

出國類別：出席國際會議

參加第 27 屆太平洋保險會議 (PIC) 報告

服務機關：金融監督管理委員會保險局

姓名職稱：施瓊華 副局長

派赴國家：菲律賓馬尼拉

出國期間：104 年 11 月 29 日至 104 年 12 月 3 日

報告日期：105 年 2 月 15 日

摘要

太平洋保險會議（PIC）是全世界最大的保險會議之一，該會議不僅提供給國內及跨國保險公司可以交流資訊的機會，同時亦協助高階或財務主管對於 21 世紀未來業務及經濟發展能有更進一步的洞察。本次第 27 屆會議係於菲律賓馬尼拉召開，會議期間為 104 年 11 月 29 日至 12 月 2 日，並以「在破壞性創新的年代下，如何傳遞客戶的價值」為主題，企圖反映目前新科技發展、人口結構及其衍伸的文化與商業模式的變化，就其對保險及金融產業的影響進行分析，並提出可能的因應做法。

就全球經濟部分，與談專家學者們大多一致認為全球性之低利率趨勢還會持續一段時間，全球經濟環境的發展仍具有極大的挑戰性，而低利率環境亦將不斷考驗著我國壽險業利差損及強化清償能力問題。

就人才培育部分，為因應本會的重要政策(如「打亞洲盃」)，國際化保險專業人才的培育，更已是迫在眉睫的課題，未來將鼓勵保險業者積極培養不同專業及具有國際觀的人才，以擬定更具體的保險市場發展與監理方向並落實執行。

就創新商品研發部分，因應新科技發展及大數據時代來臨，可鼓勵保險業者研發創新型態商品，例如車聯網保險(UBI)及健康管理概念的商品設計等，並適時修正相關商品法令規範。

就長期照護部分，在面對人口高齡化及少子化的雙重衝擊下，再加上我國長期一直處於照顧服務人力不足的狀態，必須儘速通過送交立法院審議之長期照顧保險法，其與全民健康保險所規劃之概念一致，但僅是提供基本型的保障，保險公司可從保戶需要更好的照顧服務

品質出發，設計長期照護保險商品及實物給付商品，以補足其可能的長照缺口，如此將可提供給國人較為全方位的長期照護的保障。

就電子商務部分，隨著去(104)年 6 月網路投保第三階段開放，保戶亦可透過網路服務，於線上直接投保車險、旅平險、一年期的實支實付醫療險等產、壽險保險商品，不僅快速便民，同時亦可享有較優惠之保費。目前本會也刻正積極進行第四階段開放規劃，以提升我國保險業在金融科技應用的競爭力。

參加本次太平洋保險會議獲益良多，一來可與國際間的專家學者交換意見，了解國際間最新發展動向與監理趨勢，二來可以做為未來擬定相關監理措施之參考，以期能與國際接軌。

目錄

壹、會議背景說明	1
貳、會議重點摘要	2
一、保險業如何因應投資的挑戰(MANAGING THE INVESTMENT CHALLENGE).....	2
二、在亞洲或大平洋地區如何透過併購或建置自己的團隊，以強 化公司領導人才(LEADERSHIP TALENT IN ASIA/PACIFIC REGION: BUY OR BUILD?).....	3
三、瞭解顧客及創造獨特的價值(UNDERSTANDING THE CUSTOMER AND CREATING UNIQUE VALUE)	4
四、如何在目前的數位時代取得先機(CONQUERING THE DIGITAL AGE).....	5
五、如何在多元通路下生存(THRIVING WITH RADICAL DISTRIBUTION CHANGES).....	5
參、心得及建議	7
附錄、會議議程.....	9

壹、會議背景說明

太平洋保險會議（PIC）是一個登記在香港的非營利組織，最早可追溯至 1958 年在東京的非正式會議，即一群保險公司高階經理人及學者會面並討論建立一個國際性組織，可透過舉辦研討會來進行資訊交流以處理及解決共同問題。

第一次的太平洋保險會議（PIC）係於 1963 年在夏威夷大學舉行，當時有來自 6 個國家共 47 位壽險公司高階經理人及學校教授的參與，會議討論主題包含策略計畫、人力資源、商品研發、需求創造，及解決問題技術等。嗣後，原則上，每二年召開一次太平洋保險會議（PIC）。

目前，太平洋保險會議（PIC）是全世界最大的保險會議之一，該會議不僅提供給國內及跨國保險公司交流資訊的機會，同時亦協助高階或財務主管對於 21 世紀未來業務及經濟發展能有更進一步的洞察。另外，就全球保險產業及金融產業的利害關係人(例如：涉及壽險、健康險、退休儲蓄、財富管理等)而言，該會議係扮演一個平台，讓這些利害關係人在企業管理、行銷、客戶服務、業務改善，及保險相關之社會狀況等方面，能發掘其未來趨勢及有價值的動態。

本次第 27 屆太平洋保險會議（27th PIC），係於菲律賓馬尼拉召開，會議召開期間為 104 年 11 月 29 日至 12 月 2 日，並以「在破壞性創新的年代下，如何傳遞客戶的價值」為主題，企圖反映目前新科技發展、人口結構及其衍伸的文化與商業模式的變化，就其對保險及金融產業的影響進行分析，並提出可能的因應做法。

貳、會議重點摘要

本次會議討論內容，包含五項主題，分別(1)保險業如何應因應投資的挑戰；(2)在亞洲或大太平洋地區如何透過併購或建置自己的團隊來強化公司的領導力；(3)瞭解顧客及創造獨特的價值；(4)如何在目前的數位時代取得先機；(5)如何在多元通路下生存。有關各主題會議內容，摘要如下：

一、保險業如何因應投資的挑戰 (Managing the Investment Challenge)

在過去 30 年間，利率持續往下的趨勢是一個不太會錯的特性，展望未來，投資環境如何變化亦將會是一大議題。如何妥善管理投資環境也將會是一個長期的挑戰，利率回升的可能性遙遙無期，保險公司必須及早適應低利率的投資環境並預作準備。

參加與談的所有專家學者們，一致地認為未來幾年的經濟成長率將持續低迷，其中值得關注的是中國大陸，過去 4、5 年中國大陸曾是全球高經濟成長率的國家，如今同樣面臨經濟走緩的過渡期，主要原因是國際大宗商品價格走低以及國際貿易量減少所導致，跟 90 年代比起來，成長力道已經趨緩。

嚴峻的投資環境連帶影響保險公司的經營，低利率的新世代很難持續維持保險公司的營運成本，迫使保險公司必須增加一些策略性的投資標的，同時布局成長性較高的資產，以強化股權投資及避險的風險控管。因此有效率的資產管理，仍需要有良好的內部控制與外部支援，以及持續的風險評估。

即使投資環境嚴峻，也不全然都是壞消息，亞洲仍是一個值得投入的區域，雖然像是日本的人口老化情形相當嚴重，但仍有部分亞洲

地區國家人口是正成長的，這些地區仍有強大的基礎建設需求，值得長期投資。同時，保戶的影響力是不容忽視的，我們必須要懂得如何在一個持續成長遲緩的投資環境中，妥善處理長壽風險以及孩子的儲蓄與教育基金的挑戰，保險公司有義務為這個產業多做一些努力，尋求低利率環境的一些解決方式，像是開發一些創新的產品等。

二、在亞洲或大太平洋地區如何透過併購或建置自己的團隊，以強化公司領導人才(Leadership Talent in Asia/Pacific Region: Buy or Build?)

就全球保險產業而言，雖然保險相關人才的短缺並不是唯一的挑戰，但對於亞洲或太平洋地區的保險產業，因該地區文化的多樣性及對公司忠誠度逐漸降低等因素，致使該地區的保險相關人才短缺等相關議題，演化為保險公司最重要挑戰之一。為補強該等地區的保險公司人才的不足，目前保險公司主要採用二種策略模式做為因應。一種是透過併購方式來吸納各式人才，另一種則是由公司自行培育所需人才。然而，對於保險公司而言，要選擇那種策略模式及如何執行，將是一大難題。不過，這次大多參加與談的專家學者們，則建議保險公司在擬定及執行其人才策略時，則需考慮這二種策略模式的平衡性。

因此保險公司的人才策略要採取何種策略模式(併購或自行培養)，則取決於該公司的文化、成熟度及所需的技術人才類型。例如：所需人力類型係屬需要業務導向能力(如直營業務或通路管理)且具有豐富經驗年資者，公司可考慮採併購方式來吸納人才；倘若所需人才類型係趨向專業技術導向能力(如理賠或法務)且具有豐富專業知識者，公司可考慮自行培育所需人才。

另外，保險公司如欲建立強大且高效能的工作團隊，首先，需要強化人才對公司的認同感，並建置一套永續經營且具策略性方式，以

維持公司價值。接者，保險公司可透過併購方式吸納新專業領域人才，以補強現有工作團隊的人才多樣性，來加速公司策略發展。同時，所吸納新專業領域人才需加強其維護公司價值的教育訓練。

三、瞭解顧客及創造獨特的價值(Understanding the Customer and Creating Unique Value)

可被信賴顧問行銷模式時代來臨了，保險產業需要接受一個事實，也就是未來保戶將支配及改變保險公司與其顧客間的接觸模式，因此保險公司需以可被信賴保險顧問之角色，確實運用大數據及多元資訊取得管道，來了解及滿足其保戶需求，進而填補保戶的保障缺口。

所謂顧問行銷，就是保險公司需要了解顧客的痛點，並且加深客戶對其痛點的印象，進而發展及提供其附加價值的解決方案。例如：就具有「單身的年輕上班族」特徵的潛在顧客，其往往存有「孤單寂寞」或「長時間工作」的痛點，凸顯該類潛在顧客對健康醫療問題會較為重視，另因其長時間工作，較無充足時間來研究及選購保險方案，亦顯示其可能對於簡單易懂保單較能符合其購買的動機，因此保險公司可針對此類型顧客，研發一次購足且單一費率的綜合型保險商品(可能包含壽險、重大疾病險、醫療險、意外險等)，並且保險公司如能再提供電子商務通路投保(如網路投保)更佳。

在目前資訊革命時代，顧客可以輕易地查詢其所需保險相關資訊，以及在主管機關可能會要求保險公司公開資訊揭露之情況下，保險公司需要認知顧客的行為模式趨勢是不斷地再演變，並且顧客有更多購買保險商品的管道可供選擇。因此保險公司需要不斷模擬及嘗試如何滿足顧客未來的預期，才有機會在保險產業中保有一定的競爭力，甚至取得領先地位。

四、如何在目前的數位時代取得先機(Conquering the Digital Age)

數位發展將重新塑造保戶的期待，並使得保險產品、服務及價格之比較變得容易且即時。擁有大數據之非保險業者或新興公司將藉由數位科技之優勢，輕易進入保險產業，一起分食保險大餅，可能會對保險公司造成破壞性的衝擊。

因此保險公司如能愈早進行創新及數位化，將愈有彈性及能力來因應數位時代所帶來破壞性的衝擊。所謂「破壞性」意涵，係指對描述變化的動態方法。而真正影響的巨量趨勢(如人口結構，法令變更，環境改變等)將是影響破壞性的重要因子，進而影響顧客期待。而保險公司之營運模式要跟著改變，以持續改善顧客體驗。

數位化並不會對保險產業之所有價值鏈造成破壞性的影響(例如 Netfile 並不會搶走所有錄影帶市場)，所以與談專家學者則建議保險公司應嘗試找出對保險產業造成破壞性的可能痛點，並加以移除，甚至提早取得先機。

五、如何在多元通路下生存(Thriving with Radical Distribution Changes)

在目前數位化時代下，大數據分析、智慧行銷、線上購物及顧客體驗等趨勢將對傳統保險行銷通路創造新機會及新挑戰。其中，新機會意謂著保險公司利用大數據蒐集客戶資訊，分析客戶的需求行為，以達精準行銷及有效率地完成顧客體驗。至於，新挑戰則是擁有大數據之非保險業者或新興公司將藉由數位科技之優勢，對保險傳統通路造成破壞性的衝擊。因此保險公司要如何打贏這場數位戰役，將是未來能在多元通路下生存下來的關鍵。

如以韓國的康健人壽為例，電視購物通路是目前該公司營利性最

好的通路，雖然一開始該通路建置的成本最高，並且顧客因衝動購買行為造成該通路保單的初年度脫退率較高以外，該通路之整體營利性是最好。在韓國，家庭購買保險變得更容易，並且大多潛在客戶的開發，並不是透過口碑，而是透過通路開發。家庭購物銷售量增長的成功因素，主要需要黃金時段，且商品要簡化。這也是保險公司在網路行銷通路的成功案例。

參、心得及建議

本次第 27 屆太平洋保險會議 (27th PIC) 係每二年一次的國際會議，主要係以「在破壞性創新的年代下，如何傳遞客戶的價值」為主題，企圖反映目前新科技發展、人口結構及其衍伸的文化與商業模式的變化，就其對保險及金融產業的影響進行分析，並提出可能的因應做法。

就全球經濟部分，與談專家學者們大多一致認為全球性之低利率趨勢還會持續一段時間，全球經濟環境的發展仍具有極大的挑戰性，而低利率環境亦將不斷考驗著我國壽險業利差損及強化清償能力問題。

就人才培育部分，為因應本會的重要政策(如「打亞洲盃」)，國際化保險專業人才的培育，更已是迫在眉睫的課題，未來將鼓勵保險業者積極培養不同專業及具有國際觀的人才，以擬定更具體的保險市場發展與監理方向並落實執行。

就創新商品研發部分，因應新科技發展及大數據時代來臨，可鼓勵保險業者研發創新型態商品，例如車聯網保險(UBI)及健康管理概念的商品設計等，並適時修正相關商品法令規範。

就長期照護部分，在面對人口高齡化及少子化的雙重衝擊下，再加上我國長期一直處於照顧服務人力不足的狀態，必須盡速通過送交立法院審議之長期照顧保險法，其與全民健康保險所規劃之概念一致，但僅是提供基本型的保障，保險公司可從保戶需要更好的照顧服務品質出發，設計長期照護保險商品及實物給付商品，以補足其可能的長照缺口，如此將可提供給國人較為全方位的長期照護的保障。

就電子商務部分，隨著去(104)年 6 月網路投保第三階段開放，保戶亦可透過網路服務，於線上直接投保車險、旅平險、一年期的實支實付醫療險等產、壽險保險商品，不僅快速便民，同時亦可享有較優惠之保費。目前本會也刻正積極進行第四階段開放規劃，以提升我國保險業在金融科技應用的競爭力。

參加本次太平洋保險會議獲益良多，一來可與國際間的專家學者交換意見，了解國際間最新發展動向與監理趨勢，二來可以做為未來擬定相關監理措施之參考，以期能與國際接軌。

附錄、會議議程



Conference Theme: Delivering Customer Value in an Era of Disruptive Innovation

Sunday, 29 November, 2015

- 09:00 - 18:00 Registration
18:30 - 22:00 Welcome Reception – hosted by Swiss Re

Monday, 30 November, 2015

- 08:30 - 09:30 Opening Ceremony and Guest of Honour
09:30 - 10:30 Special Keynote Presentation - Who will be the Insurance Industry's Priceline.com and What Forces Will It Capitalise On?
Moderator: Allan O'Bryant, *Executive Vice President, Head of Asia Markets, RGA*
Speaker: Jay Walker, *Curator, TEDMED; (Founder, Priceline.com)*
10:30 - 11:00 Refreshment Break
11:00 - 12:30 Plenary Session 1: Executive Panel Discussion – Managing the Investment Challenge
Chaired by: Donald Kanak, *Chairman, Prudential Corporation Asia*
Panelists: Johanna Chua, *Managing Director, Head of Asia Pacific Economic and Market Analysis Citigroup*
Dean A. Connor, *President & Chief Executive Officer, Sun Life Financial*
Ken Mungan, *Chairman, Milliman*
Charles Scully, *Managing Director and Chief Investments Officer, Asia, MetLife*
12:30 - 13:45 Lunch

13:45 - 15:30 Plenary Session 2: Executive Panel Discussion – Leadership Talent in Asia/Pacific Region: Buy or Build?

Chaired by: Michael Magsig, *Global Sector Leader, Insurance, Korn Ferry*

- A Global Perspective – Managing Leadership Development in the Asia/Pacific - Phillip Cole, Global Head of Human Resources, ACE Group
- A Reinsurer’s View on the Asia/Pacific Leadership Development - Andrew Rear, Chief Executive of Munich Re’s Life businesses in Africa, Asia Pacific, UK and Ireland
- Building Sustainable Leadership in Asia - Andrew Poon, Partner, Insurance Practice Leader Asia Pacific, Egon Zehnder
- A CEO’s Key Responsibility – Securing and Maintaining a High Performing Team - Jan VanDenBerg, President, Asia Region, Prudential International Insurance

15:30 - 18:30 Free Time

18:30 - 22:00 Opening Dinner – hosted by Pru Life U.K.

Tuesday, 01 December, 2015

08:30 - 09:00 Special Keynote Presentation

- Clara Shih, CEO and founder of Hearsay Social

09:00 - 10:30 Plenary Session 3: Executive Panel Discussion – Understanding the Customer and Creating Unique Value

Chaired by: Moses Ojeisekhoba, *Chief Executive Officer Reinsurance Asia Regional President Asia, Swiss Re*

- A Newcomer’s View of the Insurance Industry’s Relationship with its Customers - Roy Gori, President and Chief Executive Officer, Manulife Asia
- Life Insurance in Transition – The Imperatives of Innovation in the Asia-Pacific Region - Chris Wei, Executive Chairman of Aviva Asia and Global Chairman of Aviva Digital, Aviva
- Winning the Customer – An Advertising Professional’s Perspective -

Jerry Smith, President and CEO, Asia Pacific, OgilvyOne Worldwide

10:30 - 11:00 Refreshment Break

11:00 - 12:30 Plenary Session 4: Executive Panel Discussion – Conquering the Digital Age

Chaired by: Dean Graham, *Head of Life, Partner Re*

- Do we Need Disruptors in our Industry to Create an Improved Customer Experience? What do we Need to do? - Mark Saunders, Group Chief Strategy and Marketing Officer, AIA
- Making Disruption our Ally, and the Key to a Better Future - Nestor Tan, President and CEO, BDO Unibank, Inc.
- Are we too Late, or are Opportunities for Digital Just Starting? - Mark Wales, Partner, Consulting, Deloitte China

12:30 - 13:45 Lunch

14:00 - 16:00 Interactive Workshops

16:00 - 18:30 Free Time

18:30 - 21:30 Gala Dinner - hosted by RGA

Wednesday, 02 December, 2015

09:30 - 10:30 Plenary Session 5: Executive Panel Discussion – Thriving with Radical Distribution Changes

Chaired by: Cord-Roland Rinke, *Managing Director, Life & Health - Asia and Longevity, Hannover Re*

- Insurance Home Shopping Made Easy - Benjamin Hong, CEO, Cigna Korea
- Making Internet Insurance Distribution a Winning Strategy- K S Gopalakrishnan, Managing Director & CEO, Aegon Religare Life Insurance Company
- Vikas Datt, Sr Director and Head APAC, UST Global

10:30 - 11:00 Refreshment Break

11:00 - 12:45 Closing Ceremony & Farewell Lunch