

# 第一章 緒論

## 1.1 研究動機

這幾年金融改革的動作不斷，銀行、保險公司、證券商之間購併、合作的消息屢有所聞。保險業在這幾年間，也彷彿脫胎換骨似的朝向更專業、服務更優質的方向前進，打破了傳統靠人情拉保險的形象。

依據保險法第十三條，保險分為財產保險及人身保險。財產保險包括火災保險、海上保險、陸空保險、責任保險、保證保險及經主管機關核准之其他保險。人身保險包括人壽保險、健康保險、傷害保險及年金保險。儘管近幾年景氣衰退，保險業的保費收入卻年年高成長，從1998年的5651億元成長到2002年的9907億元(見圖1-1)，若以保費收入占國民生產毛額之比率來看，更是從1998年的6.27%成長到2002年的9.91%(2002年保險年報)。人壽保險與年金保險投保率(有效契約件數與總人口數之比率)、人壽保險及年金保險普及率(有效契約保額與國民所得之比率)、保險密度(每人平均保費支出)、以及保險滲透度(保費收入對國內生產毛額之比率)都逐年上升(2002年保險年報)。

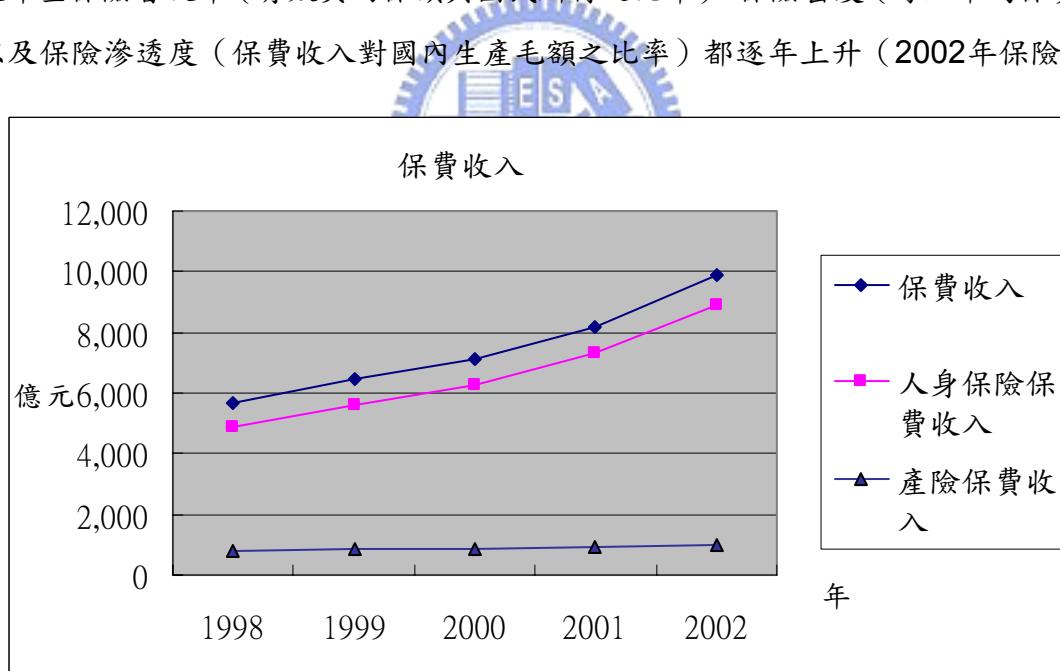


圖 1-1 1998 年～2002 年保費收入

資料來源：2002 年保險年報，本研究整理

單看 2002 年的資料，相較於 3.59% 的經濟成長率，人身保險保費收入年增率高達 22.01%，且財產保險保費收入年增率也高達 11.67%(見圖 1-2)。是國人的保險觀念開竅了，抑或是保險綜合性運用功能包括保障、儲蓄、投資、節稅等威力發揮，還是保險

公司調整組織、經營策略、產品更多樣化、銷售通路更發達的結果？

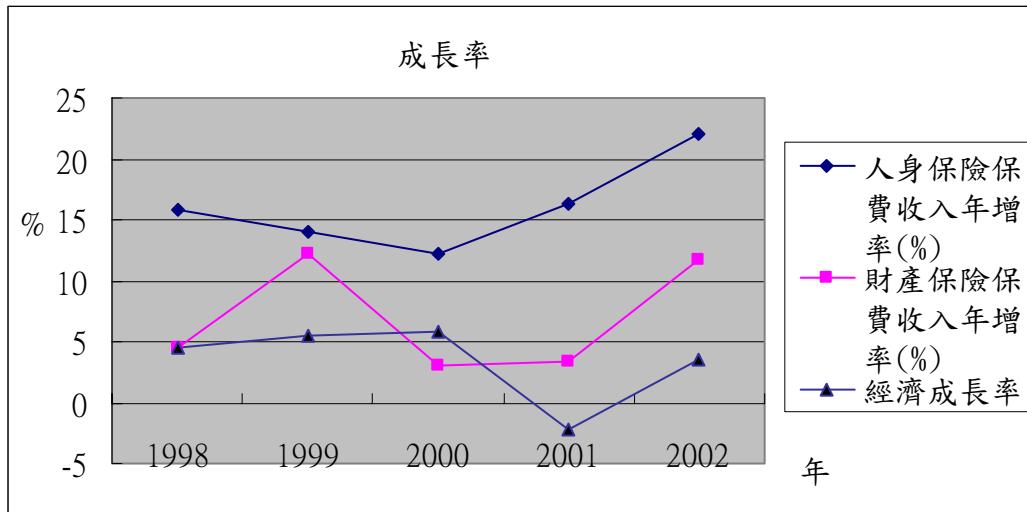


圖 1-2 1998 年～2002 年保費收入年增率與經濟成長率之比較

資料來源：2002 年保險年報，本研究整理

1986 年以前，政府尚未開放保險市場，只有國泰、新光、南山、國華、保誠、台灣、中國人壽保險公司經營業務，呈現寡占的競爭情況。1986 年迄今，不論是人身保險公司亦或是產險公司，家數皆遽增到 20 多家，競爭非常激烈。然而，我們可以看到保險業依舊是市場佔有率高度集中的產業，長久以來，在眾多的保險公司之中，為什麼總是那幾家公司穩居前幾名呢？究竟是哪些因素造成這種結果，影響保險公司的經營成果？

2000 至 2002 年，保險市場出現異於以往的競爭情況。金控公司成立、銀行通路的興起、保險代理人或經紀人日益壯大、保單創新熱賣、廣告效果等等，讓保險公司市佔率的排名重新洗牌。儘管前幾名的變動不大，後起之秀已有撥雲見日的跡象，可喜可賀。當保險新世紀來臨，舊保險公司力圖轉型、新保險公司力求提高市場佔有率的此際，影響經營績效的決定因素是否產生質變顯得非常值得探討，因而激發本研究的研究動機。

## 1.2 研究目的

基於上述動機，本研究的主要目的為探討影響壽險及產險市場經營績效的關鍵因素

與策略。本研究選定產業經濟學中的結構-行為-績效理論(S-C-P；Structure-Conduct-Performance)為主要研究架構，建立數個假說，並運用綜合性績效指標與風險指標繪製散佈圖，以探討影響壽險市場與產險市場之經營績效與風險的主要因素。條列說明如下：

- (一) 運用結構-行為-績效(S-C-P)理論、績效與風險相關理論為分析架構，建立研究假說，探討影響壽險市場與產險市場之經營績效與風險的主要因素。
- (二) 依據各公司資料以及綜合性的經營績效與風險指標畫出散佈圖，找出各公司的相對位置。
- (三) 進行假說檢定，確立影響績效的關鍵因素與策略方向。

### 1.3 研究對象

我國的保險業分為人身保險、產物保險、再保險與社會保險。本研究排除特殊人身保險機構(勞工保險、農民保險、公務人員保險、以及全民健保)、有限責任台灣區漁船產物保險合作社、再保險公司(國內僅有一家中央再保險公司)、以及為數眾多的保險代理人、經紀人公司，僅以一般人壽保險(簡稱壽險)公司與產物保險(簡稱產險)公司作為研究對象。

由於保險業市場集中度極高，故本研究只取市場佔有率前十五名為樣本，以西元2000年至2002年的財務資料求得綜合性的經營績效指標。在壽險業的前十五名中，國華人壽因無公開資料而被排除在外；中央信託局人壽保險處因性質特殊屬國營事業機構，無關係企業投資、業主權益變動，且依規定盈餘分配或虧損撥補併總局辦理，無單獨計算稅後損益，故本研究也將其排除在樣本之外。中華郵政於2003年1月始申請成為一般人身保險公司，不在樣本期間內，故也排除在研究樣本之外。

本研究樣本共取壽險公司14家、產險公司15家。

### 1.4 研究限制

- (一) 保險業在2000年之後開始風起雲湧，本研究採用的財務資料為2000年至2002年三

年的平均值，樣本期間三年。

(二) 本研究的市佔率排名不計入中華郵政公司壽險處<sup>1</sup>，若將其計入，各公司的市佔率將被嚴重稀釋。

(三) 資料大多屬於次級資料，未包括在財務報表之外的質性因素。

## 1.5 研究內容與流程

本研究共分為六章，以下分別簡介各章節的內容。

第一章為緒論，說明研究動機、研究目的、研究對象、以及研究內容和流程(見圖1-3)。

第二章為文獻探討，說明相關理論與文獻。包括組織-行為-績效(S-C-P)理論、績效與風險相關文獻與保險產業經營績效分析相關文獻。

第三章為產業特性與分析。說明保險產業特性與現況，並作產業分析。

第四章為研究設計，說明研究架構、研究方法、研究假說、資料分析方法。

第五章為資料分析，分析統計圖表與假說檢定結果。

第六章為結論與建議。



---

<sup>1</sup> 中華郵政於2003年1月始申請成為一般人身保險公司，不在樣本期間內。

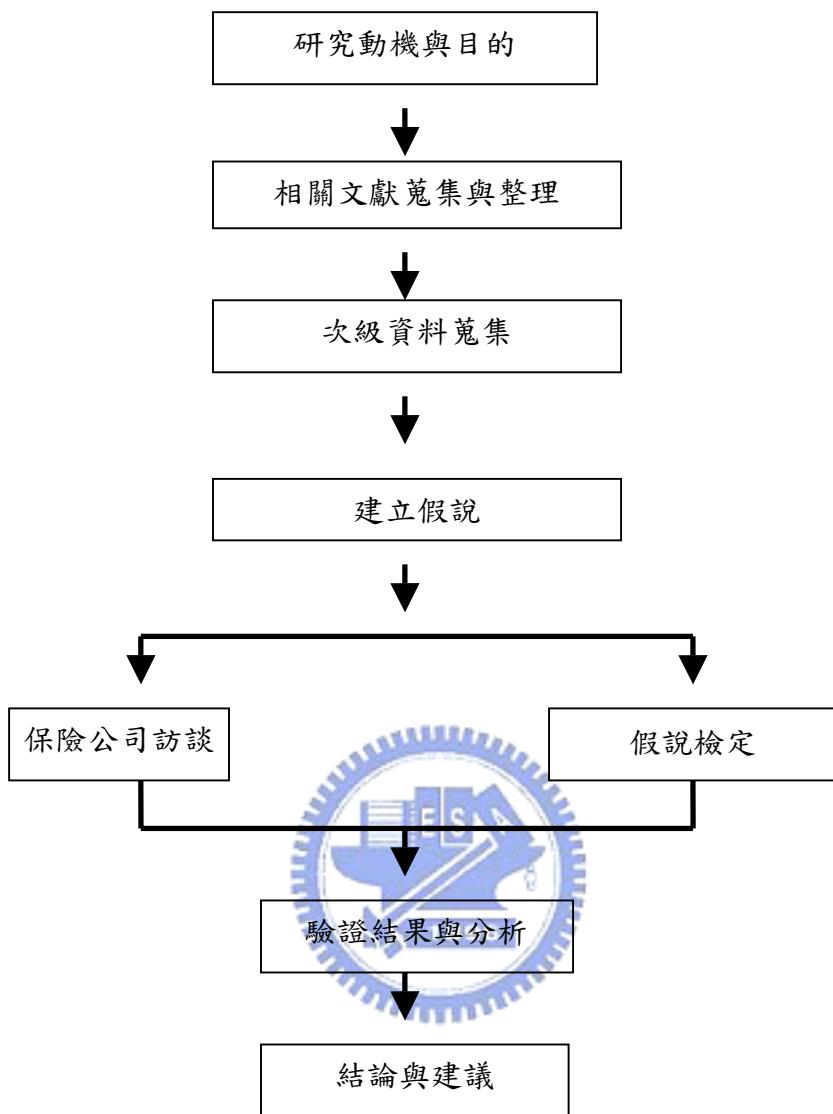


圖 1-3 研究流程圖

## 第二章 文獻探討

### 2.1 結構-行為-績效(S-C-P)理論

哈佛大學教授 Edward S.Mason(1939)提出產業組織的概念，認為市場結構是影響大企業訂價與生產的重要變數，企業的獨佔力量是獲得超額利潤的主要因素。Bain (1956) 接續 Mason 的理論基礎，提出寡佔理論及進入障礙的觀念，發展出結構-行為-績效(S-C-P)假說。結構-行為-績效(S-C-P)假說運用不完全競爭理論，解釋產業間利潤的不均，研究市場結構、廠商行為與營運績效之間的關係。

學者們對於 S-C-P 假說有兩派不同的看法，分別為結構學派與行為學派。結構學派以 Joe S. Bain 為首，認為市場結構與經營績效有直接的關係，不需經過廠商行為的作用。亦即集中度愈高的市場，其競爭程度愈低，不論廠商自身的效率性為何，高度集中市場中的廠商相較於集中度較低市場的廠商享有較高的獲利(劉美君，2001)；行為學派則以 F.M.Scherer and D.Ross. (1990) 發展出完整的分析架構為代表，將 S-C-P 假說分為基本條件、市場結構、廠商行為與績效四大部分。其認為市場的供給與需求之基本條件會影響市場結構，市場結構會進一步影響廠商行為，而廠商行為又會影響經營績效，並針對廠商的長期行為加入了回饋(feedback)的觀念，適合作長期與動態性的分析。

直言之，S-C-P理論闡述市場的基本條件影響市場結構，市場結構影響廠商的行為，而政府政策同時影響市場結構與廠商行為，最後產生不同經濟績效的一連串相互影響的過程(見圖 2-1)。舉例來說<sup>2</sup>，若供給面的某一廠商發展出具有專利權的技術(基本條件)，將形成產品差異或潛在廠商進入的困難(市場結構)，導致其他廠商採取加速研究發展或退出市場的行為(廠商行為)，因而可能形成獨佔或寡佔的產業結構(市場結構)，結果該廠商將因為此一新的獨佔或寡佔的結構而採取新的價格行為，從而訂定高價格(廠商行為)，獲致高額的利潤，形成不均的所得分配(經濟績效)。

本研究採用行為學派學者的看法，將結構-行為-績效(S-C-P)理論說明如後。

#### 1. 市場結構(Market Structure)

<sup>2</sup> 陳正倉、林惠玲、陳忠榮、莊春發 (2003)，產業經濟學。

市場結構指產業內各廠商間所存在的競爭關係，也就是經濟學家所定義的市場競爭模式，主要考量的因素有產業集中度、進入市場的障礙、產品差異程度以及資訊流通是否完全。依古典經濟學派的分類，可將市場分為獨佔市場、寡佔市場、獨佔性競爭市場與完全競爭市場四種。在產業經濟學中基於實證資料的取得，在衡量市場結構的變數上多以產業集中度、市場佔有率與廠商規模大小作為測定市場結構的指標(江佩珊，2002)。

### (1) 產業集中度

探討產業集中度時多以市場集中度(Market Concentration) 或市場佔有率作為衡量指標。市場集中度包括買方及賣方集中度，但由於消費者人數眾多且個別消費者之間的相對差異性較小，一般討論多偏向賣方集中度，主要在描述單一市場個別廠商的規模分佈(size distribution)，包括廠商數目及廠商規模的不均度。

衡量市場集中度的指標有集中率 (concentration ratio, CR<sub>n</sub>) 與 Herfindahl –Hirschman index(HHI)兩種。最常用的是集中率，以CR<sub>n</sub>表示，計算市場佔有率最大的前n家廠商集中率。但其缺點在於只考慮前幾大廠商的重要性，忽略其他廠商。HHI指標則以各廠商的市場佔有率為權數，將各別廠商的市場佔有率加權總和，能反映廠商家數與規模分布的差異性，計算公式如右： $HHI \equiv \sum_i P_i^2$  , P<sub>i</sub>表第i家廠商市場佔有率。H值越大表示即市場集中度越高，競爭程度越低。

本研究採用集中率(Concentration ratio, CR<sub>n</sub>)表示市場集中度。原則上n可以取任何小於或等於市場上廠商數目的自然數，但一般用法多計算CR<sub>4</sub>與CR<sub>8</sub>，表示前四大與前八大公司的集中率。CR<sub>n</sub>介於0與1之間，指標值愈大表示市場集中度愈高，競爭程度愈低。

$$CRn = \sum_{i=1}^n P_i \quad , \quad 0 \leq CR_n \leq 1$$

P<sub>i</sub>表第i家廠商銷售額占整個市場銷售額的比重，即市場佔有率。

Bain(1968)依據市場集中度大小將市場結構分為七類，依序為極度不集中型、低度集中型、中低度集中型、中高度集中型、偏高度集中型、高度集中型與非常高度集中型

(見表2-1)。Shepherd(1990)則將市場結構分為六類，依序為完全競爭、獨佔性競爭、低度寡佔、高度寡佔、優勢廠商與純粹獨佔六種(見表2-2)。

表2-1 Bain提出之市場結構分類

市場結構類型	市場集中度	
	CR <sub>4</sub>	CR <sub>8</sub>
極端高度集中型 (very highly concentrated)	≥ 75%	90~100%
高度集中型 (highly concentrated)	65~75%	85~90%
偏高度集中型 (high concentrated)	50~65%	75~85%
中高度集中型 (high moderate)	35~50%	45~75%
中低度集中型 (low moderate)	30~35%	40~45%
低度集中型 (low grade)	10~30%	
極度不集中型 (atomistic)	低於10%	

資料來源：Bain,J.S.(1968)



表2-2 Shepherd 提出之市場結構分類

市場結構類型	市場集中度	
純粹獨佔 (pure monopoly)	市場由一家廠商獨大，市佔率 100%	
優勢廠商 (dominant firm)	一家廠商佔率達 50% 以上	
高度寡佔 (tight oligopoly)	CR <sub>4</sub> 佔 40% 以上	
有效競爭 (effective competition)	低度寡佔 (loose oligopoly)	CR <sub>4</sub> 佔 15~40%
	獨佔性競爭 (monopolistic competition)	每家廠商佔有率在 2~8%
	完全競爭 (pure competition)	每家廠商佔有率極微小

資料來源：Sphepherd,W.G.(1990)

### (2) 市場進入障礙

市場進入障礙指新廠商想進入市場所遭遇到的所有障礙，即經濟、技術及法律障礙的加總。市場進入障礙越高，現存廠商對價格的控制力越強，產業利潤率越高。構成進入障礙的因素有產品差異性、規模經濟、絕對資本需要量、絕對成本優勢與法令規章制度等。絕對資本需要量指進入產業所需的最少資本，若最少資本非常龐大，即屬於資本密集產業。絕對成本優勢則指既存廠商相對潛在廠商具有較低平均成本的優勢。

### (3) 產品差異程度

產品差異性是指買方對賣方所提供之產品或服務感受的差異。差異來自於兩方面，分別為實質差異與心理感受的差異。實質差異指產品的訂價方式、規格大小或產品設計的不同所帶來的差異性；心理感受的差異則指因品牌、專業度或行銷服務的不同而使同質產品在買者心理產生不同的感受。一般而言，產品品質、廣告促銷、消費者偏好、銷售條件、售後服務等因素都會帶給消費者不同的產品差異。



## 2. 市場行為(Market Conduct)

市場行為指企業為因應市場變化所表現出來的行為模式。廠商間的垂直整合或聯盟行為、訂價行為、產品策略、研究發展、行銷策略、競爭策略以及產業內廠商的互動，都屬於市場行為。一般來說，以寡佔市場的市場行為最為複雜。寡佔市場的進入障礙高、市場資訊不完全、廠商對價格具有控制力，卻又擔心同業殺價競爭，故廠商在決定市場行為時必須格外謹慎。Caves (1982) 將寡佔市場的市場行為分成價格訂定策略、產品策略與壓抑競爭策略三項：

### (1) 價格訂定策略

價格訂定策略會考慮銷售整合的形式與程度、目標和生產成本等因素，價格策略訂定時，可能產生相互妥協，暗中勾結以及價格領導的情形。

### (2) 產品策略

產品策略必須考慮整個市場結構、環境及競爭對手的行為，以訂定有效的產品品質策略與促銷策略，廣告是常被採用的手法。

### (3) 壓抑競爭策略

壓抑競爭策略可從減少對手的競爭力與對新加入者採行進入障礙此兩方面著手。廠商常用此策略改變產業環境、增加市場佔有率或利潤率以減少競爭。

## 3. 市場績效(Market Performance)

市場績效是評估產業行為的經濟結果與達成這些目標的最佳可能貢獻之差距程度，以反映廠商策略運用成敗或經營成效的表現。衡量指標包括稅前或稅後之總資產報酬率、股東權益報酬率或淨值報酬率等(江佩珊，2002)。S-C-P理論的市場績效主要探討生產和分配效率、技術進步、產品品質、公平與利潤等主要議題，故本研究所採用的績效指標將於下節探討績效相關文獻之後決定。



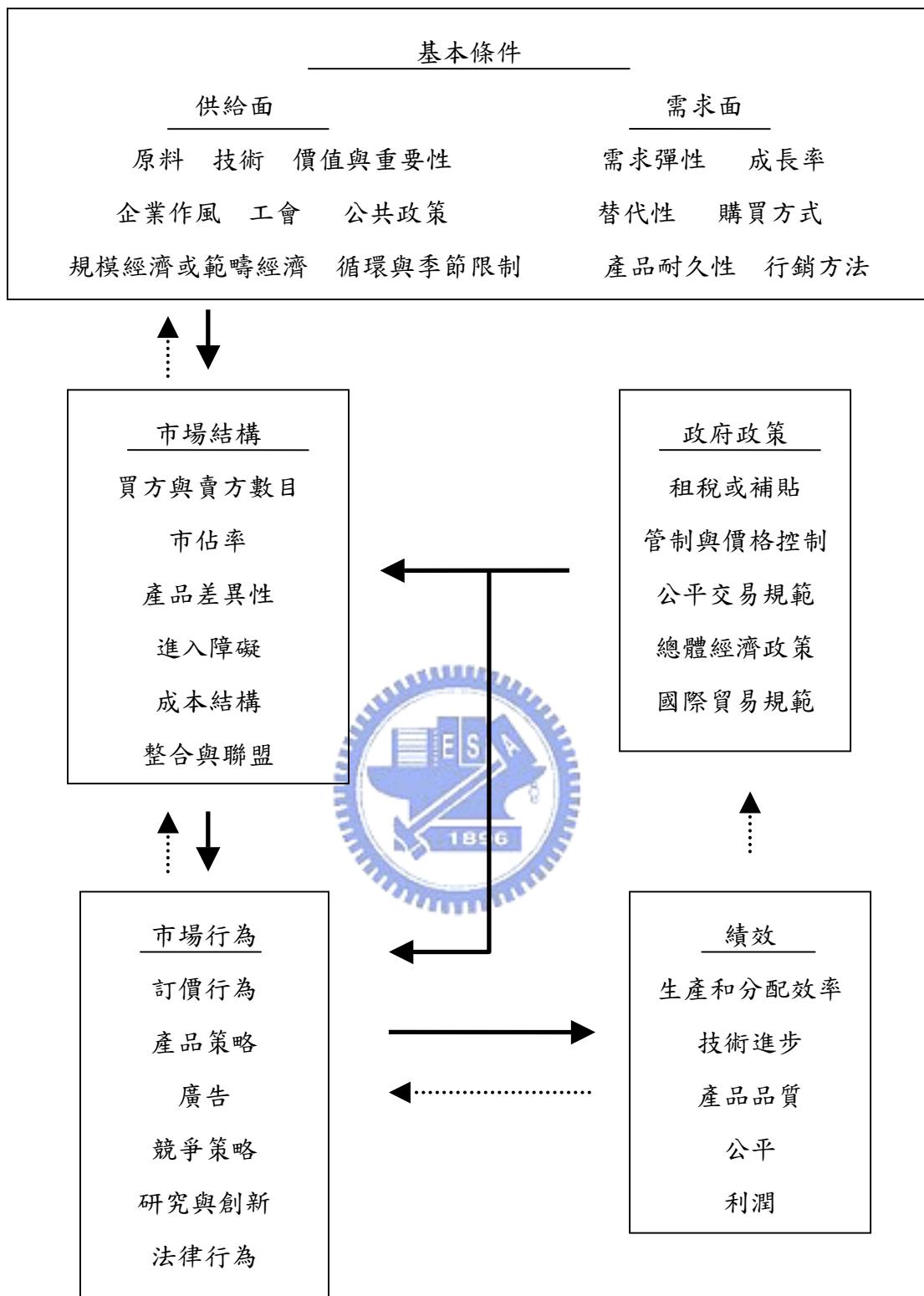


圖 2-1 S-C-P 的分析架構

資料來源：F.M.Scherer and D.Ross.(1990)、陳正倉等(2003)，本研究整理

## 2.2 績效相關文獻

### 2.2.1 績效的定義

績效可定義為企業目標的達成度與運用資源的情形，也就是組織的效果(effective)與效率( efficiency)。因此，探討績效的差異可反應企業營運的缺失（績效差距），藉此以改進企業營運狀況。

績效其實是一種衡量指標，分為主觀績效與客觀績效。前者如社會評判、目標達成度、目標滿意度等，後者則使用量化的績效指標。學者對於如何衡量或評估績效各有不同的見解，本研究將其整理於下節。

### 2.2.2 績效衡量與評估

對於績效衡量構面的看法，早期的學者比較注重效率、效能、生產力等構面，隨著企業目標的多角化，績效衡量所涉及的構面也越來越廣泛。以下本研究分段摘要說明各學者對於績效衡量與評估的看法，並將學者所提出的績效指標整理為表2-3。

Szilagyi (1981) 認為績效之準則應該是多元性，而非單一性，其分析層面範圍可由個別員工到企業參與者，甚至到整個社會皆包含。績效衡量方式包括「定量的／客觀的」和「定性的／主觀的」，時間幅度 (Time Frame) 可從短期、中期到長期。評估績效之目標有維護、改善或發展性的目的。

Ford & Schellenberg (1982) 以四個途徑衡量企業績效：(1) 目標途徑 (goal approach)：組織目標達成。(2) 系統資源途徑 (system resource approach)：組織獲取資源的能力。(3) 程序途徑 (process approach)：組織成員運作行為程序。(4) 關係成員途徑 (constituent approach)：不同情況下應使用不同的衡量方法。

Venkatraman & Ramanujam(1986)對企業績效衡量提出三構面：

(1)財務績效(financial performance)：以簡單的財務指標反應是否達到企業經營目標。包括投資報酬率、銷售成長率、獲利率等。(2)營運績效(operational performance)：財務績效加上作業性指標，包括市場佔有率、產品品質、新產品導入、附加價值等。(3)組織效能(organizational effectiveness)：是最廣義的績效定義，包含企業內部的營運績

效、企業經營各種關係人之目標滿足以及整合組織各種互相衝突目標。

Anderson (1988) 認為經營績效決定於環境、策略與目標，不能明確定義適用於所有組織之績效標準，只能發展出一般性的績效指標，分別為：效率 (efficiency)、滿足 (satisfaction)、適應或效能 (adaptability or effectiveness)。其中效率是指「投入一產出」間的成本效益關係，如獲利能力、整體生產力；滿足是來自於人力資源中員工態度和價值觀的衡量；適應或效能則是指目標達成度的衡量，如市場成長率、目標達成度等。

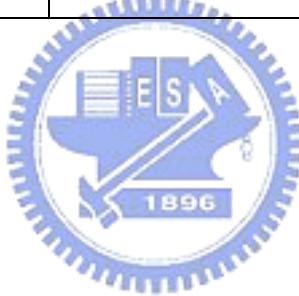
簡而言之，績效評估是運用科學或研究方法，有計劃地對組織各項資源投入與產出進行效益之質化與量化的評估，用來辨識與驗證預先規劃目標成效，進而釐清後續改進的方法與程序。綜合以上文獻，本研究採用客觀的績效指標資產報酬率(ROA)、股東權益報酬率(ROE)、純益率(ROS)以及營收成長率作為衡量保險業經營績效的指標。

表2-3 績效衡量指標文獻整理

學者	績效衡量指標
Reimann & Negandhi(1975)	銷售成長率、利潤成長率、利潤穩定率
Khont & Walla ( 1979 )	長期獲利率、銷售成長率、利潤穩定度
Venkatraman & Ramanujam ( 1986 )	<p>(1) 財務績效：投資報酬率、銷售成長率、獲利率、 每股盈餘等。</p> <p>(2) 營運績效：財務績效加上作業性績效(市場佔 有率、產品品質等)。</p> <p>(3) 組織效能：組織目標達成度</p>
Magrath & Hardy ( 1987 )	<p>(1) 效率：包括產能、成本</p> <p>(2) 效能：包括市場涵蓋度、控制力、能力 (3)</p> <p>適應性：包括彈性、持續性。</p>
Anderson ( 1988 )	效率、滿足、適應或效能

Kim & Arnold (1992)	資產報酬率、銷售成長率、稅前獲利率、市場佔有率
Chow, Heaver & Henrikson (1994) ; Morash, Droke & Vickery (1996)	投資報酬率、資產報酬率、平均純益率、投資報酬率的成長率與銷售成長率
Lumpkin & Dess (1996)	(1) 會計衡量：銷售成長、市場佔有率、獲利能力、整體績效、股東滿意度。 (2) 非財務衡量：企業聲譽、企業形象與商譽、員工承諾與滿意度。
Siguaw, Penny & Baker (1998)	現金流量、股票權益報酬率、毛利率、作業所獲得之淨利、投資報酬率以及企業成長能力。

資料來源：本研究整理



## 2.3 風險相關文獻

### 2.3.1 風險的定義與種類

Collier與Berry(2002)將風險(risk)定義為「對於不可預期與不能控制事件之過程與結果(有利與不利兩類)所作之考量，以及對於該等事件之察覺性。」換言之，風險的定義為對於未來可能發生情況的不確定性(Uncertainty)，包含損失與獲利。亦即對於未來實際結果與預期結果之間差異程度的不確定性。

基本上風險是一個難以量化的觀念，然而Hicks (1946) 認為風險是指報酬的離散程度或變異程度報酬率的波動性；Markowitz (1952) 則指出若效用函數、報酬率均符合常態分配的假設，則報酬率的變異數可以代表風險。因此風險程度可代表不確定性的大小，當風險程度越大，損失或獲利的起伏也越大。

風險的種類眾多，財務風險與金融市場最密切相關，其風險來自於金融市場中任何可能發生的損益。依照發生因素的不同，又可將財務風險區分為下列五種風險：

(1) 市場風險 (Market Risk)：市場風險的起因為市場整體的狀態改變，導致資產價格發生變動。市場風險在於評估計算市場重要因素下之不穩定性，或是投資工具價值之敏感性分析，可能對於最終市場總價值之影響(劉威漢，2004)。

(2) 信用風險 (Credit Risk)：信用風險的起因為交易的一方不履行或無法履行契約上所載明的義務而導致另一方發生損失。

(3) 流動性風險 (Liquidity Risk)：流動性風險的起因為持有金融資產的一方無法在合理的價位迅速賣出或移轉資產所導致的損失。

(4) 營運風險 (Operational Risk)：營運風險的起因為金融機構內部系統不良、管理疏失、蓄意詐欺或人為失誤等所導致的損失，可分為技術層面或組織層面兩類。

(5) 法令風險 (Legal Risk)：法令風險的起因為交易契約的規範及適法性不足，或者是業務行為偏差，而導致交易的一方無法要求另一方履行契約而發生損失。

本研究的研究對象為人身保險與產物保險產業，其面臨的主要風險<sup>3</sup>則如下：

#### (1) 資產風險

又稱違約風險或信用風險，指債權無法收回，或不良資產所造成的風險。主要形成原因因為資金運用不當，嚴重者可能導致保險公司倒閉。

#### (2) 承保風險

又稱為訂價風險。指保險業所收取之保費不足，在保險給付時所產生之損失風險。因此保費計算的不適當，將對保險業之經營產生嚴重的後果，優秀的精算師非常重要。

#### (3) 利率風險

指保險業因利率變動所產生的損失。人身保險公司多為經營長期保單業務為主，並採平準保費收取。在利率長期走低下，壽險公司對保戶的預期(保證)利率，將導致保險公司的重大損失。也有研究指出，保險公司收益率之變異數與利率波動成正相關<sup>4</sup>，投資收益與利率水平也有某種程度的正向關聯，顯示保險公司的投資暴露於利率風險之下。

<sup>3</sup> 鄭濟世(2002)，保險業經營之特性與風險評估。

<sup>4</sup> 蔡政憲、吳佳哲(2000)，保險法中之投資限制對保險業投資績效影響之實證研究。

### 2.3.2 風險衡量指標

風險衡量需要數量化指標作為衡量之依據，一般多以波動程度衡量風險大小。波動程度越大，代表風險越大。風險衡量指標有很多種，分別說明如下：

#### (1) 變異數 (Variance) 、標準差 (Standard deviation)

變異數表現出報酬的變異程度，投資學理論均以其作為衡量風險的指標。但只適用於報酬率對稱的機率分配，若有偏態存在則不適用。

標準差 (Standard Deviation,  $\sigma$ ) 為變異數的正根號值。一般來說，標準差越大，風險程度也越大；反之，標準差越小，風險程度也較小。

#### (2) 半變異數 (Semi-Variance)

半變異數的計算方法是計算報酬小於某一特定報酬的變異程度，其計算較為複雜，若報酬機率分配為對稱分配，則其為變異數的一半。

#### (3) 變異係數 (Coefficient of variation)

變異係數代表每單位報酬投資人所需承擔的風險，又稱為風險成本。其公式為  $CV = \sigma / \mu$ ，其中  $\sigma$  為報酬率的標準差， $\mu$  為報酬率的期望值。

本研究採用標準差 ( $\sigma$ ) 作為風險衡量指標，以報酬率的離散程度衡量經營風險。

## 2.4 保險業經營績效與風險分析相關文獻

### 2.4.1 國外文獻

Cummins, Weiss(1993) 藉由對產險公司效率的衡量，驗證過去十年間保險費與保險人經濟效率的爭論。研究對象為美國多元產出之產險公司，包含 38 家大規模、134 家中規模以及 89 家小規模的產險公司。研究期間為 1980 年至 1988 年，以 translog 函數型態為成本函數，配合成本份額建立聯合估計體。產出變數含核保與管理服務、仲介服務和損失清算服務；投入要素價格含勞動、資本以及原物料。研究結果顯示：(1) 公司規模中等的經濟效率較低，而規模屬於大或小的公司的經濟效率相差不多。(2) 保險公司不論規模大小皆有閒置的勞動力，但過度使用資本。大規模公司的原物料有閒置

的情形，中小規模的公司則過度使用原物料。(3)大規模公司的規模報酬不具規模經濟，反之中小規模的公司規模報酬則具規模經濟。

Hanweck, Hogan(1996)運用 generalized Box-Cox 多元產出成本函數，對產險業進行規模經濟與範疇經濟的實證檢定。指出產險公司若欲提升市場影響力，並自保戶中獲取經濟利潤，其經營業務必須具有規模經濟或範疇經濟，或所屬產業具有進入障礙之條件。但若規模經濟或範疇經濟不存在，即使產業具有進入障礙也不能提升產險公司的市場影響力。研究結果顯示只有小規模的公司具有規模經濟，且大規模的公司具有顯著的規模不經濟；所有公司都不具有範疇經濟。

Commins, Zi(1998)以 1988 年至 1992 年為研究期間，美國人壽保險公司 445 家做樣本，比較經濟計量方法(econometric approach)及數學方法(mathematical programming approach)所衡量出的經濟效率結果是否有所不同，並衡量不同規模的公司是否具有規模經濟，最後比較不同公司型態的效率結果是否不同。其中經濟數量方法採用 translog 為成本函數，假設無效率誤差項具單調性；數學方法則採用資料包絡法(data envelopment analysis, DEA)。研究結果顯示：(1)不同的效率估計方法，在某些特性上會有重大的結果差異。(2)資產低於 3 億的公司規模報酬遞增，資產高於 10 億的公司規模報酬遞減。(3)無法證明不同公司型態的效率結果不同。(4)無效率誤差項具單調性的假設適當。

Cummins, Sommer(1996)從選擇權的觀念出發，指出資本比例與風險雙雙是保險公司在追求最大利潤時的決定變數，壽險公司會藉著調整負債比例與風險這兩個變數來維持適當的財務健全度與破產機率，並推論負債比例與風險之間會有正向關係；其以產險公司所做的實證研究也顯示資本比例的變化與風險的變化呈現正相關。Gao and Winter(1997)探討產險業務的不可分散風險，顯示產險業務的風險有相當的部份不是保險公司所能控制的，可當作外生變數。

#### 2.4.2 國內文獻

張遠賓(1987)以 1971 至 1986 年為研究期間，多元(scope)產出理論為基礎，二次函數型式為成本函數，實證分析壽險產業成本結構，研究結果顯示壽險業具規模經濟。呂家彥(1993)以 1976 年至 1991 年為研究期間，Translog 為其成本函數，輔以 Shephard's Lemma 聯立推估規模經濟衡量值，再以「近似無關聯合迴歸分析法」估計模型參數，實證探討本國七家壽險公司的規模經濟與多元經濟。研究結果顯示壽險業具規模經濟與範疇經濟。

陳金佩(2000)則以 Translog 成本函數建構實證模型，探討人壽保險公司及郵政儲金匯業局是否存在規模經濟，並配合範疇經濟的檢定，推論保險業跨業經營之必要。研究結果顯示壽險業之新契約件數與資金運用、總保費收入與資金運用間，具有顯著規模經濟；不論壽險業或是郵局，多元經營應均可使其充分運用各項資源，產生範疇經濟的效用。

洪炳輝(1996)以產業經濟學中的結構-行為-績效理論為架構，研究期間 1982 至 1994 年，以 Kmenta 的合併時間數列與橫斷面資料的迴歸處理技巧探討 1987 年以前設立的 8 家壽險公司績效的決定因素。其研究結果顯示：(1)以保費收入為計算基準的市場佔有率之提升無助於利潤率的增加，必須對於所承接的保險契約品質有所限定。(2)壽險業者可藉由建立產業的進入障礙，提升公司的獨占力與利潤率。(3)壽險公司增設分公司或聯絡處有助於擴大服務網，對營運績效提高能產生正面效果。(4)壽險業者的財務投資行為遠大於承保收入增加對壽險業利潤率提高的貢獻。

李永全(2001)則以壽險公司的資產報酬率與股東權益報酬率作為獲利能力的衡量指標，測試相關市場力量假說、S-C-P 假說、管理效率假說及規模經濟假說。實證結果顯示：(1)國內壽險市場主要獲利來源決定於市場佔有率，市場集中度所帶來的寡佔利潤只有對本國壽險公司的獲利能力有影響。(2)本國壽險公司的管理效率較外國壽險公司佳，但對本國壽險公司而言管理效率假說並不成立，對外國壽險公司而言，管理效率假說成立。(3)從 ROE 的觀點來看，是否具有規模經濟並不影響保險公司的獲利，但從 ROA 的角度來看，是否達最適生產規模仍會對外國保險公司的獲利能力有影響。

江佩珊(2002)也以「結構-行為-績效」理論探討台灣地區人壽保險產業市場結構、行為與績效之互動關係，研究期間為1983年至2000年，以時間數列與橫斷面之混合資料，採用三階段最小平方法進行實證分析。研究結果顯示：(1)就市場結構而言，以保費收入為計算基準的市場佔有率對於利潤率有正面的影響。壽險公司主要獲利來源決定於市場佔有率，市場佔有率愈高則獲利能力愈高。其中進入障礙、分支機構數目以及外勤業務人員比例對人壽保險產業市場佔有率有顯著正向的影響。(2)就市場績效而言，大部分利潤率高的壽險公司其市場集中度也高。資金運用報酬率與壽險公司成立的年數對利潤率有顯著且正面的影響；新契約保費成長率、責任準備金提存率及銷管費用率則對利潤率有顯著負面的影響。

鄭煒騰(1997)運用策略群組理論，實證探討台灣地區壽險業策略群組的型態、移動障礙來源及其與經營績效之間的關係。研究結果發現：(1)因策略型態與資源特性的不同，可將台灣地區壽險公司分為『領導群』、『追隨群』、『挑戰群』以及『落後群』。(2)就主觀績效指標而言，各策略群組在『有效契約市場佔有率』與『新契約市場佔有率』方面有顯著差異；就客觀績效指標而言，各策略群組在『有效契約市場佔有率』、『新契約市場佔有率』與『保單繼續率』上有顯著差異。(3)移動障礙越高的群組，經營績效表現越好。

盧坤泉(1997)運用本國15家產險公司1994年至1996年之綜合性的經營績效指標探討產險業市場結構與經營績效之關聯。其研究結果顯示：(1)公司平均規模有助於財務結構穩健及獲利能力提升，且對償債能力具有正面影響，但對經營效能並無顯著影響。(2)市場佔有率對於四種經營指標皆未達到顯著水準，即市場佔有率並不是影響績效的重要結構變數。(3)風險水準會影響產險公司財務結構，但對產險公司其他經營績效表現無顯著影響效果。(4)公司成長率有助於財務結構穩健，但如採取變相競爭方式將會降低獲利能力及經營效能，對於償債能力則無顯著影響。(5)資本結構對長期財務結構有降低效果，但對短期的償債能力卻有提升作用，對其他績效變數則無顯著影響效果。

陳禹廷(2003)運用視窗分析法(資料包絡分析法之新的應用方法)評估1997年至2001年我國產物保險各公司之績效表現與穩定性，並運用資料包絡分析法評估2001

年我國產物保險業之經營績效，指出無效率之產物保險公司，及其未來改善之方向。研究結果顯示：(1)我國產險業之經營相當依賴國外再保險市場。(2)投資收入對於我國產險公司之經營效率影響不大。原因可能在於財產保險契約通常為短期契約，資金必須保持適當的流動性，故投資收入對於我國產險公司之經營效率影響較小。(3)各產險公司在多重效率值之年度欄中，大致具有相當的穩定性。(4)處於明顯成長的產險公司有 6 家，明顯衰退的產險公司有 3 家，其他 7 家產險公司無明顯成長或衰退的現象。



## 第三章 產業特性與分析

### 3.1 保險產業特性

保險產業的特性與一般產業不同，主要特性有以下七點，而產壽險業除此主要特性外，各有其獨特之特性，將於3.2節說明。

#### 1. 商品無形化

保險商品是一種對保戶的「承諾」，價值在於提供保障。消費者在與保險公司簽訂保險契約的過程中，僅能從契約條款或行銷人員的解說中獲知其所購買商品的保障內容，不像一般商品可展示樣本。因此，保險商品是抽象的，無法預知效用的，購買的過程帶有強烈的不確定性，使保險商品的銷售比一般有形商品更為困難。保險契約訂立後以保單作為雙方履約的憑據，消費者在保險事故發生或保險期間屆滿領取保險金時才能真正感受到購買保險商品的用處。

#### 2. 「人」的事業

如同前面提到的，保險屬一無形商品，故保險業之經營，主要是由人來生產業績，有賴外勤人員積極的招攬活動。業務人員因此占有重要的地位，必須具備專業的素養及服務的熱忱，才能使有意投保的消費者能了解自身的需要，獲得最適合的保險商品。

#### 3. 大規模的經營

保險是一種「多數人合作以分散危險消化損失的制度」，其經營必須有相當的規模，並且呈現不斷擴大的傾向。當參與保險制度的成員愈多，風險發生時就可以分散給愈多人承擔，相對地成員所須繳交的保險費也愈少，卻可獲得更大的保障，這就是保險中所謂的「大數法則」。保險公司基於分散風險的理念，亦發展出與其他行業不同的「再保」觀念，也就是保險公司會將所承保之風險向其他再保公司再保，如此一來，保險事故發生時，不會造成單一公司無法承受的損失而危及公司的存續，可由其他保險公司共同分擔。

#### 4. 著重形象與服務

由於保險是無形的產品，消費者在契約有效期間只能依靠保單作為保險契約履行的

憑據，因此對保戶而言，保險公司的企業形象及服務品質即成為選擇保險商品時重要的參考依據。這些服務包括銷售前的保單條款解說、危險評估；銷售後的理賠、續約、換約等等，每一項都很重要。保險公司必須積極提昇公司企業形象及專業服務水準，才能使消費者放心的選擇其為分擔風險的對象。

## 5. 背負鉅額或有負債

保險業之經營以收取保費為先，履行給付義務為後。當保險人收取保費的同時，也負擔了未來履行給付承諾的義務，在保險經營收支相等原則下，保費收入所創造的資金流入，意味著未來可能的資金流出，故保險經營為負債經營，保險公司背負鉅額或有負債。

## 6. 政府管制

保險契約屬於一種射倖契約<sup>5</sup>(aleatory contract)，保險人僅在危險事故發生時方有賠償義務，而此事故發生之可能性微乎其微。即被保險人支付之保險費與保險人給付之賠款相差至為懸殊，有「不對等價值交換(inequality of values to be exchanged)」的特性。此外，保險契約具有附合性(contract of adhesion)，契約之雙方當事人在資訊的取得及專業知識上，具有明顯強弱勢的對比。再加上保險業之經營負有社會公益性之任務，若經營不善將對人民保障產生危害，故主管機關對保險業者施予高度之監理。

2002年1月1日起，為消弭大眾與保險業間資訊取得之不平衡，保險業依法必須辦理資訊公開，將各項經營資訊透明化、公開化，使投保大眾能維護自身權益，選擇績效優良之保險公司。

## 7. 進出障礙高

保險公司受政府高度監理，申請設立與結束營業有其一定之程序與作業，進出不易。取得或撤銷許可執照以及營業中之保單條款及費率訂定，均須經過主管機關核准，並定期接受財務與業務檢查。

---

<sup>5</sup>鄭濟世(2002)，保險業經營之特性與風險評估。

### 3.2 人壽保險與產物保險產業特性與現況

自 1986 年中美貿易諮商談判以來，我國保險市場即採漸進開放政策，直到 1994 年訂定「外國保險業許可標準及管理辦法」進一步開放美國以外其他國家來台設立分公司之後，我國保險市場進入完全對外開放的新時代。到 2001 年為止，15 年來財產保險業(含保險合作社)由 15 家增為 28 家，人身保險業由 8 家增為 29 家，專業再保險業因業務特性仍為一家，合計 58 家。整體來看，本國保險業 36 家；外國保險業共 22 家，且以美商居多，其他分別為英國、法國、荷蘭、香港、澳洲、日本及瑞士等國的保險業者。國內的保險專業水準因應國際化之趨勢，已有相當之廣度及深度。

台灣為一海島型國家，在金融業刮整併風前，銀行及保險的家數均嫌過多。多年來保險業已出現惡性競爭之局面，使得保險公司彼此購併或與異業結盟已是不得不然的趨勢。到目前為止，保險公司或因購併使經營權易手、或撤資退出市場等因素使得家數略有變動，本研究依壽險、產險之別說明如後。



#### 3.2.1 人壽保險產業特性與現況

##### 1. 壽險產業特性

###### (1) 受利率變動影響

人壽保險公司多為經營長期保單業務為主，並採平準保費收取，故利率變動對國內壽險業之影響甚鉅。在利率長期走低下，當市場報酬率無法跟上保證利率時，將產生利差損，造成不良資產出現，導致重大損失。財產保險多為短期險種，利率風險較小。

###### (2) 經營損益深受資金運用損益的影響<sup>6</sup>

保費收入是壽險經營的主要收入，為資金集合流入的主要來源。但保費的計算含有對資金提供者(保戶)的孳利回饋，故壽險業者必須在資金集合流入後，分配流出前之時間間隙，將持有資金作最充分的利用，創造更高利益，以補償已回饋給資金提供者的孳利，並增加經營利潤。由此可知資金運用收入對壽險業損益經營有重大的影響。

<sup>6</sup> 葉澤菁(2000)，壽險業經營績效衡量指標之研究

### (3) 具有先進者優勢

壽險多屬 20 年的長年期契約，簽約之後若解約將損害保戶的權益。故保戶的移轉成本極高，壽險公司具有先進者優勢。由於此故，1986 年以前政府尚未開放保險市場時所成立的壽險公司之市佔率顯著高於 1987 年後新成立的壽險公司。

## 2. 壽險公司現況

2004 年我國壽險業已領照營業者共計 29 家，其中本國保險業 21 家，外國保險業在台分公司 8 家。29 家公司之中，上市上櫃公司共四家，分別為國泰人壽、新光人壽、中國人壽以及台灣人壽。壽險公司資料依成立時間先後整理為表 3-2。

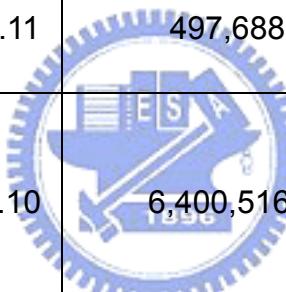
這幾年間壽險公司的變動極大：1998 年，全球人壽概括承受美國家庭人壽在台所有保戶，為台灣壽險業首宗概括承受案，改造外商保險公司在台灣的經營型態；1999 年，宏泰集團承接宏福人壽半數以上股權，將公司更名為宏泰人壽、德商安聯集團取得統一人壽半數股權，將公司更名為統一安聯人壽、英國保誠集團以新台幣三十三億元的資金買下慶豐人壽 57.8% 的股權，改名為保誠人壽；2000 年 3 月花旗人壽併入富邦人壽、中興人壽更名為遠雄人壽、全球保險集團與全美集團合併；2001 年 1 月，三商人壽與美商 Mass Mutual 集團結盟，出售 35% 股權，並更名為三商美邦人壽、2 月保德信人壽於正式升格為台灣第一家外商壽險子公司、全球人壽概括承受安盛國衛人壽在台保戶及相關業務，並增資挹注二十億鉅資在台灣投資設立全球人壽保險股份有限公司；2002 年，國際紐約人壽保險公司於 7 月在台灣成立子公司，同時概括移轉美商紐約人壽保險公司台灣分公司業務、美商喬治亞人壽和美商安泰人壽合併更名為 ING 安泰人壽、美商安達保險台灣分公司成立；2003 年 1 月，中華郵政申請成為一般人身保險公司，正式成為壽險公會的一員。2004 年 2 月，保誠人壽宣布與玉山金控策略聯盟。

經歷這些經營權變動之後，目前本國保險業部分除中央信託局人壽保險處係依據該局組織條例設立外，其餘均為股份有限公司組織；南山、保誠及統一安聯人壽保險公司為一半以上股權外國人所持有之中外合資公司、三商美邦人壽為 35% 股權為外國人所持有之中外合資公司；保德信、全球人壽以及國際紐約人壽均為外商在台子公司。至於外

國保險業在台分公司部分，整體而言仍以美商居多共 6 家，瑞士商 2 家、法商 1 家。

表 3-1 人壽保險公司基本資料

公司名稱	成立時間	資產總額(仟元)	業務員人數	說明
中央信託局 人壽保險處	1941.03	58,004,674	282	國營機構
台灣人壽	1947.12	84,424,658	5,986	上市上櫃公司
保誠人壽	1962.05	35,389,667	10,628	原慶豐人壽、 中外合資
國泰人壽	1962.08	1,151,755,729	74,049	上市上櫃公司
中國人壽	1962.04	97,375,128	2,919	上市上櫃公司
南山人壽	1963.07	474,508,333	42,915	中外合資
國華人壽	1963.07	從缺	9,172	
新光人壽	1963.07	532,717,397	41,107	上市上櫃公司
美商 ING 安泰人壽	1987.07	266,713,856	29,188	原安泰人壽與喬 治亞人壽合併
美商大都會人壽	1988.10	17,459,106	2,185	
保德信人壽	1989.09	10,479,549	469	第一家外商壽險 子公司
美商康健人壽	1989.10	2,714,435	111	
美商美國人壽	1990.11	1,377,123	102	
美商宏利人壽	1991.08	3,164,497	702	
國際紐約人壽	1992.08	16,095,667	1,298	原紐約人壽
瑞士商環球瑞泰人壽	1992.09	4,865,436	480	
國寶人壽	1993.06	9,448,140	856	

富邦人壽	1993.06	70,815,333	14,175	
三商美邦人壽	1993.06	47,013,333	13,230	原三商人壽、 中外合資
幸福人壽	1993.07	13,085,734	1,940	
興農人壽	1993.07	6,769,571	2,354	
瑞士商蘇黎世人壽	1993.08	3,474,362	383	
遠雄人壽	1993.11	22,732,419	2,483	原中興人壽
宏泰人壽	1994.07	16,755,667	2,267	原宏福人壽
統一安聯人壽	1994.10	12,058,242	999	原統一人壽、 中外合資
法商佳迪福人壽	1996.11	497,688	55	
全球人壽	2001.10	 6,400,516	490	概括承受安盛國 衛人壽在台保戶 及相關業務
美商安達人壽	2002.04	98,792	6	

註：資產總額與業務員人數為 2000 年~2002 年之平均

資料來源：人身保險業務員資格測驗統計管理統計年報、本研究整理

### 3.2.2 產物保險產業特性與現況

#### 1. 產險產業特性

##### (1) 損失率不易估算，多屬一年期契約

產險業的損失率不易估算，不易符合大數法則，一旦發生災害，損失往往非常高，所以多屬一年期契約，每年重新估計保費。(參見訪談紀錄 3：產險的經營風險比較大，包含天災人禍、甚至恐怖主義，世界發生的大事都會影響到台灣的產險市場)。一年期

契約雖然可以重新估計保費，但隨之而來的缺點就是無法鎖住客戶，客戶容易經由比價，轉換到別的產險公司。

### (2) 與企業間的關係深

產險商品可概分為個人保險及商業保險兩大類，其中商業保險的行銷必須與企業建立深厚的關係，極度倚賴關係行銷。如果產險公司與其他企業的關係不深，很難拓展業務。(參見訪談紀錄 3：外商在產險業的經營真的非常困難，原因有兩個，第一是沒有大數法則可以參照，另外一個就是沒有市場。沒有市場指的是沒有人際關係，沒有資源，所以很難經營。他們可能提供很好的核保技術與條件，但是關係不如人，就很難捉住企業客戶。產險公司能靠商業保險爭取市場佔有率，並創造公司在市場上的知名度)。

### (3) 同質性高、價格競爭激烈

產險商品同質性高，且產險公司鮮少對產品特別包裝以創造其差異性，故同業間價格競爭激烈，削價競爭的手法很常見。

### (4) 行銷通路多倚賴車商保代

車險為產險商品第一大險種，且消費者多習於購買汽車時順便購買車險，故產險公司與車商保代間的關係非常密切。除了國泰產險、環球產險之外，多倚賴車商保代作為主要的車險行銷通路。新安產險更因此創立了產險公司與車商保代、汽車維修廠三者連結的行銷模式。



## 2. 產險公司現況

2004 年我國財產保險業已領照營業者共計 23 家，其中本國保險業 16 家及保險合作社 1 家，外國保險業在台分公司 6 家。上市上櫃公司共八家，分別為友聯產險、富邦產險、中國產險、中央產險、華南產險、台灣產險、新光產險以及第一產物保險公司。產險公司資料依成立時間先後整理為表 3-3。

這 23 家保險公司中，大部份均為設立已久的產物公司，新設者只有五家：1996 年統一安聯產物成立、1999 年 3 月新安產險成立、5 月日商三井住友海上火災產物保險在台成立分公司；2001 年 4 月法商佳迪福產物在台成立分公司，6 月英商商聯產物在

台成立分公司、12月富邦產險以營業讓與方式轉換成立富邦金控。

2002 年開始，產險市場可說是進入了春秋戰國的合縱連橫時期，合併、聯盟、加入金控等動作讓產險業重新洗牌。友聯產險完成產險業第一樁的購併案，合併中國航聯後躍居第三大產險；東泰產險併入國泰金控更名為國泰世紀產物保險公司，簡稱國泰產險，高額成長近 11 億元保費收入；中國產險以股份轉換方式，轉換為兆豐金控百分之百持股之子公司；泰安產險與安泰人壽策略聯盟；新安產險則於 11 月與日本第一大產險集團—Millea Insurance Group(東京海上)策略聯盟，實力大增；龍頭老大富邦產險，也宣佈與工研院共同合作提供損害防阻服務。

2003 年，明台產險以股份轉換的方式加入第一金控；華南產物加入華南金控；而外商在台灣產險市場中的經營普遍沒有起色，皇家太陽聯合產物、安盛產物、桓福產物撤資，分別由富邦、華南、蘇黎世接手客戶。9 家外商撤資高達三分之一只剩下 6 家，顯見外商經營產險市場比壽險市場更加艱困。餘下這六家仍以美商居多，共有 3 家，法商、香港商、日商各 1 家。

表 3-2 產險公司基本資料



公司名稱	成立時間	資產總額(仟元)	業務員人數	說明
中國產險	1931.11	17,137,731	173	上市上櫃公司
台灣產險	1946.06	11,185,632	535	上市上櫃公司
太平產險	1951.01	5,561,454	275	
富邦產險	1961.04	69,218,931	1,857	上市上櫃公司
蘇黎世產險	1961.04	8,626,845	439	
泰安產險	1961.04	9,344,797	1,136	
明台產險	1961.09	12,693,650	1,404	
中央產險	1962.03	11,856,622	409	上市上櫃公司
第一產險	1962.09	7,830,452	662	上市上櫃公司
國華產險	1962.12	3,114,116	161	

友聯產險	1963.02	11,040,759	958	合併中國航聯產物、上市上櫃公司
華南產險	1963.04	6,524,935	717	上市上櫃公司
新光產險	1963.05	9,892,151	177	上市上櫃公司
有限責任台灣區漁船產險合作社	1981.09	295,388		原名台灣省漁船產物保險合作社、僅承作漁船保險業務
美商安達北美洲產險	1982.01	713,284	10	
美商美國環球產險	1982.01	1,735,397	2,432	
美商聯邦產險	1987.02	602,003	1	
香港商亞洲產險	1986.10	85,223	8	
國泰世紀產險	1993.07	9,062,037	18,054	原東泰產險
統一安聯產險	1996.11	3,421,651	238	
新安產險	1999.02	4,810,997	253	中外合資
日商三井住友海上火災產險	1999.05	469,505	3	
法商佳迪福產險	2000.04	58,414		

註：資產總額為 2000 年~2002 年平均、業務員人數為 2001 年資料<sup>7</sup>

資料來源：中華民國產物保險商業同業公會、本研究整理

### 3.3 人壽保險與產物保險產業分析

#### 3.3.1 市場結構

本研究取市場佔有率、產業集中度與進入障礙等三個因素衡量市場結構。

##### 1. 市場佔有率

<sup>7</sup> 查無產險公司 2000 年與 2002 年業務員登錄資料，僅有 2001 年公開資料

市場佔有率為各公司保費收入佔總保費收入的比率，即市場佔有率=各公司保費收入/總保費收入。市佔率越高者，代表廠商對市場壟斷力量越大。

由圖 3-1 所示，前三名的壽險公司市佔率雖然有逐年降低的趨勢，但排名第一的國泰人壽市佔率仍然超過 30%！第二、第三名分別是南山和新光人壽，市佔率差距很小，不到 3%。第四名 ING 安泰人壽，市佔率逐年上升，進步得極快，但仍小於 10%。第五名國華人壽，市佔率呈現下降的趨勢。五名以外的都是小公司，市佔率皆小於 4%；甚至有超過 10 家的壽險公司市佔率均小於 1%。

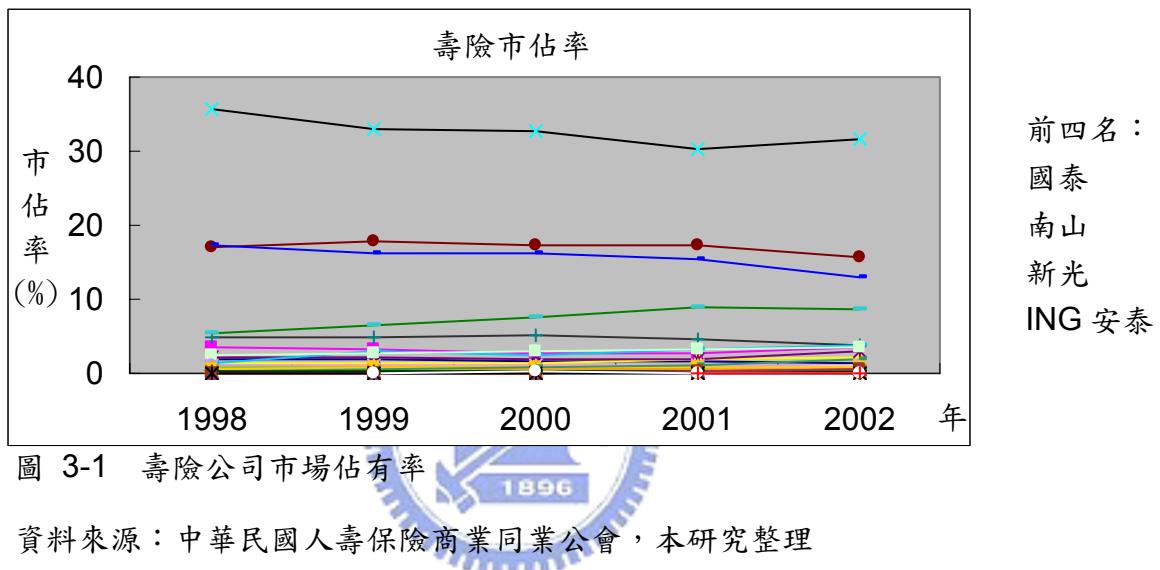
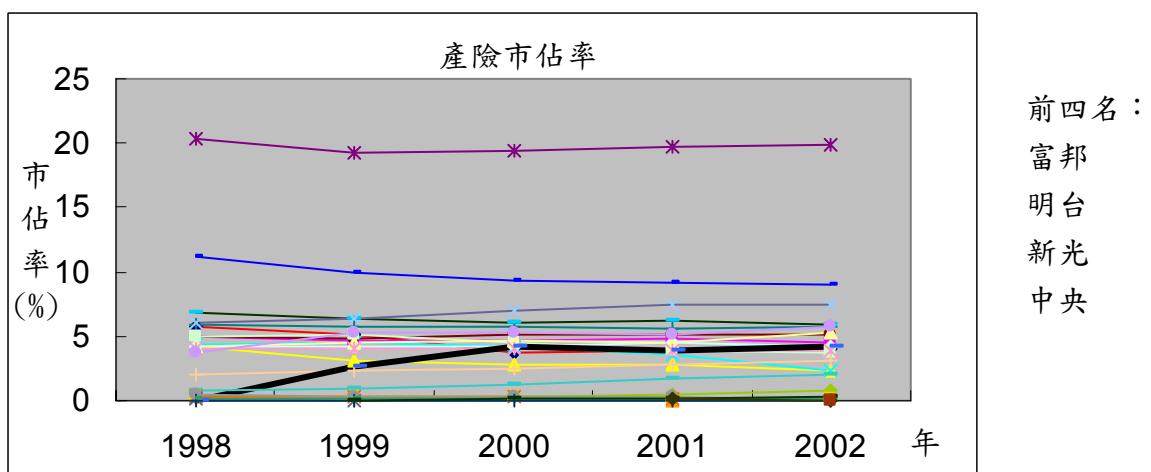


圖 3-1 壽險公司市場佔有率

資料來源：中華民國人壽保險商業同業公會，本研究整理



3-2 產險公司市場佔有率

資料來源：財團法人保險事業發展中心，本研究整理

產險業的龍頭老大富邦產險，市佔率將近 20%，比第二名的明台產險高出 10%，差距極大。第二、第三名的市佔率皆小於 10%，且其差距逐年拉近，不到 2%。第四名

中央產險與第五名國泰產險差距更低，只有 0.2%~0.3%。和壽險業相同的是，產險公司市佔率低於 1%的公司也很多，高達 8 家(見圖 3-2)。

新安產險(在此以粗黑線表示)特別值得注意，其市佔率急速上升快速崛起，比慘淡經營的同業表現搶眼。但其缺點在於只有車險業務獨大，其他險種的表現並不出色。

## 2. 產業集中度

壽險業的市場集中度非常高， $CR_4$ 將近 70%， $CR_8$  超過 80%(見表 3-3)。依 Bain,J.S.(1968) 所提出之市場結構分類， $CR_4$ 介於 65%與 75%之間者屬於高度集中型市場；而依 Sphepherd,W.G. (1990) 提出之分類，則可將壽險業歸類於高度寡佔市場。

產險業的市場集中度雖然比壽險業低，然而由圖 3-2 可知，產險公司排名前二名的市佔率仍然遙遙領先其他產險公司。依 Bain,J.S. 的分類，產險業屬於中高度集中型市場；但其 $CR_4$ 高於 40%，故若依 Sphepherd,W.G. 的分類亦屬於高度寡佔市場。

## 3. 進入障礙

構成產壽險業進入障礙的主要因素為規模經濟與法令規章制度。在保險業中，有效契約金額與件數的增加雖然會造成業務支出方面變動成本的增加，卻能降低總平均成本，且總保費收入越高，可運用資金越多，顯示保險業具有規模經濟的效果(張遠賓，1987；呂家彥 1993；陳金佩，2000；江佩珊，2002)。

1986 年以前政府尚未開放保險市場，僅有壽險公司 8 家、產險公司 15 家經營業務。而壽險契約多屬 10 年期以上之長期契約，保戶的移轉成本極高，故老壽險公司在法令保護之下享有先進者優勢，壽險業遂形成寡佔市場的競爭結構。產險契約因性質與壽險不同，無法準確估計長年期的損失率，多屬一年期契約，故先進者並不特別佔優勢，造成產險業的競爭情況比壽險業激烈，市場集中度較小。

除此之外，保險法第一百三十七條第二項規定申請設立保險公司，最低實收資本額為新台幣二十億元，顯見保險公司所需之資本必須非常雄厚。保險業受政府高度監理，其取得或撤銷許可執照以及營業中之保單條款及費率訂定，均須經過主管機關核准，並定期接受財務與業務檢查，進入障礙可謂極高。

表 3-3 壽險業與產險業市場集中率統計表 (單位：%)

壽險業	1998	1999	2000	2001	2002
CR4	75.54	73.5	73.45	71.72	68.94
CR8	88.40	87.32	86.56	85.66	83.49
產險業	1998	1999	2000	2001	2002
CR4	44.29	41.95	41.76	42.50	42.52
CR8	65.96	63.15	62.57	63.12	63.79

資料來源：中華民國人壽保險商業同業公會、本研究整理

### 3.3.2 市場行為

#### 1. 產品策略

保險是一無形產品，沒有自己獨立存在的實體形式，無法讓客戶立即產生效用的真實感，銷售與消費無法同時進行。因此，如何讓無形產品有形化並產生差異性是保險公司行銷成功與否的重要關鍵。



嚴格來說，保險產品的實質差異性其實並不大，採同中求異原則，故保險商品之特性、內容與作業流程均有賴業務員詳細的解說，具有強化保單實質意義的作用。而依保戶之需求設計保單，組合出多變的產品更是業務員重要的任務(見訪談紀錄 1：產品傾向靈活組合，由業務員自行判斷，設計適合不同客戶的產品。公司比較少針對哪一個族群設計保單)。然而，保險公司仍可倚賴創新產品異軍突起，讓市場佔有率重新洗牌。例如壽險公司的投資型保險與分紅保險，前者打破壽險新契約排名<sup>8</sup>，讓富邦人壽新契約保費收入排名竄升到第二、統一安聯首度進入前五大、遠雄與全球人壽進入前十大；後者讓中國人壽新契約成交率一舉上衝(中國人壽 2003 年推出「BIG RED」新分紅保單，為市場上首張分紅保單)。

此外，保險產品必須仰賴公司的高知名度產生差異性的效果，「廣告」可謂保險公

<sup>8</sup> 現代保險 182 期 投資型保險打破壽險新契約排名傳統

司在產品競爭策略的前哨戰。保險公司為了提升知名度，增加客戶對公司的信心，近年來不再只依賴口耳傳播慢慢累積知名度，對於廣告媒介的運用越來越多。國泰人壽每年砸下巨額廣告經費，諸如電視、收音機、雜誌、報紙、網站、告示牌等一樣不少，外加七、八百萬保戶的口耳相傳、業務員的推廣，知名度高居壽險業第一。除了國泰人壽之外，ING 安泰人壽、新光、南山、保誠、宏泰、紐約、國華以及台灣人壽，都推出頗富創意的電視廣告。相較於壽險公司，產險公司對於多媒體的運用較不熟悉，多利用平面廣告。

除了平面與多媒體廣告，保險公司對於贊助活動、救災活動等具有廣告效果且能建立良好企業形象的公關活動自然不落人後。最為人津津樂道的例子就是 ING 安泰人壽在九二一大地震三天後，迅速宣布認養災區所有受災孤兒的教育年金，做了一次超完美的示範，廣告能見度大於同業間單純捐錢的效果。此外，公關活動同時也是小保險公司打知名度的最好選擇。(參見訪談紀錄 2：廣告採取以量制價，金額越高折扣越高。花兩千萬做廣告，檔次可能是一千萬廣告的 1.5 倍，所以當各家贊助商聯合起來作廣告時，雖然放在同一個 Channel，但是廣告密集度高，效果會比單獨作廣告更好。電視廣告要出現效果，起碼要三千萬到六千萬，這些錢夠做很多公關活動了。)

## 2. 訂價行為

保險商品之價格(保費)必須依據過去經驗精算求出，成本難以準確預估，必須在保險事故發生才能確定，與一般商品事前預算不同。若保險業在訂價上，實際損失與預期損失差異過大，在保險給付時將產生產品損失，亦稱為承保風險、損失風險。

我國目前保險市場之競爭除了價格競爭(price competition)之外，非價格競爭的行為也是主要手段，例如產品差異化、新產品推出、以及促銷活動等等。可惜的是，國內產險業一向偏重價格競爭，殺價搶業務已成習性，對產業長期發展帶來不良的影響。

## 3. 整合與聯盟

保險產業已經進入多元行銷的新紀元，從以往以業務員為行銷主力的方式漸漸轉

變，極力拓展其他的行銷通路，諸如保險經紀人或代理人公司、銀行或證券公司以及網路投保，異業聯盟順勢而起。而保險公司以顧客為導向，想提供客戶多方面服務的趨勢也漸趨明顯，異業結盟的重要性越來越高。除此之外，保險公司也可跟海外的再保公司策略聯盟，引進台灣缺乏的險種(參見訪談紀錄 2：合作策略的第二個部份是跟海外的再保公司作策略聯盟，引進很多台灣目前還沒有的險種。比如一年期一千萬保額的飛安險，就由宏泰首先引進台灣)。

西元 2000 年金融控股公司法公佈之後，總計有三家壽險公司、五家產險公司加入金控，保險公司開始和銀行、證券業者整合資源(參見訪談紀錄 3：產險公司若要發展大型企業的業務，一定要藉助集團的力量。藉由集團與企業之間的策略聯盟或投資關係，公司就可以發展企業的業務)。由表 3-4 可知，截至 2002 年底，產壽險業皆僅有 3 家公司加入金控，數目極少，明台產險與華南產險於 2003 年才加入金控公司。

銀行保險近幾年也炙手可熱。根據瑞士再保公司對「銀行保險」所做的定義，認為銀行保險係指銀行或保險公司以整合方式邁向金融服務市場之策略。本研究將銀行保險泛指為經由銀行銷售保險商品的管道。從最初的擺放 DM，到目前的櫃檯人員行銷(OTC)、理財專員行銷、MPG(Mail-Phone-Get)行銷等，保險業者與銀行間的合作關係越來越密切。壽險公司多與銀行合作意外險與壽險計畫，例如信用卡附加意外險、投資理財計畫、房貸壽險專案等；產險公司則與銀行組合行銷，以車貸加車險、房貸加火險、建築融資加工程險等方式合作。然而壽險產品與銀行產品的替代性較高，故銀行保險主要以壽險為主，產險的比例較低。

產險公司除了國泰世紀和環球產物公司和壽險公司結盟，獲得業務員大力銷售之外，行銷保單多倚賴車商保代此一高成本的通路。然而隨著競爭環境轉變，產險業與汽車業、旅館、保全、飯店、電信業以及其他特約商店的合作也越加興盛。

表 3-4 保險公司與金控公司間的合作關係

項目	公司名稱	隸屬金控	日期
壽	國泰人壽	國泰金控	2001.12.31

險 公 司	富邦人壽	富邦金控	2001.12.19
	新光人壽	新光金控	2002.02.19
	保誠人壽	與玉山金控策略聯盟	2004.02.02
	中國人壽	中信金控關係企業	
產 險 公 司	富邦產險	富邦金控	2001.12.19
	國泰產險	國泰金控	2002.04.22
	中國產險	兆豐金控	2002.12.31
	明台產險	第一金控	2003.07.31
	華南產險	華南金控	2003.08.15

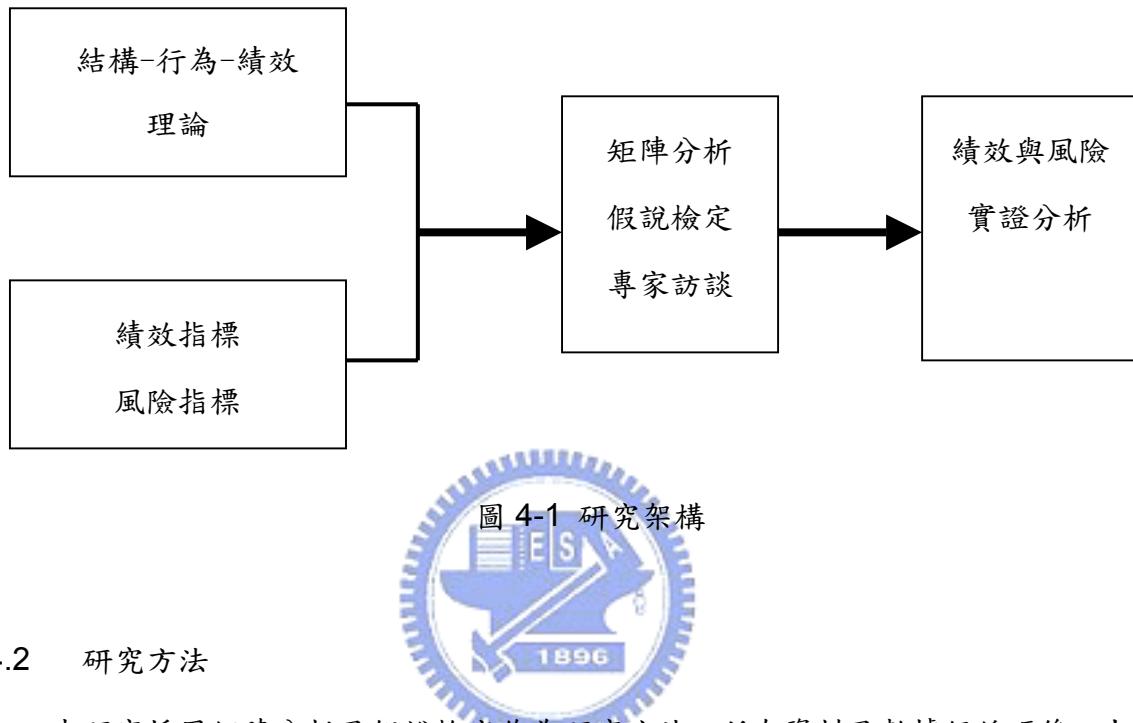
資料來源：各公司網站、本研究整理



## 第四章 研究設計

### 4.1 研究架構

本研究運用結構-行為-績效理論、綜合性績效指標與風險指標輔以專家訪談，欲探討影響壽險市場與產險市場之經營績效與風險的主要因素。研究架構如下圖所示：



### 4.2 研究方法

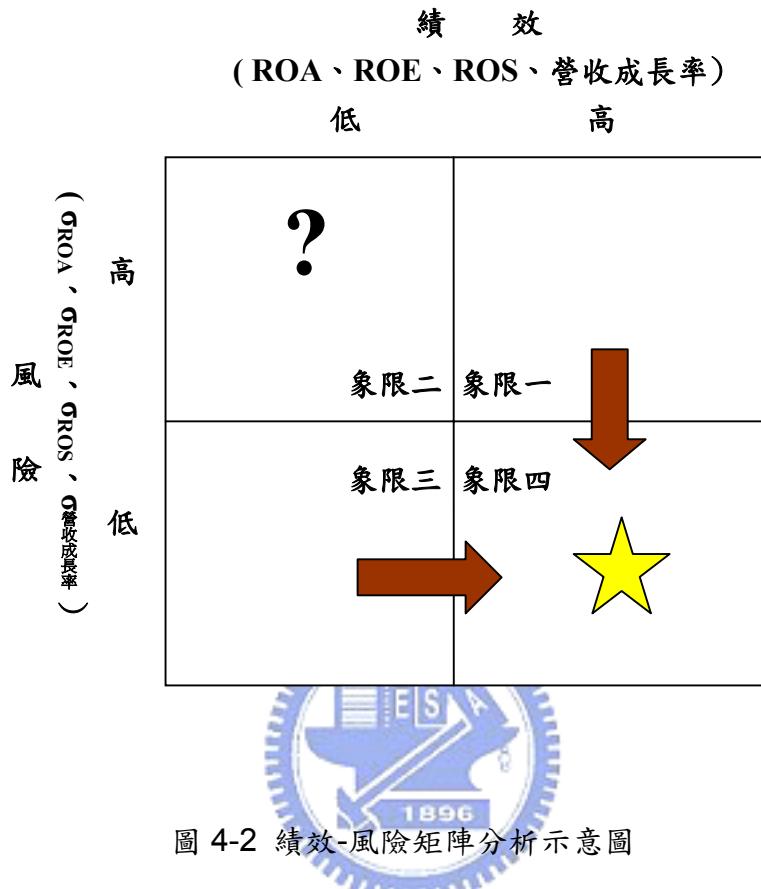
本研究採用矩陣分析及假說檢定作為研究方法，所有資料及數據經編碼後，由統計分析應用軟體（SPSS for Windows）作分析。以下分節說明矩陣分析與假說檢定。

#### 4.2.1 績效-風險矩陣分析

績效-風險矩陣分析探討公司獲利能力與經營績效風險間之關係，以散佈圖表示。本研究取績效指標資產報酬率(return of asset, ROA)、業主權益報酬率(return of equity, ROE)、營業淨利率(return of sale, ROS)以及營收成長率代表獲利能力(操作型定義見表 4-1)，作圖時置於 X 軸；取績效指標之標準差( $\sigma$ )當作風險指標(操作型定義見表 4-2)為 Y 軸。作出散佈圖之後以平均值和標準差的中點為基準分成四個象限作矩陣分析，如下圖 4-2 所示。在這四個象限中，最好的區塊是第四象限，高績效低風險；最差的是第二象限，低績效高風險；而第一和第三象限分別為高績效高風險和低績效低風險。

在此散佈圖中，我們可以看到各公司經營績效的相對位置分成四群。經營績效最

好的公司落點在第四象限高績效低風險；分散在第一和第三象限的公司有機會往第四象限的方向移動；反之，落點在第二象限的公司要多努力了，很可能被迫退出市場。



資料來源：本研究整理

表 4-1 獲利能力指標操作型定義

資產報酬率(ROA) = [ 稅後損益 + 利息費用 * (1-稅率) ] / 平均資產總額
業主權益報酬率(ROE) = 稅後損益 / 平均業主權益
營業淨利率(ROS) = 稅後損益 / 營業收入
營收成長率 = $(Sales_{i,t} - Sales_{i,t-1}) / Sales_{i,t-1}$

資料來源：本研究整理

表 4-2 風險指標操作型定義

資產報酬率 (ROA) 之標準差 = $\sigma_{ROA,t}$	$t=1,2,3$
股東權益報酬率 (ROE) 之標準差 = $\sigma_{ROE,t}$	$t=1,2,3$
營業淨利率 (ROS) 之標準差 = $\sigma_{ROS,t}$	$t=1,2,3$
營收成長率之標準差 = $\sigma_{營收成長率,t}$	$t=1,2,3$

資料來源：本研究整理

#### 4.2.2 假說檢定

文獻探討後顯示 S-C-P 理論認為市佔率高低、資產規模大小與整合聯盟的有無會影響經營績效；而保險因屬無形商品，業務員人數與公司知名度高低對保險產業顯然具有非常大的影響力，故本研究依據文獻探討與產業分析的結果建立六個假說，分別對壽險業及產險業檢定。

針對此六個假說，依研究設計分別將壽險業及產險業之樣本分為兩群或三群，並依母體分配之不同性質，採用不同的檢定方法。六個假說依序如下：

假說一：保險公司的成立時間長短會影響績效與風險

假說二：保險公司的資產規模會影響績效與風險

假說三：保險公司的業務員數量會影響績效與風險

假說四：保險公司是否隸屬金控公司會影響績效與風險

假說五：保險公司的知名度高低會影響績效與風險

假說六：保險公司的市佔率高低會影響績效與風險

在檢定假說之前，本研究先檢定相關係數，結果如表 4-4、4-5、4-6、4-7、4-8 所示。相關係數表顯示四個績效指標中，壽險業的 ROA 和 ROS 高度正相關， $\sigma_{ROA}$ 、 $\sigma_{ROS}$  高度相關；而產險業則是 ROA 和 ROE 高度正相關， $\sigma_{ROA}$  分別與  $\sigma_{ROE}$ 、 $\sigma_{ROS}$  具高度正相關。

觀察表 4-8，本研究發現壽險業之 ROA、ROE、ROS 分別與  $\sigma_{ROA}$ 、 $\sigma_{ROE}$ 、 $\sigma_{ROS}$  具高度負相關，但其營收成長率卻與  $\sigma_{營收成長率}$  呈現高度正相關之關係。產險業又與壽險業不同，其 ROA 與  $\sigma_{ROA}$  具高度負相關；ROE 與  $\sigma_{ROE}$  負相關；但其 ROS、營收成長率卻

分別與  $\sigma_{ROS}$ 、 $\sigma_{營收成長率}$  呈現高度正相關之關係。

檢定分析進行前，必須先對績效指標與風險指標作常態檢定。檢定的結果顯示若是常態分配，樣本分兩群者，本研究採用 T 檢定，並檢定變異數是否同質；樣本分三群者，本研究採用一因子變異數分析。若非常態分配，必須使用無母數檢定方法，故樣本分兩群者，本研究採用 Mann-Whitney U Test；樣本分三群者，本研究採用 Kruskal Wallis Test(見表 4-3)。

表 4-3 統計檢定方法

檢定方法		樣本分群	
		兩群	三群
常態分配	變異數同質	T Test	ANOVA
	變異數異質	修正後之 T Test	Kruskal Wallis Test
非常態分配		Mann-Whitney U Test	Kruskal Wallis Test

資料來源：本研究整理



表 4-4 壽險績效與風險指標相關係數(Pearson Correlation)

	ROA	ROE	ROS	營收成長率
ROA	1	0.240	0.966**	-0.371
ROE		1	0.265	-0.126
ROS			1	-0.448
營收成長率				1

註：\*\*Correlation is significant at the 0.01 level(2-Tailed)

資料來源：本研究整理

表 4-5 壽險風險指標相關係數(Pearson Correlation)

	$\sigma_{ROA}$	$\sigma_{ROE}$	$\sigma_{ROS}$	$\sigma_{營收成長率}$

$\sigma_{\text{ROA}}$	1	0.161	0.791**	0.097
$\sigma_{\text{ROE}}$		1	0.175	-0.255
$\sigma_{\text{ROS}}$			1	0.078
$\sigma_{\text{營收成長率}}$				1

註：\*\*Correlation is significant at the 0.01 level(2-Tailed)

資料來源：本研究整理

表 4-6 產險績效指標相關係數(Pearson Correlation)

	ROA	ROE	ROS	營收成長率
ROA	1	0.743**	-0.409	0.407
ROE		1	-0.104	0.370
ROS			1	-0.014
營收成長率				1

註：\*\*Correlation is significant at the 0.01 level(2-Tailed)

資料來源：本研究整理

表 4-7 產險風險指標相關係數(Pearson Correlation)

	$\sigma_{\text{ROA}}$	$\sigma_{\text{ROE}}$	$\sigma_{\text{ROS}}$	$\sigma_{\text{營收成長率}}$
$\sigma_{\text{ROA}}$	1	0.581**	0.872**	0.032
$\sigma_{\text{ROE}}$		1	0.240	-0.004
$\sigma_{\text{ROS}}$			1	-0.071
$\sigma_{\text{營收成長率}}$				1

註：\*\*Correlation is significant at the 0.01 level(2-Tailed)

資料來源：本研究整理

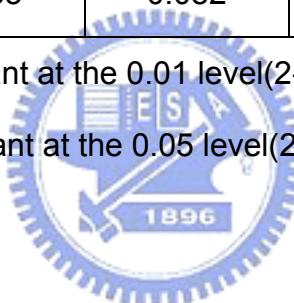
表 4-8 壽險、產險績效指標與風險指標相關係數

項目		$\sigma_{\text{ROA}}$	$\sigma_{\text{ROE}}$	$\sigma_{\text{ROS}}$	$\sigma_{\text{營收成長率}}$
壽險公司	ROA	-0.834**	-0.237	-0.659*	-0.443
	ROE	-0.164	-1**	-0.179	0.255
	ROS	-0.787**	-0.263	-0.767**	-0.451
	營收成長率	0.214	0.125	0.353	0.728**
產險公司	ROA	-0.547*	-0.493	-0.409	0.007
	ROE	-0.241	-0.430	-0.104	-0.086
	ROS	0.872**	0.240	1**	-0.071
	營收成長率	0.155	0.082	-0.014	0.559*

註：\*\*Correlation is significant at the 0.01 level(2-Tailed)

\* Correlation is significant at the 0.05 level(2-Tailed)

資料來源：本研究整理



### 4.3 資料分析方法

在資料分析的過程中，本研究取ROA、ROE、ROS與營收成長率為績效指標；取 $\sigma_{\text{ROA}}$ 、 $\sigma_{\text{ROE}}$ 、 $\sigma_{\text{ROS}}$ 與 $\sigma_{\text{營收成長率}}$ 為風險指標，以矩陣加以分析各保險公司之績效與風險位置，並進一步以統計方法檢定假說。本節說明ROA、ROE、ROS與營收成長率等績效指標之定義與統計檢定方法。

#### 1. 績效指標定義

##### (1) 資產報酬率(return of assets, ROA)

資產報酬率是以稅後損益加稅後利息費用，除以全年度平均資產總額，用以測度總資產之獲利能力。計算 ROA 時，分子加回稅後利息費用的原因是因為利息費用是理財費用，屬於資金的成本，而資產報酬率的意義在於衡量管理當局運用資產的績效，故不

應由管理當局負擔資金成本的責任。

資產報酬率使用淨帳面價值，分子的稅後淨利未扣除股東權益的資金成本，因此，若資金來源以權益資金為主時，利息費用就可以降低，ROA 的分子就會變大，進而提高總資產報酬率，可能誤導投資成長的決策。

#### (2) 業主權益報酬率(return of equity, ROE)

業主權益報酬率是以稅後損益除以平均業主權益，用以測度業主權益之獲利能力。業主權益報酬率亦可代表管理當局之經營績效與理財績效。若將管理當局之經營績效以資產報酬率表示，則業主權益報酬率減去資產報酬率即為管理當局之理財績效。

#### (3) 營業淨利率(return of sales, ROS)

營業淨利率是以稅後損益除以營業收入的比率，用以測度企業獲利能力的高低以及成本與費用控制績效的好壞。其值大小除與成本控制效率有關。亦決定於經營之行業。例如百貨業之 ROS 通常較小，但電子業之 ROS 通常較大。

#### (4) 營收成長率

營收成長率計算公司跨年營收差異，能顯示企業當年營收成長趨勢以及營收成長的程度。對於企業來說，在特定時間內的營收越多，代表企業在這段期間內所獲得的收入越高。企業獲利與營收通常呈正向相關，因此營收增加是一項正面的消息。

## 2. 統計檢定方法

統計檢定方法可分為有母數統計與無母數統計，當母體分配的種類或函數形式已知時，用有母數統計分析；反之則採用無母數統計。以下 T 檢定與變異數分析屬有母數統計，而 Kruskal Wallis Test 與 Mann-Whitney U Test 則屬於無母數檢定方法。

#### (1) T 檢定(t test)

T 檢定只適用於單一樣本或兩個樣本的差異性比較，可以視為變異數分析的特例。單一樣本 T 檢定的基本假設有三：隨機樣本、樣本相互獨立以及母體必須呈常態分配。本研究採用是兩獨立樣本 T 檢定，必須加上第四個假設：變異數同質。當變異數異質時，

可採用修正後之 T 檢定，或改採無母數統計方法。

## (2) 變異數分析(Analysis of Variance, ANOVA)

變異數分析主要為探討數個母體平均數之間是否有差異的檢定方法。本研究最後分析資料時，並沒有用到此方法，故在此不詳細介紹。

## (3) Mann-Whitney U Test

Mann-Whitney U Test 是兩獨立母體之無母數檢定方法，用來檢定兩個母體中位數或母體之分配是否相同。當檢定樣本不滿足 T 檢定之基本假設時，即可採用 Mann-Whitney U Test 替代。

## (4) Kruskal Wallis Test (K-W Test)

Kruskal Wallis Test 用來檢定  $k(>2)$  個母體中位數或母體之分配是否相同之分析方法，其基本假設有四：獨立隨機樣本、母體資料為連續性、母體變異數和形狀相似、至少是順序尺度。當檢定樣本不滿足一因子變異數分析的基本假設時，即可改用 K-W Test 分析。



## 第五章 資料分析

依據壽險公司及產險公司 2000 年至 2002 年三年的財務報表，本研究求得綜合性的經營績效指標 ROA、ROE、ROS 與營收成長率，作出散佈圖並以矩陣加以分析。從散佈圖中，我們可看出各公司經營績效的相對位置，再進一步進行假說檢定，據以得出影響經營績效與風險之因素。

### 5.1 人壽保險產業矩陣分析

本研究取壽險業市佔率前十五名的人壽保險公司為樣本，排除無公開資料的國華人壽、性質特殊的中央信託局人壽保險處以及去年才正式成為壽險公司的中華郵政，以績效指標 ROA、ROE、ROS 以及營收成長率代表獲利能力，作圖時置於 X 軸；各項績效指標之標準差( $\sigma$ )當作風險指標為 Y 軸，畫出散佈圖並分成四個象限作矩陣分析。作圖時若有公司的指標數值過於極端，超出平均值正負 2 倍標準差( $\mu \pm 2\sigma$ )之外，本研究將予以刪除。以下分節分析各績效指標之散佈圖。

#### 1. 壽險業資產報酬率(ROA)矩陣分析

在圖 5-1 中，我們可明顯看出公司的分布呈現由低績效高風險斜向高績效低風險的走向。國泰、新光、南山、安泰、中國、富邦、台灣人壽這些公司表現最好，落在高績效低風險的象限四，只不過在這七家公司中，只有國泰、南山、安泰、中國、台灣人壽的 ROA 為正值。顯示壽險公司資產報酬率為正的公司只有五家。

宏泰人壽單獨落在象限三，低績效低風險；三商美邦、紐約人壽落在象限一，高績效高風險；幸福、國寶、保誠人壽落在最差的象限二，低績效高風險。遠雄人壽的點呈現極端值，本研究予以刪除。

#### 2. 壽險業業主權益報酬率(ROE)矩陣分析

圖 5-2 中，可看出 ROE 的分布也呈現由低績效高風險斜向高績效低風險的走向，但其數值遠高於 ROA。安泰人壽西元 2000 年的 ROE 高達 144.67%，三年平均值最高；而紐約人壽西元 2000 年的 ROE 為-158.38%，三年平均值最低。保誠、幸福、遠雄人

壽的點呈現極端值，本研究予以刪除。國泰、南山、安泰、中國、台灣人壽表現最好，落在高績效低風險的象限四；富邦人壽落點介於象限三和四之間；新光、國寶、紐約人壽落在低績效低風險的象限三；象限一高績效高風險沒有公司；三商美邦、宏泰人壽落在表現最差的低績效高風險象限。

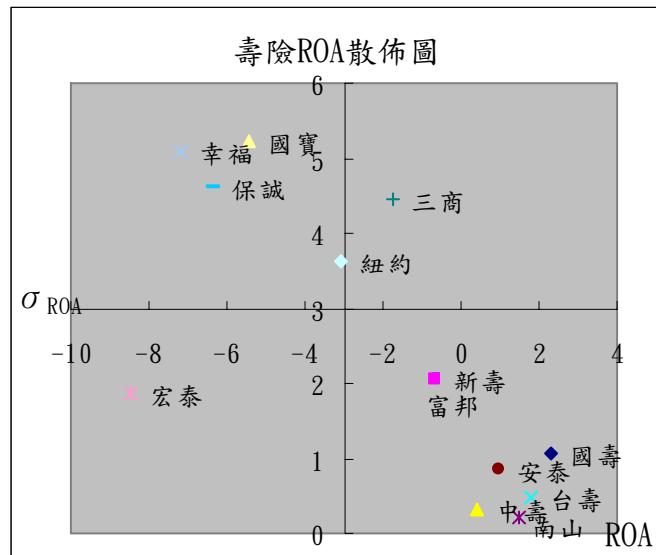


圖 5-1 壽險業 ROA 散佈圖

資料來源：本研究整理

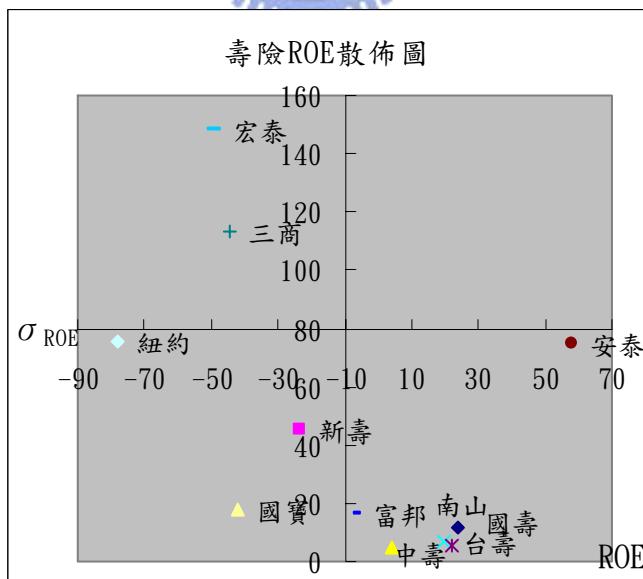


圖 5-2 壽險業 ROE 散佈圖

資料來源：本研究整理

### 3. 壽險業營業淨利率(ROS)矩陣分析

ROS 的走向不若 ROA 與 ROE 明顯，但大致上仍呈現由低績效高風險斜向高績效低風險的走向。三商美邦與中國人壽落在象限一高績效高風險；落在象限二低績效高風險者則為幸福人壽與保誠人壽；宏泰人壽單獨落在象限三低績效低風險。

落在象限四高績效低風險的公司很多，有國泰、南山、安泰、台灣人壽、富邦、新光、國寶、紐約等八家公司，然而在這些公司之中，只有國泰、南山、安泰、台灣人壽四家公司之 ROS 為正值，且其落點非常接近；其他公司的 ROS 皆為負值。遠雄人壽呈現極端值，本研究予以刪除。

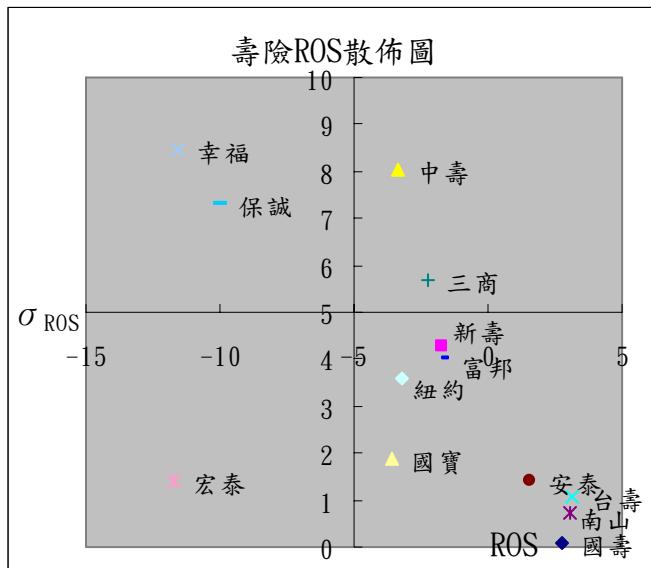


圖 5-3 壽險業 ROS 散佈圖

資料來源：本研究整理

#### 4. 壽險業營收成長率矩陣分析

壽險業營收成長率的走向與其他三個績效指標完全不同，沒有公司落在象限二低績效高風險，其走向大致由低績效低風險斜向高績效高風險。

幸福人壽 2001 年營收成長率高達 125.05%，平均值也最高，但其為極端值，本研究予以刪除。壽險業的三大龍頭國泰、新光、南山人壽以及台壽與遠雄落在象限三低績效低風險；國寶人壽介於象限二和三之間。除此之外，宏泰、紐約與富邦人壽落點在象限一高營收成長率高風險；中壽介於象限一和四之間。安泰、三商、保誠人壽表現最佳，落在象限四高營收成長率低風險。

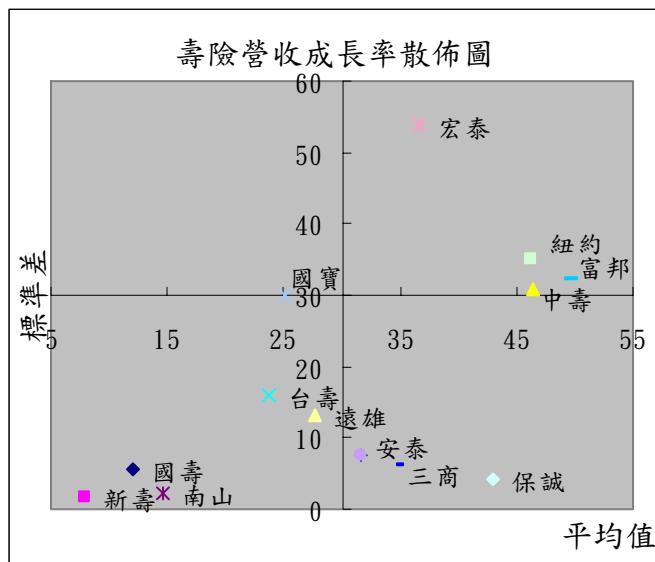


圖 5-4 壽險業營收成長率散佈圖

資料來源：本研究整理

## 5.2 產物保險產業矩陣分析

產險業和壽險業取樣方法相同，取產險業市佔率前十五名的產險公司為樣本，以績效指標 ROA、ROE、ROS 與營收成長率代表獲利能力，作圖時置於 X 軸；標準差( $\sigma$ )作為風險指標置於 Y 軸，作出散佈圖並分成四個區域作矩陣分析。由於產險業與壽險業之分配有所差異，故採取與壽險業不同的極端值判定標準(壽險業以  $\mu \pm 2\sigma$  為基準)，指標數值超出平均值正負 3 倍標準差( $\mu \pm 3\sigma$ )之外即為極端值，本研究予以刪除。以下分節分析各績效指標之散佈圖。

### 1. 產險業資產報酬率(ROA)矩陣分析

由圖 5-5 可知產險業之 ROA 分布與壽險業不同，雖然仍可看出公司的分布也呈現由低績效高風險斜向高績效低風險的走向，但各公司的落點較為分散，落在象限四高績效低風險的公司很多。

富邦是產險業的龍頭老大，ROA 表現最佳，遙遙領先各家產險公司，落在象限四。其他同在象限四還有友聯、明台、第一、台產、國泰世紀、中產、新光產物。蘇黎世落點介於象限三和四之間，進步可期。落在象限三低績效低風險的是泰安、華南、中央、

國華產險，泰安產物表現稍優，ROA 為正。新安和統一安聯落在最差的象限一。新安產物表現較好，ROA 為正。

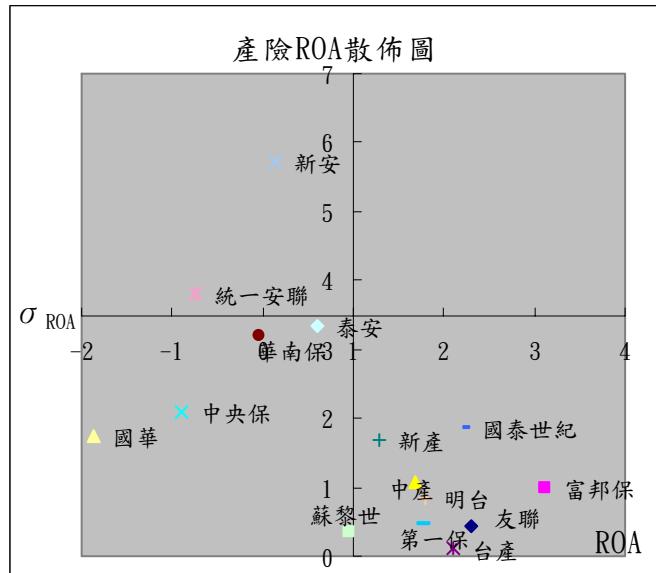


圖 5-5 產險業 ROA 散佈圖

資料來源：本研究整理

## 2. 產險業業主權益報酬率(ROE)矩陣分析

產險業之 ROE 分布與 ROA 相似，但各公司之間的落點差距較大。

新光產險西元 2000 年 ROE 高達 17.69%，三年平均最高，可惜標準差也高，落在象限一高績效高風險。平均值第二高的是明台產險，西元 2000 年 ROE 高達 14.79%，落在象限四高績效低風險，同在象限四的還有富邦和華南產險。

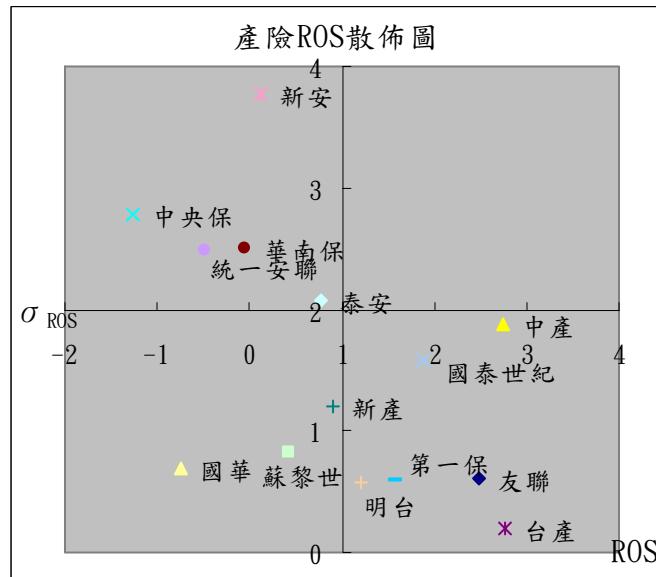
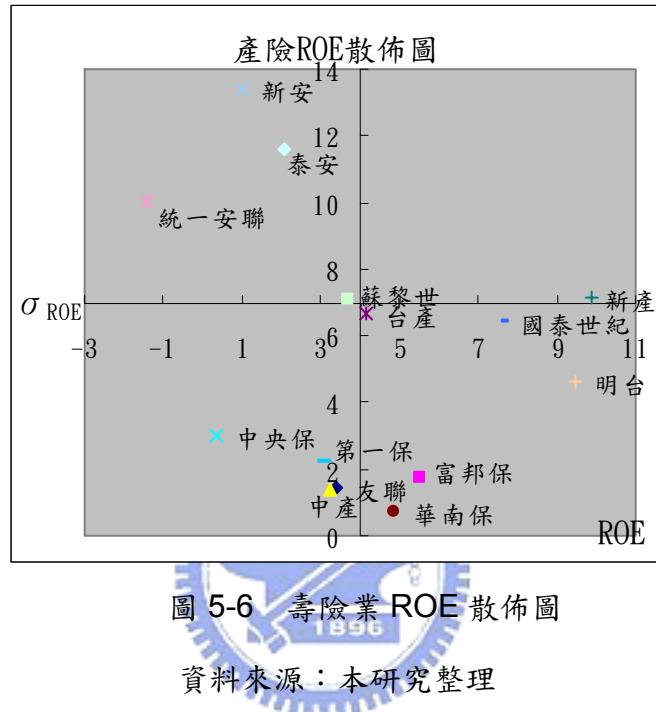
國泰世紀、台灣產險介於象限二和三之間；蘇黎世則介於象限二和象限一之間。第一、友聯、中國產險介於象限三和四之間，ROE 的平均皆大於 3%，表現不錯。中央產險落在象限三，ROE 仍為正值。泰安、新安以及統一安聯皆落在象限一，然而前兩者 ROE 為正，只有統一安聯的 ROE 為負。國華產險的落點為極端值，本研究予以刪除。

## 3. 產險業營業淨利率(ROS)矩陣分析

產險業 ROS 的分布也可明顯看出由低績效高風險斜向高績效低風險的走向。平均值最高者為富邦產險，2000 年 ROS 高達 6.92%，然其為極端值，本研究予以刪除。新安、華南、統一安聯與中央產險落在最差的象限二低營業淨利率高風險，且統一安聯、

中央產險以及華南產險的 ROS 皆為負，只有新安的 ROS 為正；泰安產險介於象限二和三之間，新光產險介於象限三和四之間。蘇黎世與國華皆落在象限三低績效低風險，但國華的 ROS 為負，表現最差。象限一沒有公司。

落在象限四高績效低風險的公司很多，有友聯、中國產險、台灣產險、國泰世紀、第一產險與明台產險等六家。



#### 4. 產險業營收成長率矩陣分析

統一安聯 2001 年營收成長率高達 42.24%、友聯 2001 年營收成長率高達 27.8%，平均值分別排名第二和第一。由圖 5-8 可知，產險業之營收成長率分布與其他績效指標皆不相同，也與壽險業不同，幾乎都落在象限三低績效低風險與象限四高績效低風險之中，其中蘇黎世、國華和中央產物的營收成長率皆為負，表現最差。例外的是統一安聯與第一產險，皆落在象限一高績效高風險；象限二無公司。。

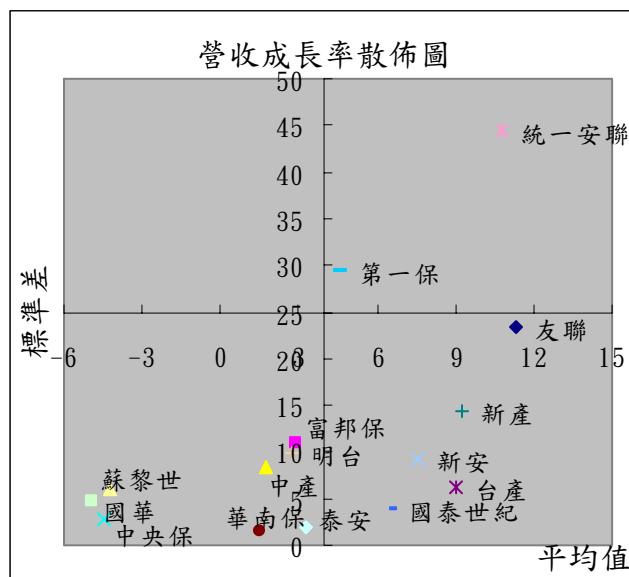


圖 5-8 產險業營收成長率散佈圖

資料來源：本研究整理

### 5.3 矩陣分析結果

績效-風險矩陣分析將壽險公司與產險公司分為表現優良、表現中等以及有待加強等三群(見表 5-1、5-2)。壽險公司表現優良的有 ING 安泰人壽、國泰、南山、新光、中國人壽以及富邦人壽，產險公司則為友聯、台灣產險、國泰產險、富邦、明台、新光、中產、第一產險等八家；表現中等的壽險公司為台壽、三商美邦、國際紐約國寶以及保誠人壽，產險公司則為蘇黎世、華南以及新安產險；最後，有待加強的壽險公司為幸福、宏泰以及遠雄人壽，產險公司則是泰安、中央、統一安聯以及國華產險。

表 5-1 壽險業績效-風險矩陣分析彙總表

壽險 公司名稱	績效-風險 矩陣分析			
	ROA - $\sigma$ ROA	ROE - $\sigma$ ROE	ROS - $\sigma$ ROS	營收成長率 - $\sigma$ 營收成長率
國泰	★	★	★	⊕
南山	★	★	★	⊕
新光	★	⊕	★	⊕
ING 安泰	★	★	★	★
中壽	★	★	★	* ?
台壽	★	★	*	⊕
富邦	★	⊕★	★	*
三商美邦	*	?	*	★
國際紐約	*	⊕	★	*
幸福	?	極端值	?	極端值
國寶	?	⊕	★	? ⊕
保誠	?	極端值	?	★
宏泰	⊕	?	⊕	*
遠雄	極端值	極端值	極端值	⊕

註：低績效高風險(?)、高績效高風險(\*)、低績效低風險(⊕)、高績效低風險(★)，介於兩者之間的以兩圖示表示，前圖示表公司落點的象限。

資料來源：本研究整理

表 5-2 產險業績效-風險矩陣分析彙總表

產物保險 公司名稱	績效-風險 矩陣分析			
	ROA - $\sigma$ ROA	ROE - $\sigma$ ROE	ROS - $\sigma$ ROS	營收成長率 - $\sigma$ 營收成長率

富邦	★	★	極端值	⊕
友聯	★	⊕★	★	★
明台	★	★	★	⊕
第一	★	⊕★	★	? *
中產	★	⊕★	★	⊕
台產	★	*★	★	★
國泰產險	★	*★	★	★
新光	★	*	⊕★	★
蘇黎世	⊕★	*?	⊕	⊕
泰安	⊕	?	?⊕	⊕
華南	⊕	★	?	⊕
中央	⊕	⊕	?	⊕
統一安聯	?⊕	?	?	*
國華	⊕	極端值	⊕	⊕
新安	?	?	?	★

註：低績效高風險(?)、高績效高風險(\*)、低績效低風險(⊕)、高績效低風險(★)，介於兩者之間的以兩圖示表示，前圖示表公司落點的區塊。

資料來源：本研究整理

#### 5.4 人壽保險產業假說檢定

如 3.3.2 節所述，假說檢定前必須先對人壽保險業的績效指標與風險指標作常態檢定，檢定結果若為常態分配，樣本分兩群者，本研究採用 T 檢定，並檢定變異數是否同質；樣本分三群者，本研究採用一因子變異數分析。若非常態分配，本研究採用 Mann-Whitney U Test 與 Kruskal Wallis Test 分別檢定兩獨立樣本與三群獨立樣本。

常態檢定結果顯示四個績效指標中，ROA、ROS和營收成長率皆呈常態分配，但

ROE非常態分配；四個風險指標  $\sigma_{ROA}$ 、 $\sigma_{ROE}$ 、 $\sigma_{ROS}$ 、 $\sigma_{營收成長率}$  皆非常態分配(見表 5-1)，故本研究視檢定情況分別採用 T Test 或 Kruskal Wallis Test 檢定 ROA、ROS 和營收成長率；而檢定 ROE、 $\sigma_{ROA}$ 、 $\sigma_{ROE}$ 、 $\sigma_{ROS}$  和  $\sigma_{營收成長率}$  則採用 Mann-Whitney U Test 或 Kruskal Wallis Test。

以下分別檢定各假說對壽險公司 2000~2002 年的績效平均值與風險平均值是否有差異。

表 5-3 壽險業績效、風險指標常態檢定

Shapiro-Wilk	Statistic	Sig.(p-value)
ROA	0.915	0.185**
ROE	0.301	0.000
ROS	0.885	0.068**
營收成長率	0.925	0.262**
$\sigma_{ROA}$	0.849	0.021
$\sigma_{ROE}$	0.299	0.000
$\sigma_{ROS}$	0.845	0.019
$\sigma_{營收成長率}$	0.872	0.045

註：\*\*  $\alpha=0.05$  時呈常態分配

資料來源：本研究整理

### 1. 假說一：壽險公司的成立時間長短會影響績效與風險

本研究以壽險公司成立時間先後分為兩群，以 1987 年台灣開放美商成立保險公司為界限。1987 年以前成立的公司為老公司，1987 年以後成立的公司為新公司。檢定結果如表 5-2 所示。

$$H_0: \mu_{old} = \mu_{new}$$

(1) 假說一之一：壽險公司的成立時間長短會影響績效

檢定結果顯示p值均小於0.1，拒絕 $H_0$ 。表示壽險公司成立時間此一因素對四個績效指標檢定都顯著。進一步觀察平均值可發現成立時間久的壽險公司ROA、ROE與ROS皆顯著優於新成立的壽險公司。對照國外的經驗，壽險公司一般要成立七年以後才可以開始獲利，此結果很合理。營收成長率呈現相反的結果，新成立的壽險公司之營收成長率優於成立時間久的壽險公司。

## (2)假說一之二：壽險公司的成立時間長短會影響風險

檢定結果顯示壽險公司的成立時間長短只會對 $\sigma_{ROA}$ 和 $\sigma_{ROE}$ 產生影響。然而，觀察其風險平均值可知成立時間久的壽險公司之四個風險指標皆小於新壽險公司。

表 5-4 壽險公司績效和風險指標依公司成立時間分群檢定

	依成立時間分群	平均值(%)	T 值	Sig.(p-value)
ROA	1987 年以前	1.0627	4.055	0.002*
	1987 年以後	-4.8792		
ROS	1987 年以前	0.8	2.439	0.031*
	1987 年以後	-6.7778		
營收成長率	1987 年以前	20.922	-2.296	0.040*
	1987 年以後	42.2983		
	依成立時間分群	平均值(%)	Mann-Whitney U	Asymp. Sig.(p-value)
ROE	1987 年以前	9.2973	6.000	0.028*
	1987 年以後	-8208.8285		
$\sigma_{ROA}$	1987 年以前	0.8288	3.000	0.009*
	1987 年以後	4.2779		
$\sigma_{ROE}$	1987 年以前	14.8235	2.000	0.006*
	1987 年以後	14117.1428		
$\sigma_{ROS}$	1987 年以前	2.8269	12.000	0.162
	1987 年以後	5.2103		

$\sigma$ 營收成長率	1987 年以前	11.2515	10.000	0.096*
	1987 年以後	26.8440		

註：<sup>\*</sup>  $\alpha=0.1$  時檢定顯著

資料來源：本研究整理

## 2. 假說二：壽險公司的資產規模會影響績效與風險

本研究以壽險公司資產規模大小分為兩群，以資產總額平均為界限，小於平均的為資產規模小的公司，大於平均的為資產規模大的公司。檢定結果如表 5-3 所示。

$$H_0: \mu_{\text{large}} = \mu_{\text{small}}$$

### (1) 假說二之一：壽險公司的資產規模會影響績效

檢定結果顯示  $p$  值均小於 0.1，拒絕  $H_0$ ，表示壽險公司資產規模此一因素對四個績效指標檢定都顯著。觀察其分群之後的平均值，顯示資產規模大的壽險公司營收成長率顯著優於資產規模小的壽險公司，但 ROA、ROE 和 ROS 呈現反向結果。

### (2) 假說二之二：壽險公司的資產規模會影響風險

檢定結果顯示壽險公司的資產規模只對  $\sigma$  ROS 和  $\sigma$  營收成長率產生顯著的影響。然而進一步觀察其績效平均值可知資產規模大的壽險公司之四個風險指標皆較大。

表 5-5 壽險公司績效與風險指標依資產規模分群檢定

	依資產總額分群	平均值(%)	T 值	Sig.(p-value)
ROA	大於平均	-4.2663	-3.506	0.005*
	小於平均	1.0158		
ROS	大於平均	-6.3000	-2.333	0.038*
	小於平均	1.5000		
營收成長率	大於平均	41.6215	2.554	0.025*
	小於平均	17.2700		
	依資產總額分群	平均值(%)	Mann-Whitney U	Asymp. Sig.(p-value)

ROE	大於平均	-7391.3473	3.000	0.016*
	小於平均	20.1258		
$\sigma$ ROA	大於平均	3.8453	7.000	0.066*
	小於平均	1.0479		
$\sigma$ ROE	大於平均	12699.0541	11.000	0.203
	小於平均	34.4655		
$\sigma$ ROS	大於平均	5.8166	6.000	0.048*
	小於平均	1.6155		
$\sigma$ 營收成長率	大於平均	28.0926	3.000	0.016*
	小於平均	4.2317		

註：<sup>\*</sup>  $\alpha=0.1$  時檢定顯著

資料來源：本研究整理



### 3. 假說三：壽險公司的業務員數量會影響績效與風險

本研究以壽險公司業務員人數多寡分為兩群，以業務員人數平均為界限，小於平均的為業務員少的公司，大於平均的為業務員多的公司。檢定結果如下表 5-7 所示。

$$H_0: \mu_{\text{業務員多}} = \mu_{\text{業務員少}}$$

#### (1) 假說三之一：壽險公司的業務員數量會影響績效

檢定結果顯示  $p$  值均小於 0.1，拒絕  $H_0$ 。表示壽險公司業務員人數多寡此一因素對四個績效指標檢定都顯著。觀察其分群之後的平均值可發現業務員多的壽險公司營收成長率顯著優於業務員少的壽險公司，但 ROA、ROE 與 ROS 則呈現反向結果。

#### (2) 假說三之二：壽險公司的業務員數量會影響風險

檢定結果顯示壽險公司的業務員數量只對  $\sigma$  ROS 和  $\sigma$  營收成長率產生顯著的影響。然而，觀察其平均值卻發現業務員多的壽險公司之四個風險指標平均值皆高於業務員少的公司！

壽險是和「人」高度相關的行業，業務員深入客戶家庭，與客戶建立長期關係，並且服務時間彈性，多是配合客戶，自有其難以取代的優勢地位。強盛的業務大軍扮演著壽險公司站在前線的戰士，為公司立下了許多的汗馬功勞，「增員」幾乎可說是壽險公司的一項要務。雖然近年來投資型保單興起，銀行保險嶄露頭角，有些外商銀行裁減業務員，甚至到完全沒有業務員的情況，然而大部分的壽險公司仍是推出各項計畫大幅增員，對業務員的教育訓練也越來越紮實，走向量質並重的時代了。

表 5-6 壽險公司績效與風險指標依業務員人數多寡分群檢定

	依業務員多寡分群	平均值(%)	T 值	Sig.(p-value)
ROA	大於平均	-4.2663	-3.506	0.005*
	小於平均	1.0158		
ROS	大於平均	-6.3000	2.333	0.038*
	小於平均	1.5000		
營收成長率	大於平均	41.6215	2.554	0.025*
	小於平均	17.2700		
	依業務員多寡分群	平均值(%)	Mann-Whitney U	Asymp. Sig.(p-value)
ROE	大於平均	-7391.3473	3.000	0.016*
	小於平均	20.1258		
$\sigma_{ROA}$	大於平均	3.8453	7.000	0.066*
	小於平均	1.0479		
$\sigma_{ROE}$	大於平均	12699.0541	11.000	0.203
	小於平均	34.4655		
$\sigma_{ROS}$	大於平均	5.8166	6.000	0.048*
	小於平均	1.6155		
$\sigma_{營收成長率}$	大於平均	28.0926	3.000	0.016*
	小於平均	4.2317		

註：<sup>\*</sup>  $\alpha=0.1$  時檢定顯著

資料來源：本研究整理

#### 4. 假說四：壽險公司是否隸屬金控公司會影響績效與風險

本研究以壽險公司是否隸屬金融控股公司為檢定因子，將壽險公司依是或否分為兩群。檢定結果如表 5-5 所示。

$$H_0: \mu_{\text{隸屬金控}} = \mu_{\text{非隸屬金控}}$$

##### (1) 假說四之一：壽險公司是否隸屬金控公司會影響績效

檢定結果顯示  $p$  值均大於 0.1，不拒絕  $H_0$ ，表示壽險公司是否隸屬金控公司此一因素對四個績效指標檢定都不顯著。亦即加入金控公司與否，在短期內看不出很大的影響。然而觀察其績效平均值可知加入金控的壽險公司其 ROA、ROE 與 ROS 皆大於非隸屬金控的壽險公司，但營收成長率則相反，非隸屬金控的壽險公司營收成長率較高。

##### (2) 假說四之二：壽險公司是否隸屬金控公司會影響風險

檢定結果顯示  $p$  值均大於 0.1，不拒絕  $H_0$ 。表示壽險公司是否加入金控公司對風險指標沒有很大的影響。然而其四個風險平均值皆顯示非隸屬金控的壽險公司風險大於隸屬金控的壽險公司。

表 5-7 壽險公司績效指標依是否隸屬金控集團分群檢定

	依金控集團分群	平均值(%)	T 值	Sig.(p-value)
ROA	非隸屬金控	-3.5899	-1.401	0.187
	隸屬金控	0.2967		
ROS	非隸屬金控	-5.0909	-1.773	0.110
	隸屬金控	-0.3333		
營收成長率	非隸屬金控	37.8009	1.186	0.258
	隸屬金控	23.1617		
	依金控集團分群	平均值(%)	Mann-Whitney U	Asymp. Sig.(p-value)

ROE	非隸屬金控	-6711.4855	9.000	0.243
	隸屬金控	-2.2100		
$\sigma$ ROA	非隸屬金控	3.3997	14.000	0.697
	隸屬金控	1.7493		
$\sigma$ ROE	非隸屬金控	11550.4327	10.000	0.312
	隸屬金控	24.5476		
$\sigma$ ROS	非隸屬金控	5.1140	12.000	0.484
	隸屬金控	2.7911		
$\sigma$ 營收成長率	非隸屬金控	23.4797	10.000	0.312
	隸屬金控	13.1923		

註：<sup>\*</sup>  $\alpha=0.1$  時檢定顯著

資料來源：本研究整理

成立金控集團最大的效益在於旗下各子公司可以使用交叉銷售(cross selling)或共同行銷(Direct selling)策略，在同一營業場所中銷售其他子公司的產品，以提高各子公司的獲利能力。然而在金控公司之下的各個子公司資源整合需要時間，甚至存在企業文化適應等等因素在內，要發揮綜效不是那麼容易。

依據金融控股公司法之規定，雖然控股公司對於各子公司僅具有控制性持股而不掌控經營權，但控股公司對各子公司仍具有人事監督權，無形中，各子公司之經營體制依舊受制於母公司，母公司亦不會坐視不顧子公司之經營盈虧，因此各子公司自應調整或改革原來之經營策略(謝紹芬，2002)。調整經營策略、整合子公司的資源都不是那麼簡單的，目前金控集團成立時間都很短，壽險公司能不能在金控集團中提升績效，留待時間證明。此外，壽險公司即使不加入金控，仍然可以透過與其他銀行、農漁會、證券商、產險公司或其他行業別的公司策略聯盟的方式，增加壽險的行銷管道，對於公司績效的提升效果，或許不亞於加入金控。

## 5. 假說五：壽險公司的知名度高低會影響績效與風險

本研究以現代保險雜誌 2000 年~2002 年壽險公司知名度調查結果為依據，將壽險公司依知名度高低分為三群。前五名為第一群，六至十名為第二群，十名以外為第三群。分群之後採用無母數統計的 Kruskal Wallis Test 檢定，檢定結果如表 5-6 所示。

$$H_0: \mu_{\text{知名度最高}} = \mu_{\text{知名度次高}} = \mu_{\text{知名度低}}$$

### (1) 假說五之一：壽險公司的知名度高低會影響績效

檢定結果均顯著，拒絕  $H_0$ 。表示壽險公司知名度高低此一因素對四個績效指標檢定皆有顯著的影響。進一步觀察績效平均值可知知名度高的壽險公司 ROA、ROE、ROS 皆高於知名度低的壽險公司，但營收成長率呈現相反的結果。

### (2) 假說五之二：壽險公司的知名度高低會影響風險

檢定結果顯示壽險公司的知名度高低只對  $\sigma_{\text{ROS}}$  和  $\sigma_{\text{營收成長率}}$  造成差異。但若進一步觀察風險平均值可知知名度高的壽險公司風險低於知名度低的壽險公司。

表 5-8 壽險公司績效與風險指標依知名度高低分群檢定

	依知名度高低分群	平均值(%)	$\chi^2$	Sig.(p-value)
ROA	知名度前五名	1.0158	6.424	0.040*
	知名度十名之外	-5.7160		
ROS	知名度前五名	1.5000	7.163	0.028*
	知名度十名之外	-8.5000		
ROE	知名度前五名	20.1258	5.857	0.053*
	知名度十名之外	-113.3761		
營收成長率	知名度前五名	17.2700	5.814	0.055*
	知名度十名之外	42.2808		
$\sigma_{\text{ROA}}$	知名度前五名	1.0479	3.800	0.150
	知名度十名之外	4.6036		
$\sigma_{\text{ROE}}$	知名度前五名	34.4655	1.781	0.410

	知名度十名之外	122.2182		
$\sigma_{ROS}$	知名度前五名	1.6155	4.957	0.084*
	知名度十名之外	7.0308		
$\sigma_{營收成長率}$	知名度前五名	4.2317	5.967	0.051*
	知名度十名之外	32.2005		

註：<sup>\*</sup>  $\alpha=0.1$  時檢定顯著。本表為求簡潔，省略知名度六至十名的平均值。

資料來源：本研究整理

公司知名度重不重要？站在前線的業務員最清楚。試想保險是一個無形的產品，消費者既然看不到也摸不到產品，怎麼可能買一份連公司名稱聽都沒聽過的保單呢？壽險公司的知名度高，等於已經為保單的銷售鋪上一條康莊大道。現代保險教育基金會秘書長劉振豐說廣告是保險業務的先鋒，在本研究的檢定結果中獲得支持。

近年來保險廣告以電視、廣播及平面雜誌、報紙等媒體，為保險的保障功能代言，也讓民眾對積極做好風險管理與保險理財規畫有更深的認知。這樣的廣告風氣逐漸改變了社會大眾、保險公司、保險經紀人及代理人公司老闆們對廣告的態度，將廣告從費用支出轉視為投資企業成長的利器(劉振豐，2004)。

## 6. 假說六：壽險公司的市佔率高低會影響績效與風險

本研究以 2000 年~2002 年壽險公司市場佔有率為依據，將壽險公司依市場佔有率高低分為三群。前五名為第一群，六至十名為第二群，十名以外為第三群。分群之後採用無母數統計的 Kruskal Wallis Test 檢定。

$$H_0: \mu_{\text{市佔率最高}} = \mu_{\text{市佔率次高}} = \mu_{\text{市佔率低}}$$

### (1) 假說六之一：壽險公司的市佔率高低會影響績效

檢定結果如表 5-7 所示。檢定結果均顯著，拒絕  $H_0$ 。表示壽險公司市場佔有率高低此一因素對四個績效指標檢定有顯著的影響。若觀察績效平均值可知市場佔有率高的壽險公司 ROA、ROE 與 ROS 較高，但營收成長率較低。

## (2) 假說六之二：壽險公司的市佔率高低會影響風險

檢定結果如表 5-10 所示，壽險公司的市佔率高低只對  $\sigma_{ROA}$  和  $\sigma_{營收成長率}$  造成差異。但若進一步觀察風險平均值，可發現市場佔有率高的壽險公司風險平均值皆低於市場佔有率低的壽險公司。

表 5-9 壽險公司績效與風險指標依市佔率高低分群檢定

	依市佔率高低分群	平均值(%)	$\chi^2$	Sig.(p-value)
ROA	市佔率前五名	1.0158	8.691	0.013*
	市佔率十名之外	-7.2105		
ROE	市佔率前五名	20.1258	7.243	0.027*
	市佔率十名之外	-143.5940		
ROS	市佔率前五名	1.5000	8.600	0.014*
	市佔率十名之外	-9.8000		
營收成長率	市佔率前五名	17.2700	5.803	0.055*
	市佔率十名之外	43.7720		
$\sigma_{ROA}$	市佔率前五名	1.0479	5.666	0.059*
	市佔率十名之外	5.2950		
$\sigma_{ROE}$	市佔率前五名	34.4655	3.471	0.176
	市佔率十名之外	138.0599		
$\sigma_{ROS}$	市佔率前五名	1.6155	3.926	0.140
	市佔率十名之外	6.4156		
$\sigma_{營收成長率}$	市佔率前五名	4.2317	7.631	0.022*
	市佔率十名之外	38.2856		

註：\*  $\alpha=0.1$  時檢定顯著。本表為求簡潔，省略市佔率六至十名的平均值。

資料來源：本研究整理

## 5.5 產物保險業假說檢定

產險業的假說檢定和壽險業相同，檢定前先對產險業的績效指標與風險指標作常態檢定。檢定結果顯示四個績效指標中，ROA、ROS和營收成長率皆呈常態分配，只有ROE非常態分配；四個風險指標中  $\sigma_{ROA}$ 、 $\sigma_{ROE}$ 、 $\sigma_{ROS}$  皆呈常態分配，只有  $\sigma_{營收成長率}$  非常態分配(見表 5-8)。

本研究視假設情況分別採用 T Test 檢定兩獨立樣本 ROA、ROS 和營收成長率；而 ROE 與  $\sigma_{營收成長率}$  則採用 Mann-Whitney U Test 與 Kruskal Wallis Test 分別檢定兩獨立樣本與三群獨立樣本。以下分別檢定各假說對產險公司 2000~2002 年的績效平均值與風險平均值是否有差異。

表 5-10 產險業績效指標與風險指標常態檢定

Shapiro-Wilk	Statisitc	Sig.(p-value)
ROA	0.956	0.631**
ROE	0.852	0.019
ROS	0.938	0.354**
營收成長率	0.926	0.235**
$\sigma_{ROA}$	0.891	0.068**
$\sigma_{ROE}$	0.915	0.160**
$\sigma_{ROS}$	0.938	0.354**
$\sigma_{營收成長率}$	0.784	0.002

註：\*\*  $\alpha=0.05$  時呈常態分配

資料來源：本研究整理

### 1. 假說一：產險公司的成立時間長短會影響績效與風險

本研究以產險公司成立時間先後分為兩群，以 1987 年台灣開放美商成立保險公司為界限。1987 年以前成立的公司為老公司，1987 年以後成立的公司為新公司。我國 23

家產險公司中，只有 8 家產險公司在 1987 年以後成立，大部分都是成立很久的產險公司。在本研究所取的樣本中，只有 3 家新產險公司，另外 12 家皆為老產險公司。檢定結果如下表 5-9 所示。

$$H_0: \mu_{\text{old}} = \mu_{\text{new}}$$

(1) 假說一之一：產險公司的成立時間長短會影響績效

檢定結果顯示產險公司依成立時間分群只能檢定出 ROS 顯著不同，ROA、ROE 與營收成長率此三績效指標無顯著的差異。觀察其分群之後的平均值，我們可發現新產險公司的 ROS 優於老字號的產險公司；但老產險公司的 ROA、ROE、營收成長率優於新產險公司。

(2) 假說一之二：產險公司的成立時間長短會影響風險

檢定結果顯示  $\sigma_{\text{ROA}}$ 、 $\sigma_{\text{ROS}}$  與  $\sigma_{\text{ROE}}$  皆顯著， $\sigma_{\text{營收成長率}}$  不顯著。表示產險公司成立時間對  $\sigma_{\text{營收成長率}}$  無顯著的差異。觀察其分群之後的平均值可發現新產險公司之四個風險指標皆大於老產險公司。

表 5-11 產險公司績效指標依公司成立時間分群檢定

	依成立時間分群	平均值(%)	T 值	Sig.(p-value)
ROA	1987 年以前	1.0678	0.576	0.575
	1987 年以後	0.5344		
ROS	1987 年以前	1.3050	-2.244	0.043*
	1987 年以後	2.6113		
營收成長率	1987 年以前	2.7246	-1.708	0.111
	1987 年以後	8.2967		
$\sigma_{\text{ROA}}$	1987 年以前	1.3596	-3.022	0.010*
	1987 年以後	3.7906		
$\sigma_{\text{ROE}}$	1987 年以前	4.9169	-2.063	0.060*
	1987 年以後	9.9570		

$\sigma_{ROS}$	1987 年以前	1.3050	-2.244	0.043*
	1987 年以後	2.6113		
	依成立時間分群	平均值(%)	Mann-Whitney U	Asymp. Sig.(p-value)
ROE	1987 年以前	3.1233	13.000	0.47
	1987 年以後	2.4089		
$\sigma_{\text{營收成長率}}$	1987 年以前	9.9708	14.000	0.564
	1987 年以後	19.1579		

註：<sup>\*</sup>  $\alpha = 0.1$  時檢定顯著

資料來源：本研究整理

## 2. 假說二：產險公司的資產規模會影響績效與風險

本研究以產險公司資產規模大小分為兩群，以資產總額平均為界限，小於平均的為資產規模小的公司，大於平均的為資產規模大的公司。檢定結果如下表 5-10 所示。

$$H_0: \mu_{\text{large}} = \mu_{\text{small}}$$

### (1) 假說二之一：產險公司的資產規模會影響績效

檢定結果顯示  $p$  值均大於 0.1，不拒絕  $H_0$ ，表示產險公司依資產規模分群檢定不出差異。進一步觀察平均值可發現資產規模大的產險公司營收成長率大於資產規模小的產險公司，但 ROA、ROE、ROS 則呈現相反的結果。

### (2) 假說二之二：產險公司的資產規模會影響風險

檢定結果顯示  $p$  值均大於 0.1，不拒絕  $H_0$ 。表示產險公司依資產規模分群對風險指標檢定不出差異。進一步觀察風險平均值可知資產規模大的產險公司風險偏高， $\sigma_{ROA}$ 、 $\sigma_{ROE}$ 、 $\sigma_{\text{營收成長率}}$  皆高於資產規模小的產險公司，但  $\sigma_{ROS}$  則相反。

表 5-12 產險公司依資產規模分群檢定

	依資產總額分群	平均值(%)	T 值	Sig.(p-value)
ROA	大於平均	0.7397	-1.655	0.122

	小於平均	2.4000		
ROS	大於平均	1.5277	-0.360	0.725
	小於平均	1.8168		
營收成長率	大於平均	4.0708	0.412	0.687
	小於平均	2.3325		
$\sigma$ ROA	大於平均	1.9710	0.778	0.450
	小於平均	1.0317		
$\sigma$ ROE	大於平均	6.5964	1.677	0.117
	小於平均	1.5603		
$\sigma$ ROS	大於平均	1.5277	-0.360	0.725
	小於平均	1.8168		
	依資產總額分群	平均值(%)	Mann-Whitney U	Asymp. Sig.(p-value)
ROE	大於平均	2.7659	10.000	0.610
	小於平均	4.37501896		
$\sigma$ 营收成長率	大於平均	12.1340	10.000	0.610
	小於平均	9.6909		

註：<sup>\*</sup>  $\alpha=0.1$  時檢定顯著

資料來源：本研究整理

### 3. 假說三：產險公司的業務員數量會影響績效與風險

本研究依產險公司業務員人數多寡分為兩群，以業務員人數平均為界限，小於平均的為業務員少的公司，大於平均的為業務員多的公司。檢定結果如下表 5-14 所示。

$$H_0: \mu_{\text{業務員多}} = \mu_{\text{業務員少}}$$

#### (1) 假說三之一：產險公司的業務員數量會影響績效

檢定結果顯示產險公司業務員人數多寡此一因素只對 ROA 檢定顯著。但若觀察其

績效指標平均值，可發現業務員少之產險公司之績效指標較優。

## (2) 假說三之二：產險公司的業務員數量會影響風險

檢定結果顯示p值均大於0.1，不拒絕 $H_0$ 。表示產險公司業務員人數多寡此一因素對風險指標檢定都不顯著。但若觀察其風險指標平均值，可發現業務員少之產險公司其風險指標 $\sigma_{ROA}$ 、 $\sigma_{Roe}$ 與 $\sigma_{營收成長率}$ 較業務員多之產險公司低。

產險的性質與壽險不同，產物保險跟企業間的關係更深。大企業的財產額度高，需投保的險種多、法令與合約的內容複雜、投保條件與費率議價空間很大，一半以上的企業皆委託保險經紀人協助規劃與處理，而不找一般的產險業務員。再加上產險業的第一大險種汽車險，長期以來除了國泰世紀與環球產物以外，各家產險公司幾乎皆倚賴車商保代販賣，故可解釋為何產險業務員人數多寡對績效與風險皆無明顯的影響。

表 5-13 產險公司績效指標依業務員人數多寡分群檢定

	依業務員多寡分群	平均值(%)	T 值	Sig.(p-value)
ROA	大於平均	0.6982	-2.057	0.060*
	小於平均	2.6700		
ROS	大於平均	1.5499	-0.153	0.881
	小於平均	1.6728		
營收成長率	大於平均	3.7092	-0.406	0.711
	小於平均	4.6825		
$\sigma_{ROA}$	大於平均	1.9105	0.395	0.699
	小於平均	1.4251		
$\sigma_{Roe}$	大於平均	6.2073	0.650	0.527
	小於平均	4.0896		
$\sigma_{ROS}$	大於平均	1.5499	-0.153	0.881
	小於平均	1.6728		
	依業務員多寡分群	平均值(%)	Mann-Whitney U	Asymp. Sig.(p-value)

ROE	大於平均	2.4310	4.000	0.126
	小於平均	6.5517		
$\sigma_{\text{營收成長率}}$	大於平均	12.4799	12.000	0.865
	小於平均	7.4423		

註：<sup>\*</sup>  $\alpha=0.1$  時檢定顯著

資料來源：本研究整理

#### 4. 假說四：產險公司是否隸屬金控公司會影響績效與風險

本研究以產險公司是否隸屬金控集團作為檢定因子，將產險公司依是否分為兩群。檢定結果如下表 5-12 所示。

$$H_0: \mu_{\text{隸屬金控}} = \mu_{\text{非隸屬金控}}$$

##### (1) 假說四之一：產險公司是否隸屬金控公司會影響績效

檢定結果顯示產險公司是否隸屬金控公司只對 ROA 檢定顯著，ROE、ROS 與營收成長率此三績效指標無顯著的差異。若觀察其績效指標平均值，隸屬金控之產險公司其 ROA、ROE 與 ROS 較高；營收成長率則較低。

##### (2) 假說四之二：產險公司是否隸屬金控公司或與金控策略聯盟會影響風險

檢定結果顯示  $p$  值均大於 0.1，不拒絕  $H_0$ 。表示產險公司是否隸屬金控公司對風險指標無顯著的差異。觀察其風險指標平均值，可發現隸屬金控的產險公司之  $\sigma_{\text{ROA}}$ 、 $\sigma_{\text{RoE}}$  與  $\sigma_{\text{營收成長率}}$  較低，但  $\sigma_{\text{ROS}}$  則否。

到 2002 年底為止，僅有國泰產險、富邦產險以及中國產險納入金控之中；華南產險與明台產險於 2003 年才分別加入華南金控與第一金控。多數的金控公司尚未能有效的整合各項業務，相較之下，非金控成員的產險公司在透過與外資金融機構策略聯盟，或交叉持股進行異業聯盟的經營策略下，推出整合性質之理財商品，亦具有相當的市場競爭優勢(陳心虹、林純真，2003)。

表 5-14 產險公司績效指標依是否隸屬金控集團分群檢定

	依金控集團分群	平均值(%)	T 值	Sig.(p-value)
ROA	非隸屬金控	0.6167	-2.134	0.052*
	隸屬金控	2.3389		
ROS	非隸屬金控	1.5232	-0.315	0.757
	隸屬金控	1.7386		
營收成長率	非隸屬金控	3.8708	0.044	0.966
	隸屬金控	3.7117		
$\sigma$ ROA	非隸屬金控	1.9812	0.656	0.524
	隸屬金控	1.3042		
$\sigma$ ROE	非隸屬金控	6.6082	1.289	0.22
	隸屬金控	3.1917		
$\sigma$ ROS	非隸屬金控	1.5232	-0.315	0.757
	隸屬金控	1.7386		
	依金控集團分群	平均值(%)	Mann-Whitney U	Asymp. Sig.(p-value)
ROE	非隸屬金控	2.3628	10.000	0.248
	隸屬金控	5.4511		
$\sigma$ 營收成長率	非隸屬金控	12.8210	17.000	0.885
	隸屬金控	7.7570		

註：\*  $\alpha = 0.1$  時檢定顯著

資料來源：本研究整理

## 5. 假說五：產險公司的知名度高低會影響績效與風險

本研究以現代保險雜誌 2000 年~2002 年產險公司知名度調查結果為依據，將產險公司依知名度高低分為三群。前五名為第一群，六至十名為第二群，十名以外為第三群。分群之後採用無母數統計的 Kruskal Wallis Test 檢定，結果如下表 5-13 所示。

$$H_0: \mu_{\text{知名度最高}} = \mu_{\text{知名度次高}} = \mu_{\text{知名度低}}$$

### (1) 假說五之一：產險公司的知名度高低會影響績效

檢定結果顯示產險公司的知名度會對 ROA 與 ROE 產生影響，但對 ROS 和營收成長率不會產生顯著效果。進一步觀察其分群之後的平均值可發現知名度高的產險公司之 ROA、ROE 與營收成長率均較高，ROS 則否。

### (2) 假說五之二：產險公司的知名度高低會影響風險

檢定結果顯示P值均大於 0.1。表示壽險公司的知名度高低不會對風險指標產生影響。然而其分群之後的風險平均值顯示知名度高的產險公司之  $\sigma_{\text{ROA}}$ 、 $\sigma_{\text{ROE}}$  與  $\sigma_{\text{ROS}}$  均較低； $\sigma_{\text{營收成長率}}$  則呈現相反的結果。

知名度對企業經營非常重要，然而大部分的產險公司對於運用媒體廣告與報導此種最快增加公司知名度的方法不夠熟悉，因此公司多依賴口語傳播慢慢建立知名度，和壽險公司近年來大打廣告的手法顯然不同。

表 5-15 產險公司績效指標依知名度高低分群檢定

	依知名度高低分群	平均值(%)	$\chi^2$	Asymp. Sig.(p-value)
ROA	知名度前五名	2.1433	6.660	0.036*
	知名度十名之外	0.3963		
ROE	知名度前五名	7.1760	7.440	0.024*
	知名度十名之外	0.8667		
ROS	知名度前五名	1.1458	3.500	0.174
	知名度十名之外	1.5548		
營收成長率	知名度前五名	6.5440	2.749	0.253
	知名度十名之外	1.9183		
$\sigma_{\text{ROA}}$	知名度前五名	1.1627	3.096	0.213
	知名度十名之外	1.7955		
$\sigma_{\text{ROE}}$	知名度前五名	4.2825	2.094	0.230

	知名度十名之外	6.0081		
$\sigma$ ROS	知名度前五名	1.1458	3.500	0.174
	知名度十名之外	1.5548		
$\sigma$ 营收成長率	知名度前五名	12.4790	1.722	0.423
	知名度十名之外	11.7309		

註：\*  $\alpha=0.1$  時檢定顯著。本表為求簡潔，省略知名度六至十名的平均值。

資料來源：本研究整理

## 6. 假說六：產險公司的市佔率高低會影響績效與風險

本研究以 2000 年~2002 年產險公司市場佔有率為依據，將壽險公司依市場佔有率高低分為三群。前五名為第一群，六至十名為第二群，十名以外為第三群。分群之後採用無母數統計的 Kruskal Wallis Test 檢定，結果如下表 5-14 所示。

$$H_0: \mu_{\text{市佔率最高}} = \mu_{\text{市佔率次高}} = \mu_{\text{市佔率低}}$$

### (1) 假說六之一：產險公司的市佔率高低會影響績效

檢定結果均不顯著，P 值均大於 0.1，不拒絕  $H_0$ 。表示產險公司市場佔有率對績效指標均無顯著的影響。若觀察其績效指標平均值，可發現市佔率高的產險公司之 ROA 與 ROE 較高，但 ROS 與營收成長率則較低。

### (2) 假說六之二：產險公司的市佔率高低會影響風險

檢定結果 P 值均大於 0.1，不拒絕  $H_0$ 。表示產險公司市場佔有率對風險指標均無顯著的影響。但若觀察分群之後的平均值，可發現市佔率高的產險公司之四個風險指標平均值均較低。

表 5-16 產險公司績效指標依市佔率高低分群檢定

	依市佔率高低分群	平均值(%)	$\chi^2$	Asymp. Sig.(p-value)
ROA	市佔率前五名	1.1787	3.980	0.137
	市佔率十名之外	-0.0827		

ROE	市佔率前五名	5.4600	2.340	0.310
	市佔率十名之外	-0.7267		
ROS	市佔率前五名	1.6788	1.260	0.533
	市佔率十名之外	1.9279		
營收成長率	市佔率前五名	2.7340	0.320	0.852
	市佔率十名之外	4.9390		
$\sigma$ ROA	市佔率前五名	1.7871	3.260	0.196
	市佔率十名之外	2.9114		
$\sigma$ ROE	市佔率前五名	5.6140	2.480	0.289
	市佔率十名之外	8.4405		
$\sigma$ ROS	市佔率前五名	0.83955	1.260	0.533
	市佔率十名之外	1.46546		
$\sigma$ 營收成長率	市佔率前五名	7.9931	0.240	0.887
	市佔率十名之外	13.4902		

註：\*  $\alpha=0.1$  時檢定顯著。本表為求簡潔，省略市佔率六至十名的平均值。

資料來源：本研究整理

## 5.6 假說檢定結果

### 1. 壽險業

#### (1) 績效指標檢定結果

成立時間長短、資產規模大小、業務員人數多寡、公司知名度高低、市場佔有率高低等因素對績效指標檢定皆顯著；是否加入金控對績效指標檢定不顯著。

進一步觀察其分群之後的績效平均值可發現：成立時間久、知名度高、市佔率高、隸屬金控的壽險公司之 ROA、ROE 與 ROS 較優，但營收成長率則否；資產規模大、業務員多的壽險公司之營收成長率較優，但 ROA、ROE 與 ROS 則呈現相反的結果。

## (2)風險指標檢定結果

成立時間長短對  $\sigma_{ROA}$ 、 $\sigma_{ROE}$ 、 $\sigma_{營收成長率}$  檢定顯著，對  $\sigma_{ROS}$  檢定不顯著；資產規模大小對  $\sigma_{ROA}$ 、 $\sigma_{ROS}$ 、 $\sigma_{營收成長率}$  檢定顯著，對  $\sigma_{ROE}$  檢定不顯著；業務員人數多寡對  $\sigma_{ROA}$ 、 $\sigma_{ROS}$ 、 $\sigma_{營收成長率}$  檢定顯著，對  $\sigma_{ROE}$  檢定不顯著；公司知名度高低對  $\sigma_{ROS}$ 、 $\sigma_{營收成長率}$  檢定顯著，對  $\sigma_{ROA}$  與  $\sigma_{ROE}$  檢定不顯著；市場佔有率對  $\sigma_{ROA}$ 、 $\sigma_{營收成長率}$  檢定顯著，對  $\sigma_{ROE}$ 、 $\sigma_{ROS}$  檢定不顯著；是否隸屬金控公司對  $\sigma_{ROS}$ 、 $\sigma_{營收成長率}$ 、 $\sigma_{ROA}$ 、 $\sigma_{ROE}$  檢定皆不顯著。

進一步觀察其分群之後的風險平均值，我們可知成立時間久、知名度高、市佔率高、隸屬金控的壽險公司之  $\sigma_{ROS}$ 、 $\sigma_{營收成長率}$ 、 $\sigma_{ROA}$ 、 $\sigma_{ROE}$  較小；但資產規模大、業務員多的壽險公司之風險指標呈現反向結果， $\sigma_{ROS}$ 、 $\sigma_{營收成長率}$ 、 $\sigma_{ROA}$ 、 $\sigma_{ROE}$  較大。

表 5-17 壽險業假說檢定彙總表

研究假說	績效指標				風險指標			
	$\sigma_{ROA}$	$\sigma_{ROE}$	$\sigma_{ROS}$	$\sigma_{營收成長率}$	$\sigma_{ROA}$	$\sigma_{ROE}$	$\sigma_{ROS}$	$\sigma_{營收成長率}$
假說一：壽險公司的成立時間長短會影響績效與風險	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
假說二：壽險公司的資產規模會影響績效與風險	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
假說三：壽險公司的業務員數量會影響績效與風險	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
假說四：壽險公司是否隸屬金控公司會影響績效與風險								
假說五：壽險公司的知名度高低會影響績效與風險	✓	✓	✓	✓			✓	✓

假說六：壽險公司的市佔率高低會影響績效與風險	✓	✓	✓	✓	✓			✓
------------------------	---	---	---	---	---	--	--	---

註： $\alpha = 0.1$  時檢定顯著(✓)

資料來源：本研究整理

## 2. 產險業

### (1) 績效指標檢定結果

成立時間長短、資產規模大小、業務員人數多寡、市場佔有率高低等因素對績效指標檢定皆不顯著；是否隸屬金控只對 ROA 檢定顯著，對 ROE、ROS、營收成長率檢定不顯著；公司知名度高低對 ROA、ROE 檢定顯著，對 ROS、營收成長率檢定不顯著。

進一步觀察其分群之後的績效平均值可發現：成立時間久、知名度高的產險公司之 ROA、ROE 與營收成長率皆較高，ROS 却較低；資產規模小、隸屬金控的產險公司之 ROA、ROE 與 ROS 均較高，營收成長率則較低；業務員少的產險公司之績效指標均優於業務員多的產險公司；市佔率高的產險公司之 ROA、ROE 較高，ROS 與營收成長率則較低。

### (2) 風險指標檢定結果

成立時間長短對  $\sigma_{ROA}$ 、 $\sigma_{ROE}$ 、 $\sigma_{ROS}$  檢定顯著，對  $\sigma_{營收成長率}$  檢定不顯著；資產規模、業務員人數、是否隸屬金控、公司知名度以及市場佔有率等因素對風險指標檢定皆不顯著。

進一步觀察其分群後的風險平均值，我們可知成立時間久、市佔率大的產險公司之  $\sigma_{ROS}$ 、 $\sigma_{營收成長率}$ 、 $\sigma_{ROA}$ 、 $\sigma_{ROE}$  皆較小；資產規模大、業務員多、隸屬金控的產險公司之  $\sigma_{ROA}$ 、 $\sigma_{ROE}$ 、 $\sigma_{營收成長率}$  較小， $\sigma_{ROS}$  則否；知名度高的產險公司則是  $\sigma_{ROA}$ 、 $\sigma_{ROE}$ 、 $\sigma_{ROS}$  較小， $\sigma_{營收成長率}$  却較大。

表 5-18 產險業假說檢定彙總表

研究假說	績效指標				風險指標			
	ROA	ROE	ROS	營收成長率	$\sigma$ ROA	$\sigma$ ROE	$\sigma$ ROS	$\sigma$ 營收成長率
假說一：產險公司的成立時間長短會影響績效與風險					✓	✓	✓	
假說二：產險公司的資產規模會影響績效與風險	✓							
假說三：產險公司的業務員數量會影響績效與風險								
假說四：產險公司是否隸屬金控公司會影響績效與風險								
假說五：產險公司的知名度高低會影響績效與風險	✓	✓						
假說六：產險公司的市佔率高低會影響績效與風險								

註： $\alpha = 0.1$  時檢定顯著(✓)

資料來源：本研究整理

## 第六章 結論與建議

### 6.1 結論

本研究以人壽保險公司與產物保險公司為研究對象，運用結構-行為-績效理論、綜合性績效指標與風險指標再輔以專家訪談，探討影響壽險市場與產險市場之經營績效與風險的主要因素。研究方法採用矩陣分析以及假說檢定，取市場佔有率前十五名為樣本，以西元 2000 年至 2002 年的財務資料求得綜合性的經營績效指標，利用統計分析應用軟體（SPSS for Windows）分析。

研究結果顯示壽險業產業集中度非常高， $CR_4$ 將近 70%， $CR_8$  超過 80%，屬於高度集中市場、寡佔產業；而產險業的市場集中度較小， $CR_4$ 將近 43%， $CR_8$  將近 65%，屬於中高度集中市場、寡佔產業，競爭情況較壽險業激烈。

在相關分析中，本研究發現壽險業之 ROA、ROE、ROS 呈現高績效低風險之特殊結果，與一般產業不同。但其營收成長率卻呈現高績效高風險之結果。若比較指標之間的相關性，則壽險業之 ROA 與 ROS 高度正相關， $\sigma_{ROA}$  與  $\sigma_{ROS}$  高度正相關。如同壽險業研究發現，產險業之 ROA 與 ROE 也呈現高績效低風險之結果，其 ROS、營收成長率與壽險業相似，同樣也是高績效高風險。而產險業之績效指標 ROA 與 ROE 高度正相關，風險指標  $\sigma_{ROA}$  則分別與  $\sigma_{ROE}$ 、 $\sigma_{ROS}$  具高度正相關。

此外，壽險業之營收成長率與其 ROA、ROE、ROS 呈現負相關的關係，顯示壽險業前幾大公司皆已進入穩定成長的階段，營收成長率不高但相對穩健( $\sigma$  偏低)；市佔率較低的壽險公司因營收的基期較小，故營收成長率偏高，且變化( $\sigma$ )較大。

假說檢定探討影響壽險市場與產險市場之經營績效與風險的因素，結果顯示成立時間長短、資產規模大小、業務員人數多寡、公司知名度高低以及市場佔有率高低等因素對於壽險公司整體表現具有重要的影響，然而此五項因素對產險業的影響卻不大。話題很熱的金控公司可能由於成立時間較短之故，對壽險公司與產險公司之績效與風險影響不明顯，非金控成員的保險公司在策略聯盟、交叉持股進行異業聯盟的經營策略下，亦有相當的市場競爭優勢。

若觀察壽險與產險分群之後的績效平均值與風險平均值，更可發現兩產業相異之處。對壽險公司而言，成立時間久、知名度高、市佔率高、隸屬金控的壽險公司之ROA、ROE與ROS較優，且其風險指標皆較小，然而由於規模較大，營收成長率呈現反向的關係。資產規模大、業務員多的壽險公司之營收成長率較優，但ROA、ROE與ROS則較低，且其  $\sigma_{ROS}$ 、 $\sigma_{營收成長率}$ 、 $\sigma_{ROA}$ 、 $\sigma_{ROE}$ 較大。

產險公司的情況比較複雜，績效指標與風險指標之結果並不一致。成立時間久、知名度高的產險公司之ROA、ROE與營收成長率皆較高，ROS卻較低；資產規模小、隸屬金控的產險公司之ROA、ROE與ROS均較高，營收成長率則較低；業務員少的產險公司之績效指標均優於業務員多的產險公司；市佔率高的產險公司之ROA、ROE較高，ROS與營收成長率則較低。成立時間久、市佔率大的產險公司之風險指標皆較小；資產規模大、業務員多、隸屬金控的產險公司之  $\sigma_{ROA}$ 、 $\sigma_{ROE}$ 、 $\sigma_{營收成長率}$ 較小， $\sigma_{ROS}$ 則否；知名度高的產險公司則是  $\sigma_{ROA}$ 、 $\sigma_{ROE}$ 、 $\sigma_{ROS}$ 較小， $\sigma_{營收成長率}$ 卻較大。

綜合上述研究結果，可發現壽險業與產險業處於完全不同的競爭結構，兩者雖同屬寡佔市場，然而壽險業的四大龍頭每項指標落點皆很靠近，與其他公司明顯有區隔，產險業則無此現象。究其原因可知老壽險公司享有先進者優勢以及知名度高、市佔率高的好處，使壽險業屬於高度寡佔市場，新壽險公司很難與之競爭。產險業雖屬中高度集中、寡佔市場，然產險公司的品牌效果不大，習於使用價格競爭，再加上極度倚賴汽車險此一大險種(在消費者買車順便買汽車險的情況下，多數產險公司必須付給車商保代非常高額的佣金)，以及客戶轉換成本不大等因素，造成利潤率偏低、競爭激烈且被車商保代牽制的情況。

## 6.2 建議

### 6.2.1 對壽險業之建議

#### 1. 應設法塑造品牌形象，與其他公司差異化

寡佔市場的特色在於廠商間互動激烈，任何一家的策略都會對其他廠商造成影響。壽險業雖然具有先進者優勢，然而時代在變，新世代的年輕人對於老字號的壽險公司認

同度不一定強。2004年6月南山人壽砸下新台幣700萬元拍攝一支形象廣告，目的就在於與年輕人拉近距離。新壽險公司沒有既定形象的包袱，品牌形象的塑造可能產生很大的效果，進而獲得新世代的認同。因為獨特，才能產生價值。若能塑造出與其他壽險公司差異化的品牌形象，對於市場佔有率的提升將大有幫助，使公司間的競爭狀況產生轉變，進而影響經營績效。

## 2. 引進新產品或產品創新

與國外相比，國內的保險產品種類仍不夠多，對客戶的限制也比較大。若能比競爭對手更快引進新產品或自行研發服務創新，在速度上搶得先機並能填補目前空缺的市場，對於市場結構將產生莫大的影響，進而改變公司的獲利能力。中國人壽2003年推出市場上首張新分紅保單「BIG RED」，讓其新契約保費收入快速上衝，就是一個很好的例子。

## 3. 發展多元化通路

隨著時代進步，多元行銷日漸興盛，若能盡力發展多元化的通路，除了業務員與保代、經代之外，銀行、郵局、券商與網路投保等通路也佔有一定的比重，就能避免被獨大之通路牽制的局面。2003年富邦人壽、統一安聯人壽、遠雄人壽以及全球人壽表現搶眼，銀行通路就是背後的大功臣。



### 6.2.2 對產險業之建議

#### 1. 避免使用價格競爭

價格競爭的結果只會使元氣大傷，產險業應設法改進折扣、退佣等搶生意的手段。其實若能使產品異質，就能從事價格之外的異質競爭，包括廣告、專業度、產品保證以及售後服務等。壽險產品雖然也比價格，然各家壽險公司不會以價格競爭為主要手段，而是透過包裝使產品與眾不同，並進一步產生如老人、婦女、幼兒等目標市場。

#### 2. 發展多元化通路

通路的問題在產險業尤其嚴重。長久以來大多數的產險公司皆倚賴成本最高的車商保代通路銷售最重要的車險，加上產險公司家數太多競爭激烈，使得獲利空間嚴重壓

縮。產險公司若能極力發展多元通路，解決此心腹大患，對於將來的發展會有極大的效益。

### 3. 設法掌握關鍵知識

台灣的產險公司每年能承作的保單量會受再保公司給的額度限制，除了車險之外，其餘產險商品都要透過再保。因此，產險公司對於產險關鍵知識的掌握極弱，某些程度上似乎扮演著經紀商的角色。但關鍵技術的知識是非常重要的，就像在沙漠中擁有一口水井一般，能恆久稱王。由富邦產險與工研院策略聯盟以取得損害防組的關鍵知識觀之，不難了解富邦產險稱霸產險業的道理。新安產險與東京海上策略聯盟的目的也在於取得關鍵知識，值得同業學習。

### 4. 小保險公司可以考慮合併

文獻指出保險業具有規模經濟(張遠賓，1987；呂家彥 1993；陳金佩，2000；江佩珊，2002)，本研究結果也顯示市佔率對產壽險公司之經營績效均有正向的影響。故小保險公司若能找到適合的對象合併，除了達到規模經濟之外，更可藉由與不同專長同業之合併獲得業務互補之效果，發揮縱效，增加市場競爭力。友聯產險於 2002 年合併中國航聯就是一個很好的例子，合併完成之後，友聯由第十名一舉躍升成第三大產險，且其績效與風險指標均表現良好。

#### 6.2.3 後續研究建議

1. 本研究只取國內壽險與產險公司之市佔率前十五名為研究樣本，並刪去成立時間過短、無公開資料的公司，故分析結果可能有所不足。後續研究可將所有產、壽險公司皆列為研究對象。
2. 本研究著重績效與風險分析，對於各保險公司的競爭策略著墨不多，後續研究可於這部分深入探討。
3. 本研究設定之假說檢定因子對產險業檢定多無顯著結果，顯示產險業的特性與壽險業不同，後續研究可另外建立假說並蒐集不同的變數，對產險業進行深入分析。
4. 相較於國外，國內保險市場在各方面仍不成熟。後續研究可探討國內外保險市場之

差別，並提出國內保險市場之發展建議。

## 參考文獻

### 一、中文文獻

1. 「保險年鑑」1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 財團法人保險事業發展中心出版。
2. 「人壽保險業務員資格測驗登錄管理統計年報」, 2000, 2001, 2002, 壽險同業公會出版。
3. 「財政部保險司保險年報」, 2000, 2001, 2002, 財政部保險司出版。
4. 「2002年保險業務概況」, 財團法人保險事業發展中心出版。
5. 「我國產業行銷通路未來發展趨勢」, 2003, 財團法人保險事業發展中心出版。
6. 「人身風險管理與理財」, 2001, 風險管理學會主編。
7. 「財金風險管理：理論、應用與發展趨勢」, 2004, 劉威漢編著。
8. 「產業經濟學」, 2003, 陳正倉、林惠玲、陳忠榮、莊春發合著。
9. 蔡政憲、吳佳哲(2000),「保險法中之投資限制對保險業投資績效影響之實證研究」, 風險管理學報第二卷第二期。
10. 鄭丁旺(1997), 「中級會計學(下)」, 第六版。
11. 李正源(1997), 「SPSS for Windows 統計分析與應用」。
12. 陳金佩(1999),「多元產出事業之經營績效評估—以壽險即郵政儲金匯業局為例」, 高雄第一科技大學保險營運系未出版碩士論文。
13. 曾琇瑩(1999), 「績效評核項目構建之研究—以中華電信北區分公司為例」, 交通大學經營管理研究所未出版碩士論文。
14. 劉美君(2000),「市場結構、行為、風險對廠商經營績效之影響-以台灣資訊電子產業之上市公司為例」, 中原大學企業管理研究所未出版碩士論文。
15. 葉澤菁(2000),「壽險業經營績效衡量指標之研究」, 逢甲大學保險學研究所未出版碩士論文。

16. 李永全(2001),「台灣保險業獲利能力之研究」, 產業金融第 111 期。
17. 鄭濟世(2002),「保險業經營之特性與風險評估」, 台灣經濟金融月刊。
18. 林建智(2002),「論金融控股公司保險子公司之經營策略與內部稽核」, 2002 年保險論文獎學金得獎論文集。
19. 莊美娟、姜麗智、王景南(2001),「民營銀行及保險業策略聯盟之實證研究」, 產業金融第 112 期。
20. 江佩珊(2002),「台灣地區人壽保險市場、行為與績效之研究」, 朝陽科技大學財務金融系未出版碩士論文。
21. 白麟巖(2002),「購併前後企業經營績效變化之研究—以電子業為例」, 銘傳大學管理科學研究所未出版碩士論文。
22. 劉欣欣(2003),「台灣地區壽險產品定位、產品創新能力、策略群組之研究」, 南華大學管理研究所未出版碩士論文。
23. 鄭正一(2003),「產壽險共同行銷之研究—以南山人壽與環球產物為例」, 高雄第一科技大學保險營運系未出版碩士論文。
24. 陳心虹(2004),「台灣壽險市場概況(2003 年第二季)」, 財團法人保險事業發展中心。
25. 陳心虹、林純真(2004),「台灣產險市場概況(2003 年第二季)」, 財團法人保險事業發展中心。
26. 現代保險雜誌第 166、168、169、171、177、181、182、183 期。

## 二、英文文獻

1. Bain,J.S.,1951,"Relation of Profit Rate to Industry Concentration American Manufacturing, 1936-1940," Quarterly Journal of Economics,65:293-324.
2. Bain, J.S.,1968,"Industry Organization", 2<sup>nd</sup> ed., N.Y.: J John Wiley & Sons.
3. Caves, R., 1982,"American Industry: Structure,Conduct,Performance", Prentice – Hall, INC. Englewood Cliffs, New Jersey, pp.16-27
4. Cummins, J.D., and M.A. Weiss, 1993, "Measuring cost efficiency in the property-liability insurance industry", Journal of Banking and Finance , 17,

pp.463-481.

5. Cummins, J.D., and H. Zi, 1998, "Comparison of Frontier Efficiency Methods: An Application to the U.S. Life Insurance Industry", *Journal of Productivity Analysis*, 10, pp.131-152.
6. Cummins, J.D. and D.W. Sommer, 1996, "Capital and Risk in Property-Liability Insurance Market", *Journal of Banking and Finance*, 20: 1069 -1092.
7. Cummins, J.D., S. Tennyson, and M.A. Weiss, 1998, "Consolidation and Efficiency in the U.S. Life Insurance Industry", *The Wharton Financial Institutions Center working paper*, 98-08-B, May 29.
8. F.M.Scherer and D.Ross, 1990, "Industrial Market Structure and Economic Performance", 3<sup>rd</sup>. New York, Houghton Mifflin Company, p.5
9. Gao, D. and R.A. Winter, 1997, "The capital Structure of Insurers: Theory and Evidence", *Working Paper*, University of Toronto.
10. Hanweck, G.A., and M.B. Hogan, 1996, "The Structure of the Property/Casualty Insurance Industry", *Journal of Economics and Business*, 48, pp.141-155.
11. Markowitz, H.M., 1952, "Portfolio Selection", *Journal of Finance*, pp.77-91.
12. Shepherd, W.G., 1979, *The Economics of Industrial Organization*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
13. Venkatraman, N. and V.Ramanujam, "Measurement of Business Performance in Strategic Research : A Comparison of Approaches."
14. Academy of Management Review, Vol.11, No.4, 1986, pp.801 – 814
15. Gale, B.T., "Market Share and Rate of Return," *The Review of Economics and Statistics*, 54(4):412-423.
16. Walker, O.C.Jr. and Rueker, R.W. 1987, "Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework", *Journal of Marketing*, Vol. 51, pp.15-33.

17. Kaufman, Roger, 1988, "Preparing useful performance indicators", *Training and Development*, Spring, p.80.

## 附錄一：訪談紀錄

訪談對象：

- 南山人壽：陳錦裕協理
- 宏泰人壽：綜合企劃部林君翰經理
- 國泰世紀產險：展業部明一青經理

主要訪談問題如下，但會因實際訪談情況增減問題，詳細內容參見訪談紀錄。

1. 如何與競爭對手差異化？
2. 公司的營運策略
3. 公司的合作策略
4. 公司的創新
5. 對現有通路的看法
6. 對以"廣告" 提升公司知名度的觀感
7. 對現有產品的看法



以下問題與答覆簡稱問與答。

## 訪談紀錄 1：南山人壽陳錦裕協理

訪談日期：2004/04/12

問：南山人壽與其他保險公司相比，最特殊的地方是什麼？

答：我們公司有一句話叫做「Promise to pay」，是公司營運的核心價值。我們是保險公司，客戶來買保險，要的是什麼？就是「理賠」。理賠有很多種，不一定是發生意外才有的，很多是滿期理賠、還本理賠。「Promise to pay」的意思就是到了要理賠的時候，我們公司承諾一定會理賠。所以公司在經營的時候就要比較審慎。

問：審慎是指核保的時候嗎？

答：我指的審慎是指公司投資的時候會非常審慎，是一種責任的問題。

問：所以說，南山人壽的投資策略比較保守囉？

答：妳要說是保守還是穩健？今天如果妳手上有一筆錢可以投資，是自己的錢或者是借來的，投資策略會一樣嗎？保險公司收到的保費屬於負債項目，對保戶有責任，所以公司在投資的時候會很審慎穩健，不能說是保守。

問：一般的保險公司也都會承諾客戶，南山要如何突顯這項核心價值呢？

答：投資有長期的也有短期的，每個機構有其不同的功能。譬如銀行，多是短期的資金投資，最長不超過三年；但是保險公司多是長期的資金收受。我們因為「Promise to pay」的經營理念，所以公司的投資策略偏重投資公債，佔 60%，而不是投資在高風險高報酬的股票或不動產。為什麼？因為那些是高利率高風險的。保險公司有社會責任，承諾客戶，所以公司的經營理念就會影響公司的投資策略。目前保單的預定利率都比銀行存款利率高，所以公司投資也不能太保守，應該說是穩健。

問：請問南山人壽跟哪些公司有策略聯盟的關係呢？

答：我們跟 AIG 集團之下的美國環球產物、友邦投信、友邦投顧、友邦信用卡(AIG 卡)、友邦資融還有美國人壽都有策略聯盟，其他像是萬通、萬泰銀行、新竹銀行、高雄銀行、農漁會等，也和我們有策略聯盟的關係。我們的客戶如果想要做投資，我們會介紹他們去友邦投信、友邦投顧，或者使用友邦的信用卡。我們的目標是提供給客戶全方位的服

務，客戶有什麼需求，譬如產險、投資等，誰幫他們服務？我們都希望能幫客戶做到。

問：那麼南山人壽的業務員是不是都登錄在美國環球產物之下，專賣他們的保單？

答：是，南山人壽的業務員若取得產險執照，都是登錄在美國環球產物保險公司，只賣他們的保單。

問：金控公司對於你們會不會有什麼威脅？

答：基本上金控公司或策略聯盟都是希望提供一次購足的服務，完全是顧客導向，整個行銷的走向如此。這裡面，條條大路通羅馬，沒有成立金控也可以透過策略聯盟達成目標。為什麼南山人壽不加入金控呢？圍棋高手吳清源曾經送過林海峰一句話：「抓二兔，不得一兔。」意思是說要專注，要做本業。譬如王永慶，非常專注在經營石化產業，不碰不懂的東西。台積電張忠謀就專注在晶圓代工上，大型的成功公司都是非常專注的。國外的微軟也是如此。有些錢就是要給別人賺，不可能通通都做。

問：請問南山人壽有沒有特別為哪一個族群像是婦女或老人設計或開發保單呢？

答：基本上任何一家保險公司都一樣，在推出產品之前會做市場研究，依市場導向設計保單，這是第一個。第二個會有產品策略，高價位低價位等等，針對不同的產品設計不同的保單。南山的優勢是什麼？南山的優勢就是靠業務員，將近四萬人的業務員，能力很強，可以說是我們的核心競爭力。南山的業務制度很特別，進來南山不是來工作，是來創業的。我們的產品比較傾向靈活組合，由業務員自行判斷，設計適合不同客戶的產品。公司比較少針對哪一個族群設計保單。我們提供原料，讓業務員自己組合。現在的作法是，公司有 data base，業務員可以請公司 Support，針對北部或中南部不同的市場屬性設計適合的保單。

問：協理剛剛提到 data base，這些資料是屬於公司的，還是屬於個別營業處？資料庫如何管理，會提供資料給策略聯盟夥伴嗎？

答：現在有資料保護法，客戶同意給我們，到時候可以給關係企業使用。不過我們使用資料會很審慎，因為客戶是公司最大的資產，決不能帶給他們困擾，會產生負效果。基本上這個 data 是屬於公司的，重點是公司要如何利用這些資料幫助業務同仁有更好的發展？公司可以幫業務同仁分析，這地區客戶是怎樣的，需要怎樣的產品，喜歡什麼東

西，已經有那些保單等等，公司都會做研究提供給業務同仁參考，有專責的單位負責資料庫管理。

問：既然南山人壽最強的是業務人員，那麼南山人壽也有透過其他的通路販賣保險嗎？譬如銀行或農漁會或透過網路？

答：我們只有旅行險是透過網路販賣的。保險是非常專業的東西，牽扯很多法律條文，需要專業人員服務。現在銀行通路，賣的都是偏向儲蓄型的保險，型態比較簡單。我們跟萬通、萬泰銀行、新竹銀行、高雄銀行都有策略聯盟的關係。農漁會更多，大約有三分之二的農漁會跟我們都有策略聯盟的關係。

問：那麼客戶在銀行或農漁會買保單，服務人員是誰？

答：農漁會的話我們有人員派駐在那邊，直接服務客戶；銀行本身就有保代，所以我們不對客戶，是對行員，幫助訓練保代人員。

問：那麼這些通路對業務員會產生威脅嗎？

答：威脅是一定會有的，多了別的通路，客戶就可能跑去別的地方。不過目前銀行通路還是賣簡單的產品，銀行行員要賣很多金融產品，保險只是其中一樣產品，不可能像保險業務員一樣全力以赴。且保戶投保之後，公司有了保戶的資料，也可以利用這些資料替業務員開拓客戶的來源。另外還有一點就是保險業務員工作時間彈性，可以配合客戶的時間，而不是像銀行行員一樣有固定的上班時間。

問：現在大部分保險公司都推出菁英計畫訓練業務員，設法改變業務員的形象，南山人壽有這方面的計畫嗎？

答：有。南山人壽是個三四十年的老公司，一開始是找剛畢業的大學生，沒有工作經驗的，進來公司好好訓練。後來整個環境變了，有很多年紀比較大的，覺得保險是個可以做的事業，就開始吸引很多中年人投入。現在年輕人這塊市場又起來了，年輕人有年輕人的想法，所以年輕化就是一個要走的路。不過年輕人要賣年紀大的保戶也會有困難，所以就是都要有，要開發哪個族群的客戶就要哪種業務員。南山有大規模的菁英計畫，有個制度，引導大家找年輕的人進來。其實就是把最早期公司招收學校剛畢業的年輕人的經驗拿出來用，吸引年輕人進入公司。

問：這兩年的資料顯示富邦人壽賣投資型的保單業績亮眼，協理對此有什麼看法？

答：這個東西你如果懂就會知道，投資型的產品是賣短年期的，這個錢並不是在保險公司，保險公司只賺手續費而已，純粹是帳面好看，利益很低。經營者要考慮數字好看，可是本業不能跑掉。保險的精義在於提供保障，保險公司主要就是賣 Risk Product，就是保障型的產品，幫客戶分擔風險，所以南山會把重心放在保障型產品。

問：產險公司現在也可以販賣傷害險，協理對此有什麼看法？

答：產險公司的費率壓得很低，是他們的優勢，對這一點，的確是有壓力。不過除了價錢便宜之外，產險公司提供的服務不會比我們好。

問：現在很多保險公司都會要求業務員變成全方面的理財規劃師，要求旗下的業務員考很多證照，南山也是如此嗎？

答：我們不是這樣，剛剛我已經說過，我們是固守本業的，對於業務員的要求很簡單，就是產壽險業務員證照，其他的都不強制。

問：根據現代保險雜誌的統計，南山人壽的今年和去年知名度全國第一名。是用什麼方法才有這麼高的知名度呢？對於廣告有什麼看法？

答：南山人壽過去都沒有廣告，大家都知道南山的體質健全，是最好的保險公司，主要是靠口碑行銷。但是現在公司開始要年輕化，塑造新形象，有新的策略目標，所以要靠廣告讓社會大眾知道。

問：南山人壽屬於美國 AIG 集團，那麼南山從 AIG 集團得到什麼呢？

答：AIG 集團在國外買了一家專業的退休年金保險公司，有了年金保險的 Know How，南山在集團裡面資源就可以共享。還有投資型保單，國外已經風行很久，我們就可以由 AIG 集團取得國外的保單來做保單設計的參考。保險公司是個很特別的產業，一定要有經驗。AIG 集團累積了很豐富的經驗，再加上南山本身幾十年的經驗，比起新保險公司占了很多的優勢。新保險公司比較辛苦，缺乏經驗，要先能生存才能想到如何跟別人競爭。

## 訪談紀錄 2：宏泰人壽綜合企劃部林君翰經理

訪談日期：2004/05/07

問：宏泰如何與競爭對手差異化？

答：宏泰人壽，真心奉待。宏泰秉持誠信、穩健、關懷、服務的理念經營，以成為「服務最好」的保險公司為願景，願意開發一般保險公司不願意賣的產品。然而宏泰集團於1999年才接手宏福人壽並更名為宏泰人壽，所以迄今公司的形象一直不夠明確，這是目前我們所要加強的。「Hontai」與「Hold time」、「Home time」諧音，我們希望能將公司的形象塑造成環繞著家庭、健康、休閒的意像。未來的保險市場是在哪裡？是四十歲以下的青壯年，還是四十歲以上準備退休的人？如果是四十歲以上的人，目前宏泰現有的產品已經可以滿足他們。宏泰現在想做的是，給四十歲以下的人所想要的東西。他們要的是什麼？是簡單、健康、輕鬆、度假、休閒。這些是我們要做的。

問：宏泰現在與其他公司的合作策略是什麼？

答：公司目前的合作策略有兩個方向。第一個是異業結盟。宏泰希望帶給客戶貼近生活的全方位服務，不只是金融理財方面，跟錢有關的，而是所有想得到的，與生活有關的服務。如果只是提供理財服務，那是理財商品，而不是服務，所以宏泰異業結盟的對象很廣。舉例來說，在電子商務方面，我們與易安網合作，推網路保險專案，而公司所發展的軟體機制也能提供大家食衣住行育樂等相關的服務；婦幼安全很重要，前陣子我們跟高雄澄清湖計程車行作策略聯盟，在車上貼上宏泰的認證，等於是高雄縣政府、宏泰人壽、還有計程車行都對計程車嚴選過，看到認證，乘客就可以很放心的搭乘。

第二個部份是跟海外的再保公司作策略聯盟，引進很多台灣目前還沒有的險種。比如之前我們推終身壽險，只要買我們的終身壽險，年繳保費一萬二以上，就贈送千萬好禮。這個千萬好禮就是一年期一千萬保額的飛安險，由宏泰首先引進台灣。在此之前所有的保險公司只有出國單次單趟的飛安險，沒有一年期的。策略聯盟的目的是要多贏，後面的利基要大。因為我們夠小，所以我們談策略聯盟不會給對手壓力，也不會受集團侷限，反而是我們的優勢。策略聯盟是有對價關係與權利義務關係的。小的加小的加小的，大

於一間大的就是策略聯盟帶來的好處；如果是一間大的加一間小的，小的公司可能擔心無法服務大間公司的客戶。舉例來說，國泰人壽已經很大了，可能每兩個人就有一個是國泰的保戶，所以飯店或餐廳有這個必要跟國泰合作，給國泰的保戶打折嗎？直接對全部的客戶促銷就好了阿，沒有那個利基。

問：宏泰歷年來做過哪些創新？

答：公司的創新與合作策略是結合在一起的，很難分開。宏泰的創新很多，除了前面講過的飛安險，現在很熱門的分紅保單其實宏泰是第一個推出的，只是沒有做廣告，大家不知道而已。還有就是終身醫療險，宏泰的終身醫療理賠是囊括疾病種類最多的，很多病別的保險公司根本不理賠。

問：對於”廣告”有什麼看法？

答：從今年開始，我們開始比較不重視播電視廣告，轉向採用贊助、活動參與等公關方式。電視廣告要出現效果，起碼要三千萬到六千萬，這些錢夠做很多公關活動了，所以未來一定是公關的效能會高於廣告。以往我們是每年會有一支到兩支的 CF，廣播的部分是一季會有一支大檔，但是感覺不大，沒辦法達到效果。贊助活動的考量，大部分是以全家人都能一起參與為主要贊助選擇。今年莎拉布萊曼六月要來台演出，我們贊助這個活動，其實也是藉他們的廣告打我們的廣告。廣告是這樣子的，採取以量制價，金額越高折扣越高。花兩千萬做廣告，檔次可能是一千萬廣告的 1.5 倍，所以當各家贊助商聯合起來作廣告時，雖然放在同一個 Channel，但是廣告密集度高，效果會比單獨作廣告更好。我們贊助莎拉布萊曼演出一可拿到贈票，送給客戶或朋友，二可塑造公司質感，第三可以藉著對方的廣告打自己的廣告。我們比較重視平面廣告。以前是在現代保險、保險行銷雜誌上作廣告，現在則只跟天下、遠見、商周、Money、Smart 這五家雜誌簽約。現代保險與保險行銷雜誌是只有業務員才會看的雜誌，所以我們轉向一般大眾會看的雜誌上作平面廣告。

問：可以請您講講宏泰的教育訓練制度嗎？

答：教育訓練分為內勤與外勤兩種。內勤的部分每個月公司都有月會，以前是報告，現在的月會則是從公司外請專業講師近來講課，讓內勤員工真正學到一些東西。這些課程

可能是會計或節稅課程，也可能是亞歷山大教練教授健身活動。公司希望把員工當作資產，就願意在他們身上投資。外勤的部分跟每家公司都差不多，業務員的訓練就是那樣，我們也有五大學院，分別是壽險行銷學院、理財研究所、管理學院、教育學院及名人學院，所以沒什麼特別好說的。保險公司跟別的公司不一樣的地方在於有營業處，處經理必須負責各級員工的訓練教育，教育訓練處沒辦法教授業務員實務的情況，每位客戶都是不同的個案。

問：當產品無法滿足客戶的需求時，公司可能為客戶特別設計保單嗎？

答：所有的保險商品都要報請財政部通過，送審時間為期約三個月，你覺得有可能嗎？除非是原有商品接近需求，就可能報請財政部審查。沒有保險公司所有東西都賣。另一方面，舉例來說，新竹科學園區很多人持有綠卡，都買國外保險公司的保單，保費很便宜。為什麼？因為國外保險公司用的是第十二回合生命表，是比較前進的保險結構，而國內呢？國內還在用第三回合生命表，是舊的，能給的東西就是這些。這部分就要講到政府主管機關有沒有這樣的專業人才，去輔導保險公司推動產業革命。每家公司都會有精算部，企劃部，引進國外產品時會依據國內的情況修改成適用的保單，在宏泰，每一季主管都會開一次會，討論每家公司的產品，其他公司的情況也差不多，所以產品差異不會很大。

問：公司有為特定族群設計產品嗎？

答：其實這是包裝產品的問題。很多的產品組合之後就能滿足特定族群的需求，只是看你有沒有這樣包裝。比如說我們現在推的一個 NIA，適合退休的人買，那年輕人不能買嗎？年輕人也會老阿，所以 OK 嘛，這只是包裝的問題。最後作個總結，影響保險公司經營的主要因素就是策略聯盟、行銷手段、品牌形象、知名度與認同度等方面。要賺錢不能靠首次保費，要依賴續年期的保費。首次保費有費用率，作一件賠一件，公司主要的獲利來源在於投資策略。但是因為公司資本小，就算我們的投資分配比例和國泰人壽一樣，賺的錢還是比別人少。只能慢慢調整投資策略，漸漸趕上。

## 訪談紀錄 3：國泰產險展業部明一青經理

訪談日期：2004/05/07

問：產險業的獲利能力似乎低於壽險業，原因何在？

答：壽險產品完全符合大數法則，但是產險沒有，所以產險公司的經營風險比壽險公司高。除了車險之外，其餘產險都要透過再保，也就是所謂的養合約。再保險的方式有兩種，一種是合約，另一種就是臨分。臨分就是臨時分保，意義在於產險公司承接到特殊個案時，會與再保公司協議之後才決定提供何種條件給客戶，也就是個案處理。合約是年度的，各險都有合約。一般產險公司剛成立時能承擔的風險能力很小，再保公司不願意提供合約，所以要養合約，等到業務漸漸擴展，再保公司才願意與產險公司簽定較大的合約。為什麼要養合約呢？因為產險公司與再保公司談定合約時包含很多因素，舉凡公司經營好壞、險別分布，都會影響當年度購買合約的狀態。產險公司與再保公司有「同一命運原則」，再保公司與產險公司簽約後，就完全授權產險公司，所以如果產險公司出現問題，很難再拿得再保公司的合約。

問：對產險產品的看法？

答：產險中的汽車保險大約佔六成左右，只要車險經營得好，就可以拉升公司的績效。但是車險的損失率並不好，且車險採取公司淨自留方式，也就是風險完全留在公司內，所以如果產險公司只有車險業務佳，是很不利的，必須補足其他險種的部分。要有量的挹注才能擴大合約，公司才能持續發展。所以新安產險要找東京海上策略聯盟，東京海上能幫新安產險爭取再保公司的合約，擴大車險以外的險種。產險契約幾乎都是一年期的，因為產險的經營變化性比較大，包含天災人禍、甚至恐怖主義，世界發生的大事都會影響到台灣的產險市場，而且商業保險的損失率真的很難控制。

問：一年一簽會不會比較難維持客戶關係？

答：這沒有絕對的影響。一般大型企業的產險需求最大宗的是火險，而火險大多是採用共同承保的方式。公司若要發展大型企業的業務，一定要藉助集團的力量。藉由集團與大型企業之間的策略聯盟或投資關係，產險公司就可以發展大型企業的業務。

問：產險商品的差異大不大？

答：嚴格來說其實不大，所以產險公司常會流於價格競爭。但是我覺得除了價格之外，專業度、人際關係、完整的保障、公司形象以及財務安全度等因素也是造成產品差異的原因。

問：國泰產險與其他產險公司相較，有什麼特別之處？

答：國泰產險遇到特殊個案，也就是某些大客戶時，會採用合議制，須由協理級以上高階主管開會討論，不是充分授權行銷人員。因為營業者、核保者與經營者的看法角度並不同，因此可能會有不同的意見，需要開會取得共識。合議制有其優缺點，好處在於公司能審慎考慮，壞處則在於可能失掉效率。

問：國泰產險的經營策略是什麼？

答：我們透過國泰人壽的業務員引薦客戶，這是個人保險部分；另外，公司培訓了一個 team，專責法人客戶。產險公司競爭的手法，老實講，最重要的還是價格。雖然財政部有規範，但是為了要做生意，各家公司不擇手段。車商保代，可以說是最貴的成本通路，有形無形的成本加一加，損失率可以控制在 55% 就很好了。國泰世紀比較好的就是一開始就沒有藉由車商保代，而是藉由國泰人壽的業務員轉介客戶，省了很多的成本。

問：既然國泰世紀很倚賴國泰人壽的業務員，那麼自身是不是不需培訓很多業務員呢？

答：我們公司業務發展體系分兩塊，一塊是剛剛說的 team，負責法人客戶；另外一塊負責輔導通路，就是輔導所有關係企業的人。產險的專業性很強，因此很多時候還是需要產險的業務員都現場做解釋。

問：產險公司主要的獲利來源？

答：獲利來源當然還是依靠本業經營與投資利得，但產險的投資策略沒有那麼活潑，因為是短年期的，財政部要求的責任準備金相當高，所以每年的投資部位並不多，所以投資收益不是產險業最重要的獲利來源。很少產險公司會投資在不動產，大部分都是投資公債或公司債。不過投資策略好，對公司仍有很大的助益，例如中央產險跟第一產險，就是投資策略良好讓公司 EPS 增加的例子。產險公司的主要獲利來源是本業經營。前面提過商業保險的損失率很難控制，要賺錢不容易，所以個人保險業務對產險公司的獲

利能力很重要。但是個人保險的發展一定會遇到瓶頸，所以產險公司絕不能放棄商業保險這一塊，要靠它爭取市佔率，並創造公司在市場上的知名度。

問：請問公司有哪些創新？

答：創新通常以產品的創新居多，從個人性產品的創新著手，大型企業的保單非常複雜，需要量身訂做。大數法則無法應用在台灣的企業之上，因為台灣的企業太小了，所以大型企業的保單很多都是引用國外保單。只有保險比較發達的國家才能為企業訂做保單，我們還在學習過程。但是國外保單不是完全引用，台灣有地震、颱風，所以在運用之前，必須要作修改。那要如何差異化呢？就是要盡量滿足客戶需求。國際性的經紀人在台灣也蠻多的，他們會拿國外的經紀手法來台灣，那也是我們學習的對象。

問：對於廣告有什麼看法？

答：我們對廣告著重不大，真的不是很需要。一般通路很容易發展個人商品，不需藉由大量媒體做廣告，口碑行銷就很夠了。外商在產險業的經營真的非常困難，原因有兩個，第一個是沒有大數法則可以參照，另外一個就是沒有市場。沒有市場指的是他們沒有人際關係，沒有資源，所以很難經營。他們可能提供很好的核保技術與條件，但是關係不如人，就很難捉住企業客戶。

問：產險公司很倚賴保代、經代囉？

答：其實產險公司不希望這樣，也會培訓一批學有專精的業務員替企業客戶服務。台灣很少專屬的保險代理人，一家保代可以跟很多家保險公司簽約，而經紀人公司是替客戶規劃保單的，因此也不受保險公司限制。產險公司與保代、經代是屬於既合作又競爭的關係，在簽約之前，誰知道客戶會透過保代、經代，還是直接跟產險公司購買產險呢？

問：對現有通路的看法？

答：其實行銷通路蠻多的，除了保代、經代之外，銀行、郵局、券商、網路行銷也都是我們常利用的。在這些通路裡面，網路行銷比較不發達，原因在於產險的商品很難三言兩語就解釋清楚，所以大部分還是需要對客戶面對面的解說。

問：產險公司已經可以賣傷害險(因意外導致人的死亡或傷害)，經理對此有什麼看法？

答：兩年前保險法修法後，產險公司就可以賣傷害險了。壽險公司的傷害險業務已經漸

漸被產險公司侵蝕，去年只要傷害險賣得好的產險公司成長率都很高。財政部規定壽險公司賣的傷害險保費不分職業一年還是要 1200 元，但是產險公司可以購買巨災合約，將傷害險的成本壓得很低，可以只賣 500 元，壽險公司怎麼比？



## 附錄二：保費收入統計表

### 1. 壽險公司保費收入統計

金額：百萬

年 度	2000 年			2001 年			2002 年		
	公司別	金額	市佔率%	排名	金額	市佔率%	排名	金額	市佔率%
中信局	10,872	1.74	10	11,764	1.61	11	12,236	1.38	12
台壽	18,730	2.68	7	19,848	2.72	8	30,889	3.47	7
保誠	9,198	1.47	11	13,930	1.91	10	19,605	2.2	10
國泰	204,840	32.71	1	220,848	30.3	1	280,404	31.53	1
中國	11,763	1.88	9	14,648	2.01	9	25,286	2.84	9
南山	107,610	17.18	2	125,279	17.19	2	140,533	15.8	2
國華	31,594	5.04	5	33,034	4.53	5	34,493	3.88	5
新光	100,821	16.1	3	111,536	15.3	3	114,788	12.91	3
富邦	14,930	2.38	8	24,592	3.37	6	33,434	3.76	6
國寶	4,538	0.72	16	6,829	0.94	14	6,831	0.77	17
三商美邦	18,851	3.01	6	24,196	3.32	7	30,765	3.46	8
興農	1,847	0.29	21	2,640	0.36	21	2,890	0.33	22
幸福	2,665	0.43	20	6,007	0.82	15	7,343	0.83	16
遠雄	6,168	0.98	12	7,144	0.98	13	8,466	0.95	15
宏泰	4,866	0.78	15	5,366	0.74	17	9,829	1.11	14

統一安聯	2,835	0.45	18	3,853	0.53	19	9,829	1.11	14
美國家庭									
安泰	46,748	7.46	4	65,119	8.93	4	77,443	8.71	4
喬治亞	5,879	0.94	13	4,026	0.55	18			
大都會	5,185	0.83	14	5,898	0.81	16	6,528	0.73	18
保德信 國際	2,805	0.45	19	3,682	0.51	20	4,389	0.49	21
康健	1,621	0.26	22	1,912	0.26	22	2,020	0.23	24
美國	456	0.07	30	601	0.08	29	928	0.1	26
宏利	503	0.08	29	847	0.12	28	1,676	0.19	25
全美	1,324	0.21	24	1,144	0.16	25			
國際紐約	4,534	0.72	17	8,018	1.1	12	15,651	1.76	11
環球瑞泰	1,618	0.26	23	1,705	0.23	24	2,126	0.24	23
安盛國衛	821	0.13	29	1,041	0.14	27			
全球	759	0.12	28	1,081	0.15	26	4,993	0.56	20
蘇黎世	812	0.13	27	1,836	0.25	23	5,080	0.57	19
丘博									
佳迪福	167	0.03	31	467	0.06	30	769	0.09	27
花旗	957	0.15	25						

安達							63	0.01	28
本國保險業合計	552,128	88.15		635,195	87.15		792,654	89.13	
外國保險業合計	74,189	11.85		93,695	12.85		96,633	10.87	
市場集中比率%	491,613	78.49		555,816	76.26		647,661	72.83	
總計	626,317	100		728,891	100		889,287	100	

資料來源：中華民國人壽保險商業同業公會

註 1：市場集中比率：市場佔有率前五名人身保險業之保費收入與全體人身保險業保費收入之比率

註 2：美國家庭公司及丘博公司皆為不存在之公司，故 1998 年以後無相關資料。



## 2. 產險公司保費收入統計

金額：百萬

年 度	2000 年			2001 年			2002 年		
	公司別	金額	市佔率%	排名	金額	市佔率%	排名	金額	市佔率%
臺 產	3,284	3.74	15	3,580	3.94	11	4,065	4.01	12
中 國	4,097	4.66	9	4,350	4.79	8	4,630	4.56	9
太 平	2,424	2.76	16	2,499	2.75	17	2,344	2.31	17
中國航聯	3,619	4.12	13	3,248	3.58	15	2,354	2.32	16
富 邦	17,103	19.47	1	17,944	19.76	1	20,081	19.8	1
蘇 黎 世	4,497	5.12	7	4,641	5.11	7	5,274	5.2	8

泰 安	5,040	5.74	5	5,020	5.53	5	5,766	5.68	6
明 台	8,204	9.34	2	8,286	9.12	2	9,204	9.07	2
中 央	5,290	6.02	4	5,595	6.16	4	6,044	5.96	4
第 一	3,639	4.14	12	4,104	4.52	9	4,227	4.17	11
國 華	3,942	4.49	10	3,514	3.87	13	3,789	3.74	14
友 聯	4,116	4.69	8	4,101	4.51	10	5,407	5.33	7
新 光	6,086	6.93	3	6,774	7.46	3	7,514	7.41	3
華 南	3,572	4.07	14	3,481	3.83	14	3,972	3.92	13
國泰世紀	4,622	5.26	6	4,718	5.19	6	5,815	5.73	5
統一安聯	2,216	2.52	17	2,519	2.77	16	3,144	3.1	15
新 安	3,729	4.25	11	3,539	3.9	12	4,258	4.2	10
環 球	1,136	1.29	18	1,556	1.71	18	2,121	2.09	18
安達北美洲	291	0.33	19	410	0.45	19	738	0.73	19
聯 邦	223	0.25	22	152	0.17	22	165	0.16	21
恆 福				-1	0	27			
宏 泰	259	0.3	20	96	0.11	25			
吉 利									
皇家太陽 聯合	248	0.28	21	226	0.25	20	19	0.02	26

亞洲	28	0.03	25	32	0.04	26	20	0.02	25
安盛	89	0.1	23	122	0.13	24	124	0.12	22
三井住友	79	0.09	24	185	0.2	21	293	0.29	20
商聯				141	0.16	23	45	0.04	23
佳迪福							21	0.02	24
本國保險業 合計	85,482	97.32		87,913	96.79		97,888	96.5	
外國保險業 合計	2,353	2.68		2,919	3.21		3,546	3.5	
市場集中比率 %	41,723	47.5		43,619	48.02		48,658	47.97	
總計	87,835	100		90,832	100		101,434	100	

資料來源：財團法人保險事業發展中心

註 1：市場集中比率：市場佔有率前五名財產保險業之保費收入與全體財產保險業保費收入之比率。

註 2：宏泰公司與吉利公司皆為不存在之公司，故無 2002 年的統計資料。