

# 汽車保險數位轉型之契機

簡仲明

近年來，許多產險公司如火如荼地進行著各種數位轉型的專案計劃，舉凡導入各類數位化資訊系統、嘗試嵌入具有 AI 功能的保險科技、或是開發新的數位平台等等，以期能使公司的經營技術迅速升級，達成數位轉型之目標。

對於產險公司實際發展數位轉型之成果也愈來愈多，茲列舉媒體所刊載之資訊，例如：某公司為積極布局 AI 客服應用，推出智能客服系統，提供 24 小時即時查詢服務，涵蓋保單諮詢、理賠進度、投保流程等多元內容。且為進一步確保 AI 客服之精準度，該公司亦安排專人定期調校 AI 問答資料庫，並蒐集客戶常見問題，優化服務體驗。再舉另一實例：某公司推出汽車保險數位要保服務，結合 AI 技術與 OCR（光學文字辨識）應用，讓客戶與業務員皆能透過手機或行動裝置在幾分鐘內完成汽車保險之報價、要保資料之確認與線上繳費等多項功能，其較傳統汽車保險之投保作業往往需耗時 1 至 2 個工作天的流程，縮短許多。而使用該數位服務之客戶也僅需拍攝相關證件，系統即可即時擷取影像資料並轉為結構化資料，除減少手動輸入資料之時間外，亦使要保

資料發生錯誤之風險降低。同時，亦能依客戶需求提供最合適之保險保障建議。進一步，當客戶完成投保後，可直接下載電子保單，不僅提供投保便利性且能達到無紙化之效益。

上述的例子，我們看到了產險公司已逐漸將保險科技的應用，落實到實際工作的數位轉型上，值得我們讚許。當然，產險公司的數位轉型，實則還有很長的路途需要努力前行。就像麥肯錫公司之高階主管所說的，技術工具固然重要，但並不是轉型的核心。真正的數位轉型，重點不在導入了什麼工具，而是在於重新定義整體公司的運作方式—從如何與客戶互動、設計產品、執行營運，到日常決策的流程與依據。換句話說，數位轉型不只是 IT 部門的專案，而是整體組織的全面改革。

不論如何，產險公司之數位轉型，已是展現市場競爭力之潮流趨勢。雖說是數位轉型需要全面性改革，然面對現實，大多數產險公司之整體營運與決策模式，或是各單位作業流程與資訊系統等軟硬體設施，皆已有數十年之使用根基，想要在短期間完成全面性改革實屬

不易。俗語說，「萬丈高樓平地起」，面對數位轉型，我國產險業也必然要從基礎的核心業務開始進行，而其中業務量占最大宗的汽車保險，應是大家可以努力建構數位轉型的起站。故本文擬就汽車保險數位轉型之重要課題，探究與分享個人觀點供大家參考。

## 一、汽車保險之營運

產險公司在營運汽車保險之實務方面，其含蓋了幾個主要的面向，包括營運目標與策略、商品設計與管理、市場行銷與通路、核保策略與作業、理賠服務與管理、其他重要課題（如：法令遵循、內控內稽、風險管理、…）等。前述每一個面向的專業分工與所需的人力物力資源，都需要長期經驗的累積，才能讓汽車保險的整體營運，獲得順暢與達到預期的成果。當然，這當中的營運順暢與預期成果，每一家產險公司所設定的標準或有不同，也就隨著時間的推移而展現於市場競爭力的差異。

在過去漫長的汽車保險市場發展中，由於每一家產險公司的商品同質性高、行銷手法及核保策略相近、理賠服務雖有部份差異但影響亦有限等競爭環境下，各產險公司仍就無法打開市場區隔之束縛，致整體汽車保險經營技術的進步，顯得十分緩慢，甚至似有停滯的感覺。然近年來受益於保險科技的精

進，讓汽車保險經營技術得以往前跨出大步的希望，露出曙光。其中各產險公司能否掌握及發揮數位轉型的契機，成為重要起步的關鍵因素。

## 二、商品設計與發展策略

汽車保險因屬於大眾化的消費市場，影響著許多保戶的消費權益。因此，也受到了法規上的高度監理，使得業者在商品設計之保險契約條款與費率訂價上，必須遵循若干規範，所以或多或少會影響商品設計上的限度。但真正讓市場商品同質性高的主要因素是，業者相互抄襲的習性！而這種現象，長久以來，即使有產險公司已很努力創新出新型態商品，但其商品差異化所呈現的效益，通常也只能維持住短暫的期間，很快的市場就會相繼出現許多雷同商品，甚至部份抄襲更加碼於費率競爭手段，淡化了原始創新商品的初心。我們重新省思，創新商品之關鍵競爭力，應不在於如何防止其他業者之抄襲，而是在於誰能讓商品進入市場的門檻拉高，誰就能勝出，甩開競爭者。

列舉一款目前市場主流之一的個人性商品，以探究上述數位化營運作業提高市場進入門檻之重要性—行動裝置保險（或俗稱手機保險）。行動裝置保險商品自2018年1月開始銷售以來，該商品發展即已受到消費者與產險市場的高

度關注，主要係因除了新型態商品之導入外，無論在各項內部與外部之法令遵循、通路行銷、核保出單、理賠服務等營運作業，都使產險公司面臨過去前所未有的重大挑戰。然多年發展下來，依據媒體報導之最新統計資訊顯示，2023年手機保險投保件數為164萬件，簽單保費超過49億元；而2024年投保件數將近173萬件，簽單保費更進一步突破51億元；且產險業者預估，2025年簽單保費更有望衝上55億元。然目前市場上共有12家產險公司皆有推出行動裝置保險商品，預期市場之競爭應極為激烈。且觀察近幾年之業務發展結果，行動裝置保險簽單保費之總量，已然超越了若干類傳統險種（例如：健康險、信用保證險、漁船／船體／航空險等）之簽單保費，預期未來幾年仍具有持續成長之潛在契機。但比較值得關注的是，其中有3家產險公司合計掌握了7成以上的市占率。就單一險種／商品會集中由少數幾家產險公司所掌控，在過往經驗上並不常見，探究其原因，除了這3家產險公司與電信業者具有一定程度的關聯企業性質或異業策盟之重要因素外，相信亦應存在有其他關鍵性競爭優勢，以致這3家公司的行動裝置保險業務仍維繫著7成以上的市占率。因此，推測這幾家公司之商品發展策略中，應也已發揮了若干保險科技運用之數位化功能，而使得能與關聯企業或策盟對象之整體

營運作業緊密結合，發揮企業雙贏之最大利益綜效。因此，就這項商品之市場競爭現況，即使在產險界常見之費率競爭手段或各種行銷戰術之挑戰下，多數其他競爭業者亦不易顯著突破市場進入門檻。

商品差異化在汽車保險的市場著實不易，但如何做到讓汽車保險之商品設計與發展策略，能建立市場進入之障礙，則保險科技運用之數位化功能，是不可或缺的關鍵要素之一。換言之，從前端的商品設計到後續的商品行銷、核保出單、收費管理以及理賠服務等，若能發揮整體數位化之營運綜效，則商品競爭力應有機會建立較高的市場進入障礙。

### 三、營運作業與數位轉型

現行汽車保險之營運作業，產險業者雖已大量導入資訊化功能，但是否就是數位化，似有待檢視。現階段仍有不少傳統作業流程，尚未能或無法擺脫人工作業，例如：為應各類型汽車險通路需求，對於商品銷售服務之核保簽單與收費銷帳等基礎作業流程，似已不易拋開仍依賴部份人工處理之問題。我們剖析內部實務作業與外在營運環境，包括保險商品之上架管理、市場行銷與通路合作之需求、核保簽單與再保安排之關聯作業、收費銷帳與財務會計之管理、

理賠服務與損失管控之機制、其他後勤支援服務等各種事項，皆屬於繁雜與瑣碎之人工或自動化作業的循環，但其中多數作業係難以減略或不作為，以避免整體營運作業風險無法消除或降至最低。

然隨著保險科技的發展與逐漸落地的 AI 應用，相信多數產險公司已投入許多資源積極佈建於汽車保險營運上之應用，就前述之實例；AI 應用於客服、AI 結合 OCR 技術並應用於汽車保險之報價或要保資料確認等。然在這些高效能的保險科技應用上，是否如前述麥肯錫公司所提及的，已融入於汽車保險數位轉型之整體策略一環，包括如何與客戶互動、商品設計、日常各項作業之執行、商業決策之流程與依據等。從另一角言，如若該保險科技應用只是屬於某一項專案性應用，並非屬於整體數位轉型之一環者，則尚難稱公司為已邁入數位轉型之道路前進。此外，我們也需特別注意，現階段產險公司若不斷以「外增式」專案持續應用保險科技擴充片斷型功能，則可能間接造成基礎核心作業的複雜化，除讓資訊系統日益龐雜與包袱沉重外，未來若真要實施全面性數位轉型時，則挑戰的難度恐為更高。

引述許多保險科技專家所言，保險公司實質上的數位轉型，其目標是透

過科技解決方案徹底改變消費者對投保與售後服務的創新體驗。以汽車保險為例，不僅要將繁瑣的例行作業數位化，亦需要建立高效能的數位作業平台、適時更新商品、以及簡易實用的理賠服務等。而前述各項機制之建置與變革目的，期使一般消費者或通路合作伙伴，能夠更快速完成投保程序或獲得更便捷的理賠服務，同時更重視讓保戶能獲得最適當之保險保障與即時關懷。因此，要達成這些實質目標，我們也必須坦然面對現行汽車保險存在許多繁瑣的內部作業規範，以及公司資訊作業系統已然使用多年而顯現包袱沉重與軟硬體功能受限等不利因素。故不得不思考採取「階段性規劃與執行」的策略，著手從商品設計與管理、核保與簽單作業、…等，逐步落實分階段數位轉型，方有機會看到目標的終點。

再次值得我們注意的是，現階段各產險公司所投入開發的各項保險科技應用，也需檢視是否已關聯至公司整體數位轉型的一環，並確認其擴充功能係屬於同一軌道上，也就是從核心作業根源發展的數位轉型。如若不然，則對於所投入的數位開發個案，仍有待審慎評估。

#### 四、人員調適與資源配置

對於汽車保險整體數位轉型之契



機，除需思考前述所提之商品設計與發展策略，以及現行各項營運作業流程需重新盤整與增修外，現有人員的專業精進與作業習性的調整，也是影響數位轉型能否成功與順暢的重要因素，尤其是人員作業習性的改變，較為挑戰，包含團隊主管或基層人員皆是數位轉型能否成功的關鍵要素之一。

在汽車保險實務作業中，以核保作業為例，一張要保書記載了被保險人的各項基本資料與重要投保資訊。長久以來，核保人員的重要職責之一，就是必須逐一檢視各項基本要保資料以及與保險費率相關資訊的正確性，當然也必須注意承保風險的合宜性，甚至偶而有些高價位汽車的車體損失險或高保險金額的責任險與乘客/旅客責任險等風險集中案件，亦需要考量再保險的安排。而且，即使是原公司的續保業務，也還是有部份要保資料需要再次複核。如若不然，則所曝露的相關潛在作業風險，輕則只是徒增修正資料錯誤所需耗損的人力與時間；重則恐影響保戶於理賠上的權益亦或造成嚴重的消費糾紛，更甚者可能因違反相關法規而遭受主管機關裁罰。因此，在每日例行處理大量投保件數之繁重負荷下，每家產險公司皆需要耗費不少人力資源，以因應核保作業風險之發生。然對此實務作業之必要性，保險科技之應用或許是一項能讓汽車保

險於例行性核保功能效率提升與降低作業風險之契機。然數位轉型要如何啟動規劃與執行，不只是考驗團隊主管對數位轉型的變革能力，也是對基層核保人員作業習性調整之挑戰。

同樣的數位轉型之契機，可以運用在汽車保險之理賠服務作業與預防理賠詐欺等方面。引述 SAS Taiwan 公司分析近年保險業的發展方向，根據國際資料公司（International Data Corporation，IDC）全球金融保險業報告（IDC FutureScape：Worldwide Financial Services 2020 Predictions），因為行動投保以及保險科技的興起，有效降低了交易成本。2022 年底，40% 的保險公司會運用 AI 自動化處理理賠流程，提升理賠作業效率及不同保戶類型之個人化服務。而就汽車保險理賠服務之傳統標準作業流程（SOP），當被保險汽車發生車禍事故時，理賠人員會先進行車禍處理（不論是派員現場處理、電話線上指導或遠端視訊協助等），其作業內容包括拍照蒐證、記載事故發生經過，必要時理賠人員需親至警局查驗事故筆錄，完成出險報案作業及理賠立案等等；接下來再著手相關調查流程、執行賠案建檔，並進行可能需要的和解程序，最後才理算結案。而上述整個理賠處理過程，專業又繁忙，而所需耗費時間少則數日，多則歷時幾週以上。

然保險科技帶給產險業將現行理賠作業化繁為簡之契機，藉助人工智慧 AI 或機器視覺等科技應用，精準還原車禍事故經過、理賠建檔與客製化生成、詐欺案件之防止、協助賠款金額理算與結案完成。列舉國際上之實際案例，某國際知名的保險顧問公司，開發了一整套 AI 車損理賠估價的服務。AI 可以加速車輛檢查的環節，只要透過照片便能夠清楚偵測輕微的損壞，例如：車身的凹痕、刮痕和裂縫等，然後再將車輛損壞的資料連結到維修廠的資料庫，將事故相關資訊傳給合格維修供應商。除了降低保險公司估價與客戶等待之時間外，更節省了許多煩冗的文書作業。換言之，汽車保險理賠服務與相關作業之保險科技應用，應已是成熟的數位轉型技術。至於如何將產險公司現行理賠作業結合或融入保險科技的元素，讓數位轉型實質落地，則同樣是考驗車險理賠團隊主管的變革能力，也是對基層理賠人員作業習性改變的挑戰。整體而言，就只差產險公司是否決心要落實數位轉型的臨門一腳。

當然，為因應數位轉型政策之需求，公司資源的投入與配置更是不可或缺的關鍵要素。管理階層也應避免要馬兒好又要馬兒不吃草的決策思維，畢竟要落實汽車保險數位轉型之變革，或許是一項龐大的費用預算支出，因此，對

公司管理階層的前瞻思維與政策決心，更是一項重大挑戰。

## 五、結語

縱觀產險業之數位轉型，現階段當以汽車保險能被落實整體數位轉型之機會，最具有可行性，而且也最具有經濟效益性。國際上保險科技之發展與應用，數位轉型已漸漸成為越來越成熟的工具。對於汽車保險之長期發展與經營技術的進步，數位轉型無疑是一扇得以邁開大步之門，而能夠啟開這扇門的鑰匙，就是掌握在產險公司經營管理層對保險科技應用的長期思維與遠見，倘亦可長期將年度獲利之部份預算實質轉換及投入相關資源配置，則更能具體掌握數位轉型的成功契機。

本文作者：  
中央再保險公司獨立董事

