

保險經營論壇（153）

（2025 年 08 月 15 日）

保險的價值及未來挑戰與機遇¹

近日，國泰產險陳萬祥總經理應淡江大學風險管理與保險學系 EMBA 班之邀，以「保險的價值及未來挑戰與機遇」為題，進行一場精彩的演講。總經理以其在保險業三十多年的豐富經驗，深入剖析保險的核心價值，並針對產險業所面臨的氣候變遷、人口結構改變等重大挑戰，提出精闢見解。同時，他也分享個人職涯發展歷程中的重要決策經驗，強調保險在資產管理中的重要性，並鼓勵產險業者擁抱數位轉型，開創永續發展的未來。

壹、保險巨擘的職涯歷程

一、從數學到保險：一場美麗的相遇

總經理在演講一開始即坦言，進入保險業其實是一段意想不到的旅程。「人生有很多時候是因緣際會，而非萬事俱備」，他強調。畢業於交通大學應用數學系，並於清華大學統計研究所深造的他，受到研究所一位剛歸國、同時取得美國精算師資格老師的影響，轉而投入當時新興的精算統計領域，並從當時立志進入壽險業。

退伍後，在機緣巧合下，總經理進入中央人壽（台銀人壽前身中央信託局人壽保險處）擔任約聘副精算師。一年後，他轉入國泰人壽，開啟長達 20 餘年的國泰人壽生涯，亦成為其職業生涯的關鍵轉折點。「我喜歡做對周遭朋友有幫助的事，壽險可以幫助人」，總經理提出何以選擇保險業的初衷，更提及自己從精算考試的教材中，深刻認識到保險的原理與價值。

二、多元歷練：成就全方位的保險人

¹ 陳萬祥（2025 年 3 月 25 日），國泰產物保險公司總經理。淡江大學風險管理與保險學系保險經營碩士在職專班 113 學年第 2 學期《保險業巨擘專題系列講座》第四場演講紀實。

在國泰人壽的 20 餘年期間，總經理歷任商品科、區主任、精算部、營業企劃部等多元化部門，並曾派駐越南及大陸。他將這些豐富的經歷視為職涯中最寶貴的養分。「人生沒有用不到的經歷，這些經歷都是你未來工作的養分」，他強調，商品科的工作讓他精通保單定價，業務部的歷練培養其積極活潑的性格及處理瑣碎但有效性的事情，而海外工作資歷則拓展其國際視野。

三、站上國際舞台：拓展視野，提升格局

總經理亦分享其籌辦國際海外活動的經驗，包含 2017 年在北海道巨蛋及 2018 年在北京人民大會堂舉辦的高峰會。他回憶，在活動總檢查時，站在舞台中央俯瞰全場，讓他深刻體會到辦活動的精髓在於如何讓參與者感受到尊榮感與歸屬感。他更幽默地分享了在北京長城上安排傳播公司派員扮演士兵的趣事，展現其獨特的活動企劃能力。

貳、保險的本質與核心價值

一、承擔責任、風險轉嫁、幫助他人

總經理在演講中，深入闡述保險的本質。他認為，保險的核心在於「承擔責任、風險轉嫁、幫助他人」。由於在場同學各有產險與壽險的背景，他亦闡述壽險與產險的差異：壽險著重於「未來」，可以創造需求，因人而異，重複購買；而產險則著重於「現在」，提供即時的保障，包含船舶入港、飛機起飛，無一不需要保險的保障才能維持整個世界的運轉，屬於剛性需求，但想多買也沒有辦法。

資產管理不可或缺的一環：完善資產管理=促進資產增值+避免資產減損

總經理提出一個重要的觀點：完善的資產管理不僅僅是促進資產增值，更重要的是避免資產減損。他指出，大多數人在追求「資產最大化」時，往往忽略意外事故可能導致資產迅速下降的風險。

「重視資產管理被忽略的 1%」，他強調，透過付出资產中相對極小比例的保費，即能避免在遭遇重大損失時被迫變賣資產的困境。於此框架下，「產物保險就是避免資產減損，相較於壽險以促進資產增值為主」。



二、社會價值：讓生活不被改變

總經理引用馬雲所言來概括保險的社會價值：「保險不能改變生活，但是可以讓生活不被改變」。他強調，國泰產險發揮核心價值，展現社會責任。若沒有產險發揮保險的核心功能，將會影響個人生活與法人的正常營運，例如企業營運、船舶、航空、工廠開工等層面。

參、產險業面臨的挑戰

一、氣候變遷：首當其衝的風險

總經理指出，氣候變遷是產險業面臨的最大挑戰之一。他引用數據顯示，全球天災造成的損失高達 1450 億美元，但其中有六成沒有購買保險。他強調，現今的損失呈現全球化趨勢，真正的重大損失多半發生在產險領域。

以台灣 4 月 3 日發生的地震為例，雖然理賠金額達數百億，但多數風險透過再保險予以轉移。面對氣候變遷，總經理認為產險業需要培訓人才，加強風險認知與辨識能力，並加強實地查訪。

二、人口結構轉變：超高齡與少子女的衝擊

另一個重大挑戰來自人口結構的劇烈變化，主要表現為超高齡與少子女。總經理引用國發會的人口推估報告指出，未來 25 年台灣人口平均每年工作人口減少約二十萬，接近於一個台北市大安區的人口。

這種人口結構變化對產險業的影響是多方面的：幼年人口減少、工作人口減少帶來「大缺工時代」、高齡人口增加導致退休年齡拉高等。他預測，如何應對高齡且受良好教育客戶的需求亦將是一大挑戰，所以未來的客服工作將更加辛苦。

肆、產險業的未來機遇

一、掌握人口結構轉變帶來的商機

儘管人口結構變化帶來挑戰，總經理認為這也創造了新的市場機會。例如，隨著高齡人口增加，老年人購車需求上升，為車險市場帶來新的成長點。他強調，



「有風險就會有機會」，產險業需要針對不同人口結構的風險特性，開發相對應的產品。

二、擁抱數位轉型與 AI 應用

總經理提到，產險業面臨的另一個重要方向是數位轉型與 AI 應用。他提及麥肯錫報告中提出的保險轉型四大方向，其中包括數位力與勞動力的應對。

國泰產險自 2018 年開始進行數位轉型，總經理表示，這些經驗未來可以分享給同業，促進行業共同進步。隨著技術發展，產險業有機會提高工作效率，創造更多商機。

三、永續發展：責無旁貸的使命

總經理亦提及，永續發展已成為保險業轉型的重要方向之一。他再次引用麥肯錫的報告，指出氣候健康與培力是國泰集團推動 ESG 的重點主軸。這不僅是應對挑戰的必要措施，也是創造新商業模式與市場的機會。

伍、職涯發展的心路歷程

一、積極適應與不斷學習

陳總經理回應同學提問，何以勇於跳脫舒適圈，從已駕輕就熟的壽險跨到完全不熟悉的產險領域。總經理分享自己轉換工作的經驗，他表示，對於轉換工作環境抱持積極的學習態度，其原則為要求自己「六個月內進入狀況」，遇有不懂即發問，直到理解熟悉為止。對於從國泰人壽轉到國泰產險的轉變，他幽默的說：「只不過從同一棟大樓的 20 樓轉職至 5 樓」，表達自己的適應能力與樂觀的態度。他更強調，在擔任主管的各個階段，很慶幸都擁有良好的團隊支持，讓他進行決策無所畏懼，公司每位成員皆在崗位上戰戰兢兢企求對公司發展有所貢獻，此為成功的關鍵。

二、經驗的累積與轉化

「人生沒有用不到的經歷」，總經理再次強調。他指出，在國泰人壽業務部累積的經驗，在產險工作中也能派上用場。這種跨領域的經驗轉化，成為他職涯發展的重要優勢。

陸、結語

總經理的演講不僅分享保險業的核心價值與面臨的挑戰，更透過個人的經驗，展現其在職涯發展中所需具備的適應能力與學習態度。面對氣候變遷、人口結構改變與數位浪潮，產險業面臨嚴峻的挑戰亦同時迎來轉型的契機。

他強調，保險的核心價值在於「讓生活不被改變」，產險業應透過風險辨識、產品創新與數位轉型，更有助於履行社會責任。同時，產業界也應重視共好理念，避免惡性競爭，共同提升產業對社會的價值。

總經理的分享充分展現出一位資深保險從業者的專業洞見與人生智慧，為與會同學們帶來深具啟發性的建言。誠如總經理所言，保險產業雖面臨諸多挑戰，卻同時孕育著莫大的成長潛力，積極應對、勇於創新，保險業勢必能在未來社會中扮演更加正面且關鍵的角色。

(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駱經綸撰文，國泰產物保險股份有限公司陳萬祥總經理同意刊登)

本論文為會議紀實，不代表本學會立場



2025/3/25 陳萬祥總經理(前排左三)與老師及同學合影