



真誠利他，永續磊山

李佳蓉 磊山保經董事長

1990年，我從貿易圈一腳踏入保險界。因為口才不好、人脈也不夠廣，自然是吃了不少苦頭，所有菜鳥業務員會經歷的挫折和打擊，我一樣也沒少。然而，因為生性好強，不願輕易打退堂鼓，我咬緊牙根，硬著頭皮不斷摸索。終於，經過二十年的努力，我一步一腳印贏得了兩千多名客戶的信任，業界

甚至稱我為「保險天后」。

當時，我的年收超過三千萬，帶領著一千多位優秀的夥伴和我一起打拼，保險事業堪稱圓滿順遂。

金融海嘯掀起的空前危機

不料，2008年的一場金融海嘯，讓眼

前的美好全變了樣。

金融海嘯之前，每家保險公司的商品差異不大，業務員各憑本事。但這一波經濟危機發生後，為求生存，一家保險公司大概只會推出一、兩種在市場上擁有「競爭力」的招牌產品，其他產品相對來說不是那麼具有優勢，換句話說，招牌產品之外的保單，對保戶而言不見得是最好的選擇。

也因此，當年還任職於保險公司的我，無法再替客戶以最周全、實惠的方式規劃保險，為生活中所有可能發生的風險預做準備，這時我的內心開始出現拉扯。因為打從踏入保險業的第一天起，我就期許自己要站在客戶的角度，為他們設想，但公司改變經營方針後，我手上的籌碼相當有限，為客戶規劃保單時經常陷入兩難。

事實上，我夥伴所面臨的困境遠遠超過我的難處，因為我總是再三要求他們，務必做到透明、利他、誠信，打造客戶和業務員

雙贏的局面。但是，因為現實中的種種限制，工作環境越來越險峻，除了要面對客戶的質疑，還必須想辦法回應對手的攻擊。已在保險界耕耘二十年的我，在老客戶的支持下，雖然可以安然度過這場風暴，但面對剛剛入行或年資尚淺的夥伴，我無法很肯定地告訴他們：利他才能利己，也沒有把握可以幫助夥伴成就美好人生，實現當初邀請他們加入團隊時所做的承諾。

保險經紀人制度是唯一的解方

其實，這個問題並不難解——只要讓所有業務夥伴都可以自由行銷各家保險公司的產品，也就是從單一保險公司業務員轉換身份，成為可以自由販售各家公司保單的保險經紀人，問題自然就解決了。

但因我對保險經紀人的運作模式並不熟悉，對當時台灣保險經紀人公司的經營方式也不甚滿意，雖然內心的拉扯日益加



■ 佳蓉姐帶領同仁擔任志工，一起參與第一屆世界音樂節



■ 檢回珍珠計畫，團隊夥伴到珍珠生家中造訪

劇，也只能按兵不動，三天兩頭安排出國行程，躲開所有會讓我自己感到為難、矛盾的場合。

然而，逃避終究無法解決問題，經過一番深思與多方請益，我決定放手一搏，自己成立保險經紀人公司（亦即今日的磊山保經），用自己的方式，打造一個可以讓夥伴徹底發揮能力，實踐「利他」精神的平台。只是，雖然下定決心，但我當時只有概念，缺乏經驗值，實在沒有信心登高一呼，說服眾人接受這個趨勢，所以，我在沒有事先告訴任何夥伴的狀況下，離開前公司。

儘管當下有七十名夥伴毅然決然選擇跟著我離職，但我這意外之舉，引起了更多人的猜測和誤解，許多昔日與我併肩作戰的夥伴完全無法理解我的決定，甚至以為自己被拋棄，於是，他們開始攻擊我，這讓我十分傷心，終日以淚洗面。

這件事可說是我從事保險業以來最大的懊悔，一直到現在，我心裡還是惦念著：如果當初那群夥伴現在也都在磊山，一定很棒。如果有機會重來，我一定會跟所有夥伴清楚說明我為何突然辭職、又為何決定轉戰保險經紀人領域。但在當下，面對眾多跟隨我的夥伴，我知道自己責任重大，只能收拾心情，快馬加鞭、奮力向前。



■ 每一年，佳蓉姐和夥伴們都會邀請客戶、家人參加感恩晚宴



■ 佳蓉姐從各領域聘請經驗豐富的業師，為夥伴打造強大的心智和技能

內勤夥伴是業務部隊的心臟

「當你真心想做一件事的時候，全世界都會幫你」這句話用來形容當時的我，真是再適合不過。辭職當天下午，我便很幸運地透過客戶的介紹，找到了新公司的鄭會計師，又在因緣巧合下，租到一間我自己非常喜歡的辦公室。

我一向認為業務員要出外征戰，挑戰必然很大，所以，把最珍貴的資源都給了業務部隊，以至內勤夥伴的工作環境並不是那麼便利。但我沒有聽到抱怨的聲音，只看到每個人都挽起袖子，一起衝、一起學，氣氛非

常好。

除了當初選擇跟隨我的夥伴，我知道磊山還需要一批強而有力的內勤，畢竟，內勤是公司的心臟，但這部分我的資源相對匱乏，所以在充實硬體、開拓業務的同時，我也加倍努力地招兵買馬。

在一番奔走下，慢慢的，行政管理部副總曾粹頤（現為磊山保經總經理）、稽核倪如瑛（現為財務兼人資長）、培訓協理何菁菁（現為業務發展部副總經理）、執行副董事長黃金木、業務副總吳清和、負責高階主管培訓的陳嘉虎總教練、磊山學院秦立人老師，以及陳聖儀顧問等多位一級主管陸續到位。

這些保險界的資深大將來到磊山前，都擁有相當豐富的經驗和極高的收入，記得曾粹頤剛到磊山時，薪水甚至只有過去的一半，但大家都二話不說地支持我。雖然我自認這輩子從沒辜負過任何人，但還是非常感謝當初這些夥伴願意信任我，和我一起從零開始，打造出心目中理想中的保險經紀人公司。

創造全新獎金制度 力求合情合理合乎人性

既然有機會重新出發，我當然也想趁



■ 佳蓉姐積極在世界各地分享所學、培養後進

此修正過去那些我認為極不合理的運作方式，業務員獎金制度便是其中之一。

根據保險公司的傳統制度，資深業務員的輔導獎金會因為團隊夥伴的成長、晉升而越來越少，到最後兩者甚至會完全切割，因此，大家心裡很自然會出現一種矛盾：你做

不好，我很煩惱；你做得好，我很糾結；你做得非常好，我很傷心。

任職於保險公司時，我從未計算自己可在哪個夥伴的身上拆分幾個百分比，只要是磊山人（此處的磊山，指的是我任職保誠人壽時期所帶領的團隊名稱，後來自己成立保險經紀人公司時，決定沿用此名），我就一視同仁、通通照顧，所以心情上毫無負擔。

但後來回頭仔細一想，我發現這個制度

非常違反人性，因為它容易造成業務夥伴間的嫌隙和彼此阻擋，讓大家無法敞開心胸真心交流，所以，我決定要改變這個制度。

一山還比一山高，一代要比一代強

過程中，我多方請益，同時考量業務人員的利益，設計出一套不同於業界的制度。簡單來說，只要業務員可以把自己的團隊帶好，他自己的收入也會跟著變好，就算引薦的夥伴後來的表現超越自己、職位比自己高，他的業績只會跟著水漲船高，不會減損。

我始終認為，一個有企業家精神的業務員，要經營的是規模，而不是眼前的短暫利益，唯有抱持這樣的心態，他才有度量接受其他比自己更優秀的人，進而向他們學習，培養運籌帷幄的能力。所以，在磊山我十分強調一代要比一代強，只要肯努力、夠優秀，就可以得到舞台和掌聲，而其他人也可以因此得到更大的收益或激勵，這是一種以共好為前提的運作模式。

價值觀永遠比能力更重要

保險業是一個非常數字化的行業，它賣的是數字，賺的也是數字，所以很容易走偏，變得功利，但我覺得磊山可以走出另一條路。我不斷把磊山的平台往外延伸，讓夥伴可以投入社會，關注各種不同的事務，藉此提升壽險從業人員的行格，讓客



■ 在公司內外的各種大小活動中，經常可見佳蓉姐積極投入的身影



■ 佳蓉姐前往南投仁愛之家，和小朋友互動

戶更加信任，如此也才有機會為公司創造更大的價值。

在「利他」這個大原則之下，「真心相待」是我從事保險業近三十年來的最高行事準則，我最看重的始終是人與人之間的真心關懷，我們希望找到擁有一樣價值觀的人一起努力，而不單單只是一味追求帳面上的數字。

很幸運的，磊山的發展並沒有因為這種不同於業界的作風而受到框限，目前，我們在台灣和中國大陸都有立足之地。安身立命是我對每一位磊山夥伴的承諾，我相信，只要夥伴們身心得以安頓，就能為客戶提供更有品質的服務。所以，小從工作環境，大到組織文化，我不斷嘗試、調整，沒有一刻放鬆。

快速疾馳，奔向未來

大部分人都會把領導者比喻為火車頭，後面拖著一節節的車廂。但事實上，當車廂掛得越多，火車就走得越慢，最後終於失去動力。我也把磊山視為奔跑中的列車，不同的是，我把它當作高鐵，而非火車。火車的動能來自火車頭，但高鐵卻是每一節車廂都有動能，當車廂變多，不僅不會變慢，還會產生群策群力的效應。

而這也是我如此重視人才培育的主要原因，我希望每一個夥伴都比我強，我只是眾多車廂之一，有我在，列車可以跑得更



■ 磊山團隊榮獲遠見企業社會責任獎



■ 夥伴們和優人神鼓一起登上聽障奧運開幕典禮的舞台

快，但少了我，磊山依舊能夠快速疾馳。畢竟，列車上承載了很多人的美好人生，我們不能讓它停下來。

磊山在 2010 年 1 月成立，一轉眼，十年過去了。一路走來當然有許多不為人知的辛苦，但能夠得到夥伴的信任，和大家一起奮鬥，絕對是我畢身最大的幸福。

李佳蓉

徐迎困 千迎特許事業部執行長

正面思考和負面思考都是一個習慣，不是與生俱來，我通常會慢慢試著讓自己相信自己可以做到，然後我就真的做到了。

困困的保險生涯啟蒙得很早，她很快就抓到銷售訣竅、做出漂亮的業績，同時也開始發展團隊。然而，在一陣勢如破竹的發展後，她的組織突然垮台，速度之快，連她自己都措手不及。

「在我做保險的第三年，我的組織突然只剩下我自己，當時我就在想，自己到底做對了什麼，又做錯了什麼。」她勇敢地把自己歸零，再給自己一次機會。結果，不到一年，她就拿到全國招募王第一名，「那個時候我發現，原來我真的很有實力。」困困笑說。

找到學習的目標，描繪第二道成長曲線

儘管「光榮回歸」，再度成了眾人口中的 Top Sales，但困困依然疑惑，因為她看不到這個行業的前景和價值。為了找尋答案，這回她找上佳蓉姐，進入磊山。

「之前，我不知道何謂系統，很容易



憑感覺做事，雖然我自己業績很好，卻不見得可以帶動夥伴一起成長。」來到磊山之後，她發現很多事都可以打造成系統，然後再沒有誤差地不斷複製，當然，需要複製的不只是銷售技巧、保險知識，最重要的是團隊的凝聚力。依照磊山的文化，上完課要收穫分享，辦完活動就要感恩回饋，久而久

之，大家就會知道，別人做的每一件事都不是理所當然，一切都必須建立在一個「互助、共好」的前提下。

觀念的轉變，讓困困開始畫出保險生涯的第二道成長曲線。

用堅持和真誠， 讓夥伴從三人成長到三百人

進入磊山三年後，困困成立了自己的FA。沒想到，有些道理聽起來容易，但做起來非常困難。困困的許多優勢瞬間變成劣勢，一個年輕女孩出面領軍，讓許多夥伴無法全然信服，只想走自己的路，結果，偌大的辦公室裡，每天會固定上班的人不超過十個。困困當然沮喪，但她沒有放棄，她告訴大家，今天就算只有她一個人來，也要開晨會，自己當主持人、自己當DJ，困困說：「當時的感覺，就好像在煮石頭湯，要把不可能變成可能。」

「重點是你的想法、原則、願景能不能說服這些夥伴一起跟上，在這方面我非常努力。」而也因為她的堅持和真誠，夥伴一個個回來了。剛進入磊山時，她只帶了兩個夥伴，到了第二年，團隊人數破百，第五年，她的千迎特許事業部已經成立四個分行，夥伴多達三百人。

四個分行、三百個夥伴，要發展自己的

業務，還要照顧女兒，到底要怎麼做才能把這些事都塞進一天之內？「忙人時間多，越忙就越能找到更有效益的方法做事。」困困說，關鍵是工作的時候，時間必須切割得很清楚，在不同的時段，要專心處理那個時間該做的事，「就算我談案子時失敗了，也不能讓它影響到我跟女兒的相處時間，失敗就算了，要趕快把心情整理好，做下一件事。」

當然，這樣的功夫並非兩、三天就能練就，它需要無數次的練習：意識到問題，思考清楚，然後再立即修正。

「我本來打算放棄保險業，因為我覺得自己是銷售機器，心理素質成長非常緩慢，但佳蓉姐很在意內心的成長，是她讓我找到可以讓我、客戶、夥伴都提升的方法。」剛到磊山時，困困碰到一個很大的案子，但當時她已經訂好機票要去圓一個夢，她問佳蓉姐該怎麼辦，佳蓉姐說，這是妳的夢想，妳當然要去，工作有人可以接手。「這年代竟然還有人在乎你的夢想大過公司利益，實在不可思議，然後我就去了。」困困說起了四年前的這個故事。

這件事對困困的意義，不只是圓了當初的那個夢，也讓她知道工作的價值所在，並且懂得用相同的態度，去對待自己的家人和團隊夥伴，重新塑造人生的風貌。

賴柏翰

諾億特許事業部執行長

磊山示範了什麼叫做到位，它不只是做而已，還做到讓人無可挑剔，就如同我對自己專業的要求。

許多資深保險業務員都會隨著職涯的發展，調整客戶類型，或是從傳統保險轉而經營金額較大的投資型保單，但我們卻很少看到有業務員從一開始就希望透過保險來服務或照顧某個特定族群的生活，柏翰就是其一，而他照顧的對象則是同志。

正視自己的弱項，全力克服

為了擺脫不善交際與臉盲、無法認人這兩項對業務員來說堪稱致命的缺點，柏翰拿出理工科學生抽絲剝繭的精神，為自己設計了一套聊天 SOP，從引起興趣、設計問題、回答方式、帶動話題等各個步驟，讓自己可以在談話中掌握主導權，順利行銷保單。而在這個過程中，他發現相較於面對面接觸，網路更能引起對方的好奇，所以他又將火力集中在網路上，透過同志的社交圈，找到他的客戶，到最後，甚至練就出只要有機會碰面，就可以成功簽約的驚人功力。

這是柏翰在行銷上的專業，但是，更令他驕傲的是他豐厚的保險知識。

「我不是為了時間或收入而入行，我是

真的很喜歡保險，可以把睡覺的時間都拿來
看條款。」柏翰熱愛研究合約中的法條和文字敘述，並仔細比較每一種商品的特色與產品間的差異。對他來說，一個好的業務員必須同時具備這兩種專業，挖掘出客戶的需求後，再把需求和保險特色合而為一。

如此雙管齊下，讓柏翰飛快成長，今年，柏翰同時成立了諾億特許事業部的台北與台中分部，而且還引薦了專門經營投資型保單的富誠特許事業部，不管是團隊組成或擅長的保單類型，都更形完整，也讓他更能放手經營同志市場。

打造彩虹社區，為同志困境解套

因為自己也是同志，柏翰非常瞭解同志在台灣面臨的處境。儘管同志婚姻已經合法，但目前依法還不能領養，所以也不會有後代，少了養育後代的經濟壓力，同志很可能會變成原生家庭的主要照顧者，這也迫使同志必須提早做好準備。

「我阿嬤中風十五年，走的時候哭最慘的是外傭，爸爸沒怎麼掉眼淚。人會死兩



柏翰（中，舉雙手者）帶著自己的團隊夥伴走上街頭，參加同志大遊行

次，一次是呼吸停止的時候，第二次是被大家忘記時，我阿嬤用最快速度被大家忘記，因為十五年太辛苦了，留下的不好回憶多過好的回憶。」柏翰以自己的親身經驗為例，說明保險對同志的重要性。「每月三萬元照護金背後的意義不只是金錢，而是在那個人停止呼吸時，所有人可以因為這三萬塊留下較多美好的回憶。」

事實上，同志可能面臨的問題還不止於此。若他們在年輕時沒有能力購屋，因為沒有婚姻、沒有後代，老了之後，可能連租屋都有困難，所以柏翰希望未來能夠打造一個彩虹社區，只租不賣，專門服務沒有後代的人。「我這輩子只要夠努力，少花點錢，應該是可以做到，而諾德的規模之所以可以成長得這麼快，也是因為我找到了一群想一

起做這件事的人。」未來，他還希望自己成立保險經紀人公司，讓公司來繼承這筆不動產，延續彩虹社區的精神。

柏翰一路針對自己的弱項找出解決之道，也從經營 FA 的過程培養成本概念及管理組織的方法。他不吝與夥伴分享自己研究保單的心得，也從大團隊的運作和動員力量，得到了啟發和養分，「磊山示範了什麼叫做到位，它不只是做而已，還做到讓人無可挑剔，就如同我對自己專業的要求。」

柏翰成長的動能，來自對自我的嚴格要求，而清晰的目標，則讓他可以毫不猶豫地往前，在這個目標下，保險對他來說，不僅是一個專業、一份事業，也是值得終身追求的志業。