

<<友邦背后的金融帝国>>

图书基本信息

书名：<<友邦背后的金融帝国>>

13位ISBN编号：9787536696648

10位ISBN编号：7536696647

出版时间：2008-6

出版时间：重庆出版社

作者：（美）埃尔巴,（美）谢尔普

页数：236

译者：周晶

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：<http://www.tushu007.com>

## <<友邦背后的金融帝国>>

### 内容概要

美国国际集团（American International Group，AIG）创立80余年来，经过创办人科尼利厄斯·范德·史带与前任执行长兼董事长汉克·格林伯格两代人的努力，凭借其精明的商业策略、雷厉风行的管理风格以及疯狂的企业并购和对政治权力出神入化的运用，缔造了无可匹敌的保险王国。

该书是一本寓教于乐的书，AIG从一个当初在上海的小型办事处发展成为当今世界最强大、盈利水平最高的金融帝国，中国元素的影子至今仍然随处可见。

沿着这条路，你将会看到一个独特的群体，一个来自俄罗斯、中国和美国的多元企业文化的综合体，并会看到一些改变企业发展的不可预知的神秘事件。

本书充满了跨国密谋和老练的商业技巧内幕，详细讲述了创始人史带如何建立他的金融帝国——从最初在中国经营保险业到最后成为全美最大的保险公司，并解释了其为何将公司交给一个性格坚毅、急躁、永不知疲倦的格林伯格。

当格林伯格开始掌舵AIG时，你将会看到他是如何进行风险控制并使AIG在一年内迅速成长为一个上市公司，同时你也会看到格林伯格与政客、企业家之间的庞大关系网，还有在这个过程中格林伯格是如何成为行业带头人、非营利组织领袖以及影响中美外交关系的重要人物的。

## <<友邦背后的金融帝国>>

### 作者简介

谢尔普曾经在AIG任职超过10年，期间先后负责处理国内外发生的棘手问题，并承担管理公司全球范围内与各国之间的关系、公共传播及广告营销工作的重任。

他还服务于多家AIG海外公司。

离开AIG后，谢尔普作为管理委员会的成员加入了塞拉尼斯公司，并同时服务于著名的博雅公关公司和由戴维·洛克菲勒创立的商业组织“纽约城市伙伴关系”。

<<友邦背后的金融帝国>>

书籍目录

前言 AIG神话第1章 巨星陨落第2章 发迹上海第3章 快意中国第4章 抗战谍影第5章 逢凶化吉第6章 快乐生意第7章 公开上市第8章 明日之星第9章 全球大捷第10章 豪门幕后第11章 卸任之谜第12章 优雅谢幕第13章 王者归来结语 未完待续人物表致谢

## &lt;&lt;友邦背后的金融帝国&gt;&gt;

## 章节摘录

第一章 巨星陨落 东52号大街的四季饭店是一个众星云集的地方。

2005年的第一个星期三的中午，只要那些前来就餐的人们稍微留意，他们就会看到知名电视记者汤姆·布罗考（Tom Brokaw），名主播芭芭拉·沃特斯（Barbara Walters），前国务卿柯林·鲍威尔（Colin Powell），还有其他一些声名显赫的大人物。

但那天真正的主角既不是头牌主持，也不是政治巨头，而是汉克·格林伯格——这个一手将AIG打造成世界上最大的保险公司的人。

格林伯格一直都是公众心目中的明星CEO，他所取得的成就足以傲视群雄，跻身世界上为数不多的最伟大的超级商业领袖的行列。

跟大多数商业大亨（尤其是保险公司的执行官）一样，格林伯格并不是那种在大街上会被人认出来的名人，许多人都可能听说过他的名字，但真正见过他的人却屈指可数。

格林伯格遇到了大麻烦 一直到2005年，当AIG丑闻爆发后，一切才开始发生变化。

格林伯格的图片几乎天天登上（《纽约时报》，他的素描像每周至少在《华尔街日报》的头版出现一次。

突然之间，格林伯格成为众人瞩目的焦点，成为AIG丑闻的罪魁祸首：为了夸大公司的业绩，让公司的财务报表看起来比实际美观，他甚至不惜做假账，提高利润率。

就在他80岁生日那天，格林伯格设在四季饭店的生日宴会依然高朋满座。

他的身旁坐着两位大律师，罗伯特·莫尔维洛（Robert Morvillo）和肯尼思·比亚尔金（Kenneth Bialkin），但他们并不是在和他谈生意。

莫尔维洛是一位刑事律师，他的新任务是确保格林伯格免受牢狱之灾。

不幸的是，在上次为他的另一位明星客户玛莎·斯图尔特（Martha Stewart）辩护的时候，他并没有胜诉。

吃完烤鱼和蔬菜沙拉之后，格林伯格穿过人群，从烤肉间的阳台向楼梯口走去。

他跟布罗考聊了几句，又在霍华德·斯特林格（Howard Stringer，此时他刚刚成为索尼公司的CEO）的餐桌前停留了一下，跟纽约证券交易所主席理查德·格拉索（Richard Grasso）交谈了几句。

时隔不久，当格拉索的天价薪酬公之于众后，他就被迫辞去了证券交易所主席的职务，这件事情让格林伯格也受到了影响，因为格林伯格也是交易所薪酬委员会的成员之一，是他批准了格拉索的薪酬标准，其中包括一笔高达1.8亿美元的退休金。

当格林伯格带领律师走下楼梯来到大厅门口的时候，格林伯格的朋友们很高兴地看到，虽然最近的麻烦事接连不断，但格林伯格的步伐却依然坚定有力。

大多数人若遇到格林伯格现在的麻烦都会步履蹒跚，可格林伯格不会。

即便是在今年弊案连连的情况下，也很少有执行官遇到过像格林伯格这样的困境，他几乎是从一个看似无法撼动的位置一下子跌进了万丈深渊。

2005年2月，AIG接到了纽约总检察长艾略特·斯皮策（Elliott Spitzer）的一纸传票，宣称公司涉嫌通过有限保险（finite insurance，一种相对复杂的金融衍生产品。

在实际操作中，承保人为公司客户或另一家保险公司提供一定期限内的有限保险。

在规定期限内，投保人向承保人支付总额与最大投保额相近的保费。

如果期满后未发生赔付，保险公司就会将全部或大部分保费退还给投保人。

作为补偿，承保人获得一笔酬金。

保费非常高，承保人不会有遭受巨大损失的危险。

——译者注）进行财务欺诈。

斯皮策怀疑是格林伯格本人亲自安排了这笔交易，从而为AIG 2000年度增加了5亿美元的虚假收入。

这笔交易的另一方不是别人，正是伯克希尔·哈撒韦公司（Berkshire Hathaway）的沃伦·巴菲特（Warren Buffett）。

斯皮策认为，虽然伯克希尔的子公司通用再保险公司（General Re）的执行官们难辞其咎，但这位“奥马哈股神”（sage of Omaha）并没有犯错。

## &lt;&lt;友邦背后的金融帝国&gt;&gt;

事实上，斯皮策在 斯皮策的调查还进一步指向了AIG在加勒比海地区的一些子公司，他怀疑AIG并没有把这些公司的运营情况列进总公司的运营报告之中，以此来隐瞒这些公司所承接的保单方面所面临的巨大风险，并由此推断AIG可能存在跟安然公司同样的“财务报表以外”（off-balance sheet entity）的行为。

提出这一指控的并不只有斯皮策一个人。

AIG同时还受到了纽约保险部（New York Insurance Department）、证券及交易委员会（Securities and Exchange Commission，简称证监会）以及美国司法部（U.S. Justice Department）的调查，同时还在英格兰、爱尔兰以及澳大利亚等地受到保险监管部门的怀疑。

其中证券及交易委员会还怀疑格林伯格曾经尝试操控AIG股票价格。

据说他曾经暗中指使纽约证券交易所的分析师在2001年AIG进行的一次并购案中，抬高AIG的股票价格。

为了达到这一目的，他甚至不惜出面说服理查德·格拉索对这些分析师施加压力。

就在公司公开承认收到斯皮策传票的当天，格林伯格还指示一名AIG的交易商买进25万股股票。

斯皮策撕开了AIG的缺口之后，格林伯格的麻烦接踵而至。

3月14日，AIG的执行董事们解除了格林伯格的首席执行官职务，此举让所有了解AIG的人士大为震惊。

要知道，这些执行董事基本上都是格林伯格一手提拔的，当初格林伯格之所以会提拔这些人，大部分是因为这些人是他亲密的商业伙伴，或者他们能够对AIG在全球各地的业务产生积极的影响。

可如今这些董事却一致认定，要想将AIG带出困境，最有效的办法就是剥夺他们的好朋友格林伯格的所有权力。

两个星期后，在斯皮策的高压下，董事会宣布解除格林伯格董事会主席一职。

离开AIG，格林伯格在一次与公司的一位高级执行官的谈话当中，谈到了他曾经与AIG创始人科尼利厄斯·范德·史带之间的一次关于上市公司风险的对话。

然后他若有所思地告诉这位执行官：“我当初应该听从史带的建议。

如果我们没有上市，就不会走到今天这一步田地。

” 异类执行官 21世纪以来，随着一大批公司（尤其是那些不幸落入斯皮策法眼的公司）相继成为调查对象，解雇CEO似乎已经成了一种标准做法。

在这次对AIG的事件调查中，斯皮策承诺，只要AIG予以配合，他就不会向公司提出任何刑事指控。

斯皮策的言外之意就是：只要能帮我锁定你们公司里的坏人，你们这些坏人就可以高枕无忧；否则的话，后果自负。

AIG的董事们接受了斯皮策的条件。

到了四月底，董事会宣布了自己对公司财务问题进行内部调查的结果。

虽然所用的语言还是有些闪烁其词，但该报告还是清楚地表示，格林伯格和三月份被开除的公司首席财务官霍华德·史密斯（Howard I. Smith）的确做了一些“不光彩的事情”。

AIG并没有指名道姓地点明这两个人的名字，但明确承认，公司之前所有的不正当行为都是在“公司前任高级管理层”的指使下做出来的。

在整个调查过程中，AIG几乎把格林伯格当成了出卖公司商业机密的叛徒或贪污分子，他们对待这位老人的方式与大公司对待这两种人的方式几乎毫无二致。

这家公司甚至直到五月中旬才让格林伯格进入办公室整理自己的物品，而且即便到了这个时候，他们还是拒绝让格林伯格带走与他负责的另外两家公司（这两家公司与AIG有着紧密的商业关联，但在法律上是两家完全独立的公司）相关的文件。

AIG还扣下了归属感始终悬而未决的梵高油画以及其他一些古董家具。

如果是在其他公司，所有这一切都只不过是标准流程罢了，可问题是，对于格林伯格或AIG，根本没有任何标准流程可言。

在董事会强迫格林伯格出局之前，莫里斯·雷蒙德·格林伯格（Maurice Raymond Greenberg）经营这家公司的时间比任何一家美国大公司的CEO任职时间都长。

（格林伯格是受底特律老虎队的明星球员Hammerin Hank Greenberg的启发给自己取名“汉克”的。



## &lt;&lt;友邦背后的金融帝国&gt;&gt;

自从史带在1968年将当时还是一家私人公司的AIG交给他之后，在过去的37年里，格林伯格一直都是AIG的头号人物。

在美国历史上任期最接近他的当数理查德·舒尔策（Richard Schulze）了，后者在1966年创建了Best Buy，并在2002年辞去了首席执行官一职。

此外，格林伯格还比他所有的同行都年长许多。

到了80岁的时候，大多数人都已经或者至少开始稍微放慢一下脚步了。

可“汉克”不会。

他下定决心，只要健康状况允许，他就会一直坚守岗位，而且上帝似乎也有意让他多掌管AIG一些时间。

格林伯格看上去远比他的实际年龄年轻。

而且几乎所有熟识他的人都承认，他的大脑仍然像以往一样敏锐。

他的面孔看起来更像是70岁，而他的身体状况据说可以达到60岁的水平。

跟很多上了年纪的人一样，格林伯格极度缺乏耐性，是个急性子，但跟其他老人不同的是，格林伯格一辈子都是这样。

除此之外，格林伯格的家族一直都以长寿闻名。

他的母亲活到105岁，而他的外祖母则一直工作到108岁去世时为止。

当然，格林伯格并非只是在苟延残喘：除了善于养生之外，能力更是超强。

在他掌管AIG近40年的时间里，他成功地将这家不起眼的小型保险公司打造成了一艘“航空母舰”，他的公司不仅是世界上最大的保险公司之一，而且在“财富500强”（Fortune 500）当中名列第九（按收入排行）2005年底，AIG的总资产高达8500亿美元，一举成为全美第四大公司。

而在1968年的时候，AIG充其量只不过是一家以在亚洲、拉丁美洲和欧洲等地销售美国其他保险公司保单的保险代理公司。

此外，虽说那时它还在日本、香港、菲律宾以及亚洲等地有自己的保险业务，并持有一些国内公司大部分的股权，但从各方面来说，它跟哈特福德（Hartford）、纽约保险（New York）和波士顿（Boston）等保险巨头还相距甚远。

而到了世纪之交，AIG早已超越了Equitable人寿保险、John Hancock互助人寿保险公司、Aetna、Travelers、大陆保险（Continental）等其他30年来一直傲视保险业的多家巨头。

在这个过程中，格林伯格为他的股东们也带来了长期回报。

环顾当时的美国市场，能够提供这种回报率的公司屈指可数（巴菲特的伯克希尔公司算是其中一个）。

与此同时，格林伯格也为自己创造了巨大的财富。

单单是他在AIG所持有的股票总值便超过了30亿美元，其本人在《福布斯》“美国400大富豪排行榜”中名列第47位。

或许让人感到迷惑的是，虽然格林伯格已经取得了巨大的成就，但他很少被人跟那些商业巨头，比如说亨利·福特（Henry Ford）、阿尔弗莱德·斯隆（Alfred P. Sloan）、萨缪尔·科尔特（Samuel Colt），或者是一些现代商业界的偶像级人物，比如说沃伦·巴菲特、沃尔特·里斯顿（Walter Wriston），或者是路易斯·郭士纳（Louis Gerstner）等相提并论。

之所以会出现这种情况，主要有以下几个原因。

首先，格林伯格的成就来自于保险业，而保险业天生就是一个相对隐秘甚至无聊的行业（当然，在AIG的工作绝不无聊）。

更加重要的是，格林伯格的许多革新性理念都很难被转移到其他行业中去，他的许多做法，甚至连其他保险公司都无法复制。

许多原AIG的执行官在跳槽到其他保险公司之后，曾经尝试把自己从汉克那里学到的东西应用到新的实际工作当中，但是却没有人能够复制他的成功。

格林伯格在AIG的出色表现，再加上他那无与伦比的操控力，所有这一切都使得他的坠落变得更加让人难以置信。

而且正像我们所看到的那样，随着人类进入“后安然时代”，那些曾经为格林伯格带来巨大成功的做

## &lt;&lt;友邦背后的金融帝国&gt;&gt;

法本身也变成了将他推下悬崖的重要因素。

“管理”二字远远不足以形容格林伯格对AIG的控制程度。

在AIG，格林伯格是一位典型的独裁者，他了解公司运作的每一个细节，而且更让人无法相信的是，即便是在AIG已经发展成为一家年收入高达上千亿美元的大公司的时候，他还是会进行许多细节性的管理。

他在下属面前总是咄咄逼人，甚至经常会大发雷霆，事实上，他甚至会因为对两个儿子工作的不满而把他们赶出公司，而当时他们已经在AIG做到了相当高的位置。

可另一方面，那些能够忍受他的讥讽和火暴脾气，并且能够做出良好业绩的人，却总能得到比其他大公司的CEO都要丰厚得多的回报。

在过去几十年中，格林伯格不知疲倦地工作，最终被公认为全世界保险业中最聪明、最狡猾、最成功的执行官。

要知道，在枯燥的保险业中，他绝对是一个异类。

毕竟，保险业是精算师的天地，有人说，精算师之所以选择保险业，就是因为他缺乏会计师的特性而不愿意当会计。

只要从格林伯格所采取的一系列背离保险业行规的一些做法上就可以看出他的机敏之处，这些做法单独看起来并不是什么革命性的突破，但加在一起就会发挥巨大的威力，此外他还会不遗余力地推动策略的执行，并要求他的下属们全力以赴去实现那些其他同行们只能望洋兴叹的目标。

现代保险业总是会周期性地陷入一种名为“保险怪圈”的噩梦中。

具体来说是这样的：随着竞争不断加剧，尤其是在商业保险领域，保险商们就会降低保险费（也就是变相降价）以维持或扩大自己的市场份额。

最终，整个行业的保险费都会降低到一个不可思议的低水平，甚至不足以支付客户的索赔。

当客户真的索赔的时候（比如说在遭遇自然灾害的时候），焦头烂额的保险商们就会卷起铺盖溜之大吉，他们会彻底离开这个行业。

过了一段时间，随着保险业的利润慢慢回升，保险商们就会再次竞相压价，把整个行业的价格压低到一种破坏性的水平。

许多保险商甚至愿意用投保金投资所获得的收益来补偿投保金和赔偿金之间的差价。

但格林伯格和AIG集团显然不会这样做。

格林伯格终生都在从事保险业，他比任何人都要了解这个行业，他深知，要想在这个行业取得成功，关键就在于为可能支付的赔偿金争取到足够的抵押。

也就是说，最大限度地使自己得到的投保金高出自己可能需要支付的赔偿金。

AIG总是希望能够接到更大的保单，但一旦赔偿金额可能超出公司用投保金投资所得到的回报，他们就会表示拒绝。

要想避免价格战，一个最好的方式就是避开那些其他保险商拼命抢夺的保险业务。

还有一种办法就是承担一些其他保险商不愿承保的业务，这种思路可以让AIG可以维持相当高的保费。

比如说，AIG一直都是董事和高级职员责任险的最大保险商，该险种的主要目的是确保董事和高级职员不会因为工作上的决定而受到指控。

很少公司会根据这种保险提出相关索赔，但几乎所有谨慎的执行官都会要求董事会为自己购买董事和高级职员责任险。

AIG还是一种绑架及赎金险的主要承保商，该险种主要适用于那些发达国家被派往第三世界国家（比如说哥伦比亚、墨西哥和其他东欧国家）工作的执行官或高级职员。

格林伯格曾经告诉人们每年都会有很多执行官在这些地区遭到绑架，但很多没有遭到绑架的执行官却依然会选择购买这种保险。

收取高额投保金是格林伯格模式利润的一个重要来源，他的另一个利润来源是最大限度地减少赔偿金的支付。

为了实现少理赔的目标，AIG专门设立了一个极其严格的理赔部门，该部门的主要职责就是想方设法地让前来索赔的人空手而回。



## <<友邦背后的金融帝国>>

由于公司的赔偿条件极其严苛，所以就连公司内部很多管理者都会开玩笑说，他们非常愿意购买AIC的股票，但却绝对不会考虑购买AIG的保单。

只要不过分到吓跑客户，AIG这样的做法似乎也没有什么不对。

毕竟，对于管理层来说，他们最关心的是如何为股东创造最大收益。

而对于客户，他们唯一的义务就是遵守合同。

格林伯格的另一项创新就是奖励式薪资。

如何激励销售人员更加有效地工作？这在任何行业当中都是一个最让人头疼的问题。

在督促员工进行销售时，如何让他们把焦点放在真正的长远利润而不只是即时的销售额上呢？很多情况下，为了拿到更多的保单，销售人员会不惜损害公司的利益：比如说变相降价、承诺提供更多服务，或者是在付款条件上大幅让步。

在银行和保险之类的行业中，这个问题尤其突出，因为在这样的行业当中，最终的风险（比如说坏账或者是赔偿）往往要等交易完成很长时间之后才会体现出来，这时当初的销售人员很可能已经调到新的部门，甚至已经跳槽到别的公司了。

.....

## <<友邦背后的金融帝国>>

### 编辑推荐

精彩跌宕的保险传奇、神秘独特的企业文化、高深莫测的商业策略、鲜为人知的国际秘闻。  
从上海走向世界的金融大鳄。

从上海到纽约深入冒险家的乐园和天堂，洞悉两代人的梦想和渴望，直击国际保险巨头的商海沉浮，见证庞大金融帝国的“逆向”成长。

谢尔普是通过他离奇的模式触及到一个有关AIG真相的商业传奇，而这个真相被很多关注保险事件的专业人士所忽略了。

——《纽约时报》 《友邦背后的金融帝国：保险巨头AIG大揭秘》揭示了这位领袖传奇般的崛起以及令人难以置信的陨落，视角平衡，信息丰富，作者娓娓道来，极富可读性。

——史蒂夫·福布斯（Steve Forbes） 《福布斯》杂志总裁，CEO，主编 《友邦背后的金融帝国：保险巨头AIG大揭秘》第一作者罗恩·谢尔普非常了解AIG，掌握了大量第一手资料，因为他曾经在12年里以不同的角色向汉克·格林伯格报告过公司事务。

谢尔普为写这《友邦背后的金融帝国：保险巨头AIG大揭秘》采访过格休伯格，也采访过格林伯格难以对付的对手——时任纽约州州长斯皮策，于是他提出一些惹人争论的话题和令人耳目一新的观点。

——美国最权威的保险杂志 National Underwriter 《友邦背后的金融帝国》回顾AIG在中国的历史，也讲述了AIG在向跨国集团发展过程中的种种冒险经历以及对AIG独特企业文化的审视。同时讨论了担任AIG首席执行官37年之久，史带继任者格林伯格被迫辞职的审计丑闻以及接踵而至的许多法律和政治操控事件。

如今，AIG在世界上135个国家都设有分公司，但是史带和格林伯格永远也不会忘记他们与中国的特殊缘分。

《友邦背后的金融帝国》向我们展现了抱持理想主义的梦想家们是如何建构梦想，又是如何排除一切困扰将梦想变为现实的。

<<友邦背后的金融帝国>>

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:<http://www.tushu007.com>