

東海大學高階經營管理碩士在職專班（研究所）

碩士學位論文

利基市場與商業經營模式之建構

-以保險公司業務員為例

Niche Market and Business Model building

A Case of Insurance Sales Agent

指導教授：吳立偉 博士

研究生：楊宜蓉 撰

中華民國 103 年 06 月

## 謝 誌

對許多人來說，生命中最值得期待的，可能是出社會第一次面試、或是第一次收到情書、或是第一次學會騎腳踏車...但是對我而言，從踏進東海大學 EMBA 的校門口那一天，我就開始期待拿到畢業證書的這個日子，因為時常聽到東海有美麗的校園、純樸的校風、和認真付出的師長們，所以想成為東海的學生，並且拿到碩士學位，變成宜蓉出社會十二年來一直放在心上的夢想。

為了要完成我的夢想，宜蓉犧牲了許多的休息時間、陪伴家人的時間、訓練業務員的時間，但是卻獲得了許多一輩子的好同學、好朋友，獲得了學習智慧的方法、學習到理論與實務結合的美好。這都要感謝許多給我幫助的貴人。我真的很感謝指導老師吳立偉教授、詹家昌院長、張國雄主任，以及所有教導我們的師長，還要感謝班上可愛的同學、學長姐、學弟妹們，在我面臨因為時間忙不過來曾經一度想放棄時給予我的精神鼓勵，最要感謝的是我摯愛的家人，給予我許多的包容和完全的支持。

看到班上同學不論從 30 歲到 60 歲，都有熱愛學習的精神，宜蓉才發現原來生命中最難能可貴的，就是不斷地學習、成長、以及追求夢想的勇氣。雖然在東海 EMBA 只有短短兩年的時間，但卻比宜蓉過去三十年更加精彩豐富。

東海的校訓是：求真、篤信、力行...透過對上帝的信心而獲得真理，並且以好行為來彰顯祂！馬太福音(5：13)主耶穌教導門徒要做鹽做光，我們做人要像鹽一樣就該有好味道、要像光一樣就該放在燈台上，照在人前，教人看見我們的好行為，便將榮耀歸給母校、歸給在天上的父。

一日東海人，終身東海人！宜蓉以東海為榮，希望有一天，東海也能以宜蓉為榮！

楊宜蓉 謹誌於

東海大學 高階經營管理在職專班

2014 年 6 月

## 中文摘要

論文名稱：利基市場與商業經營模式之建構-保險公司業務員為例

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班（研究所）

畢業時間：2014 年 06 月

研究生：楊宜蓉

指導教授：吳立偉 博士

本研究之目的是從保險公司業務員觀點，探討如何建構其商業經營模式來做利基市場的開拓。在台灣，一間保險公司要獲得競爭力，除了商品、教育訓練、品牌、服務、理賠各方面都要讓客戶信賴之外，利基市場高資產客戶的開發是各間銀行、金控、保險公司急欲搶食的大餅，而專門服務利基市場-高資產客戶的頂尖業務員，是保險公司最大的資產，而建構出一個很棒的商業經營模式，更能確保其立於不敗之地。

關鍵字：利基市場、商業經營模式、高資產客戶、客戶開發

## **Abstract**

Title of Thesis : Niche Market and Business Model building-A Case of Insurance sales Agent

Name of Institute : Executive Master of Business Administration, Tunghai University

Graduation Time : Jun. 2014

Student Name : Yang-Yi Rung

Advisor Name : Wu-Li

Wei

The purpose of this study is the view from the insurance company clerk, to explore how to build their business model to do niche market development. In Taiwan, an insurance company has to let their clients trust in the quality of its products, seller's education, brand, service and claims. Besides, the niche market of high net worth clients is the target of all banks, financial holding companies and insurance companies. And the top sellers who serve the high net worth clients, are the greatest assets of insurance companies. Building a great business model helps them remain invincible. This research will explore how the insurance company a builds the business model to open up the niche market.

Key words : Niche Market, Business Model, High Assets Client, Customer Development

# 目 錄

謝 誌 .....	I
中文摘要 .....	II
Abstract.....	III
目 錄 .....	IV
表目錄 .....	V
圖目錄 .....	VI
<b>第一章 緒 論 .....</b>	<b>1</b>
第一節 研究背景與研究動機 .....	1
第二節 研究目的 .....	2
<b>第二章 文獻探討 .....</b>	<b>3</b>
第一節 商業經營模式 .....	3
第二節 關係行銷 .....	7
第三節 商品價值 .....	10
第四節 利基市場 .....	13
第五節 社會資本 .....	13
<b>第三章 研究方法 .....</b>	<b>15</b>
第一節 個案研究法 .....	15
第二節 高資產客戶 .....	17
<b>第四章 個案分析與經營模式建立 .....</b>	<b>21</b>
第一節 訪談內容之建立 .....	21
第二節 訪談對象 .....	21
第三節 個案分析 .....	22
第四節 經營模式建立 .....	33
<b>第五章 結論與建議 .....</b>	<b>34</b>
第一節 研究結論 .....	34
第二節 管理意涵 .....	35
第三節 研究限制與未來研究方向 .....	35
<b>參考文獻 .....</b>	<b>36</b>

## 表目錄

表 2-1 關係行銷的定義 .....	7
表 3-1 高資產客戶類別與商品服務需求 .....	19
表 3-2 高資產客戶關心的議題 .....	20
表 4-1 訪談對象 .....	22
表 4-2 A 保險公司 2013 年 VIP 會員服務內容 .....	30
表 4-3 A 保險公司海外支援服務 .....	32
表 4-4 A 保險公司海外留學生諮詢服務 .....	32

## 圖目錄

圖 2-1 商業經營模式組成要素 .....	4
圖 2-2 經營模式的模版 .....	5
圖 3-1 業務主管每月組均產能 .....	17
圖 3-2 業務代表每月人均產能 .....	17
圖 4-1 A 保險公司業務員經營模式的模版 .....	34

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與研究動機

現代人的生存環境愈來愈複雜，面臨的危險也愈來愈多，保險也開始顯得愈來愈重要。台灣的保險業競爭非常激烈，從民國 76 年起對美國開放國內的保險市場後，開始核准美國的壽險公司在台灣設立分公司，82 年開始開放國人申請設立保險公司，83 年又開放世界各國的保險業得已在台灣設立分公司。截至目前為止，根據瑞士再保險公司的統計數據，台灣的保險滲透度已經蟬聯世界第一，保險密度和總保費收入也在全球幾個先進國家排入前十名，這些指標都顯示了台灣壽險市場的成熟。近幾年來走傳統行銷通路的壽險公司受到強力的衝擊，除了金控及保險公司外，證券業、投信投顧業，各個金融業都開始銷售保險，電視購物也從 2004 年 2 月 17 日開始販售保單爭搶保險這塊大餅，在保險市場進入空前激烈的戰國時代，面對這些龐大的競爭壓力，保險公司該如何因應？

A 人壽保險公司成立於民國 52 年，一直以來致力於成為最專業、客戶心目中首選的保險公司。面對四面八方的競爭壓力，開始找尋利基市場，針對特定的金字塔頂端目標客戶，提供專門的服務，於是領先同業，於 2007 年 4 月獲得金管會的核准，成為壽險業第一家辦理財富管理業務的保險公司，之後又推出 VIP 客戶的分級制度，近兩年來更開辦高資會，希望透過高資會，提升 A 人壽保險公司業務員的專業知識和技能，來服務高資產客戶。A 人壽保險公司連續多年蟬聯為現代保險雜誌中保險公司四冠王，近年來的重要策略更是擴大高資產客戶群，除了提供許多資產，包含符合高資產人士需求的特殊商品、與眾不同的 VIP 服務，重新定位的高資會活動和課程、激勵 A 保險公司業務員的業績王競賽、協助業務員服務 VIP 的優質公益與品牌活動，在 A 保險公司的這些不同策略下，本研究試圖了解：

A 人壽保險公司業務員，如何針對利基市場，建立高資產客戶的商業經營模式？



## 第二節 研究目的

本研究主要的目的：

- 一、 是在探討 A 人壽保險公司業務員如何以財富管理、高資會、及 VIP 分級制度來開發高資產客戶。
- 二、 了解一個保險公司業務員如何建構一個成功的高資產客戶開發之商業經營模式，能回答如下研究問題：誰是顧客？如何找到顧客？提供什麼價值給顧客？業務員應擁有那些能力來提供價值給顧客？

## 第二章 文獻探討

### 第一節 商業經營模式

何謂商業經營模式(Business Model)呢？在近幾年來，商業經營模式已經發展成為一個企業經營者或是風險管理者會重視的管理詞彙，因為當你有創新或成功的商業經營模式，都可能提昇整體企業的價值，當然除了創新的商業經營模式之外，企業仍然必需要有永續發展的條件存在，但是有許多學者也確信，只要有了良好的商業經營模式，你離成功就不遠了！

在 2005 年的經濟學人智庫(Economist Intelligence Unit)調查報告中指出：有超過 50% 以上的企業高級主管相信，如果企業經營要成功，創新的商業模式遠比創新的服務更為重要。管理大師彼得·杜拉克也說到：「當今企業的競爭，不只是產品的競爭，更是商業經營模式的競爭。」可見商業經營模式的重要性。

剛開始，商業經營模式(Business Model)出現於二十世紀左右的國外文獻中，Blumenthel(1961)將它運用解釋及編製小型企業的財務報表，但是和現在我們所認知的商業經營模式內涵還有很大的差異，Konczal(1975)以及 Dottore(1977)也將它用來討論使用商業管理模型，近年來在 IT 產業的發展下，電子商務和網路逐漸盛行，商業經營模式才有更多的討論與研究。

不管從哪個面相來看商業經營模式，都能夠從其中歸納出四種重要的組成要素(如圖 2-1 所示)，做為企業欲成功的方法，而四種重要的組成要素都有一個共通點就是創造及維護企業和顧客的整體價值。

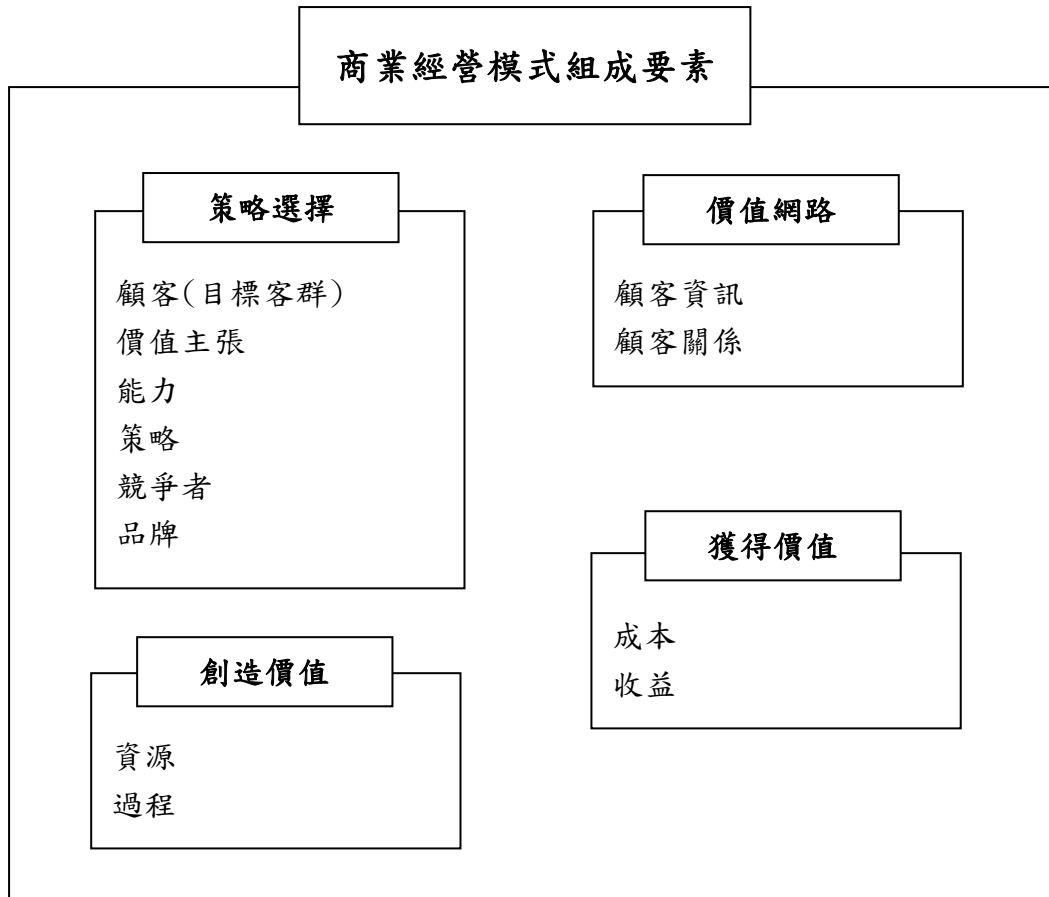


圖 2-1 商業經營模式組成要素

在本研究中，發現 A 公司的商業經營模式就是企業提供了產品和服務價值給顧客的整個創造價值的過程，而且由提供的價值與服務、產生主要目標客群、而 A 公司的頂尖業務員都能打造個人品牌，為公司創造更高的收益。

對於經營模式的概念，Osterwalder (2004) 提出了一個範圍相類似的參考模型，如圖 2-2 所示，Osterwalder (2004) 認為，營運模式的組成要素，包含四個主要構面和九個基本要素，現在將它分述如下：

#### 一、架構 (Infrastructure)

(一)核心能力 (Core Capabilities)：一間企業執行營運模式，需要的能力和資源。

(二)合作網絡 (Partner Network)：企業與企業之間，互相提供價值，並且為了實現商業化而形成的合作關係網路。這也描述出企業的合作網絡 (Business Alliances)。

(三)價值配置 (Value Configuration)：資源以及活動配置。

## 二、價值提供 (Offer) :

企業透過服務以及產品，能向消費者提供的價值。此價值主張能確認企業對顧客的實質意義。

## 三、顧客 (Customer)

(一)顧客關係 (Customer Relationship) : 企業和消費者所建立的聯繫。

(二)配銷通路 (Distribution Channel) : 企業接觸到消費者的各種管道。說明公司如何擴展通路和市場，以及企業如何做市場劃分和配銷策略。

(三)目標顧客 (Target Customer) : 指企業區隔出來的目標客群。這些目標顧客具有很多共通性，企業能夠針對這些共通性為顧客創造價值。

## 四、財務 (Finance)

(一)成本結構 (Cost Structure) : 使用的工具、方法的貨幣描述。

(二)營收來源 (Revenue streams) : 指企業透過各種收入流 (Revenue Flow) , 創造財富的方法。

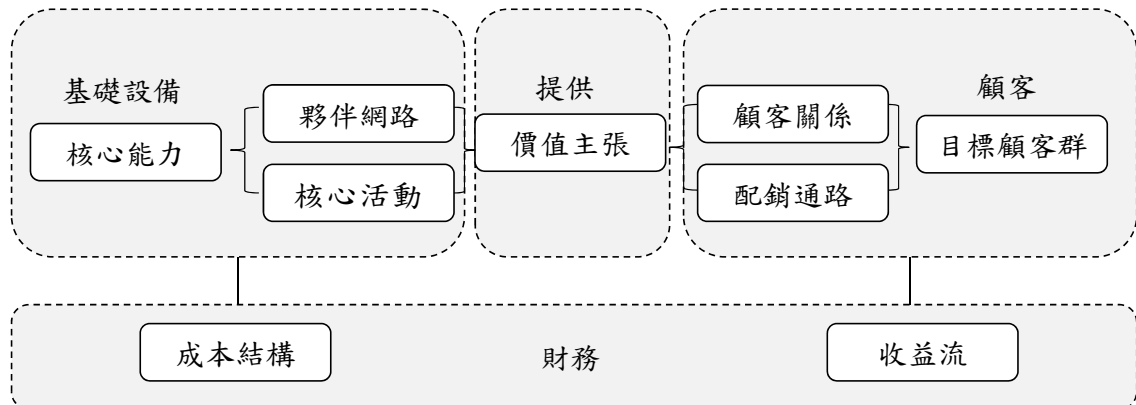


圖 2-2 經營模式的模版

資料來源：Osterwalder (2004) The Template of Business Model

企業在進行其價值創新時，最先要了解的就是它所處的外在環境，才能夠提升競爭優勢、尋找新的市場、新的立基，並且從其間發現創新成長的契機。而事業模式創新的最終目的，是在某個產業或內推出更多的策略選擇，從創新的角度來創造不同的價值 (Hamel, 2000) , 其中的內涵包含了「核心策略」、「策略性資源」、「顧客介面」以及「價值網絡」等四大要素。

### 一、核心策略 ( Core Strategy )

(一)事業使命：企業提出策略的整體目標，包含所欲提供市場的競爭產品、事業模式以及所欲達成的目標

(二)產品及市場範圍：指企業在何處何地從事競爭？包含了顧客、區域以及產品區隔。

(三)差異化基礎：企業和其他競爭者競爭方式的差異。

### 二、策略性資源 ( Strategic Resources )

(一)核心能耐：是指企業擁有的知識，包含其技能與專門獨特的能力。

(二)策略性資產：包含了品牌、基礎設施、專利權、及其他稀有且極具價值的資產。

(三)核心流程：是一間企業的實際作法，也是指企業將投入變成產出的過程中，所使用的方法和例行的流程。

### 三、顧客介面 ( Customer Interface )

(一)履行及資源：企業接觸其顧客的方式、接觸的管道、為顧客提供的支援、以及提供的服務。

(二)資訊洞察力：企業從顧客獲取的資訊，和這些資訊延伸出來的洞察力。

(三)關係動態：企業和顧客之間進行互動的方式，來培養顧客的忠誠度。

(四)價格結構：企業向顧客收費的方式、產品的組合。

### 四、價值網絡 ( Value Network )

(一)供應商：企業與供應商的關係、或是與以前不同的獨特的配合方式。

(二)合夥人：合夥人有時可以彌補不足的互補品。

(三)聯盟：產業革命的過程中，結盟者會直接承擔風險，但也會分享成功的果實。

藉由上述的文獻和架構，本研究將經營模式定義成：「經營模式是指，個人或企業組織，架構出具有核心價值的利基，透過可轉換的流程，將這個價值傳達到客戶端，而且具有可獲取利益的模式，這一整套流程模式架構，稱為經營模式。」

## 第二節 關係行銷

Egan(2002)在關係行銷一書當中將行銷的演進過程做了簡單的概述：1950年是顧客行銷的年代，此時行銷的重點在於消費性產品的顧客行銷上面；到了1960年代，北歐各國開始注重工業行銷 (Industrial marketing)的相關研究，這是強調雙方藉由互動互惠的方式，來建立長期的契約關係；1970年代，非營利行銷和社會行銷漸漸受到重視；1980年代，服務行銷受到大家關注；1990年代後，行銷發展為以關係行銷為主。

而最早提出關係行銷理論的學者是 Berry(1983)，Berry 認為吸引顧客，只是行銷的過程之一，如何能夠緊緊抓住顧客並讓顧客建立忠誠度，才是服務業最應該在乎的重點，Berry 將關係行銷定義為：「在多重的服務組織中，藉著吸引和維持來加強與顧客間的關係。」其中，「吸引」是指吸引顧客上門(例：採低價策略)，但是這只是行銷過程的一小部份，而「維持」是指將顧客緊緊抓住並且建立忠誠度。所以我們知道，關係行銷是長期的銷售，買賣雙方不再只是注重自己的利益，更注重雙方彼此的維持與互動，而建立終身的合作關係。

過去不同的學者將關係行銷的概念分別在不同領域中使用，而給予不同的定義。表 2-1 是整理出不同學者對於關係行銷有不同的定義歸納。

表 2-1 關係行銷的定義

年代	學者	對於關係行銷的定義
1983	Berry	在多重的服務組織中，藉著吸引和維持來加強和顧客之間的關係。
1985	Jackson	關係行銷是與個別顧客發展出堅固、持續關係的行銷導向。
1987	Dwyer <i>et al.</i>	關係行銷著重於與個別顧客發展出長期的聯絡網路，並且以個人化的多元溝通方式來和顧客建立關係。

表 2-1 關係行銷的定義(續 1)

年代	學者	對於關係行銷的定義
1990	Copulsky & Wolf	關係行銷結合了廣告、銷售促進和直接銷售等元素，建立比較有效率的行銷方式。這種方式著重在透過相關的產品和服務，發展出與消費者的持續關係。
1990	Gronroos	建立、維持並且強化與顧客和其他夥伴的關係，透過互相交換和承諾實踐來達成相關成員的目標。
1991	Berry & Parasuraman	關係行銷就是吸引、發展、和保持顧客關係。
1992	Shani & Chalasani	經由互動方式、個人化以及提昇利益的長期接觸，確認、維持、並且建立與個別顧客之間的網路關係；且透過長期的互動、與附加活動的提昇來強化此網路關係。
1994	Morgan & Hunt	建立、發展、維持成功的關係交換導向而進行的一切行銷活動，包括與供應商和平行成員、內部成員、購買成員等。
1995	Wilson	關係行銷是基於合作與信任，並且為了發展與維持個別或是組織之間緊密、長期互利和滿意的關係，所從事的一切行為。
1995	Perrien and Richard	透過深度了解消費者需求型態和特徵，而使雙方都互蒙其利，進而形成共識的一種不對稱的個人化的行銷過程。
1996	Berman	是一種以信任和承諾為基礎，在買賣雙方間建立、維持長期的關係。

表 2-1 關係行銷的定義(續 2)

年代	學者	對於關係行銷的定義
1996	Stone <i>et al.</i>	透過廣泛的銷售、溝通、服務和顧客管理，確認個別顧客需求，建立持續的顧客關係，來獲取雙方個別的利益。
1997	Evans and Laskin	關係行銷是以顧客為中心，企業能透過此方法與現有的顧客和未來的顧客維持長期良好的關係。
1998	Williams <i>et al.</i>	藉實施顧客導向的策略，來獲得顧客長期的滿意度和銷售的附加價值。
1998	Landry	透過企業長期資料庫的技術應用，了解顧客的測像，透過各種不同的溝通工具，與顧客建立各種不同型態的關係，達到傳遞個人化的訊息和服務。
1998	Cahill	關係行銷是需要長期的努力，必須要組織內部每一個人都全力投入所有的時間，由上而下來關心顧客的每一件事，不能忽視。
1998	Gummesson	藉由買賣雙方的彼此合和承諾，來創造維持良好關係的過程。
2000	Armstrong and Kolter	關係行銷是指顧客和其他的利益團體來創造、維持、增進彼此關係的一種過程，目標在達成長期的顧客滿意度和忠誠度。
2001	Thorsten and Langer	買賣雙方之間自願和互利的行銷而形成的正式交易行為，可使未來的交易可能性增加。
2002	Zinkhan	關係行銷有兩大關鍵：一是雙方可藉由關係的建立而得到滿足，另一關鍵是策略主要來自關係行銷的不同階段：建立、維持和提昇，依照不同的行銷來訂定階段目標。

資料來源：蔡曉萍(2009)探討關係行銷、服務品質、關係品質與顧客忠誠度之關係



由上述多位學者的定義，發現關係行銷是企業與顧客建立長期的互動關係，期能提高忠誠度。

### 第三節 商品價值

在經濟學中，價值是一個商品的重要性質，價值代表的是商品在交換時能夠交換到其他多少商品，而當價值透過貨幣來衡量的時候，就成為價格。

Zeithmal(1988)在針對顧客做的探索性研究，發現顧客對價值的認知分為四大類：

- 一、價格低就是有價值：對顧客來說，只要能用較低的價格獲得相同的產品時，就會認為有價值。
- 二、價值就是從產品中獲得想要的：顧客能在產品中獲得效用、利益，經由消費產生滿意度。
- 三、價值是比較付出的價格與獲得的品質：當顧客付出相同的價格，而所認知的品質高於預期，就會得到較高價值的感受
- 四、價值是透過付出能得到什麼：指付出多少價格能得到多少產品，意指得到多少總數的產品。

所以價值認知是很主觀的，再說，價值的認知比較像是情感的交換，有時是抽象並難以衡量的，因此顧客主觀認定的價值，又稱為價值認知。

Batra & Ahtola (1991)和 Mano & Oliver (1993)他們認為顧客會以過去的消費經驗來評估新的商品和品牌優劣，至於顧客對於商品的消費使用經驗，就是商品提供的「功利價值」以及「享樂價值」。

#### 一、功利價值 (uniltitarian value)

所謂商品的功利價值就是指它本身具有的功能性，例如：人壽保險的功利價值就是可以提供一份愛與責任的保障。上述認為，顧客會因為有需求才會購買功利價值高的商品，而顧客在選擇功利性商品的過程當中，也會以比較理性

的思考模式來衡量價值。

## 二、享樂價值 (hedonic value)

Hirschman & Holbrook (1982) 提出商品的享樂價值，和顧客的幻想 (fantasy)、情感(emotion)、和多感官(multisensory)有很大的關係。當顧客購買人壽保險，全程參與了一次很棒的銷售過程甚至有了很好的理賠經驗後，除了會感受到各項感官知覺以外，還會對人壽保險商品和業務員產生情感。此享樂價值也可以定義為讓顧客感覺快樂、被尊重、安心、喜悅等正面的情感反應。所以在行銷的領域上，有時候不只會重視商品本身的功利價值，也會注重享樂價值。

Sheth, Newman, Gross(1991)提出了消費價值的概念。他們認為顧客決定購買商品會面臨三個選擇：要買還是不買、哪種商品的型式、以及選擇品牌。而這些不同的選擇都會依照不同商品所提供的「消費價值」來決定，同時間，他們也提出了五種會影響顧客選擇的消費價值，分別是：功能性、社會性、情感性、新奇性和情境性。

### 一、功能性價值

功能性價值是與商品本身的功能和用途有關係，借由商品本身的屬性可以滿足不同顧客在使用商品有不同的功能和效果，而功能性價值常常是顧客會不會選擇購買此商品最重要的因素。以人壽保險為例，顧客購買壽險型的人壽保險，是期待能將保障留給心愛的家人；顧客購買醫療型的人壽保險，是期待當身體不再健康時，醫療開支能由保險公司幫忙支付；顧客購買儲蓄養老型的人壽保險，是希望當他活得太久時不會沒錢可花。所以這些功能價值的衡量內容包含了：效能、屬性和需求。

### 二、社會性價值

當顧客購買商品會與其他的社會群體有連結，甚至可以取得社會大眾的認同，並且符合社會的期待、規範、展現內在形象時，也會藉由購買商品來提高它的效用。若以人壽保險為例，可以探討以明星代言人做見證是否影響社會大

眾對於購買人壽保險的影響力。

### 三、情緒性價值

只要商品能夠觸摸到顧客的感情狀態，或是改變他的情緒，就具備了情緒性價值，有時候商品的廣告和包裝等等，都很容易對顧客選擇購買或是再購買產生一定的影響力，特別是對非計畫性或是易衝動型的顧客。以人壽保險為例：看完探討失憶症的電影：「來看小洋蔥媽媽」，顧客就會開始詢問長期看護險的商品。或是顧客購買完保單，在收到保單時看到保單內頁夾了一封業務員的親筆感謝信函，都可能因為讓顧客感動，提高下次再購買的意願或是轉介紹顧客的意願。

### 四、新奇性價值

有一些顧客會因為好奇、或是想嘗鮮、與別人不同，而選擇購買商品，此為新奇性價值。新奇性價值大多是來自於顧客較少接觸過或較不熟悉的事物上。當顧客為了要滿足追求知識的慾望，或是改善現在的問題，就會促使他的內心追尋新奇的事物，而購買一些不是滿足他的功能、需求的商品。以人壽保險為例：保險公司會不斷推出新的商品，除了要滿足顧客不同的功能性需求之外，也是要滿足顧客的新奇性價值，有時候會讓顧客覺得這個商品我還沒有購買，應該可以值得擁有。

### 五、情境性價值

顧客在某些情況下選擇的商品，能夠暫時提供了功能性和社會性的價值，那麼我們將此商品稱為它具有情境性價值。這些商品會因為不同的外在情境，影響了短暫的外部效用，會改變顧客原本的消費行為，但是當這些情境因素過了之後，這個商品的價值就降低了。以人壽保險為例，某些人壽保險公司會招待一群退休後喜歡遊玩的準顧客坐遊覽車去玩，在遊覽車上推銷人壽保險，遊覽車上的準顧客可能會因為其他的同伴有購買行為，或是不好意思拒絕，而跟著購買。當準顧客遊玩結束回到家時，他就會覺得此商品的價值降低了。

## 第四節 利基市場

「利基理論」(Niche Theory)，是由美國自然學家 J.Grinnel 在 1904 年所提出，從生態學角度來看，是說明在同一個區域範圍裡面，以相同食物類型做為主要食物來源的兩個族群。利基這個名詞，為英文 Niche 的音譯，源自於法國天主教供奉聖母瑪利亞的神龕，它的位置範圍雖小，但是邊界很清楚。

利基市場，是一塊小的市場區隔，可能是由尋找某些特殊利益的消費者所組成，在市場中的競爭者較少，而新產品的佈局策略，是在主流市場裡面找出某一個特定的利基，再從中切入市場裡面的特定消費對象，而且透過行銷人員深入的了解這些特定消費對象的需求，使這些消費對象願意多付一些費用來滿足他們的需求。

Geoffrey 在龍捲風暴(Inside the tornado)中提到：利基市場就好像一個保齡球瓶，自己可能會被擊倒，也可能擊倒旁邊的保齡球瓶，在某些企業的營運模式中，會選擇攻擊利基市場而非整體主流市場的原因有二：一是對於一些潛在消費者而言，雖然新的產品可能會引起他們的興趣，但是他們並不急於汰舊換新，新舊交替需要一段時間；二是某些企業雖然發展出很完整、全面化的商品，但這商品不一定具有「大眾化」(generalizable)的能力。

但是不是所有的企業都適合發展利基市場策略，還需要考慮本身的核心能力。因為利基市場具有「低需求量」和「高利潤」這兩大特色，進而擴展出具有獨特性和高單價以及顧客區隔的特徵。

## 第五節 社會資本

社會資本 (Social Capital) 最初是用來描述由人脈的構成可以促進個人在社區裡面組織發展社交的資源。而這個名詞最早是出現在社區的研究中，認為社會資本是社區的成員之間互相的信任、依賴、合作、以及集體行為的一個基礎。

社會資本和其他不同種類的資本最大的不同點就在於，社會資本不只提供了有形或實質的資源，最重要的是無形和潛在的資源，例如：聲譽和信任。Ganzeboom 和 Flap (1989) 提出社會資本，是一個人的社會網路，和他透過直接或是間接能接觸、動員到的資源總體。也就是說，不論社會資本最終的形式是什麼，它的主要功能都是在創造出更多的資源和財富。

在人壽保險業中，業務員要能長久，端賴於其人脈開發。因為人與人之間透過社會資本的概念互助、互利，故 A 保險公司其中也有許多高資會業務員參加了不同的社會團體來培養自己的人脈，訪談內容會在下述個案研究中做詳述。

## 第三章 研究方法

### 第一節 個案研究法

Yin(1994)學者曾經提出，研究策略有分為歷史法、調查法、實驗法、檔案分析法和個案研究法，一般而言，個案研究法是產業的研究者較常使用的方法。Yin(1994)也提出，可依照探討的個案數多寡，可分為單一個個案和多重個案的研究。

本研究的研究方法是透過個案訪談的方式，來進行內容分析法，經過個案的訪談之後，對訪談的內容進行分析。其中也針對訪談內容的某些特殊性，來抽出某些詞語和主題，來做系統化以及客觀化的分析，來探討內容的重點。

個案研究的優點是具有深度、且資料豐富，但是它的缺點是缺乏了普遍性和客觀性，並且只能觀察極少數的個體，有時無法完全適用在全體，所以研究的結果可能會發現過於依賴研究員的分析、歸納，導致分析上的困難。不過個案訪談的研究方式可讓訪談者可以控制整個場面，也能對受訪者做事前的功課與篩檢，來確定這些資料是由最適當的人選來回答，還可輕易的控制訪談的情境，避免受到外力的干擾。訪談的時間彈性長短，也可以依照受訪者有不同的見解和感受有較彈性的空間。所以，整體來說，個案訪談法，可說是較有彈性的一種詢問方法。

在進行個案訪談的內容分析時，必須要先訂下研究對象，本研究的研究對象為A人壽保險公司的高資會頂尖業務人員，接下來才就探討的議題提出發問。

A保險公司的副董事長表示：開辦「高資會」的目的，一方面是協助A保險公司的業務夥伴有勇氣與能力接觸高資產客戶，二方面是為了提升高資會業務員的專業知識和技能，所以才開辦了「高資會」。

何謂高資會業務員？A保險公司為了開發目標市場：高資產客戶，特舉辦

「高資會」，凡符合業績條件者即可入會，入會資格如下：

一、個人組：

個人實收保費當年度累計達 1,000 萬(含)以上者，達成當年度 MDRT 普通會員資格(含)以上，且無重大違約評量者。

二、主管組：

年度主管組實收 2,000 萬、單位直轄至少有一位達成當年度 MDRT 普通會員資格(含)以上，且無重大違約評量者。

註：重大違約評量定義為「申請入會該年度有停止招攬之紀錄者」。

高資會業務員產能分析：累計至 103 年 2 月為止，共有 582 人達成高資會資格並完成入會申請程度成為正式高資會會員。以平均產能分析：

一、高資會業務主管每月的組均產能為 287 萬，是 A 保險公司業務主管平均產能的 3.9 倍；主管組 476 人當中，更有 127 人平均每月產能超越 A 保險公司 2013 年主管目標產能 360 萬。如圖 3-1 所示：

二、高資會業務代表每月人均產能為 254 萬，是公司業務代表平均產能的 9.4 倍；業代組 106 人中，更有 39 人平均每月產能越 2013 年業代目標產能 255 萬。而 2013 年目標產能較 2012 年平均產能成長了 40%。如圖 3-2 所示：

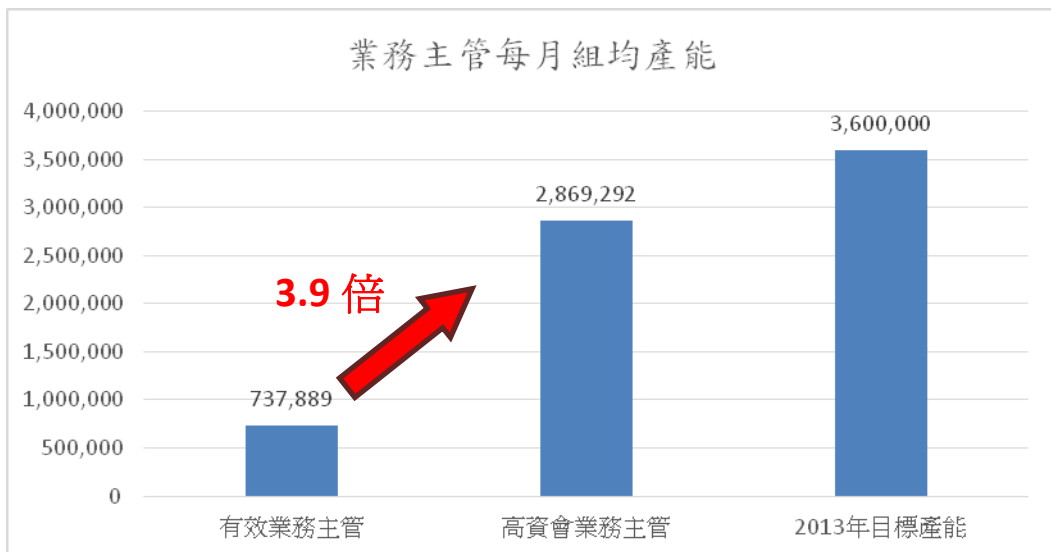


圖 3-1 業務主管每月組均產能

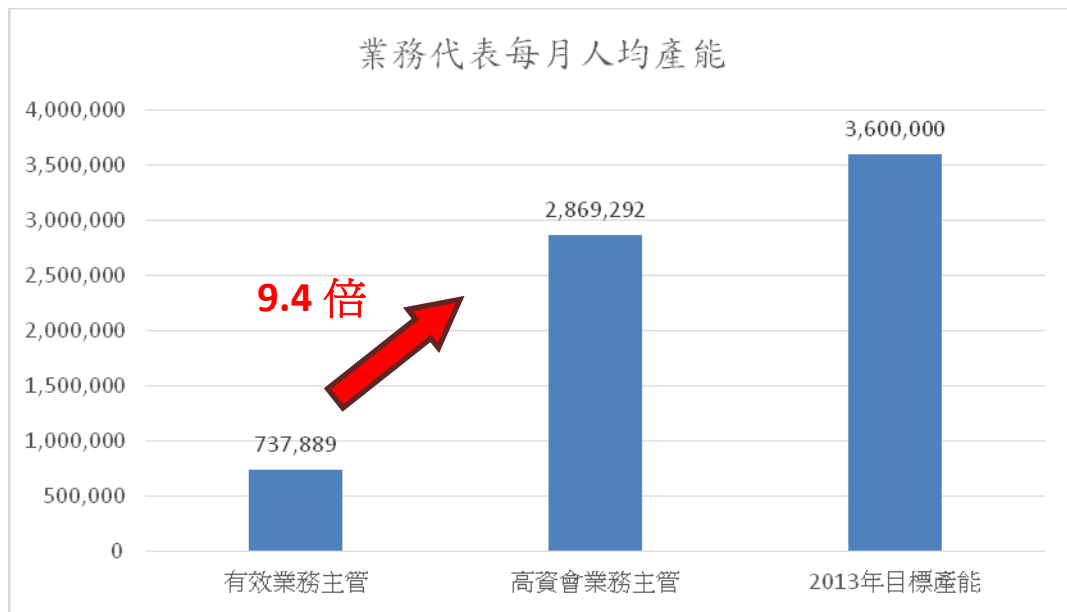


圖 3-2 業務代表每月人均產能

由於 A 保險公司高資會業務員之產能皆較一般業務員高，故本次研究訪談對象為 A 保險公司高資會業務員，且為各分會業績第一名之業務員或會長，以求此研究之豐富性。

## 第二節 高資產客戶

根據 BCG 波士頓公司的統計，台灣的財富市場自從 2008 年至 2013 年，家計可分配所得高達 300 萬以上的富有家庭戶數每年都在增加，最近五年的總資產成長 23%，反而可支配所得 300 萬以下資產的家庭卻減少 14%。

除此之外，台灣在 BCG 全球財富報告當中也顯示出擁有百萬美金的家庭數量在全球排名第 8 名，一共有 24 萬 6 千戶，換算全國家庭中的比率約為 3.2%，也就表示台灣每 30 戶就有一戶家庭的私人金融資產高於 100 萬美金。這些數字顯示出，儘管大環境不景氣，但是世界各地的高資產淨值人士總數和財富市場仍呈現上升趨勢。

根據全球財富趨勢監測的專業機構：萊德伯里研究公司的統計：2011 年全



世界有 63000 人的資產，達到甚至超過 1 億美金，這些億萬富豪的總資產是 39.9 兆美金，也就是說每人平均資產超過 6.3 億美金以上(約折合台幣 190 億)。但是本研究討論的高資產客戶，不一定是超級富豪，不論高資產客戶的資產是千萬還是上億，需求看似不同，卻能找出一些共同點。A 保險公司副董事長認為高資產客戶為三種類型：

第一種有錢人，是類似世上知名的洛克斐勒家族、甘迺迪家族，他們財產是由家族共有。對這些有錢人來說，為了能讓財富能世代傳承，保本是最重要的。在台灣也有類似這樣的家族，例如：地主、世家子弟，第一代辛苦賺很多錢，第二代只要根據第一代的遺囑或要求，將財產代代相傳，靠利息就可以自在生活。

第二種有錢人，是因為擁有很多股票，因著股票值錢，變成新富豪，例如：郭台銘。他們仍然在經營著自己的企業，有時也會需要到處奔走，這類型的富豪需求又與第一種有錢人不同。

第三種有錢人有的經營公司，或是大型高科技公司高階主管，或是專業人士。這些人有些很低調，看不出來是有錢人，但是又不想讓通貨膨脹吃掉本金，所以會喜歡做些投資，買房地產、股票、古董等。

台灣的高資產富豪很特別，在國外的資產比台灣的外匯存底 4,000 億美金還要多，台灣的高資產富豪的特性是國外資產佔的比重很大很國際化。根據凱捷和美林提供的〈2011 年亞太區財富報告〉，台灣的高資產客戶的金融資產分配比重為：25% 不動產、32% 股票、22% 固定收益、17% 現金和存款。花旗私人銀行和萊坊顧問，在〈2012 財富報告〉中指出，他們調查資產超過 1 億美金以上的高資產客戶，當他們進行理財決定時的態度：1. 對保存資產的考量，全球人士佔 52%，亞太人士佔 53%； 2. 對資本利得的考量，全球人士佔 50%，亞太人士佔 47%； 3. 對報酬穩定的考量，兩方人士都認為不太重要。綜合起來，這類高資產客戶會將 30%~40% 的資產放在穩定報酬且能保本的理財項目上，而人壽保險商品的特性，正符合高資產客戶進行理財決定時的考量。資產愈高的富豪，

對於保本及報酬穩定的需求愈高。

高資產客戶不論資產多少，他們在各項商品的服務需求不甚相同，但仍然可以找到一些共同點。以下為 A 保險公司就高資產客戶的財富來源分為企業家、專業人士、管理人員、中小企業主和獨立型富人(如表 3-1)：

表 3-1 高資產客戶類別與商品服務需求

類別	說明	特徵	商品服務需求
企業家	大部分是第一代的財富創造者，具高成長潛力。	通常依業務階段與產業的不同，需求有很大的不同	獨特且創新之商品及服務
管理人員及專業人士	受良好教育、如企業副總、會計師、醫師、律師等	忙於工作的高知識份子，收入主要來自本身工作所得	具卓越報酬之創新商品
中小企業主	台商或中小企業主，主要具有較高的現金資金流量	有理財、貸款等多方面的需求	財富保值和資產穩健成長之商品
獨立型富人	富二代、官二代、房地產或股市投資人	背景多元，需求也不盡相同	範圍較廣上述之需求皆有可能

一位優秀的保險從業人員除了要了解高資產客戶的風險偏好和財務需求之外，在和高資產客戶往來時，視野也要提昇。要和高資產客戶講同樣的話題、穿同等級的衣服、投其所好、滿足尊榮。故 A 保險公司認為高資產客戶關心的議題包含以下八大類，如表 3-2 所示：

表 3-2 高資產客戶關心的議題

議題	主題
財稅	<ul style="list-style-type: none"> <li>●稅務與繼承</li> <li>●不動產投資</li> <li>●法律常識</li> </ul>
財經	<ul style="list-style-type: none"> <li>●熱門財經議題及時事探討</li> <li>●投資方向</li> </ul>
保險	<ul style="list-style-type: none"> <li>●高齡化社會的年金保險及退休規劃</li> <li>●政府社會保險趨勢發展</li> </ul>
養生保健	<ul style="list-style-type: none"> <li>●健康養生保健醫療議題</li> <li>●育兒教養專題</li> </ul>
藝術人文	<ul style="list-style-type: none"> <li>●藝術鑑賞與投資</li> <li>●音樂、繪畫、建築、詩文、電影、戲劇等</li> </ul>
休閒生活	<ul style="list-style-type: none"> <li>●高爾夫、瑜珈、氣功等運動</li> <li>●品茗、品酒、美食、名牌、名車等</li> <li>●深度特色旅遊</li> </ul>
人際關係	<ul style="list-style-type: none"> <li>●親子家庭關係</li> <li>●社團活動</li> <li>●社會公益活動</li> </ul>
經營管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>●經營策略分享</li> <li>●中小企業經營管理</li> <li>●事業永續經營</li> </ul>

註：出處為 A 保險公司月刊 no.501

截至 2013 年 6 月 30 日為止，A 人壽保險公司的 VIP 客戶數共 71,459 人，佔公司保戶數 1.7%，至第二季 VIP 貢獻新契約保費即佔了 39.8%。也就是說有將近 40% 的保費收入是來自於這 1.7% 的 VIP 客戶所貢獻，而就 VIP 客戶再購數據而言，公司整體客戶的再購率約 45.1%，VIP 客戶的再購率高達 78.5%，以購買次數來看，VIP 的再購平均次數高達 3.8 次，這些統計數據說明如何開

發和掌握 VIP 客戶對公司開發高資產客戶的業務員來說，整體的業績目標是非常重要的。

## 第四章 個案分析與經營模式建立

### 第一節 訪談內容之建立

本研究訪採取深度訪談來蒐集資料，在訪談進行之前做了以下的大綱設定，以免偏離主題。

- 一、如何開發高資產客戶？是否有參加何種社團或透過何種管道？
- 二、如何建立良好的顧客關係？如何經營？成交後如何維護良好的顧客關係？
- 三、平常如何投資自己？花了多少時間成本和金錢成本？
- 四、在投資自己的各種方式中，何種最有用？
- 五、在 A 人壽保險公司所舉辦的財富管理和高資會舉辦的各項活動或課程中，哪種類型的活動或課程對於開發高資產客戶最有效果？
- 六、在服務和開發高資產客戶時，是否有透過團隊夥伴幫助？
- 七、您提供您的高資產客戶何種獨特的價值？高資產客戶有哪些特色和特質？
- 八、高資產客戶有哪些特別的需求和一般客戶不同？
- 九、服務高資產客戶需要哪些專業？A 人壽保險公司提供了哪些幫助和資源？
- 十、參加了 A 人壽保險公司的財富管理和成為高資會會員後的特殊識別(例：名片、勳章)是否有助於成交高資產客戶？
- 十一、A 人壽保險公司成立的 VIP 分級制度，對於提昇 VIP 客戶的數量或提昇 VIP 客戶的等級是否有幫助？

### 第二節 訪談對象

質性研究和量化研究最大的不同，就在於量化研究是透過抽樣基礎的研究結果來回推至母體，而質性研究是透過研究的目的，來選擇最有效提供資訊者

來做訪談的研究對象，所以不在追求數量多寡，而在於追求樣本的適當性。本研究在探討的是 A 保險公司如何透過商業經營模式來經營利基市場之高資產客戶群，故必需以有經營過高資產客戶群的頂尖業務人員，並且也同時符合公司開拓高資產客戶計劃中的財富管理業務人條件和高資會業務員條件之頂尖優秀業務人員，希望能透過此研究，對未來的台灣保險業者提供發展建議。

表 4-1 訪談對象

代號	性別	服務地區	職級	年資	背景
A	女	大台中	處經理	21 年	護理界出身，轉行保險業，專長經營大保單，每年都完成 A 人壽保險公司的頂尖競賽
B	男	大台中	處經理	24 年	進 A 人壽保險公司前是運動員，專長以教籃球和教高爾夫球經營開發高資產客戶
C	女	大台中	處經理	20 年	專門經營高資產客戶中的女性市場，充分了解女性的思考模式和需求。
D	男	桃竹苗	處經理	22 年	家族有數十人在 A 人壽保險公司服務，透過傳承，讓高資產客戶更佳信任放心，對於客戶有很高的同理心和洞察力

### 第三節 個案分析

本研究訪談之對象為 A 人壽保險公司就利基市場-高資產客戶發展出的高資會成員，且在近幾年來排名都在前幾名之優秀高資會業務員，透過訪談後，發現 A 保險公司的高資會業務員在高資產客戶的利基市場下具有競爭力，跟以

下整理的資訊有很大的關係：一、打造個人品牌。二、價值提供。三、找到顧客。茲分述如下：

### 一、打造個人品牌

在美國有「財務顧問之父」的 IARFC 國際認證財務顧問師協會總裁 Edwin P. Morrow，近期應邀在 A 人壽保險公司金融中心創業達人館以「建立品牌」為題演講，他提到：「在競爭日趨激烈的金融業務財富管理市場，高資產客戶向來是所有金融機構及通路都非常重視的族群，財務顧問唯有在服務客戶的過程中，建立自己獨樹一幟的品牌形象，才能在激烈的競爭中脫穎而出。」所以我們知道，業務人員的品牌形象往往是決定成交與否的關鍵，高資產客戶更是如此。

在高資會業務員訪談中，A 小姐說：「現在的客戶很奇特，他們很關心保險公司，當你的名片遞出去，他還會知道 A 公司有成立高資會，也知道壽險業有 MDRT 競賽，而當客戶知道我是 A 公司高資會中區第一屆的會長時，客戶也會很高興的覺得他買保險找我就對了，我覺得這就是我的個人品牌。」

B 先生說：「當你剛做保險時，客戶會問你做多久了，還有沒有在做？但是當你做久了，客戶想了解的卻是你做的好不好，像我就會去社區大學開課，對於行銷自己和打造個人品牌也有很大的幫助。」

A 保險公司有一位 L 先生曾在月刊 no.494 中提到：事實上，在初次面對客戶的 30 秒鐘內，客戶就已經開始對業務人員的專業性和誠信度作出判斷了，而且客戶會在 4 分鐘內決定是否要跟你購買，所以形象上的專業和知識上的專業，也是經營高資產客戶很重要的一環，如果一位業務員的形象好、自信佳，無論外表或內在都能完美打造個人品牌形象，可想而知這個業務員的客戶會如何喜愛他。而打造個人品牌中，又以創造核心能力為主，包含內部夥伴關係和外部人際網路。

#### (一)核心能力：

核心能力是指企業在經營一個營運模式中，所需要的能力和資源。而不同的頂尖業務員具備了不同的能力和資源。

A 小姐：「我覺得投資自己是非常重要的，不但要在知識、專業、儀態上有很好的學習，還有心靈成長的課程，不論是專業或是學術涵養或人文都必須具

備。因為唯有跟高資產客戶有共同的理念和知識，才会有共通的話題。如果客戶問你什麼你都不懂，那聊沒三句他就沒興趣了。」

B 先生：「因為保險現在已經不僅是保險，所以我會投資自己學習財稅、勞保、勞基法、遺贈稅等專業知識，花很多精神在這裡。另外我每月要打六到八場高爾夫球，因為人與人的相處，不能只講專業知識，有時候客戶會聽不下去！當然我每天也會看財經台和財經雜誌，因為現在的資訊太快了，所以這是我們每天應做的事。」

C 小姐：「公司最著名的就是教育訓練，所以在基本專業知識上，我們都會到公司去上課學習，而投資自己的部分，我覺得除了內在之外，外在也很重要，你的生活品味、食衣住行和客戶不能落差，所以也會有一些投資。」

D 先生非常勤奮努力，透過勤跑客戶勤拜訪，和誠懇為客戶關懷的心，時常打動客戶。D 先生：「學習有時候是為了培養一個良好的工作習慣，學無止境，所以要不斷創造自己的價值。」

#### (二)內部夥伴關係：

A 小姐說：「我曾借用總公司的力量來跟一位高資產客戶做整個公司的介紹，但我最成功的內部團隊是我的先生和我的女兒。因為我的女兒負責專業領域，我的先生負責醫療諮詢及服務，我是負責約訪、客戶維繫和成交，我們是非常堅強的團隊。」

C 小姐說：「我的內部夥伴就是公司，我喜歡邀請客戶一起去參加公司的課程，客戶看到有這麼多人都關心這些議題，也會提升興趣。有時候我也會配合公司財富管理部門的專業顧問，用電話來查詢一些資訊。」

#### (三)外部人際網路：

B 先生說他會透過外部人際網路來提升自己的核心能力，他說：「目前市場上有很多會計師、顧問師、律師專門服務保險從業人員，這些課程我都會去上，比較熟的會計師我一年會給他一些顧問類用，有任何問題就可以馬上問他，因為有時候法律條款常常在變，當客戶收到新的資訊而我們不確定時，就可以馬上打電話給配合的會計師。有時候客戶也會詢問一些非專業的問題，例：哪間醫師哪個醫師開哪個刀最厲害，所以認識許多醫師也有很多好處，只要你的人脈豐富，別人就會覺得交你這個朋友很值得，因為你有足夠的附加價值！」

## 二、價值提供

業務人員提供高資產客戶哪些服務價值，會增加客戶的向心力和滿意度、回購率？

### (一)產品價值：

高資產客戶有時喜歡的商品與一般客戶不同，當然也看客戶的需求而有所不同。A 人壽保險公司因為欲開發此利基市場，故除了一般常見的壽險、醫療、癌症、養老險之外，更為高資產客戶量身訂做一系列的專屬商品，例如：因為現在的平均餘命延長，故投保年齡提高到 78 歲的 2 年期養老儲蓄險，只需繳費 2 年，就可以領回還本至 110 歲。還有頂級終身醫療，讓住院時可以輕鬆入住 VIP 病房不需擔心醫療費用，更提供了每年的健檢還本金。以及終身意外保障和現在最熱後的長期看護險。因著 A 保險公司提供了許許多多高資產客戶較易接受的商品，故針對開發此利基市場有很大的幫助。

### (二)服務價值：

A 保險公司副董事長說：「對待高資產客戶，你不只是照顧他個人，還要照顧他的家人，甚至幫助到他事業上的需求。要廣泛地涉獵各種知識，以便與客戶討論嗜好與投資。並且要成為新時代的金融從業人員，應該要有新的格局。除了要時時吸收財經趨勢，對客戶的專業領提出自己的見解外，還要了解高資產客戶的資產，為客戶評估風險、分散風險，最重要的要學習關於財產的贈與及傳承的稅賦知識與能力。」

A 小姐說：「我的先生是醫師，他從骨外科到家庭醫學科，從皮膚專科到醫美，都是他的專業，所以在各方面醫學上的服務都非常到位，而且人難免遇到生老病死殘，不管客戶在哪個階段遇到什麼樣的情形，我們除了保險的專業知識外，也能提供很好的醫療諮詢和服務，因此，客戶會更加信任我們！」

B 先生說：「我自己的爸爸媽媽在鄉下種了很多好吃的水果，我拿來送客戶客戶都很喜歡，比起其他貴重的禮物，這是獨特的心意，客戶想要多也沒有，只能等明年，也能讓長輩容易記得你。」C 小姐說：「我會滲透到客戶的生活細節中，無論是哪裡有好吃好玩好買的，客戶都會第一個找我問我。例：客戶會問我上次買的櫻桃到了嗎？或是詢問最近有沒有新鮮貨？我能時常和客戶保持



良好密切的聯繫。」

D 先生說：「我會花很長期的時間來經營高資產客戶，跟他們成為好朋友，我時常在客戶家吃飯培養感情，客戶也時常到我家吃飯，我的太太煮了一手好菜，常常會讓高資產客戶懷念不已，所以只要成為我的 VIP 客戶，就可以時常享受到美食，這是我的特別服務。」

### 三、顧客

#### (一)目標客群：

若要開發特定市場要先區隔不同的目標客群，一般來說目標顧客具有很多共通點。就高資產客戶而言，也是一樣。A 人壽保險公司的 L 處經理曾在 A 人壽保險公司月刊 no.494 期提到：高資產客戶有一些共通的特性，大致區分為以下幾項：

1. 矛盾性：既需要又怕受傷害，有的時候高資產客戶因著對業務人員尚不了解或是還不信任，所以為了保護自己而反對業務員，但實際上他們仍是很渴望找到一位專業的業務人員能為他們做規劃。
2. 優越性：高資產客戶喜歡有特殊待遇，喜歡跟別人不同。例如：對於一位愛打高爾夫球的高資產客戶，送他一個很難得到的老虎伍茲的簽名球，他會非常開心。
3. 保守性：高資產客戶是很講究隱私的，尤其是他的個人資料要保護得非常好，就算是配偶或親屬也都不能向他們洩露個資。
4. 過濾性：因為高資產客戶可以信任的人不多，所以需要有品牌、口碑或是有信任的人介紹為他背書。
5. 迫切性：愈是頂尖的人士，他的時間安排愈緊迫，在與他們交談或溝通時要講重點和他所擔心、所需求的話題，故業務人員最好能創造自己被利用的價值。

A 小姐說：「我認識的高資產客戶，在各方面都非常謙虛也非常低調，他們不太會到處嚷嚷他們多有錢，也會比較低調的處理一些資產的移轉，所以只要客戶跟我們分享一些私人的事情，我們都必須做到完美的保密。而且有錢人喜歡跟有錢人在一起，所以當他們幫你轉介紹時，金錢的能量也是很大的。」

B 先生說：「我覺得不同高資產客戶因為族群和累積財富的管道不同，個性

也不相同。早期就奮鬥累積資產很多的人，他們現在想要的是過著安逸、美滿、快樂的生活，而不是賺更多的錢。所以他們會提早做好資產處理，不再喜歡高風險投資，因為對這些人來說，帳戶裡面多一個零和少一個零沒差，反正也只剩下吃三餐和玩樂，他們光是穩定的利息或股利或房租收入，每月就有好幾百萬根本花不完，只想把資產留給下一代，並且好好保養現在的身體，所以有不同的需求。」

C 小姐說：「我覺得高資產客戶的特質就是：當他還不是很信任你的時候，他是很有防衛心的，他可能不會讓你知道他的資產有多少，因為也怕曝光。但是當他一信任你，他除了會讓你知道他的所有資產和收入來源、資金流向外，很多秘密也會告訴你，所以身為一個專業的保險業務員，除了會幫客戶規劃保險之外，還要當一個守口如瓶的保密者。」

D 先生說：「高資產客戶有時候想讓人知道他很有錢，例如：會買很名貴的轎車和房子。但有時候又不想讓人知道他很有錢，例如：家裡雖有 5 台跑車，但出門接送小孩時只開一般平價小轎車。高資產客戶對於他覺得有價值的東西或事物很敢花錢，例：買一幅名畫 5000 萬，但對於他覺得沒有價值的東西連一毛都不花。只要他一信任你，會願意當你是家人，但我們要保護客戶，有時候我們舉辦保戶服務活動，高資產客戶是不太喜歡參加的。」

當保險公司和業務員愈了解這些高資產客戶，就愈能針對這些共通性來創造出顧客價值。

## (二)顧客關係：

顧客關係是指業務員與客戶之間建立的聯繫。A 保險公司在 2013 年~2014 年推出「優質服務專案」，每位業務員都要拜訪過所有的客戶一次，包含自己開發的客戶和之前失效業務員留下來的客戶，都要透過「優質服務專案」再重新到客戶家拜訪並告知最新服務、最新商品訊息，以及更新客戶聯絡資訊，以達到服務不中斷的目的，讓客戶備感貼心，也創造出許多業績。A 保險公司行銷部也會就客戶的繳費方式、

投保年齡、投保商品內容、職業，篩選出不同的專案行銷清單，例：意外及健康險保障不足額清單、滿期金/祝壽金/還本金專案清單、繳費期滿清單、三~五年未再購買專案清單、美元保單行銷清單、長期看護險行銷清單等...透過不同專案清單，能讓 A 保險公司的業務員能與客戶之間有很好的聯繫，也協助業務員在拜訪客戶時有更多的話題！

A 小姐認為：「要與顧客維持良好的顧客關係，在每一次見面要很用心地記錄一些小細節，例：他喜歡什麼？他的結婚紀念日？工廠搬遷？小孩出國和回台灣的時間等...都要用心做紀錄。」

B 先生說：「我是學體育的，我的運動能力跟一般人比起來比較突出，我投入了很多的時間在我的高爾夫球社團，所以我在社團中算是數一數二的頂尖佼佼者，並且我擔任總幹事服務大家，透過陪社團朋友打球，慢慢經營客戶，並且了解他們的興趣、家庭、收入等等...我的高資產客戶大部分都是這樣經營並且維持良好的關係的。」

C 小姐認為：「要與顧客維持良好的顧客關係，最重要的是要創造自己的附加價值，在我的客戶群當中，我與同水平的客戶有一些很生活化的互動，例：幫他們團購員工年節禮物、家庭日常用品、好吃排隊美食等等，因為我認識很多人我有很多人脈，所以我能幫助客戶在生活上的需求得到滿足，與客戶變成很要好的朋友。」

### (三)VIP 活動：

一般所謂銀行的財富管理的 VIP，最低的開戶門檻是新台幣 300 萬元，也就是說這個顧客與銀行往來，只要包含存款、投資、保險等金融資產總和超過新台幣 300 萬元以上，就定義為高資產客戶。但是對於人壽保險公司財富管理的定義卻與銀行不同，因為銀行開戶和存款為流動性資產，要將資金放在保險公司常常會超過六年、十年、甚至二十年，故以 A 保險公司為例，有獨特的高資產客戶(以下簡稱 VIP

保戶)分類方式。A 人壽保險公司 2013 年的 VIP 保戶會員資格認定如下：

凡 A 人壽保險公司的被保險人(以下簡稱保戶)個人保單“年繳保費”總額達新台幣 50 萬元或以上者(保費計算標準請詳下列說明),即自動成為 A 人壽保險公司 VIP 會員,並可享有多項 VIP 專屬貴賓服務。

**黃金 VIP:** “年繳保費”總額達新台幣 50 萬元者,即自動成為黃金 VIP 會員,可享黃金 VIP 會員專屬的貴賓服務。

**白金 VIP:** “年繳保費”總額達新台幣 100 萬元者,即自動升級為白金 VIP 會員,可享白金 VIP 會員專屬的貴賓服務。

**鈦金 VIP:** “年繳保費”總額達新台幣 500 萬元者,即自動升級為鈦金 VIP 會員,可享鈦金 VIP 會員專屬的貴賓服務。

**頂級 VIP:** “累計實繳保費(註二)”總額達新台幣 5,000 萬元(含)以上之 VIP 保戶,可享上述 VIP 會員專屬的貴賓服務外,另可享有 A 人壽保險公司精心規劃的知性之旅、精緻禮、感恩餐會等頂級 VIP 服務。

保費計算標準說明,以同一被保險人計算。

#### 一、年繳保費：

(一)傳統型保單：期繳保單以年繳保費計算(保單繳費期間內每年計算)。躉繳保單以躉繳保費的 10%計算(保單有效期間內每年計算,不含增額保費)。

(二)投資型保單：期繳保單以年繳基本保費計算(保單繳費期間內每年計算,不含增額保費)。躉繳保單以躉繳基本保費的 10%計算(保單有效期間內每年計算,不含增額保費)。

#### 二、累計實繳保費

(一)傳統型保單：期繳保單以年繳保費 x 已繳費年期計算(保單有效期間內計算,且不含展期定期保單及減額繳清保單)。

(二)投資型保單：不論是期繳或躉繳保單,均以保單帳戶價值計算(保單有效期間內計算)。

A 保險公司 2013 年 VIP 會員服務內容如表 4-2 所示：

表 4-2 A 保險公司 2013 年 VIP 會員服務內容

會員資格 服務項目	黃 金 VIP： 50~100 萬 元	白金 VIP： 100~500 萬 元	鈦金 VIP： 500 萬元以 上	頂級 VIP： 以「累計實繳保 費」計算，累計 5000 萬元以上
發卡禮	✓	✓	✓	除依 VIP 資格享 有 VIP 會員專屬 服務外，另可享 有以下之服務： 1. 知性之旅 2. 精緻禮品 3. 感恩餐會
生日禮	✓	✓	✓	
健康禮		✓	✓	
兩岸特約 醫療服務	✓	✓	✓	
台灣/中國大陸機場接 或送服務		2 次	4 次	
全球機場快速通關(不 含台灣)		2 次	4 次	
台灣機場貴賓室		2 次	4 次	
桃園機場頂級通關服 務			4 次	
全球專業保健諮詢服 務			2 次	
VIP 專屬活動	✓	✓	✓	
電子 e 季刊	✓	✓	✓	
尊榮優惠名店	✓	✓	✓	
國際支援服務	✓	✓	✓	
VIP 服務專線、VIP 專 屬貴賓室、免費停車 禮遇、保單速件處	✓	✓	✓	

理、教育訓練中心租借				
------------	--	--	--	--

由於高資產客戶喜歡與別人享受不同的服務，故 A 人壽保險公司提供了不同的 VIP 會員服務。以下簡述 A 人壽保險公司的 VIP 會員服務：

除了 24 小時 VIP 貴賓免付費服務專線之外，當 VIP 保戶蒞臨 A 保公司的四大客戶服務中心，臨櫃辦理保單事宜時，A 人壽保險公司提供免費停車禮遇和 VIP 專屬貴賓室，在 VIP 保戶獨立隱密的休息時，就有專人優先辦理好 VIP 客戶的各項申請。在保戶首次成為 VIP 時，A 人壽保險公司會提供專屬的 VIP 會員手冊及精美單收藏夾，來彰顯 VIP 保戶與眾不同的身分。當 VIP 保戶生日時，A 人壽保險公司也會寄送專屬的生日禮，讓 VIP 保戶能和家人朋友一同分享喜悅。A 人壽保險公司也會時常舉辦具有地方特色與人文特性的 VIP 保戶活動，及邀請各領域達人專家來分享經驗，讓 VIP 保戶可體驗更豐富的生活。

只要成為白金 VIP 保戶滿 2 年或鈦金 VIP 滿 1 年，A 人壽保險公司就會提供 VIP 保戶全方位的健康照護。包含以專函寄送健康禮：VIP 保戶可選擇參加「專屬健康檢查」、獲得「USB 電子計步器」或是「訂閱康健雜誌一年 12 期」的方案。更會提供 VIP 全省 20 間配合特約健檢醫療院所，健檢項目包含：一般檢查、肝功能檢查、心臟機能篩檢、視力檢查、腎功能檢查、骨質密度檢查、理學檢查、新陳代謝檢查、超音波檢查、血液常規檢查、血清檢查、癌症篩檢、尿液常規檢查、胸部 X 光檢查、養生餐點。

VIP 保戶每季會收到 A 人壽保險公司出版的「尊榮享宴 電子 e 季刊」，貴賓保戶可獲得最新的 VIP 會員服務及多元專題報導。並且在高資產客戶成為 VIP 保戶的那一刻起，A 人壽保險公司就主動為 VIP 保戶升級為國際支援服務的「白金級」會員，獨享國際支援服務。由於海外旅遊或洽公時，若遇到緊急醫療或事故，因為不是當地國家居民，有時候會不知道該如何處理或是不知道該找誰詢問，甚至當地醫療費用也會較高，故 A 保險公司貼心地提供了 VIP 客戶海外支援服務和海外留學生諮詢服務，當 VIP 保戶在海外旅遊或洽公時(台、澎、金、馬以外的地區國家)，只要遇到緊急事故或臨時需求，就可以直接撥打 24 小時由專人服務的「國際支援服務專線」，即可享有即時的醫療、旅遊、法

律等協助、海外留學生諮詢服務、代墊美金 5,000 元以內之住院費用、負擔美金 100,000 以內之「緊急事故」等服務，讓 VIP 保戶到海外洽公旅遊備感安心。

海外支援服務及海外留學生諮詢服務項目如下表 4-3 和 4-4 所示：

表 4-3 A 保險公司海外支援服務

醫療 協助	※旅遊保健諮詢	※推薦醫療服務機構
	※安排當地就醫	※遞送緊急藥物
	※安排入院許可及代墊住院醫療服務	
緊急 事故 處理	※安排及負擔緊急醫療轉送	※安排及負擔緊急醫療轉送回國
	※安排及負擔遺體運回/當地安葬後事	※安排及負擔親友探親或處理後事及住宿
	※安排及負擔同行未成年子女回國	※安排復原期間住宿
旅 遊 協 助	※行前資訊	※使領館資訊
	※電話語言協助	※通譯/秘書服務之推薦
	※緊急旅遊協助	※行李遺失資訊
	※遺失旅遊文件/護照之協助	※緊急文件遞送
	※緊急訊息傳送	※簽證遞延服務
	※遺失信用卡之協助	※人道救助
法律 協助	※推薦法律服務機構	※安排預約律師
	※保釋金之代轉	

表 4-4 A 保險公司海外留學生諮詢服務

海外留學生諮詢服務		
※留學生代辦推薦	※遊學代辦推薦	※留學生海外緊急機票代訂服務

※留學生家長海外探視期間，緊急機票代訂服務	※畢業典禮私人派對安排推薦	
-----------------------	---------------	--

## 第四節 經營模式建立

修正 Osterwalder (2004) 認為營運模式的組成，包括四個主要構面及九項基本要素，詳述如下：

### 一、基本架構 (Infrastructure)

(一)核心能力 (Core Capabilities)：企業執行營運模式所需的能力與資源。

(二)合作網絡 (Partner Network)：即企業與企業間，為有效的提供價值，並實現其商業化所形成的合作關係網路。

(三)價值配置 (Value Configuration)：資源及活動配置。

### 二、價值提供 (Offer)：

企業透過產品或服務，所能向消費者提供之價值。

### 三、顧客 (Customer)

(五)顧客關係 (Customer Relationship)：企業與消費者所建立之聯繫。

(六)配銷通路 (Distribution Channel)：企業用來接觸消費者的各種管道。說明公司如何擴展市場，涉及到企業的市場劃分及配銷策略。

(七)目標顧客 (Target Customer)：即企業所區隔出來的目標客群。目標顧客具有某些共通性，而企業能夠針對這些共通性來創造顧客價值。

### 四、財務 (Finance)

(八)成本結構 (Cost Structure)：即所使用的工具和方法之貨幣描述。

(九)營收來源 (Revenue streams)：即企業通過各種不同的收入流 (Revenue Flow) 來創造財富的途徑。

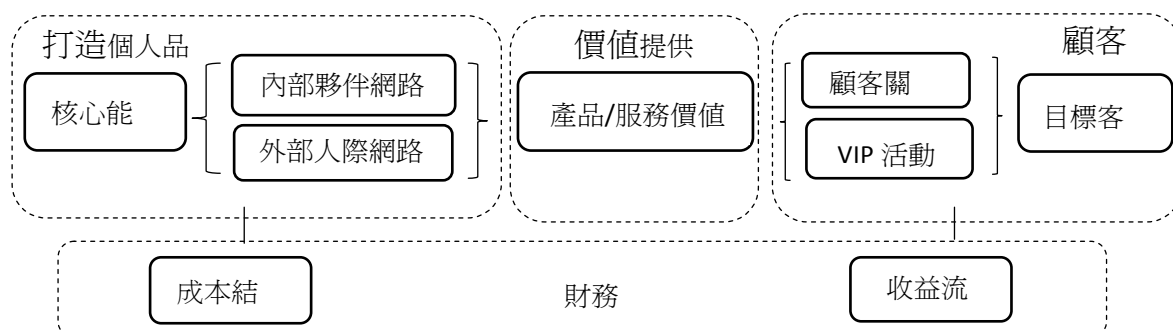




圖 4-1 A 保險公司業務員經營模式的模版  
資料來源:修正 Osterwalder(2004) The Template of Business Model

## 第五章 結論與建議

### 第一節 研究結論

本研究的主要研究問題如下：

- 一、誰是顧客？如何找到顧客？
- 二、提供什麼價值給顧客？
- 三、業務員應擁有那些能力來提供價值給顧客？

本研究修正 Osterwalder (2004) 的營運模式，提出以下研究結論：

- 一、誰是 A 保險公司業務員顧客？如何找到顧客？

對於保險公司的業務員來說，只要是有財力有健康的人就是準顧客，而利基市場的高資產顧客我們一般稱為高資產客戶，由於高資產客戶喜歡與高資產客戶在一起，也喜歡互相交流認識，所以業務員可透過參加社團來找到高資產客戶，例：扶輪社、名店協會、醫師聯誼會、律師公會、高爾夫球隊、磐石會等等...但是有的社團會篩選會員，要進去社團也不容易。

- 二、A 保險公司業務員提供什麼價值給顧客？

A 保險公司提供業務員專業完整的教育訓練(例：財富管理認證、高資會課程)，故業務員會較為優秀、專業、資源豐富，給予顧客安心、信賴的感覺，並且同時也會透過公司許多貼心的 VIP 服務，讓顧客備感尊榮。

- 三、業務員應擁有那些能力來提供價值給顧客？

一個優秀的業務員應該擁有喜歡學習、成長的態度，無論在專業還是非專業的知識都要廣泛涉取，讓客戶不只是能找你談保險，而能找你談人生。

## 第二節 管理意涵

按照本研究之結果，再進一步提出管理意涵，來提供台灣的人壽保險公司業務員參考，逐一論述如下：

一、重視顧客關係，建立服務策略

二、專注核心價值競爭力，建立個人品牌和知名度

保險業務員在品牌形象和知名度提升的時候，也會增加客戶對於你的認同度，可以增加注意力進而提升購買的意願。根據本研究，發現顧客對於熟悉的業務服務人員會有較高的購買意願，然而 A 人壽保險公司業務員的品牌聲譽對於顧客是值得信賴的，也加強了購買意願

三、致力於不斷學習成長，提升個人專業附加價值

四、佈局高資產客戶利基市場，擴大競爭版圖

五、找出服務差異化，建立市場競爭優勢

## 第三節 研究限制與未來研究方向

一、本研究限制

本研究之研究範圍僅鎖定 A 保險公司之高資會成員，且僅針對其中業績較好的少數成員做研究，並未對其他高資會成員，或是雖未被公司遴選入高資會但卻也具有開發利基市場-高資產客戶的業務員。

二、未來研究方向

本研究所建立的模式和架構，除可直接適用於保險業外，其實仍可應用於其他類型的服務業上。因此，建議之後的研究者可以嘗試加入其它不同的影響變數或是構面，甚至也可以從其它的理論角度來探討，期待能使此模式能更加完備或趨於完美。

## 參考文獻

### 一、中文文獻

1. 蔡曉萍 (2009)。探討關係行銷、服務品質、關係品質與顧客忠誠度之關係-以台灣地區保險業為研究對象。國立嘉義大學管理學院碩士班論文。
2. 王俊杰 (2000)。2006至2009年宏達國際電子(股)公司商業經營模式與品牌價值變化之研究。國立中央財務金融學系碩士班論文。
3. 余品欣 (2009)。非正規教育機構成人學習者知覺產品價值、教師教學品質與學習滿意度關係之研究。高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
4. 謝蕎羽 (2013)。探討傳統產業轉型文化創意產業之創新擴散過程-個案實務訪談。南台科技大學行銷與流通管理研究所碩士學位論文。
5. 李昆霖 (2014)。消費價值對品牌形象、知覺價值以及行為意圖之影響-以黑木耳飲品為例。逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文。
6. 劉昱成 (2009)。台灣中小型乳品業者乳品利基市場之研究。東海大學食品科學研究所食品工業管理組碩士論文。
7. 蘇正安 (2013)。電信業的利基市場與破壞市創新-以某二類電信為例。逢甲大學電子商務碩士在職專班碩士論文。
8. 王俊杰 (2010)。2006至2009年宏達國際電子(股)公司商業經營模式與品牌價值變化之研究。國立中央大學財務金融學系碩士論文。
9. 劉又菁 (2012)。服務品質、企業文化與顧客滿意度之關聯性研究-以財富管理為例。逢甲大學金融碩士在職專班碩士論文。
8. 會計、法律、保險學者專家執筆(2007)。輕鬆搞懂稅務，平安出版有限公司。
9. 現代保險健康理財雜誌編輯群(2010)。保險&節稅，平安出版有限公司。

二、英文文獻

1. Garron, B., Fyall, Alan. (2011), *Contemporary cases in tourism [electronic resource]*. ebrary, Inc. Goodfellow Publishers Ltd
2. Plant, Robert. (2007) *A pragmatic guide to business process modelling, second edition [electronic resource]*. Cambridge University Press.
3. Holt, Jon. (2009). *Agent-mediated electronic commerce Designing trading strategies and mechanisms for electronic market : AMEC2010, Toronto, ON, Canada, May 10, 2010, and TADA2*. British Informatics Society Limited. British Computer Society
4. Weber, Julian. (2009) *Automotive development processes processes for successful customer oriented vehicle development / [electronic resource]*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.