

國立交通大學

經營管理研究所

碩士論文

金控環境下對壽險公司經營之分析



研究生：林樵谷

指導教授：楊 千 教授

中華民國九十八年六月

金控環境下對壽險公司經營之分析

**The Study of Insurance Marketing between
Financial Holding and Non-Financial Holding company**

指導教授：楊 千

Advisor : Chyan Yang

研 究 生：林樵谷

Student : Chiao-Ku Lin

國立交通大學

經營管理研究所

碩士論文



A Thesis
Submitted to Institute of Business and Management
College of Management
National Chiao Tung University
in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of
Master
of
Business Administration

June 2009

Taipei, Taiwan, Republic of China

中華民國九十八年六月

謝辭

交大經管所這兩年，首要感謝指導教授楊千老師平時耐心之教導，楊老師上課時睿智與談笑生風之氣度，循循善誘地帶領學生一探個案管理之精髓，且每每不吝分享人生經驗，讓學生能夠以更豁達更宏觀的角度看待迎面而來的每一個挑戰！

而在這兩年須兼顧學業與工作的日子裡，更讓我體會到群策群力的真諦，因為有同學之間的砥礪，學長的鼎力支援，以及在職同學的相互勉勵和交流，有時雖感交頭爛額，卻也甘之如飴。經管所的日子帶給我太多的珍貴回憶，忘不了每個人臉上燦爛又自信的笑容。因為有你們，讓我的研究所生活且熱力十足，隨時都感受到友誼的香甜，謝謝每位一起打拼的同伴們。

最後要將本文獻給我摯愛的家人和女友，感謝你們的關懷與疼愛，願將這一切與你們同享。



樵谷 98/07/20

論文摘要

台灣2002年加入世界貿易組織(WTO)，為因應入關的承諾，將銀行、證券、保險市場全面開放，提升業者的市場競爭力。2001年立法院通過「金融控股公司法」，放寬金融機構跨業經營的限制，國內陸續成立15家金融控股公司，旗下的子公司各有所長，合力追求交叉行銷、資本有效配置、成本節省等3Cs綜效，試圖透過集團資源整合與共享行動，提供顧客一次購足之全方位的服務，增加集團未來之競爭力。

這波金融整合趨勢也將國內壽險產業之競爭態勢一分為二：一為國泰、富邦、新光等三家挾伺龐大金控集團資源的壽險公司，另一為其他無金控集團資源的壽險公司。本研究以壽險產業的本質為出發點，探討加入金控體系對我國壽險公司經營策略之實際影響與異同，採取個案研究法，以國泰人壽與台灣人壽為個案公司，分別就兩公司之策略組織面、產品面、行銷通路面、人員訓練面與資訊科技等五大構面深入剖析，分析兩者於整體經營策略上之競爭利基與經營之道。

透過個案探討，本研究發現：

- 1.加入金融控股公司組織，對人壽保險公司經營上之利大於弊。
- 2.金控與非金控之人壽保險公司，將衍生出不同產品策略之訂定。
- 3.儘管多元行銷通路持續發酵，業務員仍為我國壽險行銷的主要通路。
- 4.非金控之人壽保險公司對通路之掌握度差，進而影響其業務之穩定度。
- 5.透過商品配置來區隔顧客，可避免多元行銷通路間摩擦的問題。
- 6.人壽保險公司之資訊整合能力與速度，是影響未來發展之重要因素。

最後本研究針對丕變之產業環境提出幾點策略建議：

- 1.持續強化壽險品牌印象與顧客服務，鞏固經營利基。
- 2.利用「創新」創造商機，尋找新出路。
- 3.加強資訊系統的建置，作為通路發展的基礎。
- 4.多元化通路與傳統業務員通路並行發展，減少通路環境改變時的衝擊。

Abstract

In 1990s, the government allowed the new insurance company established, the market of financial had been changeable during that time. That made the insurance business became unstable and unpredictable. The boundary of insurances, securities, banks, and investment were difficult to distinguish after the law of Financial Holding Company assented on July 2001. The agency channel is the main distribution channel of the insurance business which can not satisfy for the competition of the market any more. So every insurance company is forced to open another channel (new type channel) in order to develop market.

This case study research interview the different kinds of insurance companies including “Financial Holding and non- Financial Holding company”, “long-standing and new company”, “domestic and foreign company”, trying to understand the strategy and the competition between the agency and the bancassurance channel.

The results of this research are:

1. The insurance company has to establish the strategy of the multi-channel, but the main channel is still the agency channel.
2. Because there is no boundary between every kind of the financial business, the agency channel has to promote its financial products and service ability to increase its competency.
3. Insurance companies of Financial Holding company works better and non-Financial Holding company's.
4. The ability to integrate customer base is the key point of the insurance development in the future.

目錄

書名頁.....	II
謝辭.....	III
論文摘要.....	IV
Abstract.....	V
目錄.....	VI
圖目錄.....	VIII
表目錄.....	IX
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	2
第三節 研究範圍與架構.....	3
第四節 研究方法與限制.....	3
第二章 文獻探討.....	4
第一節 金融控股公司相關文獻探討.....	4
一、金融控股公司之意義.....	4
二、本國金融控股公司的發展歷程與現況.....	4
第二節 壽險公司經營之相關文獻探討.....	6
一、研究壽險公司經營績效部份.....	6
二、大型化之人壽保險業.....	6
三、壽險業跨業經營之探討.....	7
第三章 我國人壽保險業經營之趨勢分析.....	12
第一節 人壽保險業商品發展之趨勢分析.....	12
一、人壽保險商品特性.....	12
二、壽險商品主要轉型因素.....	13
三、小結.....	15
第二節 壽險業行銷通路發展之趨勢分析.....	16
一、通路之定義.....	16
二、人壽保險行銷通路之型態.....	16
第三節 台灣壽險業現況分析.....	23
一、國內保險業家數.....	23
二、產業概況.....	23
三、業務概況.....	24
第四章 我國金融控股公司經營模式分析.....	26
第一節 美日金融控股公司制度.....	26
一、美國金融控股公司制度.....	26

二、日本金融控股公司制度.....	27
第二節 我國金融控股公司法介紹.....	29
第三節 金融融控股公司之組織運作模式與功能分析.....	33
一、金融控股公司之組織運作模式.....	33
二、金融控股公司之長期整合功能.....	34
三、金控旗下保險公司之新定位.....	35
第四節 我國金融控股公司現況.....	36
第五章 個案分析及比較.....	37
第一節 國泰人壽保險股份有限公司.....	37
第二節 台灣人壽保險股份有限公司.....	42
第三節 個案綜合比較分析.....	46
第四節 研究發現.....	52
第六章 結論與建議.....	53
參考文獻.....	56
附錄一.....	58



圖目錄

圖2-1：純粹金融控股公司式金融控股公司.....	9
圖2-2：事業金融控股公司式金融控股公司.....	10
圖3-1：近五年壽險業占全體金融機構總資產之比率.....	24
圖4-1：我國金融控股公司組織圖.....	30



表目錄

表2.1：壽險公司跨業經營之模式.....	11
表3.1：人生各階段對保險商品的需求.....	14
表3.2：近五年來壽險業務員從業人數變化.....	18
表3.3：我國保險市場開放時程表.....	23
表3.4：我國近五年來重要壽險市場指標統計.....	23
表4.1：美國重要金融法案沿革.....	27
表4.2：國內歷年有關金融機構合併之相關法令.....	30
表5.1：國泰金控於中華信評、標準普爾、穆迪評量等級(2009.3).....	38
表5.2：個案壽險公司策略與組織之比較.....	47



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

近十幾年來，在各國法令自由化與資訊科技普及化的影響之下，產業全球化的時代洪流銳不可檔。在這一波產業革命中，各家企業秉持著「大者恆強，強者恆大」的理念，使得跨國、跨產業間的合併、合資、購併案件此起彼落，也吸引更多更強大的集團競爭者紛紛加入，試圖在此榮景之下分一杯羹，遂成為這波趨勢的主要動力。1998年，執金融業之牛耳的花旗集團(Citicorp)購併保險業巨擘旅行家集團(Travelers Group)，敲響金融業跨業經營的鑼鼓，新型集團整合式的公司組織正式應運而生。

全球保險業也服膺這波潮流，諸多大型保險集團例如：德商Allianz AG、荷商ING、瑞士商Zurich，甫自90年代起便積極從事集團事業體的拓展以及海外版圖的開發。

然而，在這一波激烈的金融版圖擴張戰中，人壽保險業者除了在公司結構面與組織策略面上的改變外，在商品面以及行銷通路面上，也呈現不斷的進化以因應此般趨勢，新型產品如投資型保單、利率變動型年金，新式行銷通路如直效行銷(Direct Marketing)、銀行保險(Bancassurance)，都和傳統的保險商品以及傳統的業務員銷售體系大異其趣。

為順應國際化、自由化的潮流，我國2002年加入世界貿易組織(WTO)，為因應入關的承諾，將銀行、證券、保險市場全面開放，提升業者的市場競爭力。2001年立法院通過「金融控股公司法」，放寬金融機構跨業經營的限制，國內陸續成立15家金融控股公司，旗下的子公司各有所長，合力追求交叉行銷(Cross Selling)、資本有效配置(Capital Efficient)、成本節省(Cost Saving)等3Cs綜效，透過集團資源整合與共享，以期能提供一次購足(One-Stop-Shopping)全方位的服務。這波金融整合趨勢也將國內壽險業的競爭態勢一分為二：一為國泰、富邦、新光等三家挾伺龐大金控集團資源的壽險公司，另一為其他無金控集團資源的壽險公司。小蝦米可否抵禦大鯨豚？本研究試圖找出其中的奧妙之處。

保險屬於人性化商品，本身具特殊的產業特性，本研究擬就壽險商品的本質出發，探討改制為金融控股公司後之壽險公司經營策略之異同，相對地，無金控資源壽險公司有何生存利基與因應之道，如何在這場激戰中走出自己的路，都是本研究亟欲探討之方向。

第二節 研究目的

基於上述的研究動機，本研究的目的歸納如下：

- 一、因應國際潮流，分析我國金融控股公司體制的建置對壽險業之影響。
- 二、針對金控旗下之壽險公司與非金控之壽險公司，進行策略、組織、商品、行銷通路、及資訊科技等等層面之比較，探討其個別經營上所擁有之優勢與面臨之挑戰。
- 三、瞭解比較金控公司的整合架構是否影響保險公司之整體經營策略。

第三節 研究範圍與架構

一、研究範圍

我國保險法第十三條規定：「保險分為財產保險及人身保險。財產保險包括火災保險、海上保險、陸空保險、責任保險、保證保險及經主管機關核准之其他財產保險。人身保險包括人壽保險、健康保險、傷害保險及年金保險。」因此，本研究所述及之人壽保險業者實為人身保險業，商品經營範圍非專指人壽保險業務，而是囊括人壽保險、健康保險、傷害保險及年金保險等範疇。

本文個案研究對象於金控公司部分以國泰人壽為代表公司，非金控公司則選擇台灣人壽為研究對象，實際訪談者為兩大壽險公司整體策略之規劃者與執行者。

二、研究架構

大型化跨業整合為近年來國際企業經營之趨勢，本研究以介紹這波金融全球化潮流為序幕，接著導入壽險業整合概況、國內外壽險商品與行銷通路演變因素與結果、國內金控整合趨勢、國內壽險業者可能之經營之道，試圖以完整架構描述國內壽險業內在改變的過程，並透過個案研究法，對組織結構迥異之兩家壽險公司(國泰人壽與台灣人壽)，針對策略面、組織面、商品面、行銷通路面、及資訊科技方面進行瞭解與比較分析。

第四節 研究方法與限制

一、研究方法

本研究旨在瞭解世界跨業經營潮流下，國內外壽險業之演進，以及比較國內加入金控以及非金控壽險公司間之經營策略表現。

其次，為探討金控成立後，壽險公司在經營策略上之改變及因應之道，本文應用「個案研究法」中之探索性(Exploratory)個案研究，選取「國泰人壽保險公司」與「台灣人壽保險公司」為個案公司，採用深度訪談(In-Depth Interview)之方式對公司策略階層進行開放式問題訪談，核心問題包括壽險公司之策略面、組織面、產品面、通路面、人員訓練與資訊整合等，並依據訪談所得之內容與事前整理之相關資料，比較個案公司間之異同，找出有意義的變項，推論金控成立是否對壽險公司各種經營策略上具顯著之影響，依此建立命題。

二、研究限制

- (一)由於本研究案之研究目的係以壽險業為核心，進行金控與非金控壽險公司之策略組織面、產品面、通路面、人員訓練、與資訊整合等構面之分析比較，故文中對於以銀行、證券、票券及工業銀行為主體所轉換之金融控股公司，僅進行概括式敘述，特此說明。
- (二)本研究為個案研究，在人力與時間等有限的情況下，僅能挑選具代表性個案進行研究，無法對所有企業進行大規模探討。
- (三)由於本研究所探討的主題可能涉及商業機密，受訪者在回答時可能有所保留，加上以個案訪談的方式進行研究，在資料的蒐集、觀念的整合與判斷上，可能產生資料蒐集分析的限制。

第二章 文獻探討

在本章文獻探討分為兩部份，第一節為金融控股公司意義相關文獻，第二節壽險公司經營績效相關文獻

第一節 金融控股公司相關文獻探討

一、金融控股公司之意義

傳統上金融機構依其取得資金方式分為直接金融和間接金融機構，再依經營業務的不同而區分為銀行業、証券業、保險業(包含壽、產險)、票券金融公司等機構，這些金融機構所提供之金融商品之特性原本也有明顯之差異，各有其管制架構，歷史發展與監理法規也相當獨立。自從1980年代以來，隨著金融自由化(Liberalization)、資訊、通訊、傳播媒體技術的快速發展及金融產品持續創新(Financial innovation)、直接金融(Direct finance)的興起，使得全球金融環境產生結構性的改變，美國在1999年通過「金融服務業現代化法」(Gramm-Leach-Bliley Act)，修正過去銀行業與証券業分離的規定，由於法令的鬆綁，使金融控股公司得跨業經營，避免金融機構間產生過多或潛在的重複限制，而浪費整體資源的現象，進而提升金融服務業的國際競爭力，之後各國相繼效仿。

Herman (1978) 認為控股公司係指1.對被投資公司一定比率股份的持有。2.對被投資公司具控制權，且對重大決策具影響力。Garner (1999) 又指出控股公司係「以控制其他公司為目的而成立之公司，其任務主要為股份之持有與管理者」。

國內學者王文宇(民90)對控股公司解釋，區分為狹義及廣義二類：

- (一) 狹義之控股公司係指持有他公司股份而到對他公司取得控制權。
- (二) 廣義之控股公司指須控股公司對他公司取得實質上之控制權。

二、本國金融控股公司的發展歷程與現況

金融控股公司(Financial Holding Company, FHC)的許可設立，是國內近年來金融產業一大重要議題，期望透過金融機構版圖的重整及合作，以增加我國金融業之國際競爭力，與國際金融市場脈動接軌。

我國金融控股法於中華民國九十年六月二十七日於立法院第一次臨時會完成三讀通過，全文共69條，並於同年七月九日由總統公佈，並訂於同年十一月一日起實施。金融控股法中明確的指出，對銀行、保險或証券有控制性持股者(指持有一銀行、保險公司或證券商已發行有表決權股份總數或資本總額超過25%，或直接、間

接選任指派一銀行、保險公司或證券商過半數之董事），除部分例外情況得有豁免權外，皆須強制設立金融控股公司；另外未來金融控股公司將為一純粹控股公司，本身不得從事金融業務或其他商業行為。

林淑敏(民92)將國內金融控股公司的類型，依其主體之不同，分類如下：

- 1.以商業銀行為主體：包含銀行與證券，是兼具直接金融與間接金融的組合。
- 2.以工業銀行為主體：原主體之投資銀行角色，藉由成立金控公司以納入商銀、證券等業務，跨足商業銀行領域。例如：中華開發金融控股公司。
- 3.以票券公司為主體：票券業與證券業之組合，針對票券之貨幣市場與證券之資本市場進行相互搭配。例如：國票金融控股公司。
- 4.以保險公司為主體：以保險業結合其他金融機構成立之金融控股體系。例如：國泰金融控股公司。

我國所採行的是純粹控股公司：即控股公司本身不經營事業，主要的業務在於進行對各子公司（銀行子公司、證券子公司、保險子公司等）的投資，獲利來源則是各子公司的經營利潤。



第二節 壽險公司經營之相關文獻

一、研究壽險公司經營績效部份

早期國內外對壽險公司經營績效之研究，多對財務或計量經濟上加以分析，例如：成本函數、財務比例分析或生產函數假設等，來衡量壽險公司之經營績效和表現。但是以財務比率分析評估壽險公司的經營效率時，卻忽略了經營型態、市場佔有率、成立先後及公司規模等因素的影響效果。其相關研究Pritchett(1971)、Pritchett and Myers(1980)兩者皆是以實際經營費用總和(Total Actual Operation Expense)對標準經營費用總和(Total Standard Operation Expense)之比值(簡稱A/S值)，作為壽險公司經營效率做衡量；而後者則再加上物價指數對A/S值與經營效率的影響。然而，因文中對於效率上的定義不同，其並無法滿足經濟學上最小成本的生產方式，故在衡量效率上可能會有所偏頗。呂麗美(1988)應用財務報表分析壽險公司經營績效，並與以其他壽險業之平均數，求出同業間之標準比例做比較，然而國內壽險業之會計基礎並無一公認標準，在會計性質及基礎不一致的情況，將無法適切的比較與反應壽險公司的經營績效。(Oral and Yolalan, 1990)。Houston and Simon(1970)其係以迴歸分析探討保費收入(產出)對於成本上的影響，以研究壽險業於規模經濟上之問題，其所建立的迴歸模型皆支持規模報酬遞增之假設。但Geehan(1977)以生產因素報酬法來推估壽險公司的產出，因為其認為以保費收入大部分屬於理賠成本，就總體經濟而言，亦類似資產重分配，而不認為保費收入為壽險公司的產出項，並且在以迴歸分析對規模經濟探討，其分析結果發現壽險業之規模報酬遞增並不如Houston and Simon所分析的顯著。林治平(1985)、張遠賓(1988)兩者皆以迴歸分析來估計成本函數，以探討壽險業的規模經濟，但是其於迴歸分析時，需有所假設，尤其於推估成本函數或生產函數，均需假設所有樣本皆具有技術效率，故以其推估出之函數來探討規模經濟容易產生誤差(Forsund, Lovell, and Schmidt, 1980)。

二、大型化之人壽保險業

分析世界貿易組織、歐盟及北美貿易協定等國際經濟組織有關保險產業方面的規範可知，這些組織透過各會員國間公司設立、跨國服務與商品提供、以及資本互相移動不受限的自由化，促使保險市場全球化的形成，其最終目的都是在於追求單一的保險市場。

以美國為例，由於全球企業購併風潮，使得美國壽險公司家數逐年遞減，以1998

年為例，進行購併的壽險公司高達161家，合併率由早年的百分之一急速上升至十分之一。(高祥，2001)

就企業方面而言，AIG、Allianz、ING、Zurich等保險起家的大型金融集團，在這波全球化運動中不遑多讓，財團跨國購併行動更勝於其他金融機構，暗示保險市場全球化整合是必然趨勢，區域性經濟組織的推波助瀾只是加速其提早實現而已。在1999年至2001年的16起保險集團購併案裡，有8起是歐洲公司跨洲購併美國資產管理公司，較同時期的其他大型金融機構購併案僅3起為跨國案件，在數量上多出甚多。(Swiss Re，2001)

全球化對整個保險產業的最大貢獻來自於開放市場帶來的產業競爭壓力，將促使保險業者不斷求新求變，在考量競爭及提高競爭力，多數國家均朝放寬限制方向改革，壽險業業務採綜合經營之型態已成主流。在保險業的金融整合效益方面，以商品面的整合為例，巨災債券(Cat Bond)就是結合資本市場與保險商品的結晶；以通路面整合而言，則以銀行保險(Bancassurance)建立起商品零售網絡為代表；在業務方面則涉入資產管理領域。

三、壽險業跨業經營之探討

(一)壽險業跨業經營之利基

金融市場全球化之發展及商品不斷創新，使金融機構之間差異日漸模糊，保險業者為能在市場上佔一席之地，無不想盡辦法擴展互補性或共通性業務，並善用資源提高經營績效以增加競爭力。以下茲分析保險業者跨業經營所帶來的可能利益：

(1)提高收益、降低成本：

不同領域的業務線增加，如銀行保險、財富管理、投資銀行等業務，含括的客戶層面更多更廣，除了造成公司整體業務收益的增值效果之外，金融機構的大型化與商品多樣化，保險公司更輕易達到經濟學裡「規模經濟」(Economies of Scale)與「範疇經濟」(Economies of Scope)之效用，亦即透過各類業務機構現有之人員、設備與分支據點等行銷體系的有效結合，可降低單項業務的固定成本及附加費用的支出，不僅增加商品本身價格競爭力，更能提升公司營運績效。

(2)分散風險、創造商機：

鉅額且穩定的現金流是保險業最佳的跨業經營利基，可以平衡其他業務部門之利潤風險，穩定其獲利；保險公司跨業經營造成業務多元化、金融商品多樣化、以及降低固定資本投資，可快速回收資本並分散經營風險。國內外學者Graham

(1998)、蔡正憲(2001)等都相繼指出：銀行唯有合併保險公司，才可以真正享有降低風險、提高報酬率的效果；原因是兩者間的產業相關係數低，有相當的潛在分散風險效益，和其他金融業合併後反而會提高風險。

(3)達到綜效(Synergy Effect)：

所謂的技術綜效，是指企業擴展業務範圍時，對於收入、投資額、以及費用三方面所產生的影響。具體而言，當下列三種情況之任一發生時，便可確定技術綜效之存在：

- 1.收入一定，投資額或費用變小之效果。
- 2.投資額一定，收入增加且費用減少之效果。
- 3.費用一定，投資額減少且收入增加之效果。

若以量化公式表示，則為： $\Sigma ROI_i < ROI$

其中ROI 為同時經多項業務時，企業整體的投資報酬率； ΣROI_i 為個別經營單項業務時，各項業務投資報酬率總和。上式若以等號成立，亦表示技術綜效不存在。

此技術綜效實為歐洲各國金融機構跨業經營的主要動機之一。在英、德、法等國，銀行選擇跨業經營之對象多數為壽險而非產險，其最主要的原因即為銀行與壽險當中所存在的技術綜效較易發揮之故。(凌亂寶，1999)

(4)增加資本、增強競爭力：

一般而言，保險公司自有資本額比例極小，但源自累積提列之法定準備金與股東權益之鉅額資本，使其可供購併的資金遠遠超過其他金融機構。公司不但可輕易透過購併行為再次擴充資本額，同時透過跨業購併，更可擴大業務範圍，達到業務互補或業務相輔相成之實效，有利提升服務品質以及增加自身競爭性。

(二)壽險業跨業經營之型態

不論從收益、風險分散、或資本額的角度，甚至是消費者的立場來看，壽險業都有相當充足的理由從事跨業經營，但由於各壽險業者之企業背景與發展資源不同，造成跨業經營模式迥異。綜合來說，壽險業跨業經營的組織型態有三種：業務分出與併入方式、金融控股公司方式、策略聯盟方式，以下分別針對三種型態說明：

(1)壽險業業務分出與併入：

所謂壽險業務之分出與併入，乃指壽險業從事額外投資行為或其他種金融業務之經營，例如壽險兼營產險及再保險業務、壽險業提供保戶債務擔保業務、辦理壽險金信託業務、保戶預借現金卡業務、發行巨災債券、放款業務、資產證券化、借券

業務、租賃業務等(凌氫寶，1999)，不用經由購併、轉投資或與他企業合作等昂貴方式，僅透過自身觸角深入其他金融業之業務領域，即能達到跨業經營之風險分散，並提升整體企業規模之目的。不過此種模式的前提需為國家金融法規所允許之業務範疇內為之，在國內由於壽險資金龐大，為維護保戶權益以及顧及整體金融環境安全，壽險業仍屬高度受管制之金融行業，目前法規僅允許壽險兼營產險與再保業務、放款，其他項目仍待議。

(2)金融控股公司模式 (Financial Holding Company)

金融控股公司是指金融機構成立一控股公司，透過購併或轉投資成立獨立子公司的方式，從事銀行、證券、保險等跨業業務。控股公司依據母公司職能的不同，可分為一純粹控股公司(Pure Holding Company)，即母公司本身並不從事業務之營運，而僅以持有股份之方式，用以控制旗下銀行、證券、保險等子公司之型態來經營金融相關業務，並負責企業集團及各個從屬公司之管理業務者，以美國金融控股公司為代表，其概念如(圖2-1)所示；二為事業控股公司(Operating Holding Company)不單只是從事控股事項，母公司本身也兼營其他事業，以加拿大金融控股公司為代表，如(圖2-2)所示。透過控股運作模式，使控股母公司可經由控股模式影響壽險子公司的經營或管理，達到保險業務方面的擴充。(賴惠瑛，2001)

國內金控公司為純粹控股公司形式，即主要業務為轉投資，營收來源為對底下子公司之長期股權投資之收益，若扣除相關營業費用後即為金控公司的實際獲利。目前國內壽險業者有國泰人壽、富邦人壽、新光人壽、已納入金控公司體系，對壽險公司而言，隨著民眾對具儲蓄性質之保險商品需求越來越增加，使其與銀行及證券間的競合遊戲日益激烈，加入金控公司，可以改善此種競爭局勢，且提供民眾更廣泛的金融服務。

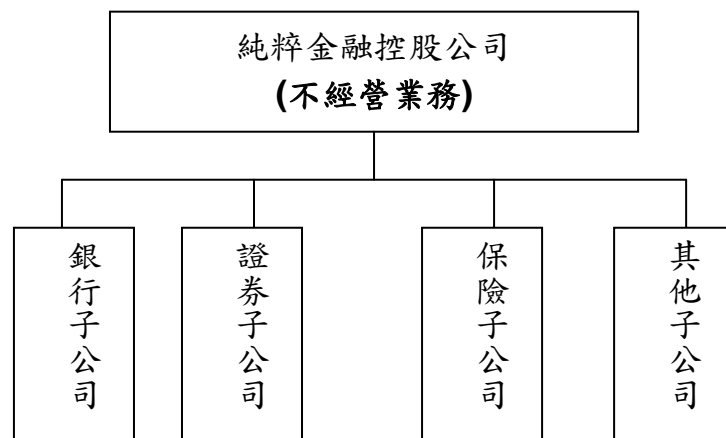


圖2-1 純粹金融控股公司式金融控股公司

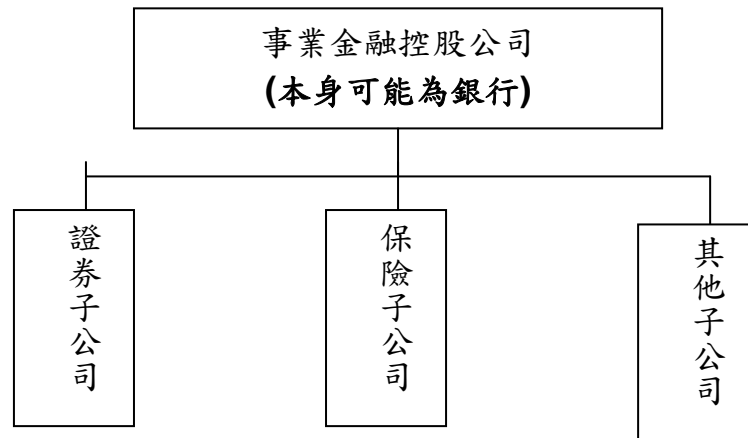


圖2-2 事業金融控股公司式金融控股公司

(3) 策略聯盟(Strategic Alliance)

策略聯盟常以關鍵技術的合作、產品的研發與投資成本的分擔、行銷通路的互助共用以及進入市場和產能互換為其內容，是企業間為維持或提升長期競爭優勢而建立的正當合作或協議關係。

策略聯盟依不同觀點有不同分類方式，林盟城(1998)就「組織間互動程度」、「潛在衝突性」兩構面，將策略聯盟分成以下四種形式：

- (一)供銷聯盟(Procompetitive Alliances)：指組織間互動的程度低，而且組織目的潛在衝突性也低。通常來說是產業間、價值鍊上垂直方向的聯盟合作關係。
- (二)同業非競爭性聯盟(Noncompetitive Alliances)：指組織間互動的程度高，但是組織間目的之潛在衝突性低。一般而言來自同一產業內、非競爭之企業所存在之合作契約關係。
- (三)同業競爭性聯盟(Competitive Alliances)：指組織間互動程度高，而組織目的之潛在衝突性也高之情形。通常是指最終市場的同業中，處於互相競爭地位的廠商間的聯盟合作關係。
- (四)異業結盟(Precompetitive Alliance)：指組織間互動程度低，但是組織目的之潛在衝突性卻很高之情況。通常為不同且不相關的產業間，有一明確之目標而共同合作之行動。

就壽險業而言，透過策略聯盟來增加金融服務產品是一個相當可行的方式。透過策略聯盟，金融業者可引進新技術、增資及拓展行銷通路，與彼此兼具有互補及相關性的業者結合，藉此分散彼此的風險與降低成本，並發展技術及開發新產品來擴大市場佔有率，提高企業本身的競爭力，2000年富邦集團與花旗集團在銀行及保

險業務下進行策略聯盟是國內相當著名的例子。目前因應國內大型金控公司陸續成立之情況，未加入金控的壽險公司多與銀行業形成「同業非競爭性聯盟」或與其他產業如醫院、產險等以「異業結盟」的方式，來抵禦金控公司的跨售通路。

表2-1 壽險公司跨業經營之模式

跨業模式	策略	合適對象
業務分出與併入	提升整體規模，取得市場之領導地位	具有低股價淨值比，規模較小之壽險公司
策略聯盟	擴大現有產品線，以提供客戶完整之金融服務	未加入金控體系之壽險公司
取得金控執照	為成立金控，擴充金融版圖	集團式壽險公司



第三章 我國人壽保險業經營之趨勢分析

第一節 人壽保險業之商品趨勢分析

一、人壽保險商品之特性

壽險屬於服務型商品，除具有服務業本質上之無形性、易變性與不可分離性等特性之外，壽險公司借助業務員及保險金的力量，給予要保人(或受益人)在整個理賠的過程中所做的非實體的行動或情緒表現，是為壽險業獨特之商品屬性。

綜合行銷面與產業面的角度，壽險商品具有以下幾點特徵：

(一)無形性：

保險商品與實體商品最基本的不同在於摸不到也看不見的無形性，顧客無法以一般感覺實體產品的方式來描述保險商品。也因為此種無形性，保險利益(Insurance Interest)在兩造雙方交易時民眾不容易瞭解，只待理賠事故發生時才顯得重要，所以消費者在購買前後，對保險商品品質的評估比對實體商品評估困難許多。這個特性也使業務人員銷售時不易向消費者描述保險商品的特色與保障功能，此時品牌和彼此的信賴感成為相當重要的銷售因素。

(二)異質性與易變性：

由於保險商品保障的標的與各公司間的費用率差異不大，加上依相同的生命表為精算基礎來定價，商品的形式很容易被模仿與複製。不過值得注意的是，壽險商品往往會因消費者個人狀況不同而使契約條件不一，量身訂作(Customization)的結果自然使得價格迥異；加上產品設計與條款契約的複雜度高，消費者難比價，以及保險行銷人員態度與認知上的不同等都將影響消費者決策，因此壽險商品存在相當程度的異質性與易變性。

(三)不可分離性：

保險雙方當事人必須先簽訂保險契約，在契約生效後需互相負起義務：要保人繳納保險費，保險人則負起保障責任。因此在整個保險期間，消費者也參與保險的生產過程，決定了部分保險的品質；業務人員的態度更是直接影響保險的品質，因為契約內容多涉及保戶私人資料，業務人員需要以極大的誠意取得客戶的信賴並加入投保，綜合以上兩點，保險商品具有生產、行銷與消費不可分之性質。

(四)長期性：

就業務員角度，一件投保案件的促成是相當歷時費神，且之後的保障契約對壽險公司或保戶而言多是長期的關係維持，少則一年半載，多則二、三十年。由於時

間長、續期保費定期挹注，讓壽險公司擁有長期的現金流流入，此為壽險商品之長期特性。

(五)精算專業性：

壽險商品的合理價格乃公司內部數理部門採用大數法則精算得之，以達到壽險公司現金流入與現金流出之平衡。壽險精算具一定行業專業性，成為他業跨入的最大障礙之一；壽險商品也反應出此種專業性，得委由精算專業人士設計，

(六)關懷性：

壽險是屬「人」的商品，商品中隱含著對人性的愛與關懷；壽險公司應該對不同保額的客戶給予同樣的服務態度，實現對客戶生活的保障功能與公司的關心承諾。商品中的關懷特性乃為其最異於一般金融商品的獨特之處。

(七)結果負面性：

除了生存保險之外，保險利益多實現於理賠事件發生時。對消費者而言，長期支付一定金額之保費，理賠事故發生時(如疾病、殘廢、或生命損失)均為消費者所不樂見的負面結果，不僅消費者產生負面情緒，對於保險公司、理賠人員或是業務人員而言，需要處理的除了是商品面的理賠，還包括安撫消費者的情緒。因此保險商品具有其他產品所不具之負面性質。(王寸久，2003)

二、人壽保險商品轉型之主要因素

(一)滿足客戶的需求

保險的本質為長期個人生活的保障功能，服務可能貫穿客戶之一生。表3.1 顯示人生各階段往往因個人的年齡、收入水平、家庭責任、對風險態度等個人因素的變化，而對保險商品產生不同程度的要求。為符合此客戶不斷改變的需求及替客戶創造新的附加價值，保險公司只能持續地從事產品開發，設計不同層次、不同階段性的壽險商品，以滿足隨時改變的顧客需求，吸引新客戶上門或增加既有客戶之忠誠度。

另外，租稅也是影響客戶對壽險需求的一大因素，租稅的課徵會影響個人及企業的經濟行為：在個人方面，投資、儲蓄、消費等的選擇會因而受到干擾；在企業方面，不同的產業別之間、不同用途生產設備之間、國內外投資之間、企業財務、融資和股利政策等，都會因租稅體制之差異而受影響；基於以上理由，租稅政策常是各國政府藉以引導社會資源流向的一項重要政策工具。(蕭佩如，1999)

表3.1 人生各階段對保險商品的需求

年齡	經濟及財富狀況	需求之保險商品	備註
21-32 歲	剛入社會，開始工作，薪水水準普通	定期壽險、抵押型房貸保險、健康險、重大疾病保單	此時期主要為回饋父母以及累積財富
32-45 歲	工作一段時間，職位提升、薪水提高	終身壽險、儲蓄理財險、養老險	幫孩子購買兒童保單、教育基金、健康險
45-65 歲	職位高、所得高	終身險、儲蓄理財險、養老險	可能視需要調整保單內容

資料來源：胡榮建(2003)

很多國家為了鼓勵民眾自行籌措退休準備或社會保障體系的建立，在保費或保險給付上都提供租稅減免措施，大大提高民眾購買壽險的需求。因此各國對壽險商品租稅優惠的改變將影響消費者購買保險的意願⁶，當公司僅提供單一保險商品時，這種稅制上的改變將造成公司經營上極大的衝擊。

(二)法令的改變

在市場上行銷的保險商品，都必須經過主管機關的審查，並應將批准文號載明於保險單面頁或首頁。因此歷年來壽險新種產品的研發空間，隨著監理機關法規的鬆綁或管制而改變，進而影響保險商品之變化。(夏銘賢，1998)以台灣為例，保險費率自由化、責任準備金利率調降、以及保單紅利自由化等措施，使都商品定價與開發上更趨自由化與複雜化。

(三)壽險業經營競爭上的需要

從1987年政府開放外國保險業者來台設立分公司開始、2000年台灣加入WTO、以及2001年金融控股法通過，一連串台灣金融環境的變遷，也加速壽險業國際化、大型化的腳步，壽險公司不斷面臨歐美經營模式的挑戰，新式經紀公司、銀行保險、直效行銷等多元化行銷通路以其低成本、操作簡單、專業化服務等優勢，對舊有業務員銷售模式產生衝擊。國內業者為了降低衝擊，除了加速發展新式通路模式外，也引進歐美的經驗進行商品創新，發展出符合新式通路模式之商品。

此外，隨著金融業務綜合化的趨勢加劇，壽險公司的競爭除來自同行外，還可能來自投資基金和資產管理公司。競爭的焦點在投資商品樣式提供、銷售費用和銷售方式的選擇上，顧客會在保險和其他金融產品之間尋找最佳收益的商品投資，一般傳統型壽險商品因費用高而且操作靈活性不佳，在競爭中必然處於劣勢，因此新型壽險商品開發應運而生。

三、小結

從整個大環境的角度來看商品競爭，台灣壽險業仍處於「販賣至上」的模式。以近年來在台灣沸沸揚揚的銀行保險為例，國內壽險公司為搶攻市佔率，趨之若鶩地發展投資型與利率變動型商品以符合銀行通路與民眾的需求，消費者也漸漸錯把保險商品當成投資工具。事實上，此等商品的保障部分已相對薄弱，以保險的本質來說似乎是捨本逐末，因此壽險公司應該導正消費者的錯誤認知，給予正確的保險觀念，並多創新式的保障型商品吸引消費者注意，重新規劃各種險種的比重，才能符合保險為實為風險分散的本意。

此外，由於金融環境匹變，同業與異業間的競爭激烈；尤以國內金控公司成立之後，結合多樣化產品組合及產品線，對一些未加入金控的壽險公司經營上更添艱辛。因此，壽險公司不論是經由商品定價差異化來區隔市場，或透過不斷地研發差異化商品來領先市場，明確的商品策略以及齊全的商品種類，將有助於各行銷通路運作起來得心應手，也才能為自己創造利基、尋找出路。

第二節 人壽保險業之行銷通路分析

一、通路之定義

所謂的「通路」(Channel)係指介於消費者與生產者之間的仲介單位所構成之體系，因此通路扮演的功能在於克服各種障礙，能順利將產品由生產者轉移至消費者(王寸久，2003)。因此，壽險業的行銷通路乃是指將各類壽險產品成功地傳送給消費者的各種方式。

壽險業之行銷通路可分為「直接行銷」與「間接行銷」等兩大途徑。其中，直接行銷泛指壽險公司自行利用本身組織人員與資源進行銷售，例如傳統業務員體系與電話行銷等直效行銷體系；間接行銷則指壽險公司將行銷業務委外辦理，透過他公司組織代為進行壽險銷售的動作，例如保險代理人、保險經紀人、銀行保險代理公司等模式。

根據Florido(2001)針對歐洲76家壽險公司之九十位策略執行者所做之問卷調查後發現，48%的執行長認為當下歐洲保險業面臨最大的考驗是通路間配置的問題，其次為利潤率(29%)以及市佔率成長的問題；另外有49%的執行長認為「行銷通路」是未來保險公司主要的關鍵成功因素。

在目前全球壽險公司都吹起發展多元行銷通路之風潮下，以公司整體銷售成本的角度來看，訓練一位壽險業務員之不僅成本耗費且曠日費時，不若發展其他多元化通路在成本與進行上來的節省與簡單。但是由於壽險商品本身的無形性、關懷性、信任性，以及摸不到、看不到服務與保障的前提之下，國內外調查數據都顯示人們還是傾向透過信任的傳統壽險業務員購買保險。所以即使科技不斷地進步，網路、數位電視、科技資訊的盛行，多數壽險公司對傳統壽險業務員銷售管道都不致偏廢，但是關於各種通路間的比例如何著眼與佈局，則不斷考驗著各家保險公司策略高層的經營哲學。

二、人壽保險行銷通路之型態

本研究針對目前市面上盛行之人員行銷、直效行銷與銀行保險等壽險行銷通路之定義與屬性簡介於下：

(一)人員行銷

人員行銷乃指付費雇請專業之銷售人員利用面對面方式，與消費者間透過密集的接觸與互動，傳達訊息並達到交易的目的。壽險業之人員行銷主要種類有三：保險代理人、保險經紀人、壽險業務員：

(1)保險代理人(Insurance Agency)體系：

又稱為保險代理商，根據保險法第八條定義：「本法所稱之保險代理人，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。」另根據保險代理人管理規則第四條規定，代理人可為個人或公司形式，且依其代理保險業家數分為專屬代理人及普通代理人，專屬代理人以代理特定一家保險業為限，普通代理人得代理二家以上之保險業。

總而言之，保險代理人乃指與保險公司簽署代理契約，由保險公司賦予佣金，使其代為銷售保險商品或代營保險業務(例如核保、理賠等)之中介商角色，其行為通常視為其所代理之保險人(保險公司)之行為。但是如果在契約規定之權力範圍內，其違反所代理之保險人之指示，而發生損失之狀況，代理人需負賠償責任。

(2)保險經紀人(Insurance Broker)體系：

保險經紀人為獨立之保險銷售體系之一，依據保險法第九條定義：「本法所稱之保險經紀人，乃基於被保險人之利益，代向保險人洽訂保險契約，而向承保之保險業收取佣金之人。」因此，保險經紀人可以視為要保人的代理人，站在顧客的立場，代為選擇以及開發合乎顧客需要的保險產品，代表要保人向保險公司洽訂保險契約，向保險業者收取佣金費，最後再由要保人本身與保險公司簽訂之。

保險經紀人可同時為多家保險公司推銷商品，但是經紀人將要保書送交那一家保險公司，一般則需視客戶意願、保費的高低、公司信譽或佣金之多寡而定。必要的時候，要保人也可以委託保險經紀人代其向保險公司請求理賠，不過這部分的佣金需由要保人自付。

(3)壽險業務員體系：

保險法第八條之一明訂保險業務員之意義為：「本法所稱之保險業務員，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。」因此除了保險代理人體系與保險經紀人體系之外，業務員泛指壽險公司商品銷售的直接招攬者。

陳俊宏(2003)指出當商品或其服務的內涵較複雜時，人員銷售的方式就顯得格外重要。因為人員銷售有別於其他銷售方式，除了具較高層次的保險專業外，也可以針對顧客的反應做立即的回應，並提供客制化的服務內容以滿足顧客需要，給予適時的立即性與彈性；此外與消費者間經過不斷地互動、溝通甚至專訪的過程，更能深入顧客家庭，與客戶建立長遠的關係，這些都是其他通路目前無法取代之特性。

不過，人員行銷體系卻可能存在業務員向心力不足，或優秀同仁易被同業挖角之現象，造成公司投入大量人員訓練成本，反而產生流動率高或生產力不足之缺點。另一方面，壽險公司不斷透過銀行保代或經紀人販賣壽險商品，民眾只意識到向「銀行」或「經紀人公司」購買商品，對於推出商品之壽險公司卻認識或印象不深，可能衍生壽險公司之品牌知名度遭到稀釋問題，對於著重公司品牌與信譽之壽險服務業而言，將成為潛在之隱憂。

表3.2 近五年來壽險業務員從業人數變化

年度	2003	2004	2005	2006	2007	2008
人數	239,807	230,116	202,737	189,187	175,353	174,643

資料來源：財團法人保險事業發展中心

由上表可以發現，國內壽險公司之業務員登錄人數逐年遞減，主要原因除保險業納入勞基法，造成壽險公司增加雇員成本，更與多元行銷通路盛行具相當程度之關連性。不過，總人數達17 萬人的人員行銷體系，數目已臨近壽險市場的飽和點，未來預計將產生一番激烈的淘汰賽。



(二)直效行銷 (Direct Marketing)

直效行銷源起於1961 年，初始的概念是源自郵購訂單(Mail Order)，爾後由於資訊科技系統的發達，將大量客戶名單建檔與顧客資料庫建立，使公司達到不透過業務員面對面銷售的模式，直接經由直效信函(Direct Mail)、夾頁傳單(DM)、電話(Telemarketing)、網路(Internet)、電視(TV、Digital TV)、平面廣告(Press Advertising)、廣播(Radio)等行銷網絡來達到銷售的效果。

目前國內壽險業直效行銷的模式以電話行銷(Telemarketing)為主：

電話行銷乃銷售者可透過電話去接觸、開發顧客，並進一步增強公司與消費者間的銷售關係。電話行銷可分為兩種，一種是顧客主動打進來索取資料或訂購商品的「撥進」(In-Bound)服務，稱為諮詢電話；一種是由專業行銷人員「外撥」(Out-Bound)給客戶進行產品推銷，稱為行銷電話，其又因屬性不同，分為交叉銷售(如將保險商品推銷給現有保戶的配偶，或銷售另一保險商品給現有保戶)、增加保額(如附加保障範圍或新附約)，以及現有保戶維繫與服務。(潘宏源，2001)

一般而言，保險公司會將直效信函與電話行銷搭配使用，針對接到郵件信函的客戶再進行電話追蹤及銷售，以提高交易之機會。

(三)銀行保險 (Bancassurance)

1. 銀行保險之形式

「銀行保險」在法文稱為Bancassurance，乃由法文之銀行(Banque)以及保險(Assurance)二字組合而成；在德國稱為Allfinanz，係指銀行以直接承保(直接介入)或以直接仲介(保險經紀人或保險代理人)或以轉投資保險公司、保險經紀人或保險代理人的方式來兼營保險業務。(胡榮健，2003)

歐洲為銀行保險(Bancassurance)通路興起之地，其在歐洲國家行之有年，由於運作模式不盡相同，初始時學者各明其志，實際定義莫衷一是。Strang(1998)將銀行保險定義為：銀行擁有壽險公司，且銷售保險商品給銀行或非銀行客戶，亦或壽險公司擁有銀行，並銷售銀行商品予公司或非公司客戶，後者亦稱為保險銀行(Assurbanking)。Swiss Re(1992)也曾狹義定義銀行保險為銀行透過直接或間接的經營方式，將保險銷售給消費者；廣義之銀行保險則係指銀行或保險公司採用整合方式進入金融服務市場。換句話說，在當今金融服務一體化的時代，銀行保險代表之意義是不同金融服務的連結，金融業未來的發展趨勢之一，其次才是通路利益。

Miguel(2002)彙整歐洲銀行保險的施行狀況，提出以下五種運作模式皆符合現代銀行保險(Bancassurance)的定義：

- (1)銀行擁有壽險公司，並銷售其保險商品給予銀行客戶，此乃最常見模式
- (2)銀行旗下的壽險公司銷售保險商品給予非銀行客戶。
- (3)壽險公司擁有銀行，並銷售銀行商品給壽險客戶。
- (4)壽險公司旗下的銀行銷售銀行商品給非壽險客戶。
- (5)銀行替一家或多家壽險公司銷售保險商品。

Miguel(2002)更進一步指出，歐洲銀行與保險業的合作模式主要為以下幾種：

(1)純粹通路協定(Pure Distributor Model)：

指銀行同時與多家壽險公司合作，本身僅扮演提供顧客指保險公司間之媒介角色。此種模式對銀行而言，最大優點是銀行提供新商品卻不用花費資本投資產品線，可專心於核心業務上，對資本小、資源少而不能從事購併擴張業務的小銀行最為有利。對保險公司而言稍有弊端，原因是可能造成壽險公司對通路的掌握度不足，或提供之商品若非針對銀行客戶所設計，將太過於複雜導致合作結果不如預期。

(2)策略聯盟(Strategic Alliance Model)：

指銀行銷售自身的銀行商品以及一家壽險公司的保險商品。銀行挑選商譽較佳、品牌形象優良的壽險公司策略聯盟，除不失本業業務之外，獲得優質產品提供，

可以增加產品組合、減少投資風險，具有潛在綜效；壽險公司也可以藉此取得銀行客戶而不用透過購併或其他投資方式。

此種模式最大的缺點是壽險公司與銀行仍處於低度整合階段，受限於法規顧客資訊尚不能互相流通，加上銀行行員保險知識不足，可能不願意銷售壽險商品，甚至對顧客而言，當糾紛發生時，可能衍生出不知道要找哪方負責等問題。此外更重要的是，兩家策略聯盟之壽險公司與銀行間的興趣或目標若不一致，將導致顧客認知混淆，產生負面之印象將有違聯盟之美意。

(3)合資(Joint Venture Model)：

指銀行投資壽險公司，並透過銀行網絡銷售自身商品以及壽險商品。互相擁有彼此的客戶與商品，透過客戶資料互相分享，追求交叉銷售的效果，壽險公司也可以針對銀行通路設計符合販售的簡單商品。不過部分壽險業者認為此種模式將使其失去通路上的操作權，使壽險公司淪為像銀行一樣的配銷通路商。

(4)垂直整合(Vertically Integrated Model)：

主要分兩種模式，一為銀行透過本身銷售網絡販售自身品牌之銀行與壽險商品，二為銀行透過本身銷售網絡銷售自身品牌的銀行商品，同時銷售保險公司品牌的壽險商品。在第一種方式，保險被視為銀行的一部份，由於銀行客戶資料完整，透過顧客關係管理(CRM)可增加壽險商品客戶之目標族群鎖定。第二種則為銀行促銷強有力的壽險公司品牌，增加壽險銷售率。這兩種方式主要依賴銀行銷售網而行，壽險公司可一面發展適合銀行銷售的簡單套裝式商品，同時也發展其他通路，走向更專業化、客製化的行銷路線。

(5)全面整合(Integrated Model)：

指銀行透過自身網絡及壽險公司行銷通路販賣銀行以及壽險商品，以金融集團的服務模式，提供一系列的整合性產品。由於目標一致，提供給消費者之產品來源明確，銀行行員販售意願較高，將可達到交叉銷售的綜效。壽險公司給予銀行保險產品提供上，由簡單式著手，待行員上手或客戶習慣之後，可逐步提供較複雜之商品。

由於每個國家有不同的文化背景、消費習慣、法律環境，連帶使得經營效果不同。LIMRA 與Swiss Re 都認為很難明確地指出在銀行保險經營上最成功的模式為何，只能說不同的合作模式在適情的選擇與適性的發展下，將有不同的成功之道。

2.美國銀行保險發展狀況

美國銀行保險有數十年的發展歷史，但是僅五成民眾知道能在銀行購買保險，甚至即使認知銀行保險通路的存在，絕大部分民眾還是偏好向業務員購買。Grzywacz(2002)在其研究中指出，美國家戶收入介於\$75,000~\$99,999的中收入者透過銀行購買保險商品意願最高，收入小於\$25,000 的低收入戶則為次高階層，收入高於\$100,000 的高收入戶則最無意願購買，顯示美國「中產階級」對銀行保險的興趣最高，尤以年輕、單身或雙薪且無小孩的家庭較為甚；而高收入家戶傾向量身訂做式的壽險商品或退休金規劃。

根據統計，美國商業銀行經營保險業務的參與率約為47.6%，雖然銀行賣保險的表現仍呈成長趨勢，銀行與保險公司間的跨業購併風潮卻已趨緩，因為有計畫跨入保險業的銀行大部分多已完成佈局，正在慢慢消化他們先前的併入之保險單位業務。(郭秀琪，2003)

3.台灣銀行保險發展狀況

銀行保險通路近年在台灣壽險市場不斷地茁壯，截至2008年已佔新契約保費收入51.5%，甚至使得壽險公司的排名出現變化，強大影響力可見一般。

國內銀行保險通路的崛起，可歸因於微利時代來臨，投資型保單熱銷為最大助力，投資型商品多鎖定連動型債券為連結標的，與銀行基金等商品性質相近，銀行品牌又較壽險公司為一般人所信任，因此在投資型保單的銷售角色上銀行較得利。近一年來，投資型保險雖受金融風暴與銀行結構型商品之消費爭議影響，而有買氣衰退狀況，銀行通路仍挾其客戶轉購買類定存之利變商品之誘因，持續顯示其獨特優勢存在。蓋因一般民眾做任何金融投資行為，都可經由銀行帳戶轉帳扣款，故銀行可掌握客戶資金流向及相關金融活動，瞭解客戶對不同金融商品的喜好程度，推銷商品上會有加乘效果。

目前國內金控公司陸續成立，為達到交叉跨售效果，旗下多已含括壽險公司或成立銀行保險代理公司；一般銀行更樂於與壽險公司合作，希冀透過本身行銷網與銀行理財專員的銷售力，與壽險公司分食銀行保險這塊大餅。

三、小結：商品與通路之最適配合

由於競爭的壓力，使得壽險業多元行銷通路快速發展而且表現不俗。在國外方面，目前大多數壽險業執行長都認為人員行銷體系仍是未來十年內歐美等國壽險銷售的主要途徑，銀行保險通路會奪取部分保險經紀公司的業務，但就長期而言，歐洲銀行保險通路比重將稍稍下降(但其趨勢仍須視虛擬網路及數位電視的成長量而定)，顯示某些銀行保險盛行的國家(如法、義、西等國)其通路分佈已達到飽和點，某些國家銀行保險尚未取得領先通路的國家(如德、比)還有成長空間。總而言之，傳統面對面之人員銷售通路未來十年內仍將維持領先地位，不過新興的通路也持續擴展市佔率，在這種環境下，公司能提供多種行銷通路以及將通路整合將更形重要。

在國內通路方面，國內銀行通路與傳統部隊的新契約保費收入分配比重已經並駕齊驅，顯示在策略上傳統業務員與銀行保險通路可以互補或互相箝制。由此可看出保險公司想要充分掌握通路的主控權，或是嘗試以較低成本來發揮通路最大綜效。

值得注意的是，多元化行銷通路的商品販售種類與人員銷售上有極大不同，銀行保險、直效信函、電話行銷與網路行銷的壽險商品都應力趨簡單化，或與該通路性質相近，盡量避免需要花很多時間解說之複雜險種，讓人一目了然且明白易懂，代表商品如定期險、短期儲蓄險等。

壽險公司根據各通路之屬性提供適當的產品，消費者選擇對自己最便利的通路，並在與公司一來一往的互動之間強化公司服務優良品牌形象，當然這整個過程也牽涉到公司資訊(IT)系統互相配合的良窳程度。Florida (2001)指出，許多公司致力於發展多元通路，卻未達跨售(Cross-Selling)或增加銷售(Up-Selling)之效果，可歸咎於公司資訊系統之設計不能符合顧客的使用意願或適時的提供訊息。目前壽險公司已意識到資料庫建置的重要性，也瞭解消費者接觸的資訊愈來愈多，對金融產品知識越來越增加，惟有良好的技術與組織文化方可留住客戶並維持利潤率，否則他們將尋求其他最有利於他們的消費方式。

放眼未來，壽險業者將本身擁有之通路整合將是主要趨勢，消費者可以利用網路蒐集商品資料，並在市場中比較實際產品好壞，也許會需要專業的業務員做更進一步的專業諮詢，並透過客服中心打申訴電話或修改保單細項資料，形成一連串通路間之相互整合合作模式。因此，發展重點應該不是通路數目的多寡，而是通路之間的互動程度；透過資料庫的建立，瞭解民眾的需求與喜好，將有助於公司採去適當的多元行銷策略。

第三節 台灣壽險業現況分析

一、國內保險業家數

我國人壽保險市場於萌芽之初，處於受政府保護狀態。自1987年財政部開放美商人壽保險公司來台設立分公司後，才半開我國壽險業之門；1992年准許國人設立保險公司，及1994年訂立「外國保險業許可標準及管理辦法」，全面開放外商來台經營之後，我國壽險業才正式進入全面開放的時代。爾後，全球揚起一片自由化與國際化之風，政府為加強企業的國際競爭力，核准金融控股公司設立，以保險業為主體的大型金融控股公司於焉成立，使我國壽險業再度掀起新的競爭局勢。

根據金管會保險局之統計資料，截至2009年4月止，台灣地區人壽保險公司共計32家，其中本國公司23家，外商在台分公司9家。

表3.3 我國保險市場開放時程表

年度	開放措施
1962	開放設立民營保險公司
1987	開放美商壽險公司來台設立分公司
1992	公佈「保險公司設立標準」，允許本國人設立保險公司
1994	公佈「外國保險業許可標準及管理辦法」，開放外商公司來台設分公司
1996	放寬外商保險公司設立聯絡處之限制
1997	放寬外商保險公司在計算資本額及提列資本保證金時之規定
2001	公佈「金融控股公司法」，金融保險業之跨業經營限制解除
2002	修訂「外國保險業許可標準及管理辦法」，取消申設其間限制

資料來源：財政部金管會

二、產業概況

表3.4 我國近五年來重要壽險市場指標統計

年度	2004	2005	2006	2007	2008
保費收入(億)	1,308,490	1,457,750	1,563,701	1,875,097	1,918,843
經濟成長率(%)	6.15	4.16	4.8	5.7	0.12
保險滲透度(%)	11.8	12.7	13.1	14.8	15.5
保險投保率(%)	166.3	176.1	184.0	196.0	203.3
保險密度(%)	57,671	64,021	68,353	81,675	83,294
保險業家數	29	30	30	31	32

註：保險滲透率＝保費收入對GDP之比率 保險密度＝每人平均保費支出

投保率＝人壽保險及年金保險有效契約件數÷人口數

資料來源：中華民國人壽保險商業同業公會、財團法人保險事業發展中心

根據中華民國人壽保險商業同業公會統計資料顯示，台灣2001年投保率業已超越美國的132.5%，近幾年來我國壽險業保費收入、投保率、保險滲透率、保險密度持續呈現攀升的趨勢，2003年我國投保率達到158.87%，雖然相距日本400%之比率甚遠，卻相對顯示我國壽險業仍有成長的空間。

根據Sigma(2008)統計，2007年台灣為壽險總保費收入全球第十大國家，保險滲透度排名第一、保險密度排名第十九，顯示我國壽險產業已經邁入成熟階段，國人對壽險的接受度與觀念足以和其他先進國家抗衡。

三、業務概況

以下就壽險業資產總額、保費收入、新契約保費收入分析近年壽險產業營運狀況：

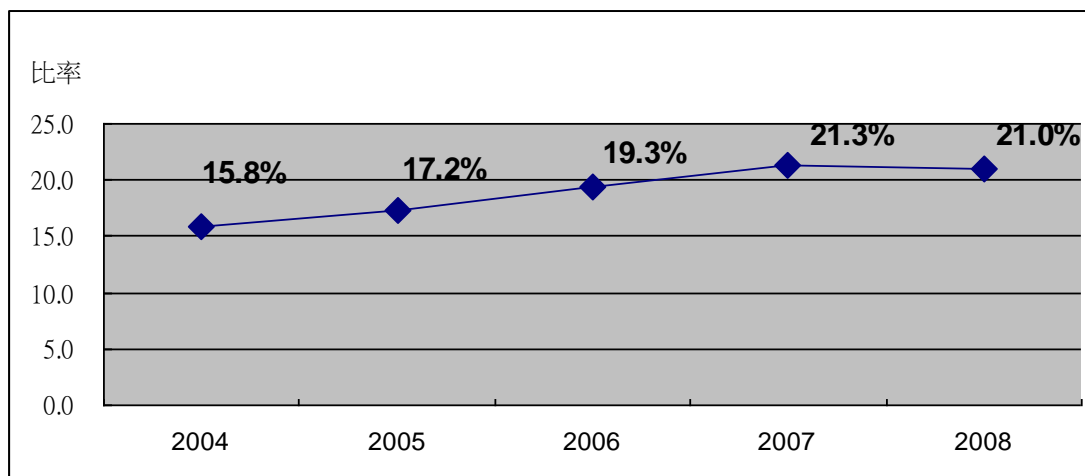


圖3-5：近五年壽險業占全體金融機構總資產之比率

資料來源：財團法人保險事業發展中心

1. 資產總額：

由上表得知，目前我國壽險業資產總額占全體金融機構總資產之比例逐年增加，顯示我國壽險業市場影響之潛力不容忽視。壽險公司總資產中最大的來源是壽險及年金險之責任準備金、保費收入及投資利得。我國壽險業在金融市場向來佔有舉足輕重之地位，2008年整體資產總額為91,564億元，占全體金融機構之資產總額之21.02%。

2. 保費收入：

近幾年來壽險市場強調自由化，新式商品不斷推出，例如躉繳型儲蓄保單、投資型保單、分紅保單、不分紅保單、利率變動型年金等等，每每造成國人搶購風潮，配合多元行銷通路發展，使壽險業保費收入不斷上衝，至2008年我國總保費收入已經破兆，達到1兆9,188億元，保費成長潛力驚人。

3.新契約保費收入

2008 年我國新契約保費成長率達15%，其中有51.5%源自銀行保險通路的貢獻，相信未來只要利率持續低檔，銀行保險通路持續發燒的效應之下，新契約保費仍會再向上衝高，不過若以整體成長率來看，其成長速度趨於緩和。



第四章 我國金融控股公司經營模式分析

於探討我國金融控股公司制度之前，本研究先就金融控股公司制度儼然成熟的美日兩國之發展背景以及制度面沿革分析，探究其制度的主要精神。

第一節 美日金融控股公司制度

一、美國金融控股公司制度

早期美國制訂的聯邦準備法中，採用「聯邦立案銀行」及「州立案銀行」雙軌銀行制，並無限制銀行及證券跨業經營的規定，商業銀行尚得兼營證券及投資業務。直至1929年10月股市崩盤，隨之而來的經濟大恐慌，造成三分之一的銀行倒閉，及近四分之一的勞動人口失業，社會經濟頓時呈現岌岌可危之勢；各專家學者與國會議員將矛頭一致指向銀行，認為其兼營證券自營及融資業務導致風險區隔度不足是主因，因此國會在商業銀行安全(Safety)與穩健(Soundness)經營的考量下，1933年制訂了「格拉斯-史帝格法案」(Glass-Steagall Act)，禁止商業銀行從事證券投資的買賣，開啟美國金融業銀證分離制度的歷史扉頁。

而1956年的銀行控股公司法(Banking Holding Company Act of 1956)，則針對跨州經營的銀行控股公司進行管制，允許銀行可透過控股公司跨州經營，但必須接受聯邦準備理事會管轄，並且限制銀行控股公司所屬之非銀行子公司之營業範圍，以「聯邦準備理事會認定其業務與銀行或經營管理銀行有高度相關，並且合宜者為限」。(莊春山，2002)

1980年代後，金融全球化、自由化、國際化的呼聲漸起，美國政府在90年代開始允許ING等外國銀行可依其母國法律在美國跨州經營且兼營他業；加上1990年以後，美國各界逐漸發現經濟大恐慌的原因，與銀行能否涉足其他金融相關事業無絕對關係，但Glass-Steagall法案卻綁住自己手腳，造成美國銀行獲利能力不足與整體競爭力下降，故業者紛紛向聯邦準備銀行抗議；1998年4月6日，聯邦準備銀行允許花旗銀行與保險起家的旅行家集團合併後，一般認為美國政府同意廢除Glass-Steagall法案指日可待。

時至1999年11月4日，美國正式通過「金融服務現代化法案」(Financial Services Modernization Act of 1999，又稱Gramm-Leach-Bliley Act, GLBA)，廢除Glass-Steagall法案第二十條及第三十二條禁止銀行與證券業間跨業之相關規範，允許金融控股公司設立。

「金融服務現代化法案」原則上採行「金融控股公司」與「金融子公司」雙軌架構，除開放一般金融控股公司從事證券、保險、投資顧問、共同基金及商業銀行等金融業務外，同時允許符合一定資格之聯邦註冊銀行得向財政部金融局(Office of Comptroller Currency, OCC)申請核准轉投資金融子公司，直營與金融本質相關之業務活動，但不包括保險承保、證券承銷、商人銀行業務及土地開發投資等風險性較高的業務，除聯邦法令特別規定之外。有關美國重要金融法案沿革可參考表4.1

表4.1 美國重要金融法案沿革

<p>1933 年 格拉斯-史帝格法案 (Glass-Steagall Act)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 嚴格禁止商業銀行從事政府債券、地方政府債券、私人募集和房地產貸款以外之證券承銷等投資銀行業務。 2. 成立美國聯邦存款保險公司以保障銀行存款安全。
<p>1956 年銀行控股公司法 (The Banking Holding Company Act of 1956)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 允許成立銀行控股公司，限制銀行控股公司進行銀行與非銀行的購併活動。 2. 授權聯邦準備理事會(Fed)監理銀行控股公司： <ol style="list-style-type: none"> (1) 批准業務經營範圍 (2) 執行監理 (3) 執行發照許可能力 (4) 進行銀行金融檢查
<p>1970 年銀行控股公司法修正案(Amendments to the Banking Holding Company Act of 1956)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 將1956 年銀行控股公司法擴張到單一銀行控股公司。 2. 將銀行控股公司可從事的業務活動限制在「與銀行密切相關的業務」。
<p>1999 年金融服務現代化法案 (Financial Services Modernization Act)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 開放銀行、保險公司和證券公司兼營業務，並允許成立金融服務控股公司。 2. 保險公司由各州立法監理。 3. 加強對銀行控股公司的監理，Fed 為金融控股公司的監理單位。 4. 禁止聯邦存款保險公司援助銀行和儲蓄機構的子公司及分支機構。 5. 外國銀行亦適用金融服務現代化法案。

資料來源：Saunders Cornett, Financial Institutions Management, Fourth Edition, Mc Graw Hill, pp37-38 摘自：葉秋英(2003)。

二、日本金融控股公司制度

日本戰後繼承美國Glass-Steagall 法案之精神，其證券交易法亦採取「銀證分離」之原則。1980 年代的泡沫經濟瓦解後，對日本經濟與金融體系受創甚鉅，加上 BIS 自有比率的規範，對資本結構不健全之日本金融業更構成壓力，相對地，英國實施金融大改革(Big Bank)與美國金融自由化，都使其金融業蒸蒸日上。

為改變經濟困境，日本在1996 年進行之金融大改革中放寬證券交易的管制措施，由於考慮到日本金融機構之國際競爭力，1997 年進一步允許金融控股公司之設立，以強化金融機構機能，提供全方位服務；因此，同年修正獨佔禁止法第九條廢除禁止設立純粹控股公司之規定，並通過「解除控股公司設立禁止後之金融相關整備法」，修正日本銀行法、保險業法及證券交易法金融控股公司證券公司等法律，規範銀行控股公司、保險控股公司及證券控股公司之相關事項。

依據日本大藏省(財務省)之提案，金融控股公司旗下子公司企業僅限保險、證券、投資顧問、租賃融資等金融相關行業，並設有防火牆(Fire Wall)，以維護存款人安全。(葉秋英，2003；賴惠瑛，2001)



第二節 我國金融控股公司法介紹

2001年可謂我國金融改革元年。民國90年6月27日立院完成「金融控股公司法」等金融六法的三讀程序，並於同年11月1日開始實施，奠定我金融六法乃指金融控股公司法、營業稅法部分條文修正案、存款保險條例修正案金融重建基金設置及管理條例(RTC法案)、保險法部分條文修正案、票券金融管理法。每項法案都有其立法國推動金融改革的法源依據，未來金融業的經營領域將更寬廣，使台灣的金融投資環境更為健全。

我國建制金融控股公司之必要性有三：第一，面對全球化之競爭，唯有大型化之金融機構方能在東亞地區佔一席之地，而金融控股公司可以使金融機構大型化，有成立與成長之空間；第二，未來金融機構將以品牌與聲譽為重要之競爭工具，也是擴大市場佔有率最快速的方法之一，而國外金融機構之購併，現階段是以控股公司之型態較易完成；第三，由於金融服務與消費型態的改變，未來消費者將期盼金融機構得以單一窗口提供多元化商品之服務，而金融控股公司之多元化子公司，恰可滿足此等需求。(陳春山，2003)以下將針對我國金融控股公司法做深入探討：

我國之「金融控股公司法」，主要是根據美國「金融服務業現代化法案」之精神，並師法日本的控股公司轉換模式設計，提供現存的金融機構透過「營業讓與」及「股份轉換」的方式，轉型為金融控股公司而不需募資新設，是國內金融集團企業走向業務綜合化的可行途徑之一。

金融控股公司(Financial Holding Company)，依循金控法第四條定義如下：

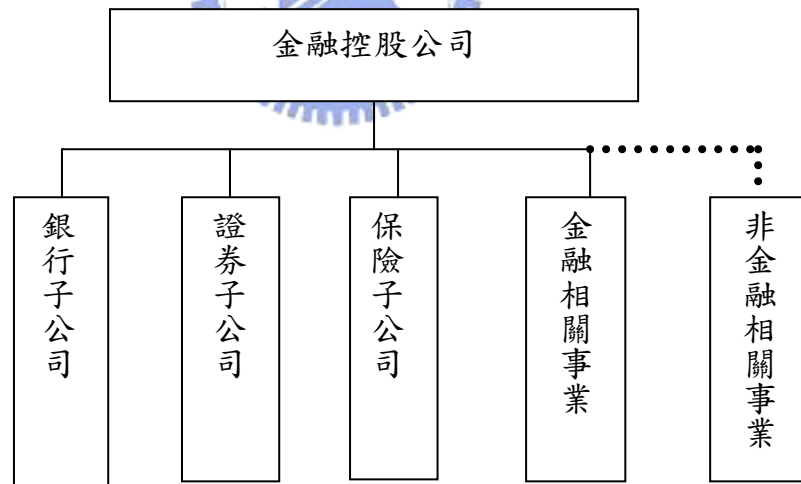
- 一、控股性持股：指持有一銀行、保險公司或證券商以發行有表決權股份總數或資本總額超過百分之二十五，或直接、間接選任或指派一銀行、保險公司或證券商過半數之董事。
- 二、金融控股公司：對一銀行、保險公司或證券商有控制性持股，並依本法設立之公司。
- 三、金融機構：指下列之銀行、保險公司及證券商
 - (一)銀行：指銀行法所稱銀行與票券金融公司及其他經主管機構指定機構。
 - (二)保險公司：指依保險法以股份有限公司組織設立之保險業。
 - (三)證券業：指綜合經營證券承銷、自營及經紀業務之證券商，與經營證券金融業務之證券金融公司。」

因此，我國金融控股公司主要是以對銀行、保險公司和綜合證券商等旗下子公司持有控制性持股，形式上採「純粹控股公司」方式運行，僅負責金融集團及底下子公司之投資、控制及管理業務，本身不得兼營金融業務或其他商業。國內金融控股公司組織圖如圖4-3 所示：

表4.2 國內歷年有關金融機構合併之相關法令

	頒布時間	目的
金融機構合併法	2000年	規範金融機構之合併，擴大其經濟規模，提升經濟效率，及維護適當之經營環境。
金融控股法	2001年	發揮金融機構綜合營運效益，強化跨業經營之合併監理，促進金融市場健全發展。
財政部對現金收購態度轉開放	2003年	允許金控旗下保險子公司可透過現金轉投資方式進行併購。
	2004年	為隸屬金控公司之券商，得以自有資金投資國內金控公司。

資料來源：財政部金管會



說明：—— 具控制權

..... 單一公司持股需低於5%，不具控制權，同時投資非金融相關事業之總金額不得超過金控公司資本額之15% (詳見金控法第37條第三款)

圖4-1：我國金融控股公司組織圖

我國金融控股公司法分為總則、轉換及分割、業務及財務、監督、罰則及附則等六章，共計六十九條，立法重點包括：

(一)允許多角化經營，發揮金融機構綜合經營效益：

為鼓勵金融控股公司成立，本法擴展其業務經營範圍(第36條)及持股比例(第4條)，並允許金控公司與旗下子公司間得以共同行銷、資訊交互運用、共用營業場所及設備等交叉行銷的方式(第43條)，使金融控股公司能集中集團資源，提供客戶更多樣化的金融服務，增加收入來源，提升整體經營效率。

(二)便利轉型，節省轉型成本：

為使金融機構順利轉型為金融控股公司或旗下之子公司，本法提供營業金融控股公司讓與(第24條)及股份轉讓(第26條)兩種機制，並可享受租稅及規費減免優惠；另外金融控股公司設立後，為便利子公司之組織調整，特別創設簡易合併(第32條)及公司分割(第33條)方式，以利進行組織再造功能。

(三)發揮市場監督力量，強化金融監理功能：

金融控股法之制訂，可為金融集團之合併監理制度提供法源依據，透過功能性監理機制，可改善各相關法律分源獨立規範的窘境，並建立合理的防火牆機制，避免人員、資訊及資金的不當流用，確保金控公司的健全經營，使金控公司及其子公司能發揮綜合經營效益，同時兼顧存款人及消費者權益的保護(第52條、第54條第一款、第56條第二款)。此外，本法透過股東適格性審查(第16條)、資本適足率(第40條)、財務比率(第41條)與關係人交易(第45條第四款)限制、以及財務報表定期揭露(第47條)等方式，促進金控公司的財務健全。

(四)鼓勵轉型，給予稅租與規費優惠：

金融控股公司轉換的過程，將產生大量的規費及租稅，可能導致業者裹足不前。為提高轉換意願，本法特給予轉換誘因，一是轉換過程所發生之資產及股權轉移之租稅優惠(第28條)；另一是連結稅制之採用(第49條)。此外，轉換過程所發生之登記規費、辦理營業讓與所衍生之印花稅、契稅等等、以及股份轉讓時產生之所得稅、證交稅同樣免徵(第28條)。

(五)提供充分的設立彈性機制：

基於尊重業者管理成本、跨業需求及經營規模的考量，根據金控法第6條第二款規定：對於銀行、保險公司或證券商具有控制性持股的同一人或同一關係人，如未同時持有上列金融機構二業別以上股份，或其持有股份的銀行、保險公司或證券商

資產規模未達一定金額者，本法允許該等關係人得選擇不設立金控公司。另外，為避免本法施行初期影響層面過大，對於符合金控公司設立條件之同一人或同一關係人，應於本法施行之日起一年內向主管機關申請許可設立金融控股公司；如未取得許可者，應給予五年調整期限；如有正當理由且經主管機關核准者得延長二次，每次以二年為限(第68 條)。

綜言之，金融控股公司法是政府當局解決經濟困境、順應全球國際化及自由化下的時代產物。以金融控股公司的方式來開放跨業合併，主要著眼於它的靈活與彈性，可使國內金融環境朝向股權集中化、組織大型化、經營多角化、監理透明化等方向發展，增強集團本身之國內外競爭力。(莊春山，2002；陳太齡，2002)



第三節 金融控股公司之組織運作模式與功能分析

金融控股公司法第一條開宗明義揭示立法之目的：「為發揮金融機構綜合營運效益，強化金融跨業經營之合併監理，促進金融市場健全發展，並維護公共利益，特制訂本法。」因此就企業本身而言，金融控股公司主要功能，乃為發揮金融機構綜合營運效益。金融控股公司好比大腦的中樞神經，負責調控、統合各種金融相關業務，避免四肢互相扞格阻礙行動；透過資源整合，可以跑得更快，跳得更高，提供給客戶更具消費誘因之多元化金融服務。

一、金融控股公司之組織運作模式

金融控股公司的組織運作模式，可依其母公司策略的控管程度及子公司營運的整合程度來劃分，其中母公司策略的控管程度可分為：財務控管、策略協調、策略整合及營運整合；而子公司營運整合程度可分為：業務自主、共享專業技能、共享業務系統及整合業務平台。依此兩種程度之高低可將金融控股公司之組織模式區分為財務組合型(Financial Portfolio Manager)、策略協調型(Strategic Architect)、策略控管型(Strategic Controller)及營運集中型(Operator)等四類型(蔡嘉文，2003)，簡介如下：

(一) 財務組合型(Financial Portfolio Manager)

係指母公司之策略控管僅限於財務控管，並不負責公司之營運整合及策略協調工作，而給予子公司完全之業務自主性。例如美商AIG (American International Group)係以建構資產組合為出發點，尋求不同行業之財務最適化管理。

(二) 策略協調型(Strategic Architect)

係指母公司負責擔任策略協調的角色，以避免集團中各子公司間發生重複或利益衝突之現象，而各子公司間可彼此共享集團內之專業技能。例如ING (Internationale Nederlanden Group N.V.)擔任其子公司之協調者角色，只針對子公司彼此之間相互重複、利益衝突，或是出現共同行銷機會時，控股公司才介入協調。

(三) 策略控管型(Strategic Controller)

係指控股公司負責集團資源之整合與風險控管，並給子公司較具挑戰性目標。如：Fortis(富通銀行)、GE Capital(General Electric Company，奇異家電)全面控管子公司的營運策略，集中由控股公司來制定策略並負責推動。

(四) 營運集中型 (Operator)

金控公司統一將子公司之各項業務整合管理，並將系統平台統合。目前國內已

成立的金融控股公司中，除富邦集團於成立金控前已著手整合的準備，因為起步較早，已達到所謂的「營運集中型」策略程度之外，其餘的金控公司底下子公司性質相近者，可達到「策略控管型」的程度，將營運功能集中於金控；若子公司間性質差異較大之金控公司，因各子公司的業務程序異質性高，可能放慢整合的速度，因此停留在「財務控管型」或「策略協調型」階段。

二、金融控股公司之長期整合功能

金融控股公司進行跨業經營，透過整合行銷、資訊共享以及提供多樣化的產品組合與產品線，整體綜效要長期各方面整合後才會逐漸浮現。以下就金控公司長期整合功能分析如下：

(一)商品面長期整合功能：主導子公司商品之比重

一般來說，金控公司所推出的金融商品，內容不脫銀行存款、共同基金、各種貸款、保險、及債券交易等等。就產品研發的角度，金控公司應是一道溝通橋樑，能整合銀行、保險與證券業務，進而達到範疇經濟，並提升商品附加價值之跨公司、跨業別之功能性組織，負責協調或傳達子公司對子公司之商品設計需求與行業特性，並透過跨業商品之設計與商品相互搭配策略，以「全方位服務」的模式來增加商品的連結性，採取單一強勢品牌進行品牌行銷，可增加集團知名度與企業競爭力。就集團整合觀之，金控公司另一個商品面長期功能為主導子公司商品之比重。

(二) 通路面長期整合功能：主導客戶及通路的適切配合

金控業者主要訴求為「全方位理財服務」，努力將交易窗口趨於一元，首要之務便是需要整合顧客與通路。通路整合的過程中包括將旗下三種行銷售體系的交易平台接軌，資源、人員共享，不僅為交叉銷售(Cross-Selling)鋪路，也間接達到成本下降(Cost-Saving)的效果；此外，由於服務沒有排他性，客戶可能尋求多重管道瞭解商品，為避免人力或資源浪費，將不同特色的通路整合，降低通路間容易產生之摩擦問題，主導客戶及通路的適切配合，達到適得其所之加乘滿意效果，才是獲勝的關鍵。

(三)資訊系統長期整合功能：作好顧客關係管理

金控公司成立後的顧客基礎規模與銷售管道，與過去有明顯的差異，來自銀行、保險及券商三種銷售體系的資料庫匯流，金控公司所服務的顧客數目過多，對顧客

的瞭解日漸困難。於是金控除了建置內部客戶資訊共享機制，有利開發潛在客源之外，導入顧客關係管理，更能有效統一掌握客戶的喜好需求與風險趨避度，將各產品與通路的目標市場一一區隔出來，方便建立關係行銷(Relationship Marketing)的網絡，達到交叉銷售的效果。

三、金控旗下保險公司之新定位

(一)策略面的新定位

由於金控組織型態的不同，底下子公司具有不同程度的策略權限。整體而言，金控是以追求交叉銷售、資本運用有效率與成本節約等綜效為主要目標，金控體制的建立加速銀行、保險、證券之間的跨售或合作，無疑地在策略上打破各金融業間的疆界，朝向共通性產品與多元化通路來發展。因此就策略面而言，金控旗下的壽險公司除了繼續衝刺自己本業業務之外，也負有支援其他子公司的需求，或可從其他子公司得到資源以利本身擴增產品線的利益，與其他其團成員共同追求整個金控集團的策略目標。

(二)商品面新定位

個人理財盛行的環境中，民眾消費意識逐漸抬頭，在金融業務界線日漸模糊的情況之下，不論是壽險商品、銀行商品、證券商品都會趨於整合，設計主流將以客戶需求為依歸，可分為四大類：理財規劃產品、消費金融服務產品、基本金融交易型產品、以及個人保障型產品。預估未來金控公司甚至可能將商品元件化，像樂高積木一般任意組合，由客戶隨心所欲的搭配。

(三)通路面新定位

在通路面方面，加入金控公司之後，壽險公司對通路控制性與通路配置彈性上都增強，不過因應產品結構逐漸整合改變，各通路所需之專業度也將提高，以傳統業務員銷售通路為例，以前的傳統型商品也許可以透過人情的訴求達成業績；在多家金控公司相繼成立後，金融市場競爭日益激烈，為維持生存不斷提供更多元的產品：投資型產品、共同基金、信用卡等，除了比人情、比產品、比品牌、更比業務員財務規劃知識的專業度，在理財風氣盛行的當下，顧客自然選擇能為其創造最佳附加價值的服務單位。

第四節 我國金融控股公司現況

甫自2001年11月1日財政部開始受理金融控股公司申請設立，至目前(98年4月)為止，國內已有15家分別以銀行、保險、證券為主體的金控公司相繼成立，其中已掛牌上市者計有13家：第一金控、兆豐金控、華南金控、國泰金控、富邦金控、新光金控、中華開發金控、中信金控、玉山金控、台新金控、永豐金控、元大金控、國票金控；已上櫃者計1家(即日盛金控)，未上市櫃者為台灣金控(96年12月成立)。

為獲得營運上彈性以利快速提升企業競爭力，國內金融控股公司成立後，在購併市場上的戰火仍未停歇，購併、合併與資本上移等後續動作頻頻，越來越可觀的資產總額以及具有成長性的市佔率，在台灣金融版圖上扮演著關鍵性的角色，也成為促進整體市場轉型與差異化的動力來源。



第五章 個案分析與比較

本研究係以壽險業為核心，比較金控旗下壽險公司與一般壽險公司在策略面、組織面、產品面、通路面與經營績效等不同構面之異同。關於個案公司的選擇上，三家隸屬於金控旗下之壽險子公司—富邦人壽、國泰人壽、新光人壽之中，國泰人壽久居國內壽險業之領導地位，品牌印象深入人心，加入金控體系後值得觀察；而台灣人壽歷史悠久，在台扎根深廣，近來更致力於公司整體的變革，因此本研究爰以兩家公司為研究個案。

第一節 國泰人壽保險股份有限公司

一、公司背景

國泰人壽股份有限公司於1962年8月15日創立，霖園集團為主要股東，其創辦人蔡萬霖先生於1990年卸任國壽董事長後由蔡宏圖先生接掌，蔡董事長於2000年獲頒國內壽險業之「最佳保險領導人獎」，並於當年度獲得國際壽險管理協會（LOMA）首任華人董事。

隨著金融產業多元化與全球化的發展，以及國內金融機構購併、整合法源之制訂，霖園集團為發揮經營效益，以及強化金融市場之競爭力，遂於2001年12月31日以國泰人壽股份有限公司為轉換主體，採一比一之換股比例，將股份百分之百轉換為國泰金融控股股份有限公司，登記額定資本額為新台幣一千二百億元，並經財政部核准同日掛牌上市，國泰人壽於同日下午為公開發行公司。爾後更於2002年逐步納入匯通銀行、東泰產險、世華銀行，待2004年8月成立之國泰證券實際到位後，國泰金控旗下業務範圍包括壽險業、產險業、銀行業、信託業、證券業、期貨業、信用卡業等業務，金融版圖之通盤架構已臻完備。

自1985年開始，國泰人壽資本額已居全國第一大民營企業之冠；2000年其資產總額即突破新台幣一兆元，為台灣首家資產破兆之民營機構，更陸續多年進入富士比雜誌、美國財星雜誌之全球五百大企業排行榜。成立金控之後，國泰金控仍為國內眾家金控之首，中華信評與標準普爾(S&P)、穆迪(Moody)等國際信評公司都給予相當高之債信評價(表5.1)，總計96年度累計資本額達927億元，總資產為1.3兆元，稅前盈餘81億元；整個金控客戶人數超過1000萬人，底下擁有579個服務據點，以及3萬6千名員工，並藉由遍佈全省之營業據點與銷售人員，發展共同行銷的策略，以提供客戶一次購足(One-Stop Shopping)的服務。

金控旗下的國泰人壽子公司，多年以來秉持「腳踏實地經營，工作精益求精；注重商業道德，講究職業良心；重視保戶權益，負起社會責任；加強員工福利，兼顧股東權力」之四大經營理念，在具體之壽險業務員人數、據點覆蓋率、市場佔有率長年拔得頭籌，即便1980年代政府當局開放外商保險公司來台後，國泰人壽地位依舊不為所動，堪稱台灣地區壽險業之龍頭；此外，在抽象之企業知名度、顧客心中理想品牌等各項民調中也不遑多讓，為顧客壽險品牌前三名之常客。

表5.1 國泰金控於中華信評、標準普爾、穆迪評量等級(2009.3)

	中華信評	標準普爾	穆迪
國泰金控	TwAA+	A-	Baa1
國泰人壽	TwAAA	A	A2
國泰產險	TwAAA	A	A2
國泰世華銀行	TwAAA	A	A2

資料來源：國泰金控網站

二、策略發展

以壽險為主體的國泰金控不若其他以銀行為主體的金控公司，其子公司間同質性較高而容易將營運功能集中於金控運籌，國泰金控考量壽險與銀行間的異質性大且作業程序不同，因此整體整合步調較慢，尚處於「策略協調型」組織。目前國泰金控的角色是決定組織型態，架構起銀行與保險雙核心之佈局，為重大議題決策，並控制子公司管理階層的人事權、訂定子公司的財務目標，積極促進子公司之間的跨售績效。底下成立專門部門負責子公司間各種業務的協調與規劃，以國泰世華銀行與國泰人壽產品設計為例，為符合商品開發的綜效，其必須制訂兩造之間的產品之共同規則(如房貸相關商品，其放款利率需相同)。

因此，對國泰金控底下的國泰人壽而言，其公司高層享有相當大的策略制訂空間，不過雖然金控母公司策略細節上不參與，但大方向仍應服膺金控策略走向，強調以客戶需求為出發點，配合共同行銷(Cross-Selling)策略，提供客戶一次購足之服務。國泰人壽在金控組織中，除了維持本業業績的成長之外，也與國泰世華銀行資源互享，國泰世華銀行銷售壽險商品，壽險業務員則推銷其他子公司商品，如信用卡、產險(以個人險為主，如車險、火險)，根據國泰內部統計，目前國泰世華銀行有將近80%的信用卡量來自壽險業務員的促成，國泰世紀產險亦有近70%的保費源自銀行與壽險的跨售績效，顯見國壽厚實的業務員基礎對銀行及產險的跨售上產生相當大的業績貢獻。

目前國泰人壽的發展策略為結合金控資源，提升交叉銷售綜效及市佔率，運用現有之優勢e化基礎，整合不同通路的資訊管理平台，強化客戶的服務，並擴大CRM應用範圍，提供客製化的服務，增加客戶滿意度；加強商品多元化發展，傳統型商品(一般壽險、健康險)與理財型商品(投資型保單、利率變動年金)不偏廢，且開發退休金市場。此外，積極從事組織再造，培育高素質人才，以因應多元化的理財服務需求；且規劃專業理財教育課程，提升現有人員素質。

三、產品與行銷

(一)產品面：目前國泰人壽商品主要包含

- (1) 傳統型：例如終身險、定期險、健康險，利潤率較高
- (2) 利率變動型：利率變動型年金，成長性高。
- (3) 投資型產品：變額遞延年金險、變額萬能壽險。
- (4) 其他：團體險、養老險、意外險商品，銷售相當穩定。

國泰人壽在商品發展傾向均衡策略，各類險種發展不偏廢，透過整合金控資源，提供多元化產品來滿足客戶需求。近兩年來由於銀行通路的興起，使得利率變動型年金與投資型保單表現亮眼，兩者之新契約保費成長率相當高，相較之下傳統型商品銷售績效稍嫌弱勢。因此在傳統型商品發展上，強調兼顧市佔率及風險控管，結合資產負債管理，並因應未來利率走勢繼續推出分紅、不分紅的傳統型產品；另一方面，持續提供多樣化投資型、利率變動型商品，滿足客戶對理財的需求。

(二)行銷通路面

國泰人壽歷經數十年深耕台灣，擁有2萬3千名壽險業務員以及綿密之鄉鎮銷售網絡，一直為其他外商公司所稱羨。近年來，隨著多元化通路發展之呼聲漸高，國壽也投入多元化通路發展，並運用金控理財服務據點以及共同行銷之機制，積極擴大產品行銷面網絡，以期提高客戶往來頻率，並增加顧客之交易粘度。以下就國泰人壽各類行銷通路分析如下：

- 1.業務人員：一直以來，國壽底下數量可觀之業務員為其奠下穩固的銷售根基與實力。近來民智漸開，消費者自我理財風氣盛行，國壽也力促底下業務員組織轉型，推出國泰US、NTA等行動專案吸引年輕高素質之專業人才，培育理財規劃師，並加強現有業務員之教育訓練，增加整體之業務員素質與競爭力。

- 2.銀行保險：國壽發展銀行保險通路有以下幾點因素：(1)金控架構的推波助瀾，(2)總體環境為低利時代，產品發展趨勢至投資型保單及利變型商品，吸引定存客戶資金，(3)行銷通路改變，想要擁有自己的通路或尋找低更成本的通路。概括而言，國泰金控體系帶給國泰人壽在銀行保險通路上絕大的成本優勢，在與銀行端通路條件談判時，整體成本控制性較佳，而且也能擁有較大之通路自主權；不過相對地，金控架構也衍生部分的據點侷限性問題，源於與其他金控集團策略聯盟不易，能合作之銀行不若未加入金控之壽險公司來彈性自由。
- 3.直效行銷：電話行銷(TM)、郵件行銷(DM)等相關單位由於客戶回應率低(約3%)，因此在國泰人壽內部仍屬附屬性部門，主要開發淺層客戶。
- 4.網路投保：國泰人壽於2002年10月開發PKI₂₄(Public Key Infrastructure，公開金鑰基礎建設)成功，開放線上投保「旅遊平安險」，有利保戶節省時間。2004年國壽之網路投保單位獲行政院勞委會頒發「績優網路投保單位獎」，運作成效良好。

綜合言之，國泰人壽順應國內壽險業在產品面與通路面的改變的趨勢，針對客戶需求發展多樣化產品以及多元化通路，每個通路主攻不同的產品，不僅有跨售的效果，更利用產品來區隔客戶層，降低通路之間的摩擦問題。

四、人員訓練

在外商保險公司大舉來台之前，壽險行銷首重業務員通路與銷售網絡體系之佈局，藉由壽險業務員之人脈網路，將銷售觸角深入各地區、各鄉鎮、各家庭以及個人的心中，串起密結之銷售網絡。但是業務員訓練成本耗費，非短時間一蹴可幾，保險公司需要投入大量之沈沒成本。國泰人壽甫自成立以來，累積數量可觀且質優之壽險業務員。在人員募集方面，從1962年起成立「專招體系」，專門招募已具良好人際脈絡之業務人員；1982年成立區域制營業部門(展業體系)，不設限業務員本身人際脈絡與否，只要具高中職以上學歷即可進入國泰人壽服務，之後採行專招制與收展業務雙軌並行；1996年創立「行銷拓展部」，針對專科、大學以上人才進行招募，提升業務員整體素質，以因應外商保險公司入台衝擊；2002年為因應金控不同的經營方式，國泰人壽「US行動專案」正式展開，招募大學畢業、35歲以下之年輕人，提升業務員的學歷程度，以為日後金控整合之專業化行銷作準備。

除了招募體系之外，國泰人壽對業務員的在職教育訓練不論軟硬、體設備上都

相當卓著，底下擁有淡水、新竹、高雄三個大型教育中心，並擴編全台都會區設置教育訓練處，國壽的職業教育體系目前居業界之冠。

近年來，國泰人壽在業務員的訓練上，課程內容除壽險專業之外，餘為投資型商品、金融諮詢甚至稅務等相關知識，主要為輔導業務員不斷自我程度的提升，取得各項金融專業證照；在硬體設備上，建置CSN系統，結合衛星、網路及教室等資源，建置國泰人壽「超級學習網」(Cathaylife Super Net)，提供業務員多元學習的管道。

另外在銀行保險通路之銀行行員訓練上，國泰人壽下設銀行保代部控管銀行保險通路之操作，並派遣專人於國泰世華行員行訓中心授課。而國泰金控則在整個過程中扮演潤滑之角色，負責銀行、保險兩端的溝通行動。

五、資訊科技

國泰人壽於2000年已將資料倉儲計畫建置完成，除了彙整客戶資訊、校正保戶資料外，並導入CRM系統進行客戶資料分析，針對不同族群開發市場，提供保戶個人化的保險理財規劃服務。依照業務員的需要，提供客戶資料、公司整合性的統計、分析客戶現況與其他潛在商機，甚至是每天的行程表，以多樣化的行銷專案，積極開拓保險市場。

2002年國泰世華銀行的客戶資料正式加入整個資料倉儲系統中，一起進行整體資料採礦(Data Mining)與跨售的行列，形成金控的顧客關係管理系統(CRM)。在整合跨售客戶資料之處理程序上，國泰金控之作法乃先徵求顧客之資料流通同意授權書後，才將該客戶資料併入資料採礦之處理資料庫中，降低顧客因金控內部進行交叉銷售時之反彈情緒。

此外，國泰人壽也運用e化提高行政作業效率，建置經營情報管理系統、客戶服務訊息傳遞系統、開發行銷輔助軟體，提高管理與經營績效，附帶提升整體客戶滿意度。由於國泰人壽整體e化成果卓著，2004年3月曾獲行政院勞委會頒發「績優網路投保單位獎」，為金融保險業唯一得獎企業。

第二節 台灣人壽保險股份有限公司

一、公司背景

成立於1947年12月1日的台灣人壽股份有限公司，本為政府轄屬之國營事業機構，在南京就已籌備成立，並於來台後接收日本14家保險公司在台業務，是台灣歷史最久的壽險公司，為多年來具國營企業之穩健形象。1997年台灣人壽成為台灣地區第四家掛牌上市之壽險公司，並於1998年6月30日成功改制民營化企業體質。

由於曾為國營企業的背景，台灣人壽大部分客戶群為軍公教家庭，擁有客層相當穩定且客戶結構整齊的優勢；而都會族群的客層，更為目前持續成長之主力客層。多年來，台灣人壽秉持以人為本的信念，以「熱情、服務、誠信、關懷」之經營理念，強調對客戶提供最優質的服務、對員工給予最良好的學習成長空間、對股東創造最佳的投資報酬率、與對社會善盡企業公民之社會責任，以成為最傑出與最受客戶推薦的人壽保險公司為願景努力耕耘。

民營化後的台灣人壽，主要股東為台灣銀行、土地銀行、龍邦開發公司等國營銀行及企業，並由專業經營團隊進駐，首開先例將保險本業與資產管理區分經營，率先成立資產管理事業部，是國內第一家將資產專業化管理的壽險公司，透過快速調整公司經營體質，使獲利率不斷提升，也因此台灣人壽自2003年開始，以顯著的經營績效與資產結構，連續三年獲得中華信評及標準普爾(S&P)評等為twAA-及BBB+等級，長期的評等展望均為「穩定」。未來，預計個人壽險新契約的保費收入和資產總額，都能穩健而持續的成長，一步步地拓展金融市場的版圖。

二、策略與組織

(一)發展策略

改制後之台灣人壽由專業經營團隊入主，並將保險本業與資產管理兩塊領域區分經營，這項決策是近幾年台灣人壽取得良好投資績效的關鍵因素之一。台灣人壽壽險經營歷史悠久，可說是擁有豐富的經營經驗以及產品研發能力，為追求利潤成長及永續經營，台壽訂定12項指標來控管保險本業的經營，將財務面、業績面健全，提升本身競爭力。

台壽未來的發展方向，短期以營收及獲利為主要目標，並強化各部門的整合及執行力，提升組織運作的協調與效率。

長期而言，面對國內金融機構紛紛成立金控，其以國際金融集團全球佈局的觀點，台灣人壽未來計畫發展成一個金融資產管理集團，以台灣人壽為主軸，集團成

員包括於2002年購併阿波羅投信後更名的台壽保投信，2003年底陸續成立台壽保產險經紀人公司及台壽保資融公司、籌備中的整合行銷公司、電子商務公司、證券經紀商子公司、以及將投資的上海東方人壽保險公司與大陸子公司等，台灣人壽欲以等同於金控的組織結構方式，取代成立金融控股公司的計畫。另外，目前台灣人壽也積極採取策略聯盟之方式，尋找醫院、產險公司，或旗下擁有銀行、證券等多元金融周邊事業之大型外商集團合作，以因應金控集團的跨售行銷競爭。

此外，台灣人壽也積極拓展大陸保險市場，其北京代表處已於2003年9月正式成立，並對中國現有保險相關法令以及商品資訊進行研究調查，未來希望能在中國大陸申請設立子公司正式營運。

三、產品與行銷

(一)商品面：台壽除傳統型商品的研發，另設有「投資型商品研發小組」，目前各類型保單皆已具備，主要商品包括：

- (1) 傳統型壽險：終身險、定期險、養老險。
- (2) 利率變動型：利率變動型年金險。
- (3) 投資型產品：變額年金險、變額萬能壽險。
- (4) 健康險、意外險：以主約或附約型態販售。
- (5) 團體險：團體傷害保險、團體健康險、學生保險。

面對金控公司一次購足(One-Stop Shopping)全方位服務之威脅，台灣人壽在產品面策略上首重壽險商品之創新，唯有創新可以產生超額利潤，差異化商品才能吸引消費者注意，刺激購買慾望。台灣人壽希望透過創新商品來塑造新的品牌價值，其首先將產物保險之商品組合 (Package) 概念引入壽險保單之中，發行綜合式保單來銷售，於保單中融入類似金控的「一次購足」之產品觀念，利用創意商品策略，形成品牌優勢來贏得顧客青睞。

(二)行銷通路面

台灣人壽目前擁有總公司、全省七大分公司，以及一百多個營業據點，3,600位業務員，除傳統業務員通路外，為強化市場競爭力與符合產業趨勢，台壽也積極籌備開發新的行銷通路，不但成立銀行保險部與收費展業部，並致力拓展經紀代理通路，未來旗下也將設有整合行銷公司及電子商務公司，期望成為最具經營績效的壽險公司，開創壽險業多元行銷的新紀元。以下簡介各通路概況：

- 1.直效行銷：目前整合行銷部門尚於籌備階段，電話行銷(TM)、郵件行銷(DM)等都剛萌芽發展。
- 2.銀行保險：台灣人壽近幾年積極開發銀行保險通路。為開拓客源，台壽保採取與銀行業者異業結盟之模式，由銀行端僅負責業務招攬，台壽負責後續的核保動作。台灣人壽也於內部組織中成立銀行保險部門，專職拓展銀行保代通路，透過與13家銀行合作，促進跨業銷售業績。近年來，顧及與銀行保代合作可能造成對銀行通路的掌握度不足，或合作隨時都有可能變卦的問題，台壽不排除在未來取得某一銀行經營權，以更切確掌握銀行通路之自主權。
- 3.業務人員：因為壽險業的特性，業務員面對面的行銷存在一定的重要性。即使多元化通路持續在業界發酵，台灣人壽目前策略為除了發展各種通路之外，對傳統業務人員通路也廣為招募新血。

四、人員訓練

台灣人壽每年投入兩千萬元以上的教育訓練費用，創辦「台壽企業大學」，並開闢「e-Learning」線上教學，以提升人員的競爭力。台壽企業大學下設醫學保健、壽險行銷、經營管理、財稅規劃，以及師資培訓等五大學院，提供員工處處學習的機會，全方位地培育最具專業素養的保險人才，以追求更卓越的服務品質。台壽未來考慮設立或購併大學，並擬將教育訓練委外由此大學負責。

台壽仍堅持保有業務員通路，持續增募新員以及進行中階主管培訓，擴大編制專業壽險顧問，也提供完整的五十小時員工培訓計畫，讓其參與台壽企業大學培訓及終身學習，培育全方位優秀新血與幹部。另外，在銀行保險的行員訓練方面，目前銀行行員要銷售保險商品，仍需藉助台灣人壽給予完善的教育訓練、產品設計、人員訓練，甚至是資訊系統設計上的支援。

五、資訊科技建置

為提升公司作業效率以及建立核心競爭力，台灣人壽自1999年起即大幅更新企業資訊系統，將商品、精算、行銷、核保、保全、理賠、服務、各級行政作業全面網路化，加速企業流程改造；並於2001年建置全省企業內部網路—Hi Link 高速內部網路系統，串連總公司與全國各分公司，可以執行同步與非同步遠端教學、國內外視訊會議，將電腦資料傳輸、網路電話以及傳真等系統整合；時至今日，第三代電腦系統也將展開更新工作。

為落實全面的顧客關係管理，台壽積極導入「客戶關係管理」(CRM)服務系統，鼓勵業務員低價購買PDA (Personal Digital Assistant，個人數位助理)，提供業務招攬、商品資訊、外匯等即時資訊，提供全方位的e 化行銷工具；並透過區隔目標市場，有效經營客戶關係的管理，創新研發分眾化的產品。此外，台壽拓展電子商務且建立豐富的網站服務，提供各種高附加價值的個人化資訊服務，且客戶與公司可進行網路溝通；並積極開拓網路行銷通路，2004 年1 月台壽與思網科技合作「台灣 e 購網」正式啟用，提供保戶與展業人員便利的網上購物專區，提供保戶及展業人員網上購物的專區，增加產品的多元性。



第三節 個案綜合比較分析

根據最新財政部金管會資料，2008 年底我國人身保險業已領照營業者共計32家。為趕搭國內金控整合列車，以及增加企業競爭力，霖園集團、新光集團、富邦集團於2001 年底成立金融控股公司；在改變中的競爭環境下，金控架構如果策略運用得當，將可為底下子公司產生相當大的競爭優勢，也給傳統保險業者帶來很大的衝擊。傳統壽險公司在攻防之間，如果沒有有效的經營策略以及穩健的財務管理，將很難安然度過這場困局，因此，如何規劃出符合時勢與配合公司組織資源的策略藍圖，將是打贏這場戰的重要因素。

為探討金控成立後對壽險公司經營策略之影響，本研究以兩家個案公司—國泰人壽與台灣人壽進行深入訪問調查，並根據訪問資料及所蒐集之個案公司文獻，分析兩家個案公司於策略組織、產品通路、人員訓練、資訊科技建構之異同，透過客觀探討，瞭解雙方對於新局面所採行之因應之道。

一、策略與組織比較分析

依據財政部金管會97 年度之統計，國人在人壽保險及年金險的投保率已逾200%，顯示台灣之壽險業已呈現成熟型之產業型態。而立法院於2001年7 月三讀通過「金融控股公司法」後，金融業界之版圖重整，對整體壽險業者而言，三家以保險業為主體的金控公司—國泰金控、新光金控、富邦金控成立，大大影響個別壽險公司的組織資源配置與競爭籌碼。

目前金控集團中的壽險、銀行、產險、證券等子公司透過聯合行銷、產品線互相支援、客戶資訊共享等整合動作，使其「交叉行銷」的利基策略白熱化；加上多家銀行也加入賣保險的行列，整個壽險業儼然陷入了戰國時代，一般壽險公司為求自保，在策略上多數採用「策略聯盟」方式抵禦金控公司的跨售力。

由本研究個案中得知，業者在競爭策略上是以追求多樣化以及差異化策略為主，因為目前產品已趨向標準化，業者對傳統產品的訴求點變少，唯有透過創新與強勢品牌塑造才能創造優勢。以下為兩家個案公司在競爭策略的雷同之處：

- 1.降低成本，追求管理及行政效率，提高顧客滿意度。
- 2.擴展行銷通路與追求產品多元化。
- 3.加強品牌行銷。
- 4.加速資訊工程，提升內部資訊設備。
- 5.積極擴展大陸市場。

另外，由於組織資源的不同，兩家壽險公司策略上有以下相異性：

1.商品多樣化策略及差異化策略：

國泰人壽在金控追求跨售績效考量下，需發展共同行銷策略，扮演跨售領域一環，提供客戶一次購足(One-Stop Shopping)之多樣化產品服務。相對地，股本為國泰人壽十分之一之台灣人壽，由於沒有金控集團之跨售資源支應，在市場之商品競爭賽上更著重於商品之差異化策略，以吸引消費者目光。

2.通路策略運用彈性不同：

國泰金控目前處於「策略協調型」組織，給予旗下國泰人壽很大之組織資源及公司策略決策權；加上子公司間有共同的金控跨售目標，使得國壽在運用金控其他子公司通路之策略彈性相當大，在通路掌握度以及成本控制度的成效上效果良好。台灣人壽方面目前只能採用異業結盟之方式來擴展行銷版圖，在通路掌握度與通路策略運用彈性上顯然不及金控旗下之國泰人壽，而且透過銀行保代販售之模式也容易產生本身壽險品牌遭到稀釋之問題。不過，值得注意的是，台灣人壽以異業結盟的方式可同時與多家銀行或金控合作通路，國泰人壽的金控架構則可能面臨到對外結盟的侷限性。

3.未來企業走向不同：

雖然金融版圖日漸齊全，國泰金控有鑑於台灣經濟規模過小，資產管理客戶群太少，目前傾向朝綜合營運之方向運作，不考慮走入國外保險巨擘之資產管理公司型態。台灣人壽方面，則暫時不考慮成立金控或加入任何金控集團，未來希冀以現有客戶為基礎，自組小而美的「台壽保資產管理集團」。

表5.2 個案壽險公司策略與組織之比較

	國泰人壽	台灣人壽
型態	金控子公司	傳統壽險公司
競爭策略	多樣化綜合性業務	創新、差異化策略
業務方向	金控跨售	壽險本業
主要通路型態	業務員銷售、金控子公司間跨售	業務員銷售、策略聯盟型態
通路掌握度	高	低
未來發展	提供「一次購足」的綜合性服務	成立「金融資產管理中心」

二、產品與行銷通路比較分析

(一)商品面

壽險商品沒有版權，加上商品日趨標準化以及產品知識擴散快速之前提下，各

家產品公司互相模仿，因此在一般共通之壽險商品販售種類上，壽險公司沒有很大的訴求點，商品能獲得消費者青睞，絕大部分取決於壽險公司的品牌知名度。很多公司深知箇中奧妙，因此每年砸下數千萬甚至上億元的宣傳預算，為的是能在消費者心中留下品牌印象，提高社會大眾對壽險公司的認定程度。

多年來，國泰人壽綠色大榕樹標記深深烙印在消費者心中，根據雜誌統計，國泰人壽為雜誌連續十年奪下消費者票選「知名壽險公司」的榜首，不過(2003)因為主打金控廣告導致國泰人壽名氣被稀釋，以些微差距落後於南山人壽，但足以證明國泰人壽的品牌已經成為公司銷售時的競爭利基。台灣人壽在整體壽險品牌排名上雖然沒有國壽耀眼，不過多年來也穩居前十名，因此兩者在品牌知名度之訴求上都具有一定程度之壽險號召力。

由於商品複製容易，目前國泰人壽與台灣人壽架上商品雷同(見表6.2)。但是壽險公司除了靠品牌、靠通路行銷佈局之外，更不能遺忘商品「創新」因素對消費者的吸引力，尤其當市場之價格割喉戰呈現疲軟狀態時，適當之商品創新若能契合消費者的需求，也能夠衍生新的商機。面對國泰人壽來勢洶洶之集團跨售力量，台灣人壽只能透過不斷地商品創新，或引進新壽險商品取得市場頭籌，以一般業者來不及跟進之差異化商品，吸引消費者注意達到市場先佔優勢，產生銷售之超額利潤，這也是目前非金控體系之壽險公司最大可趁之機。

表5.3 個案公司商品面比較表

	國泰人壽	台灣人壽
商品種類	傳統型、利率變動型、投資型、健康險、意外險、團體險等	傳統型、利率變動型、投資型、健康險、意外險、團體險等
品牌知名度	優	佳
未來方向	「一次購足」的整合性商品	著重商品創新研發

(二)通路面

在行銷通路方面，本研究分別就「業務員行銷體系」、「直效行銷與網路行銷」、「銀行保險通路」等三方面作個別通路比較：

1.業務員行銷體系：

儘管多元通路效應持續發酵，兩家壽險公司都認為由於壽險產品的特色以及複雜性，使得面對面行銷的傳統業務員體系不能偏廢。

目前國泰人壽旗下擁有將近2萬3千名業務員，並推出專案計畫，將業務員素質升值以因應金控整合的專業化行銷；台灣人壽自從去年一波業務員汰舊換新的行動後，也計畫擴編業務員體系招募新血。不過，相較於台壽、國壽兩家本土公司，很多初入台灣市場的外商分公司或初設的本國公司，在考量業務員的訓練成本耗費且不能短時間速成的因素之後，選擇縮減業務員數量，將通路重心改放在保險經紀人或銀行通路來搶攻市佔率。

2. 直效行銷與網路行銷：

這是指經由郵件、電話、網路來介紹保險商品，吸引消費者購買的多元行銷方式。目前兩家壽險公司除了舊有的業務員體系之外，都已發展多元的行銷通路，不過除了銀行保險(Bancassurance)之外，其他通路尚處於萌芽階段或配置比例相當微小。

台灣人壽開始著手底下整合行銷公司的籌備；國泰人壽即使擁有相當龐大的客戶資料庫，以及先進的CRM系統，目前在直效行銷通路比例的配置上甚小，因其認為直效行銷目前的回應率都相對偏低。另外，在網路行銷方面，國壽目前可以線上投保旅行平安險，台壽方面則還沒有電子保單的銷售。

3. 銀行保險體系：

台灣之銀行保險(Bancassurance)客戶來源多為銀行的定存到期戶。在銀行通路盛行的當下，各家壽險公司莫不致力於搶攻銀行保險的市場。國泰金控擁有自己的銀行，使得國泰人壽在銀行通路的配置上之成本控制性較佳，通路掌握度足夠，透過國泰世華銀行全省108個據點，逐漸發揮交叉行銷的綜效；甚一步分析，待整體環境利率上揚，此波銀行保險通路退燒後之通路重整之衝擊，對國泰人壽而言遠小於其他仰賴他人銀行通路之壽險公司，原因是國泰人壽可以彈性調整通路策略，回歸到原本已具優勢之傳統業務員通路；以企業宏觀角度來看，這樣的策略調整，充其量不過是將業績量由銀行子公司挪到壽險子公司，整個過程可能只是金控旗下子公司的現金流移動而已。不過相對地，國泰人壽的金控架構使得對外結盟的侷限性增加，通常僅能透過自家銀行或子公司販售自家商品。除此之外，兩家公司都面臨銀行行員壽險專業知識不足而影響銷售成績的問題，因此都得派員到銀行對銀行教育授課。

台灣人壽在銀行保險通路上，採異業結盟方式與醫院、產險公司及13家銀行訂立合作契約，由於銀行分行據點多，使壽險商品可以迅速打入各銀行不同的客層之中。不過因為與銀行間僅止於契約的合作，銀行保險代理人可能同時代理多家壽險公司的產品，台灣人壽明顯對銀行通路控制力較弱，其坦言在挑選合作公司時與之

後的合作過程中，需隨時做好破局的心理準備。

綜合以上概況，兩家壽險公司雖然朝向多元化通路的方向發展，不過主要通路重點還是集中在傳統業務員身上，顯見即使目前銀行保險通路沸沸揚揚，虛擬網路的便利性來勢洶洶，對老牌的壽險業來說，保險的真正價值繫於長年期的保障功能，銀行保險、網路行銷、電話行銷等業務都是短暫的、具投資性質的，以保險經營整體來看，這些都非長遠之計，發展乃為時勢所趨，最後還是會再回歸到基本保障面，因此壽險業務員仍有長期存在的價值。

此外，在發展多元化通路的同時，很多人關心通路間彼此摩擦的問題。國壽跟台壽都表示，目前在通路配置上採取不同的通路主打不同的商品(例如利變型商品由銀行通路銷售，簡易型商品由直效行銷通路銷售，較複雜的終身險、養老險等則由業務員負責)，客戶來源既然不同，重疊量自然很少；另外，客戶對投資的需求與「向壽險業務員購買保險」的鮮明印象，也會驅使顧客選擇適合自己的通路購買。

三、人員訓練比較分析

由於兩家公司對業務員行銷通路都相當重視，紛紛投入許多心力來提升業務員品質。在新進人員招募方案上，國壽與台壽的招募重心略有不同；為因應金控整合後的交叉行銷，以及日後專業化行銷的訴求，國泰人壽強調招募年輕、高學歷的新兵，朝向年輕化、專業化的形象而努力；而2002年從同業大批招兵買馬、針對展業制內部改革的台灣人壽，在經歷這幾波汰舊換新的過程之後，也積極招募年輕的新秀加入，不同的是其不設限學歷層級。

對既有員工的在職教育方面，除了輔導考取金融專業證照外，目前國泰人壽的教育系統在軟、硬體設備上，堪稱業界無人能及，這也是國壽能擁有大量優良業務員的主因，其堅信組織改造策略是整體的、一系列的，唯有將基礎(業務員體系)打穩，才有可能進行組織改造、升級且重新包裝，以追求3Cs綜效。台灣人壽方面，由於歷史悠久，對於人員訓練的經驗相當充足，目前也開創「台壽企業大學」提供員工隨時學習，未來甚至考慮購買一所大學，教育訓練委由此大學承接，將人員訓練方式徹底升級。

總而言之，唯有讓業務員對公司所提供的服務滿意，在業務員心中塑造優良的服務品質與企業形象，其對公司的忠誠度才會增加，面對顧客時能真心地推薦公司及產品給自己的顧客，不僅有助於業績量，也才能讓業務人員跳槽的比例降低，這就是投入大量成本訓練人員的重要性所在。

另外，在銀行保險通路的行員訓練上，雖然銀行行訓中心都有壽險課程提供行員進修，不過有鑑於壽險知識的精算專業性與行業專門性，目前銀行端還需要壽險端的完整教育訓練來支應，這些有賴壽險端已有紮實的壽險業務底子與教育基礎方可完善配合。國壽與台壽經營歷史悠久，在這方面教育內容與訓練方式上自然不成問題，底下也都有銀行保代部的編制，由專人負責下分行為行員做壽險銷售時的教育訓練。

四、資訊科技發展比較分析

金控整合最重要的步驟就是資訊系統的相容與子公司客戶資料的匯流，對整個行銷通路互動有很大的助益，尤其是在關係行銷(Relationship Marketing)及銀行保險(Bancassurance)上。

在整個壽險業資訊科技發展的步調上，國泰人壽可謂居冠，其於2000年就導入顧客管理系統，提供業務員便利的客戶資料以及即時資訊查詢，日前又成功開發PKI系統，提供原本保戶線上核保的功能。台壽目前則進一步強化企業e化行動，進行第三代電腦系統的籌畫，希望能透過資訊系統的更新以及新行銷系統的採用，將整個公司的經營效率向上提升。

不論是金控體系或壽險公司，導入顧客關係管理(CRM)都具有相當的重要性與必需性，不但可以精確區隔市場，針對目標市場設計最適產品，提升保戶服務效率，更有利於發展多元通路，降低通路行銷成本；若輔以資料採礦(Data Mining)的技術，還具有開發潛在客源以增加銷售的利益。因此，資訊技術建置可說是壽險公司提升競爭力的關鍵因素，目前大多數的壽險公司都以企業e化以利提昇工作效率為策略目標。

第四節 研究發現

一、加入金融控股公司組織，對人壽保險公司經營上之利大於弊

金融控股公司之架構可以為壽險公司帶來跨售業績挹注、通路配置彈性提升以及關係行銷之利益，雖然具通路盟約締結上之侷限性問題，整體而言在未來跨售績效以及金控品牌持續發酵之情況下，還是利大於弊。

二、金控與非金控之人壽保險公司，將衍生出不同產品策略之訂定

在競爭激烈的金融環境裡，成功將屬於能提供超過顧客預期的公司。在產品策略上，金控旗下的壽險子公司服膺金控的跨售目標，提供客戶多樣化的產品服務策略。沒有金控資源的壽險公司要吸引顧客買氣，唯有透過不斷創新，致力於開發能滿足消費者需求的新產品，尋找商品差異化或價格差異化，才能創造超額利潤，抵禦金控「一次購足」的便利性。

三、儘管多元行銷通路持續發酵，未來業務員仍為我國壽險行銷的主要通路

兩家個案公司均順應市場潮流，著手於多元行銷通路的開發，尤以銀行保險(Bancassurance)通路為最。不過在長久的通路策略上，都認為傳統業務員通路不能偏廢，且相當重視壽險業務員的培訓與養成，目前都朝向業務員年輕化而努力。

四、非金控之人壽保險公司對通路掌握度差，進而可能影響其業務穩定度

國泰人壽透過金控集團交叉行銷優勢，對銀行等通路的績效表現與服務品質均能掌握；台灣人壽與銀行等金融機構間僅存策略聯盟的契約合作關係，故對績效表現與服務品質無法直接掌握，甚至備有隨時拆夥的心理準備。

五、透過商品配置來區隔顧客，可避免多元行銷通路間摩擦的問題

兩家個案公司都採取將不同的產品配置於不同的通路策略，不僅通路間客戶來源不同，顧客也可以依據自己的需求選擇適當的通路購買，達到自動區分客戶的效果。

六、人壽保險公司之資訊整合能力與速度，是影響未來發展之重要因素

無論金控公司或非金控之人壽保險公司，都致力於資訊技術(IT)系統的建置與企業e化的行動來提高行政或管理效率；成功地導入顧客關係管理(CRM)，有利人壽保險公司區隔目標市場、幫助業務員管理客戶資料以及其他多元行銷通路開發潛在客戶。因此，壽險公司對資訊的整合能力與速度，將成為未來主要的核心競爭力。

第六章 結論與建議

第一節 結論

台灣於2000年加入WTO，國內金融市場隨之開放，國際資金紛紛入台投資；2001年立法院三讀通過「金融控股公司法」案，讓台灣金融市場的發展步調與國際市場接軌。金融控股公司的成立，使得企業朝向大型化與業務綜合化的方向發展，國內金融市場的競爭模式進入新紀元，金融整合與跨業經營的壓力迫使未加入金控公司的壽險公司也面臨經營策略上革新的臨界點，產生進步的動力，才能在競爭激烈的市場環境裡繼續生存。

由於壽險商品特性與壽險產業之專門性，導致壽險業在經營上有異於一般的金融產業。壽險行銷上多了一層人性的因素，要獲得顧客青睞與認同，首重視彼此間信賴與服務，這些都是要經過長時間努力的結果而非一蹴可幾。因此無論是導入金控架構之壽險公司，抑或利用策略聯盟來增加通路業績之一般壽險公司，經營成功之著眼點應在於如何佈局本身產品線與行銷通路、建置人力資源與資訊設備，以建立良好的技術及組織文化，樹立廣為人知的壽險品牌與服務形象，才是留住客戶且維持利潤率之首要之道。

就通路面而言，自台灣本土壽險產業創立以來，傳統業務員體系一直是壽險通路的發展主流，靠著龐大的人力部隊，將國內整個壽險產業拉拔起來。隨著金融市場對外逐步開放，許多外國保險公司紛來台設立分公司，由於起步甚晚，要在台灣本土市場建構有質有量的業務員實屬不易，將產生訓練成本的鉅大耗費。為節省經營成本，很多公司放棄傳統業務員的管道，引進國外壽險業盛行的多元行銷通路模式，透過保險代理人、保險經紀人、銀行櫃臺、郵件廣告、電話、網際網路等通路，快速進入不同的區隔市場搶攻市佔率。以目前國內銀行保險的發展盛況為例，這樣的通路策略似乎是成功了，甚至造成國內壽險業績的排行重新洗牌；不過國內銀行保險發展有低利的環境因素，倘若利率反轉上揚，銀行保險的成敗仍是個未知數。

金控的體系有利於多元行銷通路的發展，尤其是整合資料庫的運用以及通路掌握度上的成效最顯著。個案中也發現，複雜的壽險商品還是需要專人解說，因此傳統的業務員體系仍有長期存在的價值。

綜而言之，對壽險公司而言，多元化通路策略的重點不應是通路數的多寡，而是通路之間的整合程度，才能避免通路間嚴重摩擦的情形產生。另外，透過完整資料庫的建立，瞭解民眾的需求與喜好，將有助於公司採取適當的多元行銷策略。

呼應多元化通路的發展，壽險產品也跳脫傳統定期險、終身險、養老險的窠臼而日趨多樣化。為使壽險經營更有效率，不論是金控業者或非金控業者，都應掌握不同目標市場的壽險需求，針對不同通路特性推出適性的壽險商品，達成產品與通路間的加乘效果，達到客源自動區別的成果。整個通路與產品配置的大原則，應是郵件廣告、電話、網際網路的產品應力趨標準化，商品內容與核保作業要簡單，並將通路成本較低廉(相較於人員行銷體系)的利益反應在保費上，吸引更多客戶；較複雜、含有現金價值的商品，例如年金險、養老險等，應該交給傳統業務員、保險經紀人、保險代理人等通路販售，由專人面對面詳細解說，顧客才能更清楚瞭解商品的特色。

最後，在壽險公司削價競爭導致利潤率降低，以及多元化行銷通路使客源逐漸增加的競爭環境裡，如何有效管理與控制大量化的顧客資料，增加顧客滿意度以及維繫顧客忠誠度，是各家壽險公司相當重視的問題。

目前壽險公司都致力於資訊科技(IT)技術的建設與整合，走向企業電腦化來增加行政處理效率，並導入顧客關係管理(CRM)系統來管理顧客資料庫。透過IT 技術的配合，不論是金控體系或合作關係的壽險公司，都可以繪出顧客需求的基本藍圖，加速通路面及產品面的整合，提供客戶更適切的服务與產品，形成一個真正「以客戶為導向」的企業組織。



第二節 建議

一、對壽險業者的建議

(一)持續強化品牌形象與顧客服務，鞏固經營利基。

對壽險業而言，壽險產品複製容易，性質雷同，因此有時候品牌認同比產品本身還要重要。壽險公司應該努力追求優質的客戶服務、穩健的財務管理、誠實的經營文化，才能深獲大眾喜愛，維持企業競爭力。

(二)利用「創新」創造商機，尋找新出路。

因應國內三家以保險為主體的金控公司跨售策略持續發酵，其他壽險公司在經營策略中應該不斷地注入創新元素，時配合電子商務的運作，才能在競爭的環境中產生新氣象，吸引消費者注意。而且不僅僅是在產品面上改良，更應延伸到工作流程，甚至是心態上之改良，採取組織整頓、通路重整、提升內部人力資源等，來提高組織運作效率與營業績效。

(三)加強資訊系統的建置，做為通路發展的基礎。

完善的顧客管理系統可以幫助壽險公司確切瞭解顧客的需求，適得其所地配置產品與通路，有利於降低行銷成本，以及開發潛在的客源增加業績。

(四)多元化通路與傳統業務員通路並行發展，減少通路環境改變時的衝擊。

即使銀行保險、電話行銷、網路行銷是國際間壽險行銷的趨勢，傳統的業務員通路還是有長期存在的價值，不能偏廢。因為通路及商品策略會隨著民眾的需求喜好而改變，倘若未來客製化商品的風氣盛行，屆時僅發展銀行通路的壽險公司將面臨極大的通路轉換考驗。

二、對後續研究者的建議

(一)加入金控的壽險公司運作至今僅五年多，中間又歷經壽險業銀行保險通路盛行的風潮，因此綜效的釐清有待時間驗證。等待金控整合運作時間久一點，或待台灣銀行保險風氣退燒後，可作進一步相關議題的探討。

(二)本研究採質化分析裡的個案訪談法，探討加入金控與非金控之壽險公司經營策略之異同，由於各家公司背景迥異、資源不同，建議為來可以增加個案公司數(例如加入外商保險公司個案)，或採結構式問卷的方式量化結果，以做更廣泛的研究。

參考文獻

一、中文部分

- 1.王寸久(2003),人壽保險業經營銀行保險之研究,政治大學經營管理碩士學程碩士論文。
- 2.李長庚(2004),「台灣保險業於金控潮流下之定位與挑戰」演講資料
- 3.李美伶(2004)「投資型保險商品之通路策略」台灣大學國際企業研究所碩士論文
- 4.辛弦璋(2003),我國人壽保險行銷通路及其效果之研究,實踐大學企業管理研究所碩士論文。
- 5.洪若梅(2003),「我國銀行保險發展趨勢之研究」逢甲大學保險研究所碩士論文
- 6.吳秋蓉(2004),壽險行銷通路之爭誰將勝出,現代保險雜誌,第182期,頁42-45。
- 7.凌氫寶(2006)「雙主流爭鋒,保險行銷創新局」,工商時報,2006/7/21
- 8.馬竹豪(2006)「評論:新行銷通路帶來的挑戰」,《壽險季刊》第128期
- 9.梁夏怡(2004),另闢一個虛擬戰場,財務顧問雜誌,第180期,頁90-94。
- 10.陳太齡(2002),金融控股公司關鍵成功因素研究,政治大學企管研究所碩士論文。
- 11.陳俊宏(2003),保險消費者對行銷通路偏好之研究,淡江大學保險經營研究所碩士論文。
- 12.莊春山(2002),金融控股法之經濟分析,台灣大學財務金融研究所碩士論文。
- 13.莊素霞(2004)「金融控股公司對壽險業影響之研究」,中山大學財務管理經濟研究所碩士論文
- 14.莊凱倫(2004)「金控整合對我國壽險公司經營策略之影響分析」,台灣大學財務金融研究所碩士論文
- 15.彭金隆(2004)《金融控股公司:法制監理與經營策略》初版,智勝文化
- 16.楊澤泉等(2003),加入金融控股公司對保險業通路成員滿意度的影響,成功大學企業管理研究所博士班論文。
- 17.葉秋英(2003),國內金融控股公司與外商銀行在台分支機構企業經營模式對獲利能力影響之比較,台灣大學商學研究所碩士論文。
- 18.蔣梅香(2004),台灣金控公司:新結構下的競爭格局,中華信用評等公司。
- 19.賴麗華譯(2003),Giffin,A.F. and Clontz B.D.著,《風險管理國際觀》:第五章:「金融服務整合和全球化」,初版,台北:麥格羅·希爾。
- 20.蔡嘉文(2004),金融控股公司購併行為價值分析—以國泰金融控股公司購併世華銀行為例,中正大學企管研究所碩士論文。

二、英文部分

1. Abdullan,A.S.(2002), “Channels Diversification and the Changing Face of Distribution”, LIMRA’s Market Facts Quarterly,Fall 2002.
2. Arredondo,J.A.V.(2005), “Bancassurance in Latin America”, LIMRA International Worldwide.
3. Art,M.M.,Ding,R.C. and R.S.Gopalan(2000), “Survey of Alternate Distribution Channels:Asia”, LIMRA International,Inc.
4. Denise C. Marvel(2003),”Issues and Outlook in the Independent Distribution Channel”,LIMRA, USA,
5. George Strang, ”Bancassurance & Direct Marketing”, LIMRA, USA, 1998
6. Gregory Grzywacz(2003),”Life Has Finally Arrived—A Budding Distribution Trend for Bank”, LIMRA, USA
7. Kelly,T.H.(2005), “Survey of Alternate Distribution Channels”, Asia, LIMRA. U.S.A .
8. Kerzner,R.A.(2005),“LIMRA Restructure to Better Serve Members Worldwide”, LIMRA International Worldwide.
9. Linda M. Rowland(2002), “Direct Response Marketing : Trends and Outlook”, LIMRA,USA
10. Miguel Florido(2000), ”Distribution Channels: The Multichannel Approach”, LIMRA, USA
11. Miguel Florido(2001),”A View from the Top Distribution Strategies across Europe”,LIMRA, USA
12. Miguel Florido(2002),”Bancassurance in Europe” , LIMRA , USA
13. Patrick Leary, Ron Neyer, and Greg Grzywacz(2003),”Cross-Selling and Retention Programs”, LIMRA, USA



附錄一 訪談大綱

您好！本人是國立交通大學經營管理研究所碩士班研究生，欲進行有關公司策略、商品與行銷通路發展之研究，懇請您撥空賜與訪談。本問卷僅供學術研究之用，絕不移做他途，敬請放心回答。

謝謝您的支持與協助，本研究方得順利完成，在此向您致上由衷的感謝！

國立交通大學經營管理研究所

指導教授：楊千教授

研究生：林樵谷

聯絡電話：0937909368

E-Mail：chogu0410@yahoo.com.tw

敬上

◎ 訪談大綱：

壹、核心問題

- | | | |
|-----------|-------------|--------------|
| 一、產品與行銷通路 | (一)產品設計 | (二)行銷通路分配 |
| 二、策略與組織 | (一)公司擁有之資源 | (二)未來經營策略與目標 |
| 三、人員訓練 | (一)業務員訓練方式 | (二)銀行行員訓練方式 |
| 四、IT 技術發展 | (一)IT 技術發展 | (二)客製化程度 |
| 五、公司治理 | (一)公司治理配套措施 | (二)員工激勵制度 |
| 六、其他 | | |

貳、受訪企業背景

- (一)公司之背景
- (二)公司之經營理念與文化
- (三)公司經營利基與具體優勢

國泰人壽訪談問題

訪談對象：營業企劃部 陳萬祥經理

壹、核心問題

《產品與行銷通路》

- Q1：國壽這幾年保險產品的設計主流以及行銷通路分配狀況？
- Q2：成立金控後，國壽在商品面主要經營策略為何，是否和以往不同？
- Q3：成立金控後，國壽在行銷通路面主要經營策略為何，是否和以往不同？
- Q4：多元化通路發展是否產生通路間摩擦之問題？

《策略與組織》

- Q5：成立金控後，國泰人壽在國泰金控體系中是否有的新角色與定位？
- Q6：金控集團給予之支援為何？
- Q7：國壽如何運用集團資源達到交叉銷售、資本效益、成本節約等綜效？

《人員訓練》

- Q8：目前新進業務人員的培訓計畫為何？
- Q9：如何加強員工的教育訓練？
- Q10：銀行保險方面，銀行行員銷售保險之訓練方式為何？
- Q11：銀行保險方面，銀行行員之銷售績效計算方式為何？

《IT 發展》

- Q12：目前國壽在IT 技術上的建設發展狀況為何？
- Q13：CRM 及資料採礦是否已運用在產品或行銷通路上？

《其他》

- Q16：經營綜效到目前為止效果是否已浮現？如何觀察得到？

貳、受訪企業背景

- Q1：國泰人壽的歷史背景、經營理念與企業文化為何？
- Q2：金控成立的目的與角色為何？
- Q3：金控體系對國泰人壽來說有什麼樣的優勢或利基存在？
- Q4：國泰金融版圖已趨完整，未來集團走向為何？

台灣人壽訪談問題

訪談對象：業務訓練部 林聖達經理

壹、核心問題

《產品與行銷通路》

- Q1：**台壽這幾年產品的設計主流以及行銷通路分配狀況？
- Q2：**國泰等金控成立之後，台壽在商品面主要經營策略是為何，是否和以往不同？
- Q3：**國泰等金控成立之後，台壽在行銷通路面主要經營策略為何，是否和以往不同？
- Q4：**多元化通路之發展是否產生通路間摩擦之問題？

《策略與組織》

- Q5：**面對金控公司競爭，台灣人壽有什麼樣的競爭優勢或利基存在？
- Q6：**面對金控公司，台壽因應之經營策略為何？

《人員訓練》

- Q7：**目前新進業務人員的培訓計畫為何？
- Q8：**如何加強員工的教育訓練？
- Q9：**銀行保險方面，銀行行員銷售保險之訓練方式為何？
- Q10：**銀行保險方面，銀行行員之銷售績效計算方式為何？

《IT 發展》

- Q11：**台壽在IT 技術上的建設發展狀況為何？
- Q12：**CRM 及資料採礦是否已運用在產品或行銷通路上？

《其他》

- Q15：**台壽擁有優良的投資績效，其主要策略與關鍵因素為何？
- Q16：**台壽未來是否考慮加入金控？

貳、受訪企業與受訪者背景

- Q1：**台灣人壽的歷史背景、經營理念與企業文化為何？
- Q2：**受訪者從事壽險業的年資？