

日本市場的人壽保險行銷體系

---系列 3 從經濟快速增長期至泡沫經濟期---

日本從 1950 年代後期進入經濟快速增長期，對保險的需求大幅度增加。當時財務省明文禁止保費和商品內容的多樣化，銷售競爭僅依靠業務員的人海戰術。女性仍佔業務員的大多數，特別是 1950 年代後期電鍋，洗衣機等家電產品的普及，把主婦從家務中解放出來，讓她們有更多的自由時間參與保險銷售的業務。

隨著人壽保險銷售投保率的上升及銷售上的競爭日趨激烈，保險業務員的生產力開始下降。業務員招攬業務大多係基於人際關係。他們試圖將保單銷售給親戚朋友，這些親戚朋友並非對該保單保險保障有需求，而係礙於人情或朋友道義而投保。另有些業務員為了招攬保險，於招攬初期即頻繁拜訪客戶并贈送禮品，與客戶建立親密的人際關係。這樣的招攬方式稱之為 G-N-P(取三個日語詞彙：義理／Gili, 人情／Ninjyo, プレゼント／Present, 日語發音的第一個字母，意即義理(Gili), 人情(Ninjyo), 禮物(Present)等方式招攬保單。

藉由 G-N-P 招攬方式取得的保險契約繼續率較低。有些保戶於保險契約未滿期前就解約轉而投保其他業務員招攬之新契約，係因其於投保始期根本就不需要該份保險契約。另一方面，業務員和保險公司之間的僱傭關係也存在著不安定因素。很多業務員都不滿受僱條件，如果不能完成公司規定的業績達成率就會考慮辭職。當時很多業務員都是約僱性質，反復轉業也不會影響其作為正式職員之資格條件。而且，在其他人壽保險公司尋找業務員工作也非難事。

在過去數十年間，因 G-N-P 招攬方式所導致保險契約繼續率過低的問題，因保險商品訂價及商品設計缺乏鑑別度形成激烈銷售競爭所導致保險業務員定著率過低的問題及缺充足的專業訓練，這些問題已受到各界及監理機關的關注。例如，西元 1958 年 9 月財務省要求保險公司針對上述問題採取因應措施。但是並無顯著改善。

在 1959 年 4 月，由保險業界，金融機關，學者，以及保戶等代表各方面的專家組成

財務省的諮詢委員會，即保險審議會。有關業務員的問題自然也是委員會的審議事項之一。他們建議保險公司要明確設定所需條件，以此來嚴格要求業務員，并對新職員強化轉業培訓。同時委員會指出當前建立正式職員的業務員制度的重要性。

因此，在西元 1963 年 4 月訂定了業界通用的業務員考試制度，西元 1965 年時，外勤人員專門課程教育制度標準化，然而，自 1960 年代後期以來，雖人壽保險投保率已經達到顛峰，銷售競爭更加激烈，專職業務員人數也有所增加，但有關上述業務員的相關問題並無顯著改善及進展。

另一方面，西元 1960 年代後期日本經濟開始發展，隨著國民生活水準的改善，客戶的需求



也變得多樣化。除了要求高額的壽險保障以外，對醫療險保障的需要也快速增加。有些保險公司開始在現有之壽險保單中增加附約提供醫療險保障。同時，專門銷售醫療險商品的 Alico Japan 及 Aflac Japan 等外商保險公司，自西元 1973 年 12 月以後亦陸續進入日本的保險市場。



隨著外商保險公司進入日本保險市場，產生了名為店頭銷售 (over-the-counter) 之新的銷售管道。此銷售管道主要設置在百貨公司或超級市場。加之西元 1979 年 8 月成立之索尼保德信人壽保險公司，也將革命性的業務員銷售制度引進了日本。該公司的業務員被稱為人壽保險設計規劃師，他們都是於就職於索尼保德信公司前就具備了熟練銷售技巧之專職業務員，並且就職後接受有關財務規劃等相關專業訓練。該人壽保險

規劃師制度的特色是業務員具備全方位銷售技能以及金融知識，因此他們有能力滿足客戶多樣化的需求，為其提供最合適的保險商品。

儘管國內部分壽險公司開始推行店頭銷售之新銷售管道或致力於開發專職業務員之銷售管道，然而從西元 1970 年代至 1980 年代，國內壽險公司的業務員還是以兼職的女性為主力，尤其是西元 1980 年代後期日本進入泡沫經濟時期，隨著利率的自由化及金融法規的鬆綁，客戶的需求也變得更加多樣化。

未完待續

※ 以上，是根據姜英英女士（一橋大學商學博士）的英文版的論文，由本財團譯成中文。

原文獻請參照 http://olis.or.jp/e/pdf/asia_report0003en.pdf