

## 日本市場的壽險行銷體系

---系列1：第二次世界大戰前---

現代保險制度是在明治維新之後引進日本的。1867年，福澤諭吉出版了一本非常有名的著作，對這種制度進行了詳細的介紹，書名叫《西洋旅案內》（中譯：西洋旅遊介紹）。在讀完這本書之後，許多商人和知識分子開始對保險業感到興趣。幾年後其中一些人率先在國內創立了保險公司。

在這樣的背景下，大部分日本保險公司均仿照西方保險公司的營運模式來經營自己的業務，包括產品設計或行銷制度。然而，日本保險公司和西方保險公司採用的業務模式在許多方面都不同。特別是人壽保險行銷制度中有些特點是日本市場獨有的。

1881年7月，在東京都知事的批准下，現代日本第一家人壽保險公司明治人壽保險公司成立。直到1888年3月第二家公司帝國人壽保險公司成立前，明治人壽保險公司幾乎獨佔了整個人壽保險市場，此時與之相競爭的只是一些相互協會，當時的人甚至認為這些相互協會不算是保險公司。第三家成立的保險公司是日本人壽保險公司，於1889年7月成立。這三家公司與後來成立的保險公司都以股份公司的形式成立，雖然直到1899年6月之後，日本的法律才明確禁止相互組織的公司形式。

但是隨著第一部《保險業法案》生效，這種相互組織於1900年7月重新合法化。隨後兩家相互保險公司第一人壽保險公司和千代田人壽保險公司，分別於1902年和1904年成立。這兩家公司後來成為前五大保險公司之一，前五大也包括了上述三家股份公司。在這樣的情況下，加上保險業尚處在萌芽階段，不同的組織形式對日本人壽保險行銷體系的發展都產生了很大的影響。

在相互保險公司進入市場之前，代理人制度是人壽保險業最普遍的制度。初期大多數的代理人都是銀行家或者當地的知名人士。很顯然地，保險公司的意圖是利用這些人的社會影響力和公信力來推銷保單，因為那個時候人壽保險業務還不為人們所熟知。當然大多數人的代理人會先為自己購買保單，然後才開始遊說別人購買，同時他們其中一些人甚至是保險公司的股東。例如，在帝國人壽保險公司和日本人壽保險公司成立的最初幾年，他們的代理人中有許多人都持有一定數量的公司股份，這就是所謂的股東代理人政策。



第一人壽保險公司的創始人矢野恆太  
（資料來源：第一人壽保險公司一百年歷史，第 36 頁）

除了招攬保險業務之外，代理人還負責收取保費。獎勵是以佣金的形式支付的,對於他們賣出的每一張保單，他們可以賺取投保金額的百分之三至百分之五的佣金,此外他們也可以從收取的保險費中抽取百分之五作為佣金。所有公司在這一時期的業務都有逐步成長,可以說這種代理人制度在早期階段是很有效的。

然而，大多數的保險代理人僅將保單銷售當成副業,隨著保險公司有效保單件數逐年增加，許多代理人對收費業務比銷售保單更有興趣。因此，代理人的整體經營績效從20世紀初起開始下降。



大正時代（1912年-1926年）東京火車站（資料來源：明治人壽保險公司110年的歷史，第70頁）

註：東京火車站大樓是日本現代化建設的象徵之一。這個項目是1908年開始施工的,1914年竣工。

大約在這一時期,最先成立的兩家國內相互保險公司第一人壽保險公司和千代田人壽保險公司開始經營自己的業務。這兩家公司都採用業務員制度，且以計件的方式支付報酬。同時千代田人壽保險公司還引入了代理人制度，大多數的代理人同時也是出資者。此外，在銷售策略上，這些相互保險公司還強打互利關係，並將這種相互依存關係與產品設計結合,也就是分紅保單的銷售上。

根據他們的相互依存理論，只有相互保險公司才會真正優先考量保戶的權益，而且會將公司的所有盈餘都回饋給保戶變成股東的利潤。顯然，這是一種行銷手法，這種訴求將重點放在組織差異上，而不是簡單的價格競爭。實際上當時相互保險公司的保費訂價高於一般的股份公司,但相互保險公司承諾支付較高保險紅利給保戶。後來分紅保單成為主流產品，說明這種作法很有說服力，也容易被廣大的客戶所接受。而另一方面，相互保險公司之間的競爭主要集中在保單分紅上。

鑒於上述情況，我們有充分的理由相信，自從相互保險公司進入以後，市場競爭變得更加複雜了，股份公司被迫改革他們的行銷體系，讓自己具有更強的競爭力，只有這樣才能在這個行業繼續存活下去。具體地說，他們開始引進業務員制度，同時採取了一些具體措施，例如佣金給付採用計件方式，以提高他們現有的代理人的經營績效。明治人壽保險公司、帝國人壽保險公司和日本人壽保險公司分別於1920年，1924年，1926年宣布以業務員渠道作為主要銷售渠道後，業務員渠道在1920

年代以後成為最主要的銷售渠道。

但是，由於大多數公司都沒有放棄代理人渠道，所以代理人渠道持續扮演著重要的角色，即使是在第二次世界大戰期間，還不斷有新的公司成立，儘管代理人渠道業績的成長速度低於業務員渠道。在第二次世界大戰後時期，兩個渠道間的成長率差距迅速地擴大，我們將在下一次報告中更加詳細地討論這方面的情況。

※ 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/report\\_asia.html](http://olis.or.jp/e/report_asia.html))