

不道德壽險行銷之個案研究

A Case Study of Unethical Life Insurance Marketing

謝耀龍* (Yaolung J. Hsieh)

摘要

透過文獻的整理，本文將行銷道德的各種面向做一說明，並敘述「壽險行銷道德」的判斷標準。更藉由美國一壽險公司個案的討論，來對本國壽險業之行銷道德提出建議。

關鍵字：壽險行銷道德，原則取向，結果取向，消費者主權

Abstract

Relying on literature review, this paper proposes a life insurance marketing framework that has both theoretical ground and practical implications. Based on this framework and secondary data, this paper conducted a case study of inappropriate marketing of xxx life insurance firm in the U.S. The data indicated that both the life insurance company and its branch marketing manager were unethical. In addition to a thorough discussion of the findings, this paper also provided several suggestions for the life insurance firms in Taiwan.

Keywords: life insurance marketing ethics, deontological evaluation, teleological evaluation, consumerism

* 政治大學商學院風險管理與保險學系教授，Professor, Department of Risk Management and Insurance, National Chengchi University.

投稿日期 2003/10/08 接受日期 2004/02/09

一、緒論

不道德行銷指的是，違反道德或使用不道德的行銷手法，以獲取公司或個人的目標。根據一項針對美國行銷協會會員的調查結果顯示(Chonko and Hunt 1985)，這裡所涉及的不道德行銷內涵，主要包括以下十個主要構面：賄賂(如，有問題的佣金給付)、公平性(如，操弄他人或提供顧客不需要的服務)、誠實(如，欺騙顧客以獲取訂單)、價格(如，差別定價或佯稱產品較佳而索取較高價格)、產品(如，提供對顧客無益之產品)、人事(如，聘用與解雇之標準)、保密(如，使用或取得保密性或具競爭性之資訊)、廣告(如，誤導顧客)、操弄資料(如，扭曲或造假統計資料或資訊)及採購(如，以人情交換方式選擇供應商)。

不道德行銷往往造成顧客權益受到傷害，公司及其行銷人員的有形(譬如，必須提供財務補償)與無形資產(譬如，名聲玷污)也可能因而受損。相反地，具高道德標準的企業，比其他道德標準較低的競爭者，通常具備三項競爭優勢(Bower 2003)：

1. 具高道德標準的企業，因為員工知道自己可以果斷、自信地去做正確的事，所以往往可以產生較高的驅動力與效率；
2. 具高道德標準的企業，比較容易吸引能力強的人才，因此可以取得基本的競爭與利潤優勢；
3. 具高道德標準的企業，因為大家都相信它在任何時候所做的事都是正確的，所以與顧客、競爭對手及一般大眾的關係較為良好。

由於壽險業及壽險產品本身的特性使然，因此壽險公司與行銷人員在保險專業知識上通常高於消費者；正因為如此，壽險公司與行銷人員有更多機會操弄消費者及其購買行為。在「利」字當頭的誘因下，有些行銷相關人員就可能犯下不道德行為、而且愈陷愈深。為了避免這些情況發生，壽險業普遍重視「誠信原則」及行銷相關人員應遵守的道德章程。問題是，壽險行銷實務包羅萬象，並非這些道德章程所能一一涵蓋。因此，有必要提供更周延的壽險行銷道德架構，以供從業人員參考。此外，實際發生之案例往往有助於對理論架構之瞭解，因此本研究希望藉由探討曾在美國引起軒然大波的「xxx人壽不道德行銷」案例，闡述此架構在壽險行銷實務之適用性。綜言

之，本研究之主要目的有三：

- 一、透過既有文獻之探討，建構適用於壽險業之行銷道德架構；
- 二、剖析xxx人壽不道德行銷之來龍去脈，並且透過壽險行銷道德架構之檢視，以評斷其行銷實務是否不道德；
- 三、提供建議供壽險業相關人員參考。

二、文獻探討

(一)行銷道德之定義

在結合中西方觀點之後，謝耀龍(2004)將道德定義為「基於社會和諧與進步之目的，個人所應遵循的行為準則」。在論及企業「道德」時，狄喬治(De George 1986)認為，企業是社會及其活動與價值的一部分，因此也應遵守一定的行為準則。「信任」、「公平」、「誠實」與「尊重」，不但是社會，而且也是企業的主要價值。欠缺這些價值，企業將深受其害。譬如，如果大多數的廣告商都不誠實，那麼企業廣告將無多大意義、因為沒有人會相信它。因此，企業運作，與其他社會活動一樣，有其應負的道德責任。

企業存在的目的，在於開發與留住顧客(Levitt 1986)。行銷相關人員的主要責任則在於：確保企業「開發與留住顧客」的目的，能夠順利達成。因此，行銷相關人員的主要任務便是，「開發與留住對公司有利的目標顧客」。在達成這項使命的過程中，行銷相關人員必須接觸與溝通的對象除了外部顧客外，也可能包含內部同事(主管、同儕及屬下)。換言之，雖然行銷相關人員主要的互動對象是外部顧客，但是與其他相關人員之接觸(譬如，核保人員)也可能引發道德問題。

行銷道德所關心的是，企業在制訂行銷決策時，必須將道德標準作為重要的考量因素(Smith 1993)。小普洛與麥卡錫(Perreault Jr. and McCarthy 2002)認為「行銷道德」指的是，引領行銷決策與行為的道德標準。畢靈頓(Billington 1988)則認為，行銷道德是引導企業在某種情況下所欲表達行為與價值的原則。在行銷領域中，所謂的道德行為，就是展現道德價值的個人或組織活動。簡言之，行銷相關人員的道德問題，正是探討行銷道德之核心。綜合上述觀點，我們可以將「行銷道德」定義如下：

「為了達到社會和諧與進步及企業之行銷目標，從事行銷之相關人員或組織，必須遵守的言行規範」。

從這項定義，我們可以得知，即使當事者的職稱與行銷無關，只要其言行涉及行銷，就必須遵守應有的規範。

(二)行銷道德的判斷標準

在判斷個人言行是否合乎道德標準時，一般有兩種取向：其一為「原則取向」，其二為「結果取向」(Smith 1993)。

1.原則取向

支持原則取向的人，採取的是以「原則」為基礎的判斷方式。他們認為，某項行為一旦觸犯了「道德原則」，就是錯的，不管最後的結果如何。基督教的《聖經》或《十誡》上所規範的言行，可算是原則取向的代表。

2.結果取向

相對地，支持結果取向的人認為，如果某項行動的結果是好的，則該項行為就是對的。譬如，功利主義(utilitarianism)就是結果取向之一。在功利主義下，一項行動如果可以對大多數的人帶來(或可能帶來)最大的好處，則該項行為就是對的；否則，就是錯的。

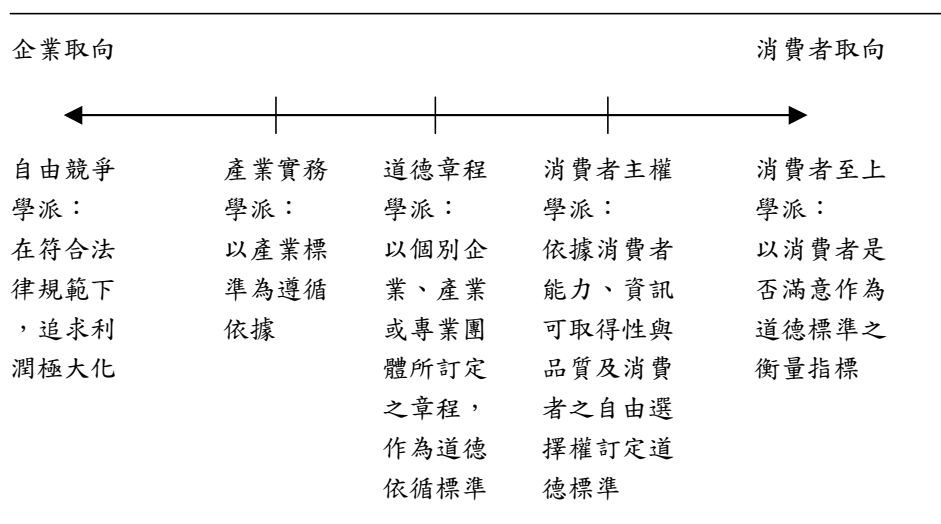
其實，「原則取向」與「結果取向」都有其缺點。「原則取向」往往缺乏彈性；「結果取向」則必須考慮「所有的可能結果」才能下結論，而這通常無法做到。目前大多數在我們日常生活中或企業行銷中的道德判斷，都是功利主義取向，也就是「結果取向」。但是，這並不表示我們可以忽略原則取向的道德判斷。在杭特與威陀(Hunt and Vitell 1986)所提出的行銷道德一般理論架構中就認為：行銷相關人員在進行道德判斷及決定最後所採取的行為時，同時採用了「原則取向」與「結果取向」。

(三)行銷道德架構

1.道德漸進性架構

為了說明為何每個企業在合法的情況下，會採取不同嚴格程度的道德判

斷標準，學者史密斯(Smith 1993)提出了道德漸進性(ethical continuum)架構(見圖1)。史密斯認為，各個企業與其員工所採的價值觀與立場，往往決定其行銷道德的評估標準。根據圖1所示，不同企業可能採取的價值觀與立場，可以分為具漸進性發展的五個類別：



資料來源：N. Craig Smith(1993), "Ethics and the Marketing Manager," in *Ethics in Marketing*, edited by N. Craig Smith and John A. Quelch, Richard D. Irwin, Inc., p. 21.

圖1 行銷道德漸進性架構

(1)自由競爭學派

自由競爭學派強調的是，只要合乎法律規範，企業本身可以盡其可能地追求本身的最大利潤與目標。自由競爭學派反應的正是著名學者弗利德曼(Milton Friedman)的自由市場哲學，其主要論點為：「只要遵守遊戲規則(即在沒有欺騙或詐欺的公平與自由競爭環境下營運)，企業只有唯一的社會責任，那就是『善用資源、創造利潤』」。

自由競爭學派已逐漸被摒棄，其理由有二：一、公平與自由競爭的市場是一種理想狀態，事實上並不存在；二、目前的法律規範趨勢是：1.要求企業的各利益攸關團體(stakeholders，如股東、員工、顧客及其他可能受到影響的社會大眾等)之權益必須受到均衡照顧，而不能獨厚某些團體(如股東)；2.法院的裁決偏向於保護消費者。

(2) 消費者至上學派

在整個行銷道德漸進性架構中，消費者至上學派與自由競爭學派是兩個極端。消費者至上學派所強調的是：企業必須「善盡小心、注意之義務」，「顧客滿意」則是評量行銷實務是否合乎道德的標準。致力於消費者保護的學者、專家或團體，通常是消費者至上學派的代表，譬如，美國的消費者聯盟(Consumers Union)或台灣的消費者文教基金會。

鑑於對「企業無法主動、誠心地提供令顧客滿意的產品與服務」之認知，這些學者、專家或團體致力於提供正確、客觀的資訊給消費者以協助他們改善生活品質，並且代表消費者向政府及產業遊說。但是，一味地保護消費者，也可能降低消費者搜尋最佳購買方案的意願及企業創新的動機。

(3) 產業實務學派

比較偏向自由競爭學派的另一行銷道德立場是，產業實務學派。產業實務學派強調的是：「商業規範」應被視為是評估行銷實務是否合乎道德的基礎。這裡的商業規範又可以分為：最佳企業的作法(較接近下述之「道德章程學派」)、特定產業的作法、其他國家產業的作法或最差企業的作法(較接近上述之「自由競爭學派」)。

(4) 道德章程學派

道德章程學派強調的是，應以個別企業、產業、或專業團體所訂定之章程，作為道德依循之標準。雖然道德章程學派體認到，企業在實務上不會完全遵循這些標準，但是這些章程仍代表企業或個別管理者渴望達到的目標。這些道德章程可以作為監控員工的方法，以避免員工從事不法行動(譬如，內線交易)或陷公司於不利的競爭劣勢之中(譬如，洩漏公司機密)。藉由對這些章程的認同與實踐，企業通常可以培養良好的企業文化。表1是美國人壽保險核保人(業務員)協會的道德章程，其中對於業務員應遵守的道德規範有一定程度的制約。

(5) 消費者主權學派

與其他企業道德架構不同的是，消費者主權學派的出發點不是道德哲學，而是行銷思想與實務。亦即，消費者主權學派主張的是，行銷經理必須滿足行銷理念之核心，即將「消費者權益」提升至第一優先。在行銷理念之

下，消費者主權學派強調的是，即使在沒有市場壓力的情況下，行銷經理仍然有義務辨認消費者「瞭解產品相關風險的能力」、「是否充分取得資訊」及「是否擁有自由選擇權」。

「消費者能力」構面強調的是，行銷相關人員應超越法律的基本要求，進一步透過行銷研究以瞭解顧客的一些背景(譬如，年齡、教育程度、收入等等)是否可能對其相關的風險判斷能力造成不利的影響。若然，某些弱勢的消費者應該被排除在公司的目標市場之中。「資訊可取得性與品質」構面重視的是，行銷相關人員必須提供足夠、正確而客觀的資訊，以協助顧客做成購買決策。「自由選擇權」構面訴求的是，讓消費者有自由選擇的權利；在此構面下的兩個考慮因素是：市場競爭程度及消費者的轉換成本。因此，試圖獨佔、寡佔或者刻意建立高轉換成本，都有違反行銷道德的潛在憂慮(Smith 1993)。

表1 美國人壽保險核保人(業務員)協會的道德章程

導言：那些從事人壽保險核保業務的人員所扮演的是，聯絡人壽保險、健康險與其他密切相關財務金融商品買賣雙方的獨特角色。這個角色必須對客戶與公司善盡專業之責任，同時必須權衡道德標準、以避免在落實這些義務時所產生的衝突。

我相信以下是我的責任：

高度重視自己的職業、並且努力提升其聲望。

盡我所能地滿足客戶需求。

維持客戶的信心。

提供足為典範的服務給客戶及受益人。

嚴守職業行為規範，以協助客戶保護其保險利益並且達到財務安全目標。

正確、誠實地提供相關資訊，以協助客戶做成決策。

透過持續地教育訓練精進自己的技巧與知識。

正確地執行業務，以便讓自己的作法有助於提升人壽保險核保的專業水準。

隨時注意相關的法律或法規，並且在實際工作中嚴加遵守。

與滿足客戶需求有正面貢獻的其他服務人員密切合作。

資料來源：Center for the Study of Ethics in the Professions Library, verified on August 14, 1998.

2. 壽險行銷道德架構

上述行銷道德漸進性架構詳細討論各個企業在合法的情況下，可能採取的道德判斷標準。其中，消費者主權學派更提出：行銷相關人員在制訂決策時應考量「消費者之能力」、「資訊可取得性與品質」及「消費者之自由選擇權」三個重要因素。從行銷道德的判斷標準而言，行銷道德漸進性架構所強調的仍以「原則取向」為主，行銷決策的「結果」似乎被忽略了。即使是消費者主權學派，雖然在促進社會和諧與進步及達成企業之行銷目標上，的確有其優勢，但是它只考慮消費者之需求，似有過於狹隘之嫌。

現在愈來愈受到企業重視的社會行銷概念(societal marketing concept)，主張企業應將社會與道德考量納入行銷實務，以提升消費者與社會之福祉。實際上，不少企業在採納社會行銷概念後，其銷售額與利潤都有突出的表現(Kotler 2000)。根據本文之定義，行銷道德也必須兼顧社會之和諧與進步，因此在彙整行銷道德架構時，有必要將「結果取向」納入其中。

(1) 原則取向標準

為了讓壽險行銷相關人員，有更具體的遵循標準，我們可以將壽險行銷道德領域分為三個構面：法律性道德、專業性道德與社會性道德(Dearborn 1992)。

1) 法律性道德

法律代表的是，社會對個人或組織言行要求的最低標準；它要求的是個人或組織「必須」怎麼做。相對地，道德則要求個人或組織「應該」怎麼做。雖然法律只是道德的底線，但是它在促成個人或組織的道德行為表現上，也有其貢獻。透過民事與刑事法規，法律為每個人提供了特定的道德行為指標。在法律的規範下，道德的行為因此被確認；它也構成了在任何情況下，一個理性的人應該遵循的規範。

2) 專業性道德

既然法律性道德只是道德的底線，那麼極有可能發生符合法律性道德標準，但是卻仍被視為不道德的行為。譬如，壽險業務主管讓專業知識不夠的新手與客戶洽談保險事宜，並不違法，但是卻違反了專業性道德。不管是產業所研擬的道德章程或個別公司所制訂的業務員道德規範，「專業」都是其中重要的遵循項目。不夠專業的業務員不但無法滿足顧

客的需求，而且也可能讓公司的聲譽受損。

這裡所指的「專業」，可以分為以下四類(謝耀龍 1997)：

a. 行銷專業知識

行銷專業知識，不但讓業務員懂得如何去區隔潛在顧客、掌握顧客的需求、採取適當的溝通方式，而且可以秉持顧客至上的理念、滿足顧客需求，因此有助於忠誠顧客的創造與維持。業務員銷售前的準備(譬如，慎選目標市場)、銷售中的溝通(譬如，資訊完全揭露、拒絕問題之處理及保單申請迅速送件等)與售後服務(譬如，保費收取日期及時通知、健康資訊之提供及理賠協助等)的良好表現，都是行銷專業知識的體現。

b. 產品專業知識

產品專業知識不足，往往使得業務員向顧客解說時，產生心虛、不踏實的感覺，同時也阻撓銷售之進行，當然更可能就此斷送商機。相對地，業務員熟稔產品專業知識，不但可以樹立自己的專業形象，而且能夠贏取顧客的信任、並增進成交的可能性。

c. 行業專業知識

這裡所指的行業知識，包括業務員對保險業應具備的專業知識及顧客行業的專業知識。所謂「三句不離本行」，業務員如果對顧客行業有一定程度的瞭解，不但可以縮短彼此的距離、在溝通上更形順暢，而且在顧客需求滿足上，也可以更切合實際。業務員對保險業的相關專業知識愈清楚，就愈容易掌握競爭者的動向，並且採取優於競爭者的行銷策略。

d. 管理專業知識

管理，簡言之，就是透過眾人的力量，將對的事情做好。因此，一位善於管理的業務員(或主管)，不但懂得選擇最理想的市場，而且知道如何分工合作、善用資源，以最有效的方式滿足顧客需求、並且達到公司與自己之目標。

3) 社會性道德

誠如社會行銷概念所重視的，除了消費者之權益外，社會福祉的提昇也應該是企業運作行銷實務時，應考量的重要目標。因此，除了法律性道德與專業性道德外，企業應視社會性道德為最高的遵循標準。社會性道

德的衡量標準，如同本章行銷道德定義中所指出，是「社會和諧與進步」。凡是破壞「社會和諧與進步」的行銷決策，都可視為違反社會性道德。

社會性道德重視的是對他人的關懷與尊重，這正是社會和諧與進步的主要動力。宗教，社會性道德的一環，可以將社會性道德的目標說明得更為詳盡。幾乎所有的宗教都認為群體應該凌駕於個人之上，並且堅信：如果每個人都自私自利，那麼群體將深受其害。這裡所強調的不是個人不應該有自利或自私觀念，誠如我國成語所言：「人不自私，天誅地滅」。社會性道德所重視的是：個人的自利，不應該是犧牲或侵犯他人權益的結果。

(2) 結果取向標準

除了原則取向標準外，壽險行銷相關人員¹在制訂行銷決策時，也應該考慮該決策的後果。這裡所謂的後果，主要涵蓋三類可能受到壽險行銷決策影響的對象：壽險公司、保戶與社會大眾(Dearborn 1992)。

1) 對壽險公司之道德責任

《保險業務員管理規則第十四條》載明：「業務員經登錄後，應專為其所屬公司從事保險之招攬。」《第十五條》則明示：「業務員經授權從事保險招攬之行為，視為該所屬公司授權範圍內之行為，所屬公司對其登錄之業務員應嚴加管理並就其業務員招攬行為所生之損害依法負連帶責任。」由此可見，保險業務員在執行業務時，是保險公司的最直接代表。他(她)的日常舉動，都代表公司的形象；一旦有不道德的事情發生，社會大眾便可能懷疑公司也不道德。因此，保險業務員必須對保險公司秉持「忠誠」，並且善盡「誠實」義務，以完成公司所賦予的各項工作與責任。否則，就可能讓保險公司受到傷害。

2) 對保戶之道德責任

提供滿足顧客需求的保單與服務，是保險業務員對保戶應盡的基本道德

¹ 這裡的壽險行銷相關人員，主要以保險業務員為主。根據《保險法第八條之一》之規定，保險業務員，指為保險業、保險經紀人公司、保險代理人公司，從事保險招攬之人。

責任。這裡的服務包括售前服務(如，潛在顧客需求之瞭解)、售中服務(如，對顧客進行妥善的介紹與溝通、及保單申請案件及時遞送)及售後服務(如，儘速將保單送達保戶手中、出險時協助迅速理賠等)。此外，保險業務員也應對保戶秉持忠誠、並且善盡「保密」之義務。史密斯(Smith 1993)所強調的消費者「瞭解產品相關風險的能力」、「是否充分取得資訊」及「是否擁有自由選擇權」三構面，也是業務員應照顧的重點。業務員如果未能善盡其責任與義務，就可能讓保戶的權益受損。

3) 對社會大眾之道德責任

因為壽險保單的複雜性及對一般消費大眾的急迫性不高，所以消費者主動購買保險的動機通常不高。因此，壽險行銷實務有這麼一句流行語：「保險不是被『買』，而是被『賣』出去的。」在這種情況下，壽險業務員就必須經常主動地開發與接觸潛在顧客、進行銷售溝通、決定其需求、並且透過售後服務與客戶維持長久關係。這種銷售模式所形成的結果是：社會大眾對於壽險業的印象，通常取決於壽險業務員的表現。因此，比起其他消費品的銷售員而言，壽險業務員對社會大眾可能形成的影響力更形顯著。正因為如此，專業的壽險業務員對社會大眾必須負起兩項道德責任：其一、在所有的大眾場合中，必須表現出高度專業，以維持保險業的正面形象；其二、以高度的專業，誠信地告知社會大眾有關保險的內涵(Dearborn 1992)。未能善盡這些道德責任，社會大眾可能對保險產品之功能產生誤解或誤信、而影響其對經濟補償與損害防阻的重視，最後將對整個社會造成更大的損失。

綜合上述分析，本文在此提出一個結合「原則取向」與「結果取向」的壽險行銷道德架構，如表2所示：

表2 壽險行銷道德架構

		原則取向判斷標準		
		法律性道德	專業性道德	社會性道德
結果取向 判斷標準	對保險公司之影響			
	對保戶之影響			
	對社會大眾之影響			

在面對壽險行銷道德難以判斷的情形時，我們可以遵循表2之壽險行銷道德架構。首先，我們可以研判該行銷作法或決策，是否違反法律性道德、專業性道德或社會性道德；然後再決定，該作法或決策是否讓保險公司、保戶或社會大眾受到直接或間接的傷害。只要違反任何一項道德標準，並且造成保戶、保險公司或社會大眾受到傷害，就是不道德行銷。此一架構，不但讓壽險行銷相關人員在衡量本身的決策與作為時，有更具體、簡明的依循標準，而且它結合原則取向與結果取向兩項判斷標準，因此在理論上也更完備。

三、研究方法

本研究的個案資料產生時間(主要發生於1989年至1993年間)不但距今已有一段時間，而且涉及xxx人壽的不道德行銷手法，要蒐集主要資料幾乎不可能。因此，本研究以次級資料分析為主。為求資料之陳述盡量符合客觀與完整之要求，本研究所採用之次級資料，以較具權威的報導刊物為主、並參酌學者專家之意見。以下是主要的資料來源：

(一)報導刊物

1. *Business Week*
2. *Incentive*
3. *National Underwriter*
4. *Sales and Marketing Management*
5. *The Wall Street Journal*

(二)學者專家

1. Hartley, Robert F.：著作：*Marketing Mistakes and Successes*, 2001, 8th edition, John Wiley & Sons, Inc., 115-126.
2. Harold Skipper：喬治亞州立大學保險教授

四、個案剖析

(一)個案描述

有關「美國xxx人壽不道德行銷」案例發生之始末，陳述如下：

1.面臨控訴

1993年的8月，佛羅里達州政府禁止了xxx人壽的銷售業務。成立於1868年的xxx人壽，目前是美國第二大保險公司。xxx人壽在佛羅里達州天霸(Tampa)營業處的業務員被認為向顧客詐欺了近1千1百萬美元。數以千計的顧客都是護士，她們受到銷售話術所誘惑，亟欲瞭解在當今的投資世界裡、最廣受討論的一種嶄新退休金計畫。事實上，這是一種經過包裝的「保單」；而且顧客所誤以為的「儲蓄存款」，其實就是「保險費」(Woolley and Degeorge 1994)。

2.事情的來龍去脈

在1980年代末期，天霸營業處的主管巫索開始了他針對終身壽險所精心策劃的目標行銷。巫索於1989年取得在喬治亞州銷售保險的執照。雖然跨州銷售保險在xxx人壽並不尋常，但是總公司仍然鼓勵巫索繼續擴張(Royal 1995)。

其實，自1989年起，德州法庭已經接獲來自各方的不斷抱怨--xxx人壽將壽險保單當作退休金計畫銷售給護士們(Anonymous 1994)。從1989年至1993年，巫索的辦公室寄出數百萬份的直接郵寄信函(DM)。被認為具誤導作用的一封信函係由已離職的業務員麥卡隆(Christine McCarron)所撰寫。雖然實際上賣的是終身壽險，但是信上卻宣稱是「護士保證退休金儲蓄計畫」。信中從未提到「保險」二字，而且麥卡隆在信中的簽署是「護士代表」而非「保險業務員」。法官與xxx人壽都宣稱，巫索的很多業務員在銷售拜訪中進一步誤導潛在顧客。譬如，一位後來變成告發者的業務員就說，他被教導在向潛在顧客說明時，用手臂將「壽險」二字遮起來(Royal 1995)。

雖然如此，巫索的銷售方式確實奏效，而且xxx人壽還給予獎勵。巫索的營業處在1990及1991年取得xxx人壽的年度營業處獎，而且在個人險方面，

還吸引資深副總經理克李姆斯(Robert Crimmins)及其他高階主管的注意。他們在郵寄費用預算上，鼎力支持巫索的行銷手法。1992年底，巫索得到的預算額將近100萬美元；相較之下，xxx人壽一些大型營業處的郵寄費用預算只有10萬美元(Royal 1995)。

1991年時，xxx人壽的稽核人員已經察覺到這些誤導行為，並且要求天霸營業處改變其銷售方式(Steinmetz 1993a)。巫索雖然被要求停止這種誤導性作法，但是他卻沒有照做。而且，他的團隊還在1992年的公司刊物中被凸顯出來、並獲得獎勵(Quinn 1993)。xxx人壽1991年的一項稽核結果顯示，巫索的顧客開發信函中有一些違反公司規定的作法。稽核人員認為「護士代表」是一項偽造的頭銜、而且「退休金儲蓄計畫」也不是稱呼「保單」的適當名詞(Royal 1995)。此外，一位天霸營業處的業務員，也曾於1992年2月通知xxx人壽的董事長凱曼(Harry Kamen)有關這項不當作法。xxx人壽宣稱，凱曼先生的確收到這封信、並且由秘書轉給東南區部辦公室。儘管如此，這種不當行銷依然持續到1993年的9月底(Steinmetz 1993a)。

在1992年的3月，密西根州安阿布(Ann Arbor)的處經理厚茲門(Randy Holtzman)寫了一封信給克李姆斯，並且宣稱：巫索的行銷計畫，特別是直接郵寄信函，在他的潛在顧客與客戶中造成混淆。厚茲門的信中寫道：這些誤導性的顧客開發信函加上缺乏服務的作法，的確為巫索的營業處帶來大量的業務；但是，這種作法長此下去，無疑地將對公司造成損害。他指出，這些作法已經對他的營業處造成負面影響(Steinmetz 1993a)。同年，在xxx人壽內部刊物「xxx趨勢」(Metrends)的雙月(3-4月)附刊中，出現以下閃亮的標題：「巫索及其團隊...公司的最佳榜樣」(Quinn 1993)。

1993年的3月，xxx人壽所發行的一本四頁、彩色印刷的小冊子上，並未清楚地交代公司所宣稱的「退休金計畫」，實際上就是「壽險」。這正是現今問題的來源(Schwartz 1993)。同時，一封寫給巫索的信函，證明了xxx人壽對他的支持並不僅止於財務方面。克李姆斯在這封信中寫道：「你已經發展了一個令人嫉妒的銷售團隊，而且也是所有業務員崇拜的對象」(Royal 1995)。

xxx人壽的發言人薩冷(Charles Sahner)承認，公司的法律部門與行銷部門之間的確存在著衝突：法律部門希望能順從法律規定，行銷部門則希望能銷售產品。他解釋說，七月份的會議，正是要調解法律部門主管與巫索之間的

問題。薩冷進一步說：「法律部門人員希望能強化公司的政策，銷售人員則希望他們的行銷資料看起來很棒...他們試著解決歧見，曼竇並且說：『我將為你寫一封你可以用的顧客開發信函』」(Royal 1995)。

1993年8月，佛羅里達州的保險部門，開始調查xxx人壽天霸營業處誤導顧客購買壽險的案子(Steinmetz 1993d)。緊隨著這項調查，佛州的保險監理官蓋利格(Tom Gallagher)控告xxx人壽違反數項法規。這些控訴包括：銷售壽險時的不當表達(misrepresentation)(Royal 1995)。

雖然天霸營業處的保費收入只佔xxx人壽的一小部分，但是它卻是佣金收入最高的一個營業處。根據佛羅里達州的行政命令，該營業處的主管巫索，不當地將「人壽保險保單」稱為「儲蓄的工具」。天霸營業處的專長是，行銷人壽保險給全國的護士。天霸營業處的業務員被指示要稱自己是「護士專家」，並且將顧客所付款項稱做「儲蓄」、而非「保費」(Steinmetz 1993a)。

光是在1992年，天霸營業處的佣金收入就超過4百萬美元。所有的業務幾乎都來自銷售人壽保險給有執照的護士，可是她們卻以為自己買的是退休金計畫。根據佛羅里達州政府保險處所發出的行政命令，巫索告訴他的屬下使用「誤導、欺騙及其他違法的手段」去銷售人壽保險，而且還取得公司的認可。保險處因此展開一系列的調查(Steinmetz 1993b)。

一般而言，天霸營業處的業務員之前並沒有保險經驗，他們的內部訓練通常也只是逐字地記住11頁的詳細銷售技巧。一位離職的業務員摩瑟(Mark Moser)說，他花了六週的時間去記住介紹的技巧；然後他的經理在他背誦這些技巧時，為他錄影，之後就帶他去進行銷售拜訪。此後，摩瑟就單飛，自行聯繫在佛羅里達州、俄亥俄州、紐澤西州及加州的護士。

1993年12月，xxx人壽在紐約的總公司的確與佛州天霸營業處的所作所為有所關連的證據，已經浮上檯面。xxx人壽承認它在紐約的印刷廠印製了部份有問題的銷售資料，而且資深副總茂勒(Richard Maurer)曾參與這些資料的開發；但是，這些銷售資料並未被廣泛傳送(Steinmetz 1993c)。此時，xxx人壽也解聘7位與佛州事件有關的主管，並且擴大退款計畫，涵蓋了其他45,000個可能因為有問題的銷售手法而購買保險的顧客。xxx人壽已經退還1,100萬美元給6,000個從佛州天霸營業處購買保險的顧客。除了佛州外，另有12個州

也正著手調查xxx人壽的銷售實務(Steinmetz 1993d)。

1994年的1月6日，xxx人壽承認它的一些業務員做得太過份，並且已經退款給超過60,000個保戶；這些保戶包括護士與其他顧客，她們可能在不知詳情的情況下購買了保險。公司預期退款的金額可能高達4千萬美元(Steinmetz 1994a)。

同年3月6日，在美國保險協會的春季會議上，各州保險監理官所組成的小組同意佛州的提案：對xxx人壽罰款2千萬美元(1,250萬元是懲罰性罰款，750萬元則為其他目的)，以解決對不當銷售行為的控告。在會議上，佛州的保險監理官蓋利格對xxx人壽的作法提出一份嚴厲的報告，並痛斥xxx人壽對這個問題的「鴛鴦心態」。報告指出，xxx人壽的高階主管在佛州展開調查的一年前，就已經知道天霸營業處違反了佛州法規。報告中特別說明，xxx人壽的執行副總克李明斯(負責個人險的銷售)早在1991年的3月就知道問題存在。xxx人壽則為克李明斯辯護：對一個問題有一般性的認識，並不等於對實際情況有廣泛而深入的瞭解。稍後，xxx人壽同意支付可能高達7,600萬美元的退款給全國的6萬個保戶及2千萬罰款(包括創紀錄的120萬美元給德州)(Anonymous 1994)。

1994年7月，xxx人壽承諾在下個月發送信函給另外的72,000個德州保戶，讓她們與已經取得退款的3,700個保戶，有同樣得到賠償的機會(Anonymous 1994)。此時，受到佛州營業處不當行為的影響，標準普爾(Standard & Poor's)已經將xxx人壽的評等，從AAA降為AA+。1994年截至9月為止，xxx人壽的個人壽險銷售，估計比去年同期(9月時)，降低25%(Royal 1995)。

截至1998年11月23日為止，xxx人壽已經同意支付2,500萬美元以達成和解。這項民事懲罰性賠款，並不包括xxx人壽已經退還給受害保戶的款項(Anonymous 1998)。1999年8月18日，xxx人壽同意至少支付17億美元，以解決有關不當行銷的最後法律訴訟(Lohse 1999)。

3. 壽險業的詛咒

xxx人壽的這件醜聞，已經促使立法人員著手檢視整個保險業所使用的行銷與銷售實務。佛州的保險監理官，也因此開始審視紐約人壽的銷售實務

及保德信人壽的行銷實務。有專家指出，誤導性銷售技巧愈來愈多的原因之一，是業務員在多變的市場中所面臨的壓力愈來愈大。過去多年來，銷售保險並不容易，但是競爭並不激烈。過去業務員的競爭對象是，其他業務員及其他公司的保單。根據喬治亞州立大學保險教授史基普(Harold Skipper)的觀察：「現在壽險必須與銀行帳戶、股票及共同基金競爭。競爭範圍已經大為拓廣。尚未改變的是獎酬業務員的方式，他們大多數的收入都來自第一年的高額佣金。這意味著，保險公司告訴他們的業務員，我們要你去賣、賣、再賣保單。如果你不賣，你就會丟掉工作。」(Royal 1995)。

(二)個案分析

雖然xxx人壽與巫索都不承認在這些壽險行銷方案中犯下任何錯誤，但是我們可以依據壽險行銷道德架構來剖析這些行銷作法是否違反「行銷道德原則」，並且對「保險公司」、「保戶」或「社會大眾」造成傷害。

1. 是否違反「行銷道德原則」

(1) 巫索

1) 「法律性道德」

根據美國各州對壽險行銷的相關法律規定(Dearborn 1992)，巫索的作法，實際上已抵觸下述法規限制：

- a. 不當表達；
- b. 招攬時未充分揭露資訊；
- c. 在未將客戶所付款項成立借貸關係，並且載明提款的時間與方法的情況下，將客戶需要支付的「保費」說成是「存款」；
- d. 未清楚、明確地告訴潛在顧客，所銷售的就是保險。

2) 「專業性道德」

由以下資訊，我們可以判斷巫索也違反「專業性道德」：

- a. 選擇護士族群為目標市場、又未對其提供充分之保險資訊，違反行銷專業；
- b. 未善盡教育訓練之責及教導屬下以欺騙手法行銷，都違反管理專業；若對照美國人壽保險核保人(業務員)協會的道德章程(表1)，我們更可以斷定巫索的作法幾乎違背了其中對業務員的每一項專業要求。

3) 「社會性道德」

從巫索的不當行銷實務看來，他自利的動機顯然高於對他人的關懷與尊重。雖然巫索本人及其轄下的業務員可能在佣金上得到滿足，但是卻因此違法，而且在專業上也無多大長進。尤有甚者，這種作法置諸多保戶(尤其是護士族群)之利益於不顧，影響所及更可能涉及這些保戶的家屬，這顯然有破壞社會和諧與進步之可能。因此，在此可以判定巫索的行銷作法也違反社會性道德。

(2)xxx人壽公司

1) 「法律性道德」

業務員違法，其所屬之保險公司理應負連帶責任。雖然xxx人壽一直以和解的方式避免法院的審判，但是由以下情節可以認定它的確違反法律性道德：

- a. xxx人壽的稽核結果顯示，巫索的顧客開發信函中有一些違反公司規定的作法。稽核人員認為「護士代表」是一項偽造的頭銜、而且「退休金儲蓄計畫」也不是稱呼「保單」的適當名詞。
- b. 一位天霸營業處的業務員，曾於1992年2月通知xxx人壽的董事長凱曼有關這項不當作法。xxx人壽宣稱，凱曼先生的確收到這封信、並且由秘書轉給東南區部辦公室。儘管如此，這種不當行銷依然持續到1993年的9月底。
- c. 密西根州安阿布的處經理厚茲門寫了一封信給資深副總克李密斯、並且宣稱：巫索這些誤導性的顧客開發信函加上缺乏服務的作法，的確為巫索的營業處帶來大量的業務；但是，這些作法已經對他的營業處造成負面影響。
- d. 佛州的保險監理官蓋利格控告xxx人壽違反數項法規。這些控訴包括：銷售壽險時的不當表達。
- e. xxx人壽承認它在紐約的印刷廠印製了部份有問題的銷售資料、而且資深副總茂勒曾參與這些資料的開發。
- f. xxx人壽發言人薩冷承認：「稽核人員給了警告，法務部人員也到現場告訴他們要停止這種行為，但是卻沒有進一步採取制止措施。」

g. 資深副總經理克李姆斯及其他高階主管在郵寄費用預算上，鼎力支持巫索的行銷手法。1992年底，巫索得到的預算額將近100萬美元；相較之下，xxx人壽一些大型營業處的郵寄費用預算只有10萬美元。

由上述主要情節我們可以發現，xxx人壽在知道巫索違法的情況下，不但加以縱容，而且還在銷售資料的開發與印製及行銷預算上大力支持。

2) 「專業性道德」

在專業性道德上，xxx人壽明顯地違反行銷專業(未能慎選目標市場及資訊完全揭露)與管理專業(未能為員工指引正確的目標、未能妥善分配行銷資源、並且縱容巫索及其業務員從事不法之銷售行為)。

3) 「社會性道德」

雖然所蒐集的次級資料中，沒有有關社會大眾對xxx人壽形象因為此事件而受到影響程度的實際調查數據，但是經過各種較具權威媒體的報導，xxx人壽這種縱容員工欺騙顧客，事後又推諉責任的作法，極可能在社會大眾心目中留下不良的印象。這不但讓社會大眾對保險業的形象打了折扣、而且也直接反映在其信用評等與業績上--標準普爾將xxx人壽的評等，從AAA降為AA+。(1994年截至9月為止，xxx人壽的個人壽險銷售，估計比去年同期，降低25%)。

2. 是否造成受害者

(1) 巫索的作法

1) 保戶是否受害

由於欺騙顧客有關產品的實際內容，因此巫索的行銷作法顯然無法滿足顧客的需求；此外，在獲悉護士族群瞭解產品相關風險能力薄弱的情況下，又未能提供充分資訊。這些作法都讓保戶應有的權益受損。

2) 保險公司是否受害

為了巫索的不當行銷作法，xxx人壽不但評等下降、保單銷售量降低，而且還為此付出2,500萬懲罰性賠款及十數億美元的退款。xxx人壽在這個不當壽險行銷案例中顯然是一大受害者。

3) 社會大眾是否受害

由於此一案例使得潛在顧客購買個人保險的意願降低(至少在1993年9月-

1994年9月降低25%)，在某種程度上，其個人風險也相形提高。就更大層面而言，巫索未能在所有大眾場合中表現出足以維持保險業形象的高度專業及未能誠信地告知社會大眾有關保險的內涵，都足以讓社會大眾降低對保險的信心與正面態度，這無疑地將影響其風險管理能力。

(2)xxx人壽公司的作法

1) 保戶是否受害

由於xxx人壽未能及時制止巫索的不當行銷，因此的確讓保戶的權益受到傷害。事後提供的退款，或許對保戶受損的財務損失有所補償；但是保戶心中可能因此對保險公司或業務員產生不信任感或厭惡，這種負面影響恐怕不易修補。

2) 保險公司是否受害

xxx人壽對於巫索不當行銷作法的縱容、附和、甚至支持，都讓它自己在財務與聲譽上付出了代價。

3) 社會大眾是否受害

巫索對社會大眾所造成的傷害，xxx人壽無疑地要概括承受。這也是它未能約束自己的業務員在所有大眾場合中必須展現足以維持保險業形象的高度專業及誠信的後果。

從上述分析我們可以瞭解，xxx人壽及巫索的不當壽險行銷，不但違反全部的壽險行銷道德原則，而且也讓保戶、保險公司及社會大眾都成為受害者。因此我們可以斷定，xxx人壽與巫索在此一案例中的諸多行銷作法都不道德。

五、結論與建議

xxx人壽在危機處理時的鸵鳥心態或僥倖心理，是導致它商譽受損、銷售量下降及最後必須付出鉅額懲罰性賠款與退款的主要原因。

要避免不道德壽險行銷事件再度發生，除了對壽險行銷實務採取集中監控及提高稽核頻率外，提供一個可以讓員工遵循與自律的壽險行銷道德架構有其必要，本論文所歸納的「壽險行銷道德架構」正好可以滿足這樣的需求。在教育訓練中，透過個案研討或角色扮演的的方法，讓此一「壽險行銷道

德架構」深植於業務員及其他行銷相關人員的心中，可以減少道德兩難情境，也能夠提高相關人員的道德意識與行為效益。稽核部門也可以參酌此「壽險行銷道德架構」所強調的「道德原則」（原則取向）與可能造成的「受害對象」（結果取向），設計更精細的稽核項目，以確保員工具體遵循應有的壽險行銷道德。

如此作法，不但可以讓保險公司成為具高道德標準的企業，而且也能帶來鮑爾所提出的三項競爭優勢(Bower 2003)，即，1.因為員工知道自己可以果斷、自信地去做正確的事，所以往往可以產生較高的驅動力與效率；2.比較容易吸引能力強的人才，因此可以取得基本的競爭與利潤優勢；3.因為大家都相信它在任何時候所做的事都是正確的，所以與顧客、競爭對手及一般大眾的關係較為良好。

對壽險業之建議

在審閱xxx人壽不道德行銷案例及本文的壽險行銷道德架構之後，壽險公司及相關的主管機關應有以下體認：

- 1.需建立一致的「壽險行銷道德架構」，使行銷相關人員與稽核人員取得共識並具備共同依循之標準：

在此一架構下，必須同時考量行銷相關人員必須遵守的行銷道德原則及對保戶、保險公司及社會大眾可能造成的影響。

- 2.壽險行銷工作可以授權下放，但是對於壽險行銷道德之「稽核」卻不可以：

壽險行銷往往需要配合保戶個別化的需求而做調整，因此授權有其必要；但是壽險行銷相關人員必須遵守的道德原則卻不會有太大的變化，因此稽核工作不宜授權，以免員工模糊了道德標準的尺度或趁虛而入。

- 3.稽核之落實不容忽視：

因為面對的情況千變萬化，所以壽險行銷相關人員可能面臨的挫折比其他任何從業人員都來得多。再則，首年度佣金比例偏高的誘惑，可能讓不少壽險業務員難以自制。在這種亟欲擺脫挫折、又想迅速成功致富的雙重誘因

下，壽險業務員極可能從事不道德行銷。因此，保險公司在深度與廣度的稽核上都不能疏忽。

4. 年度佣金比例的規範：

首年度佣金比例偏高的情況，在美國與台灣皆然。誠如xxx人壽的看法，單一公司自行降低首年度佣金比例，可能導致業務員的流失。美國有些州都制訂有首年度佣金給付比例之上限，台灣的保險主管機關不妨參照其作法，訂定較合理之上限。如此作法，多少可以導正業務員只重新保單、忽視繼續率，最後造成保戶權益受損的結果。

5. 教育訓練之重要性：

不少保險公司的教育訓練都以產品知識或銷售技巧為主，卻忽略了行銷道德。如此作法，不但無法真正照顧到顧客權益、而且也可能讓保險公司及整個保險業的形象受損。以本論文所提出的「壽險行銷道德架構」為基礎，再配合實際案例研討，對提升壽險業務員的道德意識與行為應有持續性的助益。

參考文獻：

1. 謝耀龍，1997，顧客滿意經營，第一版，元月，華泰書局總經銷，台灣：台北，249-250頁。
2. 謝耀龍，2004，壽險行銷，第三版，2月，華泰書局總經銷，台灣：台北。
3. Anonymous, 1994, "Met Life Settlement in Texas Broadens Possible Refund Pool," *The Wall Street Journal*, July 12, p. A4.
4. Anonymous, 1998, "Business Brief -- Metropolitan Life Insurance Co.: U.S. Charges to Be Settled For Payment of \$25 Million," *The Wall Street Journal*, Nov 23, p. B10.
5. Billington, Ray, 1988, *Living Philosophy: An Introduction to Moral Thought*, London: Routledge, p. 17.
6. Bower, Marvin, 2003, 「企業哲學—我們的行事風格」，麥肯錫季刊中文版，第二季。
7. Chonko, Lawrence B. and Shelby D. Hunt, 1985, "Ethics and Marketing Management: An Empirical Investigation," *Journal of Business Research*, vol. 13, pp. 339-359.

8. Dearborn • R&R Newkirk, 1992, *Ethics for the Insurance Professional*, edited by Debra M. Hall, Dearborn Financial Publishing, Inc., pp. 1-6.
9. De George, Richard T., 1986, *Business Ethics*, New York: MacMillan, pp. 6-9.
10. Donaldson, Thomas and Patricia Werhane, 1988, *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach*, Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall, pp. 6-7.
11. Friedman, Amy S., 1996, "Florida Dept. Settles Case against Urso," *National Underwriter*, Apr 22, 100(17), 1-2.
12. Hartley, Robert F., 2001, *Marketing Mistakes and Successes*, 8th edition, John Wiley & Sons, Inc., 115-126.
13. Hunt, Shelby D. and Scott J. Vitell, 1986, "A General Theory of Marketing Ethics," *Journal of Macromarketing*, 6(Spring), pp. 5-16.
14. Kotler, Philip(2000), *Marketing Management*, 10th(the Millennium)edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 25.
15. Levitt, Theodore, 1986, *The Marketing Imagination*, New York: The Free Press, p. 19.
16. Lohse, Deborah, 1999, "Met Life Agrees to Pay out \$1.7 Billion or More to Settle Policyholder Lawsuits," *The Wall Street Journal*, August 19, p. B14.
17. Perreault, William D. Jr. and E. Jerome McCarthy, 2002, *Basic Marketing-A Global Managerial Approach*, 14th edition, McGraw-Hill Irwin, p. 26.
18. Quinn, Judy, 1993, "Ethics Probe #1: Met Life's Sales Tactics," *Incentive*, November, 36-37.
19. Royal, Weld F., 1995, "Scapegoat or scoundrel?" *Sales and Marketing Management*, January, 147(1), 62-68.
20. Schwartz, Matthew P., 1993, "Net HQ Linked to Flawed Brochure," *National Underwriter*, December 13, 1-2.
21. Smith, N. Craig, 1993, "Ethics and the Marketing Manager," in *Ethics in Marketing*, edited by N. Craig Smith and John A. Quelch, Richard D. Irwin, Inc., p. 10.
22. Steinmetz, Greg, 1993a, "Met Life Probed in Several States for Sales Tactics: Agents May Have Mised Consumers on Policies; Insurers Offers Refunds," *The Wall Street Journal*, October 6, p. A3.
23. Steinmetz, Greg, 1993b, "Insurance: Former Agents Draw a Picture of Met Life's Sales Practice," *The Wall Street Journal*, October 8, p. B1.
24. Steinmetz, Greg, 1993c, "Florida Tells Met Life to Halt Bonuses Until It Reserves Funds for Possible Fines," *The Wall Street Journal*, December 20, p. A2.
25. Steinmetz, Greg, 1993d, "Florida Widens Insurance-Sales Probe to New York Life, Possible Prudential," *The Wall Street Journal*, December 29, p. A3.

26. Steinmetz, Greg, 1994a, "Met Got Caught; Others Sent Same Letter," *The Wall Street Journal*, January 6, p. B1.
27. Steinmetz, Greg, 1994b, "State Regulators Clear Florida Plan to Fine Met Life," *The Wall Street Journal*, March 7, p. A4.
28. Woolley, Suzanne and Gail DeGeorge, 1994, "Policies of Deception?" *Business Week*, January 17, p. 24.