

國立政治大學商學院經營管理碩士學程
國際金融組碩士論文

金融科技時代
壽險業務通路之因應策略探討

指導教授：張士傑 博士

研究生：莊淑貞 撰
中華民國一〇五年六月

謝辭

當我著手寫謝辭時，代表我已經取得從政大 EMBA 畢業的認許，即將可以畢業了。這篇論文是堆積許多人的支持與鼓勵方得完成，首先要誠摯地感謝風險管理系教授張士傑博士的指導，老師以豐富的經驗，引領我從題目討論到研究架構與最終結論，適時的給予建議與斧正，使此篇論文得以順利完成。此外，要感謝口試委員資訊管理系季延平博士、凱基銀行魏寶生董事長及保發中心梁正德總經理，在百忙之中撥冗審閱並提供寶貴建議，使本篇論文更臻完整。

在我寫作論文的過程中，我的朋友們不斷的鼓勵我，特別是天生與桂綺，自丙申年三月起，每逢周末或國定假期在國家圖書館一起奮鬥、互相分享的點滴，將會是這段學習過程美好回憶的一部分，感謝你們！然而，能在職場淬煉多年後再回到校園進修，要感謝許多長官的提攜與鼓勵，尤其是許澎副董事長、蔡雄繼總經理精闢的推薦函以及大學同窗何怡澄博士的不吝舉薦，讓我得以優異的成績返回政大校園重溫當學生的夢想！

承蒙商學院經營管理碩士學程的師長們無怨無悔的教導與付出，使我在此學習殿堂中，得以充實新知、擴大視野；司徒達賢老師的「聽說讀想」訓練、集思考、溝通與創意於一貫的過程，將是我持續學習的典範。最後，謹將此份喜悅獻給我的家人，特別是我的先生及兒子沐辰，陪伴雖然少了，卻仍保持始終如一的生活態度，將「家」打理得妥妥適適，高中學業自律且調適合宜，你們的支持是我最堅強的後盾，讓我毫無後顧之憂，得以順利完成學業，愛與感謝溢於言表！

淑貞 謹誌於政大商學院 丙申年六月

摘要

在數位化、網路化與行動化趨勢下，Brett King 率先倡議 Bank 3.0，與 Cisco 所描繪的 Bank 4.0 願景，共同指出一個金融發展的關鍵名詞「金融科技」，它已成為金融界的近期顯學。具體而言，只要是透過科技在網路和軟體上的創新來驅動全新的金融服務和操作方式，以提升服務效率、方便性、安全性和取代不必要的資源耗費者，即屬「金融科技」的範疇。本研究分析國際上對於保險業科技創新的發展歷程，並以 InsurTech 表示。

本研究引用保險通路 3.0 的概念，描述資通訊科技的變革將導致壽險業務通路產生結構性變化的可能趨勢，並彙整國外壽險業者運用金融科技成功的案例，探討傳統業務通路應藉由結合行動與數位化服務、巨量資料應用、網路投保與電子保單等科技技術之運用，最終引導業務通路轉型為虛實整合的全通路行銷策略，全面提升業務通路效率以因應趨勢變化並創造通路的新價值。

本研究同時歸納未來發展方向：

- (一) 適時法規調適，以符合國際實務採立即實施方式。
- (二) 科技創新研發，以風險管理與創新研發兼容並蓄。
- (三) 重視消費教育，使產業發展更具 InsurTech 動能。

關鍵字：金融科技、網路投保、業務通路、InsurTech

目錄

摘要.....	I
目錄.....	III
圖目錄.....	IV
表目錄.....	V
第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機與目的.....	1
第二節 研究方法與範圍.....	3
第三節 研究架構.....	4
第二章 金融科技趨勢觀察.....	6
第一節 金融科技.....	6
第二節 金融科技的發展現況.....	11
第三節 各產業導入趨勢與應用狀況.....	13
第四節 小結.....	20
第三章 壽險業的業務行銷通路.....	22
第一節 壽險業務行銷通路的演化.....	22
第二節 壽險傳統業務通路的價值分析.....	25
第三節 傳統業務通路與虛擬通路的功能與特性.....	26
第四節 傳統業務通路與虛擬通路的通路衝突與管理.....	29
第四章 保險業之因應對策.....	33
第一節 金融科技對壽險業務通路之挑戰與機會.....	33
第二節 導入策略.....	39
第三節 小結.....	47
第五章 結論與建議.....	49
第一節 結論.....	49
第二節 未來研究挑戰及建議.....	50
附錄 A.....	54
附錄 B.....	57
附錄 C.....	60
參考文獻.....	62

圖目錄

圖一之 1：研究方法示意圖	4
圖二之 1：金融科技創新的研究架構（WEF,2016）	9
圖二之 2：金融服務的六大核心功能及十一個創新項目（WEF,2016）	10
圖二之 3：消費者線上體驗滿意度（BCG,2013,按產業別統計）	12
圖二之 4：日本商業模式示意圖	14
圖二之 5：中國大陸商業模式示意圖	15
圖二之 6：數位金融與傳統金融的差別	16
圖二之 7：保險購買日益複雜—多點接觸	18
圖二之 8：保險價值鏈的裂解示意圖	19
圖二之 9：互聯網保險的發展示意圖	20
圖四之 1：消費者分享其使用行為訊息予保險公司之意願	38
圖四之 2：眾安保險官網上可以看到不同種類的保單選擇	45
圖四之 3：眾安保險官網上之圖像式的選購模式	45

表目錄

表二之 1：金融科技－新型態解決方案之五個顯著差異	7
表二之 2：金融科技與互聯網金融之主要差異	8
表二之 3：金融科技創新的六個關鍵發現（WEF,2016）	11
表四之 1：數據收集之觀念轉變	36



第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

自 2013 年全球銀行創新之父 Brett King 提出銀行 3.0 的觀念，指出 Bank 3.0 重點不在於實體的銀行據點（Bank），而是如何讓消費者感到親近、觸手可及的銀行業務（Banking）；Cisco 又於 2014 年思科發表了「重新形塑數位銀行」（Reimagining the Digital Bank）報告，同時指出智慧聯網或「萬物聯網」（Internet of Everything）技術的成熟，使得整體金融產業在 2015 年正式進入 Bank 4.0 時代，互動技術與金融產品客製化服務成為新一代數位銀行的重心¹。討論銀行數位化、網路化與行動化變革衝擊的議題，已然成為金融圈的熱門話題，而金管會又於 2015 年元月提出金融 3.0 的未來政策方針²，更讓金融業行動化與網路化議題，成為眾所關注的焦點。實體銀行將面臨重大的挑戰與變革，過去分行雖提供存提、儲匯、代收與諮詢等服務，但是未來消費者將僅需要銀行的服務並不必然需要實體銀行，也就是說「銀行將不再只是個地方，而是一種行為」，而且將朝數位化銀行之趨勢轉型；此事如果成真，對於銀行的未來經營將會產生類似 DNA 巨大變化的典範移轉（Paradigm Shift）³效果。⁴

壽險業面對這波數位變革的金融發展趨勢，整體經營環境亦發生巨大

¹ 金總服務雙月刊，第 15 期，第 14 頁，2015 年 11 月

² 金融監督管理委員會 2015.1.13 表示，為因應行動通訊、社群媒體、大數據、雲端科技等資通訊技術之進步，金融服務勢必順應時代潮流、配合資訊發展，以提升消費者便利性，因此推動「打造數位化金融環境 3.0」計畫，並已自 2015 年全面啟動。網址 http://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=96&parentpath=0,2&mcustomize=news_view.jsp&dataserno=201501130003&aplistdn=ou=news,ou=multisite,ou=chinese,ou=ap_root,o=fsc,c=tw&toolsflag=Y&dtable=News (瀏覽日 2016.4.9)

³ 典範轉移，又稱範式轉移或思角轉向，這個名詞最早出現於美國科學史及科學哲學家湯瑪斯·孔恩（Thomas Samuel Kuhn）的代表作之一《科學革命的結構》（The Structure of Scientific Revolutions，1962 年）。這個名詞用來描述在科學範疇裡，一種在基本理論上從根本假設的改變。這種改變，後來亦應用於各種其他學科方面的巨大轉變。（網址 <https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%85%B8%E7%AF%84%E8%BD%89%E7%A7%BB>，維基百科，瀏覽日 2016.4.9）

⁴ 保險專刊，第 31 卷第 2 期

轉變，根據調查，台灣十二歲以上擁有智慧型手機人數普及率約六成，每天上網時間約二小時左右，全球手機上網時間平均 124 分鐘，台灣手機上網每天 197 分鐘全球第一，中國居第七名 170 分鐘，香港則是第十四名 162 分鐘，美國第十七名 151 分鐘⁵，若這是未來典範移轉出現的前兆，在激烈競爭的壽險市場，業者當然需要正視數位變革的影響並思索如何妥善因應或轉型。

本研究將焦點建立於面對數位化、行動化與網路化的衝擊，銀行 3.0 或 Bank 4.0 典範移轉的觀念同樣可以應用於壽險業，觀察壽險業的發展歷程，在壽險商品（例如非傳統保障型商品成為主流）、業務通路（例如銀行通路已經超越業務員）、服務樣貌（例如新增網路投保與行動化服務）等均持續不斷的在轉變中，壽險公司協助消費者集合與分散風險以及安定社會的保險核心價值卻是始終如一；然而，面對此一數位化變革局面，業者勢必需要審慎思考如何順應時代趨勢發展，始能持續不間斷發揮保障生活安定、分攤人生風險、支援經濟發展的保險核心價值。⁶

無論是 Brett King 率先倡議的 Bank 3.0，抑或 Cisco 所描繪的 Bank 4.0 願景，共同指出一個金融發展的關鍵名詞「金融科技」，它已成為金融界的近期顯學，然而「金融科技」的具體面貌為何？它所象徵的意義到底是什麼？是一個重要的科技轉折點？抑或只是一個被炒作的時尚名詞？它將會改變壽險業嗎？或者將為壽險傳統業務通路帶來怎樣的衝擊？未來的壽險業務通路策略是什麼？壽險公司如何在數位時代提供讓顧客「揪感心」的服務？這些議題都值得我們深入的研究與探討，才能確保在此資通訊科技瞬息萬變的時代洪流中站穩腳步，並找尋到屬於壽險產業持續發展的新利基。

⁵ Yahoo & MillwarBrown Survey of AdReaction 2014。(瀏覽日 2016.4.12)

⁶ 同註腳 4

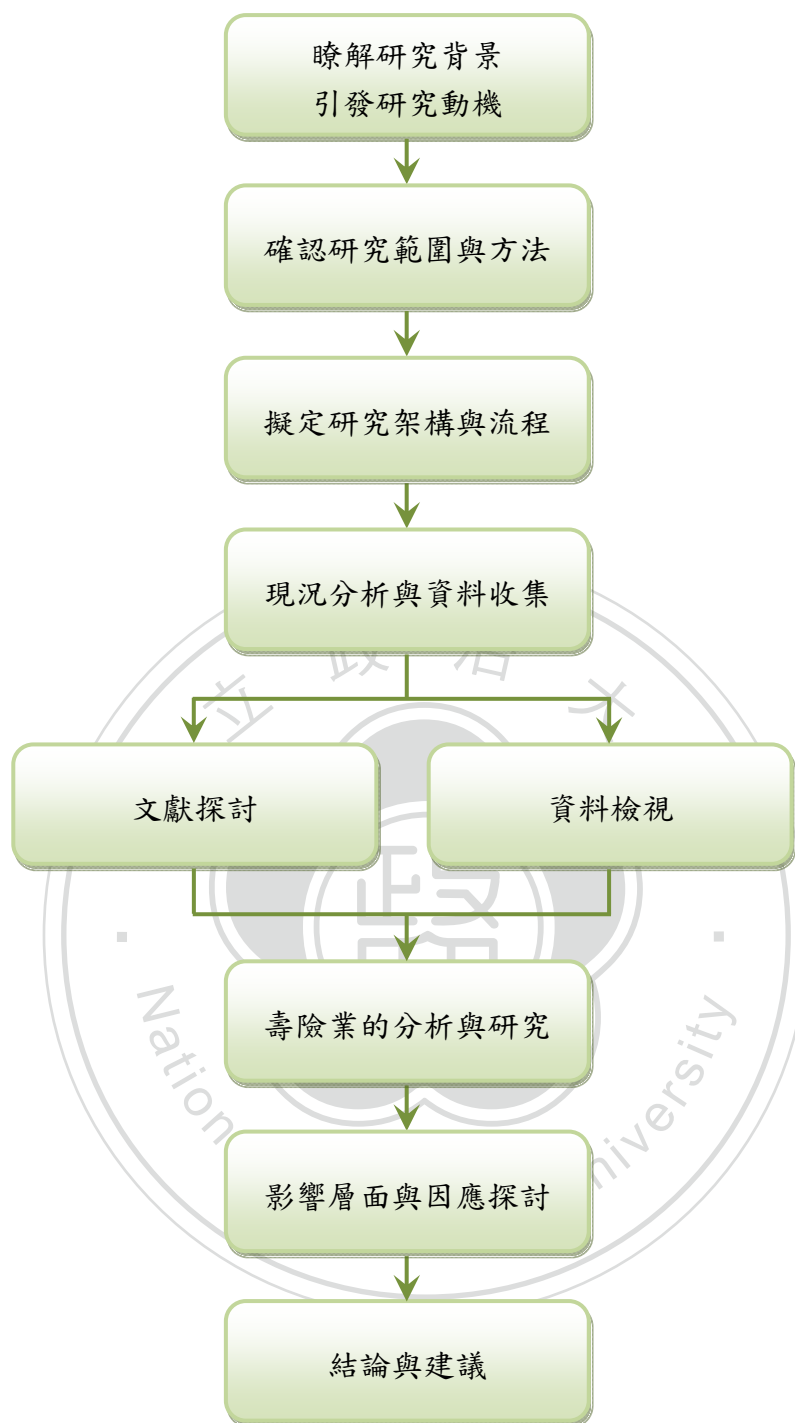
第二節 研究方法與範圍

受數位金融影響，歐洲十大銀行於 2015 年下半年裁員規模達 13 萬人，超過 2013 年及 2014 年的人數加總，Accenture 諮詢公司大膽預估 2020 年全美將有四分之一的金融機構會消失，而四成消費金融的業務會透過線上完成，金融業被解構將是無法逆轉的趨勢！⁷

在金管會所提金融 3.0 方案中，並未提及太多壽險業的具體變革項目，也鮮少有以壽險業為主題的類似討論，而事業版圖並不小的壽險業者，改造、轉型或回應變化總需要時間規劃調整的模式與程序才能維持靈活度及機動性；誠如「關鍵是銀行服務，不是銀行」(Always Banking, Never at a bank TM)，顧客需要的不是實體營業據點，而是銀行的功能，那麼在數位化、行動化與網路化的衝擊下，壽險產業現有的營業據點、通路、產品、服務勢必也將面臨必須轉變的局面，而且最有可能產生結構性變化者，將會是壽險傳統業務通路的改變。

有鑑於前述之可能改變，本研究將以壽險業務員、保險經紀人與代理人等傳統業務通路的影響做為分析的主軸，嘗試以銀行 3.0 或數位銀行發展趨勢中所涉及相關概念，並取國內、外或其他產業在金融科技發展上的成功關鍵因素，探索壽險市場在同樣面對數位化、網路化及行動化等資通訊科技衝擊下，對傳統業務通路可能產生的變化、衝擊與因應對策，以掌握轉型契機。本研究採取的方法說明如下：

⁷ 天下雜誌，第 590 期，2016 年 1 月



圖一之 1：研究方法示意圖

第三節 研究架構

本研究第一章先就研究動機與目的敘明，再於第二章針對「金融科技時代」文獻進行探討與歸納，其中特別針對「金融科技」敘明定義與關鍵

領域、當前所處狀況及各產業實務應用情形歸納整理，之後於第三章針對壽險業的業務行銷通路敘明演化過程、探討通路價值、分析傳統業務通路與虛擬通路的功能與特性以及通路衝突與管理，希冀在金融科技時代取得壽險業務行銷通路的轉型成功關鍵因子，得以在第四章對壽險業的業務行銷通路導入策略有較全面性、具體且可操作的解決方案；最終，於第五章總結全篇研究結果並歸納未來發展方向上的建議。



第二章 金融科技趨勢觀察

第一節 金融科技

位於愛爾蘭都柏林的國家數位研究中心把金融科技定義為一種「金融服務創新」，同時認可這個名詞也可以用於指稱那些廣泛應用科技的領域，例如前端的消費性產品、新進入者與現有玩家的競爭、甚至指比特幣這樣的新東西。⁸

金融科技（FinTech）可說是一種新型態的解決方案，此類方案對於金融服務業的業務模式、產品、流程、和應用系統的開發來說，具有強烈顛覆性創新的特性；而這些解決方案可從以下五個較為顯著的差異來區分。⁹

1. 銀行業和保險業分屬兩個不同的業務領域。
2. 支援不同業務處理流程，例如：財務資訊、支付、投資、融資、投資顧問、跨進程支援（如大數據分析與預測模型）等。行動支付系統就是其中一例。¹⁰
3. 目標顧客群的不同，在銀行業因應客群不同而有零售金融、企業金融、私人銀行；保險業則可分為人壽保險、非人壽保險兩大類。例如以遠程通信及資訊處理技術為基礎的人壽保險（telematics-based insurances 通常指車載電腦系統）就是利用非人壽保險領域的顧客行為來核算壽險保費。
4. 交流模式不同，可區分為企業對企業（B2B）、企業對消費者（B2C）、消費者對消費者（C2C）。社交網型金融交易（social trading solutions）就是一種 C2C。

⁸ 資料來源：National Digital Research Centre. March 2014 [26 November 2014].

⁹ <https://zh.wikipedia.org/wiki/%E9%87%91%E8%9E%8D%E7%A7%91%E6%8A%80>（維基百科，瀏覽日 2016.4.9）

¹⁰ 資料來源：Accenture. [26 November 2014].

-
5. 市場定位不同，例如：某些方案僅提供互補性的個人財務管理服務，而有些方案則可能專注於提供像 P2P 網路借貸這種具競爭性的解決方案。
-

表二之 1：金融科技－新型態解決方案之五個顯著差異

本研究整理「FinTech」這個新創的詞彙就是表徵金融（Finance）與科技（Technology）的組合，基本上任何結合科技來提供新型態金融服務或提升現有金融服務之效率的技術都可以算是 FinTech 的範疇。只要是金融服務，包括存款、理財、支付、借貸、保險、股票交易等，透過科技在網路和軟體上的創新來驅動全新的服務和操作方式，以提升服務效率、方便、安全和取代不必要的資源耗費為主要目的者，就是「金融科技」¹¹；目前發展的主要領域包含資金轉移服務、P2P 借貸、行動支付、虛擬貨幣、巨量資料分析、互聯網等新技術。是以，金融科技其實就是一個數位化的競技場，包括傳統金融機構、科技公司、電商公司、電信公司、新創公司等市場參與者，同樣背負「更快速有效回應顧客不斷衍生的新需求」的共同使命下相互競爭，在這個領域中，金融服務與非金融服務的界線越來越模糊。去中介化、大數據、雲端、長尾等或許都是金融科技的特性。¹²

然而，探究金融科技興起的成因不外乎民眾對現有金融體系的不滿與不信任、金融業對於改善服務的遲鈍以及科技的創新，特別是科技業者憑藉著 Internet 行動上網、雲端技術的發展與智能手機的高滲透率，不斷發展出新技術促使金融資料處理平台、金融服務流程、面對顧客的第一線服務模式均有全新的變革。金融科技所象徵的意義¹³，不僅是科技層面的創新，更重要的意涵在於金融商業模式的全面翻新，資通訊科技（Information and communications technology, ICT）的大幅進展，不僅使得金融行為的操作日

¹¹ 參見銀行局於 2015 年 8 月 11 日會議中定義台灣金融業可全額投資的「金融科技業」業務範圍。

¹² 參見數位時代，白話新商業 01，FinTech 完全解析，第 92 頁，2016 年 4 月，巨思文化

¹³ 參見金總服務雙月刊，第 15 期，第 14 頁，2015 年 11 月。

益簡化，連帶也改變了顧客的行為，事實上正是因為金融消費者行為模式的轉變，才促成整個金融服務的變革與商業版圖產生劇烈的變動。

在英美兩國並沒有互聯網金融，只有金融科技(Financial Technology, FinTech)，主要係指互聯網公司或者高科技公司利用新興技術開展低門檻金融服務，與金融機構間不是顛覆的關係，而是互為補充的關係（中國銀行網路金融部副總經理董俊峰，2016 年 3 月）。在 2015 年末舉辦的中國電子銀行年會上，董俊峰副總經理也說過這樣一段話：「在互聯網+的時代，傳統金融與互聯網金融是相向而行，最終會走向融合，而融合點就是場景金融。」到底何為「場景金融」？目前一般較公認的解釋為「人們在某一活動場景中的金融需求體驗」。場景金融作為銀行與互聯網融合的核心，只有滿足顧客在特定場景下的金融需求，才能真正做到以顧客需求為中心。簡而言之，銀行業乃至金融業的「互聯網+」並不是簡單的「互聯網+金融」，而是「互聯網+傳統行業+金融」（該等式即為前述之場景金融）。終端用戶場景需求往往需要複雜和多元的金融服務，而能否有效融合並搭配場景需求，則將成為未來銀行差異化的具體表現和成功的關鍵。¹⁴

本研究進一步整理互聯網金融和金融科技的主要差異如下：

互聯網金融（ITFIN）	產生背景	金融科技（FinTech）
不足	金融供給	完整
大	監理套利空間	小
較窄	範圍	較廣
金融服務互聯網上的創新		不限於互聯網的技術創新

表二之 2：金融科技與互聯網金融之主要差異

金融科技所引發的破壞式創新，正來勢洶洶挑戰著既有的金融服務供給方式和消費行為。有鑑於此，2015 年 6 月世界經濟論壇（WEF）針對金

¹⁴ 資料來源 <http://wechat.kanfb.com/archives/188787>（瀏覽日 2016.4.28）

融服務的未來，邀請了 197 位來自全球重要的金融業社群、創新社群、學術界以及 FinTech 新創事業等的行業領導者及創新領袖，在香港、天津、波士頓、紐約、倫敦和達佛斯等六個城市舉辦大型工作坊，經過長達 15 個月的研究，提出一份長達 178 頁的詳盡報告，並針對 FinTech 創新所衍生有關哪些創新對既有金融業的衝擊最大？因為衝擊，既有金融服務的基礎架構、供給方式以及消費行為將如何改變？對顧客、金融機構以及整體金融產業來說，這些改變蘊含了什麼意義？對顧客、金融機構以及整體金融產業來說，這些改變蘊含了什麼意義？¹⁵等三個問題提出了下圖「六大功能，十一個創新」的明確研究架構，清晰勾勒出 FinTech 可能帶來的明日金融環境樣態。



圖二之 1：金融科技創新的研究架構（WEF,2016）¹⁶

一、 WEF 相關專家們選出了六大金融服務核心功能面、十一個創新項目

¹⁵ 資料來源：The Future of Financial Services。（WEF，Final Report，June 2015）

¹⁶ 同註腳 15

做為前述三個問題的解答，而每個功能面的創新項目整理如下表：

功能	創新項目
支付 Payments	無現金世界 (Cashless World) 新興支付 (Emerging Payment Rails)
保險 Insurance	價值鏈裂解 (Insurance Disaggregation) 保險串接裝置 (Connected Insurance)
存貸 Deposit & Lending	替代管道 (Alternative Lending) 通路偏好移轉 (Shifting Customer Preferences)
籌資 Capital Raising	群眾募資 (Crowdfunding)
投資管理 Investment Management	賦權投資者 (Empowered Investors) 流程外部化 (Process Externalisation)
市場資訊供應 Market Provisioning	機器革命 (Smarter, Faster Machines) 新興平台 (New Market Platforms)

圖二之 2：金融服務的六大核心功能及十一個創新項目（WEF,2016）¹⁷

二、同時，也歸納出 FinTech 創新的六個關鍵發現：

1. 挑戰標的 金融服務的創新是經過謹慎規劃且可以預測的；在目前收益最大，而又使顧客感覺不那麼方便的金融服務，將最有可能遭到 FinTech 的挑戰。
2. 創新模式 平台化（platform based）、數據密集（data intensive）和資產輕化（capital light）等創新模式，將對既有金融業產生巨大影響。
3. 影響產業 立刻會感受到這些創新衝擊的是銀行業，然而受到影響最大的預計是保險業。
4. 採取策略 既有金融業者會採取「並行策略」，一方面激進地打壓新進者，但另一方面也會利用既有資源來提供新進者需要的基礎建設和服務。
5. 利害關係 政府、既有金融業者與新進者將必須多方合作，共同釐清

¹⁷ 同註腳 15

這些創新對於整體產業帶來的正負面風險變化。

6. 趨勢潮流 破壞式創新不會是一時的，這些不間斷的創新力量將會改變消費者的行為、迫使企業的商業模式和金融業的長期結構做出調整。

表二之 3：金融科技創新的六個關鍵發現（WEF,2016）

以上這六點，確實已經在全球各地陸續發酵，台灣卻處於正要開始階段。

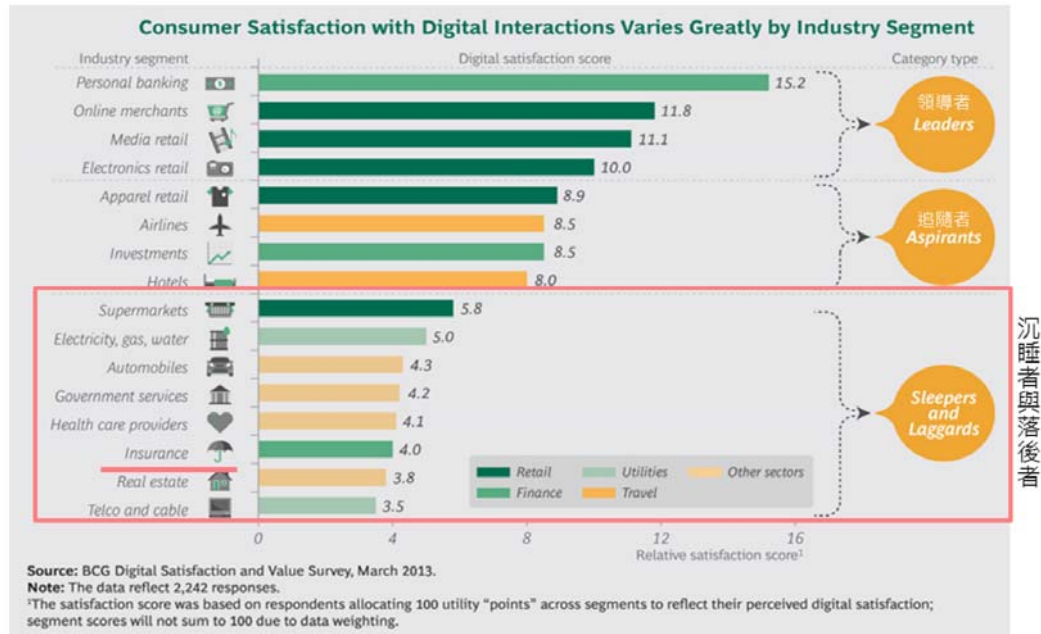
第二節 金融科技的發展現況

近年來，隨著智慧型裝置使用率的發達，翻轉了消費者的使用習慣，數位化、互聯網和移動技術的普及也深刻影響了多個行業，使其煥然一新，首先是進入門檻低、產品同質化、轉換的邊際成本較低的行業，例如音樂、出版、零售和旅遊等行業最先受到影響。發展至今，數位化技術也為生產流程更複雜、進入門檻更高的行業帶來革命性的影響，例如金融業創新正在顛覆仍採用傳統模式的支付系統、消費信貸及財富管理等業務，帶來業務功能的升級，同時並實現降低成本的效益。¹⁸

在運用數位化技術創新方面，保險業進展較為遲緩。近十年來，保險業在數位化行銷等方面雖有逐步接受數位化創新的現象，但是核心業務卻仍未被觸及。¹⁹本研究整理發現，消費者偏好和購買行為正在迅速變化，探究原因與不少產業已將業務模式調整為以顧客為中心、著重顧客體驗、並融入科技元素攸關。新一代（泛指1980年後）的顧客希望可以更方便、快速地獲取資訊、清楚瞭解產品的成本和價值，並期望得到優質服務；然而，從消費者線上體驗（對應科技演化與變革）相對滿意度調查結果卻仍顯示保險業明顯落後其他產業（參見圖二之3）。

¹⁸ Sigma，2015年第6期，Life insurance in the digital age：fundamental transformation ahead，瑞士再保險

¹⁹ Sigma，2014年第2期，Digital distribution in insurance：a quiet revolution，瑞士再保險



圖二之 3：消費者線上體驗滿意度（BCG,2013,按產業別統計²⁰）

金融科技業者在低度法規管制、未受到像金融產業條條法規的束縛下，專門做傳統金融業者不能做或做不好的生意，許多跨國金融業者意識到這點商機，紛紛採取外部創新的方式尋求解決之道，例如 Barclays 和 Techstars 合作推出金融科技加速器²¹。再揆諸金融實務，最容易被金融科技業者攻陷的三個金融領域涵蓋 C2C 支付、產物保險、銀行貸款，進攻者分別為 Paypal 與支付寶、眾安保險、國美與蘇寧電器，仔細整理分析個別業者的機會點，不外乎現有的金融業服務的時間和地理限制太過僵化、定價策略中攸關成本分潤的規範較無彈性等緣由所致。

然而，機會通常亦伴隨著挑戰，順應科技的發展開戶與交易的模式產生了變革，造成業務關係的建立較過往欠缺地緣性的判斷，傳統蒐集開戶資訊的程序或已不復存在，轉而採取非面對面的顧客身份識別方式，將會提高使用匿名帳戶的風險；而交易模式的改變也使得交易可不受時間與地點限制，顧客的交易維度相對傳統金融複雜，金融機構將更不容易定義顧

²⁰ 資料來源：
https://www.bcgperspectives.com/content/articles/digital_economy_technology_connected_world_delivering_digital_satisfaction/?chapter=3#chapter3（瀏覽日：2016.4.8）

²¹ 劉奕成談 FinTech 革命

客的交易模式是否發生異常跡象²²。根據統計，2015年歐盟發生近百萬件詐騙事件，金額高達十億歐元，顯見金融科技创新發展的同時亦應兼顧風險控管。足見「金融科技」的發展重新定義了金融業的產業範疇、業務發展模式及商業價值鏈定位，同時也將對各國政府促進產業發展與監理帶來新的挑戰。

在台灣則隨著金管會宣布開放「打造數位化金融環境3.0」的政策，金融機構及網路企業正冀望透過縝密規劃、創意發想等途徑，迎接法令鬆綁所將帶來的契機，例如開放線上投保等規定；此外，傳統金融所倚重的分行定位、中介角色、金融從業人員的去留及轉型亦成為討論的重點。²³

第三節 各產業導入趨勢與應用狀況

當台灣內部面臨金融變革轉型即將開戰之際，全球各主要金融市場早已於十多年前即歷經了劇烈的版圖變化，許多案例都值得借鏡與深入研究。

東亞地區的日本是數位金融浪潮中的跨界始祖，以非金融企業之電子商務巨人樂天、零售業巨頭 7-Eleven、純網路保險公司 Lifenet 和線上證券公司 Monex 等跨界至儲蓄、信用卡、貸款、保險和投資等傳統金融業務的模式最具代表性。日本的數位金融特色在於透過網路的媒介，把傳統的金融業務從原實體通路轉變為線上及線下協作，由非傳統金融企業進行跨界服務、更優化的提供給顧客，再加上相關法規及配套措施的開放，使得許多企業能在金融範疇內穩健成長。（詳參圖二之 4）

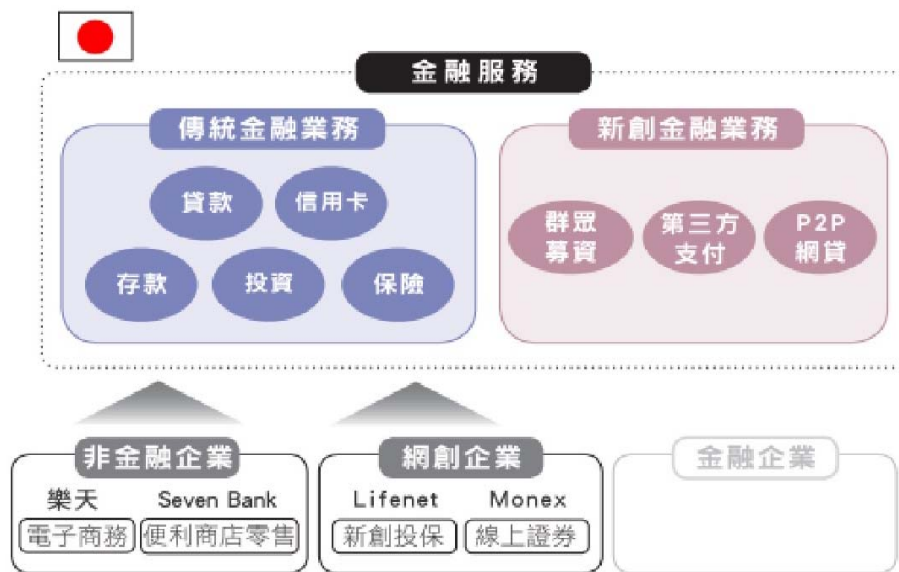
美國則是在次貸金融海嘯後，借重數位力量開拓全新的網路新創金融業務，掀起群眾募資²⁴和 P2P 網路借貸²⁵的金融浪潮。美國的跨界金融，例

²² Tech Orange 科技報橘，<http://buzzorange.com/techorange/2016/03/14/fintech-hr/>（瀏覽日 2016.4.23）

²³ 決勝數位金融新時代，第 19 頁，2015 年，陳鼎文

²⁴ 又稱群眾集資、公眾集資或群募；中國地區多簡稱眾籌、群眾籌資。指透過網際網路展示、宣傳計畫內容、原生設計與創意作品，並與大眾解釋讓此作品量產或實現的計畫。有興趣支持、參與及購買的群眾可藉由贊助的方式讓此計畫、設計或夢想實現。

如 2000 年的第三方支付 PayPal、2006 年的 Lending Club 網貸平台及 2009 年的群眾募資 Kickstarter 等，無論在商業模式或服務內容都是從本質上顛覆了顧客對於金融業的想像；這些創新金融模式共通的特色即是針對顧客的各種金融需求，跳脫既有的框架、規範與思維模式，透過數位科技的力量、技術與掌握顧客的使用習性流程等方式，提供前所未見的創新解決方案以滿足顧客需求。



圖二之 4：日本商業模式示意圖

（資料來源²⁶：beBit 整理）

至於，中國大陸則是從日本及美國的各種模式間，衡量在地市場特性及顧客需求後截長補短，推陳出新走出中國大陸專屬的模式，無論是金融本業、非金融本業或網創企業都發生了跨界的創新模式，其中又以阿里巴巴 O2O 浪潮為首的電子商務最具代表；阿里巴巴的金融創新是以螞蟻小微金融服務集團為中心，旗下除涵蓋銀行、保險、貸款等傳統金融服務外，也包括第三方支付的創新金融業務，例如支付寶。阿里巴巴集團董事會主

<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E7%BE%A4%E7%9C%BE%E5%8B%9F%E8%B3%87>（維基百科，瀏覽日 2016.4.5）

²⁵ P2P 網路借貸是指透過網路實現個人對個人的信貸模式。P2P 是 peer to peer 的縮寫。

²⁶ <http://service.tabf.org.tw/fbs/FBS/Doc/Preview/79423.pdf>（瀏覽日 2016.4.8）

席馬雲曾說「如果銀行不改變，我們就改變銀行」，近幾年數位金融在中國大陸的發展已實實在在的顛覆了傳統金融的競爭格局。(詳參圖二之 5)



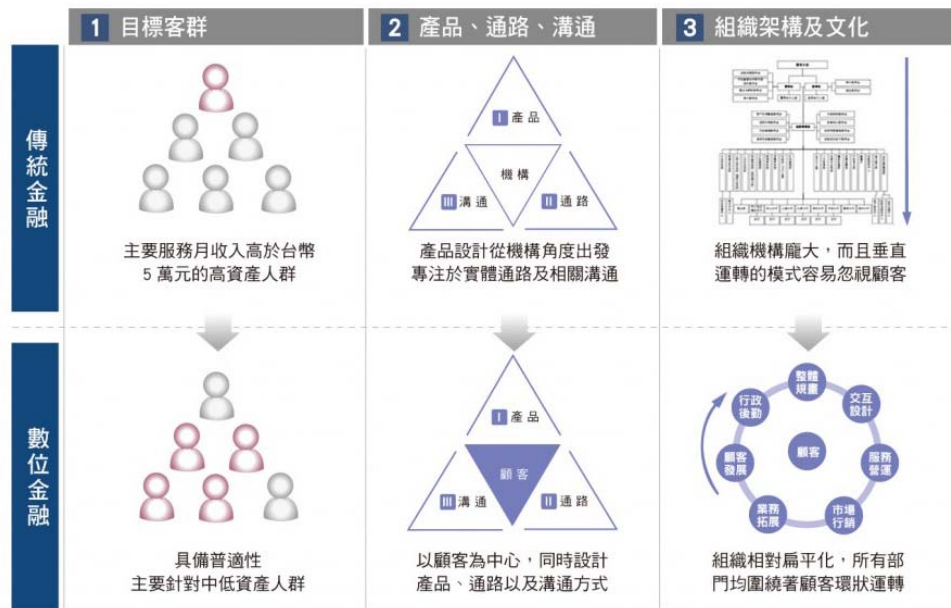
圖二之 5：中國大陸商業模式示意圖

(資料來源²⁷：beBit 整理)

然而，對比全球與中國大陸的發展現況，台灣傳統金融產業展開數位轉型的步調確實較為落後，現在正是需要急起直追的時候，而從目前台灣數位金融的發展脈絡，亦可發現在全球數位金融浪潮的衝擊下，台灣的金融業確實正積極尋找出路、試圖發展出多樣化的數位金融策略雛型，例如部分金融機構正研擬如何改造自身的網站及手機 APP 等，部分業者則配合法規開放的時機，積極開拓線上業務。台灣金融業者能否充分發揮潛力開拓數位金融的新疆界，關鍵在於是否能真正從顧客需求出發，提供滿足顧客實際需求的創新服務模式。然而，所謂以「顧客為中心」的設計原則，具體而言，可以從目標客群、通路和溝通策略等三個層面來解構，作法包含針對顧客的經濟狀況設置合理門檻、根據顧客金融需求搭建適當的商業模式、根據顧客的行為與習慣選擇最適銷售通路、透過通路間的配合營造

²⁷ 同註腳 26

最佳顧客需求體驗，並且透過頁面設計或情境交流等方式吸引顧客或激發顧客對產品興趣的溝通策略。(詳參圖二之 6)



圖二之 6：數位金融與傳統金融的差別

(資料來源²⁸：beBit 整理)

「金融科技」是兼具產業新創、人才培育與金融監理的多角度策略，在這波金融服務重塑浪潮中，已催生各式創新服務並改變消費者模式，金融業應盡早轉型為「以顧客為中心」的數位化服務，同時整合跨界與跨業能量、強化資安與風管，建立完整的金融生態圈（勤業眾信風險管理諮詢公司董事長陳清祥，2016 年 4 月）。²⁹因應這個快速變化的金融市場，除了從舊時代「產品／通路」中心轉變為顧客中心的思維方式，進行從上到下的企業文化及價值體系重塑以外，金融機構管理者在建制「以顧客為中心」的數位策略，推出適宜數位通路的產品及服務時，需特別著重以下四

²⁸ Tech Orange 科技報橘，【陳鼎文】銀行業是必要的但銀行不是，
<http://buzzorange.com/techorange/2016/01/14/book-fintech-core/>，瀏覽日 2016.4.15

²⁹ <http://buzzorange.com/techorange/2016/04/08/taiwan-fintech-future-insight/>，Tech Orange 科技報橘，「數位浪潮－亞洲 Fintech 發展面面觀論壇」，瀏覽日 2016.4.15

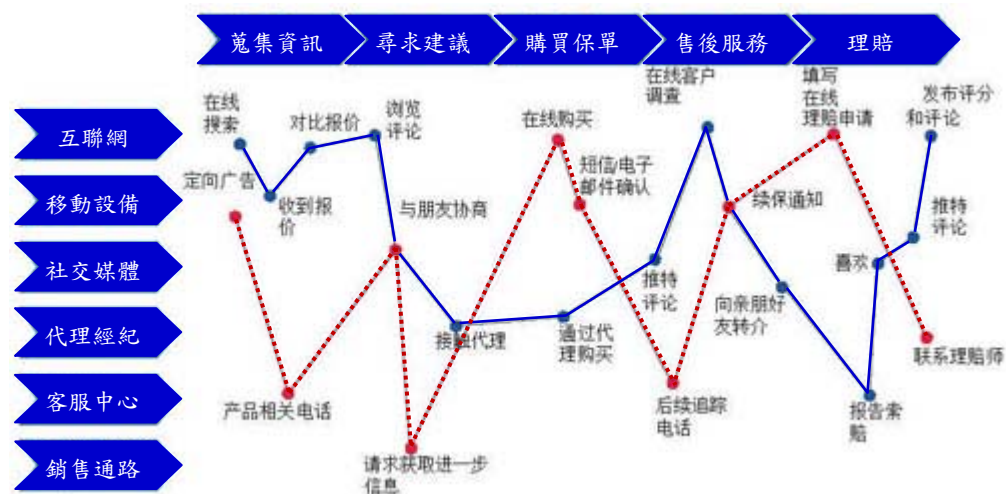
個方面的工作：定位配合數位金融策略的實體通路、調整組織結構以保持靈活度及機動性、找尋及培育數位金融人才、建置 IT 系統以支援跨通路的顧客體驗。其中，在實體通路定位部分，本研究整理國外經驗並以美國本土第二大規模的美國銀行（Bank of America）為例，2013 年時尚有 5,328 家分行，截至 2015 年第 2 季僅剩 4,789 家，減少 539 家分行、減幅達 10%，相對應的營運員額數也受影響，前述兩年內美國銀行的員工數減少近 16%，ATM 數量刪減 2%，營運成本相對其他通路高的實體分行及人事費用，正逐漸被其他更優化的 App 及網路服務所取代；其他如摩根大通（J.P.Morgan）、花旗等大銀行也陸續在縮減分行規模。台灣當然無法自外於此趨勢，台灣的銀行分行數亦開始出現緩減的現象，統計至 2015 年 12 月底，已從 2014 年底的 3,460 家降到 3,442 家³⁰，未來隨著線上辦理的金融業務項目及數量擴增，分行數的減少的趨勢將更加明顯，形勢之嚴峻可見一斑。然而，財富管理規劃、進階金融商品諮詢等業務，則仍需通過實體通路來進行服務，美國富國銀行標榜「Delivering high value advice through true experts.」，定位實體分行為線下的理財諮詢中心，將複雜或在線上溝通相對較困難的項目或業務安排於實體通路，透過相輔相成的方式以確保能滿足顧客需求。³¹因金融科技創新而產生勞動力節省的角度，在銀行業已相當龐大，可以預見，擁有更多從業人員的保險業者將會受到最大的衝擊。

瑞士再保險首席經濟學家 Kurt Karl 博士曾經表示過「一場無聲的革命正在悄然進行」；而相關調查亦顯示著消費者越來越依重線上研究，互聯網已然成為獲取保險諮詢的可靠來源，比價網站（price comparison websites，PCWs）、聚合網站（e-Aggregator）或社交媒體在保險銷售前的作用日益重

³⁰ 中華民國基本金融資料，4th Season 2015，金融監督管理委員會銀行局編印，http://www.banking.gov.tw/ch/home.jsp?id=157&parentpath=0,4&mcustomize=bstatistics_view.jsp&serno=201105120009，瀏覽日 2016.4.15

³¹ <http://buzzorange.com/techorange/2016/02/05/4-phase-cannot-forget-in-bank-transition/>，Tech Orange 科技報橘，瀏覽日 2016.4.15

要。研究報告的作者之一 Ginger Turner 指出「憑藉移動和遠端資訊處理技術，消費者現在可以隨時隨地的與保險提供者進行互動」；個人車險、定期壽險、財產險等相對簡單的保險商品在網路上銷售的接受程度已經越來越高。本研究整理瑞士再保險的分析後，獲知即便在中介銷售額仍占較大比重之新興亞洲市場，保險公司亦陸續開發了線上直銷平台，保險購買過程正日益分散，消費者可有多個接觸點購買保險產品（詳參圖二之 7）。³²



圖二之 7：保險購買日益複雜—多點接觸³³

說明：紅色虛線表示從移動設備廣告開始的保險購買過程，藍色實線則顯示了通過線上搜索進行的購買經歷。

本研究整理本章第一節所提六大金融服務功能之一的「保險」，於金融科技創新發展的風潮下在國際間的發展趨勢，以增進服務創新項目的了解：

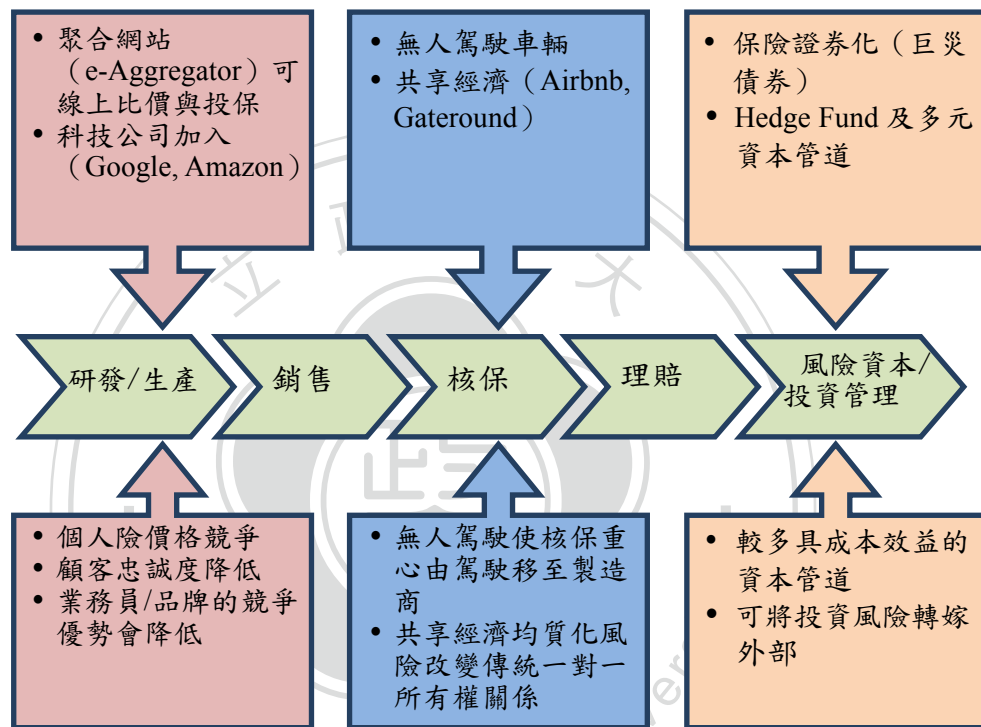
(一) 保險價值鏈的分解

保險業受行動裝置、互聯網、遠程訊息處理技術、先進的大數據分析技術、共享經濟等創新科技之衝擊，消費者可透過聚合網站

³² 網址 http://www.swissre.com/china/sigma_2_2014_ch.html（瀏覽日期 2016.4.23）

³³ 資料來源：瑞士再保險經濟研究及諮詢部，甲骨文公司（2012），《利用甲骨文的完全商務平台推動跨通路顧客體驗》（Powering the Cross-Channel Customer Experience with Oracle's Complete Commerce）

(e-Aggregator) 進行線上比價與投保、科技公司加入線上銷售保單(例如 google、amazon)、共享經濟(Sharing economy, 例如 Getaround 之汽車共享租賃服務)、無人駕駛車輛的出現等新興力量之衝擊, 致使保險市場趨向價格競爭、保戶忠誠度降低、業務員通路及品牌之傳統競爭優勢逐漸喪失, 導致保險業價值鏈(包括產品開發、銷售、核保、理賠、風險資本及投資管理等)快速裂解。³⁴



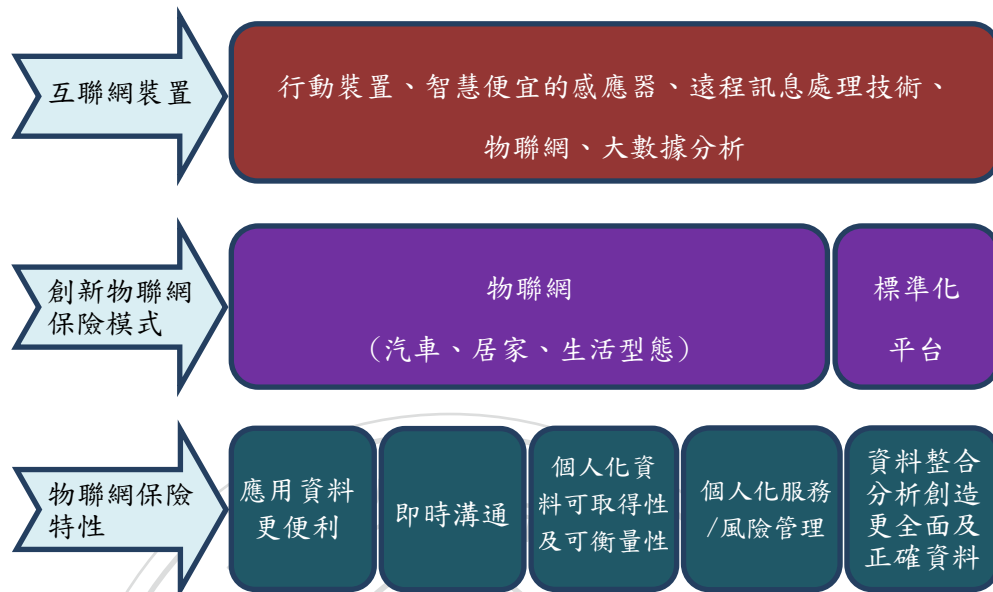
圖二之 8：保險價值鏈的裂解示意圖

(二) 互聯網保險的發展

隨著行動裝置、物聯網、大數據及遠端訊息處理技術等資通訊科技的發展, 提供保險業者可在保險保障期間即時蒐集並追蹤保戶使用穿戴式行動裝置的情形及行為模式等資料, 藉以主動進行保戶風險管理並釐訂個人化保費費率, 避免保戶間交叉補貼之現象; 又因保戶使用情形及行為模式較過往具有可衡量性, 使得業者易於檢視發生理賠的原因, 能有效防制詐欺行為。保險業者亦可因與保戶進行更頻繁溝通而

³⁴ 資料來源：金融科技發展策略白皮書，金融監督管理委員會，2016 年 5 月

獲取較為廣泛之保戶資料，進而能事先主動管理保戶風險並設計適合保戶的個人化商品，而得以精準行銷。



圖二之 9：互聯網保險的發展示意圖

雖然，並非所有的保險公司都處於數位化轉變的相同階段，所採取的調整方式和速度也各不相同，然而，「顧客最終將能透過遠端數位通路，自行安排大多數保險需求」的未來發展方向卻是越來越清晰且明確。科技雖然催生出比價網站等新型的商業模式，許多消費者在面對較複雜的人壽險、健康險等保險時，仍然需要倚賴來自傳統業務員、保險代理和經紀人的人際互動和專家建議，數位化轉變並未宣告保險中介機構的終結，傳統的中介機構和保險公司正面臨如何調整商業模式以滿足顧客不斷變化的需求和偏好的挑戰。³⁵

第四節 小結

涵蓋於保險業內之壽險業在金融科技上的應用相對落後，目前仍處於觀望的階段，過去向來以精算為業務發展的主軸，並未積極有效的利用雲

³⁵ 同註腳 32

端、大數據等即時或非結構性的資料，面對資通訊科技的快速發展，亟需跨大步進行或是運用破壞性創新的模式，放眼國外已有利用臉書資料來進行費率試算的成功案例，應用層面未來將會越來越寬廣。況且，科技的應用要確保能掌握趨勢、跳躍式的善加利用，未來應該更貼近國際實務聚焦於發展雲端、大數據、API 經濟、行動裝置、物聯網（IOT）等軟體技術，打造金融科技的共通平台，讓外部的資源和開放資料與內部微資料能做更有效的整合、分析、加值和應用，以便能開創有利於壽險業發展的商業模式。



第三章 壽險業的業務行銷通路

第一節 壽險業務行銷通路的演化

Brett King 於2013年著作之「銀行轉型未來式—BANK 3.0」書中指出未來絕大多數的顧客可能不再需要實體銀行與行員服務，也可能不需要理財顧問、複雜的商品甚或所謂信賴的金融夥伴，但顧客一定還是會想要也需要銀行的功能，而所謂銀行的主要功能在於如何讓「用錢更為便利」。這個觀念說明許多銀行的服務與商品等勢必將會隨時間經過發生重大改變，但銀行的核心價值卻不見得會因前述改變而失去地位。面對數位化、行動化與網路化的衝擊，此一觀念同樣也可應用於保險市場。³⁶

無論是Brett King率先倡議的Bank 3.0，抑或Cisco所描繪的Bank 4.0願景，提出所謂「銀行3.0或數位銀行」的概念已為大家所熟知，意指在網路化時代，虛擬通路可能會凌駕實體的經營狀態，而銀行服務功能也將因數位化、行動化與網路化的全面連結，導致銀行服務不再專屬於銀行，例如中國大陸的互聯網金融。然而「保險3.0」一詞則顯然少有人使用亦無一致的定義，本研究整理並引用「保險3.0」主要係借用銀行3.0或數位銀行的概念，用來形容保險市場同樣面對數位化、行動化與網路化的全面連結下，壽險業同樣將面臨市場經營狀態的衝擊。銀行3.0或數位銀行具體描述未來實體分行可能受到極大的挑戰，甚至大部分會被虛擬通路所取代；保險業雖然並沒有類似銀行實體分行的通路，但是以目前壽險公司最主要的兩大主要通路—銀行保險通路與傳統業務通路（包含業務員與一般保經代）來看，銀行保險通路當然會受到影響，但傳統業務通路同樣也會受到一定程度的衝擊。為了探討這個衝擊所帶來的可能影響，本研究整理「保險通路3.0」³⁷一詞以利針對壽險傳統業務通路做探討，並將藉由壽險業務通路的

³⁶ 同註腳 4

³⁷ 本研究後續將整理與使用「保險通路1.0」或「保險通路2.0」等名詞，與「保險通路3.0」

本質以及演進過程探討，希冀找出未來在保險3.0的趨勢下，對於壽險傳統業務通路的影響及傳統業務通路該如何轉型以為因應。

若以行銷的演化而論，在行銷1.0 的時代，係以產品為核心，專注的重點在於產品的規格，到了行銷2.0，則以顧客為導向，注重在企業以及產品的定位，演化至行銷3.0 的時代，則是以追求價值為目標，強調企業使命與願景，服務越來越強調以「人」為中心，消費者也是參與者，在選擇產品與服務的同時，不僅僅是滿足功能與情感上的需求，更希望精神需求也可以獲得滿足。社群網站的興起，正說明了人們現在更重視與他人的互動以及情感的維繫，更重視「有溫度」的服務。³⁸

然而，保險商品通常屬於非立即需求的商品，消費者不容易透過與生產者直接交易的方式進行交易，商品本身有其複雜性與專業性，而保險市場之交易對手間（指保險人與被保險人或要保人）存在著資訊不對稱的問題，對於消費者而言，並不容易分辨哪家保險公司的優劣，更不容易透過觀察即了解商品的內容，消費者若要自行取得攸關保險人或保險商品優劣的資訊，不但難度頗高也非常不效率，對交易另一方的保險公司而言，除無法精準找到潛在顧客外，如要由保險人直接對顧客進行銷售，除無法清楚了解其潛在顧客屬性外，也可能面臨非常嚴重道德風險與逆選擇的威脅，要完全消除上述風險，相關成本將十分昂貴且不效率。為解決這個市場的難題，「傳統業務通路」自然應運而生，主因係保險公司對消費者需求資訊不充分或顧客對保險公司及產品服務的資訊亦不完備，雙方直接接觸的搜尋、議價與監督成本很高，當直接交易模式的效率性越低，也代表著保險市場的交易雙方可以接受相對較高成本的配對方式，以成本較高的「人」為主的通路，遂有較大的發展空間，一方面這些通路有各自的顧客，也擁有顧客對這些通路的信賴，另一方面保險公司缺乏對潛在保險顧客辨

的觀念相同，用以說明台灣在壽險業務通路發展的各個不同階段。

³⁸ <https://www.fisc.com.tw/Upload/37d8e425-0bce-4e17-a7af-e3dca5fc39d7/TC/8507.pdf>（瀏覽日 2016.4.15）

識的能力，因此在無法自行開拓客源的情況下，也會大量依賴這些傳統業務通路。本研究整理，若以保險通路發展階段區分，此階段應可比照銀行 1.0 而稱之為保險通路 1.0 的階段。³⁹

隨著市場的發展以及顧客資料的累積，保險公司逐漸開始有辦法辨識潛在消費者的資訊，不再需要像保險通路 1.0 時代，採取完全仰賴業務員或保險經紀人代理人的交易模式，具體而言，例如保險公司可透過與其他行業合作，由於源自各該行業別的顧客本身已經直接或間接透漏部分顧客需求與顧客屬性相關資訊，保險公司已較能掌握顧客狀況提供相對應、可能較吻合顧客需求的商品，茲以銀行保險業務為例，若為銀行端推薦的高存款顧客，即代表顧客對於儲蓄險或投資型保險具有潛在可能較高的需求；若為證券公司推薦的顧客，則可能對高風險（隱含對高報酬的滿足與期待）的產品有較高的偏好；至於特定信用卡持卡族群可能相對一般人具有較高的信用評級與還款能力，也代表著可能有較低的危險發生率等額外資訊，可選定列入保險公司電話行銷的重要客群（彭金隆及汪琪玲，2015；Brockett and Golden, 2007）。⁴⁰這樣的發展趨勢，保險公司無須再透過業務員、經紀人或保險代理人始能取得顧客的資訊。而後隨著時代的演變與資訊科技的進步，保險公司透過建置顧客關係管理系統等方式開始著手分析既有的顧客資料，直接察覺消費者的需求資訊，再加上法令不斷要求加大公開保險業資訊的內容與幅度，讓保險公司商品、經營現況與服務的資訊越來越容易取得，此外，網路世界裡充滿了網路保險達人、保險專業社群等保險專業資訊提供者，可以源源不絕提供消費者有關保險公司以及保險商品的資訊；當資訊越多也越多元時，對傳統業務通路執行交易配對的依賴程度也逐漸趨緩，此時通路多元化的發展成為趨勢，保險市場除了傳統業務通路

³⁹ 同註腳 4

⁴⁰ Information Problems in Bancassurance：Empirical Evidence Based on a Comparison Between Over-the-Counter and Telephone Marketing Customers，2015 年 9 月
<http://dx.doi.org/10.1057/grir.2014.8>

外，透過銀行、證券、電話、客服、網站、會員等多元通路的發展型態逐漸顯露重要性，此一階段可稱為保險通路 2.0 階段，目前台灣的保險市場大致處於此一時期的後期。

資訊的品質會改變保險通路的樣態，而現有通路、保險公司與消費者為增進自身利益，也會持續蒐集更多的資訊，因此可以預期資訊品質將會持續提升，而此一發展趨勢，將可能為保險業務通路帶來結構性的轉變，誘發保險業務通路由前述 2.0 更進階的發展到 3.0 階段。然而，通路的多元化轉變，也會改變消費者對保險公司經營與商品資訊的需求樣態，例如當網路通路興盛後，更多的保險公司會透過網路進行銷售保險商品，自然會出現許多價格或商品比價網站，可以協助消費者快速獲取資訊。若這些價格發現機制與價格比較行為能成為市場的常態，將會提升保險商品資訊的方便性與可及性，也會激發顧客對保險資訊「知」的需求。當資訊的量與質在保險市場快速流通時，屬資訊提供方的保險公司必須更積極的投入資訊的揭露與提供才能獲得消費者的青睞，保險資訊需求方也將會因吸取了更多的資訊，產生更多保險資訊新需求，而傳統業務通路為彰顯其專業價值，也會不斷提供顧客需要的資訊，三者將產生正向、交互影響的效果，更加速催化保險 3.0 通路的發展。⁴¹

第二節 壽險傳統業務通路的價值分析

傳統業務通路擁有消費者欠缺的保險專業知識，又掌握了保險公司缺乏的顧客資訊，透過通路連結消費者與保險公司，可以降低兩者直接交易的不效率與成本，傳統業務通路的存在可以讓保險買賣雙方能更有效率的進行配對；不過，傳統業務通路的價值並不全然只有讓買賣雙方進行有效率的配對而已，其他諸如降低交易風險、提供專業且專屬優良的保險售後

⁴¹ 同註腳 4

服務等均屬之，但是不可諱言的，如何讓保險公司與要保人找到彼此、獲得信任並簽定契約，是該通路存在的最重要價值之一。

根據網絡理論（social network theory），壽險傳統業務通路的角色，最重要的價值就是控制了買賣雙方的連接點，雙方交易必須透過這個連接點才能有效率的銜接（Burt，1992）進而完成。然而，根據交易成本理論（transaction cost theory），壽險公司若有能力自行取得顧客的資訊，而且這個取得成本比向現有通路購買更為便宜時，壽險公司就會捨棄相對成本較高又較沒效率的通路，轉向自行生產的決策（Williamson，1975），若此一設想狀況真實發生，除非現有的傳統業務通路能創造出新價值或提供更多的附加服務，否則即可能須面臨被淘汰或有被保險公司直接繞過的風險。⁴²

此外，若依顧客價值理論，將顧客價值的焦點集中在顧客對通路或產品的認知價值，並將顧客價值量表區分為功能性價值（通路或產品的服務品質、可靠度與安全性）、社會性價值（通路或產品對社會的利益或價值）、情緒性價值（顧客對通路或產品外觀的感受）和感受到的犧牲（通路服務或產品價格是否值得購買）等構面分析時，傳統業務通路的優勢則為可以主動了解顧客的需求、為顧客詳細解說、提供顧客各保險商品的比較表、並且幫助顧客購買合適的保險，透過傳統業務通路購買保險，顧客較容易感受到通路提供的服務與顧客付出的價格是等值的，該通路的顧客價值通常相對其他業務通路高。⁴³

第三節 傳統業務通路與虛擬通路的功能與特性

保險通路 3.0 是建構在保險通路 2.0 的基礎上；保險通路 2.0 主要的特色為保險通路的多元化，保險公司不再像保險通路 1.0 時代，僅單獨仰賴以

⁴² 同註腳 4

⁴³ 資料來源：一般保險通路與銀行保險通路顧客價值之差異分析，2013 年，第 14 屆管理學域國際學術研討會，田靜婷、徐克成、林立婷、張婉玲

人為主要媒介的傳統業務通路，保險公司開始嘗試拉近與顧客間的距離，因此增加對於機構通路（如銀行、證券等金融機構）、直效通路（電話與網路）的比重，在這個階段下，傳統業務通路面臨第一波的衝擊，這可以由業務員登錄數大量由保險公司移轉到銀行、保經代公司得到印證。

在保險通路 3.0 階段，保險公司將會擁有顧客更多的資訊，保險公司也會更有能力直接蒐尋到潛在顧客，潛在顧客也可更方便且直接蒐尋到理想的保險公司與商品。例如目前許多保險公司已經成立大數據研究團隊，針對既有顧客資料與其他公開資料進行多方的交叉比對，希冀可以更精準掌握顧客的消費習性與可能需要，進而能促成新交易。相信未來俟大數據分析技術更成熟時，保險公司勢必會有更多的工具或方法得到潛在顧客的資料，屆時即可能發生所謂去中介化的現象，而所謂去中介化的現象可能會產生兩種狀態，一個是所謂傳統業務通路將被虛級化，另一個則是傳統業務通路可能由主角演變成配角化。

根據前述說明，保險傳統業務通路之所以有生存的空間，主要原因是保險公司與消費者間，因為對彼此資訊的缺乏，讓兩者中間存在一定程度資訊不對稱的距離空間，這個空間跟彼此握有的資訊量有關，一旦對彼此資訊越多代表距離空間也變小，此時傳統業務通路存在的價值與生存空間也將會縮減，因此推演到最極端的情況，可能發生業務員雖然在法律形式上依然存在，但經濟實質面卻可能已經不復存在，此時可能只剩法令的最低要求規定交易必須透過具有保險業務員證照者始能完成，若此狀況發生即為傳統業務通路已遭虛級化。

上述虛級化的情形也許不見得會發生，但是未來傳統業務通路的角色，勢必會受到一定程度的衝擊。傳統業務通路在 1.0 時代扮演著促成保險交易的關鍵者角色，在此時期保險交易的完成必須完全仰賴傳統業務通路的居中牽合，主因係交易雙方間，僅有面對面銷售的傳統業務通路人員才能透過持續的接觸，創造與顧客間的信任價值，因此可以主導整個交易之

進行，自然具有舉足輕重的主導角色。一旦進入保險通路 3.0 時代，顧客與保險公司都將有能力搜尋到大部分彼此所需的資訊，傳統業務通路提供資訊的功能與價值將大幅減低，必定動搖其在保險交易曾經有過的主導地位，甚至可能轉變而成協助交易完成的配角角色。此一時期的傳統業務通路功能已不在於幫助保險公司找到潛在顧客，也不在於說服顧客或幫助顧客安排保險規劃，其所扮演的角色可能僅剩協助顧客完成交易程序的功能而已。⁴⁴

安永於 2012 年進行的一項全球調查顯示，顧客在購買壽險和養老金時對於人際互動和專家協助的偏好度較高，⁴⁵即使透過線上工具可以獲取許多攸關的資訊，儲蓄、養老金和失能保險依然被歸類為複雜且難以理解之險種，是以，針對此類保險商品，利用傳統中介機構並採取「線上研究、線下購買」的營運模式將可能會持續數年；同樣的，顧客也將繼續偏好透過業務員、經紀人或代理人等中介者銷售的模式來獲得複雜型商業保險的保障。⁴⁶

在金融科技時代下之壽險業務通路，即使顧客最終能夠通過遠端通路處理所有攸關壽險的事務，傳統的業務員、保險經紀人或代理人等中介機構依然有其重要的作用，原因在於部分顧客仍然需要壽險顧問等專家的建議，另有部分顧客則希望少花時間去自行搜尋適合的產品，互聯網上雖散佈了大量資訊，實際上卻可能會妨礙顧客即時作出購買壽險的決策。⁴⁷尤其對於複雜的保險產品，大多數國家的保單持有人依然重視傳統業務員、保險經紀人或代理人等中介機構可以提供的人際互動和獨立的專家建議。傳統的中介機構可以利用新技術來滿足消費者的需求，例如移動設備和視訊

⁴⁴ 同註腳 4

⁴⁵ 2012 年全球消費者保險調查(Global Consumer Insurance Survey 2012)，安永，2012 年。

⁴⁶ 資料來源：Sigma，2014 年第 2 期，第 12 頁

⁴⁷ 心理研究支持太多選擇對人們決策的潛在麻痹性影響，有關這些概念的評論請參閱 Schwartz, Barry 所著《選擇悖論：為何更多就是更少》(The Paradox of Choice: Why More is Less)，Harper Perennial 出版社，2004 年。

聊天技術可以滿足代理中介機構和顧客進行遠端互動，旅行社亦已運用互聯網為擁有複雜旅行計畫的顧客提供專家建議並獲致成功導入經驗。⁴⁸

第四節 傳統業務通路與虛擬通路的通路衝突與管理

進入保險通路 3.0 的發展趨勢時，壽險業經營的核心價值、服務、通路與顧客關係等勢必將面臨重組，本研究整理幾個可能的改變，包括服務提供之方式、服務內容的提升、保險商品類型多元化等，其中，特別值得關注者應該是服務傳遞方式的創新，亦即服務將可能與全新通路有效率的結合。

依照本章第一節有關保險通路 1.0 到 2.0 階段的描述，通路的演變過程已從過去傳統業務通路階段，發展到現在傳統與多元通路並存階段，未來將會有更多超乎想像的新穎通路可能隨時出現，在這樣的趨勢下，通路的發展將逐漸走向由保險公司直接遞送服務給顧客的「零階通路」時代或僅用少數通路的「趨零階通路」時代。又未來透過大數據、雲端計算、移動互聯網等技術的發展與支援下，甚至保險公司對於顧客需求將開始具有「先發現」的能力，也就是在顧客確切形成對保險商品需求前，保險公司即已經提早發現而且開始做準備，並提前滿足顧客的潛在需求，如果這一階段真正實現，就有如同電影關鍵報告的情節一般，保險公司將完全不用透過通路，就可以具有預知顧客未來需要的能力。⁴⁹

資訊取得的難易會改變通路的樣貌，資訊質量的優化也會促進買賣交易的配對程序可以被簡化，甚至部分實體業務通路將可能被虛級化。只是資訊的取得並非無限上綱、通常必須符合法規的限制，尤其是高度涉及個人隱私的投保告知事項、體況等確認，揆諸現行實務，保險商品交易多受有法規要求而設計了繁雜的程序，例如必須進行深度的財務核保與保額的

⁴⁸ Sigma，2015 年第 6 期，第 21 頁「新的科技手段有助於消費者購買壽險」

⁴⁹ 同註腳 4

通報，更規定保險業務員或具有相關證照的人員必須在受理投保前親見顧客並晤談等，這些法定程序恐非藉由傳統業務通路而不能完成。其次，雖然保險公司能透過新技術的發展來取得顧客資訊，只是消費者對隱私權的要求標準日益提高，造成保險公司要完全掌握消費者資訊的成本將日益增加，是以，保險產品與保險顧客間的交易配對關係，並不可能全由非傳統業務通路所完全主宰（或完全配角化）或完全取代（或完全虛級化），部分產品或部分服務將仍然需要傳統業務通路才能完成。因此，在保險通路 3.0 的階段，傳統業務通路雖不會完全消失，但勢必需要與虛級化通路（如網路或行動通路）整合，虛實通路間的整合發展將會是未來業務行銷的主軸策略。

然而，若欲擴大壽險銷售範圍，可透過簡化購買流程的方式，科技則對簡化購買流程有所助益，例如即便只是投保簡易的定期壽險產品，申請流程通常也要花費數周，包含需要與業務員或保險經紀人或代理人進行個人會面或電話交談並完成醫療評估及大量文書工作，有鑑於此，部分壽險公司已試圖改變這些耗時費工的狀況，例如 MassMutual（美國萬通金融集團⁵⁰）旗下的創業公司 Haven Life 已發售了首款線上全面核保的定期壽險產品，消費者僅須花費近 20 分鐘的時間即可完成申請程序；該網站還提供財務需求計算機（iFinance），透過該試算功能可協助消費者決策並即時啟動投保申請，雖然申請人仍須接受體檢，但只要在網路提出投保申請後 90 天內完成體檢即可，並在此期間內享有相關保險保障。爰此，壽險公司應慎重思考並選擇如何讓保單之投保手續更簡便、費率更便宜、使用更簡單易懂的文字或語言說明保單內容是勝出的關鍵因素。⁵¹

由於壽險業務行銷通路多元化已是趨勢，潛在衝突亦將無法避免，因此，保險公司和代理人或擔任中介角色者均須反思包括支付中介機構的報

⁵⁰ 網址 <http://corp.massmutualasia.com/tc/default.aspx>（瀏覽日 2016.4.23）

⁵¹ 同註腳 48

酬與給付等方式之合作模式，例如來自網路行銷通路之顧客可能需要諮詢傳統業務通路之業務員、保險代理人或其他中介者，若能建立由享有前述所有中介者諮詢服務之顧客負擔相關顧問費之報酬計算或其他移轉計費模式，將有助緩解傳統業務通路相關角色完全依賴佣金的報酬模式而可能衍生的通路衝突。⁵²此外，本研究整理發現壽險公司在推動數位行銷時，被提問最多的問題就是通路衝突，例如互聯網銷售是否會使顧客疏遠業務員、獨立代理等傳統業務通路⁵³，所獲得之結論卻是每個通路若都能夠提供顧客所重視的服務，通路多元化反而可以互相為用、互為補充，而非互相衝突⁵⁴；IBM公司在2013年進行的一項研究亦顯示跨通路的高度整合可提高顧客對保險公司的忠誠度，從而刺激銷售。⁵⁵

聚合網站的發展將會挑戰壽險公司的行銷業務，一般聚合網站的業務模式主要是爭取最大程度的新業務轉換，以獲得一次性的介紹費。雖然相對應之每次保單續期都會產生經紀佣金，聚合網站卻僅能分得相對首期保費佣金率低的費用收益，於是聚合網站可能會鼓勵顧客頻繁更換投保的保險公司或保險商品，以便獲取較高的介紹費或佣金。⁵⁶此一情況若未能獲得管制，將對保險公司產生不利影響，原因係保險公司商品定價政策中攸關業務經營的預期報酬是架構在與顧客維繫長期關係基礎下評估所產生，若扭曲之情況嚴重時，將造成費差損失擴大情事。除此之外，聚合網站的行銷模式也可能促使保險公司提供過低的商品定價，以便形成熱銷爭取在比價網站上獲取較高的網頁排名，如此將可能發生風險較高的顧客，卻可從隨手可得、容易比較的報價中獲得最便宜的保險報價，導致保險公司逆向

⁵² 同註腳 48，惟頁數為第 25 頁

⁵³ 例如安永在2013年進行的一項調查「數位世界裡的保險：時間就是現在」(Insurance in a digital world: the time is now)中，44%的非壽險公司和46%的壽險公司提及通路衝突是個重要挑戰

⁵⁴ 同註腳 46，惟頁數為第 30 頁

⁵⁵ Biek, Christian、Maas, Peter 和 Schlager, Tobias 所著《保險公司、仲介機構與互動：從管道到網路》(Insurers, intermediaries and interactions: from channels to networks)，IBM商業價值學院 (IBM Institute for Business Value)，2013年3月

⁵⁶ 在大多數情況下，聚合網站不允許在保險合約生效後的 13 個月內再次接觸該客戶

選擇的風險⁵⁷，某些精算顧問曾嘗試估計對比其他互聯網業務，肇因於聚合網站業務的逆向選擇而讓保險公司承擔之損失增加率可能達 10%。⁵⁸



⁵⁷ 同註腳 48

⁵⁸ Howell, Gareth 所著《聚合網站一定價從此去往何處？》(Aggregators – where does pricing go from here?)，倫敦皇家內科醫學院(Royal College of Physicians)一般定價研討會，2010 年 6 月。

第四章 保險業之因應對策

第一節 金融科技對壽險業務通路之挑戰與機會

隨著時代不斷演進，消費者意識高漲，壽險業務行銷之方式，確實如第三章各節所述從傳統業務通路「人情導向」為主力的銷售方式，逐漸轉型為「消費者需求導向」的行銷方式，壽險業者意識到對於降低管銷成本、發掘潛在消費群、追蹤消費者最新需求、蒐集商場情報、製作具吸引力廣告等行銷活動，必須擬定更完善的規劃，才足以維持長期的競爭優勢。因此，壽險業者也逐漸接受採用多元化之行銷方式，以求在同業激烈的競爭中脫穎而出，壽險行銷之方式，遂由最初必須透過業務員或其他中介角色之傳統業務行銷方式，逐漸衍生出無須業務員等人經手之直效行銷方式；此外，資訊科技日新月異，擴展快速已對壽險業的經營流程帶來重大變革，網際網路（Internet）與全球資訊網（World Wide Web）提供的即時網路資訊服務，已在壽險業者與消費者之間，提供了一個沒有時間與空間藩籬的網路交易環境，使用者可在任何時間、任何地點進行線上交易、銷售活動，或取得產品與服務內容說明、價格資訊等，提供買賣雙方進行產品交易的便利通道，企業能在不增加成本的情況下，建立新的銷售管道，因此，只要能夠克服資源使用的安全及保密性，網路電子付款制度標準化及相關法規同步配合調適，利用網際網路大量銷售保險，將是可預見之事。

傳統上，壽險業務行銷主要依賴比較粗略的顧客分類方式，也就是將潛在買方劃分成有共同需求，並對行銷作出相似反應的群體，典型顧客屬性包括區域、年齡、心理特徵（譬如價值觀、態度、生活方式）及行為因素（譬如價格敏感度），此種分類方法之缺點在於群體類型相對寬泛，妨礙保險公司有效率的定位消費者。在資通訊技術發達的時代，相對以往可以獲得更多攸關又有用的新型態資料，透過整合、分析等程序，保險公司

可以更加精細地劃分現有及潛在顧客。前述新型態資料包括網站追蹤資訊、購買記錄、080 客服中心和客服記錄、手機和可穿戴設備資料，以及社交網路上的個人資訊等。⁵⁹

另一方面，由於顧客可以通過互聯網獲取大量資訊，顧客或潛在顧客亦更加瞭解不同壽險公司所提供的產品資訊，同時，隨著顧客逐漸樂於在網路上購買保險，壽險業務員或其他中介機構也亟需轉變。通常，前述業務員等人向消費者提供有關壽險公司和產品方面的選擇和建議，形同提供顧問諮詢，由於顧客信任該顧問的專業意見，尤其是在購買較複雜產品的時候，保險中介者仍將繼續行使此一職能與角色；即使是購買相對較標準化的保險產品，有些顧客仍偏好與顧問諮詢的個人互動上，而非僅透過網路上調查與研究而已，儘管此種狀況很可能僅是特例而非主流。此外，有些傳統業務員或其他中介機構為了能維繫自身的價值，轉而向顧客提供更多的加值服務，例如瑞士創業公司 Knip 推出一款移動應用，讓顧客能夠以數位化形式儲存所有保單，除了可以自主通過相關應用程式便捷地查閱所有保險契約外，該項服務還包含可透過應用程式執行契約變更、撤銷、購買新保單以及申請理賠；在此類加值服務上，Knip⁶⁰也可以視同擔任了保險經紀人的角色，從保險公司收取相關保單帳戶的管理費和契變或新保單之佣金。⁶¹

金融科技新趨勢為壽險業同時帶來了挑戰與機會，首要問題涉及個人資料和隱私的保護以及相應的監管手段，其次則涉及壽險公司可能須與非傳統金融機構協力合作，或者面臨來自後者的競爭，謹概述如下⁶²：

一、跨入金融科技時代，數位化之個人資料和隱私的蒐集、處理與利用，

尚缺乏相應監理機制，保險公司可能依然需要徵得保單持有人同意

⁵⁹ 同註腳 48，惟頁數為第 22 頁

⁶⁰ 瑞士首家行動化保險經紀人公司

⁶¹ 同註腳 48，惟頁數為第 24 及 25 頁

⁶² 同註腳 48，惟頁數為第 31、32 及 33 頁

後，才能針對數位化資料展開分析。

(一) 在實現金融科技商品化的過程中，壽險公司可能面臨資料保護和隱私、網路安全、欺詐、記錄留存和驗證等方面的問題，一直以來，透過整合協力廠商蒐集更多的個人資料，並藉由資料採礦等技術而運用於商業目的之作法為多數行業所認可，惟壽險公司對此類作法卻持較為悲觀的看法，儘管眼前似乎尚無明文而生法律限制或法遵疑義，壽險公司仍擔心若率爾使用源自於前述作法的個人隱私資料，將有被視為過度侵擾隱私而引發道德問題之可能，從而衍生公司聲譽遭受損害之風險。

(二) 多數人認為監理法規可能阻礙創新的發展，甚至會扼殺創新，但是在金融科技風潮下許多創新科技概念的提出，卻也可能成為金融監理的發展契機。換而言之，金融科技所衍生並具體應用的各項技術，事實上亦可被妥善運用於金融監理、風險管控以及法令遵循要求之上，例如主管機關可要求業者透過網路申報必要的資料，並就其所取得的資料進行大數據分析，接續再將各項嶄新技術適切的應用於金融監理工作，即可期待因此創造出全新的「監理科技」，藉以強化金融體系的管理。

二、壽險公司也須面對其他資料或隱私帶來數據收集觀念轉變之挑戰（詳參表四之1）。

(一) 首先是與資料簡化原則發生衝突，大資料研究除了儲存少量內部結構化資料外，需要壽險公司儘量多儲存一些資料，如果不瞭解儲存資料的性質及來源，便很難適應資料保護相關的法律要求。

(二) 另一問題則為壽險業一貫以利用優質、直接取得之個人資料為主流並引以自豪，如今卻是透過建置模型並運用龐雜資料分析來獲得結論，觀念的轉變仍需時間克服與調適。

(三) 壽險公司往往對資料實施假名化，用數字代替保單持有人的姓名，以便開展某些類型的趨勢分析，從目前發展形式來看，預計將於2016年頒佈的《歐盟資料保護條例》嚴格限制使用假名化⁶³，壽險公司可能需要展開聯絡保單持有人等繁瑣的流程，徵得其同意後才能對資料展開分析。⁶⁴

(四) 壽險公司共用和購買外部供應商的資料，可能難以知曉這些資料當初係透過何種方式取得，或出於何種目的而收集，甚至有可能連資料供應商也不一定完全掌握這些狀況。

概略整理前述四點如以下簡表：

數據運用觀念的轉變		保險公司面臨之挑戰
新觀念	舊觀念	
大數據	數據簡化	核心資料保護原則將遭遇根本性挑戰
關聯性	因果關係	從嚴格的因果原則轉變為關聯原則，以前注重精準性，現今透過龐雜資料得出結論
假名化	匿名化	再度識別身份的風險（歐盟法令可能限制假名化）仍然需要徵得當事人同意
數據共享	數據收集	對有限資料用途和透明化原則的挑戰

表四之 1：數據收集之觀念轉變

實務應用上，保險業運用內部交易資料的分析，通常較其他產業做的好，但是使用社群媒體、感測資料、物聯網（IOT）等外部資料或其他

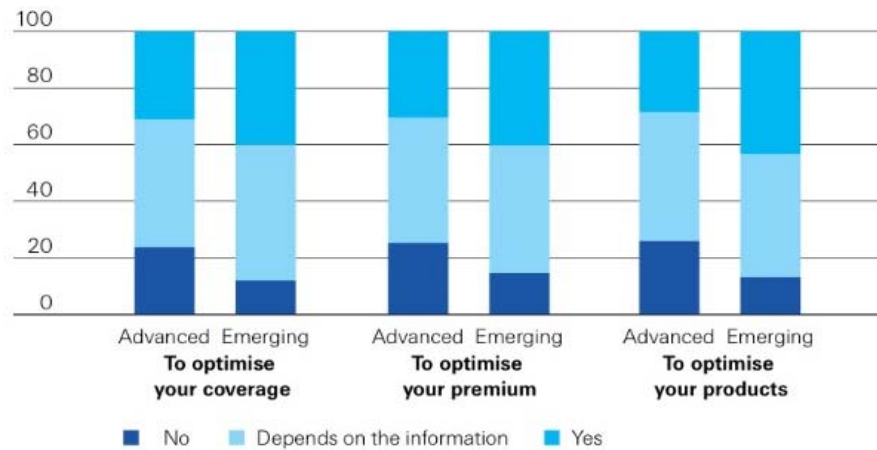
⁶³ 假名化是指用其他數值（如隨機生成的數字）替代一個或多個屬性（如姓名），而匿名化是指將個人資訊轉變成無法再用於識別個人身份的資料；即使採取假名化，透過利用其他資訊，仍可能識別個人身份，匿名化旨在提高安全性。

⁶⁴ 小心，數據保護(Caution, Data Protection !, Topics Magazine)，2015 年第 1 期，Munich Re，2015 年。

外部回饋的資訊，則仍落後於其他產業。由於物聯網及其遠程信息處理(Telematics)的技術越發成熟而普及之情況下，在產險業車險的定價模式已有顯著改變 (如 Progressive)，相同概念應用在壽險業務評估也會帶來無限的可能性，目前已有以健康促進為宗旨，由保戶穿戴裝置上回傳健康數據，並以該數據為續保定價基礎之一的健康險。

三、壽險公司主動提供的個人化方案未必受消費者歡迎。如同前文曾敘明保險業在因應科技變革上落後其他產業許多，保險業中的壽險產業更是處於保險產業下相對落後的位置。大多數壽險公司並非不了解大數據的重要，而是相對其他產業而言，少數壽險公司因顧客數有限，幾乎沒有可用的數據可供分析，部分則因壽險公司通常在完成承保後不會再從顧客端獲得更多額外的數據，此外，更重要的原因則係壽險公司需要的數據往往涉及個人隱私最敏感的部分，例如健康、行為及生活方式，而這些資訊在某些國家是嚴格被管控的 (Brat, Clark, Mehrotra, Stange, & Boyer-chammard, 2014)，況且，壽險公司亦不希望因為使用資通訊科技及資料分析等技術而疏遠消費者，例如在某些國家之消費者可能並不希望保險公司利用其儲存在網際網路或雲端的個人資訊，經過分析程序後主動提供個人化方案，尤其是已開發國家相對比新興國家對此方式更加介意，正如2013年Accenture開展的一項調查發現，新興市場的壽險消費者比已開發之發達市場的消費者更願意與保險公司分享其使用行為資料，來換取更優質的保障、價格或其他個人化產品。⁶⁵

⁶⁵ 2013年7月，Accenture採訪了11個國家的6135名保單持有人，他們購買了汽車、住宅和人壽保險。本段係節錄前述調查中第18個問題的回答，即「您是否願意讓保險供應商獲取您的使用/行為資訊，以便優化您的保險保障和保費，並且向您提供更加個人化的產品？」參見“Accenture Consumer-Driven Innovation Survey：Playing to Win”網址 <https://www.accenture.com/us-en/consumerdriveninnovation.aspx>，瀏覽日2016.5.14



圖四之 1：消費者分享其使用行為訊息予保險公司之意願⁶⁶

然而，壽險公司應該採取哪些行動以提升主動提供之個人化方案受到較多消費者的青睞？本研究整理可行作法如下：

- (一) 結合大數據，針對虛實整合的業務通路提供包括顧客的行為和市場的趨勢等聯合商情，透過統計分析，即能更加兼顧信用、風險和及時性；實務上，運用大數據分析可以幫助在手機關聯活動中、結合顧客關係管理的統計數據，來對目標顧客提供一次性的保險服務（one-time insurance, OTI），例如從事滑雪、騎自行車和打高爾夫球時，當顧客到達目標位置，保險公司即能傳送事先經過消費者同意的訊息（例如提供意外險、搜索及救援等附加服務），該契約的細節大多可預先釐定，使投保手續盡可能簡要，而保險的保費也可逕列入部分顧客的手機帳單項目之一。
- (二) 透過社群媒體更迅速、寬廣的關連新聞事件，多數時候能透過即時訊息，快速調整決策，以回應顧客的需求和社群間的互動。

⁶⁶ 資料來源：Accenture Consumer-Driven Innovation Survey：Playing to Win, Accenture, 2013, Swiss Re Economic Research & Consulting.

第二節 導入策略

壽險實體業務通路在網路化、數位化與行動化趨勢下將有結構性改變，惟資訊取得有一定之界限，如前文所述，傳統業務通路雖不會完全消失，但其角色與功能卻會有所改變，例如傳統業務員過去因為具有對顧客資訊之優勢，因此在保險交易上屬於「交易主導型」的角色，但隨著資訊的透明度增加，傳統業務員對於交易的主導力可能大幅下降，角色有可能轉化成輔助交易締結的「顧客服務型」角色。面對角色的可能轉換，傳統業務通路勢必要順應潮流並與新科技、新趨勢所帶來的改變結合，本研究整理相關產業成功經驗，作為壽險業傳統業務通路轉型、升級之導入策略，希冀在此策略下，傳統業務員除了繼續發揮其資訊上的優勢外，更能成功轉型以強化其對顧客保險核心價值的服務：⁶⁷

一、辨識高價值機會

已有部分領先的壽險公司或者正在研究這些方法，或者已開始轉變其經營方式。

(一) 強化業務流程 (Enhancing Business Processes)

先進的資通訊科技和技術已經顯著提高營運績效，例如有些壽險公司在業務通路上，透過開發預測模型、定義觀察指標來識別、選擇和留任最優秀的業務代表，這些指標近乎即時的監控，例如早期的顧客退保率、資訊揭露完整率（即業務員能夠從投保者身上獲得多少資訊）以及平均保單規模大小；公司也會衡量這些基本指標達成情形設計具有攸關性的激勵機制，以確保績效表現與業務發展策略相輔相成。其中最關鍵之要素係提供業務人員先進的輔銷工具，例如美國萬通金融集團已開發出移動應用程式，透過先進分析工具能預測並提供最有可能購買保單的顧客名單，此一系統的成功紀錄是 18 個月增加案件成交

⁶⁷ 同註腳 4

率 5%。

在市場行銷上，部分公司正在使用先進的分析技術，建構更精準評估顧客購買產品和顧客流失風險預測模型，以強化其業界領先地位。亞洲一家全球性保險公司運用高級演算法預測模型回溯分析顧客以前購買保險之年齡、性別、收入、資產以及顧客關係維繫時間的長短，透過這些資料彙編成數百萬筆深具高潛力購買人壽保險之清單，並預測該份舊顧客重購之新計劃，業績量將佔適格潛在顧客總數的 10%至 15%，有機會成為超越傳統飽和市場的重要成長來源。

(二) 深化顧客關係 (Deepening Customer Relationships)

恰如前述部分公司正在使用大數據和高級演算方法分析以擴大其建構於信任基礎之產品服務範圍，以增加顧客關係的黏著度，爭取顧客、保險公司的互利雙贏，並希冀透過此方式獲得顧客提供更多的數據以便交換額外的服務，當顧客收到如穿戴式行動裝置等產品及相應資訊之回饋時，不僅是提供他單純心靈平和與保障的感覺，還可以提供包括影響顧客行為並幫助其做出延長生命改變 (life-extending changes) 的服務。

或者，亦可積極推動行動保險，提供行動裝置的顧客服務工具、擴展服務管道，吸引需要自我服務的新顧客，增進顧客的滿意度。

二、部署：建立合理且精實的業務通路架構及人員轉型或優化模式

未來顧客投保資料將透過行動裝置數位化後直接於網路傳輸，如此將會導致過去處於業務通路端與總公司間之行政組織與人力有精減的可能性，而機械化或可程式邏輯化的工作也將逐漸減少，例如標準件自動核保機制將可能取代基層核保人員、負責鍵檔或核對資料之行政人員恐亦將遭到減編。當顧客服務全面行動化與網路化後，行動總公司的概念即會成形，在行動總公司的概念下，任何一位業務端員工，只要擁有一個連線的行動裝置，即能擁有總公司所有即時的後勤服務功

能，當他面對顧客時，不論身處何處，幾乎就等同於在總公司服務櫃檯辦理的效果，此時在保險銷售業務上城鄉的距離幾乎已蕩然無存，過去為求在地化服務而存在的實體服務據點（如各地分公司、行政中心、通訊處等），將可能會陸續轉型成專門服務業務端為主的單位，實體業務行銷據點的價值下降，實體業務據點勢將面臨與銀行 3.0 相同虛級化的問題。

如前所述金融科技的發展潛力，無疑為保險就業市場創造新的就業機會，但相對的也帶來威脅。許多人只留意金融科技將促使公司大量汰除人力，但是部分國家的政府也疾呼，金融科技所創造的新興職缺，事實上亦可直接自既有員工中尋找與填補，只是公司應當明瞭其所需要或欠缺的金融科技技能，並思考如何激勵原有員工學習金融科技相關知識，或重新加以訓練使其成為公司需要的金融科技人才，以避免金融科技發展衍生的人力配置與勞動關係爭議，反而成為部分公司揮之不去的夢靨。

三、透過先導計畫（pilot program）證明虛實整合具通路價值

網路投保將逐漸成為主流，傳統實體業務通路必須轉型與調整定位。通路虛實整合在保險 3.0 時代更顯得重要，雖然目前法令規定網路投保僅限於少數險種，未能成為主流通路主要是因為法規的限制所致，但網路或行動投保趨勢應該已經無法阻擋。也許有人認為保險商品很複雜，並不太適合使用網路來銷售，實際上保險商品的本质並不複雜，幾百年來還是維持著基本的保險樣貌，只是交易程序隨著法令規範越繁瑣而顯得越複雜；一旦整體環境快速轉變，當網路交易成為日常生活的一部分，再率爾採取法規限縮阻擋消費者導向的發展趨勢，必定招致失敗。過去保險業務員作為交易媒介與核心的角色，有一部分原因是業務員本身擁有資訊價值所致，但大部分原因是來自於法規的保護，是以，傳統業務通路必須審慎思考，若未來大部分的交易都將由

顧客自行透過行動裝置或網路來完成，該如何從新定位通路的角色，在顧客自行於網路完成交易前，提供身為中介者獨特的服務價值，則是思考改變的利基與優勢。

安永於 2012 年進行的一項全球調查顯示，顧客在購買壽險和養老年金時對於人際互動和專家諮詢協助的偏好度較高⁶⁸。即使線上工具可以提供更多資訊，儲蓄、養老金和失能保險仍然很複雜且難以理解，因此，對於此類產品，利用傳統業務通路等中介機構的「線上研究、線下購買」模式可能仍會持續數年。傳統的中介機構可以利用新科技來滿足消費者的需求，例如移動設備和視訊聊天技術可以滿足代理中介機構和顧客進行遠端互動，旅行社亦已運用互聯網為擁有複雜旅行計畫的顧客提供專家建議並獲致成功導入的經驗。

四、藉由擴大其他使用案例來擴增通路升級效益

(一) 保險單導入電子化。

配合投保與服務網路化、行動化的時代浪潮，時間與速度會是一個非常重要的競爭武器，傳統以紙本為主的保單將會逐漸被電子保單所取代，紙本保單雖然有其舉證上之便利性，但成本高、不具時效性，且不易保管等問題。

(二) 保險服務與雲端服務整合運用。

當保險服務與投保已經網路化、行動化，保險單也無紙化後，必須提供顧客更安全的保管服務以及更方便快速又安全的查詢功能，勢必需要仰賴保險公司建置良好的雲端服務。

五、轉型為虛實整合的全通路策略

(一) 善用巨量資料分析，將成為傳統業務通路銷售利器。

隨著資料蒐集與分析技術的進步，巨量資料的分析應用已成為各家保

⁶⁸ 資料來源：2012 年全球消費者保險調查（Global Consumer Insurance Survey 2012），安永，2012 年。（瑞士再保險 sigma 2014 年第 2 期）

險公司高度關注之議題，保險公司利用顧客的資料並與外部開放資料做結合，透過有系統的連結與分析，可以進一步獲得顧客特徵、消費特徵甚至消費偏好與習性等個人化資訊，特別是針對部分大型保險公司或金控母子公司間，透過巨量資料分析，可以支援業務端進行即時需求分析與整合金融需求分析，達成即時回饋、立即跨售的綜效；況且，除了對保險需求可以做精準分析外，更可以針對整體金融商品，甚至是非金融商品進行顧客與業務資源共享，也可以透過對顧客屬性與交易習慣之了解，強化專業後勤服務，提高顧客滿意度與忠誠度。傳統業務通路如果能與巨量資料分析工具、行動投保與服務密切配合，可以創造通路甚大之競爭優勢。

(二) 應積極建置安全便利之非傳統支付工具，協助傳統業務通路更安全與效率化推展業務。

保險交易網路化行動化後，迅速伴隨而來的即是保險金流必須改變，如果還仰賴傳統金流服務處理保險交易，勢必會降低整體交易模式之效率或商品之創新，網路與行動投保強調速度、便利與低成本，現有保費收付制度勢將無從滿足這些要項，是以，在兼顧安全性與金融秩序前提下，保險金流勢必要有所突破，網路金融、線上支付的合作與開發將會成為保險業重要的轉型要務。

導入金融科技的商業模式變革，之所以能有別於過往的傳統銷售模式，關鍵在於前者擁有大數據的核心優勢，這些數據經過處理和分析，能夠反映顧客的行為、需求和偏好特徵，準確地反映市場行情的變化和發展趨勢，保險公司就能及時捕捉顧客需求和市場行情，針對市場的多層次需求開發吻合顧客特徵的個人化商品。是以，就保險業在金融科技風潮下與金融科技技術的結合而言，絕不是把保險商品放到網路平台上銷售這麼簡單，而是要實現兩者的深度融合，也就是說，不僅要最大限度地發揮數位

行銷這一優勢進行保險商品的銷售，並且要在線完成投保、支付、理賠等程序，更重要的是要在保險經營中融入金融科技核心優勢，在金融科技中注入保險保障和風險管理的基因，充分挖掘金融科技時代誕生出的各種保險需求，及時發現金融科技時代產生出來的新風險，並針對現實中不斷變化著的需求和風險，不斷地進行商品和服務的創新，真正實現保險的風險保障功能和風險管理功能。以下謹以甫獲得 2015 年全球金融科技公司冠軍的眾安保險成功典範個案為例，說明中國大陸的互聯網保險產業的業務發展模式。

眾安保險是第一個獲得中國政府網路保險許可的企業，係於 2013 年由螞蟻金服、騰訊控股、中國平安保險合資成立於上海；採取純線上銷售的 Direct Insurance 模式⁶⁹，點入眾安保險的官網（<https://www.zhongan.com/>）將會發現商品分類除了健康保險、旅行平安險、意外險、團體保險等類別外，還有許多特色保險，例如能幫小米手機投保意外險、或者為無人機保險等，在網站上亦可清楚地知道各項保險所承保的範圍、公開透明的價格，以及享有快速方便 24 小時無休的保單服務。

⁶⁹ 網址 <http://buzzorange.com/techorange/2016/05/13/fintech-insurance/>，Direct Insurance 模式在國外其實早已行之有年，Direct 保險公司透過網路將較為簡單、制式化的保險產品，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。（瀏覽日 2016.5.15）



圖四之 2：眾安保險官網上可以看到不同種類的保單選擇⁷⁰

除前述特色外，眾安保險依據年齡、性別承保，同時公開統一的價格，省去必須與業務人員面對面晤談的成本，並且在官網上採用圖像式的選購模式，如同在網購實體商品一般，只要輕輕動動手指，如下圖所示之出遊前旅行平安險即可輕鬆完成投保。

周末亲子邦 亲子旅游意外伤害保险
众安备-责任【2015】主13号

保 费：¥18.00
优惠价：¥15.00

家庭成员：

旅行周期：☐ 一天 ☐ 二天 ☒ 三天

保障项目	大人保额	宝宝保额
意外身故、伤残	100,000元	50,000元
公共交通工具及自驾双倍给付	100,000元	50,000元
意外医疗费用	2,500元	2,500元

圖四之 3：眾安保險官網上之圖像式的選購模式⁷¹

⁷⁰ 圖片及資料來源：眾安保險官網 <https://www.zhongan.com/> 及網址 <http://innoservice.org/8941/%E6%A1%88%E4%BE%8B%E4%BB%8B%E7%B4%B9-2015%E5%85%A8%E7%90%83%E7%99%BE%E5%A4%A7%E9%87%91%E8%9E%8D%E7%A7%91%E6%8A%80%E5%85%AC%E5%8F%B8%E5%86%A0%E8%BB%8D%EF%BC%9A%E7%9C%BE%E5%AE%89%E4%BF%9D%E9%9A%AA/>（瀏覽日 2016.5.3）

身為一家創新的互聯網保險公司，眾安保險深度結合網際網路金融場景特點，並將大數據等技術全程運用於產品設計、自動理賠、市場定位、風險管理等整體過程，業務流程全程線上完成，全國均不設任何分支機構，完全通過互聯網進行承保和理賠服務，為顧客提供更便捷、個人化、有溫度的服務，也為中國大陸市場提供領先的互聯網保險服務。截至 2016 年第一季末，眾安保險累計服務顧客數量超過 3.91 億，保單數量超過 41.69 億元，眾安保險跨出的每一步都是從零到一的探索，例如騰訊打造了具備微信與大數據處理能力的智慧血糖儀，並且和眾安保險合作「糖小貝計劃」，根據顧客的生活、醫療習慣等數據設計「浮動保額」機制，舉例來說，糖尿病患者飯前血糖若達到標準值，保險額度就會增加 100 元人民幣，獎勵上限為 2 萬元人民幣，當糖尿病患者病情嚴重，需要手術治療時，眾安保險就會依此金額進行給付。反之，血糖值過高保額也就會減少，而騰訊還與丁香園合作，丁香園為醫師社群，擁有 3.5 萬名內分泌科實名認證醫生，病患可得到家庭醫生一樣照顧。

隨著網路環境以及行動裝置的普及，中國大陸線上保險市場近年以驚人的速度成長中，根據中國大陸保險行業協會最新發布之《網際網路保險行業發展報告》顯示，2015 年網際網路保險整體保費規模達到了 2234 億元，同比增長 160.1%，開通網際網路業務的保險公司數量已超過 100 家⁷¹。反觀台灣，若依循前述的成功案例，保險產業可將招攬、核保、理賠及費率釐算的經營模式應用在金融科技上，本研究僅將範圍限縮至業務招攬部分，並整理在 Direct Insurance 方面的發展情形，主管機關雖自 2014 年 8 月開放保險業得辦理網路投保業務⁷²，期間也陸續放寬保險業辦理網路投保

⁷¹ 同註腳 70

⁷² 網址 <https://read01.com/AyJPD0.html>，網際網路保險行業研究報告：保費破 2000 億，110 家保險公司“觸網”（瀏覽日 2016.5.15）

⁷³ 詳參 2014 年 8 月 26 日金管保產字第 10302525831 號訂定「保險業辦理網路投保業務應注意事項」，附「保險業辦理網路投保業務應注意事項」及第六點與第七點相關附表。惟前述注意事項於 2015 年 6 月 24 日金融監督管理委員會發布金管保綜字第

之險種及保額、增加網路保險服務項目，並配合內政部開放自然人憑證適用範圍（身分識別及資料保護），於 2016 年 3 月底再放寬投保身分範圍（當要保人與被保險人為不同人時可以自然人憑證⁷⁴投保），而統計至 2015 年 12 月底，已陸續核准 9 家壽險業及 12 家產險業者辦理網路投保業務，保費收入約新臺幣 2.18 億元，投保件數約 20.7 萬件，惟壽險業則只有 2.3 萬件，保費收入僅新臺幣 0.11 億元，探究壽險業業績不如預期主要原因不外乎網路投保與網購相比，保單條文有其繁複性，要顧客在網站上理解保單內容有相當難度，加以顧客在網路上也難以專注的閱讀文字，若業者未能從顧客方便性的角度思考、設計線上險種或是銷售方式，即使線上投保保費相對較為便宜，恐怕也無法提高顧客線上投保意願；其中影響最為重大者在於現階段線上投保開放險種太少、符合規範的保額明顯不足夠⁷⁵，加以在主管機關保守態度下，也侷限了保險商品的創新（例如 P2P 保險短期內想要進入台灣仍有一定難度），預期網路投保在台灣的發展短時間內仍將維持緩步前進的情勢。⁷⁶

第三節 小結

有效的業務行銷策略本來就不應該只集中於單一通路，相反的，策略上應當著眼於透過通路相互為用並借助攸關資訊及時接觸潛在顧客，資通訊科技發展和豐富的資料有助於保險公司量身定制多元通路及創新的金流方式，實現最佳效果。

10402058751 號修正「保險業辦理網路投保業務應注意事項」，並將名稱修正為「保險業辦理電子商務應注意事項」。

⁷⁴ 自然人憑證申辦資格：只要年滿 18 歲（含）以上，設籍於本國之國民（即為自然人），且未受監護宣告者。<http://moica.nat.gov.tw/apply.html>（瀏覽日：2016.5.15）

⁷⁵ 有關法令規範「須檢核承保公司內部有無異常投保或理賠紀錄，且單一公司保險金額不得超過規定限額；須即時連線保險業通報作業資訊系統，檢核同業累積保險金額不得超過規定限額」等規定，請詳參附錄 A。

⁷⁶ 網址 <http://www.ettoday.net/news/20140704/375034.htm#ixzz48kTO3DSj>，大陸線上保險火紅 3 年業績成長 8 倍（瀏覽日 2016.5.15）

轉變不一定很容易，除了整合新舊 IT 資訊系統和控制多元通路成本的挑戰之外，從大數據中獲取效益還需要克服多個障礙，包括對顧客隱私的保護，但是現有的傳統業務通路若要在保險市場上保持一席之地，就勢必需要針對其業務模式進行升級，否則可能會被新的市場進入者所取代，原因是這些新進入者在透過數位平台獲取並利用現有及潛在顧客的知識方面，處於更有利的地位。



第五章 結論與建議

第一節 結論

面對數位化、網路化與行動化等資通科技的快速發展，壽險業自然亦無法置身於此波趨勢之外。過去壽險市場主要仰賴業務員、保險經紀人代理人等所建構出來的傳統實體業務通路，本研究認為隨資通訊科技的進步與資料搜尋成本的快速下降，壽險公司與消費者間存在資訊差距將越來越小，進而會導致壽險業務通路產生結構性的改變。

本研究認為在保險業務通路 3.0 時代，保險公司將有能力直接提供更多服務給消費者，傳統業務通路若不思改變，雖然不會完全被取代或消失，但趨勢若持續，必然會面臨角色被虛級化以及配角化的威脅。面對此一改變，本研究建議傳統業務通路必須充分掌握自己的優勢，採取虛實整合策略，利用網路投保、電子保單、行動支付、行動裝置、物聯網（IOT）與雲端服務等工具，打造金融科技的共通平台，讓外部的資源和開放資料與內部微資料能整合、加值應用，構築全面行動化與數位化的服務，為顧客提供完整、即時與專業的保險服務。在銷售上，則善加利用大數據分析應用並搭配網路化與行動化服務，做到即時分析、立即銷售的整合銷售，全面提升傳統業務通路效率以因應趨勢變化並創造通路的新價值。

金融科技正以「速度」、「效率」改造、顛覆包含壽險業在內的金融服務的定義，就像科技把金融重新穿上一套前衛的時尚套裝一樣，即使是行內人，都未必能瞭解時尚新品的美感在哪，但幾年後，它卻可能成為經典。科技正在進行更宏大的普惠價值，打破過去壽險傳統業務通路服務封閉無效率的藩籬，傳統業務通路擁有專業又得顧客信任，現今在金融科技變革下對於具有多重身分的網民所為之因應上卻不如其他產業，這意味著消費者很有可能會轉向去擁抱重視顧客體驗之提供者，而這提供者可能是

電子商務、谷歌以及亞馬遜或其他科技業者等，若要痛定思痛而有所作為，則應在壽險業務通路價值鏈上去觀察並利用金融科技新技術突破現有業務模式，選擇最佳導入策略；在策略思考上，金融科技是商務大計，絕非僅以 IT 資訊系統調整的角度切入而已，它是企業長遠策略的一環，FinTech DNA 的培養不能急於一役，策略眼光上也必須搭配企業文化改變，也就是必須具有以顧客為核心的中心思想，透過跨部門、跨越虛擬通路與實體通路的整合思考設計，以滿足顧客對服務的需求，惟有如此，才是壽險傳統業務通路目前可以在理念和作法上努力的方向，亦得以實現相應的價值，故建議導入策略上，傳統業務通路應以更積極開放的態度，去面對科技及消費者行為的改變，強化業務流程，形塑以顧客為中心的數位化思維模式，回應市場環境中的變化並設計出貼近顧客需求的保險解決方案以深化顧客關係，部署合理又精實的業務通路架構及人員優化模式，並完成第一個證明虛實整合具通路價值的先導計畫取得小規模成功，進而遂行轉型為虛實整合全通路的策略，避免在這波科技變遷中成為被淘汰者，如此的新型態業務通路必能在金融科技崛起的時代洪流中乘風破浪勇往直前。

第二節 未來研究挑戰及建議

本次研究結論主要希冀在此金融科技蓬勃發展的關鍵時刻，能夠提供目前躊躇不前、或者應該說仍然依循「有人員才有業績」的舊思想持續積極增員的壽險業傳統業務通路一個實務導入的具體建議方案，但囿於篇幅及能力限制，尚有許多可值得進一步討論之議題，在壽險業能有更好發展的前提下，本文最後針對政府、壽險業本身、消費者分別歸納衍生的建議事項，可供未來研究之參考。

一、適時法規調適，以符合國際實務採立即實施方式。

(一) 政府應研議以科技監理替代法規限制。

「推動網路投保」既為主管機關發布之金融科技發展策略白皮書⁷⁷內所提出 11 項重要施政目標之一，本研究整理於附錄 A 有關現行人身保險商品之核保作業攸關保險金額不得超過規定限額、確認身分之方式限定等規範，恐將限制網路投保的發展，例如保險業辦理電子商務應注意事項第七條第二項規範「人身保險商品要保人與被保險人以同一人為限（以自然人憑證註冊者不在此限），年滿二十歲，身故受益人以直系血親或配偶為限，其保險金額，亦以附錄 A 所提附件二所列金額為限」，雖然開放得利用自然人憑證列入網路投保身分認證，將網路投保的商品，擴大為要保人與被保險人可以不同人，似有利旅平險、團險之銷售，實質卻仍然限縮了採行網路方式替未成年子女投保之進行⁷⁸，不符合網路投保便利性之本意，況且特別又針對網路投保限制投保金額，扭曲了風險分散之保險本質。

若要解決本研究第四章第二節末段所述問題，加速網路投保在台灣的發展態勢，勢必需要正視身分認證技術多元性並獲得政府法規支持，同時兼顧顧客操作方便與快捷之網路投保環境改良等面向，始能有效提升使用族群人數；至於道德風險損防，若能以科技監理替代齊頭式限制網路投保保險金額上限，應較能吻合要保人基於保險本質而替未成年子女投保之需求。

（二）個資法應盡速重新設計。

隱私設計（Privacy by Design）對於涵蓋大數據在內的金融科技合法使用，是一個重要的關卡，所有的資料應用時，均應預設已經做到個人訊息和隱私最大程度的保護，就算個資擁有者什麼都不做，在個資蒐

⁷⁷ 資料來源：網址

<http://www.fsc.gov.tw/uploaddowndoc?file=20160223020901%2F201605121541200.pdf&filedisplay=1050511%E9%87%91%E8%9E%8D%E7%A7%91%E6%8A%80%E7%99%BC%E5%B1%95%E7%AD%96%E7%95%A5%E7%99%BD%E7%9A%AE%E6%9B%B8.pdf&flag=doc>，瀏覽日 2016.5.15

⁷⁸ 自然人憑證申辦資格參註腳 74。

集者的系統上，預設就已經做到最大的隱私保護才是。只不過這樣的隱私設計概念對於臺灣個資蒐集、處理和利用者而言，卻似乎並非如此，亟待制定專法以為因應。此外，尚有值得關注者，台灣推動大數據尚聚焦在資料收集及保存過程中的隱私權爭議，而美國則早已關注在產業加值應用上，並由 Open Data 發展至 My Data 的觀念。

二、科技創新研發，以風險管理與創新研發兼容並蓄。

(一) 壽險業者需要投入資金，徹底改造自身現有的運營和 IT 資訊系統。

若要在數位科技時代保持競爭力，壽險業必須將傳統的 IT 資訊系統重新配置成開放式創新平台，以便獲取新的資料來源，形成統一的顧客視圖，並在各個消費者接觸環節點提供一致性的顧客體驗；業者或許應審慎評估與已成立或初創設之資通訊科技技術供應商攜手合作，緊跟創新趨勢，學習其他行業在利用新興工具和新興技術的寶貴經驗，例如建構整合安全的網路身分認證機制，提供更便捷、免臨櫃跨業之網路身分認證服務。

(二) 壽險業者還必須實施新的風險管理流程，以應對非傳統業者的崛起。

在金融科技的創新應用上，分享經濟、物聯網與行動載具將使得風險樣貌改變，傳統保險商品必須轉型，從 Product-Driven 轉變為 Customer-Driven，費率精算與承保端都需要配合保險大數據資料庫進行調整；此外，跨領域的資料結合與分析、數位科技進行風險分散與移轉，以及理賠方面導入數位科技等議題，自動核保、自動理賠等服務新觀念，都是保險業透過數位科技進行轉型的可能方向，如此即能解決商品停賣時塞單的困窘以及理賠防詐等問題。

三、重視消費教育，使產業發展更具 InsurTech 動能。

金融科技的推動，不僅考驗壽險業者本身的科技化程度，另一方面，顧客是否接受與習慣伴隨金融科技而生的各類嶄新服務，或者能否順利克服因為數位落差（digital divide）而感到棘手的繁複操作流程，亦

將成為金融科技發展上的重要觀察指標，壽險業者在思考規劃與推動金融科技的同時，切勿輕忽相應的消費者教育工作。此外，由於金融科技環境中的隱私保護與資訊安全問題，相較於傳統壽險服務更形嚴峻，壽險業者如何強化遠端顧客的安全保障，以及主管機關如何避免有心人士假金融科技之名、行詐欺或網路犯罪之實，無疑均是金融科技發展過程中所須妥適處理與因應的重大挑戰。

總結而論，金融科技時代帶來的改變屬現在進行式，議題繁多且多無單一正解，惟若以本研究註腳 9 查詢所獲及觀察國際上對於保險業科技創新的發展歷程，整理發現該產業的解決方案通常被稱為“InsurTech”並未與現在很夯的 FinTech 一詞混用；引用《論語·子路篇》所記載，子曰：「名不正，則言不順；言不順，則事不成」，必也正名乎！名詞先統一並與國際接軌，有利後續溝通。此外，本研究初步僅就觀察所得歸納分析提出建議，能力所及有限，尚有許多未探討到之議題，或雖已導入卻因法律環境等限制而致成果與國際間成功典範有明顯差異者，諸如：企盼有識之士能一同關注這個影響層面涵蓋整個壽險產業的重要轉折，通力合作從正確的議題與發展方向下手，提出更多攸關議題之深度探討，讓產業未來往更好的方向前進，以期壽險業能在全球金融科技競爭洪流中擁有一席之地。

附錄 A

2015年6月24日主管機關發布金管保綜字第10402058751號令修正「保險業辦理網路投保業務應注意事項」，並將名稱修正為「保險業辦理電子商務應注意事項」，同步修正「保險業辦理電子商務應注意事項」；復於2016年3月31日以金管保綜字第10502561084號令發布修正，其中應注意事項第十一條第（二）項有關人身保險商品之核保作業臚列「須檢核承保公司內部有無異常投保或理賠紀錄，且單一公司保險金額不得超過附件二之限額」及「須即時連線保險業通報作業資訊系統，檢核同業累積保險金額不得超過附件二之規定」等語，以下謹節錄所列附件二內容如後，以強化壽險業網路投保監管規範之了解，並思考突圍之道。

一、旅行平安保險及其所列附加條款：

- (一) 以網路方式首次註冊之非有效契約之顧客，並以本人信用卡或本人存款帳戶作身分輔助驗證者，保險金額不得超過新臺幣（下同）六百萬元，同業網路投保通路累積不得超過六百萬元。
- (二) 以網路方式首次註冊之該保險業有效契約保戶，並以本人信用卡或本人存款帳戶作身分輔助驗證者，保險金額不得超過一千萬元，同業網路投保通路累積不得超過一千萬元。
- (三) 以親臨保險公司方式首次註冊及身分驗證者，保險金額不得超過一千萬元，同業網路投保通路累積不得超過一千萬元。
- (四) 以數位憑證投保者，保險金額不得超過一千萬元，同業網路投保通路累積不得超過一千萬元。

附加條款：包含保額不高於百分之十之實支實付型「傷害醫療保險金給付附加條款」、及「海外突發疾病醫療健康保險附加條款」。

二、傷害保險（含保額不高於百分之十之實支實付型傷害醫療保險）：

- (一) 以網路方式首次註冊之非有效契約之顧客，並以本人信用卡或本人存

款帳戶作身分輔助驗證者，保險金額不得超過三百萬元，同業網路投保通路累積不得超過三百萬元。

(二) 以網路方式首次註冊之該保險業有效契約之保戶，並以本人信用卡或本人存款帳戶作身分輔助驗證者，保險金額不得超過六百萬元，同業網路投保通路累積不得超過六百萬元。

(三) 以親臨保險公司方式首次註冊及身分驗證者，保險金額不得超過六百萬元，同業網路投保通路累積不得超過六百萬元。

(四) 以數位憑證投保者，保險金額不得超過六百萬元，同業網路投保通路累積不得超過六百萬元。

三、定期人壽保險：

(一) 以網路方式首次註冊之非有效契約之顧客，並以本人信用卡或本人存款帳戶作身分輔助驗證者，保險金額不得超過三百萬元，同業網路投保通路累積不得超過三百萬元。

(二) 以網路方式首次註冊之該保險業有效契約之保戶，並以本人信用卡或本人存款帳戶作身分輔助驗證者，保險金額不得超過六百萬元，同業網路投保通路累積不得超過六百萬元。

(三) 以親臨保險公司方式首次註冊及身分驗證者，保險金額不得超過六百萬元，同業網路投保通路累積不得超過六百萬元。

(四) 以數位憑證投保者，保險金額不得超過六百萬元，同業網路投保通路累積不得超過六百萬元。

四、健康保險（一年期實支實付型商品／正本理賠）

(一) 以網路方式首次註冊之非有效契約之顧客，並以本人信用卡或本人存款帳戶作身分輔助驗證者，每次住院申請總額不得超過十萬元，同業網路投保通路累積不得超過十萬元。

(二) 以網路方式首次註冊之該保險業有效契約之保戶，並以本人信用卡或本人存款帳戶作身分輔助驗證者，每次住院申請總額不得超過二十萬

元，同業網路投保通路累積不得超過二十萬元。

(三) 以親臨保險公司方式完成首次註冊及身分驗證者，每次住院申請總額不得超過二十萬元，同業網路投保通路累積不得超過二十萬元。

(四) 以數位憑證投保者，每次住院申請總額不得超過二十萬元，同業網路投保通路累積不得超過二十萬元。

五、傳統年金保險：

單筆保費不得超過一百萬元；單一公司網路投保通路累計保費不得超過一千萬元。

六、利率變動型年金保險：

單筆保費不得超過一百萬元；單一公司網路投保通路累計保費不得超過一千萬元。

七、保險年期不超過二十年及歲滿期不超過七十五歲之生死合險：

(一) 以網路方式首次註冊之非有效契約之顧客，並以本人信用卡或本人存款帳戶作身分輔助驗證者，保險金額不得超過三百萬元且為固定保額，同業網路投保通路累積不得超過三百萬元。

(二) 以網路方式首次註冊之該保險業有效契約之保戶，並以本人信用卡或本人存款帳戶作身分輔助驗證者，保險金額不得超過六百萬元且為固定保額，同業網路投保通路累積不得超過六百萬元。

(三) 以親臨保險公司方式首次註冊及身分驗證者，保險金額不得超過六百萬元且為固定保額，同業網路投保通路累積不得超過六百萬元。

八、前述保險金額，係指各該保險契約之最高保險給付金額。

附錄 B

以下資訊係擷取自 2016 年資誠全球金融科技調查報告「模糊的界線：金融科技如何重塑金融產業」。⁷⁹（受訪者背景：全球 45 國共計 544 位金融產業及金融科技業高階主管）

一、金融科技可以明顯降低金融服務的成本：

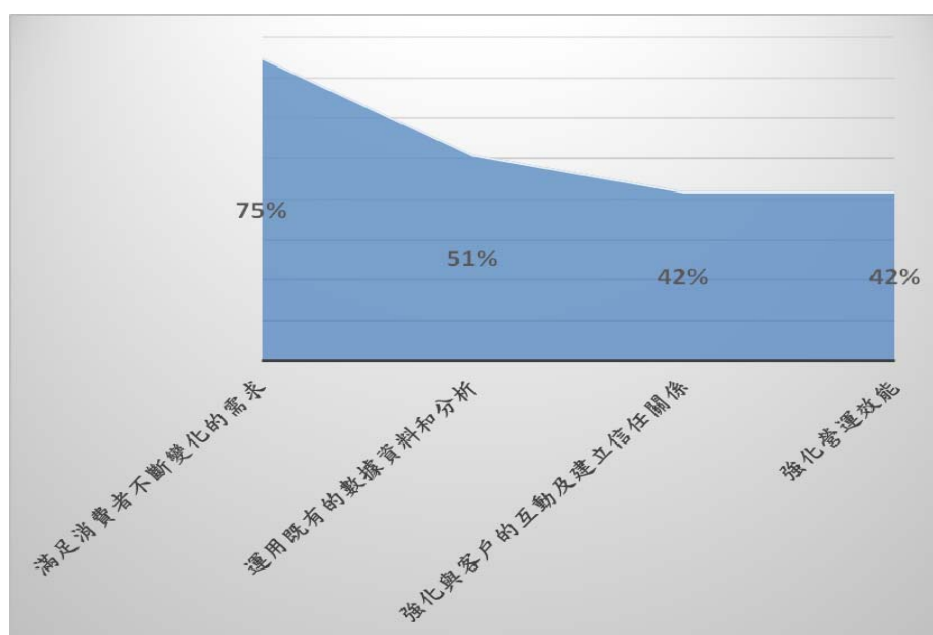
影響層面	金融科技可以影響大部分金融機構前台和後台的營運模式和產品設計
能被滿足作業範疇	金融科技提供一種新的方式，能夠滿足之作業範疇至少涵蓋以下各項： 1. 給予顧客建議 2. 處理交易訊息 3. 分析數據 4. 幫助顧客做出更好選擇 5. 有效管理產品組合 6. 更充分利用行動科技技術
綜合效益	前述這些改變帶來的核心影響即是能提升金融機構的營運能力，同時大幅降低成本結構

二、採用「以行動科技為優先」的取向

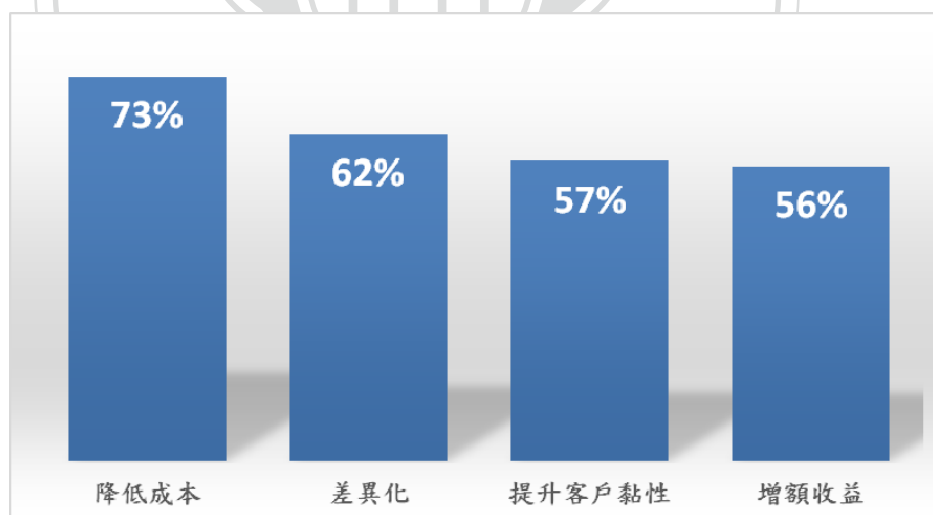
- ✓ 受訪者認為：將有超過 60% 的顧客使用行動裝置來取得金融服務。
- ✓ 61% 的受訪者相信：在未來 5 年，數位化將成為消費者的新常態。

⁷⁹ 資料來源：網址 <http://www.pwc.com/fintechreport>，PwC Global FinTech Survey 2016

三、金融機構的重大經營挑戰：滿足消費者不斷變化的需求、運用既有的數據資料和分析、強化與顧客的互動及建立信任關係、強化營運效能。



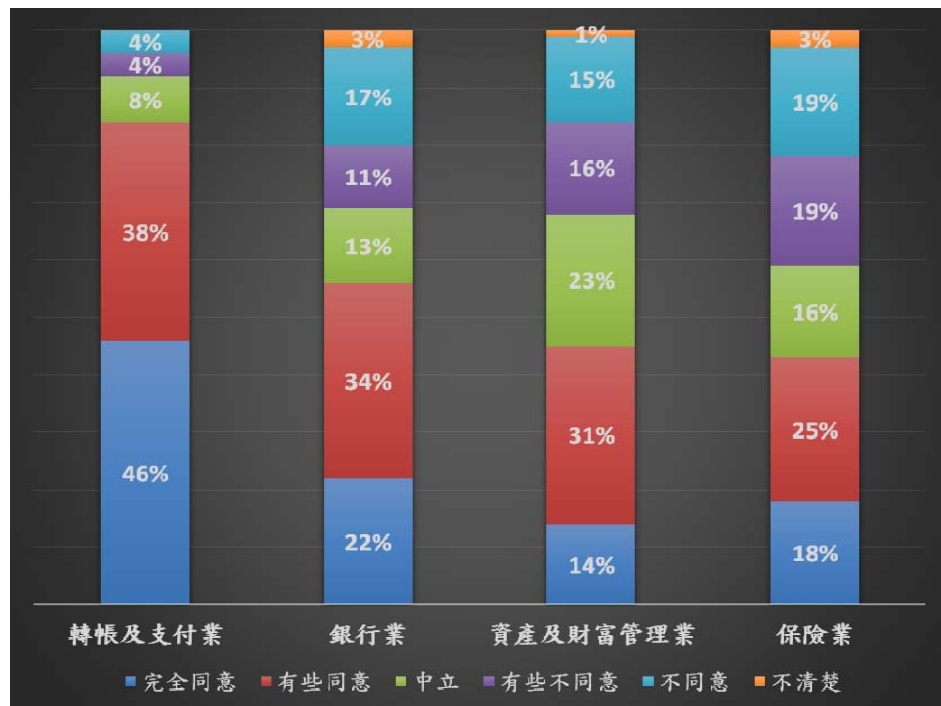
四、金融科技在有效降低成本的同時，也提高了服務的效率和品質



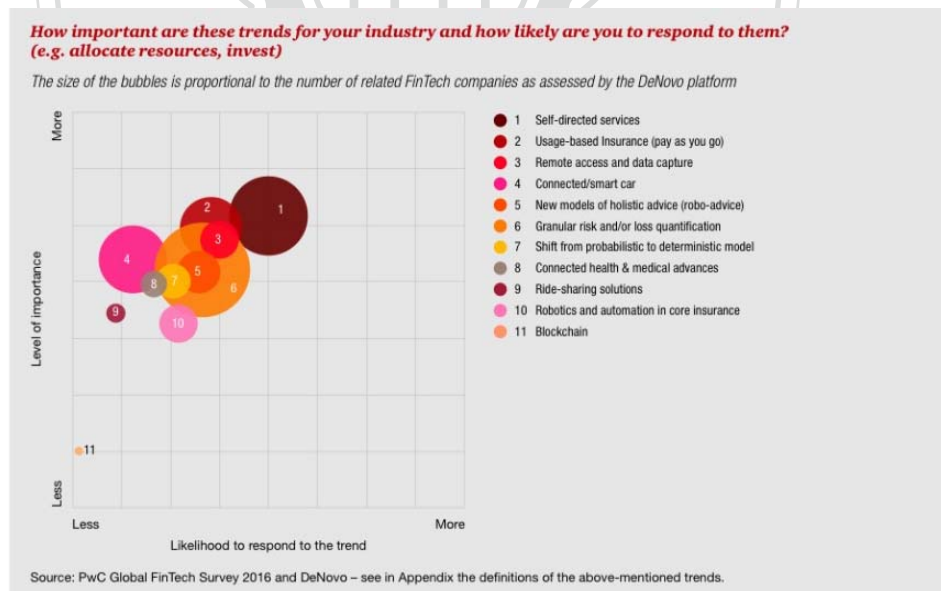
受訪者認為：金融科技的核心價值和機會存在於以下情況

✓ 降低成本	73%
✓ 差異化	62%
✓ 提升顧客黏性	57%
✓ 增額收益	56%

五、保險業在科技演化與變革認知上明顯落後其他產業！⁸⁰



六、如何因應金融科技趨勢—保險業⁸¹



⁸⁰ 同註腳 79

⁸¹ 同註腳 79

附錄 C

一、壽險公司運用資通訊科技（例如大數據）增強的四種成長策略：



資料來源：Bart, Clark, Mehrotra, Stange, & Boyer-chamard, 2014

二、資通訊科技（例如大數據）帶給保險公司的機會與挑戰：

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> ● 建立品牌 ● 專業的定價風險 ● 理賠方式詳細了解 ● 現有大量的消費群 ● 面對面行銷的所有權 ● 高學歷消費者信賴 	<ul style="list-style-type: none"> ● 公司與消費者互動的頻率有限 ● 傳統的IT系統，操作的複雜性 ● 落後於其他行業的「數位化」的消費體驗：尤其是在理賠 ● 渠道衝突
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> ● 新的靈活的產品開發：迎合未滿足的消費者需求 ● 增加交叉銷售的潛力 ● 新出現的風險類型(例如網絡風險) ● 改變運營效率 ● 改善客戶服務 	<ul style="list-style-type: none"> ● 相鄰產業進入者入侵保險產業的風險 ● 破壞性模型：例如對等網絡 ● 產業是不是一個自然生態系統的主人 ● 物聯網/遠程信息處理會縮小風險池 ● 如果採用技術太晚者，會有逆選擇

Morgan Stanley Research & Boston Consulting Group, 2014)

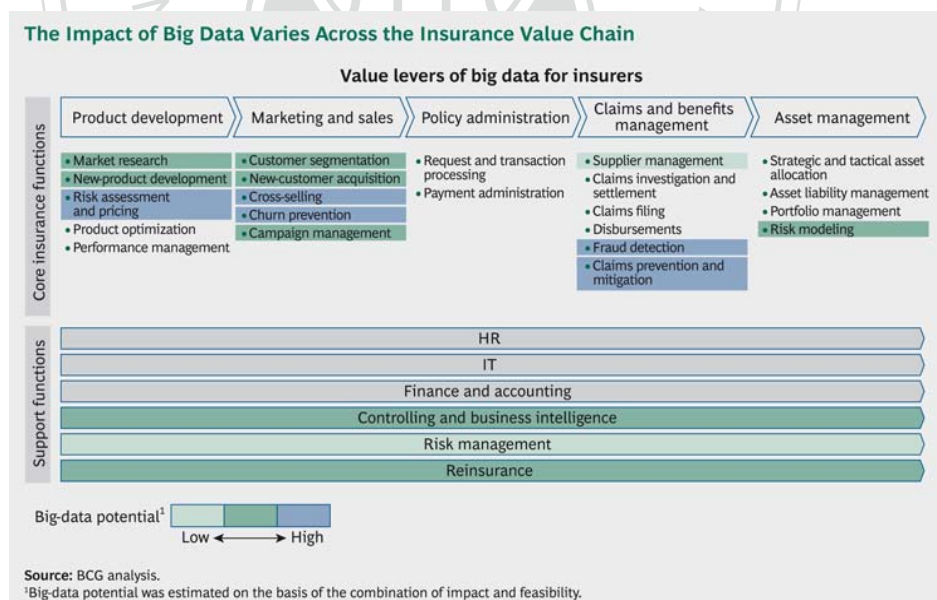
資料來源：Morgan Stanley Research & Boston Consulting Group, 2014

三、保險業 14 個重點趨勢：



資料來源：Morgan Stanley Research & Boston Consulting Group, 2014

四、大數據在保險價值鏈上的影響與衝擊程度：



資料來源：BCG analysis, Big-data potential was estimated on the basis of the combination of impact and feasibility.

參考文獻

一、中文文獻：

- Brett King 著，孫一仕譯，2013 年 10 月，Bank3.0—銀行轉型未來式，金融研訓院。
- 陳鼎文著，洪國超策劃，2015 年 11 月，決勝數位金融新時代—第 1 本以台灣觀點出發的策略指南，金融研訓院。
- 陳傑豪著，2016 年 1 月，大數據完行銷—Big Data Marketing，30 雜誌。
- 彭金隆，2015 年，保險通路 3.0 趨勢與傳統業務通路因應策略探討，保險專刊，第 31 卷第 2 期。
- 彭金隆，2014 年，保險 3.0 時代如果真的到來，準備好了嗎？前瞻保險論壇，advisor 308 期。
- 廖晨旭，2014 年 12 月，大數據分析時代壽險業之因應對策，國立政治大學經營管理碩士學程國際金融組碩士論文
- 吳佩芬，2015 年 6 月，Bank 3.0 銀行未來式—透過行動銀行線上開立存款帳戶可行性之探討—以第一銀行為例，國立中央大學財務金融學系碩士論文
- 台灣金融服務業聯合總會整理，2015 年 5 月，網路金融之商機與挑戰研討會摘錄，金總服務雙月刊第 12 期，頁 12，社團法人台灣金融服務業聯合總會
- 關志克，2015 年 7 月，台灣金融科技（FinTech）發展之芻議，金總服務雙月刊第 13 期，頁 17，社團法人台灣金融服務業聯合總會
- 劉奕成，2015 年 9 月，FinTech：傳統金融的威脅與挑戰，金總服務雙月刊第 14 期，頁 6，社團法人台灣金融服務業聯合總會
- 郭戎晉，2015 年 11 月，從國際趨勢談金融科技（FinTech）與 Bank4.0 推動策略，金總服務雙月刊第 15 期，頁 14，社團法人台灣金融服務業聯合總會
- 王可言，2016 年 1 月，金融科技對金融產業帶來的挑戰與機會，金總服務雙月刊第 16 期，頁 6，社團法人台灣金融服務業聯合總會
- 數位時代，2016 年 4 月，白話新商業 01，FinTech 完全解析，頁 92，巨思文化
- 陳一姍、盧沛樺、李映昕，2016 年 1 月，全台 80 萬金融人，不變身就淘汰，天下雜誌第 590 期
- 余祖慰、王言、江育霖，2015 年 6 月，線上投保人壽保險忠誠度之研究—交易成本觀點，朝陽商管評論，第 14 卷第 1 期
- 田靜婷、徐克成、林立婷、張婉玲，2013 年，一般保險通路與銀行保險通

路顧客價值之差異分析，第 14 屆管理學域國際學術研討會

黃倩伶，2010 年，網路商店顧客關係慣性與滿意度模式之研究，中華大學經營管理研究所碩士論文

瞿燕如，2010 年，顧客價值、顧客滿意度與忠誠度關係之探討－以銀行保險顧客為例，東吳大學企業管理學系碩士論文

林南宏、何幸庭，2009 年，顧客價值與顧客關係管理績效之研究：來自台灣銀行業的顧客觀點，顧客滿意學刊，第 5 卷第 2 期，頁 1 至頁 36

蔡博清，2007 年，我國壽險業通路發展策略之研究－以業務員及銀行保險通路為例，國立中正大學企業管理學系碩士論文

瑞士再保險經濟研究及諮詢部，甲骨文公司（2012），《利用甲骨文公司的完全商務平台推動跨通路顧客體驗》（Powering the Cross-Channel Customer Experience with Oracle's Complete Commerce）

金融監督管理委員會，2016 年 5 月，金融科技發展策略白皮書

資誠，2016 年 3 月，2016 資誠全球金融科技調查報告（PwC Global FinTech Report 2016）

資誠，2015 年 11 月 15 日，資誠通訊月刊第 293 期，資誠企業管理顧問股份有限公司

安永，2012 年，2012 年全球消費者保險調查（Global Consumer Insurance Survey 2012）

黃曉雯，2015 年 12 月，會計研究月刊第 361 期，頁 73 至 85，財團法人會計研究發展基金會

二、英文文獻：

- Alt, R., Puschmann, T. (2012). *The rise of customer-oriented banking - electronic markets are paving the way for change in the financial industry. Electronic Markets*, 22(4), 203-215.)
- Brat, Eric., Clark, Paul., Mehrotra, Pranay., Stange, Astrid., & Boyer-chamard, Celine. (2014). *Bringing Big Data to Life_Four Opportunities for Insurers*. BCG.
- Brockett, P. L. and Golden, L. L., 2007, Biological and psychobehavioral correlates of credit scores and automobile insurance losses: Toward an explication of the way credit scoring works, *Journal of Risk and Insurance*, 74(1): 23-63.
- Burt, R.S., 1992, *Structural Holes*, Harvard University Press, Cambridge.
- Lin, H.H., & Wang, Y.S. ,2006, *An examination of the determinants of customer loyalty in mobile commerce contexts*. *Information and Management*, 43(3), 271-282

- MasterCard Intelligence , June 2015 , *Mobile Commerce Growing Fast in Asia Pacific with Half of Smartphone Users now Shopping on their Device* ,
<http://www.masterintelligence.com/>
- Peng, J. L. and Wang, Kili C. 2015, "Information Problems in Bancassurance: Empirical Evidence Based on a Comparison Between Over-the-Counter and Telephone Marketing Customers", The Geneva Risk and Insurance Review, advance online publication 10 March 2015; doi: 10.1057/grir.2014.8
- Sigma 2015 , *Life insurance in the digital age : fundamental transformation ahead* , Swiss Re
- Sigma 2014 , *Digital distribution in insurance : a quiet revolution* , Swiss Re
- Williamson, O. E. (1975), *Market and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications*, Free Press : New York.
- World Economic Forum , June 2015 Final Report , *The Future of Financial Services: How disruptive innovations are reshaping the way financial services are structured , provisioned and consumed*. An Industry Project of Financial Services Community | Prepared in collaboration with Deloitte.

三、網頁資料：

- 金融監督管理委員會，2015 年 7 月 9 日，打造數位化金融環境 3.0，
<http://iknow.stpi.narl.org.tw/>
- 內政部憑證管理中心，自然人憑證申辦資格
<http://moica.nat.gov.tw/apply.html>
- 銀行局全球資訊網，2015 年第 4 季金融統計
http://www.banking.gov.tw/ch/home.jsp?id=157&parentpath=0,4&mcustomize=bstatistics_view.jsp&serno=201105120009
- 域動行銷 2015 年第二季台灣網路、行動調查數據報告，
<http://www.clickforce.com.tw/news/>
- 新浪科技，<http://tech.sina.com.cn/i/2015-06-20/>
- Tech Orange 科技報橘，【陳鼎文】銀行業是必要的但銀行不是，
<http://buzzorange.com/techorange/2016/01/14/book-fintech-core/>
- Tech Orange 科技報橘，銀行轉型都怎麼轉？
<http://buzzorange.com/techorange/2016/02/05/4-phase-cannot-forget-in-bank-transition/>
- Tech Orange 科技報橘，未來在等待的人：轉型 Fintech 就需要這 4 種人才
<http://buzzorange.com/techorange/2016/03/14/fintech-hr/>
- Tech Orange 科技報橘，「數位浪潮－亞洲 Fintech 發展面面觀論壇」，

<http://buzzorange.com/techorange/2016/04/08/taiwan-fintech-future-insight/>
財金資訊季刊，結合 Pepper 打造金融新服務，

<https://www.fisc.com.tw/Upload/37d8e425-0bce-4e17-a7af-e3dca5fc39d7/TC/8507.pdf>

維基百科，金融科技

<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E9%87%91%E8%9E%8D%E7%A7%91%E6%8A%80>

放眼全球，金融產業已然產生鉅變

<http://service.tabf.org.tw/fbs/FBS/Doc/Preview/79423.pdf>

瑞士再保險 sigma 研究報告顯示，科技正在悄然的改變保險營銷模式，

http://www.swissre.com/china/sigma_2_2014_ch.html

美國萬通金融網頁，<http://corp.massmutualasia.com/tc/default.aspx>

Information Problems in Bancassurance：Empirical Evidence Based on a

Comparison Between Over-the-Counter and Telephone Marketing

Customers，2015 年 9 月 <http://dx.doi.org/10.1057/grir.2014.8>

Consumer Satisfaction with Digital Interactions Varies Greatly，

https://www.bcgperspectives.com/content/articles/digital_economy_technology_connected_world_delivering_digital_satisfaction/?chapter=3#chapter3

Yahoo & MillwarBrown Survey of AdReaction 2014

<http://www.slideshare.net/MillwardBrown/millward-brown-adreaction2014global-32403017>

Direct Insurance 模式在國外其實早已行之有年

<http://buzzorange.com/techorange/2016/05/13/fintech-insurance/>

Wechat 中文網，商業銀行下一步：場景金融

<http://wechat.kanfb.com/archives/188787>

眾安保險官網

<https://www.zhongan.com/> 及

<http://innoservice.org/8941/%E6%A1%88%E4%BE%8B%E4%BB%8B%E7%B4%B9-2015%E5%85%A8%E7%90%83%E7%99%BE%E5%A4%A7%E9%87%91%E8%9E%8D%E7%A7%91%E6%8A%80%E5%85%AC%E5%8F%B8%E5%86%A0%E8%BB%8D%EF%BC%9A%E7%9C%BE%E5%AE%89%E4%BF%9D%E9%9A%AA/>

壹讀（原文網址：中國大陸虎嗅網），網際網路保險行業研究報告

<https://read01.com/AyJPD0.html>

ETtoday 東森新聞雲，中國大陸線上保險火紅 3 年業績成長 8 倍

<http://www.ettoday.net/news/20140704/375034.htm#ixzz48kTO3DSj>