

南華大學管理研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

GRADUATE INSTITUTE IN MANAGEMENT

NAN HUA UNIVERSITY

臺灣地區壽險業產品定位、產品創新能力、策略群組之研究

THE STUDY OF PRODUCT POSITIONING 、 PRODUCT INNOVATION

CAPABILITY、 STRATEGIC GROUP IN TAIWAN'S LIFE INSURANCE

INDUSTRY

指導教授；：賴奎魁 博士

ADVISOR : PH.D. KUEI-KUEI LAI

研究生：劉欣欣

GRADUATE STUDENT : HSIN-HSIN LIU

中 華 民 國 九 十 二 年 六 月

南 華 大 學

碩 士 學 位 論 文

管理研究所

台灣地區壽險業產品定位、產品創新能力、策略群組之研究

研究生：劉欣欣

經考試合格特此證明

口試委員：殷煥猷

于健

楊維楨

方吉萍

指導教授：殷煥猷

所 長：陳春蔚

口試日期：中華民國九十二年六月十八日

南華大學管理研究所九十一學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：臺灣地區壽險業產品定位、產品創新能力、策略群組
之研究

研究生：劉欣欣

指導教授：賴奎魁 博士

論文摘要內容：

台灣地區壽險業策略群組之資料收集、分析，皆由行銷面及企業經營面等訊息，提供策略規劃之參考，相對以產品方面及策略群組之觀點，來進行相關資訊收集及相關研究很少，而目前台灣地區壽險業因預定利率下降，商品停售及投資型商品之興起也正處於商品大對決之狀態，競爭之激烈已白熱化。

本研究試以引用企業界分析策略群組之多元尺度分析法分析 (MDS)，分析國內二十家資本額二十億元以上之保險公司，先收集各保險公司之保單商品，以深度訪談方式，將產品分類，以 MDS 尋找其產品定位，探討其產品創新能力，並分成四個策略群組「產品領導群組」、「產品均衡群組」、「產品模仿群組」、「產品弱勢群組」，並對這四群做出以產品取得途徑、創新能力及速度、產品的廣度及深度、資金財務充裕性、掌握產品通路、整體人力資源配合性及經營規模等項目來說明其行為特性，策略群組與移動障礙。提出建議分析，以利保險公司取得競爭優勢。

關鍵詞：產品定位、創新能力、策略群組、人壽保險、MDS

Title of Thesis : The Study of Product Positioning, Product Innovation Capability, Strategic Groups in Taiwan's Life Insurance Industry

Graduate date : June 2003

Degree Conferred : M.B.A.

Graduate Student : Hsin- Hsin Liu

Advisor : Ph.D. Kuei- Kuei Lai

Abstract

The collection and analysis of the strategic groups for the life insurance business in Taiwan Area are all derived from the information of sales and business operations which provide the references of strategic plans. Relatively speaking, there are few studies progressing on relating information and researches from the point of view of products and strategic groups. Currently because of the decreasing of the reserved interest rate for life insurance business, the halt of selling products and the growing of investment-type merchandise are right in the state of fighting, the competition intensity has reached climax.

This study is trying to apply the Multi Dimensional analysis method that has been used in the analysis of strategy groups by enterprises to analyze 20 domestic insurance companies whose capital are more than \$2,000 millions. Firstly collect insurance policies from various companies and categorize the policies through extensive visiting interviews; applying MDS to locate the product orientation, exploring product innovation ability, and separating products into four strategic groups: Leader strategic groups, Quick Follower strategic group, Imitating strategic group, and Laggard strategic group. To analyze each of the four groups using the ways of product obtaining, innovation ability and speed, the expansion and the depth of products, ample financial/capital support, grasp of sales channels, cooperation of whole human power resources and the magnitude of business operation to explain the behavior characteristics, strategic groups and movement barriers. Suggestions and analysis will be issued for the benefit of insurance companies to have advantageous competition position.

Keywords : Product Positioning, Innovation Capability, Strategic Groups, Life Insurance, MDS

目 錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
目錄	iii
表目錄	iv
圖目錄	v
第一章	緒論.....	1
1.1	研究動機.....	1
1.2	研究目的.....	3
1.3	研究對象.....	4
1.4	章節配置.....	5
第二章	文獻探討.....	7
2.1	產品定位.....	7
2.1.1	定位.....	7
2.1.2	產品.....	8
2.1.3	產品定位.....	9
2.2	策略群組理論之探討.....	12
2.2.1	策略群組之定義.....	12
2.2.2	策略群組形成之原因.....	13
2.2.3	策略群組相關實證研究彙整.....	14
2.3	移動障礙.....	20
2.3.1	移動障礙.....	20
2.3.2	移動障礙之來源.....	21
2.4	能力的內涵與相關研究.....	24
2.5	創新的意涵與相關研究.....	38

2.5.1	創新的意義.....	38
2.5.2	創新的過程.....	40
2.5.3	創新的類型.....	41
第三章	研究設計與方法.....	46
3.1	研究架構.....	46
3.2	研究流程架構.....	46
3.3	研究方法.....	48
3.3.1	研究對象.....	48
3.3.2	深度訪談.....	49
3.3.3	資料收集.....	50
3.3.4	產品競爭矩陣.....	52
3.3.5	多元尺度分析統計方法.....	53
第四章	人壽保險業現況與發展趨勢.....	55
4.1	產業的沿革.....	55
4.2	業務經營趨勢.....	57
4.3	產業現況.....	65
4.4	壽險市場未來趨勢.....	69
4.5	研究對象公司簡介.....	69
第五章	人壽保險公司定位與能力分析.....	71
5.1	產品競爭矩陣.....	71
5.2	產品策略群組與行為特性.....	79
5.3	策略群組移動障礙.....	87
第六章	結論與建議分析.....	92
6.1	結論.....	92
6.2	建議.....	94

參考文獻.....	95
附錄	105

表目錄

表 2.1	策略群組相關實證研究（國外文獻）.....	15
表 2.2	策略群組相關實證研究（國內文獻）.....	18
表 2.3	移動障礙的來源.....	23
表 2.4	策略性資源的內涵.....	28
表 2.5	有關資源內涵的分類表.....	32
表 2.6	創新的類型.....	42
表 2.7	創新的靜態模型.....	43
表 2.8	創新的動態模型.....	44
表 3.1	研究對象 - 保險公司名稱.....	48
表 3.2	訪談對象.....	49
表 3.3	公司名稱及產品分類.....	51
表 4.1	人壽保險公司簡介.....	57
表 4.2	臺灣各家壽險公司個人新契約保費收入一覽表.....	66
表 4.3	壽險準備金提存利率與保費漲幅的變動概況.....	68
表 4.4	公司簡介.....	69
表 5.1	產品分類矩陣.....	72
表 5.2	產品創新矩陣.....	73
表 5.3	產品距離矩陣.....	75
表 5.4	產品定位座標表.....	77
表 5.5	產品定位策略群組對照表.....	80

圖目錄

圖 1.1	文章節架構.....	6
圖 2.1	進入障礙與移動障礙關係.....	21
圖 2.2	競爭優勢、能力差異化與資產間連結關係之建構.....	26
圖 2.3	核心能力四個構面圖.....	37
圖 2.4	利潤鏈(The Profit Chain)之理論來源.....	45
圖 3.1	研究架構圖.....	46
圖 3.2	研究流程架構圖.....	47
圖 4.1	三倍給付型生死合險.....	59
圖 4.2	十倍給付型保險.....	59
圖 4.3	定額增值型生死合險.....	60
圖 4.4	複利增值型養老保險.....	61
圖 4.5	養老終身型生死合險.....	62
圖 4.6	還本型終身保險.....	62
圖 4.7	重大疾病終身保險.....	65
圖 5.1	產品定位圖.....	78
圖 5.2	產品定位策略群組分析圖.....	79

第一章 緒論

1.1 研究動機

促進成長的原動力，Schumpeter (1928)。產品創新分突破性的創新(Radical Innovation)與漸進性的創新(Incremental Innovation)。突破性的產品創新，將創造新興產業並引爆創造性毀滅(Creative Destruction)，使企業喪失原本的優勢能力 Schumpeter (1928) Afuah (1998) Thurow (1999)。漸進性的產品創新，將提高生產效率、降低成本、增加產品功能等。故建立系統性的產品偵測系統，以掌握產品發展趨勢，是對一向注重經營績效之企業，在經營上眾多功能領域中，最刻不容緩的重要課題。將產品偵測系統所收集的資訊，進行系統性之產業分析，競爭對手分析與定位分析，並將分析結果整合至公司整體性經營策略的思維中。是故，公司為了建構持久競爭優勢，必須不斷厚植本身的產品創新能力外，對產品創新的成功商品化，公司之研發、產品設計與生產、銷售、配送、財務、行銷及人力資源等附加價值活動，必要緊密之協調與配合 Portor (1980)。此外，公司可善用本身的專長，進行聯盟或外包等策略，降低投資風險，減少資源耗損，增加競爭優勢。本研究擬從衡量台灣保險產業中之人壽保險公司之產品創新能力為基準，進行定位分析，探討各公司之產品創新

專長與經營績效間之關係。

傳統的定位皆以市場資訊為分析基礎。但市場資訊總是雜亂無章、時點太遲，因此探討競爭者的產品創新能力成為重要的資訊來源。

新演進與展望之軌跡 (Trajectory)，將指引公司投入 R&D 的努力方向 Teece (1988)。故本研究擬以社會學的角色 (Role) 與定位理論為理論基礎，利用網路分析 (Network-Analytic) 方法建構台灣保險產業產品價值網絡。社會學家所運用之「測量社會網絡中，相同角色的方法」已臻圓熟，Stuart and Podolny (1996)。產業產品創新網絡內之公司擁有不同的產品創新能力，及扮演不同的產品角色，將不同產品角色的公司放在二維空間產品定位圖上，就可明確知曉個別公司所在位置，即定位 (Position)，而聚集在相鄰位置之公司群組，即策略群組 (Strategic Groups)，策略群組即是產業內各公司的組織架構，其功用在辨明「進入障礙」與「移動障礙」Caves and Potter(1977)，學者 Oster (1982) 認為移動障礙的僵硬又變動觀念，是策略群組理論的核心。移動障礙是阻礙企業任意改變其競爭結構的力量。在產業橫斷面上，移動障礙是持續維持產業內利潤差異之主要因素 Caves and Ghemawat (1992)。就資源基礎理論與策略群組觀點，各企業擁有具策略價值與異質性的資源，將建構群組間的移動障礙 Magee and Thomas (1986) Barney (1991)。移動障礙將區隔產品的定位，在某

一產品定位內的公司，其產品創新能力將有助於製造、行銷及其他核心事業功能的創新 Teece (1988)。

1.2 研究目的

的壽險業是自一九六二年准許保險公司成立，初期只有八家壽險公司，於一九八七年對美開放國內保險市場，一九九三年開放國人申設保險公司，直至目前國內保險公司已有二十八家之多，WTO 開放之後將會有更多保險公司進入國內市場，國內市場之投保率已趨於成熟之階段，保險公司已趨於飽和之狀態，競爭之激烈已白熱化，想要在國內市場求生存與持續競爭，需要適宜的競爭策略，產品創新能力，才能保持持久性競爭優勢。

在一般辨識競爭者之資料收集、分析，皆由行銷面之保費收入、成長率、市場占有率、繼續率，獲利率等及企業經營面之組織、規模、申訴率等訊息，提供策略規劃之參考，相對以產品方面及策略群組之觀點，來進行相關資訊收集，及其相關性探討之研究很少，故而引發本研究對於壽險業之競爭者分析，產品定位分析，進而得到壽險業之策略群組之狀況，以提供保險公司有效決策之參考資訊。故策略群組分析的目的，是將整個產業區分成數個策略型態不同的群組，探討各策略群組間行為特性與策略之差異，提供另一種瞭解產業競爭結構的

方法，保險公司可由策略群組分析，以瞭解其所處產業之競爭位置，進而提供保險公司於從事策略選擇時之參考，以追求較佳之經營績效。

Hunt (1972) 提出策略群組觀念後，國外投入策略群組的研究不在少數，國內學者也對許多產業做過策略群組之相關研究，如張采瑜 (民 86)，鄭煒騰 (民 86)，許雅惠 (民 82) 等，但針對壽險業進行產品定位與策略群組分析之研究甚少，因此引發本研究對於壽險業之產品定位與策略群組相關性之研究。

因此本研究目的的主要為下列項目：

- 一、 探討各保險公司之產品定位與產品創新能力。
- 二、 探討產品定位策略群組為何？
- 三、 探討策略群組之行為特性與移動障礙。

1.3 研究對象

臺灣地區之壽險業，早期有公營及民營之八家保險公司，民國七十六年對美開放後之美商公司，民國八十二年開放國人經營，民國八十三年開放世界各國保險業，得在台設立分公司營業，成立之保險公司，至民國九十二年三月，計有二十八家人壽保險公司。

本研究將以臺灣地區之資本額二十億元以上之人壽保險公司為主要研究對象，符合條件有中央、台灣、保誠、國泰、中國、南山、國華、新光、富邦、國寶、三商、興農、幸福、遠雄、宏泰、統一安聯、安泰、大都會、紐約、瑞泰等合計二十家人壽保險公司。

1.4 論文架構

本研究共分六部份，架構如下：

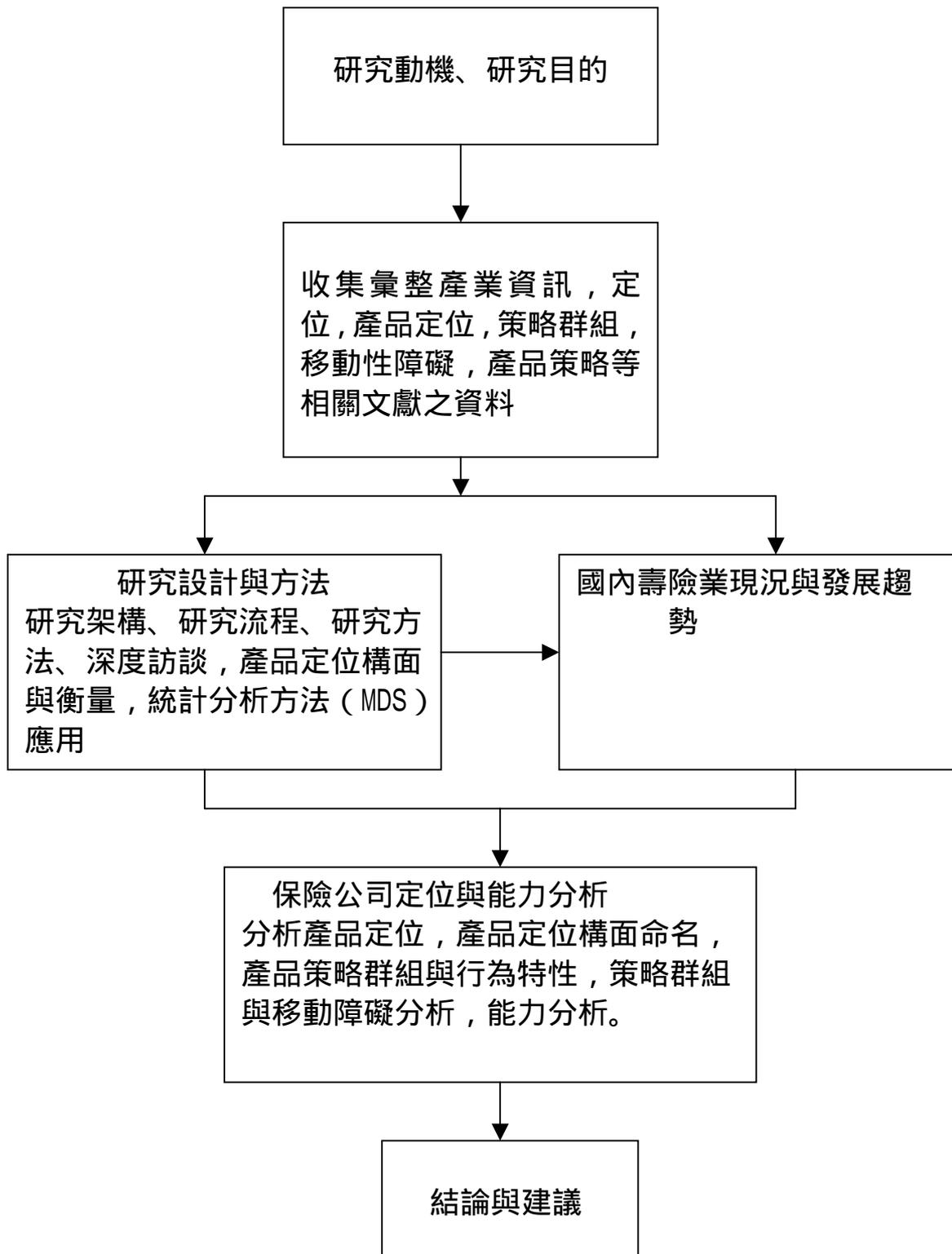


圖 1.1 論文架構

資料來源：本研究整理

第二章 文獻探討

2.1 產品定位

2.1.1 定位

定位 (Positioning) 的基本原則，是運用已經存在人們腦海中的東西，來重新聯結新的關係，並不是去創造新奇和不同的事物。Rise & Trout (1969) 首度發表定位的觀念。定位的對象是產品，例如一件商品、一個人、一個企業、或是一個機構。定位是由潛在的顧客心理做起，把產品定位在顧客的腦海裡，並不是對商品做些什麼事。定位本身也包含著改變，改變可能是包裝、價格、名稱的改變，其目的只是為了，能在顧客的腦海中得到更為有利的地位。

Hill (1998) 將企業定位依顧客之需要及產品差異化做探討，並以 SWOT 分析找出最大利基及競爭優勢，再利用自身資源與核心競爭力以增加競爭優勢。

Aaker (1995) 在企業經營策略中認為，對外在環境分析市場的切入點時，要瞭解那個市場區隔是企業定位之處，且在策略定位中提出，在尋求產品差異化時，要與競爭者有所區別，而得到顧客的共鳴。

司徒達賢 (民 90) 在策略管理新論指出，企業定位之目的，在於

尋求經營形貌在不同時間點改變之軌跡，經由完整的規劃將現在的策略型態，邁向未來的策略型態。

2.1.2 產品

產品 (Product) 係指可提供於市場上，並滿足欲望或需要的任何東西，方世榮 (民 89)。產品包括實體產品 (Physical Goods)、服務、經驗 (Experience)、事件 (Event)、人物、地點、所有物 (Properties)、組織機構、資訊及理念等。

產品的層次可分為五個層次：

- 1、 核心利益 (Core Product) 即消費者真正想購買的基本服務或利益。
- 2、 基本產品 (Basic Product) 將核心利益轉換成基本的產品。
- 3、 期望產品 (Expected Product) 即購買者所期望的一組屬性或狀態，且在購買時能符合要求者。
- 4、 延申產品 (Augmented Product) 即迎合顧客的欲求超越其期望水準。
- 5、 潛在產品 (Potential Product) 指所有的引申產品及其各種轉換的形式，且在將來皆有可能大行其道的產品

2.1.3 產品定位

本研究之產品定位是以壽險業之產品（販賣之商品）為例，因產品與製造業或高科技產業之技術所衍生之產品有類似之處，有技術才有產品，故本研究擬以產品/技術尋找學者之研究理論為探討。

（一） Easingwood and Koustelos（2000），對於高科技產品/技術定位在整個科技產業之行銷活動中佔有相當重要的地位，並且描述其執行之要項。因為要使高科技產品/技術商業化，通常在整個產品/技術發展過程中是最耗成本的階段，一般來說新技術（產品）導入市場通常有四個階段。

第一階段：市場準備（Market Preparation）

第二階段：訂定目標（Targeting）

第三階段：定位行銷（Positioning）

第四階段：執行（Execution）

技術產品定位可以有形的（如產品/技術），無形的特性（如形象）為基礎，亦可以很多種實施方式，但以往使用之方式可彙整如下四項：

1. 強調獨特性（Emphasize Exclusivity）：產品/技術是在市場

的上層具有較高邊際利潤，例如專精於品、工程效能及可調整性。

2. 強調低價格 (Emphasize a low Price)：雖然低價格在高科技產品/技術並不符合其特殊產業習性，但是低價格已經是愈來愈被經常使用的定位方式。
3. 強調科技的優越性 (Emphasize technological Superiority)：高科技產品/技術變化快速甚至可能徹底的改變，所以將產品/技術定位於最新的技術，反應出產品/技術真實存在的價值。例如全錄新型的數位影印機，因品質及可靠性優於舊型的影印機，所販售價格高約百分之十，此亦常見於電腦零件市場。
4. 強調安全性 (Emphasize Safe Bet)：在產品/技術上強調保護客戶，因為可以增強產品/技術的信用因素，及降低移動到新的產品/技術之風險，例如科技公司設計可國際標準通用性的數位電話機。

(二) Jaffe(1989)應用集體分析法，將十家公司之專利數及專利性質相近程度，透過產品/技術相似性衡量之運算，而得到各公司之產品/技術位置所在，再由各公司產品/技術位置分佈歸納出各不

同的群組。由不同群組之專利強度及特性，可分析出處於不同群組之公司所應採取之研發策略方向，及找出公司產品/技術發展之方向與機會。

- (三) Schmoch(1995)將跨國性之二十家通訊產業為例，以個案公司之專利數量經過客觀之衡量及計算，取得比較性之相對專利強度，並應用多元尺度 (MDS)方法及透過較體分析運算，可定位出每一家公司在 MDS 地 (MAPS)中之位置，由公司所在的位置分析各個位置相近公司，進而定位公司產品/技術策略訊息作基礎，即可進行公司研發及產品/技術策略之評估，進而定位公司產品/技術策略及採取何種產品/技術策略來因應競爭者之競爭。

以上各學者對技術/產品定位之論述，以 Schmoch(1995)之觀點最適用於本研究，因本研究嘗試應用技術指標經運算而得相對產品/技術強度，以 MDS 軟體分析運算，定位出樣本公司在產品/技術定圖位置，進而區分不同策略群組，分析其行為特性、移動障礙等。

2.2 策略群組理論之探討

2.2.1 策略群組之定義

策略群組 (Strategy Group) 最早是由 Hunt (1967) 以產業經濟觀點，研究六零年代美國家電業的情形與績效時所提出此一名詞，發現該產業集中性很高，但績效卻是不佳，Caves (1977) 以策略群組分析評估企業之機會與威脅，並認為所謂的「策略群組」，乃是一組面對相似機會與威脅的企業，這些機會與威脅和同業中其他企業所面對的不盡相同。Porter (1980) 在產業內進行結構分析，認為一群產業內公司的策略，不是一樣，就是類似；這些在同一策略群組內之公司常會有相同之產品或行銷模式。

有關策略群組的定義，不同學者有不同看法。如 Hunt (1967) 策略群組是一群在制定主要決策變數上依循共同策略的公司。Porter (1980) 策略群組是同一產業內，就策略構面而言，遵循相似策略的企業。Cool (1985) 策略群組是同一產業內，在特定期間內，具有相似的策略領域，資源分配，與競爭優勢一群企業組合。Thomas (1987) 策略群組內追隨相同或相似策略的一群企業。Hatten & Hatten (1987) 策略群組是一群擁有相同資源，追求相似策略的企業。Aaker (1995) 策略群組是同一產業內，一群追求相同策略並具有相似特性的企業。

Mehrac (1996) 同一產業內，對策略性資源有相似配置的一群廠商。

Hill (1998) 認為企業獲利能力的主要威脅來自於所在策略群組內的公司。

根據上述各學者對策略群組之定義，本研究擬採取 Cool(1985) Hatten & Hatten (1987) 及 Aaker (1995) 對策略群組定義綜合之：策略群組是在同一產業內，有相似特性、相同資源、具有相似的策略領域、資源分配與競爭優勢組合的一群企業。

2.2.2 策略群組形成之原因

策略群組形成的原因，主要是因為產業內不同企業所採取的策略型態有差異，Fiegenbaum、Mcgee & Thomas (1986) 認為差異主要的原因有下列五點：

- 1、不同企業有不同的目標，有追求成長率，市場占有率，顧客滿意度，目標不同，所採策略型態就有差異。
- 2、目標相同，也可能採不同的策略去完成。
- 3、企業對產業未來的前景，看法不同，採取的策略型態也不同。
- 4、企業擁有的資源、技能不同，採取的策略型態也不同。

5、產業環境的改變，如需求、技術，對不同企業有不同的影響。

2.2.3 策略群組相關實證研究彙整

近年來國內外有關策略群組的實證研究相當，本節依時間先後順序，分別就國外與國內相關文獻彙整如表 2.1，2.2

表 2.1 策略群組相關實證研究（國外文獻）

學者	研究對象	策略構面/變數	重要研究結論
Hunt (1972)	美國家電業 (1960-1970 年)	1. 垂直整合程度 2. 產品多角化程度 3. 產品差異化程度	1. 分為四個策略群組：完整產品線的全國性品牌製造、中間商品牌的製造商及全國性的零售商。 2. 由策略群組的存在使產業的平均獲利率降低。
Porter(1973)	美國 42 個消費品產業	廣告支出	1. 便利品產業在廣告支出上的差異會增加產業內的抗爭而減少產業的獲利。 2. 非便利品產業廣告支出的差異與產業的獲利不存在此關係。
Hatten Schendel & Cooper (1978)	美國 13 家釀酒廠	1. 生產變數 2. 行銷變數 3. 結構變數 4. 財務變數 共 15 項策略變數	1. 分成五個策略群組：最大的釀酒業者，半全國性且財務薄弱的釀酒業者、相對強勢的地區釀酒業者、對弱勢的地區釀酒業者與小型地區釀酒業者。 2. 不同的策略組間有不同的效差異關係。
Dess Davis (1984)	美國 22 家製藥業 (1963-1982)	21 項競爭策略變數	1. 分成四個策略群組：全面低成本群、差異化群、集中群及中間群。 2. 各群組的銷售成長率有顯著差，而投資報酬率方面則接近顯著差異。

表 2.1 (續) 策略群組相關實證研究 (國外文獻)

學者	研究對象	策略構面/變數	重要研究結論
Cool & Schendel (1988)	美國 22 家製藥業 (1963-1982)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 領域投入：市場區隔範圍、產品型態、地理涵蓋範圍 2. 資源投入：研發投入、行銷投入、規模 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 策略群組與績效並非絕對關係，而是應將策略群組視是對績效差異產生影響一個因素。 2. 環境的改變或不連續情況會促使廠商轉變其策略作為。
Fiegenbaum & Thomas (1993)	美國 33 家保險業 (197-1984)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 產品範圍 2. 產品範圍 3. 產品多樣性 4. 公司規模 5. 生產投入 6. 生產投入 7. 財務槓桿 8. 投資比率 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 分為三個策略群組：多角化群、集中壽險群及集中特殊險群。 2. 三個群組在聯合率、市場佔有率上均有顯著差異，並以角化群績效最佳。
Ellis & Calantone (1994)	美國 159 家零售藥局	<ol style="list-style-type: none"> 1. 規模 2. 推廣差異化 3. 推廣效能 4. 服務差異化 5. 產品差異化 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 分為六個策略群組。 2. 集群分析可有效地將策略及其結果予以分類。 3. Miles&Snows 的策略型態及 Porter 的競爭優勢可互相結合。

表 2.1 (續) 策略群組相關實證研究 (國外文獻)

學者	研究對象	策略構面/變數	重要研究結論
Nath&Gruca (1997)	美國 72 家醫院	<ol style="list-style-type: none"> 1. 領域 2. 資源配置 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 以客觀資料衡量可得 5 個策略群組；以主觀資料量可得 6 個策略群組；以直接衡量可得 3 個策略群組。 2. 策略群組間之績效有顯著差異。 3. 在成熟、地理限制的產業中，且競爭者眾時，以客觀及直接資料衡量而得的群組有高度相關。

資料來源：王俊傑 (民 86)，我國塑膠射出型機業策略群組與經營績效關係之研究，國立中興大學企業管理研究所碩士論文。

從國外有關策略群組之對象以傳統產業為主，策略構面與變數偏重於行銷、資源等構面，研究結論偏重於策略群組間的績效差異分析，少有從產品構面探討策略群組之研究。本研究以產品定位與策略群組之研究，嘗試驗證是否可以由產品構面來探討策略群組之相關性。

表 2.2 策略群組相關實證研究（國內文獻）

研究者	研究對象	策略構面/變數	重要研究與結論
林建煌 (民 78)	172 家飲料公司	<ol style="list-style-type: none"> 1. 產品線廣度及特色 2. 目標市場區隔方式及選擇 3. 垂直整合程度 4. 相對規模與規模經濟 5. 地理涵蓋範圍 6. 競爭武器 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 分為七個策略群組。 2. 策略群組與績效 組織作為間有相當的關聯性。 3. 組織作為確實會對策略群組與績效關係造成影響，但統計結果並非十分明顯。 4. 組織作為對策略勢態與績效間扮演著權變的關係。
張志成 (民 80)	42 家台灣證券承銷商	<ol style="list-style-type: none"> 1. 產品線廣度 2. 目標市場 3. 多元化服務程度 4. 相對規模 5. 地理涵蓋範圍 6. 競爭武器 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 分為五個策略群組。 2. 基於法令限制 本身條件及外環境 各承商在經營策略上有所不同。 3. 各策略群組除了一般客戶業務比重外，其餘的策略變數均有顯著差異。 4. 各群組的績效表現確實有顯著不同。 5. 各群組間確實有移動障礙。
鄭子榕 (民 81)	262 家台灣廢水處理工程廠商	<ol style="list-style-type: none"> 1. 產品線廣度 2. 主要目標市場 3. 一貫作業程度 4. 地理涵蓋範圍 5. 推廣 6. 競爭武器 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 分為兩個策略群組。 2. 不同群組在員工生產力及獲利率上均有顯著差異。
劉中淵 (民 81)	台灣積體電路 15 家廠商	<ol style="list-style-type: none"> 1. 領域投入 2. 資源投入 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 分為兩個策略群組：機動型及整合創新型 2. 機動型廠商之獲利能力較高 3. 策略行為對績效的影響，因不同群組而有差異。

表 2.2 (續) 策略群組相關實證研究 (國內文獻)

學者	研究對象	策略構面/變數	重要研究結論
陳南洲 (民 84)	監視器製造業 23 家廠商	21 項競爭策略變數	<ol style="list-style-type: none"> 1. 分為成本領導群、差異化策略群、集中策略群及 stuck-in-the middle 群四個策略群組。 2. 公司業態、研發能力與策略群組之形成有關，而策略群組 OBM 銷售比率、營業純益率、平均員工產值、產量等績效準據關連性高。 3. 公司組織型態、研發能力與營業純益率、OBM 與平均員工產值等績效準據有關，而資本顯亦與營業額有關。
	台灣地區貨櫃 集散站業 21 家廠商	<ol style="list-style-type: none"> 1. 資源投入 2. 資源配置 3. 競爭優勢 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 可分為四個策略群組。 2. 各群組在各個策略構面上均有顯著差異。 3. 各群組在營業量及市場佔有率兩指標上有顯著差異，但在營業成長率則無顯著差異。

表 2.2 (續) 策略群組相關實證研究 (國內文獻)

學者	研究對象	策略構面/變數	重要研究結論
張采瑜 (民 86)	國內二十九家 保險公司	臺灣各年度人壽保險業 務數據	1. 分為四個策略群組市場 探勘型、市場挑戰型、市 場弱勢型、市場強勢型。 2. 不同群組在公司規模、 承保費用率、財務槓桿、 負債保費比率、有效契約 市場占有率、新契約市場 占有率、保單繼續率、股 東權益變動率有顯著差 異

資料來源：高興國 (民 84)，銀行授信策略群組與授信績效關係之實證研究，
國立中央大學企業管理研究所碩士論文。

國內有關策略群組研究包含高科技、傳統產業及保險業，策略構面以行銷，規模經濟資源投入及年度業務數據為主，研究結論以策略群組間之績效為多，亦很少以產品構面區分策略群組，以及探討其群組間行為特性及移動障礙之研究。所以，本研究認為以產品定位有機會將產業區分不同的產品策略群組，並觀察探討其群組間行為特性及移動障礙。

2.3 移動障礙

2.3.1 移動障礙

有些策略群組常比其他策略群組更另人嚮往，然從一個策略群組，要移入另一個較好前途的策略群組，很少是不須成本的，主要是

因為策略群組間的移動障礙（Mobility Barriers）。移動障礙是產業中限制企業在不同策略群組間移動的因素。移動障礙包括一個策略群組的進入障礙，及移出原有策略群組的退出障礙。（黃營杉，民 88）。

進入障礙與移動障礙關係，如圖 2.1

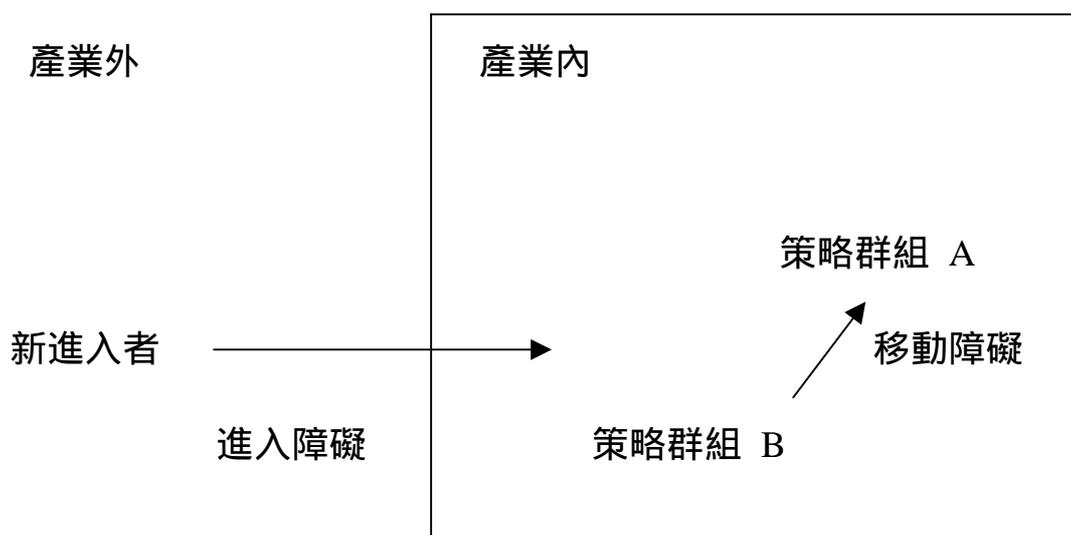


圖 2.1 進入障礙與移動障礙關係

資料來源：Caves, R.E. and Porter, M.E. (1997):
Quarterly Journal of Economics

2.3.2 移動障礙之來源

產業的進入障礙可說是群組間移動障礙之來源。Bain (1956) 認為進入障礙的來源有規模經濟、產品差異化、資本取得與絕對成本優勢。Porter (1980) 認為進入障礙的來源為：

- 1、規模經濟：只某一產品在一段時間絕對數量增加時，單位成本下降的現象，規模經濟不是迫使新加入者大舉進軍，就是以較小規模進入，承擔較劣勢的成本。
- 2、產品差異化：建立品牌認同度，贏得顧客忠誠度，新加入者必須投入大量資金才能打破既存的顧客。
- 3、資金需求：在高風險，資本與技術密集的企業，必須投入大量資金才足以競爭。
- 4、轉換成本：員工訓練成本，技術援助成本，習慣改變成本。
- 5、取得配銷通路：企業與通路關係越密切，進入產業越困難。
- 6、與規模無關的成本優勢：學習曲線，獨家產品技術，原料取得條件、地點，與政府補貼。
- 7、政府政策：政府限制或管制會造成新加入者的障礙。

Aaker 以先進入策略 (Preemptive Move) 指出在新興的產業市場中，由於技術領先，先進入所取得的資源或顧客移轉成本，產生進入障礙。

對 Bain 之理論有異議，認為相關性多角化經營的企業是潛在競爭者，絕對有能力去突破結構學派學者 Bain 所稱的四大進入障礙。

Mcgee & Thomas (1986) 指出移動障礙的來源，可歸納為市場相

關策略、產業供給特性、廠商特性三大類，如表 2.3 所示：

表 2.3 移動障礙的來源

市場相關策略	產業供給特性	廠商特性
產品線 使用者技術 市場區隔 配銷通路 品牌名稱 地理涵蓋範圍 銷售系統	規模經濟 生產 行銷 管理 製程 研發能力 行銷及配銷系統	所有權 組織結構 控制系統 管理技能 廠商疆界-多角化 -垂直整合 廠商規模 與具影響力之群組關係

資料來源：McGee, J. and Thomas, H. (1986), Strategic Group : Theory Research and Taxonomy, Strategic Management Journal, Vol.7, p.151.

本研究擬採取 McGee & Thomas (1986) 移動障礙的來源觀點，因為其提供了具體的移動障礙來源項目，研究者或產業界可以依研究對象或產業別差異，評估選擇適宜之移動障礙來源項目，作進一步的移動障礙之相關研究。

2.4 能力的內涵與相關研究

最普遍的區分方法即為有形資源與無形資源、或資源與能力二分法，在 Grant (1991, 1995) 的資源取向的策略邏輯下，競爭優勢的產生是源自於兩個部份的結合：以資源為基礎，以能力來運用及發揮這些資源。是故「資源」為公司所擁有的一切資產，是公司獲利力的基礎，而「能力」(capabilities)是指各種資源相互作用，並經長期累積所得到的結果，代表的是企業如何去運用並整合資源以達到企業目標。Grant 在 1991 年時將資源依循 Hofer and Schendel (1978)的分類，分為六大類，包括財務、實體、人力、技術、聲譽、組織資源；在 1995 年對進一步歸納成有形資源(含實體及財務資源)、無形資源(含技術、聲譽、文化)、人力資源(含專業技術與知識、溝通與應對能力)，並認為傳統的財務報表紙能用來評價有形資產，而無形資產具有異質性與不完全移轉性，因此需使用評價比率 (valuation ratios) 進行評價。

Marks and Spencer 財務管理公司於 1980 年代對英國企業的零售相關業務做週期性的研究，將企業的策略性資源分為具體的實體資源 (如不動產權 (Freehold locations)) 以及較為抽象的無形 (intangible) 資產與組織能力 (capabilities)。前者如商譽 (brand reputation) 及員工

向心力 (employee loyalty) ; 後者如供應鏈 (supplier chain) 及管理上的能力 (managerial judgment) (張志堅, 民 90)。Hill、Ireland and Hoskisson(1995)分有形、無形兩類資源,前者如財務資源、實體資源、人力資源、組織資源;後者如專利權、商標、版權、聲譽與良好的服務。

Coyne (1986) 以「擁有」(having)與「使用」(doing)兩類能力來描述組織資源,此種思考方式亦是造就日後分類法的最大宗,其內涵如下:

1. 擁有能力:在地位上指過去行動的結果,不僅有競爭優勢且具有防禦性地位功能。法規上則包含法律實體的所有權,如智慧財產權。
2. 使用能力:在功能上包含來自知識、技術、員工經驗與其他業務相關人員(如供應商、配銷商、股票經紀人、律師與廣告代理等)之關係。在文化上態度上包含滲入與整體組織中個人與團體相關行為、態度、信念與價值。

Hall(1992)根據 1986 年 Coyne 的模式提出「無形資產管理模型」,主張組織能力決定企業的競爭優勢,並將資源分為兩類,如下圖顯示:



圖 2.2 競爭優勢、能力差異化與資產間連結關係之建構

資料來源：Hall,R., 1992, The Strategic Analysis of Intangible Resources, Strategic Management Journal ,Vol.13, p.140.

1. 資產(having)：指組織擁有或可控制的要素存量，透過組織之行動，將公司的資產、技術、管理資訊系統、組織信任等轉換成最終產品或服務。為所有權的觀念，包括專利、所有權、已註冊之設計、契約、商業機密、商譽及網路等。
2. 能力(doing)：指組織配置資源的能力，以資訊為基礎並配合程序達成預期目標。屬於無形資產如員工的know-how，組織文化等較不易移轉的部分。

其能力的差異會表現在下列四個層面上：

- (1) 功能上的差異：這方面的差異主要是來自知識、技術、員工

經驗和價值鏈上的其他活動。

(2) 文化上的差異：這方面的差異包括了行為、態度、信仰和價值觀等滲入組織整體內部個人或群體的差異。

(3) 地位上的差異：這起因於過去企業運作的成果。同時，這方面的差異對企業而言，也有幫助其防禦的功能。

(4) 法規上的差異：這方面的差異主要是來自於法規條文下的實體所有權。例如：智慧財產權契約、或是商業機密等等。

Amit & Schoemaker(1993)以資源及能力作為分類之基礎，前者指公司所擁有且可利用的要素，可藉著利用公司多樣化的「資產」或「機制」；後者指公司運用資源的力量，最常見的是利用組織程序去組合各項資源，以達成預期的目標。

Afuah (1998) 將企業資源區分為能力 (competences) 及稟賦 (endowments)，並根據 Prahalad and Hamel (1994) 的看法，將公司必須採行若干優於競爭者的行動以成功推出產品或服務，而執行每項行動所需要的技術或技巧，稱為「能力」，包含迅速開發新產品的能力、籌措計畫資金的能力等；並認為企業要透過創新獲利，單靠能力是不夠的，尚需許多非技巧性的特質配合及支持，例如智慧財產權、聲譽、顧客關係等，這些將之統稱為「稟賦」。

國內學者吳思華 (民 85) 綜合多位學者之研究，將組織資源分

為「資產」及「能力」兩部分，資產指企業所擁有或可控制的要素存量，可區分為「有形資產」及「無形資產」兩類；能力指企業建構與配置資源的能力，分為「組織能力」與「個人能力」兩部分，如下頁表 2.4。

表2.4 策略性資源的內涵

資 產	有形資產	實體資產 金融資產	土地廠房、機器設備 現金、有價證券
	無形資產	品牌/商譽、智慧財產權(專利權、商標、著作權、已登記註冊的設計)、執照、契約/正式網路、資料庫等	
能 力	個人能力	專業技術能力 管理能力 人際網路能力	
	組織能力	業務運作能力 技術創新與商業化能力 組織文化 組織記憶與學習	

資料來源：吳思華，（民85），策略九說，頁102

1. 有形資產

有形資產包括，具有固定產能特徵的實體資產以及可以自由流通的金融性資產，這些資產通常在公司的財務報表都有清楚顯現。

2. 無形資產

這些資產在傳統的財務報表雖然未表達，但所有權仍清楚的歸企業所有，在企業買賣過程中亦會被清楚的計算，是企業擁有的重要資產。

3. 個人能力

一個企業能取得較佳的企業優勢，往往是其擁有某些關鍵人物，這些人（及擁有的能力）都是企業重要的資源。

4. 組織能力

組織能力是一種運用管理能力持續改善企業效率與效果的能力。這項能力是屬於組織，不會隨人士的更迭而有太大的變動，是一項特別值得珍藏與建構的核心資源。

在這些方面的強化，均有助於企業形成不敗的競爭優勢。企業中有助於能耐打造的核心資源，並不單是尋常財務報表中見到的資產而已，無形資產、組織能力、個人能力均是企業非常重要的資源，而後三者的重要性，可能比前者來的更重要。

Hamel（2000）在 Leading The Revolution（啟動革命）一書中策略性資源包含核心能力、策略性資產及核心流程，將核心流程獨立於核心能力，強調核心流程的「轉換」功能，其定義分別如下：

1. 核心能力：指一家公司擁有的知識，包含技能與獨特能力。
2. 策略性資產：是公司擁有的資產，非指專業技術，它包含了品牌、專利權、基礎建設、專利標準、顧客資料，及其他稀少、有價值的東西。
3. 核心流程：指的是一家公司實際的作法，是公司將投入轉變為產出，所用的方法與例行流程。核心流程是活動，不是「資產」或「技

能」。

Hamel 認為公司必須要能運用流程將能力、資產與其他投入，轉變為提供給顧客的價值，事業觀念的創新可來自用新奇的方法運用策略性資產，或從根本改變核心流程。

國內有幾篇研究試圖從各個學者對資源的分類中理出頭緒，林晉寬（民 84）認為學者所提這些相似名詞，約可分為公司資源(firm resources)、組織能力(organizational capability or competence)、核心能力(core competence)等三大類，並可從兩方面觀察：

1. 首先是廣義或狹義，廣義者如公司資源、能力，狹義者如無形資產、組織能力、核心能力等。
2. 其次是研究取向的程度，有些是較中性的用詞，如資源、能力、資源運用等；有些則與組織環境與競爭有較多的關聯，傾向外部取向的用詞，如核心能力、組織能力等。

並觀察出資源分類變動的趨勢如下：

1. 核心資源的內涵重點由「非人」的資源類項，逐漸轉向與「人」有關的資源類項。
2. 由「有形」資源類項逐漸轉向「能力」的資源類項。

3. 由「存量」資源類項逐漸轉向「流量」的資源類項。
4. 由「擁有」資源類項逐漸轉向「執行」的資源類項。

張志堅（民 90）則是認為其共通點為各學者在資源的分類上皆具較具體及較為抽象兩部分，前者如組織資產等實體或可經由明文規定而存在的資源；後者如組織能力等需經由組織的運作而顯露之資源。

郭文彬（民 90）綜合學者各種不同的定義方式，歸結出「資源」是多樣性、多元化的，包括了資產(assets)與能力(competence)；另不論「策略」、「核心」或「特殊」都係在強調獨特及單一的概念，對特定企業而言具有與眾不同的價值性，得以阻絕競爭或協助提升公司的效率與效能，進而取得優勢。最後該研究選用「核心資源」一詞來討論競爭時之資源條件內涵。

本研究認為各學者由於所探討的方向不盡相同，因而在分類上呈現程度不等的差異，本研究乃依據 Grant（1991）的說法之中得到一個最簡單易懂的定義：資源是企業在生產過程中的所有投入，也是分析的基本單位，資源能夠使組織發展、選擇、和增進組織價值，它包含所有公司的特殊資產、知識、技術、和那些深埋在組織結構、技術、程序、和人際關係的能力，為公司獲利能力的根本。資源(resources)

代表的是企業所擁有的所有個別資產，而能力（competences）則是融合不同資源所產生的結果，因此乃將資源分為「資產」及「能力」部分（Coyne, 1986；Aaker, 1989；Hall, 1992；吳思華，民 85）外，更進一步定義資產乃指的是「無形資產」，如同 Afuah (1998) 對「稟賦」一詞的定義，除能力以外，涵括其他可提供企業利潤與顧客價值的特質，包含智慧財產權、地理區位、顧客關係等，等同於 Hill、Ireland & Hoskisson (1995) 以及吳思華 (民 85) 對無形資源的定義。由此定義，我們可將歸屬於資源的詞彙有：策略性資產、互補性資產、無形資產等；能力相同於專長；並且如同郭文彬 (民 90) 的看法，「策略」、「核心」或「特殊」都係在強調獨特及單一的概念，對於企業可提供更高一層的價值。

表 2.5 有關資源內涵的分類表

學者及年代	分類項目	內涵
Coyne(1986)	擁有能力 (having)	法規上則包含法律實體的所有權，如智慧財產權
	使用能力 (doing)	在功能上包含來自知識、技術、員工經驗與人員之關係。在文化上態度上包含滲入與整體組織中個人與團體相關行為、態度、信念與價值。
Aaker(1989)	資產	組織所擁有優於競爭者的資產
	能力	組織優於競爭者的能力
Grant(1991)	資源	包括財務、聲譽、實體、人力、技術及組織資源等六類
	能力	依傳統企業功能來區分

表2.5 (續) 有關資源內涵的分類表

Barney(1991)	1. 實體資本	機器設備、廠房、地理位置及原物料之取得途徑
	2. 人力資本	企業內部員工及管理者之見識與能力
	3. 組織資本	企業正式結構系統與非正式關係
Collis(1991)	1. 核心能力	一組差異化的科技/技術、替代性資產、以及組織的程序與能力
	2. 組織能力	指能夠藉以增進企業效率及效能的管理能力。如企業對於創新的鼓勵、集體學習與資訊、技術的移轉能力。
	3. 管理遺產	指企業各方面傳承下來的條件，包括實體資產(土地、廠房、設備)與無形資產(歷史、企業文化、領導風格)。
Chatterjee & Wernerfelt (1991)	1. 實體資源	有固定產能特徵的資源
	2. 無形資產	包括品牌、創新能力等
	3. 財務資源	包括內部與外部資金等
Hall(1992)	資產	組織擁有或可控制的要素存量，包括專利、所有權、契約等
	能力	組織配置資源的能力，如know-how，組織文化等
Verdin & Williamson (1992)	1. 投入資源	原物料、產能、機器設備、信譽、與供應商之關係
	2. 程序資產	研發能力、技術知識、員工的生產經驗
	3. 通路資產	配銷網路、代理經銷商的忠誠度、市場佔有率
	4. 顧客資產	公司信譽、商品信譽及印象、顧客忠誠度、品牌知悉度、售後服務網路
	5. 一般性資產	如人力資源、財務資源、資訊科技系統、市場知識、與政府關係，屬市場知識資產
Amit & Schoemaker (1993)	資源	組織所擁有或控制之可使用要素
	能力	使用資源去執行活動與事務的能力
Grant(1995)	1. 有形資源	含實體及財務資源
	2. 無形資源	含技術、聲譽、文化
	3. 人力資源	含專業技術與知識、溝通與應對能力

表 2.5 (續) 有關資源內涵的分類表

Hill、Ireland & Hoskisson (1995)	有形資源	如財務資源、實體資源、人力資源、組織資源
	無形資源	如專利權、商標、版權、聲譽與良好的服務
Collis & Montgomery (1995)	1. 有形資產	企業為有形與無形資產的集合體
	2. 無形資產	獨特的企業文化、獨特的經驗、相異的技術
	3. 能力	運用資產的手段、方式
吳思華 (民89)	1. 有形資產	分為兩類：一是實體資產，如土地廠房、機器設備； 一是金融資產，如現金、有價證券
	2. 無形資產	品牌、商譽、智慧財產權等
	3. 組織能力	專業技術、管理能力、人際網路
	4. 個人能力	業務運作程序、技術創新與商品化、組織文化、組織記憶與學習
Afuah (1998)	能力	公司必須採行若干優於競爭者的行動以成功推出產品或服務，而執行每項行動所需要的技術或技巧，稱為「能力」，包含迅速開發新產品的能力、籌措計畫資金的能力等
	稟賦	除能力以外，可提供企業利潤與顧客價值的其他特質，包含智慧財產權、地理區位、顧客關係等，這些將之統稱為「稟賦」。
Nonaka et al. (1998)	1. 個別能耐	指各個單位的知識基(knowledge base)，如功能領域知識、元件科技、資料庫、專利等等所形成。
	2. 結構能耐	連結個別單位知識，成為定型知識架構(knowledge frame)所形成之能耐。
	3. 程序能耐	不同功能群體間，動態知識(knowledge dynamics)互動之協調整合程序。
Hamel (2000)	1. 核心能力	指一家公司擁有的知識，包含技能與獨特能力。
	2. 策略性資產	公司擁有的資產，包含品牌、專利權、基礎建設、專利標準、顧客資料，及其他稀少、有價值的東西。
	3. 核心流程	公司將投入轉變為產出，所用的方法與例行流程。

資料來源：張靜宜 (民89)、莊尚平 (民90)

核心能力最終目的，還是要能夠順利的開啟進入新市場的路徑，
企業於競爭的環境中，唯有不斷創新才能夠生存。

核心能力最好是獨特的(unique)而且與競爭者有所差別，且這種差異是競爭者短期內不易模仿的，如此才能夠創造競爭優勢。也許競爭對手可以花錢買到若干關鍵技術 Kown-how 或零組件，但對於如何順暢的運用到產品製造上、如何做內部有效的跨部門技術協調、如何進一步組織學習，以創造技術之有價值 know-how 以及公司整套系統運作等均不是競爭者容易在短期內模仿或學習到的，因此核心能力並不易被競爭對手模仿。

Hamel (1994) 依核心能力發揮之價值與角色為基礎，將其區分為三大類別，高秀如 (民 90)：

1. 接近市場能力 (market-access competencies)

泛指所有能夠拉近公司與顧客之間距離的技能與技術，例如：品牌開發、行銷能力、配銷通路與後勤管理、技術支援能力等等。

2. 整合連結能力 (integrity-related competencies)

泛指將從產品供應到顧客之間所有價值活動整合，如週期性管理、及時存貨管理、品質管理，諸如此類的作業流程上比競爭者反應更為快速、彈性、可靠性。

3. 功能性能力 (functionality-related competencies)

泛指所有能夠提供產品或服務獨特功能、獨特顧客價值的能力。

Leonard-Barton(1995)在其【知識創新之泉】一書指出：核心能力有別於補助能力及必要能力，至少必須涵蓋相互依存的四個層面，如圖 2.3 所示，也就是：

1. 員工知識技能 (employee knowledge and skill)：

員工知識和技能包含大眾或科學的、產業特定的以及公司專屬的三種技能與知識。由前至後，愈往後，這類技能和知識的移轉就愈加困難。

2. 實體技術系統 (technical system)：

指公司內不同專家的技術知識日積月累互相結合形成實體系統，依產業的競爭基礎，具體呈現在軟體、硬體、資料庫及可接受的程序當中，可能帶來暫時性或長久的優勢。由於知識的彙集與整合來自多重的管理，因此整個技術系統的綜合效果大於各部分的加總。

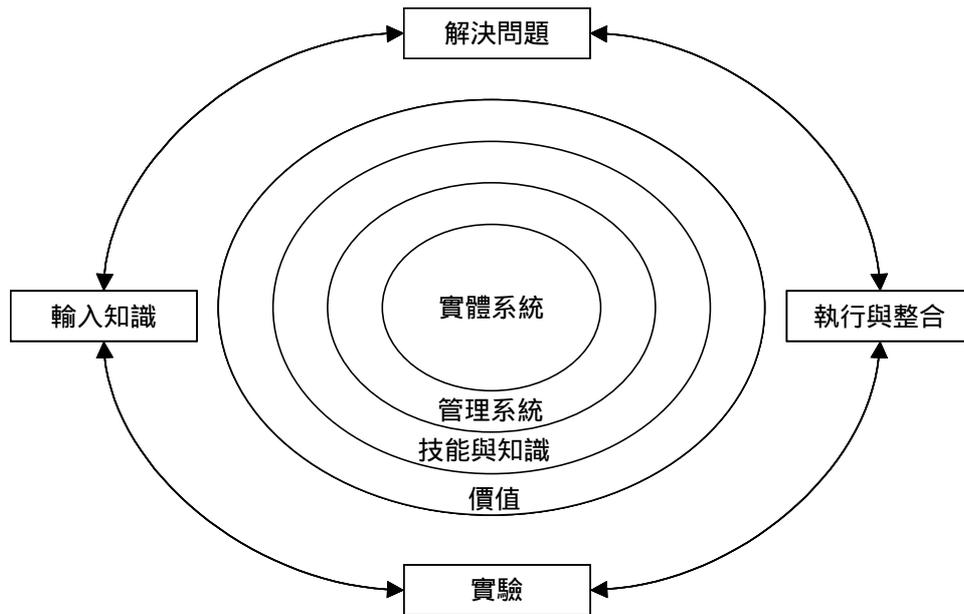


圖2.3 核心能力四個構面圖

資料來源：王美音（民 84）譯，Leonard-Barton, D.著，知識創新之泉，台北，遠流出版社，Wellspring of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation.

3. 管理系統（managerial system）：

即組織化的日常資源累積和調度佈置，是較不明顯的一個構面，如激勵系統和教育計劃或是升遷作業。人們知識的累積係由公司的教育、報酬和激勵系統加以導引和監督。這些管理系統，尤其是激勵系統，創造了知識取得和流通的管道，同時也對不合需要的知識活動設立屏障。即為知識創新與控制過程的指導方針，將不可言傳的知識加以累積、編撰與結構化，如生產與資訊系統。

4. 價值常規系統 (values and norms) :

將價值觀分為一般性及特定知識兩種，前者屬於公司的重大價值，界定與他人（包括客戶）的態度與信仰；後者只限於較狹窄範圍的小價值，則著眼於以某種特殊方法從事活動，不涉及人性或人際關係，而著重於技術的選擇、各種知識價值、或是一般性的價值觀加以作業化，即行為規範。價值觀與歸範決定應追求和培育的知識，以及何種知識的創造活動將被容許與鼓勵，也就是企業知識的內容與結構，包含蒐集知識的方法、知識的控制，乃企業文化的呈現。

2.5 創新的意涵與相關研究

2.5.1 創新的意義

創新(innovation)與發明(invention)常被混淆，後者係指前所未有的發現或創造，是強調「絕對」的新；而前者則強調「相對」的新。例如晶片是發明，但將晶片用於電腦則是創新。一般而言，創新可能包括下列事項：

1. 結合兩種(或以上)現有事情，以較新穎方式產生。
2. 一個新的理念(idea)由觀念化至實現的一組活動。
3. 新設施的發明與執行。
4. 對於新科技的社會改革過程。

5. 對於一個新理念，由產生至採用的一連串事件。
6. 組織、群體、或社會新改變的接受。
7. 既有個體的新修飾或新組合。
8. 對於既有形式而言，新的東西或事情。
9. 對於採用個體(adoption entity)而言，新的理念、實務或事項。
10. 個人或使用者認知是新的。

具體言之，技術創新是一種高風險的概念，此一概念對資助的組織(sponsoring organization)而言是新的，且該組織認為此一新概念對本身會有較佳的商業利益。

由上可見，創新的活動大都集中在技術上的改進或突破，因此「創新」與「技術創新」(technological innovation)，常被指為同一件事。總之，創新是一種高風險的活動，而此一活動對資助的組織而言是新的，且可對此組織帶來商業利益。

2.5.2 創新的過程

一般的技術創新過程：

1. 創意的來源可由技術面(亦即技術推力)與市場面(即市場拉力)來產生，此為認知階段。

所謂「技術推動創新」是經由研究發展、生產、銷售等功能進入市場，所以未考慮到是否滿足使用者需要。而「市場拉動創新」則指創新乃由研究發展部門開發以符合特定市場的需要。技術推動創新乃是沒有明顯的需要，而靠技術推動或發明家的創造精神創造重大發明或創新。而市場拉動創新則刺激常態增殖創新，以滿足特定使用者的需要，並增進高科技產業的演進。

2.在第二階段(即創意的形成階段)，將市場面與技術面的資訊相互融合成設計概念，並且進行評估工作，此即為創意形成階段。

3.其次則進行問題之解決與解答的找尋(可透過技術的發明或是市場上的使用來找到解答)。

4.最後則進行創新產品之測試與量產，並且透過市場上的使用。

由以上的說明可知，不管創新來自於技術面或市場面，其成果的良窳必須透過市場的考驗，才能判定其價值。

2.5.3 創新的類型

就創新的程度而言，創新可分成突破式創新(或稱躍進式 Radical Innovation)、漸進式創新(Increment Innovation)與系統創新，賴士葆等(民 86)，說明如下：

1. 突破式創新

躍進式創新以重大發明為基礎，創造一個新的產業或使成熟產業能力逐步增強。躍進式創新產生新的典範架構。例如武器系統、通訊網路等，需要長期的規劃與執行。

2. 漸進式創新

漸進式創新是在現有科技典範下，從事改善績效或降低成本的創新，並有助於科學演進「嘗試與錯誤」學習經驗的累積，相當於常態科學的解謎活動。一般常見於與競爭者相互競爭的技術創新。

3. 系統創新

係將現有技術予以重新組合，以提共一種新的功能領域。例如：將腳踏車與汽油燃燒兩者重組，以形成汽油引擎技術，其主要的誘因大都來自於產品改良、成本降低、產品線擴充等。

而就創新的標的或焦點而言，又可分成產品創新與製程創新。若將上述這三個構面一併考量，則可以表示六種不同類型，每一類型的情況

亦於表中說明。

表 2.6 創新的類型

創新的程度 創新的標的	突破式	漸進式	系統式
產品	新技術與新構想的發展與應用。	只改變產品特徵、形狀等。	組合現存的技術以產生新產品，這種不需要任何新技術。
製程	新的產品生產方式或服務方式。	可透過經驗曲線，邊做邊學來改現有的製程。	數量與產能的增加。

資料來源：賴士葆等（民 86），科技管理，空大，頁 42-46

Afuah將創新模型區分為靜態及動態，在靜態模型中，擷取了11個理論模型，如表2.7，並且在分析完每個模型之後皆說明了該模型所欲表達的創新來源立場，我們亦可得知在這麼多的研究結果之中，創新的來源究竟是既存者或新進者？既存者傾向於激進式創新或漸進式創新？至今仍沒有一個普遍性的論證出現。另外，同樣地，動態模型的3個理論模型列於表2.8。

表2.7 創新的靜態模型

模型	重要特性
Schumpeter	企業家是最可能創新的。
Schumpeter	擁有某程度的獨佔力之大企業是最有可能創新。
Incremental-Radial Dichotomy (Reinganum,1989; Henderson,1993; Arrow,1962; Gilbert & Newberry,1982,1984; Ettlie, Bridges, and O'Keefe,1984; Dewar & Dutton,1986; Tushman & Anderson,1986)	<ul style="list-style-type: none"> ● 策略性投資誘因：若使企業現有的能力仍具競爭力，則定義為漸進式創新；若淘汰現有產品使其不具競爭力，為激進式創新。 ● 組織能力：若發展創新的能力建立在現有能力上，為漸進式創新；若不同於現有能力則為激進式創新。
Abernathy-Clark Model	技術及市場知識支持著創新，然而若市場能力是重要且不容易獲得時，技術能力遭破壞的企業，可以利用其既有的市場能力來超越新進者。技術及市場能力定義了四種創新。
Henderson-Clark Model	產品產生的知識來源有二：元件的知識及組件間連結的知識，總稱為結構的知識(Architectural knowledge)，並依此定義了四種創新類型。
Innovation Value-Added Chain (Porter,1985)	延伸重點至所有的供應商、客戶、及互補創新者的創新價值鏈。企業生態系統的能力也是關鍵。
Strategic Leadership View (Afuah,1996; Hambrick & Mason,1984; Finkelstein & Hambrick,1990; Hamel & Prehalad,1994; March & Simon,1958)	探索高階經理人的角色及強調企業創新成功與否決定於高階經理人的管理邏輯。
Familiarity Matrix (Roberts & Berry,1985)	企業對技術及市場知識的熟悉或不熟悉程度，發展出七種機制，而成功與否的發展創新乃取決於其所選擇使用的發展機制。
Quality and Quantity of New Knowledge (Bettis & Hitt,1995; Katz & Shapiro,1985; Tirole,1988; Polanyi,1962; Gordon, Reed and Hamermesh,1988)	<p>不只需考量新知識的新穎度，尚須考慮到量及特性。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 正面回饋影響：以知識為基礎的產品會呈現正面回饋及網路效應等現象。不是所有高度技術性的產品都需相同量的知識，知識的需求量取決於創新的複雜度。 ● 新知識的內隱性
Teece Model	創新不只需要技術能力，創新私有制(Appropriability Regime)及互補性資產(Complementary Assets)也是重要的。
Local Environment (Thomas, 1989,1993; Porter, 1990; Ward & Dranove, 1991)	需求較大的環境可促進創新，政府政策將扮演重要角色。企業的創新取決於所處的環境。
Strategy Alternatives (Freeman,1982)	企業的選擇是決定是否開發創新條件，而無須考量能力是否遭受淘汰或減少投資誘因。

資料來源：Afuah. A 原著，徐作聖、邱奕嘉譯，(民89)，創新管理，華泰，頁19-35

表 2.8 創新的動態模型

模型	重要特性
Utterback-Abernathy Model	一個創新的生命週期有三階段：浮動期、轉換期、及專業期。主流設計在創新生命週期中，界定了一個重要點。產業的演化可由不同階段的演進來預測。
Tushman- Rosenkepf Model	符合產業標準的設計決定於技術的複雜度及進化程度。創新愈複雜，在技術演進時，非技術性的因素對技術演化的影響愈大。 與 Utterback-Abernathy Model 相似的地方在於：如技術不連續、醞釀期、主流設計出現、及漸進式變化期。
Foster “S-curve”	技術的能效提升率決定於投入資源的程度，並且會循著 S 曲線逐漸達到技術發展的極限。技術的極限可以從其實體極限的知識中預測得到。S 曲線可用來預測現有技術終止及技術不連續期的來臨。

資料來源：Afuah, A 原著，徐作聖、邱奕嘉譯，(民 89)，創新管理，華泰，頁 35-39

企業創新的最終目的仍不失為獲取利潤，企業的利潤來自於提供比競爭者成本更低的產品及服務，或以較高的價格出售差異化商品，且該價格能彌補因提供差異化商品所產生的額外成本。那麼，這些低成本及差異化商品來源為何？為什麼某些企業能夠提供比其他企業更好的商品呢？

企業何以要創新？企業如何從創新獲利？乃至於擬定策略、實現創新、全球化等等，均可說是由「利潤鏈 (The Profit Chain)」模式為出發點。

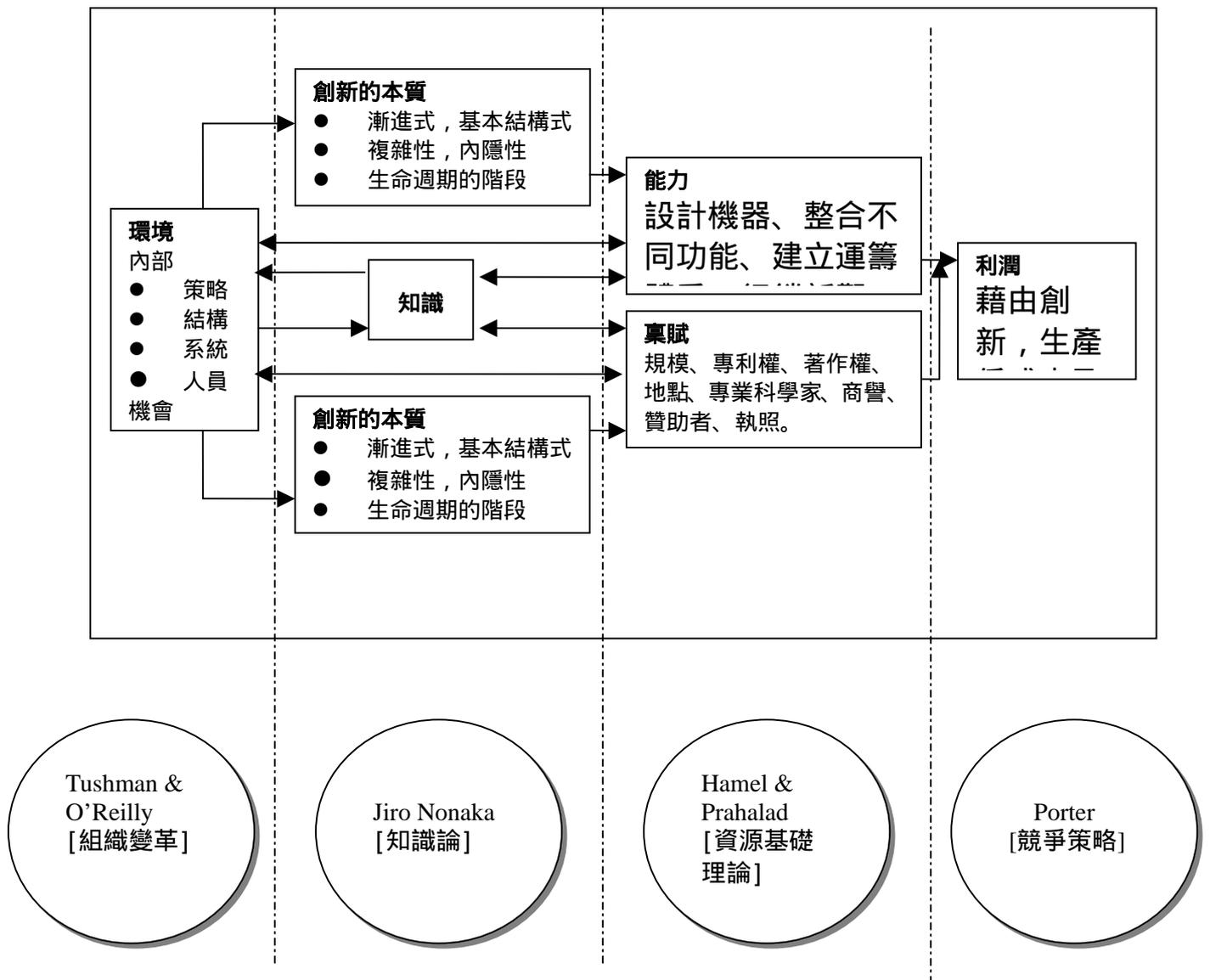


圖 2.4 利潤鏈 (The Profit Chain) 之理論來源

資料來源：徐作聖、邱奕嘉譯，(民 89)，Afuah. A 著，創新管理，台北，華泰書局，頁 5

第三章 研究設計與方法

3.1 研究架構

本研究是針對臺灣地區壽險業之產品定位、產品創新能力、策略群組之研究，由各保險公司之產品屬性，建立產品分類，區分不同產品策略群組，做產品定位、策略群組分析，經由文獻探討和本研究之研擬，建構本研究架構，如圖 3.1 所示：

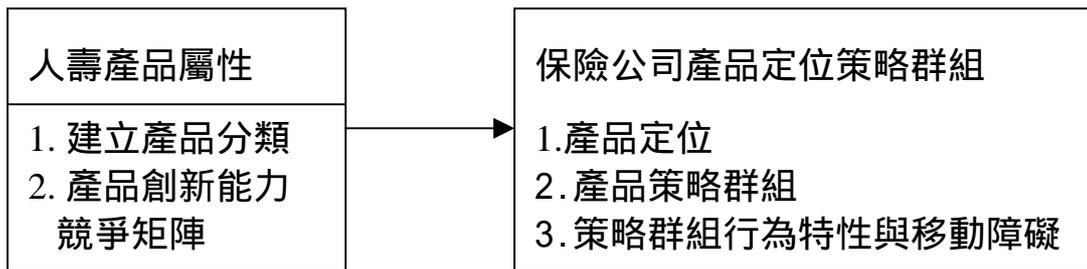


圖 3.1 研究架構圖

資料來源：本研究整理

3.2 研究流程架構

本研究經決定研究主題，研究對象後，即開始收集產業資料，文獻探討及相關理論研究。資料來源以由網路、專業刊物、壽險公會、樣本公司出版資訊，碩、博士論文及相關書籍、研究報告

等，決定訪談內容及訪問對象，進行深度訪談，加以自身經驗，確立產品分類，以 MDS 分析，得到產品定位，產品創新能力，參考相關策略群組及移動障礙文獻，區分策略群組，進行策略群組行為探討，移動障礙分析等之研究。

擬定研究流程如圖 3.2 所示：

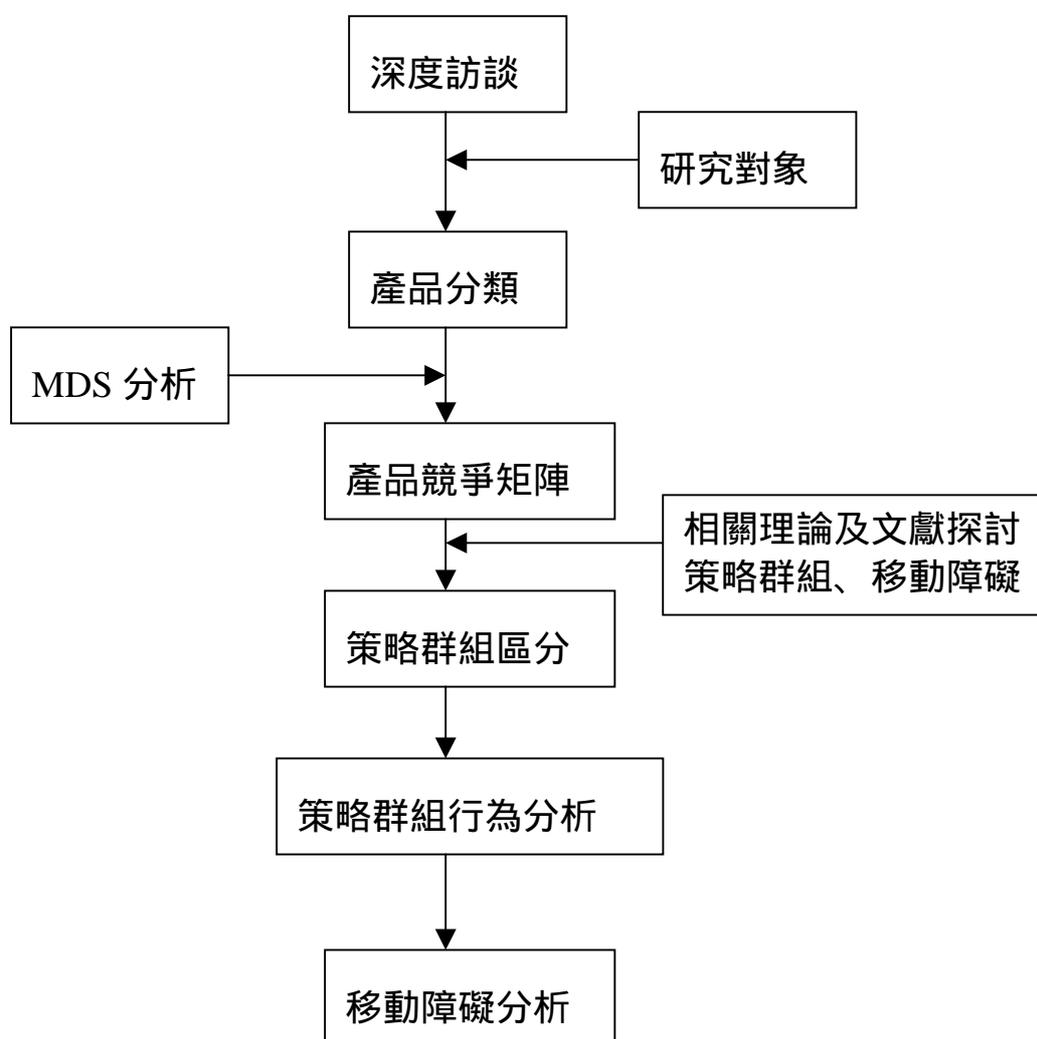


圖 3.2 研究流程架構圖
資料來源：本研究整理

3.3 研究方法

3.3.1 研究對象

本研究擬以資本額二十億元以上之人壽保險公司為對象，人壽保險公司名稱如下表所示：

表 3.1 研究對象 - 保險公司名稱

公司名稱	成立日期	資本額	公司名稱	成立日期	資本額
中央人壽	30、3	20 億	台灣人壽	36、12	29.4 億
保誠人壽	51、5	45.1 億	國泰人壽	51、8	539.8 億
中國人壽	52、4	62.8 億	南山人壽	52、7	90 億
國華人壽	52、7	20.1 億	新光人壽	52、7	221.3 億
安泰人壽	76、7	45.2 億	大都會人壽	77、10	30.1 億
紐約人壽	80、9	20.6 億	瑞泰人壽	81、9	21.5 億
富邦人壽	82、6	56.4 億	國寶人壽	82、6	30 億
三商人壽	82、6	39 億	興農人壽	82、7	26 億
幸福人壽	82、7	20 億	遠雄人壽	82、11	43.8 億
宏泰人壽	83、7	20.6 億	統一安 聯人壽	84、3	32 億

以公司成立日期先後排列

資料來源：本研究整理

3.3.2 深度訪談

本研究透過深度訪談法與本身實務經驗，就台灣目前人壽保險業之產品狀況，由研究對象之公司中選擇經營階層或營業單位主管，採深度訪談方式，就產品屬性，產品分類，公司經營重點，策略性規劃，提供其專業性見解，及策略性問題提供意見。

訪談對象如下表：

表 3.2 訪談對象

公司名稱	職稱	服務年資
國泰人壽	處經理	25 年
安泰人壽	部副理	20 年
台灣人壽	區部經理	23 年
國寶人壽	區部高專	15 年
富邦人壽	處經理	18 年
興農人壽	協理	30 年

資料來源：本研究整理

訪談重點如下：

- 1、如何客觀的遴選人壽保險公司？

- 2、人壽保險公司的商品有那些？如何判定產品的分類？
- 3、如何判定產品的創新地位？
- 4、競爭公司如何以產品角度區分？其衡量標準？
- 5、本研究以產品定位來區分策略群組，是否能準確的衡量保險公司的產品策略群組及定位？
- 6、不同策略群組間的行為特性與差異。
- 7、移動障礙有那些？

3.3.3 收集資料

本研究收集資料主要來源有兩類：

1. 初級資料：以深度訪談法來收集，訪問對象包括幾家壽險公司，經理級以上之主管，訪談採開放式問答。
2. 次級資料：由全國壽險公會之網站，各保險公司之商品手冊，內部刊物及網站，專業記者訪問公司資料...等收集取得。

本研究加以彙整，各保險公司之商品名稱不同，並整理歸類，將同類型之商品統一名稱。整理如下表：

表 3.3 中所列“1”代表該公司有此產品類別；“0”代表該公司無此產品類別。

表 3.3 公司名稱及產品分類

產品分類 \ 公司名稱	中央人壽	台灣人壽	保誠人壽	國泰人壽	中國人壽	南山人壽	國華人壽	新光人壽	富邦人壽	國寶人壽	三商人壽	興農人壽	幸福人壽	遠雄人壽	宏泰人壽	統一安聯人壽	安泰人壽	大都會人壽	紐約人壽	瑞泰人壽	欄的合計
變額年金	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
即期年金	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	11
遞延年金	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	9
利率變動終身壽險	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	7
保額平準型終身壽險	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
保額加倍型終身壽險	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	18
繳費期滿還本型終身壽險	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	16
繳費期滿年金型終身壽險	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	16
年金型終身壽險	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
增額型終身壽險	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
增額年金型終身壽險	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	18
增額還本型終身壽險	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	18
年金增額型終身壽險	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	15
生命末期(重大疾病)終身保險	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
兒童終身壽險	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	16
教育年金保險	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	16
教育年金終身壽險	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	15
婦女保險	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	9
生活扶助終身壽險	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2
定期保險	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
防癌終身健康保險	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	16
住院醫療終身健康保險	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	10
長期看護終身壽	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
傷害保險	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
旅行平安保險	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
殘障保險	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
列的合計	12	16	19	25	21	20	22	20	22	17	16	15	15	17	14	20	17	23	13	11	

資料來源：本研究整理

3.3.4 產品競爭矩陣

本研究使用 Stuart and Podolny (1996), 所提之各個公司創新能力競爭係數與競爭矩陣, 茲列示如下:

$$\alpha_{ij} = \frac{\sum_{v=1}^p a_{iv} a_{jv}}{\sum_{v=1}^p a_{iv}} \quad (1)$$

α_{ij} 是將 i 公司產品乘以 j 公司相同產品之乘積總和除以 i 公司產品總和而得之。

$$\alpha_{ji} = \frac{\sum_{v=1}^p a_{iv} a_{jv}}{\sum_{v=1}^p a_{jv}} \quad (2)$$

α_{ji} 是將 j 公司產品乘以 i 公司相同產品之乘積總和除以 j 公司產品總和得之。

α_{ij} : 競爭係數 ij, 對於 i 公司而言與 j 公司產品 v 重疊度比例

α_{ji} : 競爭係數 ji, 對於 j 公司而言與 i 公司產品 v 重疊度比例

$\alpha_{ij} = \begin{cases} 0 \\ 1 \end{cases}$, 公司 i 與 j 公司的產品 v 完全一致

結合 (1), (2) 式可得到產品創新競爭矩陣

$$\left[\alpha_{ij} \right]_{n \times n} \quad i = 1, 2, \dots, 20, j = 1, 2, \dots, 20 \quad (3)$$

為進行定位分析，本研究擬使用 MDS 來執行定位，要定位之前，先輸入各保險公司之產品距離矩陣。

$$d_{ji} \equiv d_{ij} = \left\{ \sum_{k=1}^n \left[(\alpha_{ik} - \alpha_{jk})^2 + (\alpha_{ki} - \alpha_{kj})^2 \right] \right\}^{1/2} \quad k \neq i, j \quad (4)$$

為 i 公司與 j 公司之產品距離。

將 (3) 代入 (4) 可得距離矩陣

$$\left[d_{ij} \right]_{n \times n} \quad i = 1, 2, \dots, 20, j = 1, 2, \dots, 20 \quad (5)$$

3.3.5 多元尺度分析統計方法

楊浩二 (民 85) 多元尺度 (Multidimensional Scaling、MDS) 分析理論, 可用來處理 n 個刺激體 (Stimulus) 之間的相似性資料 (Proximity Data), 來建構這個 n 個刺激體在歐幾里得空間 (Euclidean Space) 中的「結構圖形」或稱「構形」(Configuration)。換言之, MDS 是一種幫助研究者, 找出隱藏在觀察資料背後的結構的統計方法, 這種結構稱之為知覺圖 (Perceptual Map), 即是將研究的刺激體之間的關係, 以空間的形式表現出來。

在知覺圖中每一點代表一個刺激體, 點與點之間的距離, 則表示各刺激體間彼此相似的程度, 距離越小則表示越相似, 距離越大則表示

越不相似。

多元尺度法最終之目的是，建構一個具有最少向度（Dimension）的刺激空間，且能適切的反應出觀察的刺激體之間原有的關係，最重要的是多元尺度法，是一種資料減縮的分析方法，其分析步驟是由兩個程序所組成，第一是將輸入資料轉變成距離的量度，第二是根據轉換後的距離量度，發展出刺激體的結構圖形。

多元尺度分析所輸入的資料，通常是刺激體的「接近性」（Proximities）數量。所謂「接近性」數量是指兩個刺激體之間，實際上或是知覺上的相似或相異程序

通常將觀察到的接近性資料，以 S_{ij} 來代表，其係指實際觀察到或知覺到的刺激體 i 與刺激體 j 之間的距離，這個距離稱之為「相異性」資料。然多元尺度法在將相異性資料當成 MDS 的輸入，視為距離資料來分析，在找出一個具有較少向度的空間，和這些點（每一點均代表一個刺激體）的構形，並且使用這些構形中，各點與各點之間的距離 d 和原始觀察到的 S ，兩者之間具有相當良好的一致性程度，有時可能輸入的是相似性資料，這時透過 $S_{ij} = \overline{d_{ij}}$ 的轉換，將相似性資料轉換成距離或相異性資料，再進行 MDS 分析。

本研究經由資料的收集，以保險公司為母體，由母體中選取產品，

並加以分類，因為建立單一構面的資料，經由採用 MDS 的軟體（PC-MDS）運算，即可將各樣本公司之間的關係以空間「知覺圖」方式展現出來，再以個樣本公司間之距離來區分不同群組，而集群分析適用於多元構面的運算，不適用於本研究之單一產品構面。

本研究是以單一產業（壽險業）之單一構面（產品定位），較適宜以 MDS 分析來區分群組，針對多元產業及多元構面之樣本，許多學者均採集群分析法，但本研究認為此法不適用於此。

第四章 人壽保險業現況與發展趨勢

4.1 產業的沿革

依照我國保險法第十三條規定：保險分為財產保險及人身保險，人身保險包括人壽保險、健康保險、傷害保險及年金保險。我國人壽保險公司即人身保險公司，而一般人士所稱之人壽保險事業實為人身保險事業。

臺灣光復後只有臺灣人壽及中央信託局人壽保險處兩家公營機構在經營人壽保險。民國五十一年，政府鑒於國家經濟繁榮，國民所得提高與物價穩定，准許民營保險公司成立，藉以促進保險事業，加強社會安全保障制度，壽險業先後成立七家民營公司，其中國光人壽因經營不善於民國五十九年四月奉令停業，所留長期契約由其餘各公司承受。民國七十六年，政府對美開放國內保險市場，每年准許美國產、壽險業之股份公司在臺設分公司，八十二年，開放國人申設保險公司，八十三年開放世界各國保險業，得在臺設立分公司營業。其中有國內及外商多家保險公司更名或概括承受，在此僅列民國九十一年於國內保險市場仍然經營之保險公司。

整理如表 4.1 所列

表 4.1 人壽保險公司簡介

公司名稱	公司名稱	公司名稱	公司名稱
中央人壽	台灣人壽	保誠人壽	國泰人壽
中國人壽	南山人壽	國華人壽	新光人壽
安泰人壽	大都會人壽	紐約人壽	瑞泰人壽
富邦人壽	國寶人壽	三商人壽	興農人壽
幸福人壽	遠雄人壽	宏泰人壽	統一安聯人壽
保德信人壽	康健人壽	美國人壽	宏利人壽
全球人壽	蘇黎世人壽	佳迪扶人壽	安達人壽

資料來源：本研究整理

4.2 業務經營趨勢

民國五十一年，政府開放保險事業民營後，因當時社會大眾對人壽保險的功能缺乏認識及新業初展，尚未能建立信譽，壽險業努力於商品的設計與業務推廣，以迎合社會大眾濃厚的儲蓄理念，以三至六年期的生存保險為重心。

民國五十五年七月，政府為促使保險業務轉向較長期壽險發展，規定各壽險公司自五十六年一月一日起，一律不得再簽發五年期以下之各種生存保險保單。民國五十七年令業者設計新種保險時，採用臺灣

省居民男性生命表（民國四十五年至民國四十七年）通稱台三表，代替原用之日本第九回生命表，降低保險費率。此後三、四年間，業務逐漸趨向中長期生死合險保單，由純粹 1:1 生死合險或稱養老保險，變化給付內容，對於在保險期間發生意外或特定意外之死亡者，給付保險金額二倍。

民國六十二年十月，第一次世界性石油危機爆發，國內物價急速高漲，保戶關心投保後未來身故給付價值，以及國內經濟轉變為工業化，意外事故激增，業者為突破經營困境，於商品設計上，以增加死亡給付倍數因應，另於六十四年二月奉准採用台灣壽險業第一回經驗生命表再次降低保險費率，使壽險業完全進入多倍保障時期。所謂多倍給付型生死合險，係在保單設計時，在養老保險上附加一個或多個同樣保額，同一保險期間之定期壽險，圖 4.1 為三倍給付到生死保險。圖 4.2 為以養老保險為基礎，附加一倍定期壽險，三倍一般意外及五倍特定意外給付之圖例。

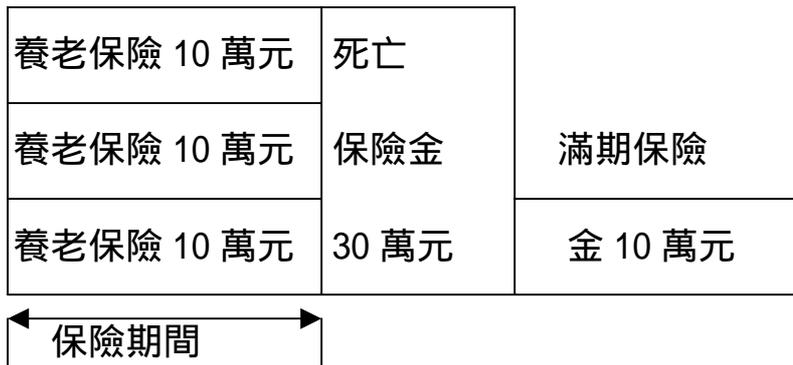


圖 4.1 三倍給付型生死合險
資料來源：本研究整理

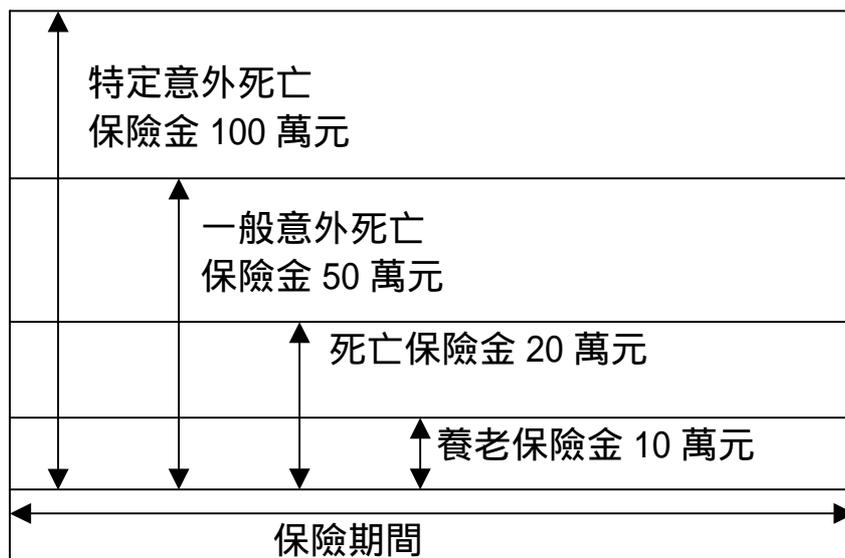


圖 4.2 十倍給付型保險
資料來源：本研究整理

民國六十八，第二次石油危機發生，再度引起國內物價呈兩位數鉅幅上漲，通貨膨脹壓力續增，保戶除關心投保後身故保險金給付外，同時關注到滿期給付之價值；此時，財政部以歷年我國之利率水準，維持在年利率百分之九以上，且有高達百分之十五者，為維護保

戶權益，頒定「人身保險計算保險費暨責任準備金依據之利率標準及保單分紅辦法」，以年利率百分之八為保單紅利分配之準繩，促使壽險業設計增值且分紅之保險商品。圖 4.3 為以養老保險為基礎，每五年定額增加保險金額百分之二十，滿期給付以增額後金額為準之增型生死合險之圖例。圖 4.4 仍以養老保險基礎，每年採複利方式計算增額部份之保險金，滿期保險金之給付以增額後金額為準，通稱為複利增值型養老保險。

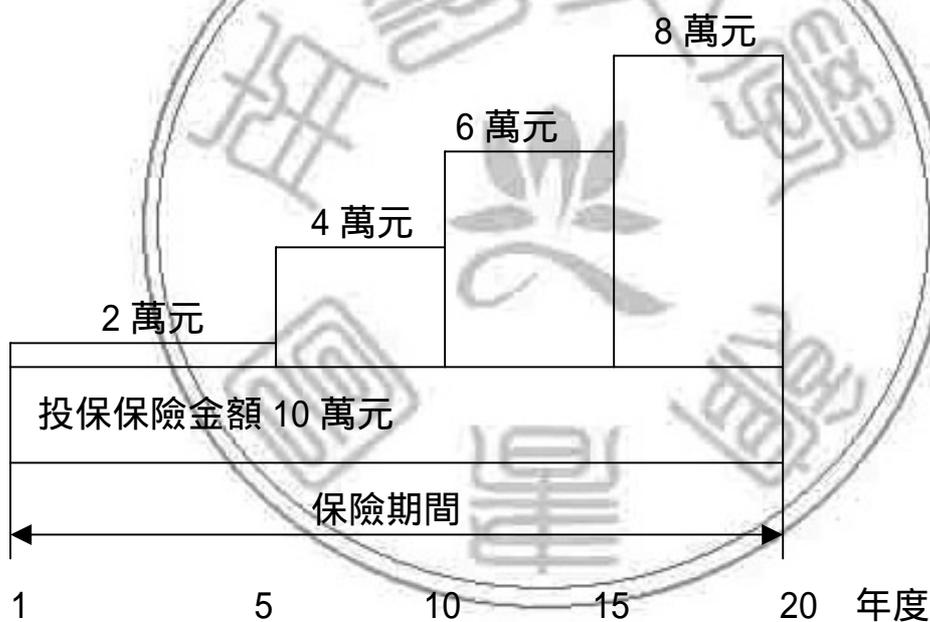


圖 4.3 定額增值型生死合險
資料來源：本研究整理

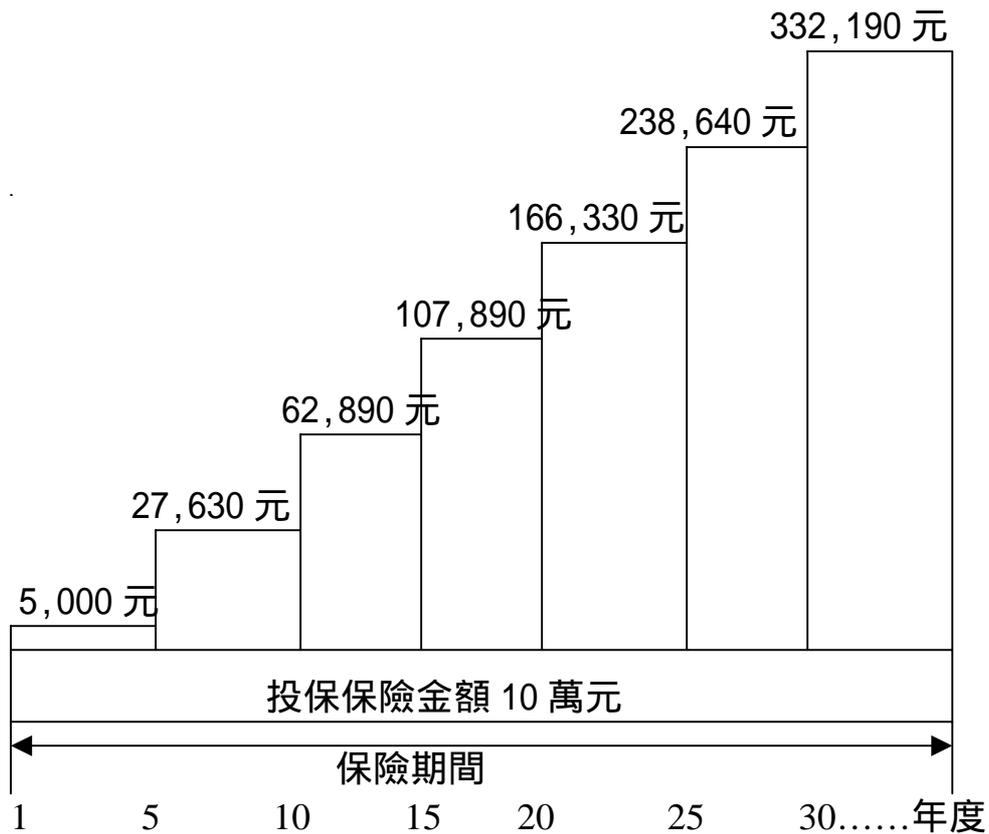


圖 4.4 複利增值型養老保險
資料來源：本研究整理

民國七十五年起政府開放美商保險公司在台設立分公司，壽險業對社會大眾之展業宣導日趨競爭；又國內經濟多年來穩定持續高度成長，小家庭制度形成，國民所得及生活水準快速提高，國人平均壽命延長，終身保障需求日增，人壽保險具長期性保障功能受重視，各壽險公司保單設計及業務趨向終身保障。圖 4.5 及圖 4.6 分別稱之為養老型終身保險、還本型終身保險。

近年來，壽險業於商品設計引進國外新觀念，引導社會大眾重視生前給付，圖 4.7 為二倍保障之重大疾病保險，及重大疾病提前給付或經診斷生命不超過六個月可提前給付之終身保險等，各公司紛紛以

契約中加列或以附約搭配，成為拓展業務之主流。

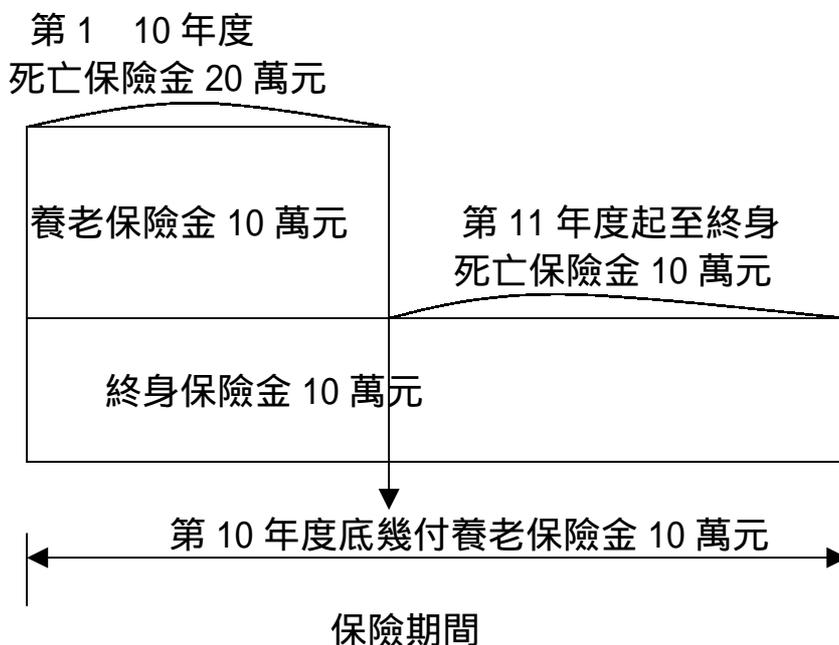


圖 4.5 養老終身型生死合險
資料來源：本研究整理

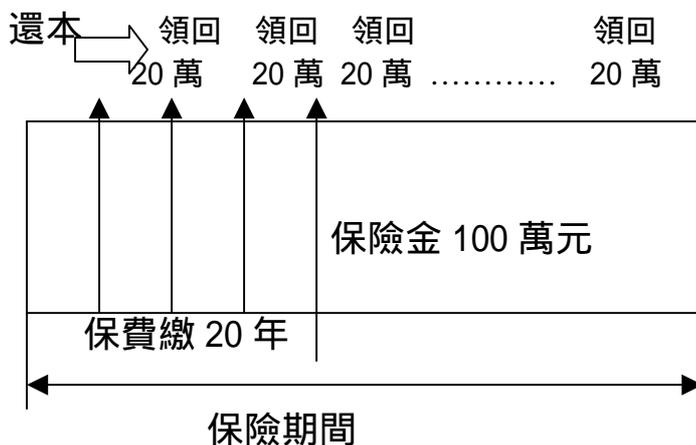


圖 4.6 還本型終身保險
資料來源：本研究整理

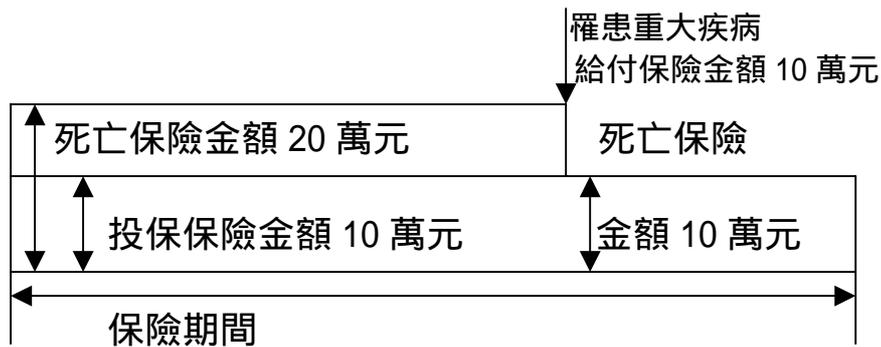


圖 4.7 重大疾病終身保險

資料來源：本研究整理

就傷害保險言，初期僅有少數公司較為致力於市場開拓外，其他公司則以壽險業務為重。出單亦以人身平安保險、旅行平安保險為主，種類不多。但民國六十年起，因我國經濟日趨繁榮，交通日益發達，無論在陸上、在海上、在空中，各種意外保險事故發生有增無減，促使社會大眾對傷害保險的需求大增，全面引起各公司重視傷害保險市場的拓展，除在壽險保單直接或間接附加意外傷害日額給付與傷害醫療給付外，各公司紛紛設立意外保險部，銳意開拓市場，並推出各種單獨意外傷害保險單。為業者在傷害保險之經營上有所準繩，財政部先後於民國六十七、六十八、七十七、八十五及八十六年訂定及修正「旅行平安保險單示範條款」，並分別於七十九年十月調降個人傷害保險費率及八十二年七月調降旅行平安保險費率，自民國八十七年二月一日起，財部再度修正個人傷周保險主契約危險發生率不得低於萬分之 8.181 之 90%，附加契約不得低於萬分之 8.181 之 70%，旅

行平安保險不得低於現行預期損失率之 70%。

由於我國公保、勞保等社會保險發達以及醫藥費用較難控制，壽險公司於民國五十六年起才開始經營健康保險，初期多以附加型式推出，隨後即就癌症、住院、手術、門診及療養等保障內容，紛紛推出定額型、日額型及實支實付型等健康保險商品，其中不乏主契約型之保單，財政部並於民國八十七年八月核定「住院醫療費用保險單示範條款」，自八十七年一月一日起實施。

民國八十六年六月財政部訂頒及八十七年修訂「個人即期年金保險單示範條款」及「個人遞延年金保險單示範條款」，自八十六年下半年起即有業者設計奉准推出之個人即期年金及遞延年金保險商品問世。

至於團體保險業務之推展，隨國內勞資關係之變化，公司行號、企業單位等團體，以稅法上之優惠，利用團體保險以加強員工傷病、退休或死亡撫恤等之福利，業日益普遍。為配合此項業務之擴展，財政部見後於六十、七十七、八十五及八十六、八十七年訂定及修正「團體一年定期人壽保險單示範條款」；目前各公司所推出之團體保險可分為團體壽險、團體傷害保險和團體健康保險三類，其中，團體壽險以團體一年定期人壽保險為主要商品，提供員工生命之保障；近年來國人出國旅遊風氣大開，旅行平安保險業務蓬勃發展，財政部並於八

十六年訂定及八十七年修正「團體傷害保險單示範條款」，在團體險新契約業務中傷害保險之承保保額占絕大多數，團體健康保險則以附加形式推出較；財政部並於八十二年核定個人及團體傷害、健康保險之短期費率表；另，為邁向保險費率之自由化，財政部於八十五年七月修訂「一年期團體保險費率標準」，訂定被保險人數五十人以上之團體，其費率由契約雙方洽訂。

本研究針對人身保險、健康保險、傷害保險及年金保險之商品作產品分類，團體保險部份僅在此稍做說明。

4.3 產業現況

根據中華民國人壽保險同業公會的統計顯示，見表 4.2，二一年一至十二月份台灣各家壽險公司，個人新契約保費收入為 2,519.43 億元、較二一年的 1,654.25 億元、成長 52.30 %，總保費收入為 8,891.78 億元、較前年的 7,288.97 億元、成長 21.99 %。

因應 4 % 保單停賣而造成的熱銷狀況，去年受到金融市場交易冷清，及美、伊戰爭不明確的影響下，全球的經濟成長趨緩，臺灣的市場利率也一路下滑至 1.55 % 2 % 之間，而壽險保單緊緊抓住市場利率與保單利率之間的「利差」爭取獲利。財政部規定保險公司保單預定利率 4 % 以上之商品，全數必須在今年的一月一日前停賣，才會造

成這一波熱賣效應，也美化了壽險公司新契約保費收入的帳面數字。

表 4.2 臺灣各家壽險公司個人新契約保費收入一覽表

單位：新台幣千元

公司名稱	本年	去年同期	成長率
中央人壽	1,511,230	2,014,451	-24.98
台灣人壽	13,320,314	3,643,757	265.57
保誠人壽	7,682,805	5,781,842	32.88
國泰人壽	81,815,204	34,936,365	134.18
中國人壽	13,182,383	4,091,399	220.20
南山人壽	24,735,630	24,948,206	- 0.85
國華人壽	4,168,838	5,615,015	-25.76
新光人壽	20,503,327	7,816,827	121.34
國寶人壽	1,311,294	2,942,615	-55.44
三商人壽	8,605,724	7,766,170	10.81
興農人壽	1,020,584	1,091,663	-6.5
幸福人壽	5,058,967	3,785,168	33.65
遠雄人壽	2,450,625	1,613,392	51.89
宏泰人壽	5,496,360	1,687,173	225.77
統一安聯人壽	7,355,441	1,441,102	410.40
保德信人壽	1,014,176	1,181,156	-14.14
全球人壽	2,420,985	1,052,089	130.11
安泰人壽	13,809,412	19,761,838	-30.12
大都會人壽	1,248,951	1,515,127	-17.57
康健人壽	290,243	629,849	-53.92
美國人壽	443,666	219,058	102.53
宏利人壽	920,321	468,607	96.40
紐約人壽	11,614,706	5,616,997	106.78
瑞泰人壽	667,160	423,469	57.55
蘇黎世人壽	3,703,724	1,235,536	199.77
佳迪福人壽	284,824	225,817	26.13
安達人壽	3,890	0	
本國小計	218,955,683	135,328,666	61.80
外商小計	32,986,897	30,096,298	9.60
壽險業合計	251,942,580	165,424,964	52.30

本表以本國與外商公司為區分

2002 年臺灣壽險業市占率前五大排行，國泰人壽（31.54 %）、南山人壽（15.80 %）、新光人壽（12.90 %）、安泰人壽（8.71 %）、國華人壽（3.90 %）；與去年相較並沒有太大的異動。值得注意的是幾家急起直追的保險公司如：富邦人壽（3.76 %）、臺灣人壽（3.47 %）、三商人壽（3.46 %）緊跟在後，差距不大。

許多保險公司也在商品策略符合市場需求的情況下，創造出「新契約保費收入成長一倍以上」的成績。包括：國泰人壽、中國人壽、富邦人壽、遠雄人壽、宏泰人壽、統一安聯人壽、全球人壽、康健人壽、臺灣人壽、紐約人壽、蘇黎世人壽。

目前國內的投保率為 140.57 %，以二千三百萬人換算，總有效保險契約件數突破三千萬張，因很多消費者購買日額型終身醫療險，躉繳型儲蓄險，兒童保單限額投保及保費年年調漲的影響，造成國內平均保額，不增反減。民國 85 年至 90 年，平均每件壽險理賠金額分別為：69.48 萬元、72.63 萬元、74.77 萬元、74.4 萬元、69.72 萬元、63.8 萬元。民國 86 年至 89 年有效契約平均保額，86 萬元、85.1 萬元、83.6 萬元、83.8 萬元，至 90 年則為 79.9 萬元。

美國聯邦準備理事會（Fed）在這一年來，美國聯邦資金利率從 1.75 % 降至 1.25 %，降幅超過市場預測，金融界人士研判，臺灣利率水準

有進一步下壓的力道。利率走低，壽險業首當其衝，責任準備金利率範圍將在 2% 3% 之間，利率下降造成保費的上漲，業者關心，消費者更關切，壽險準備金提存利率與保費漲幅的變動概況，整理如下表：

表 4.3 壽險準備金提存利率與保費漲幅的變動概況

項目		準備金提存利率 (%)				
		1.5	2.0	2.5	3.0	4.0 目前利率
終身險	每萬元保額純保費 (元)	313.2	268.5	231.4	200.4	152.9
	與目前利率比較的漲幅 (%)	104.8	75.6	51.3	31.1	
20 年期定期險	每萬元保額純保費 (元)	32.5	32.0	31.5	31.1	30.2
	與目前利率比較的漲幅 (%)	7.6	6.0	4.3	3.0	
20 年期養老險	每萬元保額純保費 (元)	439.2	417.0	395.7	375.5	337.6
	與目前利率比較的漲幅 (%)	30.1	23.5	17.2	11.2	

資料來源：壽險公會

若準備金提存率從目前的 4% 降到 2%，保費漲幅以長年期終身險的七、八成最高，養老險的 23.5%，定期死亡險 6%，前兩種又是壽險業賣最多的險種，衝擊程度可想而知。

4.4 壽險市場未來趨勢

根據世界壽險市場趨勢，分析國內壽險商品走向，去年全球壽險業保費收入占整體保費收入的 62 %，占全球 GDP 的 4.9 %。而保費收入的主要來源就是北美、西歐及日本等經濟高度開發國家，這三地區占壽險保費收入的 89 %，但其人口數僅占全世界人口的 14 %，也就是全球壽險市場仍極待開發。

壽險保費的成長與國內生產毛額（GDP）有正相關，即一國 GDP 成長時，壽險保費也會跟著成長，臺灣經濟已從前年的負成長轉為正成長，國內經濟成長逐漸樂觀，同時目前各國都面臨老年化問題，老年人口退休的保險規劃，退休生活及年金保險市場已展現曙光。

受到保單預定利率調降衝擊，將以投資型保單市場、傳統保單及強化通路為行銷策略，傳統保單銷售對象以尋求保障之客戶為主，投資型保單占保費收入將持續提升，行銷重點，將為利率敏感度較為不高之投資型保單商品。

4.5 研究對象公司簡介

表 4.4 公司簡介

公司名稱	成立日期	資本額	登錄人數	91 年新契約保費市占率	91 年總保費市占率
中央人壽	30、3	20 億	275 人	0.8 %	1.4 %

表 4.4 (續) 公司簡介

公司名稱	成立日期	資本額	登錄人數	91 年新契約 保費市占率	91 年總保 費市占率
台灣人壽	36、12	29.4 億	5,965 人	5.3 %	3.5 %
保誠人壽	51、5	45.1 億	11,448 人	3.0 %	2.2 %
國泰人壽	51、8	539.8 億	72,304 人	32.1 %	31.5 %
中國人壽	52、4	62.8 億	2,888 人	5.4 %	2.8 %
南山人壽	52、7	90 億	43,557 人	9.6 %	15.8 %
國華人壽	52、7	20.1 億	9,300 人	2.1 %	3.9 %
新光人壽	52、7	221.3 億	43,336 人	8.3 %	12.9 %
安泰人壽	76、7	45.2 億	28,779 人	5.4 %	8.7 %
大都會人 壽	77、10	30.1 億	2,437 人	0.5 %	0.7 %
紐約人壽	80、9	20.6 億	1,452 人	4.4 %	1.8 %
瑞泰人壽	81、9	21.5 億	452 人	0.3 %	0.2 %
富邦人壽	82、6	56.4 億	14,572 人	6.8 %	3.8 %
國寶人壽	82、6	30 億	883 人	0.5 %	0.8 %
三商人壽	82、6	39 億	14,002 人	3.5 %	3.5 %
興農人壽	82、7	26 億	2,185 人	0.4 %	0.3 %
幸福人壽	82、7	20 億	2,373 人	2.0 %	0.8 %
遠雄人壽	82、11	43.8 億	2,440 人	1.0 %	1.0 %
宏泰人壽	83、7	20.6 億	2,352 人	2.2 %	1.1 %
統一安聯 人壽	84、3	32 億	961 人	2.8 %	1.1 %

第五章 人壽保險公司定位與能力分析

5.1 產品競爭矩陣

本研究由初級及次級資料，經整理得到產品分類矩陣。如表 5.1 產品分類矩陣。

將產品分類矩陣代入 (1)、(2) 式而得到產品創新競爭矩陣。如表 5.2 產品創新競爭矩陣。

表 5.1 中所列“1”代表該公司有此產品類別；“0”代表該公司無此產品類別。本表與表 3.3 相同，但於此特列出為便於分析。

表 5.1 產品分類矩陣

產品分類	公司名稱																			欄的合計	
	中央人壽	台灣人壽	保誠人壽	國泰人壽	中國人壽	南山人壽	國華人壽	新光人壽	富邦人壽	國寶人壽	三商人壽	興農人壽	幸福人壽	遠雄人壽	宏泰人壽	統一安聯人壽	安泰人壽	大都會人壽	紐約人壽		瑞泰人壽
變額年金	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
即期年金	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	11
遞延年金	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	9	
利率變動終身壽險	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	7
保額平準型終身壽險	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
保額加倍型終身壽險	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	18
繳費期滿還本型終身壽險	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	16
繳費期滿年金型終身壽險	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	16
年金型終身壽險	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
增額型終身壽險	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
增額年金型終身壽險	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	18
增額還本型終身壽險	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	18
年金增額型終身壽險	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	15
生命末期(重大疾病)終身保險	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
兒童終身壽險	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	16
教育年金保險	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	16
教育年金終身壽險	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	15
婦女保險	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	9
生活扶助終身壽險	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2
定期保險	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
防癌終身健康保險	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	16
住院醫療終身健康保險	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	10
長期看護終身壽	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
傷害保險	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
旅行平安保險	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
殘障保險	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
列的合計	12	16	19	25	21	20	22	20	22	17	16	15	15	17	14	20	17	23	13	11	

表 5.2 產品創新競爭矩陣

	中央人壽	台灣人壽	保誠人壽	國泰人壽	中國人壽	南山人壽	國華人壽	新光人壽	富邦人壽	國寶人壽
中央人壽		11/12	10/12	12/12	12/12	12/12	12/12	11/12	12/12	11/12
台灣人壽	11/16		15/16	16/16	16/16	16/16	16/16	16/16	16/16	13/16
保誠人壽	10/19	15/19		19/19	18/19	18/19	19/19	19/19	18/19	15/19
國泰人壽	12/25	16/25	19/25		21/25	20/25	22/25	20/25	22/25	16/25
中國人壽	12/21	16/21	18/21	21/21		20/21	21/21	19/21	21/21	16/21
南山人壽	12/20	16/20	18/20	20/20	20/20		20/20	19/20	20/20	16/20
國華人壽	12/22	16/22	19/22	22/22	21/22	20/22		20/22	21/22	16/22
新光人壽	11/20	16/20	19/20	20/20	19/20	19/20	20/20		19/20	15/20
富邦人壽	12/22	16/22	18/22	22/22	21/22	20/22	21/22	19/22		16/22
國寶人壽	11/17	13/17	15/17	16/17	16/17	16/17	16/17	15/17	16/17	
三商人壽	9/16	14/16	14/16	16/16	15/16	14/16	16/16	15/16	15/16	11/16
與農人壽	9/15	14/15	15/15	15/15	15/15	15/15	15/15	15/15	15/15	13/15
幸福人壽	8/15	13/15	14/15	15/15	14/15	14/15	15/15	15/15	14/15	10/15
遠雄人壽	14/17	15/17	16/17	17/17	16/17	16/17	16/17	17/17	16/17	13/17
宏泰人壽	8/14	13/14	13/14	14/14	14/14	14/14	14/14	14/14	14/14	11/14
統一安聯人壽	11/20	16/20	18/20	20/20	19/20	19/20	19/20	19/20	19/20	15/20
安泰人壽	10/17	15/17	15/17	17/17	17/17	16/17	17/17	16/17	17/17	13/17
大都會人壽	12/23	16/23	19/23	23/23	21/23	20/23	22/23	20/23	21/23	16/23
紐約人壽	7/13	10/13	13/13	13/13	12/13	12/13	13/13	13/13	12/13	12/13
瑞泰人壽	9/11	10/11	10/11	11/11	11/11	11/11	11/11	10/11	11/11	11/11

本表以分式表示較易觀察

本表所列之分式表示說明：

分母：該公司之所有商品類別數之總和。

分子：該公司與對應公司之商品類別相乘積之總和。

表 5.2 (續) 產品創新競爭矩陣

	三商人壽	興農人壽	幸福人壽	遠雄人壽	宏泰人壽	統一安聯人壽	安泰人壽	大都會人壽	紐約人壽	瑞泰人壽
中央人壽	9/12	9/12	8/12	10/12	8/12	11/12	10/12	12/12	7/12	9/12
台灣人壽	14/16	14/16	13/16	15/16	13/16	16/16	15/16	16/16	10/16	10/16
保誠人壽	14/19	15/19	14/19	16/19	13/19	18/19	15/19	19/19	13/19	10/19
國泰人壽	16/25	15/25	15/25	17/25	14/25	20/25	17/25	23/25	13/25	11/25
中國人壽	15/21	15/21	14/21	16/21	14/21	19/21	17/21	21/21	12/21	11/21
南山人壽	14/20	15/20	14/20	16/20	14/20	19/20	16/20	20/20	12/20	11/20
國華人壽	16/22	15/22	15/22	16/22	14/22	19/22	17/22	22/22	13/22	11/22
新光人壽	15/20	15/20	15/20	17/20	14/20	19/20	16/20	20/20	13/20	10/20
富邦人壽	15/22	15/22	14/22	16/22	14/22	19/22	17/22	21/22	12/22	11/22
國寶人壽	11/17	13/17	10/17	13/17	11/17	15/17	13/17	16/17	12/17	11/17
三商人壽		12/16	14/16	14/16	13/16	14/16	14/16	16/16	11/16	8/16
興農人壽	12/15		11/15	15/15	13/15	15/15	15/15	15/15	10/15	9/15
幸福人壽	14/15	11/15		13/15	12/15	14/15	12/15	15/15	10/15	8/15
遠雄人壽	14/17	15/17	13/17		14/17	16/17	16/17	17/17	11/17	9/17
宏泰人壽	13/14	13/14	12/14	14/14		14/14	14/14	14/14	10/14	7/14
統一安聯人壽	14/20	15/20	14/20	16/20	14/20		16/20	19/20	12/20	10/20
安泰人壽	14/17	15/17	12/17	16/17	14/17	16/17		17/17	10/17	9/17
大都會人壽	16/23	15/23	15/23	17/23	14/23	19/23	17/23		13/23	11/23
紐約人壽	11/13	10/13	10/13	11/13	10/13	12/13	10/13	13/13		8/13
瑞泰人壽	8/11	9/11	8/11	9/11	7/11	10/11	9/11	11/11	8/11	

將產品創新競爭矩陣代入 (4) 式，可得到產品距離矩陣，

如表 5.3 產品距離矩陣

表 5.3 產品距離矩陣

中央	台灣	保誠	國泰	中國	南山	國華	新光	富邦	國寶
0.000									
1.944	0.000								
1.961	1.825	0.000							
2.437	2.038	1.920	0.000						
2.287	1.940	1.854	1.909	0.000					
2.244	1.931	1.878	1.911	1.961	0.000				
2.362	1.966	1.930	1.920	1.965	1.937	0.000			
2.175	1.933	1.964	1.915	1.881	1.918	1.942	0.000		
2.300	1.952	1.835	1.918	1.961	1.934	1.918	1.857	0.000	
1.830	1.708	1.808	1.941	1.914	1.913	1.933	1.842	1.896	0.000
1.657	1.824	1.757	2.065	1.921	1.809	2.030	1.884	1.919	1.487
1.636	1.844	1.939	2.121	1.992	1.968	2.035	1.963	2.010	1.769
1.463	1.791	1.881	2.140	1.970	1.956	2.089	2.025	1.974	1.424
2.070	1.848	1.870	2.030	1.869	1.867	1.883	1.961	1.873	1.680
1.516	1.830	1.862	2.219	2.080	2.053	2.123	2.021	2.102	1.670
2.105	1.917	1.864	1.908	1.875	1.912	1.850	1.911	1.844	1.794
1.832	1.846	1.746	2.000	1.950	1.851	1.968	1.847	1.945	1.665
2.382	1.983	1.916	1.937	1.937	1.919	1.963	1.921	1.878	1.930
1.241	1.671	2.067	2.332	2.114	2.072	2.255	2.161	2.129	1.834
1.625	2.006	2.162	2.587	2.412	2.356	2.488	2.285	2.433	1.981

表 5.3 (續) 產品距離矩陣

三商	興農	幸福	遠雄	宏泰	統一	安泰	大都會	紐約	瑞泰
0.000									
1.629	0.000	.							
1.831	1.560	0.000							
1.780	1.938	1.772	0.000						
1.802	1.840	1.717	1.933	0.000					
1.756	1.937	1.896	1.841	1.998	0.000				
1.771	1.923	1.626	1.910	1.919	1.825	0.000			
2.033	2.057	2.100	1.991	2.149	1.829	1.969	0.000		
1.716	1.626	1.545	1.819	1.633	2.016	1.672	2.278	0.000	
1.692	1.818	1.633	1.927	1.505	2.216	1.923	2.522	1.494	0.000

透過多元尺度統計分析方法，可以計算出各公司產品定位座標表。

如表 5.4 產品定位座標表。並可將計算出的產品定位座標畫出各公司

產品定位圖。如圖 5.1 產品定位圖

表5.4 產品定位座標表

	構面1	構面2
中央人壽	-1.58312	-0.67068
台灣人壽	-0.62182	1.22063
保誠人壽	0.47443	-0.79096
國泰人壽	1.79918	-0.36058
中國人壽	1.27703	0.97947
南山人壽	1.04638	-0.27978
國華人壽	0.77693	1.58843
新光人壽	0.50980	-1.57170
富邦人壽	1.50932	0.35378
國寶人壽	-0.23922	0.38758
三商人壽	-0.25279	-0.21968
興農人壽	-0.88703	-1.17287
幸福人壽	-0.92205	-0.43160
遠雄人壽	-0.07258	1.40524
宏泰人壽	-1.20768	0.80244
統一人壽	0.58366	0.77459
安泰人壽	-0.22474	-1.25719
大都會人壽	1.32114	-1.15176
紐約人壽	-1.44738	-0.05286
瑞泰人壽	-1.83947	0.44752

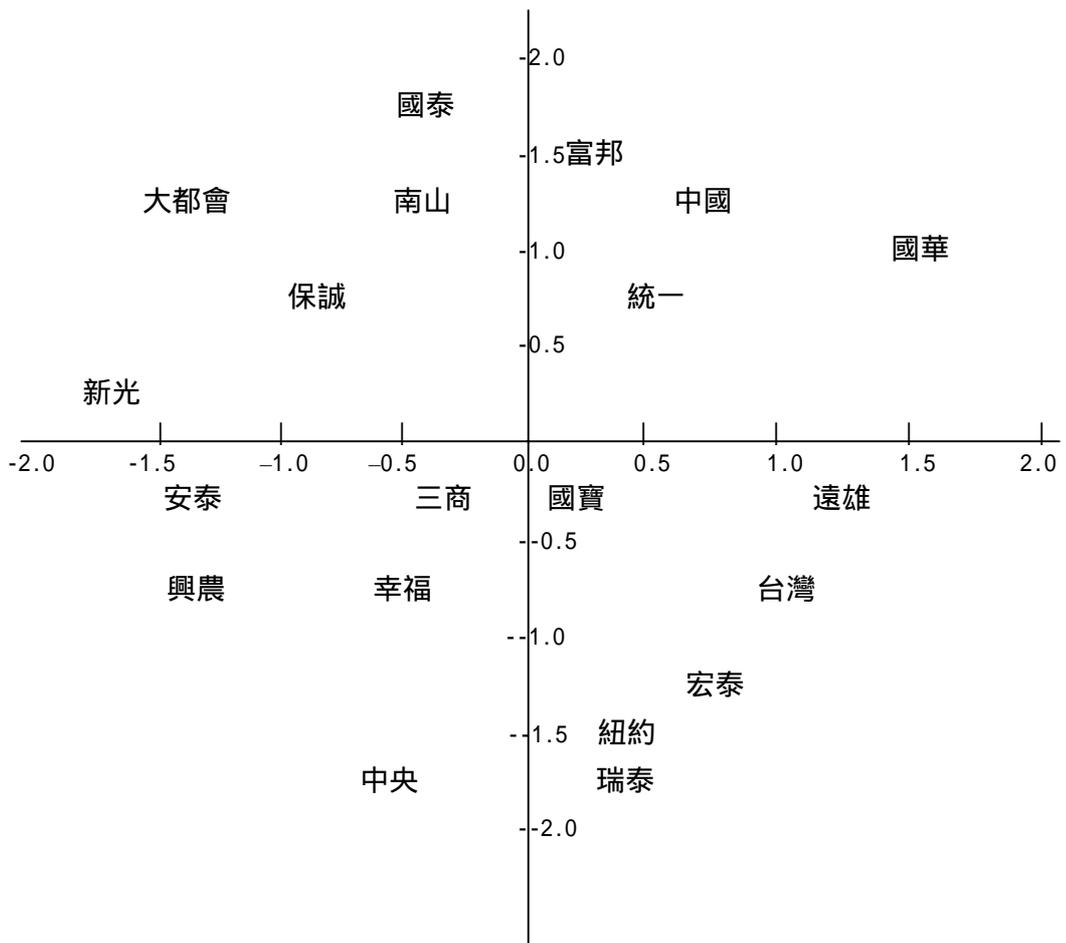


圖 5.1 產品定位圖

5.2 產品策略群組與行為特性

1 群組劃分

由圖 5.1 X 軸與 Y 軸之產品定位圖，根據深度訪談，見表 3.2，可依據各家公司產品定位、經營策略、市場占有率、總保費收入，加以為四個策略群組，如圖 5.2 產品定位策略群組分析圖：

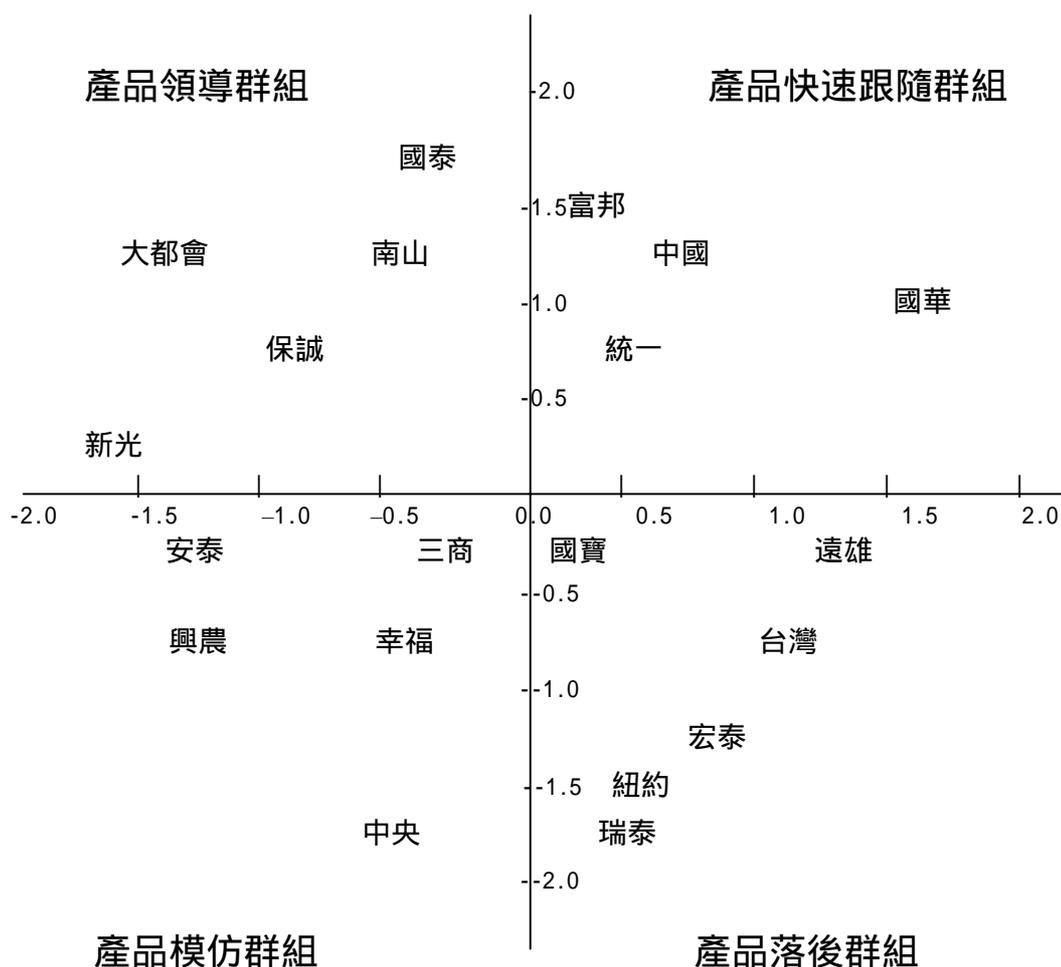


圖 5.2 產品定位策略群組分析圖

2 產品定位策略群組行為特性

根據 Fiegenbaum, Mcgee and Thomas(1987)策略群組形成的原因，主要是因為不同公司採取的策略型態有差異，因此各個不同的策略群組存在著不同的行為特性與策略差異，依據上述 MDS、距離矩陣分析、產品定位圖，可歸納出下列群組，並將群組名稱整理如表 5.5 產品定位策略群組彙整表：

表 5.5 產品定位策略群組彙整表

策略群組名稱	策略群組公司
產品領導群組	國泰、南山 新光、保誠 大都會、安泰
產品快速跟隨群組	富邦、中國 國華、統一安聯
產品模仿群組	三商、興農 幸福、國寶
產品落後群組	台灣、遠雄 宏泰、紐約 瑞泰、中央

將表 5.2 所列的群組，對應到圖 5.1 MDS 二維技術知覺圖，將同一群組之公司以線圈起來，則如圖 5.2 所示。以下說明每一群組之

行為特性。

(一) 產品領導群組：

此群組包含六家公司，分別是國泰、南山、新光、安泰、保誠、大都會，其行為特性以 Fiegenbaum、Mcgee and Thomas (1987) 策略群組形成的原因，產品取得途徑、創新能力及速度、產品的廣度及深度、資金財務充裕性、掌握產品通路、整體人力資源配合性及經營規模等項目來說明其行為特性。

(1) 產品取得途徑：群組內之公司均有加入國際性之保險集團，對於國外先進之產品，能夠取得資訊，使產品居於領先的地位。列舉如國泰 - AIA 集團，南山 - AIG 集團、新光 - AIA 集團、安泰 - ING 集團、保誠 - 國際保誠集團、大都會 - 國際大都會集團。

(2) 創新能力及速度：台灣壽險業所販賣之產品，大都引進自國外之產品，本研究之產品創新能力，以在台灣地區最早販賣該類型之產品，為產品創新能力較佳之公司。因以台灣地區之消費者行為統計，首先推出的產品銷售量將佔相當大的比例。

本群組內之公司擁有自己的精算師，能研發、設計，創新產品，超越同業間之速度，能掌握產業脈動。投入研發創新之人力、物力、財力高於同業。國泰人壽於今年推出連結連動式債券的投資型保單，單日募得六十億元，在市場上搶得先機。保誠人壽領先推出的 U-Link

投資型保單，投資型保單保費收入佔其新契約保費收入的 20 %，有效保單四萬五千件，保單數市占率 58 % 為業界之冠。

(3) 產品的廣度及深度：由表 5.1 可看出群組內之公司，產品多樣化，幾乎包含所有的商品，且居於領先地位。

(4) 資金財務充裕性：資金充裕，可支援相關的研發活動，財務狀況穩定，可擴充相關的軟、硬體設備，加速各項時程，提高服務品質。大量的廣告曝光率，在全國壽險公司知名度排行榜調查結果，居於領先地位。國泰人壽以 95.1 % 的高得票率，蟬聯全國第一品牌，第二、第三、第四名分別是南山人壽、新光人壽、安泰人壽。

(5) 掌握產品通路：擁有絕對優勢的產品通路據點。各公司於全國之服務、銷售據點相當多，如國泰人壽全國有 500 個以上服務點，公司本身擁有之大樓至少 200 棟以上，南山人壽、新光人壽、安泰人壽也都有 300 個以上的服務、銷售據點，可謂通路網非常密集。

(6) 整體人力資源配合性：由於公司之各項條件配合，如薪津結構、制度健全、教育訓練落實、人員受到優渥的激勵措施、人力資源管理上落實，除了流動性低外，也吸引大量優秀的業務人才及其他配合人才，使得公司產品創新與知識累積上優於其他群組。

(7) 經營規模：各公司之資本額在同業之間名列前茅，且新契約保費收入及總保費收入居於領先地位。以新契約保費收入而言，國

泰人壽是全國第一名，新契約保費收入八百四十五億元，市場占有率 32.1 %，佔整個業界的三分之一。第二名是南山人壽，新契約保費收入二百五十四億元，市場占有率 9.6 %，擠下新光人壽。第三名是新光人壽，新契約保費收入二百一十八億元，市場占有率 8.3 %。

（二）產品快速跟隨群組：

此群組包含四家公司，分別是富邦、中國、國華、統一安聯。這個群組的特性是兼顧各層次的客源，是以快速跟隨型商品策略，幾乎所有商品線都有。

（1）產品取得途徑：對於國外先進之產品，亦能夠取得資訊，大部份為間接取得之產品資訊以為參考。

（2）創新能力及速度：公司部份擁有自己的精算師，能研發、設計，創新產品，速度較產品領導群組稍慢，能掌握產業脈動。投入研發創新之人力、物力、財力高於同業，但較產品領導群組低。

（3）產品的廣度及深度：產品多樣化，幾乎包含所有的商品，且有部份之產品居於領先地位。

（4）資金財務充裕性：資金充裕，可支援相關的研發活動，財務狀況較不穩定，但擴充相關的軟、硬體設備，加速各項時程，提高服務品質，亦非常努力執行。

（5）掌握產品通路：擁有優勢的產品通路據點。各公司於全國

之服務、銷售據點約有 200 個左右，通路網尚稱有優勢。

(6) 整體人力資源配合性：由於公司之各項條件配合，如薪津結構、制度稍健全、實施教育訓練、人員受到激勵措施、人力資源管理上亦落實，流動性稍高於產品領導群組外，也吸引優秀的業務人才及其他配合人才，使得公司產品創新與知識累積上優於下述群組。

(7) 經營規模：公司之資本額在三十 六十億元，新契約保費收入，富邦以一百七十八億元及中國以一百四十三億元，分居第四、第五名，總保費收入方面富邦及中國，分別是三百三十四億元及二百五十二億元，有 3.8 % 及 2.8 % 的市占率。

(三) 產品模仿群組：

此群組包含四家公司，分別是國寶、三商、興農、幸福，這個群組的特性是屬於追隨模仿型，模仿產品領導群組之產品，選擇較熱門的主力商品為行銷策略。設計瞄準特定族群的專屬保險，以利基做為考量，強攻目標市場，作為差異化行銷。

(1) 產品取得途徑：產品資訊通常為觀察產品領導群組所推出之產品，層級屬於較普遍性之產品。

(2) 創新能力及速度：僅能配合市場之需求提供各種產品之服務，針對產業脈動反應速度較低，投入研發創新之人力、物力、財力較產品領導群組及產品均衡群組低。

(3) 產品的廣度及深度：產品亦屬於多樣化，各項組合具備，但屬於成熟階段的產品較多。

(4) 資金財務充裕性：由於產品屬於成熟階段的較多，業務狀況穩定，但資金充裕性較不佳，支援相關產品研發活動，大多量力而為，僅能適度的投入。財務狀況隨著獲利狀況亦僅適度的擴充軟、硬體設備，努力做好各項服務。

(5) 掌握產品通路：各公司於全國之服務、銷售據點約有 100 個左右，通路網尚可。群組內為國內新八家之壽險公司，運用關係企業之據點，擴充為保險之服務、銷售據點。

(6) 整體人力資源配合性：公司之各項條件為一般水平，投入人力資源管理、人才培育、人員激勵上之資源較少，人才流動性較高，吸引人才之條件亦較前兩群組為差，相對的產品創新、研發速度，及知識累積上亦較前兩群組落後。

(7) 經營規模：公司之資本額在二十 四十億元之間，新契約保費收入，三商有九十一億元、幸福有五十一億元、國寶有十四億元、興農有十一億元，總保費收入方面，三商有三百零七億元、幸福有七十三億元、國寶有六十八億元、興農有二十九億元，三商有 3.5 % 的市占率。

（四）產品落後群組：

此群組包含六家公司，分別是遠雄、台灣、紐約、宏泰、瑞泰、中央，這個群組的特性是屬於產品弱勢型，選擇熱門的主力商品為行銷策略，亦有其特定目標市場做為行銷主力。

（1）產品取得途徑：產品資訊通常為觀察產品領導群組所推出之產品，層級屬於較普遍性之一般產品。

（2）創新能力及速度：僅能配合市場之需求提供各種產品之服務，針對產業脈動反應速度較低，投入研發創新之人力、物力、財力較前三個群組為低。因中央為國營企業，台灣尚有公營企業之色彩，兩家公司仍有部份特殊產品販賣，但已漸為一般壽險公司取代。

（3）產品的廣度及深度：產品不足多樣化，屬於成熟階段的產品較多。

（4）資金財務充裕性：由於產品亦屬於成熟階段的較多，業務狀況還算穩定，資金充裕性較不佳，支援相關產品研發活動，大多量力而為，僅能些許的投入。財務狀況隨著獲利狀況亦僅適度的擴充軟、硬體設備，努力做好各項服務。

（5）掌握產品通路：各公司於全國之服務、銷售據點約僅有 50 個左右，甚至於更少，於服務、銷售上有許多不便。

（6）整體人力資源配合性：公司之各項條件為一般水平，投入

人力資源管理、人才培育、人員激勵上之資源較少，人才流動性較高，吸引人才之條件亦較前三群組為差，相對的產品創新、研發速度，及知識累積上亦較前三群組落後。

(7) 經營規模：公司之資本額在二十億元左右，遠雄稍高為四十三億元。新契約保費收入，台灣有一百三十八億元、紐約有一百一十六億元、宏泰有五十六億元、遠雄有二十五億元、中央有二十億元、瑞泰有七億元，總保費收入方面，台灣有三百零八億元、紐約有一百五十六億元、宏泰有九十八億元、遠雄有八十四億元、中央有一百二十二億元、瑞泰有二十一億元。除台灣因經營時間較久，總保費收入較高外，其餘均遠遠落後。

5.3 策略群組移動障礙

移動障礙是由產品快速跟隨群組移動至產品領導群組，產品模仿群組移動至產品快速跟隨群組，產品落後群組移動至產品模仿群組而產生的移動障礙。而由產品模仿群組移動至產品領導群組，或是產品落後群組移動至產品快速跟隨群組，這種跳躍是不可能的。移動障礙之來源，主要是以產品構面作考量，以本研究之資料、深度訪談之經驗提供，參考Mcgee & Thomas (1986) 移動障礙來源理論，加上自

身之經驗與心得，將此四個策略群組移動障礙之來源，彙整如下：

(1) 產品領導群組移動障礙來源

此群組主要公司有四家，國泰、南山、新光、安泰，主要移動障礙來源歸納如下：

1. 品牌名稱
2. 銷售、服務系統
3. 地理涵蓋範圍
4. 經濟規模
5. 人力資源管理能力
6. 研發、創新能力

產品領導群組移動障礙來源說明：

1. 品牌名稱：擁有全國最高知名度之前四名公司，一.國泰、二.南山、三.新光、四.安泰，此為其他公司望塵莫及的，因此構成了移動障礙。

2. 銷售、服務系統：有300個以上的服務、銷售據點，所建構的網絡相當密集，且全國電腦連線作業，在任何地方都可辦理理賠、保單貸款、變更...等事宜。

3. 地理涵蓋範圍：涵蓋全國各地。

4. 經濟規模：新契約保費收入及總保費收入，分別為一千四百九十六億元及六千一百三十億元，四家公司合計市占率，分別為55.4%及68.9%。

5. 人力資源管理能力：由於公司之各項條件配合，如薪津結構、

制度健全、教育訓練落實、人員受到優渥的激勵措施、人力資源管理上落實，除了流動性低外，也吸引大量優秀的業務人才及其他配合人才，使得公司產品創新與知識累積上優於其他群組。

6. 研發、創新能力：本群組內之公司擁有自己的精算師，能研發、設計，創新產品，超越同業間之速度，能掌握產業脈動。投入研發創新之人力、物力、財力高於同業。國泰人壽於今年推出連結連動式債券的投資型保單，單日募得六十億元，在市場上搶得先機。

產品快速跟隨群組如欲移動至產品領導群組必須以此六項為目標，並以保費收入為策略目標。

(2) 產品快速跟隨群組移動障礙來源

此群組主要公司有二家，富邦、中國，主要移動障礙來源歸納如下：1.行銷及服務系統 2.市場涵蓋面 3.研發、創新能力

產品快速跟隨群組移動障礙來源說明：

1. 行銷及服務系統：擁有優勢的產品行銷及服務系統通路據點，各公司於全國之服務、銷售據點約有200個左右，通路網絡有優勢。

2. 市場涵蓋面：產品多樣化，幾乎包含所有的商品，是以全方位作為市場行銷策略。

3. 研發、創新能力：公司部份擁有自己的精算師，能研發、設

計，創新產品，能掌握產業脈動速度。投入研發創新之人力、物力、財力高於同業，

產品模仿群組移動至產品快速跟隨群組，則產品行銷及服務系統通路據點，是努力方向

(3) 產品模仿群組移動障礙來源

此群組主要公司有二家，三商、興農，主要移動障礙來源歸納如下：1. 垂直整合能力 2. 市場區隔 3. 行銷能力

產品模仿群組移動障礙來源說明：

1. 垂直整合能力：此兩家公司在國內關係企業眾多，可運用之資源相當豐富，整合後於服務、行銷之據點大增，並可運用人力資源管理能力，構成移動障礙。
2. 市場區隔：以利基市場做為目標市場，市場區隔明確。
3. 行銷能力：善用關係企業資源，作為其行銷之問路石，使其行銷能力相當良好。

產品落後群組移動至產品模仿群組，行銷策略擬定以利基市場做為目標市場，市場區隔明確。

(4) 產品落後群組移動障礙來源

因為產品領導群組、產品快速跟隨群組與產品模仿群組之產品層次優於產品落後群組，所以不會向產品落後群組移動，因此產品落後群組不具有移動障礙之存在，僅具有產業外界欲進入人壽保險業之進入障礙。

人壽保險業之進入障礙主要項目為資金、人才、產品、行銷及服務系統通路、經營規模，其中資金人才障礙較易克服，集資足夠的資金，重金招募人才，但意圖找到產品可以販賣，行銷及服務系統通路的建立，經營規模要到抹某種程度，仍是主要之進入障礙。

人壽保險業之退出障礙是非常困難的，因有政府的保護政策及保險發展基金會，備有保險安定基金，目前已累積四十億元，加上先前保險公司裁撤或合併之經驗，人壽保險業幾無退出之路。

第六章 結論與建議

6.1 結論

本研究是以多元尺度分析法，將台灣地區壽險業，資本額二十億元以上之保險公司，依據所能取得之初級、次級資料，運用產品分類矩陣、產品創新競爭矩陣、產品距離矩陣，透過多元尺度統計分析方法，，可以計算出各公司產品定位座標表，畫出各公司產品定位圖，根據深度訪談，可依據各家公司產品定位與公司經營策略，加以區分為四個策略群組。

策略群組之名稱為產品領導群組、產品快速跟隨群組、產品模仿群組及產品落後群組。

（一）產品領導群組：

此群組包含六家公司，分別是國泰、南山、新光、安泰、保誠、大都會。

（二）產品快速跟隨群組：

此群組包含四家公司，分別是富邦、中國、國華、統一安聯。

（三）產品模仿群組：

此群組包含四家公司，分別是國寶、三商、興農、幸福。

(四) 產品落後群組：

此群組包含六家公司，分別是遠雄、台灣、紐約、宏泰、瑞泰、中央。

本研究以產品取得途徑、創新能力及速度、產品的廣度及深度、資金財務充裕性、掌握產品通路、整體人力資源配合性及經營規模等項目來說明其行為特性。

各策略群組之行為特性及產品策略皆有差異，產品領導群組行為特性為既深且廣，產品策略採領先、主動攻擊策略，產品快速跟隨群組行為特性為兼顧各顧客層面，產品策略採全面出擊策略，產品模仿群組行為特性為瞄準特定族群，以利基做為考量，強攻目標市場，產品策略採模仿產品，差異化行銷策略，產品落後群組行為特性為既淺且窄，產品策略採熱門且成熟的主力商品為行銷策略。

四個策略群組中，產品領導群組、產品快速跟隨群組、產品模仿群組具有移動障礙，其中：

產品領導群組移動障礙來源有： 1. 品牌名稱 2. 銷售、服務系統 3. 地理涵蓋範圍 4. 經濟規模 5. 人力資源管理能力 6. 研發、創新能力。

產品快速跟隨群組主要移動障礙來源如下：1. 行銷及服務系統

2. 市場涵蓋面 3. 研發、創新能力。

產品模仿群組主要移動障礙來源有：1. 垂直整合能力 2. 市場區隔 3. 行銷能力

產品落後群組不具有移動障礙之存在，僅具有產業外界欲進入人壽保險業之進入障礙。

6.2 建議

一、實務上建議

本研究可區分出台灣地區壽險業有四個策略群組，有助於了解此產業的競爭型態及各群組之產品策略優勢與劣勢，保險公司可由策略群組分析了解自身所處之產品定位地位，再擬定未來之策略方向時可作為參考。例如移動到較有利的群組，或加強自身在現有群組之產品定位地位，或建立新的群組與現有的群組競爭，然欲到達此目的業者應具備產品創造能力來因應。

移動障礙乃是阻礙企業由一策略地位移至另一種策略地位之障礙或因素，不同的策略群組因存在著不同的移動障礙，使公司所獲得之績效不同。公司在具有較高移動障礙之群組內，將比在具較低移動障礙之群組內，有較大的潛在利潤，因此壽險業者在策略擬定移動方向

時，須考量群組間的抗拒情況及移動時之成本效益，以採取向較有利的群組移動。

保險公司可清楚的知道定位於那個群組，評估自身的能力與稟賦，將資源投入與本身符合之產品定位群組領域，增加績效，以減少不必要之投資浪費。

二、學術上建議

(1) 後續研究者可以針對不同策略群組獲利狀況差異作比較，及以較長期間的縱斷面，來研究壽險業中策略群組的移動情形，以產品競爭態勢的變化，及其移動情況對績效之影響加以再深入研究。

(2) 定位是否改變？改變原因是由於聯盟、整合或是購併所造成。

(3) 產品創新能力、定位與群組之關係。

參考文獻

一.各研究公司之網站：

中央人壽	www.ctoc.com.tw
臺灣人壽	www.twlife.com.tw
保誠人壽	www.prudential-uk.com.tw
國泰人壽	www.cathaylife.com.tw
中國人壽	www.chinalife.com.tw
南山人壽	www.nanshanlife.com.tw
國華人壽	www.khl.com.tw
新光人壽	www.sk1.com.tw
富邦人壽	www.fubonlife.com.tw
國寶人壽	www.globallife.com.tw
三商人壽	www.mli.com.tw
興農人壽	www.sinonlife.com.tw
幸福人壽	www.singforlife.com.tw
遠雄人壽	www.fglife.com.tw
宏泰人壽	www.hontailife.com.tw
統一安聯人壽	www.allianz.com.tw
安泰人壽	www.inglife.com.tw

大都會人壽 www.metlife.com.tw

紐約人壽 www.nylitc.com.tw

瑞泰人壽 www.winterthur.com.tw

二. 英文部分

1. Aaker,D.A.(1995), Strategic Market Management,N.Y.:John Wiley & Sons,Inc.
2. Afuah,A.N., (1998) , Innovation Management,Strategic,Implementation, and Profits;N.Y.:Oxford University Press,Inc.
3. Amit,R.and Schoemaker,P.J.H., (1993) , Strategic Assets and Organizational Rent ,Strategic Management Journal,Vol.14,No.1,pp33-46.
4. Ansoff,H.& Stewart,J., (1967) , Strategies for a Technology -Based,HBR.
5. Bain,J.S., (1956) , Barriers to New Competition,Harvard University Press, Cambridge,MA.
6. Barney,J.B., (1991) , Firm Resource and Sustained Competitive Advantage ,Journal of Management,17 (1) ,pp.99-120.
7. Barney,J.S., (1997) , Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Addison-Wesley Pubishing Company.
8. Caves,R.E. and Ghemawat,p., (1992) , Identifying Mobility Barriers, Strategy Management Journal, Vo1.13,pp.1-12.
9. Caves,R.E. & Potter M.E., (1977) , From Entry Barriers to Mobility Barriers :Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition,Quarterly Journal of Economics, Vo1.91,pp.241-259.

10. Chandler,A.D, (1962) , Strategy and Structure :Chapter In The History of The America Industrial Enterprise,Carbridge Mass :M.I.T. Press.
11. Cool,K.O., (1985) , Strategic Group Formation and Strategic Group Shift:A Longitudinal Anaysis of the U.S. Pharmaceutical Industry,1963-1982, Doctoral Dissertation, Graduate School of Business Purdue University.
12. Easingwood, C and Koustelos,A., (2000) , Marketion HighTechnology :Preparation,Targetion, Positioning, Execution, Business,43,pp.27-34.
13. Fiegenbaum, A. and Thomas, H., (1990) , Strategic Group and Performance “ The U.S. Insurance Industry,1970-84, Strategic Management Journal, Vo1.11,pp.197-215.
14. Fiegenbaum A., McGee J. and Thomas.H., (1987) , Exploring the Lindage Between Strategic Groups and Competitive Strategy, International Studies of Management & Organization Vo1.XVIII,pp.6-25.
15. Freeman C., (1982) , The Economics of Industry Innovation, England : penguin.
16. Glueck,w.f., (1976) , Business Policy : Strategy Formulation and Management Action ,2nd ed,New York:MacGraw Hill.
17. Hall,R. (1992) , The Strategic Analysis of Intangible Resource,Strategic Management Journal,Vol.13,p140.
18. Hatten, K.J. and Hatten, M.L., (1987) , Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability, Strategic Management Journal,Vo1.8,pp.329-342.
19. Hill W.L., (1998) , Strategic Management Theory : Charpter 2 Stakholders and the Corporate Mission, Houghton Mifflin

- Company,pp.35-37.
20. Hunt, M., (1967) , Competition in the major Home Appliance Industry,1960-1970,Ph. D. Dissertation , Harvard University.,pp.81-89.
 21. Hofer C,W. and Schendel ,D., (1987) , Strategy Formation : Analytical Concept, West Publishing Co.
 22. Jaffe, A.B., (1989) , Characterizing The Technological Position of Firms With Application To Quantifying Technological Opportunity and Research Spillovers, Research Policy 18,pp.87-97.
 23. McGee, J. and Thomas, H., (1986) , Strategic Group : Theory, Research and Taxonomy, Strategic Management Journal, Vol.7,p.151.
 24. Mehrac, A., (1996) , Resource and Market Base Determination of Performance in The U.S. Banking Industry,Strategic Management Journal, Vol.17,pp.307-322.
 25. Miles, R. E., and Snow C.C., (1978) , Organizational Strategy, Structure, and Process. New York : McGraw-Hill.
 26. Porter, M. E., (1980) , Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors, N. Y.: Free Press.
 27. Rise, A and Trout,J., (1981) , Positioning : The Battle For Your Mind ,1sted, New York :McGraw Hill,Inc.,pp.12-24.
 28. Rosenbloom, R., (1989) , Research on Technological Innovation Management and Policy,Jai Press INC Vol.4,p.2.
 29. Schmoch W., (1995) , Evaluation of Technological Strategies of Company by Means of MDS Maps, Internaional Journal of Technology Management , Vol.10 Nos4/5/6 , pp.426-440.

30. Schumpeter,J., (1928), The Justability of Capitalism ,Economic Journal, Septmber,pp.361-386.
31. Stuart,t.e.and Podolny,j.m.,(1996), Local Search and The Evolution of Technological Capabilities, Strategic Management Journal,Vol,17,pp21-38.
32. Teece ,D.J.(1988), Capturing Value from Technological Innovation, Integration, Strategic Partenering, and Licensing Decisions, Interface,pp.464-476.
33. Thurow,L.(1999), Building Wealth: THE New Rules for Individuals, Companies and Nations in a Knowledge-based Economy. Big Apple Tuttlei-Mori Agency.

三.中文部份

- 1.中華民國人壽保險商業同業公會 (民 91), 2001 年人壽保險業務統計年報。
- 2.方世榮 (民 89) 譯 , Kotler,P.著 , 行銷管理學 , 臺北 , 東華書局 , Marketing Management.
- 3.王美音 (民 84) 譯 , Leonard-Barton, D.著 , 知識創新之泉 , 台北 , 遠流出版社 , Wellspring of Knowledge:Buliding and Sustaining the Sources of Innovation.
- 4.王俊傑 (民 86), 我國塑射出成型機業策略群組與經營績效關係之研究 , 國立中興大學企業管理研究所碩士論文。
- 5.古永嘉(民 85) 譯 , Cooper,D. R.and Emory,C.W.著 , 企業研究方法 , 臺北 , 華泰書局 , Business Research Methods.

- 6.司徒達賢（民 90），策略管理新論初版，台北，智勝文化事業有限公司。
- 7.江幸鴻（民 89），動態策略組結構、競爭重定位，與經營績效之研究-台灣汽車產業之縱斷面分析，中原大學企業研究所碩士論文。
- 8.李田樹、李芳齡（民 89）譯，Hamel 著，啟動革命，台北，天下遠見出版，Leading The Revolution。
- 9.吳思華（民 89），策略九說，臺北，臉譜出版公司。
- 10.呂邵華（民 81），新竹科學工業園區高科技廠技術策略之研究，東海大學企業管理研究所碩士論文。
- 11.周欣君（民 90），女性雜誌的市場區隔與產品定位分析，國立臺灣師範大學傳播管理研究所碩士論文。
- 12.林東益（民 91），技術定位與技術策略群組之研究—以臺灣半導體封裝產業為例，國立雲林科技大學企業管理系碩士班碩士論文。
- 13.洪明洲（民 86），管理：個案、理論、辨證，臺北，科技圖書。
- 14.徐作聖、邱奕嘉（民 89）譯，Afuah. A 著，創新管理，台北，華泰書局，Innovation Management。
- 15.高興國（民 85），銀行授信策略群組與授信績效關係之實證研究，

國立中央大學企業管理研究所碩士論文。

16.高秀如(民90),以資源基礎觀點探討航空貨運承攬業核心能力及其對營運績效影響之研究,國立海洋大學航運管理學系研究所碩士論文。

17.袁宗蔚(民82),保險學,臺北,三民書局。

18.莊尚平(民90),資源基礎理論下持久競爭優勢之整合性架構初探,國立台灣科技大學工業管理研究所碩士論文。

黃營杉(民88)譯,Hill,C.W.L.and Jones,G.R.著,策略管理,臺北,華泰書局,Strategic Management Theory。

許雅惠(民82),台灣人壽保險業經營策略與經營績效之相關研究,國立臺灣大學商學研究所碩士論文。

許筱雯(民88),台灣地區國際觀光旅館策略群組與營運績效之實證研究,銘傳大學國際企業研究所碩士論文。

陳雲中(民82),人壽保險學,臺北,三民書局。

陳時雨(民86),新銀行策略群組之實證研究,淡江大學國際貿易學系國際企業管理研究所碩士論文。

陳芙靜(民91),技術/行銷策略配合、產品創新性、產品創新績效三者間關係之研究,國立成功大學企業管理系碩士論文。

郭晉榮(民82),策略群組、經營策略與績效關係之研究-以台灣區

電線電纜業為例，私立中國文化大學國際企業管理研究所
碩士論文。

郭文彬（民 90），公賣局啤酒資源條件競爭優勢個案分析-資源基礎
理論之應用，國立交通大學經營管理研究所碩士論文。

黃文卿、林晏州（民 87），深度訪談之理論與技巧，國家公園學報，
8 卷 2 期，頁 166-178。

黃寬模（民 89），台灣高科技產業技術策略研究-以資訊電子業為例，
國立中山大學企業管理研究所碩士論文。

張佩傑（民 83），定位行銷策略，臺北，遠流出版社。

張瑩珠（民 85），線型影像感測業專利策略群組之研究，國立雲
林科技大學企業管理研究所碩士論文。

張麗慧（民 85），台灣地區飲料產業策略群組分析與移動障礙之
研究，國立中興大學農產運銷學研究所碩士論文。

張采瑜（民 86），台灣壽險業策略群組與經營績效之實證研究，國
立中正大學企業管理系碩士班碩士論文。

張靜宜（民 89），台灣主機板廠商的業務型態選擇策略-以資源基礎
觀點，國立東華大學國際企業管理研究所碩士論文。

張志堅（民 90），動態能耐管理與競爭互動之研究，義守大學管理科
學研究所碩士論文。

- 溫啟宏（民 87），IC 封裝業發展前景分析，工研院電子所。
- 楊大羽（民 91），大台中地區區域級以上教學醫院之技術策略群組定位研究，國立雲林科技大學企業管理系碩士班碩士論文。
- 楊浩二（民 85）譯，多元尺度法-理論方法與應用，國立編譯館，頁 3-18。
- 鄭煒騰（民 86），台灣地區人壽保險產業策略群組與經營績效之實證研究，銘傳大學國際企業管理研究所碩士班碩士論文。
- 賴士葆、謝龍發、曾淑婉、陳松柏（民 86），科技管理，國立空中大學。
- 鍾佳容（民 92），醫療保健雜誌市場區隔及產品定位之研究—以嘉義某區域醫院為例，南華大學出版事業管理研究所碩士論文。
- 鍾以勇（民 86），台灣醫院產業策略群組與績效關係之研究，國立中興大學國際企業管理研究所碩士論文。
- 謝良武（民 86），我國半導體製造技術策略之研究，國立中興大學企業管理研究所碩士論文。

附 錄

訪談一：

1. 訪談對象：國泰人壽（股）公司趙經理
2. 時間：2003年3月5日 下午14：00 15：00
3. 地點：國泰人壽斗六大樓5樓經理室
4. 次數：一次
5. 訪談內容彙整：

5.1 如何客觀的遴選人壽保險公司？

國內目前保險公司已經有二十八家，但在經營成效上能夠有所研究價值的公司可以選擇幾家公司，但如此很難有綜合性、客觀性的分析結果，如取約二十家即可足以反應出台灣地區壽險業之經營策略、產品策略。

5.2 如何判定產品的創新地位？

台灣壽險業自身開發出之商品，可以說是非常少，大都是拿美、日等保險先進國家已販賣之商品，稍加改良後在國內推出，如要說產品的創新地位，應該可以說是能夠先得到先進國家之產品資訊，在國內包裝、精算、廣告後首先推出的商品類別，就可以說是創新了。

訪談二：

1.訪談對象：安泰人壽（股）公司簡副理

2.時間：2003 年 3 月 7 日下午 15：00 16：00

3.地點：安泰人壽斗六通訊處經理室

4.次數：一次

5.訪談內容彙整：

5.1 人壽保險公司的商品有那些？如何判定產品的分類？

國內主要商品有很多先以本公司為例；如文之表 3.3，本公司有 32 種商品，但以壽險商品歸類有 17 種，有些商品只是利率變化或是給付的比例改變而已，這些均可列為同一類商品。

5.2 競爭公司如何以產品角度區分？其衡量標準？

保險公司之商品通常是大同小異，若硬要以產品角度區分，約有三項標準一為越領先推出的績效越好，二為採取小變化，如保費便宜一點、男女有別、吸煙不吸煙費率不同，三即是初期推出成本相當高，使業務量小、或資金不充裕、財務狀況不佳者不敢跟進。

訪談三：

1.訪談對象：台灣人壽（股）公司周經理

2.時間：2003 年 4 月 10 日下午 11：00 12：00

3.地點：台灣人壽嘉義分公司經理室

4.次數：一次

5.訪談內容彙整：

5.1 本研究以產品定位來區分策略群組，是否能準確的衡量保險公司的產品策略群組及定位？

首先是產品資訊取得方式正確，產品分類，公司兩兩比較產生之矩陣，應是相當嚴謹，以 MDS 統計方法，結果分出之策略群組及定位，在個人觀點應該可以說是準確的。

5.2 不同策略群組間的行為特性與差異。

在群組內之公司思考本身的產品策略及改變方向，有很大的助益，行為特性由產品取得途徑、創新能力及速度、產品的廣度及深度、資金財務充裕性、掌握產品通路、整體人力資源配合性及經營規模等項目來探討將會有很大的幫助。

訪談四：

1.訪談對象：國寶人壽（股）公司陳專員

2.時間：2003年4月11日下午15：00 16：00

3.地點：國寶人壽雲林通訊處會議室

4.次數：一次

5.訪談內容彙整：

5.1 策略群組移動障礙有那些？

產品領導群組移動障礙來源有： 1.品牌名稱 2.銷售、服務系統 3.地理涵蓋範圍 4.經濟規模 5. 人力資源管理能力 6.研發、創新能力。

產品快速跟隨群組主要移動障礙來源如下：1.行銷及服務系統 2.市場涵蓋面 3.研發、創新能力。

產品模仿群組主要移動障礙來源有：1. 垂直整合能力 2.市場區隔 3.行銷能力

訪談五：

1.訪談對象：富邦人壽（股）公司李經理

2.時間：2003 年 4 月 11 日下午 15：00 16：00

3.地點：富邦人壽雲欣通訊處經理室

4.次數：一次

5.訪談內容彙整：

如何客觀的遴選人壽保險公司？

可選擇國內保險公司，無論是老八家，或是新八家都可，如此合計

16 家，再加上在國內經營績效良好的安泰、紐約、大都會、瑞泰，

約 20 家即可反應出，產品定位，產品策略群組。

訪談六：

1.訪談對象：興農人壽（股）公司宋協理

2.時間：2003年4月17日下午15：00 16：00

3.地點：興農人壽總公司會議室

4.次數：一次

5.訪談內容彙整：

5.1 本研究以產品定位來區分策略群組，是否能準確的衡量保險公司的產品策略群組及定位？

一般研究都是以行銷面、組織面及績效面來區分策略群組，以產品來區分群組，理論上來說並無不當，因為保險公司最主要的收入來源，還是以販賣保險商品，而後取得資金運用，才有績效面的產生。商品本身好不好，賣的好不好？其實是息息相關的，這些都跟保險公司的產品策略、經營策略有著密切的關聯，以產品定位來區分策略群組，應能準確的衡量保險公司的產品策略群組及定位。