

《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

《门口的野蛮人2》

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。

本书与《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

《门口的野蛮人2》

书籍目录

《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》

精彩短评

- 1、修行29th，作者的右派倾向比之第一部表露更加明显，对KKR手段策略后果在压抑情感的中立描述后便迫不及待的启动批评，实则大可不必。克拉维斯与罗伯茨乃是金融圈神祇级别人物，将杠杆收购一门发扬光大，将佣金制度完善并延续至今，历经时代转型淘洗摧折而屹立不倒，这有多难你知道吗？德崇米尔肯，德隆唐万新，万国管金生会告诉你的，有个好结局甚至比到达巅峰还要难。KKR的战略有何错处？削减负担分支，降低运营浪费，在KKR首脑不介入企业运营的前提下这些已经是极致正确之策略，作者貌似公允的辩驳不过是对因KKR而遭裁员做了不少感性描述，对克拉维斯的奢华生活做了挑逗式描写而已。KKR乃是我心中一座丰碑，恨不能早生二十年，侧身群贤并肩作战。
- 2、总结一下：80年代由KKR为代表的金融资本发起的并购热潮，本质上就是一场财富再分配的游戏。“收购最令人惊奇的是，它们原来是这么的昙花一现。在若干年的时间跨度里，被收购的公司煽起一段危险重重而激动人心的旅途。然而在这一周期结束时，很多企业发现它们令人惊讶地又回到了起点。”但是“杠杆时代改变了社会分配财富的原则，50多年来，美国的贫富差距第一次显著地扩大了”。
- 3、杠杆收购高潮过后的故事……
- 4、门口的野蛮人(2)
- 5、一开始写的如何牛逼，借债做杠杆收购，在结局的时候写要减轻负重，就是一部传记，故弄玄虚垃圾！
- 6、1
- 7、拜读.感觉不错.
- 8、杠杆收购
- 9、关于KKR
- 10、不小心买到了2，但是估计内容大同小异。纯启发性阅读。
- 11、9/300 金融有无限可能性。资本的操控。一切都可谈，一切先从最大利益开始谈。
- 12、时势造英雄，令人心驰神往的时代，便如同之前看到一篇书评中说道，无论如何攻讦他们，都无法掩盖他们身上瞩目的光辉~赞美KKR~财富属于睿智的英杰们~天纵英才笑古今，正如书中所说，在一个旁观者看来，KKR就是一个怪物。无论怎么去抨击他们，都无法改变他们在这领域上获得的无法掩盖的光辉。
- 13、资料详实细腻，力赞！值得反复阅读。
- 14、个人感觉，这本书不应该当做门口的野蛮人的延续。
真的比1好看多了，如果说你对1里面的故事而感到哑然和不解，甚至觉得荒唐。那么这本书可以较好的帮你理解和分析杠杆收购的背景和成功因素。
看后收获颇多呀！
- 15、没啥可说的，书好质量也好。
- 16、主要是了解三个内容，1，米尔肯的“菊花链”垃圾债券构建方式。2，资本的收购和杠杠的盈利性，金融信任的本质。3，公众的谴责和国家，政府的监管的意义是非常巨大。本书精彩性不如第一本书好，很容易理解，因为这本书就是讲KKR的历史，所以精彩性不足能理解。
- 17、杠杆收购并没有对推动社会进步起到什么作用，却造就了大量的事业，只有金钱落入了部分银行家资本家个人的口袋。
- 18、吊打货币战争系列的金融入门读物，比较客观的剖析了杠杆收购的方方面面以及巨富的诞生，不见趋势的埋头苦干只能让自己成为一个称职的奴隶。
- 19、庆幸比第一本薄，只要是投资不管多大金额，都有高峰与低谷。
- 20、看了一个KKR收购的完整例子，终于明白了这杠杆收购是怎么运作的了。——终于读完了，能学到的实在太多了。强烈推荐。如此看完了贼巢、门口的野蛮人、门口的野蛮人2，三本书有很多想通的内容，同一件事情的几个不同角度，很有意思。
- 21、史上最大收购案的全过程解析，整个操作过程极富戏剧性，而且各色个性十足的人物粉墨登场，精彩纷呈，感觉看了一部商业大片，不，要更精彩！
- 22、觉得原书的英文名更酷一点，merchants of debt.
- 23、看完之后基本明白了。不过为什么错字这么多

《门口的野蛮人2》

- 24、年度最佳商业图书，墙裂推荐。
- 25、传奇KKR的诞生、成长、辉煌，最终胜极而衰归于平寂。
- 26、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，哈佛商学院至少使用了15个KKR的实践案例。本书作者通过大量访谈获取第一手资料，全面展现传奇投资公司KKR的崛起与成熟
- 27、资本的暴力，kkf发挥到极致
- 28、私募股权基金的运作
- 29、92年的纪实文学，相差了整整20年。个人角度来说，不喜欢杠杆，负债太多，被催着做事情实在不符合自己的节奏。书中印象最深刻的一句话出自KKR的某个合伙人，“在IB干了20多年，演戏对我来说根本就不是什么事”== 撇掉这个，偶尔看看这类书，也是在提醒自己，我学了一个我所热爱的专业。
- 30、KKR与资本暴利崛起
- 31、陆陆续续的看完了两本《门口的野蛮人》，在金钱至上、尔虞我诈、纸醉金迷的金融世界里游走了一番。幻想着有幸也能在投资工作中一试杠杆收购“以小博大”的魅力。但房地产行业资产过重、销售不稳定、租金回报低的特征使其并不适合，且国内融资注重抵押而非未来现金流。想做金融高富帅太难了。而，R-N的没落、KKR的巅峰逝去，说明了过度的杠杆收购、资本运作并未给实体经济带来益处，反而在弱周期中加速了他们的溃败。“没有成功的企业，只有时代的企业”，认清趋势、顺势而为。与我而言，与其虚而不实的乱看一通金融书籍，不如脚踏实地的学学工程、市场营销等东西，在工作中积累相关经验，才是最好的自我增值。
- 32、160103纪实类读物
- 33、They are beasts
- 34、经典之战，不过还是喜欢更偏技术的视角
- 35、每一个著名的公司诞生都是国家政策和市场需求的产物。KKR抓住了管理层的收购需求和政策对于债务税收的优势，在杠杆收购的市场大放异彩，通过历史成功案例吸引了银行、养老基金等资金，完成了一笔笔巨大资金的LBO。
- 36、看完黑石，再看看KKR。怎么说呢，都会有波折，都有高峰和低谷，投资都会有失误，但为啥人家的老大和我们的老大差距就这么大呢？！

1、讲述早期的资本重组，以事件描述为主。讲述KKR从创立开始，如何寻找项目，寻求资金，利用金融边缘政策，进行企业收购。以前对资本重组存在偏见，但看后觉得，资本重组虽然是富人的游戏，底层阶级被剥削。但是通过资产重组，股权激励，股东利益绑定，以及对赌协议，对高管层施加压力，迫使他们努力提高企业效率，盈利能力，以及核心竞争力。是不难理解的一本书。

2、1975年，已经50岁的杰罗姆·科尔伯格怀着一种悲愤之情，离开了他为之服务多年的贝尔斯登公司，决心开创自己的投资事业。他的两个年轻的助手，乔治·罗伯茨与亨利·克拉维斯也与科尔伯格一同去职。这三个人合伙成立的那家小公司，就是后来以杠杆收购而闻名美国金融界的KKR公司。美国著名的经济学家保罗·克鲁格曼曾经说过，任何一个经济学理论都可以用一个简单的小故事来清楚地加以阐明。《门口的野蛮人2——KKR与资本暴利崛起》这本书，通过大量的采访调查，用一个个生动有趣的真实故事描述了KKR成长的历史。也揭示了这家公司的成功之道。KKR在选择所要收购的公司时所使用的方法，很类似于格雷厄姆和巴菲特所使用的内在价值的方法。看重企业的强大财务实力、稳定可靠的营业收入。一旦选择到这样的优秀公司，如果公司的领导层团结、稳定，那么，KKR亦无所施其技。书中提到：‘在1973年——1993年期间，数以百计CEO的生活原本充满了权力、特权和安全感，然而很突兀地一场危机袭来，却很可能把CEO踢出公司，他在公司的一切影响都将被清除。剧变可能出于家族股东的矛盾、企业狙击手恶意收购或是董事会的内部纠纷。这样的前景对一个CEO而言，完全是痛苦不堪的。’所以，每逢遇到这种情况，有才能的职业经理人却面临着被迫去职的危险时，KKR就仿佛是嗅到了血腥味的鲨鱼，倾尽全力说服企业的领导层接受债务杠杆，使用大量的债务购买下这家企业，在稳定了职业经理人的地位的同时，KKR可以赚取到丰厚的利润。而把沉重的债务负担留给了企业。霍代尔工业公司主席萨尔塔瑞经历过1929年的大萧条，他对借债经营深恶痛绝。在他的稳健经营之下，霍代尔工业公司的财务状况稳如磐石。所以，在1978年夏天，霍代尔公司面临着恶意收购的威胁时，这家公司就成为KKR最理想的猎物了。在倾听了KKR热情、友善的推销说明之后，霍代尔公司的高管们很快地就意识到，若是听从了KKR的安排，使得公司承担起巨额债务的话，那么，每一位高管都可以大发横财了。萨尔塔瑞主席，如果他顽固地坚持自己的信念，阻挡同事们的财路，那可就不识时务啦！最后，萨尔塔瑞拿到了520万美元，然后退休。他辩解说是自己勉强同意这个方案的，但实际情况却好像并非全然如此。这笔交易就要成功之时，科尔伯格向两位年轻的合伙人提出了一系列的严厉问题，其核心的忧虑就是：在今后的若干年中，如果经济情况受到了意外负面因素的影响时，霍代尔公司是否仍然能够偿还那些巨额债务？两位年轻的合伙人经过数天的考虑之后，肯定了霍代尔公司仍然能够及时还债。那么，正是KKR在此所展现出来的极大的睿智与克制，才使得大型金融机构愿意为KKR的收购提供绝大部分的债务，KKR自有资金的投入极少，形成了巨大的债务杠杆。而在大部分的收购案例中，KKR仍然可以获得成功。关于KKR的债务杠杆，也引起了一些质疑的声音。例如说，美联储主席保罗·沃克评论道：“……这类贷款也许是有利可图的，但是对生产力发展完全没有正面作用，没有新建工厂，没有新开发油田，没有专利转化为新设备，收购贷款不过是在企业的财务体系中的不同组成部分之间转移资金而已。”他有意对债务收购施加一些限制措施，但却很容易地被金融家们回避开了。以沃克的权力，对此亦无可奈何。1988年，大都会人寿保险公司用诉讼的方法阻止了KKR的一次收购。沃克听到这个消息之后，唯一的反应就是评论说：“太好了。”书中提到，经过KKR债务收购之后的企业，为了偿还巨额债务，都需要执行严厉的节约措施。实际上，正是普通的职工们承担了债务杠杆的沉重负担。书中在列举了一些有关于失业职工们的悲惨故事之后，甚至把KKR及其所控制的企业高管们比喻为殖民统治者。从长期来看，KKR的收购方式也许并不会对公司的治理结构产生任何深刻的影响，但却的确是加深了贫富分化的现象。大约是在1988年前后，杠杆收购所依赖的经济环境、法律环境以及社会舆论都发生了极大的改变，潮流转向了。KKR就好像是一位技艺高超的冲浪选手，在退潮时，所有的纯熟技艺都无从施展了。不但做生意的机会越来越少了，而且，来自政治方面的攻击、社会舆论的谴责、律师们的兴讼、甚至是过去的亲密金融伙伴们的暗生敌意，都把KKR推入了濒临危亡的困境。然而，看起来，KKR一贯的行事风格并不像他们同时代的垃圾债券大王们、恶意收购者们那样的狂妄邪恶，所以，KKR凭借着自己的优良资产，终于还是平安地渡过了那段艰难的时期。不过，从此以后，KKR的盛况不再了！正如我们在本书中所看到的，美国社会对待KKR的矛盾态度，正好像是数十年前，他们对待那些‘强盗资本家’的态度，每当社会潮流有利于‘强盗资本家’时，一切的恶行都会被忽略；而当社会潮流不利于‘强盗资

《门口的野蛮人2》

本家’时，一切合理的经济因素也都同样会被忽略。也许，不独美国社会唯然，所有的人类社会也都无法这样的偏执倾向吧！

章节试读

1、《门口的野蛮人2》的笔记-序

认清机缘的重要，自然可以心安理得地做出务实的努力，又不盲目浪费奋斗的能量。

2、《门口的野蛮人2》的笔记-第129页

比如说设立被称作 " 毒丸 " 新股权，目的是阻止违背股东意愿的收购。但这种招数顶多也就是能让最终的成交价格高出10%而已。

3、《门口的野蛮人2》的笔记-第52页

即使在KKR管理层拿走大块的管理费后，这些州养老基金在20世纪80年代的大多数年份里，也能挣到投资额的40-50%的回报，这种回报是在强劲的大牛市中普通股票投资回报的3倍。

4、《门口的野蛮人2》的笔记-第70页

但罗伯茨从来不要求借钱，他总是问银行员工是否能够帮他募集到一笔贷款。这一用词上微小的差别是决定性的，一下子罗伯茨就掌握了局面。银行员工即使代表着比KKR庞大上千倍的巨型机构，也被推到了被考验的位置上。

5、《门口的野蛮人2》的笔记-第30页

克拉维斯、罗伯茨和科尔伯格所做的只不过是某些人的资金与另一批人的管理联结起来，成为这一体制中心的导演。

《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:www.tushu000.com