



บทวิจารณ์หนังสือ (Book Review)

Return of the King

The AIG Story

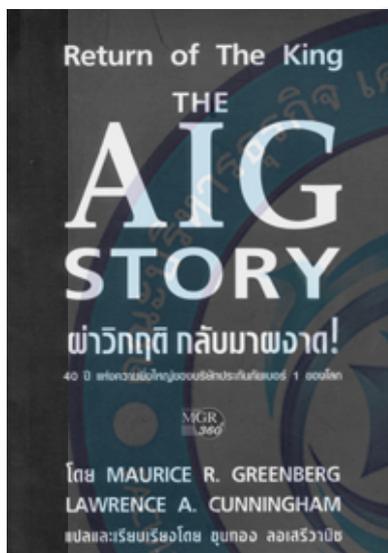
ฝ่าวิกฤติ กลับมาผงาด! 40 ปี แห่งความยิ่งใหญ่ของบริษัทประกันภัยเบอร์กิงแฮม 1 ของโลก

ผู้เขียน: Maurice R. Greenberg และ Lawrence A. Cunningham

ผู้แปล: ชุนทอง ลอเสรีวานิช

สัมพันธ์ เนตยานันท์¹

sampann@nu.ac.th



หนังสือเล่มนี้ร่วมเขียนโดย Maurice “Hank” Greenberg (กรีนเบิร์ก) อดีตผู้บริหารคนสำคัญของ AIG ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1968 – 2005 และมีประสบการณ์ในวงการประกันภัยของโลกมาอย่างยาวนาน จนสามารถกล่าวได้ว่า คนในวงการประกันภัยจะต้องรู้จักเขา ท่านผู้อ่านจะได้เรียนรู้และเข้าใจการบริหารงานบริษัทประกันภัยในแบบฉบับกรีนเบิร์ก โดยผมขอยกบทเรียนต่าง ๆ ที่ผมได้เรียนรู้จากการอ่านหนังสือเล่มนี้มาพอสังเขปดังนี้

ถึงแม้ AIG จะมีสำนักงานใหญ่อยู่ในมหานครนิวยอร์ก แต่ AIG นั้นก็ทำธุรกิจอยู่ทั่วโลก การเปิดตลาดในแต่ละประเทศของ AIG ใช้กลยุทธ์อย่างชาญฉลาดและหลากหลาย ยกตัวอย่างเช่น ฟิลแอมไลฟ์ซึ่งเป็นบริษัทการประกันชีวิตในเครือของ AIG ในประเทศฟิลิปปินส์ เริ่มต้นกิจการโดยลูกค้าส่วนมากเป็นกลุ่มคนชั้นกลางของประเทศ ตั้งแต่กลุ่มที่เป็นชาวนาไปจนถึงพ่อค้า AIG จะใช้กลยุทธ์การขายแบบตัวแทน โดยไปเคาะประตูที่หน้าบ้านของลูกค้า เพื่อเสนอขายกรมธรรม์ราคาถูก และให้ความรู้ด้านประกันภัยแก่ลูกค้าโดยตรง แทนที่จะเป็นการขายผ่านทางโทรศัพท์ เนื่องจากในช่วงนั้นประชาชนยังไม่ให้ความสำคัญและยังไม่มีความรู้เกี่ยวกับการประกันภัย

ข้อจำกัดอีกประการของการทำธุรกิจประกันภัยก็คือ การเข้าไปทำธุรกิจประกันภัยในประเทศ

ที่มา: <http://www.chulabook.com/description.asp?barcode=9786167359212>

“The AIG Story” เป็นเรื่องราวตั้งแต่เริ่มก่อตั้งบริษัทจนถึงยุครุ่งเรืองที่สุดของ American International Group (AIG) ซึ่งเคยเป็นบริษัทประกันภัยที่ใหญ่ที่สุดในโลก เรื่อยมาจนถึงยุคที่ต่ำที่สุดของบริษัทในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจแฮมเบอร์เกอร์ ซึ่งรัฐบาลสหรัฐอเมริกาได้อัดฉีดเงินเพื่อเพิ่มสภาพคล่องให้ AIG

¹ อาจารย์ ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร



ต่าง ๆ จะต้องขอใบอนุญาตเพื่อให้ได้ใบประกอบกิจการจากรัฐบาล และจะถูกควบคุมดูแลอย่างเข้มงวดจากรัฐบาลในประเทศนั้น ๆ โดย AIG ใช้กลยุทธ์อย่างแยบยลเพื่อจะได้มาซึ่งใบประกอบการ นั่นคือ การสัญญาว่าจะนำเบี้ยประกันภัยที่ได้รับจากลูกค้าจำนวนมาก ซึ่งเป็นเงินเย็นและยังไม่ต้องจ่ายให้กับลูกค้าเลย (เรียกว่า “float”) ไปลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานแบบระยะยาว เช่น การสร้างถนน สะพาน โรงพยาบาล การสร้างระบบขนส่งโลจิสติกส์ ของประเทศนั้น ๆ แทนที่จะนำ float ออกจากประเทศไปลงทุนที่อื่น นั่นเป็นเหตุผลให้รัฐบาลของประเทศจีนและประเทศมาเลเซียให้การยอมรับและมอบใบประกอบการแก่ AIG และร่วมทุนเปิดบริษัทกับ AIG ในเวลาต่อมา เพราะเล็งเห็นแล้วว่า เป็นการผ่อนภาระค่าใช้จ่ายของรัฐบาลที่ต้องจ่ายให้กับประชาชนหากมีวิกฤตการณ์ใด ๆ โดยประชาชนจะได้รับการชดเชยจาก AIG อีกทั้งยังใช้เงินทุนจากเบี้ยประกันเหล่านั้นในการพัฒนาประเทศไปในเวลาเดียวกัน เรียกว่าเป็นกลยุทธ์แบบ win-win

AIG ในช่วงการบริหารของกรีนเบิร์กนั้น เป็นการบริหารงานบริษัทประกันภัยอย่างมีประสิทธิภาพโดยรวมแล้ว บริษัทประกันภัยมีหน้าที่หลัก ๆ อยู่สามหน้าที่ คือ 1) การขายเบี้ยประกันและถือความเสี่ยงจากการเขียนประกันกับผู้เอาประกันภัย 2) การชำระจ่ายและให้บริการเกี่ยวกับความเสียหายที่ผู้เอาประกันหรือผู้ได้รับผลประโยชน์ควรจะได้รับ 3) นำ float ไปลงทุน กรีนเบิร์กให้ความสำคัญกับทั้งสามหน้าที่นี้อย่างดีเยี่ยมและสอดคล้องกัน เขาเน้นในเรื่องการขายประกันของบริษัท โดยที่ บริษัทจะต้องได้กำไรจากการการขายประกัน เบี้ยประกันจะต้องมากพอที่จะครอบคลุมการจ่ายค่าสินไหมทดแทน และครอบคลุมค่าดำเนินงาน อีกทั้งยังให้ความสำคัญว่า จะต้องมีการเขียนประกันก่อนที่จะไปคิดได้กำไรจากการลงทุนจากเบี้ยประกันนั้น ๆ การบริการด้านการขายและการจ่ายค่าเสียหายต้องทำให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีต้นทุนต่ำที่สุด ซึ่งในส่วนนี้สอดคล้องกับความคิดของนักลงทุนระดับโลกอย่าง วอร์เรน บัฟเฟตต์ เจ้าของบริษัทประกันภัยหลายบริษัท หลังจากได้กำไรจากการขายประกันแล้ว จึงนำ float ไปลงทุนในบริษัทหรือโครงการที่มีกำไรดีในระยะ

ยาว บริษัทประกันภัยบางรายไม่ได้ให้ความสำคัญในส่วนกำไรของการขายเบี้ยประกัน เนื่องจากคิดว่าคงได้กำไรจากการลงทุนแน่นอน ถ้าขาดทุนจากการขายประกันก็จะมีกำไรจากการลงทุนมาทดแทน ซึ่งเป็นความเชื่อที่ผิดเพราะนั่นอาจจะทำให้บริษัทถึงขั้นล้มละลายได้

กรีนเบิร์กนั้นเคยเป็นทหารที่เคยไปรบที่ประเทศเกาหลีมาก่อน หลังจากที่ถูกปลดประจำการ จึงผันตัวเองเข้ามาในวงการธุรกิจประกันภัย การบริหารบริษัทของกรีนเบิร์กนั้นจึงมีอิทธิพลจากการบริหารแบบทหารพอสมควร เขาเป็นผู้บริหารที่มีความขยัน มีมาตรฐานสูง มีกฎระเบียบวินัยในการทำงาน ย้ำในเรื่องการควบคุม วิเคราะห์ความเสี่ยง ความโปร่งใส และความรับผิดชอบ ต่อการทำงานอย่างเคร่งครัด เน้นผลประโยชน์ของบริษัทในระยะยาว และเน้นในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร อีกทั้งยังเอาใจใส่ผู้ร่วมงานและลูกน้องเป็นอย่างดี โดยจะเห็นได้จากเมื่อใดก็ตามที่ลูกน้องมีปัญหา กรีนเบิร์กจะเป็นคนแรก ๆ ที่เข้าไปช่วยเหลืออย่างเต็มความสามารถ ยกตัวอย่างเช่น บริษัท AIG ได้มีการร่วมทุนกับนักธุรกิจอิหร่าน เปิดบริษัทประกันภัยในประเทศอิหร่าน หลังจากนั้นเกิดเหตุการณ์ปฏิวัติในประเทศอิหร่านขึ้นในช่วงปี ค.ศ. 1979 โดย รัฐบาลอิหร่านได้ยึดบริษัทนี้ และกักตัวผู้บริหารของบริษัทชื่อซาบानीไว้พร้อมให้ข้อหาว่าเขาเป็นหน่วยสืบราชการลับจากอเมริกา กรีนเบิร์กพยายามทุกวิถีทางในการให้ความช่วยเหลือซาบानीและครอบครัว โดยได้พยายามติดต่อและประสานงานกับรัฐบาลสหรัฐ ในการให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งสมาชิกทีมเคลื่อนที่พิเศษ (Mobile Oversea Personnel-MOP) ของ AIG เอง ซึ่งเป็นทีมที่สร้างขึ้นมาเพื่อช่วยเหลือบริษัทเวลามีปัญหาในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ซึ่งก็ประสบผลสำเร็จและสามารถช่วยซาบानीและครอบครัวให้ออกจากอิหร่านได้ และ AIG ได้จัดหาห้องทำงานและผู้ช่วยส่วนตัวให้เขาตลอดการใช้ชีวิตในซานฟรานซิสโก

อีกตัวอย่างที่กรีนเบิร์กได้ให้ความช่วยเหลือแก่ลูกน้องอย่างเต็มที่เมื่อมีปัญหา คือเหตุการณ์ไฟไหม้รุนแรงที่ตึกของบริษัท AIA ประเทศเวียดนาม (บริษัทลูกในเครือของ AIG ในขณะนั้น) กรีนเบิร์กไม่รอช้า ส่งทีม



แพทย์ที่ดีที่สุดจากทั้งประเทศสิงคโปร์และประเทศไทย ไปช่วยรักษา รวมทั้งส่งทีมแพทย์ที่เก่งที่สุดทางด้านแผลไฟไหม้จากสหรัฐอเมริกาไปช่วยรักษาเช่นกัน ทั้งยังช่วยเยียวยาญาติของผู้เคราะห์ร้าย ให้ได้รับกำลังใจและปลอบขวัญ รวมทั้งยังได้เดินทางไปเวียดนามพร้อมกับภรรยา เพื่อให้กำลังใจแก่ผู้เคราะห์ร้ายและครอบครัวด้วยตนเอง จะเห็นได้ว่าเหตุการณ์ครั้งนี้เป็นการซื้อใจพนักงานของ AIG เป็นอย่างมาก ทำให้มีแต่คนเก่งอยากเข้ามาร่วมทำงานกับ AIG ส่งผลให้บริษัทก้าวหน้าไปอย่างมากจากการที่บุคลากรมีคุณภาพ รวมทั้งมีขวัญและกำลังใจที่ดียิ่งในการทำงาน

นอกจากจะได้เรียนรู้การบริหารสไตล์กรีนเบิร์กแล้ว ท่านผู้อ่านยังจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ และการบริหารความเสี่ยงของประกันภัยนอกเหนือจากผลิตภัณฑ์มาตรฐานทั่วไป ยกตัวอย่างเช่น การประกันความเสี่ยงจากปฏิบัติการพิเศษของรัฐบาล การจัดตั้งกองทุนประกันภัยทางอากาศ การจัดตั้งกองทุนเพื่อการประกันภัยผลกระทบของแรย์ฮินและสิ่งแวดล้อม การประกันความเสี่ยงจากการทำหน้าที่กรรมการ รวมไปถึงผลิตภัณฑ์การประกันภัยแบบใหม่ เช่น การใช้อุณหภูมิทางการเงิน เพื่อประกันการผิดชำระหนี้ หรือที่เรียกกันว่า Credit Default Swap (CDS) รวมทั้งยังได้กล่าวถึงการที่ AIG ได้ลงทุนในบริษัทใหม่ ๆ นอกเหนือจากบริษัทประกัน เช่น บริษัท International Lease Finance Corporation ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกธุรกิจการเช่าซื้อเครื่องบินพาณิชย์ให้กับสายการบินต่าง ๆ ทั่วโลก

การบริหารความเสี่ยงในสไตล์กรีนเบิร์ก ก็เป็นที่น่าศึกษาเช่นกัน กล่าวคือ เขาใช้ระบบการบริหารความเสี่ยงแบบเข้าสู่ศูนย์กลาง และมีการบริหารความเสี่ยงในธุรกิจลูกของ AIG อย่างเข้มงวด โดยนักบริหารของบริษัทต้องรู้ความเป็นไปของทุก ๆ บริษัทในเครือ มีการตรวจสอบเรื่องความเสี่ยงที่เข้มงวดมากในตอนที่กรีนเบิร์กอยู่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงสุด สถานะความเสี่ยงโดยรวมจะถูกตรวจสอบจากผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งต้องถูกตรวจสอบจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่ AIG ได้แต่งตั้งขึ้นมาดูแล รวมถึงการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก รายงานต่างๆ จะถูกส่งมายังกรีนเบิร์กโดยตรง โดยกรีนเบิร์กจะให้ความสำคัญกับ

การบริหารความเสี่ยงเป็นอย่างมาก เพื่อให้ AIG ได้รับการจัดอันดับ AAA จากสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือ ซึ่งถือเป็นระดับความเชื่อมั่นที่สูงที่สุด โดยจะทำให้การกู้ยืมเงินมีต้นทุนต่ำ ส่งผลให้มีความสามารถในการแข่งขันสูงเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทประกันภัยอื่น ๆ และยังทำให้ผลประกอบการด้านกำไรออกมาดีเยี่ยมอย่างต่อเนื่อง

ทั้งหมดที่ผมกล่าวมานี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งที่ผมได้เรียนรู้จากการอ่านหนังสือเล่มนี้ ยังมีเนื้อหาที่เข้มข้นและองค์ความรู้อีกมากมายเกี่ยวกับการประกันภัย รวมทั้งการบริหารและการทำธุรกิจจากทั่วทุกมุมโลกที่ท่านผู้อ่านสามารถอ่านเพิ่มเติมได้จากหนังสือเล่มนี้ ผมเชื่อว่า หนังสือเล่มนี้ไม่เพียงแต่จะมีประโยชน์ต่อนิสิตนักศึกษาหรือผู้ที่สนใจธุรกิจประกันภัยเท่านั้น บุคลากรและผู้บริหารในวงการธุรกิจประกันภัยและธุรกิจอื่น ๆ ก็จะได้รับความรู้ เทคนิคและวิธีคิดในการบริหารองค์กรระดับโลกจากแฮงค์ กรีนเบิร์กอีกด้วย