

全球壽險高階主管的思潮： 反應當下， 展望未來



當新冠病毒 (COVID-19) 疫情在全球蔓延之際，人壽保險公司迅速因應情勢適應變化。與客戶間的互動轉換成虛擬化，銷售流程增加更多數位化元素，營運更依賴自動化流程及協作工具，以回應客戶及銷售顧問的需要。但這次疫情也讓許多流程和制度的既有弱點和僵化一一現形，而長期低利率也持續壓縮利差型保險公司的利潤空間。人壽保險業主管正奮力解決此一挑戰。許多公司大膽採取行動以改善客戶和銷售顧問的業務體驗，簡化及自動化作業流程，並加速創新腳步以因應市場快速變動所帶來的需求。

LIMRA 與 Boston Consulting Group (BCG) 每兩年聯合製作的 2021 年版全球高階主管調查深入探討人壽保險業主管在應對當前挑戰和擁抱新興機會時最優先考量的因素。科技已成為最大的挑戰，與我們 2019 年的調查相較，排名順序大幅攀升 (圖 1)。其他如低利率和法規等主要挑戰反映產業面臨的重大逆境，並擴大當前環境中風險管理的需求 (見側欄 1)。

其他的考量因素 (例如成長發展及新工作模式) 顯示保險業者面對未來的準備：反應更快，並且對客戶、顧問和員工的需要作出更多的回應。

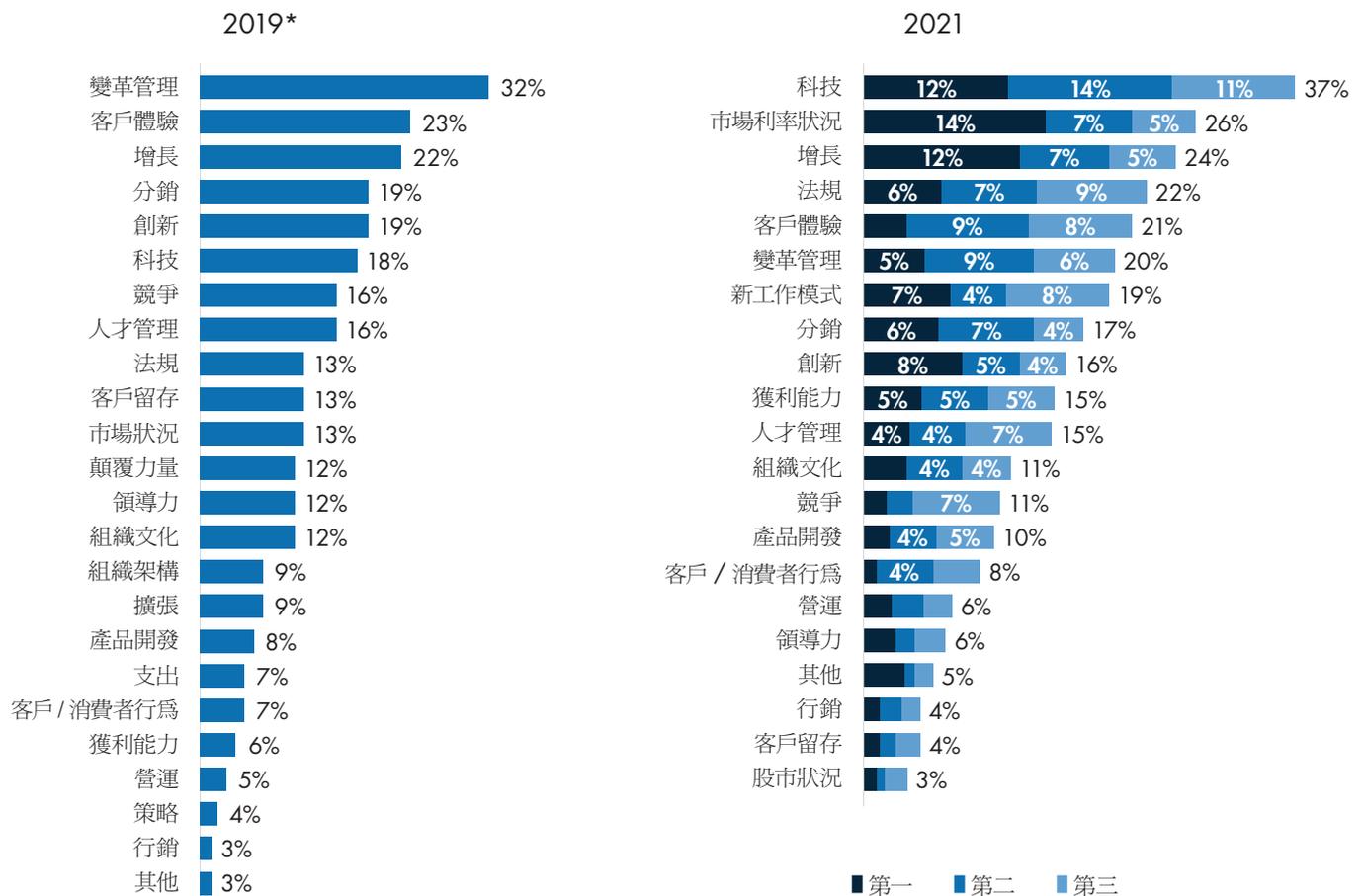
我們對全球高階主管的調查和支持性訪談揭露了產業的改變步伐，不僅要滿足當前需要，也必須確保未來數十年仍維持競爭力。我們的調查結果突顯出壽險業者的三個重要主題：

- 科技現代化
- 擁抱未來的工作
- 追求新的成長領域

運用來自調查報告得到的見解，針對以上三個領域，我們對管理階層和董事會提供以下的觀點。

圖 1

貴公司目前面對的最大的挑戰是什麼？



* 前三大挑戰

科技現代化

即使在疫情開始前，保險公司便已持續培養科技和數位能力，為顧問和客戶提供更好的服務並簡化作業流程。疫情加速相關發展的速度，大型保險公司為科技現代化挹注了鉅額投資。例如，總部設於印度的 Bajaja Allianz Life 運用科技工具讓其顧問能將作業數位化，包括以虛擬方式與客戶見面、在網上分享報價、提供即時數位圖示，及追蹤進度實況，因為這些科技創新，使該公司於 2020 年 12 月在當地市場創造了最高成長率。公司已將這些工具推廣至業務部門的全體銷售人員。

除了將科技列為主要挑戰外，受訪者也指出科技是對公司組織帶來最重大影響的外部力量。此外，我們訪談的幾位高階主管表示擔心落入既有科技限制的陷阱，只能達成小幅度的改善，而非對未來的重新想像。

受訪者一致選擇數位自動化和資料科學與分析為排名第二優先的科技選項 (圖 2)。一位北美地區的高階主管總結了大家的看法說：「我們必須讓自己變成容易作生意的對象。流程自動化和資料運用取代人工操作可減少錯誤和問題，讓相關人員騰出更多時間從事更有價值的工作。」

在我們的調查和高階主管的訪談中，對於自動化運用、資料科學技術以及科技現代化，最一致認同優先考量的三個領域是：行銷、分銷和客戶體驗。

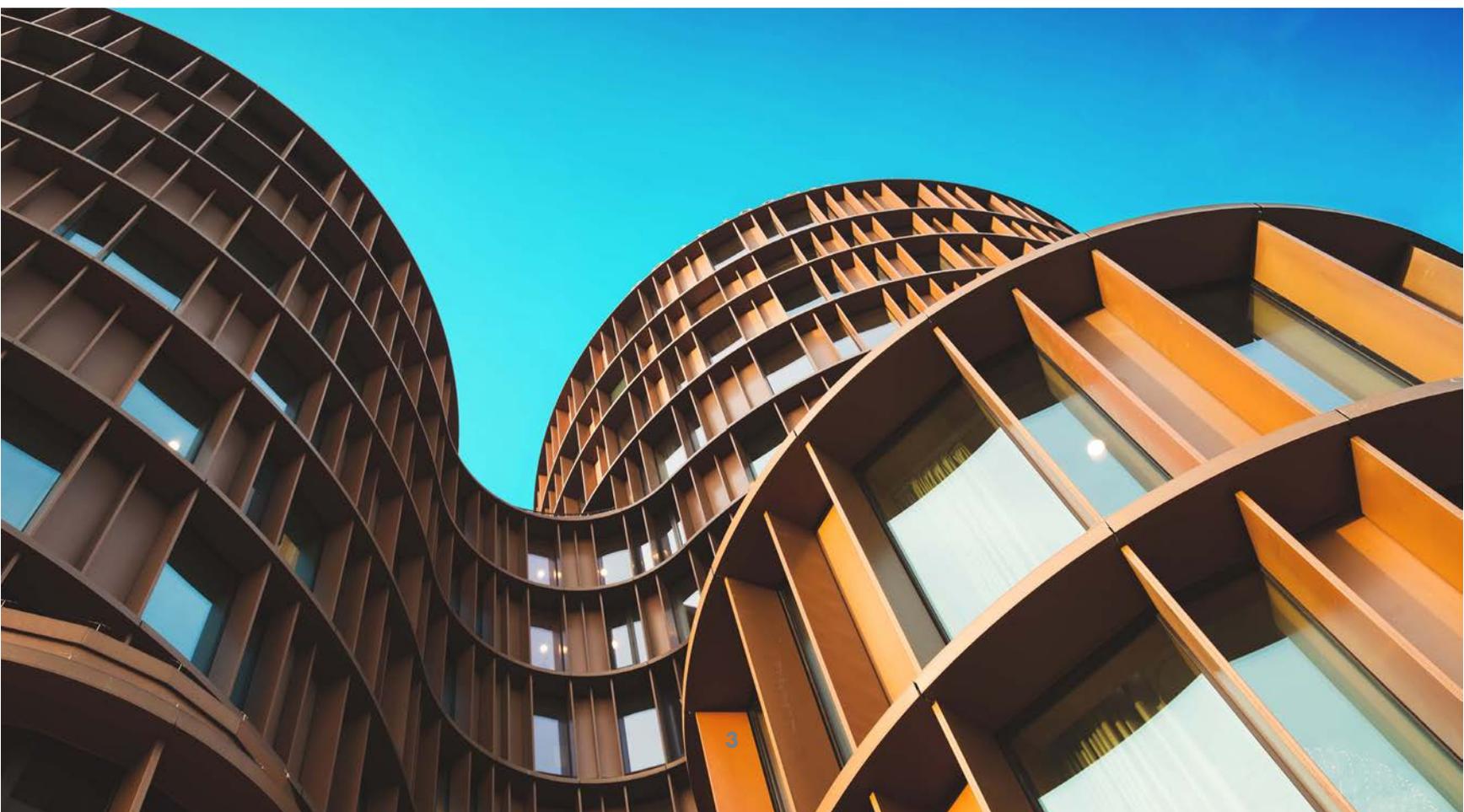
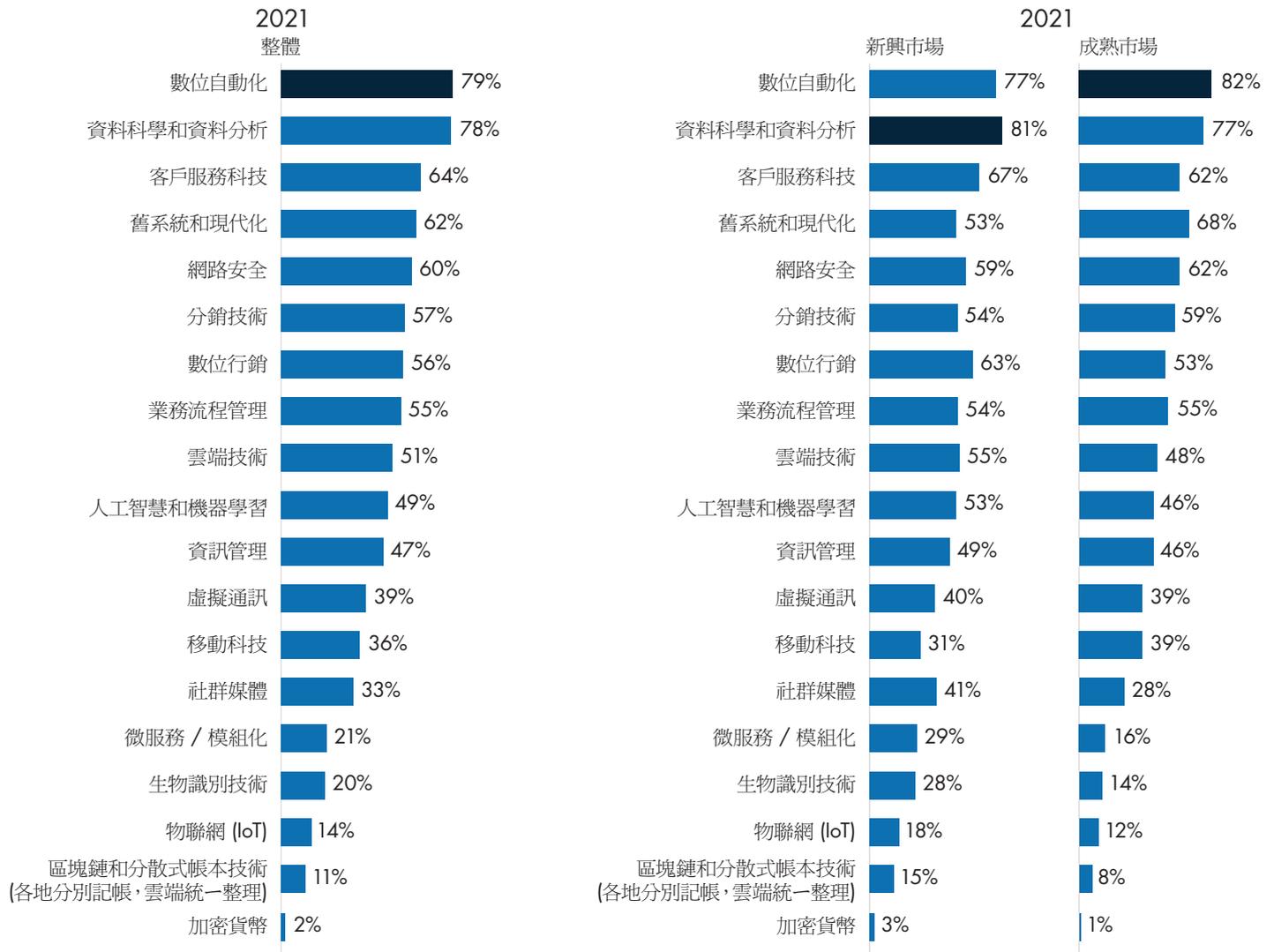


圖 2

未來五年內，哪些資料 / 工具 / 技術的進步對貴公司的成功最具關鍵性？選擇所有適用的項目。



側欄 1：目前環境的風險管理

低利率。受訪者將市場利率狀況列為第二重要的挑戰，我們對高階主管的訪談也支持這樣的看法。自 2008–2009 年金融危機以來，因為低利率抑制了投資報酬，使得提供利差型產品更難以獲利，所以一直對保險公司經濟狀況構成挑戰。

儘管低利率不可否認地對保險產業造成逆境，但多數公司目前都已有完善測試的規劃腳本可用來面對挑戰。問題主要是要採取哪些已知行動，以及執行各項行動的積極性。受訪者被問到他們針對低利率環境已採取哪些行動或打算採取哪些行動時，表示最常見的做法包括了調整投資管理策略、達成資產與負債平衡，以及減少開支。許多保險公司也表示在評估和降低產品保證利益，或將重心放在利率敏感度較低之保障型產品的成長策略 (請見正下方的圖表)。

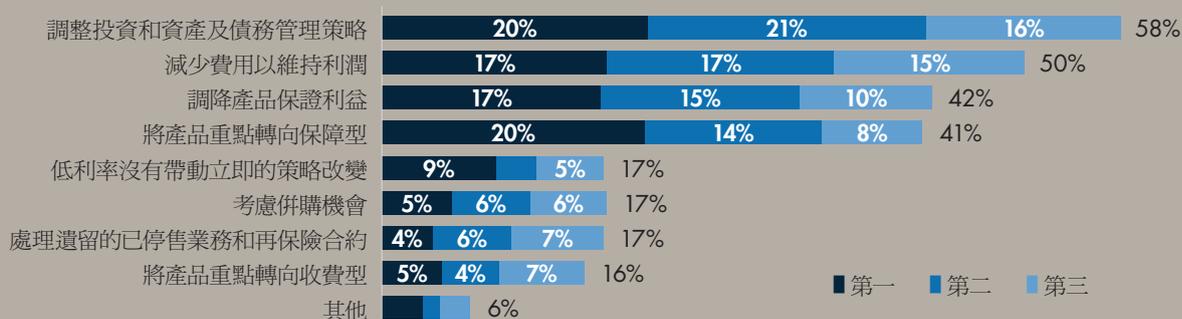
超額死亡率。初期資料顯示 COVID-19 已導致超額死亡率。以美國為例，2020 年預期壽命減少 1.5 年，降至 20 年來的最低水準。根據最新的 LIMRA 調研，美國的超額死亡率在 2020 年第二季上升了 14 個百分點，第三季上升了 7 個百分點⁴。有幾位高階主管擔心，在疫苗施打普及到全球各地以控制病毒傳播之前，新的變異株有可能持續出現，就像目前的 Delta 變異株。預防照護和篩檢的看診率下降也令人擔憂，可能對死亡率和發病率造成連帶影響。

此外，氣候變遷也導致全球的超額死亡率現象。近幾個月以來，極端氣候災難 — 包括熱浪、森林大火和洪災 — 在世界各地奪走許多人命。高階主管告訴我們，後續發展值得進一步的注意和監控。

法規挑戰。不斷改變的法規要求會產生不確定性，並改變競爭環境。我們訪談的保險公司強調需要靈活調整以適應變動的法規條件。此外，因法律規定而產生的額外成本再次驗證企業必須縮減營運成本、管理資產組合，並找出有利的成長途徑。有幾個類別的法規變更特別值得注意：

- 稅務和儲蓄法規的改變可能影響公司產品的價值主張以及當前和過去解決方案的適用性。
- 分銷和適用性法規在全球各地越來越普遍，可能會增加服務成本，例如透過法規迫使業者去服務較不富裕的族群。
- 遵守網路安全和隱私權法規會增加新的成本和風險，也不會因而增加收入。
- 資產標準改變將導致資產負債表波動擴大 — 許多市場正在實施第 17 號國際財務報告準則 (IFRS 17)，這將導致財務報表將隨著相關資產和債務的市值更大的波動，以及合規成本增加等各種衝擊。

貴公司已經或即將採取哪些行動來因應目前的低利率以及長期低利率環境的風險？從下列各項中選出最多三項並排出順序，「1」表示得到領導階層最多關注。



⁴ 美國個人壽命新冠病毒死亡率經驗研究 (U.S. Individual Life COVID-19 Mortality Experience Study), LIMRA, 2021 年。

專注於成果，接受考驗並從經驗中學習方法... 聯繫有可能變成最大的挑戰之一，我們正採取步驟支持員工迎向挑戰。」

行銷。高階主管也提到迫切需須要生成高品質的銷售線索，以及識別交叉銷售和向上銷售的機會。此一必要性越來越受到重視，不僅對直屬銷售顧問如此，對與保險公司合作的保險經紀銷售顧問 (銷售多家保險業者提供的產品) 也同等重要。許多保險公司都在持續將行銷職能轉變為更加以數據為導向並提高生產力 (即降低每個潛在客戶的成本和整體業務獲取成本)。行銷能力的成熟度和重要性持續增加，成為促進成長的競爭優勢來源。

相較於成熟市場的受訪者，新興市場的受訪者更重視數位行銷、客戶服務技術及社群媒體運用。這反映在這群受訪者更重視協助新進顧問運用他們自身的社群媒體向個人的親朋好友進行銷售，而非僅僅專注於統一提供的潛在客戶。

當行銷能力與資料科學實踐的同步擴展，保險公司更瞭解客戶在不同生命階段中的需求，因而在向他們提供相關的銷售建議時能實現更高程度的個性化的服務。由此產生的區隔化不僅運用於所提供的產品和服務資訊，也包括主動與客戶聯繫的時機、形式和接觸方法。

如亞洲區一位高管所言：「每一個接觸點都是一個機會，經由互動，可以更多地瞭解客戶，以及銷售顧問要如何最完美的滿足他們的需求。」

分銷。疫情所導致的遠端聯繫趨勢迫使保險公司和銷售顧問跳脫思考框架，去探索如何以科技為潛在客戶提供新的接觸方式、與客戶互動、促進銷售和服務客戶。諸如 Zoom 和 Webex 等數位協助工具一夕間成為非常普及的工具。各種數位銷售工具紛紛被大量使用，包括 App 應用程式、數位

圖示、報價工具以及數位保單交付，不勝枚舉。原本沒有使用這類工具的保險公司也都趕搭這股熱潮。在我們訪談時，高階主管指出這些工具的運用將持續成長 — 顯示這些新科技將持續與我們同在。

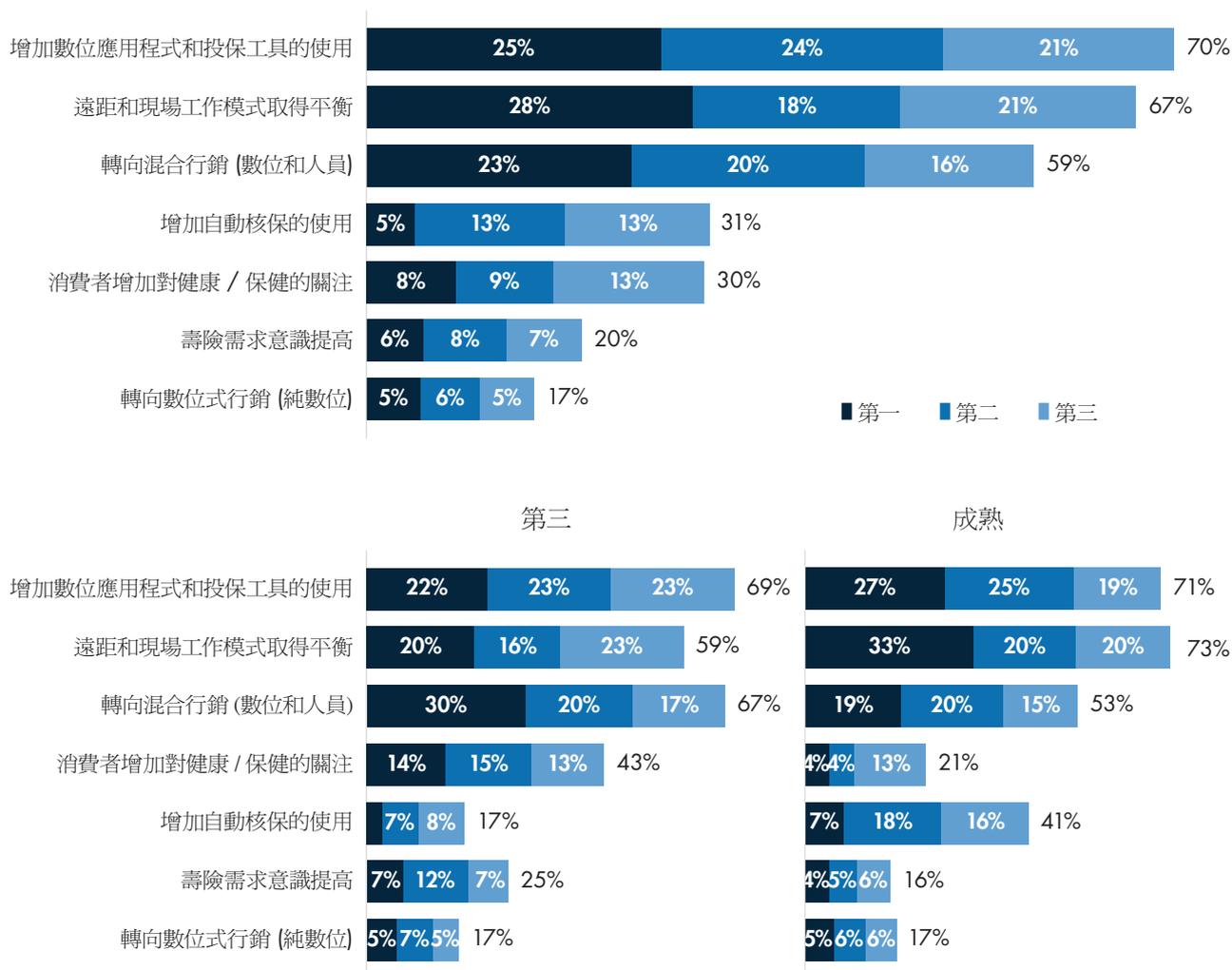
許多在疫情期間購買人壽保險的消費者轉向直銷模式。不過，消費者最常使用有搭配銷售顧問提供數位支援服務的模式。的確，與之前的調查結果一致¹，這次調查鞏固了銷售顧問的重要性，以及銷售顧問有能力使用科技化工具和流程的重要性。我們詢問高管他們認為有哪些因疫情對保險產業造成的改變將會長期持續，結果數位式行銷得到了最少回應，反而有將近百分之 60 的高管選擇混合行銷 (hybrid distribution)，排名第三 (圖 3)。由銷售顧問引導或支援的模式預期仍是最主要的銷售管道，但許多高階主管表示他們認為數位式直銷 (digital direct sales) 將持續在整體市場中占有一定比例。

保險公司也在招募過程中運用資料科學，識別高潛力的銷售顧問。亞洲區主要的保險公司越來越重視潛在銷售顧問的特定族裔背景，並運用自動化履歷篩選和評選以及導入人臉辨識和自然語言處理的人工智慧輔助面試。這些公司也在整個入職過程及初期任職期間運用人工智慧幫助訓練銷售顧問。科技可以識別出更高產能所必要的技能並建議的數位化訓練 — 透過銷售顧問所銷售的產品、在銷售過程中交談的內容，以及其客戶檔案等資訊提供建議。我們訪談的一位亞洲區高管表示：「業務員是我們的命脈，我們必須優先考量招募、訓練和建立職業生涯路徑，幫助我們的業務員成功並降低耗損率。我們的數位工具能在這方面發揮作用。」

¹ 新冠病毒影響：符合人性的高科技為人壽保險客戶帶來最佳體驗 (The COVID-19 Effect: High Tech With Human Touch to Optimize Life Insurance Customer Experience)，IIMRA-BCG，2020 年 11 月。

圖 3

您預期新冠病毒 (COVID-19) 對保險產業產生哪些改變是長期的？從下列各項中選出最多三項並排出順序，「1」表示最有可能。



客戶體驗。在整個客戶體驗的過程中，保險公司不斷改變以符合客戶全新的參與期望。許多高階主管告訴我們，他們需要在疫情期間採用額外的客戶服務科技 (排名第三，如圖 2 所示)，並提供更多數位化服務。

高管們期待科技進步可簡化客戶體驗過程，並大幅減少服務過程中發生不愉快的痛點。例如，智慧申辦引導客戶只會看到與自己相關的問題，數位客戶入口網站可提供申辦狀態和進度概覽而不須致電業務員查詢 (相較於傳統上費時整個月

之久、不確定是否會核保的過程，算是極大的進展)，以及採用有條件的自動化核保。雖然這些科技並非現在才有，但許多高階主管都談到，同時加快腳步採用全部各項科技確實不是件容易的事。

擁抱未來的工作

在因應 COVID-19 所作的各項改變中 — 包括混合式工作，新的交付模式，客戶、顧問和員工持續改變的期望 — 未來的工作場所和營運模式仍在逐漸成形中。在此同時，我們觀察到爭取人才的競爭越來越激烈，尤其是針對數位領域的人才。主要保險公司的高階主管分享了許多新工作和領導模式的例子，都是為了要吸引和留存優秀人才。

保險公司在思考新工作模式時，認知到疫情期間遠距工作的重要性，並且在評估未來全面遠距工作和混合安排的運用方式。但我們也聽高管談到這樣的觀點太過於狹隘。企業必須因應不斷茁壯的數位式客戶參與。

受訪者指出，擁抱數位創新以及用新的方式服務客戶是與未來工作有關的最大機會 (圖 4)。雖然兩者都需要投資科技，但讓員工和銷售顧問參與其中，並因應改變和調整工作方式，同樣不可或缺。還可能需要進行大量的技能再造，讓員工有效運用因自動化或取消人工流程而獲得的能力。舉例來說，一間北美的保險公司日前推出工程學院 (Engineering Academy) 計畫，以提升使用既有科技的員工的技能，以便他們更有效率的運用現代科技。

受訪者還提到，與改變企業流程和營運相匹配不可分的是文化與行為的改變，這是變革管理工作的一大挑戰 (圖 5)。雖然許多公司在因應疫情衝擊時都迅速做出決定和改變，但有幾位高階主管表示擔心疫情過後公司組織將會重回原本傳統、步調較慢的習慣。一位高管指出：「我們必須跟上改變的腳步，並且要持續不斷去做。」

高管們也強調採取正確方法領導和組織公司人員是非常重要的事。一位北美區的高管解釋：「主管必須因應並學習新技能，才有能力管理這種新的工作流程。」其中包括擁抱靈活工作方式和採用彈性工作模式，以及善用科技協助工作。

留存優秀人才和聘用更多元化的人才也成為重要的優先考量。保險公司越來越重視銷售顧問的品質，更勝於數量；而數位技能是企業徵才時主要的考量因素 (圖 6)。沒錯，我們觀察到無論任何職位，都有同樣重視數位技能的趨勢。我們在訪談高階主管時的一項共同主題便反應出此一趨勢，即在改造銷售模式時必須同時考量人和科技兩項因素。「成功需要全方位思考科技、流程、人，以及文化，」一位高管這麼強調。

圖 4

就未來的工作而言，您認為貴公司最大的機會是什麼？從下列各項中選出最多三項並排出順序，「1」表示機會最大。

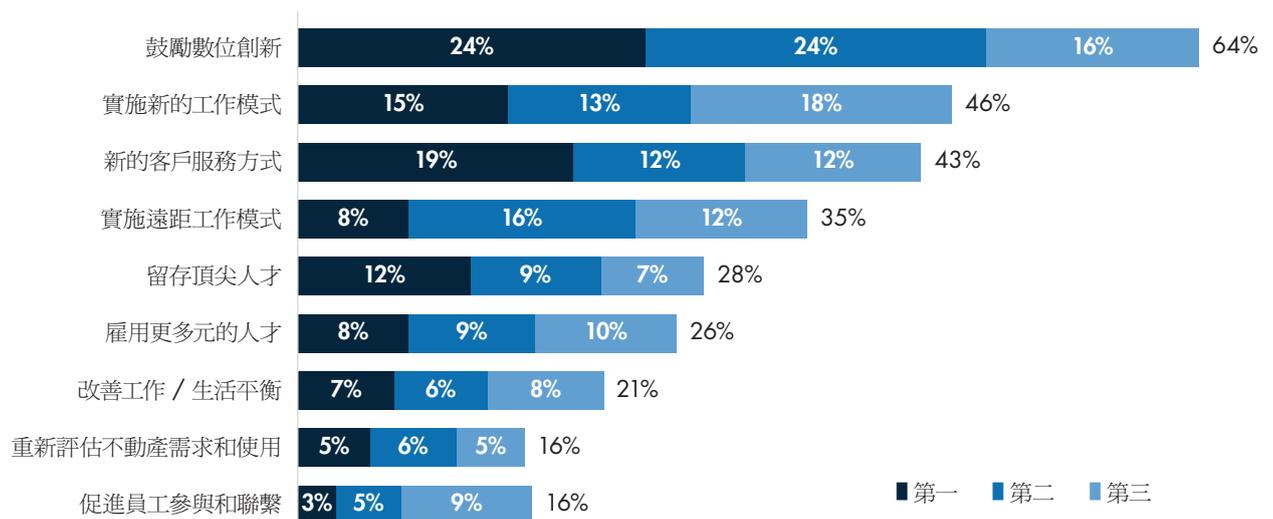


圖 5

關於變革管理，貴公司面對的最大挑戰是什麼？從下列各項中選出最多三項並排出順序，「1」表示挑戰最大。

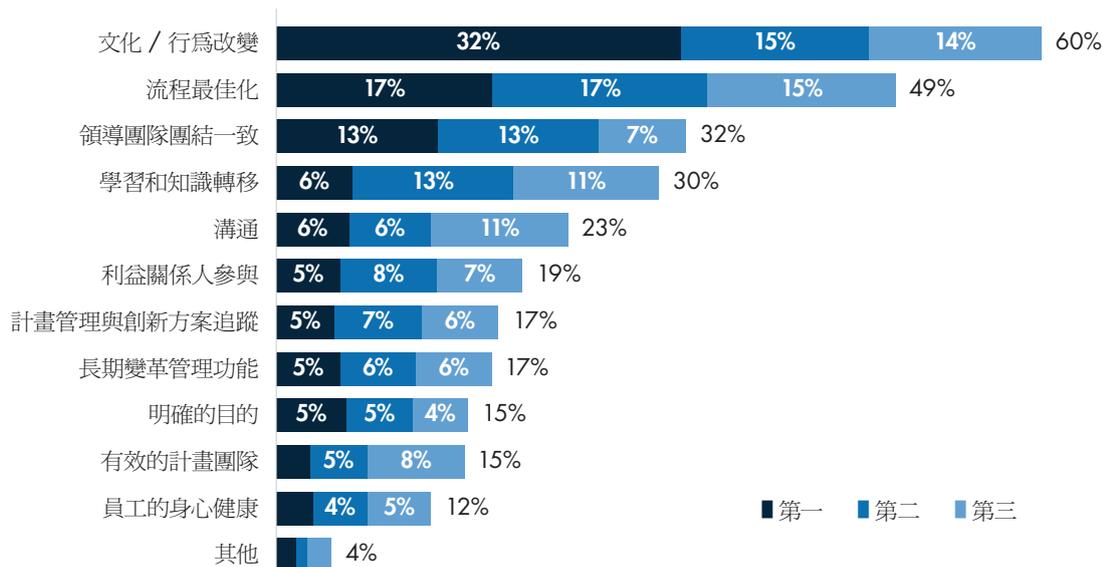
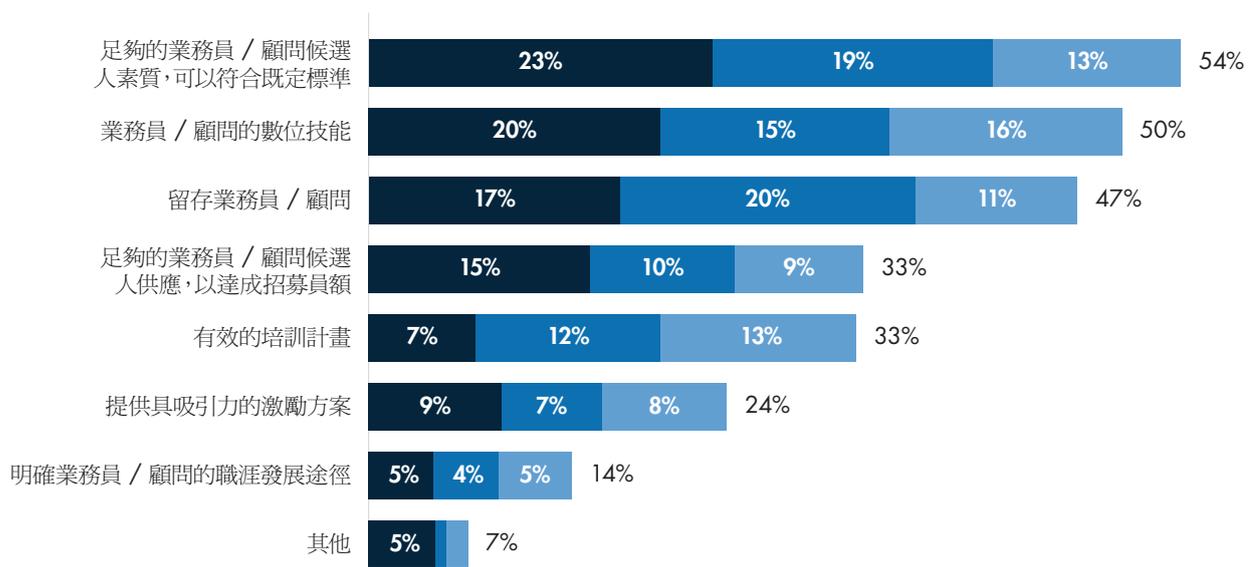


圖 6

雇用業務員 / 顧問的哪些因素對貴公司來說最具挑戰性？從下列各項中選出最多三項並排出順序，「1」表示最具挑戰性。



追尋新的成長機會

人壽保險市場快速的擴張，創造了豐沛的機會以追尋新的成長領域。因為 COVID-19 疫情，難以計數的消費者認為人壽保險比以前更重要。個人壽險的承保由於存在落差，2021 年第一季美國的保單成長為 11 個百分點，是自 1983 年以來的最大漲幅，而保費則增長 15 個百分點²。不僅如此，由 Geneva Associates 所做的全球調查發現，有百分之 43 的消費者認為人壽保險比以前更重要，而且有百分之 21 的人打算購買更多保險³。就兩項主題而言，人壽保險均排名第二，以些微差距落後於健康保險。消費者更看清楚人壽保險的必要性，似乎成為人壽保險業者解決全球各地保障缺口的絕佳機會。

我們的調查結果剛好與這項需求提高相呼應，受訪者將「成長」列為排名第三的最優先選項，如前文圖 1 所示。我們訪談的保險公司都樂意善加利用這樣的機會。除了因為科技而能鎖定和服務不同目標客層所帶來的好處，創新的保險業者也在思考整體價值主張 — 增加全方位財富規劃、保障型產品，和健康解決方案，並有意增加數位工具的運用。

為了抓住成長機會，保險公司提到了幾項潛在行動，包括：

拓展分銷模式。我們的研究發現，保險公司希望擴大發展新模式，將人壽保險帶入消費者金融、購物、工作或旅行 (僅試舉數例) 等各項領域。許多保險公司在實施這些模式時，都會重新想像顧問和客戶的互動方式 (例如透過虛擬管道提供顧問服務的模式)，而非僅用現有的業務員模式加以調整。

此外，主要保險公司 (常與第三方合作) 建立了各種更全面的產品和服務選項，結合投資與理財解決方案。視客戶族群的財富和性質而定，可採取數位主導和顧問支援，或顧問主導和數位支援的模式。通常是以較長期財務規劃流程為基礎，透過此流程發掘客戶需求，然後提出能符合這些需求的解決方案。

持續發展的價值主張和產品。我們訪談的高階主管強調在其既有市場和產品組合以外追尋成長的重要性。鑑於可預見的未來，預期將維持低利率，保險公司正思考如何將投資組

² 第一季美國個人人壽保險銷售調查 (First Quarter U.S. Individual Life Insurance Sales Survey)，LIMRA，2021 年。

³ 新冠病毒疫情後的全球風險樣貌：保險扮演什麼角色？(The global risk landscape after COVID-19: What's the role for insurance?)，Geneva Associates，2021 年。國家包括巴西、中國、法國、德國、義大利、日本、英國和美國。

主管應努力去建立聯繫
並培養文化。」

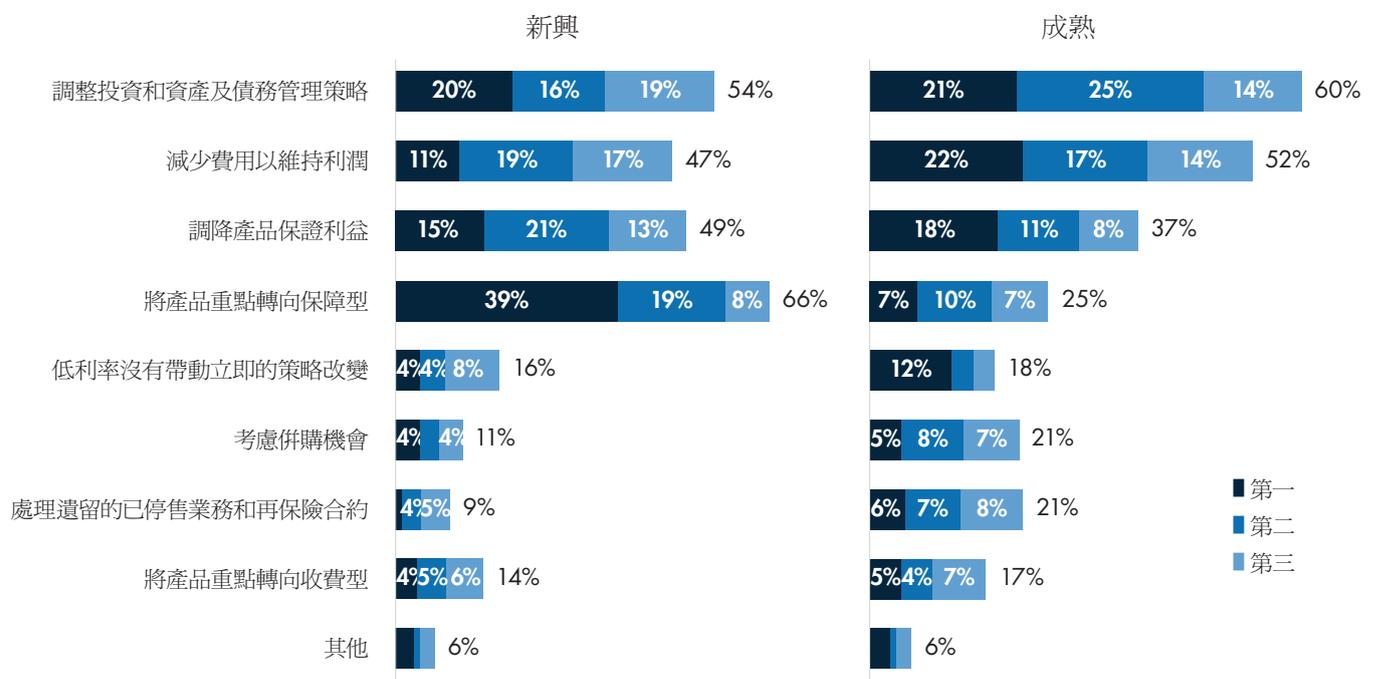
合改為資金需求較小且利率敏感度較低的產品。無論全球各地，在被問到如何以實際行動因應低利率時，受訪者將調降產品保證利益列為第四順位。尤其是新興市場的保險公司提到，改變以保障型產品為主要策略，多少能順利因應目前的低利率以及長期低利率環境風險 (圖 7)。

許多公司均擴大其保健產品選項，無論是獨立的產品或作為現有產品的延伸。有幾家公司甚至已將保健作為其企業目標和永續策略的核心要素 (側欄 2)。「我們開始創造個人化解決方案，為客戶的日常生活增添價值，而非僅對其保險受益親屬有利，」一位高管在說明其公司轉型時如此表示。

採取鼓勵參與的新方法。保險公司告訴我們，他們正在探索新的客戶參與方法，希望能帶來成長機會。例如，亞洲市場對健康保健產品的需求不斷增加，中國平安和友邦保險等數家保險公司已創造保健生態環境，將客戶連結至精心挑選的一群合作廠商，以便其取得健康資訊和服務。額外的參與機會包括獎勵計畫 (如 Vitality 和 Dacadoo)、工作地點保健計畫、自願福利，及使用社群媒體。這些產品和服務選項鼓勵客戶與保險公司互動，讓公司能收集資料並瞭解客戶偏好。在反饋循環中，公司即可運用這些資訊幫助客戶過更健康的生活，並幫助保險公司更貼近客戶，讓客戶參與了解自己的保險需要。「知識就是力量，」一位高管這麼觀察。

圖 7

貴公司已經或即將採取哪些行動來因應目前的低利率以及長期低利率環境的風險？從下列各項中選出最多三項並排出順序，「1」表示得到領導階層最多關注。



側欄 2：可持續性創造取得競爭優勢的機會

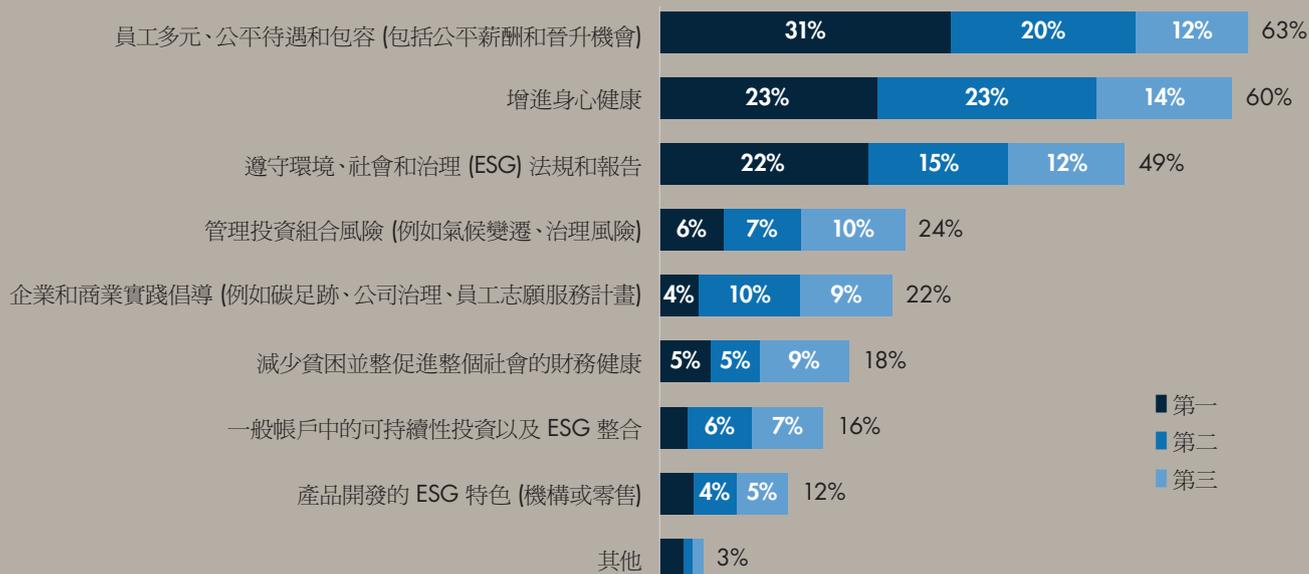
可持續性的主題越來越受到全體利害關係人的注意，包括高階主管、投資人、員工和客戶在內。幾乎每一位高管接受訪談時都告訴我們，可持續性的主題在高管議程中越來越受到重視。我們訪問的幾位高管強調心態改變，轉而將可持續性視為差異化的來源以及競爭優勢，而非單純的合規和通報義務。

受訪者在被問到社會衝擊和可持續性目標時，選擇了多元、平等和包容 (DE&I) (請見下圖)。對許多企業而言，DE&I 一直是長期優先目標，也是人才策略的重要層面。這也是客戶策略的關鍵要素，因為許多保險公司都希望能以符合效益且能夠獲利的方式為大眾市場服務。一位相互保險公司的高管說：「如果只是向高淨值個別客戶銷售避稅策略，並無法實踐企業宗旨。」

大多數保險公司都在針對投資、核保 (產品與客戶)，及其內部日常營運等方面思考永續計畫。法規和披露是縱橫全部三方面的重要元素。許多公司都訂定具企圖心的長期規劃，並為更具可持續性的投資策略奠定基礎。我們也觀察到保險公司在更大範圍內將企業宗旨與永續目標達成一致。有些公司正為永續性產品和服務打造收入目標。許多公司都更重視能幫助他們達成企業宗旨，即促進財務安全或身心健康的產品和解決方案。這些措施創造了與客戶展開新對話的契機，具有值得注意的優勢。「新的服務選項 — 尤其是具有永續焦點的選項 — 讓業務員有辦法與客戶重新建立聯繫，有可能導致轉換和向上銷售，」一位高管呼應其他人也都同意的觀點。

反映這點的是，與可持續性相關的第二重要優先事項是促進身心健康，許多公司的企業宗旨和客戶參與策略都越來越以此為核心。保險公司正不斷增加更多的身心健康解決方案，並在這些領域中取得優勢，因為消費者越來越願意從保險公司取得這類解決方案。

貴公司最優先關注哪些社會影響力和可持續性目標？從下列各項中選出最多三項並排出順序，「1」表示得到領導階層最多關注。



設定議題

我們在調查和討論時，世界各地的人壽保險高階主管都強調他們的公司必須改變以符合疫情後客戶、顧問及員工的高標準期待。我們訪談的各家保險公司都說明了以成功為基礎來創造機會，許多公司也投入更多力量促成轉型。

消極等待波動平息非因應之道，我們的調查結果再度印證人壽保險公司絕對有必要積極努力做好自我定位，才能掌握到長期競爭優勢。這需要訂出明確策略，才能抓住可創造獲利成長機會、在低利率環境中發揮最大恢復力，並以最有效的方式緩解風險。

全球高階主管在設定議題時，應思考三個最重要的問題：

- 科技將可從何處大幅改進公司滿足客戶需求的能力？
- 公司該如何調整流程、人員和文化才有辦法在「未來工作」中提高產能和人才管理？
- 獲利成長的三個最具潛力機會是什麼？公司該如何順利掌握這些機會？

這幾個問題的回答將引導人壽保險高階主管重塑其產業未來，因為改變的必要性和開放度已達史上巔峰。如同一位高管精闢的總結：「我們的最佳時機就是現在！」



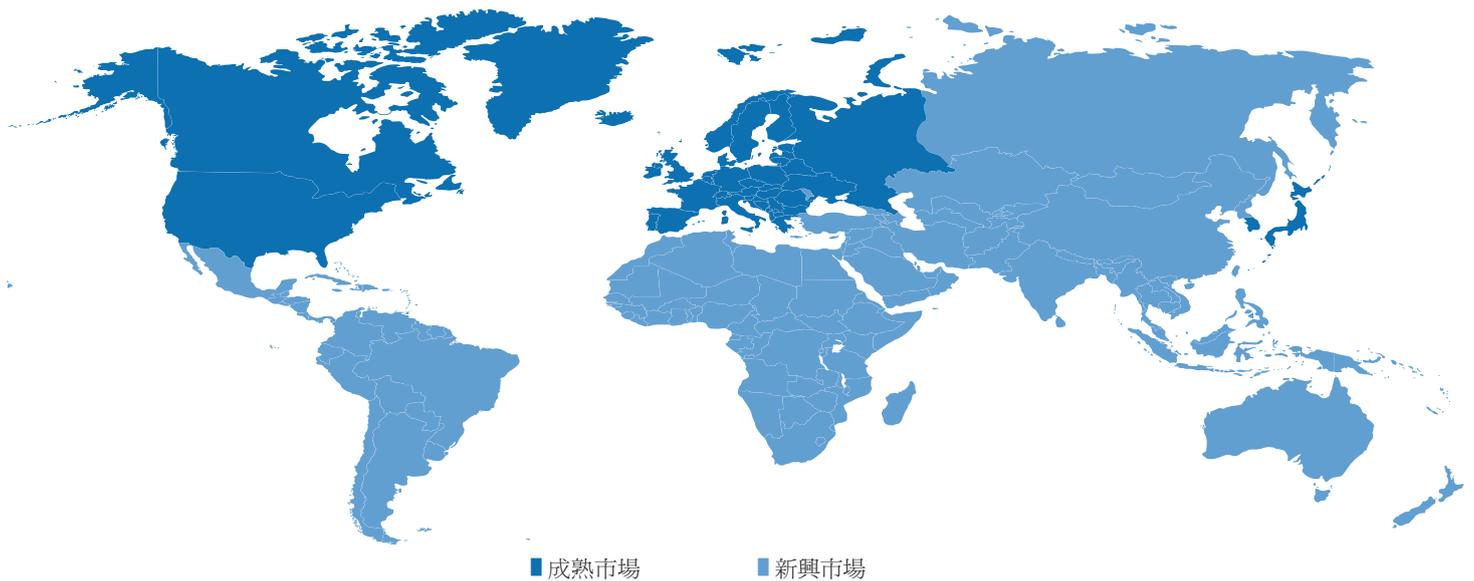
“ 運用更多資料和分析幫助做決定，而且要對工作喜好和工作模式少做些假設。

附錄

本調查簡介

高階主管調查是兩年一度的全球大調查，目的是找出人壽保險公司高階主管最重要的思潮。本研究的目標是推動、強化及深入探討人壽保險產業人士適用的策略。

2021 年春季，我們透過網路問卷方式自全球 50 個市場成功回收 444 份問卷，是至今同類研究中規模最大之一。在這些回收問卷中，有 93 份是由企業執行長 / 總裁作答。此外，我們訪問了各區域不同職位的 22 位受訪者，透過定性引導充實所做的定量分析，提供真正具參考價值的觀點。



在此研究中，我們將「成熟市場」定義為北美、歐洲、日本和韓國，而世界其他地區則歸為「新興市場」。

請查詢我們的網路數據面板 (其中也列出參與調查的市場)，更深入瞭解我們的資料。

作者簡介

Rob Sims (sims.rob@bcg.com) 董事總經理及合夥人，Boston Consulting Group

Nathalia Bellizia (bellizia.nathalia@bcg.com) 董事總經理及合夥人，Boston Consulting Group

Alison Salka (asalka@limra.com) 資深副總裁，會員福利總監，LIMRA

Todd Silverhart (tsilverhart@limra.com) 公司副總裁及總監，LIMRA

撰稿人

Nick Gagnon (gagnon.nick@bcg.com) 顧問，Boston Consulting Group

John Carroll (jcarroll@limra.com) 會員關係和銷售企業副總裁，LIMRA

Kristen Gillis (kgillis@limra.com) 資深分析師，LIMRA

Rebecca Stevens (rstevens@limra.com) 資料分析師

本出版物由 LIMRA 與 BCG 聯合出品。

LL Global 簡介

LL Global 是 LIMRA 和 LOMA 的非營利母公司。LL Global 為兩家營業組織提供統一的管理及董事會架構。全球有 71 個國家近 1,200 間保險和金融服務公司分區是 LIMRA 和 LOMA 的會員。

LIMRA® 簡介

LIMRA 自 1916 年起為業界提供服務，幫助提升金融服務產業，讓 53 個國家近 700 間金融服務公司取得知識、洞見、聯繫與解決方案。

BCG 簡介

Boston Consulting Group (BCG) 與商界和社會領袖合作解決其最重要的挑戰，並掌握其最大的機會。BCG 成立於 1963 年，是商業策略領域的先驅。時至今日，我們幫助客戶執行全面轉型 — 激勵複雜改變，讓組織成長，建立競爭優勢，並提升盈利。組織要取得成功，就必須融合數位能力與人的能力。我們的多元化全球團隊帶來深入的產業和部門專業，並提供豐富的觀點，激發改變。BCG 透過先進的管理顧問結合科技與設計、企業和數位投資 — 以及商業目標，提供各種解決方案。我們在公司上下以及客戶組織的各個層級以獨特的合作模式工作，產生足以讓客戶欣欣向榮的成果。



© 2021 年，LL Global, Inc. 與 BCG。保留所有權利。

本出版物供 LIMRA 會員使用。未取得 LL Global 與 BCG 之書面許可，任何部分均不得以任何形式與其他組織分享或重製。