

中国保险市场，全球最后一块大蛋糕。

——德国安联保险公司

从拒绝开始

——友邦保险在上海

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)。

世界前 20 家保险公司

(百万美元)

排名		公司	资产	资本	净 收 益
97	96				
1	4	安盛/国卫保险集团(法国)4	407,930	29,936	1,317
2	12	日本生命保险	323,297	6,447	1,992
3	5	德国安联保险	293,686	15,965	1,129
4	9	普天寿保险公司(美国)	259,482	23,991	610
5	2	ZENKYOREN(日本)	245,412	2,954	96
6	3	日本第一生命保险公司(日本)	219,590	3,026	1,403
7	7	美国大都会人寿	201,907	17,095	1,203
8	6	住友生命保险公司(日本)	181,647	2,653	1,029
9	12	英国保诚集团	178,940	7,120	1,384
10	10	美国国际集团	163,971	40,506	3,332
11	22	CGU(英国)	151,303	13,256	1,776
12	25	ASSICURAZIONI GENERALI(意大利)	140,742	-	794
13	14	全球人寿保险集团(荷兰)	134,618	14,329	1,089
14	13	HARTFORD FINANCIAL SERVICES GROUP(美国)	131,743	8,964	1,332
15	11	MEIJI LIFE(日本)	122,887	2,493	954
16	15	荷兰国际集团	120,849	19,448	1,158

17	-	慕尼黑再保险公司(德国)	116,076	5,537	639
18	17	瑞士苏黎世保险公司	115,896	17,970	1,221
19	18	美国信诺保险集团	106,411	9,397	1,086
20	21	STATE FARM(美国)	103,600	37,600	3,800

资料来源:1998年10月30日《国际商报》

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了自己的父母, 万一自己不在, 父母仍然可以从保险公司得到“奉养费”; 第二是为了自己的妻子或丈夫, 万一自己不在, 对方可以从保险公司得到补偿, 得到物质上的安慰; 第三是为了自己的子女, 万一自己不在, 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; 第四是为了自己, 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，未将载有被保险人声明、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。

点评

中国有12亿人口，按理说保险业应在世界上占有一席之地，但实际上中国的保费支出远远低于发达国家的水平。直到80年代以前，中国的保险业务特别是人寿保险一直处于空白状态。50年代以后，我国建立了“全包型”的社会保障制度，商业人寿保险缺乏发展的空间。文革期间，全国唯一的一家保险公司也披撤消，直到1982年才恢复人身保险业务。随着经济体制和社会保障体制改革的深入，特别是随着经济的发展和人们生活的富裕，人们才逐渐有了保险意识。

然而，直到90年代初，人寿保险和非寿险相比规模仍然很小，而且在保险公司中，寿险和非寿险尚未分业经营。中国人寿保险事业的高速发展急需催化剂。友邦公司恰恰在这时进入上海。友邦向中国同行展示了新的寿险理念和新的经营方式，特别是为中国市场引入了寿险代理人制度。与此同时，也引进了竞争。经过短短的几年时间，中国保险业的面貌就已经发生了巨大变化。

1992年友邦公司进入上海后，大量雇用当地的年轻人作保险推销员，这些人走上街头，不厌其烦地向市民灌输保险思想，通过走家串户，散发材料，打电话，送名片等方式，推销保险产品。这种推销方式在旧上海也许并不新鲜，但是对今天的多数人来说，则从未见过。

令业内人士惊讶的，还有这种经营方式的经济效果。仅 1993 年，友邦公司的保费收入就达到数千万元，1997 年激增到 4.6 亿元。

目前保险代理人制度在我国已经广泛推广。中国人民保险公司、太平洋保险公司和平安保险公司也纷纷招募和培训代理人，大力推销个人寿险。应当说，这些变化在很大程度上都得益于友邦的经验。友邦给中国的保险业带来了新鲜空气，带来了新的启示，带来了新的希望。1992 年，上海寿险保费收入为 5.5 亿元，人均保费 43 元。到 1997 年，寿险保费已增加到 58 亿元。5 年间，平均每年增长率近 60%。寿险保费收入在整个保险业的比例也提高到 66%。

更重要的是，外资保险公司的进入给中国的保险业带来了竞争，使中国保险业的结构和体制发生了显著的变化。1992 年以前，中国的保险市场属于高度垄断，中国人民保险公司拥有 90% 以上的市场份额。保险公司的官商作风严重，如依靠行政力量，以政府名义发文件，垄断某项保险业务；或者干脆与交通部门合作，强制机关单位车辆到自己公司投保；或者通过各种关系，让机关单位到自己公司投保家庭财险。保险公司业务人员坐等保户上门。

近几年，这种状况发生了根本变化。保险市场已经出现国有企业、股份制企业、中外合资企业以及外资企业的群雄竞争的局面。1997 年，人保公司所拥有的保险市场份额下降到 71%。同样令人注意的是，通过竞争，中国保险业引进了一些国际通行的险种，引进了先进的计算机管理系统，培训了精算师等保险业必需的高级专门人才，建立了保险同业公会等组织，使中国保险业加快了国际化的过程。

正如业内人士所指出的，友邦保险公司在开拓上海寿险业务中发挥了积极的作用。特别是友邦公司在上海保险市场首创保险代理人制度，给上海保险市场的拓展注入了新的营销观念，促进了上海保险市场的竞争发展。上海先行试点引进外资保险公司，对全国保险行业具有巨大的示范作用，因此，友邦公司的进入也间接促进了全国保险行业的改革和发展。

有人担心，外资保险公司的进入会挤垮中国的保险公司。但事实证明，开放保险市场以来，中国的保险市场健康发展。1998 年，中国内地保费收入 1247 亿元，其中外资保险公司保费收入 12 亿元，仅占全国保费总收入的 1%。令人惊讶的是，从 1992 年以来，友邦公司引进个人寿险业务时，占有上海个人寿险市场 100%。以后，其他保险公司学习友邦公司，纷纷开办这一险种，纷纷引进代理人制度。到 1995 年，友邦公司的市场份额下降到 50%，1997 年下降到不足 10%。

中国保险市场存在巨大潜力。改革开放以来，我国保费收入年平均增长速度为 37.6%，有专家预测，到 2000 年我国保险市场的规模将达到 2500 亿元。面对如此之大的“蛋糕”，外商不能不动心。1998 年，中国人民银行颁发了 5 家外资保险公司营业执照，使外资保险公司的数量增加到 14 家，超过内资的 13 家水平。随着“入世”的临近，我国将在更大程度上

开放保险市场，未来将有更多的外资保险公司进入中国内地，保险市场的竞争将更加激烈，中国保险业的日子将不会好过。从这个意义上说，学习外国同行的经验，壮大自身的能力应是当务之急。