

## 阻礙產險公司健全經營之大石頭（三）業務行銷問題 古柏

### 壹、前言

保險經營必須有足夠之業務量，才能符合大數法則，及危險分散原則，發揮穩定損失發生機率之效果，同時亦可滿足內部經濟規模，降低每一危險單位成本，提高市場競爭能力，進而獲取核保利潤。

如何獲得足夠之業務來源則屬保險公司行銷部門之工作。

從此一觀點分析，保險行銷部門之重要性可見一般。而當今產險市場問題最嚴重者亦出現在保險業務之行銷工作上。由於保險行銷問題未能步上正軌，導致目前國內產險市場不安定，產險公司獲利情形未如其他行業，部分保險從業人員甚至悲觀到將產險業視為夕陽服務業，而紛紛轉行，與筆者最近走訪英國倫敦勞依茲（Lloyds）保險市場，所見識到保險業在英國執金融服務業之牛耳，且呈現欣欣向榮景象，完全迥異。

為健全我國產險業之發展，澈底檢討現行我國產險市場行銷問題，才是根本之道。

筆者在二十餘年前在美國進修企業管理研究所時，行銷課程是必修學分而且所佔的比重很大，畢業後應用在實務上也覺

得很重要且實用。本文謹就個人在學校修習行銷管理理論，及十餘年來親自在產險市場參與業務競逐之心得，分析我國產險市場所存在之業務行銷問題，並提出個人淺見就教並分享同業先進及關心此一問題之相關行業賢達，尚祈不吝指正。

## 貳、問題分析

行銷工作在整個保險公司營業活動中，最為困難且具挑戰性，卻也是最重要之一環。保險行銷工作相較其他以銷售有形商品之企業尤為困難，特別是保險業並沒有生產部門，嚴格來說，行銷部門兼負生產與銷售功能，故其應具備之條件亦較高。

目前產險市場之行銷活動，出現了很多問題，如果不加以解決，產險市場永無寧日，產險公司很難獲利，規模較小之產險公司很難生存，對於我國產險市場之健全發展，造成不利影響。

### 一、行銷人員專業素養問題

一般被保大眾對於保險專業知識並不十分瞭解，為了避免投保及理賠糾紛發生，保險業者應負起宣導保險觀念及教育保戶之責，保險行銷人員站在第一線直接接觸被保大眾者，此

一重責大任自然非交由其承擔不可。

只可惜目前產險公司所用之行銷人員，因缺乏完善之養成教育，新進人員僅參加短期訓練即投入行銷工作，不但本身對於保險知識不夠專業，更不用說教育保戶正確之保險觀念，因此造成保險糾紛不斷，被保大眾對於保險業產生誤解，妨礙投保意願，甚至將保險業視為騙人的行業，難怪投保率、普及率均低於其他先進國家。

## 二、保險商品同質性高市場無法區隔問題

台灣產險市場所販售之產險商品除少數附加險或特約條款外，主要是傳統性商品如火災保險、海上保險、航空保險、汽車保險、責任保險、保證保險及其他財產保險等，所採用之保險單內容相同，消費者大眾幾無選擇想要商品之權，只有在價格及其他服務上作選擇。

產險業者所宣稱之新種商品研發創新，也只是在既有之商品上，作一些承保內容之包裝，或擴大加保某些危險，真正設計與其他公司有所差別之商品，幾乎看不到。

即使有一些創新之商品，由於缺乏智慧財產權之保護，很快就被抄襲，使原創者得不到優勢，而阻礙新商品研發之動力。

由於國內產險市場保險家數呈現飽和現象，往國外發展又受

到法令限制及所在國客觀環境之風險之影響，在商品同質性高，市場區隔不易之情形下，導致產險公司在狹窄之國內市場內，爭食有限業務，於是不當競爭手段紛紛出籠，市場永無寧日。

### 三、錯誤之現金流量核保觀念問題

產險公司之盈餘來自於核保利潤及投資收益，其中大部分之利潤為投資收益，核保利潤所佔之比例相對較低，有時反而會發生虧損，拖累投資收益。

正常經營下，產險公司之經理部門莫不積極創造本業之核保利潤，但是有時災難頻頻，損失率高升，費用率又降不下來，即使核保人員竭盡所能，嚴格控管業務品質，仍然無法避免天災人禍。

既然如此，有些產險公司之負責人就興起現金流量核保觀念（cash flow underwriting concept），試圖以降低核保標準之方式來增加業務量，將所收之保險費收入用於投資，如果投資收益大於核保虧損，仍然有利可圖。此一觀念在股市、房地產景氣之時期，確實帶來豐碩之成果。但是當投資環境趨於不利時，仍然採取相同之策略，不但會遭受核保虧損，連帶也會造成投資失敗，其結果將是雪上加霜，情況嚴重者更

將發生清償能力不足問題。

保險公司所經營之業務為承接保戶之危險，並透過危險分散與損失分擔之原理，將重大損失減輕為小損失，甚至消失於無。現金流量核保觀念則是將保險公司視為投機事業，不但未能分散危險、減輕損失，反而將危險集中，此一觀念實不足取。

#### 四、核保與展業衝突問題

行銷部門之工作是在精算部門所訂價格下，將保險商品推銷予保戶投保，其績效係以「業務量」來衡量；核保部門之功能則是審慎篩選業務品質，其績效係以損失率之控制來衡量。

行銷部門與核保部門正如汽車之加油器與煞車器，運行得當，則保險公司既能滿足市場佔有率之需求，也能創造合理之核保利潤。

但是，實務上，行銷部門與核保部門常常發生衝突，行銷人員責怪核保人員執行核保政策太嚴，以至於喪失拓展業務之商機，特別是當行銷人員千辛萬苦才招攬一筆業務，卻被核保人員否決，眼睜睜地拱手讓予其他同業，更是怒氣沖天，抱怨連連。

反之，核保人員亦有一肚子的委曲，公司長官要求嚴格控制損失率、費用率，所承接之業務同時必須能夠妥善安排再保，要兼顧上述要求，核保人員不得不嚴格執行核保政策，審慎篩選良質業務，並且所開費率及承保條件必須合法，同時可以確保能夠置入再保合約或安排臨分。核保本來就是吃力不討好之工作，如何適度拿捏，既不會喪失業務商機，又能控制業務品質，正是核保人員必備之條件之一。而在制度設計上應能避免行銷部門與核保部門發生衝突，以減少內耗，團結各部門之力量一致對外，才能與同業競爭，並獲得勝利。

##### 五、價格惡性競爭問題

在保險業者家數過多，保險商品同質性高之產險市場上，保險行銷人員能夠提高競爭力之利器，最有效者莫過於降價求售。此一招術對於忠誠度低之國內消費者而言，更為有效。因為保險商品內容複雜，即使有行銷人員解說，亦一知半解，無法比較何種商品之品質好壞，在未發生保險事故前，亦無法體會理賠服務品質之差異。

如此惡性價格競爭結果，產險公司根本無需講究專業，只要敢於殺價，就能獲得業務，這就是當前產生市場之宿命。儘

管主管機關積極管理，並要求保險業者自律，而產險公司負責人及經理人亦認為此風不可長，但有誰願意甘冒大量流失業務而率先執行不惡性價格競爭？

#### 六、保險經紀人身兼直接業務與再保險業務經紀人之角色 問題

保險經紀人之功能是居於保險人與要保人間，提供專業之仲介服務，由於有保險經紀人為保戶代洽適當之保險保障，同時亦提供保戶基本保險概念，使得保險人不必多費唇舌解說，一旦發生糾紛，保險經紀人又可擔任協調及潤滑角色。而今，產險市場上有些問題是出於保險經紀人所引發者，非但未能善盡保險中間人之責任與義務，反而造成保險市場之安定與影響保險業務之經營。茲分析如下：

台灣大型業務幾乎均掌握在保險經紀人之手上，他們既擔任保險契約之經紀人角色，負責幫客戶擬妥保險條件，並極盡所能提高自負額及壓低費率以討好客戶，同時亦擔任再保險契約之經紀人，用非比例再保險方式，將底層責任交由國內產險公司承受，第二層以上部分再安排國外再保險人承接，而為滿足國外再保險人之再保費要求標準，只保留少部分之保險費予國內產險公司，將大部分之保險費給予再保險人，

如此安排方式顯然是吃定了國內產險公司業務量不足，再不好的條件亦有人承接之情況，其結果導致國內產險公司吸收大部分之賠款，獨厚國外再保險人，此點可以從未安排再保前之綜合損失率低於自留綜合損失率獲得證明。

## 七、車商保險代理人角色問題

國內產險公司只要有經營車商保代業務，最不能忍受的事是部分不肖車商保代一層牛撥好幾層皮問題。最典型的撥皮方式如下：

- (一) 保乙式要求以甲式理賠，換言之，即俗稱「洗車」，以此優惠條件吸引消費者購車。
- (二) 佣金不斷提高。
- (三) 藉由促銷活動，給予額外獎金或費用。
- (四) 新車發表會贈送花籃祝賀。
- (五) 補助績優銷售員國外旅遊。
- (六) 銷售員私底下要求額外佣金。
- (七) 融通賠款。

由於車險保費佔所有產險保費收入約百分之五十，車商據點又是大批業務之重要來源，成為各產險公司兵家必爭之地，如服務不夠勤快、侍候不夠周延、佣金未能滿足需求，很容



易被其他等在門外的同業取代。產險業者對於少數不肖保代之不當行徑，只能忍氣吞聲。

#### 八、交差行銷管道未能落實問題

金融控股公司成立之目的，旨在發揮各子公司間資源整合，以便透過交差行銷（cross selling）方式，提供客戶一次購足（one stop shopping）之既便利，又便宜，同時享受專業且貼心之服務。

保險公司加入金控公司，無疑地另闢一條廣大之行銷管道，既有金控各子公司之客源，又可增加許多行銷據典。只可惜，主管機關基於消費者權益之保障，要求金控各子公司間之客戶資料除非徵得客戶書面同意，否則不得交互使用。此一規定使得成立金融控股公司無法發揮交差行銷之功能。

持平而論，保護消費者權益固然重要，但嚴格限制金控公司內兄弟公司相互使用資訊，致消費者無從享受金控公司所帶給消費者之便利、低成本及專業之服務，不盡讓人懷疑，究竟主管機關是在保護消費者或在阻礙消費者之權益？

#### 參、改進意見（代結論）

保險行銷工作較之其他行業之銷售活動較為困難，主要理由如下：

## 一、保險商品之無形性

保險公司所販售之商品為安全保障服務，從一紙保險單，消費者很難體會保險商品之效用，以及為何要支付這麼多的保費。一般商品則可從外表理解其效用及對價。

## 二、保險商品之複雜性

保險是契約行為，保險單為法律文件，內容具有專業性及複雜性。欲瞭解保險契約之內容，必須具備保險、法律、精算以及各該保險種類所承保之標的相關知識與資訊。以一般消費者之認知，很難充分瞭解。此與一般商品之結構

從保險公司之角色觀察，保險行銷活動是保險公司業務經營之主軸，關係著保險公司之營收及利潤。

從消費者之立場觀察，保險行銷工作關係著保戶之權益。

從主管機關之角度觀察，保險行銷工作事關市場安定及產業發展。

行銷工作本來即是一項具有挑戰性之工作，保險行銷人員除了應具備之專業知識與行銷藝術外，如果沒有強烈之使命感，還有一份服務人群之熱忱，以及宗教家之慈悲心，克服

各種困難之堅強毅力，是不能勝任。

從以上分析可知，