

傳說中的團險開發

▲熊維強

記得很久以前，流傳著這樣的一則故事說：有二家製鞋工廠不約而同的想要去開發非洲市場，他們各派出一位主管前往探勘；他們共同觀察到多數非洲人赤腳不穿鞋。

其中一人認為，非洲人已習慣了不穿鞋，基於習性難改的特質，市場尚未形成，因此建議不要冒然介入非洲市場。另一人認為，非洲人們亟需適當的鞋子來保護他們的雙腳，以改善生活品質，因此應加快腳步積極參與市場開發，以造福非洲人。事後證明，以改善非洲人生活品質，造福非洲人為遠景，透過積極參與市場的開發能力，成就了這家公司的無限商機。

剛巧，數年前也有這樣的一則傳說：有幾家保險公司不約而同的想要去開發團險場，因此各派出主管前往探勘。查勘結果，當時他們共同觀察到多數客戶是以價格來選擇公司。其中一家認為，客戶既有殺價的習慣，基於習性難改的特質，市場形成多年，加上本身又不具備降價的條件，因此建議不要冒然介入。另一家認為客戶會以價格來選取公司的

策略，是因為價格最方便選擇，承辦人既無人情壓力，又可節省公司成本，何樂不為？因此，應以討好客戶為優先，凡事以低價為先，搶攻市場為要，讓優勝劣敗，適者生存的主張完全展現，市場自成一番天地。

第三家則觀察到團險是個極具潛力的市場，原因如下：

- (一) 多數客戶雖是以價格為選取公司的條件，可是它並非是唯一的條件。如果考慮投保契約的品質、雙方團險承辦窗口業務之間的互動關係，如管理、帳單處理，員工的滿意度、福利的宣導、員工教育、管理階層的支持等一般性服務條件，其重要性並不低於價格，只是多數承辦人不明白如何評比罷了！如果能幫助承辦人解決這項問題（關鍵問題），並以合理充分的價格訂定合約（優質合約），則能確保雙方長期合作互動的關係，終將形成另一新興市場。
- (二) 這是個一年期的短線市場，純以低價策略取得客戶者，難保次年

客戶續約的忠誠度，以致客戶每年的流動率 頗高（極像大風吹的團體遊戲），如此市場不增反減，不利團險長期經營環境。如能以服務品質取代競價，長期合作取代短線交易，將形成互利的市場。

（三）目前所有參與團險的客戶，並不是整個產業的客戶，尚有多數的產業客戶未投保，他們需要團體保險來移轉雇主的風險，照顧員工家庭所需，以改善員工家庭生活品質，因此應加快腳步積極參與新市場開發，來造福人們，以成就「一人點頭，眾人受益」的事業。

事後證明，以改善雇主責任風險的品質，造福員工家庭生活為遠景，透過積極參與市場的開發能力，成就了這第三家公司的無限商機。

在現實生活中也正好有一個例子，驗正了上述第三家公司觀察者的觀點。在一條街道上，原本就有幾家餐館營業，價格還算合理，後來新開幕一家餐館，以對折策略，襲捲其他餐館；導致剩下一家尚在營業，其他則避走它方。我們相當好奇為何這家留下的餐館仍可營業？而且在不降價的情況，也能座無虛席？



經探訪結果，這家餐廳老闆說：剛開始時，我的客人的確跑掉很多，我也認為那是價格競爭的結果，我非常的好奇對方是如何經營？在那段時間，我的客人都跑到對方餐廳去了，我很清閒，只好把生意暫時擱下，也跟著去對方餐廳探個究竟。」

此時，老闆流露出非常自信的表情，繼續說：「經過觀察結果，還好嘛！我還是有我的經營空間，值得放手一搏」。老闆的雙眼閃出一道金光說道：「對方餐廳因對折競價結果，導致生意爆滿，而且客人還須排隊等候，加上服務生人手有限，無法照顧到所有客人的需求，菜端錯桌面或者點錯菜，時有所聞，加上中午用餐時段時間緊迫，也發生過插隊的糾紛，弄得場面零亂不勘，實在不適合那些趕時間或者想好好享受用餐品味的客人用餐。因此，我就擬訂了幾項策略來對應這場價格戰爭。」

「首先，我畫了一張海報寫下“本餐廳免排隊，隨到隨點，菜色任君挑選，座位清淨優雅，是您高品味用餐的選擇。”來招攬上述客戶。」

「其次，我遵守我的承諾改善我的點菜流程及觀察我最受客戶喜愛的菜色，讓來我這裡的每一位客人都有家庭溫馨的感覺。」

「最後，我嘗試去記住每個客人的特質，並適當的問候他們，就這麼簡單，我的店到現在還存在著，而且熟識的客人頗多，我很高興，我避開了價格戰爭，更值的驕傲的是，我結交到更多的朋友與客戶，他們是我的最大資產。」

這位老闆不僅僅避開了價格戰，他還發掘出新的客戶需求——趕時間或者想好好享受用餐品味的客人，並且勾勒出用餐的遠景——座位清淨優雅，是您高品味用餐的選擇，竭盡所能的改善點菜流程及觀察最受客戶喜愛的菜色，試去記住每個客人的特質，並適當的問候他們，真教我們由衷佩服。

因此，當我們面對著以價格為競爭主力的團險市場時，我們可以去欣賞並嘗試著以「竭盡所能、締造遠景」的實踐態度來宏觀團險市場。

上述故事中，第三人觀察者的獨到見解及餐廳老闆的實戰經驗，正是我們的借鏡。我們可以藉由發掘培育本身與客戶間的互動能力，建立長期互助互信的合作基礎，共同締造照顧員工家庭所需，改善員工家庭生活品質的遠景。我們相信宏觀的團險市場，將帶來新市場的機會及長期穩健的客戶關係。

本文作者：
開普經管顧問師