

THE  
SECRET HISTORY OF  
LAZARD  
FRÈRES & CO.

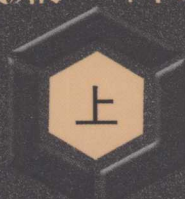
# THE LAST TYCOONS

## 最后的大佬

拉扎德投资银行兴衰史

一个关于欲望、阴谋和惊人的财富的故事，  
一场不见硝烟的华尔街大战，一出顶级经济舞台上的高调戏剧

[美] 威廉·科汉◎著



《金融时报》/高盛年度最佳商业图书  
《经济学人》杂志年度最佳商业图书第一名



中信出版社  
CHINA CITIC PRESS



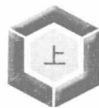
THE  
SECRET HISTORY OF  
LAZARD  
FRERES & CO

# THE LAST TYCOONS

## 最后的大佬

拉扎德投资银行兴衰史

[美] 威廉·科汉◎著  
徐艳芳◎译



中信出版社  
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

最后的大佬 (上) / (美) 科汉著, 徐艳芳译. —北京: 中信出版社, 2009.1

书名原文: The Last Tycoons

ISBN 978-7-5086-1404-5

I. 最… II. ①科… ②徐… III. 投资银行-经济管理-研究-美国 IV. F837.123

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 192899 号

The Last Tycoons by William D. Cohan

Copyright © 2007 by William D. Cohan

Simplified Chinese edition copyright © 2009 by CHINA CITIC PRESS

ALL RIGHT RESERVED.

## 最后的大佬 (上)

ZUIHOU DE DALAO

著 者: [美] 威廉·科汉

译 者: 徐艳芳

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 18 字 数: 280 千字

版 次: 2009 年 1 月第 1 版 印 次: 2009 年 1 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2008-0902

书 号: ISBN 978-7-5086-1404-5/F · 1512

定 价: 39.00 元

### 版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: [sales@citicpub.com](mailto:sales@citicpub.com)

[author@citicpub.com](mailto:author@citicpub.com)

服务热线: 010-84264000

服务传真: 010-84264033

## | 专家媒体推荐 |

THE LAST TYCOONS

这是一个思想深刻的故事，它一方面讲述了如何控制个人欲望的膨胀，另一方面则讲述了建立团队的挑战。这部著作给了我们前所未有的启示。

——劳埃德·布兰克凡，高盛董事长兼 CEO

本书极其扣人心弦，深入揭示了华尔街著名银行高管之间的权力斗争。它研究深入，叙事引人入胜。想要了解华尔街的运作，这部作品是必读书。

——莱昂内尔·巴贝尔，《金融时报》编辑

拉扎德投资银行的历史是一个从内部倾轧、毁灭到复苏的故事，它完全证明了著名经济学家熊彼特的著名理念“创造性毁灭”还一直活跃在经济和社会中，深刻地影响着美国资本主义经济。

——《纽约时报》

科汉的作品给了拉扎德投资银行和华尔街其他投资银行一个极大的震撼。

——《华尔街日报》

本书揭开了华尔街最有故事的投资银行的大幕。

——《名利场》

威廉·科汉将对内幕进行探索的热情和讲述故事的方法精妙结合，创

作出了本书。它详尽地介绍了拉扎德投资银行高深莫测的历史。

——彭博新闻社

本书揭露了国际投资银行背后甚至整个华尔街都参与的肮脏交易的秘密。作者对拉扎德投资银行进行了一丝不苟的研究，精彩刺激地叙述了拉扎德投资银行的沉浮。

——《财富》

本书的主题是：永无休止的野心，百万美元的财富，阴谋与权力的纷争，以及隐秘的丑闻。

——《金融时报》

权力、尊严、阴谋、交易，以及数以亿计的金钱，华尔街金融业最引人入胜的元素在本书中得到了完美展现。

——《新闻周刊》

威廉·科汉的《最后的大佬》无疑是投资银行业近十年来的必读书。

——《交易者杂志》

本书兼具《虚荣的篝火》、《门口的野蛮人》和《六月的风暴》的精彩绝伦。如果你想了解今日的资本主义，看看这本书吧，提醒一句，它会让你触目惊心。

——《卫报》

# 目录

## THE LAST TYCOONS

### 1 大佬 001

在拉扎德投资银行的所有大佬中，费利克斯·罗哈廷是最优秀的，无人能出其右。他也被很多人认为是全世界最杰出的投资银行家，是他把华尔街从20世纪70年代早期的金融泥潭中拉了上来，然后又把纽约市政府带出了困境。在20世纪最后30年中，他是拉扎德投资银行非正式的掌舵人。

### 2 “拉扎德将会垮掉” 017

从1931年3月开始的一连串意外事件几乎导致拉扎德投资银行垮台。首先是西蒙的儿子、克里斯蒂安的兄弟安德鲁·拉扎德的突然去世。另一方面，1931年春末夏初，世界事件的影响加上拉扎德投资银行伦敦分行布鲁塞尔交易所捷克交易员的不正当手法，戴维-韦尔家族几乎失去了过去8年中积累起来的一切财富。拉扎德投资银行陷入了全面危机，这次的危机甚至比25年前的大地震所带来的危机还要严重。

### 3 战争中的权力变迁 037

在抛弃了阿尔兹切尔领导下的老合伙人之后，安德鲁关闭了波士顿、芝加哥和费城三地的地方性经纪事务所。纽约——具体而言就是位于华尔街44号的简陋房间——是拉扎德投资银行在美国的唯一机构，银行费用也将大幅缩减，一切都要符合安德鲁的难民心理。拉扎德将不再因为零售客户而浪费宝贵的时间和资本。

## 4 “你在与贪婪和权力共舞” 055

安德鲁独自决定着何人于何时能成为拉扎德投资银行合伙人，他完全清楚众人所觊觎的拉扎德投资银行合伙人的身份所带来的声望和财富。他的选拔没有任何明确的标准，不过据说他比较偏好有成就的实业家与年轻交易员的组合。

## 5 幕后黑手 069

费利克斯将自己开脱得一干二净的行为，也说明了他宁愿牺牲下属，从而保全自己。他从此被贴上了自私自利的标签，而且他的这种行为也招致了其他拉扎德投资银行专业人士的不满。费利克斯擅长拉拢年轻的合伙人和高级副主席，让他们为自己卖力。

## 6 纽约的拯救者 119

纽约州州长休·凯里给费利克斯打来电话，请求他对纽约市的财政危机施以援手。就是因为这个偶然的契机，费利克斯从一个充满争议性的人物转变成一个备受尊敬的知名人物。他成为了纽约市的拯救者。到20世纪70年代中期，人们对费利克斯的崇拜到了顶点——他坐出租车出行时，出租车司机不会向他收费，而警察甚至会自愿动用警车载他到目的地。

## 7 太阳王 159

在费利克斯不愿意管理拉扎德投资银行的情况下，只有一个人可以担此重任，那就是米歇尔。“我的存在对拉扎德投资银行真是一大幸事啊。”米歇尔在几年后会这样开玩笑。不过事实可能也的确如此，他是唯一一个有着合适地位、权势和血统的人，而且安德鲁对此也非常看重。

## 8 总统眼里的费利克斯 191

在里根1981年当政后的8年里，费利克斯成为了一枚失控的政治飞弹，里根政府反对派的突出人物。他发表的言论充满了悲观的论调——似乎即将进入黑暗时期，这与里根乐观向上的言辞形成了鲜明的对比。媒体开始看好费利克斯，积极为他助威。

## 9 贪婪的毒瘤 211

维琪斯获罪后的一个月，费利克斯在《纽约书评》上发表了一篇题为《华尔街恶疾》的文章，对投资银行界的道德缺失大加批判。他这样告诫同行：“金融领域的违法行为逐一被揭穿，身处该领域中的人们不得不面对一个事实——我们行业患上了毒瘤，只有证券交易委员会和联邦执法人员的调查工作结束之后，我们才能了解病情的严重程度。这个毒瘤就是贪婪。”

## 10 牧师 233

拉扎德投资银行内部开始有人认为需要填补组织上的空白，将这个老式拜占庭公司带入 20 世纪。威廉·卢米斯认为将拉扎德进行现代化改造的时机已经成熟。他不仅拥有完成这项任务的决心，而且还有独特的资格。他长得又高又帅，就像已故作家乔治·普林顿的翻版，这使得他带着点牧师的气质。一些合伙人会亲切地称呼他牧师，而一些年轻的银行家则叫他拉齐。

## 11 创造奇迹的男人 259

史蒂夫迅速抓住了职位所赋予的权力，以此来影响各项政策，并由此改变自己的职业生涯。他就像在走钢丝，而他的出色个性给了他好运气，他总能讨得大人物的欢心。当史蒂夫离开摩根士丹利去拉扎德投资银行的时候，他的各方面技能已经得到了全面的提升，他的职业前景一片光明。尽管他还相对年轻，但他给拉扎德投资银行带去了宝贵的资源。



# 1 THE LAST TYCOONS

The Secret History of Lazard Frères & Co.

## 大 佬

在拉扎德投资银行的所有大佬中，费利克斯·罗哈廷是最优秀的，无人能出其右。他也被很多人认为是全世界最杰出的投资银行家，是他把华尔街从20世纪70年代早期的金融泥潭中拉了上来，然后又把纽约市政府带出了困境。在20世纪最后30年中，他是拉扎德投资银行非正式的掌舵人。

即

使和高盛、摩根士丹利、美林等华尔街著名投行相比，拉扎德投资银行也显得非常与众不同，它毫不掩饰自己在同行面前的自豪感和优越感。在过去的157年里，拉扎德投资银行一直都业绩超群。它不同于其他华尔街投行之处在于，它精于智取，绝不用金融资本硬拼，在经受千锤百炼后，它建立起了一个独立而隐秘的王国。简而言之，它的战略就是汇集“大佬”的智慧为客户服务。这些大佬都是经验过人、世界顶级的投资银行家。他们绝不冒险下注，只需要提供最具原始力量（即竞争性）的理念即可。理念越上乘，达到目标所需的眼光和技巧越独到，那么拉扎德投资银行这个备受尊敬和信赖的顾问就能赚取越多的利润，而拉扎德投资银行的大佬们也就能从公司分得更大一杯羹，赚个盆满钵满。对于那些跻身华尔街最顶端的少数几个幸运儿，他们（要注意，一直都是他们，而不是她们）总被描述成雄心勃勃、绝顶聪明的人物，但同时又被说成是心狠手辣、毫无道德感可言的家伙。拉扎德投资银行是全世界最优秀的一家投资银行，它有着谜一般的历史，这种隐秘性使得拉扎德投资银行的传统智慧在外人眼中成了难解的疑团。毫无疑问，那些载入拉扎德投资银行发展史册的大佬们都累积了巨额财富。除了内心深有体会外，他们绝不会告诉任何人在追逐这些巨额财富的过程中所经历的残酷争斗。他们只是很平淡地讲述身为佛罗伦萨协会会员的感受，谈论他们向国家领袖和世界顶级公司的CEO们提出的种种建议，与此同时，他们始终不会向外人提及拉扎德投资银行独有的神话般的理念。他们竭力希望公众相信一个同样令人费解的个人保证：不管其他人如何道德败坏，他们会一直洁身自好。

但从20世纪80年代中期开始，拉扎德投资银行所采取的这种大佬智慧的策略开始严重过时，它的对手们都已高度资本化，实力变得更强大，反应也更敏捷。在拉扎德投资银行内部，以费利克斯·罗哈廷为代表的新一代明星投资银行家和以史蒂夫·拉特勒为代表的老一代纽约上流社会砥柱的对抗开始日益加剧。在接二

连三的策略失误下，这些内斗使得该行的境况更是雪上加霜。而一手掌控着拉扎德投资银行的法国亿万富翁米歇尔·戴维-韦尔，在煽动他所创建的王国内斗后，越发感到苦闷和孤立无援，他的行为也开始显得极为怪异。在内斗达到白热化的时候，布鲁斯·瓦瑟斯坦这个大投机分子开始过来掏米歇尔鼓鼓囊囊的口袋了。最终，在经历了几十年混乱的家长制管理后，拉扎德投资银行的结局出人意料：它不再受它的创始人控制，其股权和其他投资银行一样可被公开买卖。这样，拉扎德投资银行的种种运营缺陷和肮脏的盈利手段最终都被暴露在了阳光之下——它的崇高地位从此一去不复返。

拉扎德投资银行的历史是一个从内部倾轧、毁灭到复苏的故事。这充分证明了著名经济学家熊彼特的著名理念“创造性毁灭”还一直活跃在经济和社会中，深刻地影响着美国的资本主义经济。

在拉扎德投资银行的所有大佬中，费利克斯·罗哈廷是最优秀的，无人能出其右。他也被很多人认为是全世界最杰出的投资银行家，是他把华尔街从20世纪70年代早期的金融泥潭中拉了上来，然后又把纽约市政府带出了困境。在20世纪最后30年中，他是拉扎德投资银行非正式的掌舵人。他尽力帮拉扎德投资银行转型，使之成为一家华尔街最受尊崇而又神秘莫测的合伙制投资银行。但在1997年夏的某天，身处华盛顿的费利克斯在拉扎德投资银行的生涯将要结束了。他即将面临一场听证，要在参议院的专门委员会面前证明自己的能力，以为他长期所在的一个职位获得委任许可。

“今天能站在诸位面前，这是我莫大的荣幸。克林顿总统提名我为美国下一届驻法大使，我希望能征得诸位的许可。”69岁的费利克斯面对参议院外交委员会欧洲事务附属委员会成员们如是说道，“对我而言，这是一段满载感情的经历，基于多种因素……诚如各位所知，我是一名于1942年从遭受纳粹迫害的欧洲逃离到美国的流亡者。回想起那段黑暗的日子，我一直记得成为一名美国人就是我最初的梦想。后来我有幸达成了我的梦想，而美国给予我的比我期望的还要多。如今，代表我现在的祖国成为一名驻法大使将成为我职业生涯的顶点；我在法国度过了一段童年时光，此后无论在业务方面还是在私人感情上，我都与该国保持着长久的联系，因此现在总统提名我为驻法大使，这是我过去做梦都不敢奢求的大喜事。”

但事实上，在过去的二十多年中，眉毛粗重、牙尖嘴利的费利克斯一直在为更高的目标而四处奔走。他非常清楚，自己并不仅仅只配当一名大使，过去他还一度戏称大使就如男管家呢。费利克斯不仅是拉扎德投资银行的大佬，还是20世纪后半期进行重大并购交易的先锋人物。作为拉扎德投资银行的最高领袖和财富创造

者，费利克斯多年来凭一人之力为自己和合伙人们创造了数亿美元的收入，他因此得以将其同事和下属控制在畏惧和贪婪交织而成的甜蜜之网中。

毕竟，谁又敢去反抗费利克斯这样的大人物呢？他让合伙人赚得腰包鼓鼓囊囊，自己所拿的却远少于自己应该得到的。因此，只要费利克斯造访位于洛克菲勒中心的拉扎德投资银行办公区，他的合伙人们都会放下所有事务，将注意力迅速集中到他身上，并同意他的任何见解。多年以来，费利克斯一直保持着超强的交易能力，同时他还主动贡献出自己的宝贵时间和无与伦比的独到眼光，来帮助解决美国在 20 世纪后半期的两大金融危机。

首先，在 20 世纪 70 年代初，他 24 小时连轴转，全力以赴收集方案来应对“后台危机”（back-office crisis）所产生的损失，当时后台危机正困扰着华尔街各大经纪公司。在实施一系列艰难而又不乏勇气的并购后，费利克斯最终有效防止了证券行业众多企业的垮台。其次，使纽约市在 1975 年免受破产之灾的金融拯救方案几乎完全是由费利克斯独立设计的。虽然福特总统拒绝施以帮助，但该方案帮助纽约市渡过了难关。然而在这些问题的最终得以妥善解决后，费利克斯却成为了里根总统和布什总统当政期间的哈姆雷特，成了一名被流放在外的民主党人士。但是他仍然在《纽约书评》（*New York Review of Books*）中力劝政党履行自己的职责。他在第五街举行上流社会沙龙，并在南安普敦的庄园进行寻找复活节彩蛋活动，然后他在这些沙龙和活动中结交当时的大家和权贵。可以说他是大佬中的典范。

1992 年克林顿当选总统时，费利克斯迫切地希望自己能当财政部部长，而且也认为该职位非自己莫属，甚至可能有人已经向他承诺了该职位。无论如何，有人认为，在克林顿当政前，费利克斯就觊觎财政部部长的职位了。如果吉米·卡特能够再次连任，而费利克斯在文章、言论和访谈中对他的批评不再像以前那样尖锐，那么费利克斯很有可能已经当上财政部部长了。但在 1980 年的选举中卡特遭遇了惨败，罗纳德·里根获胜。因此，费利克斯只有顽强地熬过两届里根的当政期和随后布什的当政期，以重新迎来民主党入主白宫的日子。1992 年 11 月克林顿当选为总统时，费利克斯的机会终于来临了。为了能当上财政部部长，他开始大力游说，用上了先前为此目的而设的多个秘密渠道以及多年来熟练操控杠杆的本事：他那一人分饰三角（公司领导、纽约社交界红人以及新闻热门人物）的传奇本领让投资银行家和公司律师们又妒又羨。

不过，费利克斯最终还是棋差一着，个中原因也说明了美国最有权势（但不那么挑剔）的大人物之一费利克斯的内心非常微妙，而且隐藏着众多矛盾。克林顿在 1992 年的选举期间参观了费利克斯在拉扎德投资银行的办公区。在那间挂满照片的

小办公室里，费利克斯对克林顿的接待显得冷淡而僵硬，他显然低估了克林顿日后的强大权势。当时他更看好第三党派的候选人 H·罗斯·佩罗——得克萨斯州的亿万富翁和电子资讯系统公司（EDS）的创始人，也是费利克斯从前的客户。

在理查德·尼克松的首任总检察长约翰·米切尔的促成下，费利克斯与佩罗在 20 世纪 70 年代初期有了第一次碰面。当时

---

费利克斯最终还是棋差一着，个中原因也说明了美国最有权势（但不那么挑剔）的大人物之一费利克斯的内心非常微妙，而且隐藏着众多矛盾。

---

米切尔认为佩罗应该可以协助费利克斯解决纽约证券交易所的危机。在这次碰面之后，费利克斯代理佩罗对杜邦公司进行了一笔额度接近 1 亿美元的投资，这家公司正在走下坡路。佩罗的这笔投资在当时是个人投资者对华尔街公司所做出的额度最高的投资。虽然最后杜邦公司还是崩溃了，而佩罗也损失了全部投资，不过他和费利克斯的友谊却开花结果了。费利克斯成为了 EDS 的董事会成员，之后还建议佩罗将 EDS 卖给了通用汽车。作为对佩罗的回报，费利克斯一路支持了佩罗在 1992 年的总统大选。但是，佩罗的总统之梦显然无法实现，而在克林顿当选后，费利克斯的财政部部长之梦也化为泡影了。

虽然很多重量级人物都认为费利克斯完全够资格，但是由于他的傲慢、不走运以及政治上的失算，他最终还是没有实现自己的政治目标。克林顿首先挑中了参议员劳埃德·本特森，然后选择了高盛的前联合总裁罗伯特·鲁宾。虽然鲁宾比费利克斯小 20 岁，而且没有任何名气，也没有任何公众业绩，但是鲁宾做了费利克斯以前不愿意做的事情：鲁宾为克林顿和民主党筹集了数千万的资金，这样的支持当然会获得回报。

根据鲁宾的自传《在不确定的世界》（*In an Uncertain World*），他似乎没有料想到会与费利克斯竞争财政部部长的职位。他在自传中也提到了费利克斯的“大佬”地位和作为银行家所取得的卓越成绩。在参加客户斯图贝克威士顿公司董事会会议的前夕，鲁宾的背部受了伤。在这个董事会会议上，鲁宾和高盛要扮演董事会成员和投资银行的双重角色。鲁宾在回忆录中描述了这个周六董事会会议的情况。应总裁德罗德·鲁腾博格要求，鲁宾平躺着参加了会议，会上董事会正考虑是否要将公司出售。

“我觉得如果自己不去，那么鲁腾博格一定会聘请费利克斯·罗哈廷这位拉扎德投资银行的著名银行家，而且鲁腾博格也提到过他。当时我连多走几英尺都不行，甚至都不能坐着，但是我去鲁腾博格的办公室，然后躺在了窗边的椅子上。让我不快的是，鲁腾博格将一部分酬金分给了费利克斯，但最后我们还是赢得了这

单生意（虽然这件事情过去了25年，但我始终记得费利克斯分得的酬金数目）。鲁腾博格说，考虑到费利克斯在业界的重要性，他希望这样能够让费利克斯满意。”

费利克斯在业界的重要性——这就是在费利克斯之后丰碑式的投资银行家鲁宾对他的简要描述，这也以一种客观的方式承认了费利克斯在那些极有影响力的并购顾问精英中的权威地位。但是随着岁月的流逝，并购顾问们的影响力如孔雀身上的翎毛那样黯淡了下去。

虽然时间过去了几十年，但费利克斯始终稳居并购顾问的最高端。即使到了现在，78岁高龄的费利克斯在结束了自己的社交生涯后，还是能够为那些最有权势的总裁们提供关于重大交易的指导，并为此收取数千万的顾问费。

费利克斯已经将这种独特而成功的经营策略打造成了拉扎德投资银行的招牌特征，这个策略就是聘用最聪明、最有经验的投资银行家，来为那些雄心勃勃的公司总裁们提供极具远见卓识的交易指导，让他们不多走一步弯路。不需要任何贷款，也不需要发放债券或股票（至少是近乎没有）；不用发表调查报告，也不用使用那些具有争议的表外融资工具，拉扎德投资银行需要的只是为世界各个行业领袖们提供指导的大佬。团团迷雾笼罩着拉扎德这个传奇银行，不过和其他群体一样的是，80/20的规则也适用于拉扎德投资银行——费利克斯就属于那20%的合伙人，他们创造着公司80%的收入。

与他的导师——专制而著名的安德鲁·梅耶不同的是，费利克斯发现为客户提供指导是一件非常令人愉快的事，对烦琐的管理责任他则非常厌倦，因此他经常将拉扎德投资银行简单描述为“一群为重量级客户提供建议的重量级人物”。费利克斯对自己顾问的身份感到非常骄傲，他的智慧为全球所渴望，进行并购业务的人们都想得到他那极具远见的建议：一点不多，一点不少。他不会为没能名列垃圾债

券（他对这种产品颇有微词）或股票发行承销商榜首而有一丝遗憾。他也不会为没能成为一名私募投资者而恼怒。在拉尔夫·纳德和威廉·泰勒1986年的作品《大男孩》（*The Big Boys*）中，他们将费利克斯称做是

---

拉扎德投资银行的招牌特征，就是聘用最聪明、最有经验的投资银行家，来为那些雄心勃勃的公司总裁们提供极具远见卓识的交易指导，让他们不多走一步弯路。

---

“一位夹缝人”，他能在大量的事务中取得平衡。纳德和泰勒引用了许多人对费利克斯的描述，其中之一就是拉扎德投资银行的前合伙人雷蒙德·楚布。

“费利克斯影响着整个世界，”楚布这样说道，“他是金融界的亨利·基辛格。他涉足政坛有如基辛格涉足金融界……但我不认为这（步入政坛）是一个处心积虑的决定。他从来没有说过‘我要成为政界要人’这类的话。他希望自己成为一个伟

大的投资银行家，这样的身份使他获得了不同政治舞台（如纽约和华盛顿等）幕后影响力量的关注，然后他依靠自己的才能不断向前……我之所以将他比喻成基辛格，是因为我认为基辛格是集智慧、权势与好胜心为一体的典范。我将费利克斯归类为这样的人，他也恰好就是这样的人。”费利克斯在与纳德的访谈中曲解了这个基辛格的比喻，进而反映了他内心隐藏的不安全感。“噢，因为我们都在国外出生，”费利克斯这样承认道，“因为我们都是谈判代表，而且我们还是朋友关系。但是亨利能驾轻就熟地运用权力杠杆，这是我无法企及的。”在他的回答中，费利克斯巧妙地忽略了他与基辛格所共有的一个重要特质：对任何关于自身的描述都要控制的欲望。因此，纳德戏称费利克斯为“特氟隆投资银行家”，他具有制造大量正面宣传的才能，并能使人们忽略掉他那些更具争议性的判断。

多年来，费利克斯更喜欢将自己比做偶像让·莫内，这是一位现在已经没什么名气的法国经济学家，但是他对欧洲共同市场的建立具有举足轻重的作用。莫内在法国政府中从来没有担任过任何职位。“但是他取得了很大的成就。”费利克斯在1981年对《纽约时报》的威廉·赛琳这样说道，“我也不敢妄言自己可以与让·莫内比肩，但是我相信只要拥有合适的平台，思想本身就具有强大的力量。”

费利克斯在20世纪80年代经常把自己与莫内进行比较，其中表达了这样的信息：一个人如果要向公众传递重要的理念，他不一定需要担任显要的官方职位。1982年，他在母校米德尔伯里学院一次毕业典礼的发言中，就将莫内作为了主要发言内容。“莫内担任着多重角色——谈判家、鼓动者、宣传员、战术家和战略家，这些都是掀起民主社会的深层政治变动所不可或缺的。”他对毕业生们说道。4年后，纳德问费利克斯，他在1982年对莫内的描述是否也同样适用于他自己。“当然，这还用问吗，”费利克斯回答道，“这是我能扮演的唯一角色，这也是一名平民能扮演的唯一角色，如果他还有一定的平台的话。因此莫内是我的行为模范。他从来都不是政府的成员，没有担任过任何内阁职位，他从来都不需要匆匆忙忙地赶去上班。”

将投资银行家与在政治和经济上取得杰出成就的人物进行对比，这种奇妙的比较在现在看来简直令人难以想象（不过，罗伯特·鲁宾应该是例外），但费利克斯却可以自得其乐地进行比较。股市泡沫的破灭加上纷纷扬扬的公司丑闻导致人们将银行家们视做一群贪婪、自私自利的家伙，而不是传播独立建议的专家。“投资银行家们都是像海明威那样善于瞎编的天才。”一位著名的私募投资家这样解释道。在向总裁们提供战略指导仅仅是极少数人的专利的年代，很少有人能与费利克斯匹敌；当这种指导成为大众产物时，就更没有人可以与费利克斯争锋了。

在费利克斯确认担任驻法大使的前夕，尽管他的语调中满含真诚，但是那些最了解他的人还是可以发现其中的讽刺意味。在参议员面前端端正正坐着的这位可真是一个大人物，20世纪中期神秘的欧洲史——该段历史的最后就是穿越欧洲、北美和南美以逃避纳粹的迫害——和美国梦一起铸就了他的一生。正如J·P·摩根在20世纪所形成的金融、政治及社会方面的影响一样，费利克斯用自己更为含蓄的方式在20世纪产生了类似的影响。

摩根似乎对自己不可思议的巨额财富以及财富所赋予的巨大权力感到非常满意，而与之不同的是，费利克斯则疯狂地追求着自己在世界舞台上的政治影响。他已取得了足够的成就，因此可以公开宣称自己并不是为了追求权力。“我认为权力是不能去追求的。”费利克斯对纳德和泰勒这样说道。一旦涉及到政治，费利克斯也只好这样安慰自己。他一路追随托马斯·杰弗逊的脚步来到了巴黎的圣·奥诺雷街，但是他无法再企盼自己能像杰弗逊那样走得更远，能够一直走到华盛顿。政治抱负的落空是费利克斯在他荣耀的一生中极少有的失败之一，但在另一方面，费利克斯也让自己变成了偶像让·莫内那样的人物。

毋庸置疑的是，费利克斯在投资银行界取得了非凡的成就。他完全可以骄傲地说自己在过去的50年中为不同行业的老总们独立提供了转型交易的建议，人们也可以说，是费利克斯塑造了投资银行家值得信赖的公司并购顾问的形象。由于对垃圾债券深恶痛绝，因此他可能也会觉得下面这样的描述不太恰当——他在20世纪60年代神化了为公司老总提供独立并购建议的业务，这与声名狼藉的迈克尔·米尔肯在20世纪80年代搞高收益垃圾债券如出一辙。以1969年1月的一周为例，费利克斯要去参加大量的会议，其中有他担任公司董事的法国航空公司豪梅特公司的会议，还有与哈罗德·吉宁（ITT公司的总裁）、尼古拉斯·布拉迪（迪伦里德公司的银行家，后来成为美国财政部部长）以及美国国立现金出纳机公司（NCR）总裁的会谈。就在同周的另一天，费利克斯要面见媒体投资银行艾伦公司的创始人——亿万富翁赫布·艾伦，以及尼克松政府新任命的商务部部长皮特·彼得森——彼得森在之前担任贝灵巧公司总裁时也是费利克斯的客户。接下来一天里，费利克斯在参加两个内部会议之后，又要会见通用信号公司的董事长、美国大陆保险公司的董事长以及ITT公司的CEO。最后，这一周里他还要再次会见通用信号公司的董事长以及马丁公司的总裁。他的当周日程还显示，他的儿子尼古拉斯进行了扁桃体摘除手术。

费利克斯的经历是对难民理想中的美国梦的印证。费利克斯全家来自乌克兰的罗哈廷城，好几个世纪以来，该地区多次被外界占领过。在第二次世界大战之前，



罗哈廷几乎成了犹太人的聚居地，尤其在 1867 年后更是如此，当时犹太人被赋予了奥地利和匈牙利居民的全部权利。1900 年该城的人口普查显示，在全城 7 201 人中，有 3 217 人是犹太人。到 1939 年，罗哈廷还有 2 233 名犹太人。现在，尽管人口

---

费利克斯的经历是对难民理想中的美国梦的印证。

---

达到了 1 万，但该城已经没有了犹太人，而斑驳的犹太墓地却依然醒目。纽约和以色列的一些组织正致力于保存罗哈廷城的犹太史。根据费利克斯的说法，他的曾祖父不仅是“当地的大拉比（犹太学者）”，而且“还是一个比较有能耐的资本家，他曾经将自己的马厩出租给波兰骑兵”。

到了 19 世纪、20 世纪之交，费利克斯的祖先移居到了维也纳（他们的姓氏罗哈廷可能也源自先前所居的罗哈廷城），在这里他的祖父成为了维也纳证券交易所的成员，并拥有了一家小银行——罗哈廷公司。此外，他的祖父还有几家酿酒厂，当时费利克斯的父亲亚历山大就在酿酒厂工作，然后亚历山大开始代自己的父亲管理这些酿酒厂。1927 年亚历山大娶了伊迪丝·克诺尔为妻，这是一位“成长于维也纳富商之家”的出色的钢琴家。1928 年 5 月 29 日，费利克斯出生在维也纳，他是亚历山大和伊迪丝的独生子。因为种种原因，费利克斯没能在维也纳久待，但是这座城市的音乐氛围却渗入了他的骨子里。他没能培养起任何音乐技巧，但是他喜欢古典音乐，当他回到位于第五街的家里开始读书或写什么的时候，总会听上好几个小时的音乐。他最喜欢的作曲家是贝多芬、舒曼和勃拉姆斯。“如果我被带到一个荒岛上，而且只能带上一首曲子，那么我将选择莫扎特的 C 小调弥撒。这首曲子是我心灵的避难所……无论我在做什么，只要听到它我就能放松下来，就能找到家的感觉。”费利克斯如是说道，“我觉得它非常感人，非常令人难忘。”

经济问题开始迅速困扰费利克斯。费利克斯的祖父是一个投机分子，当 20 世纪 30 年代初的大萧条席卷欧洲大陆后，他“几乎丧失了投资的所有资产”，这导致他所经营的银行倒闭。因此这个小家庭开始了在东欧的游牧式生活，亚历山大开始从父亲仅剩的几家酿酒厂中搬来搬去。他们停留的第一站是罗马尼亚，这是费利克斯出生不久后这个小家庭搬迁的地方，当时亚历山大要管理当地的一家酿酒厂。1935 年，他们又暂时回到了维也纳，但是恩格尔伯特·多尔夫斯总理在 1934 年 7 月被奥地利纳粹分子暗杀后，反犹太人主义的倾向开始四处蔓延。这个家庭不得不再次搬迁，这次是到法国巴黎南部的奥尔良。这是一座位于卢瓦尔河边的城市，在这里亚历山大当上了他父亲另一家酿酒厂的经理。

他们家刚搬到那里，费利克斯的父母就离婚了。“这对我造成了深深的伤害。”费利克斯这样对《纽约客》的记者说道。当他 8 岁时，他母亲将他送到了一家讲法