

<<门口的野蛮人2>>

图书基本信息

<<门口的野蛮人2>>

前言

1989年，我正忙于本书的前期工作时，接到了姐姐打来的一个非同寻常的电话。南希正在去巴尔的摩出差途中，她告诉我已经和Maryland Cup Co?的高管见过面，该公司正要招募新的经理人。

这份工作听上去很有意思，但是姐姐却顾虑重重。

Maryland Cup Co?刚刚经历了一次杠杆收购，她想知道的是，给一家从事杠杆收购的公司干活儿，算是个好主意吗？

好问题。

从1982年以来，我已经为《华尔街日报》写了很多有关杠杆收购的文字，记录了这种新型的高债务收购的发展和波折。

当初本是偶然的兴趣，到了1989年已经变成了专注，到了痴迷的程度。

我已经研究过杠杆收购的融资手法，也知道哪些大公司已经被以这种方式买下来了；我跟进了各种争议、优点和缺陷以及杠杆收购对美国经济影响的各种考量。

然而现在这个时候，背景的财务数据无所谓了；中立的新闻分析也不足以回答这个问题：南希是否应该接受这份工作。

经过大约一天的努力思考之后，我给了姐姐这样的意见：“你看看你是否能进入顶级经理人的小圈子，这帮人能拿到被收购公司的股权。

如果是的话，就马上同意。

这份工作会令人兴奋不已，可能让你赚到很多钱，但是最重要的是，你会感到你能在一家公司的生命中的一个非常激动人心的时段掌控你自己的命运。

如果你无法获得股权，就别要这份工作，你肯定会当牛做马，拿到手的微不足道。

更糟糕的是，以效率提升之名，你随时可能会被开掉或者转到其他工作。

” 我们和这家被杠杆收购企业的直接接触很快就结束了，毕竟Maryland Cup Co?的这份工作不那么有吸引力，但是那些通话始终萦绕在我的脑海中。

随着我对杠杆收购业务有了更多的了解，本书涉及的范围也开始扩大了。

我真正想叙述的是在一个高债务融资的时代，人们形成的罪性与激情——还有在寻求不同类型的美国企业的运行模式时，那些努力工作、善良好心的人们是怎样不断发生冲突的。

由于我一直在《华尔街日报》写这方面的报道，单纯的杠杆收购的财务方面内容都是我再熟悉不过的了，这些固然重要，但是在一个更为宏大的叙事之中不过是一小部分。

在我奔走于银行和工厂、法院和公司董事会之时，我采集了很多人的故事，他们深受KKR的操作的影响，或者是更为受益，或者是更加凄惨。

这些叙事并不是想嘲弄或奉承亨利·克拉维斯、乔治·罗伯茨和杰罗姆·科尔伯格，只不过是实事求是地描述他们而已。

这三个人都有复杂的人性，他们的一些特性，例如罗伯茨恶作剧式的幽默感，或者克拉维斯在其职业高峰时的脆弱，在我开始这个项目之时从未预见到。

一旦确定了我这个题目的性质，就遇到了好坏掺杂的祝福：很多人都迫不及待地要分享他们的观点和偏见。

杠杆化运动所引发的经济和道德考量实在是太意义深远了，在过去两年中既有赞同杠杆收购的经济学家获得诺贝尔奖，也有反对杠杆收购的记者获得普利策奖，这当然没有什么奇怪的。

和双方阵营进行清晰的辩论，讨论杠杆收购的功过带来了非常多的刺激和思想火花，也有很多亮点。

很多次我认为回到一个简单的标准非常有帮助：“我会让我的姐姐去那里工作吗？”

” 在这些争议之外，很多朋友和同事的帮助让这本书变得更有价值。

在过去10年中，《华尔街日报》的编辑们在无数方面给予了我帮助。

Dick Rustin教会我如何了解华尔街的工作：基本上是带着怀疑主义的态度，但也始终坚持公平对待。

John Prestbo和Alfred Malable促使我从1986~1988年更加深入地观察杠杆收购业务。

更近一段时间，即便我正在完成本书期间，市场编辑Dan Hertzberg也鼓励我为《华尔街日报》撰写关

<<门口的野蛮人2>>

于KKR的文章。

Dan的判断力、才智和新闻感无论对于我为报纸所做的工作还是本书都起到了巨大的帮助。

《华尔街日报》的执行编辑Norm Pearlstine尤其值得赞扬，他鼓励我写作本书，给予我时间让我全身心地研究此事，在远比我们预期长久得多的写作时期，始终作我的坚强后盾。

很多《华尔街日报》的同事也以其他方式做出了贡献。

无论草稿好坏，Bernie Wysocki和Roger Lowenstein都孜孜不倦地阅读，鼓励我充分发掘很多关键阶段的素材。

John Hinge提供了关键的研究上的帮助。

Ron Suskind，Kevin Helliker，Jim White，Connie Mitchell，Bryan Burrough，John Helyar，Michael Siconolfi，Laurie Cohen和很多其他记者慷慨地分享了他们的信息和观点。

Basic Books的编辑Steve Fraser优化了这一项目，不断提出好的建议。

他知道如何让我集中于主题、帮助我更好地描写一个轶闻，让我尽可能地把复杂的故事讲得简洁明了

。最重要的是，Steve不断促使我通过KKR的冒险经历来叙述宏大得多的背景。

Basic Books团队的所有人——Martin Kessler，Lois Shapiro，Amit Shah，Michael Cain，Helena Schwarz，和Gary Murphy在本项目中他们所负责的部分展现了第一流的职业表现。

David Brecher也对本书的完成大有帮助，他的果断和良好的幽默深富感染力。

在手稿成形过程中，很多外界读者和顾问都提供了极有价值的意见，包括Jack Corcoran，David Golub，David Salzman，Michael Schrage，Bill Comfort，Peter Truell，John Quigley和我的父母：Joan和Edward Anders。

最后要提及Elizabeth Corcoran，要是列举出她对本项目的细心呵护，非得单独写一本书不可。她是无数草稿的第一位读者、淘气的“钱眼太太”，在研究旅途中传真给我各种文件，在她实现自身的职业成功的同时，坚定地给予我鼓励，在我们的家庭生活中不断地为本书的各种需要挤出时间。没有她，本书无法写就。

<<门口的野蛮人2>>

内容概要

作为史上最强悍的资本收购的主角，KKR一直被贴着“门口的野蛮人”这一标签。尽管极富争议性，但它确实创造了一种新的投资方式，这就是如今大行其道的“私募股权”，曾被称为“管理层收购”或“杠杆收购”。

相比跌宕起伏的收购故事，KKR的发家史与其在私募股权界的神秘，更令人想要一窥究竟。因为即使是代价高昂的大并购，也未能阻挡这个全球金融巨头的脚步。

如今，KKR已经在中国迅速扩张。

2007年以后，它在中国操作了十余桩私募股权投资，涉足奶制品、制鞋、水泥、电池制造等诸多行业。而哈佛商学院至少使用了15个KKR的实践案例。

《门口的野蛮人（2）：KKR与资本暴利崛起》与《门口的野蛮人》写作异曲同工，作者同样通过大量访谈获取第一手资料。

不同的是，本书将全面展现传奇投资公司KKR的崛起与成熟。

除了商业运作中的人性、销售手段、利诱与博弈、不可预知的种种机缘，读者还将领会到——私募股权的机会因危机而产生。

私募股权公司必须完全控制资金、自由运用，让合作伙伴遵从私募股权公司的意愿。

私募股权公司必须为旗下企业建立明晰的领导力量，特别是建立一套财务控制系统，让经理人领悟他们必须实现的目标。

私募股权投资不能永不退出。

私募股权公司必须确保自身团队的稳定。

<<门口的野蛮人2>>

作者简介

乔治·安德斯 (George Anders)

《华尔街日报》的资深记者，专注于杠杆收购长达十多年。
他与妻子现居纽约。

<<门口的野蛮人2>>

书籍目录

译者序

中文版序

前言

引子

第1章 取悦CEO

科尔伯格回忆起KKR的第1年：“是最好的时光，也是最苦恼的时光。”

克拉维斯和科尔伯格在1976年花了几个月时间跟进Booth

Newspaper的收购，最终纽豪斯出版集团以价高胜出，其他那些推广电话则毫无成效。

企业都没碰上危机，首席执行官们没兴趣听什么收购，没有了贝尔斯登的名头，KKR这几个合伙人在陌生人的办公室里不太容易被接纳。

第2章 债务越发诱人

1976年在罗切斯特大学，自由市场派经济学家迈克尔·詹森提出一套理念，认为公众公司的经理们因拥有公司股份太少，把公司资产浪费在了特权和无效的项目上。

他认为，如果让公司的经理们拥有该公司很大一部分股票，而用债务来提供其余资产，就可以解决这一问题。

他也承认，这会涉及借入巨额债务，但这不一定是坏事。

第3章 追逐利润

很快地，KKR的收购需要让它融到的第一笔收购资金显得不足了。

一位早期投资人、芝加哥的制药公司执行官威廉·格雷厄姆一年里就收到四次追加投资请求，他在1977年下半年打电话给克拉维斯：“亨利啊，你小子是要让我破产啊！”

格雷厄姆是在开玩笑；他非常开心KKR带给他可投资的交易。

不过格雷厄姆也在试图告诉克拉维斯：“如果你想做这么多交易，就要找到更有钱的投资人。”

这个建议被采纳了。

第4章 和银行打交道

巴蒂爆笑了起来。

这是不可能的大数目，信孚银行十个最大的企业客户一年的贷款总额加起来也没有这么多，这数字比信孚银行和它两个最大的竞争对手的股票市值的总额还高。

“开玩笑，你真是开玩笑。”

巴蒂说。

不过马上他就意识到罗伯茨完全是认真的。

第5章 德崇的魔幻世界

一般来说，克拉维斯和罗伯茨对和他们打交道的生意对手非常挑剔，却悍然无视德崇那丑恶的一面的所有表现。

不管人们何时质疑他与德崇的关系，克拉维斯都是一个平淡的答复：“他们履行了义务，只有他们能融到这么多钱。”

第6章 玩收购的艺人

作为最巨型收购的核心组织者，克拉维斯和罗伯茨向数十位甚至上百位的顾问拨付各类佣金。

还暗示只要这些华尔街的公司能继续顺着KKR的意思来的话，将来还有更多的业务佣金。

<<门口的野蛮人2>>

华尔街的投资银行私下里抱怨说克拉维斯和罗伯茨这么干，好像每个华尔街人都能被收买似的。但这些心怀不忿的主儿很快就放下身架，各寻门路，乖乖地跑到等着领受KKR任务的人群中排队去了。

第7章 导师的陨落

“有什么新情况吗？”

“会议开始时科尔伯格经常会这样问。”

“接下来我们要谈点什么呢？”

“在接下来的90分钟时间里，谈话在慢慢地进行。”

没有任何议程，会议拖个没完没了。

“有什么新情况？”

“成了科尔伯格喜好的说法，它的意图是良好的，却让克拉维斯火冒三丈。”

科尔伯格怎么这么笨手笨脚啊？

克拉维斯很疑惑。

在一系列毫无重点的会议后，克拉维斯把科尔伯格推到一边去了。

第8章 统领工业帝国

即便是KKR的助理迈克·托卡兹和凯文·布斯凯特未经凯利事先允许，也绝不能拜访碧翠斯在芝加哥的总部。

有一次来访事先未曾通知，凯利把年轻的助理们拽进他的办公室，告诉他们：“你们应该让我知道你们来了。”

“欢迎克拉维斯的助手应邀拜访碧翠斯的芝加哥总部，他说。”

不过马上又补了一句：“你们永远也不准插手本公司任何实质事务。”

第9章 债务大棒

温斯顿—塞勒姆工厂的老品质控制员鲍勃·斯特宾斯，也开始承担额外的工作。

斯特宾斯就同时拥有五个工作头衔，每一个都曾代表一份全职工作。

挂在他狭小的办公室门上的黑塑料牌，表明他是采购员、品质控制员、循环利用经理、管理服务经理和首席行业工程师。

有人问起干了这么多工作，到底有什么好处，斯特宾斯回答：“我们得保住饭碗啊！”

“沃勒担心无论自己做了什么，还是远远不够。”

“我也想躺在功劳簿上歇一阵子，”一次冬日午餐时，他啃着快餐纸盘里的烤排骨说，“但我的老板肯定不答应，他会要求更多的业绩。”

第10章 拿钱走人

克拉维斯和KKR的助理凯文·布斯凯特认为，为了12亿美元当然可以让西格拉姆获得纯果乐分部。

KKR的人也承认，纯果乐分部确实是个很牛的业务，不过只要价格合适，有啥不能卖的呢。

第11章 “我们没有朋友”

迈耶有一次曾经试图让东海岸的大企业考虑让KKR来主导收购，他觉得他的机会不错，因为他自己就直接认识这家企业的两位董事。

但当他开始认真地推进时，该公司的高级主管们毫不留情地拒绝了。

迈耶委屈地说：“你不过是问问他们是否想与乔治或亨利聊聊，结果就好像是你要把他们的手塞进火炉里一样。”

第12章 信贷紧缩

乔治·罗伯茨态度最坚决，支持公司破产。

<<门口的野蛮人2>>

“你们看过电影《野战排》没有？”

”他问同事们，“结尾时有这么一场戏，中尉的部队陷入重围，想逃出去也是无计可施。后来他呼叫空袭向自己所在区域开火，这样能击退敌人，总还是能救回一部分自己人。现在，我们要干的，就是这个。

”罗伯茨最后总结，“艰难时期就得用艰难的办法。

”

第13章 恐惧、羞辱和幸存

谁也不像吉姆·弗格森那样不留情面。

他是汉华银行里一位率直、暴躁的经理人，曾是KKR的主要贷款人，合作经历可以追溯到1985年的碧翠斯交易。

要说哪个银行家有劲头并实际顶撞过KKR，那就肯定是弗格森了。

“你们需要我们，”他在一次大型会议中教训KKR的格林，“你们不可能从其他地方还能借到钱，其他资本市场已经拒绝你们了。

你和亨利·克拉维斯应该每天早晨站在我们银行的大厅，在银行主席麦吉利卡迪上电梯的时候向他抛洒金币，你们需要我们。

”

第14章 债务退出，净资产进入

“最终我们会让每个人都成为合伙人。

”罗伯茨在1991年说。

克拉维斯说他希望KKR最终能够成为像华尔街最悠久的合伙企业、将近100年历史的高盛那样的企业。

“你再看不到戈德曼先生或萨克斯先生，”克拉维斯评价道，“但是他们的公司还是健康运转。

”

尾声

附录KKR的杠杆收购

注释

<<门口的野蛮人2>>

媒体关注与评论

乔治·安德斯所呈现的内容清新而重要：本书严肃地评估了华尔街的创新和成就，这甚至是一本华尔街胆大妄为和私下共谋的史书。

——《纽约时报·书评》 乔治·安德斯的整个工作不偏不倚但富有激情。

安德斯先生作为一个记者以热门的故事展开了其主题。

——《经济学人》 这家公司象征了华尔街毫无节制的十年，本书对其幕后做了引人入胜的观察。

——布赖恩·伯勒 《门口的野蛮人》合著者 在华尔街的主宰力量横扫美国经济时，那些发了财的人、失去工作的人以及惊慌失措的旁观者，一定要读这本书。

——迈克尔·刘易斯 畅销书作家 一本将金融边缘政策写活了的充满细节的好书……描写从这些边缘政策中实现了巨额利润，这是一个重要贡献。

——《波士顿环球报》 对于有兴趣了解华尔街前世今生的人而言，这是一本颇具启发的书。

——《亚特兰大宪报》 安德斯讲述了一个贪婪和胆大妄为的故事，引人入胜。

——《克利夫兰老实人报》

<<门口的野蛮人2>>

编辑推荐

如果资本暴利是一项事业，那么KKR达到过顶峰 私募股权界的传奇 华尔街野蛮人的代名词 一个狂飙时代的象征 “门口的野蛮人”另一面，你不知道的金融真相！
出版当年，入选《商业周刊》最好的8本商业图书！

<<门口的野蛮人2>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>