

# 產險公司策略行銷之規劃

/ 謝耀龍

## 前言

「夫未戰而廟算勝者，得算多也；未戰而廟算不勝者，得算少也。」

多算勝，少算不勝，而況於無算乎！吾以此觀之，勝負見矣。」

《孫子兵法·始計篇》這段話的意思是說：「在作戰之前的運籌帷幄階段就能夠預知勝利，是因為掌握較多取得勝利的條件；反之，在作戰之前就盤算無法取勝，是因為取得勝利的條件較少。取得有利條件多的一方，可以取勝；取得有利條件少的一方，就無法取勝；至於一點有利條件都沒有的軍隊，其結局就更明白不過了。我根據這些加以判斷，便可馬上看出勝敗。」由此可見，作戰之前的周密分析、籌畫與掌握有利條件，是取勝的重要關鍵。要進行周密分析、籌畫與掌握有利條件，就必須先瞭解自己與對手的優缺點，並且充分掌握天時與地利，因此《孫子兵法·地形篇》才說：「知己知彼，勝乃不殆；知天知地，勝乃可全。」瞭解自己也瞭解對方，可以取得勝利，而且不會有太大損傷；瞭解天時也瞭解地利，便可以每戰必勝。《孫子兵法》中所強調的「知己知彼、知天知地、廟算與多算」，正是現在企業所重視的策略行銷規劃，也

是本文所欲探討的重點。

壹、策略行銷規劃之意義

策略行銷規劃，是市場導向的策略發展過程；它不但將持續變動的商業環境納入考慮，而且也體認到顧客滿意的重要性。策略行銷讓產險公司與外部環境保持暢通，而且視行銷為整個組織之責任，而非只是一種特定的功能。相對地，行銷策略指的是：在辨認及瞭解目標顧客需求後，透過各種方式讓顧客滿意。具體而言，行銷策略是策略行銷的一部分，策略行銷極可能包含數個行銷策略。在此，本文將一策略行銷規劃一定義為：「依據市場環境之變化及組織之經營理念，制訂本身之定位、目標與行銷策略，並且妥善分配與應用產險公司之內外部資源，以極大化顧客滿意與忠誠度及公司獲利的系列過程。」

貳、MOST 架構之規劃流程

策略行銷規劃的適用對象，並不限於產險總公司，它同時也適合產險公司的分公司；當然，個別業務員也可以藉由策略行銷規劃，增加自己成功的機會。由此可見，具備永續經營眼光的產險公司或以產險為終身職志的業務人員，更需瞭解策略行銷之運作流程。

雖然學者專家對策略行銷規劃的定義與流程有些差異，但是通常會包含以下幾個主要步驟：1. 診斷組織內外環境。2. 決定組織之願景與使命。3. 發展目標。4. 制訂及檢討策略。5. 提出戰術或技巧。6. 結果評估與回饋。配合本文對策略行銷規劃之定義，作者將這些主要步驟整理成圖一，即所謂的莫斯特（MOST）架構。莫斯特架構主要由四個主要構面組成：經營理念或經營使命（Mission）、經營目標（Objectives）、策略（Strategies）及戰術或技巧（Tactics），取每個構面英文單字的字母，即成為MOST架構。以下即依據這些步驟一一介紹。

### 一、環境因素

既然策略行銷規劃的關鍵作法之一是將持續變動的市場環境納入考慮，並且讓產險公司與外部環境之溝通管道保持暢通，那麼環境因素便是產險公司進行策略行銷規劃時的首要考慮因素。影響產險公司經營的環境因素可分為總體環境與個體環境因素。主要的總體環境構面包括：政治法律、經濟、文化、科技及人口統計變項；個體環境構面則涵蓋目標顧客、競爭者與市場環境。以下就這些環境因素分別加以介紹：

#### (一) 總體環境

總體環境一般可以包括：政治法律、經濟、社會文化、科技與人口統計變項。分述如下：

##### 1. 政治法律

政治法律構面的主要考量包括：可能的法規改

變有哪些？其對產險公司經營之影響又如何？有些稅法規定（或改變）可能影響公司的行銷策略？譬如：最近政府開放產險公司也可以銷售意外險，這對產險公司的行銷策略有一定程度的影響。又譬如：某家產物保險公司雖然以二億八千多萬元標得中油的火險保單，但是卻可能在風險控管及再保安排上有明顯瑕疵；如果調查屬實，財政部保險司可能「懲罰性改變其保單審查程序」。

##### 2. 經濟

產險公司應注意的經濟因素主要涵蓋：經濟成長、每人國民平均所得、通貨膨脹、失業率等要素，因為它們將影響公司的行銷策略。由於這些因素不但影響消費者對產險保單之需求，而且也影響其購買力，因此值得產險公司密切注意。譬如：去年成長較多的海上保險業務，乃因國內企業之進出口增加所致。

##### 3. 社會文化

主要涉及產險公司策略行銷規劃的文化構面有：現今生活形態及其他文化特色為何？其未來趨勢又如何？整個社會文化對風險管理與理財的概念如何？這些特色、趨勢與概念有何意涵、又如何影響產險公司的行銷策略？譬如：「臺灣南部重人情」的社會文化可能影響業務員的溝通技巧。又譬如：臺灣普遍的「酒文化」使得保險公司體認到「酒類責任險」保單的必要性，也讓產險公司逐步走向產品多樣化。再則，近年來公共意外增多，促使保險司

【圖一】產險策略行銷規劃流程



於去年十二月中旬核准包括：「食物中毒、停車場、電梯、游泳池、汽車修理廠、各級學校及幼稚園等」七種公共意外責任險附加條款，也使得產險公司能訂定更「顧客導向」的產品策略。

4. 科技

產險公司應緊密監控的科技因素包括：現有科技已經成熟到何種程度？何種科技發展或趨勢正影響或可能影響保險業？譬如：網際網路之盛行，已經逐漸改變消費者的購物習慣，其中也包括產險購買行為；又譬如：電腦軟體之進步，已大為提昇企業分析顧客資料之能力，也因此使得「顧客關係管理」對於產險公司未來能否勝出，扮演更關鍵的

5. 角色

可能影響產險公司經營的人口統計變項要素有：何種人口統計趨勢將影響保險業？哪些人口統計趨勢意謂著機會？哪些又代表著對公司的威脅？譬如：在美國，二次世界大戰之後的嬰兒潮一直是保險公司注意的焦點；其後的X世代、Y世代或者是e世代，也都形成特有的市場區隔或族群。又譬如：臺灣的銀髮族與單親家庭比例愈來愈高，這兩個市場對產險公司有重要意義。泰安產險則針對「頂客族」，推出「新貴型汽車綜合險」，使其保費節省一半。

(二)

個體環境

在競爭非常激烈的環境中，「顧客導向」與否往往決定產險公司之成敗。因此，在個體環境分析中，產險公司最需要掌握的便是目標市場的動向。換言之，顧客的購買及消費決策是產險公司首需瞭解、掌握並予以因應的關鍵要素。顧客決策行為通常涉及經濟學、心理學與社會學之專業知識，因此產險公司內部成員必須具備相關知識、才能徹底瞭解與正確詮釋目標顧客之行為。

1. 目標顧客分析

一般而言，產險公司可以依據三個主要構面剖析顧客行為：(1)區隔。(2)顧客動機。(3)未滿足之需求。

(1) 區隔

市場區隔通常是產險公司建立可持續競爭優勢的關鍵。就策略之涵義而言，區隔意味著：辨認特定、且對公司有利的顧客群組；這些顧客對該產險公司競爭策略之回應，有別於其他顧客群組。以下問題有助於產險公司辨認主要的目標顧客：

- a. 哪些消費者構成最大的顧客群？
  - b. 哪些消費者可為公司貢獻最多利潤？
  - c. 哪些消費者是最具吸引力的潛在顧客？
  - d. 這些顧客在需求、動機與特性上是否具有相似性？
- (2) 顧客動機
- 在區隔市場之後，下一步便是辨認目標顧客族

群的動機，並將之納入產險公司的行銷策略之中。以下目標顧客動機分析流程可供參考：

a. 辨認動機

有系統地詢問（潛在）顧客有關產品與服務的（可能）購買動機，是最客觀的動機辨認方法。諸如「購買這張保單的目的為何」、「如何購買這張保單」、「過去滿意或不滿意的購買（或消費）經驗為何」等問題，都有助於釐清顧客動機。

b. 動機分類

由於所辨認出之顧客動機可能偏多，造成分析上之困難，因此在進一步分析之前可將動機加以分類。動機之分類可由產險公司中有經驗的管理人員為之，當然也可以配合統計軟體中的「集群分析法」進行。

c. 評估各動機之相對重要性

辨認各動機之相對重要性不但有助於產險公司善用有限資源，而且也有利於制訂有效的行銷策略。產險公司可以採用「權衡性問題」以找出目標顧客各動機的相對重要性。譬如，顧客是否願意為了服務而付出高一點的價格？產險公司可以採用的另一種方式是，觀察哪些一判斷或屬性選擇一與顧客實際的購買決策相關；這種方法可以反映出：雖然顧客可能認為某些屬性很重要，但是最後促成其購買決策的，卻是其他原因。值得產險公司注意的是，這些動機的相對重要性排比，可能產生變化。忽略這些變化，可能導致產險公司喪失顧客；相反。

地，嚴密監控顧客動機相對重要性之變化，不但可以留住既有顧客，而且也可能因此開發出新的顧客族群。

d. 據以制訂有效的行銷策略

根據這些關鍵性動機，產險公司可以制訂有效的行銷策略。當然，除了這些動機外，影響產險公司行銷策略的還包括：「競爭者的策略」及「如何落實行銷策略」；前者與競爭者分析有關，後者則與企業的內部資源分析有關，這些都將在往後的內容中討論。

(3) 未滿足之需求

未滿足之需求，指的是一種尚未被現有保單或服務滿足的顧客需求。未滿足之顧客需求，對產險公司而言，具有不容忽視的策略重要性：它不但可以讓產險公司增加現有市場滲透率，而且還可能據此攻佔競爭者的市場或創造新市場。消費者可能瞭解自己未被滿足之需求，也可能渾然不知。無論如何，產險公司都應該善於掌握這些未被滿足之需求。

2. 競爭者分析

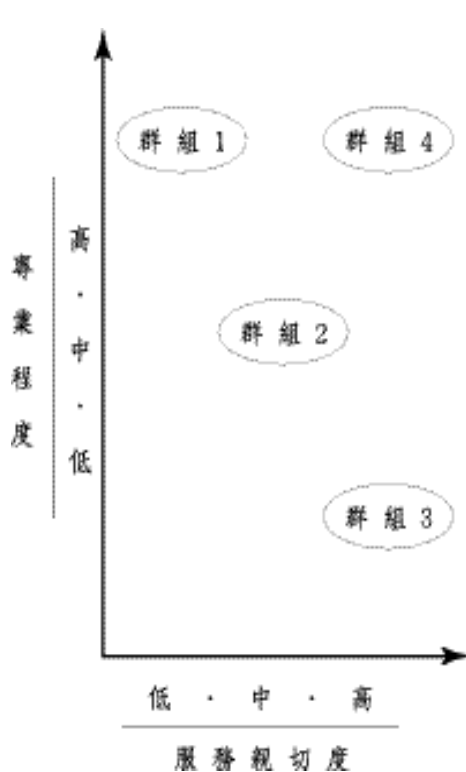
瞭解目標顧客固然重要，掌握競爭者的一切可能舉動，也是不容忽視的致勝關鍵。目標顧客與競爭者，都是《孫子兵法》中「知彼」的主要對象。產險公司可能提供良好的保單、服務與優惠的價格，讓顧客滿意；可是競爭者卻可能提供更好的保單、服務及更優惠的價格，將顧客搶走。因此「競爭者分析」也是產險公司在進行環境掃描時，不可

或缺的要素。一般而言，產險公司可以依據三個主要步驟分析競爭者：(1) 辨認競爭者。(2) 評估競爭者之內涵。(3) 判斷競爭者可能採取的反應模式。以下即按照這些步驟、依序加以探討：

(1) 辨認競爭者

產險公司可以透過策略群組 (strategic groups) 之劃分，以辨認(潛在)競爭者。策略群組指的是，以相同策略、追求相同目標市場的一群組織之集合。圖二之範例，有助於讀者瞭解策略群組之概念：

【圖二】策略群組示意圖



透過圖二我們可以看出，屬於群組一的競爭者，以高專業、低親切服務策略，訴求於有



此需求之目標顧客群；屬於群組二的競爭者，以中等專業、中等親切服務策略，訴求於有此需求之目標顧客群；屬於群組三的競爭者，則以低專業、高親切服務策略，訴求於有此需求之目標顧客群；屬於群組四的競爭者，以高專業、高親切服務策略，訴求於有此需求之目標顧客群。由此可見，策略群組概念不但有助於我們辨認主要的競爭者，而且也可以告訴我們有哪些潛在的競爭者。

潛在競爭者的存在不容產險公司忽視。譬如，群組二的競爭者，如果提昇其專業程度，便可能成為群組一的主要競爭者，因此可視為群組一產險公司的潛在競爭者。

(2) 評估競爭者之內涵

競爭者的內涵評估主要包括：經營（行銷）目標、經營（行銷）策略及優劣勢。

a. 經營（行銷）目標分析

一個好的產險公司，一定是「目標」引導「策略與活動」。因此，瞭解競爭者的經營（行銷）目標，是分析競爭者的首要工作。譬如，追求市場佔有率、獲利率及提昇公司形象這三項不同目標，將導致產險公司採取不同的策略與戰術。因此產險公司應找出每個主要競爭者的經營（行銷）目標。影響競爭者經營（行銷）目標的因素很多，諸如公司規模、歷史沿革、現在的管理階層素質、財務狀況及未來的擴展計畫等，都是產險公司應該分析的重點。

b. 經營（行銷）策略分析

瞭解競爭者之經營（行銷）目標之後，產險公司對於競爭者在市場上採取的策略背後的動機，可以有比較清晰的概念。競爭者的經營（行銷）策略正是產險公司在市場上與競爭者直接交戰的「工具」。

c. 優劣勢分析

上述策略之所以能夠奏效，主要是吻合目標顧客之需求；因此透過顧客之觀點來評量競爭者之策略，往往可以更精確地找出其優劣勢。表一彙整顧客對四家競爭者的一些主要策略構面之評估：

【表一】顧客對四家競爭者主要策略構面之評估

主要策略構面	公司知名度	業務員專業度	理賠速度	服務創新	服務親切度
甲競爭者	高	高	慢	優	佳
乙競爭者	低	高	慢	優	佳
丙競爭者	高	低	快	少	中
丁競爭者	低	低	快	無	不佳

透過表一，我們可以更瞭解四家產險公司的優缺點，並且可以據此擬定未來攻擊的目標與重點。這也是《孫子兵法》所強調的：「知彼」之後，要懂得「避實而擊虛」。譬如：產險公司可以攻擊甲競爭者的理賠速度，攻擊乙競爭者的知名度、理賠速

度與服務親切度，攻擊丙競爭者的業務員專業度、服務創新與親切度，攻擊丁競爭者的知名度、業務員專業度、服務創新與親切度。

(3) 判斷競爭者可能採取的回應模式

產險公司推出優於競爭者的策略或攻擊競爭者的策略缺失，都可能引來競爭者的回應。不同的競爭者，可能有不同的回應模式。根據學者的歸納，競爭者的回應模式可以分為四類：

a. 鬆散式回應

競爭者的回應速度不是很快或強度不是很大，其原因可能包括：覺得自己的顧客頗為忠誠、對競爭者的一舉一動不夠敏感或缺少回應所需的資金。

b. 選擇性回應

競爭者只對某些攻擊做出回應。譬如，有些競爭者只對價格、卻不對產品創新作回應。瞭解各主要競爭者的回應重點，有助於產險公司擬出最有效的攻擊策略。

c. 閃電式回應

競爭者對任何攻擊均做出快速且強而有力的回應。面對這樣的競爭者，產險公司在攻擊時必須特別小心，以免反受其害或導致兩敗俱傷。

d. 隨機式回應

競爭者的回應模式無法預測，亦即，無法根據競爭者之經濟狀況、歷史沿革及其他因素推測出可能做出的回應。

不同的回應模式，將為產險公司帶來不同的衝擊。因此，產險公司有必要正確預測競爭者可能採

3. 市場環境分析

奠基於目標顧客與競爭者分析，市場環境分析主要是幫助產險公司對市場（與次級市場）之內涵與潛能做出較正確的策略性評估。以下剖析一些比較關鍵的市場分析構面：

(1) 規模與成長潛力

以下問題有助於產險公司澄清市場之規模及成長潛力：

a. 重要及具潛在重要性的次級市場 (submarkets) 何在？

b. 這些次級市場的規模與成長特性為何？

c. 哪些次級市場正在衰退或即將衰退？

d. 這些銷售趨勢背後的主要動力為何？

(2) 獲利率

以下與每個主要次級市場有關的問題，有助於產險公司澄清市場之獲利率：

a. 是否為每個產險公司獲利之所在？

b. 競爭者間的競爭強度為何？

c. 潛在競爭者或替代品可能帶來哪些威脅？

d. 顧客的議價能力如何？再保公司的議價能力又如何？

e. 每個市場現在與未來的吸引力與獲利率如何？

(3) 成本結構

瞭解以下問題，有助於產險公司釐清市場的成本結構：



- a. 各類競爭者的主要成本要素為何？
- b. 各類競爭者的附加價值要素為何？

(4) 配銷系統

瞭解以下與配銷系統有關之問題，有助於產險公司採取更彈性的行銷通路：

- a. 產險公司可以採用的配銷通路有哪些？
- b. 這些配銷通路目前（或未來可能）產生哪些變化？

(5) 市場趨勢

以下有關市場趨勢的兩項重點，有助於產險公司掌握可能的機會，並且做好因應可能威脅之準備：

- a. 目前的市場趨勢有哪些重大的變化？
- b. 這些變化中，哪些可以為產險公司帶來直接的機會或威脅？

(6) 主要成功要素

產險公司的主要成功因素通常可以分為兩類：資產（財務與人力資源）與能力。瞭解以下問題，有利於產險公司掌握主要的成功要素：

- a. 要在市場上勝出，主要的成功要素有哪些？
- b. 這些成功要素在未來可能產生哪些變化？
- c. 產險公司如何透過優異的策略，以降低競爭者之資產與能力所帶來的衝擊強度？

透過對顧客決策行為之瞭解，再配合其他環境因素之考量，產險公司不但能較準確地掌握市場趨

勢、競爭者動向及顧客的購買行為，而且對於如何區隔市場、定位及因應市場反應也會有較大的把握。

值得注意的是，產險公司對環境因素之分析應持續進行。環境一旦改變，公司的經營目標與策略也應隨之調整，否則極可能面臨失敗的命運。

二、經營理念或使命

產險公司的使命或經營理念（Mission）指的是：「公司成立之目的或是公司未來所欲建立形象之藍圖」。因為公司的經營理念左右經營目標與策略之訂定，所以應該具有方向性。又因為公司成立的目的主要是服務顧客，所以經營理念的內涵也應凸顯這項目的；清晰的經營理念，亦有助於釐清目標顧客群。以下問題有助於企業組織釐清其應有的經營理念：

1. 目前公司服務的是哪些顧客？
2. 未來應開發哪些顧客？為什麼？
3. 顧客有哪些需求或問題只有本公司才能滿足或協助解決？
4. 公司將來可提供這些顧客哪些服務？
5. 是否能清楚定義公司的核心服務？

- 自顧客觀點
- 自利潤觀點

與競爭者有何不同？

有些產險公司的經營理念頗為冗長，有些企業的經營理念則非常短。



經營理念的重要性來自於：它可以整合產險公司的一策略性決策，並且成為驅使後者達成組織長期目標的主要動力。好的經營理念應該能夠刺激組織成員擴大視野、規劃未來，而不是侷限在目前或短期的作法。

#### 定位

產險公司的經營理念愈清楚，通常其定位 (Positioning) 就愈清晰。定位指的是「產險公司在目標顧客心中所存在或所欲建立之形象」。產險公司的定位愈明確，就愈容易在消費者心目中樹立獨特的形象，並且與競爭者區分開來。以下問題有助於產險公司清楚地定位自己：

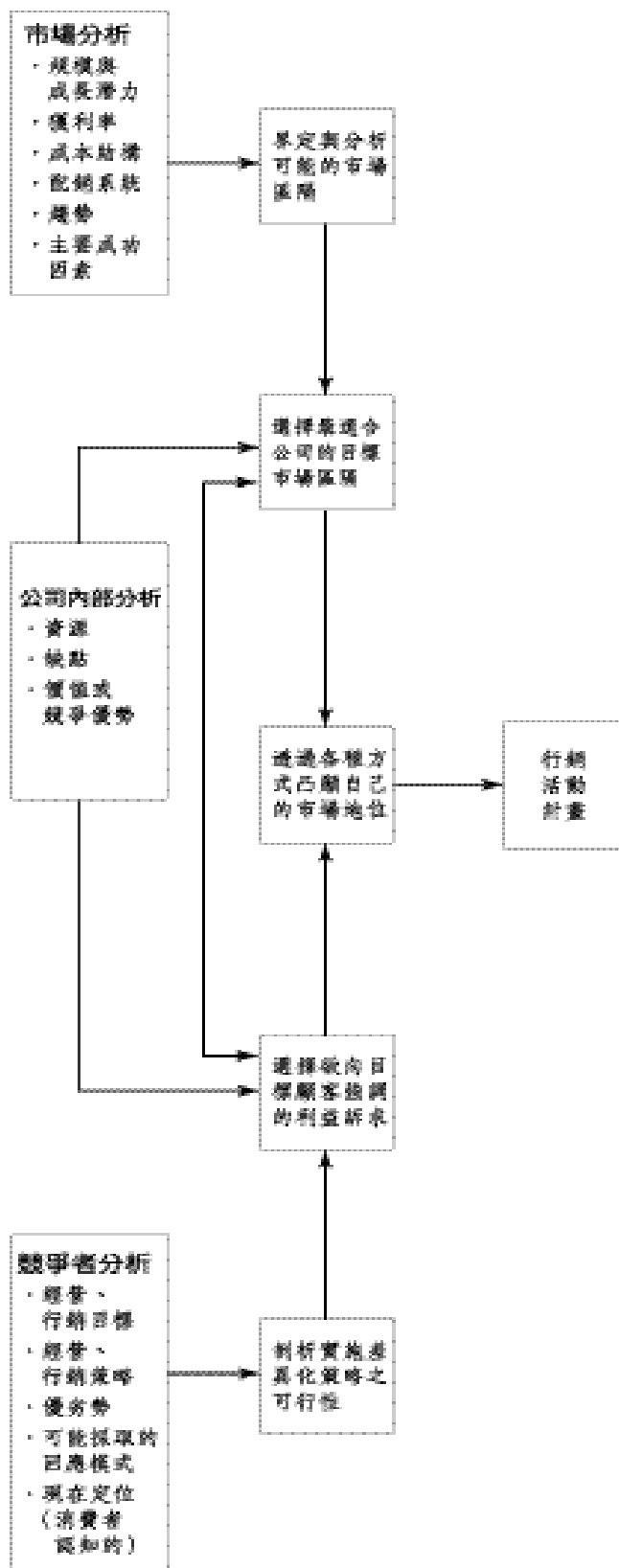
1. 顧客目前如何看待本公司？
  2. 目前公司面對的及將來要面對的競爭者有哪些？為什麼是它們？
  3. 公司目前有哪些競爭武器？
  4. 顧客未來的需求與偏好可能產生哪些變化？
  5. 公司現在及未來想在顧客心目中樹立何種形象？
- 定位清楚的產險公司，不但有助於讓目標顧客體認公司的產品與服務特色，而且也有益於訂立清楚的經營目標與策略 (如圖一所示)。圖二彙整產險公司在進行市場定位時，可以參考的發展流程。在市場定位的過程中，產險公司首先必須分析市場、公司內部與競爭者。如同前述，市場分析主要包括：市場規模與成長潛力、獲利率、成本結構、配銷系統、市場趨勢與主要成功因素；公司內部分析

則涵蓋：資源多寡、價值或競爭優勢及缺點；競爭者剖析主要探討各主要競爭者之經營 (行銷) 目標、經營 (行銷) 策略、優劣勢、現在定位及可能採取的回應模式。

其次，產險公司必須定義與分析可能的市場區隔，並選擇最適合公司的目標市場區隔。另一方面，根據競爭者分析之結果，產險公司必須剖析實施差異化策略之可能性，並據此選擇要向目標顧客強調的利益訴求。綜合考量目標顧客之需求及欲強調之利益訴求，產險公司便可在市場上透過各種方式 (如銷售促進、各式廣告、口耳相傳等) 以凸顯自己的市場地位。這樣的市場地位，是後續行銷活動計畫的主要依據。

資料參考：Aaker, David A. (1991), *Strategic Market Management*, New York: Wiley; Lovelock, Christopher H. (1996), *Services Marketing*, 3rd edition, Prentice Hall International Editions; Philip Kotler (1997), *Marketing Management*, Prentice-Hall International Limited.

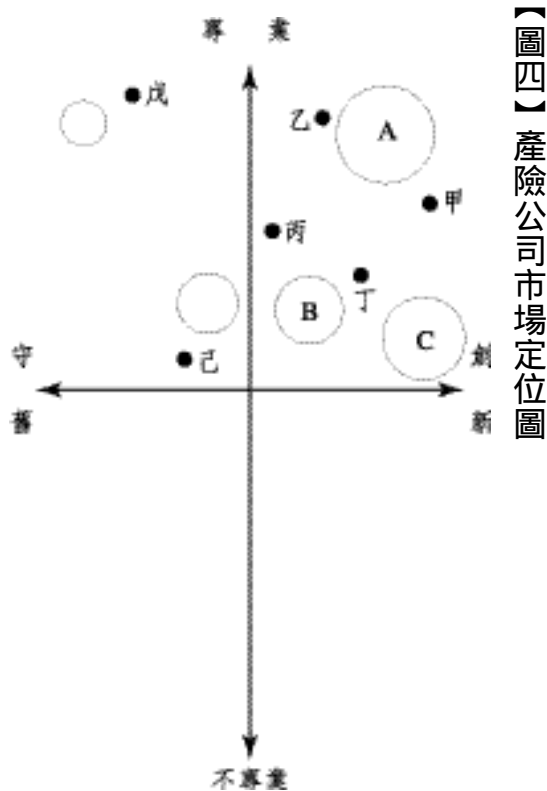
圖四是產險公司的定位圖，其中縱軸與橫軸代表的是：影響顧客購買因素中、較重要的產險公司屬性，這些屬性當然也構成目前或未來產險公司在目標顧客心目中的形象。其中的黑點，表示目前每一個產險公司在消費者心目中的形象定位。以甲產險公司為例，它在顧客心目中是一家高度創新、但



【圖三】市場定位發展流程

是專業度只有中上的產險公司；乙產險公司則是高度專業、中高度創新企業；戊產險公司則是高度專業、但是稍嫌守舊的企業。圖中的圓圈代表各個不同需求顧客族群所在之位置，圓圈愈大代表該顧客族群的規模愈大。由圖中我們大致可以看出，甲乙兩家產險公司爭取的是同一個、規模較大的目標

市場A，丙丁兩家產險公司追求的是同一個、規模較小的目標市場B。其中值得注意的是，對創、新頗為重視、但是只要求中等專業的C市場，卻被所有的產險公司忽略了。這可能是一個新興的市場，敏感的產險公司應該馬上採取應有的吸引活動。



【圖四】產險公司市場定位圖

### 三、經營（行銷）目標

產險公司的經營目標（Objectives）是一公司努力方向的整體描述，其中包括行銷目標。它不但上承公司的經營理念及定位，而且也是策略訂定的明確指標。有了明確的經營（行銷）目標，產險公司才能將略嫌抽象的經營理念具體化，並且提供員工長、中、短期的具體努力方向。產險公司經營目標之呈現可以分為兩種：質的目標與量的目標。質的目標表達通常不含具體的量化數字，因此在目標的範圍界定上比較大，但是卻也模糊。譬如「太平產物的長期目標可以定為一成為最好的產物保險公司」。相對地，量的目標表達則必須有具體的數量

化數字，所以在目標的範圍界定上通常比較窄，但是卻也明確。譬如：新光產物的中期目標可以定為「在五年內成為臺灣市場佔有率第二高的保險公司」，富邦產物的短期目標也可以定為「將保單繼續率提高到九 %」或「將業務員定著率提昇到七 %」。

在設定目標時，產險公司必須切記：制訂目標之目的，是為了達到公司的經營理念與定位。唯有如此，產險公司所制訂的目標才不會偏離正軌。此外，長、中、短期目標之設定也應該一脈相承。換言之，短期目標之達成，是為了達到中期目標；達到中期目標，也應該有助於長期目標之達成。所設定之目標期間愈短，其內容也應該愈具體。

### 四、策略

策略（Strategies）是「用來達成未來目標的『作戰計畫』」。產險公司透過這些「作戰計畫」來引導公司的資源與戰術，以迎戰競爭者及掌握可能的機會。同樣地，麥可波特認為：策略講求的是一與眾不同，而且要為公司創造出一個獨特而有價值的位置；換言之，策略即是刻意選擇一套不同的活動，來提供一套獨特的價值。

產險公司的策略是它「優異能力」之展現，同時也反應它在應付競爭環境改變時所欲採取之行動。「優異能力」指的是，產險公司特殊或獨特的能力；這種優異能力通常來自於兩方面：人力資源與非人力資源。當產險公司的員工在技術、能力與

經驗上都極為優異，而且其他資源之質與量也高於競爭者時，該公司便可藉此在某些功能的運作上比競爭者更有效益，這便是產險公司的優異能力。譬如：在產險市場上，優異的行銷技巧可以讓產險業務員更瞭解目標市場，並且將行銷計畫執行與管理得比其他競爭者更好。同樣地，優異的顧客關係管理技巧與科技資源，也可以讓產險公司比競爭者更能掌握與預測目標顧客未來的需求。

要在自己的目標市場上有良好表現，產險公司必須建立自己的「競爭優勢」，以建立可持續維持的競爭地位。「競爭優勢」指的是，「透過市場選擇、產品定位、優異能力或資源配置等決策，所建立起、有別於競爭者的獨特地位」。波特認為兩種途徑可以協助企業建立競爭優勢：1. 追求營業效益，亦即，將同樣的活動，做得比競爭者更好。2. 追求策略定位，亦即，選擇從事與其他企業不同的活動，以帶給顧客獨特的價值。

近十年來，各國企業均熱衷於改善營業效益；即，透過各種管理工具與技術，來改善執行活動之方式，以達到最佳實務。由於最佳實務常有迅速擴散效應，因此很容易被競爭者所模仿，最後還是會造成價格競爭；換言之，其競爭優勢不容易維持長久。因此，追求策略定位是建立競爭優勢較理想的途徑。但是找到一個獨特的策略位置，並不保證產險公司可以取得持久之優勢，因為競爭者遲早總會找到這個位置，並加以模仿。要建立可持續的競爭

優勢，產險公司有必要整合所有的活動，讓各活動之間彼此強化效益。換言之，活動之間的策略性整合不但是競爭優勢之基礎，也是競爭優勢能否維持長久的關鍵因素。競爭者要模仿一整套緊密相連的活動，顯然比模仿單一銷售方法、流程技術或產品特性，要來得困難。由此可見，產險公司定位在整套活動系統之上的競爭位置，比定位在單一或少數活動的位置，更能取得持久的競爭優勢。

策略定位時，產險公司不但要能掌握建立在整套活動系統之上的競爭位置，而且還要有明確的定位，才能在顧客心目中建立起與眾不同的形象，並提供獨特之價值。以圖四之定位圖為例，產險公司除了在一「專業」與「創新」上有突出表現之外，若能在「理賠速度」與「服務親切」上也得到目標顧客之認同，當能取得一定的競爭優勢。

#### (一) 策略之層級

以MOST架構在產險公司之應用而言，策略可以分為三個層次：1. 總公司策略。2. 分公司策略。3. 業務員策略。

1. 總公司策略，是產險公司為了達到既定的經營理念、定位、成長目標與公司其他目標而制訂的策略，因此與一般環境中的經濟、政治法律、社會文化及科技等因素息息相關。

2. 分公司策略，是產險公司之分公司在總公司目標之指引下，衡量本身之目標與定位需求，所制訂之策略。除了上承目標與定位外，分公司策略之制

訂，主要是根據該單位與市場競爭環境互動之結果。因為分公司較接近市場，所以其策略應該與當地市場之需求與變化密切配合，並且更具彈性。

3. 業務員個人策略，是業務員為了達成公司之目標及個人目標與定位，所制訂之策略。業務員應該是最接近市場的人員，因此其策略之制訂應以目標顧客之需求為依歸。

## (二) 策略評估

在制訂好策略後，產險公司必須對該策略進行定期或不定期評估。策略不但受到環境因素之左右，而且也受到產險公司經營理念、目標與定位之影響。亦即，一旦環境有所變化或產險公司調整其目標或定位，則產險公司之策略便應該跟著調整，才能完成其本身之所以為「策略」之目的。策略之調整，往往是對環境因素偵測之結果；策略調整的方向，則以達成其經營理念與目標為依歸。在檢討策略時，產險公司可根據SWOT架構作有系統的分析。SWOT也是四個英文字母的縮寫，分別為Strength (優點)、Weakness (缺點)、Opportunities (機會)、與Threats (威脅)，以下針對這四個構面予以介紹：

### 1. Strength (優點)

既然策略是產險公司有別於競爭者的種種方法之集合，也是建立競爭優勢的利器，在檢討策略時，產險公司首先就應衡量公司目前的策略比之競爭者有哪些優點。既然策略是產險公司用以達成經營理念與目標之方法，產險公司在檢討策略之優點

時，也應考慮目前策略對達成經營理念與目標的有效性。

### 2. Weakness (缺點)

沒有一家產險公司能有完美的策略，因此一定有其缺點存在。這裡所指的缺點，簡言之，就是在與競爭者比較之下，目前公司的策略有哪些不及之處；同時也應考慮目前策略對達成經營理念與經營目標有哪些力不從心之處。這些不及與力不從心之處，就是產險公司目前應該改善的重點，也可能是促使策略調整或改變的重要考量。

誠如前述，產險公司的策略是它「優異能力」之展現，同時也反應出它在應付競爭環境改變時所欲採取之行動。這種優異能力通常來自於兩方面：人力資源與非人力資源。換言之，當產險公司目前的人力資源與非人力資源均優於競爭者，而且有利於達成其經營理念與目標時，我們稱該產險公司之策略有其優勢。否則，其策略則有缺失，應該改善。若以麥可波特之理論評斷，當目前的策略可以同時提供營業效益及策略定位時，我們稱其策略具競爭優勢；否則便需要改善。

其次，我們也可以更具體的方式評估產險公司目前策略之優缺點。表二提供一些值得產險公司參考的評估項目。從表中可以得知，評估結果若在三以上，表示這些構面或項目是目前產險公司策略之優勢；評估結果在三以下，則表示產險公司在這些策略上有其缺失，應做進一步改善，才能與競爭者相匹敵或超越之。

【表二】產險公司行銷策略優缺點評估之參考項目說明：請根據以下評分標準，評估公司或營業單位目前的策略優劣。

五分：比大多數競爭者優異（前十%）。

四分：比一般競爭者好，績效良好，沒有立即的問題。

三分：一般，與大多數競爭者相當。

二分：有問題，惡化當中，需要改善。

一分：主要問題之關鍵所在，已出現危機，需要立即改善。

構面	項目	評分
資訊科技	網路溝通能力	
	提升給顧客之服務品質	
	差異產品特性	
	其他	
	業務員溝通能力與專業獎勵制度	
人力資源	對學習之承諾	
	團隊合作取向	
	其他	
	配銷通路	
	顧客服務品質	
行銷	內部溝通品質	
	其他	
	顧客導向與創新性	
	設計流程與速度	
	其他	
保單設計		

資料參考：Don Hellriegel, Susan E. Jackson, and John W. Stocum, Jr. (11 11), Management, 9th edition, South-Western College Publishing, An International Thomson Publishing Company, Cincinnati, Ohio, p. 119.

### 3. Opportunities (機會)

機會指的是，「在執行現有策略的情況下，外在的環境或發展趨勢對於產險公司所造成的有利影響」；亦即，「透過有效地滿足顧客之需求，產險公司可以獲取之利潤來源」。機會之成形主要有兩大因素：其一為吸引力，另一為成功機率。產險公司成功之機率，不但取決於其優勢是否能與目標市場中的成功要件相吻合，而且還視此優勢是否凌駕競爭者之上而定。最好的產險公司必須能持續性地創造、並維持最大的顧客價值。圖五列出產險公司的機會矩陣。圖中的第1象限部分，是最理想的機會市場，也是產險公司亟需掌握的目標市場。第4象限部分則不值得產險公司追求。因為產險公司的永續經營需要持續不斷地成長（包括業績、利潤、員工或顧客滿意等方面之成長），所以其策略必須有辦法掌握市場之機會。公司一旦無法掌握這些機會，它們很可能就被競爭者所攫取，因此對公司之發展極為不利。因此，產險公司有必要隨時偵測可能的市場機會，並且調整其策略以因應之。

【圖五】產險公司之機會矩陣

	高	低	
成功機會	1	2	吸引力
高	3	4	
低			

資料來源：Philip Kotler, Swee Hoon Ang, Siew Meng Leong, and Chin Tong Tan (一九九九), Marketing Management, 11nd edition, Prentice Hall, Singapore, p. 八九.

#### 4. Threats (威脅)

威脅指的是，「在執行現有策略的情況下，外在的環境或發展趨勢對於產險公司所造成的不利影響」；一旦產險公司沒有適當的因應方式，這些威脅將會造成公司的銷售或利潤衰退或導致無法達成公司的經營理念與目標。面對這些威脅，產險公司有必須積極地調整其策略，才不會被吞噬或限於不利的競爭態勢。

威脅之成形有兩個主要構面：其一為嚴重性，另一為發生機率。圖六係產險公司可以參考的威脅矩陣。圖中第一象限部分構成產險公司的主要威脅，也是產險公司必須立即因應的環境挑戰。第四象限部分的威脅性最低。

綜合考量產險公司所面臨的機會與威脅，我們可以歸納出以下四種情況：

1. 「理想策略」是可以掌握主要的機會、卻面臨極小威脅。
2. 「投機性策略」是同時面臨主要的機會與威脅。
3. 「值得改善之策略」是其所面臨的機會與威脅都小。

4. 「問題很嚴重之策略」是所能掌握的機會很少，但是卻面臨極大威脅。

產險公司在對現行各策略進行SWOT分析之後，如果發現機會大於威脅、優勢大於劣勢，表示目前的策略仍有其存在價值；但是仍然必須調整或設計新的戰術或技巧，才能將策略之優勢發揮到極致。相反地，如果在經過SWOT分析之後，產險公司發現現行策略繼續執行下去的優勢小於劣勢、機會小於威脅時，就表示將造成公司之經營理念與目標無法達成、銷售額與利潤也將同步衰退；在這種情況下，產險公司需要立即調整其策略。

【圖六】產險公司之威脅矩陣

發生機會	高	1	2
	低	3	4
		嚴重性	
		高	
		低	

資料來源：Philip Kotler, Swee Hoon Ang, Siew Meng Leong, and Chin Tong Tan (一九九九), Marketing Management, 11nd edition, Prentice Hall, Singapore, p. 八九.

## 五、戰術或技巧

不論是新制訂或修正後之策略，都需要有一套戰術或技巧 (Tactics) 協助策略之落實。因此戰術或技巧，指的就是「協助產險公司達成目標與落實策略的種種具體作為或行動」。譬如：如果產險公司所採取的是多通路策略 (包括：電話行銷通路、業務員通路、銀行通路與網際網路通路)，為了讓該策略能夠順利落實、並且有效運作，產險公司必須對各通路成員進行教育訓練與提供獎勵制度。提供適合各通路成員所需的教育訓練與獎勵制度，便是協助多通路策略具體落實的戰術。

## 六、監控與結果評估

策略與戰術之規劃必須輔以監控功能，才能確保執行得體。這裡之監控，還包括對環境因素變化之掌握。有些環境因素變化不大，有些環境因素變化不小，但是其速度卻很慢，有些環境因素則呈快速變化。產險公司可以確認的一點是：環境一定會改變。在這種情況下，產險公司便需評估其所執行之戰術與策略及目標與經營理念之規劃，是否仍適合整個環境趨勢與發展。監控與結果評估的具體標準就是「產險公司所制訂的「各項目標」是否如期達成」。

## 七、回饋與採取更正行動

從經營理念之訂定、公司定位、經營目標設立、策略制訂與修正、到戰術或技巧之研擬，應該是一脈相承的過程。透過不斷地檢討、回饋與更正

行動，產險公司無疑地是定期讓員工澄清其對公司經營理念與目標之認知及對環境因素保持一定之敏感度。這項認知若有落差或敏感度不夠，通常會反應在策略及戰術之無法落實上；因此透過定期回饋與更正行動，產險公司可以解決上述問題，並落實公司的策略規劃。

## 暨、產險公司策略行銷規劃範例

目前 x x 產物保險公司面臨的環境因素包括：產業外流嚴重、貧富差距加大、高級車市場持續成長、意外事故增加、進出口成長、競爭加劇 (包括金控公司)、專業證照時代來臨及消費者需求改變等。x x 產物保險公司的經營理念是：「以客為尊，誠信經營」。因此，我們可以根據 MOST 架構訂出其策略行銷規劃如下：

- (一) 經營理念
  - (一) 以客為尊，誠信經營。
  - (二) 定位
    - (一) 體貼入微，值得信賴。
    - (二) 長期目標 (五年以上)
  - (三) 提升顧客滿意度 (包含親切與專業)。
  - (四) 積極培養全方位金融理財專家。
  - (五) 積極開拓高所得市場 (譬如：高級車市場及高級住宅區)、意外險市場及進出口市場。
- (二) 中期目標 (一至五年)





- (1) 提高保戶繼續率達十%。
- (2) 降低保戶抱怨率達十%。
- (3) 九成以上業務員，擁有五張以上產險相關財務金融證照。
- (4) 高級車與高級住宅區保險之市場佔有率達八%。
- (5) 意外險市場之市場佔有率達六%。
- (6) 進出口市場之市場佔有率達十%。
- 3. 短期目標（二年以內）
  - (1) 提高保戶繼續率達五%。
  - (2) 降低保戶抱怨率達五%。
  - (3) 六成以上業務員，擁有五張以上產險相關財務金融證照。
  - (4) 檢討業務員與內勤人員之服務流程缺失並立即改進。
  - (5) 提升業務員交叉銷售之業績比例十%。
  - (6) 高級車與高級住宅區保險之市場佔有率達四%。
  - (7) 意外險市場之市場佔有率達三%。
  - (8) 進出口市場之市場佔有率達八%。
- (四) 策略
 

為了達到上述目標，x x產物保險公司需要制訂的策略不少。這裡只提出兩個策略攻讀者參考：

  1. 多區隔市場策略（除了維繫既有市場外，積極搶攻高級車與高級住宅區保險、意外險市場、進出口市場及相關市場）

- S（優點）：公司既有的專業口碑，可以延伸到新市場。
  - W（缺點）：業務員的市場開發積極性稍弱，需進一步強化。
  - O（機會）：新市場不但成長潛力大，而且購買需求與購買力均高。
  - T（威脅）：目前規模最大的保險公司已積極進攻這兩個市場。
2. 產品多樣化策略
- S（優點）：高階主管在資金上鼎力支持；新聘研發主管過去之表現傑出、且頗具國際觀與創新理念。
  - W（缺點）：既有研發單位之保單設計能力與創新度不足，需進一步強化。
  - O（機會）：消費者對一次購足之需求大為提昇；公司的續保率與口碑在業界均名列前茅，有利於業務員進行交叉銷售。
  - T（威脅）：除了規模最大的保險公司外，其他保險公司也相繼推出創新保單。
- 在經過SWOT評估之後，表示兩個策略值得延用，x x產物保險公司並據此制訂其戰術如下：
- (五) 戰術
1. 針對多區隔市場策略
  - (1) 積極訓練業務員「市場區隔概念」及「相關行銷



- 技巧」。
- (2) 蒐集高所得市場、意外險市場與進出口市場之顧客相關資料與名單，供業務員及其主管參考。
  - (3) 在教育訓練中，加強業務員面對高所得市場顧客時之溝通技巧。
  - (4) 獎勵業務員考取產險相關財務金融證照。
  2. 針對產品多樣化策略
  - (1) 積極訓練產品研發單位對新保單之設計能力。
  - (2) 參考國外相關產品，並且研究引進台灣之可行性。
  - (3) 積極培訓業務員對各類財務金融商品之相關知識。
- (六) 監控與結果評估
- 在執行這些策略與戰術時，x x 產物保險公司採取持續監控的方式，以便一遇有執行偏差時，可以及時修正。至於結果評估則須待半年或一年後，方能確認其所制訂之「各項目標」是否如期達成。
- (七) 回饋與採取更正行動
- 如果達成預期目標，x x 產物保險公司便可以檢視是否可再提高目標之設立標準。如果未能達到預期目標，則必須檢討：是目標訂定出了問題、是策略與戰術訂定錯誤或是策略與戰術的執行出現偏差，以作為未來改進之參考。
- 除了公司層級外，分公司及業務員個人層級，

也可以採用MOST架構作為策略行銷規劃的主軸。

結論

法國著名的科學家巴斯德 (Louis Pasteur) 曾經說過：「機會是為準備好的人預留的」。本文所介紹的重點「莫斯特架構 (MOST)」正是要幫助產險公司、分公司及業務員成為一個「準備好的組織或個人」。從「環境分析」到「經營理念」之設定或釐清，乃至「定位」與「目標」之制訂，產險公司及其成員可以很清楚地瞭解「自己」、「目標顧客」與「競爭者」，當然也對「天時」與「地利」可以善加掌握。簡言之，產險公司對自己的優勢、機會與努力的方向已然瞭若指掌。「策略」及「戰術」之制訂與修正，則讓產險公司及其成員，能更有效地掌握機會及降低威脅。

值得注意的是，MOST架構之運用必須經過反覆練習才會「熟能生巧」。換言之，產險公司或個人在每次制訂策略或修訂策略時，必須重新檢視本身的經營理念與定位是否仍然正確；根據正確的經營理念與定位立下的長、中、短期目標，才是制訂與修正策略的最佳依據。制訂或修正策略之後，若無具體的戰術配合，策略將成為天馬行空之論，無法落實。當然，監控可以確保及時修正執行上之偏差，結果評估則是回饋與採取更正行動的依據，也是下一輪策略行銷規劃之開始。

(本文作者：風險管理與保險學系教授)