

壽險公司銀行保險通路策略會不會受到競爭者行為的影響：動態競爭觀點之探討

Effect of Competitors' Activities on the Bancassurance Strategy of Life Insurers: Competitive Dynamics Perspective

彭金隆 / 國立政治大學風險管理與保險學系副教授

Jin-Lung Peng, Associate Professor, Department of Risk Management and Insurance, National Chengchi University

魏筱昀 / 中國文化大學財務金融學系講師 / 國立政治大學風險管理與保險學系博士候選人

Siao-Yun Wei, Lecturer, Department of Banking and Finance, Chinese Culture University / Ph.D. Candidate, Department of Risk Management and Insurance, National Chengchi University

陳彥志 / 國立政治大學風險管理與保險學系博士候選人

Yen-Chih Chen, Ph.D. Candidate, Department of Risk Management and Insurance, National Chengchi University

Received 2015/12, Final revision received 2017/3

摘要

本研究主要討論壽險市場中，競爭者行為對其銀行保險通路策略的影響。過去我國壽險公司主要以業務員通路為主，但銀行保險通路加入後，銀行擁有龐大據點與人員，保險公司透過與銀行合作調整通路策略，可在短期內獲得大量通路與業務，相較於建置緩慢且成本高的業務員通路，可更快速回應競爭者的市場行為。因此本文由動態競爭觀點出發，以臺灣2005年至2013年壽險公司為研究樣本，檢視各公司間的競爭行為，對目標公司銀行保險業務量以及保險費比重改變的影響。實證顯示在銀行保險排名前端競爭較為激烈的壽險公司間，銀行保險策略明顯會受到競爭對手的競爭性行動影響。

【關鍵字】銀行保險、動態競爭、競爭者行為

Abstract

This study analyzed the effect of competitors' activities on the bancassurance strategy from the competitive dynamics perspective. We investigated strategy and competition in the bancassurance business using data from Taiwan's life insurance companies from 2005 to 2013. For bancassurance competitive actions, we employed net bancassurance premium change and percentage changes in the bancassurance business as strategic measures of bancassurance. The empirical results reveal samples with higher competitive tension and competitive capabilities, and they show positive relationships between competitors' actions and competitive actions in the bancassurance business. The results provide evidence supporting the notion that competitors' strategies affect insurers' bancassurance strategies.

【Keywords】bancassurance, competitive dynamics, competitors' activities

壹、前言

2001 年金融控股公司法實施後，開啟我國銀行保險業務發展之門，之後監理機關陸續鬆綁頒布許多銀行保險業務經營的法規¹，讓銀行保險業務越來越蓬勃發展。圖 1 為近年銀行保險與傳統業務員通路初年度保費變化，銀行保險通路市占率從 2001 年小於 5%，到 2010 年一度高達 65%，但隨後下滑到 2015 年約 50% 左右²。銀行通路的加入，快速改變壽險市場的競爭態樣，過去成功的壽險業者主要依賴業務員通路取得市場佔有率與市場地位，即使壽險公司面臨激烈的競爭，有意改變通路策略亦非易事，建構傳統業務員通路，需要投入大量的時間與訓練成本，更需要長時間的準備與面對許多不確定性因素。但相較於傳統業務員通路，銀行保險通路的調整彈性明顯大於傳統業務員通路；透過銀行銷售保險商品，壽險公司毋須自行建置通路，即可利用銀行現有據點的理財專員或行員，銷售保險商品與客戶。因此不同於過去，壽險公司如要取得更多市場佔有率，並不需要自行費時建立業務員通路，只要與銀行建立合作關係，便可在短時間內取得通路，大大增加通路策略運用上的彈性。

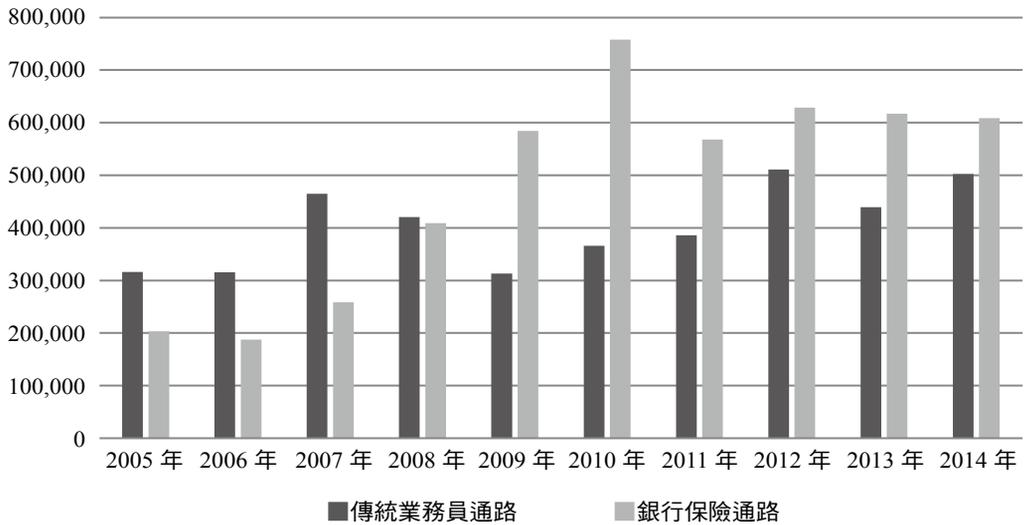
圖 2 為我國歷年壽險業業務員人數變化，由於業務員通路建構必須面對時間與成本因素，可以發現歷年業務員人數在短期間的變動幅度不大³。進一步比較各通路別歷年保費收入的平均成長率與成長率之變異數，會發現銀行保險通路歷年保費收入，有較高的波動性，在 2005 年到 2013 年，所有保險公司銀行保險通路保費收入成長率的變異數為 0.40，其他通路成長率的變異數則為 0.25，顯示出銀行保險通路在保險公司策略運用，有較高的變動性，也突顯銀行保險通路是一個更靈活的競爭工具。再者，銀行保險通路在保險公司策略運用上亦有其必要性，因為不同的保險通路專擅的保險商品也不同，業務員通路專精在較複雜的保險商品，如長期壽險、醫療險等，而銀行保險通路擅長類定存保單與投資型保單等，若保險公司只採取單一通路，並無法應付市場激烈的競爭，因此開發銀行保險通路，已成為穩定業務與面對市場競爭的重要策略，這可以由多家早期較不重視銀行保險通路的壽險公司，紛紛加強銀行業務比重看出這個趨勢⁴。

1 如 2003 年訂定銀行、證券、保險等機構合作推廣商品或提供相關服務規範。

2 2007 年開始，銀行保險通路已超越傳統業務員通路，2010 年更高達 65%，2013 年銀行保險通路占壽險業總保費之比率則維持 56%，2014 年則為 53%。

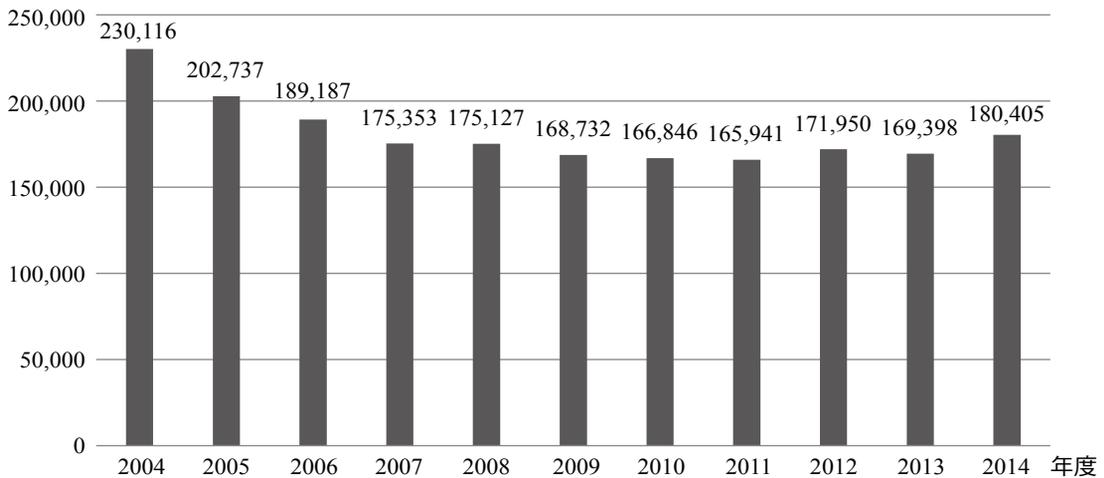
3 2005–2006 年業務員人數下滑的主要原因為勞退新制執行後，保險公司為降低公司人力成本，裁撤業務員所致。

4 如國內某排名前三大之人壽保險公司，在早期擔心發展銀行保險通路，將造成與現有業務員通路之衝突，因此並未積極發展銀行通路，但隨著競爭對手紛紛擴大銀行保險通路，使其整體業績明顯發生落後現象，故 2000 年前後新經營團隊開始積極投入銀行保險通路發展，在 2013 年底銀行保險通路新契約保費收入已經超過整體新契約保費收入的 50% 以上。許多原本不採用或低度採用銀行通路的壽險公司，也紛紛提高銀行通路之比重與業務量，以因應市場整體的影響。



註：1. 資料來源為財團法人保險事業發展中心。
2. 金額單位為百萬元新台幣。

圖 1 不同通路下的初年度保費收入



資料來源：財團法人保險事業發展中心

圖 2 歷年壽險業業務員人數

我國過去銀行保險通路發展與變化，提供了一個研究壽險業通路策略改變的良好環境，因此本文以動態競爭 (Competitive Dynamics) 理論為基礎，探討壽險業銀行保險通路策略與競爭對手行為間的關係。在 Chen, Smith, and Grimm (1992) 提出的動態競爭架構下，當競爭者察覺競爭對手行動，且該行動傳達某種明顯或隱含的訊息時，其他競爭者會進一步評估並處理這些訊息，並適時予以反應。對保險公司而言，銀行保險具有的通路特性（如前述的彈性），恰可以做為壽險公司即時調整與因應對手的策略選擇⁵。在動態競爭觀念下，採用相同營運方式、提供類似的產品以及面對相似顧客的廠商，都可能被視為競爭者 (Chen, 1996)，相較業務員通路之下，銀行通路比較偏向與外部資源結合，調整上具有動態性與彈性，在策略思考上更會考慮競爭對手的行為；再者，銀行通路的商品及客戶屬性都非常相似，保險公司在選擇上會有更大的競爭性，當資源相似程度越大時競爭也會更加激烈 (Chen, Su, and Tsai, 2007)，因此有關銀行保險通路策略探討的議題，適合以動態競爭理論為推論之基礎。

壽險公司的銀行保險通路策略是否受到競爭者行為的影響？過去在文獻上鮮少被提及更遑論進行實證研究，但在銀行保險通路重要性日益增加的時候，不論是實務上或理論上，均有其探討的價值，因此本文可補足此文獻的缺口，並可增進對壽險公司銀行保險競爭策略有更清楚的了解。本研究蒐集 2005 年到 2013 年共計 9 年的壽險公司財務及業務資料，檢視競爭對手行為對目標公司之銀行保險通路策略的影響。研究結果發現，雖然在全體壽險樣本中，競爭者行為的影響並不明顯，但以排名前段且競爭較激烈的保險公司間的競爭行為，目標公司的銀行保險通路競爭策略確實符合動態競爭理論推論，也就是當壽險公司競爭對手在銀行通路銷售更多或更少保單時，對應的保險公司確實會採取相同的競爭行為回應。進一步分析，發現目標公司更在意領先競爭者的回應，銀行保險通路中，領先競爭者的行為也確實對其銀行保險通路策略有顯著影響，但落後競爭者之影響則不顯著。

本文的架構如下，第貳節為文獻探討，探討銀行保險與動態競爭相關之文獻。第參節說明研究方法，第肆節為資料來源與實證結果，最後於提出本文之結論與建議。

貳、文獻探討

過去文獻對銀行保險競爭策略討論非常有限，就銀行保險相關研究而言，主要著重於銀行保險對銀行與保險公司帶來的好處與影響等，例如 Singhal and Singh (2010)

5 例如我國 A 人壽與 B 人壽為互相競爭之公司，當 A 人壽在銀行保險通路推出短年期利變型年金險保單熱賣後，B 人壽也推出類似的商品並在 2010 年展開激烈的攻防戰，其他保險公司也推出類似的商品進行抗衡，在利變型保單停售後，各家保險公司分別採取其他策略，進行應變，當 B 人壽推出還本型保單熱賣後，A 人壽也隨之採取快速且強力的競爭性回應，推出類似保單。

指出銀行利用原有的行銷通路銷售保險商品可以發揮範疇經濟。Dreassi and Schneider (2015) 深入分析銀行保險帶給保險公司的規模經濟，發現銀行保險通路的策略調整相對傳統通路更有彈性。其他相關研究還包括探討銀行保險如何提高保險滲透度以及帶給保險公司的好處 (Benoist, 2002)、銀行保險對銀行與保險公司股價的影響 (Carow, 2001; Fields, Fraser, and Kolari, 2007) 與進一步探討銀行與保險公司合作後對公司風險與價值的影響 (Elyasiani, Staikouras, and Dontis-Charitos, 2015)。有少數文獻對銀行與保險公司合作策略進行討論，例如 Fiordelisi and Ricci (2011) 分析銀行保險合作模式對公司成本效率與利潤效率的影響，Amici, Fiordelisi, Masala, Ricci, and Sist (2013) 對銀行與保險公司合作模式對公司價值影響進行探討。

國內銀行保險文獻也發現壽險公司涉入銀行保險業務程度越高確實能夠提升公司經營效率 (王儷玲、彭金隆與張義宏, 2006; 彭金隆、陳麗如與劉文彬, 2014) 與調整風險資產報酬率 (賴宏誌、張邦茹與蘇方盈, 2014)。Chang, Peng, and Fan (2011) 則指出傳統壽險通路的效率顯著優於銀行保險通路等。過去銀行保險相關文獻並未有與本研究主題相近之討論，本研究針對保險公司銀行保險通路策略的競爭行動進行探討。

就競爭策略文獻部分，Wernerfelt (1984) 提出資源基礎理論觀點，認為核心能力的建置才能取得重要的競爭優勢，資源基礎理論下將策略分析重點移往內部獨特資源的建置，透過企業內部的核心能力提升競爭優勢，以此取得穩固的市場地位，其中隱含當競爭行動開始後，產生的競爭優勢是靜態的，包括 Prahalad and Hamel (1990) 與 Barney (1991) 都認為影響企業間的競爭優勢主要來自內部的資源。

另外一類競爭策略文獻強調公司的動態競爭，強調在公司競爭情境下，相關競爭性回應的討論與影響。Porter (1980) 強調公司間相互競爭策略的重要性，Porter (1991) 也指出競爭理論的研究重點將逐漸往公司間動態競爭的方向移轉。Smith, Grimm, Gannon, and Chen (1991) 對競爭行動的察覺與回應做了深入的探討與分析，Chen et al. (1992) 透過競爭性行動與回應間的對偶關係 (Action-response Dyad) 建立競爭性行動與回應之動態競爭分析架構，開啟了更多動態競爭相關研究。Chen (1996) 結合前述資源基礎理論與動態競爭理論，探討策略的形貌以及廠商能耐，利用透過動態競爭所發展出來的市場共同性，及資源基礎觀點所推導出來的資源相似性，來解釋競爭者間的關係，並且預測這些廠商彼此間會如何進行攻擊或回應。Chen and Miller (2012) 指出動態競爭理論可以綜合分析企業間競爭行為及回應，並同時考量策略內容與過程、公司資源與市場等各種競爭行為的驅動因素 (Driver)。

預測競爭性行動與回應的主要驅動因素為察覺 (Awareness)、動機 (Motivation) 與能力 (Capability) (一般簡稱 AMC 架構)，AMC 架構起源自 Chen (1996) 提出以市場共通性與資源相似性的概念分析競爭行為，在 AMC 架構的觀念下，競爭者應當先「察覺」到對手的行動，並能刺激其反應的「動機」，且具備充足的「能力」進行反擊，

當這三個條件皆達到時，競爭者才會對競爭行動進行反擊或發動攻擊 (Smith, Ferrier, and Ndofor, 2001)。AMC 架構整合了以上三項關鍵行為要素，用來形塑出競爭對手的行為及反應。當競爭者與採取行動廠商之間資源相似度 high 時，具備較充足的能力進行反擊，採取回應的可能性則會越高，當競爭者較容易察覺對手行動時，也較可能採取回應。

因此有許多文獻在動態競爭理論架構下討論競爭行為，如 Chen et al. (1992) 以美國航空業為例，探討廠商間實際競爭行為以及競爭性回應。Chen and MacMillan (1992) 發現當所需回應成本越高時，美國航空公司越不會對競爭行動採取回應。Chen and Hambrick (1995) 則是對組織規模與競爭行為進行研究，認為當組織規模較小時，競爭性回應可能性較低，速度也比較慢。Chen et al. (2007) 將競爭關係視為不同質，進一步考量相對規模 (Relative Scale)、競爭者攻擊量 (Rival's Attack Volume) 與競爭者的競爭能耐 (Rival's Capability to Contest) 三種因素，分析競爭張力對公司間競爭對抗的關係。Hsieh, Tsai, and Chen (2015) 考量領先公司的競爭策略對其他競爭者的影響，並探討績效對競爭性回應的影響。

對保險公司而言，傳統業務員通路策略調整較困難，相對的，也比較無法立刻對其他保險公司的競爭行動做出反應，與 Wernerfelt (1984) 討論的靜態策略回應模式比較接近，但在調整速度較快的銀行保險通路上，保險公司可即時對其他保險公司的競爭行動做出反應，並在動態競爭架構下調整自己的策略。因此本研究採取動態競爭的角度對保險公司的競爭進行分析，符合銀行保險通路的特性。

在壽險市場中，當一壽險公司提高銀行保險通路業務量，是哪些公司最可能會受到影響並採取回應？以上述文獻分析得知，保險公司最可能注意市場地位最相近的公司（如保費收入排名在其後者），擔心自己的排名被該公司超越，因此會將他們的行動視作某種威脅；保險公司也會持續追蹤排名前的廠商，接收他們的競爭行動資訊；對排名緊跟本身前後的企業，所投入的追蹤行動應該明顯程度較高，符合動態競爭理論下較容易被觀察的競爭性行動之定義 (Smith et al., 2001)。排名接近的保險公司在相對規模 (Relative Scale) 也較為接近，回應也可能較為迅速 (Chen et al., 2007)。

綜上敘述可知，當競爭對手銀行保險通路策略改變時，因為銀行保險策略具有調整速度較快的特質，對保險公司而言，會快速採取回應，當公司觀察到排名領先的公司明顯改變策略時，極有可能追隨並採取相對的回應策略 (Hsieh et al., 2015)。而觀察到排名落後的保險公司增加更多銀行保險通路業務時，可能擔心排名被超越而銷售更多銀行保險商品。因此，綜合以上文獻及實務觀察，不論是排名在前或後的競爭者策略改變，均會影響其銀行保險通路策略，因此本研究提出以下假說：

H1：競爭者競爭行為對壽險公司銀行保險通路策略有顯著的影響。

考量不同保險公司的回應能力與競爭激烈程度下，小型公司因為資源有限，回應速度也較慢 (Chen and Hambrick, 1995)，此外，當競爭者的競爭能耐較小時，也比較不會採取快速或積極的回應作為 (Chen et al., 2007)。再者，如採取固定策略的公司（像部分保險公司堅持僅以業務員通路或銀行保險通路時）自然也較不會進行競爭回應 (Chen, 1996)。基於以上，當規模較大且資源較豐富的競爭壽險公司間，其市場排名大都屬前段且處於競爭較激烈的公司群體中，彼此的競爭行為影響應該更為顯著。因此提出以下假說：

H2：競爭能耐較高的壽險公司間，競爭者競爭行為對於其銀行保險通路策略有顯著的影響。

本研究也考量競爭激烈程度的調節效果，因為在動態競爭理論下，當兩家保險公司之間排名差距越小、相對的競爭也越激烈，因此更容易察覺彼此的競爭行動，更會有動機回應競爭對手的競爭行為 (Chen, 1996)。在考量競爭張力下，當兩家排名前後保險公司之間之實質差距越小，彼此競爭張力也會越大 (Chen et al., 2007)。是故，提出本研究的第 3 個假說為：

H3：當競爭壽險公司與競爭者差距越小時，會受到競爭者競爭行為更顯著的影響。

參、實證模型

為探討壽險公司的銀行保險通路策略，是否受到競爭對手銀行保險通路策略的影響，本文的實證模型 (1) 設定如下：

$$\begin{aligned} Str_Banc_{it} = & \alpha_0 + \alpha_1 Str_Compete_{it} + \alpha_2 Size_{it} + \alpha_3 Banc_share_{it} + \alpha_4 Equity_{it} + \alpha_5 ROA_{it} \\ & + \alpha_6 FHC_{it} + \alpha_7 AGE_{it} + \alpha_8 Interest_{it} + \alpha_9 HHI_line_{it} + \alpha_{10} Foreign_{it} \\ & + \alpha_{11} Partners_{it} + \alpha_{12} Tradition_{it} + \varepsilon_{it} \end{aligned} \quad (1)$$

上式 i 代表第 i 家壽險公司， t 代表時間， $t = 2005, \dots, 2013$ 。被解釋變數 (Str_Banc_{it}) 為第 i 家壽險公司第 t 年「銀行保險通路策略變動」變數，關於銀行保險通路策略變動 (Str_Banc_{it}) 的衡量，由於策略所涵蓋面向非常廣泛，包括產品線的廣度與特色、目標市場的區隔與選擇、垂直整合程度之取決、相對規模與規模經濟、地理涵蓋範圍、競爭武器等 (司徒達賢, 2005)，保險業在前述各個面向上，有關程度高低的取捨與變化，均可視為是策略的選擇。本研究參採上述策略構面範圍的看法，對於銀行保險策略之衡量，採用樣本壽險公司「銀行保險通路保費收入對總保費收入比例 (Str_Banc1_{it})」與「銀行保險通路保費收入的金額 (Str_Banc2_{it})」兩項變數，並以其二期間之變化，做為策略調整與變動之代理變數。

第一項「銀行保險通路保費收入對總保費收入比例 (Str_Banc1_{it})」，代表保險公司業務垂直整合程度的策略選擇，銀行通路對壽險公司而言屬外部通路，而業務員為內部化的通路，當此一比率越高，代表保險公司在整體價值活動的選擇上，選擇垂直整合程度越低的策略，反之，則是採取垂直整合程度越高的策略。因為銀行通路客戶屬性與銷售商品與業務員不同，因此這個比率高低的不同，亦代表目標市場與區隔策略選擇上之不同。而第二項變數「銀行保險通路保費收入的金額 (Str_Banc2_{it})」越高，代表相對規模與規模經濟的策略選擇，因此當此一金額越高，代表在銀行保險市場選擇更積極的策略。

此外，壽險公司在市場的占有率對於消費者印象有許多意義，保險業不同於其他行業，保險商品屬無形商品且期間長，被保險人在購買保險商品時，會考量壽險公司的規模與聲譽，隨著保費與資產市占排名的提升，市場聲譽也會隨之上升，提高或降低銀行保險通路保費收入的金額，也是重要策略的考量，因此本研究利用這兩項策略變數，衡量銀行保險策略變動，希望能有更完整衡量。其中銀行保險通路保費收入對總保費收入比例的變動（以下簡稱銀行保險比例變動），以及銀行保險通路保費收入金額的變動（以下簡稱銀行保險金額變動），此變動數的計算為各該比率以及金額 t 年度的數據減去 $t-1$ 年度的數據，用以代表在保險業在該年度銀行保險通路策略的變動。

關於競爭者的定義，本文利用總保費收入排名作為定義競爭者的基礎，從實務上觀察，壽險公司相當重視市場上保費收入的排名，而以 Chen et al. (2007) 提出的競爭觀點，排名接近的壽險公司也會有較大的競爭性。因此定義解釋變數 ($Str_Compete_{it}$) 為第 i 家壽險公司第 t 年的「競爭者銀行保險策略變動」，變數的計算為 t 年度的銀行保險數據減 $t-1$ 期的數據。

本研究使用三種競爭者的定義，第一種是以保費收入排名在目標公司前與後一家的公司定義為其競爭者，依動態競爭文獻 Chen et al. (1992) 跟 Hsieh et al. (2015) 認為廠商會考慮競爭者們所採取的競爭性行動總和，在第一種定義下，競爭對手包括保費收入排名領先與排名落後一名的公司。其次，本研究想更清楚分析排名領先與排名落後公司對於目標壽險公司個別的影響，因此，第二種競爭者定義為落後競爭者，將排名落後目標公司一名的公司視為競爭者，用來檢驗目標公司是否會考量排名落後公司之競爭行動，因擔心被排名落後公司超越而影響其銀行保險通路策略；第三種競爭者定義為領先競爭者，以排名領先目標公司前一名者為競爭者，在此情況下，主要想了解目標公司是否會考量排名領先者的競爭行動，希望追上領先者的排名。

當然壽險公司對於市場競爭者的關注，應該不僅限於前一或後一的競爭對手行為，但以 Chen et al. (2007) 提出的競爭張力觀點來看，排名最接近的壽險公司間有更直接且明顯的競爭，也較會回應彼此的競爭行動，因此本研究認為排名前後一位之競爭對手間，應該有更顯著之影響，故本研究以前後排名者定義為競爭者。而上述「競

爭者銀行保險策略變動」 ($Str_Compete_{it}$) 的計算，與「銀行保險通路策略變動」變數類似，分別以競爭對手之「銀行保險通路保費收入對總保費收入比例的變動」以及「銀行保險通路保費收入金額的變動」作為代理變數。

根據動態競爭理論，當察覺到競爭者們的競爭性行動後，在競爭激烈的銀行保險市場中，壽險公司會有動機進行通路策略調整，並快速進行策略反擊。本研究可以透過前述三種定義下競爭者策略變數，分別驗證假說 H1，因此當變數 $Str_Compete$ 的估計係數 α_1 為顯著時，則支持研究假說 H1。如果正向顯著表示目標壽險公司面對競爭者的行為，會使用相同的策略進行回應。

本研究為驗證研究假說 H2，探討競爭能耐較高公司間的影響，本文將銀行保險通路策略固定不變（如完全不採銀行保險通路或完全採銀行保險通路者）以及銀行保險市占率過小的公司排除，僅把符合一定規模以上的壽險公司納入實證範圍，上述所稱一定規模，指銀行保險通路保費市占高於 1% 的壽險公司（共 12 家，其合計資產市占率約為 80%），同樣以模型 (1) 進行迴歸分析，此時若估計係數 α_1 為顯著時，表示競爭者策略對壽險公司銀行保險策略有影響，則支持研究假說 H2。

此外，本研究透過交乘項探討競爭激烈程度的調節效果，以驗證研究假說 H3，H3 主要想測試當保險公司之間的排名差距越小時，保險公司的銀行保險通路的競爭性回應是否會越激烈。因此研究模型 (2) 設定如下：

$$\begin{aligned} Str_Banc_{it} = & \beta_0 + \beta_1 Str_Compete_{it} + \beta_2 Compete_Drgree_{ikt} + \beta_3 Str_Compete_{it} \\ & \times Compete_Drgree_{ikt} + \beta_4 Size_{it} + \beta_5 Banc_share_{it} + \beta_6 Equity_{it} + \beta_7 ROA_{it} \quad (2) \\ & + \beta_8 FHC_{it} + \beta_9 AGE_{it} + \beta_{10} Interest_t + \beta_{11} HHI_line_{it} + \beta_{12} Foreign_{it} \\ & + \beta_{13} Partners_{it} + \beta_{14} Tradition_{it} + \varepsilon_{it} \end{aligned}$$

其中保費收入差距的變數 ($Compete_Drgree$) 為 i 家壽險公司與競爭公司 k 保費收入差距取絕對值，因此當估計係數 β_2 顯著為負時，則表示支持研究假說 H3，顯示目標壽險公司與競爭公司差距越小競爭越激烈時，越會在意競爭者的策略，並進行競爭性回應，反之，當估計係數 β_2 為正時，表示目標壽險公司與競爭公司差距越大時，目標壽險公司越會進行競爭性回應。

本研究控制變數 (X_t) 如下⁶：包括規模變數 ($Size$)：代表壽險公司規模，以總資產取自然對數為代理變數。銀行保險市場地位 ($Banc_share$)：代表壽險公司對銀行保險市場的影響力，以各年度銀行保險保費對比全體銀行保險市場保費收入為代理變數。

6 本研究的控制變數主要參考彭金隆等 (2014) 和賴宏誌等 (2014)。

公司的權益比率 (*Equity*)：以股東權益占總資產比率作為代理變數。獲利能力 (*ROA*)：以資產報酬率作為代理變數。公司是否屬於金控公司 (*FHC*)：為虛擬變數，若為 1 代表屬於金融控股公司之子公司，若為 0 則為非屬金融控股公司。公司年齡 (*AGE*)：以公司成立的年數作為代理變數，利率 (*Interest*)：以國內五大行庫平均利率作為代理變數⁷。保險公司險種銷售策略集中度 (*HHI_line*)：依照 Libenberg and Sommer (2008)，利用每一種產品線的比率，計算壽險公司每一年度個人險產品的赫芬德指數 (*Herfindahl-Hirschman Index*)，衡量公司的險種銷售集中度。是否為外商保險公司 (*Foreign*)：本項指標為虛擬變數，若為 1 代表屬於外商壽險公司，若為 0 則為本土壽險公司。合作銀行家數 (*Partners*)：是以壽險公司合作的銀行家數作為代理變數。傳統通路比重 (*Tradition*)：以業務員通路跟傳統保經代通路比重作為代理變數，作為傳統通路對銀行保險通路的影響的控制變數。

肆、資料來源與實證結果

一、資料與基本統計量

本文所採用之實證資料中，有關各公司銀行保險通路初年度保費與整體初年度保費資料，係來自中華民國人壽保險商業同業公會業務統計速報，而銀行保險通路的總保費收入則來自保險事業發展中心，各壽險公司相關的業務與財務資料來自於保險事業發展中心所發行的保險業務統計年報；另外當年度五大行庫平均利率，資料來源為中央銀行。由於人壽保險公會公布的銀行保險相關統計報表資料自 2005 年開始，考量計算銀行保險策略的變動需兩年以上之資料，故研究期間自 2005 年開始到 2013 年止，共計 9 年之年資料共 178 筆。

本研究未採月資料的原因為考量我國壽險公司監理的環境以及經營特性。就市場競爭實務狀況而言，壽險公司對於競爭者策略反應時間必須有一定之期間，以目前國內銀行保險實務來說，壽險公司開始了解到競爭者的競爭性行動變化，須等到確切的同業業績數值公布後才能獲知，並決定要更改自身競爭策略時，通常要調整公司現有產品結構，也須經過一定法定時間。即使不修改商品，不經過商品送審程序，以現有商品上市應對，壽險公司對競爭者銀行保險策略回應大約需半年左右，因此本研究使用同年度資料，做為策略回應分析有其實務上的考量，在動態競爭理論的驗證上，尚屬合理。若使用月資料或是季資料，反而無法符合實務上的特性。

7 利率資料為當年度的利率資料，共計 8 個年度。

由於研究期間中，有保險公司被併購、被接管或是新成立，因此各年度的公司家數並不固定。資料整合採取以下處理原則：第一是刪除股東權益小於零的公司。股東權益小於零的公司由於被接管或高度監理，缺少部分財務與業務統計資料，另外這些問題公司，在銷售銀行保險商品上也會受到限制。第二是扣除新成立公司的第一年以及被併購公司之被併購前的最後一年數據。由於這些公司經常會有業務統計資料缺漏，所以我們無法使用這些資料。第三個原則是，若保險公司缺超過 5 年以上的資料，即缺漏資料超過一半樣本期間之樣本，就從樣本中刪除之。依照上述三個原則，將資料整理如表 1。

表 1 提供本研究樣本相關之敘述統計量，其中包括 25 家壽險公司，觀察所有樣本之銀行保險策略變動，平均比例變動為 2.057%。而銀行保險保費收入金額變動部分，平均為 2.586 億元。觀察樣本資料，可以發現有部分壽險公司的銀行保險策略變動值為零，表示部分銀行保險公司銀行保險策略不會進行變動或是變動幅度非常小（如法國巴黎人壽以銀行保險通路為主，並未發展業務員通路。保德信人壽並未拓展銀行保險通路），因此必須排除在分析之外；此外，通路策略變動甚小的壽險公司，在資源相似性與其他公司不同，其銀行保險的策略行動，自然不會被其他公司視為競爭行為 (Chen, 1996)。

因此，本研究在檢視假說 H2 時，透過以下兩個原則進行篩選：原則一，刪除銀行保險通路策略固定的保險公司，包括沒有銀行保險通路或沒有業務員通路的公司，通路策略固定的公司，銀行保險通路策略自然不會因競爭對手採取行動有所調整。原則二，刪除銀行保險通路市占率小於 1% 的保險公司。Chen and Hambrick (1995) 提出相對規模較小的廠商，競爭性回應的可能較小，速度也較慢。小型保險公司的資源不足，在缺乏競爭能耐下，比較無法觀察到競爭對手的策略並做出回應 (Chen et al., 2007)，最後本研究將樣本整理出排名在前段競爭較激烈的 12 家保險公司，而這些公司之市占率已超過全市場的八成，因此也具有一定之代表性。另外本研究也使用銀行保險通路市占率小於 2%（共 8 家壽險公司）的公司為實證樣本，作為額外的門檻值進行穩健性測試。

表 1 樣本基本敘述統計量表

變數	變數定義							
	樣本數	平均數	標準差	中位數	最小值 最大值			
Panel A：所有壽險公司								
銀行保險比例變動	Str_Banc1	銀行保險通路保費收入對總保費收入比例的變動 (%)	178	2.057	16.078	0.000	-77.920	61.910
銀行保險金額變動	Str_Banc2	銀行保險通路保費收入的變動金額 (NT\$ 億元)	178	2.586	13.688	0.203	-52.100	61.600
公司資產	Asset	總資產 (NT\$ 億元)	178	4656.398	7719.961	1538.095	2.521	41837.844
公司規模	Size	以壽險公司的總資產取自然對數	178	25.578	1.805	25.759	19.345	29.062
權益比率	Equity	股東權益占總資產比率 (%)	178	6.155	8.297	4.783	0.436	94.277
獲利率	ROA	資產報酬率 (%)	178	-1.137	6.901	0.063	-81.631	3.506
銀行保險市場地位	Banc_share	銀行保險保費收入市占率 (%)	178	4.389	6.623	1.323	0.000	34.079
是否為金控公司	FHC	為虛擬變數，若為 1 代表屬於金控公司，若為 0，則非屬金控公司	178	0.213	0.411	0.000	0.000	1.000
公司年齡	AGE	公司成立的年度	178	24.624	17.753	18.000	0.000	67.000
利率	Interest	五大行庫平均利息 (%)	178	1.952	0.527	1.623	1.453	2.810
險種銷售策略	HHL_line	壽險公司年度個人險產品的赫芬德指數	178	0.637	0.145	0.616	0.334	1.000
是否為外商公司	Foreign	為虛擬變數，若為 1 代表屬於外商公司，若為 0，則屬於本土公司	178	0.365	0.483	0.000	0.000	1.000
合作銀行家數	Partners	與壽險公司合作的銀行家數	178	17.045	8.800	20.000	0.000	33.000
傳統通路比重	Tradition	業務員通路跟傳統保經代通路比重 (%)	178	46.365	31.214	41.465	0.000	100.000

表 1 樣本基本敘述統計量表 (續)

變數	變數定義	樣本數	平均數	標準差	中位數	最小值	最大值
Panel B: 競爭能耐較大之 12 家壽險公司							
銀行保險比例變動	Str_Banc1 銀行保險通路保費收入對總保費收入比例的變動 (%)	96	4.247	13.565	1.180	-28.310	54.660
銀行保險金額變動	Str_Banc2 銀行保險通路保費收入的變動金額 (NT\$ 億元)	96	3.937	16.853	1.080	-52.100	61.600
公司資產	Asset 總資產 (NT\$ 億元)	96	7718.187	9454.665	3010.051	2.521	41837.844
公司規模	Size 以壽險公司的總資產取自然對數	96	26.233	1.955	26.430	19.345	29.062
權益比率	Equity 股東權益占總資產比率 (%)	96	6.334	6.064	5.087	-2.079	52.933
獲利率	ROA 資產報酬率 (%)	96	-1.311	9.160	0.277	-81.631	3.506
銀行保險市場地位	Banc_share 銀行保險保費收入市占率 (%)	96	5.897	7.506	3.055	0.007	34.079
是否為金控公司	FHC 為虛擬變數，若為 1 代表屬於金控公司，若為 0，則非屬金控公司。	96	0.281	0.452	0.000	0.000	1.000
公司年齡	AGE 公司成立的年度	96	32.031	18.718	33.500	0.000	66.000
利率	Interest 五大行庫平均利息 (%)	96	1.952	0.527	1.623	1.453	2.810
險種銷售策略	HHL_line 壽險公司年度個人險產品的赫芬德指數	96	0.586	0.121	0.578	0.334	1.000
是否為外商公司	Foreign 為虛擬變數，若為 1 代表屬於外商公司，若為 0，則屬於本土公司。	96	0.302	0.462	0.000	0.000	1.000
合作銀行家數	Partners 與壽險公司合作的銀行家數	96	20.271	6.020	21.000	7.000	33.000
傳統通路比重	Tradition 業務員通路跟傳統保經代通路比重 (%)	96	47.856	26.620	42.720	0.960	98.410

二、實證結果

表 2 為以所有保險公司為樣本的估計結果，其中表 2 的第 1、第 2 及第 3 欄為銀行保險比例變動之模型，第 4、第 5 及第 6 欄為銀行保險金額變動之模型，其中競爭者的定義分別為排名前後的壽險公司、排名領先的壽險公司以及排名落後的壽險公司。實證結果發現，在所有樣本的情況下，本研究的競爭者競爭策略的策略係數皆不顯著，顯示壽險公司不會對競爭者的銀行保險策略做出反應，因此本研究的假說 H1 似乎未獲支持。

而本研究進一步考量假說 H2，因表 2 為考量所有公司下的估計結果，並未考慮公司的資源差異，而公司競爭能耐也會受到資源差異的影響 (Chen, 1996)，對小型的保險公司而言，因競爭資源不足且競爭能耐較低，也較不會對競爭對手的銀行保險通路策略做出競爭性回應 (Chen and Hambrick, 1995)，因此競爭能耐較小的壽險公司，也比較不會針對競爭者的策略做出因應的策略 (Chen et al., 2007)，此外，部分保險公司銀行保險通路的競爭策略不會變動，自然不會對其他公司的策略做出回應。

表 3 呈現為以競爭能耐較高壽險公司所得估計結果，其中已經刪除銀行保險通路策略固定以及銀行保險通路市占率小於 1% 的公司。第 1 欄與第 4 欄實證結果，發現競爭者銀行保險策略 (*Str_Compete*) 對目標公司銀行保險策略變數 (*Str_Banc*) 具有顯著正向影響，顯示在規模較大且競爭較激烈的壽險公司間，保險公司確實會對保費收入排名前後公司的通路策略改變做出回應，因此本研究假說 H2 獲得支持，此結果符合 Chen (1996) 提出競爭者會對資源相似性與市場共同性接近的對手做出競爭性回應的預測。顯示當競爭對手提高銀行保險銷售比例或是金額時，壽險公司可能會透過提高佣金或是設計對應的銀行保險商品等策略性作為，去增加銀行通路的比重或是銷售金額，以便對競爭公司的行為做出回應，反之亦然。研究結果也支持 Chen et al. (2007) 所提出競爭張力較高的公司間，確實較會對競爭性行動做出回應。

另外由表 3 中，分別觀察排名領先公司與排名落後公司的競爭行為反應時，發現排名領先之競爭者行為，對於目標公司的銀行保險通路策略具有顯著正向影響，顯示目標公司會追隨領先者的競爭行動而改變策略，但對於排名落後的競爭者行為，則未有顯著證據支持壽險公司是否會回應落後競爭者之行動。

表 2 保險業動態競爭策略實證結果—所有樣本

被解釋變數	銀行保險通路策略變數					
	銀行保險比例變動			銀行保險金額變動		
	Panel A	(1) 前後	(2) 領先者	(3) 落後者	(4) 前後	(5) 領先者
常數項	-38.798 (37.917)	-53.595 (39.844)	-70.494* (39.041)	22.574 (32.160)	19.713 (31.871)	14.491 (35.747)
競爭者競爭策略	-0.024 (0.047)	-0.086 (0.076)	0.047 (0.065)	0.072 (0.054)	0.081 (0.071)	0.065 (0.079)
公司規模	1.818 (1.526)	2.321 (1.591)	2.877* (1.538)	-0.751 (1.299)	-0.728 (1.278)	-0.405 (1.409)
權益比率	0.133 (0.173)	0.137 (0.175)	1.072*** (0.389)	0.012 (0.148)	0.011 (0.142)	0.237 (0.355)
獲利率	-0.686*** (0.202)	-0.691*** (0.204)	-1.370*** (0.380)	-0.014 (0.173)	-0.003 (0.166)	-0.143 (0.347)
銀行保險市場地位	-0.059 (0.245)	-0.101 (0.258)	-0.017 (0.236)	1.087*** (0.210)	1.083*** (0.208)	1.104*** (0.216)
是否為金控公司	-5.438 (3.502)	-3.807 (3.844)	-7.955** (3.526)	-2.391 (2.995)	-2.684 (3.122)	-3.168 (3.219)
公司年齡	0.135 (0.086)	0.147* (0.086)	0.101 (0.084)	0.070 (0.073)	0.059 (0.070)	0.055 (0.076)
利率	8.748*** (2.427)	9.521*** (2.581)	8.310*** (2.380)	0.975 (2.051)	1.074 (2.046)	1.242 (2.167)
險種銷售策略	-15.426* (8.345)	-14.766* (8.510)	-8.935 (8.437)	-4.590 (7.293)	-2.275 (7.012)	-5.003 (7.657)
是否為外商公司	-0.461 (3.583)	0.809 (3.710)	-1.046 (3.470)	-0.386 (3.055)	-0.307 (2.982)	-0.592 (3.162)
合作銀行家數	-0.294 (0.197)	-0.320 (0.203)	-0.370* (0.197)	-0.227 (0.169)	-0.199 (0.165)	-0.276 (0.179)
傳統通路比重	-0.252*** (0.048)	-0.258*** (0.051)	-27.579*** (4.865)	-0.045 (0.041)	-0.034 (0.040)	-5.851 (4.439)
R-Squared	0.231	0.235	0.262	0.218	0.221	0.217
Observations	178	170	170	178	170	170

註：括號內的數字為估計參數值的標準誤 (Standard Error)；***、** 與 * 分別代表 1%、5% 及 10% 顯著水準。

表 3 保險業動態競爭策略實證結果—競爭能耐較高樣本（市占率 1% 以上）

被解釋變數	銀行保險通路策略變數						
	Panel B	銀行保險比例變動			銀行保險金額變動		
		(1) 前後	(2) 領先者	(3) 落後者	(4) 前後	(5) 領先者	(6) 落後者
常數項	8.041 (45.453)	-8.573 (49.898)	0.025 (45.469)	29.768 (60.099)	17.582 (61.583)	30.764 (71.080)	
競爭者競爭策略	0.169*** (0.063)	0.154 (0.103)	0.211** (0.084)	0.185** (0.073)	0.206** (0.094)	0.169 (0.115)	
公司規模	0.290 (1.685)	0.736 (1.850)	0.362 (1.689)	-0.808 (2.232)	-0.740 (2.280)	-0.635 (2.625)	
權益比率	-0.004 (0.358)	-0.068 (0.378)	0.110 (0.416)	0.403 (0.474)	0.353 (0.469)	0.664 (0.638)	
獲利率	-0.712*** (0.218)	-0.754*** (0.233)	-1.592*** (0.310)	0.087 (0.289)	0.111 (0.289)	-0.082 (0.475)	
銀行保險市場地位	0.006 (0.259)	-0.080 (0.312)	-0.050 (0.241)	1.096*** (0.342)	1.257*** (0.379)	1.092*** (0.369)	
是否為金控公司	-0.092 (3.749)	-0.093 (4.388)	-0.559 (3.593)	-4.874 (4.873)	-8.776 (5.526)	-4.552 (5.447)	
公司年齡	0.151* (0.088)	0.162* (0.092)	0.073 (0.084)	0.125 (0.117)	0.114 (0.114)	0.115 (0.128)	
利率	5.774** (2.733)	6.374** (3.039)	5.248* (2.666)	3.662 (3.599)	5.006 (3.743)	4.629 (4.113)	
險種銷售策略	-12.185 (10.997)	-8.964 (11.776)	-0.824 (10.826)	-17.735 (14.600)	-6.045 (14.812)	-22.452 (16.596)	
是否為外商公司	-3.643 (4.845)	-2.271 (5.252)	-5.317 (4.743)	-2.888 (6.390)	-3.080 (6.444)	-5.692 (7.313)	
合作銀行家數	-0.485* (0.288)	-0.335 (0.319)	-0.351 (0.277)	-0.373 (0.374)	-0.317 (0.387)	-0.528 (0.426)	
傳統通路比重	-0.240*** (0.067)	-0.238*** (0.073)	-21.741*** (6.891)	-0.122 (0.088)	-0.107 (0.089)	-14.838 (10.577)	
R-Squared	0.382	0.345	0.419	0.291	0.284	0.262	
Observations	96	88	88	96	88	88	

註：1. 括號內的數字為估計參數值的標準誤 (Standard Error)；***、** 與 * 分別代表 1%、5% 及 10% 顯著水準。

2. 研究樣本扣除銀行保險策略固定以及銀行保險市占率小於 1% 樣本。

表 4 為探討競爭激烈程度對競爭性回應的調節效果，主要分析當競爭的激烈程度上升時，是否會影響競爭性回應。本研究分別將排名領先與排名落後的壽險公司定義為競爭對手，透過保費收入差距與競爭者銀行保險策略變數的交乘項作為調節效果的變數⁸。欄 1 與欄 2 為以銀行保險比例變動作為銀行保險策略變數，交乘項的結果為不顯著。欄 3 與欄 4 為以銀行保險金額變動作為銀行保險策略變數，其中交乘項的估計結果顯著為負，表示目標壽險公司與競爭公司差距越小時，競爭者的競爭性行動對其影響越大，也就是當競爭程度越小時，會降低壽險公司回應銀行保險的競爭性行動，實證結果本研究 H3 僅獲得部分支持，此一實證結果與 Chen et al. (2007) 考量競爭張力下的競爭回應一致，顯示當兩間保險公司的保費收入差距越小時，彼此間競爭張力越大，更容易察覺彼此的競爭行動，因此也會更積極的對競爭對手行動做出回應。但其中實證結果僅在銀行保險通路保費收入的金額作為策略衡量變數時，有顯著的影響，代表目標壽險公司與競爭公司差距越小時，競爭者的競爭性行動對其規模擴張策略影響越大，但在衡量垂直整合策略與目標市場策略變數上的影響不顯著。

當以銀行保險金額變動作為銀行保險策略變數，代表採擴張規模策略，同時競爭張力來自於保費收入排名的追趕，因此競爭張力會直接影響規模擴張策略大小，但以銀行保險比例變動作為銀行保險策略變數時，代表公司垂直整合策略變動，所受到的調節效果較不明顯。

為了驗證本研究實證結果的穩健性，本研究也以不同的估計方法以及不同競爭能耐的定義進行樣本選取。第一、考量本研究資料屬於追蹤資料 (Panel Data) 結構，因此也使用追蹤資料研究方法進行估計。第二、修改競爭能耐樣本的選取標準，將選取原則改為刪除銀行保險通路市占率小於 2% 的保險公司。第三、採用兩階段最小平方方法 (2SLS) 加以校正可能存在的內生性的問題時，避免最小平方方法 (OLS) 所估計的係數產生偏誤結果。第四、考量競爭者策略變數為前一期之策略變數⁹。

本研究根據 Hausman test 的結果，選擇使用固定效果模型下進行估計，在控制年度效果與公司個別效果下，估計結果顯示，係數的顯著與否和估計係數的正負號與原本模型的估計結果相同，另外本研究也採用銀行保險市占率大於 2% 的保險公司為研究樣本，估計發現當同時考量前後一名競爭對手時，不論是以金額變動或是比率變動作為銀行保險策略衡量變數，估計結果的顯著性與表 3 的估計結果一致，另外觀察排名領先公司之競爭者行為時，並以金額變動作為銀行保險策略衡量變數時的結果也具有顯著正向估計結果。

8 非常感謝匿名審查人寶貴的建議，我們將競爭者競爭策略與保費收入差距兩變數取標準化後再做交乘項中，避免同時放入保費收入差距下的共線性問題。

9 穩健性測試結果受限於刊登字數限制無法於本文中刊登，也歡迎與作者索取。

表 4 保險業動態競爭策略實證結果－考量競爭激烈程度的調節效果

被解釋變數	銀行保險通路策略變數				
	Panel B	銀行保險比例變動		銀行保險金額變動	
		(1) 領先者	(2) 落後者	(3) 領先者	(4) 落後者
常數項	-5.049 (57.063)	21.519 (51.032)	-10.315 (70.424)	32.892 (79.336)	
競爭者競爭策略	1.972 (1.381)	3.107* (1.699)	1.700 (1.956)	0.182 (2.284)	
保費收入差距	-0.138 (1.859)	-1.565 (1.718)	-0.833 (2.341)	-0.956 (2.662)	
競爭者競爭策略 * 保費收入差距	-0.966 (1.593)	-0.182 (2.505)	-2.552* (1.397)	-2.668* (1.459)	
公司規模	0.664 (2.100)	-0.351 (1.872)	0.235 (2.586)	-0.817 (2.878)	
權益比率	-0.062 (0.394)	0.100 (0.420)	0.344 (0.480)	0.546 (0.631)	
獲利率	-0.753*** (0.236)	-1.567*** (0.314)	0.072 (0.287)	-0.079 (0.470)	
銀行保險市場地位	-0.062 (0.323)	-0.054 (0.245)	1.122*** (0.390)	1.132*** (0.364)	
是否為金控公司	-0.143 (4.481)	-1.251 (3.954)	-9.186 (5.563)	-5.284 (5.547)	
公司年齡	0.170* (0.097)	0.071 (0.085)	0.062 (0.120)	0.122 (0.126)	
利率	6.201** (3.087)	5.139* (2.709)	5.936 (3.750)	5.351 (4.085)	
險種銷售策略	-9.543 (11.946)	-0.864 (10.911)	-5.049 (14.694)	-20.263 (16.390)	
是否為外商公司	-2.663 (5.524)	-6.431 (4.935)	-2.277 (6.598)	-5.300 (7.521)	
合作銀行家數	-0.371 (0.332)	-0.392 (0.286)	-0.174 (0.395)	-0.529 (0.424)	
傳統通路比重	-0.235*** (0.074)	-21.451*** (6.958)	-0.108 (0.089)	-13.540 (10.438)	
R-Squared	0.348	0.426	0.316	0.303	
Observations	88	88	88	88	

註：1. 括號內的數字為估計參數值的標準誤 (Standard Error)；***、** 與 * 分別代表 1%、5% 及 10% 顯著水準。

2. 研究樣本扣除銀行保險策略固定以及銀行保險市占率小於 1% 樣本。

為控制本研究自變數與應變數間相互影響的因果關係，本研究也參考 Campa and Kedia (2002)、Ho, Lai, and Lee (2013) 與 Liebenberg and Sommer (2008) 等，使用兩階段最小平方法校正可能存在的內生性問題¹⁰。當採用銀行保險市占率大於 1% 的保險公司為研究樣本，兩階段最小平分法的實證結果發現，考量排名落後公司之競爭者行為，以金額變動作為銀行保險策略衡量參數時，有顯著正向估計結果。而考量排名領先公司之競爭者行為下，以比例變動作為銀行保險策略衡量參數時，有顯著正向估計結果，實證結果也與表 3 估計結果一致。

本研究受限於資料，以目標公司與競爭公司同一年度資料進行實證，但在實務觀察下，我國銀行保險策略回應期間應為半年左右，故以年資料進行實證尚屬合理。但本研究將競爭者策略變數改成前一期之策略變數進行測試，誠如前述我國銀行保險實務上，策略回應在半年左右的情況，若直接以落後一整年資料進行實證，則可能因為時間相距過長，而無法反映動態競爭之本質¹¹。在考量前述因素後，本研究將現有的年度資料中之主要變數，以線性內插方式，將前後年度資料平均產生一個估計值作為半年的觀察值，並以半年度為計算期間，將目標公司資料落後競爭者資料一期進行分析¹²。實證結果發現除觀察落後一期競爭對手結果不顯著外，競爭者銀行保險策略對目標公司銀行保險策略變數，皆具有顯著正向影響，顯示觀察前一期競爭對手之策略，保險公司確實會對保費收入排名前後公司的通路策略改變做出回應，研究結果也仍支持本研究的假說 H1。保險公司確實會對銀行保險的競爭性行動做出回應。

10 關於兩階段最小平方法的内容可以參考 Wooldridge (2002) 與 Greene (2008)。

11 本研究也有考量觀察落後一期的競爭對手的效果，其中原被解釋變數銀行保險通路策略變動 (*Str_Bancit*) 為第 *i* 家壽險公司第 *t* 年銀行保險通路策略變動，我們也重新定義被解釋變數為第 *t+1* 年銀行保險通路策略變動 (*Str_Banc_{i,t+1}*)，此時以解釋變數仍維持第 *i* 家壽險公司第 *t* 年的「競爭者銀行保險策略變動」，以考量落後一期的觀察效果。當考量觀察前一年度競爭者銀行保險策略之行為時，競爭者銀行保險策略變數的估計結果皆為不顯著。

12 研究樣本數由原先 12 家公司、8 年度資料，共計 96 筆觀測值；因為增加 7 個半年資料，故原 12 家公司增加資料後共有 15 期資料，合計共計 180 筆觀測值。

伍、結論與建議

本文的目的是探討壽險公司銀行保險通路策略的調整與競爭者行為的影響。透過銀行保險通路銷售保單，僅須與銀行簽訂合作契約，不用費時自行建置業務員通路，因此所需要的資源與時間相對傳統業務員通路較小，也較容易快速實施，所以保險公司可以快速因應競爭對手變化去做策略修正。本研究在動態競爭理論架構下對保險公司的銀行保險策略進行分析，根據 Chen et al. (1992) 提出的動態競爭理論，公司的策略會受到競爭對手的策略影響。本研究觀察實務情境及市場共同性與資源相似性後 (Chen, 1996)，以保費收入排名決定競爭對手。

實證研究發現，當以所有保險公司為實證對象時，資料顯示並不支持動態競爭理論的推論，沒有證據支持壽險公司會對競爭保險公司的策略做出回應。我們探究原因可能是部分競爭能耐較小的保險公司，因為資源與能力不足，無法觀察或及時回應競爭對手的行動並即時做出回應所致 (Chen et al., 2007)。而在排除銀行保險通路策略固定以及規模較小的公司後，以競爭能耐較大之公司為樣本時，此時實證結果支持假說 H2，實證結果顯著支持當競爭對手改變銀行保險通路策略時，目標保險公司也會採取相同的銀行保險策略回應，加強銀行保險通路的業績。此一結果顯示在競爭激烈的銀行保險市場中，當壽險公司達到一定規模具有足夠資源，其對於競爭公司的銀行保險通路策略調整，確實會即時給予回應以因應市場的變化。

另外，本研究也分別檢驗排名領先以及落後競爭對手公司所產生的競爭效應，實證結果支持領先競爭者不論是在銀行保險金額變動或是銀行保險策略比例變動上，結果皆顯著正向影響目標公司策略。本研究另針對競爭激烈程度的調節效果進行探討，實證結果支持本研究的假說 H3，顯示當保險公司與競爭公司的保費收入的差距越小時，對競爭性對手的回應也會越激烈。

本研究為第一篇探討競爭者行為對壽險公司的銀行保險通路策略影響之研究，面對銀行保險通路加入壽險市場後，對於既有經營通路策略的影響，回顧過去銀行保險相關之文獻，對壽險公司通路競爭策略的研究十分缺乏，但銀行保險通路有其特殊性，包括更有彈性與可快速建立的特質，都與傳統保險通路的競爭行為有明顯不同，因此本文恰可補足此文獻缺口。另外就保險實務而言，本研究結果，除證實銀行保險業務通路具有明顯的競爭行為外，也顯示在壽險業者通路策略上，必須更加強對競爭者行為的掌握，以及如何利用具有彈性的銀行通路創造自己的競爭優勢。

本研究的實證結果可以作為保險公司經營策略之參考，亦有助於經營者通路策略的擬訂。對消費者而言，壽險公司的市占比與排名，有許多指標性的意義，市場占有率對於壽險公司而言是非常重要的，且根據實證結果，顯示壽險公司也確實注意到這一點。實證結果可以提供的實務建議如下：1. 當競爭對手為競爭能耐較高的壽險公司時，特別是常注重市場排名，且銀行保險涉入較深的大型壽險公司，應更注意對手可能會

對其銀行保險策略變動所做出的回應，以確保市占率與市場排名的維持。2. 當壽險公司保費收入排名差距越接近，競爭對手會對銀行保險競爭策略做出更多回應。因此建議壽險業者在年度通路策略及業績目標之擬定上，可將上述因素列入考慮。

在後續研究與研究限制的部份，本研究主要探討銀行保險通路策略，同時考量銀行保險下之不同銷售商品策略以及通路比重策略，也值得我們更深入的探討，由於個別公司銀行保險通路下銷售商品之相關數據目前並未公開，因此目前無法進行深入探討。另外，礙於資料取得之限制，本研究僅能採取年資料，當資料頻率越高，觀察到的競爭行為也會更豐富。此外，除業績資料公布的競爭資訊外，壽險公司也可以從非業績資訊察覺到競爭者的行為，如簽約銀行通路之前或簽約當時的訊息發布等，如何考慮更多元的資訊來源及更即時的資料，也值得後續相關研究加以分析。

Effect of Competitors' Activities on the Bancassurance Strategy of Life Insurers: Competitive Dynamics Perspective

Jin-Lung Peng, Associate Professor, Department of Risk Management and Insurance, National Chengchi University

Siao-Yun Wei, Lecturer, Department of Banking and Finance, Chinese Culture University/Ph.D. Candidate, Department of Risk Management and Insurance, National Chengchi University

Yen-Chih Chen, Ph.D. Candidate, Department of Risk Management and Insurance, National Chengchi University

1. Introduction

The Financial Holding Company Act implemented in 2001 initiated the development of bancassurance in Taiwan. Since then, related authorities have gradually loosened various regulations concerning the selling of insurance products by banking institutions, thereby flourishing the development of bancassurance. With banks serving as additional sales channels, the competition environment of the overall life insurance market changes rapidly. To increase the market share rate, insurance companies no longer have to spend extra time on establishing agency channels; instead, they can collaborate with banks to acquire bancassurance channels quickly, gaining substantial flexibility in application of channel strategies.

Developments and changes in Taiwanese bancassurance channels create an excellent environment for exploring sales channel strategies concerning life insurance products. Therefore, this study adopted competitive dynamics as the basis to examine the relationship between the bancassurance channel strategies of life insurance companies and their rivals' behaviors. The competitive dynamics framework proposed by Chen et al. (1992) maintains that when businesses observe that the actions of their rivals convey a notable or hidden message, they evaluate the message and respond accordingly. For insurance companies, bancassurance enables quick adjustment to related strategies, allowing them to adjust their strategies immediately in response to the rivals' adopted strategies.

Under competition dynamics, businesses that adopt similar operating modes, provide similar products, and serve similar customers are viewed as rivals (Chen, 1996). Compared with agency channels, bancassurance channels mostly involve integration of external resources and enable flexible adjustment, with strategies focusing more on responding to rivals' behaviors. In addition, products and customer characteristics in bancassurance channels offered by different banks are highly similar, resulting in high competition between selections of such channels by insurance companies. High resource similarity leads to intense

competition (Chen et al., 2007), therefore, competition dynamics is feasible for discussing topics related to bancassurance channel strategies.

2. Methodology

To explore whether the bancassurance channel strategies of life insurance companies are affected by the bancassurance channel strategies employed by their rivals, this study adopts empirical model. The response variable signifies the bancassurance channel strategy variation variable of the life insurance company. Regarding the evaluation of bancassurance strategy, this study adopts variation in the ratio of bancassurance premium income to total premium, as well as variation in the total amount of the bancassurance channel premium income, as proxy variables. The explanatory variable denotes variation in the bancassurance channel strategies employed by the rivals of the life insurance company; specifically, this variable is calculated as the difference in bancassurance data between different years. Three types of rival are defined. In terms of premium incomes, the first type pertains to rivals ranked one place below or above the target company. The second type involves rivals ranked below the target company. The third type concerns rivals ranked above the target company.

This study focuses on the more competitive companies, thus companies that are not as competent are excluded from the discussion. (e.g., life insurance companies with unchanged bancassurance channel strategies and those with a bancassurance market share rate of $< 1\%$). Moreover, the interaction between the variation in the bancassurance channel strategies and the variation in the amount of premium income with the rival is used to investigate the moderating effect of competition intensity, thereby verifying whether insurance companies of similar rankings undertake more drastic response measures against each other. This study collects the financial and sales data of Taiwanese life insurance companies over a 9-year period (from 2005 to 2013), exploring how the bancassurance channel strategies of target companies are affected by the behaviors of their rivals.

3. Empirical Results

Incorporating all life insurance companies in the analysis shows that companies do not undertake measures in response to their rivals' strategies. This might be attributed to how less competitive insurance companies do not have sufficient resources or capacity for observing and punctually responding to their rivals' actions. By contrast, when only highly competitive companies are examined in the empirical analysis, the results verify that these companies undertake corresponding measures when their rivals adjust their bancassurance

channel strategies. The results provide evidence supporting the notion that competitors' strategies affect insurers' bancassurance strategies.

This study separately examines the competition effects generated by companies that rank above and below their rivals, revealing that regardless of variation in bancassurance premium or strategies, changes in the strategies of leading rivals significantly and positively affect the strategies of the target companies. Exploration of the moderating effect of competition intensity confirms that when the premium incomes of target companies differ slightly from those of their rivals, they employ increasingly drastic measures in response to their rivals' actions.

Finally, this study employs different estimation methods and definitions for competition capacity to select adequate samples and conduct robustness testing, verifying that regardless of using the fixed effect model, two-stage least squares method, or different inclusion criteria; the empirical results concur with the original estimations.

4. Conclusion

Past literature has rarely discussed or empirically verified whether the sales channel strategies of life insurance companies are affected by the behaviors of their rivals. However, as the importance of bancassurance continues to increase, both the practical and theoretical aspects of this topic merit further exploration. This study analyzed the effect of competitors' activities on the bancassurance strategy from the competitive dynamics perspective. We investigated strategy and competition in the bancassurance business using data from Taiwan's life insurance companies from 2005 to 2013. For bancassurance competitive actions, we employed net bancassurance premium change and percentage changes in the bancassurance business as strategic measures of bancassurance. The empirical results reveal samples with higher competitive tension and competitive capabilities, and they show positive relationships between competitors' actions and competitive actions in the bancassurance business.

The findings of this study can help mitigate this research gap, enabling further understanding of bancassurance competition strategies employed by life insurance companies. This study empirically verifies the presence of notable competition behaviors in bancassurance sales channels, and indicates that life insurance companies should improve their capacity in understanding rivals' strategies and using flexible bancassurance channels to create competitive advantages. The empirical results of this study can serve as a reference for insurance companies to formulate managerial strategies and facilitate the expansion of sales channels.

參考文獻

- 王儷玲、彭金隆與張義宏，2006，我國壽險業銀行保險業務參與度與經營效率分析，**臺大管理論叢**，17卷1期：59-90頁。doi: 10.6226/NTURM2006.17.1.59 (Wang, Jennifer Li-Ling, Peng, Jin-Lung, and Chang, Yi-Hung. 2006. The impact of bancassurance on the efficiency performance of life insurance companies in Taiwan. *NTU Management Review*, 17 (1): 59-90. doi: 10.6226/NTURM2006.17.1.59)
- 司徒達賢，2005，**策略管理新論：觀念架構與分析方法**，台北，臺灣：智勝文化。(Seetoo, Dah-Hsian. 2005. *Strategic Management: A New Perspective for Analysis*. Taipei, Taiwan: Bestwise Publishing.)
- 彭金隆、陳麗如與劉文彬，2014，壽險公司銀行保險通路合作策略與效率分析，**經濟論文**，42卷2期：235-269頁。(Peng, Jin-Lung, Chen, Lih-Ru, and Liu, Wen-Pin. 2014. The bancassurance cooperation strategy and efficiency of life insurance companies. *Academia Economic Papers*, 42 (2): 235-269.)
- 賴宏誌、張邦茹與蘇方盈，2014，壽險業通路與產品策略對財務績效之影響，**管理學報**，31卷4期：319-341頁。doi: 10.6504/JOM.2014.31.04.06 (Lai, Hung-Chih, Chang, Pang-Ru, and Su, Fang-Ying. 2014. The impact of channel and product strategy on financial performance in the life insurance industry. *Journal of Management*, 31 (4): 319-341. doi: 10.6504/JOM.2014.31.04.06)
- Amici, A., Fiordelisi, F., Masala, F., Ricci, O., and Sist, F. 2013. Value creation in banking through strategic alliances and joint ventures. *Journal of Banking and Finance*, 37 (5): 1386-1396. doi: 10.1016/j.jbankfin.2012.03.028
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99-120. doi: 10.1177/014920639101700108
- Benoist, G. 2002. Bancassurance: The new challenges. *Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, 27 (3): 295-303. doi: 10.1111/1468-0440.00172
- Campa, J. M., and Kedia, S. 2002. Explaining the diversification discount. *The Journal of Finance*, 57 (4): 1731-1762. doi: 10.1111/1540-6261.00476
- Carow, K. A. 2001. The wealth effects of allowing bank entry into the insurance industry. *The Journal of Risk and Insurance*, 68 (1): 129-150. doi: 10.2307/2678134
- Chang, P. R., Peng, J. L., and Fan, C. K. 2011. A comparison of bancassurance and traditional insurer sales channels. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, 36 (1): 76-93. doi: 10.1057/gpp.2010.34
- Chen, M. J. 1996. Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical

- integration. *The Academy of Management Review*, 21 (1): 100-134. doi: 10.5465/AMR.1996.9602161567
- Chen, M. J., and Hambrick, D. C. 1995. Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior. *Academy of Management Journal*, 38 (2): 453-482. doi: 10.2307/256688
- Chen, M. J., and MacMillan, I. C. 1992. Nonresponse and delayed response to competitive moves: The roles of competitor dependence and action irreversibility. *Academy of Management Journal*, 35 (3): 539-570. doi: 10.2307/256486
- Chen, M. J., and Miller, D. 2012. Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective research platform. *The Academy of Management Annals*, 6 (1): 135-210. doi: 10.1080/19416520.2012.660762
- Chen, M. J., Smith, K. G., and Grimm, C. M. 1992. Action Characteristics as predictors of competitive responses. *Management Science*, 38 (3): 439-455. doi: 10.1287/mnsc.38.3.439
- Chen, M. J., Su, K. H., and Tsai, W. 2007. Competitive tension: The awareness-motivation-capability perspective. *Academy of Management Journal*, 50 (1): 101-118. doi: 10.5465/AMJ.2007.24162081
- Dreassi, A., and Schneider, M. C. 2015. Bancassurance and scale economies: Evidence from Italy. *The Geneva Papers on Risk and Insurance—Issues and Practice*, 40 (1): 89-107. doi: 10.1057/gpp.2014.13
- Elyasiani, E., Staikouras, S. K., and Dontis-Charitos, P. 2015. Cross-industry product diversification and contagion in risk and return: The case of bank-insurance and insurance-bank takeovers. *The Journal of Risk and Insurance*, 83 (3): 681-718. doi: 10.1111/jori.12066
- Fields, P. L., Fraser, D. R., and Kolari, J. W. 2007. Is bancassurance a viable model for financial firms?. *The Journal of Risk and Insurance*, 74 (4): 777-794. doi: 10.1111/j.1539-6975.2007.00234.x
- Fiordelisi, F., and Ricci, O. 2011. Bancassurance efficiency gains: Evidence from the Italian banking and insurance industries. *The European Journal of Finance*, 17 (9-10): 789-810. doi: 10.1080/1351847X.2010.538519
- Greene, W. H. 2008. *Econometric Analysis (6th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Ho, C. L., Lai, G. C., and Lee, J. P. 2013. Organizational structure, board composition, and risk taking in the US property casualty insurance industry. *Journal of Risk and Insurance*, 80 (1): 169-203. doi: 10.1111/j.1539-6975.2012.01464.x

- Hsieh, K. Y., Tsai, W., and Chen, M. J. 2015. If they can do it, why not us? Competitors as reference points for justifying escalation of commitment. *Academy of Management Journal*, 58 (1): 38-58. doi: 10.5465/amj.2011.0869
- Liebenberg, A. P., and Sommer, D. W. 2008. Effects of corporate diversification: Evidence from the property-liability insurance industry. *Journal of Risk and Insurance*, 75 (4): 893-919. doi: 10.1111/j.1539-6975.2008.00290.x
- Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competition*. New York, NY: The Free Press.
- _____. 1991. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12 (2): 95-117. doi: 10.1002/smj.4250121008
- Prahalad, C. K., and Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3): 79-91. doi: 10.1016/B978-0-7506-7088-3.50006-1
- Singhal, A. K., and Singh, R. 2010. Bancassurance: Leveraging on the synergy between banking and insurance industry. *IUP Journal of Risk and Insurance*, 7 (1): 28-37.
- Smith, K. G., Ferrier, W. J., and Ndofor, H. 2001. Competitive dynamics research: Critique and future directions. In Rabin, J., and Miller, G. J. (Eds.), *Handbook of Strategic Management*: 315-361. New York, NY: CRC Press.
- Smith, K. G., Grimm, C. M., Gannon, M. J., and Chen, M. J. 1991. Organizational information processing, competitive responses, and performance in the US domestic airline industry. *Academy of Management Journal*, 34 (1): 60-85. doi: 10.2307/256302
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2): 171-180. doi: 10.1002/smj.4250050207
- Wooldridge, J. M. 2002. *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*. Cambridge, MA: MIT Press.

作者簡介

彭金隆

國立政治大學企業管理博士。現為國立政治大學風險管理與保險學系副教授。主要研究領域為銀行保險、資訊不對稱、金融控股公司、個人資料保護等。學術期刊曾發表在 The Geneva Risk and Insurance Review, The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice, The North-American Journal of Economics and Finance、Journal of Insurance Issue, Journal of Financial Studies、《經濟論文》、《管理評論》、《臺大管理論叢》。

* 魏筱昀

國立政治大學風險管理與保險學系博士候選人。現為中國文化大學財務金融學系講師。主要研究領域為風險管理與保險、銀行保險、保險需求。學術論文曾發表於《保險專刊》。**

陳彥志

國立政治大學風險管理與保險學系博士候選人。主要研究領域為風險管理與保險、退休金、社會保險。

* E-mail: 100358503@nccu.edu.tw

** 感謝評審委員的建議，使本研究更臻完善。本文承政治大學商學院 CARDIF 銀行保險研究發展中心之獎助，謹誌謝忱。