
業 務

概覽

我們是一家泛亞洲人壽保險公司，採用以客為先及由科技推動的模式。

我們於2013年由李澤楷先生成立，願景是開闢屬於我們的道路，以期成為亞洲領先的保險公司。富衛矢志「創造保險新體驗」。我們建立了與我們願景一致的領導團隊及文化。

通過適應不斷變化的市場趨勢和客戶需求，我們已在泛亞地區建立業務。我們已採用多渠道分銷模式，投資於數碼基礎設施及數據分析能力，並擴大合作及轉介機會。根據NMG的資料，我們目前市場的人壽保險總承保保費預計將由2023年的約4,070億美元增長至2033年的5,790億美元，提供了龐大市場機遇。我們認為，結構性人口和中產階級擴張、財富持續積累、巨大保障缺口（即充分滿足身故及健康保障需求估計每年所需的額外人壽保險保費）等宏觀經濟因素以及數碼化加速發展，都是泛亞地區保險業增長的主要動力。

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）、日本及新興市場（包括菲律賓、印尼、新加坡、越南及馬來西亞）。我們已通過獲得新牌照（例如在菲律賓及印尼），或通過收購在當地有限經營的持牌人壽保險公司（例如在新加坡、越南、馬來西亞及柬埔寨），從而進入當中某些新市場。我們的香港（及澳門）、泰國（及柬埔寨）、日本及新興市場業務於2024年分別貢獻我們34.2%、32.6%、15.7%及17.5%的新業務合約服務邊際。我們的地理覆蓋範圍為我們提供了在香港（及澳門）及日本等發達保險市場的增長機會，同時也為我們提供了進入東南亞的機會，當中包括全球一些增長最快、人口不斷增加但保險覆蓋不足的市場。我們的東南亞市場（包括泰國（及柬埔寨）、菲律賓、印尼、新加坡、越南及馬來西亞）於2024年貢獻我們約50%的新業務合約服務邊際。根據NMG的資料，我們於2023年為東南亞市場按年化新保費計的五大保險公司及頂尖銀行保險公司。

我們以客為先，凡事都以客戶為中心。我們採用由科技推動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，並在任何時間、任何地點、以任何方式滿足客戶的選擇。我們的分銷渠道包括銀行保險、代理人、經紀／獨立理財顧問及其他（包括數碼商務及其他分銷渠道）。這些渠道於2024年分別貢獻46.6%、15.2%、31.8%及6.5%的新業務價值。為了向重視個性化互動的資深、富裕和大眾富裕客戶提供服務，截至最後實際可行日期，我們建立了領先的東南亞銀行保險平台，擁有八個獨家合作夥伴。於2024年，我們在百萬圓桌註冊會員人數方面於全球

業 務

跨國保險公司中排名第六位。截至2024年12月31日，我們擁有超過2,900名保險經紀及獨立理財顧問合作夥伴。我們亦建立了數碼商務平台，通過應用程式介面集成的D2C電子商貿平台、銀行合作夥伴數碼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，合併客戶群超過280百萬人。

我們通過人壽保險、健康保險、僱員福利（團體保險）及理財產品的多元化產品組合，提供簡單易懂而且切合需要的方案。我們將主要產品分類為(i)分紅人壽；(ii)非分紅人壽；(iii)危疾、定期人壽、醫療及附加保險；(iv)單位連結式壽險；及(v)團體保險及其他，於2024年分別貢獻我們36.5%、28.0%、22.2%、7.5%及5.7%的新業務價值。我們的科技及數據分析工具愈來愈多地建立在人工智能之上，並在本集團內實現標準化，通過這些工具，我們使客戶的保險流程變得更加簡單、快捷及流暢。根據畢馬威2024年全球顧客卓越體驗報告，由於我們致力了解並解決客戶的各種保險需求及痛點，因此在保險品牌的客戶體驗方面，我們在泰國、馬來西亞及新加坡名列前三。

我們的泛亞業務經歷了大幅增長，並展現出執行往績。我們亦通過一系列關鍵指標評估我們的表現。有關詳情，請參閱「財務資料－關鍵績效指標」：

- **盈利能力：**我們於2024年歸屬於本公司權益持有人淨利潤（非國際財務報告會計準則計量指標）為24百萬美元，有別於2022年及2023年的淨虧損狀況。我們歸屬於本公司權益持有人的稅後營運利潤（非國際財務報告會計準則計量）有助於持續對我們的表現進行更有意義的了解及可比性，於2024年為463百萬美元，按固定匯率計較2023年增加28.6%。
- **增長：**新業務合約服務邊際從2023年的960百萬美元按同比基準及固定匯率計增加30.5%至2024年的1,222百萬美元。
- **風險及資本：**我們的經調整基本自由盈餘淨額由2023年的786百萬美元按固定匯率計增加9.7%至2024年的839百萬美元。根據於2021年5月生效有關本集團的保險集團監管框架，截至2024年12月31日，我們的集團當地資本總和法覆蓋率（訂明資本要求基準）為260%。詳情請參閱「財務資料－財務資料－償付能力及資本－集團資本充足程度」。
- **價值：**我們的有形股本回報率（非國際財務報告會計準則計量指標）由2023年的10.8%增加至2024年的15.4%。

業 務

我們的競爭優勢

自2013年成立以來，我們一直將自己定位為向客戶提供以客為先的方案提供商，以及為亞洲的銀行和其他分銷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增長：

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。自2013年在香港、澳門及泰國推出我們的品牌以來，我們已通過獲得新牌照與收購，以及選擇性收購來建立規模，從而拓展至七個新市場。尤其，我們已鎖定龐大未開發的保險領域及服務不足的人口市場。根據NMG的資料，我們經營所在市場約四分之一財務狀況良好的消費者承認他們沒有足夠的人壽保險。雖然人壽保險的負擔能力是消費者提出的主要購買障礙，但根據NMG的資料，隨著我們經營所在市場的中產階級人口預計將從2023年的420百萬增加至2033年的537百萬，我們預期這種情況將會有所改變。我們認為，我們的市場擴展充分證明了我們憑藉商業模式、數據洞察力及專有的數碼工具，激活了全亞洲的龐大且新晉富裕的消費者群，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增長的重要推動力。

因此，自2014年首個完整營運年度以來，我們於2024年的年化新保費錄得5.2倍增長，由2014年的309百萬美元增至2024年的1,916百萬美元。我們的年化新保費於2022年至2023年按固定匯率計增加18.3%，並於2023年至2024年按固定匯率計增加18.6%。我們多元化的泛亞業務為我們提供了在香港（及澳門）及日本等發達保險市場的增長機會，同時也為我們提供了進入東南亞的機會。我們在東南亞的穩固立足點是我們增長的核心來源，而我們預期該趨勢將持續到未來。於2024年，我們的東南亞市場貢獻我們52%的集團年化新保費，此乃由於我們抓住了這些市場對保險產品不斷增長的需求。

獨特的客戶方案，鮮明獨特的品牌

我們的目標是通過解決客戶流程中的痛點，使保險變得簡單易懂。我們認為，我們提供創新、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：**我們認為，讓我們的客戶輕鬆了解他們購買的保險及其承保範圍相當重要。為了實現這目標，我們力求提供透明度高、個性化而且簡單的產品。我們重新制定並簡化了八個市場的保單。我們亦大幅降低不必要的保事項率，讓客戶無需擔心未被發現的不保事項，盡興人生。

業 務

- **投保容易：**我們通過就若干產品引入無紙化銷售、使用人性化的移動應用程式及精簡的核保問題進行投保，從而簡化投保過程。我們亦擴大了對潛在客戶的覆蓋範圍，旨在隨時隨地與他們在線上或線下會面。為此，我們為合作夥伴配備了各種分析工具，方便他們獲得客戶洞察。
- **理賠方便：**我們旨在為客戶提供安枕無憂的索賠體驗。我們的富衛Omne客戶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，讓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，提供直觀的客戶體驗。例如，尋求與我們互動的客戶可以使用我們的人工智能聊天機械人，它能夠24小時全天候處理查詢。我們與客戶的互動不僅限於保險，更延伸至獎勵、生活體驗、索賠後康復及其他服務。
- **愛上富衛：**根據YouGov BrandIndex（一項使用不同行業及不同指標的品牌日常消費者意見評估品牌聯想及品牌健康狀況的指數），我們的現代化品牌獲認可為「與眾不同」。我們致力推出新產品，為個人及家庭提供切合需要而且最相宜實惠的保障，以及透過富衛Care復康支援服務提供理賠後的支援。

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。我們相信，強勢的品牌、成熟的客戶擁護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。過往我們曾經歷客戶基礎大幅增長，由截至2015年12月31日的約一百萬名增加至截至2022年1月1日的約一千萬名，並進一步增長至截至2024年12月31日的超過一千兩百萬名。

為市場需求量身定制並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多渠道方針，包括香港代理人團隊、泰國頂級銀行保險平台、日本獨立理財顧問團隊以及新興市場的多元化渠道。我們建立了分銷模式，以科技提升傳統的面對面分銷渠道，通過我們的數碼商務平台將覆蓋範圍擴展至服務不足的潛在客戶。

業 務

截至最後實際可行日期，我們已與32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，其中包括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。根據NMG的資料，通過獨家及非獨家合作夥伴關係，我們便可以透過超過6,800家銀行分行的網絡接觸超過280百萬名潛在客戶。根據NMG的資料，我們於2023年按年化新保費計的市場份額為約14%，約為東南亞十大銀行保險公司平均市場份額的兩倍，證明了我們作為東南亞最大銀行保險公司的領導地位。

於2024年12月31日，我們的高效代理人團隊由約55,100名代理人組成。根據百萬圓桌協會的數據，按百萬圓桌註冊會員人數計，我們的百萬圓桌註冊代理人團隊於2024年在全球跨國保險公司中排名第六。截至2024年12月31日，我們擁有超過2,900名保險經紀及獨立財務顧問合夥人。保險經紀／獨立財務顧問是我們於2024年增長最快的分銷渠道，為我們的客戶（包括高淨值人士）提供全面的保險解決方案。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客戶的接觸渠道，我們建立了數碼商務平台，根據NMG的資料，截至2025年1月，有關平台讓我們可觸及生態系統合作夥伴超過260百萬名潛在客戶。根據NMG的資料，於2023年，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。通過我們的應用程式介面服務，我們亦能夠將服務整合至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50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。於2024年，在我們的代理人團隊中，我們實現了95%的數碼工具採用率及電子投保率。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「一科技及數碼」。

以數據分析為核心的數碼基礎架構

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。我們的數碼應用程式和平台會利用來自我們數據網絡平台、客戶關係管理和專有人工智能模型的數據。

我們專有的數據網絡平台是我們基礎設施的核心。其雲端數據生態系統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，結合實時串流處理及數據分析以提高我們對客戶群的了解。我們的數據網絡平台亦使我們能夠提高業務決策及營運效率。

業 務

我們以數據網格平台為基礎構建出一系列的系統及自動化數碼工具，有助促進尋找客源、投保、核保、索償及提供服務，使我們能夠於客戶流程中提供無縫體驗。此外，我們越來越多將這些工具與生成式人工智能技術相結合。

我們相信，這些數碼化能力使我們能夠為公司本身、我們的客戶及分銷合作夥伴創造價值。例如，我們成功開啟與泰國領先銀行泰國匯商銀行的合作夥伴關係，並通過推出新產品及將現有產品及服務整合至泰國匯商銀行的數碼工具，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平台。於2023年，我們開始就客戶數據與泰國匯商銀行合作，使我們能夠獲得更多客戶見解。這亦使我們能夠於其他獨家銀行保險合作夥伴關係中創造價值，各夥伴關係的首三個完整年度的平均表現優於其他夥伴關係33%，此乃通過比較以下各項按累計基準而釐定：(i)我們在相關期間實現的關鍵績效指標（例如年化新保費）的總和，及(ii)我們的獨家銀行保險分銷協議（如適用）中載列的業務計劃內相關期間的預定年度目標總和。

我們在經驗豐富的管理團隊的領導下表現出敏捷的執行力

我們的控股股東及經驗豐富的管理團隊推動敏捷的決策和執行力。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，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。我們的管理層團隊由行政總裁黃先生帶領，他們在金融及科技行業平均擁有22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。我們已為高級僱員設計薪酬政策，以於我們的整體風險管理框架內統一激勵措施及促進長期業務的可持續性增長，進一步詳情於「*一 僱員 — 行政人員薪酬政策*」論述。

我們能夠迅速物色市場機會，平衡有機增長與收購，並迅速推動及整合新的合作夥伴關係，都是我們管理層團隊執行往績的有力證明。我們已成功整合各個市場的收購，使我們於2022年至2024年間97%的年化新保費增長都來自有機擴張。

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，我們的業務模式及科技對於保持我們的競爭優勢將仍然至關重要。為了保持增長勢頭，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，創造價值

我們專注在新客戶獲取方面保持增長，並加深現有客戶關係。我們強大的品牌及成熟的客戶擁護是吸引及留存客戶的關鍵。於2024年，我們實現的索償淨推薦值為65，並不斷努力讓客戶更輕鬆快捷地在所需時間內獲得保障及賠償。我們亦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，包括提供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。我們計劃利用我們在香港、泰國及日本的專業知識及大規模營運以支持集團範圍內的創新，並致力通過新業務銷售取得更多前三名的市場地位，如同我們在菲律賓等市場所作出的努力。

提高分銷合作夥伴關係的規模及生產力

我們將繼續集中在所有分銷渠道上推動增長及生產力。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提升我們及分銷合作夥伴的生產力。

我們期望繼續深化我們的銀行保險合作夥伴關係，包括通過我們的數碼化能力，提供綜合電子商貿產品賦能眾多銀行保險合作夥伴。請參閱「[分銷渠道](#)—[其他渠道](#)—[數碼商務渠道](#)」。我們在提升銀行保險合作夥伴關係方面具備良好往績。例如，我們快速將我們的產品、工具及服務整合至銀行保險合作夥伴的網絡中，並推出新產品，為進一步增長帶來顯著的上升空間。

業 務

我們亦繼續推出移動設備及技術（例如富衛Cube），使我們的代理人能夠與客戶互動。因此，我們相信這可以提高我們代理人的生產力、擴大我們的百萬圓桌代理人團隊並拓闊我們代理人的覆蓋範圍。

此外，我們將繼續探索新的銀行保險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。

提供切合所需的創新客戶方案

我們致力於提供切合所需、可負擔且易於理解的產品。通過適應不斷變化的市場需要和一直演變的客戶需求，我們將繼續為客戶引入新產品和價值主張。

例如，於2023年，我們推出了「富衛Private」，這是一個專為高淨值人士服務的全新品牌方案。其提供全面的保險解決方案，迎合客戶對全球資產配置、分散投資及財富增值的需求，以及他們對財富傳承的願望。我們在香港的高淨值業務，加上在百慕達開展的業務及在新加坡設立的分公司，使我們能夠於該地區提供全面的「富衛Private」產品。

於2024年，我們推出「富衛HealthyMe」，通過集中加強健康保險能力、擴張至新分部以及提升理賠管理及客戶保留率，從而推進我們的意外及健康策略。我們的方法強調透過與醫療保健及科技公司合作，提供主動照護，同時透過整合無縫的理賠處理與及時的治療來改善客戶體驗。

我們相信，通過維護我們廣泛的產品組合加上我們審慎的定價策略，我們將提高我們的新業務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，我們的數據分析及數碼策略對於優化客戶體驗及提高經營槓桿乃勢在必行。在我們的集成雲端數據網格平台的實時支持下，我們預期擴展數碼工具至我們經營的全部10個市場。

例如，我們正在持續推進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，並在我們的銀行保險渠道中引入全數碼化、端到端的銷售流程。尤其是，我們旨在通過銀行保險合作夥伴的銀行渠道，在分銷我們的保險產品及服務時提供更加無縫、高效和個性化的客戶體驗。我們將繼續在技術樞紐中

業 務

培育新興技術以加強我們的技術能力並將於本集團內大規模推廣（如適用）。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，這些舉措將使我們能夠優化客戶及分銷商的體驗，同時繼續提高營運效率、盈利能力及現金流量。

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，並追求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從中創造價值方面擁有往績。

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，大灣區具備巨大潛力，而且我們相信我們處於有利位置來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，包括但不限於獲得完整的人壽保險牌照、在中國內地接觸分銷渠道以及在出現商機時進行選擇性的投資或收購。我們亦可能考慮其他市場的機會，例如印度。根據NMG的資料，按總保費計，印度為該地區第三大人壽保險市場。

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再保證及支持，讓他們得以在當下盡興人生。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；

業 務

- *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，讓保險流程更簡單、快捷、順暢，我們在設計產品、購買體驗、理賠流程、客戶互動和品牌推廣時緊遵五個關鍵指導原則：

簡單易懂

我們堅信，客戶應該能夠輕鬆地了解所購買的保險。因此，我們努力簡化保單及合約，以提供簡單易懂的產品。這包括起草保險合約時不使用複雜術語（以便客戶可以輕鬆了解其保險合約的條款），以及減少保單中不必要的不保條款（以便客戶可以清楚了解他們獲得什麼保障）。

這促使我們推出Clarity項目，該項目旨在研究傳統保險公司和全球市場領導者的合約，找出可能阻礙我們客戶了解其保單合約的關鍵複雜領域。根據我們的發現，我們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。修改後的保險合約考慮了用戶體驗和設計原則，例如突出重要信息以提高客戶意識，清晰定義重要詞彙，並利用圖表和流程圖來說明保單給付等關鍵概念。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。

我們亦有計劃刪除基於過時醫學數據及無根據判斷的不保條款，以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。我們認為，由於我們就若干產品簡化了保單起草並減少了不必要的不保條款，我們的客戶可以更輕鬆地了解他們的投保範圍，並對他們提出保險索賠的能力更有信心。

業 務

投保容易

我們的目標是讓潛在客戶能輕易向我們及我們的經銷商購買保險。我們通過就若干產品引入無紙化銷售、使用人性化的移動應用程式及精簡的核保問題進行投保，從而簡化投保過程。我們亦擴大了對潛在客戶的覆蓋範圍，旨在隨時隨地與他們會面。

為此，我們為合作夥伴配備了一系列分析工具，以獲取客戶見解。我們推出了富衛Cube，其為代理人配備數碼工具，以支持無現金和無紙化銷售。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。我們亦實施工具來將認識你的客戶（「KYC」）流程自動化並減少KYC所需的時間，以提高獲客和投保的便利性。

自2019年起，我們一直與UnderwriteMe（我們的自動核保解決方案）合作，將核保審批流程數碼化及自動化，並在富衛Cube的銷售點作出即時決策。這提供了一系列基於個人客戶風險狀況的動態健康問題，使潛在客戶能更快捷簡單地投保。我們已於2019年在新加坡、馬來西亞及菲律賓、於2020年在香港的代理人渠道、於2021年在印尼以及於2023年在越南及馬來西亞實施我們的解決方案。於2024年，我們已將該工具更廣泛地擴展至泰國及馬來西亞的其他渠道。無論承保範圍或客戶的特定情況如何，傳統上，作為核報審批流程的一部分，人壽及健康保險投保程序十個或更多健康問題。我們能夠通過多變核保框架，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，及因此我們已將健康相關問題數量減少至三個。憑藉我們的核保框架，於2024年，我們能夠即時接受通過與UnderwriteMe整合的銷售點以電子方式提交的70%至94%申請。

我們將繼續投資於我們的科技能力，包括通過將科技部署到線上（例如我們的D2C平台）及線下渠道來擴大我們的數碼商務分銷，識別客戶需求及為我們現時及未來的客戶創造更流暢、更高效的投保體驗。本集團通過數碼方式提交的投保申請由2022年的78%增加至2024年的86%。於2023年及2024年，92%的客戶於獲客流程成功完成後將我們評為「優良」或「良好」，突顯我們持續的客戶滿意度。

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，讓我們的客戶更輕鬆快捷地在所需時間內獲得保障及賠償。我們的人工智能理賠應用程式由人工智能技術提供支持，可即時為低風險索賠作出決定，並將平均評估時間由以往的兩天縮短至兩分鐘之內。

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2024年有98%的理賠由人工智能處理。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。於2024年，我們有約66%的索償於提交後三天內處理及支付，而我們索償的淨推薦值由2022年的+48上升至2024年的+65。

輕鬆互動

我們致力在整個保險流程中為客戶創造創新及直觀的方式，藉此創造保險新體驗。為了盡量增加客戶接觸點並擴大我們的覆蓋範圍，我們亦開發了一系列系統及工具來優化客戶互動，並幫助客戶以簡單無縫的方式認識和購買我們的產品、提交索賠並保持互動。例如，我們的人工智能聊天機械人會24小時全天候回覆客戶的問題，向他們提供產品資料，識別用戶目的的準確率約達97%。這有助於管理我們的呼叫中心業務量，並全天候為客戶提供更好的服務。我們已在香港、泰國、日本、菲律賓、印尼、新加坡及馬來西亞推出聊天機械人。我們的富衛GenAI Voicebot涵蓋了我們在泰國約44%的來電查詢，並將客戶等待時間縮短至零。

此外，我們的客戶可以通過我們的電子商貿平台與我們聯繫，該平台提供快速報價、O2O潛在客戶開發、隨插即用功能和全自動核保能力。我們亦推出了其他客戶互動應用程式及平台，例如富衛MAX及富衛Omne，以根據客戶的喜好為客戶提供各種增值服務、推廣和內容。富衛MAX是一個線上到線下的參與平台，供會員參與獨家活動及使用MAX積分兌換熱門體驗，並於2024年吸引了超過1.8百萬名訪客、超過25.6百萬次頁面瀏覽及超過411,600次代理人活動。富衛Omne為我們的客戶提供自助服務及理賠功能。通過加強我們收集所得數據的使用，我們旨在通過這些平台實現更高的客戶留存率和新銷售額，同時遵守適用的法律和法規。

業 務

我們的分銷合作夥伴在我們與客戶的互動中也發揮關鍵作用。因此，我們尋求與銀行及其他以客戶為先且同樣致力於通過人工和數碼互動提供卓越的客戶體驗的分銷合作夥伴合作。在保險生態系統之外，我們亦通過其他符合我們「敢至係人生」精神的方式與客戶互動。例如，富衛越南的客戶在2024年7月舉行的音樂節上獲得適合家庭觀賞的現場音樂體驗，而富衛菲律賓的客戶於2024年4月在極光音樂節享受貴賓待遇。

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，我們的品牌廣受客戶認可。我們致力提供解決方案，幫助客戶收窄其保險缺口，盡興人生。我們已在多個市場上推出多項新產品，包括在日本推出「富衛New Medical」，在馬來西亞推出「富衛SpecialMed」，在新加坡推出「Preeminent Legacy」，在香港推出「危疾優易保」，在泰國推出「Health Family Sharing」以及在各個市場推出「富衛Care」。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。

自2021年起，我們已在香港、泰國、新加坡、馬來西亞、日本、印尼及越南推出「富衛Care」復康支援服務。通過「富衛Care」，我們尋求為客戶及其家人提供經濟援助以外的福利，例如在患上嚴重疾病或摯親離世等重大生活事件中提供專責護士陪伴及定制支援服務。於2024年，「富衛Care」已從使用該服務的客戶獲得超過90%滿意度。「富衛Care」亦獲得行業認可，包括在亞洲保險業大獎2022年中榮獲「年度創新獎」。

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（擁有保單所有權的人士）、人壽保單的受保人及保單受益人，以及活躍富衛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公司保單持有人（擁有保單所有權的人士）及參與成員。我們呈

業 務

列的客戶人數不包括我們持有少數權益的合資企業，例如BRI Life。於2022年、2023年及2024年，我們來自五大客戶的年化新保費分別佔我們總年化新保費4.3%、2.3%及1.0%，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新保費的1.5%、1.1%及0.3%。

個人客戶

我們相信，我們致力提供因應客戶需求量身定制切合所需的方案，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2022年、2023年及2024年12月31日，我們有5.7百萬名、5.8百萬名及6.1百萬名個人保單持有人，該期間的複合年增長率為4.0%。這其中包括2022年、2023年及2024年的有機新增個人保單持有人分別1.1百萬名、1.0百萬名及1.1百萬名。

有關個人保單持有人的人壽保單受保人及受益人，我們於截至2022年、2023年及2024年12月31日分別合共有2.5百萬名、3.7百萬名及4.0百萬名受保人及受益人客戶，該期間的複合年增長率為25.6%。

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2022年、2023年及2024年12月31日，我們分別約有3,000名、4,400名及3,600名公司保單持有人，相應參與成員分別為1.9百萬、2.2百萬及2.0百萬。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，我們在我們的三個市場中排名前三。根據領先的客戶體驗報告畢馬威2024年全球顧客卓越體驗報告（「**2024年畢馬威報告**」），富衛在馬來西亞(Takafu)排名第一、在新加坡排名第二及在泰國排名第三。

畢馬威的全球顧客卓越體驗報告是畢馬威於15年來在23個市場進行的一項調查，當中的報告及其詳情乃公開可得。該報告提供對各行業（包括保險業）客戶體驗的研究。該研究並非由富衛委託進行，但富衛已獲畢馬威許可接收報告及見解以及引用

業 務

權。該研究因應顧客卓越體驗的六個基本要素—「值得信賴」、「完美解難」、「超越期待」、「設身處地」、「個性化」和「省時省力」，來衡量不同市場中不同行業的品牌。在市場方面，研究涵蓋香港、印尼、日本、馬來西亞、菲律賓、新加坡、泰國和越南等地。例如，在越南，畢馬威擁有超過1,500名消費者的樣本庫，評估了八個不同行業的90多個本地及國際品牌。例如，在新加坡，研究包括市場上眾多領先的國內及跨國保險品牌。2024年畢馬威報告將我們列為亞洲致力於透過人工智能改善客戶服務、核保和理賠處理的領先公司之一。

基於畢馬威的全球顧客卓越體驗報告採用相同方法因應顧客卓越體驗的六大支柱來衡量品牌，本集團認為2024年畢馬威報告在反映排名分析的綜合研究方面是可靠的。

在2024年下半年由YouGov BrandIndex進行的一項調查中，受訪者被要求選擇其認為與眾不同或創新的人壽保險公司。在八個接受調查的市場中，我們在七個市場中名列最「與眾不同」的保險公司前五名。我們相信，讓消費者認可富衛有別於我們的競爭對手是實現「創造保險新體驗」願景的重要方面。此外，在八個接受調查的市場中，我們在七個市場中名列最「創新」保險公司前五名。

根據NMG的資料，截至2025年1月，我們的銀行保險及數碼商務分銷渠道的合作夥伴分別使我們觸及超過280百萬及超過260百萬名潛在客戶。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2024年，我們的新保單中有23.9%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。我們採用積極主動及由科技推動的方法收集客戶反饋，在投保、服務及索償後徵求客戶的實時反饋。完成該等客戶流程後，我們會通過短信、電郵、我們的網站或我們的應用程式邀請客戶參與快速線上調查，提供體驗反饋。這種做法已在我們所有市場（澳門除外）中採用，並正在不斷完善。

我們已授權當地團隊跟進客戶互動，通過跨職能協作推動洞察行動，以改善客戶體驗成果。通過審視客戶體驗和客戶互動，我們旨在改善我們的產品及服務質素，並及時反饋客戶。

業 務

客戶投訴政策

我們採用積極主動及由科技推動的手段解決客戶投訴並已制定集團內投訴管理政策。我們的所有市場均設立了客戶投訴管理流程，包括追蹤及彙報機制。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測整體客戶意見，並確保問題得到快速、公正的解決。於2022年及2024年間，我們的投訴率（即於一個曆年每宗交易收到的投訴百分比）每年均在0.2%左右。

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，我們採納「*提升、擴展及賦能*」作為支柱的分銷模式：

- *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。我們的分銷利用我們的數碼商務渠道進行線上 D2C 銷售，而且我們通過社交媒體互動平台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，讓他們得以盡興人生。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。

業 務

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數碼商務渠道進行D2C分銷等其他渠道。於2024年，按分銷渠道劃分的銀行保險、代理人、保險經紀／獨立理財顧問及其他的整體集團年化新保費明細分別為39.2%、21.6%、30.7%及8.5%。

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按固定匯率計的增長率。為促進更有意義的比較，我們亦詳細呈列於「財務資料－關鍵績效指標」論述的2023年及2024年按同比基準計的年化新保費及新業務價值：

	截至12月31日止年度			2022年至 2023年	2023年	2023年至2024年	
	2022年	2023年	2024年	按年變動	2023年 (同比 基準)	按年變動	按年變動 (同比 基準)
(未經審核)							
(百萬美元，百分比除外)							
銀行保險							
年化新保費	662	715	752	8.5%	715	7.6%	7.6%
新業務價值	360	386	388	7.8%	346	2.7%	14.7%
代理人							
年化新保費	276	358	414	30.4%	355	16.7%	17.5%
新業務價值	181	244	127	35.5%	127	(47.6%)	0%
保險經紀／獨立理財顧問							
年化新保費	279	392	589	45.5%	392	53.1%	53.1%
新業務價值	199	266	265	39.3%	211	2.9%	29.2%
其他⁽¹⁾							
年化新保費	191	182	162	(3.8%)	153	(9.1%)	7.7%
新業務價值	84	94	54	13.5%	65	(41.5%)	(16.4%)
總計							
年化新保費	1,408	1,646	1,916	18.3%	1,616	18.6%	20.9%
新業務價值	823	991	834	21.9%	749	(14.0%)	13.5%

附註：

(1) 包括數碼商務及其他分銷渠道。

業 務

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。於2024年我們多種分銷渠道對我們於各市場業務的整體集團年化新保費的貢獻百分比如下：

	香港 (及澳門)	泰國 (及柬埔寨)	日本	新興市場	整體集團
年化新保費明細					
銀行保險	15.2%	72.5%	0.0%	50.5%	39.2%
代理人	27.9%	15.0%	0.0%	24.6%	21.6%
保險經紀／獨立理財顧問	51.8%	0.1%	80.5%	18.6%	30.7%
其他 ⁽¹⁾	5.1%	12.4%	19.5%	6.4%	8.5%

附註：

(1) 包括數碼商務及其他分銷渠道。

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，我們是一家領先的銀行保險公司，尤其是在東南亞。我們的銀行保險策略建立在合作夥伴關係之上，並通過例如HiVE（一年一度的交流活動，旨在促進富衛及合作夥伴的高層管理人員之間分享最佳實踐）和富衛精英計劃（包括與我們的項目合作夥伴耶魯大學獨家合作所設計的全區域定制學習計劃）等計劃促進夥伴關係。截至最後實際可行日期，我們有32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進行獨家及非獨家合作，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。銀行保險渠道產生的新業務價值由2022年的360百萬美元按固定匯率計增加7.8%至2023年的386百萬美元，及由2023年的346百萬美元按同比基準及固定匯率計增加14.7%至2024年的388百萬美元。根據NMG的資料，截至2025年1月，我們可以觸及獨家及非獨家銀行保險合作夥伴超過280百萬人的客戶群。通過迅速將我們的產品和服務集成到我們領先的銀行合作夥伴網絡並推出新產品，我們已能夠得益於其客戶群，並提高其銀行保險業績及銷售流程的數碼化。

業 務

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、提供卓越客戶體驗的真正共同目標、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。尤其是，我們的策略是與全國領先銀行合作，該等銀行為在其國家擁有領先的市場地位、強勁的財務表現，及積極參與並對其國家經濟產生影響的地方金融機構。

- **泰國－泰國匯商銀行。**泰國方面，我們與泰國領先銀行泰國匯商銀行建立的獨家銀行保險合作夥伴關係，自2019年以來一直是我們增長的主要驅動力。通過快速將我們的產品和服務整合到泰國匯商銀行的分銷工具中、推出新創新產品、採用先進的數據分析和實施數碼整合，我們成功挖掘泰國匯商銀行客戶群的巨大價值，並提高其銀行保險業績（以年化新保費相對總銀行存款計算）。該等舉措使我們成為泰國按年化新保費計的頂尖銀行保險平台，並使我們在泰國的保單持有人基礎於截至2024年12月31日擴大至1.7百萬。
- **越南－VCB。**越南方面，我們於2020年與越南領先的商業銀行VCB建立了合作夥伴關係。根據NMG的資料，截至2025年1月31日，VCB擁有超過22百萬名客戶及超過630家分行及交易辦公室。我們正透過NextGen Banca策略轉變與VCB的銀行保險合作夥伴關係，據此，我們正在透過數據及客戶分析提升客戶服務品質，並推出全數碼化端到端銷售流程，取代原有的紙本流程。憑藉成功的整合，於2024年，95%的申請是通過FWD的電子投保系統處理。此外，數碼銷售佔簽發保單總數的39%，2024年平均65%的電子保單在提交後兩小時內簽發。
- **印尼－印尼人民銀行。**印尼方面，截至2024年12月31日，我們通過持有印尼人民銀行人壽保險44%的股權，與該國領先的零售銀行印尼人民銀行合作，根據NMG的資料，截至2025年1月31日，印尼人民銀行擁有超過179百萬名客戶，當中31%為數碼激活客戶，透過其超過1,000間分行網絡提供服務。
- **菲律賓－Security Bank。**菲律賓方面，我們與Security Bank的獨家合作夥伴關係始於2015年，並已發展為強大且戰略性的合作夥伴關係。根據NMG的資料，截至2025年1月31日，Security Bank擁有超過325間分行。透過在Security Bank的分行、數碼渠道及聯名品牌計劃中整合我們的產品與數碼解決方案，截至2024年12月31日，我們擁有124,200名保單持有人。

業 務

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。根據相關市場標準，我們一般會視乎合作夥伴關係的範圍及獨家性支付固定金額及基於績效的不定獎勵。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2022年12月31日的約48,400名增加到截至2024年12月31日的約55,100名。代理人渠道產生的年化新保費由2023年的355百萬美元按同比基準及固定匯率計增加17.5%至2024年的414百萬美元。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。憑藉我們具備由科技推動的代理人團隊，我們相信我們能夠有效與具有重大終生價值的客戶建立長期關係。

下表顯示截至下文所示日期我們代理人團隊的規模：

	截至12月31日		
	2022年	2023年	2024年
	代理人數目（約整至百名）		
香港（及澳門）	4,100	4,600	4,400
泰國（及柬埔寨）	10,600	15,200	15,500
日本	不適用	不適用	不適用
新興市場	33,700	48,600	35,300
總計	48,400	68,400	55,100⁽¹⁾

附註：

- (1) 由於四捨五入，2024年一欄的數字總和為55,200。2024年的實際總數為55,135，向下約整至55,100。

業 務

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，很多代理人獲得並繼續維持百萬圓桌身份。百萬圓桌於1927年成立，是一個全球獨立協會，由來自80個國家和地區700多家公司的全球領先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。按百萬圓桌註冊會員數目計，我們於2024年連續第三年在全球跨國保險公司中排名第六位。按截至2024年7月百萬圓桌公佈的統計數據，我們的百萬圓桌註冊代理人團隊在泰國、越南及菲律賓各自排名前兩位。

除了百萬圓桌會員資格外，我們亦一直致力培養一批富衛精英代理人。這些代理人如符合特定資格標準（例如在收入和生產力方面達到或超過行業績效基準），便合資格參加我們的富衛精英計劃。富衛精英計劃是我們代理人團隊的重要組成部分，通過該計劃，我們培養頂尖且專注於數碼業務的代理人，並投資於他們的未來發展。富衛精英計劃提供培訓及激勵，旨在幫助富衛精英代理人建立有意義且回報豐厚的職業生涯。

下表顯示我們截至下文所示日期的百萬圓桌註冊會員數目：

	截至12月31日		
	2022年	2023年	2024年 ⁽³⁾
百萬圓桌註冊會員數目 ⁽¹⁾			
香港（及澳門）	647	468	594
泰國（及柬埔寨）	253	371	496
日本	不適用 ⁽²⁾	不適用 ⁽²⁾	不適用 ⁽²⁾
新興市場	1,324	1,291	998
總計	2,225	2,131	2,089

附註：

- (1) 按往年釐定百萬圓桌資格的特定資歷條件（根據百萬圓桌協會每年決定的百萬圓桌註冊會員統計數據）。
- (2) 包括日本於2022年、2023年12月31日及2024年7月各一家百萬圓桌註冊獨立理財顧問。
- (3) 按2024年7月百萬圓桌公佈的百萬圓桌註冊會員統計數據。

業 務

下表顯示截至下文所示日期的活躍代理人數目：

	截至12月31日		
	2022年	2023年	2024年
	活躍代理人數目 ⁽¹⁾		
香港（及澳門）	1,178	1,375	1,311
泰國（及柬埔寨）	2,351	3,197	4,373
日本	不適用	不適用	不適用
新興市場	4,007	4,893	5,627
總計	7,536	9,465	11,311

附註：

(1) 活躍代理人是指在該年度的每個報告月份中，至少售出一張訂單的代理人月均人數。

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。

我們與代理人的合約必須並已經符合當地監管要求。該等合約包含代理人必須遵守的一系列義務，包括目的是為了發現及阻止代理人不當行為的義務。合約通常規定，代理人必須就本集團實體對代理人違反協議或代理人的任何不當行為承擔責任而造成的違約或損失向訂約的本集團實體作出全額賠償。

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2024年12月31日，我們在各個市場擁有超過2,900名保險經紀及獨立理財顧問合作夥伴。保險經紀／獨立理財顧問渠道產生的新業務價值由2022年的199百萬美元按固定匯率計增加39.3%至2023年的266百萬美元，及由2023年的211百萬美元按同比基準及固定匯率計增加29.2%至2024年的265百萬美元。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。

業 務

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。

我們的保險經紀／獨立理財顧問渠道旨在迎合每個市場的特定動態，並專注於為目標客戶群提供量身定制的財務解決方案，以滿足其需求和期望。

- **日本。**日本方面，我們集中於個人保障保險產品銷售。我們目前透過不同類型的獨立理財顧問分銷產品，主要包括零售店鋪形式的代理店（在購物中心為年輕零售客戶提供服務）及上門形式的代理人（親自向中小型企業及高資產淨值客戶銷售保險產品）。我們不斷優化獨立理財顧問網絡，與表現卓越的獨立理財顧問合作，同時擴展我們提供的產品範圍，例如醫療、癌症、危疾和儲蓄產品，以加強我們的市場地位。
- **新加坡。**新加坡方面，獨立理財顧問渠道在我們擴展至富裕和高資產淨值客戶群的策略中扮演關鍵角色，充分利用該城市作為全球領先財富中心的地位。自2020年透過獨立理財顧問推出定期人壽保險銷售以來，我們不斷擴展產品範圍，包括單位連結式和分紅基金產品，同時強化分銷網絡，擁有超過4,900名獨立理財顧問，而2024年，我們獲得新加坡金管局頒發的執照，讓富衛人壽（百慕達）能通過富衛Private進一步為高資產淨值客戶提供服務。我們預期將與新加坡的獨立理財顧問公司合作，進一步把握高資產淨值客戶的機會。
- **香港。**香港方面，獨立理財顧問對我們的業務營運至關重要，其離岸業務組合不斷增長。截至2024年12月31日，我們在香港約81%的獨立理財顧問業務來自離岸客戶，包括中國的大灣區、台灣、南韓以及越南和柬埔寨等新興市場。

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提供的報酬包括非業績相關獎勵，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。

業 務

其他渠道

我們的數碼商務渠道集中於電子商務舉措，我們透過該等舉措分銷更簡單、通常更易負擔的產品，如人壽、健康及意外保險產品。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，我們的數碼商務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。

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數碼商務客戶：(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。我們認為，D2C及線上互動已經並將繼續成為人壽保險市場上迅速發展的新興趨勢。我們通過為數碼商務產品建立應用程式介面電子商貿平台，發展出D2C能力，使我們能夠整合到我們的分銷合作夥伴的系統中。截至2024年12月31日，我們可為客戶提供68種全面的線上產品，並將重心擴大至加強線下輔助銷售分銷渠道。

我們的生態系統合作夥伴形成了我們數碼商務渠道的關鍵組成部分。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2024年12月31日，我們的合作夥伴包括Traveloka、Grab和GCash。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，在超過35個市場開展業務。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直接營銷和電話營銷渠道。

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。**非分紅壽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。附加保險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。
- **單位連結式壽險。**單位連結式壽險產品是客戶戶口價值與相關投資價值掛鈎的保險產品。保險的承保範圍、投資及管理服務的費用自客戶戶口價值中扣除。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。
- **團體保險及其他。**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。其他主要包括主要出售予日本中小型公司以提供關鍵人員保障的企業自有人壽保險，佔我們於2024年新業務合約服務邊際的不到1%。

業 務

我們大部分年化新保費產生自期繳保費，其於2022年、2023年及2024年分別佔年化新保費的85%、89%及86%。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					
	2022年		2023年		2024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	17%	19%	27%	25%	38%	37%
非分紅人壽	32%	25%	37%	29%	32%	28%
危疾、定期人壽、 醫療及附加保險	22%	34%	19%	33%	17%	22%
單位連結式	19%	12%	11%	8%	10%	8%
團體及其他	10%	9%	6%	6%	4%	6%
總計	100%	100%⁽¹⁾	100%	100%⁽¹⁾	100%⁽¹⁾	100%⁽¹⁾

附註：

(1) 由於四捨五入，數字總和可能並非100%。

產品策略及發展

我們提供涵蓋人壽及健康保險、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，我們推出了各種新產品，為客戶帶來獨特的價值定位，部分例子載列如下：

- 馬來西亞方面，我們於2022年推出「富衛SpecialMed」，一項為有學習障礙人士量身定制的網上家庭伊斯蘭醫療計劃，並於2024年推出「富衛SpecialMed 2」，將保障範圍擴大至聽障及視障人士；我們亦推出經通脹調整的醫療計劃，根據該計劃，福利及限額每三年增加一次；
- 日本方面，我們於2022年推出「富衛New Medical」，提供住院及手術以外的給付，涵蓋包括癌症、腦血管疾病、心臟病、門診護理、殘疾及女性疾病在內的生存風險；
- 新加坡方面，我們於2023年推出涵蓋身故及末期疾病的終身保障產品，是新加坡市場首個允許客戶獲得及投資由資產管理公司Apollo管理的另類投資的保險計劃；

業 務

- 香港方面，我們於2023年推出「危疾應援保」及「危疾應援保（升級版）」，提供全面的危疾保障，並為在經歷指定危疾後被診斷出的危重疾病及因該危疾進行醫療上必要的不孕症治療提供額外賠償。該等計劃亦為受保人的父母及子女提供危疾保障，而毋須回答醫療核保問題；及
- 泰國方面，我們於2023年推出「Health Family Sharing」，一項將「家庭」的定義從傳統家庭關係擴展至包括LGBTQIA+伴侶等個人的政策，並允許客戶與家人及摯愛共享健康保險。我們亦推出首個定期壽險「富衛Life Up」，讓客戶可選擇每年增加保額以對抗通脹。此外，我們推出目標導向型投資連結式銷售體驗，旨在協助客戶規劃及達成保障及投資目標，並讓代理人提供互動式銷售工具，以將目標及解決方案可視化。
- 菲律賓方面，我們於2023年推出首個專為遊戲社群度身定制的保險計劃「The One for Gamers」。其提供可供定制的計劃，包括人壽保障，以及意外身故到危疾等附加給付的選項，保費實惠，而且毋須接受醫療檢查。該計劃亦包括《Mobile Legends: Bang Bang》獨家遊戲內獎勵及眼部護理禮券，為遊戲玩家提供切合實際且觸手可及的保護。
- 香港方面，我們於2024年推出「危疾優易保」，透過允許有特定病史的客戶購買危疾保障來縮小保障缺口。此外，我們進一步提升多項現有儲蓄及保障產品的方案及給付，以實現更好的客戶價值及可持續性；及
- 新加坡方面，我們於2024年推出「富衛Private」旗下產品「富衛Century Life」，一項分紅終身壽險計劃，專為高淨值人群提供終身受保證的財富傳承保障。

此外，於2024年，我們通過成立「富衛HealthyMe」實施新的意外及健康策略，並加強對健康業務的關注。我們的意外及健康策略著重於三大支柱：(i)透過改善理賠管理、健康數據分析、客戶維繫計劃，並透過量身訂製的保障及保險產品擴展至新的領域，發展強大的健康保險能力；(ii)透過與醫療保健提供者、診斷和科技公司建立區域合作夥伴關係，提供主動照護和早期檢測服務，以減緩甚至預防疾病進展；及(iii)提升及改善客戶健康及保險的綜合流程，包括通過我們的網絡及時獲得治療，並結合保險範圍及無縫的理賠流程。

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。

業 務

定價及核保

定價

我們根據集團定價政策及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。進一步詳情請參閱「[客戶－改革客戶體驗－投保容易](#)」。

科技及數碼

我們對整個保險過程中的科技採取以客為先的方法，推動我們打造及分銷簡單易懂、易於購買、理賠方便、輕鬆互動而且讓客戶愛上富衛的產品。我們的科技建基於集成式、可擴展和模塊化的架構之上，並輔以人工智能、數據分析及雲端技術，促進客戶體驗，並保護及確保業務未來發展，以及快速靈活的方式提供服務。

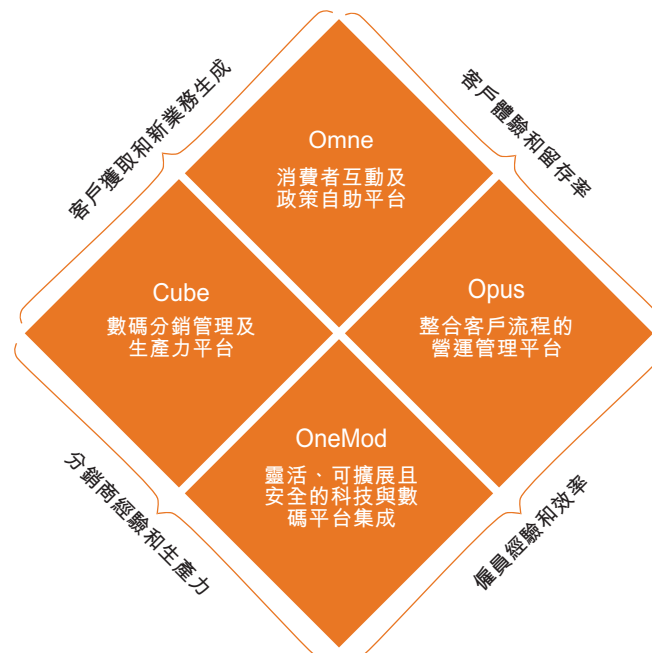
數據分析及人工智能架構已融入我們的業務及功能當中，包括客戶互動、客戶保單的分銷及管理。截至2024年12月31日，我們於業務中應用293個活躍人工智能模型，較截至2022年12月31日部署的152個活躍人工智能模型增加至近2倍。

我們的專有雲端數據網格是我們科技的核心所在，它是一個管理從不同市場的多個來源系統收集的客戶數據，並提供實時數據處理的數據生態系統，以支持上游和下

業 務

游前台應用程式和後台服務。數據網格於2019年推出，截至2024年12月31日支援我們的所有市場，並能夠合併及分析來自超過570,000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1,610個關鍵資料屬性。截至2024年12月31日，有80多個專有應用程式和180多個活躍人工智能模型正在利用數據網格。我們的基礎設施受到穩健的數據管治所保護，以確保隱私保護和安全性以及高質量數據。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」。

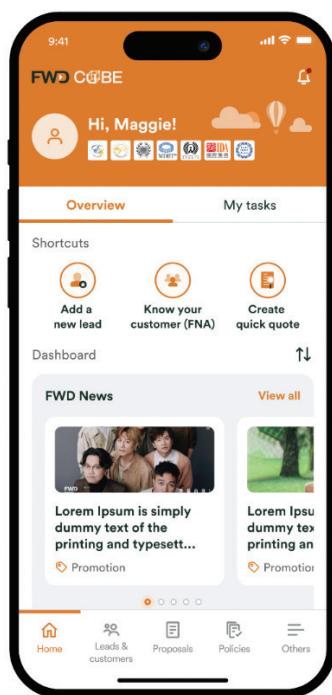
我們對數據網格平台的早期及過往投資為我們的85個專有數據應用程式奠定了堅實的基礎，從而使我們能夠及時滿足不斷變化的客戶需求。這些強大的科技和人工智能功能以及數字基礎設施均使用雲端，並與各業務職能部門及外部合作夥伴無縫整合。截至2024年12月31日，我們98%的應用程式已遷移至雲端。雲端技術對我們的軟件開發和部署帶來正面影響，加快產品上市時間並提升客戶體驗。這延伸至我們的綜合數字平台，旨在提高開發效率及安全性，並尋求在以下四大支柱中實現營運及財務利益最大化：



業 務

銷售支持 – 富衛Cube

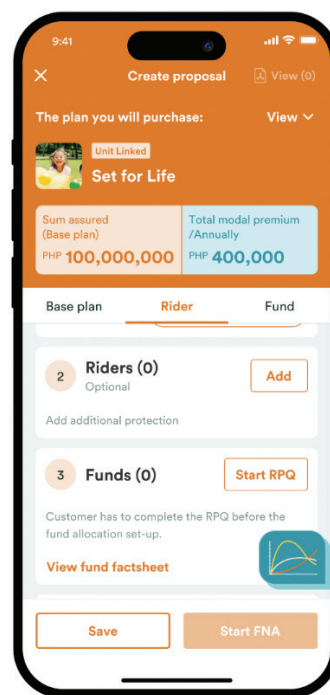
我們透過提供數碼化工具增強及支持代理人及銀行保險合作夥伴，從而改造傳統的面對面分銷渠道。為此，我們開發了各種工具及平台，並將其整合為綜合的賣家工具以支持整個銷售流程，可對客戶的財務需要、報價、電子投保及自動核保進行分析。例如，我們已通過主要由代理人使用的富衛Cube簡化端到端銷售流程。富衛Cube透過平板電腦、網頁及流動應用程式提供統一的體驗，力求將代理人從招聘及入職到銷售的整個生命週期最大化。其為代理人提供人工智能支持及數據驅動的模型，以了解客戶需求、客戶細分及行為。因此，我們認為這會有助更好地滿足保障需求、實現追加銷售、交叉銷售及遙距銷售機會。主要功能的描述如下：



最常用功能的捷徑，
如創建報價和KYC



銷售線索轉化漏斗使
代理人能夠主動管理
銷售線索和客戶



輕鬆存取銷售活動，
如基本計劃、附加保險及
資金分配

業 務

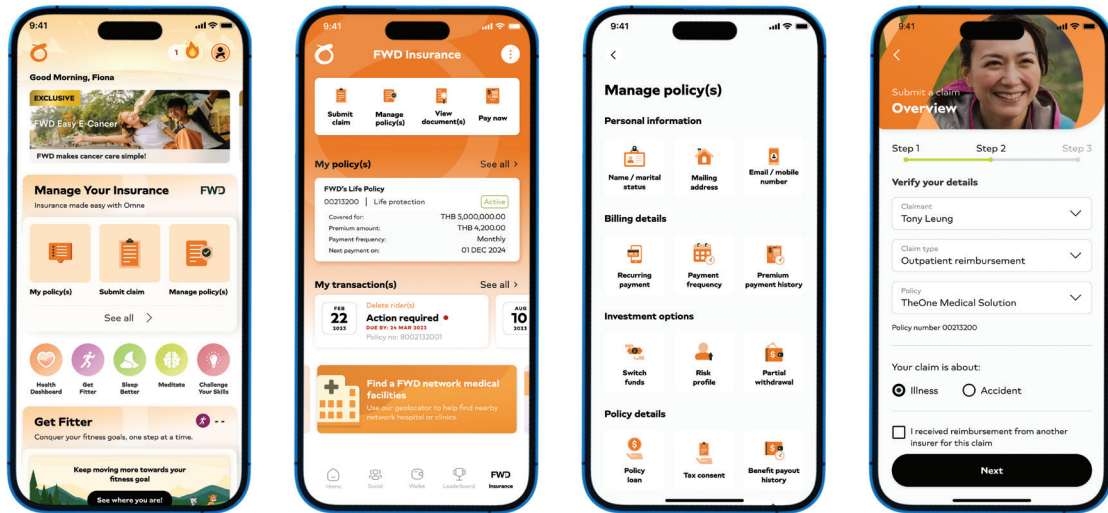
我們認為，這些科技及工具深受合作夥伴歡迎，並大幅提高他們的生產力。舉例而言，在泰國的代理人團隊中實施富衛Cube後取得重大成功。根據2023年10月至2024年6月的可用數據，最終90%的數碼投保獲簽發，包括64%的保障組合。代理人生產力強勁，平均活躍代理人人數增長約40%，而保障產品銷售的每月平均年化新保費增長約13%。在泰國實施富衛Cube亦使我們的自動核保個案比率由2023年的62%增加至2024年的69%。在泰國實施富衛Cube後，我們於2024年的平均月通話量亦較2023年第一季度減少41%。富衛Cube在菲律賓及馬來西亞的實施情況同樣強勁。於2024年10月至2024年12月，富衛Cube的採用率在菲律賓由96%上升至100%，在馬來西亞則由15%上升至48%。同樣地，我們已能夠迅速向其他合作夥伴（如銀行保險合作夥伴及保險經紀）推出該等工具，以通過富衛Cube為我們的戰略合作夥伴轉化銷售團隊的生產力。

客戶互動－富衛Max及富衛Omne

我們專注於通過結合數碼化和人性化的服務，為客戶提供無縫便捷的客戶體驗。為最大限度地擴大客戶接觸點，並在產品和服務之外建立更牢固的聯繫，我們推出我們的客戶互動應用程式－富衛MAX及富衛Omne。富衛MAX是我們在香港屢獲殊榮的數碼平台，旨在透過各種生活體驗提升客戶互動，利用數據分析提供量身定制的優惠、獎勵、體驗、文章及視頻。富衛MAX亦推動用戶友好的數碼互動以加強代理人與客戶的聯繫。有關富衛MAX獲得的獎項，請參閱「－獎項及認可」。富衛Omne是我們在泰國、柬埔寨、日本、菲律賓和印尼的保險自助和索償數碼應用程式，隨後亦會在其他市場推出。通過該全天候自助平台，我們的客戶可以獲取和管理自己的保單，以及提交索償作即時處理和付款。利用我們專有的人工智能欺詐檢測解決方案和光學字符識別功能提交索償，我們能夠提供即時的索償付款。該平台的精選內容旨在補充我們廣泛的產品組合，從而實現更高的客戶留存率。

業 務

透過富衛Omne，可快速、簡單地管理保險，如下圖所示：



可輕鬆進入客戶
互動功能的
概覽頁面

可快速瀏覽保單及
最新更新的保險
儀表板

富衛Omne幫助
客戶以數碼方式
無縫管理其保單

通過富衛Omne提交
索賠僅需3個步驟

營運管理平台 – 富衛Opus

富衛Opus是我們整合至不同客戶互動平台和渠道的營運管理平台，旨在提供流暢的客戶體驗並提高我們的營運效率。其可簡化客戶體驗中的核心營運流程，如投保、開戶、服務及索償，同時支援自動化及直通式處理（「STP」）。富衛Opus通過核心營運流程的自動化和數碼化來實現無紙化營運，並提高STP成果。通過富衛Opus的管理儀表板及報告，我們可以分析關鍵績效指標及戰略舉措的成果。此外，通過簡化整個價值鏈的流程交付，我們的目標是優化交付所需的時間和資源，同時通過生產力管理和僱員支援最大限度地提高僱員的表現。

業 務

可擴展及模塊化的科技發佈 — OneMod

我們已建立一個可擴展、模塊化而且安全的企業架構，支撐並支援富衛Omne、富衛Cube及富衛Opus，以及我們的其他數碼、數據及科技資產。該OneMod架構能夠利用對應用程式的實時數據洞察及在保險價值鏈的所有階段提供全天候服務，支持理賠、購買、保單管理和客戶互動。通過我們的OneMod計劃，我們能夠在各方面提高營運及成本效率，例如將產品推出的平均前置時間縮短29天。我們的目標是通過整個集團內的科技發佈計劃繼續改善我們的成本優化和創收，以及擴展平台以覆蓋保險價值鏈的更多功能領域，例如我們的聯絡中心。

我們已淘汰過時的應用程式，並通過平台科技統一我們的應用程式。截至2024年12月31日，我們已停用99%計劃退役的應用程式，而截至2022年12月31日則為90%。

數據分析及人工智能

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的數據分析及人工智能是我們的數碼平台的基礎所在。為了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：

- **人工智能核保：**以人工智能驅動的核保與我們的自動核保引擎相輔相成，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，此有助我們在核保時更好、更快地評估潛在客戶的健康狀況。我們於2024年利用GenAI技術提升我們的營運效率。例如，GenAI核保輔助系統方便在網絡搜尋醫療資訊，協助核保人進行風險評估、分析及匯總客戶數據，並提供決策建議。我們在日本推出的全新GenAI聊天機器人Kazuma-AI，透過為獨立理財顧問實時提供與核保相關的答案，在推出短短兩週內就已減少了30%的來電查詢。此外，我們的GenAI核保工具將人工核保個案的處理時間縮短36%，並使人工核保團隊的工作效率提高一倍。
- **人工智能視覺：**通過從數碼認識你的客戶（「eKYC」）流程的身份證明文件及索賠文件中提取文本，我們簡化營運並增強了我們的STP能力。例如，於2024年，富衛Vision處理日本醫院收據及治療詳情文件的準確率達97%。

業 務

- **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2024年12月，我們已在香港、泰國及日本推出人工智能欺詐檢測。
- **豐富潛在客戶和人工智能斷保預防：**於2024年，我們在所有市場推出540項人工智能變現活動，包括獲客、交叉銷售、追加銷售、續保、復效及客戶召回。尤其是，我們尋求識別客戶的需求和產品，以啟動自動定向客戶互動。人工智能斷保預防提供見解以提高資源的有效分配，重點針對高風險個案以結算續保保費。
- **潛在客戶管理：**我們通過綜合方法管理潛在客戶，並在銷售過程中嵌入人工智能和數據驅動的見解，以提升銷售體驗。我們通過提供有關客戶保險需求的個性化和整體視圖，瞄準更高的轉化率和交叉銷售機會。由於我們的人工智能活動，本集團來自追加銷售及交叉銷售的新增新業務價值於2024年達到37百萬美元。

我們於地區市場的營運

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」指我們於各個地區市場營運我們保險業務的附屬公司。

香港及（澳門）

市場及業務概況

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，但由於新冠肺炎大流行導致往績記錄期間的部分時間實施旅行限制而有所放緩。香港與中國內地的邊境於2023年初重新開放，導致中國內地訪客客戶銷售於2023年強勁復甦，並持續至2024年。

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。於2023年，我們推出專為高淨值人士服務的全新品牌方案「富衛Private」。其提供全面保險解決方案，迎合客戶對全球資產配置、分散投資及財富增值的需求，以及他們對財富傳承的願望。我們亦設立了卓越中心，提供專屬資源，以吸引商業夥伴並提供支援。

我們在香港（及澳門）的總加權保費收入（非國際財務報告會計準則計量指標）於2022年、2023年及2024年分別為1,664百萬美元、1,708百萬美元及2,106百萬美元。於2014年至2024年，我們在香港（及澳門）的新業務價值由80百萬美元增加3倍至333百萬美元。我們在香港（及澳門）的新業務價值由2022年的216百萬美元按固定匯率計增加49.3%至2023年的323百萬美元，及由2023年的251百萬美元按同比基準及固定匯率計增加32.5%至2024年的333百萬美元。

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、保險經紀及數碼商務。根據NMG的資料，按2023年香港銀行保險、代理人、保險經紀及直接分銷渠道的所有單一保費及所有首年保費總額計算，我們位居五大人壽保險公司之列，足證我們的規模遍及這些渠道。

我們的代理人分銷渠道於近年來顯著增長。截至2024年12月31日，我們的代理人團隊由約4,400名代理人組成，包括在香港及澳門擁有594名百萬圓桌註冊會員。根據NMG的資料，於2023年，我們擁有全港第五大的百萬圓桌註冊會員人數，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。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、香港財務策劃師學會及香港人壽保險從業員協會的多個獎項。

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、中國工商銀行（亞洲）有限公司、南洋商業銀行、招商永隆銀行澳門分行、中信銀行（國際）有限公司澳門分行及中國信託商業銀行股份有限公司合作，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

業 務

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。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。

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。我們還為我們的經紀改進了自助門戶網站，並與我們其中一名保險經紀推出了數碼化的客戶引導系統，以提高銷售和客戶體驗。

因此，通過這些銀行保險合作夥伴及保險經紀，我們能夠為廣大高淨值人士及大眾富裕客戶提供多元化及量身定制的產品解決方案。

我們亦透過數碼商務分銷，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。我們將產品組合從萬能壽險產品擴展至分紅及保障產品，包括危疾、醫療及人壽保單，這些產品對利率變動不太敏感，可提高我們的利潤率。於2024年，按年化新保費貢獻計，我們在該地區內的前三大產品類別為分紅人壽(86%)、非分紅人壽(9%)及個人保障(4%)。除了人壽保險，我們亦為我們合作夥伴分銷強積金產品，為boltttech分銷一般保險產品及富衛財務策劃分銷互惠基金產品。此外，我們推出了多種新產品，為客戶帶來富吸引力的價值定位，包括「危疾優易保」系列。請參閱「*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，我們的人工智能聊天機械人具備實時及支援多種語言功能，現時能夠處理電話中心約54%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，並為分銷渠道提供數碼化客戶管理支援。

業 務

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集團及bolttech集團等聯屬公司緊密合作。

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，以及透過我們的數碼商務渠道進一步擴大我們的客戶覆蓋範圍及加強客戶互動；
- 以產品改良及發佈加強價值創造，例如加入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組合以在同行中脫穎而出；
- 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；
- 於2023年初重新開放香港與中國內地的邊境後，繼續專注於通過多種渠道恢復中國內地訪客客戶的銷量；及
- 透過富衛Private品牌滲透於強勁增長的高淨值人士。

泰國（及柬埔寨）

市場及業務概況

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。

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。於2019年9月，我們收購泰國匯商銀行人壽，並於2020年10月與富衛泰國合併，顯著擴大了我們的業務規模、分銷範圍及品牌知名度。根據NMG的資料，按年化新保費

業 務

計，我們現時為泰國第二大保險公司及於2023年為最大的銀行保險公司。我們於泰國的總加權保費收入（非國際財務報告會計準則計量指標）於2022年、2023年及2024年分別為2,166百萬美元、2,390百萬美元及2,468百萬美元。根據NMG的資料，我們在泰國的年化新保費於2022年至2023年按固定匯率計增加26.9%，及於2023年至2024年按同比基準及固定匯率計減少3.7%，而2021年至2023年按固定匯率計的行業平均複合年增長率約為10%。

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、保險經紀及其他合作夥伴以及數碼商務渠道。根據NMG的資料，於2023年，按年化新保費計，我們在該五個渠道的其中三個均位居領先保險公司，並且是泰國排名前兩名的人壽保險公司。

我們已透過我們目前與泰國匯商銀行（根據NMG的資料，按總資產計為泰國最大的銀行之一）的獨家合作夥伴關係於泰國建立了銀行保險平台。我們與泰國匯商銀行的銀行保險合作夥伴關係於2019年開始，根據NMG的資料，按年化新保費計目前是泰國的領先銀行保險渠道。於2022年，我們與泰國匯商銀行的合作夥伴關係產生的新業務價值於2022年至2023年按固定匯率計增長15.5%，及於2023年至2024年按同比基準及固定匯率計增長9.9%。根據NMG的資料，泰國匯商銀行擁有多個數碼渠道，為客戶提供一系列產品，包括其SCB EASY應用程式，截至2025年1月31日擁有約15百萬名用戶。

自我們於2019年展開與泰國匯商銀行的合作夥伴關係以來，我們與泰國匯商銀行緊密合作，自合作夥伴關係開始起短短三個月內便推出新產品。於2024年，我們亦通過與泰國匯商銀行的合作推出了九款新產品及附加保險。我們繼續與泰國匯商銀行合作建立數據分析模型（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。截至2024年12月31日，我們通過與泰國匯商銀行的合作擁有約1.7百萬名保單持有人。在我們的數碼化能力的支持下，與實施銷售支持工具之前相比，泰國匯商銀行的潛在客戶轉化率增加了一倍以上。我們認為，上述舉措已支持我們的保單持有人基礎及財務表現實現強勁的收購後有機增長。

於2023年4月，有見於我們與泰國匯商銀行的銀行保險合作夥伴關係成為我們在泰國的年化新保費及新業務價值的最大貢獻者，以及強勁的有機增長，我們將與泰國匯商銀行的合作夥伴關係再延長兩年。是次延長，以及於2023年與泰國匯商銀行聯屬公司Card X Company Limited及AutoX Company Limited訂立新的分銷合作夥伴關係，加上我們與SCB Protect Company Limited的現有安排，顯示出我們與泰國匯商銀行及SCBX集團的合作夥伴關係的強度及廣度，並將使我們得以實現我們在泰國加強銀行保險渠道及分銷範圍的策略。

業 務

代理人渠道為我們於泰國的第二大分銷渠道，截至2024年12月31日於泰國擁有約15,300名代理人。根據百萬圓桌註冊會員人數，我們在2024年百萬圓桌泰國人壽保險公司排名中名列第二，截至2024年12月有493名百萬圓桌註冊會員。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。附加保險是客戶可選擇加入到基本保單以提供進一步保障的額外利益或保障範圍。

我們於泰國推出多項新產品及工具，包括流動應用程式，為客戶及分銷商提供支持。我們按D2C基準透過電子商貿平台提供產品，如人壽保險、個人意外及健康產品。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。於2024年，按年化新保費貢獻計，我們在泰國及柬埔寨的三大產品類別為非分紅人壽(79%)、個人保障(8%)及單位連結式(7%)。

策略

為於泰國取得持續增長，我們訂有以下目標：

- 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的滲透而維持銀行保險銷售的領導地位，並透過SCB Protect直接銷售團隊提升健康及保障產品的增長；
- 發展數碼客戶互動及服務生態系統，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；
- 通過增加招聘、活動及培訓，繼續推動代理人渠道的優質增長及改善；
- 提升保障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利潤率；及
- 根據我們的人工智能數據分析及互聯技術骨幹，推出全新、簡單及個人化的客戶服務平台。

業 務

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。我們的銀行保險渠道包括與First Finance Plc及Chip Mong Commercial Bank Plc.的獨家合作夥伴關係。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以高效資本架構為基礎的先導者數碼科技公司；
- 利用我們的數碼能力為銀行保險及代理人銷售的多渠道銷售模式提供服務；
- 開發專注於兩全產品連帶附加保障的產品組合，輔以定期人壽及信用人壽等簡單的保障產品；及
- 專注於主要居住在大城市的新興中產至中上階層的柬埔寨客戶。

日本

市場及業務概況

富衛人壽日本是一家專注於通過日本獨立理財顧問渠道銷售個人保障業務的專業壽險公司。我們亦通過我們的數碼商務渠道直接向消費者銷售個人保障產品。

我們在2017年4月以330百萬美元完成向美國國際集團（「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，於日本開展業務營運。我們於日本的總加權保費收入（非國際財務報告會計準則計量指標）於2022年、2023年及2024年分別為1,757百萬美元、1,579百萬美元及1,249百萬美元。該減少主要是由於產品策略由企業自有人壽保險產品轉向利潤率較高的個人保障產品，以及日元兌美元貶值。按同比基準及固定匯率計，2023年至2024年的新業務合約服務邊際按年增長21%。

為應對監管變動及行業趨勢，我們已從企業自有人壽保險產品轉向個人保障產品。在日本，企業自有人壽保險產品產生的年化新保費佔年化新保費總額的百分比由2022年的20%大幅下降至2024年的8%，個人保障產品的百分比則由80%上升至92%。

業 務

我們對重新定價及更新我們的個人保障產品組合，並於2022年至2024年12月推出8款新產品。於2024年，按年化新保費貢獻計，我們在該地區內的三大產品類別為個人保障(91%)、團體及其他(8%)及非分紅人壽(1%)。我們在日本的主要產品線包括醫療、癌症、危疾及每月收入保障，我們在這些產品領域處於領先地位。由於我們努力加快推出個人保障產品，我們於日本的新業務價值（不包括企業自有人壽保險）於2022年至2023年按固定匯率計增長16.6%，及於2023年至2024年按同比基準及固定匯率計增長13.1%。我們認為，我們所經營的是一個專注於細分但龐大的個人保障市場，而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。此外，我們繼續在日本探索高盈利的創新方案，包括儲蓄及投資領域。我們目前正計劃透過推出儲蓄產品進入儲蓄和退休市場，該產品預計將於2025年推出。

我們在日本的分銷模式以獨立理財顧問渠道為主，數碼商務渠道為輔。於日本，獨立理財顧問透過各種途徑分銷產品，包括零售店鋪形式的代理店（為年輕零售客戶提供零售渠道），以及上門代理人（親自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，以收納市場上全國領尖的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。我們的D2C分銷亦使客戶可透過網站或郵件直接購買我們的保險產品。

我們在日本的銷售團隊相對較細，但在新冠肺炎後的環境中，我們已聘請並培訓新的銷售人員，目的是加強我們向獨立理財顧問提出建議的能力。此外，我們正尋求通過使用數碼工具來提高生產力。由於我們努力提高銷售人員作為保障專家的產能及能力，我們相信，我們的銷售團隊能夠保持比大多數競爭對手更高的生產力，使我們能夠加強與獨立理財顧問的關係。

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，我們透過營運數碼化和使用雲端基礎設施來容納我們的應用程式及伺服器，以增加我們的營運效率及業務可擴展性。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，並減少失誤率並縮短等候時間。

業 務

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，以滿足日本消費者和獨立理財顧問分銷商不斷變化的需求；
- 專注於透過獨立理財顧問及數碼商務銷售醫療、癌症、危疾及每月收入保障等個人產品，以及探索儲蓄及投資領域內的產品及價值主張，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，包括推廣數碼化及優化人員架構。

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2023年12月31日，按保險保費佔指定市場國內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%，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。

新興市場一直是我們的主要增長動力，截至2022年、2023年及2024年，新興市場在我們總加權保費收入（非國際財務報告會計準則計量指標）中的佔比分別為11.2%、11.5%及12.2%。我們認為，憑藉我們由科技推動及多元化的分銷渠道以及客戶方案，我們具備有利條件把握該等市場中不斷湧現的龐大機遇。於2024年，按年化新保費貢獻計，我們在該地區內的前三大產品類別為單位連結式(36%)、個人保障(33%)及非分紅人壽(21%)。

業 務

截至2024年12月31日，我們於新興市場擁有超過35,300名代理人、15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、數碼商務平台及電子商貿合作夥伴。於2023年及2024年各年，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。我們在該等市場的整體表現較我們的競爭對手出色，根據NMG的資料，我們的年化新保費增長已超出每個新興市場國家的行業年化新保費增長。於2022年、2023年及2024年，我們在新興市場的總加權保費收入（非國際財務報告會計準則計量指標）分別為708百萬美元、739百萬美元及809百萬美元。

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，專注於個人保障產品，以滿足不同客戶群（包括小額客戶群）以及中產階層、中上階層、富裕階層及高資產淨值客戶的需要；
- 提升我們與各市場的領先銀行的獨家合作夥伴關係，加快富衛精英代理人的增長，為數碼商務戰略建立新的生態系統合作夥伴關係，並通過數碼端到端客戶體驗推動卓越的客戶服務；
- 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專屬的市場戰略，並訂有以下目標：

- （於菲律賓）透過深化我們在馬尼拉大都會、達沃及宿霧的品牌知名度，專注於我們高資產淨值人士的目標客戶群；
- （於印尼）緊隨我們對PT Commonwealth Life及富衛印尼的合併、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、代理人團隊、分銷渠道、客戶覆蓋範圍以及產品組合；

業 務

- (於越南) 加快啟動我們的VCB客戶群，提供廣泛的新產品，並通過我們的分銷實踐引領市場，以提供簡單、相關的價值主張；及
- (於馬來西亞) 透過富衛Takaful及FWD Life Malaysia，以我們在馬來西亞的業務實現協同效應，包括利用FWD Life Malaysia的代理人團隊進行伊斯蘭保險銷售，並在兩項業務中設立目標營運模式以提高營運效率。

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。我們於菲律賓的年化新保費於2022年至2023年按固定匯率計增加18.1%，及於2023年至2024年按同比基準及固定匯率計增加48.5%。根據NMG的資料，菲律賓的行業年化新保費於2021年至2023年按固定匯率計以約5%的複合年增長率增長。根據NMG及菲律賓保險委員會的資料，於2023年，按新業務年化新保費計，我們位列菲律賓第三大人壽保險公司。

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

截至2024年12月31日，我們於菲律賓擁有約14,100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。由於我們努力提升代理人分銷能力，我們在菲律賓的代理人團隊自2022年至2024年按62%的複合年增長率增長。按百萬圓桌註冊會員人數計，我們在2024年百萬圓桌菲律賓人壽保險公司排名中名列第二，截至2024年12月有368名百萬圓桌註冊代理人。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其超過300間分行網絡的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，自我們的合作夥伴關係於2015年開始至2024年，每名活躍財務銷售顧問的月均個案數目增加76%，到2024年的月均個案數目超過10宗，從而使自Security Bank產生的銀行保險年化新保費於同期按21.5%的複合年增長率增長。為展示我們及Security Bank各自對合作夥伴關係的投資及其策略重要性，於2024年12月12日，我們宣佈延長與Security Bank的合作關係。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2024年12月31日，我們自Security Bank擁有約超過124,200名保單持有人。

業 務

我們於2017年成為該國首家推出市場上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認證代理人進行遙距招募的保險公司。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。菲律賓亦是我們推出富衛AI²（人工智能驅動的財務策劃工具）的第一批市場。我們已採用新技術及工具以提高我們在菲律賓的生產力。例如，於2023年8月至12月，菲律賓每名活躍代理人的年化新保費約為113,000菲律賓比索。採用虛擬教練（即Guru）後，於2024年同期，Guru使用者的每名活躍代理人的年化新保費增加至約123,000菲律賓比索，而非Guru使用者的每名活躍代理人的年化新保費則維持不變，反映出通過Guru有效將代理人的生產力提升10%。

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。我們印尼業務的年化新保費由2022年的51百萬美元按固定匯率計增加2.1%至2023年的51百萬美元；及由2023年的44百萬美元按同比基準及固定匯率計減少5.5%至2024年的40百萬美元，主要是由於PT OCBC NSIP Tbk收購PT Bank Commonwealth（我們先前曾與之訂立獨家分銷協議）導致銷售額下降。根據NMG的資料，於印尼的行業年化新保費於2021至2023年按固定匯率計以約1%的年化基準減少。根據NMG的資料，於2023年，我們在個人及團體銀行保險新業務年化新保費總額方面排名第一。

截至2024年12月31日，富衛印尼擁有約2,800名代理人，而我們的代理人渠道於2022年至2023年的年化新保費按固定匯率計增加17.6%，及於2023年至2024年按同比基準及固定匯率計增加1.5%。我們與PT Bank OCBC NSIP Tbk及PT Bank Mestika Dharma Tbk訂立非獨家銀行保險合作夥伴關係並於2024年與Bank Syariah Indonesia建立非獨家合作夥伴關係，旨在擴大印尼的信貸期限及伊斯蘭教業務。於2022年，我們與Traveloka（東南亞領先數碼旅遊及生活預訂平台）訂立生態系統合作夥伴關係。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。

業 務

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。單位連結式壽險產品過往在我們的印尼保險產品銷售中佔比最高。印尼的監管變動已對投資連結式保險產品施加多項發售、營銷、資產管理及運營規定。請參閱「監管概覽及稅項－有關本集團印尼業務及營運的法律及法規－投資連結式保險產品」。富衛印尼遵守2023年的新投資連結式保險法規，這也是提升向客戶提供的保障水平的契機，因此，我們作出戰略性決定，將發展重心轉向以保障為主的傳統危疾產品。我們提供FWD Critical Armor，一份保單內最多可涵蓋三種危疾索償，並於近期推出FWD Whole Life Protection，兩種計劃均加強了我們的保障重點。我們亦在印尼推出了多項新產品，包括可網上投保、包含住院醫療保障的伊斯蘭醫療保險產品。

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出具及傳送。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NMG的資料，按個人及團體銀行保險的年化新保費總額計，印尼人民銀行人壽保險是2023年印尼最大的銀行保險公司。截至2024年6月30日，印尼人民銀行人壽保險擁有超過1,800萬名客戶。

本集團亦同意向印尼人民銀行人壽保險額外注資，並於截至2024年12月31日將我們於印尼人民銀行人壽保險的股權增加至44.0%。在我們首次認購印尼人民銀行人壽保險股份的同時，印尼人民銀行人壽保險與印尼人民銀行訂立為期15年的獨家分銷合作。根據NMG的資料，按市值計，截至2024年6月30日，印尼人民銀行為印尼最大的銀行之一。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的非獨家銀行保險合作夥伴關係。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，特別是截至2024年9月30日，BRIMO流動應用程式用戶按年增長約25%。自我們對印尼人民銀行人壽保險的初始投資以來，其新業務價值由2022年的26百萬美元按固定匯率計增加34%至2023年的35百萬美元，及由2023年的35百萬美元按同比基準及固定匯率計增加12.8%至2024年的38百萬美元。

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，負責經營我們於新加坡的保險業務。我們於新加坡的人壽保險年化新保費於2022年至2023年按固定匯率計增長38.1%，及於2023年至2024年按同比基準及固定匯率計增長24.4%。根據NMG的資料，行業人壽保險年化新保費於2021年至2023年按固定匯率計以約4%的年化基準減少。

業 務

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境外財富管理中心之一，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，但其自2021年起已被我們的個人人壽保險產品取代，包括定期人壽、危疾及醫療保險產品。於2020年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年開始提供單位連結式壽險產品，並於2023年推出分紅基金。於2024年，新加坡金融管理局向我們發出成立富衛人壽（百慕達）新加坡分公司的牌照，該分公司以高淨值客戶群為目標。2024年5月成立新加坡分公司是我們於2023年在香港推出富衛Private的一部分。

富衛新加坡目前透過數碼商務、獨立理財顧問、國際經紀渠道及銀行保險渠道在新加坡分銷產品。根據我們的數碼商務渠道，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。獨立理財顧問及國際經紀渠道方面，截至2024年12月31日，我們已從新加坡的35個合作夥伴處吸納超過4,900名獨立財務顧問，其負責分銷我們的產品，例如我們的定期人壽保險計劃，此乃透過獨立理財顧問渠道推出並使用直通式核保系統的首款產品。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。於2024年，我們亦已與CIMB Bank Berhad新加坡分行及中國銀行股份有限公司新加坡分行建立非獨家銀行保險合作夥伴關係。

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。自2020年起，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。

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。於2023年，越南保險市場受到銀行保險銷售常規的行業審查及消費者信心下降的干擾，導致監管干預及新業務大幅放緩。然而，該等監管干預的範圍較預期小。鑒於有利的社會經濟基礎條件及預測、對保險的強勁潛在需求以及監管重點在於填補保障缺口，NMG預期，越南人壽保險市場的年化新保費至2028年將恢復超過20%的按年增長。

業 務

越南業務的年化新保費於2022年至2023年按固定匯率計減少46.9%，及於2023年至2024年按同比基準及固定匯率計減少17.2%。根據NMG的資料，越南的行業年化新保費於2021年至2023年按固定匯率計以約23%的年化基準減少。根據NMG的資料，於2023年，按年化新保費計，我們是越南第七大人壽保險公司及第三大銀行保險公司。

富衛越南提供產品的涵蓋範圍由萬能壽險、單位連結式壽險、兩全保險以至以附加保障產品形式提供的附加保險組合以及獨立保障產品（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、獨立理財顧問及數碼商務渠道。我們已建立一支高效率的代理人團隊，按百萬圓桌註冊會員數目計，我們目前於越南的百萬圓桌2024年人壽保險公司中排名第二。我們於2017年開展獨立理財顧問渠道，現時與當地十個獨立理財顧問合作夥伴合作。

作為我們收購VCLI（截至2024年12月31日擁有超過108,000名保單持有人）的一部分，我們於2020年與越南領先的商業銀行VCB建立獨家銀行保險合作夥伴關係。我們隨後於2022年3月出售VCLI。我們亦與領先的區域銀行（包括HD Bank及Agribank）建立非獨家銀行保險合作夥伴關係。

我們於越南的業務營運為我們業務中擁有最先進科技的業務之一。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）及富衛Cube。我們亦通過利用數據和客戶分析為客戶提供更好的服務，從而改變我們與NextGen Banca和VCB等的銀行保險合作夥伴關係。例如，通過我們與VCB的數碼整合，於2024年，數碼銷售佔已簽發保單總數的39%，而65%的電子保單於兩小時內簽發。我們的數碼商務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式外，我們亦推行如電子索賠、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2024年3月，我們其後收購富衛Takaful的額外21%股權，令我們於富衛Takaful的股權增至70%。我們馬來西亞業務的新業務價值於2022年至2023年按固定匯率計增長12.0%，及於2023年至2024年按同比基準及固定匯率計增長1,615.3%。根據NMG的資料，馬來西亞的行業年化新保費於2021年至2023年按固定匯率計以約1%的年化基準減少。根據NMG的資料，按年化新保費計，我們於2023年是馬來西亞第六大伊斯蘭保險營運商及第十大伊斯蘭保險營運商及傳統保險公司。

業 務

富衛Takaful的產品組合涵蓋單位連結式壽險產品、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產品，包括定期人壽、危疾、癌症、住院現金及醫療。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3,000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銷售的數碼商務渠道，及(iv)為公務員提供伊斯蘭保險的其他渠道。

於2023年4月，我們與當地投資者收購GBSN Life（一間馬來西亞人壽保險公司）的70%實際權益，該公司後已更名為FWD Life Malaysia。於我們收購後的六個月內，富衛人壽推出三項新計劃（富衛WealthLink、WealthLink Pro with Smart Protection及富衛MediFirst），推出新品牌活動，並由GBSN Life的舊有系統過渡至18個新的富衛系統，展現出我們快速激活業務增長的能力。此外，自我們收購以來，按照我們招募增長型代理人團隊的策略，截至2024年12月31日，我們的代理人團隊已由收購時的458名代理人增加至超過1,200名代理人。

我們收購GBSN Life使本集團能夠在我們現有的伊斯蘭保險業務的基礎上進入馬來西亞的人壽保險市場，並使我們能夠在馬來西亞打造全方位服務，以在快速增長而且具備長期增長潛力的市場中提供伊斯蘭家庭和人壽保險解決方案，並受益於GBSN Life與Bank Simpanan Nasional的現有獨家人壽保險分銷合作關係（於2023年10月延長至2029年1月）。

我們利用多種數碼工具管理及提升分銷渠道的表現。我們使用富衛Cube對代理人銷售進行監察。我們的數碼商務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，從而產生與我們的長期負債相符的相對穩定的投資回報。我們專注於投資級固定收入證券。我們亦投資於回報更大但風險更高的資產，如股本證券、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。

業 務

截至2024年12月31日，我們的投資資產（包括金融投資、投資物業以及衍生金融工具的資產及負債）為453億美元，其中419億美元為保單持有人及股東投資，34億美元為單位連結式壽險投資。於2022年、2023年及2024年，我們的投資收入分別為1,225百萬美元、1,418百萬美元及1,457百萬美元。我們將金融投資分為兩類：保單持有人及股東投資以及單位連結式壽險投資。一般而言，單位連結式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單位連結式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，並符合相關法律及法規。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。

董事會已成立風險委員會，其主要職責為監督按照董事會所設風險指引對我們所有資產（營運資產除外）進行的投資。為達到投資目標，風險委員會審閱並批准我們的投資策略及資產分配。進一步詳情請參閱「**風險管理**」及「**董事及高級管理層－董事委員會－風險委員會**」。

我們的投資活動由資產負債管理委員會（由風險委員會設立的管理委員會）監督。資產負債管理委員會須向監督我們風險管理框架的風險委員會報告其於履行職責時發現的所有重大風險及問題。

資產負債管理委員會由我們的集團財務總監擔任主席。其目前由七名其他成員組成，即我們的地區財務總監（當該職位已填補）、集團首席精算師、集團投資總監、集團風險總監、集團合規總監、集團司庫及集團戰略發展總監。資產負債管理委員會獲風險委員會授權監督保險風險、市場風險、信貸風險及資產負債管理事宜。其審閱及批准投資策略的制定及執行，並將金融市場、投資機會、資本影響、流動資金市場狀況及經濟環境納入考慮。

在應對市場風險、資產負債錯配、流動資金管理、貨幣風險及資金分割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。

業 務

該等原則確保適用於處理資產及負債的任何地方法例已被考慮，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。

計息金融資產的存續期根據分部層面的保險合約負債存續期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存續期相稱。然而，是否可獲得存續期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。

此外，本集團持續透過多種方法監控其投資，包括管理報告、風險指標審查、行動追蹤、關鍵控制檢測、監督、質量保證、回溯測試、記分卡審查、保單審查及自我評估。我們的當地投資委員會及資產負債管理委員會至少每季度審閱按資產類別劃分、板塊分配及跨評級分配的投資報告。此外，我們的股權投資主要由專責經理管理，其定期向我們提供投資組合表現及詳情。

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。

投資策略

我們的保險產品屬長期性質，並可能內涵保證及非保證回報。我們投資策略的主要目的為履行我們對保單持有人的財務責任、滿足保單持有人的合理期望及遵守監管資本規定。就此而言，本集團的投資策略考慮不同產品的特點以及每個業務單位的資本規定。

業 務

我們的政策要求每個業務單位制定其策略性資產配置，以滿足我們主要投資目標及於獲批准的投資偏好範圍內管理投資。我們的保險組合包括下列的主要資產類別：

- 固定收入資產，可自票息及到期付款提供可預測的現金流量，以滿足合約負債付款；
- 主要債務固定收入類別，比如政府及政府機構債券以及公司債券；及
- 結構證券，可提供多元化及回報。

信貸質素為我們的重心。我們的債務證券主要為投資級別信貸，包括AAA至BBB-評級。在該等主要固定收入資產類別中，我們亦尋求跨地域、行業及發行人的多元化。以相關保險負債以外的貨幣計值的債券的貨幣風險將被對沖。

個別保險組合由該等固定收入資產類別組成，其根據保險負債特點具有不同程度的風險。例如，長存續期的負債組合傾向在較大程度上投資政府債券證券，因為政府債券證券的期限長達50年。具有更高回報目標的組合將更專注於由於政府證券的信用利差而提供更高收入的公司債券。

在較小程度上，保險組合可能持有風險較高的資產，如公募及私募股權、其他另類資產及物業。持有該等資產提供多元化及更高的預期長期回報。

本集團旨在根據本集團董事會批准的集團風險偏好框架持有並管理足以滿足我們的信貸評級需求的資本，以履行所有保單持有人義務、監管資本要求及經濟資本要求。我們亦已建立一套風險政策以支持企業風險管理框架及風險偏好框架的實施，以規管與投資資產有關的各種風險因素的風險承擔。我們的策略性資產配置政策及資產範圍文件規定各資產類別的限額及各資產類別的的許可相關工具。相關政策包含多層限額系統，根據批准的風險限額監控風險，並訂明上報程序以解決過度風險，該等風險需向資產負債管理委員會或董事委員會報告並由彼等解決。於往績記錄期，本集團並無就投資組合錄得風險偏好框架所界定的風險限額的任何重大及須予報告偏離情況。

業 務

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2024年12月31日，我們管理31.8%的在管資產，用於保單持有人及股東投資。截至2024年12月31日，柏瑞投資管理20.6%的在管資產，主要包括主要就香港、日本及新加坡業務單位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2024年12月31日，SCB Asset Management Company Limited管理33.9%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。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, L.P.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實施協議，其共同載列Apollo若干聯屬公司、Athene及本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。Apollo為全球最大的資產管理公司之一，截至2025年3月31日的在管資產為7,850億美元。此合作關係使本集團能借助Apollo對管理保險資產負債表及全球部署資本的經驗，建立支持聯屬及第三方客戶的重要能力。我們的董事認為，本集團亦將能受益於Apollo的規模化發起平台，該平台在為其客戶實現收益提升方面擁有良好的往績。除Athene的[編纂]投資及我們就Athene再保險交易與Athene Annuity Re訂立的公平交易安排外，Apollo為本公司獨立第三方。

根據經修訂及經重列總投資管理實施協議，一個或多個Apollo聯屬公司將管理本公司部分投資組合，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、費用及遵守法律與法規。倘Athene及／或其聯屬受讓人（現包括於「歷史、重組及企業架構－有關[編纂]投資者的背景資料」所述的Apollo Principal Holdings（Athene向其轉讓Athene於本公司所持有的股份後））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經修訂及經重列總投資管理實施協議以及經重列投資管理框架協議。

業 務

經修訂及經重列總投資管理實施協議的有效性取決於若干條件，包括分別於2023年9月及2024年1月取得香港保監局重大外判政策下以及泰國保監局所規定的適用監管批准。此外，根據該等協議，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」。截至2024年12月31日，本公司已根據顧問、合作夥伴或基金管理協議向Apollo聯屬公司分配超過42億美元的資產。

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－綜合財務狀況表的主要項目討論－截至2024年、2023年及2022年12月31日的綜合財務狀況表－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框架、政策和策略。我們的風險管理框架旨在確保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。我們的目標是在不損害財務實力或我們所需的適當回報的情況下，在可接受的風險水平內為各營運保險附屬公司平衡有效的資本結構。

我們的風險管理週期為首先識別風險，其後協定並實施緩解措施，直至風險於風險偏好範圍內得到解決及管理。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活動，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。

業 務

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根據我們的風險偏好為風險管理界定了清晰的問責、角色及責任。我們定期審閱風險管理框架，並就風險管理框架進行壓力測試，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)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，由我們的審核委員會管理。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。我們風險管理的風險理念及方向源於我們的願景，並反映我們的戰略、風險承受能力、道德及商業行為守則，以及持份者期望。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。定性風險偏好聲明由可操作聲明支持，並就主要風險類別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：

- 策略風險：我們接受策略風險作為我們業務規劃過程以及追求願景和戰略目標的一部分。我們不會從事或作出故意導致或可能導致對我們的品牌價值或客戶成果產生負面影響的業務活動或決策。我們接受由氣候變化帶來的長期風險（例如實際及轉型風險），該等風險將被識別、評估並納入業務規劃過程內。

業 務

- 市場風險：在我們充分了解並能夠管理我們作為長期投資者的地位的情況下，我們接受市場風險，從而為保單持有人及股東的利益產生足夠及可持續的風險調整回報。我們對市場風險內的集中度風險的偏好較低。我們不欲產生本集團並不知悉的複雜市場風險。
- 信貸風險：我們對保險、再保險或投資對手方（信貸投資除外）未能履行其對本集團的義務而產生的信貸風險偏好較低。我們對集中度風險的偏好較低。
- 保險風險：我們接受本集團有經驗理解、有能力衡量及合理預期為股東及客戶定價及產生價值的保險風險。
- 流動性風險：我們對集團經營開支、償債、外部股息及對業務單位的資本支持所產生的流動性風險的偏好較低。在各業務單位內，流動資金需求來自保險業務活動及向本集團的計劃匯款。
- 營運、合規及聲譽風險：我們接受營運風險（包括技術及網絡安全風險）是業務營運的固有部分，並對不同類型的營運風險有不同的偏好和容忍度，然而，我們將積極採取措施降低風險並將影響降至最低。我們不會從事或作出故意導致或可能導致不公平的客戶結果、監管干預、違反行為守則或聲譽受損的行為和決策。我們對不利業務彈性風險的偏好較低，並不容發生導致重大損失（直接或間接）的控制缺陷。

主要風險類別

我們已識別以下主要風險為我們的風險偏好框架一部分。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。

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。

業 務

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。造成斷保的因素有很多，包括銷售品質、客戶體驗和經濟因素。這些因素通過神秘顧客、歡迎電話和客戶參與等方式進行監察，結果會被納入到提升營運質素考慮之列。

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，亦是營運風險分類的一部分。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。我們接受營運風險是我們業務營運的固有部分，對不同類型的營運風險有不同的接受度和容忍度。我們已制定完備的流程和程序，以識別、評估、監察及制定策略減低及控制營運風險。

業 務

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。於2022年，我們更新了2019年首次發佈的人工智能和數據治理政策，為人工智能和數據治理方面的角色和職責提供更清晰的指引，並已獲富衛全面採納。此外，我們於2023年發佈的負責任人工智能標準旨在確保富衛開發值得信賴、可靠、公平及安全的人工智能及機器學習解決方案。根據該標準，我們所有人工智能及機器學習模型的舉措均符合從業務目標和規劃、可行性評估與批准、項目設置、模型開發、項目管治審查、模型部署與監控到反饋和報告的標準化人工智能生命週期。有關詳情，請參閱「[數據私隱及網絡安全](#)」。

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、信用息差風險及外匯風險。我們亦按季度監控內涵價值、國際財務報告會計準則、法定償付能力和經濟資本對利率風險、信用息差風險、股權風險及外匯風險的敏感度。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－市場利率及股票市場的波動](#)」及「[財務資料－影響我們經營業績的因素及趨勢－監管環境](#)」。

集團內部交易

集團內部交易將由相關集團辦公室職能監督，以確保遵守相關集團政策。集團監督過程以辨識及評估重大系統性集團內部交易風險，及確保所承擔風險均在本集團風險管理框架內。於往績記錄期，重大集團內部交易與再保險、集團內部股息、貸款、補償、籌資及債券有關。

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。根據國際財務報告會計準則，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2024年12月31日，合併保險合約負債金額為41,646百萬美元。

業 務

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。

我們已制定管治及控制措施，以評估釐定儲備金所用數據、假設、方法及模型的適當性及結果的合理性，包括進行獨立審閱及外部審核以提供進一步保證。

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貸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區市場量身定制再保險策略。我們根據相關地區市場的保險法律和法規、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。我們所採用此類外部再保險安排的例子包括個人溢額再保險、成數再保險、巨災保險、金融再保險和共同保險。我們亦自再保險公司收取佣金，以承擔我們的營運開支，如新保單獲取成本及人員成本。

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。

業 務

我們亦與Athene Annuity Re就Athene再保險交易訂立類似的公平交易安排。就Athene再保險交易而言，Athene Annuity Re獨立訂立協議，將與該交易有關的死亡風險轉回予瑞士再保險。

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，以支持公平定價。

保險

我們根據適用法律為董事及僱員投購保險，並為我們的自用物業因定額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ESG治理

作為我們整體業務策略的一部分，我們旨在將ESG工作與我們的業務目標緊密結合，並確保我們為ESG職能分配足夠的資源。我們的集團執行委員會負責我們的ESG職能，並由代表我們ESG策略各支柱的三個指定工作小組提供支援。集團執行委員會由我們的行政總裁兼執行董事黃先生擔任主席，成員包括來自各業務部門的高級經理。董事會已授權集團執行委員會監督及檢查我們的ESG目標及策略。集團執行委員會負責制定我們的ESG目標及策略、評估我們的績效以及應對新出現的ESG風險及機遇。集團執行委員會每季度透過提名與企業管治委員會（「**提名委員會**」）向董事會報告我們的各種ESG舉措及進展。提名委員會在監督集團ESG目標及策略的實施方面發揮領導作用，並透過集團執行委員會的最新消息監督其進度。提名委員會每季度舉行會議。

我們的ESG策略

我們整個集團的ESG目標及策略優先考慮對我們的業務及受我們決策影響的人士而言最重要的ESG問題。其旨在協助我們加強社會經營許可證，同時為利益相關者創造價值。

業 務

我們的策略性ESG

我們優先著重於六個聯合國可持續發展目標，這些目標對我們的業務最為適用及相關，同時是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）及可持續發展目標13（氣候行動）。

作為我們更廣泛對ESG措施承諾的一部分，我們每年參考全球報告倡議組織全球標準、可持續發展會計準則委員會保險業標準、氣候相關金融信息披露工作組的建議以及符合香港聯合交易所有限公司證券上市規則附錄C2環境、社會及管治報告守則A至C部分的規定，計量並自願披露我們的ESG績效。

國際可持續發展準則理事會標準－國際財務報告會計準則第S1號及國際財務報告會計準則第S2號發佈後，國際財務報告會計準則基金會自2024年已接管氣候相關財務信息披露工作組對公司氣候相關披露進展的監察工作。我們將密切監察我們經營所在市場對國際可持續發展準則理事會標準的採納情況，以調整我們未來的氣候相關披露。

我們致力透過以下三大策略支柱努力創造有意義且持久的影響，將本集團的ESG策略付諸實行：(1)觸手可及的保障，(2)可持續投資，及(3)有效管治與可持續業務，詳述如下：

觸手可及的保障

透過為遍佈亞洲的多元客戶群提供觸手可及且具包容性的保障，我們致力縮小社會差距。我們的方法著重於提供人壽及健康保險產品，這些產品不僅價格實惠，而且是為了切合客戶（包括服務不足的社區）的需求而量身定制。透過運用數碼平台，我們提升客戶體驗，讓個人更容易獲得其所需保障。我們亦積極與社區互動，以提高其金融及健康知識，確保每個人均具備根據其保險需求作出明智決策的知識與資源。於2024年，我們透過金融教育及知識計劃為超過95,000人提供支持。

業 務

可持續投資

我們持續在投資組合中融入可持續投資實踐，以促進為我們的利益相關者創造長期價值。我們的投資理念著重於維持平衡的投資組合，實現穩定回報，同時在投資過程中考量ESG因素。我們簽署了聯合國責任投資原則，於2024年，86%的投資組合接受了ESG風險篩查。透過優先投資於支持ESG實踐的行業及公司，我們致力推動向低碳經濟的轉型。我們對可持續投資的承諾體現在我們持續努力加強ESG整合、與高排放發行人合作及減少參與具重大環境風險的行業。

有效管治與可持續業務

我們致力維持穩健的企業管治，並在營運中推廣可持續業務實踐。我們的企業管治框架確保我們擁有完善的架構、營運模式和機制，以有效管理和控制我們的業務，並關注長期的股東價值和主要利益相關者（包括客戶、監管機構和業務夥伴）的利益。透過營造公平、包容和著重福祉的文化，我們旨在吸引、培養及留存有助於推動保險行業發展的人才。截至最後實際可行日期，董事會的女性佔比為31%，截至2024年12月31日，助理副總裁或以上職級的女性佔比為32%。於2024年，我們將自願離職率維持在12%。我們對可持續發展的承諾還反映在我們管理自身的營運排放和投資組合的碳風險中。透過負責任的商業行為和嚴格的管治，我們致力為我們接觸的數以百萬計人們帶來正面影響。

我們的ESG風險管理

我們的團隊定期識別適用於我們的各類ESG相關風險的法律、法規、規則和行業標準，例如員工福祉、消費者權益、反貪污、社區支持等，以確保我們符合相關法律要求，並與行業標準保持一致或高於行業標準。我們也為我們的ESG相關措施設定短期與長期目標，收集並提交與實施該等措施相關的數據，並定期審閱進度。

此外，我們的管理層會不時進行內部討論及諮詢外部顧問，以根據我們業務的實際發展及保險行業不斷演變的特性，識別可能影響我們業務及利益相關者的潛在重大ESG風險。我們會參考適用的業界標準及其他領先業界參與者，持續監控我們的ESG目標及指標。

業 務

數據私隱及網絡安全

由於我們的業務依賴於利用客戶數據生成、分析及處理交易，數據私隱及網絡安全是保護我們的客戶及建立信任的重要環節。我們致力保護數據私隱，確保個人資料的收集、使用、披露及其他處理符合適用的法律、法規及數據私隱指引。

資料收集與儲存

我們可能會收集並儲存現時、過去或潛在客戶的個人數據，包括身份相關資料（例如姓名、電郵地址、電話號碼及健康資料）、專業資料（例如專業、職業及公司名稱）、技術資料（例如IP位址、瀏覽器資料、操作系統及平台），及第三方（例如受養人、受益人及授權代表）的部分個人資料。提供上述第三方個人資料時，我們的客戶確認其已妥善取得該等第三方的同意。

數據安全

我們已採取合理的安全措施，以保護個人數據免遭任何未經授權的訪問、處理、刪除、丟失或破壞。我們已採取措施確保有權查閱個人數據的人士的誠信、謹慎及能力，且數據以安全的方式進行處理。我們亦已制定災難復原及業務持續運作計劃，並設有災難復原設施，於發生故障時啟動，取代我們的主要設施。

數據共享

在法律允許或為達成所需目的而必須披露的情況下，我們可能會與本集團的聯屬公司或成員公司、代理人、顧問、承包商或經我們授權的第三方服務供應商、相關政府機構或當局，以及執法機關共享個人數據，以遵守適用政府機構所施加的法律、規則、法規或計劃。

直接營銷

在法律允許的情況下，我們可能會將客戶的姓名、聯絡方式、服務和產品組合資料、財務背景和人口統計數據用於推廣或營銷目的，並進行直接營銷以推銷可能與客戶相關的產品和服務。如果客戶不希望我們將其個人數據用於直接營銷目的，可透過郵寄或電郵去信本集團數據保護主任退出直接營銷活動。

業 務

數據保留及銷毀

我們不會保留個人數據超過達成收集目的或超過適用的法律和法規所需的時間，並會採取合理措施刪除或銷毀個人數據。

於往績記錄期及截至最後實際可行日期，我們曾發生若干涉及僱員或客戶資料意外數據洩露及安全漏洞事件，該等事件並未對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響。我們已及時採取補救措施並通知相關監管機構，於往績記錄期及截至最後實際可行日期，我們並無因違反個人數據及私隱保護相關法律和法規而被相關監管機構處以任何罰款或懲罰。

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，憑藉我們以客為先、由科技推動的策略以及我們快速適應市場趨勢及監管環境變化的能力，我們具備有利條件與地位穩固的市場參與者及新參與者競爭，並繼續提高我們的市場份額。

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」。

業 務

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
2024年	年度傑出承保計劃 (Underwriting Initiative of the Year)	亞洲保險新聞 (Insurance Asia News)
2024年	最佳客戶洞察應用（保險）	數位銀行家 (The Digital Banker)
2024年	公共／專業機構及非政府機構－銀獎 (Public/Professional Body and NGO – Silver Award)	投資者及理財教育委員會
2024年	支持社企機構大獎 (The Social Enterprise Supporter Award)	豐盛社企學會
2024年	富衛MAX－最佳移動行銷活動－金獎 (FWD MAX – Best Mobile Campaign – Gold)	Digiz Awards
2023年	SBR Technology Excellence Awards for the Digital – Life Insurance	新加坡商業評論 (Singapore Business Review)
2022年	最佳保險數碼客戶體驗－社交渠道 (Best Digital CX in Insurance – Social Channels)	數碼客戶體驗獎 (Digital CX Awards)

經挑選的保險技術及創新獎項

年份	獎項／認可	頒發單位
2024年	全球保險創新獎 (Global Insurance Innovation Awards)	數位銀行家 (The Digital Banker)
2024年	最佳人工智能和雲端應用	Infopro Digital
2024年	數碼保險公司獎	Insurtech Connect Asia
2024年	富衛MAX－最佳數碼整合－金獎 (FWD MAX – Best Digital Integration - Gold)	Marketing Event Awards
2023年	年度傑出數碼革新大獎 (Digital Transformation Initiative of the Year)	亞洲保險業大獎 (Insurance Asia Awards)
2023年	智能雲端現代化大獎 (Intelligence Cloud Modernisation)	Informatica
2023年	客戶體驗最佳人工智能應用－保險 (Best Use of AI for Customer Experience - Insurance)	數位銀行家 (The Digital Banker)
2023年	最具創新精神的保險公司 (The Most Innovative Insurer)	國際數據公司 (International Data Corporation)
2022年	數據、分析和人工智能特別獎 (Special Award for Data, Analytics and AI)	國際數據公司 (International Data Corporation)

業 務

經挑選的品牌及營銷獎項

年份	獎項／認可	頒發單位
2024年	保險公司典範獎（客戶體驗轉型）(2024)	Celent
2024年	富衛MAX－客戶參與度－卓越表現 (FWD MAX – Customer Engagement -Excellence)	《彭博商業周刊》金融機構 (Bloomberg Business Week Financial Institution)
2023年	「傑出數碼革新大獎」年度大獎	香港保險業大獎2023
2023年	整合營銷策略（產品推廣）－卓越大獎 (Integrated Marketing (Product Promotion) – Excellence)	《彭博商業周刊》金融機構 大獎2023 (Bloomberg BusinessWeek Financial Institution Awards 2023)
2023年	最佳客戶體驗－金獎 (Best Customer Journey – Gold)	DigiZ Awards
2023年	最佳社交媒體運用－金獎 (Best Use of Social Media – Gold)	2023年市場推廣活動大獎 (Marketing Events Awards 2023)
2023年	最佳忠誠度計劃－金獎 (Best Loyalty Campaign – Gold)	2023年忠誠與參與度大獎 (Loyalty & Engagement Awards 2023)
2023年	最佳品牌行銷計劃大獎 (Best Brand Marketing Campaign Award)	2023年EDigest品牌大獎 (EDigest Brand Award 2023)

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30個註冊商標，其中包括對我們的業務至關重要的十一個商標及十一個域名以及四項專利。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－與我們的業務有關的風險－我們及我們的業務單位作為保險公司受到廣泛的監管，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」。

業 務

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)／香港	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	富衛人壽保險 (澳門)股份有限公司／澳門	1999年7月27日／ 不適用	人壽保險
人壽保險	富衛富士生命保險 公司／日本	1996年8月27日／ 不適用	人壽保險
人壽保險	FWD Life Insurance Public Company Ltd／泰國	2023年12月1日 (於1997年12月 12日首次發出)／ 不適用	人壽保險
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
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／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) ⁽¹⁾ ／越南	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)

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
直接保險公司 (綜合)	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
授權證書	富衛菲律賓／ 菲律賓	2025年1月1日／ 2027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	保險業務
人壽保險	富衛柬埔寨／ 柬埔寨	2024年6月14日／ 不適用	人壽保險業務
人壽保險	FWD Life Malaysia／ 馬來西亞	1997年6月27日／ 不適用	人壽保險業務

附註：

- (1) 於2022年3月，我們將我們於FWD Assurance (Vietnam)的全部權益出售予Tan Viet Securities Joint Stock Company及一群投資者。

僱員

截至2022年、2023年及2024年12月31日，我們分別有7,006名、7,469名及6,927名全職僱員，以及分別有五名、八名及兩名臨時僱員。下表載列截至2024年12月31日按業務單位劃分的全職僱員明細：

全職僱員

	全職僱員
香港（及澳門） ⁽¹⁾	1,007
泰國（及柬埔寨）	1,777
日本	935
新興市場	2,236
集團辦公室 ⁽²⁾	409
共享服務及創新中心 ⁽³⁾	563
總計	6,927

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全職僱員。
- (2) 包括FWD Group Financial Services、富衛集團控股及Valdimir的非共享服務全職僱員。
- (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）的所有全職僱員。

業 務

下表載列截至2024年12月31日按職能劃分的全職僱員明細：

	全職僱員
銷售、品牌及營銷	2,426
技術、數碼及數據分析	1,477
集團營運	1,237
金融、精算及投資	883
企業管治 ⁽¹⁾	313
方案及保障	228
策略	46
人力資源	282
集團行政管理	15
其他	20
總計	6,927

附註：

(1) 包括法律、合規、風險及審計職能。

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。

行政人員薪酬政策

我們高級僱員的薪酬旨在提供公平和具競爭力的激勵，以切合股東利益，並在整體風險管理框架內促進業務的長期可持續增長。薪酬主要由基本薪金及可變薪酬（包括短期及長期激勵）組成。下表概述往績記錄期的薪酬要素。

要素	目的	涵蓋範圍及頻率
年度基本薪金	認可我們員工的日常貢獻以及他們為本集團帶來的技能、經驗和知識	全體僱員及按月支付

業 務

要素	目的	涵蓋範圍及頻率
短期激勵	認可我們員工的年度表現，讓我們能夠共享並慶祝本集團的短期成功	所有合資格的永久僱員。按年計量及支付。
長期激勵	授予本集團高級僱員的股份獎勵（以受限制股份單位及／或表現股份單位的形式），使他們與本集團和股東的長期目標保持一致	獲邀合資格高級僱員。視乎職級，在不少於三年的期限內計量及支付。
津貼	認可特定技能或情況	個人或基於身份的權利，按月支付

可變薪酬機會旨在激勵僱員實現關鍵的短期及長期目標。可變薪酬與若干關鍵績效指標的實現掛鉤，各自的比重反映出我們的業務戰略專注於可持續並以價值為中心的增長。尤其，新業務價值佔重大比重。根據業務及個人績效結果，此類激勵措施可能導致獎勵水平高於或低於目標，分別反映卓越績效及低於預期的績效。

短期激勵計劃

我們的短期激勵計劃認可所有長期僱員對本集團短期成功的貢獻，並激勵實現與我們的戰略相符的特定年度績效目標。其亦提供一種獎勵僱員個人和集體表現的方法。

於往績記錄期，短期激勵計劃所使用的績效計量指標如下：

績效計量指標	比重	描述
新業務價值	25-40%	新業務價值是本集團現階段發展的主要估值驅動因素，因此按比重計是最重要的指標

業 務

績效計量指標	比重	描述
稅前營運利潤及／或稅後營運利潤	10-25%	稅前營運利潤及稅後營運利潤增長是展示中期盈利能力的進展及途徑的關鍵
新業務負擔佔新業務價值的百分比	0-10%	新業務負擔計量我們新業務的資本消耗，是中期現金流的關鍵驅動因素
超額內涵價值增長	10-25%	超額內涵價值增長根據我們的精算假設計量營運績效（開支、續保率及索賠），對於證明我們有效保單業務的相關現金流產生至關重要
戰略指標	25-30%	於往績記錄期通過主要行動推動中期績效提升。每年經本集團董事會同意

釐定支付予高級僱員的金額時，亦會考慮個人的績效貢獻。於2024年，支付予高級管理層的短期激勵獎勵總值為9.4百萬美元。

於往績記錄期，為支持富衛10週年慶典提供了額外激勵。

長期激勵計劃

我們為富衛集團的高級僱員提供長期股權激勵計劃，以表彰能夠為實現富衛的長期目標和成功帶來影響及貢獻的員工，並留住關鍵人才。合資格高級僱員可能會獲授基於時間或基於時間及基於績效的年度股份獎勵，並於三年至四年期間內歸屬予。

業 務

於2022年及2023年，長期激勵計劃所使用的績效計量指標如下：

績效計量指標	比重	描述
累計新業務價值	30%	新業務價值是本集團現階段發展的主要估值驅動因素，因此按比重計仍然是最重要的指標
累計稅前營運利潤	15-20%	稅前營運利潤增長是展示中期盈利能力的進展及途徑的關鍵。
累計新業務負擔佔累計新業務價值的百分比	10%	新業務負擔計量我們新業務的資本消耗，是中期現金流的關鍵驅動因素
累計超額內涵價值增長	10-15%	超額內涵價值增長根據我們的精算假設計量營運績效（開支、續保率及索賠），對於證明我們有效保單業務的相關現金流產生至關重要。
戰略及組織健康	30%	通過關鍵戰略及組織健康指標推動長期績效提升

業 務

於2024年，長期股權激勵計劃所使用的績效計量指標如下：

績效計量指標	比重	描述
內生內涵價值貢獻	35%	推動內涵價值增長貢獻，其由內生驅動及受管理控制，不包括經濟因素
股本回報率	20%	推動實現盈利目標及增加股東價值回報
淨經營現金流量	25%	推動流動性及現金流管理
戰略指標	20%	通過關鍵的戰略和組織健康指標推動長期績效提升

物業

截至2024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16個物業，總建築面積超過44,000平方米。

截至2024年12月31日，我們各投資物業的賬面值佔綜合總資產的1%以下，而我們並無非投資物業的賬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。

業 務

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、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和法規，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。