

出國報告(出席類別：其他)

第 21 屆
海峽兩岸及港澳保險業
交流與合作會議

服務機關： 臺銀人壽

姓名職稱： 陳董事長素甜

呂科長文慧

派赴國家： 中國香港

出國期間： 104.9.10－104.9.13

報告日期： 104.10.30

摘要

香港保險業聯會於香港召開本次第 21 屆海峽兩岸及港澳保險業交流與合作會議，議題關注於互聯網金融趨勢，橫跨產壽險業，本公司係屬壽險公司，因此本報告謹就壽險會議內容進行報告。

本次會議重要主題為：1. 從保險看金融科技創新 2. 台灣壽險業網路保險及服務分析 3. 啟動創新之旅—大都會人壽流明實驗室，本報告依序說明內容。

鑒於本公司經營正面臨轉型期，經由本次交流會議確定下述方向勢須加速進行：

其一、網路投保基礎建設刻不容緩

因應網路及移動通訊的普及，~~台灣~~^{中國}主管機關已於(今)年 6 月 24 日開放保險業可辦理網路投保業務，目前有 8 家業者開辦，在網路科技快速發展下，本公司必須加速資訊及商業模式的建立。

其二、開發 “ 互聯網+ ” 商務所衍生的新險種

隨著投保率提高及消費意識抬頭，本公司必須朝向協助客戶發掘本身需求並進行購買決定。同時藉由推動「保險商品碎片化」的輔助功能，協助客戶進行保障缺口補足及訂製客製化保障內容。

其三、蓄爭進行業務創新

雲端、社群等將重塑金融經營面貌，這種破壞性的創新會徹底改變金融面貌，因應這股洪流，必須一方面透過教育訓練培養同仁整合資源的思維與能力；另一方面藉由業務創新小組的集思廣益，全面研討如何利用數據和新科技，並考量本公司的利基，形塑創新文化，探索新的壽險業經營模式。

目次

摘要	2
目次	3
壹、與會目的與過程	4
貳、研習內容摘要	5
參、心得與建議事項	19

壹、 與會目的與過程

自 1994 年大陸代表團應邀首次赴台參加兩岸保險學術研討會，自此打開兩岸保險業交流的通道，兩岸四地藉此機會彼此學習，提升保險經營層次。

近年來政府開放金融科技，開放銀行、保險投資金融科技公司，而隨著環境的變化，資訊科技、互聯網、行動裝置均是業界關心的議題。而香港保險業聯會於香港召開本次第 21 屆海峽兩岸及港澳保險業交流與合作會議，議題也是關注互聯網金融趨勢，摘陳會議重要主題如下：

一、 從保險看金融科技創新

二、 台灣壽險業網路保險及服務分析

三、 啟動創新之旅-大都會人壽流明實驗室

本次台灣產官學代表共 43 人參加，台灣代表--南山人壽王瑜華副總經理於專題會議中就台灣近期網上保險法規鬆綁帶來網路投保進步議題進行演講並擔任與談人，對於增進兩岸四地網上保險實務交流裨益良多。

本報告謹就壽險相關部分彙整與會專家提出之見解供參。另一方面，針對本公司在互聯網金融時代來臨所面對的機會與挑戰提出想法，做為未來業務規劃之參考。

貳、 研習內容摘要

參加香港保險業聯會於香港舉辦之第21屆海峽兩岸及港澳保險業交流與合作會議，本次會議主題圍繞在金融科技創新、互聯網金融大數據、網上保險等議題，由監理機關代表、業界代表及專家學者發表演說及分享經驗，藉由兩岸四地保險精英的經驗，用更寬廣的角度來看待互聯科技可能帶來的衝擊與挑戰，積極面對並做好準備。

一、從保險看金融科技創新

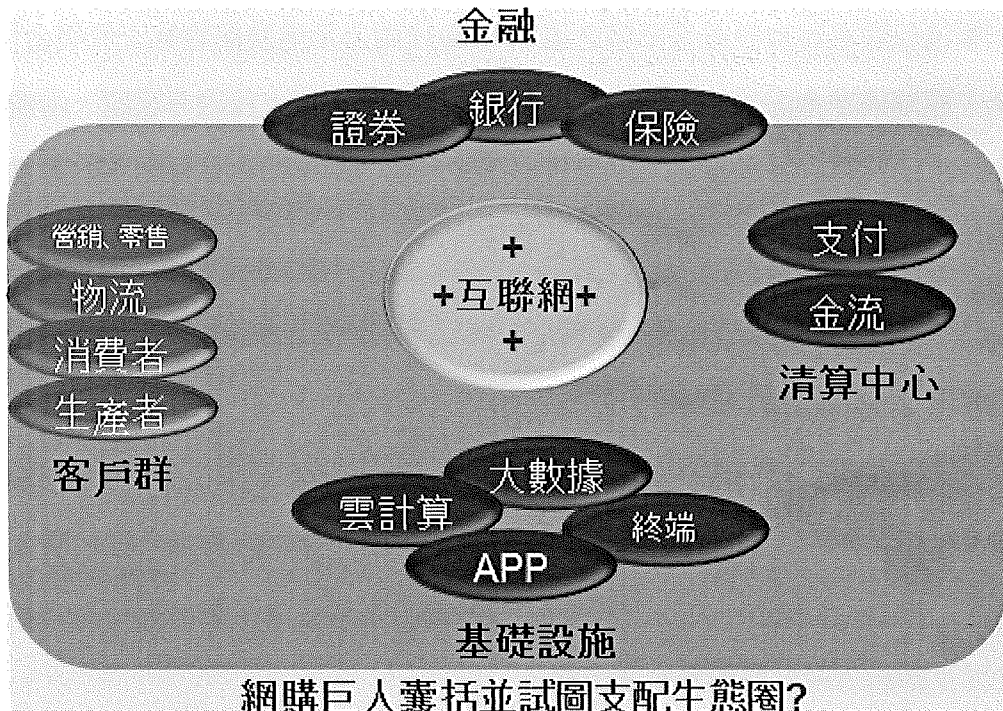
(一) “互聯網 +” 時代來臨

所謂「互聯網金融」意指互聯網企業之金融化，而「金融互聯網」則代表金融機構業務經營模式互聯網化。從以下一些消費數據可窺知互聯網對消費行為的影響，不難發現互聯網金融即將顛覆金融市場。

- 中國手機用戶數達到 12.7 億戶中國智慧型手機用戶超過 5 億人次
- 4G 及 3G 網路使用者分別達到 9,728 萬和 48,525 萬戶
- 電子商務交易額（包括 B2B 和網路零售）達到 13 萬億人民幣，同比增長 25%
- 淘寶“雙十一”成交金額達 571 億人民幣
- 智慧型手機用戶平均每 6 分鐘會看一次手機
- 約 4 成的人平均每天花 5 小時在手機/平板上
- 九成的人看過實體廣告後會用手機上網搜尋產品訊息

從下面互聯網生態圖可清楚易見—掌握客戶群就能使業務極大化，而大數據是隨客戶群而來，任何產業跟基礎建設掛上就是平台，掌握清算中心(利基)就是獲益極大化。過去「金融+互聯網」（歐美大型金融業模式）是以金融業為主體，架設企業網站進行網路金融服務，金融機構僅把互聯網當作工具，用作於提升效率，降低成本，但時至今日，「互聯網+金融」模式則是從流量開始，到資料的切入，然後再提供服務，然後再到金融，顯見金融僅是互聯網金融的末端；由於現在網路環境支付便捷，市場信息不對稱程度非常低，資金供需雙方直接交易，不需要經過銀行、券商和交易所等金融中介，金融機構要靠特許保護才能不被洪流吞沒。

泛互聯網生態圈



傳統金融業面臨前所未有的挑戰：

- 網購業、物流業或互聯網業者跨足金融業
- 傳統金融業成為互聯網系的一環，且為配角角色
- 金融業無法主控核心利基

目前的情勢是：互聯網經營者邀請銀行加入生態圈，但不讓銀行參與經營，銀行已被邊緣化。

(二) 兩岸互聯網金融政策比較

中國對互聯網創業的容忍度很高，很多創業領域其實是「就地合法」。譬如大陸的網路公司可以經營保險及信貸業務，但在台灣及世界大多數國家，非銀行或金控不能做網路金融。以下簡單歸納兩岸在互聯網金融政策的比較：

台灣

- 政策先行，法規隨行，行動在後(受限整體市場餅小)
- 2015年金管會主委宣示打造台灣數位金融 3.0，鬆綁銀行、保險與證券現行法規，讓台灣金融業全面朝網路化和行動通訊升級

- 灰色地帶，趨向禁止

大陸

- 行動在前，政策在後，立法候補、行動調整(市場規模無限)
- 2015 年國務院總理宣示<促進互聯網金融健康發展，完善金融監管協調機制>
- 以政策宣示令補救立法，例如 2015 年發布<中國人民銀行等十部委互聯網金融指導文>
- 灰色地帶，趨向寬容

(三) 互聯網金融對保險的衝擊

- 互聯網鯰魚效應帶動金融保險十倍速創新與改革
- 在“保險+互聯網”架構，保險業會有正面發展
- 在“互聯網+保險”架構，保險業不僅承擔風險，營利將大減
- 附加保費(loading)成分將大調整，主控者(保險公司或互聯網商)是支配者
- 傳統經紀人和代理人(尤其是個人險)勢必轉型
- 營業據點大緊縮，個人險相關從業人員將面臨大裁員
- 雲計算下的損失率與保險費率將透明化
- 某些保險監理亦將跟隨調整以互聯網運作
- 大型保險集團+互聯網會更有優勢，不適者會被淘汰
- 保險業乞求政府保護？

(四) 互聯網金融(含保險)之風險

1. 法律風險

舉證難，管轄不明確、當事人信息不完整，保全難，執行難

2. 競爭風險

互聯網金融業者價格競爭產生虧損發生經營困難

3. 退場風險

缺退場機制、門檻、如何善後？

4. 營運風險

內部風險控制不當易成為洗錢與詐欺犯罪的新溫床

另配合互聯網技術，面臨營運系統重置的可能

5. 個資風險

互聯網商業運作需要大數據和雲計算，個資的保密很難周全

6. 監理風險

堅守金融保險行業特許

社會問題是政府的顧忌

壟斷資源的巨大怪獸(互聯網金融業者)可能被 Anti-trust 原則裂解

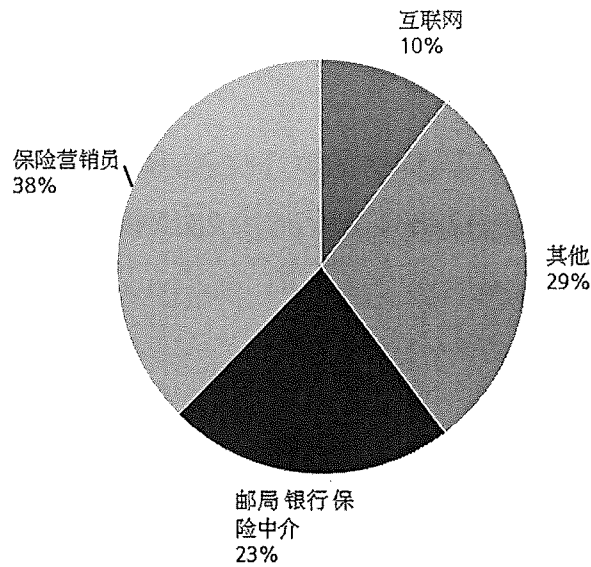
新的遊戲規則會出現，「行動先行-政策在後」的灰色地帶會消失

7. 其他不明風險

(五) 互聯網保險現階段不一定最合適

中國保險業並不欠缺產品研發能力，缺的是高效有水準的行銷渠道。臺灣和香港反過來是業務通路選擇太多，欠缺如何有效加強說明客戶選取最合適產品的辦法，複雜的商品仍需透過專業人員的解說。互聯網能有效降低銷售成本，但現階段互聯網並不一定能解決所有問題。

日本某互聯網壽險公司前年針對客戶偏好的銷售通路做的市場調查，我們可以看出保險消費者絕大多數仍透過傳統通路購買保險。



二、臺灣壽險業網路保險及服務分析

保險是一種對「信任」敏感度極深的行業，而信任度難建立但易摧毀，因此如果開始進入網路投保階段，每一個環節都要非常謹慎，以免在操作不順的不好經驗下，將客戶嚇跑了。南山人壽從 2014 年到 2015 年在政府開放網路投保業務後經歷了三階段的進程，第一階段僅接受南山保戶才可投保，險種僅限旅行平安險、傷害保險及定期人壽保險；第二階段新增非有效契約保戶亦可投保；第三階段新增實支實付醫療險，並放寬投保上限，與時俱進值得學習，以下摘陳報告重點。

(一) 臺灣電子商務法規的演進

1. 法令規範

- (1) 電子簽章法(2001.11.14 制定)
- (2) 保險業招攬廣告自律規範(2012.05.15 修訂)
- (3) 網路保險服務定型化契約範本(2014.08.26 修訂)
- (4) 保險業辦理電子保單簽發作業自律規範(2014.08.26 修訂)
- (5) 保險業經營電子商務自律規範(2015.03.16 修訂)
- (6) 保險業招攬及核保理賠辦法(2015.05.07 修訂)
- (7) 保險業辦理電子商務應注意事項(2015.06.24 修訂)

2. 消費者保護機制

- (1) 金融消費者保護法(2011.06.29 制定)
- (2) 個人資料保護法(2012.10.01 制定)
- (3) 資訊安全管理系統 ISO27001 認證(應於 2017.07.01 前取得)

(二) 臺灣壽險業市場發展現況

臺灣網路保險尚在發展階段，根據統計，消費者關注重點以「操作便利與交易安全性」(59%)為主，而險種需求以「旅平險」(54%)為主。以下就消費者所關注重點摘要說明：

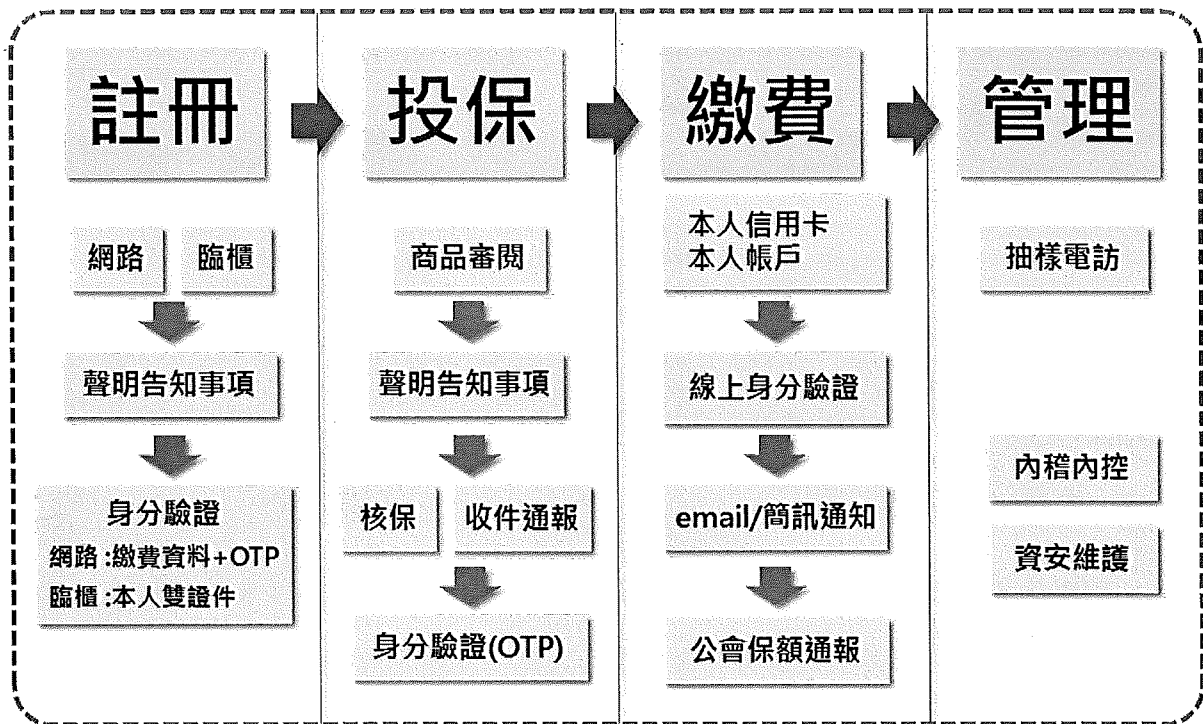
1.操作便利

成立網路投保專屬專區、保費速算、介面易操作，盡量控制在 3~5 分鐘完成線上投保作業。



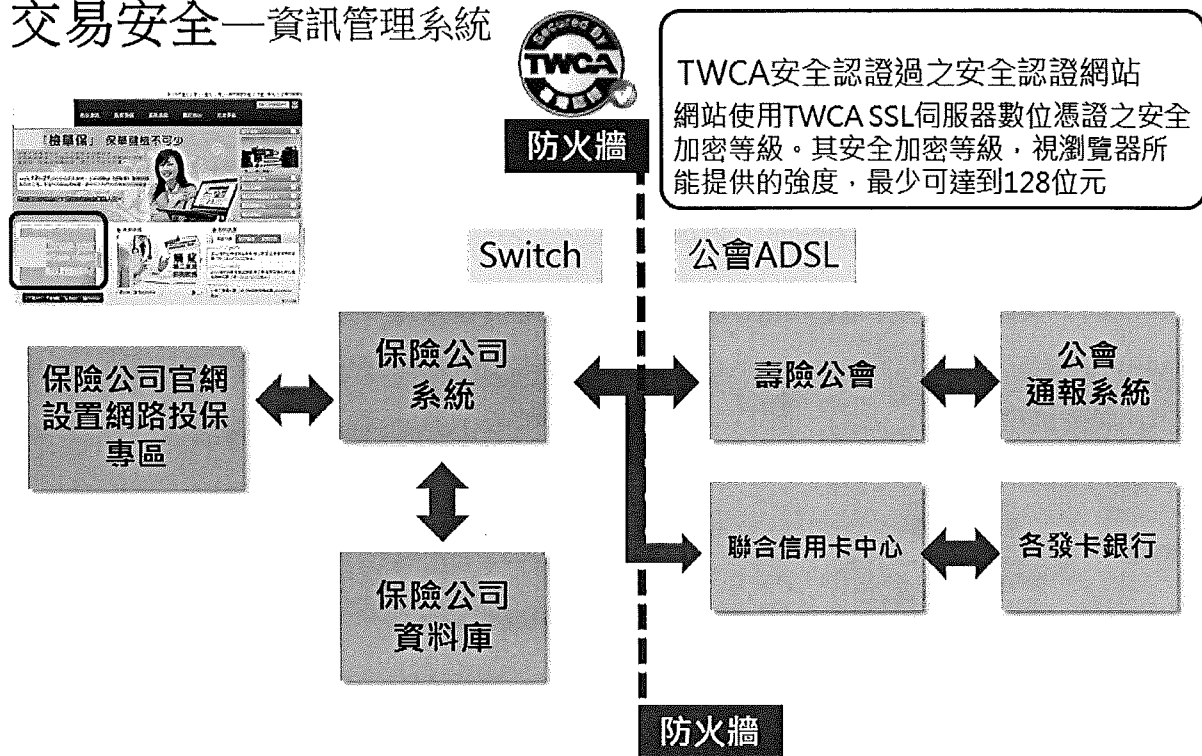
2.交易安全

網路交易首重安全，網路投保流程從網路註冊→投保頁面輸入→繳費金流→交易完成後之管理(含內稽內控)，南山人壽的流程摘要如下：



至於保險交易後金流與公會通報的資訊管理架構如下：

交易安全—資訊管理系統



3. 旅平險網路投保日益蓬勃

截至 2015 年 8 月底有 8 家壽險公司開辦網路投保業務，未來只會有更多壽險公司加入網路保險這個戰場

網路投保旅平險 熱度高

國壽、富邦壽、南山5至9月合計達8,700多件 業績逐步增溫

【記者吳靜君／台北報導】暑假期間，壽險業網路投保旅平險做出好成績，國泰人壽、富邦人壽與南山人壽5~9月旅平險投保件數達8,700多件，高出平常水準，累計保費也達500多萬元，壽險業者表示，壽險業網

路投保市場逐步打開。金管會自去年起開放網路投保，而且逐步開放網路投保的內容，舉凡旅平險、意外險、定期壽險、一年期實支實付醫療險、個人責任險等，都能上網投保。保險業者表示，雖然金管

會開放網路投保，產險業者業績比較明顯，但是壽險業者也有利基，像是旅平險，消費者就會想透過網路來投保。而今年暑假檔期，網路投保業績也逐步顯現。據了解，三大壽險公司暑假期間網路投保旅平險都有

明顯的增加，以5月來說國泰人壽成交件數達3,500件、富邦人壽3,700件、南山人壽也有1,500件。保戶透過網路投保旅平險，單一公司最高保額限額為600萬元，各同業累積不可超過1,000萬元。而壽險公

司也積極推動網路投保旅平險的行銷活動，像是成為會員就有機會抽兌換券、相機等，或者投保並且核保成功有機會抽國外包含東京、曼谷的來回機票，或者參加國內旅遊，刺激保戶透過網路投保的意願。

壽險業者表示，除網路投保旅平險之外，保戶也可透過國泰網路投保意外險、定期壽險等，若金管會持續開放網路投保的險種，像是儲蓄險、年金險或再放寬投保額度，網路投保將更普及。

(三) 案例分享

以南山人壽網路投保旅行平安保險為例，前期的業務量也許不大，壽險公司可能會考量經濟規模與投入是否吻合，南山人壽初期重點放在經營會員，商業模式的思維有以下四點：

1. 初期以網路族群、青壯階層消費者思維出發，設計滿足其需求的商品
2. 商品內容類似一般實體通路，架構簡單/客戶易了解，費率約便宜 25~30%
3. 提供客戶操作便利的網頁介面及交易安全的環境
4. 帶動流量、吸引註冊、留存資料

以下摘陳網路投保旅平險的畫面以供讀者更清楚流程。

於投保作業開始以明顯字體告知

保費速算

為加速您接下來的投保流程，請先進行保費速算及條件檢核，謝謝!

● 本試算表費率僅適用於「網路投保」險行險者，費率有變動時，則以本公司公布最新費率為準，實際可投保保額以本公司核保結果為準。

對於您以下於投保流程所填載之相關個人資料，不論最終保險契約是否生效，本公司會在「個人資料保護法」所規定之範圍內，進行蒐集、處理及利用。

旅行地點	國內(台、港、金、馬)
投保類別	GTA - 旅行平安保險
保險期間	自民國 103 年 11 月 21 日 18 時 00 分起 共計 1 天，到民國 103年11月21日18時00分止 ● 國內旅遊保險期間最長30天，國外旅遊保險期間最長160天
主約投保金額	新台幣 100 萬元
保險費	送出

對於您以下於投保流程所填載之相關個人資料，不論最終保險契約是否生效，本公司會在「個人資料保護法」所規定之範圍內，進行蒐集、處理及利用。

投保程序中

投保資料	
旅行地點	國內(台、澎、金、馬)
投保險別	GTA - 旅行平安保險
保險期間	自 民國103年11月17日17時00分 起，共計10 天 到 民國103年11月27日17時00分 止
主約投保金額	新台幣 100 萬元
保險費	新台幣 71 元
身故受益人關係	子女
身故受益人姓名	弟弟
我同意	若依保單條款規定以被保險人本人為受益人之保險金，如於被保險人身故時尚未給付或未完全給付者，要保人及被保險人同意以主契約身故保險金受益人為此部分保險金之受益人。
申請英文投保證明	否
投保目的與需求	旅遊活動
年收入	100萬以下
家中主要經濟來源者	要保人
方便電話訪問時間	上午9~12時
<input type="checkbox"/> 請開啟檔案並完成審閱 旅行平安保險契約條款、投保人須知	

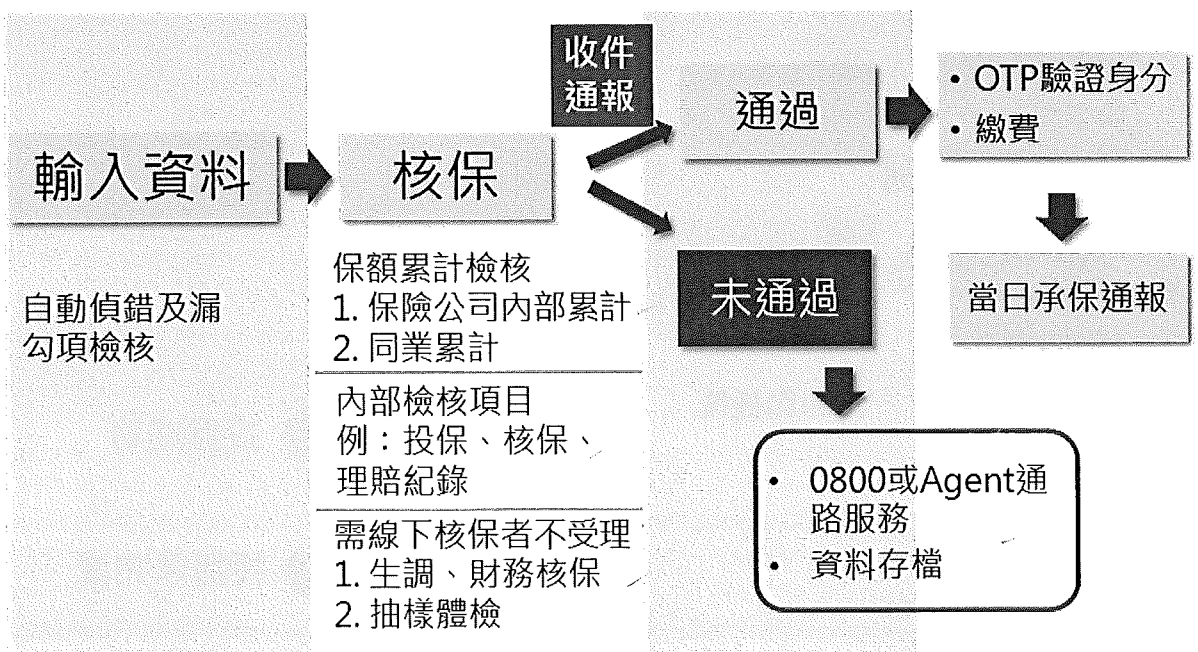
系統控制，需勾選後始能進行核保及身分驗證

確定投保並進行身分驗證

資料修改

送出後即進行收件通報

核保及風險控管機制



核保完成後之身分驗證

旅行平安保險

STEP ① > STEP ② > STEP ③ > 完成核保

資料輸入 > 資料確認 > 繳費

請輸入簡訊或E-mail的驗證碼

① 提醒您，請於 10分鐘 內完成驗證，如您仍未收到驗證碼，請先確認E-mail或行動電話是否正確？
或請洽詢客服專線0800-020-060，我們將有專人為您服務，謝謝！

投保資料輸入完成並點選送出後，系統將進行核保。

核保通過者即將發送一次性密碼，客戶需於時間內(15分鐘)輸入正確驗證碼後，始能繼續進行繳費。

繳費前

旅行平安保險

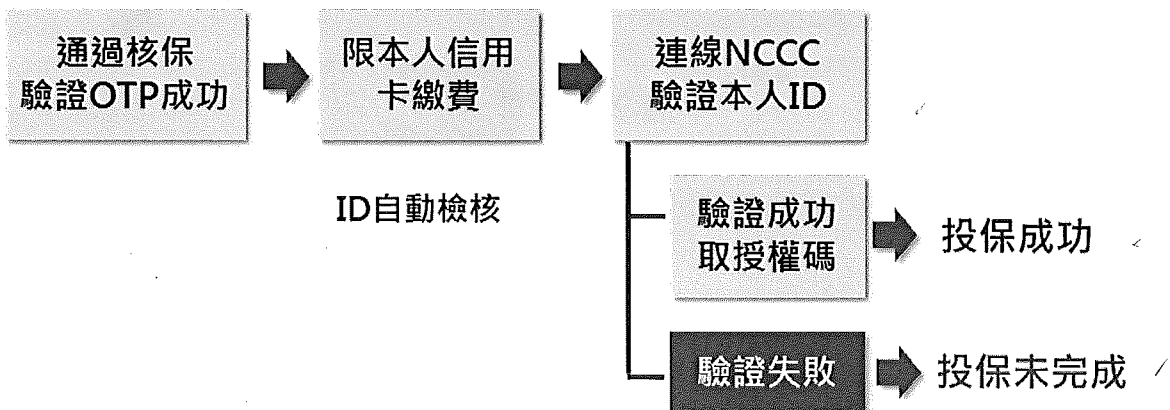
STEP ① > STEP ② > STEP ③ > 完成核保

資料輸入 > 資料確認 > 繳費

持卡人身分證字號	G221111178 <small>① 持卡人須為保單要保人</small>
刷卡金額	新台幣71元
信用卡卡號	<input type="text"/> - <input type="text"/> - <input type="text"/> - <input type="text"/>
有效期限	01 月 2014 年(西元)
卡片背面末三碼	<input type="text"/>

刷卡時提醒信用卡需為要保人本人

繳費作業機制



三、大都會創新之旅——流明實驗室

新加坡大都會人壽體認到創新對於企業的重要性，特別創立了「流明實驗室」(LumenLab—a MetLife Innovention Center)，該計畫成員多為非保險行業人員，如此才能用更宏觀的角度來為保險創新鋪路。因為創新往往不是一蹴可及的，因此此實驗室是獨立於正常體制外(避開董事會壓力)，不背負業務指標。

流明實驗室並非針對產品、服務或流程去創新，而是針對商業模式進行發想，觸角可能也擴及異業結盟，希望能藉由嘗試學習的過程鋪墊成功之路。

大都會人壽此舉致力於通過顛覆性創新，從以往單純的保險產品銷售模式，轉變為客戶在更廣泛範圍內創造美好生活的新商業模式，大都會人壽認為亞洲壽險業正從「強調保險銷售」轉變為「關注改善生活質量」的道路前進。此計畫主持人的理念說明如下：

(一) 創新的重要

企業時常陷入的一個陷阱是——在經營環境開始變化的初期忽視了革新的需求與必要性，從而失去商機與先機。目前金融業必須體認到雲端、社群等將重塑金融經營面貌，這種破壞性的創新會徹底改變金融面貌，跟不上創新腳步，被市場淘汰的速度是非常快。(過去數位相機的出現，對底片來說就是種破壞式創新)

案例一：智慧手機就是十分典型的例子

第一代 Apple 手機在 2007 年 6 月上線，第一個 Android 系統商業版本在 2008 年 9 月上線，而 Nokia 直到 2012 年才決定採取行動，企業調整腳步過慢，為時已晚.....，回想起來，消費者似乎是在一夜之間紛紛向 iOS 和 Android 倒戈，不是 Nokia 不努力，而是 iOS 和 Android 出現得太突然而優勢又太明顯，Nokia 因為不能適應市場的變化，不能滿足消費者迅速的需求變化，不能靈活地轉身...，隨著 Android 系統的風靡和 iPhone 的熱銷，Nokia 市值蒸發、高層異動，跟不上消費市場變化的腳步，最終只能被市場淘汰。

傳統手機領導品牌
1996-2010



智慧手機
2007-至今



案例二：顛覆旅遊住宿需求的 Airbnb

airbnb 沒有擁有任何一個房間，但卻創造出比擁有全球超過 4000 家酒店的萬豪酒店(Marriott)更高的市值(2015 年 6 月:airbnb 市值 250 億美元;Marriott 市值 210 億美元)。airbnb 運用互聯網科技在全球屋主與旅行者之間建立平台，達成旅行者共享空間的需求。airbnb 主要收入來源為向房客收取訂房服務費(依據房費不同從 6%到 12%)，另向房東收取 3%的信用卡使用手續費。創新的手法搶食了全球傳統旅館業者大量的業績，其實全球旅館業者並沒有做錯甚麼，只是別人創新而已，但商機都已流失了，所以眼前不爭的事實--創新企業為傳統企業帶來威脅。

25bn\$



21bn\$



(二) 並非所有創新都具有同樣意義

企業都知道創新創造價值，大部分的企業會通過持續創新來降低成本，然而很少企業能真正通過創新來重新定義市場，主要原因有下列三點：

1. 忽視改革變化的需求，直到為時已晚

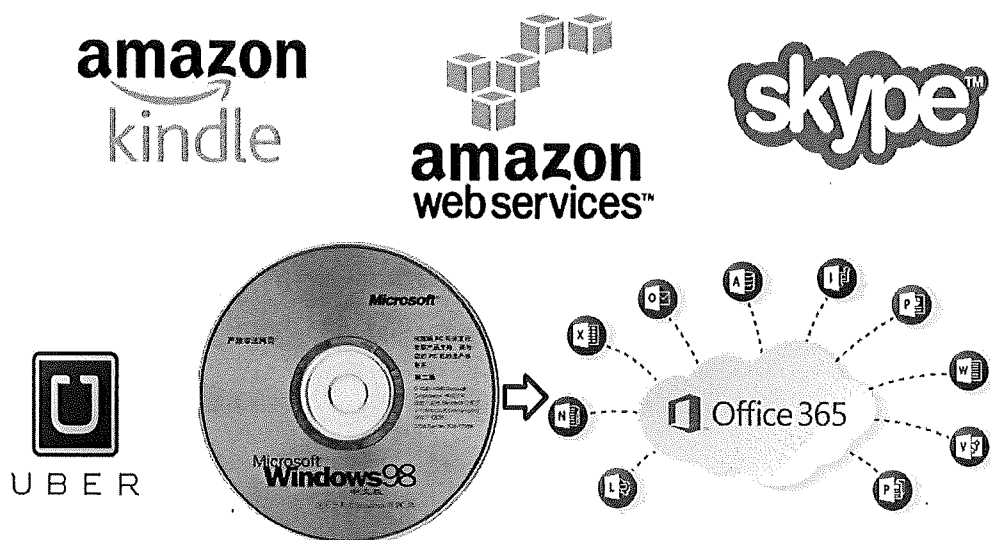
Nokia 未能掌握智慧手機先機就是最好例子。

2. 企業所定義的業務範圍過於狹窄

例如一家鐵路公司所考慮的市場可能僅僅是傳統鐵路業務，限制在如何買賣、維護、調整列車班次，如何協助旅客購買車票等，但如果將自己看作是一個現代交通運輸系統中的公司，企業就更容易考察自己的業務，並相對應開發出新型態的業務機會。

3. 對於目前的核心業務模式情有獨鍾

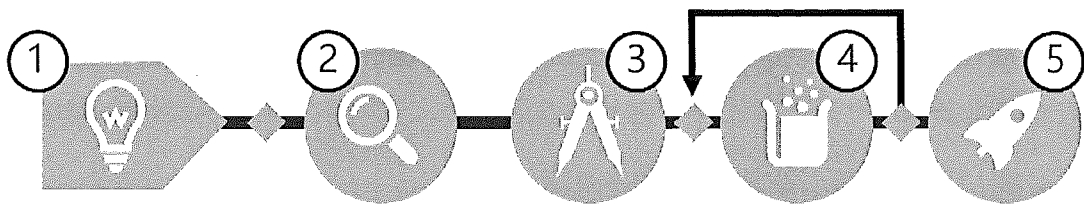
大企業往往在確立了穩定的商業模式後，逐漸對現有的核心業務和已知的戰略產生依賴和慣性，對比之下，任何其他的嘗試都可能顯得風險過高，這是大企業面對「創新」阻力最強的一環。以微軟為例，過去他們的業務是銷售作業系統，儘管產品和技術不斷擴張，他們仍堅持銷售軟體 license，對微軟而言，這是一個利潤豐厚的業務，但隨著開放性平台、雲計算等技術的純熟，很快就帶給微軟不小的挑戰。



(三) 流明實驗室創新流程管理

新加坡大都會流明實驗室所使用的管理方法是反覆嘗試，將構想付諸實踐，流程說明如下：

1. 識別客戶的問題，了解需求
2. 確定市場的規模
3. 設計解決問題的方法
4. 通過實踐與學習的方法來反覆實驗
5. 找出可行的解決方法並繼續開發下去



例如健康險—保戶努力運動改善自我的健康時，是否可以研究透過一些穿戴裝置及網路系統將健康數據傳輸給保險公司，藉以做個別費率調整參考，打破過去僅以「大數法則」為依歸的精算圭臬，如此達到雙贏效果 - 保戶有效管理健康並獲得優體較佳費率，保險公司可能承擔相對較低的風險，降低理賠率。

此外「保險商品碎片化」- 例如癌症險可再細分為女性乳癌險、男性攝護腺癌險等，可協助客戶以更精準對特定需求得到滿足。

參、心得與建議事項

互聯網金融近年爆發式的發展，這股趨勢已成為不可逆的潮流，大陸官方對金融創新的支持力道相當大，成為促進互聯網金融發展與增進消費者福利的背後推手。大陸推動互聯網的理念是「行動在前，政策在後，立法候補、行動調整」，在互聯網時代，一秒已是決勝新經濟的關鍵，這樣以行動為先的作法，應比台灣「政策先行，法規隨行，行動在後」的理念更能掌握先機。

值得慶幸的是金管會已於今(104)年 10 月宣布開放金控、銀行、保險可 100%投資金融科技業(FinTech)，為加速金融科技發展，參考各國做法，提出「推動金融科技創新措施」，推動 4 大措施，包含仿效新加坡成立金融科技辦公室、成立諮詢委員會、設立推動基金打造創新基地，以及建立大數據資料庫。

金融科技業的公司類型包括大數據、雲端科技、機器學習、行動支付、自動化投資理財顧問、區塊鏈技術、生物辨識、介面設計、軟體研發、物聯網，以及無線通訊業務等。金管會已訂定金融機構轉投資金融科技業相關規定，金融機構可申請轉投資，透過異業合作以輔助金融業務發展，創新金融服務。

網路金融(互聯網金融)的推出，國外許多金融界的實體通路陸續面臨縮減及關門等威脅，人力配置在產業轉型過程勢必做出必要的調整。

比爾·蓋茨曾說「傳統銀行不能對電子化作出改變，將成為 21 世紀行將滅絕的恐龍」。銀行可能面臨以下風險，相信保險業若不能對電子化作出改變，也同樣會面臨毀滅性的衝擊：

1. 銀行處於電子商務產業的最末端，淪為支付寶的工具角色。

甲方是支付寶，乙方是銀行，支付寶依靠市場優勢，對銀行的叫價能力極強，支付交易手續費被支付寶壓到 3 %。甚至更低，侵蝕銀行信用卡的收入。

2. 支付寶使得客戶和銀行的關係進一步疏遠。

本來是銀行自己的持卡客戶，銀行卻根本不知道他們的購物明細，只能知道他們花了多少錢，而支付寶完全掌握消費清單並擁有大數據。在以數據取勝的時代對銀行形成莫大威脅。

鑒於本公司經營正面臨轉型期，經由本次交流會議確定下述方向加速進行：

其一、網路投保基礎建設刻不容緩

因應網路及移動通訊的普及，台灣主管機關已於(今)年 6 月 24 日開放保險業可辦理網路投保業務，目前有 8 家業者開辦，在網路科技快速發展下，本公司必須加速資訊及商業模式的建立。

其二、開發 “ 互聯網+ ” 商務所衍生的新險種

隨著投保率提高及消費意識抬頭，本公司必須朝向協助客戶發掘本身需求並進行購買決定。同時藉由推動「保險商品碎片化」的輔助功能，協助客戶進行保障缺口補足及訂製客製化保障內容。

其三、~~審慎~~進行業務創新

雲端、社群等將重塑金融經營面貌，這種破壞性的創新會徹底改變金融面貌，因應這股洪流，必須一方面透過教育訓練培養同仁整合資源的思維與能力；另一方面藉由業務創新小組的集思廣益，全面研討如何利用數據和新科技，並考量本公司的利基，形塑創新文化，探索新的壽險業經營模式。