

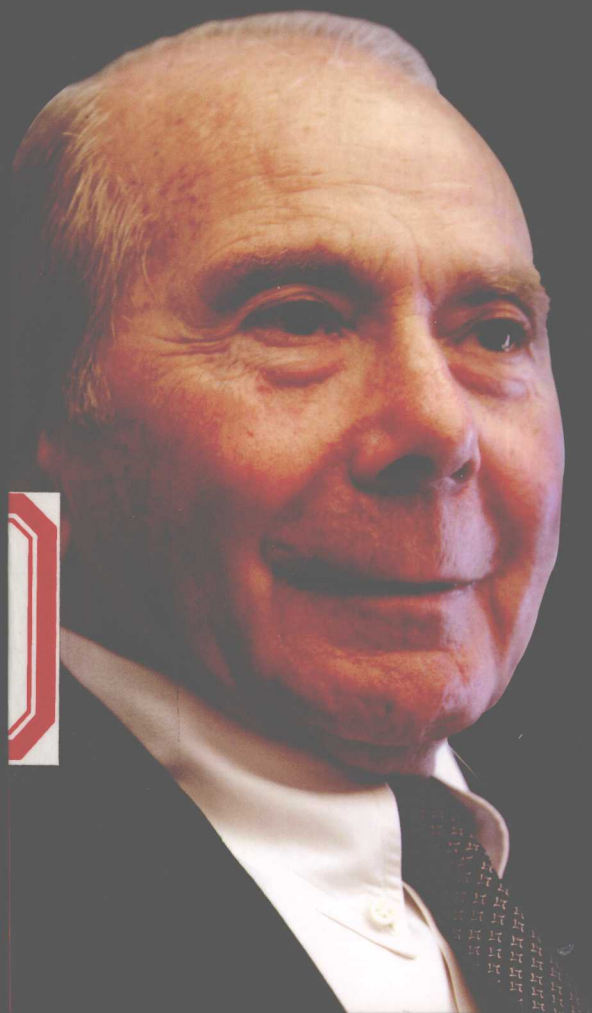
FALLEN 从上海走向世界的金融大鳄 GIANT
THE AMAZING STORY OF HANK GREENBERG AND THE HISTORY OF AIG

友邦背后的

金融帝国

保险巨头AIG大揭秘

〔美〕罗恩·谢尔普 (Ron Shelp) 著
阿尔·埃尔巴 (Al Ehrbar)
周 晶 译



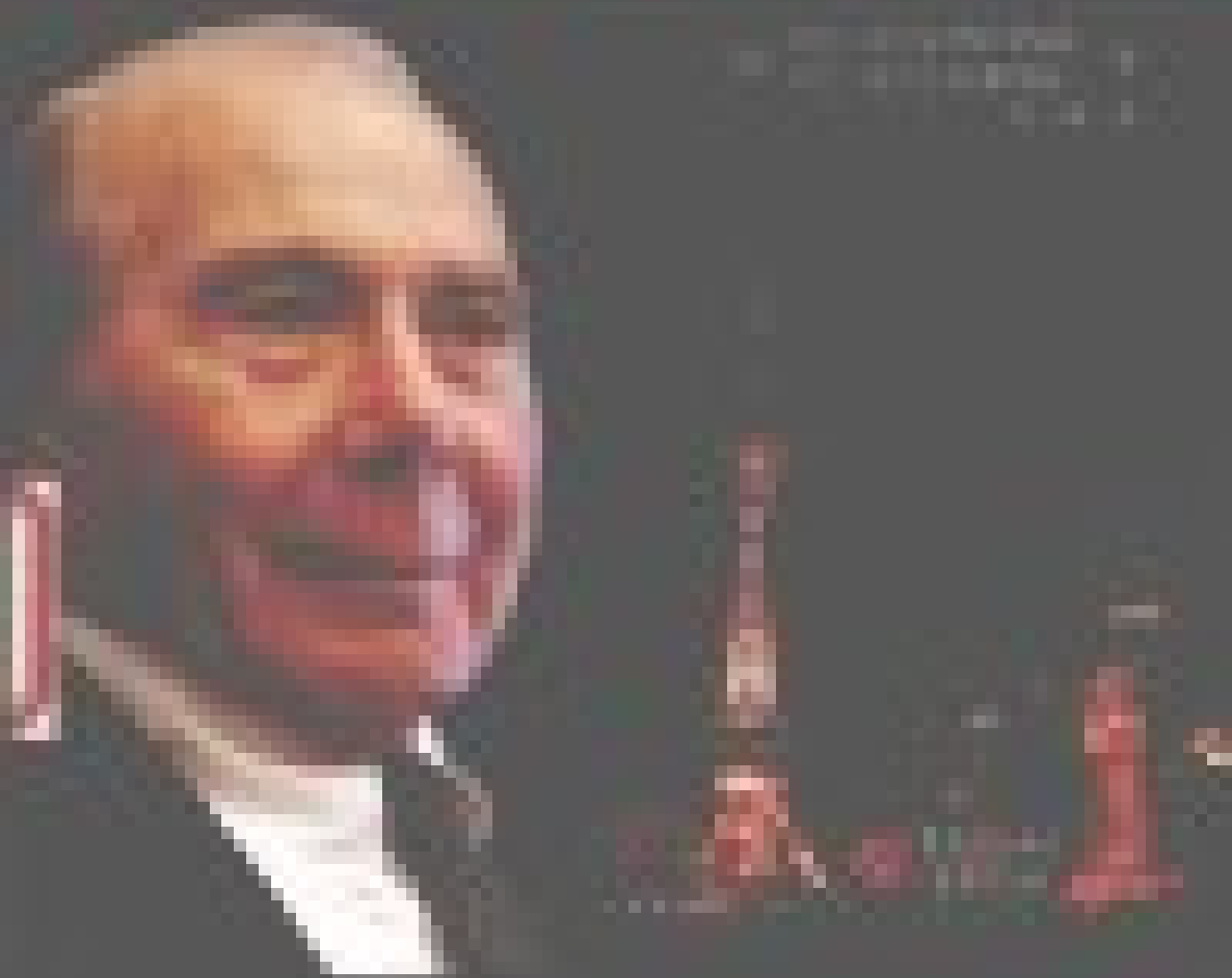
重庆出版集团
重庆出版社

THE FIRST OF THE SEVEN VOLUMES OF THE SET

THE SEVEN VOLUMES OF THE SET ARE AVAILABLE IN A BOX SET FOR £199.99

友邦 TIANHU

THE FIRST OF THE SEVEN VOLUMES OF THE SET





友邦背后的 金融帝国

保险业巨头AIG大揭秘

罗恩·谢尔普 (Ron Shelp)
阿尔·埃爾巴 (Al Ehnbar)

周晶译 著



重庆出版集团
重庆出版社

Fallen Giant: The Amazing Story of Hank Greenberg and the History of AIG by Ron
Shelp with Al Ehrbar

Copyright © 2006 by Ron Shelp

This edition published by arrangement with John Wiley & Sons, Inc.,
Hoboken, New Jersey

Simplified Chinese Edition Copyright © 2008 Grand China Publishing House
All rights reserved.

No part of this book may be used or reproduced in any manner whatever without written
permission except in the case of brief quotations embodied in critical articles or reviews.

本书中文简体字版通过Grand China Publishing House(中资出版社)授权重庆出版社在
中国大陆地区出版并独家发行。未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式抄
袭、节录或翻印。

版权所有 侵权必究

版贸核渝字(2008)第17号

图书在版编目(CIP)数据

友邦背后的金融帝国/[美]谢尔普, [美]埃尔巴著; 周晶译. —重庆: 重庆出版社, 2008
书名原文: FALLEN GIANT: The Amazing Story of Hank Greenberg and the History of AIG
ISBN 978-7-5366-9664-8

I. 友… II. ①谢… ②埃… ③周… III. 保险公司—企业管理—研究—美国
IV. F847.123

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第053853号

友邦背后的金融帝国

YOUBANG BEIHOU DE JINRONG DIGUO

(美) 罗恩·谢尔普 阿尔·埃尔巴 著
周 晶 译

出版人: 罗小卫

执行策划: 黄河 桂林

责任校对: 邹靖华

策 划: 中资海派·广东宏图华章

责任编辑: 温远才 朱远洋

版式设计: 袁青青



重庆出版集团 出版
重庆出版社

重庆长江二路205号 邮政编码: 400016 <http://www.cqph.com>

深圳大公印刷有限公司制版印刷

重庆出版集团图书发行有限公司发行

E-MAIL: fxchu@cqph.com 邮购电话: 023-68809452

全国新华书店经销

开本: 787×1092mm 1/16 印张: 16 字数: 230千

2008年6月第1版 2008年6月第1次印刷

定价: 38.00元

如有印装质量问题, 请向本集团图书发行有限公司调换: 023-68706683

致中国读者的信

这个故事发生在中国，1919年，一个名叫史带的美国年轻人只身来到上海。他不会说中文而且身无分文，但是这种在资源和金钱上的缺失，被他用渴望在中国建立起自己的事业的宏伟梦想所填补，而他后来也确实做到了。在短短的几个月时间内，史带创办了一家在日后50年内成长为拥有雄厚实力，稳居世界第一的保险集团公司，而这家集团公司就是著名的AIG。

对于在中国开展保险业，史带持有与其他外国投资者截然不同的态度。他尊重中国人，尊重中国文化和传统习惯。史带致力于向中国人提供保险服务，而其他外国保险公司则是将全部注意力放在移居到中国的外国人身上。他期望能拥有中国雇员、管理者甚至合伙人。于是在这样的前提下，史带成立了自己的公司。

史带同他的商业伙伴分享他对所有中国事物的感情，这些人包括曼斯菲尔德·弗里曼（美国），阿泰米斯·邱考斯基（俄罗斯）以及谢凯开（中国）。他们齐心协力，把公司扩大到中国全境，然后是全亚洲、全世界。这样的经营方式和宏伟目标，使得他们最终成为美国第一家颠覆性的多民族公司——一家在海外发起，之后又在国内经营的美国企业。

二战期间，公司曾被要求撤离中国，但它们却是第一个在战争一结束就获准重新在中国经营的外国公司。1949年AIG再次离开中国，但在1972年美国尼克松成功访华后，AIG高层就应中国人民保险公司之

邀来中国访问，这最终促成了中外合资公司在中国的建立，并且成就了 AIG 在中国建立唯一一家独资寿险公司的壮举。而我本人也对这次中国游历感到非常自豪。

除了回顾 AIG 在中国的历史，本书也讲述了 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。本书同样讨论了担任 AIG 首席执行官达 37 年之久，史带的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》是一本非常有趣的书，他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。

罗恩·谢尔普

2008 年 3 月

TO CHINESE READERS

This story began in China. In 1919, a young American, C.V. Starr, landed in Shanghai. He knew no one, spoke no Chinese, and had no money. But what he lacked in resources and money, he made up for with his dreams—he aspired to start a business in China. And he did. Within a few weeks he launched a business that over the next 50 years would grow to a huge insurance company, one that would, under Starr's successor, Hank Greenberg, become the largest in the world, known as American International Group.

Starr's vision of working in China was different from other expatriates. He respected the Chinese and their culture. He wanted to provide them with insurance, while other foreign insurance companies focused exclusively on expatriates. He wanted to have Chinese employees, directors, and business colleagues. And on that premise he built his company.

Starr met others foreigners in China who shares his affection for all things Chinese—Mansfield Freeman, Artemis Joukowsky and many others. Together with their Chinese colleagues like K.K. Tse, they expanded the company throughout China, then Asia, and ultimately the world. In doing so, they became America's very first reverse multinational company—an American enterprise that was started abroad but only later opened for business in the States.

AIG encountered numerous challenges during its 90-year history. The company was expelled from China during World War II but was the first

foreign company to come back – as soon as the war was over and before the Armistice was signed. AIG left China again in 1949, but after the visit of US President Richard Nixon's in 1972, its executives received an invitation to meet with the People's Insurance Company of China. This eventually led to a joint venture, and enabled AIG to establish the only wholly-owned life insurance company in China. And I personally was honored to visit China during these years.

In addition to recounting its history in China, this book also tells the story of AIG's adventures as it expanded around the world and provides an insider's view of AIG's unique culture. It also discusses the accounting scandal that led to the ouster of Hank Greenberg, AIG's CEO for 37 years, who built the company to the corporate colossus it has become, and the many legal and political maneuvers that subsequently ensued.

Today AIG is in 135 countries, but the company has never forgotten its special relationship with China. *Fallen Giant* is an exciting story that shows what can be accomplished by idealistic dreamers who believe in the knowledge and talent inherent in each country, and who persist against all odds to turn their dreams into reality.

Ron Chalpe

译者序

AIG：一部永远快进的好莱坞电影

1919年11月，美国人科尼利厄斯·范德·史带(Cornelius Vander Starr)从美国辗转日本来到了当时的“东方巴黎”——上海，创办了一家名为美亚保险的小公司，开始了自己波澜壮阔的一生。

此时的史带虽然也经营过冰激凌店，有过报社工作经历，但你完全可以说他还是一个毛头小伙子，除了拥有300日元和一个到东方寻找机会的激情之外，他几乎一无所有。可传奇往往都是在最出人意料的情况下发生的：在随后不到十年的时间里，史带成了几乎所有美国主流保险公司在东亚地区的代理商，他的公司遍布整个东亚；同时，他还成了当时最大的土地投机商之一，并且拥有两份报纸和一家杂志。

20世纪初世界范围的战争为史带事业的发展带来了绝佳机遇。他大批任用流亡到上海的各国精英，不仅将众多中国人（时任中华民国中央银行行长贝淞荪）拉作帮手，而且收留了包括邱考斯基在内的俄罗斯贵族，这些人到最后都成了AIG的中流砥柱，为AIG的全球征战奠定了坚实的基础。

如果将AIG的发展史比作一部一直在快进的好莱坞电影，那么其前期的中国经历只能算是为后来的高潮做了铺垫。

20世纪中期，史带将事业重心由中国转向美国，把公司更名为美国人寿保险公司，AIG迎来了发展巅峰期，也就是在这个时候，史带招募

到了保险界的“明日之星”——汉克·格林伯格。

如果说史带是 AIG 的生父，那么格林伯格就是 AIG 的教父。史带创办了 AIG 的千秋基业，格林伯格则率领 AIG 拿下了保险业的万里江山。

格林伯格是作为一位绝对的“异类”加入 AIG 的，这位曾参加过盟军登陆战役的犹太人，身上有着犹太民族少有的火暴与冲动，当他加入一家保险公司的申请遭拒时，他甚至直接冲进公司人事主管的办公室破口大骂。

在成功地将美国家庭保险公司带出低谷，用业绩打败了业界保险巨头之后，格林伯格直接叩开了登上 AIG 权力之巅的大门，并在 1968 年 8 月 19 日正式成为这家国际保险巨头的掌门人。

在随后将近 40 年时间里，格林伯格凭借其果断的风格、强健的体魄、精明的商业策略、雷厉风行的管理风格，迅速而稳健地将这家公司的影响力扩展到全球各地：首先，他通过自己的铁腕手段在 AIG 内部排除异己，牢牢控制住了公司的发展方向；此外，他还设法当上了有着美国“中央党校”之称的美国外交事务委员会的副主席，成为美国政商两界炙手可热的人物。

登上权力巅峰的格林伯格意气风发，他先后凭借自己的影响力完成了一系列看似不可能的任务，其中包括颇具传奇色彩的伊朗大救援，尼日利亚人质营救，成为第一家在中国获得营业执照的外国保险公司……事实上，进入 21 世纪之后，格林伯格对于整个美国政商界的影响无可比拟，以至于当检察长艾略特·斯皮策表示“坚决要把格林伯格拉下马”时，几乎没有人相信他能办到——当然，格林伯格本人也丝毫没有意识到，斯皮策正是他精心构建的保险帝国的克星。

2005 年 2 月的一个早晨，时任纽约州检察长（后来被选为该州州长），被称为“华尔街头号公敌”的斯皮策在电视上公开宣称 AIG 存在重大虚报账目的嫌疑，并直接点明格林伯格可能犯有欺诈罪。此举惹得格林伯格勃然大怒，他立即宣布迎战，可一生交战无数的他万万没有想到，这一战居然是巨人倒下的开始。

2005 年 3 月 14 日，正当人们仍然坚信“没有格林伯格的 AIG 无法

想象”时，79岁的格林伯格被迫宣布辞职，AIG辉煌一时的“格林伯格时代”戛然而止，被认为是继安然之后最大金融丑闻的“AIG假账风波”到此告一段落。

需要指出的是，AIG的故事并没有完结，从时间上来看，即便在本书出版之后，格林伯格与斯皮策的纠缠仍然没有一个最终结果，已届82岁高龄的格林伯格直到今天，仍在为自己寻求翻案，甚至寻求建立一家更大的保险王国，正像2006年的《纽约时报》所说的那样，“虽然没有了格林伯格的AIG已经不再引人遐想，但离开了AIG的格林伯格却仍在续写传奇……”

或许正因如此，AIG与格林伯格的故事才会如此迷人！

推荐序

保险巨擘，源自中国

中国人寿保险皇后 刘朝霞



汇兴理财
HUI XING FINANCIAL GROUP
汇的金融港湾



打开友邦保险的历史，扑面而来的，是一段绵延近百年的商业传奇，讲述了一个保险人坚韧不屈，智慧干练的故事。

在阅读这本“友邦史”的过程中，有几个细节反映出典型的友邦心态，而友邦之所以能够取得今天的成就，很大程度上就取决于这些细节：

第一，公司创始人史带先生决定将总部从上海搬迁到纽约的时候，他不仅安排了公司员工整体搬迁到纽约，而且在公司总部专门设立了中国餐厅，很多早期在史带公司推销保险的人后来也都成为了公司的股东，据说就连史带的司机也成了一位大富翁；

第二，汉克·格林伯格进行的中东大营救。1979年，当时力挺友邦母公司AIG伊朗业务的国王下台，AIG的资产全部被伊朗政府没收，AIG驻伊朗分公司的负责人沙巴尼也被投入了监狱。格林伯格亲自负责营救沙巴尼的行动，他召集整个AIG内部的重要成员来集中精力完成这项工作，并宣称“不仅要把沙巴尼救出来，还要把他安全地运出伊朗。”接下来发生的故事让美国情报局都叹为观止，AIG以极快的速度、极小的代价完成了连特工都难以完成的任务，顺利把沙巴尼解救出境；作为回报，沙巴尼在回到美国之后又为AIG服务了近25年，用沙巴尼自己的话说“即便自己的生命受到了威胁，可血管里流淌的还是AIG的血”；

第三，回到公司发源地中国的战术策略。1973年，就在尼克松访华之后不久，格林伯格便定下了回到中国的战略，并为此付出了长达17年的努力。在整整17年的时间里，汉克·格林伯格千方百计地抓住所有机会重返中国，频频拜访中国政府高层，先在香港设立公司，随后把业务顺利转移到中国大陆，终于在1992年获得了第一个外商保险营业执照。1998年5月，当友邦在上海的分公司开业的时候，格林伯格感到了一种“发自内心的安慰”。

在我看来，这几个细节中其实贯穿了友邦的一个最核心的品质：执着。无论是当初创始人史带远渡重洋来远东寻梦，还是格林伯格动用整个友邦的力量解救沙巴尼，抑或是用17年时间坚持做中国保险业大门前的第一位守候者，友邦都用它耐心坚定的执著追求和永不言败的必胜信心，攻克了眼前纷至沓来的重重障碍。古语云：两军相遇，有恒者胜。这句话在友邦发展的历程中体现得淋漓尽致。

时至今日，中国保险业正在飞速发展，中资保险公司像雨后春笋般统领市场，合资保险公司更是四处开花争一席之地，中国保险业顷刻出现“天地交战”的局面。一向低调的友邦保险也四面出击，而成为中国保险公司心目中最值得敬畏的对手。

激烈的竞争中蕴藏着巨大的发展机遇，如何更好地把握当前的机遇，无疑成了所有保险从业人员关注的焦点。在思考这个问题的过程中，《友邦背后的金融帝国》给我带来了许多有益的启示。也正是从这个角度来说，相信这本书不仅是我们保险人的必读书，也可以成为帮助国人更好地了解跨国公司发展史的经典读物。

中国保险皇后 刘朝霞

2008年3月17日

： 赞 誉 ：

本书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

罗恩·谢尔普完美地把握住了这位深陷公司管理不善丑闻的商业天才传奇经历的核心，故事惊心动魄，不可不读。

——迈耶·弗拉切 (Meyer S. Frucher)
费城证券交易所主席兼 CEO

《友邦背后的金融帝国》出自一位内部人士的精彩描述，他刻画了美国最著名的商业领袖之一所处的时代变迁和他的人生际遇，同时为我们揭露了他所领导的这个商业王国的大量内幕。

——约翰·布拉德马斯 (John Brademas)
纽约大学荣誉校长

罗恩对汉克·格林伯格和 AIG 的描述为我们提供了一个难得的机会，让我们得以身临其境地亲历这家美国和世界商业传奇的演变之路。这本书的价值在于，作者在描述整个故事的过程中为我们提供了一个极富个人化的视角。

——杰里·德·圣皮埃尔 (Jerry de st.paer)
XL 资本有限公司执行副总裁，CFO

献给我的妻子琼，还有我的儿子肯特和拉塞尔，
他们也都很喜欢写作。

目 录

前 言 AIG 神话 / 1

第 1 章 巨星陨落 / 5

虽然在外人看来，保险业似乎天生就是一个呆板的行业，但 AIG 设立于中国，一切都没有规章可循，也未经事先安排。AIG 在这些国家对保险业进行了彻底的革新：提供大量新险种，连战连捷，甚至在没有一位精算师的情况下也从不会失手。这就使得保险业成了一门非常有趣的行业。

第 2 章 发迹上海 / 23

想象一下，有多少 29 岁的年轻人，能够在入行不到两年的时间里，穿越大半个地球，前往纽约说服保险商们相信自己，让一个在保险业寂寂无名的高手担任中国总代理呢？能做到这一点的恐怕不多，可 AIG 的创始人史带完成了这个奇迹。

第 3 章 快意中国 / 39

中国在 AIG 的发展历程中将一直扮演非常重要的角色。这不仅因为中国在 AIG 的历史上一直都在发挥着巨大的作用——除了新中国成立后的前二十几年——而且因为人们坚信，中国将会成为一个巨大的经济体，AIG 可以在中国获取巨额的丰厚利润。

第 4 章 抗战谍影 / 51

他们不只是间谍，还是秘密的保险代理商。这些乔装打扮的保险商为二战时期的间谍们提供了大量的帮助，并最终帮助他们彻底摧垮了阿道夫·希特勒的第三帝国。

——摘自 2002 年《洛杉矶时报》

马克·弗里兹 (Mark Freese) 的《秘密保险代理人》

第5章 逢凶化吉 / 59

对史带来说，远东战争无疑是一场灾难，几乎将他的努力毁于一旦。但与此同时，它也为史带提供了难得的机遇，使得他可以速自己早在十年前就已经开始的业务多元化，从而为今天的 AIG 全球帝国打下基础。

第6章 快乐生意 / 75

史带本身就是一个喜欢旅行的人，他四海为家，借旅行排遣自己的寂寞。在这段时间里，他开始投入更多时间来帮助年轻人，并且继续培养自己在建筑和艺术方面的兴趣。此外，他还把更多精力投入到一项自己十分喜爱的运动——滑雪中，为此甚至还专门建立了一家滑雪度假村。

第7章 公开上市 / 91

AIG 最终从一家持有国内公司部分股份的私有公司发展成一家完全拥有这些公司股票上市公司，变成了令人敬畏的庞然大物。如何在接下来的 30 年里将公司按照 50 年来史带创建和经营公司的方式继续向前推进？这个任务最终落在了史带的继任者汉克·格林伯格身上。

第8章 明日之星 / 103

大约在 1959 年，史带开始对个人意外保险产生了浓厚的兴趣，这时他在总部位于芝加哥的大陆事故保险公司总裁米尔本·史密斯 (Milburn Smith) 的建议下，为自己的公司引进了一个绝对的异类——汉克·格林伯格。

第9章 全球大捷 / 121

2001 年，在中国即将加入 WTO 之前，美国政府提出了最后一点要求——外国公司可以进入中国的保险市场。中美双方开始讨论一个具有历史性意义的贸易协定中的最后条款，其中最主要的就是让格林伯格在中国拥有一家 AIG 的全资子公司。时任中国 WTO 谈判代表的龙永图后来说：“AIG 之所以出名，就是因为格林伯格。”