



## 壽

險公會榮譽理事長林文英（左圖），曾經是南山人壽第一位本土總經理，也是國內保險公司中，創下首位以業務背景摘下總座的先例。從南山退休已五年的他，參與南山的盛世，目睹過母公司AIG股價飆高到一百

美元的盛況，怎麼也沒想到有一天老東家會有今日，不勝唏噓中，重新體認企業經營的長、短期利益。以下為訪談記要：

商業周刊問（以下簡稱問）：AIG發生財務危機，我打電話給你的時候，你說有一夜夢

碎的感覺。談談此刻的心情？

林文英答（以下簡稱答）：是啊，人生如戲，也像一場夢一樣。怎麼辦？我們也很多在南山裡面打拚的高級主管啊，他本來也想要退休了，AIG給他一些（股票選擇權）……（現在）也是夢碎了。

問：影響真的還滿大的，你退休五年了，那時候AIG一股是多少錢？

答：那時候已經比較慢（差）了啦，差不多五十幾元，他最高有一百元咧。

問：喔……，你有拿過一百元的嗎？

答：option（股票選擇權）的時候有。

問：有拿過一百元啊？

答：四元（大笑）。所以你不要再問了啊，再問夢已經碎了啊，碎在地上你還把它拿起來再丟一次！（大笑）

問：沒辦法，我們記者非問不可啊，你多多包涵啊。

業務員都只看近利？

本來就想賺錢，

加上一被逼業績……

這次金融海嘯，AIG陷入空前危機，很多銀行也破

編譯王

專訪前南山人壽總經理林文英

# 業務員被逼急 名正言順搶短利

國內保險業中，第1位業務員出身的總經理林文英說，  
過去幾年，大家想發財想瘋了，  
當眼前變成五萬斗米時，腰桿子就彎下去了。

採訪●劉佩修、溫建勳  
整理●溫建勳、顧維珊

產，業務員或理專也不被信任，尤其像有些大賣結構性商品的銀行，還被投資人醞釀控告。你怎麼解讀這現象？

答：現在不要說業務員啦，大家對政府也不相信。你說全世界，國際這麼大的一些金融集團都會倒啊，誰能夠相信？

你們來之前，有兩個南山的經理跟我講電話，我還告訴他們說，不會有問題啦，保險公司跟銀行不一樣，銀行比較有機會去操作那些衍生性金融商品，去操作槓桿那個，保險本來就不可以去投資高報酬、高風險嘛。利用這個機會，就是要拉回來保險的基本面。

問：回到基本面，這是現在很發人深省的話。過去幾年，大家想發財想瘋了，從上到下，從已發開國家到開發中國家。於是，保險公司也變成了銀行，從經營層到基層，譬如，販賣起投資型保單，忘了保險最終的價值，或者陷入高槓桿操作的危機？

答：這幾年，「你不理財，財不理你」，然後大家一片奢華……，就想要賺錢嘛。這句話害死很多人，大家幾百萬、幾十萬元就很快的拿去投資，現在全都沒有了。

問：業務員也是如此，販售保單的價值也顛倒了，把風險性商品變成是最多，反而保障型的商品變得最少，為什麼會這樣？

答：急功近利嘛，就在強調利嘛！

我去大陸演講，我說保險業務員是要基礎功嘛，是要培訓嘛。可是訓練要時間啊，可是上面要業績啊，根本來不及訓練嘛，所以這裡挖（角）、那裡挖（角），用錢去買業

績嘛。我這樣講，事實上，不能那麼急的要業績。可那些地區的總經理說：「理事長，這要跟我們老總講才對啊，應該跟我們董事長講，喔，這個課應該跟董事長講。」

你今天如果逼了業績，那剛好底下他本來就想賺錢，再加上又被你一遍……。

問：業務員就更名正言順了？

答：對。

問：如何在長、短利潤間取得平衡，這是總經理很大的挑戰。你在當南山總經理的時候，怎麼克服這種急功近利？

利益與價值無法平衡？

若心中還有這把尺，可以走人啊

答：我認同，保險是一個偉大的事業。我也認同，保險能幫忙我賺錢，能夠幫忙我去照顧人家家庭，這樣來的。當然我希望我被尊重，被尊重就是一個專業、誠信，不要說為了自己佣金去騙客戶，這一點我在教育訓練開始就很堅持。

當然，因為我這樣要求啊，我們起步雖然比較慢，我們市場占有率一%的時候，國泰、新光已經九〇%了嘛！

問：賺錢與個人或企業價值的平衡，近年逐漸在流失？

答：這也不能怪誰，就只能怪整個社會

是這樣，為什麼老外的CEO或總經理來都拿那麼高薪？他跟你簽兩年約嘛對不對，就趕快逼業績出來啊，那不行我就拍拍屁股走路啊！把AIG搞倒的那個叫馬丁·蘇利文（Martin Sullivan），我看他才五十歲出頭的

人，他就接了。他又不是很專業，他只是產險出身，好了，他把這個AIG搞倒了，他還拿了四千萬美元走了。（編按：離職金）

問：四千萬美元喔？你們內部有沒有人神共憤？

答：真的啊，人神共憤。

## 保險公司萬一倒了，保費不會白繳

美商AIG陷入財務危機，引發南山人壽保戶解約潮。無獨有偶，日本的保險公司大和生命也宣布破產。

保險公司倒閉，與銀行有何不同？所繳的保費就泡湯嗎？

答案是：不會。原因一，根據保險法第一四九條：保險業因業務或財務狀況顯著惡化，不能支付其債務，或無法履行契約責任，或有損及被保險人權益之虞時，主管機關得依情節之輕重接管，並尋找其他接手業者。但新業者接手之後，可申請調整保額或調高保費，以符合新公司精算標準。

原因二，保險公司在收取投保人保費之後，會根據險種、保單價值、給付年限、當時利率水準、死亡年齡等變項，從保費中提存固定比例金額，以確保當保單到期時，有足夠金額可以給付給投保人。這筆

我有些時候讀一些中國書（一個有理想的人），你叫我做我不願意做的事情，我就不做，我不要為五斗米折腰。

但是，假如說是五萬斗？五萬斗叫你去拚業績啊什麼的，有些人就會迷失在這個地方；有些人就不要嘛，我還是要堅持我的職業道德。

提存，稱為「責任準備金」。一般說來，短天期保障型產品平均提存比例較低，約為保費的五成，儲蓄型產品提存比例較高，約為七到八成。

保險業的「責任準備金」，在財務項目上列為負債項目，因此這筆錢留在保險公司內部，受保險法約束不能發放出去（好比分派股東、行政支出、佣金）。但根據保險法第一四六條規定，保險公司可以將保費收入（包括責任準備金）做多元化投資，投資項目包括存款、債券、不動產、放款、股票、國外投資和公共投資等，投資比重從公司資金五%到四五%不等。衍生性金融商品的投資需要另外向主管機關申請，獲准才能投資。

相較於歐美國家，我國保險法規規範嚴格，投資門檻高於歐美，故投資風險相對低。

（文●單小懿）

「我可以走人啊，是不是？」所以，假如我們心中還有這把尺。

問：你是業務員出身的總經理，最早在開始做業務的時候，剛進來這行的時候，那時候你秉持的信念是什麼，跟現在一般的業務有什麼差別？

早期業務員的信念？

一直、一直灌輸保險的理念

答：因為那個時候你要做保險喔，滿辛苦的，你跟人家講保險，人家就不聽嘛。因為人家都沒有什麼保險的概念嘛，所以你就一直、一直跟他講保險是什麼，所以比較強調理念的灌輸。

問：這次金融海嘯，AIG出問題，台灣子公司南山人壽的客戶權益會有影響嗎？

答：當然不會影響啊，因為現在客戶是怕說如果你倒了，那我就都沒錢了啊，不知道哪時候倒，那我快點把錢拿走，他是這樣想嘛，他不知道保險公司的結構跟銀行是不一樣的嘛。

問：不過，現在有不少人去解約，而且在買主還未確認前，解約潮還會持續……？

答：會有，但是那個是心理作用。我說，在南山的大樓面前站個兩千人，就密密麻麻的。但是比例就……，就像我講的嘛，三百九十多萬（南山保戶），（就算）一萬人去解約，也不過三百九十七分之一嘛。

問：你覺得南山應該可以度過危機，沒有問題？

答：沒問題啦。