

日本保險業新商品之策略

／王光煜

在競爭日趨激烈的日本保險市場中，極力追求與競爭對手的商品與服務差異化是一項強有力的策略。有人曾經提出——人無我有、人有我優、人優我廉、人多我轉」的十六字訣來說明這種具體對策。只有這樣，經營者才能佔領市場，引導消費；否則，老是跟著別人走，人家怎麼做我也怎麼做，那麼，最大的利益只是讓漁翁得利而已。

人無我有——是開拓一種全新的、獨一無二的產品或服務。

人無我有，講究獨樹一幟，既佔領了市場，又減少競爭的風險。要做到人無我有，必須先列舉和分析市場上的商品或服務有那些不足與缺陷之處，或消費者感到麻煩，以及他們希望得到什麼，然後再想想解決這些問題。這種獨創一格的思考往往來自敏銳的觀察力和聯想力。比方說，一九九八年七月日本實施費率自由化，雖有二年的緩衝期，但身為龍頭的東京海上不能讓消費者失望，認為汽車險最重大的工作是一旦事故發生，能否提供真正讓顧客充分安心且有效充實的理賠服務，基於此概念設計商品。其開發了TAP (Tokio Automobile Policy)「人身補償保險」新商品。傳統汽車保險於事故發生時，被保險人遭受體傷或財損，一向由對方，即由加害人提供損害賠償金予以補償，因此須透過繁瑣協商等才能領取保險金。如被保險人本身亦有過失責任時，則問題複雜且補償金因責任相抵而減少。因此，新商品改變了傳統的理念，如被保險人為被害人時，不必與加害人協商，由東京海上直接給付實際損失之金額，而所支付保險金則由該公司於賠償責任範圍內，以代位求償方式向對方保險公司等收回。對要保人而言，自身過失責任部分，亦能獲得補償，亦即與事故狀況無涉，均能迅速地全額得到理賠，此為新商品之優點。面對費率自由化的衝擊，東京海上以新的理念開發新的汽車保險商品，站在消費者立場的需求設想，擴大承保範圍，費率不降反而提升了二成。同時，配合新的折扣制度對長期優良客戶給予優待，更重要的是以強化充實理賠服務來滿足顧客並提昇競爭力。結果成為自由化的新慧星，保險界最暢銷的商品，這就是「人無我有」策略的典範。

人有我優——是一種形式上的創新，也是一種發揚長處。

它並不需要全新和獨特的構想，而是在現有商品和服務的基礎上加以改良和完善化，重新包裝。那怕



進行一點微小的改革創新，亦能做到「人有我優」。比方損保Japan的風險細分型「公寓火災綜合保險」，為因應市場變化及消費者需求，首次引進風險細分化的概念，極力抑制火災保險的基本補償；另一方面以擴大承保項目，提供顧客自由選擇；同時實現低保險費成為可能，引起同業極大關注（詳參附錄一「風險細分型「公寓火災綜合保險」介紹」）。台灣保險新商品大部分屬於此類。

人優我廉——是一種以優惠價格取得競爭勝利的重要手段。

例如，一九九八年日本開始實施費率自由化，外商保險公司首次引進風險細分型汽車保險，選擇優良駕駛好客戶，給予較低保險費率，同時，透過直效行銷方式不必支付代理店成本，壓低業務費用，因此，汽車保險費立即可降低三%。並以報紙、電視、廣播、雜誌等各種媒體廣為宣傳，一時風動，成為外商保險公司競爭利器。又如安田火災「新海外旅行保險off!」，在真摯地聆聽顧客的心聲，導入風險細分的手法，運用在海外旅行保險上，與過去同一條件，保險費可以大幅便宜四五%。甚至顧客可做選擇性投保，更降低原保費的六五%。新商品充分滿足顧客的需求，而活用網際網路，大幅壓縮事務費用是一種趨勢（詳參附錄二「風險細分化——新海外旅行保險「off!」介紹」）。這種採用「價格破壞」策略，大受顧客的歡迎，也就是「人優我廉」的具體實現。

人多我轉——是一種靈活機動的戰略戰術。

當你開創的一種新產品已被眾人所接受，大家爭先恐後與你瓜分市場時，那麼避開競爭鋒芒不失為有效的策略；或另開闢新的市場途徑，在另一個市場上繼續獨領風騷。日本ACE保險公司的「安全駕駛優惠保險」是一種很好的範例，面對自由化及環境變化的衝擊，一方面企業再造改變公司的組織形態，另一方面推出新商品及強化支援專業代理店體制，以實現「差別化的保險公司」、「被選擇的保險公司」，以期達成目標，並以獨特統計手法，將費率更加以細分，使安全駕駛人感到有實際優惠，同時透過代理店銷售「安心感」，及安全駕駛者的「優惠」，結合成為一體。建立顧客、代理店、ACE三者三贏的局面（詳參附錄三「安全駕駛優惠保險」介紹）。

總而言之，保險經營應注意顧客的需求，全力為顧客創造價值，滿足顧客需求以賺取利潤。顧客是多變、現實、易忘、甚至無情的。因此，身處資訊、科技一日千里的時代，面對知識導向，講求效率的新世紀，保險經營必須不斷利用創意、進行創新，不斷滿足顧客需求，才能適應未來不變的新環境，也唯有如此才能在競爭激烈的環境中繼續生存，乃至於繁榮壯大、永續經營。

一、介紹風險細分型「公寓火災綜合保險」

二一 三年六月損保Japan首創風險細分型「公寓專用火災綜合保險」開始銷售。這是該公司繼一九九九年十月汽車保險「One」，大公司首次採用風險細分化手法，及二一 一年十月以同樣手法設計推出，風險細分型海外旅行保險「off-1」風行暢銷，引導市場。這次是投入風險細分型商品第三彈！新商品是以公寓共有部分火災保險為對象。通常，住宅公寓個人所有部分，由所有者個別投保火災保險，正門入口、樓梯、走廊等共有部分由管理委員會投保火災保險為一般情形。但是，近年來公寓共用部分投保火災保險需求發生變化。第一公寓使用多年需要修繕可是資金不足，希望能有較便宜的保險費負擔。再者，公寓剛完成，各戶尚未住進，管理委員會還沒有組成，但是仍需要較便宜的保險。資產管理公司、合作社等對此均有非常強烈的需求，因此促成開發風險細分型「公寓火災綜合保險」的背景。

極力抑制基本補償、廣泛選擇項目。

新保險最大的特長是從豐富的補償菜單中，顧客可以自由地選擇。亦即自由地設計、選擇必要的補償、量身訂做的保險。因此，基本補償部分與從來保險比較，承保範圍僅限「火災、閃電雷擊、爆炸、破裂」、「風災、冰雹、雪災」等瘦身化，另以更豐富的補償菜單，用特約條款方式任由顧客選擇決定（參照表一）。特約補償內容方面增加多項，例如宅達便配送物置放於保管箱動產損失、門鎖更換費用等等設想周全，幾乎網羅所有可能風險全險承保，顧客可考慮自己公寓的環境條件做最適當的選擇。現今保險公司常受指責的套裝補償商品，將顧客並不必要的加上，徒增保險費負擔，相反地，沒有設計必要的特約補償，因而未能加保獲得補償，本保險可消除這方面的顧慮，為其優點之處。再者，發生事故時，保險金的支付方法，均採重置價格基準，實損實賠方式處理，因此除一部分特約外，原則上可以獲得全額補償。

實現低保險費成為可能。

考量公寓風險及採用細分型獨自費率體系，加上縮小基本補償，因此實現了提供低保險費成為可能。舉例而言，住戶數、公寓規模、投保條件的不同有相當大的差異。如住戶數八戶，建坪面積八、八平方公尺，保管箱十個，重置價額十五億日圓，附加全部特約，一年保險費為一二三萬圓強，如僅投保基本補償契約，則保險費為二十四萬圓，相差有五倍之多。新商品一年目標額為一、二五件，保險費三億圓。推出二週成交四件，顧客及代理店一般反應極佳，只擔心顧客偏向低保費傾斜，年間每件平均保險費只五萬圓、六萬圓而已。今後將加強宣導，舉辦代理店及營業處所說明會，推動新商品業務。火災保險首創導入風險細分型費率體系，成功與否？引起同業極大關注。

【表一】需求細分型「公寓火災綜合保險」的特徵
 1. 對公寓共用部分損失補償。

補償內容	公寓火災綜合保險		住宅火災綜合保險	
	公寓火災綜合保險	住宅火災綜合保險	公寓火災綜合保險	住宅火災綜合保險
火災、閃電雷擊、爆炸、破裂	△	△	△	△
飛來物體、碰撞	△	△	△	△
風災、冰雹、雪災	△	△	△	△
罷工、暴動、民眾騷擾、惡意破壞行為	△	△	△	△
竊盜損失	△	△	△	△
水漬	△	△	△	△
水災	△	△	△	△
破損、污損	△	△	△	△
電氣、機械事故	△	△	△	△
殘餘物清除費用	△	△	△	△
損害防阻費用	△	△	△	△
臨時費用	△	△	△	△
地震火災費用	△	△	△	△
修理附帶費用	△	△	△	△
凍結水管修理費用	△	△	△	△
設施賠償責任	△	△	△	△
調查漏水原因費用	△	△	△	△
受害者補償	△	△	△	△
雜器、備品損失	△	△	△	△
宅運配送物置	△	△	△	△
放動產 Locker	△	△	△	△
系統損失、系統傷害	△	△	△	△
門鎖更換費用	△	△	△	△
補償內容				
包括個人賠償責任險	△	△	△	△
借貸費用	△	△	△	△
居住者傷害險	△	△	△	△

2. 除上述 1. 以外管理委員會負擔之損失及費用等。

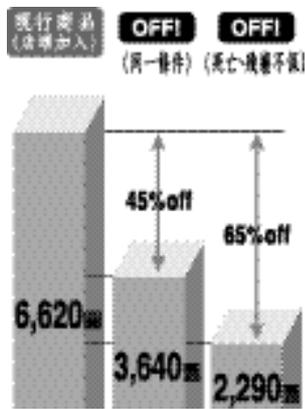
3. 提供團體投保優待補償。

註：△為基本補償、×為不保、為特約附加（可自由選擇）。

二、介紹風險細分化—新海外旅行保險『off-1』

日本保險市場自由化下外商保險公司 American Family 於一九九八年首次引進風險細分型汽車保險，激化價格競爭。風險細分化對優良顧客有其合理的對價，漸漸獲得消費者的認同。為滿足顧客的需求，各保險公司無不設計開發新商品及服務，以提昇競爭力。以舊安田火災為首，於二〇〇二年七月合併成立的損保 Japan，本著以「真摯地聆聽顧客的心聲，開發能吸引、先進性商品」，因而，去年十月誕生了新海外旅行保險「off-1」。本商品斬新的特色有三：其一、最大折扣率四五%，與本公司現行商品比較，實現了大減價（參照圖一）。其二、導入旅行目的地不同細分型保險費率體系，並且以一日為單位計算保險費。風險細分手法在日本汽車保險已很普遍，但旅行保險為首創。其三、以顧客需求最大的基本補償「疾病或體傷的治療費用」，可以單獨投保。其原來必須附加於基本補償「死亡或殘廢」才可投保，如今可以自由設計選擇必要保障。更富彈性。

【圖一】「新海外旅行保險off-1」與現行商品保險費比較



註1.投保內容：旅行地—亞洲、旅行期間—五日。

死亡及殘廢傷害險—三萬日圓。疾病死亡保險—三萬日圓。醫療費用—一萬日圓（傷害與疾病各別一萬日圓）。賠償責任保險—一億日圓。隨身物品—七萬日圓（竊盜險三萬日圓為限）。救助費用—一萬日圓。行李延誤補償—十萬日圓。行李延誤費用—二萬日圓。入院慰問金—三萬日圓。

活用網際網路及大幅壓縮事務費用

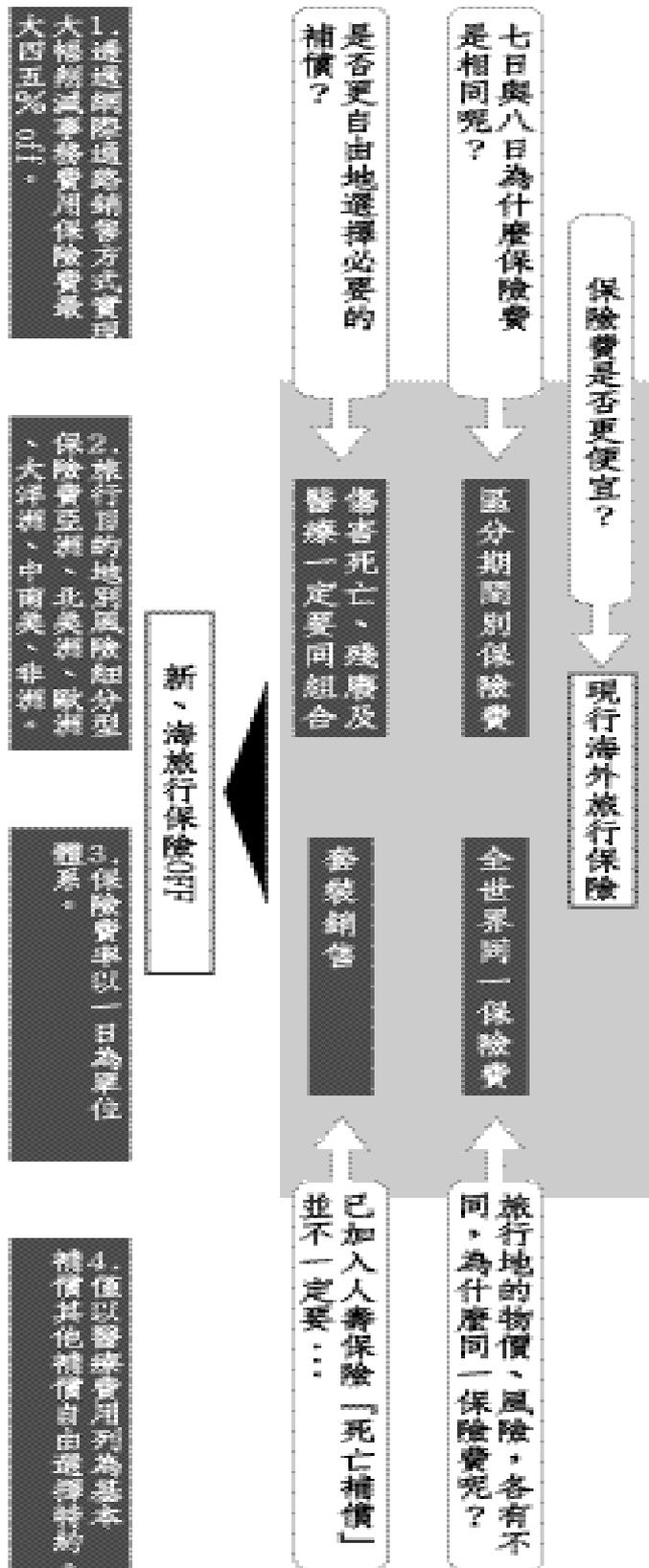
開發的動機是從數年前實施的客戶問卷開始。從「海外旅行保險問卷」調查中發現問題點，不問客戶旅行目的地為何？當地物價水準或治安狀況異同，全世界同一保險費率，以區分「期間別」、「套裝商品」決定。對此，集約客戶的需求有二點：「可否更便宜？」，「可否更自由地選擇？」，亦即期待「價格更便宜」可以自由設計的商品」。有關低價格化最大問題是要降低多少？消費者才會覺得「便宜」呢？降時%？降二十%？消費者無動於衷，至少降三十%才能「破壞價格」。因此，以此為目標設計商品。所謂海外旅行保險與汽車保險不同，其一、契約以短期性為多，其二、每件保險費偏低，其三、說明費力費時等，事務費用偏高的商品特性。因此，活用網際網路及構建新事務處理系統，不透過以往代理店面對面銷售，而以顧客透過Home Page，直接輸入必要的資料，不經招攬完成契約，開發不同的成本構造商品，達成削減費用之目的，最後終於完成任務。

以醫療費用為主要補償，其他可任意選擇組合

其次課題就是實現「自由設計」了。保險商品通常由普通保險條款與特約條款所構成。主要補償規範於普通保險條款，而其他補償以特約規定。「off」係以「疾病或體傷的治療費用」規定在普通保險條款，而其他補償以特約方式可自由組合。因此，比以前更能自由地設計顧客所需要的商品，而以同樣的條件投保保險費更可以便宜四五%，如不包括死亡或殘廢，則保險費更可以降低六五%！對海外旅行保險是一大衝擊！如何達成呢？因而想到汽車保險風險細分化的手法。所謂風險細分化，亦即「將風險細分化之後，來區分保險費的差異」。如將海外旅行保險之風險加以細分化，其要素有「年齡」「性別」「旅行地」「旅行目的」等，以顧客眼光檢驗的結果，判斷「旅行地」最能獲得共識。再分析過去損失統計資料，以國別、保險事故發生率、損失金額等加以累計評比，明顯發現地域特性。亦即亞洲、歐洲、北美、大洋洲、中南美、非洲，其損失順序漸高的傾向。因此，決定將風險區分為三等區（參照圖二一）。

【圖二一】「新海外旅行保險Off」！——開發新想法

主要特約為：死亡及殘廢傷害、疾病死亡、賠償責任、隨身物品損害、救助費用、入院慰問金等。



網路通路無限商機

「off!」係以活用網際網路及透過電腦系統事務處理為前提所開發的主要商品。該公司並非為直銷行銷策略，而是依然透過專業代理店Home Page、旅行相關系列、金融機關、信託卡公司等，由海外旅行營建相關公司代理店銷售，與多數關連企業建立通路，提高廣大客戶群。商品開發並不因而終止。特別是e-Commerce時代的到來，滿足顧客更顯重要（參照表二）。「off!」係損保Japan的第一炮！有「take off」起飛的意味，休閒的「off」，殺價的「off」命名。「off!」剛剛起飛，一年半載將會有新商品出現！

【表二】「新海外旅行保險Off!」投保者問卷調查結果

項目	非常滿意	滿意	有點滿意	有點不滿	不滿	滿意度
價格	二八%	五二%	十九%	一%	〇%	九九%
商品	十七%	六〇%	二一%	三%	〇%	九七%
購買場所	十七%	六〇%	二〇%	四%	〇%	九六%
下次旅遊亦	五〇%	四二%	七%	一%		九二%
會投保嗎?	(非常願意)	(願意)	(不知道)	(不要)		(回答意向)

註：1. 損保Japan自二三年四月七日起調查至八月七日止，於On Line對「off!」投保者實施問卷調查的結果。

2. 有效回答件數約七 件。

3. 滿意度為「非常滿意」、「滿意」、「有點滿意」之合計。

4. 對下次旅遊購買「off!」消費者意向為「非常滿意」及「願意」二者合計。

三、介紹「安全駕駛優惠保險」

日本ACE保險公司為日本外商第二大保險公司，已有八十幾年歷史，其業務來源與日本傳統行銷通路相同，仍然透過專業代理店，但其商品及專業服務普受好評。面對自由化及環境變化的衝擊，ACE保險以風險細分型汽車保險「安全駕駛優惠保險」做為成長王牌投入市場。在日本首次透過代理店全力投入風險細分型家庭用汽車保險商品。與從來風險細分型相較，其風險區分雖然較少，僅採用「年齡」、「性別」、「駕駛顏色」、「使用目的」、「行駛里程」、「駕駛人數」及「投保車數」六項；亦非單純增加多項風險區分，而是以獨特統計手法，將費率更加以細分，使安全駕駛人感覺到實際優惠的費率體系。同時，透過

會務活動報導

「防制保險詐欺案件實務研討班」

／ 陳秀卿

有鑑於保險犯罪嚴重影響社會公平正義及保險業之合理經營，各種藉由高額投保後再故意虛佈或偽裝保險事故發生，藉以向保險公司詐領保險金之詐欺案件層出不窮，尤其在目前經濟不景氣情況下，此類案件便逐漸有升高之趨勢。本會為端正世風、維護保險業之正常經營、確保保戶之正當權益，爰於九十二年二月二十七日，開辦了「防制保險詐欺案件實務研討班」。

此次研討為期二天，課程安排了火災保險、汽車保險、健康保險、人壽保險及傷害保險，本會沙秘書長特別聘請富邦產險公司楊協理清榮、國泰世紀產險公司林經理秉耀、蘇黎世人壽保險公司李經理俐



本會沙秘書長（左）代表王理事長於開幕式中介紹「保險詐欺防治領域」講師群－楊清榮協理（右）等。

圖及中國人壽保險公司許協理東敏等四位專家主講，這些講師均是專業領域中的佼佼者。參與研討對象為各產險公司從業人員，計有八十二名學員，全部課程結束後，由本會發給學員結業證書。本會希望藉由本次研討班之舉辦，讓負責處理保險詐欺案件的從業人員增進對各類型保險犯罪之了解及解析出各種保險犯罪案件之爭點所在，俾益發現真實、克盡舉證之責，遏止保險詐欺犯罪，以達成保險犯罪防制之目的。課程中針對學員實際作業需求作深入淺出廣泛介紹，本次研討班於學員討論熱烈、受益良多中順利完成。