

保險通路3.0下 保險業的機會與挑戰

彭金隆

國立政治大學風險管理與保險學系副教授
商學院Cardif銀行保險研究發展中心主任

ATTENTION

PARADIGM SHIFT

小心!典範移轉

Paradigm shift 典範移轉

最早出現於美國科學史及科學哲學家湯瑪斯·孔恩 (Thomas Samuel Kuhn) 的代表作之一 (The Structure of Scientific Revolutions · 1962年)

這個名詞用來描述在科學範疇裡，**一種在基本理論上從根本假設的改變**。這種改變，後來亦應用於各種其他學科方面的巨大轉變。

Time for a Paradigm Shift?





還記得我們以前是怎麼拍照的嗎？



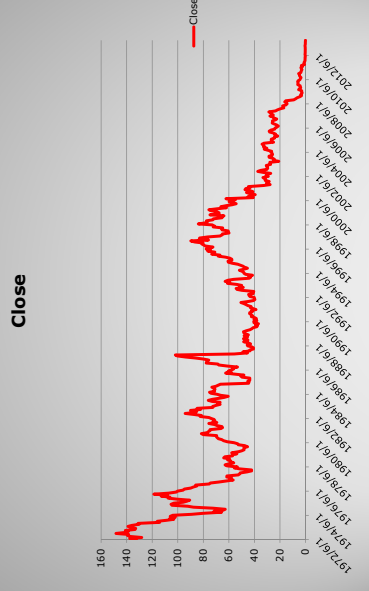
2009年開始，數位相機已近乎讓傳統相機在市場上絕跡！

IDC預估，2013年數位相機市場為1.02億台，遠低於2010年的1.44億台，每年大幅度衰退。



技術的發展日新月异，智慧手機將會取代相機嗎？

這是哪一家公司的股價？



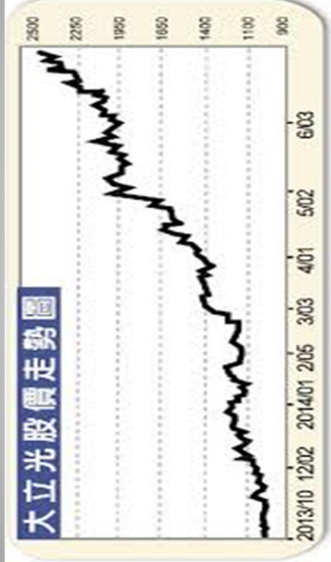
Yahoo financial
<http://finance.yahoo.com/q/hp?s=EKKQ&a=05&b=1&c=1972&d=01&e=5&f=2015&g=m&z=6&y=66>



**35年前柯達發明了世界上
第一台完全數位化的相機
35年後柯達卻破產申請保
護了**



大立光股價走勢圖



手機划不停的台灣

- 台灣十二歲以上擁智慧型手機人數普及率約六成
- 每天上網時間約二小時左右
- **即時通訊、社群網站、查詢地圖、玩遊戲比率逾六成**
- ---資策會調查
- 全球手機上網時間平均124分鐘
- **台灣全球第一 手機上網 每天197分鐘**
- 中國居第七名170分鐘
- 香港第十四名162分鐘
- 美國則是第十七名151分鐘
- 南韓第二十名144分鐘---Millward Brown&Yahoo



如果這個趨勢持續下去.....
誰會是贏家?誰又會是輸家?



銀行3.0的啟發

- 到了2020年，
- 絕大都數的客戶可能不再需要銀行行員，
- 他們不需要顧問，
- 不需要複雜的商品，
- 不需要一個信賴的金融夥伴，
- 但是，他們會想要、也需要銀行的功能。
(讓用錢更便利)

Bank 3.0



- 金管會主委曾銘宗讀到了《BANK 3.0》
- 二〇一四年開始推動的金融三〇政策
- 《BANK 3.0》
- 已經在台灣銀行界廣為流傳，甚至被視為金融改革的聖經。

銀行3.0的啟發

客戶永遠需要的是**保險功能**

但並不一定需要營業據點、業務員、銀行通路、或是產品與服務的包裝？

什麼是保險的核心價值？



- 集合風險
- 分散風險
- 將不確定變成確定

保險3.0會是如何???

- 未來可以預測嗎？
- 知識
- 趨勢
- 見識與膽識
- **今天大家就來當個預言家與行動者！**

保險3.0的關鍵在於通路的改變

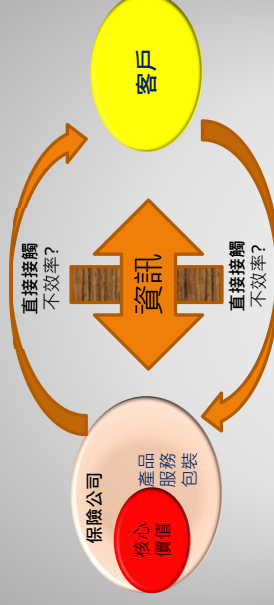
銀行3.0下**實體分行**會受到衝擊？
ATM會取代？



保險的**實體通路**是什麼？

保險通路3.0會如何改變？

通路的價值始終來自於有效率的配對！



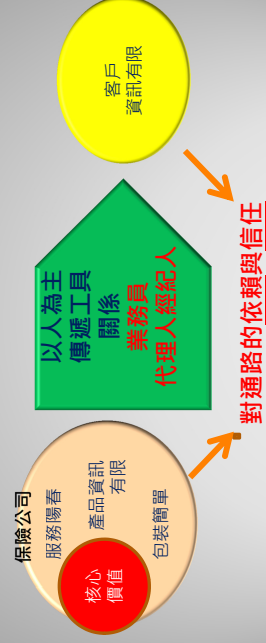
資訊多寡與品質 決定效率配對方式的選擇

當保險公司對消費者需求資訊不清楚。
或客戶對產品服務資訊不足。

雙方直接接觸變得沒效率。

此時，市場可以接受相對較高成本的配對方式。
因此這一階段以“人”為主的配對變得很重要，而且有發展空間

“保險通路1.0”—— 以人為主的通路思考



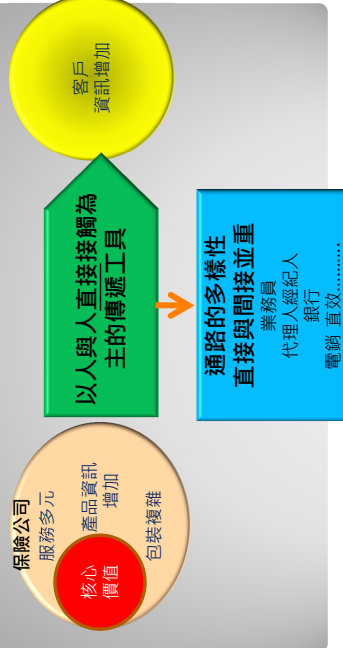
資訊質量改善

創造新通路發展環境

- 當潛在消費者的資訊，保險公司開始有方法可以辨識
例如：客戶本身所發射的訊號（如銀行客戶、證券客戶、特定族群客戶、信用卡客戶）
- 當消費者的需求可以透過許多方式被察覺
例如：客戶關係管理
- 當保險公司之商品於服務資訊越來越清楚
例如：保險業資訊公開
網路達人、網路社群.....
- 完全依賴實體“人”通路進行配對的功能開始下降
- 多元化與“非人”通路開始出現並逐漸顯現重要性
- 銀行、電話、客服、網站、會員.....

保險通路2.0-

多元通路發展

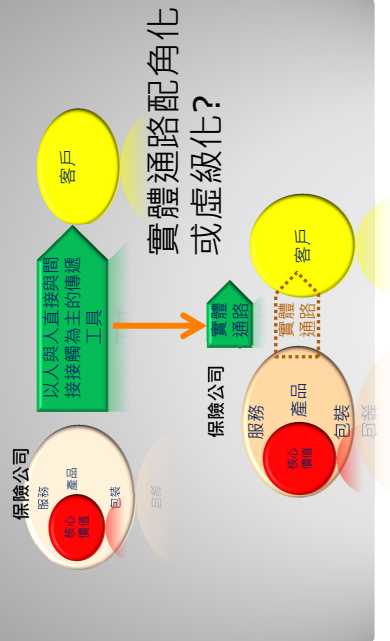


資訊質量如能再改進
會促成保險通路3.0?

資訊品質如能再改進，會促成保險通路3.0?

- 資訊的改進，促進了通路的變革
保險通路1.0 到 保險通路2.0
- 通路的改變，也會改變資訊的需求。
例如價格發現機制與價格比較行為(網路)。
- 二者相互循環影響
- 加速資訊的生成與取得
- 讓保險通路改變加快

保險通路3.0 會是怎樣?



實體通路配角化
或虛級化?

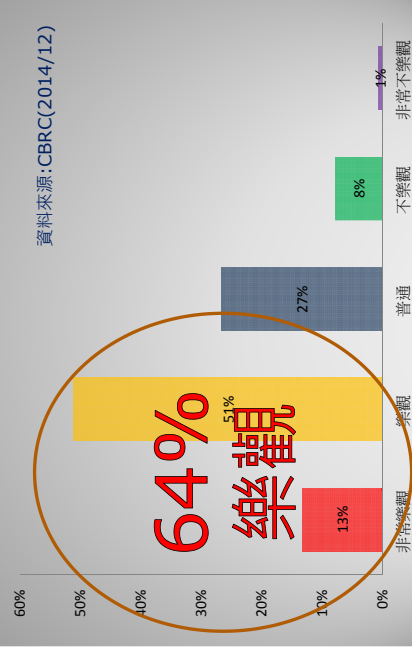
實體通路虛級化的限制

- **資訊改變了通路樣貌！**
- 客戶與產品資訊的持續改)・配對方式可以被簡化
- 至**部分實體通路將被虛級化**。
- 但資訊取得有一定發展之界線
- **商品交易程序的複雜性**，
- **消費者隱私與不確定性**
- 保險公司與客戶雙方要完全擁有資訊的成本會很高。
- 不可能被非實體通路所完全主宰或取代
- **部分產品或部分服務仍然需要實體通路才能完成**

實體通路不會消失・但勢必需要與虛化通路整合！

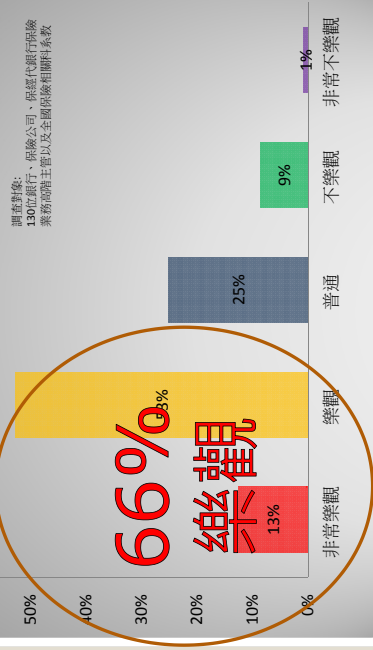
- **虛實演化四部曲**
- 虛進實退
- 虛實競爭
- 虛實互補
- 虛實整合

資料來源:CBRC(2014/12)



請問您對台灣未來網路投保的發展前景預測為何？

資料來源:CBRC(2014/12)



請問您對台灣未來行動投保的發展前景預測為何？

保險通路3.0-

核心價值、服務、通路客戶關係的重組

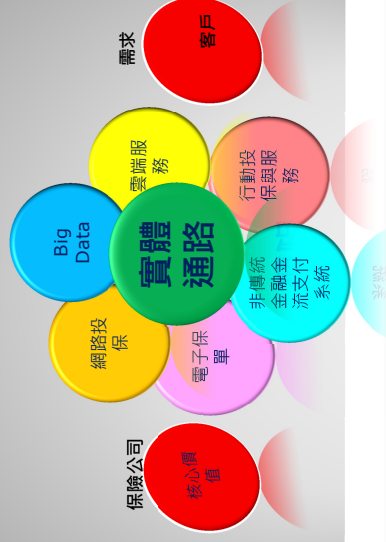
- 傳統通路(過去)
- 新興通路(現在)
- 超新興通路(未來・還想不到的!)

保險通路3.0-

核心價值、服務、通路客戶關係的重組

- 通路將由「多階通路」時代
- 逐漸走向「零階通路」或「趨零階通路」時代
- 甚至「**負階通路**」時代(透過Big data)
- 關鍵報告 (The Minority Report)
- 客戶需求的“先發現” 與被滿足

保險3.0的想像-虛實整合(1+6)的保險服務



保險通路3.0下 業務員角色的改變

- 業務員功能進化與轉化
- 「**交易主導型**」的業務員角色
轉化
- 「**0800客服型**」的業務員角色

保險通路3.0的改變

- 投保與服務全面行動化(行動核保, 行動理賠、行動總公司.....)
- 網路投保特色化與服務客製化

保險通路3.0的改變

- 巨量資料分析同步化
- 客戶需求分析
- 整合金融需求分析
- 非金融業間客戶共享, 即時回饋, 立即跨售
- 專業後勤服務
- 金流創新, 網路金融, 線上支付的合作與開發
- 保單無紙化。電子保單, 雲端服務



巨量資料的機會



大數據的趨勢
基本觀念
相關重於因果
直接觀察母體
成功案例

.....



如果你正成功銷售一台冰箱給客戶!



你會想到什麼機會?

巨量資料可以如何幫助銷售?

- 客戶需求分析
- 整合金融需求分析
- 非金融業間客戶共享
- 即時回饋，立即跨售

保險3.0下保險組織與調整

- 行政體系扁平化與虛化
- 客戶與員工服務全面行動化
- 機械化與程式化工作將消失(標準核保機制、地區行政中心、...)
- 城鄉距離均化
- 實體據點虛化
- 通路虛實整合化

網路保險真的不行嗎？

商品複雜=不好賣？

金融商品有簡單的嗎？

標準化？還是簡單？

保險商品並不複雜，只是交易程序越趨複雜！

BANK 3 客戶會自己找出口？

諸非法的行為。雖說整個音樂產業都失敗了，但 iTunes 成功了，為什麼？因為蘋果化解了現行定價和銷售模型之間的阻力，而唱片公司卻是想創造出更多的阻力來保護他們的傳統業務。

同理，銀行和監管機關不能強迫消費者只許跟分行互動。若是他們想這麼做，消費者的行為終會找到規避這些規定的辦法以達到其目的。

這是現今銀行所面臨的關鍵問題。銀行的線上銷售業績不佳，肇因於法遵和「認識你的客戶」的流程。雖然幾乎在所有的案例中，這些流程的相關監理規範並沒有絕對的要求銀行需要在實體通路完成，否則，Square 和 PayPal 也不會有機會減少流程的複雜

重點是，讓客戶快速、用數位化的方式完成，我們稱這種現象為一種「設計模式」(design pattern)。當消費者習慣某些使用行為、將會不斷拉高他們的期待 (譯註：當消費者日益習慣在網路上方便地完成多項事務後，他會期望其他不便的作業也可以相同的方式完成)。

數位原住民 (digital natives) 來說，能在線上註冊臉書、iTunes、Paypal 帳號，卻還得跑到銀行去臨櫃簽名，是一件難以理解的事。這不符合現代消費者的邏輯，所以，無論你多愛用金融法規當作拒絕改變的藉口，都無法勝過消費者的期待。正是因為如此，新一代的消費者才紛紛選擇加入「去銀」一族。

28

Bank 3.0(Brett King)

回到保險通路 1.0 到 3.0 的基本思考

- **商品、通路、服務型態** 一定會不斷改變！
- 永遠不變的是提供**保險核心價值**

保險通路3.0下的挑戰

- 面對角色可能的轉變，既然無法壟斷資訊與控制資訊，則更持續加強專業。創造傳統通路的新價值。
- 採虛實整合策略，掌握並結合新科技、新技術迎向挑戰。

祝大家
站上新典範
創造新高峰

