

東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)
碩士學位論文

保險科技創新與新創商業模式分析
Analysis of insurance technology innovation
and business model initiatives

指導教授：金必煌 博士
研究生：林忠宏 撰

中華民國 106 年 6 月

論文名稱：保險科技創新與新創商業模式分析

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班 (研究所)

畢業時間：106 年 6 月

研究生：林忠宏

指導教授：金必煌

論文摘要：

保險科技是未來的趨勢與方向，企業如何順應趨勢調整商業模式，是一個重要的課題。以目前保險科技的運用，可以分成五種創新的商業模式，本文將分析不同商業模式的特性及如何運用創新科技解決保險的道德及逆選擇風險，並評估與推論未來創新商業模式的發展。

本文以個案分析法進行研究，使用的分析工具為：商業模式分析中的白地策略及藍海策略中的價值草圖。研究發現保險業發展保險科技創新商業模式的核心價值主張為：價格成本的優勢、良好的服務品質、簡單方便的交易流程及安全的交易系統。在降低道德與逆選擇風險則歸納出，保險科技可運用大數據資料庫進行顧客分析、銷售風險性低的商品、關鍵問題的詢問、設計客製化商品、運用社群力量相互牽制及人性化的回饋金制度來降低或避免風險。

經由研究後的推論，保險商業模式未來的發展方向有三點：一、善用產業既有的優勢，幫助客戶降低時間成本。二、導入媒體行銷，建立品牌形象。三、科技有不受時間、地理限制的優勢及發展行動裝置的運用，使顧客享受便利的服務。

【關鍵字】 金融科技、保險科技、商業模式創新

Title of Thesis : Analysis of insurance technology innovation
and business model initiatives

Name of Institute : Tung Hai University

Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time : (06/2017)

Student Name : Chung-hung Lin Advisor Name : Bih-huang Jin

Abstract :

The Future of Insurance Is InsurTech. It is an important issue for the insurance business to think about how to justify its business model to fit into this tendency. According to the current InsurTech application, there are five different innovative business models. This research analyzed the nature of each model and examined their solutions to minimize the risk of the moral hazard and adverse selection. The research also develop the future landscapes of the innovative InsurTech business models.

The research was conducted by the case study in the qualitative methodology and the two analysis methods were used. One was the white space strategy of the business model analysis, the other was the value sketch of the blue ocean strategy. The research has found that the core value propositions for the insurance industry to develop the InsurTech technology are the price and cost advantage, the good service quality, the simple and convenient transaction process and the safe sales system. For the risk of the moral hazard and adverse selection, the research had the following conclusion. InsurTech can use big data to conduct customer analysis, sell the low risk products, the request for the key issues, and design the customized products. Besides those, in order to reduce or avoid the risk, InsurTech use social media to contain each other and create a humanized commission reward system.

In terms of the future development direction for the insurance business, this research made the several conclusions. First, the business can utilize its current advantages to reduce the cost of customers time. Secondly, it can use the media marketing to build up its brand image. Third, the advantage of the technology is no time and geographical limit. This can help the business to develop Apps for the mobile devises and it can provide the convenient services to customers.

Key Word : FinTech 、 InsurTech 、 Business Model Innovation

謝 誌

本篇論文得以完成，首先感謝指導教授金必煌老師，從研究開始的發想到最後的定稿，幾次的轉折及思路面臨撞牆期時，老師適時地提供引導與方向，讓我可以再次釐清思路從新出發，感謝老師每週撥空與我們一起討論與研究論文的撰寫方向與方法，沒有老師的細心指導，今日無法完成這份研究，再次感謝老師的付出與關心，學生永遠銘記在心。

感謝口試委員，不辭辛勞到校指導與建議，讓本研究加入新的元素，使研究更加完整。感謝在東海兩年來，曾經指導過忠宏的師長們，由於您的指導，讓我累積更多管理知識及學理基礎，在撰寫論文時，得以將所學運用在本論文中。

本研究有許多參與討論的同學，提供一些研究方向與經驗參考，在此感謝同學們的幫忙與協助。感謝工作夥伴及家人，由於您的支持與鼓勵，讓我能全心的撰寫論文，無後顧之憂投入研究。

最後，感謝自己能夠發揮最大的耐心與毅力，完成了這份研究。在研究過程中，學習到許多研究的方法與管理理論的運用，將理論能夠更深入的探討與解析，這是本次研究最大的收穫。

再次感謝金老師及所有口試委員們的指導，本人將秉持此次的研究的精神，運用在職場上，發揮出最大的績效，以報答金老師及口試委員們的悉心指導。

目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究問題.....	1
第三節 研究目的.....	2
第四節 研究流程.....	2
第二章 文獻探討	3
第一節 關係行銷概述.....	3
第二節 金融科技探討.....	4
第三節 保險科技運用.....	7
第四節 商業模式探討.....	10
第五節 分析工具運用.....	11
第三章 研究架構與方法	16
第一節 研究架構.....	16
第二節 個案對象.....	16
第三節 研究方法.....	19
第四章 保險業商業模式創新	21
第一節 保險業的商業模式.....	21
第二節 國內外案例探討.....	25
第三節 商業模式創新.....	46
第四節 解構與分析.....	50
第五章 結論與建議	52
第一節 商業模式的發展.....	52
第二節 保險科技的要素.....	53
第三節 管理及實務意涵.....	55
第四節 研究限制與未來研究建議.....	57
參考文獻	59

圖目錄

圖2-1：保險價值鏈中資訊轉型的範圍.....	7
圖2-2：The Future of Financial Services.....	9
圖2-3：Mark W. Johnson四個元素的商業模式圖.....	13
圖2-4：創新的十個原點圖.....	14
圖2-5：美國葡萄酒業的策略草圖.....	15
圖3-1：研究架構.....	16
圖3-2：網路族最近一年經濟活動參與情形.....	18
圖4-1：保險業的商業模式.....	21
圖4-2：保險公司官網商業模式.....	25
圖4-3：保險公司官網商業架構.....	26
圖4-4：保險公司官網策略草圖.....	28
圖4-5：第三方電子商業平台商業模式.....	30
圖4-6：第三方電子商業平台商業架構.....	30
圖4-7：第三方電子商業平台策略草圖.....	32
圖4-8：仲介代理比價商業模式.....	34
圖4-9：仲介代理比價商業架構.....	34
圖4-10：仲介代理比價策略草圖.....	36
圖4-11：網路線上報價示意圖.....	37
圖4-12：網購搭售保險商業模式.....	38
圖4-13：網購搭售保險商業架構.....	38
圖4-14：網購搭售保險策略草圖.....	40
圖4-15：專業網路保險商業模式.....	43
圖4-16：專業網路保險商業架構.....	43
圖4-17：專業網路保險策略草圖.....	45
圖4-18：保險網路的交易流程.....	46
圖4-19：五種商業模式關係圖.....	50

表 目 錄

表1-1：研究流程.....	2
表2-1：金融服務的六項核心職能.....	8
表2-2：九大元素之商業模式.....	12
表2-3：紅海策略與藍海策略比較表.....	14
表3-1：保險公司網路化的五大模式.....	17
表4-1：保險業的商業模式分析.....	22
表4-2：保險公司官網商業模式分析.....	27
表4-3：第三方電子商業平台商業模式分析.....	31
表4-4：仲介代理比價商業模式分析.....	35
表4-5：網購搭售保險商業模式分析.....	39
表4-6：專業網路保險商業模式分析.....	44

第一章 緒 論

第一節 研究動機

資訊科技已廣泛運用在每個行業，資訊科技的運用在業務流程中日益重要。保險與其他行業一樣，從傳統商業模式演化成科技商業模式，和其他零售行業相比，保險行業資訊化轉型的速度並不快，原因歸咎於保險產品的特殊性。保險業必須達到嚴格的資訊安全規範，因此限制資訊轉型的發展性(康新 2007)。再者，其他行業可以運用資訊科技創造新的價值，但保險是無形的商品，需要建立需求與價值，資訊科技在這部分的運用，仍有很大進步空間，使得保險業的轉型需求降低。

保險業的核心業務仍然是風險轉嫁，因為金融科技的崛起，保險業的商業模式正不斷的創新與改變，保險產品是一種契約，保險公司根據預先簽訂的契約規定，賠償給損失的客戶，通常必需先預付保費(邱哲修, 張清模 et al. 2000)。產品是基於市場需求和企業獲利後，所精算設計的費率，透過不同通路進行銷售。當客戶遭受損失時，由理賠人員進行後續處理，如果符合契約條件，則給付賠償金額，這就是過去數十年所運行的流程。

保險公司的科技化轉型目前仍處於發展階段，大多數保險公司都在進行轉型與改變，但缺乏明確的策略與方向，本文研究分析國內外保險公司，運用科技發展的商業模式創新。「商業模式」就是一種做生意的方法(方至民 2000)，本研究將分析不同「商業模式」的架構，以不同觀點來解構商業要素，以實務個案所得的資料，透過歸納與演譯的方法，瞭解商業運行模式。

第二節 研究問題

在保險業者經營上的兩大潛在風險：道德風險及逆選擇風險，過去這兩個風險都是透過「人」及系統化的流程來做審核與篩選，招攬保單以業務員作為第一線核保，業務員收集客戶背景、家庭結構及財務狀況等資訊，進行初步審核，送件進行核保，透過告知事項、體檢進行第二線篩選。逆選擇常見的情況就是「資訊不對稱」。換句話說：在保險交易過程中，客戶擁有的資訊比保險公司所擁有的資訊，在質與量上有很大的不同。健康狀況較差的客戶想要為自己購買醫療保險，為了付較低的保險費用，可能會隱瞞自己身體健康狀況。如果醫療保險都是「病人」購買，保險

公司很可能因為這種逆選擇的情況變得財務困難，保險公司為了生存，將會設計新的保險產品，增加自付額並加強核保，蒐集更完整的資料「過濾」以求財務安全。金融科技的引進後，是否能有效地蒐集客戶的資訊，降低道德風險及逆選擇風險？解決保險的被動式購買的商品本質，本文將研究探討下列問題：

1. 金融科技導入後，保險商業模式創新有哪些？
2. 不同型態保險商業模式創新之共同的特點與要素為何？
3. 不同創新商業模式解決道德及逆選擇風險的差異？
4. 未來新創商業模式的發展方向？

第三節 研究目的

金融科技的崛起，各家保險公司都謹慎因應，在科技變化快速的時代裡，保險產業有許多商業模式的創新，這些創新的商業模式中，透過分析解構找出不同商業模式的特點與要素模組，將商業模式作為模組化學習的好處是能看到不同面向的優點，最重要的是使商業模式成為「可操作的工具」自由的組合，進而發展出創新的商業模式與組合(Baden-Fuller and Morgan 2010)。近年來開放式的創新趨勢，企業向外部單位尋求合作機會，希望能達成創新的目的，不管是異業結合、策略聯盟或科技整合，希望透過提高企業的創新能力，確保在市場上的競爭力(張譽騰 2012)。科技導入保險業商業模式創新，透過分析探討比較不同商業模式，降低道德及逆選擇風險的方式，提出各種商業模式創新的發展方向。

第四節 研究流程

表 1-1：研究流程

論文架構	研究流程
緒論	動機與目的
文獻探討	資料蒐集
研究架構與方法	個案蒐集與分析
保險業商業模式創新	個案研究與探討
結論與建議	結論與建議

第二章 文獻探討

第一節 關係行銷概述

目前保險的業務主要來源，來自人員行銷通路（業務＋銀行通路），行銷的主要關鍵來自於人員的接觸與推薦，讓買賣雙方得以相互得利。根據肯尼斯.約瑟夫.阿羅(1963)提出，資訊不對稱(information asymmetry)，談的是商業交易雙方所擁有對交易影響的資訊各有不同。市場行銷存在著許多資訊不對稱的情況，一般來說供應商會比買家擁有更多商品方面的資訊(Diacon and Ennew 1996)。早期保險商品由於保險法令不夠成熟，條款細節很多，當時社會環境、文化教育等等，消費者對於保險商品不清楚，以致存在許多資訊不對稱的情形，必須透過業務員解說銷售，當時民風淳樸保守，對於保險商品認為是不吉利的商品，不被普遍民眾所接受，必須仰賴業務員的關係銷售，根據Berry (1983)的觀點，關係行銷應用於下列情況：

1. 有替代品可供選擇
2. 顧客要決定他們的選擇
3. 市場有持續性及週期性的產品或服務需求

格羅魯 Gronroos (1990)用不同的面向說明關係行銷，認為關係行銷是建立、維持及加強與顧客之間的關係，透過相互交換和履行承諾達成交易。許多行銷交易的特點是業務員和客戶之間的資訊不對稱。具體來說客戶面臨逆選擇和道德風險問題，分別涉及業務員的不確定性和專業性的風險(Mishra, Heide et al. 1998)。關係行銷是一種商業藝術，這項研究對市場行銷，服務質量和顧客滿意度的重要性是金融業務成功要素的關鍵(Taleghani, Biabani et al. 2011)。保險商品本質是客戶將風險轉嫁給保險公司，保險公司與客戶簽訂契約，將風險交換由保險公司履行契約承諾而達成。關係行銷在某些類型的消費市場中將比其他類型更容易形成，這種固有的「友好關係」將取決於市場細分和產品領域的某些特徵(Christy, Oliver et al. 1996)。競爭壓力及主要來源於交叉銷售的保費收入，迫使商業金融機構重新定義行銷策略，並關注在「關係行銷」(Perrien, Filiatrault et al. 1992)。透過深度訪談瞭解消費者需求，可使買賣雙方互蒙其利，並且形成一種個人化、專業化的行銷過程，因保險商品具有專業性，須透過專業訓練的業務員解說商品內容，了解客戶需求規劃合適的商品，讓買賣雙方互得其利，客戶將風險轉嫁給保險公司，保險公司收取保費

後，投入再保及財務投資達到獲利目的。

由於保險商品的特性，背離人性的本質需求，不主動購買自己不使用的商品，當主動購買時需要考慮投保的道德風險(康新 2007)。因此，在要保書中的業務員招攬報告書中有主動投保選項，要保人若是主動投保必需填寫主動投保問卷，進而瞭解保戶的購買動機，另外逆選擇也是保險公司必須規避的風險，當要保人逆選擇程度越高，要保人的收入則越少也就是社會基層的人，更需要保險的保障(賴政治 2002)。過去這兩個風險都是透過「人」及系統化的流程來做審核與篩選，以業務員作為第一線核保員，業務員收集客戶背景及相關家庭結構、財務狀況等資訊進行初步審核，送件後由核保員透過告知事項、體檢進行第二線篩選。科技運用能夠有效地蒐集客戶的資訊，降低道德風險及逆選擇風險？解決保險被動式購買的商品本質？保險科技如何判斷要保人的真實身份，要保人是不是真實的本人，還是由他人假冒投保？正仍然是極待突破的科技創新。

第二節 金融科技探討

資誠聯合會計師事務所公布《2016 資誠全球保險科技調查報告》這份調查報告來自全球 79 位傳統及保險科技新創公司的管理團隊參與，受訪者的職位包括 CEO、各業務部門主管、資訊長及數位科技部門主管等，目的在於瞭解保險產業如何順應此趨勢並趁機進行市場轉型。以下為本調查報告的重要發現：

90%的傳統保險業者認為，在未來五年內，部分業務恐怕會被金融科技業所取代。

48%的傳統保險業者擔憂 20%的業務，將被獨立的金融科技公司所取代。

68%的保險公司表示，已開始採取具體措施，因應金融科技帶來的各種挑戰與機會。在保險科技崛起的趨勢下，現在的消費者傾向購買更符合自己需求的保險產品。傳統保險業者除了降低成本外，更應該積極因應此波潮流，進行創新轉型，將保險科技所帶來的威脅降至最低，並善用保險科技的數據運算及分析能力，才能跟上消費者需求改變的速度，順應發展趨勢、從顧客的需求切入，重新定位創造新的價值。

電子商務目前已被普遍運用在消費品的採購，這種行銷通路可以節省行銷成本、快速便捷的服務，可以提升公司品牌形象，達成良好的顧客關係(謝坤明 2000)。電子商務一般可分為企業對個人(Business to Consumer ; B2C)、企業對企業(Business to Business ; B2B)及近幾年發展快速的個人對個人(Pear to Pear ; P2P)，P2P 是指透

過第三方平台收取一定服務費用，進行訊息的配對，幫助有需求的人，提供好的解決方案，這種商業模式在個人小額信貸部分有所發展，然而保險商品近幾年也有企業運用此商業模式進行。電子商務的特性與消費者的認知有顯著的關係，消費者認知是指消費者具有認知的選擇性，並不是被動的接收訊息，而是自己決定要接觸或吸收何種訊息(李政文, 鄭嘉佩 2006)。保險業在發展電子商務服務時，要如何讓消費者想要主動了解公司所提供的訊息與資訊是一個重要的課題。

台灣經濟研究月刊《金融科技創新的趨勢及挑戰》中提及金融科技不只是單純擴大原有金融產業的範圍，讓金融機構利用數位化金融環境拓展業務及商品而已(吳孟道 2016)。真正的金融科技思維，在風險可以控制的前提下，開放原有金融業務給非金融產業(尤其是資訊科技產業)進入，利用資訊科技產業的高度創新研發及應用精神，開發出全新形態的金融服務及商品。這也代表未來保險公司的經營與競爭者，不再只是保險公司而是新興的科技公司所帶來的威脅。觀察幾個金融科技發展非常成功且快速的國家，就是採取這樣的做法。不單獨從金融業自身發展角度思考，而是從提升整體金融環境與競爭力上努力，讓熟悉電子商務或具有研發創新的非金融業者跨入金融服務領域，透過科技優勢帶動金融創新。例如：紐約證交所風光上市的網路借貸平台 Lending Club 以及矽谷獨角獸公司 Square，就是非金融機構引領金融創新的最佳案例之一。近來在金融科技領域急起直追的中國，在騰訊及阿里巴巴分別成立前海微眾銀行及浙江網商銀行後，已成為電子商務引領金融科技發展的著名代表。以科技為主、金融為輔或是由科技引導金融創新的金融科技，是未來金融科技的發展趨勢。歐美先進國家如此，連金融發展相對落後的中國、甚至非洲地區的國家也正朝這個方向努力。

網路比較是網路族經濟活動中佔比較高，例如團購網 Gomaji、比價網 eprice、機票比價 Skyscanner 及飯店比價 Trivago 等等相關比價平台，讓消費者可以線上直接比價，即時買到最優惠價格及適合的商品服務，金融商品的比價平台(例如貸款利率、信用卡優惠方案等)未來的保險比價平台的發展，將可能形成新的消費型態讓保險裂解，所謂保險裂解的意思是資訊科技的發達，使得新興業者例如線上保險公司，可以將不同保險業者的商品做組合，滿足要保人的需求，導致傳統保險公司利潤被壓縮、保戶忠誠度降低，最後導致了保險業價值鏈的分解。越來越多的互聯網裝置，讓保險業者可以客製化的保險，而且主動管理要保人的財務風險。

不是所有保險商品都適合在網路上銷售，適合的情況取決於需要意見諮詢的多寡(Donaldson, Lufkin & Jenrette Inc. 2000)。愈是複雜的商品、交易金額愈大的商品計劃，消費者就愈需要諮詢的服務，也就愈不適合在網路上銷售，適合在網路上銷售的保險商品，大多是簡單容易理解的商品，像是汽車保險、責任險、旅行平安險、居家綜合險，這些商品較適合在網路上簡單、容易比價的方式銷售。在線上投保態度的影響中，信任、規範與自我效能等三個影響最大(蕭銘雄, 鄭曉平 2008)。保險公司若要銷售線上保險，必須在商品內容上做一些調整，朝向商品標準化，使消費者容易理解、簡單與比價。

消費者是具洞察力的資訊處理者並整合資訊，即所謂的認知學習(Mowen and Minor 2001)。因此，應將保險商品與正向的訊息聯結，而且不要讓商品的重要訊息，夾雜在一大堆的商業廣告之中。未來保險商品朝向更簡單化、標準化的發展趨勢，未來金融科技的演進、社會環境的變遷、資訊的普及化及資訊不對稱減少，正是保險銷售運用金融科技創新的開始。

保險行銷方式區分為兩大類：直接銷售與間接銷售，其中線上銷售是屬於直接銷售，由企業透過互動的電子通路與消費者進行溝通或提供銷售服務(辛弦璋 2003)。行銷者可以利用電子通路提供電腦化的產品和服務資訊，供潛在購買者參考，進而提供消費者諮詢或購買意願回覆的服務。目前保險業在線上行銷通路上的使用，礙於保險商品具有審核及對價關係的特性，再加上消費習慣及相關法令的限制，仍偏向於保險產品資訊、保戶服務諮詢及標準化商品銷售為主。

網路投保目前面臨的困難共有六項原因：保險商品的複雜性、網路上投保逆選擇問題、保險法規的限制、電子簽章法的問題、顧客需要專人諮詢及網路投保的安全機制等，這些原因使得保險業者對於線上投保無法快速進展的關鍵因素(林沛樺 2002)。網路投保優勢可以節省通路費用、降低佣金成本，如能在管理通報機制、資訊安全加強獲取消費者信心，未來網路投保仍有極大的發展空間。為促進金融科技產業發展，金管會於 2015 年成立金融科技辦公室後，完成「金融科技發展策略白皮書」依據白皮書之內容，在發展網路投保方面，預計於 2020 年網路投保保費收入可達 58.6 億元，從不同方向鼓勵業者投入金融科技創新、巨量資料、行動支付、雲端和物聯網之運用。

推動網路投保外，金管會亦鼓勵保險業投入創新商品研發，例如目前已有保險

業者發展 UBI(Usage Based Insurance)，定期蒐集駕駛人之駕駛模式及行車記錄，將此數據作為計算個人保費之依據，例如目前已有保險業者建置「遠端勘估視訊系統」當保戶事故車輛進入維修廠時，保險人員得與維修廠完成連線、核定維修價格，保戶即可立即完成勘估並交付修車等，未來健保局的資料庫，開放給保險業者分析，相信可以開發出對消費者更有利的商品。

第三節 保險科技運用

慕尼黑管理學院 Florian Wiesböck et al (2017) How Management in the German Insurance Industry Can Handle Digital Transformation. 德國保險業如何管理資訊化轉型文中，談到保險價值鏈中資訊轉型的範圍，從產品開發、行銷&銷售、承銷&定價、理賠服務的核心結構與流程將保持不變，保險公司還提供各種客戶服務，包括預防和協助。資訊科技可能改變或破壞每一個工作單元，許多保險公司已經啟動價值鏈資訊化的部分項目。例如，許多公司在線上銷售保險的商品，特別是不需要太多解釋的產品，雖然大多數保險公司提供多個銷售通路，但往往難以整合，為了開發全面性的通路銷售系統，保險公司需要建立統一的資訊平台，整合所有通路，保險公司核心業務中，承銷與定價的過程轉變，運用大數據資料庫，將價格訂的更貼近市場需求，讓業務量做大。承銷通路增加資訊平台的運用，從現有的實體通路擴增網路通路。

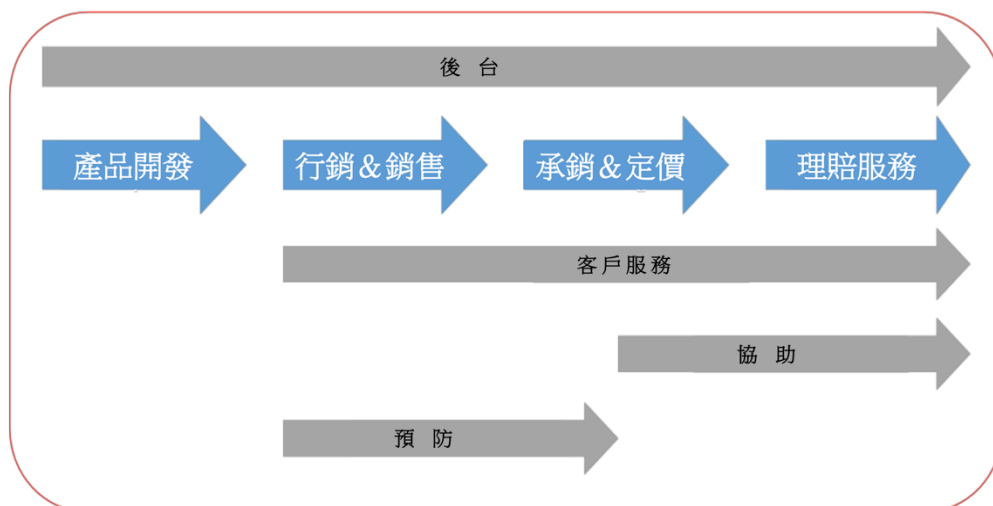


圖2-1：保險價值鏈中資訊轉型的範圍

(Q-Perior2015) "Die Digitale Transformation in der Versicherungsbranche", shows that changing customer behavior requires individualization and disruptive technologies are threatening existing business models.

2015年世界經濟論壇報告 Deloitte (2015) The Future of Financial Services: How disruptive innovations are reshaping the way financial services are structured, provisioned and consumed. 將金融服務分為六個服務功能和十一個創新組合框架。我們可以從報告中發現，在金融服務產業中「保險業」仍佔有重要的角色，在科技導入的過程中，商業模式將會有所演化與調整，這些核心職能與創新組合，彼此相互合作運行，其中保險業可分為價值裂解及保險連結兩個區塊，價值裂解的部分，值得注意的是自動駕駛車的科技導入，當自動駕駛車導入後，可能讓車禍事故降低，進而影響保費的計算。保險的連結的物聯網，運用IOT收集的資料進行分析及風險控管，連結大數據資料庫，試算客製化的個人保費，讓保險業者能做出更正確的決策，產生創新商業模式及賺錢的方法。

表2-1：金融服務的六項核心職能

支付	無現金世界	行動支付、簡化付款方式、整合帳單、次世代安全服務
	新興支付方法	密碼協定、行動錢包、P2P交易
市場供應	資訊設備進化	可存取數據機器、人工智慧/機器學習、大數據
	新市場平台	固定收益、基金/組合型基金、私募創投基金、私人股權、原物料與衍生性商品
保險	價值裂解	裂解分佈、共享經濟、自動駕駛車、第三方資金
	保險連結	高性價比感測器、穿戴式裝置、物聯網、標準化平台
存款&放款	替代貸款	P2P貸款、自動化流程、替代仲裁
	移轉客戶喜好	虛擬銀行2.0、銀行平台(API)、行動銀行進化
投資管理	授權投資者	社群交易、自動諮詢與財富管理、零售交易演算法
	流程外部化	進階分析、自然語言、服務流程、能力共享
資產管理	群眾募資	天使授權投資者、替代仲裁

經濟部智慧財產局 蔡茜琦(2016) FinTech的技術範籌與運用分為五大類：大數據、物聯網、行動平台、安全機制、雲端系統為金融科技發展的主要技術運用，其

中物聯網的發展及安全機制為重要的關鍵，結合大數據的應用，行動平台的簡易操作及雲端系統讓消費者能更便利的購買保險，目前保險業者希望政府單位能夠開放健保大數據資料庫，讓業者能夠開發本國自有費率的保單。

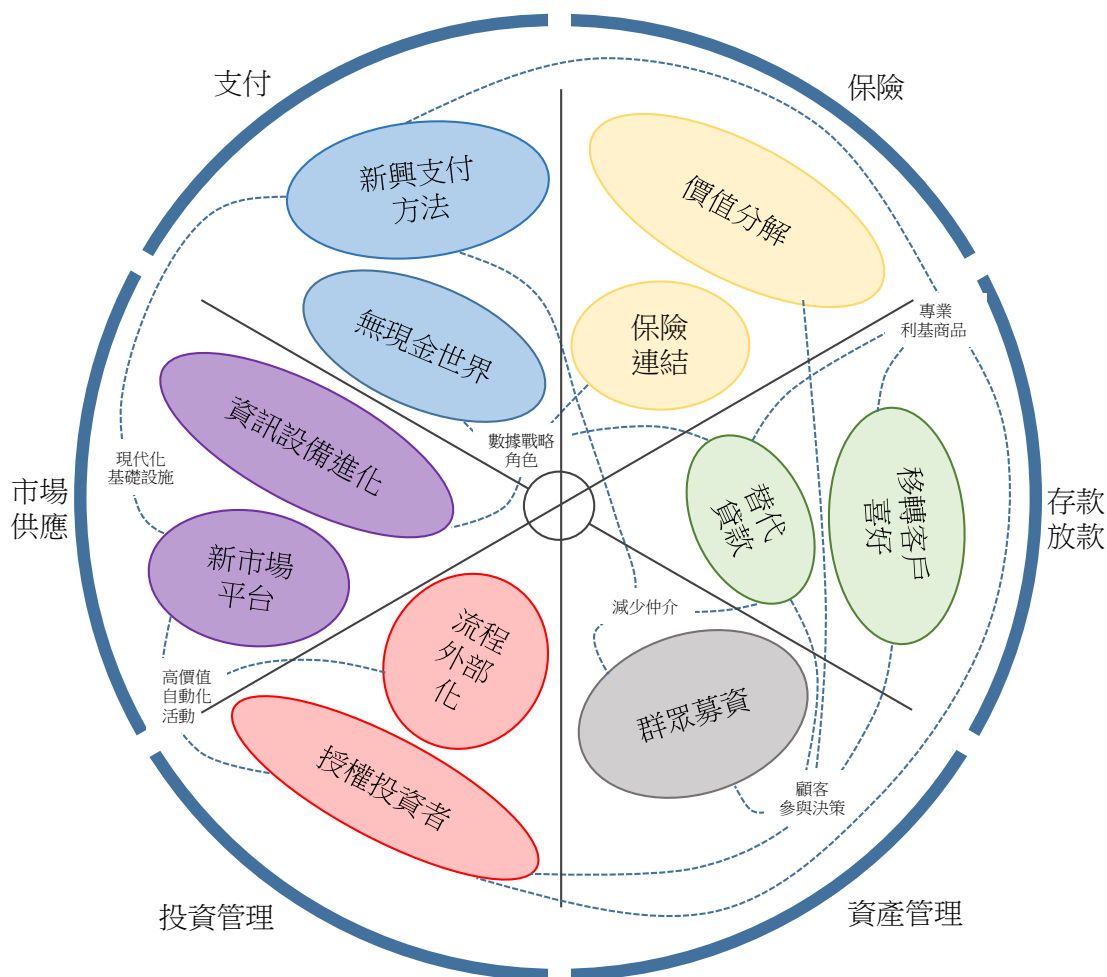


圖2-2：The Future of Financial Services

Deloitte, The Future of Financial Services, 6/2015, How disruptive innovations are reshaping the way financial services are structured, provisioned and consumed.

《金管會2016保險業辦理電子商務應注意事項》中，所開放網路投保的商品以風險性及道德風險低的險種為主，政府法令的限制保險創意型商品的發展不如對岸發展的多樣與快速，中國創意保險如賞月險、蜜月意外懷孕險等等發展許多創意型商品。保險業屬高度監理的行業，中國與台灣的保險監理是完全不同，中國是「我沒說不可以的，都可以做」，台灣是「我沒說可以的，都不能做」中國監理單

位發展初期容錯率高，先放任業者發展，發現法規管理下的問題後，在進行全面性修改，反觀台灣保險監理單位，初期容錯率低，不能容忍錯誤，只能求穩定故難以有突破性的金融創意商品。

B2C可降低企業交易成本、提昇企業的經營效率及全球競爭力(張思源 1999)，藉由網路快速傳輸能力，建立商業模式、降低生產成本、縮短產品上市時程、改善服務品質、增進交易效率、接觸不同客戶族群、價格透明化、資訊化管理、減少人事及銷售成本，綜合以上優勢，保險業發展電子商務，不僅是未來趨勢而是必行的一條發展方向。

第四節 商業模式探討

商業模式的定義一家公司用簡單的架構，來描述公司的營運模式及需要具備的主要的要素，這些主要的要素有助於營收與獲利，重要的是比其他競爭對手更具優勢(蔡宜廷, 劉育奇 et al. 2006)。運用這些優勢發展出新的方法，應付時代潮流與科技轉化的趨勢，當企業未能跟上潮流演進，將可能會被科技洪流所淘汰。例如：亞馬遜書店在 1995 年以網路書店創立，發展至今逾二十年，已不在是單純的網路書店，除了提供書籍及各種商品外，更提供了企業或個人的資訊服務的解決方案，整個商業模式隨著時代的改變，不斷的創新改變以符合顧客所需。

商業模式由三個部分構成：價值流(Value Stream)、營收流(Revenue Stream)、營運流(Logistics Stream)三個面向，價值流是指經營模式在買賣雙方都具有其價值，營收流則指企業的收入要從何而來，營運流指的是企業本身的營運及供應鏈等議題(Mahadevan 2000)。一個好的商業模式其內涵是為了幫助企業賺錢及系統化的管理思維。商業模式的定義：一個概念化的手段及一系列元素之間的關聯，表達出企業運行的商業邏輯(吳岱儒, 彭冠勳 2016)。

資訊科技的進步過程中，有許多我們目前無法想像的事情或者根本想不到的事情，都陸續的實現與發生，在許多統計資料報導中，保險業務員未來將被電腦科技所取代，人們以後跟電腦買保險，不需要業務員的服務，送件理賠由電腦審核賠付，人工智慧回答客戶疑問，線上解說保單內容，判斷客戶屬性，推薦適當商品給專屬客戶。科技的進步一日千里，未來的發展無法預知，二十年前，如果您看到有一個人走在路上走路自言自語，我們一定認為那個人應該精神有問題，現在馬路上如

果看同樣一個人走路自言自語，您只會認為他用藍牙耳機在講電話，這就是科技的進步後，影響人們的觀念與生活。

世界經濟的發展目前已邁入全球化，各產業競爭激烈，許多新的商業模式不斷地推陳出新，如何能以一種商業模式持續的成功、獲利，在現今的經營環境是越來越艱難。深入去瞭解每個商業模式的發展歷程與環境，找出潛在的商業模式原型或模組，再從其中找出心得與機會點，提供未來企業經營發展的參考(吳岱儒, 彭冠勳 2016)。模組化的概念在商業模式的描述、構思和創立系統的一種方式，如產品設計或組織結構運用模組化的概念陳述，可以更有效的理解與組合(Aversa, Haefliger et al. 2015)。商業模式運用模組化方式，產生不同的組合，組合而成的商業模式能正常運作並產生獲利，就像樂高積木一樣，有許多不同模組，產生千變萬化的組合，最重要的是這種組合受消費者所接受與肯定。

第五節 分析工具運用

商業模式分析 (Business Model) 描述一個組織如何行使其功能及其主要業務的活動，如何提供商品或服務來滿足所選擇的顧客族群。Johnson, M. W., et al. (2008) 商業模式圖，定義了九大元素之商業模式操作方法：

價值主張 (Value Proposition, VP)

顧客區隔 (Customer Segments, CS)

通路 (Channels, CH)

顧客關係 (Customer Relationships, CR)

關鍵資源 (Key Resources, KR)

關鍵活動 (Key Activities, KA)

關鍵夥伴 (Key Partners, KP)

成本結構 (Cost Structure, CS)

營收模式 (Revenue Model, RM)

表2-2：九大元素之商業模式

關鍵伙伴 KR	關鍵活動 KA	價值主張 VP	顧客關係 CR	顧客區隔 CS
誰是關鍵合作夥伴？	營運的有哪些必要事項？	幫客戶解決哪些問題？	如何與客戶建立關係？	誰是最重要的客戶？
	關鍵資源 KR		通路 CH	
	需要什麼資產與資源？		如何有效接觸客戶？	
成本結構 CS		營收模式 RM		
既定的成本及活動有哪些？		客戶購買什麼價值及如何付款？		

資料來源：獲利世代，早安財經文化

白地策略 (white space strategy) 開發新的商業模式，並建立新的組織執行此商業模式，本質就是「商業模式的創新」，服務現有客戶與新客戶。Johnson, M. W. (2010) 提到制定戰略時，白地策略很重要，因為許多公司不進入他們的空白的領域，因為如果制定了一個不同的商業模式，無法了解新的機會是不是能被現有的商業模式所運用。因此，不願意輕易嘗試，將自己局限於現有商業戰略。再者，一家公司的空白領域可能是另一家公司的核心競爭力，因為競爭對手的威脅更大。或者競爭對手的空白領域，可能與您公司目前的商業模式完美契合。在商業模式設計上，Mark W. Johnson 提出四個元素的商業模式圖，如圖 2-3，包括顧客價值主張 (Customer Value Proposition)、利潤公式 (Profit Formula)、關鍵流程 (Key Processes) 與關鍵資源 (Key Resources)。

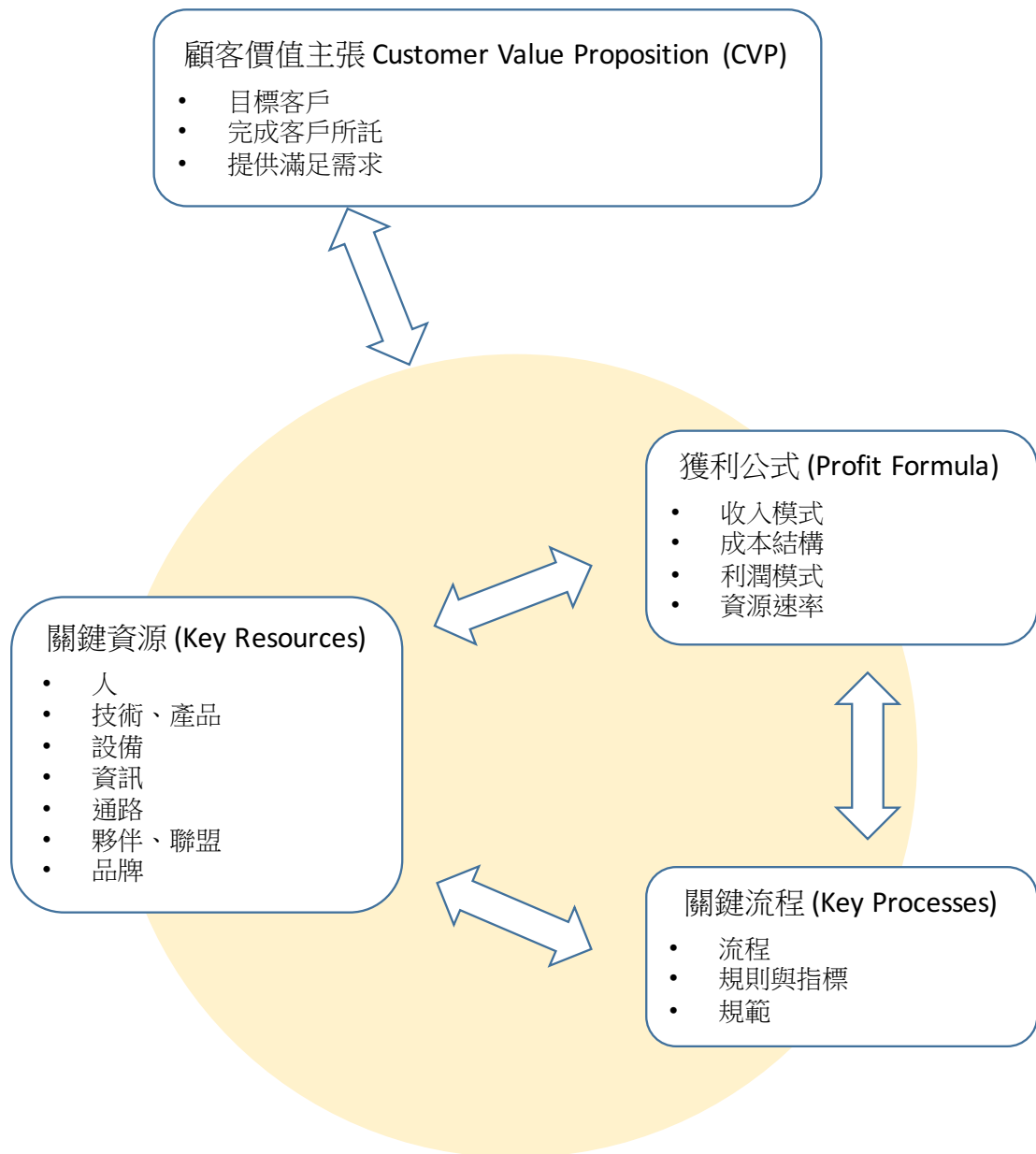


圖 2-3：Mark W. Johnson 四個元素的商業模式圖

資料來源：Harvard business review • December 2008 Page62 (Johnson, Christensen et al. 2008)

天下雜誌出版的《創新的十個原點》洪慧芳(2016) 原著《Ten types of innovation : the discipline of building breakthroughs》Keeley, Walters et al. (2013) 中，將創新分為三大類：配置、產品、體驗，其中再細分成十種方法所組成：獲利模式、網絡、結構、流程、產品表現、產品系統、服務、通路、品牌、顧客參與等十個面向進行分析，它可以是個診斷工具，評估內部的創新狀況，也可分析競爭的環境及潛在機會等。本圖以書中所述，分別將創新的十個原點繪製如下：

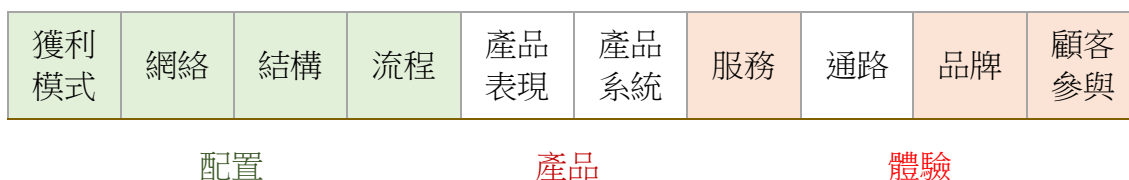


圖 2-4 創新的十個原點圖

配置部分：將這些創新原點的焦點放在企業的內部運作及商業系統。

產品部分：把創新原點的焦點放在企業的核心產品及服務。

體驗部分：將焦點放在企業及商業系統會接觸到顧客的元素。

本文綜合白地策略的四個元素及創新的十個原點部分整合，以顧客價值主張、關鍵資源、關鍵流程、利潤公式、產品、通路及道德、逆選擇風險等七個面向進行探討。

藍海策略（Blue Ocean Strategy）Kim and e Mauborgne (2014)，產業的發展以創新為主要核心，擴大顧客需求發展新的市場，因為新市場沒有競爭者或者競爭者較少，產生較多的利潤，因此企業能夠大量成長與獲利。「藍海策略」成功與否，有幾個重要的原則：把顧客不重視的功能給予消除、簡化，再將客戶重視的需求提升、改善或創造。競爭激烈的紅海策略，以「成本換取價值」，企業用較高的成本，提高商品對客戶的價值，或者用較低的成本，創造合理的價值。紅海策略與藍海策略相比，如下表 2-3 的差異。

表 2-3：紅海策略與藍海策略比較表

紅海策略	藍海策略
現有市場中競爭	創造沒有競爭市場空間
打敗競爭者	競爭變得沒有意義
運用現有需求	創造新的需求
用價值與成本抵換	打破價值以成本抵換的方式
配合差異化或低成本策略	追求差異化和低成本策略

藍海策略（Blue Ocean Strategy）探討如何重建買方價值基礎、塑造新的價值曲線及提供顧客全新體驗。四項行動架構說明如下：

第一項、消除：產業有哪些「競爭因素」實際上其價值已日漸流失應該消去。社會結構、價值的基礎的改變，企業只顧彼此競爭，未能因應這種變化甚至沒有察覺。

第二項、降低：產品或服務是否設計過多，提供顧客過度服務，使成本結構增加，卻獲得不到好處。

第三項、提升：找出產業或商品有哪些問題或功能，是顧客必須「將就的」企業家以提昇改善，滿足顧客的需求。

第四項、創造：開發顧客價值的全新架構與基礎，創造新的需求並調整產業方向與策略。

策略草圖(strategy canvas) 當前市場著重的競爭因素為橫軸與顧客從中得到的利益為縱軸，將 X 軸與 Y 軸的點標注後，畫成一個策略草圖，藉由此圖來進行分析市場上的競爭情況，圖 2-5 為美國葡萄酒業的策略草圖，我們可以發現葡萄酒業的價值曲線(value curve)，平價葡萄酒與高級葡萄酒，兩種不同策略的價值曲線形狀相似，高級葡萄酒的價格較高，其餘的因素也比平價葡萄酒高，使價格與品質成正比，並無任何影響顧客的其它因素存在。因此，我們運用策略草圖分析不同的商業模式，彼此對應的關係，並歸納了解分析，新的商業模式帶給客戶的價值，以發展不同的策略組合。

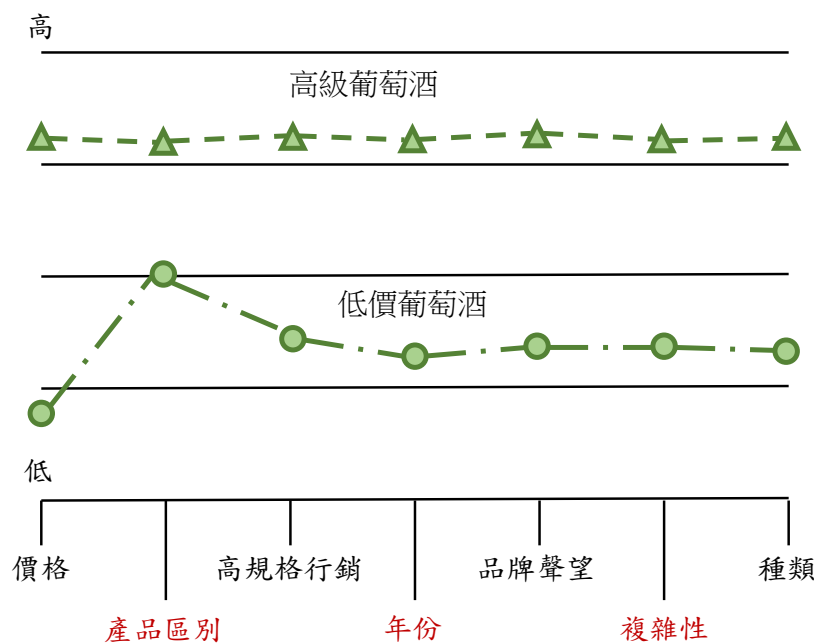


圖 2-5：美國葡萄酒業的策略草圖

資料來源：Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant*. Boston: Harvard Business School Publishing.

第三章 研究架構與方法

第一節 研究架構

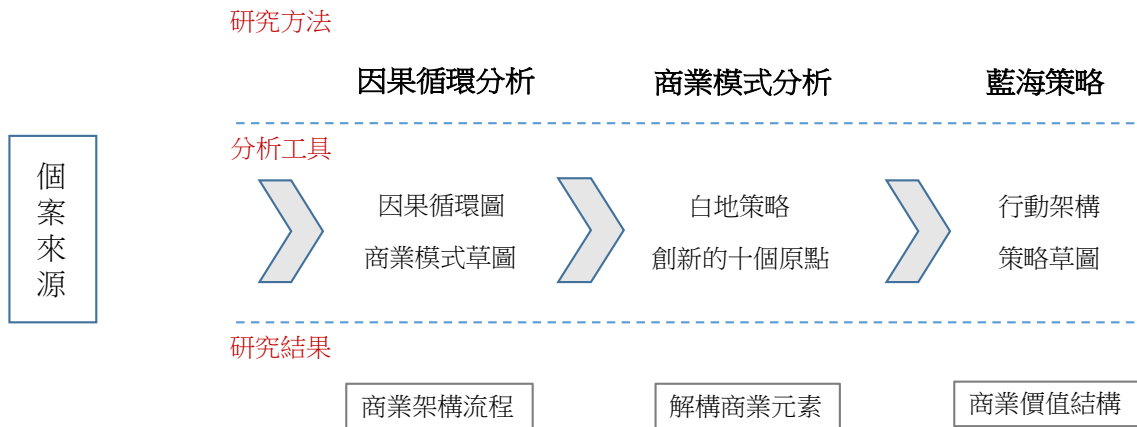


圖 3-1：研究架構

第二節 個案對象

根據CB Insights, Fin Tech’s Next Frontier保險科技的下一個里程報導中，在2014年針對保險業投資科技的資金不足7億美元，在2015年前9個月，保險科技創業公司已經吸引了超過三倍的資金，融資新創保險科技創業公司已經超過3.5億美元，比2014年全年攀升43%，2013年全年上漲247%，這股保險科技的趨勢勢不可擋，將會吸引更多的公司投入這個產業。CB Insights將保險科技做了三種分類：健康照護、汽車保險及行動保險管理等三種分類。

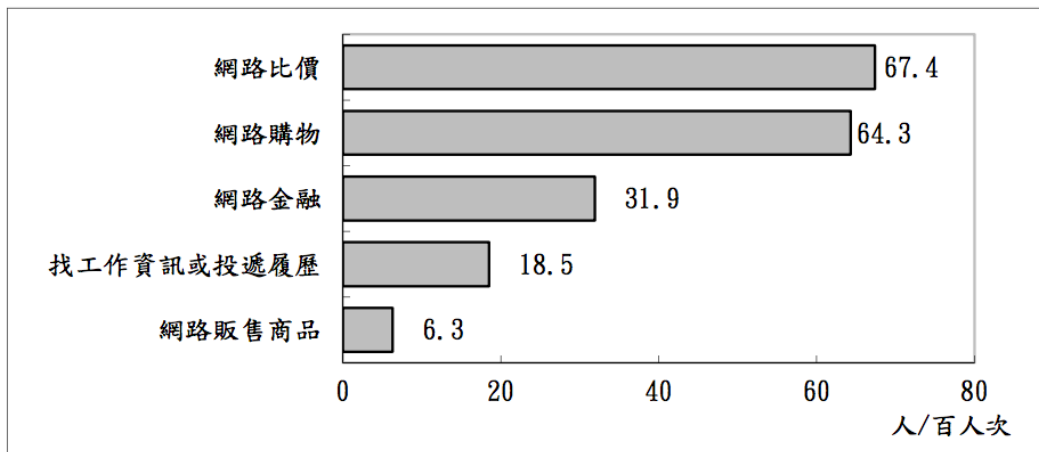
從參與主體來進行分類，目前廣義的InsurTech有三種分類：第一類型是技術型，以科技公司為主，通常與保險公司合作，提供保單的承保、產品的精算定價服務，優化及增強現有的保險業務模式；第二類型是革新型，提供新型的數字風險轉移機制，打破傳統保險模式，例如：P2P互助保險的商業模式；第三類型是改良型，主要以傳統保險公司，透過技術創新確保現有領先地位，這三大種類是以產業的進入者進行分類。然而，本研究以保險科技的商業模式為研究對象，上述的保險科技的分類方式，無法充份了解其商業模式的不同，因此，我們將採用以保險科技的商業模式進行主要分類，目前的保險科技實際運用在《FinTech金融科技革命》書中，曹磊, 錢海利 (2016)，將保險公司網路化的五大模式整理。如表3-1：

表3-1：保險公司網路化的五大模式

網路模式	特色	代表性公司
傳統保險公司官網模式	運用網路銷售保險商品	富邦、明台、國泰、東京海上等保險公司等。
第三方電子商業平台	運用平台擁有的用戶群	阿里巴巴 東森購物頻道 etc.
仲介代理比價方式	合作廠商代理銷售保險商品	5bobi保險比價網 GoCompare.com Confused.com Moneysupermarket.com etc.
網購搭售保險商品	運用大量用戶及保費少的特性	美國國鐵 Amtrak 賀茲租車 Hertz 淘寶網 Taobao etc.
專業網路保險公司	透過網路進行銷售及理賠服務	friendsurance.com heyguevara.com lemonade.com etc.

以保險公司參與金融科技的情況分析，產物保險公司參與度高於人壽保險公司。根據CB Insights (2016)的調查，目前全球有40%的產險公司提供線上服務，壽險公司只有33%，同時，全球60%的產險公司表示正在積極整合線上服務與線下服務，而壽險公司只有40%。原因是產險公司的產品相對標準化，條款設計也相對簡單，可以脫離代理人、經紀人等專業機構，更有利於轉型網際網路直接服務消費者。我們將以產物保險為研究的主軸，研究同一類型產品，在金融科技下的創新商業模式進行探討，期望在同一產業、同一類型商品中，提供較接近的基礎與背景，找出其共同性的資源與發展方向。

國發會105年《個人家戶數位機會調查報告》，經濟發展參與部份，運用網路查詢商品資訊及價格67.5%和運用網路購買物品64.3%最廣泛使用。31.9%曾使用網路金融服務。



圖表來源：國發會 105 年個人家戶數位機會調查報告

圖3-2、網路族最近一年經濟活動參與情形

保險公司發展網路投保系統至今已數年，網路使用者在網路購物中佔比已達 64.3%，然而 2016 年產險網路投保總金額是 4.16 億元，占產險去年總保費 1,451.77 億元約千分之三。為何網路使用者進行網路線上購物，但網路投保比率卻是如此的低，雖然網路投保仍是所有保險公司不敢忽視的一個重要的通路。目前網路投保發展的公司有富邦、明台、國泰、東京海上產物等等公司，我們將以目前產險市佔率較高的富邦產險的網路投保為個案進行研究與討論。

第三方電子商務平台，東森購物平台於 2004 年進行跨界的整合，首創電視銷售保險，進而轉移到網路保險購物平台，中國最大電商公司阿里巴巴集團，透過旗下的第三方支付平台「支付寶」，推出線上理財產品獲得相當大的績效，第三方電子商務平台運用高用戶數量，客製化商品設計，進行商品的行銷，我們將以資訊較易取得的東森購物平台為個案討論公司。

網路使用者高達 67.4% 使用網路進行比價，網路金融有 31.9%，線上網路比價網比比皆是，電子產品、飯店、機票等等的比價相關網站一直竄起，然而保險比價網似乎沒有想見得多，目前國內的 5bobi.ezprice.com.tw 保險比價網及國外的 GoCompare.com、Confused.com、Moneysupermarket.com，國內的比價網發展較不成熟，網站內容較為陽春，這跟國內的保險商品價格透明度較差有相關因素。相形之下國外的保險比價網發展比國內更進步，其中 GoCompare.com 的網站為英國第一家比價公司，比價內容較為豐富操作簡單，包含車險、責任險等等商品，我們將以此公司的商業模式為研究討論的基礎。

網路搭售保險商品，在不增加任何營業成本的情況下，可額外增加公司營收，是目前網路保險銷售，相當受歡迎的商業模式，能滿足客戶一站購足的方便性，客戶能得到較佳的價格及服務滿意度。許多的購物平台都有提供這項服務，例如：美國國鐵 Amtrak 購買車票時會詢問您是否願意加購旅行不便險，當旅程延誤或者行李遺失時可獲得補償等保障，賀茲租車 Hertz、淘寶網 Taobao 等等都有提供類似服務，本文以租車公司 Hertz 為個案討論主題。

傳統保險公司有較龐大的人事及經營成本，相對新興的科技網路保險公司並無這些傳統包袱，未來新興科技網路保險公司的興起，勢必造成傳統保險公司經營的壓力，目前新的 P2P 的保險公司已經開始發展，以 P2P 網路保險公司 friendsurance.com、heyguevara.com、lemonade.com，不同的保險公司將有不同專注的產品，Friendsurance 和 Lemonade 兩家公司都以責任險為主要商品。總部位於紐約曼哈頓的保險新創公司「Lemonade」，在 2015 年網站都還沒架設時，就得到紅杉資本 1,300 萬美元融資，據稱在當時是紅杉資本有史以來規模最大的種子輪融資案，P2P 保險公司以 Lemonade 為研究個案，進行商業模式的討論與研究。

個案主題以目前保險公司對於科技的實際運用與操作模式進行研究，分別以五種不同的商業模式進行個案研究與探討：

- 1、保險公司官網模式探討：富邦產物
- 2、第三方電子商業平台探討：東森購物
- 3、仲介代理比價方式探討：GoCompare
- 4、網購搭售保險商品探討：Hertz
- 5、專業網路保險公司探討：Lemonade

第三節 研究方法

保險有許多的商業模式在進行，我們將挑選出較具特色的個案進行個案分析和個案解構及全面性的整合分析，再對所有的個案進行彙整和歸納，進而得出更有力的解釋及更精闢的描述。根據 Yin (1994) 個案研究法的定義為實務性的調查方法，研究現象與實際生活界線不明確，透過更多來源的證據，對現狀加以調查，並且把握三大原則：

- 一、廣大的證據來源
- 二、個案研究的資料庫
- 三、證據的關聯性

注重研究背景的動態狀態，特別適用於新的研究領域。艾森哈特Eisenhardt (1989) 訂定了個案研究法的八步驟：

- 一、定義研究的問題
- 二、選擇研究個案
- 三、蒐集相關資料
- 四、進入研究領域
- 五、分析單一個案資料
- 六、尋找跨個案的模式
- 七、形成假設
- 八、回顧文獻。

由多重個案資料的連結、比較、歸納而來，這些資料的來源都與實務結合，從研究中推論出的假設與理論也較具有可行性。

綜合以上分析方法與論點，個案研究適用於探索性研究，目前只有少數針對保險科技的商業模式進行研究，大多著重在保險的電子商務及科技投保的意願或者金融科技對保險業的影響等等，本文探討保險科技創新與新創商業模式分析，而且新興的保險科技產業例如：P2P等新創公司，海外網路企業成立時間短，並無相關論文研究與探討，由於研究多間海外企業，許多研究資料透過網路的蒐集，無法進行深度訪談，了解其內部的經營模式及策略意涵。因此，本次研究進行三個階段的分析與探討：

第一階段：運用 Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011) 商業模式因果循環分析及商業模式架構草圖，分析個案的因果循環流程及商業模式架構。

第二階段：商業模式組成元素進行分析，整合白地策略的四個元素及創新的十個原點進行解構，分析個案的商業模式元素及科技如何解決逆選擇及道德風險的方式。

第三階段：進行藍海策略分析，運用藍海策略中的策略草圖，進行解析不同商業模式中具價值商業結構，使整個商業模式能有綜觀的分析、探討與結果。

第四章 保險業商業模式創新

第一節 保險業的商業模式

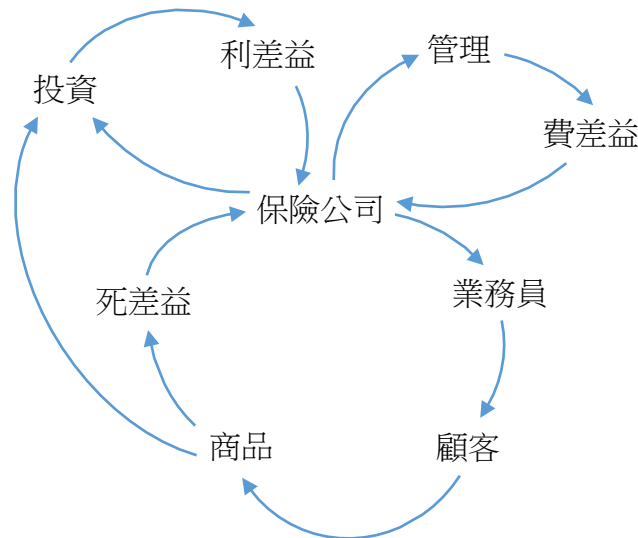


圖4-1：保險業的商業模式

保險產業的商業模式運作過程，由保險公司聘請業務代表或委由銀行理財專員，接觸客戶後將保險商品銷售給客戶，保險公司將客戶繳交的保費透過投資方式產生報酬分享給股東及保戶的商業模式，最主要的獲利來源來自死差益、利差益及費差益三大來源。死差益根據政府的經驗生命表產生的差額報酬，假設生命表預計四十歲男性死亡率為100人，因為醫療科技的進步及生活水平的提升得以壽命延長，當年度實際死亡人數只有90人，其餘10人保險公司並無實際理賠，所產生的獲利，稱之為死差利。利差異來自投資報酬的差額，保單設計時都有一個預定利率，假設保單預定利率為3%，保險公司將收進來的保費進行投資，當年度累積報酬率假設為5%，其差額2%為利差益。費差益為公司管銷費用產生的獲利，每張保單都包含有預計基本的管銷費用，當業務量大成本得以降低，人事成本控制得宜，所節省下來的費用，稱之為費差益。

早期因為經驗生命表與實際死亡率落差大產生的死差利大及台灣經濟正處於發展時期，利率高及投資獲利佳、人事成本低費差利高，保險公司因為投資得宜、管理得當，獲得高的股東報酬率，吸引海外的保險公司進入台灣的市場。當經濟不斷的進步，更新經驗生命表及產業經營的人事費用不斷的提高、利率不斷降低及投資環境不佳，投資台灣保險產業，已不如以往的高報酬，近幾年已有許多保險公司退出台灣市場。

年輕世代的成長，消費習慣的改變，網路消費的崛起，電子商務是不容忽視的新興通路，礙於法令限制，如何運用社群網路，電子商務創造新的績效，目前保險公司所面臨重要的課題。保險科技的運用：線上契約變更服務、理賠、運用數據資料庫、資料擷取篩選準客戶、主動式行銷、客製化商品、線上報價、比價等等相關網路科技運用，逐步地進入我們的生活中，改變我們的消費行為與習慣。

共享經濟的發展，商業模式不在只是 B2C 的保險，保險公司的對手也不再是保險同業，而是新起的科技公司，它們沒有保險公司的人事包袱及投資限制，運用大量的數據資料分析，掌握巨量的用戶資料及創新能力和改變市場遊戲規則的企圖心，使傳統保險公司感到壓力，須重新思考與定義目前的商業模式。

表 4-1：保險業的商業模式分析

關鍵伙伴	關鍵活動	價值主張	顧客關係	顧客區隔
銀行 再保公司 投信投顧公司 資產管理公司	業務活動 客戶服務 理賠服務	收購風險 退休養老 投資理財 稅務規劃	關係服務 線上客服	高資產客戶 企業型客戶 一般型客戶
	關鍵資源		通路	
	品牌價值 資產管理 服務口碑 豐富的產品 標準化商品 大量的顧客		業務員通路 銀行通路	
成本結構		營收模式		
人事、管理、銷售成本		死差益、利差益、費差益		

保險公司的營運可大致區分為四大項目：1、開發保險商品 2、銷售保單 3、運用保費從事投資活動 4、以投資收益支付保險給付。雖然這些工作在實務上是分別由不同的部門來負責，但這幾個項目是一種商業系統循環。如何運用科技將這幾項目發展得更有效率、連結的更好，是目前保險公司運用科技發展的方向。在因應資訊科技的發展及運用，在企業經營及市場發展中，可將資訊科技分為四個層次：

第一個階段：在作業層面，它可以節省許多人工、增進效率。例如：最初階的運用，就是簡單的作業系統，可以快速地完成打字、修改、計算等功能，以及縮短溝通的時間、讓溝通的內容更豐富。如果企業只是將科技定位在這個階段，就太小看它的潛力。

第二個層次：提供管理資訊。因為完善的資訊科技系統可以協助各部門的內部管理，串起企業的每一個環節，甚至進一步升級協調各部門合作順暢的神經系統。例如：每個部門可以根據其工作說明書與職位說明書，設計各部門的資訊系統與管理流程，配合工作日誌等重要資訊的輸入，看到個別部門的運作概況，方便進行各種資訊分析與管理，尋求改善空間。

第三個層次：資訊系統讓高階經理人看到企業整合性的資訊與全貌。不同於各部門只能看到各自及業務所需的其他部門相關資訊，企業的高階經理人能夠在一方螢幕上看到公司各部門的訊息，也能夠了解經過運算與分析後的企業全貌。

第四個層次：資訊扮演程序決策系統，幫助企業領導人預先模擬在各種環境變化下，可能出現的結果。這就像駕駛艙內的儀表板，只要輸入影響企業經營的各種變數，系統就能運算、預測這些變化對營收、獲利、現金流量、資產負債的影響，以及各種應該追蹤的指標，協助領導人預先看見各種決策可能帶來的結果與挑戰有所抉擇。

保險公司在金融科技的影響下，尋求新的改變，如何在既有的利基市場中，發揮先進者優勢，利用科技所帶來的衝擊，改造公司結構與經營模式。金融監督管理委員會《金融科技發展策略白皮書 2016》，談到未來保險市場發展五個趨勢：

1. 走向規模經濟：當個人險商品化及風險均質化後，市場將趨向價格競爭，為了取得規模經濟而逐漸走向合併，保險業可透過多元管道取得資本，得以支持其快速成長及合併。
2. 個人化商品及個別費率：保戶使用情形及行為模式可藉由隨車設備、行動裝置、定位系統、網路活動情形等產生之數據即時蒐集、追蹤並掌握，讓保險業者能夠更精確計算個別保險費率，透過事先管理個人風險，發展更多個人化商品。
3. 客戶導向的商品設計：以保戶需求為中心，發展與保戶相關風險的多產品線保單，整體會細分成更小的群組，更加個別化。

4. 移向利基市場：由於個人險朝向商品化發展，保險業發展重心將移至更具競爭優勢之利基市場（強化精算及核保能力）。
5. 提供全面性服務：全面審視保戶狀況及生活型態，藉以提供具財務效益的資訊，並透過異業合作創造保戶更高價值。

小結

- ◇ 保險公司現有的優勢與資源，在服務系統有著長期的耕耘下，建立的口碑，多樣化、專業化的商品優勢及現有的大量顧客群提供的資源。
- ◇ 金融科技對保險公司的影響在於提升內部的資訊化，幫助企業獲得更全面性的市場全貌及運用大數據資料庫分析、設計客製化商品的發展，運用業務員及網路通路發展全面型服務及顧客參與計畫。
- ◇ 道德及逆選擇風險透過業務員、核保員及體檢方式進行風險規避，因為科技的轉型與投入，影響通路、商品開發、服務流程及風險控管等方面，進行科技的改造與提升。
- ◇ 數據資料庫的運用，收集更多顧客資訊，評估研發更貼近客戶的商品。

第二節 國內外案例探討

個案一：保險公司官網模式探討

✓ 商業模式分析

目前產險業界的龍頭富邦產險，成立於民國五十年，台灣第一家民營產險公司，主要的產品為車險、健康傷害險、商業火險、水險、住宅火險、工程險等等，其中車險佔業務保費的 51%，市佔率也高達 21.2%（富邦產險官網資料 2016），在業界具領先地位，近幾年各家保險公司積極發展網路線上投保，富邦產物也名列其中，但台灣網路投保率卻無法有效提升，2016 年產險網路投保總金額是 4.16 億元，占產險去年總保費 1,451.77 億元約千分之三。根據 U-CAR 汽車網站的調查，台灣民眾以汽車業代及保險公司業代辦理保險高達 69%，仍受民眾接受的主要管道，網路投保的通路仍需要時間讓民眾接受，目前英國車險透過網路投保已逾 50%，美、韓也約 20%，相形之下台灣網路投保，仍有相當大的發展空間。運用網路投保能接觸、新增客戶來源，當客戶數增加，業績將提升，保險公司可投資資金增加，運用投資將可增加企業獲利。

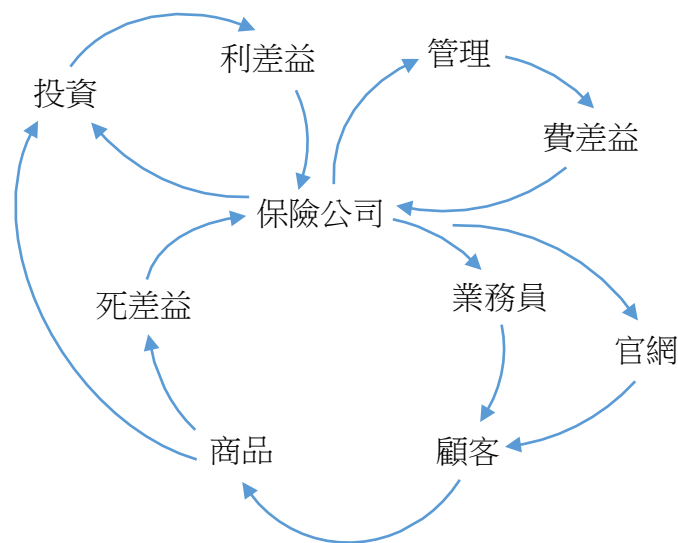


圖4-2：保險公司官網商業模式

網路投保是一個新的通路，目前仍以車商業務代表及保險公司業務為主要業績來源，網路投保減少管銷費用及人事成本及接觸不同族群，提供 24 小時的服務不打烊，目前網路投保仍是保險公司的新通路，並非主力通路，網路投保流程能更簡化商品投保流程，並將網路與業務員通路相互結合，網路系統負責簡易的險種，業務員則處理較為複雜的保單，相互配合更能發揮綜效。

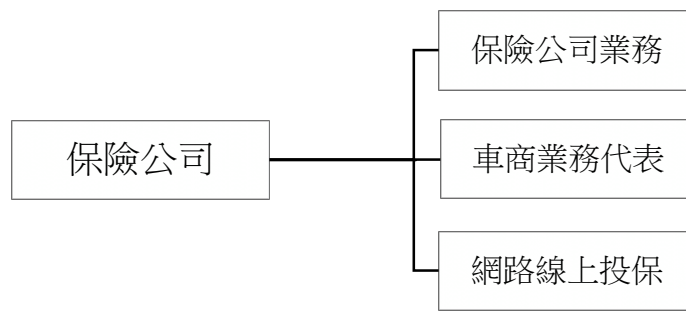


圖 4-3：保險公司官網商業架構

網路投保族群以成本價格、簡單方便、服務品質及資訊安全為其價值主張，以標準化商品為主，目標客戶群為一般型客戶，因透過網路投保在資訊系統的投資與網路維護成本將會有所提高。目前保險公司針對網路投保是以新通路的方向規劃，並以保費折扣方式進行促銷，對消費者的優勢：投保方便、價格透明、保費優惠等等。保費優惠可能造成通路衝突，網路上購買保單，服務只能透過電話客服進行售後及理賠等相關服務，沒有直接對口人員，目前服務銜接配套方式較不完整，造成客戶購買疑惑，不敢輕易嘗試，網站商品說明並不容易理解，網路缺少積極熱忱的業務員，鼓勵激發增購相關商品的優勢，在風險控管方面能有一定的機制與限制，目前只能銷售簡易標準化商品，網路的維護費用也相對人員銷售的高，如何將保險公司業務員及網站投保相互結合融合，讓虛擬通路與實體服務能夠完整結合，是當今發展網路投保的保險公司必須整合的重要工作，服務流程的設計、規劃與調整，將服務整合、風險控管、鼓勵加購等等網路投保相對弱勢部分補強。

白地策略分析線上投保的顧客價值主張以便宜、簡單、快速為客戶的主要價值，經由網路投保的客戶，通常自主性較強、電腦使用經驗佳、對商品熟悉度高、喜歡自主服務降低保費。在選擇保險公司時，需注意品牌及服務口碑；公司既有客戶引導轉向網路平台投保，節省服務成本；服務流程及品牌形象為最主要的關鍵資源。穩定及安全的網站系統及友善的操作介面與發單售後服務系統是維持客戶黏稠度的重要流程，服務流程的安排，後續售後服務的滿意度，是成功獲利的主要關鍵。運用網路降低佣金及服務成本，拓展新的客戶層增加新的現金流為本商業模式的主要利潤公式。

表 4-2：保險公司官網商業模式分析

顧客價值主張	關鍵資源	關鍵流程	利潤公式
價格透明 投保方便 保費優惠	標準化商品 大量的顧客 品牌價值 技術平台 服務系統	穩定安全的網站系統 友善的操作介面 售後服務流程	降低佣金成本 拓展客戶層
通路	主要產品	道德、逆選擇風險	
官方網站 APP 軟體 實體通路輔助	汽車保險 旅行保險 責任保險	風險性較低的商品 關鍵問題詢問 自行提供舉證資料	

✓ 策略價值草圖：

商業模式必須能夠聚焦、獨樹一格及畫龍點睛的標語(黃秀媛 2005)，如果價值曲線無法聚焦，那麼成本結構會偏高，經營模式與執行會變得複雜。如果沒有獨樹一格的特性，往往會變得抄襲與跟風，在市場上毫無特色可言，價值曲線沒有畫龍點睛的標語，無法真正抓住客戶的關注眼神，往往這種商業模式，只流於企業內部的理想方式，缺乏商業動能，這種曲線不易產生好的結果。商業模式的幾個基本要素：產品、服務、價格及時間成本，企業經營需具有資源整合能力、獨特性及客製化能力，資訊科技的方便性、簡單化及安全性也是必須考量的因素。因此，我們將以產品、服務、安全、價格、資源、客製化、時間、簡單化、方便性及獨特性進行價值曲線的繪製。

保險公司業務及網路線上投保畫出的策略價值草圖，看出二條價值曲線並無法找出其相關性，網路線上投保的策略組合以價格、簡單及方便為主要特點，保險公司運用網路投保價格優惠、簡單、方便，讓客戶在兩者之間做取捨，網路投保吸引一般大眾的是價格的優惠及簡單方便的投保流程，透過消除與降低傳統業務員的競爭因素，提升其價格與方便的因素。網路投保可以用低成本的營運模式，吸引未曾是該保險公司的客戶，擴增其客戶群達到價值上的躍進。

成功的策略都有明確的焦點，網路投保有三個項目策略組合：成本價格、簡單

方便、服務品質及資訊安全，正是整個商業模式的核心。保險公司發展網路投保，需專注在於提升這四項核心價值，如何讓商品價格與同業有競爭力，吸引更多的顧客群，方便的購買流程，整個購物流程流暢，讓消費者滿意，簡單的操作介面，讓複雜的保險商品簡單化，使客戶能夠容易理解避免認知落差降低消費爭議，不因價格的優惠而降低了服務品質。品牌影響力在網路客群中，具有一定的重要性，在安全性方面品牌地位高的企業，在這方面的會比競爭者更具有獨特性優勢。

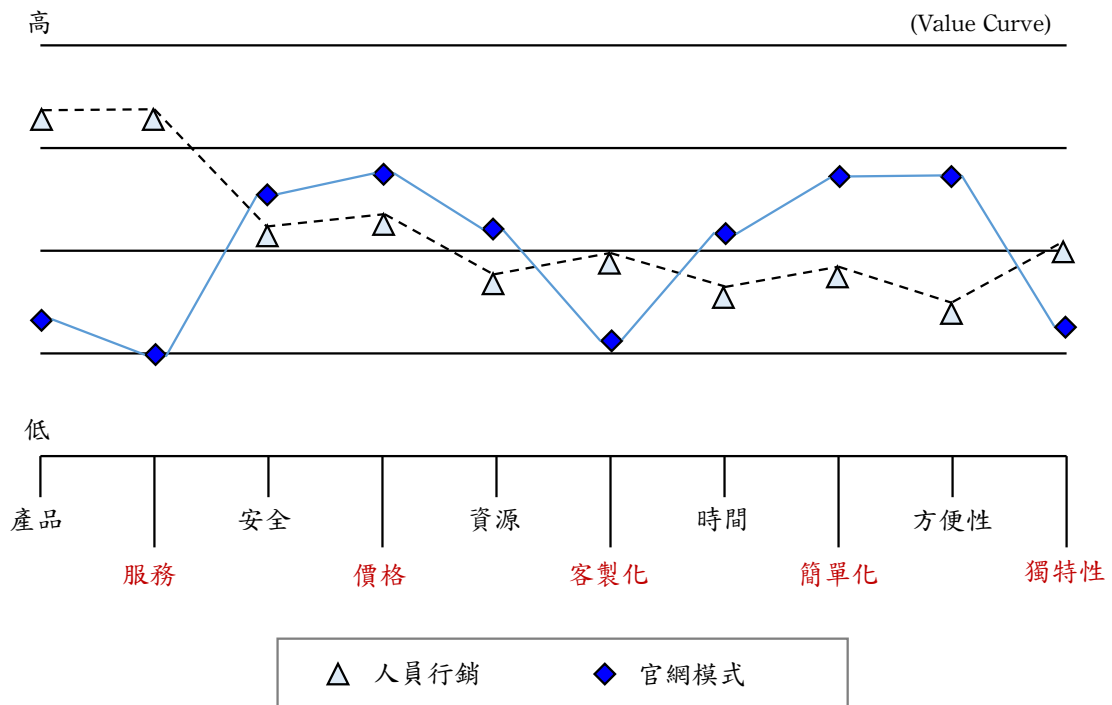


圖 4-4：保險公司官網策略草圖

小結

- ◇ 官方網站模式特點：銷售成本低、手續簡單、流程快速，價格的優勢。
- ◇ 不受地理位置的限制，有效拓展保戶群，發揮大量銷售、風險分散的功能。
- ◇ 銷售流程簡單，產品具高度標準化。
- ◇ 理賠的服務，採用人員方式處理，顧客必須擔負舉證責任，讓保險公司快速擴展銷售業務時，也能夠有效的控制理賠風險。
- ◇ 網路線上銷售無法完全得知要保人的資訊、背景及動機，須具備成熟的線上銷售及線下理賠系統，科學化的保險產品設計及完善的內部風險控制，來降低因為網路線上投保，缺乏評估的步驟所帶來的風險。

消除時間的限制及業務員的依賴、降低產品及服務內容、
提升價格優勢、簡單化及方便性、創造的新的銷售通路。

個案二：第三方電子商業平台探討

✓ 商業模式分析

東森人身和東森財產兩家保險公司在 2004 年 2 月正式成立，是台灣第一個電視保險商品的交易平台，首創媒體保險的先例，橫跨網路、電視、型錄等多元的保險購物通路，並與國內外保險公司合作，建立一個金融理財與保險交易的行銷平台，提供全年無休的保險服務。除了發展傳統的保險商品外，東森保代運用媒體保險的核心價值，與保險公司合作、研究與開發，量身打造專屬於兒童、女性及社會新鮮人等特定族群的保險商品，以分眾行銷的概念將保險商品生活化，使保險更貼近、更符合客戶的需求。

第三方電子商業平台擁有大量的顧客群，運用已知的顧客群資料，透過大數據分析，設計專屬的商品，在不同的時空背景推出，電視購物平台透過主持人集節目的氛圍營造，可以幫助消費快速下決定，這是其他平台所無法取代的優勢。電視發展具商業化，節目在企劃時，包含不同的商業動機與目的(虞積祥 2004)。電視購物運用這種特性，節目主持人的軟性訴求，直接說服顧客並鼓勵衝動型的購買，透過螢光幕的動態視覺刺激，重複的不斷激發消費者的購買慾，運用現場促銷方式，試圖開發隱性顧客的市場。

電視廣告促銷的優點(Engel, Martin et al. 2000)：

1. 結合音效與視訊
2. 可涵蓋多數的觀眾
3. 引起生理上的注意
4. 消費者喜愛的型式

缺點：

1. 產生負面的效果
2. 無從選擇
3. 短暫的印象
4. 商業化的喧嘩
5. 促銷訊息混亂
6. 觀眾轉向其他市場

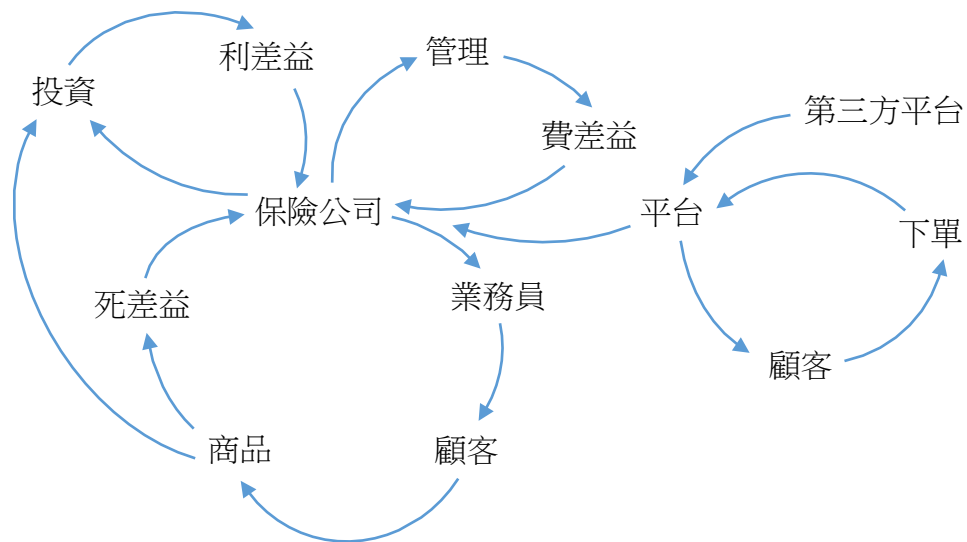


圖4-5：第三方電子商業平台商業模式

保險商品的特殊性，透過電視購物方式發展目前仍遇到許多困難需要克服，衝動消費是電視購物的優勢，相對也是劣勢，許多消費者因為衝動購買保險商品，未能瞭解商品本身的價值與功能，產生許多因認知誤差所產生的消費糾紛，電視購物還有時段問題，無法像網路一樣 24 小時服務，能夠深入探索與了解，只能按照既有的商品銷售流程銷售給消費者，並無法針對每個顧客進行客製化服務。因此，電視平台銷售保險，近幾年已漸漸式微轉向第三方網路購物平台，網路購物平台提供 24 小時服務，可提供多樣性商品讓顧客選擇，讓客戶可運用新的通路取得所需的產品與服務。服務系統的整合也是第三方購物所面臨的重要問題，顧客購買商品後需要整合性的服務系統，以提升顧客的滿意度。

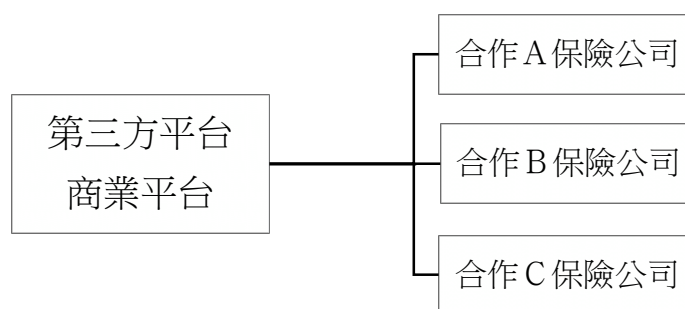


圖 4-6：第三方電子商業平台商業架構

第三方電子商業平台的關鍵資源就是擁有客戶的資料，透過資料的分析可以與合作保險公司規劃出專屬於平台上客戶的商品，在銷售的角度上，客製化商品增加商品優勢及降低競爭者的參與，然而客戶的價值主張以價格透明、簡單方便、服務品質為主要訴求，太過複雜需要思考的商品，在第三方平台上銷售有所受限，主

要的商品仍以標準化的商品為主，通路為電視、廣播、網路等媒體。

白地策略分析在第三方電子平台的關鍵流程中，既有的購物平台是重要的優勢，顧客群以熟悉相關的購物平台介面與操作，讓客戶在做決定時，仍夠更快速的下決策，系統化的服務流程也是重要的關鍵流程。其利潤公式以佣金及廣告為主要收入來源。

表 4-3：第三方電子商業平台商業模式分析

顧客價值主張	關鍵資源	關鍵流程	利潤公式
價格透明 簡單方便 服務品質	客製化商品 品牌價值 技術平台 服務系統 顧客資料庫 龐大的線上流量	穩定安全的網站系統 現有的購物平台 既有售後服務流程 顧客熟悉的操作介面	佣金收入 廣告收入
通路	主要產品	道德、逆選擇風險	
網路 電視 廣播	理財型保險 意外保險 防癌保險 汽車保險 旅行保險	交易歷史資料 大數據資料庫	

✓ 策略價值草圖：

價值曲線觀察可以發現第三方電子平台與網路線上投保之間，主要優勢在於資源的整合及客製化的商品設計，其餘曲線與網路投保接近，在藍海策略中的四項行動（消除、降低、提升、創造）第三方電子平台並沒有開發出無人競爭的市場，而只是在既有的客戶群中，跨領域地增加新的商品服務，藉著引進新的保險商品提供給客戶另類的選擇，從客戶的角度出發，規劃客戶需要的專屬差異化的商品，同時降低客戶對價格及售後服務的因素，讓客戶立即感受喜愛的獨特性商品，專注經營既有的顧客群，運用目前平台的既有優勢，相信能創造一片新的藍海。

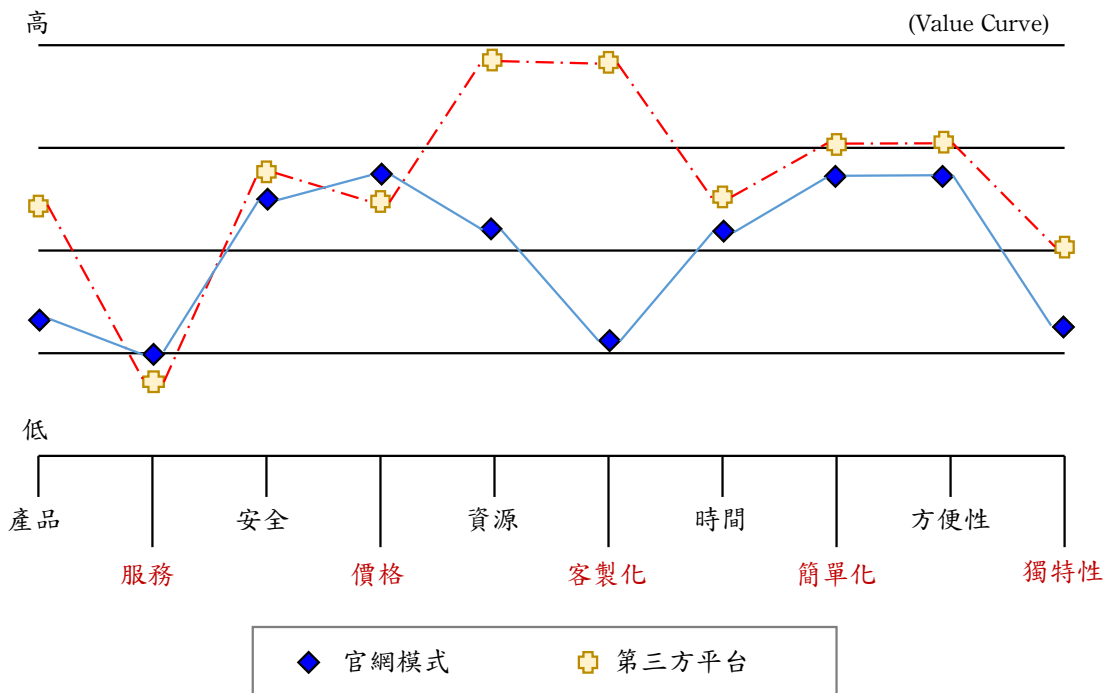


圖 4-7：第三方電子商業平台策略草圖

小結

- ◇ 第三方電子商業平台整合了線上購物的優點：價格透明、方便快捷、手續簡單及不受地理位置限制等優勢
- ◇ 服務既有客戶群，運用大量數據資料庫，分析客戶所需的商品與合作保險公司共同開發客製化的商品，提升客戶滿意度。
- ◇ 創意保險部分，運用事件行銷創造話題，銷售新型態保單，增加客戶黏著度。
- ◇ 運用大量數據瀏覽量的優勢，增加廣告收入及提升與合作保險公司議價能力。
- ◇ 風險控管方面，以合作平台銷售為基礎，商品風險仍有保險公司承擔，平台本身不須承擔風險，購買保單時仍會詢問關鍵問題，以降低相關風險。
- ◇ 慎選合作的保險公司的售後服務系統，保險公司的服務品質，將會影響平台的口碑與信譽。

消除單一公司及時間的限制、降低服務品質及價格優勢、
提升資源整合及客製化商品內容、創造的新的服務項目。

個案三：仲介代理比價方式探討

✓ 商業模式分析

Gocompare.com 是英國金融服務比價網站，成立於 2006 年 11 月在威爾斯的紐波特士，該公司的創始人 Hayley Parsons，他在海軍上將保險公司工作 14 年，曾任 Confused.com 的業務發展主管保險公司，在 2015 年 3 月收購後，由喬恩·莫雷爾（Jon Morrell）擔任 CEO。Gocompare.com 提供汽車保險、家庭和寵物保險及責任保險在內的金融產品的細節比較。2009 年於倫敦證券交易所上市。這是第一家保險比較網站，專注於保險產品的功能，而不僅僅只是價格，因此該公司被邀請成為英國保險經紀人協會（BIBA）的成員。2011 年的稅前利潤為 3470 萬英鎊。2014 年 12 月 8 日，被收購交易價值 9500 萬英鎊。

Gocompare.com 一直為客戶節省時間和金錢為企業主要價值。2006 年 11 月，由一群保險專家發起了他們的使命？創建第一個比較網站，專注於展示產品功能和價格，而不僅僅是比較市場價格。企業的目標是幫助消費者在購買保險時做出更明智的決定。Gocompare.com 不收取使用服務費，不會增加您所比較的商品價格的費用或佣金。他們透過向銷售夥伴收取一小筆手續費用，這個費用對客戶支付的價格是沒有影響，該網站不接受廣告或贊助商品，所以所有的產品比較相對較無偏見。為了確保客戶以正確的價格找到合適的產品，他們與一系列值得信賴的保險公司和金融服務機構合作，為了讓客戶提供最可能多的選擇，Gocompare.com 通過信任合作夥伴網路，提供各種其他的產品。

Gocompare.com 三個主要來源獲得收入：資金垂直整合、保險垂直整合、旅行垂直整合。由一個六個人的團隊至今已發展成一個一百五十個人的公司，在發展迅速的過程中，最重要的核心是公司的內部文化，公司的文化是互助合作與幫忙，所有員工可以在輕鬆的氣氛中工作，去完成自己工作的目標。

本文探討該公司的保險領域，消費者透過線上保險比價的操作介面，輸入相關需求及資料，比價網尋找所有合作夥伴的保險價格，提供所有的建議方案給客戶，客戶選擇喜歡的保險公司進行投保，比價公司向合作保險公司收取服務佣金。此商業模式的入口網站（比價公司）接觸的客戶越多越廣，所成交的機會將會提升，更要建立專業品牌形象及口碑，讓消費者心中的首選平台，平台的穩定、安全也是重要的因素。

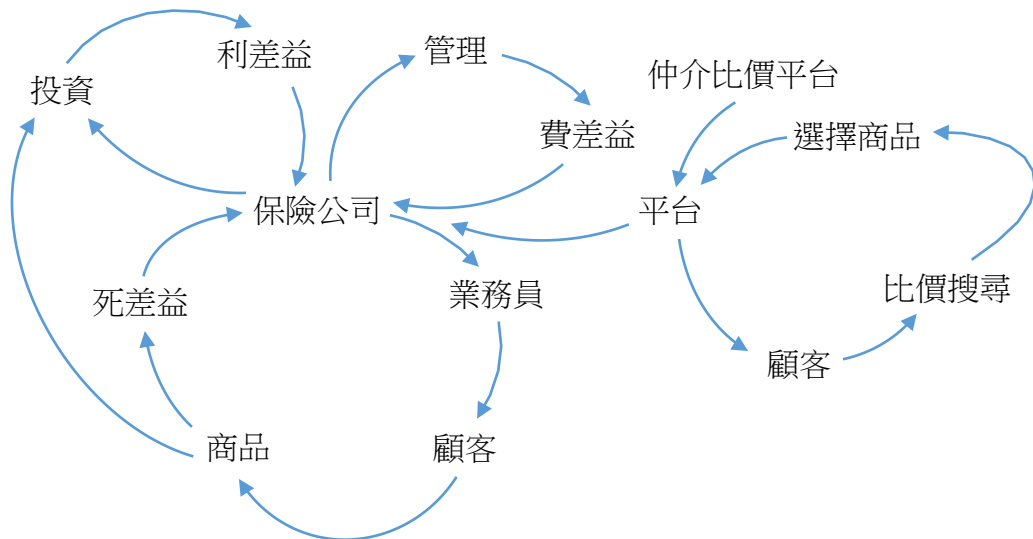


圖4-8：仲介代理比價商業模式

以保險公司為合作夥伴，保險公司透過比價網站所提供的專業比價服務，新增客戶來源，創造業績收益，相互合作共同建立新的商業模式。網路線上比價公司以向合作的保險公司收取佣金為主要利潤來源。

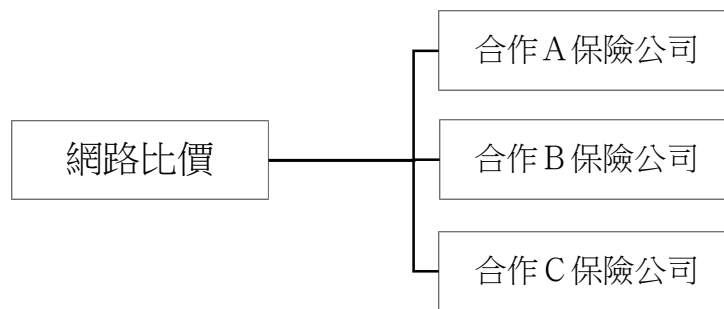


圖4-9：仲介代理比價商業架構

網路線上比價的優勢在於價格透明及簡單方便為主要目標，滿足消費者貨比三家不吃虧的心理，可以買到最便宜的商品，以獲得心中的滿足感，提供專業性的比價，讓消費者可以得到專業性的建議方案，節省購買時間與成本，最重要的是這樣的服務是完全免費。值得關注的是由於該網站是以仲介為主，並無法提供完整的售後服務，售後服務系統由投保公司後續接手，各公司的服務系統品質不一，將造成消費者不同的服務體驗，這也是網路比較公司專注於比較價格中，無法比較出不同公司的服務價值。

關鍵夥伴以保險公司為合作夥伴，當然也需要收付款銀行及信用卡公司，以網路行銷為關鍵活動並以品牌形象及口碑為關鍵資源，價值主張、顧客關係、通路及其他項目與網路投保雷同。

白地策略分析網路比價平台與網路線上投保的顧客價值主張，最主要差異在「省時、省錢」，透過一個平台可以直接比價，省時便利符合客戶所需。提供專業的比較服務、整合性服務及合作夥伴、建立品牌價值為主要關鍵資源，利潤以合作夥伴的佣金為主要收入來源。

表 4-4：仲介代理比價商業模式分析

顧客價值主張	關鍵資源	關鍵流程	利潤公式
成本價格 簡單方便 服務品質 資訊透明 省時 省錢	大量的顧客 品牌價值 合作夥伴 整合性服務 多樣化商品 專業的資訊平台	穩定安全的網站系統 友善的操作介面 轉介的服務流程	佣金收入
通路	主要產品	道德、逆選擇風險	
官方網站 APP 軟體	人壽保險 責任保險 汽車保險 旅行保險	平台進行仲介比價 服務，保險公司銷售 系統控制風險	

✓ 策略價值草圖：

價值曲線可以發現，網路線上投保與線上比價在多數部分趨於一致，在產品內容、時間成本有較明顯的差異。比價網合作數家廠商，商品內容比單一保險公司的商品線較齊全，內容較為豐富，由於法令限制，部分商品無法在網路上銷售，較複雜商品甚至無法比價。一個比價網的品牌信譽是需要不斷透過廣告增加使用者的印象，加上使用者滿意度的回饋，因此在品牌建立初期，需要花費大量的廣告費用，讓使用者能夠前往使用建立口碑。然而比價網最大的顧客價值主張就是省時、省錢，使用者透過網站便捷搜尋比價服務，節省前往各家保險公司探尋比價及商品比較，因此，如何發展比價系統的精確性及便捷性，為整個商業模式最重要的核心價值，比價網的資訊可以幫助客戶找到最合適省錢的商品，省錢與低價是有所不同，省錢是達到最大滿足點願意支付的價格，低價是該商品是市場上較低的價格。由價值曲線來看，網路比價公司與其競爭產品有完全不同的定位，目標使客戶降低其時

間成本及價格部分有其獨特性，標榜幫助消費者在購買保險時做出更明智決定的標語讓客戶印象深刻，符合藍海策略初步檢驗的特色。

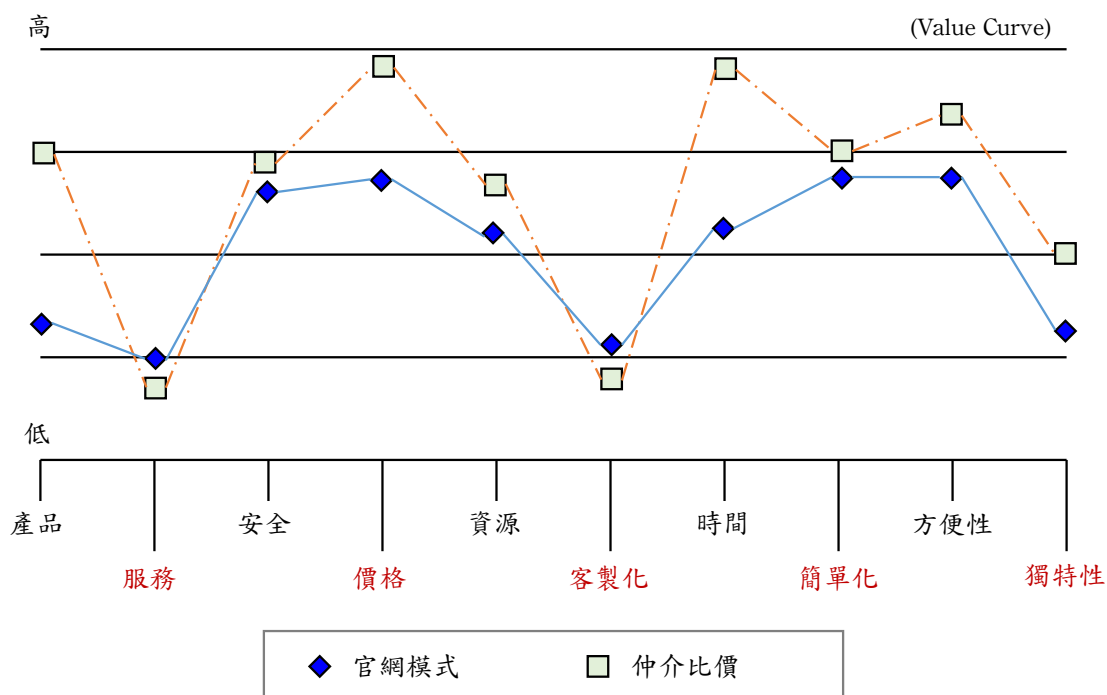


圖 4-10：仲介代理比價策略草圖

小結

- ◇ 仲介代理比價網結合各家保險公司的資料，透過平台將資料整理成對客戶有用的資訊。
- ◇ 免費的平台服務，吸引大量顧客群使用，創造大的資訊流量，滿足消費者節省搜尋資料的時間成本。
- ◇ 不需每家保險公司去了解比較，由專業網站替您分析比較商品內容及差異點，讓消費者可以清楚正確的下決定。
- ◇ 消費者可以透過線上比價方式，了解自己需求及市場提供的價格，以最省錢或合理的價格，買到所需要的商品。
- ◇ 商品的多樣化是該平台的重要特色，比價網提供不只一家的商品給客戶參考。
- ◇ 收入來自轉介的佣金收入，在客觀上是具有公正性的角色，提供給消費者一個參考的資訊。

消除商品、時間的限制、降低保險服務內容及客製化商品、
提升時間成本及價格優勢、創造新的資訊服務模式。

個案四：網購搭售保險商品探討

✓ 商業模式分析

網購搭售保險商業模式與第三方電子商務平台，兩者共同性為本身擁有大量的客戶，前者為了購買商品順便買保險商品來分散風險，例如：淘寶網購物時，賣家購買退運貨物險，當買家無理由退貨時，賣家可獲得賠償或者買家購物時，可加購貨運運輸險，當商品因運輸因素造成毀損或遺失時，可獲得應有的賠償。後者第三方電子商務平台，運用既有客戶群銷售保險商品給消費者，整個商業模式有所不同。網路搭售商品的特色是費用低廉、數量大等優勢，在全球化的時代，拜資訊科技所賜，旅遊的方便性日趨容易，旅行需求從單一化走向多元化、個性化、複雜化的行程，一站式購足的平台，滿足旅客需求的增值服務產品，包括接送機、貴賓休息室、旅行不便保險及租車服務等創新產品。本文討論租車業的龍頭公司赫茲 Hertz 公司，赫茲 Hertz 是全球最大的汽車租賃品牌，線上提供租車服務，當客戶預約租車時，選擇您想要的日期、車輛型式及所需的保險內容(各國政府有不同的規範保險內容，也可以自行選購額外的保險商品)，快速地提供服務，線上馬上提供您最新的保險報價。

網路線上報價示意圖：



The screenshot displays a car rental pricing interface. On the left, a dark green sedan is shown with the text: "您的車輛 Luxury (車隊 I) LCAR (I) Chrysler 300 或類似" and a "詳情" link. Below this, it states "付款方式：在營業據點付款". A table shows "費用中強制徵收費用明細" for "1 天，價格為 96.17 USD" with a total of "96.17 USD". Under "包括", it lists "AIRPORT CONCESSION RECOVERY", "遺失碰撞險", "稅和其他費用", "加值型第三責任險", "車輛牌照費", and "消費建設捐", with a note "無限制 包括免費英哩數". On the right, a box titled "櫃檯可用的自選項目" lists "個人意外保險/個人財物保險" at "6.95 USD" and "超值緊急道路救援服務" at "8.99 USD" per day. A note states "可選項目的價格不包含稅和其他相關費用". Below this is "可選資訊" with "價格代碼: APDLS". A final note says "注意：收費明細與總額有可能會有差異。總額是正確的。"

圖片來源：Hertz 官網

圖 4-11：網路線上報價示意圖

顧客對於「搭售」的商品最主要的問題在於購買商品時保險、酒店優惠券等其他服務系統都設定為默認勾選。也就是說，顧客如果不仔細瀏覽預定頁面並且手動取消勾選，系統就會支付所有勾選的服務內容，容易造成消費者糾紛。然而搭售的商業模式選擇商品是一個關鍵因素，高單價商品，適合採用先高價後低價的結構與替代型的商品組合(張郁蓮 2005)，商品的組合是一個重要的關鍵，租車的費用較保險費用來得高，就是採用先高價後低價的結構性的商品組合，配合法令規範及顧客對安全性的需求，在租車搭售保險屬較成功的商業模式。

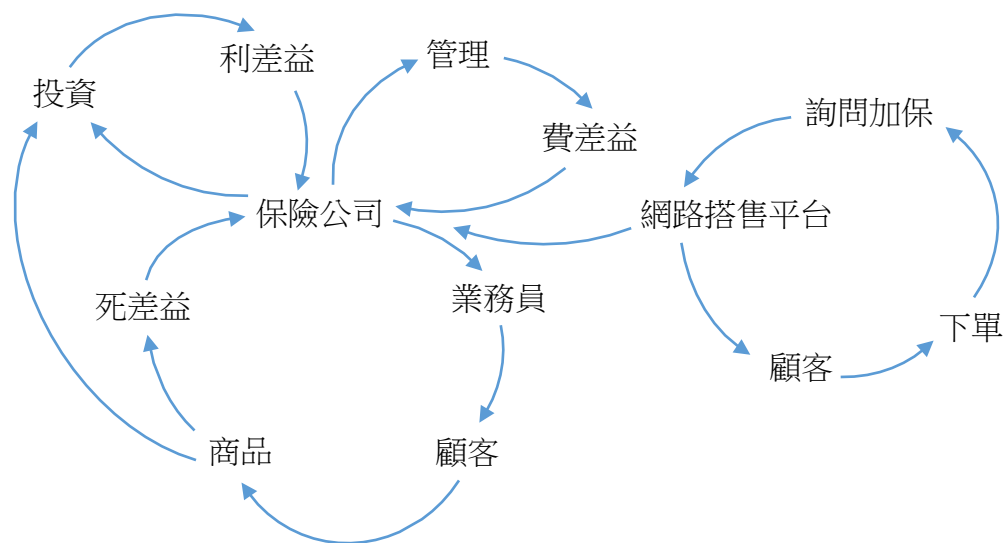


圖4-12：網購搭售保險商業模式

汽車租賃業者有許多合作的夥伴，例如：汽車保險公司提供租賃業者專屬的汽車保險，汽車導航公司提供導航電子商品及相關符合客戶所需的商品。搭售的商業模式實行已久，保險公司透過汽車租賃業者所擁有的顧客群，銷售汽車保險給消費者，運用科技在網路上購買服務或商品時，順便購買相關的保險產品，大量的客戶帶來大量的業績，產生雙贏的經營模式。

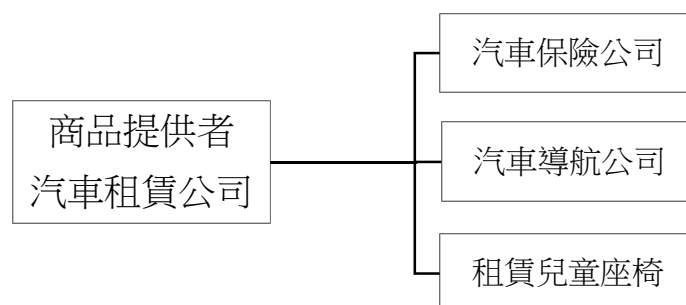


圖 4-13：網購搭售保險商業架構

網購搭售型商業模式，目前相當盛行的保險銷售方式，面對同質性高的客戶，銷售他們所需的客製化保險商品，數量大、接受度高，可增加保險公司績效。價值主張部分以簡單方便、服務品質、一站購足為主要的核心關鍵，顧客的關係能提供客製化商品，滿足消費者所需，最主要仍是以網路或實體通路為主要通路。近期流行的手機保險，提供手機使用者，加購手機保固保險，提供消費者的手機「泡水、摔爛都不用怕、修不好直接換新機」等訴求，直接滿足顧客的需求。

白地策略分析搭售型保單另一個行之有年的商品「房貸保險」，銀行行員協助客戶辦理貸款時，順便銷售「房貸保險」，消費者因為與銀行的互動關係，往往因此購買這類的保單，因此增加銀行的佣金收入，搭售型商品通常都是客製化的產品，如網購商品附加運輸險、買車票搭售旅行險、電子商品加購保固險等等，這種商業模式目的在滿足消費者內心的潛在需求，使企業能夠增加收入來源的商業行為。

表 4-5：網購搭售保險商業模式分析

顧客價值主張	關鍵資源	關鍵流程	利潤公式
簡單方便 服務品質 一站購足	客製化商品 大量的顧客 品牌價值 技術平台 服務系統	穩定安全的網站系統 友善的操作介面 售後服務流程	佣金收入 服務收入
通路	主要產品	道德、逆選擇風險	
官方網站 APP 軟體	汽車保險 旅行保險 運輸保險 房貸保險	客製化的商品設計 明確的購買動機	

✓ 策略價值草圖：

搭售型商品最大的優勢在於商品的簡單化及方便性，滿足消費者可以簡單、快速獲得需要的保險商品，從價值曲線上可以發現，在簡單化及方便性優於網路線上投保平台，企業只需專注於搭配性的保險商品，而商品具有方便性符合顧客所需，並提供一站購足識別標語的藍海市場。

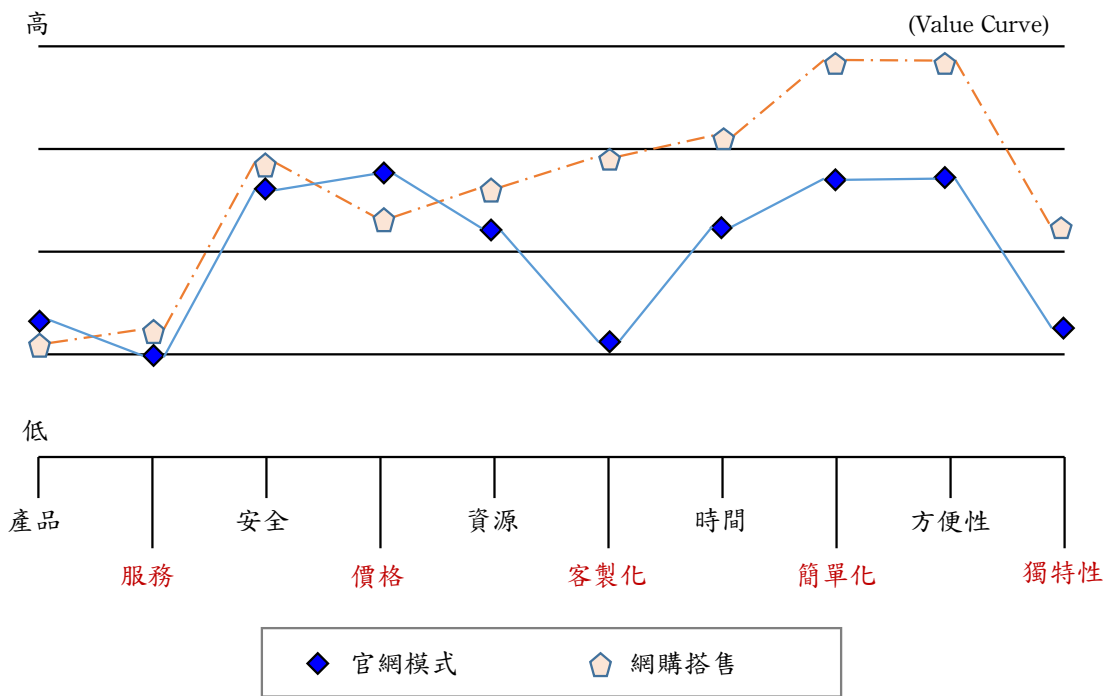


圖 4-14：網購搭售保險策略草圖

小結

- ◇ 運用原本的客戶群，購買企業提供的商品或服務時，順便搭售相關的保險服務。
- ◇ 獲取中間的利潤增加企業獲利，可以說是一種成本極為低廉又可提高消費者滿意度的服務方式。
- ◇ 合作的產品對企業所銷售的商品，具有加分效果或提高滿意度的產品，合作保險公司的售後服務也必須審慎考量與選擇。
- ◇ 道德或逆選擇風險部分，由於是客製化商品，在商品結構上以滿足客戶主要購買商品所設計的，因此風險性較低。例如：運輸險避免貨品運輸時，因為天災人禍導致商品毀損，所造成的損失予以補償。
- ◇ 有明確的購買者的動機，商品本身無法重複購買，能有效的做好風險控管。

消除不需要的服務、降低產品的內容及價格、
提升簡單化及方便性、創造整合性服務模式。

個案五：專業網路保險公司探討

✓ 商業模式分析

總部位於紐約曼哈頓的保險新創公司「Lemonade」，在 2015 年網站都還沒架設時，就得到紅杉資本 1,300 萬美元融資，據稱在當時是紅杉資本有史以來規模最大的種子輪融資案。Lemonade 系統內建保險服務需求而開發的人工智能（AI）聊天機械人「Maya」；Maya 除了基礎文書簽約處理，更厲害的是能透過與客戶互動、瞭解客戶資訊後，為其設計出專屬、完美的保險方案，讓整套保險服務流程更快速、有效率。介面設計簡單、操作容易的 Lemonade，完全透過 App 操作，過程不需透過任何保險經紀人。

一般保險公司透過客戶支付的保險金來賺取收益，但 Lemonade 僅將保險金的 20%作為其公司的營運收益；一旦客戶有剩餘的理賠金額，Lemonade 將會把錢全數捐給客戶選擇的慈善機構。保險同時還能做公益，也成為一大亮點！Lemonade 以「給我們幾秒鐘，一起改變這個世界！」做為宣傳口號，與科技結合要翻轉傳統保險模式，讓保險過程除了更方便、透明更別具意義。

Lemonade 保險公司是一家財產保險公司，正在轉變保險業務模式。透過將技術和透明度注入經常缺乏這兩者的行業中，創造出一種快速、實惠且無憂無慮的保險體驗。與任何其他保險公司不同，不需延遲或拒絕理賠（因為收取固定費用），因此可以立即處理並支付大部分理賠。傳統的保險公司必須保留他們不支付的款項來賺錢。這意味著每當他們支付索賠時，他們就會失去利潤。這就是為什麼客戶在申請理賠快速和完全支付付款，有時是如此的困難。

Lemonade 從客戶每月付款中，支付固定費用、再保險費（和一些不可避免的費用），並使用其餘費用支付理賠。從本質上來講，將保費視為是您的資金，並在每年的「回饋」中，返回無人領取的餘款。回饋金是 Lemonade 的獨特功能，每年剩下的錢，都是捐贈給客戶。Lemonade 使用每個團體收取的保費來支付該團體的理賠，將剩餘的資金退還給各自的團體，萬一該團體的理賠超過了帳戶中剩餘的金額，則使用再保險來處理。讓客戶享受好的保險，社會得到更好的保險推動。這也說明與傳統的保險公司不同，Lemonade 並沒有與客戶發生對立，所以樂意快速支付理賠。

回饋是 Lemonade 的重要政策，每年都要付回饋金給客戶，有時部分團體將不會有任何資金回饋，因為他們支付的理賠已經支付超過他們帳戶中的錢。支付理賠是首要的任務，在特殊的情況下可能會以「回饋」來支付理賠金為代價。目前最大的再保險公司正提供 Lemonade 再保，包括倫敦勞埃德 (Lloyd's London)、XL Catlin 等等的再保集團。

Lemonade 保留 20% 的固定費用。這支付開發先進技術的成本及支付營運的相關費用，其餘的 80% 再分為 40% + 40%，其中 40% 支付大約 20% 在倫敦勞埃德 (Lloyd's) 購買「再保險」，確保在「不好」的年度，客戶的索賠也將有足夠的資金。這種再保險讓客戶更有保障但價格昂貴。所以他們運用科學數據建立了內部和外部「再保險」的最佳組合，將另外約 20% 作為 Lemonade 自己的「再保險」稱之為「雨天基金」。除了再保險的成本隨著時間的改變而波動，還有其他比較小的費用（交易費用、保費稅等）也由這 40% 內支付。

另外的 40% 是提供每年回饋客戶的帳戶，如果沒有客戶提出理賠，全部將可回饋給客戶，當然大多數年度都會有一些理賠，所以可用於回饋的金額通常不到 40%。但是電腦精算提供的數據，告訴我們大多數年度，應該有一個很好的餘額可提供回饋。保費是針對每個保單持有人單獨計算的，透過 Maya 及連續性的表格填寫並且按造每位客戶的不同的因素，包括信用記錄、狀況及財產的訊息，其年齡大小和建築的施工品質，也考慮您的房子對颱風、惡劣的天氣的破壞和火災的安全程度。最後，是否有安裝的防護設備提供折扣，例如防火和防盜報警，試算出每個客戶應有的保費。客戶透過聊天機器人 Maya 進行保費試算及投保，網路保險公司收取固定個營運費用後，其餘保費分為再保險與回饋金帳戶。

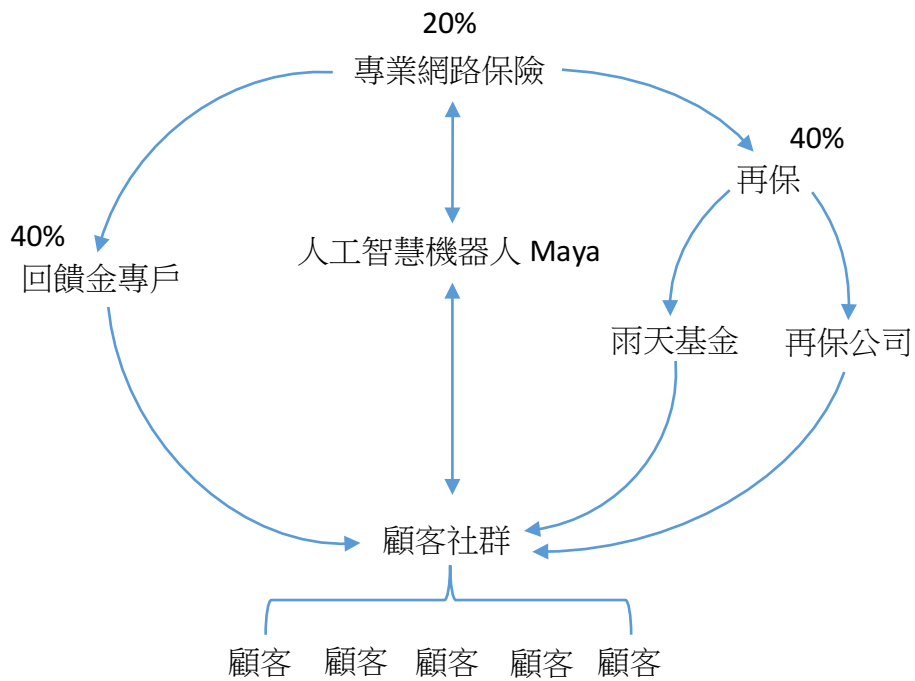


圖4-15：專業網路保險商業模式

顧客透過網路平台進行投保、繳付保費後，將保費分為三個區塊，第一部分為營運收益費用 20%、第二部分為再保險費用 40%、第三部分為回饋金制度 40%，每年的回饋金額因當年度的理賠申請金額會有所不同，也可能為零。

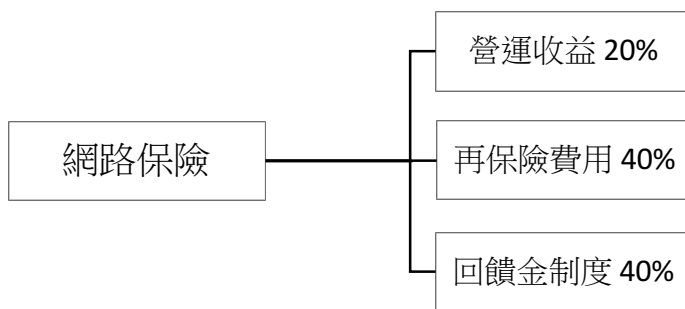


圖 4-16：專業網路保險商業架構

網路保險公司運用人工智慧所設計的聊天機器人，負責接單、試算保費及售後服務，節省人事成本。以價格透明、快速便捷、節省時間為其主要優勢，並以保費回饋金為最主要特色。然而人工智慧的服務是否真能貼近顧客所需，新的商業模式、服務、快速理賠等都需要時間去驗證，新創公司的資金背景是否充足，值得持續觀察。

再保公司為重要的關鍵伙伴，為了讓保單能確實行使理賠權利，再保公司扮演重要的角色，也是博取客戶信賴的關鍵，關鍵的活動以透過網路行銷接觸人群，快速理賠建立口碑，達成顧客價值主張的價格、簡單、方便，運用最新科技人工智慧打造聊天機器人，進行顧客關係的維護與服務，是目前最新的行銷服務科技。

白地策略分析顧客以價格透明、快速便捷、節省時間及回饋金為價值主張，關鍵的資源為其開發的人工智慧聊天機器人及回饋金制度，透過制度的設計使快速理賠為主要的關鍵流程，固定的利潤率為營運的主要收入。

表 4-6：專業網路保險商業模式分析

顧客價值主張	關鍵資源	關鍵流程	利潤公式
價格透明 快速便捷 節省時間 回饋金	標準化商品 回饋金制度 技術平台 服務系統 人工智慧	穩定安全的網站系統 友善的操作介面 售後服務流程 快速理賠服務	固定利潤率
通路	產品	道德、逆選擇風險	
官方網站 APP 軟體	責任險商品	運用社群團體 回饋金制度	

✓ 策略價值草圖：

專業網路保險公司是一種新創的商業模式與傳統保險公司商業模式不同，因此我們以傳統保險與網路保險公司，進行策略草圖繪製，傳統保險公司具有品牌價值、商品的多樣性及所擁有的資源有相對優勢，專業保險公司在回饋機制是線上保險公司商業模式最大的價值，讓不必要的保費支出，可以回饋給客戶，更透過這樣的回饋機制及社群客戶的延伸，降低保險投保的道德風險。由價值曲線來分析，產品的獨特性讓整個價值曲線有明顯與傳統保險公司不同，符合在藍海策略中有其獨特性及以客戶為出發點的回饋金方式為焦點，以保險同時還能做公益為其畫龍點睛的標語。由於保險公司有固定的利潤率，賠付金額不影響公司營收，而且理賠金將先從客戶的資金專戶賠付，所以在理賠上較一般公司來的快速，在理賠服務上的優勢比一般保險公司來得高，此為商業模式的設計所產生的結果。

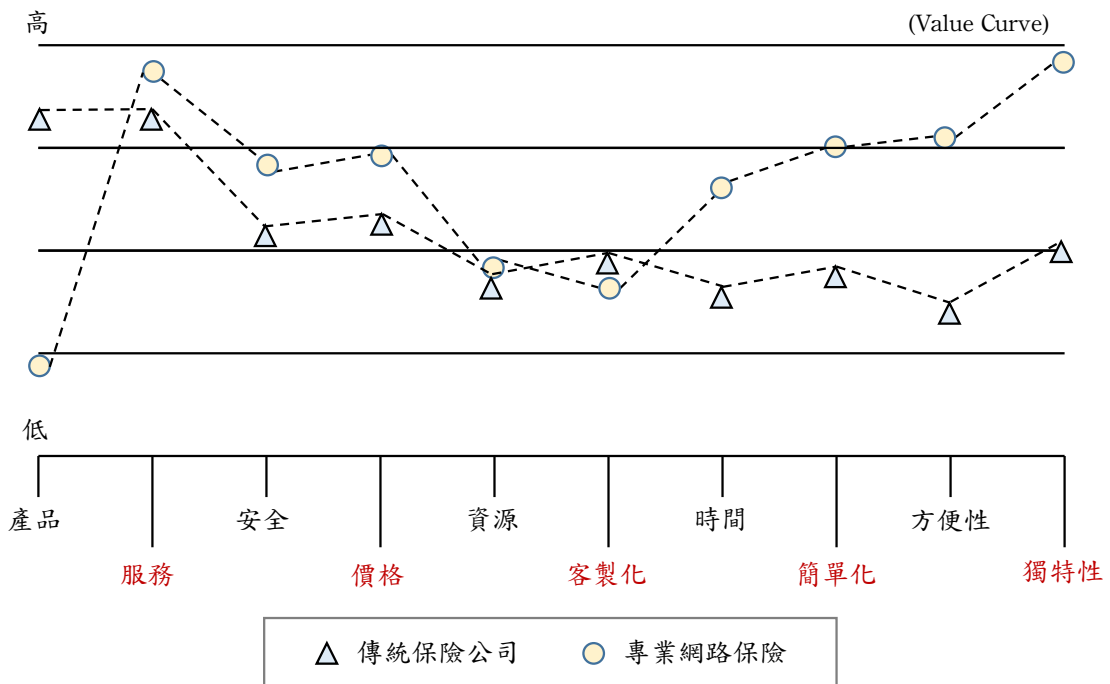


圖 4-17：專業網路保險策略草圖

小結

- ◇ 專業網路保險是一種新興的商業模式，運用人工智慧機器人，線上與您對談，了解您的需求、試算保費，高度的運用科技化，降低人事成本。
- ◇ 制度的設計收取固定的佣金比例，以利企業長期營運。
- ◇ 透過社群組成的投保單位及回饋金機制，有效的降低道德及逆選擇風險。
- ◇ 回饋金制度讓客戶的保費透過有效的控管，從保險公司拿回自己的保費，讓人們自己改變自己的行為，降低出險機會，給投保群體最大回饋。
- ◇ 資金專戶的制度，在理賠速度比一般保險公司更快速給付理賠金，運用再保險使理賠變得是一件確定的承諾，讓客戶可以購買得很安心。
- ◇ 商品以責任險為主要產品，隨著時代潮流及科技演變，未來將可能發展其他類型的產品。

消除多餘的人事成本、降低產品內容及資源運用能力、
提升服務效率及產品獨特性、創造的新的商業模式。

第三節 商業模式創新

✓ 商業模式探討：

業務員因為過去保險公司與消費者之間，有著相當大的資訊不對稱，保有存在的價值，隨著金融科技的進步和資料搜尋的成本快速下降，目前保險公司已經有能力直接服務他的顧客，顧客也有能力直接選擇他們想要的保險公司與保險商品，保險業務員的實體通路將面臨虛級化與配角化的威脅(彭金隆 2015)。

在不同的商業模式中，運用的基本的網路交易流程大體上相同，保險的商品種類豐富繁雜，目前在網路上銷售的商品大致上以車險、旅行險、意外險、責任險及運輸險等等為主要商品，以消費性產品為主，保費相對便宜，理財型商品或壽險型商品，涉及法定、道德及商品複雜度等等因素，目前網上銷售狀況並不佳，隨著時代潮流的轉變，保險公司勢必會運用更多的科技工具與方法，獲得潛在客戶的資料，進而形成去中介化的現象(莊淑貞 2016)。圖4-8為保險網路的交易流程：

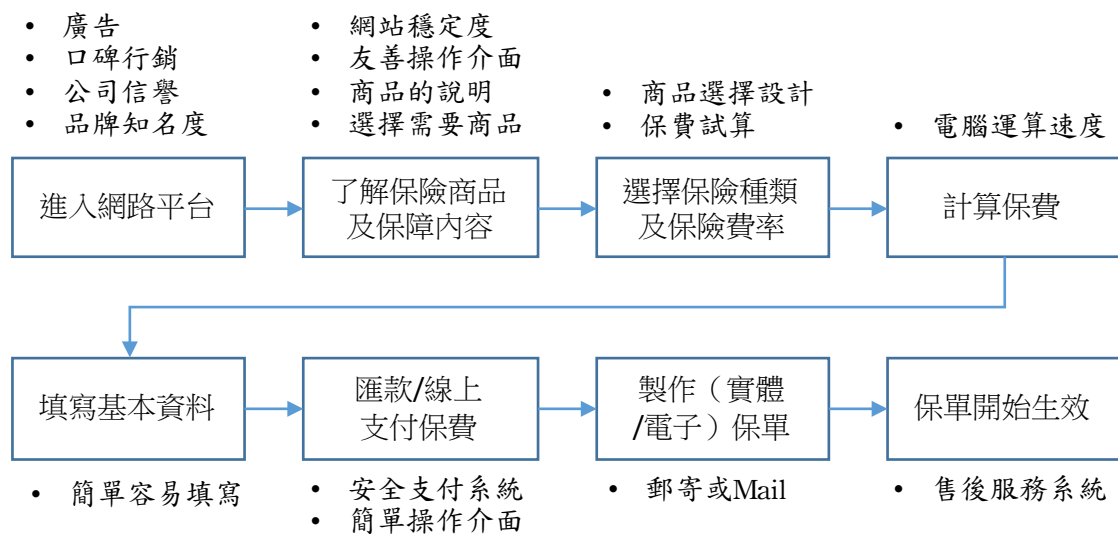


圖4-18：保險網路的交易流程

綜觀傳統的保險公司面對科技衝擊，在企業經營及商業模式的調整、轉變及創新的五種保險商業模式個案分析、探討後總結與推論如下：

傳統的商業模式面臨科技所帶來的衝擊，將進行企業的改造，引進資訊系統，將內部的管理改善的更具效率，運用科技取代部分人力，得以降低企業人事成本，運用大量客戶資料庫，進行客戶評估與篩選，在客戶還沒發現自己的保險需求時，提早進行行銷拜訪、收集資料、建立需求及成交保單，這是一般平台所無法擁有的優勢與價值，導入資訊化在管理層面，建立企業的各项指標，能夠有效率地瞭解企

業內部的經營方針，預見未來產業的大方向。科技引導商品的改變，過去許多可以做的商品，因為科技的問題無法達成，隨著科技的進步，許多過去無法做的行銷模式，透過新科技將可逐步達成，例如IOT穿戴式裝置，可以偵測客戶的行為，計算出客戶專屬的保費，達成企業與客戶之間保費的合理性，整合商品資訊內容，讓客戶參與商品規劃，更貼近人性的商品需求。人事管理部分，透過數據了解業務員的生產力，運用科技協助業務員拓展客戶成交保單，目前推動的客戶透過平板電腦下單、簽約購買保險的資訊化服務系統，以最有效率的方式整個服務流程，資訊化的系統，讓客戶感受的快速、確實的資訊科技服務。

推論：傳統保險公司引進新科技後，將進行內部整合、效率提升、商品改造、行銷整合等資訊化的演進。

網路投保是傳統保險企業經營的經濟模式，目的處於擴增客戶的層次與範圍，以價格優勢鎖定年輕族群，提供不需過度服務的客戶，吸引懂得運用科技的同質性客群，促使業務量擴增並佔有網通市場。由於科技進步資訊落差的幅度縮小，慢慢趨向於保險公司自己去接單服務客戶，不透過傳統業務接單服務(王信文, 何巧齡 2006)。顧客需要的是保險而不是業務員，如果不透過業務員，買到自己所需的商品，在數位化、行動化、網路化的時代裡，通路與商業模式勢必做些轉變，然而成功與否關鍵，在於是否從客戶的角度出發與思考，從目標客群、網站互動方式、銷售策略等方式去發展，並運用大數據分析瞭解客戶所需、消費習慣與行為模式，積極拓展線上業務，改造公司網站及手機的App，讓消費者可以方便、快速、簡單的購買所需的保險商品，網路購物決策考量在於價格是否比較便宜、網頁廣告吸引、取貨的便利性。金融服務系統朝向人性化、簡單化的方向發展，對不同消費者或團體規劃不同的行銷策略、互動網頁及產品設計(馮炫竣 2000)。網路資訊的安全是消費者重視的一環，如何安全的支付保費，避免個人資料外洩，是所有金融機構共同的課題。

推論：網路投保的主要策略是投保方便、價格透明、保費優惠及發揮先進者優勢。

第三方電子商業平台的通路有電視、廣播、購物網站等，平台本身擁有大量的顧客群，他們運用顧客群資料，透過大數據分析，可以委請保險公司設計專屬於平台上銷售的商品，在不同的時空背景推出，電視購物平台的優勢及運用主持人在節目的上氛圍營造，可以幫助消費快速下決定，這是其他平台所無法取代的優勢。保險商品在第三方平台銷售在電視廣告以康健、友邦人壽的保險商品及東森購物頻道所推出的保險銷售，這種商業模式除了運用媒體之外，仍須強大的客服支援，當客戶看到電視廣告或購物頻道時，如何誘發客戶撥打電話洽詢為主要目的，當客戶致電洽詢，客服如何後續接單的系統服務流程。網路第三方購物平台，運用龐大的使用者，增加新的商品線，擴大服務內容，讓顧客獲得更好的消費體驗。第三方的電子商業平台要滿足顧客的價格、簡便、服務及安全外，最重要是客製化的商品及運用客戶資源。提供整合性的服務。

推論：第三方的電子商業平台的主要策略是運用顧客資源及客製化商品的優勢。

網路比價是一種合作經濟，發揮合作獲得附加價值，讓客戶省去比較成本，以省時、省錢為主要訴求，以網路仲介獲取佣金維持企業營運，專業化比較系統，讓客戶購買到最有價值的保險商品。比價網的定位為「網路購物搜尋引擎」，必須專注在整理比價資訊，讓消費者在網路購物時的首選網站。在獲利模式上，以合作的保險公司的佣金收入或給予較有利的廣告位置或搜尋排序等優勢，透過合作的保險公司分享利潤、賣廣告欄位等等模式產生獲利。比價網的優勢是能帶給合作保險公司高的附加價值、精準的流量，讓購買的客戶能夠不斷提高。例如：一般的搜尋網站購買率只有千分之二，但由比價網所進入的客戶成交率提升為百分之二，提供不同的價值給合作保險公司，例如：消費記錄、數據分析報告等附加功能，提供顧客及保險公司有更高品質的資訊，讓彼此的消費與合作更緊密。

推論：仲介代理比價方式主要策略是提供省時、省錢及資訊數據的整合服務，讓消費者和保險公司合作能更緊密。

網購搭售保險商品的商業模式，消費者在網路上購買商品時，同時選購滿足所需的保險商品，商品的特性是客製化的內容，不論在運輸險、旅行險、責任險等都是專屬的合作商品，有專屬的費率與保險內容。消費者與該網站有良好的互動經驗及合作模式等信任基礎，在購買時較容易下決定，例如：客戶辦理房貸時的房貸保險就是一種合作的商業模式，購買車票時讓客戶勾選是否同時購買旅行不便險，租車時同時詢問是否購買意外險等等。搭售的商業模式在選擇保險商品是一個關鍵因素，如何選擇合適的保險商品進行搭售，需事前進行評估與研究，和廠商建立互利共贏、相互合作的經濟模式，讓消費者買得開心，獲得滿意的服務！

推論：網購搭售保險商品主要策略是客製化商品，讓消費者簡單、方便及一站購足，提升服務體驗的商業模式。

專業網路保險公司為共享經濟為基礎，透過網路擴展新的客戶，收取固定營運費用，運用再保險，保障客戶權利，獨特的回饋機制，消費者可以獲得額外的回饋，是網路保險的一大特色，讓您的保費可能再回流的優勢商品，以社群網路來降低逆選擇及道德風險。網路保險公司運用人工智慧所設計的聊天機器人，負責接單、試算保費及售後服務，節省人事成本，網路行銷接觸人群，快速理賠建立口碑，達成顧客價值主張的經濟、簡單、方便、省時，運用最新科技人工智慧，進行顧客關係的維護與服務，是目前最新的行銷服務科技，P2P的商業模式，仍待時間去驗證能否滿足消費者所需的服務。

推論：專業網路保險公司主要策略是運用人工智慧、大數據資料庫及社群網路團體，打造一個全新的商業模式，讓顧客享有保費回饋機制，滿足消費者剩餘價值。

第四節 解構與分析

保險商品的主要功能為收購風險、退休養老、理財投資及稅務規劃，基本的核心功能是無可取代。科技的引進促使著百年的保險企業，必須隨著市場需求、消費模式的改變有所調整，保險科技的導入，產生不同的商業模式創新，這些創新的商業模式，仍需時間及消費者的驗證，可以確認的一件事情，企業發展如果沒有符合顧客的價值主張，將會被消費者所淘汰。我們將綜合以上的分析，整合成一張各種商業模式間的分析圖：

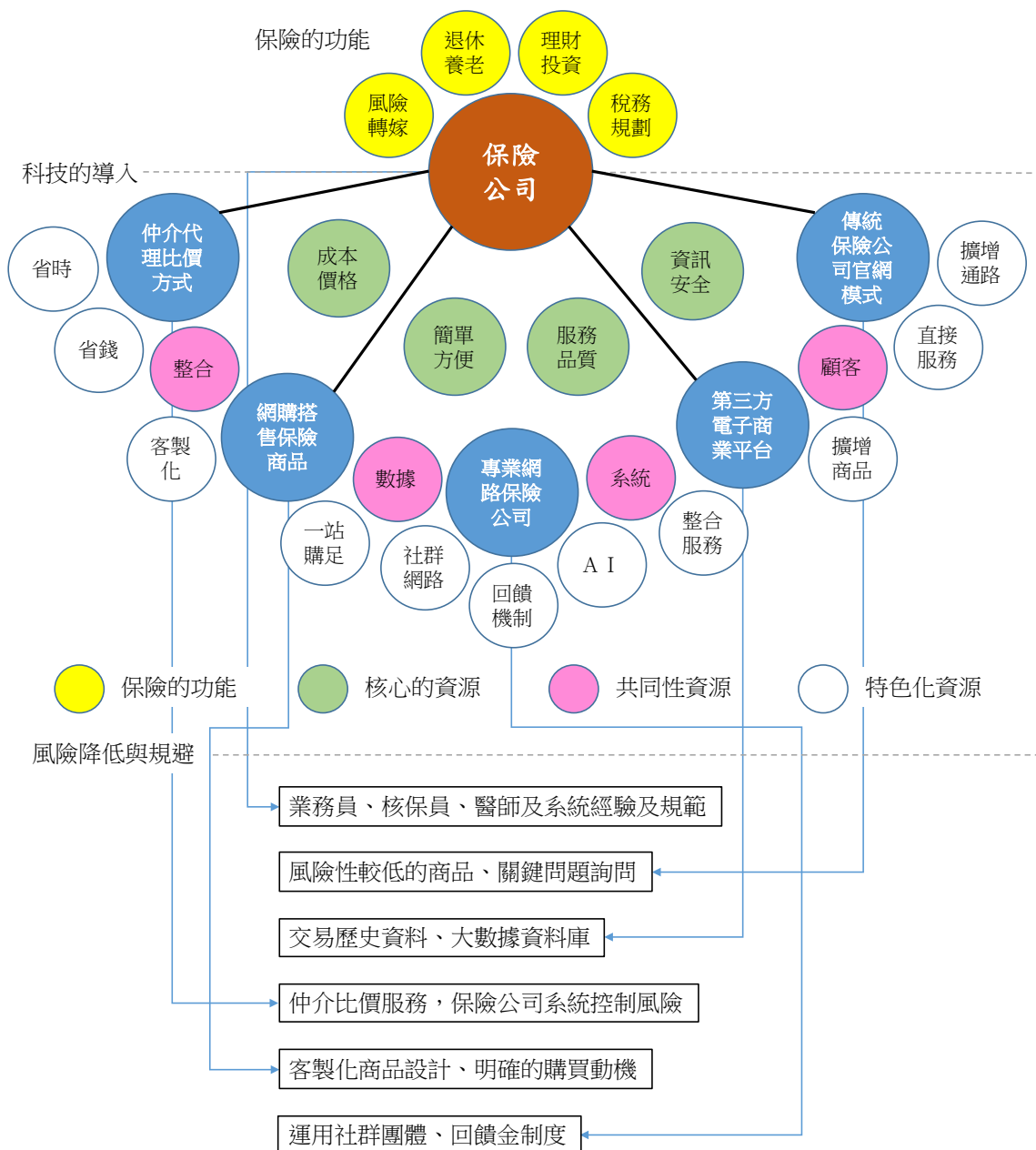


圖4-19：五種商業模式關係圖

整合保險科技的各項模組可以發現在保險科技引進客戶的價值主張以成本價格、簡單方便、服務品質及資訊安全為其發展科技的最主要核心資源，發展保險科技這幾項核心資源是無法退讓，消費者需要的是價格透明、方便的管道不受時空、地理的限制、簡單友善的操作介面、不因價格影響服務品質及安全的資訊系統，以符合顧客的價值主張，才能在科技進化當中立足。

不同的商業模式中彼此間仍有許多的共同性資源，例如仲介比價公司與網購搭售保險商品兩者的共同資源就是「整合」，整合所有合作保險公司的商品內容轉化成有效的資訊提供給消費者，整合適當的商品，推薦給自己的客戶，讓消費者感受整合性的資訊服務；運用大數據資料庫，發展客製化商品，運用客戶資源，瞭解客戶所需，適時提供行銷方案給忠實的消費者。

特色的資源是不同商業模式最重要的關鍵資源，如何運用關鍵資源發揮特色，例如：Lemonade這家公司的商業模式與傳統公司的邏輯不同，不採取直接讓消費者投保的方式，讓消費者先行成立一個保險的群組共同投保，提撥一定比例的金額，放入了群組共同擁有的資金專戶。當保險期滿，保險公司拿走投保的保費，而剩餘資金專戶的錢，可以在期滿後退回給消費者；若是保險期間有出險，先由資金專戶賠付，不足額再由保險公司出。這樣的方式，讓投保的人為了保持不出險，就會提醒保險群組的人，注意自身的行為，有沒有提高出險的機會，用群體的力量改變個體的行為，同時也讓保險公司降低出險的機會。如果有個體不理會群體的約束，下次投保就沒有人願意跟他成立共同的保險群組，這就是一種特色化的資源。

科技的進展，道德風險及逆選擇風險的控管仍然是重要的一環，不同的商業模式有不同的方式進行風險控管。傳統保險公司在道德及逆選擇風險透過業務員、核保員及體檢方式進行風險規避。官網模式銷售無法完全得知要保人的資訊、背景及動機，須具備成熟的線上銷售及線下理賠系統，科學化的保險產品設計及完善的內部風險控制，來降低因為網路線上投保，缺乏評估的步驟所帶來的風險。第三方電子平台風險控管方面，以合作平台銷售為基礎，商品風險仍有保險公司承擔，平台本身不須承擔風險，購買保單時仍會詢問關鍵問題，以降低相關風險。仲介代理比價平台進行比價服務，由保險公司銷售系統控制風險。網購搭售保險主要為風險轉嫁的客製化商品設計及購買的特殊性，風險性相對較低。專業網路保險公司，透過社群組成投保單位及回饋金機制，有效降低道德及逆選擇風險。

第五章 結論與建議

第一節 商業模式的發展

保險科技的興起，商業模式的轉變已是必然，保險業未來商業模式的發展，根據上述個案的分析與探討，我們歸納出以下幾點方向：

1. 善用產業既有的優勢，幫助客戶降低時間成本：

不論商業模式如何轉變，企業在規劃商業模式時，必須要懂得運用「人」這個資源，在網路投保要懂得運用既有客戶資源，進行分析研究並開發合適的商品以滿足顧客的價值主張。運用第三方電子平台取得平台所擁有的大量的客戶資源，進行行銷策略的規劃運用。仲介比價網利用人性喜歡比較的心理，吸引想比較、喜歡比較、愛比較的顧客進入它的平台，進而擁有顧客獲取利潤。搭售的保險商品，分析客戶資訊，設計符合需求的商品，滿足顧客一站購足、省時方便的需求，讓整個銷售流程，顧客滿意度更高的雙贏合作模式。專業網路保險公司，運用社群組織媒體，回饋金的機制降低保險的逆選擇及道德風險。由以上的個案可以歸納出資源的運用，在發展保險科技的商業模式中，具有關鍵性的價值與地位。

保險科技的商業模式發展，必須專注在成本價格、簡單方便、服務品質及資訊安全等優勢項目，網路購物的基本本質必須要做好，購物流程的設計、網路介面的規劃、產品的研究開發，讓客戶感受到完整的服務，並非網路購物價格便宜，因而降低服務品質，變成只有節省客戶時間成本的商業模式。雖然短期科技尚無法完全取代業務員通路，但業務員通路必需要與網路通路整合(莊淑貞 2016)，在虛實通路間的整合發展，將會是未來業務行銷的主要策略。

2. 導入媒體行銷，建立品牌形象：

保險商品行銷存在幾個問題，過去保險依賴人員推銷，保戶對於保險公司的品牌意識不強，不像精品名牌一樣，品牌的忠誠度較高，保險公司在社會活動參與度相對較低及行銷的組合的策略運用不佳(何平和 2007)。金融科技時代可以降低過去依賴人員行銷的劣勢，加強運用網路媒體力量進行事件銷售，例如：颱風過後許多車子泡水需要維修時，當月的颱風洪水險的投保率就有顯著的提升。運用節慶活動進行促銷，例如：中國大陸的網路投保賞月險，當在中秋節當天如果無法看到月亮就可以獲得理賠，這種大量小額且具創意的保險，在過去人員行銷的商業模式，

無法完成如此大量的保單，在科技網路通路下，這樣的保單發展日益興盛，在商業模式的發展，運用媒體的力量可達到加乘的效果。

3. 科技有不受時間、地理限制的優勢：

網際網路另一個核心資產就是不受空間、地點、時間、環境的限制，隨時隨地有網路的地方就可以完成交易，運用不受限制的優勢，發展保險商業模式，是一個重要的利基點，這是過去傳統通路所無法想像的發展空間，在國際市場運用網路通路，完善的在地化服務系統，可以無遠弗屆開發新的客戶、拓展新市場的無疆界行銷，長期而言網路行銷必須創造顧客價值，他的目的就是要知道獲得、維持與服務客戶的成本有多少？要採取什麼行銷方案來獲得客戶價值(榮泰生 2007)。保險科技的商業模式發展，不受限制的優勢必須善加運用。

全球市場研究機構 TrendForce 報告顯示，2016年全球智慧型手機出貨量為13.6億支，年成長4.7%。智慧型手機具有高移動性及大量的用戶特性，在保險科技的新商業模式發展中，不得不重視這麼大量的顧客群，科技的使用者較容易接受新的事物，滿足該族群的需求，在行動裝置的商業模式發展是不容忽視的重要市場與關鍵。Lemonade網路保險公司，自己開發App應用程式可以線上進行諮詢、估價與投保，一次到位的服務流程，進而提升顧客滿意度。

第二節 保險科技的要素

本文研究保險科技的興起對保險商業模式造成的演進，運用管理的分析工具得到商業模式演進的關鍵要素，使得傳統的保險公司在發展網路通路時，可藉由本文參考國內外保險科技公司，目前發展P2P保險方向的商業模式；新創的科技公司在未來發展新的保險商業模式時，作為開創新商業模式的新組合；未來可能進入保險產業的新進業務員，提供金融科技對於保險產業未來發展方向。因此，本研究根據分析的結果，保險科技需要具備的基本要素整理歸納以下十點：

1. 資訊的安全：保險科技的資訊安全為基本的條件，沒有資訊安全保險科技無法有效的發展，在支付系統及網路平台的個資安全等等，必須嚴格把關並且以最高等級做安全防護，目前資訊科技在這方面的技術與安全，發展的尚可接受。
2. 簡易的流程：簡易、友善的操作介面及流程，讓消費者可以輕易地完成購買程序是最基本的要求，也是網站成功與否的關鍵，售後服務的無縫接軌與整合，

正考驗著網路保險業者的企圖心與整合能力，快速的理賠流程與架構，是否能如預期中讓客戶滿意仍需時間驗證。

3. 標準化產品：網路平台目前仍以簡單、套裝式的保險商品為主，專業化與複雜化的商品仍無法在網路上購買，因為部分保險商品不像民生用品簡單易懂，仍須專人解釋說明或者評估後才能購買，因此發展簡單多樣化、標準化的商品是未來重要的方向。
4. 風險的控管：如何預防道德與逆選擇風險，是網路平台最大的困擾，不同的商業模式，有不同的處理方式與方法，例如：P2P保險公司運用社群網路的群組投保方式以親友關係的推薦及運用回饋金返還的機制，來達成有效降低道德及逆選擇風險。
5. 降低銷售成本：運用網路平台，減少中間商（業務員、經紀人）的層層剝削，能有效的去中間化降低銷售成本，提升企業獲利。保險公司勢必會運用更多的科技工具與方法，獲得潛在客戶的資料，進而形成去中介化的現象。
6. 回饋金制度：這個機制可有效地增加客戶的黏稠性，讓保單的繼續率提高，有效降低風險或者運用行動裝置監測，收集保戶的生活作息或開車習慣，設計差別費率或返還保費的機制，讓保戶可得到保費回饋。
7. 售後服務系統：網路購物最擔心的就是服務的問題，保險商品延續性的服務多，線上及線下的合作整合，從網路下單後，接續的後勤支援與服務系統，是否建立完善是品牌延續重要的關鍵，網路可接觸無遠弗屆的客戶，相對的如果服務不佳，傳遞的負面效果也是快速的蔓延。
8. 人工智慧運用：科技的發展，未來由機器人服務的世代已不在是夢想，目前人工智慧運用在客戶服務及理賠服務，已實際在運行。以業務開發相關的運用，例如資料擷取、大數據分析等等，未來發展人工智慧的業務開發運用，將會產生新的保險商業模式。
9. 品牌的價值：「說服理論」談到如何打開客戶心中的黑盒子，因為能夠說服客戶，就能夠帶進大量的業績(徐為公 2003)。品牌形象的力量，例如：保險公司邀請形象清新正面、知名的偶像明星代言產品，調查後發現消費者對該代言人的正面形象，會轉移對該企業產生良好的形象。品牌是消費者信賴的參考依據，

好的品牌知名度能獲得消費者較多的親睽，新創的保險公司是相對劣勢，必須要長期服務建立品牌形象，才能獲得消費者的支持。

10. 財務實力：許多保戶共同的擔心，網路保險公司財務是否健全與透明？是否有受當地政府監管？會不會無法理賠？等等相關疑問，保險商品屬於中長期契約，並非消費性商品，購買時更需考慮公司的財務實力。

綜合以上歸納的要點，發展網路通路仍需評估其優劣勢與機會，以保險公司來發展網路平台，能參考網路保險公司的科技運用及保單設計，例如：現在正發展的外溢型保單，強化原本以擁有的品牌優勢及服務網絡，在未來新創的科技公司進入保險產業可以進行正面對決；相對的，新創的科技公司，沒有傳統保險公司的經營包袱與營運成本，可採更靈活的商品設計及開創的商業模式，開啟一條新的方向建立品牌形象及服務系統，相信仍是大有可為；即將進入保險產業的業務員，保險科技的運用將會取代部分簡單化、標準化的商品，針對專業化、複雜度高被動性需求的保險商品，目前仍無法被金融科技所取代，仍需要人員解說與服務，人工智慧的發展，短期間仍無法完全取代人員銷售，未來人員行銷在市場上仍有發展的需求。

第三節 管理及實務意涵

保險科技的導入，商業模式進行不斷的演化，科技的發展與運用仍需要銷售量來支撐，在商品的價格搜尋、保費計算及金流的串接都需要科技導入，產生新的商業模式，科技導入後人力成本減少，降低保費為新的趨勢，然而這樣是否會影響公司獲利，對保險業而言仍是一個挑戰。過去由業務員服務客戶，科技導入後由電腦服務客戶，差別在於當客戶增加時，科技增加的成本有限，但重點是要如何開發更多的客戶？這些新客源要從哪裡來？導入科技後，消費者沒有人的服務，能否感受到新商業模式的服務溫度，是科技發展的新挑戰。

導入保險科技後消費者會有幾點疑慮：

1. 內容是否清楚：金融商品條文很多，網站操作模式繁雜，可能因為疏忽而造成投保內容錯誤，過去有人協助或諮詢，導入科技後只能面對操作介面，有系統協助回答疑問，但總是無法真正滿足人們間互動的那種真實感受。
2. 透明的服務流程：過去我們進行繳費、理賠、變更等等都可透過人員詢問得知，在科技導入後，整個服務流程的透明化，讓客戶可隨時了解處理進度，是保險

公司在科技化非常重要的一環，例如：宅配公司讓客戶隨時上網追蹤他的物品，目前的轉送流程及地點，讓客戶可以很放心的交付運送服務給宅配公司，這是一種透明服務流程的創新。

3. 以客戶角度出發：科技的產生是為了服務客戶，任何的科技服務必須以人為出發，思考如何運用科技產生更貼近人的科技運用與商業模式。

目前許多保險公司都積極的發展金融資訊科技，以南山人壽為例：為因應資訊科技潮流與網路通路平台接軌，三年前與 SAP 公司合作發展「境界成就計畫」，做全公司的資訊系統改造，將使用三、四十年的老舊資訊系統全面改造與新時代接軌，發展網路資訊平台。既有的業務員及銀行通路外，積極建立電子商務平台，隨著數位科技興起，全球商業經營模式及國內金融版圖勢必將有所改變，因應此波金融科技創新浪潮，提前替將來業務銷售做好最佳的準備。未來的商業經營模式，比的不僅僅是服務，更比誰能先發覺客戶的需求、即時服務。科技引進後，未來銷售的思維不再以「產品」為中心，而是以「客戶」為中心，將透過智慧銷售、智慧團隊、智慧服務，以精準行銷、新思維、數位學習力、行動力達成企業的策略目標。

破壞式創新是擴大及開發新市場，提供新的功能的有效方法，突破消費者預期的改變，現行許多專家學者都認為P2P保險是新的破壞式創新，但並不是所有的成功都來自破壞式創新，如何運用既有的優勢，突破新的思想範疇，改造舊的商業模式，重組新商業模式的延續型創新，讓自己更強大，佔領市場新機。整個思想邏輯的改造，將既有的商業模式拆解、分類、歸檔、重組，建立新的商業模式及運用設計科學的服務流程改造，重新調整因應未來的挑戰，確保新的商業模式能符合顧客價值主張及好的獲利程式，不斷的調整改變，才能面對未來的挑戰。

創新可分為兩種，一種是延續型創新、另一種是破壞式創新。延續性創新談的是在產業內的產品進行改善、品質更好，銷售給更高階的顧客，在保險業中提供更好的服務品質及流程，改善保險商品的內容更貼近客戶需求的一種延續型的創新，這種創新通常運用在傳統的保險公司既有市場的在位者。例如：過去的重大疾病保險，保障的範圍限定在七大項國人常發生的重大疾病內容，進階版的重大疾病保險除了原有的七大項目外，增加國人其他需要重大花費的疾病共二十七項等，一舉提高到三十四項的重大疾病內容，在商品的改善、提升內容，銷售給有能力、有觀念的顧客。

破壞性創新是將商品或服務流程改善，去除掉顧客不需要的多餘服務，專注地提供客戶所在乎的服務或功能，讓商品更好用、服務更便利及價格更親民，提供給消費大眾。例如：近期保險公司配合政策在推動的終老保險，所有國人可以用較便宜的保費，投保小額終老保險，每人限額三十萬元，做為最基本的身故保障，也就是提供個人基本的身後事的費用。推出短期間就深受中產階級的喜愛，該商品符合顧客價值主張，用低廉的保費，不需要過多的保障，只需要足夠處理自己身後的基本需求。

哈佛大學商學院教授克雷頓·克里斯汀生Christensen, Horn et al. (2008)在著作《創新者的兩難 The Innovator's Dilemma》一書中提到，企業要把80%的資源放在維持型創新，20%資源放在破壞式創新。破壞式創新可以分為兩種，一種為「新市場破壞式創新」、另一種「低階市場破壞式創新」。新市場破壞式創新是針對新的顧客，為他們帶來更便宜、更容易使用的產品，讓還沒消費的顧客願意花錢消費。新市場破壞式創新不影響主流市場，將服務中的客戶，轉移到新的價值網絡中，因為這些客戶覺得新產品更加便宜與便利。例如：近期保險業跟生前契約產業進行跨業合作，將保險的身故給付金轉變成實物給付的方式，讓顧客能直接得到他們想要的產品與服務。

第四節 研究限制與未來研究建議

本研究以五家市場具規模的保險公司為案例，進行整合、分析、討論，然而網路保險公司的型態仍有許多不為我們所知的型態，並無法完全納入進行研究與討論，這五家公司是否能代表所有網路保險公司，仍有待進一步研究，這也是本研究的限制之一。

新創公司不斷興起，明天過後將會產生更多新興的保險商業模式，這些都需要時間去驗證。科技日新月異，商業模式每天不斷的推陳出新，今日研究後明天又推出新模式，這也是本研究的限制之二。

新興的網路保險公司，因成立時間短，經驗數據量少，國外的保險公司，資訊取得不易，無法進行量化分析。因此，本論文採質化分析進行研究。僅能以網路上所取得的基本資訊進行分析，內部的詳細模式與結構，無法深入了解，進行商業模

式分析時，難免會有個人以工作經驗、想法與主觀意見，因此分析會有些許不夠客觀，然而我們已盡可能以客觀的角度進行分析，此即本研究限制之三。

最後再提出，商業模式的成功與否，與該國的文化、背景、生活、習慣有相對關係，這些因素並不在本文的研究範圍內，網路保險未來的發展與文化、背景、生活、習慣相關性亦是一個值得發展的研究主題。

國內保險網路比價及網路保險發展在國際上相對落後，未來台灣網路比價及網路保險發展更趨成熟後，能夠有更多的個案供選擇，屆時可針對國內的保險公司的官網模式、第三方電子平台、仲介比價、網購搭售及專業網路保險公司進行交叉分析討論，國內的保險公司文化背景相同，顧客群相同、資訊取得相對容易、方便進行訪談，相信研究結果能更貼近市場趨勢與方向。

參考文獻

一、中文文獻

方至民 (2000). "企業競爭優勢." 前程企管.

王信文, 何巧齡 (2006). "影響網路購物行為之關鍵因素分析." 經營管理論叢 第 2.

何平和 (2007). "淺談保險產品促銷策略的創新." 經濟師(7).

吳孟道 (2016). "金融科技創新的趨勢及挑戰." 臺灣經濟研究月刊 39(1).

吳岱儒, 彭冠勳 (2016). "創新商業模式之研究-以水產" G" 公司為例." 正修通識教育學報(13).

李正文, 鄭嘉佩 (2006). "保險業運用電子商務之因素與績效研究." 企業管理學報 (68).

辛弦璋 (2003). "我國人壽保險行銷通路及其效果之研究." 私立實踐大學企業管理研究所碩士論文.

金管會 (2016). "保險業辦理電子商務應注意事項."

林沛樺 (2002). "人壽保險業電子商務經營模式初探." 撰者.

邱哲修, 張清模 et al. (2000). "我國中小企銀存款保險風險轉嫁行為之探討." Journal of Risk Management 2(2).

洪慧芳 (2016). "創新的十個原點." 天下雜誌 出版.

徐為公 (2003). "事件行銷之說服理論建構研究." 中原大學企業管理研究所學位論文.

康新 (2007). "論建立以顧客需求價值為核心的保險營銷模式." 保險研究 5.

張思源 (1999). "電子商務魅力所在." 網路通訊雜誌.

張郁蓮 (2005). "商品組合方式與個人認知需求對搭售效果之影響." 南台科技大學行銷與流通鼓臉研究所碩士學位論文.

張譽騰 (2012). "開放式創新理論應用於台灣自行車產業經營模式之探討." 中興大學高階經理人碩士在職專班學位論文.

莊淑貞 (2016). "金融科技時代壽險業務通路之因應策略探討." 政治大學商學院經營管理國際金融組碩士論文.

曹磊, 錢海利 (2016). "Fintech 金融科技革命." 商周出版.

彭金隆 (2015). "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 31.

馮炫竣 (2000). "消費者使用電子銀行之行為研究-以 ATM、電話銀行及網路銀行為例." 元智大學管理研究所學位論文.

黃秀媛 (2005). "藍海策略." 天下遠見出版股份有限公司.

虞積祥 (2004). "品牌形象、品牌權益、顧客終身價值關聯性研究-以東森電視購物頻道為例." 義守大學管理科學研究所碩士論文.

榮泰生 (2007). "網路行銷:電子商務實務." 五南圖書出版股份有限公司.

賴政治 (2002). "汽車第三人責任保險理賠與逆選擇之研究-主成份因素分析與迴歸分析之應用." 國立高雄第一科技大學-風險管理與保險研究所.

蔡宜廷, 劉育奇 et al. (2006). "數位音樂產業及其商業模式." 智慧財產評論 4(2).

蔡茜堉 (2016). "FinTech專利前瞻趨勢與挑戰-金融科技專利現況." 經濟部智慧財產局.

謝坤明 (2000). "保險業之電子商務." 保險資訊 第十八期.

蕭銘雄, 鄭曉平 (2008). "以延伸式科技接受模型探討消費者線上投保人壽保險之意願." 電子商務學報 10(1).

二、英文文獻

Aversa, P., et al. (2015). "From business model to business modelling: Modularity and manipulation. Business models and modelling. " Emerald Group Publishing Limited.

Baden-Fuller, C. and M. S. Morgan (2010). "Business models as models." Long range planning 43(2).

Berry, L. L. (1983). "Relationship marketing." American Marketing Association.

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011). "How to design a winning business model." Harvard business review 89(1/2), 100-107.

Christy, R., et al. (1996). "Relationship marketing in consumer markets." Journal of Marketing Management 12(1-3).

Christensen, C. M., et al. (2008). "Disrupting class: How disruptive innovation will change the way the world learns." McGraw-Hill New York.

Deloitte, (2015). "The Future of Financial Services: How disruptive innovations are reshaping the way financial services are structured, provisioned and consumed." World Economic Forum.

Donaldson, Lufkin, Jenrette Inc.(2000). "Insurance: The Impact of the Internet on the European Insurance Industry." Swiss Re Economic Research & Consulting.

Diacon, S. R. and C. T. Ennew (1996). "Ethical issues in insurance marketing in the UK." European Journal of Marketing 30(5).

Eisenhardt, K. M. (1989). "Building theories from case study research." Academy of management review 14(4).

Engel, J. F., et al. (2000). "Promotional strategy 9th edition." Pinnaflex Educational Resources INC., Cincinnati Ohio.

Florian Wiesböck et al (2017). "How Management in the German Insurance Industry Can

Handle Digital Transformation." Munich School of Management.

Gronroos, C. (1990). "Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface." Journal of business research 20(1).

Johnson, M. W. (2010). "Seizing the white space: Business Model Innovation for Growth and Renewal." Harvard Business School Press: Boston, MA, USA.

Johnson, M. W., et al. (2008). "Reinventing your business model." Harvard business review 86(12).

Keeley, L., et al. (2013). "Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs." John Wiley & Sons.

Kim and e Mauborgne (2014). "Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant." Harvard business review Press.

Mahadevan, B. (2000). "Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy." California management review 42(4).

Mishra, D. P., et al. (1998). "Information asymmetry and levels of agency relationships." Journal of marketing Research.

Mowen, J. C. and M. C. Minor (2001). "Consumer Behavior: A Framework (Поведение потребителей: структура)." N.J.:Prentice Hall.

Perrien, J., et al. (1992). "Relationship marketing and commercial banking: a critical analysis." International Journal of Bank Marketing 10(7).

Taleghani, M., et al. (2011). "The relationship between customer satisfaction & relationship marketing benefits." Arabian Journal of Business and Management Review 1(3).

Yin, R. K. (1994). "Case study research: design and methods. Applied social research methods series, 5." Biography, Sage Publications, London.