

行政院及所屬各機關出國報告

(出國類別：出席國際會議暨考察)

參加第三十七屆國際保險會議報告

服務機關：中央信託局人壽保險處
出國人職稱：經理
姓名：蔡滿雄

出國地點：奧地利、德國
出國期間：九十年七月六日至七月十七日
報告日期：九十年十月五日

摘 要

區域經濟的整合及科技的進步，對於企業的經營影響深遠。金融服務業間藩籬的撤除，促進了金融服務業的整合，其方式可為併購或聯盟，保險業因此得以跨業、跨國經營。

併購為金融服務業快速成長的方式之一，但機會越來越少，只靠併購成長的時光不再。快速之併購成長之後，應導引出內生成長。要分析產業之價值鏈，找出價值產生於何處，並精準的掌控之。

並不是所有的保險公司都適用相同的整合經營模式，必須先了解自己的優缺點，以及外在環境的機會及威脅，再來擬訂策略。

在新世紀中，資訊及創意將扮演非常重要的角色。公司經營者必須要有新的思維方式，以找出自己的成功之道。

目次

| | |
|-----------------------------|----|
| 壹、目的 | 1 |
| 貳、過程 | 2 |
| 參、心得 | 3 |
| 一、慕尼黑再保公司之概況 | 3 |
| (一)公司簡介 | 3 |
| (二)經營績效 | 3 |
| (三)集團之優勢所在 | 4 |
| (四)未來之展望 | 4 |
| 二、金融服務業整合中之新領域—只靠併購來成長的時光不再 | 4 |
| (一)前言 | 4 |
| (二)邁向新領域：財務保障及財富管理 | 9 |
| (三)分析價值鏈，找出價值產生於何處 | 10 |
| (四)結論 | 13 |
| 三、中國大陸之保險市場 | 13 |
| (一)中國保險市場的發展 | 13 |
| (二)中國保險業之趨動力 | 15 |
| (三)追隨經濟全球化之趨勢以備加入 WTO | 17 |
| 肆、結論與建議 | |
| 一、金融服務整合在策略上的考量 | 21 |
| (一)策略 | 21 |
| (二)通路 | 21 |
| (三)產品 | 21 |
| (四)顧客 | 21 |
| (五)組織／運作 | 21 |
| (六)財務／法規 | 21 |
| 二、新世紀，新思維 | 23 |

壹、目的

區域經濟的整合及科技的演進，對於企業的經營影響深遠，保險業在過去數年也經歷了許多的變革，從產品的設計、銷售，給付的處理，與客戶的溝通方式，到員工的選用、訓練，無一能免。

保險業最顯著的變革，在於金融服務業之間及國與國之間藩籬的撤除，亦即所謂的金融服務業整合。其方式可為併購或聯盟，保險業因此得以跨業、跨國經營。造成此一影響深遠變革的原因很多，但最重要的是法令的配合，以及可以自由、快速移動的資本市場。

第三十七屆國際保險會議的主題即在於“保險革命：金融服務業整合中的新領域”。它提供與會者探討、聆聽各國業界領袖對於變革的看法以及對於未來的預期。參加會議之後，順道拜訪德國慕尼黑再保公司，以了解該公司之經營狀況。

貳、過 程

本屆會議係於民國九十年七月八日至十一日在奧地利的維也納舉行，我國共有十九人代表出席，由財團法人保險事業發展中心董事長江朝國先生擔任團長，財政部保險司司長沈臨龍先生為榮譽顧問。全球共有五十五個國家地區組團參加，人數超過七百人。

大會討論的議程共有三大項：一、金融服務業中電子商業的各種層面，二、構建一支常勝軍，三、滿足股東及顧客。此外，另有一專題小組討論，題目為拆除法令及市場障礙，包括中國大陸、印度及歐洲。

參、心得

一、慕尼黑再保公司之概況

(一)公司簡介

慕尼黑再保係於一八八〇年在德國設立。今日，慕尼黑再保集團共擁有六十多家子公司，散布在世界各主要國家，正可謂全球性之跨國公司。

慕尼黑再保集團自許為世界級的風險承擔者及金融服務提供者，其主要業務區分為三大類：再保險、直接保險及資產管理。

集團員工總數在二〇〇〇年底為三六四八一人，其中約七五%的二七二八三人在德國境內工作，其餘的九一九八人則分布於世界其他各國。

慕尼黑再保集團的總資產在二〇〇〇年底共計約一九三五、六七億歐元，股東權益約二五九、五六億歐元。

(二)經營績效

慕尼黑再保集團二〇〇〇年之總保費收入為三一億一億元，較上年度成長一三、五%。總保費中，再保險部分占五四%，成長率為十九、二%，直接保險部分占四六%，成長率為六、八%。

稅後盈餘為一七、五億歐元，成長率為五五%。盈餘中有七五、四八%來自再保險業務，三五、六六%來自直接保險。資產管理業務則由上一年度之虧損一千二百萬歐元，轉為盈餘九百萬歐元，子公司之投資則仍有二、〇四億歐元的損失。

(三)集團之優勢所在

慕尼黑再保不斷的在下列四方面建立其競爭優勢：

1. 員工的才能及技術
2. 全球性的知識庫
3. 雄厚之財力
4. 與客戶間之合作關係及信任

(四)未來之展望

1. 強化資金之運用及風險之管理，以增加股東、客戶及員工的價值。對股東而言，提升股價及增加股利；對客戶而言，以雄厚的資本來提供安全的保證；對員工而言，提供長期、安心及有趣的工作。
2. 再保部門之組織重整。原有以產品／業務及市場／客戶為主之矩陣式(15X15)組織，將重組成七大部門，全權負責客戶關係及市場與客戶資訊之協調。其最重要的目的，在於加強對於客戶的專注。
3. 提供誘人的工作條件及有希望之職業生涯，以吸引符合條件之優秀人才。
4. 把握德國退休金制度改革之機會，掌握商機。

二、金融服務業整合中的新領域——只靠併購來成長的時光不再

(一)前言

1.開始是淘金

在過去的一段期間內，由於資金的取得十分容易，以及保險市場的高度成長，所以有些保險公司不斷透過併購的方式，來擴充公司的規模。而歐洲的保險集團，在這方面的努力、績效最為顯著。

這種方式的成長，主要是透過找尋管理不當，或仍

有發展潛力的公司來達成。併購者的公司主管就像是淘金的人，在機會之河中尋找金子。公司在產品導向的策略指導下，希望透過快速的擴充業務量，以降低單位成本，減少競爭者，並達成公司成長的目標。外部成長，因此須有合理的內部成本結構。

併購的活動雖不能說是已經走到盡頭，但外部成長的機會，因為市場環境的變化，而比以前少了很多。

2. 接著是採礦

在快速的併購成長之後，為了要讓組織架構長期能夠穩定，並導引出內生成長，公司必須進入所謂的企業化階段。企業化階段的目的是在於精準的掌控價值鏈，價值鏈包括了研究發展→生產→配銷→售後服務→重複銷售的一連串活動。

科技運用當然是內生成長的關鍵因素之一，它不但可以降低成本，而且是企業化的必要工具。內生成長還必須依賴專業技能及經驗的累積，以及籌措資金的能力，淘金者因此轉變成能掌控完整生產鏈的採礦公司主管。

3. 最後成為珠寶業

金融市場的法令鬆綁，歐元的誕生，以及新科技的發展等因素，造成了以顧客為中心之新經濟典範的產生，現況也因此而改變。對公司而言，此種新典範產生了下列各種壓力：

(1) 資金之壓力：全球化的結果，不但減少了可以併購的目標，同時也產生了世界級的參賽者，而昨日的獵人今天可能就變成了獵物。

(2)獲利之壓力：其產生係由於激烈的競爭及世界級參賽者的出現，這些競爭者的規模，通常是大到可以影響市場價格。

(3)組織之壓力：新的經濟模式以及新的參賽者的出現，使得彈性、適應力、反應及直覺都變成了組織的基本能力，而傳統的機構未必都擁有這些能力。

(4)服務之壓力：在可以接觸到廣大的資訊及激烈的競爭下，消費者對於服務的要求愈來愈嚴，他們的程度也愈來愈高。在此新經濟典範中，消費者的影響力愈來愈大。

4.解決環境變動問題的方法要靠反應的能力

必須重新定義“競爭優勢”為何，甚至要重新構建自己的競爭優勢，不管是以購併方式(外部成長)取得，或者自行培植(內生成長)。但最重要的關鍵，還是在於要能預測變動並預籌資金，這點對於擁有大量資源的大規模組織而言，必然較為有利。

5.外部成長仍有機會

· 保險市場仍然十分擁擠

在歐洲，有好幾個保險公司於其本國市場占有相當的份量(二〇〇〇年年中之資料)：

—AXA，法國第二大壽險，第一大產險，本國之市場占率分別為一二、七%及一八、五%。

—安聯(Allianz)，德國產險市場占率十八、五%，壽險市場占率十五%。

—Generali，在意大利產險市場之占率為十五%，壽險市場占率為二十六%。

—CGNU，在與 Norwich Union 合併之後，成為英國產險第一大，市場占率二十四％。

—ING，荷蘭壽險第一大，市場占率二十四％，產險則為第二大。

雖然有幾家保險公司成功的在歐洲市場建立了領導的地位，但只有 AXA，Generali 及安聯能在三個以上的壽險市場及四個以上的產險市場中擁有有影響力的地位(市場前五大)。

美國市場中也有很多的保險公司。日本市場雖然是由少數幾個大公司掌控，但它們在日本國以外則沒有什麼顯著的活動，所以在日本市場中沒有真正的世界級公司，即使是世界最大保險公司 AXA 也只有三％的市場占率。其原因很顯然的有一部分是來自需求，也就是說，儘管交易市場的發展已經超越了國界，但對商品的需求仍然是相當的本土化。雖然大部分是心理因素，但法令及財政政策亦有相當的影響。

· 全球化的保險市場仍然受限

保險商品的供給仍然無法全球化。在新科技的蓬勃發展下，資訊的流通普及，需求者因此擁有相對的優勢，此時保險市場能否走向全球化即備受質疑。消費者在握有較多的資訊下，比較能判斷現有商品之品質，也更渴望有可自行組合之商品。全球性的供給要想被當地接受，就必須有高品質的全球性服務來支持。

· 國際性的銀行集團已成為保險公司的競爭對手

銀行集團對於保險公司的威脅，大於保險公司對

於銀行的威脅。這點我們可以從下面的一些現象看出：

首先，是財務上的原因。

世界性金融機構所能產生的支配力，讓銀行集團得以超越保險集團。在銀行保險業中，市值超過五〇〇億美金的前二十大公司，有三分之二是以銀行為主的。

尤有甚者，銀行的獲利能力比保險公司高出很多。以股東權益報酬率(ROE)而言，前二十大公司中，十四家銀行平均的 ROE 達二十二%，六家保險集團的平均則只有十二%，銀行集團因此得以擴大其規模(如 Chase 與 JP Morgan 的合併)，或者收購保險集團(如 Lloyds TSB-Scottish Widows，及 Citicorp-Travelers)。

銀行與保險公司兩者 ROE 有差距的原因有二：
(一)保險公司並沒有將資本利得(Capital gain，保險公司財富累積之主要部分)列入計算，因此造成盈餘的縮水。雖然這種方式在計算 PER (price earnings ratio，價格收益比)時比較有利，但卻不利於 ROE 之表現。
(二)與銀行集團相比，保險集團投入的資本較多，因此更造成其 ROE 的下降。這是因為銀行集團比較能精確的管理它多餘的資本，如有必要，還可以用來買回已發行的股票，而保險公司在法令限制下，通常無法作到。

其次，是經濟上的原因：

銀行集團開發保險產品，看起來似乎比保險集團

開發銀行產品來得容易，市場也比較能認同。銀行集團把投資分散到保險，大家通常會認為是增加獲利的機會。相反的，保險集團跨足銀行業，則被視為在競爭優勢不高、爭取新客戶費錢、及客戶可能流失到銀行集團的領域中建立據點。

第三，是法令上的原因：

銀行業受到法令的管制比較多，因此不利於新競爭者的進入。銀行監理機關經由法令的限制，來控制銀行體系崩潰的危險，並保護存款大眾。尤其是在經歷 BCCI 及霸菱事件的衝擊，以及震驚全球銀行體系的一九九八年亞洲金融危機之後，更加強了監控的幅度。

即使有上述的各種因素存在，也不能說保險公司弱於銀行。正如同一隻燕子的出現，並不代表夏天已經來臨。

從經營保險到跨足銀行業，也許不是真正的必要，或者講得出什麼道理。而採用合作的方式，大概會比自己經營銀行要明智一些。畢竟銀行業務相當的繁瑣，效率不高，而且只能產生少量的附加價值。

此外，銀行顧客的定著率不怎麼高，尤其是在金融市場變動之際。而壽險／儲蓄業務的成長，則可以提高顧客定著率，並且可以抵銷產險因為每年要續保而容易脫落的狀況。

(二)邁向新領域：財務保障及財富管理

時代在變，環境也在變。人口的老化，富裕階級的增加，外界諮詢的尋求等，都產生了新的需求。客戶的需求

隨著生命的各個階段而有所不同，從年輕時期的財產(車子、房子)保障，到生命(收入)保障，到中年時期之儲蓄、累積資產，到退休時之退休收入、財產管理，甚至死後的遺產規劃。

把保險轉向財務保障及財富管理(也就是說，將金融服務與各種保障商品結合在一起)是蠻有道理的，其理由於下：

第一，它跟客戶逐漸增加的平均餘命及相關的需求是同步的。保險公司間的合併，並沒有造成業務規模的縮減，我們反而看到許多新風險的出現，包括人壽保險、健康保險及產物保險。保險公司在財務保障及財富管理的旗幟下，已定位成各種安全的提供者。

第二，它跟消費者要求完整服務(而不只是產品)是同步的。法令的鬆綁當然對保險業產生了一些影響，但同時也讓保險公司可以有更寬廣的遠景、吸收新的專長、以及提供客戶更好的服務。

第三，它跟從採礦到變成珠寶業的業務發展邏輯是同步的。也就是說，它是隨著業務的橫向發展而來。

此外，我們還看到了新競爭者的出現，它們依照新的經濟模式運作，有時候真的會超越傳統模式的正統地位。

因此，為了領先潮流、避免落伍，保險公司必須繼續成長，不管是去併購，或者尋求聯盟。企業化也讓危險更能分散，包括了地區的分散及業務線的分散，也因此能夠提供最佳的保障。但在擴大經營績效的同時，專注於自己的主要業務與主要市場，也是非常重要的。

(三)分析價值鏈，找出價值產生於何處

要解決外在變化帶來的激烈競爭，我們得分析整個行業的價值鏈，以正確評估價值產生之所在，並強化組織之架構。如此方能滿足客戶的需求，賺取利潤，並同時實現員工的目標：

- 產銷分離。
- 改進作業績效：規模經濟、科技、知識管理、上市速度、創新、成本。
- 發展行銷網路：開放式架構、專屬通道、非專屬通道之優先使用。
- 充分運用全球客戶資料。
- 建立全球性的品牌。
- 實行員工關係管理(Employee Relationship Management)。

價值鏈的強化，包含了深入思考各個環節增加的價值、改正價值鏈太長而造成的短視、以及減少 on-line 的損失(以成本及知識分享的角度來看)。其目的在於讓組織架構更為主動、創新及適應環境，其規模並可隨著價值鏈之同化而併同擴大。

要想成功，必須：

- 顧客導向：要建立起堅固且長期的關係。好的客戶管理必須考慮客戶狀況的改變，滿足他們的期望、要求，並消除其恐懼。
- 建立實在的產品線：滿足消費者的各種需求，並提供最佳的服務，包括品質，及時及價格。也就是說，要有能夠針對消費者不同階段的生活型態及需求變動而設計各種產品及服務。

- 銷售活動的再造：依據客戶的特殊需求，重新教育、訓練外勤單位。它還包括了行銷通道(如網際網路)、作業方法(多通道行銷、開放式架構)、以及服務(資訊、諮詢、即時)等之創新。
- 充分發揮科技的優點：亦即要運用科技來降低成本、加強價值鏈、以及確保競爭優勢(市場區隔、交互銷售)。目前沒有幾家保險公司能夠充分運用手上握有之客戶檔案資源，如果能善用客戶的檔案，清楚了解其需求，則必然能成為明日之競爭優勢。
- 強有力的品牌：它代表了對消費者的承諾及信心的標竿。成功的集團必須善用其品牌，以增加其各項業務之知名度。
- 獲取規模經濟：以享大規模之利並強化經營績效。

今日之競爭優勢繫於(1)價值鏈之釐清及掌控，(2)從商品的銷售轉成解決問題。要重新定義客戶關係，把客戶變成長期的夥伴。

要達成上述的目標，必須要靠“人”來推動。

為了運作順利，組織必須知道如何最有效的運用其內部資源：員工。要努力的去設立優質的人力資源管理架構，以吸引最有才能的人，鼓勵創新，鼓舞士氣，開發各項技能(包括傳統的及最新的)。

人力資源管理的主要成分在於訓練：多種文化的訓練、管理的訓練、以及迎接變革的訓練。數年前設立之 AXA 大學是該集團成長的基石，它讓全體員工都能遵循集團的策略，讓員工不只是依據個人的能力來成長，還經由集體成長來帶動個人的成長。集團文化的建立及共同價值的發

揮，是集團成功的基本因素。

今日之挑戰，在於如何透過組織之重整及訓練，以吸引並留住優秀有衝勁的員工來專注於客戶。如此方能跟上“追求品質”的潮流，培植自己的外勤單位，以及確實執行策略。

(四)結論

在要求愈來愈嚴格，競爭愈來愈激烈的環境中，要面對挑戰，持續的增加占有率，組織的規模就變得非常重要。現今保險公司的挑戰，在於設立龐大但管理得當的集團。它要能將傳統的保險業務擴展至財務保障及財富管理，它要能深入的改變價值鏈並且增加價值，它要能跟上市場進化的腳步，甚至事先預測其演變。

在經濟世界的生態系統中，只有那些把公司三元素(股東、顧客、員工)作為最佳結合的公司才能生存。三元素的共同成長可以將公司轉變成學習型的組織，具有創新、快速反應及調整的能力，如此才能確保其長期之競爭優勢。

三、中國大陸之保險市場

(一)中國保險市場的發展

1. 保費收入之成長速度大於國內生產毛額(GDP)之成長率
 - 中國政府自一九八〇年起開放保險市場。
 - 中國保險市場於一九八〇至一九九九年間平均年成長率為三十五、一%，同期之 GDP 年增率為七、五%。
 - 一九九九年之保費收入為人民幣一三九三、二二億元，投保率一、七%，保險密度(insurance density)人民

幣一一〇、六五元。

2. 新公司快速增加，華洋並存

- 一九八八年以前，中國人民保險公司(PICC)一直是唯一的保險公司。
- 二〇〇〇年共有三十一家保險機構：四家國營，九家股份公司，六家合資，十二家外資，另外還有二百家外國公司辦事處。

3. 市場刺激下，保險輔助人應運而生

- 一九九二年引進業務員制度之後，其他型態的輔助人逐漸出現。政府亦針對業務員、經紀人、公證人訂定法律。目前全國約有一百萬壽險業務員，三家經紀人公司，九家專業代理人。另有五家經紀人，三十多家專業代理公司及三家公證公司正申請執照。兼職業務員則爆增至六萬人。

4. 市場之加速開放

- 從一九九二年 AIU 及 AIA 在上海復業以來，愈來愈多的外商獲准營運，目前共有來自美、英、日、加、瑞士、德、法、奧、港等十九家機構申得執照。
- 此一開放速度將隨中國進入 WTO 而更為加快。

5. 保險法令之加強促進了市場之健全發展

- 一九八二年起制定公布的法令包括“產物保險契約法”、“保險業管理規則”、“上海外國保險機構管理規則”、“保險法”、“保險業務員管理規則”、“保險經紀人管理規則”、“保險公司管理規則”、“公證人管理規則”等。
- 一九九八年十一月成立保險監理委員會(Chinese

Insurance Regulatory Committee)(CIRC)，代表政府管理全國之保險業。

- 從二〇〇〇年起，保險監理委員會在各省、自治區、主要都市設立代表處，負責當地保險業之管理。

6. 保險業、銀行業及證券業之合作，以因應金融業整合之現代趨勢

- 最近一兩年，保險公司接二連三的跟銀行簽訂合作契約，包括銷售保險產品、代收保費、支付賠款、產品諮詢、信用卡付款等。
- 依據中國之保險法，保險公司之資金不得直接投資證券市場，買賣股票，惟保險監理委員會已核准保險資金之間接投資，如：共同基金，並逐漸放寬(增加)投資之比例。
- 雖然中國保險業、銀行業及證券業之相互投資、業務跨界尚屬萌芽階段，但已呼應現代金融業之發展趨勢，也對中國金融業帶來了正面的影響。

(二)中國保險業之驅動力

中國保險業快速成長的主要驅動力在於大陸經濟穩定、快速及健全的發展，以及平順的改革，特別是一九九〇年之社會安全制度改革。

1. 有助保險業快速成長之經濟環境基礎

- 一九七九年中國政府訂立了以經濟建設為中心的政策，一九八〇年之 GDP 為人民幣四五一七、八億元，二〇〇〇年之 GDP 增加到人民幣八兆九四〇四億元。二十年間平均每年成長九、七%，超越世界上任何一個國家。

- 一九八〇年都市居民之每人可支用所得為人民幣四七七、六元，最近五年(一九九六至二〇〇〇)之平均值為人民幣五五一、七元。一九八〇年鄉村居民之每人淨所得為人民幣一九一、三元，最近五年之平均值為人民幣二一二八、三元。
- 一九八〇年總保費收入為四億六千萬人民幣，一九九九年則增至一三九三、二二億人民幣，年平均成長率三十五、一%為 GDP 成長率之三、五倍。

2. 改革及開放政策帶來了發展的良機及空間

- 廣東及福建沿海設立了數個經濟特區，相關之法令亦修訂以利特區之發展。
- 最先開放的深圳，其 GNP 在二十年間成長了二百倍，平均每年增加三十三、二%。深圳已成為高科技公司之中心，並擁有運輸、通訊、不動產、金融及保險等相關之產業。
- 深圳也吸引了不少的國內外保險企業，人口只有四百萬，一九九八年之保費收入卻達三十四、二三億人民幣，占全國的二、五%。
- 上海之浦東在一九九〇年四月開放，許多世界有名的跨國企業蜂湧而來，到一九九八年底，有六十七個國家超過五千四百個投資計畫在浦東設立，占上海全部外商投資的二十八%，浦東的開放及發展也帶動了上海市的發展。
- 浦東及上海的開放不只吸引了外資的投入，刺激了經濟的成長，還替中國帶來良好的工作哲學、風險觀念及管理經驗。上海的保險業因此有了快速成長的

空間，吸引了許多國內外保險公司的進入。上海擁有全國最多的保險公司，外國保險公司的數量比本國公司還多。

3. 社會安全制度的影響

- 由於計畫經濟的長期主導，人民完全依靠政府提供“從搖籃到墳墓”的照顧，提供世界最多人口的醫療保健、退休年金，不但造成政府沉重的負擔，還限制了壽險業的發展。
- 一九九〇年中國政府對就業、醫療、退休給付實施改革，因此帶給商業性壽險發展的大好機會。一九九〇年代末期壽險的年成長率幾乎超過了產險的成長率，從一九九七年開始，壽險保費已超過全國保費收入的一半。

(三) 追隨經濟全球化之趨勢以備加入 WTO

- 中國一九九九年之保費收入(一三九三、二億)僅占全世界的〇、七二%；保險普及率及深度之世界排名均低。顯示大陸保險市場在旺盛的經濟發展下潛力無窮。
- 根據中國政府第十個五年計畫(二〇〇一~二〇〇五)設立之目標，保險監理體系將在未來五年內把中國保險市場導向國際共同接受的規則之下，但也會考量國內情況的特質。
- 專家估計，大陸保險市場在未來數年將以每年十二%的速度成長，二〇〇五年底總保費收入將達二千八百億人民幣，投保率二、三%，保險深度人民幣二百三十元。
- 為了在未來數年內實現中國保險市場的架構，保險監理機構及保險公司不只要建立有效的法令制度、產業政策

及原則、先進的作業及管理機制，還必須完成下列任務：

1. 將保險市場培植成多元化的市場

- 中國在增加產壽險公司之際，也要重建保險市場，並培植更多的保險輔助人。除了現有之業務員、經紀人、公證人以外，其他如法律事務所、會計師事務所、費率審議機構也須加以開發。此外，還需要更多的再保公司，以移轉風險及分散風險。
- 加強保險制度的改革，國營保險機構應轉型為國營公司或股份公司。保險股份公司在資格符合後，都可掛牌上市。應鼓勵股份公司增資並發行新股以吸引外國資本、強化股權結構、增加誘因及控制機制。
- 為配合政府策略性開發西北之決策及吸引外資投入中西部之措施，歡迎國內外保險公司到上述地區設立分支機構經營業務。

2. 逐步全面開放中國保險市場

中國政府將逐步開放金融市場以履行其申請進入 WTO 之承諾：

- 外商保險公司可以採合資、分公司、子公司等方式進入中國市場。
- 外商保險公司經營地區及業務範圍之限制，將逐步放寬。
- 外國再保公司可以採分公司或合資的方式到中國營業。
- 對本國公司與外國公司均應採國民待遇及公平競爭。
- 除了對外開放以外，對內亦應採開放政策。應允許更

多的本國公司成立，並鼓勵其於大陸之中西部及西北地區設立分支機構，以擴大經營地區及滿足大眾的保險需求，進入 WTO 後之轉換期間，應詳研保單條款以利本國保險之發展。

- 應鼓勵中國保險公司走出國門，到其他國家建立據點開拓業務。

3. 修訂保險法令

修訂保險法令以利市場經濟制度之建立、保險產業之發展、及進入 WTO。

- 一九九五年十月訂頒的保險法，有助於中國保險業的健全成長。過去五年經歷了明顯的經濟轉型，中國保險業的情況亦有所改變，故必須增修部分的保險法條文。
- 中國立法機構已決定修正其“共同投資法”。為滿足市場繼續開放的需求、順利的進入 WTO、遵守 WTO 的規則及入會承諾等，法令之修正，勢所難免。法令修正後，中外合資企業將可享有營運上的獨立自主。政府將焦點轉至整體之控制功能，不再涉入個別企業之生產、營運活動。依據“共同投資法”的規定，中國政府應儘速訂定“外資保險公司管理辦法”以取代現行於一九九二年訂頒之“上海外資保險機構管理規則”。
- 為了滿足發展保險輔助人市場之需求，相關法令必須配合修正。一九九六年以來訂頒之保險業務員、保險經紀人及保險公證人之各項法令都需修正。
- 必須建立保險公司定期揭露資訊之制度，以增加保險

營運之透明度。

4. 改進保險監理之機制及提升保險監理之水準

- 為了因應中國保險業的快速發展，必須要有一個標準更高的監理機構，來設定、改善保險的法令體系，持續增進監理機制，提升監理之水準，並縮小與世界體系及機制之差距。
- “保險公司清償指數管理辦法”之試行應予鼓勵。在加強了保險公司自律及有節制的市場秩序下，中國保險的監理應該從兼管市場活動及清償力監督的雙重角色轉向集中於清償力管理。中國保險監機關在二〇〇〇年訂定了“保險公司最低邊際清償力及監理指數辦法”，其目的在於讓保險公司經由各種指數的監測，來檢討其營運，並及時修正其事業策略，確保最低的邊際清償力。基於試行的結果，中國監理機構須提升危險之評估及預警系統，並建立保險公司清償力監理指數系統。
- 改善保險的監理，以跟上世界的標準。保險監理機關應將其導引之角色及總體管理之功能充分發揮，其主要角色在於制定產業發展政策，要改進保單審查的方式以增加效率，審核的程序應更清楚及透明，應鼓勵產品之創新。
- 中國保險監理機關應努力構建健全有效的監理機制及法令，以創造出公平競爭之保險市場。其規則是公正的，程序是清楚的，結果是有效的。保險機構不論其所有權(國營、外資、合資)、組織結構、營業地區、規模均可公平競爭，享受同樣的權利，盡相同的義務。

肆、結論與建議

一、金融服務整合在策略上的考量

當然，並不會有一個適用於所有公司的標準模式的存在，決策階層必須考量許多可能的方式及各方面的問題：

(一)策略：

- 我們要成為一個金融超市，或是我們只想集中經營某一特定市場？
- 我們要透過增加業務來成長，或是我們要購併另一個組織？
- 我們要購併同業，或是其他產業的公司？
- 我們要取得資產、通路或新的業務？
- 我們本身可以管理這些新的業務，或我們需要外面的專家？

(二)通路：

- 我們現行的通路能配合我們現行的策略嗎？
- 我們的市場定位是否決定在可以接觸到我們想要接觸的客戶的位置？
- 當客戶想接觸我們時，他們是否接觸得到我們，何處、何時、如何？
- 增加新的通路是否可以降低我們新契約的取得成本？
- 我們是否能管理並利用新通路，尤其是當我們要購併其他的行業時？

(三)產品：

- 我們現行產品之未來前途如何——具成長潛力及獲利？

- 我們是否要集中火力成為一個產品製造者，採取產銷分離？
- 我們是否要擴充提供產品的內容？

(四)顧客：

- 我們了解我們的客戶嗎？他們是誰？他們如何選購？他們擁有什麼產品？他們的需求是什麼？
- 如果我們擴充我們的產品範圍，客戶的定著率會提高嗎？如果我們不擴充呢？
- 我們能擴充到新市場嗎？或是我們應該要專注於現行市場？

(五)組織／運作：

- 我們是否擁有技術去辨認、評估、監督及管理我們現行所有的產品通路？
- 我們是否擁有技術去發展新的產品線、通路及組織等？
- 如果我們把客戶服務、通路管理、及產品研發合併會比較有效率嗎？如果是，我們是否已擁有或者需要去取得這方面的專業知識？
- 當我們併購一個新單位時，是把它融入現有組織比較有效呢？或是讓它獨立運作比較好？

(六)財務／法規：

- 我們是否有足夠的資金去成長、購併或是增加新的產品線？
- 如果我們沒有，如何取得資金？
- 我們風險管理的能力如何？
- 我們了解新業務配合度的風險嗎？
- 我們真的了解我們正要進入市場的法規環境嗎？

二、新世紀，新思維

二十一世紀已經來臨，資訊及創意(ideas)將會是新經濟社會發展的兩大關鍵因素。企業會不斷增加對於資訊科技的投資，以使生產力的增加能夠持續。成功創意可以帶來巨大的收益，因為創意一旦成型後(如電腦程式)，很容易複製及傳播，而且成本低到幾乎等於零。

在新世紀中，有形資產的重要性逐漸降低，無形的智慧資產則益形重要。由於資本市場的發達，對於以創意為基礎的公司而言，資金的籌措已不再困難，難求的是好的構思。要將具體化的創意搶先上市的壓力很大，公司需要有許多正式以及非正式的團隊(networks)，以使創意儘快進入開發的階段，公司也可借助許多新興的科技來縮短“想像”與“實現”的距離。

公司裡最重要的智慧資產不是電腦程式，也不是能生產新金融商品的財務工程，而是員工腦袋裡的東西。當公司裡最有價值的資產變成了“人”時，誰都沒有所有權，公司所要作的只剩下創造出一個能夠留住最佳人才的工作環境、企業文化及報酬制度。人才既然成為公司重要的資源，則知識管理(knowledge management)即應運而生。許多公司為獲取擁有頂尖知識的優勢，常以網際網路搜集文件、報告，並透過組織內部互動式網路，以網路論壇討論方式留存員工的專業意見，再將這些有用的文件、報告、意見，利用資訊科技分類整理，成為內部資料庫，讓知識為全體員工共享共用。

能夠利用資訊來管理及提供客戶較佳服務的公司，其作業成本必然較低，速度較快，而且浪費最少，因此獲利的機會較大。公司規模的大小，成立時間的長短，都不是成功的

決定因素。小公司可以利用科技來提高效率、降低成本；大公司則掌控科技以降低多樣化的成本。二十一世紀公司的營運核心在於科技，科技的真正威力不只是讓作業更有效率，它還能改變產業的型態，主導新的競爭規則。

未來的消費者將不再是二十世紀大量生產、大量消費下沒有個性的一群人，他們擁有知識與科技，也想要有交易的主導權。公司可以將顧客轉變為合作夥伴，供給他們科技及工具，讓他們設計自己所需要的產品，並賣給自己；公司則負責生產及遞送這種個人化的產品。最成功的例子是 Dell Computer 公司，它提供線上互動系統讓顧客自己設計所需的個人電腦，公司則依據訂單製造、交貨。金融服務業中則有 Charles Schwab，它的 Mutual Fund Screener 讓顧客可以設計自己的投資組合，至於可供消費者選擇的基金，則不限 Schwab 公司所管理者，還包括了其他金融機構發行的基金。

網際網路的發展，對於商業活動的運作產生了莫大的影響。以電子商務為例，全球化已不需到世界各地設立據點，公司與消費者的距離只有指尖到電腦鍵盤(或滑鼠)那麼遠；再者，透過網路的連結，聯盟對象的總公司在哪裡也就不重要了。另外值得一提的網路特點，是它的速度。網路上的反應都是即時的(real time)，不管是行動的速度、思考的速度或是資訊的速度都不斷在增快，因此舊時代發展出的依序作業方式，就有必要作徹底的檢討。要考慮如何善用新時代科技的長處，為自己創造優勢。維持現狀，不只是會落伍，還會被淘汰。

透過網路提供金融服務固然便利，但作為商品(contents)

提供者的金融業，常會受制於通道(channels)提供者，因為通道業者掌握了入口網站及與顧客接觸的介面，可以撇開金融業而自行提供金融商品。以最近正在發展的無線網路銀行——利用手機無線上網(WAP)來進行金融交易(買賣股票、貸款、轉帳、查詢等)為例，通訊業者設立電子銀行，可能會比銀行設立電信通道要容易。在這種情形下，幾乎每個行業都將涉入跨業經營，異業競爭反倒變成常態。而傳統上一直扮演中間人(intermediary)角色的金融服務業，如何在可以大量、同時、直接進行的網路交易中，繼續保有一席之地，值得深思。

二十一世紀的公司愈來愈不容易精通從生產到銷售所需的全部技能，因此採取外包方式將工作交由更有效率的廠商來執行，可以獲致更大的效益。能否找到可以共同邁向新未來的合作夥伴，將影響公司的成敗。尤其是在新世紀中，與公司競爭最激烈的對手，也許就是最重要的合作對象。再加上網際網路科技的進步，一個連接合作夥伴、供應商、行銷通道、外包商、員工及顧客的網狀生態系統正逐漸成形。如何有效的管理這種網狀關係，維持公司在此生態鏈中不可或缺的角色，需要有新的觀念。

二十一世紀成功的企業，其型態將不會只有一種。有些是完全虛擬的，公司的生存就是靠創意以及找到最佳供應商、製造商及經銷商合作的能力(其實也有公司連研究發展都包給別人，本身唯一的優勢就是組網(networking)的能力)；有些公司則是從事自己最擅長的業務，其他的才與他人合作(部分自製部分外包)；有些公司非常小，但卻非常專門；有些則是跨國企業，規模龐大，業務範圍寬廣且複雜。尤其在

網際網路的運作下，規模大小、距離遠近都不再是企業發展的限制條件。要能認清自己，認識顧客，開放觀念，善用科技，則不論是專業的壽險公司或綜合經營的金融服務公司，都有立足之處。