

產險公司競逐市場地位之 主要經營策略探討

Non-Life Insurance Company Main Strategy
for Market Competition

撰稿人：許良賢

Lian-Hsien Hsu

產險公司競逐市場地位之主要經營策略探討

摘要

不同於走在時代尖端之高科技相關產業，產險業屬極為傳統之金融業，其經營策略向來亦步亦趨，突破式策略創新運用上明顯作風保守，為數不少業者甚至於並無具體明確策略方向可言。缺乏顯著區隔之市場必然僧多粥少，競爭者一方面向前追逐營運績效擴張，別無選擇地自許成長乃唯一途徑；另一方面則在背後展開市占率生存保衛戰，四面楚歌之境況幾乎不容有稍事休生養息空間。當多數參與者被迫陷入價格競爭框架，改變現狀之難度與代價便與日俱增。

在台灣自成一格之產險經營環境下，各公司莫不以追求營運規模成長為目標，以及追求市場地位進階為策略願景。於是近十餘年來，競爭者著墨在經營主體擴張之策略揮灑屢見不鮮，其間經常採用策略：包含購併以達成相加相乘目的案例、成立或加入金融控股勢力以達成金融版圖擴張案例、以及百花齊放般之異業結盟交叉行銷藉以達成客戶資源運用極大化案例。惟經營主體與經營客體相互搭配健全發展缺一不可，其各項策略之選擇、執行與評估，方為決勝關鍵所在。本文以近年來市場參與者之策略思維與佈局案例，輔以分析其成功經驗之情境，提供投身產險業界戮力奉獻之機構、企業與個人省思。

關鍵字：產險業、產險公司、經營策略、產險經營

許良賢先生：華南產物保險公司 意外險部經理

壹、前言

台灣產險業相較其他金融產業，經營規模緩步成長，多年來未能順勢在經濟蓬勃發展時期完成產業升級，效率稍嫌低迷，變革聲浪不絕於耳。倘若以計算國民平均保費支出之保險密度為衡量指標觀察，2011年國際保險市場保險密度排名前二十名國家之產險業密度均值為1,581美元，本國則為略顯偏低之614美元，再以本國產險業與壽險業2011年個別佔保險市場整體保費量結構比重為1比19.45，亦明顯偏低失衡¹。一般認為包含產業外移、產險業者數量過多、保險商品差異化程度不足、費率自由化趨勢、市場惡性行為積習難返等，皆為導致產業長期陷入價格競爭循環主因。依據近年產險業經營統計資料顯示，領先者與追隨者營運規模似有持續擴大差距之現象，在如此大者恆大、小者恆小市況氛圍之下，中小型公司在追求領先地位力爭上游同時，應當認真思索自身各項經營構面之資源條件與經營軟實力是否皆已就緒，更需要釐清確認市場領導、市場區隔、營運規模極大化、營運獲利極大化、企業效率最佳化以及永續穩健經營等應追求之目標間不同意涵，方能朝正確可行，適合企業本身之發展途徑努力以赴。

貳、經營策略管理概述

策略是企業於商業活動中最高指導原則，目的在於創造競爭優勢，獲取高額利潤，達成營運目標，追求永續經營。策略形成需考量企業內部所擁有資源與能力，同時配合外部環境變動態勢，方能擬定適合個別企業發展特性之成功戰略。策略將因為產業生態可能造就短期競爭優勢，卻無法保證帶來長期之優勢地位，當企業處於瞬息萬變競爭環境，其成功高峰期所採用策略可能因為競爭者回應或行動，導致原有優勢反而轉化為競爭力突破障礙。歷史殷鑑證明，許多國際馳名產業巨擘因為運用獨特策略思維而成功創造經營盛世，亦可能因策略選擇錯誤及欠缺策略創新而步向末路。競爭者行為向來是一種動態性質，競爭優勢經常是階段性與過渡性，鮮有一成不變策略得以維持屹立不搖之領先優勢。隨時著眼新策略制訂是企業尋求經營優勢必要行動，屬於積極主動管理模式，亦為躋身市場領先者應有作為。產險業屬於較傳統金融保險行業，加上面臨許多新型態經營風險，其奉行經營策略管理課題之重要性，益加需要與時俱進。

大型企業擁有龐大組織規模，同時具有資本密集優勢，俾使其各種商業行為中展現市場覆蓋能力、參與重大投資開發、延攬優秀人才、挾價格優勢影響市場、降低營業成本等。然大型企業並不同於成功企業，龐大組織倘若無法有效管理，則可能演變成制度僵化與效率低落之巨怪，資本密集亦可能增加經營複雜度。是以，維持企業長治久安

¹ 資料來源：財團法人保險事業發展中心網站，保險資料庫-保險市場重要指標。

並非易事，需要有獨特經營策略扶助企業永續生存，而國內產險業領先群同樣不能例外，擁有既有優勢亦面臨相對程度經營風險。產險公司經營特性猶如一部運轉中精密儀器，由許多精細料件組合成功能環環相扣之硬體結構，需熟稔儀器性能技術人員謹慎執行所有操作環節，輔以定期確實保養、維修、校正，方能使器體運行順暢延長耐用年限。而組織就是結構體，高階經理人猶如技術人員，策略則如同維修校調，使儀器功率得以發揮極致。產險業領導者與領先群在經營策略上各擅勝場，市場賽局中脫穎而出絕非僥倖，其採用之各項經營策略必然有值得師法借鏡之處。

參、市場區隔與定位

市場區隔乃將異質性大市場區劃為若干較為同質性市場，進而選定適合區塊成為主要追求之目標市場。市場定位係指銷售者所擁有產品或服務所具備特徵或屬性，居於顧客心目中所處位置，並將這種與眾不同形象生動地呈現並傳遞給目標顧客群，從而使該產品與服務在市場上塑造形象確定適當競爭性地位。良好定位策略必然需要具備獨特性，以便與競爭者間產生明顯差異化價值。一般而言，企業必須先以產品服務樹立某種程度市場區隔，而後逐漸導出明顯市場定位。根據企業發展策略取向差異性，概略將市場參與者區分為以下各種位階：

一、市場領導者(Market Leader)

市場領導者是指在相關市場領域中占有率領先之企業，無論是經營組織規模、營收獲利能力、研發技術層次、價格主導地位、市場行銷覆蓋、企業形象認同以及顧客關係管理等方面，多數處於舉足輕重之優勢位階。領導者通常成為市場挑戰者設定之競爭目標，亦為眾多市場競爭者所仿效對象。市場領導者之商業行動眾所矚目，可能面臨市場參與者針鋒相對而成為眾矢之的；亦因其擁有各項顯著領先優勢，競爭者在進行活動時極可能對其低調採取不正面迎擊之迴避策略。由於市場占率達到相當規模穩定性，面對各階競爭對象瓜分利潤，有時防禦性策略之重要性甚至高於攻擊性策略，畢竟欲維持既有領先優勢總有應接不暇之針對性挑戰。

二、市場挑戰者 (Market Challenger)

市場挑戰者相對於市場領導者乃處於其次或市場前段排名位階，由於接近領先位置，多數市場挑戰者營運目標極可能設定為追逐更高市場占有率以求超越領先者，進而達到獲取超額經營利潤及市場地位進階目標。居於次要地位之挑戰者向市場領先者逕行

挑戰往往需耗費相當資源，動態競爭²過程極富變數且勝負難料，當攻守雙方無可避免陷入持續消耗戰，為求資源最適運用與最佳戰略選擇，必須保持策略調整靈活度，時而轉向鎖定地位相近之平行挑戰者，嗣機擴充市場額份；時而防衛正在強力挑戰自己之其他追隨者，保留挑戰領導者之實力。市場挑戰者一方面勢將面臨領導者回應最強烈抵禦，另一方面亦將遭遇追隨者仿倣與攻擊，經常性腹背受敵更突顯其選定適當競爭對偶³之重要性。

三、市場專業者（Market Professional）

市場專業者注重市場區隔（Market Segmentation）與利基（Niche Market），故又可視為市場區隔者或市場利基者，某種程度發揮「夠小夠大」特性。「夠小」意指其填補供需缺口之利基規模小到不引起整體市場注意，而不致遭遇顯著競爭者出現；「夠大」意指另一方面對市場專業者本身而言，處在市場縫隙之間已具有足夠商業利潤可圖，且可悠遊其中持續發展其特殊市場導向。通常此類市場定位經營策略導向並不偏好組織過度擴張，反而重視不斷再發展更細緻之次區隔市場，對於市場整體發展現象保有低調迂迴之對策。然而當面臨競爭者逐一侵入，消費者逐漸從公開市場上獲得足夠產品選擇資訊後，利基優勢瓦解速度通常將極為快速。

四、市場追隨者（Market Follower）

市場追隨者擁有資源條件於競爭地位上或許較欠缺獨樹一格之優勢與特殊性，習於處在被動地位來模仿複製領導者及其他競爭者，惟在廣泛客層中亦必須具備其基本競爭能力來滿足顧客偏好，方能吸引消費者放棄領導品牌而選擇自己，進而謀求在該領域週邊贏得局部領先空間。市場領導者為鞏固地位將以既定優勢進行壓制行動，則追隨者勢必經常採取模仿性反應，試圖推出較領導者更好產品、服務或價格。惟追隨者即使能改善產品服務品質或降低價格成本，亦可能因資源缺乏致無法持久抗衡，欲從潛在顧客心目中取代領導者位置並非易事，僅能在領導者尚未鞏固優勢時容易發揮作用⁴。

² 競爭為一種動態之市場過程，而非靜態之市場狀況，此理論說明廠商處於動態市場中採取行動與回應來追求市場機會。陳明哲，動態競爭二版，智勝文化事業有限公司，2010年6月，PP.2-3。

³ 小廠商策略性競爭行為與大廠商截然不同，小廠商較常發動攻擊且執行速度快，惟攻擊上傾向採取低姿態；再者小廠商若遭受攻擊時，較不可能回應且速度較慢。此外小廠商採取與其規模相當廠商經常採用之典型競爭行動時，有較佳績效，反之，若偏離與其規模相當廠商競爭模式，對績效將有不利影響。陳明哲，動態競爭二版，智勝文化事業有限公司，2010年6月，P.7。

⁴ 黃俊英，行銷管理－策略性的觀點，華泰文化事業公司，2000年5月，P.146。

各種市場位階之分佈示意圖詳圖 3-1：

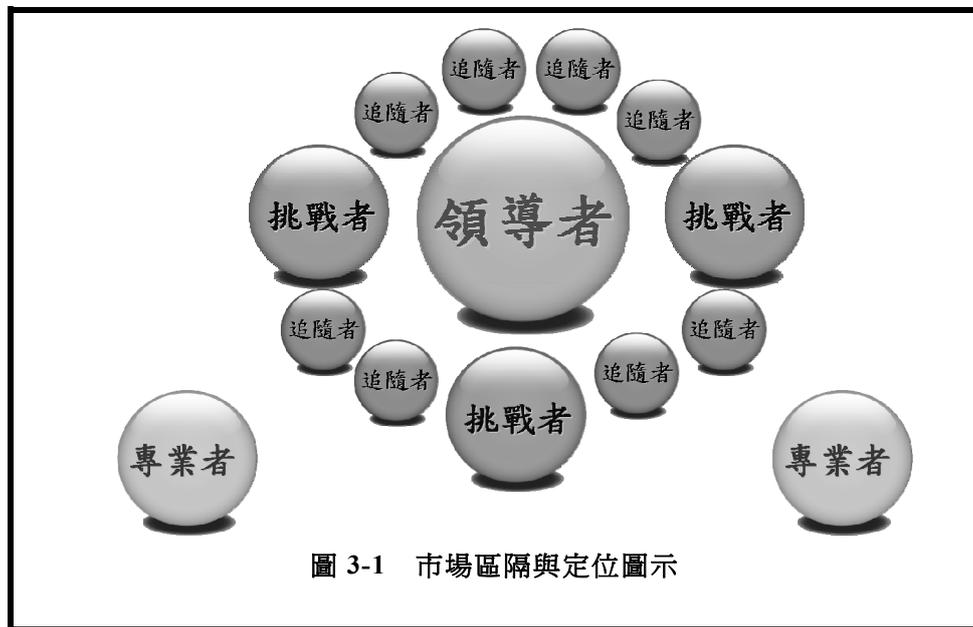


圖 3-1 市場區隔與定位圖示

資料來源：本研究彙整

倘市場所有參與者採取以領導者、挑戰者、專業者與追隨者特性加以分類方式，依據其定位目標策略差異，彼此在市場競爭所採取行動及回應程度將獲得不甚相同結果。由表 3-1 顯示，領導者對於居次要地位且隨時可能危及自身之挑戰者任何行動，皆採取積極回應態度；鑒於領導地位應具有完整產品線覆蓋市場，對於專業者之區隔與利基策略行動，自然亦將嚴密關注；但對於為數眾多追隨者之行動，礙於彼此規模與資源差距頗大，對領先者地位威脅有限，並不特別回應其過多跟隨行動。挑戰者居於腹背受敵位置，前有敵人後有追兵，對於任何可能撼動其地位進階之行動，多採取積極全面之回應與攻防。專業者不傾向隨波逐流，甚至經常與市場趨勢背道而馳，故對於市場活動多採觀望而無積極回應。追隨者向來被動接收市場動態後做出積極回應，意圖參與任何能力所及之市場區塊，再從中選擇有利於本身發展競爭之目標市場。

表 3-1 市場角色定位相互間之行動與回應關聯程度

回應 行動	領導者	挑戰者	專業者 (區隔者)	追隨者
領導者	—	◎	○	◎
挑戰者	◎	—	○	◎
專業者	◎	◎	—	◎
追隨者	○	◎	○	—

資料來源：本研究彙整

◎：明顯相關 ○：不明顯相關

肆、產險業主要經營策略分析

一、優惠價格策略

在選擇制定產險經營競爭策略時，不難發現我國產險市場存在高度市場共通性及資源相似性，其中包含商品區隔、人力配置、產業結構、財務實力、管理能力、技術層次、通路分佈及企業形象等均嚴重重疊。國內業者對於一般個人及中小企業保戶所能提供商品服務功能類似，競爭對抗行為相當頻繁，易流於採行價格競爭，實乃低價策略最容易影響消費者行為。以減輕買方購入成本誘因來吸引消費，經常能收立竿見影之效，然而未經過包裝設計試圖激勵消費之降價行動，往往僅流於競爭者間追隨意願層次而較非關技術門檻，即便如此，卻依然是保險業者競攬業務之主要手法之一。眾所皆知，低價策略本身並非可長可久之策略，除非採行者本身擁有顯著獨特成本管控優勢。保險經營成本難以事先預估，盈虧結果具有高度不確定性，未能如同製造業可先行有效預估營業收入扣減銷貨成本後利潤。當全體或多數競爭者普遍採取低價策略，結果將形成一個利潤遭嚴重侵蝕及規模持續縮減之市場，而最不樂見產業持續衰退時，更形劇烈之爭奪，將使市場行為本質演變為廠商間殘酷殺戮之生存遊戲。

二、大宗業務策略

大宗業務以及鉅額業務在營運數據上有助快速擴大經濟規模，相對有效降低經營成本。惟開發維繫此類業務所需資源龐大，與保險行業資本、承保能量、技術人才等條件息息相關，並非所有競爭者皆具備適足承攬能力，故大型規模業者在此方面較易佔優勢。惟高報酬與高風險乃一體兩面，產險業欲投入大型業務經營求取較高投資報酬同時，對於各項業務操作環節與保險事故發生與否，當相對承擔可觀營運風險，此與公司經營策略選擇與偏好密切相關，通常此類策略成敗關鍵取決於危險自留實力及特殊再保險安排能力。

三、企業併購策略

併購向來為產業界競爭生態中經常被採用戰略之一，旨在追求成本精簡，提高管理效率及競爭能力，亦是外部成長之最佳捷徑。合併同一市場內具有資源互惠，財務互補之對象，易使營運績效得以相加相乘；或者以購買方式將規模較小競爭者納入麾下，除減低營運可能面臨競爭威脅，另一方面可快速突破規模瓶頸有效放大市占，存續一方直接接收消滅一方既有資源，經過整合篩汰後萃取最大利益，如資產、商品、人才、通路、技術等。而併購案成功與否需探究幾方面，一是經營績效是否確實因而成長，另合併後產生綜效能夠持續顯現多久，再則為公司內部人事衝擊與文化適應問題能否妥善融合。其中往往因後者未妥善處理而宣告失敗，當員工認知與現實購併情況產生差距，將削弱

員工在組織中績效表現⁵。

四、異業結盟策略

產險業與其商業鏈中具有開發價值之其他產業，以相互持股或簽訂合作協議方式結為盟友，謀求資源互補與共享，在經營策略上經常是擴張策略首選。產險市場常見異業結盟又可區分為產險業結合壽險業、產險業與金融機構結盟及產險業與其他非金融機構結盟等型態。在金融控股法實施後，現階段金融控股集團之組合為極具代表性之異業結盟典型，其結合銀行、證券、投信、產險及壽險業，強調金融商品一次購足（One Stop Shopping）功能，屬於多角化經營策略中關聯性整合。又如產險業與汽車業、營建業、運輸業，與集團外金融通路、壽險通路結盟，皆具備互補與互惠的顯著誘因，則屬於多角化經營策略中垂直性整合，亦是目前市場追求成長策略主流。

五、同業結盟策略

歷史上戰國時期群雄並立，軍事家蘇秦提倡「合縱」，即由共踞西方版圖由南向北之六個小國形成縱向聯盟，方足以抗衡獨踞東方強權大國。而另一位軍事家張儀提倡「連橫」，由東方強國橫向結盟西方特定小國後，對其他欠缺盟友或互信薄弱之小國各個擊破，此乃戰國時代爾虞我詐之戰略經典。鑑於產險行業特性，眾多業者在同一區域與類似商品中經營同一目標市場版塊，無論是以互利共榮為依歸，或者是競爭局部暫停後之關係競合，福禍與共之聯盟態勢經常形成。然商業上之合作關係，仍然必須建立在廠商各自利益考量之上，除了業者共保聯營業務屬正式簽訂合約盟友關係，其他隨機或臨時性結盟亦不在少數。產險市場多數中小型公司之保費自留能力長期偏低，資產累積速度緩慢，認受危險之財務能力難與大型公司匹敵，故業者間、保險經紀人間、再保險人間彼此形成合縱連橫之策盟案例不勝枚舉。「既競爭；又合作」生態為既成事實，亦敵亦友關係迫使在日常頻繁商業活動中短兵相接，是否直接衝突或者和平共存，乃處於恐怖平衡之循環也。

六、人才競攬策略

員工是最重要企業資產，保險核心價值更為強調人與人之間之關懷，故保險業為尤其注重「人」之組織，擁有眾多優秀人才企業方能塑造優良品牌與形象，故專注於人才招募、育成、善用、惜留之公司，得以具備競爭優勢，更為執行成長策略有力根基。保險制度之特殊生產與消費關係中，保險公司所提供價值在於損失填補承諾與理賠服務品質，需要專業、熱忱、正直、忠誠員工代表公司扮演稱職保險人角色。保險商品無形，

⁵ 龐寶璽等，ING 安泰併購對資深業務員認知失調的影響，保險經營與制度，第十卷第二期，財團法人保險事業發展中心，2011年9月，PP.168-169。

更是複雜的法律文件，在保險事故未發生狀況下，客戶通常無法感受實質對價；而當客戶必須使用保單幾近是損失發生時，契約權利義務認知易產生爭執，需要優秀從業人員循循善誘，來維繫完善保險關係。員工忠誠度為企業最寶貴財富，從業人員經驗累積更為競爭力形成重要因素，倘企業能廣納人才善待員工，使其在保險工作上付出情感上之勞力，必能廣結客源，培養忠誠客戶，創造競爭者難以抄襲模仿之企業核心價值。惟號召能人志士為企業貢獻尚需諸多誘因，舉凡薪給獎酬、福利制度、企業形象均為不可或缺要素。

七、組織擴張策略

人員編制增額是點之擴散，分支機構數擴張為線與面之連結。縱使科技大量取代人工，但保險行業仍然屬高度人性化事業，組織為追求所設定營運成長目標，必須架設更綿密服務網絡，涵蓋更寬廣營業領域，確保足夠之市場覆蓋能力。藉由前端營業組織之擴張，得以深入各地市場從事保戶開發，達成如同細胞擴散效果。當前線業務拓展有成，行政部門後勤支援亦需提供有效率產能，舉凡核保、理賠、再保、資訊、財務、會計、管理等單位亦隨之擴充。產險業近年來較具代表性之組織擴張策略，大抵運用在擴編營業人員團隊，尤其在新公司甫成立，或市場合併案產生人事變動，或有公司退出市場結束營業之情況下，大舉招攬引進特定營業團隊之行動時有所見。

八、商品創新策略

企業以販賣商品、技術輸出與提供勞務方式獲取消費者支付對價，對產險業而言蓋皆有之，一紙保單商品契約是為保險交易中最重要依據，其內容是否符合客戶導向需求，超越市場其他商品附加價值，提供最適切保障，為獲致保戶青睞之重要決勝點，基本上即為一種差異化策略。獨特商品能創造獨占利潤，激勵行銷士氣，樹立競爭者進入障礙，保有經營優勢，實為不可或缺之重要市場區隔策略。然保險商品與所有商品同樣具有生命週期，當保險商品在進入衰退期前，必須及早展開另一新保險商品之研發設計，俾能在原有保險商品結束生命週期時，適時取代並延續之，藉以達到永續經營之目的⁶。

九、成本領導策略

運用降低生產成本，控制業管費用支出，減少財務報表負項以增加業主權益之成本策略，至今仍是全球企業採行之通用策略。然成本能否持續有效降低，外在影響因素頗多，從協力廠商之訂價乃至於原物料價格波動，皆牽動成本支出能否控管於預算中。保險業本身為成本極不確定行業，且各項費用主要支出與人事晉用、商品研發、業務開辦、酬勞獎金密切關聯，過度成本擲節將有礙業務推展及影響服務品質，應搭配有系統預算

⁶ 廖述源，財產保險經營（修訂一版），財團法人保險事業發展中心，2007年11月，P.152。

控管制度來執行，免於失衡。

十、市場追隨策略

傾向不投入過多資源於新商品新技術開創，而採取節省開發成本，俾能以較低售價立足市場策略，習於被動等待接收較新市場訊息後做出回應，模仿與跟進為追隨者慣性。此類策略優點為避免開發成效之不確定成本，能較穩健複製市場成功經驗；缺點則為欠缺創新動能，難以取得先占優勢地位，且易為創新者建立之進入阻絕策略⁷所箝制，而無法進入市場獲得利潤。目前產險商品因市場開放考量而無專營權之設立，僅有主管機關對於屬性相似商品保留短期間擱置不審之行政裁量權，故現階段國內業者採取商品追隨策略之情形極為普遍。

策略最高指導原則是創造競爭優勢戰勝對手，策略執行除衡酌內部資源，更須因應經濟情勢、法令頒布、政策變化等外部因素，才能在興衰起伏與世代交替中脫穎而出，學習領導者運用縝密「贏的策略」堆砌領先優勢，才是追隨者進步之標竿。

產險業經營策略採行與該企業市場定位必然存在關聯性，試分析如下表：

表 4-1 市場位階與經營策略選擇

產險業經營策略	領導者	挑戰者	專業者 (區隔者)	追隨者
優惠價格策略	○	◎	○	◎
大宗業務策略	◎	◎	○	○
企業併購策略	◎	◎	○	◎
異業結盟策略	◎	◎	◎	◎
同業結盟策略	◎	◎	○	◎
人才競攬策略	◎	◎	◎	◎
組織擴張策略	◎	◎	○	◎
商品創新策略	◎	◎	◎	○
成本領導策略	◎	◎	○	◎
市場追隨策略	○	◎	○	◎

資料來源：本研究彙整

◎：明顯相關 ○：不明顯相關

⁷ 目的在於制敵機先，阻止潛在者輕易進入產業。湯明哲，策略精論基礎篇，旗標出版股份有限公司，2011年8月，P.167-178。

伍、策略運用典範之探討

一、組織構面

(一) 集團多角化經營

集團企業多角化目的乃藉管理多數不同產業來為股東創造更大價值。個別企業原有其市場價值，在將不同企業納入同一集團後，集團總價值將超過個別企業之總和，換言之，多角化策略在於創造更多企業間綜效⁸。多角化策略之型態依整合體系之不同可區分為：

1. 垂直整合：

意指對於供需鏈之上游供應商或下游之代理商，以取得所有權或增加控制權方式，由企業本身向後（向上）或向前（向下）整合資源藉以增加利益。

2. 集中多角化：

指企業欲進入領域與本身產品、技術或行銷管道上具有關聯性，故又稱為關聯性多角化。

3. 綜合多角化：

指企業進入與本身非直接相關之產業領域，形成複合式事業集團，故又稱為非關聯性多角化。

F 公司母集團主要子公司包括商業銀行、產物保險、人壽保險、證券業、投資信託、直效行銷、資產管理與金控創投等，是一以金融行業為核心之關聯性整合集團，惟因集團整體佈局與資源有效分配，其發展軌跡逐步涵蓋營建業、電信事業、媒體事業、娛樂事業與百貨零售等，實際上已正式邁入綜合多角化經營。該集團眾多子公司屬原有集團事業體，其中大多數皆憑藉良好經營績效成長茁壯，屬於內部成長方式。而近年來幾項重要併購案，更加使其奠定穩固之金融版圖，包括以民營銀行之身成功併購公股銀行，以及以本土壽險業併購外商壽險公司之創舉，而這些弱肉強食之商業併購活動彰顯出其亦步亦趨之勝局。若以產險行業之角度評析此兩項外部成長途徑之重大意義如下：

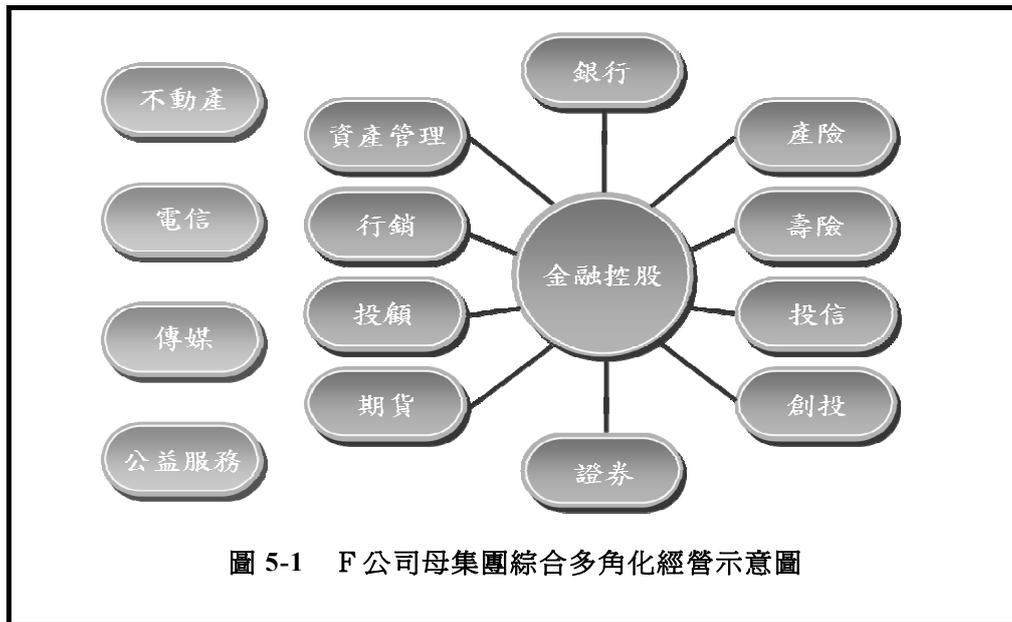
1. F 公司為產物保險業領先者，而 C 公司為緊追在後之挑戰者，惟 C 公司擁有國內市場占有率最大壽險公司。F 公司合併最大外商壽險公司後，得以在產壽險交叉行銷管道上不致喪失競爭力，更將本身原擁有銀行櫃檯行銷及直效行銷優勢之壽

⁸ 湯明哲，策略精論基礎篇，旗標出版股份有限公司，2011 年 8 月，P.220。

險體系，與主要以業務員為行銷主力之外商壽險業合體，達到優勢互補目的，合併後更躋身市場第二大壽險公司。

2. C 公司擁有以信託投資公司為前身之商業銀行，並在 F 公司前捷足先登併購績優民營銀行，F 公司在爭取併購同一標的競爭失利後，轉而取得另一績優公股銀行，非但鞏固了金融控股集團中最核心之銀行事業版圖，得以藉外部成長方式快速茁壯，更奠定日後其產壽險廣大行銷平台佈建，於銀行保險通路上立於不敗。

F 公司集團多角化事業組織如圖 5-1 所示：



資料來源：本研究彙整

(二) 國際化經營

台灣產險市場因費率自由化趨勢使然，持續存在成長動能不足問題，長時間走本土在地化經營之產險業，近年來紛紛加速海外佈局腳步，F 公司分別於大陸、越南、泰國、馬來西亞、菲律賓及印尼等多國重要都市設立分公司或辦事處，國際化步伐獨佔鰲頭，而 C 公司海外事業雖未跨及多國，卻最早深耕大陸市場擁有最高密度之據點設立，綜觀其他趨於保守觀望之競爭者海外策略均難以望其項背，F 公司與 C 公司仍然在海外市場擴張成果上並駕齊驅，遙遙領先市場同業。兩者在成立金控公司後積極尋求外部成長，持續厚植產險、壽險與銀行事業影響力，如今海外事業所憑藉籌碼即結合銀行與保險之雄厚金融產業資源，回顧其近年併購策略執行過程，在在為打造國際性之金控集團施以階段性佈局，實為現今得以逐鹿中原之重要磐基。

國內產險業海外佈點現況仍局限將東亞地區列為主要發展地域，在 2010 年 6 月我國與大陸簽署兩岸經濟合作架構協議(Economic Cooperation Framework Agreement; ECFA)後，台灣業者可透過整合或戰略合併集團方式進入經營，得以加速兩岸保險業交流合作模式，拓展台資保險業在大陸市場競爭力，儼然已將此地域鎖定為最大海外市場。企業國際化除了財務資源基礎外，尚且需要國際化能力與體質，包含企業文化、理念願景、人力資源、顧客關係、僱傭關係與產業知識，皆為必備之國際企業軟實力。相較他國外資進入大陸市場經營，台商確實擁有同文同種優勢，且可揮灑在專業領域上領先對岸之姿態，但以台灣產險業逐步國際化現況分析，普遍面臨人員與能力短缺問題，同時由於兩岸保險業彼此間仍存在諸多限制與規範，如何在經營上突破藩籬，擺脫目前難能獲利之虧損窘境，方能在海外策略擴展更上層樓，加速與國際市場接軌。

(三) 人力資源策略

人是保險行業最重要資產，組織缺乏足夠人才遑論造就頂尖企業，惟人力流動是難以控制之管理層面，故人力資源管理向來為企業顯學。「人才為企業最重要資產」早已是企業朗朗上口之信仰，而人才流失問題幾乎亦是所有企業切身之痛，延攬人才與投入教育訓練過程所需時間與經費不貲，皆屬企業可觀人事成本，若無法留任、善用乃至收成，便淪為「人財兩失」之代工角色，在選才、育才、用才、留才環節之間無法緊密銜接恐為通病。F 公司員工人數居業界之冠，卻維持相當穩定人員留置率，其鮮明人力資源策略居功厥偉，與產險業其他業者相較有其獨特之處：

1. 主動招募：

先期主動招募校園相關專門科系人力之做法，與大多數業者被動遇缺招募慣性明顯區隔，而維持人力推陳出新之良性循環，擇優汰劣考核與各階年資人員進退場機制當然必須形成。F 公司深入大專院校推展產學交流，提供建教合作平台接觸新鮮學子，得以優先遴選潛質優秀菁英，維持整齊人力素質並營造內部良性競爭環境，自然長期受推崇為求職人最想進入之產險企業美名，如此一來，其他公司則在優秀人才徵選機率上喪失許多先機。這不由得讓人將思緒轉向世界職業體壇選秀制度，球團願意慧眼投資他們認為具有潛力明日之星，即使我們明瞭有時運動產業已如演藝事業短線操作，與其他斤斤計較之商業投資不可混為一談，但這種選秀投資意念代表一種求才若渴理念，F 公司主動招募作法雖未必稱為創舉，卻清楚意識到必須主動搶先爭取方不致錯失人才流向同業，更足以在人資策略上輕鬆勝過其他仍致力於人力精簡再精簡之競爭者。

2. 優渥待遇：

人才流向當然絕非僅單方面追逐金錢軌跡，尚需許多可以留住人才甘為企業

效命之誘因，舉凡企業文化、員工福利、職涯規劃均為決定性因素，但不可否認薪酬對價為主要籌碼。產險行業平均薪酬待遇仍低於銀行業、壽險業等金融行業，於社會各職業階層亦不突出，總體而言並非熱門明星行業，客觀看來求才留才皆不容易。F公司提供產險業界最優渥起薪，足以吸引志在金融保險之社會新鮮族群趨之若鶩，一旦受到拔擢晉升則受領級距頗高之差別薪酬加給，有效穩定幹部階層留職意願來降低流動風險。

3. 拒絕挖角：

相關產業就業市場人力流動情況從未減緩，且產物保險業就業人口相較其他行業稀少，又因專業需求質性相同，保險公司、經紀人、代理人、公證人與其他相關通路間跳槽挖角風氣興盛。F公司對於本業所需核保、理賠、再保險等專業人員招募，乃至於所有行政階層人員，除聘用新進人員外，幾乎不將觸角延伸至同業從業人員，僅僅在行銷業務人員招募上有條件開放延攬同業轉職者，但優先考量行銷人員產能及是否擁有互補性特定業務資源。此策略形成頗有鞏固企業領導中心意涵，源於領導階層與員工抱持「我們是業界最頂尖」之信念，在內部晉升管理得以排除部份外聘人事安排之不確定性，減少內部文化衝突之風險，更有助員工職涯規劃，如此堅定而明確自力培訓員工之人資策略，其獨特性即便在其他所有行業當中皆應受到高度矚目。

F公司先期主動招募效果如圖 5-2 所示：

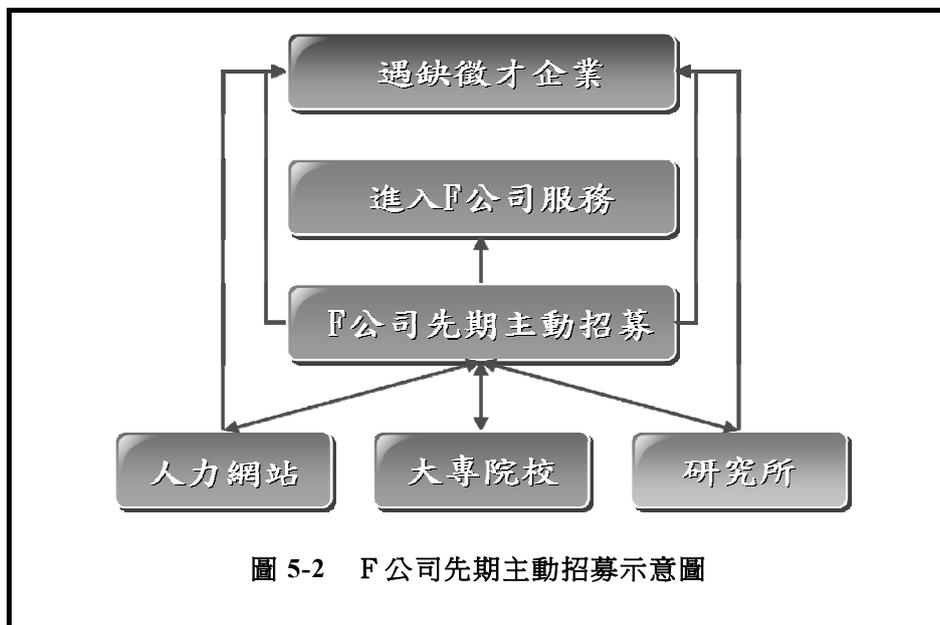


圖 5-2 F公司先期主動招募示意圖

資料來源：本研究彙整

二、顧客構面

(一) 直效行銷

順應社會型態改變，保險商品之推廣逐漸擺脫完全以業務員銷售、經紀代理人銷售或臨櫃投保等傳統被動通路模式交易，透過多種媒體工具與消費者雙向互動溝通之行銷方式隨之興起。F 公司母集團既為複合式事業體，為將金控各子公司商品交叉推介發揮綜效，遂成立以各種主動式行銷方式為主要功能之行銷公司，透過電話、網路、電子商務、報紙、廣告信函（Direct Mail；DM）、郵購、電視、廣播、固定或流動性戶外廣告等直效行銷手段，以專業平台整合簡易型、定型化商品，透過市場分析與顧客關係管理（Customer Relationship Management；CRM）深度運用，將適當產品適時推薦給各類需求屬性客戶，積極創造商機與客戶滿意，是各事業群具體而微之縮影。因直效行銷具有高效率、低成本等優勢，金融商品之直效行銷成長空間仍然無限寬廣。直效行銷主要成功因素⁹：

1. 需結合資料庫：

以位階論，行銷通路有直接與間接行銷之別，惟通路發展可以導向組合式通路，保險業與金融業之異業結盟，使用彼此資料庫而以直效行銷通路為之，屬於異業結盟與直效行銷之結合，亦成為直效行銷成功典型。

2. 基本設施科技：

直效行銷具有高度專業性，缺少適當 IT 系統與功能性任務系統將無法運作。基本設施如作業系統、收費系統甚至為吸引客戶要約之重要條件。

F 公司母集團多年前已成立直效行銷事業體，而目前所有產險同業均以客服中心或電銷中心編制，來執行類似行銷職能，整體而言，直效行銷事業體行銷職能橫跨集團子公司，有利於橫向聯繫亦得以垂直整合，功能較為專業且全面。

(二) 顧客直營策略

國內產險市場通路經營模式分明，最簡易分類方式為直接業務與間接業務，直接業務係指保險業業務員及直效行銷業務，間接業務則為經紀人、代理人或其他通路中介。在經紀人制度下，客戶乃歸屬經紀人所有，保險公司在承保、收費、續約甚至辦理理賠時，可能均無法完全接觸客戶，更難以推介更多商品予客戶，這是壁壘分明之市場氛圍，或者說是市場倫理，任何業者若逾越界限，慣例上將受到經紀人公司抵制與懲罰性措施，尤其面對具有市場影響力之中大型經紀人，於是保險業之服務任務編組亦大致謹守直接與間接業務區隔管理份際，服務經紀人公司之角色任務僅對應經紀人，除非有必要並經由經紀人同意方得以直接對應客戶。

⁹ 王維元等著，我國產險行銷通路未來發展趨勢，財團法人保險事業發展中心，2003年4月，PP. 48-49。

C公司在行銷職能編組上自始並不追隨市場慣例，而是走自己路線，無論面臨客戶關係詭譎多變競合，堅持業務員銷售是維繫消費者與商品提供者間長久關係之根本，行銷人員服務職掌分配乃以顧客別為責任單位，並非以經紀人據點別為責任單位，亦即營業人員主要被賦予任務為經營被保險客戶，客戶關係維繫之出發點源自於保險契約當事人而非經紀人等輔助人，即使被保險客戶透過經紀人安排保險，服務人員仍穿梭於顧客與經紀人間協助完成需求，C公司與被保險客戶間仍存在相當程度之關聯性，並非受強勢經紀人市場隔離致失去顧客所有權甚至接觸權。

C公司此一堅持直接經營顧客策略行之有年，過程當然遭遇頗多阻礙，惟其策略之選擇除穩固顧客關係管理基本盤勢，亦牽涉成本領導策略，茲舉例說明：

1. C公司擁有最大規模壽險兄弟公司數萬業務大軍，承襲集團賦予交叉行銷績效任務，可為C公司提供相當龐大集團業務資源，不向經代市場過度傾斜，亦可有效控制業管費用率於相當低廉之水準。
2. 當汽車保險與火災保險市場通路佣金率居高不下時，該公司並未考慮爭奪大宗業務比例而貿然與通路浮濫簽訂高佣合約條件，堅持善用龐大自有業務員體系經營低成本業務，待市場佣金率因結構改變導正於一定合理範圍後，該公司立即快速轉變策略投入汽車保險與火災保險經紀人市場。
3. 該集團領導階層政商關係良好，各事業體能定期適時善用集團式公關接觸顧客，成為許多指標性行業指定往來之保險公司，也因此個案上得以直接業務方式交易，而不須以高佣方式透過經紀人市場取得，或即使透過經紀人市場，亦得在支付佣金成本上獲取減省結果。

C公司直營顧客理念關係如圖 5-3 所示：

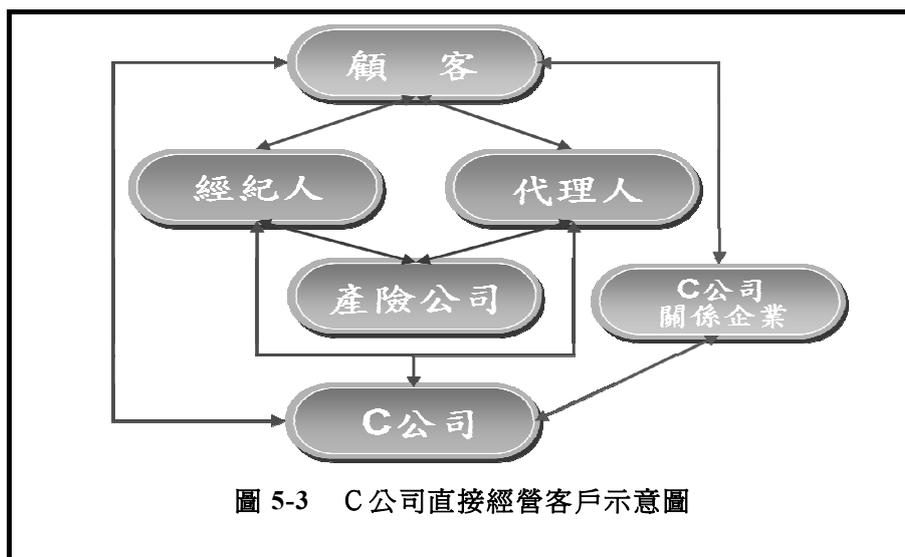


圖 5-3 C公司直接經營客戶示意圖

資料來源：本研究彙整

(三) 樹立品牌服務策略

H公司在汽車保險市場經營獨樹一格。在多年前汽車市場高度成長之際，眾保險業紛紛使盡渾身解數參加佣金競賽，車商亦紛成立保險代理人爭搶商機之際，H公司主力業務X車系廠商當然不時成為保險業攏絡覬覦之對象。雖然在商言商，H公司歷經競爭者商業手段洗練不知好幾，總仍能穩居X車系主要協力廠商。此種商業情誼建立時間應溯及過往二、三十年之久，兩者間存在其他競爭者難以參透之典故，亦具有許多難以替代之核心價值，堪稱殘酷市場競爭環境中碩果僅存之經營故事。

X車系為目前國內知名進口品牌，在早期進入市場銷售量正值起飛之際，卻因該品牌居高不下之失竊率與昂貴維修成本，頻受保險公司推辭拒保，辦理客戶汽車保險承保與理賠服務上遭遇相當困難。保險服務為汽車銷售業整體價值鍊一環，倘購車風險不能適當移轉，理賠維修服務品質未能維持平穩水準，對於顧客購車選擇將產生重大影響進而不利於車商銷售。不同於其他保險業者急功近利，H公司經營者從初期逆向思考獨排眾議與X車系進行系列合作，不陷入純粹商業考量之框架，而是從夥伴關係出發，包括建立雙邊共同流程、理賠業務內容協定、理賠人員駐廠服務以及高規格保戶服務，終於創造雙贏與密不可分之共榮關係，而H公司之品牌亦長久深植該車系車主心中，該汽車品牌與H公司汽車保險品牌幾乎劃上等號，許多汽車保險車主更為H公司創造許多延伸商機。

另一方面，在此種商業合作上不可或缺之關鍵因素，在於汽車理賠人員之訓練體系完整、道德操守嚴格把關、案件管控流程嚴謹與專業服務素質堅持，為不易被超越之競爭優勢所在。

三、業務構面

(一) 進入阻絕策略

F公司長時間獨居業界領先地位，面對眾多市場競爭活動，其攻守之間必須經常以達到阻隔競爭者目的為策略思維，領先者不僅以長久維持競爭優勢為目標，還須進一步擴大領先優勢差距來打擊對手。領導者對於潛在競爭者常運用先占優勢、限制定價、超額產能、品牌擴散、增加對手成本等對策來防守，而對於現有競爭者則建立多重模仿障礙，利用策略和組織複雜性、技術控制、隱性知識建構等，來延遲對手模仿成功時間¹⁰。

F公司向來在保單商品開創上有穩定表現，可銷售商品線完整性亦非常全面，達成相當程度品牌優勢與市場先占效果，在各專門險種領域可謂無役不與。究其最具市場影響力而令競爭者望塵莫及之優勢，應屬該公司可承擔危險能量同樣領先業界，無論其危

¹⁰ 湯明哲，策略精論基礎篇，旗標出版股份有限公司，2011年8月，P.184。

險自留能力、合約再保險規模以及臨時再保險安排能力優勢，握有市場中大型案件某種程度牽制力，易使周邊再保險市場考量經濟規模選擇靠攏，經紀代理人或同業甚至時常須倚重其釋放關鍵承保能量向其妥協，使該公司在鉅額大宗業務上展現無往不利競爭態勢。

F公司當然樂於善用這種關鍵能力宰制市場，阻斷許多指標性業務競爭，然這些優勢形成並非一蹴可及，內涵複雜且面向多元，表徵上主要包括其最具規模組織活動力、最廣泛深入市場占率、最佳專業素質員工、最龐大保費營業收入與最佳獲利能力等，似乎極其自然造就一切，而進一步深入剖析，隱性而獨特之策略管理智慧才是成功秘方。

(二) 利潤導向策略

R公司前身為台灣第一家外資產險業與由公營公司民營化之本土公司於2007年結合而成，兩者合併預期效應除憑藉本土公司雄厚在地客戶資源外，更倚重國外母公司營運服務網遍佈全球之獨特優勢。惟歷經合併後文化相容與業務取向整合結果，並未達成相加相乘之預期效益，從而重整旗鼓堅持特有經營路線偏好，在整體市場位階屬於追求利基者，在新種保險核保經營先進程度堪稱該領域領導者。其與本土業者明顯區隔業務取向如下：

1. 不以簽單保費量做為績效衡量指標，而著重自留保費績效。
2. 不刻意追求前端保單銷售，亦兼顧以再保險經營方式承接業務。
3. 放棄高費用成本且人力密集之車商與代理人汽車保險業務，主攻職團行銷、壽險通路聯盟及公開招標案。
4. 制定明確核保準則，不因市場氛圍隨波逐流，專注發展其擁有之責任保險與金融保險經營專長，幾乎關閉而不眷戀績效不彰之經營區塊。
5. 著重商品績效報酬率，明快果斷執行客戶篩選與保險條件調整。

R公司於2007年完成併購當年之簽單保費市占率為4.76%，2008年增長至5.63%為僅有成長之一年，俟後連續三年逐步下降至2011年之2.80%市占率，衰退幅度超過50%之譜，此營運走勢必定無法見容於大多數積極拓殖市占率之本土公司。惟該公司竟能在最近一年度繳出整體業界稅後純益第三高之成績單，獲利率更拔得頭籌，可見其利潤導向策略收到極理想正面成果。

(三) 垂直整合策略

N公司甫於1999年成立，為近來少數投入產險市場業者之一，其集團背景以汽車製造工業與相關維修服務事業為主體，加上擁有遍佈全國銷售通路，乃欲提供其廣大購車

用戶更完整汽車保險服務，將本業外之觸角延伸至與車輛消費相關事業案例。汽車保險市場雖然為產險最大宗佔比業務，但為進一步滿足顧客需求保險商品組合與服務品質，遂於 2002 年正式與日本第一大產險集團 Millea Group 策略聯盟，並於 2005 年 4 月再度併購以商業保險見長之外商 A 產險公司，完成多方優勢互補共同進入全方位保險經營領域。

不同於 F 公司與 C 公司以金融行業水平整合為主，以產險業角度觀之，N 公司同時代表價值鏈垂直整合與水平整合：

1.垂直整合：

母集團於後端提供 N 公司經營所需再保險能量，N 公司提供前端購車車主保險商品服務。

2.水平整合：

集團製造業、車輛維修服務、汽車銷售、專業融資、租賃服務及道路救援與 N 公司間得以共享交叉行銷資源。

除了集團間既有關聯性整合架構外，該公司近年來在汽車保險商品更發展出結合汽車銷售之置入性行銷策略，以提供套裝保險商品模式成為購車優惠方案，有效留置集團顧客消費產值。N 公司僅以十二年市場資歷躋身市場前五大業者地位，其中汽車保險市占比更雄踞前四大，以近七成汽車保險業務結構之經營典型亦為市場特殊案例。

N 公司運用水平與垂直整合顧客資源關係如圖 5-4 所示：

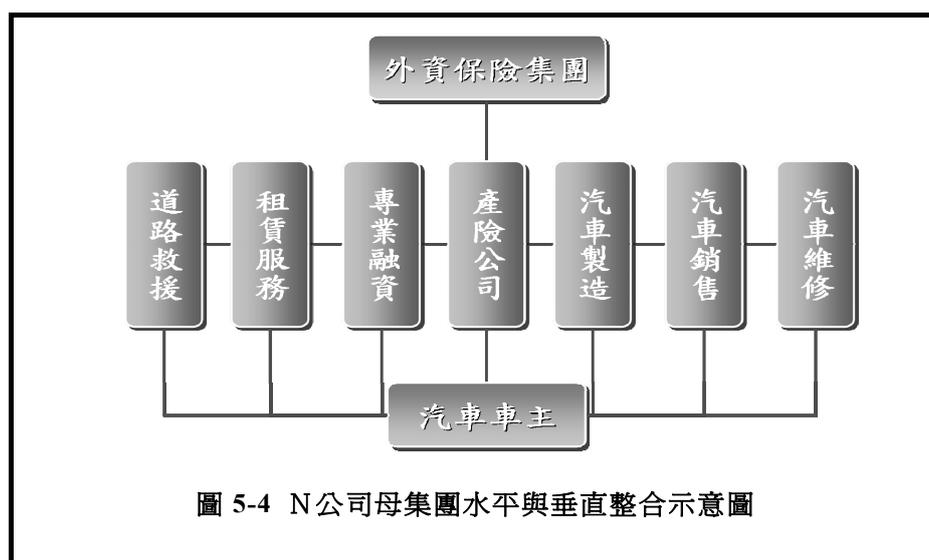


圖 5-4 N 公司母集團水平與垂直整合示意圖

資料來源：本研究彙整

四、財務構面

(一) 投資經營策略

產險業辦理資金運用受保險法相關規範有諸多限制，客觀說來可運用資金規模相較銀行業與壽險業缺乏，而目前產險業因本業核保利潤低迷，業外投資收益日益吃重，均設有專責投資操作部門執行投資工作。F公司為綜合多角化經營集團成員之一，除自有資金投資操作以外，跟隨母集團策略投資參股跨業經營腳步亦極其靈活多元，除增益業外收入更逐步創造相關商業契機。

F公司本身資金運用項目除法定存款、有價證券、不動產、放款、海外投資、專案運用、公共投資與保險相關事業投資等，早年即已將投資參股策略跨足多種行業，時至今日紛紛開花結果，無論是執行重大合併案、早期參股進而取得主導經營權、參股投資明星產業等，均直接間接壯大事業版圖，以結果論斷，該集團各事業體發展均衡且完整，不若多數金控集團偏重少數子公司，其投資策略絕非僅限短線操作，而是相當精準掌握產業趨勢分析。

F公司母集團各種投資策略如圖 5-5 所示：

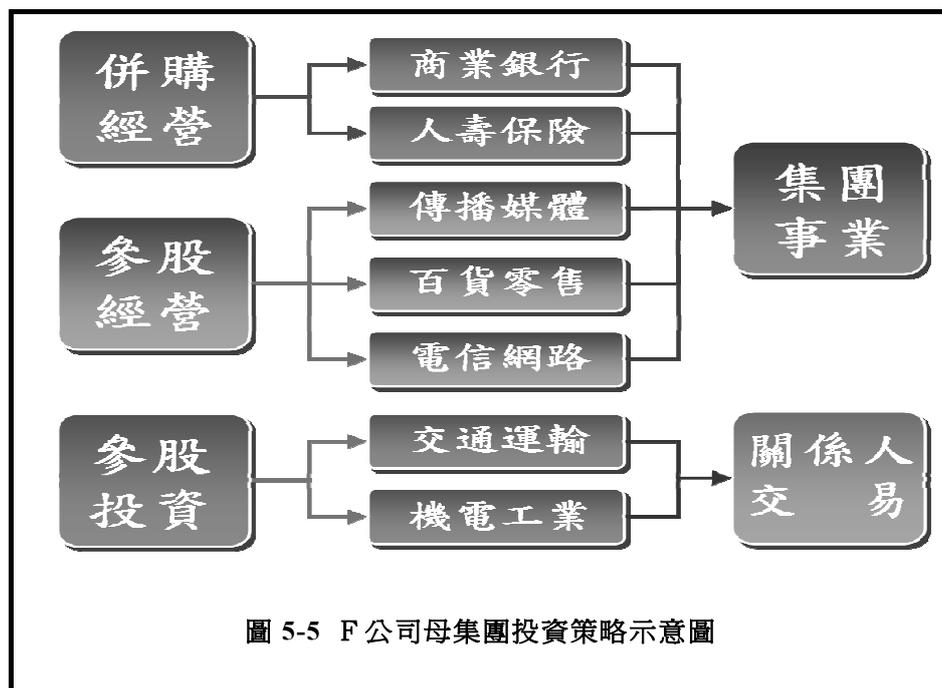


圖 5-5 F公司母集團投資策略示意圖

資料來源：本研究彙整

(二) 非固定薪資制度導向

企業管理不可或缺一套優良薪資制度，傳統薪資結構概念不啻由相關行業參考基

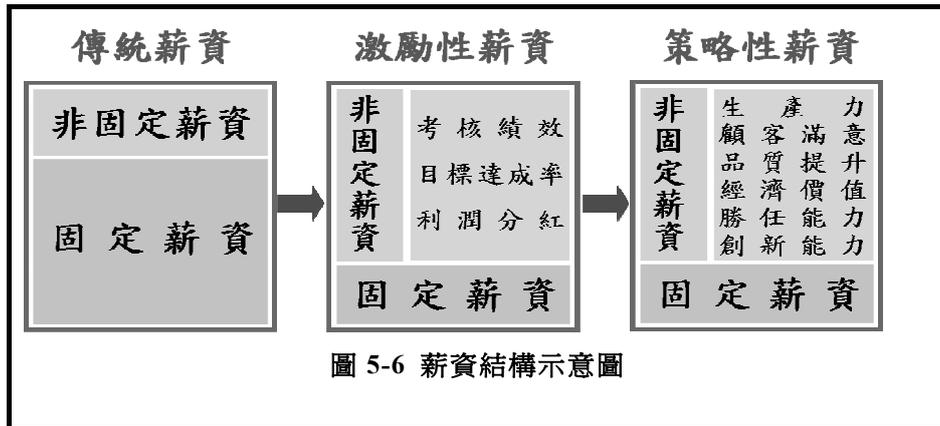
準，依據學經歷起薪標準、職務加給、工作年資、交通伙食津貼、績效獎金等項目組成，且通常屬於長時間固定式薪資，銷售人員則較具有浮動敘薪條件。企業員工勞動成本向來居高不下，於是富有激勵性內涵之敘薪制度將影響企業競爭力深遠，甚至將對企業策略目標達成結果產生密不可分關聯。

F 公司擁有一套完整營業人員比例薪資制度，將行銷人員業績生產力數額與薪資間形成比例關係，依行銷貢獻度計算薪獎酬勞，同時作為考核績效擇優汰劣工具。此制度經過長時間設計調整至適合該公司組織營運樣態，以刺激職司業務招攬之龐大組織發揮最佳戰力。欲通過該辦法考核需具有足夠強度營業能力，論功行賞，不怕造就高收入明星，促使營業人員前仆後繼積極維護商業利益創造績效成就。C 公司則以擁有最堅強壽險關係企業著稱，營業績效敘薪辦法中，可窺見蘊含壽險業管理色彩。在組織業務行銷陣容上，該集團無論產、壽險均視招兵買馬為重大目標任務，而壽險業所念茲在茲之「增員」模式，卻極少為其他產險業仿倣套用，且 C 公司賦予營業單位各級主管營運目標任務時，已將該單位整體績效與其所領導同仁個別績效達成與否，對應一套可期待之激勵性薪資辦法，督促經理人與部屬使命必達。

企業處於高張力競爭時代，與員工間雇用關係已經轉變為績效契約而不再是永久承諾。F 公司與 F 公司採行有關營業績效薪資制度，架構於「降低固定薪比例，擴大激勵性非固定薪比例」原則，收入必須與貢獻度存在更高正相關對應關係。反觀多數業者在營業人員薪給辦法改革腳步上，雖亦群起效法非固定薪概念，卻大多無法收到理想與成熟效果，試就以下原因分析：

1. 各公司經營資本、承保能力、人員平均專業素質與市場評價不同，若一味模仿而忽略企業背景基礎，營業人員考核結果與績效辦法目標將產生極大落差，因而窒礙難行。
2. 制度辦法適用前須清楚劃分各項業務通路屬性，依成本差異設計績效計算折合比率；營業人員任務專長不同，更須設計差異化辦法分別適用，以免制度與員工相互扼殺。
3. 過份強調績效歸屬組織團體，則易導入利潤共享，齊頭平等之共產主義；過份強調個人績效，則擔憂缺乏團隊合作，流於英雄主義。制度辦法無法兩全其美，但須要持續修正達到平衡。

企業薪資結構策略演進如圖 5-6 所示：



資料來源：本研究彙整

(三) 多元收費管理

產險業因商品多樣化，且企業客戶數眾多，以至於保費收取實務造就許多權宜措施，另因產險業以往在保費收取管理上略嫌鬆散，致逐漸衍生諸多經營上嚴重缺失，保戶與業者糾紛不斷，其常見態樣與負面影響諸如：

1. 業務員挪用現金、遲繳保費，侵占、背信情事不易防範。
2. 寬限客戶票據兌現期間，變相條件競爭積惡已久，更使資金運用效率不彰。
3. 收受非要保人及被保險人開立票據，增加票據信用風險，經常引發契約效力糾紛。
4. 保費與保單未對應銷帳，業務員便宜行事，收新帳繳前帳，養成整批包裝繳費惡習。
5. 通路業務由中介人代理收費，保險公司無法直接管理，違法違紀事端頻傳。

H公司視保費收取管理為一切營運管理之重要基石，唯有落實此一管理目標，方能維繫遵法守紀之最低道德標準。維繫良好收費績效有助於資金充份運用、防範員工不忠實行為及保護被保險人權益。為提高經營績效、減少消費糾紛、樹立優質文化，H公司同時從顧慮客戶、通路及員工角度出發，設計一系列管理措施來達成此一財務指標績效：

1. 提供多樣化繳費憑證供顧客依需求選擇，包含收受現金繳付、開立眾多匯款專戶、銀行臨櫃代收、支票、郵政劃撥、信用卡繳費、超商條碼繳費等，因提供多重選擇，客戶能感受便利性而增加消費滿意程度。
2. 資訊系統自動管控未收費保件，固定期間分期寄送要保人對帳信函，防範業務人員及中介人員怠忽職守。
3. 收費績效列入單位績效評比重點項目，使各單位莫不積極注重保費管理強度。

4.發現業務員收費情形異常，一經追查屬實即採行必要嚴厲措施；遇有中介通路繳費不合規，即停止業務往來。

H公司執行保費管理措施初期，礙於市場習性曾遭受諸多阻礙與質疑，時至今日，公司保費未收比率大幅低於業界平均，業務人員與往來通路配合無礙，甚至引起同業注目效法。

茲將產險業者策略運用典範所對應策略層級，與市場主要採行經營策略彙整對照如下表：

表 5-1 業者策略運用與策略層級比較表

公司別	經營策略	策略層級	對應產險十大經營策略相關性
F、C	集團多角化	集團策略	企業併購策略、異業結盟策略、組織擴張策略
F、C	國際化經營	集團策略	異業結盟策略、同業結盟策略、組織擴張策略
F	人力資源管理	長期競爭策略	人才競攬策略、組織擴張策略
F	直效行銷	短期競爭策略	異業結盟策略、成本領導策略
F	進入阻絕	短期競爭策略	優惠價格策略、大宗業務策略、商品創新策略、成本領導策略
F	投資參股	集團策略	企業併購策略、異業結盟策略、組織擴張策略
F、C	非固定薪資	短期競爭策略	人才競攬策略、組織擴張策略
C	顧客直營	短期競爭策略	異業結盟策略、成本領導策略
N	垂直整合	集團策略	企業併購策略、異業結盟策略、組織擴張策略、成本領導策略
R	利潤導向	短期競爭策略	商品創新策略、成本領導策略
H	樹立品牌	短期競爭策略	異業結盟策略、商品創新策略
H	多元收費管理	短期競爭策略	成本領導策略

資料來源：本研究彙整

陸、結語

台灣中小企業從過去到現在，憑藉著旺盛靈活生命力與刻苦上進勞動力，創造本國數十年之經濟奇蹟。當企業成長轉型為大企業過程中，經常容易因關鍵技術缺乏、關鍵人才缺乏、管理人才缺乏、危機處理能力不足而浮現弊病，甚至於壽終正寢，主因多為並未做好產業升級之準備。角色基因並非無法改造，競爭行為與生存本能得以促使進化，卻亦非一蹴可及。產險業者市場位階之形成，除了起因於初始經營策略思維所造就外，另一方面亦受市場環境演進與競爭者手段影響，長久攻防結果之下，非自願性改變行為

模式，甚至因而改變了自身市場位階。相同產業中所存在各種角色位階均有其生存法則與價值功能，不啻為一種生態平衡機制，除非有獨占或寡占優勢可圖，否則追求行業領先地位之動機與結果，值得商榷與探討，階段性進化並不能保證永續經營。目前國內僅有極少數大型產險公司，其他競爭者多為規模相近之中小型公司，無論現階段身處何種市場位階，保持高度應變能力與穩健體質，會是保持未來競爭能力之關鍵，競逐市場地位即指日可待。

國內產物保險業者競爭行為彼此相互影響，牽動市場環境整體發展樣態深遠，稍嫌飽和業者數量、差異不足保險商品以及被扭曲之費率自由化政策，均直接、間接造就充斥著追隨策略與價格觸動策略¹¹之台灣產險市場。產險業高營收並不等於高獲利，惟除卻外商業者，本土公司多數無法跳脫市場氛圍，相信高營收將帶來較大獲利機會，並以簽單保費量、市占率與成長率等統計為主，長久來均持續為業者奉為主臬並過度放大，舉凡公司整體營運目標訂定、險種部門經營評比、通路業務貢獻度統計、分支機構績效評比、乃至員工個人績效統計，均相當程度關注簽單保費基礎而並未真正嚴格看待最真實之自留損益基礎。

企業經營基礎紮根並非一朝一夕，成長策略執行宜由小而大、由點而面、由近而遠。競逐市場地位必須質量兼進，在量之方面建議可先局部以區域分公司、個別險種市占率之經營成果評量；在質之方面可多重評量損失控制績效、費用控管能力、員工產值、收費率、獲利能力等，如此方有全面性意義。建議中小型業者短期目標應調整人資策略，儘速擴編營業據點與單位需求人力，包括專案徵才及延攬營業團隊，為擴大營運架設主要骨幹。中期目標必須有效配置資產，提高再保險能量或加強危險自留能力，在大宗業務承接能力上，方得與市場領先群齊頭並進。長期目標則應著重在投資參股、合併收購、海外市場拓展等集團策略性佈局，邁向貨真價實之多元化、國際化里程碑。

¹¹ 即「以牙還牙、以眼還眼」策略，湯明哲，策略精論基礎篇，旗標出版股份有限公司，2011年8月，P.193-194。

主要參考文獻

一、中文部份

- 1.王元平，保險經紀人損害防阻服務之研究，銘傳大學經濟學系碩士論文，2005年6月。
- 2.王光煜譯，損害防阻暨日本經驗，大華風險管理顧問，2003年。
- 3.王維元等，我國產險行銷通路未來發展趨勢，財團法人保險事業發展中心，2003年4月。
- 4.江朝國，保險業資金運用範圍擴大之探討（上），保險專刊52期，財團法人保險事業發展中心，1998年6月。
- 5.江朝峰，個人性保險業務行銷之探討，核保學報第七卷，中華民國產物保險核保學會，1999年3月。
- 6.李長貴，績效管理與績效評估，華泰文化事業公司，1997年9月。
- 7.周采萱，黑天鵝撲天蓋地襲來—產險業如何自保，現代保險273期，2011年9月。
- 8.紀琬琪，台灣地區產險公司再保險經營績效之研究，淡江大學保險學系保險經營研究所碩士論文，2003年6月。
- 9.袁宗蔚，保險學（增訂二十九版），三民書局，1989年8月。
- 10.陳明哲，動態競爭（二版），智勝文化事業有限公司，2010年6月。
- 11.陳繼堯等譯，讓號角聲響起—二十一世紀之保險業，財團法人保險事業發展中心，1998年3月。
- 12.陳瑞，自國際保險監理核心原則探究我國保險監理之發展，財團法人保險事業發展中心，2007年5月。
- 13.黃西岩，新世紀再保險安排之策略，核保學報第十卷，2002年3月。
- 14.黃俊英，行銷管理—策略性的觀點，華泰文化事業公司，2000年5月。
- 15.湯明哲，策略精論基礎篇，旗標出版股份有限公司，2011年8月。
- 16.彭金隆，金控制度對產險業之影響與因應，核保學報第十三卷，中華民國產物保險核保學會，2005年3月。
- 17.甄惠台，損害防阻對台灣工商企業之重要性，企業風險管理學會研討會論文，中華民國風險管理學會，1993年。

18. 廖述源，財產保險經營（修訂一版），財團法人保險事業發展中心，2007年11月。
19. 鄭濟世，保險產業經營策略與政府監理政策之互動，核保學報第六卷，中華民國產物保險核保學會，1998年3月。
20. 檀思源，我國產險業併購之研究－以日本產險業為例，淡江大學保險學系保險經營研究所碩士論文，2010年6月。
21. 藍玉珠等，產險業經營健康保險之研究－核保人員專業素質探討，保險學報第六期，中華民國保險學會，2010年12月。
22. 龐寶璽等，ING安泰併購對資深業務員認知失調的影響，保險經營與制度，第十卷第二期，財團法人保險事業發展中心，2011年9月。

二、外文部份

1. Boar, B.H. , The Art of Strategic Planning for Information Technology , 1993 .
2. Fleisher, C.S. and Bensoussan, B.E. , Strategic and Competitive Analysis , 2003 .
3. Geremia, L. , Insurance Com. Expands Online Marketing Strategy , 2001 .
4. Kotler, N. , Marketing place : Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nation , 1998 .
5. Langford, P.E. and Sheehan, P.E. , Motive, Opportunity and Means in the Workplace-Your Path to Competitive Advantage , 1996 .
6. Liclone, W.J. , Effective Goal Setting: A Prerequisite for Compensation Plans with Incentive Value , Compensation and Benefits Management , Vol:13 , Iss:1 , 1997 .
7. Prichard, J. and Jordan, L. , Maximising Performance in Insurance Operations , 1999 .
8. Stewart, A. and Allyson, L. , Strategic Alliance Is a Good Goute to European Market , Marketing News , Vol:30 , Iss:17 , 1996 .
9. Toole, J. and Herget, T. , Insurance Industry Mergers & Acquisitions , 2005 .
10. Toivanen, O. , Economies of Scale and Scope in the Finish Non-Life Insurance Industry , 1997 .
11. Valentine, E.P. , Strategic Management Education , 1991 .

12. Wells, D.L. , Strategic Management for Senior Leaders , 1998 。

三、網站：

中華民國產物保險商業同業公會，<http://sales.nlia.org.tw/>，最終瀏覽日：
2012/12/26。

行政院金融監督管理委員會，<http://www.fsc.gov.tw/ch/>，最終瀏覽日：2012/12/20。

財團法人保險事業發展中心，<http://insprod.tii.org.tw>，最終瀏覽日：2012/12/22。