020年，按新業務年化新保費計量，我們為菲律賓第四大保險公司。

自進入市場以來，我們已並持續開發新產品和服務以滿足數碼原生代、大眾富裕、高資產淨值及外藉勞工階層等目標客戶的保障和投資需要。

截至2021年12月31日，我們於菲律賓擁有超過5,600名代理人，並持續透過招募及壯大百萬圓桌會員來建立值得信賴及具備數碼技術知識的代理人團隊。我們於2015年亦與Security Bank建立成功的長期獨家銀行保險合作關係，藉此我們有效地利用銀行員工及我們的保險專員優化銷售效率，並探索其他商機，例如推出聯營扣賬卡以及在Security Bank的自動提款機及網上平台推廣我們的產品。在此合作下，我們成功提高了Security Bank的銷售效率，當中我們自2015年建立合作夥伴關係起至2021年，其銀行保險年化新保費按19%的複合年增長率增長，且於2021年期間，我們平均有95%的保險專員每月至少售出一份保單。我們亦經營直接數碼渠道，積極整合我們的線上及線下產品以提高銷售。截至2021年12月31日，我們透過與Security Bank的夥伴合作分別擁有約88,000名保單持有人。

我們認為我們是菲律賓市場的革新者。我們是該國首家於2017年推出分銷網絡24小時客戶服務以及於新冠肺炎疫情期間獲監管機構批准透過使用電子簽署提供遙距保險銷售及由自我證明代理人進行遠程招募的保險公司。於2018年，我們推出富衛Tapp，為客戶提供24小時的資訊闡道及服務中心，方便客戶快捷簡單地查閱及管理其保單。同時，菲律賓是我們推出富衛AI²（人工智能驅動的財務策劃工具）的第一批市場。

業 務

印尼

我們於2015年6月於印尼開展業務營運，並自2015年起將富衛印尼的業務併入至我們的財務業績。富衛印尼為我們於印尼營運保險業務的受規管保險附屬公司，於2015年獲發符合伊斯蘭教法的人壽保險牌照，並於2016年推出其首個針對該國大部分穆斯林人口的伊斯蘭保險產品。我們於2020年6月完成收購PT Commonwealth Life，而截至2020年12月，我們將兩家公司整合至一個平台，統一兩者的產品及系統。我們印尼業務的總承保保費於2016至2020年按約74%的複合年增長率增長。根據NMG的資料，於印尼的行業總承保保費於同期按約3%的複合年增長率增長。

截至2021年12月31日，富衛印尼擁有約3,000名代理人，其中超過3%為百萬圓桌註冊代理人。我們的銀行保險渠道包括與PTBC的獨家銀行保險合作，以及與KEB Hana Bank及PT Bank Mestika Dharma Tbk的非獨家銀行保險合作。我們近期亦與Traveloka（東南亞領先數碼旅遊及生活預訂平台）成為生態系統合作夥伴。透過此平台，我們為用戶提供便捷的綜合保障，給予可定制的健康保險利益及相宜實惠的初期癌症保障，無需進行任何體檢。自2021年3月起透過Traveloka網站及流動應用程式推出信用人壽保險產品銷售以來的首兩個月，我們售出了約35,000份信用人壽保險保單。

我們進行了大規模客戶調研，以創建出最符合印尼客戶需要的產品組合。投資相連壽險產品過往在我們的印尼保險產品銷售中佔比最高，但我們已將發展重心轉向以保障為主的傳統危疾產品。我們近期推出FWD Critical Armor，一份保單內最多可涵蓋三種危疾索償，並且加強了我們的保障重點。我們認為我們是印尼保險市場的革新者，提供了首個O2O投資相連壽險產品LooP，是一款提供100%保障（包括初期癌症）的癌症保險產品，以及提供可網上投保、包含住院醫療保障的伊斯蘭個人保險產品。

自業務開展以來，富衛印尼一直以無紙化及非現金方式營運業務，包括電子投保、電子簽署以及電子保單發放及傳送。我們近期亦推出電子理賠程序及電子保單助手，讓客戶自行在網上完成大部分交易。就我們的分銷渠道而言，我們將代理人招聘流程自動化，並透過我們的電子化牌照平台為新入職的代理人提供網上培訓。

為了將本集團所擁有的保險專業知識及能力惠及更多印尼的客戶，於2021年3月，我們認購印尼人民銀行人壽保險29.9%的已發行股本。根據印尼人壽保險協會的數據，按年化新保費計，印尼人民銀行人壽保險是2021年印尼最大的銀行保險公司。本集團亦同意向印尼人民銀行人壽保險額外注資，預期於三年期間將增加我們於印尼人

業 務

民銀行人壽保險的股權至44.0%。在認購的同時，印尼人民銀行人壽保險與印尼人民銀行訂立為期15年的分銷合作。根據NMG的資料，按市值計，印尼人民銀行為印尼最大的銀行。因此，此項合作戰略性地補足了我們自有的代理人渠道以及我們與PTBC的合作夥伴關係。印尼人民銀行與我們同樣將強大的數碼能力作為發展重點，此舉將可以具成本效益的方式接觸客戶群並提供以保障為主的產品。

新加坡

我們於2016年收購了Shenton Insurance Pte. Ltd的控股權。其後，我們收購該公司全部餘下股權，其於2019年6月成為我們的全資附屬公司，以經營我們於新加坡的保險業務。我們於新加坡的人壽保險總承保保費於2018年至2020年按複合年增長率增長169%。根據NMG的資料，行業人壽保險總承保保費於同期增長約10%。

儘管我們的應用程式介面D2C平台以大眾客戶為我們在新加坡的主要目標市場，但鑒於新加坡是全球最大的離岸財富管理中心之一，我們日益注重透過迅速發展的獨立理財顧問渠道擴大我們的覆蓋範圍，以滲透至富裕及高資產淨值人士。雖然團體保險產品以往一直是我們產品組合中主要的產品類別，但其已逐步被我們的人壽保險產品取代，包括定期人壽、危疾及醫療保險以及旅遊、汽車及其他個人保險產品。於2020透過獨立理財顧問渠道推出定期人壽保險銷售後，我們亦於2021年開始提供投資相連壽險產品，根據NMG的資料，按售出的網上期繳保費保單數目計，我們於新加坡為領先的網上保險公司。此外，我們於2020年推出市場首創保險計劃三大危疾保險計劃，為上班族提供針對癌症、心臟病及中風三大致命危疾的全面保障。根據NMG的資料，於亞洲有約80%的危疾索賠涉及此三大危疾。

富衛新加坡目前透過純網上保險及獨立理財顧問渠道在新加坡分銷產品。根據我們的純網上保險渠道，我們按D2C基準透過我們的網站、搜索引擎及聯盟行銷夥伴以及O2O交叉銷售機會獲取客戶。獨立理財顧問渠道方面，截至2021年12月，我們於新加坡有約3,000名來自16個獨立理財顧問合作夥伴的獨立理財顧問，其負責分銷我們的創新產品，例如透過獨立理財顧問渠道推出的首個產品，且當中使用直通式核保系統的定期保險計劃。我們的獨立理財顧問亦可利用各種數碼工具，例如我們的平台進行遙距銷售、交易以及客戶諮詢。

我們透過全數碼平台以及在獨立理財顧問渠道中應用科技，為新加坡的客戶提供流暢及無紙化的投保體驗。我們將核保程序自動化，並將其與其他數碼工具一同整合至我們的銷售支援應用程式富衛Smart。於2020年及2021年，我們在新加坡的所有新保險申請及大部分服務請求均在網上提交。

業 務

越南

在收購Great Eastern Life (Vietnam) Company Limited後，我們於2016年在越南開展業務。我們其後將之改名為富衛越南，為我們於越南經營保險業務的受規管保險附屬公司。於2020年4月，我們收購VCLI以進一步擴展我們於越南的業務，並與VCB達成獨家銀行保險夥伴合作。自此，自VCB產生的年化新保費由2020年第二季度的3百萬美元增加至2020年第四季度的7百萬美元及2021年第二季度的9百萬美元，並進一步增加至2021年第四季度的10百萬美元。越南業務的總承保保費於2017年至2020年按約116%的複合年增長率增長。根據NMG的資料，於越南的行業總承保保費於同期按約25%的複合年增長率增長。

富衛越南提供產品的涵蓋範圍由萬能壽險、投資相連壽險、兩全保險以至以附加保障型產品形式提供的附加保險組合以及獨立保障型產品（如癌症護理、危疾、聯邦醫療保險、定期人壽保險及信用人壽保險）。我們以客戶主導的方式設計及創新產品。我們亦一直致力簡化合約的用語，令客戶易於閱讀及理解，同時我們提供更多線上產品。我們相信，我們的附加保險提高保障成分比率、滿足客戶需求，並提升我們的利潤率。

我們在越南經營多渠道分銷模式，包括單一公司代理、銀行保險、獨立理財顧問及純網上保險渠道。我們已建立一支高效率的代理人團隊，按百萬圓桌註冊代理人數目計，我們目前於越南的百萬圓桌2021人壽保險公司中排名第四。我們於2016年、2017年及2020年分別與An Binh Bank、Nam A Bank及越南領先商業銀行VCB建立獨家銀行保險夥伴關係，作為我們收購VCLI的一部分。我們於2017年開展獨立理財顧問渠道，現時與當地十四個獨立理財顧問合作夥伴合作。截至2021年12月31日，透過與VCB的合作，我們獲得超過82,000名保單持有人。

富衛越南於越南的業務營運為我們業務中擁有最先進數碼化技術的業務之一。我們的代理人團隊可使用多個數碼工具，包括eRecruit、eLearning、富衛Ezi（我們的電子申請系統）及iRIS。我們亦就與NextGen Banca的銀行保險夥伴關係進行轉型，我們就此利用數據及客戶分析為客戶提供更好的服務。我們的純網上保險渠道包括透過我們電子商貿平台進行的數碼分銷。除採納無現金及無紙化銷售模型外，我們亦推行電子索賠、電子保單、電子現金提款等其他計劃，以提升客戶體驗。

馬來西亞

我們於2019年3月收購滙豐於HSBC Amanah Takaful的49%權益，於馬來西亞開展業務。

業 務

富衛Takaful的產品組合涵蓋投資相連壽險產品、傳統產品、保費付款附加保險、諮詢及其他個人及團體產品。整體而言，我們將業務重點從儲蓄產品轉移至保障型產品，包括定期人壽保險、危疾保險、癌症保險、住院現金保險及醫療保險。我們亦將眾多產品的覆蓋範圍擴大至受保人的家庭及子女。

富衛Takaful經營多渠道分銷模型，包括(i)與HSBC Amanah Malaysia Berhad的銀行伊斯蘭保險(bancatakaful)夥伴合作、(ii)與超過5,000名可參與富衛Affiliates事務的代理人的代理人渠道、(iii)進行線上D2C銷售的純網上保險渠道，及(iv)為公務員提供伊斯蘭保險的其他渠道。

我們利用多種數碼工具管理及提升分銷渠道的表現。我們使用iRIS透過代理人對銷售對進行監察。我們允許代理人使用AI²分析客戶數據，並提供更好的服務。我們的純網上保險渠道主要包括我們的電子商貿平台，其透過我們的自動核保引擎支援直通式處理。

投資及資產管理

概覽

我們將保險業務產生的保費及其他收入用作投資，以產生投資回報。我們的投資理念是維持均衡的資產組合，從而產生相對穩定的投資回報。為了配合我們的長期責任，我們專注於投資級固定收入產品。我們亦投資於回報更大且風險更高的資產，如股權證券、房地產及另類投資，主要用以支持我們的傳統分紅及萬能壽險產品。

截至2021年12月31日，我們的投資資產為478億美元，其中453億美元為保單持有人及股東投資，25億美元為投資相連壽險投資。截至2019年、2020年及2021年12月31日止年度，我們的投資淨收入分別為722百萬美元、1,032百萬美元及1,262百萬美元。我們將金融投資分為兩類：保單持有人及股東投資以及投資相連壽險投資。一般而言，投資相連壽險投資的投資風險由客戶承擔，當中客戶負責將保費分配至我們提供的投資選項。保單持有人及股東投資包括投資相連壽險投資以外的所有金融投資。

投資管理及框架

我們按投資管理框架管理投資，其旨在確保我們發揮有效的投資職能，並符合相關法律法規。框架亦規定我們的投資職能遵守道德標準及風險管理政策。

業 務

董事會主要負責投資政策的制定及執行。董事會已成立兩個管理委員會，即投資委員會（「**投資委員會**」）及資產負債管理委員會，以監督我們的投資活動。董事會成立的風險委員會（「**風險委員會**」）為投資委員會及資產負債管理委員會提供支援，風險委員會負責監察我們的風險管理框架。

投資委員會審閱、批准及監察投資管理策略，並授權我們的業務單位按我們的風險偏好進行相關活動。投資決策由業務單位內的資產經理作出，並受我們界定及批准的投資政策及指引的約束。資產負債管理委員會已授權風險委員會監督保險風險、市場風險、信貸風險及資產負債管理事項的管理。

在應對市場風險、資產負債錯配、流動資金管理、貨幣風險及資金獨立處理所引致各種風險的企業風險管理框架下，本集團根據其資產負債管理政策管理其資產及負債。各業務單位亦已制定具體目標及宗旨——雖然視乎個別情況及環境而定，該等目標及宗旨會有所不同，惟設有若干適用的總括原則。

該等原則確保考慮適用於處理資產及負債的任何地方法例，並在本集團的協定限額及風險偏好範圍內管理與負債現金流量有關的資產現金流量。此外，僅可對本集團許可的資產類別進行投資，而任何金融衍生工具概不得用作投機目的。

資產負債錯配風險指資產與負債的相對價值出現不利變動的風險。倘資產及負債因市場變動而產生的價值變動極為相關且屬於預先設定的風險指標限值，則被視為相稱。在評估資產負債錯配情況時，各業務單位釐定適當指標及各自的風險下限並就有關指標及下限取得資產負債管理委員會批准。這些通常包括資產及負債現金流量、期限、價格存續期間、流動資金及貨幣之間的錯配。

計息金融資產的期限乃參考分部層面的估計保險合約負債期限定期進行檢討及監察。為減輕利率變動的風險，本集團務求在可能及適當情況下使資產與相關負債的期限相稱。然而，是否可獲得期限適當的資產或會受適用保險法律、規則及法規或其他市場因素限制。

就資產負債管理委員會而設的具體監管過程及程序確保可快速識辨任何違規或錯誤情況，並監管因任何違規升級行動而對適當各方採取的程序。

業 務

投資委員會及資產負債管理委員會須就履行職務時發現的所有重大風險及問題向風險委員會匯報。風險委員會主要負責監督我們所有資產的投資（營運資產除外）均按照董事會設定的風險指引進行。請參閱「**風險管理**」。為達致我們的投資目標，風險委員會負責審閱及批准我們的投資策略及資產分配。

外包投資經理

我們將投資組合的一部分外包予外部投資經理。截至2021年12月31日，我們管理39.2%的在管資產（「**在管資產**」），用於保單持有人及股東投資。截至2021年12月31日，關聯方柏瑞投資管理29.7%的在管資產，主要包括主要就富衛人壽（香港）及富衛人壽日本的產品組合作投資級債券投資及另類投資。有關我們與柏瑞投資的投資管理協議的更多資料，請參閱「**關連交易**」。截至2021年12月31日，SCB Asset Management Company Limited管理26.8%的在管資產，主要包括泰國業務的股本投資以及投資等級及高收益債券。截至2021年12月31日，我們在管資產的餘下結餘由其他外部第三方管理。

於2021年12月13日，我們與Apollo Management Holdings, LP及Athene訂立經修訂及經重列投資管理框架協議，並與Apollo的若干聯屬公司訂立經修訂及經重列總投資管理協議，其共同載列Apollo、Athene及本公司若干聯屬公司之間在資產管理、產品分銷及再保險方面的策略合作框架。根據該等協議，一個或多個Apollo聯屬公司將管理本公司的部分投資產品組合，跨越多信貸及另類資產。自訂立該等協議以來，我們已從公開市場購買混合收益率高於可比指數的投資級資產，且我們預計該配置將隨著時間而增加，旨在進一步提高收益率。多信貸資產類別的初始期限為自每筆與投資管理授權相關的資產存入之日起五年，此後每年自動續期至第10年，惟須視乎業績、費用及遵守法律法規。倘Athene及／或其聯屬受讓人不再持有Athene在[**編纂**]投資購買的至少75%第一批購入股份，則本公司可隨時終止每份投資管理實施協議。經修訂及經重列總投資管理實施協議的有效性將取決於若干條件，包括適用的監管批准。此外，根據該等協議，倘本公司未能於Athene的[**編纂**]投資結束後的九個曆月內獲得適用的監管批准，導致本公司無法履行其在經修訂及經重列總投資管理協議項下的義務，或倘本公司未能按時繳納必要的初始存款且未能在特定期限內予以補救，則本公司須豁免適用於Athene的[**編纂**]投資的禁售限制。有關禁售限制的詳情，請參閱「**歷史、重組及企業架構－本公司主要股權變動－[編纂]投資**」。Apollo是全球領先的投資管理公司，除了Athene的[**編纂**]投資外，為一名獨立第三方。

業 務

投資產品組合

有關我們投資產品組合的詳情，請參閱「財務資料－投資組合」。

風險管理

我們業務的核心是為保單持有人的利益承擔、分擔及管理風險。我們已成立全面的風險管理框架，包括風險管理委員會架構及穩健的風險管理政策和策略。我們認為，我們承擔的風險得到適當的資金支持，並能支持正在進行的業務，為保單持有人提供保障。我們的目標是就營運保險附屬公司達致最有效的資本結構，我們致力在可接受的風險水平內實現此目標，並且同時不損害財務實力或我們所需的適當回報。

我們的風險管理週期首先根據我們的風險偏好框架識別風險，其後就風險緩解措施達成共識並實施緩解措施，直至風險獲解決並符合我們的風險偏好框架。我們已設立風險及合規的關鍵績效指標，並定期進行風險文化調查，提高員工對風險問題的意識。

風險管理委員會

我們透過風險委員會管理風險狀況，風險委員會獨立運作，並由投資委員會、資產負債管理委員會及合規及營運風險委員會以及其他工作委員會提供支持。

風險管理框架

我們的風險管理框架應用於所有業務單位，有助確保我們風險管理政策及策略覆蓋全面，並於我們集團內一致實施。我們的風險管理框架在設定及管理風險偏好方面界定了清晰的角色及責任。我們定期審閱風險管理框架，以確定是否需作任何更新。

我們的風險管理框架乃基於「三重保護」模式，其確保我們根據董事會制定的風險偏好管理風險。第一重保護是我們的經理及僱員，其負責按董事會的策略及政策管理日常風險。第二重保護是我們的風險管理及合規職能，其負責(i)協助相關風險委員會制定風險管理策略及政策；(ii)協調及監督風險管理策略及政策的執行情況；及(iii)

業 務

就我們承擔的風險提供獨立評估。第三重保護是我們的審核職能，審核工作由我們的審核委員會在內部審核部門的支援下進行。我們的內部審計職能對整體風險管理系統的設計及效能進行獨立評估。

我們的風險偏好反映我們在定性及定量的基礎上根據風險回報取捨而願意承擔或保留的風險。風險偏好反映我們的戰略、風險承受能力及股東期望。董事會透過發佈定性風險偏好聲明設立風險偏好。該等聲明載明指引我們選擇和偏好不同類型風險的原則，並在我們整體業務策略與風險承受能力之間建立清晰聯繫。我們就主要風險類別將定性風險偏好聲明進一步細分為更具體的特定風險容忍度。我們使用高級管理層與風險委員會合作設定的定量指標，監察該等風險容忍度，並每季向董事會報告。

風險偏好聲明

我們現行的風險偏好聲明如下：

- 我們的風險理念及風險管理策略方法源自我們改變人們對保險的看法的願景、我們的企業戰略及目標。
- 我們有可靠的統計數據及自身經驗支持我們對保險風險的獨特偏好。
- 我們能接受已充分理解的市場及信貸風險。
- 我們對營運風險的偏好極低，且不容忍任何欺詐行為。
- 我們並無承擔重大聲譽風險或違反法律法規的偏好。
- 我們一直會以真誠態度行事，並致力公平對待每名客戶，亦會積極採取適當步驟減低客戶獲不公平待遇的風險。

主要風險類別

我們已識別以下主要風險和偏好納入我們的風險偏好框架。我們就每項主要風險設立多個風險監控指標，每項指標均有預先釐定的容限水平及清晰界定的風險範圍，以便詳細監控我們的風險狀況。

業 務

策略風險

策略風險是與本集團競爭力及可持續性相關的風險，如聲譽風險、長期方向及傳遞風險。聲譽風險指我們品牌或與客戶、分銷商、投資者及監管機構的聲譽受損而導致特許權價值損失的風險。我們對聲譽風險的考慮是我們策略風險管理中的關鍵要素。

保險風險

保險風險包括保險產品的固有風險，包括(i)產品設計風險（指開發特定保險產品時的潛在缺陷）、(ii)承保及費用超支風險（指產品相關的收入不足以支持來專屬自保險產品的未來責任的可能性）、(iii)失效風險（指實際失效情況偏離當初我們為產品定價時所假設的預計的可能性）及(iv)理賠風險（指保險產品所產生的賠款宗數或嚴重程度超出我們為產品定價時所假設水平的可能性）。

我們利用不同基準（包括新業務價值及新業務價值利潤率）評估新產品定價是否適當及現有產品的持續適用性。

失效風險包括產生的承保成本不能再從未來收益收回的情況下，提早終止保單或合約而產生的潛在財務損失。為減低我們的失效風險，我們定期審閱續保情況，並於新產品定價及現行的產品管理中反映結果。此外，我們許多產品均包含退保費用，使我們有權在保單持有人提早終止保單後收取額外費用。

我們定期檢查死亡率及傷病率情況，並將有關情況反映在新產品定價上，致力減低索賠風險。我們亦遵守承保與索賠管理政策及程序，藉以管理索賠風險。最後，我們採用再保險解決方案來幫助降低集中度及波動性風險（特別是大型保單或新風險），亦可預防災難情況。

營運風險

營運風險是因內部程序、人員及系統不足或失靈或因外界事件而導致直接或間接損失的風險。我們的業務依賴就多種多樣的產品及服務對大量複雜交易進行準確有效的處理及報告。倘該等內部程序、系統或安全有任何不足，會對我們在受影響期間的業績及向客戶提供適當服務的能力構成不利影響。主要營運風險包括與資訊科技、網絡與信息安全、業務連續性及欺詐有關的風險。合規風險指違反監管要求的風險，亦是營運風險的一部分。主要合規風險包括監管合規、行為風險（包括銷售不當）、反洗

業 務

錢及反恐融資、制裁、反賄賂及貪腐以及隱私的相關風險。我們對營運風險的容忍度較低，並設有完備的流程和程序，以識別、評估、監察及制定策略減低及控制營運風險。

我們設有穩健的數據治理框架，以確保數據隱私受保障及信息安全。我們於2019年開始實施數據治理框架，並於香港、泰國、日本、菲律賓、越南、印尼、新加坡及馬來西亞採用框架。我們在框架下開發內部人工智能及機器學習模型，並設有完備的流程以測試及監控該等模型，亦持續檢測其成效。我們的數據治理框架與國際證券事務監察委員會組織於2020年6月就「市場中介人及資產管理人對人工智能及機器學習的應用」頒佈的諮詢報告中建議的六項措施一致。

財務風險

我們承擔多項財務風險，包括利率風險、流動性風險、信貸風險、股價風險及市場風險。有關詳情，請參閱「財務資料－影響我們經營業績的因素及趨勢－市場利率、信貸風險及股票市場的波動」。

準備金

我們就所有產品線設立就履行我們未來保單責任計算得出的精算釐定金額並將其列為負債。根據國際財務報告準則，我們用作財務報告用途的準備金乃根據估計未來保單給付及索賠的通用精算方法計算。我們預期該等準備金連同保單及合約的未來付款，以及來自該等金額的投資所得，將足夠履行我們的保單及合約責任。截至2021年12月31日，合併保險合約負債金額為47,981百萬美元。

我們根據尚未確定的假設就我們的未來保單賠償及索償設立負債。我們的假設包括死亡率、傷病率、保單持有人續保率、行政費用、投資回報及通脹。實際情況或會有別於該等假設，因此，我們無法準確釐定我們最終將就清償有關負債支付的金額或需作出該等付款的時間。實際金額或會有別於估計金額，尤其是當賠付可能在較遙遠的未來才發生。我們定期按用以設立負債的有關假設的變動以及我們的實際保單賠償及索償經驗對負債進行評估。

業 務

再保險

我們對保險產品所承擔的部分風險向多家國際及本地再保險公司進行再保險，以管理我們的保險風險、將資本狀況維持於風險承受能力之內以及利用再保險公司的知識開發我們的產品。為減低我們再保險的集中度風險，我們選用不同的國際及本地領先再保險公司。我們根據再保險公司的財政實力、服務、承保範圍、索賠結算效率及價格選擇再保險公司。我們通常在挑選過程中考慮至少三家信譽良好的再保險公司，同時考慮地方監管規定。我們定期審閱再保險安排，亦定期監察再保險公司的財政實力及信用評級以及集中度風險，以確保我們不會就任何個別再保險公司承擔額外風險。

我們已成立再保險管理框架，當中載列我們對再保險管理的原則及規定。我們為產品及經營所在地理市場量身定制再保險策略。我們根據相關地理市場的保險法律法規、償付準備金、產品特性以及業務需要和策略，釐定我們的自留額及參與率。

作為我們整體再保險策略的一部分，我們已與瑞士再保險（我們的股東之一Swiss Re PICA的中間母公司）達成多項公平安排，以對若干產品進行再保險。根據該等安排，瑞士再保險承諾對我們承擔的部分風險進行再保險。作為承擔部分風險的代價，我們根據該等安排的條款定期向瑞士再保險支付再保險風險保費。

除選用外部再保險公司外，我們亦已成立富衛再保險，其為在開曼註冊成立的專屬自保再保險公司，以優化資本及提高利潤。我們與富衛再保險設立的再保險由經評級的第三方再保險公司安排，以反映公平定價。

保險

我們根據適用法律為僱員投購保險，並為我們的自用物業因附帶損失或損壞投購保險。董事認為，我們已投購足夠保險以配合有關界定的用途。

環境、社會及管治事項

我們的第一個2021年至2024年集團環境、社會及管治策略（「**集團環境、社會及管治策略**」）代表我們開始了解及優先考慮對受我們決策影響的人士而言最重要的環境、社會及管治問題。我們希望在創造更美好及更可持續的未來方面發揮我們的作用。

業 務

我們的環境、社會及管治目標

我們支持聯合國的可持續發展目標（「**可持續發展目標**」）我們的集團環境、社會及管治策略與七個可持續發展目標一致，涵蓋我們能夠作出最大貢獻的領域：可持續發展目標3（良好健康與福祉）、可持續發展目標4（優質教育）、可持續發展目標8（體面工作和經濟增長）、可持續發展目標9（產業、創新及基礎設施）、可持續發展目標10（減少不平等）、可持續發展目標11（可持續城市和社區）及可持續發展目標13（氣候行動）。

我們依照國際最佳實務計量及披露我們的環境、社會及管治績效，例如全球報告倡議組織、可持續發展會計準則委員會、氣候相關金融信息披露工作組及責任投資原則（「**責任投資原則**」）。

我們的環境、社會及管治價值創造

我們的環境、社會及管治策略擬於以下方面創造價值：

- **管治及風險管理**。我們的目標是加強我們的誠信文化及我們強大的風險管理框架，以確保我們以正確的方式做正確的事情。我們通過確保穩健及透明的決策並將重要的環境、社會及管治因素納入風險管理，使我們的業務更強大及更具彈性；
- **信任**。我們旨在建立客戶對我們及保險行業的信任。我們98%的僱員於2021年完成年度公平對待客戶培訓，我們提供無縫的客戶旅程，其乃通過客戶的角度而設計及評估。我們通過更簡單及更具包容性的產品為客戶提供所需的保障，並為客戶創造與我們保持互動的方式，同時確保負責任地使用其數據；
- **人才**。我們旨在吸引、發展及挽留能夠改變保險行業的人才。我們正在通過包容性領導培養創新及充滿活力的工作場所文化，通過靈活的工作促進人才的多元化並提高業務彈性。於新冠肺炎疫情期間，在若干市場，我們所有的僱員均在家工作。我們採用董事會多元化政策，旨在通過確保多元化以提高董事會及企業管治標準的有效性。女性目前佔我們董事會的27%，且屬副總裁或以上級別中超過30%為女性；
- **縮小保障差距**。我們致力於對金融包容性產生真正的影響。我們專注於亞洲傳統上服務不足的年輕客戶，使我們的產品易於使用並對其產生吸引力。我們正在教育人們以幫助提高其金融知識水平，並在其經歷人生階段時成為其終生夥伴；

業 務

- **可持續投資。**我們是負責任投資原則的訂約方，旨在將環境、社會及管治因素納入我們的投資流程，以確保我們投資的長期可持續性。我們亦投資於我們當地的社區，以支持其可持續發展。在我們社區合作夥伴的幫助下，我們正在倡導為亞洲的殘疾人士提供更好的包容性及生活機會。我們與馬來西亞一家領先的社會企業合作開發Fun(d) for Life，其為一項金融知識計劃，於2021年為超過4,000人提供支持；及
- **氣候變化適應力。**我們通過與氣候相關金融信息披露工作組保持一致，支持向低碳經濟轉型。我們正在進行情景分析，以了解我們與氣候相關的風險及機遇。

我們的環境、社會及管治治理

作為我們整體業務策略的一部分，我們旨在確保我們的環境、社會及管治職能與我們的業務目標緊密結合，並確保我們為我們的環境、社會及管治職能分配足夠的資源，包括於2020年1月成立一個環境、社會及管治管理委員會以實現該目標。環境、社會及管治管理委員會由我們的行政總裁兼執行董事黃清風先生直接擔任主席，並由來自整個業務的高級管理人員組成。該環境、社會及管治管理委員會負責制定我們的環境、社會及管治目標及策略、評估我們的績效以及應對新出現的環境、社會及管治風險及機遇。該環境、社會及管治管理委員會每年至少兩次向董事會報告我們的各種舉措及進展。

新冠肺炎的應對

我們一直支持我們的社區對抗新冠肺炎疫情。除了向前線衛生工作者及政府機構提供救災捐款外，我們亦與香港當地商家合作，為送貨工人等服務不足的社區提供免費的新冠肺炎保護。我們亦根據客戶面臨的困難重新制定部分產品。例如，我們擴大香港及馬來西亞若干產品的覆蓋範圍及福利，將新冠肺炎納入其中，並在菲律賓及新加坡推出專為新冠肺炎設計的產品。此外，我們在我們營運所在的市場為對抗疾病的客戶提供額外的財務支持，並通過優先處理其請求以確保索賠過程於彼等而言屬容易。

競爭

總體而言，保險行業競爭激烈。保險公司間的競爭基於多個因素，包括分銷範圍、品牌認可、營銷方法、產品、定價、客戶服務、財務實力評級及其他財務健康指數。我們認為，我們已處於有利位置，與地位穩固的市場參與者及新參與者競爭，並憑藉我們客戶主導、輕包袱的策略以及我們快速適應市場趨勢變動及監管環境的能力，繼續提高我們的市場份額。

業 務

保險行業的領先市場參與者主要為地區或跨國保險公司、銀行的地方實體或附屬公司，以及其它金融機構。在亞洲營運的歐洲及北美人壽保險集團的附屬公司傾向在亞太地區的多個主要市場中營運業務，當中部分於若干主要市場中進佔十大市場份額。亞洲大部分人壽保險公司的業務主要集中於自身本地市場。我們在營運所在的市場面臨激烈競爭。在香港，我們面對來自成熟地區參與者的競爭，包括大型保險集團的地方附屬公司及電子保險公司等新參與者。在泰國，我們面臨來自國際保險集團地方分支機構及地方保險公司的競爭。在日本，我們面對來自地方保險公司及大型地方金融服務提供商的競爭，該等公司擁有自身的保險附屬公司，或與主要附屬公司訂立合作安排。在新興市場，我們面對來自地區參與者的競爭，尤其是在當地擁有發達業務及客戶覆蓋範圍廣泛的公司。更多資料請參閱「行業概覽」。

獎項及認可

我們獲頒多個獎項及認可，反映我們在行業中的傑出成就。下表載列我們獲頒的部分主要獎項及認可：

經挑選的企業獎項

年份	獎項／認可	頒發單位
2021年	年度在線倡議 (Online Initiative of the Year)	亞洲金融科技大獎 (Asia FinTech Awards)
2021年	核心保險轉型（銅獎） (Core Insurance Transformation (Bronze Award))	歐洲財務管理協會及 埃森哲(European Financial Management Association and Accenture)
2021年	傑出使用數碼渠道改善客戶 體驗(Outstanding Use of Digital Channels for Improved Customer Experience)	數位銀行家 (The Digital Banker)
2021年	客戶體驗最佳人工智能應用 (廣受好評) (Best Use of AI for Customer Experience (Highly Acclaimed))	數位銀行家 (The Digital Banker)
2021年	最佳分銷解決方案(Best Solution for Distribution)	DigFin創新獎(DigFin Innovation Awards)
2021年	最佳客戶溝通倡議 (Best Client Communication Initiative)	WatersTechnology亞洲大獎 (WatersTechnology Asia Awards)

經挑選的保險技術及創新獎項

年份	獎項／認可	頒發單位
2021年	亞洲最具創新力保險公司 (Asia's Most Innovative Insurer)	國際數據公司(International Data Corporation)
2021年	年度保險技術倡議 (Insurtech Initiative of Year)	保險亞洲新聞(Insurance Asia News)
2021年	年度分析提供商 (Analytics Provider of the Year)	保險亞洲新聞 (Insurance Asia News)
2021年	年度未來企業 (Future Enterprise of the Year)	國際數據公司(International Data Corporation)
2020年	創新產品類優秀獎 (Outstanding Award in the Innovative Product Category)	彭博
2020年	亞洲最具創新保險流程 (Most Innovative Insurance Process Asia)	全球銀行及金融大獎 (Global banking & Finance Awards)

業 務

知識產權

保護我們的技術及知識產權是我們業務的一個重要方面。截至最後實際可行日期，我們擁有26個註冊商標，其中包括對我們的業務至關重要的七個商標及十一個域名。知識產權法律、程序及限制僅提供有限的保護，我們的任何知識產權均可能面臨質疑、無效、規避、侵權或盜用。

監管牌照

我們需要在每個市場保持有效的相關保險牌照以經營我們的業務。我們在我們營運所在的每個市場均受到相關監管機構的廣泛監督及全面監管。此外，我們亦需要獲得相應監管機構的事先授權，方可銷售新的保險產品或對我們的產品條款進行重大更改。請參閱「風險因素－與法律及監管事項有關的風險－我們及我們的業務單位作為保險公司面對廣泛的監管，包括對我們財務穩健性的監督及檢查，其可能會限制我們的業務活動及投資並增加我們遵守有關監管的成本」。

於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們已在營運所在的司法管轄區就我們的業務營運從相關政府機構取得所有必要重大牌照、批准及許可，而有關牌照、批准及許可仍然有效及生效。我們就業務營運申請重續必要重大牌照及許可時並無遭拒絕。我們重大牌照及許可的詳情如下：

牌照／許可	持有人／ 司法管轄區	授出日期／ 屆滿日期	牌照／許可描述
人壽保險	富衛人壽 (百慕達)／香港	1984年／不適用	長期保險業務
人壽保險	富衛人壽 (百慕達)／百慕達	2011年12月28日／ 不適用	長期保險業務
人壽保險	富衛人壽 (香港)／香港	2002年5月27日／ 不適用	長期保險業務
人壽保險	富衛人壽保險 (香港)／香港	1983年9月23日／ 不適用	長期保險業務
人壽保險	富衛人壽 (澳門)／澳門	1999年3月22日／ 不適用	人壽保險業務

業 務

牌照／許可	持有人／ 司法管轄區	授出日期／ 屆滿日期	牌照／許可描述
人壽保險	富衛人壽日本／ 日本	1996年8月27日／ 不適用	人壽保險業務
人壽保險	富衛泰國／泰國	2021年5月14日	人壽保險業務
人壽保險業務牌照	富衛印尼／印尼	2020年6月24日／ 不適用	人壽保險業務
家庭伊斯蘭保險	富衛Takaful／ 馬來西亞	2018年7月3日／ 不適用	家庭伊斯蘭保險業務
人壽保險	富衛越南	2007年11月23日／ 2057年11月23日	人壽保險業務 (包括意外及健康 保險業務)
人壽保險	FWD Assurance (Vietnam)	2008年10月23日／ 2033年10月23日	人壽保險業務 (包括意外及健康 保險業務)
直接保險公司 (綜合) 授權證書	富衛新加坡／ 新加坡	2016年4月19日／ 不適用	進行人壽及一般業務 的直接保險公司
	富衛菲律賓／ 菲律賓	2022年1月1日／ 2024年12月31日	人壽保險業務
B(iii)類牌照	富衛再保險／ 開曼群島	2017年4月6日／ 不適用	專屬自保業務

業 務

僱員

截至2019年、2020年及2021年12月31日，我們分別有6,217名、6,407名及6,675名僱員。下表載列截至2021年12月31日我們僱員按業務單位劃分的明細：

	僱員
香港（及澳門） ⁽¹⁾	1,002
泰國（及柬埔寨）	1,988
日本	851
新興市場	2,165
集團辦公室 ⁽²⁾	407
共享服務及創新中心 ⁽³⁾	262
總計	6,675

附註：

- (1) 包括富衛人壽（百慕達）、富衛人壽（香港）、富衛人壽保險（香港）、澳門及中國代表處的非共享服務僱員。
- (2) 包括FWD Group Financial Services、FWD Group Management及Valdimir的非共享服務僱員。
- (3) 包括FWD China Technology Company、富衛人壽（百慕達）及Valdimir的共享服務僱員，以及FWD Technology and Innovation Malaysia Sdn. Bhd（馬來西亞的創新中心）的所有僱員。

下表載列截至2021年12月31日按職能劃分的僱員明細：

	僱員
銷售、品牌及營銷	2,164
技術、數碼及數據分析	1,248
集團營運	1,164
金融、精算及投資	793
企業管治 ⁽¹⁾	239
產品開發	193
策略	181
人力資源	140
集團行政管理	83
其他	470
總計	6,675

附註：

- (1) 包括法律、合規、風險及審計職能。

業 務

截至2021年12月31日，我們透過僱傭代理在馬來西亞僱用六名合約員工。僱傭代理承擔該等員工的工資及法定繳款的相關成本，而我們負責向有關僱傭代理支付服務費。由於我們不能直接在馬來西亞僱用外國人，因此該等員工並非與我們直接簽約，因為我們並未獲得多媒體超級走廊營運地位。我們擬於取得馬來西亞多媒體超級走廊營運地位後與該等僱員訂立僱傭合約。

除日本的僱員外，我們的其他僱員並無受集體談判協議的約束或由工會代表。截至最後實際可行日期，我們認為我們與僱員擁有良好的僱傭關係，且並無因勞資糾紛而中斷營運。

物業

截至2021年12月31日，我們主要通過租賃場所營運業務。我們在我們營運所在的司法管轄區租賃各種物業，我們主要將我們的租賃物業用作我們業務營運的辦公場所。我們的總部位於香港，我們在香港租賃了30個物業，總建築面積約為62,447平方米。

截至2021年12月31日，我們各投資物業的眼面值佔綜合總資產的1%以下，而我們並無非投資物業的眼面值佔綜合總資產的15%或以上。因此，我們毋須在本文件載入物業估值報告。

法律訴訟

我們在經營保險業務的正常過程中會受到例行的法律訴訟。我們目前並無，亦並未於本文件日期前12個月內牽涉任何可能合理預期會對我們的業務、經營業績或財務狀況產生重大不利影響的法律訴訟。

於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們及本集團成員公司或其任何董事概無牽涉任何重大訴訟、索賠或仲裁，而就董事所知，我們、本集團任何成員公司或任何董事亦無任何待決或面臨威脅的重大訴訟、索賠或仲裁。此外，截至最後實際可行日期，我們或我們任何業務單位或任何董事概無面臨任何實際、待決或威脅破產或破產接管的索賠。

法律合規

於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們在各重大方面已遵守與我們業務有關的相關法律法規，且我們並無重大違反或觸犯任何適用法律或法規，以致對我們的整體業務或財務狀況造成重大不利影響。