

出國報告（出國類別：其他）

財團法人亞洲人壽保險振興中心
OLIS 2018 春季研討會

服務機關：臺銀人壽
姓名職稱：呂華維 科長
派赴國家/地區：日本/東京
出國期間：107年5月23日至5月30日
報告日期：107年8月2日

目錄

壹、研討會舉辦及參與目的	3
一、OLIS 成立及 Spring Seminar 舉辦目的	3
二、個人參與目的	3
貳、研討會過程及內容摘要	5
一、研討會專題概述	5
二、研討議題	7
(一) 內勤員工之教育培訓(保德信人壽保險公司)	7
1、保德信人壽所需員工的人格特質	7
2、人力資源系統的培養	7
(二) 保險業業務通路現況及挑戰－從佣金配置效率角度分析	9
1、傳遞保險資訊&賺取佣金	10
2、佣金配置效率及通路建置	11
3、成熟保險市場通路發展趨勢	13
(三) 數位科技的崛起－企業成本節省&破壞式創新	14
1、網路投保 ≠ 破壞式創新	14
2、數位科技的崛起－企業成本節省	15
3、數位科技的崛起－破壞式創新	16
參、心得與建議	18
一、心得	18
二、建議	20
(一) 協助與保護金融新創企業自由競爭：	20
(二) 鼓勵金融保險公司以投資者角色投資金融新創企業	20
(三) 既有保險公司應專注於自己所擁有優勢的通路	21
圖表 1：OLIS 2018 Spring 課程表	6
圖表 2：全球 20 個主要市場金融創新科技採用比例	9
圖表 3：保險業、消費者與通路關係圖	11
圖表 4：保費結構及佣金運用圖	12
圖表 5：日本 Lifenet 保險公司網路投保新契約件數	14
圖表 6：2015 年日本網路投保佔率	15

壹、研討會舉辦及參與目的

一、OLIS 成立及 Spring Seminar 舉辦目的

1967 年，舊協榮人壽保險公司(現直布羅陀人壽保險公司)在成立 20 週年之際，設立「財團法人東南亞人壽保險振興中心」，並於 2006 年改名為「財團法人亞洲人壽保險振興中心」(Oriental Life Insurance Cultural Development Center，OLIS)。該中心致力於亞洲各國的人壽保險事業的發展，創立以來相繼在日本國內外舉辦了多次壽險研討會，僅東京研討會的參加人數累計已超過 4,500 名。他們大部分來自壽險公司及監理機構，其中很多人現已在業界和行政機構擔任重要職務¹。

OLIS 於東京固定舉辦年度春季研討會(OLIS Spring Seminar)，OLIS Spring Seminar 研討主題則主要放置於「壽險銷售、通路管道、壽險市場變化」等業務行銷面²，研討會參加人員則是來自亞洲各國保險公司或監理機構之人員，先由日本的保險公司或研究機構專家學者發表專題，再由各國與會人員相互研討，了解日本及各國保險業務系統發展現況及未來趨勢。

二、個人參與目的

「Uber，全球最大的計程車公司，本身沒有一台車；Facebook，全球最大的社群媒體，本身不創造內容；阿里巴巴，全球最大的零售商，本身沒有存貨；Airbnb，全球最大的住房供應商，本身沒有房產。」Tom Goodwin 在 2015 年 3 月撰文指出了一種新型態的商業模式³。網路、平台所帶來的數位革命，將全球近半數成人連結，共享累積的龐大知識與資訊。世界運作此刻正以比我們想像還快的速度被顛覆中，部分身處第一線產業風暴核心的舊巨星企業如 Nokia、Kodak，在無力對抗潮流下而必須轉型或被淘汰，而 Google、Facebook、Apple、Amazon、阿里巴巴等今日最火紅的巨星企業，除搭這股科技創新浪潮崛起外，對世界的影響

¹ 關於 OLIS，參閱官網介紹：<http://www.olis.or.jp/t/about.html>

² 2018 主題：不同通路的行銷策略、2017 主題：壽險行銷和客戶保護、2016 主題：不同通路的行銷策略、2015 主題：行銷通路和培訓、2014 主題：銷售管道的構成和客戶保護系統、2013 主題：日本壽險的銷售現狀與課題，參閱官網東京研討會：<http://www.olis.or.jp/t/seminar/index.html>

³ Tom Goodwin, *The Battle Is For The Customer Interface*, 2015 Mar 4

力也正在擴大中。猶如蒸汽機、電力將人類帶入工業社會，由科技所引領出的破壞式創新(Disruptive Innovation)，可能將先由部分產業開始，逐漸全面性的影響人類及商業模式的運作。

OLIS 2018 Spring 研討主題：不同壽險行銷通道和行銷策略，我們可將之視為保險業通路議題之研討。在過往的商業銷售模式中，「通路」扮演商品資訊傳遞的重要角色，並利用與消費者間的資訊落差賺取報酬，保險業通路亦不例外，不論是傳統上各保險公司自己的業務員，或近年來快速崛起的銀行通路、保經代通路，保險通路存在即是傳遞保險資訊，並銷售保險商品賺取佣金。

也許這波數位革命的影響層面還會再繼續擴大，然而毫無疑問的，「通路」目前正處於數位風暴的中心，網路、平台讓資訊快速的流通，消費者得以很低成本快速獲取大量商品資訊，這相當程度的顛覆了既有通路運作模式，Amazon、阿里巴巴這兩家火紅巨星企業的崛起，已對許多傳統零售通路帶來巨大衝擊，數位時代，新興的商業通路模式，依賴的不再是與消費者間資訊落差來賺錢，相反的，新創產業往往著眼於打造消彌資訊落差的工具，以減少消費者的資訊不對稱，而最顯著結果即是在資訊透明下，通路的利潤大幅下降，新的技術科技工具下，消費者將因資訊落差被消彌，而享受更合適自己的商品及通路利潤下降後所帶來的便宜消費，而新創產業也恐將重新打造全新的通路利潤定義，而舊有的通路，若無法重新尋找自我定位，我很懷疑即便再精簡成本、提升運作效率，舊有通路如何在費用、成本上與新創產業競爭。

金融保險業是受到高度監理的特許行業，台灣保險業對這種高度監理或許偶有抱怨，但不可否認的，監理、特許的另一面即是保護。或許這種保護得讓金融保險業短時間內免於破壞式創新的威脅，然而在資本主義運作下，特許保護能否抵擋競爭所產生的創新效率分配，250年前 Adam Smith 即以「看不見的手」說明了可能結果，面對如火如荼展開的科技創新，究竟會對我所處的保險業產生何種衝擊，以及既有的保險業如何面對破壞式創新，都是我期待藉由此次研討會中去了解。

貳、研討會過程及內容摘要

一、研討會專題概述

本次研討會從 5/24-5/29，扣除星期六、日後，共 4 天，7 門專題課程，除了內勤員工之教育培訓課程外，其餘皆為保險通路議題，其中有關業務員通路、銀行通路、經代通路的行銷與培訓討論，在台灣保險業的通路發展中已相當成熟，另外本次研討會有專題討論日本近年興起的店鋪通路，然保險店鋪通路在台灣並未跟進發展，僅統一保險經紀人公司於 2015-2016 年間曾開始嘗試發展店鋪保險，至目前為止，店鋪保險在台灣仍未有明顯成果，我個人猜測最主要原因在店鋪成本，及成本分擔問題，惟本次的專題討論並未針對細部成本運作進行進一步分析討論。

另外本次研討會，在網路及數位化創新中亦有兩個專題，其中之一的網路投保，並非新概念，任何企業或個人皆能輕易理解，網路於未來商業中可能扮演更重要的角色，然而不論在日本或台灣，目前網路投保似乎仍呈現雷聲大雨點小之狀況，造成這結果可能的原因很多，包括：法規限制、技術限制、既有通路模式限制.....但較鮮為人討論的是網路投保的定位，截至目前為止，台灣多數保險公司或經代公司仍將網路投保視為商品銷售管道之一，而若網路投保僅為銷售管道之一，則無可避免即便我們知道未來具重要性，依目前網路投保的保費及佔率(由其是壽險公司)，保險業或經代公司恐仍將聚焦於目前主要保費來源之通路，對於網路投保採順勢而為之態度，僅視為既有通路下另一保費來源之管道。

在通路定位上，若我們僅將網路投保視為保費來源的管道之一，則依目前網路投保之保費佔率，網路投保並不值得我們做過多的討論。但隨著數位化革命，各種破壞式創新在各個商業領域產生結構性改變，若這股破壞式創新亦於保險業中展開，則很可能其影響範圍就不僅只是單一通路的保費而已。在已運作超過 20 年的網際網路基礎上，許多科技及創新概念正在快速被發展，並運用在商業中，例如近來火紅的概念議題：AI(人工智慧)、區塊鏈(blockchain)、大數據(big data)、P2P(Peer-to-peer)，最終會發展到什麼樣的程度、產生什麼樣的影響，目前沒人說得準，究竟只是雷聲大雨點小的另一個泡沫，亦或是如部分學者預言的為改變世界運作的另一次工業革命，我們正處於這一個過程。OLIS 2018 Spring，則第一次納入了壽險與數位化這個課程，並邀請了日本保險業極具權威的研究機構「日本生命基礎研究所」發表了專題。

圖表 1：OLIS 2018 Spring 課程表

課程主題: 壽險不同行銷通路和行銷策略	
舉辦日期: 2018 年 5 月 24 日~29 日	
課程	講師
1. 如何透過網絡進行壽險招攬 Soliciting life insurance over the Internet	慶應義塾大學 理工學部 理工科學科 特任教授 山內 恒人 先生
2. 獨立經理人通路之銷售戰略及教育培訓 Sales Strategies and Training of IA Channel	直布羅陀生命 代理店銷售戰略小組 組長 西山 圭輔 先生 直布羅陀生命 IA 採用、教育小組 組長 村田 久就 先生
3. 內勤員工之教育培訓(保德信人壽保險公司) Training for Home Office Employees at Prudential Life	保德信人壽保險公司 社長暨最高經營責任者 濱田 元房 先生
4. 銀行窗口銷售通道及培訓 Bancassurance Channel and Its Training	PGF 生命 執行董事 難波 功 先生
5. 業務員通道及培訓 Captive Agent(Life Planner) Channel and Its Training	保德信人壽保險公司 副社長專屬管理顧問 武田 博史 先生
6. 壽險和數據化 Life Insurance and Digitalization	日本生命基礎研究所 保險研究部 主任研究員 松岡 博司 先生
7. 保險商舖~行銷和商業模式的演變 Insurance Shop – Evolution of Marketing and Business Models	保險社 編輯營業局 部長 鈴木 健市 先生

二、研討議題

本次研討會中有 7 個獨立主題，但為便於分析討論，本報告依據研討主題內容的屬性、特再分三類討論內容，第一類：保險業內勤員工的教育培訓。第二類：保險業現有通路介紹及訓練。第三類：保險業創新科技通路之發展。

(一) 內勤員工之教育培訓(保德信人壽保險公司)

一間保險公司所傳遞出給消費者之印象，雖業務通路扮演了關鍵性角色，但一間保險公司的組織文化、員工態度、素質也將深深影響保險公司運作，以及外界對其之印象。本次研討會主辦單位邀請日本保德信人壽社長兼 CEO 濱田元房發表專題「內勤員工之教育培訓」(保德信人壽保險公司) (Training for Home Office Employees at Prudential Life)。

1、保德信人壽所需員工的人格特質

濱田元房認為，保德信同仁所需的人格特質，不僅是專業上所需的知識跟技能，還必須對企業理念具有深刻的認知。

(1) 招募高素質的人才：高素質人才能產出高績效及未來成長的可能。

(2) 保德信的企業理念：

- 核心價值：值得信賴、以客為尊、互相尊重、獲勝
- 願景視野：致力於引領日本壽險業的革新及成為消費者最敬佩的壽險夥伴
- 使命：提供最高品質的服務以創造客戶的財務安全
- 策略：培育專業壽險規劃人員，採客戶需求銷售方式，並以客製化的服務對待每一位保戶

2、人力資源系統的培養

(1) 聚焦 4 大技能的訓練系統

- 保德信技能：保德信的知識、技能及企業理念
- 概念性技能：能擷取抽象性概念、結構性思考及發掘事務或問題的本質
- 人性技能：能於執行任務中與其他人建立積極性關係
- 科技技能：完成工作所需之技術能力及知識

(2) 領導能力展現

- 道德性羅盤的展現：在壓力下如何控制局勢(例如在壓力、資訊不足、

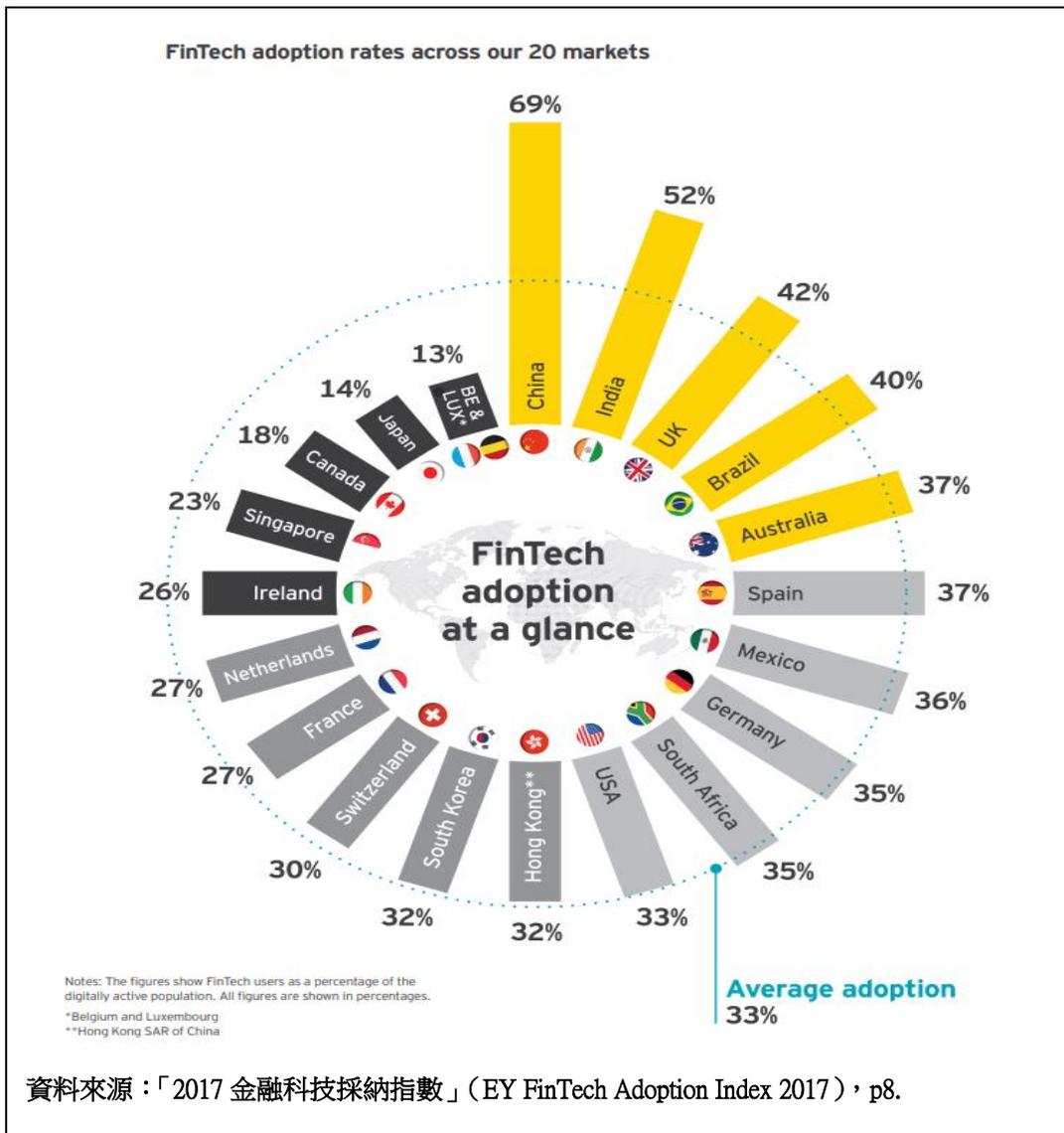
時間緊迫的危機中或必須承認自己犯錯)、負面資訊傳遞而非隱匿、如果認為自己意見是對的，即便其他人反對，是否能為自己意見辯護？

- 建立清楚的視野跟策略、擁有智慧的心態
- 善用外部力量學習或克服困難
- 冒險精神、強調合作與信任、執行力

(二) 保險業業務通路現況及挑戰－從佣金配置效率角度分析

聽歌想到購買 CD 或卡帶，找工作想到報紙分類廣告，照相想到的是柯達底片，這些被淘汰的過去式，其實也就在不久之前還引領著我們的世界，1997 年生產傳統相機底片的柯達(Kodak)達到經營高峰，市值達 310 億美元，但 2012 年柯達申請破產。事實是，現在及可見得未來我們還是會繼續聽歌、找工作、照相，只是數位科技破壞了我們原本習以為常的運作模式。對於這種「破壞」(Disruption)，Thomas Friedman 在《謝謝你遲到了》(Thank You for Being Late)做了一個有趣的定義：「因為有人做了些聰明的事情，讓你或你的公司顯得過時」(someone does something clever that makes you or your company look obsolete)。

圖表 2：全球 20 個主要市場金融創新科技採用比例



隨著破壞式創新在各領域掀起滔天的巨變，原本先進金融市場的成熟運作似乎反成延滯創新因素，新加坡會計事務所安永（EY），在「2017 金融科技採納指數」（EY FinTech Adoption Index 2017）⁴調查 20 個市場中採用金融創新科技的比例，原本金融市場發展較為落後的巴西、中國、印度、墨西哥及南非等五大新興市場的平均採納率是 46%，高於全球平均的 33%。中國和印度的比率更是高達 69% 和 52% 為一、二名。是金融創新科技接受度最高的國家，而相反的，原本先進成熟市場，相對金融創新科技使用度較低，包含：香港、瑞士、法國、新加坡、加拿大、日本皆低於全球平均值，日本金融創新科技採用率甚至僅 14%，為調查市場倒數第二名(圖表 2)。

本次研討會主要課程內容，在介紹目前日本保險業主要的業務通路，包含：保險公司自有業務員通路、保險代理人通路、銀行通路、店鋪通路。而日本是全世界第二大保險市場，保險業發展成熟，相關發展經驗也影響著鄰近國家如台灣、韓國。但是隨著金融科技創新成為發展趨勢，保險業務之討論，若僅從通路選擇、業務員篩選及養成、業務系統制度、銷售模式訓練等傳統業務通路關注之議題研討，恐無法正視金融科技創新所帶來的衝擊，而更令人擔心的事，當有人正在做聰明的事情同時，我們是否在成熟市場中做如 Thomas Friedman 所言的過時事情。因此本報告回到「通路」的目的及效率，從通路本質檢視既有的保險業通路面對金融創新科技的影響。

1、傳遞保險資訊&賺取佣金

如同其他商業領域，保險商品銷售通路之存在，仍奠基於消費者於保險資訊上的落差，不論是保險公司自有業務員通路、保險代理人通路、銀行通路、店鋪通路，雖然通路的屬性及運作不盡相同，但就通路角度觀之，卻皆是透由傳遞保險資訊，規劃保險商品、提供保險售後服務等，獲取保險商品銷售機會，而這些勞務提供的代價即是保險商品銷售後的佣金。

儘管人都有風險規避的需求，但風險規避卻是一種抽象的「安全」想法與觀念，因此保險這種無形商品，消費者既無法透過展示，亦無法經過體驗去了解，銷售上更為重視業務員的個人特質，尤其在保險發展的初期，保險公司常使用的

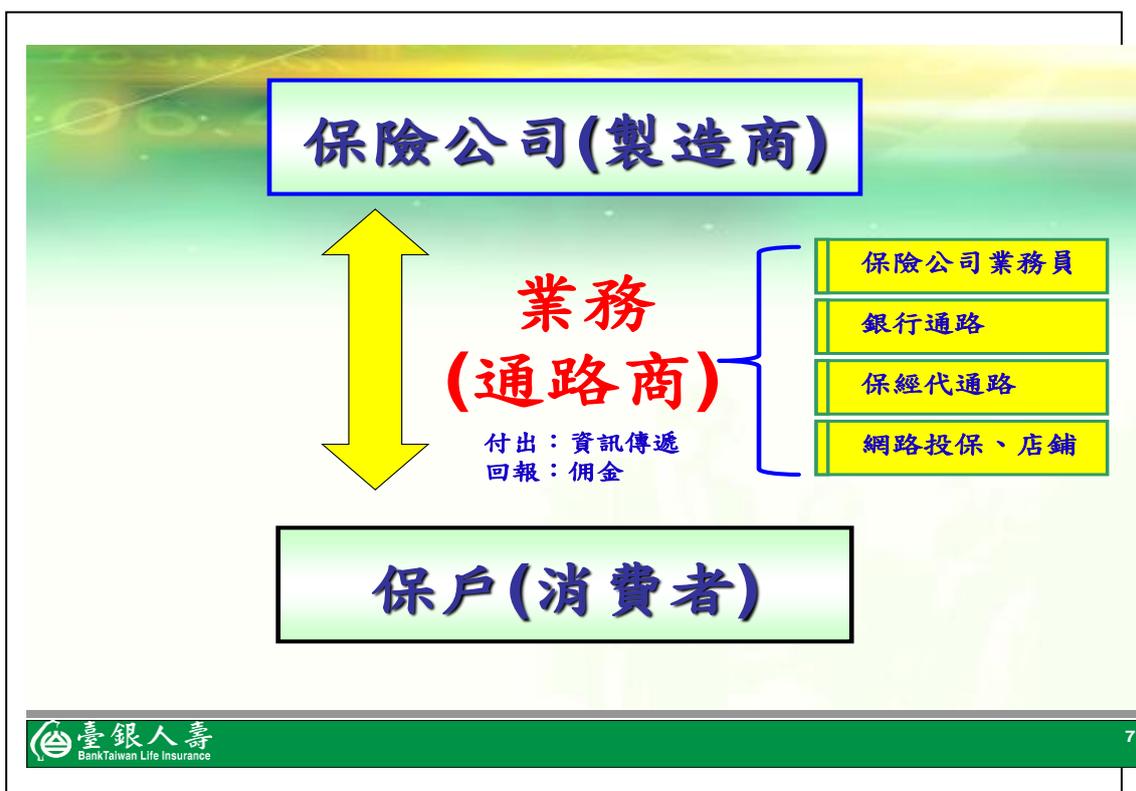
⁴ EY FinTech Adoption Index 2017，

[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-fintech-adoption-index-2017/\\$FILE/ey-fintech-adoption-index-2017.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-fintech-adoption-index-2017/$FILE/ey-fintech-adoption-index-2017.pdf)

通路策略就是螞蟻雄兵，透過招募大批業務員，並借用大量業務員之人脈網絡及銷售能力傳遞保險資訊、銷售保險商品。

隨著保險市場的成熟，消費者保險意識及觀念提升，依賴業務員人際關係尋找客戶的重要性或有下降，也隨著社會的分工，保險通路呈現多元發展，譬如銀行通路得以在原有的客戶理財需求下發展儲蓄險。而在消費者尋求更專業的資訊及服務下，通路也著重在業務員的素質提升上，但保險銷售，最終仍是極度依賴銷售人員的銷售特質。而通路運作的本質上也未有太大差異，即傳遞資訊，賺取佣金。

圖表 3：保險業、消費者與通路關係圖



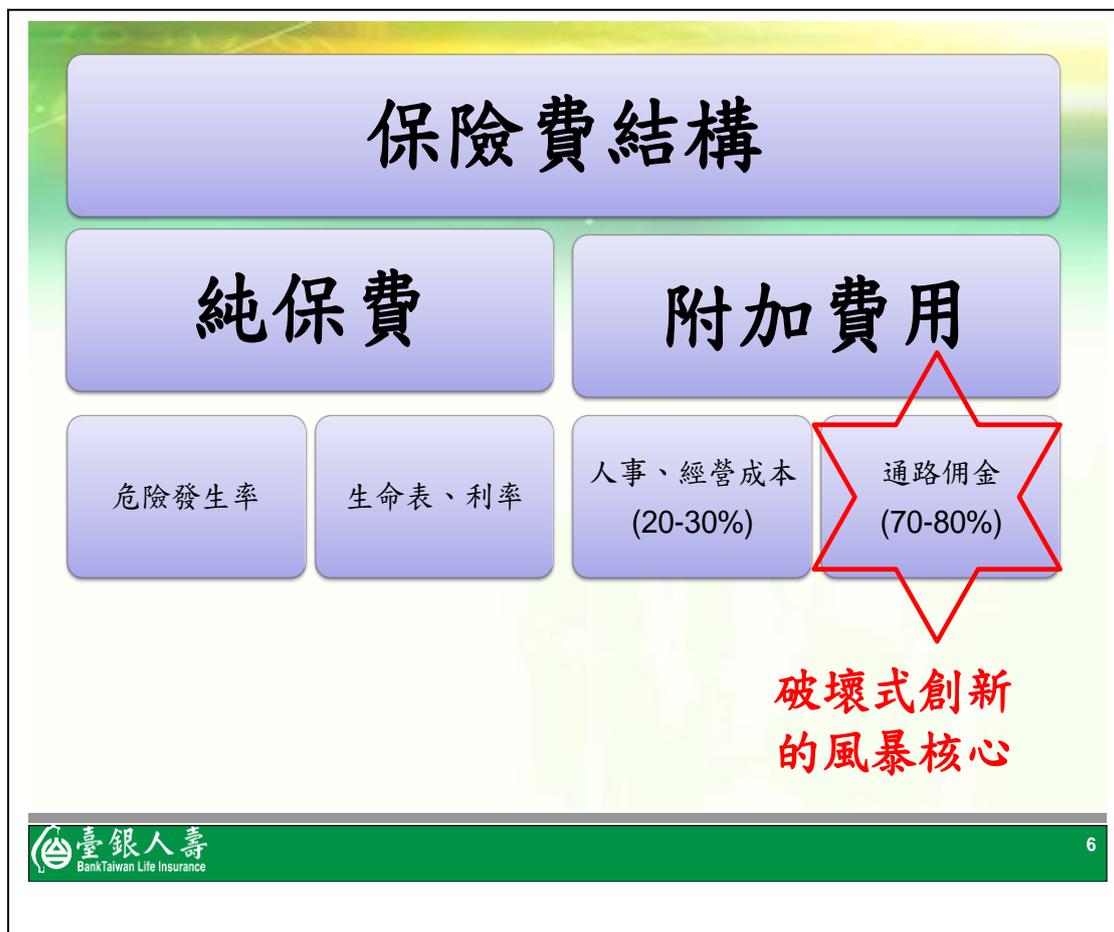
2、佣金配置效率及通路建置

消費者購買一項保險商品，其所繳保費包含純保費及附加費用，其中純保費系為危險成本，若某項危險之發生機率固定，理論上各保險公司對該危險承保之純保費應為相同，而保費中之附加費用，大致包含兩大部分：保險公司經營的各項費用、成本(約佔附加費用 20-30%)；以及通路佣金(約佔附加費用 70-80%)，因此業務通路在銷售相同商品所獲取的佣金報酬理論上亦應為相同。

傳統自由經濟學認為自由市場會藉由看不見的那隻手，在自由競爭下達成最有效率的資源配置，而企業若能於技術、管理、創新上相較同產業其他同類公司有效率，亦會在競爭中產生獲利。而如果我們從此角度觀之，保險業中的不同業務通路，我們可視之為佣金的效率配置，在相同商品佣金率下，只要消費者對保險的需求存在，而通路運作仍具有利潤，則通路的供應商即會投入保險通路市場中。而保險公司也會依據其所處環境，依本身條件選擇最合適的發展通路，例如金控所屬保險公司，多數會借重銀行通路協助保險銷售。

在我們目前所理解的保險通路運作中，仍不脫離在相同佣金下建置更有效之銷售通路。然而如同科技創新在其他商業領域的影響，如果科技創新影響的是附加費用率或佣金結構，在通路保險資訊傳遞上，若數位科技可更有效、更廉價傳遞保險資訊，其結果可能改變長期以來保險業務通路所倚重的佣金架構，而傳統保險業務通路不可避免的辦公室、人事、教育訓練、佣金等各項成本，在面對創新科技時很可能都將有全新的挑戰。

圖表 4：保費結構及佣金運用圖



3、成熟保險市場通路發展趨勢

許多國家保險業發展初期，都會經歷一段推展的陣痛，譬如「保險是騙人的」這樣說法，在日本、台灣、中國保險業發展的早期都曾聽說過。由於商品抽象、民眾陌生，所以保險業銷售商品的初始，我們常聽見的從保險業務員銷售是從親朋好友開始，這時期的銷售，透過人情捧場，可能較專業、服務更加有效，也就是我們所謂的人情保。這個時期菜市場的菜籃族媽媽，可能比專業的白領人士，更易接近群眾銷售商品。而此一時期，為控制通路費用成本，通路業務員多數採取承攬合約精神，並未給予固定底薪，而採高佣金制度，此一做法可控制通路固定費用支出，而佣金的發放則可依據業務推展成果，藉以有效控制通路利潤。

當市場隨著保險觀念普及，民眾保險意識及需求提升，銷售上雖然不再需要解釋什麼是保險，但民眾對保險資訊的專業要求卻相對提升，而保險需求提升雖代表市場擴大，也意味著會有更多保險公司投入市場。另一方面，客戶需求、保險商品呈現多元化，通路間也因競爭，而呈現多元細膩的發展趨勢。譬如銀行通路、保險經紀人代理人通路、甚是日本的店鋪通路，皆依自己屬性優勢瓜分保險市場大餅。此外銷售上，也從早期商品、佣金的銷售導向，轉為重視客戶需求導向，強調服務、專業與業務員素質。

我們從本次研討會中，可知道日本壽險市場中幾個主要運作通路，包含保險公司自有業務員通路、保險代理人通路、銀行通路、店鋪通路。而日本保險業發展成熟，在既有業務通路經營經驗中，我們可視為在通路佣金這個領域之運用，日本有較為領先經驗及有效率的配置。我們從日本的幾個主要通路發展來看，雖然不同通路間運作模式並不相同，但通路發展基本上為時代變遷下的結果，以及因應成熟壽保險市場的高度業務競爭，所進行的通路調整，我們可發現不同通路在自己優勢的領域，採取的共同發展趨勢：

- 重視業務員的素質
- 為加強業務員專業所進行的教育訓練投入
- 強調銷售品質作為
- 從佣金商品銷售導向轉為客戶需求銷售導向

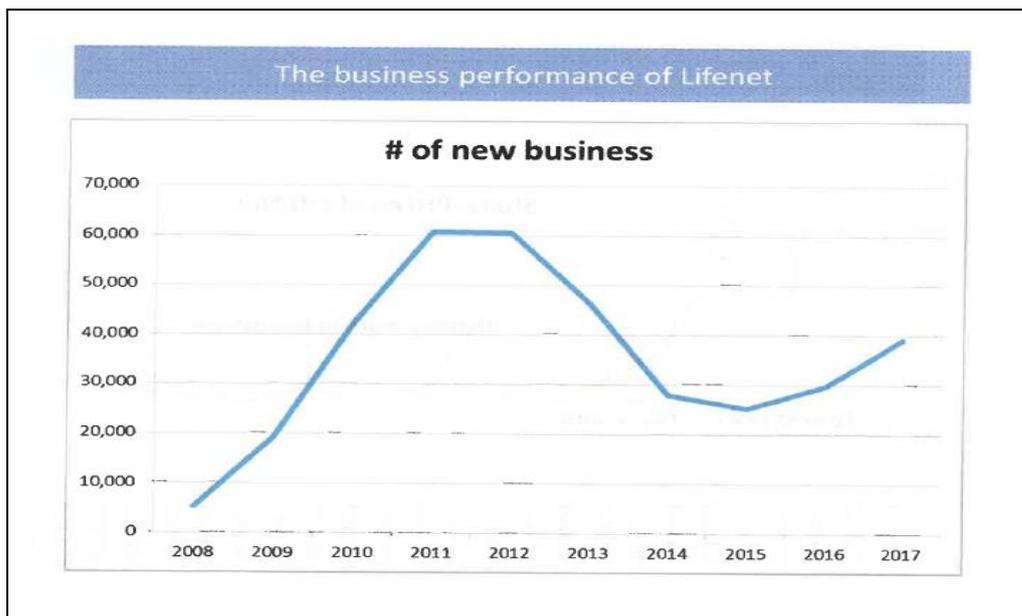
(三) 數位科技的崛起－企業成本節省&破壞式創新

當今數位科技或金融創新科技所提及的議題及影響，已非僅止於通路管道討論，就如數位科技在其他領域，我們或許可以預期破壞式創新會帶來產業的重大改變，但我們卻身處這個轉變的過程中，而不知道這轉變的終點會在何處、產生何種影響，這也相當程度表現於此次研討會中有關於數位科技的討論。在數位科技的這門研討課程中，並未去預測未來科技對保險將產生何種影響，而是概略性提許多創新科技或概念，例如：AI 人工智慧、區塊鏈、P2P、大數據等，以及這些科技可能應用領域。然而值得觀察的是，OLIS 2018 Spring 是第一次將這個議題納入研討會中，儘管討論仍顯概論性質，但似乎也正視到數位科技可能產生的衝擊。

1、網路投保≠破壞式創新

在本次研討會中，網路投保與數位科技是分開兩部分討論，或許一般人會將網路視為數位科技的一部分，單純從字面上，或許很難區分兩者的不同，但如果我們回到通路的本質來看亦不難理解，主辦單位將之分為兩個不同專題來討論的原因。

圖表 5：日本 Lifenet 保險公司網路投保新契約件數



網路投保基本上我們仍可視當今保險業的通路一環，提供在現行通路外，讓網路使用者可以多一種投保管道，雖然網路投保已不見過去保險業務招攬最重要

的“人”，但基本上保險業僅將網路投保視為保費來源的通路管道之一，甚至在本次研討會中，對於網路投保的趨勢採取較為保留的看法，一方面是從日本網路投保的佔率不高，且主要從事網路投保的保險公司，例如日本生命保險在網路投保上，並未進一步取得亮眼成果。以至於在網路投保的這個議題中，出現將網路投保視為業務的輔助工具這樣的結論，例如利用網路蒐集客戶習慣及資訊、提供傳統業務員網路行銷工具等結論。

圖表 6：2015 年日本網路投保佔率

Soliciting life insurance over the Internet	
Channels	Portion
Number of Samples	1,334
Through the sales-representative	59.4%
Direct Solicitations	5.6%
Through Internet	2.2%
Through advertisement (TV, Magazine, News paper,...)	3.4%
Through the insurance companies' office	3.1%
Through Post Office	3.0%
Bank and Security Company	5.5%
Through Bank	5.3%
Through Security Company	0.2%
Insurance Agents	13.7%
Through work places or labor's Union	4.8%
Others	4.1%
Unclear	0.7%

Source: Japan Institute of Life insurance, FY2015 National Field Survey on Life Insurance

2、數位科技的崛起－企業成本節省

在數位科技影響保險業上，最著名的案例就是日本富國生命保險，與 IBM 合作引進 AI 人工智慧系統「Watson Explorer」進行理賠，並裁撤 30%理賠人員。在這個案例中，日本富國生命共投資 170 萬美元與 IBM 合作，每年另須支付 IBM 12.8 萬美元維護費用，但每年可為富國生命保險省下 110 萬美元的人事費用。在這則案例中最令人困惑的是，170 萬美元的投資，可產生每年近 90 萬美元的收益，投資報酬率高的不可思議，但為何未見日本或其他各國保險公司跟進，是否

有其他未見之成本、困難或因素，可能就需另外探究。但如果富國生命所公開的資訊為真，在這則極具代表性的創新科技案例中，我們可以發現創新科技的使用，將可能協助企業大幅降低營運所需要的成本。

3、數位科技的崛起－破壞式創新

在金融保險創新領域中，如果將之視為節省經營成本的工具，或許較為容易為企業所接受與認可，也較容易被實踐與運作。但創新科技力量在人類社會影響似乎不僅於如此，甚至超乎我們想像，科技應用往往不是，因為如此，所以這般，的直線進行，以我們先前提到的柯達(Kodak)為例，我們都知道柯達被數位相機所擊潰，但當 1997 年在柯達抵達巔峰時，數位相機已問世，柯達當時甚至掌握數位相機的領先技術，但如果我們回到 1997 年，數位相機發展史當然就不能只局限於數位相機的技術上，如果攝影的本質是抓住一個感動時刻，留下一個記憶，則如何呈現這個感動與記憶，則與相機技術可為有同等的重要性，1997 年並無普及的筆電跟智慧型手機，沖洗出相片是最方便分享感動與記憶的方式，但智慧型手機的崛起，臉書、部落格等社群媒體串聯，更加速了後來市場對數位相機的需求，只是 1997 年的柯達不會知道臉書，以及後來社群媒體的發展趨勢，因此導致了柯達從損益表出發守在傳統相機底片，而輕忽了數位相機發展技術。從今日來看，即便當時柯達可以控制數位攝影的技術，但也無法控制其他領域的發展，而這些看似不相關的技術，最後又會串聯再一起。所以從柯達案例，或其他如報紙、音樂等領域，科技創新所帶來的衝擊，恐怕並不是科技可以節省成本帶過，而今日我們所提及的金融創新，是否會改變原本金融企業版圖，帶來新的金融運作模式，我們可能正身處轉變的過程中。

在本次研討會中有提及的 P2P(peer-to-peer)，雖然是個新興概念，但目前已運用在傳統銀行重要的借貸功能上，P2P 借貸，簡單說就是實現人與人(包括自然人与法人)間的直接借貸，借貸平台並不提供存款、放款業務，而是提供有貸款、借款需求的雙方資訊媒合服務，原本欲賺取利息的存款人，可以以高於定存的利息將錢借給借款人，而借款人則可以以更低的利息借款，而過去存款人、借款人的利差，則屬於銀行的利潤，而這利差某個部分原因來自銀行業的運作不透明，但借貸平台一樣會進行信評等借款人資訊揭露措施，理論上運作則是完全透明，並可降低借貸雙方在銀行運作中的利差。保險雖然 P2P 運用並未如借貸如此興盛，但如 2010 年成立的德國保險公司 Friendsurance、美國保險新創公司 Lemonade

都是運用了 P2P 概念，某個角度而言，數位科技或 P2P 概念，是有可能顛覆保險業運作的本質，早期科技不發達時代，保險若無保險公司，可能保險概念將甚難運作，但數位科技或許可能能讓保險運作更透明。或許我們還很難說數位科技究竟會為保險業帶來什麼樣的改變，但透明、減少與消費者間的資訊不對稱，可能是創新科技所會帶來改變核心。

參、心得與建議

一、心得

在 20 世紀初期，美國有超過 300 家在各領域稱霸的工業托拉斯，他們有第一帶的專業經理人、也願意擁抱新技術，他們利用併購、生產、採購、通路、行銷等層面規模經濟，期待成為壟斷者已取得更大訂價力量。但 1888-1905 年間美國形成的工業托拉斯，到了 1930 年初期 40% 倒閉，11% 在跛行中，這其中關鍵就是電氣化，電氣化是人類史上最具有顛覆性的破壞性創新技術之一，但這破壞並非來自單一技術創新的結果，而是面對這創新技術，企業對生產流程的重新設計與改造全面性改變，以及產生成本及效率上結構的改變⁵。

我再以自助旅行為例，近年來已逐漸成為觀光主流，甚至是世界的旅遊趨勢。從廉價航空公司的崛起、新興的國際訂房網站 Agoda 及 Trivago 的壓境、國際駕照或駕照日文譯本申請增加、大型租車公司、保險業者、平價連鎖商務旅館、StubHub 全球性票務平台，我們可以輕易發現旅遊趨勢改變的力量，已由個人行為擴及至全面商業模式運作。我們很難指出是哪一項單獨科技或產業改變了這個趨勢，但不同的產業、或技術發展，都在使旅遊更簡單、更便宜、更安全，而今天我們也看到台灣人自由行的範疇，已由早期的日本，往外擴及全球各地，包括人類最北的居住地斯瓦巴島（Svalbard）、氣氛緊張的西奈半島、甚至阿富汗，我們都可以看到背包客的足跡。而各種旅遊所需的資訊攻略，背包客們則寫成部落格遊記，再透過 PTT、背包客棧、Google、FB、LINE 等平台，以難以想像的速度傳播開來。

我以旅遊為例，即是要說明，我們可能正處另一次的工業革命的震盪之中，任何領域產業乃至世界運作模式，可能正以我們難以想像的速度在改變中，網路、手機、平台裝置將全球超過半數的 40 億人口隨時連結在一起，任何技術、想法只要有競爭力都會被快速傳播，沒有任何企業或產業在這改變的世界中是安全的，唯一不變的恐怕是 Adam Smith 所說的那隻看不見的手，自由市場機制將更快的促成新技術、新想法進入產業，產生供給、需求的新平衡。而這種改變會多深、多廣，可能目前都僅止於猜測，但無疑的關於資訊可以更快速、更便宜、更精確的被傳播這件事，傳統通路商將越來越難利用與消費者間資訊不對稱，賺取高額

⁵ Andrew McAfee & Erik Brynjolfsson 著，李芳齡 譯，機器 平台 群眾：如何駕馭我們的數位未來，遠見天下文化，2017.12，頁 30-32。

利潤，這似乎也是保險業在討論通路時必須面對的課題。

此次研討會中曾與一位中國學者進行了意見交換，他認為日本、台灣金融創新上的落後，有一種弔詭的迷思，相當程度是肇因於日本、台灣成熟的市場運作，他認為日本將保險業經驗傳給台灣，台灣又將經驗複製到中國，但中國在保險市場尚未成熟之際，即面對金融創新議題的崛起，相對金融創新科技、概念的需求與接受度就較台灣、日本高。就如同該名學者認為的在保險代理人、傳統業務員、銀行通路、店鋪行銷等議題研討，僅是於傳統保險通路議題上打轉，並無法再產生足夠的創新。

面對金融創新的來勢洶洶，台灣、日本或許在金融創新領域暫時落後，但落後或許正是創新的最大動力所在，某個角度也可以解釋為什麼中國、印度在金融創新科技的接受度最高，就如同牛津大學網路經濟領域的權威教授 Viktor Mayer-Schonberger 所說的，金融創新在中國的發揚光大，原因出於中國傳統銀行體系的官僚⁶。因此現階段台灣在金融創新上的落後未必是壞事，但關鍵在我們能否面對資本主義重要的關鍵「競爭」，競爭正是自由經濟體系中進步與創新的力量。而這其中就涉及到金融、保險業的特許，及金融保險法規的限制，Mayer-Schonberger 對這種金融法規限制，他認為雖可降低金融創新風暴對既有已進入市場者的衝擊，但這樣的法規不僅耗費成本，也讓現有已進入市場企業少了競爭，並且無法改變金融創新的趨勢，他也指出許多國家金融監理機關已意識到這個問題，而打算採取因應措施⁷。

台灣亦於2018年公布了「金融科技發展與創新實驗條例」，未來將有更多元的新創企業，可以透過法律特許的方式進行實驗，不受既有特許法令的限制，可讓更多的創意或金融創新營運模式得以展現。金融保險業對國家穩定影響甚大，因此監理機關如何在監理與鼓勵競爭中取得平衡，而既有大型企業如何正視金融創新的挑戰，思考以更有效率的模式與資源配置面對挑戰，而新創公司能否不受大型企業打壓及耗費鉅額成本面對法令規範，而於競爭中脫穎而出，成為如明日的阿里巴巴、Google、Facebook、Amazon等巨星企業。

⁶ Vickor Mayer-Schonberger 著，林俊宏 譯，大數據資本主義：金融資本主易退位，重新定義市場、企業、金錢、銀行、工作與社會正義，遠見天下文化，2018.2，頁 178。

⁷ 同前註，頁 164。

二、建議

(一) 協助與保護金融新創企業自由競爭：

「金融科技發展與創新實驗條例」已於今年(2018)實施，新創團隊已可申請監理沙盒實驗，而金管會委由金總成立的金融科技創新基地（FinTech Base），已有三梯次輔導37家以上的新創團隊，包括電子支付、P2P（網路借貸平台）、機器人理財、協助客戶辨識與KYC、跨境支付、金流平台、不動產自動鑑價與核貸、中小企業核貸平台、虛擬貨幣交易平台、大數據、保險行銷等。我們政府這些相關措施，相信都能促使金融創新成為可能。

1998年Larry Page和Sergey Mikhaylovich Brin在加州一位朋友家的車庫內成立了Google；1994年Jeff Bezos在自家車庫成立了Amazon；2003-2004年間Mark Zuckerberg在他哈佛的宿舍內搞出了Facebook；1999年馬雲跟18位共同創辦人在杭州自己家中成立了阿里巴巴，這些當年在車庫、宿舍、自己家裡所成立的公司，在20年後成為當今世界上最火紅的巨星公司，在競爭與毫無限制的創意中，這些公司完成驚人的成就。如果在20年後台灣金融保險領域，有一間我們今日聞所未聞的公司引領風騷，也許那就意味著台灣金融創新的成功。

在金融創新領域中，這些小型的新創公司，可能會面對比其他領域的新創更大的阻礙與挑戰，當年的Google、阿里巴巴、Facebook、Amazon，崛起過程中沒有橫在其前方的金融特許法規限制，只有跟他們後面的法令規範修正，他們也無需面對既存的金保公司，這種龐大如托拉斯怪獸的競爭對手。在自由市場競爭中，規模小型創新企業，面對法規所需要的鉅額成本投入，還有當取得成果時可能面對既有金保公司的打壓，都是可見的挑戰。或許小型創新公司的成長，更需要被提供一種公平競爭的元素。

(二) 鼓勵金融保險公司以投資者角色投資金融新創企業

新創企業在創始之初，最常面臨的即是資金短缺問題，而資金正是既有大型企業所擁有的。然而支付寶這樣今日中國最普遍的支付平台，卻不是銀行業所創，Amazon也不是大型書店或零售業者所創，擁有足夠資金與人才的大型企業並未創立Google、阿里巴巴、Facebook、Amazon，某部分原因可歸諸於大型企業的內部體制、本位主義，還有無可避免必須面對損益表的經營壓力，限縮了無限創意

的可能。因此大型金融保險公司或可扮演投資者角色，避免對新創公司創意的干涉，或者於新創公司技術成熟後再考慮買進，而讓自由市場的競爭淬煉新創公司。

(三) 既有保險公司應專注於自己所擁有優勢的通路

金融新創的終點與結果難以預料，即便如Google等公司也不是忽然有今日的成就，數位科技、破壞式創新的影響力，可能被高估，也可能被低估，但任何的科技帶來的轉變，必然都是奠基於原本基礎上的改進，也因此讓通路的佣金運作更有效率、更符合時代所需，是現今保險業所能做的，並保持彈性與警戒面對創新科技。