

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

外商壽險業在台灣經營策略之研究

-以某外商保險公司為例

Business Strategies of Foreign Life Insurance In Taiwan  
Environment-Experiences from P Insurance Company

指導教授：許恩得 博士

研 究 生：黃振淦 撰

中華民國 102 年 07 月

## 致謝詞

首先，最想感謝的是自己，感謝自己在這麼多年經歷許多挑戰，挫折，困難還有瓶頸，甚至更換研究主題後，仍堅持持續完成論文。當然指導教授-許恩得博士，耐著性子持續教導，不斷激勵。不但在學識見聞，思考邏輯等層面，給予我許多啟發；還有在做事和研究態度上，適時地提醒；更用許多聖經裡的故事幫助我走過人生低潮。這樣的教導不僅止於論文研究，更有著影響一輩子善意卻嚴格的警醒。

再來，我非常感謝我的內人，還有家人，能夠體恤我在工作忙碌之餘，還必續投入那麼多時間在 EMBA 學程以及論文撰寫。和我共享過程的喜悅，同時不知不覺中，也分擔了我的壓力，給予我精神上最大的鼓勵和支持。已經數不清多少個夜晚，還有幾次的週末，多少次的午夜夢迴，對問題愈是深入探究，愈是感受到自己的不足和學無止盡的深意。雖有苦澀，卻也伴隨著學習的樂趣。

謝謝一起奮戰的秋燕，銘喬，感謝您們在這段前間的相互勉勵還有陪伴；謝謝工作上全力相挺好夥伴駱璜，潘羚玲，賴威宏。還有風塵僕僕專程來台中口試的趙立宇副總經理，臺北大學朱炫璉教授，還有林財丁院長。謝謝您們的指導！

還有會計研究所的琇婷，在版面安排，論文字型格式上，教我許多，真是位有責任感的優秀研究生。最後要謝謝系辦公室的王凌莉小姐，謝謝你的細心提醒與諸多行政事務上的協助。

願上帝的愛，就要大大澆灌還有祝福在我們的身上！

黃振淦 謹致於

東海大學高階經營管理碩士在職專班

中華民國 102 年 7 月

論文名稱：外商壽險業在台灣經營策略之研究-以某外商保險公司為例

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：2013 年 7 月

研究生：黃振淦

指導教授：許恩得 博士

論文摘要：

本論文係採個案研究分析方式，目的在探討某外商保險公司在面對台灣既競爭又成熟的保險市場，採取哪些策略，如何能成為國內唯一四度被金管會評選為「模範壽險公司（Model Company）」且連續七年獲評為「提高國人保險保障方案」之績優保險公司。

本研究運用藍海策略之四項行動架構分析探討個案公司所採取的經營策略，是否是獲評為模範保險公司的有效策略。P 公司「創造」需求導向（Needs-Based Selling）的行銷模式，與量身訂作的家庭保障計劃，平均保額明顯高於產業 3 倍，進而成為提高國人保障的模範壽險公司；「提升」人力素質並堅持獨特的專業壽險顧問（Life Planner）制度，在業務員定著率和保單繼續率上有明顯優於產業的表現；「消去」多元渠道的銷售通路，反映在總保費收入上，則呈現市場佔有率仍無法突破 1% 的困境。「降低」風險性資本額的財務管理，讓 P 公司有明顯優於同業的風險資本適足率，同時符合了金管會模範壽險公司財務穩健的基本要求，該結果反映個案公司有允當的資本水準與高於產業標準的資產負債管理。

因此 P 公司採取需求導向的行銷方式；量身訂作的家庭保障計劃；獨特的專業壽險顧問制度；創造獨特且更好（Different and Better）的服務經驗策略，以及企業組織內部使命、願景、價值觀一致的核心價值，不管是從主管機關要求的財務及業務指標衡量；還是從消費者角度用「品牌認知」與「服務品質」兩大層面評估，獲得天下雜誌金牌服務大賞調查人壽保險業第一名，均驗證也說明 P 公司專注於創造消費者最大價值而悠游於無人競爭的藍海，並繼續堅守深耕台灣人身保險市場。

關鍵詞：經營策略；模範保險公司；外商壽險業

**Title of Thesis : Business Strategies of Foreign Life Insurance in Taiwan  
Environment–Experiences from P Insurance Company**

**Name of Institute: Tunghai University**

**Executive Master of Business Administration**

**Graduation Time: 07/ 2013**

**Student Name: Cheng Kan Huang**

**Advisor Name: Dr. En-Te Hsu**

**Abstract:**

This thesis is a case study, the purpose was to explore a foreign insurance company, facing Taiwan, competitive environment, what strategies, how to become the only four degrees, was selected as the “FSC Model Company”, and for seven consecutive years, was rated “improve people insurance program blue chip insurance company”.

In this study, four actions framework of Blue Ocean Strategy, analyzing business strategies adopted by the company P, whether it is the insurance company as a model for effective strategies. Company P "Create" Needs-Based Selling, tailor-made family protection plan, the average sum insured is three times higher than the industry. "Raise" human qualities, adhere “Life Planner” system, the clerk set the rate and persistency ratios, there are significantly better than the industry's performance."Eliminate" diverse sales channels, the total premium income showed still less than 1% market share. "Ruduce "risk capital in financial management, so that company P have significantly better RBC.

Company P adopt needs-based selling; tailor-made family plan; professional life planner system; creating “Different and Better” service experience,and corporate organization's mission, vision, values consistent. Whether from the competent authority may require the financial and operational targets, or from the consumer point of using the "brand awareness" and "service quality" , access to Commonwealth Magazine Gold Award first place in the life insurance companies survey are verified, company P focused on creating maximum value for consumers, while at the uncontested blue ocean, and continue to adhere to the roots in Taiwan life insurance market.

**Key words : Business Strategies, Model Company, Foreign Life Insurance Company**

# 目錄

中文摘要.....	I
英文摘要.....	II
目錄.....	III
圖次.....	IV
表次.....	V
第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機與目的.....	3
第二節 研究範圍與限制.....	5
第三節 研究方法.....	7
第四節 研究架構.....	8
第二章 文獻探討.....	9
第一節 策略管理相關文獻.....	9
第二節 藍海策略.....	13
第三節 藍海策略的分析工具.....	14
第四節 藍海策略形成與執行原則.....	17
第三章 人身保險產業概況.....	25
第一節 全球壽險業發展.....	25
第二節 台灣壽險業概況.....	28
第四章 個案公司簡介.....	43
第一節 個案公司發展源起及背景.....	43
第二節 個案公司經營理念.....	44
第三節 個案公司榮譽及排名.....	50
第五章 個案公司經營策略與分析.....	52
第一節 「創造」需求導向的行銷模式.....	54
第二節 「提升」人力素質.....	57
第三節 「消除」傳統多元通路.....	61
第四節 「降低」風險性資本額.....	63
第五節 「降低」高預定利率商品.....	64
第六節 個案機構策略草圖.....	67
第六章 結論與建議.....	70
第一節 結論.....	70
第二節 未來研究建議.....	73
參考文獻.....	74

## 圖次

圖 1-1	研究架構.....	8
圖 2-1	四項行動架構.....	16
圖 3-1	全球保險滲透度排行前 20 名國家直條圖.....	26
圖 3-2	台灣歷年壽險業家數變化圖.....	31
圖 3-3	台灣壽險業投保率及普及率變化圖.....	35
圖 3-4	台灣壽險業新契約平均保額.....	37
圖 3-5	壽險業從業人員人數人數變化圖.....	38
圖 3-6	業務員第 13 個月定著率.....	40
圖 4-1	P 人壽新進壽險顧問作業流程圖（第一日）.....	45
圖 4-2	P 人壽新進壽險顧問作業流程圖（第二日及第三日）.....	46
圖 4-3	P 人壽新進壽險顧問作業流程圖（異常處理）.....	47
圖 4-4	P 人壽新進壽險顧問作業流程圖（FTP 完成）.....	48
圖 5-1	新契約保額比較圖.....	56
圖 5-2	有效契約平均保額比較圖.....	57
圖 5-3	業務員第個 13 月定著率比較圖.....	59
圖 5-4	保單第 13 個月繼續率比較圖.....	60
圖 5-5	P 人壽與國泰人壽訴訟比率比較圖.....	61
圖 5-6	P 人壽與國泰人壽總保費收入市佔率圓形圖.....	67
圖 5-7	P 人壽策略草圖.....	68
圖 6-1	P 保險公司四項行動架構.....	71

## 表次

表 2-1	紅海策略和藍海策略的比較.....	14
表 3-1	世界各國保險滲透度前 20 名排行表.....	25
表 3-2	世界各國總保費收入前 20 名排行表.....	27
表 3-3	人身保險業家數及其分機構統計表.....	29
表 3-4	台灣近年出走外商壽險公司彙整表.....	31
表 3-3	保險業資產占金融機構資產比率表.....	39
表 3-5	人身保險業保費收入統計表.....	32
表 3-6	壽險業資產占金融機構資產比率表.....	32
表 3-7	台灣壽險業歷年保險密度、滲透度、投保率及普及率表.....	33
表 3-8	保險給付統計表.....	35
表 3-9	人壽保險歷年新契約平均保額(2003~2012 年).....	35
表 3-10	人壽保險歷年有效契約平均保額(2003~2012 年).....	35
表 3-11	人身保險業從業人員統計表.....	38
表 3-12	人身保險業業務員登錄統計表.....	40
表 3-13	人身保險業保單繼續率統計表.....	41
表 3-14	2012 年台灣人身保險業風險資本適足率統計表.....	42
表 4-1	P 人壽人才培育發展訓練計畫表.....	49
表 5-1	國泰金控與 P 金融集團比較表.....	52
表 5-2	P 人壽與國泰人壽比較表.....	53
表 5-3	P 人壽與國泰人壽行銷策略差異比較表.....	56
表 5-4	P 人壽與國泰人壽人力資源策略比較表.....	58
表 5-5	P 人壽與國泰人壽訴訟比率表.....	61
表 5-6	P 人壽與國泰人壽通路策略比較表.....	62
表 5-7	P 人壽與國泰人壽風險資本適足率比較表.....	64
表 5-8	國泰人壽近 4 年新契約保費收入及市場佔有率表.....	66
表 5-9	P 人壽近 4 年新契約保費收入及市場佔有率表.....	67

# 第一章 緒論

根據瑞士再保公司的統計資料，台灣保險滲透度蟬聯世界第一，保險密度及總保費收入在全球先進國家前十強之列，另外保率 215.84%；普及率 324.1%，各項指標均顯示台灣壽險市場的高度成熟與發展。然而自 2008 年金融海嘯發生以來，外商壽險公司出現前仆後繼的出走風潮，在國外壽險集團急切出場之際，國內保險業者及金控公司卻踴躍承接，形成保險市場的外冷內熱現象，亦直接影響國內人壽市場的版圖；而這種改變不論是基於世界金融局勢的變化，或金控對同時擁有銀行與壽險之雙引擎之重視，都必須考量利差損所衍生出的問題；為了壽險業者的永續經營，並考量社會穩定與國家經濟的長遠發展，主管機關必然對保險業者作出適當的管制，對壽險公司經營與管理的規範，除了考量消費者的權益問題，讓消費者經由法令規定而受到保護，同時經由金管會宣導評選模範保險公司而善用保險業公開資訊，充分瞭解保險公司的業務與財務指標等，可以讓投保人的權益獲得相對較大的保障。

因此，金管會訂出模範壽險公司七大審核標準：一、RBC(風險適足率)達 250% 以上。二、未因違反保險法或保險法授權所定命令受主管機關處分。三、第 25 個月基本保額之繼續率 80% 以上。四、申訴相關綜合評分值排名前 30%。五、全職之專業資格證照簽署人員占送審保險商品之實際簽署人員比率 75% 以上。六、經主管機關認可之評等機構評定達 A+ 以上。七、推動社會公益工作績效卓越。

然而，隨著經營環境的劇烈改變與演進，過去企業奉為圭臬的波特 (Michael Porter) 競爭策略，透過低成本、差異化來提高公司績效，在產業架構不會改變的前提下，對所有競爭者而言是一種零和遊戲。歐洲商業管理學院二位博士金偉燦(W. Chan Kim)、芮妮·莫伯尼(Renee Mauborgne)提出的「藍海策略」(Blue Ocean Strategy)，是有別於波特競爭策略的另一種思考方式。他們認為產業框架可能被改變，以創新為中心，將需求擴大，創造有效的新需求，進行有價值的差異化，重建市場邊界，產生新的領域，不僅營收和獲利可以成長，最重要的關鍵是消費者可以得到最大的價值。

本研究採「藍海策略」一書的分析角度、原則、架構和工具，將其應用到人

身保險業中，藉以研究經營策略的形成典範，同時對企業經營管理階層做一回深刻的思維與驗證。而選定壽險業係臺灣已高度發展且與一般普羅大眾生活息息相關外，筆者也身處在這個業別中。因此，本研究的主題即為外商壽險業在台灣的經營策略。簡言之，本研究站在 P 壽險公司的角度，參酌採用「藍海策略」一書所提出的分析工具和架構，如何超越產業競爭，開創壽險業無人競爭的全新市場進而四度獲評為國內唯一的模範保險公司。

本章計有四節，第一節說明本研究的動機和目的，第二節說明研究範圍與限制，第三節說明研究方法，第四節說明研究的流程和論文架構。

## 第一節 研究動機與目的

一、本研究的動機，主要有三點，茲分別敘述如下：

(一) 個案為何成為國內唯一四度獲評為模範保險公司的機構：

台灣不管從保險滲透度、保險密度、投保率與普及率各項指標均顯示市場的高度成熟。然而，金管會主委在國華人壽退場時保險安定基金彌補了 883.68 億元後，首度鬆口，保險法將明定保險公司退場時舊有保單保費及保額可以調整。也就是買保單風險自負時代來臨。政府要求壽險業財務、業務資訊公開，大約從民國 90 年開始推動。當是正是市場利率開始走低，整個產業持續面臨嚴重利差損問題。加上理賠糾紛及訴訟，也時有所聞。因此從消費者的角度，究竟應該如何選擇保單以避免將來保額可能下降，保費可能提升的風險。以及透過主管機關所要求的壽險公司要求財務、業務等公開資訊瞭解保險公司之運營情況，行政院金融監督管理委員會 2007 年起訂定出七項評選標準，逐年評選模範保險公司 (Model Company)，國內 30 餘家本土及外商保險公司，個案為何成為國內唯一四度獲評為模範保險公司的機構？

(二) 個案公司為何連續七年是「提高國人保險保障方案」之績優保險公司：

金管會自 2005 年 7 月 1 日施行提高國人保險保障方案，實施商品送審獎勵措施，對人壽保險商品基本保額達一定標準或成長額度的保險公司給予獎勵，並每半年發布推動績效優良獲獎勵的業者名單，鼓勵業者推展保障型保險商品。個案公司自 2006 年至 2012 年，連續 7 年獲行政院金管會公布為推動「提高國人保險保障方案」之績優保險公司。個案公司究竟採取什麼樣的管理作為以及什麼樣的策略行動，可以成為政府政策評選的績優模範公司。

(三) 在一片外商撤離潮中，個案公司為何堅守台灣市場：

台灣壽險業在 2004 年，遠雄人壽承受蘇黎士人壽在台所有保單與資產和負債；中國人壽於 2007 年以 4 億元概括承受瑞泰人壽在台所有業務；富邦金控在 2008 年以約 195 億元買下 ING 安泰人壽；英商保誠人壽以象徵性的 1 元價格於 2009 年出售其在台子公司的所有資產給予中國人壽；荷商全球人壽也於 2009 年出售其在台股權給美孚建設投資的中瑋一公司；美國萬通集團則在 2010 年出清所有 39% 持股，出售三商美邦人壽所有股權給三商行；美商大都

會人壽以折合新台幣 54 億元於 2011 年賣給中信金控；潤成控股也是在 2011 年向 AIG 買下南山人壽，是國內迄今金融業金額最高的併購案；匯豐集團於 2012 年出售在台壽險業務給安聯人壽；另外，英國最大保險業英商英傑華人壽；美商紐約人壽；加拿大商宏利人壽也都已經向金管會提出撤出台灣市場的申請。在一片外商撤離潮中，個案公司為何堅守並強調深耕台灣市場？

## 二、研究目的：

(一) 市佔率前幾名的保險公司，多為在台灣成立時間較長的本土公司，具有先入者優勢，主導遊戲規則的強勢態度，接續進到該產業者往往只能盲從的跟隨起舞，伺機以低價的紅海策略攻佔市場，彼此競爭的是價格，以價低售價來獲取利潤，商品同質化程度相當大，服務內容與行銷手法互相模仿，無法做到差異化，加上近幾年市場利率持續走低，“利差損”未獲紓解，以致問題保險公司層出不窮。面對壽險產業高度成熟而且競爭的態勢，從主管機關監理標準著手思考，深入探討「藍海策略」中的觀點、分析工具、架構和原則等，學習如何運用「藍海策略」四項行動架構到產業分析和決策管理。

(二) 本研究探討相關文獻，並運用優質藍海策略的四項行動架構，和分析輔助表的原則找出策略草圖上的相關因子，評估各因子影響程度的高低，繪製並擬定藍海策略後的策略草圖與價值曲線，檢視研究結果是否符合成為藍海策略的條件，並對壽險業的現況和特色作分析探討，結合金管會訂定模範保險公司七大評鑑指標將其應用到壽險業的策略管理決策實踐中。

(三) 經由本研究了解個案機構所處環境以及面臨的挑戰和問題，希望透過分析的結果與發現，可以做為個案機構在下一階段發展策略的擬定的參考建議，如何擬定市場策略，修正行銷手法，重建市場邊界；同時對台灣壽險業的經營實踐和產業變革，盡一份心力，使台灣壽險業脫離紅海邁向藍海。藉由壽險業的革新經營使政府相關單位能更加重視利差損危害的影響並有效降低保險公司與要保人之間資訊不對稱的問題。

## 第二節 研究範圍與限制

本研究的主題和範圍在於外商壽險業在台灣經營策略的應用，並且以個案公司為研究對象，雖然力求周延，惟仍存有若干限制。

一、本研究從以下四個方面說明研究的範圍：

### (一) 經營策略理論的主軸

本研究所涉及的經營策略理論主軸，為 2005 年歐洲商業管理學院二位博士：金偉燦、莫伯尼合著的「藍海策略」一書的觀點、分析工具、架構和策略形成的原則等，運用策略草圖分析價值曲線，為了重建買方基礎並塑造新的價值曲線，發展出四項行動架構，並依四項行動架構的分析輔助表幫助企業採取行動，以創造出新的價值曲線。

### (二) 企業管理的理論領域

企業管理的理論，依不同的劃分基礎，會有不同的分類結果。若從時間的演進來看，管理問題的研究學者曾經提出強調不同重點的理論或學派，例如科學管理學派、行政管理學派、行為學派、數量學派等，而近三十年來，管理理論觀點則轉而強調組織與經營環境的互動，遂有系統觀點和權變觀點等。再從組織層級的功能劃分來看，有生產管理、行銷管理、人力資源管理、研究發展管理和財務管理等功能性管理等。

### (三) 研究的屬性

由於本研究的目的，係依據藍海策略的理論、四項行動架構和原則等，將其應用到產業分析和企業組織策略管理的決策實踐上。因此，本研究的屬性範圍，偏向質化的方法論，強調現象的觀察和分析。

### (四) 研究對象及目標產業

為了驗證理論在實踐應用上的有效性，本研究選擇壽險業作為研究方向、並以在台灣的某外商保險公司為研究對象，一方面由於它是筆者所較熟悉且感興趣的產業，另一方面則因它是台灣重要且影響深遠的金融產業。

二、本研究從下列三方面說明研究的限制：

### (一) 產業背景的限制

人身保險業在銀行、證券、投信、投顧、產險等整個金融產業，皆屬於

政府需要高度監督管理的特許行業，因為一旦保險公司經營不善可能會引起民眾信心危機，甚至爆發系統性風險。既是政府主管機關高度監督管理，以及法律規範種種限制，便無法與境外同類型公司同一而論。

## (二) 研究對象的限制

本研究的目標產業僅限於壽險業，研究對象聚焦在個案外商保險公司，這將使得本研究過程的經驗歸納和分析結論，無法及於其它的產業或組織。另外，經營策略的決策能力和決策品質，取決於理論知識、產業知識、創意連結能力和執行力等因素。即使壽險業是筆者所較熟悉且感興趣的產業，但由於產業背景知識的侷限以及實際參與決策經驗不足，使得本研究的周延程度可能受到限制。

## (三) 研究時間的限制

未考量管理決策的長期調整變動和決策和程序的循環性，企業或組織的經營策略，是一個因勢利導、因時因地制宜，必需兼顧外部環境、內部條件以及組織目標的循環性決策程序。本研究的方法屬於質化的案例分析研究法，由於研究時間的限制，係採橫斷面分析的作法，管理決策的長期調整變動和決策程序的循環性，需要更長的時間來觀察個案機構所採的策略或管理，對於組織在經營關鍵指標上的質與量所產生的影響。例如個案機構在創設之初就訂立自己培養人員的原則，並認為專業壽險顧問是其最重要的資產也是企業經營策略的核心，卻在 2012 年導入保代及銀行通路，產生影響則有待持續觀察還有後續的研究。

### 第三節 研究方法

基於前述研究動機，本研究嘗試將外商壽險業在台灣經營策略的理論和實踐，作一連結，並藉機探討「藍海策略」的觀點、分析工具、架構和原則等，學習如何將其應用到台灣壽險業的產業分析和企業高階經營管理的策略決策上，本研究採行下列研究方法，以完成本研究，同時達成研究目的。此外，本研究的研究主題、目的和方法，可以抽象化並簡化成研究架構。

#### 一、研究方法：

##### (一) 個案分析演繹法

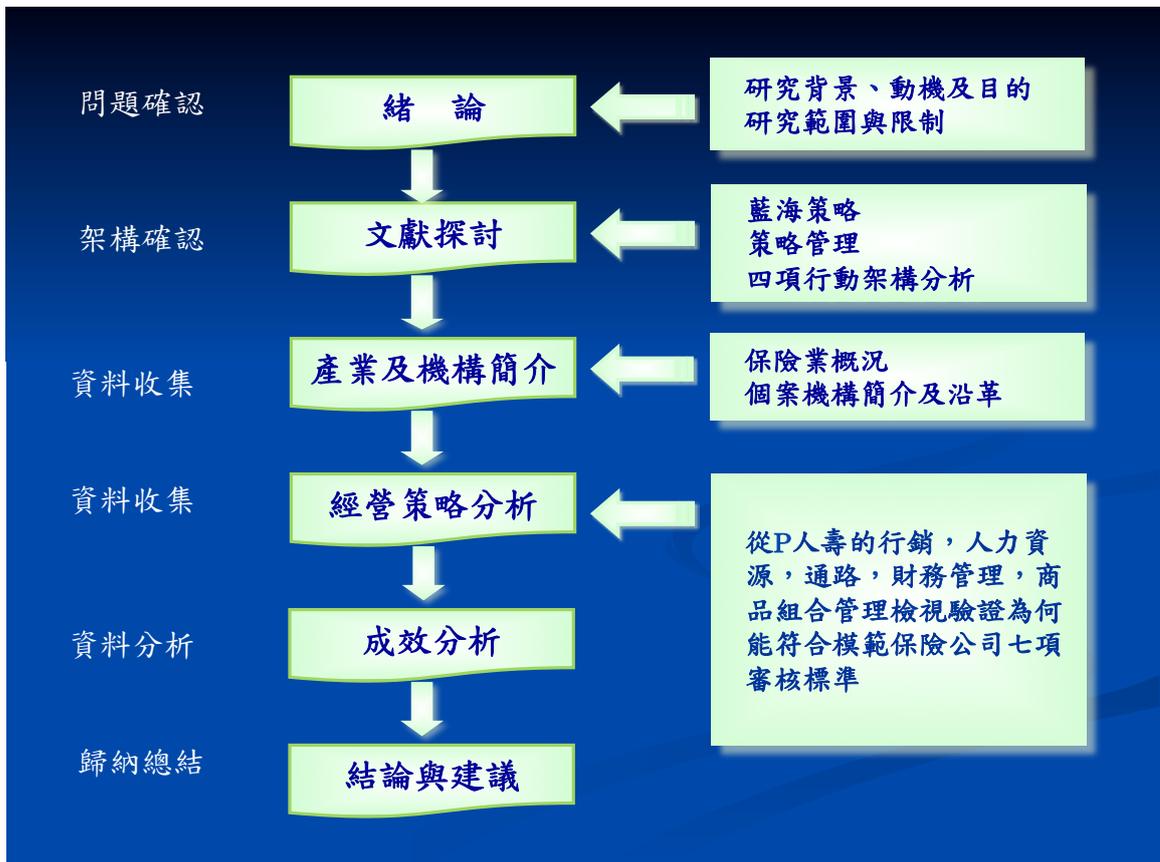
為了將「藍海策略」一書所提出的分析工具和架構，依循其關於策略研擬和執行的六項原則，連結價值創新和市場需求、超越產業競爭，並應用到壽險產業之中，以為壽險業開創無人競爭的全新市場，本研究採取個案分析演繹法，將個案機構所處的產業經營環境和企業策略決策情境作為背景，進而分析演繹針對特定工具、架構和原則在壽險業的適用情況。

##### (二) 文獻分析歸納法

藉由探討與本研究主題相關的理論和實踐的文獻，將有助於釐清研究的基本觀念、發掘研究重點、參酌研究方法、整理研究趨勢、歸納研究架構和預期研究貢獻等。本研究文獻探討的來源包括知名著作、學術期刊和產業動態報導等，和行政院金融監督管理委員會，經濟建設發展委員會，人壽保險商業同業公會業務發展委員會，財團法人保險事業發展中心等金融統計資料庫。特別是「藍海策略」一書，以及其它關於經營策略和人身保險產業研究的相關文獻和期刊。

## 第四節 研究架構

本研究的主軸，選定某外商保險公司在台灣經營策略的研究，亦即在外商保險公司的範圍內和人身保險產業平台上，探討藍海策略四項行動架構的理論以及策略管理相關文獻，接著從國際視野收斂至國內相關國情統計，最後聚焦在國內人身保險產業乃至於研究個案。收集相關的財務指標、業務指標等資料與數據，以分析個案公司所採取經營策略的影響。並從 P 人壽的行銷管理、人力資源管理、通路管理、財務管理、商品組合管理等檢視驗證為何個案公司能符合金管會模範保險公司七項審核標準，和連續七年獲評為「提高國人保險保障方案」之績優保險公司，在一片外商撤離潮中選擇堅守並繼續深耕台灣市場。茲將研究的問題、目的和方法、以及資料收集、成效分析和歸納總結抽象簡化成下列圖 1-1 所呈現的研究架構。



資料來源：本研究整理

圖 1-1 研究架構

## 第二章 文獻探討

本研究的主題某外商壽險公司經營策略的探討，因此本章第一節首先就策略管理主要學派特色觀點、分析工具或理論架構等，予以整理探討，作為研究的基礎以及論述的根據。第二節就「藍海策略」一書的內容進行整體性的探討，藉以瞭解其相對於其它策略管理學派和理論觀點不同之處和特色，並在第三節對於「藍海策略」所提出的分析工具和架構、擬定和執行策略的六項原則等，逐一說明、分析和比較，以作為本研究後續第三章和第四章關於「藍海策略」在壽險業進一步加以應用和分析的基礎。第四節藍海策略形成的原則。

### 第一節 策略管理相關文獻

策略管理決策的思考層面廣泛，考量的內外部因素相當複雜且影響深遠，經營階層決策過程可以參酌的學派也相當多元。本節針對策略管理相關學派的特色觀點、分析工具或理論架構等，予以整理探討，以作為本研究的基礎。

一、吳思華「策略九說」(2000)依探討的取向或觀點，將策略管理分成四種學派。

(一) 程序觀點：這是最早出現的策略管理理論的學派，主要在探討策略規劃的程序，例如 SWOT(Strength,Weakness,Opportunity,Threat)分析架構即屬之。關於策略規劃的程序，大致而言，可分為下列三階段：

1. 策略情境分析：分析企業組織外部的環境態勢和本身條件，掌握當前潛在的機會，瞭解企業所面臨的威脅，確認本身擁有的優勢和劣勢。
2. 策略制定考量外部的機會和威脅並配合本身的優勢和劣勢，研擬企業組織目標的可行策略，同時選定適當的總體策略和事業策略。
3. 策略執行：配合選定的策略，調整組織架構、控制制度和各部門功能的策略，而後採取具體的行動，逐一執行。程序學派主要在說明作業的流程和相應的表格，但是表格難以說明作業前後的關聯性，遵循制式表格和程序的結果，往往會出現分析和結論前後不相呼應的情況，或可說是空有架構，但欠缺內涵。

(二) 架構觀點：架構學派基本上透過若干策略層面或角度，以掌握企業組織策略的樣子，或試圖對策略型態(strategic posture)加以描述。這個觀點有

助於策略決策者清楚的知道，哪些事情應該決定、可以決定，而且必須決定，如此方能進一步探討如何做決定。司徒達賢(2003)對策略型態則區分為：

1. 事業策略：事業策略(business level strategy)的策略形態的構面包括：產品線廣度和特色、目標市場的區隔方式和選擇、垂直整合程度的取決、相對規模和規模經濟、地理涵蓋範圍、競爭優勢等六大層面。
2. 整體策略：整體策略(corporate level strategy)的策略形態的構面包括：事業劃分方式、比重和發展方向、生命周期交替狀態、風險分散程度、各事業未來績效要求的水平、競爭優勢等六大層面。
3. 網路定位策略：網路定位策略(network positioning strategy)的策略形態的構面則包括：參與廣度和對象、交易內涵、介入程度、利益分配和核心程度、移動彈性、競爭優勢等六大構面。

(三) 類型觀點：許多學者嘗試將實踐上的策略作為加以歸納，而成為若干不同的策略類型，例如產品發展策略、市場發展策略、垂直整合策略、多角化策略、水平併購策略、合作聯盟、國際化策略等。

(四) 邏輯本質觀點：前述程序學派強調策略決策的程序，構面學派強調策略形態如何描述的重點，類型學派指出可供選擇的策略類型，而以邏輯本質為取向的學派，則試圖在外部環境分析、內部條件分析和策略決定之間，建立起明確的邏輯關係，亦即為在什麼環境、什麼條件下，該採取什麼策略的問題，提供合乎邏輯的說法，並藉以瞭解策略制定的本質。若干經濟學和社會學的理论，例如組織生態論 (organizational ecology)、機構論(institutional theory)、資源依賴論(resource dependence theory)、演進論(evolutionary theory)、網路理論(network theory)、產業組織學(industrial organization)、賽局理論(game theory)、廠商理論(firm theory)、交易成本理論(transaction cost theory)、資訊經濟學(information economics)和財產權(property right)等理論，被學者引用來探討企業策略管理的課題，藉以加深對策略本質或策略制定邏輯的認知和瞭解。吳思華「策略九說」(2000)將這些理論加以歸納，並統稱為「策略的本質」。

## 二、麥可·波特 (Michael Porter) 「競爭策略」 (2003) :

麥可·波特於 1980 年代所提出的差異化策略(differentiation)、低成本策略(costleadership)和集中化策略(focus)，他認為，企業要獲得相對的競爭優勢，就必須作出策略選擇，若未能明確地選定一種策略，就會處於左右為難的窘境。

(一) 低成本策略(costleadership)：根據在業界所累積的最大經驗值，控制成本低於對手的策略這是最早出現的策略管理理論的學派，換句話說，企業在實施成本領導策略時，不是要開發性能領先的高端產品，而是要開發簡易廉價的大眾產品。正是這種思路，促使工業化前期的企業往往選擇這一戰略，透過提高效率，降低成本，使得過去僅有上流社會、甚至皇宮王室所能享用的奢侈品，走進了一般大眾的生活。

(二) 差異化策略(differentiation)：利用價格以外的因素，讓顧客感覺有所不同。走差異化路線的企業將做出差異所需的成本（例如改變設計、追加功能所需的費用）轉嫁到定價上，所以售價變貴，但多數顧客都願意為該項「差異」支付比對手企業高的代價。

(三) 集中化策略(focus)：將資源集中在特定買家、市場或產品種類；一般說法就是「市場定位」。如果把競爭策略放在針對特定的顧客群、某個產品鏈的一個特定區段或某個地區市場上，專門滿足特定對象或特定細分市場的需要，就是目標集中。

## 三、大前研一「思考的技術」(2005)：決策過程是十分複雜而動態的程序，運用邏輯思考的程序，藉以釐清問題頭緒，從中分析與判斷。對於範圍較廣的議題以 MECE (Mutually, Exclusive, Collectively, Exhaustive)，凡是採用不輕信態度，深入探究為什麼的懷疑論。另外金字塔結構法，先傳達一件重要的事例如先說結論，接著再提各種輔助論點的金字塔原理 (pyramid principle)，大前研一主張應該用非線性思考的模式來面對外界複雜多變的環境。誰都無法保證決策過程正確，但是運用邏輯思考，能夠重新檢討策略流程，獲得改進和成長的機會，提高決策過程的準確度，這就是邏輯思考可幫助策略決策過程品質提升。

## 四、亨利·明茲伯格(Henry Mintzberg)「策略巡禮」(2006)

「策略巡禮」一書中將策略比擬為一頭大象，多年來人們只能「瞎人摸象」的辦法，各自憑自己對於這頭大象的覺察予以描繪，大家所說的都是真的，但卻不是一頭有生命力的大象，企業是一個整體，部分之和不等於整體，因此策略制定也必然是在一整體的前景（perspective）所產生的完整模態（pattem）、程序（process）和演出（ploy），藉以激發人們對於策略形成這一完整過程多樣的思考模式。

明茲伯格將策略規劃作更精確的剖析，他將策略形成的相關學說，分成設計、規劃、定位、創新、認知、學習、文化、權力、環境、形構等十大學派，並針對每一學派的起源及內涵、假設前提深入的加以探討及了解。無論是高階主管或參與策略的組織人員，都能夠透過這些理論架構，清楚了解每一次的策略目的。茲將這十大學派簡述如下：

- (一) 設計學派：著重於最高策略領導人內心的理性思維方法，所謂執行幾乎完全是依據策略指導下的理性行動。
- (二) 規劃學派：如何在規模龐大且業務繁雜的層級組織中，建立完備的制度，包括財務指標、策略計劃書，策略規劃會議及績效考核程序。
- (三) 定位學派：該學派試圖從各種社會科學與實務經驗中，歸納出策略運用上的具體原則。就學理內容而言較規劃學派及定位學派豐富
- (四) 創新學派：該學派認為策略之成功與否，關鍵因素在領導人，一旦失去組織領導人，其經營績效就隨之滑落。
- (五) 認知學派：該學派認為高階領導人，對資訊的解讀差異會造成思維及決策上的誤差，強化高階領導人的資訊處理能力是認知學派的研究方向。
- (六) 學習學派：該學派認為組織是具有學習與適應能力的有機體，只要組織內部有學習與適應的彈性，依其能力在不斷的調適過程中，自然會找到正確的路徑。
- (七) 文化學派：該學派認為組織成員間共享的價值觀與行為模式，對企業的價值觀、決策風格、向心力及行為模式亦是重要的核心能力之一，經營策略不可忽視這項價值的存在。
- (八) 權力學派：該學派主張組織內部的資源分派決策，取決於彼此利益折衝

的結果，而組織對外生存的過程。

(九) 環境學派：該策略學派認為外在環境是影響策略決策與設計的主要關鍵因素。

(十) 形構學派：該學派認為策略組織可以明確劃分為若干類型，而策略行動意指從這類型轉換成另一類型的變革過程。

## 第二節 藍海策略

策略管理領域的理論觀點，都朝向傳統以競爭為中心的主流思考，透過策略擬定，取的有利位置設法降低成本，差異化或作出市場區隔來提高企業組織績效，亦即它們認為，策略決策的環境是產業競爭，策略決策的目的 則是如何能夠擊敗競爭者，在現有需求中，為企業組織設法控制更大的市場佔有率。

歐洲商業管理學院二位博士金偉燦（W. Chan Kim）、芮妮·莫伯尼（Renee Mauborgne）提出的「藍海策略」（Blue Ocean Strategy）一書，自 2005 年 2 月由美國哈佛商學院出版社出版後，獲得熱烈的迴響和廣泛的討論。例如沒有動物的馬戲團～太陽馬戲團；黃尾袋鼠跳脫品酒窠臼；蘋果 iPod 把音樂還給聽的人；三星電子的價值創新計劃；T 行車奠定福特江山；NTT 的全贏合作策略；另外像國內的誠品不打烊書店；明華園歌仔戲；以捷安特品牌騎向世界的巨大機械；創造顧客新價值曲線的趨勢科技；引進創新工法的潤泰集團等。這本書中心思想的前提是跳脫了一直以來被眾人過度強調的競爭導向，而在於開創無人競爭的全新市場。若依該書的譬喻和觀點，無人競爭的全新市場，就是企業商機無限的「藍海」；有如一望無際的廣大藍色海洋，正在等待組織領導人起程航行。而能夠開創無人競爭全新市場的策略，就是「藍海策略」。相反的，多數的企業組織，身處競爭激烈的已知市場，獲利和成長展望日益萎縮，企業削價競爭，形成一片血腥紅海，正是所謂的「紅海市場」。「藍海策略」憑什麼能夠令企業組織擺脫「紅海」，而邁向「藍海」呢？ 這個答案就在於藍海策略的基石：價值創新（value innovation），亦即企業組織的策略行動<sup>1</sup>（strategic move）係將全力放在同時為買方<sup>2</sup>和企業組織自身創造價值提升上，使得企業組織得以

<sup>1</sup>策略行動是研究藍海如何開發並維持優異績效的分析單位，一個策略行動，包含著開拓市場的重大企劃案所涉及的一套經營措施和決策。

<sup>2</sup>此處所謂的買方(buyers)，包括企業現有的顧客(customers)和各種非顧客群體。藍海策略在分析市場需求時，係著眼於買方，而不僅是顧客而已，這也是藍海策略有別於以競爭為導向的策略之處。

同時追求差異化和低成本。茲將紅海策略和藍海策略作一比較，並歸納如下表 2-1。

表 2-1 紅海策略和藍海策略的比較

紅海策略	藍海策略
在現有市場空間中競爭	開創沒有競爭的市場空間
打敗競爭	把競爭變得毫無意義
利用現有需求	創造和掌握新的需求
採取價值與成本抵換	打破價值與成本抵換
公司的活動系統配合對差異化或低成本的選擇的策略	公司活動系統配合同時追求差異化和低成本

資料來源：金偉燦、芮妮·莫伯尼 (2005)，藍海策略，頁 35

金偉燦 (W. Chan Kim)、芮妮·莫伯尼 (Renee Mauborgne) 以超過 15 年的研究結果做基礎，並根據 108 家公司的業務拓展專案，統計研究結果發現，開發紅海與藍海所做的整體投資，開發藍海的效益顯而易見；在營收影響，獲利影響還有業務推動上，二者在全球表現的效益差別極為明顯。透過價值創新，容易專注於漸進式的「價值創造」，即使成本價格改善，仍不足以在市場脫穎而出；若是少了價值創新，新產品往往超過顧客所能接受的程度，無法吸引顧客購買，因此價值創新必須有別於科技創新和市場先驅。創新與實用、售價和成本配合得宜，才能達到價值創新。藍海策略的創造者卻不把競爭當作企業生存的策略，相反的，他們致力於位顧客和組織創造價值。同時認為產業的框架是可以被改變的，以創新為中心，有效擴大需求，使產業的框架變大，產生新的領域，可能沒有競爭者存在或很少競爭者，因而獲利豐厚，企業便得以兼顧成長與獲利。

### 第三節 藍海策略的分析工具

本節將歸納整理藍海策略的分析工具和架構，為了使策略決策者在分析、診斷、制定和執行藍海策略時，有所依循，「藍海策略」一書提出了藍海策略的分析工具、架構，策略形成的原則和藍海策略擬定的六項途徑等，茲概述如下。

#### 一、策略草圖

如何開發並掌握沒有競爭的市場空間所形成的藍海，必須探討價值創新與開創藍海的基本分析架構-策略草圖 (strategy canvas)，係用以表示和說明一項策略的產業競爭元素特徵，以及對於多項施策在各層面或元素的特徵比較，並藉以瞭解、分析、描述和比較策略的圖示工具。其橫軸表示企業或組織的各項施策或作為，亦

即產業競爭所注重的各項要素，縱軸則表示強弱或注重的程度高低。對於建立強大藍海策略而言，策略草圖提供了診斷及行動架構，並掌握已知市場空間的競爭態勢，瞭解當前市場的競爭重點。

企業組織的策略行動勢必涉及若干產品和服務等各項元素。若將特定策略行動在產業競爭各元素上表現的相對強弱或注重程度高低，以圖形方式描繪出一家公司在該行業中各種競爭因素的相對表現，則成為價值曲線（value curve），而這些競爭因素的組合，就是策略組合（strategy profile）。

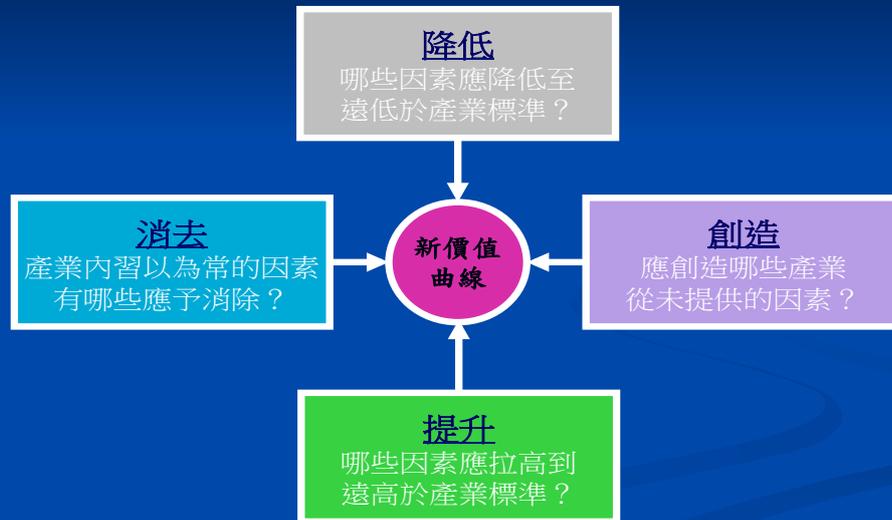
## 二、四項行動架構

為了重新建構買方價值基礎並塑造新的價值曲線，產業的策略邏輯與經營模式，發展出「四項行動架構」（four actions framework），以打破差異化和低成本之間的權衡取捨關係，挑戰產業現有的策略邏輯和商業模式：

- (一) 消除（eliminate）：思考產業內哪些習以為常的競爭因素應予以消除？這些存在已久的因素，往往被視為理所當然，但實際上其價值日漸流失，甚至減損現有價值。有時買方價值的基礎已然改變，但企業只顧彼此競爭，未能因應這種變化，甚至毫無所覺。
- (二) 降低（reduce）：迫使公司或經營者正視產品及服務是否設計過度，只為超越並擊敗競爭對手；企業若是對顧客過度周到，往往使成本結構增加，卻得不到好處。哪些因素應降低到遠低於產業標準？
- (三) 提升（raise）：找出產業中是否有哪些盲點，是顧客必須「將就的」，然後設法解決，而這些因素應提升到遠超過產業標準。
- (四) 創造（create）：開發出買方價值的全新基礎、創造新需求，並改變產業策略定價，有哪些產業未提供的因素，應該被創造出來？

上述前兩項問題（消除與降低），可以思考該如何改變成本結構，才不會讓企業或組織繼續深陷競爭纏鬥的影響。另一方面，後面兩個問題（提升和創造）則有助於思考如何提升買方價值及創造新的市場需求。四者相輔相成，並循序漸進探討發覺下面議題：如何重建買方價值，改變市場邊界並跨足另類產業，提供顧客全新體驗；然而成本結構依舊保持低廉；如何超越競爭，掌握新的獲利和成長機會，並使企業或組織維持高效能。茲將「四項行動架構」列示如下圖 2-1。

## 「四項行動架構」



資料來源：金偉燦、芮妮·莫伯尼 (2005)，藍海策略，頁 51

圖 2-1 四項行動架構

### 三、分析輔助表

企業探究四項行動架構，透過該架構所提出的四個問題，促使企業對這四者採取行動，以創造新的價值曲線。而前面四項行動架構的分析輔助可以彙製成一表格，稱為「消除—降低—提升—創造」表格(eliminate-reduce-raise-create grid)，同時也是開創藍海策略的關鍵工具之一，並可以收到下列效果：

- (一) 促使企業同時追求差異化和低成本，破除了價值成本抵換的常規。
- (二) 及時提醒企業不要光是專注於提升和創造，導致成本結構加重，產品及服務設計過度，使得經營陷入困境。
- (三) 所有階級的經理人都能一目了然，因此實際施行時，能獲得積極參與。
- (四) 完成本表極富挑戰性，促使業者主動檢討每個競爭因素，以便了解在競爭過程中，企業不知不覺中形成那些自以為是的假設。

### 四、優質策略的特質

能夠發揮作用的優質「藍海策略」，必須具備下列三個互補特質：

- (一) 焦點明確：卓越的策略都有明確的焦點，而公司的策略組合，也就是價

值曲線，也應該明確顯示焦點所在。

- (二) 獨樹一幟：藍海策略的價值曲線總是有別於同業。藉由採用消除、降低、提升和創造這四項行動，他們的策略組合與同產業的一般輪廓顯著不同。
- (三) 畫龍點睛的標語：恰到好處的標語不僅要傳達明確信息，也必須貼切宣揚產品或服務的特色，否則會喪失顧客信任，及對產品喪失興趣。事實上，檢驗策略效用與力量的好方法就是，宣傳口號是否強大而貼切。

#### 五、價值曲線的解讀

策略的價值曲線其對於相關業務項目的現狀和未來提供了豐富的策略訊息，而透過解讀價值曲線即可發覺出這些策略訊息。例如：

- (一) 曲線重疊，紅海企業：這表示這家企業可能正陷於紅海市場中的血腥纏鬥，這類企業多半打算在成本或品質方面勝過競爭對手。這表示企業成長緩慢，除非從事正起飛的產業，這種成長並非企業策略，而是純屬運氣。
- (二) 曲線過高，事半功倍：顯示公司的供給可能超過顧客的需求，給了太多讓顧客所獲得價值增加的要素。
- (三) 曲線紊亂，欠缺願景：提供給顧客的品質參差不齊，顯示企業策略欠缺一致性。企業策略由一些互不相干的次級策略形成，無法提供明確的策略願景，往往是組織部門或職能各自為政的結果。
- (四) 策略出現矛盾：指企業提高某個競爭因素的內容標準，卻忽略了這個因素背後所需的支援。
- (五) 心中無顧客：採用企業作業的術語，而未使用讓顧客能夠了解和重視的詞句。表示公司的策略願景是建立在本身作業的「由內而外」的觀點，而非以顧客需求面推動的「由外而內」的觀點。

### 第四節 藍海策略形成與執行原則

#### 一、藍海策略形成的第一個原則，就是重建市場邊界：

為擺脫競爭並創造藍海，在眼前無數潛在的機會中，找出具有強大獲利潛能

的藍海商機。企業會陷入紅海是因循舊邏輯、想在同一個策略群組脫穎而出、聚焦於相同顧客群、慣用方式提供服務、只看到眼前競爭威脅等，因此，為了創造藍海，經營者不能只看到傳統市場邊界裡的情況，必須有系統地探討產業外的天地，所以首先必須重建市場邊界。關於重新建構市場邊界，「藍海策略」指出了六種基本法則，或可稱為「六大途徑架構」(six paths framework)。這些途徑適用於各種行業，可以引導公司開發出可望獲利的藍海構想，茲將該架構或六大途徑，分述如下：

#### (一) 途徑一：跨足另類<sup>3</sup>產業

從最廣泛層面來看，公司的競爭對象不只是產業中的同行，還包括提供另類產品或服務的其他產業，在另類選擇中提供服務，其產品或服務可能有不同形式和功能，卻能夠達到相同的目的。避免提供複雜的服務模式，而錯過了消費者所重視的普遍共通性的需求。了解客戶對選擇取捨的原因何在，只要全心加強顧客對另類行業做選擇的重要因素，消去或減少其他變數，企業必可以創造出新的市場空間並開發藍海。

#### (二) 途徑二：探討策略群組<sup>4</sup>

探討產業中的各種策略群組(strategic group)也能產生同樣的效果。想要跨越現有策略群組並開發藍海，關鍵在於擺脫在自己的市場中做價格和績效的競爭，深入探討顧客打算「講究」還是「將就」，並據此選擇某個策略群組的因素，尋求企業的藍海。

#### (三) 途徑三：破解顧客鏈<sup>5</sup>

實際上，間接或直接牽涉到購買決策的往往是一條顧客鏈，企業採購可能比較注重產品的價格，而企業使用者卻更注重產品好不好用。每個行業都會認定某些人應該成為鎖定的顧客群，公司只要對這些傳統定義提出質疑，經常能夠看到開啟全新價值的途徑。反省產業鎖定顧客群組的傳統思維，很可能發掘出新的藍海。藉著探討不同的顧客群組，企業往往能獲得新的啟發，知道如何重新設計價值曲線，開發出過去一直受到忽視的新顧客群。思考如果轉變產業的顧客群，

---

<sup>3</sup> 「藍海策略」所選用的「另類」(alternative)一詞的範疇遠比「替代」(substitute)廣泛。「替代」意指形式不同可是功能或核心效益一樣的產品或服務，「另類」卻包括功能和形式不同，可是目的相同的產品和服務。

<sup>4</sup> 所謂策略群組(strategic group)，係指在產業中採行相同策略的公司

<sup>5</sup> 能夠影響買方或顧客購買決策的人可能不是同一人，採購者、使用者、影響者等角色相互重疊的關係，稱為顧客鏈。

可以用甚麼方式開啟新的價值？

#### (四) 途徑四：互補產品與服務

產品和服務很少與環境隔絕，它的價值往往受到其他產品和服務影響。互補產品和服務經常隱藏著尚待開發的價值，而關鍵在於買方選擇某種產品所期待的整體解決方案(total solution)應如何界定。有個簡單的辦法，那就是思考顧客在使用你的產品之前、使用過程、使用過後，經歷過哪些程序，又有哪些狀況？找出問題經由互補產品或服務消除這些情況。

#### (五) 途徑五：理性訴求 VS.感性訴求

根據產品的效益，以價格和功能競爭，這種訴求是理性的。根據感覺走，這種訴求是感性的。大多數產品或服務的吸引力，很少屬於理性和感性，通常是企業長久以來的競爭方式造成的。造成功能定位愈來愈功能，感性定位愈來愈感性。企業只要願意檢討產業中既有的功能或感性定位，往往可以開發出新的市場空間。感性定位可能創造另一種更簡單、便宜、低成本的經營模式，並受到顧客的喜愛。功能定位的產業如果將產品感性因素增加，往往能夠為原有產品注入新的需求。

#### (六) 途徑六：看見未來趨勢

所有產業都會面臨外部趨勢變遷而影響經營，大多數公司只會隨著現實情況演變，漸進而被動的設法因應。對於未來趨勢必須探討將如何改變對客戶的價值，以及對公司經營模式可能造成的衝擊，接著探討本行的長期發展趨勢，從瞭解市場現在提供的價值，一直到它日後可能提供的價值，經營者可以積極塑造公司的未來並掌握新藍海。

### 二、藍海策略的第二個原則是聚焦願景、數字擺一邊：

計畫風險可因此減少，只要遵循策略草圖，就能發展明確策略。擬定策略草圖可以清晰描繪出影響產業的競爭因素，顯示策略組合。並可以顯示對手及潛在對手的策略組合找出因應對策。這個程序根據創造藍海的六大途徑擬定，並包含大量視覺刺激以啟發創造力。包括下列四個步驟：

#### (一) 步驟一：眼見為憑

企業擬訂策略時常犯一個錯誤，還沒有解決對市場現況有不同意見，就

急著討論改變策略。要追求藍海必須靠非常有決心的領導人或嚴重的危機來推動。透過企業組織藉由描繪目前的策略草圖，與競爭對手的策略行動做一比較，就無法對過去產生辯解，描繪策略草圖，鮮明呈現問題，讓經營者產生迫切感受，重新檢討公司現行策略。

#### (二) 步驟二：觀察入微

派遣小組經由實地考察，讓經理人去面對無法逃避的事實。沒有任何事物可以取代親眼所見，把焦點從採購者轉向使用者，了解客戶的需求，看到別人看不到的東西。另外也必須了解非顧客的需求，才能擴大使用者。偉大策略的眼光，來自實地了解作業情況，並向現有競爭疆界挑戰結果。

#### (三) 步驟三：策略比稿

視覺策略比稿，提出擬定的草圖，任何構想需要花十分鐘以上才能溝通，可能都過於複雜，難以發揮效益。評比過程必須立竿見影，避免政治角力。根據實地觀察的心得所描繪出未來可能的策略，向自己和競爭者的顧客和非顧客徵詢意見反饋，並參酌這些意見，擬定最好的未來策略。

#### (四) 步驟四：視覺溝通

策略視覺化能夠促進業務部門間與企業中心的溝通，有助於將公司從紅海推向藍海，加深對公司的了解，這個程序助於把最佳策略措施推展到其他部門。策略視覺化也能夠協助負責公司策略的經理人，預測和計劃公司未來的成長和獲利。擴大這種先驅譬喻，能夠討論目前和未來業務的成長潛力，提供有用的途徑。公司的先驅者<sup>6</sup>（pioneers）是提供前所未有價值的業務，也就是獲利型成長的最大來源。另外遷移者（migrators）藉著更低的成本向顧客提供更多的利益，擴大價值曲線但未能改變現狀。安定者（settlers）的價值曲線與產業基本型態一致，對公司未來成長沒有貢獻，而且正陷於紅海競爭中。如果現行業務和預計業務絕大多數都是安定者，公司未來的成長曲線就很低，而且常陷於紅海競爭，必須推動價值創新，也就是一個行業的安定者愈多，從事價值創新以及開闢新市場的空間、創造藍海的空間愈大。

---

<sup>6</sup>所謂先驅者，可謂是藍海策略，係指那些提供企業組織前所未有的價值的業務項目，其價值曲線迥異於競爭者；所謂安於現狀者，可謂是紅海策略，係指那些無助於企業組織未來成長的業務項目，其價值曲線基本上與同業競爭者一致或相當；而所謂遷移者，則係介於上述二者之間的業務項目。

### 三、藍海策略形成的原則之三：超越現有需求

藍海策略的第三個原則是超越現有需求，這是達到價值創新的重要關鍵，必須打破傳統策略中專注現有顧客及追求更細微的區隔以滿足顧客的差異性，設法吸引非顧客，基於顧客價值的共通性超越現有需求，開創前所未有的廣大顧客群。非顧客的範圍很廣，蘊含龐大的藍海商機，根據市場與非顧客的相對距離，可用三個層次區分：

- (一) 第一層非顧客：準備掉頭而去的非顧客(soonest-to-be noncustomer)第一層非顧客最接近企業市場，位於市場的邊緣，出於必要才會進行採購，只要有其他機會就會琵琶別抱，棄你而去。但是如果能提供價值躍進，他們不僅會留下來，採購機會也會大增。他們通常比安於現狀的顧客更能為藍海開啟，和擴大提供重要的意見。
- (二) 第二層非顧客：態度抗拒的非顧客(refusing noncustomer)第二層非顧客拒絕使用你的產業所提供的產品，你的產品是滿足需求的一種選擇，而且被他們所排除的選項，也就是他刻意不選擇你的市場，但是他們卻醞釀待開發的龐大需求。探討他們反應的共通性，把注意力放在這些共通性，而不要只關心他們的差異性，這將使企業能夠領悟如何引發尚待開啟的潛在龐大需求。
- (三) 第三層非顧客：未經開發的非顧客(unexplored noncustomer)第三層非顧客距離市場最遠，他們從來沒有想到企業所提供的產品是否符合他們的需求，企業通常少有針對這些「未經開發」的非顧客下功夫，因為他們通常被視為其它市場。企業可以探討他們的共通性，如何把他們拉近成為新市場。將藍海水域無限擴張，應該在何時針對哪一層非顧客開拓商機，並沒有嚴格法則。特定層次的非顧客能夠開啟的藍海機會的大小，因產業和時機而異，不能只專注於某一個層次的非顧客，而應探索所有層次的非顧客。這方面的法則就是追求最大的水域。許多公司擬定策略時，自然而然把保住現有顧客視為第一要務，並尋求進一步區隔化。面對競爭壓力時，這種情況更為明顯。這對建立聚焦的競爭優勢，並在現有市場增加市佔率，或許確有效用。但是，這絕不可能開發出能夠擴大市場，

並創造新需求的藍海。要把藍海擴展到極大限度，在研擬未來的策略時，應該先超越現有需求，設法吸引非顧客，並掌握反區隔化（desementation）的機會。

#### 四、藍海策略形成的原則之四：策略次序要正確

企業組織除了將藍海擴張最大化之外，還必須獲利，而這牽涉到如何建構適當的經營模式的課題。第一步應確定產品的買方效益（buyer utility），第二步設定適當的策略定價<sup>7</sup>（strategic price）第三步找出目標成本<sup>8</sup>（target costing），最後步驟是解決推行阻力<sup>9</sup>，以獲得利益相關人的接受，進而降低經營模式風險（business model risk）。

程序第一步是確定產品的買方效益(buyer utility)。你的產品或服務能否開創前所未有的效益？能否說服大眾，讓他們覺得非買不可？要是不能，就全無藍海潛力；那麼只有兩種選擇：一是擱置這個構想，否則就要重新思考，直到你有了肯定的答案。

#### 五、執行藍海策略的原則之一：克服重大組織障礙

儘管往往領導人的時間緊迫，企業組織資源有限，只要做到啟動引爆點領導(tipping point leadership)，就能夠克服組織內的認知、資源、動機和政治阻力這四大障礙。對企業組織而言，通過了制定藍海策略的考驗後，接著即將面臨策略執行層面的挑戰，並化解所謂的組織風險(organizational risk)。

經理人認為要面對這些挑戰非常艱鉅，因為他們必須面對員工積習難除、資源有限、欠缺動機及政治角力。所以必須克服重大組織障礙，推動藍海策略。所謂引爆點領導的重點在於借力使力，亦即致力於發掘企業組織內能夠發揮牽一髮而動全身的槓桿因素，而這些因素可能是一些人物、行為或活動。

當企業組織需要克服重大的、關鍵的障礙時，便可藉由集中力量和資源，啟動這些槓桿因素，以發揮預期的成效。

至於克服認知障礙的執行重點在於讓組織成員面對惡劣的現實，以及傾聽顧客的不滿；跨越資源限制，執行重點在於將資源轉向「熱點」<sup>10</sup>上、從「冷點」<sup>11</sup>調用資源，以及與外界或其它部門交換資源互通有無；而跨越動機障礙的執行重點在於「擒

<sup>7</sup>所謂策略定價，係指令大多數目標買方或顧客負擔得起的價格；其價格的訂定則從大眾價格帶(price corridor of the mass)內，根據產品或服務的智能財產保護程度、擁有獨特資源或能力，加以確定。

<sup>8</sup>所謂目標成本，係指在策略定會下，企業組織仍能達到獲利目標的成本水平。企業組織可以採取下列三種槓桿，以達到目標成本：(1)簡化營運作業，從生產到分銷都引進成本創新、(2)尋求合作伙伴或結盟，以及(3)改變產業的定價模式。

<sup>9</sup>此處所指的障阻力，主要包括雇員、商業伙伴和公眾等三大利益相關人對於新策略所引發的組織變革的疑慮、恐慌或反彈。

<sup>10</sup>所謂熱點(hot spots)係指那些資源投入的需求少，但其潛在效用很高的活動。

<sup>11</sup>所謂冷點(cold spots)係指那些資源投入的需求高，但其潛在效用很低的活動。

賊先擒王」<sup>12</sup>、「把首腦人物放進魚缸中」<sup>13</sup>，以及「化整為零」<sup>14</sup>；克服政治阻力的執行重點則在利用「天使」<sup>15</sup>之力、制服「魔鬼」<sup>16</sup>，以及網羅智囊<sup>17</sup>。

要執行策略變革絕非易事，要用有限資源迅速達到目標更是困難。但是根據「藍海策略」研究顯示，利用引爆點領導確實可以做到這點。藉著消除妨礙策略執行的阻力，專注於牽一髮動全身的槓桿因素，可以克服障礙，實現策略變革。不遵從傳統思維，並非每一種挑戰都需要大規模的行動。專注於具有高度影響力的槓桿因素，是實現藍海策略的重要領導要訣，也能讓員工的行動與新策略合一。

## 六、藍海策略執行的原則之二：把執行納入策略

執行力的殺手在於程序不公，所以執行藍海策略的第二項原則是將執行納入策略的一部份，亦即秉持公平、公正的程序(fair process)，以建立組織成員的信任和使命感，促使他們自動自發的合作，運用公平正義的力量，讓員工願意配合企業組織策略的變革，並降低關乎組織成員的態度和行為的管理風險(management risk)。公平程序包含三個相輔相成的要素，亦稱 3E 原則：參與(engagement)、解釋(explanation)和期待透明化(clarity of expectation)等三項彼此互相增強的因素，不論是高級主管或銷售人員，都重視這些因素。茲分述如下：

- (一) 參與：意指邀請員工參與表達意見，准許他們針對彼此的想法和建議進行辯論，能加強相關人員在決策過程的使命感。
- (二) 解釋：意指每個參與決策和受到決策影響的人，都應該了解最後的策略決定是如何做成的，這是強而有力的回饋循環，也能夠強化學習。
- (三) 期待透明化：意指決定策略後，經理人必須明白宣示新的遊戲規則，要讓員工一開始就知道獎勵及懲罰的標準，把政治力降到最低，以符合公平程序原則。

---

<sup>12</sup> 「擒賊先擒王」係指集中心力對付或應付首腦人物(kingpin，直釋為保齡球運動的中央瓶)或意見領袖，期能產生連鎖反應，事半功倍。

<sup>13</sup> 「將首腦人物放進魚缸中」，則在眾目睽睽之下，令其不敢怠惰。但若想發揮前述魚缸管理法(fishbowl management)的效用，則必需掌握透明、包今各方人人有分，以及公平程序等三項原則。

<sup>14</sup> 積小勝為大勝，積小成功為大成功。化整為零、將任務微型化，較易使組織成員相信策略鴻圖是可能達成的，進而願意接受任務交付和目標賦予。

<sup>15</sup> 此處所謂「天使」，係指那些最能從策略轉變中獲益的人。

<sup>16</sup> 此處所謂「魔鬼」，係指那些從策略轉變中損失最多利益的人。

<sup>17</sup> 此處所謂智囊，係指政治手腕高明，而又深受敬重的自己人。

## 七、藍海生生不息

開創藍海策略並非靜態成就，而是動態過程。企業一旦創出藍海，必有模仿者開始效法，於是藍海策略的持續與更新就相形重要。首先必須提高模仿障礙，不管在認知面或執行面必須能持續十至十五年。模仿障礙可從邏輯、品牌、規模、專利、價值創新等方式著手。

其次必須適時重啟價值創新，只要公司的價值曲線仍然焦點明確、獨樹一幟，並具備強大的號召力等特性，就不應該重新創新價值，應該專注於改善作業方式與擴展業務範疇，達到最大規模的經濟效益及市場範圍，藉以延長及擴大並深化源源不絕的收入。

藍海和紅海向來並存，因此實務上企業在這兩片海洋都要成功，並熟悉這兩片海洋的策略，企業通常已知道如何在紅海競爭中，真正要學習的是讓競爭無關緊要，創造平衡兩造，協助企業有系統擬定並執行藍海策略，也必須在已知的紅海市場中有所行動。

### 第三章 人身保險產業概況

#### 第一節 全球壽險業發展

根據瑞士再保險公司（Swiss Re, Sigma No. 3/2012）的統計，世界各國保險滲透度（保費收入對 GDP 之比率）前 20 名排行表，自 2007 年起台灣保險滲透度已經連續 5 年蟬聯世界第一。整體保險滲透度 17%，是全世界最高，相較於世界各國，台灣人會買保險，而且愛買保險。深入再探討，其中壽險業滲透度（Life）13.9%，產險業滲透度（Non-Life）3.1%，壽險業滲透度亦高居全世界第一。因此，從全球視野觀之，足見台灣人身保險產業發展之於前全球不但高度成熟，同時反映人身保險產業之於整體保險產業影響力之巨大。茲將摘譯自瑞士再保險公司統計的世界各國保險滲透度前 20 名排行表列式如下表 3-1:

表 3-1 世界各國保險滲透度前 20 名排行表

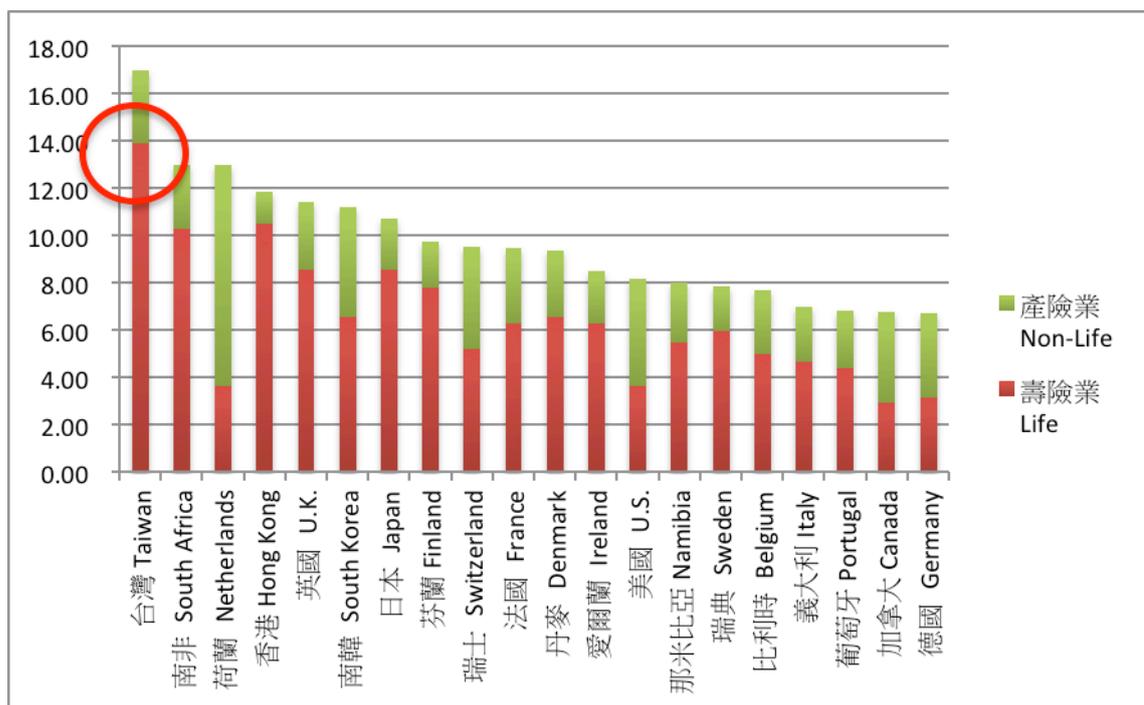
Global Ranking of Top 20 Insurance Penetration				
保險滲透度 Insurance Penetration %				
排名 Ranking	國家 Country	總計 Total	壽險業 Life	產險業 Non-Life
1	台灣 Taiwan	17.00	13.90	3.10
2	南非 South Africa	12.99	10.31	2.68
3	荷蘭 Netherlands	12.97	3.63	9.34
4	香港 Hong Kong	11.85	10.49	1.36
5	英國 U.K.	11.40	8.57	2.83
6	南韓 South Korea	11.19	6.55	4.64
7	日本 Japan	10.74	8.53	2.21
8	芬蘭 Finland	9.75	7.78	1.97
9	瑞士 Switzerland	9.52	5.21	4.31
10	法國 France	9.48	6.27	3.21
11	丹麥 Denmark	9.39	6.58	2.81
12	愛爾蘭 Ireland	8.48	6.30	2.18
13	美國 U.S.	8.17	3.64	4.53

14	那米比亞 Namibia	8.00	5.50	2.50
15	瑞典 Sweden	7.83	5.94	1.89
16	比利時 Belgium	7.71	4.99	2.72
17	義大利 Italy	6.98	4.68	2.30
18	葡萄牙 Portugal	6.82	4.41	2.41
19	加拿大 Canada	6.79	2.92	3.87
20	德國 Germany	6.74	3.17	3.57
	世界 World	6.58	3.75	2.83

註：1.保險滲透度：保費收入對 GDP 之比率。

資料來源：摘譯自" Swiss Re, Sigma No. 3/2012"

從瑞士再保險公司統計的世界各國保險滲透度前 20 名排行表等數據，繪製下列直條圖如圖 3-1，紅色代表全球壽險產業，綠色代表全球產險業，從直條圖中，台灣光是紅色區塊所代表的人身保險業佔比，就遠勝世界其他國家壽險與產險併計的滲透度。



資料來源：摘譯自" Swiss Re, Sigma No. 3/2012"及本研究整理

圖 3-1 全球保險滲透度排名前 20 名國家直條圖

另外再從世界各國總保費收入前 20 名排行表如下列表 3-2 觀察，全球第一大經濟體美國不管產險或壽險總保費收入均為全球第一，而中國大陸在全球佔率上仍有成長空間；台灣人身保險業總保費收入則名列全世界第九。

表 3-2 世界各國總保費收入前 20 名排行表

國家 Country	總計 Total			財產保險業 (Non-Life)			人身保險業 (Life)		
	排名 Ranking	保費收入 Premium income	占有率 Shares %	排名 Ranking	保費收入 Premium income	占有率 Shares %	排名 Ranking	保費收入 Premium income	占有率 Shares %
美國 U.S.	1	1,221,471	26.58	1	677,767	34.28	1	543,704	20.76
日本 Japan	2	643,672	14.01	2	132,675	6.71	2	510,997	19.51
英國 U.K.	3	312,843	6.81	4	104,110	5.27	3	208,733	7.97
法國 France	4	274,208	5.97	5	97,000	4.91	4	177,208	6.77
德國 Germany	5	245,573	5.34	3	131,254	6.64	6	114,319	4.37
中國大陸 China	6	221,858	4.83	6	87,319	4.42	5	134,539	5.14
義大利 Italy	7	160,515	3.49	9	55,426	2.80	7	105,089	4.01
南韓 South Korea	8	125,868	2.74	10	52,199	2.64	8	73,669	2.81
加拿大 Canada	9	121,031	2.63	8	69,033	3.49	11	51,998	1.99
荷蘭 Netherlands	10	108,813	2.37	7	78,338	3.96	19	30,475	1.16
澳洲 Australia	11	87,549	1.91	11	42,362	2.14	12	45,187	1.73
西班牙 Spain	12	82,405	1.79	12	42,221	2.14	16	40,184	1.53
<b>台灣 Taiwan</b>	<b>13</b>	<b>78,428</b>	<b>1.71</b>	<b>17</b>	<b>14,284</b>	<b>0.72</b>	<b>9</b>	<b>64,144</b>	<b>2.45</b>
巴西 Brazil	14	78,287	1.70	14	37,241	1.88	15	41,046	1.57
印度 India	15	72,338	1.57	20	12,474	0.63	10	59,864	2.29
瑞士 Switzerland	16	62,906	1.37	15	28,484	1.44	17	34,422	1.31
南非 South Africa	17	53,031	1.15	22	10,938	0.55	14	42,093	1.61
愛爾蘭 Ireland	18	52,973	1.15	29	8,991	0.45	13	43,982	1.68
俄羅斯 Russia	19	43,256	0.94	13	42,071	2.13	49	1,185	0.05
瑞典 Sweden	20	42,114	0.92	25	10,153	0.51	18	31,961	1.22
世界總計 Total in the World		4,595,704	100.00		1,976,871	100.00		2,618,833	100.00

資料來源：摘譯自” Swiss Re, Sigma No. 3/2012”

單位:百萬美元

## 第二節 台灣壽險業概況

### 一、台灣壽險業家數及演進：

我國最早成立之國人自營人壽保險業，首推民國元年 7 月成立於上海的華安合群保險公司。自此，新人壽保險公司紛紛成立，資金亦逐漸增長，到民國 38 年政府撤退來台，國內共有 10 家壽險公司。

台灣光復後，民國 34 年台灣省行政長官公署成立台灣省保險會社監理委員會，接管日本在台 14 家人壽保險公司及 12 家產物保險公司。民國 36 年，由省屬銀行公庫等投資的台灣人壽保險公司及台灣產物保險公司正式開業，成為我國在台最早由國人自辦的保險公司。39 年中央信託局成立人壽及產物保險二處。合計台灣地區至民國 50 年止僅有 2 家公營壽險公司及 5 家產險公司或機構。

民國 50 年起政府推動國家經建計劃，鑒於社會經濟發展，對於保險已有迫切需要，乃開放民營保險公司設立，以強化社會安全保障制度。自民國 51 年先後成立了第一人壽、國光人壽及國泰人壽。民國 52 年起陸續有華僑人壽、南山人壽、國華人壽及新光人壽開業。其中，國光人壽保險公司因經營不善於民國 59 年 4 月停業。

民國 75 年起，財政部依中美保險諮商所獲結論，陸續對美商開放我國保險市場，先後核准美商聯邦產物、美國皇家保險、大陸產物、恆福產物、宏泰產物、家庭人壽、安泰人壽、喬治亞人壽、大都會人壽、保德信人壽、健康人壽、美國人壽、宏利人壽、全美人壽、紐約人壽、鴻國人壽、投資者人壽、國衛人壽、瑞泰人壽等在台成立分公司經營產險及壽險業務。

民國 82 年財政部依據保險法部份修訂條文及「保險業之設立標準」，接受由國人提出申請並核准經營的產險、壽險公司有富邦人壽、三商人壽、國寶人壽、中興人壽、興農人壽、幸福人壽、及東泰產物保險公司等 7 家。從此我國保險市場進入全面發展的新階段。「保險公司設立標準」，提供國人申請設立保險公司。民國 83 年再訂定「外國保險業許可標準及管理辦法」進一步開放美國以外其他國家來台設立分公司。至此，我國壽險市場正式對外全面開放。截至民國 101 年為止，台灣的人壽保險公司共 31 家，其中本土公司 24 家，外商公司 7 家。台灣壽險公司家數近年來的變化如下表 3-3：

表 3-3 人身保險業家數及其分支機構統計表

年/月 Year/ Month	總計 <sup>1</sup> Total	再保險業 Rein- surance	人身保險業 Life Insurance Industry					
			本國保險業 Local Insurance				外國保險業 Foreign Insurance	
			總公司 Head- quarter	分公司 Branch	海外 分支機構 <sup>2</sup> Offshore Branch	大陸 辦事處 Office in PRC	在台 分公司 Branch in Taiwan	在台 聯絡處 Liaison Office in Taiwan
2001	30	1	18	124	5	2	12	2
2002	30	1	20	132	6	2	10	1
2003	29	1	21	137	6	2	8	1
2004	29	2	21	135	6	5	8	2
2005	30	2	21	135	6	8	9	2
2006	30	2	22	136	6	8	8	2
2007	31	4	22	136	11	7	9	4
2008	32	4	23	139	12	7	9	4
2009	31	4	22	129	12	7	9	4
2010	31	3	23	129	13	7	8	4
2011	31	3	24	129	13	7	7	3
2012	31	3	24	129	13	9	7	3

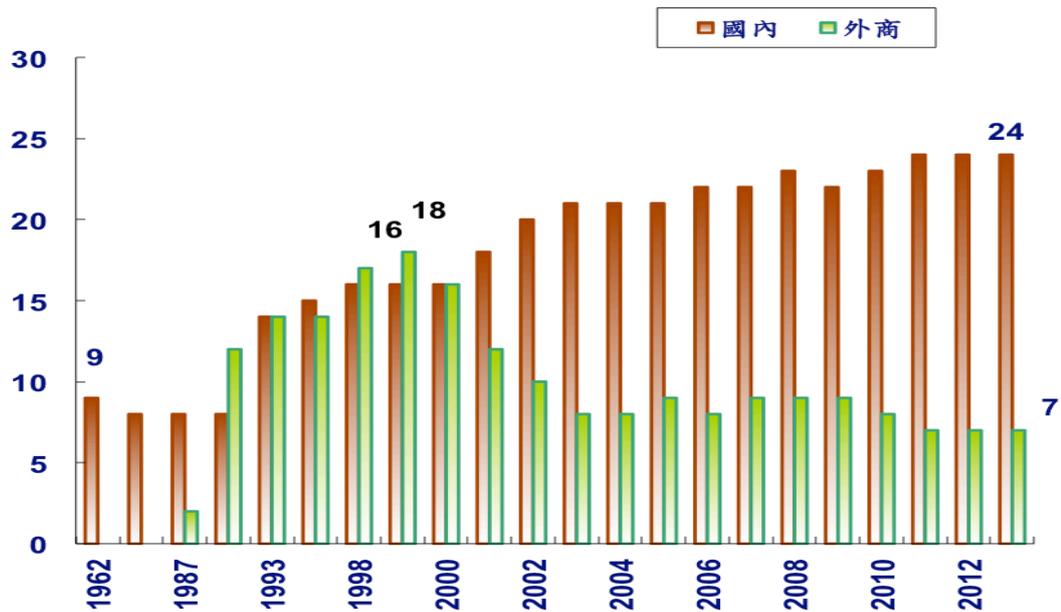
註：1.保險機構家數以營業執照核發為依據。

單位：家數

2.保險業海外分支機構包含子公司、分公司、代表處及辦事處等。

資料來源：保險局市場監理組

根據行政院金融監督管理委員會保險局市場監理組的統計，針對保險機構營業執照核發為依據，在台灣本國保險業家數和外國保險業家數的歷年變化統計繪製變化情形如下圖 3-2，並將台灣歷年壽險業概分為本國保險業，圖形呈現咖啡色；與外國保險業，圖形呈現為綠色。從 1986 年起，開放美商公司可以在台灣經營保險公司，個案機構便是在該年同時與 10 餘家美商保險公司進入台灣市場。到了 1993 年政府修法，並核准經營了七家保險公司，接著 1994 年，政府更進一步開放除了美國以外的外商保險公司來台設立分公司。2000 年本國業者與外國業者家數相同，該年可以說是台灣本土保險公司與外國保險公司獲准成立公司家數的分水嶺，翌年，即 2001 年起，從色塊變動情形來看，外商家數便持續下滑。特別是在 2012 年外商保險公司家數來到台灣近 20 年來的新低點。



資料來源:保險局市場管理組&本研究整理

圖 3-2 台灣歷年壽險業家數變化圖

台灣壽險業在 2004 年，遠雄人壽承受蘇黎士人壽在台所有保單與資產和負債；中國人壽於 2007 年以 4 億元概括承受瑞泰人壽在台所有業務；富邦金控在 2008 年以約 195 億元買下 ING 安泰人壽；英商保誠人壽以象徵性的 1 元價格於 2009 年出售其在台子公司的所有資產給予中國人壽；荷商全球人壽也於 2009 年出售其在台股權給美孚建設投資的中瑋一公司；美國萬通集團則在 2010 年出清所有 39% 持股，出售三商美邦人壽所有股權給三商行；美商大都會人壽以折合新台幣 54 億元於 2011 年賣給中信金控；潤成控股也是在 2011 年向 AIG 買下南山人壽；匯豐集團於 2012 年出售在台壽險業務給安聯人壽；另外，英國最大保險業英商英傑華人壽；美商紐約人壽也都已經向金管會提出撤出台灣市場的申請。出走外商整理如下表 3-4。所以，自 2004 年以來，國內已有 12 家外商保險公司已經或正準備撤離台灣市場，而這些已經或正準備撤離台灣市場的外商保險公司，原因可歸納如下：1. 歐美經濟前景不穩定；2. 利差損成為壽險公司的超額負債；3. 外商壽險公司在台灣經營近 20 年，市佔率僅約一成，利基大幅下滑；4. 生命表精算落後先進國家，保費相對較貴；5. 層層法令限制，影響資金運用效率。

表 3-4 台灣近年出走外商壽險公司彙整表

時間	出走外商	買家	內容
2004.08	蘇黎世人壽	遠雄人壽	雙方以業務移轉之方式，承諾參與 15 億元增資，遠雄人壽承受蘇黎世人壽在台所有保單與資產負債。
2007.10	瑞泰人壽	中國人壽	中國人壽以 4 億元概括承受瑞泰人壽台灣分公司資產負債及全部業務
2008.10	ING 安泰人壽	富邦金控	富邦金控以約 195 億元併購 ING 安泰人壽。成為台灣第二大壽險公司。
2009.02	保誠人壽	中國人壽	中國人壽以象徵性的 1 元購買保誠人壽在台灣的資產負債
2009.04	全球人壽	中瑋一公司	全球人壽在台灣的子公司以 31 億元售予中瑋一公司
2010.10	三商美邦人壽	三商行	全國萬通集團以總價不到 1 億美元出售三商美邦人壽股權給三商行，出清手中 39% 持股
2011.03	大都會人壽	中信金控	中信金控以 1 億 8000 萬美元(約折合新台幣 54 億元)取得大都會人壽 100% 股權
2011.06	南山人壽	潤成控股	潤成交付美國國際集團(AIG)21.6 億美元，是國內金融業最高的併購案，另金管會要求潤成提供 300 億元現金或等值資產，放在金管會認可保管帳戶
2012.07	第一金人壽	?	英國最大保險業英傑華宣布撤離台灣保險市場，欲出脫 49% 持股
2012.10	匯豐人壽	安聯人壽	匯豐集團出售匯豐在台壽險業務給安聯人壽。安聯人壽將就交易案支付 1800 萬美元
2013	紐約人壽	?	紐約人壽上次以新台幣 1 億元賣給台新金控，但因台新金負債比駁回，目與原大金控簽定合併意向書。
2013	宏利人壽	?	宏利人壽原欲以新台幣 12 億元出售給元大金控，金管會已沒有壽險子公司執照駁回，目中信金控取得獨家議價權

資料來源：行政院金融監督管理委員會，本研究整理

## 二、台灣壽險業總保費收入：

根據行政院主計處統計月報，2012 年人身保險業保費收入有 2.47 兆，其中個人人壽保險佔率 77.8%，個人健康保險佔率 10.6%，個人傷害保險佔率 2.1%，個人年金保險佔率 8.7%；團體人壽保險佔率 0.2%，團體健康保險佔率 0.4%，團體傷害保險佔率 0.2%，台灣整體人身保險業總保費收入主要來自個人人壽保險與個人健康保險以及個人年金保險，三者合計已逾 97%。另外相較於 10 年前，也就是 2003 年，人身保險業總保費收入已有超過 2 倍的成長。下表 3-5 是人身保險業保費收入統計表。

表 3-5 人身保險業保費收入統計表

年/月 Year/Month	總計 Total	個人		Individual		團體 Group 單位：百萬元		
		人壽保險 Life	健康保險 Health	傷害保險 Accident	年金保險 Annuity	人壽保險 Life	健康保險 Health	傷害保險 Accident
2002	889,287	692,725	107,705	51,944	16,724	6,861	5,642	7,686
2003	1,132,652	864,722	120,321	52,044	73,617	6,837	5,601	9,510
2004	1,308,490	948,114	134,241	48,706	155,004	6,896	6,341	9,188
2005	1,457,750	1,120,305	143,869	49,059	121,040	6,803	7,230	9,444
2006	1,563,701	1,238,954	155,594	49,537	97,113	6,059	7,778	8,666
2007	1,875,097	1,461,458	171,412	50,100	169,438	5,105	9,322	8,262
2008	1,918,843	1,330,840	188,180	50,609	327,997	4,573	9,151	7,493
2009	2,006,559	1,301,359	210,842	50,026	424,536	4,215	8,714	6,867
2010	2,312,849	1,491,337	225,365	49,088	527,064	4,511	8,421	7,063
2011	2,198,173	1,671,870	242,005	50,229	213,619	4,773	8,795	6,882
2012	<b>2,478,360</b>	1,927,382	263,124	51,751	215,330	5,080	8,752	6,941

資料來源：行政院主計處(中華民國統計月報 565 期); 財團法人保險事業發展中心

台灣壽險業總資產目前有 14.7 兆之多，其對整個金融機構資產總額佔有比率，由下表 3-6 壽險業資產占金融機構資產比率表可觀察出對社會經濟影響有著舉足輕重的地位。

表 3-6 壽險業資產占金融機構資產比率表

年/月	金融機構資產 總額	保險業		產險業		壽險業	
		資產總額	比率	資產總額	比率	資產總額	比率
2002	27,176,004	3,682,023	13.55	183,621	0.68	3,498,402	12.87
2003	29,875,387	4,764,079	15.95	187,816	0.63	4,576,263	15.32
2004	32,531,284	5,646,628	17.36	195,955	0.60	5,450,673	16.76
2005	36,024,614	6,692,341	18.58	206,935	0.57	6,485,405	18.00
2006	38,425,821	7,958,299	20.71	201,788	0.53	7,756,511	20.19
2007	39,629,701	8,955,871	22.60	209,384	0.53	8,746,487	22.07
2008	42,218,832	9,411,112	22.29	241,663	0.57	9,169,449	21.72
2009	44,950,907	11,037,667	24.55	255,228	0.57	10,782,439	23.99
2010	47,259,882	12,391,558	26.22	267,858	0.57	12,123,701	25.65
2011	50,452,902	13,327,547	26.42	275,872	0.55	13,051,676	25.87
2012	53,375,302	14,994,738	28.09	281,435	0.53	<b>14,713,303</b>	27.57

資料來源：財團法人保險事業發展中心

### 三、台灣壽險業保險密度、滲透度、投保率及普及率：

保險密度是指每人平均保費支出，由下表 3-3，可以知道台灣 2012 年的保險密度是 111,462 元，其中人身保險的保險密度是 106,294 元，亦即每位台灣民眾平均一年花費在人身保險上的支出高達 10.6 萬，而該年每人平均國民所得為 52.5 萬，也就是說，台灣民眾每年光是人身保費已超過全年收入五分之一強。而保險滲透度反映的是保費收入對 GDP 的比率，2012 年台灣保險滲透度再創新高，達 18.51%，其中人身保險滲透度佔率逾 95.4%。觀察財產保險在台灣市場不管是在保險密度還是保險滲透度進 10 年均無太大變化，相反的人身保險業在近 10 年可以說是爆炸性的倍數成長。

表 3-7 台灣壽險業歷年保險密度、滲透度、投保率及普及率表

年 Year	保險密度 <sup>1</sup> (元) Insurance Density (NTD)			保險滲透度 <sup>2</sup> (%) Insurance Penetration			人壽及年金保險 Life and Annuity	
	總計 Total	財產保險 Non-Life Insurance	人身保險 Life Insurance	總計 Total	財產保險 Non-Life Insurance	人身保險 Life Insurance	投保率 <sup>3</sup> % Ratio of having	普及率 <sup>4</sup> % Ratio of Prevalence
	2001	36,585	4,054	32,531	8.31	0.92	7.39	135.40
2002	43,991	4,504	39,487	9.52	0.97	8.54	143.70	257.80
2003	54,949	4,843	50,106	11.61	1.02	10.59	158.87	273.73
2004	62,760	5,089	57,671	12.53	1.02	11.51	166.21	281.07
2005	69,225	5,204	64,021	13.43	1.01	12.42	176.13	293.63
2006	73,340	4,988	68,353	13.70	0.93	12.77	184.01	299.68
2007	86,579	4,904	81,675	15.40	0.87	14.52	196.03	315.09
2008	87,971	4,677	83,294	16.06	0.85	15.20	203.27	333.83
2009	91,195	4,406	86,790	16.89	0.82	16.08	204.84	344.19
2010	104,423	4,568	99,855	17.85	0.78	17.07	210.70	316.31
2011	99,514	4,867	94,647	16.90	0.83	16.08	215.84	324.10
2012	111,462	5,167	106,294	18.51	0.86	17.66	-	-

註：1.保險密度：每人平均保費支出。

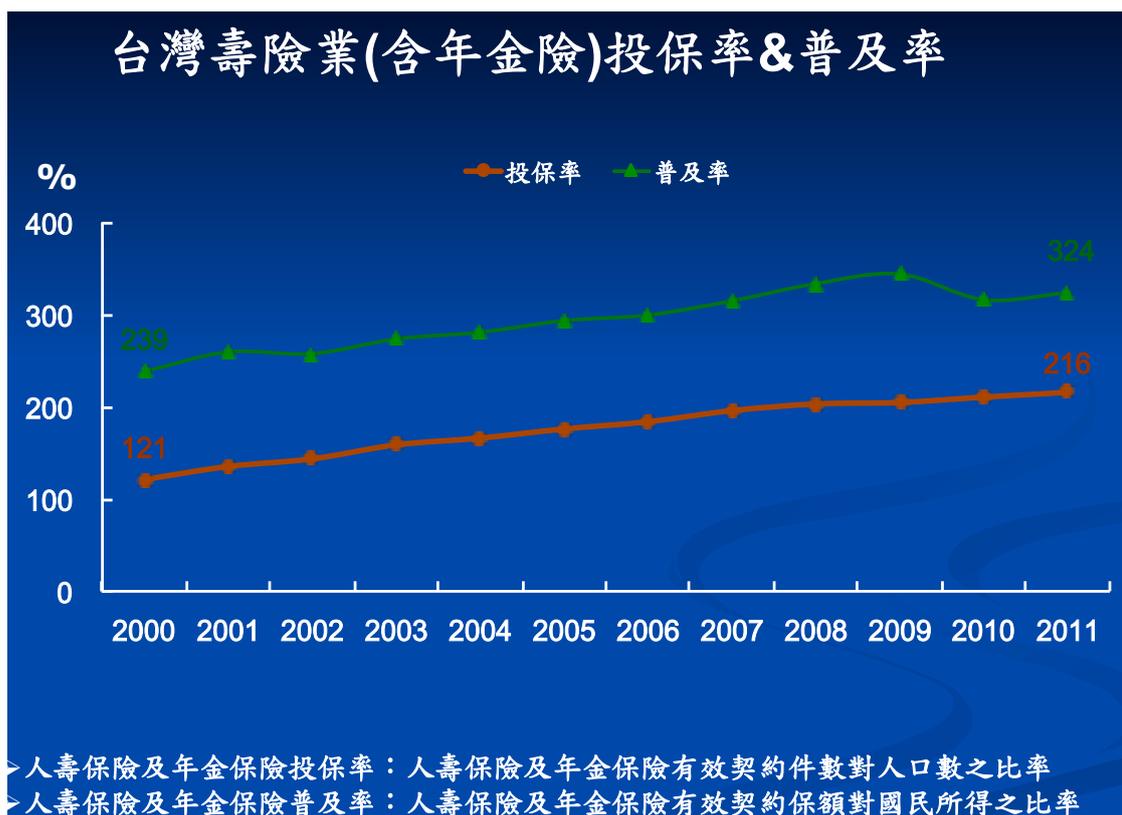
2.保險滲透度：保費收入對 GDP 之比率。

3.人壽保險及年金保險投保率：人壽保險及年金保險有效契約件數對人口數之比率。

4.人壽保險及年金保險普及率：人壽保險及年金保險有效契約保額對國民所得之比率。

資料來源：財團法人保險事業發展中心

在台灣的保險市場中，國人的投保率已逾 215%，普及率逾 314%，亦即每個人平均投保 2 張以上保單，是全世界購買保險最多的國家之一；而根據財團法人保險事業發展中心的投保率和普及率統計數據，描繪成變化圖如下圖 3-3，從圖形變化趨勢更是可以清楚觀察到台灣壽險業投保率和普及率逐年上升的趨勢。



資料來源：財團法人保險事業發展中心,本研究整理

圖 3-3 台灣壽險業投保率及普及率變化圖

#### 四、台灣壽險業平均保險給付：

人身保險業每人平均保險給付是非常重要的觀測指標之一，下表 3-4 是保險局統計台灣近年死亡人數以及保險給付總額，經計算然後得到每人平均保險給付。有趣的是，台灣並未因為因為保險費用支出日益提高，保障金額有明顯的增加，相反的，每人平均保險給付金額甚至有下降的趨勢。這也正是主管機關為什麼自 2005 年 7 月 1 日施行提高國人保險保障方案，實施商品送審獎勵措施。對人壽保險商品基本保額達一定標準或成長額度的保險公司給予獎勵，並每半年發布推動績效優良獲獎勵的業者名單，鼓勵業者推展保障型保險商品。

表 3-8 台灣每人平均保險給付統計表

年度 Year	死亡 Death			Item Year
	件(人)數 No.	金額 Amount	每人平均 Amount	
	100年	135,325	73,777,153	
99年	125,550	68,959,891	549	2010
98年	117,563	64,658,660	550	2009
97年	103,415	63,015,810	609	2008
96年	95,700	58,133,949	607	2007
95年	96,292	58,182,878	604	2006

資料來源：保險局保險業公開資訊觀測站

單位:新台幣千元

人壽保險個人保件新契約平均保險金額係指個人壽險主約新契約保單每件平均死亡保障保險金額。人壽保險個人保件新契約平均保險金額等於個人壽險主約新契約保單總死亡保障保險金額 / 全年新契約件數。這也是主管機關要求人身保險業者必須公告的公開資訊，以及最快能夠呈現保險公司在過去一年，平均每件新契約所帶給民眾的保障金額。所以，從財團法人保險事業發展中心壽險財業務統計資料，整理如下表 3-9，便是台灣近 10 年來新契約平均保額及其變動情形。

表 3-9 人壽保險歷年新契約平均保額

年 Year	度 Year	生存險 Pure Endowment	生死合險 Endowment	死亡險 Insurance Against Death	合計 Total	成長率 Growth Rate%
92年	2003	39.75	55.52	49.65	52.22	-5.86
93年	2004	35.36	50.23	92.87	78.63	50.57
94年	2005	6.63	40.93	86.30	70.04	-10.92
95年	2006	2.46	44.96	95.76	80.36	14.73
96年	2007	3.21	55.00	111.85	98.97	23.16
97年	2008	2.31	49.27	83.12	67.09	-32.21
98年	2009	1.83	61.08	77.67	67.85	1.13
99年	2010	9.82	58.90	71.44	64.50	-4.94
100年	2011	14.11	62.58	65.29	63.75	-1.16
101年	2012	16.62	72.31	55.65	63.50	-0.39

資料來源：財團法人保險事業發展中心壽險財業務統計

單位:新台幣萬元

人壽保險個人保件有效契約平均保險金額係指個人壽險主約有效契約保單每件平均死亡保障保險金額。人壽保險個人保件有效契約平均保險金額等於個人壽險主約所有有效契約保單總死亡保障保險金額 / 總件數。簡言之，有效契約平均保額所反映的是台灣民眾一個人身故後可領到的平均保額。下圖 3-10，便是台灣近 10 年有效契約平均保額及其變動情形。

國人的壽險有效契約近 10 年平均保額只有 76 萬元~82 萬元之間，難道這樣的保險金額就可以解決身故風險嗎？分析其原因是國人偏愛買儲蓄險及生死合險，對保障的產品並不熱衷，如此一來，國人當風險發生時，並無法提供家人足夠的保障來照顧遺族，因而提高國人的保障觀念，提升保額來照顧遺族，已是壽險業在研擬藍海策略時必須納入的目標之一，以發揮保險真正的價值，讓國人免於恐懼，無後顧之憂。

表 3-10 人壽保險歷年有效契約平均保額

年 度 Year	生 存 險 Pure Endowment	生 死 合 險 Endowment	死 亡 險 Insurance Against Death	合 計 Total	成 長 率 Growth Rate%
92年 2003	44.88	67.86	84.60	76.04	-3.88
93年 2004	40.02	68.53	86.60	77.70	2.18
94年 2005	36.05	68.73	86.87	78.10	0.51
95年 2006	28.05	68.52	88.41	79.25	1.47
96年 2007	23.48	69.60	91.59	82.13	3.63
97年 2008	20.54	68.49	90.17	80.97	-1.41
98年 2009	20.32	67.81	91.69	81.30	0.41
99年 2010	16.61	66.72	89.76	79.70	-1.97
100年 2011	10.25	68.39	87.66	79.24	-0.58
101年 2012	9.86	69.97	85.18	78.55	-0.87

資料來源：財團法人保險事業發展中心壽險財業務統計

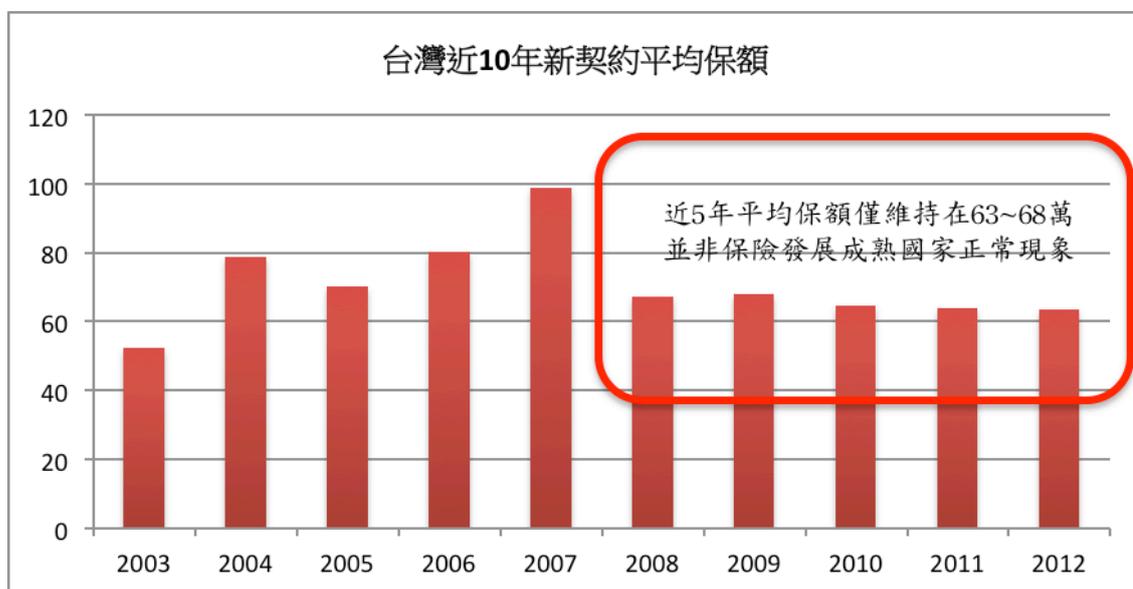
單位：

新台幣萬元

主管機關金管會自 2005 年 7 月 1 日起實施提高國人保險保障方案，凡是保險公司推出的人壽保險商品基本保額達一定標準或成長額度者，金管會將給予新種商品送審件數增加 1 件的獎勵，同時每半年發布推動績效優良獲獎勵的保險公司名單，以鼓勵保險業推展定期、終身壽險等保障型保險商品。根據金管會統計，1995 年國內壽險新契約平均保額達 102 萬元以後，即每年下降，到 2003 年新契約平均保額降至 52.22 萬元，2005 年實施提高國人保險

保障方案後則逐年回升，2005 年底壽險新契約平均保額為 70.04 萬元，2006 年底達 80.36 萬元，2007 年底來到 98.97 萬後，緊接著 5 年新契約平均保額便維持在 63.5 萬~67.8 萬的低檔。若以民國 88 年發生的 921 大地震來說，當時罹難者每人平均理賠金額約 120 萬元，同樣是像地震這樣的天災事故，我們的鄰近國家日本，也曾經發生過阪神大地震，受難者家屬平均理賠額相當於新台幣 1,100 萬元，接近我國國人十倍保障。

然而，金管會推動提高國人保險保障方案以來，從下圖 3-4 台灣近 10 年新契約平均保額變化圖，壽險新契約平均保額仍不見有效提升。



資料來源：保發中心保險資料庫&本研究整理

圖 3-4 台灣壽險業新契約平均保額(2003-2012 年)

#### 五、台灣壽險業從業人員人數：

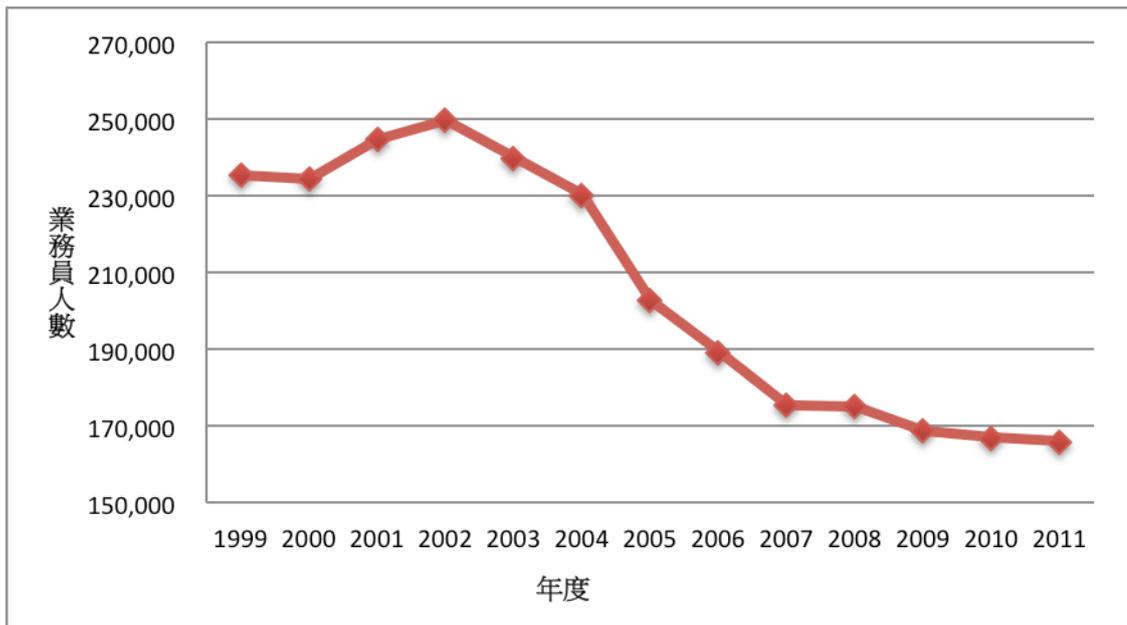
台灣壽險業業務人員的登錄人數在 2002 年人數來到高峰 249,573 人之後，便一路逐年下滑至 2011 年的 165,941 人，減少的業務員人數甚至佔該年的 50.4%，變動之劇烈，足見一斑。而內勤人員人數，則是呈現幾乎維持在 2.6 萬人這樣的水平，變動不大的現象反映支撐整個人身保險業運作的合理人數。直屬保險公司之從業業務員人數，在近 10 年呈現一路下滑的趨勢，這樣的趨勢與前述不斷上升的保險滲透度和保險密度，與業務員登錄數呈現反向變動的關係；另一方面，從事保險輔助的代理人、經紀人及其業務人員之人數，在近五年卻呈明顯上升的趨勢。因此，未來的保險業，正朝向專業代理人與經紀人、銀行保險及直屬保險公司業務人員等多元行銷的時代邁進。

表 3-11 人身保險業從業人員統計表

年 Year	人 身 保 險 業 Life Insurance Industry <span style="float: right;">單位:人</span>		
	業務員 Salespersons	內勤人數 Office Staff	業務員與內勤人數之比 Ratio of Salespersons to Office Staff
1999	235,289	25,193	9.34
2000	234,418	26,074	8.99
2001	244,699	26,697	9.17
2002	249,573	23,209	10.75
2003	239,807	24,384	9.83
2004	230,116	24,374	9.44
2005	202,737	24,839	8.16
2006	189,187	26,015	7.27
2007	175,353	27,031	6.49
2008	175,127	26,575	6.59
2009	168,732	26,025	6.48
2010	166,846	26,023	6.41
2011	165,941	26,677	6.22

資料來源: 中華民國人壽保險商業同業公會

直屬保險公司的業務員登錄人數，從下面圖 3-5，壽險業從業人員人數變化曲線圖，可以更清晰地觀察出整個產業業務員人數變動的趨勢。

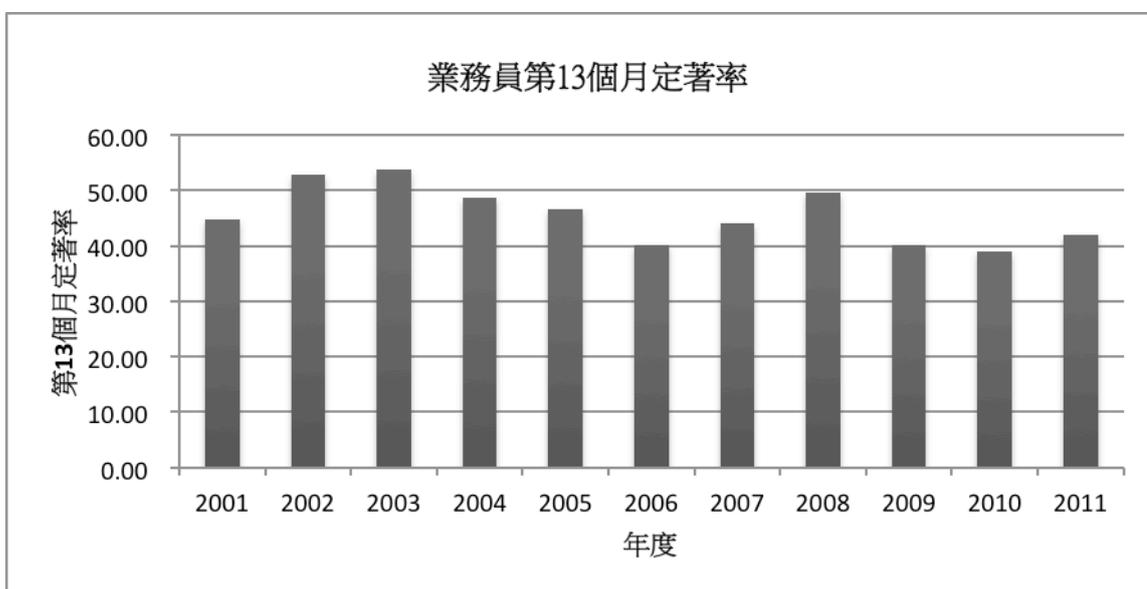


資料來源：財團法人保險事業發展中心、本研究整理

圖 3-5 壽險業從業人員人數變化圖

## 六、壽險業業務人員定著率

壽險業從業人員第 13 個月定著率：係以當年度登錄保險業務員迄第十三個月仍在職，且舉績一件以上人數與當年度登錄保險業務員人數之比率。該項比率之數值，係以各公司統計資料加總平均。此數值反應產業從業的業務人員是否穩定，以及從業滿 13 個月是否仍在職的指標，此一指標對整個產業而言，代表業務員在壽險業 13 個月後約莫僅剩 4 成留任。然後形成大量孤兒保單，反映台灣過去以人情壓力銷售保單模式，然後再大量進用甚或開放兼職人員，以致定著率長期平均僅約 4 成的惡性循環。



資料來源：中華民國人壽保險商業同業公會&本研究整理

圖 3-6 業務員第 13 個月定著率

根據美國人壽保險行銷研究協會（LIMRA Research, 2001），針對台灣地區壽險業務員生產力與留存率的研究報告，指出七家參與研究的公司，平均定著率（retention rate）為 48%，4 年平均定著率為 12%；該研究觀察，自 1997 年起至 2000 年年度末，4 年間每 100 名壽險業務人員，僅有 12 人在 4 年觀察期間結束後，仍然留在原先的壽險公司；該研究報告的結果，所有參與公司之定著率加總平均後為 48%，壽險業業務人員的脫落率顯然很高。另外根據人壽保險商業同業公會：保險市場重要指標及人身保險業務員測驗登記登錄管理統計年報（如下表 3-12，人身保險業務員登錄統計表），自 2001 年起至 2011 年年度末，第 13 個月定著率情況，似乎未有明顯的改善，而每年新登錄業務員人數，也有遞減的現象和趨勢。

表 3-12 人身保險業業務員登錄統計表

年/Year	新登錄人數 Number of Newly Registered Saleperson	第 13 個月定著率 <sup>1</sup> The 13th Month Retention Ratio of %
2001	59,630	44.70
2002	48,356	52.77
2003	30,923	53.73
2004	26,060	48.64
2005	29,547	46.59
2006	38,334	40.07
2007	35,355	43.96
2008	35,718	49.70
2009	27,315	40.19
2010	24,872	38.93
2011	22,645	42.07

註：1.第 13 個月定著率：當年度登錄保險業務員迄第十三個月仍在職，且舉績一件以上人數與當年度登錄保險業務員人數之比率。

2.各項比率之數值，係以各公司統計資料加總平均。

資料來源：中華民國人壽保險商業同業公會

#### 七、台灣壽險業保單繼續率：

保單繼續率（十三個月）與保單繼續率（二十五個月）主要意義在衡量公司業務招攬品質，其計算公式為： $PR_y = BF_{x+y} / NB'_x \times 100\%$  其中  $PR_y$  表在  $x$  月發單經過  $y$  個月契約仍有效之契約繼續率； $NB'_x$  為  $[NB_x - (x \text{ 月發單在 } x \sim x + y \text{ 期間內解除契約保件及死亡、全殘保件})]$ ； $NB_x$  表  $x$  月發單之新契約（不含契約撤銷保件）。 $BF_{x+y}$  表：  
（1）以件數計算契約繼續率時，為  $[NB'_x - (x \text{ 月發單在 } x \sim x + y \text{ 期間內解約、停效保件}) + (x \text{ 月發單在 } x \sim x + y \text{ 期間內復效契約保件})]$ ；  
（2）以基本保額或年繳化保費收入計算契約繼續率時，為  $[NB'_x - (x \text{ 月發單在 } x \sim x + y \text{ 期間內解約、停效、契約變更保件}) + (x \text{ 月發單在 } x \sim x + y \text{ 期間內復效、契約變更保件})]$ 。

保單繼續率佳者代表消費者持續繳交保費的比例較高，不但反映保單符合消費者需求，業務招攬品質較優，同時對保險公司而言，消費者長期

而且穩定的繳交保費對股東權益報酬率級財務上的健全會是非常重要而且非常有效的挹注。反之，若業者的保單繼續率低，因許多商品開發成本；招攬成本；核保成本；發單營業成本等均發生在初期，如此在保險公司尚未獲利之前將會有嚴重的費差損。

表 3-13 人身保險業保單繼續率統計表

年 Year	保單繼續率 Persistency %			
	第 13 個月 The Thirteenth Month		第 25 個月 The Twenty-Fifth Month	
	件數 Case	保額 Insured Amount	件數 Case	保額 Insured Amount
2001	84.86	83.80	74.86	74.09
2002	85.53	84.66	79.22	78.05
2003	84.66	83.54	78.25	77.54
2004	85.72	84.07	78.26	76.39
2005	84.87	82.15	80.15	77.35
2006	83.25	80.99	76.90	72.06
2007	84.96	84.66	76.70	74.29
2008	85.93	84.96	77.99	76.42
2009	84.85	85.33	78.69	77.68
2010	87.50	87.52	77.83	77.22
2011	87.49	87.18	81.81	81.43

資料來源：中華民國人壽保險商業同業公會

#### 八、台灣壽險業 RBC 風險資本適足率：

依據保險法第一百四十三條之四第三項規定，金管會訂定保險業資本適足性管理辦法，台灣人身保險業的監理制度係採風險基礎資本額，也就是 RBC (Risk- Based Captial) 即「風險資本適足率」，由自有資本額除以風險資本額所得。另依據人身保險業辦理資訊公開管理辦法第八條第十四款規定，人身保險業須揭露資本適足性的衡量指標亦是風險資本適足率。而「保險業風險資本額」簡單來說就是保險業經營風險所需之約當金額；保險業所經營之業務與其他金融機構不同，保戶購買保險商品係為預防未來之不確定性，保戶透過繳交保費將未來不確定性風險轉嫁給保險公司，故保險公司為經營風險之金融機構，其透過收取保費，銷售多數保單以適度分散由保戶轉嫁而來之風險，若該公司經營不善，將造成該公司保戶權益之損失，故必須

適度控管保險公司財務狀況。我國保險業風險資本額制度於保險法規定資本適足率需大於 200% 以上，未達上述標準者，則視情節輕重，依保險法第一百四十九條第一項、第二項及第三項處分之。下列表 3-14 為 2012 年台灣人身保險業風險資本適足率最新情形：

表 3-14 2012 年台灣人身保險業風險資本適足率

RBC	家數	佔 率	說 明
300% 以上	12	4 0 %	保德信、保誠、中國人壽、安聯、中信人壽、第一金人壽、合庫人壽、康健、友邦、法國巴黎、匯豐人壽、蘇黎世人壽
200% 至 300% 之間	12	4 0 %	國泰、富邦、新光、南山、台銀人壽、台灣人壽、三商美邦、中華郵政、全球、紐約、宏利、中泰
低於 200%	6	2 0 %	國華、幸福、國寶、遠雄、朝陽（原興農人壽）、宏泰。

註：RBC(Risk-Based Captial)即「風險資本適足率」，由自有資本額除以風險資本額所得

資料來源:行政院金融監督管理委員會&保險業資訊公開網站

## 第四章 個案公司簡介

### 第一節 個案公司發展源起及背景

十九世紀，美國正處在經濟恐慌以及隨之而來的經濟蕭條，再加上大量的移民湧入，一般人民生活窮困，有時甚至連家人死亡的喪葬費用都無力籌措，當時僅有富裕的上流階級人士才有能力投保。為了因應當時社會一般勞工階級的迫切需要，P 公司創辦人於 1875 年成立了「P 友好協會」(P Friendly Society)，秉持「人間愛、家族愛」的精神，推出簡易人壽保險 (Industrial Life Insurance)，以每週 3 分美金的低廉保費，使勞工階層加入保險，成為美國第一家開放給勞工階級投保的壽險公司。此舉，不但引起社會大眾的迴響，而且在美國的壽險史上，奠定了重要的里程碑。

其後，因不斷順應社會需求且蓬勃發展，時至今日已成為美國最大的保險公司之一。目前，經由多元化、國際化的經營策略，該金融集團已成為全世界最大的綜合金融機構之一。

美國 P 金融集團創業於紐澤西州之紐瓦克市 (Newark, New Jersey)，至今已擁有超越一百三十餘年的歷史。在美國、亞洲、歐洲及拉丁美洲都有營業據點，利用其在人壽保險及資產管理的專業，提供增加及保障客戶財富的服務，是全球最大的綜合金融機構之一，也是美國最大的保險公司之一。其在金融服務業擁有豐富的經驗並建立令人景仰的信譽，由於 P 公司的業務已涵蓋全方位的金融服務，於 2001 年 5 月正式更名 P 金融集團(P Financial Inc.)，以確實反映廣泛的商品與服務範疇。

接著於 2001 年 12 月 13 日以「PRU」代號，於紐約證券交易所正式掛牌上市，正式成為一家公開上市公司，以更有效、透明化的經營提供客戶全方位的金融服務。並提供多種金融商品及服務，包括人壽保險、共同基金、年金、養老金與退休金管理及相關服務、資產管理、銀行及信託業務、不動產仲介及企業遷徙等服務。以岩石標誌名聞遐邇的 P 人壽，在台灣保險業開放自由化之際，即自 1990 年進入台灣市場以來，P 人壽不僅秉持保 P 集團穩健經營與優良的名聲，更以獨特的壽險顧問制度，創造保險業的新標竿。

同時，為了表達對台灣市場的重視與承諾，P 人壽於 2000 年 11 月正式升格為台灣第一家外商壽險子公司，公司資本額增為新台幣 22 億 8 千萬元。於 2004 年購買企業總部並於次年進駐，2008 年經董事會決議現金增資，公司資本額增為新台幣 45 億元。P 人壽 2012 年度之總資產為新台幣 915.02 億元。以更雄厚的實力，落實「照顧人」的承諾。台灣 P 人壽隸屬於 P 金融集團國際壽險事業部，該部門為 P 金融集團中成長及發展最快、最迅速的單位。目前，P 國際壽險事業部的觸角，遍及美國、亞洲、歐洲及拉丁美洲。P 金融集團目前在台業務，除壽險之外，尚有投信公司。

## 第二節 個案公司經營理念

P 人壽在來台設立公司之初，即訂下了要以「獨特且更好」（Different & Better）的做法，將正確的保險概念帶給台灣地區的民眾，期望對台灣社會有所貢獻。並且重視品質為先的觀念，以優質的人才（Quality People）、優質的商品（Quality Product）以及優質的服務（Quality Service）致力提供客戶優質的壽險服務，以實踐公司「愛與關懷」與「照顧人」的理念。其公司的使命，願景，和策略分述如下：

- 一、 使命（Mission）提供高附加價值的產品及服務，協助客戶獲得財務上的安全與心靈上的平和。
- 二、 保德信願景（Vision）奠基於卓越行銷通路實力，擴大市場規模，使保德信成為台灣最受信賴及推崇的壽險公司。
- 三、 策略（Strategy）強化壽險顧問制度的核心競爭力，以確保長期成功開拓多元行銷通路，擴大客戶群，強化市場地位，延伸壽險保障範疇，以滿足客戶全方位的需求。

P 人壽要求專業、全職且受過良好訓練的人來擔任壽險顧問（Life Planner）的工作，代表公司直接服務客戶。在創設之初，P 人壽就訂定自己培養人員的原則。自 1990 年進入台灣市場以來，堅持錄用大專以上、全職且沒有壽險銷售經驗的人員，經由公司密集、長達一個月給薪的深度職前訓練，轉變成保險的專家，把正確的保險觀念帶給台灣的家庭。因此，P 人壽採用業界最嚴格的甄選標準錄用壽險顧問。壽險顧問必須具備大專學歷，擁

有豐富的社會閱歷，且無壽險銷售經驗，才能勝任此一專業、全職之工作。  
從下圖 4-1~到圖 4-4，可以觀察出 P 公司在壽險顧問甄選上的嚴謹流程。

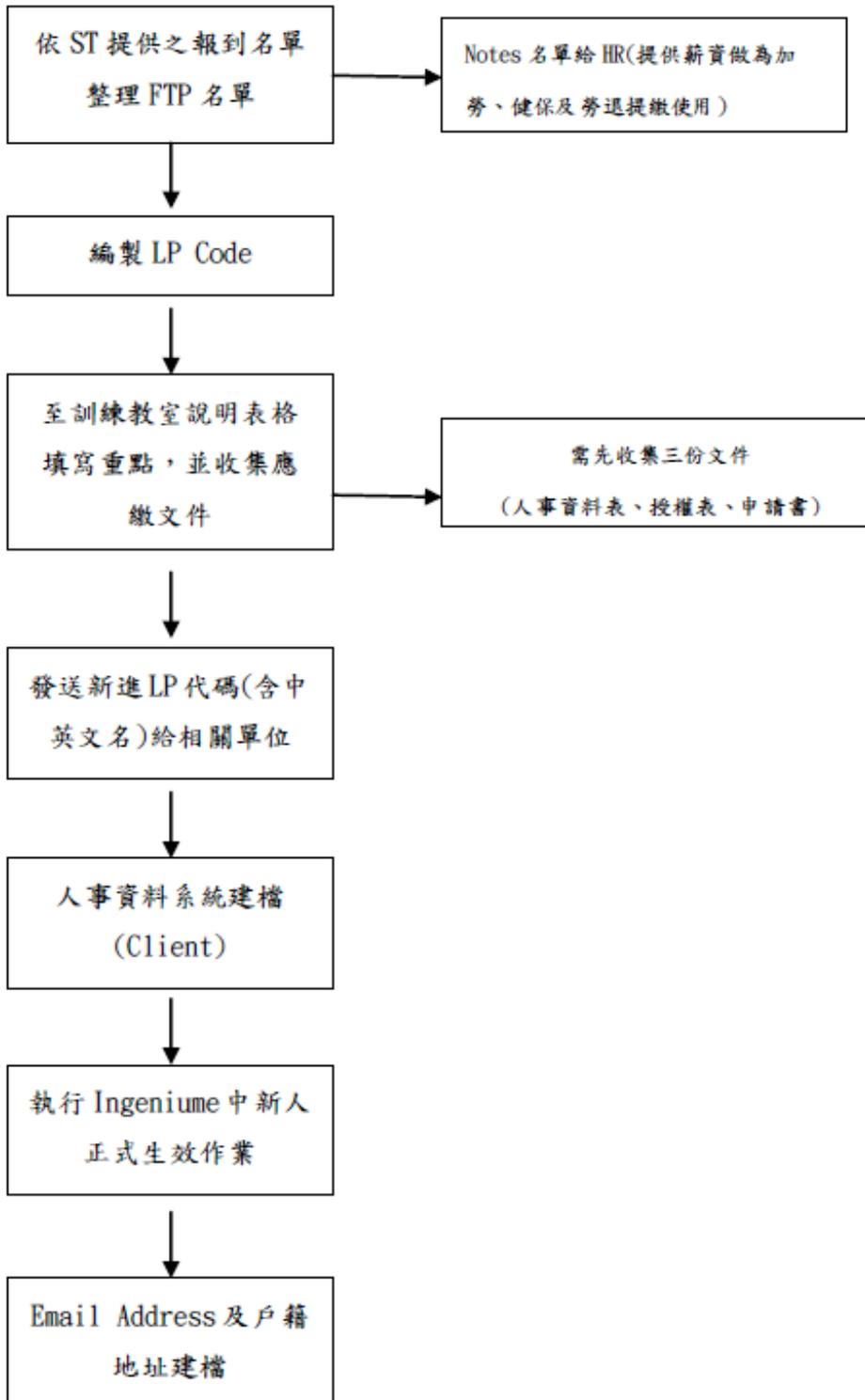


圖 4-1 P 人壽新進壽險顧問作業流程圖（第一日）

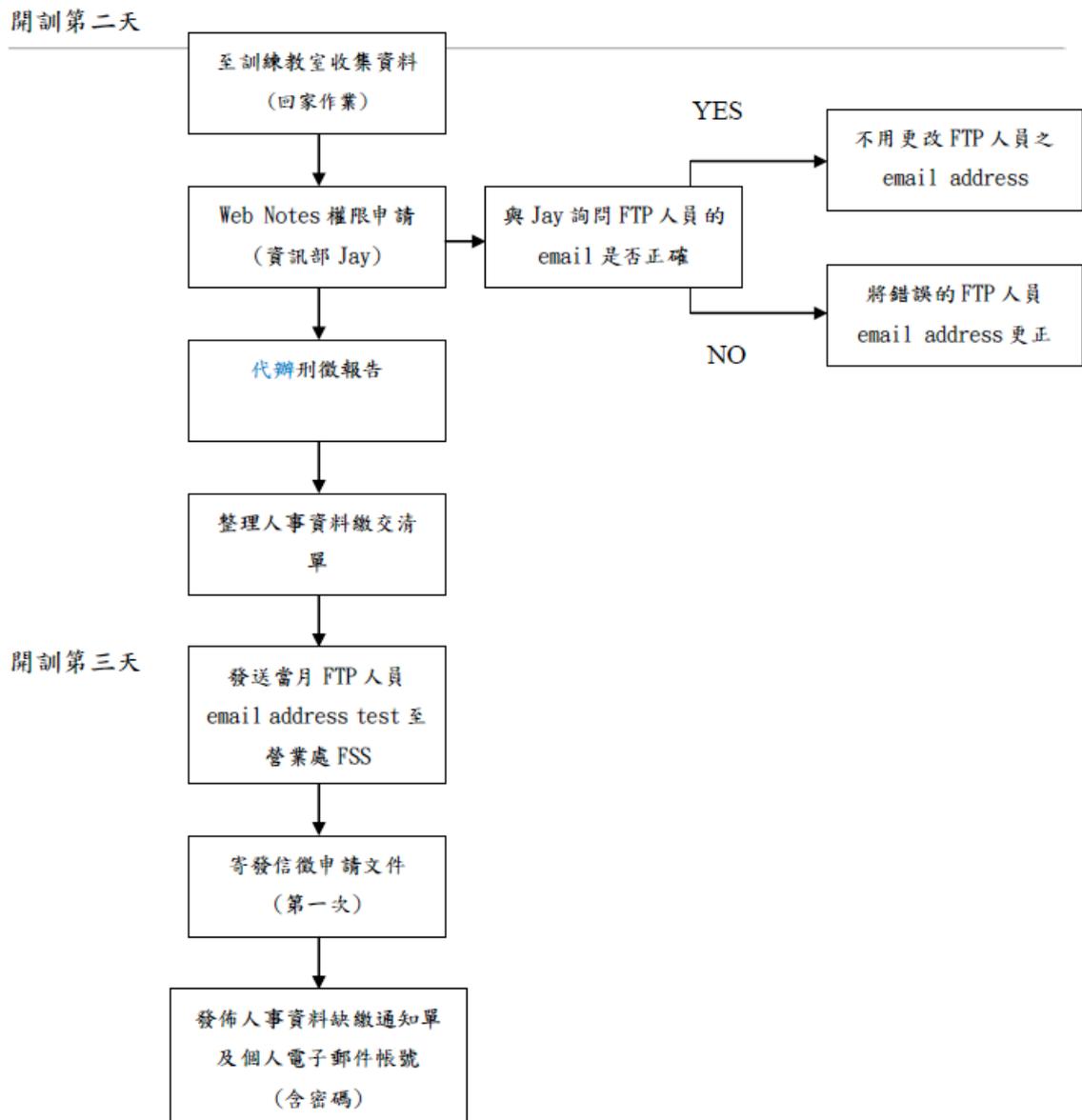


圖 4-2 P 人壽新進壽險顧問作業流程圖（第二日及第三日）

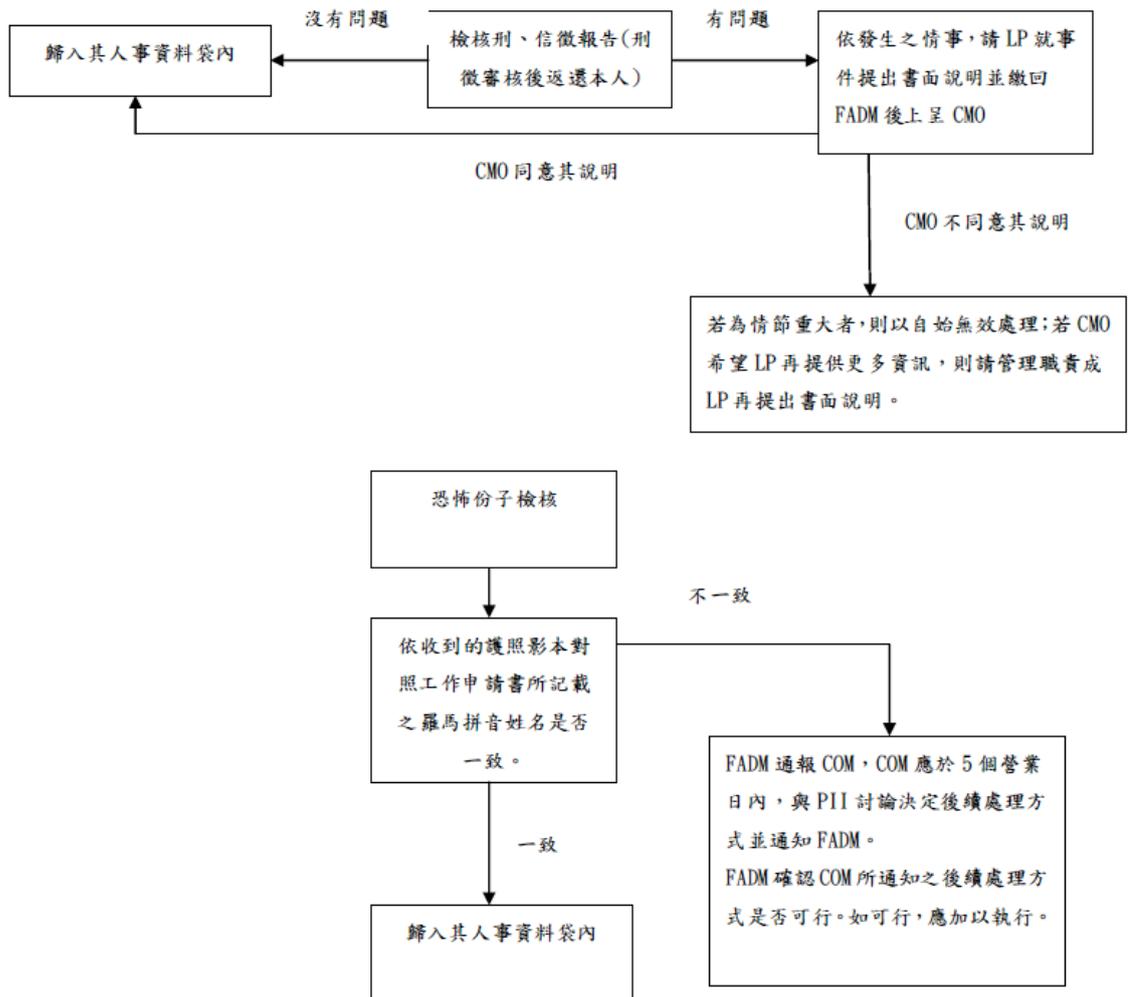


圖 4-3 P 人壽新進壽險顧問作業流程圖（異常處理）

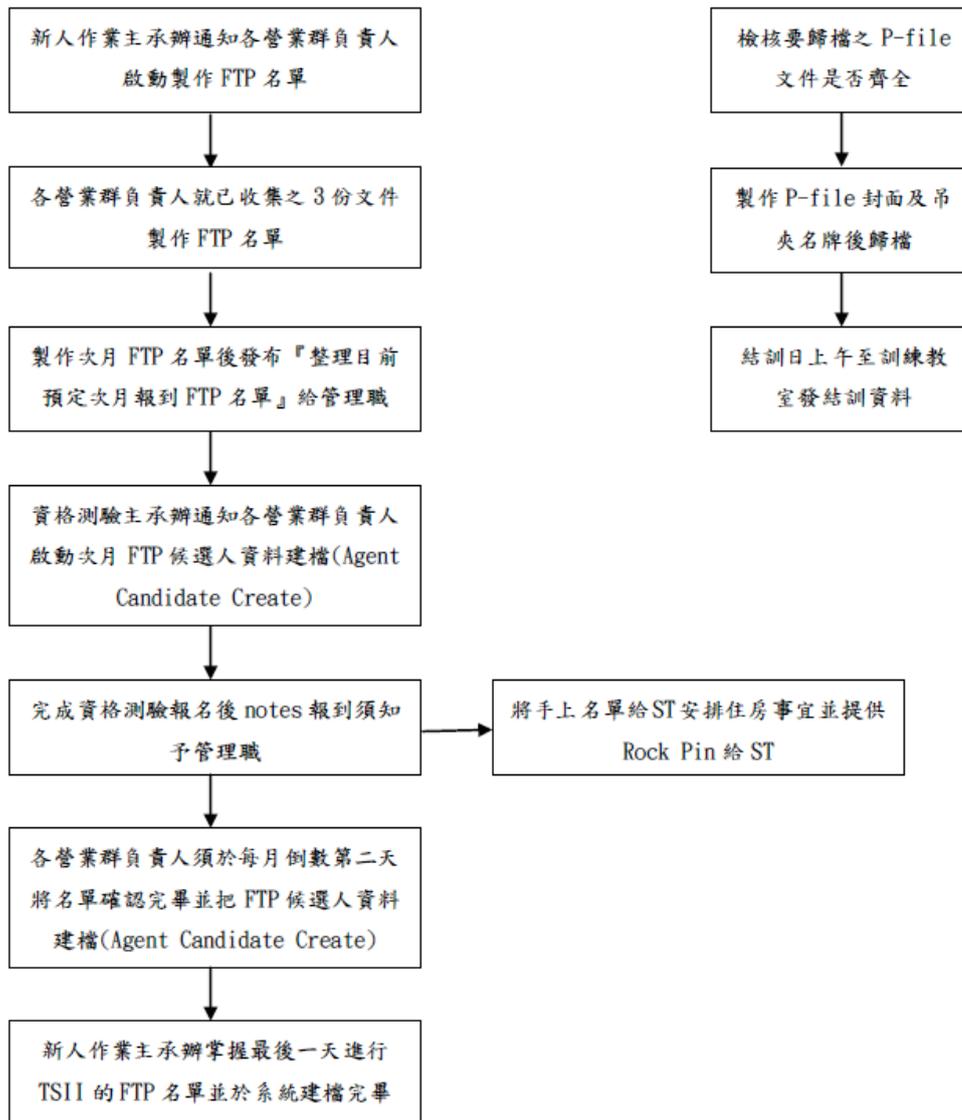


圖 4-4 P 人壽新進壽險顧問作業流程圖 (FTP 完成)

一旦通過嚴格的甄試進入公司，為了讓壽險顧問可以充分學習，並在創業初期沒有後顧之憂，依據「獎助學金」的精神，提供為期二年的「壽險顧問財務補助計劃」。具體來說，「壽險顧問財務補助計劃」乃是根據壽險顧問過去的資歷及其家庭基本生活需求來決定補助計劃的起始補助額度，該計劃可以讓新進壽險顧問在學習期間有穩定的收入，安心地學習壽險專業知識，並將壽險工作當成終身發展的職業。除了剛開始前二年的「壽險顧問財務補助計劃」，同時也提供一個收

入無上限的環境。P人壽相信「貢獻等於報酬」(Contribution=Compensation, 簡稱C=C)的觀念,努力成果將可以具體反應於報酬上,而且報酬沒有上限。因為人力資源是P人壽最珍貴的資產,從下表4-1P人壽人才培育發展訓練計劃,個案機構不管是新進,在職,管理職能,專業職能,共通職能,以及個人發展等均有詳細且完整的訓練培育計劃。

表 4-1 P 人壽人才培育發展訓練計劃

<b>一、NETP新進人員訓練：</b>
(一) 新人引導訓練 (New Employee Orientation)：透過本訓練，協助新進人員儘速熟悉工作環境與各項公司規定。
(二) 新人在職訓練 (On-the-Job Training)：分為一般科目與專業科目兩部分在工作崗位上訓練。
(三) 新人業務訓練 (First Month Training)：全體內勤人員須參加為期一週之外勤人員業務訓練，以瞭解外勤作業。
<b>二、OFF-JT計劃（集中訓練計劃）：</b>
(一) 管理職能訓練： 分為高階主管、中階主管、基層主管、儲備主管等四類訓練，透過讀書會、Workshop、內外部長短期訓練課程、外部研討會、發表會、國外論壇及機構參訪等多元進修管道進行。
(二) 專業職能訓練： 依據各單位與個人職務之專業職能需求，規劃相關訓練，並依職級區分為基礎、進階等不同訓練內容，以部門訓練或個人外派受訓方式執行。
(三) 共通職能訓練： 規劃全體員工皆適用之共通性課程，以協助同仁全方位發展與進步。訓練內容包括：法令遵循、語文訓練、通識項目、專題講座及電腦軟體應用等課程。
<b>三、OJT計劃（在職訓練計劃）：</b>
(一) 目標：使員工熟悉職務內容及擁有必要專業知識與技能。
(二) 方式：工作指導、部門會議、簡報舉行、專案參與、職務授權、經驗傳承等。
<b>四、IDP計劃（個人發展計劃）：</b>
由員工訂定個人年度發展計劃，透過自我進修、專業期刊閱讀、線上或廣播課程、參加專業考試、修習與工作相關之大學在職進修學分或學位課程等方式積極成長，提昇自我競爭力，以符合未來工作之需求與挑戰。

資料來源：P人壽人才培育發展訓練計劃

### 第三節 個案公司榮譽與排名

#### 一、獲金管會四度認可「模範壽險公司」(Model Company)：

P 人壽在台深耕超過 20 年，始終以成為台灣最受信賴及推崇的壽險公司為願景，於 2012 年再次通過金管會的審查，符合「保險商品銷售前程序作業準則」第 21 條之送審獎勵規定，為壽險業界的「模範壽險公司」(Model Company)，成為國內唯一四度獲金管會認可的「模範壽險公司」。此顯示保德信人壽在嚴峻的金融環境的挑戰下，各項指標皆展現績優公司的實力，在公司財務、專業壽險服務、優質客戶服務與善盡企業公民責任上均有傑出的表現。

#### 二、連續榮獲績優壽險公司：

台灣保德信人壽自民國 95 年至 101 年，連續 7 年獲行政院金管會公布為推動「提高國人保險保障方案」之績優保險公司。金管會自 94 年 7 月 1 日施行提高國人保險保障方案，實施商品送審獎勵措施，對人壽保險商品基本保額達一定標準或成長額度的保險公司給予獎勵，並每半年發布推動績效優良獲獎勵的業者名單，鼓勵業者推展保障型保險商品。

#### 三、天下雜誌「金牌服務大賞」人壽保險業第 1 名：

2012 年 7 月 11 日出刊的 501 期天下雜誌公布 2012「金牌服務大賞」，P 公司在人壽保險業中排名第 4 名。調查以天下雜誌群會員隨機抽樣，針對 23 行業 297 家企業，透過網路調查進行評比，評量指標包括品牌認知及服務品質兩大構面。更在 2013 年「第三屆金牌服務大賞」中，P 人壽從激烈的競爭中脫穎而出，獲得人壽保險業的第 1 名。P 人壽不但在商品與服務特色性部份，取得比競爭對手近三倍的壓倒性勝利，其強調用心讓客戶獲得最貼心規劃與服務的態度，也成功贏得客戶的心。

#### 四、二度獲得台灣保險卓越獎「公益關懷卓越獎」入圍獎：

P 人壽於 2011 年 10 月獲得由保發中心舉辦的第四屆台灣保險卓越獎「公益關懷卓越獎」之入圍獎，肯定個案機構長期致力於青少年志願服務精神的推廣，及從事多元性公益活動服務的努力。

#### 五、青少年基金會獲教育部「社教公益獎」：

P 人壽為深入推廣「P 公司青少年志工菁英獎」，於 2006 年所成立的「P 公司青少年基金會」獲得教育部頒發 2007 年「社教公益獎」，以肯定「P 公司青少年志工菁英獎」的舉辦，將志工精神的教育與推廣向下扎根，有效結合民間、政府及企業的力量，使青少年的服務事蹟獲得適當的宣揚與突顯，讓台灣社會對於青少年從事志願服務的觀念以及行動有積極的推展。

## 第五章 個案公司經營策略與分析

台灣第一家保險公司成立於 1947 年，至 2012 年，市場上的人壽保險公司，共有本土 24 家，外商 7 家，保險滲透度高達 17.66%，已經連續 5 年蟬聯世界第一，壽險業資產總額已高達新台幣 14.7 兆元，有效契約佔總人口數 216%，亦即平均每人擁有超過 2.1 張保單，保險公司都想要瓜分這塊市場。壽險公司只能不斷推出新產品，比較保單利益，產品推出後大家又競相模仿，讓消費者不斷比較商品利益，而罔顧是否符合自身的需求，如此一來，壽險公司就很難讓客戶察覺差異化，亦很難讓客戶做出選擇，往往就以利益為考量，決定自身的需求。

壽險業為擬定藍海策略意味著必須重新塑造新的價值曲線，買方或顧客的價值元素重新建構。壽險業市場仍存在不想買保險的非顧客群，如何透過藍海策略，找到這群顧客的購買意願，對提升壽險業的發展必有長遠的助益。壽險業目前處在紅海競爭中，想找到壽險業的藍海，其策略邏輯與經營模式必需從下列四個構面檢驗，以打破差異化和低成本之間的權衡取捨關係，挑戰壽險業現有的策略邏輯和商業模式：

- 一、壽險業內習以為常的因素，有哪些應予消除 (eliminate) ？
- 二、壽險業哪些因素應降低 (reduce) 到遠低於業界標準？
- 三、壽險業哪些因素應提升 (raise) 到遠超過業界標準？
- 四、壽險業哪些未提供的因素，應該被創造 (create) 出來？

為檢驗 P 公司在上述四個構面所採取策略，是否是符合模範保險公司的有效策略，且其所謂的業界標準有所依據，茲以台灣人身保險業目前市場佔有率最高，同時也是目前國內成立時間最久的國泰人壽當作比較標準，不但具有指標性，也有代表性。國泰人壽成立於民國 51 年，歷經五十年，至民國 100 年止，客戶數超過七百萬人，有效契約件數超過一千萬件，新契約市佔率約 26%，為全台灣最大之保險公司。民國 90 年「國泰金融控股股份有限公司」正式成立，發展跨業行銷，同時建構一個整合壽險、產險、銀行以及證券等金融機構的金融控股公司。民國 94 年 1 月大陸國泰人壽總公司正式成立，為台灣第一家在中國大陸成立保險公司的業者；除發展大陸市場外，並於民國 96 年 12 月順利取得越南財政部核發的營業證照，成立越南國泰人壽公司，成為國內第一家在越南成立保險子

公司的業者。

因此，在分析 P 人壽各項經營策略和措施以國泰人壽與 P 人壽對照比較將更具意義還有價值。下列表 5-1 先從自母集團間的在資產規模、成立時間、在全球大型企業同一基礎下的排名對照等做一個初步的比較。

表 5-1 國泰金控與 P 金融集團比較表

P 金融集團	國泰金控
成立迄今138年	成立迄今51年
資產規模折合新台幣約32兆(美金1兆零610億美元)	資產規模約新台幣5兆零525億元
富比世雜誌全球2000大企業第113名	富比世雜誌全球2000大企業第610名
財星雜誌全球500大企業第195名	未入榜(2011年列第258名)

資料來源：財星 (Fortune) 雜誌，July 23, 2012; 富比士 (Forbes) 雜誌，April 18, 2012;

接著再從沿革、信用評等、取得行政院金融監督管理委員會評選為模範保險公司(Model Company)的年份、主管機關評選績優保險公司和媒體雜誌評選理想品牌等差異詳列比較表如表 5-2。國泰人壽雖為國內最大保險公司，同時在 2007 年及 2010 年獲金管會評選為模範保險公司，P 人壽則在 2008 年、2010 年、2011 年、2012 年四度取得模範保險公司殊榮，是國內 30 餘家人身保險業者唯一達到高標準的公司，這也正是本研究意欲探討背後隱含策略邏輯的原因。下面各節即從個案公司所採行策略探討及研究其影響。

表 5-2 P 人壽與國泰人壽比較表

P 人壽	國泰人壽
P 人壽為台灣第一家外商壽險子公司	國泰是台灣第一批核准成立民營壽險公司
P 人壽自民國95年至101年，連續7年獲行政院金管會公布為推動「提高國人保險保障方案」之績優保險公司。	國泰人壽蟬聯天下雜誌金融業營收No.1 (2012),國泰人壽十三度榮獲管理雜誌國內保險業「理想品牌」No.1(2011)
P 人壽獲金管會四度2008~2010,2012年認可「模範壽險公司」(Model Company)	國泰人壽在2007年2010年獲金管會評選為模範壽險公司
中華信用評等:twAA+	twAA+

資料來源：中華徵信所 2012 年版「台灣地區大型集團企業研究」調查;行政院金管會

中華信用評等公司：國泰人壽(2012 年 8 月 24 日);P 人壽 (2012 年 9 月 20 日)

## 第一節 「創造」需求導向的行銷模式

若以國泰人壽的高市佔率代表整個產業大部份依「商品導向」的銷售模式，其訴求重點在商品利益、以及滿期可領回金額、擅長運用價格或商品本身利益間的比較如同紅海市場。P 人壽相對於國泰人壽，則創造出「需求導向 (Needs-Based Selling)」的行銷模式，其主張透過需求分析表、電腦問卷還有 Web-Lips 系統，壽險顧問一對一諮詢消費者，在發生「走太早」風險時所需預備的生活費用、醫療費用、教育費用、房貸費用、最後費用、其他費用、父母孝養金等以及「活太老」退休規劃量身訂製的專業服務。對於摯愛的家人，我們總是規劃著美好的未來。希望有安全舒適的居住環境，希望生活無虞，希望給孩子最好的教育，期待和家人共同打造人生夢想。然而，誰都無法預知，風險何時發生，發生在哪一個家庭。但是，我們卻可以選擇預先做好準備，確保家人的夢想都得以實現。

想像一下，萬一發生風險時，家人除了悲哀傷心，又該如何面對以下問題？如何支付喪葬費用或償還貸款？家人或父母親往後的生活費有著落嗎？子女的教養費用該怎麼辦？家人是否可以繼續在目前的房子過以往一樣的生活？除此之外，生病或受傷時衍生的醫療費或住院費有著落嗎？生病無法工作時沒有收入，生活會發生問題嗎？這些基本家庭保障問題，都是您我隨時可能面對的。

P 人壽「量身訂作的家庭保障計劃」正是這些問題的解決方案。因為其針對死亡、殘廢、疾病、退休及子女教育所引發的家庭財務問題，提供周延且具體可行的規劃，實現對家人的承諾。P 人壽要求壽險顧問協助客戶瞭解自己的需求，體認人生的責任，為了未來安心的生活，消費者需要準備以下的費用，也就是 8+1 需求：

- 一、生活費用：如果家庭主要經濟來源者，突然有一天發生意外，家庭成員的基本生活費用，將由誰來支付呢？為了讓遺留下來的家人，可以安心生活，不用擔心生活基本花費，如飲食、水電瓦斯費、衣著費等，或是被迫降低生活水準，因此，生活費用的準備是必要的。
- 二、教育費用：對父母而言，留給子女最大的財產，就是教育。為了讓子女不會因為經濟原因而中斷學業，能夠按您原先計劃讓子女完成預定的教育程度，您知道，各階段的教育費用究竟需要多少呢？
- 三、父母孝養金：如果有一天，當我們不能繼續奉養父母時，我們是否希望父母的

晚年生活，仍然有保障呢？

- 四、房貸、房租費用：對很多人來說，「家」是安心與幸福的象徵，是家人聚集、休憩的場所，也是子女安心成長的場所。但如果家中主要經濟支柱發生意外，對家庭來說，就失去了穩定的經濟來源，這時，每月的房貸、房租就成為家人的負擔。
- 五、最後費用：不管型式如何，人們遲早必須面臨死亡，萬一您現在就需要面對這個問題，您知道您心愛的家人，在失去摯愛的您時，還要面對沉重的相關負擔嗎？您想過喪葬費用、最後疾病醫療費用及未付清的帳單等等，會是一筆多大的開銷嗎？
- 六、遺產稅準備：您曾考慮遺產繼承的問題嗎？遺產問題對家人而言，是一大煩惱，所以有必要事先做好準備。
- 七、其它費用：身後會發生什麼緊急事故是任何人都無法預料的。人一生當中，不只一次地會發生某種緊急狀況，如果是在家中主要經濟來源者發生事故後，緊急事故對家人的打擊更是大，我們是不是應為這些緊急狀況做好事先預備。而家中面對生活的巨大改變，想要逐漸恢復到原來的生活情況及原有的生活水準，需要一段時間與金錢的調整，這一筆生活重整費用，您做好準備嗎？平日的應急費用或生活重整費用等等的準備，必須仰賴完善的計劃及足夠的金錢，讓你的愛繼續延續。
- 八、醫療費用：人的一生中難免會生病、受傷。突發的狀況使您需要住院治療時，首先您將面對收入中斷，但同時卻要負擔大筆的醫療費用。若無事先的準備，這突如其來的困難，必將使您束手無策。
- 九、老後費用：台灣已自 1993 年正式進入所謂「高齡化」的社會，隨著平均壽命延長、家庭與人口的結構變化，生產人口比例減少，養兒防老觀念的衰微…，想要在退休之後，過著經濟無虞的生活，必須事先做好具體的準備。

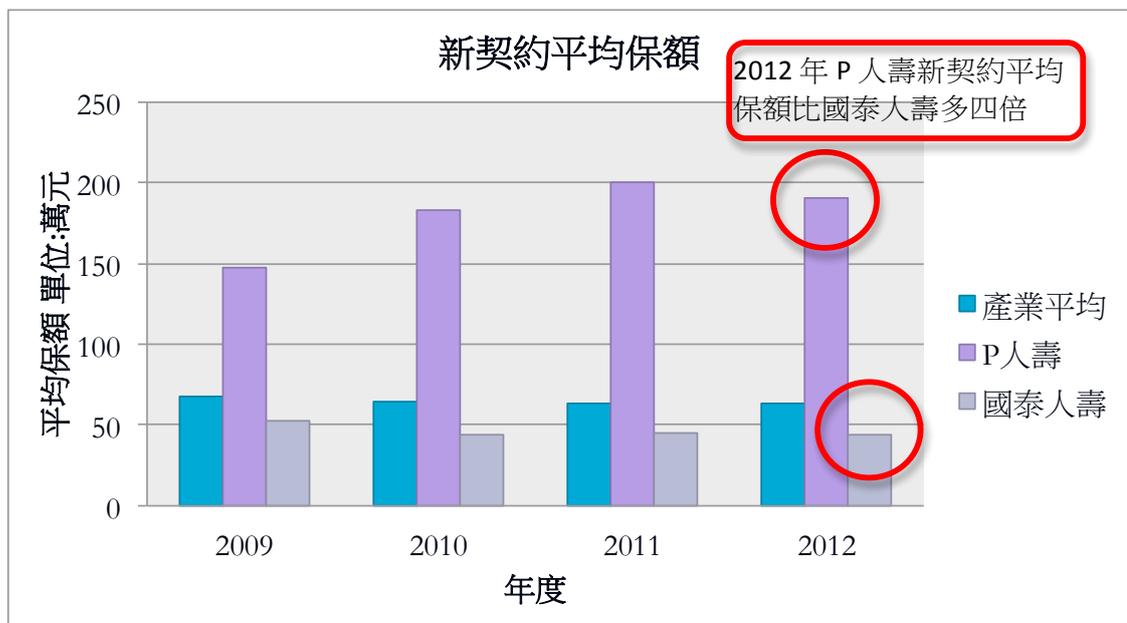
透過上面 8+1 項需求探詢，P 人壽以消費者的需求為出發點，引領顧客思考自身保障，進而規劃出貼近真實需要的保單。相反的，傳統「商品導向行銷模式」為首的國泰人壽，則採取商品利益為訴求重點的商品導向行銷策略。茲就 P 人壽與國泰人壽行銷策略分析比較如表 5-3：

表 5-3 P 人壽與國泰人壽行銷策略差異比較表

P人壽：需求導向 (Needs-Based Selling)	國泰人壽：商品導向
訴求重點：8+1項費用	訴求重點：商品利益，期滿可領回
需求分析表&電腦問卷&Lips系統	雙十法則&價格比較
平均保額：190.5萬	平均保額：43.5萬

資料來源：P 人壽與國泰人壽官方網站&2012 年保發中心年統計資料&本研究整理

另外，從財團法人保險事業發展中心、中華民國人壽保險商業同業公會以及金融監督管理委員會針對新契約平均保額的統計結果，2012 年國泰人壽新契約平均保額 43.5 萬，P 人壽新契約平均保額 190.5 萬，P 人壽新契約平均保額高過國泰人壽四倍有餘。下面統計圖 5-1 可看出新契約平均保額 P 人壽和國泰人壽甚至整個產業新契約平均保額的明顯差距。

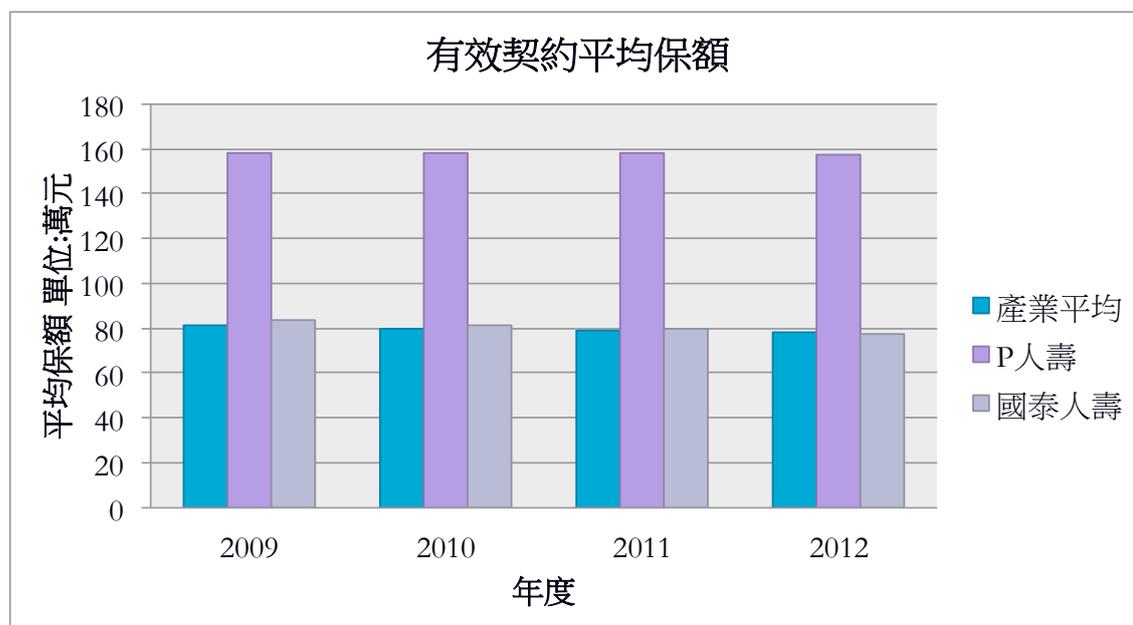


資料來源:P 人壽,國泰人壽官網公開資訊觀測站;保發中心&本研究整理

圖 5-1 新契約平均保額比較圖

上述新契約平均保額為全年新契約承做總保險金額除以全年新契約總件數所得，若將保險公司有效契約全部承保保險金額除以所有有效契約件數，則得到有效契約平均保額如圖 5-2，如此更可以觀察出保險公司在平均保額這項重要指標上的表現。國泰人壽有效契約平均保額近 4 年分別為 83.8 萬、81.5 萬、79.5 萬、77.3 萬，呈現逐年下降趨勢；P 人壽則維持在 158 萬水準。由以上的分析比較，P 人壽不管是在新契約平均保額還是有效契約平均保額都顯著高於整個產業平均以

及國泰人壽。驗證了 P 人壽在行銷策略上所採取的「創造」需求導向的行銷模式，能夠明顯提高保額，並連續 7 年獲行政院金管會公布為：推動「提高國人保險保障方案」之績優保險公司，並獲得金管會新種商品送審件數增加 1 件的獎勵。



資料來源:P 人壽,國泰人壽官網公開資訊觀測站;保發中心&本研究整理

圖 5-2 有效契約平均保額比較圖

## 第二節 「提升」人力素質

P 人壽認為人力資源是 P 人壽最珍貴的資產，而且專業壽險顧問是其最重要的資產也是企業經營策略的核心。其重視員工專業培育，並將「照顧人」的經營理念落實在員工關係上，讓員工樂在工作，並發揮所長。P 人壽要求專業、全職且受過良好訓練的人來擔任壽險顧問的工作，代表公司直接服務客戶。在創設之初，P 人壽就訂定自己培養人員的原則。自 1990 年進入台灣市場以來，堅持錄用大專以上、全職且沒有壽險銷售經驗的人員，經由公司密集、長達一個月給薪的深度職前訓練，轉變成保險的專家，把正確的保險觀念帶給台灣的家庭。因此，P 人壽採用業界最嚴格的甄選標準錄用壽險顧問。壽險顧問必須具備大專學歷，擁有豐富的社會閱歷，且無壽險銷售經驗，才能勝任此一專業、全職之工作。一旦通過嚴格的甄試進入公司，為了讓同仁可以充分學習，並在創業初期沒

有後顧之憂，依據「獎助學金」的精神，提供為期二年的「壽險顧問財務補助計劃」，這樣的進用流程，即其獨特的「專業壽險顧問（Life Planner）制度」。

既然 P 人壽採用業界最嚴格甄選標準錄用壽險顧問，那麼我們可以從其新進壽險顧問作業流程及辦法進而分析其在人力資源策略上戮力「提升」人才素質的策略：P 人壽新進壽險顧問晉用標準及作業流程，在提升產業從業人員素質不僅嚴謹，且堪稱產業最嚴格的甄選流程。

另外，不但其甄選流程嚴謹，壽險顧問在甄選通過後，P 人壽同時也提供了業界唯一的「壽險顧問財務補助計劃」。具體來說，「壽險顧問財務補助計劃」乃是根據壽險顧問過去的資歷及其家庭基本生活需求來決定補助計劃的起始補助額度，該計劃可以讓新進壽險顧問在學習期間有穩定的收入，安心地學習壽險專業知識，並將壽險工作當成終身發展的職業。除了剛開始前二年的「壽險顧問財務補助計劃」，同時也提供一個收入無上限的挑戰環境。P 人壽相信「貢獻等於報酬」(Contribution=Compensation，簡稱 C=C)的觀念，努力成果將可以具體反應於報酬上，而且報酬沒有上限。茲就國泰人壽與 P 人壽在人力資源策略上的差異分析如下表 5-4：

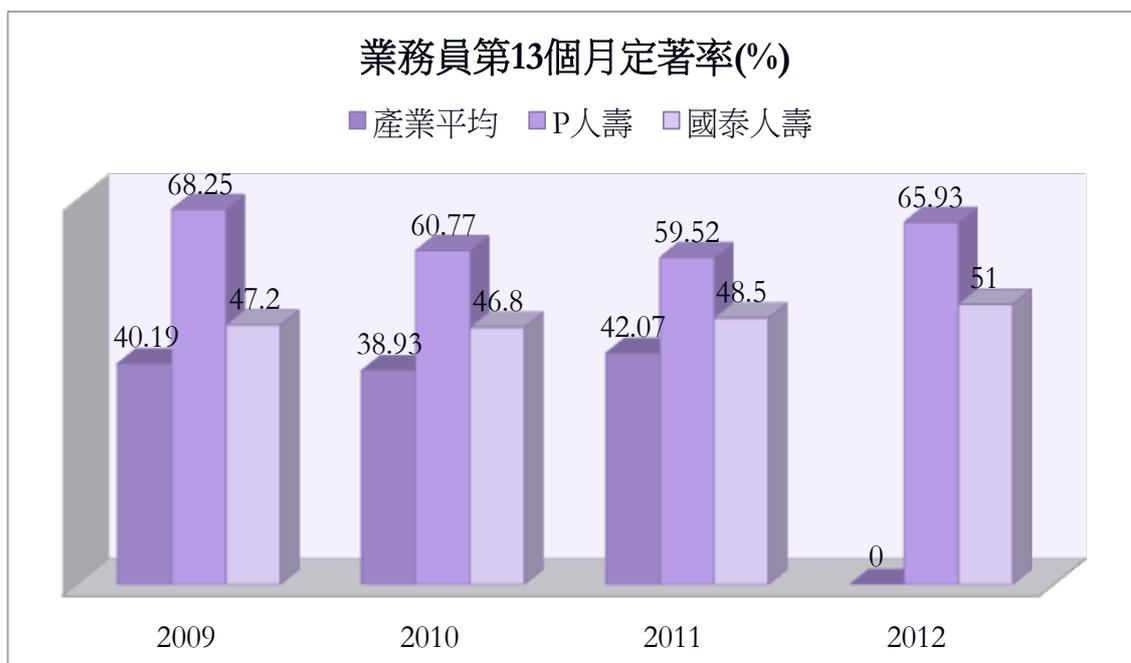
表 5-4 P 人壽與國泰人壽人力資源策略比較表

P 人壽：精英政策	國泰人壽：人海戰術
最重要的資產也是企業經營策略的核心	大量進用但同時也大量流失
業界最嚴格甄選標準：大專以上學歷；3~5年以上工作經驗；無壽險業經驗	高中（職）以上學歷
全職	兼職可
審查刑事徵信;恐怖份子查核;檢核信用徵信	無
業務經理Orientation，處經理CIS1~3;TS1;副總經理TS2面試	公司甄選合格
業界唯一提供為期二年的「壽險顧問財務補助計劃」	無底薪

資料來源：P 人壽新進壽險顧問作業辦法&實務訪查&國泰人壽官方網站

由上面的分析比較，再從反映到從業人員實際定著情形，壽險業從業人員第 13 個月定著率（如下圖）：係以當年度登錄保險業務員迄第十三個月仍在職，且舉績一件以上人數與當年度登錄保險業務員人數之比率。各項比率之數

值，係以各公司統計資料加總平均。此數值反應產業從業的業務人員是否穩定，以及從業滿 13 個月是否仍在職的重要指標，此一指標對整個產業而言，代表業務員在壽險業 13 個月後的留任比率。過去大量孤兒保單，反映台灣過去以人情壓力銷售保單模式，然後再大量進用甚至開放兼職人員，以致定著率長期平均僅約 4 成的惡性循環。而 P 人壽明顯高於產業的定著率則驗證了人力資源策略上所



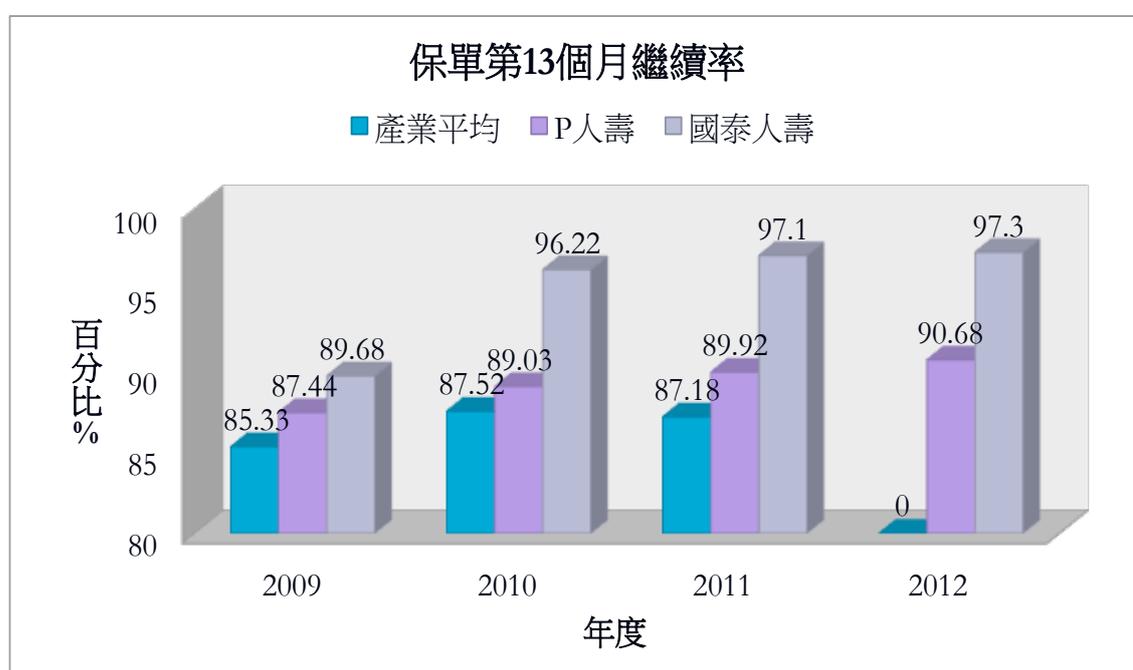
採取「提升」人力素質的專業壽險顧問制度（Life Planner）是成功的。

資料來源:P 人壽,國泰人壽官網公開資訊觀測站;保發中心&本研究整理

圖 5-3 業務員第 13 個月定著率比較圖

而人力素質良窳另外是否也直接影響保單招攬品質？我們從保單繼續率和理賠糾紛率這 2 項指標來檢驗。保單繼續率（第十三個月），主要意義在衡量公司業務招攬品質，保單繼續率佳者代表消費者持續繳交保費的比例較高，不但反映保單符合消費者需求，業務招攬品質較優，同時對保險公司而言，消費者長期而且穩定的繳交保費對股東權益報酬率級財務上的健全會是非常重要的而且非常有效的挹注。反之，若業者的保單繼續率低，因許多商品開發成本；招攬成本；核保成本；發單營業成本等均發生在初期，如此在保險公司尚未獲利之前將會有嚴重的費差損。因此，模範保險公司評選標準，亦將之列為重要指標。保單繼續率計算公式為： $PR_y = \frac{BF_{x+y}}{NB'_x} \times 100\%$ ，（件數存續或保額存續計算結果不同）其中  $PR_y$  表在  $x$  月發單經過  $y$  個月契約仍有效之契約繼續率； $NB'_x$  為  $[NB_x -$

( $x$  月發單在  $x \sim x + y$  期間內解除契約保件及死亡、全殘保件) ] ;  $NB_x$  表  $x$  月發單之新契約 (不含契約撤銷保件) 。 $BF_{x+y}$  表 : ( 1 ) 以件數計算契約繼續率時 , 為 [  $NB'_x - (x$  月發單在  $x \sim x + y$  期間內解約、停效保件) + ( $x$  月發單在  $x \sim x + y$  期間內復效契約保件) ] ; ( 2 ) 以基本保額或年繳化保費收入計算契約繼續率時 , 為 [  $NB'_x - (x$  月發單在  $x \sim x + y$  期間內解約、停效、契約變更保件) + ( $x$  月發單在  $x \sim x + y$  期間內復效、契約變更保件) ] 。因此 , 以基本保額或年繳化保費收入計算契約繼續率 , 結果不同 , 這說明了 P 人壽高於產業平均 , 但國泰人壽有保費收入優勢 , 而呈現較 P 人壽高的保單繼續率。



資料來源:P 人壽,國泰人壽官網公開資訊觀測站;保發中心&本研究整理

圖 5-4 保單第 13 個月繼續率比較圖

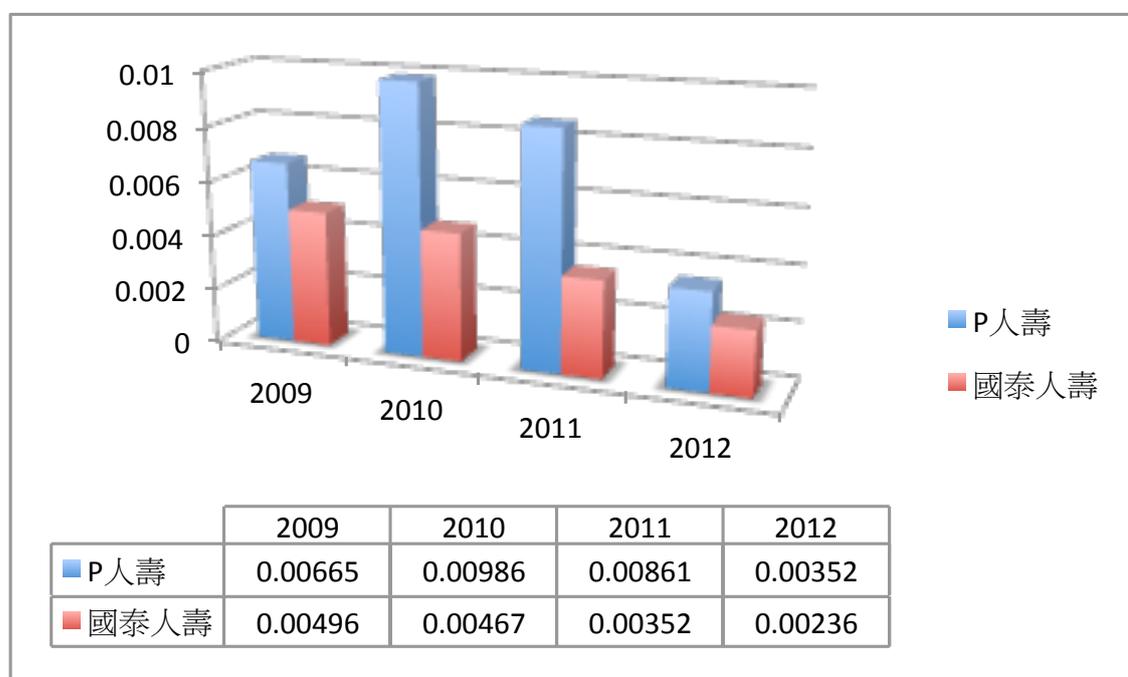
而理賠訴訟件數及其對理賠申請件數的比率在評估保險公司也可以衡量保單招攬品質 , 同時也可以判斷保險公司理賠服務品質 , 申訴比率低表示該公司較重視保戶的權益及理賠服務。當然 , 若單以件數來看 , 國泰人壽因其市佔率最高 , 理賠訴訟件數難免也高 , 用件數評估理賠服務的品質難免失真 , 因此下列表 5-5 及圖 5-5 均以比率呈現比較 , 由比較結果發現人力資源素質似乎與理賠訴訟率並無直接正相關。唯 P 人壽與國泰人壽申訴相關綜合評分值排名均在前 30% , 均符合模範保險公司要件。

表 5-5 P 人壽與國泰人壽訴訟比率表

	P人壽			國泰人壽		
	訴訟件數	理賠件數	比率	訴訟件數	理賠件數	比率
2009	3	45,124	0.00665	86	1,734,438	0.00496
2010	5	50,735	0.00986	116	2,486,077	0.00467
2011	5	58,074	0.00861	93	2,643,250	0.00352
2012	2	67,739	0.00295	73	3,096,825	0.00236

註:理賠訴訟件數及其對申請理賠件數之比率=理賠訴訟件數 / 申請理賠件數

資料來源:P 人壽集國泰人壽公開資訊觀測站&保發中心



註:理賠訴訟件數及其對申請理賠件數之比率=理賠訴訟件數 / 申請理賠件數

資料來源:P 人壽及國泰人壽公開資訊觀測站；保發中心&本研究整理

圖 5-5 P 人壽與國泰人壽訴訟比率比較圖

### 第三節 「消除」傳統多元通路

P 人壽是台灣第一家外商壽險子公司，自西元 1990 年進入台灣市場以來，在通路策略上採取「直效行銷」的單一模式，堅持自行培育專業壽險顧問的精兵政策；也就是「消去」業界習以為常的多元通路策略。因此相對於 P 人壽，國泰人壽則運用傳統多元通路，不但有直效行銷；電話行銷；理財專員；還有保險代

理人；以及金融控股公司下證券、產險、投顧、投信、銀行等跨部門銷售。茲就 P 人壽與國泰人壽在通路策略上所採取不同管道的差異分析比較如表 5-6：

表 5-6 P 人壽與國泰人壽通路策略比較表

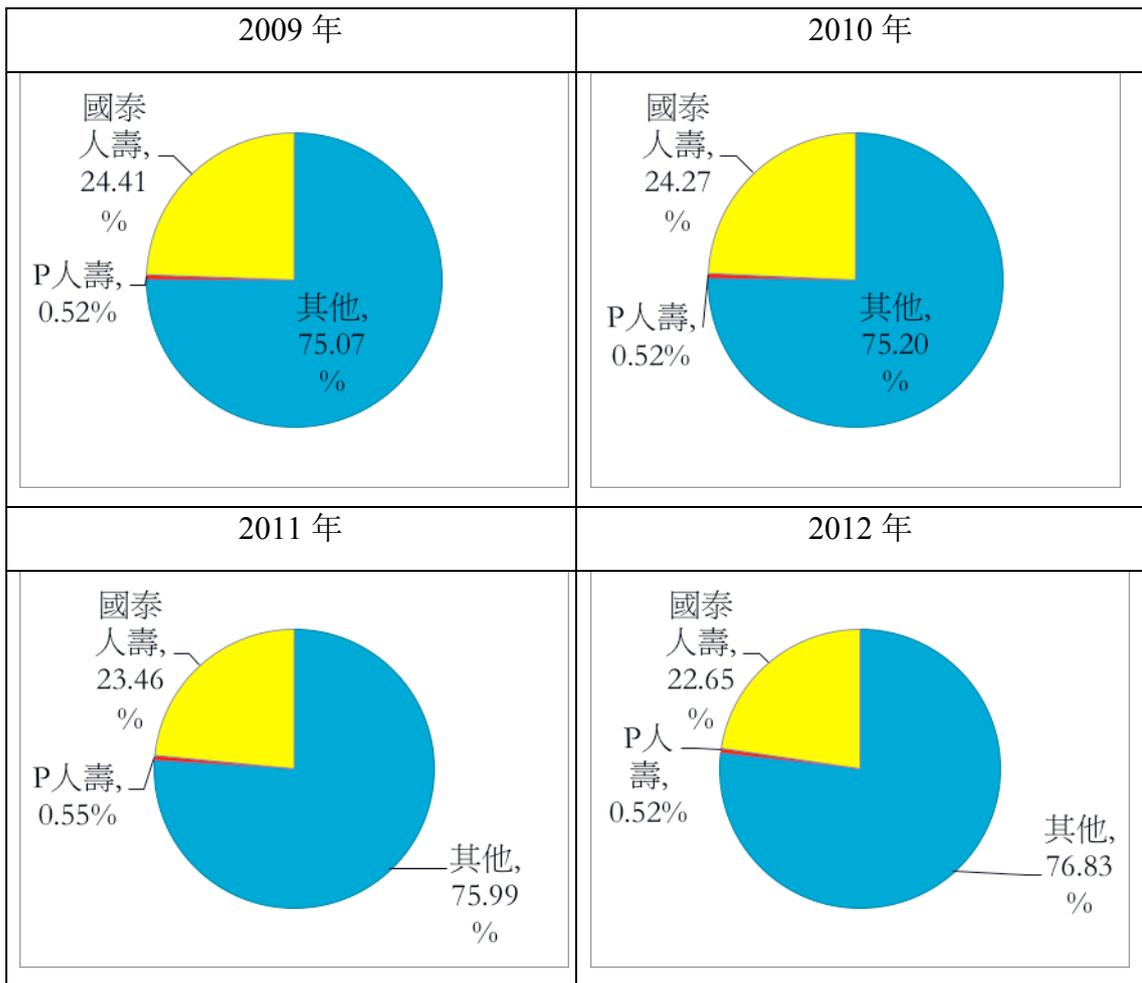
P人壽：直效行銷（單一）	國泰人壽：多元渠道
直效行銷：自行培育壽險顧問約800名	直效行銷5萬業務大軍(專職約2萬)
電話行銷：無	電話行銷
銀行通路：無(惟自2012年起成立銀行通路部加入華南銀行，大台北銀行)	理財專員：國泰世華銀行
無	保險代理人
保險經紀人：無	無
金控跨售：無	金控子公司跨售：投信，投顧，證券，產險，銀行等
房貸放款及房貸壽險：無	房貸放款擊房貸壽險業務

資料來源：P 人壽集國泰人壽公開資訊觀測站&本研究整理

從財團法人保險事業發展中心以及行政院金融監督管理委員會要求公開資訊觀測站的觀察指標之一為總保費收入（係指消費者購買保險商品所支付的價金，即要保人交付於保險人，以交換保險人承諾事故發生時，負擔保險責任對價之金額。）；以及總保費收入市場佔有率（計算方式為：總保費收入市場佔有率=當年度總保費收入 / 全體人員保險業當年度總保費收入）。總保費收入市場佔有率的指標意義在由市場佔有率之高低，可評估該公司保費收入占整體市場的比重及影響性。

因此，從總費收入市場佔有率的結果，國泰人壽總保費收入市場佔有率，在 2012 年年度末為 22.65%，P 人壽只有 0.52%的比重，還有國泰人壽近 4 年，有逐年從 24.41%遞減到 22.65%的趨勢。若單從通路所採行的不同策略角度分析，採取多元通路策略的國泰人壽，則明顯勝出。下列圓形圖 5-6 可以清楚的比較近 4 年 P 人壽與國泰人壽市場佔有情形之差異。論規模與市佔，國泰人壽遠勝 P 人壽可以解釋 P 人壽所採行消除多元管道的通路策略，並非有效藍海策略中四項行動架構之消除策略。

圖 5-6 P 人壽與國泰人壽總保費收入市佔率圓形圖



資料來源：財團法人保險事業發展中心&本研究整理

#### 第四節 「降低」風險性資本額

依據人身保險業辦理資訊公開管理辦法第 8 條第 14 款規定，人身保險業須揭露資本適足性的衡量指標為風險資本適足率。另依保險業資本適足性管理辦法，保險業資本適足率依下列公式計算：資本適足率＝（自有資本/風險資本）× 百分之一百。自有資本，係指保險業依本辦法規定經主管機關認許之資本總額；其範圍包括：（一）經認許之業主權益。（二）其他依主管機關規定之調整項目；風險資本，係指依照保險業實際經營所承受之風險程度，計算而得之資本總額；其範圍包括下列風險項目：（一）資產風險。（二）保險風險。（三）利率風險。（四）其他風險。

由風險資本適足性可以知道該人壽保險公司在財務管理策略運作方向，P 人壽在財務管理策略上「降低」風險性資本額，亦即在財務管理上採行一向保守穩

健的操作策略，例如同性質商品絕不以高預定利率為訴求，不直接在商品價格上競爭，以降低利率風險；在資產管理及資金運用上也偏向穩定且安全的金融工具，以降低資產風險。如此，符合主關機關及相關法令基本要求。RBC 在監理保險公司清償能力上，是非常重要的衡量指標之一，而且，金管會在評選模範保險公司的第一個衡量要項就是風險資本適足率須達 250% 以上。從下表 5-7，便可清楚的比較出 P 人壽在財務管理策略上採行「降低」風險性資本額的做法，可以得到較國泰人壽更好的風險資本適足率，同時也顯示個案公司有允當的資本水準與高於產業標準的資產負債管理。

表 5-7 P 人壽與國泰人壽風險資本適足率比較表

	2009	2010	2011	2012
P 人壽	百分之三百以上	百分之三百以上	百分之三百以上	百分之三百以上
國泰人壽	百分之兩百以上，未達百分之三百	百分之兩百以上，未達百分之三百	百分之兩百以上，未達百分之三百	百分之兩百以上，未達百分之三百

資料來源：P 人壽與國泰人壽官網財務指標之資本適足性揭露

## 第五節 「降低」高預定利率商品

近十年來，台灣保險市場蓬勃發展。除了傳統商品（壽險、傷害險、健康險）外，各種投資、理財型保單紛紛推陳出新，競爭激烈。台灣社會對保險的概念也逐漸從早期「保險都是騙人的」，到不盡信「期滿可以還本」或「活得愈久，領得愈多」之類行銷話術，懂得自我評估風險還有需求。台灣的保險滲透度領先全球，反映了保險業對經濟的貢獻遠較各國大，保險市場已臻於成熟。國人的保費支出三級跳，與購買的「險種」多為理財型的儲蓄保單有很大關係。儲蓄險的保費比其他純保障的險種（如壽險）貴，而且保費多採躉繳（一次繳清）方式，拉高了整體平均數。保險事業發展中心的統計顯示，台灣的人身保險涵蓋壽險、健康醫療險、意外傷害險、年金險等 4 項，其中，壽險（65%）與年金險（23%）占了大宗。儲蓄險的保費貴，但民眾還是喜歡買，為的是賺比銀行定存高的利息。儲蓄險利率有保證、能穩健獲利，但前提是額度要夠大，才看得出利息效益。令人好奇的是，諸如「N 年還本」、「活得愈久，領得愈多」的儲蓄型

保單在國內已存在二、三十年，國外也有類似商品，但為何這幾年如此熱銷大賣？深入探究，近十年全球經濟激烈變動，2001 年網路科技泡沫，股市一夕崩盤，如雅虎股價曾重挫 90%，由 145 美元跌到 15 美元，世界經濟嚴重衰退。2008 年美國次級房貸危機引爆全球金融海嘯，雷曼兄弟等機構紛紛破產，道瓊工業指數也數度單日重跌數百點；迄今，各國景氣又陷於歐債、美債泥淖，尚未完全恢復。影響所及，國內銀行利率一路從 5% 走跌到 1% 以下，與 1990 年代定存利率 8%~9% 相差頗大。

保險與利率有連動關係，低利率使「保障型」的傳統保單利率下降、保費變貴，消費者購買意願降低；定存族開始四處尋找報酬率更高的理財工具，使得「儲蓄型」或「投資型」保險商品大受歡迎。其次，近年國內薪資水平雖然變動不大，加上國際經濟情勢不明，民間投資意願不強，民眾省吃儉用，縮減開銷，國民儲蓄率反而屢創新高。主計處統計，2001~2011 年國民儲蓄率（國民儲蓄毛額占國民生產毛額的比率）自 24% 升到 29.77%，維持在高水位，民間閒置資金增加；充沛的游資需要尋求「保本」或「穩健獲利」的出口，儲蓄型保險商品因此成為選項之一。另外，政府為擴大銀行規模，通過《金融控股公司法》，讓銀行加入銷售保險的行列，推出許多「類定存」保單，也有助於儲蓄型保險市占率的大幅提高。據統計，2009 年，銀行賣保險的成績已經超過了傳統的民營保險公司，去年全台約有六成的保費收入來自銀行，其中，儲蓄型保單即占大宗。在投資型或理財型保單熱賣的亮眼成績下，造就日益顯著的「高保費，低保障」現象。保險事業發展中心統計，國人的壽險與年金險平均投保率（有效保單件數占人口數比例）已高達 216%，壽險新契約平均保額卻僅 63.5 萬元，為近 9 年來新低。若以一人 2.1 張保單計算，則每人平均壽險保額約為 133 萬元，與歐美、日本等國平均每人保額 300~500 萬元相較，保障明顯偏低。

學理上，保險原是一種風險分攤工具，多半用於身故保障。但為了回應這種「想把錢領回」的消費習性，保險公司發明了「生死合險」型保單，把被保險人生時與死亡的給付條件合併，讓保險人活著時可以先領一筆錢，身故後家屬親友等受益人也有錢可拿。因此打著「活得愈久，領得愈多」、「期滿還本」等訴求的保單紛紛出籠，擊中一般人「不想虧本」的心態。目前市場上的利變型（利

率變動型) 年金、六或七年期躉繳養老險等理財型保單，多只訴求一次繳多少保費，N 年後就可以拿回 XX 利息，卻忽略了保險是為了提供生活「保障」的真正需求。舉例來說，一張 10 年期的還本型養老險，年繳保費 11 萬元，到期後可領回 110 萬滿期金，在這期間要保人若不幸身亡，受益人則可獲得 100 萬元理賠，等於每年存了 10 萬元，只有 1 萬元是用來買身故後 100 萬的保障。因為保險原義在保障，是風險管理的工具，即使附加了儲蓄、投資、節稅等功能，其「保障」性質應無可取代。

在人身保險業市場需求方面，台灣 65 歲以上人口市佔率已超過 10%，顯示高齡化社會已降臨。國泰人壽訂立停售利變型年金政策，逐步調整保單結構，2010 年第三季率先停售短年期利變年金商品，2010 年國泰人壽的初年度新契約保費收入(FYP)成長 26%，新契約等價保費收入(FYPE)成長 48.2%，其中 FYPE 大幅成長顯示國泰人壽產品組合繳費年期，有逐漸移轉獲利較高的長天期保單趨勢，躉售型商品的銷售比重有下降狀況。2011 年國泰人壽經營策略轉向銷售長天期傳統型產品。2012 年國泰人壽新契約總保費收入結構比重傳統型人壽保險佔 23.86%、健康險 27.86%、傷害保險 22.4%以及年金保險佔 13.84%。年金保險從 2009 年佔率 34.61%逐年降至 13.84%。下表 5-8 觀察出國泰人壽在商品組合結構上，所採行的策略明顯移轉至可以創造較佳獲利的長天期保單，而非盲目搶佔市場佔有率的躉繳型工具。

表 5-8 國泰人壽近 4 年新契約保費收入以及市場佔有率表

指標	商品	單位	國泰人壽			
			2009	2010	2011	2012
新契約保費收入	人壽保險	千元	107,056,594	177,150,976	198,932,575	230,331,593
	傷害保險	千元	1,564,948	1,468,952	2,476,570	2,456,865
	健康保險	千元	11,669,395	7,633,207	8,931,369	9,460,139
	年金保險	千元	141,353,313	143,847,810	45,114,163	24,920,044
新契約保費收入市場佔有率	人壽保險	%	22.80	28.05	25.47	23.86
	傷害保險	%	16.43	15.75	23.96	22.40
	健康保險	%	31.10	27.39	28.86	27.86
	年金保險	%	34.61	29.18	26.12	13.84

資料來源：金管會保險局保險業公開資訊觀測站

P 人壽於 2009 年 Q2 推出變額年金保險，Q3 推出新特定傷病終身保險；2010 年 Q1 推出高額定期壽險，Q2 推出健康人生醫療型終身壽險，Q3 則推美滿人生美元給付型養老壽險；2011 年 Q1 推出美元教育終身保險，伴你一生終身醫療保險；2012 年 Q1 推出璀璨人生美元還本終身保險，Q2 推出福滿雙全終身保險，Q3 推出樂富人生美元還本終身保險，Q4 推出終身手術醫療保險；2013 年 Q1 推出美元增額終身壽險。由上面近 4 年 P 人壽商品組合策略可以觀察出，個案公司為迎合大部份消費者偏好，不管是健康醫療險當中的終身住院醫療保險，或終身手術醫療保險，還是特定傷病終身保險，在保單架構設計上均有保費可退回機制。在人壽保險上除了 2010 年的高額定期壽險外，亦均有「還本」或「保本」功能，由此足見 P 人壽雖為外商保險公司，在經營目標上以提高國人保障自許，但在商品組合策略上亦有「順應民情」的趨勢。下面表 5-9 為 P 人壽近 4 年新契約保費收入及不同險種市場佔有率情形。

另一方面，P 人壽為因應 DRGs（住院診斷關聯群）的健保新制實施，使得民眾對於醫療需求更加迫切的情勢下，加上人口老化趨勢，大部份定期型醫療保險附約只到 75~80 歲，並非終身等因素，先後推出終身型的健康醫療保險。從市場佔有率變化情形，在短短 4 年間有將近 2 倍的成長可以得到驗證。

表 5-9 P 人壽新契約保費收入及市場佔有率表

指標	商品別	單位	P人壽			
		年	98	99	100	101
新契約保費收入	人壽保險	千元	1,225,551	1,263,135	1,234,083	1,322,852
	傷害保險	千元	11,184	11,672	12,401	15,584
	健康保險	千元	248,121	297,332	368,933	439,063
	年金保險	千元	13,882	24,846	20,302	6,685
新契約保費收入市場佔有率	人壽保險	%	0.26	0.20	0.16	0.14
	傷害保險	%	0.12	0.13	0.12	0.14
	健康保險	%	0.66	1.07	1.19	1.29
	年金保險	%	0.00	0.01	0.01	0.00

資料來源：金管會保險局保險業公開資訊觀測站

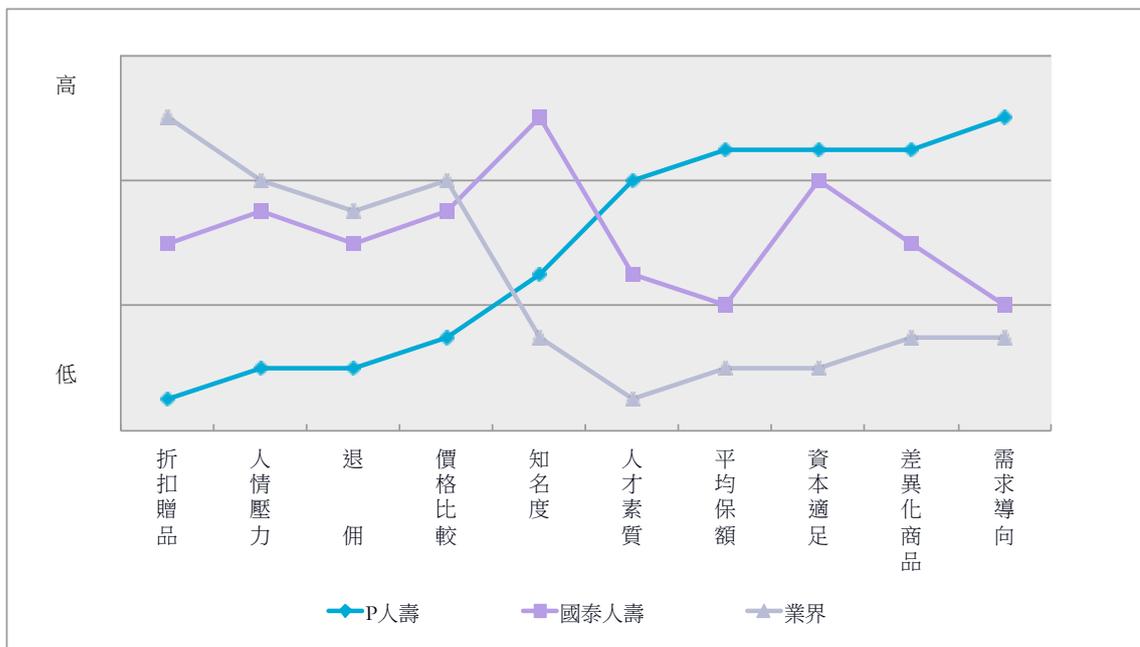
## 第六節 個案機構策略草圖

P 公司在擬定藍海策略過程中，其組織文化建立在價值觀上，由管理階層所

訂向下推廣，壽險公司的使命和願景，必須透過符合價值觀的表現才可能達成。P 保險公司的價值觀是：「值得信賴（Worthy of Trust）、互敬互重（Respect for Each Other）、顧客導向（Customer Focused）、贏得勝利（Winning）」是指引第一線的壽險顧問的工作準則，也是聯繫公司內部各部門工同運作的團結力量。

P 公司的壽險顧問強調保障的重要性，替客戶需求分析後善用預算替客戶打造最高的保額，在這方面 P 公司對壽險顧問提供紮實的訓練。由於其強調深耕台灣，已逐漸受到肯定。尤其在主管機關為「推動提高國人保險保障方案」自民國 95 年起，連續 7 年獲金管會公布為績優保險公司；以及成為國內唯一四度獲評選為模範保險公司，再再顯示其經營成果得到主管機關的肯定。其實施策略草圖如圖 4-15 說明如下：

圖 5-7 P 人壽策略草圖



資料來源：李若華「發現台灣藍海」，2006，頁 166&本研究整理

P 公司的核心策略，就是需求導向銷售（Needs-Based Selling），目的在幫助保戶作好個人規劃，不會因為保障不足或投資風險而擔憂。客戶沒有大小之分，最重要的是用心和態度，讓每個客戶得到最貼心的規劃和服務，關鍵之一是在培訓壽險顧問時，即致力形塑正確的保險觀念，重視人才、品質與品格，透過協助客戶發掘需求並參與規劃，落實真正照顧人的需要，也以此創造「獨特且更好」（Different and Better）的服務經驗。

由上述之策略草圖可得知，P保險公司在折扣贈品及價格比較上並非其強調要項，行銷策略上則以專業的需求分析代替傳統以人情壓力方式銷售，更是嚴禁第一線壽險顧問退佣金給客戶，一經發現，公司一律報請公會撤銷違規人員之人身保險業務證照，同時嚴格禁止壽險顧問以對價關係取得業績，因此 P 公司著重於提升人才素質及服務品質，並以客戶的需求導向為規畫重點，另外在產品轉換的效益也較靈活，反映在財務穩健上的的風險資本適足率符合主管機關要求，所以從策略草圖上可以看出清晰而且明確的新價值曲線和業界與國泰人壽的經營策略上有相當大的差異。另外根據天下雜誌 527 期的調查：個案機構從激烈的競爭中脫穎而出，獲得人壽保險業金牌服務大賞的第一名。個案機構不但在商品與服務特色性指標部份，取得比競爭對手近 3 倍的壓倒性勝利。評量指標包括「品牌認知」與「服務品質」兩大層面，並根據滲透率、滿意度、口碑推薦、環境氣氛、服務效率、服務態度、商品 / 服務特色性等 7 項指標進行評比。個案機構強調用心讓客戶獲得最貼心規劃與服務的態度，成功贏得客戶的心。

## 第六章 結論與建議

本研究係將「藍海策略」一書的分析角度、工具、架構和原則等，應用到壽險業的經營策略之中，藉以分析個案公司採行的策略在四項行動架構中的影響，同時對經營高層管理思維做了一次深刻的探討。

前面各章除了第一章緒論外，第二章的文獻探討比較分析了經營策略管理主要學派的特色觀點、分析工具或理論架構，闡述說明了「藍海策略」一書的整體內容，瞭解其相對於其它策略管理學派和理論觀點不同之處和特色，探討了「藍海策略」所提出的分析工具和架構、以及四項行動架構策略。接著第三章對壽險業的發展和現況，同時結合金融監督管理委員會評選模範保險公司的重要指標，做一全面性的探討和歸納還有整理。第四章則針對個案機構的沿革，經營理念，榮譽與排名做一簡介。第五章則從 P 人壽創造需求導向的行銷模式，量身訂作的家庭保障計劃，獨特的壽險顧問制度，消除傳統多元通路，降低風險性資本額，以及降低高預定利率商品等策略，驗證「創造、提升、消去、降低」四項行動架構所帶來的影響。

本章將綜合前面各章的研究發現，提出結論與建議。第一節為結論，闡釋本研究將「藍海策略四項行動架構」應用到人身保險業的涵義和結果；第二節為未來研究建議。個案機構在採取連結價值創新和市場需求，擬定策略後是動態的演進，後續值得觀察和研究方向提出建議。

### 第一節 結論

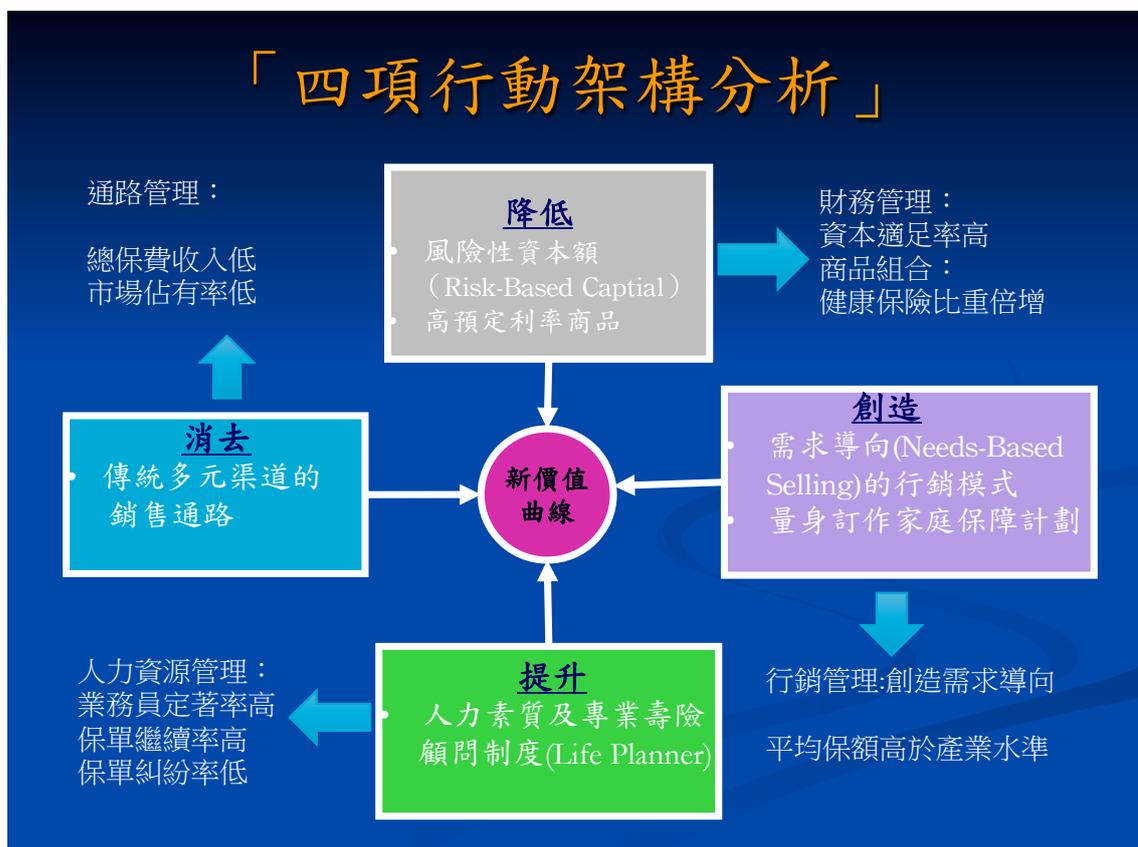
在國內保險業的經營模式中，對內有市場飽和及長期利率及未來預估升息無望「利差損」的不利條件，資金佈置無法自由延伸，多元行銷管道建置成本昂貴，對外有隨著兩岸金融交流的開啟，金融業必須面對來自國際間區域及全球化競合趨勢的衝擊。因此，人身保險業者自身應該積極研擬各種與國際接軌之策略，並加速業務整合，提高國際競爭力。面對未來挑戰，經由前述說明分析，可據以列出本研究的結論如下：

- 一、P 人壽「創造」需求導向（Needs-Based Selling）的行銷模式以及量身訂作家庭保障計劃的行銷策略，可以從明顯高於產業的平均保額，不管是新契約平均保額還是有效契約平均保額都可以得到驗證。行銷模式的創新，在致力於

提高國人保障得到正向且高於產業甚巨的結果。

- 二、「提升」人力素質的人力資源策略，P 人壽採用堪稱業界最嚴格的甄選標準，其專業壽險顧問（Life Planner）制度，則直接影響了關鍵品質指標：例如業務員定著率、保單繼續率等，P 人壽有顯著高於產業平均的表現。唯理賠訴訟及糾紛率從分析結果來看，似無正相關。
- 三、P 人壽經營一貫保守穩健，在「降低」風險性資本額的財務管理操作策略上，長期而言影響了關鍵財務衡量指標，使得 P 人壽長期擁有較高的風險資本適足率，顯示個案公司有允當的資本水準與高於產業標準的資產負債管理，同時，也符合了主管機關評選模範保險公司的第一項基本要求。另一方面，「降低」高預定利率商品比重，不在商品價格上硬拼的策略，反映在健康醫療險市場佔有率上，近 4 年有超過 2 倍的成長。
- 四、「消去」多元管道的銷售通路，堅持自行培育人員的直效行銷通路，反映在總保費收入，P 人壽仍無突破 1% 的市場佔有率。因此，P 人壽所採行消除多元管道的通路策略，也可以解釋並非為有效四項行動架構中的消除策略。茲就上述結論，簡化並繪製四項行動架構分析圖如下圖 6-1。

圖 6-1 P 人壽四項行動架構分析圖



## 第二節 未來研究建議

P 人壽認為專業壽險顧問是其最重要的資產也是企業經營策略的核心，過去堅持自行培育壽險顧問，並採行消除多元通路的策略，自 1990 年進入台灣市場迄今，僅有壽險顧問 800 餘位，能夠直接行銷並服務顧客。儘管 P 人壽在平均保額、業務員定著率、保單繼續率、風險資本適足率、理賠糾紛訴訟率等關鍵財務、業務指標均有明顯優於產業的表現。唯在 2012 年起開始增加大台北銀行、華南銀行等銀行通路，以及華銀保代、新光保代等保險代理人，後續發展及其策略轉型，能否延續模範壽險公司各項優良經營品質的高標準，可作為未來觀察及研究方向之一。

P 人壽自 2009 年起迄今共推出 12 項新商品，除了 2010 年的高額定期壽險外，不管是在人壽保險還是健康保險上均有「還本」或「保本」功能，由此可見 P 人壽雖為模範保險公司，在經營目標上以提高國人保障自許，但在商品組合上開始有「順應民情」的趨勢，而這樣的現象會帶來什麼樣的影響亦可作為未來研究方向之一。

個人資料保護法施行細則自民國 101 年 10 月 1 日起施行，將衝擊金融及壽險業名單取得的適法性。P 人壽透過全國教師總會，以免費「教師安心生活講座」，提供給民國 102 年首次申報所得稅的中小學教師族群，如何申報綜合所得稅的相關資訊，經由講座取得有效名單，能否順利成功切入特定市場，有待持續地觀察。

## 參考文獻

### 一、中文文獻

1. 大前研一（民 94）。*思考的技術*。台北市：商周出版。
2. 天下雜誌（527 期）。*第三屆金牌服務大賞調查*，（2013）。
3. 布蘭登柏格、奈勒波夫著、許恩得譯（2007）。*競合策略*。台北市：培生集團出版。
4. 司徒達賢（民 92）。*策略管理案例分析*。台北市：智勝文化。
5. 亨利·明茲伯格(民 92)。*策略巡禮*。台北市：商周出版。
6. 行政院經濟建設委員會。2010 年至 2060 年臺灣人口推計報告。
7. 行政院金融監督管理委員會保險局。*人身保險財業務指標*。台北市：民國 102 年 Q4。
8. 李若華、周慧如、林靜宜、師瑞德、陳碧珠、范碧珍(民 95)。發現台灣藍海。台北市：天下文化。
9. 吳明芬（2011）。*壽險業策略管理之研究-以藍海策略為例*。逢甲大學風險管理與保險學系在職專班碩士論文。未出版，台中市。
10. 吳思華（民 89）。*策略九說：策略思考的本質*。台北市：臉譜出版。
11. 金偉燦、莫伯尼(民 94)。藍海策略。台北：天下遠見出版公司。
12. 林建甫、彭思遠（2011）。*台灣保險業的困局與因應*。國家政策研究基金會，未出版，台北市。
13. 亞歷山大·奧斯瓦爾德、伊夫·比紐赫著、尤傳莉譯（2012）。*獲利世代-自己動手畫出你的商業模式*。早安財經文化：台北市。
14. 肯·布蘭佳著、蔡卓芬、李靜瑤、吳亞穎譯（2008）。*願景領導*。台北市：培生集團出版。
15. 財團法人保險事業發展中心。*保險資料庫，壽險財業務統計資料*。2013 年 Q1。
16. 鄧岱賢(2008)。*兩岸簽署金融監理備忘錄(MOU)情勢分析*。國家政策研究基金會，未出版，台北市。
17. 邁克爾·波特(民 92)。競爭策略。北京市：華夏出版社。

18. 謝明瑞（2011）。後 ECFA 時代對台灣經濟及金融業的影響。證交資料：588 期台灣證券交易所，未出版，台北市。
19. 謝明瑞（2011）。我國保險市場的西進政策與影響，國家政策研究基金會。未出版，台北市。
20. 薛文蔚、徐世昌（2009）。「贏在競合-快速脈動下的產業協同策略」。未出版，台北市。
21. 壽險季刊(Life Insurance Quarterly)，人壽保險商業同業公會業務發展委員會。

## 二、英文文獻

1. Clayton M. Christensen & Michael E. Raynor（2006）, *The Innovator's Solutions*.
2. David Cottrell, *Monday Morning Leadership*(2008)
3. James C. Hunter（2004）, *The Servant-A Simple Story About the True Essence of Leadership*.
4. James C. Hunter（2010）, *The World's Most Powerful Leadership Principle*.
5. Jim Collins（2007）, *Good to Great*.
6. Larry Bossidy & Ram Charan（2007）, *Execution*.
7. Ted C. Fishman, *Shock of Gray-The Aging of the World's Population and How it Pits Young Against Old, Child Against Parent, Worker Against Boss, Company Against Rival, and Nation Against Nation*(2011)
8. W. Chan Kim & Ren' ee Mauborgne（2005）, *Blue Ocean Strategy-How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*.

## 三、參考網站：

1. 中華民國人壽保險商業同業公會 <http://www.lia-roc.org.tw/>
2. 全國法規資料庫入口網  
<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=g0390044>
3. 金融監督管理委員會保險局全球資訊網 <http://www.ib.gov.tw/ch/>
4. 保德信人壽 <http://www.prulife.com.tw/page/index.htm>

5. 財團法人保險事業發展中心 <http://www.tii.org.tw/index.asp>
6. 國泰人壽 <https://www.cathaylife.com.tw/bc/B2CStatic/index.html>
7. FORTUNE:Global 500  
[http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2012/full\\_list/index.html](http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2012/full_list/index.html)
8. The World's Biggest Public Company:FORBES Global 2000  
<http://www.forbes.com/global2000/>