

財團法人汽車交通事故特別補償基金
出國報告

第 29 屆東亞保險會議
(29th EAST ASIAN INSURANCE CONGRESS)

出差人員：邱總經理瑞利、羅資深專員安德

派赴國家：菲律賓馬尼拉

出差期間：2018 年 5 月 6 日至 5 月 10 日

目 錄

第一章 前言	1
第二章 EAIC 簡介	2
第三章 EAIC 會議摘要	3
壹、開幕致詞	3
貳、城市會員國家保險概況	4
參、專題演講及綜合座談摘要	19
第四章 心得與建議.....	45
附錄一：第 29 屆東亞保險會議臺北代表團名冊	
附錄二：第 29 屆東亞保險會議議程	

第一章 前言

東亞保險會議(East Asian Insurance Congress；簡稱EAIC) 成立於1962年，旨在促進和發展各種保險領域的國際合作，並自1962年開始在東京舉辦第1屆會議起，每二年舉行一次，輪流在東亞地區召開，為東亞地區保險業之重要會議。本次為第29屆會議於2018年5月6日至5月9日在菲律賓馬尼拉舉行，召集組織為菲律賓保險和再保險公司協會(PIRA) 和菲律賓人壽保險協會。與會人員除包括12個會員城市組成之代表團外，尚有來自全球其他國家之保險業者、再保險人及再保險經紀人齊聚一堂共襄盛舉，會議總參加人數超過900人。我國代表團由中華民國保險學會負責召集成立臺北代表團，由中華民國保險學會陳理事長燦煌擔任團長，並由財團法人保險事業發展中心許副總經理煌明為城市報告(City Report)之主講人，金融監督管理委員會保險局王主任秘書麗惠擔任與會貴賓，以及產、壽險公司、再保險公司之高階主管與保險週邊單位代表共計30共同參與會議。

本屆會議第一天(5月6日)晚間舉行歡迎酒會，第二天(5月7日)上午舉辦盛大的開幕式。開幕儀式後，援例由各會員城市代表團團長報告各國經濟情勢及保險概況，並自5月7日下午至5月9日中午，針對本次年會主題「管理混亂，推動變革(Managing Disruptions, Driving Change)」，安排保險業及相關產業代表就相關議題進行研討及座談。

本屆會議於5月9日晚間舉行閉幕典禮，援例由與會城市代表團分別上台表演節目，我國臺北代表團係由旺旺友聯產險公司沈經理潔蓉，帶領團員表演傳統且具臺灣民俗特色之「電音三太子」表演，團員們除了會議前，撥冗盡心盡力參與練習

之外，於正式表演中，更展現了代表團團結合作的精神，為此次會議贏得第 2 名殊榮與留下美好的回憶。閉幕典禮結束前，大會正式宣佈 2020 年第 30 屆會議將在南韓首爾舉行。

第二章 EAIC 簡介

EAIC 源起於日本第一生命保險公司的福室泰三先生代表日本保險學會(Japan Society of Insurance Science)致函邀請東亞各國保險業負責人於東京會商討論籌設及決定會議每二年召開，並於 1962 正式成立，第 1 屆會議於同年在日本東京召開，迄今已有 54 年歷史。EAIC 創設之宗旨係藉由會議之舉辦，提供亞洲地區保險業者討論保險相關實務議題及意見交流的平台，以及協助促進各國間的相互瞭解及維持友好關係，並進而促進亞洲區域的保險發展與交流合作。

EAIC 目前由亞洲地區 12 個會員城市所組成，各會員城市按其城市名稱英文字母排序如下：汶萊-Bandar Seri Begawan、泰國-Bangkok、香港- Hong Kong、印尼-Jakarta、馬來西亞-Kuala Lumpur、澳門- Macau、菲律賓- Manila、柬埔寨-Phnom Penh、韓國-Seoul、新加坡- Singapore、臺灣-Taipei、日本-Tokyo。截至 2017 年 8 月 31 日止，EAIC 擁有 950 公司會員及 632 個人會員，公司會員數最多之國家為新加坡，計 177 個，其次是印尼，141 個，個人會員數最多之國家亦是新加坡，計 128 個，其次是菲律賓 126 個，其中來自於臺灣之公司會員共 39 個，個人會員則有 30 個

東亞保險會議的最高管理及制定決策機構為執行委員會(EAIC Main Executive Board)，由 12 個會員城市各推派代表一名組成，執行委員會委員之主要職責包括參與會議，討論及選定開

會地點，規劃及進行籌備會議，擬定大會議程、主題及指定選派報告人、與談人與主持人、及審查新會員入會申請。目前東亞保險會議執行委員會之主席為我國陳理事長燦煌，而第 29 屆東亞保險會議的主席係由菲律賓 Mr. Ramon Dimacali 擔任。

每屆東亞保險會議的主辦城市係由執行委員會會議決定，第 25 屆東亞保險會議執行委員會會議的決議，2014 年第 27 屆東亞保險會議在臺北舉辦，並自第 28 屆開始，各會員城市依其城市英文名稱字母排序輪流主辦。本(29)屆東亞保險會議主辦會員城市為馬尼拉，該城市是第 3 次主辦東亞保險會議，前二次舉辦的年度為 1964 年及 2000 年。而我國共舉辦過 3 次，分別於 1970 年、1990 年及 2014 年在臺北主辦第 5 屆、第 15 屆及第 27 屆東亞保險會議。

第三章 EAIC 會議摘要

壹、開幕致詞

本屆大會特別邀請上屆主席澳門 Mr. Chris Ma 致歡迎詞，致詞內容摘要如下：

第 29 屆 EAIC 的主題是「管理混亂，推動變革」。我們生活在迅速地技術進步和可立即獲得無窮資訊而受到阻礙的時代，氣候變化和日益增長的青年人口的影響加劇了這種混亂。我們需要擁抱千禧世代所組成的主要勞動力或客戶，更好地瞭解他們的特殊需求和與他們的合作方式。我們必須先進行分析，以便在生產率和客戶體驗方面取得顯著的進步。我們已經準備了一個令人興奮和價值創造的 EAIC 議程，全球思想領袖和行業專家的共同洞察力將使我們於會議活動期間促進腦力激盪，祝大家在馬尼

拉過得愉快，並充分利用這個機會來瞭解菲律賓係富有趣味之地方。

貳、城市會員國家保險概況

由主要城市會員代表就其國家之經濟情勢及保險現況於大會中進行簡報，已為東亞保險會議的傳統，本屆會議由十二個城市會員代表團團長報告內容摘要如下：

一、汶萊

- (一) 汽車理賠指南(Motor Claims Guideline)於 2017 年 8 月 14 日實施。
- (二) 壽險代理人手冊(The Life Agency Handbook, LAH)準則和條例，預計在 2018 年下半年內實施。
- (三) 第 2 階段汽車核保準則已在作業時程規劃內。
- (四) 強制外籍勞工醫療保險已在作業時程規劃內。

Licensees	No. of Companies
Life Insurance	3
General Insurance	4
Family Takaful	2
General Takaful	2
Insurance Brokers	1
Adjusters	1

二、泰國

- (一) 2018 年泰國 GDP 成長率為 4.1%，1969 年至 2017 年壽險業直接簽單總保費成長 7,787 倍，產險業直接簽單總保費成長 477 倍。
- (二) 由於 IFRS17 在 3 年前改變 TFRS9 的結果，壽險營運將會受到資產(TFRS9)與負債(IFRS17)之間的「會計配合」原則的影響，使壽險公司之財務報表、財務信用和公司經營產生變化。
- (三) 採用新的 2017 年泰國死亡率表，保戶可以購買較便宜的人壽保險保單。
- (四) 泰國內閣已批准稅改措施，以推廣健康保險，但每年不

超過 1.5 萬泰銖；人壽保險部分則不超過每年 10 萬泰銖。

- (五) 為響應數位社會(The digital society) 簡化銷售過程，交易系統係透過電子媒體（如數位人壽保險）來涵蓋人壽保險行銷的各個過程。

(As of 4April, 2018)Type of Business	Local Company	Foreign Branch	Total
Non-Life Insurance	50	5	55
Health Insurance	4	0	4
Reinsurer	1	0	1
Total		60	

三、香港

- (一) 保險業是香港金融服務業的重要支柱，也是一個主要的經濟部門，僱用超過 10 萬人，包括近 9 萬保險代理人，另約 1 萬人從事保險經紀業務。截至 2018 年 2 月共有 160 家授權保險人，其中 94 家為一般保險人，47 家為長期保險人，其餘 19 家為綜合保險人。

(二) 監理發展

1. 建立保險授權(Insurance Authority, IA)：

- (1) 立法局於 2015 年 7 月 10 日通過 2015 保險公司（修訂）條例，為香港保險業開闢了一個嶄新而重要的篇章。
- (2) 保險業聯會和 IA 必須制定出一個協助架構來界定各自的作用，並決定如何支援和補充彼此的工作，

並會與保險業進行更深入的討論，以協助提高保險業界的水準和發展市場。

2. 建立保單持有人的保障計畫 (Policy Holders' Protection Scheme, PPS)
3. 香港的風險資本架構(Risk-based Capital ; RBC)：2017 年底，保險業監督完成了第一次量化影響研究，以發展以風險為基礎的資本制度。

(三) 保險倫理管理培訓與素質教育

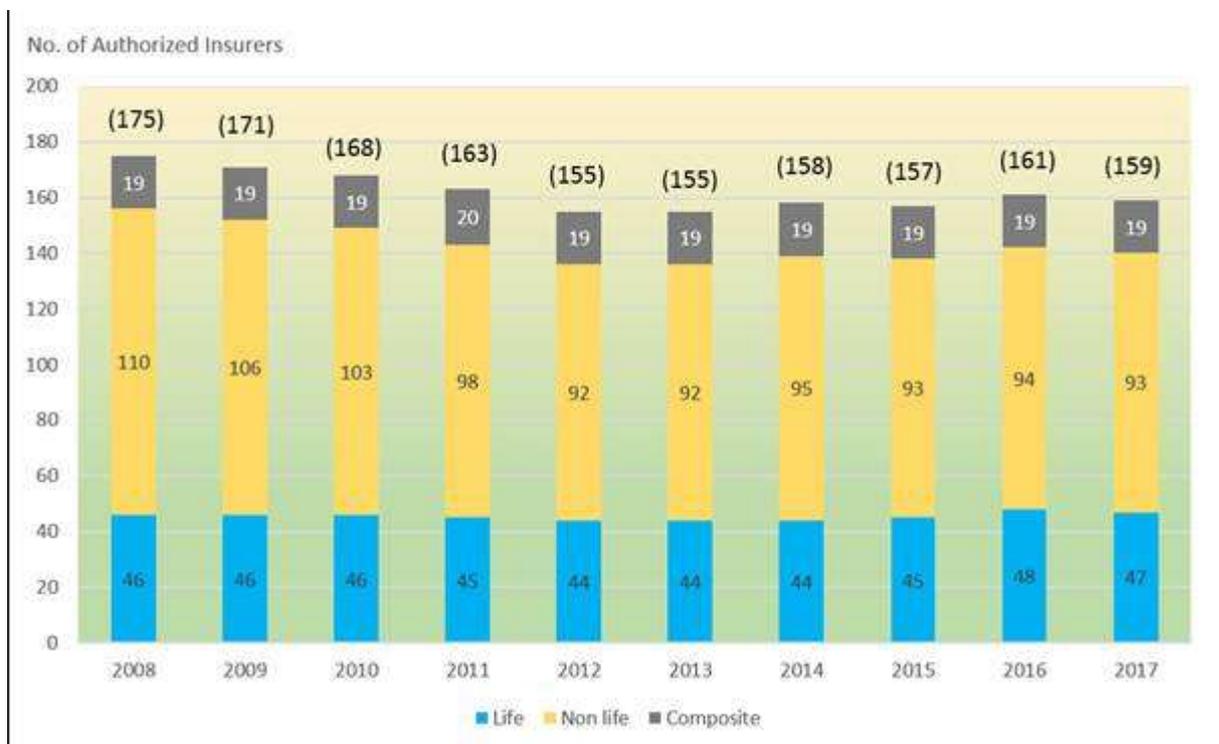
促進和組織品質保險培訓、培養人才、提高行業職業化水準，皆是保險業聯會的重要任務之一。當務之急是加強道德操守管理培訓，使所有行業從業人員的培訓標準化。我們的目標是在下一個階段推出面對面的課程，並擴展到電子學習模式，並舉辦集思廣益會議，就個案研究諮詢各會員公司和協會機構。隨著課程和培訓材料的到位，將徵求 IA 的支援，規定此一道德培訓是所有保險代理人的核心課程。保險業聯會繼續支援政府的試驗計畫，以加強保險業人才及專業培訓的財務獎勵計畫。今年將與更有聲望的教育機構合作，為業界推出培訓課程，所有方案和課程都是為滿足保險行業的培訓需要而設計的。從 2017 年底至 2018 年 3 月，已有 350 名學員報名參加這些課程。

(四) 建立保險理賠欺詐預防資料庫(Database, DB)

經驗證明範圍廣泛的理賠資料庫可以加強保險業在偵查、威懾和防止欺詐性理賠方面的能力，以保護誠實消費者的利益。

(五) 產業發展現況

1. 自願健康保險計劃 (VHIS)：香港保險業聯會成立了專責小組，藉由進行調查，提出了一個改進版本的健康保險計劃，並提交給食物及衛生局 (FHB)。
2. 保險科技 (InsurTech)：在 InsurTech 的前面，我們歡迎 IA 引入 InsurTech 沙箱 (sandbox)，以促進創新 InsurTech 應用的試點營運。雖然個別保險公司會利用沙箱方法，但我們在保險業聯會係從一個行業的角度來看待 InsurTech。
3. 國際海上保險聯盟 (IUMI) 於 2016 年 10 月在香港設立了亞洲樞紐，係為 IUMI 142 年歷史上在歐洲以外的第一個永久據點。



四、印尼

(一)2017年印尼經濟成長率為5.07%，整體保險業保費收入成長19.24%，目前印尼總人口數超過2.57億人。

(二)2016年產險總保費為66.61兆印尼盾，賠款為34.19兆印尼盾，壽險總保費為167.17兆印尼盾，賠款為96.19兆印尼盾。

Description	2014	2015	2016	2017
Life Insurance Companies	51	54	52	54
General Insurance Companies	79	78	76	76
Reinsurance Company	5	6	5	6
Total	135	138	131	136

五、馬來西亞

(一) 監理發展：

1. 壽險及家庭回教保險框架(Life Insurance and Family Takaful Framework)

(1) 係於2015年11月23日生效，目標是支持壽險和家庭回教保險業的長期成長和發展，並為更大的滲透提供有利的環境，同時保護消費者的利益和需求，其中三個具體舉措為，促進產品創新、多元化寬廣的行銷管道和加強消費者保護。

(2) 為要保人提供方便細節、表格、檔案和其他即時資訊。

- (3) 擴大產品和行銷管道的拓展和多樣化。
- (4) 產業自由化，促進商品的良性競爭和創新，造福消費者。
- (5) 加強市場指導，灌輸中介人更大的專業精神，以擴大消費者保護。
- (6) 更專業的服務，確保為消費者提供優質的服務。
- (7) 持續教育消費者意識，賦予消費者權力。
- (8) 保持保單價值，以確保消費者從其保單中獲得價值。
- (9) 清楚透明的產品揭露，確保消費者了解購買的產品和服務。
- (10) 透過直接管道提供純保障的產品。
- (11) 和馬來西亞回教保險協會(MTA)正在共同開發一個全面的金融網站，以教育客戶在市場上提供的各種人壽保險和回教保險保護計劃，並且開發了所謂金融計算機。



2. 車險和火險賦稅的分階段自由化，期望成果如下：

- (1) 政策目標是維護市場秩序，保持產業的健全發展、

適度增加競爭和創新，使產業和消費者能夠適應變化，以及盡量減少政策逆轉的風險，利益相關者的抵制和公眾的不良反應。

(2) 預期成果是，根據風險模式差別取價、更寬廣的車險及火險的商品、更高的效率水平、多樣化的傳送管道、擴大中介機構的作用。

(二) 2017 年馬來西亞產壽險業成長率部分，壽險年保費收入成長 3.9%，產險業總簽單保費為負成長 0.1%。

六、澳門

(一) 澳門政府經濟發展的策略是，圍繞在旅遊和博奕產業，以發展其經濟，具有適當的多元化程度。澳門博奕市場共吸引了 6 個特許權營辦商，這些獲授權的營辦商來自美國、澳洲及香港。特許營辦商共經營 40 個賭場。拉斯維加斯之酒店與賭場的類型和規模已與其管理和營運模式一起引入澳門。澳門博奕檢查與協調局的資料顯示，2017 年的收入成長了 19%，達到了 2,657 億澳門幣 (325.9 億美元)。

(二) 儘管 2015 年經濟呈現萎縮，但 2017 年經濟成長率達 9.1% 整體保險業仍然達到 6.8% 成長，達到 219 億澳門幣。

(三) 澳門與大陸之間的經濟合作與一體化正在不斷加速。珠海橫琴島對澳門的開放，是澳門與內地融合的重要一步，不僅在經濟上，而且在社會和文化上。這些發展將對澳門整體帶來極大的好處，包括保險業。

(四) 連接香港、珠海、澳門三地大橋的建設，加上大量的本地建築項目，將繼續提供以前從未存在過的保險業機會。隨著當地經濟繼續演變和變化，對產品和服務的新

需求將出現並獲滿足，掌握這些機會和繁榮是由這個產業來決定的。

(五) 在 2017 年 8 月 23 日，澳門受到了颱風 Hato 的重大打擊，蒙受了 15.4 億美元經濟損失，包括直接損 11.1 億美元和間接損失 4.3 億美元。

(六) 2018 年澳門社會保障基金已在澳門推出第一個中央公積金（非強制性的集中儲蓄基金制度），澳門共有 7 個經授權的中央公積金單位，經營 39 個中央公積金基金，以為澳門居民絕佳的退休計劃。

	Life Business	Non-life Business
2017	11	13

七、菲律賓

- (一) 截至 2017 年，菲律賓保險資產成長 19%，達 310 億美元，其中壽險占 81%，產險占 14%，餘 5% 為互利協會組織。
- (二) 淨簽單保費成長 12%，達 52 億美元，其中壽險占 78%，產險占 19%，餘 3% 為互利協會組織。
- (三) 保費淨收入成長 50.4%，達 7.21 億美元。

八、柬埔寨

- (一) 人口數為 1,580 萬人，45 歲以上人口占 75%，經濟體制係為自由市場，主要經濟活動有賴工業、服務業、建築業及農業，政府高度歡迎國外直接投資，柬埔寨之年經濟成長率約為 7%。

- (二) 預計 2018 年仍保持強勁成長，因為內部需求的恢復和服裝出口，彌補了農業停滯和旅遊業的軟成長。
- (三) 整體市場的保費將有優於 GDP 的成長，是因為以前既沒有保險，也未允許國外投資，現在新的保險業務進入市場，且中產階級的增加和保險意識的提高。
- (四) 大多數保險行銷是透過內部銷售力量或與直接客戶聯繫，越來越多係透過銀行中介，行動電話也支援微型保險之行銷。
- (五) 保險滲透率仍然是少的，在 2017 年僅達 0.7%。
- (六) 監理方面，經濟和金融部有權頒佈規章管理和控制保險業務行為。
- (七) 領有執照的保險公司才能在柬埔寨承銷保險業務。再保險公司可以不經許可在國外經營。
- (八) 保險許可證類型:1. 人壽保險-包括壽險、健康險和意外險。2. 非壽險-包括財產保險、責任和健康。3. 微型保險-保障低收入族群財產、人壽保險和傷害險，保險金額不超過 5,000 美元。
- (九) 保險必須從領有許可證的保險公司購買，不允許非法保單之銷售行為。
- (十) 保險公司最低資本為 700 萬美元。
- (十一) 對任何一項風險的自留限額為保險公司現有資本和儲備金組合的 10%，沒有最小限制。

Insurers/intermediaries	2012	2018
Non-life Insurers	6	11
Life Insurers	3	7
Micro Insurers	2	8
Reinsurers	1	1
Brokers	1	13
Agents (Corporate)	3	15
Loss Adjusters	0	2

九、韓國

(一) 2017 年經濟成長率為 3.1%。

(二) 2017 年韓國的保費收入為 1,710 億美元，全球市占率 3.61%，世界排名第 7 名；保險滲透率為 12.1%，世界排名第 5 名。

(三) 產險與壽險之比率為 4 比 6。

(四) 2017 年產險的簽單總保費為 820 億美元，較 2016 年增加 3.3%。壽險的簽單總保費 1,064 億美元，較 2016 年減少 4.9%。

(五) 保險業務環境

1. 經濟

(1) 低經濟成長。

(2) 不確定之利率波動：導致保障型保險商品增加，以穩定利潤。

2. 監理

(1) 較高之資本要求。

(2) 在 IFRS 17，銷售長期保單變的較為具有風險。

(3) 消費者的信任：保險公司需要更努力加強客訴方面之處理。

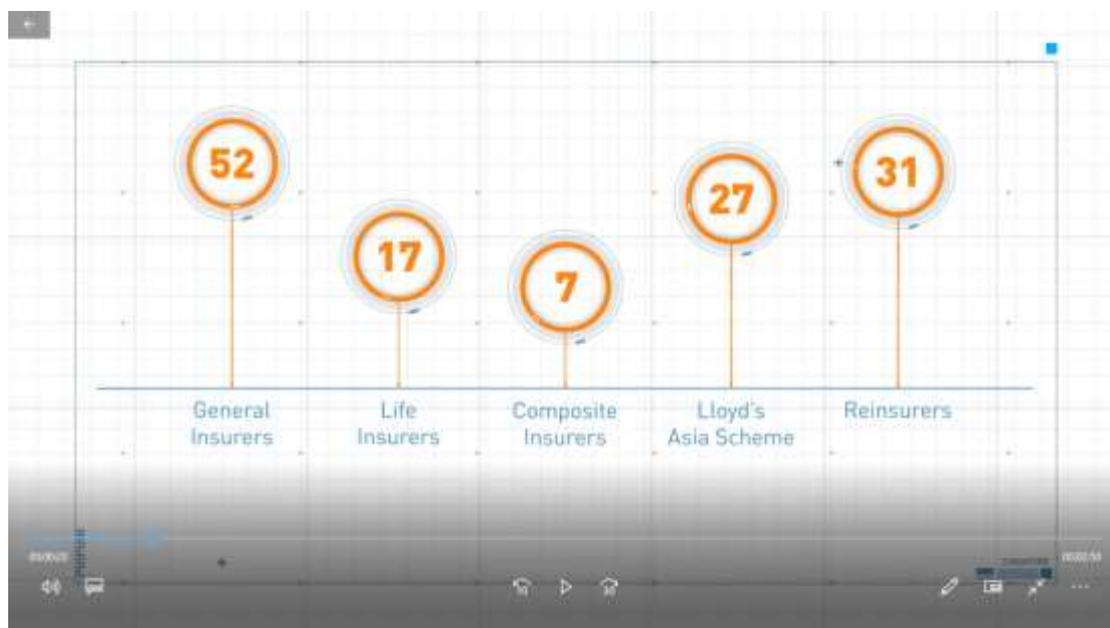
3. 社會：人口老齡化和人口統計的變化
對健康保險和年金產品的需求上升，而死亡保單的需求下降。
4. 環境：環境風險意識的增長
基於嚴格責任的環境保護框架和「污染者付費」原則正在加強，推動了對環境保險的需求。
5. 科技：金融科技和大數據的發展
科技改變了保險業務，從產品開發到承保和理賠管理的方式。

Classification		Domestic	Foreign	Total
Non-life Insurance	Primary	13	9	22
	Reinsurance	1	9	10
	Sub-total	14	18	32
Life Insurance		16	9	25
Total		30	27	57

十、新加坡

- (一) 2017 年新加坡的經濟成長放緩，製造業、電子、海洋和海洋工程行業亦呈現相同趨勢。雖然金融服務普遍表現優於新加坡其他經濟體，但隨著對東亞和國內貿易相關產業的貸款成長放緩，其表現也較為溫和。

(二) 2017 年一般保險保費成長 0.8%，達到 36.8 億美元，壽險保費則達到 40.9 億美元。



十一、臺灣



(一) 臺灣經濟概況

因為出口及內需低迷，阻礙臺灣經濟成長，2017年經濟成長率為2.86%，在臺灣，消費及國際貿易對於經濟成長扮演重要角色。

(二) 保險市場概況

1. 2017 簽單保費收入 1,135 億美元，產險占 4.5%，壽險占 95.5%。
2. 臺灣產險前三大業務分別為車險、意外險及火險，分別占 54.8%、24.4%及 16.1%。
3. 2017 年壽險保費收入 2 兆 6 千 808 億新臺幣，保費成

長 6.2%。

(三) 保險的未來發展

1. 保險商品創新，如 UBI(Usage Based Insurance)、IoT related insurance 及數位保險(Cyber Insurance)等。
2. 發展 InsurTech 及數位服務，如線上保險服務、電子保單、自動理賠之新科技應用。
3. 發展保險商品以面對巨災相關清償能力問題
4. 配合政府政策響應綠能保險(Green Energy Insurance)。
5. 面對經濟緩慢成長，金融監理與政策適度修正，以增加就業機會和促進正向的經濟循環，主管機關並加強對商業火災和汽車保險費率、再保險等危險分散，及國外保險公司投資之監理。

十二、日本

(一) 2017 年實質 GDP 達 535 兆日圓。

(二) 產險前三大業務分別為車險、火險及意外險，分別占 61.7%、13.8%及 13.4%。

(三) 2016 年直接保費達 9 兆日圓。

(四) 壽險前二大業務分別為醫療險及年金，分別占 31.9%及 11.7%。而由於日本是全世界最快老年化國家，估計至 2040 年時，日本 1/3 人口將超過 65 歲。政府以投保人壽保險作為遺產稅減免措施。

(五) 中期營運計劃

1. 迅速和適當地面對環境變化。
2. 促進以客戶為導向的業務運作。
3. 建立更穩健的保險制度。

4. 成為國際保險市場的進階角色。
- (六) 保險面對未來艱鉅挑戰，應更為親和與就使用者便利方面著手創新。
- (七) 保險商品服務的精髓包括支持客戶於保險事故發生後，應配合加強快速理賠以防止損失擴大。

參、專題演講及綜合座談摘要

一、專題演講一

講題：組織文化之轉變策略(Transformation Strategies for Organization and Culture)

演講人：Mr. Andrew Rear

Chief Executive

Munich Re

第一課:不要進行重大變革，但緊跟其後的是第二課:不要自滿。從慕尼黑數位合作夥伴的經驗來看，保險業的創新須是獨一無二的，演講者提供保險業具體的建議即是尋求轉型和創新。沒有所謂敏捷組織這樣的事情，就如同初創公司是敏捷的一樣。並補充說只有大型組織和小型組織，即使是如亞馬遜和Google 這樣的大型科技公司，許多人雖認為它們屬敏捷的、快速的組織，但由於其規模龐大，他們將被看門人和監管者所困。



演講者還指出，過去 10 年來在科技行業徘徊的失敗文化觀念對大多數企業來說並不完全可行，組織中有很大一部分不需要失敗文化。事實上，他們應該是相當厭惡失敗。

簡而言之，演講者告誡不要進行大變革，因為它行不通，你不需要它，即使是路線圖也不必要。

谷歌和亞馬遜並沒有一開始新創時即成他們目前的組織文化。他們充分理解到之前所做及所建立，然後在其他方面亦復如是建立與執行。

即使在今天，這些組織也沒有所謂長期的變革路線圖，故如果你知道今天五年後你會做什麼，那你今天為什麼不做呢？相反地，當你看到一個機會，可以做一些有趣的事情在你的業務五年的時間，然後開始工作並把握機會，別擔心它是否適合你的宏偉計畫，只要開始著手做一些事情，並從中學習。

二、專題演講二

講 題：人口成長之普惠保護(Inclusive Protection for Growing Population)

演講人：Mr. Clarence Wong

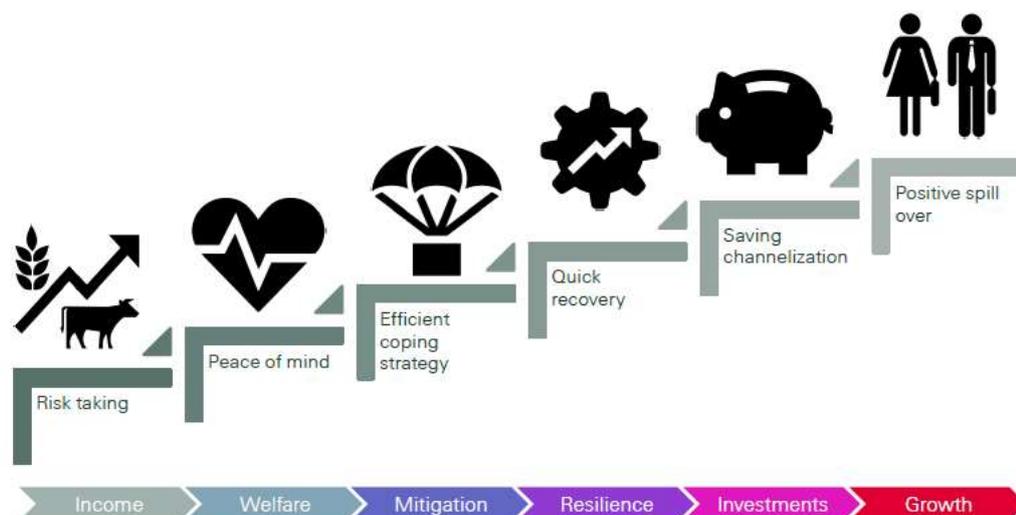
Chief Economist of Asia Pacific

Swiss Re

人口快速高齡化是一些地區共同關心的問題，一般來說 65 歲以上的人口有 7%-14% 的社會就稱為高齡化的一個社會(Ageing society)，而如果 65 歲以上的人口比例達到 14%-21% 時即稱為高齡社會(Aged society)，如果比例在 21% 以上的話，就已達到超高齡社會(Hyper-aged society)，依目前各國 65 歲以上的老年人口占比來看，日本跟義大利都已經達到超高齡的社會狀態，義大利的人口中每五個就有一個老年人，日本更是每四個人中就有一位老年人，華人世界的幾個主要地區或國家如香港、新加坡、中國及台灣也都已經到達高齡社會，即便是東南亞的越南也已經邁向高齡化社會；由此可見，人口老化是全球人口發展的一個趨勢。

預計到 2050 年，高齡人口增加一倍，佔總人口的 15%，除超過許多青壯年人口，總人口數亦將同步整體成長。從而普惠性社會保護政策對於即將面臨之人口持續成長至關重要。研究表示，如果沒有有效的社會保護措施，大量易受傷害的個人及其家屬，特別是農村地區，將面臨許多無法進入或重返經濟發展的障礙。亞太經濟合作組織通過普惠性社會保護係為促進與瞭解社會保護制度如何能夠變得更加有效、經濟和可持續性。

Importance of inclusive insurance for society



其中有關做法與步驟包括有效地針對最需要受保護的個人促進其就業，及確保可持續的經費來源，並擬訂對方案績效的準確評價。社會保護制度的優點是為減輕經濟震盪之影響緩衝機制，而有關社會保險計畫，如失業和傷殘保險；以及公共就業計畫，係保護個人不陷入貧困，防止對個人的福祉和經濟生產力的長期影響。社會保護的優點已跨越個人自身個體經濟，在經濟衰退期間，當個人能夠購買必要的商品和服務時，社會保護可以作為一個「自動穩定器」，從而提振總體經濟需求。另關於個人工作技能之培訓計畫，除可以提高個人的就業能力，和促進勞動市場的流動性，亦可減少與個人收入援助費用有關的政府支出。而在某些情況下，公共工程計畫可以提供就業機會，同時也刺激個人投資和促進經濟成長，從而在經濟大蕭條之相關經驗之中，國際社會日益體認到社會保護的價值。

三、綜合座談三

議 題：混亂市場的領導力（Leadership in Disruptive Markets）

主持人：Mr. David Celdran

組 員：Chair Kent Chaplin

CEO, Asia Pacific, Lloyd's of London

Mr. Mike Reynolds

Global CEO, JLT Re

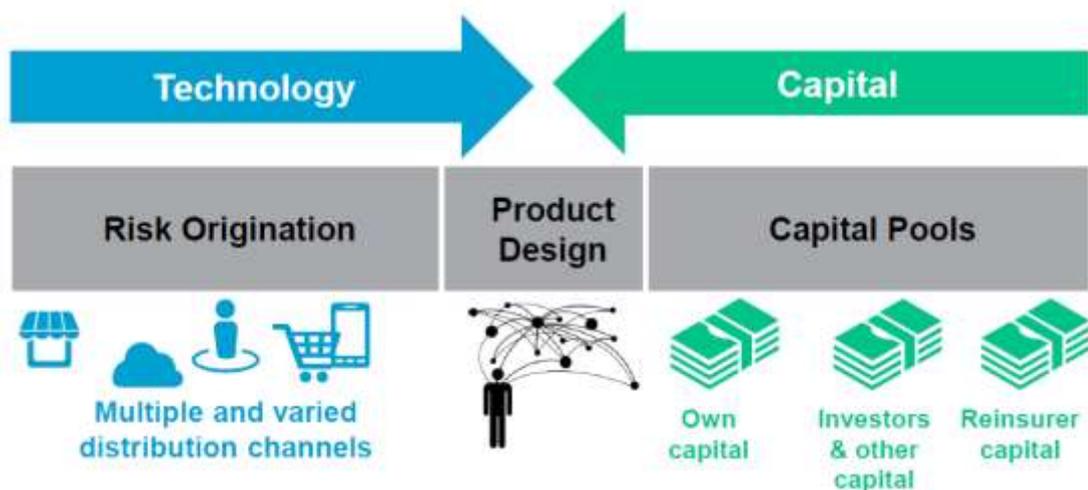
Mr. James Vickers

Chairman, Willis Re International

Mr. Nestor Tan

President and CEO, BDO Unibank; and President, Bankers Association of the Philippines

The (Re)insurance company of the future



Insurance revolution? Reinsurance evolution?

傳統風險仍然是保險行業最大的破壞者。

在本場首席執行長圓桌會議上，與談專家討論了保險行業面臨的破壞性威脅和機會，與談者一致同意天然災害是一直存在的問題、過度資本化問題及如何管理此行業變得更加無形之風險。

1. 與談人之一表示：「無論您是否相信氣候變化，海平面上升都是該行業最大的破壞者。海平面上升對 2012 年發生在美國東岸海岸之超級風暴桑迪(Sandy)導致了額外 30% 的損失金額。我們看到海平面上升。我們看到自然災害的發生率在增加，不幸的是，亞太地區正位在此核心當中。」「對於保險行業來說，氣候變遷及其衍生後果是可以模擬估算的，保險公司天然災害有蒐集相當歷史資料，保險業可以做的就是研究與瞭解這些事故，以及保障與賠付天災損失。
2. 隨著景觀變化，其他新出現的風險也不能一概而論。例如，網路是保險公司面臨的無形特徵的一個症狀 - 從身份盜用，智慧財產盜竊，勒索軟體，網路延伸到保險業尚未完全理解的各種風險。
菲律賓銀行家協會主席補充說：由於目前保險公司提供的網路保障不能滿足他們的需求，所以大多數公司採用自我保險首選解決方案。保險公司提供保障太貴了，限制太多，覆蓋面太小。尚有太多風險還不得而知。
3. 網路雖然是最受關注的風險，但它還伴隨著無人駕駛車輛和無人駕駛飛機的“無形”組合，尤其是應特別關注圍繞著這些位之風險的法規。
4. 與談再保經紀人表示：「處理這些未知因素需要了解法律責任所在，並了解誰應負責任。但是，數據隱私法和類似的法律領域相對落後。此讓保險業處於一個尷尬的境地，保險業需

要與公共部門進行一些遊說。我們需要在某種形式的法律框架下工作，因為保險是一種承諾賠償損失的產品 - 但賠償標的應確認是什麼？」

「全球各地的政府一直在努力追趕。亞太地區擁有高標準的教育水平，對成熟市場發生的事情有良好的看法和了解，可以在這方面引領世界。」

四、專題演講四

講題：再保險的未來 (Reinsurance for the Future)

演講人：Mr. James Vickers

Chairman

Willis Re International Chairman

Mr. Roshan Perera

Partner

NMG Consulting

此座談會由與談人之一的再保經紀人簡報再保險行業損失狀況-再保險公司不能堅持現狀

1. 2017 年再保險行業因天然災害損失影響，而被轉移真正問題注意力，即再保險公司基本表現依然不佳。
2. 費用率是仍然存在問題，2017 年再保險行業的整體投資回報率不佳為僅 2.9%。我們需要重新考慮再保險模式，因為未來此航業的資本數量是巨大的。
3. 其描繪了再保險行業的圖景，說明再保險業正試圖適應快速變化的監管和金融形勢。需要的是範例轉變。與此同時，雖

然保護主義差距持續緩慢加大。而再保險行業此時應發揮縮小這一差距。

- 4.其表示再保險業的聲音在全球舞台上過於平靜，並敦促再保險公司加入呼籲採取行動，以幫助縮小保護主義差距。
- 5.其表示：真正的遊戲規則改變者是監管的角色。在全球金融危機之後，世界發生了變化，席捲金融服務行業的潮汐，現在正衝擊再保險行業。再保險業必須改變，且再保險業必須繼續努力—藉由提供專業知能與再保承保容量幫助建設更可永續存在和更加公平的世界。

與談再保經紀人之一回應表示：亞洲和大陸的情況在某些方面有所不同。在大陸已經看到技術推動保險購買習慣的轉變，這些習慣正在侵入其他亞洲市場。

其強調：這種轉變可能會影響到再保險行業。亞洲所需要的是“建立適合該地區的亞洲再保險模式”。

五、專題演講五

講題：千禧世代保險(Millennials and Insurance)

演講人：Ms. Mylene Lopa

Chief Marketing Officer

Sun Life Financial

Y 世代後即將到來的「千禧世代」將在未來十年內佔保險客戶總數的近一半。他們期望高度互動的數字體驗，完整的價格透明度以及快速甚至即時交易。在尋求資料時，他們更少依賴朋友和家人，而是依靠社交媒體和在線評論，隨著智慧型手

機的普遍。



然而很少有保險公司擁有管理思想或數據化人才來開發符合這些千禧世代偏好的趨勢方向，也難以適應快節奏的變化，種種此類差距阻礙了消費者需求，並為敏捷創新競爭者打開了大門。

THE MILLENNIAL STEREOTYPE



Technology/Digitally Dependent



Value experience and are visually stimulated



Distracted



Impatient/Value Immediate Gratification

傳統的精算結構和 IT 系統下，人壽保險公司擁有大量不靈活的客戶與保單資料庫，這意味著一個如此的 IT 環境變得困難和昂貴，特別是在費用比例為 9%到 10%的情況下。由於保險公司的業務建立在穩定和避險的基礎之上，因此歷史上保險公司的變化緩慢，產品開發週期通常會延長到一年，大多數 IT 升級都被淡化，導致公司決策速度和敏捷性受到影響。

現今人壽保險公司如何重新定位顧客？一種強有力的方法是應用以客戶為中心的「設計思維」的原則，這種原則可以提供引人注目的最終產品，並且具有足夠的創新，可以將公司的文化轉型。現今的千禧世代消費者不會將產品或服務，與購買和擁有它們的經歷分開，因此整個產品包裝需要精心設計。

一些常見的誤解需要先行修正，設計思維不僅僅是創建漂亮的界面，或用數字記錄取代紙張，真正的義涵是應用創造性的非線性方法來重塑千禧世代客戶與業務人員互動的方式，係涉及所有功能，從產品開發到承保乃至 IT，這一新的觀念視角是將客戶體驗視為競爭優勢的來源，並據此採取行動並進行投資。

將設計思想應用於人壽保險的千禧世代客戶旅程需要從四個方面進行根本性轉變：

1. 灌輸客戶同理心，而良好的設計需要超越客戶想要的真正移情作用，係反映了千禧世代客戶為什麼需要保險。在人壽保險方面，金融科技公司成功攻擊這一領域的老牌保險公司，他們成功的核心不是數字工具，而是它所帶來的體驗。
2. 真正的移情作用能夠反應客戶真正的潛在需求，刺激了突破性創新。
3. 熟悉產品周期，保險公司必須放心地發布「不完善」的商品資訊，並提供基本的功能和服務，這也意味著商品永遠不會完整。
4. 以靈活的跨職能團隊取代功能性孤島，人壽保險公司是圍繞功能建立的保守組織，如風險、承保和行銷，這些皆本於深厚的專業知識，但太過僵化，無法應付快速變化的環境。故解決辦法應是敏捷跨職能之團隊，並自我激勵和創新。

人壽保險公司可以採用敏捷的方法運用於設計思維，有三個關鍵組成部分：

1. 客戶沉浸，涉及一系列豐富的客戶訪談，沉浸的結果是對客戶旅程的詳細描述，顯示了客戶痛點並將它們與艱難的操作指標相關聯，例如保單處理時間、無替代報價的拒買次數，或每年與客戶的平均交流次數。

2. 構想，始於圍繞目標旅程的腦力激盪，沒有任何內部或外部限制，目標在於解決基本的千禧世代客戶痛點和服務問題，並開發可以促進顧客忠誠度和交叉行銷的「簽約時刻」。例如向保單受益人提供年終感謝卡，提醒他們他們受到保護等。
3. 產品周期，係建立於客戶測試基礎上的，理想情況下是短周期業績衝刺。在設計產品周期的過程中，盡可能以最短的時間為客戶提供價值並隨著市場反饋來刺激下一次產品周期。由於今天的千禧世代消費者期望每一種產品和服務都有頻繁的更新與新功能，故保險公司的創新工作仍未有盡頭。

六、專題演講六

講題：保險市場混亂之分析指南 (Navigating Disruptions with Analytics)

演講人：Mr. Mark Shumway

Global Head of Analytics

JLT ReChairman

Mr. George Attard

CEO

AON Benfield Asia

使用資料和分析來行銷保險對保險公司來說並不少見，然而在數位世界中仍為具革命性之新創業務。未來汽車保險理賠自動核決，及壽險保單直接核保，毋需常規之健康檢查，不再是遙遠的未來願景，由於精準的行銷和客製化，這就是分析的力量。

這場技術革命背後的幾個趨勢，隨著資訊從數位平臺、無線感應器、虛擬實境應用和行動電話中湧入，資料量每三年持

續成長一倍。資料儲存容量增加，而其成本大幅下降。現在，資料科學家擁有前所未有的計算能力，從而產生了更複雜的演算法。

雖然資料和技術本身並沒有帶來價值，太多的公司已經發現了相關的成本。雖然部分得到了良好的結果，但另一些公司承認他們迄今在分析方面的投資並沒有什麼效果。重要的是，這種趨勢變化很快，因為那些緩慢採用相關技術之公司未來肯定將更為辛苦。他們將與其他保險公司進行競爭，並透過簡化內部流程以提高收入和降低成本，及利用分析來改善核心業務。隨著資料分析開始打破商業模式和行業界限，他們將在長期方面更具競爭力。在個人汽車保險方面，當駕駛行為變得更加安全時，安裝在汽車上感應器的資料將會反應為保費減費因素。

保險公司如何能夠快速地在整個組織中建立他們的分析團隊，避免共同的問題，並確保他們的投資轉化為商業價值。有四個階段：

第一階段：建立洞察力的出發點是要清楚分析如何能夠提供洞察力和其價值。

同樣重要的是要瞭解分析可以和不能做什麼。如分析不能準確地預測結果，特別是在低發生機率、高損失幅度或易發生營業中斷的業務線上，或例如在過去十年中，董事和重要人員責任保險市場經歷了訴訟浪潮，導致隨後出現的索賠激增，這是由於金融危機和有關期貨選擇權回溯的新規定等事件造成的。諸如此類很難用分析來預測這些事件，但分析的使用可以顯著提高預測能力，發掘出可以採取行動的洞察力。某些汽車保險公司現在使用信用評分來更準確地評估風

險，分析顯示按時支付帳單的人往往是更安全的司機。某些壽險保險公司正在使用社交網路和地理資料，以減少 25% 的保險詐騙。隨著機器學習技術的發展，它不僅將用於預測事件及結果，還將用於資料分類（包括識別圖像或在資料之間分析關聯）和生成。內部和外部之資料挖掘在某些情況下，由於資料品質較差，公司仍難以開發為具可信度的資料。許多人還不能掌握其內部資料且沒有充分利用，需要更多的努力才能達到資料挖掘之目的。另一項挑戰是收集和分析非結構化資料，如 web 內容、網路資料、圖像、紙本以及音訊和視頻。許多實務運作中都在努力進行資料儲存和利用大數據（無論是來自內部還是外部來源）。不久之後 IT 體系結構的修正應是必需的，其中應包括建立一個主資料管理系統，特別是客戶和產品資料，以及建立資料來源的大型資料和分析系統，以作為預測模型或機器學習洞察力之基礎。

階段二：獲取分析價值焦點由證明到採納及應用，目標為企業帶領分析的需求。

當保險公司在是否運用流量分析猶豫不決時，涉及到第一線單位，然而因為舊思維的工作方式仍然遵行，即便建立一個模型（通常基於對結果有最具預測性影響的變數的不明確假設）並將其執行出來。毋庸置疑的是，分析應成為工作過程的一部分，而不是一個額外的單獨的任務，最好亦將其直接運用於客戶關係管理和定價的核心工具中。

階段三：實現規模分析的應用通常從定價和行銷功能開始，保險公司比較習慣于建立模型和 datadriven 分析，且改進以前的做法的未來潛力應是明確的。

透過尋找新的變數，探索新的建立模型技術，以進一步

為自動化過程，然而最終仍需部署在所有業務和功能中。

階段四：驅動分析的最終狀態是分析從被視為業務之襄助機制，轉移到被視為是業務的核心能力。

在此階段，以投資回報率衡量成功是沒有意義的。本項業務指標是否成功本身就是成功的指標。此外，分析應被堅定地塑造為保險公司重要戰略，分析將很快成為一個企業的核心能力，把握到保險公司將產生無與倫比的競爭優勢。

七、專題演講七

講題：財富管理的混亂(Disruptions in Wealth Management)

演講人：Mr. Susumu Okamura

Founder and CEO

Education for Asian Talents

財富管理(Wealth Management, WM)是金融服務領域中最具吸引力的部門之一，至少有兩個原因：首先，往往有更大的增長前景，較低的資本需求，以及比大多數其他零售業更高的股本報酬率(或淨資產報酬率)。然而銀行保險業務在多元化金融服務下其相關資本墊高的時候，股本報酬率(或淨資產報酬率)成長是有困難的，目前銀行的股本報酬已相當接近資本成本。其次 WM 產品對於吸引和留住有利可圖的客戶至關重要。

How to enhance effects of “better” money flows for ESG seems to be inevitable part of new investment philosophy

E : Environment

S : Society

G : Governance

目前財富管理正面臨以下情況：

1. 重新連線的投資者，

所稱重新連線的投資者，是指新一代如千禧世代投資者提出新的思維模式、標準和期望。新一代的投資者包括 X 和 Y 世代的投資者，還有受年輕人影響的戰後嬰兒潮世代。重新連線的投資者的觀念與前幾代不同，並期望以不同的方式與理財顧問進行互動。投資者不再希望被視為一部分，而是作為獨特的個體，具有特定的目標和偏好，他們希望收到針對他們獨特情況的建議，也希望能控制住自己的經濟生活，理解他們收到的建議，並做出重要的決定。重新連線的投資者比前幾代投資者更懷疑權威，相信同齡人的智慧，因此，需同時徵求多個意見來源的意見，但不限於專家和財務顧問，往往從朋友和同事這樣的周邊人士開始，期望通過與非金融數位公司（如 Google、Facebook、亞馬遜等）以及智慧手機和其他數位設備的互動而形成預期。重新連線的投資者透過不同的面向來看待風險，認為風險是遞減的且不是波動性的。理財顧問不得不強調資本市場和對沖策略，而不是傳統的投資組合分配，尋求透過

多樣化來管理風險。因此最後 WM 公司及其理財顧問應該調整產品和服務提供模式，以贏得重新連線投資者(未來的投資者)之青睞。

2. 科技或以人為本的建議

科技正準備以一些重要的方式改變金融諮詢的性質和提供，一些「機器人顧問」出現了。這些公司利用客戶調查資料進行複雜的演算法，從而產生財務計畫和資產分配。然而部分人士不相信機器人顧問的建議會完全取代以人為本的建議，而機器人顧問也不太可能成為主要進階財務顧問。可預見的是，諮詢模型將科技和以人為本的建議模型的元素組合成一個混合模型，兩者之間的平衡可能會在投資者細分的基礎上。

3. 大數據之分析

大數據正在使整個保險產業發生革命性的過程，隨著目前的主要 WM 公司投資于建立更先進的分析和資料管理，保險行業可能會經歷同樣的轉變。幾乎所有的核心管理流程，從資料挖礦、銷售、投資組合、風險管理等，都可能受到深遠的影響，並獲得顯著的效率和效益。

4. 全面目標基礎的建議

理財顧問之間競爭的基礎發生了變化，過去專注於投資建議(例如投資組合分配、股票挑選、共同基金選擇)，並提供卓越投資的能力，然而投資諮詢現在已為基本條件。為了滿足投資者的需求，WM 公司及其理財顧問應根據客戶的目標，而不是擊敗市場基準，轉向全面目標基礎的諮詢和衡量績效。

5. 投資解決方案的選擇多樣性

重新有線投資者不希望被視為此等客戶，尤其是在金融危

機之後發生收益率較低的環境下。一些公司透過複製專業投資組合的交易策略，或使用自動交易方式，為大眾市場投資者提供了複雜的交易策略與商品。

6. 掌握退休者浪潮

財富管理為客戶提供全方位的財富收入來源，另外重要的是，他們在乎是否會比他們的資產長壽。許多投資者只是希望能夠保證他們能在退休時賺取足夠的收入，以維持目前的生活水準，但是如何能提供這種保證已不再像從前那樣簡單了，諸如平均餘命延長、醫療成本上升、以及對政府福利計畫可能破產的擔憂，普遍動搖了這些投資者對退休保障的信心。滿足客戶對退休的需求將需要新的能力，包括新產品、工具和服務。客戶需要獲得一套儲蓄和投資解決方案，而不僅只是傳統的退休理財產品，如退休年金等繳款計畫。

7. 顧問的老齡化與即將到來的財富轉移

在未來十年中，兩個主要的人口變化將影響到 WM，包括理財顧問的老齡化，以及從戰後嬰兒潮一代轉移到子女的財富。這兩種趨勢都可能導致現有理財顧問和客戶關係出現巨大的錯位。

8. 三低二高之新投資環境

投資者現在面臨一個受三低和兩個高點影響的環境：1.以歷史標準衡量的低利率，使投資者對其存款和其他短期投資報酬產生挑戰性；2.可預見的未來通縮風險，迫使投資者重新考慮長期持有金融和不動產資產增值之假設；3.世界各地經濟增長率低，尋找令人滿意的報酬更具挑戰性；4.金融市場的高波動性挑戰了長期持有的投資策略假設；5.個人投資者的高財務

槓桿和個人資產負債表的壓力將迫使許多人降低投資。因此，投資者的方向感遠不若以往。

9. 風險成本上升和監理負擔加重

在過去幾年裡，幾家全球銀行的 WM 業務已經吸引了美國政府的重大監管行動，這些行動突顯出必須管理的風險是如何增長的。另外強調 WM 公司對其母公司構成的名譽風險是如何增加。自 2008 年金融危機以來，監理環境發生了迅速的變化，對監理的全面影響還不清楚。然而顯而易見的是，對 WM 公司而言，理財顧問和客戶的監理負擔變得越來越複雜。

10. 新的競爭模式

自金融危機以來 WM 行業的競爭加劇，更多的公司和更多的顧問正在爭奪相同的客戶和相同的資產。所有財富階層的投資者從來沒有像今天這樣有那麼多的建議選擇，他們將利用這種槓桿來產生更大的價值。

八、專題演講八

講題：網路犯罪之真知灼見(Real Insights to Cyber Crimes)

演講人：Mr. Ronak Shah

Head of Financial and Professional Lines

Asia Pacific, QBE Insurance

儘管技術進步、電腦資料系統的不斷發展和互聯網導入為企業及其客戶帶來了巨大的好處，但隨著技術的不斷增加，網路犯罪攻擊的風險也在增加。

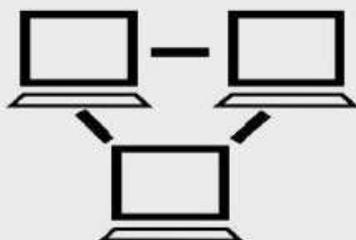
Did you know?



Cybercrime is one of the fastest growing forms of transnational crime



It has rapidly grown into a business that may exceed \$3 trillion a year



Up to 80 million automated hacks occur every day



Identity-related offences are the most common and fastest growing forms of consumer fraud online

網路攻擊會造成大範圍的破壞，不只是影響電腦及雲端的運作，還會對實體經濟造成巨大衝擊。網路風險不只是 IT 的議題，它也是領導的議題及管理的議題，保險公司高層應該要認真嚴肅的看待網路風險，董事會成員應參與最佳整體解決方案的制定。保險公司有極佳的能力可制定保護公司免於網路風險的標準和準則，這會導致覆蓋面更加均勻，保護所有透過網路與我們有所連結的客戶，未來網路覆蓋面的廣度取決於標準化的程度。

網路犯罪對企業具有重大的財務和非財務影響，為了防止網路犯罪的發生，大多數公司都採用了網路安全措施，包括技術和安全程式的結合。然而由於網路攻擊者不斷發現與利用漏洞等新方法，網路安全本身無法阻止所有潛在的攻擊。

網路犯罪是指使用或違反電腦系統和網路的任何非法活

動。儘管網路犯罪是當今常用的術語，但沒有標準的完全定義，但它們大致可以分為以下三類：

類別 1: 業務中斷和誤用拒絕服務 (DOS) 或分散式阻斷服務 (DDoS) 攻擊，泛指使電腦資源對其預期使用者不可使用、或阻止其運行有效。惡意軟體是指試圖利用電腦系統或網路導致業務中斷、敏感性資料洩漏或未經授權進入系統資源的程式：例如病毒和蠕蟲。軟體和資訊盜版是指盜竊或誤用版權資料和軟體。網路勒索是指通過拒絕服務、操縱網站連結或洩露客戶及財務資料之威脅而獲得公司的贖金。

類別 2: 線上詐騙，泛指將電子郵件偽裝成來自可信實際的資訊，試圖獲取敏感性個人資料；或指針對特定個人或組織的高度個人化的虛假電子郵件，其詐騙技術包括將網站瀏覽從合法網站重定向到欺詐網站，愚弄使用者將個人資訊輸入到欺詐網站中；線上消費欺詐是指透過從未發運產品的線上消費網站銷售產品。

類別 3: 盜竊和詐騙個人資料(如社會保險號碼、位址或銀行帳戶詳細資訊)以詐用受害者的名義打開新帳戶、或獲取服務。業務盜竊指的是使用線上管道直接從企業端竊取收入；例如獲取受害公司的帳戶相關重要資料並非法轉移資金；或以智慧財產權盜竊構想、設計、規範、商業秘密或過程等方法，這些不法手段可能會侵蝕技術方面已領先的競爭優勢對手公司。

網路犯罪所導致對全球產生巨大成本，但由於各種犯罪類型、方法和過程皆有不同，很難計算出準確的數量。根據 2011 的研究，網路犯罪的全球成本估計為每年 3,880 億美元，直接成本為 1,140 億美元，包括竊款和解決網路攻擊的支出。間接成本根據損失的時間價值估計為 2,740 億美元。在對美國公司

的研究中，網路犯罪的平均年成本估計從 2010 年到 2011 之間，增加了 22.6%，電腦病毒、蠕蟲和特洛伊木馬是最常見和最頻繁的網路攻擊類型，據估計大約 90% 的美國公司曾遭受惡意軟體攻擊。

有關網路犯罪保險之簡要中皆指出，任何損失都是由兩個因素造成的：網路攻擊和預防機制的失敗。商業一般責任保險可用於企業，以防止潛在的損失，如財產損失、工人的傷害或自然災害。

但是傳統的一般保險產品並沒有涵蓋網路犯罪的風險，原因中包括網路犯罪風險的概念相對較新，大多數商業保險都已經為有形資產提供了保險。因此，保險公司必須提供一項專門的保單條款，使公司能夠轉移因網路犯罪而產生的風險。網路保險是保險公司極佳的潛在業務機會，然而與其他保險事件相比，網路保險的理賠資訊或歷史記錄並不多，使網路保險的保單定價十分困難；而保險公司若對一個他們並不完全明白的事件賣出很多張保單，保險公司將暴露在過高的風險中，很可能會面臨相當大的損失。因為網路風險保單這種新產品仍有一些危險，大多數網路風險保單目前都是一年期的。

為了計算在網路犯罪攻擊後的保費費率和處理要求，保險公司需要估計從網路犯罪事件中損失的成本，惟由於不容易估計名譽損失等非財務損失，購買網路犯罪保險的公司只能將可計算的財務損失風險轉移給保險公司。

九、專題演講九

講 題：保險市場混亂之規劃方向(Disruption by Design)

演講人：Dr. Shivani Sarwal

Executive Director Product Underwriting SEA
Markets
Reinsurance Group of America

更好迅速地滿足消費者不斷變化的需求，可以幫助舊思維公司贏得忠誠度，並防範新的競爭對手。人壽保險行業透過強大的精算職能，與中介分銷渠道開展行銷工作，也加強了財務資產安全之保障。而複雜的產品，有限的服務、嚴格的作業流程及繁瑣的消費者互動並不一定妨礙企業的成功，在過去的十年中，競爭模式已經改變，當今的消費者對透明度、速度和靈活性有正面趨向，新的競爭對手正在逼近，而低利率環境使得傳統的商業模式成為過去。

現今人壽保險公司如何能夠跟上當今快速變化的競爭環境，滿足客戶不斷變化的需求？競爭勝利要件有三大要素：1.簡化的、引人注目的產品設計，2.精簡的成本基礎和 3.愉快的客戶旅程。其中之精要係為第三個要素，指一種新的方法，或稱為「設計思維（和實行）」，將行銷和理賠等業務的每個方面與環節聯繫起來，這是一種超越傳統以客戶為中心的口號，旨在不僅改變公司流程，亦包括改變員工舊思維。

想像一下如某位母親，正期待與規劃著她的第一個孩子，因此決定購買人壽保險。首先，保險公司不太可能主動與她聯繫與了解相關需求，如果她試圖在網上購買保單，她可能會被複雜的條款與術語阻嚇，並令她感到困惑，並使她覺得難以知悉。如果她尋找一位可以信任的代理人，但她很可能會擔心該保單的真正成本、條款的真正含義，以及保險代理人是否更感興趣在她的需求或佣金。再來，如果她克服了這些疑慮並決定購買一張保單，她將開始可能是艱鉅的申請流程，包括冗長的

表格、敏感的醫療個資提問、數週的等待以及作業之透明度不足感到困惑，因此她可能會想與其他保險公司比較是否此保險公司提供之服務為方便且快速（並且大部分是數字）。諸如這些因素讓這位母親可能於下決定前放棄這個投保過程與決定，甚或另向其他服務更好的保險公司投保。

前述顯示了人壽保險面臨的一些重大挑戰且一直在努力爭取潛在客戶並培養與現有客戶的關係。故規劃設計之保險商品應刺激客戶的高度興趣，但愉快的客戶旅程之參與度低，導致需求量大幅度未開發。行銷亦應透過經紀人、獨立理財顧問或銀行進行中介，從而將保險公司與其客戶之間的距離拉近。與其他行業相比，客戶與其廠商的互動非常少(如銀行業為借鏡)，這是交叉行銷的主要障礙，但若規劃得宜，係為行銷之重要利基。

十、專題演講十

講題：駕馭資訊與數據之取證(Driving Digital Forensics)

演講人：Dr. David Rose

Regional Director

Hawkins Singapore

從現有客戶、品牌、資料和技術技能中獲取價值，並輝映於目前所處數位資訊時代，實屬有價值的商業資產。關於數據技術將如何影響消費者對保險的需求，現有很多討論，例如無人駕駛汽車之問世將減少對汽車保險的需求，保險公司必須認真審視未來的環境並據以制定營運戰略。

重新設計與規劃客戶旅程之中心思想，將從核心業務中獲

取價值，即是深刻認知數據如何能推動公司與客戶互動方式已發生根本性轉變，客戶不應再需要面對技術與條款艱澀限制而令人沮喪的過程。而客戶旅程模型的重新設計有三元素：

1. 以客戶為業務中心，思考如何以最好方法滿足他們的需求，以及在每一次旅程的每個階段如何與業務人員互動。
2. 自動化分析用於預測客戶需求，包括縮短等待時間、個人化體驗、更簡單的客戶互動(例如小額自動理賠程序)，同時降低營運的成本和複雜性。
3. 快速的流程部署於各項業務

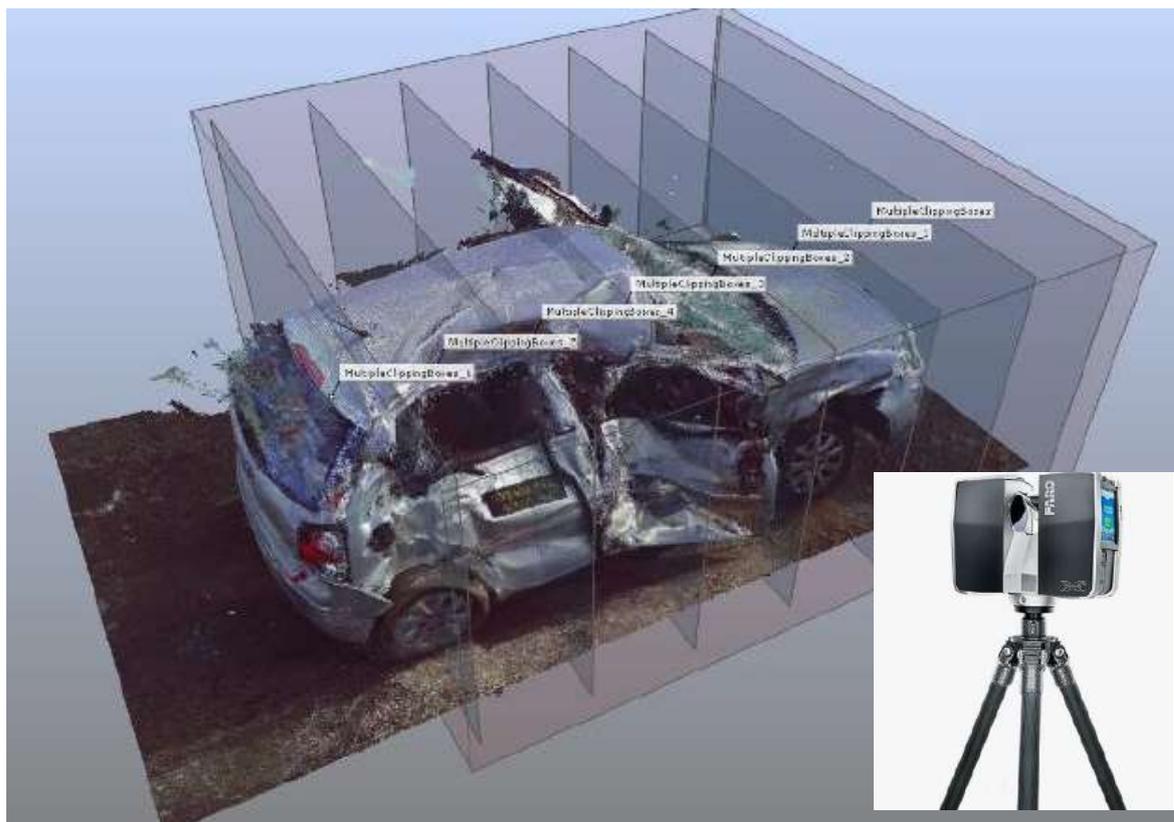
實現這些要素以改善保險人業務模式的潛在價值槓杆，結果將提高客戶滿意度、效率與效益。

重新設計有三階段：定義、設計和交付：

1. 第一個階段定義即是瞭解客戶的需求和原因，以及保險公司如何從滿足客戶的期待中受益。這些客戶需求是透過映射當前的客戶旅程和確定機會與痛苦點來發現的，透過市場調查和密切的客戶聯繫，應可在三到五星期內完成這項工作。保險公司可能不會選擇處理所有發現的機會和困難點，但應有解決之優先順序。
2. 設計階段，目前係忽略不成熟的技術或法規等限制，專注客戶需求和業務目標
3. 交付階段，這需要業務和 IT 之間的密切協調，通常使用敏捷開發方法，並需要一個保險商品執行主管，有權對解決方案的範圍和形式作出決定。

隨著技術的發展，客戶旅程將會被轉化為包括一系列的產品和服務。例如預測可變動成本之年度電源費用，顯示屋主是

否設置智慧居家設備，並兼以監測火災或洪水風險，該智慧居家設備甚至可以發送警報，以保護居家財產安全。因此重新設計客戶旅程並不僅僅是從保險公司核心業務中創造價值的一種方式，它也為未來做好準備，如果保險公司要與低成本的數位競爭者競爭，投資創新產品和服務所帶來的成本節約將是至關重要的。



Hawkins

Conclusions

Therefore, despite the available technology, a forensic investigator's most useful gadget is:



* Must be trained.

We discover why

2012/05/01

第四章 心得與建議

- (一) 曾幾何時在智慧型手機問世普及以後，資訊科技飛快地進步，資訊容量也所謂爆炸性地成長。由於智慧型手機豐富的使用者介面、觸控功能以及複雜的作業系統，隨著科技進步、開放原始碼的流行，智慧型手機上提供的服務會越來越多、越來越豐富，未來新世代族群第一次上網極有可能是透過手機，而不是電腦。
- (二) 嗣因智慧型手機的蓬勃發展與 App 市場不斷的擴張，使廣大的 SOHO 族積極投入於 App 軟體研發中，智慧型手機越來越方便，它可以查詢公車到站時間、查詢天氣狀況、看電視、聯絡社群等，可說是台小型綜合型電腦，從而使用者因使用之便利性及逐漸強大的功能應用，智慧型手機可說是日常生活不可欠缺之物品外，亦某程度紀錄使用者的個人資料、生活習慣或興趣喜好等相關大數據可應用資訊。
- (三) 而 FinTech (金融科技) 在近幾年亦已成為一個最新、最夯保險專有名詞，從有這個專有名詞產生到現在，不過短短的幾年間，FinTech 不斷在各行各業有創新的應用，在行動通訊、大數據、雲端計算、虛擬貨幣、資訊安全、第三方支付、物聯網等領域不斷創造出新的應用價值。
- (四) 面對數位科技的時代，金融創新也是不可迴避的挑戰，因此，Fintech 不只打破傳統金融通路與商品的侷限，對消費者和企業客戶的行為和需求，也已經產生巨大的改變。

- (五) 金融機構的經營策略，應該從更高的視角，尋求跨業、跨界合作，並且運用大數據，提供更具整合性和客製化服務，以因應市場的變化以及新興產業發展的需要。除近年崛起的 InsurTech 新創模式，另一種純線上銷售的 Direct Insurance 模式在國外其實早已行之有年，保險公司透過網路將較為簡單、制式化保險產品，如車險、旅平險等集合起來，讓顧客在線上平台比較、選擇及決策，同時提供查詢保單訊息、續保或是理賠等各項服務；將投保流程數位化，不僅帶給顧客便利的體驗，同時也因省下實體行銷通路的高額費用，提供顧客較便宜的保費。
- (六) 由於智慧型手機等行動裝置、遠程訊息處理技術、物聯網及大數據等發展，提供可即時蒐集並追蹤保戶使用情形及行為模式之資料，藉以釐訂個人化保費費率，避免保戶間交叉補貼現象，舉例來說如社交媒體 Facebook 或 instagram 等串連起全球人口的日常生活，與使用者的生活密不可分，但同時也伴隨著大量的個人隱私資料被公開，而保險公司就能運用這些資料來更精確的承保和理賠，甚至降低保險詐欺，增加風險控管。
- (七) 另穿戴裝置或車載裝置之應用方面，越來越多保險公司加入物聯網的行列，其中發展最蓬勃的就是各國已有為數眾多的新創汽車保險公司，已不再用傳統的訂價模式，而是採用 UBI (Usage-Based Insurance) 保單，下一步要做的就是改變用戶的投保習慣。不只汽車險，保險公司皆欲開發如何利用穿戴裝置紀錄保戶體況來動態調整保費的保單等。
- (八) 與國外市場相比，台灣保險市場的數位化發展似乎仍待

加強，P2P 保險短期內想要進入台灣仍有一定難度，進入後要取得台灣要保人的信任可能也需要一段時間，可預期如此發展非一蹴可幾之事；而在 Direct Insurance 方面，台灣從 2014 年開放至今，多家業者皆表示業績不如預期，主因是與網購相比，要顧客在網站上理解保單內容有其困難性，畢竟保單條文繁複，加上顧客在網路上也難以專注於閱讀文字，若業者非從顧客的角度出發設計線上險種或是銷售方式，即使線上投保保費較為便宜，恐怕也無法提高顧客線上投保意願。

(九) 台灣傳統保險市場相當成熟，不僅險種多樣，投保風氣也十分盛行；然而隨著大眾對於網路及社群的依賴與習慣漸增，台灣傳統保險業者可順應發展潮流、從顧客的需求切入並重新擬定自己線上與線下通路的定位，有朝一日，終能乘勢數位化浪潮從中獲得豐碩成果。InsurTech 風潮大起，當安全且便利的新型態服務出現時，傳統保險業者的競爭力將是推動網路投保，鼓勵業者投入金融科技創新及研發保險商品，推動保險業將大數據運用於核保，理賠及費率釐定等方面。

(十) 自保險之發展史中，保險曾經是較為傳統不變之作業模式，然而現今科技業之全球競爭，技術研發之時間競賽已成勝者之圭臬，所需之創新宏觀、龐大技術資金與專業人力之到位，皆有助於科技技術之時間競賽，若稍縱即逝，除所研發之產品落後競爭對手導致產品滯銷外，已投入之資金與成本尚有回收之問題存在。

對照科技業發展，保險業已受到科技發展下千禧世代客戶喜好趨勢之影響，如何掌握該求新求變之千禧世代客戶以提高投保率，是保險業競賽之重點目標。

就保險業經營思維觀之，保險科技創新除需要資金、專業人力、系統建置，及調整內部作業單位等高成本外，另一方面仍存有高經營風險，故在時間競賽下如何決策係為重要問題，雖沒有一致性的答案，但這條路建議仍得繼續努力往前走。

另進一步深思，國外科技保險若在時間競賽上取得戰略領先位置，試想未來臺灣保戶於智慧型手機上直接快速投保國外之保險，除我們保險業如何因應此趨勢衝擊導致之總體與個體經濟影響尚待觀察外，有關保戶之理賠等相關權益之保障仍須更進一步之釐清與研究來作因應。

附錄一：第 29 屆東亞保險會議臺北代表團名冊

	姓名	服務機構	職稱
1	王麗惠	金融監督管理委員會保險局	副局長
2	陳燦煌	中華民國保險學會	理事長
3	許煌明	財團法人保險事業發展中心	副總經理
4	陳明仁	財團法人住宅地震保險基金	董事長
5	邱瑞利	財團法人汽車交通事故特別補償基金	總經理
6	蔡伯龍	中央再保險股份有限公司	總經理
7	謝良瑾	中華民國保險學會	秘書長
8	李崇憲	中華民國保險學會	副秘書長
9	郭鴻文	泰安產物保險股份有限公司	資深副總經理
10	陳維格	富邦產物保險股份有限公司	副總經理
11	李志昌	明台產物保險股份有限公司	副總經理
12	沈順卿	第一產物保險股份有限公司	副總經理
13	明一青	國泰世紀產物保險股份有限公司	督導
14	李慧玲	富邦產物保險股份有限公司	協理
15	郭書彬	國泰世紀產物保險股份有限公司	協理
16	高穎祥	國泰人壽保險股份有限公司	協理
17	呂弘裕	明台產物保險股份有限公司	協理
18	徐盛銅	新安東京海上產物保險股份有限公司	協理
19	鄧國榮	華南產物保險股份有限公司	專門委員
20	陳佩君	富邦產物保險股份有限公司	資深經理
21	郭偉德	兆豐產物保險股份有限公司	經理
22	王振松	中央再保險股份有限公司	經理
23	康倫漢	泰安產物保險股份有限公司	經理
24	徐淑惠	財團法人住宅地震保險基金	副理
25	蔡信智	第一產物保險股份有限公司	副理
26	陳鴻銘	富邦產物保險股份有限公司	資深襄理
27	陳怡蓁	華南產物保險股份有限公司	襄理
28	陳慧美	新安東京海上產物保險股份有限公司	科長
29	羅安德	財團法人汽車交通事故特別補償基金	資深專員
30	薛安琪	華南產物保險股份有限公司	專員

附錄二：第 29 屆東亞保險會議議程

5 月 6 日

START	END	PROGRAM
09:00	19:30	Registration
10:00	12:00	Executive Board Meeting
12:00	14:00	Executive Board Lunch
14:00	15:00	Briefing:
		Chief Delegates, Speakers, Session Chairpersons and Panelists
18:00	20:00	Welcome Cocktails

5 月 7 日

START	END	PROGRAM
07:00	17:00	Registration
08:45	09:30	Opening Ceremony
09:30	09:35	Welcome Remarks
		Mr. Chris Ma , President, 29 th EAIC
09:25	09:55	Opening Speech
		Hon. Carlos Garcia Dominguez, III , Secretary, Department of Finance
09:55	10:15	CEO Guest Speaker
		Mr. Ernesto Tanmantiong , President and CEO, Jollibee Foods Corporation
10:15	10:30	AM Networking Break

10:30	12:30	Chief Delegates' City Report
12:30	14:00	Luncheon
14:00	15:00	Plenary Session 1 :
		Transformation Strategies for Organization and Culture
		Presenter :
		Mr. Andrew Rear , Chief Executive, Digital Partners, Munich Re
		Chairman :
		Mr. Sivam Subramaniam , Editor-in-Chief, Asia Insurance Review (AIR)
15:00	15:30	PM Networking Break
15:30	16:30	Plenary Session 2 :
		Inclusive Protection for Growing Population
		Presenter :
		Mr. Clarence Wong , Chief Economist of Asia Pacific, Swiss Re
		Chairman :
		Mr. David Piesse , Chief Risk Officer, Guardtime
18:30	21:30	AIR' s 3rd Asia Trusted Life Agents & Advisers Awards
		*by-invitation
		Hospitality Cocktail Parties
		*by-invitation

5月8日

START	END	PROGRAM
08:00	17:00	Registration
09:00	10:30	Plenary Session 1 :
		CEO Roundtable - Leadership in Disruptive Markets
		Moderator:
		Mr. David Celdran
		Panelists:
		Chair Kent Chaplin , CEO, Asia Pacific, Lloyd's of London
		Mr. Mike Reynolds , Global CEO, JLT Re
		Mr. James Vickers , Chairman, Willis Re International
		Mr. Nestor Tan , President and CEO, BDO Unibank; and President, Bankers Association of the Philippines
10:30	11:00	AM Networking Break
11:00	12:00	Plenary Session 2:
		Reinsurance for the Future
		Presenter:
		Mr. James Vickers , Chairman, Willis Re International
		Chairman:
		Mr. Roshan Perera , Partner, NMG Consulting
		Panelists:

		<p>Mr. Tony Gallagher, CEO Pacific Region, Guy Carpenter*</p> <p>Dr. Frans Sahusilawane, CEO, PT Reasuransi Indonesia Utama (Persero)*</p> <p>Mr. Ross Matthews, President and CEO, Starr International Insurance Asia*</p> <p>(*) <i>invited</i></p>
12:00	13:30	Luncheon
13:30	14:30	<p>Plenary Session 3:</p> <p>Millennials and Insurance</p> <p>Presenter:</p> <p>Ms. Mylene Lopa, Chief Marketing Officer, Sun Life Financial</p> <p>Panelists:</p> <p>Mr. Ka-Man Chan, Macau Branch Manager, AIG</p> <p>Mr. Nick Li, Principal, Strategy Consulting Practice, NMG Consulting</p> <p>Mr. Shinichi Kishi, Staff General Manager, Research Department, Meiji Yasuda Life Insurance Company</p> <p>(*) <i>invited</i></p>
14:30	15:00	PM Networking Break
15:00	16:00	<p>Plenary Session 4:</p> <p>Navigating Disruptions with Analytics</p> <p>Presenter:</p> <p>Mr. Mark Shumway, Global Head of Analytics, JLT Re</p> <p>Chairman:</p> <p>Mr. George Attard, CEO, AON Benfield Asia</p>

		Panelists:
		Mr. Graham Clarke , Chairman, Asia Risk Technologies
		Mr. Yen Chin , Director of Business Development, AIR Worldwide
		Mr. David Carter , Managing Director, Global Business Group
18:30	21:30	Hospitality Cocktail Parties
		<i>*by-invitation</i>

5月9日

START	END	PROGRAM
08:00	17:00	Registration
09:00	10:15	Life Insurance Breakout Session 1:
		Disruptions in Wealth Management
		Presenter:
		Mr. Susumu Okamura , Founder and CEO, Education for Asian Talents
		Panelists:
		Mr. Wilbur Lo , General Manager, Hannover Re*
		Ms. Nina Aguas , Executive Chairman, Insular Life Assurance Co., Ltd.
		<i>(*) invited</i>
	General Insurance Breakout Session 1:	
	Real Insights to Cyber Crimes	

		<p>Presenter:</p> <p>Mr. Ronak Shah, Head of Financial and Professional Lines, Asia Pacific, QBE Insurance</p> <p>Chairman:</p> <p>Mr. Raul Tan, President and CEO JLT Re Philippines</p> <p>Panelists:</p> <p>Mr. Kei Kato, Manager, Tokio Marine Holdings</p> <p>Taipei representative*</p> <p>Bangkok representative*</p> <p><i>(*) invited</i></p>
10:15	10:45	Networking Break
10:45	12:00	<p>Life Insurance Breakout Session 2 :</p> <p>Disruption by Design</p> <p>Presenter :</p> <p>Dr. Shivani Sarwal, Executive Director Product Underwriting SEA Markets, Reinsurance Group of America, Incorporated</p> <p>Chairman :</p> <p>Colin Smith, LIMRA</p> <p>Panelists:</p> <p>Mr. Victor Tanjuakio, First Vice President and Head, Life Reinsurance, PhilNaRe</p> <p>General Insurance Breakout Session 2 :</p> <p>Driving Digital Forensics</p>

		Presenter :
		Dr. David Rose , Regional Director, Hawkins Singapore
		Panelists:
		Hong Kong representative*
		Mr. John Echauz , President and CEO, Standard Insurance Co.*
		<i>(*) invited</i>
12:00	13:30	Luncheon
14:00	15:30	EAIC General Business Meeting
14:00	17:00	City Performance Rehearsals
18:30	22:00	Banquet and Closing Ceremonies