

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

保經業經營財富管理業務之研究—  
以E公司為例

Research on Wealth Management Business of  
Insurance Brokerage Industry  
- Taking E Company as an Example

指導教授：黃開義 博士  
                  王凱立 博士  
研 究 生：李身慧 撰

中華民國 107 年 06 月

# 謝 誌

一轉眼，二年的碩士生涯即將畫下句點！感謝一切的因緣俱足讓我有機會能重回東海這個美麗的校園，這兒有我最青春的歲月時光，最美好的回憶。所以當有念頭想要再重拾書本，美麗的東海母校當然是我的唯一選擇。在這一段旅程裡能認識一群可愛的同學們及可敬的老師們，又再次豐富了我的人生。人生旅程每一段的結束就是另一段的開始，謝謝您們在我的人生扉頁中留下美好的一頁。

論文的完成首先要感謝的是我的恩師王凱立教授，在他身上我看到優雅、熱情、永遠正面能量、微笑以對的老師，每當我遇到瓶頸時他總是鼓舞著我繼續向前。也謝謝黃開義教授的共同指導與提供許多的寶貴建議，在此向兩位老師獻上我最由衷的敬意。感謝三位口試委員，林江峰老師、蔡政言老師、魏清圳老師(依姓氏筆畫排列)，在百忙之中審閱論文，對於我的創作與論述給予寶貴的建議與鼓勵，使本論文更臻完善，學生獲益良多。

最後要感謝的是我最親愛的家人，在我二年的學生生涯期間總是給予我最大的支持，尤其是我的先生給予最大的體諒，讓我能夠回到初心遇見最美好的自己。

李 身 慧 謹誌於  
東海大學 EMBA 研究所  
中華民國 107 年 6 月

論文名稱：保經業經營財富管理業務之研究-以 E 公司為例

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：2018 年 06 月

研 究 生：李身慧

指導教授：黃開義 博士

王凱立 博士

## 中文摘要

產業結構的經濟轉型和社會結構的改變，牽動台灣財富管理業務的風起雲湧。隨著高資產人士規模不斷的成長，與少子高齡社會型態來臨，客戶對於財富管理等客制化需求日益增加。在金融整合趨勢的推波助瀾下，財富管理已經成為金融服務的重要發展趨勢。近年，在經濟環境變遷等因素影響下，國人已逐漸接受透過保經業等通路購買保險，以增加相關的附加價值及服務。金融業務自由化、全球化，銀行、證券、保險間的業務區隔差異日漸模糊，跨業經營已是不可抵擋的潮流，致使同業間競爭更為激烈，保經產業也正面臨更嚴酷的挑戰。

本文採用質化分析法，透過專家學者訪談、五力分析、SWOT 分析等研究方法，歸納所得之重要結論如下：(1) 對於在財富管理領域下，發展保經業差異化競爭優勢：當市場定位明確，即會產生一致的目標策略及清楚的核心價值，面對未來競爭激烈的保險市場；(2) 塑造 MDRT 的專業團隊有助於提升保經業財富管理的品牌形象：以優質服務團隊、專業素質，提高企業專業形象；(3) 保經業代理各家商品可以站在客戶立場做最有利的規劃：保經業的優勢是代理各家商品，因此可以站在客戶的立場為客戶量身訂製；(4) 保經業業務經營須越趨專業化：展現自身的專業特色，提供具附加價值等核心技術的多元化服務。

**【關鍵字】** 保經業、財富管理、經營策略

Title of Thesis : Research on Wealth Management Business of Insurance Brokerage Industry—Taking E Company as an Example

Name of Institute : Tunghai University

Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time : ( June / 2018 )

Student Name : Shen-Hui Li

Advisor Name : Dr. Kai-I Huang

Dr. Kai-Li Wang

## **Abstract**

The economic transformation of the industrial structure and the changes of social structure aid to wealth management service rapid growth in Taiwan. With the continuous growth of those high-income and entering the society of the aging population and low fertility, the demand of wealth management customization is increasing. Benefit from the trend of financial integration, wealth management has become the significant trend of development in financial service industry. In recent years, under the influence of the economic environment changes, Taiwanese has gradually accepted purchases insurances through the insurance agency with additional related value-added and extra services. With the liberalization and globalization of financial services, the differences among banking, securities, and insurance business are gradually vague, the conglomerate operations is irresistible, resulting more intense horizontal competitions and the insurance agencies are facing more severe challenges as well.

This article adopts the qualitative analysis research through experts and scholars interviews, Michael Porter's Five Forces analysis and SWOT analysis which generalize the important conclusions as below: (1) Base on wealth management field, the advantage to develop the differentiation in the insurance agency: When the market orientation is clear, it leads to the target strategies consistency and clear core values to face future fierce competitive insurance markets; (2) Molding MDRT's professional team will aid to improve the image of the wealth management to the insurance agency: With goods teamwork and professional quality to improve the professional image of the company; (3) The insurance agency is able to provide best proposals to end customers : the strength of the insurance agencies is their ability to sell various types of commodities thus they could stand on the feet of their customer's need and customize their proposals; (4) Insurance Agency Professionalization: By demonstrating its own professional characteristics and provide multiple services with core technologies and added values.

**【Keywords】** Insurance brokerage industry 、 Wealth management 、 Business strategy

# 目 次

謝 誌.....	I
中文摘要.....	II
Abstract.....	III
目 次.....	IV
圖 次.....	VI
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	3
第三節 研究流程.....	4
第二章 文獻探討.....	5
第一節 台灣保經產業發展之現況.....	5
第二節 台灣財富管理發展之現況.....	11
第三節 保險業發展財富管理之相關文獻.....	16
第三章 研究方法.....	21
第一節 研究方法與架構.....	21
第二節 訪談設計.....	25
第四章 研究分析.....	27
第一節 個案公司背景介紹.....	27
第二節 專家訪談紀錄.....	30
第三節 外部總體環境的分析.....	40
第四節 個案公司 SWOT 分析.....	44
第五節 個案公司經營策略分析.....	46
第五章 結論與建議.....	50
第一節 研究結論.....	50
第二節 研究建議.....	52
第三節 研究限制.....	54
參考文獻.....	55

## 表 次

表 1 保險經紀人公司業務統計表.....	7
表 2 個案公司歷史沿革表.....	27
表 3 訪談者基本資料表.....	30

## 圖 次

圖 1 研究流程圖 .....	4
圖 2 保險經紀人、保險公司及保戶三者關係圖 .....	5
圖 3 PEST 分析圖 .....	22
圖 4 五力分析圖 .....	23

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

產業結構的經濟轉型和社會結構的改變，牽動台灣財富管理業務的風起雲湧。中國信託商業銀行與資誠聯合會計師事務所於 2018 年發布國內第一份台灣高資產客群財富報告，估計今年我國個人資產達 3,000 萬元以上之人將達 31.7 萬人，平均每人資產 5,904 萬元，總資產合計 18.7 兆元。調查顯示出台灣有錢人資產增值的速度超過有錢人的人數增加速度。過去三年來，我國資產達 3,000 萬元以上之個人，資產總值平均每年成長 3.6%；人數方面，平均每年成長 1.1%，過去三年來大約增加 1 萬人，可見台灣地區財富管理市場的潛力。隨著高資產人士規模不斷的成長，在金融整合趨勢的推波助瀾下，財富管理已經成為金融服務的重要發展趨勢。

財富管理起源於早期私人銀行服務，是專為高淨值的客戶做金融商品財務規劃，在近年低利的環境下，銀行彼此之間競爭激烈，又在存放款利差日益縮水之情況下，獲利實屬不易，銀行因掌握客戶財富資金流向的優勢，為提高獲利來源積極爭取發展財富管理業務，台灣由花旗銀行率先引進國內，2001 年金融控股法通過並實行後，金融業可跨業經營銀行、保險、證券、投信、投顧、期貨業等，財富管理業務提供銀行傳統業務之外的手續費收入，其占整體本國銀行的收入比重節節高升，甚至有大型財管銀行的手續費收入占比已接近五成。

金融監督管理委員會為對財富管理業務產生有效管理，並促進國內金融環境之健全發展，於 2005 年 2 月間頒布「銀行辦理財富管理業務應注意事項」、2005 年 7 月間頒布「證券商辦理財富管理業務應注意事項」、2006 年 1 月頒布「人身保險業辦理財富管理業務應注意事項」。針對高淨值客戶，透過理財業務員依據客戶需求，提供資產配置或財務規劃等服務。對於保險業而言，辦理財富管理業務開啟了國內壽險業發展的新頁。

國內保險市場行銷通路大致可區分為直接行銷與間接行銷。直接行銷是保險



公司透過所屬傳統行銷通路，比如保險業務員，直接銷售保險商品予消費者；間接行銷則為獨立於保險業者外的營業個體，為經由經紀人、代理人等通路銷售保險商品。勞退新制則為保險經紀人帶來成長契機，勞退新制實施後，保險公司為了降低業務員的成本，也加強與保險經紀人合作的誘因。近年，在經濟環境快速變遷、消費者意識抬頭、經濟價值與生活型態改變等因素影響下，國人已逐漸接受透過保經代等通路購買保險，以增加相關的附加價值及服務。保經業因可以代理多家商品立場較為客觀中立，保經業的發展更已成為未來的趨勢。

2001年金控法通過，允許銀行銷售保險產品，徹底改變了保險銷售通路的生態。除了傳統的業務員銷售網路，包括保險經紀人、銀行通路以及電話或電視行銷，都紛紛加入戰局。近年來，金融商品推陳出新，加上金融業務自由化、全球化，銀行、證券、保險間的業務區隔與差異，日漸模糊，跨業經營已是不可抵擋的潮流。國內許多銀行業者及金控公司成立銀行保經部門，將業務範圍延伸至保險商品，採取異業結盟、交叉行銷等方式，進行業務或交易行為，期能發揮其最大綜合的效益。而此種風潮將對保經業服務的經營績效，造成重大影響。各通路透過不同的行銷方式開發不同的客源，致使同業間競爭更為激烈，保經產業也正面臨更嚴酷的挑戰。此外，目前台灣保經業經營和現行保險業運作不同的地方，在於保經業除了沒有設計商品外，其優勢可以代理多家商品，而因此客戶和保經業做的商品比保險公司的商品更加多元，上述情況下，保經業者有更大的彈性發展財富管理業務，提供客戶更全方位的服務。因此財富管理業務的發展，實為保經產業之關鍵成功因素，此為本文之重要研究目的

隨著高資產人數與資產規模不斷成長，與少子高齡社會型態來臨，客戶對於財富管理等客制化需求日益增加，台灣高資產客群財富報告顯示，67%高資產客群將在3年內啟動傳承計畫，56%客戶表示將採取財富管理機構所提供的理財建議。朱木輝（2011）指出對於高資產客戶而言，在人生風險規劃及保障未來財務目標與生活品質等的考量下，高資產客戶不應忽視人身保險規劃的重要性。因為財富管理規劃需要確定性，人身保險所提供給付的確定性及稅賦優惠的效果將成

為高資產客戶在財富管理規劃過程重要的考量。高資產客戶在尋求財富管理服務時，重視資產的保護與移轉，更甚於投資報酬率。因此，人身保險仍是高資產客戶在資產配置過程中不可或缺的工具。有鑑於此，國內保經業未來更應積極提昇並嘗試轉型，提供財務管理業務全方位的服務，扮演好風險顧問的角色，提高服務功能與經營效率，才能有效因應未來的演變。所以在此趨勢下保經業要如何轉型經營財富管理業務成功關鍵因素值得探討。

## 第二節 研究目的

面對上述種種變化，保經業唯有展現自身的專業特色，提供具附加價值等核心技術的多元化服務，彰顯無可取代的專業地位與服務品質，建立良好形象，才能在競爭環境下永續經營。本研究擬以個案公司為例，藉由國內外各保險相關產業實務經驗及相關文獻，進行比較、歸納、探討及分析，期待達到如下研究目的：

- 一、研究台灣保經業經營財富管理業務之現況與趨勢；
- 二、保經業經營財富管理業務之內外部環境分析；
- 三、保經業經營財富業務管理業務之策略分析。

### 第三節 研究流程

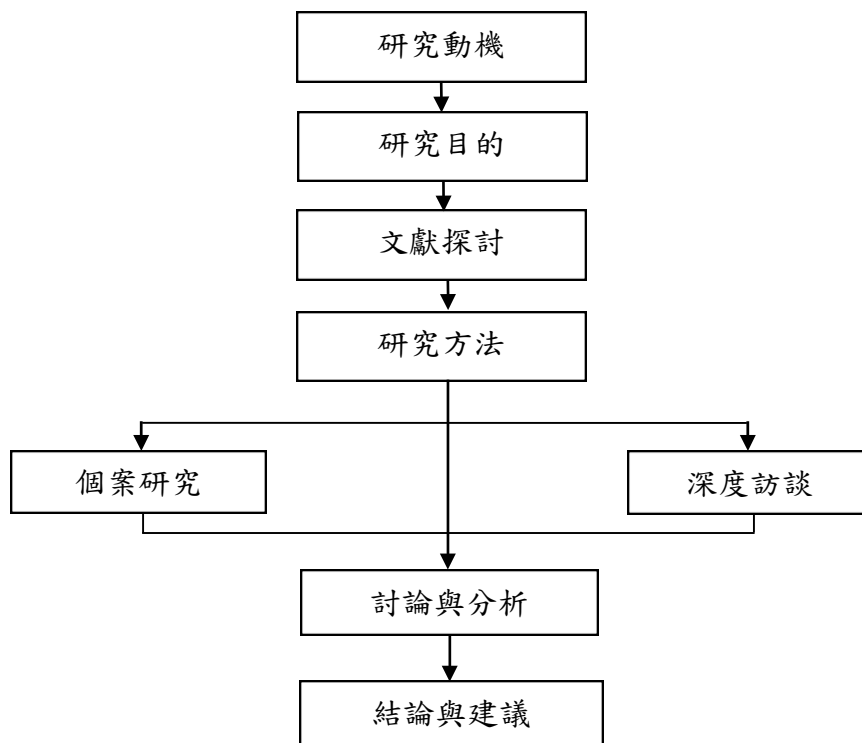


圖 1 研究流程圖

## 第二章 文獻探討

### 第一節 台灣保經產業發展之現況

#### 一、保險經紀人定義

謝錦淑（2012）指出保險法第一章總則第一節定義及分類：

第 8 條：「本法所稱保險代理人，指根據代理契約或授權書，向保險人收取費用，並代理經營業務之人。」

第 8 條之一：「本法所稱保險業務員，指為保險業、保險經紀人公司、保險代理人公司，從事保險招攬之人。」

第 9 條：「本法所稱保險經紀人，指基於被保險人之利益，洽訂保險契約或提供相關服務，而收取佣金或報酬之人」。依保險法對保險經紀人所做之定義顯示保險經紀人係保戶之代表，若協助保戶洽訂保險契約時於保險契約成交後可向保險業者收取佣金，若是提供保戶服務則向保戶收取報酬。

就保險經紀人或保險代理人、保險公司及保戶三者之關係，如果以上游、中游及下游的流程圖表示如下：

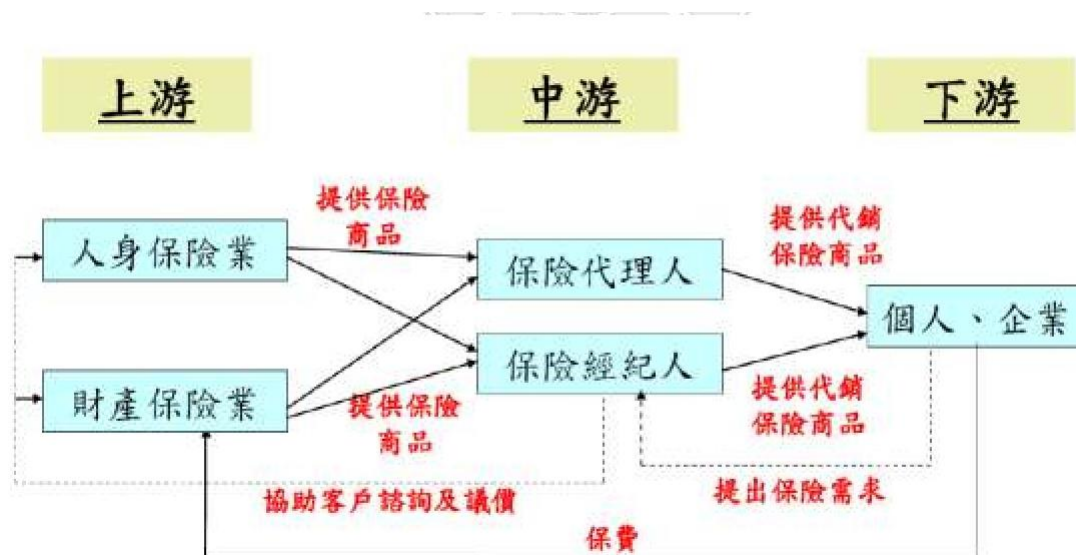


圖 2 保險經紀人、保險公司及保戶三者關係圖

## 二、保險經紀人產業概況

自民國 81 年開放保險經紀人考照後，市場上成立許多新的保險經紀人公司，其規模因較小型，整體看來仍無法與保險公司抗衡，但近十年由於通路發展的蓬勃與崛起，直到民國 90 年代才逐漸讓保險公司感受到威脅，保險公司業務員登錄人數逐漸減少，而保險經紀人的業務員登錄人數逐漸增加，顯示出保險從業人員逐漸趨向於可銷售多家保險公司的商品的保險經紀公司，與傳統保險公司業務員只能銷售自家商品不同，除了消費者選擇性較多外，業務員也較能依客戶需求量身打造更適合的保單（李冠儀，2017）。

保險經紀人於整個保險產業中居於中介者的角色，保險公司提供保險商品，消費者購買保險均需中介者的參與及協助。當保險市場逐漸繁榮時對保險經紀人的發展亦提供了良好的環境。保險經紀人與保險業者間可謂是相輔相成的關係。2016 年台灣的保險經紀人公司共約 490 家（財產保險與人身保險合併計算）。

黃千芬（2013）指出近年來，保險法、勞基法以及金控法等相關法令的變革與實施，提高了保險公司經營成本，促使部分保險公司將行銷策略從直接行銷轉為間接行銷，加上金融海嘯造成金融市場的洗牌，多家保險公司被整併，甚至部分外商也撤出台灣市場，直接受到波及的是仰賴業績與佣金收入的保險業務員，不少業務員紛紛離開原有保險公司，甚至直接轉至保險經紀人公司。朱銘來等人（2011）指出，在金控整合的帶動下，壽險業的行銷通路逐漸轉變，不再像過去以業務員為主的傳統銷售模式，來自經紀人通路的保費逐年攀升，在在顯示壽險業行銷通路的多元化。

根據保發中心的統計，如下表所顯示出之各項數據可看出，近十年來保險經紀人的市場佔有率，在人身保險的部分，就從 2006 年的 7.43%，成長至 2016 年的 12.52%，契約保費收入也由 132,1 億元，成長至 416,3 億元，數據顯示出保險市場趨勢漸漸走向保險經紀人公司。另外，隨著民眾的投保意識提升，對於保險商品也比過去更懂得精挑細選，單一商品、單一公司已不能滿足客戶，需要透過更多元的商品，幫客戶的立場量身打造，創造雙贏。

表 1 保險經紀人公司業務統計表

年 Year	家數			保險業務員			保費收入		市場占有率	
	總計	財產保險	人身保險	總計	財產保險	人身保險	財產保險	人身保險	財產保險	人身保險
2003	494	187	307	39,521	9,725	29,796	12,890,039	14,377,659	11.78	1.27
2004	418	155	263	51,337	25,785	25,552	23,033,198	86,355,572	19.95	6.60
2005	450	-	-	42,757	-	-	15,016,683	97,203,337	12.67	6.67
2006	504	-	-	66,423	-	-	15,911,230	116,194,311	13.94	7.43
2007	510	-	-	75,130	-	-	13,122,176	159,383,046	11.66	8.50
2008	556	-	-	68,843	-	-	12,959,564	196,630,875	12.03	10.25
2009	562	-	-	92,171	-	-	20,382,229	287,804,272	20.01	14.34
2010	528	-	-	86,870	-	-	20,996,207	407,238,923	19.84	17.61
2011	505	-	-	114,537	54,581	59,956	17,567,268	356,375,784	15.54	16.21
2012	503	-	-	116,057	52,750	63,307	24,724,470	415,327,237	20.52	16.76
2013	495	-	-	120,978	51,380	69,598	28,097,450	478,238,743	22.50	18.51
2014	488	-	-	120,764	51,012	69,752	26,101,507	562,279,203	19.74	20.29
2015	493	-	-	131,370	53,676	77,694	24,975,260	566,095,141	18.35	19.34
2016	490	-	-	137,351	56,636	80,715	24,105,271	392,265,680	16.51	12.52

(資料來源：保險事業發展中心)

國內保險經紀人的發展與規模雖不及一般保險公司，但是隨著保險經紀人公司的契約保費收入持續穩定成長，加上目前因通路發展趨勢影響有約一半以上的保險公司都願意與保險經紀人公司合作，顯示未來在保險經紀人之區塊，未來的發展仍大有可為（黃千芬，2013）。

我國政府管制保險經紀人進入市場主要是透過營業執照之核發，透過營業執照資格審核以確認保險經紀人公司其財務結構及從業人員的專業素質。一般保險公司的業務人員通常是為保戶介紹商品、銷售商品、代替被保險人轉送相關的核保理賠文件等，因領的是保險公司的薪酬，多半仍以其保險公司的角度處理事務，可能造成犧牲被保險人權益之問題。而保險經紀人所從事之工作內容，除了正確宣導保險的知識、觀念及價值觀之外，並積極維護保戶的權益。

在目前快速轉變的競爭環境中，保險經紀人可以透過主動行銷與專業化、差

異化、多元化的服務來創造其價值及不可取代的地位，提高顧客的忠誠度及建立保戶的信任感。保險經紀人提供保險專業諮詢及專案服務，以協助保戶確定其保險需求，進而尋找適合保戶需求的保險公司商品，確定其承保範圍，達成最終的保險協議。

按保險法第 9 條明文規定，所謂保險經紀人是基於被保險人之利益，代向保險公司洽訂契約或提供相關服務之人。因此，保險經紀人係以其對於保險之豐富知識與經驗，因受要保人或被保險人之委託，且基於被保險人之利益，代向保險人洽訂保險契約。換言之，保險經紀人係立於被保險人風險管理顧問之立場，規劃最符合要保人需求之保險計畫。

然而保險經紀人之功能，並不僅僅在於其對保險豐富之知識與經驗洽訂保險契約而已。還包括可代要保人爭取優惠的保險條件，及提供多家商品可供選擇。且當保險事故發生後，當要保人委託保險經紀人代向保險人請求賠償金時，保險人亦會做某種程度之退讓，使要保人與保險人間之地位趨於平衡。

保險契約若透過保險經紀人公司投保，除了能提供專業的諮詢服務，並根據被保險人的保單條款提醒被保險人的權利與義務，主要是向保戶說明詳細保險內容及協助應具備的資料，進而代被保險人向保險公司洽商相關權益等問題，甚至參與理賠協商會議，以及追蹤案件之處理進度。

### 三、保險經紀人的經營優勢

保險經紀人相較一般保險公司通路，有以下幾點優勢（陳亦純，2007；黃偉嘉，2009）：

1. 商品多樣化：一般保險公司的業務員只能銷售自家公司的商品，但保險經紀人公司擁有多家保險公司的「優勢商品」，有多元化的商品可滿足客戶需求。
2. 幫助客戶規劃適合的商品：各家保險公司的商品各有不同，保險經紀人公司可以中立的立場為不同的客戶提供不同類型、量身訂做的商品比較能站在客戶的立場考量。
3. 商品具價格的優勢：保經代公司的商品因為多樣化，可以提供多家商品選擇，

可以透過評估與比較，為消費者提供最適合的商品

4. 利於做出市場區隔與差異化：保險經紀人公司因不屬於任一家保險公司，因此可以根據公司定位，決定商品銷售策略，例如，主打退休規劃商品或其他，相對於保險公司基於策略考量，可能多角化經營，其業務員所賣之商品更廣泛複雜，保險經紀人公司更可以做出市場差異化。
5. 快速反應市場需要：有別於一般保險公司組織人員龐大，相較保險經紀人公司組織規模採精兵策略，對於市場商機的變化，可以快速反應，讓銷售更具效益。
6. 可以與不同產業策略聯盟：各個行業的客戶都有需要透過保險轉移風險，站在服務客戶立場，彼此異業結盟交叉合作，互相提供客戶資源，創造雙贏。
7. 免體檢額度高：因為商品規劃可多家出單，保額比較沒有限額，甚至許多保單皆可免體檢，是保險公司直屬業務人員所沒有的。
8. 較能捍衛客戶權益：因為法律上的獨特地位，保險經紀人較能站在各戶的立場，為客戶爭取權益。

長期以來，我國的保險業受到少數業務員的扭曲，在民眾心目中留下負面印象，及過去有部分業務員過於重視績效而忽略專業以及保障客戶的權益，也留下不好的印象。隨著產業的正向發展，從業人員的保障觀念與素質的成長，使保險業務員的地位有顯著的提升，朝向「以客戶利益為出發」的服務模式。

保險經紀人所銷售的保單，是集合多家保險公司的「優勢商品」，且不需要像大型金控體系的保險業務員還要銷售其他的金融商品，因此有更多的時間經營客戶關係，並以專業信任差異化行銷增加顧客的忠誠度，維持長遠的關係。

由此可見，保險經紀人的服務功能正朝多元且精緻化發展，其重點服務內容包括（柯在，2008）：

1. 保險規劃與諮詢：保險經紀人提供保險諮詢及專案服務，以協助保戶確定其保險需求，尤其所屬的保險經紀人公司可利用集體談判的優勢，提供具經濟效益的報價模式，進而尋找可提供合適保險內容的保險公司（意即保經公司的供應商），並代表保戶與保險公司協商保險條款，確定其承保範圍，達成保單的契



約簽訂。

2. 客觀立場提供保險服務：保險乃雙務契約，當風險事故發生時是否理賠將可能由於雙方認知之不同而引起爭議，一旦雙方皆堅持己見，則極容易產生理賠的糾紛，而被保險人往往又處於保險較弱勢的一方，此時保險經紀人因為地位獨立，便能發揮關鍵的影響。從一個角度來觀察，一般保險公司的業務員通常被要求先站在公司的立場（意即保險人），例如強力銷售公司主推的商品，較難站在客戶的立場，但保險經紀除了提供專業的諮詢服務外，也能客觀地站在被保險立場，提出適合的商品，並提醒相關的權利與義務，甚至代被保險人向保險公司洽商 相關權益等問題、參與理賠協商，以及追蹤案件處理進度。
3. 風險管理：在風險管理方面，保險經紀人除了瞭解保戶可能存在的風險並予以辨識及衡量之外，也會協助將各類危險型態適當地納入保險契約內容，以規劃完善的保障。其次，保險經紀人亦可提供損害防阻之建議，協助建立緊急應變措施及災害後復原計畫，過程當中首重為保戶減低損失。整體而言，保險經紀人的服務內容應能機動地執行風險管理規劃，適時地調整保險契約，以確保被保險人的權益。
4. 資訊整合平台：在資訊科技發達的時代，保險經紀人可藉由網際網路來提供客戶有關保險的相關訊息。由於保險多半涉及專業知識或技術，而一般被保險人較難具備全面的保險知識，且不易自保險公司取得充分的資訊，致使消費者未能作出正確的決策，而徒增許多的遺憾甚至是保險糾紛。當消費者有保險需求時，可透過保險經紀人所提供的資訊整合平台，先行建立正確的保險觀念，認識保險商品及保險公司的財務狀況，並蒐集保險相關資訊，以建構初步的要保建議書，或可利用電子商務的功能完成申請作業，保險經紀人則可於資訊整合平台作答覆或派專人服務。資訊整合平台可有效地強化保險經紀人之展業手段，進而減輕其於展業過程中的繁瑣事務。

我國保險經紀人產業已是目前通路發展之趨勢，現今社會快速變動必須迅速掌握全球金融市場的發展方向，才能掌握市場契機及永續發展。除此之外，政府

應加強產業發展環境的競爭力，具體改善整體之經濟環境，以提升產業的獲利能力。保險乃為特許的行業，保險經紀人的任務是基於客戶的最大利益，規劃適合的保險商品。因此，保險經紀人應不斷地吸收金融保險相關新知，充份瞭解市場現況與客戶需求，進而為客戶安排最佳的保險計畫。

## 第二節 台灣財富管理發展之現況

### 一、財富管理定義

陳忠誠（2012）指出所謂財富管理是從銀行傳統所做存款、放款、銷售基金等業務的往來客戶中，加以分類區隔出對銀行最有貢獻度的客戶，進而提供稅務、信託、基金、保險及退休等理財規劃服務。財富管理(Wealth Management)是指，把銀行從傳統只做「存放款與銷售基金」的所在，闢出專區專做「理財規劃與資產管理」，提供高淨值客戶(High-Net-Worth Clients)有關現金、證券、保險、信用、投資管理，以及稅務、退休及財產規劃等一系列金融服務。

Maude（2008）在「全球私人銀行與財富管理新趨勢」一書中提到：美林貴賓客戶事業群總裁保羅·麥肯（Robert J. McCann）在業界會議中為財富管理做了一下精簡的定義：財富管理是為客戶理財生涯的各個面向提供量身打造的諮詢服務，充分運用完整的商品、服務與策略。財富管理業者必須收集金融與個人資訊，規劃一系列的個人化建議，而且這些建議必須完全為客戶量身打造，一體適用的現成商品是不行的。財富管理必須和個人需求產生共鳴，遠超越一般消金服務規格化的標準。財富管理與其他消費金融服務不同的原因，在於財富管理強調客戶關係的獨特性，與客戶關係既要廣且深，不僅涵蓋客戶理財生涯的一切領域，也要對客戶的人生規劃與關係重點須瞭落指掌。這種又廣又深的關係讓財富管理業者得以針對客戶財富的各個面向，規劃高度個人化的服務。

Stock（2004）在「Bank must up wealth management」認為如果金融機構只將焦點放在產品上，則將會喪失高收益的機會。因此目前金融業的財富管理漸漸將傳統的營業區域，開闢財富管理專區，由理專提供「理財規劃與資產管理」，並

滿足顧客有形與無形財富之需求，也就是配合高科技利用顧客關係管理，長期維繫財富管理人員與顧客間的關係，提供高價值客戶有關現金、證券、保險、信用、投資管理，以及稅務、退休及財產規劃等全方位的金融服務。

## 二、台灣財富管理業務現況

林彥良（2016）指出近幾年來亞太地區金融產業蓬勃發展，隨著國民所得的提升，人們所擁有的資產規模日益龐大，促成銀行財富管理業務發展活絡。伴隨金融商品日趨多元，財富管理銀行以資產配置觀念，規劃顧客人生不同階段的理財需求。而後由於金融海嘯之發生，許多原本仰賴國際型銀行的高資產客戶，慢慢開始調整其資產配置模式，並出現了資金挪移潮，為國內銀行發展財富管理業務帶來新的契機。在走過金融海嘯後，台灣的財富管理業務也隨著景氣之好轉而有回溫之跡象，同時不少國內大型銀行除持續發展國內市場外，也開始瞄準中國大陸、新加坡及印尼等國，意欲至海外市場開闢新藍海，成為近十餘年來國內金融機構全力搶攻的重點業務。

財富管理市場與業務要能夠發展成功，必須有賴各種有利因素配合，台灣發展『財富管理』業務之主要利基有下列幾點：

1. 國人儲蓄率高：國人因傳統儲蓄美德，儲蓄率高於世界主要國家，所以可支配所得較高，財富管理需求殷切。
2. 退休金資產成長潛力大：社會結構逐漸走向高齡化及少子化，國人對退休後之生活越來越有危機意識，對財務規劃日漸重視，願意將資產與財富交由專業機構人員協助規劃，此部分之商機相當大。
3. 專業分析能力：由於財富管理市場急速擴大，投資標的與商品也層出不窮，一般投資人無法自行從事投資專業分析與風險管控，必須委由專業機構代為操作與管理。

財富管理的主要觀念起源於私人銀行，主要是由理財專員提供銀行商品服務、資產信託管理、稅務諮詢等。銀行針對財富管理客群之不同需求，進行專業客製化之投資理財服務，以滿足個人差異化的理財需求。除了強調客戶關係的維

繫，除了提供即時的市場資訊及資產組合分析外，還必須與客戶保持密切互動，才能充分瞭解客戶的理財需求贏得客戶的信任。維持既廣又深的關係讓財富管理業者可以針對客戶財富的各個面向，在其人生不同階段幫客戶做出適當的資產配置，規劃高度個人化的服務。

財富管理 1987 年由花旗銀行推行出現於台灣金融市場，1995 年由富邦銀行成立國內銀行的第一家個人理財中心，但是並未成為銀行主要業務，是直到 1999 年因為經濟因素導致利率下滑，低利率時代來臨，銀行過去依賴主要收入來源的存放款利差縮小，所以慢慢將重心移往財富管理業務，靠著所產生的手續費收入，銀行收益逐漸提升，才受到重視，2001 年 11 月金融控股法施行之後，金控公司可以透過跨部門交叉協助推行財富管理相關產品，以全方位的理財服務模式與交叉行銷，讓顧客可以一次購足所需理財商品之概念，大大打開財富管理的市場，隨著金融商品越來越多元化，財富管理的業務也加速發展。2005 年 7 月 27 日，金管會制訂頒布「證券商辦理財富管理業務應注意事項」，因而證券業取得經營財富管理市場資格，2006 年 1 月 13 日，發布「人身保險業辦理財富管理業務應注意事項」，所以保險通路開始販售財富管理商品，但證券業直到 2009 年 9 月 28 日，增加可以用信託方式從事財富管理業務，以及證券商分支機構可以申請財富管理及信託業務相關規定以後，證券商才有經營財富管理的明確架構與模式。

台灣的金融產業在 2007 年，經歷了最激烈的變化，在同一年內，花旗、渣打、匯豐和荷銀等四大外商銀行採取購併國銀方式，大步拓展在台營業規模，他們不約而同表示，台灣的財富管理市場與兩岸經營的中小企業，是鎖定的主要業務發展目標市場，而外銀大手筆的進行購併國銀，乃是受惠於「商業銀行設立標準」法令的修訂，允許外資銀行可以百分之百獨資在台經營銀行。

銀行的財管業務起始於零售業務，是隨著個人金融業務升級出現的新概念。商業銀行運用現代經營概念，以客戶為主要核心，透過分析客群（個人、家庭、中小企業）的財務狀況發現其財管需求，提供一體化的金融服務，具體包括消費、信貸、信用卡業務、保險、投資、未來退休計劃、子女教育金、提供稅務規劃及

遺產信託管理等，以達到財富的增值積累、保全。隨著私人財富高淨值人數的不斷增加，與財富保值增值的意識強化，財富管理業務日益成為銀行轉型的重點業務。財管業務的發展能提高綜合貢獻度，為銀行帶來穩定的收入，並能帶動手續費和佣金淨收入的增加（中國貿易金融網 201610-31）。

茲將台灣金融業的財富管理市場發展階段區分為三進程：

#### 第一階段

台灣金融業財富管理市場方向採「傳統金融服務」模式，金融從業人員處採取「被動式」服務，供應金融業財管服務時即以「業務各自服務」方法提供；所謂「被動式」則指由客戶提出其需求，而才滿足客戶需求；所謂「業務各自服務」指銀行業僅提供存款、放款等服務，而證券公司僅提供買賣股票等證券服務、保險業供應在保險相關商品業務；總之，當時的金融機構大多採取被動的提供客戶所需求金融商品服務。

#### 第二階段

以「商品導向銷售」模式，因為：1. 傳統金融業務利潤壓縮變小，保險及證券業及銀行業重視財富管理市場以賺取新獲利來源。2. 在台灣的外商銀行新加入戰局，導入國際金融經營方式與理念，3. 金融控股法拍板定案，金控公司紛紛成立，金融銀行產業正式採用整合跨業經營模式。

#### 第三階段

以「客戶需求導向」之運作模式，避免不當銷售、防止道德風險等，金融機構訂定規範規定對財管理財顧問專業要求，管理財富籌劃能力，要求各項金融商品之合格認證、及鼓勵各項金融專業能力提升進修等。台灣的財富管理從業人員認知逐漸轉變，有正確的理念，須具備專業能力，提供客戶人生財富管理各階段需求，並對客戶期望目標提出資產規畫的建議方向，且以客戶利益為優先，和客戶規劃溝通且執行其財富管理計畫。自金融業遭遇民國 97 年美國雷曼投資引發的全球金融海嘯，我國的金管會即對銀行的財富管理業務從業人員證照及資格嚴格看待，銀行端的財管部門業務發展進程到以「客戶需求導向」之運作模式，商

業銀行財富管理部門以貴賓需求為尊，客製化符合尊榮貴賓在不同人生階段的整體資產規劃（吳欣展，2014）。

此外，近幾年來的「低利率」與「M 型化社會結構」，讓國內民眾愈來愈必須懂得理財。存款利率偏低，各項投資管道又蓬勃發展的此刻，民眾較不願將資金存放在銀行活期或定期存款內，而是轉向共同基金、股票、壽險保單或海外市場等較易生財的地方存放。隨著現在科技的不斷進步與金融 E 化，金融業者已經可以打破傳統的疆界，將財富管理推向另一層次，服務更多更廣大的族群與對象，不僅僅是管理客戶的財富，更要為客戶提供人生不同階段與不同經濟週期資產配置的建議與實行，全方位整合多元且客製化產品，依據客戶人生規畫達成理財目標。

鑑於金融商品的創新日新月異及數位浪潮的趨勢下，透過行動裝置達到理財商品資訊或投資需求更大為提升，主管機關推動數位金融 3.0 並列為重要政策，其中包含將證券市場電子下單比重也將由 36% 提升為 50%，加速驅動金融商業模式的改變，此舉將會在金融業產生很大的革命。

單就目前銀行業來看，由於交易行為的改變，客戶對於電子交易的比重提升，至分行辦理業務次數及時間相對減少，也衝擊使得各銀行分行家數逐漸進行縮減；銀行不再需要過多的人力配置或據點，第一線服務專員至中後台內勤人員編制也將會有些調整，各分行據點將從以往不斷的擴充分行數到目前積極進行整併。未來在資料數據分析、行動裝置開發、網路平台應用、數位化和第三方支付都需要更多的人才，來因應金融服務科技化的變革。更重要的是，客戶對於金融商品也將從被動推銷轉變為主動掌握的姿態。故整體而言台灣財富管理市場未來成長空間仍相當寬廣，但隨著全球化以及消費者意識抬頭，其業務風險也與日俱增。

### 第三節 保險業發展財富管理之相關文獻

朱木輝（2011）認為對於高資產客戶而言，在人生風險規劃及保障未來財務目標與生活品質等的考量下，高資產客戶不應忽視人身保險規劃的重要性。損失帶給人們的痛苦將更甚於利得帶來的快樂。為了避免損失帶來的痛苦，同時因為確定性效果的影響，人身保險所提供給付的確定性及稅賦優惠的效果將成為高資產客戶在財富管理規劃過程重要的考量。高資產客戶在尋求財富管理服務時，重視資產的保護與移轉，更甚於投資報酬率。因此，人身保險仍是高資產客戶在資產配置過程中不可或缺的工具。華人保守的心態與民族性，使得財富管理規劃服務需要更多更長久信任關係的建立。人身保險業務員若與客戶建立長久信任關係，加上專業的團隊的財富管理服務，將可使得高資產客戶對於人身保險業務員及人身保險業者的路徑依賴加以強化，並弱化一次購足便利性的重要性。隨著人口結構不斷地老化，高資產客戶財富移轉的需求，將為經營財富管理業務的人身保險業者帶來重大的商機。人身保險是資產配置與資產移轉的重要工具，因此，人身保險業在經營財富管理業務時，應該發揮保險所扮演的資產移轉功能，從中找出自己的利基與經營模式。

廖一聰（2011）認為壽險業者未來應以思考市場定位為前提，避免與其他金融業者正面迎戰導致財富管理業務陷入激烈爭奪，再次走向削價競爭至利潤驟減的紅海策略，壽險業者應以本業保守穩健之投資專長，鎖定目標客群以差異化的財富管理商品為藍海策略，並建立利基市場，為投資人提供完整的理財規劃。

黃郁穎（2008）認為比銀行業晚進入財富管理市場壽險業者，壽險業者相較起來仍較具競爭力，財富管理市場若能儘早進入，愈能掌握住商機，壽險業務員人數眾多，且與客戶多會固定聯繫，擅長客戶關係經營，但目前壽險業務員普遍財經知識不如銀行理財專員，當務之急，為提升業務員財經專業知識，具備理財規劃之概念，提出適合之理財建議。壽險公司擁有大量之客戶資料，若能進行資訊系統之整合，針對客戶資料之探勘，可開發客戶名單，可助其快速擴展財富管

理業務。建立專業之內勤支援團隊或與其他專業公司合作，可針對業務員及客戶深度專業問題提出解答，以建立業務員服務客戶之信心，亦獲得客戶之信賴。

范千惠（2008）認為由於市場利率不斷下滑、保險市場已達飽和、保險商品的轉變由傳統高利率保險商品改變為低利率保險投資型商品’由保險商品改變為財富管理業務的經營者，這些外在環境的轉變更是突顯保險業除加強本身經營的競爭外，亦應加強建立內部控制制度與內部稽核制度。提升業務人員教育訓練及專業培養：專業知識、教育訓練、管理規範及資訊系統輔助，使人員服務品質提升，更可以有效傳遞並確保客戶權益。強化保險商品創新與財富管理市場定位：以人壽保險產業深入服務優勢，搭配商品服務及通路創新，以獨特性及附加價值，奠定財富管理定位。

胡馨文（2008）分別就法規面、產品面及稅務面作橫向之比較分析。於法規面而言，銀行、證券及保險業所受之規範大體而言大致相同，但立法上仍有努力之空間。產品面則可提供之產品亦不盡相同，但也提供各自發展財富管理差異化之空間。然而在稅法上，三行業所受到之待遇差異頗大，尤其在於遺產稅有不同之稅後效果。壽險業務員與客戶信賴關係為銀行及證券業務所不及。較銀行及證券業者更能掌握客戶財產全貌，故可做最完善之規劃。壽險業務員人數眾多，機動性較高。保險金之給付相較銀行、證券商品具有節稅上之優勢，而保險公司一向非常著重節稅方面之教育訓練。且銀行保險或證券業務人員一般僅能銷售較單純且不需售後服務之保險商品，故保險財富管理業務人員據有此方面之優勢。具備保險專業，擅長風險規劃，此為銀行或證券理專所難以匹敵之優勢。能提供財富管理客戶額外附加服務

Harris（2009）認為人壽保險在財富管理中已經佔有重要的一席之地。和其他投資工具一樣，人壽保險已成為資產配置時重要的工具之一，因為，人壽保險除了可保有資金的流動性（如：保單貸款、解約等），從客戶付出的保險費與所獲得的生存及死亡給付金額來計算，人壽保險也具有一定的內部報酬率（internal rate of return, IRR），此外，相較於其他投資工具，人壽保險又具有獨特的稅負



上的優惠，不僅可以做為遺產規劃的工具，其保險給付，也可以用來當作支付遺產稅等的稅源。

因為人壽保險具有稅負上的優惠，所以人壽保險的 IRR 在進一步考量計算所得稅與遺贈稅的稅率後，其所產生的效果將比相同 IRR 的投資工具（如同樣報酬率的債券）而言，具有更高的報酬與更低的風險。對於高資產客戶而言，以人壽保險作為資產的移轉工具，將因這些稅負效果而變得更具有吸引力。

從客戶心理的觀點，高資產客戶在做資產配置與產移轉規劃的過程中，必須是感覺到舒適的。首先，協助客戶將客戶現有的資產分為兩類：一種是滿足其態度及價值觀的生活方式所需的資產（lifestyle capital），另一種是非生活所需、所以必須做好移轉繼承規劃的繼承資產（succession capital）。在繼承資產規劃時，讓客戶感受到舒服的重要關鍵字是「控制」。雖然資產為了節稅目的而規劃移轉給子女繼承，但只要客戶想要，仍必須讓客戶保留他對這些資產所擁有的「控制權」。

朱木輝（2011）認為風險本身即是具有不確定性的，現在的財富不代表未來仍能有相同的財富。高資產客戶面臨的風險包含了兩大部分：財務風險與人身風險。許多高資產客戶本身即是企業主，而中小企業主本身個人的財務又常常是和公司的財務混在一起的，許多實務案例發現，高資產客戶因經濟、產業環境的變化、天災、人禍導致業務經營不善，進而導致財富減損甚至負債，而發生屬於財務上的風險；也有高資產客戶因為意外、疾病而失去業務經營或工作的能力，並因龐大的後續醫療照護費用，而將錢財散盡，這是屬於人身風險並引起的財務風險。當風險發生而未做好準備，使得收入中斷、支出增加，導致未來財富減少甚至成為負債，都會因此對自己及家人的生活造成嚴重的影響。凌氫寶（2008）認為，每個人的理財生命週期均不同，做好最適當的保險理財，可以真正達到收入曲線不中斷的績效。

從心理學及經濟學的相關理論，我們發現當高資產客戶自己與家人已經習慣並追求高消費、高品質的生活，要回復所得低時的生活習慣與品質是困難的；因

此高資產客戶不應忽視財富風險的管理，透過人身保險的規劃可以保障與累積財富，當風險發生時，透過人身保險的給付，讓收入曲線不中斷高資產客戶自己或家人不僅可以保障自身的財務需求，更可以有機會繼續保有過去高所得、高消費習慣的生活，甚至在這樣的財富保障下，能夠再進而追求更好的生活品質。

在台灣，許多高資產客戶本身就是中小企業主，高資產客戶的財富多來自於其所經營企業的獲利，對於高資產客戶而言，透過熟悉的事業管道來獲取利潤、增加財富，反而較尋求其他投資管道更為安心。在財富管理實務上，發現資產規模越大的高資產客戶，越重視財富的保值與移轉，而非追求高報酬；因此，他們在尋求財富管理服務時，往往在意的是資產的保值、結稅、移轉等議題，而非提供哪種投資工具可以為其帶來高報酬。凱捷與美林〔2011〕便指出，和大部分其他地區相比，亞太區有較多富裕人士認為財富繼承規劃服務「重要」；取得財富固然快樂，但損失財富卻會更加痛苦；因為損失趨避，高資產客戶將財富管理的重點放在如何將財富加以保值、節稅、移轉給下一代等，而不是尋求高風險的投資工具來試圖獲取高報酬。對於提供財富管理服務的人身保險業者而言，便可以掌握其財富風險管理的專業與優勢，為高資產客戶做好財富的保值與移轉規劃。另外，因確定性效果的影響，相對於具有不確定性、可能造成損失風險的投資工具而言，人身保險所提供的確定性給付，也會成為高資產客戶所偏好的選擇。

近年來，銀行通路銷售保險的業績大幅提升，即是一次購足便利性所產生的效應。然而，仔細分析銀行通路銷售保險的商品種類，多是短年期儲蓄險或利率變動型年金等類似定存性質的保險商品，屬於簡單、易銷售的保險商品。主要原因是人身保險的商品種類繁多，各項商品的條款與給付條件複雜而專業；而銀行理專要銷售的各項金融商品種類繁多，在被要求時效內要達成業績目標的考量下，多半不願意銷售需要花太多時間解釋且需要許多售後服務的終身壽險、健康險、意外險等人身保險商品，也因此，往往無法全面滿足顧客風險管理的需求。從客戶的角度而言，人身保險許多商品都為終身型契約，高資產客戶在選擇購買人身保險商品時，也會顧慮到銀行理專的高流動性、是否能夠提供其長期的規劃

與服務。

此外，相較於西方的高資產客戶而言，華人因為民族性比較謹慎與保守，提供財富管理服務的業者，除了必要的專業外，往往也需要與其建立更為長期而穩定的彼此信賴關係，才能獲得更多的財務與家庭資訊，也才能進一步提供完整的財富管理服務。因此，對於原本在人身保險業投保的高資產客戶而言，若轉向欲於銀行尋求一次購足便利性，往往需要付出更多的轉換成本，包含銀行理專是否能提供完整、專業、長期的財富風險管理與資產移轉服務等。劉俊廷（2010）的研究也印證了這樣的看法。其發現，一次購足的便利性能正向影響顧客的交叉購買保險意願，但轉換成本則扮演強化顧客留存的作用力，並顯示具有弱化一次購足便利性的重要性。亦即，當顧客已由現行保險業提供保險商品服務時，若其欲選擇在交叉銷售模式下來投保，勢必須支出諸如搜尋、學習以及交易等轉換成本，當須付出轉換成本愈高的顧客，其轉向銀行通路投保的意願將愈低。

從財富風險管理的角度出發，一旦高資產客戶選擇了由保險業提供人身保險規劃服務，現行保險業的高資產客戶將可能會因考量過高的轉換成本（例如：理專的專業、是否能提供長期的服務、彼此的信任關係、服務感受的經驗、金融機構的品牌…等），而選擇繼續由保險業提供財富管理服務。所以，人身保險業在財富管理服務上，仍應強化自身的專業優勢，與高資產客戶建立長期的信賴關係，讓高轉換成本弱化一次購足便利性的效用，強化高資產客戶對人身保險業的路徑依賴，進一步留存高資產客戶。相對的，若金控業者本身即有很好的品牌形象，理專能提供專業且長期穩定的服務，將現行保險業高資產客戶的轉換成本降低，以金控業者所能提供的服務與商品的完整性，將使人身保險業者高資產客戶的流失成為一大隱憂。

## 第三章 研究方法

### 第一節 研究方法與架構

本研究主要目的在於瞭解台灣保經業經營財富管理業務之現況及經營策略分析，主要由次級資料之蒐集，同時進行外部環境分析--總體環境（PEST 分析）、及產業結構（五力分析），並搭配內部環境分析--個案管理經營環境分析及找出經營策略之 SWOT 分析，找出成功關鍵因素，並藉由和保經業業務主管之訪談，進而推估保經業經營財富管理業務之趨勢，擬定出發展策略之方向，最後提出建議和結論，研究構面如以下：

#### 一、外部環境分析：

##### （一）總體環境分析

PEST 分析係指企業組織在制定策略時，用來分析外部整體大環境的方式，透過分析外部政治（political）、經濟（economic）、社會（social）、科技（technological）四大因子，可以了解企業組織目前及未來的處境，並進一步思考組織的發展策略。本文將利用 PEST 分析，針對台灣的保經業務，進行外部總體環境分析，探討政治、經濟、社會、科技對個案公司的影響。

以下將 PEST 分析之四項要素簡述之：

##### （1）政治環境(Political)：

包括國家社會制度、執政黨之性質、政府制定之方針及政策法令等、貿易限制、租稅政策、勞工法令、環境限制、關稅及政治穩定度等，將會影響保業經營策略與客戶於資產配置的決策因素。

##### （2）經濟環境(Economic)：

經濟環境包括了一個國家人口總數量及增加趨勢、國民之收入成長、國民生產總值及其變化狀況，及通過以上指標所反映的國民經濟發展水準及發展速度，及當地消費者收入水準、消費之偏好、儲蓄情況、就業狀況。將直接決定財富管理市場規模的大小。

(3) 社會文化環境(Social)：

社會文化環境包含了國家或地區居民的教育程度、文化水準、風俗文化、宗教信仰、價值觀及審美觀等因素，價值觀念將會影響財富管理需求程度。

(4) 科技環境(Technological)：

科技的發展創新，會為企業帶來機會與威脅，而創新變動速度卻會因不同產業而有所差異。科技發展亦影響企業之運作、產品及服務，創新科技之誕生為企業運作之改良提供新契機，也使得現存企業或產品迅速地消失，故技術變革最主要之衝擊就是能影響進入障礙，並於短時間內重塑產業既存之結構。



圖 3 PEST 分析圖

資料來源：Narayanan & Fahey (2001)

(二) 產業競爭結構—五力分析

五力分析 (Porter' s Five Force Model Analysis) 為麥可波特於1980年所提出。它是分析某一產業結構與競爭對手的一種方式。波特認為影響產業競爭的要素有五項，分別是新加入者的威脅(潛在進入者)、替代性產品或勞務的威脅(替代者)、購買者的議價力量(購買者)、供應商的議價能力(供應者)、現有廠商的競爭強度(同業競爭者)。透過這五項分析可以幫助瞭解產業競爭優勢與獲利能

力，透過產業內外的五種競爭力來了解個別的產業情況，協助經營者在評估瞭解企業在產業中競爭力的因素與來源後，發現公司的優劣點，依公司所具備之優劣勢條件，有助於公司在產業內重新定位，察覺產業變動趨勢下，所將帶來的機會與威脅，並據以擬定策略行動方案。基本整個大環境是動態且隨時隨地在變化，因此持續的維持競爭優勢是必要的。其五種的競爭力來源與關係如下圖所示：



圖 4 五力分析圖

資料來源：Porter M.E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, New York.

五力分析對產業競爭的剖析，有其獨特的簡易性，讓研究者可以迅速瞭解產業生態。五種力量將密切影響著公司競爭強度及獲利能力，任何力量改變都可能吸引到公司退出或是進入市場。個別競爭力之強弱，都將決定產業結構變化或經濟成長衰敗與技術方向等特質。其個別說明如下

(1) 潛在進入者的威脅：

潛在的新進入競爭者，指目前未在保險金融業內但卻具有進入該財富管理業務能力與意願者，會造成現有業者的威脅。潛在進入競爭者擁有市場優勢和獨特的核心能力，期待能建立新的市場地位，會帶來產能競爭與搶占市場佔有率甚至可能有破壞性的競爭，打破原有市場結構。另外，潛在競爭者的威脅取決於其發生的可能性及時機。換言之，當潛在競爭對手面臨的進入障礙越高，表示現有市場的企業有比較高的市場佔有率與利潤。

(2)現有競爭者的競爭程度：

Porter 指出當產業競爭者眾多，且為了爭奪有限市場，企業常採用價格策略、提升顧客之服務、增加附加價值或是功能、售後服務、或是廣告促銷、及產業創新等方法競爭，結果將會降低交易價格，或增加營運成本，迫使業者利潤受到壓縮，進而影響到整體產業的發展狀況。主要因素包括：品牌權益高低、現有競爭者數目、資訊複雜度及不對稱、競爭者之多樣性、大量的廣告需求等。

(3)替代品的威脅：

行業間處於競爭的狀況原因是產品具有相互替代性，能夠完成類似功能，提供顧客接近現有需求滿足的產品。當替代品價格較低，會壓低價格上限，而限制了原有廠商的收益。因此替代品威脅主要來自於替代品價格較低，或相對較強功能、消費者花費的轉換成本，及消費者習慣和偏好等。當財富管理市場市場出現新的服務模式與商品，其價值若明顯地較該公司現有模式為高，則構成該公司的威脅。

(4)供應商的議價力量：

議價能力指供應商以威脅提高價格或降低產品及未來服務品質，造成產業成本提高。議價能力高之供應商將壓縮企業未來獲利，故被視為未來威脅；但若是買方較強勢，則可要求降低價格，或要求更多未來服務及贊助商品補助或金額補助，供應商有較佳議價能力：供應商對於廠商轉換成本、供應商集中之程度、供應商垂直整合之程度及未來可行性、價格佔商品售價之比例、顧客本身條件之議價能力等。

(5)購買者的議價力量：

購買者以壓低產品價格，或是要求更好的服務品質，以滿足其之需求，競爭者透過激烈競爭，結果利潤下降。若客戶符合以下標準，則「議價實力」較強，其包括：消費者集中度、消費者轉換廠商成本、消費者整合資訊能力、消費者垂直整合程度或可能性、既有替代品、消費總金額、消費者價格敏感度等。

## 二、內部環境分析

### (一) SWOT 分析法

SWOT 分析是企業競爭態勢分析的一種方法，由 Asoff 於(1965)提出，乃是從企業管理面著手，針對企業個體面(優勢及劣勢)以及總體環境層面(機會及威脅)進行探討，即強弱危機態勢觀點作綜合分析。包括優勢(Strength)及弱勢(Weakness)和外部環境機會(Opportunity)與威脅(Threat)。透過四大構面分析，了解企業營運機會，避開主要威脅壓力，善用企業資源，發揮自我優勢及彌補劣勢，再依選擇優勢策略，進而爭取最佳利機。而其中包括：

(1)內部優勢和劣勢：可視為企業定位分析，主要探討組織能夠控制的內部因素，諸如組織的使命、財務資源、技術資源、研究發展、組織文化、人力資源、產品特色、行銷資源等。而所謂企業優勢即為競爭者劣勢，而競爭者優勢則為企業本身劣勢，優勢劣勢互為競合，在比對企業本身及(潛在)現有競爭者每項因素，即可定義出何謂優勢及劣勢。管理人員除可藉此瞭解企業之優勢(Strengths)、劣勢(Weaknesses)，並將可藉此發揮優勢補強劣勢。

(2)外部機會和威脅：可視為產業分析，是指組織無法控制的外部因素，包括競爭、政治經濟、法律、社會、文化、科技、實體和人口環境等等。這些外部因素通常是組織無法加以控制的，但卻對組織的營運有重大的影響。若機會是一個趨勢或事件，在公司有正確的策略反應將可能導致營業或利潤型態顯著增加。另外，威脅是指趨勢或事件，若公司並沒有正確策略反應，將會導致目前營業或利潤的顯著減少。

## 第二節 訪談設計

### 一、訪談對象

本研究採用質性深度訪談法(in-depth interview)，為質化研究中採行資料蒐集方法之一，主要利用訪談者和受訪者間交談，達到意見交換，是訪談者及受訪者雙方當面互動過程，而訪問資料正是互動下的產出結果。本研究資料來源主要為



蒐集次級資料，以及進行實地訪談，進而探討台灣保經業經營財富管理業務策略之研究。其次，以國內保經產業作為研究背景。次級資料主要蒐集國內外專業期刊及雜誌、金融產業之資訊、新聞報章之資訊，和總體經營環境相關資料等相關報導資訊，並藉個案銀行公開之資訊、搭配實地訪談，了解受訪者對於問題看法，對於保經業經營財富管理業務發展相對因應策略。

## 二、訪談大綱

由於本研究採深度訪談法蒐集資料，所以在訪談進行前，先擬定訪談大綱，以便於提醒受訪者與研究進行的訪談方向能相符合，避免離題風險。此外，訪談大綱先透過蒐集相關資料，包括期刊論文與學者請教，進行重覆修正以求訪談最大效益所成。因此，在根據本文之研究目的，考量企業經營各項層面，針對保經業在經營財富管理業務所需思考價值定位與營運模式，所設定的訪談大綱如下：

- (一) 請教目前台灣保經業發展客戶財富管理之現況為何？所面臨之機會與挑戰為何？
- (二) 您認為保經業相較傳統保險業發展財富管理之業務優勢與劣勢為何？具體發展策略差異為何？
- (三) 藉由銀行長期發展財富管理經驗，您認為保經業者有何值得借鏡與學習之處？
- (四) 您認為台灣高資產客戶主要的需求為何？從投資規畫、退休規劃、稅務規劃、風險規劃等不同構面，您認為保經業者提供客戶財富管理之最大優勢為何？
- (五) 您認為保經業在發展財富管理業務之經營策略為何？請就招募策略、訓練策略、激勵策略、行銷策略、產品策略等不同構面說明您的看法。

## 第四章 研究分析

### 第一節 個案公司背景介紹

#### 一、公司沿革

個案公司於 2001 年 2 月獲准成立，是由具備壽險專業精算師資格的董事長吳文永先生與一群保險菁英共組專業經營團隊，本公司一直致力於提供全方位的保險服務，隨著保險經紀人的角色和功能多元化、保險商品及服務的多樣化，以及與社會大眾接觸的機會日益頻繁，並隨時瞭解客戶需求，為客戶量身打造最適切的保險規劃服務。

表 2 個案公司歷史沿革表

時間	事件
2001年	1. 獲准成立 2. 當年度達成 16 個據點 300 人、FYP 135000萬元、20 年期佔75000萬元。
2004年	達成2005MDRT資格 480人，世界排名第 14 名，台灣第1名。
2005年	1. 全國首家通過 ISO:9001 認證的保險經紀人公司。 2. 年度達成 53 個據點，3371 人，20 年期 FYP 81億元。
2007年	「財團法人永達社會福利基金會」獲內政部核准暨法院設立登記。
2010年	獲頒『台中市 2010 年度身心障礙公益楷模獎』殊榮。
2012年	永達社會福利基金會榮獲內政部評鑑 98 年~100 年優等之榮譽。
2013年	蟬連三年，榮獲現代保險主辦的 2013 保險信望愛『最佳社會責任獎』。
2014年	榮獲 2014 保險信望愛『最佳社會責任獎』特優獎及『最佳保險專業獎』優選之榮耀。
2015 年	永達社會福利基金會榮獲內政部評鑑 100 年~102 年甲等之榮耀。
2016 年	榮獲現代保險主辦的2016保險信望愛『最佳社會責任獎』特優獎、『最佳保險專業獎』特優獎
2017年	榮獲第七屆台灣保險卓越獎之『公益關懷卓越銀質獎』

資料來源：個案公司網頁

## 二、經營理念

歷年來無論是新契約保費及有效契約保費、繼續率、營業收入及 MDRT 會員人數等經營績效，都是在國內保經業界中的冠軍，我們認為企業必須具備誠信負責的經營理念、利益共享的分紅制度及專業規劃的商品經營策略、與標準流程的服務品質，才能創造量大質優的經濟規模，並充分做到客戶滿意的服務。公司時常舉辦各種旅遊來獎勵員工和公益活動回饋大眾，善盡企業的回饋責任，他們相信「好的開始是成功的一半」，如今已是台灣保費收入最高的保險經紀人公司。個案公司也在七年前開始轉戰中國大陸市場，於 2011 年 5 月經中國保險監督管理委員會批准將總部設立在北京，是一家全國性、綜合性保險經紀公司。個案公司也在吳董事長規劃下已開始為赴美上市做準備。

## 三、經營績效

成立於 2001 年的個案公司於 2017 年之新契約保費收入達新台幣 23 億元（不含躉繳），累積之有效契約保費達新台幣 330 億元，營業收入達 20.83 億元，13 個月保單繼續率更傲視同業高達 97.82%，主管人數共 1,640 人，當年度百萬圓桌（MDRT）會員達成人數 122 位。2017 年台灣壽險業中，僅有 11 家保險公司入圍 MDRT 會員排名之前 100 名，個案公司成為保經業唯一入榜之公司。7 年前轉投資大陸永達理保經公司，今年更在對岸站穩腳步、大幅成長，董事長吳文永指出，能有如此的榮耀，證明個案公司培育菁英與長期推動退休理財保險規畫的市場策略奏效。

個案公司之經營策略為「西進求賢，共伴效應」，持續培育 MDRT 百萬圓桌會員發展平台，吸引優秀人才的加入，以 MDRT 策略打造華人保險世界第一品牌；藉由特有的培訓注入永達 DNA，傳授保險業務相關技能及傳達「愛、責任與關懷」，以提高服務績效並創造更大的服務價值，為客戶打造富足的未來並實現經營自我的壽險事業。

## 四、服務項目說明

個案公司主要的服務項目是退休保證規劃及財稅規劃，與一般的保險公司與

保險經紀人專作人身風險不同的是個案公司是在幫客戶做財富上會面臨到的風險，所以透過保險工具的優勢讓高資產的族群可以避免稅賦的侵蝕在累積財富的過程做好資產的保全更可以讓一般的客戶在退休時過富足的退休生活。

## **五、長期推動 MDRT 成效卓著**

在國內競爭激烈且高投保率的保險市場中，個案公司的 MDRT 人數多年來在業界都是名列前茅。主要是在公司的市場定位退休理財保險及業務人員觀念的溝通及教育訓練培訓。公司經營一定要有品牌，不論在人才培育、課程安排，都要以整體品牌長期發展為規劃，全球面臨高齡化、少子化的發展趨勢，退休養老規劃將是主流。因此，個案公司成立時，即是以退休理財為市場策略。

榮獲 MDRT 會員已是國際公認專業與卓越品牌的象徵，依據 MDRT 網站公布的 2016 年 MDRT 會員公司之統計資料顯示，個案公司 2016 年 MDRT 會員人數為 219 人，名列全球第四十二名，在 2016 年台灣各大壽險公司中，僅有八家公司入圍 MDRT 會員排名前一百名，個案公司位居第四名！為保經業之翹楚。在 2017 年個案公司之 MDRT 會員達成人數為 324 人，名列全球排名第 37 名，位居台灣第四名，顯示個案公司對於業務人員培育的重視及成果。

## **六、西進有成、積極培育業務人才**

展望 2018 年，董事長吳文永先生表示，個案公司新契約保費收入目標新台幣 28 億元（不含躉繳）、13 個月保單繼續率 97%、營業收入新台幣 23 億元、主管人力 1,800 人及 250 位 MDRT。總經理陳慶鴻說，個案公司轉投資且持股達 24.9% 的大陸永達理保經公司成立已屆滿 7 年，同樣是以增額終身壽險為主打商品，在 2017 年新契約保費收入已達人民幣 17.80 億元，主管人力達 6,000 人，百萬圓桌 MDRT 會員人數已完成 1,247 位。

目前在對岸設有 15 家分公司及 40 個營業據點，挾帶著 MDRT 高品牌優勢及優秀人才西進，2018 年新契約保費收入預估可望大幅成長到人民幣 45 億元、13 個月保單繼續率 96.5%、營業收入 36 億元、主管人力 1 萬 3,500 人及 3,000 位 MDRT，分公司拓展為 17 家及 60 個營業據點。

就本文所探討的個案公司於財富管理業務經營上，董事長吳文永指出，能有如此的榮耀，證明個案公司在培育 MDRT 之菁英與長期推動退休及財稅管理之理財保險規畫的市場策略奏效。挾著台灣成功的紮實教育訓練與成功之經營模式，個案公司參股大陸永達理保險經紀有限公司，永達理自 2011 年起迄今，已有七個年頭，目前已設立 15 間分公司 40 個營業據點，成績可說相當眼亮。大陸永達理保險公司已在大陸打響名號，也在市場占有一席之地。主要是有 MDRT(百萬圓桌會員)的品牌知名度與培訓而成之業務高手相互撞擊的文化，而最扎實之基本功來自於軟硬之教育訓練—財經、稅務、理財、金融、經濟、姓名學、能量學、塔羅牌等，這套來自台灣的訓練，如今也同樣在大陸永達理各據點傳承，他強調，任何分享與激勵，最終要讓業務同仁能賺到錢，這些年下來，相信這個做法已在永達理成功發酵。

## 第二節 專家訪談紀錄

本論文採用開放性的問答方式對專家進行訪談，引導受訪的三位專家暢談過去工作多年的經驗下，說明該行業之專家是如何看待保經業經營財富管理業務之發展，透過豐富的訪談內容記錄重點並加以分析。

### 一、訪談對象

本研究主要利用訪談者和受訪者間交談，雙方當面互動過程達到意見交換。而在對象選取上，其工作職位對於財富管理具代表性之意義，並有相當的工作經驗的累積，對於保經業經營財富管理業務來的發展趨勢也有其獨到見解。訪談者基本資料表如下所示：

表 3 訪談者基本資料表

受訪者	職稱	部門	年資	相關工作經歷
A 君	副總	行政	23 年	董事長特助
B 君	總監	業務	25 年	業務協理
C 君	協理	業務	24 年	業務處經理

其中，A 君為行政部門副總，負責業務訓練有 23 年工作經驗，並曾從事業務部門主管、高客群經營等相關經歷，因此在經營策略的見解上有其代表性。B 君為業務總監，主要針對高客群客群人士理財具多年豐富經驗，因此，在客群瞭解上有一定認知。C 君則為於理財規劃部門有 24 年工作經驗，主要針對高客群客群人士理財具多年豐富經驗，因此在服務上之意見有其代表性。

## 二、訪談內容

針對保經業經營財富管理業務的現況與趨勢為何？有何競爭威脅？客戶主要的需求為何？各專家訪談紀錄重點，如下所示：

### (一) 請教目前台灣保經業發展客戶財富管理之現況為何？所面臨之機會與挑戰為何？

(A 君)「台灣保經業從早期著重人的保障部分，逐漸發展到規畫～「創富、守富、傳富」三富人生的財富管理，將保險的功能從保障延伸到理財的工具，也因為保險商品在稅務及傳承上的特殊性適合做為客戶財富管理。

機會：因為保經業代理各家商品可以選擇對客戶最有利的規劃，比如說規劃預留稅源的問題就幫客戶選擇高保障高保額的商品，再者擔心長壽高齡後保障型商品邊際效益遞減，則可以搭配增額型的終身壽險，這樣一來既擁有高保額保障又可以兼顧長壽之後傳承給子女高保價的保險金。

挑戰：高資產的客戶都是銀行的 VIP，所以理專可以掌握到客戶金流，因此在看到客戶錢進帳戶後會立刻給客戶建議，再者理專與保險業務員在客戶心目中的地位落差，客戶仍然比較相信銀行的招牌認為理專更能協助完成財富管理，因此最大的挑戰應該是如何掌握客戶的金流還有用專業獲得客戶的信任（可參考保險業新契約金額在各個通路的比例，銀行保險佔了大宗）。」

(B 君)「保經業經營財富管理是未來的一個趨勢，銀行保險證券都是管錢的地方，證券業管的是流動資金，銀行業管的是短期資金，保險業管的是長期資金，管理資金的規模與時間不一樣，保經業有其優勢與存在價值，一家公司受限在公司的政策決策及對市場的策略，如果透過通路能夠把優勢整合在一起，對於

客戶的需求就不會有侷限性比較開闊。目前面臨的機會就是用每個公司的優勢及市場策略與想法去成就人生每一個階段不同的規模與狀態。

挑戰是客戶對保經業的價值觀還沒有跟上，例如早期你認為銀行存錢一定要看到存摺，如花旗銀行你去開戶它們沒有提供存摺，會心裡很怪覺得存錢進去但沒看到簿子到底錢存在還是不存在，也就是說時空因素的不同，當產業變動人們的價值觀還停留在原始的狀態跟不上時就是挑戰，一般人對資訊很多無法辨識真偽所以就會有挑戰。保經業目前有 900 多家品質不一，一但受到傷害就不容易相信，存在良莠不齊就是挑戰，所以如何能脫穎而出？」

(C 君)「台灣保經業相較傳統保險公司提供客戶更多元的財富管理服務，因為較專業所以將保險的功能延伸到資產配置的一環，用保單機制解決客戶財富傳承也因為保險商品在稅務以及傳承在法律的特性做為客戶財富管理的工具之一。

機會：保經業可以代理各家商品，因此可以為客戶量身訂製，選擇對客戶最有利的規劃，全面性的給客戶合理的配置，因為已經了解客戶需求，也掌握客戶的理財屬性，更能透過有效工具協助客高資客戶，用專業獲得客戶的信任。所以保經業在財富管理上將擁有更大的優勢。

挑戰：因為大多數的客戶仍然將財富管理的重點放在投資報酬率獲取，並沒有真正了解到，在財富管理裡面，客戶本身真正想要達到什麼目的？」

#### 小結：

保經業經營財富管理是未來的一個趨勢，銀行保險證券都是管錢的地方，證券業管的是流動資金，銀行業管的是短期資金，保險業管的是長期資金，管理資金的規模與時間不一樣，保經業有其優勢與存在價值，一家公司受限在公司的政策決策及對市場的策略，如果透過通路能夠把優勢整合在一起，對於客戶的需求就不會有侷限性比較開闊。保經業的優勢是可以代理各家商品，因此可以站在客戶的立場為客戶量身訂製，選擇對客戶最有利的規劃，全面性的給客戶合理的配置，保經業的核心策略也從早期著重人的保障部分，逐漸發展到

規畫～「創富、守富、傳富」三富人生的財富管理，因為定位聚焦在財富管理，更需要公司訓練養成系統培養專業人員，才能將保險的功能延伸到資產配置的一環，用保單機制解決客戶財富傳承。

**(二) 您認為保經業相較傳統保險業發展財富管理之業務優勢與劣勢為何？具體發展策略差異為何？**

(A君)「傳統保險業以一家公司的商品要為客戶做高額的規劃不容易，因為一家公司會考慮公司風險，舉例來說，傳統的保險公司就算員工旅遊，公司都限制員工購買旅遊平安險的額度，額度之外就要員工到其他家保險公司購買因為擔心共同災難一旦發生理賠的狀況公司需要賠付大額的保險金，因此要考慮風險問題，還有再保公司可承受的金額，所以客戶要做高額保單通常會被要求體檢且有額度限制，因此保經業可分散規劃各家商品，客戶購買多家保單才不會把風險集中於同一家公司。」

(B君)「保險業負責兩個區塊一個是人身風險，一個是財務風險，傳統保險業其社會價值是要維護貧富不均，而且解決財務問題。當社會穩定客戶對於財務一事不要造成挑戰，保險業有其角色扮演。保經業是屬於 broker 擔任使命比較不像傳統保險業，經紀公司有其獨到的領域做法，也是獨立法人可以走出自己要的風格類似以前的財管公司，其又是聚焦專業只是把客戶球做媒合，發展路線不同自然有其份圍。

發展差異：比如一般公司成立有策略配套不同就會有些誤差，保險業走 VIP 服務，其財力雄厚如健檢接送服務，客戶以為那是 VIP 服務，但不然保經業不一樣他是各取所需，其發展策略是如何透過核心價值，族群範圍界定要清楚。財富管理是有分野，取決市場人口數，財富平均數，還要能統籌才能發展，保經業財富管理沒有侷限性，其才能具體和公司發展性完整價值。」

(C君)「傳統保險業以保險公司為出發點，只能以一家公司的商品銷售。因此保經業可分散規劃各家商品，客戶購買多家保單才不會把風險集中於同一家公司，所以商品多元性和客戶的需求可以較高程度的滿足因為保額體況需求的風



險降低。保經業也是一個客觀第三人的立場為客戶提供優質的中介機構。

傳統保險公司業務員主要的發展策略是以公司的戰略目標為主。保險公司的業務員，所有的發展是為了實現保險公司的營運目標。在這個前提下，保險公司的業務員並沒有辦法完全專注於客戶的財富管理，反而需要常常依照公司的戰略目標去進行業務拓展。

反觀保險經紀人，本來就是以客戶的需求為導向，經紀人不需要考慮保險公司的立場，也不需要考慮保險公司階段性的目標，因為我們服務的是客戶，而不是服務保險公司。

當我們專注在客戶的財富管理，經紀人自然要充實完善自己的專業知識，充分的站在客戶的立場，為客戶做完整的考量。」

#### 小結：

傳統保險業以保險公司為出發點，只能以單一家公司的商品銷售。保經業是一個客觀第三人的立場為客戶提供諮詢規畫的中介機構，因代理多家自然可因客戶需求可分散規劃各家商品，客戶購買多家保單除降低風險集中性，也把客戶保額體況需求的風險降低。因此商品多元性和客戶的需求可以較高程度的滿足。傳統保險公司業務員主要的發展策略是以公司的戰略目標為主，保險公司的業務員，為了實現保險公司的營運目標。在這個前提下，並沒有辦法完全專注於客戶的財富管理需求，反而需要常常依照公司的戰略目標去進行業務拓展。反觀保險經紀人，本來就是以客戶的需求為導向，經紀人不需要考慮保險公司的立場，也不需要考慮保險公司階段性的目標，因為我們服務的是客戶，而不是服務保險公司。當我們專注在客戶的財富管理，經紀人自然要充實完善自己的專業知識，充分的站在客戶的立場，為客戶做完整的考量。因此經紀公司也必須有其獨到的領域做法，因是獨立法人可以走出自己要的風格，可以站在客戶立場，為客戶做完整的考量。

**(三) 藉由銀行長期發展財富管理經驗，您認為保經業者有何值得借鏡與學習之處？**

(A君) 銀行發展財富管理的商品多元化，有部分冒險也有機會獲利較高，保經業者著重於以保險商品來幫客戶做財富管理，雖然穩健無風險，但客戶覺得資金較無獲利機會，再者因為銀行給客戶的印象就是放錢的地方，所以客戶很習慣跟銀行往來，且銀行是固定地點，客戶在營業時間隨時要去就可以去，另外因為銀行管的是短期的資金，客戶的資金靈活運用度較高，保險管的是中長期的資金，所以客戶資金進保單，至少要3年以上才能動用這一點對於短期就有資金使用可能性的客戶就會比較不方便。

(B君) 15年前利差縮水，銀行透過資金管理，開創第二路，透過理專引導幫客戶做資金配置，其實不是只有如何讓錢變多變大，在資金規模越來越龐大過程中就要越嚴謹，重點如何去做資產保全稅務管理傳承規畫，也是高資產客戶更需要的，透過保經和銀行中不一樣聚焦，學會一項專業而且是聚焦的，一個人在一個領域長期浸淫就會形成大象，但銀行財富管理沒辦法如此，因為有不同任務，基金等有不同氛圍產生，如果有些錢是有使命任務的，人生財富目標不一樣時，保經業做有效規畫和探討和銀行端還是有差異，透過保經業學習成長更多。

(C君) 銀行為客戶進行財富管理理財產品的配置，為客戶創造利潤的同時，也為銀行創造更多的中間收入。最大的缺失是配置的產品內容，不一定符合客戶所需求的。往往只是在投資報酬率上做文章，吸引客戶的目光。保險經紀人在為客戶做財富管理的時候，我們更關注的是，客戶透過財富管理最終要實現的目的為何？進而為客戶搭配不同屬性的產品，最終實現客戶真正委託我們做財富管理的目的。而在財富管理的過程當中，安全保本是我們要為客戶考慮的第一順位。

#### 小結：

銀行發展財富管理因為掌握客戶資金流和有銀行給的品牌資源，商品多元化，投資有豐富的選擇性，這是銀行理專的優勢，銀行為客戶進行財富管理理財產品的配置，也為銀行創造更多的中間收入。最大的缺失是配置的產品內容

，不一定符合客戶所需求的。往往只是在投資報酬率上做文章，吸引客戶的目光。保經業者著重於幫客戶做穩健無風險的稅務規劃和資金的風險管理。客戶習慣跟銀行往來因為銀行管的是短期的資金客戶的資金靈活運用度較高。和保經提供客戶中長期的資金配置規劃不同，還是有差異性。人生的財務規劃有階段性任務需求，幫客戶做資金配置，其實不是只有如何讓錢變多變大，在資金規模越來越龐大過程中就要越嚴謹，重點如何去做資產保全稅務管理傳承規劃，也是高資產客戶更需要的，透過保經核心策略學會一項專業而且是聚焦的，如果有些錢是有使命任務的，人生財富目標不一樣時，保經業做有效規畫和銀行端還是有差異。

**(四) 您認為台灣高資產客戶主要的需求為何？從投資規畫、退休規劃、稅務規劃、風險規劃等不同構面，您認為保經業者提供客戶財富管理之最大優勢為何？**

(A君) 台灣高資產客戶的需求 1. 稅務規劃 2. 資產保全 3. 財富傳承。

在稅務規劃的部分，高資產客戶首重預留稅源，當客戶資產大多為不動產或者是股票，就擔心人不平安的時候，需要有一筆稅源讓繼承人繳納稅金才能協議分割登記繼承，因此保險為獨立於遺產外的現金，讓繼承人在被繼承人身故後，拿到死亡證明 15 天內，即有一筆錢，我們稱它為急用的現金。

2. 資產保全，保單的存在依受益人的利益而存在，因此用保單來規劃，在不小心遇到法律問題，可避免被假扣押的風險。

3. 傳承規劃，高資產客戶的傳承，不在於傳下多少而在於如何讓資產和平的轉移，若繼承人在兩人以上就要好好思考傳承，如何傳承財富而不是留下問題，錢在銀行人在天堂子女對簿公堂的狀況，不要考驗人性。透過保險的規劃甚至可跨越民法 1138 條繼承篇，把資產留給真正想要照顧的人。

(B君) 台灣高資產族群目前占有比例很高，高資產客戶需求不一樣，當財富累積過程中 40 歲的人擁有 1.5 億和 50 歲的人擁有 1.5 億和 60 歲的人擁有 1.5 億的人需求不一樣，人生的包袱和狀態和年齡都有很大的關係，所以需求會

有很多不同的分野。重點是如何確保 1.5 億的資產，經過時空因素的不同 1.5 億還是 1.5 億，至少有保本的效果，環境變動無法預知十年後的財富，資產保全是人生必修的功課，二是稅務需求，高資產族群在稅務領域很特殊，因為有錢才需要繳稅，一味增加財富卻忽略稅務規劃中間會產生落差，如果從這幾個層面做一些剖析，從投資規劃上假設 1.5 億，看現在的年齡、家庭人口數、家庭成員結構做剖析，所以要分析出風險係數是多少，當知道風險係數多少，才可以知道在投資當中可以承受的風險是多少，再把投資做一些分散，就會知道保守、穩健、積極的配比如何做，退休規劃是現在有 1.5 億，有那些錢是以後可以用的，屬於你自己的，先把這部分切割出來，人生財富有前稅和後稅，前稅的規劃在哪，後稅的規劃在哪，投資不等於理財，要把這部分切割，如現年 50 歲有 1 億的資產，50 歲到 70 歲還是人生奮鬥期，但已經逐漸面臨退休規劃，一部分錢是留灶計畫或是讓我們人生不輸不窮的額度是多少抓出來，因為人生的變動性是無法確定的，溫世仍 50 幾歲走他有想到會這麼早走嗎？人生的財富到底是福是禍不知道，所以面臨人生的狀態不一定，如果保經業做財富管理時，若以量身訂做從生命線的延長和財富的累積兩條平行線做一些連結，形成一個構面，所以要量身訂做才能真正幫助每一個人，保經業能幫客戶做一些妥善的安排規劃在不同構面上給予建議。

(c 君) 目前台灣的高資產客戶，最需要的財富管理應該是如何富過三代，指定受益不落空。財富存在的形式不同，高資產客戶，往往在傳承的過程當中，因為財富的形式過於單一，以致在財富傳承的過程當中，都會有稅費的發生，而且財產不宜分割或指定，進而造成繼承糾紛。

保險經紀人，為高淨值客戶進行財富管理規劃，主要是運用保險產品加上信託的設計。為客戶建立現金類的資產轉移的方案，同時兼顧了合法的免稅及信託設計；為客戶實現富過三代的計劃。

#### 小結：

每一個人都會面臨老的問題當然逐漸面臨退休規劃，投資不等於理財，

那些錢是我們未來一定不能輸的錢必須先保本，高資產客戶需求不一樣，人生的包袱和狀態和年齡都有很大的關係，所以需求會有很多不同的分野。環境變動無法預知十年後的財富，資產保全是人生必修的功課，在守富過程中的資產保護部會因為別人不注意或是自己不小心造成財富缺損。二是稅務規劃需求，高資產族群一味增加財富卻忽略稅務風險，持有稅賦及交易稅賦的增加會有侵蝕資產導致稅蝕財去。三是傳承規劃，資產的傳承是藝術不是數字，如何讓資產公平和平的傳承，並依照自己的旨意傳承，不只是傳承家業也傳承家族團結富過三代的理想。保經業做財富管理時，若以量身訂做從生命線的延長和財富的累積兩條平行線做一些連結，形成一個構面，所以要量身訂做，保經業能幫客戶做一些妥善的安排規劃在不同構面上給予建議。為客戶實現富過三代的計劃。

**(五) 您認為保經業在發展財富管理業務之經營策略為何？請就招募策略、訓練策略、激勵策略、行銷策略、產品策略等不同構面說明您的看法。**

(A君) 定位非常重要，有定位才有地位，E保經公司定位在退休規劃及財富管理，因此做的是錢的保險，當定位明確，將保險商品當成是理財規劃的一項工具，客戶理解產品的適格性以及在法律位階上的優勢，就能接受作為稅務規劃傳承規劃的一環。

招募策略明確的定位，會讓被招募者理解市場有多大，而不是單純考慮保險滲透度已經太高覺得沒有市場。

訓練策略聘請稅務專家甚至是會計師分析說明，目前稅務狀況深入了解並分析，保險商品對於客戶在稅務規劃上的優勢，且把這樣的概念在每一周的晨會學習裡面都安排議題討論，而不是上了一次課之後還沒搞清楚狀況遇到問題也不知從何解決就像學英文，是創造稅務規劃的環境。剛開始的學習非常的痛苦但是聽久了接觸久了自然而然就學的會。激勵策略如果能成功的贏得客戶的信任並且有好成績就是最大的激勵。行銷策略專業講座可同時作為招募訓練以及

行銷三個用途同一場講座，邀請同業了解我們的定位與同仁的部分同時進行稅務的訓練，客戶來聽講座則可以了解如何透過保險幫他做完整的稅務規劃。產品策略找到法律上適格性，原則上稅局的認同與壽險為合宜的稅務規劃，若是投資型保單或者還本金滿期金以及年金商品有可能面臨稅務的問題，所以以傳統終身壽險來幫客戶規劃是最合宜的方式。（請參考保險法 112 條以及所得稅法第 16 條第 9 款）

（B 君）每家保經業在初成立時一定有其策略宗旨，及對市場的期許走的方向以這為核心的基礎，才能向外拓展，如何培育人才，找人進來其目標策略要一致，招募策略依照公司核心價值，找進來後如何培訓和養成，必須建構一套系統，要有基礎養成，要面對人生不同的機遇給予不同的意見和建議並不容易，所以要透過養成系統，慢慢讓每個人有這樣的素質，訓練是長期需要培訓，如還要有輔助系統去做更多激勵策略，行銷策略和產品策略結合找尋適合的客戶族群，每個族群不同階層就會形成不同的財富架構，其策略不同做統合給予建議。

（C 君）1、招募計劃：針對 30~40 歲的中高階行銷人員或管理人員。

2、培訓計劃：從保險領域出發，給予金融產品的知識。並且強化人與人之間溝通交流的能力。保險經紀人這份工作需要的是綜合能力與素質，除了金融知識以外，更多的是人文素養的培育。

3、激勵策略：保險經紀人不是僱傭合約，最重要的激勵策略，就是高績效、高報酬。

4、行銷策略：以企業主及專業人士（律師、醫師、會計師等）為主要市場。

#### 小結：

定位非常重要，每家保經業在成立當時一定有其策略宗旨，及對市場的方向為核心的基礎，才能向外拓展，個案公司即明確定位在退休規劃及財富管理市場，因此做的是錢的保險，當定位明確，即會產生一致的目標策略及清楚的核心價值，招募策略依照公司核心價值，找進來後透過建構一套系統作培訓和養成，要面對人生不同的機遇給予不同的意見和建議並不容易，慢慢讓每個人

有這樣的素質，訓練是長期需要培訓，透過團隊平台的共識經營聘請稅務專家甚至是會計師分析說明目前稅務狀況深入了解並分析保險商品對於客戶在稅務規劃上的優勢。多元稅務資訊培訓，行銷策略專業講座可同時作為招募訓練以及行銷透過保險幫客戶做完整的稅務規劃，產品策略找到法律上適格性透過專業的訓練可同時訓練業務及招募行銷同時進行，也因此個案公司透過專業財富管理訓練讓業務人員贏得更多客戶的信任，因而也讓公司更多業務人員獲得業界 MDRT 的殊榮，創造業界第一的品牌，也產生更多正向的氛圍產生。如還要有輔助系統去做更多激勵策略，行銷策略和產品策略結合找尋適合的客戶族群，每個族群不同階氣層就會形成不同的財富架構，其策略不同做統合給予建議，讓保經業在財管領域有更高的高度。

### 第三節 外部總體環境的分析

#### 一、PEST 模式

本研究透過 PEST 分析，從政治，經濟、社會、科技探討保經業經營財富管理業務時的影響，有助於瞭解保經業外在環境，其包括：

##### (一)政治面

- 1、因應金融科技發展，自 103 年 8 月 26 日起已開放四階段保險業辦理網路投保業務持續推動電子商務，104 年金管會也開放符合一定資格條件之保經業試行辦理網路投保業務。
- 2、為達成 11 月亞太洗錢防制第三輪評鑑，金管會 3 日宣布將修法強化保經保代公司與租賃公司洗錢防制控管，新納入的 18 家有融資的租賃公司，年底前將進行全面金檢，而保經保代公司擴大範圍從年營業額 5000 萬元以上擴大至全體近 779 家均要執行風險辨識、評估工作均應制作報告，送主管機關備查。亞太防制洗錢組織 APG 對台灣評鑑在即，金融監督管理委員會強化保險經紀人、保險代理人以及融資性租賃事業防制洗錢措施，若違反規定，最高分別可罰新台幣 300 萬元以及 1000 萬元。

- 3、近年來，隨著監理政策調整，國內保經公司越來越朝向大型化發展，所以自 102 年 8 月起金管會逐步收緊保經業的管理，保險局官員表示，國內保經公司有逐步增加趨勢，因此未來將逐步強化查核這些公司的管理，避免日後引發消費爭議等。
- 4、稅制的改變，包括房地合一等房產稅制議題、遺贈稅調升案、已通過的反避稅法案等，都足以影響到資產規劃，看似獨立的稅務議題，卻也交互影響著個別的決策，國內遺產和贈與的規劃也要考量房產相關稅制；遺贈稅率調升和國際共同申報準則 CRS 二個議題其實也互相影響，如何做好保障增值與財富累積的規劃都需要透過保經業能夠協助客戶檢視稅務風險並及早因應，以作出適當的資產配置策略。
- 5、因應老年化社會，研議推動長照抵稅及年金養老保險延課稅等措施之可行性。

## (二)經濟面

1. IMF 預測台灣經濟今年將成長 1.9%，全球經濟成長率預測於 3.9%不變，成長步調為 2011 年來最快，IMF 指出，企業支出激增與貿易量復甦帶動成長，今年全球貿易預料將增加 5.1%。主要是受到寬鬆的金融情勢、強勁的動能與市場信心，以及擴張的財政政策支撐。無論是已開發國家還是新興市場，也都同步成長。印度將會是成長最快的大型經濟體，中國則緊跟在後，在全世界的信心，無論是經濟、政治和軍事上不斷增強。
2. 全球主要央行貨幣政策逐步正常化，銀行業者指出，目前台灣利率極低，升息的衝擊也大幅降低，民眾與其被動地計算升息增加的存款利息或貸款利息，不如積極調整消費習慣及進行投資規畫。不少定存族希望藉由升息來提高每月所得，但恐怕「事與願違」。
3. 瑞士信貸最新全球財富報告，瑞士蟬聯全球人均財富最高國家，人均財富有 1623 萬元，澳洲則有 1211 萬名列第 2，第 3 名為美國 1168 萬，日本人 677 萬，台灣人均財富 568 萬元，不只比前一年增加，還遠高於亞太地區大部分國家，和西歐國家水準相當。由於台灣儲蓄率非常高，通膨數據、金融機構超額儲備、存



貸款比率等指標，未來央行升息的步伐應會相當溫和，因此貨幣市場利率、銀行貸款利率上升的幅度也可能會相當有限。

### (三)社會面

1. 台灣貧富差距逐年擴大，全球及亞太地區的高資產族群規模不斷增長，據國際管理顧問公司凱捷管理顧問 (Capgemini) 2016 年財富管理報告指出，全球高資產族群的總資產從 2006~2025 年將成長 3 倍，達到 100 兆美元的規模，且動能絕大多數來自亞太地區。而台灣高資產族群比例也極具規模，依瑞士信貸 2016 年全球財富管理報告，台灣高資產人口占 38%。台灣高資產族群面臨國際市場的不確定性，也有資產傳承及理財規劃的需求。
2. 台灣老年化與少子化嚴重影響，日益重視資產傳承，資誠報告發現，預期富豪在未來廿年期間內將移轉 2.1 兆美元的財富給他們的繼承人，將是史上最大規模的世代財富轉移。亞洲帶領全球創造財富，而大部分億萬富豪屬於第一代，財富轉移將會對家族企業世代傳承的遺產帶來深遠影響。目前全球最大規模的財富交棒潮正在進行中。若沒有妥善規劃，現有財富可能遭到嚴重的侵蝕」。瑞士洛桑國際管理發展學院的研究也發現，全球僅 5% 到 8% 家族企業可以順利傳承到第三代。由此可見，對多數企業而言，「富不過三代」仍是一道不易破除的金箍咒。對台灣而言，「家族傳承」更刻不容緩，甚至是足以動搖國本的國安議題，絲毫不為過。
3. 民眾理財意識抬頭，國際金融市場變動與日俱增，投資標的與商品眾多。面臨少子化、老年化的社會，退休金議題與老年醫療問題受到重視。

### (四)科技面

1. 面對國內外金融市場的劇烈變化，金融科技 (FinTech) 技術的蓬勃發展，保險經紀人產業也必須能在遵循既有法規體制的範圍內迅速調整，才能追上時代的進步。
2. 保險消費者體驗持續優化「新金融」服務模式興起：許多保險科技公司紛紛使用 A. I. 機器人，簡化在要保、理賠時的線上流程，並且使用大數據 Big Data

分析客戶的需求，提高數位行銷的精準度。

## 二、波特五力分析

本研究採用 Porter (1985)的五力分析做為產業結構分析的工具，進一步了解保經業經營財富管理業務上之競爭優勢所在，釐定企業在產業中定位，並據以擬定策略及行動方案。

### (一)潛在新進者的威脅

保經業公司因其所需要的資本額並不是很龐大，所以市場的進入障礙小，及通路因越趨多元化趨勢，因此保經業的競爭者非常的多。

### (二)現有廠商的競爭力

目前金融業競爭度相當激烈，除了保險公司、還有銀行及郵局等金融通路競爭激烈，因此產業內之競爭者威脅度相對為高。保險是無形的商品，消費者沒有辦法可以立即感受到，所以當消費者要購買保險時，通常只能靠外在因素來影響決策。

### (三)替代品的威脅

目前保險產品並沒有替代品可言，最多輔助的就是社會保險（健保、農保、勞保...等），但是這些產品所能夠給予消費者的保障程度都是有限的，給予的賠償給付也是有限的，幫助有限，所以也只能算是互補品。

### (四)客戶的議價能力

消費者的議價能力低，因為金管會會規定保險公司的費率設計商品，所以保險費用幾乎是固定的。

### (五)供應商議價能力

供應商的議價能力高，保險經紀人公司因本身沒有設計商品，以代理保險公司的商品為主，若保經公司想要代理保險公司的商品，必須要經過保險公司的同意，保經公司才得以販售，故保險公司對於保經業的議價能力是高的，但是政府目前對於保險公司和保經業之間，有制訂定價格計價的區間，所以保險公司和保經業公司可以在這個計價的區間去協調價格。

## 第四節 個案公司 SWOT 分析

本研究透過訪談，分析專家們對於保經業經營財富管理業務之策略與看法，及根據 E 公司的介紹及五力分析、外部 PEST 分析加上本研究對於個案的觀察，針對 E 公司的內部優勢與劣勢，以及外部環境的機會與威脅進行分析，歸納整理出 SWOT 分析，其內容如下：

### 一、優勢(Strengths)

- 1、MDRT 的品牌（平均每 4 位同仁就有 1 位擁有 MDRT 美國百萬圓桌認證資格）
- 2、團隊平台的共識經營
- 3、明確的市場定位（退休保證、資產保全、稅務規劃）
- 4、市場區隔（退休理財、財富管理）
- 5、保險企業家（組織利益世襲）
- 6、大數據的經營管理系統
- 7、公司的保單續保率高，多數都是優質的保單。對客戶長期權益，極有幫助。
- 8、透過長期財經培訓專業信任素質強，為擁有豐富的財經專業知識及健全制度
- 9、代理多家保險公司的保單商品，可替客戶做最有利的搭配組合
- 10、站在客戶立場為客戶爭取保單權益
- 11、可立即擁有高額保障降低不必要之風險
- 12、可跨區增員，可增高階；組織發展優勢高
- 13、法定地位超然，保險第九條：站在客戶立場
- 14、擁有專業理財規劃團隊，專業度及穩定性高
- 15、專注在財富管理領域做退休財稅規劃
16. 客戶資訊取得容易，但因保經業可代理多家，較不會理財建議方案易受各方比較之問題

### 二、劣勢(Weaknesses)

- 1、成本自付，高於保險公司

- 2、財富管理品牌形象不若銀行業的聲望優勢
- 3、銀行掌握客戶金流且習慣與銀行往來
- 4、進入門檻低競爭者多

### 三、機會(Opportunities)

- 1、保險公司傳統業務人員，因為通路崛起選擇跳槽到保經業通路的人越來越多
- 2、E公司「西進策略」奏效，目前永達保經獲利中「有4成」來自大陸市場貢獻，今年大陸保險市場發展會更好，吸引更多同業轉進保經業。
- 3、亞太富裕人士人數已超越北美，躍升全球之冠，成為極具發展財富管理業務潛力的市場，台灣家族企業盛行，家族事業如何接班、專業經理人經營、股權分配、信託規劃、個人與公司稅賦等考量，需要的諮詢已超越單純投資理財範圍，更需要專業理財規劃師團隊支援，而因為保經業代理多家商品可幫客戶做最有利的規劃。
- 4、稅制變化更是牽動高資產族群的理財規劃，未來高資產退休族群面臨的挑戰將更為多元，再加上金融商品不斷演進，讓財富傳承的規劃方式非常多樣。
- 5、隨著我國 2017 年取消兩稅合一制、提高綜所稅與降低個人所得稅等稅制改革，以及修法遺贈稅採累計分級制等，是否能透過完善規劃來傳承，有效減少移轉產生的負擔則為未來需求趨勢。由於目前政府稅務制度調整，許多高資產客戶會更重視運用保險做稅務扣抵，不同類別稅制詢相對需求增加，而房屋合一新稅制將減少房地產做為主要投資標的。對高資產族來說，安全的資產配置相對投報率反而在長期規劃，能否鎖利是較重要的一環。所以需要更專業規劃的保經業者
- 6、高齡少子世代與二代接班社會趨勢，財富傳承與家族資產管理需求擴大
- 7、客戶理財意識抬頭，理財商品多元，服務品質與專業能力需求日益提高
- 8、全民綜所稅改、兩稅合一廢止、遺贈稅制分級，CRS 反避稅條款施行等稅制項調整，牽動其他理財需求。
- 9、面臨少子化、老年化的社會，退休金議題與老年醫療問題受到重視

#### 四、威脅(Threats)

- 1、金控挾其豐富資源，具競爭力
- 2、經濟成長趨緩，銷售困難度大，成交率降低
- 3、低利率環境，傳統保單(EX：固定利率保單)不易銷售
- 4、地下保單商品較有優勢
- 5、佣金率下降，收入減少，導致人員脫落、離職
- 6、金管會監管機制與日俱增，法規鬆綁過慢，監管機制限制挑戰
- 7、同業競爭者的進入

### 第五節 個案公司經營策略分析

策略為企業將投入產業之經營方向，企業運用具備之資源，及創造差異化之能力，協助擴展市場佔有率或提高企業之競爭力。為發展財富管理業務，並能在市場永續生存，壽險業必須思考如何運用其經營策略，建立顧客心中專業及獨特的形象，以協助達成其目標（黃郁穎，2008）。

保經業在經營特性上明顯與其他金融業者不同，尤其不如銀行業可以掌握客戶的金流與財富資訊，也不具有銀行業或證券業的聲望優勢，這對壽險業來說是在經營財富管理業務首要面對的一項競爭劣勢，所以要跨入財富管理業務領域，就必須運用本身具備的優勢及機會制定經營策略方針，才能掌握關鍵成功因素（廖一聰，2011）。

根據個案公司的專家訪談分析及其 SWOT 分析，可歸納出其經營策略發展如下：

一、保經業需有明確的市場定位—「退休理財市場及財富管理市場」，創造企業核心價值

確定企業於市場之定位，以差異性優勢創造核心價值，將財富管理業務定位，不僅為商品提供者，而以問題解決者為目標，透過資訊系統整合客戶資料，為客戶提供量身訂做財務規劃建議（黃郁穎，2008）。個案公司自創立以來，即鎖定退

休理財保險的專業市場。隨著社會結構的轉變，我國人口結構嚴重老化，少子化、老年化社會的來臨，加上社會保險的不足，過去退休老人靠著存款孳息足以支應生活，但以現在微利時代的情況，以上方式根本不可行。現在低市場利率下如何保存財富及進行退休規劃。因此退休計劃必須要有提早準備及半強迫性的條件，才能達到成功的退休目標。及目前台灣的高資產客戶，最需要的財富管理應該是如何富足退休、富過三代，指定受益不落空。財富存在的形式不同，高資產客戶，往往在傳承的過程當中，都會有稅費的發生，而且財產不宜分割或指定，進而造成繼承糾紛。所以必須兼顧合法的免稅及信託設計；為客戶實現富過三代的計劃。保險業的專才在於中、長期資金的運用與投資，與銀行業、證券業有所不同，應定位在提供穩健保守理財商品及解決資產配置財富管理市場等長期規劃之資金。

## 二、推動百萬圓桌（MDRT）會員的企業文化，創造品牌形象

品牌經營是企業行銷策略規劃裡最重要的部分之一。建立財富管理服務之差異性，除了提供有價值的財務規劃方案和專業理財專員的顧客關係管理外，更需要優質企業形象來吸引客戶上門（黃文卿，2004）。建立品牌形象與消費者之間良好的溝通，將是建立財富管理之品牌形象主要方式。品牌經營需要強勁執行力維繫業者在各方面優勢。則認為強而有力的品牌可以增加顧客對於無形性產品之購買的信賴，優秀的品牌行銷可使顧客對於產品或所提供之服務有較佳的形象，以及對無形或是較難以理解的產品及服務特性加以了解（林建于，2006）。

MDRT 在業界相當於奧斯卡獎的殊榮，是從業人員的資格認證，叫做百萬圓桌會員，個案公司積極推動培育 MDRT 會員，在業務人員訓練經費長期投入很多的成本與心力，也讓業務員各個成為行銷高手，建立專業品牌形象，透過事業平台不僅能累積財富，從而建立保險國際視野。MDRT 的推動創造了公司與業務代表雙贏局面，證明公司的堅持是對的，大陸永達理也正是憑藉著台灣個案公司所塑造的 MDRT 高品牌形象，得以在大陸市場受到保險公司的青睞而嶄露頭角。

## 三、建立團隊平台共識經營，同時做 MDRT 養成訓練系統

「人才」絕對是經營財富管理業務的重要關鍵因素，更是企業最重要的無形資

產。面對日趨競爭的財富管理環境，壽險業務人員除了取得證照資格外，另外不斷的專業訓練來培養適格的理財人員是未來重要趨勢，過去壽險業只專注於風險規劃對於其他金融產品、股票經紀業務較為陌生，迫使壽險業務人員必須提升總體經濟專業及風險與資產配置分析能力，滿足客戶的需求，

個案公司提供扎實的教育訓練平台，對壽險顧問提升專業度有很大的幫助；加上不同於其他保險公司，提供一些協助業務人員開發客戶的資源，更是行銷上的利器。個案公司的訓練制度和資源，是許多人在這裡成就自己事業舞台的主因。其對於員工教育訓練的投資，透過每天早會 Roplay、MDRT 菁英班、銜接班、每週三理財稅務下午茶講座、每週六財經講座邀請專家針對財經趨勢、稅務、理財等議題進行演講，塑造業務及客戶學習成長環境，全面提升業務人員的專業能力及經營能力，因此可進行水平時間管理，也就是在同一時間內進行自我學習、輔導增員、銷售等，這種高效能的運作方式，讓業務主管得以兼顧個人行銷和增員發展兩項事業。除了商品的市場定位成功，個案公司的財經、稅務、保險課程及運作資源，更是孕育業績高手的一大助力。此正是個案公司業務團隊在保險市場中以專業著稱之主要原因。

#### 四、保經業透過商品多元化與專業為客戶提供完整而全套的財富管理服務

利用壽險業獨特的資產、技能、資源或活動，使企業發展出相對於競爭者更具有獨特且有利的地位。保經業的優勢是可以代理各家商品，因此可以站在客戶的立場為客戶量身訂製，選擇對客戶最有利的規劃，全面性的給客戶合理的配置，。保經業經營財富管理是未來的一個趨勢，銀行保險證券都是管錢的地方，證券業管的是流動資金，銀行業管的是短期資金，保險業管的是長期資金，管理資金的規模與時間不一樣，保經業有其優勢與存在價值，在資金規模越來越龐大過程中就要越嚴謹，重點如何去做資產保全稅務管理傳承規劃，也是高資產客戶更需要的，保經業者著重於幫客戶做穩健無風險的稅務規劃和資金的風險管理。保經業的核心策略也從早期著重人的保障部分，逐漸發展到規畫～「創富、守富、傳富」三富人生的財富管理，因為定位聚焦在財富管理，更需要公司訓練養成系

統培養專業人員，才能將保險的功能延伸到資產配置的一環，用保單機制解決客戶財富管理。以商品面來說，多數保險公司以消費型市場為主，也就是一般壽險、醫療險、意外險、投資型保單等商品，民眾擁有之後就有飽和之虞；個案公司則主攻退休規畫市場及財富管理市場，這是每一個人都會面臨的問題，環境變動無法預知十年後的財富，那些錢是我們未來一定不能輸的錢必須先保本，高資產客戶需求不一樣，如何協助其做好資產保全、稅務規劃及財富傳承，需要更多專業輔助。保經業做財富管理時，若以量身訂做從生命線的延長和財富的累積兩條平行線做一些連結，形成一個構面，所以要量身訂做給予差異化的解決方案，保經業能幫客戶做一些妥善的安排規劃在不同構面上給予建議。為客戶實現富足退休及富過三代的計劃。



## 第五章 結論與建議

### 第一節 研究結論

財富管理業務在全世界已經蓬勃發展數十年，綜觀各先進國家，除了銀行業是辦理財富管理業務最重要的金融機構外，證券業及保險業也是主要的參與者，尚有一些公私營資產財富管理公司、信託業者在市場上亦因績效顯著而頗得投資人之信賴與青睞。隨著財富管理客戶需求的增加，希望財富管理業者提供整合性理財諮詢服務，不僅是銷售產品，尤其是提供財富管理客戶相關財稅風險管理，滿足高資產客戶需求的長期策略等趨勢。目前台灣保經業經營和現行保險業運作不同的地方，在於保經業除了沒有設計商品外，其優勢可以代理多家商品，而因此客戶和保經業做的商品比保險公司的商品更加多元，真正站在客戶立場做財務規劃，而個案公司之客戶比其他保經業者客戶又多了客戶權益保證書，當面臨理賠糾紛時，個案公司會站在客戶立場爭取權益及遴選律師訴訟費用皆由個案公司負責，真正讓客戶安心及放心。

財富管理市場競爭狀況激烈，針對保經業與銀行運作方式的差異，銀行發展財富管理因為掌握客戶資金流和有銀行給的品牌資源優勢，然而保經業者著重於幫客戶做穩健無風險的稅務規劃和資金的風險管理。根據業者調查，高資產客戶最在乎財富能否保全，再來才是能否增值。面對通路及客戶訊息來源也越來越多，市場不確定性越來越高，「財富管理」的經營是一種過程，而非單一服務或產品。優秀的財富管理業務人員應具備高度的專業能力，在獲得客戶的充分授權下，可以隨時針對不同的理財規劃目標，為客戶檢視與分析有關理財規劃的需要，如儲蓄、投資、創業、保險、置產、信託、風險評估、退休規劃、遺產及稅務規劃等，也可以依個人的財務狀況，處理財務問題，並客觀地提供專業的解決方案。

綜合本研究分析與專家訪談針對保經業經營財富管理業務，歸納所得到之重要結論如下：

### 一、對於在財富管理領域下，發展保經業差異化競爭優勢

定位非常重要，企業在成立當時一定有其策略宗旨，及對市場的方向為核心的基礎，才能向外拓展，個案公司即明確定位在退休規劃及財富管理市場，因此做的是錢的保險，當定位明確，即會產生一致的目標策略及清楚的核心價值，面對未來競爭激烈的保險市場，不僅是銷售保險商品，也在創造更多需求。銀行發展財富管理因為掌握客戶資金流和有銀行給的品牌資源，商品多元化，投資有豐富的選擇性，這是銀行理專的優勢。但配置的產品內容，不一定符合客戶所需求的。客戶習慣跟銀行往來因為銀行管的是短期的資金客戶的資金靈活運用度較高。和保經提供客戶中長期的資金配置規劃不同，還是有差異性。保經業的核心策略也從早期著重人的保障部分，逐漸發展到規畫～「創富、守富、傳富」三富人生的財富管理，因為定位聚焦在財富管理，才能將保險的功能延伸到資產配置的一環，用保單機制解決客戶財富傳承。因為個案公司早比同業在理財退休市場卡好位，在民眾醫療險已近飽和的情勢下，近 40 兆元的退休理財商機，讓個案公司的壽險顧問更有銷售上的優勢，不是只賣給客戶單一商品，而是幫客戶做好退休、節稅等資產保全的完整規畫，未來的市場潛力無窮。

### 二、塑造 MDRT 的專業團隊有助於提升保經業財富管理的品牌形象

提供客戶有別於僅會銷售保險以外之附加服務及差異化行銷，提高企業專業形象，以優質服務團隊、專業素質，獲取客戶對品牌之信任、支持與認同，拓展品牌知名度，以達到擴大市場佔有率之目的（黃郁穎，2008）。企業形象是消費者從企業機構與交互活動中，所獲得之主觀態度、情感與印象，面對競爭激烈的環境，壽險業過去由於經濟環境、時空背景及人員素質等因素，企業形象遠不及銀行業及證券業，若要轉戰高專業、高誠信等企業形象的財富管理業務，對於業務人員的專業素質要求十分重要（廖一聰，2011）。

### 三、保經業代理各家商品可以站在客戶立場做最有利的規劃

保經業經營財富管理是未來的一個趨勢，保經業有其優勢與存在價值。保經業的優勢是可以代理各家商品，因此可以站在客戶的立場為客戶量身訂製，選擇

對客戶最有利的規劃，全面性的給客戶合理的配置。保經業是一個客觀第三人的立場為客戶提供諮詢規畫的中介機構，因代理多家自然可因客戶需求可分散規劃各家商品，因此商品多元性和客戶的需求可以較高程度的滿足。以客戶的需求為導向，經紀人不需要考慮保險公司的立場，也不需要考慮保險公司階段性的目標，因為我們服務的是客戶，而不是服務保險公司。當我們專注在客戶的財富管理，經紀人自然要充實完善自己的專業知識，充分的站在客戶的立場，為客戶做完整的考量。

#### 四、保經業業務經營須越趨專業化

保經業經營財富管理是未來的一個趨勢，銀行保險證券都是管錢的地方，證券業管的是流動資金，銀行業管的是短期資金，保險業管的是長期資金，管理資金的規模與時間不一樣，保經業有其優勢與存在價值，在資金規模越來越龐大過程中就要越嚴謹，重點如何去做資產保全稅務管理傳承規劃，也是高資產客戶更需要的，保經業者著重於幫客戶做穩健無風險的稅務規劃和資金的風險管理。能透過瞭解客戶需求，就年齡，家庭成員，觀念等狀態，透過專業及情感信任引導，根據客戶財務現況及希望的理財目標，提供他研究適合客戶的多家保險商品內容，分析市場上商品的優缺點，然後與客戶討論如何達到短中期的目標。面對未來的挑戰，唯有展現自身的專業特色，提供具附加價值等核心技術的多元化服務，彰顯無可取代的專業地位與服務品質，建立良好形象，才能在競爭環境下永續經營。

## 第二節 研究建議

本研究對於保經業經營財富管理業務提出以下建議：

### 一、需要建立明確的市場定位

以商品面來說，多數保險公司以消費型市場為主，也就是一般壽險、醫療險、意外險、投資型保單等商品，民眾擁有之後就有飽和之虞；永達保經則主攻退休規畫市場，也就是老年化的市場，簡單來說，就是不斷精進商品、引進人才

來幫客戶的退休規畫找出路，退休市場所衍生的商機沒有盡頭，差異化的商品策略是永達業務高手雲集的主要原因。

## 二、塑造 MDRT 專業素質團隊：

保險是愛的事業，引領保險從業人員以「愛」為出發點，經營保險事業，進而成為保險企業家。榮獲 MDRT 會員已成為國際公認專業與卓越品牌的象徵，並具有一定程度的專業素質，同時具備金融市場知識並掌握高淨值客戶資源能力等。彭金隆（2008）說「專業及取得信任度，就是能夠勝出的關鍵」。MDRT 國際百萬圓桌終身會員，不僅是對自己專業的認同，也是對客戶最好的回饋。帶給客戶更多安穩與富足。

## 三、具備扎實的教育訓練平台

除了商品的市場定位成功，永達的財經、稅務、保險課程及運作資源，更是孕育業績高手的一大助力。個案公司每周六都會舉辦財經座談等活動，邀請專家針對財經趨勢、稅務、理財等議題進行演講，而在兩小時的活動中，除了壽險顧問、專家，客戶、同業通常也會受邀參加，因此可進行水平時間管理，也就是在同一時間內進行自我學習、輔導增員、銷售等，這種高效能的運作方式，讓她得以兼顧個人行銷和增員發展兩項事業。永達保經的財經課程與運作資源將可持續吸引人才且快速栽培高手。

## 四、跨業交叉、異業結盟，建立專業的合作團隊

保經業經營財富管理是未來的一個趨勢，因應社會結構及財稅環境的轉變未來更應積極轉型並提升專業性，才能提供財務金融全方位的服務，再結合相關專業族群如會計師、律師等，建立專業團隊互相資源結合，才能有效因應未來的演變。未來是通路的時代，透過結合擴大管道，競爭力就能愈強。保經公司未來的發展性因能夠站在客戶立場及商品多元化具競爭性，所以未來的發展符合時代潮流。

### 第三節 研究限制

本研究主要以個案研究與專家深度訪談為主，然而有以下限制：

- 一、個案研究的限制：本研究於個案研究部分之分析，容易因個人對個案公司的熟悉度、經驗背景、資料蒐集的完整性及主觀性的解讀等因素而影響研究結果。
- 二、訪談對象的限制：本研究採用專家訪談法，因受訪者對公司實際運作模式之熟悉程度以及工作職階的不同，皆有可能造成其意見之偏差，故尚未能達到完全客觀之標準。
- 三、訪談範疇的限制：本研究訪談結果，主要求深度不求廣度。使得受訪者因從事保經業，導致本研究未能由高資淨值客戶的角度探討問題點，不免將範圍侷限在服務的供給面上，而對於客戶端的觀點，有待後續研究進行更完整的討論。

# 參考文獻

## 一、中文文獻

1. 王信力 (2011), 台灣保險經紀人公司合併的機會與挑戰— 從保險經紀人管理規則 2011 年修訂版探討, 國立中央大學管理學院高階主管企管碩士班碩士論文。
2. 朱銘來等 (2011), 《人身保險經營實務與研究》。臺中市: 白象文化。
3. 朱木輝 (2011), 人身保險業經營財富管理業務之探討, 國立中央大學財務金融學系碩士在職專班碩士論文。
4. 吳欣展 (2014), 迎向數位金融之財富管理發展策略探討以個案銀行為例, 國立台北大學企業管理學系研究所研究論文。
5. 保險事業發展中心 (2012), 《中華民國保險市場重要指標》, 臺北市: 金管會保險局。
6. 范千惠 (2009), 財富管理於人壽保險產業之效益評估, 國立政治大學, 商學院經營管理碩士學程碩士論文。
7. 胡馨文 (2008), 台灣銀行、證券及保險業從事財富管理之比較研究, 國立台灣大學, 財務金融學系碩士論文。
8. 柯在 (2008), 我國保險經紀人之現況與展望, 朝陽科技大學保險金融管理系碩士論文。
9. 林建于 (2006), 我國銀行業財富管理品牌行銷之研究—以 C 銀行為例, 開南管理學院企業管理學系碩士班碩士論文。
10. 林彥良 (2016), 財富管理業務客戶滿意度影響因素之探討—以某銀行為例, 東吳大學商學院企業管理學系碩士在職班碩士論文。
11. 李冠儀 (2017), 保險經紀人公司營模式之研究: 以公勝保險經紀人公司為例, 實踐大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文。
12. 凌氤寶 (2008), 《保險財富管理五部曲》, 宏典文化, 台北。

13. 凌氫寶等 (2009),《新發現的保險藍海》, 臺北市: 華泰。
14. 許弘偉 (2011), 保險經紀人公司經營模式分析—以 L 公司為例, 國立中山大學管理學院高階經營碩士在職專班碩士論文。
15. 陳忠誠 (2012), 財富管理金融商品行銷之研究 —以國內某銀行為例, 逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文。
16. 陳亦純 (2007),《重視保險經代的 108 個理由》, 臺北: 誌成文化。
17. 黃偉嘉 (2009), 以保險業務員之觀點探討保險輔助人未來趨勢之研究, 國立高雄第一科技大學風險管理與保險所碩士論文。
18. 劉俊廷,「一次購足的便利性與交叉購買保險意願-轉換成本與信任的干擾效果」, 保險專刊, 27 (1), 67-86 頁, 2011 。
19. 黃文卿(2004), 財富管理銀行品牌形象之研究, 國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
20. 黃郁穎 (2008), 我國壽險業經營財富管理業務之初探, 淡江大學保險學系保險經營碩士在職專班碩士論文。
21. 黃千芬 (2013), 保險經紀人公司經營模式之研究—以敏鷹保險經紀人公司為例, 世新大學傳播管理學研究所碩士論文。
22. 廖一聰 (2011), 壽險業發展財富管理業務之關鍵因素, 元智大學管理碩士碩士在職專班碩士論文。
23. 謝錦淑 (2012), 台灣保險產業之保險通路經營發展之研究—以保險經紀人為例, 逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文。

## 二、英文文獻

1. Ansoff, H. I. (1965). Corporate strategy: business policy for growth and expansion. McGraw-Hill Book.
2. Harris, R. L., “Life Insurance and Wealth Management : A Perfect Combination for the Ultra-Affluent”, The Journal of Wealth Management, Vol. 11, No. 4, pp. 114-118,

Spring 2009.

3. Maude,D. (2008) , Global Private Banking and Wealth Management: The New Realities. America: John Wiley&Sons,Inc.
4. Porter, M. E. (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitor, New York: The Free Press. P.20-22.
5. Stock, H. J. (2004),“Bank must up wealth management,”BankInvestment Consultant,Vol.12,No.12,pp.38-40.

### 三、網路資料

1. 2018 資誠 / 中國信託 臺灣高資產客群財富報告 ,  
<https://www.pwc.tw/zh/publications/topic-report/2018-HNWI-asset-wealth-management-report.html> 工商時報 <https://m.ctee.com.tw/dailynews/>
2. 工商時報 <http://www.chinatimes.com>
3. 中時電子報 <https://tw.news.yahoo.com/>
4. 今周刊 <https://www.businesstoday.com.tw/>
5. 苦勞網,「保險行銷通路與財富管理」, <http://www.cooloud.org.tw/node/15794>
6. 經濟日報 <https://money.udn.com>
7. 鉅亨網 <https://www.nownews.com>
8. 現代保險,我國保險經紀人面臨的四大挑戰,  
<http://www.rmim.com.tw/news-detail-3851>
9. 財團法人保險事業發展中心 <http://www.tii.org.tw/opencms/>經濟日報,「財富報告:台3,000萬級有錢人將達31萬人」,  
<https://udn.com/news/story/7238/2938201>
10. 蔡靜紋,「財富管理風潮再起」,台灣銀行家雜誌,2010年5月號,2010,取自  
<http://twbanker.tabf.org.tw/article.asp?id=33>
11. 彭金隆(2008),保險行銷通路與財富管理,2008-01-27/經濟日報/C7版/金



融廣場

12. 凱捷顧問公司與美林全球財富管理 (Capgemini and Merrill Lynch Global Wealth Management), 「2011 年亞太區財富報告」, 2011, 取自 <http://www.capgemini.com/>
13. 經理人 <https://www.managertoday.com.tw/articles/view/1740>