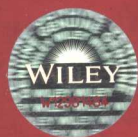


WILEY



THE
AIG STORY

帝国 的兴衰

—AIG的故事

【美】莫里斯·格林伯格 Maurice R. Greenberg ©著
劳伦斯·坎宁安 Lawrence A. Cunningham
常玉田 贾海波 刘 璐 ©译



人民出版社

014032474

F847.123
02

THE
AIG STORY

帝国 的兴衰

—AIG的故事

【美】莫里斯·格林伯格Maurice R. Greenberg◎著
劳伦斯·坎宁安Lawrence A. Cunningham
常玉田 贾海波 刘璐◎译



北航

C1720858



人民教育出版社

责任编辑: 刘 恋

封面设计: 肖 辉

图书在版编目(CIP)数据

帝国的兴衰: AIG 的故事 / (美) 格林伯格, (美) 坎宁安 著; 常玉田, 贾海波, 刘璐 译.

—北京: 人民出版社, 2014.3

ISBN 978-7-01-012980-8

I. ①帝… II. ①格… ②坎… ③常… ④贾… ⑤刘… III. ①保险帝国—企业管理—研究—美国 IV. ①F847.123

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 309668 号

Title: The AIG Story by Maurice R. Greenberg and Lawrence A. Cunningham. ISBN: 978-1-118-34587-0

Copyright ©2013 by Maurice R. Greenberg and Lawrence A. Cunningham. All Rights Reserved. This translation published under license. Authorized translation from the English language edition, Published by John Wiley & Sons. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder.

帝国的兴衰

DIGUO DE XINGSHUAI

——AIG 的故事

[美] 莫里斯·格林伯格 [美] 劳伦斯·坎宁安 著 常玉田 贾海波 刘璐 译

人民出版社 出版发行

(100706 北京市东城区隆福寺街 99 号)

涿州市星河印刷有限公司印刷 新华书店经销

2014 年 3 月第 1 版 2014 年 3 月第 1 次印刷

开本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16 印张: 19.75 插页: 8

字数: 310 千字 印数: 0,001—20,000 册

ISBN 978-7-01-012980-8 定价: 58.00 元

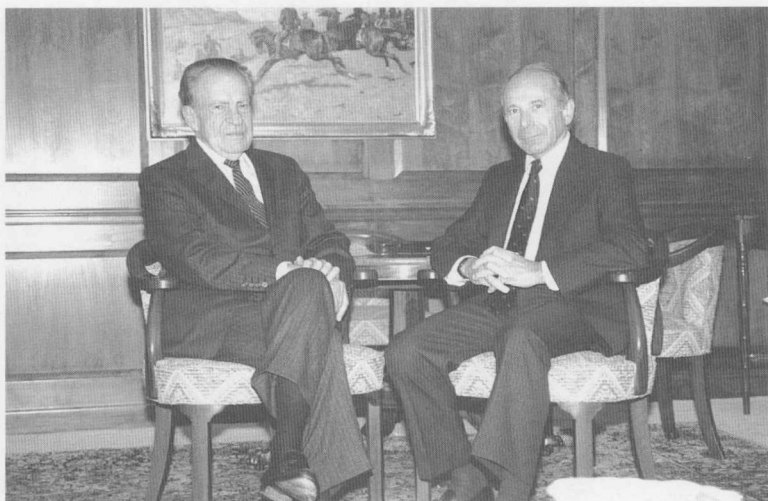
邮购地址 100706 北京市东城区隆福寺街 99 号

人民东方图书销售中心 电话 (010) 65250042 65289539

版权所有·侵权必究

凡购买本社图书, 如有印制质量问题, 我社负责调换。

服务电话: (010) 65250042



与美国前总理理查德·尼克松



*To Hank Greenberg
With best wishes, Ronald Reagan*

与美国前总统罗纳德·里根



与美国前总统老布什出席东盟会议



*To Hank Greenberg
Best wishes, Bill Clinton*

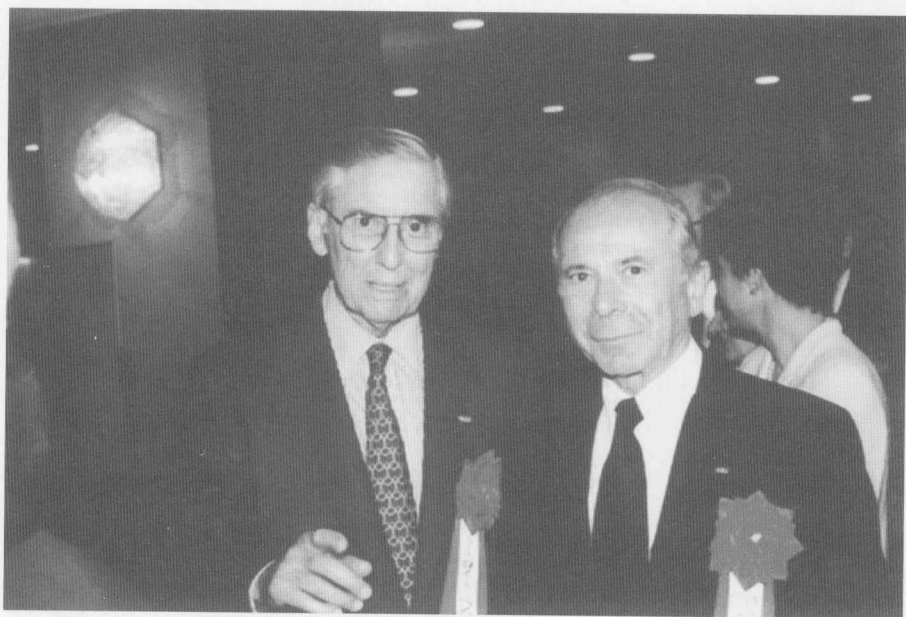
与美国前总统比尔·克林顿



与美国前国务卿亨利·基辛格



与美国前国务卿基辛格和印尼前总统苏哈托



与美国前参议员劳埃德·本特森



与美国前商务部长罗恩·布朗和印度的兰塔·塔塔



与俄罗斯前总统鲍里斯·叶利钦



与马来西亚前总理马哈蒂尔·穆罕默德



Date 11/1970

PH.MRG393

Event Dinner with President and Mrs. Marcos

Description President and Mrs. Marcos attending dinner with the Greenberg's and other American International executives in Manila, November 1970. Dinner was possibly hosted in the home of Earl Carroll. The photographs were sent to the Greenbergs by C.S. Roco, Philamlife per Mr. Carroll's request.

(13) Stempel, Greenberg, and President Marcos walking in front of Zalamea and Carroll

与菲律宾前总统费迪南德·马科斯、厄尼·斯坦贝尔(后排左)和厄尔·卡罗尔(后排右)



PH.MRG394

Date 1972

Description Greenberg, Stempel and Freeman

莫里斯·格林伯格与厄尼·斯坦贝尔和巴克·弗里曼



Date 1978
Description 16. MRG and an unidentified man, outside.

PH.MRG610

与中国人民财产保险股份有限公司 (PICC) 宋国华



上海中心



位于东京大手町的美国国际集团（AIG）大楼



位于上海外滩 17 号的美国友邦保险有限公司（AIA）大楼

写给中文读者的话

得知出版社想让我为中文版的出版再写几句话，我十分乐意，因为 AIG 真的是中国的一个“孩子”。

众所周知，公司当初就是在中国创立的，也是改革开放后回到中国的第一家保险公司。事实上，我们在 1975 年就回到了中国，也许还是这么做的第一家美国公司。AIG 于 20 世纪 80 年代初期与中国人保成立了第一家合资企业，主要为美国与中国的贸易活动承保。我们最早在中国拿到营业执照，帮助中国的保险市场学习了解有关代理开发和保险销售方面的知识和经验。AIG（主要是我）与亨利·基辛格一道，为中国加入世贸组织做了大量的工作。AIG 投资兴建了上海的第一座酒店、写字楼和公寓综合体，从此扎根中国。在中国人保财险首发上市过程中，AIG 也发挥了牵头的的作用。所有这一切都是在我领导 AIG 期间的的事情。

在过去的几年里，尽管被迫离开了 AIG，但我仍在为中美关系的发展继续努力工作。我多次参与了第二轮中美战略与经济对话，倡导和支持与中国签订一份自由贸易协定。我们旗下的保险公司培训了许多中国保险业务人员。我还是上海的荣誉市民。我们协助中国一些公司在美国和世界其他地方进行投资；我们协助中国在海外的文物回归；我们也做了许多事情协助中国进军全球市场。我可以继续列举，但表功不是我的目的。斯塔尔基金会已在中国资助了许多项目，比如说儿童医院、奖学金等等，在过去的数年里总额已达大约 2.5 亿美元，远远超过我们的保险公司在中国赚的钱。

美国和中国是世界上最大的两个经济体。对于我们两国和整个世界来

说,某种建设性的关系是十分关键的。为了建立这种关系我已努力地工作过了,但还会继续这样做。

莫里斯·格林伯格

2013 年 7 月

目 录

写给中文读者的话	第一章 特立独行 标新立异	1
董事长的话	第二章 管理创新 业务创新	1
前 言	第三章 舵手——接任董事长	3
鸣 谢	第四章 愿景和文化	11

第一部分

第一章 特立独行 标新立异	15
第二章 管理创新 业务创新	31
第三章 舵手——接任董事长	43
第四章 愿景和文化	57
第五章 国际主义者	70
第六章 撩起铁幕	81
第七章 打开服务贸易大门	98
第八章 再入中国市场	114
第九章 “生命”业务	130
第十章 国内战线	146
第十一章 投资	160

第十二章 治理	170
---------	-----

第二部分

间 奏	191
第十三章 天有不测风云	195
第十四章 往事重现	221
第十五章 内战	239
第十六章 拯救斯塔尔基金会	251
第十七章 乌烟瘴气	260
第十八章 国有化	282
尾 声	305
本书的配套网站	308
译者说明	309

董事长的话

在 20 世纪 60 年代末，一群从事国内和国际保险业务的经理人开始组建美国国际集团（American International Group，以下简称 AIG）。我们与当代最有意思也最成功的一些企业大腕和世界各国的领导人建立了密切的关系。我们在全世界都留下了足迹，协助铺平了世界经济走向全球化的道路。我们召集了一支勇于创新、推诚相见、具有献身精神的职工队伍，在同行业中迄今未见出其右者，这就是 AIG 的骨干员工。AIG 发展成了历史上最大的保险公司，增长纪录无与伦比，所获利润不同凡响，所创企业文化吸引了一大批优秀而聪明的人才。

尽管取得了这样的成就，但在 2005 年，我成了纽约州总检察长艾略特·斯皮策的目标。他热心过度，与一干外部董事、律师和会计师联手，把我与我们打造的公司分开了。他们的搅局行为给 AIG 的濒临垮台埋下了伏笔，股东和其他各类投资者的损失数以 10 亿美元计，其中包括养老金。

我是被迫与我领导了 40 多年的公司展开激烈战斗的。这场战斗历时 5 年，消耗的法律费用超过 10 亿美元。新一拨的经理人、咨询师和顾问瓦解了 AIG 的传统、企业文化和内部管理体制。公司的风险管理系统元气大伤，自身暴露在我任职期间难以想象的流动性危机之中。我试图提醒新的管理层，他们实施的变化将会遭遇危险，但我的提议遭到了回绝。

但在 2008 年金融危机爆发时，AIG 深陷危机的中心。政府接管了公司，并把它用作一个漏斗，用于给十几个其他的金融机构输血打气，提供“后门”救助。

AIG 由创建年代更早的 C.V. 斯塔尔公司缔造，但两家一直相互独立。

C.V. 斯塔尔公司成了我和几位被迫或主动离开 AIG 的同事的归宿，我们开始打造一个新的全球财意险公司，目前业已取得了长足的进展。

我的日程表十分紧凑。我以前曾到许多国家做生意，一直做了几十年；眼下再次踏上征程，重新造访这些国家，而且坦率地说，工作时间的每时每刻，我都在为这个令人兴奋的新企业而拼搏。

这本书事关 AIG 的建设及其几近塌台的整个过程。我愿确保这份记录是完整的，所以邀请劳伦斯·坎宁安与我合作完成了你正在阅读的这本书。第一部分讲的是 AIG 的建设过程，第二部分是在我被迫离开 AIG 后一段时间里发生的事。美国政府已对 AIG 实行了国有化，尽管可供选择的变通方法有许多。假如能够采用这些替代方法，公司本来是可以实现软着陆的，也就不会出现随后发生的疾风暴雨了。

莫里斯·格林伯格