

保險科技對保險公司組織變革、商業模式影響之研究—以國泰金控為例

The Impact of Insurtech on the Organizational Change and Business Model of Insurance Company-The Case of Cathay Financial Holdings

江欣育、吳健鑫、吳豐祥

台新銀行、淡江大學管理科學學系、國立政治大學科技管理與智慧財產研究所

摘要

Tesla與Amazon相繼宣布跨足保險領域，加上金融科技（包括保險科技）的推波助瀾，保險業受到了極大的衝擊。然而，有關金融科技與金融創新相關的研究，幾乎都忽略了此一重要領域的探討。即使有一些相關的研究，也都偏向以產品或服務創新的觀點出發，很少特別針對保險業的內部組織及商業模式來探討。為彌補此一研究缺口，本研究以組織變革及商業模式做為切入點，並選擇國內保險業的翹楚-「國泰金控」做為深入研究的對象，探討保險業者如何改變內部組織方式與商業模式以因應保險科技的衝擊。本研究的主要學術貢獻有二：（一）彌補了金融科技創新在保險科技方面之文獻上的不足。（二）彌補了過往文獻有關組織變革與商業模式兩者之關連性研究方面之不足。

研究問題

1. 我國保險業者在保險科技衝擊下，組織之變革過程為何？
2. 我國保險業者在保險科技衝擊下，其商業模式受到之影響為何？
3. 我國保險業者的組織變革過程中，對於其商業模式的影響為何？

文獻總結與缺口

1. 過去保險科技多以金融科技下其中一子項目作為討論，鮮少以保險科技作為主角探討
2. 過往保險相關文獻鮮少以商業模式觀點出發
3. 過往保險科技之研究多著重於產品、服務創新角度著墨，鮮少以組織變革如何影響商業模式之角度進行詮釋

研究架構

本研究以目前市場上之傳統保險公司作為主要研究標的，探討其面臨保險科技影響下，組織及商業模式將會受到之影響為何；而商業模式除需迎合新興技術做適配之調適，方能將該技術發揮最大之商業價值，同時也受組織變革的影響，因此也將探究商業模式受組織變革之影響為何，本研究架構如圖1所示。

研究發現

研究發現一：我國保險業者為因應保險科技的衝擊，透過組織變革重新調配組織結構，達成服務賦能之價值主張，兼顧各通路間的顧客關係。

研究發現二：我國保險業者為因應保險科技的衝擊，然因該新興科技對於我國市場而言尚處於導入期，組織結構正歷經變革之轉換期，故商業模式持續隨著市場及組織腳步調整中。

研究發現三：我國保險業者為因應保險科技的衝擊，將透過組織開發新興數位通路，以期擴大目標客群經營的範疇。

研究發現四：我國保險業者為因應保險科技的衝擊，會善加利用組織資源整合，強化數據應用以提升營運效率並開拓細分市場。

研究發現五：我國保險業者為因應保險科技的衝擊，會透過組織架構的改變，以適應環境的變化，並提升其競爭力。

研究發現六：我國保險業者為因應保險科技的衝擊，將透過組織策略目標的改變，強化顧客旅程的每一階段之體驗，增加顧客黏著度，以提高其產品與服務之競爭力。

研究發現七：我國保險業者為因應保險科技的衝擊，透過組織變革中技術層面的迭代更新，促使價值主張的改變，強化服務及數據賦能，並達到場景保險之願景。

研究發現八：我國保險業者為因應保險科技的衝擊，組織的變革與產品/服務的開發上，會考慮政府政策的發展方向。

研究發現九：我國保險業者為因應保險科技的衝擊，除了強化相關內部教育訓練，提升組織行為層面之水平，也將強化市場教育，以降低保戶對於新興保險科技之戒心並加快其適應保險科技之商品及服務。

研究發現十：我國保險業者為因應保險科技的衝擊，相關業者之競爭會由公司與公司間的競爭，轉為產品與產品間、服務與服務間的競爭，且不限於同業競爭。此轉變過程中，除改變關鍵活動的運行，並輔以教育訓練的實施，方築起競爭優勢之護城河。

研究結論

結論一、我國保險業者為因應保險科技的衝擊，組織將進行結構及行為的調適，以加速保險科技落實於我國市場中。

結論二、我國保險業者在保險科技的輔助下，商業模式將由過去產品導向轉為顧客導向，故將以需求端為主之商業模式要素作為變革的開端，透過增加外部關鍵活動達到開發新客群之目的，並強化對於既有顧客之了解，與此同時打破時空限制，建立無孔不入之場景保險，達到密不可分的顧客關係。

結論三、我國保險業者為因應保險科技的衝擊，將調整其組織架構，透過分工更加專業化、精細化，建立更完善之顧客關係，將獲客與知客階段同時並進，促使在商品開發上朝碎片化保單前進，以降低保險產品的同質性並吸引新興鎖定之目標客群。

結論四、我國保險業者為因應保險科技的衝擊，將提升組織技術層面之水平，以期達到數據賦能之價值主張，提升營運效率，並使商業模式在設計階段可更加精準的預測市場反應。

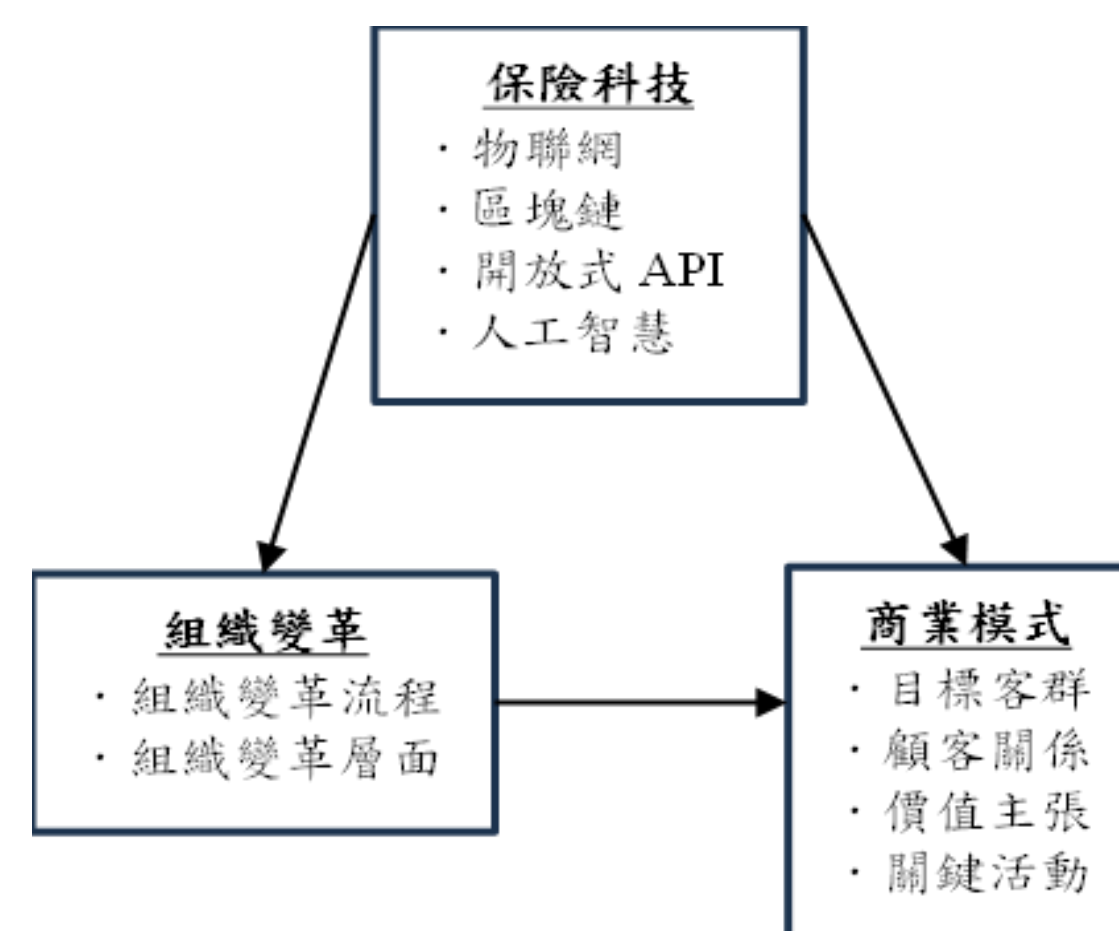


圖1 研究架構