

# 《帝国的兴衰：AIG的故事》

## 图书基本信息

# 《帝国的兴衰：AIG的故事》

## 内容概要

《帝国的兴衰——AIG的故事》一书，是迄今为止，唯一一本依照第一手资料，全面记录和解析国际保险巨头——美国国际集团(American International Group，简称AIG)的著作。而这本书的第一作者，正是一手缔造了AIG帝国，被称为保险业最伟大传奇人物的莫里斯·格林伯格。

# 《帝国的兴衰：AIG的故事》

## 作者简介

格林伯格，美国史带集团公司董事长兼首席执行官；AIG前董事长兼首席执行官，保险行业的传奇人物。格林伯格先生于1960年加入美国史带集团公司。1967年，格林伯格代替公司创始人史卖成为首席执行官，在他执掌公司的37年里，美国国际集团凭借着创新和努力从一个小公司逐步发展为在130个国家雇用了9.2万名员工、资产高达1660亿美元的世界第3大跨国金融集团。这是一位集合荣耀与丑闻于一身的商业巨子，他一手打造了全球第一的保险帝国，却也因为丑闻被扫地出门，他的传奇故事第一次展现给全世界的读者。

# 《帝国的兴衰：AIG的故事》

## 书籍目录

写给中文读者的话

董事长的话

前言

鸣谢

第一部分

第一章 特立独行标新立异

第二章 管理创新业务创新

第三章 舵手--接任董事长

第四章 愿景和文化

第五章 国际主义者

第六章 撩起铁幕

第七章 打开服务贸易大门

第八章 再入中国市场

第九章 “生命”业务

第十章 国内战线

第十一章 投资

第十二章 治理

第二部分 间奏

第十三章 天有不测风云

第十四章 往事重现

第十五章 内战

第十六章 拯救斯塔尔基金会

第十七章 乌烟瘴气

第十八章 国有化

尾声

本书的配套网站

# 《帝国的兴衰：AIG的故事》

## 精彩短评

- 1、四星的内容，三星的翻译
- 2、如果不仅仅想做保险从业人员，而是进一步想做运营，必须看
- 3、不够细不够具体。仅是初略地了解了格林伯格这个孜孜不倦扩展它商业帝国的人物，他被赶出AIG后这家公司的内部管理和风险管理逐渐削弱，扩大承保范围，承接了不少高风险次贷的担保。
- 4、翻译的一般

### 1、《帝国的兴衰：AIG的故事》的笔记-第30页

“生命”业务财产和意外保险让美国国际集团习惯了大自然母亲的变迁与浮沉：地震、洪水以及海啸。这些业务的变幻无常，也受制于其他许多影响因素，其中包括利率的不可预测性以及诉讼行为的不确定性。一家财产及意外保险公司在几年的时间里累积起来的承保利润，可能由于上述的情况，一下就赔个精光。因此，保险企业希望开启不同类型的业务，以不同的模式运作，这样一来即可以实现风险分散。相比较而言，只要公司秉持谨慎态度，把收来的保费用于投资，那么寿险业务就比较稳定。而且，在任何情况下，寿险的突变性，不管是从类型还是时间上来讲，相比财产和意外保险都通常是不同的。因此，财产和意外险以及寿险便形成了AIG的两条业务线，这两条线结合在一起，为AIG提供了一个最佳的业务组合。尤其是，AIG还将其寿险业务在世界各地进行多元化，并且在多条产品线上进行拓展。20世纪30年代，科尼利厄斯·范德·斯塔开始在整个东南亚地区建设小型的寿险业务分支机构。1949年后，斯塔把业务从中国撤离，于是他把亚洲的业务根据地迁往到香港，并命之以新名——美国友邦保险有限公司（AIA）。〔1〕友邦保险整个公司上下采用一种特别的业务模式，在该模式下，公司的流动海外人员（MOPS）被遣往当地，从当地聘请员工，并对员工施以专业培训，这样一来当地员工会把他们的工作当成职业去经营。保险业务员通常是以可变佣金的形式支付，他们前往到全国各地，去帮助人们了解寿险，针对不同的客户需求量身定制保险产品。AIG把积累的资本进行再投资，发展当地的基础设施项目，为当地国家经济带去好处。这些项目包括桥梁、水坝、医院、房屋、道路以及学校等。只要可行性存在，AIG的分支机构一定会投入资金，在当地的重要城市兴建公司办公大楼，以表示它将持久存在，并展示其可靠性和规模。友邦保险公司对它的大楼进行了华丽的建筑规划，并辅以先进的工程水准，最终实现了标志性的建筑效果。在大楼的揭幕仪式上，当地的AIG高管会请求东道国的领导人出席主持——总理、总统、国王或是其他领导人。对于任何一项国外运作的寿险业务来说，保持对当地经济条件的敏感性是至关重要的。公司要确保资本以一种“耐心”的方式在当地投资，要避免投资于高收益方式的诱惑，那样的投资工具往往风险高又不稳定。毕竟，寿险公司扮演的角色是投保人的资金受托人。在菲律宾，AIG的旗舰公司是菲美人寿，全名是“菲美人寿保险有限公司”。斯塔早在20世纪20年代中期便在菲律宾开启了寿险业务，不过却因为第二次世界大战的爆发而终止。幸运的是，在日军于1941年12月开进马尼拉之时，斯塔的忠实的同事，区域经理克莱顿·L·塞茨和会计师维尔纳·斯特塔姆收藏好了公司大部分的业务记录。〔2〕在战争结束后，这帮助公司迅速恢复业务。战后，为了菲律宾的国家重建，不仅美国政府和菲律宾政府需要达成合作关系，双方的政府和企业间的协作以及菲律宾公民的认同和承诺也不可少。向来如此，人际关系的重要性再次得以证明：斯塔跟道格拉斯·麦克阿瑟将军和保罗·V·麦克纳特成了朋友。当时，麦克阿瑟代表二战战胜国联盟关注菲律宾国家的状况，而麦克纳特则是美国总统哈里·S·杜鲁门指任的大使，是一位颇受欢迎的美国外交官。〔3〕在麦克纳特从大使职位上退下来之后，斯塔说服他出任菲美人寿的主席。事实证明，这是一次精明的聘任。要想在战后的国家设立保险公司，应对的第一个挑战是公民保险意识的缺失。战争的混乱及余波使许多投保人遭受了破坏性的劫难，但他们得到的保险补偿却远远不够。这时候，重塑人们对于保险行业的信任是至关重要的，斯塔认为麦克纳特大使是该使命的合适人选。他在菲律宾人中间大名鼎鼎，正好可作为斯塔的公司的信誉徽章。为了开展业务，斯塔和他的人寿保险运营部门的负责人厄尼·斯坦普尔共同招募了厄尔·卡罗尔。卡罗尔是一个丰富多彩的人物，二战期间他被日本人关押在圣托马斯集中营，最后却成了那帮囚犯心目中的英雄。他的故事在当地传诵。菲美人寿吸引了杰出的、能力不凡的菲律宾人出任高级管理人员。这些高管又聘请了一队出色的保险代理“军团”以及大量的经理人员，并对他们施以良好的培训。这些人员像毯子一样覆盖了菲律宾国的7107个岛屿，把菲美人寿的业务构建了起来。菲美人寿的保险销售策略定位中产阶级人群，范围从农民到商人。公司的业务员挨家挨户敲门售卖小额保单并收取保费。战后的菲律宾人奋力想让自己和国家摆脱贫穷，走向富裕。他们渴望经济上的安定。但当时菲律宾国内，银行或其他的投资选择不多，比如股票、债券、共同基金这样的产品都很少，因此寿险成了积累储蓄的一个富有吸引力的方式。许多菲律宾人相当珍视他们在菲美人寿的投资，以至于把保单的副本用相框装起来，挂在他们的客厅墙壁上。自从成立以来，菲美人寿的一个基本思路便是将其资本投资于那些能够加快菲律宾经济发展的事业。〔4〕除了为基础设施项目提供资金，菲美人寿也支持农业发展，

## 《帝国的兴衰：AIG的故事》

以及诸如水泥制造、食品加工、炼油和药品这样的行业。这些热心于公益事业的行为，超越了典型意义上的资本投资。菲美人寿免费为保险客户提供一年一度的健康检查，甚至安排 X 射线流动工作小组提供免费的结核病检测。斯塔尔在马尼拉建立了菲美人寿的第一栋建筑物。时间是在 1961 年，设计工作由当地建筑师卡洛斯 D. 阿圭列斯来做。该建筑物后来登上了《国家地理杂志》和《时代杂志》。

〔5〕当地人称该建筑物为“储蓄大院”。由于它在公众领域扮演重要角色，它的现实身影也显得尤为卓尔不群：大厅外部是一个环状的大理石通道，大厅向内是一个可容纳 800 人的礼堂，有精巧的声学设计。该礼堂时常上演各种公共艺术活动，也常用来安排国家大事；有交响乐和歌剧演出，也有政府活动甚至是联合国的仪式。〔6〕1965 年，费迪南德·马科斯当选菲律宾总统不久，莫里斯·格林伯格去了一趟菲律宾，之后的 20 年里两人在菲律宾有着紧密的合作关系。格林伯格与马科斯总统建立的关系是长期的，虽然这关系也穿插了分歧，并且最终分道扬镳。两人相交初期的一次不和谐是关于“储蓄大院”大楼的，该大楼是菲美人寿公司完全拥有的财产（这栋大楼俨然成了“菲美人寿”的缩影，所以菲美人寿公司也被称为“储蓄大院”）。美国和菲律宾之间有一条约定，叫做“劳雷尔—兰利”协议〔7〕，按照协议的规定，两个国家承诺在各自境内尊重来自对方国家的公司的所有权。然而，马科斯却抓住另一条菲律宾国法律限令不放，该限令是关于限制外国公司的不动产所有权的。格林伯格予以反驳，他指出该限令主要针对的是日本公司而不是美国公司。两人已经为此事讨论了好几个月，格林伯格明白马科斯的动机，但他拒绝让步。不仅是因为不动产资产对于寿险企业的重要性，也因为这座公司总部大楼具有的重要的标志性意义。格林伯格觉得决议就要达成了。然而，在马拉坎南宫的一场国宴上，马科斯总统竟直接对格林伯格发难，说先前的协议不算数了，菲美人寿公司必须和菲律宾的伙伴分享该建筑物的所有权，这令格林伯格非常震惊。格林伯格脸色阴沉，虽然他竭力避免当场大吵大闹，两人还是很快对彼此提高了声音分贝，在场的许多客人都注意到了。通常情况下，参加国宴的客人不会在总统离开之前就走。但那天晚上，在充满硝烟味的讨论之后，格林伯格立即离开现场，虽然他尽力保持礼节，但宴会上恐怕没人没有注意到这个桥段。随后，格林伯格夫妇驱车前往附近的机场，上了飞机前往香港，在那里他们度过了一夜。第二天早晨，美国大使亨利·拜罗德给格林伯格打来了电话，说马科斯总统希望他们返回菲律宾。他们回去后，马科斯提出了一项决议。事情最后以马科斯总统的让步而告终。〔8〕在那些早期的日子里，格林伯格和马科斯总统保持的关系足够和气，马科斯甚至邀请格林伯格玩回力球，那是一种类似于手球的古代宫廷运动。回力球比赛节奏快，玩家的身体不免逼得很近。格林伯格对也加入该游戏的斯坦普尔开玩笑说，必须小心一点，不要太靠近，因为总统身边总有军方保镖相伴左右。〔9〕1966 年，格林伯格访问菲律宾，马科斯总统邀请他到马拉坎南宫共进早餐。当时格林伯格对马科斯有一种咨询义务，需要向他提供实用的建议和意见。在宫殿里，很难不注意到餐桌中间延展出来的超大的花簇，实在不雅致。格林伯格走近餐桌时，他的菲律宾籍同事塞萨尔·萨拉梅阿把食指靠近嘴唇，并且点了点头，示意格林伯格注意。格林伯格及时警惕到了暗里藏有的录音机，于是说话时格外注意。马科斯也进来了，房间里的人坐下来，一边吃饭一边聊天。过了片刻，马科斯轻描淡写地说：“我考虑为菲律宾引入共同基金，你怎么看？”“关于共同基金是否对菲律宾民众有吸引力的问题，我们已经评估过了。”格林伯格说，“我们的结论是，至少在目前，菲律宾国内还没有足够的需求可以促使这样的公司成功。您怎么会有这个想法？”“是一位特别的商界人士的提议，我心里总想起这回事。我想知道，你与菲美人寿公司是否有兴趣跟他合资或者合伙。”“我们通常不倾向于合资或合伙关系。”格林伯格解释，“不过，您说的人是谁？”“伯尼·科恩菲尔德。”马科斯总统回答。正吃芒果的格林伯格几乎呛了一口。马科斯继续说道，“他在整个欧洲和亚洲地区出售共同基金，他也希望进入我们的市场。”“我们不想跟这扯上任何关系。”格林伯格回答说，“您也不该想。”科恩菲尔德是当时全球金融领域最具争议的人物之一，他通过一个叫做投资者海外服务（Investors Overseas Services，简称 IOS）的公司，在全世界各地兜售美国的共同基金权益。〔10〕投资者海外服务面向的是小型投资者，但科恩菲尔德似乎已经让这个公司成长为价值上 10 亿美元的大企业了。然而该公司最终的结果还是垮掉，被另一个臭名昭著的金融家罗伯特·韦斯科夺了过去。科恩菲尔德被以证券欺诈的罪名进行调查。他最终同意终止或者出售他在美国的所有业务，才得以平息对他的控告。科恩菲尔德在国外设立的企业兴盛了几年，却终究于 1970 年开始衰落。在他的余生里，法律纠纷一直缠身，他再没能够东山再起。〔11〕马科斯相信格林伯格的判断力，听取了他的意见，和科恩菲尔德保持距离。格林伯格始终不知道，谁在宴厅里对他安装了窃听器，也不知道那是出于什么目的，但他和随行人员对被窃听的事情早已经习以为常。在旅程中他常常使用的防卫手段便是：在最后关头，和 AIG 的飞行员或其他机组人员更换酒店房间。20 世纪 70 年代



## 《帝国的兴衰：AIG的故事》

，菲律宾国内腐败丛生，法纪失灵，经济岌岌可危。马科斯总统自知十面埋伏，仍然拼命固守权力，即使已经无力回天。为了保持控制权，马科斯的工作人员允许一个谣言蔓延，即一个反叛组织在图谋不轨，要发起一场共产主义起义。由于这沸沸扬扬的流言，马科斯称要考虑发布戒严令。这次马科斯总统派出了他的一位近亲，也是他的一位高级助手，马科斯要他就戒严令的事情听听格林伯格的意见。马科斯希望凭借格林伯格在华盛顿圈子的人脉和资源预测美国官方的反应。格林伯格告诉这位联络人，说他无法作出这样的预测，建议他自己去咨询美国政府。随后，格林伯格及时向美国国务院官员上报该消息：菲律宾总统即将实行专制。第二天，马科斯宣布戒严，该戒严令在1981年持续了整整一年。马科斯总统刚度过一个国家危机，还没站稳，又一个危机来袭。1981年戒严令取消了不久，马科斯参加总统竞选，并成功连任，部分原因是由于反对党抵制了大选以表抗议。在马科斯的第三届任期里，菲律宾的经济问题再成他的痛处。为了解决这个问题，1983年，马科斯令菲律宾比索大幅贬值，此举恶化了菲美人寿的资金状况，减少了它的收入，并使多年来盈利的该公司一下转盈为亏。但AIG人不屈不挠的追求精神，使得当时AIG的业务在世界范围内更加多元化，这足以弥补该事件给AIG带来的净损害。到1983年，这样的业务多元化已经减少了菲律宾业务在AIG整个业务总额里的相对权重。〔12〕与此同时，菲律宾的局势每况愈下。小贝尼尼奥阿基诺在戒严时期曾是马科斯的竞争候选人，但他随后离开了菲律宾，在美国任教了几个学期。当他打算返回菲律宾，重新参加总统竞选时，有传言说他可能面临生命危险。阿基诺无视警告，毅然飞回马尼拉。下飞机后不久，走在过道上时，刺客枪杀了阿基诺。一些民众指向马科斯政府的一些高级官员，说他们是凶手。而政府官员只是否认了谋杀指控，却没有进行调查。这在公众之中引起轩然大波，在1986年2月，公众的愤慨已经演变为强大的“人民力量革命”。虽然马科斯总统打算寻求第四个总统任期，但人民对他的领导已经失去了信心，大家渴望改变。这一变故令美国人和AIG格外关注菲律宾，因为两者在该国都有大量的投资，并且都为菲律宾人民存有一份责任感。美国在菲律宾有重要的军事基地——克拉克空军基地和苏比克湾海军基地。许多菲律宾公民渴望和美国独立开来，因此希望美军撤出菲律宾。菲律宾民众需要他们的领导者来解释：为什么令美国撤军不符合菲律宾的国家利益？为什么菲律宾与美国的紧密联盟意义重大？从AIG的视角来看，菲美人寿不仅意味着一桩蒸蒸日上的业务，它更是一个重要的菲律宾企业公民。它为菲律宾人带来的利益以及它自身的存在都源远流长。菲美人寿建立起了一个庞大的员工及客户基础，它帮助菲律宾民众累积财富（它是菲律宾的“储蓄大院”），它对菲律宾的国民经济发展作出了重大贡献；而且在菲律宾人的大众心目中，它折射并维护了美国的积极正面的形象。1985年4月，美国政府一位高级官员联络到格林伯格，问他是否愿意跟马科斯总统谈谈，劝他放弃追求下一个任期。美国政府官员认为，格林伯格对于菲律宾足够了解，加之他与菲律宾领导层的关系，使得他成为开启这个对话序幕的不二人选。一个国家要对另一个国家的国内政治进行干预，涉及许多微妙的东西，而美国政府想在这样的问题上争取私人公民的帮助，只怕也棘手得很。为了安排这次讨论，格林伯格获取了罗伯托王彬的协助。王彬是马科斯的一位高级助手，时任菲律宾贸易和工业部长。1985年5月的这次马尼拉之旅，还有另外两人为格林伯格助力，分别是海军上将罗伯特·龙和花旗集团主席约翰·里德。龙是一位退休的美军太平洋地区指挥官，而里德早在20世纪早期就在菲律宾地区干过大事。〔13〕三个人搭乘不同的飞机，于同一天下午早些时候在马尼拉机场碰面，然后一起前往马拉坎南宫吃晚饭。他们赶到时，才发现马科斯明显已经身患重病。饭后，格林伯格一边喝着茶，一边开始提起正事。他转向马科斯，清了清嗓子：“总统先生，我们都认识彼此很长一段时间了，有件事我必须坦白地跟您说。”马科斯看起来有些臃肿，连呼吸都有些困难，格林伯格继续道：“您还好吧？”总统面无表情，说他感觉很好，不用担心他的健康状况。格林伯格倾身向前靠着桌子，双手合在面前，说：“您也知道，竞选是费大力气的事情。考虑到您的健康，您觉得再去竞选菲律宾总统真的是个好主意吗？”马科斯让格林伯格放心，说他有力气，算是拒绝了格林伯格的好意。格林伯格没有放弃：“为什么不急流勇退呢？如果这个时候，您坚持竞选但失败了，那将成为遗憾。何必这么做？”然而马科斯的態度坚决，他告诉他的对话者：“各位先生，我会参选，我也会获胜。无论是在这里（菲律宾国内）还是在美國，我都有足够的支持。”“但是，很多人会怀疑您是否贏得光明正大。”格林伯格告誡。里德重复了格林伯格的请求，但是用了不同的表达方式，他还补充道，国际投资者越来越担心，他们渴望菲律宾大权的和平继任。“等着瞧吧，不用担心这些问题。”马科斯说。格林伯格结束谈话的时候，宫殿里的空旷的宴厅格外沉静。“我认为这会是一个错误。”他说。整个1985年，美国政府多次劝告马科斯，希望他放弃再次竞选。其中包括内华达州参议员保罗·拉克索尔特对马科斯发动的个人外交。拉克索尔特参议员在出访之前，先和格林伯格进行过商量。1985年10月，他拜访马



## 《帝国的兴衰：AIG的故事》

科斯。〔14〕然而，尽管拉克索尔特赢得了马科斯的信任，却还是无法劝阻马科斯的竞选意向。1986年2月，选举的正式结果公布，马科斯以较大优势获胜。但是，正如格林伯格所告诫过的，马科斯的对手以及一些关注此事的国际人士，纷纷质疑选举结果的公正性。马科斯自己的内阁成员也转过头来针对他。在这样的情形下，马科斯很快地屈服了，他放弃了总统职位，从皇宫搭载直升机直接离开，以确保自己的安全。里根总统安排他在夏威夷避难，他在那里过起了流亡生活，直到1989年去世。菲律宾仍然是美国的一个宝贵的盟国，也是美国的战略利益所在，同时它还是东南亚国家联盟的重要成员。1997年，菲美人寿欣欣向荣，公司的办公大楼迁离先前斯塔尔下令建造的老菲美人寿的“储蓄大院”，搬到格林伯格在马尼拉马卡蒂市建造的46层的新办公大厦。〔15〕马卡蒂市的菲美人寿新大厦高达656英尺（约合200米。——译者注），至今仍是马尼拉的最高建筑物之一。这幢宏伟的建筑物实现了现代化技术，有高速电梯、安全门禁设置，还设有健身房和直升机停机坪。大厦的顶层有私人餐厅以及社交俱乐部，是城里最为炙手可热的休闲娱乐场所。在后来的一次菲律宾之旅中，格林伯格发现总统阿基诺三世的内阁成员有一半都曾担任过菲美人寿的高管，其中包括一位新晋的驻美大使小乔赛L.奎西亚。这印证了菲美人寿一直以来在菲律宾都扮演着重要角色，格林伯格为此很开心。菲美人寿在菲律宾仍然是一个非常重要的实体。

# 《帝国的兴衰：AIG的故事》

## 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)