

保險王國 A I G 的興衰與出路



南山人壽 半世紀風雲變幻

張明暉◎著

他，是台灣壽險業的資優生！
他，也是AIG集團的超級印鈔機！
當AIG集團被迫變賣家產求生之際，
也忍不住要在心中吶喊——
好險！有南山

秋雨文化

南山壽

半世紀風雲變幻

——保險王國AIG的興衰與出路

張明暉 著

.....

國家圖書館出版品預行編目資料

南山人壽半世紀風雲變幻——保險王國AIG的興衰與出路；
張明暉著；第1版——臺北市：
秋雨文化，2009.10 面；公分。

ISBN 978-986-7120-25-0（精裝）

1.保險業 2.歷史 3.台灣

563. 72933

98016209

南山人壽半世紀風雲變幻——保險王國AIG的興衰與出路

作 者 / 張明暉

董 事 長 / 張水江

總 經 理 / 呂佳穎

文字編輯 / 顏子慎

美術編輯 / 林 嵐

出版發行 / 秋雨文化事業有限公司

電 話 / (02)2793-3318

傳 真 / (02)2793-3218

網 址 / www.joyee.com.tw

地 址 / 台北市民權東路六段180巷6號10樓

經 銷 商 / 聯合發行股份有限公司

印 刷 / 秋雨印刷股份有限公司

出版日期 / 2009年10月第1版第1刷

定 價 / 350元

I S B N / 978-986-7120-25-0

【版權所有・翻印必究】

〔本書遇有缺頁、倒裝、破損，請寄回更換〕

PRINTED IN TAIWAN

作者簡歷

張明暉

學歷

建國中學、台灣大學化學工程系

經歷

水處理工程師、工商時報財經記者

採訪經驗

行政院經建會、中央銀行、財政部保險司、
銀行市場、產險市場、壽險市場等

著作

1. 《保險春秋》（監理篇、產險篇、壽險篇）
2. 《柳暗花明》（記述20世紀台灣創造「經濟奇蹟」史頁）

推薦序一	——次級房貸風暴席捲南山人壽 賴本隊	002
推薦序二	——沒有什麼不可能發生 林文英	005
自序	——鳳凰浴火，風雲再起 張明暉	011

第一章

保險巨人的誕生——南山人壽的創建

(1960年至1970年)	026
---------------	-----

第一節 台灣金融市場結束鎖國時代	028
------------------	-----

第二節 國民黨幕後指導南山人壽成立	035
-------------------	-----

第二章

AIG集團入主南山人壽(1970年)	044
--------------------	-----

第一節 AIG前身——在中國上海發跡的美亞保險代理公司	046
-----------------------------	-----

第二節 AIG集團如何與台灣保險業結緣	058
---------------------	-----

第三節 南山人壽經營權落入AIG之手	065
--------------------	-----

第三章

南山人壽第一次蛻變（1970年至1985年）	072
第一節 AIG 接掌南山人壽初期的經營策略	074
第二節 引進新的業務行銷制度，強調協助業務員「創業」	086
第三節 南山人壽總部搬遷至民權東路，業績開始長紅	097
第四節 南山人壽是台灣壽險超級業務員製造中心	104
第五節 十年磨劍，南山人壽體質脫胎換骨	113

第四章

台灣金融二度開放，南山人壽面對群雄挑戰 （1986年至1996年）	118
第一節 壽險市場全面開放，南山人壽成為挖角目標	120
第二節 AIG 集團來台成立第二家壽險公司——美國人壽	129
第三節 AIG 集團重返中國大陸保險市場	134
第四節 南山人壽業績進入空前飆漲期	141

第五節	宏福人壽挖角動作，意外造就一位本土型南山人壽總經理	147
-----	---------------------------	-----

第六節	南山人壽締造多項紀錄，深耕台灣壽險事業	162
-----	---------------------	-----

第五章

AIG 保險王國，稱霸國際保險市場

(1990 年至 2002)	168
----------------	-----

第一節	C. V. Starr 締建 AIG 集團，Greenberg 拓展 AIG 基業	170
-----	---	-----

第二節	AIG 集團經營保險事業的葵花寶典	180
-----	-------------------	-----

第三節	AIG 獨領亞洲保險市場風騷	187
-----	----------------	-----

第四節	南山人壽經營績效傲視壽險同業	193
-----	----------------	-----

第六章

AIG 集團營運危機乍現 (2003 年至 2007)	200
-----------------------------	-----

第一節	AIG 涉入會計違規首遭證管會查獲	202
-----	-------------------	-----

第二節	Greenberg 涉及背信遭美國紐約州檢察長盯上	213
-----	---------------------------	-----

第三節	AIG 集團董事長 Greenberg 被迫下台	222
第四節	南山人壽經營績效開始走下坡	231

第七章

金融海嘯衝擊AIG 集團營運基礎

(2008年2009年)		242
第一節	百年金融老店發生債信風險，美國金融監理失控成罪魁	244
第二節	AIG 改制金融控股公司仍難逃金融風暴襲擊	254
第三節	AIG 被迫讓售南山人壽償債	266

第八章

南山人壽金蟬再變（2010年之後）	276
第一節 群雄爭娶，南山人壽花落誰家？	278
第二節 南山人壽終將絕處逢生，風雲再起？	290

南山壽

半世紀風雲變幻

——保險王國AIG的興衰與出路

張明暉 著

.....

次級房貸風暴席捲南山人壽

.....

多年來，南山人壽可以說是台灣壽險市場的模範生之一，不論是業務制度、商品設計、資金運用等，在業界具有舉足輕重的地位；這除了是全體南山人壽同仁長久以來兢兢業業努力所獲得的成果外，AIG集團成功的經營策略亦屬功不可沒。

然而自2007年，美國次級房貸違約風暴爆發以來，造成當地重量級金融機構陸續遭到波及，包括房利美（Fannie Mae）、房地美（Freddie Mac）被政府接管。

貝爾斯登（Bear Stearns）及雷曼兄弟（Lehman Brothers）破產倒閉；而AIG集團，也因操作CDO等衍生性金融商品失利，產生鉅

額虧損，被迫尋求美國政府的紓困，進而須處分相關資產，以求生存。

南山人壽的營運雖然在台灣壽險市場表現仍佳，然而受母公司影響所及，最近也已進行公開標售，其結果將可能造成台灣壽險市場的重新洗牌。

在部分歐系壽險公司已陸續撤出，或縮減在台的營運規模，此時，作為最具代表性的外資壽險業，南山人壽標售的結果，及後續的效應，值得各界密切觀察。

明暉兄是個人服務於財政部錢幣司時代即已熟識的老友，多年來，擔任工商時報的記者，以犀利但不失溫暖的筆鋒報導與臧否保險時事，每每能切中時的，成為主管機關及保險業界重視的意見來源。

如今雖已退休，優遊山林，但仍持續筆耕不

墜；這次發表《南山人壽半世紀風雲變幻》一書，書中詳述南山人壽成立迄今各階段的重要事件，史料蒐集的完整，及分析的深入，讀來令人敬佩。

所謂「鑑往知來」，作為壽險公會理事長，及明暉兄多年老友，在此除了要為本書的付梓出版，恭喜明暉兄外，也希望明暉兄能繼續發揮執筆功力，繼續為台灣壽險業留下更多歷史紀錄，並成為推動台灣壽險業向上發展的助力。是為序。

賴本暉

中華民國人壽保險商業同業公會理事長

2009年8月24日

沒有什麼不可能發生

.....

AIG 以1萬美元於1919年在上海成立美亞保險公司，經過九十年將近一世紀的經營，成為全球最大的保險王國，資產超過1兆美元；最後因人謀不臧，策略錯誤，在2008年敵不過金融海嘯的侵襲，帝國的崩塌就在一夕之間。

也有人形容，因為AIG太大了，它不是不敵金融海嘯侵襲，而是它本身也是形成海嘯的一部分。

1970年，AIG 以朱孔嘉先生（也是南山人壽改組後的第一任董事長）僑資的名義，用100萬美元買下台灣的南山人壽保險公司；當時美元與新台幣的匯率是1比40，也就是新台幣4,000萬元；以有別於台灣市場既有的方式，由AIA引進美式的制度，開始一步一腳印的經營。



到2009年，整整四十年期間，資產已達到新台幣1兆5千億元；資產排名全台灣壽險業的第2名，淨值第1名。

南山人壽在2008年發生巨額虧損，及受到AIG捲入金融海嘯事件的影響，AIG決定要出售南山人壽，一時之間風風雨雨；在台灣壽險市場，連續十幾年服務最好、理賠最好、業務員最好的壽險公司，等待著新東家來買。

四萬多名內外勤的員工，就像一群待宰的羔羊；南山人壽的資產，從新台幣4,000萬元，到1兆5千億元，員工從幾個人到四萬人的南山神話，也隨之破滅。

AIG的崩塌，說明了連AIG這樣的保險帝國都會發生問題，那誰可以說，世界上會有哪一家公司，哪一個集團不會發生問題？

南山是一家向來表現良好、成長快速、經營

穩健、每年獲利的公司，也會發生巨額的虧損；母公司AIG增資之後，還是要把它賣掉，那還會有哪一家公司是能夠永遠屹立不搖的呢？

這二件事證明了，不論你經營的公司是大或小，都必須全力以赴，戒慎恐懼；以「如臨深淵、如履薄冰」的精神，小心經營，稍有疏忽或偏離軌道，隨時就會發生問題。

也就是說，沒有什麼事是不可能發生的。

我從1974年加入南山人壽，從南山最基層的業務員做起，我參與也經歷了南山人壽的成長、茁壯、繁榮的時期；這期間，我也從一個業務員，爬升到總經理（1994 - 2003），也是AIG從本土培養出來的唯一總經理，退休之後受聘為董事及顧問。

此外，專任壽險公會理事長兩屆六年，2008年6月，受台灣人壽朱董事長邀約，任台灣人壽駐

會董事；於2008年6月1日，正式離開我服務了一輩子的壽險公司南山人壽。離開不久，9月就傳出金融海嘯的消息，AIG出現了巨額的虧損，瀕臨倒閉的危機。

美國政府出面挽救，前後貸放1,800億美元給AIG，而南山人壽的經營也出現虧損新台幣400多億元；雖然2008年，AIG總共匯進了將近新台幣600億元現金增資南山人壽。

但是，南山人壽面臨了三十餘年來空前的危機，業務一度停滯不前，保戶產生信心動搖，內外勤員工人心惶惶。

於2008年底，公司裁員數百位員工；2009年接著傳出，AIG為了要償還美國政府的欠債，必須賣掉一些比較有價值的資產，其中包括南山人壽。

曾經是最好的壽險公司，現在是每天等著要

賣的消息。看起來，好像也只有出售一途，AIG多少可以拿回一些資金，也才能解除南山經營的困境。

可是，看到昔日自己親自帶領的優秀主管，必須聯合起來與公司抗爭，求取生存權及權益保障，內心是何等的沉重和不捨。

每次和郭文德董事長談論南山目前處境，只有無奈再無奈，嘆息再嘆息；希望紛擾趕快平息，內外勤員工恢復往昔的工作環境，是否能有第二次的南山傳奇，南山奇蹟，就看世事給予南山的造化了。

明暉兄對台灣壽險的發展歷史，有高度的興趣及深入的研究；此時，在大家都在關注AIG出售南山事件之際，他想出書報導AIG與南山崛起的風雲史，也許有些是第一手資料，有些是傳言。

姑不論事實如何，總可以看出一個保險王國