友邦保險中國業務增長策略

張曉宇

區域首席執行官

2025年8月21日

HEALTHIER, LONGER, BETTER LIVES

免責聲明

本文件（「本文件」）由友邦保險控股有限公司（「本公司」，聯同其附屬公司統稱為「友邦保險」、「本集團」或「友邦保險集團」）編制，僅供本公司財務業績公告簡報（「本簡報」）之用。本免責聲明所述之文件應詮釋為包括在本簡報進行期間提出的任何口頭評論、陳述、問題、答案及回應。

本公司並無就本文件所載資料或意見的公平、準確、完整或正確性發表任何明示或暗示的聲明或保證，閣下亦不應依賴有關資料或意見。本文件所載資料及意見可無須另行通知予更改。本公司概不保證本文件所載資料及意見的準確性。本公司或其聯屬公司或其各自的任何董事、高級職員、僱員、顧問或代表無須就本文件所載或呈列的任何資料所引致或在其他情況下因有關資料而引致的任何損失承擔任何法律責任（疏忽或其他責任）。

本文件載有若干根據本公司管理層所信和預期、所作假設（該假設是從可得現有資料而設定的）發表有關本公司的前瞻性陳述。此等前瞻性陳述本質上附帶重大風險及不確定性。本文件中使用的「預計」、「相信」、「繼續」、「可能」、「估計」、「預期」、「今後」、「有意」、「或會」、「應當」、「計劃」、「預料」、「尋求」、「應該」、「目標」、「將會」、「會」等字眼及類似措辭，若與本公司或本公司管理層有關，則擬表示有關陳述為前瞻性陳述。此等前瞻性陳述反映本公司於本文件日期對未來事件的觀點，並非未來表現或事態發展的保證。本公司強烈忠告閣下，依賴任何前瞻性陳述將涉及已知及未知的風險與不確定性。實際業績及事件或會與前瞻性陳述所載的資料存在重大差異。本公司概無責任就相關日期後出現的新資料、事件或情況更新或以其他方式修訂此等前瞻性陳述。

本簡報內與資本管理政策相關的若干聲明可能構成前瞻性聲明，包括但不限於預測或表示本公司未來事件、計劃或目標的聲明。請注意，特定年份的實際應付股息或股份回購金額可能受多項因素影響，包括但不限於本集團的實際盈利、適用於本集團的資本和償付能力要求、當前的經濟和金融市場狀況，以及本公司面臨無法預見的要求，因而影響本公司執行各項資本管理措施的能力，包括本簡報提述的措施。此外，未來股息或股份回購金額的決定必須經本公司董事會及股東批准。

本文件並不構成出售或發行本公司或其在任何司法管轄區內的任何附屬公司的證券的要約，或遊說購買或收購有關證券的要約，或誘使訂立投資活動，或上述各項的任何部分，亦不應作此詮釋。本文件的任何部分或其分派之事實概不構成任何合約或承諾的基礎，亦不應就任何合約或承諾加以依賴。本公司的證券不得在美國或向美國人士發售，惟獲其受到美國1933年證券法（修訂本）註冊規限豁免或不受美國1933年證券法（修訂本）註冊規限的交易除外。在香港，除非本公司已獲香港聯合交易所有限公司批准有關發售或認購本公司股份的招股說明書根據公司條例的條文向公司註冊處處長註冊，並就此進行註冊，否則有關股份不得向公眾發售。

本文件所載資料僅供閣下個人使用及參考，其任何部分均不得複印或複製，或以任何方式直接或間接再分派或轉交任何其他人士（不論是閣下機構/公司之內或之外），或就任何目的刊發其全部或部分內容。分派本文件可能受法律所限，持有本文件的人士應自行了解和遵守任何有關限制。

就本文件我們所有報告分部而言，香港是指於香港特別行政區及澳門特別行政區的業務；新加坡是指於新加坡及汶萊的業務；而其他市場是指於澳洲、柬埔寨、印度、印尼、緬甸、新西蘭、菲律賓、南韓、斯里蘭卡、中國台灣及越南的業務。

本文件中英文版本如有任何歧異，概以英文版本為準。

中國內地市場增長潛力龐大

中國內地市場的潛力保持強勁

>5.5億
2030年預計
中產及富裕人口(1)

21% → 40%
2024年至2050年預計
60歲或以上人口
佔總人口比例

>600億美元
身故保障缺口(2)

>1,400億美元
健康保障缺口(2)

>50%
亞洲的身故及健康保障缺口佔比(2)

<2%
友邦保險中國業務的
目標客戶群滲透率(3)

友邦保險獨特而強大的增長動力

1 專業的「最優秀代理」

2 別樹一幟的銀行保險業務

3 地域拓展

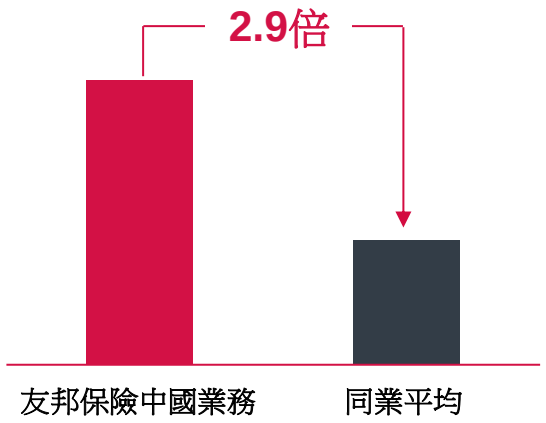
附註：
(1) 資料來源：BCG；收入水平（稅後家庭每月可支配收入超過人民幣9,500元）定義為中產及以上；人民幣3,600元至人民幣9,500元定義為大眾市場
(2) 資料來源：瑞士再保險，在2024年按保費等值計算
(3) 目標客戶乃指中產及以上客戶，其2023年稅後家庭每月可支配收入超過人民幣9,500元，資料來源：BCG；2024年國內生產總值合計

行業最佳的代理團隊是我們的主要競爭優勢

高質素的「最優秀代理」

中國內地生產力最高的代理團隊

2024年代理人均新業務價值



連續六年在中國內地

百萬圓桌會會員人數排名第一

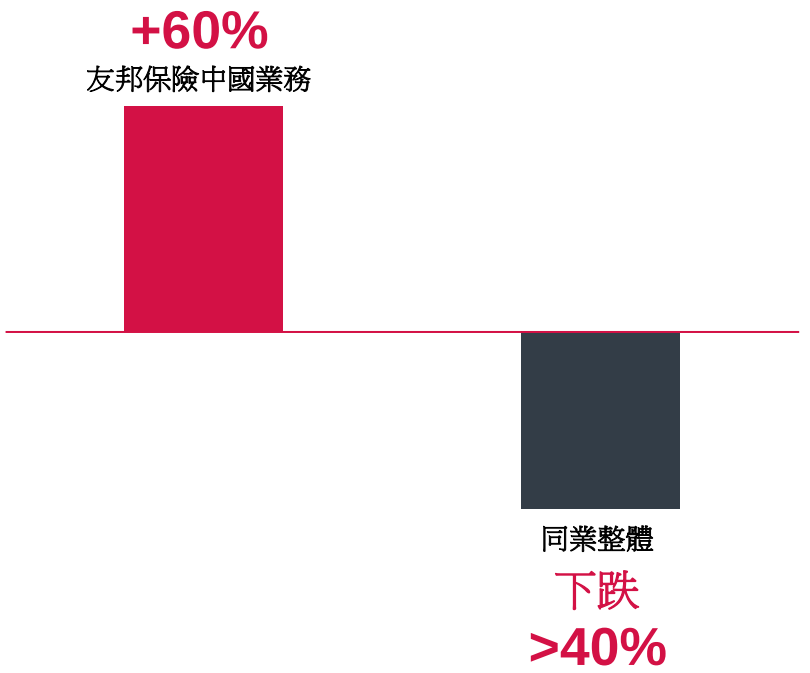
>4份

每月每位活躍代理的保單數目

在充滿挑戰的市場中實現增長

代理新業務價值

2024年與2017年對比



專業的代理團隊及創新的主張：釋放客戶終身價值

終身的夥伴及顧問

100%以需要為本的銷售方式
由數據及人工智能工具驅動

- 對客戶名下多家保險供應商的保險組合進行保障缺口分析
- 由人工智能驅動、以需要為本的建議

具吸引力的生態系統驅動創新的主張

健康和保健

「全佑」系列產品	+ 危疾個案管理	+ 預防和早期檢測	
危疾 1.0	危疾 2.0	危疾 3.0	+ 健康管家服務

健康生態系統

~1,400 家			
醫療服務供應商	醫療專家	內部專案經理	24x7雙語服務中心

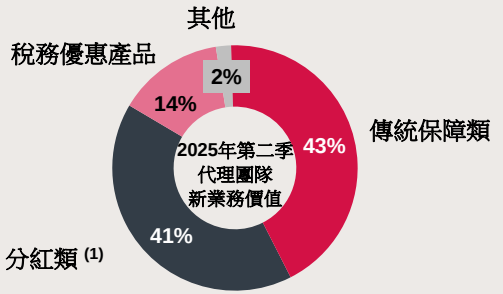
養老

儲蓄產品	+ 醫療產品	+ 養老服務	
養老 1.0	養老 2.0	養老 3.0	+ 養老管家服務

養老生態系統

~480 家		
養老服務供應商	為退休人士而設的全方位醫療保健系統	內部專案經理

別樹一幟的產品組合 優化客戶終身價值



>90%
代理售出保障保單

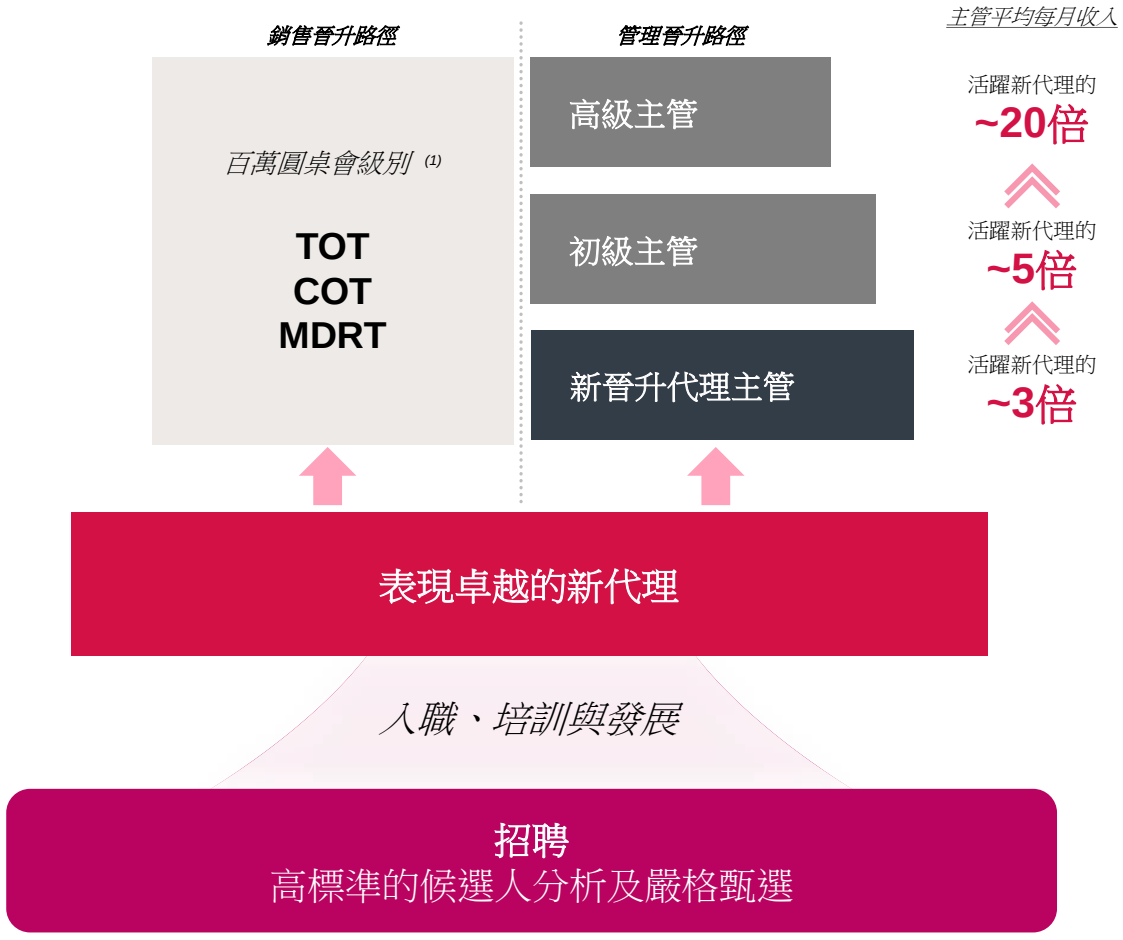
>6份保單
每位客戶 (2)

連續 8年
客戶淨推薦值
及客戶易互動度
排名第一

附註：
(1) 包括單位連結式產品及單位連結式混合產品
(2) 中產及以上有效客戶（按2025年上半年的年繳保費數據劃分）

穩健的代理團隊發展推動可持續增長

嚴格甄選，高標準的發展平台



專注於兩大關鍵增長支柱

主管對團隊增長展現強烈的抱負

42.5歲	~80%	+71%
主管平均年齡	主管參與直接招聘	新晉升代理主管人數

新代理的成功提升招聘信心

>1,500名	>80%	+11%
碩士或以上學歷	首三個月活躍率	活躍新代理人數

附註：除另有說明外，所示為2025年上半年數據
(1) TOT是指Top of the Table（頂尖會員），COT是指 Court of the Table（內閣會員），MDRT是指 Million Dollar Round Table（百萬圓桌會會員）

以人工智能驅動的創新模型為動力

附註：2025年上半年數據

建構別樹一幟及可持續的銀行保險模式

精挑合作夥伴

1 獨家合作夥伴

BEA東亞銀行

以客戶為中心的創新旗艦

2 戰略合作夥伴

中国邮政储蓄银行 POSTAL SAVINGS BANK OF CHINA

共建富裕客戶互動模式

3 專注於高淨值業務

中国建设银行 China Construction Bank　中国银行 BANK OF CHINA

浦发银行 SPD BANK　中信银行 CHINA CITIC BANK

強化高淨值領域的實力

別樹一幟的實力

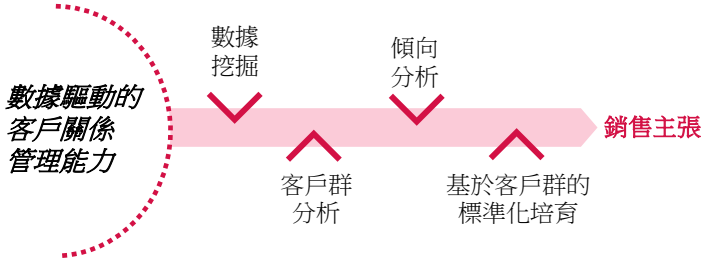
高淨值領域的實力強大

高淨值生態系統

+46%
2025年上半年
新業務價值
精選銀行合作夥伴

內部專家
法律 | 稅務 | 健康 | 養老 | 保險信託

基於數據驅動的客戶經營方法



9%
2025年上半年
銷售轉換率
精選銀行合作夥伴

~100%
期繳保費

>23,000美元
平均保單保費 (1)

16%
銀行保險新業務價值
佔友邦保險中國業務總額的百分比

~35%
銀行保險新業務價值利潤率

附註：
(1) 除中國郵政儲蓄銀行外的所有銀行

在新業務地域加速實施行之有效的成功模式

主要動力

行之有效的模式

- 專業的「最優秀代理」
- 別樹一幟的銀行保險
- 加速擴張新分公司

可擴展的營運

- 共享服務中心
- 加速採用生成式人工智能

強大的人才儲備

- 全新組織架構
- 拓展人才計劃以網羅更多精英人才

進展卓越

新業務地域

5個
發展中地區(1)

4個
新地區(2)

+46%
2022年上半年至2025年上半年新業務價值複合年均增長率

>1,700名
代理人數

6,100萬美元
2025年上半年來自9個地區的新業務價值佔友邦保險中國業務的8%

>90%
1日完成率

>90%
整體直通率

全新專責職位
首席拓展官

未來的總經理 / 代理團隊總監
~100名來自特別人才計劃

2030年的宏大目標

40%
自**2025**年至**2030**年的新業務價值複合年均增長率 (3)

以每年新拓展**1-2**個地區為目標

附註：
(1) 5個發展中地區包括天津、河北、湖北、四川及河南
(2) 4個新地區包括安徽、山東、重慶及浙江（已於2025年上半年開展業務）
(3) 自2019年以來拓展的地區帶來的新業務價值按固定匯率基準，及按未計及經濟假設變動的影響前計算