

車險理賠數位轉型不轉不行

陳素敏

時代發展大趨勢，大約每 10 年就有新興科技大流行，現在是人工智慧 (Artificial Intelligent, 簡稱 AI) 時代，幾乎到處可聽到各種產品聲稱應用 AI 技術提升功能，台灣百工百業已紛紛導入 AI。所謂「順時勢者昌，逆時勢者亡」，在 AI 浪潮下，企業是要站在浪頭上或是被淹沒？

達爾文主張自然界物競天擇的「演化論」，已被科技突破限制，過去半導體界為人熟知的「莫爾定律」，約每隔兩年便會增加一倍電晶體數目，又被 Nvidia 宣告「黃氏定律」超越，AI 晶片性能十年成長 1000 倍，AI 產品反覆運算學習速度大幅加速，將遠遠超過人類能力，造成未來市場競爭不確定性更高，企業反應時程更短，若不跟上時代腳步，就會被淘汰！

大部份人有「維持現狀」是風險最低的迷思，事實上除了陷於「零合遊戲」的紅海競爭，不轉型更有系統性風險，例如 Nokia 與 Koda 分別曾是手機與軟片產業霸主，不願改變，反被新競爭者的價值創新顛覆，消聲匿跡；曾是影片出租業霸主的百視達 (Blockbuster)，跌落王座僅短短 5 年，被串流服務的家庭影音娛樂 Netflix 取而代之。

車險業績與賠款均佔產險公司 50-60%，車險理賠是產險經營重中之重，本文首先介紹國際知名智庫對於新興科技應用趨勢的觀點；其次，介紹何謂數位轉型與國內法規趨勢；再者，分析數位轉型的必要性，分享國外成功經驗，以及車險理賠數位轉型的常見問題與回答；最後，面對 AI 時代新霸權，企業領導人與員工應有的應變態度。

一、新興科技應用趨勢

依據 2021 年 Google「企業數位轉型關鍵報告」，新興科技應用正帶動產業升級，全球有高達 63% 企業已使用 AI 技術，有 85% 採用雲端優先的策略。預期在數位科技投入更多資源，成熟度起步企業主要投資方向為數據應用，成熟度領先企業則希望加強 AI 機器學習的發展。

依據 2024 年 Munich Re 的「科技趨勢雷達圖」(Tech Trend Rader 2024)，可區分為採用 (Adopt)、試用 (Trial)、評估 (assess) 或暫緩 (Hold) 等四級，Data 與 AI 解決方案，是屬於應立即採用或試行，而 data 與 AI 相關技術應用，對於理賠均具有高度影響性。

依據 2018 年麥肯錫「數位時代的理賠」文章，提到新興科技 ABCD - 人工智慧、區塊鏈、雲端、大數據，會應用於整個理賠的價值鏈。也提到車險理賠的數位轉型效益，客戶滿意度提昇 20%，效率提升 25~30%，在有效性方面，可改善理賠處理的正確率。有關於理賠有效性實驗結果，以中國平安智能閃賠為例，減損率提升 38%。

二、何謂數位轉型

「數位轉型」分為以下三個階段：

- 第一階段「數位化」：將紙本作業改為線上作業，如電子保單。
- 第二階段「數位優化」：善用數位科技強化營運效能或提升服務體驗。
- 第三階段「數位轉型」：在數位基礎下，建立新的產品與服務模式。

數位化不等於數位轉型，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」是採用新的技術做原本的事，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，同時以新的產品或服務獲取新客戶。

依據 2021 年 Google「企業數位轉型關鍵報告」，數位轉型不是公司內部不想改變就能管控，兩大外部因素 - 「消費者行為更數位化」與「數位科技普及」驅動數位轉型，新冠疫情則加速數位元

轉型的進程，包括 3/4 的台灣企業表示會增加投資。數位轉型已經是進行式而非未來式，有高達 98% 的企業將數位轉型視為整體策略的一部分，有 16% 企業已推動數位轉型 3 年以上，有 46% 是由公司最高決策者領航。而推進數位轉型最大挑戰是「內部組織文化」與「人才問題」，包括跨部門缺乏協同合作，難培育既有員工、組織文化抗拒改變。

依據麥肯錫顧問經驗，成功的數位轉型，首先公司中高階主管須發展並宣導新的「價值主張」，設定高層次願望並追求客戶理賠旅程的整體數位化。要發展真正創新的客戶服務體驗，必須整合以下三個元素：

1. AI 與數位科技
2. 數位生態系整合
3. 新數位元營運模式

圖 1. 數位元轉型成功三元素



三、國內法規趨勢

金管會於 2023 年 10 月宣佈金融業運用人工智慧（AI）六大核心原則；12 月底再擬訂「金融業運用 AI 指引」。金管會為因應 AI 發展，也推出 8 項配套政策，包括利用 AI 技術發展監理科技。

圖 2.AI 六大核心原則



所謂「監理科技」係指以科技工具如人工智慧、大數據分析等技術，更有效率的完成傳統由人工處理的法規遵循與監理作業，類似智慧交通的科技執法。業者發起以科技方法解決被監理問題，稱為「法遵科技」(Regtech)；監理官以科技監理工具，解決傳統監理問題，稱為「監理科技」(Suptech)，未來二者會儘量整合，減少疊床架屋，強化內稽內控。

2024 年金管會施政重點包括「跨市場資料共用的資料治理指引」、「金融

機構運用 AI 技術作業規範」第一季實施、「擴大金融 FIDO 可辦理業務項目或服務範圍」、「公會雲端服務自律規範實施」、「擴大網路保險服務業務範圍」、「申報資料數位化」以及「年底前完成 10 件以上創新型保險服務的業務試辦審查」等。

四、數位轉型的必要性

從國內外產業趨勢、消費者需求與經營績效，分析產險公司數位轉型的必要性：

1. 配合世界潮流，政府鼓勵數位轉型

國內車險理賠的勘損與核價仍是人工作業，反觀國外實踐，不論是專業的車輛定損公司，包括德商 ControlExpert、英商 Tractable、印商 ClearQuote，保險公司例如大陸的螞蟻金服與平安保險，日本的 SOMPO，已運用 AI 人工智慧，進行自動化勘損與核價，大幅提升效率與客戶體驗。配合世界潮流與時代發展趨勢，政府亦積極鼓勵數位轉型升級與 ESG 減碳。

2. 提升保險業的效率與服務品質

產險業是屬於勞力密集產業，台灣已面臨少子化與老年化問題，每年增加約 40 萬輛新車投保，每家產險公司都反應很難找人、訓練人與留才，車

險理賠人力不足問題將會日益嚴重，AI 自動化能提升效率與正確性，取代人不願做、做不好、無法做的事情，透過 AI 成為資深理賠員的代理人與數位分身，讓理賠員專注更高附加價值工作，朝向「智慧理賠」邁進。

圖 3. 智慧理賠

智慧理賠: 工人智慧 -> 人工智慧

3. 加強內稽內控與詐欺預防，保障消費者權益

車險理賠詐欺層出不窮，主因是人工作業，就無法避免「人為風險」，不利於保險公司的內稽內控、詐欺預防與賠款控管。若要做到全國一致勘損與核價標準，而非個別理賠員主觀認定，就須要導入自動勘損與核價輔助工具。事實上，減少理賠 Leakage，不只是車商問題，還有理賠員的人為問題，例如沒經驗、疏忽、錯誤或詐欺等，故提升人員訓練與工作品質也是重點。

4. 監理科技一次到位，導正市場秩序

經搜尋社會輿情與相關新聞報導，車險理賠可能存在的外部弊端，包含原廠車商獨占車險市場與維修、資訊不公開透明等，除有需要建立公開透明的「工時及零件價格參考平臺 / 資料庫」外，搭配建立規則基礎的自動化

檢核機制，落實科技監理，才能有效導正市場秩序。

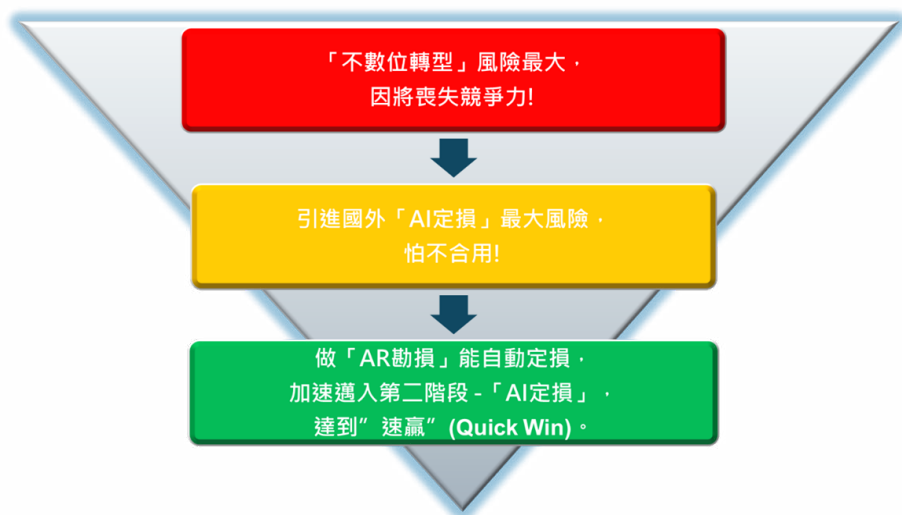
5. 消費者需求

有鑑於車主希望維修估價具有公信力，不用擔心被坑，能加速維修速度，降低等候的不便性，也日益喜好「自助性服務」，提供智慧理賠服務，可超前部署，將有助於增加新業務來源。事故發生時，車主 / 駕駛人可自助不求人，從報案到定損，3 分鐘輕鬆搞定，「客戶零等待」；透過 AI 實現「秒級定損」，也提供隔年保費預估（調漲 20%，相較未出險，往後 3 年保費總計增加 60%），做為是否申請理賠參考，可創造保戶與保險公司雙贏局面。

6. 提升經營績效與市值

受新冠疫情重創的產險公司，反而要數位轉型，提升經營績效以加速彌補股東賠光過去 20 年獲利，管理團隊若無法提出有效績效提升、風險控管與成本降低策略，仍保守維持既有營運模式，恐將喪失競爭力。另外，衡諸國內外股市行情，舉凡 AI 相關概念股的股價不斷攀高，股票看的是未來發展，除了有基本盤支撐，若能積極 AI 數位轉型，就能提升公司的市場價值。

圖 4. 策略風險分析



五、國外成功經驗

1. Tractable 案例

英國 Tractable 是與 PartsTrader 建立策略夥伴關係，PartsTrader 是一個汽車零件線上交易系統，將 PartsTrader 的歷史成交零件價格資料整合到 Tractable 的 Auto Reviewer 解決方案中，使保險公司能夠客觀查詢協力廠商零件價格，並確保正確採購。

2. ControlExpert 案例

事故發生後，駕駛人最希望能馬上知道預估維修金額。理賠員打開應用程式，在 3D 模型中標記損壞區域，SpeedCheck 就可利用大數據比對，幾秒內即產生維修金額預估，這是肉眼在這麼短時間內無法做到的。ControlExpert 表示這是透過數百萬筆

已驗證交易的資料統計分析，讓預估與實際維修金額的差異很小，具有約束力。

另一應用案例是 AutoCheck，是全自動品質控管與維修核准，當維修廠產生估價時，會以數位元方式自動傳送至 AutoCheck 接受自動審核，如果沒有發現不一致情況，則會在幾分鐘內提供維修授權給維修廠。如果發現異常情況，將在兩小時內聯繫維修廠並溝通問題。這種透過 100% 數位化通訊，自動審核維修估價，節省了大量的時間與金錢。

3. 平安智能閃賠案例

以大陸平安保險為例，是自建零件 / 工時資料庫，每年定期與約 20,000 家簽約維修廠協議，若有新廠商、新

車型與新配件時，則即時更新，以確保資料庫完整性，平安保險表示這是「雙贏模式」，對維修廠而言，可增加客源，保險公司在約定金額下即可維修，不再核價的便利性。

4. Sompo Japan 案例

Sompo Japan 是日本第一家使用 Tractable 的 AI 估價解決方案，來計算大致維修成本的保險公司，也是採歷史成交零件價格資料。

六、常見車險理賠數位轉型的問題與回答

1. 員工不願改變

員工不願改變主因可能不想改變現狀或擔心工作被取代。事實上，隨著科技進步，自然會有更優化的作業模式產生，不可能一成不變。「AR 勘損」與「AI 定損」是理賠員的輔助工具，可做為資深理賠員的「虛擬助理」(Virtual Assistant)，供使喚查詢、測量、計算並記錄資訊，減輕工作量，或新進理賠員的「虛擬助教」(Virtual Mentor)，大幅縮短學習曲線，避免常見人為錯誤與疏忽。提升效率不一定需要減少人力，只要人力不須隨業績成長同比率增加，能以同樣人力支持業務持續成長，就是達到預期效益。

2. 車商接受態度

車商皆是國內、外知名企業，相當重視法令遵循，避免罰款與媒體負面報導，以提升公司聲譽。雖然車商保代掌控車險業績，但保險公司亦有龐大理賠維修業務，應依法行事，有合理對等的互利互惠關係。對於常為人詬病的詐欺產業積弊，諸如輕損換件、洗車、維修費以低報高事件…等，實有損車商原廠專業形象，造成保費年年調漲，保戶投保意願下降，是殺雞取卵，導致保戶、車商與保險公司三輸局面 - 少保險保障、少傭金 / 維修業務、少保費收入。

不是每一車商都想佔便宜，只要合理有效率。隨著消費者意識高漲，維修估價資訊公開透明，才能取得客戶信賴，增加業務來源；若能清楚區隔理賠維修或自費維修，可避免保費不當調漲，也能兼顧自費維修收入；此外，配合產險公司的數位轉型，可縮短核價時間並加速維修速度，才能正本清源的永續發展。

3. 如何取得零件價格？

就現狀與現成法規規範，依序建議可行的方式：

- (1) 先勘損、後核價：依據翹特統計，車輛損傷 90% 是鈹金，基於現狀，零件價格只能相信原廠，理

賠員核價重點，包括是否有不該維修或換件的部位？維修方式是否正確？鈹金工資是否合理？…等，勘損就能產生效益，建議先試行勘損。

- (2) 依據中華民國保險代理人商業同業公會「汽車保險自律公約」第六條規定：為維護消費者合理之保費負擔及權益，與汽車製造業、經銷業、修理業有合作或投資等關係之保險代理人，應協助提供保險相關車輛合理之汽車修理費及零配件價格。
- (3) 依據經濟部主管法規有關「汽車維修定型化契約應記載及不得記載事項修正規定」，應記載事項第一條費用之揭示及收取方式規定：業者應於維修場所明顯處揭示基本保養或常用維修項目所需之零配件價格、服務報酬…等各項費用，或提供消費者查詢之方式。估價不得收費；如需拆裝或電腦診斷始得估價者，其費用由雙方另行約定。
- (4) 比照國外建立理賠經驗數據資料庫：蒐集現有已核價估價單，採用 OCR 檔辨識轉 Data 技術，先行整理最近一年的數據資料，再透過統計分析歷史成交价格，來設定核價參考標準，若有不足，再向維修廠或零件商洽詢補充。

此外，有產險公司建議透過產險公會現有「修理工時工資暨零配件價格研究小組」，代表產險業者與車商進行價格協議，建立公開透明的「工時及零件價格平臺/資料庫」，並比照強制險 2.0 與任意險區塊鏈聯盟，14 家同業一起做，透過產業力量，解決工時與零件價格不公開透明問題。若產險同業一起做，資料可共用，大公司因量多而受益多，小公司也能跟上不落後。

4. 同現狀兩邊使用，是否從原廠端推展？

過去習慣維修廠先估價，保險公司再核價，但隨著科技發展與消費習慣改變，這是改變的契機，經請益產險業大老與高層，摘要重點如下供參考：

- (1) 這是產險公司的數位化理賠系統，怎麼會從原廠端去推展呢？若從原廠推展，是球員兼裁判，產險公司也不一定認同這種估價方式。
- (2) 若產險公司需要配合使用各個原廠的系統，因原廠眾多且其所屬維修廠對於同一案件估價也不一定一樣，可能讓理賠作業更複雜，無所適從。
- (3) 是否符合內稽內控的“Check and Balance”原則？若由原廠主導，不利於產險公司的內稽內控，主管機關應該不會認同接受。

(4) 二邊需求不一樣，產險公司希望應賠才賠，原廠希望多增加維修收入，故系統規劃與設計也會不同，很難統一。

(5) 參考國外實踐，通常是由產險公司或專業車輛定損公司建置系統，並非由車廠主導建置，才不會造成原廠壟斷局面。

重點要以產險公司為主體，其邏輯應是獨立公正合理，沒必要一定要類似少數原廠的估價系統。若考慮原廠也能接受，應先依據產險公司資深理賠員的專業經驗，整理「維修邏輯」與「核價邏輯」，再與原廠溝通協調並透過試行磨合。初期兩邊併行，可參考ControlExpert 的 AutoCheck 類似做法，未來當核價與實際維修金額誤差小時，可再開放給簽約維修廠使用。

5. 維修廠是否接受核價結果？

依據前述國外的成功經驗，說明如下：

- (1) 依據產險公司與零件商/維修廠事先協議的零件價格與工時工資，能更正確自動計算核價，除非是遺漏維修項目、主觀判斷不同或錯誤，需要個案再調價。
- (2) 系統核價是「參考標準」(Baseline)，是基於歷史成交價大

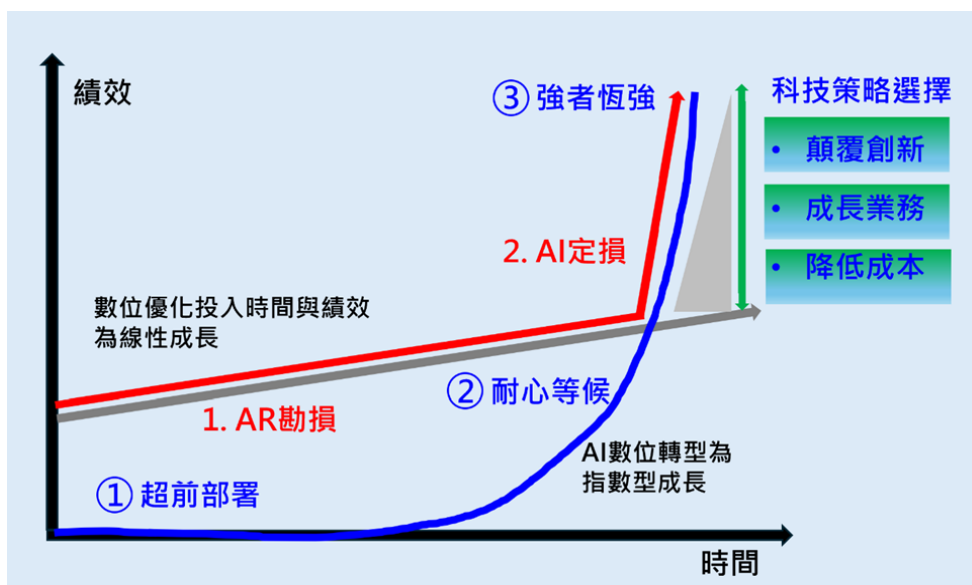
數法則或雙方事先協議價，依據國外經驗，一般都會接受。

- (3) 考量地域與實務，每家維修廠估價可能不同，無法做到「統一價格」，故要保留彈性空間（如比率或金額），低於標準則尊重維修廠報價，超過參考標準再溝通磨合議價。
- (4) 參照現行維修廠估價單備註，只是預估，若追加再通知或再計費，會顯示「... 將以維修廠與保險公司確認金額為準」等字眼，讓保戶不會誤解。
- (5) 依據上述不斷蒐集歷史成交資料與大數據分析優化，核價與維修廠估價差距將會逐步縮小，在可接受誤差範圍內。

七、結語

下圖顯示橫軸是時間，縱軸是績效，傳統數位優化導入時間與收益是線性成長，AI 數位轉型是超前部署，需要耐心等待，但過了黃金交叉，將會帶來指數型成長，達到強者恆強，不論在顛覆創新、成長業務或降低成本。然而若採用「二階段導入模式」- “AR 勘損+AI 定損”，不僅短期就能產生效益，更能加速指數型成長，將競爭者遠遠拋諸腦後，成為 AI 時代新霸權。

圖 5. AI 時代新霸權



波士頓顧問公司對於公司願景與數位轉型的一段話：「數位轉型要圍繞著商業目標，從上而下並由內而外思考全公司的策略，領導人必須親自帶領數位元轉型，需要各部門上下一心，數位轉型才會有成功的機會。」換言之，領導人要展現「目標」與「決心」，透過「目標管理」與「獎勵機制」，才能解決跨部門缺乏協同合作與員工抗拒改變的二大數位轉型阻力。

理特顧問公司表示：「人工智慧不會取代你，但使用人工智慧的個人或企業將會取代你。」重要的不是想像提問題，而是實做找解答，越早擁抱並善用AI，將會成為未來的贏家！

數位轉型不是“做”或“不做”的問題，而是何時做？數位轉型是遲早要做的事，早做比晚做好，能有更多時間導入、適應新系統、解決問題，才能領先業界。

本文作者：
新局數位科技有限公司副總經理

