

# NextWave 保險： 壽險與退休

未來十年保險公司如何實現成長



# 目錄

安永保險業團隊觀點.....	3
摘要.....	5
市場現狀和總體趨勢.....	7
市場現狀.....	7
6 大趨勢重塑保險市場.....	11
多元市場分立格局.....	14
四世代客戶：2030 年壽險公司主要服務族群.....	18
情境：未來十年顛覆市場領導力的六大情境.....	21
2030 年前後將廣泛採用的業務模式：未來的領先企業如何進入市場並展開業務.....	34
引領下一輪浪潮：打造更具目標性和可獲利性的未來所需的必要措施和框架.....	39
必要措施.....	39
長期價值：轉型.....	41
總結：未來十年的發展和革新.....	43
其他刊物.....	44
聯繫安永.....	45

# 安永保險業 團隊觀點

考慮到人壽保險（以下簡稱「壽險」）和退休養老市場的性質，市場領導者總是持長遠目光考慮全體的策略和成長前景。而現今，由於經濟、科技、競爭、人口結構和社會等各方面因素快速變化，加上COVID-19的影響，保險公司必須主動，在短期內做出改變。

僅僅是總體經濟包括利率持續走低及政府財政吃緊的挑戰，已經令保險公司舉步維艱。欲在未來十年及以後取得成功，保險公司必須立刻採取明智的行動。

近期，安永與全球各地主要保險公司的高階主管進行交流，瞭解到現在比以往任何時候都更需要推動營運、組織和科技轉型。往遠端辦公和全數位化客戶接觸點的快速轉變，考驗了各公司快速適應環境變化的能力，也反映出，要提升和整合數位化通路及真正實現以客戶為中心，仍有一段距離。

保險業向上成長的幅度大，特別是現在保險公司明顯有機會實現其目標、提高客戶信任度並充分利用COVID-19帶來的需求成長。從解決關鍵社會問題的保障和退休儲蓄缺口著手，將有助於業務發展，且能鼓勵創新和轉型。哪個行業更有能力保障眾多消費者需要和想要的金融安全？



**Isabelle Santenac**

安永全球保險業  
主管合夥人



**Peter Manchester**

安永歐洲、中東、印度  
及非洲區保險業主管  
合夥人



**Ed Majkowski**

安永美洲區保險業  
主管合夥人



**Grant Peters**

安永亞太區保險業  
主管合夥人

我們認為，保險公司若要實現業務成長和獲利，必須始終堅定目標並以傳統優勢為出發點；而如果在業務模式重組或重塑方面落後，則有可能失去更多市場占有率。

防範風險和保障福祉仍將是保險業的核心目標，但各保險公司達成目標的方式會各不相同。未來，市場上將湧現大量新的產品、服務和價值主張，以及為各類客戶打造的更豐富的全通路體驗；保險從業人員隊伍將更加精簡，具備新的技能和人才；銷售網絡將被重新組合；先進科技應用也將更加成熟。

如我們NextWave保險系列的其他報告，本報告探討目前正在重塑壽險和退休養老市場的主要力量，以及未來十年的前景。本報告描繪了未來各世代客戶的特徵及2030年的主導業務模式，提出保險公司未來需採取的必要措施並給出行動建議。

當前全球保險產業都在進行前所未有的轉型和創造性思考，令整個安永保險團隊振奮不已。在這樣一個充滿不確定性的時代，各方卻在努力為壽險和退休養老領域創造更加光明、目標更加明確的未來，我們備受鼓舞。我們希望我們的觀察能引起您的興趣且讓您受益，我們也期待能與您就公司的未來進行更多探討。

安永全球保險NextWave願景代表我們對塑造保險業未來最強趨勢和力量的看法，是安永全球領導階層、產業和職能領域專業人士、科技專家以及外部專家學者集體思考與討論的成果。透過合作模式的構思研討會，安永團隊協助客戶構想更加光明的未來並規劃前進的道路。

防範風險和保障福祉仍將是保險業的核心目標，但各保險公司達成目標的方式會各不相同。

# 摘要

錯綜複雜的經濟、科技、競爭和社會趨勢讓全球壽險和退休<sup>1</sup>產業面臨轉捩點。

由於利率持續太低的時間過長，過去的策略如今已經失效。以往靠產品為導向的業務模式，在未來將無法持續，主要是因為這些業務模式不能快速適應不斷變化的客戶需求，更無法適應廣泛的社會和經濟趨勢。面對多變化且不斷成長的保障和儲蓄缺口，社會也對保險業提出了與以往不同的需求；壽險公司如果希望幫助解決這些社會問題並抓住其中的機會，必須對自身角色進行（或重新）定義。

因為保險產品、成長率和滲透率、監理環境、科技成熟度、人口結構、文化規範和公共財政等因素均存在重大差異，所以統一的全球壽險和退休市場並不存在，而是多個市場並存，各自蘊含著獨特的風險和機會。但這些市場間也有許多相似之處，包括創新投資不斷加大、與其他產業日益融合、競爭不斷加劇以及客戶預期不斷變化。雖然一些市場的未來發展方向大致相同，但各自的起點和步調卻不盡相同。

美國市場首先釋放出計畫重新評估主要策略的信號。按總保費（Gross Written Premium, GWP）計算，美國是全球最大的壽險市場。雖然過去十年的保費規模基本上維持一致，但客戶群自2011年以來縮減了14%，從美國壽險公司流出的資

產已達數兆美元，即使新規定（如2019年的退休法案（SECURE Act））推出創造了機會，低利率也使保險公司和年金提供方難以從中獲利。在英國，自動加入退休年金的制度帶來了1,000萬新客戶。雖然推行退休金自由讓退休市場產生了前所未有的變化，但資產規模成長始終有限；工作提撥的退休金年金額度通常較低，且在很多情況下，新的養老業務資料掩蓋個人來自多個提供方的合併資產。

在美國、英國、歐盟和澳洲等市場，財務報告、償債能力和消費者保護方面的法規趨嚴，保險公司開始轉向收取手續費之協力廠商銷售模式。由於這些法規推出，傳統儲蓄型產品也進一步減少，因為這些產品與含稅投資產品相比顯得價值不高。預計未來十年監理活動還將進一步強化，很多市場的保險公司將需要提供更詳細的報告並遵循更加嚴格的指南向消費者提供適當的產品。在很多成熟市場中，隨著銷售團隊年齡增長和成本壓力增加，銷售流程數位化迫在眉睫。根據成熟的協力廠商銷售市場最新經驗顯示，保險代理和仲介機構將逐漸尋求可以掌握更多價值鏈占有率的機會。

<sup>1</sup> 註：我們提及「壽險和退休產業」是為了反映保障和儲蓄市場日漸重疊，除了銷售年金的傳統保險公司，也包含銷售退休儲蓄和收入型產品的銀行和資產管理機構。



以往靠產品為導向的業務模式，在未來將無法持續，主要是因為這些業務模式不能繼續反映客戶需求。

相比成熟市場的低迷表現，中國等新興市場自全球金融危機以來則展現更有活力的成長表現，這主要得益於整體經濟不斷成長（尤其是家庭可支配收入提升）以及具較低的初始滲透率。主導這些市場的是實力強大、樂於創新且極具價值的品牌，其中一些品牌的自身定位為科技公司。雖然成長驚人且仍在持續中，但這些市場終將遭遇現在成熟市場同業及競爭者面臨的相同挑戰。

面對艱難的總體經濟環境和極其微薄的利潤，保險公司必須大膽行動，COVID-19疫情更加劇了採取行動的緊迫性。很多目光長遠的保險公司在過往即在數位化、創新和文化變革等方面進行大量投資，現在更是已經開始調動資源，迎接當前挑戰。這些積極超前的措施與過去因應挑戰的方式形成鮮明對比，以前企業通常會採取被動削減成本的因應措施。好消息是，更高的數位化水準不但能提高客戶體驗，也有助於降低成本。

對於能夠掌控轉型各環節的壽險公司而言，成長潛力十分誘人。據預測，未來十年的退休養老型產品缺口達240兆美元，保障型產品缺口達160兆美元，這顯示保險業成長潛力驚人，同時也顯示該產業能夠為個人、家庭和整個社會的福祉做出巨大貢獻。當然，收益和市場占有率競爭將會相當激烈，且會湧現新的市場參與者，包括大型資產管理公司、數位化優先的新創公司和科技巨頭等。保險業不能單打獨鬥，要聯合政府和監理機關及其他金融服務公司，共同制定彌補缺口的策略。政府和監理機關也越來越願意進行對話，探討保險業能如何幫助減輕國家的負擔。

欲抓住成長機會，必須進行創新。例如，保險公司可以尋求根據風險資料判斷的保障型產品（如由投保人提供來自穿戴設備及電子醫療紀錄的生物特徵資料），以確保定價更準確。投資型產品需要重新設計（並重新定價）以反映市場實況。如此，我們預計會有更多的供應商趨向專業化，更加專注於某些特定的保障和投資產品，從而加速已經發生的市場分化。

成熟壽險公司憑藉其財務實力和以往的韌性能夠在短期內執行必要調整並推動突破性成長所必需的更大規模轉型。但是，重振目標並抓住機會所需進行的改革比以前的範圍要大。歷史經驗證明，不敢大膽行動就會慘遭淘汰。今天做出的決策和採取的行動將決定誰將成為未來十年的市場之王。

本報告透過描述未來十年的大趨勢、市場情境和業務模式，為保險業的領導者們指出其前進道路上可能遇到的一系列影響和問題。

成熟壽險公司憑藉其財務實力和以往的韌性能夠在短期內執行必要調整並推動突破性成長所必需的更大規模轉型。

# 市場現狀和總體趨勢

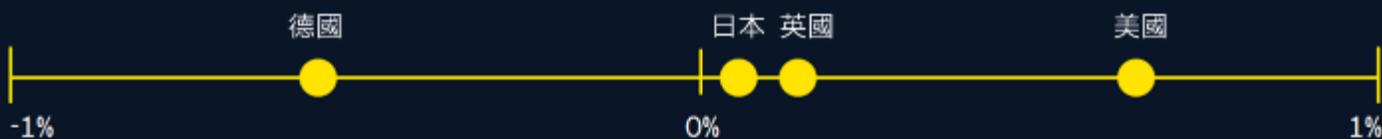
## 市場現狀

### 市場利率持續低迷

長期低利率的市場環境給保險業造成巨大挑戰。低利率不僅為利潤、資金和流動性帶來壓力，還威脅到傳統的保證收益型保險產品，保險公司不得不研發新的投資型產品（如無保證或條件式保證收益產品）。

但低利率並不是唯一的威脅，居民的住房擁有率下降、失業率上升、零工人數增加（可能會擴大退休儲蓄缺口）等因素，也是大問題。儘管COVID-19疫情激發了人們對保障型產品的需求，但也會導致GDP和股價下跌。

### 主要已開發國家 10 年期政府債券之低收益率（2020 年 6 月）



資料來源：Bloomberg。

### COVID-19 疫情的影響

#### 2020 年第一季保險業指數大跌



# -4.9%

受疫情直接影響，預計2020年全球十大保險市場GDP累計同比2019年下降4.9%。

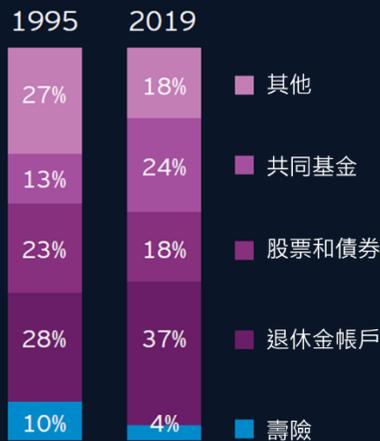
資料來源：亞洲保險評論雜誌 (Asia Insurance Review)。

資料來源：安永分析。

## 資產競爭

保險公司在進入資產管理業務後遇到了新挑戰，包括利潤微薄，且要與銀行、私募基金公司和退休基金進行競爭。資產管理產業現已十分成熟，給壽險公司在退休市場的發展帶來嚴重威脅。

### 家庭部門各類別金融性資產占比



# 3 兆美元

自1995年以來，家庭部門金融性資產從美國壽險公司流出至資產管理公司的規模已達3兆美元。

資料來源：安永分析。

## 成長基礎堅實

儘管挑戰眾多，但保險公司的資產負債表普遍穩健，風險選擇和風險管理相當專業，品牌認可度也很高。此外，保險公司的保險代理、財務顧問、銀行以及經紀人網絡也為其贏得了競爭優勢。

# > 150%

2019年，前20大保險公司償債能力比率大於150%

資料來源：標準普爾全球市場情報 (S&P Global Market Intelligence)。

註：償債能力比率是實際持有資本與監理要求持有資本的比率。

# > 200%

2019年，前20大保險公司中有17家償債能力比率大於200%。

資料來源：標準普爾全球市場情報 (S&P Global Market Intelligence)。

# 44%

全球有44%的消費者認為品牌知名度是其購買保險時的重要考慮因素。

資料來源：ReMark、SCOR。

## 產品相關性差，價值模糊

全球大型市場的保險公司欲扭轉近期的悲觀趨勢，必須提供更打動消費者且貼近其需求的產品內容，提出更明確的價值主張。

# -14%

2011年以來，美國的壽險持有率下跌14%。

資料來源：美國壽險行銷調研協會 (LIMRA)。

# 52%

在回答為什麼不購買壽險時，52%的美國消費者表示不清楚需要購買多少或什麼類型的保險。

資料來源：美國壽險行銷調研協會 (LIMRA)。

# >50%

全球超過50%的消費者不瞭解財富累積和終身保障方面的產品。

資料來源：日內瓦協會 (Geneva Association)。

# >3X

美國消費者對於購買壽險和退休產品的認知成本是實際成本的3倍以上。

資料來源：美國壽險行銷調研協會 (LIMRA)。

需要向新世代消費者普及有關人生各個階段之保險價值的知識。



# 保險業市場現狀以及 2030 年市場展望

安永預測保險業未來成長機會相當大，但關鍵在於能否開發出滿足社會需求、吸引更多類型消費者並具有明確目標的產品。

	2019	2030
壽險市值	2.9 兆美元	4.2 兆美元 ▲
壽險滲透率	3.2%	2.7% ▼
退休儲蓄缺口	140 兆美元	240 兆美元 ▲
死亡風險保障缺口	120 兆美元	160 兆美元 ▲

# 6 大趨勢重塑保險市場

以下大趨勢會重塑未來十年的全球壽險和退休產品市場。隨著消費者需求和偏好不斷改變，以及政府主導的退休金計畫壓力持續擴大，這些趨勢將指向最重要的市場情境（見第21頁）並發展出新的業務模式（見第34頁），同時帶動文化變革和科技革新。

## 1 財務健康

財務健康，是指具有控制日常財務需要、化解財務困境的能力以及實現財務目標的信心。全球有越來越多的消費者提高了對財務健康的重視程度。政府退休金計畫和養老計畫似乎面臨越來越大的壓力，實現財務健康也愈加困難。

未來，保險公司和退休金計畫公司的價值主張會著重在幫助消費者維護高水準財務安全和身心健康，並實現理想生活狀態。未來的產品會更具靈活性、前瞻性和「目標性」，更加強調積極、主動的準備，而不是「下檔保護」（Downside Protection）。未來，會有更多的人創業或參與零工經濟，這些現象也會反映在產品中。美國退休法案已經規定，應將終身收入納入

退休計畫。COVID-19 還重新引起人們對保障型產品的關注，而這一類產品也是壽險業的核心競爭力所在。

但是，保險公司需要透過更加透明的方式定義和宣導必要的消費者行為，以實現上述目標，而不能像以往一樣直接保障收益。隨著消費者需求的變化，退休儲蓄產品將更加全面，有更多的選擇。這樣一來，保險公司可以根據消費者資產累積和使用的階段性需求，協助消費者實現非線性的職涯發展路徑和採取非傳統退休模式。

# 40%

千禧世代和 Z 世代消費者希望保險公司可以幫助其實現財務健康

資料來源：ReMark、SCOR。

# 2

## 長期價值

投資者和分析師將轉變以往價值評估過程中只注重短期財務指標的觀念，開始考慮更全面的長期財務指標。無形資產（例如智慧財產權）、人才、品牌聲譽、創新以及環境、社會和治理（ESG）的影響在價值評估中的權重將越來越大。這種向包容性或關注利害關係人之資本主義的轉變將有助於與年輕世代建立信任，激發更廣泛的公部門與私部門合作，以解決社會性問題，包括未來環境破壞或社會不公平產生的成本。（見第 41 頁）

# 98%

98%的機構投資者權衡公司在投資決策中對全球性挑戰的立場

# 67%

67%的執行長認為在因應全球性挑戰時，面對來自利害關係人的壓力為中等到極大

資料來源：《安永 2019 年執行長首要任務調查》（EY 2019 CEO Imperative Study）。

欲瞭解安永主導的包容性資本基礎項目（Embankment Project for Inclusive Capitalism），請點選[報告](#)獲取更多資訊

# 3

## 與政府和監理機關合作

在全球經濟低迷、政府退休計畫資金不足以及監理審查（尤其是對消費者的最大利益和資料隱私的監管）趨嚴的大環境下，保險公司將會在多個領域與政府機構進行合作。這有利於保險業的發展，因為保險業在此過程中有很大的機會降低對國家的依賴。公私合作的首要工作將是加強金融知識宣傳、促進產品創新、影響公共政策，包括稅收優惠，以及發行長期債券。相關機構也將推出更穩健的消費者保護和資料隱私標準以及財務報告框架，以促進金融穩定性。

# 34%

官方鼓勵公部門和私部門合作後，新加坡 2019 年退休養老保險保單購買率增加 34%

資料來源：新加坡人壽保險協會。

# 24

美國 24 家年金機構、諮詢機構和投資機構組成聯盟，提供終身收入教育培訓

資料來源：終身收入聯盟（Alliance for Lifetime Income）。

# 4

## 生態系統和全通路整合

保險公司的生態系統將繼續發展和成熟，透過有信服力的價值主張和跨通路的客戶體驗吸引消費者。科技進步，尤其是應用程式介面（API）、微服務和資料結構領域的技術進步，因能實現快速整合和流暢資料共享，成為生態系統發展的關鍵。保險公司將建立自己的合作網絡以提供輔助性服務，他們還將利用其他各方精心建構的網絡來提供服務。建立生態系統有助於保險公司專注於自身優勢（例如，為利基市場提供特定服務），並進行更廣泛的創新（例如，訂閱制模式創新）。保險公司還可以利用生態網絡協助其銷售模式達到現代化，並向混合諮詢模式轉型，以在機器人諮詢與人工諮詢之間取得平衡。今天形成的合作關係將為未來生態系統的成功奠定基礎。

# 94%

94%的保險公司認為平臺式的業務模式和生態系統是成功的關鍵

資料來源：瑞士再保險。

# 67%

COVID-19 後，67%的亞太客戶在選擇保險公司時考慮端到端保單線上處理流程

資料來源：瑞士再保險。

# 5

## 資本優化和融合

除了低利率帶來的持續挑戰之外，總體經濟和競爭因素也讓保險公司尋求更高水準的資本效率。併購和再保險是資本效率的關鍵變數，隨著保險公司資金來源增加且消費者對其福祉需求日漸清晰，人壽與健康保險、退休計畫以及財富和資產管理之間的業務融合將加速。資本效率將成為未來業務模式設計的宗旨，主要是因為資本效率決定著保險公司的存亡。

# 9.4%

2017 年至 2019 年，保險業併購交易數量年複合成長率（CAGR）為 9.4%

資料來源：克萊德聯合律師事務所（Clyde & Co）。

# 6

## 商品化和客製化

壽險和退休產品商品化的原因很多，包括行為規範要求、來自其他資產管理機構的競爭，以及客戶更加偏好簡單、透明且可比較的產品。越來越多的消費者透過豐富的客戶體驗和信任關係來感知價值，因此，保險產品必須向靈活化和客製化轉型。只要具備必要的數位化和分析能力，保險公司就可以透過科技將相對簡單的保險方案併入客製化解決方案。

# 3 兆美元

領先的美國保險和年金機構透過建構數位化互動創新模型和機器人引導工具獲得 3 兆美元可投資資產的潛在投資機會

資料來源：安永分析。

# 多元市場分立格局

全球壽險和退休產業將呈現多元市場分立格局。

多元市場分立格局確實對產品特點（如風險防範保單對比儲蓄和收益型產品）、成熟程度、文化規範、銷售模式和科技應用程度等造成差異。雖然各市場的關注點類似（如儲蓄和保障缺口、人口高齡化），但發展路徑卻各異。

成熟的歐洲和中東市場以及相對健全的亞太市場持續面臨市場成長乏力且客群大規模萎縮的挑戰。壓力之下，保險公司不得不開始調整產品結構，以滿足中老年人這一購買主力的保險需求。

與此同時，傳統企業則紛紛開始探索新途徑，以期透過維持終身關係的服務儘快佔領年輕世代市場。但年輕消費者積蓄有限，因此保險公司需要向其說明購買保險的必要性，並說明保險並不與其他優先事項（如，償還助學貸款或儲蓄購房）相衝突。企業若要透過服務大眾市場獲利，就必須進一步向消費者普及壽險的價值和長期儲蓄的優勢。

中國等新興市場的成長前景依然強勁。據我們估計，到2030年，亞太市場整體保費收入將占全球的50%。這一快速成長得益於前期極低的市場滲透率和政府對商業保險的推廣，但這種結構性優勢已開始減弱。成熟市場開始效仿中國保險公司的做法，尤其是在數位化銷售、平臺開發和客戶參與方面的經驗。

產業融合產生的各類生態系統尤為令人關注。毫無疑問，不久的將來，所有的全球性市場都將關注這種已經在中國遍地開花的模式。像大多數新興市場的保險公司一樣，西方企業開始努力吸引更多具備數位思維和技術能力的人才。

雖然各市場的關注點類似，但發展切入點和發展速度各異。



## 全球市場概覽

### 美國和加拿大

壽險總保費  
2019年：6,820 億美元  
2030年：\*7,570 億美元

壽險總保費，年複合成長率  
2010年至2019年：2%  
2019年至2030年：\*1%

市場滲透率：  
2019年：2.9%  
2030年：\*2.4%

### 歐洲、中東和非洲 先進市場

壽險總保費  
2019年：9,720 億美元  
2030年：\*1.33 兆美元

壽險總保費，年複合成長率  
2010年至2019年：0%  
2019年至2030年：\*3%

市場滲透率：  
2019年：4.6%  
2030年：\*4.2%

### 中國大陸

壽險總保費  
2019年：3,290 億美元  
2030年：\*8,810 億美元

壽險總保費，年複合成長率  
2010年至2019年：10%  
2019年至2030年：\*9%

市場滲透率：  
2019年：2.3%  
2030年：\*2.4%

### 其他新興市場

壽險總保費  
2019年：1,490 億美元  
2030年：\*2,220 億美元

壽險總保費，年複合成長率  
2010年至2019年：2%  
2019年至2030年：\*4%

市場滲透率：  
2019年：1.0%  
2030年：\*0.7%

### 亞洲新興市場

壽險總保費  
2019年：1,400 億美元  
2030年：\*2,310 億美元

壽險總保費，年複合成長率  
2010年至2019年：4%  
2019年至2030年：\*5%

市場滲透率：  
2019年：2.2%  
2030年：\*1.4%

### 亞太先進市場

壽險總保費  
2019年：6,450 億美元  
2030年：\*7,990 億美元

壽險總保費，年複合成長率  
2010年至2019年：0%  
2019年至2030年：\*2%

市場滲透率：  
2019年：6.8%  
2030年：\*6.9%

\* 預測值

資料來源：安永分析、瑞士再保險、BMI 資料庫、牛津經濟研究院資料庫。

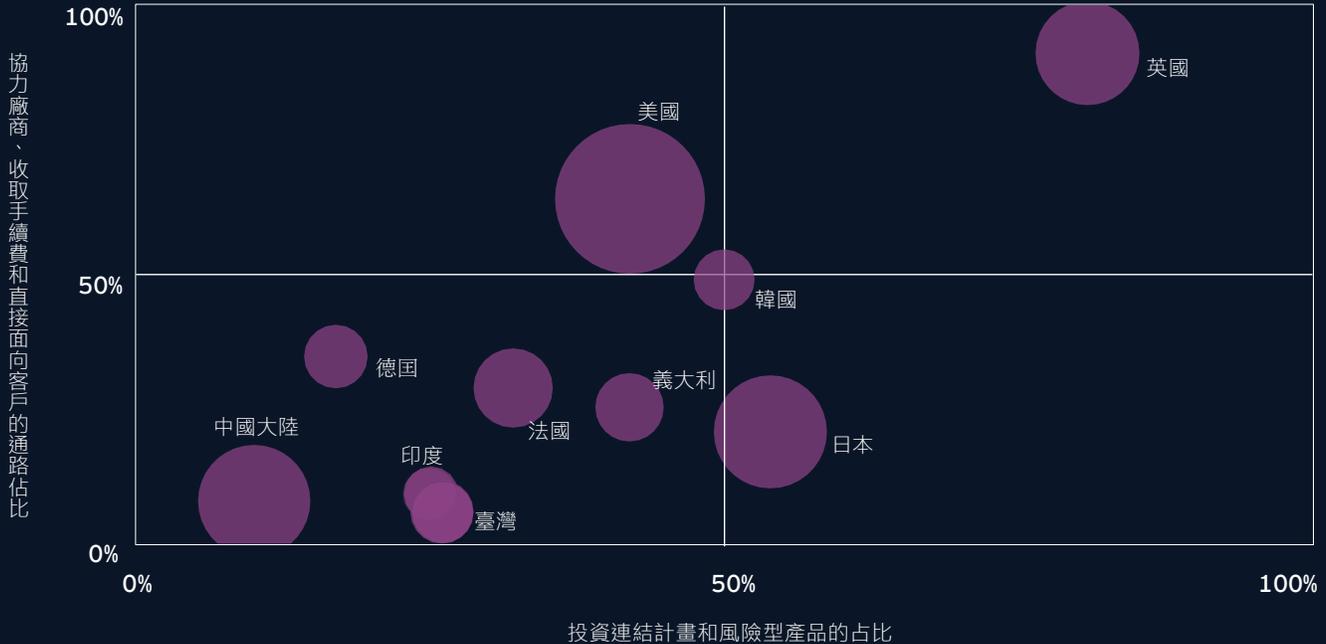
## 產品和銷售結構：前十大壽險市場

產品和銷售趨勢不僅能展現整個產業當下的變革規模，還能反映未來十年的變革方向。市場的最大轉變包括從傳統的儲蓄型產品轉向更多風險型產品和投資連結產品，從根據佣金的銷售模式轉向依據服務收費的獨立銷售模式。

從產品和銷售模式發展來看，目前英國市場最為領先。除了英、美和韓三國外，其他所有領先市場的主要銷售通路仍為專屬代理通路或自有通路（包括代理人 and 銀行保險通路）。在中國和印度市場，傳統的儲蓄型產品仍占主導地位，而在日本，主要產品已在過去十年間轉為風險型產品。實際上，2018 年，風險型產品約占有效保單的 50%。

未來，在利率持續低迷和更健全的數位化管道推動下，預計市場將轉向資本密集度較低但透明度較高的產品。另外，主要市場的消費者保護、財務申報和資本監理將更嚴格。

儘管預計保險業仍將依靠面對面的人工銷售模式為主，但顧問業務將大規模轉向混合模式，即，將人工服務與數位化體驗整合。先進的資料分析、人工智慧和物聯網（IoT）技術將使全通路銷售模式成為可能。



\*上圖中的十大市場是根據 2030 年的預測保單總保費而挑選出來。通路數據 (Y 軸) 為截至 2018 年的估計值。協力廠商指經紀商和獨立財務顧問機構 (IFA)。產品結構資料 (X 軸) 同樣為截至 2018 年的估計值。

圓形面積大小表示 2019 年的保單保費總額。

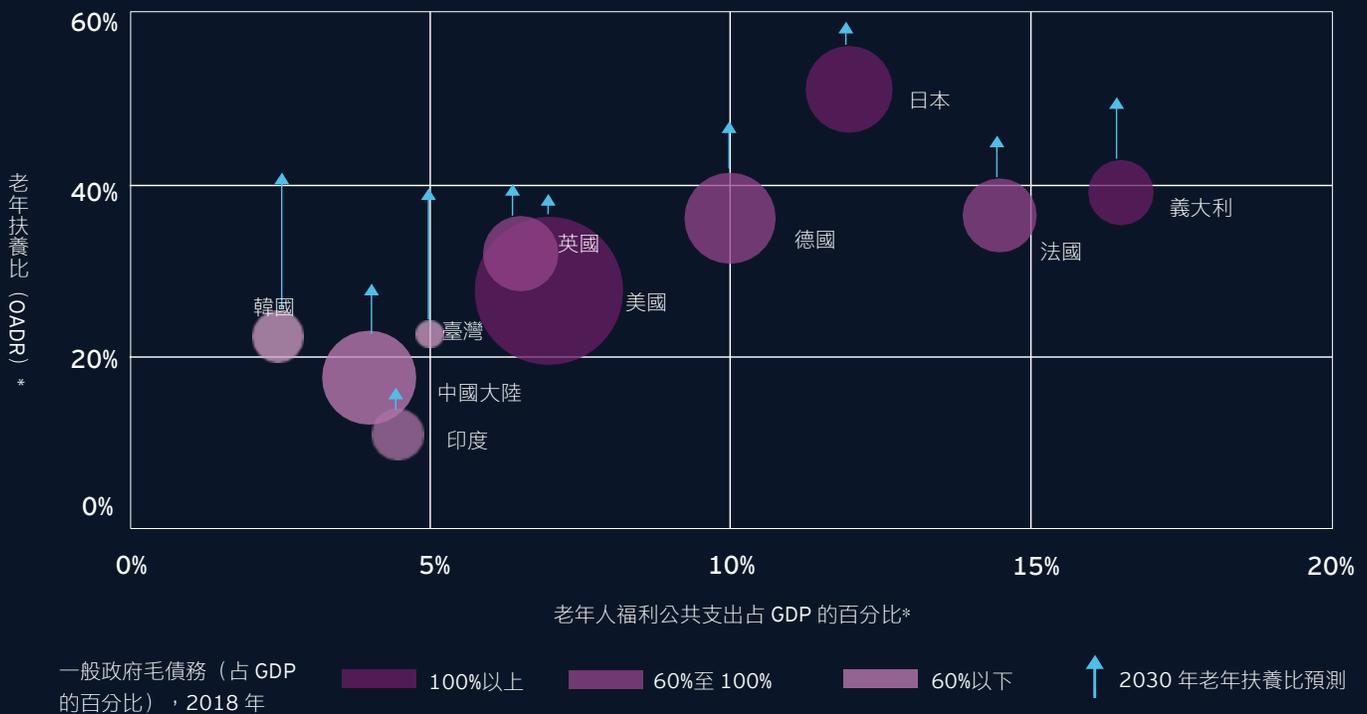


資料來源：安永分析、瑞士再保險、BMI 資料庫、GlobalData。

## 退休儲蓄缺口：前十大壽險市場

世界各地保險市場的實際情況不同，因此為解決退休儲蓄缺口採取的方法也有所不同。大多數市場的老年人口扶養比正在發生變動：年輕勞動力逐年減少，而依靠以稅收為資金來源之國家退休金計畫的高齡退休人口卻不斷增加。由於政府預算赤字龐大，已開發市場無法進行公共退休金改革。在美國，近期的退休制度改革又激起了市場對退休年金的興趣，尤其是財富管理公司。另外，COVID-19 使無保證收入來源的退休人員面臨巨大挑戰。

與其他較成熟的市場相比，多數亞洲市場（日本除外）的預算赤字水準、老年人福利公共支出和老年人撫養比均相對較低，因此財務空間較充足。但預計未來十年內，中國大陸和其他成熟亞太市場（如韓國和臺灣）的情況將快速改變。所有市場都明顯出現對公部門和私部門合作的需求，有機會透過這種方式來推動長期福祉的建立。



\*上圖中的十大市場是根據 2030 年的預測保單總保費而挑選出來。老年人口扶養比（2019 年）指每百名年齡介於 24 歲至 64 歲人口對應的 65 歲及以上人口的比率。公共支出百分比為 2018 年資料。

圓形面積大小表示 2019 年的退休儲蓄缺口規模。

資料來源：安永分析、世界經濟論壇、安聯、聯合國。



# 四世代客戶： 2030 年壽險公司主要服務族群

到 2030 年，業績領先的壽險公司和退休基金公司將是那些最能有效吸引下列四個世代客戶的公司。

未來，這四類客戶會尋求既具有明顯價值又能夠契合其目標、生活方式和價值觀（尤其是環境、社會和治理方面）的靈活產品，因此企業必須開發新的客戶參與模式以及服務和產品。隨著年輕消費者年齡和資產成長，不斷擴大品牌在這一族群中的影響力最終將轉化為企業收入成長。在客戶的人生初期就建立持續的關係，將為企業長期獲利奠定基礎。

Z 世代



千禧世代



X 世代



嬰兒潮和沉默世代





## Z 世代

節儉，注重財務穩定

出生年：1995 至 2014 年

2030 年：16 至 35 歲



到 2030 年的人口占比

資料來源：BMI 資料庫。

Z 世代是重視未來的現實主義者，他們有能力且願意靠自己，樂於主動研究。他們看過父母和千禧世代經歷的財務困境，深知任何人都可能失業，老年人照護費用高昂且清楚各種債務。但年輕的他們名下幾乎沒有資產，而且對金融產品相關知識有限。

- ▶ 務實、節儉：透過省錢來實現目標（償還助學貸款、買房），儘早實現財務穩定。
- ▶ 真實、可靠：看重真實透明的關係；支持與其價值觀一致的品牌。
- ▶ 目標明確、敢於創業：努力實現個人影響力、懂得自學、不怕吃苦。

- ▶ 注重隱私但願意分享：希望保障資料隱私，但如果能明顯受益，則願意分享資料。

### 保險公司切入領域

- ▶ 透過入門級產品（壽險、意外險、重大疾病險和靈活儲蓄）建立關係；
- ▶ 透過闡明目標來強化客戶品牌意識，給出「值得客戶相信的理由」；
- ▶ 在機器人顧問和真人顧問之間取得平衡；
- ▶ 提供財務健康重要性相關的財務知識教育和推廣服務。

## 千禧世代

生活和退休方式不同

出生年：1980 至 1994 年

2030 年：36 至 50 歲



到 2030 年的人口占比

資料來源：BMI 資料庫。



千禧世代見多識廣、獨立且要求高，已經對人生做出了規劃。他們思考傳統人生大事（如婚姻），避開常規的職業道路，優先考慮個人目標（如育兒、旅行）。他們會在人生的幾個階段短暫動用退休金和其他儲蓄。當然，由於自己的選擇所帶來的經濟後果，其中有些人可能永遠無法完全退休。

- ▶ 對服務的期待較高：希望從知名公司獲得舒適、快速和方便的产品和服務。
- ▶ 受經濟衰退影響：經歷過全球金融危機和新冠病毒疫情，尋求「活在當下」。
- ▶ 採取低負債的生活方式：能租則不買；支持負債和限制較少的生活方式。

- ▶ 照顧多代人：可能需要照顧年邁的父母，這意味著他們將兩次面臨退休儲蓄缺口。
- ▶ 採取非傳統的退休方式：可能會提前退休、延後退休或者永不退休。

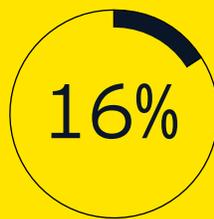
### 保險公司切入領域

- ▶ 透過數位化管道、不斷演變的生態系統和財務知識普及提高客戶參與度；
- ▶ 同時制定保障型和收益型解決方案，適應不同資產累積階段和使用階段；
- ▶ 為受扶養人（尤其是年邁的父母）制定解決方案；
- ▶ 增加退休計畫收入選項，降低退休計畫帳戶管理成本。



## X 世代

辛勤工作，上有老下有小  
出生年：1965 至 1979 年  
2030 年：51 至 65 歲



到 2030 年的人口占比

資料來源：BMI 資料庫。

X 世代可熟練使用數位化管道，但通常更傾向於面對面互動。他們名下有資產，感興趣的解決方法更多，而且有品牌忠誠度，因此是一個重要的市場族群。

- ▶ 客製化的解決方案：優先考慮長期照護、靈活儲蓄和收益型解決方案。
- ▶ 真人接觸：重視值得信賴的關係，包括與品牌之間的關係；認為最好面對面提供財務服務，尤其是財務規劃。
- ▶ 副業和更長的工作年限：為了照顧子女和父母，需要工作更長的年限。

### 保險公司切入領域

- ▶ 透過有吸引力的保障型和收益型解決方案，擴展業務關係、增加市場占有率；
- ▶ 打造混合式顧問管道，融合數位化和人工支援與諮詢；
- ▶ 提供退休計畫收入選項和退休金自動提取模式。

## 嬰兒潮和沉默世代

重視家庭，產品優先  
出生於：1925 至 1964 年  
2030 年：66 至 105 歲



到 2030 年的人口占比

資料來源：BMI 資料庫。



嬰兒潮和沉默世代是採用傳統退休方式的最後一代人。他們重視家庭，在多數國家中，這世代人掌握了超過 50% 的資產。不同於大家的印象，他們其實更注重社會關係，品牌忠誠度更低。嬰兒潮世代依賴顧問和子女的支持，希望盡可能長時間獨立生活。

- ▶ 愛社交、懂數位化：雖青睞傳統媒體，但為了與家人和朋友保持聯繫，也活躍於社交媒體。
- ▶ 精通產品：不看重品牌，更看重易於使用的高效率產品。
- ▶ 面對面交易：雖然對客戶服務的重視度不及其他世代人，但更傾向於面對面互動。
- ▶ 依賴家庭：擔心積蓄和長期照護需求；尋求子女的支持但又不想成為子女的負擔。

### 保險公司切入領域

- ▶ 推廣混合式的諮詢、知識普及和引導管道；
- ▶ 制定世代間福祉解決方案（如在繼承策略中加入針對多位家庭成員的退休收入、老年人照護和年金等解決方案）。

# 情境：未來十年顛覆市場領導力的六大情境

下述六個情境反映我們對未來五至十年發展的想法。其中，許多問題已經在影響高階管理層和董事會層面的決策。很快地，這些情境將成為整個保險業的下一經營常態。



## 人壽和健康客製化服務模式成為保險業的致勝法寶：

受益於先進分析和人工智慧科技，領先的保險公司能夠在取得客戶信任的基礎上建立業務關係，留住客戶的比率提升了30%。



## 訂閱制模式大獲青睞：

在特定市場，綜合型產品和服務訂閱制方案吸引近50%的Z世代族群。



## 推行退休 2.0：

靈活的終身收入解決方案，旨在彌補240兆美元的退休儲蓄缺口，可賦予全新生活方式和職業發展道路。



## 勞動力規模大幅縮減且發生策略性改變：

數位化雖然能增加資料科學、科技和客戶健康相關工作職位，但會取代30%的保險從業者和100%的人工流程。



## 企業合併導致市場參與者數量顯著減少：

疫情過後，實力較弱的市場參與者紛紛陷入經營困境，而靈活的機構則能夠透過不斷創新來獲得市場佔有率，因此，20%的保險公司會因併購而消失。



## 開放金融為獲取客戶提供了前所未有的契機：

一間大型保險公司透過領先科技公司支援的平臺，參與1億客戶的財務生活。

# 1



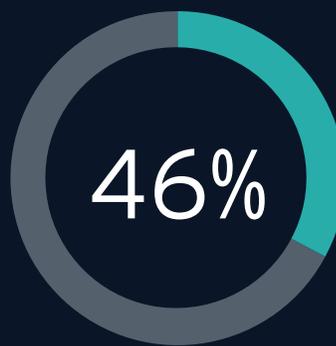
## 人壽和健康客製化服務模式 成為保險業的致勝法寶

受益於先進分析和人工智慧科技，領先的保險公司成為備受信賴的「生活和健康特約服務供應商」，留住客戶的比率提升了 30%。

面對市場占有率持續下跌、市場競爭愈發激烈及產品和服務不貼近客戶需求的情況，領先的壽險公司會重構價值主張，重新設計產品和服務。隨著越來越多的消費者願意提供敏感性資料，以及個性化醫療逐漸獲利，保險公司透過打造值得信賴的品牌來促進成長。

領先的保險公司在先進分析技術和人工智慧領域投入重金，雖然在技術研發支出增加了兩倍以上，但能夠從資料資產中獲取更大價值。若要在傳統保障型產品外推出以生活方式為方向的新產品，擴大投入十分必要。同時，保險公司與監理機關合作因應資料隱私和逆選擇帶來的相關挑戰。

保險公司說服客戶透過提供個人資料換取明確的利益。經客戶允許，保險公司可根據個人資料提供的資訊開發主動式產品和服務，同時提供有關後續最佳行動的客製化建議。



願意提供可穿戴式設備資料以換取保費折扣的客戶占比

資料來源：ReMark、SCOR。



願意透過提供基因檢測結果獲取疾病管理支援或保費折扣的客戶占比

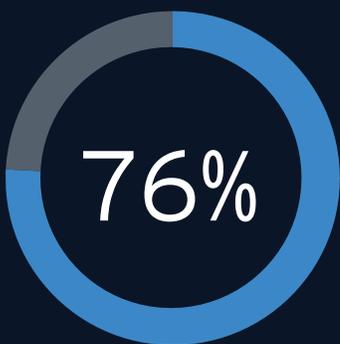
資料來源：瑞士再保險。

## 觀看影片快速瞭解未來客戶的財富健全

人工智慧驅動的數位化替身旨在滿足個人目標和偏好，隨時為用戶發出提示，例如，提示進行鍛鍊，或提示進行少量存款以實現長期財務目標。數位化替身還能夠追蹤使用者行為模式，同時根據客戶需求變化調整發送的資訊。

保險公司也提供類似一系列與人生大事（例如，購屋或退休）相匹配的解決方案，以及與健康險和長期照護相關的提前給付附加險和多種保險產品。年金和創新型新產品帶來靈活的終身儲蓄和收入福利。但在特定情況下也可以提供人工指引服務，由於客製化服務模式能夠減輕員工壓力、提升生產力、降低人員流動率，因而備受雇主青睞。

客製化服務模式是典型的雙贏模式。理財收益和健康狀況改善、保費金額降低，能讓客戶切實感受到所投保的保險公司可帶來更多價值。最終，客戶參與度和保留率更高，這不僅有利於壽險公司的利潤成長，也有助於產業促進更幸福、更健康生活的宗旨。



領先保險公司採用先進分析解決方案

資料來源：IBM。



## 關鍵問題

- ▶ 客戶願意提供多少個人資料？客戶價值主張和解決方案的客製化程度能有多高？如何讓客製化具有成本效益？
- ▶ 隨著有助於做出風險選擇的精細資料越來越多，如何與監理機關合作以確保所有客戶可接受保險以及控制逆選擇風險？
- ▶ 如何始終保持最高等級的客戶資料隱私和安全？
- ▶ 需要對哪些系統、科技和流程進行投資或改進，進而從大數據、人工智慧和生態系統中獲利？
- ▶ 如何突破內部壁壘（例如，產品線、職能團隊）推動合作？
- ▶ 如何與監理機關合作解決資料隱私、逆選擇問題或其他問題？

理財收益和健康狀況改善、保費金額降低，能讓客戶切實感受到所投保的保險公司具更多價值



## 訂閱制模式大獲青睞

在特定市場，綜合型產品和服務訂閱制方案吸引近 50% 的 Z 世代族群。

即使在中產階級保障缺口逐漸擴大、銷售成本增加之時，保險公司也能以創造性的方式獲取中產階級市場和 Z 世代客戶。政府和監理機關意識到傳統社會保障系統可能無法滿足未來退休收入和健康照護需求，因此鼓勵保險公司提供此類商品。

訂閱制模式成為與不同市場中的中產階級客戶建立關係並為其提供服務獲利的主要解決方案。透過生態系統提供全面涵蓋一系列的產品和服務，包括壽險和健康險、儲蓄、投資和收益產品。儘管其中許多產品和服務單獨出售也可以獲利（尤其是在已開發市場），但組合銷售的便利性以及產品和服務客製化的可能性更具吸引力。

訂閱制旨在透過提供與人生大事（例如，婚嫁、生育和財產購置）息息相關的主動式產品和服務，與客戶建立長期關係。最成功的訂閱制可作為個人財務運行系統，能夠透過提供最新的內容和定期的互動，使消費者可以在日常生活中獲得動態體驗。鑒於產品商品化，保險公司需要以此維繫客戶關係。由於保險公司的工作不僅僅是承擔風險，競爭格局亦會發生改變。

領先的保險公司以 COVID-19 為契機，推行訂閱制模式並推動生態系統建設。他們改進數位化通路，使整體體驗更具直觀性和完整性。他們還巧妙地透過應用程式介面對接合作夥伴並與其共用資料，精簡訂閱制模式開發和持續管理流程。產品更加簡化、模組化且可攜式，更便於消費者進行研究、購買及增添功能。

中產階級人口<sup>1</sup>

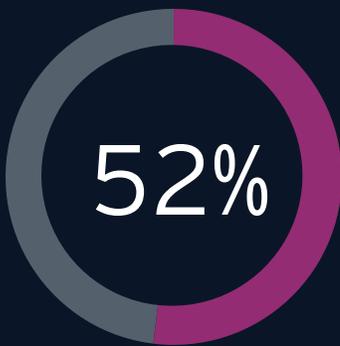
37 億 2019  
53 億 2030

資料來源：《金融時報》和世界資料實驗室（World Data Lab）。

<sup>1</sup> 註：我們沿用世界資料實驗室提供的定義，即，中產階級族群為日收入（按 2011 年的購買力平價基準計算）在 11 至 110 美元之間的族群，許多組織和政府皆以此為基準。

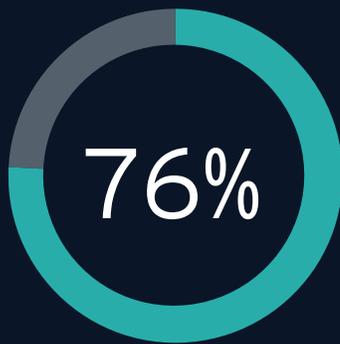
事實證明，訂閱制模式對年輕人極具吸引力，因為他們需要針對其特定需求（例如，打零工）且能夠按需要靈活開啟和關閉的小型產品。由於訂閱制模式下客戶能夠按自己節奏實現不同的人生里程碑（例如，婚嫁和購房），因而較為適合 Z 世代客戶。隨著時間的推移，這類客戶可以在基本保障中慢慢添加終身儲蓄和收入解決方案。

年輕世代終將引領整個大眾市場。政府支持措施（例如，稅收優惠）將進一步提高消費者接受度。訂閱制模式模糊了傳統金融業部門之間的界限。隨著非傳統競爭者（銀行、資產管理機構、科技公司和健康照護機構）不斷擴展其產品和服務範圍，提供一定水準的保障服務，保險公司必須加強合作參與競爭。



年齡介於 25 至 34 歲之間、對財務訂閱制模式感興趣的美國客戶占比

資料來源：安永 NextWave 消費者金融服務 (EY NextWave Consumer Financial Services)。



認為競爭優勢將取決於所選合作夥伴的實力和生態系統的保險公司占比

資料來源：瑞士再保險。

## 關鍵問題

- ▶ 訂閱制平臺模式應該是什麼樣的？保險公司能夠發揮什麼作用？
- ▶ 如何說服消費者使用平臺，提供更多資料？何為保護資料安全的最佳方式？
- ▶ 我們對客戶的瞭解程度如何？我們欠缺哪些知識？
- ▶ 要建立和管理訂閱制平臺模式，需要進行哪些營運、人才和科技變革？
- ▶ 對於訂閱制平臺來說，怎樣才算得上成功的商業模式？

領先的保險公司以 COVID-19 危機為契機，推行訂閱制模式並推動生態系統建設。

# 3

## 推行退休 2.0

靈活的終身收入解決方案，旨在彌補 240 兆美元的退休儲蓄缺口，可賦予全新生活方式和職業發展道路。

多種大趨勢融合，使社會契約（Social Contract）發生重大變革。無論是政府主導的專案還是個人主導的計畫皆無法縮小龐大的退休儲蓄缺口。隨著情況惡化，公共和私人利害關係方合作打造永續的解決方案。無論是對於整個社會還是個人與家庭而言，如果不採取行動，後果都將會很嚴重。

壽險公司和退休保障機構與監理機關合作，在向客戶推廣廣義健康概念下之價值主張的同時，帶頭開發更靈活、可變換的解決方案。構想是與消費者溝通如何順利退休，並提供能夠反映即時諮詢需求、甚至是情感支援需求的簡易產品和智慧化經驗，協助其順利退休。

產品和服務最初主要面向年輕世代（尤其是千禧世代），旨在逐漸建立可持續、可獲利的關係。最終，事實將證明創新有助於解決不同年齡層和不同財富階級的需求。首先，制定即時可負擔、有利潤的終身儲蓄和收入解決方案，然後，抓緊時間並持續向客戶推廣儲蓄（根據複利效應）的益處，並鼓勵客戶根據自己的目標採取行動。

新解決方案與傳統退休計畫十分不同，主要區別在於，新解決方案能夠結合資產累積和使用階段的更迭，靈活適用於人生的各個階段。固定退休年齡觀念逐漸被終身財務安全的概念所取代。退休 2.0 由此因應而生。

為落實退休 2.0，保險公司在科技基礎設施、承保以及產品開發領域進行投資。有效的政府和社會資本合作方向包括：提供稅收優惠和補貼、發放長期債券和加強財務培訓。關鍵性的政策變革使得員工福利具可攜式特性，對零工人群十分有利。其他法規（例如，美國 2019 年退休法案及後續法規）鼓勵將終身收入選項納入機構退休計畫。

# 25

1950 年至 2020 年全球預期壽命增加年數

資料來源：瑞士信貸 (Credit Suisse)。

# 18

保險公司在中國所建療養院的數量

資料來源：亞洲保險 (InsuranceAsia)。

除提高意識外，教育和行銷活動也有助於樹立客戶信心，讓他們相信財務安全是可以實現的，而且對實現幸福健康的生活至關重要。這種行動有助於緩解 COVID-19 籠罩下的經濟憂慮，而由保險科技公司首創的技術（例如，將各種情境遊戲化）則可以幫助年輕消費者制定、執行並嚴格遵守其財務規劃。監理工作則旨在增加民眾加入退休計畫的機會（例如，透過小型雇主聯盟和可攜式退休計畫）。

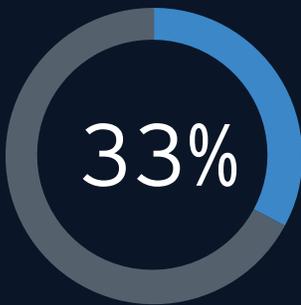
多世代諮詢和儲蓄產品可幫助 X 世代和千禧世代的客戶妥善因應老年照護相關挑戰，因此具成長潛力。創新型保險公司開發臨終計畫與照護相關綜合型產品和服務，而其他保險公司則投資數十億美元用於輔助其業務領域（例如，建立療養院）。

整個過程中，保險公司可以從多方面獲利。他們透過推出備受矚目的新產品和服務來改變其商業模式，進而獲得不再依靠薄利產品和服務的自主權。保險公司在實現關鍵社會目標的同時也將迎來新一波成長，換言之，保險公司的長足發展得益於履行社會責任。



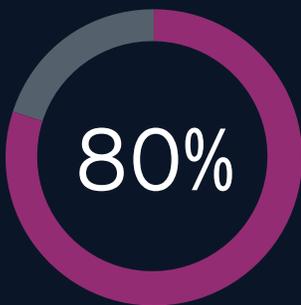
到 2030 年，全球 65 歲以上人口增長占比

資料來源：牛津經濟研究院資料庫。



2020 年，表示相信自己有充足退休收入的美國老年人占比

資料來源：終身收入聯盟 (Alliance for Lifetime Income)。



傾向於在結束主要職業生涯後仍繼續工作的新加坡公民占比

資料來源：宏利 (Manulife)。

## 關鍵問題

- ▶ 如何影響退休相關政策，包括員工福利和退休金的可攜性？
- ▶ 如何提高財務知識普及率，讓人們做出更明智的決策，掌握更多制定個人退休計畫的主動權？
- ▶ 如何協助擴展客戶的思維模式，以涵蓋累積策略和使用計畫（例如，就年金而言）？
- ▶ 科技和資料在開發可負擔的（財務）健康解決方案過程中發揮何種作用？

多世代諮詢和儲蓄產品可幫助 X 世代和千禧世代的客戶妥善因應老年照護相關挑戰，因此具成長潛力。

# 4



## 勞動力規模大幅縮減且 發生策略性改變

數位化雖然能增加資料科學、科技和客戶健康相關工作職位，但會取代 30% 的保險從業者和 100% 的人工流程。

由於總體環境充滿挑戰，經濟成長疲軟，且成本效益比居高不下，保險公司和退休金管理公司必須精簡並提高成本效益。壽險公司紛紛仿效財險和意外傷害險同業，對眾多後臺流程實施自動化並削減許多管理職位。與此同時，他們會增加資料科學家和技術人員以及更多擅長客戶洞察和體驗的專業人員加入保險公司，同時精算師也擅長利用分析工具、人工智慧和機器學習。

領先的保險公司透過採用軟體即服務 (SaaS)、平臺即服務 (PaaS) 和其他雲端運算模式建立更加靈活的成本基礎，將非核心的業務外包已被證實是一項可行的選擇。這些措施可以共同提高生產力，加強營運靈活性，並減少技術負債和維護成本。由於一直以來人們都對資料共用、安全性和營運彈性有所顧慮，轉為遠端辦公後，保險公司堅持進行投資，以強化其系統。

最初受 COVID-19 的影響，對承保和理賠領域的投資開始增多，由此開啟了數位化變革。一大批針對保單管理系統的現代化升級專案加速實施。

由於混合諮詢模式越來越受歡迎，銷售人員數量減少，此情況可透過人員自然流失平穩過渡，或者，諮詢顧問可在生產率提高後為更大的客戶族群提供服務，向那些之前無法負擔保費的客戶族群提供購買建議。

無論何種方式，代理和仲介機構均根據 COVID-19 期間獲得的經驗，開始實施數位化銷售。這些代理和仲介機構採用先進的管理工具，並透過聊天軟體和視訊電話與客戶進行高效率溝通，從而提高客戶參與度並降低銷售成本。

# 20%-50%

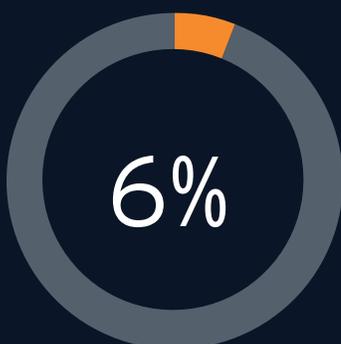
的保險職位預計可以自動化

資料來源：保險治理領導論壇 (Insurance Governance Leadership Forum)。

實現勞動力轉型是極其困難的，但也是贏得競爭的必要前提。轉型從目標開始：保險公司宣傳其在保護民眾和國家的財務健康方面可發揮重要作用，以吸引新一代的人才。傳統的保險技能組合可與新功能並存或整合，例如，精算師開始考慮資料科學的可能性，由於更多的技能可以在不同產業間轉移，職業道路將更加多變。作為雇主，保險公司關注具有競爭力的薪酬、靈活的工作選擇，同時支援員工學習更多合乎市場需要的技能並明確自身職業發展道路。保險公司還發展動態文化並制定資源開發模型，以根據市場的發展變化更新員工技能和人才儲備。在某些市場上，保險公司與工會和工作委員會合作發展廣泛的再培訓計畫和技術培訓計畫，以加強未來人力資源。

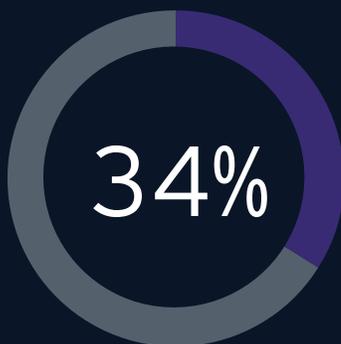
作為目的明確的投資者，保險公司可與政府建立合作關係，以支援區域性發展策略。對 COVID-19 的因應措施顯示了遠端辦公的可能性，而保險公司正好可以為政府提供支援，協助其降低對城市的依賴程度、減少通勤並確保可均衡總體勞動力的工作分配。

數位化和自動化充分釋放了保險業人才的能力，以更加成熟的方式運用科技和資料，壽險公司可提供更有價值的工作，並以更加客製化的方式與客戶建立聯繫。



2010 年至 2018 年直接銷售通路（包括數位銷售）的比例

資料來源：GlobalData。



中國一家大型保險集團中科技相關職位占全部職位的比例

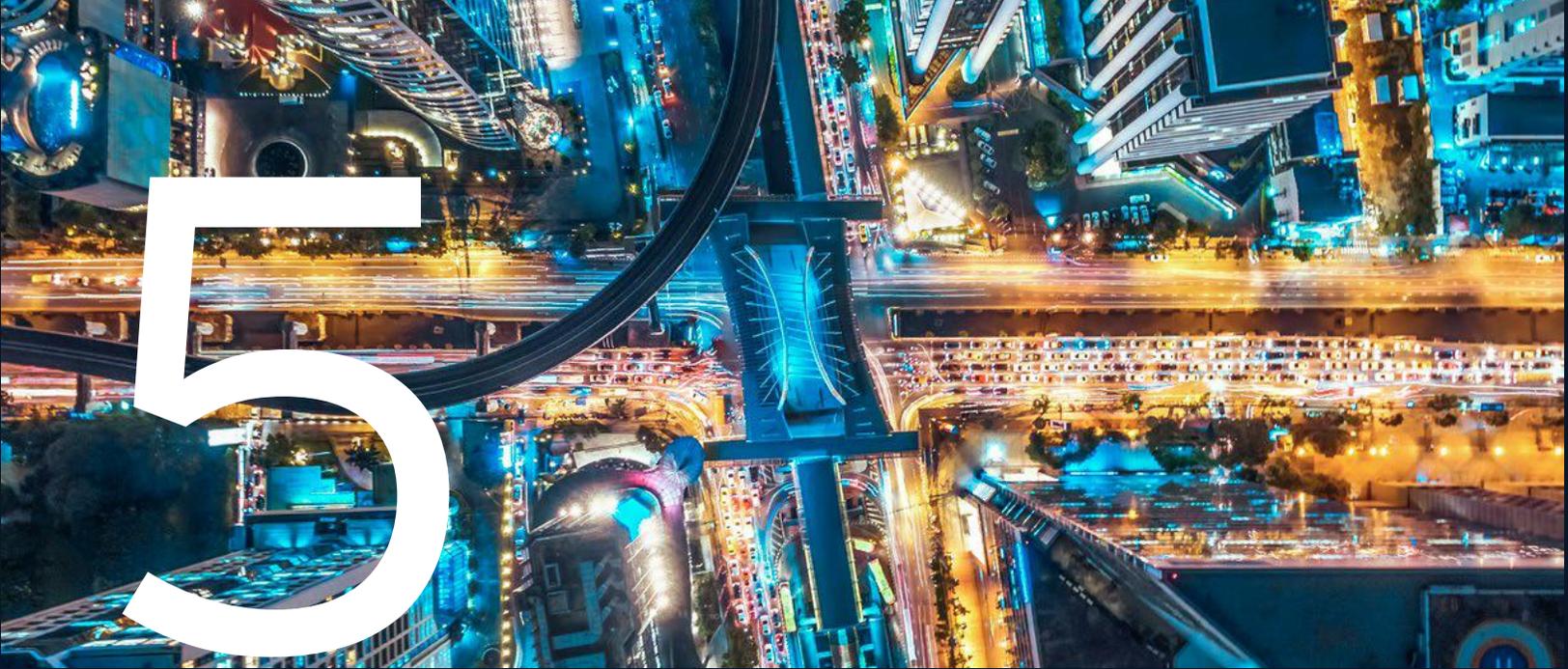
資料來源：中國平安保險。



## 關鍵問題

- ▶ 如何在已廣泛實施遠端辦公之高度自動化的環境中保持強大的變革文化？
- ▶ 未來人才最佳招募策略有哪些？
- ▶ 自動化和技術在勞動力轉型中起到何種作用？
- ▶ 簡化產品如何有助於自動化？
- ▶ 保險職業具備哪些吸引頂級人才的關鍵屬性？

受 COVID-19 影響，保險公司為吸引短缺人才，開始採取跨地區招聘以尋求各區域人才。



## 開放金融為獲取客戶提供了前所未有的契機

疫情過後，實力較弱的市場參與者紛紛陷入經營困境，而靈活的機構則能夠透過不斷創新來獲得市場占有率，因此，20%的保險公司會因併購而消失。

產品商品化的程度不斷提高以及利率持續低迷必然導致所有承保公司承受利潤壓力。然而，COVID-19 對經濟的不利影響導致實力較弱的市場參與者被尋求進入不同市場或被不同能力且實力較強的市場參與者所收購，此輪合併整合會加速自 2015 年以來併購交易的穩定成長。為取得收益增加和成本綜效，資產最雄厚和業務最精簡的公司將進行大規模收購，因而無法形成規模或缺乏專業性的公司（尤其是區域性市場參與者）的數量將大幅減少。

從根本上來說，保險公司將併購視為客戶和股東創造更多價值的手段。但交易的形式有所不同，某些情況下，承保公司透過收購搶佔市場占有率、擴大現金流量或進入新的客戶族群市場，而其他交易則旨在轉變核心業務，獲取新的能力（特別是與數位化相關的能力），追求特定技術或擴大產品和服務組合。

撤資在市場重塑過程中起到一定作用，各公司分割非核心業務和業績不佳的業務，從而專注於具有規模和競爭優勢的業務。疫情過後的經濟不確定性導致交易估值的難度增加，但這也促使賣方開始進行議價。英國已出現大量舊有業務合併，其他市場也出現類似趨勢，成熟的舊業務可產生現金流。

# 419

2019 年共達成 419 筆保險併購交易，為 2015 年以來交易之最大數量

資料來源：克萊德聯合律師事務所 (Clyde & Co)。

大型保險公司持續對最具發展潛力的保險科技公司進行投資，甚至直接收購了其中一些公司。這些舉動不僅能擴展能力，還有助於加強品牌優勢並使公司免於受到破壞性影響。然而，作為創新的孵化器，保險業新創公司的數量仍在不斷增加中。

儘管存在監管干預風險和疫情後持續的地緣政治和總體經濟不確定性，併購交易情況仍表現強勁。歷史資料顯示，在危機期間進行收購會獲得可觀報酬。安永調查顯示，在全球金融危機前後的三年間，主動收購者創造的股東價值要比被動的交易對手高 7.2%。在 2020 年進行收購的買家將在未來 2030 年得以證明其決策是值得的。這一策略尤其適用於投資時間較長的相互保險公司（Mutual Insurance Company）。



的全球高階主管選擇在 COVID-19 發生後的 12 個月內透過交易實現公司轉型。

資料來源：安永。

### 關鍵問題

- ▶ 如何加強評估併購機會以推動成長？
- ▶ 如何加速對已收購企業的整合，以儘快獲利？
- ▶ 有機和非有機成長機會的最佳資本配置策略是什麼？
- ▶ 哪些技術相關的需求（例如，數位銷售、客戶融合）最能有效透過收購滿足？

## 保險科技公司交易

2015 年

65 筆

交易額 13 億美元

資料來源：安永。

2019 年

115 筆

交易額 28 億美元

# 6

## 開放金融為獲取客戶提供了前所未有的契機

一間大型保險公司透過領先科技公司支援的平臺，參與 1 億客戶的財務生活

客戶逐漸感受到開放金融的便利，能夠在一個平臺看到其所有金融產品並進行交易，而無需考慮供應商關係。客戶可完全控制其財務資料，依自己的意願提供給某方並可隨時轉移。

傳統企業受到了深遠的影響，從根本上改變了金融服務的關係。銀行、保險公司、財富及資產管理公司與其諮詢顧問、合作夥伴和監理機關的關係也發生了改變。合作壁壘打破後，整個產業競爭的基礎被顛覆，向非傳統參與者敞開大門。然而，對於提供長期投資、退休和養老產品的公司而言，信任仍然是越來越重要的競爭優勢，而成熟保險公司已具備這一優勢。相較於成熟公司，客戶遠遠不能安心將自己的錢交給成立時間不足 10 年的公司保管 20 或 30 年。

西方市場上，科技巨頭期望進入金融服務業已久，開放金融監管會加快這一進程。在中國，最大的科技公司已經進入金融服務業，一家大型科技公司創立一個大型平臺，並在其獲取消費者信任後吸引很大一部分客戶。由於世界各地的監管存在差異，「同方向，不同速度」，贏得競爭的方法因市場而異。

最初的關注點在付款、帳戶和財產保險上。但是，由於保險屬於資本密集產業並受到嚴格監管，科技巨頭不得不針對特定產品尋求合作夥伴。受到青睞的合作夥伴會獲得接觸大量潛在買家的絕好機會。科技公司無疑需要為平臺選擇值得信賴的品牌、強大的數位化能力（包括具有應用程式介面的數位化能力）、創新產品和服務以及客戶體驗專業知識。要利用這一機會，就必須接觸之前服務不足的客戶族群。

# 200

截至 2020 年 1 月，英國受監管之開放銀行業務供應商的數量，較 2018 年 12 月以來成長一倍。

資料來源：Global Government Forum。

壽險業務從策略規劃到後臺運行的各個環節均受到影響。有遠見的保險公司看到並抓住降低收購成本和優化資源配置的機會。透明度的提升迫使這些保險公司更加明確地向客戶展示價值，讓他們能更加關注合作機會而不是競爭威脅。從傳統通路過渡到新數位化機會的時間點也很關鍵，行動太晚可能會錯失機會，而行動太早則可能會在完全實現新機會之前破壞現有的業務流程。

為實現良性競爭並尊重消費者選擇，監理機關在維護艱辛創立的審慎行為準則前提下，鼓勵非傳統參與者進入市場。這一做法促使更多參與者（例如，科技巨頭、靈活的新創公司以及來自保險業和非保險業的公司）加入競爭行列中。領先保險公司與監理機關進行合作，從而使更多消費者獲得適當的保障和儲蓄產品。事實上，監理機關希望保險業能夠提供切實可行的開放金融模式，同時確保消費者保護、資料隱私保護和舞弊防治得到有力支持。另外，有必要向客戶傳遞知識，尤其是與其所需功能相關的知識，以確保客戶瞭解其透過平臺購買的產品。

保險公司透過生態系統與保險科技公司合作來滿足特定需求，如提升客戶體驗能力和提供保險公司無法提供的解決方案。事實上，開放金融革命對推動金融服務業的生態系統發展起到關鍵作用。



在未來 12 月內使用應用程式介面啟動開放銀行業務的全球銀行占比

資料來源：Finastra。

# 4 千萬

預計 2021 年全球開放銀行業務用戶的數量，較 2019 年成長一倍

資料來源：Which-50。



## 關鍵問題

- ▶ 如何將來自科技巨頭的競爭威脅轉變為機會？
- ▶ 開放金融如何轉變銷售策略和方法？
- ▶ 如何積極地參與開放金融規則的制定？
- ▶ 如何確保資料隱私在開放平臺中獲得消費者的信任？
- ▶ 如何提升消費者價值主張並掌握數位化能力以成為首選合作夥伴？

有遠見的保險公司看到並抓住降低收購成本和優化資源配置的機會。

# 2030 年前後將廣泛採用的業務模式：未來的領先企業如何進入市場並展開業務

為因應正在重塑壽險和退休市場的大趨勢、地區差異以及世代變化，企業必須制定新的業務模式。

未來，業務的各個方面都將發生改變，包括產品和服務、客戶服務策略、區域業務布局、夥伴關係和外包策略、勞動力和文化、財務和績效指標。某些方面的變化將是漸進式的，而另一些方面的變化則是破壞性的，將出現截然不同的業務模式，目前在某些市場，此類業務模式已見雛形。無論變化的範圍和速度如何，單個產品市場以及整個產品組合都將有所變化。

以下六種業務模式反映出市場將湧現更多專業化公司，他們將更加重視核心競爭力，形成更加獨特的價值主張。試圖服務所有客戶群或參與整個價值鏈的保險公司將寥寥無幾。

保險公司在分配資源方面將面臨艱難的選擇。部分公司將放棄直接的客戶關係，轉而關注產品開發，而其他公司將尋求以卓越的功能性能力（例如承保、銷售）取勝或在狹義的子市場中取得成功。

儘管每個公司將按各自的道路發展，但市場上的領先企業會擁有一些共同的特徵，首先是能夠清晰地傳達和提供以目標為導向的價值主張。此外，還包括：

- ▶ 有能力形成有價值且能落實的客戶洞察
- ▶ 針對不擅長的服務使用創造性的外包策略
- ▶ 實現大多數後臺流程和所有日常管理活動的自動化
- ▶ 實現核心系統全面現代化，廣泛採用科技
- ▶ 組建精通數位化的資料驅動型人力資源
- ▶ 長期保持以敏捷、充滿活力和樂於變革而著稱的文化

未來十年使用最廣泛的那些業務模式不一定是互不相容或一體適用的。一家公司可以同時採用其中幾種模式，也可將各種特色業務融合為一種獨有業務，適用於其獨特的市場機會、策略目標、地區布局、可用資金和客戶目標。

- 1 全球/區域巨頭：在創新、科技和生態系統上下重本的領先企業
- 2 市場拓展者：向新領域拓展業務的既有產業參與者
- 3 市場區隔專家：關注目標區隔市場的著名保險公司
- 4 解決方案專家：進行先進分析和承保創新的靈活公司
- 5 數位化挑戰者：探索新區隔市場的獨立新平臺
- 6 舊業務整合者：憑藉精益營運和完善風險管理取勝的保管機構

## 1 全球/區域巨頭：

在創新、科技和生態系統上下重本的領先企業

這類企業將把大量資源廣泛投向創新、可擴展的科技和新的生態系統。衍生的品牌和企業將在區隔市場中尋找新的收入來源，企業也可以透過地域擴張和生態系統建置實現成長。

在創新方面投入鉅資促使企業必須關注成本管理；這些巨頭將尋求中後臺自動化，對於必要投資金額過高或其他方可以提供更大價值的領域，將透過建立合作關係獲得服務。企業也可以透過併購獲得新能力。

### 生態系統協調企業：

資產負債表穩健的知名企業最有能力為大多數人提供全面的福祉解決方案，他們認為生態系統是大規模提供這些解決方案的最有效方法。透過分析客戶資料，找出未獲得充分服務的市場，挖掘出交叉銷售的機會，大幅降低客戶獲取成本可幫助企業快速獲利。除了提供全面的服務和開發靈活的產品外，生態系統協調者還必須吸引一群適當的合作夥伴，包括銀行、財富和資產管理公司、健康保險公司、養老院和旅行社。資料安全也至關重要。

### 區域型分散經營企業：

只有專注於獲利水準最高的市場和可擴展的市場，地域擴張才有意義。若要取得成功，首先資金投入與成長機會要對等。分拆後衍生的企業可能適合特定市場，尤其是進入壁壘相對較低的市場。產品組合必須能夠透過數位化通路以及夥伴關係（包括與保險科技公司的夥伴關係）進行高效率的銷售。

## 2 市場拓展者：

向新領域拓展業務的既有產業參與者

這類企業利用生態系統、強大的銷售能力和新的夥伴關係來尋求成長。對外拓展型企業的目標是在相鄰部門（例如財富和資產管理或健康保險）創造新的收入來源，而轉型企業將完全重新定位。此類企業需要做出的關鍵策略決策包括選擇具有互補能力的合作夥伴以及確定掌握價值鏈的環節。服務品質和客戶諮詢服務將是成敗的決定性因素。

保險公司可選擇進入資本密集度較低的產業，以自身有限的資金實現擴張。外部資金，或透過撤資釋放非核心資產的價值，可能對目標更宏大的長期專案有利。收購是進入新領域的捷徑，買方尋求的將是能提供穩健財務健康產品和服務且具備先進技術能力的公司。

### 對外拓展型企業：

當拓展至新領域時，這類公司憑藉大量客戶資料仍能吸引大多數現有客戶購買新產品和服務，在交叉銷售方面搶得先機。只要找出未獲得充分服務的市場並擴大產品範圍，拓展型企業就能透過現有銷售網絡來提高市場佔有率。

### 轉型企業：

為了取得更高的資本報酬，充分利用其在資產管理和銷售方面的優勢，轉型企業還可以將現有的關係帶入新的領域。例如，打造自己的資產管理產品，同時額外提供儲蓄和保證型產品，以追求多樣化。

在創新方面投入鉅資促使企業必須關注成本管理。

### 3 市場區隔專家

#### 關注目標區隔市場的著名保險公司

這類企業以專業化取勝，主要透過生態系統滿足特定客戶族群的需求。「企業對消費者 (B2C)」專家專注於收入或年齡層較低的消費者。「企業對政府 (B2G)」和「企業對雇主對消費者 (B2E2C)」專家將與政府和雇主協商並合作，為未獲得充分服務的市場 (包括零工經濟工人) 制定解決方案，縮小保障和退休儲蓄缺口。這些解決方案可透過雇主提供並銷售，但也可能在小額信貸或零工經濟等領域出現不同的通路。

客戶洞察和強大的銷售能力是區隔市場專家的核心，因為客戶關係就是他們的利潤來源。無論是接受中型企業的资金，還是利用全球巨頭企業分拆衍生小眾品牌，這些公司的成功都依賴能夠提高親近客戶的客製化產品和服務。實現高度自動化和運用雲端科技相當重要。合作夥伴關係能夠帶來成長機會，包括地域擴張和參與生態系統。

#### B2C 專家：

他們的任務是針對規模夠大且消費能力充足的區隔市場開發若干具有競爭力的產品 (例如，針對高資產客戶的萬能型壽險或投資連結型產品)。客製化的解決方案和靈活的銷售通路有助於維護客戶忠誠度。

#### B2G 和 B2E2C 專家：

這類企業聯合雇主為大眾市場開發有效的保障和儲蓄解決方案。這些解決方案既可作為獨立產品提供，也可作為雇主提供的福利組合方案和補充政府計畫中的基本福利項目，涵蓋健康、長期照護和退休規劃需求。政府的激勵措施和補貼有助於保險公司實現目標獲利水準。

### 4 解決方案專家

#### 進行先進分析和承保創新的靈活公司

無論是專注於產品還是平臺，這類企業均不尋求掌握整個價值鏈。相反地，他們重視自己在特定領域 (例如產品開發和製造) 的優勢。他們的解決方案具有針對性，目標不是滿足消費者的所有需求。實際上，解決方案專家可透過區隔市場專家精心協調的生態系統展開工作，利潤來自於卓越的風險管理或投資能力。

這類公司的資金來自於正尋求向製造業進行策略轉移的中型私募股權公司或大型保險公司。雖然許多後臺業務會被外包出去，但保留下來的業務必須靠現代化的核心系統和科技來支援。他們透過生態系統和非傳統的合作夥伴關係進入市場，同時還將其平臺作為服務提供給其他市場參與者。

#### 產品專家：

這類企業以創新取勝，透過先進資料分析和預測性承保手段，推出針對未得到滿足的市場需求 (例如多世代年金) 的客製產品。他們建立了多樣化的合作夥伴關係 (例如，與整合機構和保險科技公司之間的合作關係)，並與外部公司合作，收集資料以最大程度地瞭解客戶。他們還為其他市場參與者 (例如市場專家) 提供客製解決方案。

#### 平臺專家：

這類企業可能來自保險以外的產業，主要透過提供有助於其他公司執行策略 (例如生態系統) 的服務 (例如分析) 來獲得成功。專注於分析的專家不斷進行創新，以優化風險分析能力，還有一些企業 (如保險整合機構或價格和產品比較服務供應商) 直接與客戶對接，可以為保險公司提供單獨的銷售通路，支援其管理整體客戶體驗。



## 5 數位化挑戰者

### 探索新區隔市場的獨立新平臺

無論是成熟企業的衍生機構、來自其他產業的新進入企業還是數位化新創公司，這些挑戰者都致力於提供卓越體驗。這些企業憑藉傳統和非傳統的合作夥伴關係使價值鏈的關鍵組成部分實現自動化，僅參與少數幾個環節。

私募股權將為新的市場參與者提供資金，而其他市場參與者的資金來自全球巨頭企業或與專注於最大市場（例如美國和中國）的科技巨頭之間的合作夥伴關係。那些能夠在最大市場打造值得信賴品牌的公司可能會嘗試將業務擴展至其他市場，利用良好的聲譽來克服消費者不願與較新保險品牌合作的難題。憑藉現代化的系統架構，這些靈活的營運商從一開始就擁有高度數位化的後臺功能，他們積極地在保險業各方面部署最新的支援科技和顛覆性技術。

#### 成熟企業的衍生機構：

這些衍生機構使成熟企業能夠瞄準更新的區隔客戶族群，他們沒有老舊系統的負擔，也能避開相衝突的通路。衍生機構主要透過數位化管道吸引客戶，但也會針對某些客戶群和情境提供面對面的支援。

#### 新進入企業：

這類企業的成功取決於建立信任、保持獨樹一幟以及針對不同客戶族群提供差異化的解決方案。新進入企業仰賴直接通路，但可以為複雜產品或高收入客戶族群開放協力廠商銷售管道。有效的行銷可使其打開品牌知名度並吸引潛在客戶，但需要仔細管控預算。

## 6 舊業務整合者

### 憑藉精益營運和完善風險管理取勝的 保管機構

這類企業利用其資金和專業知識來收購其他保險公司無法獲利的業務。雖然此類整合並非新趨勢，但隨著私募股權和其他資金來源尋求目標資產，這一形式日益流行。無論是專注於擴大規模還是開啟新業務，整合者能成功的原因都在於其精通金融工程，保持精益營運，並擅長對投資不足的業務進行風險管理。在某些情況下，他們會將舊業務的管理外包出去。能夠達到最高效率的公司可實現功能「即服務（as a service）」，並輸出給其他保險公司。

這些企業使用更先進的科技對非經濟風險進行先進分析。市場行銷、銷售和產品開發是次要問題，至少在開啟新業務之前是如此。資金來自私募股權公司和再保險公司，他們採取嚴格的業務管理，以達成財務關鍵績效指標（尤其是費用比率）和可觀的資本報酬率目標。但是，由於其他保險公司會借鑒並效仿其技術，成功的市場參與者會不斷探索新方法以實現簡化和創新。有些公司可能最終會尋求重新開放新業務，為成熟客戶提供新的解決方案。

#### 做大規模的參與者：

由於規模能夠帶來成本效益，因此這些整合者不斷探尋新的購買物件以及地域擴張的機會。為了確保交易獲得監管部門的核准，他們必須確保為現有客戶提供服務的業務能夠穩定營運。部分做大規模的參與者可能會大獲成功，繼而選擇開啟新業務或承攬新業務，因此會把新的重點放在制定解決方案和建構其他面向客戶的能力上。

#### 開啟新業務：

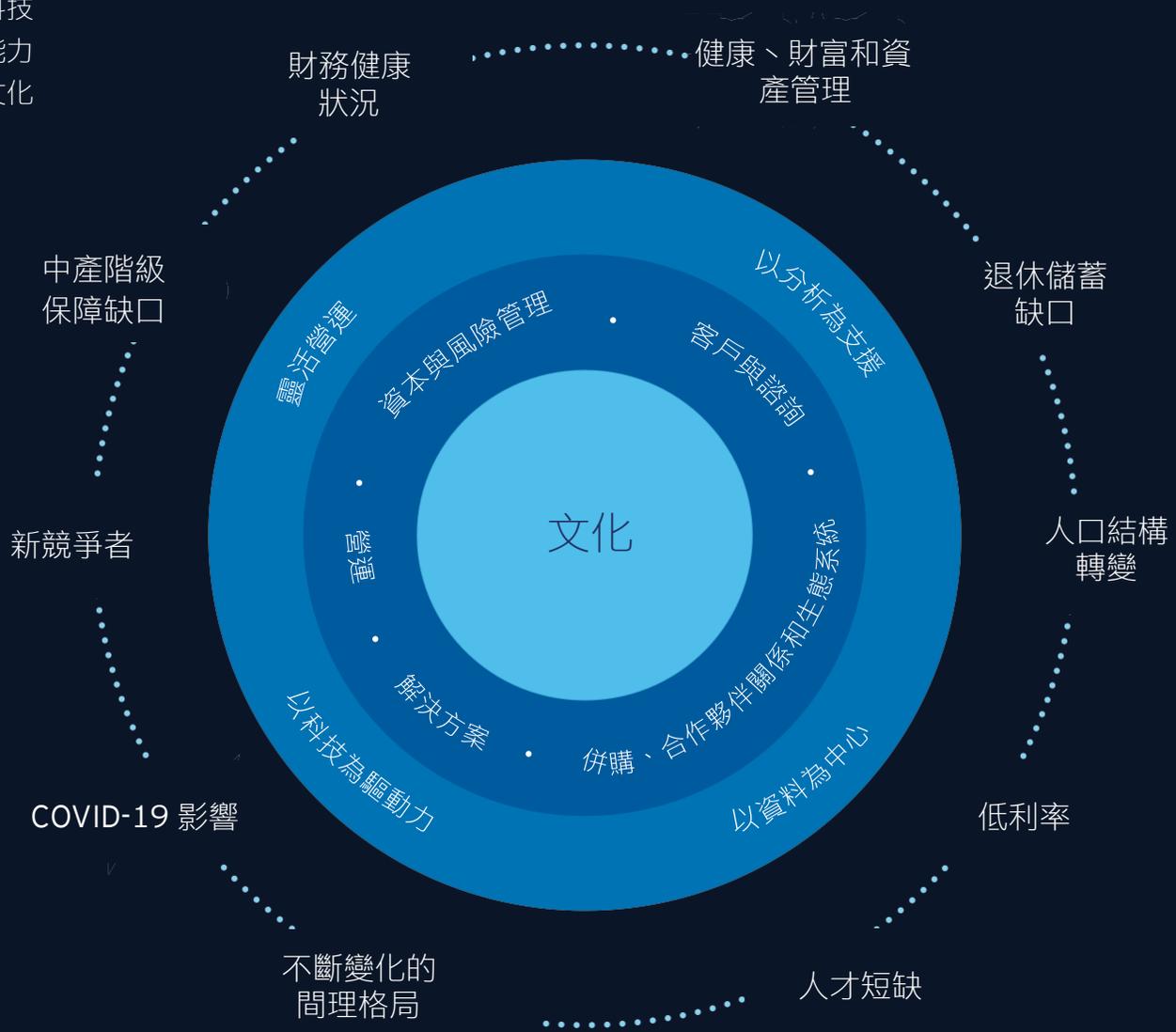
為了成功地開啟新業務並利用大量有效業務組合，整合者必須利用創新的新產品在現有客戶關係上下功夫。他們將透過數位化或與現有網絡建立合作夥伴關係這兩種方式進行銷售。諮詢和高品質的客戶體驗變得更為重要，必須掌握更先進的分析能力。從長期來看，規模最大、最成功的整合者將透過開發或收購新產品來完善所收購的產品組合。

致能科技（Enabling Technology）  
是打造卓越客戶體驗的關鍵。

無論保險公司選擇哪種業務模式，都必須培養關鍵的特徵和能力，  
同時要因應不斷變化的市場力量。

未來業務模式的四個方面：

- 外部力量
- 科技
- 能力
- 文化



# 引領下一輪浪潮

打造更具目標性和可獲利性的未來所需的必要措施和框架

## 必要措施

2020 年的決策和行動將對 2030 年的產業未來產生積極影響。

事實上，那些眼前能夠緊急推動近期變革，同時又能夠為未來發展制定明智長期策略的公司將是轉型最成功的公司。我們相信，保險公司憑藉以下措施以及安永的長期價值框架，一定能抓住未來十年發展的最有力機會。

### 優化資本和風險以因應新階段

- ▶ 增加對高成長市場、高獲利區隔市場和價值鏈中高利潤環節的資源配置，同時提高資源多樣性。
- ▶ 利用收購、分割和再保險來降低風險並尋找機會。
- ▶ 嵌入以客戶為中心的產品策略，推出更全面、更簡單、更靈活的解決方案。
- ▶ 鑒於持續低利率環境，重新評估資產負債管理以及新的業務策略，將投資分配到資本密集度較低的產品，並重新分配全球資產池，使資產更多流向東半球和南半球。

### 瞭解客戶現狀並吸引客戶，協助客戶實現目標

- ▶ 利用客戶特徵圖和客戶旅程圖等先進資料分析工具，根據客戶需求和所處人生階段完成客戶畫像。
- ▶ 重新定位價值主張，從注重保障轉變為注重預防，強調財務目標的實現。
- ▶ 設計全通路體驗和混合諮詢模式，在高科技和人工之間找到平衡。
- ▶ 以客戶信任和保險公司的諮詢職能為基礎推出退休 2.0 解決方案，協助客戶打造理想生活。
- ▶ 為客戶制定簡單、透明、靈活且個性化的生活、醫療和退休方案，幫助其保持財務健康。

- ▶ 透過訂閱制等簡單、靈活且具有成本效益的解決方案，滿足仍有很大滲透空間的中產階級的需求。
- ▶ 應用行為經濟學，比如化解對損失厭惡情緒，提供即時滿足感，從而提升客戶參與度，為客戶帶來更好的結果。

### 為客戶和社會搭建適當的夥伴關係

- ▶ 吸取英國和澳洲的先進經驗，與銷售合作夥伴和產業機構積極合作，制定永續、有成本效益的諮詢框架。
- ▶ 與保險科技公司和孵化器合作，優化各種價值鏈組成來驅動創新和成本效益。
- ▶ 開發自己的和/或參與其他機構的生態系統以獲得新客戶並提升客戶參與度和保留率。
- ▶ 與政府、監理機關和資產管理公司合作，透過產品創新、政策改革、稅收優惠政策和發行長期債券來彌補不斷擴大的退休儲蓄和保障缺口。
- ▶ 協助公共機構、學校和消費者協會向客戶宣傳財務健康的重要性和保險公司的意義。

## 透過關注目標和工作體驗來解決人才缺口

- ▶ 在定義、明確和傳達目標時注意引起更年輕、更多元化人才的共鳴。
- ▶ 發展變革管理計畫，圍繞企業目標推動文化變革，建構更具吸引力的員工體驗。
- ▶ 確定未來的技能需求以及員工當下可以提升或進修哪些技能。
- ▶ 為公司使命和產業的社會角色撰寫可信且具有感染力的宣傳文案，依此制定招聘計畫。
- ▶ 培訓員工數位優先的思維方式，注重高價值工作（例如，分析任務和異常管理）。
- ▶ 向價值鏈各環節部署資料科學家和技術專家，以加快轉型和創新。

## 竭力推動數位化轉型，迎接未來的同時優化現有業務

- ▶ 加速和擴張數位化計畫，並按整體轉型進度進行調整。
- ▶ 使所有中後臺職能實現自動化，並考慮將無法自動化或數位化成本過高的業務外包。
- ▶ 消除組織障礙，推動產品線、業務部門和職能部門（特別是承保和銷售）之間實現策略合作和內部合作。
- ▶ 豐富並把面向客戶的數位體驗定為目標，以提高體驗的個性化。
- ▶ 瞭解適用於客戶提供的生物辨識、遺傳和物聯網資料方面的道德、監管和法律限制。
- ▶ 根據所提供的資料，透過強化的風險承保、動態定價和客製化產品建構產品和業務模式。

那些眼下能夠緊急推動近期變革，同時又能夠為未來發展制定明智長期策略的公司將是轉型最成功的公司。



# 長期價值：轉型

由於疫情後保險業的目標仍然受到關注，對於保險公司而言，關鍵是考慮為員工、客戶、社會以及股東帶來長期價值。

越來越多的公司希望制定與利害關係者資本主義和整體價值框架相關的指標來引導策略決策。由安永主導，與 31 個資產管理機構、資產所有者和公司共同開發的包容性資本基礎項目定義了長期價值框架，為轉型提供範本。

包容性資本基礎項目框架的理念是：公司價值不應僅透過財務指標來衡量，公司還要為股東以外的其他利害關係者提供服務。因此，該框架涵蓋了智慧財產權、人才、品牌和創新等無形資產，而這些資產構成了當下企業價值的主要部分。

該框架還反映出，公司目標對消費者、監理機關和投資者而言正變得愈加重要，但在傳統財務報表中卻不能得到充分呈現。此次 COVID-19 和其他重大事件更加使企業意識到在衡量成功時不能只考慮短期利潤指標，還要考慮其他因素。

安永框架定義能夠帶來長期價值的四大方面：客戶、人力、社會和財務。



\* 安永根據多家全球性保險公司的調查，定義此四個面向對產業績效評估的影響程度。

長期價值框架就上述四大方面制定了四步流程，更容易向投資者說明公司如何創造和衡量長期價值：

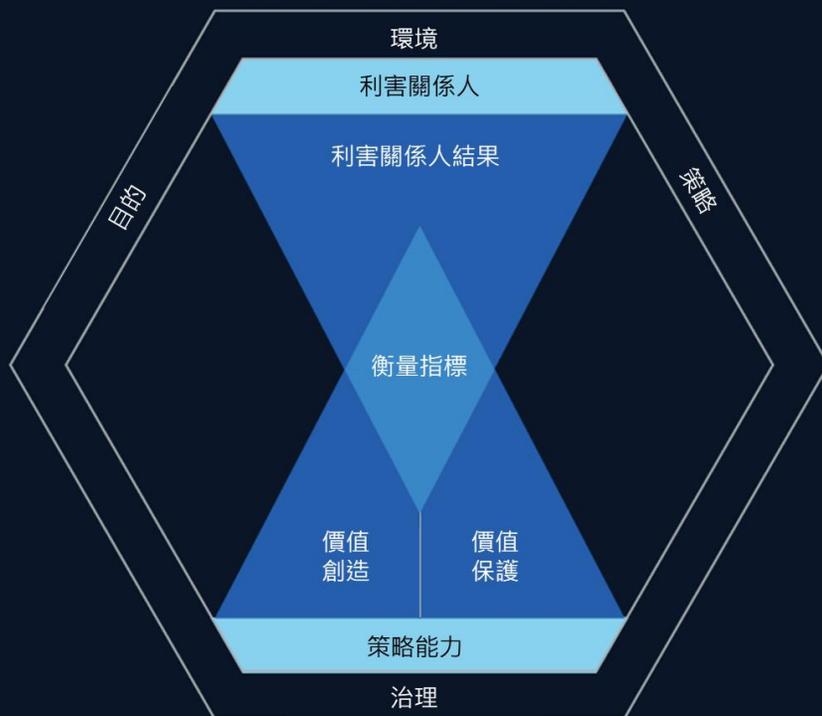
1. 確定企業商業環境、目標和策略：分析公司營運的整體環境及其目標、策略和治理，確定哪些結果對利害關係者最為重要。
2. 評估利害關係人獲得的結果：考慮實現利害關係人期望的結果所需的能力和資源，同時平衡保護業務模式持續運行的需要。
3. 確定策略能力和價值驅動力：保持創造和保護價值所需的現有策略能力，並確定隨著環境、目標、策略和治理的不斷變化需要投資的新策略能力。
4. 制定長期價值衡量指標：確定衡量利害關係人期望結果的實現程度和策略能力作用的指標，使管理層和投資者能作出有利於長期績效的明智決策。

必須指出的是，長期價值框架並非旨在取代衡量股東價值的傳統方法，而是對傳統衡量方法進行擴充和強化，同時確定公司提升增加股東價值的方式。此外，長期價值框架旨在提高透明度，加強對更廣泛價值創造活動的進度追蹤。注重長期價值框架不僅僅是為了改善財務報告，還可以幫助改善企業文化。留心利潤績效以外其他層面的公司將成為 2030 年壽險和其他產業的領先標杆。

包容性資本基礎項目長期價值框架使更全面的價值驅動力與具體業務活動和結果相匹配。



欲瞭解安永主導的包容性資本基礎項目目的更多資訊，請閱讀[首份報告](#)



---

# 總結： 未來十年的發展和革新

---

我們的全球研究顯示，未來十年的變革步伐將會加快，變革規模也將擴大，影響也會更加深遠。我們認為到 2030 年，即使壽險和退休產業依然以保障個人、家庭、企業和社會並為其提供福祉為宗旨，但業務模式將發生巨大變化。

在因應不斷變化且不時動盪的市場環境時，不同市場的保險公司會採取不同的方法。有些市場將變得更加相似，例如，中國和德國可能會在產品、服務和業務模式方面更像美國或英國，壽險公司和資產管理公司必然會發生進一步整合，還有些保險公司將採取「回到未來式」的方法，將重點放在保障型產品上（尤其考慮到 COVID-19 導致保障型產品需求上升）。

對部分公司來說，循序漸進式的變革可能足以使其存活下來，但肯定不足以蓬勃發展。這就是為什麼當前的實質性轉型如此鼓舞人心。致力於開發創造性思維、大膽行動和持續創新的公司有機會從根本上進行重新定位，往更高的價值鏈即整體福祉發展。

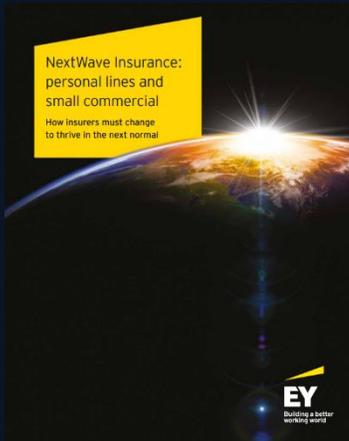
從銷售壽險到提高財務安全和改善身心健康來提升生活品質，這種轉變的重要性不可低估。也許「壽險是靠經紀人賣的，不是靠客戶主動買的」這種說法該過時了。公司只要具備正確的策略、業務模式和文化以及合適的產品和服務，客戶確實會主動購買壽險和退休產品。此外，客戶購買這些產品，是因為他們想要和需要購買，也因為他們瞭解保險產品為個人和家庭所提供的價值。

在經濟出現前所未有的不確定性之際，向前邁進將極具挑戰性。但那些證明自己願意且有能力進行強烈和迅速轉型的公司將不僅為其自身創造利潤價值，同時也為無數個人和家庭生活以及整個社會帶來貢獻。

希望本報告對您有所幫助，期待與您就產業未來進行討論。

對部分公司來說，循序漸進式的變革可能足以使其存活下來，但肯定不足以蓬勃發展。

# 其他刊物



個人和小型商業保險

[開始閱讀 >](#)



大型商業保險和再保險

[開始閱讀 >](#)

## 安永 NextWave 診斷

保險業高階主管想要瞭解未來哪些業務模式最適合其所在機構以及實現願景需要進行何種規模的轉型，這是職責性質使然。首先需要瞭解機構的現狀，安永全球保險團隊研發了一款高效的診斷工具，能夠幫助人壽保險公司、資產管理公司和其他金融服務機構瞭解公司現狀以及在下一輪浪潮中必須克服的挑戰。而這一過程將從互動式的資料共享和診斷性的對話開始。

# 聯繫安永

涂嘉玲  
審計服務部營運長  
安永聯合會計師事務所  
+886 2 2757 8888 ext. 88810  
Lin.Tu@tw.ey.com

何淑芬  
總經理  
安永財務管理諮詢服務股份有限公司  
+886 2 2757 8888 ext. 88898  
Audry.Ho@tw.ey.com

劉惠雯  
稅務服務部營運長  
安永聯合會計師事務所  
+886 2 2757 8888 ext. 88858  
Heidi.Liu@tw.ey.com

張騰龍  
總經理  
安永諮詢服務股份有限公司  
+886 2 2757 8888 ext. 88863  
Tony.Chang@tw.ey.com



## 安永 | 建設更美好的商業世界

安永的宗旨是致力建設更美好的商業世界。我們以創造客戶、利害關係人及社會各界的永續性成長為目標，並協助全球各地資本市場和經濟體建立信任和信心。

以數據及科技為核心技術，安永全球的優質團隊涵蓋 150 多個國家的業務，透過審計服務建立客戶的信任，支持企業成長、轉型並達到營運目標。

透過專業領域的服務 - 審計、諮詢、法律、稅務和策略與交易諮詢，安永的專業團隊提出更具啟發性的問題，為當前最迫切的挑戰，提出質疑，並推出嶄新的解決方案。

加入安永 LINE@好友

掃描二維碼，獲取最新資訊。



安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球組織，加盟該全球組織的各成員機構都是獨立的法律實體，各成員機構可單獨簡稱為「安永」。Ernst & Young Global Limited 是註冊於英國的一家保證（責任）有限公司，不對外提供任何服務，不擁有其成員機構的任何股權或控制權，亦不作為任何成員機構的總部。請登錄 [ey.com/privacy](http://ey.com/privacy)，了解安永如何收集及使用個人資料，以及個人資料法律保護下個人所擁有權利的描述。安永成員機構不從事當地法律禁止的法律業務。如欲進一步了解安永，請瀏覽 [ey.com](http://ey.com)。

安永台灣是指按中華民國法律登記成立的機構，包括：安永聯合會計師事務所、安永管理顧問股份有限公司、安永諮詢服務股份有限公司、安永企業管理諮詢服務股份有限公司、安永財務管理諮詢服務股份有限公司、安永圓方國際法律事務所及財團法人台北市安永文教基金會。如要進一步了解，請參考安永台灣網站 [ey.com/zh\\_tw](http://ey.com/zh_tw)。

© 2021 安永台灣。  
版權所有。

APAC No. 14005918  
ED None

本材料是為提供一般信息的用途編製，並非旨在成為可依賴的會計、稅務、法律或其他專業意見。請向您的顧問獲取具體意見。

[ey.com/zh\\_tw](http://ey.com/zh_tw)