

金筆獎入選

——財產保險論文比賽第三名作品

保險大道 九一

產險經營行銷擊劃的未來

／王子璋

前言

產險業的起源具有悠久的歷史，見證著人類對於風險的意識及管理，也提供了使人類敢勇於冒險及追求創新的寶貴動機，更護守著人類因冒險而創造出的艱辛成果，使得世界能在人類不斷的開發之下，慢慢地揭開神秘面紗而呈現多姿多采的風貌，或許在有限的未來，更要肩負緩衝人類面對大自然不可抗拒力量的反撲。產險業雖屬傳統行業，然隨社會環境的變遷及新興風險的增加，產險業的經營方式也隨之不斷調整，但是否還有待改進之處，本文以為就行銷面來觀察應該是一個很好的切入點；所謂行銷，就不同之專家學者，可能會有不同之定義，但如果說行銷的最終目的就是要完成企業任務並創造經營利潤，應是不被否定的；因此以行銷角度來審視產險業的經營，並擊劃未來的經營方向，將有助於產險業提昇經營效率並增進大眾福祉。

壹、產險行銷現況問題分析及看法

世界未臻大同，現行產險業的經營就如同政經社會情勢一般，都存有許多待改進之處，但不代表沒有努力的空間，本文僅就行銷面提出以下幾點分析及看法供做改進參考：

(一)、營業人員考評方式不利個人及公司成長

產險業對於營業人員的績效評量基礎通常以業績數字為主，其他評量項目為輔，以至於營業人員對於業績數字的追求甚於一切，也使得營業人員不得不著重於個人業務的開拓，這立意原是值得肯定的，但經過長期經營下來，其負面的效果會慢慢顯現出來，甚至會對整個產業造成傷害。

在產險這個講求專業及團隊合作的領域，個人產能的發揮實有其限制；當個人產能或時間效能發揮到某種程度時，就容易傾向保守作為，不願意也無多餘時間開拓新業務，以至於死守續保業務、某一經營據點或某一熟悉區塊，如此倒也無可厚非，只是非其個人及公司之福，更非產業之福。

一方面是因為個人開拓業務的能力會迫於應付短期業績數字的達成而受到壓抑，個人也失去追求更高成長的機會；另一方面公司也會因為業績停滯而以更貴的代價向其他通路爭取業務或向同業爭取帶業務投資的營業人員，而提高營運成本並造成市場亂象；最重要的是可能影響有業務規劃或開拓潛力而無業務基礎的新人投入行銷領域的意願，在業績來源須完全須靠陌生開拓又無人輔導的情況下，

可想見新人在營業這區塊生存之困難。

試想每年從大專院校畢業的高素质人力，願意投入壽險行銷的領域，經過公司整套的教育訓練及各級主管的全力輔導後，都能有不錯的發展空間，足見壽險業的經營方式應有可作為參考之價值。反觀產險業除非新人有行銷天份或能分配到據點經營慢慢起步，甚或者有一點家世背景及產業淵源外，否則包括從業多年的內勤人員都很難轉到營業區塊生存；若現在不能爭取優質人力投入產險業，未來進步動力從何而來，人員老化及人才斷層的問題，不能被正視。

究其原因，主要在於產險業的業績統計方式著重於個人表現而無法提供團體共同成长且共同獲利的誘因；也因如此，營業人員追求個人業績即自顧不暇，不要壓縮到下屬的業務發展空間就算有幫忙了，更別談如何輔導並提攜後進，而所謂的經驗傳承恐怕是有經驗的人將來必須對歷史負責的一種遺憾。

(二)、業務自留比例偏低形成惡性競爭

產險公司對於業務自留比例的高低原應該不是營業人員關心的主要課題，但長期以來產險業對於業務自留比例偏低的事實，已對第一線營業產生同業惡性競爭的負面影響。若產險業的業務自留比例偏低，原是風險承擔者的角色將變成再保險捐客，追求再保佣金差益不問業務品質，只要費率再保人同意且分的出去即可，如此產險市場的亂象終難平

息。

業務行銷上所做的比較不外乎專業知識、服務熱誠、業主關係及保費價格等四要素，當產險公司業務自留比例偏低時，各家比的就是再保人費率，如此市場就會被導向只問價格的惡性競爭，當價格無法跟上同業報價條件時，營業人員的專業性及服務誠意就會受到存疑，更可能破壞好不容易才維繫住的關係。如果市場價格惡性競爭成為常態，產險業將形成劣幣驅逐良幣的現象，講求專業性及具服務熱忱的營業人員將無法生存，只要會喊價的人便可勝任，產險公司在消費者心目中的形象將無任度可言，核保功能不復存在，再保部門成為公司經營核心，這些都不是正常的現象。

所以要求產險公司業務自留比例至少須達一定成數以上，應多少有助於解決當前市場亂象，宜從修改保險法令著手，取得法源依據後才能強制執行，否則僅是由主管機關進行道德勸說要求業者自律，在市場業務競爭激烈的情況下，成效恐怕有限。另就分出再保部分也應規範再保人信評須達一定標準以上，以避免產險公司面臨再保無法攤回的風險，且在市場價格惡性競爭情況未被導正前，沒有條件實施費率自由化，否則後果堪慮。

(三)、過分倚賴間接業務扭曲經營生態

產險業的業務來源原主要靠營業人員的業務拓展，然個人的生產力實有其限制，公司經營為求商品能獲得全面性的推廣，進而必須轉向透過汽車保

代公司或產壽險經紀公司等通路爭取業務，此原無可厚非；但長期下來間接業務反成了產險公司的主要業務結構，營業人員對於公司所給的業務配合條件無法與通路競爭，對外則失去了拓展業務的能力，只剩維繫經代通路的功能，業務命脈仰賴於經代公司，只能任其予取予求，諸多不合理的配合條件及要求，為求業務不衰退且能繼續成長，也只能無奈接受。

透過經代通路來的間接業務，或許有助於業績壓力的紓解，並提昇人員生產力，但若不能誠實的面對公司經營問題虛心檢討，恐不能對公司經營產生實質效益，誠因為間接業務所要求的業務配合條件，可能都已侵蝕到危險保費，業務經營風險由產險公司承擔，而經營利潤卻由經代通路享受，如此扭曲之經營生態，實非股東權益所有者樂見之結果。

通路的佈建原為行銷的重點工作，但若對通路失去掌控性而又對潛在危機缺乏意識，則可能身陷泥沼而無法自拔。公司業務的經營既會轉向經代通路爭取間接業務，就表示營業人員生產力不符合公司要求，既然如此，在佈建通路的同时就應有提昇人員素質的再教育政策或汰弱換新的新人培育計劃，或從內部做組織調整以提昇生產力的規劃等配套措施，以期能調整業務結構。

間接業務有其特性，多為個人性業務，故此才需要大量的通路協助推廣，公司可採行銷區隔對內採精英政策作有系統的組織戰，協助營業人員轉向

企業體等大型業務培訓業務開拓與規劃的能力，僅留少數營業人員做通路據點的維繫與服務；另產險公司常忽略經代通路續保業務的重要性，間接業務的取得成本往往較直接業務高出許多，公司之所以願意付出較高的代價，無非是希望能爭取日後的續保，但實際上卻是採願者上鉤的做法；對於間接業務的取得既已付出高成本，最好能取得較詳細的保戶資料，若與經代通路無續保業務方面的規範，則能主動出擊爭取業務以提高續保比例。

(四) 潛在客戶的保險需求未能掌握

站在行銷的角度，產險公司必須思索一個重要的問題，就是對於公司的保戶，是否已提供予其完整的風險保障；產險業務險種繁多，若保戶僅在公司投保一個險種，則談不上對保戶有完整的風險規劃，這也代表著公司還有業務拓展的空間，這些保戶都可視為潛在客戶，是公司重要資產，若未能掌握其需求，而先被其他同業所滿足，就如同公司戶頭現金被盜領損失一樣。

如何能從客戶資料檔案中掌握其未被滿足之保險需求，則有賴電腦資料庫的分析工作，對客戶做有效的區隔，如以商業或個人作為區隔，或以行業別或保費大小或業務來源等條件作為區隔，以期能進行有效率的互動；事實上，在還沒掌握客戶其他保險需求前，公司應先確認客戶為何會向公司投保的原因，以確立自我的行銷優勢並加以發揮。

產險公司互相合併或產險公司加入金融控股公司，客戶電腦資料庫的整合都是一個重要且難度相

當高的關鍵性問題，此攸關乎合併成敗或能否發揮合併效益，如能確實掌握潛在客戶需求並進行交叉銷售，無論是對客戶或是對公司，都能互蒙其利，創造出雙贏的局面。

(五)、新興風險的管理需求未能被滿足

隨著社會變遷，經濟關係日趨複雜，科技也日新月異，新興風險於焉因蘊而生，人們對於面臨新興風險的保險需求也與日俱增，如董監事責任風險、電子商務交易風險、高科技產品的新製程風險及應用風險等；甚至有些以往不被重視的傳統風險，如火災、恐怖攻擊、颱風洪水、地震等天災人禍，也因近世紀以來人類自嚙文明進步後果的威脅，而又重新有了危險意識。

站在風險管理需求者的角度來看，產險業的經營一直無法跟上風險變遷的腳步，總是消極的扮演風險承擔者的角色，而且時間的落差都在數年以上，就如所謂的新興風險，事實上風險的暴露也只是近幾年的事了，產險業者若具有市場性，應早幾年就開發出相對應的保單，以提供風險管理者適當的管理工具，或在相對應風險的關鍵問題上提早損害防阻的相關知識及能力。

另再從不可保風險中看見風險管理者的需求，所謂不可保風險應非絕對的不可保，隨著核保功能的提昇，及在關鍵問題上的突破，或許就可能變為可保風險，產險業則能多發揮應有功能；另全球化市場也是不可忽視的一種趨勢，結合全球性的資本

市場及債券市場，再配合衍生性金融商品的操作，則可解決許多風險承保容量不足的問題，使得許多創新的動機能被鼓勵，夢想得以實現。

產險業若僅是消極的扮演風險承擔者的角色，則除了未完全盡到社會責任外，另市場規模也有其限制。產險業應以更積極的角色呈現，以一個創新動機、風險守護者角色來自居，則產險業的發展將無可限量。

結語

產險公司的經營有其專業技術人才作後盾外，尚須各不同功能部門通力合作，每一張保單，背後所蘊含的是各部門群策群力的心血與承諾。行銷只是其中的部份。產險公司的日常營運可能是：決策幕僚單位敏銳的嗅出市場需求，反映該核保及再保部門評估可保性及自留比例，委由商品研發部門設計商品，資訊部門撰寫電腦程式，管理部門處理文宣，財會部門催收、支付帳款及提撥各式準備金，投資部門作資產負債管理及資金運用，理賠部門作售後服務等；如此意謂著，產險公司所賺的每一塊錢盈餘，都有全體同仁不同程度的貢獻在其中，本文非著重於強調行銷之重要，而是僅就行銷面提出產險經營上的一些分析及看法，當然還有許多重要問題值得探討，然所學有限，盼本文能吸引更多有為人員貢獻心力，前來為產險業這塊領域共同來打拼，並為這個有歷史價值的行業注入更多的活力。

（本文作者：產險從業人員）