

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

推销之神原一平



附录二原一平大事年表

年代	年龄	大事记
1904年（明治37年）	1岁	9月27日出生在日本长野县。
1924年（大正13年）	21岁	私立东京商业专科学校毕业。
1926年（大正15年）	23岁	担任日本观光旅行协会营业部经理。
1930年（昭和5年）	27岁	进入明治保险公司。
1936年（昭和11年）	33岁	业绩名列全国第二。
1937年（昭和12年）	34岁	与久蕙小姐结婚。
1939年（昭和14年）	36岁	业绩全国第一。
1948年（昭和23年）	45岁	再次夺得全国第一，而后继续维持了15年。
1949年（昭和24年）	46岁	担任明治保险公司日本桥地方部长。
1962年（昭和37年）	59岁	成为美国百万元圆桌会议会员。协助设立全日本寿险推销员协会，并担任会长至1967年。 因对日本寿险学的卓越贡献，荣获日本政府颁赠“绀绶褒章”。
1963年（昭和38年）	60岁	荣任日本绩优寿险推销员俱乐部名誉会长。
1964年（昭和39年）	61岁	担任明治保险公司理事，并兼任总公司直辖地方部长。荣获美国人协会颁赠的学术奖章。
1968年（昭和43年）	65岁	成为美国百万元圆桌会议终身会员。
1974年（昭和49年）	71岁	成为美国百万元圆桌会议远东地区会长。
1976年（昭和51年）	73岁	因努力提高保险推销员地位的卓越贡献，荣获日本天皇颁赠“四等旭日小绶勋章”。
1984年（昭和59年）	81岁	4月，正式退休。 8月15日，因病逝世。

一个人在面临困境之时，如果从消极面去想的话，势必越想越糟，最后变得萎靡不振，而陷入万劫不复之地；如果往积极面去想的话，这正是难得的磨练机会，这是光明之前必然有的黑暗，也是成功之前必须承受的苦难。

原一平

内容提要

《报销之神一平》(增订版)分内部分内容,第一部分是子柞日本的“推销之神”、并创下世界推销最高纪录20年未被打破的原一平的个人各斗自侍。主要是“奋斗的历程”和“五十年经验”,而沽、精炼的文字生动描述了一今貌不惊人、小时候被多里称为“无可救筠”的小大保,27岁时究得吃不起中餐的流浪汉的刻苦奋斗的侍奇故事,引人入胜。令中原一平介绍的在保险业方面的“神奇推销术”令人敬佩,是保险企业推销致胜的战术。第二部分是有关保险方面的知识问答,可作为从事保险专业工作人员的参考资料。

推销之神原一平

第一章 甜酸苦辣——奋斗的历程

从小他就像个标准的小太保，叛逆顽劣的个性使他恶名昭彰而无法立足家乡。23岁，他远离家乡到东京打天下。27岁，进入明治保险公司做一名“见习推销员”（兼工友身分）。他穷得连中餐也吃不起，没钱搭电车只能走路上班，甚至晚上露宿公园……然而他的内心时刻燃着一把“永不服输”的火，鼓舞着一股越挫越勇的斗志。36岁时，他终于创下了全日本冠军的保险业绩。他不但成为亿万富翁，更被誉为日本的“推销之神”。

一 头号大顽童

此种暴烈的脾气，就像魔鬼一般纠缠着我，它带给我许许多多的烦恼与痛苦……

不过，当我把这种坏脾气转化为“永不服输”的毅力时，它带我进入另一个崭新的世界。

人人厌恶的小太保

公元1904年，我出生于日本长野县的乡下。由于家父德高望重又热心公务，因此在村里担任若干要职，深受村民的敬重。

我的家境富裕，为村中之冠。很凑巧，我也是全村排名第一的捣蛋鬼。

我是家中的老么，甚得父母的宠爱，从小就因脾气暴躁、调皮捣蛋、叛逆顽劣而恶名昭彰。

当时村里的人家养了许多马匹，他们把马匹放牧在山坡上。我闲着没事，就带领着一群小孩，手持木棍，悄悄地跑到马的后面，然后对着马屁股用力挥击。马匹在惊吓之余，都左蹦右跳，还有若干马因重心不稳，跌落到山谷里。

此种令人极端厌恶的恶作剧，当时我却认为是何等壮烈的举动啊！面对乱成一团的马匹，还得意洋洋地拍手叫好呢！

为了我的恶作剧，父母经常向村民赔罪，并且严厉地处罚我。可是我恶性难改，父母的处罚有效期只三五天，待时间一长，我又故态复萌，带头去闹事了。父母亲与村民们对我都头痛极了。

由于我的恶作剧实在太过分，父母亲特别交待我的小学老师严加管教。

有一次，老师忍无可忍，把我抓起来狠狠地打了一顿。

被老师打是我自己恶贯满盈，罪有应得，可是当时我反而责怪老师不该打我，从此怀恨在心，一直要找机会报复。几天之后，我乘老师不注意，拿小刀在他背后刺了一下。老师受伤了，鲜血溅到我身上。

这是标准的小太保行为，如今回忆起来，真为自己残暴的举动羞愧万分，然而当时凭着“有仇不报非君子”的想法，说干就干了，一点也不考虑其严重后果。

事情闹大了，不但家门蒙羞，而且逼得父亲辞去所有要职。全家人都对我失望极了，所有的亲友都说：“原一平是个不可救药的孩子，将来不知还会闹出什么大祸来呢！”

刺伤老师的事件传遍全村，全村畏我如蛇蝎。于是，我被送到邻村的姑妈家寄养，在那里好不容易念完了小学。

此种暴烈的脾气就像魔鬼一般纠缠着我，它带给我许许多多的烦恼与痛苦，使我受尽了折磨。不过，当我把这种坏脾气转化为“永不服输”的毅力时，它带我进入另一个崭新的世界，使我成为日本的“推销之使”。

年少得志大不幸

因为我在故乡的声誉太坏了，所以在1926年——我23岁那一年，就离乡背井到东京去打天下了。

到了东京，我很快地在日本观光旅行协会找到了一份推销的工作。

担任这家旅行协会的推销员，都得交纳一笔保证金，我一贫如洗，只好向家兄商借。就这样，我开始了推销的生涯。

这家协会共有推销员60名，推销员的工作就是招募会员，会员们按月交

付给协会一定金额的会费，而协会将会费积存起来，然后依照每个会员的意愿，或观赏戏剧，或安排旅游，协会再从中抽取服务佣金。

当时，我虽然没有推销的经验，更无推销的技巧，可是凭着我“永不服输”的好胜心和倔强的个性，日以继夜拼命工作了半年，半年结算下来，我的业绩在60名推销员中竟然名列第一。当然，我真是得意极了。

不久之后，有一件妙事发生了。我那一年才23岁，忽然因业绩最高被提升为营业部经理。

对这件意外的晋升，我喜忧参半。喜的是年纪轻轻就当上人人羡慕的“经理”，这往后掏出名片时，多风光啊！再说，有机会回家乡时，亲友们一定会因我的职位，而对我的印象大为改观的。

可是，想想又担心起来了。虽然这半年来我的业绩最高，但白说，我只是肯拼、敢拼罢了。其实，我还是一个涉世未深的小伙子，无论是经验或是能力，都不够资格去领导公司里其他59名推销员。

还有，如果旅行协会里真的没有主管人才，那还勉强说得过去，然而，年资、经验与能力够格的人多得是。所以，此项任命使我觉得怪怪的。

此种怪异的感觉，不久就演变为不安，再由不安而产生怀疑。我怀疑这是一家有问题的公司。

结果，不幸被我料中了。有一天，这家观光旅行协会的总经理监守自盗，他盗领了推销员所缴的保证金和会员所缴的会费后，卷款潜逃。

当然，旅行协会立刻倒闭了。

当时，我虽然气愤极了，但人都跑掉了，你又能怎样呢？有句话说：“如果不能改变事实，就改变你的想法吧！”既然被盗领的钱已经追不回来，就把它当作一次付费的宝贵经验吧！

我进入这家公司刚好二年，我把这二年来的收支加上被总经理所卷走的

钱，做了一个对照表；就钱财而言虽无亏损，但总觉得白白浪费了二年的宝贵时光，心中还是很懊恼。

我的第一个推销工作就如此无疾而终了，此种情况就应了中国的一句古话——年少得志大不幸。

虽然如此，我这个初上京城的乡巴佬也有许多收获，诸如：人与人之间的相处之道——你与客户、你与同事，并体会到“组织”对一个企业的重要性。

两年来，围绕在我四周的，有优秀的推销员，也有差劲的推销员，但他们都是我的老师，因为，只有傻瓜才单单从自己的经验中获得教训，智者则学习别人的经验。

还有，人生事实上就是一连串的选择，当一个机会消失后，必定又有一个新的机会出现，如何把握眼前的机会，往往是你一生当中最重要的事情。

在协会关门之后，我从报上看到明治保险公司征求推销员的广告，我认为这是一份好工作，就去应征。这一个明智的抉择影响了我的一生。

二 落魄的日子

全依赖要为“3月27日”复仇的那一口不服输的气支撑着。

不服输的气

1930年3月27日，我携带简历表，到明治保险公司去面试。

我只有145公分，体重52公斤，看起来又瘦又小，实在不是干推销的一块料。

主考官是高木金次先生，他刚从美国研习推销术回国，是炙手可热的人物。他后来担任经理，并于公元1964年出任明治保险公司的总经理。

考官一张凝重的脸，一面看桌上的文件，一面对我说了一句话。由于声音太小，我听不清楚。

“您是说……”

“太困难了！”

“什么太困难了？”

我还是听不懂考官的意思。

考官有点不耐烦地对我说：“我说推销保险的工作太困难了，你不能胜任。”

突然间，我觉得一阵窒息，隔了有一会儿，才结结巴巴地说：“何……何以见得呢？”

考官以轻蔑的口气说：“老实对你说吧！推销保险的工作非常困难，我看你不是干这个的料。”

“真他妈的狗眼看人低！”我虽然没有叫骂出来，这位看起来也是瘦瘦

小小的考官（高木金次的身材比我略高），竟敢说我这个卸任的营业经理不够格当保险推销员。

我那一口“永不眼输”的气，在几秒钟之内鼓满了全身。

我涨红了脸，象一只勇猛的斗鸡，张牙舞爪倾身问道：“好！请问进入贵公司，究竟要做多少业绩呢？”

“每人每个月一万元。”

考官的回答听起来好冷啊！尤其在他那空空荡荡的房间里，听起来让人觉得特别的冰冷。

“每一个人都推销得到一万元吗？”

“那是当然的事。”

我像跟谁赌气似地说：“既然这样，我也每月推销那么多好啦！”

考官狠狠地瞪了我一眼，接着慢慢地抬头看着天花板，发出“嘿！嘿！嘿！”的一阵怪笑。

这就是我要跨入推销保险生涯之时，所听到的嘲笑之声。我虽然难过极了，但我咬紧牙根，暗暗立誓——就是粉身碎骨也要把那一阵怪笑送回去。

“3月27日”，这一天就这样烙印在我内心深处。这是我踏入社会后，最气愤的一天；然而，也是我漫长的推销生涯中关键的第一天。

此后，在数不清的岁月中，每当我遭到打击或意志消沉的时候，便常以这一段“被人瞧不起”的际遇来鼓舞自己，重新整装，再往前冲刺。

那一阵“嘿！嘿！嘿！”的怪笑声，就把他当作为我大步迈向推销保险事业的最好的祝贺辞吧！

岁月不饶人，匆匆已过了50多年，我已被尊称为“推销之神”。可是，像我这般的好胜与倔强，以这种霸王硬上弓的方式步入推销生涯，恐怕也是少之又少吧！

们心自问，当年若不是高木先生那一阵“嘿！嘿！嘿！”的怪笑声，我很可能进入别的行业，那保险业就没有我原一平这号人物。他的“嘿！”声燃烧了我熊熊的火气，也激起了我坚持到底的斗志，想起来，高木先生实在是我的大恩人啊！

不请自来小子

原来明治保险公司就不打算录用我，是我自己死皮赖脸硬缠上来的，所以是一名“不请自来的职员”。

事实上，也不够资格称之为“职员”，因为我是在自夸“每月推销一万元保险”的情形下，强行进入公司的；可能公司当局也认为“反正他也干不久的，就让他试试好啦！”所以就给了我一个“见习推销员”的头衔。

“由于你不是正式录取的，所以你没有薪水。”

“没关系。”

“由于你是见习推销员，所以没座位。”

“没问题。”

当时我的做法是，只要让我留在明治保险，我绝不为难公司，什么条件我都非常干脆地答应下来。

每天萦绕在心头的只有：

——我要做给你们看！

——我心中的那股“鸟气”非渲泻出来不可！

——我发誓要把“嘿”声送回去！

虽然公司没给我座位，但没有座位总是很不方便，所以我自动从住处搬了一张桌子到公司里去。

“喂！小原啊！别开玩笑，怎么能够随意就搬来桌椅呢？”

“公司不给我桌椅，我只好自己把它带来啊！”

“那太碍事了。”

“再碍事也要给我一个摆桌子的地方啊！”

为了这件事，我又跟公司起了冲突。在一阵激烈的争论之后，公司总算答应让我摆一张桌子，但有一个条件，那就是——必须摆在既不碍眼又不碍事的地方。

我在公司里找了半天，终于找到一个理想的地方——就在办公室的进口靠门的地方。那里既不碍眼又不碍事，从此开始我见习推销员兼工友的生活。

“小原，快去给我买一包香烟。”

“是的！”

“喂！去给我买一个便当。”

“好的！”

我就这样被当成小弟般地被使唤着。此外，还时时遭到同事们的冷嘲热讽。为了一个座位，还与公司大吵一顿后，才搬进了自己的桌椅，一定会被认为神经有问题吧！

虽然在考官的面前夸下了海口，但既无薪水，“一个月一万元保险”的佣金收入更遥不可及，只好借债度日，当时的生活实在很凄惨。

但白说，我完全依赖要为“3月27日”复仇的那一口不服输的气支撑着。

就常理来说，新进的员工都会受到公司亲切的欢迎，并会被告知人际关系的重要。我虽未闹到大打出手，但也一直吵闹不休，风波不断。然而，倒也由于这些奇特的际遇，从第一天起就声名远扬，成为公司里无人不知的知名人物。

无论如何，把桌椅摆妥之后，我终于拥有了自己的小天地。

不管别人怎么说，全世界独一无二的原一平的座位就在此地，这是我的据点，也是我的城堡。因为这一块土地是我费了九牛二虎之力才争取来的，所以我格外地珍惜。

或许，各位也有相同的经验。当我们年幼之时，常爱在外捡一些小石头，而后日夜在这些小石头上，堆砌你梦里的王国，有时候，尽管父母亲笑你、骂你、甚至打你，你还是把小石头当作心肝宝贝。

我搬去公司的桌椅，对我来说，就相当于心爱的小石头。正因为那是我喜爱的小石头，所以我格外地珍惜。这些小石头堆砌的梦想，会引导我走向成功之路。

我已超过古稀之年，但仍常保赤子之心。因为我确信，赤子之心与梦想是推销员的原动力，我靠他们非但争取到了小小的城堡，随后更由此而建立我的保险王国。

从此之后，我经常面对镜子中的自己说：“我就是原一平，原一平是独一无二的，举世无双的。”

我日后的成就，就凭这一句“肯定自己”的话，再加上日积月累的推销经验，使我历经抚育与磨练，逐渐茁壮、成熟。如今，我很高兴地把此项秘密公诸于世。

饥寒交迫

说大话很容易，可是实行起来就不容易了。

公司不录用我，我口出狂言：“我每月推销一万元给你看！”其实，推销保险岂是说说就行了的事呢？光凭一股拼命的傻劲是很不够的。

公司说我非正式录取，所以没有薪水，我爽快地说：“没有关系。”其实

我身无分文，关系可大了。

既然公司不付我薪水，而推销保险又非一蹴可及，没有业绩我就不会有佣金收入。那么，食、衣、住、行这一系列最基本的开销从何而来呢？

现实的生活问题逼得我喘不过气来，当时的情况真的是——饥寒交迫难度日。

所幸我是一个乐观的人。在仔细分析自己的状况之后，我诚恳地告诉自己，一个人在面临困境之时，如果从消极面去想的话，势必越想越糟，最后变得萎靡不振，而陷入万劫不复之地；如果往积极面去想的话，这正是难得的磨练机会，这是光明之前必然有的黑暗，也是成功之前必须承受的苦难。

在想通了之后，我就把所有的困苦与辛酸当作热水澡一般，把全身浸泡在困苦与辛酸里，然后丹田使力，哼出愉快的小曲，化阻力为助力。

这么做的结果，那些困苦与辛酸的事情，非但不会打击你，反过头来会带给你无比的温暖。

为了给自己打气，我经常一个人在房间内，面对着镜子，拉高嗓门，大声对自己说：“天将降大任于斯人也，必先劳其筋骨、苦其心志，全世界独一无二的原一平，有超人的毅力和旺盛的斗志，所以落魄只是一时而已，我一定要成功，我一定会成功呀！”

如此三番两次地鼓舞自己之后，驱散了心中那一股悲戚之情，自信心很快地又恢复起来了。

心理建设的工作完成之后，现在轮到现实的生活问题。在毫无收入的情况下，我向亲友借了一些钱。

为了节省开销，我厉行苦行僧式的生活标准：

——为了省钱，所以今后不吃中餐。

——为了省钱，所以今后不搭电车。

——为了省钱，所以我在东京的目黑租了一个只有三个榻榻米那么大的房间容身。

事实上，并非我不吃中餐，而是没钱吃；也不是我不搭电车，而是没钱搭。这都是迫不得已才造成的情况，可是为了鼓舞自己，我把“没钱吃”改为“我不吃”，把“没钱搭”改为“我不搭”。

当别人用中餐的时刻，我多出时间工作；当别人搭乘电车的时候，我乘机多访问准客户。这并非唱高调，其实这是说服自己不吃中餐、不搭电车的最佳理由。

从1930年开始，大约有3年的时间，我都不吃中餐、不搭电车。

在这一段时间里，每当中午时刻走过餐厅时，我都要面带笑容，口里哼着小曲，轻快地走过去。

面对餐厅里飘出的饭菜香，千万不能紧张，要轻松地坦然面对，把中餐当作是懒鬼的事，否则，不容易持久。

而今事过境迁，我才敢坦白告诉大家。当时我每天徒步四处推销保险，走一天的路，疲惫不堪，回到住处倒头就睡着。在梦里，我经常梦见自己吃中饭，而且每次都吃得津津有味，有时甚至梦见在电车里大吃大喝。梦醒之后，我还舔了舔嘴巴，觉得好过瘾！

绝不屈服

推销员的外表是很重要的，虽然我只是一名见习推销员，也必须有一套西服。但是，以我当时的经济状况，哪有能力定做西装，所以，脑筋只好动到旧衣摊上。

当年从神田岩本町到浅草桥之间，沿路上都是旧衣摊。虽然这些摊上卖的西装都是二手货，可是质料不错，而且颜色众多，尺码也齐全。

大家知道我的身高只有145公分，是个矮冬瓜，所以很难找到合身的西装。可是在旧衣摊上，货色齐全，要什么有什么，价钱又便宜，真是最适合当时的我了。

不过，美中不足的是，这里所卖的西装小口袋都在右上方。

正常的西装小口袋应在左上方，这些旧衣摊经常廉价买入旧西装，然后拆开翻过布面重新缝制；这么一来，西装看起来与新的一样，不过左上方的口袋自然而然地变到右上方去了。

所以，大概有3年的时光，我所穿的西装小口袋一律在右上方。每次我买来一套，都要穿得破烂不堪之后，才丢弃它，然后再到旧衣摊上去选购一套。3年中，我变成旧衣摊上的常客了。

每天大清早，穿上右口袋的西装；上午，不搭电车从目黑走到人形町；中午，面带笑容哼着小曲走过餐厅；晚上，梦见在电车里大吃大喝。这就是昭和5年（1930）——我27岁那一年每天的生活写照。

虽然我每天勤奋地去推销，努力了7个月，业绩丝毫没有起色。

当时，我租的地方是供膳宿的。由于毫无收入，我积欠了7个月的房租。

有一天早上用餐时，我吃了第一碗，打算再添第二碗时，房东太太和颜悦色地对我说：“原先生，您已经积欠了7个月的房租，好意思再添饭吗？”

这句话说得我羞愧万分，无地自容，恨不得一头撞死。当天上午，我立刻收拾行李，离开了那三个榻榻米大的房间。

我垂头丧气地徘徊街头，毫无目的地走着，变成了一个流浪汉，内心沮丧极了。

当天晚上，我实在无处可去，只好露宿公园里。

我躺在公园的长凳上，望着天空，星光闪闪；忽然间，我觉得硬梆梆的长凳比榻榻米上的垫被更柔软、更温暖。那无垠的天空嵌着一颗可爱的星星，以其无与伦比的温馨包容着孤独的我。

我内心呐喊着：“原一平啊！千万不能泄气，全世界独一无二的原一平啊！提起精神，拿出更大的勇气与斗志来吧！”

我鼓舞自己：“你今天是很凄惨，可是如果老是自怨自艾。恨这个怪那个的话，情况只会更糟。总而言之，一定要撑下去，你只有一条路——干！干！干！”

那一瞬间，我想通了。

我从长凳一跃而起、握紧双拳，大声地喊叫：“原一平是顶天立地的！原一平是绝不屈服的！原一平是永远打不倒的！干呀！我要勇敢地干下去。”

否极泰来

队那以后，公园变成我的家，而长凳就是我的床。

既然以公园为家，当然不能睡得太晚，我每天清晨5点左右就从长凳爬起。迅速地梳洗之唇（公园里有免费的自来水），就从这个“家”徒步去上班。

沿途神田桥平交道口有一家东京公营餐厅，那里供应廉价的早餐。只花二分钱，就有一大碗白米饭、几片腌制的黄瓜、外加一碗，“味噌汤”。虽然没有鱼肉，但已是我最丰盛的早餐了。

吃完早餐，还不到6点，也没处可去，就朝着公司走去。

每天在路上，都会遇到一位很体面的中年绅士。看起来他不象是“上班族”，倒像是一位娱乐界的大亨。可能是每天清晨都碰面之故，日子一久，

很自然彼此之间打打招呼，问早道好。

有一天，我们照例打过招呼之后，他叫住我聊了起来。

“我看你笑嘻嘻地，全身充满干劲，日子一定过得很痛快啦！”

“托您的福，还好。”

“我看你每天起得很早，是个难得的年轻人。我想请你吃早餐，有空吗？”

“谢谢您！我已经用过了。”

“哦！那就改天吧。请问你在哪里高就啊？”

“我在明治保险公司当推销员。”

“唔！既然你没空吃早餐，那我就投你的保险好啦！”

听了这句话，我突然之间楞住了。那一刹那，我深深地感受到了“喜从天降”这句话的滋味。

“早起的鸟儿有虫吃。”没想到这句谚语竟活生生地应验在我身上。

“山穷水尽疑无路，柳暗花明又一村。”在我最穷困潦倒、落魄到睡公园的时刻，此一意外的喜讯扫尽了一身的霉气，并使我获得了莫大的鼓舞。

原来这位体面的绅士是附近一家大酒楼的老板，也是三业联合公会的理事长。经过他的介绍，我很快地就与三业联合公会的许多公司搭上了线，获得许多的潜在客户。

这是我在穷困的奋斗历程中，最振奋的一件事了。

从这一天起，否极泰来，我开始走运了。

在3月27日口试那一天，我给高木先生的承诺是每月推销一万元。换言之，到年底为止共有9个月，我的承诺业绩为9万元，结果我做了16.8万元，超出承诺额7.8万元。

在业绩结算后，我兴奋地大叫：“原一平是打不倒的！”

9个月做16.8万元的业绩，现在回想起来，实在没什么。可是27岁的我，于除夕夜，神气活现地去拜访当时住在平的高木先生。

“高木先生，在今年的3月27日应征时，我答应您每月推销一万元，您“嘿！嘿！嘿！”笑了三声。如今年度结算下来，我非但达成了目标额，还超出7.8万元。”

下面还有一句话我不好意思说出口：“就是您那三声怪笑，才使我一年来咬紧牙根，坚持蛮干到底。”

高木先生笑容满面地说：“你的确干得很好，好小子！真有你的，恭喜你。”

回想起口试时高木先生冰冷的语气，使我觉得他此刻的笑容格外地温暖。

高木先生热诚地留我在他家过年，我婉言谢绝了。我并非对高木先生的嘲笑耿耿于怀，我实在太渴望单独庆祝我16.8万元的新年了。我要好好地奖励自己。

深夜拜别高木先生，在路上仰望满天的星斗，百感交集，禁不住泪流满面地叫道：“原一平，你这个穿右口袋西装、不吃中饭、不搭电车、喜爱做梦的小矮子，干得好！干得真好啊！”

三 改造自己

吸引别人的魅力，绝非一朝一夕就能养成，它必须经过长期的磨练与孕育，最后会自然地显现在脸孔上。

培养强烈吸引对方的魅力

在我进入明治保险公司的头一年（即1930年），由于不谙推销的技巧，开始的一段时间业绩很差。

我凭着一口“永不服输”的气和永不衰竭的傻劲，横冲直撞，四处访问推销。

当时，明治保险公司为了宣传保险，鼓励推销员做直冲访问式的推销。有一天，我来到东京日本桥小传马町，闯进了一家名叫“村云别院”的佛教寺庙。

“请问有人在吗？”

“哪一位啊？”

“我是明治保险公司的原一平。”

“请进来吧！”

在进行直冲访问的推销时，对方一听到是推销保险，10个人中大概有9个人会请你吃闭门羹。所以，我一听到对方说“请进来”我就非常的高兴，因为既然请我进去，那一定是要投保啦！

我被带进庙内，与寺庙的住持吉田胜逞相对而坐。

见面寒暄之后，我发现住持无拒入之意，心中暗暗叫好。坐定之后，我就口若悬河、滔滔不绝地向这位老和尚介绍投保的好处。

老和尚一言不发，很有耐心地听我把话说完。

然后，他以平静的语气说：“听了你的介绍之后，丝毫引不起我投保的意愿。”

顿了一顿，他用慈祥的双眼注视了我很久很久。

他接着说：“人与人之间，像这样相对而坐的时候，一定要具备一种强烈的吸引对方的魅力，如果你做不到这一点，将来就没什么前途可言了。”

老和尚的两句话，把我“要投保”的美梦打破了。

我是个永不服输、血气方刚、充满干劲的年轻人。这个老秃驴也真是的，言谈之间十分友善，却忽然说出这种莫名其妙的话来，真是活见鬼了！

刚开始，我并不了解住持这话中的含义，依照我平时的习惯，面对此种状况，必定会立刻反击回去。奇怪的是，我似乎被老和尚的气势震慑住了，肚子里面那股气竟然没有发作起来。

我逐渐体会出那句话的意思，只觉傲气全失，冷汗直流，呆呆地望着他。

老和尚又说：“年轻人，先努力去改造自己吧！”

“改造自己？”

“是的，要改造自己首先必须认清自己，你知不知道自己是一个什么样的人呢？”

到这里，我已丧失谈话的主动权。我把投保的事忘得一干二净，连大气都不敢喘地聆听着吉田和尚的教诲。

“您在替别人考虑保险之前，必须先考虑自己，认识自己。”

“考虑自己？认识自己？”

“是的，赤裸裸地注视自己，毫无保留地彻底反省，然后才能认识自己。”

“请问我要怎么去做呢？”

“要做到认识自己，说起来简单，做起来很困难，去请教别人吧！”

“请教别人？请问如何请教法呢？”

“好！我教你。你手头上有多少已投保的客户呢？”

“有一些。”

“就从这些投保户开始，你诚恳地去请教他们，请他们协助你认识自己。

我看你有慧根，倘若照我的话去做，他日必有所成。”

谈话至此，我弃甲丢盔，百分之百地拜服了。

在这之前，我只懂得一味蛮干，永不认输，也从不低头。纵使跌倒了，都认得要抓一把沙才爬起来。完全凭借自己顽强的个性，咬紧牙根在过活。

吉田和尚的一席话，就象当头棒喝，把我点醒了。

临别之前，吉田和尚还给了我一张介绍信，要我去拜见另一位高人——伊藤道海和尚。

举办原一平批评会

聆听吉田和尚的一席教诲，我的思想整个改观了。

思想的顿悟引导了行动的改变。

首先，我自己先做了一个彻底的反省。以往偶尔也曾以“单眼”看看自己，但睁大“双眼”透视自己，则从未有过。

彻底反省之后，产生了一个有趣的结果，我发现对自己所知有限；说得严重一点，甚至对自己有些陌生。

接着，我想起了吉田和尚指点我的那一句话——“要认识自己，去请教你的投保户吧！”于是，我努力地策划了一个批评原一平的集会。

集会的目的在能够坦率地批评，所以我先确定了下列的三项原则：

(1) 集会要使人人能畅所欲言，所以人数不能多，以5人为限。

(2) 为了让更多的人都有批评我的机会，每次邀请的对象不能相同。

(3) 既然是我主动邀请别人来的，他们就都是我的贵宾，一定要热诚地招待他们。

基于上述的三项原则，我作出了下面的决定：

- 一、集会名称：原一平批评会。
- 二、时间：每月举行一次，一年12次。
- 三、地点：在安静的小馆子，以晚餐方式（每人一小瓶酒、一块炸猪肉）进行。
- 四、邀请人数：每次5人，并请其中一人当会议主席。
- 五、参加限制：已参加过一次的人，最少隔一年再邀请他出席。
- 六、礼物：为感谢贵宾的宝贵意见，会后每人赠送小孩玩具一个。

一切就绪，我立刻去拜访若干关系较好的投保户。

我诚恳他说：“我才疏学浅，又没上过大学，因此连如何反省都不会，所以决定召开原一平批评会，恳请您抽空参加，对我的缺点加以指正。”

我所拜访的投保户，因为觉得此种性质的集会很有意思，所以都很痛快地一口答应了。

面对投保户们爽快的应允，我是既喜又忧，高兴的是，原一平批评会居然顺利地组成了；担心的是，我就要现出原形了，内心里十分惶恐。

原一平批评会终于开锣了。

我觉得自己就像板上的一块肉，任人宰割。

第一次批评会就使原一平原形毕露：

- 你的个性太急躁了，常沉不住气。
- 你的脾气太坏，而且粗心大意。
- 你太固执，常自以为是，这样容易失败，应该多听听别人的意见。
- 对于别人的托付，你从不知拒绝，此一缺点务必改进，因为“轻诺者必寡信”。
- 你面对的是各色各样的人，所以必须有丰富的常识。
你的常识不够丰富，所以必须加强进修，以便成为别人的“生活指导者”。
- 待人处事千万不能太现实、太自私，也不能耍手段或耍花招，一切都应诚实。
人与人之间的关系，只有诚实才会维系长久。

我把这些可贵的逆耳忠言一一记下来，随时反省并勉励自己。

我每次花在批评会的钱——五小瓶酒、五块炸猪肉、五份小礼物，金额固然不大，可是我当时收入有限，这笔开销对我来说也是负担沉重。

由于入不敷出，我只得把衣物送去典当。虽然上当铺的次数愈来愈频繁，可是原一平批评会还是按月举办，绝不中止，因为我发觉整个人就像一条蚕正在“蜕变”。

每一次的“批评会”，我都有被剥一层皮的感觉。透过一次又一次的“批评会”，我把身上一层又一层劣根性剥下来

我想，每一个人一生当中最要紧的是什么时候发现这些劣根性，并能有效地剥除它。随着劣根性的消除，我逐渐进步、成长、茁壮、成熟。

我学到了改进自己缺点的最好方法就是发挥潜能——发挥自己的长处，并把自己的缺点变成优点；我也学会了如何处理“拒绝”以取得别人更大的信赖；还有推销员与客户间不亢不卑的态度，笑容的重要性等等。

大文豪歌德说：“依赖观察无法认识自己，只有依靠实行才能认识自己。”

我把“批评会”中获得的改进，体现在每天的推销工作上。于是，业绩直线上升，公司每周举办的业绩竞赛我都独占鳌头，严格他说，我的保险工作从此时才正式开始。

从1931年到1937年，“原一平批评会”一共连续举办了6年。

在这6年中，我最大的收获是，把我暴烈的脾气与永不服输的好胜心理，引导到了一个正确的方向。

从前，我总是喜欢拿自己和别人比一比，例如：原一平胜过某某人，或者某某人胜过原一平。

今天，我还是很好胜。不过，原一平已经不与别人比，而是与自己比了。今日的原一平胜过昨日的原一平了吗？明日的原一平能胜过今日的原一平吗？总归一句，就是决心不向自己眼输的意思。

事实上，每个人最大的敌人就是他自己。人们经常不能发觉自己的懦

弱和卑劣，而一味地膨胀自己，并夸说“我胜过某某人”，到头来他会发觉自欺欺人而白走了一趟。

一个推销员之所以难成大器，最主要的原因可能就在不能超越自己；此种克己的修身功夫，就是一个人的人格成长。我想任何人不能成功，都是因为未能通过这一段人格成长的考验吧！

坐禅修行

在组织“原一平批评会”的同时，我带着吉田和尚的介绍信，去拜见比吉田和尚道行还要高深的伊藤道海和尚。

伊藤道海是鹤见的总持寺里的一名高僧，而鹤见的总持寺是日本著名的“掸宗”寺庙之一。

总持寺座落在离市中心不远的地方，一走进寺庙，道路的两旁均是浓密的树木，突然有一种庄严肃穆之感袭上心头，仿佛置身仙境中。

在这里，即使是炎热的夏天，也非常凉爽。此外，这里非常的安静，在市中心旁竟有如此宁静的地区，真是老天的恩赐。

庄严、肃穆、宁静、清爽，这是修行的好地方。

我取出吉田和尚的介绍信递给伊藤和尚，并向他求教。

伊藤和尚建议我坐禅修行，所以从那一天起，我开始在总持寺修行。

我是保险公司的推销员，所以没有时间每天到寺庙坐禅修行，只能利用星期假日。从星期一到星期六，我照做推销保险的工作，到了星期六傍晚工作告一段落后，连忙到总持寺报到。

我走过花木扶疏的羊肠小道，洗净了我一周来的俗念。星期六晚上睡在寺庙里，星期日清晨3点钟起床，庭院打扫完毕之后，即到禅房去坐禅。

在禅房内昏暗的灯光下，迎着晨雾，我开始赤裸裸地注视自己，并彻底地反省。

坐禅修行是与“原一平批评会”密切配合的。在“批评会”中所现出的另一个原一平，我通通详细记下，每到周末我就把“他”带到禅房里。

面对几个不同的原一平，我努力把他們逐渐整合起来，试图修行成一个崭新的原一平。

这是一个艰巨而又浩大的工程。

在坐禅的初期，因为这个原一平与那个原一平无法调合，经常进退维谷，整日坐在禅房里挣扎。

还有好几次，把那无法修改的原一平丢在禅房里，痛苦地跑出总佛寺，踟躕于东京街头，茫然、无依。

“批评会”与“坐禅”令我感到羞耻与痛苦。可是，一个月接一个月的“批评会”与一周接一周的“坐禅”，我感觉象一条成长中的蚕，逐渐在蜕变。

我发现有下列明显的改变：

一、把自己的缺点变成优点。

任何人都有缺点，通常每个人都会刻意掩饰它，然而却欲盖弥彰，得到反效果。

我曾为自己矮小的身材懊恼不已，我曾痛恨我的父母——为什么他们不把我生得高大一点。

身材矮小是铁的事实，根本无法改变。后来我想通了，克服矮小最好的方法，就是坦然地面对他，让它自然地显现出来；然后，把矮小的缺点变成你的优点。

高木先生曾告诉我：“原老弟，体格魁梧、身材高大的人，看起来相貌

堂堂，在访问时较容易给对方好的第一印象，身材矮小的人，在这方面要吃很大的亏。你、我都属身材矮小的人，我认为必须以表情取胜。”

从那时起，我就以独特的矮身材（145公分），配上我刻意制造的表情，经常逗得客户哈哈大笑，并在第一次的见面中，常因“哈哈”一笑而拉近了彼此的距离。

所以，根本不须隐瞒你的缺点，只要动一动脑，就能化缺点为优点，使自己成为一个特立独行的人。

二、深刻体会出“吸引对方的魅力”。

我第一次拜访吉田和尚时，他曾说：“人与人相对立时，若不具备一种强烈吸引对方的魅力，将无前途可言。”

当时我对这句话似懂非懂，现在我慢慢体会出它的含义美国林肯总统说：“一个人年过40，就要为自己的脸孔负责。”

日本名教育家小泉信三说：“精干一艺或完成某种大业的人，他们的容貌都自然地显现出常人所没有的气质与风范。”

“相随心改”，一个人年过40，还没有修炼成一副吸引人的容貌，自己当然要负责任；精干一艺或完成某种大业的人，其自然流露的气质与风范，当然会有魅力。

吸引别人的魅力，绝非一朝一夕就能养成，它必须经过长期的磨练与孕育，最后会自然地显现在脸孔上。

我不但体会出“魅力”的含义，而且对英国名诗人丁尼森（Alfred Tennyson 1809~1892）所说“认识自己、尊敬自己、抑制自己，这三种东西才会给生活带来巨大的力量”也有了深刻的体会。

“批评会”的成立，与总持寺的“坐禅修行”，是我一生当中极重要的转折点。

从昭和6年（1931）开始，连续6年之间，我排除万难，坚持做三件事情——推销保险、原一平批评会、坐禅修行。

后两项的活动，对我推销保险帮助甚大。

进入明治保险第一年（1930），业绩为16.8万元。

第二年（1931），业绩18万元。

第三年（1932），业绩窜升达68万元。

第七年（1936），业绩遥遥领先于其他同事，成为全公司之冠，并且跃居全国的第二位。

请人调查原一平

基于“明日的我必须胜过今日的我”的决心，上述“全公司第一”、“全国之冠”的小小成就，我当然不会满足。

我知道，为求业绩的更大突破，非得从“修身”再下苦功夫才行。

连续举办6年（一年12次，一共72次）的“原一平批评会”，已经无法满足我的需要，我渴求更深入、更客观、范围更广的批评。藉此，才能知己更深，才能增长智慧，当然业绩也才能继续上升。

有一天，灵机一动，我心想：“何不花钱请征信所的人调查我呢？”

这是剖析原一平的好方法，不过委托人不能用“原一平”，我请若干朋友与客户帮忙，借用他们的名义，雇用征信所的人来调查原一平。

至于每一次的调查项目，都由我撰拟妥当后，经过朋友的手转交给征信所的人，再由他们调查。

调查项目包括：

（1）对原一平的评语：这里面有好的评语，也有坏的评语，把这些好

坏评语集合起来，再作综合分析。

(2) 原一平的信用：配合对原一平的评语，加上信用的高低，即可整理出原一平的“市场评价”。

(3) 对人寿保险的观感：既然要评估寿险业之中的原一平，那么对围绕在原一平四周的社会环境非彻底了解不可。所以，投保户对人寿保险的看法、他们的希望，以及寿险业在社会上的地位，都是调查的重点。

(4) 明治保险公司的声誉：这也是围绕着原一平的社会环境进行调查，在整个寿险业中，明治保险公司的地位如何？别人对它的评价如何呢、藉此，我可获得比各种统计结果更客观、正确的资料。

从1938年开始，每年的调查资料，到了年底就会交到我手中。

自从“原一平批评会”停办之后，批评原一平的工作就由征信所接手。此项征求意见调查的工作，每年举行一次，一直持续到现在仍然进行。

征信所的调查资料中，有责骂也有赞美。我要的不是赞美，我要的是责骂与批评。因为，赞美只能给我短暂的欢愉而已，只有责骂与批评才会督促我更上一层楼。

我极为珍惜每一则责骂与批评，都一一细嚼慢咽，直到完全消化为止。

几十年来，责骂与批评已逐年减少；近十几年来，几乎已完全没有了。不过，征信调查的工作还是持续不断，因为它是我的一面照妖镜，随时可把我的毛病揪出来，并时刻鞭策我不得疏忽、懈怠。

我认为，一旦出世为人，就得对自己负责，每天努力地修行。如何使今天的我比昨天的我更进步，更充实，这是自己对人生所负责任中最要紧的。

脱胎换骨

英国名诗人斯宾塞（Edmund Spenser 1522—1599）说：“人生就象一块石头，你要把它刻成神仙或是魔鬼，悉听尊便。”

我立志要在自己的石头上刻出一个崭新的原一平。

历经“原一平批评会”、“坐禅修行”、“请征信所调查原一平”等活动后，在“认识自己”与“雕塑自己”的过程中，我得到下列5点好处。

（1）更能认识别人

对自己的认识愈深，很自然地，对别人的认识也愈深。

我们经常发现，一个爱自己的人，也能去爱别人；一个能称赞自己的人，也能称赞别人。

整个问题的关键就在，你喜欢别人，别人自然才会喜欢你；你若讨厌别人，别人自然也会讨厌你。

（2）自然散出亲切的气息

大多数的推销员在与准客户洽谈之时，不由自主地把“渴于成交”的欲望流露出来，准客户很容易地把推销员的企图看穿了。

固然，推销的目的是为了取得订单，可是你若能以轻松、自在的态度与对方洽谈的话，对方会受你的感染，觉得你亲切而易于接近，会很自然地把“对抗”你的防御线拆掉，这么一来，反而对你的推销更有利。

此种自然散发出来的亲切气息，有赖长期的修行。

（3）珍惜相逢的每一机缘

我27岁那一年，在东京日本桥小传马町巧遇吉田和尚，他的两句话给我珍贵的启示，因而影响了我的一生。

当我把自己送上解剖台，供众人剖析与批判之时，我发现自己对人际关系的看法有很大的改变。

只要是有缘相识的每一个人，不论对方后来是否成为我的投保户，我一律珍惜彼此的友情。

——有缘成为投保户的人，他不但成为我的朋友，也变成我的老师，彼此的友情经常要持续二三十年。

——基于某种原因，当时无法成为投保户的人，在一段时间之后，纷纷自动成为投保户，非但如此，他们还主动介绍许多准客户给我认识。

所以，我的结论是，对于每天有缘认识的人，不论他们是否投保，我都应该对他们极为珍惜。

（4）产生吸引人的魅力

在目前的工商社会里，由于承受到工作与生活上的压力，每个人很容易变得心胸狭窄、闷闷不乐。

只有“压力”而没有“滋润”的生活，非但令人喘不过气来，而且很可能被机械式的生活压垮了。

我所说的“滋润”是指富于人情味，直沁入内心的那一股温馨而言。

有人认为，推销工作与“人情味”完全无关，这是错误的看法。在这个机械化的现代社会里，人人最需要的是富于人情味的气息的“滋润”。

此种“滋润”来自于至诚。

中国亚圣孟子说：“至诚而不能动人，未之有也。”

至诚所产生的那一股温馨，使人觉得充满了无比的魅力。面对此种魅力，即使你不出声，对方也会深深地被你吸引。

（5）产生无比的自信

当你觉得恐惧时，你需要的不是勇气，而是自信。

英国名作家王尔德说：“喜爱自己，就是开启了永不终止的爱情故事。”

此种爱情故事就如同你的爱人一样，将会带给你无比的自信。

你或许已经开始了此种爱情故事，如果尚未开始的活，请立刻敞开心扉，让它马上开始吧！

你的自信，不但能够把你引向成功的道路，而且还会给你身旁的人们带来无穷的信心和希望。

四 贵人提携

他们从未教我推销保险的技巧，他们教导我认识自己、改造自己，喜欢自己、抑制自己，最后有效地把自己推销出去。

在太岁头上动土

这件事情发生在我进入明治保险公司的第7年，也就是我33岁那一年。

我狂热地工作着，由于时间不够用，每天恨不得夜晚早点消失，早晨快点到来，以便开始工作。

我把生命的光与热全部投注在工作上。当然推销工作有成有败，我因成功而欢欣鼓舞，也视失败为理所当然。

但白说，我当时的业绩已是全国第一，有的人或许会就此满足了，但我是一个“永不服输”的小矮子，怎么可能就此罢手呢？

明治保险公司是隶属三菱财团下的一家公司。在日本，三菱是数一数二的大财团。我是明治保险公司的推销员，所以我当然也是三菱财团中的一份子。

在本章第二部分第二小节中我说过，赤子之心与梦想是推销员的原动力。这时候，我的梦想又开始飞扬了，我梦想与庞大的三菱财团搭上线。

当时，三菱财团的最高负责人是串田万藏，他是三菱总公司的理事长，也是三菱银行的总裁，又兼任明治保险公司董事长。

有一天，我突然闪出一个念头：“三菱银行一定融资或投资许多公司，三菱银行的总裁串田万藏先生，他也是我们公司（明治保险公司）的董事长，我若能取得串田董事长的介绍信，天啊！我不敢再想下去了。”

我兴奋得心跳加快，全身发抖。

我又问我自己：“这么简单的道理，这么简单的关系，为什么7年来都没想到呢？太不用脑筋了。”

接着我又想：“串田董事长所介绍的客户，一定都是企业巨子。”

当时有一家名叫日清的纺织公司，是由三菱银行所资助，该公司的总经理名叫宫岛清次郎。

“好！就请串田董事长把宫岛清次郎先生介绍给我吧！”

想到这里，我坐立不安。于是，立刻展开行动。

首先，我去找公司的业务最高主管——常务董事阿部章藏。

由于公司里层层负责，虽然我进入公司已经第7年了，还没亲眼见过阿部常务董事，只看过他的相片而已。

我恭恭敬敬地向阿部常董说明我的“伟大计划”。

最后我向他请求说：“这个计划请常务董事指教，并请您协助取得串田董事长的介绍信。”

阿部常务董事一言不发地听我说完话。随后，以他炯炯有神的大眼睛看了我好久。他双眼中所散发出来的魅力，令我有点招架不住。

接着，他说：“你的计划很好。如果你的计划能够成功的话，我也很高兴。我们公司虽然隶属于三菱财团，不过，有些情况是你所不了解的。”

当时，明治保险公司隶属于三菱财团，这件事我早就知道了。当时明治保险公司的10位董事之中，三菱系统就占了6位，其余4位才属于明治保险。我正因为了解这些关系，才会请求串田董事长写介绍信啊！

阿部常务董事说：“当初三菱投资明治保险时，讲明了绝不介绍保险。所以，如果我代你向串田董事长请求介绍信的话，可能我明天就被革职了。”

听完阿部常务董事的说明后，我失望极了。我不太明了三菱当初投资时，

为什么会有这项奇怪的条件。难道说，我的梦想就要如此轻易地泡汤了吗？

我那一口“永不服输”的气不允许我轻易放弃。

我说：“请问常务董事，我可不可以单独去见董事长，直接向他请求呢？”

阿部常务董事楞了一下，随后又用那明亮的双眼凝视了我很久。

依照常理，他一定会叫我不要去；或许他从我的神情中看出我“非干不可”的决心。最后他说：“你就去试试看吧！”

阿部常务董事以周密的策划力、果断力与实行力闻名全公司，他的能力甚得部属的敬佩。因此，虽然只是短短的一句话，也给我莫大的信心和勇气。

他还向我透露说：“串田董事长平常都呆在三菱总公司，他每天大约上午9点左右到那里上班。”

阿部常务董事还半认真半开玩笑他说：“你可别告诉串田董事长是阿部指引你到他那里来的哦！”

最后，他以微笑送我出门。

就阿部常务董事的立场，我的作为使他的微笑带着些许的尴尬。然而，从他的微笑中，我感受到的温馨和鼓舞，是一生都难以忘怀的。

大骂董事长

我去拜访串田董事长那一天，我记得非常清楚，那是一个星期六的早晨。

我走过Platanns的林荫大道，来到了三菱财团的大本营——三菱的总公司。面对三菱总公司雄伟的建筑，我觉得有点心虚，好在有阿部常务董事的微笑和“伟大计划”支持着我，于是鼓足了勇气走了进去。

刚好9点，我被带进理事长的会客室。

一走进那个房间，我就手足无措了。

地板上铺满了厚厚的地毯，那个厚度最少有5公分，脚一踩上去，只觉得身体往下沉；再走几步，颇有腾云驾雾飘飘然的感觉。

房间内，除了应有的家具，还摆着几张大沙发。

我小心翼翼地踩过地毯，找了一张沙发坐了下来。我原来以为沙发不至于像地毯那么柔软吧！可能因为我个子大小而沙发又太太的缘故，我一坐下，整个人就陷在里面再也动不得了。

那种陷在里面的姿势，与其说是坐在上面，不如说是蹲在里面更恰当。

我虽然陷在沙发里，因为我怕串田董事长或其他大人物随时会出现，所以维持“蹲”姿，动都不敢动。

“蹲”了半个小时，不见有人进来。我情绪逐渐稳定，也比较习惯这个房间，开始左顾右盼，并运足丹田之气，一用力从沙发上站了起来。

坐这种软沙发是有技巧的，坐下时不能太猛，否则很容易陷在里面。坐下，站起，我反复练习了好几次，终于体会出了其中的奥妙所在。

我一边练习“坐”沙发，一边用手去摸那厚达5公分的地毯，内心笃定多了。

于是，我有板有眼地在沙发上坐稳之后，脑中盘算着——待会串田董事长出现之后，应该如何寒暄与应对。我把前后细节与可能发生的情况，在内心演练了两三次。

从上午9点钟到11点钟，我在会客室里整整呆坐了两个小时。

等了两个小时不见董事长进来，我不由自主地在沙发上打起瞌睡，有好几次我警觉地醒了一下，不过，可能工作太疲倦之故，最后全身竟窝在沙发里睡着了。

我觉得肩膀上被人推了两三下，我立刻惊醒，并睁开双眼。眼前出现了

在照片上早已面熟的串田董事长，他还带了两个秘书，三个人居高临下凝视着我。

看到我醒来，串田董事长劈头就大声问：“你找我有什么事？”

我在熟睡中突然被摇醒，就像遭敌人夜袭的情况一样，光着身子慌忙应战，完全乱了手脚。

先前寒暄与应对的演练，在那一刹那忘得一干二净，我结结巴巴地说：“我……我是明治保险公司的原一平。”

不等我把话说完，董事长又来了一句。

“你找我到底有什么事呢？”

“我要去访问日清纺织公司的总经理宫岛清次郎先生。想请董事长帮助我，给我写一张介绍信。”

“什么？！保险那玩意儿也是可以来介绍的吗？”

这就是我跟串田董事长的简短谈话。

很可能是我性格上的缺陷，每一次碰到针锋相对的激烈场面时，我暴烈的个性立刻浮现，而且常给对手以致命的反击，当我自己发现“糟糕！不能这么行动”时，往往已经太迟了。

我一听到董事长那句活，就向前跨了一大步，并大骂：“你这个混帐东西！”

我忘记向前跨步时，自己的那一副德行。不过，既然破口大骂，那副模样一定是很凶狠的吧！

董事长楞住了，往后退了一步。

我继续大声说：“你刚刚说‘保险那玩意儿’了。”

“公司不是一再地告诉我们推销人寿保险是神圣的工作吗？”

“你这个老家伙（或是老小子，我已经记不清楚了）还是我们公司的董

事长啊！我要立刻回去公司，向所有的员工宣布……”

我再也不管那5公分厚的地毯与那柔软的大沙发，说完之后，怒气冲冲地夺门而出。

一冲出大门，我立刻为自己粗野的行为懊悔不已。

——原以为是个伟大的计划，都因自己粗野的言行而搞砸，现在一切都完了。

——回想过去辛酸的岁月，不吃中饭，睡在公园里，好不容易熬出头了，如今由于自己一时的冲动，所有的成果将付诸东流。

我六神无主地在街上徘徊，泪如泉涌，不知何去何从。

最后还是走向公司。

一回到公司，我立刻向阿部常务董事详细报告全部的经过情形。

好汉做事好汉当。事情既然做了，就勇敢地把它扛起来吧！我一点也不想替自己辩护，我打算向阿部常董道歉之后，立刻向公司提出辞呈。

阿部常董用冷静而又柔和的眼光看着我报告。

串田董事长的提携

正当我的话刚说完，阿部常务董事桌上的电话铃声响起。

阿部常务董事拿起了话筒。

“是的，我就是阿部章藏。”

“是，是，是这样的吗？”

不知是谁打来的电话，我只听到阿部常务董事恭谨、简短的回答。

“原一平吗？他现在就在这里。”

一听到这回话，我立刻紧张起来。我判断那一定是串田董事长打来的电

话。

我心想：“该来的总要来的，躲也躲不掉，等待死罪的宣判吧！”

虽然已经预知即将到来的命运，我还是紧张得直冒冷汗。望着讲电话的阿部常务董事，我全身不停地颤抖。

阿部常务董事终于打完电话，放回话筒。

他把脸转向我，哈哈大笑他说：“这是串田董事长的电话，他说刚才三菱总公司来了一个很厉害的年轻人，吓了他一大跳。毕竟，董事长胸襟宽阔，他实在太序大了。”

常务董事的话，我不完全明了，于是，他把与董事长对话的内容转告我。

原来当我大骂董事长气愤地冲出去之后，董事长仔细地思量，发现我的话有道理，他自认以前对保险有偏见，既然身为明治保险公司的高级主管，不但对保险应该有正确的看法，而且应当积极地去推动保险业务的扩展才对。

阿部常务董事拍拍我的肩膀说：“董事长告诉我说，今天虽然是星期六，还是立即召开高级主管紧急会议，要把三菱关系企业的退休金全部转投到明治保险，他还夸奖你是优秀的职员呢！”

一个原本料定会被判死刑的犯人，出入意外地，不但他的罪被赦免了，而且被推选为英雄人物。

我就是那一个遭遇奇特的犯人。

在一天之中，我满怀希望去见董事长；暴烈的个性口出不逊地大骂董事长，懊悔自己粗野的言行等待严厉的处分；胸襟宽大的董事长非但不以为件，反而称赞我，这是一出高潮迭起、扣人心弦的人生舞台剧，我竟是剧中的主角。

走出阿部常务董事的办公室，我整个人昏昏沉沉的，就像梦游太虚境一

样，眼前都是一幕又一幕的幻象。好像许多同事向我说了些什么，等我迷迷糊糊地走回家时，已经是深夜12点钟了。

很意外地，信箱里躺着一封串田董事长寄给我的限时信。

董事长在信中说：“今日承蒙拨冗来访，却招待不周，十分抱歉。明为星期假日，本不应劳神，但待邀拨冗光临寒舍。”

我怀疑这是做梦，拿着信皮反复读了十几次，再用拳头敲打自己的脑袋，天啊！这是真的。

眼前立刻浮起今天下午阿部常务董事的大笑声，还有他说的那一句话——“毕竟，董事长胸襟宽阔，他实在太伟大了。”

我好不容易清醒了过来，不过那不听使唤的泪珠，像断了线的珍珠洒了满地。阿部常务董事动人的笑容，也在充满泪水的眼眶里逐渐模糊了。

次日一大早，我急忙向阿部常务董事报告董事长的限时信一事。

阿部常务董事说：“这没什么好犹疑的，你快去吧！我祝尔好运，”

带着阿部常务董事的祝福，我来到了住在“三宅坂”串田董事长的住处，董事长的住宅，外表简朴，里面宅院很大，令人望而却步。

“怕什么！我今天是正式受邀请的客人啊！”

我一面给自己拼命打气，一面踏着石阶往上走。

串田董事长热诚地欢迎我，不但把双手按在我的肩膀上鼓励我，还亲切地与我交谈。今日的董事长与昨日判若两人，使我感到受宠若惊。

在谈话告一段落之后，他看了看我，提议一起去三越百货公司。我因为不清楚他的目的何在，只能糊里糊涂点头说好。

董事长说：“一名优秀的推销员，仪表是很重要的，给你买一套西装吧！”

搭着董事长的座车，很快到达三越百货公司。接着，一会儿是白衬衫，一会儿是西装，一会儿又是新皮鞋。

“佛要金装，人要衣裳。”换上了新衬衫、新西装、新皮鞋之后，一个崭新的原一平出现了。

从1930到那时为止，我一直是浅草桥旧衣摊的老主顾，也一直穿那一套才一元三角的“特制”右口袋西装。白天那一套，晚上也是那一套，现在，突然从三越百货公司里钻出了一个穿新西装和新皮鞋的原一平。

这是否是在梦中呢？我用手捏了捏臂膀，好痛！是真的啊！

再见了，右口袋的西装。

从今以后，原一平开始与常人一样穿左口袋的西装了。我巧妙地避开董事长，抚摸着胸前的小口袋，一时百感交集。

看了看焕然一新的我，董事长说：“唔！这个样子就行了，星期一上午9点半，到三菱银行来找我。”

董事长厚实的双手拍了拍我的双肩，两眼别有用意地深望着我，那种神情仿佛在告诉我：“原一平啊，你任重而道远呢！”

“谢谢董事长。”

我一边谢谢董事长的厚爱——送我一身的行头，一边暗自立誓，一定要全力以赴来报答他的提携。

鞠躬送走了董事长，对着百货公司的镜子，我模仿着董事长的口气说——“唔！这个样子就行了”挺起胸膛，高视阔步而去。

遵照串田董事长的指示，星期一上午9点半，我来到三菱银行。

银行服务台的小姐早已知道我要来访。我被引导去见三菱银行的常务董事加藤武男先生，他当时还兼任明治保险公司的董事。

加藤武男常务董事说：“串田总裁已经交待过我了，今天我就带你去到市内的各分行去访问吧。”

搭乘银行的专车，我随加藤常务董事——拜访三菱银行各分行。

每到—个分行，加藤常务董事就问经理说：“他是明治保险公司的原—平，凡是他所需要的客户，不管多么重要，都介绍给他，这是串田总裁的命令。”

就这样，我的名号就在三菱银行里传开了，就象山谷的回音—般，激荡不已。随着回音的激荡，我认识到责任的重大，千万不能辜负串田董事长的期望。我从此更加兢兢业业地努力工作。

才两天之前，那个还穿着右口袋西装的原—平，两天之后，突然之间换穿了笔挺的左口袋西装，被推到万众瞩目的舞台上。我成功了。

从此以后，三菱银行介绍许多有身份有地位的企业家给我，跟这些—流的人物交往，千万不得无礼。

回想起来，初见串田董事长那一幕，我就冷汗直流。我实在太莽撞无礼了，幸亏董事长超人的雅量包容了我，以后千万不可再有冒犯之处。关于这一点，阿部常务董事也再三地告诫我。

有关拜见串田董事长—事，给我最深的感触是，任何事情只要你坚信是正—确的，事前切勿顾虑过多，最重要的是，拿出勇气全力冲过去。过分的谨慎，反而成不了大事。

美国第32任总统罗斯福曾说：“对—个犹疑而胆小的人来说，必定—事无成。因为在他看来，—切事情都无法实现。”

我认为，唯一令你恐惧的其实就是“恐惧”本身。任何事情与其想得很困难，不如想得很简单，这样才有勇气去冲破困难，才会导致成功。

由于我坚信请求串田董事长写介绍信是正—正当当、理所当然的事，所以我就拿出勇气冲过去拜访他，历经戏剧性的一幕后，我的目的竟奇迹般地达到了。

阿部常务董事的栽培

我在1930年，因机缘而巧遇吉田胜逞和尚。吉田和尚指示我要藉“认识自己”来“改造自己”。

类似的话，我也从阿部常务董事的口中听过了许多次。

他常告诉我：“老原啊，认识自己吧！只要你深切地认识自己之后，你对别人的感受也将了如指掌。一旦你对别人的感受了如指掌，你的工作业绩自然会随着激增。”

他又说：“当你有为对方服务的诚意时，对方才会相信你。”

我把这些话都牢记在心。

如果说我因吉田和尚的指示，而铺设了自己人生的轨道；那么，阿部常务董事就是我人生轨道上的启蒙恩师。

阿部章藏非但是明治保险公司的常务董事，他还是极富盛名的作家。他以水上泷太郎的笔名写出许多脍炙人口的作品。

他在1911年完成了处女作《旧市区的孩子》。他的作品充满了人道主义，并已由岩波书店汇编成《水上泷太郎全集十二卷》。

他曾对我说：“推销员也是艺术家啊！”

我实在听不懂他话中的意思。

他解释说：“艺术家都热爱自己的工作。因为他们热爱工作，所以在作品之中会产生出感人的热忱，以引起观众（或读者）的共鸣。推销员就热爱工作、以自己无比的热忱去感化客户而言，与艺术家一模一样。”

阿部章藏一生过的是作家与企业家双重的生活。

他身为明治保险的业务负责人，经常在日本各地奔波，真是仆仆风尘，席不暇暖。

有人笑他何必工作得那么辛劳呢？

他在出差日记上写着：“我的眼前经常浮现出为工作而卖命奔走的保险推销员。一想到他们，我求安逸的心情立即消逝了。与推销员相比较之下，我的辛劳算得了什么呢？我觉得自己太轻松了。”

有一天，阿部常务董事带我去看小泉信三先生。

小泉信三是日本名教育家和名作家，在1933年至1947年间担任庆应大学的校长，后来被选为日本皇太子明仁亲王的老师，著有《小泉信三全集二十六卷》。

小泉先生当时已是庆应大学的校长，他是阿部常务董事的妹婿，跟阿部常务董事又是庆应义塾（庆应大学的前身）的同班同学，两人交情颇深厚。

阿部常务董事对小泉先生说：“这位是我的同事原一平先生，他啊，人小鬼大，是一个大人物呢！”

当着我的面，阿部常务董事把我求见串田董事长那件事，从头到尾说了一遍。

小泉先生听完后哈哈大笑说：“实在很有趣，原先生可说艺高人胆大啊！”

坦白说，我最怕的就是这种场面，所以我难为情地低下头。

我的个性就是这样，每当受人夸奖或有人好言相求之时，我那一口“永不服输”的气就象泄了气的皮球，丝毫提不起劲。相反地，倘若有人说：“我要打垮你！”我的气立刻自动鼓足，斗志高昂，奋勇前进。

所幸尴尬的场面很快就结束了。接着，阿部常务董事向小泉信三先生表示了今天我们来访的目的。

“今天我特地来拜托你，请你把知己的朋友介绍给原一平。”

小泉先生说：“既然阿部兄这么说，我应该答应才是。可是有一段隐情，

恕我碍难从命。”

“什么隐情呢？”

“你或许知道，在大矶曾发生安田善次郎被朝日平吾用刀杀死的命案。凶手朝日平吾就是带着前庆应大学校长镰田的介绍信去求见安田善次郎的。朝日平吾身藏凶刀要求安田给他钱。在遭到安田拒绝之后，就发生了命案。从那件事之后，我再也不写介绍信了。”

安田善次郎的凶杀案是若干年前的大新闻。原来牵连到命案的介绍信，竟然是前庆应大学的校长镰田所写的，这也难怪小泉信三不再写介绍信了。

在两位长辈面前，我只有听的份，坐在一旁，大气都不敢喘一声。

阿部常务董事说：“原来如此，不过，别人我不敢说，至于原一平，我以人格担保，请你务必要帮忙。”

对于阿部常务董事的热诚推荐，我感到万分感激。

小泉先生沉思了一会儿，最后说：“既然阿部兄这么说的话，我只有照办了。”

1940年2月，阿部常务董事升任明治保险公司的总经理。想不到，在3月23日，他却突然之间因病去世。他去世时才54岁，真是英年早逝。

我想他是因为工作太劳累才因病去世的吧！在一年前，他因病而长期休养，我听说已经痊愈了，没想到一发病就不治了。

在去世前，阿部总经理还在明治保险总公司的礼堂内演讲。演讲结束的一刹那，他就倒地不起，数小时后就与世长辞了。

他喜爱运动，体格魁梧，平时爽朗而又风趣，没有人想到他说走就走，这个噩耗来得太突然了。

阿部总经理既是我的长官又是我的恩师，他的突然逝世使我悲伤欲绝，我觉得内心如同被戳破一个大洞，好久都无法愈合。

他待人宽厚，但律己甚严，是一位“身教重于言教”的长者，我向他学习了自律、仔细、苦干和决断，也学习了礼节、廉洁、慈祥 and 幽默。他的风范与魅力令人永志在心。

我在每个月的23日，都去清扫阿部总经理的墓。在每年春分、秋分、中元节、岁末，我都要长跪于墓前，向阿部先生报告我的一切现状。

小泉信三的教诲

在我人格形成的过程中，阿部常务董事赐给我骨架，而小泉校长则赐给我肌肉。

当阿部常务董事带我去见小泉校长，请求他写介绍信之时，虽然最后小泉校长答应得有点勉强；但他是位一诺千金的人，一旦答应之后，就非常热心地帮忙。

他积极地去翻查名片簿和同学录，把他熟识的朋友和学生都介绍给我。

自从有了一面之缘后，我就找机会去拜访他，去向他学习为人处世之道。

小泉校长客气他说：“你不用刻意跑来，其实你只要打个电话，我就会把介绍信寄去给你的。”

固然去取介绍信也是目的，但最主要的，我觉得与他接近可聆听许多宝贵的教诲。所以每次要去拜见小泉校长，我部会异常兴奋，那种感觉就象要与情人见面似的。

他曾告诉我：“原老弟，你是从事与‘人’的关系最密切的保险行业，所以必须重视每一个认识的人。要与每一个认识的人建立长期的友谊，唯一的方法就是喜欢别人，同时，喜欢别人会使对方产生信心，所以你要象喜欢自己一样地喜欢别人。”

他又说：“即使对交往一次的人，也要珍惜似宝。你先喜欢对方，对方自然也会喜欢你。这么一来，对方在各方面才会关键时候拉你一把。”

听君一席话，胜读十年书。

小泉校长曾在他的名著《我的信条》上写着：“一个身心成熟的人、必须对自己言行的结果负责。一个事后推卸责任的人，身心定未成熟。”

“对自己的言行负责”，这句话人人会说，但真正做到的人太少了。再进一步，在言行之前就深思熟虑，慎重于开始的人，那实在就更少了。

小泉校长最痛恨敷衍了事、马马虎虎的人，他那一丝不苟、追求完美的处世态度，确实是我人格成长中最好的典范。

经由串田董事长、阿部常务董事、小泉校长等3人的介绍，我开始认识日本各界的名流，例如：安倍能成先生、涩泽敬三先生、佐野善作先生等；另外还结识了许多企业巨子。

从此，我的业绩更上一层楼。从1948年（我45岁）开始，我继续保持了15年的全国寿险业绩冠军的纪录。

我在上面所提到的恩师：吉田胜逞和尚、伊藤道海和尚、阿部章藏常务董事、小泉信三校长，他们从未教我推销保险的技巧，但是，他们教导我认识自己、改造自己、喜欢自己、抑制自己，最后有效地把自己推销出去。

换言之，他们教导我如何认清“人生”的问题，这是每一个渴望成功的人都应努力学习的课题。我认为它非常深奥，即使穷毕生之精力，也未必能研究透彻。

五 贤妻相助

我俩并肩作战，成为工作上的伙伴。我主外，她主内；每当我白天出外访问推销时，她则留在家中整理、分类各种资料。

“跳蚤夫妻”

内人名叫久蕙。久蕙的家就在我祖父家附近，因为小时候我有一段时间住在祖父家，那时，我几乎每天与久蕙玩在一起，两人可说是青梅竹马。

由于家母的叔父入赘于久蕙母亲之娘家，因此家母与久蕙的母亲成为表姐妹。久蕙也变成了我的表妹。所以，我们不但是玩伴也是表兄妹。

我在23岁那一年，由于声誉太坏，在家乡实在待不下去，只好离家到东京闯天下。当时亲友都视我如蛇蝎，所以在我流落公园的那几年，根本没人理我，唯一关心我的只有久蕙。

在那一段不吃中餐、不搭电车、夜宿公园、饥寒交迫的日子里，久蕙经常安慰我并且鼓励我。

我们两人可说是两个极端。久蕙温柔娴雅，清丽动人；而我，莽撞暴躁，既矮又小。再怎么看都是极不相配两个人。

天下事无奇不有，这两个位于两个极端的人，竟在公元1937年，也就是我34岁之时，结为“跳蚤夫妻”（这是日本的俗语，意思是指妻子的身材比丈夫高大）。

在结婚之后，蜜月旅行的途中，我坦诚地告诉久蕙：“你我从小就认识了，你知道我是一个缺点很多的鲁莽男子。我的工作就是我的生命。我认为推销保险的工作，倘若夫妻不能同心协力，一定做不好的。能够娶到像你这

么美丽贤慧的太太，实在是八辈子修来的福。但愿彼此多多扶持，做好保险推销工作，并且共同度过一生。”

她那张通红的脸蛋娇羞地望着我，轻轻地点头答应。

蜜月旅行结束后，我俩并肩作战，成为工作上的伙伴。我主外，她主内；每当我白天出外访问推销时，她则留在家中整理、搜集各类的资料。

久蕙每天读报纸、杂志时，若发现有参考价值的资料，会用红笔特别划出，以便我晚上返家后阅读。此外，倘若电视上报导与工作有关的消息，她也会记下来向我报告。

我们每天晚上都在一起检讨工作心得，并安排第二天的推销行程。

在白天里，如果有紧急的事情要通知我，由于久蕙对我的行踪了若指掌，所以她很轻易地就会联络上我。

每晚在阅读资料或拟订推销计划时，久蕙始终坐在我身旁。有时两人的眼光无意中碰在一起，心领神会地相对一笑。

此时此刻，我都会想起名作家狄更斯有名的一句话：“爱，是彼此注视，而是注视同一目标。”我也会从内心赞美着：久蕙真是一位难得的好太太啊！”

她也是我的严师

因为我要学到一流的推销技术，所以请久蕙扮假客人，刻意安排各种推销的场面，然后我躲在暗处观察、学习。

事前，我把自己无法克服的推销难题先整理好，再教久蕙照着推销难题练习，最后安排机会让久蕙与一流推销高手交谈。

我在暗处虚心地观察并倾听那位高手的应变态度与面谈技巧。等那位高手离去之后，就轮到我上场了。我们照着刚刚那一幕，重新再表演一次。这

那个时候，久蕙就变成了我的严师，指点我的动作、语气以及各种技巧。

就在她严格地指导下，我的推销技巧日益纯熟。

纵使我的推销技巧日益精进，可是在推销保险时还是会遭遇挫折。好在这些挫折随着经验的增长，已逐年减少。

以我目前的情形来说，平均每个月还有两三次的挫折。可能是我的修养功夫未到家之故，这两三次的挫折还是带给我无比的气馁与万分沮丧。

为了不愿沮丧的心情影响久蕙，每次在工作遭受打击返回家门时，我总想办法伪装自己，一边强颜欢笑，一边站在门口的地板上大喊口令做体操。

可惜这种激励自己的方法，每次都被久蕙看破。她一脸无可奈何的神情叫道：“老头又发起疯来了！”

每当这个时候，她都会借故戏捏我的鼻子或说个笑话以鼓舞我的士气，她也经常在我每天阅读的报纸中夹个鼓励的小字条，以抚慰我受伤的身心。

望着久蕙满含深情的双眼，我在心中忍不住地呼唤着：“心爱的久蕙，我实在太感谢你啦！”

丈夫、妻子、父母、儿女，这些都是与你最亲密的人。

汽车大王亨利·福特曾说：“若无法治家，又怎能治理天下呢？”

请您想想看，你与配偶的关系如何？你与家人的关系又是如何呢？

假若你打算扩展人际关系时，首先应该评估一下你与身边最亲密的人——丈夫、妻子、父母、儿女——关系融洽吗？在人际关系的计分台上，婚姻生活与家庭生活就是每个人的第一个“考场”。

婚姻生活中的首要条件就是，夫妻能否朝同一目标而努力，还有，彼此是否能够白头偕老？

在家庭生活中，常会有意见相左的情形，那时你是否能站在对方的立场上，替对方多想想，以求得一家人的和睦相处呢？

同甘共苦

我认为“推销”是夫妻共有的事业。

所以，每当推销成功取得契约书，并向那位新客户鞠躬道谢告辞后，我马上要找公共电话亭。我必须立刻打电话给内人，请她与我共享成功的果实。

“是久蕙吗？我是一平啊！向你报告一个好消息，刚刚甲先生投保1000万，已经签好约了。”

“哦！太好了。”

“是啊，这都是你的功劳，应该好好谢谢你啊！”

“你真会开玩笑，哪有人向自己的太太道谢的？”

“当然要谢谢你啦！要不是你辛劳地协助我，哪有今天的成果呢！”

“哎哟！得了，得了。”

“我还得去访问乙先生，有关甲先生投保的详细情形，晚上再详谈了，再见！”

听到内人电话中兴奋的声音，我高兴极了，朝着电话筒行礼致谢后，勇气百倍地跑出去继续工作。

由于推销是两人共有的事业，所以欢欣与快乐也是要由两人共享。

只要花一枚10元的硬币，就能立刻把夫妻的两颗心紧紧地系在一起，这是任何人都做得到的事，只是大部分人没去做罢了。

目前已有许多女性从事推销保险的工作，虽然业绩不错，但颇难取得先生的谅解与合作。我认为问题的关键，在于未能与先生共享快乐所致。

请大家多利用10元的硬币，共同来分享成功之后的甜美果实吧！

我要再次强调，夫妻共同计划工作而后共享成果，这种做法最能增进彼

此的了解。这么一来，非但能提高工作业绩，而且能加深两人的感情。

曾经有人问我：“像你这样拼命地工作，人生还有什么乐趣可言呢？”

我要坦诚地告诉大家，我不但在工作之中找到了人生的乐趣，而且真正地赢得了家庭的幸福。

有的推销员不敬重自己的工作，还一再地叮咛太太：“千万别告诉邻居说我在推销人寿保险。”这种男人在工作顺利时，总会趾高气扬他说：“女人不要过问男人的事业，我会赚钱养你们，一切靠我就行啦！”

在工作不顺时，他是另一副面孔，总会大发牢骚他说：“真倒霉，到处碰壁，还不是为了养活你们，才每天拼老命啊！”

看那满腹牢骚的丈夫，做太太的帮不上忙，只有在一旁干着急的份。日子一久，她会受丈夫的影响，跟着也灰心、气馁。这么一来，夫妻之间的距离就愈来愈远了。

所以不论从事何种行业，必须重视家庭，必须以家庭为事业发展之起跑点。

如前所说，我也常因工作遭到挫折而心灰意懒。不过，我对家庭的原则是报喜不报忧，不愿把痛苦带回家中。所以只要发现自己陷入低潮，总想办法鼓舞自己，使自己能够很快地恢复干劲。

虽然我刻意把痛苦隐藏起来，但可能是技术太拙劣之故，每每被太太看破，害得反要太太想尽方法鼓励我。

即使如此，有时心中的痛苦会拖一段时间。一旦碰到此种情况，我都会等挨过痛苦，事过境迁后，才心平气和地告诉太太：“我最近在工作上遭遇了打击，唉！说来推销保险这项工作，不论你已经干了多少年，终归还是有重重困难啊！”

此种同甘共苦的做法，夫妻之间才会同心协力地奋战到底。

小老婆之谜

美国名作家爱默生说：“知识与勇气能够造就伟大的事业。”

知识可分为两种，一种是与工作有关的专业知识，另一种是与社会的变动有关的一般性知识。前一种要求其精深，而后一种只能求其广博。

必须精通专业知识，那是身为推销员最起码的条件。至于拥有丰富的一般知识，最少有下列三点好处：

（1）如果一般知识丰富，较能更灵活地运用专业知识。

（2）能够增进自己的理解能力。

（3）能够增进与准客户间的亲密程度。如果你的知识很丰富，你就能以准客户关心的话题与他交谈。如果你能提供新知识与消息给对方，双方即能迅速建立起亲密的关系。

内人从小就手不释卷，喜爱看书，而我从小见到书本就头痛，所以讨厌看书。在这一方面，我们夫妻也形成强烈的对比。

在结婚之前，久蕙曾拜中村汀女士（日本有名的短诗诗人）为师，学习写诗。对她所学与所喜好的东西，我都一窍不通。在结婚之后，彼此就显现出教养上的差异了。

由于我书读得太少，我经常听不懂久蕙话中的意思，这件事对我刺激很大。另外，当我因业绩扩大而认识更多的人时，若干人所谈的话我也听不太懂，这一点也使我感到十分惭愧。

我知道这都是知识太贫乏所造成的后果，于是我下决心苦读。

我选定每个星期六下午为进修的时间，并且决定不让久蕙知道。

此后，每个星期六我都提早结束推销工作，再利用下午偷偷溜到图书馆

去苦读。这是总持寺坐禅修行结束之后，再度的“周末进修”活动。

每周我都事先排好主题。例如：这一周是经济问题——股票、税制等，第二周是技术问题——烟斗的制造法、木屐的修理等，第三周是文学问题，第四周是时事问题，第五周是家用电器问题，第六周……

我徜徉在浩翰的书海之中，乐此不疲。

我发誓我的知识要赶上久蕙。

我希望当一个无所不知的通才，而且任何人与我谈起任何问题，我都能与他谈得头头是道。

当时我读书的方式是这样的：先依照本周的主题，将有关的书籍借出堆在桌上。再从每本书的目录上找出线索，如果发现重要的内容就用笔记下。

由于当时还没有复印机，所需的资料均得自己一一抄写或做笔记。抄写虽然要花很多时间，但资料经过手写之后，印象深刻，也较易记牢。

原本久蕙对我的行踪一清二楚，可是自从我开始进修之后，每到星期六下午我就失踪了。久蕙很好奇地问我：“星期六下午你到底去哪了呢？”

我故意逗她说：“去找小老婆啊！”

“是吗？她住在哪里呢？”

家兄也好奇地问我：“一平啊！星期六下午就找不到你，你究竟在干什么呢？”

我正经地回答他们：“别的事情尽量问，可是星期六下午的事，很抱歉，无可奉告。”

后来他们可能认为：“原一平这个怪人既然不说，逼他也没用，一定有他的道理吧！”所以就不再过问。

过了一段时间，我谈话的内容逐渐丰富了。

久蕙说：“你最近的学问长进不少。”

“真的吗？”

“真的啊！从前我跟你谈问题，你常因不懂而躲闪，如今你反而懂得比我还深入，真奇怪。”

“这有什么好奇怪的呢？”

“你是否有什么事瞒着我呢？”

“没有啊！”

“还说没有，我猜想一定跟星期六下午的小老婆有关。”

我觉得事情已无再保密的价值，于是全盘托出。

“你从小爱看书，知识比我渊博，所以你的谈话有时我听不懂，但也不好意思当面向你请教，此事对我刺激甚大，因此才利用星期六下午的时间，到图书馆苦读。”

“原来如此。”

“刚才你说我的学问进步了，看来苦读生效了。”

“的确判若两人，我一直还认为你的小老婆才智过人呢！”

“是吗？哈哈！”

练习学笑

一个人在发怒之后，必须以笑来中和一下，如果只怒而不笑的话，那个人的情绪势必会失去平衡，呈现一种焦躁不安的情况，而难以与人相处。

说到笑，其实知易行难，我想这就是为什么喜剧演员比悲剧演员难当的缘故吧！

就推销员而言，“笑”是非常重要的助手。以我50年的推销经验，“笑”至少有下列10个好处：

- 1.笑能把你的友善与关怀有效地传达给准客户。
- 2.笑能拆除你与准客户之间的“篱笆”，敞开双方的心扉。
- 3.笑使你的外表更迷人。
- 4.笑可以消除双方的戒心与不安，以打开僵局。
- 5.笑能消除自卑感。
- 6.你的笑能感染对方也笑，创造和谐的交谈基础。
- 7.笑能建立准客户对你的信赖感。
- 8.笑能去除自己的哀伤，迅速地重建信心。
- 9.笑是表达爱意的捷径。
- 10.笑会增进活力，有益健康。

我曾经统计过我的笑，一共有下列38种：

- 1.发自内心的开怀大笑。
- 2.感动之余，压低声音的笑。
- 3.喜极而泣的笑。
- 4.交谈时，取悦对方的谄媚之笑。
- 5.逗对方转怒为喜的笑。
- 6.感到哀伤时无可奈何的笑。
- 7.安慰对方的笑。
- 8.哭在心里，笑在脸上，那是种虚伪的笑。
- 9.岔开对方话题的笑。
- 10.消除对方压力的笑。
- 11.充满自信的笑。
- 12.表现优越感的笑。
- 13.发愣之后的笑。

14. 重新修好时的笑。
15. 两人意见一致时的笑。
16. 吃惊之余的笑。
17. 意外之后的笑。
18. 嗤之以鼻的笑。
19. 折磨对方的笑。
20. 挑战性的笑。
21. 大方的笑。
22. 含蓄的笑。
23. 夸张的笑。
24. 逼迫对方的笑。
25. 假装糊涂的笑。
26. 心照不宣的笑。
27. 含有下流味道的笑。
28. 微笑。
29. 满足时的笑。
30. 遭人拒绝时的苦笑。
31. 压抑辛酸的笑。
32. 无聊时的笑。
33. 话中带刺的笑。
34. 郁郁寡欢时的笑。
35. 热情的笑。
36. 冷淡的笑。
37. 自认倒霉的笑。

38.使对方放心的笑。

我曾经用心地分析过，上述的38种笑法之中，对每一次准客户，究竟使用过多少种呢？曾经有一位最难缠的准客户从第一次拜访到推销成功为止，一共用掉了30种笑容。

随着我推销技巧的精进，对每位准客户使用笑的种类，愈来愈少。如今，平均是二至三种，最多的也不会超过5种。使用笑的种类，也是衡量推销员能力的指标呢！

我曾经假设各种场合与心情，自己面对着镜子。练习各色各样的笑。我找了一个能映现出全身的特大号镜子，每天利用空闲时间，不分昼夜，勤加练习。

为什么我要用能照出全身的大镜子呢？

因为笑必须从全身发出，才会产生强大的感化力，所以只照到头部的镜子，是无济干事的。

经过长期的练习，我发觉嘴唇的闭与合，眉毛的上扬与下垂，皱纹的一伸与一缩，都会影响“笑”的含义。甚至于双手的起落，与两腿的进退，都会影响“笑”的效果。

有一段时间，因为我练习学笑练得太入迷，晚上睡觉时常因“笑”的问题而惊醒，赶紧跑到大镜前面再练习。

“噢！这种表情正确吗？”就在我练习之时，内人来到了。

“喂！你三更半夜不睡觉爬起来在干什么呢？”

“嘘！没什么。”

我不理内人，继续练习。

“唔，这个样子就对了。”

“喂，你到底在干什么嘛？”

我将脸转了过去说：“练习这个呀！”

“哎哟！好难看呀！”

“别胡说，现在这张脸怎么样？”

“唔！好看多了。”

“当然好看啦，这是愉快的笑容嘛！”

“对了，你最近是不是边走边笑呢？前几天隔壁的太太看见你在路上咧嘴傻笑，也不跟人打招呼，她怀疑你脑筋有问题，还要我当心呢！”

“妙透了，这竟然被当成神经有问题，其实我是在路上练习笑啊！”

经过长期的苦练，我的笑才达到炉火纯青的地步，而被人赞誉为“价值百万美金的笑容”。（由于我年收入达百万美元，因此才有上述比喻。）

其实，我认为最美的笑容就是婴儿的笑容，那种天真无邪的笑，散发出无比诱人的魅力，令人如沐春风，无法抗拒。如今，我的笑容经过50年的磨练，大概跟婴儿的笑容相去不远了吧？

六 我的信念

坚持到底、恒心、毅力这些老掉牙的字眼，其实就是成功者的共同信念。

永葆赤子之心

我曾说过，我虽已超过古稀之年，但仍常葆赤子之心，因为我认为赤子之心乃是推销的原动力。

我的个性率直、纯真而充满稚气，因此常成为亲友的笑柄，但我却毫不在乎，并以率直为荣。

每个人在孩童时都会拥有天生的率直与纯真，此种天真与纯洁，大多数的人会随着年岁的增长而逐渐消逝。而且大部分的人甚至认为，丧失率直之后，才算是从幼稚的“孩童时代”迈入成熟的“大人世界”。

上述的想法是错误的。我们仔细看看，孩童时代的率直被什么东西取代了呢？无非是大人世界中口是心非、尔虞我诈的各种“手段”而已。

在充满权谋术数的成人社会中，我们可以看到各色各样的手段：工作上的手段、人际关系上的手段、甚至爱情上的手段等。这些手段或许可以收获一时的成效，但是绝不可能长期奏效。

在讲究手段的世界里，一切的事情都被扭曲了。人际关系失去了诚意，笑容成为虚伪，喜悦与欢笑也无法发自内心。

我们回头看看孩童世界，两个不相识的小孩，在短短几分钟内，他们就玩在一起，甚至成为好朋友。他们对喜欢的事物，总是全神贯注。当他们高兴的时候，就大声欢笑；当他们悲伤的时候，就放声大哭。不论喜怒哀乐，毫不掩饰。

推销员最需要的是真诚，真诚面对自己，真诚面对别人。这么一来，才能因尊重自己与别人，而赢得对方的敬重。

其实，愈是卖弄小聪明，愈是弄手段，愈会把事情弄僵搞砸。可能要到我这把年纪的时候，各位才能体会出真正的伟大是单纯的，真正的智慧是坦诚的。所以，我认为那些善于耍弄手段的人，是无法真正成大功立大业的。

不过，孩童时代的“率直”非常的脆弱，极易被污染而消逝，所以必须视之如珍宝，好好地呵护它，使它不断地成长、茁壮，最后，成为你人格特质中的一部分，从而达到永远拥有它。

多年来，我全心效力于改造自己，以便达到率直的境界。早年我在总持寺坐禅修行，面对着几个不同的原一平，经过千辛万苦的努力和挣扎，终于把自己整合成为一个崭新的原一平。

目前，我每天清晨拜佛打坐，继续反省、修行、整合的工作。

如今我每天拜访客户，在与客户对坐之时，试图与对方融成一体，以产生强烈吸引对方的魅力。

上述种种行为的秘诀在哪里呢？其实全赖于体内永不消逝的“率直”、“纯真”、“稚气”而已。

我要再次高呼，我要永葆赤子之心，因为它赐给我率直、纯真和稚气，那构成了一股无坚不摧的力量。

一 团不服输的火

我每天除了推销保险，没有其他的娱乐，在公事之暇也不会带着太太去玩乐。有人说，我的生活呆板得可怕；有人说，我的生活还有什么乐趣可言。

年轻时，我每天的工作是访问15位准客户，若没访问完毕，我绝不回家。因此经常因为受访者不在，而在晚餐后再去访问，所以迟到11时才回家。

有时候我会问自己：

“难道每天非访问15户不行吗？”

“难道不这么努力就没饭吃了吗？”

无论多么忙碌，我是每天一定回家吃晚饭，有一天我因太疲倦打瞌睡，在吃晚饭时竟然碗筷都掉落在榻榻米上。

久蕙忍不住说：“你今夜不能继续工作了，我要你吃完饭立刻去休息，否则你会累出病来的。”

原本我累得吃饭都打瞌睡，一听到久蕙这句话，马上精神一振，回嘴说：“你别胡说，我只不过有点累而已，不碍事的。”

“你还嘴硬，每天拼老命，我看你会积劳成疾的。”

“你别噜苏了，你应该知道工作就是我的生命，难道你要剥夺我的工作权利吗？”

“我怎么会呢？但是，难道我们不这么做就没饭吃了吗？”

久蕙压抑已久的情绪被我的气话冲垮，她突然泪如雨下。

在我俩短暂的争吵结束后，安静的房中只剩下久蕙的吸泣声。听到她的抽咽声，我的心中升起一股莫名的悲哀。我想这股悲哀不是因为久蕙，也不是因为工作，而是因自己而发的吧！

我坦白地告诉久蕙：“这不是有没有饭吃的问题，这一定是心中的一团火，一团不服输的火在做怪的缘故。如果我心中没有这一团在做怪的火，该多么舒服啊！可是我丝毫奈何不了它。久蕙，求求你别再哭了，我知道你受了很多的委屈，可是这个毛病，我永远也改不掉了啊！”

面对我的倔强与固执，多年来久蕙默默地忍受着。由于我早出晚归，晚

餐的时间不定，害得久蕙患上了两次肠溃疡。这件事使我十分不安，或许别人会指责我是一个不体贴的丈夫吧！

望着久蕙的泪珠，我顿悟了。我目前的储蓄够我用一辈子了，我拼老命工作的确不是为了三餐。人生就是一连串面临与克服挑战的过程，克服了一个挑战，再去面临一个新的挑战，再去克服它。在这连续不断的挑战中，我获得人生中最大的乐趣。

我心中那一团永不服输的火，引发旺盛的斗志，使我克服无数的艰难，而得到莫大的乐趣。可是，它也是我痛苦的病源，因为它不知带给我们夫妻多少的折磨与痛苦。最无奈的是，那一团火愈烧愈烈，永不熄灭。

坚持到底必有成

要培养正确的人生态度，我认为可从两方面着手。第一是由内而外，在本章第三部分里的“坐禅修行”就是属于此类；第二是由外而内，就是先把外在的生活与工作全部规律化，然后求内部的塑造。

不论平时或例假日，我每天清晨5点起床，接着走一万步，然后拜佛、用餐、访问客户。每天我的生活和工作都照固定的时间表进行，分秒不差。

有人嫌我的生活太死板了，但我认为生活规律化之后，久而久之规律的态度会反映在工作上。凡是行为举止、说话的音调、寒暄的态度等都会形成一定的规矩。

自己的外部做好，定了形之后，就可进行内部的塑造。此事说来简单，做起来不易，非得有坚持到底的恒心与毅力不可，而恒心与毅力又是一般人最欠缺的。

依照我已往的经验，无论面临何等艰难的事，只要有恒心和毅力坚持

到底，定能从中培养出无比的热忱和信念。

此种热忱与信念才能塑造出新的“自我”，此一新的“自我”就会带领你到达新的人生境界。

这种磨练的过程就好比学习剑术一样。一个初学剑术的人，只会用刀锋中间那部分砍；接着才会用刀尖砍；最后练到精熟时，刀锋未见触及，对方就倒下了。

坚持到底、恒心、毅力这些老掉牙的字眼，其实就是成功者的共同信念。

理当报恩

公元1964年 1月，国际美国协会寄给我一封信。

该协会是一国际性的权威机构，总部设在美国纽约，世界各地都有分支，他们颁发学院奖以表扬对各国的企业、教育、文学、音乐等各方面作出了卓越贡献的人。

我打开信封，发现该学会已决定颁赠学院奖给我。

在一年前，我曾听说此一世界性的权威机构有意颁奖给我，以表扬我在推销上的成就，结果，被我坚决辞去了，没想到他们还是选定了我。

这是全世界推销员的最高荣誉，我强自压下兴奋不已的心情，拿着信自问：“我真的当之无愧吗？”

我一边自问，一边想起了高木金次先生、吉田胜逞先生、伊藤道悔先生、串田万藏董事长、阿部章藏总经理、小泉信三校长、久惠，还有数不尽的投保户，都是他们的教诲与指导，才有了今天的原一平，所以此项殊荣应属于他们才对。

算起来我是一个幸运儿，在潦倒落魄时巧遇贵人，绝处逢生；在奋斗过程中，又逢高人指点、提携、栽培、教诲，一个桀做不驯的原一平才逐渐磨练成人。

接着，我又想起了串田董事长事件发生后，所做的一场梦。

我梦见了经常膜拜的观世音菩萨，他谆谆予我教诲，我听不清她在说什么，不过我却能了解她话中的意思。

突然间我到了总待寺，忽而又变成串田董事长的会客室。最后当我惊醒时，观世音菩萨的一句话竟然脱口而出，那就是：“原一平，你应报答社恩（公司之恩）、客恩（客户之恩）与佛恩（佛祖之恩），不得违背。”

原本在我心中就有一些混杂不清的信念和经验，就在这次梦中合而为一，出现了明确的字眼，我想这可能是苍天给我的启示吧！

于是，我把“社恩、客恩、佛恩”等六个字做成匾额，挂在书房内，时时勉励自己，这就是我的人生目标。

基于“社恩、客恩、佛恩”的信念，我一向只用全部收入的10%，其余90%我都还给客户、公司以及社会。

这是我的信仰，也是我的一点心意。

心血结晶

下面所列举的31点，是我在50年推销工作中，从实际经验所累积的心血结晶，可供大家参考。

1. 推销成功的同时，要使该客户成为你的朋友。
2. 任何准客户都是有其一攻就垮的弱点的。
3. 对于积极奋斗的人而吉，天下没有不可能的事。
4. 越是难缠的准客户，他的购买力也就越强。
5. 当你找不到路的时候，为什么不去开辟一条。
6. 应该使准客户感到，认识你是非常荣幸的。
7. 要不断地去认识新朋友，这是成功的基石。
8. 说话时，语气要和缓，但态度一定要坚决。
9. 对推销员而吉，善于听比善于辩更重要。
10. 成功者不但怀抱希望，而且拥有明确的目标。
11. 只有不断找寻机会的人，才会及时把握机会。
12. 不要躲避你所厌恶的人。
13. 忘掉失败，不过要牢记从失败中得到的教训。
14. 过分的谨慎不能成大业。
15. 世事多变化，准客户的情况也是一样。
16. 推销的成败，与事前准备用的功夫成正比。
17. 光明的未来都是从今天开始。
18. 失败其实就是迈向成功所应缴的学费。
19. 若要收入加倍，就要有加情的准客户。
20. 在没完全气馁之前，不能算失败。

21. 好的开始就是成功的一半。
22. 空洞的言论只会显示出说话者的轻浮而已。
23. 错过的机会是不会再来的。
24. 只要你说的话有益于别人，你将到处受欢迎。
25. “好运”眷顾努力不懈的人。
26. 储藏知识是一项最好的投资。
27. 推销员不仅要用耳朵去听，更要用眼睛去看。
28. 若要纠正自己的缺点，先要知道缺点在哪里。
29. 昨晚多几分钟的准备，今天少几小时的麻烦。
30. 未曾失败的人，恐怕也未曾成功过。
31. 若要成功，除了努力和坚持之外，还要加点机运。

回想我50年来的推销生涯，可说是由一连串的成功与失败所构成的。坦白说，成功的背后，总是堆满了失败、烦恼和痛苦。不论是成功或者失败，它们都促使我成长、茁壮、成熟。如今都已成为我的体内所不可缺少的元素。

“推销”实在是一条崎岖而孤寂的路。可是，穿着右口袋西装的原一平，身材虽然又瘦又小，却昂首阔步走过了那条坎坷之路。

“原一平是举世无双，独一无二的啊！”在我入不敷出、不吃中餐的日子里，我把这句话当作食物硬吞下去，然后面带笑容，哼着小曲儿，轻松自在地在中餐时间里走过餐厅的门口。

我已经忘记向谁高喊“我不服输，永远不服输”这句话了。如今，这句话已经变成了我的血与肉，它已经是支持我向前迈进的最重要的精神力量。它将永远陪伴我，努力不懈，直到永远。

第二章 神奇推销术——五十年的经验

推销是一门深奥的学问，因为它综合了市场学、心理学、口才学、表演学等知识。推销员也不是人人都能胜任的职业，必须具有劳工（使用双手）、舵手（使用双手与头脑）、艺术家（使用双手、头脑与心灵）条件，再加上勤劳双腿的人，才可能是好的推销员。而要成为一个杰出的推销员，更要熟知推销前的准备工作、访问准客户的技巧、谈话的技巧，这样才能掌握先机，随机应变，达到成功的推销目的。

一 推销前的准备工作

要成为一个优秀的推销员之前，你必须是一个优秀的调查员——比征信公司员工还优秀的调查员。

不得轻视推销

推销的工作往往容易遭受轻视，到底是谁轻视它呢？不是别人，正是推销员自己。

为什么推销员反而会轻视推销工作呢？因为一般人往往认为推销工作极易下手，谁都会做。

从表面上看，推销就是带着某种商品，寻找某一客户，向客户说明商品，请他买下来就是了，所以极易下手；还有，推销不需本钱，所以谁都会做。

如果我们去创办某一事业，由于投下了巨额的资金，所以谨慎小心，全力以赴；反过来说，不需投资，谁都会做的推销工作，内心自然毫不珍惜，对它轻视了。

由于轻视推销工作，必然会忽视自己人格的陶冶。导致一个优秀的推销员陷入彷徨、自卑甚至自虐的境地，最后被迫离开推销工作。我想这一切都是因为不努力去“认识自己”，导致轻视推销工作的结果。

推销极富创造性，是一门深奥的学问，它是综合了市场学、心理学、口才学、表演学等知识的一种艺术工作。所以，使用双手的是劳工；使用双手与头脑的是舵手；使用双手、头脑与心灵的是艺术家；只有使用双手、头脑、心灵再加上双腿的才是推销员。

由此可知，推销绝不是一项极易下手、谁都会做的工作，不能等闲视之。

事前调查准客户

一个杰出的推销员，非但是一名好的调查员，还必须是一个优秀的新闻记者。他在与准客户见面之前，对准客户定要了若指掌，以便在见面时，能够流利地述说准客户的职业、子女、家庭状况，甚至他本人的故事。由于句句逼真亲切，才能很快拉近彼此的距离。

所以，在与准客户见面之前，除非把对方调查得一清二楚，否则绝不与他见面。推销成功与否与事前调查工作的好坏成正比。

调查的结果起码要能达到——与准客户见面的时候，就对方而言，是平生第一次见到我；但对我而言，已经摸清了他的底细，犹如10年的老友了。

每个人的个性、收入、生活方式、兴趣、家庭状况、休闲方式、声音、说话的速度、笑容均不相同。如果你对准客户的事前调查工作马虎的话，无异于把各色各样不相同的准客户都归成同一类。

这么一来，你要拿什么姿态面对不同的准客户呢？由于不了解对方，只能不顾对方而以自己一成不变的方式去应对。在此种情况下的交往，双方一定不可能水乳交融、打成一片。

调查准客户的方式，可以因人而异，然而其目的不外乎有下列二项：

1. 在与对方正式碰面之前，掌握对方各种详细的资料，以描绘出对方的形象。

2. 针对准客户的形象，决定自己的对应姿态。

假设我要与某甲见面，我就从所有收集的详细资料中，描绘出某甲的形象。我要假想站在某甲面前，与他谈天说笑，如此演练数次之后，才真正晤面。

此时，虽与某甲第一次见面，但由于在我心中已对他非常熟悉，因此每一句话，每个表情，都出自肺腑，热情感人。

俗话说：“美言一句三冬暖。”既然我以真诚的热情拥抱某甲，他自然也会以热情的态度回报我。

美国名教育家戴尔·卡耐基曾说：“只要真诚地关心对方，只花两小时所获得的友情，比两年时间所得到的总和要多得多。换言之，交朋友的秘诀就是——自己先变成对方的朋友。”

世界上的每一个人，无时无刻都渴望别人的关怀。己所欲，先施与人。我们希望别人怎样待我，我们先用自己所希望的方式对待他。如此一来，对方一定会对你发生好感，双方因此乃能声气相通，溶成一体。

十字路口的实例

有一天，我搭计程车去办事，车子在十字路口被红灯拦截下来。紧跟在我后面的一部黑色轿车也被红灯拦下，与我的车子并列。

我转头望着那部豪华的轿车，车后座坐着一位头发已斑白但颇有气派的绅士，他正在闭目养神。

红灯转绿，那部黑轿车起步较快，开在我车子的前面。轿车车牌是自用车的白号码，我立刻掏出笔记簿，记下了车牌号码。

不久之后，两部车因目的不同而分道扬镳。

就在当天，我把事情办妥之后，立即打电话到监理所查询。

“您好！打扰您了，请问白号码的某某号是哪一单位的车子呢？很抱歉，我有急事，麻烦您查一下。”

等了一会儿，监理所查出了那是F公司的自用轿车。我深深致谢之后，立刻打电话给F公司。

“您好！是F公司吗？请问贵公司某某号的黑色轿车是哪一位先生搭乘的？”

“请问您是谁啊？”

“敝姓原，小名一平。”

“您问这个干什么呢？”

“没什么，只不过今天在街上碰见了这部车，车内的那位先生好面熟，所以才来冒昧打听。”

“哦！请您等一下。”

“谢谢！”

过了有一会儿。

“某某号是M常务董事的车子。”

“非常感谢您，再请问一下，他平常大约什么时候下班呢？”

“不太一定，大约在5点至5点半左右。”

“谢谢！谢谢！打扰您了。”

到这里，第一回合的调查圆满结束。若不是被红灯拦下来，我哪有机缘接近素不相识的M常务董事呢！

在我的办公室里，备有各色各样的名人录、公司名录、电话号码簿和地图。于是，我对M常务董事展开第二回合的调查行动。这包括：他的学历、出生的地方、兴趣、嗜好、F公司的规模、营业项目、经营状况，以及他住宅附近的地图。

M常务董事毕业于T大，在F公司从基层干起逐渐攀爬到今天的地位，有多方面的兴趣。到此为止，我大约掌握了M常务董事的轮廓。

调查至此，我想起了那位在轿车中闭目养神的气派绅士。我把调查所得的资料，与我看到的第一印象互相对比之后，将第一印象稍加修正，就得到

个M常务董事的雏形——一位全身散发柔和的气质，颇受女性欢迎的理智型的企业家。

从资料上，我已经知道M常务董事是某某县人，所以，我的第三回合就是打电话到同乡会查询进一步的资料。

“请问，是某某同乡会吗？我也是某某县人，请问一下，您是否知道下一次同乡会的举办日期？”

“是在某月某日。”

“谢谢，我一定准时参加。对了，F公司的M常务董事也是我们同乡，您认识他吗？”

“岂止认识，很熟啊！”

“阿弥陀佛，老天保佑。”我高兴得差一点叫出来。

“很久没有看到他了，他最近可好？”

“他看来很健康，您知道的，他为人幽默、风趣又热心，每次同乡会他都参加。”

“对了，他一向很出风头的，今天听您说他近况良好，我就放心了，谢谢您。”

只打了一通电话，又增加了幽默、风趣与热心等宝贵资料，我马上把它记录在资料卡上。第三回合的调查工作至此告一段落。

如果说到目前为止所调查的成果是一副骨架，第四回合的工作就是要给这副骨架加上血与肉。

于是，我带着地图，按照M常务董事的地址，来到他住宅附近勘查地形地物。

那是位在高级住宅区的一幢二层楼洋房，看起来还很新，盖好不会超过3年。突出的阳台，可俯望屋外的院子，院子里铺满了青翠的短草，并种植

若干种树木。真是一幢令人心旷神怡的好房子。

由于我今天的目的在调查而不在访问，所以我看清了上述各点之后，就从那扇淡褐色的大门前面走过。

我走到附近的鱼摊、肉摊、菜摊以及杂货店，再打探消息。

“请问住那幢洋房的M公馆，通常是谁来买东西啊？”

“有时是太太，有时是小姐。”

“哦！他家的小姐年纪很大了吧？”

“唔！好像已经高中毕业了。”

“请问M公馆有多少人呢？”

“M先生比较喜欢吃哪一类的东西呢？”

诸如此类的问题，只要有助于我深入了解M常董本人与他的家庭，我都尽量在他住宅附近询问、打听，以便获得比前三回合更详细的资料。

第四回合的现场调查工作完成之后，第五回合就是追踪M常务董事本人。

我早已知道M常务董事的下班时间，所以我选定一天，在F公司的大门口前等候。

下午5点，F公司下班了。该公司的员工陆续走出大门，每个人都服装整齐、精神抖擞，并愉快地在门口挥手互道再见。F公司的规模看来不大，但是纪律严明，而且公司的上上下下充满朝气和活力。

我把眼前这一幕景象立刻记在资料卡上。

5点半整，有一辆黑色轿车驶到下公司大门前，我仔细一看，白号码的某某号——是M常务董事的座车，我突然紧张起来。很快地，M常务董事出现了，虽然我只见过他一次，但经过四回合的调查之后，我对他已经非常熟悉，所以我一眼就认出来了。

看到M常务董事上了车，我马上叫了一部计程车。

“请追踪那部黑色轿车。”

“是的。”

我急促他说：“快追，千万不能让它跑掉了。”

“是！是！”

司机一边应声，一边急踩油门紧紧追了上去。

这时若干思潮涌上心头：

——M常务董事直接回家去吗？

——还是去应酬喝酒呢？

——会有小老婆吗？应该不会的，但人不可貌相的啊！

为了求证上述的问题，我当然要楔而不舍地追踪下去。

百货公司的实例

有一天，我忙里偷闲到一家百货公司买东西。

任何人在买东西的时候，心里总会有个预算，然后在这个预算之内，寻找物美价廉的东西。当然我也并不例外，就在百货公司里，依照预算寻找所要的东西。

忽然间我听到旁边有人问女店员：“这个多少钱？”

说来真巧，问话的人要买的与我要买的东西相同。

女店员很有礼貌地回答：“这个要7万元。”

“好，我要了，你给我包起来。”

说来真气人，购买同一样东西，我还在为了价钱而犹豫不决时，别人竟爽快而从容不迫地买下来了。

我开始对这个人产生极大的好奇。我心里想：“要买东西，有的是时间，可是如果现在失去了这位先生的话，不知何时才能再见到他呢！”于是，当

机立断，暂停我的购物行动，决心追踪这位爽快的先生。

看他的态度那么从容自在，居然在白天百货公司买东西，是否就在附近上班呢？他看来40出头，身体健壮，满头黑发。如果在企业界服务，可能是经理级的人物，说不定还是“董事兼经理”的高级主管呢？瞧他花钱的神态，就可断定他收入颇高。

他继续在百货公司里悠闲逛了一圈，看了看手表后，才快步离去。

那是一只名贵的手表。

“追上去！”我驱策自己。

他走出百货公司，横过人潮汹涌的马路，走进了一幢办公大楼。

大楼的管理员殷勤地向他鞠躬。

果然不错，是个大人物，我缓缓地吐了一口气。眼看他走进了电梯，我走向管理员。

“您好！请问刚刚走进电梯那位先生是……”

“您是什么人啊？”

“是这样的，刚才在百货公司我掉了东西，他好心地捡起给我，却不告诉我大名，我想写封信对他表示感谢，所以跟着他，冒昧向您请教。”

“哦！原来如此，他是S公司的Y经理。”

“请问他是S公司的董事吗？”

“是啊！”

“谢谢您！”

调查的工作进行顺利，我禁不住在心里叫喊着：“体格健壮的Y经理呀，改天我一定专程拜访你。”

我抬头仰望眼前的办公大楼，在艳阳照射之下，显得格外地巍峨壮观。

至于以后的调查步骤，与前述“十字路口的实例”完全相同，恕我不再

重复。

墓地的实例

有一天，工作极不顺利，到了黄昏时刻身心疲惫不堪，我象一只斗败的公鸡信步走回家去。

在回家途中，我经过一个坟场。在坟场的入口处，我看到几位穿着丧服的人走出来。看他们的样子，一定是刚刚祭过坟，正在要回家。

我突然心血来潮，想到坟场里去走走，说不定花木扶疏的墓地能够医治我受到创伤的身心。

坟场的四周总是笼罩着一种奇特的气氛。我走过刻墓碑的石店与卖鲜花的摊子，踏上铺满碎石子的小路。

这时正是夕阳西下，突然远处飘来一股烧香的香味，我不由自主地顺着香味走过去。于是我走到一座新坟前，墓碑上正燃烧着几支香，还插有几束鲜花。很显然地，这座坟刚刚有人祭拜过，说不定就是刚才与我擦身而过的那批人前来祭拜的。

我恭谨地朝墓碑行礼致敬。然后很自然地望着墓碑上的字——某某家之墓。掬像着迷似的，痴痴地望着墓碑上的字。

那一瞬间，我发现白天的疲倦与不如意都消失了，取而代之的是一股跃跃欲试的工作热忱。

某某家当然我不认识，但我非去认识不可。这时夕阳已西下，天色已昏暗，我赶紧往管理这片墓地的寺庙走去。

“ 请问有人在吗？ ”

“ 来啦！来啦！有何贵干啊？ ”

“ 请问顺着这条路直走后再左转，有一座某某之家的坟墓是吗？ ”

“是啊！那是几天前才下葬的，他生前可是一位名人呀！”

“您说得对极了，在他生前我们就有来往，只是不知道他的家眷目前住在哪里呢？”

“你稍等一下，我帮您查查看。”

“谢谢您！麻烦您了。”

寺庙的住持到里面抱出了厚厚的一本登记簿。

“有了，有了，就在这里。”

热心的住持抄下了某某家的住址交给我。

“十分感谢您的帮忙，打扰了。”

走出寺庙，坟场整个一片漆黑，但我的内心反而明亮极了。黄昏时那股萎靡之气一扫而空，代之而起的又是旺盛的斗志和满腔的工作热忱。

干吧！重新干吧！我朝着新的工作目标，专心一致努力地干下去。

自从有了坟场这段际遇之后，我每天看报就先读讣闻，以便从中获得更多的准客户。

以上都是我躬行实践的实例，各位定能举一反三。

一个推销员对于准客户的调查，不必考虑太多，也不可犹豫不决；机会稍纵即逝，所以必须即时行动，紧追盯人，咬住不放。只有不断寻找机会的人，才能够及时地把握住机会。

要成为一个优秀的推销员之前，你必须是一个优秀的调查员——比征信公司员工还优秀的调查员。你必须去发现、去追踪、去调查，直到摸清了准客户的一切，使他几乎成为你10年的老友为止。

推销员必须随时处在一种备战状态中。你就象一座灵敏度极高的雷达，不论走路、搭车、驾车、购物、读书、交谈时，随时随地要注意别人的一举一动，必须仔细地聆听别人的谈话。

有时在电车内，坐在你身旁的人可能就是绝佳的准客户；有时在理发厅内，会听到一句珍贵的线索；有时在与交谈中，会获得宝贵的调查资料。因此，视而不见、听而不闻的人，根本没资格当推销员。

在进行调查时，我偶尔会撒个小谎；我认为这不能算是“好事”，但也不是“坏事”。为了调查工作能够顺利进行，不伤害任何人的小谎话是必要的，甚至于可以说是一种调查技巧。

假如，一个月以30天来计算，我只花其中的5天在促成订约上，其他25天全部花在准备会见准客户的事前调查与为别人服务上。

有关准客户的事前调查就如前述，现在再来谈谈服务别人。

身为推销员必须深知“施比受有福”的哲理。我们诚心诚意地去服务别人、关心别人，此种服务与关心最后还是回报到你身上。

这种情形就好比盒中的水，你把水往那一头倾倒过去，水沿着盒子的边缘绕了一圈，最后还是回到你这边。推销员必须在这种循环过程中，建立你的人际关系，也开发了许多的准客户。

在一个月的30天里面，25天是我灌溉施肥的日子，而剩下的5天则是开花结果的日子。只有在25天里辛勤地耕耘，才能期望5天的丰收。

建立准客户卡

任何行业的推销员都会有准客户卡。

准客户卡是推销作战的最重要资料，所以都被视之为“极机密”的档案。可是这么重要的资料，常因处理方式的好坏，而成为无比的瑰宝，或者一无用处的废纸。

我27岁进入明治保险公司，今年77岁，前后整整工作了50年。

我平均每个月用1000张名片，50年下来，我累积的准客户已达2.8万个以上。我把这些准客户依成交的可能性，从A到F分级归类，建立了我的准客户卡。

“A”级是在投保边缘的准客户。这一级的准客户，只要经我奉劝，随时都可能来投保。

一个准客户要从“F”级晋升到“A”级，虽然偶尔也有只见过一次面，在我充分的事前调查工作后，一拍即合的；但大多数都历经数月或数年，一级一级爬升上来的。

“B”级是因某种因素而不能立刻投保的准客户。但是这一级的准客户，只要稍假时日，都会晋升至“A”级。

“C”级的准客户与“A”级的相同，原本都属随时会投保的准客户，但因健康上的关系，目前被公司拒保者。

“D”级的准客户健康没有问题，不过经济状况不太稳定。由于人寿保险属长期性质的契约，保费须长期缴纳，若收入不稳定，要长期支付保费就成问题了，此类准客户则有待他们的经济状况改善后再行动。

总而言之，从“A”到“D”级的准客户的共同点是，对保险制度有充分的了解，他们也都有投保的需要和意愿。我只不过就彼此间的不同点，加以分门别类，以便于我的分析与辨认。

我从事50年的推销保险工作，从来不勉强准客户投保。如果忽视了这一点，而用种种软硬兼施的方法，勉强准客户投保的话，将会产生许多中途解约的后遗症，这是很得不偿失的。

身为保险推销员，最高兴的事莫过于准客户主动说：“喂！老原，你来得正好，我左思右想，还是决定投保了。”

设法使准客户对保险有正确认识之后，再诱导他们自动自发前来投保，

这是保险推销员的任务。

“E”级的准客户对保险的认识还不够，我与准客户之间还有一段距离。这表示我的努力不足，还须再下功夫进行深入调查。不过，这一级准客户顶多在一年之内，我有把握将他们提升至“A”级。

“F”级的准客户包括二种：第一种是在一年之内很难升等级者，第二种是仅止于调查阶段。

针对第一种“F”级准客户，只得根据实际状况，再做调查，或继续拜访，以求能逐渐晋升等级。

至于第二种“F”级准客户，他们很可能富有、健康，但由于我还在进行调查工作，所以尚未正式访问。这些人很可能在面谈之后，立即晋升至“A”级。

上述“A”至“F”级的准客户，不论哪一级，只要我与他们一有接触，立即把资料详细记在准客户卡上。诸如：

- 与准客户交往的情况：时间、地点、谈话内容、感想等。
- 若不能晤面，把原因详细记下。
- 自己为准客户所做的服务工作一一记下。
- 自己对这次访问的意见。

我通常会根据这些准客户卡上的记录，回想当时交谈的情形，与对方的反应，然后边想边反省，并做下列两件事：

1. 检讨准客户的内容，加以修正或补充。
2. 修改自己的姿态，以便于更能接近准客户。

从准客户卡上，不但要看到准客户的全部情况，也要看出自己在这次推销行动中的全部记录，然后反省、检讨、修正，再拟定出下一次的推销策略。

除了上述的“A”至“F”级的准客户之外，还有一种我无法掌握其未来

动向的准客户。这些准客户会被我归入“F”级，但因为我的努力不够，或是他们的条件不合，致使我无法把他们归类到“A”至“F”级上。

我把这些无法归类的准客户整理成一堆，暂时束之高阁，等待时机。不过，每逢闲暇时刻，我会取出这些准客户卡，一一仔细重新检讨，看看过去的做法是否有遗漏或疏忽之处，以便给这些卡片新生命。

曾经发生过这么一件事。

拜佛、散步、看报，是我每天必做的三件事。

每次我看报的时候，非常留意每一则商业广告。因为商业广告明显地表现出该企业的精神、特色与现阶段的目标等等。看完广告，我接着阅读政治、经济、影剧等新闻。

突然间，我被一则新闻吸引住了，新闻中主角的姓名我好熟悉。接着，那个人的形象逐渐从我脑海中浮现。

我情不自禁地大叫：“啊！就是他！”

内人正在准备早餐，听到我的喊叫声，不禁转头望着我。

“对了！一定是很久以前从‘F’级被淘汰的N先生。”

于是，我连忙去翻找那些被束之高阁的准客户卡。

“好极了，找到了！他是S公司的顾问，此外还热心社会工作。”

我一边大声朗诵准客户卡上的记录，一边把事情的始末告诉内人。

“唔！今天的访问计划要变更一下。”

从意外的报纸新闻中，我发现了一条新的线索，同时，也使被淘汰掉的准客户卡重现生机，我简直高兴极了，这一顿早餐吃来更有味道。

现代的社会是瞬息万变的，而准客户的情况也随时在变，所以我们要掌握住每一个变化的契机，然后进行最有利的行动。

我的每一张准客户卡都是有血有肉、有生命的。它经过多次的记录与检

讨后，已成为我的知己，陪伴我度过无数的岁月。在一张张卡片上，我看到了自己成长的足迹。

不记得从何时开始，我把准客户卡称做“病历卡”——原一平的病历卡。因为每一位准客户都像医生一样，巨细无遗地诊断出我身上的各种毛病，而后由我自己详实地记载在卡片上。

那张病历卡不停地注视着我。

病历卡就像是一面镜子，把我照得无处遁形。

我主动与病历卡倾谈起来。

谈到了我的态度、地位和方向。

在病历卡面前，我十分坦诚地纠正了我的态度。

我要在此郑重他说：“准客户卡是推销员最珍贵的资产和宝藏。”

我从发现某一准客户，一直到促成签约为止，这一段时间通常很久。

为什么会这样呢？因为我从不勉强别人投保。前面我已说过，勉强的结果会有许多不良副作用，提前解约就是其中之一。所以我都设法让准客户主动了解保险、自动要求投保。要达到此一地步，必须长期抗战，以极大的耐心去磨出你的业绩来。

在这种情形下，为了使每个月的业绩能够平稳地增长，就需要大量的准客户作为你强有力的后盾了。

二 访问准客户的技巧

打电话约见准客户，应该让对方觉得有必要见你一面，倘若做不到这一点，至少也要让准客户对你的拜访感到兴趣才行。

重视外表服饰

俗话说：“端庄的仪表与整洁的服饰就是最好的推荐信。”

在准客户不认识你之前，他对你的印象好坏往往就取决于你的外表与服饰，所以不能不重视。

细心地整理你的仪表，不但能给准客户良好的第一印象，而且还能够培养自己正确的姿态。

倘若你为了追求时髦而穿着华丽的衣服，常会抹杀了你自己的优点。只有穿戴与你的职业相称的眼饰，才能够使你给准客户留下深刻的印象。

（一）整理外表9原则：

- 1.外表决定了别人对你的第一印象。
- 2.外表会显现出你的个性。
- 3.整理外表的目的在于让对方看出你是哪一种类型的人。
- 4.对方常依你的外表决定是否与你交往。
- 5.外表对你勉力影响甚大。
- 6.站姿、走姿、坐姿是否正确，决定你让人看来顺不顺眼。不论何种姿势，基本要领是脊椎挺直。
- 7.走路时，脚尖要伸直，不可往上跷。
- 8.小腹往后收，看来有精神。
- 9.好好整理你的外表，会使你的优点更突出。

（二）整理服装8要领：

- 1.与你年龄相近的稳健型人物，他们的服装可作为你学习的标准。
- 2.你的服装必须与收入、时间、地点等因素配合，自然而大方。还得与你的身材、肤色相搭配。

3. 衣着穿得太年轻的话，容易招致对方的怀疑与轻视。
4. 流行的服装最好不要穿。
5. 如果一定要赶流行，也只能选择较朴实无华的。
6. 要使你的身材与服装的质料、色泽保持均衡状态。
7. 太宽或太紧的服装均不宜，大小必须合身。
8. 切记“身体”为主，“服装”为辅，如果让“服装”反客为主，你本身就变为无足轻重了。

除了外表与服装之外，你还要留意不良的习惯动作。

有人在紧张时会咬嘴唇、皱眉头、晃双腿、摇肩膀；有人平常就有舔嘴唇的习惯；也有人在弹烟灰时，用香烟在烟灰缸上敲个不停。这些不雅的举动，看来很刺眼。

请问你有没有上述的怪异举动呢？如果有的话，必须马上纠正过来，否则你的魅力将丧失殆尽。

我曾访问美国首都保险公司。

该公司副总经理曾问我：“您认为在访问准客户之前，推销员最重要的工作是什么？”

“在访问准客户之前，最重要的工作是照镜子。”

“照镜子？”

“是的，你面对镜子与面对准客户的道理是相同的。在镜子的反映中，你会发现自己的表情与姿势；而从准客户的反应中，你也会发现自己的表情与姿势。”

“我从未听过这种观念，愿闻其详。”

“我把它称为镜子的原理是这样：当你站在镜子前面，镜子会把映现出的形象全部还给你；当你站在准客户前面，准客户也会把映现出的形象全部

还给你。当你的内心希望准客户有某种反应时，你把这种希望反映在如同镜子的准客户身上，然后促使此一希望回到你本身。为了达到此一目标，必须把自己磨练得无懈无击。

此种使准客户依照你所希望行动的能力，就是一种强劲的感化力。倘若不把自己磨练至相当高的境界，要具备此种强烈吸引人、感化人的魅力是不可能的。

剑圣宫本武藏曾说：“以千日的学习为锻，以万日的学习为炼。”他就是靠长期苦心的锻炼，才习得出神入化的剑术，所向无敌，万古流芳。

约见准客户的技巧

在若干情况下，在访问准客户之前，先打电话约见是一种礼貌。特别准客户的社会地位较高，或者他是企业界的忙人时，更需要电话预约。

打电话约见准客户，应该让对方觉得有必要见你一面，倘若做不到这一点，至少也要让准客户对你的拜访感到兴趣才成，这是约见的基本原则。

如果不能把握上述的原则，那就会徒劳无功，白白浪费宝贵的时间。下面是一个失败的例子。

“您好！我是某保险公司的张三，本来打算直接去拜访您，可是没事先与您约好，又怕太不礼貌了，因此先打电话给您，请问您什么时间有空呢？”

这个听起来相当客气的约见电话，其实一点都不管用。

一般人对此类电话的答复大多是：“我忙得很，改天有空再说吧！”

不客气的人甚至会说，“什么？！保险公司，我忙死了，哪有时间见你，”

所以，打那种约见电话无非一开始就要对方拒绝你；因此要切记，除非你的拜访将给准客户带来某种“利益”或“好处”，否则对方是不会随便接

见你我。

我要在下面介绍两个约见准客户的成功事例。

有一天，我去拜访一位熟朋友，把事情办妥之后，彼此聊天聊到遗产税的问题。

那位朋友说：“税捐这个问题啊，说来也真够麻烦的，我有一个朋友，他是电器产品的大商人，生意做得很好，可是对税捐的问题却一窍不通，最近为了要继承他父亲的遗产，而伤透了脑筋。”

“您那位朋友尊姓大名啊？”

“他名叫I，他的公司就叫I电器公司，蛮有名气的，你应该听过吧！”

“哦！I电器公司，我知道。”

“他就是I电器公司的总经理啊！”

一听到这句话，我全身都兴奋起来了。

朋友又说：“I一家人都跟电器结了解之缘。I的表哥Y，也是电器产品的大商人，生意也做得很大。听说I早年还在Y处当学徒，学做生意呢！”

听到这里，我再也坐不住了，匆匆地向朋友告辞，立刻开始调查I电器公司与Y电器公司。

几天之后，我打电话到I公司。

“I电器公司，您好！”

“您好！请接I总经理。”

“请问您是……”

“我是原一平。”

“原先生请稍等一下。”

在等待的时间里，我从话筒中听到对方忙碌的声音，生意似乎蛮好的。

“我是I，请问您是……”

“ I 总经理您好，我是明治保险公司的原一平，今天冒昧地打电话给您，是因为我听说您正热心研究遗产税的问题，刚好，我对遗产税这个问题下过一番功夫，所以很想跟您研究研究。”

“ 不错，我对遗产税的问题很有兴趣，不过，你是听谁说的啊？ ”

I 总经理的声音充满着惊异。

“ 我是从贵公司的客户 G 先生那边听来的。”

“ G 先生？ ”

I 总经理似乎在想 G 先生是哪一位客户。

其实我根本不知道 G 先生是不是 I 公司的客户，我是一时胡诌的。不过，实在顾不了那么多了，目前最重要的是言归正传——遗产税问题。

“ 请教 I 总经理，您是否研究过宪法廿九条所规定的财产权问题，与民法第五篇的继承问题呢？ ”

“ 这些法律问题，我是外行。”

“ 法律方面的问题相当复杂，一般人都没时间去研究，不过若不先搞通这些基本法令的话，常会有意想不到的损失，所以要格外小心才是。”

说到这里，我停了下来，等待对方的反应。

“ 晤！您说得很有道理。”

听 I 先生的口气，已对我的谈话产生浓厚的兴趣，我只要再来顺水推舟地推一下那就行了。

“ 所以我想跟您讨论这些基本法令的问题，进而研究与此有关的遗产税的问题，不知你是否愿与我见一面呢？ ”

“ 关于遗产税的问题，我也下了一点功夫，不过约个时间听听您的高见也好。”

就这么一言为定，趁 I 总经理未改变主意之前，赶紧约定见面的时间。

我不卑不亢他说：“我一定遵命拜访，不过我的约会也很多，无法立刻去拜访您。我想请教一下，下一个星期或下下个星期，不知您哪一天方便呢？”

“唔……下星期五好吗？”

“几点钟呢？”

“上午9点到10点之间。”

“好！我一定准时前往，谢谢！”

有一点要牢记了，就是在打约见电话时，千万不可提到自己想推销的东西，否则容易功败垂成。

继承的实例

“您好！是Y电器公司吗？请您接Y总经理。”

“请问您是哪里啊？”

“我名叫原一平。”

“请您稍等一下。”

“哪一位啊？我是Y。”

“Y总经理，您好！我是明治保险公司的原一平，因为我听说您对继承的问题颇有研究，所以今天冒昧地打电话给您。几天之前，我曾拜访了I先生，与他研究了继承的问题，他似乎感到很满意，所以今天我想再来与您研究一番。”

“唔！”

“事情的经过您问I先生就知道啦！我原本可向I先生要一份介绍函来拜访您，不过这样似乎有强迫您的味道……其实在这个时候，谁也无法强迫谁……”

“唔！”

同样是一声“唔”，但第二声比第一声要亲切得多。

“怎么样呢？”

“既然是这样，咱们约个时间谈谈也好。”

我在前面已经说过了，Y先生是I先生的表哥，I先生早年还在Y先生处学做生意。碰到此种状况，与其向I先生索取介绍函，不如用“我原来可以向I先生要一份介绍函来拜访您，不过，那样似乎有强迫您的味道”，比较有效。

因为你这么一说之后，对方会因为你的坦诚，对你产生某种安心的感觉。

不论在什么情形下，都不要让准客户有“被迫接见”你的感觉。因为准客户对推销员早就怀有戒心，一旦再用强迫手段，非但于事无补，还会增加他对你的疑惧。

直冲访问的技巧

近年来，我比较少做直接访问了，但我是这方面的专家，因为在1930年我刚踏入保险业时，手头上没有一个准客户，只好采用直接访问推销法。

当时我以三天为一单位，采取地毯重叠式直接访问，此种推销方法可图解（图2—1）。

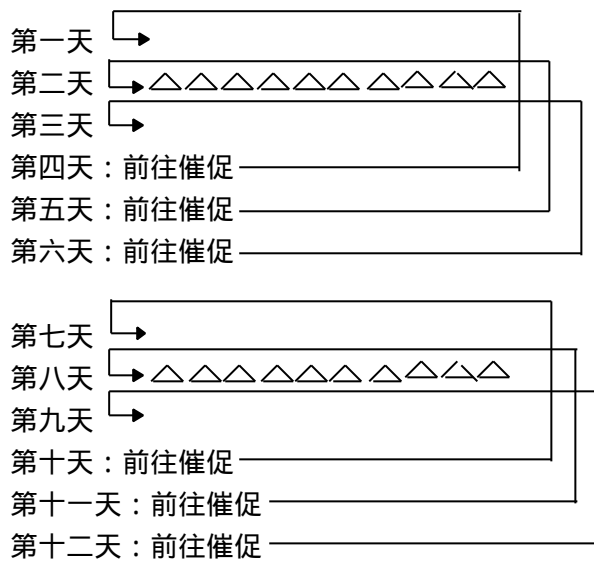


图2—1推销方法示意图

图2—1：中 等符号代表每户要访问的家庭。第一天的 与第七天的 ，第二天的 与第八天的 ，第三天的 与第九天的 ，当然都不是同一户人家，只为了便于辩认而用相同符号。另外，图中所划的 的符号都是10个，事实上我每天要求自己访问15户。

有关访问的详情说明如下：

第一天：区域不拘，采取地毯式挨家挨户推销。

15户访问完毕后回家休息。

第二天：接连第一天的访问，从第16户开始挨家挨户推销，访问到第30户完毕后休息（共访问15户）。

第三天：继续第二天的访问，从第31户开始挨家挨户推销，访问到第45户完毕后休息（共访问15户）。

至此，三天的访问家庭已有45户。对每一个受访的准客户而言，第一次与第二次之间的访问时间如果隔太久，准客户对你的印象势必淡薄了，一切

又得重新开始。依照我的经验，访问的间隔期间以三天最为合适，不能再长。

第四天：对第一天所访问过的15户，在这一天进行第二次访问，前往催促。

第五天：对第二天所访问过的15户，在这一天进行第二次访问，前往催促。

第六天：对第三天所访问过的15户，在这一天进行第二次访问，前往催促。

第二次的催促访问中，凡是有意投保者，立刻安排送去进行身体检查（体检合格才能投保）。

体检合格之后，我立刻前往收保险费。这中间不能耽搁，应该速战速决，其中原因有二：

（1）平常准客户在通过体检证明自己身体健康时，心情比较愉快，当然也乐于缴纳保险费，所以应趁此良机速去收费。

（2）万一稍稍耽搁，容易节外生枝，发生延期投保或降低投保金额等不良的后果。

至于第七天到第十二天，所做的工作与第一天到第六天完全相同，只要重复做一次就行了。（不过访问的对象要更新。）

只要做过直接访问的推销员，对“拒绝就是推销的开始”这一句会深有同感，因为直接访问大约百分之百会遭到拒绝。

要避免准客户的拒绝，下列四点建议可供参考。

（一）培养敏锐的观察力和判断力

当你站在一家准客户的门前时，对这一户人家一定有一种感觉，此种感觉我称之为“家庭的味道”。

“家庭的味道”由下列七个元素组成：

第一——门前打扫的清洁程度。

第二——院子的清理状况。

第三——进门处各种鞋子的排列情形。

第四——纸窗的张贴方式与破落状况。

第五——家具。

第六——从屋里传出来的声音。

第七——整个家庭的气氛。

从上述这七点，我们能观察到什么，又能判断什么呢？

第一——此一户人家有无规律，是严谨还是松散呢？

第二——此户人家经济情况好吗？

第三——家庭中的气氛明朗健康吗？

第四——家庭中是否有病人呢？

第五——假如经济情况良好，那么对寿险有兴趣吗？

第六——若因经济拮据或家中有病人而无法投保，那么将来的展望又如何呢？

单凭上述的七点资料就要作出明确的六项观察和判断，实非易事。若非累积多年的经验，历经多次的失败、反省和体验之后，是做不到的。

换言之，推销员必须经历许多宝贵的实战经验，才能培养出正确的观察和判断的能力。一个刚出道的推销员，由于功力尚浅，是无法对准客户作出准确的判断的；虽然如此，却必须从今天起开始努力磨练自己的观察力和判断力。

我们经常从一个人的仪容和服饰去判断他的身份，例如：公司职员、生意人、少女、艺妓、家庭主妇等等。对于家庭的判断道理也是相同。

我们要凭经验敏锐地嗅出每一个“家庭的味道”，然后依不同的“家庭

味道”施展不同的战略和战术。如果一成不变，都用同一方法去对付所有的准客户的话，往往极其容易导致失败。

“午安，请问有人在吗？”

“谁啊？”

“我是张三。”同时亮出名片。

很自然的，对方会注视着你的名片。

就在这一短暂的交谈中，应该立刻把见到的第一印象与原先嗅到的“家庭味道”做一核查与确认，并立即在脑海中修订推销的策略。此行动必须神速，若稍有迟疑，常会导致不可挽回的失败。

准客户看完名片后，通常就会一口拒绝。这个时候推销员就要依据“家庭味道”的不同，运用你的笑法创造出与准客户一起笑的场面来（有关笑法在下一节中有详细解说）。推销员必须针对这一点加强训练。

（二）以“幽默”拉开序幕

下面是我进行直接式访问的实例。

“您好！我是明治保险公司的原一平。”

“喔——”

对方端详我的名片有一阵子后，慢条斯理抬头说：

“两三天前曾来过一个某某保险公司的推销员，他话还没讲完，就被我赶走了。我是不会投保的，所以你多说无益，我看你还是快走吧，以免浪费你的时间。”

此人既干脆又够意思，他考虑真周到，还要替我节省时间。

“真感谢您的关心，您听完我的介绍之后，如果不满意的话，我当场切腹。无论如何，请您拨点时间给我吧！”

我一脸正经，甚至还装着有点生气样子。对方听了忍不住哈哈大笑说：

“哈哈，你真的要切腹吗？”

“不错，就像这样一刀刺下去……”

我一边回答，一边用手比划。

“你等着瞧吧！我非要你切腹不可。”

“来啊！既然怕切腹，我非要用心介绍不可啦！”

话说到此，我脸上的表情突然从“正经”变为“鬼脸”，于是，准客户和我不由自主地一起大笑了。

上面这个实例的重点，就在设法逗准客户笑。只要你能够创造出与准客户一起笑的场面，就突破了第一道难关，并且拉近了彼此间的距离。

下面也是我的实例。

“您好！我是明治保险的原一平。”

“噢！明治保险公司，你们公司的推销员昨天才来过。我最讨厌保险了，所以他昨天被我拒绝啦！”

“是吗？不过，我总比昨天那位同事英俊潇洒吧！”

我跟对方开了一个小玩笑，一脸正经他说。（开这种玩笑时，声调与态度要特别留意，一不小心，就会引起对方的误会，以为你瞧不起他。）

“什么？昨天那个仁兄啊！长得高高的，哈哈，比你好看多了。”

“矮个儿没坏人，再说辣椒是愈小愈辣的哟！俗话不也说：‘人愈矮，俏姑娘愈爱’吗？这句话可不是我发明的啊？”

“哈哈！你这个人真有意思。”

不论如何，总要设法把准客户逗笑了，然后自己跟着笑。当两个人同时开怀大笑时，陌生感消失了，彼此的心也就在某一点上面沟通了。

总而言之，对一个进行直接访问的推销员而言，创造一个与准客户齐声大笑的场面，是破除隔阂的绝招之一。

（三）以“赞美”为开场白

下面是以“赞美”为开场白的实例。

“先生，您好！”

“您是谁啊？”

“我是明治保险的原一平，今天我到贵宝地，有两件事专程来请教您这位附近最有名的老板。”

“附近最有名的老板？”

“是啊！根据我打听的结果，大伙都说这个问题最好请教您。”

“哦！大伙儿都说我啊！真不敢当，到底什么问题呢？”

“实不相瞒，是……”

“站着不方便，请进来说话吧？”

就这样轻而易举地过了第一关。

每个人都渴望别人的重视和赞美，只是大多把这种需要隐藏在内心深处罢了。因此，只要你说“专程来请教您这位附近最有名的老板”时，几乎百试不爽，没人会拒绝你的。此一赞美的话术运用在商店街的直接访问时最为有效。

那么，究竟要请教什么问题好呢？以一般商店的老板为例，诸如：商品的优劣、市场现况、制造方法等等，都是请教的好题目。

对于商店老板而言，有人诚恳求教，大都极为热心，会很乐意地大谈他的生意经。而这些宝贵的经验，也正是推销员需要吸收的。这么一来，一则可以增进生意知识，再则又能增进与准客户之间的关系，真是一举两得，太划得来了。

我曾使用“赞美”为开场白，结识了许多准客户，后来他们都成为我的客户。其中若干位还变成我的业务顾问，对我保险业务的拓展帮助很大。

（四）挨家访问造成气势

直接访问时，必须挨家挨户做地毯式的访问，绝对不能漏掉一户。还有，对每一户人家第一次与第二次访问的间隔，最好不要超过三天。

直冲访问的目标应当是某一特定地区的全部住户。因此，只要你能咬紧牙根，锲而不舍地挨家访问，一传十，十传百，必能造成巨大声势。

“隔壁的张先生已经投保啦！”

“拐角那一户几乎全家都投保呢！那一对夫妻，对子女实在照顾得无微不至，真叫人敬佩。”

“贵里的里长对这种保险赞赏备至。啊！听他说，最近就要召开里民大会了。”

“住在斜对面那位老先生人很风趣，他对贤伉俪敬佩得很啊！”

上述这些话，虽然平淡无奇，但亲切动人，最能打动人心。

进行直接访问一旦造成声势，尽管才第一次见面的准客户，也往往会一见如故，对你畅所欲言，因为整个地区都在你的掌握之下。

这时候，整个区域都是我的后盾，他们都在默默支持着我，这是多么让人兴奋的一件事啊！

但白说，我根本不相信有“陷入低潮”这回事。曾说“我现在正陷入低潮”这句话的推销员，我认为一定不曾勇敢面对自己，也不会做好自我管理，才会导致如此凄惨的后果。其实只要忠诚地面对自己，脚踏实地地进行推销活动，那么“低潮”两个字将从你的字典上消失。

慎选访问的时间

每一位受访的准客户，因职业的迥异，生活起居会有差异。

由于每位准客户休息时间的不同，所以推销员必须因每位受访者的起居时间而做弹性的适应。只有愚笨的推销员才会只顾自己的方便，率性进行访问，此种访问遭到拒绝乃意料中之事。

只有准客户最空闲的时刻，才是访问最理想的时间。举例来说：

一般的商店：大约在上午7点到8点的时间，是最理想的访问时间，因为一般商店的生意一大早最清闲，是访问最理想的时刻。

较晚打烊的商店：此种大约在深夜才打烊的商店，大部在中午以后才开始营业，所以恰当的访问时间是在下午2点左右。

鱼贩与菜贩：这是一个较特殊的行业，大清早出门采购，非但整个上午忙碌不堪，就是下午4点到6点也是生意兴旺，所以最适宜的访问应在下午2点左右。

医师：医师也是特殊行业，大概从上午9点开始，病人就川流不息，因此上午7点到8点应该是适宜的访问时间。

公教人员、公司职员：如果到公司去访问，应该在上午11点以前；若是住宅的话，适宜在晚上6点到8点之间进行。

邮局或警局、值班人员：大概在晚上7点到9点之间。

上述所列举的都是第一次的访问理想时间。

如前所述，我对初次见面的准客户，绝口不提保险之事。因为，如果我不提保险，而对方早知我的来意，何必多此一举；再说，准客户已经知道我的来意，但对保险未感到充分的需要，此时，我就是花九牛二虎之力，还是徒劳无功。

所以，我的任务是彻底了解准客户的一切情况，设法接近他们，并使他们了解寿险的意义。只要达到此一目标，剩下的工作就易如反掌了。

若干推销员求成心切，认为我这种做法所兜的圈子太大了，所以向准客

户直截了当的谈投保之事，并缠着准客户不放，结果往往得到反效果。因为，太直接的做法，会给准客户带来心理上的压力，并认为推销员强人所难，结果原本可能投保的准客户，因推销员操之过急，而搞砸了。

推销员应当切记“好的开始就是成功的一半”这句话，所以在第一次访问准客户之时，要摸清对方的个性，并建立起亲密的关系。

由于第一次访问时，已与准客户建立了亲密的关系，所以第二次访问，我更改了访问的时间；原则上我都选在下午3点钟左右，准客户较清闲的时刻。

选择此一时刻做第二次访问，除了因为此时刻客户较清闲之外，还有一项重要理由。通常一个人工作了一天，到了下午3点钟左右，工作大约告一段落，觉得有点疲倦，心情也较松懈，内心正企盼有个聊天的对象时，我就在这一识相的时刻出现了。

我这个突然出现的家伙，以快速的谈话节奏，不提保险，找些有趣的话题，象连珠炮似地连放个五六分钟。当我把准客户逗笑，或是多少驱走他的倦意时，我就留下那些有头无尾的话题，借故溜走了。

因为全部的谈话时间只有五六分钟，所以不会干扰到准客户的工作。再说，准客户因疲倦而有些困意之时，凑巧来了一个有趣的家伙，正好把困意驱走。

这么一来，准客户非但对你印象深刻，而且会觉得你真有意思——保险的推销员居然不提保险，只说了几句笑话就走了，真是宝得可爱啊！从此以后，准客户就会安心地期待你的再访了。

时间就是金钱，所以推销员必须用心安排自己的访问时间，以免因择时不当而浪费时间。另外，在每一次的访问活动中，要努力达成彼此之间心与心的交流，这是推销成功与否的关键所在。

由于推销员就是不请自来的不速之客，所以访问结束回家之后，记得要写一封简单的信函，向准客户表示你的冒昧并谢谢他接受你的访问，即使是短短的“今日承蒙接见与赐教，十分感激，特持函致诚挚谢意”这么简短几句也行。

由于目前我已拥有2.8万名以上的准客户，因此很少再做直接访问，大都采用电话约见的方式。不过，我每个月访问的准客户仍旧高达130人。

在这130人之中，其中的100人是专为投保而去访问的“A”至“F”级准客户，剩下的30人是我每个月固定开发的新准客户。

换言之，我每个月极有可能投保的准客户有100人，那么，3个月就是300人。

我把“A”至“F”级的准客户卡，依未来的展望排出一年的预定访问表。然后再以每3个月为一单位仔细观察，根据3个月内准客户的变动，再做弹性调整，以确定每月访问计划。

由于我每月要访问130人，平均每天4个半人。如果每位准客户都花上二三小时的话，时间就不够用了，因此我的访谈时间，短者两三分钟，最长也不超过10分钟。有关谈话的技巧与时间的掌握，在下一部分中有详细说明。

三 谈话的技巧

同样一句寒暄话，采用平淡的问候与采用积极的关怀语句，其间差异甚大。

谈话的基本技巧

寒暄

日本名教育家福泽谕吉曾说：“礼节乃是人际交往中表示敬爱的必要工具，千万不要疏忽。”

日本是一个极为讲究礼节的国家，甚至因矫在过正而变为繁文缛节；但因时代的变迁，如今有的人完全弃礼节于不顾，也令人不胜唏嘘。

在人际交往的礼节之中，寒暄占极重要的地位。很多人认为，寒暄只不过是双方碰面时的招呼而已。

早上见面互道一声“早安”。

中午或者晚上就问候一声“午安”或“晚安”。

分手之时就说声“再会”。

如果寒暄只是打个招呼就了事的话，那与猴子的呼叫声有什么不同呢？事实上，正确的寒暄必须在短短一句话中，明显地表露出你对他的关怀。

切记！寒暄是建立人际关系的基石，也是向对方表示关怀的一种行为。寒暄内容与方法的得当与否，往往是一个人际关系好坏的关键，所以要特别重视。

某公司曾经做过一项管理的调查研究，结果得出下面的结论——在公司之中，先向部属寒暄的主管，他们的用人方法比其他人较为突出。

我认为上述的结论不仅适用于公司里，也同样适用于一般的人际来往的关系之中。

既然寒暄并非只是打招呼而已，那么要怎样做呢？下面有两个例子。

“早安。”

“早安，原老弟，瞧你满脸红光，气色真不错啊！”

后者给对方的感觉是“他很关心我”；而前者纯粹就是打招呼，与“喂”没有什么两样。

“老李，穿新西装啊！”

“噢！老李，这套咖啡色新西装穿在你身上，真是帅极了！”

后者表示他的咖啡色新西装棒极了；而前者仅发现一套新西装而已。

从上面的例子我们可以知道，同样的一句寒暄话，采用平淡的问候与采用积极的关怀语句，其间的差距非常之大，实在不能等闲视之。

倾听

学习交谈的技巧，应该从了解对方的谈话（也就是倾听）开始。这是很普通的常识，可是很多人都忽略了。

当你与对方交谈时，对他谈话的关心与否，直接反应在你的脸上，所以你无异于是他的一面镜子。

倘若你注视着他，专心地倾听对方的谈话，你这面关怀的镜子，将使对方感到“被重视”与“了不起”。

一个优秀的倾听者必能：

——捕捉对方谈话的目的和重点。

——随着对方的谈话，适时地点头说“是”或“唔”等字眼，以表示“我用心在听您说话”。

这个时候，你脸上的热忱表现，会让对方产生“我所说的话他全听进去了”的感受。这么一来，纵使你没开口，对方还是会认定你是绝佳的谈话对象。

决定谈话能力的高低不在话术而在热忱，并适时说出一两句肺腑之言，这时彼此的心灵就相通了。

切记务必要真诚地倾听。倘若你装出一副倾听的样子，偶尔也适时地说：“是的”或“原来如此”等附和的话，但因为是假装的，因此，你的热忱不会显现在脸上，那么对方当然也不可能“谈得很来劲”了。

大多数的人讨厌听别人说话，而喜欢别人听他说话。所以你既然要当一名优秀的推销员，就必须好好努力，磨练自己成为一个热忱的倾听者。

提高谈话能力六要诀

如果你想提高自己的谈话能力，请牢记下面六个要诀。

（一）不要独占任何一次谈话

我们经常在谈话的场合中，发现中途打岔抢着说话的人。这种霸王硬上弓的谈话方式，常会引起别人的反感。可叹的是，这类人常不自知而一犯再犯。

另外一种人是喜爱独占一场谈话，他们凭恃无碍的辩才，口若悬河，抢尽了风头。殊不知谈话是有来有往的，一个雄辩滔滔的推销员，虽然是口才的巨人，却只能是业绩上的侏儒。

精于话术的人，谈话的能力其实很差，因为他们只懂自己去“说”而不会“听”。业绩高的推销员，大多都沉默寡言；他们都是倾听的高手，他们只有在关键的时刻才会说一两句。

（二）清楚地听出对方谈话的重点。

与人谈话时，最重要的一件事就是听出对方话中的目的和重点。

当你与别人谈话时，如果对方正确地掌握你话中的意思时，你的心中一

定快慰无比，那是因为对方发现了你“伟大”的谈话内容。所以，你如果也想使对方兴奋异常，一定也要发现出对方“伟大”的谈话内容。

此时，两人心灵的交流已非笔墨所能形容了。

（三）适时表达你的意见

谈话必须有来有往，所以要在不中断对方谈话的原则下，适时地表达你的意见，这才是正确的谈话方式。

在一场谈话里，如果你从头到尾都不发一言，场面反而会变得很怪异，使对方对你起疑心。因此，若无法适时把意见告诉对方，谈话就变成独白了。

（四）肯定对方的谈话价值。

在谈话时，即使是一个小小的价值，如果受到别人肯定的话，内心自然非常高兴。当然，对那位肯定价值的人，也连带会产生出好感。

因而在交谈之中，一定要用心去找出对方的价值，并肯定它，这是获取对方好感的一大绝招。

（五）必须准备丰富的话题

为了使谈话无冷场，并且增进情感的交流，必须准备丰富的话题。记住！丰富的话题绝不可拿来向对方炫耀，否则对方会因此心生反感，你就得不偿失了。

你为了准备丰富的话题，必须具备丰富的知识，这有赖你平日不断地进行阅读和经常进修。

（六）以全身说出内心的话

光用嘴说话是难以造成气势的，所以必须以嘴、以手、以眼、以心灵去说话。换言之，必须动用全身所有的器官去说话，才能造成全身锐不可当的气势，融化你的对手，并说服对方。

美国名教育家戴尔·卡耐基曾说：“对不诚实的人说话，等于对牛弹琴。”

相同的道理，一个不诚实的人，说得天花乱坠也无法打动别人的心。因此，只有诚实地说出心里话，才能打动人心，说服对方。

纵使是一个拙于言词的人，只要他的话是发自内心的，照样动听、感人。

留意对方的眼神

“眼睛是灵魂之窗”，“眉目传情”，“眼睛比嘴巴更会说话”。

上述的三句话，几乎早已成为人人皆知的陈辞滥调了，可是这些大家都朗朗上口的话，到底有几个人真的躬行实践呢？我看少之又少吧！

对推销员而言，这三句话更具意义。每个推销员在与准客户交谈时，是否注视对方的眼神，并依此眼神来琢磨自己的行动呢？是否正确地掌握对方眼神的变化，以拟定下一个步骤呢？

准客户的眼神是变化无穷的：

——当谈话很投机时，眼神会闪闪发光。

——当他觉得索然无味时，眼神会呆滞黯然。

——当他在三心二意时，眼神会显得飘忽不定。

——当他听得不耐烦时，眼神会显出心不在焉。

——当他沉思时，眼神会凝住不动。

——当他下某一决定时，眼神会显出坚定不移。

还有，准客户会随着眼神的变化，谈话跟着变化，例如：声调的高低、快慢、语气等。推销员对于这些变化必须要随时观察并且掌握。

当准客户的目光炯炯，并以坚定不移的神色朝屋内叫着“快给我送一杯茶来啊！”

这是推销员必须好好把握的重要时刻。

准客户的双眼发亮，并突然喊送茶，这表示他的内心正在与人交战，正在作重大的抉择。当然，此一“抉择”可能是接受我们，也可能是拒绝我们。不论准客户要作何种抉择，此时此刻他正站在十字路口上，我们绝不能袖手旁观，必须有所行动。

我们必须在此一决定胜负的时刻，倾全力地促使准客户接受我们的意见。只有及时发现此一“促成签约”的大好机会，并全力以赴赢得胜利的人，才有资格成为一位伟大的推销员。

说出有魅力的声音

要怎样说话，才能使你的声音充满魅力呢？我认为要有两个起码条件：

第一，要在乎自己说话的声音。

第二，每天不断地练习自己说话的声音。

累积了50年的实干经验，我认为要说出有魅力的声音，有下列七个诀窍：

一、语调要低沉明朗

明朗、低沉、愉快的语调最吸引人，所以语调偏高的人，应设法练习变为低调，才能说出迷人的声音。

二、咬字清楚、段落分明

说话最怕咬字不清，段落不明，这么一来，非但对方无法了解你的意思，而且还会给别人带来压迫感。

要纠正此项缺点，最好的方法就是练习大声地朗诵，久而久之就会有效果。

三、说话的快慢运用得宜

当我们开车时，有低速、中速和高速，必须依实际路况的需要，作适当

的调整。同理，在说话时，也要依照实际状况的需要，调整快慢。

另外，音调的高低也要妥善安排，以借此引起对方的注意和兴趣。

任何一次的谈话，抑扬顿挫，速度的变化与音调的高低，必须像一个交响乐团一样，搭配得当，才能成功地演奏出和谐动人的美妙乐章。

四、运用“停顿”的奥妙

“停顿”在交谈中非常重要，但要运用得恰到好处，既不能太长，也不能太短，这需要靠自己揣摩。

“停顿”有整理自己的思维、引起对方好奇、观察对方的反应、促使对方回话、强迫对方速下决定等等功能，不能不加以妥善的运用。

五、音量的大小要适中

在一个房间里，如果音量太大，此一声音就成噪音了。而且声音太大，非常刺耳，惹人讨厌。相反的，音量太小，使对方要身体前倾用心听才能听到的话，那也是不对的。

正确的做法是，在两人交谈时，对方能够清楚自然地听清你的谈话，这种音量就比较合适了。

六、词句须与表情互相配合

每一个字、每一词句都有它的意义。

平常我们说话时，都用词句予以表达，如此而已。单用词句表达你的意思是不够的，必须加上你对每一词句的感受，以及你的神情与姿态，你的谈话才会生动感人。

例如：欢喜、愤怒、哀伤、疲惫、热心、平安等这些词句，要如何加入你的感受和表情来传达给对方呢？这全都依靠长期的刻苦锻炼了。

七、措词要高雅，发音要正确

一个人在交谈时的措词，犹如他的仪表和服饰，深深影响他谈话的效果。

推销员偶尔也会碰到风度翩翩、谈吐不俗的人，这些人就是你学习的对象。注意他们的谈话，记下他们的优点，多加琢磨，自会提高自己的水准。

另外，对于若干较艰涩的字眼，发音要力求正确，因为这无形中会表现出你的博学和教养。

以上就是要说出有魅力的声音的七个窍门，下面，我要举出两个用声音说服准客户的实例。

实例之一：拒绝按见推销员的董事长

有一次，明治保险公司的一个推销员被一家公司挖走了。

企业界之间彼此挖墙角原本稀松平常，不足为奇，但这家成衣公司的总经理非常讨厌保险，只要是保险公司的推销员来访，他一概不接见。这么一个讨厌保险的人，居然挖走了我们公司的推销员，这件事不能不激起我的好奇和斗志，我决心要会会他。

首先，我从各方面调查这位总经理。他是小诸的人，对同乡会会务很热心，有兄弟多人，其中还有当大学教授的。他最初在三越百货公司服务，后来到大阪从事成衣批发的生意发财了，如今在北海道还有一个世界上规模最大的牧场。

接着，我到该公司的传达室去打听进一步的消息。

“请问，总经理大约什么时候来上班呢？”

“大约10点左右。”

那位年轻貌美的传达小姐很客气地回答了我。

我又顺便打听出他的座车号码、颜色、车型等。

次日上午10点钟，我又去公司的大门前，等那部座车开进来，有一个人从车上走出来。我判断出他大概就是总经理时，立刻用我的隐形照相机，偷偷地拍下他的照片。

回家后，立刻把照片冲洗出来。由于唯恐挑错了人，因此我拿洗好的相片到传达小姐处确认。

“小姐，您好！前几天打扰您了，有一张贵公司总经理的像片请您看一看。”

“哦！拍得很好，是您拍的吗？”

“是啊！”

我之所以要拿所拍的相片来确认，是怕我万一认错了人，而自己又不知道，那后果就不堪设想了。（请参看本章第四部分第二小节“傲慢的准客户”）

既然核对无误，我立刻决定燃起战火。

于是，我问传达小姐：“总经理目前是否在总经理室办公呢？”

“不，他好像正在外面的大办公室里。”

我早已调查得知，这位总经理很少在总经理室办公，他平常喜欢脱掉西装，与员工在外面的大办公室一起工作。倘若不是我准备充分，一时之间根本就认不出哪一位是总经理。

他只穿着衬衫，与职员们忙成一团。整个办公室里生气盎然，朝气蓬勃。

我轻松自然地从他的斜后方走过去，并且轻轻拍了一下他的肩膀。

“总经理，好久不见啦！”

他转过头诧异地说：“咦！我们在哪里见过面呢？”

“哎唷！贵人多健忘，就在同乡会呀！我记得您是小诸的人，对不对啊？”

“不错，我是小诸的人。”

一直到这个时候，我才掏出名片递给总经理。

一开始，我就拉开嗓门说：

“总经理，我相信贵公司的员工，原先并非立志终身奉献成衣业而到贵公司服务，（这时我的声音逐渐提高）他们都因仰慕您的为人，才到贵公司

服务的。（说到这里，我的音调整更高。经过我的目测判断，我的音调提高至此，全办公室的人都可听到我的谈话了。）全体员工既然都怀抱对您仰慕之情，您打算如何回报他们呢？（我慷慨激昂，忠言直谏）我认为最重要的是您的健康，您必须长保健康，才能领导员工冲锋陷阵。”

说到这里，我降低声音“如果您的身体坏到无法投保的话，您怎么对得起爱戴您的员工呢？您喜欢或讨厌投保，您要不要投保，那是次要问题。”

到这里，我又提高声音，“现在最重要的是，您的健康是否确实毫无问题，您曾经去检查过吗？”

我一口气说到这里，想到运用“停顿”的妙方，乃突然打住。这时整个办公室鸦雀无声，都在等待总经理的回答。

总经理显得有点手足无措，隔了一会儿才说：“我没有去检查过。”

“那么您应该抓住机会去检查啊！机会必须自己去创造并好好把握，才是真正的机会。让我为您服务吧！我将带着仪器专程来贵公司给您做身体检查。”

总经理沉默了一会儿，我也在一旁闷不吭声。

最后，总经理说：“好吧！就麻烦你喽！”

实例之二：D上校

D先生是一位干到陆军上校职位的退役军人。

他具备了典型的军人脾气，说一不二，刚正而固执。做什么事都是方方正正，干干净净。面对这样一位准客户，如果以扭扭捏捏的姿态去应对的话，包你被整得落花流水，铩羽而归。

所以，我开门见山、直截了当对他说：“保险是必需品，人人不可缺少。”

D先生斩钉截铁地回答我：“年轻人当然需要保险，我不但老了，又没有子女，所以不需要保险。”

我立刻顶回去说：“您的这种观念有偏差，就是因为您没子女，我才热心地劝您参加保险。”

D先生愣住了。他沉吟一会说：“道理何在呢？”

我停顿了一会儿。（这时候的“停顿”很重要，必须配合D先生原先的沉吟的节奏，使两人的节奏合而为一。）

“没有什么特别的理由。”

我的答复出乎D先生意料之外，他露出诧异的神情。（换言之，我的一句意料之外的话，使D先生感兴趣了。）

“哼！要是你能说出一套令我信服的理由，我就投保。”

他此时的神态，一副击败敌人获得胜利的模样，真是标准的军人脾气。

我故意压低音调说：“我常听人说，为人妻者，没有儿女承欢膝下，乃人生最寂寞之事了。（举这种例子，必须说成是第三者的话，以免有强迫的味道。）可是，（我逐渐提高声音）单单责怪妻子不能生育，这是不公平的。既然是夫妻（我提高声音），理应由两个人一起负责。所以，当丈夫的，应当好好安慰妻子的寂寞才对。”

说到这里，我故意停顿一下，看看D先生的反应，他沉默不语。

我接着说：“如果有儿女的话，即使丈夫去世，儿女还能安慰伤心的母亲，并负起抚养的责任。一个没有儿女的妇人（我降低声音），一旦丈夫去世，留给她的恐怕只有不安与忧愁吧！您刚刚说没有子女所以不用投保，如果您有个万一，请问尊夫人要怎么办呢！（说话速度加快）您赞成年轻人投保，其实年轻的寡妇还有再嫁的机会，（加强语气）您的情形就不同喽！”

我希望最后一段话能加深他的印象，所以我故意又停顿了一会儿。

最后，我以平静的口吻说：“到时候，尊夫人就只能靠抚恤金过活了。但是抚恤金够用吗？（说话速度加快）一旦搬出公家的宿舍，无论另购新屋

或租房子，都需要一大笔钱呀！以您的身份，总不能让她住在陋巷里吧！我认为最起码您应该为她准备一笔买房子的钱呀！（停顿一会）这就是我热心劝您投保的理由。”

满怀热诚地把最后一段话一口气说完之后，我突然打住。有魅力的声音就是高低、快慢、停顿、语气、神情、诚恳等方面密切配合的产物。

D先生默不作声，我也静静等待着。

隔了有一会儿，D先生点头说：“你讲得有道理，好！我投保。”

“话”说一半的技巧——“打带跑”的战术

我在前面已经说过，为了要有效利用时间，我与准客户的谈话时间，短者两三分钟，最长不超过10分钟。

由于我的个性讨厌罗嗦，而且每天排满了预定要访问的准客户，所以非节省谈话时间不可。

我经常“话”讲了一半，准客户正来劲时，就借故告辞了。

“啊！真抱歉，有一件急事等着去办，告辞了。”

虽然这是相当不礼貌的行为，但是故意卖个关子——“欲知后事如何，请待下回分解”，依照我几十年的经验，这常会产生意想不到的效果。

对于我这种“说”了就走的“打带跑”战术，准客户的反应大都是“哈！这个推销员逗得很，话讲一半就走了，真有意思。”

等到下一次我再去访问时，准客户通常会说：“喂！你这个冒失鬼呀！今天可别又有什么急事吧！哈哈。”

他笑，我当然跟着他笑。于是今天的谈话，就在两人齐声欢笑中顺利地展开了。

其实，我哪里有什么急事要办，我是在要保、装忙、制造笑料以去除两人间的隔阂，并博得对方的好感。

谈话时间太长的话，非但耽误了自己对其他准客户的访问，最糟的是，常引起被访者的反感。

当准客户发现你唠叨不停，常会不耐烦地下逐客令：“好了，我还有很多事待办，你请便吧！”

虽然同样是离去，一个主动告辞，给对方留下“有意思”的好印象；另一个被人赶走，给对方留下“罗嗦”的坏印象。差之毫厘，失之千里，而后推销的孰胜孰负，那就几乎不言而喻了。

要求准客户请吃饭

我是天生的冒失鬼，因为纠正不过来，所以就把冒失的缺点另加“厚脸皮”，化缺点为优点，独创一套推销术。

通常，我的第二次访问比第一次还规矩，把握“说了就走”的原则，找个有趣的话题或借故忘了什么事，讲个几分钟就走了。

问题的关键在第三次访问。

“您好！我是原一平，前几天打扰了。”

“哈哈，瞧你精神蛮好的，今天可没又忘记什么事了吧！”

“不会的，不过，张先生，今天请我吃顿饭吧！”

“哈哈！你真是太天真了，进来吧！”

“既然厚着脸皮来了，很抱歉，我就不客气啦！”

“哈哈！可别在吃饭时又想起忘了什么急事了。”

“谢谢您，真是一顿丰盛的晚餐。”

向准客户道谢，告辞回家后，我立即写一封诚恳的致谢函。

“今日唐突造访，承蒙热诚款待，铭感五内，特此驰函致谢。晚辈沐浴在贵府融洽的气氛中，十分感动。”

我另外还买了一份厚礼，连同这封信一起寄出去。

或许有人会批评我的做法说：厚着脸皮硬要准客户请吃饭，这成何体统。可是，我认为太拘谨反而不好，“受人点滴，报以泉涌”，如果我吃了准客户1000元，我回报他2000元的礼物，不就行了吗！

第三次访问过后20天，我会在下午5点钟左右，做第四次访问。

“张先生，您好啊！”

“嘿！老原，你的礼物收到了，真不好意思，让你破费啦！对了，我刚卤好一锅牛肉，吃个便饭再走吧！”

“谢谢您的邀请，不巧今天另有要事在身，不方便再打扰您。”

“那么客气啊！嗯，喝杯茶的时间总还有吧！”

总而言之，进退之间要拿捏得恰到好处，对准客户的好意要有分寸，不可随便。一旦太过随便之后，其害处和前面所讲的罗嗦几乎相同。

还有，我为何选在送礼后的20天下午5点钟前去访问呢？自然有我的用意。

依常情判断，准客户在收到一份厚礼之后，内心高兴之余，会期待我的来临。可是，如果时间超过了20天，对方期待的热情会大为减退。

至于选在下午5点钟，因为那是一般家庭准备晚餐的时刻，也是我上次主动要求对方请我吃饭的时刻，可以重温一下前一次的温馨气氛。

不过，这一次我却婉拒了准客户的邀请。我想，人与人之间的感情，就在这种一进一退、日积月累之中逐渐建立起来。

记着，不要急于提保险之事，重要的是人与人之间的心灵交流的微妙之

处，我想许多的业绩就正是从那个地方自然而然地产生出来的。

轮盘话术

我的“话说了就走”，除了有上述的理由外，还有一项不为人知的原因。

前面已经说过，我为了要应付各样的准客户，所以选定每星期六下午到图书馆苦读。我研修的范围极广，上至时事、文学、经济，下至家庭电器、烟斗制造、木展修理，几乎无所不包。

由于我涉猎的范围太广，所以不论如何努力，总是博而不精，永远赶不上任何一方面的专家。

既然永远赶不上专家，因此我的谈话要适可而止，就象要给病人动手术的外科医师一样，手术之前打个麻醉针，而我的谈话也只要能麻醉一下对方就行了。因此，产生“说了就走”的推销话术。

我们再进一步去分析，就算已做了充分的事前调查，但再高明的医师也难免诊断错误，何况是推销员呢！所以必须直接多与准客户谈话，才能有深入正确的了解。

基于这个道理，除了“说了就走”外，又产生了我独创的“轮盘话术”。

什么叫做“轮盘话术”呢？顾名思义，在与准客户谈话时，我的话题就像那旋转的轮盘一般，换个不停，直到准客户对该话题发生兴趣为止。

举例来说，在与准客户见面后，先谈时事的问题；没反应，立刻换嗜好问题；（如果他有兴趣，从眼神中可看出）再没反应，又换股票问题，如此更换不已。

我曾与一位对股票非常感兴趣的准客户谈到股市的近况。出乎意料，他反应冷淡，莫非他已把股票卖掉了吗？我接着谈到未来的热门股，他眼睛发

亮了。原来他卖掉股票，添购新屋。结果他对房地产的近况谈得很起劲。最后我知道他正待机而动，准备在恰当的时机，卖掉房子，买进未来的热门股。

这一场交谈，前后才9分钟。如果把我的谈话录起来重播的话，一定都是片片断断，有头无尾。我就是用这种不断更换话题的“轮盘话术”，找寻出准客户的兴趣所在。

等到我发现准客户趣味盎然、双眼发亮时，我就借故告辞了。

“哎呀！我忘了一件事，真抱歉，我改天再来。”

我的突然离去，准客户会以一脸的诧异表示他的意犹未尽。

而我呢？既然已经搔到准客户的痒处，已为下次的访问铺好路了，此时不走，更待何时，对不起，再见啦！

四 反败为胜的实例

如果有人以为通往推销员的王座之路，是由许多“成功”铺成的，那就大错特错了；事实上，这条路是由无数“失败”堆砌而成的。

忙碌的准客户

这是有关著名的K公司已故T总经理的故事。

T总经理每天清晨7点半钟就去上班，工作非常卖力。他也是一位大忙人，非但不易接近，连见到他一面都很困难。

经过再三的斟酌，想不出什么接近他的好计策，最后只好用最根本的方法——直接访问。我心想：“为今之计只好直接访问了，如果行不通，再另想办法。”

我径赴K公司。

“您好，我是原一平，我想拜访T总经理，麻烦您替我通报一下，只要几分钟就可以了。”

秘书仔细端详了之后，进去一会儿后又出来。

“很抱歉，我们总经理不在哟！”

从秘书的神情，我判断总经理一定在里面，无论如何，总不能硬闯进去。

我只好说：“真不巧，请问您，我什么时候再来拜访较恰当呢？”

“唔，这很难说，因为我们总经理太忙了，我看这样吧！你还是等他有的时候，打电话来问他好吗？”

这是一种巧妙的拒绝，如果我照他所说的打电话来，一定会被挡掉。此位秘书训练有素，是属于最精明、最难缠那一类，他连一点点的机会都不给

我。

秘书两句话就把我扫地出门，我垂头丧气地走出K公司。

在K公司的大门旁边有个车库，有一部豪华轿车停在里面。

我问旁边的警卫：“警卫先生，车库里那部轿车好漂亮啊！请问，是T总经理的座车吗？”

“是哪！”

“的确是一部好车子，但愿你我早一天都能开那样的好车子。”

“哈哈！”我和警卫齐声大笑。

我大笑二声后就皮笑肉不笑了，因为我一肚子火。总经理明明就在公司里，秘书却伪称不在，而我这个原一平竟然那么轻易就被打回票，实在太差了。

和警卫打了招呼，我走到车库之前。

车库有一扇网状的铁门，就在铁门前面有一张纸屑。由于铁门附近打扫得非常干净，所以那张纸屑看起来极为碍眼。我顺手捡起纸屑，靠着铁门坐下来胡思乱想。

我不知在铁门前坐了多久，只觉得自己好像睡着了。正当此时，有人从车库里面突然用力推开我所靠的铁门；对方可能不知道我坐在那里，这一推之下，我翻了个大筋斗倒在地上，手中还紧握那张纸屑。

“啊！真对不起，我不知道你坐在那里。”

那个人立刻跑过来拉起我，并拍掉我身上的灰尘。而我似乎还睡梦未醒。

“请问这里是K公司吗？”

“是啊！这里正是K公司。”

说时迟，那时快，当我回神过来时，那部豪华轿车已载着T总经理扬长而去。

第二天清晨7点钟，我再度拜访K公司。我发现T总经理的那部豪华的轿车，已经停在车库里。

我立刻去见秘书。

“您好！我是原一平，昨天打扰您了，我要拜访T总经理。”

“抱歉得很，我们总经理还未到。”

“可是，总经理的座车已经停在车库里，他早就到了吧！”

“请你多多帮忙。”

“你不知道，总经理昨天搭另外一部车回去，所以他的确还没到。”

这位秘书说谎不用打草稿，实在太厉害了。我明知他在说谎，但绝不可与他撕破脸，这是干推销的规则。

推销员与准客户之间原来就有一道墙，如果违背了上述规则，只会在原有的墙上又筑上另一道罢了，百害无一利。即使有一天这道墙被拆除了，还是会留下永难消除的疤痕，所以绝对不能违背。

我只得以退为进说：“原来如此，请原谅我的莽撞。”

我决定采用“守株待兔”的战术，我两眼盯住K公司的大门口，等待T总经理的出现。

我不知在大门口站了几个小时，因为怕T总经理乘隙溜走，我连午饭也没去吃。目不转睛地连续10小时守着一个地方，不吃不喝，心中的滋味实非笔墨所能形容。所幸我训练有素，习以为常了。

K公司大门口前面有一条横着的大马路，所以车从公司开出来的话，必须在大门前停顿一下，等看清左右没有来车之后，才加速前进。我已经计算好了，T总经理座车停顿的一瞬间，是我行动的好机会。

在黄昏时刻，我所痴等的豪华轿车终于出现了。就在它停顿的那一刻，我一个箭步跳到轿车的踏板上（从前豪华汽车的车门下都有踏板），一手抓

着车窗，另一手拿着名片。由于车晃动很厉害，名片差一点就掉了。

“总经理您好！请原谅我鲁莽的行为，不过，我已经拜访您好几次了，每次您都在，可是秘书无论如何都不让我进去。在万不得已的情况下，我才用这种方式来拜见您，请您多多原谅。”

T总经理连忙叫司机停车，他说：“你不用冒那么大的险，快进来坐吧！”

总经理打开车门请我进去。

“我的工作实在很忙，如果每个来访者都接见的話，就无法应付了，所以只能交待秘书伪称不在，或用其他方法挡驾。这是不得已的做法，请你原谅。”

结果T总经理不但接受我的访问，还投了5000元（依当时的币值）的保险。

天生“永不服输”的牛脾气养成了我的缠劲和拼劲，任何准客户不到水落石出的时候，绝不罢休。

我曾经在一个准客户前，从早上9点等到晚上11点，整整站了14个小时，中餐与晚餐都没吃，当然苦不堪言。

为了这件事，非但遭到内人的指责，而且自己也们心自问：

——难道非这么做不行吗？

——难道说不这么做就没饭吃了吗？

经过再三的思索，我发现那么辛苦地工作，既不为钱（我的钱已够用了）也不为吃饭问题（我现有的储蓄够我吃一辈子了），我只能说：“因为那是我的工作，我必须忠于工作。”

如果有人以为通往推销员的王座之路，是由许多“成功”铺成的，那就大错特错了；事实上，这条路是由无数的“失败”铺砌而成的。

一个成功的推销员在遭遇挫折或失败时，要能永不认输，屡扑屡起，

咬住不放，坚持到最后胜利为止。我认为毅力和耐力才是推销员夺标的秘诀。

傲慢的准客户

准客户包罗万象，各色各样的人都有。有的人看起来和蔼可亲，而也有的人看上去就傲慢可憎。

一旦碰到傲慢可憎的准客户，我常会兴起“恶心、作呕”的感觉，而无法多待片刻。我常因此自我检讨，是否因为自己好恶太强烈或修养不够，才会产生那样的感觉。不过经我广泛的调查，好象每个推销员都与我有相同的感受。

可是，不论你的感觉如何，不管是可亲或可憎的准客户，你都必须去喜欢他，这是于推销的痛苦所在。为了去喜欢傲慢可憎的准客户，我设计出一套推销的技巧。

有一天，我去访问某公司总经理。

根据我的调查，这位总经理是个“傲慢自大”型的人，脾气很大，没什么嗜好。偶尔会去打高尔夫球，听说在打高尔夫球时都旁若无人，傲慢自大。

这是最令推销员头痛的人物，不过对这一类人物，我倒是胸有成竹，所以怀着轻松的心情去拜访。

我先向传达小姐报名道姓：“您好！我是原一平，已经跟贵公司的总经理约好了，麻烦您通报一声。”

“好的，请等一下。”

接着，我被带到总经理室。总经理正背着我坐在转椅上看公事。有一会儿，他才转过身，看了我一眼，又转身看他的公事，一副爱理不理的样子。

就在那一瞬间，我突然间觉得有点反胃，想要吐，不知何故，我兴起“恶心、作呕”的感觉。

每次碰到这种场面，我的反应特别灵敏（但事后都觉得很羞愧）。忽然我大声他说：“总经理您好！我是原一平，今天打扰您了，我改天再来拜访。”

我一面说着一面从椅子上站起来。

总经理转身愣住了。

“您说什么？！”

“我告辞了，再见！”

我转身向门口走去。

对方显得有点惊惶失措。

“喂！你这个人怎么回事，一来就走了，到底是来干什么的？”

“是这样的，刚才我在传达处听小姐说总经理非常的忙，所以我特地请求传达小姐，哪怕给我一分钟也好，让我拜见总经理并向您请安。如今任务已经完成，所以向您告辞，谢谢您，改天再来拜访您，再见！”

走出总经理室，我早已急出了一身汗。虽然如此，我还是面带笑容，向传达小姐行礼致谢后急忙走出那家公司。

与准客户刚一见面，只留下名片就匆匆离去，这是一种很不礼貌的行为。可是，此一举动对“傲慢自大”型的准客户常有出人意料的效果。

通常在匆匆告辞后几天，我会硬着头皮去做第二次的访问。

“嘿！你又来啦，前几天怎么一来就走了呢？你这个人蛮有趣的。”

“啊！那一天打扰您了，我早就该再来拜访……”

“请坐！请坐！不要客气。”

因为人的内心错综复杂，所以对事情的反应也是千奇百怪。由于我采用了“一来就走”的妙招，这位“傲慢的准客户”前后两次的态度判若两人。

不过，这只是突破第一关而已，第二次拜访，就不象第一次那么简单了。

我在前面已谈过，准客户就是我们的一面镜子，我们的表情、姿势与内心所想的，都会原原本本地反映在这一面镜子上。如果你不喜欢对方，对方也不会喜欢你；如果你讨厌对方，对方会更加讨厌你。

所以，在第一次拜访匆匆跑回来之后，我重新研究、评估这位准客户。我尽量去寻找对方令人喜欢之处，尽量去习惯他的一切，并跟他的长处说话。我先在内心以热情待之，预料对方必会以热诚回报我。

大约在25年之前，我发现自己对准客户“强烈的好恶”已经消失了，我想这可能是自己的个性逐渐圆熟的缘故，也有可能是比较少遇见傲慢型准客户的缘故吧！

总而言之，当你碰到傲慢可憎的准客户时，一定不可躲避，要有一套回应的技巧与话术，然后借对方的反应，来改变彼此的态度。一个能“掌握先机”、“攻其不备”的推销员，才能引导对方，从中求胜。

下面是另外一个实例。

有一家销售男性产品的公司，该公司经常在报纸杂志上宣传他们的“真空改良法”，可能有许多读者熟知这家公司。

有一天，我的业务顾问把我介绍给该公司的总经理。我带着顾问给我的介绍函，欣然前往。

可是，不论我什么时候前去总经理的住处拜访，总经理不是没回来，就是刚出去。每次开门的都是一个像是颐养天年的老人家。

老人家总是说：“总经理不在家，请你改天再来吧！”

“你们总经理是个大忙人，请问他每天早上什么时候出门上班呢？”

“忽早忽晚，我也搞不清楚。”

不管我用什么旁敲侧击的方法，都无法从那个老人口中打听出任何消

息，我心想：“真是一位守口如瓶的怪老头。”

就这样，在三年八个月的时间里，我前前后后一共拜访了该总经理70次，每次都扑空了。

我很不甘心，只要能见那位总经理一面，纵使他当面大叫“我不需要保险”，也比像这样——连一次面都没见到，要好受些。

刚好有一天，同一位业务顾问把我介绍给附近的酒批发商Y先生。

我在访问Y先生时，顺便请教他：“请问住在您对面那幢房子的总经理，究竟长得什么模样呢？我在三年八个月里，一共拜访他70次，却从未碰过一次面。”

“哈哈！你实在太粗心大意了，喏！那边那位正在掏水沟的老人家，就是你要找的总经理。”

“什么！”

我大吃一惊，因为Y先生所指的人，正是那个每次对我说“总经理不在家，请你改天再来”的老人家。

我有一种被戏弄的感觉，马上转身冲去业务顾问处说：“上次您所介绍的那位总经理，请您取消。”

说完这句话，我立刻赶回原处。老人家仍持竹棍掏个不停。

“糟老头子，竟敢耍我，哼！你就等着瞧吧！”

我双手环抱胸前，静静地等他掏完水沟。

说来气死人，原来一直守口如瓶的怪老头，就是我要拜访的总经理，真是有眼无珠，我还有资格当推销员吗？真羞死人啦！

掏水沟的工作还在进行。我点燃香烟，深深吸了几口，心中那股怒气逐渐平息下来，我心想：“你我之间总该有个了结吧！”

现在是我与他比耐性的时刻，谁沉得住气，谁能坚持久一点，谁就可以

赢得最后的胜利。

我很有耐性地点燃第二根香烟，并观察那位老人——瘦巴巴的身子配上一副顽固的脸，我判断他一定是位相当固执的人。像他这样的人，一旦进行一件事之后，非至满意绝不罢手，所以纵然现在下雨了，我想他也不可能停止工作吧！

一直到了我抽完第二根烟，他才直起了腰，打个哈欠，收起那根长竹竿，从后门走进去。

我一连吸了两口气，发现自己激动的情绪已经平稳下来。于是，我走上前去，轻轻打开他家的前门。

“请问有人在吗？”

“什么事啊？”

应声开门的原是那位老人家。他脸上一副不屑的样子蓄思就象说：“你这小鬼又来干什么！”

我倒是平静他说：“你好！承蒙您一再地关照，我是明治保险的原一平，请问总经理在家吗？”

“唔！总经理嘛？很不巧，他今天一大早去T国民小学演讲去了。”

老人家神色自若地又说了一次谎。

我这种矮个儿，如今派上了用场。由于我身材矮小，所以双手正好在门口的床沿上。我握紧了拳头，猛敲床沿一下。

“哼！你自己就是总经理，为什么要欺骗我呢？我已经来了71次了，难道你不知道我来访问的目的吗？”

“谁不知道你是来推销寿险的。”

“真是活见鬼了！向你这种一只脚已进棺材的人推销保险的话，会有今天的原一平吗？再说，我们明治保险公司若是有你这么瘦弱的客户，岂能有

今天的规模。”

“好小子！你说我没资格投保，如果我能投保的话，你要怎么办？”

事情愈演愈烈，我发觉已经不是在推销保险，而是在争吵了。既然已经骑在虎背上，我决定坚持到底。

“你一定没资格投保。”

“你立刻带我去体检，小鬼头啊！要是我有资格投保的话，我看你的保险饭也就别再吃啦！”

“哼！单为你一人我不干。如果你全公司与全家人都投保的话，我就打赌。”

“行！全家就全家，你快去带医生来。”

“既然说定了，我立刻去安排。”

争论到此告一段落。

我判断总经理有病，会被公司拒绝投保，所以，我觉得这场打赌赢定了。

数日后，我安排了所有人员的体检。结果，除了总经理因肺病不能投保外，其他人都变成了我的投保户。这一次的成交金额，打破了我自己所保持的最高记录，而且新记录的金额高达旧记录金额的5倍之多。这件事使我深刻地体会到，愈是难缠的准客户，其潜在购买力越强。

我虽然创了一个新记录，可是我为了这件事，深刻地反省。

只是由于不认识准客户的相貌，竟然在三年八个月里，白跑了70趟。可笑的是，已经与准客户见过多次面了，却还在拼命地寻找准客户。

我认为，这是不应有的错误，因此我做了下列四点改进：

一、以后有人介绍准客户时，必须向介绍者询问准客户的相貌、特征，例如：脸孔是细长或圆形，眉毛的粗细与浓淡，发型与黑痣等。若没有介绍者，务必找人问出准客户的形状与特征。

二、备受隐形照相机，遇到可能是自己所要的对象时，立即偷偷拍摄下来，但须请认识此对象之人确认相片。（请参考“说出有魅力的声音”一节之中的实例之一：“拒绝接见推销员的董事长”）

三、在准客户卡上贴上照片，以便重复温习，加深印象。此外，经常看准客户的相片，无形中会增进彼此的亲密程度。

四、任何有接触的准客户，不管对方的反应如何，绝对不可半途而废，有始无终，一定要坚持到底，在事情清澈明朗之后，做个了结。

讨厌保险的准客户

我年轻时，曾在一家米店半工半读，以白天工作晚上读书的方式完成了我的学业。我现在要讲的就是这家米店的故事。

那家米店有大小老板，我服务时已由小老板主持。小老板原是米店的学徒，因吃苦耐劳、精明能干被大老板赏识而收为养子，继承了大老板的事业。

一进米店，就会看到一个引人注目的匾额，匾额上有四行大字：

平生绝不保人
勿理寿险推销员
勤劳节俭必成功
切记万事勿大意

这四行二十八个字是米店的店训。当年我不曾想到自己会成为寿险的推销员，而且觉得店训言简意赅而牢记在心。可是造化弄人，我后来竟成为店训中所否决的人物——寿险推销员。

自从我离开米店投入寿险生涯后，偶尔也会想起在米店的种种情景，最令我难以忘怀的还是匾额上的四行大字。特别是第二行“勿理寿险推销员”几个字，总觉得如芒在背，使我浑身不自在。

有一天，我心血来潮，突然涌现出一种童年时喜欢恶作剧的促狭念头，

故意到米店去向小老板推销寿险。

“老板你好呀！好久没来看您，老爷、夫人和少爷们都好吗？”

“还不错，谢谢你，你还好吗？”“托你的福，马马虎虎过得去啦！”

“你在哪里高就啊？”

“我是明治保险的推销员。”

“喔！那真是很大的转变啊！工作很辛苦吧！”

既然话题已经很自然地谈到我的工作，我决定乘此机会单刀直入，向他推销保险。

“噢！辛苦是蛮辛苦的，好在客户一直在增加。当年在米店服务，承蒙您教导我要“勤劳节俭”，我一直奉行不渝，才有今天的小小成果。”

“很好！很好！勤劳节俭必成功。”

“我还有事请教，您似乎还没投保寿险吧……”

我一提到保险，老板立刻打断我的话。

“嘿！甭想向我推销保险，你刚刚提到“勤劳节俭”的店训，你应当不会忘记匾额上面“勤劳节俭必成功”前面那一行吧！人各有志，你去当寿险推销员，我当然无权过问。你今天来，我是看在往日的情分上才与你交谈；若换成别的寿险推销员，我理都不理他。所以有关保险一事，请勿再提。”

原本我单刀直入，想先发制人，没想到刚一出招，就受制于人，为今之计，只好以退为进了。

“行！我不再提保险。老板啊！我看您的脾气跟10年前还是一模一样，仍是那么执着呀！”

“哈哈，别挖苦我了。我看你倒是顶干脆的，闭口不提保险啦！”

我接着跟他聊了一会儿，并诚恳地丢下下面一句话，就知趣地告辞了。

“我只想提醒您一句话，保险主要就靠有备无患。只有身体健康才能投

保，如果身体衰弱是会被寿险公司所拒绝的；倘若到被人拒绝时，才想要投保，那就来不及了。这一点请您多多琢磨。”

隔了一段时间后，原本身体健壮的大老板，突然因故去世。我知道噩耗之后，急忙包了厚重的奠仪前去吊丧。

如今大老板去世，他的财产当然由养子——现任老板来继承，这就牵涉到遗产的问题。我一边安慰老板节哀顺变，一边适时地告诉他若干遗产税的知识。

我除了教他遗产税的知识外，还主动帮老板处理丧礼与其他善后问题。

就在大老板死后35天，老板请我去米店。

“家父突然去世，谢谢您帮了很多的忙，使一切的善后事宜都能处理妥当。家父的去世，对我打击甚大，不过我会听从您的鼓励，重新振奋起来，另外，我想纠正以前固执的观念，夫妻一起投保。当然，这并不完全是对你的谢意。”

“……”

“前些日子我曾告诉我，保险主要就在有备无患，要趁健康时赶快投保，以免到时候就来不及了。我当时虽然一口就回绝了，但现在重新想想，觉得你的话还是很有道理的。”

“承蒙您瞧得起我，谢谢您啊！”

“什么话！该道谢的应该是我才对。”

我没有看到米店匾额上的店训后来是怎么改写的。不过，单靠自己的努力，使一个以“勿理寿险推销员”为座右铭的人自动来投保，化不能为能，这是我感到最欣慰之处。

在我50年的寿险生涯中，被准客户以“我最讨厌保险”来拒绝的情形，有如家常便饭。我想，并不仅限于保险业，任何行业的推销员都有被拒绝的

痛苦经验。

其实，有经验的推销员都深知，拒绝是推销的开始。由于我天生不服输的倔强脾气，当对方说“我不要”时，反而燃起我的斗志——“哪能不要，瞧我的”；相反的，那些说好话的准客户，倒比较难对付。

坦白说，我就靠这一股永不服输的斗志，创造了今天的局面。一个没有旺盛斗志的人，绝不可能成为一名杰出的推销员。不过，要把斗志纳入正轨，使它开花结果，必须运用智慧与技巧，否则硬碰硬地横冲直撞，只会撞得头破血流而徒劳无功。

举个硬碰硬的例子：

“我最讨厌保险。”

“不对！你最需要保险。”

另外举一个迂回的例子：

“我最讨厌保险。”

“是吗？那我就不勉强您了。”

从上面两个简单的例子可知，针对准客户的说词，可采用不同的对应策略。由于推销员首先要消除准客户对你的戒心，所以上述二实例中，第二个方法优于第一个。

其实，准客户大声说“我讨厌保险”时，通常只不过是虚张声势而已。这时候因为你轻易地撤退，准客户一边会沾沾自喜，一边也会松懈下来。推销员应乘对方松懈下来，毫无戒心之时，找出自己的机会点，迅速地向准客户出击。

我要给本章做个结论。

如果你认为每一位成功者都只有成功的经验，那就错误了；其实，没有人比成功者拥有更多失败的经验。成功者与失败者最大的不同，前着珍

惜失败的经验，他们从失败中吸取宝贵的教训，百折不挠，锲而不舍，终必能反败为胜；后者一旦遭遇失败的打击，即坠落在痛苦的深渊中不能自拔，每天闷闷不乐，自怨自艾，直到自我毁灭为止。

千万要记住，未曾失败过的人，一定也未曾成功过，要把失败当作成功的垫脚石，失败原来就是成功之母啊！

五 奇特的推销术

我认为保险应由准客户感觉需要后才去投保，因此，未能使准客户感到迫切需要，是我努力不够所致。

不勉强准客户投保

在本章第一部分中的“建立准客户卡”一节中，我曾谈过，我从不勉强准客户投保，本节将针对这一点，做进一步说明。

有一位准客户曾告诉我：“老原啊！你我相交的时间不算短了，你也帮了我很多的忙，有一点我早就想问你了，你是保险推销员，可是从未向我说明保险的详细内容，这是什么缘故呢？”

“这个问题嘛……哈哈。”

“喂！你为什么吞吞吐吐呢！难道你对自己的保险工作一点也不关心吗？”

“怎么会不关心呢！我就是为了推销保险，才时常来拜访你啊！”

“既然如此，为什么从未向我说明保险的详细内容呢？”

“坦白告诉您，那是因为我不愿强人所难，我从来不勉强别人投保，从保险的宗旨观之，硬拉别人投保也是错的。再说，我认为保险应由准客户感觉需要后才去投保，因此，未能使您感到迫切需要，是我努力不够所致，在这种情形下，我怎么能好意思开口强拉您参加保险呢？”

“嘿！你的想法很特别，真有意思。”

“所以我对每一位准客户，都连续不断地拜访，一直到准客户自己主动感到需要投保为止。”

“哈哈！其实我现在看到你的脸，就觉得非投保不可了呢！”

“不敢当，真谢谢您啦！”

“如果我现在要投保……”

“先别忙，如要投保先得做体检，身体有毛病是不能投保的。要在身体检查通过之后，不但我有义务向您说明保险的内容，而且您可以询问任何有关保险的问题。所以，请您先去做体检。”

“哦！原来如此。”

“虽然目前各行各业竞争都非常激烈，但我不愿去强迫准客户。”

“我知道了，我这就去体检。”

闭口不谈投保金额

许多保险推销员，在准客户未做体检之前，甚至尚未对准客户做深入调查之前，就急着向对方谈到了投保金额。

下面是个实例。

“我想您投500万元比较妥当。”

这时候，准客户对保险根本还一知半解，就被500万元的大数目吓呆了。

“什么，500万元呀！这得付多少保险费呢？”

“差不多要付这个数目。”

“哎呀！这么多我付不起呀！”

“不这么多保障不够呀！”

“我也知道钱愈多保障愈高，可是心有余力不足啊！”

“我看这样好啦！先投保300万怎么样，等手头宽裕时再增加保额。”

“不行啦！我只能投保100万元。”

这么一来，推销员紧张了。

“什么？100万元，那绝对不够的。”

“喂！你要搞清楚，是你付钱还是我付钱呢？”

如此你来我往，争论不休，其结果通常是草草收场。

客气一点的准客户会说：“我认为保险费还是太高了，我还得研究研究。”

不客气的准客户干脆一口回绝：“我负担不起，过一段时间再说吧！”

一个很好的开始，为什么会弄成这么糟糕的结果呢？问题出在我们只想到自己的业绩，而没考虑到准客户的需要。事实上，推销保险又不是在拍卖物品，怎么能够与准客户讨价还价呢！

我的处理方法是，除非准客户已经体检通过，否则不提投保金额问题。因为在准客户体检之前，基本上连“投保”或“不投保”的问题都没决定，怎么能一下子跳到“投保金额”的问题上。

所以，每当有准客户问我：“投保的金额要多少呢？我每个月要支付多少钱啊？”

我会立刻把问题支开。

“有关投保金额的问题以后再说。因为您是否能投保，要到体检后才能确定，所以目前最重要的问题，还是赶快去体检。”

以我几十年的经验，经我如此回答之后，99%的准客户不会继续追问这个问题了。”

有的准客户说我的处理方式，是一种“烟幕战术”。其实，就称它为“烟幕战术”也未尝不可；在体检之前，我认为“关于投保金额的问题，您还没有权利问我”的说法，是绝对正确的。

等到体检通过，才是决定投保金额的时刻，也是我收保费的时候。

在与准客户谈妥投保金额之后，要立刻收保费，绝不可耽搁。原因何在呢？因为体检刚通过，证明自己身体健康，任何人心情都会比较愉快，这也是收保费的最好时机。万一耽搁而使时机消逝，可能会发生延期投保或降低保额等问题，千万要留意。

一旦收妥保费，不管我跟这位客户的关系已经如何亲密，我都是拔腿就走。

道理何在呢？任何人在交付一笔金额不少的保险费之后，心中难免会产生错综复杂的情绪。说不定想想不妥，改变了主意。

“我刚交了保险费，不过想想实在太多了，我想还是把保额降低到XX万元，以后看时机再增加吧！”

因为你的逗留而招来这句话就太冤枉了。无论如何，拔腿快走吧！

订制相同的西装

如今在政坛上赫赫有名的F先生，从前有一段时间我把他列为准客户。当时他是企业巨子，整天忙碌不堪，恨不得一天当作30个小时来使用，所以要见他一面难如登天。

F先生是位名人，所以事前调查的工作进行得很顺利。只要是名人，其个人资料大都较容易取得，不过，你容易取得，别的推销员也容易取得。调查的资料必须与众不同，才有价值。

在充分调查F先生之后，我研拟了各种推销方法，现在就只差面对面的接触了。

可是，人算不如天算，不论我使用何种计策，都无法见F先生一面。我感觉有如身陷泥沼中，愈奋力挣扎，反而愈陷愈深，动弹不得。

有一天，我循例前往F先生的住宅访问，结果与往常一样吃了闭门羹，始终无法突破那道门前的墙。就在我正要离去的时候，忽然看到附近杂货店的伙计从F公馆的另一道门走了出来。

我灵机一动立刻朝那个伙计走去。

“小二哥，你好！前几天我跟你的老板聊得好开心，今天我有事要请教你。

“来根烟吧！”

“谢谢您，我不会。”

“哦！对了，我忘了你未满20岁。像你这么忠厚，将来一定会出人头地。请问你F公馆的衣服都由哪一家洗衣店洗呢？”

“从我们的杂货店门前走过去，就有一个上坡路段。走上上坡路，左边那一家洗衣店就是了。”

“谢谢你，另外你知道洗衣店几天会来收一次衣服吗？”

“这个我不太清楚，大概三四天吧！”

“非常感谢你，祝你好运。”

我拍拍伙计的肩膀，很高兴地与他说再见。

我的计划是这样的：先从伙计口中得知洗衣店的地址，再从洗衣店老板口中得知西眼店的地址。我的目的就在找到下先生经常光顾的西服店。

洗衣店的老板，我判断他对待象F先生此种名人的西装一定格外小心；而且可能以西装的颜色、布料、手工作为聊天的题材，所以对绣在西装内部的西服店店名，也一定印象十分深刻。

我的猜测完全正确。我顺利地从小店老板口中得到西眼店的店名与地址。

我兴奋地对自己说：“好棒啊？又向前迈了一大步。”

向洗衣店老板告辞后，我直接去西装店。我立刻订制了一套与F先生完全相同的西装——布料、颜色、式样完全相同。

西装店的老板对我说：“原先生，您实在太有眼光了。您知道企业名人F先生吗？他是我们的老主顾，您所选的西装料子、花色与式样，与F先生的一模一样。”

我假装很惊讶他说：“啊！有这回事吗？真是太凑巧了。”

“是啊！F先生可能非常喜爱那一套西装，我经常看他穿那一套西装出现在报章杂志上，为了这一点，敝店也感到非常光荣。”

“那是贵店的杰作，你们受之无愧呀！我订做这一套西装倒也希望能沾F先生的光而变成名人啊！哈哈！”

“原先生，您真爱说笑。”

我原来就是为了F先生而来订做西装的，没想到西装店的老板主动提到了F先生，我认为这是好兆头。

因为我是站在客户的立场，所以与西服店老板谈得很投机。我们谈到F先生的西装、领带、皮带、皮鞋；还进一步·谈到他的谈吐和嗜好。

F先生穿西装非常讲究，因季节的不同，颜色、质料与式样都随着改变。此外，每套西装都有特定搭配的领带。

西服店老板也是一位高明的推销员，他看我绕着F先生问东问西，所以他索性以F先生为例，向我推销。

“原先生，F先生每次订制新西装的时候，都会附带订制二条搭配的领带，您这一套跟F先生完全一样的西装，他是搭配这种领带的，我建议您也订制二条搭配的领带吧！”

“好！我接受您的建议，既然西装已经相同了，干脆连领带也订制一样的好啦！”

“哈！F先生看到的话，一定会大吃一惊啦。”

这正是我所希望的啊！

不久，西装与领带都做好了，我在镜子前面，刻意地打扮自己。然后耐心地等待着机会。

有一天，机会终于来了，我穿上那一套西装并打上搭配的领带，从容地站在F先生前面。

“F先生，您好！”

如我所料，他大吃一惊，一脸惊异。接着恍然大悟，“哈哈”大笑起来。

后来F先生成为我的保户，于是，我把这件事的始末一五一十地向他招认。

跪地道歉

在一个特定的地区与特定的时间、由一小组人直接访问、边推销边宣传的方式，至今仍为寿险公司所采用。我在年轻时，也经常参加此种推销活动。

有一次，我和公司里一位资深推销员组成一小队，在浅草地区进行地毯式的直接访问。

我们从大清早起开始干，到了下午三四点钟，不但签下了数件契约，而且发现许多可能投保的准客户，工作总算告一段落。

资深推销员对我说：“老原啊！我累死了，想休息一下、麻烦你独自去访问剩下的几户人家。”

对方比我资深，我哪敢说个“不”字，只好爽快地答应下来。两人并相约于下午6点，在今天推销成功的烟酒店门口见面。该店地位适中，目标明

显。

接着，我一个人前去完成了所剩的访问工作。很幸运的，我又推销成功。由于工作顺利，内心非常高兴。眼看6点钟就到了，于是结束访问，向约定的烟酒店走去。

到了烟酒店门口，不见伙伴的行踪，所以走了进去。

这家烟酒店是今天上午直接推销成功的新客户，由于已成为客户，而如今又是第二次拜访，所以我自然而然地比较松懈、随便，把原来头上端端正正的帽子，都故意戴歪了。

我一边说晚安，一边拉开玻璃门，应声而出的是烟酒店里的小老板。他是大老板的儿子，虽然是小老板，但年纪已经不小了。

“我是白天来拜访您的原一平，请问有一个跟我一起来过的同事，有没有在您这儿哪？”

哪知道，小老板一看到我，就生气地大叫起来：“喂！你这是什么态度，你懂不懂礼貌呀！歪戴着帽子跟我讲话，你这个大混蛋。”

小老板劈头痛骂，使我大吃一惊，当场愣住了。他继续骂下去。

“今天，我是信任明治保险，也信任你，所以才投保。谁知我所信赖公司的员工，竟然这么随便、无礼。”

听完了这句话，我双腿一屈，立刻跪在地上。

“唉！我实在惭愧极了，因为您已投保，把您当成自己人，所以太任性随便，请您原谅我吧！”

看到我跪在他面前，小老板一时之间愣住了。

我继续磕头道歉说：“我的态度实在太鲁莽了，不过我是带着向亲人请教的心情，绝没有轻视您的意思，所以请您原谅我好吗？”

“千错万错都是我的错，请您息怒跟我握手好吗？”

我一边恳求着，一边向他伸出了我的双手。

小老板突然转怒为笑说：“喂！不要老跪在地上，先站起来吧！其实我大声责骂你也太过分了。”

他握我伸出的双手，把我拉起来。

“惭愧！惭愧！太鲁莽、无礼了。”

“别再说了。哦！对了，你的那个伙伴没有来过啊！”

“是吗？他跟我约好在贵店门口碰面的。”

“那你得再等一会儿，我看你先进来坐坐吧！”

一进店后，两人愈谈愈投机。人真是一种奇妙的动物，先是大声责骂，然后我跪下道歉，最后变成他反过头来安慰我。

小老板说：“我向你大发脾气，实在太过分了一点，我看这样吧！白天我不是投保5000元吗？我看就增加到3万元好啦！”

现在轮到我愣住了。

“哇！真的吗？”

“当然是真的啊！”

“谢谢！谢谢！太感谢您了。”

结果虽然转败为胜，可是，歪戴帽子的随便态度，令我十分惭愧。类似歪戴帽子的举动，固然使我看起来平易近人，然而一过了火，就变成轻佻，令人讨厌了。

回想起在烟酒店的那一幕，实在令我心惊肉跳。

我因为歪戴帽子而挨顿痛骂，结果因祸得福。如果我脱下了帽子，赢得小老板的好感，我当然不会挨他的骂，不过也不会有保额增至6倍的结果吧！

这件事要如何去解释呢？

我认为推销员犯错之后，要随机应变，做最快速的反应，以便挽回颓势，

反败为胜。犯错并不可怕，可怕的是犯错之后，方寸大乱，手足无措，那就糟糕了。

当我们犯错而冒犯对方，甚至伤害到他的感情时，通常会引起对方的愤怒。如果他的脾气不好，很可能脸红脖子粗，当场咆哮。我在烟酒店遭遇的，正是上述的状况。

在这种情况下，表示对方已经失去平常的冷静了。任何人失去冷静时，都会暴露自己的缺点，特别是那些平常道貌岸然的人，会在此时露出真面目。

不过，一般人在生气或咆哮过后，一方面急着要恢复平时的冷静，另一方面由于后悔自己发怒失态，在下意识里急着弥补刚刚叫骂的丑态。

因为我不是心理学家，所以没有什么理论的根据，不过根据我多年的实际经验，上面的分析应该不太离谱。

因此，身为推销员随时要有心理的准备，万一碰到类似的场面，要能掌握准客户的心态，做最正确的反应，攻其不备，扭转颓势，反败为胜。

挑衅话术

我从来不用“拜托您，求求您”这一类的乞讨话术。相反的，对于比较孤傲或狂妄的准客户，我经常采用“挑衅话术”，以引起对方的注意和反应。

在刚开始从事寿险工作时，并没有象现在拥有许多的准客户，当时我血气方刚、干劲十足，急于求表现，但又不屑于向准客户摇尾乞怜，在这种情况下，这才孕育出我独创的“挑衅话术”。

例如：“您好粗心。”或“您就是要投保，公司也不会要您。”这一类的话，就属于“挑衅话术”。

下面有一个实例。

有一次，我去拜访一位个性孤傲的H先生。由于他个性古怪，所以尽管我已访问了三次，并不断地更换话题，可是H先生仍然毫无兴趣，反应冷冰冰地。

到了第三次拜访，我觉得有点不耐烦，所以讲话速度快起来。H先生大概因为我讲得太快，没听清楚。

他问道：“你说什么”。

我回了一句：“您好粗心”。

H先生本来脸对着墙，听到这一句之后，立刻转回来，面对着我。

“什么！你说我粗心，那你来拜访我这位粗心的人干什么呢？”

“别生气！我只不过跟您开个玩笑罢了，千万不能当真啊！”

“我并没有生气，但是你竟然骂我是个傻瓜。”

“唉，我怎么敢骂您是傻瓜呢！只因为你一直不理我，所以才跟您开一个玩笑，说您粗心而已。”

“伶牙俐齿，够缺德的了。”

“哈哈！”

在未能吸引准客户的注意之前，推销员都是被动的。这时候，不管我说破了嘴，还是对牛弹琴。所以，应该设法刺激一下准客户，以吸引对方的注意，取得谈话的主动权之后，再进行下一个步骤。

挑衅的话术固然可使对方较易产生反应，然而对推销员而言，这是冒险性相当高的推销方法。除非你有十成的把握，最好不要轻易使用它，因为运用挑衅话术，稍有一点闪失就会弄巧成拙，伤害到对方的自尊心，导致全盘皆输。

还有，使用“挑衅话术”时，一定要与“笑”密切配合，否则“挑衅话术”就收不了尾了。像前面所举的例子，最后“哈哈”就是“笑”的配合。

当对方越冷淡时，你就越以明朗、动人的笑声对待他，这样一来，你在气势上就会居于优势，容易击倒对方。此外，“笑”是具有传染性的，你的笑声往往会感染到对方跟着笑，最后两个人笑成了团。只要两个人能笑成一团，隔阂自然会消除，那么，什么事情都好谈啦！

内 容 提 要

本书一直是推销领域、尤其是保险行业中的畅销书，凡读过此书的人，无不为本一平的敬业精神所感动。他告诉我们这样两条道理：人生中值得我们去做的事，就值得我们去追求；每种逆境都含有等量利益的种子。如果你愿意接受本一平的每一条成功法则(P65)，并在实践中加以学习，你就会唤醒你心中的巨人。

请记住书中对你有意义的句子、语录，记住书中激励你开始从事你称心如意行动的事件。

附录一 你也能成为“推销之神”——“推销之神”推荐给你的“推销知识”

[美] 托马斯·扬 著 胡艳红 译

一 优秀推销员的条件

一名优秀的推销员必须具备非常强的感觉能力与自我鞭策力。

远在35年前，保险业便已着手实施一项密集的计划，用以解决既昂贵且浪费的业务员变动的问题。当时的估计显示：就职第一年内的人事流动率约为50%强，而前3年的人事流动则几乎高达80%。然而，等保险业投下好几百万美元的巨资及35年的时间来从事这方面的研究之后，该一行业的人事流动率依然是：第一年内，大约50%；前3年内，80%。

这一人事流动的成本究竟为何？答案是：它几乎是无法计量的。试想：

——新进的推销员若没有拉到客户的话，则公司付给他们的优厚薪水、抽成佣金及开销费用等，便都白费了。

——有些人天生不是推销员的料子。公司耗掷在这种人身上的大量人力、财力及时间（用于招募、甄选、训练及监督等方面），都没有办法获得报酬。

——未能成交、中途离职、公司声誉下降、士气低落、地盘永久丧失等等所造成的高昂的成本。

这种昂贵的无效率究竟是由什么所造成的？根本上说来是：公司根本就不知道，究竟是哪些因素使得一个人有办法推销成功。正如麦克墨雷（Robert N. Mc Murry）在“超级推销员的秘技”（The Mystiques of Super-Salesmanship，HBR March-April 1961）一文中所说的：

在从事推销工作的人里，卖不出东西的，占很高的比率……若要使美国的销售效率趋于极大化，同时使目前人力与财力两方面的惊人浪费趋于极小化，则应针对“推销的意义为何”及“如何提高推销的有效性”二者作建设性的分析……我们若想获得真正的答案，则应更深入地去对性格与心理的种种奥秘作仔细的观察。

由于人们很明显地须以一种较好的方法来甄选推销员，因此我们便以7年的时间，在这个领域中进行实地研究调查工作。这项研究调查使我们对一位成功的推销员所必须具备的基本特征，有了若干心得。本文即是根据这些心得而写成的。另外，我们更从这次研究调查中发展出一套甄选的方法（一系列的几种测试卷）。这套甄选的方法具有预测的能力——这点足以证明我们的方法是正确的（表3—1）。

我们的基本理论是：一名优秀的推销员至少必须具备两种基本特质：“感觉能力”（empathy）和“自我鞭策力”（egodrive）。

感觉的能力

所谓的“感觉能力”，乃是指：有办法感觉出别人的感觉，借以将一项产品或服务卖给他。这一能力非常重要，所以推销员必须具有相当的程度方可。感觉能力并不一定是表示同感，我们可以理解他人的感觉而并不一定要同意那一感觉。但是，一位推销员若是缺乏“透过感觉而从客户那儿获得强烈的反馈”这一珍贵的、无可取代的能力，则其推销活动，绝对无法顺利进行。

说到这里，我们可以把旧式的防空武器拿来和新式的热导导弹作一比喻。使用旧式的弹道武器时，炮手须瞄准飞机，视风向及目标距离，尽量加以校正，然后才开炮。如因计算时有些微的差错，或因飞机采取闪避行动，以致炮弹只差数寸而未能击中，那么就结果而言，此一数寸之差与相差数百码未击中是完全一样的。

“感觉能力”较差的推销员情况便是如此。他尽了他最大的力量去瞄准

的目标——顾客——的表现若未如他所预测的，那么，生意就谈不成了。

反观新式的导弹，则只要一接近目标，就会为该机引擎所散发的热气所吸引。这时，不论飞机如何闪避，导弹最后总会在它的热气的导引下，击中目标。

具有良好感觉能力的推销员情况便是如此。他感觉到顾客的反应，并能根据这些反应来进行调整。他绝不会墨守一套预定的推销方式，而会根据自己与顾客间真正的互动来行事。一旦觉察出顾客的感觉后，他即可改变步调，进行种种必要的、富于创造性的修正，以便击中目标，而达成推销的目的。

征服的需要

一位优秀的推销员所绝对必须具备的第二种基本特质，是一种特定的自我鞭策力。这种鞭策力使他想要以一种“个人的”或“自我的”方式去完成推销的目的，而非单单以赚钱为着眼点。他的感觉必定是：他非做成这笔交易不可；顾客可帮助他满足他个人的心理需求。事实上，对最优秀的推销员而言，推销——征服是一种提升自我的有力手段。他的自我形象将随着征服而戏剧性地增长，也将因为失败而萎缩。

由于推销工作的本质，推销员往往是失败的时候多，成功的时候少。既然失败会使他的自我形象萎缩，那么他的自我便不能太弱，以免不佳的自我形象持续过久。更正确的说法是：一位推销员应当把失败当作一个“契机”，当作一项“激励”（促使他加倍努力）——这一“契机”及“激励”终会为他带来他所追求的“自我的提升”。一位推销员的自我应当是恰巧介于下列这两种自我之间；第一种自我——略遭挫折，以致亟需大量提升（成交）；第二种自我——非常强，失败非但不会使之破碎，反可激励它。

推销员的感觉能力，加上他强烈的自我鞭策力，可使他有效地命中目标，

而完成推销任务。他若具有鞭策力——要去完成推销任务的需求——则他的感觉能力便能供给他有关的工具去完成任务。

利用“以感觉能力及自我鞭策力为依据的选择工具”来作预测的三个例子预测结果见图3—1。

综合效果 (Synergetic Effects)

本文旨在探讨感觉能力及自我鞭策力两者与成功推销员间的关系。而在本文中，我们将这两项有力的因素视为各种独立的特质。的确，我们可说它们是各自独立的，因为有些人可拥有大量的感觉能力和各种程度的自我鞭策力——从极强到极弱，有些人只拥有很少的感觉能力，可是却可拥有各种程度的自我鞭策力。然而，感觉能力与自我鞭策力在决定一个人的推销能力方面，不但会互相影响，而且也会互相增强。

实绩 实例	预测中各 组的人数	(几个月) 底的资料	最上 之 1/4	其次 之 1/4	第三 之 1/4	最下 之 1/4	辞职或 解聘
汽车 零售 业	A 34	6个月	17	13	1	0	3
		18	19	9	0	0	6
	B 49	6	9	23	8	2	7
		18	10	19	8	0	12
C 60	6	0	9	20	14	17	
		18	0	2	21	8	29
	D 52	6	0	0	10	18	24
		18	0	0	9	7	36
保 险 业	A 22	6个月	13	4	1	0	4
		14	13	4	0	0	4
	B 55	6	7	23	11	2	5
		14	11	20	2	1	12
C 56	6	1	5	19	12	16	
		14	1	4	11	5	19
	D 48	6	0	0	4	10	36
		14	0	0	3	4	34
互 助 金 业	A 11	6个月	5	4	1	0	1
	B 20	6	4	9	3	0	4
	C 49	6	0	4	15	12	18
	D 34	6	0	1	7	10	16

注：这些预测系根据测验而作成，未见到本人或任何记录。

A代表优秀、最有潜力的推销员，几乎一定可以完成高的生产率。

B代表可推荐的，有好的生产力，有时可被指定为“可发展晋级到A者”。

C代表不被推荐的，即使不适当的环境下，C可勉强挤入低的日中。

D代表绝对不受推荐的，有关的申请者实际上毫无成功的可能性。

自我鞭策力强的人，有着最大的动力要去充分运用他所拥有的感觉能力。他因为需要完成推销的目的，所以不可能让他的感觉能力泛滥而变成同情。而他那渴望要达到征服的自我，也不可能允许他去袒护顾客；相反的，它会策励他去充分利用他对顾客的了解，以完成推销的目的。

另一方面，拥有极少或甚至没有自我鞭策力者，几乎不可能以富于说服力的方式去运用他的感觉能力。他了解人们，也非常清楚该说什么，以便有效完成推销的目的。可是他的了解却很容易变成同情。假如他并不渴望去完成征服的目的，那么，尽管他透彻了解一位潜在顾客的真正需求，但这一了解反而却会告诉他：事实上该顾客不该买。他由于个人内心里并不渴望要成交，所以很可能不会去说服顾客了。因此，在评估有潜力的推销员时，我们常说：“这个人拥有良好的感觉能力，不过，他似乎不会以具有说服力的方式去运用它，他不会利用它来达到目的。”

因此，感觉能力与自我鞭策力之间有着一种密切的关系。将两者结合起来，使它们互相增强——使彼此获得充分的运用——这一做法可以塑造出一个成功的推销员。

对均衡的需求

一位推销员具有一种非常特殊的、均衡的自我，因此他一方面会强烈渴望要完成推销的目的，另一方面又会允许自己去仔细审视顾客。以感觉的方式来了解顾客的反应与需求，并从这次了解中充分获益。

感觉能力与鞭策力有若干可能的排列方式。一个人可能同时拥有高度的感觉能力与鞭策力 (ED), 或两者都很少 (ed), 或介于中间的两种组合方式 (Ed与ED) 兹举例说明之 :

ED : 一位推销员若拥有大量的感觉能力与强烈的内在推销鞭策力, 则一定可以成为 (或近乎) 最优秀的推销人才。

Ed : 感觉能力很好, 但自我鞭策力却过弱的推销员, 可能是一位很出色的人, 不过却无法有效地完成交易。他是一个“好人”, 每一个人都喜欢他, 而且, 从表面上看来他理当成为最优秀的推销员之一, 然而不知怎的他“竟然不是”。到最后, 人们都会很喜欢他, 可是却都会跑到别处去买。他之所以受雇用, 往往是因为他确实具备非常良好的个人条件, 可是他的成交能力却非常的弱。他容易与顾客相处, 了解顾客, 并把顾客引到成交的边缘, 可是, 他却缺乏“促使顾客移动最后一步以便完成交易”的那种内在的渴望。推销的最后一步——成交——只靠感觉能力是无法完成的; 在这里, 自我鞭策力的果断特质遂显现出无比的重要性。

ED : 一位自我鞭策力很强但感觉能力却嫌过小的推销员, 虽然可用强行克服万重险阻的方式去完成若干推销的目的。可是, 他所无法完成的却必定更多; 同时, 他更会因不了解顾客而伤害了他的雇主。

Ed : 一位感觉能力与自我鞭策力都很缺乏的推销员, 实在不能算是推销员——虽然目前有非常多的推销员皆属此类。一位雇主若能及早发现这种天生缺乏“成功的基本动力”的人, 并且避免浪费可观的气力去雇用、训练及教育他们的话, 便可免去目前的许多烦恼。

测验的失败

甄选最优秀推销员的这种工作, 既然隐含着如此巨大的价值, 那么, 或

许有人会觉得奇怪，为什么直到今天还没有成功地发展出有效预选的方法呢？

其实，心理学家在测验方面，至少已努力了50年。人的个性、行为、性向及能力的每一方面，几乎都曾经受到测验者的详察。目前有几种测验相当成功——最成功的或许是智商及机械才能两方面的测验。最近，人格测验已经达到了相当复杂的程度——这主要是由于投射技术（Projective techniques）应用日益广泛的结果。截至目前为止，在科学价值上最不足取的，始终是性向测验，因为性向系由个性的动力，而非由单纯的机械才能所组成的。

推销能力是一种高度人性化，绝对非机械性的一种性向，要有效地测量这一性向，实在是一件极为困难的事。截至目前为止，造成此一失败的原因很多，不过，总结起来，推销性向测验的失败似乎有如下四大基本理由：

1. 测验都是在发掘兴趣，而不是在发掘能力。“兴趣就是能力”的概念，可能是测验失败的最大理由。由于这一观念，所以，测验都是透过与成功的推销员（或其他方面的成功者）有关的问题而发展出来的——这一发展方式系根据这样的一项假设：一位应征者若显示出与优秀的推销员相同的兴趣模式，则他也会成为一位成功的推销员。

光看表面，便可断定这个假设是错误的。就心理学的观点而言，兴趣并不等于才能。某人尽管与密基·曼托（Mickey Mantle）或韦里·梅斯（Willie Mays）在特定的某些事物上，有着完全相同的兴趣，可是这当然绝不表示他们拥有类似的棒球技术。同理，一个人若碰巧具有与某一位成功的推销员完全相同的兴趣模式，这也并不表示他拥有推销的才能。就算他想从事推销工作，他也不见得真的能推销得动。

2. 各种测验都很明显地是“可作伪”的。一个人去应征一项工作时，很

明显地，他会说一些在他看来该位雇主应该会喜欢听的话。一位应征者只要具有某种程度的智力，就知道应该说，他“愿当推销员，不愿当图书馆管理员”——不管他真正的爱好是什么。他知道他必须说“喜欢和人们在一起，不爱待在家里读一本好书”，“和听音乐比起来，较喜欢与家长会的会员谈天”，或“喜欢主持小组讨论，不想当森林看守员”。

市面上有许多教人如何战胜性向测验的手册，其实，即使没有这一类的手册，一般中等智力的人也能迅速看出对方所要追求的目标，并提出主试者所需的答案。这么一来，这种测验或许还可获得一项消极性的成功：找出那些愚蠢到连主试者所需的特定答案模式都看不出的人——换句话说，那些人由于迟钝到不会作伪，所以才遭到淘汰。事实上，一位敏锐的主试者，甚至可能比测验本身更快就发现这种愚蠢者，而且，让他来负责这项消极的淘汰工作，或许要比那种可作伪的测验更为有效。

3. 各种测验都是侧重团体的同一性，而非个人的创造力。最近，心理测验的批评者，皆公开谴责那些追求同一性的主试者及其用来评估推销工作（或其他职务）的应征者的种种标准化的方法。这项批评是非常中肯的，因为，具有创造性的思考者，奔放不羁的心灵，以及富创造力、想象力、万丈雄心的人往往为测验所淘汰；理由是：测验所要挖掘的是严守行规的人。但事实上，“谨守行规”差不多等于“被动地接受权威”、“惧怕任何可能破坏官僚秩序的事物”。很矛盾的是，这类怯懦、小心而又信奉独裁的因袭者，虽有可能成为优秀的公务员，或出色的主计员、文书作业行政主管，但绝不可能成为一名成功的推销员。

许多这类测验不但未能挑选出优秀的推销员，实际上反而淘汰了真正最卓越的人才。只因为他们富于创造力、动劲。这些特性被大多数的测验贬抑成“怪异”、“脆弱”。最近我们曾经发现一个这种情况：

美国西南部一家公司以密集的方式展开一项招募推销员的工作，我们接到许多应征者的测验卷。这些测验卷上的答案都是遵照某一种特定的格式。这些人也都不大可能录取；理由则完全相同——异常缺乏自我鞭策力。大体而言，他们都具有一些感觉能力，而且，毫无例外地，口才都不错，可是却没有一个具有积极的“内在的成交需求”，而这一需求正是我们认为一位富于生产力的推销员所必须具备的。

等大约12份此类测验卷送到我们的办公室后，我们问该公司的销售经理，他究竟是采用何种标准来甄选受试者。结果我们发现，在他用我们的测验卷来测验这些人之前，便已先对应征者做过一次销售性向测验（该测验卷系该公司在几年前发展出来的），只有拿到高分的才能参加我们的测验。

以前我们曾分析过该公司的测验卷，发现它是一个相当好的语文能力的衡量标准测验卷，且在某种程度内也颇可衡量出一个人的智力与洞察力，但是具有强烈鞭策力者，却完全无法在该项测验中获高分。是故，所有具备我们所追求的条件——强烈的自我鞭策力——的人，实际上都已先遭到淘汰。有鉴于此，我们仍要求销售经理放弃使用该测验卷，而只审查信用状况与仪表谈吐，然后让那些通过此一简单审查者接受我们的测验。随后，我们便开始约见一些可资录用的“A级”与“B级”的应征者——其人数正如我们所预期的，大约每五个人中有一人。

4. 测验是想要找出一些片断的个性特征，而不是要展现一个人的整个的动力。大多数的人格测验及性向测验在内容与方法上，都是根据“特性学”（traitology）而设计的。它们认为：人格乃是一系列或“一捆”零散的特征，所以有些人可能在“交际能力”方面得高分，而在“自我性”与“支配性”方面获得低分；有人也许在“个人关系”上获得高分，可是却在“合作”方面获分很低。不知道为什么，“整体”（the whole或the Gestalt）完全被

忽略了。大多数近代的心理学家皆认为，个性是一种动态的互动。可是，在这些测验中这种互动却为一系列在数学上可分割的零散特性所淹没。

于是有人说，推销员应当像童子军一样，非常“易于相处”、“主动”、“友善”、“负责”、“诚实”、以及“忠实”，可是，整体——使一个人在推销方面获得成功的动力——却完全被忽略了。无疑的，一个人很可能十分“易于相处”、“负责”等等，可是却依然是一位非常差劲的推销员。

我们在进行研究时，总是尽量避开特性，而直接指向中心动力——亦即感觉能力与自我鞭策力——因为我们认为它是推销能力的基础。主试者若把这两项较深入的、较中心的特征当作探求的目标，则作伪的可能性便会立刻降低，因为受测验者必然会发现不容易确定我们真正要的是什么。不用说，兴趣这一变数的重要性也大大降低，而同一性（conformity）这一因素的地位也会远低于我们的测验所要衡量的两项基本中心特征。如此一来，我们就不会再以“这些项目推销员都是怎么答的”这个问题为出发点开始思考。我们会先问：“如何成为一位真正优秀的推销员？”然后，接着再问：“你要怎样去发掘这些人性向上的特质？”

这种利用中心动力，而非个性特征的作法，以及此一作法所带来的启示，已经创造出一种预测销售成功的方法。我们相信，这个方法不仅是积极性的，同时也是截至目前为止最进步的一种。

经验的谬误

许多销售主管都认为，他们那一个行业（或他们那家公司）的推销形态多少是极端特殊的，是独一无二的，在某种程度上，这种看法是正确的。资料处理机器的推销员与汽车推销员，是需要颇不相同的训练与背景。必备的条件有哪些不同之处，是很明显的，至于某项工作的应征者是否符合该工作

所需的特殊条件，则可以很容易地从应征者的履历中窥见，不然也能迅速地衡量出来。不容易看出来的，则是本文所讨论的推销动力——要使一个人不管推销什么都能得心应手的两项动力。

截至目前为止，我们研究调查过的推销员总是在7000名以上。这些人有些是推销有形的东西，有些是推销无形的东西；有些是做批发推销，有些是做零售推销；有些是推销高级品，有些是推销廉价品，在所有各案中，成功的动力约略相同。推销员的推销能力是最重要的，甚至比他所推销的产品还要重要。远在他听说该产品很久以前——主要是在他童年与成长期的历程中——一位未来的成功推销员就已经逐渐地在发展推销所需具备的条件了。因此，一个人若是将重点摆在经验上，且认为经验的重要性高于感觉能力与鞭策力这两项要素的话，则他顶多只能成为一名平庸的推销员。

我们发现，许多有经验的人，可以从竞争公司中挖角而得，但也很容易被别人挖走。这是因为他做不过对手，就觉得自己若进入一家新公司，便会奇迹似地有良好的表现。可是，事实大都不是这样。他依然是他，依然平庸庸，或甚至更差。公司方面则需以更乐意的态度去发掘在一般市场方面具有推销潜力的人才。经验多少比较容易学得，而真正的推销才能则非轻易就可以获得的。

屠夫、煤矿工人、钢铁厂工人，甚至失业者当中，有许多人——或许10人中有一人——的才能属于“ A ”级，亦即可成为具最高生产力的推销员（不论他们自己是否知道），另外，至少每5人中有一人属于“ B ”级或更高级，适合大部分类型的推销工作。他们所拥有的推销潜力远比一些已经有数年经验的推销员为高。下述的“老吉姆”——这个名字是笔者杜撰的名字——的例子，即为一最佳实例：

关于吉姆，最初我们只知道，他看到报纸上的求才广告后，走进我们这

家客户（汽车零售商）的展示中心去应征推销员，该公司让他接受我们的测验。看过测验卷后，我们告诉该公司他是唯一获“A”的应征者，并极力推荐他，然而电话那一端却因大大地吃惊而保持沉默。隔了半晌他才告诉我们，让他接受测验实在是出于玩笑性质。

关于吉姆，我们所听到的描述是这样的：一天早上他穿着粗布工人服、套头圆领衫和胶底运动鞋，慢慢地步入展示中心，声称“我实在好想要替你们卖掉那些车子”。负责人于是让他参加测验，本来是存心开玩笑，也可能是想看看我们能否警觉地把他淘汰掉。此人一生中尚未卖出过一辆车子或任何东西，从他的外表和背景，也都看不出他能推销得了任何东西。

现在，他是该公司最优秀的推销员之一。开始上班后不久，他就“好想要去参观那个在西雅图的世界博览会”，结果，在该公司的第一星期内，他就售出足够的车子，使他能如愿以偿地去西雅图，并在该地玩了两个星期。回来后，他在那个公司的最后一星期，又赚了许多钱，刚好与该公司职员每月收入的平均数相等。

显然地，大多数穿粗布工人服胶底运动鞋的山区居民，都不可能成为最高级的推销员，可是，有些却能。缺乏经验决不会降低某些人具有内在的动力可能性。而最优秀的推销员正是由这一种动力造成的。同样明显的，有许多仪表不凡的人倒不一定是最为优秀的推销员。真正的问题——也永远是第一问题——是“此人是否具有要去成功推销的基本内在动力？”

背景无用论

把重点放在经验上，反而会减低销售的有效性。现在的公司越来越注重员工在特定部门的专门经验。这种人在原来工作岗位上的表现，或许很令人满意。不过，这种盲目相信“特殊经验”的习惯，却往往会阻碍公司以更有

效、更适当的方式去用一个人。举例言之：

美国西部有家租赁公司要求我们评估他们一家拥有42名员工的分公司，以了解该分公司的销售活动何以始终乏善可陈，其员工之间何以不睦，以及这42名员工之间是否有一部分人应予解雇。在阅毕每一个人的测验卷后，我们即为该公司“照了一次光”，亦即：我们根据组织表，一个部门一个部门地评估所有职员，特别是从“每一个人的同事、上司、部属为何”的角度来进行评估，从而指出每一个部门的优点与弱点。

我们发现，几乎所有的职员皆可继续任用，不过有1/3的人必须重新调整职务。例如：有位职员具有根强的推销能力和经营才干（绝不相同的两样东西），他本来是被安插在会计部门，可是该工作根本无法满足他。后来公司将他调任该公司的销售经理，于是他充分发挥了他过人的才干。根据我们的评估，年纪较大的职员中，有一位虽然是一名“B级”的推销员，可是却是一名“A级”的行政经理。他具有优越的感觉能力，但自我鞭策力却不是顶强，而这正是他属于“B”级而非“A”级推销员的原因所在。但是在管理方面，他却有处理细节的能力，这种能力在一般推销员里，是比较罕见的；他能迅速地而妥善地分配工作及作决策。这些条件加上，优良的感觉能力，使他具有卓越的经理潜能——但无法成为一名优秀的销售经理，因为他若担任这个职务，则他那普通强度的鞭策力，将只会对他有害而无益。升任行政经理，他的表现相当出色。

前任的行政经理虽然在处理细节的能力上相当牢靠，同时也有责任感，可是却相当缺少感觉能力（因而无法以体谅的态度，与行政部门的员工和睦相处）。因此，他被调往会计部。他对于该部门的工作有一些经验，也能小心谨慎地处理细节问题，而不必面对人事问题。

所以，一个人的基本内在才能，要比经验重要。现有的每一位员工与每

一位新进人员，皆应被安插在最能发挥其创造能力与生产力的职位上。

训练所扮演的角色

一位钢铁厂工人、煤矿工人、遭解雇的纺织工人或甚至“老吉姆”，不论他们具有多大的销售才能，都无法一下子就开始推销保险、互助金、电子装备或汽车等等。每一个人都必须经过训练。已有许多公司投入巨额款项，用于发展有效的训练计划。一旦碰上具有潜力的人，这些训练计划便能够将该项潜能发挥出来，从而培养出一位杰出的推销员。假如没有健全、确实的训练，即使是“A”级推销员也会受到严重限制。

可是，又有多少人经过了昂贵的长期训练之后，却在实际从事推销工作时一败涂地呢？每当这种情况发生时，主持训练计划的人，甚至于训练计划本身，常常会受到谴责，有时甚至会遭搁置。其实这种情况往往既非主训者，也非训练计划本身的过错。事实毋宁是，上级要求他们将朽木之质造就成栋梁之材——这根本就是一件不可能的事。拿一块煤炭给技术最高明的磨钻师傅，他顶多只能磨出一块光洁的煤炭，但是，若给他一块尚未切割的粗糙的钻石，那么，他必可使它变成一块最珍贵的宝石。这里有一个例子：

大约3年前，美国东北部有家公司投下一笔巨额款项，从事了一项非常完善的训练计划。在两年期满之后，该公司对该计划的成就进行评估，结果发现，该一期间内所增加的销售额，并未超过该行正常可预期的数额。由此观之，投掷在该训练计划上的资金，似乎都白费了。因此，整个训练计划遂遭搁弃。6个月后，该公司的管理阶层要我们对他们目前的推销员进行测验与评估，并设法研判该一受到极力推荐的训练计划，怎会受到如此惨重的失败。理由立即就显现出来了：在18名推销员中，只有一名是属于“A级”，事实上，此人于接受训练后，推销能力确实大为增进，另外两名属于“B级”

的推销员，在受过训练后，也有了某种程度的进步，剩余的15名都是属于“C级”或“D级”的推销员——这些人当初根本就不该从事推销的行业。因为他们根本就没有具备优秀推销员的潜力。他们都过于死板、过于武断，而且大多严重缺乏感觉能力。因此，不论训练计划是多么彻底、多么周详，对他们就是无法发生效果。这便是“试图用十五根朽木来做栋梁”的明显的例子。

训练显然仍是非常重要的。尤其是今天这种高度竞争的市场中不管对哪一家公司来说，“使所有员工的生产潜力均发挥到极致”，确实是最重要的一件事情。而要完成这项任务，则必须以最先进的办法，以最有效率的方式，去从事训练工作。可是，必须甄选成功，训练才有可能成功。若要训练部门制造出栋梁，则必须提供优良的木材给该部门。绝少有制造商肯根据不甚精确的尺寸与重量去制造产品，他们都会要求用科学的方法来控制这些基本特征。同理，甄选推销员的过程也就该更科学化、更精确化。

对于公司的成功，推销员所扮演的角色实在是太重要了。但企业却根本不重视最佳材料的甄选，这实在令笔者感到惊讶。今天，要想在美国市场上有效地出售产品，则推销员必须具备感觉能力，要想跨越文化的界线，在国外市场上有效地出售产品，则需要更多的感觉能力。不管在什么地方推销商品与服务，均需大量的自我鞭策力。美国商务部最近指出：美国企业界在生产方面并无问题，主要的问题是在分销方面，而有效的推销员正是分销的关键，而正确的甄选，则又是发掘，运用优秀推销员，并从中获利的关键。

结论

企业界必须增进其甄选最优秀推销员的能力。截至目前为止，所有的失败都是源自下列几项错误：相信兴趣即是性向；性向测验之可以作伪；注重同一性、忽略创造性，以致于生产力受到了束缚；把一个人分成许多片断的

个性特征，而未能对一个人做整体的了解。一个人是否拥有感觉能力及自我鞭策力这两种中心特质，似乎要比是否有经验更重要。拥有这两种特质之后，他才能成功地去达成推销的目的。唯有在材料优良的基础上，训练方能成功。

如果企业界能根据感觉能力和自我鞭策力来甄选推销员，则不但能选到真正优秀的人才，而且也会大大地降低人事流动的成本。

二 行销勿短视

企业的成长常因管理人员的短视而丧失！

导论

每一种重要的产业都曾有过辉煌成长的历史，但是有些原本快速成长的产业现正面临着衰退的阴影，而一些稳定成长的产业更是完全停止成长了。不管在哪一种产业中，成长若因挫折而减缓或停止，绝不是由于市场已经饱和，而是因为管理上出了差错。

关键在此

错误出在高阶层主管的身上：负责决定企业目标和政策的主管应承担一切的责任。

美国铁路公司不再成长的原因，并不是由于旅客和货物对运输的需求减少了。事实上，需求正在快速的增加。今天，铁路公司面临的主要问题并不在旅客和货物改用别的交通工具（汽车、卡车、飞机甚至电话），而是因为铁路不能满足社会需求！铁路公司让顾客跑光了的主要原因，是因为他们自视为一个铁路的企业，而非一个运输的企业。他们把自己企业的定义下错了，是因为他们采“铁路导向”，而非“运输导向”，亦即他们采取了“产品导向”，而非“顾客导向”。

好莱坞几乎无法与电视的魔力相抗衡。事实上，大多数的电影公司均已大幅度改组，有些甚至已经消声匿迹。这些公司之所以面临这么大的困难，并非因为电视的介入，而是由于他们自己的短视，就如同铁路公司一样，好莱坞也把他们的企业的定义下错了。他们认为自己是电影事业，其实他们应该

是娱乐事业才对。“电影”意含一种相当定型而有限的产品，但是好莱坞的人却自满于这块狭小的天地中。这种“愚人的自满”使得好莱坞自始便视电视为敌人。他们嘲笑它、拒绝它，使得好莱坞原先曾拥有最好机会的——扩大本身娱乐事业的机会——也消失了，今天电视事业的规模已远超过以前的电影事业。如果好莱坞当初采取“顾客导向”（提供娱乐消遣）而非“产品导向”（拍电影），它便不会落到今天的下场。而今日拯救好莱坞，促使它复苏的，却是以前那一群摧毁电影公司、打倒电影神像的成功的电视从业员——作家、制片及导演。

其他尚有一些企业也因为目标订得不恰当，而使他们的未来面临极大的危机。我将稍后仔细分析这些不当的政策。现在我们首先用两个例子来证明完全“顾客导向”的管理方式，如何使企业即使是在大好时机已经消失后还能继续成长。这两家公司是以生产尼龙和玻璃闻名的杜邦公司和康宁（corn-ing）公司。

这两家公司在技术上均占有极大的优势。他们在“产品导向”这方面当然毫无疑问。但单单这一项并不足以解释他们成功的原因。否则，从前在“产品导向”方面便享有盛名的那些英格兰纺织公司为何都关门大吉了呢？杜邦和康宁的成功绝非因为他们的“产品导向”或“研究导向”，而是因为他们采用彻底的“顾客导向”！他们经常密切注意市场上的机会，同时利用自己技术上的能力，主动地去满足顾客。这才是造成他们产品成功的主要原因。如果他们不是如此重视市场的需要，则设计出来的产品便可能不受欢迎，到那时，再高的推销技巧也无法挽回颓势。

铝制造业也一直是一个成长的产业，这该归功于战时成立的两家公司——凯氏（Kaiser）铝化学公司和雷诺（Reynolds）金属公司。若不是他们不断地开发铝的新用途，满足顾客的需求，则今日的局面必将大为改观。

很多人认为把铁路和铝，或电影和玻璃相提并论是一件不可思议的事；也有人认为铝业和玻璃业原本便比铁路业或电影业具有更大的发展潜力。这种论点所犯的错误是我们前面所讨论过的。无论是产业、产品、或一批专利权，若以如此狭小的定义来限制企业的发展，实在使其未老先衰。当我们提到“铁路”时，我们应该想到我们指的是“运输”。就运输的观点而言，铁路仍具有相当好的成长机会，只要他们不把铁路企业的范围限得如此狭隘，前途实大有可为。（虽然以我个人的观点来看，铁路和其他交通工具相比，仍是一个极具潜力的运输媒介。）

事实上，铁路业目前缺乏的并不是机会，而是一些富有想象力和胆识的管理人员，来领导企业突破困境。甚至像巴顺（Jacques Barzum）这种外行人，都看出了铁路业的缺陷。他曾说过：

“我非常痛心地看着在上世纪中最进步的组织竟沦落到今天这般下场。造成这种现象的主要原因在于他们缺乏原先创立基础那种充分想象力。公司缺乏生存下去的意志，也未能透过适当的创新和技巧来满足大众的需求。”

“过时”的阴影

没有一种重要的产业过去完全没有过辉煌的成长历史。在许多情况中，企业的产品相当优良，没有其他的产品足以对它构成威胁，也没有其他任何能够有效替代的产品。但是即使如此，这些令人羡慕的产业仍逐一笼罩在“过时”的阴影之中。这个问题还未引起大家的注意，但我们愿在此仔细的分析一下实例：

干洗——过去这一直是一个高度成长的行业，在毛制品的时代，具有想象力的人发明了安全又迅速的洗衣方法，而开始了它的繁荣时代。

干洗业在繁荣了35年之后的今天，正面临着极大的麻烦。竞争者从哪儿来的呢？是否有了更好的清洁方式起而代之呢？并非如此，主要是因为目前

的衣服多属合成纤维和化学添加物制成，不太需要干洗的清洁方式。但这只是开端。目前潜伏不动、具有魔力般的超声波洗涤法一旦出现，将使得化学干洗完全成为过时而被淘汰掉。

电力公用事业——这是另外一项毫无替代产品的事业。它被当作是所有“绝对成长的产业”中的王中之王。当白热灯泡大放光明时，煤油灯的时代亦同时结束了。稍后，水车和蒸气引擎也被简单、用途广而且耐用的电动马达所取代。家庭中各样的电气化制品，更使得电力事业的前途无可限量。任何人投资于这种没有竞争对手、保证不断成长的事业，都该是稳赚不赔的。但是从另一个角度来看，事情便没有这么乐观了。许多非公用事业公司正致力于发展强有力的化学电池，这种电池可放在家中任何一个角落，而取代电力电源。这种电池一旦发展成功，将使得整个社区显得杂乱无章的电线随之消失。往日一旦遇到暴风雨时，整个街道顿时成废墟和电力中断的情景亦不会再出现了。此外，尚有一些非公用事业公司正在积极开发太阳能。谁说公用事业没有竞争对手？他们现在称得上是完全的独占事业，但是到了明天则可能无声无息地死去。要避免这种事情的发生，他们应该主动的去发展化学电池、太阳能和其他的能源。为了要继续生存下去，他们自己也应该去了解一下，目前的产品有哪些已经过时了。

杂货店——人们可能已经逐渐淡忘了杂货店曾有过的繁荣景象。从1930年至今，随着超级市场的增加，连锁杂货店几乎已经被赶尽杀绝。超级市场的力量实在惊人！第一家超级市场是在1930年开业于长岛的雅买加。到1933年，开始盛行于加州、俄亥俄州、宾州和其他各地。但是原先的连锁杂货店却不把它们放在眼里，一提起超级市场，总认为那是卖给穷人的廉价商场。

那时，有一连锁杂货店的负责人还曾这样宣称：“我几乎不能相信有人宁舍街头杂货店这么便捷的服务，而驾车到两三公里的地方去买东西。”——

—可是在1936年时，全美批发商协会和新泽西零售商协会均认为超级市场对他们不会构成威胁。他们认为超级市场只能吸引喜欢购买便宜货的顾客，对整个市场影响极小。一旦超级市场大量增加，竞争结果会使销售量下降，一些超级市场将要关门。他们以为造成目前超级市场兴盛的原因，部分是由于人们喜好新奇的缘故。基本上，人们仍希望光临便利的社区杂货店，如果杂货店能“和他们的供应商合作、减低成本、改善服务”的话，他们实仍具有相当雄厚的竞争潜能，足以支持他们渡过人们喜爱超级市场的风潮。

但是，这风潮似乎一直没有过去。连锁商店发现他们唯一的生路是加入超级市场的行列。这意味着批发商对于零售商店所做的所有投资在一瞬间付诸流水了。坚信零售哲学的厂商毫无疑问地吃了大亏。这种“坚信”的作风或许维持了他们的尊严，但却损失了大笔的利润。

但是，人是健忘的，处身于成长企业中的经营者能有几人仔细考虑到产业可能的转变？20年前波士顿有位百万富翁，在生前将全部财产投资于市内电车股票，他认为：“都市中对于这种有效的交通工具是极为需要的。”他这个“认为”使他们的儿子必须到加油站去工作，以维持生活。

任何听到这个故事的人都会嘲笑这位富翁的短视与无知。但是在我最近所做的调查中显示，几乎有一半的电子业经营者认为他们的小孩继续从事电子业不会错。当我提出那位老翁的故事时，他们异口同声地回答道：“那情况是不同的！”不同在哪儿呢？基本情况不是都一样吗？

事实上，我不相信有什么成长的产业。有的只是公司组织起来创造机会，利用机会而成长。从每一个死亡或奄奄一息的成长产业的历史中，可以看出来一个自欺的循环——先是迅速的扩张，接着就是不知不觉的衰退。造成这个循环的，通常有四种因素：

(1) 认为成长是必然的事。相信只要人口增加，需求自然会增加。

(2) 认为产业中的主要产品没有有力的竞争和有效的替代品。

(3) 过于相信大规模生产，以及产量提高，成本降低时所带来的利益。

(4) 注意力太集中于某项产品上，而且不断地去实验、改进，及降低制造成本。

我将详细讨论这四种因素。我将用三种产业——石化业、汽车业和电子业——特别是石化业，来阐述我的观点，因为这个产业历史最久，变化也最多。选择这三种产业除了因为它们的声誉良好，是股票市场的热门股外，同时也由于它们的经营主管在产品研究、财务控制各方面均有较进步的思想。如果“过时”的问题会在这些产业中发生的话，则我们可确信在任何地方都会发生。

人口的神话

很多人都乐观地认为随着人口的增加和社会的富裕，将使得利润更提高，这种想法使很多人减轻了对未来的警惕。当然，如果消费者增加了，同时又购买你的产品，是要比产业处于萎缩的境况中要好。但是，正在成长中的产业，往往很难对未来做一良好的规划。如果思考是问题产生后的智慧反应，则没有问题便难有思考。如果你的产品市场一直在扩大，那么你就不会再去思考如何拓展市场了。

我们在此要提出一个最令人感兴趣的例子——石化业。它的记录一直是令人羡慕的，算得上是一直在成长的最古老产业了。目前虽然有人担忧它的成长率，该产业的人士似乎仍相当乐观。但是我相信，该产业正进行着根本的改变。它可能不只是停止成长，甚至日趋衰退。虽然，有许多情况我们不了解，但是我相信，在20年之内，石化业可能会出现与今日的铁路事业相同、处在往日光辉的余烬的情景。石化业不断地改善劳资关系，增加在落后地区

的投资，同时利用现值法评估所有的投资，但是它仍然是个活生生的例子，显示出自满和固执如何会使机会变成灾祸。

尚有其他产业相信，人口增加会带来利润。这些行业和石化业一样有个共同的特征，那就是每个公司都认为打倒竞争者最佳的方法，是不断地改进目前的情况。如果假定顾客在选购物品时，是比较货品的特性来决定；而且销售量随着人口的增加而增加，那么上面的看法并没有错。我相信，洛克菲勒把煤油灯的使用推广到中国大陆，才真正是石油界一项创造需求的突出成就。一般的产品改良，其实引起不了特别的作用。而且，石油界最重大的一项产品改革，发展四乙铅（Tetraethyllead），是别的行业——即通用汽车及杜邦——做出来的。石化业本身所做的大改革，都限于开采技术、生产及提炼方法的改进。

换言之，整个产业只是努力于改进制造产品的效率，并非真正地去改变产品的特质和行销的方法。而且，他们一直把企业产品界定一个相当狭小的范围里——汽油，而非能源、燃料或运输工具的动力。这种态度也更使我们相信，石化业是不会去做汽油品质的重大改进的，而且如后面将要提到的，新能源的发展，也来自其他行业。

同样的，汽车燃料在行销方法上的主要创新是来自一些小的新成立的石油公司，这些公司并非把全都精神都放在制造和提炼汽油上。这些公司的主要作法是快速地增加加油站，并且以宽广、整洁的布置，快速有效的服务以及高品质、低价格为号召。

因此，石油业的危机是从其他行业来的。总有一天，这片欠缺创新者和企业的土地，会面临重大的危机。当我们讨论过目前许多管理人员所抱持的错误信念后，会发现上述的可能性更明显。由于第二个观念和第一个非常有关系，为了保持一贯，我将用相同的例子继续说明之。

石化业者经常坚信它们的主要产品——汽油——没有强有力的替代品，如果一定要说有的话，它们只是石油的下游产品（就是诸如喷射机和柴油机的燃料）。

这个假设实是一种一厢情愿的想法。主要的问题在于这些石油提炼公司本身都拥有极多的油田，只有在石油制品能顺利卖出去时，它们才有利可图。因此，它们自始至终都认为原油炼制成的汽油在汽车燃料上具有绝对的竞争优势。

这种观念完全忽略了许多反面的证据。这些证据不仅显示出，从长远的眼光来看，汽油并不是一种很好的产品；同时还显示出石油从未是一个真正成长的产业。它实在是由几个不同的产业连合在一起，而每一个产业都已经历过成长、成熟及衰退的各个时期。它之所以能长存至今实归功于一连串的奇迹，使它逃过了许多次的困境。底下我将谈到其中比较重要的。

原先，原油被认为是一种药物。但是，在这流行的用法之前，消费大量增加，全世界到处用煤油灯，使石化业快速发展。当时人们所看好的远景，就像今日世界其他各地对汽油的看法完全相同：人们常会认为当开发中国家大幅度拥有汽车时，汽油的需求量亦会随之增加。

在煤油灯时代，石油公司彼此竞争，并且设法改进煤油灯的照明度，来和煤汽灯竞争。就在此时，一件不可思议的事发生了。爱迪生发明了白热灯泡，这种灯泡完全不需要原油。白热灯泡的出现不仅取代了煤油灯，同时几乎使得石化业无立足之地，它所剩下来的一点功用只是用来做轮轴的润滑油和家庭中的暖炉。

灾难和幸运又接着而来。当时，有两件重大的发明诞生于世，都不是来自石化业。利用燃料煤在家中取暖的暖炉的系统已发展成功，使得原先以石油为燃料的暖炉又遭逢过时的阴影。就在这产业摇摇欲坠的当儿，内燃机诞

生了。它也是行业外的人发明的。当1920年，汽油的需求竟不再明显增加时，暖炉延续了石化业一段性命；当暖炉遭淘汰后，外来的发明物又使石油业躲过了另一场危机。当市场逐渐萎缩时，战争爆发了，飞行器的骤增扩大了燃料的需求。战后，民用飞机的增加和汽车、火车逐渐采用内燃机又造成了石化业的不断发展。

石油暖炉正逐渐兴起之时——一般人均认为它具有雄厚的市场潜力——天然气加入了市场，成了它强有力的竞争品。虽然，石化业自己也生产天然气，致使两项产品自相竞争，但是天然气的革命并非由石化业而来。事实上一直到今天为止，石化业也没有从其中得到巨大利润。将天然气推出上市的是动劲十足的运输公司，他们开创了另一门新兴的行业。一开始，他们没有听石化业的劝告，后来他们不得不又与石油公司相竞争。

照常理推断，石油公司应该自己来发展、改进天然气的，因为他们不仅拥有油气，同时在探勘、提炼、运输，以及最后的使用各方面均拥有较多的知识和经验。但是，因为天然气的推出可能侵害到原有的石油市场，石油公司便对天然气的潜力不屑一顾。

最后从事天然气发展、改进工作的是一群在石油公司中负责原油管道传输的主管人员。他们积极地向石油公司提出许多建议，但均未被采纳，结果他们自组了一家天然气运输公司，并经营得非常成功。但是，即使在天然气已相当成功时，石油公司仍然没有打进天然气运输行业。于是数百亿的财富落入了别人手中。从过去至今，石化业一直死命抱着二项产品。它们很少注意或根本忽略了消费者的基本需求和偏好。

战后数年间，局面没有什么改变。第二次世界大战一结束，因为产品的需求量一下子增加很多，石化业的远景相当不错。1950年时，大多数的业者均认为国内的需求将会以6%的幅度成长，而且至少持续到1975年。虽然自

由世界的油矿储量约为年需求的20倍，但是美国可使用的部分只有约10倍。面对着日增的需求使探勘人员四处寻找新油矿。1952年，他们无意中在中东发现了广大的油田，使得比例一下子高涨到四二比一。如果油田数按过去10年的数目继续增加，则到1970年，比例将高达四五比一。石油供给的丰富使得全世界的石油和石油产品的价格大幅度降低了。

石化业近来成长快速。但是它也不是由主要的石油公司所构想创立的。尤其值得注意的是，石化业尚可采用其他的原料，如煤。许多的塑胶品亦是来自石油的加工，但是所需的石油也不多。一般而言，石油炼制公司每天要生产5万桶才能达到经济效率。而一般的化学工厂，若每天消耗5000桶，就算是大公司了。

老实说，石化业一直不是什么真正成长的产业。它的成长其实只是一连串的碰巧而已——许多由别的产业发展出来的新产品“刚好”拯救了它。石化业一直没有稳定的成长记录，其主要原因是当它认为自己的产品独一无二，无法替代时，其他的行业忽然又推出一项新产品，使得它的产品一下子便过时了，虽然到现在，汽油一直尚未碰到“劫数”，但是，在未来，谁也不敢保证它能安稳地生存下去。

这些事实告诉了我们没有一样产品是不会成为明日黄花。如果一家公司自己不主动地去研究、淘汰一些不良的产品，则其他厂家的新产品会逼使自己的产品变成“过时”。除非一个产业能像石化业这样的幸福，否则它很容易便面临了危机——就像我们前面提到的铁路业、马鞭制造业、街角杂货业、电影业和其他行业，一下子便一蹶不振。

任何一家公司若想永远保持幸运，最好的方法便是自立自强。这需要我们去了解企业成功的秘诀。我们第一个要注意的就是大规模生产。

生产的压力

大规模生产的产业中常有一股不可抗拒的倾向迫使他们尽可能地生产。大规模生产可使产品的平均单位成本显著降低，很少有公司抗拒得了这种诱惑力。获利的可能性令人动心，所有的努力便都投入了生产，结果行销工作便给忽略了。

盖尔布雷斯（John Kenneth Galbraith）提出了相反的看法。他认为大规模生产的结果使产品过多，故整个公司均竭力去销售产品，结果整个社会充满了商业的气息，广告招牌到处林立，其他浪费、低俗的推销手段充斥市场。盖尔布雷斯的想法道出了若干事实，但他忽略了关键之处，大规模生产确实给厂商们造成了“脱手”的压力，但这些厂商注重的是销售，而不是行销。这些厂商往往漠视了那复杂的行销工作。

行销和销售不仅在字面上有别，在本质上亦完全不同。销售重视的是卖者的需求，行销则着重买者的偏好。销售乃是全力达到卖者的要求，尽可能地将产品变成现金；行销则是通过产品及数个阶段来满足消费者的喜好，这几个阶段包括创造产品、交到消费者手中、最后的消费或使用。

在某些产品中，大规模生产是如此的具有诱惑力，以致高层主管经常对行销部门说：“设法将产品脱手，否则我们就要遭到损失了。”相反的，具有行销观念的厂商，经常会去创造满足顾客需求的产品或服务，让消费者愿意购买。他们努力从事的不只是产品或服务而已，同时致力于了解如何才能使顾客获得最大的满足，什么式样、何时、何种情况、交易的条件如何等等。最重要的是，厂商对于产品的选择并非依循自己的愿意，而是遵照消费者的偏好。销售者透过这些手段从消费者那儿获得一些线索而后决定产品如此，使产品成了行销工作努力的结果，但是背道而驰的却不乏其人。可以说，遵守的比违背的要多，以汽车业为例，它向以大规模生产著称，业者也因此引

以为荣，而对整个社会产生的冲击亦相当大。该产业每年要推出新汽车型，才能保证其兴隆不衰。他们的策略也必须是顾客导向。结果汽车公司每年需花上数百万的美金对消费者加以研究。但是精巧型汽车在上市的第一年就卖得相当好，这事实显示了底特律长久以来对消费者所做的研究完全浪费，它一点都没有指出顾客真正的偏好。底特律的汽车公司一直未注意到他们的工作有何差错，直到他们丧失了数百万的顾客后，才大梦初醒。

公司为什么隔了那么久才警觉到自己的产品不流行了呢？为什么多年来的行销研究一直未能发现顾客的真正偏好呢？行销研究的目的难道不是希望洞烛机先吗？答案是，底特律的公司没有真正研究过消费者的需要。他们所做的研究工作只是要求顾客对公司已经设计好的几种车型发表意见。所以基本上，他们做的是“产品导向”，而非“顾客导向”。顾客们经常有某些要求，但业者总以为只要改变产品型态就可以满足他们了。偶而业者也会注意到财力方面的问题，但这往往是为了业者的销售，而不是为了促进顾客在购买。

至于在满足顾客其他需求方面，几乎没有值得一提的。消费者有一些地方迫切需要服务，但是业者常视而不见，最多把它看成次要的事。这就是有关汽车修理及维护的种种问题，即汽车的零售和修护在当时并非由制造商直接负责，车子出厂后，就交到零售商手上，而零售商本身却无能力做好服务的工作。有一个例子很明显他说明了这件事实：虽然良好的修护服务可以大量刺激销售、赚取利润，但销售雪佛兰牌子的7000家经销商，却只有57家提供了夜间修护服务。

汽车购买者对于业者目前的服务态度和付款方式均甚表不满。他们所碰到的问题及发出的怨言，恐怕比35年前更严重。汽车制造商却一直没有真正地倾听消费者的怨言和不满。但即使他们听到了，必然也因为太关注生产而过滤掉其中一些。一般人仍认为行销上的努力是销售产品的必要手段，而

未把产品视为行销研究后的结果。这是迷信大量生产好处的后果。

大量生产能为企业带来大量的利润，这确是企业策划及制定策略时不能忽视的一点，但有一个先决条件，就是要以顾客的需要为中心来考虑。我们从福特汽车公司的作法中，可以学到这一教训。从某种意识来看，福特是美国历史上头脑最灵活又是最没有生意脑筋的人。他最不会做生意，因为他只生产那种黑色的小汽车，而不让消费者有选择其他产品的机会。他的头脑灵活，因为他设计出一系列的产品能符合市场的需要。我们常常称赞他在生产方面颇具才气，其实这是错的。他真正的才智是表现在行销方面。我们总认为他所以敢将价钱减到500美元以下，是因为他设计出来的装配线使成本大幅度地降低。其实他之所以创设装配线实因为他已预测出若降价到500美元，将可销出数百万辆的汽车。所以，大规模的生产应是他采取低价政策的结果，而不是原因。

福特经常反复地强调这点，但是许多“生产导向”的管理人员却往往忽略了这项事实，以下是福特自述有关他成功的哲学：

我们的政策是降低价格，拓展业务和改良产品。你能发现，第一步通常是降低价格。我们从不认为成本是固定不变的。所以，我们先订出一个可以把产品大量销售出去的价格，然后我们尽量去降低成本以符合这价格要求。我们从未担心过成本，新的价格自然会使成本降低。一般常用的方法是将产品的成本算出，然后依此决定价格，就狭义的观点而言，这种方法虽然较为科学。但是若从较广的角度看，这却是不科学的，因为如果由此订出来的价格将使你的产品一样卖不掉，那么成本的估计又有什么意义呢？更重要的一点是，虽然成本可以仔细地计算，但是没有人晓得成本应该是多少。一个方法是……先预定一个很低的价格，使所有的人不得不去发挥最高的效率，以创造出更多的利润。我们就用这种强迫的方法，去发现更多制造及销售的方法，这比任何无压力的研究调查都有用的多了。

大规模生产会使产品成本降低，这种诱人的利润常造成管理人员最严重的自欺。这种自欺会使公司受害。特别是正在“成长”公司，想象着成本降低，需求加大，常使公司对行销和消费者都减低了应有的注意。

这种专注于某些所谓的具体事情的结果，常使成长的产业逐渐衰退：公司的产品跟不上消费者需求和嗜好的改变；行销工作和机构逐渐老化；或其他的相关产业发展出替代的新产品。由于业者把全部精神放在他的产品上面，连产品已经过时了都浑然不觉。

马车制造业是一个典型的例子，任何产品方面的改良都无法挽回他们的命运。但是如果该行业把自己认为是运输业，而不是马车业，它很可能继续生存下来，因为，为了生存，它必然会有因应的措施。

石化业很可能将和马车业一样，面临相同的命运。它不经意地让别的产业抢走许多大好的机会（像我们前面提到的天然气、飞机燃料和润滑油等），人们可能会想石化业必然设法使这种事情不再发生。事实不然。供给汽车动力的燃料系统方面已有许多新的发展。这些发展不仅不是石化业做出来，他们还对之不闻不问。煤油灯的故事似乎将要重演。因为石化业者一直试图改善氢氧化合物的燃料，而没有想到去发展更适合消费者使用的燃料（不管这些新燃料是否可从油中提炼出来）。

以下是一些石油以外的行业目前发展的情况：约有十几家公司目前正积极地研究能源系统，试图完全取代现有的内燃机，这系统一旦发展成功，将完全不需使用汽油。这些系统的最大优点是不必经常为增添燃料而烦心。他们设计的多是使化学原料直接转变成电能，其间不必透过燃烧的过程。他们所使用的原料多是氢和氧，而不是汽油。

其他有几家公司正设法改进电池作为汽车的动力。其中一家是飞机制造商，它和其他一些电力公司合作，后者希望能利用非尖端负载的多余电力，提供为电池充电之用。另一家中型的电子公司亦是从电池方面着手研究，他们主要的业务是尽量将电池的体积缩小，而供助听器之用。该公司目前也和一家汽车厂商合作。最近在火箭上的发展，已使高能量的电池体积大为缩小，

同时经得起递增的电流。锗二极管和利用镍—镉制造的电池，必然使我们在能源上产生革命性的突破。

太阳能的利用亦渐受到人们的重视。一向以谨慎著称的底特律汽车公司最近宣称以太阳能为动力的汽车将在1980年普及于世。

至于石油公司，他们似乎都是“发展观察家”。他们之中也有在研究电池的，但多数都着重于发展碳氢化合物的电池，很少有人注意到其他更重要的领域，像燃料电池、电力电池、或太阳能电池等。他们都着重于如何减少内燃机所占的空间之类的研究，其他更重要的领域一直没有受到重视。一家石油公司最近曾针对电子电池的开发发表他们的看法：“那些公司的研究已有了重大的发展……但是这种发展对石油构成的威胁仍然太遥远，不值得重视。”

当然，你可能会问：石油公司为什么需要制造许多不同的产品呢？化学电池、电力电池或太阳能电池等新产品的发展完全取代现有的产品吗？答案是肯定的。这也正是石油公司必须研究发展新产品的原因，因为如果让竞争厂家抢先了一步，那么公司的前途不言可知。

如果石化业的管理人员把自己的企业当作“能源的企业”，则他可能更容易维持企业的生存。但是，如果企业的所有研究工作仍局限于原有的产品，则光有上述的观念也无济于事。他们必须真正去考虑顾客的需求，而不只是去探勘、提炼或销售石油。如果他们能把自己的企业视为解决人们的交通运输问题，则相信没有什么东西能够阻挡他们利润的大幅度增长。

话讲得太多没有用，让我们来看看上述的理论，会得到什么结果，我们再回到开始的地方——消费者。人人都看得出来，每位驾驶者对于购买汽油都颇感厌烦。事实上，汽油既不能看，又不能尝，人们买它的主要目的只是希望车子能继续行驶。加油站就像一位税务员，人们被迫定期地向他交纳税

金，以保证车子继续行驶。由于这个缘故，加油站基本上是不受人喜欢的，它绝对无法做到使人喜欢，充其量只是不那么令人讨厌而已。

要完全除去这讨人厌的东西，只有不用汽油。没有一个人喜欢买汽油，就像人们不愿意缴税一样；即使税务人员笑脸迎人，也无济于事。因此，如果有一家公司从其他方面发展出一种长久使用的燃料，解决人们购买汽油的不便，则驾驶人必然拍手称快，大表欢迎。这并不是因为新产品的技术如何优越或复杂，而是它真正满足了消费者的需要，同时减少了空气的污染。

如果石化业一旦了解这种满足消费者需要的逻辑关系，就必须努力开发更有效率、更具永久性的燃料。他们必须像零售商店变成超级市场，真空管制造商转而生产半导体一样，努力求变，而不是安于现实。为了企业的将来，他们必须舍弃目前获利的产品，而不应该抱持一厢情愿的想法，阻止公司从事“建设性的破坏”。

我极度强调这种做法是必要的，因为我认为管理人员必须尽可能跳出传统的窠臼。今日的环境，很容易让一个企业陷入只追求大规模生产的经济效益和产品导向的狭益观念。简言之，如果管理人员不能让自己的思想活泼，则很容易变成只重视生产物品，提供服务，而忽略了消费者的满足。在这种情况下，即使不沦落到对销售人员说：“尽量把产品脱手，我们担心利润。”也会在不知不觉中步向没落衰退之境地。历史告诉我们，许多发展中的产业都是在这种狭隘的产品观念下遭到毁灭的。

研究发展的危险

发展产业另一个大危机是高阶层主管常迷信由技术的研究发展可获致极大的利润。我先拿一个新兴的产业——电子业——做例子，然后再回到石化业上。由这两个相对的例子中，我希望指出这种危险的理念之普遍以及如何

根深蒂固。

在电子业中，这些令人目眩的新公司所面临的重大危险不是他们忽略了研究发展工作，而是过度的重视它。那些快速发展的公司往往将他们的成就归诸于技术的研究，事实上这是错的，由于他们的研究受到军方的补助，同时军方的订单已确保了他们产品的销路，使他们获得成功。这种发展完全没有经过行销方面的努力。

这种情况可能使他们认为只要产品优良，就一定可以卖得出去。由于过去的优良产品创造出许多成功的企业，自然使得现在的管理人员专注于产品的发展而忽略了消费者。也产生了一种观念，认为产品不断的改良和创新，就可以保证企业不断地发展。

其他还有几个因素更强化了这种信念：

(1) 由于电子产品的技术相当复杂，所以公司中的高层次主管多半由工程师或科学家担任。这种情况已使公司无形中产生了一种偏差：重视研究发展而忽略行销工作。公司自视为一个产品的制造者而非顾客的满足者。只有在完成所有的生产考虑后，才想到行销。

(2) 除了这种重视产品研究、发展，及生产的倾向之外，另一个倾向就是处理可控制的变次。工程师和科学家所在行的是诸如机器、试管、生产线，甚至于资产负债表之类具体有形的东西。如果是理论抽象的东西，必须是在实验室可以验证或操作的；即使不可验证，至少也需要有功能的，如欧氏几何之类。简言之，这些新发展的公司的经理们，比较喜欢处理那些可以详细研究、实验及控制的事务。行销工作并没有这些特点。消费者的嗜好很难预测，而且变化多端，难以捉摸。他们通常表现出愚蠢、短视、固执，而且令人不耐烦。那些工程师型管理人员，当然不会这么说，但却是他们意识里深深相信的。而正由于这些观念，使得他们的日常工作只专注于熟悉和可

控制的那一部分——即产品研究、工程和生产。而这样做的结果常使产品的单位成本降低，也使他们更喜欢这种做法。大规模的生产似乎是赚钱的最好方法。

今天，这些采取“科学—工程—产品导向”的电子公司之所以能够蓬勃地发展，主要的原因是电子业目前正在开拓一个新的领域，在这个领域中军方的需求保证了市场没有问题。目前电子业所处的环境，并不是去发展新市场，而是赶快生产来填饱市场；不是去发掘顾客的需求，而是顾客走上门来主动说他需要什么东西。目前这种环境，更加阻碍顾客导向的营销观点的产生。

科学、技术，及大量生产，如何使公司的目标发生偏差，石化业是一个最好的例子。石化业并不是不作顾客调查，而且研究的重点仍摆在如何去改善现有的状况。他们试着去发掘更有力的广告公司更有效的推销方式、各公司的市场占有率，或者一般人对加油站的服务及石油公司本身的看法。没有公司深入地去探讨人类的基本需求，也没有人尝试去了解是否有其他不同的原料来满足人们真正的需要。

有关营销和消费者的根本问题无人过问。市场被视为一个次要的问题。企业的管理人员知道这些问题的存在，但是他们却很轻视它。石化业者日夜盼望在撒哈拉沙漠发现新的油矿，对于周围的消费者，看都不看。石化业者，对于营销问题的忽视，最容易从工业出版物上看出来。

1957年，美国石油协会季刊（American Petroleum Institute Quarterly）出版百周年专号，以纪念在宾州及Titusville发现油田。该专号中有21篇专文，历数石化业的伟大成就。其中只有一篇提到了营销工作，而且只不过是附了一张图，说明加油站建筑式样的改变。在这一期里面，还有一个“新境界”的专栏，探讨石油在美国未来的社会中将扮演的角色。几

乎所有的看法都相当乐观，没有人认为石油会面临强有力的竞争对手。即使在提到太阳能时，作者也乐观地认为石油将有助于太阳能的发展。没有任何人想到产业的富裕可能遭到威胁，也没有任何人提到在未来的“新境界”里可能会有其他的新产品，完全取代石油的功用。

但是，石化业轻视行销工作最明显的例子，是在一系列的短文名叫“电子业的革命性潜力”中表现出来。这个专题里有“石油探勘方面的应用”、“制造过程的应用”、“提炼过程的应用”及“油管输送方面的应用”。很明显的，产业中所有主要的功能都包含在内，唯独行销未曾提及，为什么呢？是认为电子业的进步不会影响到石油的行销工作吗（很明显的，这是错误的看法）？或者是作者忘了考虑行销工作（很可能这是个答案，而行销在企业中处于次要地位更表露无疑）？

从以上这四点功能的排列次序，也显露出来石化业者和消费者的疏远程度，这个产业暗中认为他们的过程是从发现石油起，到销售出去为止。但是，我们的观点认为，该企业的起点应该是消费者对产品的需求，再从这儿逐渐回溯到前面那些较不重要的功能，而最终才考虑到探勘石油的问题。

“产业应是一种满足消费者的过程，而不是一个制造产品的过程”，这个观念是所有的企业经营者都必须体认的。一个产业思考的起点应该是顾客的需求，而后才逐渐地向前发展。基本上，先考虑如何满足消费者的需求，而后再试着去创造一些足以满足这些需求的产品。产品如何做成，消费者并不关心。所以制造的过程不应被视为企业中最重要的一部分。最后，产业才考虑寻找原料来生产这种产品。

许多产业之所以造成“研究及发展导向”，主要是科学家在担任企业高阶主管时，常使用不科学的方法来限定企业的目标。他们违反了科学方法中头两条原则——先确认和肯定公司的问题，然后提出一些解决问题的可行

方案。他们只在简单的事情上，如实验室及产品试验上具备科学的态度。他们不把消费者的需求当成企业的主要问题，并不是因为这个问题根本不存在，而是因为组织里的活动限制了管理人员的眼光，使他往相反的方向看。行销工作在企业中有如养子，居于附属和次要地位。

我并不是说企业忽略了销售的工作，事实正好相反。但是，再重复一遍，销售并不等于行销。前面已说过，销售只是千方百计让顾客拿钞票来换取你的产品，至于交换的过程中所代表的价值为何就不加关心了。但是行销的观念并不是如此，基本上它认为整个企业的过程便是不断努力的去发现、创造、唤起和满足顾客的需求。消费者也是人，只要肯用心思，就不难掌握。

事实上，在目前某些以技术为主的行业可能连销售工作亦未加注意。由于他们所推出的新产品，都已有了固定的顾客，所以他们对于市场的状况可以说毫无所知。他们好象是处于计划经济的社会中，只需要不断地把产品送到零售店去就成了。过去的成功使他们专注于一贯的做法，没有看到市场上已经乌云密布了。

结论

在不到1980年以前，美国铁路的股票一直是华尔街的佼佼者，拥有许多忠诚的投资者，连欧洲的贵族们，都拼命地购买他们的股票。任何人只要能够积攒数千元，去购买一些铁路股票，都被认为是一种永恒的财富。无论是在速度、弹性、耐久性、经济，或成长潜力各方面，没有其他的交通工具能与之抗衡，巴顺（Jacques Barzun）曾这样写道，“在20世纪之初，它是一个制度，一种传统，人类的影象，社会礼貌；是诗兴的来源，童心的孕育；是最壮观的玩具，也是最严肃的机器——仅次于灵车——它是人类历史中的一页。”

即使在汽车、卡车、飞机问世后，那些铁路业的大亨们仍沉醉于完全的自信之中，如果你在65年前告诉那些企业家说，30年后的铁路将面临阻力而逐渐衰退、破产，甚至要求政府补助，他们会认为你神经错乱，认为这个预测根本不可能。任何一位神志清醒的人，都会认为这根本是一个不值一谈、不值讨论的问题。但是这个曾被视为疯狂而愚蠢的看法，在今日却成了铁的事实，每一个铁路业者都痛惜地接受这个残酷的打击。

其他产业应如何去做才能逃过这种命运？消费者导向具有什么样的意义？这些问题我们在前面的例子分析中都已大致讨论过了。至于如何去做的细节问题，需要另一篇文章，才谈得清楚。但无论如何经管一家“顾客导向”的公司，不仅需要良好的意图或高明的促销技巧才能成功，它还牵涉到复杂的组织问题及领导型态的问题，这里，让我先提出一些一般性的条件。

每一个企业都希望生存，所以每一个企业都应不断地适应市场的要求，同时还必须行动迅速才行，但是仅仅要求生存还不够，每一个人都可以想出各种不同的方式活下去，连陋巷里的懒鬼也照样地活下去了。我们应该期盼自己的企业活得光荣，能有掌握商场的满足感；我们不单单想享受成功的果实，也想尝一尝伟大企业的成就感。

任何一家成功的企业，背后都必须有一位伟大的领导者。他必定是一位锲而不舍的领袖，追求成功的信念驱使他不断地前进，他必须要有广阔的胸襟，能从广大的群众里吸引一群忠诚的拥护者。在企业中，这些拥护者便是他的顾客。要想创造出这些顾客，则公司必须自视为一个“创造顾客”和“满足顾客”的机构。管理人员不能认为自己只是生产产品，而必须认为自己是一个创造价值、满足顾客的组织。同时，他还必须将这个观念推广到组织的各个部门，他必须让这个观念真正地深入到各个成员的脑中，产生激励的作用。否则，公司会变得像一盘散沙，没有全体一致的目标和方向。

简言之，一个组织必须认为自己并不是在制造产品或提供服务，而是在不断地创造顾客，亦即去制造众多顾客真正需要的东西。而主管的责任便是去创造促成这种观念的环境、观点、态度和抱负。他必须能制定公司的形态、目标和方向。这意味着他必须很清楚地知道他要往哪里走，还必须让公司

中所有的人都明了发展的方向。这是公司领导者第一个基本的要求：如果你晓得目标在哪里，则条条大路都可达到目标。

目标已经确定，那么主管就可以轻松地钓鱼去。如果整个公司不晓得或是不在意发展的方向，那么不必四处去宣传，大家很快就知道经营者并没有真正发挥领导企业的功能。

三 自我了解的能力

一位管理者若想要将他的潜力发挥出来，则必须先具备自我了解的能力。

导论

“ 管理人员的发展即管理人员自我观念的改变 ”，这是一项心理事实。每一个人都有一个“自我形象”(不管他自己知不知道)，也就是说他对自己有一套特定的看法。他总是习惯于用一些特定形容词来形容自己，如：“机敏”、“迟钝”、“和气”，“好心”、“懒散”、“易遭误解”、“注重小节”、“精明”等等。这正是隐藏在每一个人外表底下的“我”，是会思想、做梦、言语、感觉以及信仰的我，也是一个无人彻底了解的“我”。

本文所要探讨的问题是“自我形象”的意义——尤其是关于“发展中管理人员的行为变化”，以及自我观念的改变究竟是如何发生的。

自我观念之所以重要，是因为它与管理人员的发展有着异常密切的关系——也就是说，它可以决定一个人能否不断地成长，而终于实现其自我的潜力。在此请读者特别注意，我所要谈的是管理“人员”的发展，而不是管理“能力”的发展，这种发展的目的，是要帮助各个管理人员的发展。不过，大部分的工作还是要由管理人员自己做。笔者本人是一家“管理人员心理顾问公司”的一分子。我要根据工作上的经验来报导上述那项事实——并补充以下这一更深入的观察：没有任一旁人有机会告诉一个人怎样成长。因此，一位心理顾问顶多只能帮助管理者，在他的处境中了解自己，而后由他自己去寻求最佳途径。

过滤事实

首先，自我观念之所以重要，是因为我们所做、所说的一切事，我们所闻、所感，或经其他方式而察觉到的一切事物，都深受自我观念的影响。譬如说，一位曾经遍历世界的商人，每到一地，总爱探讨当地的风俗、语言、名胜古迹，以及传统等等。他若是为了一项棘手的公务而去伦敦，则他就算是头一次到伦敦，而且还在那待了一个礼拜，他对英国风土民情的认识却不会比他原有的增加多少。这是因在那个情况下，他完全是以生意人的眼光来看伦敦，因而也就不会注意到周遭的事物。而假如他是去伦敦度假，他必定会深入研究英国的国情。他一向很清楚自己在什么情况下，应扮演什么角色。他并深切了解什么角色应该做什么事情。

摄影师用黑白软片拍摄云的照片时，总是先在镜头前面加装一个红色的滤光镜，用来隔阻某些光线的进入，而使照片显得黑白更为分明。自我观念就象滤光镜，隔开我们所不想听到不想看到的，只吸收我们想要看到想要听到的。它利用相反的方式，来使我们的行为别具风格。我们中间，谁不曾有经常从一张满是字迹的纸上，一眼瞥见自己名字的经验？谁不曾从飞机场嘈杂的广播中，听出自己的名字？这种所谓的“选择性听取”，乃是我们自我观念的功能之一。因此，自我观念决定了我们整个的反应与感知，甚至更广泛他说，包括了我们整个的行为。

商场上也有这种现象。兹以甲、乙两位管理者为例。假设甲、乙两人所遇情况相同，而各自召见一名部属，交代一项任务。他们所说的话如下面所述（黑体字部分是略能显示这两位管理者自我观念的地方）：

甲说：“汤姆，我很**关心**我们和XYZ公司的关系。最近，该公司对我们的**采购额**，**突然**减少，我们和他们一向交往的情形，你很清楚。请你去**调查一下**，找出采购降低的原因。哪些地方你不懂的，**告诉我**。”

甲对这件事情的处理充满信心。他相信自己仍然稳如泰山，汤姆的调查，不管结果如何他都能应付得了。他并且要等到一切事实都收集好、研究过之后，再采取行动。

乙则说：“乔治，三个月来XYZ公司对我们的采购额不断地减少。我们得赶快采取行动。现在，你就去拜访他们公司。我很想亲自去，但实在分不了身。告诉他们的采购经理——噢！他叫什么名字了呀？噢……（翻文件）……在这儿……他叫贝利。噢，还有，你最好去见见总工程师。他人很好，名字叫……噢！我一时想不起来了……你去问问贝利。但是不要找张难缠——他不但不会告诉你真相，还会认为你去拜访，是表示我们怕他们公司，乔治，我需要这方面的答案。老板正给我压力。不过还好。所以……”

显然，乙比较没信心。他觉得情况很不妙。他不放心让乔治凭自己的意思去办——因此，他不厌其烦地再三叮咛乔治，要这样，不要那样——而这很可能是由于他自己缺乏信心的缘故。持续地改变

从“心理事实”的角度来看，一个人的行为若发生改变，便表示他的自我观念也改变了。而由于“行为的改变”正是“管理人员发展”的目标，因此，了解自我观念不仅可以帮助我们了解人类的一般行为，更可以帮助我们了解管理人员的发展。以下，我们要从极为实际的角度来讨论这个问题。

如果我们对自己及别人的行为作深入的探讨，则会发现，每一个人的行为都是在持续不断地改变着。若说某君与5年前一样，丝毫未变，则一定不曾深入观察过才会这样讲。从专家的观察来看，每一个人的“今日之我”绝不可能与其“昨日之我”完全相同。至少，今天他就比昨天年长了一天，或者老了一天；在这一天24小时里，他又学到了一些新事物，即使有限，也都溶入了他的“统觉整体”(apperceptive mass)中。结果，今天他对事物的看法，已经和昨天不同了——就算其间差异微细，察觉不出或许他没有碰到

什么重大的事件——没有晋升，没有意外，没有令他烦心的事——可是，他还是会和前一天的“我”不同——纵使其间的改变，只有极具智慧的人才能察觉得出来。总之，每一个人的行为都不断地在改变。

管理人员在考虑要改变行为时，经常会遭遇到下述的两个困难：

(1) 行为有无改变，他们察觉不出来；

(2) 他们认，识不清，因为他们误信一些听来十分顺耳、不过却是错误的观念（如“老狗难学新把戏”、“他天生就是那副德性”、“打从我认识他起，他就是那个样子”等等）。

另一方面，有时候表面上的行为变化，也会被误认为是根本的改变，就以下述最单纯的行为变化为例——其改变是来自知识和技巧的增进：

一位新升上来的领班，学习执行他的新任务；学习当一位白领阶级；学习把他以前所担任的工作，交给部属去办；学习参加由顶头上司所召开的干部会议。公司方面利用各种手册、书刊，会议、干部座谈，以及管理训练课程，来指导他。他还加入全国领班协会（National Foremen, Association）听演讲，有时甚至还被派往附近的大学，去参加为期两周的研习会，他学到了很多，并能得体地，灵巧地执行他的新任务。这种新的生活方式当然改变了该领班的行为。但这种改变只是表面的——正如乔迁新居，不能根本改变婚姻关系一样。他只是懂得更多、看得更多，有了更多更好的技巧罢了。

如果公司确实需要这种“低层次”的行为改变，而且仅仅需要这种改变，则举办管理训练课程即可收效。女职员学习打字；男职员学习推销；新的地区经理学习推行政策，新的生产部副总裁学习公司主计单位估算成本的方法。这些训练课程的目标，是要让受训者学到某些专门技巧。因而这些训练所造成的行为改变，只是“受训者多学到一些技巧”罢了。

发展的根本原理

然而，要是一家公司想要获得一种高层次的发展，则其所从事的管理人员的发展，便必须具有更微妙、更根本的动力。当然，这一种更重要的发展，乃是自我观念的改变。例如：一位判断力一向不强，或者鞭策力一向薄弱的管理者，朝着判断力敏锐或者鞭策力强烈的方向去发展。这种发展可以使外在的行为发生显著的改变。因为，每一个人内在都已经发生了根本的变化——譬如说，他对自己的看法已经不同了；他已经认为：工作、公司两者与他个人的生活之间，应当建立起一种新的关系；还有他对别人的责任感也已经改变了。

但是，经验告诉我们，这种发展好则好矣，却难以达成预期的发展。它需要管理人员作充分的参与。事实上，“管理能力的发展即自我的发展”在心理学上是千真万确的。发展中的管理者变了，是因为他希望变，并且他对于自己的工作已经有了新的看法、新的了解，这些看法与了解使得他不得不变。他的改变不是因为别人叫他变，要求他变，也不是因为这是一件非做不可的事。

这种发展意味着个人内在的改变——知识的运用方式以及应用技巧的目的。一言以蔽之，对自己看法的改变。一个发展中的个人会不断地省察自己，这点是很清楚的；而且在他省察自己的时候，他的意志会更高昂，方向感会更确定，更清楚地体会到他对职位表现上的希望。就这方面的意义来看，发展是相当个人化而且富于活力的。同时，这种自我观念的发展，构成了真正管理人员发展工作的核心。

然而，自我观念的发展往往不是如此单纯的。

自我观念的冲突

每个人都有好几个“自我”。一个人平日安安稳稳地扮演着父亲、丈夫、商人、总裁、高尔夫球员、桥牌专家、社交忙人等等的角色。但这些角色中如果其中一部分一旦发生冲突，不安就产生了。而且这种冲突往往带来紧张、罪咎感、补偿等原动力。

兹举常见例子以为说明：

某人一向自认是好父亲，而且是成功的商人。为了做个好父亲，他腾出时间陪孩子；但他是一个商人，他的事情总是忙不完。现在他该如何？显然要想大部分的晚上都留在家，并且又能到外地去处理要务，是无法得兼的。他无法同时实现两种自我观念。结果怎么办？他只好折衷一下：星期一到星期五的时间忙生意，周末陪家人。

事情看来好像轻而易举。那么，问题究竟出在哪里？这个人早该修正他的两种自我观念了，却可能很不情愿这么做，因此内心的不满、不安两种自我观念的根本冲突，就可能显现在他的行为中。他可能对同事（或属下）吹毛求疵——责备他们没学他的样子，放弃工作日晚间的天伦之乐。或者，他可能会埋怨他的孩子周末自个儿出外逍遥，忽略了爸爸。或者很不幸的，他10多岁的儿子，发生情绪上的问题，结果归咎于“父母未加关怀”，则这位老兄可真要暴跳如雷了，他会问：“疏忽？岂有此理？我每个周末不都给孩子了吗？”

就深层意义来说，冲突潜藏在各种不同自我观念的背后。

至于如何去发觉这些潜伏的冲突，则恐怕非我们能力所及。在个别案例上，这是应由专家来研究处理的。就定义来说，有效的一致行为必定是浑然一体的；而不能合而为一的行为，即为冲突的行为。

不切实际的自我观念

无效的行为起因于不同自我观念之间的冲突。除此之外，“自己心目中的我”与“别人眼中的我”之间的歧异，也是造成无效行为的重大原因。许多管理人员正因其自我评估不够实际，以致于丧失了工作。你所认识的人当中，若有人因为无法胜任他的工作而被免职，或遭冷落，调到次要的部门，想想看，象这样的例子中，是不是有很多管理者显示出一种微妙的“不适应性”？——亦即：虽然时代已经改变了，他们还是完全无法调整他们的观点，以适应新的角色？

大多数人不能适度地成长壮大，其实这是一种不必要的悲惨情况。其次也有许多人无法适应环境，他们之所以失败，是因为未对自己的真正价值作实际的观察。例如，有位称职的副总裁，荣膺总裁之后，却无法胜任，这是因为他从没有察觉到自己无法忍受担任最高主管所需的严峻态度。还有许多失败的例子是因为他们“自己心目中的我”与“别人眼中的我”发生歧异而引起的。

不幸地，除了因自我观念的歧异而导致彻底的失败外，有更多原因不明的失败是由于偏颇或暧昧的自我评价。事实上，若“个人自我”观念的“实际性”同“工作上的有效性”有对应关系之说法成立，则每一个人仅以“发展更实际、更正确的自我观念”这一简单的方法，便能增进有效性。

总之，一个人的自我观念愈实际，他的有效性便愈有保障。兹举一例为证：

乔治是一家拥有5000万资金、250名销售及服务人员的大公司的销售副总裁，正面临组织方面的严重问题。销售部门的人数急速增加，致使原来的组织形式不能适用。“我到底为谁工作”、“没人知道我的工作成绩好不好”、“我们对顾客的服务简直毫无制度可言”，诸如此类的怨言时有所闻。乔治手下的几个主管，愈来愈忙不过来，但情况仍是一团糟。

乔治的为人，颇受属下爱戴尊敬，他很民主，关照别人，言语和蔼，不喜欢“命令”，总是“建议”，不把自己视为行政主管。他常把自己看作属下的鼓励者与协调者，绝佳的当面推销员，而不是上司。总而言之，他完全不懂得属下正在等候他的指示。他觉得一个聪明的地区销售经理应该知道要做什么。他对自己当一位销售副总裁的认识，与其属下对于他当一位销售副总裁的认识实有天壤之别。

僵局终于打开了，乔治非常信任的一位局外人士——这位局外人士也很得乔治那部门最高主管的信任——忍不住坦诚他说：“乔治，你的部属都在等你指点迷津呢！他们喜欢遵照你拟定的组织计划去做，这件事只能你决定，他们尊敬你，渴望你的领导。他们看重你，不要问他们，务必告诉他们，你要如何组织他们。”

乔治试着把这项新认识融入他的自我观念中。最初他趋向另一极端，变得“强硬”。他发布明确、指示性的命令，他咒骂，斩钉截铁地告诉属下：“我要你们做什么，你们就得给我办到——而且现在就要。”但很快地，他就放弃了伪装，将自己应该“主动管事”这件事溶入他的自我观念中。他详细规划出一项组织计划，建立政策及规章，区分出销售及服务责任。他与一切有关人员讨论上述这些，然后作了有力的结论：“就这么办。”

当然，这个例子太简单了，强调管理者和部属认识的歧异会减低管理的有效性，乔治对身为销售副总裁角色的看法，使他无法了解部属的需要，而且这一盲点几乎使他陷入长期的混乱——甚至于险些因此砸了饭碗。

总之，显而易见的，由管理者的成长所造成的自我观念的改变，是有补益的。试想，如果一家公司要作一项重要职务的任命时，什么人会入选呢？会入选的往往是一位被认为有潜力，而且能以其工作态度使各重要干部合作无间的人。因此许多公司在物色未来的主管人选时，录用一些文科毕业的新

人。因为公司要的是合适的“人”，而不是他的知识和专长。此外，这入选的青年人正在成长，他的自我观念会逐渐改变，而与潜能的发挥更趋一致。他出任最高级主管时须以这种自我观念为基础。套上一句古谚：“你的知识并不重要，你是怎样的人才重要。”

天生的抗拒

还有一个大问题要解决。若说行政主管自我观念的改变是必须的，那又是什么促成这些改变呢？或者追根究底自我观念可能改变吗？当然改变是可能的，但是有个明显的障碍阻挠其发展。

甚至于当主管人员想改变时，“努力是白费气力的”，这种潜在的怀疑往往会破坏改变的进行。一个人虽然有时隐然有“自我不满”的倾向，可是当他转念想到“老狗难学新把戏”时，就心灰意懒了。安于现状的心理往往也使人不愿接受新的行为模式。

有一个理由可以说明这种抗拒的情绪：成熟的人在心理上都会抗拒改变。从定义看：自我观念是一种态度、习惯、知识、动力……等的编织形态或组织。“组织”一词顾名思义，是将这些复杂的成分结合起来。

例如，一位多年来一直表现得极为积极进取、喜爱竞争的人，除非勉力而为，否则很难突然或渐渐变成能真诚与人合作的人，他仍然容易认为自己必须比别人强。一个人习惯于保持他的模式、一贯性与基本特质。也就是说，他抗拒改变，事实上，这未尝不是好事，否则我们岂不是还象青春期一样，永远痛苦地挣扎，企图发现自我，找寻自我吗？

因此一个成熟的人的改变，是违反天生的抗拒力的，但这种抗拒力究竟是有强力的稳定作用，来帮助人保持基本的方向和人格，或者是一个把人和外界隔绝起来的茧，这的确是个值得讨论的问题。因此，这种抗拒力虽然是

与生俱来的，可能成为人生道上的障碍，也可能像个安定器使他能在这波涛汹涌的人生中，把握方向。

我们已经充分了解，管理人员自我观念的改变是“内蕴的”而非“外显的”。这种改变属于知觉、态度及理解方面，而不属于知识、经验或技巧方面。所以，我们在探讨改变如何发生时，必须考虑到人更深的内在运作，以及最后造成新目标和行为的各种因素。我们寻求的是那些根本的、重要的因素。当这些因素开始发生作用时，一个人是真正地在改变，毫无伪装和掩饰地改变。它们使人们基本的性格发生真正的改变，而不仅止于外表。当这种改变发生时，整个人就脱胎换骨。

迈向成熟的步骤

在此先澄清一个观念，发展并不遵循清晰可见、脉络分明、有条有理的步骤。有时它难以解释地突然迸发；有时却慢条斯理。许多个案显示：真正的学习是如此深藏不露，以致很久都看不出有行为的改变发生。甚至有时还会呈现退化的现象，就像一个青春期的少女，因为被白天的活动所扰，晚上睡觉时，非得像6岁小孩一样有洋娃娃作伴不行。发展的过程是一连串模糊的、不安定的动态过程。它往往是突然到来，令人惊讶，而且经常只有部分能加以控制。

不过，为了便于讨论了解起见，我们可以假定下面一系列的步骤：

自我省察

如果我们想要对管理者或成长过程中所发生的事，做系统的分析，就必须从自我省察开始着手。因为在自我省察时，一个人会首度发现他不知道，或首度隐约觉察到：他希望自己的行为在某些方面能有所不同。不管是在环境的压力下，或是由于意识的反省，他不得不忠实地面对自己。当一名高尔

夫球员看到他自己挥杆的影子后，或一位母亲责备孩子说：“看看你自己，一身脏”，或者当一位主管对他草率马虎的属下摆出一脸的温怒之色时，这些都会迫使一个人看清自我。每个男人刮胡子时，都是面对着镜子，但他对所见之真正省察过了吗？他是否评量过、研究过自己是怎样的一人。

自我省察的功能是在为洞察力奠定基础。没有洞察力，发展无由发生。洞察力就是“哎！我了解了！”的感觉。不管是有意识或无意识的，它都发生在行为改变之前。洞察力——真正瞥见真实的自我——只有经过奋斗和相当长时间的精神折磨才可能得到。但洞察力是发展的基石。因此，自我省察是洞察力来临前的准备工作，它是为自我了解的种子而做的犁土工作，而这些种子所开的花，便是行为的改变。

自我期望

当个人提高了对自己的看法，当他看出自己要朝什么方向去发展，当他看到自己具有自己不喜欢的特质时，他开始改变自我的期望。（这是下一个步骤）他自己开始建立对自己的新的要求，不需假手于他人。套上一句宗教神学上的老生常谈：“相信自己有罪，必发生在救赎之前。”心理学上则认为：要先接受“你——而非别人，有问题”这项事实，而后自己才会想到要找出解决的途径。此处试举二例，说明先有洞察力而后发生自我期望的重要。

例一：约翰是喜欢抱怨的人。他认为自己从没犯过错。他经常自怜地埋怨老板、属下、同僚及对手。他精明能干，知识丰富、卖力、挑剔。每当他重弹旧调：“为什么这种事老是落到我头上来？”他内在的自我从没顶撞过他：“好小子，你的情况和别人并没有两样。这完全要看你是用什么态度去接受它。”

他的老板、朋友试图启发约翰对自己的洞察力，似乎都白费气力；对他耐心地分析道理，也都徒然；对他发怒，他却认为别人专找他的麻烦、欺负

他。容忍他，却又会使他变本加厉。

有一天，他们公司因为一家主要的竞争者突然削价，而召开主管会议，共商如何应付这个危机。这个危机对公司中每一个部门的主管而言，都是一个沉重的打击，可是约翰站起来，长篇大论，说市场研究没有用，对同行公司的情报调查也未能收效，他的销售部门没有预测到对方公司的价格政策，错误不在他这个部门……等等。可是，他突然住口了，因为他发现全体与会人员就象事先安排好了似的，一语不发，仿佛都在窃笑他的幼稚，说话不着边际，无的放矢。

会场安静得令他感到窒息；终于，他觉悟了，发现自己只是一个幼稚可笑、爱抱怨的人而已。他回忆同事们对他说的话，以及自己心中一种模糊的自觉，他的抱怨实在太多了。洞察力终于在此时苏醒了。

经过这么长的一段历程，他现在终于准备退去幼稚，开始发展了。在这点上，他看到并厌恶自己。现在，他的发展可算是一种自我的引导。他很容易觅取时机来克服自怜的心理，并以一种更像政治家的风度来面对现实。因为，现在他期望的就是自己能像一位政治家。

例二：波特，

58岁，一家生产精密工具设备公司的工程部副总裁。他在这家公司已经服务35年了，是一位优秀的工程师，对于产品所知甚详，多年来对于公司的顾客也有相当的交情和了解。每样产品的安装，他都引以为豪，而且都亲自参与，常常可以看到他在晚上，衣衫不整地坐在制图桌前，一大群年轻的工程师正围着他研究棘手的机械安装问题。虽然有些人认为彼特自己过于事必躬亲，却也有一些人觉得，只要他在，顾客才会满意。

大约4年前，公司总裁兼主人，把公司卖给一家大企业。这家公司变成附属性的子公司。该企业一个接一个地购下一些关联性的系列产品。后来，

彼特的部门奉命为几家子公司做工程工作，因为那些子公司本身没办法做。

现在彼特的工作确实是改变了，虽然只是些细微的改变。但彼特已经开始碰到麻烦了，因为他似乎无法随情况而变。

心理上，彼特视自己为单人的部门（他手下的那些助手只是些见习生），他亲自设计，装配产品，卖给顾客——也是他的朋友。他不愿以这种“不具个人性”的方式，为同级分公司解决工程疑难，因为那些姊妹公司的产品和顾客他几乎一无所知。工程本部副总裁是幕僚人员。这一套新奇的制度，对他来说，是复杂而多此一举的。没有一件事情依循旧轨。他觉得自己的重要性被“进步”和“变迁”给削减了。

因此，他不自觉地开始抗拒，开始战斗。他渴望“旧日的良辰美景”。下意识里，这种渴望驱策他步调愈来愈快，以便了解更多的顾客和产品系列；他晚上加班得更频繁，企图把新的制度套入旧行为的模式中，当然，他开始迈出了常规，而且相当严重。逐渐地，彼特在上司的心目中形成了“好一个老彼特，但我们不能由他参与这件事，否则他会一手承揽，到时我们就陷入泥淖中了”。在他部属的心目中，彼特是个好上司，但索然无味，而且古板守旧。

很幸运地，在公司大幅度人事异动之前，彼特就认清了自己的处境，他看到了真正的自我。他明了像他这种个人化工程师的自我形象，已不再适合这个企业大幅拓展的需要了。

就在此时，他看到了新的自我，且勇敢地、诚实地面对现实，他开始改变了。他先致力于探索多年的经验，以使用来训练部属；他先使自己符合幕僚副总裁的身份，然后才能看出怎样把事情办好。于是他不再抗拒新的资料处理及自动化程序，他的发展，因新的自我期望而开始了。

自我期望的改变

一个人要怎么去获得新的自我要求、新的自我期望呢？他要怎么去发现他目前的自我观念已不再适用了呢？他要怎样才知道他不但和以前不同，而且也必须和以前不同呢？对于那些喜欢象食谱或公式般确定答案的人，这些问题永远是烦人的。因为解决之道非止一端。

除了诚实、重实际、自我评估的内省外，还有些什么方法可用来刺激自我期望的改变呢？在企业界，上级对其所属的管理人员建设性地指出他需要发展，往往极能启发他的洞察力。当然，其重点在于“建设性”一词，这是指上级所提供的是有助益、有见地的观念，而不是我们经常听到的“我要告诉你，我对你的看法”这种形式上的意见和评估。

其次，洞察力的另一来源是妻子，当然是指心思缜密的妻子。有见识的妻子，在先生的自我形象扭曲时，会用独特的方式去提醒她的先生。

事实上，读书、观察、研究、出席会议、参加讨论会、加入俱乐部……等，几乎每件能使人获得新认知的事物，都能使人获得对自己的洞察力。自我期望的改变，乃是由洞察力而来的。

同时，千变万化的生活情况，往往也可以使一个心思缜密的人从一个崭新的角度来看自我。兹举例说明：

保罗为人，责己甚严，因为害怕失败，以致几乎僵化了他的行动。他不轻易作决定，无止境地为细节烦心，而且往往竭尽全力，以求十全十美。在与心理学家咨询时，心理学家坦诚地接受他——毫无责备、赞赏、批评或敌意地接受。他们之间的这种关系，使他了解到这种严以责己的态度，的确是根源于他的自尊。以前他觉得凡事必须做得十全十美，是因为如此才比较安全，可免于非议和失败。但是他现在又“重新变成凡人”，要求自己凡事尽力即可。他是个凡人，这种感悟使他得以放开手，而改变了他的自我期望。

自我引导

一个人要是希望自己发展的话，他便可决定自己的发展。从这个角度来说，人确实是他命运的主宰。没有什么事能促使一个人发展的；只有在他希望发展，而且，他获得了真正的感悟之后，他才会发展。一位管理者自我观念的改变，主要是由于他的自我引导在起作用。许多发展计划在这方面，很明显地没有掌握到重点，他们天真地以为，只要多吸取经验，多接触些人，多看些书，多听些课，就足以造成发展。事实不然，只有在管理者自己得到些许的智慧新看法，或新概念时，前述的那些方式才有可能促使他改变——因为，智慧、新看法、新概念等等，会使他更有能力去解决他那些自己所产生的问题。

换个方式，我们可以说，正如没有激励就没有学习一般，如果他的动机只是为了讨好老板，或尽如老板之意，鞭策力也就不会太大。如果他寻求发展，是因为自己想求发展，这鞭策力可能就无限大了。如每一位老师都熟知的：每个只为求考试及格而读书的学生，所学的一定比一个真正喜欢读书的少得多。

基本上，这是一个激励人心、保持活力充沛的老问题。当一位管理者的洞察力愈来愈深入，而且逐渐地将他的潜力发挥出来时，发展锋刃的维持可说是内在激励的结果。管理者被鞭策迈向尚未实现的目标——也可能是根本就不可能实现的目标。使他不断磨砺其“发展的锋刃”的，正是这个。

等到他认清自己究竟希望成为什么之后，他若迫切感到必须进一步去做某种对他具有实质的、基本的和永久性价值的事情时，自然他就发展了。发展中的管理者之所以能够发展，是因为他们都是从内在未完成的目标获得力量和渴望，同时从自我实现中获得满足。这便是自我观念与内在之激励的关系。

广泛的感知力

此一成长因素的动力是非常清楚的：不管谁都必定依赖与周围环境（人、物、事等等）的关系来看自己，而且他所形成的自我形象必然有一部分是对应于他在周围所见的事物。因此，如果他所见的是一个渺小的世界（像小孩所见的），则其自我观念也必定是狭窄的；要是他视自己为一名世界公民（就像环游世界的人对世界的看法），则其自我观念将会大到足以包容全世界。这就是乡巴佬和真正饱经世故者的分野。

上级对部属的不满，最常见的是部属眼光太窄。有一位销售经理升任销售部副总裁后，因为囿于推销员的见识，而激怒了制造或研究部门的同僚。另一位以前担任生产领班、现在晋升为副总裁的人，屡被销售部门的人员嘲笑，因为他的态度总是表现着：我们以低成本制造，而销售是你们的事，不要拿开拓新市场的特殊产品或品型改造之类的事来烦我，你们只管理销售就行。这两位主管都受缚于自我观念，他们对他们的工作（及他们自己）的认识太过狭隘。再举一例：

一家公司为了推广一系列新产品的销售，外聘了一位销售副总裁，他确是一位经验丰富的者手。公司的销售阵容，经他整编、加强之后，成就斐然。销售量遂因之激增，一时之间他便成了风云人物。

一年后，正当踌躇满志之际，却由于一再固执己见的习性，触怒了别人，因而妨害了进步。他不断与他以前服务的那家规模较大的公司比较。他责备生产部门未能如期交货，在他尚未提出自己对于产品的改进意见之前，便到研究部门责备他们未能将产品设计得至善至美。和他解释困难，安抚他，与他争论，只是徒然浪费时间而已。他很快就变成了妨碍进步的绊脚石。

一天，总裁直接找上他了。“乔治，”总裁说，“你的头衔是什么？”

“哦？”乔治困惑地说，“不是销售部门副总裁吗？”

“对！你认为副总裁的职责是什么？”

乔治愣住了。总裁究竟是什么意思呢？他狐疑着，“这...”他说：“有很多职责，我想：负责销售，建立一个.....”

“够了！不必再说下去了！”总裁打断他的话，说，“你说负责销售，在某些方面是事实。但销售经理也负此责任，不是吗？”

“唔，是的。”

“那你的头衔‘副总裁’三个字，是什么意思？”

“我明白了。.....这，我猜，是从整个公司的观点来审查或负责公司的销售功能，换句话说：我要从您的观点来看吧？”

“你总算了解我的意思了，乔治，”总裁说，“一个副总裁是站在公司的立场说话，而不是站在自己的部门说话。他应处处以公司整体的利益为念。”

谈话结束后，乔治已领悟到要点。他知道了自己眼光的偏狭。他一直以为自己是他以前的老板“借”给现在这家公司来整顿业务的。他再仔细思量总裁的业务论断时，也同时扩大了他对工作以及自己的认识。很快地，他的举止象整个公司的高级干部了。

自我实现力

然而，只了解到目前的“我”是不够的。这种了解，是一个必要的起点和基础。但我们也要了解我们真正的自我，可能是什么样子，而朝着那方向去成长。

历史上的伟人有共同的心理特征：他似乎永远都是忠于自我。米开朗基罗，排除万难，专心雕刻；贝多芬，耳聋之后仍继续作曲；弥尔顿，虽目盲，而不中辍著作。

这些人正是“实现使命”一词的写照。

不谈这些戏剧性的人物。任何一位不断发挥潜力而强有力的管理者，都是在实现他自己。他必须成为他的自我。换句话说，一个在不断实现自我的强有力的管理者，他的自我观念是在不断地发展，不断地改变。也就是说，这种真正的成长，是持续不断的，直到迈入老年期才停止。

每个人都渴望成为这么强有力的管理者吗？当然不能。根据定义来看，一个成长中的个人具有未实现的力量。靠他的自我观、自我期望、自我引导及不断扩充的感知（智慧），他可以发现未实现的力量。强者和弱者的分别，不在能力、鞭策力或机会的不同，因为许多低阶层的职员，也有很高的聪明才智；许多雄心万丈的人，反而一无所成；而许多强者是他自己制造机会的。强与弱的差别在自我观念上：如何衡量自己生命的价值？想成就什么？真正实现自我怎样努力？对于这些问题，强者有清晰的答案。弱者则因循、推托，不敢面对这些问题。

因此，总括来说，成长是个人目标的发展，同时也是追求这些目标的冒险意识的发展，这就是专诚一志者的定义。他的个人目标、公司目标，及工作目标之间许多部分是一致的；他是以全副的力量，促使自己一心一意地去实现他和管理潜力。

附录三 保险知识问答

1. 保险是怎么一回事

保险是一种转嫁危机的机制。

保险，就是现代人们对待危险的一个重要方法。

保险产生于人们对危险的担忧。

假设很久以前，重庆有一百个商人，专做航运生意，把本地的货物运到武汉去卖，再把武汉的货物运到本地来卖。船过长江三峡，危险极大，碰船、翻船、沉船时有发生，谁碰上了谁倒霉。损失小一点的，只当白走了这一趟，损失大一点的，几乎倾家荡产。每一次出航，一百个商人个个提心吊胆，怎样才能消除这种担心呢？有一个比较聪明的商人提议：“咱们来签一份文书，不管谁的船翻了，他的损失由大家来分摊。翻一条船，对一个人来说损失太大，分摊到一百个人头上，就微不足道了。”众人都表示赞同，都签了文书。这便是原始形态的货物运输保险。这里面体现了保险的第一条原理——分散危险。

但是，这种办法还不能完全消除众商人的担忧。每次航运损失多少，每人分摊多少，要到航运结束才知道。万一哪一次多沉了几条船，摊到每人头上也不是一个小数目。假设其中一个商人，在干了若干年航运生意后，对每年大概发生多少起事故，损失多少两银子，心里有了底。这时候，他就站出来宣布改行，专做冒险的买卖：“你们每人每年交给我一百两银子。在这一年中，谁翻了船，找我要钱，损失多少我赔偿多少。如果一年下来，平平安安，这一百两银子你也不能要回去，算你花钱买个安心。这样做有一个好处，不管这一年总共翻几条船，你们每人每年只出一百两银子，别的就甭管了。”

众人都说好。这种形式就接近于现代保险了。那个放弃航运生意的人，便是最初的专营保险的人，其余的商人便是最初的被保险人。那些每年拿出一百两银子的商人，将随时可能发生的巨额的、不固定的损失，变成了小额的、固定的支出（一百两）——这里面既体现了保险的第二条原理：转化危险。同时，众商人通过每年付出一百两银子，把损失的危险转嫁给了那个改行的商人——这就是保险的第三条原理：转嫁危险。

综上所述，保险是这样一种制度：所有参加保险的人（被保险人）通过支付固定的、少量的保险费，将自己可能遭受的危险转嫁给专门经营保险业的人（保险公司）。万一某一天危险真的降临到被保险人头上，保险公司将按事先的约定支付赔款，以弥补被保险人的损失。这一笔赔款，通常是被保险人所交保险费的数十倍、数百倍，甚至上千倍。

2. 保险有哪些作用

保险可以起到壮胆解忧、补偿损失、集聚资金、防灾防损等作用。

一个人手里握有10万元款子，如果用来投资办企业，或者做生意，他可能赚回20万、30万的钱；但也可能遭受天灾人祸，把老本赔光，甚至负债累累。最安全的办法，就是把10万元钱存入银行，坐收利息，但这么点利息实在是太少了。既想投资盈利，又要减少对天灾人祸的担忧，怎么办呢？参加保险！保险可以为他提供一种保障：万一有个闪失，保险给予赔偿。有了这一保障，他就可以解除后顾之忧，放心经营事业。

对一个企业也是这样。没有保险的时候，为了应付不测的灾祸，企业可能需要预先留存一大笔基金，以弥补将来可能发生的损失。有了保险，企业只需交小小的一笔保险费，即可免除损失难补的忧虑，而将大额资金投入生

产。

对一个家庭、一个人，保险都具有解忧壮胆的作用。

保险本身并不能消除风险，但一旦风险给人们带来损失，保险可以为他们提供经济补偿。

保险把千家万户所交纳的零零星星的钱收集起来，积聚成一笔较大的资金，可以用于国家建设，造福社会，造福人民。

为了自身的利益，保险公司会十分注重配合参加保险的人们搞好防灾防损，为他们出谋划策，定期对他们作安全检查，甚至还会在资金、物质、技术等方面协助他们搞好防灾防损。这样，整个社会的物质损失将得到有效的减少，保险公司的赔款也可以同时减少。

以上种种作用带来的社会效益，更是数不胜数：企业的正常运转有了保证，能生产更多的人们需要的产品，能提供更多的就业机会，能增加社会财富；家庭和个人的正常生活有了保证，可以更多地为社会为国家作贡献，从而更快地改善自己的生活；社会安定，人民安居乐业……如此等等。

3. 保险不是“碰运气”

保险不是“碰运气”。保险公司有科学的经营方法。

如果一个参加了保险的人遭受了损失，保险公司支付给他的赔款往往是他所交保险费的几十倍、几百倍，甚至上千倍。这就不免使人产生疑问：照这样下去，保险公司是否赔得起？保险公司是不是一个“碰运气”的行当，如果世上少发生点灾难，保险公司就坐收肥利；如果“流年不利”，就赔血本？一句话，保险公司的经营是否稳定，保险是否真“保险”？

提出这样的问题并不奇怪，因为人们根据日常生活的经验，灾难何时降

临，的确是不可预测的，要不怎么会有“飞来横祸”这一说法呢？但是，世上的有些事情奇怪得令人不敢相信：小范围内看来变化无常的事情，放到一个极大的范围里，却是稳定的，有规律可寻的。比如生男育女，某对夫妇究竟生男孩还是生女孩，看起来纯属偶然。一个家庭里可能性别比例失调，一个村子里也可能性别比例失调，但大到一个县、一个地区、一个省，直至全国，性别比例却是一致平衡、大致稳定的。1990年最新的人口普查结果表明，内地人口的性别构成为：男性51.6%，女性占48.4%。人口死亡率也是这样，一次火灾可能使一家人葬身火海，一场洪水可能使一个村庄死伤过半，但对全国来说，死亡率是稳定的。据1990年人口普查资料，过去一年的人口死亡率为6.28‰；对比于1992年的人口普查资料（死亡率为6.36‰），8年中只改变了0.08个千分点。

同样，交通事故死亡率也是相对稳定的。1970年，美国每万人中大约有2.2个人死于汽车事故；1975年，每万人中约有1.9人死于车祸；1981年，每万人中约有2人死于车祸，死亡率大致稳定。同样道理，房屋火灾损失率、家庭财产被盗率、工伤事故率，这些都是相对稳定的，也就是说，可以大致预测的。

有了这一条，一个在大范围内经营保险的保险公司，就可以预先估计来年将会发生多少灾祸，将付出多少赔款，并且早作准备，不致临时手足无措。这显然不是“碰运气”。所以，人们大可不必对一个负责的保险公司是否“保险”产生担心。

至于说到人们参加保险是否“碰运气”，全看你怎么理解。按理智的想法，参加了保险，如果灾祸临头，保险公司给了赔款，补偿了经济损失，这“运气”是碰对了；如果一年平安，那更是求之不得的“好运气”。而心怀侥幸，不参加保险，那才是真正的“碰运气”，吉凶祸福，全看老天的喜怒，

自己完全被动。

4. 保了险没出事儿是不是“亏了”

保了险没出事儿，对己对人对社会都是一件值得庆幸的事，一点都不亏。

认为“亏了”的人，也许这样想：我交了保险费，如果没出事儿，得不到保险公司的赔款，那保险费不是白交了吗？

这是一种糊涂思想。

内行人常说，参加保险等于向保险公司购买了一个“付款的诺言”。你把保险费交给保险公司，保险公司对你许下一个诺言：在一定时间内，万一你遭受损失，保险公司将给予补偿。买了这个诺言，这一段时间里你可以省去不少担忧，可以安心心地过日子，用老百姓的话说，这叫“花钱买个放心”。不管最终你有没有从保险公司得到赔款，你的保险费都没有白花。

再从另一个角度来看这个问题。假如你有一栋房屋，价值一万元，参加保险，一年交费30元。在这一年里，万一火神光顾，房屋被毁，你就可以向保险公司索赔一万元。你从保险公司得到的赔款，是你所交保险费的300多倍。这钱是从哪儿来的？是别的许许多多跟你参加同一种保险的人交给保险公司的，他们在这一年中没有向保险公司索赔一分钱，却将保险费贴进了给你的赔款中。所以，从保险的本质上说，是一种互助行为，由所有参加保险的人共同承担其中一分子的巨大损失。“千家万户保一家”，“一人为大家，众为一人”，“集万家之资，救一家之难”，说的就是保险的互助性质。你得了赔款，是别人帮了你；你没出事儿，没得赔款，你交的保险费被用来帮助别人了。你说，这样“亏了”吗？

不管有没有参加保险，不遭灾总比遭灾强百倍。保了险，损失可以得到

补偿，但损失毕竟无可挽回地发生了，社会财富减少了。如果受损害的是人的身体和生命，那更是多少金钱都难以补偿的。

如此说来，保了险又平安，实在是锦上添花，值得庆贺，哪里谈得上“亏”与“不亏”。

5. 保险都保些什么？

保险保的是非投机性的、偶然的、意外的损失风险。

顾名思义，保险是跟风险打交道的，但并不是所有的风险它都保。为了区别对待，有必要对风险进行分类。

一个普通的中国老百姓，在一个阳光明媚的早晨离家，骑自行车去上班，这本身就是一件“冒险”的事。他有可能自己不小心摔伤了胳膊，摔坏了自行车；也有可能撞伤了一位横穿马路的老太太，不得不赔偿医药费、营养费；也有可能被一个“拼命三郎”撞下车来，肇事者却逃之夭夭，他只好自认倒霉；最好的结果是一路平安，不损失一根毫毛——但仅仅是“不损失”而已，他并没有从这“不损失”中得到直接的经济利益。这一类要么损失，要么不损失，但不获利的风险，被有关专家称为“纯粹风险”，或“非投机性风险”。假如这位骑车人半路上被一个卖“奖券”的摊点吸引，忍不住掏出两元钱买了一张“奖券”，当场对号，看是否中奖，那么这无疑也是一件“冒险”的事。他有可能“手气不好”，连个末等奖都没得着，白白损失两元钱；也有可能中个头奖，得一辆崭新的自行车；也可能只得了五等奖，拿到一支价值两元钱的圆珠笔，这样倒是不赔不赚。这一类风险包含了三种可能性：要么损失，要么获利，要么得失相当，既不损失也不获利。这种风险就是“投机风险”。保险公司只保“非投机性风险”，而不保“投机风险”。

一个普通的中国老百姓，在一个阳光明媚的早晨离家，骑自行车去上班，在这过程中有些事情是必然要发生的，有些事情是根本不可能发生的。自行车轮胎会有磨损，这是必然要发生的事情；天塌下来砸死人，这是根本不可能发生的事情。必然发生的损失，保险公司不会同意承保；根本不可能发生的损失，老百姓不会去投保。保险的意义就在于消除人们对危险的担忧，而人们最担忧的就是那些潜伏着的、未知的、不可预料的危险——既可能发生，也可能不发生的危险，比如交通事故。保险公司保的正是这样偶然的、不确定的风险。

一个普通的中国老百姓，在一个阳光明媚的早晨离家，骑自行车去上班。万一他碰上意外的交通事故，人、车俱损，那真是太不幸了。对这种意外的风险，保险公司是要承保的。但如果此人一时想不开，有意躺倒在马路中间，让过往的卡车轧过自己的身躯，这就属于“自寻短见”了，对这一类故意制造的损失风险，保险公司是不会承保的。

此外，还有一点必须明确，保险的责任在于用货币补偿人们遭受的某些损失，所以就要求损失必须是可以用货币来衡量的。那些不能用货币来衡量的损失，必须经过特别约定，才能保险。自行车被撞坏，可以计算出需花多少修理费；人被撞伤，医药费也是清清楚楚的。但人的身体、人的生命是无法用金钱来估计的，一个下肢残废的人相对于一个健全的人，价值相差多少？一位家庭成员死于非命，这个家庭损失多少钱？这都是无法计算的。但是可以在投保时事先约定一个补偿标准：万一发生不幸，赔款若干。另有一些珍稀古董、名家书画等，价值也难以确定，若要保险，也须经特别约定。文件、图表、技术资料等，都属于不能确定价值的东西，一般都不在保险范围内。

6. 保险有哪些种类

保险有四大种类：财产保险、人身保险、责任保险、保证保险。

一本正经地介绍这四类保险各包含什么内容，将是一件十分枯燥的事，我们不妨通过一个故事来认识它们。

李迪原是长虹宾馆车队的小车司机。一年前，他辞去公职，用自己的积蓄，加上向亲朋好友筹措的款子，买了一辆八成新的上海牌小轿车。干起了个休出租汽车业。一年来，靠着他的辛勤和对顾客热情周到的服务，生意极好，赚了不少钱，估计再有一个月就可把买车借款还清了。但他似乎太过于一门心思地挣钱了，以至于忽视了对汽车的正常的维修保养，也忽视了对本人身体的正常的“维修保养”。疲劳人开疲劳车，十有八九要出事儿。终于有一天，在由新江大桥空驶下坡时，汽车刹车失灵。为了不撞伤行人，李迪猛打方向盘，撞向一辆停靠在路边的“黄河”大客车。小车斜斜地撞在大车的右后轮上，幸未完全钻在大车底下，但损失已是十分惨重：飞进的玻璃碎片使李迪左目失明，更不用说满脸“开花”了；“上海”轿车严重受损，花去修理费两万元；“黄河”客车损失较轻，需花修理费4500元，这自然也是由李迪负完全赔偿责任的。几项加起来，不但李迪这一年算白干了，还落下个终身残疾，真是“祸不单行”。正在李迪近乎绝望之时，妻子提醒他：“咱们不是参加保险了吗？”是的，根据本省的有关法规，机动车辆保险是强制执行的，所有机动车辆，必须投保机动车辆保险及第三者责任险，才能挂牌照，才能上路。另外，李迪在办理上述两项保险时，还向保险公司投保了3万元的人身意外伤害保险。于是，李迪向市保险公司提出索赔。保险公司经过调查，按照条款规定，赔给李迪如下款项：“上海”轿车损失费2万元、应由李迪负责的“黄河”客车修理费4500元、李迪一目失明的残疾赔偿金1.5万元，三项合计，总共39500元。

以上三项，分别属于三个不同的保险种类。2万元的“上海”轿车损失费，属于财产保险项下的赔款；4500元的“黄河”客车修理费，属于责任保险项下的赔款；1.5万元的残疾赔偿金，属于人身保险项下的赔款。

现在再来看以上三类保险的含义，就比较容易理解了。财产保险保的是物质财富的损失，包括企业财产保险、家庭财产保险、机动车辆保险等等。人身保险是以人的身体和生命作为保险对象的，万一人的身体受到损伤，或者不幸丧命，可以根据保险条款向保险公司申请赔偿。责任保险保的是赔偿责任，其含义是：如果法律判定你对别人所遭受的损失负有赔偿责任，那么保险公司将代替你承担起这一赔偿责任。前例李迪撞坏“黄河”客车一案，就是一起“责任”案。

那么什么是保证保险呢？因为这一类保险在国内还未普及，显得较难理解。这其实是一种担保业务，它的内容通常是这样的：如果由于一方的“信用”发生了问题，给另一方造成了经济损失，那么这种经济损失将由保险公司来补偿。举例来说，现在我国已开办了出口信用保险，它承保的是出口商因进口商不履行买卖合同而遭受的损失。比如国内某外贸公司向A国某商号出口了一批彩色电视机，但A国的进口商却拒绝付款，假如国内的这家外贸公司事先向中国人民保险公司投保了出口信用保险，它就可以要求保险公司赔偿这笔货款。

7. 什么叫保险金额

在你办理保险手续时，必须跟保险公司商定：万一你遭受损失，保险公司最多赔给你多少钱。这个“最高赔偿限额”就是保险金额。

“最高限额”的意思可以一分为二：第一，这是保险公司可能支付的赔

偿额的上限，即使你所遭受的损失远远超过这个限额，保险公司也最多只能支付这么多赔款；第二，它只是一个最高限额，而并不意味着对任何一点损失，保险公司都支付这么多赔款，如果你所遭受的损失小于这个最高限额，保险公司只能按照实际损失支付赔款。

保险金额也可简称为保额。

8. 什么叫保险费、保险费率

好比进商店买东西要一手交钱一手交货，参加保险也不是无偿的。你参加某种保险所要付出的金钱代价就是保险费。保险费简称保费。

你参加某种保险所要支付的保险费，跟你确定的保险金额，总是成一定比例的，保险费与保险金额之比就是保险费率。保险费率可以用百分比表示，也可以用千分比表示。例如有一种人身意外伤害保险的保险费率为5‰。如果你为自己确定的保险金额为1000元，那么你必须交5元钱的保险费；如果保险金额为一万元，保险费即为50元……有了保险费率，才能根据保险金额计算保险费。

9. 保险费率是怎样确定的

保险费率的确定要考虑到三个因素：预定损失率、预定费用率、预定收益率。

这好比预先准备一笔购货的款子，首先要凑齐相当于货物价值的钱；其次要考虑到买货过程中必要的开销，如交通费等；最后，如果这笔款子并不被马上用来购货，可以先把它存进银行里生息。

保险公司如果要承保一幢房屋的火灾保险，首先要考虑的是：在未来的

一年里，这幢房屋被火焚毁的可能性有多大？也即“预定损失率”是多少？根据若干年来大量的统计资料，这是可以预测的。假定根据以往的经验，每一千幢房屋中，每年大约有三幢被大火焚毁。那么，保险公司将要承保的这幢房屋的“预定损失率”即为千分之三。

保险公司每承保一幢房屋，都要花费一定的人力、物力，这笔费用也要计算进保险费率里面。这就是“预定费用率”。

保险公司从收取保险费到支付赔款，中间总有一段时间。在这段时间里，保险公司可以把收来的钱存银行生利息，也可以用来投资增值，这里就需定一个“预定收益率”，用以减少总的保险费。

把以上三项综合起来计算，就得出了保险费率。

10. 什么叫“可保利益”

李甲的汽车掉进山沟里，李甲因此损失15万元，那么李甲对这辆车具有“可保利益”；李甲的汽车掉进山沟里，王乙并未因此而损失一根毫毛，王乙对这辆车没有“可保利益”。“可保利益”指的是投保人或被保险人同保险对象之间必须具备的一种利益关系，它的具本表现是：当保险对象遭受破坏时，投保人或被保险人因此而遭受的利益损失。

具有可保利益，是参加保险的一个必不可少的条件。没有可保利益，保险合同不能成立；即使成立，也是无效合同。

A县商业局干部王林，家中住房紧张。为了让即将参加高考的儿子有个安静的地方复习功课，王林向同事租了一间十平方米的小屋。亲兄弟明算帐，同事之间关系再亲密，租约还是要立的。租约上定明：租期一年，租金若干，在租赁期间，小屋的一切损失都由王林负责赔偿。双方在租约上签了字，画了押。

来年年初的某一天，王林闲步路过县保险公司门口，心中忽然一动，便进门为自己的房子和租来的小屋投保了房屋保险。

9月3日，县城东南角民宅失火，烧了一大片居民区，那间小屋也在其中。遭灾的居民们都或多或少地得到了保险公司的赔款，唯独王林分文全无。这岂不是欺人太甚吗？王林气冲冲地找上门去。县保险公司业务股的李股长却好像早知道他会来，笑容满面地迎上前，请他落座，又给他沏了一杯茶，然后慢条斯理他讲了起来：

“保险合同是一个补偿合同，‘补偿’是相对于‘损失’而言的，有损失才能有补偿。假如被火烧毁的小屋是你王林的财产，你当然可以从保险公司得到3000元的损失补偿金（保险金额为3000元），因为在这场大火中你损

失了3000元的利益。假如小屋是别人的，并且与你全无关系，那么哪怕它被烧得片瓦不存，你也并未因此受到一分钱的损失，你就不能向保险公司索赔……”

“可是，”王林迫不及待地打断了李股长的话：“如果我不能为这小屋投保，当初你们为什么要同意承保呢？既然承保了，收了我的保险费，签了保险合同，你们就得负责！”

李股长笑笑，说：“你不要着急，我正要讲这个问题。刚才我们说，假设小屋是你的，你对它就具有可保利益，可以为它投保；假设小屋不是你的，你对它便没有可保利益，不能为它投保。这只是两种最基本的情况，还有其他较为复杂的情况，比如：小屋是你和你的兄弟共同所有的，现在由你住着，你有责任保证它的安全、完整，这样，你对小屋也具有可保利益。再如：假设小屋的所有权属于你的一个亲戚张某，张某在一年前向你借了3000元钱，外出做生意去了。临行前，他把小屋作为借债的抵押品，万一他生意蚀本，还不了钱，这间小屋就归你所有。在这种情况下，小屋的安危就相当于你那3000元钱的安危，你对小屋也便具有可保利益，可以为它投保；万一小屋受损，你可以向保险公司索赔。但你对小屋的可保利益是有条件的，即：小屋是3000元债务的抵押品，你是债权人，一旦张某还清了3000元债务，你跟小屋便脱离了关系，它的安危与你无关。从这时起，你对小屋不再具有可保利益，你不能再为它投保；如果在这以前你已经为它投了保，并且保险合同尚未到期，那么从这时起，哪怕它遭受再大的损失，你也不能向保险公司索赔了——因为这时候你已不是债权人，小屋的损失是张某的损失，你并未因此而受损失。

“以上只有几种假设的情况。现在的实际情况是：小屋的所有权属于你的同事，你租用了它，并立约讲明，在租用期间你对它的安全和完整负有责

任。正是租约中的这一规定，使你对小屋具有可保利益，所以我们保险同意承保。在租用期间，万一小屋失火，你要负赔偿责任；因为你保了险，可以向保险公司索赔。租期一过，你就不必再对小屋的安全负责，你对小屋的可保利益也随之丧失，即使这时候小屋失火，你也不能向保险公司索赔——因为你已不必对小屋的火灾损失负赔偿责任了。所以，问题的关键在于；火灾是否发生在租用期间。”

“我明白了，”王林接过话茬，“我的租期是从去年7月15日到今年7月15日，而火灾发生在今年9月3日，这时候我对小屋已没有可保利益，也没有索赔权了。”

“但我又想到另外一个问题——人身保险中对可保利益是怎样规定的？我对我自己的生命和身体具有可保利益，这是天经地义的，但我对我的妻子、孩子是否具有可保利益呢？”

李股长说：“我国现行的人身保险条款规定：一个人可以为他人投保；经被保险人本人同意，他的配偶、直系亲属和有抚养关系的人，也可以作为投保人为他投保；经本人同意，单位可以为它的职工投保人身保险。至于保险金额的受益人，一律须由被保险人本人指定。”

11. 保险公司事事都赔吗

不，每发生一桩损失事件，保险公司是否赔偿，要看损失物及导致损失的原因是否在保险责任范围之内而定。

一场洪水把一家商店冲得一干二净，商店当然可以向保险公司索赔（如果商店已经投保了企业财产保险），但保险公司必然会对损失的财产详加区分。这里面有些是保险财产，如库房里和货架上的商品、商店的房屋、汽车、

货架、柜台、办公用品等等，这一部分当然是要赔的。有些是店员的私人财产，如私人衣帽箱里的衣物、私人自行车等等，不能在企业财产保险项下赔付。有些虽属公家财产，但属于保险条款明文规定的不保财产，如现金、文件、图表、帐册等等，也不能赔。

还要看那些保险财产是怎样损失的。如果都是被洪水冲走的，那就全数照赔；如果其中有4000元价值的财产是被不法之徒“趁水打劫”哄抢走的，那就应当将这部分损失从赔款中剔除出来，因为前者属于保险责任范围，后者不属于保险责任范围。

人身保险也一样。就拿团体人身意外伤害保险来说，首先，它只对被保险人的死亡或残废负赔偿责任，而不负现医疗及医药费用；其次，还要被保险人的死亡或残废是由什么原因造成的，如果是车祸造成的，可以赔；如果是疾病造成的，则不赔。因为它是“意外伤害保险”，只能负责“意外伤害”（包括车祸在内）造成的死亡或残疾。

一般的财务保险、人身保险还只负责直接的损失，而不负责间接损失。如上例洪水损失案，保险公司只能负责赔偿因洪水冲击而直接造成的保险财产的损失，不负责因此而引起的商店停业的利润损失、停业期间店员的工资奖金等等间接损失。团体人身意外伤害保险也只负责给付残废死亡保险金，而不负责被保险人的误工费、生活费等等。

总之，赔或不赔，一要看遭受损失的对象（人或财产）是否在保险范围内，二要看造成损失的原因是否属于“保险风险”。保了才能赔，没保就不赔，这是很简单的道理。

12. 人身保险有什么作用

人身保险的作用是：解决个人及家庭生活中产生的某些经济问题，增进

劳动者的福利，减轻负担，促进社会安定。

人身保险的对象是人的身体和生命。人的身体和生命一旦遭受损伤，必定会产生相关的经济问题：医药、医疗、维持生活、丧葬，都需要钱。这可能是某个人的经济问题。人身保险最主要的作用就是帮助个人和家庭解决这些可能遇到的经济问题，使日常生活能够平稳地进行下去。

为某个企业、某个集体工作的劳动者，一旦遭受个人不幸，该集体将为他支付一定的救济费、抚恤费、丧葬费等等。但这些支付款未必能满足需要。人身保险可以在这方面有所作为，它为劳动者提供更多的福利，并为集体减轻经济上的负担，也为该集体的领导者分担一定的压力，让他有更多的时间、更多的精力考虑集体的大事。

个人和家庭生活稳定了，企业正常运转了，整个社会的安定也就有了保障。

13. 人身保险有哪些种类

可分为人寿保险、意外伤害保险、健康保险三类。

人寿保险保的是一个人的生或死。根据不同情况，人寿保险又可分为生存保险、死亡保险、生死合险三种。生存保险的内容是：假如到保险期限终止时，被保险人还生存于世，保险公司将支付生存保险金。死亡保险恰好相反，它规定：如果被保险人在保险期内死亡（不论死亡是由疾病引起的，还是由事故引起的），保险公司将支付死亡保险金；如果被保险人生存到保险期满，保险公司不支付任何保险金。生死合险就是将生存保险和死亡保险综合起来，被保险人在保险期限内死亡，可以领取生存保险金。

意外伤害保险的内容是：在保险期限内，被保险人因意外伤害事故而致

残废、死亡或须就医治疗时，保险公司将按照保险条款的规定，并根据保险人所受伤害的情况，支付死亡保险金、残废保险金，或医疗保险金。意外伤害保险强调的是：死亡或残废必须是由意外伤害事故造成的；如果是疾病导致的死亡或残废，就不予负责。

健康保险跟意外伤害保险相反，仅承担由于疾病而引起的有关费用，如死亡保险金、残废保险金、医疗保险金等。如果死亡、残废是由意外事故引起的，保险公司将不会支付保险金。

14. 人身保险能保什么

在街头广告和电视广告里，人们经常可以看到关于人身保险的宣传。于是就有人问：人身保险能保什么？参加了人身保险是不是就可以保证人身安全，不出事故人身保险是不是保人长生不老？

由于人身保险在我国还是一个比较新的事物，大多数人对它还不太了解。

人身保险是一种社会生活保障制度，它以人的生命和身体为保险对象，所以叫人身保险。但是，保险公司不是保证参加人身保险的人不出事故，更不能保证参加人身保险的人长生不老。它只是在参加保险的人发生死亡、年老、伤残、疾病等情况时，由保险公司给付一定量货币形式的保险金，以保障参加保险的人或他的家庭的生活。

对于每一个人来说，死亡、年老、伤残、疾病等都是生活中的危险，我们叫做人身危险。人身危险是与人类的出现相并存的。只是在不同的历史时期具有不同的特点。例如：人总是要死的，但人的平均寿命有逐渐延长的趋势。又如，人身意外伤害事故，随着工业的发展，工伤事故增多了；随着电

力的普及应用，产生了触电的危险；随着化学工业的发展，产生了有毒物质（气体或液体）致人伤亡的可能性；随着汽车的增加，交通事故明显增多了。再如：人类自产生以来就同自身的各种疾病进行不懈斗争。随着科学技术的发展，人们不断认识一些前所未有的疾病，也使一些不治之症找到了新的治疗方法，疾病对人类的威胁大大减少了。

自古以来人们一直在研究应付人身危险的办法。这些办法可以分为两种：一种是避免和减少、减轻人身危险的办法，如采取防护措施，避免工伤事故；发展医学，治疗某些疾病；增强体质，延缓衰老；等等。但是，人身危险有它的不可避免性，如死亡，人总是要死的，只是时间早晚而已，从整个社会来看，总会有一些人发生意外伤害事故，总会有一些人患疾病，意外伤害、疾病等人身危险随时都在威胁着人们的生命。所以人们还必须采用另一种应付人身危险的方法，即对发生人身危险的人及其家庭在经济上给予一定的物质帮助。人身保险就属于这种方法。它的特点是通过订立保险合同、支付费用对参加保险的人提供保障。受保险保障的人叫被保险人，被保险人支付的费用叫保险费。

具体他说，人身保险可以对参加保险的人（被保险人）提供下列保障。

如果被保险人突然死亡，保险公司给付死亡保险金。如果被保险人生前具有劳动能力，以他的劳动收入抚养其他家庭成员，那么被保险人死亡后，家庭的经济收入就会减少，尤其是家庭主要成员的死亡，对家庭生活的影响更大、死亡保险金的给付可以使被保险人的家庭或依靠被保险人供养的人的生活不致陷入困境。

如果被保险人不幸造成残废，保险公司给付残废保险金。残废使被保险人永久丧失部分或全部劳动能力，因而会影响被保险人的劳动收入，进而影响被保险人家庭的生活。残废保险金的给付，可以使保险人和他的家庭得到

经济帮助。

被保险人因年老丧失劳动能力时，保险公司按月或按年、按季度给付养老金，这种养老给付可以直至被保险人死亡为止，使被保险人老有所养。

被保险人患有疾病需要治疗时，保险公司给付医疗保险金，使被保险人病有所医。

被保险人达到一定年龄时，保险公司一次给付一笔生存保险金，被保险人可用于结婚、购置财产、养老，也可安排其他用途。

被保险人达到接受中等或高等教育的年龄时，保险公司按学期或学年付教育金，以保障被保险人所需的教育费用。

在被保险人因治疗伤痛不能工作期间，保险公司给付停工损失保险金，使被保险人的生活不因减少劳动收入发生困难。

我国的群众习惯于靠家庭成员和亲属之间的互相帮助解决遇到的人身危险，例如养老，中国的传统方式是养儿防老。在自然经济条件下，这种方式有它的合理性，也能起到一定作用。随着商品经济的发展和结构的变化，这种传统的方式受到了挑战和冲击。现在，家庭有向小型化发展的趋势，家庭人数减少，尤其是家庭中有劳动能力的人数减少，使家庭成员之间的互相作用变小了。独生子女政策的实行使养儿防老越来越不可靠。国家的劳动保险制度，如退休制度，公费医疗制度等，在一定的时期内还不能普及到全社会的劳动者。因此，在我国现阶段用人身保险的形式解决一部分人的生老病死的保障制度问题，是很有必要的。

15. 有没有必要参加人身保险

有没有必要参加人身保险，全看你是否需要人身保险的帮助，看你有没有

有足够的 ability 自己解决一生中遇到的经济问题。

人的一生中充满了难题，最基本的四大难题是：生、老、病、死。这四件人生中的大事，每一件都与经济密切相关，每一件都是“经济事件”。活着，需要有经济来源。一个自食其力的人，可以养活自己，也可以养活家人。但生活中的不幸会使一个人丧失这种能力。比如疾病，比如意外事故，会使一个人暂时地甚至永久地失去工作能力，断绝经济来源。人身保险可以帮助你解决这一类问题，它可以为病者、伤者提供医疗费用，可以为暂时卧床的人提供停工补偿，可以为不幸残废的人提供一笔数目可观的金钱，既抚慰他受伤的心灵，也多少解决一点他所面临的实际问题。

死，是每个人必然的归宿，但“死得太早”却是一件不幸的事。对死者本身来说，这种不幸是双重的，既有物质上的（如果死者是家庭中的主要经济来源），更有精神上的。一个富有责任心的人应当考虑到：万一这种不幸真地降临到自己及家人头上，我们是否有足够的 ability 来承担。如果某人有足够的积蓄以应付“死得太早”产生的经济问题，也许他没有必要参加人身保险；如果他没有足够的“后备”，参加人身保险对他来说，也许不失为一个明智的选择。

很多人已经意识到，不仅“死得太早”是一个难题，“活得太久”也会是一个不好解决的问题。人活到一定的时候，将由一个生产者变为一个纯粹的消费者，你能保证自己有足够的养老费用吗？这是一件需要提前数十年即加以筹划的大事，早作打算，不至于老无所养。人身保险中的养老金保险，是可供选择的方案之一。

此外，还有子女的医疗费用、教育费用、婚嫁费用，出门旅行时有可能碰到的事故，这些你一生中可能遇到的经济问题，均可以从人身保险中找到相应的对策。

16. 死在拘留所里的投保精神病患者怎么处理

在人身保险的条款中，被保险人因犯罪行为所造成的死亡或残废都列为除外责任，保险公司不给付保险金。这是因为，保险只能为合法的行为提供保障。但是，被保险人在精神病发作时实施危害社会的行为，不承担刑事责任，由此造成的死亡或残废应该视同因病造成的死亡或残废。

某造纸厂工人李田，1986年5月向保险公司投保简易人身保险5份，保险期限5年，保险金额300元。投保时李田身体健康。1987年春，李田所在车间领导发现他精神不正常，有精神病症状，后来日趋严重，李田长期病休，由家庭监护。1987年9月，李田离家出走，闯入某市电视台，扰乱电视台的正常工作，被公安机关按精神病患者收养。在被收容期间，李田试图逃跑时，头撞在墙上，造成头外伤颅内出血，经抢救无效于1987年9月16日死亡。

李田死亡后，他的母亲在清理遗物时发现了他的简易人身保险证，李田在投保时并未指定受益人，根据保险条款中的有关规定，李田的母亲作为他唯一的第一顺序法定继承人，要求保险公司给付保险金300元。

保险公司经过调查后确认，李田在投保时身体健康，精神正常。虽然李田乱闯电视台，扰乱电视台的工作，对社会造成了危害，被公安机关收容，但李田的这一行为是在他精神病发作时发生的。《中华人民共和国刑法》第15条规定：“精神病人在不能辨认或者不能控制自己行为的时候造成危害结果的，不负刑事责任，但是应当责令他的家属或者监护人严加看管和医疗。”公安机关是以精神病患者为由收容李田的。因此，李田的死亡，不能认为是由于犯罪行为造成死亡。同时，李田在主观上也没有自杀的意图，不能认为李田是由于自杀造成死亡。李田在精神病期间，在不能辨认和控制自己行为

的时候，由于自己的行为造成死亡，应该判定李田是因病死亡，所以保险公司按照保险条款的规定给付死亡保险金。

17. 意外伤害的举证责任

意外伤害保险是人身保险的一种，它的保险责任是：被保险人在保险期限内遭受意外伤害并以此为直接原因造成死亡或残废时，保险公司按保险条款的规定给付保险金。

意外伤害是指，在被保险人没有预见到的情况下，突然发生的外来致害物侵害被保险人身体的客观事实。意外伤害应该是客观实际发生的，而不是臆想的或推测的。意外伤害和疾病是互相排斥的两个概念。如果能够证明被保险人死亡或残废的原因是疾病，则排斥了被保险人由于意外伤害死亡或残废的可能性。反之，如果能够证明被保险人死亡或残废的原因是意外伤害，则排斥了被保险人由于疾病死亡或残废的可能性。

但是，在不能证明被保险人死亡或残废的原因是疾病的条件下，并不等于证明了被保险人死亡或残废的原因是意外伤害。在业务实践中，被保险人或其受益人向保险公司申请给付保险金时，负有举证的责任，即有义务证明发生了保险责任范围内的事故。

1986年12月，某木材公司为其全体职工投保了团体人身意外伤害保险，保险期限一年，保险金额每人4000元。1987年5月的一天，木材公司的驾驶员周晶驾驶一辆卡车到外县某材场运木料。在返回途中，于晚上9点多钟到一旅店投宿。周晶办妥住宿手续后使用冷水洗脸。在洗脸时，周晶突然昏倒在地上。旅店的服务人员发现后及时请医生抢救，但周晶终因抢救无效死亡。周晶的尸体完好无损，从发病到死亡仅15分钟。第二天，当地公安机关对周

晶的尸体进行了检查，排除了他杀和谋杀的可能性，并出具了证明。

周晶死亡后，周晶所在的木材公司根据团体人身意外伤害保险条款第4条第1款关于“因意外伤害事故以致死亡的，给予保险金额全数”的规定，向保险公司提出，周晶平时身体健康，死亡的当天还出车，应该排除周晶因疾病死亡的可能性，推定他是因意外伤害事故死亡，要求保险公司给付死亡保险金4000元。

团体人身意外伤害保险是意外伤害保险的一种，它的保险责任仅限于被保险人因意外伤害事故造成的死亡或残废。投保方（投保单位或被保险人、受益人、法定继承人等）要求保险公司给付保险金，应该承担举证责任，有义务证明被保险人是因意外伤害死亡。如果投保方不能举证，保险公司就不承担保险责任。现在既然没有事实能够证明被保险人死亡前曾遭受意外伤害，就不构成保险责任，保险公司就不给付保险金。

要求投保方在向保险公司申请给付保险金时首先承担举证责任，是有法律根据的。《中华人民共和国民事诉讼法（试行）》第56条规定：“当事人对自己提出的主张，有责任提供证据。”在保险中，当保险事故发生时保险公司才给保险金。投保方要求保险公司给付保险金，就应该提供证据，证明保险事故（保险合同中约定的事故）已经发生。如果投保方不能提供证据证明保险事故已经发生，就不能请求给付保险金。

18. 两次出险，一次赔款

人们都希望生活平安，不希望发生意外事故。意外事故，尤其是人身意外伤害事故，不仅会给本人造成身体和精神上的痛苦，而且会给家庭带来不幸。参加保险的人只是为了在万一发生意外事故时得到经济补偿。在保险合同中，都有关于保险期限的规定，意外事故发生在保险期限之内，保险人才

承担给付赔款的责任。

1985年9月，某机床厂为该厂全体职工投保团体人身意外伤害保险，保险期限一年，从1985年9月23日至1986年9月22日，保险金额每人5000元。保险条款中规定：被保险人在保险期限内遭受意外伤害，造成死亡的，保险公司给付保险金额全数；造成残废的，保险公司在保险金额的限度内按被保险人的残废程度给付保险金。

被保险人因意外伤害事故致残，往往不能在发生意外伤害事故的当时就确定残废程度，而是要经过一个阶段的治疗才能确定这个治疗阶段一般规定为自事故发生之日起的180天。这个治疗阶段，并不是保险期限的延长。如果被保险人在治疗阶段再次遭受意外伤害，而事故发生时保险期限已经结束，那么保险公司对后一次事故就不负保险责任了。

1986年8月29日，机床厂工人马伟在厂内工作时被叉车撞伤，造成左腿自膝关节以下骨折，被送进医院住院治疗。保险公司得知这一情况后通知马伟，可在治疗结束时让医院开出残废程度证明，保险公司根据残废程度证明给付残废保险金。

俗话说，祸不单行，1986年9月27日，马伟所住的医院失火，因抢救不及，马伟被火烧死。

马伟死亡后，他的家属认为，死前投保了意外伤害保险，火灾属于意外伤害，马伟因火烧死亡，保险公司应该按照保险条款的规定给付保险金额全数，也就是给付保险金5000元。

在这里，马伟的家属忽视了保险期限。马伟被叉车撞伤和被火烧死都属意外伤害。但是，马伟被叉车撞伤发生在1986年8月29日，在保险期限之内，保险公司当然应该负责。而马伟被火烧死发生在1986年9月27日，当时保险期限已经结束，保险公司对这次事故不负责。保险公司只能按照马伟被撞伤

的情况给付残废保险金，而不能按照马伟被火烧死的情况给付死亡保险金。如果马伟被撞伤后在医院治疗期间，因治疗无效死亡，即使死亡时保险期限已经结束，但致死事故——被叉车撞伤——发生在保险期限内，保险公司也要给付死亡保险金。现在，马伟死亡的直接原因是火烧，火灾是一个独立的事故，火灾的发生与叉车撞伤之间没有因果关系。也就是说，叉车撞伤没有造成马伟死亡的后果，保险公司当然就不给付死亡保险金。由于马伟没来得及治疗撞伤完毕就已死亡，已无法鉴定他的残废程度，只能推定为马伟的左腿已无法治愈，造成一条腿永久完全残废。按照团体人身意外伤害保险条款的规定，被保险人一肢永久完全残废，保险公司给付保险金额的50%。据此，保险公司给付马伟的家属保险金2500元。

19. 什么是“可保利益”原则

每一个人都可以为自己投保人身保险，但是，如果一个人为另一个人投保人身保险，则是有条件的。在保险中，有一个基本原则，叫“可保利益原则”。这个原则要求，一个人只能为他具有可保利益的人投保人身保险，否则保险合同是无效的。可保利益是指法律上承认的、可以实现的利益。在人身保险中，如果一个人发生意外事故（保险条款的规定的死亡、残废、年老、疾病等）会给另一个人造成损失（减少收入或增加负担等），那么另一个人就对这个人具有可保利益。

那么，什么人具有可保利益呢？一般说来：

每个人都对自己具有可保利益，可以为自己投保人身保险；

夫妻之间，父母和子女之间互相具有可保利益，可以为对方投保人身保险；

有抚养关系的人之间互相具有可保利益，可以为对方投保人身保险；

企业、事业单位、机关、团体对其职工具有可保利益，可以为其所属的职工投保人身保险。

可保利益原则在保险条款中也有所体现。例如，简易人身保险条款第二条规定：“符合上述条件的个人或经本人同意后，由其配偶、直系亲属等其他有抚养关系的人均可作为投保人向保险公司(即保险人)投保本保险。”机关、企业、事业单位和社会团体也可以作为投保人，为其成员向保险人投保本保险。”

对自己没有可保利益的另一个人，出于希望他能得到保障的好心，而为他投保人身保险，也是不可以的。例如，一个人敬仰某一歌星、球星或某一科学家，如果他对这个歌星、球星、科学家没有可保利益，他就不能为他们投保人身保险。又如，热恋中的恋人之间没有可保利益，不能为对方投保人身保险。

即使是亲属，也不一定就具有可保利益。1987年11月，保险公司的干部到某塑料厂宣传保险业务，他讲了参加保险利国利民的好处之后，不少人当即投保家庭财产保险、简易人身保险、子女教育婚嫁金保险等。塑料厂的职工姜立为自己投保简易人身保险3份，保险期限10年，保险金额435元，每月交保险费3元。同时他还为他的岳母齐素投保简易人身保险10份，保险期限5年，保险金额620元，每月交保险费10元。以后，姜立每月用自己的工资为自己和岳母交保险费。

姜立的岳母还有两个儿子，他与一个儿子一起生活，不靠姜立供养。姜立为岳母投保简易人身保险，完全是出于孝心。如果岳母在保险期限内死亡，用死亡保险金为岳母办理丧事，如果岳母生存到保险期限结束，领回满期生存保险金用于岳母的养老。1988年8月姜立的岳母齐素因病死亡，姜立要求

保险公司按照简易人身保险条款第4条第2款《被保险人自保险单生效之日起180天后，因疾病死亡，给付保险金额全数》的规定，给付死亡保险金620元。

保险公司经过调查确认姜立与齐素的关系后，指出，姜立对齐素没有可保利益，保险合同无效。保险公司退还姜立为其岳母所交保险费90元。

为什么在一般情况下女婿对岳母没有可保利益呢？

夫妻之间互相有可保利益，父母与子女之间互相有可保利益，是因为法律规定他们之间有抚养关系。《中华人民共和国婚姻法》第14条规定：“夫妻有互相抚养的义务。”第15条规定：“父母对子女有抚养教育的义务；子女对父母有赡养扶助的义务。”法律没有规定女婿对岳母有抚养义务，也没有规定岳母对女婿有抚养义务。当然，如果岳母和女婿之间已形成事实上的抚养关系，即一方的生活依赖另一方供给，就应该承认他们之间具有可保利益。姜立与他的岳母之间没有抚养关系，他们之间当然也就没有可保利益，姜立为其岳母投保的人身保险自然是无效的。

20. 满足特殊需要的附加险

什么是附加险？附加险是一种不能独立存在的险种，它与基本险相对应，必须与基本险同时投保。

风险的变幻莫测性决定了人们对保险范围的要求是广泛的，多种多样的。有些风险具有普遍性，对大多数人构成威胁；而有些风险只对少数人才存在。保险公司把那些对绝大多数人需要提供保障的风险作为基本险承保，少数人所需要的保险作为附加险承保，供投保人选择。由此可见，设立附加险的主要作用在于扩展保险责任，满足特殊保户的需要。

比如，人身意外伤害保险是对被保险人在保险合同有效期内因遭受意外事故致伤或身亡时，保险公司按保险金额负责赔偿的一个险种。但是根据客户的特殊需求，可在人身意外伤害保险中设立原规定中没有的附加条款。如1989年6月下旬，北京国际贸易中心的一些外国商社、机构的负责人提出，为在该部门工作的并已经参加人身意外伤害保险的外籍、香港和中国雇员增加因战争、罢工、骚乱、民众暴动、叛乱等原因造成的人身伤害内容。当然参加保险人不得是上述事件的参与者。

以往，上述原因造成的人身伤亡，保险公司可是不负责赔付的。这是因为，人身意外伤害保险金的给付因素，是按正常情况下的生存率、死亡率及可能发生的意外事故鉴定的，这里的因素包括各种自然灾害、交通事故、其它意外伤害等等，但排除战争、暴乱、军事行动等因素。因为战争的流血与死亡不能与平时时期人类生存繁衍一般状态下可能发生的意外伤害事故相比，在收保险费时也没有将这种因素造成的人身伤亡引起的损失计算在内，所以这种责任保险公司没有承担。

设立这项附加险后，除增加上述保险责任外，原有条款中规定的自然灾

害、意外事故导致的人死亡给予赔偿的内容继续有效。这项附加险的设立，得到社会关注和保户的赞同，使外商在我国的合法活动得到更加充分的保险保障。

增加一些保险内容，保险公司承担的风险相应扩大，理所当然地要提高些费率。如前所述，在人身意外伤害保险中加保了战争、暴乱等内容，扩展了保险责任，保险费率也从正常的0.9%增至1.2%。外籍人员原来意外伤害的保险金额每人为5万美元，每年每人多缴了150美元。若认为附加险所涉及的风险对自己构不成危害，也可免其开支。

21. 为什么人寿保险具有储蓄性

人们经常可以在保险的宣传中听到，简易人身保险、养老金保险等长期人寿保险具有储蓄性或具有保险和储蓄双重作用。

这是为什么呢？

储蓄有两个特点：一是返还性，储户把钱存入银行之后，经过一段时间还可以取出来；二是有利息，银行要根据储户存款的金额和期限对储户支付利息。在这两个方面，长期人寿保险与储蓄有相似之处。

第一，在一般的财产保险中，绝大多数保户交纳了保险费以后，不发生保险事故，得不到赔款。而在长期人寿保险中，保户交纳了保险费以后保险公司必然要付保险金。例如在简易人身保险中，被保险人生存到保险期限结束或在保险期限内死亡，保险公司都要给付保险金，所以保险金的给付是必然的，只是时间不同而已。这种分期多次交费、一次给付保险金的办法，类似零存整取的储蓄。又如个人养老金保险，保险公司也必然给付。如果被保险人生存到约定领取养老金的年龄，可以每月领取养老金直到死亡。这种分

期交费，经过一些年后又分期给付养老金类似零存零取的储蓄。如果被保险人在达到约定的领取养老金年龄前死亡，保险公司给付死亡退保金，类似于零存整取的储蓄。

第二，长期人寿保险的保险期限往往长达十几年甚至几十年，保险公司在收到保险费以后要经过较长时间才给付保险金或养老金，所以保险公司在计算保险费时要考虑利息因素。保险公司收到保险费后进行投资运用增值生息，经过若干年后把保险费和利息一起用于保险金给付。所以，不仅被保险人领取的保险金大于他们交纳的保险费，即使被保险人中途退保，退保金也往往多于他们交纳的保险费。从利息因素看，长期人寿保险与储蓄也有相似之处。

那么人寿保险与储蓄又有什么不同呢？

由于人寿保险具有储蓄性，所以不少人把参加人寿保险当作一种储蓄手段。但是人寿保险与储蓄只是类似而已，从性质上看，人寿保险毕竟不同于储蓄。参加储蓄的人，只能领回自己以前存入银行的存款和存款所生的利息，这个数额是确定的。而参加保险的人领取的保险金可以多于他交的保险费和保险费所生的利息。例如，在简易人身保险中，被保险人每月只交保险费一元，即使被保险人只交一个月的保险费就由于意外伤害事故死亡，保险公司也要给付保险金额全数。如果被保险人投保时30岁，保险期限30年，保险公司就要付保险金790元，超过被保险人交纳的保险费几百倍。这就是人寿保险的保险作用，这一作用是储蓄所不具备的。又如在个人养老金保险中，如果被保险人的寿命较长，那么他领取的养老金就会超过他交纳的保险费和保险费所生的利息。参加养老金保险，被保险人可以终身领取养老金。而参加储蓄，把本金和利息领用完以后，就不能再领取了。

由此可见，人寿保险虽然具有储蓄性，但它的保险作用是储蓄所不能代

替的。

22. 学生平安有保险

每当孩子背起书包去上学的时候，总能听到爸爸妈妈的叮嘱：过马路小心看车！别到危险的地方去玩……

中、小学生在社会生活的道路上刚刚起步。他们的特点正是好动不好静，对外界的一切事物都充满强烈的好奇心，但由于他们缺乏经验，不懂哪些事该帮，哪些事不该做；对可能出现的意外事故缺乏预见力和防范力，应变力差。有些在成人看来很简单的事，对孩子来说往往却是酿成大祸的根源，如从树上掉下来、跌入马路旁没盖好的阴沟内、被狗咬伤、淹溺等等。孩子一旦出事，不仅给父母带来精神上的巨大痛苦，也给家庭经济造成损失。许多家长都渴望能给孩子们办保险。

一个以中、小学生为保险对象的“中、小学生团体平安保险”已在全国许多地方开办。

凡是城市、农村的中、小学校的在校学生都可参加这项保险，由学校为同学们向保险公司集体投保，单个学生不能投保。

小学生每人每年约交保险费2元，中学生每人每年约交保险费3元。保险期限为一年。一年以后，学校可以为大家重新办理保险手续。在一年的保险期限内，参加保险的学生无论是在校园内外，家庭内外，凡因爆炸、碰撞、触电、烫伤、中暑、中毒、淹溺、窒息、车船飞机事故或失事、人兽袭击以及劳动中发生的一切意外事故，造成人身伤亡的，都可以按规定领取保险金和医疗费。如果不幸致伤残，保险公司要根据伤残程度，给付相应档次的保险金。

中、小学生团体平安保险的保险费一般来说为1‰。也就是说，小学生如果交2元钱的保险费，那么保险金额为2000元；中学生如果交3元的保险费，保险金额为3000元。万一发生不幸，不论是伤残或身亡，最高赔偿费不能超过保险金额。

中小学生在因疾病所支出的医疗、医药费、装配假眼、假牙、假肢的费用，因斗殴致残、伤所支出的医疗、医药费用，保险公司不负给付责任。

11岁的小学生甲在河里游泳时，捞到一枚手榴弹。第二天他把手榴弹带到教室玩耍，不小心拉了弦，不但炸伤了自己，还炸伤了同班的同学乙和丙。经过一段时间的治疗，三个人的伤痊愈了，分别支出医疗费200元、120元、230元，并都留下了不同程度的残疾。

在这以前，这三名小学生通过所在学校向保险公司集体投保了学生团体平安保险。保险条款中规定：被保险人在保险期限内由于遭受意外伤害造成死亡或残废，保险公司给付死亡保险金或残废保险金；被保险人因遭受意外伤害支出的医疗费，亦由保险公司在保险金额的限度内予以补偿。这一事故发生于保险期限之内，所以甲、乙、丙三人的家长要求保险公司负担医疗费并按残废程度给付残废保险金。

对于这起赔案，保险公司是这样处理的：保险公司按甲、乙、丙的残废程度，分别给付残废保险金，保险公司负担甲的医疗费。保险公司付出，乙、丙的医疗费由甲负担，如果乙、丙要求保险公司负担医疗费，那么保险公司给付医疗费后向甲追偿（即由甲偿还保险公司）。

有的人不理解，保险公司为什么对肇事者的甲既给付残废保险金，又负责医疗费，而对于受害者的乙、丙只给付残废保险金，不负责医疗费呢？这是因为，甲是11岁的小学生，根据《中华人民共和国民法通则》规定，属于限制民事行为能力人。甲不具有完全辨认自己行为的能力，也没有故意炸伤

自己或别人的目的，所以事故的发生对于甲也是意外的。虽然甲是肇事，但甲也是受害者，甲受的伤害属于意外伤害，保险公司就应该按照保险条款的规定给付保险金并负责医疗费。

保险公司提出由甲负责乙、丙的医疗费是有法律根据的。《中华人民共和国民法通则》第119规定：“侵害公民身体造成伤害的，应当赔偿医疗费，因误工减少的收入，残废者生活补助费等费用。”第133条规定：“无民事行为能力人，限制民事行为能力人造成他人损害的，由监护人承担民事责任。”第16条规定：“未成年人的父母是未成年人的监护人。”依据以上的规定，甲的父母应该对乙和丙赔偿医疗费和残废生活补助费。诚然，甲投保了学生团体平安保险，但这种保险属于人身意外伤害保险，而不是责任保险，保险公司只负责甲因遭受意外伤害造成的死亡、残废和支出的医疗费。至于甲因侵害他人身体必须承担的民事赔偿责任，保险公司是不负责的，只能由甲自行承担。

乙、丙获得了甲的父母赔偿的残废生活补助费以后，仍可要求保险公司给付残废保险金。因为人的身体不能用货币估价，人体残废的经济损失也不能用货币准确地计量，所以很难说甲的父母赔偿的残废生活补助费已经补偿了乙、丙的全部经济损失，当然也就不能认定保险公司再给付残废保险金就超过了他们的实际损失。但是，乙和丙获得了甲的父母赔偿的医疗费以后，就不能再要求保险公司赔偿医疗费了。如果乙、丙要求保险公司赔偿医疗费，那么就不能再向父母要求赔偿。保险公司向乙、丙赔偿医疗费时，乙、丙应把向甲索求医疗费的权益转让给保险公司，由保险公司以乙、丙的名义向甲的父母要求赔偿医疗费，追回的赔偿归保险公司所有。

23. 什么是团体人身保险

团体人身保险是人身保险的一种，属于一年定期死亡或残废保险。参加团体人身保险的人可以获得下列保障：

(1) 在保险期限内因疾病或意外伤害死亡，给付保险金额全数。例如保险金额是3000元，就给付3000元。(2) 在保险期限内因疾病或意外伤害造成双目永久完全失明或两肢永久完全残废，一肢永久完全残废同时一目永久完全失明，给付保险金额全数。

(3) 造成一目完全失明或一肢永久完全残废，给付保险金额半数。例如保险金额3000元，给付1500元。(4) 在保险期限内因意外伤害造成身体其他部位残废，根据残废程度给付保险金，例如保险金额3000元，残废程度30%，则给付900元，计算公式是 $3000 \times 30\% = 900$ 元。

团体人身保险的保险期限为一年。参加团体人身保险的人必须具备三个条件：(1) 必须是机关、团体、企业、事业单位的在职人员，离退休人员不能参加。(2) 年龄必须在16周岁至60周岁之间，不足16周岁的人和超过60周岁的人都不能参加。

(3) 必须身体健康、能正常工作或正常劳动。患有严重疾病的人、不能全勤工作的人不能参加。

团体人身保险的保险金额，每人至少为1000元，最多不能超过5000元，在这个范围内，由投保单位根据需要选定。

团体人身保险不接受个人投保，只能以团体的方式投保。也就是说，要由机关、团体、企业、事业单位为符合条件的成员投保。如果一个单位全部符合条件的成员都参加保险，保险费率按单位的行业确定。按照各行业危险程度的不同，保险费率分为三档，危险程度越高，保险费率也就越高。如果一个单位符合条件的成员有一部分参加保险，保险费率按单位的行业和参加

者的年龄确定。

投保时，由投保单位填写投保单一份，被保险人名单三份。在被保险人名单中，要填写被保险人姓名、年龄、性别、健康状况、指定的受益人姓名及其与被保险人关系等。经保险公司审核同意承保后，保险公司开出承保单，交投保单位存执，被保险人名单也由保险公司盖章后交投保单位存执一份。已参加保险的职工如果中途调离投保单位，自调离之日起保险对该职工丧失效力，投保单位应及时到保险公司办理批改手续，保险公司退还部分保险费。如果新调入投保单位的职工要求参加保险，投保单位也可向保险公司办理加保手续，由保险公司出具批单予以确认，投保单位加付保险费。

参加保险的职工遭受意外伤害发生死亡、残废事故时，应及时通知保险公司，并且在事故发生之日起两年内，凭保险单、被保险人名单、事故证明、死亡证明、残废程度证明等单证向保险公司办理申请领取保险金的手续。

24. 什么是团体人身意外伤害保险

团体人身意外伤害保险，是以单位作为投保人，在职职工作为被保险人，采用集体投保方式的一年定期人身保险。

凡是机关、团体、企业、事业单位的在职人员，身体健康、能正常工作或正常劳动均可作为被保险人，由其所在单位向保险公司办理集体投保手续。私人机动车辆驾驶员、个体工商户、农民也可个人向保险公司投保。

保险金额和保险费：保险金额规定为1000元～20000元，在此限度内一个单位选定一个保险金额，保险金额一经确定，中途不能变更。保险费是根据行业（工种）或工作性质、保险金额大小的不同分别确定，每人每千元保险金额年交费，一般行业（如机关、团体、一般工商企业）为2元，建筑、

汽车驾驶等行业为4元，井下采矿等行业为7元。

保险期限：规定为一年，期满时可以另办续保手续，如不续保，原保险合同自失效。

被保险人在保险期限内遭受意外伤害，保险公司按下列规定给付保险金：

1. 因意外伤害事故以致死亡的，给付保险金额全数。
2. 因意外伤害事故以致双目永久完全失明或两肢永久完全残废，或一目永久完全失明同时一肢永久残废的，给付保险金额全数。
3. 因意外伤害事故以致一目永久完全失明或一肢永久完全残废的，给付保险金额半数。
4. 因意外伤害事故造成上列两款以外的伤害以致永久完全丧失劳动能力、身体机能或永久丧失部分劳动能力、身体机能的，按照丧失程度给付全部或部分保险金额。

被保险人在保险单有效期间，无论由于一次或连续发生意外伤害事故，保险公司均按上述规定给付保险金，但给付累计不能超过保险金额全数。给付金额累计总数达到保险金额全数时，保险效力即行终止。

意外伤害是指不是被保险人有意造成的、突然发生的外来致害物对保险人身体的侵害，包括：爆炸、倒塌、烫的、碰撞、扭折、雷击、触电、中暑、冻伤、淹溺、窒息、急性中毒、坠跌、被人兽袭击、车船飞机失事以及劳动操作使用机器时发生的工伤事故等。因战争或军事行动，被保险人的自杀或犯罪、故意或诈骗、疾病死亡或残废，保险公司不负责任。

被保险人的义务：申请参加保险要按规定填写投保单位和被保险人名单，送经保险公司审定同意，由保险公司签发保险单，投保交付保险费后，保险合同开始生效。发生保险事件后，被保险人或受益人应通过投保单位，

向保险公司申请给付保险金，并提供保险单证；被保险人身故时，应提供户籍管理机关或医院出具的死亡证明；被保险人因意外伤害事故造成伤残时，应提供县级以上治疗医院出具的残废程度证明。保险公司接到申请，调查核准后即按规定给付保险金。如果从伤亡之日起经过二足年不提出申请，即作为自愿放弃权益。

25. 什么是简易人身保险

简易人身保险属于两全人寿保险附加意外伤害残废保险，简易人身保险的保险期较长，分为5年、10年、15年、20年和30年五种，参加简易人身保险的人可以获得下列保障：（1）在保险期限内因意外伤害死亡，给付保险金额全数。（2）在保险期限内（不包括自保险期限开始的最初180天）因疾病死亡，给付保险金额全数。（3）在保险期限内因意外伤害残废，按残废程度给付保险金。（4）生存到保险期限结束时，给付保险金额全数。

由于被保险人参加简易人身保险后，或者生存到保险期限结束，或者在保险期限内死亡，二者必居其一，所以保险公司对参加简易人身保险的人必须要给付保险金，只是时间早晚而已。如果被保险人在保险期限内死亡，保险公司核实后即给付保险金；如果被保险人生存到保险期限结束时，那么保险期限结束时给付保险金，即使被保险人在保险期限内因意外伤害致残领取过保险金，被保险人生存到保险期结束时，保险公司仍给付保险金额全数。并不因此扣除以前的给过的金额。

参加简易人身保险的人必须是16周岁至60周岁、身体健康、能正常劳动或正常工作。保险期限结束时，被保险人年龄不能超过70周岁，也就是说，年龄较大的人，投保的保险期较短。例如，60周岁的人，只能投保5年或10

年期简易人身保险；65周岁的人，只能投保5年期的简易人身保险。

简易人身保险的保险金额和保险费按“份”计算，每份简易人身保险每月交保险费1元，每份的保险金额按被保险人投保时的年龄和保险期限所确定。被保险人年龄越轻，保险期越长，保险金就越高。例如：16~30周岁的人，保险期限5年，保险金额62元；保险期限10年，保险金额14元；保险期限10年，保险金额259元；保险期限20年，保险金额400元；保险期限30年，保险金额790元。

为了简化交费手续，被保险人可以每季、每半年或每年交纳一次保险费，还可能预交多年的保险费或一次交清全部保险费。对于预交一年以上保险费的，保险公司给予减收部分保险费的优待。如果被保险人不按约定的期限交纳保险费，就导致保险合同失效。在保险合同失效期间，被保险人发生死亡、残废事故，保险公司不承担给付保险金的责任。如果保险合同失效不超过2年，被保险人的身体健康状态仍符合投保条件并且愿意继续参加保险，那么可向保险公司申请复效。被保险人补交失效期间的保险费及利息后，保险合同就恢复效力。如果保险合同失效已超过2年，就不能再申请复效。如果在保险合同失效期间被保险人患有较严重的疾病，不能正常劳动或正常工作，也就是说已不符合投保条件，保险公司就不接受复效申请。

被保险人参加简易人身保险，不仅享受保险保障，而且遇到急需用钱的时候，还可向保险公司申请借款。借款金额不能超过退保金的90%（借款期限不超过六个月，而且要支付利息）。退保金，就是如果被保险人在当时不愿再继续参加保险，申请退保所能从保险公司领回的款项。如果参加保险的期限已经较长，那么退保金会高于已交纳的保险费总额。这是由于保险公司对被保险人交纳的保险费计算利息。但是，如果被保险人交纳的保险费不满两足年，或者虽然交纳保险费已满两足年，但参加简易人身保险不满两足年

(如投保时一次交清全部保险费或预交若干年的保险费),就不能向保险公司借款。

被保险人参加简易人身保险满一足年以上,而且交纳保险费已满一足年以上,如果不愿继续参加保险,可向保险公司申请退保,保险公司给付退保金。如被保险人要求退保,保险公司给付退保金,如被保险人要求退保时,参加保险不满一足年或交纳保险费不满一足年,那么保险公司不给付退保金。

被保险人在投保时隐瞒投保条件,或被保险人由于自杀、犯罪行为,本人或投保人、受益人的故意行为造成死亡、残废;由于战争或军事行动造成死亡、残废,保险公司不给付保险金,按退保处理,给付退保金。被保险人在保险期限开始最初的180天因疾病死亡,保险公司退还所交的保险费,不给付保险金。

26. 双重保障,双重利益

参加人身保险,可以在死亡、残废、年老、疾病等情况下由保险公司给付一笔保险金,经维持生活不致发生困难。对于不享受劳动保险的农民、乡镇企业职工、个体劳动者、集体企业职工来说,参加养老金保险,可以解决老有所养的问题。类似于国营企业职工享受退休养老制度,参加意外伤害保险,可以解决伤残抚恤的问题,类似于国营企业职工享受工伤抚恤制度。

那么,享受劳动保险的国营企业职工,机关干部,国营企业单位职工还有没有必要参加人身保险呢?

劳动保险和人身保险是两个范畴,享受劳动保险的人参加人身保险便可以享受双重保障。因为企业、机关、事业单位不能因职工参加了人身保险就

降低职工的劳动保险待遇，保险公司也不能因被保险人享受劳动保险而减少保险金给付。一个人既享受劳动保险待遇，又享受人身保险，获得的保障程度就更高了。例如，一个职工参加简易人身保险，保险金额3200元。如果这个职工在保险期限内死亡，保险公司不要给付3200元保险金；假定按照劳动保险制度的规定，企业应支付丧葬费，抚恤金等2000元，那么职工家属就可以获得5200元。保险公司不能因为职工能从企业获得2000元而减少保险金给付；企业也不能因职工能向保险公司领取3200元而降低劳动保险待遇。

一般说来，人身保险起着补充劳动保险不足的作用。这主要表现在以下两个方面。

第一，人身保险可以补充劳动保障项目的不足。我国的劳动保险虽然保障项目已经比较广泛，职工在年老、医疗、工伤、生育时，可以给退休金、医疗费、伤病假工资、生育补助等，但仍有一些项目不能提供经济上的保障。例如，职工子女的教育费用、结婚费用。又如，职工因伤致残，劳动保险制度只是负责医疗费、治疗期间的工资；如残废严重不能再工作，则按退职处理，并不按残废程度一次给付较大金额的补助。人身保险可以解决这些问题。职工参加子女教育婚嫁金保险，可以由保险公司提供子女的教育费、婚嫁费保障，职工参加人身意外的伤害保险，伤残时，保险公司按残废程度给付保险金。

第二，人身保险可以补充劳动保险保障程度的不足。由于职工享受劳动保险，个人并不支付费用。所以劳动保险的待遇标准不可能很高，一般只是满足基本生活需要。《中会人民共和国劳动保险条例》是50年代初制定的，后虽几经修改，但变化不大，总的看，待遇标准不很高。尤其是近几年来，随着改革的深入，职工的收入普遍提高了，不少人感到劳动保险的待遇低，不能满足需要。例如职工死亡的待遇就较低，尤其是因公死亡。一些企业也

感到，按劳动保险条例的规定处理事故有时是困难的，因为家属往往不满足。如果职工参加了人身保险，就可提高保障程度。

人身保险的种类繁多。享受劳动保险的职工参加哪种保险，要依自己实际需要和收入水平而定。要求提供子女的教育费、结婚费用保障的，可以投保子女教育婚嫁金保险；认为年老后退休金偏低的，可以投保养老金保险；借钱买房担心还清贷款前死亡，无法清偿贷款房屋被收回的，可以投保买房贷款人寿保险；希望在若干年内积蓄一笔资金的，可以投保兼有储蓄、保险双重作用的保险；还可以投保在被保险人死亡，因意外伤害残废或者生存到满期都给付保险金的简易人身保险。

27. 保险代理人委托他人签发的保险证是否有效

1986年4月，某县保险公司聘请该县某乡村民胡岳为保险代办员，与其订立了代办保险的合同。合同规定，胡岳代理保险公司承保简易人身保险业务，保险公司向胡岳提供投保单、保险证、收费凭证等有关单证，胡岳按照保险公司规定的条件对被保险人进行审查，对于符合投保条件的被保险人可签发保险证予以承保并负责每月收集保险等。胡岳收到保险费以后应在十日内交给保险公司，保险公司按实收保险费的4%向胡岳支付代办手续费。

简易人身保险是一种带有储蓄性的两全人寿保险，保险期限分为5年、10年、15年、20年、30年五种，每份简易人身保险每月交保险费一元，保险责任是，被保险人在保险期限内死亡或因意外伤害致残以及被保险人生存到保险期限结束，保险公司都要给付保险金。简易人身保险很受当地群众的欢迎，胡岳仅用了三个月时间就签发了3000多张保险证。由于保险费需要每月收取一次，胡岳感到工作量很大，于是于1986年8月请同乡村民桑南帮其做收取

保险费的工作。

1986年10月，该乡村民王某找到胡岳，要求投保简易人身保险。胡岳当时忙于其它事务，让桑南办理承保事宜。桑南让王某填写投保单，之后未加审查就签发了保险证。保险证上盖有保险公司的公章，桑南在经办人处盖上了自己的私章。王某投保20年期简易人身保险三份，每月交保险费3元，保险金额共1200元。

1987年6月，王某因病死亡。王某之妻到保险公司，依据保险条款中关于被保险人在保险期限内死亡，保险公司给付保险金额全数的规定，要求保险公司给付死亡保险金1200元。保险公司在审核有关单证时，发现签发保险证的经办人是桑南。保险公司认为，桑南不是保险代办员，无权代理保险公司签发保险证，所以保险合同是无效的，保险公司对王某不负给付死亡保险金的责任，仅退还其已交纳的保险费27元。而王某之妻认为，王某的保险证上有保险公司的公章，保险合同是王某与保险公司订立的，具体由谁经办并不重要，保险公司已经收取了9个月的保险费，因而保险合同是有效的，保险公司应该承担给付死亡保险金1200元的责任。

在上述赔案中，保险公司有权拒绝承担给付死亡保险金的责任。

《中华人民共和国民事诉讼法通则》第63条规定：“公民、法人可以通过代理人实施民事法律行为。”代理人在代理权限内，以被代理人的名义实施民事法律行为。被代理人对代理人的代理行为，承担民事责任。”承保简易人身保险业务、签发保险证、收集保险费等都是民事法律行为。这些民事法律行为本来应该是由保险公司实施的，但保险公司也可以通过代理人实施。县保险公司与胡岳订立代办保险的合同，胡岳成为保险公司的代理人，保险公司是被代理人。胡岳要以保险公司的名义承保业务、签发保险证、收集保险费。尽管胡岳作为经办人要在有关单证上加盖私章，但他并不是以个人的名义，

而是以保险公司的名义办理上述事项的。正因胡岳是以保险公司的名义办理上述事项的。所以保险公司要对胡岳的上述代理行为承担责任，胡岳签发保险证收取的保险费归保险公司所有，发生的赔款由保险公司支付。

在代理关系中，代理人以被代理人的名义在被代理人授权的范围内，对第三者独立行使权力。因此，胡岳可以根据保险公司规定的条件决定是否承保某个被保险人，而不必经过保险公司同意或批准。正因为如此，保险公司在聘请保险代办员时是非常慎重的，要根据准备聘为代办员的人的道德品质、业务知识水平、社会活动能力等多方面情况来考虑其能否胜任。因此，未经保险公司授权，任何人都不能擅自以保险公司的名义签发保险证和收取保险费。

在本案中，保险合同当然是保险公司与王某之间订立的。保险公司是一个法人，总要有某个自然人代表保险公司与王某订立保险合同，只有保险公司负责经办这项业务的职工和保险公司聘请的保险代办员才能有保险公司与他人订立保险合同。桑南既不是保险公司的职工，也不是保险公司聘请的代办员，因此，桑南无权代表保险公司与王某订立保险合同。诚然，桑南签发的保险证上盖有保险公司的公章，这正说明桑南是以保险公司的名义与王某订立保险合同，而桑南并无这种权利。

《中华人民共和国民法通则》第66条：“没有代理权、超越代理权或者代理权终止后的行为，只有经过被代理人的追认，被代理人才承担民事责任。未经追认的行为，由行为人承担民事责任。本人知道他人以本人名义实施民事行为而不作否认表示的，视为同意。第68条规定：“委托代理人为被代理人的利益需要转托他人代理的，应当事先取得被代理人的同意。事先没有取得代理人同意的，应当在事后及时告诉被代理人，如果被代理人不同意，由代理人对自己所转托的人的行为负民事责任，但在紧急情况下，为了保护被

代理人的利益而转他人代理的除外。”

在本案中，胡岳作为保险公司的代理人，为了完成保险公司所委托的承保、收费工作，转托桑南代为办理某些保险事务，由于这并非是在紧急情况下所为，所以应该事先取得保险公司同意或事后及时告诉保险公司。如果保险公司同意，那么桑南就可以以保险公司的名义签发保险证、收集保险费，保险公司要对其行为承担责任。但是，胡岳事先未征得保险公司同意就转托桑南以保险公司的名义签发保险证、收取保险费，保险公司面临一种选择：既可以追认桑南签发保险证的行为，给付王某死亡保险金1200元；也可以表示不同意桑南代表保险公司签发保险证，主张保险合同自始无效，拒绝承担给付王某死亡保险金的责任，仅退还所交保险费。我们认为，如果王某在投保时完全符合投保条件，并无骗取保险金的行为，即使王某当初向保险公司申请投保，保险公司也会承保的话，那么保险公司以追认桑南签发的保险证较为合乎情理。但是，应该指出的是，无论王某在投保时是否符合投保条件，保险公司都有权拒绝承认桑南签发的保险证。

还应该指出的是，如果在王某死亡之前，保险公司已得知桑南以保险公司的名义向王某签发了保险证，而保险公司未表示不同意，那么根据《民法通则》第68条的规定，就应认为保险公司已追认了桑南向王某签发的保险证，王某死亡后，保险公司不能再以桑南不是保险代办员为理由主张保险合同无效，而是应该承担给付死亡保险金的责任。

28. 人身保险的“受益人”指定

健康长寿是每个人的愿望。但是，谁也不能长生不老，这是一个自然规律。人身保险中的死亡保险，并不能保人长生不死，而是在被保险人死亡时，给付一笔保险金，使被保险人生前抚养的人，生活不受影响或少受影响。人

身保险中的受益人，就是指保险人死亡后有权受领保险金的人，受益人由被保险人指定，而不能由其他人指定。

在以团体方式投保的人身保险中，一张保险单往往承保几十人或者几百人，有时甚至是上千人，让每一被保险人分别指定自己的受益人，当然是困难的。这种情况下，可以不指定受益人，但不能由投保单位指定受益人，因为这种指定无效。

请看下面的例子。

某县运输公司为其60多名司机投保驾驶员意外伤害保险，保险期一年，保险金额每人3000元，保险条款中规定：在保险期限内，被保险人在行车过程中因发生意外伤害事故造成死亡或残废时，保险公司负责给付保险金。在办理投保手续时，要由投保人填写投保单和被保险人名单。被保险人名单上，包括被保险人姓名、性别、年龄、健康状况、指定受益人等。运输公司的经办人员在填写被保险人名单时，在各被保险人名下的受益人一栏，均写明以运输公司为受益人。

投保后不久运输公司的一名司机金亮，在一次出车中因发生交通事故不幸丧生。金亮死之后，运输公司从保险公司领取了3000元保险金。金亮的妻子得知这一情况后要求运输公司把这笔保险金转付给她。运输公司拒绝了金亮妻子的要求，理由是，保险费是运输公司交纳的，被保险人名单中填写的金亮的受益人也是运输公司。金亮的妻子既没有交纳保险费，也不是受益人，当然无权领取保险金。

保险公司经过调查证实，被保险人名单上填写的运输公司为受益人，不是被保险人金亮指定的而是运输公司的经办人员指定的，这种指定应属无效。驾驶员意外伤害保险条款第10条规定：“被保险人在投保时可以指定受益人。如果没有指定受益人，以他的法定继承人为受益人。”由于被保险人

金亮生前并没有指定受益人，所以应该以金亮的法定继承人为受益人。金亮的法定继承人有他的妻子和一个6岁的儿子。金亮的儿子尚未成年，其应得的那一部分保险金，应由其母保管。保险公司向运输公司提出，应该把金亮的死亡保险金3000元，全部支付给金亮的妻子。

在人身保险中，受益人为什么只能由被保险人指定，而不能由其他人指定？这是因为，受益人是在被保险人死亡后领取保险金的人，而被保险人在保险期限内可能死亡，也可能不死亡，所以受益人应该是被保险人充分信任的人，否则就有可能诱发受益人为了获得保险金故意杀害被保险人的危险。

我们在上面提到过，团体投保时可以有指定受益人，因为人身保险条款中一般都有关于“如果被保险人没有指定受益人，则以他的法定继承人为受益人”的规定；在没有指定受益人时，可以按照这一规定给付保险金，而把死亡保险金付给继承人，在绝大多数情况下是符合被保险人意愿的。

总之，在人身保险中，如果被保险人指定了受益人，死亡保险金由受益人领取；如果被保险人没有指定受益人，死亡保险金由被保险人的法定继承人领取。其他人是没有权利指定受益人的。如果发生其他人指定受益人的情况，应该按“没有指定受益人”的情况来处理。

29. 被保险人能兼得保险赔款和责任赔款吗

能。如果法律判定某人对遭受伤害的被保险人负有赔偿责任，而被保险人所遭受的伤害又在保险责任范围内，那么，被保险人或其法定继承人，保险金受益人，可以既向负有赔偿责任的人索赔，又向保险公司索赔，可以同时兼得两份赔偿金。

从下面这个例子中，我们可以知道为什么被保险人可以兼得两份赔偿

金。

新城县大山乡青年农民于平聪明能干，前几年靠饲养长毛兔发了财，日子过得红红火火。前年六月的一天，于平搭乘县客运公司的长途汽车，从县城赶省城。途中，客车翻落山沟，于平受重伤。经医院抢救，于平从死神手中挣脱出来，只是右腿作了截肢手术，余生将与双拐为伴。住院治疗期间，于平共花去医药费2000多元，因伤病而荒废事业的间接损失更是无法计算。虽然靠于平现有的存款完全承受得起这种损失，但他不甘心。于平与县客运公司对簿公堂，终获胜诉：法院判决县客运公司承担于平的全部医药费用，并向于平支付人身伤害赔偿费5000元。

到了下雪的季节，村里来了两个一胖一瘦两个人自称是县保险公司的，说是给于平送赔款来的，于平很是诧异，说：“我从来没参加过人身保险！”

矮胖的老李告诉他：“根据省里的规定，省内在上一年就已经实行了法定性的公路旅客意外伤害保险。所有买票乘车的旅客，都已参加了保险。你在买长途汽车票的同时，也就买了保险，保险费就包含在车票票价中。从你登上汽车开始，到达目的地下了汽车为止，这一段时间就是保险期限。如果你在这一段时间内因意外事故遭受伤害，保险公司将按条款赔付。”

瘦高的老张又接着说：“每位旅客的保险额为3000元。你失去一条腿，按规定应得1500元保险金，但你一直没有向我们索赔，今天我们找上门来，就是给你送钱来了。”

于平道声“感谢”，刚要伸手接钱，猛然间又止住了，道：“该我得的钱，我一分不少要；不该我得的钱，我一分不能要。你们知不知道我跟客运公司打官司的事？”

“知道。”老张说，笑咪咪地等着于平提下一个问题。

“我已经从客运公司得到了赔款，你们保险公司干吗还给我赔款？”

“这个问题提得好，”老张哈哈一笑，然后有板有眼他说开了：“你花钱买了客运公司的长途汽车票，进站上了车，就等于你跟客运公司签订了一份承运合同。按照合同规定，作为承运人的客运公司，有义务将你安全、正点地送达目的地。中途翻车，不但没有把你送到目的地，反而使你遭受那么大的不幸，客运公司当然负有赔偿责任。你到法院告客运公司，就是根据承运合同规定办事。但是，承运合同跟保险合同是两个不同的合同。承运合同的双方当事人分别是客运公司和你，根据承运合同，你有权利向负有责任的承运人索赔，这一点你已如愿以偿。保险合同的双方当事人分别是保险公司和你，根据保险合同，你有权利向保险公司索赔。这两者并不矛盾。”

“哦，我明白了。就是说，我在不知不觉之中‘身兼两职’，同时成了两份合同的当事人，所以现在我可以同时向两方索赔。”于平若有所思。

“正是这样。”老张说。

“于是，我还想问一句，”于平说，“我既得客运公司的赔款，又收你们的赔款，是不是太‘贪’了一点？”

老李说道：“怎么能这样说呢？人的身体是无价之宝。如果车票里的保险金比现在多交10倍你就应该得到1.5万元的给付金。人身保险不同财产保险，不管金额有多大，都不存在‘超额’问题，不存在‘贪’与不贪的问题。”

老张又补充道：“有一个例外——你住院期间花去医药费2000多元，这是实实在在的经济损失，是可以金钱弥补的。所以，你从客运公司得到了这笔医药费的赔偿，就不能再向保险公司要求赔偿医药费，否则，真是太‘贪’了。”

听完这一番解释，于平才心安理得地接受了保险公司的1500元保险金。

跟于平这种情况相类似的还有：乘坐飞机、火车、轮船的旅客，如果万一遭受意外事故伤害，可以向承运部门索赔；假如旅客在此以前还参加了人

身保险，他还可以向保险公司索赔。一般飞机票上印明的“旅客须知”中都有一条“承运人责任和旅客人身意外伤害保险”，上面说：“根据国务院发布的《国内航空运输旅客身体损害赔偿暂行规定》，承运人按照规定应当承担赔偿责任的，对每名旅客的最高赔偿金额为人民币2万元。旅客可以自行决定向保险公司投保航空运输人身意外伤害险。此项保险金额的给付，不得免除或减少承运人应当承担的赔偿金额。”

30. 什么是机动车辆保险

自1886年世界上发明第一辆汽车以来，地球上已拥有汽车5亿多辆。汽车的问世，给人类的生产和生活带来了福音，然而不可避免的车祸也接踵而至。从1898年美国纽约发生世界上第一起汽车轧死人的惨案至今，已有2000多万人在车轮底下丧生。由于车辆发生事故带来了一系列经济损失补偿问题，机动车辆保险就应运而生。今天，机动车辆保险在世界上已经发展成为除人寿险外最大的保险种类，年保险费收入达1000亿美元，占世界总保费收入的20%以上。

机动车辆保险包括两个部分，一是车辆损失险，二是第三者责任险。车辆损失险指保险的机动车辆因发生保险责任范围内的自然灾害或意外事故(诸如碰撞、倾覆、失火、爆炸、雷击、暴风、洪水等)，造成车辆本身的损失，保险公司给予经济补偿。第三者责任险，即被保险人或其允许的合格驾驶人员在使用保险车辆过程中发生意外事故，致使他人遭受人身伤亡或财产的直接损毁，在法律上应由被保险人承担的经济赔偿责任，转由保险公司承担。实际上，这也是一种为交通事故受害人提供经济保障的保险。我们知道，车辆交通事故致害者的收入大多有限，往往无力给予受害者足够的经济补偿，无形中就增加了政府和社会福利机构的压力。为了解决这一问题，世界上大多数国家实行了汽车第三者责任法定保险，要求所有境内的汽车参加第三者责任保险。目前我国已有24个省、自治区、直辖市采取了这一社会公益措施，在全国范围内对机动车辆实行第三者责任法定保险，也在拟议之中。当然，机动车辆保险并不是对保险车辆所造成的一切事故损失都给予补偿。像酒后开车、无证驾驶、被保险人的故意行为等恶劣行径导致保险车辆本身的损失以及他人的人身伤亡、财产损失，保险公司概不负责。

31. 公有车辆投保时，如何确定保险金额为好

机车辆的保险金额是指参加保险的机动车，在发生保险责任范围内的事
故造成损失后，保险公司给予赔偿的最高金额。公有车辆保险金额的高低，
是由保户在不超过重置价（也就是新车购置价）的原则下自己确定的。这里
的公有车辆指国家机关、社会团体、全民或集体所有制企事业单位的车辆，
它们的保险金额如何确定为最佳？

在回答这个问题之前，我先讲个故事。某机械一厂购买一部“跃进”牌
货车，按新车购置价16500元确定保险金额，足额投保机动车辆保险。某机
械二厂花27500元购买了一部“解放”牌货车，却按20000元确定保险金额，
不足额投保机动车辆保险。碰巧，在一年的保险期内，两辆车都发生了保险
责任范围内的车损事故，“跃进”牌货车的修理费7900元，“解放”牌货车的
修理费为5800元。虽然，“跃进”牌发生事故时，同型号车辆的重置价已上
涨为19800元，但因为“跃进”牌货车在办理保险是足额投保，保险公司仍
按其实际修理费7900元给予赔偿；而由于“解放”牌货车不足额投保，保险
公司根据保险条款比例赔偿的规定，5800元的损失只能给予4218.18元的赔
偿，机械二厂还得自己承担一部分损失。此案机械二厂吃亏在不足额投保上。

也许会有人问，既然保险金额是保险公司赔偿的最高金额，那么，一辆
花50000元购买的新车，保户按60000元确定保险金额投保，一旦发生全部损
失，如果购买价不变，是不是保险公司还应按60000元给予赔？回答：否。
因为要是那样的话，有的人就会利用保险搞变相赌博，还有的人为了图谋超
额保险赔款，挺而走险，制造假案，产生一些不必要的道德风险。《中国人
民保险公司机动车辆保险条款》规定：保险车辆发生全部损失后，如果按车

辆的重置价进行赔偿，这意味着，刚才那个例子除非购买价上涨到60000元，否则，保险公司最高也只能赔偿50000元的重新购置价，而不能给予60000元的超额赔款。

综上所述，公有车辆投保时，还是应按重置价确定保险金额，足额保险为宜。

32. 保险车辆发生事故后如何索赔

在办理机动车辆保险理赔的过程中，发现一些保户缺乏保险索赔常识，这样一来，不仅耽误了保险公司的理赔工作，也影响自己保险赔款的领取，而且为此付出不必要的损失。比如，当保险车辆发生事故后，有的保户认为反正保险公司会给予赔偿的，不积极进行施救，以致损失进一步扩大；也有的保户在事故发生后，不通知保险公司，自行修车，等车修好了再来找保险公司，使保险公司在判定什么是此次事故的真正损失时无以下手；还有的保户因不知道保险公司需要哪些索赔单证，多次往返保险公司，给自己增添了许多不必要的麻烦。为此，笔者在这里介绍一下保险车辆发生事故后如何索赔。

保险车辆在使用过程中发生保险事故，被保险人或驾驶员必须做的第一件事就是积极采取措施，进行救护，并立即向交通管理部门报告和通知保险公司。如果车辆是在外地出险，则应通知事故当地的保险公司代理查勘。受损的保险车辆修理前，被保险人应当会同保险公司检验受损车辆，明确修理项目、修理方式和修理费用。如果被保险人单方面自行修理车辆，保险公司有权重新核定，剔除不合理的部分。对于发生第三者责任事故，处理事故的依据只能是国务院颁行的《道路交通事故处理办法》和有关法律、法规的规

定，被保险人不得自行随意承诺或支付赔款。

受损的保险车辆修复后或造成他人伤亡、财产损失的交通事故处理完后，被保险人应在三个月内向保险公司提供保险单、事故证明、事故调解结案书、损失清单和各种有关费用单据。超过这个期限者，就视为自愿放弃权益，保险公司不再受理。被保险人向保险公司提供的各种单证应当是真实可靠的，要是发现有欺骗行为，保险公司只能拒绝赔偿或追回已付的保险赔款，必要时向法院提起诉讼。

保险车辆发生保险责任范围内的损失或被保险人的赔偿责任，应当由他人负责赔偿的，被保险人要向其索赔。如果被保险人一时未能向责任方取得赔款，可以向保险公司提出赔偿要求，保险公司可按规定先予赔偿。但被保险人要把向责任方追偿的权利转让给保险公司，并协助保险公司向责任方追偿。

当赔款一经保险公司和被保险人双方确认，保险公司应在规定的时间内一次付清赔款结案，所以，保险公司会以书面形式通知被保险人前来领取保险赔款，要是被保险人从通知之日起一年内不领取赔款，则作为自动放弃权益处理。

被保险人和保险公司发生争议，应本着实事求是、公平合理的精神协商解决。双方不能达成协议时，可提交仲裁机关或法院处理。

33. 保险汽车失窃后，保险公司如何赔偿

近年来，全国汽车失窃情况较为严重，像北京、广东、新疆等地更是如此。保险公司对失窃汽车的赔偿，是广大保户应该了解的问题。有一次，我接到一个小伙子的电话，小伙子气冲冲地对我说，保险公司的理赔信条之一

就是赔偿及时，可他一辆投保机动车辆保险的小轿车丢了两个多月了，为什么保险公司至今还没有给予赔偿。原来，他对保险公司关于失窃车辆的赔偿条件了解不够。针对保险汽车的失窃，保险公司有一项专门的赔偿规定：必须经向公安部门和保险公司报告后，在三个月以上仍未找到者，才能给予赔偿。经我耐心解释后，小伙子算是满意挂机而去，但通过这件事说明，保险在这方面的知识还较为欠缺，为此，我在这里进一步详细介绍一下保险公司对失窃汽车赔偿的一些具体规定。

保险公司对汽车失窃的赔偿强调必须是“全车失窃”，像后视镜、刮雨器、随车备用的轮胎，这些汽车零部件或附属设备的单独失窃，保险公司不予赔偿。可是，如果保险汽车失窃后查获，发现汽车已遭破坏，车上零部件和附属设备丢失，这种因全车失窃而造成的损失，保险公司仍然可以给予赔偿。要是保险汽车被他人私自开走而肇事，致使保险汽车本身遭受损失，属于肇事者的责任，原则上保险公司不予赔偿。但考虑保户的经济利益，经有关部门处理后，对肇事者无力赔偿的部分，保险公司也可以酌情赔偿。

还有一个不容忽视的问题就是权益转移事宜。保险汽车丢失三个月没有下落，保险公司按规定照全损赔偿时，保户应签署车辆权益转让书给保险公司。其后，若将这丢失的汽车查获，保险公司可以将该车归还保户，车辆有损坏的部位给予修复，同时，撤销其权益转让书，向保户收回赔款。假如由于某些特殊原因，保户不愿领回原车，则依照保户原来签署的车辆权益转让书，所查获的丢失车辆归保险公司所有。

另外，顺便提一下，机动车辆保险责任不包括二轮及轻便摩托车的失窃危险，二轮或轻便摩托车的车主若想获得这方面的保障，需要在投保机动车辆保险的基础上，再交纳一笔保险费，附加二轮及轻便摩托车盗窃保险。

34. 驾驶员人身意外伤害保险与驾驶员伤害责任保险有什么区别

驾驶员人身意外伤害保险和驾驶员伤害责任保险是机动车辆保险的附加险。有的保户由于将两者的保险责任相互混淆，往往在领取保金的问题上发生纠纷。这里介绍一下这两个险种的区别。

目前，“驾驶员人身意外伤害保险”和“驾驶员伤害责任保险”尚没有全国统一的条款，各地所订条款的条文不尽相同，但其精神基本是一致的。

“驾驶员人身意外伤害保险”是指驾驶员（保险单所载明的被保险人）在履行本职工作时，发生意外伤害事故，保险公司按保险条款规定给付保险单所填写的受益人或其法定继承人保险金。作为基本险种“机动车辆保险”的被保险人（车主）有法人，也有自然人，但驾驶员往往不会就是车主本人，所以，驾驶员人身意外伤害保险单上的“被保险人”与机动车辆保险单上的“被保险人”不一定是同一个人。驾驶员人身意外伤害险保险费可以由驾驶员本人出，也可以由车主出。

“驾驶员伤害责任保险”是指机动车辆保险单上所保的车辆在使用过程中，因意外事故，致使车上驾驶员遭受人身伤亡，依法应当由被保险人承担的经济责任，保险公司在保险单所载明的赔偿限额内，按保险条款规定给予赔款。驾驶员伤害责任保险单和机动车辆保险单上的“被保险人”必须是车主，即同一个自然人或法人。司机座位责任险保险费由车主承担。

“驾驶员人身意外伤害保险”的保险对象是驾驶员；“驾驶员伤害责任保险”的保险对象是车主。前者属人身保险，后者属责任保险，两者在本质上有根本的区别。

例如，某单位一辆投保“机动车辆保险”并附加“驾驶员人身意外伤害保险”的车辆，在行驶途中发生意外翻车事矿，车上驾驶员关某身亡。因驾驶

员人身意外伤害保险单上没有写明受益人，在谁领取5000元保险金的问题上发生了争执。关某家属认为，驾驶员人身意外伤害保险单上写的“被保险人”是死者关某，保险金理当归关某家属所有。关某单位领导认为，这份驾驶员人身意外伤害保险单的保费是单位交付的，且保险单存单位处，保险金应归单位所有，用于冲减单位按国家规定支付因公死亡驾驶员关某家属的抚恤金款项。通过前面的介绍，我们可以知道，根据驾驶员人身意外伤害保险的规定，交保费者，不一定是保险金的受益者。关某单位领导的“谁出钱，谁受益”的看法，显然是张冠李戴，把责任保险的保险责任混套在人身保险上面。本案的正确处理办法是这样的：由于“驾驶员人身意外伤害保险”是“机动车辆保险”的附加险，而保费也是单位交的，所以，保险单都存单位处。但作为驾驶员人身意外伤害保险单上的“被保险人”关某因公出车死亡后，既然保险单没写明受益人，则关某单位应派人持驾驶员人身意外伤害保险单，与关某的法定继承人到保险公司领取5000元的保险金，其保险金为关某的法定继承人所有。

案情类似，但因为投保的险别不一样，其处理办法则不一样。

例如，某个体户投保“机动车辆保险”并附加“驾驶员伤害责任保险”的车辆，在运输过程中发生肇事，车上驾驶员贾明身亡。法院根据贾明生前与车主签定的雇佣合同裁决，车主王某应赔偿死者家属8000元。死者贾明的妻子提出，保险单上“私人司机姓名”项下写的是贾明，所以，除了法院裁决的8000元，她还可以获得“驾驶员伤害责任保险”的最高赔偿金5000元。此案的保险理赔就不宜照搬上案的办法了。在这里。驾驶员伤害赔偿责任，如果发生意外伤害的驾驶员与驾驶员责任保险单上的“被保险人”即车主王某。此保险单与驾驶员人身意外伤害保险单虽都填写驾驶员姓名，可是目的不同：驾驶员人身意外伤害保险单是为了明确谁是被保险人，而此保险单是

明确保险公司为车主（被保险人）承担对哪一位驾驶员的赔偿责任，如果发生意外伤害的驾驶员与驾驶员伤害责任保险单所载驾驶员的姓名不符，则保险公司不负责赔偿。由此可见，此案应做如下处理：驾驶员贾明在为车主驾驶车辆时，由于意外事故身亡，根据法院裁决，车主对其驾驶员死亡负有8000元的经济赔偿责任，保险公司应依照“驾驶员伤害责任保险”的规定，按其最高赔偿限额给付被保险人王某5000元的保险金，再由王某自己补上差额3000元，共8000元赔偿给死者贾明的家属。贾明的家属没有理由额外再获得5000元的赔偿。

35. 目前在我国农村开办了哪些保险业务

目前我国农村已开办了各种保险业务，保险面已涉及到农、林、牧、副、渔、工、商、运、建、服等各个领域，保险种类约有近百种，为广大农民的生产经营和生活稳定提供了广泛的经济保障。但由于我国各地经济条件差异较大，南方、北方农民对保险的需求也有所不同，所以各地开办的保险种类多少不一，保险对象也有所不同。

根据保险对象种类的不同，现在在全国大面积开办的农村保险业务主要有：

1. 财产保险。主要有：乡镇企业财产保险、供销社财产保险、农用汽车和拖拉机保险及第三者责任法定保险、货物运输保险、渔船保险、个体工商户和私营企业财产保险、农民一般家财保险、家财两全保险、农房保险、家用电器专项保险、自行车专项保险等。

2. 农业保险。主要有：粮食作物保险、经济作物保险、蔬菜作物保险；大牲畜保险、家畜保险、家禽保险经济动物保险、水产（包括淡水和海水）

养殖保险；人工种植林木保险、果树保险、园艺作物保险、橡胶林保险、人工种植药材保险等。

3.人身保险。主要有：农民养老金保险、人身意外伤害保险、母婴安康保险、简易人身保险、学生平安保险等。

36. 什么是雇主责任险

许多国家的法律有明文规定，企业或者公司的老板对他所雇佣的雇员在从事本职工作期间由于遭受意外伤亡或者职业性疾病负经济赔偿责任，并必须向保险公司投保雇主责任险。强制保险的目的是为了 avoid 雇员万一受到人身伤害，雇主或者因为生产不景气而无能力支付赔款，或者寻找借口拒付。

在实际所发生的劳工伤害事件中，很难区分哪些是雇主的责任，哪些是劳工本人的责任，因此，一旦发生伤害事件，不管怎样，只要是为雇主工作，那么责任大都由雇主承担。当然，有时很明显的意外事故是由雇员的疏忽所致时，雇员自己也要负起部分责任。在英国，有一很闻名的案例可以说明这一情况：一架高12英尺的货车撞向一条只有11.5英尺高的桥，货车翻倒了，司机当场死亡。法庭认为雇主应该有责任提醒司机注意警告牌所示高度，雇主被判负50%的责任，但因当时司机的车速太快，也要负50%的责任。

1983年，在英国，一位火车司机以为他开车时压死了他的两位在铁路上工作的工友而精神受到刺激。法庭判决雇主有责任不使雇员受到精神上的刺激，因而要负全部赔偿责任。

以往，雇主对他的员工的伤害或疾病是不负赔偿责任的，尤其是当员工的伤害或疾病是由于本人的疏忽所引起的时候更是如此，出现这种情况时，雇员遭遇到的只是被老板解雇，一旦被解雇，其本人或者家庭丧失经济来源

无法生活。雇主的这种做法激起工人的不满，随后政府在工人施加的压力下制定了劳工法，在劳工法中规定如果是雇主的责任，那么他对受害工人负有赔偿责任。

近几年，由于医学方面的进步和发展，人类身体的很多疾病被证明与工业生产有关，例如煤矿业，除了行业本身所引起肺炎病外，还可能引起其它疾病。石棉，以往被当作无害物质，现在却发现它能致癌。很多化学物品生产过程中的溶剂都会直接导致肺及肾的疾病，这类疾病因为都与生产有关，因此，雇主和保险公司对雇主责任险都越来越重视。

世界各国保险公司的雇主责任险因其各国的法律规定不同而有所不同，这种不同主要表现在赔偿的金额数量上。这与各国的福利、工资水平、医药保健制度等都有密切关系。

37. 什么是公众责任保险

在回答这个问题之前，我提醒读者，不管你或者你的家人是否与保险公司打过交道，都与本保险有关。作为一个社会人，你可能会无意中侵扰别人，也可能被别人所侵扰，如果你不懂公众责任保险，你就要为此付出高昂的财政代价或者丧失你的索赔权利。

公众责任保险是责任险中一项独立的，适用范围最为广泛的保险类别，它对各种不同行业以及团体、家庭、个人在生产、经营活动以至于日常生活中因意外事故造成他人的人身伤害或财产损失依法负责赔偿责任。从法律的角度看，一家工厂由于生产时产生的噪音，污染对其周围住户造成的影响；公众娱乐场所由于管理不善，游乐场由于设备不安全导致游客受伤；飞机坠毁砸坏住房伤及住户等等，受害人都有权向其提出索赔。诸如此类的案件都

是由法律认可的。法律将保护这些受害者，不管造成事故的一方有如何充足的理由，赔偿是不可避免的。

北京、上海、广州、天津等大城市近几年新建了许多大饭店，那些精明的饭店老板为使住在他饭店的客人因为饭店方面的原因而遇到人身伤害或财产损失时不掏自己腰包，统统要在当地保险公司办理公众责任保险。饭店起火、食物变质、饮料不卫生，甚至地毯铺得不平，都可能使房客的财物、健康受到威胁。假使你有机会住进这种饭店而遇到上述情况时，可以不客气地向店主提出索赔。当老板付给你钱后，他会拿着你签收的收据到保险公司报销。在国内的公众责任险中有一个十分简单而又十分著名的案例。广州有一家中外合资饭店，由于大门的玻璃门擦得太干净，致使一位客人熟视无睹而一头撞上去。结果玻璃粉碎，客人头破血流。事后保险公司不仅赔付了该饭店的玻璃损失费用，同时还赔付了客人脑袋的医疗费用。

有时候，客人受伤虽然是饭店的责任。但店主因为没有办理公众责任保险而拒绝赔付，或者付钱很少，遇到这种情况时，你则应该向当地法院起诉，如果你在美国遇到类似情况，你可以找一位华人律师，委托他全权处理索赔案件，官司打输了他分文不取，但如果赢了，他必须获得赔偿总数的20%。通常，饭店老板是不愿在法庭上相见的。他怕新闻曝光后影响饭店的收入。

38. 什么是产品责任险

你生产的化妆品对女士们的皮肤有害吗？电风扇、电热淋浴器漏电吗？高压锅会爆炸吗？“二踢脚”（炮竹的一种）会在朋友手中炸开吗？所有这些在市场上销售的产品都有详细的使用说明及注意事项吗？你并不敢保证万无一失，既然如此，你乐意你的工厂每年支付给顾客成千上万元的赔款吗？

你肯定会说“我不愿意”，那么，产品责任险恰恰为你提供了这种保障。

产品责任指制造商或推销商生产或销售的产品造成他人的人身或财产损害后应负的法律赔偿责任。制造商或推销商在缴付一定的保险费后，将这种赔偿责任转移给保险公司。

北京石景山有个儿童游乐场，里面有一种叫“疯狂的老鼠”的游艺机，这种游艺机危险性极大，你必须系好安全带，并牢牢抓紧扶手才不至于被甩出去。曾有父子俩乘坐此机，儿子因安全带脱扣，抓扶手的力量又不足，被从机上抛到地面，结果导致全身性终生瘫痪。起初，游乐场方面仅付了几千元钱打算了结此事，但孩子的家长，找到一位律师起诉于法院，法院经过多方面调查，确定某安装游艺机的单位有责任赔偿损失。最后以大约二万元人民币的赔偿了结此案。这是最典型的产品责任事故。但遗憾的是该公司并没有向保险公司投保产品责任保险。

产品责任事故引起的案件很多。食品、化妆品含有杂质或有毒成份致使消费者食用或使用后发生感染、中毒而致伤、残或死亡；电器产品因质量问题造成用户触电死亡或引起火灾烧毁财产；烟花、爆竹因制造不良燃放时造成伤人事故都会引起巨额赔偿责任。尽管商人们生产或推销的产品一方面满足了人们的物质消费要求，但另一方面偶尔又会给人们带来不幸，成千上万由机器制造的产品大到航天飞机，小到儿童玩具，总会有那么一两个部件被忽视，更何况还存在不少粗制滥造的伪劣商品呢？在日常生活中，以我们习俗的看法，很多事故的发生起因于我们的使用不当，但律师及法官的看法就大大不同了，他可以从许多方面找出该产品有缺陷的证据，即使没找到证据，也可因该产品无使用说明书或说明书不详细、不清楚而将责任归咎于制造商或推销商。了解到这一点，无疑会大大增加你的索赔意识，当他们被你们的索赔弄得工厂濒临倒闭时，他就不得不想尽办法提高他的产品质量并到保险

公司去办理产品责任保险了。

产品责任险在北美、西欧、日本等发达国家非常流行，以美国的业务量最大，赔款金额最高。这是因他们保护消费者利益的社会力量强大，以及把顾客视作上帝所致。另一重要原因是较完善的法律制度总是站在受害者一方，并且多如牛毛的律师为从赔偿金中获得提成而总是千方百计为受害人打官司。

39. 什么是直接损失与间接损失

火灾、台风、雷击、地震、海啸、洪水等自然灾害形成的自然破坏力，意外事故，都会引起各种经济损失，给企业财产造成不同程度的损毁。保险财产因遭保险责任范围内的灾害，受到直接损毁的那一部分被视为直接损失，肯定会得到赔偿。至于保险企业受灾后造成的停工、停产、停业等所致的一切间接损失，如职工的工资支出、利润的减少，对外签订合同所需承担的各项经济责任等，就不能享受赔偿了。

一个雷电交加的夜晚，某印染厂的供电变压器被雷击感应毁坏，工厂申请索赔1.8万多元。保险公司认真进勘后，决定赔偿2.5万元。为什么保险公司的赔偿比厂家报损的金额多7000元呢原来，印染厂的变压器损毁，使工厂的突然停电，还造成了正在生产线上运转的高热烘筒停转，烘筒上的布匹一部分被烧焦，损失达7000元。

保险公司的工作人员解释说，感应雷击是雷电产生的磁电感应造成的保险财产损失、属于保险责任，所以要负责赔偿变压器被毁的损失。布匹的损失赔偿是根据《企业财产保险条款》的规定“被保险人的供电、供水、供气设备遭受损失引起停电、停水、停气以致造成保险的机器设备，在产品和

贮藏物品的损坏或报废，属于直接损失。因此要赔。”

与此同时，一家已经投保的商店也受了灾。雷电击倒了商店附近的一棵大树，树压塌了房屋和压坏一部分商品。保险公司赔偿了商店房屋维修费和一部分被雨水淋湿的商品的直接损失15000多元。可是，商店经理提出，最快恢复营业也要三五天，这期间的停止损失和职工的工资等，最少也应赔偿5000元。该赔的不要也赔，不该赔的要也不赔。

根据《企业财产保险条款》除外责任中的规定，因遭受保险责任条款列明的灾害或事故造成的停工、停业等一切间接损失，不属于保险责任范围内的损失。

企业财产保险的费率和收费标准是按企业工业险级别、风险程度制定的。所收的保险费只负责其直接损失，不包括停工、停业、停产损失、利润损失、合同损失、工资奖金等方面的损失。这一切被称为间接损失。间接损失范畴很广，所涉及的问题很复杂。如果将这种损失的保险责任加到一般企业财产保险中，将大大增加保险费，影响广大企业的经济效益。如果某个企业准备保间接损失险，可与保险公司个别商定。吃小灶的人交小灶的钱，别让吃大灶的人多交那份钱。

40. 区分施救费的标准是什么

当企业财产受损的时候，风风火火参加抢救的人们根本不理会哪些财产保了险，哪些财产属于“非保险财产”。但保险公司要赔偿因抢救保险财产而花的施救费用。那么如何区分哪些钱用于抢救保险财产，哪些钱用于抢救没保险的财产呢？

黑土岭地区某厂于某年11月发生火灾，致使固定资产和流动资产共计损失110多万元。不过，这家总资产为2190万元的工厂只将价值350万元的房屋投了保，设备及流动资产均未投保，投保的资产仅占总资产的16%。这次火灾中，工厂损失了32万元，其中既有投保的房屋也有没投保的设备受到损毁，当然这一部分的赔偿要区别哪些投了保，哪些不属于责任和理赔范围。

值得一提的是，在救火抢险中共支出施救费5736元，这是无法区分的。但是根据《企业保险条款》规定：如果保险金额低于实际价值时，应当根据保险金额和实际价值比例赔偿。于是，按比例工厂与保险公司分摊。该厂投保金额占总资产的16%，保险公司只能按此比例赔偿施救费用917元，工厂分摊其余的84%，合4819元。

这一事例说明，保险公司对施救费用与财产损失的赔偿是分别计算的。也就是说，如果企业将全部财产足额投保，那么当财产受损后，部分损失或全部损失均可得到相应的赔偿。这是根据《企业财产保险条款》规定：按损失当时的实际损失金额赔偿。其中部分损失时，也不存在比例分摊问题。如果不是足额投保，一旦出现财产受损，除了非保险财产当然得不到赔偿之外，就连施救费用也同样得不到百分之百的赔偿。由此看来，投保的比例是区分保险与非保险财产施救费的标准。

41. 什么是机动车辆第三者责任保险

1992年7月的一天，某市电影院工作人员方克驾驶汽车在运送拷贝的途中，因行驶过快，不慎撞伤一名骑自行车的人。交通监理机关裁决，应由方克对这件事故负全部责任，赔偿伤者医疗费，误工工资、生活补助费等共2300元。方克及时把这一事故通知了保险公司，保险公司经过调查核实后确认这次事故属于保险责任范围，2300元的赔偿责任由保险公司承担，事故很快处理完毕。

原来，方克事先向保险公司投保了机动车辆第三者责任保险。

机动车辆第三者责任保险是以机动车辆（汽车、拖拉机、摩托车）的车主或承包者、承租者为被保险人，向保险公司交纳一定量的保险费后，在保险期限内，如发生交通事故造成他人的财产损失或人身伤害，依法应由被保险人负赔偿责任的，那么这一赔偿责任可由保险公司承担。

这里所说的第三者，是指保险公司和被保险人以外的任何人，因为保险合同的当事人是保险人（即保险公司）和被保险人（即参加保险的人，如上面例子中的方克）双方，除当事人以外的人即为第三方，叫第三者，第三者可以是自然人（即公民、个人），也可以是法人（即机关、团体、企业、事业单位等）。《中华人民共和国民法通则》第106条规定：“公民、法人由于过错侵害国家的、集体的财产，侵害他人财产、人身的，应当承担民事责任。”因此，如果由于驾驶员的过错（包括过失和故意）发生交通事故，造成他人财产损失或人身伤害，那么就要由肇事的机动车辆的车主或承包人、承租人等负赔偿责任，机动车辆第三者责任保险所承保的就是这种赔偿责任。如果机动车辆的车主或承包人、承租人向保险公司投保了机动车辆第三者责任保险，那么发生的上述赔偿责任就可以由保险公司承担。

在投保机动车辆第三者责任保险时，要填写投保单，在投保单中要记录投保人的姓名（或名称），投保车辆的型号、牌照号，保险期限的起止时间，赔偿期限、保险费的金额等。

是不是任何人驾驶投保的机动车辆肇事，保险公司都负责赔偿呢？不是。只是被保险人或被保险人允许的驾驶人员（如被保险人雇用的人员）驾驶机动车辆肇事，保险公司才负责，因为在这种情况下被保险人要负赔偿责任，保险公司为使被保险人获得保障，就要代替被保险人承担赔偿责任。如果某人未经允许就擅自驾驶机动车辆，甚至是盗窃机动车辆，那么在此过程中发生事故，保险公司是不负责赔偿的。因为在这种情况下应由肇事者负赔偿责任，并不需要被保险人负赔偿责任，而保险公司，只为被保险人提供保障。

是不是被保险人或被保险人允许的人在任何情况下驾驶机动车辆肇事，保险公司都负责赔偿呢？不是，即使是被保险人或被保险人允许的人驾驶机动车辆肇事者，只要是以下三种情况之一，保险公司就不负责赔偿：（1）被保险人故意肇事；（2）驾驶员没有有效的驾驶证；（3）驾驶员酒后开车。第（1）种情况属犯罪行为，第（2）和第（3）种情况属严重违章行为。如果保险公司对这三种情况负赔偿责任，就会纵容和诱使被保险人或驾驶员犯罪或违章，有损于社会公共利益。所以保险公司对这三种情况下的肇事，不负赔偿责任。

是不是保险车辆肇事，造成任何第三者的损失，保险公司都负责赔偿呢？不是，现行机动车辆保险条款规定，以下损失保险公司不负责赔偿：（1）被保险人是法人时，被保险人代他人保管的财产的损失，这种损失可以通过投保企业财产保险赔偿；（2）被保险人是个人时，被保险人家庭成员的财产及代他人保管的财产的损失，这种损失可以通过投保家庭财产保险赔偿；（3）

驾驶员及被保险车辆上其他人员所受人身伤害，这种损失可以通过投保家庭财产保险赔偿；(4) 驾驶员及被保险车辆上其他人员所受人身伤害，这种损失可以通过投保驾驶员意外伤害保险和乘车人员意外伤害保险赔偿；(5) 被保险车辆上的财产所受的损失，这种损失可以通过投保货物运输保险或货运承运人责任保险赔偿。由于被保险人是保险合同当事人的一方，不属于第三者，所以被保险人的财产所受的损失，保险公司当然不予赔偿。

不是对第三者的任何损失都负责赔偿，保险公司只负责赔偿第三者的直接损失，至于由于机动车辆肇事造成第三者停电、停水、停汽、停产、停业等间接损失，保险公司不负责赔偿，这是因为这些损失难以确定合理的数额。这些间接损失，如果依法应由被保险人赔偿，则由被保险人自行承担。

被保险人的机动车辆肇事后，被保险人对第三者应否负赔偿责任以及赔偿金额的多少，如何确定呢？总的原则是，应该依据道路交通事故处理的规定和有关法律法规的规定。具体的方式有三种：(1) 由被保险人与第三者自行协商，在这种情况下，保险公司有权重新核定赔偿金额，如果被保险人为了尽快了结对第三者承诺支付不合理的、过高的赔偿金，那么保险公司对于不合理的赔偿金不予赔付。(2) 由公安机关或交通监理机关提出处理意见，这种处理意见属调解性，如果被当事人接受，即按此赔付。(3) 由人民法院判决。当事人不同意公安机关或交通监理机关的调解意见时，就要由人民法院判决。人民法院的判决具有强制执行的效力，当事人必须执行。

是不是被保险人应该对第三者支付多少赔偿金，保险公司就支付多少保险赔款呢？不是，保险公司只在保险合同中规定的赔偿限额以内支付赔款，也就是说，保险公司支付的赔款不会超过赔偿限额。而被保险人应该对第三者承担的赔偿责任（即应该支付的赔偿金）却不受保险合同中规定的赔偿限额的限制，保险合同中规定的赔偿限额有2万元、5万元和无限三档，由被保

险人在投保时选择。赔偿限额越高，缴纳的保险费也就越多。如果保险合同中规定的赔偿限额是无限，那么被保险人应对第三者的赔偿的金额是多少，保险公司就赔偿多少，如果赔偿限额是2万元（或5万元），那么当被保险人对第三者应当支付的赔偿金超过2万元（或5万元）时，保险公司只负责赔偿2万元（或5万元），超过部分由被保险人自行承担。

机动车辆第三者责任保险的直接承保对象是被保险人，被保险人只需向保险公司支付少量保险费，而一旦发生大额的对第三者的赔偿责任，就可由保险公司承担，从而稳定被保险人的经营活动，机动车辆第三者责任保险也保障了受财产损失或人身伤害的第三者。因为，如果肇事的车方没有赔偿能力，受损害的第三者就得不到足额的赔偿，如果肇事的车方事先投保了机动车辆第三者责任保险，赔款由保险公司支付，这就不仅保障了被保险人自己也保障了受害的第三者的利益。

42. 如何确定机动车辆的保险金额

机动车辆是有价财产，发生损失也在其价值限度之内，与此相对应，车辆损失险也有一个最高赔偿限额，这就是反映车辆价值的保险金额。保险金额越高，承担的赔偿责任就越大，相应的保险费就有所增多。

保险双方的权利义务应该是对等的，被保险人交纳了保险费，在保险事故发生后就应该获得赔款，但赔款的数额与保险费的多少有关。较低地确定保险金额，可以少交纳一些保险费，但是相应赔偿时得不到实足的赔偿。例如湖南省某机关的一辆新桑塔纳轿车，投保时为了少交保险费，保险金额定为5万元，不足车辆价格的三分之一，后来发生撞树的单方事故，车辆实际损失3万余元，由于该车属于不足额投保，只能按保险金额与车辆购置价格

的比例赔偿，赔款1万余元，被保险人在自行负担2万元车辆损失之余，追悔莫及。

那么是不是把保险金额定得越高越好呢？这里还有一个保险原则，就是被保险人不能通过保险谋求超过实际损失的额外利益。如果为了多得赔款，把保险金额定得很高，远远超过车辆的实际价值，尽管多交了保险费，也不能获得超出实际损失的赔款。请看辽宁省的一个赔案：

某个体户用5000元买了辆临近淘汰的旧解放牌货车，花了3000元修理后跑运输。在向保险公司投保时，车主想这车跑不了几年，说不定什么时候就完了，把保险金额报高点儿，也许还能赚一笔。于是谎报车辆价值，将保险金额订为3万元。后来，解放车因驾驶员有慎坠入山涧摔毁，有关部门经过认真调查核实，按车辆的实际价值支付了8000余元的赔款，并向车主指出：此车属超额投保，被保险人不如实申报车辆情况，实属不该。车主在事实面前心服口服，不无悔意他说：贪财之心不可有啊。

通过上面的两个赔案可以看出，过低或过高地确定保险金额，都不符合保险的精神和被保险人的经济利益。只有按照车辆的实际价值，最高不超过车辆的重置价值——购买同类车辆的费用金额来确定保险金额，才是最合理、也是最明智的选择。

43. 投保机动车辆受损，如何赔偿

A厂和B厂是邻近的两个百十号人的小厂。A厂胡厂长和B厂史厂长都是精明人，但人们总说史厂长比胡厂长略高一筹，为此，胡厂长很不服气。

一天，史厂长到A厂找胡厂长办事，见A厂新买一辆“解放”牌货车，便劝胡厂长按原价投保机动车辆保险。胡厂长不以为然他说：“我这新买的车

哪赶巧就出事了？像我们这样的小厂，钱要用在刀刃上。”史厂长说：“老兄，话可不能这么说，去年我们那辆‘大跃进’牌货车就出了交通事故，花了修理费8700元，幸亏参加了保险，全部修理费用由保险公司负担。这些钱对像咱们这样的小厂来说不是个小数目啊！”在史厂长左说右劝下，胡厂长虽也被说动了心，但还有点不情愿。“得，保个整数吧！”27500元买的车，只保了20000元。

说来也巧，三个月后的一个阴雨天，A厂的这辆“解放”牌货车，在运输途中由于下雨路滑，司机为躲避行人的刹车过急，造成翻车，修理费花去5800元。A厂到保险公司索赔，保险公司经计算后，答复只能赔偿4218.18元，还差1500多元呢。胡厂长一听急了：“老史厂的那车才保了17600元，出事后8700元修理费，保险公司都给包了，我这车保了20000元，损失修理费才5800元，怎么就给赔4218.18元，这不欺负我老胡吗？”蹬蹬地跑到保险公司找业务科吴科长。

吴科长是个性格和顺的人，听完胡厂长气呼呼的陈述，笑盈盈地做个解释：“这辆车你们保的是20000元，我们称之为保险金额，保险金额不仅是车辆全损后的最高赔偿金额也是部分损失的赔偿依据。机动车辆保险条款规定，投保时，车辆保险金额低于车辆重置价值，也就是说低于新车购置价，其损坏修理费用要按保险金额与出险当时的重置价值比例赔偿；而投保进按车辆重置价值确定保险金额，交付保险费的车辆，受损后可以按实际修理费用赔偿。你厂‘解放’牌货车新车购置价是27500元，保险金额却只有20000元，根据上述规定赔偿金额的计算公式为：

$$5800 \text{元 (实际修理费)} \times 20000 \text{ (车辆保险金额)}$$

$$275000 \text{ (车辆重置价值)}$$

$$=4218.18 \text{元}$$

B厂的‘跃进’牌货车是按新车购置价17600元确定保险金额的，所以，尽管B厂‘跃进’牌货车保险金额比你厂的‘解放’牌货车低，仍要按实际修理费8700元赔偿。”

一番话使胡厂长茅塞顿开。事后，胡厂长碰到史厂长，不好意思地叹道：“我还是不如你老弟啊！”

44. 投保车辆损失险的汽车丢了后如何赔付

投保车辆损失险的汽车丢了，赔不赔？回答是肯定的。

据吉林省某县保险公司的赔案记载：1986年2月，县物资局投保的一辆北京212吉普车在长春市内被窃，经向公安机关报案，未能查获，同年1月，县保险公司据车辆损失险“全车失窃三个月以上”责任，赔偿物资局失窃212保险金额的全额两万万余元。

读者可能会问：保险汽车失窃以后，在三个月以内找到了，但却发生了损失，保险公司负不负责？回答也是肯定的。

请看河南省某市1987年4月发生的一件赔案：某厂投保的一辆进口面包车失窃，两个月后在邻省找到，面包车严重损坏，但却未能查获窃车罪犯，市保险公司注销了失窃赔案，同时赔偿该车在失窃过程中造成的车辆损失一万八千多元。

由这个赔案可以看出，保险责任之所以规定“全车失窃三个月以上”，是因为保险车辆失窃后，公安机关需要有一个立案、侦察到侦破的过程，保险双方也需要通过一段时间来确认车辆的失窃，失窃后到保险公司赔偿这段时间过短，会大量出现保险公司已经支付赔款而车辆又被找回的情况，时间过长，被保险人的经济负担又会过重，因而规定三个月的时间是比较合情合

理的。

对于被保险人的车辆失窃三个月以上，并已获得保险赔款，而失窃车辆却被找回的情况，可以有两种解决办法；一是找回的车辆仍归被保险人所有，被保险人在相应扣除车辆在失窃过程中的损失后，将已得赔款退还保险公司。二是被保险人自愿放弃找回的车辆，交由保险公司全权处理。

值得注意的是，车辆损失险的失窃责任，是全车失窃以及在全车失窃过程中的车辆损失。保险车辆上的零部件或部分设备的备用零件、装在油箱里的汽油等不在保险金额所含范围之内，被保险人也没有交纳这部分财产的保险费，因而无论是否丢失或发生损失，都不在赔偿之列。

45. 未成年子女造成经济损失，如何追索赔偿

一些简单的事情往往处理不当，与感情色彩的影响有关。如果能以法律为准绳，即可茅塞顿开。

某市优利汽车出租公司进口的一批小轿车全部投保机动车辆损失保险。一天，公司某领导的8岁小孩杨小朋在三楼宿舍窗户里看到一排排小车感到很好玩。一辆小车风挡玻璃上贴着一张圆形验车合格证引起他极大兴趣。他以此为靶，用弹弓射出一颗石子，当场将风挡击碎。维修站估算修配费用1000多元。杨小朋的父亲怒训了儿子一顿，并诚恳地向司机赔礼道歉，这下司机犯了难。小朋的父亲是位领导，而且一而再、再而三地赔不是。8岁的小男孩哪个不淘气？可这1000多元的修理费怎么出帐呢？驾驶员想到该车已投保机动车辆损失险，马上打电话给保险公司，要求来人查勘，估损，待达成协议后由保险公司支付修理费。

保险公司人员了解了事情的全过程后，提出两个处理意见。第一，由肇

事小孩的家长如数赔偿修理费。第二，保险公司可以先赔，以免耽误正常工作，尽量减少营运损失。但要把向杨小朋家长追偿的权利转让给保险公司，并协助做好追偿的一切工作。

司机提出，杨小朋今年才8岁，并未成年，可以不负法律责任。保险理赔人员指出：此案要按照保险条款的有关规定处理，也要按我国婚姻法来定案。“什么，这跟婚姻法沾得上边吗？”司机一下子愣住了。可当他看到《婚姻法》第十六条“在未成年子女对国家、集体或他人造成损害时，父母有赔偿经济损失的义务”，点头称是。事情很明了：这笔修理费最终要由杨小朋的家长支付。优利汽车出租公司应当向第三者——杨小朋的父母索赔，也可以要求保险公司赔偿，但保险公司有权向杨小朋家长进行追偿。

法律面前人人平等。不能因赔偿费较高或杨小朋的父亲是公司领导而通融。司机和在场的人都赞同这样的处理。杨小朋的父亲当即表示，有法必依，这笔修理费分文不差全部承担。

46. 货物运输保险有什么好处

庆华百货公司通过铁路货运的41000公斤毛线到站了。接到提货通知后，进货科朱科长和办事员小红前往货站。接货时，工作人员告诉他们，其中19包有较明显的火烧痕迹。朱科长立即找到货运部门车站领导反映情况，并且要求查清究竟是发货人还是货运部门的责任。

货运部门于两周后向庆华百货公司作出解释：货损与发货人无关，有记录可查，发货时货物包装完整无损，封志无异。铁路部门指出货运途中到达辽阳车站时，才发现货物有火烧痕迹，当时以为是在行车期间火车烟囱喷出的火星引燃造成的，所以对车头烟室内的防火网进行了检查，经查证，防火

网符合标准，不会因此的烧货物，因此铁路部门也不应负责。

庆华百货公司做难了，验货后经计算损失达11.7万元。货运部门还说明，如果通过其它途径可以索取证据的话，也应在发现货损后以铁路出具货运记录为准，在180天内索赔，否则按放弃索赔机会论。朱科长想到了此案可由公安局协助查勘，便到那里与有关人员进行交涉，请他们查找货损原因。并且叮嘱他们抓紧时间，别错过180天。

以后的两个月当中，朱科长几处奔走，希望早日得到解决，但是都无大进展。到了两个月头上，公安局方面的答复下来了：在你货运输期间，未发现沿途雷电袭击货物和爆炸的情况，也未发现故意行为，包括铁路员工不慎引起的火灾。结论是，无法确定火灾原因。

朱科长拿着这个结论再去与货运部门交涉，得到的答复是，按铁路运输的有关规定，货运部门不仅对这种无法确定原因的火灾不负赔偿责任，就是对爆炸、雷击、冰雹、暴风暴雨、洪水、地震、地陷、崖崩、隧道坍塌等一系列有明确的原因造成的意外损失，也不负赔偿责任。

光阴荏苒，眼看180天即将期满，朱科长万般无奈。公安局调查过了，货运部门的答复也不可更改，几乎一切力量都用尽了，无法挽回损失，他让小红将票据整理一下，准备写出报告，让公司领导处理。

小红一页一页地整理票据，突然眼前一亮，一张国内货物运输保险单像从天上飘下来似地出现在面前。这一下有救了，小红兴奋他说：“我们可以找保险公司。”朱科长闻讯扣问小红的第一句话是：还差几天超过保险公司的索赔限期？小红说：“还差不到一个星期。”

于是，朱科长走进了保险公司，由于铁路货运与保险公司的索赔期限都是180天，所以朱科长及时向保险公司申请索赔还来得及。他几乎是热泪盈眶地从经理手中接过赔付清单时，只说了一句：真没想到啊！

保险公司的经理说，货物运输保险与铁路运输的责任范围相比较，保险条款的范围要广得多，具体说，按规定，不论于站台堆存期间和行车期间，所发生的原发性火灾（不明原因的火灾）、延烧或由雷电、爆炸等所引起的火灾，只要不是被保险人的故意行为，均负责赔偿。

这时小红插嘴说，就差那么几天才想到来保险公司。其实，发货人早就告诉我们，说货物上了保险的。可朱科长一口咬定，有货运部门负责，保险不过是重复，上不上保险无所谓。

朱科长听此言，只说是不了解情况才那么说的，现在看来，货运保险并非多此一举。

47. 保险指定受益人死亡后如何处理

维滨县保险公司在处理一个给付保险金案件中，同时接到两份索赔申请书。从两份索赔的理由来看，虽各执一辞，但似乎都在情理之中，到底谁是合法的受益人呢？

此案是这样引出的。维滨县建筑工程队为队内270名职工保了3000元的团体人身意外伤害保险金。建筑队工人白某在填写受益人时，写的是母亲的名字，白父已身故，这是一个不幸的家庭。半年后，就在白刚刚度完蜜月，母亲因病去逝不久，他本人在一次施工中也触电身亡，一家人只留下妻子和她腹中的胎儿。

在给付白保险金的问题上发生分歧，因为参加保险的白和生前指定的受益人其母亲都相继离开人间。所以，投保人（工程队）和被保险人的妻子王英侠，都向保险公司提出索要保险金的申请。

工程队的索赔理由是：白的保险费是工程队支付的，工程队是投保人在受益人和被保险人都去逝的情况下，工程队作为投保人有权领取保险金，而

在工程队为白投保时，白与王二人根本不相识，结婚是以后的事，保险金与王无关；工程队已发给白的妻子及遗腹子抚恤金，其家属不应该同时领取两笔抚恤金（含保险金）；白生前欠工程队公款400元，这是一种债务，应从保险金中扣还。

白的妻子索赔理由很简单：作为白妻理所当然有权领取保险金；本人还要承担白遗腹子的抚养义务和责任，保险金可为抚养费的来源。

根据《民法通则》、《继承法》及保险条款的有关规定，这笔保险金如数地付给了白的妻子王。理由如下：

第一，《团体人身意外伤害保险条款》第10条规定，被保险人在投保时可以指定受益人，如果没有指定受益人，以法定继承人为受益人。

第二，按照《继承法》规定配偶、子女、父母为第一顺序继承人。

第三，工程队是投保人，是和保险公司签订合同和交纳保险费的人，不是被保险人，更不是受益人。

第四，《劳动保险条例》规定的抚恤金和人身保险金是两种不同性质的补偿措施，二者不能互为代替。

第五，白生前所欠400元公款，属于债务范围，与保险没有直接的和必然的联系。不经受益人的许可，任何人都不应从保险金中扣还债务。

48. 法定继承人能成为受益人吗

山西某地，一个家庭发生这样一件事，正当儿子王庆山和他的继母张月贤分家清理东西时，突然从房梁上一个小皮夹中发现了一张人身保险单。保单上注有：投保人王峰（他已故父亲） 保险金额10000元，指定受益人李金兰（他已故母亲）。当时，张提出她是王的妻子，应得这笔保险。而王庆山

及其妹妹不同意，理由是已故父亲在保险单中指定的受益人是他的生母李金兰，而母亲李金兰死于父亲之前，他们是王、李的亲生子女，是当然的合法继承人，继母不能享受这笔保险金。为此，双方争执不休，“清官难断家务事”，居民委员会和派出所一时无法调解。有关部门受理了此案，并做了详细解释，保险条款规定：被保险人投保时可以指定受益人，也可以中途更换受益人，更换受益人须经保险公司注明后生效。如果没有指定受益人，被保险的法定继承人即为受益人，受益人可以在被保险人死后领取保险金。

从条款申请清楚地看到：王庆山和张月贤申诉的意见都不正确。因为被保险人王峰死前没有更换受益人，而他指定的受益人李金兰死在他之前，随着李金兰的去世，其受益权也自动消亡，这里不存在李的亲生子女继承受益权的问题。保险受益权是根据保险合同关系产生的一种债权，它同财产继承权在法律性质上有根本不同的区别。把保险单中的受益权同财产继承权混为一谈是不对的。如果由受益人继承人享受受益权，就有可能与被保险人指定受益的意愿相违背。如果受益人先死亡，或者受益人被依法剥夺受益权，而被保险人又没有重新指定受益人时，被保险人的法定继承人就成为受益人。

人身保险属于契约行为，被保险人的法定继承人享受的是一种债权，而不是普普通通的财产继承权。被保险人王峰指定的受益人李金兰先于本人死亡，尔后又未明确指定受益人，即视为没有受益人。根据保险法和保险条款规定，王峰10000元保险金额既不能作为后妻张月贤的个人财产，也不能由前妻子女王庆山兄妹继承。这笔保险的正当受益人应该是王峰的法定继承人，即配偶（后妻）、子女、父母共同受领分配。

在司法部门的调解下，王庆山兄妹将10000元保险金协商分配：张月贤3000元，王庆山兄妹5000元，王峰父亲2000元。

49. 谁是这笔保险全的受益人

4月23日，河南省信阳市人民法院审理了一起该谁受益保险金的纠纷案。

1985年4月，信阳地区食品公司汽车队为全队23名司机投保了人身意外伤害险和第三者责任保险，车队负责人一手办理了投保手续，在保险单的“受益人”一栏填上“车队”。同年7月车队与司机实行全面个人承包，车队于10月份一次性扣收了每位司机全年保险费429元。12月上旬，该车队司机罗胜平因公出车中遇到意外事故不幸死亡。信阳市保险公司按保险合同给付食品公司车队保险金5000元，罗胜平的妻子彭凤霞多次向车队提出这笔保险金的受益人应当是她，而不是车队。但车队拒绝了这一要求，认为保险金应当归车队所有。

这笔保险金究竟归谁所有？官司打到法院。经调查审理，法院认为这笔保险金应如数归罗胜平的妻子和她的子女所有。理由是：

1. 有关保险单“受益人”问题，车队负责人未经被保险人同意而指定受益人是违反保险条款规定的，保险条款第十二条写明：“被保险人在投保时，可以指定受益人，如果没有指定受益人，以投保人为受益人，指定谁为受益人或不指定受益人，是被保险人的权利，应当要被保险人自己表示，其他人没有权利为被保险人指定受益人。”车队负责人在未通知被保险人的情况下，填写车队为受益人，是一种越权代理行为，不能代表被保险人意思。

2. 车队拒绝罗胜平的妻子对保险金要求的另一个理由是：车队是投保人，因此就应当是受益人。这种看法是不实事求是的。被保险人自己可以作为投保人，被保险人的单位也可以作为投保人，但指定受益人或不指定受益人是被保险人的权利，投保人并非是当然是受益人。此案具体到罗胜平的投保问题，车队在事实上不是投保人，而罗胜平本人才是真正的投保人。车队

虽然在办理保险合同时用公款支付了保险费，但在车队的承包费中又向每位司机收扣了各自的保险费。因此，司机本人才是投保人，车队负责人只是投保人的代理人。

3. 车队认为料理罗的后事挪用了这笔保险金，因此保险金应当归车队所有，这种认识是不合情理的。按照罗胜平生前与车队的承包协议，此款用在承包合同规定的项目上是说得过去的。如事故费、临亡前的医疗费等，但因为这些，就全部扣留保险金的做法是不能成立的。

4. 这笔保险金的处理违反了保险原理。人身保险的社会作用之一就是使少数人遇到事故时所需费用由全体参加保险的人来承担，它能保证以固定的投保换取不可预测的事故所需费用。罗胜平死亡，其家属没能通过投保得到应用的经济补偿，保险的作用就没有体现出来。相反，食品公司车队因罗胜平的死亡获得了保险金，成为意外收入。这显然是与保险原理相悖的。

因此，死者的家属应获得这笔保险金。

50. 一笔无受益人保险金的给付

通化市育红小学五年级学生李雪艳在家中睡觉时不幸煤气中毒经抢救无效死亡，同时中毒死亡的还有其父及兄妹3人（其母已于一年前病故）。由于李雪艳在学校参加了学生团体平安保险，保险单上没有指定受益人。事件发生后，其祖父、外祖父、叔叔、舅舅及学校教师纷纷到保险公司申请领取保险金。

通化市保险公司东昌办事处依据学生团体平安保险条款第四章第四条第一款规定，认为此案已构成保险责任。同意给付其受益人死亡保险金2000元，但是在这笔保险金由谁继承的问题上，存在几种不同意见。

第一种意见认为，李雪艳其父生前赌博酗酒，经常打骂虐待她，学校教师和同学们在物质和精神上都给她不少关怀和照顾。就参加保险这件事，家庭困难，保险费还是由学校代交的。可以说学校为扶养照顾李雪艳尽了一定义务，从社会伦理道德和代交保险费两方面讲，学校可有权领取保险金。

第二种意见认为，李雪艳在家中吃不饱，穿不暖，经常在她外祖父、外祖母那里吃住，在生活上得到他们的抚养照顾。根据婚姻法规定，已构成抚养和被抚养关系，其外祖父、外祖母有权继承保险金。

第三种意见认为，李雪艳的祖父、祖母虽没有尽抚养义务，但有直接血统关系。按照继承法第二章第十条继承顺序规定，其祖父、祖母与外祖父、外祖母可享有继承相同数量保险金的权利。

第四种意见认为，根据医院提供的证明，李雪艳先于其父死亡，按照继承法第二章第十条第一继承顺序规定，保险金由其祖父、祖母继承。

《学生团体平安保险条款》第七章第九条规定：“被保险人在投保时，可以指定受益人。如果没指定受益的人，以法定继承人为受益人。”以上所

指的受益人，就是被保险人死亡以后有权领取保险金的人。保险单上没有指定受益的人，被保险人的法定继承人可以作为受益人。鉴于上述四种意见，经过多方面的调查了解，在掌握重要的法律依据后，大家一致认为第四种意见正确。李雪艳与其父是由于同一原因死亡，但是医师证明李雪艳先于其父死亡。依据继承法第二章第十条第一继承顺序规定，李雪艳死之后，由其父来领取保险金，其父死之后，这笔保险金就变成了遗产，其父的法定继承人是她祖父、祖母。这就是说，这笔保险金应由其祖父、祖母来继承，别人无权继承。

为了照顾李雪艳外祖父、外祖母所尽的抚养义务，经过各方面协商，在征得其祖父、祖母同意后，付其保险金500元，学校虽然承担了一定义务并代交纳了保险费，但是学校与其没有构成法定继承关系，所以不能继承保险金。学校所代交纳的保险费，应由其祖父、祖母还给学校。按照法律程序规定，李雪艳的叔叔、舅舅都不能继承这笔保险金。

51. 幼儿能当受益人吗

人身保险中的受益人，由被保险人根据自己的愿望指定和变更，一般没有什么限制。无论是刚出生的婴儿，还是垂暮之年的老人，都可以当受益人。

某厂有一个叫王锡的工人，1986年5月向保险公司投简易人身保险3份，保险期限20年，保险金额共954元，每月交保险费3元。王锡指定的他的儿子王俞为受益人。

1987年8月，王锡因病死亡。这时王锡的儿子王俞年仅2岁。按照简易人身保险条款第二款中关于“被保险人在保险期限内因疾病或意外伤害事件而致身故，给付保险金额全数”的规定，保险公司应该给付死亡保金954元，死

亡保险金应由受益人王俞受领。由于王俞年仅2岁，所以王俞的母亲即王锡的妻子任平提出，保险金应由她领取并保管。但是，王锡的父亲也向保险公司提出，任平年仅26岁，如果保险金由她领取，而她过几年改嫁，不管孩子，那么孙子的保险金就没有保障。王父指出，保险金应由他保管，并保证将来把保险金用于孙子的生活费。

对于他们的争执，保险公司依据保险条款和有关法律进行了调解。

首先，王锡的死亡保险金应由王锡生前指定的受益人王俞受领。作为受益人是一种民事权利。《中华人民共和国民法通则》第9条规定：公民从出生时起到死亡时止具有民事行为能力，依法享有民事权利，承担民事义务。虽然王俞年仅2岁，但是他具有权利能力，有资格充当受益人。

其次，王俞应得到的保险金应该由他的母亲保管。受领保险金是一种民事活动。《中华人民共和国民法通则》第12条规定：“不满十周岁的未成年人是无民事行为能力人，由他的法定代理人代理民事活动。”第14条规定：“无民事行为能力人、限制民事行为能力人的监护人是他的法定代理人。”第16条规定：“未成年人的父母是未成年人的监护人。”依据上述规定，由于王俞的父亲已经死亡，王俞的母亲任平是王俞唯一的监护人。无论任平将来再婚与否，任平与王俞的母子关系都不能因此而改变。王俞受领保险金这一民事活动应由任平代理，即保险金应由任平领取和保管。

最后，任平必须把这笔保险金用于王俞的生活和教育。在这方面王俞的祖父可以进行监督。《中华人民共和国民法通则》第18条规定：“监护人不履行监护职责或者侵害被监护人合法权益的，应当承担民事责任，给被监护人造成财产损失的，应当赔偿损失。人民法院可以根据有关人员或者有关单位的申请，撤销监护人的资格。根据上述规定，如果任平不对王俞履行抚养义务，不把保险金用于王俞的生活和教育费用，王俞的祖父可以向人民法院申请撤

销任平的监护人资格，改由王俞的祖父为监护人，由他保管这笔保险金。

52. 什么是养鸡保险的免赔系数

老王养了5000只鸡，全部保了险。一次鸡群中出现了传染病。虽然进行及时防治，控制住了疫情，但还是死亡了300只，按规定老王获得了285只的经济赔偿。

在这起赔案中，为什么有15只死亡鸡没有得到赔偿呢？原来是养鸡保险条款中规定了死亡量5%的免赔系数。也就是说，对免赔额度内的损失不负赔偿责任。原则上讲，保险公司对保险事故造成的损失，都有赔偿责任，但对金额较小的损失往往规定为免赔额，不予赔偿。比如，老王所养的5000只鸡，有可能经常发生三五的死亡，如果他每天都去开证明，办有关的索赔手续，并正式向保险公司提出索赔，这样，耗费的人力物力有可能比三五只鸡的价值还大，这对老王来说他不愿意；再以保险公司来看，每天都要为几只死鸡立案、查勘、赔付，就会严重影响其他重大赔案的处理，这对双方都无利。为了提高工作效率，在很多养殖业保险条款中都规定了一定量的“免赔额”，那么，对这一行之有利的办法，投保人又是怎么认识的呢？老王说：“我养鸡最怕的是传染性疾病造成大批死亡甚至全军覆灭，对死几只体弱多病的鸡，这属自然淘汰，对我说算不了啥，而且以饲养效益上来说，它们消耗饲料而生长缓慢，即使不发生疫病，也没有什么饲养价值。”

从赔款角度讲，免赔额分为绝对免赔额和相对免赔额两种。绝对免赔额是指仅对超过免赔额的损失部分负责赔偿；如某地规定免赔额为30只，在这个数量之内的损失不予赔偿。超过30只的，赔偿超出量的损失。相对免赔额是保险财产的损失达到或超过免赔额度时，保险公司按保险财产的全部损失

额进行赔偿，不作任何扣除。养鸡保险条款一般采用的是绝对免赔额。所以对属于正常死亡损失的15只鸡没有赔偿。在这里还需要说明一点，养鸡保险条款中规定免赔额，除了可以使投保人和保险公司免除小额赔偿的繁琐，降低保险费率外，还有利于防止道洼危险的发生，促进社会精神文明建设。由此看来，保险免赔额并非是斤斤计较的小事。

53. 如何确定大牲畜的保险金额

千百年来大牲畜一直伴随着人类，可为它们办保险还只是近几十年的事。我国恢复国内保险业务，开办大牲畜保险不到十年。

牲畜保险对象主要是有使役能力的牲畜，对于应正常淘汰的老畜、病残畜，不在承保之列。大牲畜保险的金额一般是本身价值的七成。比如农民陈某用800元钱买了一头耕牛。按保七成计算，这头耕牛的保险金额是：

$800 \times 0.7 = 560$ 元如果耕牛不幸死亡，最高赔费是560元。

也许有人要问，这样承保不仅农民陈某的耕牛没得到全部保险保障，保险公司也会少收保险费嘛，足额承保多好呢。

大牲畜只承保七成，由个人承担三成。如农民陈某的耕牛死亡，保险公司赔偿560元，他本人也要负担240元的经济损失。只靠保险赔款不够买一头牛的钱，自己还需要添钱，出于这一点，陈某就会精心饲养，爱惜使用，从而大大减少人为因素造成的牲畜死亡。国家和个人都可以最大限度地减少损失。如果保险公司按800元买价足额承保，使用若干年后，使用价值降低，有些人会想，用了这么多年，也够本了。再养下去，干不了多少活，整天搭工夫，白喂料。死后反正保险公司按原价赔偿，可以分文不添地再买一头。养畜不如死畜合算，“卸鹿杀驴”的现象会大量出现。

从另一方面说“低保额、低保费”照顾到了农民的承受能力。花800元买头牛，对普通农民来说也许是他家多年积蓄的。按6%的保险费率来计算，足额投保需48元保险费，而保七成则交33.69元保险费。其计算公式如下：

$$800\text{元} \times 0.7 \times 0.06 = 33.60\text{元}$$

对于刚刚花一笔钱买了大牲畜的农户来说，再交较高的保险费会有一些困难，有人因此而不愿投保。

不足额承保在中国执行，在世界也通行。日本的牲畜保险金额，最高不超过保险牲畜价值的80%；西欧国家保险额都是按牲畜市场价值的70%~90%承保。大牲畜不足额承保，对保险人和被保险人都是有利而无损的。

54. 什么是非因病、因病和传染病的牲畜赔付比例

某县农民曹大堂饲养的20多头猪不幸染上猪绦虫病。这种猪病对人的健康危害极大，食用了有绦虫病的肉，绦虫会寄生于人的小肠内引起寄生虫病，明显症状为消化不良、腹痛等。曹大堂圈养的这些猪早已保了险。当保险公司与防疫部门对保险牲畜定期检疫时查出了病情后，乡政府命令曹大堂立即将这批猪宰杀深埋。保险公司按规定赔付了全部损失。辛辛苦苦养了快两年，眼看就能卖个好价钱。猪活一世，虽说早晚要挨一刀，可这样的结果，曹大堂总觉得不是个滋味，难道就一点用处都没了？思前想后，他灵机一动，告诉他们病猪已经埋了，然后又偷偷运到住在另一个乡的三叔家去卖。当他们在集市出售病猪肉时被有关部门发现，不仅全部被没收，而且处以罚款。偷鸡不成丢把米。曹大堂更丧气了。个人损失是小，病猪肉一旦流入市场，损害广大消费者的利益，影响了大家的健康，损失更大。

为此保险条款规定，凡因患有传染病，当地政府命令宰杀、掩埋或焚烧

的牲畜一定要按规定办，由此出现的损失保险公司予以承担。

保险的牲畜死亡后，按三项原因，非因病、因病、传染病确定赔付比例。主要是根据牲畜尸体的残值来考虑的。非因病死，如自然灾害、意外事故、胎产、阉割所致死亡，并不影响其食用或其它用途，其残值可全部收回出售，所以赔偿保险金额的50~70%元，加上出售赚回的钱，基本与同令猪正常出售价总值差不多。因一般疾病所致死亡的牲畜，其尸体，皮、肉可能收回一小额残值，所以规定赔偿保险金额的80%。因患传染病死亡或政府命令捕杀的，尸体作烧毁或深埋处理，个别的可作消毒或高温处理，能利用的，只能收回极小残值的按保险金额的90%赔偿。不能利用，一点残值没有的牲畜，100%按保险金额的全数赔付。如有关部门给予补助者，其补助金额按承保的成数从赔款的全数赔付。如有关部门给予补助者，其补助金额按承保的成数从赔款中扣除。政府和保险公司的这些规定和具体做法，充分考虑到了农民的利益，于国家、集体、个人，于生产者、饲养者、消费者都有利。

对于患有传染病的牲畜如不这样处理，很可能传染其它健康畜群，那造成的经济损失就更严重了。

在农村的养殖业中，对患有传染病的畜禽或水产品（包括被污染有害的鱼、虾类），凡政府命令捕杀、掩埋、焚烧的情况，全国的保险公司一律将其列为保险责任范围给予赔偿，并规定了赔偿档次和有关细则。这种做法深受广大农民群众的欢迎。

不为个人区区蝇头小利而危害大家的利益，是每个养殖户、饲养者的职业道德。

55. 脱保一无，损失两万

8月，骄阳似火，燎的人心。但更使红星奶牛场场长心焦的是场里的百把头奶牛还没上保险。奶牛场承包了，这大热的天，牛群闹个病，出个灾，麻烦就大了。场长急急火火地再次打电话催保险公司赶快派人来场为奶牛验体。

为奶牛保险交几个钱就行了呗，还得验体，那么麻烦？对喽，保险条款上规定，只有那些饲养管理正常，无伤残疾病，有正常的产奶和繁衍畜生育能力的奶牛才能保险。病病殃殃，气息奄奄的牛，今儿保了险，明天就死了，这不是坑人吗？当然不能保险了。

很快，保险公司和兽医站的人来了，他们挨个检验了奶牛，办好了继续保险的手续，场长才松了一口气。

红星奶牛场的场长为啥这么急呢？原来，去年夏天一场大风把电线刮断，场里十几头奶牛触电死亡，损失两万多元。

险情通知保险公司后，人家急急忙忙来了好几个人，准备迅即赔偿，以便场里尽快恢复生产，最大限度地减少损失。可拿出保险单一看，场长傻眼了：原来一个星期前就到了保限期。保险责任过了期，不能赔付。按理说保险期满应赶快续保，可……，唉，场长一拍脑袋——损失只好自己兜着了。吃一堑、长一智，所以今年夏天保险期将满之际，场长就坐不住了。

参加保险，双方就是签定了契约，订立了保险合同。保险人和被保险人都要认真严格履行保险合同。被保险人要根据合同规定，交纳保险费，这样，保险公司就要在合同规定的责任范围内，承担起风险和随时准备赔偿损失。

保险期限是指保险责任的开始至终止的有效期限。奶牛保险的有效期限为一年，即从保单约定的起保日零时起，至保险期满日的二十日时止。期满续保，另办手续。上一次保险期满没及时续保，间隔一段时间后再投保，这中间的空档时间叫脱保。脱保期间，哪怕只脱保一天，出现意外事故造成损

失，保险公司都不负责赔偿。而哪怕差一小时保险责任就到期了，发生的险情，保险公司都必须赔付。这可不能有半点含糊。

56. 什么是养鸭保险

鸭子是人们普遍喜爱的食品。北京的烤鸭，南京的板鸭，江西的咸水鸭……。鸭子好吃，养鸭不易，不少地区开办了养鸭保险，养鸭人喜上眉梢。

养鸭保险，顾名思义，保险的对象当然是鸭子，不论是全民所有制、集体所有制或是养鸭专业户饲养的鸭子都可以保险。但是有一点要说明，农民老大娘家里自己喂养的三只五只鸭子不给保险。要保险的鸭子必须够一定数量。有的地方规定50只才保，有的规定100只或更多些，这样有利于承保和管理。

养鸭是个技术活，养鸭人要有一定的饲养经验，有较好的喂养环境。比如放养点不要与施放农药处混为一起，水质不含有毒物质严重污染。准养鸭买的都是健康鸭苗，所以要保险的鸭子也要具备健康、无病、无伤的条件才能保险。

我国地域辽阔、河、湖、塘、湾无数，各地气候、水质千差万别，鸭子的品种也不尽相同。因此，养鸭保险的收费方式、收费的标准也不一样，有的地区对雏鸭、菜鸭的每只收保险费0.2~0.3元，蛋鸭每只收保险费0.3~0.4元。有的地区按苗鸭进价的百分比收费。还有的按每只鸭子保险金额的百分比计算保险费等等。

如同买东西“一手交钱，一手交货”，参加保险的个人或单位在保险公司签发保险单时需一次交清保险费。

俗话说，三百六十行，哪行都有哪行的难处。养鸭最担心鸭群细菌感染，

瘟疫流行。一年春季，江西省养鸭专业户李某一家饲养的200多只鸭子绝大多数传染上鸭瘟，鸭子白花花躺倒一片。一家人急得围着鸭栏打转转。保险公司和乡兽医站人员到现场一看，活着的鸭子只剩下30多只。经商定，乡政府立即决定对死亡的鸭子一律掩埋，以防止死鸭被拿到市场上出售，影响消费者的健康。同时对仍活着的30多只鸭子立即宰杀，也埋起来。死了的鸭子埋了也就罢了，难道活道的鸭子也得杀了？埋了？对。因为在这个水乡养鸭专业户很多，这30多只鸭虽暂时没死，但已受了传染。这些鸭子不能整天圈着、关着不放养。万一到小河边、水塘里游一游，鸭瘟会蔓延开，造成更多鸭群的死亡。这30只鸭子的损失也由保险公司赔偿。保险条款有规定：为了防止瘟疫传染，经乡以上兽医部门（包括乡兽医站）证明，当地人民政府命令捕杀掩埋的家禽的经济损失由保险公司承担。道理明了，思想通了，损失也补上了，这家人手捧着千元的保险赔款，又再合计下步养鸭子计划。

除了上述原因造成的损失保险负责赔偿外，因各种自然灾害、瘟疫疾病、暴风暴雨造成建筑物倒塌或其它固定物体倒塌造成鸭群死亡的经济损失都可以得到保险赔偿。

57. 能先赔付后保险吗

河南省洛阳地区某县的一位乡长，组织农民从山西购回了1000只奶山羊，途中死亡了20只。这位乡长立即派人到保险公司准备为奶羊保险，同时提出一个条件，保险公司要先对这20只羊进行赔偿，然后再为其它羊办理投保手续。

这20只羊的投保之前就已经死亡，没投保，就没有签订保险合同，不属于保险责任，无从谈起赔偿问题。羊死了，受到损失，心里很焦急，听不进

劝说，一时转不过弯来，乡长竟意气用事，决定这批羊不再参加保险。

这批羊由于长途运输和气候不适等原因，不久又死了100多只，经济损失1万多元，农民们叫苦不迭。

下一步怎么办，要不要参加保险？乡长来到保险公司咨询，了解到：保险是一种契约行为，参加保险必须由投保单位或个人申请，填写投保单，和保险公司商定交付保险费的办法，一经保险公司签发保险单或保险凭证后，就好比投保人与保险公司签订了“经济契约”，具有法律效力。

保险单是载明保险公司与被保人双方权利和义务的书面凭证，也是保险公司履行赔偿责任的合法依据。因为保险单背面所印现行条款是依据中华人民共和国经济合同法订立的，是财产保险合同的一个具体的文书，所以当事人各方都要依照合同的规定，全面履行自己承担的义务和责任，同时也都有权力要求严格履行合同规定的义务。比如，你申请投保奶山羊保险，保险公司签发保险单之后，投保方要按约定期限如数交付保险费，保险方将照章承担赔偿责任的责任。

万一情况变化，需要变更或解除保险合同的任何协议，保险方均应在原保险单上批注或附贴批单，以资证明，不能单方擅自变更或解除合同，否则视为违约行为，违反经济合同要承担法律责任。

上次要求赔偿的20只羊，是在运输途中死亡的，根本没有订立保险合同，当然不能受理。这可不是到饭馆吃饭，到旅社住宿，可先吃先住，然后再付款结帐，而是以法律为依据，以保险条款为准绳的“契约”行为，来不得半点含糊。

道理弄清了，乡长决定亡羊补牢——立即保险。

58. 不具有责任能力的人造成的保险损失能赔付吗

常言道，祸不单行。可这倒霉的事又都让老张赶上了。

老张的爱人患有间发性精神病，犯起病来六亲不认，搞得全家不得安宁。谁知哪大就捅出点祸呢，这日子过得真像十五个吊桶打水，七上八下。一天，家里没人，她犯病了，一把火把家烧了。这日子不过了，老张又烦又恼。

就在老张焦头烂额之际，保险公司业务员来了。老张心里不住嘀咕：火可是自家人点的，能赔吗？经过调查，决定赔偿，老张喜出望外。按规定，被保险人或其家庭成员的故意行为不负赔偿责任。这一规定是为防止某些人人为地制造事故和危险，非法获得保险赔款。

非故意行为情况则不同。我国法律明确规定，精神病人因病理原因，不能辨认和控制自己的行为，在法律上不具有责任能力，因此而造成的危害结果不负法律责任。这一规定与具有法律效力的保险合同是一致的：老张的爱人在犯病和无人看管的情况下点了火，不负法律责任，不属于故意行为，所以应予赔偿损失。

老张笑了，恼怒消了，高高兴兴地领到3000元赔偿费。

59. 水涨船高，多赔应当

我国开办保险业务时间不长，尽管不少人参加家庭财产保险，但对其中一些规定不是十分清楚。保险费、保险金额也会受到物价、存款利率的影响而变动，不过请放心，保户的利益始终是第一位的。

老张接过厚厚的一沓人民币，心里有点纳闷——莫非搞错了，我投保了3000元的家庭财产，怎么赔了3800元。

事情是这样的：老张于两年前投保了3000元金额家庭财产两全保险。前

不久，家中收音机、黑白电视机、衣物等财产被盗。经过核查，赔付了他3800元。

为什么保了3000元却赔了3800元呢？

这是受存款利率影响的结果。

老张投保的是家庭财产两全保险。两全保险是保险期满还本金不还利息的一种带有储蓄性质的保险。在保险期内，财产受损，虽然领取了保险赔款，保险期满照样可以得到本金。这种保险的特点是将保户存入保险公司的本金的利息作为保险费。由于国家几次调高存款利率，这样家庭财产两全保险中的保险储金的利息也增多了，这等于保户所交的保险费增加了。为了保障保户的合法经济权益，不使保户吃亏，保险公司采用了两种方法。一种是相应降低家庭财产两全保险的储金，另一种是对在调高利率之前参加保险的保户，采取不退还差额而提高保险额的办法。

老张投保后，银行两次调高利率——水涨船高，保险公司根据老张保险储金利率的增长相应为他增加了家庭财产保险的金额。所以老张家失窃后，虽然损失超过他原保的3000元价值，按实际损失，在提高保险额后的最高限额之内，赔付了他3800元也就不足为奇了。

60. 失而复得后的选择

眼下这几年，农村富裕了，庄户人家中再不是“两条板凳一张桌，一张上炕一口锅”的光景了。许多农户盖房子、置家俱、买电器，那劲头不比城里人差。

这不，十里堡的茂源老汉好不容易托人买到一台全自动洗衣机，摆在客厅时，心里美滋滋的。家里值钱的东西多了，心里总是惦记。茂源老汉又赶了个时髦——办了家庭财产保险。正当他春风得意的当口，门锁被撬，家中失窃，那台气派的洗衣机也丢了，老汉心中窝着口气。在家人的劝说下，他怀揣着保险单和被盗证明赶到保险公司。他想：能赔多少算多少吧。索赔手续一应俱全，保险公司迅即支付了赔款。老汉乐了，有了钱再想办法买一台吧。他还听说。赔款虽然得到了，日后丢失的东西能找到还会通知他。

事情真巧，也该着茂源老汉有福气，不多几天，经公安部门侦破，小偷被抓到了，洗衣机失而复得。老汉又乐了，他高高兴兴把洗衣机搬回家，把赔款退回了保险公司。

根据家庭财产保险的规定，失主有权决定领取原物或索赔要赔款，但只能要其中一样。如领取了原丢失物则应退回赔款；如领取了赔款，找回的原丢失物品财产归保险公司。道理很简单，因为保险公司已经按价支付了赔款。该项物品或财产在丢失期间被损坏，保户仍坚持要原物，保险公司可按实际损失程度给予补偿或支付修理费。

61. 家庭财产保险的赔付条件是什么

有一天，在北海市郊区保险公司的营业厅里，闯进来一位年过半百的老农民，在柜台边问：“我找你们的经理，在吗？”语气极其生硬。

柜台内一位年约二十七八岁的青年干部站起身来，客气的说：“阿伯，有话慢慢讲，我就是经理。”“什么？你就是经理？”对方用怀疑的眼光盯着那位青年经理，愤然道：“你们这帮年轻人，算我倒霉。”说完，起身就走。经理连忙留住了阿伯，给他倒了杯水。来人怒意未消，他大声道：“当初你们保险公司有两个小青年到我们村上宣传什么家庭财产保险，家里被火烧了，东西被偷什么的都可得到赔偿，硬让我交了5元钱，今天一起床，我发现家里那台收录机不见了，马上来你们这里报案，还是那两个小年轻的，跑到公安局叫来了人，在我那屋里东瞧西看。我上前问他们，你猜他咋讲？什么‘没有明显的被盗迹象，按条款规定不能赔’。世上有哪个小偷这么傻，偷了东西还留下痕迹？你们订这样的条款不明摆着骗人吗？”

“阿伯，保险公司不会骗人的，这一点请您相信。常言道：‘鸟过留声，人过留迹’，小偷本领再大，也不可能偷了东西没有一点痕迹呀。阿伯，你仔细想一想，是不是家里有谁把收录机借给别人了。”经理耐心地对来人解释。按“家庭财产保险附加盗窃险条款”规定，存放于保险地址室内的保险财产，遭受外来的、有明显痕迹的盗窃损失，保险公司负赔偿责任。所以，保险的家庭财产有明显的遭到撬、砸等痕迹后，须经过有关部门证明，确有明显盗窃迹象的财产损失，保险公司才会负责赔偿。对于像“顺手牵羊”、“窗外钩物”等无明显盗窃的保险财产的损失，需根据具体情况处理。如果被保险人已向公安机关报案，保险公司要向所在单位、有关部门以及有关的周围群众了解情况，保险财产确实被盗，也可实事求是地给予处理，适当赔偿，如果对保险财产是否被盗难以确定，保险公司则不予赔偿。现实生活中，有些被保险人为牟取保险金，授意外人或家庭成员、寄居人等，内外勾结盗窃保险财产，尽管留有明显的盗窃痕迹，一经查出保险公司也不予赔偿。

保险财产遭到盗窃后，被保险人应当保护好现场，及时向当地公安机关

报案，并在24小时内通知保险公司。

被保险人向保险公司申请赔偿时，应当提供保险单、填写损失清单、以及公安部门、所在单位、街道组织等有关部门的证明材料。通常赔偿数额在保险金额范围内，按照实际损失发生的当天，市场上同类商品的价格计算，使被保险人能得到及时的恢复和补偿。

听完经理的解释，来的这位农民认为有道理，便急忙回去问儿子，果然是儿子瞒着父亲把收录机拿到朋友家跳舞去了，闹了一场虚惊。

62. 保险期刚过能通融赔付吗

祖祖辈辈生活在大兴安岭的人，从来没听说，也没见过山上的林火窜到城里烧毁民房。

1987年5月7日晚，特大山火呼啸着，狂卷进城镇，大火所到之处，树木、房屋、车辆化为一片灰烬。

受灾最重的漠河市城内有两个百货商店。龙兴商店的经理颇有远见，不仅每当商店增加资本或购进商品货物，总要补办增保手续。临近保险期限，都会及时续保。火灾前，他交了900多元钱，把45万元财产全保了险。这个承包了商店的经理懂得，所有财产，每时每刻也不能脱离保险的安全保障。否则商店办不下去，自己也将破产。一场大火把商店的财产几乎全部烧光。几天后，他得到44.7万元的赔偿。毫无疑问，人家的财产是保险期限内受损，理所当然得到赔款，不久他从天津、上海购回大批商品，重新营业了。同镇另一家知青商店，投保一年期满，一年没出事，还保啥险，有那钱多发点奖金比啥不强。保险的事儿过几天再说吧。保险期刚刚过了一天，大火把商店烧个一干二净。保险期过，保险失效，怎能赔偿。商店的几位年轻女售货员

又成为待业知青。

漠河县阿木尔镇有位老工人5月6日下午办理了家庭财产保险手续。保险期从5月7日零时生效。7日零时刚过，大火袭击了阿木尔，他家被烧。灾后得到5000元赔偿金，很快购置了各种生活用品，也有的家庭参加保险两三年了，在大火前两三天由于保险期限到了，没有续保，受灾后追悔莫及。

有人到保险公司说情：人家也不是没保险，不就差一半天的吗，怪可怜的，赔点吧。在他们眼里政府、公安、法律部门颁布的法律条文是法，而保险爱保就保，不爱保就不保。保险单上的那些条款算啥法呢。

保险合同是经济法，保险条款对保险双方都有约束力。

保险公司不是慈善机构，不能指望“无偿援助”。都是有条件的。条件之一就是必须在保险有效期内。

63. 怎样办理房屋保险手续

房屋对庄户人来说是最显脸面的事。近几年，农村的新房，如雨后春笋。住进新房，高兴了，也担起心来——新房要有个闪失，几年的积蓄，毁于一旦。许多人四处打听，房屋怎么保险。

农民房屋家财保险对大多数农民来说，还很陌生。他们要为自己的房屋财产投保，但却不知要办哪些手续，投保多少金额和交多少保险费？有的农民虽然投了保，也不知道自己有哪些权利和义务，湖南省某乡农民秦乃祥，投保了1500元的房屋保险，交了3元保险费，不日一场大火烧毁他家3间瓦房。当保险公司派专人把1500元的赔款送到秦乃祥手里时，他热泪盈眶，跪在地上向保险公司的同志表示感谢。其实他不知道，参加了保险理所应当有获得赔偿的权利。

参加农民家财保险的手续相当简便，例如个人到保险公司去投保，只需填写一张投保单，按投保单上所列项目分别填写清楚。主要项目是：投保人姓名、财产地址（也就是房屋所在地）和投保内容、保险期限等。投保内容一般分为房屋、家具、家用电器和农具四项，分别按各项确定投保金额，由自己估价确定，比如房屋投保5000元、家具1000元、家用电器3000元、农具1000元，四项保额合计为10000元。

确定了保险金额，然后再确定保险费率。一般按房屋建筑结构分为三个等级：凡钢筋混凝土耐火建筑年费率为1%，即每千元保险金额一年交保险费1元；如系砖木、瓦建筑年费率为2%，即交保险费2元；棚屋、草制（指屋顶）结构为年费率3%，即交保险费3元，如果以县、区、乡为单位统一投保，保险费还可优惠，不分建筑等级一律为年费1%或2%。保限期限为一年。在办理下年度续保时，还可享受一定比例的统保优待。凡是由县或乡统一投保的均统一交纳保险费，保险责任就开始生效。

所谓保险责任，是指保险公司对因火灾、爆炸、雷击、冰雹、洪水、地震等灾害所造成房屋倒塌、财产受损等，负责赔偿。当然，负责赔偿并不是说，受潮掉块墙皮，被风刮掉几片瓦都赔，而是要达到规定的损坏程度。如房屋主要结构外墙、屋顶、屋架、倒塌造成房屋的破坏及家财损失。另外，因防止灾害蔓延或因施救保护保险财产所采取必要措施而造成的损失，也由保险公司赔偿。

在办理农房财产保险手续时，保险公司不到家里查看房屋家财，但出事后保险公司接到保户通知，则要派人到家中查看核实财产损失情况。这主要是为了保户能准确、及时地得到经济赔偿。赔款数额按实际损失多少的价值计算，但最高额以保险金额为限。如农民马某家中不幸失火，三间新房及财产几乎全部烧光，损失金额达2万多元。但马家在投保农房家财保险时，只

保了4500元，火灾后，保险公司虽按最高额赔付，仍有15000元经济损失得不到补偿。

有一点还要说明，参加保险的人及家庭成员如因故意行为造成房屋财产损失，不仅得不到赔偿，还要追究法律责任。

64. 要求赔付被盗损失需要哪些证明

一天，某市个体户饭店经理白华中午回家时，发现门锁不见了，门虚掩着，当他急忙进屋时，发现录相机、收音机都丢了，价值合计7800多元。白华立即报告了派出所和保险公司，公安局和保险公司分别对现场进行了勘查。经查明确定：“白华家中门开，门边有砖沫，其它未见异常”。保险公司经现场勘查结果是“没有看到被砸坏的大门和房门锁头，只见门鼻子上有点可见的砖沫，但门鼻子没有坏，痕迹不明显，室内东西没有被翻动的迹象，放录相机的高低柜也没有痕迹，无法确定是否被盗”。白华要求保险公司赔偿损失，他强调，他早已办理了家财保险，而且是在保险有效期内具有法律约束力，应严格遵守履行，应享有请求赔偿的权利。由于保险公司拒绝赔偿，白华向法院起诉。

保险公司反复解释，白华提出的家庭财产保险赔偿的理由不充分，证据不足。《家庭财产保险条款》中的附加盗窃险条款规定：“存放于保险地址室内及仓库内的保险财产，因遭受外来的，有明显痕迹的盗窃损失，保险人负赔偿责任。”而公安分局出具的《出险的证明书》记载，“在现场只发现白华家门开，门边有砖沫，其他未见异常”据此，保险公司认为，在现场没有发现明显的被盗痕迹，只凭门边有砖沫一点难以确认被盗。因此，保险公司不应负赔偿责任。

律师作为保险公司的代理人接受委托，参与诉讼活动以后，仔细地查阅了该案的全部卷宗材料，做了大量的走访调查，对事实有了更全面的了解，认为，保险公司拒赔是正确的，是有法律依据的，而白华要求保险公司赔偿损失的证据不充分，为此，对保险公司不应赔偿这笔损失提出以下几点意见：

1.根据《财产保险条例》第18条规定：“投保方要求保险方赔偿时，应该提供损失清单和施救等费用清单以及必要的帐册，单据和证明……”这就要求投保方在要求赔偿损失时，必须向保险提供必要的证明，而公安机关的证明，只是对现场自然状况的一种记录，这个记录没有得出白华家是否被盗的结论。因此，不能作为认定白华家被盗的依据。

2.根据民事诉讼法第56条规定：“当事人对自己的主张，有责任提供证据”，而该案白华却不能提出家中被盗的证据。

3.根据《家庭财产保险附加盗窃险条款》第一项规定：“存放于保险地址室内的保险财产，因遭受外来的，有明显痕迹的盗窃损失，保险人负赔偿责任。”而所谓的痕迹，在法律词典上是这样解释的，犯罪活动在现场上或某种物体上所造成的物质形象或形体的变化，在该家中，白华声称家中被盗，经现场勘查结果表明，只发现门边有砖沫，其他未见异常，没有发现明显的盗窃痕迹，因此根据上述条款的规定，保险公司拒赔的理由是充分的，是有法律依据的。

法院最后采纳了律师的意见，拒绝赔偿白华家中所谓被盗造成的经济损失。

白华接到一审法院的判决书后，对公岭法院判决不服，提出上诉。市法院接到白华上诉状后，审理认定一审法院的判决是正确的，最后驳回白华上诉，依法维持原判。

65. 在赔付中对公有财产和共有财产的区别

雷电是大自然中一种威力巨大的放电现象。雷电触及地面俗称“落地雷”形成雷击。地球上每年发生雷击多达31亿次，我国雷击较多，相传广东西部的雷州半岛就因多雷电而得名。雷击的危害极大，故而企业财产保险条款中把雷击列为保险责任范围，并对由此造成的经济损失如何赔偿做出规定。

一九八八年夏，电闪雷鸣，某县办冷冻食品加工厂供电变压器被雷击毁，停电三十分钟，使正在运转的机器设备受损六千多元。该加工厂投保了企业财产保险。遭雷击的变压器是本厂和其它两家小厂合资购买装置的，冷冻食品加工厂的机器设备受到停电而造成损失后，提出了索赔要求。

在究意要不要赔偿问题出现了两种意见。一种意见认为，根据《企业财产保险条款》第六条第四款规定，应负赔偿责任。理由是变压器是冷冻食品加工厂与其他厂共有的；停电事故是因为雷电造成的，属保险责任；由于以上两上原因造成机器设备的损坏应属于保险赔偿的范围。

另一种意见认为《企业财产保险条款》第六条第四款规定的保险赔偿是指“被保险人的供电、供水、供气设备因自然灾害事故遭受损坏而引起停电、停水、停气，以致造成被保险人的机器设备、在产品和贮藏物品的损坏或报废。”“遭雷击的变压器并不是县冷冻食品加工厂一家所有，而是三家工厂合资共有的，不属于赔偿范围。

问题的关键在受雷击的变压器究意是“共”有还是“公”有。如果属于“共”有性质，有县冷冻食品加工厂的财产份额。如果属于“公”有性质，即专门供电部门的设备，包括变压器。配电室、线路等出了问题，造成任何损失均不属保险责任，不能赔偿。

保险公司的法律顾问经过分析指出：县冷冻食品加工厂受雷击的变压器

虽然是三家合资购买的，但属于共有财产性质。根据《中华人民共和国民法通则》解释，所谓“共有”是指某项财产属于两个或两个以上的人所有。共有关系有三个法律特征：（1）共有财产的主体不是一个，而是两个或两个以上的公民、法人或公民和法人，共有人共同所有的财产是同一项财产。（2）共有和公有不同，公有财产的主体是单一的，共有财产的主体是两个以上的共有人。（3）共有是一种相同性质的或不同性质的所有权的联合，而不是一种独立的所有权类型。共有可以分为按份共有和共同共有两种表示：

（1）按份共有是指两个以上的共有人按照预先确定的财产份额，对共有财产享受权利和承担义务的一种共有关系。（2）共同共有是指两个以上的所有人对于全部财产都享有平等的所有权。

根据以上法律解释，被雷击的变压器有县冷冻食品加工厂的份额，应视为自有范畴，而不是专门供电部门的设备。

问题迎刃而解，赔偿当即送到县冷冻食品加工厂。

66. 承租人发生保险损失，赔款应归谁

一场大火把李大其承租的春江百货店烧成了废墟。春江百货店原是个乡供销社的商店，有五名职工。由于经营不善，连年亏损，办不下去了，两年前海供销社决定，把这个商店交由李大其承租。租赁合同中规定，李大其每年上交纯利2万元。李大其承租后，辞退了原来的职业，由他自己和他的妻子、女儿三个一起经营。一家人起早贪黑的干，商店办的挺红火。李大其家的收入也增加了不少，谁知道一把火……

几个热心的朋友怕李大其经受不了这么大的打击，他们来到李大其家想劝慰一番。谁知道，李大其并不着急，他说，他已经把春江百货店向保险公

司投保了财产保险，保险公司会给他赔款，补偿他的损失。过了几天，李大其真的从保险公司领取了12万元赔款。

这场大火是由与商店相邻的一户人家烧起来的，火灾发生后李大其立即报告了乡供销社，他并没有提保险的事，只是说，春江百货商店的房屋、柜台和货物已经全被烧毁，商店实际上是无法继续承租了。李大其拿到12万元赔款后，准备另起炉灶，用这笔钱办一家自己的百货商店。

乡供销社知道了这件事之后，找到李大其，要求把12万元赔款交给供销社。李大其不同意。他说，保险费360元是他交纳的，赔款就理应归他所有。供销社提出，供销社可以偿还李大其交纳的360元保险费，但12万元赔款一定要交供销社，双方争执不下，最后同意到保险公司了解保险的有关规定。

保险公司指出：只有因灾害事故遭受损失的人才能获得赔款，而不是谁交纳保险费谁就获得赔款，针对双方的争执，保险公司提出了如下调解意见：

第一，春江百货商店的财产，所有权属乡供销社。李大其作为承租人对春江百货商店的财产拥有经营使用权，也负有保护财产安全完整的责任，因此李大其对这些财产具有可保利益，保险合同是有效的，火灾事故发生在保险期限之内，属于保险责任范围，保险公司给予12万元赔款是正确的。

第二，李大其向保险公司投保的是春江百货商店的财产，不是他个人的财产，保险公司的12万元赔款补偿的是春江百货商店的损失，不是补偿李大其个人财产的损失，由于春江百货商店的财产归乡供销社所有，所以12万元赔款实际是补偿乡供销社的损失，应归乡供销社所有。保险公司把赔款支付给李大其，是由于他是春江百货商店的承租人和保险合同的投保人，尽管李大其交纳了保险费，但他不能因此而把赔款据为己有。如果李大其把12万元赔款据为己有并用它开一家自己的百货商店，实际是李大其因火灾发财，这是不能允许的。

第三，保险赔款的目的在于补偿经济损失，维持企业生产经营活动的顺利进行。现在春江百货商店的损失已经得到补偿，可以继续经营下去，建议对方不要中止租赁合同，仍按原来的条件继续租赁。

乡供销社和李大其，经过冷静考虑和反复协商同意保险公司的调解意见，双方决定继续执行原合同，由李大其用保险赔款修建商店，购置货物，把商店办下去。

67. 办理果树保险有什么好处

北京密云县一位农民承包了170棵柿子树，一场罕见的冰雹重重地倾泻到小小的柿子园。但他并没因此而破产，春季他交了169元保险费，最后获得1887元赔款。

河北两户农民联合承包5亩葡萄。5月、7月两次受灾，采摘期又赶上3天阴雨。到头来只收入30多元钱。虽说年初他交680元保险费，仍然获得4500元的赔款。

果木的生长、收获受到自然气候、地理位置、经营管理、大年小年、品种、树龄诸多因素的影响，所以其收费标准无法“一刀切”，只能因地制宜。保险费率一般从2%到10%左右。也就是说保100元的价值，交2元到10元。如一位农民种了八亩西瓜，每亩保500元。总保险金额在4000元，按4%费率计算，共交保险费160元。不论怎么说，任何一位果农这点钱还是出得起。

保险公司一般只保最近三年实际收获量平均数的4—7成。如某果树近三年的收获量分别为90斤、100斤、110斤，其平均收获量为100斤。一果未收，最高按70斤损失赔偿。果农自己也要承担30斤的损失。

赔偿金额按以往三年收购价的平均价计算。如三年收购价分别为0.9元、

1元、1.1元。即按其平均价1元计算。保险公司承保了某棵果树，按保七成算，其保险金额是1元X70斤=70元。发生保险责任灾害造成损失减产，收获量达不到保险额度，则赔偿额分予以补足。如某棵树投保的收获量的价值为70元，实际收获30元，只能赔偿40元，以补足保险金额为止。分文未收，全额赔70元。则不予赔偿。

综上所述，某农民承包50棵枣树，每棵按70斤投保，每斤平均购价1元，每棵树保险金额是70元，50棵树总保额为70元X50=3500元。受灾后每棵树收获价值30元，共收1500元。与总保额3500元相比还损失2000元，就由保险公司赔付了。按费率5%计，他交了不到180元。

这种保险方式可使被保险人的经济利益得到基本保障，又能适应交保险费的经济能力，手续简便，道德风险小，社会效益高。

68. 参加小麦收割过程中火灾保险好处多

一个鸡蛋能换500币小麦，人们不会相信。哪有这么贵的鸡蛋呢？但这不是笑话。一个鸡蛋一角钱，如果用买一个鸡蛋的钱投入小麦收割过程中火灾保险，就能保证一亩地的小麦收到手，吃到口。

现在，我国许多省份都开办了小麦收割过程中火灾保险。不分农场、农村生产队、农民个人种植的小麦都可投保。一般说来保险期限包括小麦的收割、运输、场内摊打、晾晒、入库等几个过程。这段时间大约30~40天。

河南某县农民李安常年初盖了新房，麦收前已开始借粮吃。全家10张嘴就指望这季小麦。一天李安常正与家人在地里割麦子。几个小孩抓住只老鼠泼上汽油点着玩。老鼠一下子钻到李安常家的麦地里，把十五亩小麦烧个净光。全家老小哭成一团。由于此事发生在保险期限内，老李获得1350元赔款。

这项保险还规定，在火灾发生时为减少损失采取的灭火、施救、整理等措施所花费的合理费用也能得到赔偿。河南省孟县某村家民在场上脱粒时，脱粒机超负荷运转时间过长，保险丝熔断迸出火花，引起火灾。灾后计算赔款时，不仅被烧的2500斤小麦折价合赔，救火时毁掉的13条被褥等物也得到了合理赔付。

小麦收割过程中火灾保险，顾名思义只单项赔偿火灾险。对其它自然灾害和意外事故，如阴雨、冰雹、霉烂、丢失、保管不善等原因造成的小麦损失，不在该项保险的范围之内了。一次交请保险费，保险合同就生效了。

每亩小麦按平均500斤估产，每斤2角钱，一亩小麦的保险金额可定为100元。保一亩小麦只需交1角钱，不正是一个鸡蛋可换500斤小麦吗？

69. 家庭财产保险的种类有哪些

很多人关心怎样参加家庭保险。家庭财产保险有三种：“普通家庭财产保险”、“家庭财产两全保险”、“定额家庭财产保险”，这里先介绍第一种。

“普通家庭财产保险”的保险期限为一年，期满后可以续保，保险费按每千元保险金额每年收费3元左右，其中基本险1元左右，附加盗窃险2元左右。

家庭财产分为可保财产和不可保财产，可保财产指可以确定价值、保险公司能够承保的财产，如房屋、衣物、家具、各种家用电器、文化娱乐等生活资料；农村中个体劳动者和农民的工具、家具、已收获的农副产品等。不可保财产是指无法确定价值、保险公司不予承保的财产。如古玩、字画、邮票、技术资料、金银、首饰、珠宝、货币、有价证券、票证、花、树、鸟、盆景等等财产保了险，凡因火灾、爆炸、雷电、冰雹、雷灾、洪水、地震、

台风等自然灾害或因建筑倒塌造成的家庭财产的损失都可以得到赔偿。除天灾还有人祸，不少人担心，白天上班家中无人财产被盗，不要紧，前面提到，参加保险时只要注明投保附加窃险，这样就把对家庭财产安全威胁的因素全部包括进去了。但有一点要注意，盗窃险是家庭财产保险的附加险种，不能单独投保。

参加家庭保险，如果个人单独投保，可直接到当地保险公司或保险代办机构办理投保手续，在城镇，有相当多的企事业单位、工商银行储蓄所、街道居委会或工会组织代办保险业务；在农村，有不少农业银行、信用社或保险代办站办理保险业务。

办手续时要像填写存款单一样填写一张保险单，上面写明姓名、地址、工作单位，可根据自己家庭财产的实际价值，按规定的项目分项列明保险金额，保多少自己决定，投保时保险公司不派人到家中查看财物。

投保时，详细写明保险财产所在地址非常重要，因为保险公司只负责保险单上载明地址的保险财产损失，对此地址以外的财产都不负责，因此，被保险人的家庭地址如有变动，迁移至本市、本县邻近地区的，可以办理批改手续，迁往其它省市或较远地区可以办理退保手续，保险公司按日退还来到期的保险费。

70. 保险储蓄两全其美

参加保险要交纳少量的保险费。保险费与发生事故后的赔偿相比，真是微乎其微。在众所周知的大兴安岭火灾中，600多个受灾保户获得赔款250多万元，平均每户家4000多元。而他们总共所交保险费不过1.1万元，其中差额240多万元。那么，还有没有不交纳保险费就可以参加的家庭财产保险呢？有，这就是我们要介绍的第二种形式的家庭财产保险——“家庭财产两全保险”。

“家庭财产两全保险”承保的财产种类、保险责任与“普通家庭财产保险”基本相同，但在保险期限与交费方面不同。这种保险顾名思义是取保险和储蓄两全其美之意。如投保家庭财产两全保险的基本保险（如各种自然灾害意外事故带来的危险）和附加盗窃保险，与“普通家庭财产保险”不同。“普通家庭财产保险”的保险期限为一年，而“家庭财产两全保险”的保险期分三年期和五年期两种。其交费标准是这样的：

每保1000元价值的财产，三年期交储金35元左右；

每保1000元价值的财产，五年期交储金30元左右。

这里有两点要明确：

第一，保户所交的钱不叫保险费，而叫保险储金。保险费交到保险公司就不再返还了，而保险储金到三年或五年期满，无论保户在这期间是否获得过赔款，都是分文不少地还给保户。比如某人投保五年期“家庭财产两全保险”所保险财产8000元，所交保险储金为：

$$30 \times 8 = 240 \text{元}$$

在五年内他家遭受了保险责任范围内的损失，最多可获得赔款8000元。那么五年期满，保险公司仍要把保户当初交的240元保险储金全部返还给被

保险人。

第二，保险公司是把保户所交的保险储金在三年或五年内的利息当作保险费了。也就是说，利息不再还给保户了。而参加“普通家庭财产保险”保户所交的保险费是没有返还性质的。

71. 手续简便的定额家财保险

过日子谁都图个方便，这是人之常情。办理家庭财产保险手续当然也是越方便越好了。为了方便群众，保险公司开办了“定额家财保险”。这种形式的保险，其责任、范围与“普通家庭财产保险”、“家庭财产两全保险”一样，每保千元价值的财产包括盗窃险在内每年交保费3元左右，不同的是办理这种形式的家庭财产保险不用填写保险单，而由保险公司事先印制了100元、200元、300元、500元、1000元等不同面值的保险单证。要保多少价值的财产，就买几张相应面值的保险单证。

比如您要保4500元家庭财产，买4张1000元、1张500元面值的定额保险单证，在上面填写姓名、家庭地址、保险期限的起止日期。保险期限一年，交十几元就行了。这样看来是挺方便的吧。

“普通家庭财产”、“家庭财产两全保险”、“定额家庭财产保险”三种形式可根据需要随意选择。但目的都是一个——保您家庭财产平安，生活快乐常在。

72. 家庭财产受损失如何赔偿

“天有不测风云”，遭受意外事故造成财产损失，谁都想尽快得到赔款，

早日恢复往日的安定生活。您不必着急，参加了家庭财产保险，具有法律效力，保险公司会重信守约，照章赔付的。家庭财产保险后一旦受损怎么办？

首先应该看清楚保险单上规定的保险期限是否有效。大兴安岭火灾中有很多这类的情况。漠河县西林吉是5月7日晚着火，有不少人家的保险期限截止到5月6日。虽说只差一天，没有续保也得不到赔款。而镇上税务局一名干部，他的家庭财产保险期限是到5月7日24时为止。他家是晚上22时—23时被烧的，哪怕只差个把钟头，在保险有效期内，也要赔。所以出险后看清保险期限很重要。

其次要保护好现场，尽快通知保险公司。提供保险单，财产损失清单。如家中被盗，要有公安部门的书面证明。这些证明一应俱全才好赔偿。如同取钱要拿存折一样，空口无凭，如何赔偿呢？

保险单是保险双方订立保险合同的书面证明，应妥善保管。如受灾后被毁或无法寻找，可由单位或街道居委会开据证明，并写一份“遗失保险单声明书”，向保险公司申请赔偿。

参加家庭财产保险投保时保险公司不派人到家中查看财物，但出险后就要派人到现场去调查、检验了。其目的是准确核定损失程度，以便及时、合理地支付赔款。就像医生只有诊断清楚病情，才能开药方，保险人员的查勘与此同理。

赔付是在保险金额限度内按实际损失情况和损失当天的实际价值计算赔款，即指按出险当天重新购置该种受损财产所需的价格来计算赔款。保险财产是新的，一般按当天市场购置价格赔。是旧的，就按市场价格和新旧程序来计算赔款。一般来说是赔偿到受损保险财产能够基本恢复原状为止。

被保险人或家庭成员如故意造成财产损失、虚报或搞其它欺骗行为，不仅得不到赔偿，还要追究法律责任。

73. 疏忽大意引起的损失能赔吗

市新华印刷厂干部赵永康投保了家庭财产保险。盛夏季节，赵的母亲在家每天用高压锅蒸煮绿豆粥。以往用高压锅从未出事，这次偏巧排气孔被一粒绿豆堵塞住，锅内气压不断升高，不一会儿，“砰”的一声，高压锅被冲毁，绿豆粥飞了一厨房。厂里有人提出找保险公司赔偿。可赵永康总觉得这种损失不会赔，因为使用高压锅必须按照安全要求办事，使用之前应当检查排气孔是否畅通，高压锅冒气后要减火降温，但母亲在使用中没注意，发生了事故。

保险公司了解了此案后，经过反复认真研究，确认应给予赔偿。其理由是：“爆炸”属于保险责任。《家庭财产保险条款》第四条中规定：火灾、爆炸造成的损失由保险公司赔偿。

赵永康的母亲未按安全操作使用高压锅。如果她在熬粥前将排气孔疏通，把堵在孔中的绿豆及残渣清除掉，就不会出事了。家庭财产保险除外责任中有一条是：“被保险人或其家庭成员的故意行为。”赵母的行为是一种疏忽或大意，并非故意行为性质。损失是意料之外。《家庭财产保险条款》第一条规定：“为了使城乡居民的家庭财产在遭受保险责任范围内的自然灾害或意外事故后得到经济补偿……特举办家庭财产保险。”

赵永康很快获得了赔偿。

74. 用资产的原值投保好，还是用净值投保好

企业财产保险中，固定资产的主要内容是房屋、建筑物和机器设备，其

保险金额虽一般根据被保险人资金平衡表上的帐面原值或净值确定，但采用前者较为普遍。这种确定保险金额的办法，在很多情况下不能反映保险金额的实际价值。当它比保险财产的实际价值低很多的时候，会造成出险后得不到足够的经济补偿。

1991年1月，河南某市一工厂发生火灾，烧毁砖木结构、苇箔瓦顶的仓库房7间，查勘后为基本全损。按照保险条款和保险金额赔付，每间300元，共赔付2100元。但是由于主要建筑原材料的价格上涨，若重建同样的房屋，这笔款大约只够盖一间用的。究其原因，是因为仅按帐面原值或净值投保，并不能反映保险财产的实际价值，一旦出险后便难逃无力使受损财产恢复原貌的窘境。

固定资产中的机器设备，不仅可以由于正常磨损发生有形消耗，也可以由于技术的发展带来无形的消耗，使现在的实际价值远远低于帐面原值。一般他说，凡是用过一段时间以后的机器设备、仪器仪表、工具等，实际价值都不可能高于其原值或重置价值。但是也有例外。例如某家生产精密车床的工厂，在一场火灾中，一台1971年由瑞士进口的卧式光学坐标镗床被烧毁。这台镜床帐面原值34万元，经十几年提取折旧，到1985年4月投保时，净值只有9.8万元。至1985年12月被毁，按该厂净值投保金额足够赔偿，也只能达到9.8万元。但因此镗床是该厂关键设备，必须重新购置，可要买台新的却需要100万元。

所以，确定固定资产的保险金额，必须重视财产的实际价值。若帐面价值与实际价值已经相差很远了的话，则应以重置价值或以估价的方法确定保险金额。千万不要认为投保价值低些，可以少出保险费，因而“因小失大”。

75. 企业受损后的赔偿方式有哪些

1991年8月，某机床厂发生一起火灾，烧毁了部分厂房，如果要修复，需要花费10万元，幸好机床厂一个月以前参加了企业财产保险，火灾属于保险责任范围内的事故，于是机床厂的财务科孙科长向保险公司报了案，并提交了损失清单。保险公司的干部老陈及时到机床厂查看了受灾情况，查阅了机床厂的有关帐目。

老陈说，保险公司对机床厂的这次火灾损失，只能赔款5万元。

孙科长不解地问：我们厂的固定资产都是按原值投保，为什么受灾后不能得到十足赔偿呢？

老陈问：受灾的这栋厂房屋原值是多少钱？如果现在建造一栋这样的厂房需要多少钱？

孙科长说：这栋厂房是70年代初建造的，当时的建造费用是100万元，所以帐面上的原值是100万元。这些年由于建筑材料和人工费涨价，现在要建造这样一栋厂房估计需要200万元。

老陈说：对呀！这栋厂房的重置价值是200万元。保险要保证企业受灾后能恢复生产，拿你们这栋厂房来说，如果全部损毁，就是重建，花200万元，如果部分损毁，需要修复，也要按现在价格购置建筑材料和支付人工费。所以企业的固定资产应该按重置价值投保，这样，如果固定资产发生全部损毁，保险公司按保险金额赔偿，如果固定资产发生部分损毁，保险公司赔偿实际所需的修复费用，如果企业为了少交保险费，按固定资产的原值投保，而固定资产的原值又低于重置价值，那么保险公司对固定资产的损失按原值与重置价值的比例赔偿。以你们厂这次事故为例，这栋厂房的保险金额是100万元，重置价值是200万元，实际损失是10万元，那么保险公司的赔款就是：

$$10\text{万元} \times \frac{100\text{万元}}{200\text{万元}} = 5\text{万元}$$

按照现在的企业财产保险条款的规定，固定资产的保险金额可以采用三种方式确定，就是原值、重置价值和原值加成数，确定保险金额的方式不同，保险公司赔偿损失的方式也就不同。

按原值确定保险金额的固定资产，如果由于灾害事故造成全部毁损，保险公司按保险金额支付赔款。如一台机床原值是8000元为保险金额，这台机床由于灾害事故全部毁损，保险公司就赔偿8000元。但是如果由于物价变动，这台机床的重置价值已不到8000元，那保险公司就按重置价值支付赔款，假设这台机床的重置价值是6000元，那么保险公司就支付赔款6000元，这是因为，保险的作用是补偿损失，所以保险赔款不能超过被保险人所受的实际损失。

按原值确定保险金额的固定资产如果遭受部分损失，也就是发生部分毁损，那么又有两种情况，一种情况是保险金额等于或大于重置价值，在这种情况下保险公司按实际损失赔偿，也就是赔偿全部修复费用。另一种情况是保险金额小于重置价值，在这种情况下保险公司按保险金额与重置价值的比例赔偿损失，本文开头所举的例子，机床厂的厂房损失10万元，保险公司只赔偿5万元，就属于这种情况。

按重置价值确定保险金额的固定资产，如果由于灾害事故造成全部毁损，保险公司按保险金额支付赔款，赔款数额是以重新建造或重新购置同样的固定资产，如果造成部分毁损，保险公司赔偿全部损失，赔款是以修复受损的固定资产来确定。

固定资产的原值是建造或购置这项固定资产时支出的全年费用。一项固定资产建造或购置后如果没有进行过技术更新或改造，帐面原值就是永远不变的。但是，物价却是经常变动的。经过几年后，如果物价没有什么变动，那么原值与重置价值基本相等；如果价格上涨，则重置价值高于原值。以这

些年的实际情况看。价格变动的总趋势是上涨，尤其是房屋建筑物的价格，上涨的幅度更大。所以企业的固定资产最好按重置价值确定保险金额，以便企业的损失能够得到十足的补偿。

企业的固定资产往往有许多项。要对各项固定资产分别估算重置价值，不仅工作量大，而且在许多情况下是很困难的。为了简化手续，在业务实践中对固定资产往往采用以原值加成数确定保险金额的方法。如某企业的固定资产原值总计是1000万元，如果加成10%，那么保险金额就是1100万元。如果加成15%，那么保险金额就是1150万元。至于加成多少才算合适，要根据具体情况由保险公司与投保的企业协商确定，一般说来，企业的固定资产中建筑物占的比重越大，建筑物的建造年代越久，加的成数也就应该越多，对于按照原值加成数确定保险金额的固定资产，如果由于灾害事故造成全部或部分毁损，保险公司也赔偿实际损失，赔偿方式与按重置价值确定保险金额的固定资产一样。

76. 代位追偿不是“多管闲事”

代位追偿亦称“权益转让”，适用于财产保险。它的含义是说，按常理，对保险财产出现全部或部分损失，保险公司要按照保险合同规定给予经济补偿。但是，如果损失的原因是由于第三者造成的并且依照法律的规定应该由第三者承担全部或部分赔偿责任，那么保险公司向被保险人支付赔款后，有权以被保险人的名义向第三者请求赔款。这种权利就叫代位追偿权。

1985年8月16日，南通县一艘价值13000元的木质机动运输船“永柳1号”运载铸件24.28吨由南通去上海。当日晚，驶进杨林港过夜时，触及水下障碍物，舱底损坏漏水，船员采取堵漏措施并抛弃生活用品以减轻载重量。至

夜12时许，杨林港涨潮，舱内水位升高，船体下沉。翌日上午，船主向当地港航管理部门报案，并参与救助工作。不巧，时逢九、十号台风相继到达，致使打捞工作中断。19日退潮后，经当地行政主管机关现场查勘和潜水探摸，确认撞击船体的障碍物是杨林拆船厂的拆船废弃物。“永柳1号”被拖上浅滩后，船底脱落，船舶报废。

事发后，港航管理等部门做了许多工作，认定杨林拆船厂对该事故负全部责任，并应承担全部经济损失。杨林拆船厂虽不否认将废弃物抛在港内，但却以台风为借口，拒绝承担全部经济损失。南通县保险公司依据《农民个体、联户船舶保险暂行条款》支付赔款12970元，并依照《中华人民共和国财产保险合同条例》第19条，联合船主投诉于上海海事法院向责任者杨林拆船厂追偿。法院作出一审判决后，杨林拆船厂不服，上诉于上海市高级人民法院。

1987年12月30日，上海市高级人民法院确认，“永柳1号”船致损系由杨林拆船厂违章抛置水下障碍物所造成，从而无法躲避后来的台风侵袭。原审法院认定上诉人应承担本事故全部责任，赔偿全部经济损失，完全合理。因此，驳回杨林拆船厂的上诉，基本维持原判，船主得到6012.26元赔偿，南通县保险公司得到13468.05元赔偿。一起在事故发生后28个月，历经长达16个月诉讼的保险追偿案，最后以保险方胜诉而告终。

那么，保险公司代被保险人追偿，甚至向法院提出诉讼，是不是“多管闲事”，合不合法？

代位追偿是保险人赔偿后的必然结果，根据保险的赔偿原则，保险是对被保险人的损失进行补偿。同时，被保险人不能通过保险来获得额外利益。他不能因一笔财产遭受了损失而从两个地方得到双方补偿。如果被保险人的损失已经从第三者那里获得了补偿，那么，他就没有损失，不能再向保险人

提出赔偿要求。如果被保险人先从保险人那里获赔，那么他要将他可能享受的向第三者索赔的权益转让给保险人。

我国《经济合同法》规定：“被保险财产的损失，应由第三人负责赔偿的，如果投保方向保险方提出要求，保险方可以按合同规定，先予赔偿，但投保方必须将追偿权转让给保方，并协助保险方向第三者追偿。”

上述案例中，保险公司已向投保的运输船“永柳1号”支付了赔款，而这种损失又是由于杨林拆船厂造成的，因此根据有关法规，保险公司给付补偿费后，即可行使追偿权利，是履行法定责任和义务，不是“多管闲事”。

77. 为减少灾害造成的损失而花费的费用能补偿吗

在发生保险责任内的灾害事故时，被保险人为了防止灾害扩大，采取合理措施造成保险财产的损失，或者在发生灾害之后，为了减少保险财产的损失进行保护、整理工作所支出的合理费用，保险公司也予负责。

某油漆厂曾发生过这样一件事。一次，熬油漆的锅正在工作状态中，突然仪表失灵，炉温因之快速上升。幸亏在场的工作人员及时发现，但一时又没有十分有效的办法使炉温降下来。如果任凭发展或只凭一些辅助的、不能立即奏效的方法进行处理，都难以避免一场恶性爆炸事故的发生，情急之下，为了防止油漆锅爆炸，他们宁可冒着锅内半成品报废的危险，迅速向锅内投放了冷却剂。炉温降下来了，国家财产保住了。

按条款规定，爆炸尚未发生，投放冷却剂只能属于预防措施，不能赔偿。但是当时已处于极端危急的状态，若不当机立断，采取比其他办法更有效的紧急措施，损失将大得多，因此，为了避免保险财产遭受更重大的损失而支出的费用，保险公司予以负责是完全合情合理的。这里只是专指支出费用，

而且必须有一个界限，就是只有在危急情况下，为避免和减少灾害损失所采取必要措施的费用才可以负责，对非危急状态出现的一般生产事故均不承担赔付责任。

另外一方面，在发生保险责任内的灾害或事故时，为了抢救或者防止灾害蔓延所采取必要措施，造成了保险财产的损失，保险公司将予负责。如上述投入油漆锅内的冷却剂、报废了的半成品，如果属于保险财产的话，那么会得到赔付。

再例如发生洪水、水灾时，保险财产在抢救过程中的散失、被盗、水渍，在发生火灾时，由于浇水或使用灭火器造成的水渍或碰撞等损失；以及为了防止火、水蔓延而拆掉的建筑物、用于防洪的保险财产，保险公司视不同具体情况予以负责。

不过，有关此类责任细节很多，情况亦复杂多变，不可能雷同，也不可能用一种说法、一种规定包罗万象。遇到实际问题时，应根据有关条款法规视当时当地情况掌握。

78. 什么是保险责任的“意外事故”

保险条款有其严密性、科学性、完整性。在理解条款内容时切勿“以点带面、以偏概全”。

益群食品冷冻加工厂全部财产投保了企业财产保险。食品加工要保证质量，最重要的是保鲜。保鲜必须冷冻。冷冻设备不能缺电。该厂全部用电系由供电局输入系统供应。5月20日一次突然停电事故中，使得正在负荷运转的投料自动设备受到损坏。加之停电时间长，冷库逐渐解冻，库内温度不断升高，部分冷冻食品化冻后不新鲜，有的腐变，共约损失8万多元，其它损

失4万多元。

益群厂提出索赔，按《企业财产保险条款》中“被保险人自有的供电、供水、供气设备”因保险责任范围内的灾害或事故遭受损坏引起停电、停水、停气以致造成被保险人的机器设备、在产品 and 贮藏物品的损坏或报废的规定，应给予赔偿。同时提出：突然停电是完全出乎我们意料事故。全厂经过认真检查，无一处线路短路、操作不当或超负荷运行。停电与我厂无任何关系。停电属意外事故，意外事故应是保险责任。

益群食品冷冻厂要求索赔的原因归纳起来是两条：一条是停电是意外事故，另一条是供电设备引起的停电造成的损失。以上两条属保险责任。所以理由充足，索赔应当。

援引保险条款应字斟句酌，前后连贯，有机地理解。

“意外事故”在法律解释上是指行为在客观上虽然造成损害结果，但不是出于行为人的故意或过失，而是由于不能预见的原因引起的。从这种解释上看，停电的确不是益群厂的故意，也不希望这种结果发生。所以可以说是“出乎意料之外的事故”。但必须明确“意外事故”是一种统称，保险责任的“意外事故”是指保险单上载明的特定的“意外事故”，即保险责任并不包罗一切“意外事故”造成损失的赔偿。

对于停电造成的损失要完整对待条款内容。保险条款第五条的内容包括三个方面：

第一：必须是“被保险人自己的供电、供水、供气设备”发生灾害或事故而造成的损失。

第二：必须是火灾、爆炸、雷电、暴风、暴雨、供水、地震、雪灾、雹灾等保险责任范围内的灾害造成破坏引起停电。

第三：保险公司只对由于上述原因“造成被保险人的机器设备、在产品

和贮藏物品的损坏或报废”负赔偿责任，对其它损失不负责赔偿的。

以上三个方面必须完整地理解并执行。

这次事故的停电的原因是供电局供电输入系统发生故障而引起，不是被保险人即益群食品加工冷冻厂自有的供电设备因遭灾停电。这样的关键区别绝不能忽视，它完全构不成保险责任。

79. 流动资产如何确定保险金额

1989年7月18日，某纺织厂向保险公司投保了企业财产保险。谁知才过了2个月，就发生了一场火灾，烧毁了价值50万元库存原料。纺织厂要求保险公司赔款，保险公司只同意赔偿30万元。原来，纺织厂在投保时按1989年6月30日资产平衡表上的流动资产帐面余额90万元，确定流动资产的保险金额为90万元，而火灾发生时，纺织厂流动资产的帐面余额为150万元。按照规定，如果流动资产的保险金额是按照投保时最近的帐面余额投保的，而保险金额又低于出险时的帐面余额，那么保险公司就按照保险金额与帐面余额的比例赔偿流动资产的损失。因此，保险公司对纺织厂这次火灾造成损失的赔款是：

从理论上讲，财产保险的保险金额应该按照被保险财产的实际价值确定。但是，企业实际占用的流动资产是经常变动的，几乎每天都不同，所以企业财产保险条款规定，企业的流动资产可以按两种方式确定保险金额——按最近12个月的平均帐面余额或按最近的帐面余额。确定保险金额的方式不同，保险公司赔偿损失的计算方法也不同。

按最近12个月的平均帐面余额，就是以投保时为一个时点，由此向前推12个月，把近12个月每个月末的流动资产帐面余额相加再除以12，从而求得

最近12个月的平均帐面余额，作为流动资产的保险金额。如果企业投保时按照这种方式确定流动资产的保险金额，那么当灾害事故发生使流动资产遭受损失时，保险公司按实际损失的金额支付赔款——如果流动资产全部毁损，保险公司按发生损毁时的流动资产帐面余额赔偿，如果流动资产部分毁损，保险公司按实际损失的金额赔偿。

由于灾害事故发生时企业的流动资产帐面余额有可能高于保险金额（也就是高于投保前最近12个月的平均帐面余额），也可能低于保险金额，而无论属于哪种情况，保险公司都按流动资产的实际损失赔偿，所以赔款有可能超过保险金额。

按最近的帐面余额，就是按距投保时最近一次结帐的帐面流动资产余额确定流动资产的保险金额。按照这种方式确定流动资产的保险金额，如流动资产由于灾害事故造成损失，又有两种情况。一种情况是，灾害事故发生时的流动资产帐面余额低于保险金额。在这种情况下，保险公司按流动资产的实际损失支付赔款。另一种情况是，灾害事故发生时的流动资产帐面余额高于保险金额。在这种情况下，保险公司按保险金额与灾害发生时的帐面余额的比例赔偿流动资产的损失。本文开头介绍的纺织厂的库存原料遭火灾损失50万元，保险公司只赔偿30万元，就属于这种情况。显然，按最近帐面余额确定流动资产的保险金额时，保险公司的赔款不会超过保险金额。

不难看出，按照企业财产保险条款的规定，如果按照投保时最近帐面余额确定流动资产的保险金额，那么流动资产的损失有可能得不到十足的赔偿。为什么要这样规定呢？

这是因为，企业流动资产的实际占用量是经常变动的，有时多，有时少。而保险金额越低，交纳的保险费也就越少。不能排除这种情况：有的企业为了少交纳保险费，选择流动资产占用量少的月份投保，而投保后的流动资产

实际占用量又经常大于保险金额。在这种情况下如果保险公司还按照流动资产的实际损失给予赔偿，那就是，保险公司收的保险费少。承担的保险责任大，显然是不合理的。尤其是一些季节性生产的企业，各月之间流动资产的占用量差别很大。如生产夏季用品的工厂，虽然每月的产量可以是均衡的，但各季的库存产成品最大，夏季库存产成品量小。又如卷烟厂，在烟叶收获季节大量采购原料，要储存全年生产所需原料，随着原料逐渐消耗，占用的流动资金越来越少。如要允许企业选择流动资产占用量最少的月份投保，对保险公司是十分不利的，而按投保前取近12个月的平均帐面金额确定流动资产的保险金额，就可以避免企业的这种选择。所以在企业财产保险条款中规定，流动资产按最近12个月平均帐面余额投保的，保险公司按实际损失赔偿，按最近帐面余额投保的，如果保险金额高于出险时的帐面余额，保险公司按实际损失赔偿，如果保险金额低于出险时的帐面余额，保险公司按保险金额与出险时帐面余额的比例对损失进行赔偿。

