

保險業異業合作經營生態圈談

▲謝紹芬

一、前言

全球經濟成長趨緩、市場環境蛻變、新冠肺炎 (COVID-19) 疫情超越三年等因素，嚴重擾亂企業之正常運行，造成企業面臨行銷產品之困境。傳統產業之市場空間、行銷渠道等相對單一，產品同質化嚴重，需要開拓新市場、新行銷通路等情境。各該產業受制於市場機制，惟有接受各種挑戰，從而興起異業合作經營生態圈之組織。其目標涵蓋資源共享、降低成本、縮減作業流程、作業時效等特色，該理念不但受到廣泛消費者之青睞，而且成為時尚與趨勢。關於產業合作之經營生態，其主要謀略為截長補短、強強聯合等；亦即集合不同之產業，各自發揮其優勢，並相互匹配資源，施展優異之營運績效、市場競爭力等雙贏策略。其常見之營運謀略，為包括提升產品之曝光、轉換等，各自評估妥適之合作對象。

保險業為金融業之一環，同樣得面臨異業合作之競爭力，顯然不能再執著於傳統之委由業務員銷售保險商品、自家平台設置投保等經營層面。該產業搭配異業合作，可以經由市場區隔、產業

合作等渠道，開發出更多之商機，達成互補、互惠等效益，進而建構出金融保險服務之生態圈。抑或有進，保險業進行異業合作，還可以運用金融科技，超前部署生態圈之經營，將保險嵌入生活之場景，降低保險消費者取得服務之門檻，並能提供消費者低保費、碎片化等形式之保險商品，實踐普惠金融，各合作產業還能善盡社會責任之使命感，驗收合作生態圈之雄偉價值。

二、異業合作之特質

不同產業願意攜手合作，應明確終極目標在於開創互蒙其利之成果；其常見之行銷案例為捆綁產品之資源、渠道合作等。合作產業通過開放各自之資源、各自銷售、產品展示等方式，讓參與合作產業之產品，擁有更寬敞之通路，得以共享資源，實現自我產品之銷售。居處全球蛻變之環境領域，各種產業皆需要持有引起客戶群注視之特質，始能提升銷售產品之競爭力。略述其特質如下：

(一) 觸角潛在客戶群

異業合作為尋求曝光產品之機會，藉此接觸更多之客戶群；其最有

效之捷徑為企業與關鍵意見領袖（Key Opinion Leader；KOL）合作，可以分享社群之媒體，並能在短暫時間內提高產品之曝光度。但是，產業在選擇合作之對象時，應認真考慮對方之受眾（Target Audience；TA），亦即產業應推估可以互惠之客戶群，免於行銷之成效不如預期。

（二）共識行銷願景

產業通過合作關係擴展行銷通路，其在合作之前，應先行認知產品得以取悅之資源，再思考合作產業可以提供之支持、未來可能之發展空間等，從而確認合作意願之範疇。可以預見者，產業在取得明確之意向後，呈現出合作條件符合預期者，則可結合產品資源，一方面朝向合作願景之營運版圖，他方面宣導合作極大化之效益。

（三）消費者受惠

異業合作之產業，除開發新客戶群之外，其既有客戶群亦可經由合作之渠道，享有銷售折扣之誘因，促

使其能在優惠期間內購買產品。再則，企業利用合作取得優惠之方案網綁銷售技巧，其既可提升銷售產品之商機，亦可使消費者感受到受惠，從而提升高層次合作之機緣。

（四）附加價值

兩個或兩個以上不同產業，結合雙方之優勢，分享市場之營銷資源、銷售成本效益、增強市場競爭力等營銷策略，得以提升產業品牌之知名度。企業當前之氛圍，為盛行開發網路行銷商品之活動，亦即利用實體活動添加促銷、抽獎等活動，藉機吸取多元之客戶群，提增產品之銷售量，成為異業合作之附加價值，甚而為產業合作之致勝關鍵。

三、保險業異業合作概述

目前國內保險業實際之運行，為大型保險業向其他產業尋求或合作，並按最適宜之合作型態蓬勃發展，其可以發現者，電商、旅遊、大型連鎖賣場等皆成為國內保險業進行跨業合作或結盟之對象（詳見表 1）。略述如下：

表 1、產險業和異業結盟合作

產險公司	異業結盟或合作對象	內容
華南產險	Yahoo 奇摩購物網	精品保險
新安東京海上險	雅虎網站奇摩	E 保網
富邦產險	信義房屋	房東出租送凶宅險
富邦產險	旅遊業、航空業	旅平險資訊交流與串接
國泰產險	可樂旅遊網站	旅遊數數購

資料來源：轉載自黃惠聆，產險業掀異業結盟 各式保單供選擇，工商時報 2019 年 10 月 08 日，中時新聞網，網址：<https://www.chinatimes.com/newspapers/20191008000429-260208?chdtv>

(一) 不同產品展開宣傳品牌效果

品牌為具有經濟價值之無形資產，為採用抽象化、特有、能識別等心智概念表現其差異性。其合作之核心價值，在於讓消費市場感受到合作之張力，展現出實質之效果。再則，異業合作之品牌應富有創意，並持有曝光之渠道與資源，始能彰顯行銷產品之強項，堅實異業合作之意願。

(二) 發展保險科技推動異業合作

金融科技興起，激起國內多家保險業進行異業合作計畫，當前市場已經存在旅平險結合航空旅遊、機票訂購平台、電商行銷精品險等（詳見表 1）。保險業面對數位轉型之浪潮，除得自行開發 InsurTech 技術、創造各項應用場景外，還需要與科技公司、新創公司、周邊相關產業等合作，建立合作之價值、資源交換等生態系，提供保險智能以外之服務。另外，國內保險業並跟進金融科技生態圈，拓展產業合作後之深度及廣度，讓消費市場認知產業合作爆發之利基。

(三) 產業合作共享資源

據瞭解，富邦產物保險公司（下稱富邦產險）從 2020 年 8 月起與台中榮民總醫院、奇美醫院等進行異業合作，推出「醫起安心」- 理賠

金代墊住院醫療費用服務。其合作意向是醫院提供住院資訊給富邦產險，保險給付可以直接代墊醫療費用，縮減理賠之審核作業流程，投保客戶住院期間毋庸煩惱醫療費之沉重負擔，出院後亦能安心調養身體，醫療院所亦能節省行政作業之成本。從該案例發人深省者，為保險業之醫療保險與醫院合作，可以締造保險契約持有人、醫院、保險業等三贏之局面。

(四) 遵守法律規範

招攬保險業務應堅守最大誠信原則，因此從事招攬異業合作之人員，應依《保險業保險代理人保險經紀人與異業合作推廣附屬性保險商品業務應注意事項》五規定，必須取得保險業務員登錄資格，並辦妥保險業務員登錄。抑或有進，前開人員所屬之保險業、保險代理人或保險經紀人，並應建立對該等人員之完整管理考核機制。

四、保險異業合作開發生態圈

所有異業合作之產品，皆為創建生態圈之重要開端，漸進成為生態圈之經營組織。其建立生態圈之本質，在於透過異業合作，讓雙方產業之客戶群體驗到整合服務之成效，並感受到互惠之氛圍。申言之，產業合作可以開啟無所

不在之服務，其亦隱含著無所不在之通路，使客戶群得以最便捷之途徑取得服務；其在監理法規適度融合之境，客戶群則不致受干擾地完成服務。再則，產業合作可以聚焦不同之核心能力，並能拓展新局，共創生態系之價值鏈，使產業為最極致之發展。略述其可運行之軌跡如下：

(一) 大型保險業紛紛尋求合作產業

大型保險業尋求與其他產業合作，規劃適切之營運模式，有機會靠攏生態圈，該情事業已蓬勃發展；是以電商、旅遊、大型連鎖賣場等，皆成為國內保險安排異業合作之重要對象（詳見表 1）。其實際案例為 (1) 華南產物保險公司、新安東京海上產物保險公司等分別與 Yahoo 奇摩購物中心結盟；(2) 富邦產險等與 momo 購物合作，(3) 國泰產險與大型賣場合作，並將零售銷售納入保險之場景應用。

(二) 科技深化保險服務業

科技可以改變人類之生活，金融業為順應時代之潮流，推動金融結合科技，推廣金融服務之效力，各國已相繼投入金融科技（FinTech）之發展。世界經濟論壇（World Economic Forum；WEF）有關預測金融科技之發展，銀行業可能率先受到衝擊，其中保險業之衝擊更大，

保險科技（Insurtech）之應用範圍從而越趨廣泛。國內保險科技之發展速度，雖然略遜於金融科技，但在區塊鏈之新興技術運用、生態圈之建立等面向，令人覺察保險服務、多樣化保險商品開發等願景，將會是美好之預期。

(三) 數位化服務

新興科技與保險產業合作，可以共享合作產業之資源，因此興起自動化之保險服務，並引發傳統保險服務之重大變革。該產業從以人為主要之實體銷售體制，轉型為以數位形式取代之。該新型銷售通路尚能接觸多元客戶群，例如在區塊鏈結盟平台正式上線後，保險業得以連結合作產業之資源，成為後續發展之營運版圖。

(四) 市場區隔（Market Segmentation）抉擇合作產業

市場區隔為經濟學與行銷學之概念，在於滿足每類具有相似產品之服務需求，再依市場區隔安排最適當之合作產業，利於創造更理想之商機，合作產業可以從各大平台，針對客戶群之需求性推廣活動，行銷多樣化之產品於保險市場，滿足合作產業之互補及互惠效果，並建構出最大規模之保險服務生態圈。

五、保險業開展生態圈價值取向

產業生態圈指向與產業有所互動之 Stakeholder，亦即各項商業活動從開始到結束之期間內，凡是接觸到之平台皆包括在內。質言之，該組織對於客戶群、保險業、合作業者、社會等面向皆能獲利。客戶群可以從一個場景平台得到各項需求，亦能體驗到一站式服務之高效率及便利性；保險業在與生態圈之不同客戶群互動經營，適時提供符合需求之多種產品、服務等，博取更多客戶群之青睞。異業合作產業最顯著之成果，為提供多元服務之平台，並提高其黏著度，使雙方得以開發新客群、提高營收等契機，並略述其價值取向如下：

(一) 提供客戶群全面性服務

生態圈經營為 2010 年後受到關注之經營哲學，其核心價值為將不同類型之產業，以某種價值概念或風格美學群聚，共同提供客戶群全面性之服務，得以提高經營業務之價值、產品之市場占有率等。未來各該產業之發展風潮，如能尋得合適之生態圈而加入，並規劃完善之服務流程，其經營績效則能從競爭激烈之市場裡勝出。

(二) 保險消費者融入新家人關係

保險業經營生態圈，絕不是僅為一次之交易，而是希望能滿足客戶群之多種需求。保險業務員在生態圈可發揮之空間，成為規劃保險商品

之敲門磚，且經由創建生態圈之系統，厚實各該專業知識，協助客戶群規劃風險管理之機制。再則，保險從業人員亦可憑藉著生態圈，對於保險消費者扮演著日常生活之朋友陪伴關係，使其於無形中融入為新家人之關係。

(三) 饒富營運成本效益

整體經濟市場之競爭趨勢，其形之於外者，像似單純企業之競爭，其實背後卻是大生態系統之抗衡。中小企業、新創產業等加入生態圈，除可以壯大自己之外，還可能面臨合作、投資、併購等事態。顯而可現者，經營生態圈屬於進可攻、退可守之謀略；面對跨界當道之風口，激發產業審視自我生態圈之經營策略，並為產業變身壯大之路。之外，經營生態圈之產業，可以共享數據、客戶群、技術或人脈等資源，饒富營運成本效益。

(四) 宣導風險管理意識

傳統保險商品之結構複雜，保障內容多元化，消費者著實難以明確認定需要購買之保險商品。對此，消費者在新冠肺炎之疫情期間內，直接從網路搜尋資料、類比各該保險商品之保障內容，從中選擇最實惠之商品。保險業與不同業者之合作，還可以利用各該場景宣導風險管理之意識，讓消費者運用生態圈

連結之服務體系，匹配自身需求之保障商品，並能深層認知保險專業智能。

(五) 體驗嶄新保險服務

從保險經營者之視角觀，生態圈之建立，其營運需要投入之時間、成本等，雖然不容易於短期內呈現明顯效益；但即刻可以接觸不同層面之客戶群，是以該產業可以經由發展生態圈，成為開發多樣化保險商品之重要關鍵。再則，數位化、異業結盟等合作關係，除可以建立生態圈之外，還可以提供保險消費者嶄新之服務體驗，使保險業面對重重競爭之環境，

取得重大突破之契機。

六、保險業建構生態圈挑戰

鑒於經濟疲軟、科技顛覆、地緣政治不確定等因素，保險業者面臨之挑戰日益增加。該產業為追求存活，應將挑戰扭轉成為優勢，並應深化科技之基礎，保險價值鏈轉型、加速保險科技之應用、異業合作等面向。際此，人工智慧（Artificial Intelligence；AI）可以提振保險業布局營運、風險管理等創新策略。是則，為迎接未來之新頁，該產業應勾勒完整之智能架構藍圖（詳見圖 1）因應挑戰。略述如下：

圖 1



資料來源：轉載自 SAS TAIWAN AI，如何改寫保險業機遇？迎向 2030 年保險業未來趨勢，天下雜誌，網址：https://www.sas.com/zh_tw/insights/articles/risk-fraud/ai-for-insurance.html

(一) 保險業永續發展

保險業在拓展或建立公私夥伴關係（Public-Private Partnership）之過程，誠信為最大之絆腳石。保險業領袖越來越重視公眾信任之議題，因為如無法博取信任，其業者將難以揮灑專業。再則，該產業為突破困境，應聚焦於永續發展，向社會展示該產業之價值、強化信譽等機會，且惟有永續經營，並於營運期間內善盡誠信服務之職能，才能完善營運之目標。

(二) 保險產業與人之融合

傳統保險業受到 Fintech 新創業者之創新趨勢、競爭壓力等影響，其原有之價值因面臨保險科技而產生全面性變革。值得一提者，為保險產業永遠存在與人高度相關之產業，即便是新興科技之導入、商業模式改革、異業合作、商品服務創新等情事，仍應注目人與人之溝通、相互協調等和諧度。是則，該產業應兼顧傳統體制，並應體察到其與人之融合挑戰（Synthesis Challenge），將是未來之重要議題。

(三) 保險價值鏈轉型

保險裂解（Insurance Disaggregation）指向保險業之價值鏈，為金融科技與共享經濟之時代，其消費模式產

生結構性之改變。新冠肺炎疫情促使人類倚重數位科技，保險商品之銷售，從面對面之實際行為，轉變為雲端行銷模式，消費者購買保險商品，除經過傳統業務人員之銷售通路外，還可以自行上網搜尋、比較等，選購適切之商品，該變化將是未來消費者之常態生活。

(四) 智能自動化

保險公司在保險商品之承保、售後服務、理賠等核心業務，為著重流程自動化，應整合 AI 做到智能自動化。其精髓為每一個流程之決策，皆可通過 AI 大腦之推薦，甚至串連最理想之推薦，協助保險業簡化作業流程，快速處理龐大數量之資料，精確提供個人化服務，避免保險詐騙。再則，保險業之自動化處理、核保及理賠等流程，可以提增保險服務、個人化服務等效率。另外，消費者風險意識之抬頭，保險需求不再侷限於單一風險，有關客製化之保險商品將成為未來之主流。

(五) 保險監理法規增修訂

保險業之活動幾乎皆得受制法令之約束，呈現出其需要高度監理之產業，該產業在建構或加入其他產業主導之生態圈，得面臨法律適用融合度之挑戰。例如 (1) 保險經紀人、

保險代理人、保險業務員等資格之認定；(2) 保險從業人員與消費者交易渠道適法性之界定；(3) 生態圈提供之優惠服務，其與錯價、放佣等違規行為之區隔；(4) 健康保險商品串聯醫療院所之訊息，可以縮短時效之數位化、規格統一化等合規制約；本文認為前開疑惑有賴主管機關增修訂相關法規，更能奏效資源共享，提增產業價值鏈、自動化流程等便利性。

七、結語

保險服務業之功能不斷延伸，保險機制為風險管理之重要支柱，其從傳統之風險補償機制，推展向財富、社會管理等多重功能，並滲透經濟系統之環節與領域。全球面臨市場環境蛻變、新冠肺炎 (COVID-19) 疫情持續發酵等因素，保險可以施展風險管理之功能更形顯著。金融科技發展之深化，使得保險與經濟生活之某些領域，存在密不可分之關聯性，從而興起異業合作生態圈之組織。其營運宗旨涵蓋資源共享、降低成本、縮減作業流程等特色，相當受到消費者之青睞，遂成為一種趨勢。保險與科技之高度融合，成為現代保險業之經典，可見發展科技更能切合風險管理領域之需求，且成為保險事業之重要進程。其經由市場區隔、異業合作等

渠道，能與多元領域建立千絲萬縷之聯繫，進而創造更多商機，彰顯互補、互惠等高度效益。其經由資源整合，經營起保險服務之生態圈，展現風險管理之特效。本文併聊表淺見如下：

(一) 保險服務應創新

保險業應創新風險管理鏈條之空間，將保險之風險預警與防範、災後恢復重建等環節，靈活地擴展可以服務之功能，並應切入實體經濟之領域，樹立優質服務業之社會形象。

(二) 保險產業異業合作成為趨勢

保險產業異業合作，擁有寬敞之通路共享資源，實現自我產品之銷售，並相互支援優勢、匹配資源等，發揮資源整合之功能，建構卓越之營運績效，提增市場之競爭力。

(三) 善用保險科技服務之效益

保險服務需要大數據、區塊鏈、AI 等協助，類此科技可以提升保險服務之水平與效率，其可以應用之層面日趨廣泛。是則，保險業應積極投入科技發展，因應市場多元化之需求，開發多樣化之保險商品。

(四) 建立保險業主導生態圈之經營

保險服務業對於生態圈模式之依賴性最強，亦為最有效整合生態圈之

經營主體。保險生態圈因涉及多種行業之共生，既可建立有效之合作機制，亦可成為生態圈模式之主導者與設計者，創建更有利之經營環境，分享保險生態圈之利潤。

(五) 相關規範應配置完善

產業異業合作為時代之趨勢，工欲善其事必先利其器，有賴主管機

關從保險最大誠信原則之邏輯，衡情保險產業異業合作之公平性、允當性等法理，增修訂符合時宜之法令規章，使能順暢營運，從而振興國家經濟。

本文作者：

台灣產物保險股份有限公司前法令遵循主管

強制險 電子式 保險證

即時上網查詢投保情形
快速便捷又環保

EASY

【強制汽車責任保險電子式保險證】(樣本)

查詢編號：
查詢日期：

保險證號碼：050017KVG0000001

類別險人 (車主)	王小明			後 字 號 (本 部)
效 驗 期 間	自民國 107 年 01 月 05 日 中午 12 時起 至民國 108 年 01 月 05 日 中午 12 時止(12 個月)			
車輛種類(使用性 質)	原車領牌年份	牌 照 號 碼	1	
自用小客車	民國 106 年	AAA-**-88		
廠 牌 型 式	排氣量(立方公分)	申 車 / 車 身 號 碼	1	
歐規	1998	AB1234567***80		

◎臺灣產物保險股份有限公司
總經理 107 年 01 月 05 日立

依據金融監督管理委員會 106.9.11 金管保產
字第 10600086650 號函辦理。

廣告