

保險業數位轉型的挑戰與因應

陳素敏

五年前外商保險集團已辨識出「數位轉型」(Digital Transformation)為主要策略風險之一，在這次百年一遇的 COVID 19 全球疫情，顛覆了許多企業的營運模式。以保險業而言，疫情前約 15%的美國汽車理賠是透過照片估價，現在則是 60%，預計 2025 年將達 80%，保險公司正加快投資 AI 人工智慧應用，而理賠自動化技術不只是取代人工，而是希望達到更快、更一致的理賠流程，符合年輕族群的消費習慣，快速、簡便、盡量少打電話。

這場世紀疫情也加速數位經濟時代的來臨，生活型態也隨之改變，舉凡線上購物、自助購票、外送服務、電子支付、自助結帳、視訊會議、遠距辦公、遠距醫療等如雨後春筍般出現，新創公司顛覆了傳統商業模式，最大社交軟體 facebook 沒有自創內容，最大虛擬餐廳 Uber Eats 沒有實體店面，最大住宿提供者 Airbnb 沒有自有地產。誠如英國首相邱吉爾先生名言：「不要浪費一場好危機」(Never let a good crisis go to waste)，有先見之明的企業，千萬不要錯過產業轉型契機，要善用金融科技，賦能創新商業模式與營運模式。

本文透過界定何謂數位轉型，分析外部環境的變遷，分享企業數位化成熟度的

五大階段、數位轉型的主要挑戰與數位轉型的三大核心要素，希望能協助保險業順利數位轉型。

一、何謂數位轉型

「數位轉型」幾乎已是各行各業的流行語(Buzzword)，但言人人殊，大多數認知是結合先進的數位科技，例如人工智慧(AI)、區塊鏈(Blockchain)、雲端(Cloud)、大數據(Big Data)、邊緣運算(Edge)、5G 等新興技術，將既有的作業流程、顧客服務體驗或經營模式予以轉化的過程，提高企業的效率、產能、彈性與創新性。

現在很多企業在談數位轉型，實際上都還是在原有基礎上優化。「數位優化」是企業為了提高績效、降低成本，採用新的技術做原本的事，並未創造新的商業模式；而「數位轉型」，是要做不一樣的事，要有新的營運方式與商業模式，同時以新的產品獲取新客戶。轉型不容易，是因為常被以前的經驗所限制，故要先改變思維(Mindset)，才有可能發現新的機會。

目前汽車產業正面臨「百年一遇的轉型期」，特斯拉(Tesla)一家車廠市值，幾乎等於 9 大傳統車廠總和，原先世界第一豐田汽車(TOYOTA)的最大致命傷，不是技

術問題，而是企業文化，因重視傳承，曾協助日本汽車產業稱霸全球市場的供應鏈，反而成為無法創新求變的阻力，相反地，特斯拉完全沒有這些包袱。

數位轉型是一趟旅程，而非終點。財團法人人工智慧科技基金會董事長李維斌認為，數位轉型不是名詞，是產業追求永續發展的動態過程，企業如果想要永續經營，就必須在適當的時機轉型，才能存活，故每隔一陣子，就會有一個大的轉型。過去當有新興科技發生時，就會誕生一些新的獨角獸企業，諸如個人電腦時代的微軟 (Microsoft)，網路時代的谷歌 (Google)，行動裝置的蘋果 (Apple)，社群媒體的臉書 (facebook)，雲端服務的亞馬遜 (AWS) 等，

而其他新創企業則不勝枚舉。

世界經濟論壇認為金融科技已是不可擋、不可逆的必然趨勢，被衝擊最快的是銀行業，但衝擊最大的則是保險業。保險業未來競爭者，不只是同業，還有新創公司、聚合型網路平台業者與產業生態系，後二類結合應用場景、創新科技、客戶體驗以及龐大流量，保險公司如何化「敵人」為「朋友」，需要提早佈局。

二、外部環境變遷

依據行政院主計處 2020 年人口統計，首次出現負成長，台灣人口紅利已消失，經濟發展恐將長期陷入衰退。

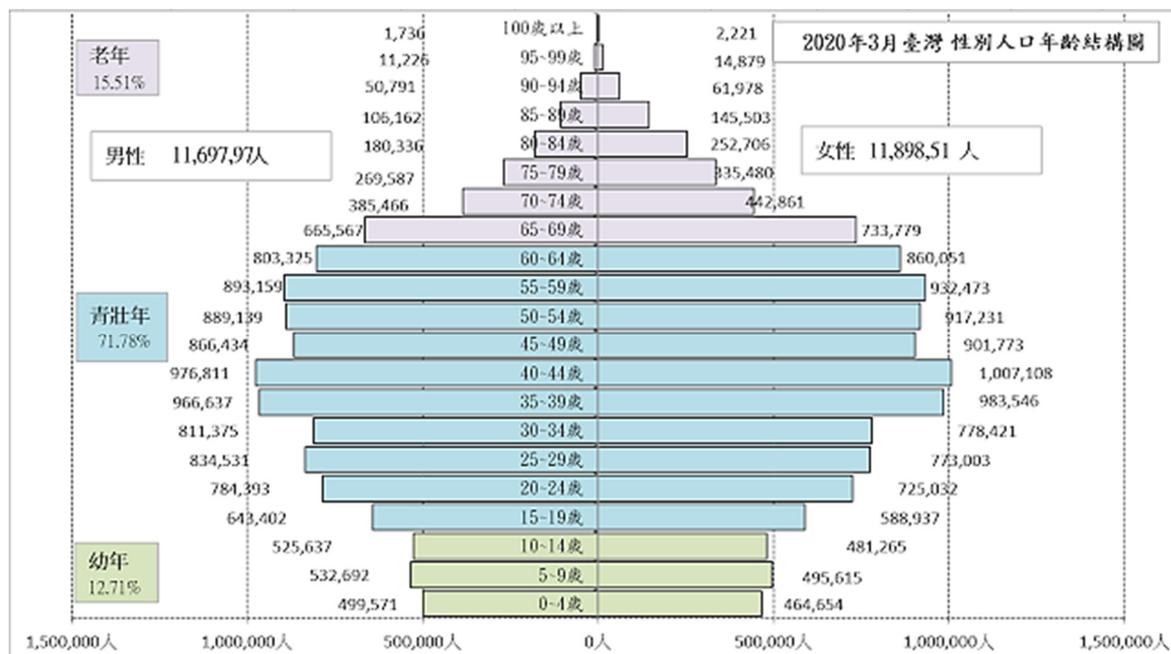


圖 1 中華民國人口金字塔

千禧世代(80年代後 Y/Z 世代)約佔近 1/2 青壯年人口數，這些數位原生代，期望與他們已經常使用的平台能無縫、全通路即時互動，有不同的偏好與消費行為，企業需要平衡這些年輕客戶與現有較年老客戶(X 世代和嬰兒潮)的需求。



圖 2 數位時代的客戶畫像

在面臨新科技浪潮、人口結構與社會經濟型態的改變，保險公司的數位轉型已經不再是選項，而是迫切且必要走的路。

三、企業數位化成熟度

企業要發展數位轉型，需要先評估現行內外環境現況，了解自身成熟度階段，接著發展數位化願景與轉型策略，並針對數位轉型行動方案進行排序與評估後，建立數位轉型發展藍圖與路徑圖，並開始執行相關行動方案，同時監控執行成果。

企業數位化轉型是一個持續的旅程，依據勤業眾信(Deloitte)的觀點，企業數位化成熟度可分為下圖五大階段，目前保險公司的數位化程度，分布於不同階段，在未來數位時代的新賽局，將會有不同發展，預期市場版圖也將重新洗牌。

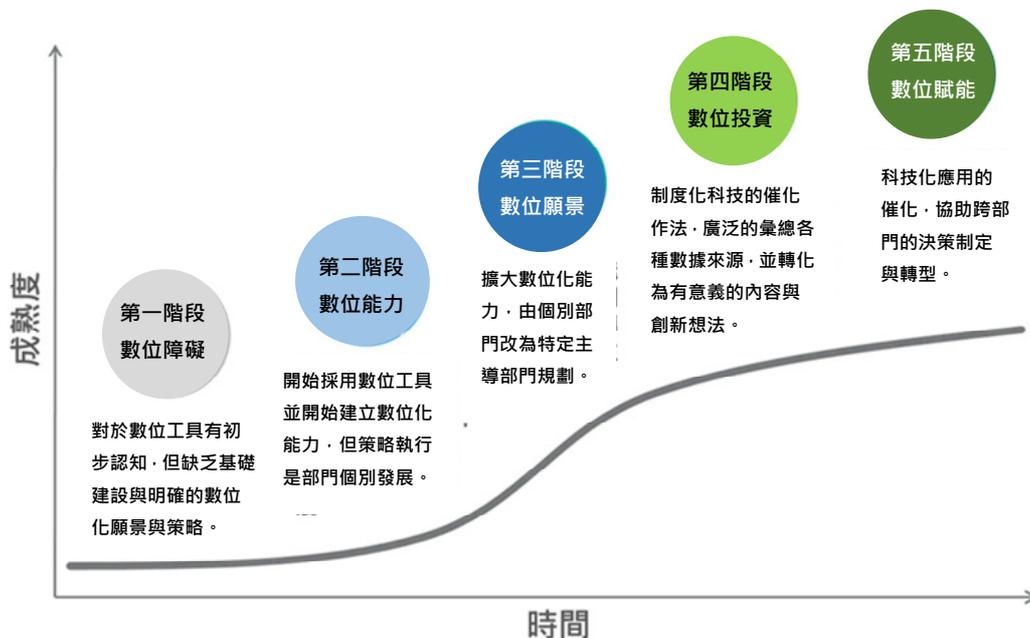


圖 3 企業數位化成熟度

四、數位轉型的挑戰

金融監督管理委員會(金管會)已開放三家純網銀，台灣正式進入「純網銀」時代，同時也考慮開放「純網路保險公司」，預期掀起更大「鯨魚效應」，傳統保險公司將面臨更具成本優勢的「純網路保險」威脅，應及早備戰。

依據勤業眾信(Deloitte)的觀點，尚待企業領導人解決的數位轉型挑戰，包括數據可取得性、系統共同架構、數位資產、數位營運、在地化與客戶為中心導向等。

「數據資料」是數位時代新能源，所謂「沒有 Data，就沒有 AI」，沒有足夠的數位資料就沒有辦法進行大數據分析與 AI 模型訓練。目前保險業各功能大多仍是紙本作業或照相存檔，要數位化的第一步，就面臨資料需要電子化的很大困難；此外，資訊系統各自運作，資料未能及時整合運用，也造成數據分析的不完整性；再者，數據開放運用亦須兼顧個資保護與資訊安全的問題。

目前不論是內部系統間或與外部系統，大多數是「孤島式」獨立運作，缺乏整合性，例如須要個別登入不同系統使用，服務體驗不佳。在平台經濟當道的今日，透過應用程式介面(Application Programming Interface, 簡稱 API)整合生態系相關各系統，以便達到「一站式服務」，也是個大挑戰。

依據 Digital Insurance 統計分析，技術變革的最大障礙是既有舊系統(Legacy system, 66.7%)與缺乏高層的贊助與理解(No executive sponsorship and understanding, 33.3%)。因此，資訊基礎設施的重構是首先要務，當舊衣不能新穿時，要能斷、捨、離，有打掉重練的決心，否則會拖累數位成效，造成更多人力與成本的浪費。目前大多數金融業者採「小核心、大週邊」發展策略，建議在規劃資訊應用系統架構時，能配合公司業務發展策略，清楚界定前、中、後台的定位與分工。

有些企業為追求速效，考慮直接引進國外現成的解決方案，可能會面臨水土不服的問題，包括不同消費型態、法規規範、應用情境等，比新建系統更費時費力，反而「事倍功半」，還是要針對實際需求，補充合宜的「在地化」解決方案為宜。

最後，為達到以客戶為中心，需要跨領域、跨世代對話及整合，並能善用創新法規與政策突破窠臼，不論目標是要成為生態系整合者、產品與服務創新者、或是成本領先者。

基於上述挑戰，保險業經營變革將有四大重點，首先要確立公司核心定位，打造新商業模式；其次，要加大新科技投入，重視創新智財權；再者，建構數位數據體系，豐富資訊流量；最後，重視產業生態系運作，強化跨界協同合作。

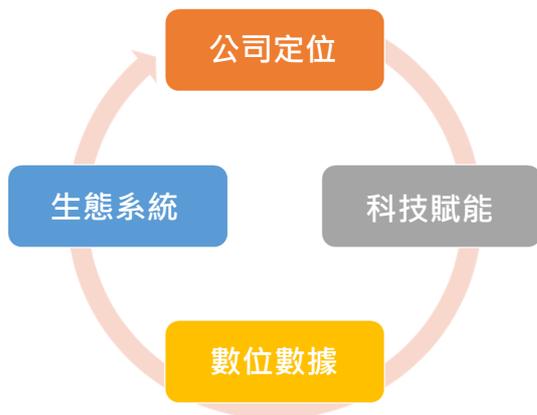


圖 4 保險業經營變革四大重點

五、數位轉型的核心要素

數位轉型的核心要素包括流程 (Process)、科技 (Technology)、人才 (People)，缺一不可。茲分述如下：

(一) 流程改造

發現新機會本來就是一個探索的旅程，過程中唯一可以確定的是「不確定性」，故創新之初不會有標準程序 (SOP)，但很多企業在推動數位轉型時，管理者仍然循例希望要求 SOP。愈創新就愈不確定，要大膽嘗試，小心求證，建立回饋機制，敏捷調整錯誤。同時，創新需要投資，付

出成本，不能期待馬上看到效益。簡言之，愈創新，不確定性愈高、投入人力、時間與成本也愈高，但這是企業必要的投入。

(二) 數位科技應用

新科技是啟動產業創新的好工具，人工智慧 (AI) 可以輔助企業做跟以前不一樣的事，也有能力去處理以前做不到的事，例如可以透過建立模型 (modeling)，更精準的自動判斷與預測；透過大數據分析，可建立視覺化儀表板，輔助決策者看到以前看不到的數據細節；透過不同工具，用不同思維看待問題，可以從中獲得更多的啟發。

研究機構 Gartner 認為 AI 是保險業最具潛力與轉型力量的新興科技，在 5 年內會成為保險業的主流應用，AI 能夠打造更個人化的服務體驗，在保險價值鏈都可以運用 AI，降低整體營運成本。下圖顯示 AI 導入情況，圖中紅色熱點區是保險業最受關注且投資最多的 AI 應用，包括定價/核保與客服/理賠，主要是希望透過 AI 讓核保利潤提高，並讓理賠更快速。



圖 5 保險價值鏈導入 AI 情況

下表顯示那些保險公司工作有 90%以上機率會被取代，包括電話行銷、資料輸入、核保、理賠理算、汽車損害評估、理賠/保單行政、電話客服、帳單/收費、保險業務員等。

表 1 保險公司被取代的高風險職位

| 職位 | 機率 | 原因 |
|---------|-----|-----------------|
| 電話行銷 | 99% | AI 取代 |
| 資料輸入 | 99% | 電子資料 |
| 核保 | 99% | 機器學習的 自動判斷系統 |
| 理賠理算 | 98% | |
| 汽車損害評估 | 98% | |
| 理賠/保單行政 | 98% | |
| 電話客服 | 97% | AI 取代 |
| 帳單/戶收費 | 95% | 電子支付，無現金支付 |
| 保險業務員 | 92% | 自助服務取代 |

資料來源：The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerization, 2013.

(三) 組織、人才與文化

軟實力改變是推動數位轉型的關鍵，如何進行組織調整、人才培育與企業文化重塑，有以下務實作法供參考：

1. 成立數位創新一級單位

政府刻正規劃成立「數位發展部」，整合各相關部會，引領國家與產業進行數位轉型，負責設定明確願景與目標，建構策略規劃藍圖，訂定可執行方案。同樣地，保險業亦應配合設置相關負責單位。

目前金融服務業常採用的「IT 雙軌制」，即由原 IT 部門仍持續負責現有系統

開發與維運，另招募數位人才成立「數位創新單位」，負責新興科技應用並推動「雙模式數位轉型」(Bimodal Digital Transformation)，即透過數位科技與數據服務優化既有業務服務，同時構思催生全新金融服務。考量轉型通常會遇到抗拒，變革管理需要高層主導 (Top down)、營造急迫感 (Sense of urgency) 並反覆溝通 (Communication)，故該新單位層級應為一級單位。

此外，在數位轉型過程中，數位領導人扮演關鍵角色，他/她的能力與態度，直接影響轉型成敗。企業該如何找到既懂數位又能決策的人？根據《史隆管理評論》與美國德勤顧問公司的一份共同研究報告，數位領導人最重要的前四項特質分別是轉型視野 (22%)、前瞻思維 (20%)、科技素養 (18%) 與擁抱改變 (18%)，從中可看出與領導人的格局與面對無常的策略能力息息相關，能夠根據新科技本質、發展進程與市場需求，具有評估市場與應用科技的能力。

2. 數位人力資源培育

目前是利用金融科技賦能數位轉型，未來預期將有越來越多的科技金融公司，不論是現有公司轉型或新創公司，數位人才需求占比將會高達至少 20%以上，除了對外招募新血，也需要訓練現有員工跟得上改變的步伐。

金管會為督促保險業在數位化過程中重視現有員工的權益，2016 年曾發布解釋令，要求各保險業分派年度盈餘時，在稅

後盈餘的 0.5%~1% 區間內提列特別盈餘公積，以支應金融科技發展員工轉型相關費用，使其成為保險業發展金融科技的助力，以收晴天存糧之效。

因此，保險業應強化並持續進行在職員工教育訓練，以提升員工在金融科技方面之技能，可針對不同族群舉辦系統化的教育訓練課程，如「數位轉型系列講座」，先從改變同仁思維 (Mindset) 做起，建立共同語言。同時號召熟悉各業務流程的資深主管擔任「領域專家」(Domain experts)，與數位創新單位一起成立協同合作團隊，負責推廣擴散，讓員工有機會體驗，與公司一起成長。

3. 塑造創新的企業文化

想要在數位競爭中領先的企業，需要不斷嘗試，需要資源重新分配，需要更加開放 (open) 與敏捷 (agile) 的文化，能夠「快速失敗，快速學習」(Fail fast, Learn fast!)，與一般金融業保守文化不同。高階領航者的思維與心態非常重要，尤其讓員工免於擔心失敗，鼓勵冒險且失敗不會被貶抑，只要能「以失敗為師」，快速學習累積經驗，透過每次取得新的成功，員工將對自己的能力與直覺更有信心，願意去嘗試下一次創新突破。

此外，透過舉辦數位競賽活動，如「RPA Hackathon 活動競賽」或「產業 AI 化創新競賽」，讓員工能參與其中，激發員工好奇心與熱愛創新挑戰的精神，並藉由相互交流優化應用型態，形塑持續不斷回饋、學習的企業文化。

誠如管理大師彼得·杜拉克 (Peter Drucker) 名言：「你衡量什麼，就得到什麼！」(What you measure gets done)，故在公司目標設定方面，除原有「增加業績」與「降低成本」的短期財務數字目標，為促使各單位有更強意願與動機改變現狀，建議每單位設立兼顧中長期策略的「創新專案目標」，內容可包括新商品、新客戶、新通路、新營運模式、新商業模式等中長期潛在貢獻，考核其是否有新的、有價值的專案，是否可持續為未來的獲利成長埋下伏筆。

「羅馬不是一天造成的」，數位轉型不同於一般的 IT 專案，是變革管理 (Change Management)，涉及公司策略、組織、流程、人員與文化等改造，不是一蹴可幾，切勿心存待別人成功再導入，屆時恐怕為時晚矣！

六、結語

數位化是擋不住的趨勢，自恃過往成功經驗，可能成為未來發展阻力與包袱。十年前財星 500 大企業，目前已重新洗牌，已有多位知名企業執行長因太過保守無開創性而紛紛下台。

汽車大廠福特執行長多次告誡所有員工：「如果我們不能顛覆自己，別人就會來革我們命！」(If we do not disrupt ourselves, others will do!)，留給轉型與逃生的時間不多了。百年汽車大廠福特因為特斯拉動了，自我顛覆，再次創業，

打破固守理念，加速數位轉型，公司才能生存與再茁壯的機會。

法國文學家馬賽爾·部魯斯特 (Marcel Proust) 曾說：「真正的探索之旅，不是在尋找新大陸，而是擁有新的眼光。」 (The real voyage of discovery consists, not in finding new lands, but seeing with new eyes.)。數位轉型亦復如此，針對既有利害關係人的痛點找尋轉型商機，並善用數位科技來賦能實現。

最後，在未來關鍵十年 (Decisive decade)，數位轉型不是“做”或“不做”的問題，而是“何時做？”，率先做能成為市場領導者，若是觀望或延遲，只能成為市場追隨者，甚至可能在新賽局中被淘汰，故要勇敢踏出轉型第一步，否則機會可能稍縱即逝。

本文作者：

新局數位科技有限公司副總經理

您的機車投保了嗎？

車禍事故，機車傷亡嚴重，為了您及用路人的保障，請記得投保「**強制汽車責任保險**」。

未投保強制險
汽/機車肇事者處新台幣
6,000元以上30,000元
以下罰鍰。

未投保強制險
汽車投保義務人處
新台幣3,000元以上
15,000元以下罰鍰。

未投保強制險
機車投保義務
人處新台幣
1,500元以上3,000元
以下罰鍰。

多一份保障，
多一份安心！

CALI
強制汽車責任保險
COMPULSORY AUTOMOBILE LIABILITY INSURANCE

專屬網站：www.cali.org.tw
免費服務專線 0800221783

強制汽車責任保險
粉絲團