

# 我國汽車保險行銷通路個案研究

## -以 M 產險公司為例

The Case Study of the Domestic Marketing  
Channels in the Auto Insurance Industry  
-The Case of M Non-Life Insurance Company

撰稿人：劉政明

Chen-Ming Liu

藍逸仁

Yi-Jen Lan



# 我國汽車保險行銷通路個案研究

## -以 M 產險公司為例

### 摘 要

對於從事行銷管理的人來說，“通路”這個名詞能深層次地感受到行銷通路的特質；行銷通路定義為：「在取得、消費和處置產品和服務的流程之中，為了創造顧客附加價值而建立的各種交換關係」。此定義顯示了交換關係是一種為市場需求增值服務的方式。隨著經濟的發展、生活水準的提昇，汽車保險為一種無形的商品，正快速地被接受。因為強勢行銷通路的出現，產險公司又該如何發展、管理與銷售通路的關係。

本文分析了汽車保險傳統行銷通路與新興銷售通路的特色，從而找出新通路汽車保險業務的發展規律，將傳統的通路行銷與新通路行銷互相整合，設計出一條汽車保險通路高效率行銷創新的整合增值服務系統，以供汽車保險銷售管理階層及汽車保險業務員參考。

關鍵字：汽車保險、行銷通路、行銷管理、產險公司、整體性增值服務系統

---

劉政明先生：銘傳大學風險管理與保險學系副教授

藍逸仁先生：兆豐產物保險股份有限公司三重分公司業務專員

## 壹、緒論

汽車保險業務行銷經營方式，業務來源主要透過保險經紀人，保險代理人及業務人員銷售為主。由於產險業實施費率自由化分為三階段來實施，費率自由化第一階段自 2002 年 04 月至 2005 年 03 月為止(為期三年)，費率自由化第二階段自 2005 年 04 月至 2009 年 03 月為止(為期四年)，費率自由化第三階段自 2009 年 04 月之後開始實施，其中第一階段跟第二階段汽車保險費仍屬於規章的限制，並沒有太大的變化，第三階段的監理，不同於前兩個階段，採純保險費率及附加費用率皆以固定值的方式來制定，並應依保險代理人、保險經紀人、保險業務員等、直接及間接業務等之行銷通路，採規章費率限制，目前各家產險公司汽車保險費率由各公司精算擬定送主管機關審查，因為險種費率都不相同，且經營汽車保險環境變化，及個人資料保護法於 2010 年 5 月實施，主管機構已經於 2015 年 1 月 1 日開始實施汽車保險收費出單之規定大幅度改變了業務人員及內勤人員工作上的銷售模式。其中繁冗的投保程序，造成業務員將多數跑業務的時間都投入在繁複的紙上作業，因此通路的開發實有必要此為本文探討之主要動機。

探討汽車保險在行銷通路上會遇到的問題，對於汽車保險的經營與核保，理賠，損失率，逆選擇，道德風險也都環環相扣，也反映出業務人員銷售上遇到的問題，有關於消費購買的方向，及保險商品的了解，也提供相關的資訊及建議，來分析汽車保險行銷通路效益之關係。M 產險個案公司的市佔率雖然不是在市場上為排行前三大的產險公司，但是在產物保險公司來說是很資深及經驗相當豐富，積極地面對市場的變化，M 產險個案公司經營汽車保險業務之比例超過 41%，此為 M 公司的主要業務來源，而台灣地區汽車任意險的業務比率為 54%，顯然 M 產險個案公司之市佔汽車保險業務的比率與台灣地區汽車任意險的業務比率相比相對偏低，因此 M 產險個案公司汽車保險行銷更加凸顯出其重要性。

## 貳、我國汽車保險市場現況

### 一、我國汽車保險市場現況之說明

依據中華民國產物保險公會 2014 年 Fact Book 資料公佈，2014 年國內產物保險市場簽單保費首次突破新台幣 1,300 億元，創下新台幣 1,322.20 億元之新紀錄，較 2013 年度新台幣 1,249.04 億元成長 5.86%，成長額度達新台幣 73.15 億餘元，主要承保來源來自汽車保險。2014 年汽車保險之簽單保費收入為新台幣 701.97 億元，較上一年度新台幣 644.54 億元成長 8.91%，連續五年呈現正成長。2014 年適逢十年一次換車潮，車市買氣熱絡，國內新車銷售量大幅增長 12%，帶動汽車保險簽單保費收入增加新台幣 57.43 億元，整體而言，汽車保險保費收入佔國內產物保險市場比重 53.09%，較上一年度微幅提升，穩居各種財產保險之冠。

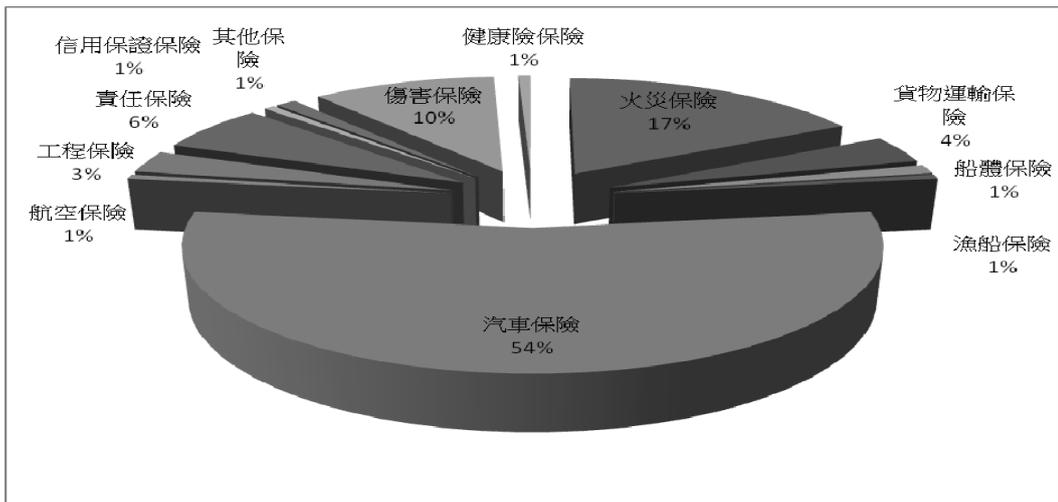


圖 1 2014 年各種財產保險之市場佔有率

資料來源:財團法人保險事業發展中心、中華民國產物保險商業同業公會。

目前網路科技發達，消費者對汽車保險與理賠認知要求都相對提升。汽車保險業務來源主要是，第一線人員汽車銷售業務員車輛成交，洽談汽車保險，汽車保險要保書與繳費繳交內勤作業人員，產物保險人員至車商內勤人員收取要保資料，備份要保資料轉交保險代理後再轉由產物保險公司進行簽發保單。

## 二、M 產險公司汽車保險概況

汽車保險 2014 年佔公司業務比例為 41%，居各險種之冠，其它分別火險 26%、健康傷害保險 5%、貨物運輸保險 4%、工程保險 6%、船體保險(包含漁船保險)2%、航空保險 2%、傷害保險 5%、責任保險 5%，及其它財產保險 4%。

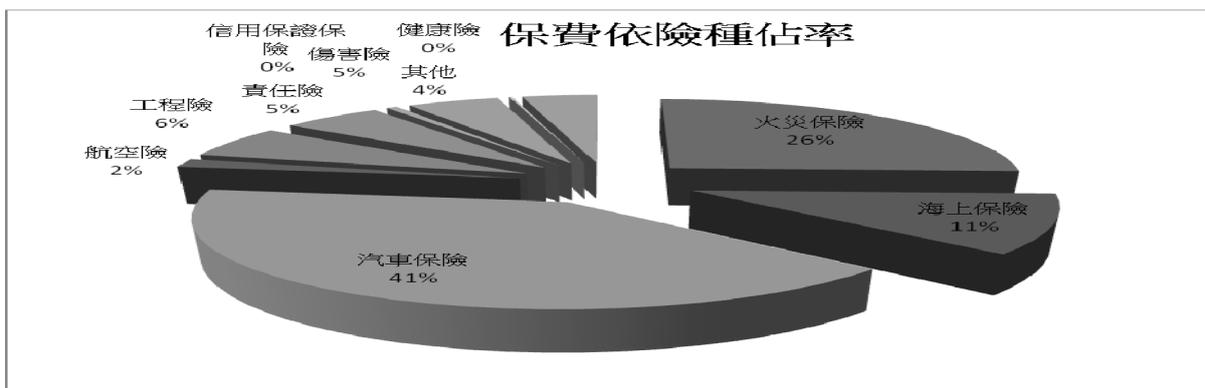


圖 2 2014 年 M 產險公司各種險種的比例

資料來源:財團法人保險事業發展中心、中華民國產物保險商業同業公會。

M 公司原由國民政府統治大陸時期之 M 銀行所投資，創立於 1931 年 11 月 1 日，M 產險個案公司的人員總數為 708 人(2015 年 09 月 30 日)，與富邦產險公司員工人數 2572 人(2015 年 10 月 14 日)，相較之下相差了 3.6 倍多人數，公司規模也較小於富邦產險公司。2014 年產險業共理賠 149.7 萬件，業務前三名公司的理賠件數同樣排名前三大，其中龍頭富邦一家就超過 30 萬件，其後依序為國泰世紀與新光，分別有 21.2 萬件與 14.2 萬件;新安東京海上業務排名第五，但是因為車險業務排名第四的明台，因為個人產險種類占有率較低，因此其理賠件數僅排名第五，但是仍然有超過 10 萬件;這五大公司的理賠件數合計占市場的 6 成 1。

### 三、汽車保險行銷通路

#### (一) 直接行銷通路

陳森松(2003)直接行銷通路依照型態可以分為兩種模式，分別為據點行銷、非據點行銷，以據點行銷說明以上述為例，主要可以透過保險公司櫃台行銷以及透過通訊處來購買，若以非據點行銷可分為透過 DM 行銷、網路行銷、電話行銷等等。謝耀龍(2013)<sup>1</sup>將行銷通路歸納如下：

##### 1.業務員

傳統業務員通路 Kotler(2006)是指產險公司業務員，大量的聘雇人員，其中包含展業外勤，透過拜訪的方式以及分布在各分支機構上形成網路，與客戶建立長期合作關係，以及諮詢服務，是產險公司主要採用的通路方式，業務員得具有無懈可擊的人際與溝通技巧，對於銷售較複雜的保險商品更具優勢。

##### 2.電話行銷

- (1) 去電行銷：指行銷人員主動打電話向潛在客戶行銷保險商品和服務。
- (2) 來電行銷：顧客主動打電話到公司洽詢，服務人員解答問題趁機行銷保險商品與服務。

##### 3.DM

直接用信函的方式引起潛在顧客的興趣，藉此建立銷售名單，甚至購買商品與服務。

##### 4.網路行銷

周冠中(1999)企業藉由網際網路進行行銷策略的方式，可以區分為網路行銷與網站行銷兩種行銷型式;網路行銷為企業將網際網路納入傳播媒體組合之中，藉

---

<sup>1</sup> 謝耀龍(2013)，謝耀龍，保險行銷(2013)，台北，雙葉書廊有限公司，pp.263-282

此將企業各種相關訊息傳遞給消費者，已達成行銷目的；網站行銷是已架設全球資訊網為主要的行銷通路

## 5.店面

保險消費者直接到保險公司或保險公司分支機構主動向櫃檯人員投保之情況，通常能夠給予折扣之保單，以個人險種及簡便險種為主要銷售商品，或僅限於為客戶提供保險查詢、諮詢服務，此種銷售通路主要為附帶性質。

### (二) 間接行銷通路

Barrese (1995)在各國產險市場行銷通路中，間接通路之經紀人或代理人通路是傳統型通路之中最常使用者，經代人可以將通路延伸至較廣泛及分散的市場，並且可以掌握客源，比起透過網路行銷、電話行銷、能夠提供更多廣泛的服務，並提供蒐集產品及服務資訊，然後向經紀人或代理人購買，可以獲得比向保險公司購買更多而完備的服務。

#### 1.保險經紀人

江朝峰、汪芳國(2002)根據台灣保險法第九條「本法所稱的保險經紀人，是指以被保險人之利益為基礎，洽訂保險契約或提供相關服務，而收取佣金或報酬之人。」及「保險經紀人是以投保人的利益為基礎，為投保人與保險人訂立保險契約書提供仲介服務，並依法收取佣金的單位。」經紀人之業務範圍基於被保險人的利益，提供保險服務向客戶服務，完成洽訂契約之目的，經紀人非保險人聘雇之人員，而為獨立專業人員。其中保險經紀人在產險行銷通路中主要功能為

- (1) 提供客戶危險辨識、評估。
- (2) 提供保戶風險管理、損失控制方法以及建議與服務。
- (3) 提供保戶適合的保險保障以及保險費。
- (4) 提供保戶選擇適合保險人的建議。
- (5) 提供客戶在理賠時的服務。
- (6) 提供客戶法律事務上的建議。

#### 2.保險代理人

台灣保險法第八條「本法所稱保險代理人，指根據代理契約或授權書，向保險人收取費用，並代理經營業務之人」，向保險人收取代理手續費，並在保險人授權的範圍內代為辦理保險業務的單位或者個人」。保險代理人主要根據代理授權書之代理權辦理授權範圍內的業務。而代理人根據所代理保險公司家數又可以分為

專屬代理人以及普通代理人，專屬代理人以代理一家保險公司為限；普通代理人可以代理兩家以上保險公司，代理人除以代理數量為區分外，主要還以依照銷售通路目標，地區、轄區、管理權限來加以區分。

### 3. 銀行分行或營業處

透過銀行銷售保險商品，除了透過銀行銷售險商品，同時將保險商品納入銀行所銷售的整合保商品中。

## 四、汽車保險行銷的經營方向

陳錦祥(2006)行銷單位往往熱衷於開發新業務，其實既有業務不但對其業務背景知之甚詳，也易於維護，因此應先固本在求發展，即應重視良質業務之續保。近期汽車保險主要經營方向如下：

- (一)分散業務來源提供適當誘因，引導客戶透過不同通路投保，使行銷通路更具多元化，以降低車商保之影響力。
- (二)政府主管機關應主動制止車商保代與保險公司之間不合理的合作條件，在必要時，應效法法歐、美、以刑法來規範其行為。
- (三)在保險費率自由化的環境，設計多樣化產品，讓價格差異化，提供客戶根據所需選擇商品，避免價格競爭。
- (四)積極地培養業務人員，轉型為專屬保險代理人，一方面塑造其保險專業的形象，一方面以優渥代理費用支持其發展，如此保險公司既有向心力堅固業務通路，又可減少固定費用的負擔。
- (五)為了鼓勵良質業務投保，可採取浮動、梯次獎金標準，即將業積及損失率結合計算獎金，業績多、損率好的通路，相對給予最好的獎金條件，反之，業績較少，損率較差的通路，不是倒扣其獎金，就是在續約時，調降期獎金的條件。
- (六)提供保險商品的附加服務，避開價格競爭，例如強化車禍現場服務，提供車險各項服務專線、免費拖吊服務等。
- (七)在費率自由化的環境下，可以充分地發揮職業團體行銷，對同質性較高之團體成員給予較好的特定條件。
- (八)除了法定強制汽車責任保險業務之外，應積極地開發汽車責任保險業務，而因應社會責任意識的強烈需求。
- (九)與拖吊場、汽車修理廠、銀行...等相關行業異業結盟，提供全方位的保險服務或相關服務來滿足消費者，如汽車買賣，路上拋錨救難、維修、保養以及發生事故後的

索賠、修復等一系列的服務，讓客戶感受到順利、便捷的專業化服務，以提高公司的競爭力。

## 參、個案 M 產險公司汽車保險行銷通路策略之探討

通常決定保險公司競爭力和市場佔有率大小的關鍵因素是行銷通路是否暢通以及其涵蓋面的大小，個案公司近幾年的汽車保險突飛猛進的發展得益於通路化的改革，但是通路的專業化也開始顯現出其缺點，為了實現通路的整體性涵蓋面，讓客戶享受通路給汽車保險所帶來的便利，以及做及時的溝通，增進客戶對個案公司的信任感，在實際上可以從下列層面來著手：

### 一、推動通路優勢的互相補充與資源分享

在保持各種通路特色的基礎上，打破通路專業的壁壘與門檻，整合各種通路資源，從而實現競爭優勢的互相補充與資源分享。例如全部公司的員工皆要聚焦於招攬客人，來支援新通路的發展，將新通路打造成公司的汽車保險出單中心及資訊服務平臺；利用現有的客戶資源，做面對面的保險服務，從而提昇汽車保險客戶的忠誠度；直銷業務員則可以利用增值服務的時機，對客戶開展其他保險產品的二次銷售，來提昇整合性開拓以及直銷業務的發展；個案公司的各家銷售點與電子行銷商合作，執行服務與宣傳的整體性功能。

### 二、整合傳統、電子行銷、網路行銷及創新型通路

改善與整合傳統式、電子行銷、網路行銷以及其他創新型通路的新保客戶行銷系統。直線與複合式行銷是目前成長最快的一種保險行銷方式，個案公司必須繼續地提升新通路的招攬客人能力，不斷地創新攬客的方式及通路。如圖 3 所示：

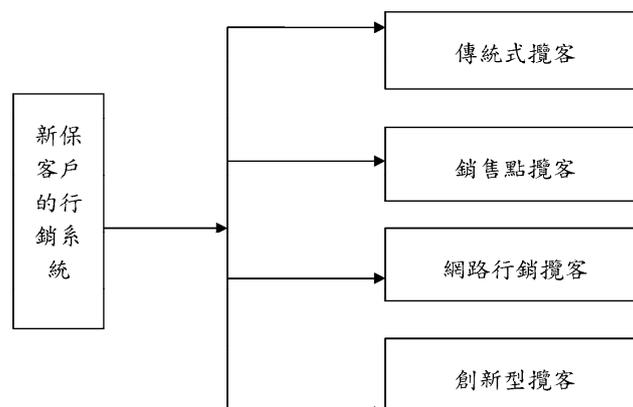


圖 3 新保客戶行銷系統

資料來源:本文自行整理

### (一) 傳統式攬客的方式

- 1.及時有效地擷取資源並且做階段性的補充，持續地推進二段式清理工作。
- 2.積極地配合現場做好傳統廣告和行銷以及服務類廣告的策劃和投入。
- 3.進一步地策劃有效的行銷活動來招攬客人。

### (二) 銷售點攬客

擴大銷售點的涵蓋區域，開展草根性的廣告活動、銷售點買單、銷售點攬客以及銷售點轉介攬客的工作。

### (三) 網路行銷攬客

如圖 4 所示，網路行銷重點從動員宣傳與體驗，增強客戶的體驗和實地的直效性行銷，建構網路行銷領先服務系統等來著手，從而提升攬客的能力，培育網路行銷客戶的習慣，為推出網路行銷的加值服務做好充分的準備。

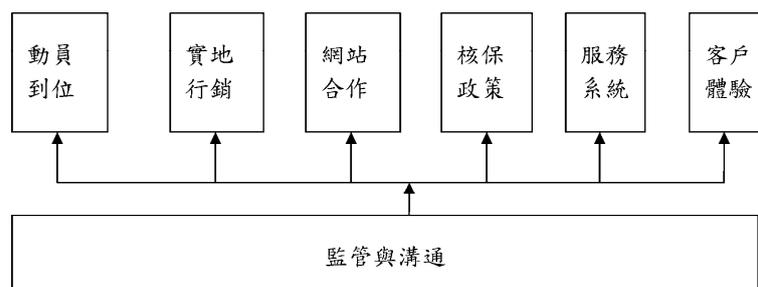


圖 4 網路行銷系統

資料來源:本文自行整理

在網路行銷之中要突顯出重點的工作如下:

#### 1.與重點網站的合作

利用雅虎奇摩等入口網站平臺或 Google 搜尋網站來加以宣傳。

#### 2.舉辦大型的體驗活動

做實地客戶的直接體驗，可以在世貿展覽館車展的熱門時段，在車展上做大型的宣傳活動。

#### 3.做持續性的企業內部宣傳

做全方位的朝會宣導；建立一個公司內部的網路專欄，連續兩周介紹網路行

銷的相關知識，使員工瞭解網路行銷的知識。

#### 4. 建構最佳的加值服務系統

研究網路客戶端與傳統通路客戶之間需求的差異，規劃具有網路行銷特色的加值服務系統，對網路上的線上服務需求提出相關的建議；每週檢測前幾大產險公司的網站，對前幾大產險公司的特色加以分析處理。

#### 5. 創新型攬客的方式

階段性地推出創新型行銷方案來招攬客人，逐步地推出以高價車為定位的攬客方式，運用策略來搶占對手市場。

### 三、汽車保險行銷通路發展實務

展望未來，在網路經濟時代，新興通路越來越受到客戶的青睞，以網路行銷為代表的新興通路，將會邁向更加發達的發展商機，其發展的前景更加廣闊。新興通路的深度會更深入，新通路保費在汽車保險之中的占有率將會持續地上升。新通路發展不但要快，更重要的是要好。故產險公司要以各個區域市場的特色和銷售通路的現況為基礎，認真地分析所執行的策略。其重點是要務實，做到因地制宜、因市場的不同而異，避免不同通路之間的衝突發生，避免對公司的業務發展和銷售團隊的穩定性造成不必要的損害。其中的關鍵性重點是要處理好下列幾個問題：

#### (一) 在都會區加快通路資源的整合，預估效益相當良好

在都會區的產險市場要持續地加快通路的資源整合，將運用電子行銷來執行的私家汽車保險業務迅速轉移到電子行銷通路之中。運用快速地推進電子行銷通路的發展，迅速地打造在都會區的個人業務平臺。在此一流程之中，必須有效地掌握消費者的心理變化，整合產業的發展趨勢，打破自我框架的極限，引領消費升級，重新定位網路行銷，確定客製化業務通路化的方向，將通路業務整合到網路行銷等新興通路之中。在通路整合之中，要致力於以網路行銷通路的發展，解決“雖然有業務在進行，但是並無客戶買單”的問題。

在提昇效益實務之中的關鍵性重點如下：

1. 創造客戶：產險公司可以運用網路行銷通路來直接擷取客戶真實而完整的整體性資訊。
2. 服務客戶：產險公司可以運用網路行銷通路來節省銷售的費用，而直接地改善對客戶的加值服務。
3. 控制仲介商：產險公司有了客戶的真實資訊，可以相當程度地提昇對仲介代理通

路（主要是兼職代理通路）的控制能力，以此有效地控制並降低仲介通路的合作成本。

4.掌握未來的商機：網路行銷通路投保的主要是私家汽車車主，主要集中在 25 到 50 歲，而以 30-40 歲的居多，掌握了此通路，就掌握了未來的商機。

## （二）掌握好通路轉型的基礎，整合網路行銷通路與新興通路

在制度上打破網路行銷和傳統銷售通路之間互相獨立的狀態。可以建立個案公司內部資訊的交流平臺，將網路行銷和傳統通路之中，富有潛在性需求的客戶做資源的分享，當然還需要配合激勵機制層面的改進。例如，允許網路行銷人員，將客戶的其他產險需求資訊傳遞給公司的客服中心，然後由客服中心再分配給保險業務員，去執行銷售的任務。在網路行銷客戶資料的篩選之中，將工作做得更為細膩，避免兩種通路之間的競爭。可以考量將若干個網路行銷人員與某位保險業務員加以搭配，使他們形成利益共同體，而設計出相關的激勵分配制度，如此就促使他們做資源的分享。與現在比較單一的網路行銷方式相比，今後還需要靈活地運用電話行銷，在某些情況下，網路行銷人員的目標並不一定只是完成電話的交易，還可以利用電話來篩選客戶，然後維護這些客戶的關係，再將目標客戶約出來當面見面，當然與之見面的人可以是相關的保險業務員。未來的電話行銷方式是整合性的，而不是目前單純的單向式行銷方式。

網路行銷中心與客服中心的整合。依據監管部門的要求，銷售網路行銷專業的產品必須建構本身的網路行銷中心。國內公司有些在既有總公司的層級上建立的，其為涵蓋國內的網路行銷中心，也有各地的分公司自建的網路行銷中心。目前產險業的客服中心與網路行銷中心都尚未發展成熟，並沒有達到相當程度的規模，而處於分散的狀態。而且，幾乎所有的網路行銷中心都是獨立於客服中心之外的。網路行銷中心雖然與純粹的客服中心的功​​能有所不同，但是在業務上也是有所銜接之處。根據國外的經驗，網路行銷中心其實是產險公司客服中心的一部分。將網路行銷中心與客服中心整合在一起，可以節省建構的成本；還可以充分地利用客服中心所打進來的電話之中所蘊含的潛在商機，來營造網路行銷的業務。另外，將網路行銷中心與客服中心整合在一起管理，可以減少管理成本，也有利於網路行銷人員的穩定性。

總而言之，目前的多種與客戶接觸的通路和方式正在逐步地整合之中，而形成一個在業務流程上，無縫銜接的保險產品行銷服務系統。雖然網路行銷還正在起步的階段，未來的方向是各種通路的集中而不是分散，這是保險行銷增值服務的未來發展趨勢。

## （三）注重新銷售點的通路發展，打造保險業的整合性增值服務

整合性增值服務為汽車產業整合整車銷售、零組件、售後服務與資訊回饋等為一爐的增值服務系統。它為汽車業的發展發揮了重要的功能。它以優質與相當周到的增值服

務越來越被汽車客戶所認同，尤其在汽車修理行業，整合性銷售點已是一種品牌、品質與客戶滿意度的象徵，而深得消費者的歡迎。打造保險業的整合性服務，重塑銷售點直銷此一銷售通路，應從下列的步驟來著手。

### 1. 打造無縫接軌式的理賠服務流水線，為客戶提供高品質的服務。

即當客戶出現事故之後，從勘查，施救，確定損失，維修，賠付及三者保險的救護，治療，民事調解，訴訟等整體流程一律由產險公司來負責，客戶只需要填寫事故風險索賠申請，簽訂委託協議即可，各個部份的費用一律由產險公司來直接結算。如此一方面充分地利用了理賠資源的優勢，整合了社會的優質服務資源，從而建構後援服務平台。而平臺建構之操作並不十分複雜，只需要四方面的合作資源，即救援、維修、救護治療、調解訴訟。篩選當地最具實力的合作單位，建立雙贏的策略性夥伴關係，打造最優質的後援服務平臺，營造名牌的效應。另一方面，要充分地利利用後援服務平臺資源，來建立損失管理平臺。在外部要充分地利利用後援服務平臺上的汽車修理廠、醫院、救援單位與律師事務所等合作單位，與他們建立互利互惠的策略性合作夥伴關係，共同將各項損失費用的標準確定到合理的範圍之內。將銷售、承保、出單、確定損失與修理等部份集中起來，而打造成保險直銷點的整體服務方案。

### 2. 設計“全自動化”增值服務的高階與頂級產品，執行理賠在“零”時間之內完成。

高階產品的設計要採取“全選式”，不要設定各種附加的保險種類，要全部負責任，除了法律限制賠償的之外，都應該列為保險賠償的責任，要以客為尊，設身處地以客戶的角度來加以考量，為客戶將風險設想地周全一些，為客戶的理賠要求找理由，而不應該限定很多賠償的條件。汽車損害保險分為兩部分，即全部損失和部分損失，全部損失的保額依據折舊之後來確定，費用率依據保額及使用的年限來確定，車禍的全部損失依據全部損失的保額來賠付。部分損失若不確定保額，則可以限定最高賠償限額為全部損失保額，部分損失的理賠標準一律確定為百分之百，保費的釐定可以根據百分之百之賠付標準、不同的車款及使用年限來分別制訂。高階產品要根據成本、市場和消費族群來系統地定價。

### 3. 統一職場的企業形象，將服務禮儀制度化，打造“物超所值”的增值服務。

充分地運用職場的資源優勢，在產險產業之中，呈現保險公司“旗艦店”與整合性增值服務的風範，要整合職場的企業形象，規定服務的禮儀，與其他的產險公司形成明顯的對比與明顯的落差，彰顯 M 產險個案公司的品牌形象，在與其他的產險公司僅能夠為客戶提供保險產品的服務的情況下，要掌握商機“人無我有”充分地發揮 M 產險個案公司規模大、資源優秀、通路深廣、業務員較多的獨特性

特色，為客戶做出超值的服務。M 產險個案公司上下要建立超值服務部門，充分地利用網路、人力、理賠、客戶四大資源優勢，整合社會服務資源，推出各種增值服務專案，為客戶創造更多的附加價值。超值的服務將會強化客戶對 M 產險個案公司的忠誠度，若要提昇客戶的忠誠度，則整合性增值服務通路將是最佳的通路。

#### (一) 導入科技加速銷售通路與新興通路的建構

保險為一種金融服務，其對物流的依賴相當低，在網際網路之中應該有更為廣闊的空間。雖然目前已經開展網路行銷業務的產險公司已經很多，但是仍然未形成可觀的規模。反觀美國，在 2010 年網路行銷的保費收入已經超過總保費的 25%。此意味著，國內的網路保險具有非常龐大的發展潛力。

網路行銷對於保險的附加價值如下：

1. 降低銷售的成本:由於減少了中間人，網路保險能夠大量節省中間的費用，大幅地降低佣金的支出和管理的費用；網路行銷一般採用電子保單，也節省了一部分單據及相關的成本，而更加富有節能減碳的環保功能，而且相當環保；同時對於網路行銷通路而言，網路平臺的日常維護和追蹤成本也較低。因此，網路行銷通路的強化，有助於產險公司降低營運的成本，而專注於提升增值服務、產品創新與提昇客戶滿意度的核心業務。
2. 建立與客戶的直接聯絡:由於網路行銷通路能夠直接面對客戶，向客戶傳達產品和增值服務的資訊，同時能夠直接地擷取客戶的真實資訊，從而避免了仲介通路對客戶資訊的截殺，而有利於產險公司為客戶提供更為直接和優質的服務，挽留具有忠誠度的客戶，從而累積優質客戶的資源。
3. 改變了產險公司的行銷及服務方式:網路行銷工具的便捷性、與客戶消費行為的契合度、服務的無時間性（網路在每天 24 小時皆可以上線）等等特色，為產險公司擷取客戶、服務客戶，提供了很多嶄新的通路和便利性，使得保險行銷活動和後期增值服務活動的動員與安排具有更高度的靈活性，也同時激勵從事這些活動的產險公司必須符合網路通路所特有的特色，傳統的產品和行銷方式都需要加以升級和再造，才能夠在網路行銷的平臺上真正地做到客戶滿意度。

電子銷售，包括網路銷售等新通路的發展更需要做創新型技術的應用，現代化的資訊科技，使得新型通路的優勢更加彰顯出來。如果說以前的模式是以粗糙的擴張式為主，未來新通路發展的重點將轉移到新科技應用能力的優劣。資訊技術已經整體性地整合到網路行銷發展的各個部位之中，在客服中心等關鍵性技術部門，在精準性品質管制，語音自動化回音等領域，在手機投保與手機理賠等領域，運用資訊技術的應用有效地提昇

了銷售、管理與服務效率，有效地提升了客戶的滿意度。如果能夠有效地運用新科技就能夠更好地促進新通路的發展。

總之，由於生活方式的轉變，意味著服務的方式將發生鉅大的變化，產險市場也將發生鉅大的變化。嶄新的汽車保險銷售通路必將成為未來分散性業務的主要通路，若能夠有效地掌握商機，乘勢而行，及早地做好系統化的網路行銷佈局，將是未來 M 產險個案公司能夠取得競爭優勢的關鍵性重點。

## (二) 加強對傳統代理行銷通路的管理和控制

國內汽車保險市場的行銷通路仍然主要依靠仲介代理商的傳統行銷通路模式，M 產險個案公司為開展汽車保險業務的產險公司之中的一員，必然也要依靠於目前國內汽車保險市場上現存的傳統仲介代理行銷通路，而 M 產險個案公司也和其他開展汽車保險業務的產險公司一樣，其傳統的代理行銷通路存在各式各樣的問題，在此，我們必須正視所存在的問題，加強對傳統代理通路的管理和控制。為達目的，M 產險個案公司考量採取下列的措施：

## (三) 培育個案公司的核心競爭力

一旦 M 產險個案公司形成了具有競爭優勢的核心競爭力，則各種汽車保險代理通路就會對 M 產險個案公司產生依賴，個案公司對通路的控制力就會相當程度地加以強化，則通路衝突也會大幅度地減少。公司培育核心競爭力的措施主要可以採取下列的措施：

### 1. 建立強勢的品牌

M 產險個案公司的品牌優勢還有待於建立。只有建立了公司的強勢品牌才能夠增強公司的通路控制力，從而減少對仲介代理通路的依賴。建立公司的品牌優勢可以採取下列的策略：

- (1) 形成企業長遠發展目標及建構企業文化，確認長期的基本策略：個案公司在制定長程的發展策略時，要做系統化的規劃和可行性實證分析，逐步建立企業的文化。即員工和客戶是同等重要的，公司希望成為一個像家庭一樣的企業：員工之間互敬互愛，部門之間互相尊重；視客戶為家人，視股東為家長。
- (2) 瞭解產業環境、確認自己的優劣勢、決定“關鍵性”的重點生意：在確認了企業的發展目標和價值觀之後，M 產險個案公司根據國內汽車業的發展和獨特的股東背景，建議公司應以汽車保險作為公司的主要經營業務來發展。
- (3) 建立完整的企業識別系統(Corporate Identity System,CIS)與形成維護管理系統：在澄清了前面兩個步驟之後，我們必須考量公司企業形象(Corporate

Identity,CI)的問題，即考量如何建立企業的品牌。它代表了企業的市場策略與企業的發展方向。

- (4) 建立強勢品牌還包括確認品牌與消費者的關係:品牌責任歸屬、組織運作；整合行銷傳播計畫和執行；直接接觸消費者、持續紀錄、建立靈活的客戶資料庫、不斷地培養品牌忠誠度；建立評估系統、追蹤品牌的資產；投資品牌、持續一致、而不輕易改變等方法。
- (5) M 產險個案公司的品牌策略主要包括：品牌宣傳（文宣與廣告整合，建構國內的媒體網路，個案公司的企業識別系統(CIS)，對外新聞發佈的管理制度，品牌行銷，危機管理，企業文化推廣）；社會責任（社區公益與慈善活動）；客戶加值計畫（加油優惠、車輛租賃優惠與飯店優惠等）。

## 2.控制價值鏈的關鍵性部位

根據波特(Michael Porter,2002)的價值鏈理論，企業在經營活動之中要掌握關鍵性的價值增值活動，這些附加價值使得增值活動能夠以比競爭者更低的成本來進行。企業要應重新審視自己所參與的增值流程，從功能與成本的比較之中，研究在哪些部位上自己具有比較性的競爭優勢，或有可能建構競爭優勢，集中力量培育並發展此種優勢；從維護企業品牌角度研究哪些是比較重要與關鍵性的重點，保留並增強這些部位上的能力，將不具有優勢的或非核心的一些部位切割出來，利用市場尋求合作夥伴，共同完成整個價值鏈的整體性流程。

## 3.任何時候都要重視人才

企業之間的競爭實質上就是知識的競爭。企業要有競爭力，就必須形成自己的人才優勢。要運用多樣化的方式與通路，將優秀的人才吸引過來，運用事業的生涯規劃、感情和待遇讓他們留下來。也只有這樣，企業才能夠得到迅速的發展，其核心競爭力才能持久。

## (四) 建構通路的夥伴關係，確認通路成員之間的權利、責任與義務關係

根據行銷通路的相關理論，我們知道通路具有外部性。M 產險個案公司的仲介代理通路組織為外部的組織，和企業一起構成了一個整體，是個案公司汽車保險產品價值執行的必要部位。所以公司要從理念上認知到企業和通路組織的關係不應該是對立的關係，而應該是增值實現的夥伴關係。確立共同的目標和價值觀，有助於通路成員增強其對通路環境、通路依賴的認知，從而更有助於多從對方的角度來加以考量，多從整體上來加以考量；詳細地界定通路成員之間的權利、責任、義務等關係，如此才能盡可能地減少認同差異所帶來的通路衝突。

#### (五) 加強對傳統代理行銷通路的管理和控制必須重視通路成員的篩選與激勵措施

通路衝突產生的一個直接原因就是各個通路成員在通路之中的地位和功能差距太大，有的通路成員由於其優勢地位，而對公司形成反制就是一個很好的例子。因此，M產險個案公司必須重視對各家代理通路的篩選和激勵。

M產險個案公司在篩選代理行銷通路的時候，可以根據自身的實際情況以及同行業的經驗以及相關行銷通路篩選的相關理論來做。此外，M產險個案公司必須要對各家代理通路成員執行有效的激勵和約束功能，藉以平衡公司的多個代理行銷通路。可以採取下列的方式來平衡通路之中的各個成員，使其與其他通路的功能相比，並不會過度地突顯出來。在遵循政府相關保險法規的前提下，公司可以考量對其汽車保險代理的行銷通路實行差異化的折扣和費用比率，這也是對其做激勵與約束的方法，從而避免讓其中的某家代理行銷通路發展太大，而對其產生過度的依賴，從而使公司的各個代理行銷通路趨於平衡而穩定的發展。另外，公司還可以製定其他更加具體的激勵措施和控制方式，以保證各家代理行銷通路的平衡性發展。

#### 四、拓展特色通路同時整合性增值服務銷售點行銷通路

個案公司的商機在於汽車保險有與汽車產業整合的趨勢。因此，M產險個案公司可以掌握商機，充分地發揮自身的優勢，克服本身的缺點和消除外在的潛在性威脅。

##### (一) 將汽車保險作為汽車消費鏈上的一個關鍵部位

所謂的消費鏈，是指為了滿足顧客的一種需求，而向顧客提供的多種產品和服務的組合，此種提供的方式往往不是一家企業，而是多家企業跨越多種產業所共同完成的。例如顧客的汽車駕駛需求，就不是汽車製造商一家所能夠滿足的，還需要汽車經銷商、汽車維修廠、加油站、保險公司等多個單位來共同參與。如此一個完整的消費鏈，就構成了一條汽車駕駛消費鏈。

有了消費鏈的概念，即使在容納海量資訊的市場中，企業也可以採用逐條鏈溝通的方式，來取代以往的逐個溝通，從而提昇相互溝通的效率和效果。很明顯地，由於簡化了顧客的資訊負擔，逐條鏈溝通的方式，勢必會贏得消費者的青睞。在消費鏈的概念下，汽車保險僅僅是汽車消費鏈中的一個部位，與顧客聯絡的將不再是一個個人，而是一條消費鏈（汽車保險行銷的新型模式見圖 5 所示）。簡單地說，客戶為了駕駛汽車，將不用再分別購買其他的服務，他一旦買了某家品牌的汽車，就等於購買了整個消費鏈上的增值服務，消費鏈上的企業會自動地在合適的時間、合適的地方為客戶提供相關的增值服務。

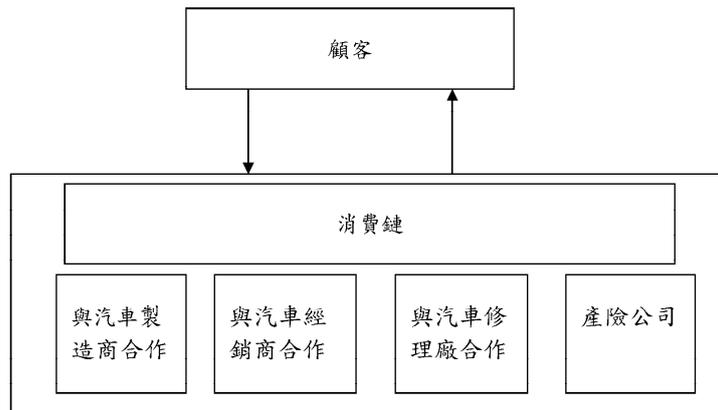


圖 5 新型汽車保險的行銷模式

資料來源:本文自行整理

從圖 5 中可以看出，新型汽車保險行銷模式下的資訊傳遞流程，將比傳統的仲介代理行銷通路模式更加清楚，資訊量也會大幅度地降低。如此不但有利於顧客正確地接受來自業務員的行銷資訊，而且可以使業務員將更多的精力放在增值服務的提升方面。同一個消費鏈中的多家企業，雖然分別處於不同的產業，但是由於存在盈虧與共的風險，因此相互之間也會有更多的監督責任，從而客觀上提升了整體的經營水準。

本文透過與相關資深專業人士的深度匯談，研究者自行將新汽車保險行銷模式的特色歸納為下列幾個層面：

#### 1. 領導地位與協同地位的有效整合

要想使消費鏈中的企業變成一個相對穩定的整體，就必定需要一個類似盟主的企業來領導。而在消費鏈的競爭之中，一般充當領導者的是與顧客的核心需求最為接近的企業。例如在車輛駕駛的需求之中，汽車銷售商明顯地與顧客的需求最為接近，因此在未來的汽車消費鏈中，汽車保險的供應商 M 產險個案公司將處於協同的地位，他們更加考量的是如何提供配套服務，但是又對汽車銷售商處於控制的地位，以確保消費鏈的穩定性。

#### 2. 品牌減弱

與目前傳統代理行銷通路模式相比，在新的行銷模式之下，公司在品牌建立方面所投入的資源將大為減少，這是因為顧客在篩選與購買的過程中，將不再過多地研究是誰提供的保險，誰提供的維修。因此，消費鏈中的企業將建構共同的消費鏈品牌，而減弱單一企業的品牌宣傳。

### 3.策略性聯盟

在消費鏈的內部，企業之間會形成策略性聯盟的關係，甚至比目前的策略性聯盟概念還要更進一步，因此這就需要相互之間在資源、產品開發、服務與行銷活動等方面做密切的合作，甚至消費鏈之中的所有產品與增值服務都是成員企業共同協商的結果。

#### (二) M 產險個案公司拓展整合性增值服務行銷通路模式的優勢

##### 1.整合性增值服務通路模式給本身所帶來的利益

M 產險個案公司與其股東的特殊關係使得它們之間的策略性聯盟和地位問題很容易解決；對於不同品牌和款式的汽車的整合性增值服務，又為 M 產險個案公司汽車保險產品的市場區隔提供了簡潔的辦法；此一通路模式對於個案公司品牌的強化也是一大利多的消息，M 產險個案公司可以藉助於策略性聯盟廠商的品牌優勢來確立自身的品牌。從而減少了其品牌建構的費用，降低其產品和服務的成本，使其在與同業公司的競爭之中處於有利地位。

##### 2.整合性增值服務通路模式給客戶所帶來的利益

個案公司通路模式的服務包括：提供汽車經銷商汽車消費履約保證保險、提供個人汽車消費履約保證保險、汽車包銷計畫、優質的售後服務、有競爭力的銷售費用。因此，在執行整合性增值服務行銷通路銷售策略之後，M 產險個案公司的客戶就可以享受購車、購買汽車保險維修以及理賠等整體性服務解決方案，節省了購買產品和增值服務的成本，同時也享受了同樣產品的優惠價格。

#### (三) 個案公司的整合性增值服務行銷通路的現況及所存在的問題

M 產險個案公司正在尋找合適的合作對象，擴大整合性增值服務行銷的業務模式。目前個案公司之整合性增值服務行銷通路存在下列的問題：

##### 1.公司主管整合性增值服務的通路部門之功能劃分不夠清晰

一般來說，功能劃分清晰是各個功能性部門能夠有效開展業務的前提，同時也能夠提昇公司的運作效率。現有的個案公司的各個管理部門的功能存在互相交叉和重疊的現象，例如對整合性增值服務行銷通路代理商的資格審定與簽訂合作協定是一個部門，對其日常銷售管理是一個部門，客戶車輛發生事故風險之後的理賠服務又是另一個部門，這使得 M 產險個案公司拓展整合性增值服務的行銷通路模式，及其管理的整合具有相當大的障礙。

## 2.M 產險個案公司並沒有設立專門聚焦於整合性增值服務收購的管理部門

M 產險個案公司將整合性增值服務作為公司汽車保險行銷通路的重點和發展方向，因此，與整合性增值服務系統的合作（包括控股和參股）就非常重要。M 產險個案公司應設立專業的部門來處理相關的合作事宜，其中包括對合作對象的研究、評估、可行性分析以及談判和商討具體的合作細節等等業務，以保證合作的時效性進一步地得到提昇。

3.由於 M 產險個案公司目前只允許全資或控股收購整合性增值服務系統（暫不允許參股的方式），而全資或控股收購的談判是一個漫長的過程，公司全資或控股所收購的整合性增值服務系統的數量與通路業務在整個整合性增值服務系統通路之中的數量與業務量的占有率僅僅是很少的一部分，加之在傳統方式下與整合性增值服務系統銷售點的合作既鬆散又有相當程度的難度，導致整合性增值服務系統行銷通路發展並不能快速地擴張，在該通路市場中不能形成明顯的優勢，來樹立公司的品牌和形象。

### (四) M 個案公司整合性增值服務系統行銷通路模式的運作方法、準備工作和相關的策略

#### 1.整合性增值服務系統行銷通路模式的運作方式

消費鏈與顧客的接觸方式:新的汽車保險行銷模式，帶來一個非常迫切的問題，就是如何執行消費鏈與顧客的整體性接觸，也就是說，顧客將如何購買汽車消費鏈此一整體性的產品。在此模式下可以考量實行下列的整體解決方案：

##### (1) 增值服務套裝式捆綁模式

汽車品牌商在銷售汽車時，將有效期間之內的各種服務成本計算在內，向顧客銷售一個套裝式(Package)與捆綁式(Bundle)的產品服務。顧客一旦購買汽車保險，將可以在相當的時間之內，免費享受消費鏈中的其他服務（包括維修、保養、其他的保險等）。消費鏈中的企業，則依據相互協商的辦法，而做出成本與利潤的二次分配工作。

##### (2) 經紀人模式

顧客在購買汽車時，並不需要為除了汽車商品之外的其他服務來付費，但是消費鏈將會安排一個經紀人，作為客戶與消費鏈相互溝通的平臺，汽車經銷商最有可能充當該角色。顧客在需要汽車駕駛的其他相關服務時，並不必找相關的服務供應商，而是直接與汽車經銷商發生購買的行為，然後由汽車經銷商來代表消費鏈，為其安排相關的增值服務，當然此種服務是由消費鏈所整體設計的標準化產品。

### (3)流水線模式：

該模式是指由消費鏈設計出所有的服務(包括服務的價格)，客戶在需要某種服務時，直接依據已經設計好的服務模式，與相關的服務供應商來往。消費鏈上的各家企業，猶如在流水線的工人一樣，在規定的時間為客戶提供所規定的服務。在此種模式之中，表面上客戶仍然在與很多企業發生關係，但是此種關係是在購買之前已經被消費鏈所設計好的，客戶與企業都不需要花費太多的交易成本，實際上與客戶發生關係的仍然是整體性的消費鏈。

## 2.擴展整合性增值服務系統行銷通路的準備工作

建立在消費鏈概念下的汽車保險行銷模式，需要相當的時間來加以推展，甚至此一流程可能會持續數年之久，但是 M 產險個案公司必須在面對此種新趨勢時，要及早地做好準備。在目前的市場情況下，M 產險個案公司可以從下列幾個層面來著手準備：

### (1)重新定位整合性增值服務系統行銷通路管理部門的管理功能：

將整合性增值服務系統的代理資格審核、代理銷售日常管理、客戶服務、指標考核等加以集中管理，以確保通路管理的標準化和公平性。

### (2)設立整合性增值服務系統收購的管理部門：

集中處理有關全資或控股收購、參股等合作事宜，包括對合作對象的審察、評估、可行性分析以及談判和商討具體的合作細節等等業務，以保證合作的時效性進一步地得到提昇，從而加快整合性增值服務系統行銷通路網路的建構。

### (3)開發客製化的汽車保險產品：

公司必須對此給予高度的重視，運用客製化汽車保險產品的開發，一方面可以密切地強化 M 產險個案公司與汽車廠商的合作關係，另一方面也更能夠貼近瞭解在區隔性市場上特有的消費需求。

### (4)確定重點的合作夥伴：

目前，汽車經銷商同時也是汽車保險產品的主要代理商，維修廠是汽車保險理賠部份的主要合作者。因此在現階段的合作之中，M 產險個案公司要依據自己客製化產品的發展方向，來逐步地確定合作的重點，在人、財、物向這些重點合作單位聚焦，從而為消費鏈之中策略性聯盟的有效建構做好準備。

### (5)建立相關的人才儲備機制：

目前 M 產險個案公司較多的人才是客戶導向的業務員，其所掌握的技能也是用來服務客戶的。但是在消費鏈競爭的時代，除此之外還需要大量的策略性聯盟者導向的人才。這些人才不但要具有良好的保險專業知識，還需要精通聯盟產業的知識，同時也要有良好的團隊合作精神。只有如此，才能將不同產業的業務整合成一個能夠在整體上為顧客服務的團隊。

(6)將業務員團隊加以分級，來提昇經營的效率：

傳統的直銷模式詬病較多，而目前整體的趨勢是，行銷團隊將會逐漸地被壓縮，並被新型的行銷通路所取代。但是在其他行銷通路尚不能充當汽車保險銷售的主力時，業務員仍然不失為一種相當務實的選擇。業務員團隊改革的整體性原則是“精兵作戰，提昇產能”。可以整合公司整體的行銷制度改革策略，而對業務員加以分類，保留一批產能較高與素質較好的業務員繼續從事直銷業務，重點地銷售一些保險條款技術性較強、保險金額較大的汽車保險與非汽車保險產品，將其他的人員劃入行銷服務部門或專屬的代理公司，加強業務訓練和執業道德教育，引進賞罰分明的激勵淘汰機制，提高銷售團隊的整體性品質，從而有效地執行行銷團隊的轉型工作。

(五) M 產險個案公司整合性增值服務系統行銷通路的策略分析

個案公司汽車保險業務在整合性增值服務系統的行銷通路模式下，全資或控股收購、參股和傳統代理銷售三種方式有效地整合在一起，形成了穩定的整合性增值服務系統行銷通路多重層級合作的架構。對於直銷通路、公司業務與行銷團隊業務，由於是由 M 產險個案公司來直接管理，其在產品與價格上與其他的行銷通路有所區隔，所以不會產生通路之間的競爭問題，同時對於合格的業務員，在收入方面要給予較為豐厚的薪資保障。對於整合性增值服務系統的行銷通路，M 產險公司可以擬定下列相關的措施來保證政策的延續性、通路的穩定性和管理的公平性：

- 1.嚴格地審核和執行保險代理必須具備和持有「保險業務員代理許可證」：對於無證照或證照不全的保險業務員，要果斷地取消其保險代理的資格，如此不僅能夠有效地保證保險業務員的品質，也可以提昇保險代理業務的品質。
- 2.明確地規定汽車保險代理銷售費用的標準：任何被代理人都不得擅自增加和提高保險代理銷售費用的標準，不得利用險種之間調整（代理人可以代理保險公司除了汽車保險之外的產品，例如人身保險產品、財產保險產品和責任保險產品等，其銷售費用的標準並不一樣）銷售費用等變通辦法來攏絡保險業務員。
- 3.加強對保險業務員的業務訓練和監督管理：不斷地提昇保險業務員的業務水準和職業道德。對整合性增值服務系統由公司所派駐的網路商店，由駐店經理來全權

負責，以確保保險服務的專業化和價格的統一。

4. 改變原來單一依據保費收入來計算銷售費用的辦法:實行與業務規模、業務品質、應收帳款回收率和客戶滿意度等整合性指標連動的考核辦法；對於滿足上述考核辦法的業務員，在年底統一依據其關鍵性績效指標(Key Performance Index,KPI)來加以獎勵，並確實執行績效不佳之後段班的淘汰制度，而整合性增值服務系統要避免過度地注重短期的效益，而以中長程的效益為關鍵性的重點。

## 肆、結 論

M 產險個案公司近年來秉持“通路為王、服務第一”的行銷理念，充分地運用傳統行銷組合要素“即產品、定價、通路、促銷、服務行銷策略組合，在汽車保險業務發展上取得較好的業績。汽車保險保費的年均成長率迅速地增加。得益於汽車保險業務的貢獻，M 產險個案公司汽車保險的保費收入一直保持逐年增加趨勢。在成本方面，汽車保險在整體上保持盈利的狀態。但是由於受累於市場上各種負面因素的影響，M 產險個案公司最近的汽車保險業務出現增速大幅滑落的趨勢，其增速落後於主要的競爭對手；汽車保險業務的品質呈現惡化的趨勢，而使綜合成本率上升。而競爭優勢逐漸地在減弱。如何採取措施滿足汽車車主的保險需求，以獲取更高的市場占有率是 M 產險個案公司經營的關鍵所在。

本文以研究目的為前提得出本結論如下：

1. 保險產品的非標準化特色，使得個人代理、機構代理人與業務員甚至交叉性互動式行銷等傳統通路在相當的時期之內，仍然是民眾獲得產品和服務的主要方式。
2. 資訊技術革命方興未艾，技術與產品、服務更加完美地整合起來，最後將顛覆和重塑人們的消費習慣，網路行銷與電子行銷等新興通路勢必成為產險業未來發展的關鍵。
3. 無論是傳統通路，還是電子行銷、網路行銷與手機行銷等新興銷售通路及銷售方式，都需要與之相配套的銷售產品及售後服務作為支援。否則，雖然初期會被消費者一窩蜂地熱捧，但是最後還是不會被客戶所認可。
4. 無論是傳統通路，還是新興通路，M 產險個案公司通路的建構和佈局能否成功，取決於企業是否具有領先的發展和增值服務理論，這才是通路管理和創新的真諦所在。
5. 以市場需求的動態變化為基礎，開發客製化的產險種類，實行合理的定價策略。

6.為了深耕潛在性的客戶，強化傳統通路與新通路的整合，用來改善行銷的系統。

7.M 產險個案公司的通路問題主要來源於個案公司對仲介代理通路的控制不力，而造成了其對 M 產險個案公司的反制，與個案公司並列沒有適當地平衡各種仲介通路，而造成公司對個別仲介代理通路的過度依賴，本文對 M 產險個案公司的汽車保險行銷通路調整提出了，在加強對公司傳統代理行銷通路的管理和控制的同時，強化公司的特色型通路：即整合性加值服務行銷通路模式的建議。

在此需要加以說明的是，M 產險個案公司雖然是一家產險業老字號，擁有強大的財力支持、技術優勢和股東背景，但是在國內產險市場之中，一個潛力龐大而又具有本身特色的市場，而僅僅具有本身的優勢不一定具有市場的優勢！因此如何有效地開拓和管理行銷通路，既是每一家產險公司所關注的焦點，也是 M 產險個案公司必須面臨的嚴峻挑戰。運用本文的質化分析，可以得出的結論是當企業的通路系統發生變化之後，必須整合本身的實際情況，做精準的策略性調整，制定有效與可行的通路管理方法，而最重要的是在面對市場和客戶的變化時，在策略的調整時，要具有即時性和前瞻性。

行銷通路往往是隨著市場形勢的變化而發生變化，但是不變的是“企業應該培養長期的顧客關係，有效地執行對客戶的有效挽留工作；顧客是企業行銷活動的關鍵性重點所在，要與顧客保持經常而密切的聯絡與互動關係，M 產險個案公司必須發展與其客戶的關係，培養他們對 M 產險個案公司的忠誠度。這些基本的概念若要真正地加以落實，就要雙方建立一種長期穩定和互利互惠與雙贏的密切關係。M 產險個案公司正在做行銷通路管理的探討和實驗。運用對此個案的研究，使國內其他的產險公司可以借鏡於 M 產險個案公司行銷通路管理的一些新經驗，並對解決其實際的問題有所幫助。

## 伍、建 議

市場在不斷地發生變化之中，若要發現並採取適當的措施來滿足汽車車主的新保險需求，而延續市場的競爭優勢，M 產險個案公司務必要在汽車保險市場上拉大與對手的差距。由於本文的研究者自身知識的不夠完備等原因，本文尚存在著若干個缺點，有許多下列相關的問題，仍然有待後續的研究者做進一步的研究：

### (一) 車商合併產險業是未來之趨勢

汽車保險於 2016 年 6 月 17 日重大訊息和泰汽車日前宣布，以 64 億元新台幣收購蘇黎世產險在台業務，此舉也補足了和泰汽車在汽車事業版圖上的最後一塊拼圖，不過由於和泰車新車市占率高，估算蘇黎世產險簽單保費將從過去平均約 40 億元增加到 100 億元，也讓產險業者擔憂，市場將成為一遍紅海，而這也是繼裕隆集團在 1999 年成立新

安產險後，國內第 2 家自營產險公司的汽車業者。和泰車併購蘇黎世產險，若以蘇黎世產險今年第 1 季淨值 46.9 億元計算，股價淨值比約 1.36 倍，有市場人士認為，和泰車算是用很便宜的價格，輕鬆切入產險市場，而蘇黎世產險去年簽單保費收入約 38 億元，在國內 15 家產險公司中排第 12，屬後段班成員，市場人士進一步分析，以和泰車新車市占率四成估算，估計蘇黎世產險每年簽單保費收入，將從過去平均約 40 億元跳增至 100 億元，於是就有產險業者擔憂，產險市場有可能會陷入一遍紅海廝殺。台灣車險市場平均每年超過 600 億元，但多數人是透過汽車代理商來買保險，不過近幾年部分汽車業者想擴大版圖，紛紛決定跨足產險市場，看來未來的產業結構，可能也會走向大者恆大的併購潮。

## (二) 保險業務員應隨時瞭解市場需求

對於未來汽車保險市場產生很大的變化，M 產險公司針對未來汽車保險種商品，提供讓消費者有更多選擇商品，讓獨特性的商品在市場上獨樹一格，汽車商品部門對於市場上的敏感度與變化跟困難，設計出新興商品，與各家產險公司針對汽車保險商品區隔開來，相信行銷關鍵人物更能發揮長處，增加汽車保險業務為關鍵。

## (三) 汽車保單屬複雜難懂之無形商品，需靠業務員向消費者溝通解釋以減少糾紛

汽車保險目前還是以傳統通路方式為主要，更需要人力的推展與溝通技巧的訓練，經驗的累積也是傳統行銷人員的關鍵，銷售汽車保險需有汽車保險專業知識，售後服務方面也有關於理賠服務的專業，需要各方面的經驗才能應付目前台灣汽車保險市場的需求，現階段汽車保險行銷變化非常快速，了解目前市場上的需求加以更新，更能提升汽車保險市場的自我肯定。

## (四) 汽車保險市場的調查不夠深入，保險商品無法滿足消費者需求

由於時間的關係，調查的深入度與整體性不夠，尤其是並沒有聚焦於關鍵性的重點客戶與重點區塊客戶的深入調查，後續的研究者可以將繼續開展此項工作，而本文的研究者不僅僅是為了完成學業而已，而更是為了有效地提昇工作實務的績效，並作為相關實務與行銷策略上的參考。

## 參考文獻

### 一、英文文獻

- 1.Barrese, J., H. I. Doerpinghaus and J. M. Nelson (1995), Do Independent Agent Insurers Provide Superior Service? : The Insurance Marketing Puzzle, Journal of Risk and Insurance, 62, pp.297-308.
- 2.Bowers, Barbara (2002), Mix and Match: Insurer Are Using Various Combination of Agents, the Inter, Work-Site Marketing and Direct Marketing to Shape the 21-Century Distribution System, Best's Review, April, pp. 30-36.
- 3.Daniel Staib (2008), World Insurance in 2007: Emerging Markets Leading the Way, Swiss Re Sigma, No.3.
- 4.Daniel Staib (2009), World Insurance in 2008: Life Premiums Fall in The Industrialised Countries Strong Growth in The Emerging Economies, Swiss Re Sigma, No. 3.

### 二、中文文獻

#### (一)書籍

- 1.江朝峰、汪芳國(2002)，人身與財產保險行銷管理，台北：現代保險叢書。
- 2.柯特勒(Philip Kotler)，凱勒(Kevin Lane Keller)(2006)，樓永堅、方世榮譯，行銷管理學，第十二版，台北：培生教育出版。
- 3.凌亂寶、吳瑞雲、陳森松(2011)，保險學理論與實務，第七版，台北：華泰文化。
- 4.凌亂寶、康裕民、陳森松(2012)，財產保險學，第二版，台北：華泰文化。
- 5.凌亂寶、陳森松(2011)，產物保險經營，第三版，台北：華泰文化。
- 6.孫騰敏(2012)，「台灣地區執行汽車保險『見費出單』制度研析」，保險大道，第六十二期，pp.37-41。
- 7.黃俊英(2001)，行銷學的世界，台北：天下文化。
- 8.謝耀龍，保險行銷(2013)，台北，雙葉書廊有限公司，pp.250-282。

#### (二)論文

- 1.王汶督(2008)。台灣產物保險行銷通路未來趨勢分析-以M公司為例，逢甲大學經營管理在職班碩士論文。

- 2.王維元、鄭鎮樑、范姜肱 (2003)，*我國產險行銷通路未來發展趨勢*，台北：財團法人保險事業發展中心。
- 3.吳光閔(2012)。利用 QR-Code 之技術實踐汽車行銷網站之規劃與建置，華南大學資料管理學系碩士論文。
- 4.李孟勳(2012)。兩案汽車保險行銷通路比較，逢甲大學風險管理與保險學系碩士班碩士論文。
- 5.林婉瑜(2012)。汽車保險行銷通路經營效益分析-T 產險公司個案，逢甲大學金融碩士在職班碩士論文。
- 6.林程裕(2015)。汽車保險理賠人員現場處理滿意度與客戶再購意願之研究-以 F 產險公司為例，銘傳大學風險管理與保險學系碩士在職專班碩士論文。
- 7.洪瑞良(2008)。探討台灣產物保險行銷通路與顧客忠誠度之研究，朝陽科技大學企業管理系碩士論文。
- 8.曹振華(2001)。保險互動行銷中適性銷售與業務績效之研究，國立高雄第一科技大學行銷與流通管理系碩士論文。
- 9.陳錦祥(2006)。兩岸汽車保險之比較研究，淡江大學保險學系保險經營碩士班碩士論文。
- 10.詹美枝(2005)。我國汽車車損經營之研究，淡江大學保險學系保險經營碩士班碩士論文。
- 11.薛定國(2000)。消費品廠商由多階通路跨入零階通路做法之探索性研究，台灣科技大學管理研究所 EMBA 碩士論文。

