

產險行銷~以市場導向觀點談全員行銷

淡江大學保險系兼任講師 趙志偉先生

壹、前言

財產保險商品提供給顧客的是一種承諾與保障的無形商品，無形商品的行銷首重服務。然而服務具備了無形性、不可分割性、可變性與易逝性等特徵，深深的影響保險商品的行銷計劃與經營績效。如何提升商品的抽象意念，進而讓顧客有具體的感受，將是保險行銷的一大挑戰。傳統的 4P¹行銷策略已經無法滿足服務業的特性，因此還另外要加入 3 個 P(Booms and Bitner, 1981) 來強化服務業的行銷策略，亦即人員(people)、實體呈現(physical evidence)與過程(processes)等要素。其主要意涵，就是強調人員主動積極並親切關懷顧客的『態度』；透過實體呈現來傳達『速度』與利益，藉以彰顯服務品質。由於服務的傳遞過程是非常複雜而且容易受到內外環境因素影響，所以 Gronroos (1984) 認為只依賴外部行銷對於服務業是不足的，還必須透過內部行銷與互動行銷，設法使組織中的全體員工具有「人人行銷」的觀念與行動(Berry, 1986)。

保險商品除了具備無形的特性外，也容易被取代(同質性高)與被模仿(差異化程度低)；因此想要在競爭激烈的市場中要脫穎而出，必須在傳遞服務過程中的『速度』與人員的積極『態度』上進行差異化的『服務』。因此，本文以如何動員組織全體人員，快速回應並滿足顧客需求與偏好的改變，達到「人人行銷」－全員行銷－的行動，當作探討產險行銷的主軸。

要如何貫徹全員行銷的觀念？其實『市場導向』的概念，早就已經給了答案。因為市場導向的概念包含了動員組織中所有行銷與非行銷部門的人員，針對滿足顧客需求與偏好，以及改變顧客需求與偏好的環境因素等相關市場情報進行蒐集，並迅速在組織中充分傳遞市場訊息，最終採取滿足顧客需求的快速回應行動²(Kohli and Jaworski, 1990)。

¹ Place, production, promotion and price

² 配合以往文獻與美國四大城市 62 位資深經理人，涵蓋製造消費、工業產品與服務業的田野調查

以下本文就針對為何保險的商品的行銷應採取市場導向作為行銷策略？影響市場導向的因素與全員行銷的重要性？實施行銷導向是否對經營績效有貢獻？最後探討影響實施市場導向策略與經營績效之間的中介變數進行討論。

貳、市場導向適用於產險行銷

「市場導向」是行銷觀念的實施或手段(Kohli et al., 1990)，也是企業確認滿足顧客需求及整合行銷的致勝經營哲學(Gray, Matear, and Matheson, 2002)。Kohli et al., (1990) 以環境因素的需求面與供給面闡述在何種情況下會影響市場導向對營運績效的執行。他認為市場干擾越大(顧客的組合與偏好)、總體經濟環境越差(顧客越在意金錢價值)與競爭越激烈的產業(供給者要越在意顧客的需求與偏好改變)，採用市場導向的行銷概念對績效的貢獻越大；相對的，如果是變動快速的科技性產業，市場導向與經營績效的關係就相對越薄弱。

1920 年代到 1930 年代，製造(或服務)業者致力於滿足產品(或服務)的最終使用者(付費者)³；1950 年代開始，轉而聚焦在足以影響最終使用者(end users)的通路商，因為他們直接擁有消費者的完整資料庫，更精準的反應消費者的需求與變化，可以幫助業者的銷售更加快速。之後，業者在面對直接消費的顧客，與間接銷售的通路客戶(clients)之間，開始選擇對其最有利的組合。國內產險業的銷售環境也有類似的發展趨勢，除了直接投保的顧客外，車商保險代理人掌握車險主要業務、銀行保險經紀人(代理人)掌握多數住宅火險業務通路、大型國際保險經紀人掌握多數大型企業的業務來源。面對多元化的顧客/客戶組成來源，使得產險業者必須衡量本身的業務發展與資源配置，選擇顧客/客戶的最佳組合模式。面對保險目標顧客來源的多元組合，產險業者所能提供商品的選擇性又不高時，使得原本就不具實體形態的無形保險商品在行銷上更加困難。保險商品的最大意涵，代表對顧客損失填補的承諾，然而卻無法讓顧客在購買保險當下可以具體感知，導致顧客將保險費支出的多寡列為購買保險時首要的考慮因素。顧客對於低保費的需求，造成同業之間的價格競爭，特別是在經濟環境變差的時候，更形惡化。長期以來，無論是在直接投保的

³ McKitterick(1957)

顧客或與間接業務來源的客戶兩者之間，產險業者多專注在保險費(或佣金)競爭，反而忽略在保險商品與服務品質上進行差異化。畢竟，無形商品的行銷要務首重「服務品質」，除了價格外，應該要專注在追求滿足被保險人最終的需求。其次，由於保險商品的同質性高且容易被模仿與取代，讓多數的業者自我定位成市場追隨者，不願意花太多心思在商品開發，或是提升以實體呈現方式來彰顯保險商品價值的附加價值，導致被保險人無法感受到保險商品所傳遞的服務功能。

因此，產險業在面對產險市場顧客/客戶組合的複雜性、強勢的通路壓力、商品不易差異化、不易傳遞保險價值等因素，造成產險市場競爭激烈與行銷的困境。此時業者必須隨時監看並回應顧客的需求與改變，以確保在許多競爭選項的狀況下顧客還是會選擇他們。特別在經濟不景氣時，保險需求者對於保費支出更加敏感且錙銖必較，間接的也讓保險供給者在考量成本的壓力下，無法專注在服務品質上，造成行銷上的惡性競爭。上述產險市場的各種現象，正符合適合實施「市場導向」的外在環境因素。因此，產險業者在思考如何提高經營績效的行銷方向時，應該專注在「市場導向」。

參、從「市場導向」談「全員行銷」

市場導向的意涵中有兩個關鍵因素，第一，包含組織中「全體員工」都必須有積極參與的「態度」；其次，就是「快速」處理、傳遞與回應市場情報。

市場導向的起始點在於市場情報的產生，市場情報包含顧客需求與偏好，涵蓋了影響他們的外在因素，例如，政府法令變動、科技發展、競爭者行為與其他環境因素等。有效的市場情報不只包含現在的需求，未來的需求也同樣重要，必須在未來的需求發生之前就能夠事先作好準備。市場情報的產生，不可以只是停留在顧客的意見，同時必須包含會阻礙顧客需求與偏好的分析與干擾的因素。此外必須強調，不能將市場情報的產生視為行銷部門獨有的責任，必須由組織中的個人與所有部門共同負責。其次，是市場情報的傳遞。當情報於任何一個部門產生後，要有效的傳遞到組織中的其他部門，以水平溝通的方式在部門間橫向流通，提供了不同部門行動一致的分享基礎，使組織的目標更容易達到(Zeithaml, Berry, and Parasuraman 1988)。最後是回應市場情報，對產生與傳遞的情報採取回應行動。蒐集消費者需求的資料，經過分析後對產品進行改善。所有部門都要參與市場

趨勢(market trends)的回應－市場導向。

產險業的組織可以以行銷部門與非行銷部門分類，行銷部門主要為直接行銷與間接行銷，非行銷部門又可分為核保、理賠、再保、財務、人資、資訊等其他後勤支援單位。由於專業分工使得行銷部門與非行銷部門，甚至是組織內各部門之間存在某種程度的本位主義。實務上，行銷部門與核保、理賠資訊及財會等後勤支援部門經常發生齟齬。例如，行銷部門常抱怨核保部門「不食人間煙火」、「報價條件不符合市場競爭條件」、「報價速度太慢」、「官僚氣息太重沒有彈性」，甚至「專業傲慢難以溝通」等；或抱怨理賠部門「理賠速度太慢」、「沒有同理心」；抱怨財會單位支付佣金與賠款速度太慢導致客戶流失。核保部門則抱怨行銷部門，「只在意業績達成而不在意業務品質」、「只會單向傳達顧客意見，溝通不良」、「傳遞錯誤市場訊息誤導核保判斷」；或抱怨再保險安排「承保容量不足與限制條件過多」無法滿足市場業務競爭、「再保合約不如同業或再保臨分速度太慢」以致無法滿足行銷單位的期待。再保險部門則聲稱公司的業務品質不佳或整體損率太差，導致無法獲得再保險市場的支持。財會單位則認為是資訊部門無法簡化流程提升效率...。各部門間交互指謫，造成惡性循環。造成上述現象的關鍵就出在人員的「速度」與「態度」。基於市場導向的觀點，除了行銷單位隨時要掌握市場情報外，非行銷單位也要肩負起行銷的任務。全體員工必須隨時警覺市場環境因素變動與顧客需求的改變，將獲得的市場情報迅速以水平方式在各部門間傳遞，同時將其他部門也當成服務對象，共同尋找解決方案並快速回應。組織內部若能達到全員行銷的共識，就可以減緩部門間衝突，朝向共同目標前進，提升經營績效。

換言之，全體員工必須隨時保持創造行銷優勢與完成行銷任務為主要思考模式。然而在落實市場導向的全員行銷概念時，必然會遭遇許多問題或抗拒，以下探討會影響市場導向執行的三項因素(Kohli et al., 1990)。首先是高階主管因素：在執行市場導向的過程中，高階主管必須要有積極面對改變的態度，言行一致避免讓下屬產生模糊的空間。同時，行銷主管要能夠取得非行銷主管的信任，以降低部門之間的本位主義。文獻中同時表示，受過高等教育的年輕主管比較有創新冒險的動力並願意承擔風險，比較不會採取墨守成規的做法，有助於新策略的執行。其次，是部門之間的互動因素：如果各門都能夠有為其他部門著想的同理心，則部門間的連結程度越高，產生市場情報後的傳遞速度越快，分享與回

應市場情報的效果也越好。最後，是組織系統因素：分工越細、正式化程度越高以及越集權化的組織，對於情報的產生、傳遞與回應設計越低，但是情報回應的執行越好。

產險公司的組織設計，無論是按傳統水險、火險、車險與意外險(新種險)，或是按個人保險與企業保險區分部門，在部門與部門之間，甚至於同部門下細部單位的業務性質差異性很大，形成金字塔官僚階層組織的僵硬性與師徒制的文化，容易產生部門間的隔閡與本位主義，對於職務輪調與升遷都受到限制，也會影響長期培養出的高階主管對於創新與改變的保守態度。此種組織氛圍雖然有利於垂直溝通，在情報回應的執行上也比較能貫徹，但卻阻礙水平聯繫，使得市場情報的產生、傳遞與回應缺乏效率。例如，當政府在研擬修改法令，修正十四歲以下未成年人不得購買死亡保險變動時、通路強烈傳達要求提高佣金或修改商品時，甚至社會發生重大災難理賠時，市場情報該是由行銷部門、商品部門或是企劃部門產生？該在哪些部門中傳遞？該由哪些部門回應？最終該如何尋找出可以解決有利於行銷的方案？諸如此類都必須有組織性的處理。

當環境因素或顧客需求改變時，首當其衝受到影響的就是行銷部門，然而在產生決策回應的過程中，行銷部門似乎可以著力的部分往往最少，經常爲了回應市場的變化與其他部門產生衝突與挫折感。很顯然的，如何凝聚「全員行銷」的共識就格外重要。理論與實證，都認爲以市場導向爲基礎的全員行銷對於經營績效有很大的助益，但是要如何誘發員工主動積極的態度，則需要了解員工的心態並輔以評估與激勵措施(Webster, 1988)。事實上，實施市場導向的改變產生得很慢，有些企業從規劃到完成改變耗時多年才完成。當組織聚焦在市場導向的改變時，新舊方法之間總是會產生拉鋸。要高階主管與所有員工實踐市場導向是會有阻礙的，因爲他們擔心以市場爲導向的同時，會降低他們在組織中的權利或是暴露出他們的不適任。進一步而言，高階主管必須對於市場導向與自己的能力有信心，謹慎管理跨部門協調時的權力平衡。雖然市場導向包含組織中所有部門的努力，行銷部門藉由與顧客和市場的接觸，通常扮演較吃重的角色。實務案例中顯示，在實施全員行銷初期，行銷部門有時候會過度膨脹，試圖把非行銷部門歸類到次要地位。短期間，非行銷部門的員工會開始質疑執行者，”你爲我們做了甚麼? ”。要如何避免這種情形產生？組織必須按照其所涉入的活動進行調整。或許可以從完全以財務基礎(薪資、福利)的導向，改變成部份以市場基礎(客戶滿意度、情報獲取)爲導向的獎酬制度，或是加入其他誘因

與激勵機制。部門間的衝突與連結兩個變數，對於影響傳遞與回應市場情報扮演著重要的角色。解決方案包括，部門間非正式的聚餐交流、鼓勵組成跨部門的社團活動、編輯不同部門間最新資訊的刊物、跨部門交換員工或訓練計劃，以及讓資深經理人與其他部門員工多有更多接觸機會。此外，可以更具體的要求各部門(含行銷與非行銷部門)定期提出對行銷有所助益的任何具體做法，透過相關部門腦力激盪，快速協調出回應方案，或是思考成立專司負責市場情報產生、傳遞與回應的單位，負責統籌規劃、協調與執行。除了激勵制度，還要搭配監督機制。人力資源部門可以考慮設計一套『全員行銷滿意度問卷調查』，以虛擬 360 度考核方式觀察成效，雖然不列入正式考核項目，卻可以間接督促所有人員執行市場導向的成效。

肆、「市場導向」與「經營績效」之間的橋樑 ～ 「合作導向」

市場導向的首部曲，來自於市場情報的產生，所以情報的品質成了執行市場導向是否成功的關鍵因素。產生市場情報來源的專業程度與信任度越高，組織對情報的回應越強烈。有了高品質的市場情報，經過傳遞並迅速作出回應後，可以提升經營績效⁴。然而組織要具備何種具體的要件才能稱得上是具有市場導向？第一是「顧客導向(customer orientation)」⁵，其次是「競爭者導向(competitor orientation)」⁶。至於市場導向需要透過那些橋樑，才可以具體有效的回饋到組織績效？例如，「行銷創新」被視為回應顧客需求之最關鍵的策略與手段(Hanvanich, Droge, and Calantone, 2003)，由於文獻中已經被多次闡述；因此，本文僅探討合作導向中的「異業合作導向」如何影響績效。

保險商品同質性高，而且主管機關基於被保險人利益，對於保單條款與費率都會嚴格監督，保險業者在同業間的合作導向，僅能在資訊合作(例如，傷害險與健康險通報系統，

⁴ 通常回應在正面績效的經營指標為：投資報酬率、利潤、銷售量、市場佔有率以及銷售成長(Narver and Slater, 1988)。

⁵ 綜合 Pelham and Wilson(1996)、Homburg, Hoyer, and Fassnacht(2002)、Gray, Matear, and Matheson(2002)文獻，顧客導向大致包括組織中各部門全員致力於了解顧客的需求、致力於創造顧客價值、致力於對顧客的承諾、視顧客的資訊是經營成敗的關鍵、快速回應顧客不滿意的訊息、鼓勵顧客的批評與抱怨，做為改進的依據，以及定期進行顧客滿意調查。

⁶ 綜合 Pelham and Wilson(1996)、Gray, Matear, and Matheson(2002)文獻，競爭導向大致包括管理當局經常討論公司的優勢與劣勢、管理當局會密切搜集競爭同業的經營資訊、快速回應競爭同業採取的經營策略、嚴密注意產業環境的資訊、管理當局允許員工參與經營決策制定、各部門經常共同討論市場趨勢與發展、全體員工常討論顧客的現在與未來需求的改變，以及整合各部門共同決定服務的方案。

或是車險肇事紀錄查詢等)，難以在行銷業務上有同業合作的關係。因此，除了組織內部資源整合與商品創新外，與組織外部的通路合作成為保險行銷重要的異業合作管道。跨組織的合作關係，除了可以幫助企業獲得新的競爭力與資源外，還能夠彼此互相承擔風險，進而迅速的進入新市場以及產出更吸引人的產品(Ring and Van de Ven, 1994)。產險市場長期以來，個人性商品多以車商或金融機構為主要行銷通路，商業性商品多以保險經紀人(代理人)為合作對象。保險業者可以透過與這些通路合作迅速進入市場，還可以根據通路反應顧客的需求，開發新商品。通路影響最終支付費用的消費者，也是顧客的一種，要如何滿足其需求與改變，一直困擾著產險業。產險業者與通路之間，無論是金控背景關係，或是非金控背景的關係企業，抑或是單純的合作關係，所有通路的忠誠度都不高，終究以佣金高低做為合作關係程度為主要考量。要如何突破這種困境，或許可以從兩個面向思考。第一，縱然通路會影響顧客的決定，顧客畢竟還是有最終的決定權。因此，如何具備強烈的誘因促使顧客對特定的產險業者產生信心與青睞，進而降低通路的主導權；除了價格(或佣金)具有競爭性外，那就是以親切積極的態度，將無形的服務透過實體的呈現，快速傳遞給顧客，強化顧客的感知程度。例如國內某家產險公司，強調在一定的時間內，到事故現場幫顧客處理後續相關事宜，這就是將無形商品具體呈現給顧客強烈感知的服務，因為看似簡單的創新服務，背後牽涉極為複雜的流程整合，不像商品創新容易被模仿，這就是服務差異化的競爭優勢。第二，既然通路忠誠度低，或許可以思考與通路另外建立一個共同投資參與的平台，彼此提供資源，互相承擔風險，將既競爭又合作的關係，轉換成損益完全共享與承擔的合作機制。例如，共同出資成立電話行銷或是網路投保公司，彼此提供自己的資源，發展合資雙方互利及擴大至雙方本業以外的業務來源，形成與通路的異業合作導向。

伍、結 論

具有無形性的保險商品首重服務，然而其同質性高且容易被模仿，要如何突破行銷上的困境就益形艱難。因此，組織內全體人員必須有積極的態度，快速透過實體的呈現，將服務的價值傳導給顧客。換言之，將市場導向為基礎的全員行銷，運用在無形商品的產險行銷，最重要的概念就是專注在「服務」的差異化，而具體的呈現就是在「速度」與「態

度」上的差異化。在產險市場競爭激烈與顧客以保費為首要考量的外在環境因素下，全體人員積極快速的投入市場情報的產生、傳遞與回應，徹底實施以市場導向為基礎的全員行銷，是落實產險行銷的重要策略。雖然在實施全員行銷會遭遇到許多問題，只要高階經理人抱持正面的態度，深信市場導向的價值，並且願意承擔可以計算的風險，讓一般員工感受到組織對市場導向所做出的支持與資源配置，並導引個人與所有部門捐棄本位主義，分享貢獻的價值、獲得高度的工作滿足感與對組織的支持，就可以朝向全員服務顧客的共同行銷目標。市場導向需要組織資源的支持，只有在投入資源產生的利益超過其成本時才有助益。因此，如何將既合作又競爭關係的通路，轉化成共同承擔風險與共享利益的異業合作導向，成為扮演市場導向與經營績效之間的中介變數。

參 考 文 獻

- Booms B. H. and M. J. Bitner(1981) : Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms. Marketing of Services, J.Donnelly and W.R. George, Chicago: American Marketing Association: pp. 47-51.
- Berry L. (1986) : Big Ideas in Services Marketing. Journal of Consumer Marketing, Spring : pp. 47-51.
- Gray, B. J., Matear, S. and Matheson, P. K. (2002) : Improving service firm performance. The Journal of Services Marketing, 16(2/3): 186-200.
- Gronroos C. (1984) : A Service Quality Model and Its Marketing Implications. European Journal of Marketing, 18(4) : pp.36-44.
- Hanvanich, S., Droge, C., and Calantone, R. (2003) : Reconceptualizing the meaning and domain of marketing Knowledge. Journal of Knowledge Management, 7(4): 124-134.
- Homburg, C., Hoyer, W. D. and Fassnacht, M. (2002) : Service orientation of a retailer's business strategy: Dimensions, antecedents, and performance outcomes. Journal of Marketing, 6(4):86-101.
- Kohli, A.K., and Jaworski, B.J. (1990) : Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. Journal of Marketing, 54(2): pp.1-18.
- Pelham, A.M. and Wilson, D. T. (1996): A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. Academy of Marketing Science Journal, 24(1):27-43.

Ring, P.S., and Van de Ven, A.H. (1994) : Developmental process of cooperative interorganizational relationship. *Academy of Management Review* : 19:90-118.

Webster, F.E., Jr. (1992) : The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56(4): 1-17.