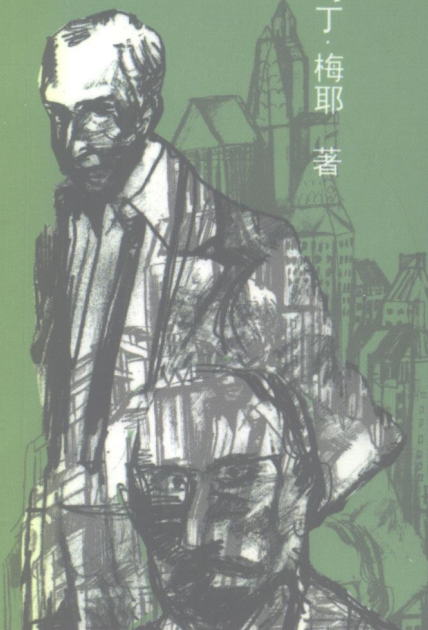


保險帝

勞埃德公司 内幕

「美」伊麗莎白·盧森霍夫
廖慧向兵译

马丁·梅耶 著



——
劳埃德公司
内幕

帝

王

图书在版编目(CIP)数据

保险帝国: 劳埃德公司内幕/(美) 卢森霍夫(Lues
ssenhop, E.), (美)梅耶(Mayer, M.) 著; 廖慧译.

南京: 江苏人民出版社, 2000.7

(新帝国丛书)

书名原文: Risky Business: An Insider's Account
of the Disaster at Lloyd's of London

ISBN 7-214-02799-2

I. 保... II. ①卢... ②梅... ③廖... III. 保险公
司-企业管理-研究-英国 IV. F845.613

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 39110 号

- | | |
|-------|--|
| 书 名 | 保险帝国——劳埃德公司内幕 |
| 著 者 | 伊丽莎白·卢森霍夫 马丁·梅耶 |
| 译 者 | 廖 慧 向 兵 |
| 责任编辑 | 朱 超 |
| 责任监制 | 王 旭 |
| 出版发行 | 江苏人民出版社(南京中央路 165 号 210009) |
| 网 址 | http://www.jspph.com
http://www.book-wind.com |
| 经 销 | 江苏省新华书店 |
| 印 刷 者 | 盐城市印刷厂 |
| 开 本 | 850×1168 毫米 1/32 |
| 印 张 | 9.375 插页 2 |
| 字 数 | 220 千字 |
| 版 次 | 2000 年 9 月第 1 版第 1 次印刷 |
| 标准书号 | ISBN 7-214-02799-2/F·628 |
| 定 价 | 15.00 元 |

(江苏人民版图书凡印装错误可向承印厂调换)

前言

这本书是伊丽莎白的处女作,也是我的第36本著作——算上我为别人署名所著的4本,其中有一半是关于商业题材的。我们俩的名字都印在了封面上,并且是按正确的顺序排列。非常清晰地回荡在书里的声音是贝齐的声音,就像在我们一直持续到最后的合作中那些长时间的交谈里听到的那样,贝齐的经历赋予本书以活力。书中引述的一些访谈是我在她没有参加的情况下作的,一部分是我们共同参与的,但绝大部分是她独自采访的。她有这方面的天赋:那些对别人只有只言片语的人,对贝齐却敞开心扉,侃侃而谈。她有记者的直觉,能筛选并将任何散乱的材料组织整理出来以备成书之用。

你们后面将读到的故事,叙述了世界上具有传奇色彩、历史最悠久的商业机构英国劳埃德公司所受的重创,以及这场灾难如何从主要是英美两国的中上层职业和商业人士以及他们的配偶这样的私人渠道夺走了130亿美元。本书带有个人的观点,但同时又具分析性。

这是一个震撼人心的故事,是当代最吸引人、最令人发指的商业事件之一。叙述它是一件趣事。

一个技术细节:美国读者对英镑不感兴趣,我于是将书中除了直接引语之外所有的英镑都折算成了美元。在事件发生的几年中,英镑对美元的价值从略低于2美元对1英镑浮动为略

高于 1 美元对 1 英镑。但它总是回到 1.5 美元对 1 英镑的汇率上,不论这一年是赢利还是亏损。

书中大部分保险业或劳埃德公司的专业词汇在它们第一次出现时都作了解释,但愿解释得充分。读者也许觉得偶尔翻翻附在后面的术语词汇表也会有所帮助。

马丁·梅耶

2-1665/67

目 录

第 一 章	悲哀的商业启蒙·····	1
第 二 章	独特的商业机构 ·····	29
第 三 章	这些人 ·····	54
第 四 章	现在启示录 ·····	84
第 五 章	危机的开始·····	111
第 六 章	基金会的腐败·····	136
第 七 章	漩涡·····	163
第 八 章	群力援救·····	187
第 九 章	莱姆大街的恐慌·····	211
第 十 章	挣扎·····	241
第十一章	结局·····	261
	专业术语·····	289

第一章 悲哀的商业启蒙

130 亿美元是最近的债务估算,这是我和其他 3.3 万人欠下保险索赔债务,其中大部分索赔来自美国公司,和其他人一样,我对自己的亏损具有无限偿付责任,我们的名字就写在伦敦劳埃德辛迪加所开的保险单上。通过劳埃德,我们作为个人被接受为外围的再保险人,并成为美国 48 个州的不认可的和两个州认可的后备保险人。

我居然有胆量冒了这样大的风险,现在着实让我吃惊。但更让人难以置信的是,这些美国公司竟然会把生意交给像我们这样的人担保的辛迪加来保险,而毫不担心地指望能获得数以百万计的赔偿。

石棉沉着病的受害者,事业发达的游艇主,大大小小的生意都或多或少地依靠迅速的赔偿。劳埃德可以夸耀它的辛迪加赔偿得迅速,有 300 年的历史为证,可是它还能继续支付所有的赔偿吗?我虽然通过了劳埃德协会的入会资产评估,但我的净资产并未通过审计,事实上劳埃德并不知道我到底有多大的偿付能力。

我第一次去欧洲是在 1965 年,我丈夫带我去参加他第一次在丹麦举行的神经外科国际会议。会议前,我们在伦敦度过了一周。会议后,我们在巴黎度过了一周,住在墨西哥大街的一所漂亮的公寓里,平台上的箱子里栽满了红色的天竺葵。我们的

女主人是我们在弗吉尼亚麦克林时的邻居利奥·约翰将军(战后曾经担任美国驻欧洲盟军最高司令部的代表)的女儿莎丽。在巴黎长大的莎丽非常漂亮,她嫁给了一位曾经是战斗飞行员的通用动力公司在巴黎的代表,他们好像谁都认识。当时的美元仍然很坚挺,美国商人花钱如流水。我们每天都参加晚会,直至深夜,晚会上有北大西洋公约组织的军官们,还有《巴黎先驱论坛报》的出版商贝·吉·卡特勒,他的夜生活在夜里 11 点才开始,我们最后通常都在一个叫洛斯卡尔瓦多斯的地方结束。这里是海外美国人的大本营,地下室里有一个黑人爵士钢琴手在演奏,波菲里奥·卢比罗沙和阿里·汗是这里的常客,在一次洛斯卡尔瓦多斯的晚会后,他们俩在布洛涅的一次车祸中丧生。

三个礼拜的旅游让我一生都魂系欧洲。它的美、它的历史和风格,所有这一切至今仍令我兴奋不已。我很想在国外长期居住,而不仅仅是做个短暂停留的观光客。

我与充满金钱的、传统的、复杂的、有时是可怕的保险生意打交道始于 1983 年,我的夙愿即将变成现实。

想想我的生活,一个有四个成年孩子的离婚女人,所有的商业经验仅限于萨克斯第五大道和那儿的杂货店,以及一笔数目不大的现款。东汉普顿的一些老朋友决定帮助我,使我有机会加入伦敦劳埃德公司。人们告诉你:“如果你被接受的话,这是一种多么安全而体面的增加收入的办法,你不仅仅投资,还会成为协会的一员,成为一位‘名士’。你不仅不会失去你的资产,还会得到它们为你赚得的利息和红利呢。你只不过抵押你的资产罢了,3 年之后,你每年 6 月份便可拿到一张支票。在你被问到懂不懂无限责任的概念时,你同时得到保证,300 年的成功历史证明让你一百个放心,可没有一家美国公司有这样辉煌的记录啊!”我说:“好吧。”我被接受了。

“在爱情上绝不要相信法国人，在生意上绝不要相信英国人。”1965年，在巴黎那个美好的一星期里，卡马的阿兰男爵给了我这个忠告。与法国人恋爱或许倒蛮有情趣，而我却成了劳埃德的一员，这是一个代价昂贵的选择。成千上万的美国人、加拿大人，更多的英国绅士，他们几年前还很富有，现在却连殷实也算不上了。许多人沦入贫困，有人说至少有30人是自杀身亡的，因为他们听到了伦敦市场海妖的歌声。

我是一个容易被说服的人。我双亲的家族可追溯到殖民时代，我母亲曾坚持认为美国本不应该与它的母国分离，我们一家想当然认为英国为世界树立了高尚的品德和趣味标准。我知道，许多波士顿和费城的人也都同意这个观点。我们家族的英雄是我的两位在二战中自愿参战的表兄，一位牺牲时是加拿大皇家空军飞行员，另一位在法国受了重伤。

在繁荣乐观的80年代，我把股本交到英国绅士们的手里是多么地合情合理啊！再说，加州的巨型保险经纪代理公司马什—麦伦南的罗素·坦迪又是我的推荐人，我将使用同样的代理人。我所需要做的就是踏着罗素的脚印走，我感到羞愧难当。但现在不得不承认，我花在挑选衣服上的时间，要比了解我打算投身的机构的时间多。

但我确实提醒过我的经纪人，可爱的鲁珀特·布雷特，“我不想赚大钱，我只要最低比例的赢利，因为我只想冒最小的风险”。这个请求现在在名士聚会时说来会引人发笑，因为当时许多人都说过这样的话。我并不认为我们的经纪人存心要将我们置于危险之中，在很多情况下，他们并不知道哪里潜藏着危险。我的会员代理肯·桑德斯和鲁珀特·布雷特在帮我登记入会前自己就登记加入了梅里特418。我们现在一起参加为追讨损失的诉讼小组会。

这套保险机制运行的方法,我的代理人解释说,是根据保险商的计算,他们向保户收取的保费和用这些保费投资所获的利润必须超过他们预计将支付给保户的赔偿,但购买保单的人和公司需要得到保证,如果亏损比预计的要大,保险商必须有支付损失的资金来源。

依照劳埃德的惯例,这笔承保“资本”并非由保险业中的投资商长期提供,而是分别根据每年的合同由个人即“名士”们提供。他们抵押了财产和信誉,来偿付使他们成为其“成员”的“辛迪加”可能造成的亏损。每一个辛迪加都是一个小公司,它实际上自行制定保险条款,“名士”的称号可追溯到几乎 300 年前,那时候一个或一批个人以自己的名义签署其承保的保单来确定担保。人们为保单支付保险费,因为他们信任这些名士。现在许多辛迪加的成员达到了成百甚至上千,他们的合同是与“名士”代理人签订的,而不是与他们担保的保险商或被保险人直接签订的,但他们仍然被称为“名士”。

在形式上和法律上,保单所获得的保险费并不属于辛迪加,而属于名士个人。当然,尽管他们拿不到钱,因为金额被贷记到以他们名义开立的一个委托账号上,名士所能获得的保费总额的大小,决定了劳埃德能据以为其建立信誉的他所抵押的资产规模。每一个名士都是一个“独立交易人”,如果出现亏损,他只对辛迪加所接受的承保总保费中他自己份额的那部分亏损负责,劳埃德的每一张保单上都印有“每一个人只对自己的而非他人的损失负责”的字样。同样,每一个名士从辛迪加所获取的利润,也与辛迪加保费总收入(除去开销)中他的份额相等。

“利润”,英国人说出这个词来让人觉得神圣。1993 年春天,在伦敦的皇家阿尔伯特大厅的一次成千上万劳埃德名士参加的“年度大会”上,劳埃德的主席大卫·罗兰目视前方,一遍又

一遍地强调,未来将是一个充满“利润”的世界,即使我了解劳埃德的一切,我仍然觉得永远也听不腻他说这个词时的声音,“利润”比起“赚钱”来,听起来要悦耳得多。1993年4月,就在劳埃德挣扎在被拯救的边缘却还在从它的名士身上骗取更多钱财的时候,它出版的未来“商业计划”就叫做“赢利计划”。

这套机制好就好在,你不用投入任何资金来获取你的利润份额。你只抵押资产,你在劳埃德公司的抵押就如同你在银行的存款那样归你所有(虽然并不总是那么容易地取出来)。这对英国人是最好不过的了,他们靠继承产业保留住祖上传下来的土地,尽管这块土地再也带不来多少或压根儿带不来任何收入。通过将财产抵押来担保劳埃德合同的履行,他们能从保险辛迪加获取一份利润,在尽量从房地产上赚钱的同时,这些名士们能过着优雅自在的生活。另一些人则抵押他们的“金边债券”——英国政府债券,他们靠这些(通常也是继承下来的)投资来增加自己的收入。

有时看起来,劳埃德就像是一个家庭生意大混合,这个被称之为劳埃德的机构,早先是一个市场,并不是一个保险公司。原来的爱德华·劳埃德是一个咖啡店的老板,那些做运输的生意人、船长和商业巨头们经常聚集在他的咖啡店,讨论安排分散轮船和货物可能在海上造成损失所带来的风险。在今天的劳埃德,守门的侍卫和在劳埃德招呼客人的侍应生,身着耀眼的、配着黄铜扣的红色燕尾制服,衣领和袖口衬着华丽的黑色法兰绒镶边,他们仍被称为“侍者”。作为对市场由来的某种纪念,这些侍者们是劳埃德里惟一对在这个地方保持着完全肯定态度的人。当我走上楼梯,一些身穿黑色制服、态度生硬的人要求检查我的会员金卡时,我总希望看到的是灿烂的笑容和一声“早上好,夫人!”的招呼。1994年,我与麦克唐奈先生去金融城里古

老的酒吧共进午餐,他是一位和蔼可亲、身材魁梧的人,他在贸易层入口的岗亭工作,检查来往人们的证件。他说:“我们能在这儿工作不知道有多幸运。到这儿来的人淑女就是淑女,绅士就是绅士。”

许多在劳埃德办公的主要经纪人、代理人 and 保险辛迪加的经理,都是那些过去曾经营过劳埃德公司的人的后代或者是他们朋友的后代。劳埃德是一个商业机构,也是一个俱乐部。每天下午 5 点钟,一位侍者就像从前一样用银盘把酒杯和一瓶香槟酒端到主席的办公室。一位老前辈曾冷冷地斥责一个靠承保第一架大型宽体客机大发横财的经纪人暴发户,“第一代人在这儿说话的份儿都没了”。二战前几年,名士协会的几千人几乎全都是清一色的英国人,大多数都彼此认识。直到 1969 年,它才开始接受英联邦以外国家的公民和女性。

美国与加拿大的名士来自不同的阶层,他们大多数是专业人士和那些想靠投资建立产业的退休人士。(加拿大人中的中产阶级专业人士大多来自安大略的哈密尔顿。在劳埃德,他们被称为“医生们”。)劳埃德要求美国名士抵押由银行开具的不低于 15 万美元的信用证,并出具另外 40 万美元的“净资产”证明。根据劳埃德的条款,“抵押”给劳埃德的钱越多或信用证面值越高,你可以收取的保费就越多。如果你抵押 15 万美元,你可以收取 45 万美元的保费。一切与信用证有关的手续都由劳埃德的代理公司替你办理。像我一样,大部分美国人通过波士顿的银行开具信用证,它惟一的要求是你在该银行抵押你的证券、股票和债券,其票面价值大到足以担保在劳埃德要求从信用证支付辛迪加亏损的情况下,银行可以卖掉抵押品来满足需要。

如此看来,似乎劳埃德让每个人分文不花而都得到点儿什么。波士顿银行既不出钱,也没冒险,却可每年按信用证面值提

取1%的佣金。新的名士明摆着什么也没出就有所收获。是你，而不是银行，也不是劳埃德，继续拥有你的股票和债券，或为开信用证作抵押所取得的抵押证。你继续收取你的债券给你带来的红利和利息，如果它们的价格上涨，你享受好处，你保留你的投资，用它作为抵押品赚取额外收入，就像人们常说的“一笔钱做两次用”。对一些名士来说，这是一笔相当不菲的收入。较成功的辛迪加可以夸口，年头越长，他们付给名士的利润就越多，远超过为开信用证所抵押的债券赚来的利润。此外，名士们仍然可以从抵押的债券赚到利润。

我几乎花了10年的时间才弄明白，要成为那些较小的专业辛迪加的一位名士，需要像我这样的新名士永远也不会有更多的关系，我们能参加进去的辛迪加，结果都很不安全。一位友好的英国名士约翰·特鲁里特告诉我，他曾经请他的名士代理人帮他登记加入一个他听说不错的辛迪加，那位代理人说：“那个你可进不去，我们的主席都进不去。”辛迪加45的名单排到10年以后，虽然“在职名士”即那些在劳埃德实际操作生意的人，不论他们多么年轻，或许可以夹塞到前面。当大卫·柯勒律治担任劳埃德主席时，曾因为他的妻子不用排队就被安排进3个最受欢迎的辛迪加而遭到批评，他觉得“那些疑问太不入耳，太不中听，我考虑让我太太退出劳埃德俱乐部，我自己将承担她所有的承保承诺……”

当然，成为一位名士不只是一项生意问题，它还是一种俱乐部会员资格，一种只有英国有地产的乡绅才承认的资格。只有名士才能推荐某人成为劳埃德成员，而新成员不是“被接受”而是“被选中”。银行家同时也是大都会剧院总裁的乔治·摩尔，在他从劳埃德美国投资的委托人花旗公司主席的位职退休后，成了一位名士。他在备忘录中写道，“是因为它的荣誉感，是得到

世界承认。你已经符合所有的责任要求,并通过了极其严格的面试。它的分量超过了历来所有消费者信用机构发行的任何‘金卡’或是‘白金卡’”。实际上,你不应该谈论作为一位名士如何如何,因为它是那么一种仅仅极少部分人才享有的特权,但它给人某种自信。

在我入会时,全世界只有 20 000 多一点的名士,其中只有 1 000 人是美国人。1958 年,只有 4 000 名士,并全都是英国人,当第一个美国人在 1969 年入会时,名士人数也不过才有 7 000 多一点儿,从 1983 年到 1989 年在我“入选”期间,人数就增加了 10 000 人,其中 1 500 人是美国人。虽然这反映不出物资利益,但只稍稍将其转换成大卫·沃克爵士就劳埃德再保险所作的调查报告(由劳埃德授权)中所述的实际百分比数就可看出,1983—1990 年期间,在劳埃德工作的名士从所收取的 60 万美元(市场平均风险保费收入)上赚取了 15 万美元的利润,北美名士则亏损大约 5.5 万美元。记住,这是在将确实赢利的辛迪加的“利润比”记贷到这些内部人的账户之前,在他们从劳埃德经纪公司的股票上分得红利,或在这些股票的增值之前,而这些股票在市场上持续增值的几年中,劳埃德实际上正在为那些“外部”名士累积亏损。

尽管当时我们并不知道,但实际上许多把名士安排进承保辛迪加的“会员代理”,要给那些带来新候选人的招募者支付佣金。詹姆斯·迪利最初成为名士的时候,是负责汇丰银行保险账目业务的高级副总裁,他是由美国巨型保险经纪公司约翰逊和希金斯的英国子公司威尔科克斯和巴林杰公司介绍给劳埃德的,这家公司是他的银行和劳埃德很好的顾客。几年之后,出乎他的意外,他的名士代理科林·默里恼怒地对他说:“我们已经对每年为你给巴林杰公司支付下级代理佣金感到厌烦了。”美国名

士协会估计,大约有 1/3 的美国人和加拿大人的招募代理给推荐人支付了佣金,这很能证明英国人保持神话的能力,让这个特权俱乐部保持得那么神秘莫测。当然,直到 1991 年,劳埃德才自 1961 年以来第一次公布亏损年度(那是 1988 年:劳埃德历来是每 3 年公布一次承保结算)。

每一个网罗和推荐名士的人,对劳埃德都由衷地倾心,至今如此。约翰·罗伯逊是一位非常精明、能说会道的名士代理,40 岁上下,英俊潇洒,其魅力让人神魂颠倒。他告诉我:“1994 年他曾说服 7 位非常富有的人接受了 150 万美元的承保额,而且是在 3 年严重亏损之后。”1993 年,罗伯逊为伦敦保险协会作了一次演讲,回忆了一个会员代理人在 80 年代初的生活:“那是非常愉快的 10 年,当我每一天步入协会,桑多斯和梅(船长室的主侍者)就像是我的家庭成员,利润滚滚,1 月 1 日我准能按时拿到支票去支付去年的税款。”

对我来说,成为劳埃德的名士是我与英国的情缘。这段情缘依然未了,与伦敦、与乡间的周末、与我后来在劳埃德认识的许多人。当然,这些人中有的人老奸巨猾,但即使这样的人也不乏情趣。在劳埃德,很多事情仍然办得十分妥帖得体,我享用过的最豪华的午宴是 1993 年在波士顿,那是在一次由苏格兰银行举办,有 700 名愤怒的美国人参加的名士会议期间。贝格派伯斯将我们带进餐厅,桌上摆着早上刚刚空运来的三文鱼,每一处都象征性地贴着一张英镑,随着每一道菜的更换,上来的酒各不相同,还有配上苏格兰奶油松脆曲奇的美味草莓甜点,那简直美若天堂,为的是为你向劳埃德开信用证的银行向你推销服务!

美国的第一位名士协会会员,保险生意人伯尼·戴恩泽就在海洋礁俱乐部和科罗纳多酒店的酒会上招待了几十名佛罗里达的新会员。他后来成了英国亚历山大·豪顿代理公司的董事。

当豪顿公司倒闭后,有人告诉我说,他们发现他竟是那儿报酬最高的董事,这也许是因为他招募有功吧。他们中的另一位,也是一位保险生意人,卡尔·阿伦森,他记得每次到伦敦,都有一辆劳斯莱斯到希斯莱机场来迎接,然后把他送到一所豪华的豪顿公寓,供他“免费”使用,他说:“当然啦,那儿真有那么便宜的事呢?”

1983年,当我去伦敦参加劳埃德的面谈时,我并不担心我所做的事在商业上是否明智,我几乎怀疑我究竟够不够格。在那次去伦敦之前,我总是住在多切斯特酒店。但帕克胡同对这次伦敦之行似乎太过旅游味儿。我知道,每当王室成员到伦敦,他们总是住布朗酒店,于是,为了这次劳埃德的面谈,我住进了布朗酒店。打点行装启程之前,我请教了我的朋友贝蒂·朗赫德,到劳埃德我该穿什么样的衣服才最得体,因为是贝蒂“推荐”了我参加劳埃德。最后,我选择了一套黑色套服,因为着黑色装最能显示尊严。

与洛塔委员会谈后,我回到贝蒂在布兰德·维尔奇公司的办公室,签下了指定该公司作为我会员代理的协议。根据合同,我可以提出把我的名字排在各种辛迪加的名单上,但就像其他名士一样,我得依靠代理公司帮我作选择,因为我对此一窍不通,自己根本做不了主。会员代理的最首要的责任就是为名士挑选辛迪加,名士从自己的会员代理和辛迪加属下的管理代理那儿得到一份自己辛迪加的经营总汇报。只有在交易场上的保险商才会知道每种保险的细节,因为辛迪加每年填写的保单成百上千,名士可以随时与代理或保险商交换意见。然而,像我一样,大多数名士似乎并不具备保险的基本常识来提出什么有意义的问题。

我所需支付给代理的开销和利润自动地从我的保费委托基

金中划出。在一次劳埃德的法规调整后,我才知道了这些辛迪加经理和保险商们给自己开多少工资,但他们拿到多少奖金和额外的好处费,我就不得而知了。

虽然为了承接新的保险每年成立一个辛迪加险,但每个辛迪加都会存在3年,然后结束业务,将账目中可能因合同留下来的风险做再保险。第4年的春天,我的会员代理会寄给我一份报告通知我,我所在的辛迪加赚了或赔了多少钱,以及我分到了多少利润。这不,又是这个漂亮的字眼儿。

在这种气氛中,每个人都对别人的陪伴感到自在,就连乔治·摩尔这样的银行家,也没有提出那些一般商人们在冒我们后来所承担的那种风险之前会问的问题。

美国的名士阶层中包括许多城府很深的商人。全美最大的贴现经纪公司的创始人和所有人查尔斯·舒威伯是劳埃德的名士,他赔了钱。同样的还有全美运输公司的主席詹姆斯·哈维、前财政部副部长乔治·高尔德、华盛顿著名的法律公司巴顿·伯格斯的高级合伙人詹姆斯·巴顿,和许许多多美国政界举足轻重的头头脑脑,最高法院法官史蒂芬·布雷尔也是名士,他与我同属那个正折磨着我的辛迪加。

像我一样,这些商人们直到后来才知道那些代表他们的代理和他们自己一样对一切懵然无知,但为时已晚。当时的情形正如约翰·罗伯逊在他1993年的发言中轻松地描述的那样:“随着会员们要求增加承保额的压力愈来愈大,入会的人愈来愈多,我们增加了资助的辛迪加数量。一切极不规范,几乎完全是依赖名气和关系,根本不要什么商业计划,那是听也没听过的,也没有什么再保险概况,与管理代理在高尔夫球赛后的例行会议取消了,变成了一年有那么一两次与保险商们吃吃饭,喝喝咖啡。”