

## 英國銀行保險制度之革新

### The Future of United Kingdom Bancassurance

許永明\* (Yung-Ming Shiu)

#### 摘要

本研究的目的是在於：瞭解英國銀行保險過去的發展與現況，進而探討影響英國銀行保險過去與未來發展的可能原因，特別著重在法律規定變動所帶來對該國銀行保險發展的可能影響。本研究發現：英國作為一個銀行保險的先驅與保險的大國，其過去銀行保險的發展卻普遍落後其他歐洲國家，可能的原因之一為英國的消費者大多從獨立理財顧問(Independent Financial Advisers)處購買保險商品，因此相對擠壓到銀行保險發展的空間。再者，英國在2012年12月31日實施零售通路法(Retail Distribution Review, 簡稱RDR)以後，理財顧問所提供服務的收費，全部都必需向消費者收取，該法禁止銀行或理財顧問再向商品的提供者(Product Providers)收取佣金(Commissions)，因此我們預期資金較少的顧客將不願意付費諮詢理財顧問，導致理財顧問的數目會減少。銀行將傾向銷售簡單而不複雜的保險商品，並會在不提供建議的基礎上(On a Non-Advised Basis)，提供有關商品的資訊，並運用IT系統與技術，加強開發各種應用程式與介面，以方便顧客直接利用網路、手機或其他媒體，進行所謂不提供建議式的購買('Execution-Only' Purchase)。

關鍵詞：銀行保險、理財顧問、零售通路法

#### Abstract

This paper aims to investigate how British bancassurance develops and what factors affect its developments. In particular, we place more emphasis on how changes in legal regulations affect Bancassurance. We find that bancassurance has been less popular in the United Kingdom than in European continental countries. One of the possible reasons is that British consumers have been relying more on Independent financial advisers for insurance purchases. This could have slow down the progress of Bancassurance. Moreover, the Retail Distribution Review (RDR) came into effect on December 31 2012. Under the RDR, financial advisers receive their fees from consumers rather product providers. Therefore, we expect that the number of financial advisers will decrease because only high-net-worth individuals are willing and affordable to pay the fee. Banks will then sell simple insurance products on a non-advised basis and facilitate 'execution-only' purchases.

Keywords: bancassurance, financial adviser, retail distribution review

---

\* 國立政治大學風險管理與保險學系教授，Professor, Department of Risk Management and Insurance, National Chengchi University. 政治大學商學院風險與保險中心研究員，Research Fellow, Risk and Insurance Research Center, College of Commerce National Chengchi University.

作者感謝政治大學CARDIF銀行保險研究發展中心之補助，使得本研究得以完成。  
投稿日期 2013/8/7 接受日期 2013/8/15

## 一、緒論

保險公司銷售保險的管道很多，可以概分為直接銷售(Direct Writing)、輔助人(Intermediaries)、銀行保險(Bancassurance)與其他管道。其中直接銷售包括：公司各分行的業務員(Salespersons)與遠距離銷售(Distance Selling)，而所謂遠距離銷售包含：利用電話中心(Call Centers，亦即電話行銷telesales)、網路(Internet)、郵購(Mailing)。輔助人則主要包括：代理人、經紀人與其他輔助人。所謂代理人，則為基於保險公司的利益，代理保險公司業務之人，可以進一步細分為專屬代理人(Exclusive Agents)與獨立代理人(Independent Agents)，前者只與一家保險公司簽訂專屬代理契約(Exclusive Agency Agreement)，在某一個時間點，只能代理該家保險公司的業務；後者則同時與多家保險公司簽訂代理契約(Multiple Insurer Agency Agreements)，可同時代理多家保險公司的商品。經紀人則係基於被保險人的利益，與保險人洽訂保險契約之人。而其他輔助人則包括：旅行社(Travel Agencies)、汽車經銷商(Car Sellers)等。銀行保險則是由銀行擔任類似保險人的代理人或經紀人的角色，來販售保險公司所提供的保險商品。

如上所述，保險商品的銷售管道很多元，各保險公司會依據自己的行銷通路決策，調整組織結構，以決定合適的保險銷售管道。對大部分台灣的保險公司而言，傳統上多以業務員為銷售主力，然而隨著銀行保險通路的逐漸興起，保險公司亦開始重視由銀行這個管道來銷售保險商品。

然而，由於保險公司所處的國家不同，相關的法律規定與制度有所差異，所以世界各國保險公司之銀行保險的發展歷程、現在作法與未來藍圖亦可能不盡相同。本研究的目的在於：從法律規定的面向，研究英國銀行保險制度的歷史與現況，並分析其未來可能的發展方向。我們擬由法律規定與制度的面向，來探討英國銀行保險的發展，或可作為我國發展銀行保險的借鏡，由於相關文獻與報告較為缺乏，故本文的研究成果，應可以彌補文獻的缺漏與不足之處。

Bancassurance這個字，係由法文的銀行(Banque)與保險(Assurance)兩個字所組成的，其意為「透過銀行這個管道，來銷售保險商品」。由於銀行的顧客群與分行數眾多，再加上銀行從業人員給顧客的專業形象普遍良好，而且

如果保險公司好好運用銀行這個管道來銷售保險商品，保險公司則相對不需維持龐大的業務員大軍，所以銀行保險通路已逐漸變成保險商品最重要的通路之一。特別是在歐洲地區，銀行很早以前就已經發展成為消費者購買人壽保險的一個重要管道，歐洲地區的銀行保險滲透率(Penetrating Rate)也是全世界最高的。可能部分因為法規的限制(Regulatory Restrictions)，所以北美地區銀行保險的滲透率相對較低，而亞洲地區(特別是中國)，則因為法規的鬆綁，銀行保險開始逐漸普及(Chevalier, Launay and Mainguy, 2005)。

根據Accenture(2010a)對歐洲消費者所做的Multi-Channel Distribution Consumer Survey，問卷的其中一個問題為：你現在所擁有的保單係來自哪一個銷售管道(可複選)，結果發現：銀行保險為僅次於保險業務員(占59%)與網路保險(占34%)的第三個重要保險銷售管道(占33%)。對歐洲的消費者而言，銀行是購買保險的重要管道之一。

雖然銀行保險起源1965年成立的英國巴克萊人壽保險公司(Barclays Life)，但銀行保險這個觀念與作法，在英國並不普及。作為銀行保險的起源國，相對於其他歐洲國家，英國的銀行保險發展卻較為緩慢，而歐洲大陸國家(例如：法國、西班牙及比利時)的銀行，則藉由設立子公司(Subsidiaries)或合資公司(Joint Ventures)，來引進銀行保險的觀念與作法(Chevalier, Launay and Mainguy, 2005)。Accenture(2010b)指出：相較於法國的49%與西班牙的44%，只有22%英國的消費者較喜歡透過銀行買保險。過去的歷史資料亦顯示(Chevalier, Launay, and Mainguy, 2010, p. 29)，英國在2002年銀行保險通路的保費收入，只佔全部總保險費收入的18%，而同時期的傳統通路卻佔73%，<sup>1</sup>而同樣在2002年，比利時、法國、西班牙、葡萄牙的銀行保險通路的保費收入，佔全部總保險費收入的百分比，分別是56%、61%、77%、80%。根據Kumar (2011)的資料，近年來英國銀行保險只佔壽險保險費的15%，且只佔產險保險費的10%至12%。由以上這些資料顯示，銀行保險在英國的發展，可謂相對緩慢。因此本文除了要研究英國銀行保險的過去與現況以外，還要探討導致英國銀行保險發展相較於其他歐洲國家緩慢的原因。

銀行保險之所以能夠成為保險銷售的一個重要管道，原因之一在於：消

---

<sup>1</sup> 直接通路佔9%的總保險費收入。

費者對銀行的信任，而且通常消費者普遍比較信任銀行，多過於對保險公司的信任。但2008年發生的雷曼兄弟投資銀行所引發金融危機，使得消費者對於銀行的信任感大幅度的降低，預期將會對銀行保險的推動與發展造成影響。

英國於2012年12月31日起實施由Financial Services Authority (FSA)所制訂的Retail Distribution Review (RDR)，此項法律的實施，目的在於確保：1.消費者所得到的財務建議能有一個透明而公平的收費系統；2.消費者清楚瞭解他們所得到的服務；3.消費者所得到的財務建議係來自於受到高度尊敬的專業人士。RDR的實施預計將對銀行保險產生影響，但影響的可能面向或程度為何？此為本文所要研究的另一個問題。

本文的研究結果發現：回顧過去的歷史經驗，英國銀行保險的發展比歐洲大陸國家來得緩慢，試究其原因，可能係因為英國民眾對於與自身有關的保險問題，習慣於諮詢獨立財務顧問，間接壓抑了銀行保險通路的發展。而且自2012年12月31日起實施的RDR，又規定民眾諮詢理財顧問都必須付費，理財顧問不可以從商品提供者取得佣金，因此低淨值的民眾將會減少對理財顧問諮詢的需求，銀行會轉而在不提供建議的基礎上，以提供有關保險商品資訊的方式，作為顧客購買保險決策的參考。然而保險的需求是需要被誘發的，光靠提供保險資訊，而沒有針對客戶的保險需求，提供專屬的諮詢與建議，不容易促使消費者購買保險商品，因此我們預期：英國在可預見的未來，透過銀行銷售的保險，應該不會有大幅度的成長。

本文的第一章為緒論，第二章將介紹英國的人壽保險市場與銀行保險的發展，第三章探討英國銀行保險發展緩慢的可能原因，第四章則從法律規定與制度的改變，分析其可能對銀行保險發展的影響，第五章為結論。

## 二、英國的人壽保險市場與銀行保險

依據Swiss Reinsurance Company(2012)的資料顯示，在2011年，英國人壽保險費收入為£ 130,201 million，折合美金約為US\$208,733 million，在歐洲排名第一位，世界排名第三位，僅次於美國(US\$ 543,704 million)與日本(US\$ 510,997 million)，由人壽保險費收入來看，英國在世界人壽保險市場中，具

有相當程度的重要性。

在許多歐洲國家，人壽保險商品的銷售主要管道是銀行保險(Insurance Europe, 2013, p. 41)，<sup>2</sup>英國銀行保險通路估計大約僅佔新契約保費收入的15%至20%的比例(Insurance Europe, 2013, p. 41、63)。<sup>3</sup>英國的消費者透過銀行購買保險的比例相對較低，其所購買的保險商品，大部分是保障型的人壽保險(Protection life insurance products)，或購買搭配傳統銀行產品(例如：房貸)的保險。根據統計：銀行銷售保障型人壽保險商品，新契約保險費已經從2007年的2.18億英鎊，佔保障型人壽保險市場的26.1%，增加到2011年的3.62億英鎊，市佔率也提高到26.1% (Research and Markets, 2013)。此外，民眾常常在向銀行辦理不動產貸款(Mortgages)時，也會順便購買人壽保險商品，例如：房貸壽險，其保險金額可能維持平準，也有可能隨著未償還貸款餘額的減少而逐年降低。

英國銀行與Building Societies跨足到保險市場，<sup>4</sup>通常透過以下幾個方法：1. 簽訂代理或合作聯盟契約(Entering into agency or partnership agreements)：銀行與Building Societies會與保險公司簽訂3至5年的代理或合作聯盟契約，藉由銷售保險商品，會拿到保險公司給的佣金。如果所代理的保險業務有賺錢，還可以分享利潤(Profit Sharing)(Hann, 2011a)；2. 合資(Joint Ventures)：銀行或Building Societies可以與其他公司，共同成立一家專營保險的公司，此一合資的保險公司，由兩家或兩家以上的公司所共同擁有與營運(Jointly owned and operated)；3. 併購(Acquisition of existing operations)：由銀

<sup>2</sup> 例如：在歐洲南部的馬爾他共和國(Republic of Malta)，銀行保險通路佔新契約保費收入的92%。整體而言，銀行保險通路佔南歐國家之保費收入的五成以上。此外，法國與奧地利也分別高達61%與63%。至於歐洲國家的產險商品之銷售通路，主要為代理人與經紀人。代理人通路在義大利與土耳其較為盛行；而在比利時、愛爾蘭與英國則是經紀人當道。而銀行保險不是產險商品常見的通路(Insurance Europe, 2013, p. 9)。以英國為例，在2010年，經紀人、代理人、直接銷售與銀行保險通路分別佔保費收入的58.2%、5.8%、22.6%與7.3%。

<sup>3</sup> Insurance Europe所公布關於英國的統計資料，將銀行保險通路歸類並納入其他通路之中，並沒有單獨作為一個通路來進行統計，而文中所稱「英國銀行保險通路估計大約僅佔新契約保費收入的15%至20%的比例」，該比例區間為一推估值。

<sup>4</sup> 英國的Building Society提供與銀行類似的金融服務，特別是不動產貸款。Building Society是一個相互的(Mutual)組織，此型態類似我國的合作社組織，係由社員(Members)所擁有。

行或Building Societies去併購一家已經存在的保險公司；4.設立新的保險公司(Establishing new insurance subsidiary)：由銀行或Building Societies成立一家新的保險公司，來銷售保險商品。

對銀行或Building Societies而言，利用上述的方法，以跨足到保險市場，其所牽涉的投資的資金並不相同。一般而言，所需投入資金的多寡，以新設立保險公司或併購，需要投入的資金最多，合資則次之，簽訂代理或合作聯盟契約所需的資金最少。而資金投入愈大，控制程度就愈高，但資金可能遭受鉅額損失的風險也會愈高。

### 三、英國銀行保險發展緩慢的原因

作為銀行保險的發源國，英國銀行保險的發展，相對於其他歐洲國家卻較為緩慢，最主要的原因之一，可能是因為英國有非常發達的獨立銷售管道(Independent Distribution Channel)(Dunn, 2010, p. 3)。

英國金融保險事業發達，各種金融保險商品琳瑯滿目，消費者為求獲得適合自己需求的金融保險商品，通常會諮詢獨立財務顧問(Independent Financial Adviser)，而在購買人壽保險時，大多亦會透過獨立財務顧問來購買，因此造成英國的獨立財務顧問管道(Independent Financial Adviser Channel)，比歐洲大陸的國家較為發達，可能也因此間接造成英國銀行保險相對較不發達。

其他可能會導致英國銀行保險較不發達的原因，例如包括：法令規定的誘因(Chevalier, Launay and Mainguy, 2005, p. 3、34)。英國於2001年12月1日廢止的1986金融服務法(Financial Services Act 1986)，與其後取代此法的The Financial Services and Markets Act 2000，均鼓勵銀行成立自己的保險子公司(Insurance Subsidiaries)，因此重視並認為保險商品是銀行的核心產品的銀行，就可能成立保險子公司，而有保險子公司的銀行，所販售的保險商品會以自己保險子公司所販售的保險商品為主，自然相對比較沒有誘因去販售其他保險公司的商品，導致消費者可選擇的保險商品有限，可能會因此降低了消費者購買意願；而沒有成立保險子公司的銀行，很可能就是因為沒有將保險視為核心產品，所以才沒有成立保險的子公司，這樣的銀行通常也不會

將保險商品融入到企業文化、訓練與薪酬計畫中，也相對比較不會提供相當程度的誘因，以激勵銀行員工銷售保險商品(Dunn, 2010, p. 3)。以上所述，可能是英國銀行保險發展緩慢的另一個原因。

此外，保險商品有其專門的技術性，部分商品複雜而不容易瞭解，如此一來，更增加銀行人員銷售此類商品的難度(Chevalier, Launay and Mainguy, 2005, p. 34)。<sup>5</sup>而且英國的消費者對銀行比較不信任，與歐洲大陸的國家相比較，英國的顧客本來就對銀行比較多疑(Suspicious)且缺乏信任感(Less Trusting)，再加上雷曼兄弟投資銀行所引發金融危機，因此相對較難以建立並發展財務關係(Financial Relationship) (Dunn, 2010, p. 3)。

#### 四、法律規定與制度的改變對銀行保險發展的影響

##### (一) 1986金融服務法(Financial Services Act 1986) (Hann, 2011c)

英國投資理財商品的銷售(Sale of investment business)，主要受到1986金融服務法的規範，這些商品包括基金與人壽保險商品在內。<sup>6</sup>此法的實施，也開啟了獨立理財顧問在英國銷售投資理財商品獨領風騷的時代，成為英國最成功的銷售管道，大約有80%的個人年金商品及超過50%的投資與儲蓄商品，都是透過這個管道銷售到民眾手中。

由於英國民眾在購買投資理財保險商品時，多會諮詢獨立理財顧問，因此使得獨立理財顧問公司(Independent Financial Adviser Firms)，如雨後春筍般地設立。為應付主管機關管理、監理及其他法律規定的要求，與行政上的規範，於是獨立理財顧問公司將部分法律遵循與行政管理的事務，外包轉由多家獨立理財顧問公司所共同成立的獨立理財顧問聯盟(Independent Financial Adviser Networks)來處理，此種讓獨立理財顧問公司能夠專心處理對於顧客的理財建議，而將其他事務性的工作轉給聯盟處理的作法，也促進了獨立理財顧問業的高度成長。根據統計，在2002年時，有超過五成的獨立理財顧問公司隸屬於獨立理財顧問聯盟。

<sup>5</sup> 零售銀行(Retail Bank)與人壽保險公司在文化本質上並不相同：銀行的產品多是短期的，交易次數多，且多數必須承擔並管理風險；保險的產品多是長期的，交易次數少，屬於風險趨避性質(Charley, 2012)。

<sup>6</sup> 短期僅具有保障性質而無投資成分在內的人壽保險商品，則不受此法的規範。

## (二) 去兩極化(Depolarisation)

選擇一位好的理財顧問，對顧客來說是一件非常重要的事，但是理財顧問的利益與客戶的利益，有時並不會完全一致，亦即可能會產生利益衝突(Conflicts of Interest)的情形。如果理財顧問的收入大部分來自商品提供者(Product Providers，亦即金融保險機構)，例如：以佣金的方式給予金融保險機構與理財顧問，甚至有的商品提供者，會提供貸款給理財顧問公司，則理財顧問的建議可能會因此不夠客觀(Graneek and Dewhurst, 2008)。

為了要盡可能讓顧客能瞭解理財顧問的角色與可能的利益衝突，英國的法律規定：理財顧問的角色必須是擔任顧客的代理人(An agent of the consumer)或產品提供者的代理人(An agent of the product provider)，此即所謂的兩極化(Polarisation)。前者即為獨立理財顧問，後者則是專屬代理人(Tied agents)。

到了2005年6月，兩極化的規定被解除，理財顧問可以分成下面4種：

1. 獨立顧問(Independent Adviser)：此種顧問會從全市場去找尋適合顧客的產品，並向顧客收取費用(Fee)。
2. 全市場顧問(Whole of Market Adviser，簡稱WoM Adviser)：此種顧問亦從全市場去找尋適合顧客的產品，其報酬並非完全來自於向顧客收取的費用，至少有一部分的佣金係來自於商品提供者所提供的佣金(Commission payments)。
3. 普通代理人(Multi-tied Agent)：此種代理人從不同的商品提供者所提供的商品去找尋適合顧客的產品，其搜尋產品的範圍較小(必然小於全市場)，通常僅考慮其所代理的數家或甚至只有兩家公司的產品。
4. 專屬代理人(Tied Agent)：此種代理人僅從所代理的公司(僅有一家)所提供的商品中，去找尋適合顧客的產品。

## (三) RDR

英國FSA發佈RDR，並於2012年12月31日開始實施，此法最主要的目的在於：保護消費者。此法所規定對消費者保護措施，例如包括：要求金融機構對消費者所給的建議與服務的收費必須透明且公平(Transparent and fair



changes for the advice and service that consumers receive)、消費者清楚知道他們所得到的服務、提供消費者建議的人士必須符合一定專業上的資格(The professionals who give consumers advice are adequately qualified.)並參加持續的專業教育(Continuing professional education)。

根據RDR的規定，理財規劃顧問必須向顧客聲明：他們所提供的服務是獨立超然或受限制的服務(On an independent or restricted basis)。這樣的聲明，必須在理財規劃顧問提供諮詢服務以前，以書面的方式讓消費者知道。依據RDR之此一規定，理財規劃顧問可以分成兩種形式：第一、獨立財務顧問：獨立財務顧問可以從整個市場上，挑選適合消費者的金融與保險產品，並推薦給消費者；第二、銷售顧問或受限制的顧問(Restricted adviser)：銷售顧問則只會建議消費者購買來自某一家或某幾家公司的產品(Hann, 2011b)。

在RDR實施以前，由於理財規劃顧問主要從商品提供者處收取佣金(Commission Payments)，很可能會因為自己佣金收入的考量，而沒有提供給顧客最適合顧客的投資理財保險建議，顧客的權益可能因此而受損。為了避免這樣的情形發生，才有了RDR的誕生。依據RDR的規定，從2013年1月1日起，所有的理財顧問，<sup>7</sup>包含提供保險商品的銀行裡面的理財顧問，在為顧客提供理財規劃建議前，必須先向顧客揭露收費標準，確認日後所提供的服務所會收取的各項費用，使顧客能夠清楚知道他們付費所會得到的服務。

針對一些持續性的服務(On-going Service)的提供，除了對於定期需繳費的產品所提供的顧問建議之費用(Except for charges for advice on regular contribution products)外，只有在事先取得顧客的同意之下，才能收取持續性的費用(On-going Charge)。所謂的持續性的服務包括，例如：對顧客的投資部位的檢視，以及上述的定期繳費的產品(Regular Payment Products)。理財顧問在對顧客提供持續性的服務，必須讓顧客清楚知道服務的細節、服務相關的收費、顧客如何能夠利用書面或口頭的方式取消服務等。

理財顧問所提供的服務的收費，全部都必需向顧客收費，從RDR開始實施後，禁止理財顧問再向理財商品的提供者收取佣金。理財顧問的收費，可

---

<sup>7</sup> 英國稱為零售投資顧問(Retail Investment Adviser)，包括IFA, wealth manager, multi-tied adviser, tied adviser, private banker or stock broker等。

以從顧客的投資金額裡面直接減除，或者另外付費。收費金額的高低，係取決於所提供的服務，而與所建議的商品或其提供者無關。

FSA並沒有針對理財顧問應該如何制訂依其所提供的服務來收費，例如：可採固定收費(Fixed Fee)、以小時計費(Hourly Rate)或是以所投資資金的某一個百分比(Percentage of Funds Invested)。FSA只有要求理財顧問業者能夠負責任地制訂收費標準，並加以付諸實施。<sup>8</sup>

RDR的實施，對銀行保險的經營，預計可能會產生下列影響：

#### 1. 銷售商品的成本提高(Charley, 2012)

RDR的實施會對現有銀行保險的營運模型帶來挑戰，使得銷售人壽保險與投資等相關商品的成本提高，很多銀行(例如：Barclays與HSBC)因此而陸續撤出人壽保險商品市場，並解雇許多相關員工。

#### 2. 提高對銷售人員的專業資格與持續教育訓練的要求(Personal Finance Society, 2011)

在RDR實施以前，提供投資理財保險商品建議的理財規劃顧問之知識水準(Knowledge Levels)，必須符合第三級資格(Level 3 Qualification)的要求，此資格大約等同高中程度(Equivalent to A Level)，理財規劃顧問通常以取得理財規劃證照(Financial Planning Certificate)的方式，來符合這項要求。但在RDR實施以後，理財規劃顧問之知識水準，必須符合第四級證書資格(Level 4 Diploma Qualification)的要求，此資格大約等同大學一年級的程度(Equivalent to the first year of a degree)。

英國的理財服務技術委員會(The Financial Services Skills Council)，現在更名為Financial Skills Partnership，代表英國的金融監理機關FSA，制訂出Appropriate Exam Standards (AES)，除要求理財規劃顧問之知識水準，要從第三級資格，提升到第四級證書資格以外，還必須涵蓋下列領域：

##### (1) 法規與職業道德(Regulation & Ethics)

---

<sup>8</sup> 關於理財顧問的收費方式等相關內容，請參考FSA (2012): Improving your understanding of the Retail Distribution Review (RDR)- Adviser Charging. This document is available at [http://www.fsa.gov.uk/smallfirms/your\\_firm\\_type/financial/pdf/rdr\\_adviser.pdf](http://www.fsa.gov.uk/smallfirms/your_firm_type/financial/pdf/rdr_adviser.pdf)

(2) 投資原則與風險 (Investment Principles & Risk)

(3) 個人稅務(Personal Taxation)

(4) 年金與退休規劃(Pensions & Retirement Planning)

(5) 財務保障(Financial Protection)

(6) 財務規劃實務(Financial Planning Practice)

此外，根據RDR的規定，理財規劃顧問還必須接受持續教育訓練，才能維持具有銷售投資理財保險商品的資格。

### 3. 低淨值的顧客將比較不會去尋求付費式的理財規劃建議

由於RDR要求理財顧問所提供的服務之費用，必須全部向接受理財規劃服務的客戶收取，因此可以預見相對可以用於投資、理財或買保險的資金較少的客戶，就會傾向不去尋求理財顧問的理財規劃建議。

有些銀行，例如：Lloyds Banking Group就將重心放在高淨值(可投資資金大於£100,000)的顧客，對於相對沒有太多資金可以投資的顧客，該銀行則會在不提供建議的基礎上，提供有關儲蓄商品的資訊，且預計在2013年會大幅度增加儲蓄商品的種類。依照Lloyds Banking Group的規劃，將引導低淨值的顧客從集團內的銀行子公司(例如：Halifax, Bank of Scotland, Lloyds TSB)處，得到不提供建議的服務(Non-advised Service)；高淨值的顧客則會被轉介到私人銀行服務(Private Banking Service)，而由其提供為客戶量身定作的付費投資建議(Tailored fee paying investment advice)。根據Lloyds Banking Group的說法，該集團仍將持續發展銀行保險業務，但會傾向提供客戶簡單而透明且可以替客戶增值與提供保護的產品(Clancy, 2012)。

### 4. 銀行理財顧問的數目會下降

由於低淨值的顧客不會尋求需要付費的投資理財服務，相關的服務需求量會因此降低，所以銀行理財顧問的數目會下降。原先從事理財顧問的員工會在銀行內部轉任他職或被解雇。以Lloyds Banking Group為例，受影響的員工數有1,000人(Clancy, 2012)。

### 5. 銀行鼓勵顧客進行不提供建議式的購買(Encourage Consumers 'Execution-Only' Purchase)

所謂'execution-only' purchase，係指銀行不提供任何投資理財的建議給顧

客，而直接根據顧客的指示來進行交易。由於低淨值顧客將較不願意付費來取得投資理財建議，銀行將鼓勵低淨值顧客進行不提供建議式的購買。

#### 6. 低淨值顧客將會購買較簡單的投資理財保險商品

大部分顧客傾向購買自己可以瞭解的投資理財保險商品，但由於低淨值顧客不會付費取得投資理財保險建議，因此對於複雜的商品，將會減少購買量，而會傾向購買較簡化的商品。

#### 7. 保險公司的新契約量(New Business Volumes)與利潤(Margins)會降低

根據Close Quarter (2013)的預測，由於顧客需求的消失與理財規劃顧問數目的減少，<sup>9</sup>英國保險公司的新契約量(New Business Volumes)會減少15-20%，而且由於保險公司當然會想要將所減少的新契約量，從別的行銷管道補回來，但如果這些行銷管道的競爭是比較激烈的，也就是成本會比較高，則利潤會因此降低很多。

#### 8. 銀行必須改變營運模型(Business Model)

徹底改變營運模型，對銀行在RDR實施後的發展，具有相當程度的重要性。例如：運用IT系統與技術，加強開發各種應用程式與介面，以方便顧客直接利用網路、手機或其他媒體，進行所謂的‘Execution-Only’ Purchase。再者，銀行應該會提供簡單且讓顧客易於瞭解的保險商品，讓顧客可以在不需要理財顧問提供建議的情形下，也能作出購買的決策。

英國銀行保險如果要像歐洲大陸國家的銀行保險那樣的蓬勃發展，Costonis (2010)建議保險公司可能可以與銀行合作，針對下列幾點作出改進：

##### 1. 多瞭解可能的客戶群(Rich Customer Insight)

根據Accenture所做的研究顯示，年輕的消費者是最有可能把銀行當成他們的理財顧問的族群，而且願意多花一些錢，以取得個人化的服務(Personalized Service)。因此保險公司應該與銀行共同合作，更進一步去瞭解

---

<sup>9</sup> 保險的需求係被誘發(Induced)出來的，如果沒有理財規劃顧問的解說，顧客的風險與需要保險的意識可能不會被激發出來，即使顧客本來就具有風險與需要保險的意識，而自認為需要買保險，但所購買的保險之保險金額可能不足，與其所暴露的風險可能不相當。因此如果顧客不尋求付費式的投資理財保險建議，則顧客對保險的需求與保險購買量，將會大幅降低。

顧客，例如：顧客的收入、支出及其他運用資金的習慣，充分利用客戶的資訊，以找出任何可能的銷售機會。

#### 2. 多元銷售管道(Multichannel Sales Distribution)

銀行有實體的店面，一方面可以進行保險商品的銷售，另一方面可以實體店面為中心，進一步去發展其他銷售管道，例如：網際網路銷售管道(Internet Distribution Channel)。銀行可以利用其所建立的網際網路銷售管道，來銷售較簡單的人壽保險商品。藉由銀行廣為分布的分行，可以提供客戶在地且細緻的服務。

#### 3. 簡單的產品與簡化的建議(Simple Products and Simplified Advice)

所銷售的保險商品或相關的保險建議，若過於複雜，會降低銷售的速度，並提高行政成本。簡單的產品與建議，可以使得潛在的客戶可以快速瞭解產品與建議，進而提高成交的速度。

#### 4. 快速而有技巧的銷售過程(Slick Sales Processes)

在一個高度競爭的環境裡，處理商品銷售的時間長短，很可能就是成交與否的關鍵之一。如果處理的時間過長，客戶很可能因此就會流失並轉向到其他的業者。

#### 5. 低成本的營運(Lost-cost Operations)

提供商品的平台(Product Platform)，必須能夠轉為可以提供較簡單的產品的平台。販賣大量的較簡單的商品所需要的平台，與現在普遍使用的小量而較複雜的商品所需要的平台，並不相同。雖說這樣的轉換可能會費時費力，但將來卻能有效地提升銀行保險業務的績效。

## 五、結論

本研究主要在探討並分析英國銀行保險的過去的歷史經驗與未來的展望，我們特別針對法律規定的改變所可能帶來對銀行保險的影響，來進行研究。

從過去的歷史經驗來看，英國銀行保險的發展比歐洲大陸國家來得緩慢，可能係因為英國民眾對於與自身有關的保險問題，習慣於諮詢獨立財務

顧問，間接壓抑了銀行保險通路的發展。

從2012年12月31日開始實施的RDR，規定民眾諮詢理財顧問都必須付費，理財顧問不可以從商品提供者取得佣金，因此低淨值的民眾將會減少對理財顧問諮詢的需求，銀行會轉而在不提供建議的基礎上，以提供有關保險商品資訊的方式，作為顧客購買保險決策的參考。然而保險的需求是需要被誘發的，在缺少理財顧問的解說與勸誘下，民眾可能無法全面性的辨認己身所暴露的風險種類，同時也可能會低估自身保險的需求，因此預期未來透過銀行銷售的保險，應該不會有大幅度的成長。

但RDR實施以後，所有的理財顧問，在為顧客提供理財規劃建議前，必須先向顧客揭露收費標準，確認日後所提供的服務所會收取的各項費用，使顧客能夠清楚知道他們付費所會得到的服務。RDR也提高對理財顧問的專業資格與持續教育訓練的要求。

因應RDR的實施，銀行將會推出簡單且讓顧客易於瞭解的保險商品，讓顧客可以在不需要理財顧問提供建議的情形下，也能作出購買的決策。銀行將運用IT系統與技術，加強開發各種應用程式與介面，以方便顧客直接利用網路、手機或其他媒體，來購買包括保險在內的金融商品。

## 參考文獻

- Accenture, 2010a, Multi-Channel Distribution Consumer Survey, [http://www.accenture.com/us-en/blogs/accenture-blog-on-insurance/Media/Changing\\_Channels-Accenture\\_Multichannel\\_Distribution\\_Insurance\\_Consumer\\_Survey.pdf](http://www.accenture.com/us-en/blogs/accenture-blog-on-insurance/Media/Changing_Channels-Accenture_Multichannel_Distribution_Insurance_Consumer_Survey.pdf), 搜尋日期：2012年6月12日。
- Accenture, 2010b, How Bancassurance Can Dominate the UK Life Insurance Industry, [http://www.accenture.com/us-en/blogs/accenture-blog-on-insurance/Media/Accenture\\_Bancassurance\\_PoV.PDF](http://www.accenture.com/us-en/blogs/accenture-blog-on-insurance/Media/Accenture_Bancassurance_PoV.PDF), 搜尋日期：2012年6月12日。
- Charley, J., 2012, Why Lloyds Shouldn't Dismiss Selling Scottish Widows, <http://www.itsafinancialworld.net/2012/05/why-lloyds-shoudnt-dismiss-selling.html>, 搜尋日期：2013年3月7日。
- Chevalier Marjorie, Launay Carole, Mainguy Berangere, 2005, "Analysis of Bancassurance and its status around the world", SCOR Group publication .
- Chevalier, M., C. Launay, and B. Mainguy, 2010, Bancassurance, Focus (a SCOR publication) May 2010, [http://www.scor.com/images/stories/pdf/library/focus/Life\\_Focus\\_102005\\_EN.pdf](http://www.scor.com/images/stories/pdf/library/focus/Life_Focus_102005_EN.pdf), 搜尋日期：2013年2月6日。
- Clancy, R., 2012, Lloyds Pulls Mass Market Investment Advice, <http://www.ifaonline.co.uk/ifaonline/news/2208728/lloyds-banking-group-pulling-massmarket-advice-service>, 搜尋日期：2013年4月2日。
- Close Quarter, 2013, Retail Distribution Review–Will it Destroy Your UK Insurance Business, <http://closequarter.co.uk/retail-distribution-review/>, 搜尋日期：2013年4月8日。
- Costonis, M., 2010, How Bancassurance Can Dominate the UK Life Insurance Industry (2 of 2), <http://www.accenture.com/us-en/blogs/accenture-blog-on-insurance/archive/2011/07/31/how-bancassurance-can-dominate-the-uk-life-insurance-industry-2-of-2.aspx>, 搜尋日期：2013年3月7日。
- Dunn, C., 2010, Bancassurance: Lessons from the past, <http://www.watsonwyatt.com/europe/pubs/insurancefinancial/render2.asp?ID=10738>, 搜尋日期：2013年3月7日。
- FSA, 2012, Improving your understanding of the Retail Distribution Review (RDR)–Adviser Charging, [http://www.fsa.gov.uk/smallfirms/your\\_firm\\_type/financial/pdf/rdr\\_adviser.pdf](http://www.fsa.gov.uk/smallfirms/your_firm_type/financial/pdf/rdr_adviser.pdf), 搜尋日期：2013年3月28日。
- Graneek, S and S. Dewhurst, 2008, Depolarisation Disclosure, (This research project was carried out on behalf of the FSA by GfK NOP), <http://www.fsa.gov.uk/pubs/consumer-research/crpr64.pdf>, 搜尋日期：2013年3月21日。
- Hann, P., 2011a, *UK Life Insurance Distribution (Bancassurance, Direct Marketing)*, (available from [http://www.brighthub.com/office/finance/articles/64102.aspx?cid=parsely\\_rec](http://www.brighthub.com/office/finance/articles/64102.aspx?cid=parsely_rec)), 搜尋日期：2013年3月14日。

- Hann, P., 2011b, *UK Life Insurance Distribution (Intermediary Disclosures and Consumer Protection)*, (available from <http://www.brighthub.com/office/finance/articles/65841.aspx>), 搜尋日期：2013年3月14日。
- Hann, P., 2011c, *UK Life Insurance Distribution (Independent Financial Adviser, Employee Benefit Consultants)*, (available from <http://www.brighthub.com/office/finance/articles/65840.aspx>), 搜尋日期：2013年3月21日。
- Insurance Europe, 2013, *European Insurance in Figures, Statistics N° 46*, <http://www.insuranceeurope.eu/ebook/eif2013/files/assets/downloads/publication.pdf>, 搜尋日期：2013年3月11日。
- Kumar, M., 2011, *Bancassurance in UK: Key Issues and Challenges*, (available from [http://www.einsuranceprofessional.com/ppuk\\_munich1.html](http://www.einsuranceprofessional.com/ppuk_munich1.html)), 搜尋日期：2012年6月12日。
- Personal Finance Society, 2011, *RDR and Qualifications: The Definitive Q&A*, <http://www.ifaonline.co.uk/professional-adviser/feature/2104173/rdr-qualifications-definitive>, 搜尋日期：2013年4月9日。
- Research and Markets, 2013, *UK Bancassurance: Bank Distribution of Long-term Investments, Protection and General Insurance 2012*, (The introduction to this book can be found at <http://finance.yahoo.com/news/research-markets-uk-bancassurance-bank-105300948.html>), 搜尋日期：2012年6月26日。
- Swiss Reinsurance Company, 2012, *World Insurance in 2011*, Sigma No.3/2012, [http://media.swissre.com/documents/sigma\\_3\\_12\\_en.pdf](http://media.swissre.com/documents/sigma_3_12_en.pdf), 搜尋日期：2013年3月11日。