

數位保險未來發展性分析

▲ 陳素敏

金管會 2021 年底開放設立純網保，並在 2022 年 8 月至 10 月受理業者遞件，但最終首波遞件的 2 組團隊均未順利取得執照。一度半途而廢的純網路保險公司有望重生，新任金管會彭主委宣布年底前重啟純網保申設，主要是期待引領出新的經營思維，發揮保險鯨魚功能，希望保險市場有哈士奇也有狼，新型態保險公司有其獨特基因，可引領市場創新，不預設申請及核准家數，重點還是回到是否能產生價值，在金融科技創新發展過程，希望台灣有獨角獸出現，數位金融機構是最快的，而且是最有可能性的。

對於數位保險未來發展性，本文首先整理主管機關的最新立場與態度；其次，從國外網路保險的案例中，學習並借鏡他國經驗；再者，分析台灣成立數位保險公司的需求性；最後分析數位保險未來發展趨勢與建議，期望讓數位保險市場能永續發展，達成主管機關開放設立之政策目的。

一、主管機關的立場與態度

純網路保險公司指的是沒有實體通路的保險公司，透過「數位通路」向個

人或企業販售全數位化的保險產品，透過手機 App、網站平台提供投保、付款、保全、理賠等自助服務。營業據點除設置總公司及客戶服務中心外，不能設立其他實體營業據點；監理原則適用與現有保險公司相同之法規與監理要求，但因營運模式不同，將檢視相關法規並配合修正。

今年 1 月金管會新聞稿表示截至目前未有業者有申設意願，故現階段不開放純網保申設，但表示推動保險業數位轉型政策不因純網保設置與否而受影響，為鼓勵保險業數位創新，包括修正「保險業辦理電子商務應注意事項」與「異業合作推廣保險業務應注意事項」等規定，允許保險業與金融科技業者以業務試辦方式合作辦理創新型保險商品及服務，透過建構金融保險生態圈，開拓目前民眾尚未被滿足的保險需求。

今年 7 月金管會表示預計今年底前公布開放「數位保險」申設相關細節。首先將「純網保」正名為「數位保險公司」(DigitalInsurer)，認為會更貼近未來的規劃，盼望充滿創意的團隊，不要受到既有框架限制，可以吸引國外成功的數位保險公司來台設立分公司。數位

保險公司有別於傳統保險公司存在的形式，泛指以數位或盡量以數位的方式，完成其保險服務價值鏈活動的公司，目的是希望增加效率、降低成本與提升客戶體驗。

茲整理可能誘因不夠或限制太多造成純網保不易申請的原因，以及未來開放與鬆綁方向如下供參考：

(一) 業務範圍

先前對純網路產險及純網路壽險公司，金管會分別限制必須承作創新商品及不可承作具儲蓄性質商品，未來將參考國際數位保險公司發展，思考放寬數位保險可承作業務範圍。考量純網路產險若仍維持以創新型商品為限，試想過去產險市場有多少創新產品，以台灣市場規模來看，純網產在國內將可能無法順利站穩腳步，金管會要開放一新市場，必須負責任讓新型態金融機構有永續存活的可能性。因此，不會限制一定只能賣創新型商品，但希望創新型產品要占業績一定比率，例如國外不少數位保險公司完全以車險為主，雖然車險並非創新商品，但數位保險公司的營運邏輯，包括產品、服務、風控及成本結構，其實與傳統保險公司均不相同。

(二) 服務模式

將從客戶體驗及安全角度來思考，不會硬性規範所有業務範圍一定要

在線上完成，金管會將放寬線下活動限制，希望新型態金融機構能更貼近市場需要。在科技協助下，業務仍是保險業，經營風險移轉，但不全然都用數位解決，如車險核保、投保可採無人接觸方式，但保險不可能脫離實體，當發生理賠時，有些實體服務仍不可替代。

(三) 股權限制

金管會原限制純網保發起人應同時有金融業及金融科技業者，未來認股比例不一定類似純網銀規範，對純網保股權結構進行調整，傳統金融保險持股比率可能下降，不會是大股東。彭主委表示，國際市場上數位保險公司主要有以下三種類型：

1. 本身已建立生態圈客戶群，希望進而滿足生態圈保險需求。
2. 是科技導向型，即本身具獨特技術，例如身分驗證或風險評估等，可做到傳統保險公司所不能。
3. 是由傳統保險公司轉投資，希望成立副品牌。

二、國外數位保險案例

德國、美國、英國、澳洲等國是最早發展網路保險的先進國家，中國也蓬勃發展互聯網保險，茲將較知名的網路保險案例介紹如下，並進一步從商業模式與營運模式角度切入分析其特點：

表 1：國外數位保險案例

次序	公司名稱	成立年	國家別	險種別
1	Friendsurance	2010	德國	財產險、個人責任險
2	Oscar	2012	美國	健康險
3	VitalityHealth	2014	英國	健康險、壽險、汽車保險
4	Lemondade	2016	美國	租屋者保險、房東保險、汽車保險、寵物保險、定期人壽保險等
5	Comparethemarket	2012	澳洲	車險、住火險、寵物險、商業險、健康險、壽險、旅平險等
6	眾安保險	2013	中國	車險，健康險、意外險、創新險（退貨運費險、抗疫險、寵物險）等

（一）Friendsurance

顧名思義就是「朋友保險」，是首家 P2P 社群保險平台，投保模式是以小組為單位，提出“無索賠獎金” (claims-freebonus) 概念。主要特點如下：

1. 透過 Facebook 與 LinkedIn 社交網路，建立互助型保險社群。
2. 「互助保險 + 傳統保險」模式：40% 保費放入資金池，小額理賠源自社群互助基金，大額理賠由保險公司負責。
3. 透過社群壓力做風險控管，減少詐欺與出險機率，降低保險公司審核成本。

這種運營模式能帶來成本削減效應，無需透過傳統保險業務員、代理人、電話銷售等方式開拓前端市場；另外，一些小額理賠直接透過保費基金在線上

完成理賠，減少理賠處理成本，但目前台灣法規尚未核准 P2P 保險。

（二）Oscar

數位化醫療健康生態圈的先驅，透過數據來驅動業務，運用大數據分析，提供個人化醫療諮詢服務，所有服務流程均數位化。主要特點如下：

1. 利用大數據提供線上個人化保險規劃。
2. 整合醫療服務生態圈，提供線上問診、症狀搜索、特定醫療比價功能。
3. 提供智慧手環，協助客戶健康管理，獎勵維持健康習慣。

這種營運模式導入「風險預防」與「外溢保單」的觀念，除讓保險公司能降低損失，保戶也能降低保費，達到雙贏局面，同時超前部署「遠距問診」，

如果台灣想採用此商業模式，如何整合複雜的生態圈，將是成功關鍵因素。

(三) VitalityHealth

類似 Oscar，但選擇細分目標市場，與第三方場景結合，強調「依你的場景，管理你的風險」，透過“VitalityGP” APP 推廣保險商品。主要特點如下：

1. 與第三方合作，鼓勵客戶追蹤並樂於分享生活數據。
2. 利用所蒐集數據進行分析，為客戶量身訂製健康與風險管理方案，提升客戶忠誠度。
3. 運用優惠，獎勵選擇健康或安全生活方式的優質客戶，並吸引更多同類型的客戶。

若台灣想採取此商業模式，則要留意敏感個人資料安全保護，因為「沒有資安，就沒有網路保險」。

(四) Lemondade

是「網路 + 科技 + 慈善」的網路保險公司，透過 AI 與 Chatbot 為租屋者與屋主提供保險，強調「快速、便宜、善心」(Instanteverything. Incredibleprices.Bigheart!)。主要特點如下：

1. 客戶直接在手機 APP 投保，可透過與聊天機器人 Maya 互動，

設計專屬投保專案，並透過 AI 降低理賠詐欺。

2. 宣稱 90 秒完成投保，3 分鐘內收到理賠金。租屋保險每月最低 5 美元，家庭保障最低每月 25 美元。
3. 僅將保費 20% 作為公司營運費用，有剩餘理賠金，將捐給客戶指定慈善機構，買保險同時做公益。

這種維持低成本與合理利潤，強調「回報」(Thegiveback) 的經營型態，能扭轉保險公司的形象。

(五) Comparethemarket

是從英國導入的比價網站，國外地廣人稀，個人性險種幾乎都是網路投保，強調「比價、購買、省錢」(Compare,Buy,Save!) 的免費服務。主要特點如下：

1. 透過填寫線上投保問題，即能蒐集投保所需相關資料並推薦合適產品。
2. 幾分鐘內即可完成比價並依價格高低依序列出相關保險公司供選擇。
3. 若有問題詢問，可提供即時專家支援。

這種經營模式較適合保險代理人公司。若台灣保險公司擔心會流於價格戰，

可改為依據客戶預算再重報保險組合。

(六) 眾安保險

是由螞蟻金服、騰訊、中國平安等企業出資設立，在「保險 + 科技」雙引擎驅動戰略下，以 7 年時間，於 2020 年躋身大陸財險十強，邁上穩定獲利。主要特點如下：

1. 追求有質量的增長：綜合成本率接近 100%，依靠投資收益能夠相對穩定獲利。此外，業務結構進一步優化，自有平台收入占比提升。
2. 打造保險科技龍頭：科技輸出業務持續增加，協助建構產業新基礎建設。
3. 獲得網路醫院牌照：透過眾安網路醫院，完善「醫 + 藥 + 保」服務，實現產品從低頻健康保障向高頻醫療服務升級。

為了「引客」，對於通路的依賴是不可避免的，但眾安致力於發展自有平台，實現從產品營運到用戶營運的轉變，有利於「迎客」與「留客」。

從前述的國外網路保險案例，可省思每個案例的亮點、成功之處與潛在風險，作為數位保險發展方向之參考。

三、台灣成立數位保險公司的需求性

原有意申請的產險公司被防疫險理賠重創，壽險業則忙著接軌，目前業者申請意願不高，除了前述法令限制與誘因不足，也與市場規模、市場接受度、競爭優勢不足有關，擔心數位保險恐步上純網銀開業至今虧損的後塵，因初期投入成本高，短時間內難損益兩平。

此外，金管會去年已開放保險業可與金融科技業合作，進行異業結合，透過業務試辦來設計創新產品，許多保險公司可以在現有執照下，以更接近數位保險的方式經營，不但成本低風險小，而且更有彈性，這些發展將使其申設數位保險的動機降低。

其實金管會所期待的「數位保險公司」，不是科技應用不錯的保險公司（DNA 是保險），而是懂保險的科技公司（DNA 是科技）。前者是站在「保險角度」遵法，較無新意；後者是站在「科技角度」突破保險想不到與做不好之處，可輸出科技，希望不要限制太多產品與服務模式，給予創新與容錯空間，讓社會大眾客戶用腳投票。

國外保險集團早就針對「個人性險種」（PersonalLines），成立直接銷售（Direct）事業單位，透過各種直接行銷方式觸及不同族群消費者，避開內部通路衝突問題、老舊系統與歷史包袱，讓懂科技與保險的創

新團隊獨立開創新局，例如導入全通路行銷模式 (Omnichannel)，線上線下融合 (OnlinemergeOffline 或 OfflinemergeOnline，簡稱 OMO)，嵌入式保險 (例如置入廣告連結、附加保險商品銷售、非保險商品合併銷售)，對於低風險簡單產品可全程 AI 服務，較複雜高風險產品，才人機協作等，去涵蓋更多服務不足或未投保的消費者。

因無龐大業務員人力成本，高度「數位化」、「自動化」、「智能化」，可建立「近零邊際成本遞增」的低營運成本模式，進而提供更快、更好、更便宜服務，滿足不同的消費習慣與偏好 (如 Y/Z 新世代)，創造價格競爭優勢，應該有市場利基點。

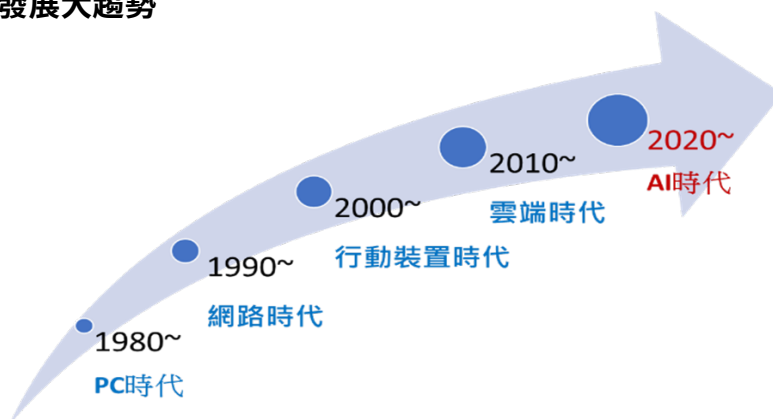
考量數位保險產品與服務特性偏向簡單、便宜、快速，產險除較貼近日常生活需求，保期短風險較易控管，亦能

經營短年期健康險與傷害險，似乎較壽險適合經營數位保險。假若主管機關能全面開放營業範圍，不要限制線上/線下行銷與服務方式，讓業者可充分利用新興科技來顛覆現有產品與服務，再加上資本額較低 (因只有個人性險種)，容許更大彈性的產品定價，對於尚無保險經營執照的金控集團、純網銀、金融科技業者、擁有數據場景電信業者或網路平台業者、產業生態圈業者、甚至希望創新轉型的傳統保險公司，可能有興趣申請。

四、數位保險未來發展趨勢與建議

大約每 10 年就有新興科技發生，網路保險是上一代科技，現在是 AI 時代，可讓過去「不可能」變為「可能」，在「發展與安全」並進前提下，開創新藍海。

圖 1. 科技發展大趨勢



初步歸納出數位保險未來可能的發展趨勢如下：

(一) 導入法遵科技與監理科技

數位保險是要在風險可接受下創新，但傳統紙本 / 數位化作業與 AI 數位轉型後的作業風險樣貌是不同的，無法蕭規曹隨，用舊法規套用新作法，應尋求更高效科技來降低法遵成本，降低資料查核、分析處理的繁冗過程。隨著科技發展，「法遵科技」與「監理科技」應運而生，唯有「以子之矛，攻子之盾」才能有效。以金融機構防詐的「鷹眼聯盟」為例，運用 AI 智能防詐，在導入前，人工報表每月警示達 60,000 筆，平均準確率為 0.12%，每月審查 2,840 小時；導入後，每月警示約 308 筆，平均準確率為 67.2%，每月審查 23 小時，鷹眼模型運用成效，異常帳戶準確率提升 559 倍，人員作業時間減少 99%，這也打破迷思，認為改變現狀風險較高，相反地，科技可大幅降低人為風險，應是更安全。

(二) 從「保險公司」到「科技公司」

數位保險公司因需要高度科技賦能，所聘用的科技人才將佔 50% 以上員工數，或因科技人才召募與留才不易而與系統整合商 (SI) 與新創公司聯盟，或者是由保險科技公司

所創立，是「小而美」公司，需要「紫色型」人才，即兼具保險專業知識及溝通能力 (藍色) + 科技技術及分析能力 (紅色)，工作型態較彈性，可採遠距工作 (RemoteWork)。未來數位保險公司像科技業，與重視「穩健」與「合規」的傳統保險業不同，「創新」與「速度」將是關鍵競爭力。

(三) 自建「地端機房」到委外「雲端服務」

為解決數位保險公司初期業務量少，IT 軟 / 硬體固定投資成本高窘境，須要敏捷開發新系統並測試上線，可考慮採用國際大廠在台雲端服務 (如 IaaS、PaaS 或 SaaS) 並搭配零信任資安，可確保更高的服務可用性 (如 99.99%)，以及所需 AI 算力資源。依據 Google 轉型關鍵報告，2025 年全球 85% 企業會採用雲端優先的策略，根據一項針對 2000 名 IT 主管的調查，有 84% 認為雲端架構的安全性不輸於地端架構，甚至更安全。此外，今年 8 月金管會因應金融科技發展及數位轉型，修正發布「保險業作業委託他人處理應注意事項」，修法後保險業僅須就涉及自然人客戶相關資料且具重大性的業務資訊系統之跨境委外作業，向金管會申請核准。

(四) 從「個別產品」到「綜合產品」銷售

目前不論是實體銷售或網路保險，是保險公司主導，以「產品為中心」，採個別產品線各自銷售模式進行，例如保戶要買車險、旅平險等多險種，則要分開投保，造成服務體驗不佳與不便性；未來數位保險是由客戶主導，以「客戶為中心」，除了在對的時間提供對的產品外，當客戶同時有多種保險需求時，可整合車險、住火險、意外險等跨個人性不同險種於一張保單，滿足客戶一站式購足需求，可節省重複填寫要保資料與 KYC 等行政工作。考量個人性險種保費低，人工作業多，綜合保單銷售才能增效降本。

(五) 從「精算風控」到「AI大數據分析」

傳統精算風控依賴過去歷史資料分析，是落後觀點 (Backward Looking)，無法依據即時資訊做更精準的前瞻式預測 (Forward Looking)，將被 AI 大數據分析技術所取代。透過最新自然語言 NoCode 的商業智慧與大數據分析平台，進行各類統計分析、趨勢預測、異常偵測、關聯分析、差異分析與分群分析等，可支持數位保險公司的各項經營績效、客戶分

析、營運管理、精算定價、風險控管、洗錢防制…等即時監控預警。

另外，參考國外經驗與本國經營限制，以下是建議事項：

(一) 從「規則性」到「原則性」監理

考量數位保險不只是不同通路，而是全新的商業營運模式；新科技日新月異，法規常跟不上變化；需要配合相關生態圈的數位化程度，避免數位服務體驗落差，增強保險親和力；主管機關已建立「金融消費者保護法」的「無過失責任原則」，建議從詳細規則規範到大原則監理，讓數位保險業者在風險可控內，有充分發揮空間。

(二) 控制數位通路佣金上限

大型銀行，汽車製造商，零售商，專業協會，旅行社，電信商，網路平台…等，長期以來一直是保險公司的銷售合作夥伴，數位保險則有可能推向更高依賴性，為避免業務被獨佔，或者造成「大者恆大」的壟斷局面，建議嚴控通路佣金收取上限，以免數位成果所節省的费用，大部分被通路商所侵蝕，無法回饋消費者。

(三) 開放資料與開放API

「資料」(Data) 是數位時代新能源，對於數位保險經營更是根本，

政府可加速開放去識別化的官方資料，鼓勵、甚至要求民間企業基於「公共利益」，亦能開放其資料與 OpenAPI 串接，以期有助於開發更多實用的保險新商品。

五、結語

金融科技帶給保險業的影響與衝擊是全面性的，無論是從產品、銷售、核保、理賠、付款與客服等價值鏈，都將被保險科技（InsurTech）帶來的創新所顛覆。數位保險的決勝點首在前端行銷，雖然可靠長尾創新產品「獲客」（如碎片化保險），但因市場規模不大，難以生存，還是要靠後續的「加值銷售」與「交叉銷售」來增加產值，才能永續經營。

依據麥肯錫估計，2025 年將有 30 % 的全球經濟活動在新生態系統中進

行，保險業需要依附在各種生態圈中，配合其數位成熟度與場景所需，提供保險價值。與產險息息相關的汽車產業正面臨「百年一遇的轉型期」，特斯拉（Tesla）憑藉電動車與自駕車新技術，彎道超車，一家車廠市值，曾幾乎等於 9 大傳統車廠總和。

數位保險的發展將不斷迭代，如下圖所示，傳統保險公司的轉型，短期內可達到第一、第二階段，第三階段可能須依賴數位保險公司運用不同的業務邏輯與商業模式才可能邁進。考量數位保險與傳統保險 DNA 的差異，以及不同的目標客戶群，建議不如各擅所長，讓保險市場有哈士奇也有狼，最後可能殊途同歸，遲早保險業質變為科技業。

本文作者：

新局數位科技有限公司副總經理

圖 2. 數位保險迭代進化

