



保險經營論壇 (155)

(2025 年 10 月 15 日)

保險巨擘紀實：莊中慶總經理暢談保險業價值經營¹

2025 年 4 月 8 日淡江大學 EMBA 課堂迎來了一位重量級的講者：台灣人壽總經理莊中慶先生。作為淡江大學風險管理與保險學系「保險業巨擘專題講座」系列的第五場壓軸演講，莊總經理以其在保險業超過三十年的豐厚資歷，涵蓋外商與本土、營運與管理、台灣與大陸市場的完整歷練，為在座的同學帶來一場題為「保險業的價值經營」的深度分享。

今日，他將從總經理的高度，分享台灣人壽如何在瞬息萬變的金融環境中，實踐以價值為核心的永續經營之道，並期許在座的未來領袖們，能從中汲取養分，提升策略性思維與分析能力，成為真正能為組織創造價值的領導者。

壹、永續基石 _ ESG 引領下的責任經營與社會影響力

演講的核心論述，始於企業永續發展的基石 _ ESG(環境、社會、公司治理)。莊總經理明確指出，ESG 已不再是企業的加分項，而是金融業不可或缺的基本標配。台灣人壽的經營理念，深度契合母公司中國信託金控「Finance for Generations」(基業長青，永續金融)的宏大願景。

作為負責任的企業公民，台灣人壽不僅是宣示，更是積極行動，自願遵循國際上兩大重要的永續框架：聯合國永續保險原則(Principles for Sustainable Insurance, PSI)與責任投資原則(Principles for Responsible Investment, PRI)。在

¹ 莊中慶(2025 年 4 月 8 日)，台灣人壽保險公司總經理。淡江大學風險管理與保險學系保險經營碩士在職專班 113 學年第 2 學期《保險業巨擘專題系列講座》第五場演講紀實。

此基礎上，台灣人壽確立了清晰的永續發展雙主軸：「發展社會影響力」與「達成低碳轉型和責任營運」。

為了將這兩大主軸具體落實於日常營運的每一個環節，莊總經理詳細闡述了台灣人壽如何透過四大構面，建構起全面而深入的 ESG 管理體系：

一、誠信治理 (Ethical Governance)：

這是企業永續經營的根本。台灣人壽建立了嚴謹且多層次的治理架構。在母公司金控層級，董事會下設有「企業永續委員會」，並成立了跨子公司的「ESG 執行小組」，每季定期召開會議，統籌永續發展策略。

關鍵是，ESG 相關指標納入總處長級(含)以上高階主管的個人年度目標(KPI)之中，並持續評估擴大適用對象的可行性。定期的績效匯報(向高階管理會議及董事會呈報)與透明的資訊揭露(透過永續報告書、企業永續網站、新聞稿、參與永續評比等管道)，不僅是對內部管理的強化，更是對所有利害關係人的莊重承諾，確保永續理念不僅是口號，而是可衡量、可追蹤的具體行動。

二、永續金融 (Sustainable Finance)：

保險業手握龐大資金，是引導社會資源流向永續領域的關鍵力量。台灣人壽在此構面展現了積極作為。首先是「投資組合減碳」，運用科學方法學(如 PCAF，碳核算金融聯盟)盤點投融資的碳排放量，並設定了中長期的科學減碳目標(SBTi)，承諾邁向 2050 淨零排放。莊總經理強調，金融機構必須善用其資金影響力，例如透過議合(Engagement)要求被投資企業改善碳排放，逐步減少對高碳排產業(如燃煤開採、燃煤火力發電、非常規油氣)的投融資，並積極尋找綠色金融的投資機會。

三、當責營運 (Accountable Operations)：

這涵蓋了企業自身營運對環境的衝擊，以及對內部人才的培育。台灣人壽積極「落實環境友善」措施，例如推動辦公室節能減碳、綠色採購等。莊總經理提及，公司內部鼓勵員工積極參與各項節能減碳活動，試圖將永續意識內化為每一位員工的日常習慣與企業文化的一部分。

四、共融社會 (An Inclusive Society)：

保險的核心價值在於「互助共濟」，協助社會成員抵禦風險，發揮穩定社會的功能。台灣人壽積極「強化產學合作」，例如透過此次的講座，分享實務經驗，培育未來人才。更重要的是，透過「倡議與社會參與」，擴大其正面的社會影響力。莊總經理特別強調了台灣人壽在「普惠保險」與「高齡關懷」方面的努力。

為了落實公平待客原則，台灣人壽於 2023 年推出了「高年級俱樂部」一站式網站，整合高齡客戶所需的資訊。此外，透過舉辦「銀髮金融論壇」、「高齡友善調查暨論壇」等活動，與產官學界共同探討樂齡安居、暢行等議題，展現其對超高齡社會議題的長期關注與倡議，期望提出示警與對策。這些行動，都體現了保險業在構築社會安全網方面不可或缺的角色。

貳、氣候變遷下的風險評估與應對策略

氣候變遷不僅是環境議題，更是攸關金融穩定與企業存續的重大風險。莊總經理指出，全球暖化帶來的極端氣候事件頻率與強度日益增加，對金融業的資產價值、營運持續性及負債評估都帶來前所未有的挑戰。為了更精確地掌握氣候風險的全貌，台灣人壽採用了國際廣泛採用的 TCFD(氣候相關財務揭露) 框架，持續監控兩大類關鍵風險指標：

一、轉型風險 (Transition Risk)：

這類風險主要來自於全球經濟向低碳模式轉型過程中，可能帶來的政策法規變動、技術革新、市場偏好轉變及聲譽影響等。台灣人壽的核心監控指標是其「投融資組合的財務碳排放」。根據投影片揭露的數據(截至 2023 年底)，涵蓋股權、公司債、商用不動產及主權債等主要資產類別的總財務碳排放約為 677 萬噸二氧化碳當量 (tCO₂e)。

莊總經理說明，公司採用國際認可的 PCAF(碳核算金融聯盟)方法學進行盤點，這使得碳排放數據具有可比較性與透明度。更進一步，台灣人壽已訂定與《巴黎協定》目標一致的中、長期科學減碳目標(Science Based Targets, SBTi)，並已於 2022 年底提交審核，正式承諾邁向 2050 淨零排放。這項承諾意味著未來在投資與融資決策上，將更嚴格地審視標的企業的碳排放表現，逐步降低對高碳排產業(如 2023 年永續金融聲明中提到的燃煤開採、燃煤火力發電、以及營收來自非常規油氣開採超過 10%的企業)的曝險，並積極尋找支持低碳轉型的投資機會。

二、實體風險 (Physical Risk)：

這類風險來自於氣候變遷直接導致的極端天氣事件(如颱風、洪水、熱浪、乾旱)或長期氣候模式改變(如海平面上升)對有形資產、供應鏈及營運造成的損害。台灣人壽著重評估氣候事件對公司各類資產的潛在衝擊，特別是與不動產相關的部位。

面對日益嚴峻的氣候風險，莊總經理強調，風險評估只是第一步，更重要的是制定前瞻性的應對策略。台灣人壽未來的目標包括：建立投融資組合的氣候風險限額評估機制，將財務碳排放納入管理目標值；制定更明確的氣候變遷風險胃納聲明(Risk Appetite Statement)與管理指標；並進行更深入的氣候變遷風險壓力情境分析，以了解在不同暖化情境下對公司財務狀況的潛在影響。同時，公司將持續推動 ESG 及低碳相關的保險商品開發，並提高綠色金融服務(如綠色債券投資、再生能源專案融資)的貢獻度。

參、價值飛躍 _ 併購整合、經營里程碑與文化塑造

台灣人壽今日在業界的領先地位與亮眼績效，是經過一連串策略性併購、深度整合以及持續不斷的經營優化所累積的成果。莊總經理首先帶領大家回顧了自 2011 年中國信託金控正式跨足人壽保險領域以來，幾個關鍵的里程碑事件：

- **2011 年 11 月**：中國信託金控宣布收購美商大都會人壽(MetLife)在台子公司，並於 2012 年 1 月正式更名為「中國信託人壽」，當時資產規模約 1,011 億元新台幣，為中信金控奠定了進入壽險市場的基礎。
- **2014 年 1 月**：中國信託人壽進一步併購加拿大宏利人壽(Manulife)在台分公司，此舉主要目的是為了強化自身的業務員銷售部隊，拓展更多元的銷售通路。
- **2015 年 10 月**：中信金控與歷史悠久的台灣人壽(創立於 1947 年，為台灣第一家本土壽險公司)完成換股協議，台灣人壽正式成為中信金控百分之百持股的子公司。
- **2016 年 1 月**：原中國信託人壽與台灣人壽正式合併，合併後決定保留「台灣人壽」這個在台灣社會具有深厚歷史情感與品牌認同的名字，合併後的擬制性資產規模達到 1 兆 538 億元新台幣。

如此亮眼的成績，背後成功關鍵因素，莊總經理謙虛地將許多成就歸功於母公司中信金控的強大資源挹注與正確的策略指導。他特別提到，中信金控轄下中國信託銀行的廣泛分行網絡與強大的財富管理能力，為初期壽險業務的拓展提供了無可比擬的「銀行保險」(Bancassurance)通路優勢。他透露，中信銀行的財富管理團隊實力驚人，僅約 800 位理財專員(RM)，一年便能創造出千億等級的保費收入以及三千億的基金銷售額，其成功的模式甚至吸引中國大陸的銀



行同業前來考察取經。而後續併購擁有悠久歷史和廣大客戶基礎的台灣人壽，則進一步拓展了客戶來源與銷售通路的多樣性，達成了 1+1 遠大於 2 的綜效。

莊總經理強調，企業文化是支撐這一切成就的軟實力。他分享了中信集團內部深信不疑的理念：「有感動的員工，才有感動的客戶」。集團非常重視員工的福祉與感受，提供優質的工作環境與福利，希望讓員工感受到被關懷與尊重，進而將這份溫暖傳遞給客戶。此外，公司內部實行數十年的績效獎金制度，強調公平、透明，並將個人與團隊的貢獻直接與回報掛鉤，有效地激勵員工積極投入，為公司創造價值，同時也塑造了重視績效、珍惜資源的企業文化。這些看似無形的文化力量，實則是台灣人壽能夠在激烈競爭中脫穎而出，並實現長期永續發展的關鍵要素。

肆、價值經營的核心 — 股東、客戶、員工與社會的共榮永續圈

究竟什麼是「價值經營」？這不僅僅是追求單一財務指標的最大化。莊總經理提出了一個全面而動態的「價值經營永續圈」模型，清晰地闡釋了台灣人壽的核心經營理念。這個模型的核心思想是，一個真正永續成功的企業，必須同時關注並平衡四個關鍵利害關係人的價值創造：股東價值、客戶價值、員工價值與社會價值。這四者並非相互排斥，而是相互依存、相互促進，形成一個共生共榮的良性循環。

一、股東價值 (Shareholder Value)：

作為企業最終風險的承擔者，股東的期待主要體現在持續且穩定的投資回報上。這最終會反映在如 ROE(股東權益報酬率)、EPS(每股盈餘)等關鍵財務指標，以及健全、透明的公司治理(Governance)表現上。莊總經理強調，經營團隊的首要目標，就是要為股東創造長期、可持續的價值。這需要透過明智的「策略選擇」(Strategy & Choice)，決定企業應該「做什麼」



(Do)與「不做什麼」(Don't Do)，並有效地進行「資源分配與投入」(Resource Allocation)，將有限的資源聚焦在最能創造價值的領域。

二、客戶價值 (Customer Value)：

客戶是企業生存與發展的基礎。客戶價值的體現，在於企業能否持續滿足客戶不斷變化的「需求」(Needs Met)，提供超出預期的「服務滿意度」(Service Satisfaction)，讓客戶感受到物有所值甚至物超所值的「CP值」(Cost-Performance Ratio)，並透過卓越的品牌形象與信譽，創造出難以取代的「附加價值」(Added Value)。

三、員工價值 (Employee Value)：

員工是企業最寶貴的資產，是執行策略、傳遞價值的第一線。莊總經理再次強調了中信集團「有感動的員工，才有感動的客戶」的理念。他分享道，集團確實投入大量資源照顧員工，從提供優質的硬體設施(如員工餐廳、辦公環境)，到建立完善的培育體系(如後續將提到的接班人計畫)，再到設計公平且極具激勵性的獎酬制度。

制度有效地促使每一個部門、每一位員工都具備成本意識，積極尋找創造價值、節省資源的方法，形成了一種強大的正向循環與高績效文化。莊總經理認為，制度的成功，關鍵在於其設計的公平、公正、公開、透明，讓員工相信只要努力貢獻，就能獲得相應的回報，從而激發出最大的潛能與歸屬感。

四、社會價值 (Social Value)：

企業作為社會的一份子，其經營活動與社會福祉息息相關。社會價值的實現，可以透過積極的「ESG」實踐(如環境保護、綠色金融)、投入資源於「公益」活動(Philanthropy)、扮演促進經濟發展的「推動劑」(Economic

Engine)，以及發揮保險核心功能，構築「社會安全網」(Social Safety Net)等多種方式來達成。

莊總經理也補充，中信集團的一項獨特策略是「以公益為核心策略，而非商業廣告」。例如，集團旗下負責發行公益彩券的台灣彩券公司，其豐厚的盈餘有相當大的比例被規定必須投入社會公益事業。這種將商業成功與社會回饋緊密連結的做法，不僅提升了企業的公眾形象，更能顯著提升員工的自豪感與對企業的認同感。

莊總經理強調，這四大價值並非獨立存在，而是構成了一個相互連動、缺一不可的「永續圈」。企業必須找到一個最佳的平衡點，才能實現基業長青。而要驅動這個價值圈的正向循環，則有賴於對「保險價值鏈」(Insurance Value Chain)的精準管理與持續優化。

這條價值鏈涵蓋了從前端的「獲客」(Acquisition，包含客戶經營、顧問式銷售、通路管理、輔銷工具應用等)，到中端的「保險營運」(Operations，包含收取保費、提供保障、賺取死差益與費差益)，再到後端的「資金運用」(Investment，包含賺取經常性利差與掌握市場機會賺取資本利得)的完整流程。在每一個環節，都需要不斷尋求提升價值的方法。唯有對整條價值鏈進行精耕細作，才能確保價值經營永續圈的順暢運轉。

伍、領導者的修煉 _ 策略思維、執行力與人才培育

在演講最後，莊總經理將焦點從產業趨勢與公司策略，轉向了對在座所有EMBA學員的個人成長期許。他指出作為企業的中高階主管或未來的領導者，不能僅僅滿足於自身在特定領域的專業技能(Functional Expertise)，更關鍵的是要培養「策略性思維」(Strategic Thinking)與「分析能力」(Analytical Skills)，才能夠真正地為組織「創造價值」(Create Value)。

他認為，現代企業經營環境日益複雜多變，領導者必須具備更宏觀的視野，能夠洞察趨勢、看清全局，並在眾多選項中做出明智的抉擇。這涉及到如何有效地「分配有限的資源」(Resource Allocation)，以及時刻保持「成本意識」(Cost Consciousness)。

為了帮助大家建立起系統性的策略思考框架，莊總經理分享了一套他認為非常實用的「執行決策架構」(Execution Decision Framework)。這個架構強調邏輯性與可行性，包含以下幾個層次：

- **境界 - 場景 (Vision / Scenario)**：首先，領導者必須能夠清晰地描繪出期望達成的未來樣貌或一個具體的成功情境。這需要前瞻性的眼光與想像力。
- **成功構面 (Success Dimensions)**：接著，需要明確定義成功的關鍵要素或衡量成功的標準是什麼。例如，是提升市場份額？提高客戶滿意度？還是降低營運成本？
- **必要條件 (Prerequisites)**：為了達成所設定的成功構面，有哪些不可或缺的先決條件必須被滿足？例如，需要哪些技術支持？哪些人才儲備？哪些流程改造？
- **關鍵驅動力 / 差距分析 → 階段目標 (Key Driver / Gap Analysis → Phased Goals)**：分析目前能夠驅動成功的核心要素(Key Drivers)是什麼？這些要素與最終目標之間還存在多大的差距(Gap)？基於這些分析，將最終的大目標拆解成數個具體、可行、可衡量的階段性目標(Phased Goals)。他強調，向上級匯報時，重點在於呈現清晰的邏輯架構與達成路徑，而非僅僅追求簡報內容的華麗詞藻。

除了宏觀的決策框架，莊總經理也介紹了兩個他認為在日常管理中非常簡單卻強大的分析工具：「DOME」與「SPACS」：

一、**DOME 分析法**：這是一個結構化的問題解決與目標管理工具。

- **D - Diagnosis (診斷分析)**：首先要能深入地診斷問題的根源或客觀地評估當前的狀況。「我們現在在哪裡？」

- **O - Objectives (設定目標)**：基於診斷結果，設定清晰、具體、可衡量的目標。「我們要去哪裡？」
- **M - Method (選擇方案)**：規劃達成目標的具體方法、路徑與所需資源。「我們要如何去？」莊總經理以優化核保流程為例，透過診斷發現人工判讀影像檔的通過率偏低(例如只有 15%)，設定目標要提升至 30%，並規劃方法(例如導入 AI 輔助判讀系統、優化影像掃描流程)，同時設定衡量指標(通過率、平均處理時間)。
- **E - Evaluation (進行評估)**：建立追蹤與評估機制，定期檢視執行成效，並根據結果進行反饋與修正。「我們如何檢查進度與成效？」他提到，在台灣人壽內部，常使用「紅綠燈管理法」來追蹤關鍵績效指標(KPI)。綠燈代表達標或進度正常，黃燈代表警示或落後，紅燈則代表嚴重落後或未達標。主管在管理上，主要精力應聚焦於處理亮黃燈與紅燈的項目，要求負責單位提出原因分析與改善計畫，如此便能以高效的方式掌握部門目標的落實情況。

二、**SPACS 分析法**：這是一個常用的市場策略規劃工具，特別適用於新產品推廣或進入新市場。

- **S - Segmentation (市場區隔)**：首先要明確「我的目標客群是誰？」他們的特徵、需求、痛點是什麼？
- **P - Product (產品策略)**：針對目標客群的需求，「我提供的產品或服務是什麼？」它有何獨特價值？
- **A - Advisory (顧問銷售 / 定位)**：「我憑什麼讓目標客群選擇我，而不是競爭對手？」我的獨特賣點(Unique Selling Proposition)或競爭優勢是什麼？
- **C - Channel / Sales (通路 / 銷售)**：「我要用什麼樣的通路或溝通工具來接觸、說服我的目標客群？」是透過業務員？電話行銷？數位廣告？還是異業合作？
- **S - Success Metrics / Financials (成功指標 / 財務效益)**：最後，衡量這個策略成功的標準是什麼？預期的財務效益(如營收、利潤、市佔率)又是多少？莊總經理強調，在台灣人壽內部，當主管提出任何新專案或策略計畫時，都必須能夠清晰地回答 SPACS 框架下的這些問題，這已經成為一種標

準的思考與溝通模式。

然而，無論運用何種框架或工具，莊總經理都再三強調一個最終的檢驗標準「財務收斂」(Financial Convergence)。他指出，任何策略、任何計畫、任何資源投入，最終都必須能夠清晰地說明其對財務結果的貢獻與效益。不能僅僅使用「提升效率」、「改善體驗」、「增加品牌形象」等模糊的形容詞，而必須提出具體的量化數據來佐證。

他認為，身為總經理，最擔心的不是部門來要資源，而是給了資源後，卻不知道能否真正帶來預期的效益。因此，主管必須展現出精明理財、對股東負責的態度，才能獲得更多的信任與資源支持。他甚至提到一個參考指標：Cost Income Ratio (成本收入比) 的改善，至少要能看到 50% 以上的潛力，才值得投入資源。

陸、價值領航，永續前行 _ 總結與啟示

在長達近兩個小時的深度分享接近尾聲時，整場演講是場兼具「深度」與「溫度」的分享，深度體現在其對產業趨勢、經營策略、風險管理的精闢剖析；溫度則來自於莊總經理分享 921 理賠經驗時所流露的對保險本質價值的堅信，以及闡述企業文化時所強調的對員工與客戶的關懷。這也讓我們重新思考，「價值」的真正意義，或許不僅僅是財務報表上的數字，更包含了對人、對社會、對未來世代的長遠承諾。

莊總經理對於 EMBA 學員們提升策略思維與分析能力的殷切期許，提醒著在座的每一位學習者，在專業領域之外，持續學習、拓展視野、勇於變革的重要性。面對未來更加複雜、多變且充滿不確定性的商業世界，唯有具備跨領域整合能力、財務敏感度、社會責任感以及卓越領導力的領航者，激發了對於



中華保險經營學會

CHINESE INSURANCE OPERATIONS SOCIETY

10488 台北市復興北路 62 號 4 樓之 1 電話：02-87731666

電子郵件：insop@insop.org.tw 傳真號碼：02-87731766

如何在各自的崗位上實踐「價值經營」、成為更優秀領導者的深度思考。相信這份啟發，將伴隨著每一位學員，在未來的職業生涯中，持續發酵。

(本紀實由淡江大學風險管理與保險學系保險經營碩士在職專班研究生王中興、游松霖與系友楊孝翔撰文，台灣人壽保險股份有限公司莊中慶總經理同意刊登)



2025/4/8 莊中慶總經理(前排左二)與老師及同學合影