

FORESTAR
CONFERENCE

主題：產壽險商品的交叉與合併銷售

報告人：廖學茂
富士達保險經紀 董事長

個人簡歷--廖學茂 RICK LIAO

現任：

富士達保險經紀人股份有限公司	董事長
中華保險服務協會	理事
台北「張老師」中心	主任委員
台灣金融服務業聯合總會講師團	特聘講師
中華民國全國商業總會金融推動委員會	委員
台中市政大校友會	副理事長
政治大學商學院研究生	企業導師

FORESTAR
CONFERENCE

個人簡歷--廖學茂 RICK LIAO

現任：

朝陽科技大學行銷與流通管理系	助理教授
東南科技大學休管系	助理教授
中華民國保險經紀人同業公會	理事
東南科技大學董事會	董事
美國理財認證協會 CFP	考試委員
中華民國風險管理學會	監事
劍潭海外青年活動中心	指導委員

個人簡歷--廖學茂 RICK LIAO

學歷：

- 國立政治大學EMBA
- 國立北京大學EMBA

經歷：

- 英國保誠人壽
- 東南科技大學校友會
- 宏泰人壽保險公司
- 南山人壽保險公司
- 國際獅子會七星分會
- 救國團北投區團委會
- 財團法人保險事業發展中心
- 朝陽科技大學保金系
- 崇右技術學院財金系
- 國立北京大學EMBA台灣校友會

職銜：

- 碩士
- 碩士
- 總經理
- 執行副總裁
- 副總裁
- 財務顧問
- 助理教授
- 講師

個人簡歷-廖學茂 RICK LIAO

- 著作：
 - 1.布建10萬人脈 商訊文化出版
 - 2.一堂5000萬的課 商訊文化出版
- 碩士論文：
 - 1.兩岸保險市場的准入、發展與風險問題之研究
 - 2.金控與非金控人壽保險公司業務員通路之研究




今日大綱

- 前言_銷售的腦內革命與台灣現況
- 淺談跨售與併銷：銷售的腦內革命
- 兩者的應用與實例：由異業而產、壽險
- 跨售與併銷的綜效：跨售+併銷=進階或追加銷售？
- 交叉與合併銷售的展望：成功案例的啟示與最佳實例的創新



銷售的腦內革命

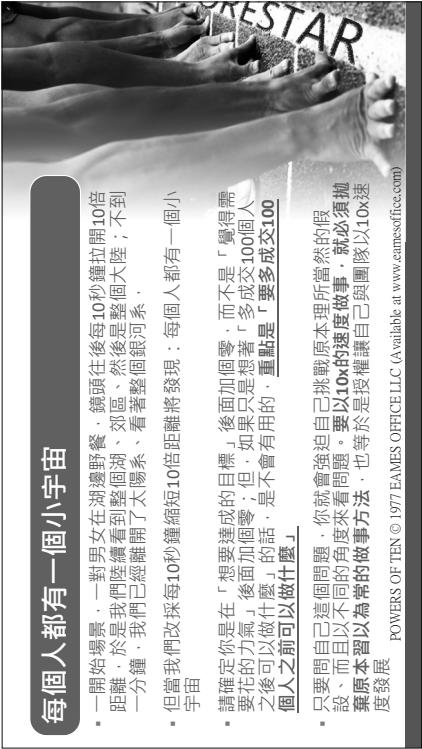
每個人都有的是甚麼？



Power of Ten



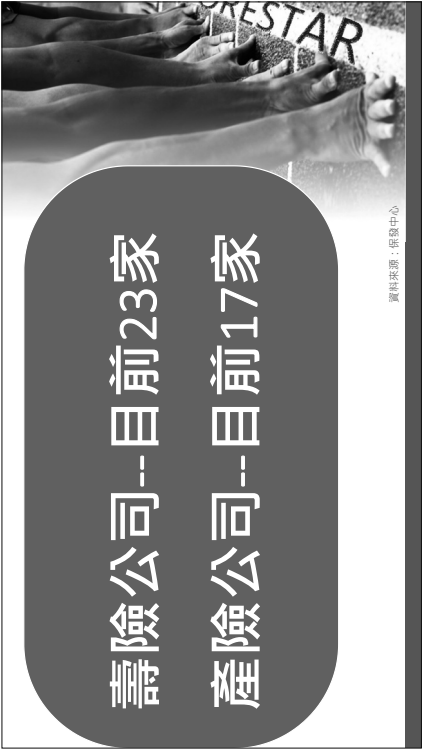
POWERS OF TEN © 1977 EAMES OFFICE LLC (available at www.eamesoffice.com)



每個人都有一個小宇宙

- 一開始場景，一對男女在湖邊野餐，鏡頭往後每10秒鐘拉開10倍距離，於是我們陸續看到整個湖、郊區、然後是整個大陸；不到一分鐘，我們已經離開了太陽系，看著整個銀河系，
- 但當我們改採每10秒鐘縮短10倍距離將發現：每個人都有一個小宇宙
- 請確定你是在「想要達成的目標」後面加個零，而不是「覺得需要花的力氣」後面加個零；但，如果只是想著「多成交100個人之後可以做什麼」的話，是不會有用的，重點是「要多成交100個人之前可以做什麼」
- 只要問自己這個問題，你就會強迫自己挑戰原本理所當然的假設、而且以不同的角度來看問題。要以10x的速度做事，就必須拋棄原本習以為常的做事方法，也等於是授權讓自己與團隊以10x速度發展

POWERS OF TEN © 1977 EAMES OFFICE LLC (Available at www.eamesoffice.com)



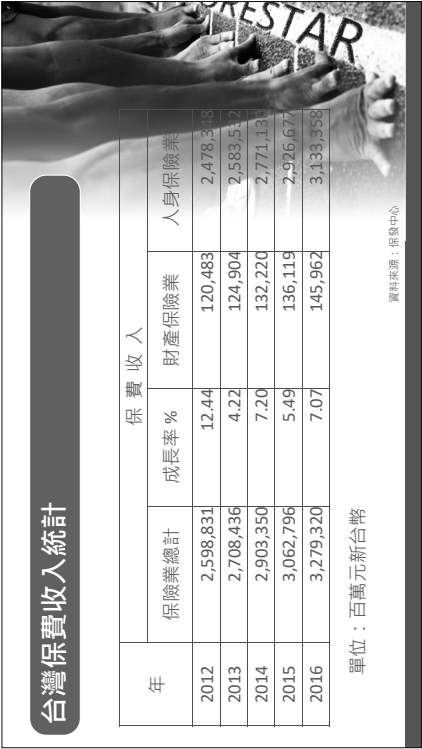
壽險公司--目前23家

產險公司--目前17家

資料來源：保發中心



台灣保險業的現況

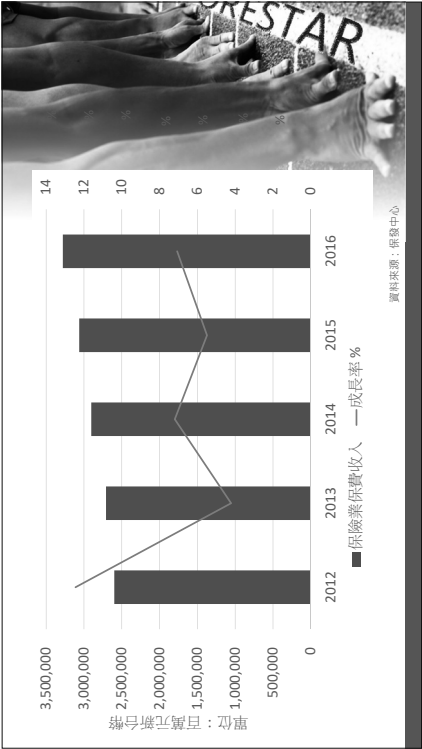


台灣保費收入統計

年	保費收入		
	保險業總計	成長率 %	財產保險業 人身保險業
2012	2,598,831	12.44	120,483 2,478,348
2013	2,708,436	4.22	124,904 2,583,532
2014	2,903,350	7.20	132,220 2,771,130
2015	3,062,796	5.49	136,119 2,926,677
2016	3,279,320	7.07	145,962 3,133,358

單位：百萬元新台幣

資料來源：保發中心



13

人身保險業的現況

14

人身保險業保費收入(初、續年度別)

項目	2013		2014		2015		2016		2017/01 ~ 2017/09	
	金額 (百萬)	比率%	金額 (百萬)	比率%	金額 (百萬)	比率%	金額 (百萬)	比率%	金額 (百萬)	比率%
總保費	2,583,541	100.00	2,771,130	100.00	2,926,677	100.00	3,133,357	100.00	2,535,074	100.00
初年度	1,106,318	42.82	1,169,698	42.21	1,186,243	40.53	1,270,520	40.55	947,316	37.39
續年度	1,477,223	57.18	1,601,431	57.79	1,740,434	59.47	1,862,838	59.45	1,587,757	62.61

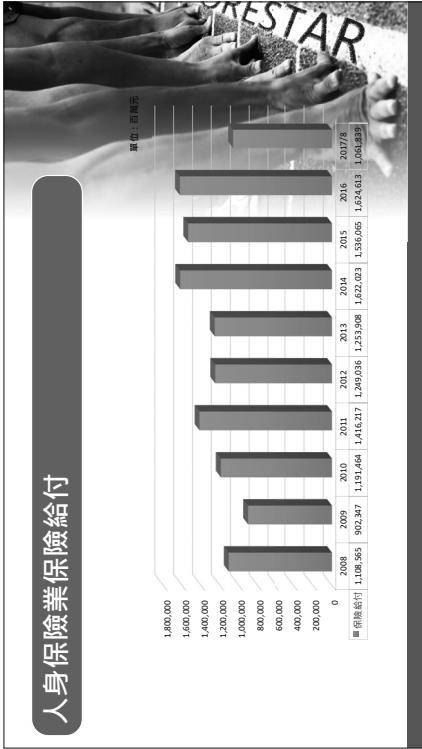
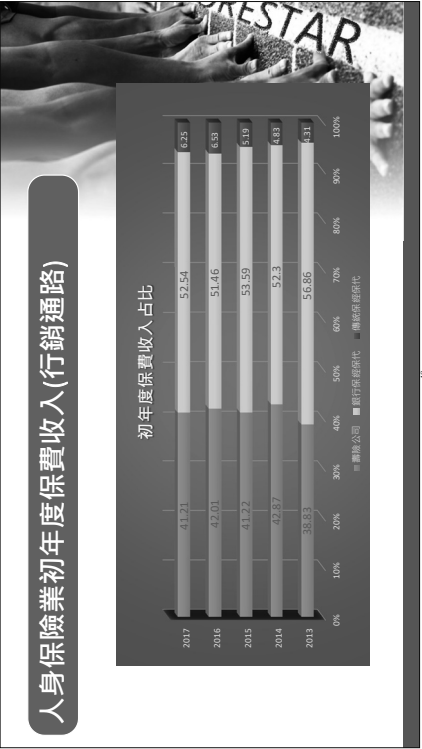
15

人身保險業初年度保費收入(傳統/投資型別)

項目	2013		2014		2015		2016		2017/01 ~ 2017/09	
	金額 (百萬)	比率%	金額 (百萬)	比率%	金額 (百萬)	比率%	金額 (百萬)	比率%	金額 (百萬)	比率%
初年度	1,106,318	100.00	1,169,698	100.00	1,186,243	100.00	1,270,520	100.00	947,316	100.00
傳統型	846,866	76.54	820,360	70.13	840,256	70.83	1,073,918	84.53	653,679	69.00
投資型	259,512	23.46	349,338	29.87	345,987	29.17	196,602	15.47	293,637	31.00

16

項目	2013		2014		2015		2016		2017/01 ~ 2017/09	
	金額 (百萬)	比率%	金額 (百萬)	比率%	金額 (百萬)	比率%	金額 (百萬)	比率%	金額 (百萬)	比率%
初年度	1,106,318	100.00	1,169,698	100.00	1,186,243	100.00	1,270,480	100.00	947,316	100.00
壽險 公司	429,616	38.83	501,422	42.87	489,009	41.22	533,752	42.01	390,374	41.21
銀行 保險 保代	629,081	56.86	611,768	52.30	635,727	53.59	653,785	51.46	497,739	52.54
傳統 保總 保代	47,641	4.31	56,551	4.83	61,541	5.19	82,942	6.53	59,203	6.25



人身保險業保險給付

	2012		2013		2014		2015		2016	
	件數	金額	件數	金額	件數	金額	件數	金額	件數	金額
壽險	777,394	598,995,881	674,803	313,112,315	1,000,114	573,289,996	986,126	540,952,538	1,058,443	645,519,698
死亡	143,566	77,191,257	144,445	79,826,648	158,594	83,755,640	161,626	85,985,597	175,866	98,351,521
醫療	8,673,103	84,520,001	9,098,626	89,382,671	9,383,722	95,637,014	9,685,661	102,577,354	10,173,458	110,678,165
殘廢	23,851	4,331,576	24,813	4,441,976	26,136	4,435,194	30,639	4,618,456	29,994	4,857,128
解約	2,483,278	545,892,616	2,413,512	585,631,700	2,602,911	665,641,140	2,577,607	575,788,283	2,761,531	555,072,341
生存還本	3,844,884	151,373,687	5,159,481	150,449,527	6,163,266	152,051,541	7,440,560	173,433,270	9,013,335	194,980,128
年金	30,906	696,393	34,609	4,266,008	37,796	7,512,938	48,203	8,524,097	39,952	2,205,587
重大疾病	119,366	12,663,186	140,233	13,771,546	146,390	14,927,806	156,205	16,167,511	163,525	16,699,056
其他	5,624,012	13,371,154	15,025,289	8,265,113	19,369,090	24,127,158	10,281,631	26,719,388	33,897,830	1,628,612,870
合計	21,720,485	1,249,036,753	24,579,890	1,253,907,740	27,823,969	1,622,022,787	30,663,717	1,536,065,242	33,897,830	1,628,612,870



21

人身保險業總資產/金融機構總資產

年	金融機構總資產	人身保險業總資產	比率
2004	32,531,284	5,450,673	16.76
2005	36,024,614	6,485,405	18.00
2006	38,408,672	7,756,511	20.18
2007	39,616,314	8,746,487	22.08
2008	42,197,744	9,169,448	21.73
2009	44,940,828	10,782,439	23.99
2010	47,243,764	12,123,701	25.68
2011	50,439,640	13,051,337	25.88
2012	53,397,797	14,528,769	27.21
2013	58,037,078	16,632,488	28.66
2014	63,570,456	18,521,276	29.14
2015	67,918,827	19,731,338	29.05
2016	71,103,023	22,247,223	31.29

22

人身保險業資金運用

項目	2015		2016		2017/01 ~ 2017/08	
	金額	比率	金額	比率	金額	比率
銀行存款	252,519	1.44	407,335	2.03	433,751	2.02
有價證券	4,641,060	26.40	4,407,992	22.00	4,635,816	21.55
不動產	1,117,392	6.36	1,196,248	5.97	1,213,979	5.64
聯險貸款	529,631	3.01	543,917	2.71	578,249	2.68
放款	843,883	4.80	827,726	4.13	806,801	3.75
國外投資	10,131,813	57.63	12,589,119	62.82	13,771,617	64.01
專款運用及公計投資	48,844	0.28	53,867	0.27	56,901	0.26
投資扣除相關準備	2,889	0.02	10,898	0.05	10,960	0.05
從事衍生性商品交易	-9,797	-0.06	-9,382	-0.05	7,030	0.03
其他類資產之資金運用	23,393	0.13	10,672	0.05	0	0.00
資金運用總額	17,581,626		20,038,393		21,515,105	
資金總額	17,739,420		20,102,446		21,491,527	
資產總額	19,731,338		22,247,223		23,765,836	

23

財產保險業的現況

24



25

產物保險業賠款支出項目

項目	火災保險		海上保險		汽車保險		航空險		工程險		責任險		信用保證保險		債權險		健康險		其他		總計
	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	
2015	4,438	6.51%	5,845	8.57%	43,902	64.36%	921	1.35%	1,481	2.17%	4,000	5.87%	363	0.53%	6,094	8.94%	617	0.91%	528	0.77%	68,188
2016	12,833	10.34%	4,962	6.32%	46,883	59.69%	1,058	1.44%	1,746	2.22%	3,869	4.93%	277	0.35%	6,564	8.38%	647	0.82%	638	0.81%	79,542
2017	11,142	10.17%	3,993	6.87%	32,971	56.72%	561	0.99%	1,168	2.01%	3,503	6.03%	74	0.13%	4,524	7.79%	468	0.80%	238	0.39%	98,129

資料來源：保發中心

27

產物保險業保費收入(依險種)

項目	火災保險		海上保險		汽車保險		航空險		工程險		責任險		信用保證保險		債權險		健康險		其他		總計
	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	
2015	21,801	16.02%	7,238	5.32%	73,446	53.89%	991	0.71%	3,459	2.54%	10,131	7.44%	1,183	0.87%	14,607	10.88%	1,045	1.21%	1,045	1.13%	136,119
2016	23,025	15.77%	6,854	4.70%	80,082	54.87%	812	0.59%	3,402	2.39%	11,826	7.94%	1,134	0.78%	15,417	10.59%	1,848	1.27%	1,094	1.16%	145,962
2017	18,826	17.58%	4,894	4.57%	57,437	53.66%	282	0.26%	2,447	2.28%	8,673	8.10%	743	0.69%	11,465	10.43%	1,364	1.27%	1,251	1.17%	107,884

資料來源：保發中心

26

產物保險業總資產/金融機構總資產

年	金融機構總資產		產物保險業總資產		比率
	金額	比率	金額	比率	
2004	32,531,284		195,955		0.60
2005	36,024,614		206,935		0.57
2006	38,408,672		201,788		0.53
2007	39,616,314		209,384		0.53
2008	42,197,744		241,663		0.57
2009	44,940,829		255,228		0.57
2010	47,243,764		267,858		0.57
2011	50,439,640		275,872		0.55
2012	53,397,797		282,461		0.53
2013	58,037,079		292,746		0.50
2014	63,570,456		302,800		0.48
2015	67,918,827		315,247		0.46
2016	71,103,023		345,116		0.49

資料來源：保發中心

28

產物保險業資金運用

項目	2015		2016		2017/01 ~ 2017/08	
	金額	比率	金額	比率	金額	比率
銀行存款	51,033	22.01	53,226	22.01	48,066	19.34
有價證券	94,644	40.81	100,087	41.40	110,534	44.48
不動產	29,831	12.86	29,883	12.36	29,604	11.91
應收賬款	504	0.22	504	0.21	490	0.20
放款	52,745	22.74	54,757	22.65	56,868	22.88
應付帳款	1,848	0.80	2,108	0.87	2,809	1.13
應收帳項及公積金	1,612	0.69	1,214	0.50	0	0.00
投資淨值(包括自交)	-325	-0.14	-10	0.00	125	0.05
其他資產及負債	17	0.01	16	0.01	0	0.00
資產總額	51,033	22.01	53,226	22.01	48,066	19.34
負債總額	231,908		241,784		248,496	
資金總額	279,214		309,014		310,771	
資產總額	315,247		345,116		350,907	

資料來源：保

資料來源：保發中心

30

排名	國家	保險密度 Insurance Density (USD 美元)	
		總計	壽險業
1	開曼群島 Cayman Islands	12,160.3	595.7
2	香港 Hong Kong	7,678.8	7,065.6
3	瑞士 Switzerland	6,933.5	3,700.3
4	丹麥 Denmark	5,158.7	3,742.4
5	芬蘭 Finland	5,060.6	4,106.1
6	荷蘭 Netherlands	4,716.9	964.5
7	盧森堡 Luxembourg	4,589.4	2,631.3
8	愛爾蘭 Ireland	4,408.4	3,639.8
9	台灣 Taiwan	4,320.7	3,598.7
10	美國 U.S.	4,174.1	1,744.9
11	英國 U.K.	4,063.7	3,033.3
12	新加坡 Singapore	3,776.9	2,894.5
13	日本 Japan	3,731.7	2,803.4
14	瑞典 Sweden	3,410.2	2,459.4
15	挪威 Norway	3,398.7	2,132.9
16	澳洲 Australia	3,397.1	1,558.5
17	法國 France	3,395.2	2,277.7
18	南韓 South Korea	3,361.9	2,049.6
19	加拿大 Canada	3,161.0	1,379.4
20	比利時 Belgium	2,613.3	1,528.4
	世界 World	638.3	353.0

31

國家	總計 Total		財產保險業 Non-Life Insurance		人壽保險業 Life Insurance
	排名	佔比率 %	排名	佔比率 %	排名
美國 U.S.	1	1,352,385	28.58	1	793,538
日本 Japan	2	471,296	9.96	4	117,243
中國大陸 PR China	3	466,131	9.85	2	203,515
英國 U.K.	4	304,208	6.43	5	104,839
法國 France	5	237,643	5.02	6	84,826
德國 Germany	6	215,021	4.54	3	120,360
南韓 South Korea	7	170,863	3.61	7	66,694
義大利 Italy	8	162,383	3.43	11	39,945
加拿大 Canada	9	114,523	2.42	8	64,547
台灣 Taiwan	10	101,445	2.14	16	16,952
澳洲 Australia	11	82,159	1.74	10	44,467
荷蘭 Netherlands	12	80,131	1.69	9	63,746
印度 India	13	79,310	1.68	15	17,493
巴西 Brazil	14	72,646	1.54	13	31,641
西班牙 Spain	15	68,599	1.45	12	34,140
愛爾蘭 Ireland	16	59,295	1.25	30	8,062
瑞士 Switzerland	17	58,370	1.23	14	27,219
香港 Hong Kong	18	56,448	1.19	41	4,508
南非 South Africa	19	41,962	0.89	29	8,072
比利時 Belgium	20	33,838	0.72	17	16,672
世界總計					
Total in the World		4,732,188	100.00	2,115,172	100.00

30

排名	國家	保險滲透度 Insurance Penetration %	
		總計	壽險業
1	開曼群島 Cayman Islands	22.60	1.11
2	台灣 Taiwan	19.99	16.65
3	香港 Hong Kong	17.61	16.20
4	南非 South Africa	14.26	11.52
5	南韓 South Korea	12.09	7.37
6	芬蘭 Finland	11.75	9.53
7	荷蘭 Netherlands	10.40	2.13
8	英國 U.K.	10.16	7.58
9	丹麥 Denmark	9.58	6.95
10	日本 Japan	9.52	7.15
11	法國 France	9.23	6.06
12	瑞士 Switzerland	8.84	4.72
13	巴哈馬 Bahamas	8.68	2.20
14	義大利 Italy	8.24	6.23
15	加拿大 Canada	7.49	3.27
16	美國 U.S.	7.31	3.02
17	愛爾蘭 Ireland	7.22	5.96
18	新加坡 Singapore	7.15	5.48
19	紐西蘭 New Zealand	6.87	4.76
20	瑞典 Sweden	6.60	4.76
	世界 World	6.28	3.47

31

淺談跨售與併銷
消費者就是你我！
停滯的思考無法因應變局
跨售與併銷的實務定義

33

猜猜看，有多「長」？

- 繩子的長度象徵一個人的壽命，1寸代表1年，人的一生真正能用於工作的時間有多「長」？
- 道具：細繩若干，細繩長度大約40寸長，和剪刀

**Now,
your term**

35

淺談跨售與併銷
消費者就是你我！

停滯的思考無法因應變局
跨售與併銷的實務定義

34

猜猜看，有多「長」？

- 繩子的長度象徵一個人的壽命，1寸代表1年
- 正常人1-20歲和60-80歲大概都無法工作
- 人的一生真正能用於工作的可能只有40年的時間
- 讓我們看看我們的時間是如何分配的：

36

不超過10公分			
每天耗時	40年耗時	結餘	
刷牙、洗臉、洗澡	1小時	1.7年	38.3年
一日三餐	2.5小時	4.2年	34.1年
看報、聊天(玩手機)	3小時	5年	29.1年
交通	1.5小時	2.5年	26.6年
電話	1小時	1.7年	24.9年
看電視上網(玩手機)	3小時	5年	19.9年
休假、白日夢、身體不適	2小時	3.3年	16.3年
睡眠	8小時	13.3年	13.3年
真正工作的時間只有3.3年！			

這短短3.3年，周邊已經發生如此變化！

- 從 1980 年到 2016 年，辦公桌上科技的滲透讓人感嘆

read more on designboom
here: designboom.com/technology/when-desks-innovation-lib-09-30-2016/

2016

消費者要的是...

- 來自哈佛商学院行銷學權威李維特 (Theodore Levitt) 的觀察：
- 「人們要的不是四分之一英吋的鑽孔機，他們要的是四分之一英吋的孔洞」
- 鑽孔機只是達成目的的工具有，目的是孔洞，所以，鑽孔才是顧客要解決的問題
- 人生苦短，於是能讓人充分運用時間、電教於樂、多工運作，於是 iPhone、平板電腦橫空出世
- 於是電話不只是電話，電腦不只是電腦

淺談跨售與併銷

停滯的思考無法因應變局

跨售與併銷的真務定義

唯一不變就是要變

新市場的破壞式創新

尚未消費的顧客

新市場的破壞性創新是為尚未消費的顧客。因為破壞性創新能提供更便宜、更易使用的產品，這樣的價格使其更具競爭力。

高階市場的維持性創新

尚未滿足的顧客

高階市場的維持性創新是為已經購買的消費者對於產品的功能不滿足，他們願意為他們希望獲得改善的功能付出較高的價格。

低階市場的破壞式創新

過度滿足的顧客

低階市場的破壞式創新是為過度滿足的顧客。當舊公司推出針對高階市場的維持性創新而不斷改進其產品功能，導致舊產品有良好功能的機會，顧客不願支付較高的價格取得更先進的功能。

根據麥肯錫「全球競爭力報告」
作者：詹姆斯·柯林斯 | 2015/11/02
文庫來源：管理知識庫 | 圖片來源：Owens

FINTEC下的保險創新

保險的創新非常有趣，大多來自其他科技領域的跨界。例如共享經濟、自駕車、物聯網(IoT)等，這些會使得顧客面臨的風險改變，而評估風險的方式也須隨之演化，這些創新將使保險業的價值鏈發生裂解(disaggregation)，由多種創新產業共同提供鏈上的價值

創新

價值鏈裂解
Insurance Disaggregation

保險數據裝置
Connected Insurance

關鍵趨勢

裂解分佈 (Disaggregated Distribution)、共享經濟、第三方資本、自動駕駛車

高性能比感測器、穿戴式裝置、物聯網、標準化平台

圖庫來源：Fujifilm

46

淺談跨售與併銷

顧客仍是第一考量
停滯的思考無法因應變局

跨售與併銷的實務定義

47

交叉銷售

交叉行銷：

- 企業將已購買中產品的顧客資料作為基礎
- 將此類顧客資料分析找出該群顧客的特定屬性
- 再一次在現有顧客中，找出具有此種屬性，但尚未購買本產品的顧客
- 進行主動行銷

```

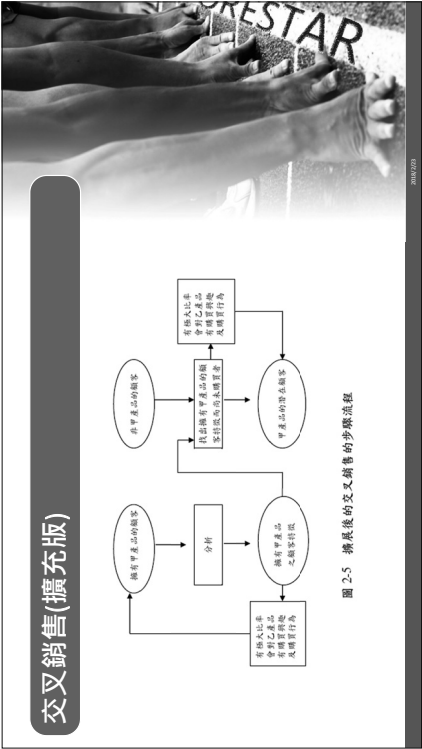
graph TD
    A[擁有中產品的顧客資料] --> B[分析]
    B --> C[擁有中產品之顧客特徵]
    C --> D[找出擁有中產品之顧客特徵而未購買者]
    D --> E[非中產品的顧客]
    E --> F[中產品的潛在顧客]
    F --> G[交叉銷售]
    
```

圖 2-4 交叉銷售的步驟流程

資料來源：斯尤理，2001，〈企業管理學〉，53期：99-129

48

-151-



合併銷售

同一公司或集團(如金控) 非同一公司或集團

- 同種商品合併銷售：
 - Combo，套餐、零件險
 - 異種商品合併銷售：金控 One-stop Shopping
- 獨家
 - 專案代理
 - 限制家數代理
 - 無限代理(家數、產業不限)
 - 純粹產險保險經紀人
 - 綜合產壽險保險經紀人：例如：富士達保經

跨售與併銷應用與實例：種類與優劣

策略聯盟

轉投資其他金融機構方式

金融機構內直接銷售

金控跨銷

就金融機構間之交叉銷售上，根據各國法令，大部分是在於行銷通路 (Distribution) 的合作上，而非金融商品生產上 (Production)

金融機構為何要進行交叉銷售？就動機而言，過去有許多研究由公司多角化理論分析在多角化諸多動機中，又以追求綜效 (Synergy) 為主

綜效：係指「1+1>2」的合併經營效益，換言之，就是將二個獨立之企業合併經營後，進而產生合併獲利能力大於個別企業獲利之現象

(資料來源：金智偉，Gentry & McIvren, 1995)



跨銷種類

金融商品跨業銷售之途徑包括：

- 與金融機構進行策略聯盟(滙豐銀與保人壽、華銀與紐人壽)
- 透過轉投資其他金融機構方式(英華銀與第銀、玉銀與保人壽)
- 在金融機構內設立保險部門直接銷售(類似郵局及中央信託局)
- 經由金融控股公司方式進行跨業銷售

逐一說明如下：

33

(資料來源：金管會)



一、策略聯盟

所謂「策略聯盟」(Strategic Alliances)係指任何一個機構或組織，透過合資(Joint-Venture)或合作(Cooperation)之方式，與一個或一個以上組織共同運作之模式

- 其他金融業透過策略聯盟方式「銷售」商品
- 透過有形或無形合作契約，與銀行或其他金融機構進行跨業合作，不需股權隸屬關係
- 彼此不涉及直接經營非認許之項目，最普遍的一種跨業經營模式
- 以我國金融市場為例，遠自2002年，平均每一家壽險公司就與八家銀行維持一定之合作關係(彭金隆，2002)，可見目前金融機構間進行策略聯盟之普遍性

34

(資料來源：金管會)



二、轉投資子公司 (SUBSIDIARIES)

當金融機構轉投資方式進入金融相關事業，金融商品之銷售自然也就滲入到其他金融機構之業務之中

- 以國內情形為例，以銀行或證券公司轉投資保險經紀人
- 銀行或證券公司轉投資代理人公司，涉足保險商品之銷售最為普遍

35

(資料來源：金管會)



三、綜合銀行制度

所謂綜合銀行 (Universal Banking) 係指金融機構同時經營

- 存款放款
- 買賣外匯 (含衍生性金融商品)
- 發行股票與公司債
- 經紀業務
- 投資管理與保險等營業行為

在單一機構中即可從事多種金融業務同時，相對的，保險商品也就可以透過這種組織架構，在綜合銀行體系中流通

以下金融機構較早等經過特別立法通過特准，可以在同一個機構法人下經營銀行與保險業務：

- 中央信託局根據中央信託局條例規定設有壽險處，加上本身擁有的銀行業務，因此可以在同一機構中兼營保險與銀行業務
- 郵局根據特別立法方式，可以經營儲匯與簡易壽險業務
- 目前銀行業銷售保險，由另行成立保代轉變為下設銀行部門

36

(資料來源：金管會)

四、金融控股公司

金融控股公司（Financial Holding Company, FHC）

- 在金融控股架構之下，保險公司加入金控公司之後，維持獨立法人身份，亦就是保險子公司
- 但各子公司共同被控股母公司百分之百擁有或是實質控制（並不一定要百分之百，但是必須達到一定股權比重以上）
- 因此一個在金控集團之下，被控制的保險業雖然具有獨立法人的外觀，但實質上卻有著部門化的本質

（資料來源：金管會）

37

二、轉投資跨業模式之優缺點

（一）轉投資銷售金融商品優點

1. 跨業經營公司對於子公司責任風險，僅及於轉投資股權，能有效分散或控制其投資風險
2. 以獨立之組織型態經營其他金融業務，能展現經營效率，不受業界常規限制
3. 在監理成本上，母子公司具獨立法人人格，監理成本較低

（二）轉投資跨業缺點：

1. 當轉投資之子公司發生財務危機時，可能影響母公司之經營安全
2. 設立子公司轉投資之設立成本，與日常運作成本較高
3. 須經主管機關核准，不確定性較高。

（資料來源：金管會）

39

一、策略聯盟之優缺點

（一）透過策略聯盟合作，具有以下優點：

1. 保有合作彈性
合作之雙方仍保有獨立運作之空間，隨時可以根據合作之狀況調整。銀行與保險公司，在合作案結束後，可以隨時決定是否繼續合作。
2. 避免過度投入風險
策略聯盟成本較低，可同時與許多金融機構合作，避免風險過度集中。
3. 合作成本較低
不涉及彼此組織與人事間之調整，經營成本低。

（二）策略聯盟同時也具有以下缺點：

1. 法規限制較多
金融業受限於特許行業法規命令，合作的深度與強度受限。
2. 變動性太高
建立在利益交換與高階主管私人情誼，穩定性易受挑戰，合作成效大打折扣。
3. 監督與管理成本
合作關係須監督，確保雙方遵照合作契約，須受額外監督與管理成本。

（資料來源：金管會）

38

三、綜合銀行跨業模式之優缺點

（一）綜合銀行跨業模式具有以下優點：

1. 滿足客戶單點滿足消費需求
經濟效果
2. 易發揮整合經營的規模經濟與範疇經濟效果
3. 透過高度整合，有利金融商品與通路等的創新
4. 經營多種金融業務，可以降低經營單一業務之風險

（二）綜合銀行跨業模式具有以下缺點：

1. 業務複雜度高，監理成本相對較高
 2. 容易造成不同業務監理風險之傳染
 3. 不同性質業務之間，容易產生利益衝突之情形
- 近來，不論是兆豐銀行已經被罰或華南銀行可能被罰，都證明這種模式的監理成本不可謂不高。

（資料來源：金管會）

60

四、金融控股公司模式之優缺點

(一) 金融控股經營，有以下優點：

1. 在金融控股公司之指揮統一下，可提供更完整之金融服務，發揮規模經濟與範圍經濟之效果
2. 可以發揮地區、業務以及服務項目互補性之綜合經營效益
3. 降低經營成本 (Cost Saving)
4. 快速擴展整體經營規模

(二) 金融缺點：

1. 各子公司間容易產生不當之內線交易，加上交易型態較為複雜，容易造成金融集團整體資訊不透明之弊病
2. 容易濫用客戶之資訊與交易資料，侵害消費者的權益，也可能因為彼此業務上的利益衝突，損及客戶的利益
3. 監理成本高

(資料來源：金管會)

優劣分析結論

- 由以上之優缺點分析中，可以清楚地了解各種跨業經營架構或制度，都有各自的優勢與劣勢
- 金融市場該如何選擇跨業經營的模式，其實並沒有絕對答案
- 金控跨銷對我國金融機構而言，並非唯一選擇
- 金融機構仍然可以採用策略聯盟與轉投資子金融機構等可行方案
- 但不可否認的，金融控股公司制度的建立，的確提供了許多重要的經營誘因與優勢
- 金融業者必須仔細評估各種可行的模式，並依據自身條件選擇最適之跨業經營模式

(資料來源：金管會)

跨售與併銷的綜效

產業面 通路面

為甚麼 VS. 給甚麼

People don't buy what they do, they buy why they do!

消費者的購買動機不在於商品特色，而是商品能提供的好處

資料來源：TED



市場實務

業務員為什麼要搭售產險商品呢？

- 第一、增加話題
- 第二、可以提供真正的風險規劃
- 第三、可以展現專業
- 第四、可以穩定收入來源
- 第五、可以增加客戶來源
- 第六、可以幫助增員
- 第七、可以降低客戶被洗走的機率
- 第八、可以掌握壽險銷售最佳時機

資料來源：謝昭

65



為何要交叉行銷？_規模經濟(SCALE ECONOMY)

(一) 規模經濟效果

- 資訊經濟效益 (Information Economies)**
各公司間合作後，因為規模大，對於客戶資訊收集、分析、利用與傳播上，將會比單一金融機構成本為低
- 通路經濟效益 (Economies for Distribution)**
由於各公司行銷通路眾多，購置先進設備與科技技術時，經過多個使用者分攤後，使用成本就可以下降
- 流程經濟效益 (Processing Economies)**
合作金融機構間前、後台整合後勤支援單位大量行政與資訊配合可專注前台北線面對客戶業務推廣與銷售，共享後台支援降成本

(資料來源：金管會)

66



為何要交叉行銷？_範疇經濟(SCOPE ECONOMY)

(二) 跨業行銷之範疇經濟效果

閒置資源有效利用：可被其他事業利用開發，其增加邊際成本其實是非常低的，因此可以產生降低單位成本或降低總成本之效應

何謂閒置資源？未被其他子公司利用之客戶，可視為是閒置或是尚未充分利用之資源，如果用以協助其他子公司銷售商品(例如幫保險公司銷售保險)，可以產生所謂的綜效，例如前面提到：

- 無限代理(家數、產業不限)
- 純粹產險保險經紀人
- 綜合產壽險保險經紀人

跨業+跨公司一站到底式銷售：不同於金控僅能跨業，綜合產壽險保險經紀人能真正提供跨業+跨公司的One-stop Shopping

(資料來源：金管會)

67



一站到底式銷售ONE-STOP SHOPPING

- 利用既有資源行銷多樣化金融產品，因而降低每一商品單位行銷成本。同時因為規模擴大，也可以對客戶提供更好的服務
- 在朝向多樣化金融商品之銷售過程中，合作夥伴市場知名度較高，市場能身度也提高之前提下，創造商業效果會導致對客戶吸引力增加，因此在此資訊傳播速度以及被信賴程度將增加，於是將附加產品行銷於同一化客戶時，將花費較低成本，換言之，對於額外銷售之商品，邊際成本將會降低
- 商品多樣性後，可以擴大潛在客戶組合，開發不同客戶購買慾望，進而增加每單位購買量
- 產品增加，可以滿足同一客戶單站購足 (One-stop-shopping) 需求。
- 規模擴大可以增強客戶承受資產組合風險能力

(資料來源：金管會)

68

交叉與合併銷售的展望

89

了解客戶財務能力，不責超過其風險承受度之商品

業務跨售劃紅線 金管會緊盯

陳慧芬／台北報導

行會依客戶的每月平均收入除以每月總付貸款（含所有金融機構貸款），到底是否業主動對客戶「加大財務稽核」或是銀行已有詳細的投資風險評估？現在對其資金及財務客戶的「投資風險評估」，以及不同的承貸貸款成數、利率、在審核作法上如何劃紅線？金管會相關在查，外匯銀行更在查。

以貸款為例，各銀行對於客戶貸款的審核方法各有不同，但大抵是依客戶的總資產、總負債、償債能力等多元方法評估。有些銀行會依客戶的每月平均收入除以每月總付貸款（含所有金融機構貸款），到底是否業主動對客戶「加大財務稽核」或是銀行已有詳細的投資風險評估？現在對其資金及財務客戶的「投資風險評估」，以及不同的承貸貸款成數、利率、在審核作法上如何劃紅線？金管會相關在查，外匯銀行更在查。

花銀銀行表示，當客戶進行貸款時，銀行內部設有「客戶財務能力」來衡量，有些銀行會依客戶總資產及總負債來衡量，最後各銀行依其風險評估，以決定貸款承貸成數、利率、以及不同的承貸貸款成數、利率、在審核作法上如何劃紅線？金管會相關在查，外匯銀行更在查。

花銀銀行表示，當客戶進行貸款時，銀行內部設有「客戶財務能力」來衡量，有些銀行會依客戶總資產及總負債來衡量，最後各銀行依其風險評估，以決定貸款承貸成數、利率、以及不同的承貸貸款成數、利率、在審核作法上如何劃紅線？金管會相關在查，外匯銀行更在查。

活，以及正當貸款幫助客戶圓夢，促進經濟發展的正面功能。

花銀強調，不會銷售超過客戶風險承受度之投資商品予客戶，亦不會建議客戶過熱融資的方式進行投資。

此外，在客戶申請貸款時，花銀亦會詢問資金用途，若是難以貸款用途投資者，並將加強審核，提醒客戶注意鄉土財務結構的風險。

基於國際上對於金融服務的核心精神已國際化為「公平交易」，花銀銀行和國庫銀行在台灣十分重視，自設服務團隊一定服務、價格合理、服務安全，不能給客戶無限擴張空間，不設想度也應以實惠回報，並確保客戶的角度來考量，不希望客戶因為價值影響到正當性。

為前題。

投資東西軍，今天您選哪一道？

99%

$\times$

\$1,000,000

=

\$990,000

1%

$\times$

\$1,000,000,000

=

\$10,000,000

Ken Norton
GV (原Google Venture) 投資合夥人

投資東西軍，今天您選哪一道？

99%

$\times$

\$1,000,000

=

\$990,000

1%

$\times$

\$1,000,000,000

=

\$10,000,000

Ken Norton
GV (原Google Venture) 投資合夥人

1%的選擇

- 通路創新
- 商品創新
- 核保創新

99%

單一公司行動投保

99% × \$1,000,000 = \$990,000

1%

綜合平台+行動投保+AnyPay
充分發揮跨量的規模經濟

1% × \$1,000,000,000 = \$10,000,000

- 商品選擇無限
- 投保方式無限
- 通路運用無限
- 策略聯盟無限
- 付費方式無限

通路創新

- 綜合平台+行動投保+AnyPay
充分發揮跨量的規模經濟
- 商品選擇無限
- 投保方式無限
- 通路運用無限
- 策略聯盟無限
- 付費方式無限

99%

單一公司行動投保

99% × \$1,000,000 = \$990,000

1%

綜合平台+行動投保+AnyPay
充分發揮跨量的規模經濟

1% × \$1,000,000,000 = \$10,000,000

商品創新

- KTV：一個提供唱歌的地方
- 創新 KTV= 歡樂時光
- 歡樂時光，怎能缺美食？
- 拔帶、偷帶、不能帶
- 允外帶、幫叫外賣、合作賣、自己賣
(成本是問題嗎？專業在哪裡？消費者
接受？)
- KTV+美食嘉年華=美食嘉年華的KTV轉
換為歡樂時光KTV
- 運作「今天的歡樂，延續的動力！」
結合單純伴唱、叫車服務、代價服務、
美食、娛樂、絕對安全的服務

商品創新
新光五動靈富、實物給付型保單、
外溢保單

火險要雞價

房貸需險半哄騙

貸款目的 = 溫暖的家

跨銷商品創新
全方位保障綜合險：結合房貸需
險、個人傷害、個人責任保險、勞
工非自願離職給付保障、個人可補
帶物品損失保障、火險

核保創新

- 交叉銷售+合併銷售目的都在Up Selling(提升銷售)
- 如何的核保創新，可以讓商品創新、通路創新...如虎添翼？

Now,
your term



松風精神 / 目標清楚、做有價值的事
 溝通方式 / 群體合作、自由自主完成目標
 野雁天賦 / 彼此賜探、熱情鼓勵完成任務

專業 誠信 服務 卓越