

出國報告（國際會議）

參加第 25 屆太平洋地區保險會議報告

出國人員：賴清祺

出國地點：新加坡

出國時間：100 年 9 月 11 日~15 日

報告日期：100 年 11 月 7 日

目 錄

壹	緣起摘要.....	3
貳	預定行程.....	5
參	會議主要內容.....	6
肆	結論與心得.....	32
伍	附件.....	34

壹、緣起摘要

本(第 25)屆太平洋地區保險會議於 2012 年 9 月 11 日(星期日)至 14 日(星期三)在新加坡濱海灣金沙酒店(Marina Bay Sands)及金沙會展中心舉行，主辦單位為新加坡人壽保險協會，該協會不以營利為目的，會員包括壽險及壽險再保公司。本屆會議主題為“從危險邊緣返回—抓住今天的機會，征服明天的挑戰”(Back from the Brink: Seizing Today's opportunities; Conquering Tomorrow's Challenges)。本屆會議參加人數約 22 國 500 餘人參加。

本屆會議主題演講係於 9 月 12 日上午開幕式時，邀請新加坡貿易及工業部長兼金融管理局副主席林勳強(Lim Hng Kiang, Minister for Trade & Industry and Deputy Chairman of Monetary Authority of Singapore)作主題演講，從全球經濟與金融情勢之發展，談到亞洲及新加坡保險產業發展的前景，最後說明新加坡政府的保險產業政策。此外，較為特別安排的報告，邀請高盛(Goldman Sachs)董事總經理凱西松井 (Kathy Matsui)報告“從邊緣返回—日本征服海嘯”(Back from the Brink—Japan Conquers the Tsunami)。

從 2008-09 年金融危機發生以來，本屆會議的安排，誠如會議主席陳克列(Tan Hak Leh)先生所言，與會將會聽到來自世界各地頂級主管分享他們久經考驗的經驗與建設性意見，並且能在互動式會議中交流與探討亞洲太平洋區域各國多文化商業模式的運作與經營，包括挑戰與機遇。

本屆會議專題討論的主題包括：銀行保險及其對消費者與保險產業的影響、轉型中的行業—亞洲保險業面臨改變、充滿挑戰時代的實現增長，以及塑造一個走強產業—再保險公司等，演講者包括漢諾威國際人壽副董事總經理格爾德(Gerd Obertopp)、瑞士再保公司亞洲部

主任馬丁. 帕克(Martyn Parker)、永明金融(香港)公司行政總裁羅傑鋼(Roger Steel)及英國保誠集團行政總裁巴里斯托(Barry Stowe)等。會議中的雙方交流回應熱烈。

太平洋保險會議是不以營利為目的，也是世界上大型的保險會議之一，不僅提供國際保險公司交流信息的機會，特別重要的是幫助金融與保險機構高階人員掌握與了解當前及未來經濟與金融發展的問題、挑戰與機會。會議的舉行，除 2001 年 9 月由於紐約世界貿易中心雙塔的恐怖案件而取消外，每二年一次，個人第二次與會，從觀摩、了解與參與而深感獲益匪淺。

貳、預定行程

9月	11日	<p>全天：啟程、報到</p> <p>晚間：歡迎晚宴</p>
	12日	<p>上午：開幕典禮</p> <p>新加坡貿易及工業部長兼新加坡金融管理副主席林勳強主題演講</p> <p>高盛董事總經理、首席日本的戰略家和亞洲經濟 Kathy Matsui 特別演講</p> <p>專題討論：銀行保險對消費者和保險業的影響</p> <p>下午：分組互動式討論</p> <p>晚上：開幕晚宴</p>
	13日	<p>上午：專題演講：一個轉型中的行業 轉變時代中的增長</p> <p>下午：分組互動式討論</p>
	14日	<p>上午：專題報告：印度－征服或遺忘？</p> <p>專題討論：再保險公司－塑造一個走強的產業</p> <p>中午：閉幕式及歡送午餐</p>
	15日	返國

參、會議主要內容

(壹)、會議開幕式

一、本(第 25)屆大會會議主席陳克列(Tan Hak Leh)先生為新加坡人壽險協會主席暨美國友邦(AIA)保險公司資深副總裁兼新加坡執行長(CEO)，其代表新加坡人壽保險協會及太平洋保險會議(PIC)籌備委員會的代表熱烈歡迎第 25 屆會議在新加坡濱海灣金沙酒店所有來參加會議的人士。

PIC 自 1963 年以來，新加坡曾於 1999 年承辦。PIC 會議享有全世界傑出的高層金融論壇，包括人壽保險、退休儲蓄與財富管理公司等行政總裁與高階管人員參與，特別是亞太地區是金融機構開展業務的新興市場。

本屆會議主題是“從危險邊緣返回—抓住今天的機會，征服明天的挑戰”(Back from the Brink: Seizing Today's opportunities; Conquering Tomorrow's Challenges)，期望這次會議的主題能彙集不同觀點的發言，特別是從 2008-09 年金融危機發生以來，可以與世界頂級的金融主管們分享他們久經考驗的閱歷，以及發展多樣化亞洲太平洋地區或國家的成功經驗。

新加坡 2011 年第一季壽險商品的銷售持續增長，增幅高達 45%；2011 年上半年新業務保費共 941.5 百萬美元，較 2010 年同期成長 38%。銀行保險業務表現強勁，占銷售額 34%，主要保險商品是屬於儲蓄型的銷售支撐，經由其他管道的增長保持約 20%；在商品方面，新的醫療保險銷售 7,900 萬美元，比去年上半年增加 3%。截至 2011 年上半年止，醫療保險已繳保費總額為 8.1 億美元。截至

2011年6月底止，人壽保險業支付2.34億美元的保險理賠，其中死亡、重大疾病或傷殘2.18億美元。

2011年第一季度，人壽保險業之總資產為1,199億美元，較去年同期增加8%，屬於非投資相連業務的資產有951億美元，其餘248億美元則為投資連結保單持有的資產。未來因消費者意識的重視，尋求財務保障、儲蓄與投資及財富管理的需求，投資相連壽險保單(ILPs)是必須進行客戶知識評估(CKA)，以了解客戶是否有相關的知識或經驗，加上風險的評量。再者，人壽保險業者將積極性地向客戶提供合適的產品與良好的諮詢服務，加上強而有力的監管要求，人壽保險業業務將穩步上升發展。

二、新加坡貿工部長兼金融管理局副主席林勳強(Lim Hng Kiang)的主題演講：

非常熱烈地歡迎大家！很高興受邀參加第25屆太平洋保險會議。

從2004年至2007年的金融危機以前，全球壽險市場享有良好的增長趨勢，每年保費增長，平均每年增長4.4%。在此期間，亞洲壽險保費收入2.3兆美元，平均每年增長率3.4%，在東南亞壽險業務增長，特別是投資相連壽險產品需求強勁的推升，新加坡壽險業也在2007年達到5年來的新高，新業務的保費收入達到1.9億新加坡元的水準。

隨著金融危機的來臨，壽險市場受到嚴重衝擊，在2007年5.1%強勁增長後，2008年保費收入下降3.5%。在亞洲，2008年壽險業的市場價值下降51%，當然2008

和 2009 年新加坡壽險保費出現連續下降情勢。

很幸運的，全球經濟在 2009 年以後再次復甦，而且由亞洲居於主導地位，以經濟對應於人壽保險的需求，亦出現回升趨勢。在東南亞和東亞地區，於 2010 年壽險保費收入同比增長 18% 至 2,389 億美元，主要是投資連結產品的銷售增加，而且其強勁成長的趨勢持續到 2011 年，根據新加坡人壽保險協會的報告，2011 年上半年新業務的保費收入較上年同期增長 38% 達 941.5 百萬美元。

雖然在亞洲保險業的前景似乎看好，在該行業也應該有所警惕的是在地平線上若隱若現的潛在風險；歐元區的主權債務危機仍然沒有得到有效的解決，將會造成全球性的影響，特別是局勢如果惡化而金融危機蔓延的結果會造成利差損。在此同時，美國經濟的成長預期已大大的降低，加上財政的不確定性，總體而言，消費者與投資者的悲觀情緒浪潮似乎席捲已開發國家的泰半世界。

亞洲不會被隔絕於 G3 經濟體的經濟發展，如果另一個世界的經濟發展衰退，我們將看到它的貿易和投資的受到限制與經濟增長急劇下降。除此之外，亞洲預計將保有彈性，透過強而有力的收入增長和穩定的國內需求支持，尤其是在中國、印度和印尼等大型經濟體等，提供了急需的緩衝區，降低了全球經濟放緩的負面效應。

保險業長期以來一直扮演一個經濟體中的關鍵角色，在亞洲可以做得更多，進一步加強擴大和深化保險的功能，諸如從人口成長的需求性專注於行業特性的反應能力，普遍贏得信任和信心：

1. 提高保險的滲透度和可用性；
2. 提高金融素養和對消費者的教育水準；
3. 提高保險的分配，維護保戶的利益。

在加強保險滲透度和可用性方面，亞洲大部分地區都落後於歐洲和北美地區，2010 年亞洲人壽保險的人均保費只有 208 美元，較歐洲低約 5 倍，因此，增加在亞洲的保險滲透度的水準，可包括中產階級視為保險公司的業務重點，尤其是在亞洲富裕人士愈來愈多，高淨值的個人，以及低收入的家庭及老年人，根據估計全球低收入人口的 70% 居住在亞太地區，因此，在亞洲有些國家將微型保險列為優先施政，讓窮人有小的財務資源應付風險和經濟衝擊。

在亞洲許多地區的人口，生命也活得更長，日本和韓國是老齡化速度最快速的國家，到 2040 年預計各自的人口約 40% 超過 60 歲，同比增長分別是 31% 與 16%；在中國這一比例從 12% 到達 29%，新加坡 65 歲以上人口數比例目前是 7.3%，預計 2030 年上升到 19%。在亞洲人口預計壽命的增長，提高企業年金和長期護理保險的可用性提高。在新加坡，政府早在 30 年前提出基本的保險保障計畫，滿足人民的需求，這包括中央公積金(CPF)，旨在提供社會保障的最低水平的貢獻。多年以來，政府已越來越多地利用商業保險，以補充原有保險計畫。例如，在醫療保險方面，它提供基本醫療保險的保障，再選定商業保險公司提供配套的保險產品，被稱為綜合盾計畫，目前約有 62% 的公積金會員再額外購買保險而集成屏蔽功能。

新加坡衛生部與民營保險公司合作，發展為長期護理保險，樂齡就是國家保險計畫，它側重於長期護理保險，民營保險公司還提供附加商品，被稱為樂齡副刊，如具有較低的殘疾觸發利益，政府現正檢討該計畫，進一步提高好處。

新加坡南洋理工大學結合工業界與學術界每年召開微型保險論壇，也包括巨災風險及風險管理解決方案等。另外，在亞洲相對地較低的保險，可能是由於社會大眾金融素養水準不足，他們可能不知道有足夠財務和保險覆蓋面的重要性，或者可能不知道如何為他們的保險和退休需求作適當的規劃。

金融教育是一項長期努力的工程，需要有關的各方建立夥伴關係。新加坡金融教育方案「MoneySENSE」發揮了積極作用，存錢有方，理財有道，「MoneySENSE」贊助媒體刊登文章，宣導利用壽險儲蓄與保障，並有足夠的保險支付住院費用的重要性；還與當地行業協會緊密合作，舉辦研討會，並且發布消費指南。此外，鑑於互聯網的使用與技術的擴散，鼓勵發展創新，提高人們的金融素養標準。

最後在維護保險消費者利益方面，在新加坡與其他亞洲國家一樣，重視保險代理人的分銷通路，要消費者依據代理商的聲譽，提供優質的諮詢服務；要讓客戶在金融需求與風險承受能力上招攬其合適的商品。代理商必須記住它是重要的社會角色，幫助客戶面對未來能獲得充分的保險。

新加坡金管局推出更強的保障措施包括：

1. 要求金融機構確保向客戶提供投資產品的適用性；
2. 要求金融機構提供關鍵資訊，以通俗易懂的語言銷售，而且金管局明訂格式；
3. 要求金融機構確保客戶了解他們購買的產品。換言之，如果客戶缺相關的知識或經驗，金融機構有義務確認客戶的合適性。

根據波士頓諮詢集團的估計，保險業的前景是樂觀的，到 2017 年，全球壽險市場排名前七位將有 4 個在亞洲，就是中國、印度、日本與韓國。進一步加強和擴大亞洲的保險業，各國政府、產業界、學術界與社會大眾都應該在金融教育方面著力，努力的根本目的在於其正幫助人們有足夠的保障，面對生活的變幻莫測，使財務上無慮。

(貳)、特別報告

“從邊緣返回—日本征服海嘯” (Back from the Brink—Japan Conquers the Tsunami)的特別報告由高盛(Goldman Sachs)日本分公司董事總經理凱西松井(Kathy Matsui)簡報。首先她以 1995 年元月 17 日發生 7.3 級的阪神(Hanshin)大地震與 2011 年 3 月 11 日發生的級日本東岸大地震作一比較，前者財務損失總額達到 GDP 的 92%，後者則達 GDP 的 221%，其受創的規模，後者是前者的 1.6 倍；在金融情勢方面，阪神大地震時，日圓與美元匯價為 99:1，2011 年 3 月 11 日的東岸(East Japan)大地震時為 82：1；10 年期政府公債利率(JGB)在前者時為 4.6%，則後者時為 1.3%。所

以，二次大地震政府所採取的作法就有些不同，不過在本年 3 月大地震後銀行產業穩固，資產品質佳，且資本是健康的，但阪神大地震後則否。

本年 3 月日本東岸大地震發生以後，總體經濟的指標所顯示的意義，正面的發展遠勝於負面的，包括出口淨額、公共與民間部門需求與消費等。但對於日本保險業的影響，直接的衝擊在於理賠部分，日本壽險公司總理賠約占保險產業資本額 9.6 兆日圓的 2%，即約 0.2 兆日圓；日本保險公司資產總額在最近五年內約在 311 至 326 兆日圓間，資本變化約在 6.6 至 17.4 兆日圓間；日本 2010 年總保費收入 5574.39 億美元，約占全球保費收入 4 兆 3389.65 億美元的 12.85%，此已從 1996 年的高峰逐年降低，平均每年約減 3.6%。

凱西松井小姐引用經濟合作發展組織(OECD)的資料說明日本 65 歲以上人口所占全部人口的比率在 2005 年時 22%，則 2055 年時可能會達到 40%，高齡社會加上醫療、癌症與儲蓄等需求，日本保險產業仍有其發展的潛力。其中，最值得注意的是婦女就業的發展及其對 GDP 的貢獻，她引用 2009 年勞動統計年報數字說明，日本婦女的就業參與率僅為 60%，較其表列挪威、丹麥、瑞士、加拿大、芬蘭、紐西蘭、英國、美國、德國與法國等國家為低，未來若是婦女就業能提高，對於日本 GDP 的潛在成長將有 15.2%的貢獻。

(參)、專題討論(1)：銀行保險及其對消費者和保險業的影響

銀行保險在亞洲的成長，可以從中國到香港、從新加

坡到印度發現，作為主要分銷管道-銀行保險-的出現改變了亞洲保險業的風貌。對於保險公司和銀行來說，結盟已為雙方帶來好處，有利的一面仍是相當驚人的。

多年來，銀行保險在亞洲發展迅速，幾乎所有亞洲市場在這個管道都經歷了顯著的發展和成長。在中國，銀行保險已有驚人的成長。中國已擁有超過 380 家銀行、15 萬個分行據點及 10 億的銀行帳戶。難怪在中國透過銀行銷售保險商品已有劇烈的成長，從 2004 年預估的人民幣 190 億元達到 2009 年的人民幣 980 億元，驚人的 415% 成長。產業所面臨的主要挑戰之一是向保險公司發佈對銀行保險銷售潛在“降溫”的影響而導致銷售不當的問題，以及這些大金額保單的微薄利潤已影響保險公司的基本利潤。

印度同樣有一個顯著的銀行網路，擁有超過 72,000 家分行，估計客戶超過 4 億人。自 2000 年以來，銀行保險已有相當大的進展，2010 年銀行保險新契約保費的市場佔有率為 27%，2007 年為 17.78%。

同樣，在比較成熟的市場如香港和新加坡，銀行保險管道正日漸成為主導地位。在香港，銀行保險新契約保費和銀行銷售代表，已變成超過 45% 的新業務銷售的主要貢獻者。在新加坡，銀行保險的市場佔有率從 2011 年年初至 6 月為 34% (2010 年 6 月為 24%)。2010 年 6 月至 2011 年 6 月之間銀行保險加權保費的年增長為一倍，而保險代理人年增長為 17%。

在不同地域的市場，如印尼，銀行保險的潛力同樣是巨大的，估計有 16,000 銀行分行跨越 33 個省份、超過 13,000

座島嶼。印尼保險滲透率較低，僅為 0.9%，銀行能夠將觸角延伸到未受到政府足夠關心的農村社區、農民和大量的回教徒市場。

觀察銀行保險的力量，主要在於銀保合作已經改變了保險業的傳統風貌。從某種意義上說，它已經重新定義如何出售保險。

首先，較重要的是細分客戶。保險公司必須努力改善運作能力和流程，以及調整其產品和服務，以滿足銀行不同的客戶群，僅舉幾例：高淨值、中產階級、小型和中小型企业、法人和回教。

在銀行業，資料分析能力往往比較強。也許更多的事務性的銀行對客戶有更強的洞察力，更了解客戶的不同需要。因此，保險公司的機會相當大，因為它開闢了新的客戶，以客戶為尊的方式應用於整個業務。由於涉及到銀行保險，保險公司可以與銀行合作將保險商品包裝或結合銀行的核心產品，以提高客戶的價值主張。

其次，銀行在消費者對保險重要性和價值的認識有顯著的貢獻。而在保險訊息的傳遞，從群眾到整個社會，銀行比保險公司更享有優勢。這樣的優勢是因其龐大的資料庫，他們可以利用資料庫銷售壽險和非壽險商品。

第三，更廣泛地接受。對於保險滲透度相對較低的市場，銀行保險分銷管道模式，將保險置入在每個人財務計畫中以保護資產-他們的家庭、他們的健康和他們的財富-是最重要的，已被證明有效地。銀行可以更深入了解客戶的整體財務狀況。因此，客戶可能會對由銀行客戶關係經

理提供通的意見更有反應。此外，銀行工作人員熟悉財務語言和術語，並能夠相當迅速地掌握保險標的，並能夠以簡潔的方式向客戶解釋。

第四，更好地實現。從客戶的角度來看，銀行廣泛的分支機構網絡，能為客戶提供簡單、便利的入門商品到更全面的金融產品系列。保險公司可以挖掘銀行現有的大量客戶群，以深化和擴大其觸角。

最後，信任是關鍵。銀行基本上容易被信任，因此客戶比較容易購買銀行的商品。銀行客戶委託銀行作為顧問，了解他們的金融需求，將能夠從全系列中有包裝且價格有競爭力的金融服務挑選出他們的需求。

在洞察客戶方面，從 Great 和 OCBC 銀行在 2011 年上半年以客戶調查組進行的調查結果顯示，要更成功和更具滲透力，通過銀行保險銷售的產品必須滿足以下特徵：

1. 容易理解的擔保品

必須用簡化的方式來強調擔保品的好處，並用圖解來支持。

2. 相關產品

產品的提供必須以客戶的人口統計、生活方式和生活階段的財務規畫需求為基礎。

3. 快速的審核時間

保單審核和核發需快速，不麻煩。

4. 易於管理

有限或沒有核保，並保證接受，但這將需要重新訂製客製化的系統去符合前述之需求。

在對保險公司的影響方面，對保險公司的好處是非常多的，關鍵在於明確的能力進軍銀行龐大的客戶群，是一大誘因。銀行擁有廣泛的客戶群被認為是非常適合保險商品的分銷，尤其是大規模的市場和高淨值客戶，雖然一般較難穿透，保險公司不應低估銀行的中小企業和企業客戶的價值。

除了能夠打入一個全方位的客戶群體，合作銀行的強大也可以幫助基金新業務的發展，提高公眾對保險人的信心，加快市場份額的增長。

雖然在銀行保險的興起創造強勁的業務增長的一個巨大的機會，由保險公司需要克服的挑戰是很多的。這些措施包括：

1. 開發銀行的能力

這種能力包括銀行產品知識，以配合消費者的“框架參考”，以及與銀行的分佈和經營模式相一致的工具和過程的發展。

2. 客戶關係

由於交易的性質，與客戶的關係是間接的。該品牌的參與是與銀行，而保險公司基本上沒有“露臉”。保險人沒有直接控制銀行的銷售團隊和面臨的挑戰是加劇銀行遇到較高的員工流失率可能複雜的機會向上銷售和交叉銷售。保險公司將得到很好的調整與銀行的分割模式，這反過來又會影響銷售，市場營銷，運營和實現模型的銀行部署服務。

3. 銷售時間

儘管短的時間內，客戶花費在銀行，銀行客戶關係經理需要引進並推廣多種產品。因此，客戶關係經理一般不符合出售複雜的保護產品，但喜歡簡單和易於理解的產品。由保險公司提供相應的支持模式，因此至關重要，必須與銀行保持一致，考慮到不同客戶群的獨特需求。保險公司應建立具體的支持功能，以滿足不同的服務水平要求。

4. 培訓和產品主張

關係經理也為銀行客戶提供的套件的一部分銷售保險產品，他們必須得到充分的保險產品的培訓，使他們能夠擴大自己的客戶提供最好的建議和解決方案。

對銀行的影響方面，若從銀行的角度來看，銀行保險會有吸引力是有很多原因。銀行可以透過多元化的保險產品確保一個額外的、穩定的收入，並減少其將傳統銀行商品作為主要收入來源的依賴。並且，透過銷售範圍更廣的金融商品和服務給客戶，銀行能夠取得顧客更大的荷包占有率和提高客戶忠誠度和保留。此外，從股東權益報酬率的角度來看保險的銷售也是有吸引力的，因為沒有資金的需求將被部署回到保險產品。

為了尋找有潛力、成功的銀行保險合作夥伴，銀行應考慮以下幾點：

1. 真正做到以客戶為中心：

銀行能夠對客戶提供全面的財務規劃解決方案，以滿足客戶更廣範的需求，涵蓋保險商品、儲蓄、投資和銀行，以實現更大的成長和盈利能力。

2. 提高知識和技能：

為了進一步利用這個管道，銀行要加強保險知識，以及其關係經理的技能，使他們能夠找出最佳的機會和適當的時機引入保險商品。

3. 銷售更廣泛的保險商品

銀行傾向於選擇容易出售，但對合作的保險夥伴而言是低利潤或價值的短期存款替代商品。銀行應考慮商品的多樣化，著重於定期保費和保障性商品，以增加保戶的價值，同時提高合作保險夥伴的盈利能力。從長遠來看，這將確保一個成功的合作夥伴關係。

4. 可信和真正的夥伴關係

要取得成功，銀行保險合作夥伴需要在各層級清楚安排責任歸屬。此外，執行督導和工作委員會的建立是重要的，以確保雙方商定策略的執行。

最後，消費者更好體驗的受益，主要是隨著銀行保險和在銀行“一站式”消費，消費者的生活變得更容易、更方便了。藉由提供連續的金融商品與涵蓋客戶所有生活階段的服務，從長遠來看，這有助於建立客戶的忠誠度。憑藉強大的數據分析能力以提供顧客不同人生階段的喜好，關係經理能在適當的時間對合適的客戶賣出合適的產品。客戶可以期待因降低經銷成本而有較低的保費，新產品的開發更滿足客戶的需求，如果銀行和保險公司獨立工作，這些可能就不可行。客戶也應享有更大的便利，如能透過銀行的自動櫃員機(ATM)支付保費，以及保單的質借與還款。

總而言之，銀保對於消費者的益處可歸納如下：

1. 客戶經驗全面的提升將增加忠誠度和顧客份額。
2. 保險產品容易被了解，並可以快速的應用。
3. 客戶細分策略的複雜性直接影響客戶經驗。
4. 客製化的銷售是首選，因為它支持實現個人的目標或有目標性的生活方式。

雖然銀行和保險公司持續看好銀行保險這個管道，但銀行保險的合作關係仍有幾個挑戰：

1. 監理的變化可能會影響保險分銷管道的未來發展：在印尼的監管機構要求所有銀行需有一個單獨的保險銷售團隊出售和處理保險投資產品。這將增加分銷成本，並要求銀行重新考慮如何確保客戶有無縫和透明的過程。
2. 銀行期望“簽約”費。
3. 客戶的所有權：保險公司可以透過銀行保險取得“共同客戶”，進而交叉銷售與追加銷售，而在現實中，這是通過與銀行的協議驅動。
4. 沒對準目標和 KPI：銀行力爭最高佣金收入並提供可以產生最高佣金的產品。舉例來說，銀行賣躉繳保費存款取代保險商品，當保險公司因好的利潤而致力於期繳保費商品。這種不對齊，可能會導致合作的摩擦，如果不加處理或管理，將損害銀行保險的潛在好處。
5. 爭取貨架空間和“心理占有率”。
6. 客戶投訴管理：鑑於行動履行和後續可能發生，無論是直接與銀行或保險公司，明確三方之間的協調過程是有效和高效地解決顧客的投訴或問題的關鍵。

7. 合作的障礙：銀保合作可以唯一真正的成功，如果雙方把彼此等於一個雙贏的合作關係。

綜合前述，顯示使銀行保險運作需要人和管理技能，而不是只有結構化的流程。每個國家的模型可能大不相同，但關鍵是制定一個模式是適合客戶、銀行和保險公司。

1. 銀行保險不是威脅而是機遇，它與其他保險分銷管道是補足而不是競爭。
2. 利用保險公司現有的能力進入市場日益顯著的部分。
3. 通過操作的規模經濟以驅動盈利能力和效率。
4. 協助公司進入受到自然或地域限制而無法被服務的新客戶市場。

(肆)、專題討論(2)：加拿大保險市場的機會與戰略

一、保險市場機會

對保險商品的基本需求從未如此巨大。從簡單的生命和傷殘保障需求，到老齡化人口不斷上升的醫療成本。

1. 未受到政府足夠關心的大規模市場

39%的加拿大人沒有自己的個人壽險。95%沒有個人失能保險，50%並沒有任何團體長期失能保險。三分之二的加拿大家長不知道他們所需要的壽險類型或保障。38%的加拿大人知道他們的保險不足，但購買保險卻是令人困惑。

2. 人口老齡化

嬰兒潮一代開始退休，保險保障需求高於以往任何時候。在未來 20 年加拿大每天有 1,200 人

超過 65 歲、美國每天則有 11,000 人。隨著預期壽命的增加，他們將活 5 至 35 歲，長時間的積蓄和退休金支付生活費、旅行的夢想和不斷上升的醫療成本。

世界各地國家的撫養比不斷惡化，破壞了各國政府解決老齡化社會的醫療保健和養老金需求的能力。醫療保健費用上漲速度比通貨膨脹還快，GDP 成長和政府債務/赤字削減了省級的保健預算。同時，雇主繼續將儲蓄的負擔轉移給個人。退休金確定給付制計畫資金不足及結束，很多公司都顯著減少或停止的退休福利。

3. 諮詢/顧問缺口

保險是賣出而不是買進。它是一個買的人希望從來都不會使用的產品。也是一個當人們需要它(老的/生病)，但不能買的產品。保險是複雜的，在銷售過程中需要諮詢。50%的加拿大人喜歡面對面買保險，60%的加拿大父母沒有個人壽險代理人。顧問“缺口”的主要原因是持牌保險顧問萎縮。僅有 70,000 壽險顧問服務 3,000 萬加拿大人。不到 1 萬壽險顧問有正規的金融規劃許可證。

二、加拿大皇家銀行(Royal Bank of Canada, 以下簡稱 RBC)

以客戶為中心的戰略

隨著越來越多的顧問的缺口，這可能也是個機會探索更以客戶為中心的模式。在加拿大，尚未有任何保險公司成功地實現差異化的客戶服務和諮詢。是否

有金融機構的客戶價值模型可以用於保險業？

下面概述了 RBC 的客戶忠誠度適用於保險業的戰略成功的關鍵因素。顧客滿意的商業模式與公司、商品、分銷管道、行銷和運營對接。商業模式的關鍵組成部分，可以說明如下：

優化客戶滿意度

增加客戶忠誠度=

增加產品/客戶，保留和轉介服務

增加客戶價值和盈利能力

在 RBC 有 7 個重點領域，優化客戶滿意度和客戶價值最大化：客戶戰略、價值主張、真實的瞬間、結構、文化，員工/顧問經驗、度量和獎勵。

1. 客戶策略

定義目標客戶群，其基本的風險保障需求，以及顧客的購買行為是至關重要的。僅次於聯邦政府，RBC 擁有第二大的客戶資料庫。客戶資料是所有商品和服務策略的出發點。

2. 價值主張

(1) 物有所值：低利率、折扣、獎勵、關係定價、捆綁的福利和服務。

(2) 方便接觸：全天候的服務、多個進入管道(電話、網路、面對面等)、簡單書面作業、容易申請的經驗。

(3) 諮詢：專業化顧問的專業知識、在線諮詢中心、諮詢活動、通俗易懂的語言。

(4) 服務：快速週期時間、客服中心服務、家庭/商務考察。

3. 真實的瞬間

(1) 購買體驗：你能想到有另一個行業，客戶必須尋求顧問為你提供商品諮詢、花至少一個小時分析需求，並填寫申請表，然後等待 30 天，他們會告訴你是否將接受你作為他的客戶。

(2) 問題解決：研究顯示，有問題或抱怨的客戶所受到的服務較佳，比那些完全沒有問題的客戶有較佳的忠誠度。

(3) 理賠的經驗：在保險業最重要真實的瞬間是理賠的經驗。一個好的理賠經驗會帶來忠誠和介紹。也是交叉銷售其他產品和服務的最佳時機。

4. 結構

大多數公司都由傳統的產品組成-壽險、養老金、團體保險、投資、房屋保險，汽車保險等，這可能會妨礙組合性的客戶策略，並強迫顧客去接受公司銷售的產品，而不是強迫公司以客戶為中心。另一種組織結構，以客戶戰略為重點，擁有一個承保團隊和客服中心，理賠團隊服務多個產品線；擁有銷售管道，提供完整的套裝產品並為客戶提供終身意見，這可以是關鍵的競爭優勢。

5. 文化

文化每次都會擊敗戰略。你可以有最明確闡述的遠

見和客戶戰略，但如果不向顧客宣傳根深蒂固各級文化，最好的策略仍將失敗。重要的是公司的價值和優先戰略須與客戶的重點是一致的。

6. 僱員(顧問)的經驗

與客戶接觸並有最大影響力的就是僱員/顧問，如果你的價值主張是“建議”，這名僱員的經驗是更為關鍵。測量僱員/顧問的忠誠度是至關重要的。

7. 度量和獎勵

文化最大的影響之一是對齊的度量和獎勵。測量可能性的建議將有助於確定客戶對其保險公司的滿意程度，以及他們是否會推薦給朋友和家人。保險公司的員工，從銷售產品的主管到精算人員和運營的員工，相同的度量和獎勵下是一致的，這是至關重要的，更重要的是了解他們的團隊與角色是如何有助於目標。

(伍)、 專題討論(3)：再保險-塑造一個走強的產業

一、 專業技術的來到

一旦理解客戶的需求，下一步就是制定發展藍圖。

1. 研發突顯新興風險和機會

瑞士再保險透過其全球性和區域性的研發成果協助亞太地區的保險業更妥善處理新興風險與不斷變化的市場環境。而且，瑞士再保險積極參與保險業的重要問議題，如保護缺口、長壽風險、流行病和肥胖。與客戶和其他利益相關者，包括地方政府，共享信息，是我們重要的戰略之一，以走向為

消費者尋求最佳解決方案。

長壽資金的問題和潛在的解決方案在亞洲長壽是一個主要問題，不斷上升的預期壽命使得長壽風險是當今社會面臨的重要議題，伴隨著養老基金和人壽保險公司的再保險需求增長。然而私營部門的長壽風險保障供應仍然緊缺，再保險在這方面的努力已經看到了重大的發展。例如，瑞士再保險為英國養老基金所寫的長壽保障與為全世界任何政府機構所寫的純粹的長壽風險轉移於 2009 年年底公佈。

2. 產品設計-滿足客戶的最終需求

產品設計不僅僅是新產品的特點，它也包括產品銷售、承保和管理。

低收入族群是另一個成長的最終客戶市場

與非政府組織、政府、經紀人和保險公司密切工作，瑞士再保險積極協助印度的公司調整他們的壽險和健康保險產品在。

醫療保險承保一個大的風險共保

2010 年，瑞士再保險設立一個區域的醫療保險團隊，以幫助客戶取得醫療保險在亞洲的發展機遇。我們提供一整套增值服務，包括理賠管理解決方案、強大的數據分析、行業的知識交流和承銷方案。

在該地區生存給付有顯著潛力

重大疾病產品的發展，從最初設計用於支付醫療費用到綜合醫療費用、收入保障和財政保障，全面覆蓋的保護產品。重大疾病產品在市場中獲得廣泛的

認可，包括支付多種項目而不僅給付一個重大疾病的發病和初期理賠。

高淨值個人是一個巨大且尚未開發的市場

在 2009 年，高淨值個人(富裕人士)在亞太地區的人口規模有史以來第一次與歐洲(300 萬人)一樣多。瑞士再保險的重點是在醫療和財政上的承保需求。最近，我們與保險公司合作為高淨值客戶設計、定價和高端醫療產品。

3. 分銷管道

我們的風險偏好和保險調查顯示，亞洲地區的消費者尋找能夠提供物有所值且合適產品的保險公司，除此之外，還要有強大的品牌價值。

保險的分銷管道在亞太地區已經走過了一段時間的自由化和多樣化。雖然網路目前已廣泛用於取得財務信息，在亞太地區傳統的保險代理人仍然是發展和新興市場壽險和健康保險產品主要的分銷管道。這反映了多種因素，包括銀行日益收取高額佣金、嚴格的銀行保險法規(如中國)，和保險公司想要銷售更複雜的產品，但不適合由銀行來銷售。

銀行保險似乎對新興市場的消費者更具吸引力，約有 36% 選擇銀行保險通路，發展市場則約有 20%。相比之下，是發展市場的消費者在網路購買壽險和醫療保險約有 38%，新興市場則約有 20%。

二、調查及改變市場

今天，許多調查顯示監管是保險公司領導最關心的

問題。國際保險監督官協會(IAIS)要求全球統一的清償能力監管將需要花費一些時間來實現，但是，方向是明確的。

清償能力的挑戰-資本轉向再保險

全球金融危機後，亞洲仍相對較好。儘管如此，監管部門準備好採用更嚴格的清償能力標準，以改善風險靈敏度監管以及獲得對破產進一步緩衝。在過去的幾年中，更多的市場成功從 Solvency I 轉到 Risk-Based Capital，從而約束風險資本的要求不僅是承保，也包含其他重要的風險類別，包括投資、業務、利率風險和市場風險。

隨著在歐洲 Solvency II 的出現，亞洲監管機構的設置，藉由在償付能力中納入區域核心經濟原則法規，以進一步提升清償能力標準。部份的改變，將導致保險公司的資產負債表和經營成果的高度波動。越來越常使用情景和壓力測試，也可能意味著對保險公司資本的要求更嚴格。與此同時，監管部門更加重視保險公司的資本質量。例如，中國已緊縮保險公司透過次級債籌集資本的法規。

預計在未來幾年，隨著更嚴格的清償能力的監管，監管資本會增加，保險公司也將面臨來自業務持續強勁增長的資金壓力，特別是在新興的亞洲市場。2010 年和 2020 年間，亞洲新興市場的壽險保費收入預計將年均增長 9.4%(通脹調整後)。這是明顯高於工業化國家預計的 3.1%。

人壽保險公司在該地區面臨重大的挑戰，更嚴格的監管制度設定更高的資本要求，和進一步的業務增長。2008年9月的全球金融危機強調了金融機構的脆弱性和信用風險。

毫不奇怪，越來越多的保險公司正在尋求再保險，以幫助他們更佳管理其資本。在這方面，瑞士再保險與客戶積極討論不同的情境和可能的選擇下的資本要求。當保險公司有新的業務，並達到其資本限額，再保險可以迅速而有效地提供額外的資本。特別是，再保險允許客戶進入資本市場，即使市場的流動性低。

除了強勁的業務增長，目前在亞洲有一個很大的企業活動，一些全球性保險公司退出選定的國家或完全從亞洲撤出。持續緊縮的清償能力及其他監管的標準，預期將在選定的市場鼓勵合併和增加併購的活動。

三、擁有合適的工具

沒有合適的工具不能興建建築物，同樣的道理，沒有合適的人保險公司不能正常運作。

人才的匱乏是一個關鍵問題，特別是在新興的亞洲保險市場。這部分反映了這些市場在過去十年經歷了強大的業務增長，以及日益嚴格的監管及合規的要求，這都需要強大的內部專業知識。

瑞士再保險提供各種課程和網路的培訓課程，以幫助業內人士提高專業水平。2010年，瑞士再保險公

司亞洲學院培訓了約 3,000 名參加者，其中包括瑞士再保險公司員工、保險公司、經紀公司和整個亞太地區的監管機構。

(陸)、專題討論(4)：亞洲保險業面臨改變

亞洲的保險業已經迅速在改變。例如，中國自從 1959 年停辦人身保險業務後，直到 1982 年政府政策的改變，始允許活動逐漸恢復。中國去年壽險保費收入為 1,430 億美元，為世界第五大市場。在越南，直到 1996 年才有壽險公司，但 2010 年的總保費收入為 17 億美元。另一個最近開放的市場-印度-是世界第九大的市場。總體而言，根據瑞士再保險公司經濟研究與諮詢，亞洲 2010 年保費收入的成長速度是世界上最快的。

亞洲在過去幾十年來驚人的經濟成長，是經由中產階級快速的成長而達成。這些人，現在有一些可支配收入、資產和他們要的生活方式。保險業在傳播這種有利的經濟環境上已扮演了重要的角色，除此之外，使人們更易了解保險商品，以協助人們的金融安全。如保險代理人這類工作可使人們能夠利用他們的創業精神並用自己少量的創業資本來建立成功的企業。由保險公司收取的保費通常是長期投資於國內債券市場和資本市場，以支持進一步的經濟增長。保險業本身雇用數十萬的員工、也投資技術，亦擁有了大量的房地產。保險業確實是一個非常良性循環的行業。

支撐保險業的發展是需要高度的信任；來自客戶的信任；保險公司將實現自己的諾言；來自監理單位的信任；

民營保險公司負責任的行為；來自員工與代理人的信任；保險業未來很有前途；來自投資人的信任；保險公司提供投資資本回報率的能力的信心。這種信心來自保險公司是由國家直接支持的、是眾所周知本土品牌的關係企業或一家具有無懈可擊資歷的國際公司。

亞洲的保險市場在過去幾十年來有很大的成長，故未具有挑戰性，所以對未來的戰略沒有遠見，且保持現有狀況，因此保險公司的成長受到限制。產品創新一直是重要的，但迄今沒有提供可持續的競爭優勢，追逐市場佔有率的任何價格戰已沒有真正的激勵作用。保險公司之間的競爭一直圍繞在建立企業之經驗資源的缺乏；看看大部分保險公司的高級管理人員，有不少人在職業生涯中，被競爭的對手挖角。監管單位應就保險業已避免任何大規模的災難，儘管在過去幾年有一些具有挑戰性的外部事件的事實被讚揚。

因此，從這個有點優勢位置，我們現在應細想前面的變化是什麼，哪些是我們應該推動？哪些可能是強加給我們？

每一個社會經濟指標指出，那些潛在客戶將會隨著該地區的經濟持續成長繼續增加。德意志銀行表示，亞洲的中產階級目前是世界上成長最快的群體之一，而亞洲中產階級人口目前是低於世界的 25%，經濟合作與發展組織(OECD)認為這個數字在未來 15 年會增加一倍。亞洲開發銀行(ADB)預測到 2030 年，亞洲發展中國家的年消費量將達到 32 兆美元，占全球消費總量近 43%。對於保險公司的業

務規畫者、員工、通路商和投資者而言，這應該是不僅令人非常欣慰而且令人振奮的消息！

然而，這並不是說一切都將是直線前進，或在爾後幾年“一切如常”。我們必須考慮到當客戶變得越來越富有，他們的要求也會變得越來越高，他們有自己的聲音，並期望能夠被聽到。透明度是重要的，客戶要了解他們確切得到，他們想要有選擇權和需要作出選擇的信息。服務水平變得更加重要，無障礙接近全天候的，等待時間短，週轉時間快，不容忍錯誤和草率。

我們已經看到了一個驅動力，廣泛引入強制性機構的測驗和證照以提高銷售人員的素質，而且這種重視質量和標準化的過程，將會和應該會增加。保險公司將需要一個更好的工作以吸引高潛力新成員，然後培訓和激勵使他們更好。我們看到受過良好教育的人加入工作行列的數量迅速增加，20年前該地區的許多保險公司擁有由大多是外籍人士或在海外受過教育的人員組成的管理團隊，今天的情況是不同的，需與其他行業的激烈競爭，以吸引最優秀的和最好的人才。

肆、結語與心得

- 一、新加坡位於亞洲的心臟地區，一個繁榮的世界級城市，一年四季都屬熱帶型氣候，文化次多元的，包括中國人占 76.8%、馬來人占 13.9%、印度占 7.9%與其他種族，也因而轉換成獨特的宗教、語言、文化傳統與美食的融合。新加坡其強大的貿易和投資專業人士投資、經商與工作的平台，實現廣泛的網路和動態知識型經濟，成功地創建了亞太旅遊、最佳商業等美譽的城市或國家。
- 二、新加坡本(2011)年上半年的壽險業，一改 2008 年與 2009 年連續二年下降的情勢，創造壽險保費收入達到 2007 年以來的 5 年新高，壽險業務的保費收入 941.5 百萬美元，較 2010 年上半年 681.2 百萬美元增加 38%。新加坡金管局目前的政策，包括要求金融機構提供客戶適用性產品，提供關鍵資訊，制定格式並以通俗易懂的語言銷售，以及對於缺乏相關知識或經驗的客戶，金融機構有義務衡量產品是否適合客戶。
- 三、藉本次參加會議之便，了解新加坡有關保險欺詐風險的措施或作法，於 2011 年 4 月 11 日即有風險管理的紙導原則，主要針對保險人應有充實的工作人員，於懷疑有詐欺之疑時，能夠迅速採取行動包括監測或檢測，保險人對於反舞弊的審計業務應重視，並且擬具有效的處罰規範，遏止未來不當行為的發生。此外，新加坡金管局也飭令對消費者的教育應該齊頭並進，以提高採取措施的有效性。
- 四、太平洋保險會議係一個不以營利為目的的組織，在香港註冊，最初的目的是思維和信息的交流，並處理與解決保險

業共同問題。現在作為保險和其他金融服務機構的高階管理人員論壇，範疇擴及保險、醫療、退休儲蓄、生命健康與財富管理業務等，涵蓋太平洋沿岸地區，已成為世界上最大的保險會議之一，不只提供當地國家和跨國的保險公司的交流與合作機會，也促成各國保險與其他金融服務業的高階主管分享與交換意見及經驗的平台，確有助益於我國保險與其他金融產業的朝向國際化、全球化發展。

五、我國 2010 年總保費收入達 764.25 億美元，根據 Swiss Re, Sigma 於 2011 年 2 月發表的世界各國排名為第 12，其中壽險第 10、產險第 17；保險滲透度高達 18.4%，居全球第 1，其中壽險 15.4%、產險 3.0%，顯示保險產業在國內已趨成熟，因此，有著成功經驗或是失敗的教訓，似可彙集爭取在國際性會議中提出報告，提升臺灣在國際上的能見度，俾名實相符，並提供各發展中國家的參酌。