

新光人壽資深副總經理

廖晨旭資深副總經理

保險業

前瞻經營講座

紀實115/06/02

保險業AI Agent時代的轉型策略

一、緣起：以「形、勢、策」回應保險業AI轉型命題

淡江大學風險管理與保險學系EMBA於114學年第二學期開設「保險業前瞻經營講座」，旨在促進學術與實務交流，特邀保險業界權威人士分享實務經驗。今日保險業前瞻經營講座第十四場，邀請新光人壽副總經理兼政治大學風險管理與保險學系助理教授廖晨旭副總經理進行演講。以「保險業AI Agent時代的轉型策略：從資料孤島到自主執行引擎：2035 營運模式重塑藍圖」為題，引領現場學員，深度重新思考 AI 浪潮下保險業面臨產業挑戰、技術演進與核心轉型策略。

廖副總以風靡現代社群「錯失恐懼症」(Fear of Missing Out, FOMO)開場，他指出，面對鋪天蓋地AI浪潮，許多企業與經理人正陷入深深資訊恐慌中，深怕在這場科技軍備競賽中被排除在外。然而，廖副總強調克服FOMO恐慌解藥絕非盲目跟風，須拉高視野，看宏觀經濟、看保險未來、看科技趨勢，才能順風順勢；因為AI賽局是場無限賽局，唯有具備用未來預估現在的策略眼光，才能真正破除焦慮、看清局勢。

(一)跨域背景淬鍊策略架構

廖副總長期深耕保險科技、大數據 (Big Data)、保險科技 (InsurTech)、資料視覺化、科技法律與科技倫理等前沿領域，具備保險實務、科技應用與學術研究跨域背景。

講座一開始，廖副總即引入策略管理中「形、勢、策」作為整體思考架構：「形」是企業此刻所面對客觀現況與外部壓力；「勢」是產業、科技與競爭環境正在前進方向與速度；「策」則是企業在既有位置上，如何找到通往未來目標路徑。此架構使本場講座超越單純 AI 技術介紹，成為一場針對保險業未來經營模式的策略討論。

(二)AI 核心能力的持續治理

廖副總強調，本次簡報內容是他近期整理的最新版本，許多觀察皆來自最近數月的產業動態與技術巨變。由於 AI 發展速度極快，今日可行的工具與方法，可能數週後就被新興模型與應用改寫。因此，企業絕不能將 AI 轉型誤視為一次性資訊系統建置，而必須在組織內建立起能夠快速學習、敏捷調整並持續治理機制。對保險公司而言，當前真正命題不是「要不要用 AI」，而是「如何讓 AI 從局部工具轉化為企業核心優勢營運能力」。

二、外部壓力與 AI 焦慮：保險業為何不能停留在觀望

面對少子化與氣候通膨等結構性危機，加上內部深陷「試點煉獄」與「數位悖論」的雙重煎熬，保險業必須破除盲目科技恐慌，採取大刀闊斧重塑跨部門流程，才能跨越規模化峽谷以圖存。

(一)結構性危機與多重壓力交疊

台灣正處在外部多重壓力交疊挑戰中。首先，是人口結構變化，少子化使新生兒人數從過去一年約三十多萬人暴跌至約九萬人，這不僅預示著未來保險市場客群結構面臨質變，也代表企業招募與人才供給將日益艱難，過去仰賴大量業務與後勤人力的營運模式，未來必將面臨「想找人也找不到」極限。

其次，是氣候風險與社會通膨。氣候異常對產險業天災損害與再保壓力帶來直接衝擊，對壽險業亦會透過健康風險、醫療需求與死亡率變化產生間接長遠影響；而社會通膨反映在醫療、法律成本與責任險理賠攀升，更使理賠成本與經營風險同步破表。這些結構性變化，皆使保險業無法再以漸進式傳統策略因應。

(二)錯失恐懼、試點煉獄與數位悖論

在外部挑戰迫在眉睫之際，企業內部亦瀰漫著強烈「錯失恐懼症」(FOMO)。許多領導者因擔心不做就會落伍被顛覆，紛紛盲目啟動概念驗證(Proof of Concept, POC)專案。然而，多數公司雖然做大量AI試點，卻難以真正將其導入核心流程，更無法看見明確的投資報酬率(ROI)，因而集體落入「有專案、無規模；有試點、無效益」的「試點煉獄」。

廖副總直接指出，數位轉型初期往往會出現成本攀升、生產力卻短暫下降「數位悖論」。若董事會與經營團隊缺乏容錯空間與長期承諾，AI專案很容易在POC階段後便失去下文，無法跨越規模化峽谷。

三、AI技術演進：從分析型AI、生成式AI到智慧代理人

在AI由Copilot轉向具推理自主能力的Agent各個階段，需建構彈性架構與合規治理以防失控，副總從AI演進軌跡到AI治理分別說明如下：

(一)技術三階段演進與技術迭代挑戰

廖副總詳細回顧並拆解了AI技術在保險業應用的演進軌跡：

1.分析型AI(機器學習)：

早在十多年前保險業便已廣泛應用，專注於核保評分、理賠異常辨識、流失預測與詐欺偵測等，其核心是從歷史資料中找出規律以協助企業做預測與分類。

2.生成式AI(Copilot)：

2022年底爆紅的ChatGPT等工具，協助文字生成、摘要及程式編寫，雖讓知識工作者明顯感受到個人生產力提升，但其運作偏向「一問一答」，尚未真正改變企業既有的流程本身。

3.智慧代理人(AI Agent)：

進入2024年後的新焦點，AI正式從「助手」走向「自主協作者」。AI Agent具備「大腦加手腳」的推理與認知能力，能理解大目標、分解步驟、調用工具、跨系統取得資料並自主執行端到端(E2E)流程。這與過去僅能依預設規則模擬點擊的RPA有著本質上的巨大技術質變。

廖副總提醒，當前模型與工具的迭代週期已縮短至數週。若企業仍沿用傳統資訊專案的速度評估AI，往往「系統未建好，技術已過代」。企業必須建構更具彈性架構，以利在不同模型組合間動態切換。

(二)失控龍蝦的治理課題

智慧代理人自主執行能力同時衍生出嚴峻公司治理挑戰。廖副總以生動的比喻示警：「沒有治理的Agent如同會自己亂跑的龍蝦。」若缺乏嚴格的治理機制，AI Agent恐引發資源濫用、越權存取與法遵合規等企業黑天鵝風險。因此，引進AI Agent絕非放任其自行運作，而必須在安全邊界、合規制度與人類監督(Human-in-the-Loop)的防護欄內，使其成為可被信任營運引擎。

四、未來回推現在：規模化轉型與科技債清理

企業在規模化轉型前，須採未來逆推思維，重塑流程並徹底清理科技債，AI才能發揮規模化效益。

(一)「從未來想現在」的逆向工程

在制定 AI 轉型策略時，廖副總力倡「從未來想現在」的逆向思維(Future-Back)。企業不應只從現有流程出發，詢問 AI 如何把目前工作做快一點；而應先行想像 2035 年的保險公司藍圖，再反推今日需要建立哪些核心能力。若只拘泥於現況往外推，AI 很容易被降級為單點效率工具；唯有從未來回推，企業才有機會大刀闊斧地重新設計價值鏈、重塑流程與顛覆商業模式。

(二)流程變革與科技債的徹底清理

真正的規模化轉型，重點應放在組織與流程的梳理，而不僅僅是技術採購。許多企業將預算錯置於硬體或模型，卻忽略流程未重塑前盲目套用 AI，只會使系統更為破碎並放大原本低效率。

此外，企業過去為了系統快速上線而留下資料不一致、介面破碎、系統孤島等「科技債」，此時成了不可迴避攔路虎。廖副總嚴正提醒，AI 是放大器，若底層資料與流程混亂，AI 放大的也會是混亂。企業不能一邊高喊彎道超車，一邊忽視資料成熟度的清理，必須徹底清除科技債，AI 才能跨系統取得乾淨、即時、可用的資料以發揮規模化效益。

五、保險業務場景：從核保理賠到嵌入式保險與 AEO

(一)核保與理賠：AI 優先落地的核心戰場

副總指出，核保與理賠具有大量資料、明確流程、專業判斷與可衡量結果等特質，是最適合優先推動 AI 規模化落地業務場景。相較於行銷名單推薦，優化核保理賠更容易讓管理階層看見正確性與成本改善的 ROI，進而建立組織轉型內部信心。AI 在核保上可透過長期動態風險評估提示健康風險；在理賠上則可透過文件判讀、條款比對與案件分流，協助理賠人員做出穩定決策，並將理賠資料轉化為改善商品與優化服務「厚數據」來源。

(二)生態系整合與 AEO 時代的入口爭奪

保險業正從「事後風險轉移」蛻變為「事前預防與動態風險監控」生活夥伴中，其價值主張將被重新定義。在商業模式上，「嵌入式保險」將成為主流，保險將自然地嵌入電子商務、旅遊、醫療等生活場景，在消費者需求產生的當下即時出現。同時，隨著 AI Agent 改變消費者決策，過去企業重視的 SEO(搜尋引擎優化)必須升級為 AEO(答案引擎優化)。保險公司必須重新設計產品與通路，確保自家的保障方案能被 AI 代理人讀懂、引用並優先推薦給消費者，達成「讓 AI 有我，且要有利於我」的策略目標。

六、人才、組織與人機協作：主管要學會管理數位助理

(一)影子 AI 治理與前沿員工的價值

面對員工因效率迫切而自發嘗試個人 AI 工具的 BYOAI (Bring Your Own AI) 現象，廖副總認為企業絕不能採取單純禁止或完全放任極端手段。若不提供安全合規的官方通道，檯面下的「影子 AI」將為公司引發嚴重個資、資安與法遵風險。

正確做法是建立明確使用規範、資料分級與稽核機制，將員工創新動能轉化為有治理組織能力。此外，AI 將極端擴大人才差距，未來企業需高度珍惜並大力培養具備 AI 思維的「前沿員工」，因為他們具備重新定義問題、拆解任務與主動改造工作流程系統化能力。

(二)網狀組織與主管領導力的翻轉

在 AI Agent 協作新時代，主管領導力定義將發生根本性顛覆。廖副總妙喻：「如果今天在你旁邊放四個 AI 助理，你該如何領導？」主管未來不能再單靠親力親為，而必須轉向「從 Copilot 邁向 Co-Work team」的管理職能：學會精準命令、彈性調度數位助理，並透過「駕馭工程」設定安全邊界、檢查輸出品質以整合決策。與此呼應，傳統垂直僵化的功能型組織也將瓦解，逐步走向依客戶任務與問題解決流程重組資源「網狀結構」。

AI Agent 負責高速資料蒐集與流程協調，人類專家則退居高點負責高價值判斷、例外案件裁決與承擔同理心的情感溝通。

七、全景戰術：跨越峽谷的九大競爭基石

企業跨越試點峽谷的核心在於建構「九大競爭基石」。副總提出六大結構護城河建立外部防線，並融合三大能力護城河淬鍊內部組織體質，企業才能將通用 AI 轉化為非凡護城河，開創無可複製的長期競爭力。

(一)策略防線：難以攻克的六大結構護城河

1.形成規模經濟(Scale)：

將認知工作轉化為基礎設施企業導入AI必須在前中後端(核保、理賠、保全、通路)完整落地，將過去屬於變動勞動力成本「人類認知工作」，轉化為固定且邊際成本趨近於零「AI 認知基礎設施」。透過大規模複製與 STP (直通處理)突破95%流程，消除行業中交易成本與摩擦。

2.建構專有數據(Proprietary Data)：

啟動資料飛輪效應當AI模型使用競爭對手無法取得數據時，最強大護城河便隨之形成。保險公司最具價值數據集是具備累積性、深度且受保護歷史交易數據(如保單軌跡、理賠經驗、獨有遙測信號)，透過使用者互動模型微調出更好服務，啟動愈用愈強之資料飛輪。

3.建構深度嵌入(Deep Embeddedness)：

建構極高的遷移成本 將 AI 產品與服務深度嵌入客戶與員工核心工作流與日常習慣中。其結構包含：外層直接接入CRM及ERP核心系統使遷移變得昂貴；中層透過數據反饋循環讓系統持續自學增長；內核則鎖定員工依賴與習慣，使改變將帶來巨大摩擦，讓客戶與組織完全無法捨棄。

4.發揮網路效應(Network Effects)：

AI 成為隨著網絡擴展，AI 代理能大幅提升參與者匹配精度與過濾品質，徹底解決傳統商業「冷啟動困境」。商業機制正從「人類瀏覽」轉向「演算法決策」，高密度AI代理網絡將隨著節點增加，呈指數級釋放網路價值。

5. 顛覆商業模式 (Business Model Disruption) :

未來，端到端(E2E)消費者意圖交易將徹底改變客戶歸屬與定價邏輯，其路徑包含「去中介化(Disintermediation)」，利用AI代理繞過傳統人工經紀人，讓客戶端到端直接面對供應商完成交易，轉向「結果導向定價(Outcome-based Pricing)」，透過即時數據分析，不再單純銷售產品，而是銷售有保證承諾回饋。

6. 突破實體資產限制 (Scarce Physical Assets) :

隨著數位智能發揮，整合虛實物理瓶頸的邊際成本趨近於零，純軟體競爭優勢極易被複製。此時，將數位AI與難以複製、受管制或稀缺「實體資產」，例如實體工廠、龐大實體安裝基數、經銷商網絡、重型機械或保險特許牌照，緊密結合，將形成純軟體競爭者無法跨越的最強物理護城河。

(二)組織體質：不可或缺的三大能力護城河

1. 重塑速度與自學能力(Velocity) 突破部署與自學的極限：

這是一項難以建立內部組織優勢，其核心在於「自學能力大於一切(自體韌性)」。企業必須建立「讓 AI 成為訓練師」機制，將傳統需要 12-18 個月系統部署週期，極致壓縮至 24 小時開發衝刺與迭代週期，以極致變革速度重塑企業體質。

2. 檢視監管與合規(Regulation & Compliance) 全體員工的AI治理：

廖副總強調「AI 非 IT 的事，而是全體員工的事」。企業必須將決策審計軌跡、偏見監控與模型可解釋性，直接內建於技術底層的治理基礎設施中。當競爭對手因監管法規與合規風險受阻時，具備自動化合規防禦能力企業將能搶佔先機、獨占市場。

3. 數據共創的終極守門人~信任(Trust)：

在高風險金融與醫療領域，信任是客戶願意參與和採用終極錨點。在滿足「個資收集最小化、需求收集最大化」原則下，只有將安全、負責與合規內建於系統企業，才能贏得保戶絕對信任，解鎖大門讓保戶願意分享高價值私有數據，共創出對手無法匹配複利增長。

八、企業未來七年的生存法則與策略抉擇

(一)給企業的四大核心生存指標

在講座尾聲，廖副總為全場高階經理人提煉出未來七年生存法則指南：

1. 去意識形態盲區：我們應拋棄政治好惡或單一偏見，決策應純粹基於冷靜的地緣數據與市場現實。

2. 規模化解方：面臨國家資本主義與大者恆大科技寡頭壟斷，單打獨鬥面臨絕境，必須透過結盟或前中後端完整規模化落地來爭取籌碼。

3. 亞洲優先(擁抱亞洲共生圈)：世界經濟核心重力正不可逆地轉移，策略佈局應緊扣東協與亞洲形成經貿共生體系。

4.AI 治理與防禦：將 AI 視為長期的系統性變數，建立可擴展、可審計的合規防禦基礎設施。

(二)留在賽局：將通用模型轉化為非凡護城河

同時，廖副總提出政府與社會須正視技術紅利被頂層壟斷就業悖論，並積極將AI 紅利分配合理化，提供給需要的人們。

廖副總再次重申，數位創新與 AI 轉型已不再是錦上添花選項，而是企業攸關存亡生存必修課。科技模型本身(LLMs)正在快速商品化，買得到技術不等於買得到適應力。保險業唯有採取眼光長遠雙軌轉型策略，一方面維繫現狀優化、另一方面開發數位新軌道，並勇於用 AI 能力徹底重塑破碎流程，才能比對手更快將看似通用的軟體模型，轉化為企業特有且無法被輕易攻克「非凡護城河」。如此，保險業方能在这场智慧時代的無限賽局之中，優雅、自信且永續地留在賽局中。



何佳玲主任致贈感謝狀予廖晨旭資深副總經理

本紀實由淡江大學風險管理與保險學系保險經營碩士在職專班研究生洪瑛鍇與碩士在職專班系友楊孝翔共同撰文
新光人壽廖晨旭資深副總經理協理同意刊登



廖晨旭副總經理(前排左2)與何佳玲主任(前排左3)與同學合影