

管理学经典案例之一：从拒绝开始 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/245/2021\\_2022\\_\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_90\\_86\\_E5\\_AD\\_A6\\_E7\\_c72\\_245637.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/245/2021_2022__E7_AE_A1_E7_90_86_E5_AD_A6_E7_c72_245637.htm) 从拒绝开始 友邦保险在上海返回中国保险市场，全球最后一块大蛋糕。德国安联保险公司 1992年9月29日，美国国际集团(AIG)的全资子公司美国友邦保险公司上海分公司开业。这是中国保险业历史上一个值得注意的日子，因为这是1949年以来，中国首次允许外国保险公司进入国内保险市场。从这时起，中国的保险同行真正感受到了竞争的压力，中国的老百姓真正认识到了保险对生前身后的重要意义，同时也着实领略了保险推销员的厉害。而对AIG来说，这一天尤其值得纪念，因为这是它重回老家的日子。回老家 1919年，一位名叫斯达(C.V.STARR)的美国人踌躇满志地来到当时被称为远东中心的上海。他看到了中国人保险意识的薄弱，同时也看到了随着中国民族资本的成长，中国保险市场蕴藏的潜力。他用仅有的一点资金开办了一家小型保险代理机构，也许是为了表示他立志要开拓亚洲市场的决心，斯达将他的公司起名为美亚保险(AAU)。美亚保险最初充当美国保险公司在中国的代理，提供火灾和海上保险。随着业务的发展，斯达已不甘于保险伙计的地位，很快，他又创办了一家真正的保险公司亚洲人寿保险公司。亚洲人寿保险公司的业务已不局限于上海和中国内地，它的分支机构很快遍及了香港和东南亚。1926年，斯达回到美国，开设了美亚保险公司(AIU)。二战爆发，斯达将他的业务收到美国本土和拉美一带。战后，美亚保险公司重返亚洲，同时将业务扩展到了欧洲、中东和澳大利亚

。通过不断地新建和收购兼并活动，到60年代，美亚保险公司已形成了一个庞大的帝国。1967年，通过股权调整，形成了现在的美国国际集团(AIG)。1969年，在新总裁格林伯格的领导下，AIG成为一家上市公司。美国《华尔街日报》于1998年10月份公布了世界前50家最大保险公司，AIG以1600亿美元的资产排在第十位(前20家情况见下表)。重返老家一直是AIG的愿望。中国实行改革开放政策后，AIG成为第一家与中国开展业务合作的外国公司。1980年，AIG与中国人民保险公司合资成立了中美保险公司，从事境外保险业务。1992年，AIG下属的友邦保险公司(AIA)拿到了第一张从事中国国内保险业务的许可证，开业当天，AIG在美国报纸上刊登了一张大幅广告，上书“回老家”三个大字，足见其心情之热烈。营销新理念友邦公司给中国保险业带来的首先是观念上的冲击。友邦认为，寿险不同于储蓄和投资，它首先是一项充满爱心的事业。友邦上海公司在电视台上开设了专题讲座，在向人们介绍人寿保险概念时，首先提出寿险是爱心的产品，寿险事业是爱心的延伸。友邦的观点是：买人寿保险首先是为自己的父母，万一自己不在了，父母仍然可以从保险公司得到“奉养费”。第二是为自己的妻子或丈夫，万一自己不在了，对方可以从保险公司得到补偿，得到物质上的安慰。第三是为自己的子女，万一自己不在了，仍然可以保证孩子的生存条件，让他们继续接受正常的教育。第四是为自己，为自己意外的伤残买保险，为自己死后的尊严买保险。人都有生老病死，这是天经地义的事，任何人都不能逃脱。人们应当在健康的时候为不健康做好准备，在活着的时候想到死后的事情，在年轻的时候准备年老时的事情。友邦认为，在中国推进寿险

事业，需要把西方观念与中国文化结合起来。中国人的传统是，不愿谈自己的身后事，不愿谈意外或伤残，这是导致中国人投保意识薄弱的主要原因。但另一方面，友邦也看到，中国人提倡尊老扶幼，这是推广寿险的有利基础。在一般人看来，保险公司在推销时都非常热情，一旦需要赔偿时则困难重重。而友邦公司则主张“投保从严，理赔从宽”。他们对投保人的情况进行严格审查，有些情况下还需要对投保人的身体状况进行检查。与普通体检不同，保险体检不仅要了解投保人目前的身体状况，而且要了解家庭病史。公司认为，投保人如不真实报告自己的身体状况，保险公司理赔时就会多支付费用，这不仅对公司不利，实际上也意味着对其他保户的不公平。另外，严格的体检还可以帮助投保人及早发现自己的病情。当投保人一旦发生意外，公司则严格信守承诺，采取积极的态度，主动上门为投保人办理理赔手续。

1996年以来，银行连续降息，保险业竞争激烈，一些保险公司借机降低保费，争取保户，一时间投保成了热门话题。友邦公司本着为客户负责的态度，坚持不降低保费，他们认为，如果不计成本拉客户，将来理赔必然是个问题。在友邦公司的积极参与下，上海按照国际通行做法，率先成立了保险业同业公会。通过同业公会，实现保险公司的自我约束，自我保护。走街串巷与一般物质产品不同，寿险产品是一种无形的未来的产品，其产品的购买与消费是分离的。寿险产品的多样性、复杂性和专业性，导致消费者对其选择性强。寿险产品的消费者目的多样化，涉及个人隐私、偏好、个性等。这些特点要求保险公司能与客户面对面沟通，向客户介绍，为客户策划，为客户咨询以及为用户提供长期的专门服务。这

种多样化、个人化的服务光靠保险公司内部员工难以提供。这就需要引入保险代理人即推销员制度。中国在对外资开放保险市场前，尚无保险代理人。这一制度最先是由友邦引入的。友邦公司将员工分为内勤和代理人两种。员工招聘进来后，先进行培训。对代理人主要进行公司宗旨、人寿保险专业、职业道德和推销技巧等方面的培训。对代理人实行佣金制，没有固定的底薪，他们的收入与保险推销业绩直接挂钩，按照保费收入的一定比例提成。保险代理人的推销方法主要是“陌生拜访”，即走街串巷，一家一户去拜访，向那些完全不认识的人推销。友邦认为，代理人不应把目光局限在亲朋好友中，因为亲友的圈子毕竟是有限的，业务早晚会做完，而且这样代理人的推销能力也得不到锻炼。友邦公司的对代理人的要求是专业化，即“专业经营，精致服务”。推销寿险是一种专业性极强的工作。代理人一方面要准确了解投保者的特殊需求和特殊的心理，另一方面要精通寿险业务，了解不同的险种，了解保险的全过程。在此基础上，代理人应当善于为投保人选择正确的、符合实际的保险组合。友邦公司提供的是一种组合保险，公司的原则是：“保单组合化、条目合理化、选择自由化”。代理人只有有了高度专业化的水平，才可能帮助客户实现公司的原则。友邦公司在培训代理人时，不仅培训专业，而且培训如何做人，如何爱人。保险代理人的工作充满了艰辛，保险推销的难度非常之大，因为保险推销的是一种无形的产品，是一种需要未来消费的产品，是一种人们不愿消费的产品。往往可以看到这种情况，推销员一天下来，口干舌燥，也没有卖出一张保单。公司鼓励关心推销员的工作，鼓励他们不气馁，坚信“推销从拒

绝开始”。公司要求代理人学习“南京路上好八连”精神，向雷锋学习，坚持信念，充满爱心去推销。与此同时，公司对代理人严格要求，不惜把违规操作的代理人送上法庭。1996年，友邦公司的一位人身保险代理人在承接某单位近300名职工的投保业务时，违反公司规定，未将载有被保人声明、陈述、答语等内容的交保书交由本人填写，而是与他人自行填写全部栏目，并且冒用被保人的名义在要保书上签名，为此，被保人单位与友邦公司发生纠纷。为维护友邦的名誉和利益，公司主动为该单位退保，同时将这名代理人解聘，并向其索要当初向其支付的5万元佣金，在遭到拒绝后，公司向法庭提起诉讼。目前，友邦公司在上海的推销员已超过4000人，这支队伍敬业精神强，熟悉保险业务，行为规范。他们的劳动获得了丰厚的回报，也得到了社会的认可。很多推销员认为，保险推销的工作苦是苦了点，但干起来还是蛮有意义的。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)