

Simply Safe 與生態系統試驗

Dr Alexander Ressos, TEP
Attorney-at-Law (Switzerland), Solicitor (Hong Kong),
Solicitor (England & Wales)

2016 年，Baloise 推出了名為 *Simply Safe* 的戰略。該戰略旨在精簡集團、提高盈利能力，併為公司迎接保險業的數碼化轉型做好準備。它為現金創造、新客戶數量以及輕資本業務的利潤佔比設定了目標。¹針對 2022 年至 2025 年宣佈的第二階段更加重視增長以及所謂的生態系統，Baloise 希望藉助這些生態系統在客戶想到保險之前就接觸到他們。

生態系統概念是 Baloise 戰略中最具特色的元素。其前提是，保險將越來越多地作為圍繞日常生活主要領域——尤其是住房和出行——的更廣泛服務的一部分來銷售。正在找房、購車或規劃搬家的客戶，會接觸到 Baloise 或其合作伙伴提供的服務，而保險則融入這些服務之中。²Baloise 投資了初創企業和平台，收購了數字企業的股權，並設立了一隻企業風險投資基金。它還在德國經營數字保險公司 FRIDAY，作為直接數字分銷的試驗田。

生態系統戰略的成果令投資者失望。這些投資產生了成本和虧損，卻未能帶來預期的保險客戶流量；與此同時，核心業務在 2022 年和 2023 年利率上升期間受到理賠增加和投資虧損的拖累。Baloise 的股價數年來表現落後於其瑞士競爭對手。³2024 年，集團更換了領導層，並宣佈修訂戰略，縮減生態系統業務，重新將重點放在核心保險業務和成本控制上。⁴

生態系統試驗所提供的教訓並不限於 Baloise。2010 年代，歐洲各地的保險公司都曾試圖通過平台和服務貼近客戶，以擺脫其產品同質化的困境。成功者寥寥，部分原因在於客戶並不願意從為他們找房的同一家公司購買保險，部分原因在於主導這些平台的科技公司無意與保險公司分享其客戶關係。對巴塞爾金融中心而言，教訓在於：保險公司的比較優勢在於風險定價和資本管理，向相鄰業務的多元化需要與這些優勢建立明確的聯繫。

1 註釋

1. 關於 Simply Safe 戰略（2016–2021 年）及其後續戰略 Simply Safe: Season 2（2022–2025 年），參見 Baloise Holding AG 的年度報告和投資者演示材料。待核實。
2. 關於 Baloise 的“住房”和“出行”生態系統，包括對房地產平台、出行服務和初創企業的投資，參見 Baloise Holding AG 2021–2023 年的年度報告和資本市場日演示材料。待核實。
3. 關於 2021–2024 年 Baloise 相對於瑞士保險同業的股價走勢，參見 SIX Swiss Exchange 的股市數據及同期財經媒體報道。數據待核實。
4. 關於 Baloise 2024 年更換首席執行官以及同年宣佈的戰略調整（包括縮減生態系統業務），參見 Baloise Holding AG 2024 年的新聞稿。現狀待核實。

僅供一般參考。本文不構成法律或稅務意見，不能取代針對個別情況的專業意見，亦不建立律師與客戶關係。本文反映截至 2026 年 9 月的法律狀況。

網上版本：hk.helveticaregister.com/basel-simply-safe-and-the-ecosystem-experiment