

出國報告（出國類別：出席國際會議）

參加第 24 屆太平洋地區保險會議
(24th Pacific Insurance Conference, PIC)
會議報告



服務機關：臺銀人壽保險股份有限公司

姓名職稱：彭曼如總稽核

派赴國家：泰國

出國期間：98 年 11 月 1 日至 98 年 11 月 4 日

報告日期：99 年 1 月 20 日

摘 要

98 年 11 月 1 日至 4 日在泰國曼谷舉行之第 24 屆太平洋地區保險會議（24th Pacific Insurance Conference, PIC），共有來自 24 個國家之代表約計有 300 人參加，台灣參加的成員計有 18 位，主要有金管會保險局副局長曾玉瓊、台灣金控暨台灣銀行董事長張秀蓮、台灣金控主秘陳淑貞、壽險公會理事長賴本隊、保發中心董事長賴清祺、安定基金副總經理謝良瑾、新光金控總經理許澎、壽險管理學會理事長鄭濟世、台灣人壽董事朱博璋、美國再保險公司總經理楊弘毅、慕尼黑再保險公司總經理李振國等人。

本次的會議主題為「在亞洲太平洋地區建立一個世界級的企業以及跨國企業和本地公司的成功策略（Building a World Class Business in the Asia Pacific Region - Success Strategies for Multinational and Domestic Companies）」，內容包括：

- （一）金融風暴後幸存的公司，將面臨的挑戰－今年第三季後觀察金融風暴後的市場環境，金融風暴後的壽險市場；
- （二）確保保險業的未來，我們對改變要如何因應－建立 21 世紀客戶的忠誠度，為我們的客戶及股東達成投資的安全及成長，亞洲可以成為保險業成功的關鍵；
- （三）透過創新贏得勝利－印度創新的成功模式，健康保險的新觀念，不要成為最龐大的而要成為世界級的公司；
- （四）如何在退休戰場上贏得勝利，提供退休基金或增加稅賦誘因－香港、新加坡、和澳洲等國家經驗；
- （五）銀行保險的存亡。

目 次

壹、 會議緣起及目的	2
一、 緣起	2
二、 目的	3
貳、 會議議題摘要	4
一、 金融風暴後幸存的公司，將面臨之挑戰	4
二、 為確保保險業的未來，要如何因應改變	8
三、 如何透過創新贏得勝利	13
四、 在退休市場上贏得勝利	18
五、 銀行保險之存亡	24
參、 心得與建議	28
肆、 附錄：會議議程	32

壹、會議緣起及目的

一、緣起

(一) 太平洋保險會議是一個非以營利為目的組織，在香港註冊。它可以回溯到 1958 年秋季，起源為在東京舊的帝國飯店內一個非正式會議，當時幾個保險的管理人員和學者會晤，討論建立國際保險機構進行的研討會，主要參加者為太平洋地區的保險高級主管，教育訓練人員及監管部門共同參與。最初的目標是以交換意見和資訊並解決共同的問題。

(二) 第一屆太平洋保險會議於 1963 年在夏威夷大學校園舉行。與會者來自 47 個人壽保險公司的高階執行主管和 6 個國家的大學教授。這次的主題包括策略性規劃、人力資源、產品開發、創造需求和解決問題的能力。從此之後，每兩年舉行一次會議（第 21 屆會議原計畫在 2001 年九月在班芙舉行，因 911 而被迫取消）。

(三) 太平洋保險會議是作為環太平洋地區內從事壽險、健康險、退休金及財富管理業務之保險企業及其他的金融服務組織高層管理人員一個論壇：

**基於國際間手足情誼，各企業可自由交流有關企業管理、市場行銷和客戶服務的意見及經驗；

**加強太平洋地區從事壽險、健康險、退休金及財富管理業務的短期和長期經營績效；

**改善企業和社會環境。

二、目的

- (一) 今天太平洋保險會議成爲世界上最大的保險會議之一，不僅提供了本地和跨國企業保險公司交換資訊的機會，也幫助保險及金融高級行政主管獲得在未來企業及經濟發展應注意的一些議題有更深的認識。
- (二) 第 24 屆太平洋保險會議於 2009 年 11 月 1 日至 4 日在泰國曼谷的皇家蘭花喜來登酒店舉行。本次會議有來自亞太地區和世界各地的壽險、退休金以及財富管理執行長的精彩的論壇，提供他們對當前和未來保險業關注的問題和機會的看法。最重要的例子是當前的金融風暴，不僅是對金融服務的執行長面臨特別的挑戰，也是對未來的業務發展的重要機會。
- (三) 本屆會議的演講者，有許多國際金融服務的執行長，他們分享在亞太地區快速增長和多元化的保險市場上成功的業務經營經驗及看法。藉由此次會議的各項主題，可以提供給大家一個新的思維，讓與會者可在自己的組織內制定未來業務發展的策略。

參、會議議題摘要

一、金融風暴後幸存的公司，將面臨之挑戰：

(一) 從金融風暴到穩定

1. 市場狀況目前趨於穩定。
2. 金融市場和經濟已進入轉折點，狀況已經改善，但復甦的力道有多大尚需觀察。
3. 大型金融機構已經穩定，但其資產負債表尚未完全純淨，核心盈餘薄弱；區域銀行仍處在重大壓力下，保險公司盈餘和資本緩慢恢復。
4. 全球股票和債券市場有顯著的改善，但股票市場仍比2007年高點衰退30%以上，消費者貸款無法償還仍持續成長；在許多固定收益部分違約風險仍很高。
5. 全球國內生產總值(GDP)將恢復以往，但可以支撐多久尚不可知。

(二) 美國產業環境及其展望

1. 銀行業不良資產清除緩慢；保險業更慢。
2. 因為高負債比率、失業率、及未調整之薪資造成消費者消費能力降低持續多年。
3. 升高零售的違約/拖欠持續到2010年。
4. 重大的不動產資產信託公司違約風險持續到2010年。
5. 市場環境：
 - (1) 2009年底經濟效率停滯，2009年之後國內生產總值(GDP)適度成長。
 - (2) 股票市場到2010年仍較2006~2007年間衰退。
 - (3) 2009年信用風險仍高；2010年開始穩定。
 - (4) 當政府支出水準迅速擴張時利率有上漲的壓力。
6. 未來展望：更要求法規、信評機構、及法令遵循環境：
 - (1) 要求高的資本額；強烈集中在實體資本額。

- (2) 團隊監督降低管理者的套利。
 - (3) 更加依賴風險管理作業。
 - (4) 加強商品適合度及揭露標準。
 - (5) 聯邦政府管理角色更形重要。
7. 中期信用損失仍為主要議題。
8. 利變年金保險商品面臨多方的問題。
9. 薄弱的收益將壓縮利潤：
- (1) 不景氣市場證券手續費低。
 - (2) 價差商品的利潤維持低除非商品組合調整。
10. 低槓桿，高變動性，高風險。
11. 消費者負債水準降低，潛在的保險銷售量減少：
- (1) 利變年金/投資型商品銷售量降低至少30%。
 - (2) 變額壽險及傳統型商品銷售量降低25%，但已有改善。
 - (3) 利變壽險降低70%。
 - (4) 定期及即期年金銷售成長。
12. 成本壓力提高—造成低收益。
13. 若業務量無法回升，業務單位是否能夠維持之問題將會出現。

(三) 亞洲市場的狀況

- 1. 經濟成長恢復較快速。
- 2. 基礎工程支出成長，但消費者支出卻減少。
- 3. 美元疲弱可能限制出口和經濟復甦。
- 4. 證券市場恢復但變動性高且市場仍維持風暴前衰退。
- 5. 管理政策成熟，採取世界級的標準且更嚴格。

(四) 亞洲保險業者面對的挑戰

- 1. 在許多市場保險銷售量下滑，產品是否符合顧客的需求。

- 2.行銷通路的腳步是否能配合客戶的多樣複雜需求而給予建議。
- 3.固定收益投資型選擇權的限額將限制長期保障型和投資型商品有效的發展。

(五) 對保險業者的影響

- 1.盈餘和資本受到長期壓力：
 - (1)在較低的資產管理規模下，權益商品的避險成本維持高檔多年。
 - (2)壽險核心商品的銷售量仍維持多年的衰弱。
 - (3)提高投資於行銷通路。
 - (4)成本壓力降低收益；利潤將縮減。
 - (5)更高的資本及負債和權益成本使得增資壓力大。
- 2.正面影響
 - (1)對資產累積的商品重新致力創造強烈的儲蓄需求。
 - (2)對重大不足額的中階市場仍提供機會。
 - (3)增加遺產稅、所得稅減免誘因。

(六) 保險業者要如何因應這些挑戰

- 1.商品面：
 - (1)較佳的商品結構可以吻合保戶的需求及其風險容忍度。
 - (2)對原商品及策略重新設計及訂價。
 - (3)提供利率保證；避險使用及其成本上升。
 - (4)較平衡的商品組合，涵蓋壽險、固定收益、及證券儲蓄商品；以商品基礎之併購將成長。
- 2.支持固定收入市場的發展：
 - (1)證券/不動產一般不適合非投資型商品。
 - (2)增加投資於證券市場。
 - (3)資產負債管理建議投資於存款/最重大的負債，證券及不動產多種

管道。

3.行銷通路：

- (1)未來發展成顧問平台。
- (2)業務員通路必需注重品質。
- (3)銀行及經紀人通路增加競爭性，面臨商品複雜度及較高的報酬。
- (4)法人（機關）市場受到善良管理人的注意義務要求，更高的標準。
- (5)在低業積量之狀況下，公司尋求方法以確保業務員成功。

4.監管面的法規增加：

- (1)管理模式移轉至Solvency II。
- (2)加強消費者保護。
- (3)準備IFRS第二階段。
- (4)在美國，新的市場監管方式。

5.加強風險管理

- (1)改善公司治理。
- (2)建立風險容忍度，限額架構及其他控制點：
增加壓力測試，對評估風險水準之標準模式減少其依賴性。
- (3)增加對高階管理者和董事會的風險報告。

6.董事會監督功能更強烈：

- (1)董事會成員較多精通財務者。
- (2)相關產業經驗變得更重要。
- (3)增加風險委員會及其成員。
- (4)董事長及總經理由不同人擔任或加強首席董事的權責。

二、為確保保險業的未來，要如何因應改變

(一) 建立21世紀客戶的忠誠度

以太平洋保險公司為例。

1. 為相互控股保險公司，成立於1868年。
2. 以資產總值來看為美國第16大的保險公司；第四大相互保險公司。
3. 最近在美國以外之英國及亞洲地區擴展再保險業務。
4. 長期注重建立保戶關係及價值傳遞。
5. 競爭優勢差異：
 - (1) 價格領導；
 - (2) 商品創新；
 - (3) 客戶關係。
6. 未來願景：
 - (1) 尋找多樣化；
 - (2) 創造資產價值；
 - (3) 注重品質而非業務量；
 - (4) 為維持盈餘成長而把握機會。

(二) 為我們的客戶及股東達成投資的安全及成長

以大都會國際人壽為例。

1. 主要的議題：
 - (1) 大都會：大，強，值得信賴。
 - (2) 國際化是大都會成長的引擎。
 - (3) 雖然經濟大環境經營困難，仍持續成長。
 - (4) 透過全面性的企業計劃，持續執行適當的風險管理。

2. 美國政府執行壓力測試：

- (1) 19家大型銀行控股公司參加測試。
- (2) 主要目標為確保這些銀行有足夠的資本。
- (3) 結果顯示其中10家銀行控股公司需要額外的資本。
- (4) 大都會壓力測試後狀況良好，有二項評等為第一名。

3. 國際化是大都會成長的引擎：

- (1) 保費、手續費及其他收益：由2004年2,085百萬元增加至2008年4,583百萬元。
- (2) 對股東的營業盈餘：由2004年156百萬元增加至2008年522百萬元。

4. 風險管理的基本要素：

- (1) 深入公司的文化；
- (2) 獨立的公司風險管理功能；
- (3) 跨越整個企業的評量及管理風險；
- (4) 使用定量及定性的方法；
- (5) 富有彈性的風險管理結構。

5. 多樣的風險管理技術：

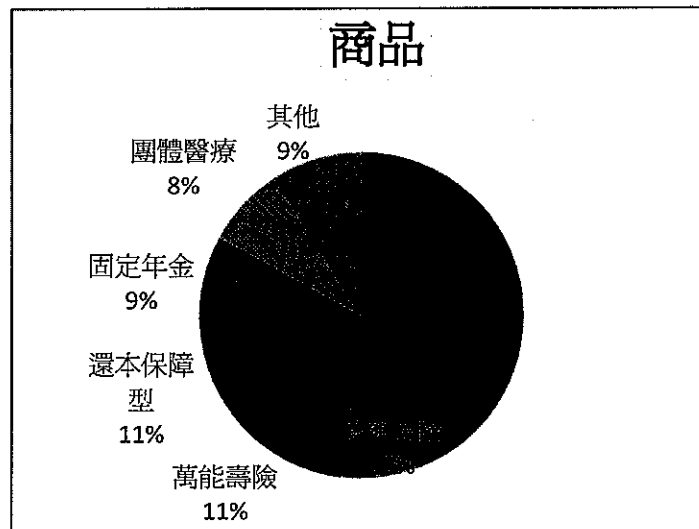
- (1) 資產配置多樣和信用品質指標。
- (2) 經營模式多樣化。
- (3) 資產負債管理。
- (4) 運用衍生性金融商品避險。
- (5) 商品設計、定價、及核保技能，以保障保險風險。

6. 大都會有一良好的多樣化資產組合：

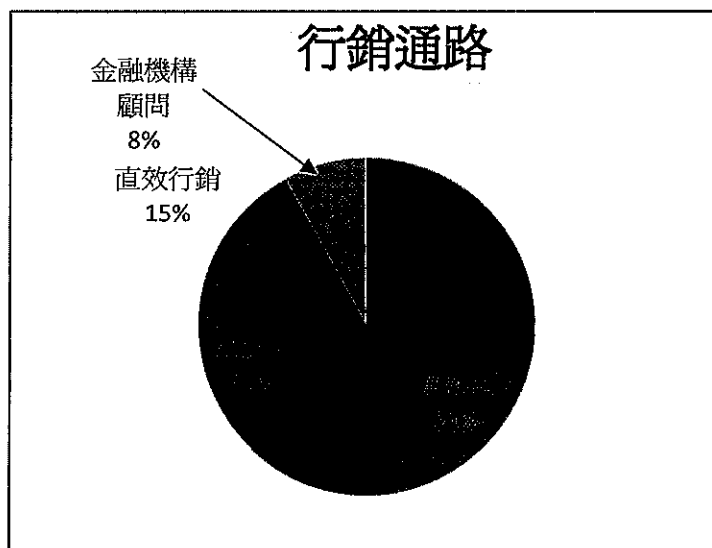
資產組合：採多樣化組合（涵蓋許多層面，例如：13%現金及短期存款、33%投資等級公司債、7%美國國庫券、16%商業和農業抵押貸款、4%不動產證券、3%公司證券、20%結構性融資、4%低投資等級信用債）。

7. 國際多樣化改善風險的面貌並創造良好的盈餘結果：

- (1) 商品：傳統壽險占23%、團體壽險占17%、變額壽險占12%、萬能壽險11%、還本保障型占11%、固定年金占9%、團體醫療占8%、其他占9%。



- (2) 行銷通路：職域行銷占26%、業務員占21%、銀行占15%、經紀人占15%、直效行銷占15%、金融機構顧問占8%。



8. 多樣經營模式—為具實力、穩定、和成長的來源

- (1) 墨西哥：

- 主要將政府員工區隔為B、C、D三個市場。
- 透過經紀人銷售團體壽險及重大醫療。
- 透過業務員於職域開發個人變額壽險。

(2) 巴西：

- a. 區隔為B、C二個市場。
- b. 有多數的團體壽險業務及團體牙齒保障。
- c. 透過銀行及經紀人銷售個人壽險、意外險、及健康險。

(3) 韓國：

- a. 目標市場為中階以上的客戶群。
- b. 變額、固定年金及變額萬能壽險終身壽險及保障型商品。
- c. 透過專業的業務員及銀行銷售。

(4) 歐洲：

- a. 中階和富裕的客戶區隔。
- b. 變額年金、養老金、和還本保障型商品。
- c. 透過銀行、經紀人、及獨立的金融顧問銷售。

(5) 日本：

- a. 為年金商品的領導者，在2002年進入市場，市占率14%；透過大型銀行、區域銀行、保全公司、及郵局銷售；年金商品設計於退休前累積財富並提供保證（與共同基金綁在一起）。
- b. 商品設計；積極的避險計劃允許大都會預防市場波動以提供客戶保證。
- c. 規模是一個競爭優勢：允許動態性之管理避險規劃；並提供市場有效率的交易。

9. 主要關鍵：

- (1) 雖然在困難的經濟環境下，國際化仍持續為大都會帶來成長。
- (2) 業務快速成長適當的風險管理作業更加重要。
- (3) 多樣化之資產組合及經營模式。

三、透過創新贏得勝利

(一) 印度創新的成功模式

1. 印度創新的模式：

(1) 社會面：

- a. 人口超過 10 億。
- b. 良好的人口統計。
- c. 儲蓄的文化。
- d. 受到保護的保險業。
- e. 具創業精神。

(2) 經濟面

- a. 優異的國內生產總值成長。
- b. 中產階級的出現。
- c. 很強的金融服務。
- d. 金磚四國最亮眼的未來。
- e. 在 2025 年時成爲全球第五大消費市場。

(3) 政治面

- a. 私人企業成長受到鼓勵。
- b. 私人企業協助提供社會福利計劃。
- c. 受到尊重的保險監理官員。
- d. 政府政策的一致性。

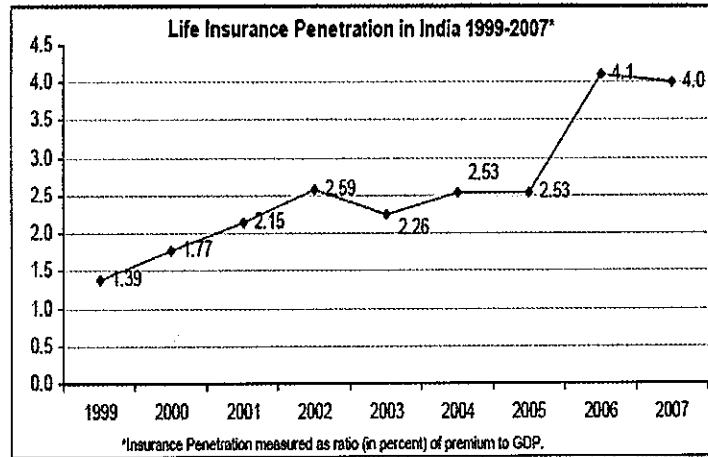
(4) 技術面

- a. 發展基礎建設。
- b. 精算師及核保人員之需求增加。
- c. 優秀的金融管理。
- d. 多樣的行銷通路。

e. 不斷的商品創新。

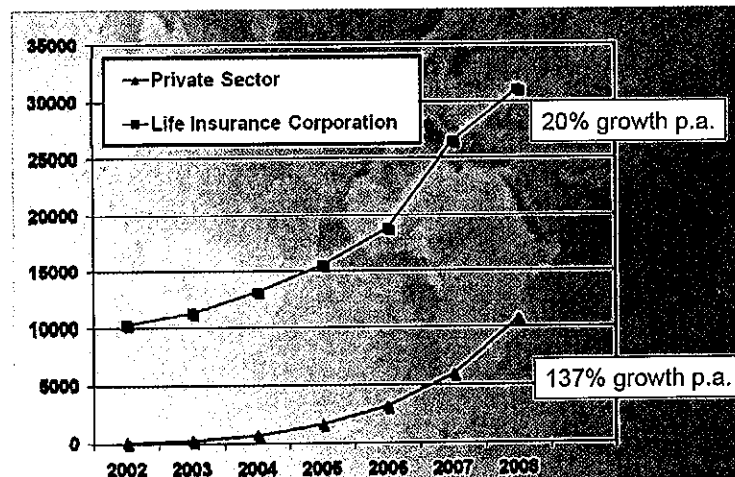
2. 印度創新模式的結果：

(1) 壽險滲透率(保費/國內生產總值)：由 1999 年 1.39% 增加到 2007 年 4%。



(2) 民營壽險公司簽單保費由 2001 年 0.5% 到 2006 年市占率增加至 18%。

2001 年至 2007 年印度壽險業之總簽單保單



3. 印度保險市場未來所面臨之狀況（每個項目依重要性排序）：

(1) 影響改變的因素：主管機關的反應，政治因素，可用的長期資本，產業趨勢，經濟趨勢，人口統計趨勢。

- (2) 未來三年重要市場因素：行銷通路趨勢，商品創新，品牌知名度，價格競爭，市占率，新進入市場者的影響。
- (3) 2009 年行銷通路的重要性：業務通路，銀行通路，經紀人，公司業務員，受僱推銷員，直銷/電話行銷，團體經紀人，職域。
- (4) 特定商品的重要性：投資型商品，健康補償商品，團體險（連結基金），微型保險，團體定期險，變額壽險，傳統型保險，團體重大疾病/健康險。
- (5) 未來最吸引的市場：中東，印尼，馬來西亞，泰國，斯里蘭卡。
- (6) 領導者要求的能力：正確的評估風險及報酬能力，適應環境變化的能力，闡明願景的能力，深入瞭解市場，能夠管理合作夥伴，有全球遠景、視野觀。

（二）健康保險的新觀念

以瑞士再保險公司的健康險為例。

1. 前言：

1990 年瑞士再保險公司因在北美市場虧損而退出健康保險市場，近來因經濟和人口統計趨勢顯示醫療險又再具有潛力，使得瑞士再保險公司於 2005 年選擇再度投入健康險市場。

2. 抓住機會：

- (1) 消費者調查顯示全球大部分人最關注的問題為健康照護。
- (2) 全球性地，在健康照護規定、融資、及管理上有重大的轉移；而新興市場，尤其是中國和印度，為未來重點發展的地區。
- (3) 有很強且持續的經濟成長；大多數的富裕階級出現，他們的健康照護需求，政府體系無法去滿足。
- (4) 大量的健康照護成本需要另外提撥；主管機關的改變包含獨資的健康保險公司設立規定，減免關稅，降低資本要求。

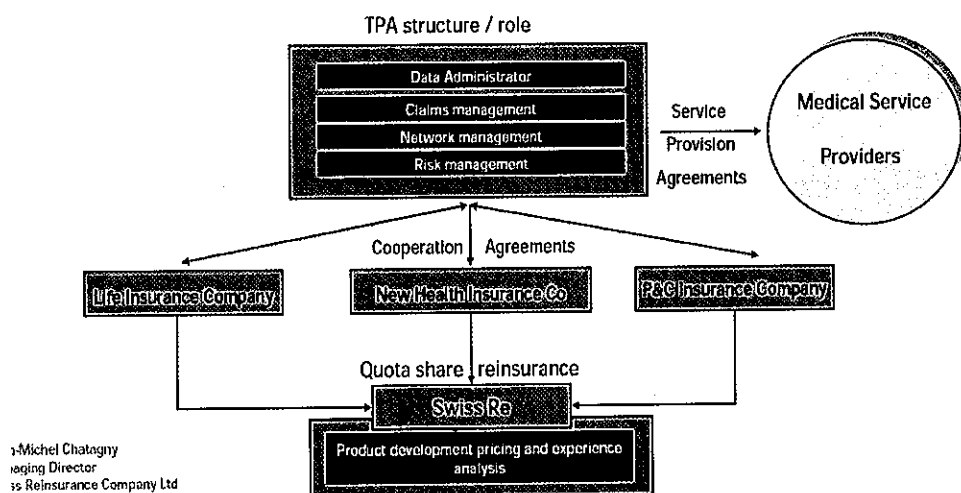
(5) 新商品大多數由民營機構提供；消費者對提供醫療服務的機構，所服務的質和量愈來愈認可。

3. 經營模式：

(1) 策略：運用瑞士再保險公司豐富經驗及能力，提供客戶風險承保能力和開發新商品，提供保障內容的觀念，訂價資料的搜集，作好良好的理賠控管，和提供所有與健康保險有關價值鏈的風險管理。

(2) 主要成功的關鍵：與再保人、醫療服務提供者 (MSP)、及理賠管理者合作；主動理賠管理，以確認不適當和過度醫療之提供；主動邀集相關業者 (TPA) 共同經營模式；廣大的資料搜集和詳盡及時理賠分析，以回饋訂價、保障等級、及整體網路管理等；定期檢視保險費率，以反應理賠型態及醫療費用上漲。

(3) 選擇經營模式：綜合再保險 (Integrated Reinsurance)



Michel Chatagny
Regional Director
Swiss Reinsurance Company Ltd

Pacific Insurance Conference
Singapore, 1-4 November 2009
Page 7

(4) 價值內容：支持新興市場的客戶；擴大關鍵價值鏈醫療服務提供者 (MSP) 的影響力；擴大關鍵價值鏈相關業者 (TPA) 的影響力；重要資料分析。

4. 瑞士再保險公司如何協助市場發展

- (1) 客戶：提供更多創新商品以符合不同的需求；提供完善的管理。
- (2) 醫院：擴大並提升區隔不同付款能力的客戶群。
- (3) 保險公司：對非核心管理活動，提供免費資源，例如：醫療協助服務專線等；增加新商品上市的速度。

(三) 不要成爲最龐大的而要成爲世界級的公司

以 Wesleyan Assurance Society 爲例。

1. Wesleyan Assurance Society 相互保險公司，成立於 1841 年英格蘭伯明罕；1841 年至 1994 年主要業務在上層階級的有錢人；由於英國市場環境困難，開始進入新的市場，1997 年開拓醫生和牙醫市場，2003 年經營老師市場，2007 年律師市場；每年保費收入 450 百萬元，管理的資產有 70 億元。

2. (1) 願景：在所選擇的市場內成爲最好的公司；

(2) 目標：具強而獲利的業務，提供目標市場特製商品和服務，以符合個人、專業和商業需求；

(3) 價值：a. 績效：市場領導者，客戶導向，持續改革；

b. 具洞察力：專業，專家，獨特；

c. 信賴：財務實力雄厚，歷史悠久，誠信行事。

3. 進入新的市場：

(1) 確認市場價值和進入時點；(2) 建立議案內容；(3) 建議接觸網路；(4) 聘請諮詢委員會；(5) 建立商品配置；(6) 聘請及訓練專門的金融顧問；(7) 每次推出時公關活動持續 12 個月。

四、如何在退休戰場上贏得勝利，提供退休基金或增加稅賦誘因

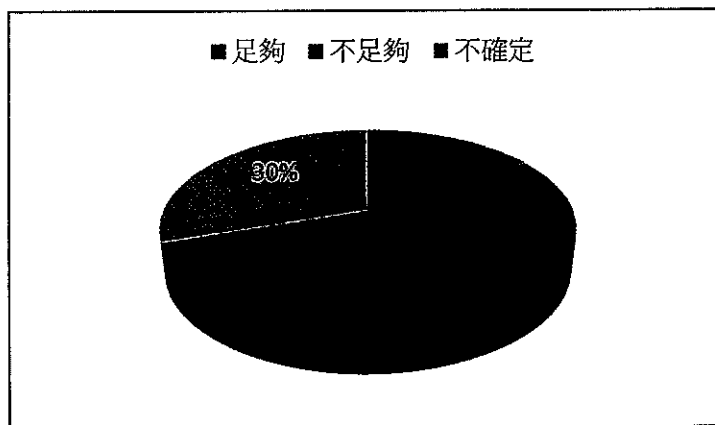
(一) 隨著老年人口的增加，我們的客戶所面臨的三個問題有：

1. 當你退休將需要多少錢才能維持想要的生活方式？
2. 你現在需要存多少未來才有足夠的錢？
3. 如何管理你的錢以符合你的目標？

(二) 退休金的戰爭

1. 老年人口的增加。
2. 惡化的老年扶養比率。
3. 對生活品質高度期望。
4. 退休生活費用增加。

宏利人壽在香港所作統計報告中顯示：54%認為退休後無足夠的財富以因應未來的生活；16%認為足夠；30%不確定。



(三) 各個國家的市場在退休金方面的情況如下：

1. 香港經驗

- (1) 2000年開始實行強制公積金(強積金)制度，由強制公積金管理局管理。強積金制度是退休保障的三大支柱之第二支柱，其餘兩大支柱分別是社會保障安全網及私人儲蓄和保險。

- (2) 僱主與員工必須各自提撥5%薪水到個人的退休金帳戶，月收入少於港幣5,000元的員工則毋須提撥，但也可選擇提撥，最高提撥薪資水準則為港幣2萬元，提撥的金額將享有遞延課稅優惠。
- (3) 參加強積金者，可選擇一個機構，並且從中選擇想要的投資標的。整個強積金制度在香港共有19個受託機構、一些大的保險公司及銀行；管理的基金約有美金335億元，並提供超過354個投資選擇。
- (4) 此制度涵蓋了97.3%的勞工，比起2000年以前只有涵蓋35.5%而言，強積金制度算很成功。
- (5) 香港政府還有提供其他支持人民最低基本需求的社會福利計劃，例如社會安全津貼，殘障者每個月可收到港幣2,560元。
- (6) 香港人民儲蓄率很高，所以除了強積金還有許多置產方式，所以其實退休後依賴強積金的需求並不高。
- (7) 雖然強積金創造一個制度且讓人民強迫為退休後儲蓄，但基本上整個香港市場的退休制度還是有不足要改進的部分。

2. 澳洲經驗

- (1) 澳洲Superannuation退休金計畫對其他國家而言是很有趣的制度，澳洲退休金資產已達到美金8,520億元，涵蓋3,200萬帳戶。在1990年代初已有2/3的雇員加入這個退休金計畫，而雇員的提撥率已由最初的3%提高到2002年的9%。2005年開始，給予參與者權利自己選擇想要的投資標的，包括公司基金、行業基金、公共部門基金、零售基金、小型基金。光在零售基金方面，就有上百個機構提供，主要是保險公司和銀行機構來提供。
- (2) 澳洲政府規定，員工每月所得在澳幣800元以上者，僱主須強制提撥9%薪資進入雇員的退休金帳戶，員工也可另行自願提撥資金，提撥至退休金帳戶的薪資只須繳交15%所得稅，以及15%的資本利得稅，

提領時則給予免稅優惠，因此大大提高了民眾自行提撥退休金的意願。此外，退休金短期投資的部分也有稅賦優惠，低收入者則提撥上限是1,500港幣等等。

(3) 澳洲的Superannuation退休金制度對一般民眾而言看來較複雜，即使在2006年已有所簡化。此退休金制度在1980年代約有40%的人參與，但到1980年代已有92.6%參與率，算是蠻高的了。且因為提撥率到9%，所以退休後民眾也有足夠的退休金可以使用。但是澳洲人的儲蓄率較低，且戰後嬰兒潮的這批人喜好擁有房地產，因此退休後的所得替代率仍有些令人擔心。

(3) 整體而言，澳洲的退休金制度算是不錯的，但有些議題仍然存在，包括：a. 它的複雜程度需要旁人指導如何操作。b. 監理上有很高的不確定性，財富、稅制和年金等等都是政治上的議題，未來也有可能再改變。c. 這個制度需要的成本不小，消費者的成本沒有因而減少。

(4) 澳洲的制度確實有足夠的資金與稅賦的動機，未來在年金制度、財務系統、稅制、醫療保險等，澳洲政府仍會繼續檢視。

3. 英國退休金

(1) 1990年代英國引進一個叫做股東制退休金計畫，鼓勵低所得民眾為退休做儲蓄，不是強制性的也沒有稅負優惠，但創造吸引人的退休金投資產品，投資手續費約1%~1.5%。

(2) 此退休金結果是失敗的，因不是強制性且沒有太特別的地方，英國因而現在偏向引進強制性的退休金制度。

4. 新加坡公積金制度

(1) 在1950年創立，是強制性的退休金制度，是國家經營的帳戶，有許多投資商品可供投資。

(2) 結果是成功的，許多民眾將自己的財產移到公積金底下，且現在人們可使用公積金帳戶的自有財產來買房子，公積金資產亦可提供政府公共建設使用，此公積金對新加坡社會及政治而言非常重要。

(四) 公積金與稅賦誘因

1. 公積金(強制性)

(1) 優點

- *確保有退休金帳戶。
- *創造共同的退休帳戶需求。
- *包括強制性跟自動提撥部分。

(2) 缺點

- *因為強制性可能會造成人民激烈反抗。
- *可能會讓人誤以為此制度已經足夠自己退休用。
- *可能帳戶中的資金不夠給付未來退休的人數。
- *員工換工作可能會沒有銜接到帳戶或制度太複雜。

2. 稅賦誘因

(1) 優點

- *創造額外儲蓄的動機。
- *因為想省稅而會發展出更好的退休金計畫。
- *可確保更有效的自我驅使的動力。

(2) 缺點

- *會出現套利機會。
- *在低利率國家較無法發揮效力。
- *對高所得者較有誘因。

(五) 金融服務公司具有競爭優勢

1. 當每個國家開始考量要贏得退休金計畫的戰役，以下事項要考慮：
 - (1) 選擇共同帳戶制度或是個別帳戶制度：
 - *退休金制度要涵蓋那些人？
 - *退休金制度要多廣？
 - (2) 社會對於政府的角色及商業經營機構的角色認定

除了政治或社會考量，尚需取決於退休基金的本身，例如：挪威因產油建立了石油基金，基金的報酬用來做未來退休金的基礎；另外有些國家有主權財富基金之設立用來支付未來退休成本。
2. 香港和澳洲的退休金制度都有商業金融服務公司之參與，主要在管理資產上面，許多國家的退休第三支柱就是保險公司的保險產品，值得深思的是，為何這些保險公司在已開發國家如此成功。
3. 在退休金制度之價值鏈上，壽險公司有下列的功能：
 - *在許多市場，壽險業者透過業務員直接行銷，且持續和相關業者建立合作關係。
 - *在許多國家保險監理已行之有年，有如受託人的角色，保護保單持有者。
 - *包裝之產品主要依賴大量的資產管理，並以傳統壽險或投資型保單為主。
 - *以前保險資金是由保險公司自行操作，但最近開始有委外作資產管理，但其仍保有控制權。
 - *包裝之保險商品在保單管理系統下，較像是在管理退休金帳戶。
4. 在亞洲地區許多保險公司已有多管理銷售和客戶建立關係的經營模式存在，他們透過自行吸收產品風險並管理資金；關於保險公司最佳的利潤及其在價值鏈中的價值爭論出現，但仍以和顧客越接近其經營越好。

(六) 對保險業於退休金戰役中挑戰與機會的醒思：

- (1) 當政府帶來退休金制度，在整體制度中我們是否可以顯示出商業機構所帶來的價值及信任感？
- (2) 參與者可能是被強迫加入退休金制度或被鼓勵而加入，我們是否能確保這些退休金產品是有效的？
- (3) 我們是否可以超越傳統產品的業務量？我們是否可以創造出退休金參與者所需的財務計畫，使他們可以有最好的產品且可以符合他們退休需求？

五、銀行保險之存亡

(一) 前言

銀行與保險公司推展銀行保險的合作關係有下列多種模式：

1. 銀行與保險公司簽訂行銷契約。
2. 銀行與多家保險公司簽訂行銷契約。
3. 銀行擁有自家的保險公司。
4. 銀行成立保險經紀人和任何的保險公司往來。
5. 銀行與保險業者擁有一家合資保險公司。
6. 銀行和其他銀行擁有一家保險公司之業者聯盟。
7. 銀行為保險公司業務的介紹人，或獨立的經紀人。
8. 銀行為一集團的部門，集團擁有一家保險公司之實質經營權。

慕尼黑再保公司在研究銀行保險時，對銀行保險的定義為：“銀行保險就是銀行和保險公司透過一個共同的行銷通路提供給相同的客戶群其商品及服務。”

(二) 簡略的歷史

1. 銀行保險業務最早在80年代早期的法國推出，90年代在其他歐洲國家推展開來，很快如比利時的南歐國家也擴展此項業務。
2. 歐洲國家銀行保險市占率增加的主要原因：
 - (1) 嚴格的法令：限制業務員證照；業務員佣金揭露；傳統通路營管費用增加。
 - (2) 合併：保險公司及銀行的購併迫使業務進行。
 - (3) 銀行競爭：銀行尋求更高手續費；為顧客提供多元的金融服務。
 - (4) 社會大眾的意見：對保險商品更加認識；不願意再與業務員打交道；與信任的銀行往來。

附表：歐洲銀行保險業務市占率

歐洲國家	2003年市占率%	2008年市占率%
法國	61	63
波蘭	80	77
西班牙	77	77
義大利	56	57
比利時	56	56
德國	23	24
挪威	50	52
芬蘭	45	46
荷蘭	32	35
英國	18	22

(三) 亞洲銀行保險的起始

1. 亞洲銀行保險是在1997年金融風暴後掘起，許多國際或國外保險人將業務重心轉移至東方的新興市場，尤其是具有潛力的印度及中國；新進入市場的公司很快的和當地銀行建立關係，為的是能提供高度信任品牌以迅速拓展行銷通路。
2. 馬來西亞和新加坡是亞洲國家最早運用銀行保險推展業務，Aviva 買下 Development Banks (DBS) 成為其下的行銷通路，同時 Maybank 在馬來西亞建立成功的行銷作業；另香港的 Standard Chartered Bank 與 Prudential 建立合作關係，其他許多以業務員通路為重的公司也積極在尋求銀行夥伴。

(四) 成熟的亞洲市場，傳統業務員通路衰退

1. 在成熟的亞洲市場如新加坡、香港、台灣、韓國、及日本，銀行保險對其影響很大。
2. 以新加坡為例：業務員人數由1998年的2萬人至2007年下降至1萬人，目前新契約保單銀行保險占27%以上，而且每年有增加趨勢。
3. 在2008年，香港第一次業務員銷售保單業務量創下小於50%市占率，而銀行通路占率已到達33%。
4. 由於法令限制之經營環境愈來愈困難情形下，台灣、韓國、及日本銀行保險成長快速，傳統業務通路過去掌控市場也開始衰退；韓國於2005年至2007年銀行通路在業務量突起後，過去2年維持固定成長。

附表：成熟亞洲國家現行銀行保險業務市占率

國家	市占率%	業務員人數
日本	25	固定不變
韓國	51.6	遞減
台灣	35	遞減
新加坡	27	遞減
香港	33	遞減

(五) 新興亞洲市場之國家銀行保險發展狀況

最大的新興亞洲市場就屬中國及印度二個國家，其行銷管道主要以銀行保險結合業務員通路為主。

1. 中國：在2008年底銀行通路有最顯著的成長，在第三季成長158%，第四季僅成長107%。
2. 印度：因法令之限制，一家銀行僅能與一家保險公司合作，所以銀行通路市占率無法有進一步的增加。

3. 馬來西亞：最早建立銀行保險業務是在1993年，在1994年此部位新契約保費僅占2%，現行銀行保險快速成長市占率已超過50%。
4. 泰國：過去6年間銀行保險發展成熟，市占率在47%~55%之間。
5. 印尼：銀行保險仍是新的通路，主管機關預測未來五年有二位數字的成長。

(六) 預測未來

1. 在成熟的市場中我們發現：業務通路的縮減，而銀行保險及其他行銷模式市占率愈來愈重要。
2. 我們從市場成長狀況可以看出世界各國目前所在的階段，而越南是亞洲國家中保險市場剛起步的階段，行銷通路以業務員為主；而澳洲為最成熟的階段行銷，以低成本的通路為主。
3. 銀行控制整個澳洲市場，銀行保險成為其主要的行銷通路；我們似可以預期未來其他各國保險市場也會如同澳洲如此發展下去。
4. 銀行業有著失去信賴的危機：亞洲人傳統信賴銀行及喜愛許多品牌；歐洲人和北美人也同樣狀況，直到90年代因銀行提高費用、不良溝通、及自動化服務而改變社會大眾的信賴；最近因金融風暴而倒閉、大筆分紅支付的故事、及貪婪的管理階層，已降低銀行的名聲及地位。
5. “銀行的形象地位變低而銀行和保險公司的關係變差，銀行通路將崩潰嗎？”或“銀行是否將取代業務員通路的位置，成為未來主要的行銷通路？”有許多變數會影響保險行銷發展的趨勢。

參、心得與建議

近年來國內外金融環境快速變化，市場全球化與金融商品不斷地創新，保險業者在經營上面臨如策略、財務、法令遵循、及作業之各項風險，我們要如何能在風暴中安然渡過，並記取教訓學習經驗；透過這次研討會許多國際金融服務公司的執行長，分享他們在亞太地區的保險市場上成功的業務經營經驗及看法，給大家一個新的思維，讓與會者於會後回到自己所服務的公司，制定未來業務發展的策略及方向。

一、保險業者唯有加強風險管理能力以爭取經營之利益

(一) 亞洲區將成爲保險產業成功的地區，確實管理良好的壽險公司將成爲亞洲最明亮的一顆星；而成功的關鍵因素有：

1. 嚴謹的訂價。
2. 良好的風險管理。
3. 專業的行銷通路。
4. 好的繼續率和滿意的客戶。
5. 重視基本的成長。
6. 有智慧的監理主管。

(二) 保險業經營的風險

1. 金融市場危機：主要議題包括資本規劃及預測，資本波動及修護，避險失效，惡化的資產基礎，收益成長壓力，縮減的利潤，壓力測試，投資者關係，信評機構的行動，變動的客戶環境，監理的改變，大眾的評論等。
2. 模式風險：模式是保險業的基本工具、主管機關的預期、不是一個完美的答案；在金融危機時明顯的缺點：過度依賴模式，有些風險無法模式化。
3. 主管機關介入：

- (1) 由於金融危機擔憂系統性失敗及政治壓力、監理文化和技術國際的發展、及新興市場法令發展；導致直接干預、嚴格資本要求、商品及銷售程序強制改變、資產流動性的損失、及增加公開資訊的要求。
 - (2) 國際性監理的趨勢：國際和當地的監理措施，包括香港和新台幣的消費者保護方案，泰國、馬來西亞、及韓國新RBC架構，中國修訂保險法之會計變動原則，歐盟 Solvency II，IAIS保險業清償能力評估標準架構。
4. 地理政治衝擊：戰爭、恐怖主義和內戰，政治不穩定，環境壓力，新興市場發展減緩，能源投入價格，收入財富需求下降，崩潰的稅賦收益；很困難去評估及減輕。
 5. 核心市場人口轉移：就業水準和淨資產損失影響需求，長壽風險，保險詐欺在經濟衰退時增加，減少安全網等，造成威脅亦提供機會。
 6. 新興市場：市場狀況主要變化，有下列各項，如回收比預期慢，保守資本需要，主管限制，競爭市場，不同經營標準等；因此會更小心進入市場以獲得合作機會。
 7. 通路管理：
 - (1) 行銷通路包含獨立經紀人/業務員，專屬銷售員，銀行及其他金融機構，合作團體，及直效行銷；
 - (2) 影響；簡單及同質性保險商品趨勢，多管道行銷通路，利益衝突和消費者保護。
 8. 法律風險：金融系統缺乏信任，政治壓力，侵權改革，政府財政壓力等，法律環境具有高度不確定性。
 9. 氣候變遷和巨災事件：由於巨災成本訂價、假設死亡率、重大的影響暴露的可保性、及財政資源可用性等因素，對企業而言不是首要任務，而是持續不確定和負擔。

(三) 加強風險管理能力，重視風險管理文化之建立，由上向下之整合性風險管理，使企業內所有員工均注重各單位本身之風險管控，以爭取經營之利益：

1. 提高公司治理。
2. 加強內部控制。
3. 更具可信度的財務報告。
4. 提高透明度。
5. 清晰的管理責任。
6. 提高經營績效。
7. 提高投資者/保戶之信任。

二、參考印度創新的模式，作為未來發展國際化、全球化的參考

(一) 印度保險市場

1. 印度在2004年大約有990佰萬人沒有保險，大約220佰萬人受到政府和社區保險的保障，私營醫療保險僅提供10佰萬人保障，這樣低的滲透率讓保險業者有擴張業務的空間。
2. 2006年花費在健康照護之費用約430億美元，此項費用較2000年增加80%；而印度自1990年起每年經濟成長6%，創造了富裕的家庭人口數約82萬戶。
3. 健康照護成本因設備和消耗品增加，每年成長8%~10%。
4. 隨著生活型態改變文明疾病如癌症、糖尿病及心血管疾病罹病率提高，使得對商業保險需求增加。

(二) 創新的商品及其附加價值

以商業醫療保險的創新為例。

1. 醫療險基本上為一年期，每年續保的契約；保險人責任為短期，當理賠發生時需快速處理；理賠頻率很高但大部份金額較小。
2. 基本上，商業醫療保險的保障在住院或門診實際發生之醫療費用的補償；為因應富裕人口的出現，另提供額外的附加保障及醫療服務，例如：無理賠折扣和附加價值，以管理保戶理賠行為並降低保險成本。
3. 增加商品特色也深受客戶讚賞，例如：醫療協助服務專線、健康檢查優惠、及對重大疾病第二次診療再諮詢。
4. 商品創新具體作法：
 - a. 保證續保的觀念—對消費者長期的基本需求，調整商品保障範圍。
 - b. 商品延伸—產物保險：定額給付商品；人壽保險：走向補償性商品。
 - c. 設計健康儲蓄帳戶—提供退休後醫療照護需要融資的機制。
 - d. 設計保障牙齒、懷孕及門診的保險。
5. 主要關鍵
 - a. 像中國、印度新興市場因創新的速度比其他市場快，商品獨特性不會持續太久；在這樣的情況下，講究“持續不斷”小的創新而不是一次“大”的創新方式。
 - b. 持續與醫院和醫療服務提供者合作，將創造雙贏的夥伴關係，此種作法假以時日，醫療服務提供者看到保險結構因病人數和住院率的影響，而願意多接受付費之客戶。
 - c. 每個市場並不具同質性，在未開拓的領域，例如農村/鄉村醫療保險，需秉持不斷創新商品原則。

(三) 隨著兩岸開放的腳步，台灣壽險業者近年來陸續於中國及東南亞國家設立辦事處及分公司，我們可以參考印度創新的模式，作為未來發展國際化全球化的參考，不斷的創新是唯一的法則，而影響改變的因素有下列幾點：

1. 主管機關的監理原則：與主管機關合作是第一優先。

2. 商品創新及品牌知名度：

(1) 高儲蓄的投資型商品；(2) 微型保險。

3. 目前行銷體系：

以業務員和銀行通路為主；未來將由直效行銷、經紀人、和職域開發補足。

4. 發展全球化企業未來的市場：中東、印尼、馬來西亞、和泰國。

肆、附錄：

會議議程

Sunday, 1st November, 2009

- 09:00 – 18:30 Registration
18:30 – 20:30 Welcome Reception

Monday, 2nd November, 2009

- 08:30 – 09:10 Welcome and Opening Ceremony
09:10 – 09:30 Special Guest Speaker Presentation
09:30 – 10:00 Refreshment Break
10:00 – 12:15 Plenary 1: Special Panel Discussion:
Surviving the Financial Meltdown –
Gloom, Doom or Potential Boom?
• Chaired by: Mr. Mel Gottlieb, Chairman,
Response Systems International
• Mr. Robert Stein, Chairman,
Global Financial Services, Ernst & Young
• Mr. Stephan Binder, Director,
McKinsey & Company
• Dr. Thomas Kabisch, Chairman, MEAG Munich,
Member of the Munich Re Group
12:15 – 13:30 Lunch
13:45 – 15:45 Workshop 1
15:45 – 19:00 Free Time
19:00 – 22:00 Opening Dinner - Dine Around
and Loy Krathong Festival

Tuesday, 3rd November, 2009

- 07:30 – 08:45 Breakfast
09:00 – 10:30 Plenary 2: Securing the Industry's Future –
How Do We Respond to Change?
• Chaired by: Mr. Stephan Rajotte, President,
Sun Life Financial Asia
Building 21st Century Customer Loyalty
• Mr. Jim Morris, Chairman, President and CEO,
Pacific Life Insurance Company
Achieving Financial Satisfaction for Customers,
Shareholders and Regulators
• Mr. Bill Toppeta, CEO,
Metlife International
Has Asia Now Become the Key to Our Industry's
Success?
• Mr. Vic Apps, Retired Senior Insurance Executive

- 10:30 – 11:00 Refreshment Break

- 11:00 – 12:30 Plenary 3 – Winning Through Innovation
• Chaired by: Mr. Donald Kanak, Chairman,
Prudential Corporation Asia
Innovation, Indian Style –
Can this Success be Repeated Elsewhere?
• Mr. Gary Comerford, Executive Vice President &
Chief Marketing Officer, RGA International
New Concepts in Health Insurance
• Mr. Jean-Michel Chatagny, Managing Director,
Swiss Re
You Don't Have to be a Giant to be World Class -
David Conquers Goliath: A Case History
• Mr. Craig Errington, Chief Executive,
Wesleyan Assurance Society

- 12:30 – 13:45 Lunch

- 14:00 – 15:30 Workshop 2

- 15:30 – 19:00 Free Time

- 19:00 – 21:30 Gala Dinner - Thai Night

Wednesday, 4th November, 2009

- 07:30 – 08:45 Breakfast

- 09:00 – 10:45 Plenary 4: Special Panel Discussion:
Winning the Retirement Savings Battle –
Are Provident Funds or Increased Tax Incentives
the Answer?
• Chaired by: Mr. John Lee, Executive Vice President,
King Dragon Life Insurance
• Mr. Gary R. Bennett, EVP & Greater China CEO,
New York Life International
• Mr. Hak Leh Tan, Managing Director,
Great Eastern Life, Singapore
• Mr. Alan Merten, CEO,
Manulife Provident Funds Trust Company Limited

- 10:45 – 11:15 Refreshment Break

- 11:15 – 12:00 Plenary 5: Special Speaker Presentation:
Is Bancassurance Alive or Dead?
• Mr. Robert Knight, Chairman of the Board,
Aviva Life Insurance Company Limited

- 12:00 – 14:00 Farewell Lunch and Closing Ceremony