

銀行保險 Bancassurance

華南金控市場行銷處 陳坤信

依據瑞士再保險公司 (Swiss Re) 期刊Sigma研究指出, 包含台灣在內的12個亞洲國家, 未來五年內, 銀行保險將成為保險公司業務推展的重要通路, 估計將佔壽險保費收入的13%, 產險保費收入的6%。Sigma認為銀行保險之所以會成為亞洲保險市場的重要通路, 主要的因素有: 一、銀行業主要的獲利來源存放利差, 由於市場的競爭收益逐漸縮減, 不得不思考如何增加其他收益, 因此手續費的收入日益受到重視; 二、亞洲國家金融市場的管制逐漸開放, 銀行業可以開始從事其他金融業務的推展; 三、亞洲保險業平衡資產負債的壓力, 開始檢討保險公司業務行銷人員的行銷成本; 四、外商保險業者對銀行保險通路的重視及業務競爭壓力, 讓國內保險業開始發展銀行銷售通路; 五、亞洲消費者日益成熟與消費意識的覺醒, 對金融服務業的要求愈來愈高。綜合以上觀點, 相信未來銀行保險將成為國內銀行業發展的趨勢, 因此本文以「銀行保險」Bancassurance作為此次論述主題:

一、何謂銀行保險及其發展模式

「銀行保險」Bancassurance一詞約於1980年誕生在法國, 狹義上的意思是指保險業透過銀行代理銷售保險產品; 而廣義上的解釋則是指保險業利用銀行廣泛的銷售通路與客戶資源進行包括電話、郵寄及銀行職員直接銷售保險業的保險產品。在1999年西班牙銀行銷售保險的業務已高達當地保險市場的73%, 在法國與義大利也有超過50%的情況, 日本與美國更相繼於1998年與1999年通過相關法案, 解除相關金融法規限制, 允許銀行推展保險業務, 以增加市場競爭力, 相信銀行保險的趨勢將在各國逐漸形成風潮。

依據國外銀行保險發展的經驗, 銀行保險的整合通常由壽險業務開始, 再逐漸跨入產險業務, 主要由於壽險業務與銀行業務有較多的延伸性與關連性, 此外產險業務經營技巧與壽險業務部不盡相同, 產險業務種類繁多又複雜, 並且需承擔較高理賠風險, 若銀行行員對產險商品的內容與性質認知不足或產險公司在後續服務與理賠糾紛處理不當時, 都容易產生客戶的抱怨, 到時候不但流失保險業務的客戶, 更會導致銀行業務與客戶的流失, 對銀行造成負面的影響; 再加上有時候好的銀行客戶不一定是優良的保險客戶。

然而以上因素卻不影響到銀行跨入產險業務的企圖心, 因為提供客戶「一次購

足」的金融百貨概念也逐漸發展，只是銀行對於產險業務的推展，應更加謹慎，並與產險公司保有更良好的互動，迅速累積相關處理經驗，以因應客戶各種不同的突發狀況，讓銀行保險業務的推展更加順利。

二、銀行跨業經營保險業務大致可以分為四個時期：

- (一) 在銀行保險產品發展的初期，由於銀行的行員對保險公司的保險商品認識較為有限，而行銷技巧仍須加強的情況下，主要銷售的商品是與各銀行自身業務有緊密關連的保險產品，主要包括有：辦理房屋貸款時的火災保險與壽險；辦理消費性貸款時的信用保險；辦理汽車貸款時的汽車保險；辦理匯兌業務時的旅行平安保險與辦理押匯業務時的運輸保險等業務，以上的保險商品為銀行自身業務的直接延伸，行員無須與客戶作太多保險商品的說明與解釋，並且客戶對保險都有潛在的需求性，因此行銷活動簡單易行，更可藉由推展保險業務增加銀行業的手續費收入，加強銀行的行員對保險觀念、保險商品的認識與行銷技巧的提升。
- (二) 在銀行存款利率不斷下降的年代，銀行藉由銷售壽險公司的儲蓄型保險產品，除了可消化銀行部分存款金額，以減少過多浮濫資金所造成銀行資金成本的壓力外，更可增加銀行手續費收入，保險滿期後更可協助客戶作其他資產規劃；對客戶而言銀行多提供了一項收益更高的金融商品，讓客戶的資產作更多元規劃與選擇，加深客戶對銀行專業服務的印象，形成銀行與客戶多贏的局面。
- (三) 由於市場競爭的壓力以及不斷藉由保險公司所提供的教育訓練，逐漸認識保險商品與提升行銷技巧後，銀行的行員開始銷售提供基本保障的保險產品，包括：人壽保險、傷害保險、健康保險、汽機車駕駛人意外保險、乘客險等業務。
- (四) 當銀行的行員熟悉銷售基本保障的保險產品後，也逐漸開始銷售其他較為複雜的保險產品，例如：保障個人喪失工作能力後經濟生活的失能保險、終身醫療保險、長期看護保險、重大疾病保險、公共意外責任保險、專業人士責任保險、董監事責任保險等，此時銀行已可以銷售保險公司絕大多數的保險商品。

三、銀行保險的跨業經營類型可分為以下三種：

（一）銀行與一家保險公司合作

銀行與一家保險公司建立銷售合作關係，銀行藉由成立保險經代人的方式跨業銷售保險商品。這種形式的優勢是銀行與保險公司合作關係較為密切，保險公司也會比較重視銀行的需求，因此保險公司願意提供較多的教育訓練與資源給銀行的行員，銀行只銷售一家保險公司產品時，產品線單純，行員可迅速開展業務。

（二）銀行與多家保險公司合作

銀行與數家保險公司建立銷售關係，這種形式有利於銀行學習多家保險公司保險商品與行銷技巧的優點。然而也有部分觀點認為如果一家銀行與眾多的保險合作伙伴，將會得到較少的資源與協助，以致降低對客戶的服務，最後將會失去客戶。因此一家銀行有許多保險合作夥伴一時可能引起大家的注意，然而這種關係不會長久，最立即的風險是銀行不會對所有的保險公司與險種一視同仁，可能以佣金較高的險種為主推的對象，而保險公司也會以業務績效來衡量提供銀行的協助與資源，銀行與保險公司間容易形成彼此的隔閡。

（三）銀行成立保險公司

又分為銀行合併與收購保險公司、與他人合資成立保險公司以及自行設立保險公司等三種，此類合作模式的經營風險最大，複雜程度高，所需籌畫時間也相對比較長，但是銀行與保險公司的關係最為密切，更為金融控股公司長期發展的規劃。其中合併與收購保險公司，因為銀行與保險公司兩個原是兩個獨立的個體在完成整合前容易帶來管理的問題與文化的衝突；而合資成立保險公司，銀行容易與保險公司合夥人之間產生利益的分歧與銷售通路規劃的糾紛；相對而言銀行自行設立保險子公司，有助於子公司與總公司保持相同的企業文化，也減少相關利益與管理的糾紛。

四、銀行保險的影響

（一）就客戶利益而言

由於一般的保險業業務人員在從事業務推展時，因為只能銷售自家保險公司的產品，因此難免有「老王賣瓜，自賣自誇」的情形，無法讓客戶完全信服自家保險公司產品的狀況，而保險經代人由於可以代理多家保險公司的產品，讓客戶在保險商品的規劃有更寬廣的選擇性與比較，也比傳統的保險業更能依照客戶的需求提出量身定作風險規劃。

由於保代角色是以客戶需求的角度出發，除了協助規劃合適保險商品外，在理賠發生時，由於與客戶利益並不衝突，並為獨立於保險公司的第三者，更能為保戶向保險公司爭取應享有理賠給付，讓客戶的權利受到更多保障。

然而一般經代人的素質良莠不齊，保險業務人員的流動率又高，再加上部分經代人不以永續經營為目標，常常以退佣的方式，大量爭取保險業務，在尚未支付給業務員應得佣金時，早已人去樓空，等等現象除了造成社會大眾對保險業不良印象外，更造成客戶的售後服務成了自力救濟；然而如果客戶選擇的是透過銀行購買保險商品，除了享有前述透過保險經代人代理多家保險公司以供選擇與協助理賠的優勢外，銀行永續與穩健經營的精神對客戶的售後服務更有保障。

（二）就銀行經營而言

雖然對銀行經營而言，保險業務的手續費收入只是銀行盈餘中的一部份，然而在經濟環境不佳，利率持續走低，銀行越來越難賺取存放利差的情況下，不得不從銷售消費性金融、保險商品方面提升營運績效。而銀行在保險業務推展的作業上，除了一般消費者對銀行的印象好、信賴度高、行員與客戶的關係良好外，銀行擁有其龐大的客戶數、數量眾多的營運據點以及高素質的人力資源都是銀行推展保險業務的優勢。

透過保險業務的推展銀行除了獲取手續費收入外，也可以利用保險公司培訓自己的員工有關保險的觀念、專業知識與銷售技巧，藉由不同經營文化的衝擊，轉變其銀行傳統經營模式與觀念，提高服務水平，讓員工適應市場競爭與變化的能力、行銷能力，更可以減少資金浮濫所造成銀行資金運用的壓力，並實現了「一次購足」金融百貨的概念。所謂「一次購足」的金融服務概念，其目的是銀行希望透過銀行所提供的產品與服務，便能滿足客戶在不同人生階段的資產規劃以及對不同金融產品與服務的需求。

而透過銀行代收保費或代理銷售保險產品也可以避免一般不肖保險經代人的欺詐行為，提升客戶對保險公司專業與售後服務的信任度。因此銀行保險是世界金融業發展的一個新趨勢，也是金融業務日趨綜合化、業務界限日趨淡化的現象，銀行提供客戶保險保障，提供多元化的綜合性金融服務，滿足客戶不同需求，以提高客戶忠誠度，並且利用不同的商業經營基礎，穩定銀行市場競爭力。

（三）就保險公司而言

在歐洲透過銀行銷售保險的保險費已經占新契約保險費的50%以上，因

此對保險業而言，銀行已經是保險業重要的銷售通路，由於保險業經過數百年的發展，投保率以大幅的提升，傳統的業務人員行銷手段已經不能給保險公司帶來業務上的突飛猛進，開拓新的銷售管道已是保險公司的共識。

而眾多的銷售管道中由於銀行的行銷據點多、人力素質高及豐富的客戶資源，保險公司與銀行合作便有機會接觸數量巨大的潛在客戶，因此銀行成為保險公司寄予眾望的重心，也為保險產品銷售增添新的途徑及方式。而這種專業分工、產銷分離的模式，也可為保險業者節省大量的業務人力及訓練成本，利用銀行的櫃台和職員推展保險業務可以使保險公司降低大量的產品營銷成本，它可以減少為增加業績而設立的分支機構，避免新機構所需的房屋租金費用、辦公設備與用品支出；還可以減少投入於銷售人員管理的人力和財力。

以國內28家壽險公司為例只剩中央信託局、三商美邦人壽（已加入第一金控）與保德信人壽未與銀行保代的銷售通路合作，國內保險公司對銀行保代通路的重視由此可知，甚至部分壽險公司甚至已全力發展銀行保代與保險經代人業務，不再發展壽險公司業務員的銷售通路。

五、台灣銀行保險現況

依據金融月報統計國內52家銀行中，已成立超過30家銀行保代正式跨入保險業務的推展，以91年壽險業新契約保費收入中，有將近411億元來自於銀行保險通路，約佔整體保費收入的13.15%，某些銀行保代推展保險的業績甚至已超過一般壽險公司，對於銀行而言保險業務仍屬於較陌生的業務時，都已有如此的成績，預計在今年銀行在逐漸熟悉保險業務並將全力爭取保險代理業務的情況下，銀行保險業務佔保險業新契約的比例將再度提高。

銀行保代一般都是以行員、電話或直效行銷的方式，針對銀行存、放款、薪資轉帳或信用卡客戶進行業務拓展，所以目前的產品大多以簡單的險種為主，未來銷售規劃則是同時結合保障與投資的投資型保險商品。也因為這種不同於傳統業務員拜訪的行銷方式，如何在短短的時間內，從瞭解客戶的需求、提出專業的建議，最後獲得客戶的信賴，銀行人員的素質及教育訓練顯得更為重要，因此銀行也藉由保險公司密集的教育訓練包括保險觀念的建立、發覺客戶潛在的需求、保險商品的說明、拒絕的處理、理賠作業處理與行銷技巧的提升無非是希望迅速提升銀行行員的銷售能力，然而銀行也重視的是與顧客建立長期的關係而不是冒著傷害到與顧客信賴關係的風險收取手

續費，避免損及銀行形象與客戶關係。

根據壽險公會統計，雖然國內壽險市場的投保率已達143.7%，創下歷年來的新高，然而個人壽險新契約平均保額只有50多萬，同時也創下歷年來的新低，國人平均保額嚴重不足，根據行政院主計處統計局的資料顯示，91年台灣每個家庭的年平均消費支出約87萬元，所以50多萬甚至還不夠支應一個家庭一年的開銷，更何況是當意外事故發生後，希望藉由保險金的給付確保家人的經濟生活，再加上我們的社會發展的趨勢：小家庭制度的盛行、老年人口的增加、養老問題日受重視、壽命的延長、醫療資源需求的增加、消費者風險管理意識的提升與投資理財觀念盛行的情況下，展望於未來國內壽險市場發展，仍有相當大的發展空間。

六、銀行保險經營成敗的因素

雖然影響銀行保險經營成敗的因素有：客戶是否喜歡一次購足金融服務的偏好、銀行選擇銀行保險運作的方式、銀行行員對於保險專業知識的認知與保險行銷技巧的訓練、銀行與保險公司間對於售後服務包括保單諮詢、險種變更、保單貸款、理賠申請等配合與協調與不同文化的衝擊，其中又以不同文化的衝擊為最主要的影響因素，所謂文化的衝擊主要來自兩方面，一方面是與不同組織的文化有關，另一方面則是與行銷文化差異所引發之薪資與獎勵制度問題。雙方管理階層的文化背景、保險業務的認知不同，因此對於保險業務管理與目標可能產生分歧，尤其是在雙方共同使用行銷通路時更容易造成衝突。通常分行員工不喜歡與高所得保險業務員共事，銀行行員領固定薪資，保險公司的保險業務員領佣金，雙軌薪資制度可能使兩者產生衝突。當行員也有若干業務壓力時，分行人員有時也不願意將業務移交給專業的保險業務員，以免自己無法達到預定的目標。

最後銀行行員雖然已經習於銷售保險，然而部分銀行發現銀行沒有足夠誘因讓行員全力銷售商品，因為銀行本身的薪資已相當優渥，而銀行所提供的保險銷售獎勵也不高，此外部分行員心態的問題不願意向客戶提到身故之事，因此也減少銷售保險的機會。呼應所謂「保險是被賣的而不是被買的」的格言。

因此銀行保險運作的最佳模式是將保險業務充分整合於銀行的銷售模式中，讓客戶感覺保險商品與其他銀行產品相同，當客戶對保險商品有需求

時，可藉由銀行的理財專員依照客戶的收入狀況、生活方式、家庭狀況與負擔，深入探討並量身訂作，提供銀行客戶完整合宜的家庭保障計劃，直接銷售保險商品給客戶，而非透過保險公司的保險業務人員銷售保險商品給客戶，減少兩者文化的衝擊。

七、結語：

(一) 銀行業

1. 保險專業人才之培訓方面

保險專業人才之培訓方面為銀行在跨業兼營保險時所需面臨最大的問題之一，對於此點，建議可以運用下列之方式培養銀行所需之保險專業人才：

- (1) 成立教育訓練中心，並同時培育財務規劃課程或保險專才的講師。
- (2) 與保險公司技術合作，向保險公司借調講師支援授課。
- (3) 在訓練課程方面，應著重在保險專業與行銷管理之課程。

2. 善加利用銀行本身具有的優勢因素銀行再跨業兼營保險時，具有滿足顧客多元化交易需要、獨特的保險行銷優勢、完善的行銷策略、優良的企業形象，長期的顧客往來關係。

(二) 保險業

1. 適時發展保險金融化商品並有效運用其保險專業知識，隨著全方位理財服務機構的形成，未來保險業、銀行業、投資信託業者之間皆可相互經營對方的商品與服務，因此保險業應適時發展保險金融化商品，才能在競爭環境裡穩定成長，同時應更有效運用其專業知識，化被動為主動，主導全方位理財服務體系的發展，才能保有成果。

2. 加強專業素養，增加業務員在銀行、保險及基金領域上的競爭力。

3. 擴展其他行銷管道，在銀行業者投入保險仲介業，銀行挾著形象佳，現有客源多之優勢，預料保險業未來之業務來源，來自銀行之比例會逐漸增加，因此保險業應積極開發其他保險行銷管道，以免未來銀行要求過高的佣金。

4. 努力提升自身競爭力，以免日後失去業務之競爭力，使得業務一落千丈。除了應扭轉消費者對保險業之不良印象、維護良好之企業形象外，亦應加強保險從業人員之專業能力，以提供消費者最專業的保險服務，以提升自身之競爭力。