

兩岸保險業數位轉型之比較分析

陳素敏

近年來金融科技(FinTech)的顛覆性應用，新冠疫情加速企業數位轉型進程，消費者需求偏好不斷地改變，未來 10 年競爭環境，相較於過去，將會有截然不同的大改變。2017 年全球頂尖麥肯錫顧問公司就對台灣發出警訊，「數位轉型」是台灣企業的當務之急，若有延遲，恐將危及經濟發展。此外，國際數據資訊公司(IDC)預估，台灣到 2030 年將有超過 60% 的 GDP 貢獻，來自產業數位轉型帶來的數位服務或產品。數位轉型洪流在即，保險業準備好了嗎？

本文首先介紹數位轉型的階段(Phase)、框架(Framework)與能力(Competence)；其次，解析大陸保險業數位轉型的驅動力；再者，探討大陸保險業面臨的數位轉型挑戰；最後，觀察兩岸保險業數位轉型主要不同之處。筆者希望透過對標大陸保險業的數位轉型經驗，能觸發台灣保險業者可找到合適的數位轉型路徑圖。

一、數位轉型的階段、框架與能力

資策會產業情報所前所長詹文男先生曾指出，所謂「數位轉型」，係指企業運用數位科技改變創造價值的方式，但影響轉型成功的關鍵卻不在於技術，領導人和管

理者應該「衡外情、量己力」，從企業經營目標和策略面思考以下兩個問題：

- ✓ 是否有新產品、新服務、新企業流程、新商業模式的可能性？
- ✓ 從營業利潤與資產的角度，能否提升投資報酬率？

數位轉型並非一蹴可幾，是一個循序漸進的過程，第一個階段是「數位化」，企業必須先數位化，擺脫紙本並建立精實作業流程；第二個階段是「數位優化」，善用數位科技強化企業的營運效能，或是提升客戶的服務體驗；第三階段才是「數位轉型」，在數位基礎下，建立新的生產與服務模式。

數位轉型是一趟旅程，而非終點！

數位化 數位優化 數位轉型

圖 1. 數位轉型三個階段

依據大陸普華永道(PWC)的「保險行業數字化轉型研究報告」，大陸保險業數位轉型框架是「一個策略」，「十大能力」與「四大支撐」，請參閱下圖：



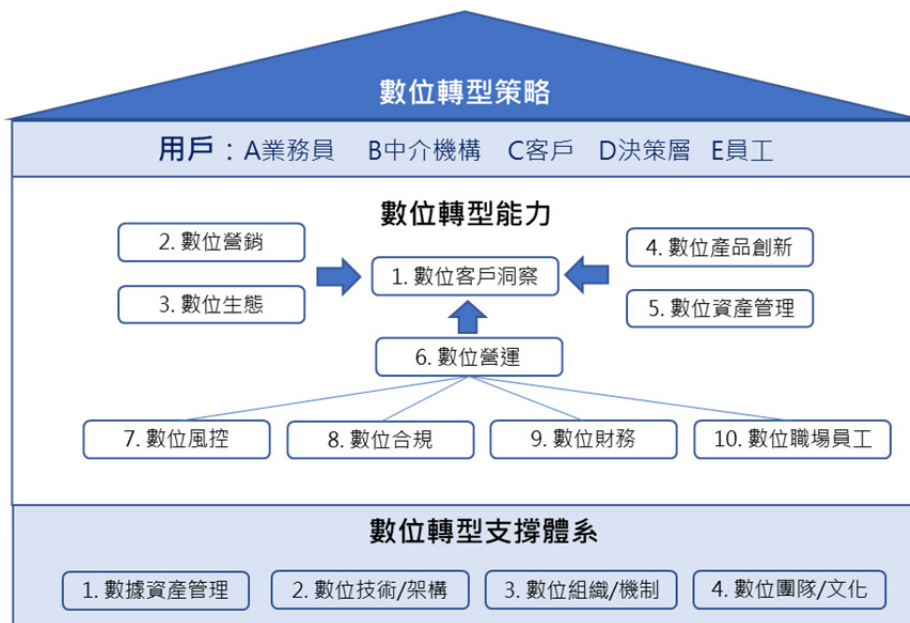


圖 2. 大陸保險業數位轉型框架

(一) 一個策略

每家企業的策略選擇會配合公司發展目標而不同，大致可歸納以下五大類型：

表 1. 數位轉型策略目標

項次	策略目標	簡介說明
1	品牌宣傳	從傳統廣告轉向數位廣告精準投放，以新方式將消費者與品牌連結起來，重視市場調查與品牌管理能力。
2	客戶體驗	透過端到端客戶體驗改善與持續對話，加強客戶接觸點互動，提升客戶黏著度，重視服務設計及解決方案管理。
3	生態拓展	透過各種數位通路推動，增加在線流量，盡可能將流量變現轉換為銷售，重視通路管理。
4	產品創新	利用大數據分析，細分市場，開發並推出新產品，實現差異化，重視市場調查、產品與服務設計、解決方案管理。
5	成本優化	透過流程改造與自動化，提升營運效率，依據目標市場定位，專注於推動成本效益的數位化提升，重視營運技術、效率與收益實現。

資料來源：「保險行業數字化轉型研究報告」，普華永道(PWC)，2020年。

(二) 十大能力

為了實現數位轉型策略，需要全面提升相關保險價值鏈的數位能力，依序說明如下：

1. 數位客戶洞察

為了建立客戶 360 度畫像，結合內部保險資訊及外部消費行為數據，然後基於客戶洞察的智能決策模型，進行客戶分群標註，作為精準行銷與下個最佳動作 (Next Best Action) 的參考。

2. 數位營銷

為了精準匹配個人化、差異化、訂製化的產品與服務，需要營銷數據分析、智能險顧引擎、營銷活動管理、數位內容管理與營銷策略引擎。

3. 數位生態

透過建構數位通路，自建或參與第三方場景的生態圈獲客，以及「開放保險」等三種方式展開。「開放保險」又分為業務環節、領域外包、技術、數據與全面開放型等五類。

4. 產品創新

成立專門創新單位，對新型風險與相應市場需求進行捕捉與分析，圍繞新興領域，包括共享經濟保險、行為數據保險、新興技術保險、碎片化保險與使用基礎保險 (UBI)，透過產品原子化及組裝創新，產品多層次精細化定價，以及產品全生命週期管理等三種做法，支持產品責任拆分、產品模型擴展、產品規則配置、模型驅動介面自動生成等多樣化配置，提升產品上線速度。

5. 數位資管

資產管理在智能投研、智能投資、智能投顧等方面已布局，實現應用 AI 模型、大數據分析與雲端運算等新技術賦能轉型，不論在主題投資分析、財報分析、市場訊息分析、信用風險監控、交易合規與量化投資等領域。此外，數據孤島化、資訊所有權與安全等問題，則應用區塊鏈，實現全流程所有資訊上鏈，解決不透明、共享難、數據時效性低等問題，提高交易

的信任度。

6. 數位營運

利用新技術搭建系統平台，在減少人力成本的同時提升效率和精細化程度。壽險公司著重代理人和線上數位通路，產險公司則著重如何有效利用數位技術實現部分流程的自動化、智能化，降低運營的人力成本。典型實踐包括機器人流程自動化 (RPA)、協同作業平台、智能客服。

7. 數位風控

數位風控係指透過大數據分析建模、自然語言處理與機器學習，識別承保、理賠業務中的風險模型，實現覆蓋事前、事中、事後的全流程風險控制。底層支持層，需要建立數據湖、數據市集、模型實驗室；業務應用層，則需要利用大數據、人工智慧、區塊鏈等技術建構黑名單、反洗錢、智能合約、詐欺識別、舞弊識別等風險預警與攔截模型。

8. 數位合規

監管合規要求日益嚴謹，合規成本不斷提高。可利用自然語言人工智能模型構建智能合規、智能稽核、處罰分級模型與監管規則智能查詢應用等功能。

9. 數位財務

人工作業比重高，存在一定比率的錯誤與漏判，較缺乏對績效管理、風險管理與前瞻性經營的預測，透過自動化替代基礎工作，導入商業智慧與 AI 大數據分析平台的動態數據探勘，從而釋放更多人力至經營分析端。

10. 數位職場員工

隨著互聯網和電商的發展，客戶數位化接受程度越來越高，各種無接觸、線上化與雲端化行為湧現，能否提供線上服務，已成為衡量保險公司是否能及時應對挑戰的關鍵。除了提升員工數位能力，可利用各種遠端辦公系統協同工作，對職場

進行數位化辦公升級，例如遠距辦公、智能迎賓、智能門禁、智能考勤等。

(三)四大支撐

為了成功數位轉型，保險業需要先建立以下基礎工程：

表 2. 數位轉型的基礎工程

項次	基礎工程	簡介說明
1	數據資產管理	目前數據多以業務流程或保單為中心，與「以客戶為中心」的發展趨勢有所衝突，數據孤島化問題突顯，多處於人工處理，數據質量較低，缺乏數據標準和有效的管理體系。建構由上而下的數據治理體系，規範數據標準，提升數據質量，是轉型的堅實基礎。
2	數位技術與架構	透過建立具有擴展性與敏捷性的架構，後臺核心系統能保證穩定性，變動頻率不高，透過業務中台與通路端實現個別化、經常變動功能，確保系統整體的穩定性。數據架構由傳統倉庫式向數據中台式轉換，增加業務彈性、降低IT成本，提高系統穩定性，並利用人工智慧、大數據、區塊鏈、物聯網等技術，結合業務場景與流程，進行數位技術應用與平台設計。
3	數位組織與機制	如何平衡日常工作與長期發展間矛盾，需要設置專門數位組織與人員，進行研究，帶領推廣，並設立專門預算及創新基金，為數位專案開闢綠色審核通道，激勵員工創新，採用“目標關鍵成果”(Objectives and Key Results, 簡稱 OKR)的績效考核機制，促成數位轉型有效落地。當前部分大型保險公司順應潮流，中小型保險公司則相對滯後，聘請外部專家和專業團隊協助重點專案，是保險公司展開數位轉型試點並推進數位戰略落地的常見方式之一。
4	數位團隊與文化	目前很多公司出現管理層高度重視數位化，但員工普遍意識不足的問題，希望透過以下方式提升： (1) 數位策略意識：通過宣導、培訓及相應考核機制。 (2) 數位敏捷方式：促進決策與執行速度，加速迭代。 (3) 數位創新激勵：設立創新獎勵基金、數位創新考核排名機制、建立跨部門創新小組，鼓勵員工創新合作。

資料來源：「保險行業數字化轉型研究報告」，普華永道(PWC)，2020年。

二、大陸保險業數位轉型的驅動力

大陸保險業數位轉型的驅動力，主要可歸因於以下幾點：

- (一) 大陸是屬於計畫性經濟，在 2017 年所揭示的“數位中國”的國家發展戰略指引下，擁抱數位轉型是保險業的必然選項。
- (二) 中國蓬勃發展的數位經濟，積極推動

產業變革升級，培育經濟新動能同時，保險業需要跟得上產業環境演進，提供必要的風險保障與支持。

- (三) 透過數位科技賦能，能優化保險業的商業模式與營運模式，促成產業創新發展新動能，推動保險業在產品、風控、通路、服務、生態等方面加速迭代。

(四) 數位轉型可彌補數位鴻溝，本著「保險姓保」的保障初心使命，「普惠保險」是彌補分支機構不足劣勢的最後一哩路，覆蓋偏遠地區的自助便民服務。

(五) 疫情加速變革的整體趨勢，傳統線下營銷管道受阻，保費收入下降，投資風險上升，收益難度增加，逼著保險業強化科技與數據開發應用，加速變革的進程。

綜合而言，大陸保險業的數位轉型，是由「內生需求」所驅動的高質量發展，在國家政策引導下，企業為了生存，為了提升競爭力，較全面性改變公司經營策略、流程、系統、組織與人員。

三、大陸保險業數位轉型的挑戰

大陸保險相關業者包括傳統保險公司、互聯網保險公司、保險中介公司與保險科技公司，彼此間存在競爭與合作關係。傳統保險公司基於既有業務優勢，透過「金融+科技」探索並創新優化原有作業模式，大型公司起步早，投資大，已獲利初期成果，開始擴建打造生態；中型公司尚處於選擇賽道，科技賦能階段；小型公司受限於自身現狀和能力，探索細分市場突破，主要聚焦通路，圍繞業務模式和保險場景進行體驗優化，完善現有 IT 能力為主。互聯網保險公司則以「科技+場景+數據」，開創新利基保險市場，能滿足海量交易與眾多合作夥伴的對接要求。保險中介公司則尋求兩端突破，已出現「產品+服務」模式轉變，一方面建設數位平台，另一方

面細分市場轉換需求場景。保險科技公司則作為數位轉型的技術升級賦能者。

大型保險公司推動實施保險服務全面數位化、自動化、移動化、智能化轉型，其數位轉型呈現以下六個特點：

(一) 內外部數位體驗並重：涵蓋業務員

(A)、合作夥伴(B)、客戶(C)、經營層(D)、員工(E)等。

(二) 中台化與雲端化：配合快速擴展，敏捷因應前端需求變化的要求。

(三) 全方位新技術應用探索：以提升客戶體驗為目標。

(四) 統籌建設與敏捷管理：發揮集團優勢，追求協同效應。

(五) 組織變革加速轉型進程：設置首席數位長並成立相關部門，將 IT 部門職能向主動創新引航轉變。

(六) 內外通力合作助力轉型：建立外部合作。

大部分中小型保險公司處於吃力跟隨狀態，數位化尚處於基礎支撐階段，將數位轉型視為“生存”所需，尚未能借助數位優化實現差異化競爭。分散式建設，難統籌考量，因要救急較缺乏整體規劃，導致系統模組重複使用性(Reuse)差，數位化機制也不完善，缺乏專有機構、人才、文化，陷於數位化投入有限的窘境，人力與財力有限，原 IT 員工疲於承擔基本業務需求，追求短期回報，但有悖於數位成果長期才能獲益的特點。

互聯網保險公司的數位轉型有四大優勢，能貫徹「以客戶為中心」的最佳體驗，

場景化特徵鮮明，擁有高技術水準，能實現深層次的生態合作。但也面臨以下四大挑戰：

- (一) 市場面：傳統保險公司積極透過自有官網與仲介網站銷售。
- (二) 資訊面：開放平台有網路與資訊安全的風險隱憂。
- (三) 營運面：保費較低，導致客戶平均服務成本較高。
- (四) 服務面：與客戶直接交流較少，條款解釋說明不足，客戶理解偏差問題。

保險中介公司的數位轉型係透過互聯網平台連接各合作夥伴，提供綜合性解決方案，延伸觸達客戶同時，反哺產品的研發與銷售。正面臨以下三個挑戰：

- (一) 全通路監管：主管機關重視保險中介行業的亂象問題，逐步加強監管。
- (二) 互聯網平台衝擊：互聯網保險平台會擠壓中介機構的生存空間，因其具有大數據優勢，挖掘客戶更加精準。
- (三) 傳統保險公司去中介化趨勢：藉由金融科技(例如智能保顧)助力業務發展，在提升用戶轉化率的同時，也加劇去中介化趨勢。

四、兩岸保險業數位轉型的主要差異

依據 Google 的「2021 年台灣企業數位轉型調查」，推動數位轉型所遇到的痛點依序如下圖，組織文化與人才問題排名最高，是優先需要被解決的問題。

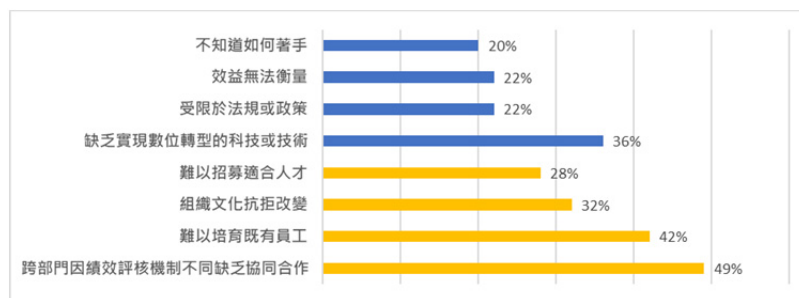


圖 3. 台灣企業推動數位轉型所遇到的痛點

初步觀察兩岸保險業數位轉型，其主要不同之處臚列於下，敬供參考：

- (一) 大陸配合國家策略與數位經濟發展趨勢，強調「內生需求」；台灣屬於自由經濟，對於環境察覺較不敏感，也較無危機意識，因應相對較被動。
- (二) 大陸已前進「普惠保險」與「開放保險」階段；台灣則由銀行業率先推行

「普惠金融」與「開放銀行」。

- (三) 大陸較無歷史包袱與監管限制，能跳躍式成長，強調「數位科技驅動」的全面性轉型；台灣則有系統性、結構性、制度性與歷史性的業界常態，較抗拒轉型，恐懼改變與失敗，大多觀望，只願追隨成功案例先「單點應用」，缺乏流程重塑與組織改造，技術

痛點通常是「人」而非「科技」。

(四) 大陸數位轉型通常會成立專責單位主導，提供必要人力、預算與激勵機制；台灣只有少數大型金控公司如此，其他公司大都依賴與外部科技公司合作，但數位轉型成敗關鍵不只在於科技技術，更重要是企業領導人的支持與承諾(Commitment)、有整體數位轉型路徑圖規劃與顧問諮詢輔導能力。

(五) 大陸的「數位轉型」(Digital Transformation)，是強調創新商業模式與營運模式，願意投資長期成長與獲利；台灣則較強調「數位優化」的自動化轉型(Automation Transformation)，較重視短期效率提升與財務回報。

(六) 數據(Data)是數位經濟新能源，大陸數位轉型成功，端賴於全面建立數位

化作業與完善數據治理機制；台灣很多仍是紙本作業，「沒有Data，就沒有AI」，當務之急是要建構「資訊架構」(Information Architecture，簡稱IA)，系統化蒐集數位數據，有些AI專案是辨識手寫文件，有本末倒置之疑。

(七) 新冠疫情加速變革的整體趨勢，大陸因布局較早，相對衝擊較少；台灣因疫情控制得當，衝擊相對較低，在「無接觸」原則下，利用現有科技或傳統方式(如視訊會議、郵寄)因應，這種「頭痛醫頭，腳痛醫腳」方式，尚稱不上是數位轉型。

五、結語

從上述大陸保險業數位轉型的經歷，茲整理其成功數位轉型的關鍵評估指標如下，俾供台灣保險業參考：

表 3. 數位轉型的關鍵評估指標

項次	維度	關鍵評估指標
1	數位文化	是否強調創新力、敏捷性、合作性與時效性？
2	組織協同	是否有清晰的數位組織架構與職責劃分？ 數位團隊是否與內部跨單位及外部合作夥伴協同合作？
3	治理能力	是否有高階主管參與，由上而下推動轉型？ 是否有數據治理，具有快速產品化與市場化的能力？
4	人力資源	科技人員(具備技術與科研能力)的占比多少？ (互聯網保險公司有近30%~40%的科技人員占比) 數位人才(兼具保險專業與金融科技能力)占科技人員比率？
5	激勵機制	是否從創意產生到產品市場化過程，具備有效考核指標？ 激勵對象是否適用於公司各層級人員？是否與業務、個人發展掛勾？
6	資金投入	是否有專屬資金？(保險公司每年投入約為保費收入1%~2%，互聯網保險公司約2%~5%)
7	技術能力	是否掌握新興數位技術的研發與落地能力？
8	生態搭建	是否跨界合作，具備數位創新孵化機制？ 是否設置數位創新實驗室？

雖然兩岸保險市場生態與監理法規不同，仍可借鏡大陸發展經驗，再依據本土化需求發展適合本身的數位轉型策略，但若為走捷徑，直接導入大陸已開發的數位科技產品，可能會造成「橘逾淮為枳」的窘境。

後疫情的數位時代，將面臨全新的挑戰，出現許多從未遇過的新模式、新瓶頸，市場持續出現變異性、不確定性、複雜性與模糊性，在這動態競爭環境下，企業需要不斷試驗與探索，勇於自我顛覆，透過「最小可行產品」(Minimum Viable Product, 簡稱 MVP)實戰，快速驗證產品與商業模式，快速試錯、快速修正，機動

靈活摸著石頭過河，才能在未來賽局中生存並創造第二成長曲線。

整體而言，大陸保險業的數位轉型是個大型實驗室，在各保險價值鏈領域皆有成功試驗案例，所謂「他山之石，可以攻錯」，台灣可以基於大陸導入實際經驗的前車之鑑，再加上本身科技實力，勇敢向數位轉型旅程邁進，開創適合台灣特色的數位轉型典範，應是指日可待。

本文作者：
新局數位科技有限公司
副總經理

