



Fidelity's World

富达风云

一个基金巨头的沉浮

[美] 黛安娜·B·亨里克斯 著 楚立峰 译

上海远东出版社

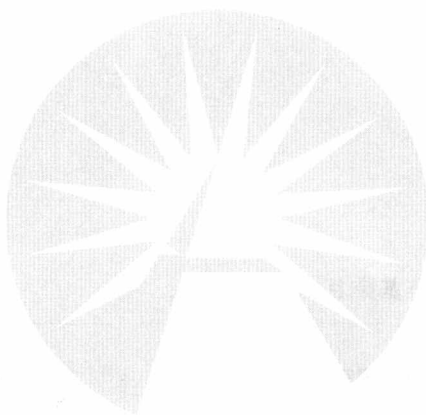


Fidelity's World

富达风云

一个基金巨头的沉浮

[美] 黛安娜·B·亨里克斯 著 楚立峰 译



 上海远东出版社

图书在版编目(CIP)数据

富达风云：一个基金巨头的沉浮/(美)亨里克斯著；
楚立峰译. —上海：上海远东出版社，2010

(坐标书架)

ISBN 978 - 7 - 5476 - 0185 - 3

I. ①富… II. ①亨…②楚… III. ①基金—投资—
研究—美国 IV. ①F837.125

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 090362 号

Fidelity's World: the Secret Life and Public Power of the Mutual Fund Giant.
Copyright © 1995, 1997 by Diana B. Henriques.
This edition arranged with Denise Marcil Literary Agency (DMAL, Inc.) through Big
Apple Tuttle-Mori Agency, Labuan, Malaysia.
Simplified Chinese edition copyright © 2010 by Shanghai Far East Publishers.
All Rights Reserved. This Translation Published Under License.
本书中文版由 Denise Marcil Literary Agency (DMAL, Inc.) 授权上海远东出版社独家出版。
未经出版者书面许可，本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

图字号 09 - 2007 - 774

责任编辑：李 英

封面设计：李 廉

版式设计：李如琬

责任制作：李 昕

富达风云 一个基金巨头的沉浮

著者：[美]黛安娜·B·亨里克斯

译者：楚立峰

出版：上海世纪出版股份有限公司远东出版社

地址：中国上海市仙霞路 357 号

邮编：200336

网址：www.ydbook.com

发行：新华书店上海发行所 上海远东出版社

制版：南京前锦排版服务有限公司

印刷：昆山亭林印刷有限公司

装订：昆山亭林印刷有限公司

版次：2010 年 7 月第 1 版

印次：2010 年 7 月第 1 次印刷

开本：710×1000 1/16

字数：383 千字

印张：22 插页 5

ISBN 978 - 7 - 5476 - 0185 - 3/F · 419

定价：58.00 元

版权所有 盗版必究（举报电话：62347733）

如发生质量问题，读者可向工厂调换。

零售、邮购电话：021 - 62347733 - 8555

纪念我慈祥的母亲

保利娜·韦布·布莱克蒙·舒曼(Pauline Webb Blackmon Shuman)

1923～1993 年

大事记

- 1964 年** 建立投资管理服务公司,开始管理养老金计划中的庞大资金。
- 1969 年** 成立专门为海外投资者服务的富达国际。
- 1973 年** 富达成为首批把客户带到公司内进行服务的基金公司。
- 1974 年** 富达成为首家直接通过电话向个人投资者出售基金的公司。同年,富达每日收入信托成立,成为世界上第一家能用市场基金支持支票的基金公司。
- 1975 年** 富达成为首家提供退休金账户的公司。
- 1977 年** 证券界传奇人物彼得·林奇开始运营富达旗下的麦哲伦基金。
- 1979 年** 富达机构服务部成立,这是第一家为多种机构提供投资产品的公司。同年,富达引入电话自动答应系统,可以为客户 24 小时提供收益和价格信息。
- 1980 年** 富达创设了美国历史上第一只免税基金。
- 1981 年** 富达系统公司成立,用以监察富达的计算机和电信运作,为富达的快速扩张作出了重大贡献。可选投资组合计划开启,让投资者能够寻找到富达的专业人士,为他们推荐特定行业的龙头股。富达管理信托公司成立,为大公司管理雇员盈利资产及提供养老金监护服务。
- 1984 年** 富达经纪公司首次提供计算机化市场交易。
- 1987 年** 富达管理的资产达到 750 亿美元。
- 1988 年** 富达基金超市出现,银行能在第一时间向其客户出售富达的基金。
- 1990 年** 彼得·林奇从麦哲伦基金退休。1977~1990 年的 13 年间,这只基金已经变成了 13 亿美元规模的大型基金。
- 1996 年** 富达管理的资产达到 5 060 亿美元。
- 1999 年** 富达推出 401 K 互联网计划,也是美国在互联网上进行出售和服务 401 K 基金计划的第一家金融公司。同年,能力街(PowerStreet),一个集交易、分析和研究于一身的经纪网站启动。
- 2004 年** 富达开办了其第一百家投资中心。
- 2006 年** 富达管理的资产规模达到 1.34 万亿美元。同年,富达开发出了一套在线自助系统,帮助客户更好地管理其为退休准备的储蓄。
- 2007 年** 富达基金在华首家独资企业落户大连。
- 2008 年** 富达遭遇了公司历史上最严重的资产缩水。一年间,其管理的资产规模从 1.6 万亿美元锐减到 1.2 万亿美元,降幅高达 25%。
- 2009 年** 富达的市场份额跌至 9.7%。
- 2010 年** 富达投资宣布大幅调整网上交易的资费政策,废除以前按客户类别收取差别资费的做法,使富达投资的资费重新具有吸引力。

人物表 (按英文姓氏字母顺序)

乔舒亚·M·伯曼 (Joshua M. Berman)	内德·约翰逊(Ned Johnson)的密友,富达集团长达 20 年的非正式法律顾问。
理查德·A·伯特尔森 (Richard A. "Rab" Bertelsen)	人称“拉布”·伯特尔森,富达集团的第一任公关经理,受聘于 1978 年。
塞缪尔·W·博德曼 (Samuel W. Bodman)	20 世纪 80 年代成功创立富达集团风险资本,后来成为富达的二号人物。
戴夫·布雷亚扎诺 (Dave Breazzano)	20 世纪 90 年代富达集团最成功的秃鹫投资者之一。
J·加里·伯克黑德 (J. Gary Burkhead)	富达集团资深经理,在 20 世纪 80 年代美国经济繁荣时期成为富达管理研究有限公司共同基金子公司的总裁。
威廉·伯恩斯 (William Byrnes)	富达集团经理,将公司的业务扩展到了全球。
保罗·卡伯特 (Paul Cabot)	共同基金行业的先锋,道富基金创始人。
霍默·N·蔡平 (Homer N. Chapin)	富达管理研究有限公司最初的投资者,在该公司的第一桩丑闻中有“精彩”的表演。
伯尼·科恩费尔德 (Bernie Cornfeld)	20 世纪 60 年代最耀眼的基金推销明星,为小杰拉尔德·蔡管理的富达资本基金募集了巨额资金。
约翰·T·弗林 (John T. Flynn)	20 世纪 30 年代共同基金行业的重要作家和评论家。
威廉·图德·加德纳 (William Tudor Gardiner)	20 世纪 30 年代晚期、40 年代早期,联合投资公司的资深经理,当时年轻的爱德华·克罗斯比·约翰逊二世曾在该公司效力。

- 多尔西·加德纳
(Dorsey Gardner)
- 20 世纪 80 年代,曾担任富达集团基金经理,负责管理富达集团离岸合伙投资,并大力收购美国小型公司的股份。
- 罗伯特·古尔德
(Robert Gould)
- 20 世纪 70 年代早期和 80 年代晚期的富达集团经理,为富达集团的计算机化运营奠定了基础。
- 梅里尔·格里斯沃尔德
(Merrill Griswold)
- 20 世纪 30 年代共同基金律师,在第一次世界大战后领导美国的第一只共同基金——马萨诸塞投资信托公司。
- 丹·哈梅茨
(Dan Harnetz)
- 富达集团秃鹫投资者,在 20 世纪 90 年代早期主持梅西连锁零售公司的破产谈判。
- 布鲁斯·亨德里
(Bruce Hendry)
- 秃鹫投资者,在 20 世纪 80 年代中期争夺凯泽钢铁公司的战役中,挑战了富达集团的权威。
- 小弗雷德·L·亨宁
(Fred L. Henning, Jr.)
- 20 世纪 70 年代,富达集团货币市场基金的早期经理之一,后受命挽救富达集团的债券基金业务。
- 阿比盖尔·P·约翰逊
(Abigail P. Johnson)
- 爱德华·克罗斯比·约翰逊三世的长女,在 20 世纪 90 年代任共同基金经理和富达集团董事会成员。
- 爱德华·克罗斯比·约翰逊二世
(Edward Crosby Johnson 2d)
- 于 20 世纪 40 年代早期创立富达帝国,即爱德华·克罗斯比·约翰逊三世“内德”之父。
- 爱德华·克罗斯比·约翰逊三世
(Edward Crosby “Ned” Johnson 3d)
- 人称“内德”·约翰逊,富达管理研究有限公司董事长,该公司是其父创立的富达共同基金帝国的控股公司。
- 塞缪尔·W·约翰逊
(Samuel W. Johnson)
- 爱德华·克罗斯比·约翰逊二世之父,霍维百货公司的股东。
- 爱德华·G·莱弗勒
(Edward G. Leffler)
- 20 世纪 20 年代波士顿证券经纪人,被誉为现代共同基金之父。
- 凯莱布·洛林
(Caleb Loring)
- 约翰逊家族的律师和顾问,后来担任富达集团高级行政职务。
- 彼得·林奇
(Peter Lynch)
- 1977~1990 年间任富达麦哲伦基金经理,历史上有名的

	基金经理之一。
弗兰克·D·米尔斯 (Frank D. Mills)	富达集团资深经理,该公司第一桩丑闻中的关键人物。
杰克·奥布赖恩 (Jack O'Brien)	在 20 世纪 70 年代末 80 年代初任经理,构建了富达集团的营销网络。
帕特里夏·奥斯特兰德 (Patricia Ostrander)	20 世纪 70 年代任富达集团第一任债券基金经理,是 80 年代末期丑闻的核心人物。
威廉·A·帕克 (William A. "Brother" Parker)	人称“老兄”·帕克,20 世纪 20 年代中期创建联合投资公司,1939~1945 年间是爱德华·克罗斯比·约翰逊二世的老板。
威廉·派克 (William Pike)	20 世纪 80 年代德崇时期任富达集团垃圾债券基金经理。
亚伯拉罕·帕米兰奇 (Abraham Pomerantz)	一位律师,于 20 世纪 60 年代对基金行业行为提出质疑,并赢得了针对富达集团的一场关键诉讼。
乔治·帕特南 (George Putnam)	1933 年离开联合投资公司,创立了帕特南基金。
罗杰·瑟维森 (Roger Servison)	一位销售怪才,于 20 世纪 70 年代加盟富达集团,并在以后的几年内,为富达集团进行了极为成功的销售活动。
格温·香农 (Gwen Shannon)	富达基金的早期秘书,在爱德华·克罗斯比·约翰逊二世取得富达基金控制权后,她成为富达管理研究有限公司的高级职员。
迈克尔·西蒙斯 (Michael Simmons)	技术部门经理,使富达集团计算机基础设施经受住了 1987 年市场崩盘的考验。
理查德·托利弗 (Richard Talliferro)	1930 年创立早期的富达基金,后来将控制权转卖给了爱德华·克罗斯比·约翰逊二世。
小杰拉尔德·蔡 (Gerald Tsai, Jr.)	基金行业的第一个著名人物,在股票投机盛行的 20 世纪 60 年代任富达资本基金经理。

目 录

第 1 章 凯泽钢铁公司争夺战.....	1
然而,在这个夜晚,未来严峻形势的威胁消融在了里亚尔标志性的热情好客之中。	
第 2 章 现代共同基金.....	25
这些笨手笨脚的年轻人引发了 20 世纪最重要的金融变革——现代共同基金的产生。	
第 3 章 黑色星期四与黑色星期二.....	43
在资金管理领域,波士顿的金融能力和诚信受到了质疑,并最终失去了这一光环。	
第 4 章 罗斯福新政与共同基金.....	62
罗斯福对选择的原因直言不讳:“小偷还是要靠小偷抓。”	
第 5 章 喧嚣十年.....	83
“在这个行业里,甚至是德高望重的代表人物也沦为了骗子之流的货色,这确实令人担忧。”	
第 6 章 格里·蔡.....	106
“小提琴不能由两个人来拉。”	
第 7 章 基金帝国权力交接.....	132
理查德·迈耶和阿贝·波梅兰茨在波士顿遭到了寒流的袭击,但对于迈耶来说,好像并不仅仅是冬天过早地降临这么简单。	
第 8 章 企业文化.....	156
“内德的管理模式就是拆分。”	

第 9 章	人才辈出	174
	更糟的是,你的同事还会组成评判委员会对你展开调查。	
第 10 章	初露峥嵘	194
	德崇证券公司为兼并其他公司的活动提供资金,国会议员对此越来越生气。	
第 11 章	开疆拓土	211
	几乎可以肯定的是,他换工作并不是出于偶然。	
第 12 章	巅峰年代	227
	这幅千变万化的拼贴画正中是个计算机终端,屏幕上是一张潘趣的脸。静静坐在电脑键盘旁边的是一只巨大的灰熊——在华尔街,众所周知,熊是股市低迷的象征。	
第 13 章	垃圾债券市场大崩溃	248
	对于无法还债的债务人,债权人自古都拥有这种力量。	
第 14 章	破产风潮	265
	并不是说媒体对规模空前、名人云集的破产事件不感兴趣。原因只是突然之间有太多的公司破产了。	
第 15 章	彼得·林奇	280
	“美林公司的标志是一头公牛,而富达的标志就是彼得·林奇。”	
第 16 章	家族企业富达	299
	原因很简单,尽管富达控制着世界上的大量财富,富达还是一个家族企业。	

后记/321

第 1 章 凯泽钢铁公司争夺战

在波士顿仍存在着……坚定不移的诚实品格。十年来,甚至在我国的民选领导人都无法完全恪守诚实品格的时候,仍旧有些人言出必行。

——约翰·P·马昆德(John P. Marquand)

《已故的乔治·阿普雷》(*The Late George Apley*), 1937 年

布鲁斯·亨德里乘上装有玻璃墙壁的电梯,穿过丹佛(Denver)斯托弗尔中央广场酒店(Stouffer Concourse Hotel)的大堂。下面是来自明尼阿波利斯(Minneapolis)和特拉华(Dalaware)的衣冠楚楚的律师、数个华尔街商行的金融顾问和一些来自纽约的公司选举分析师。他们或在大堂餐厅用餐,或在酒吧里待着在餐巾纸上涂涂写写,或聚在公用电话亭边紧张而激烈地交谈。亨德里高价雇用这些人他服务,而他本质上却是个吝啬的人。下面的场景变得模糊了,想到为供养这支体面的一小队人马而持续增长的花销,亨德里不禁叹起气来。在争夺凯泽钢铁公司(Kaiser Steel Corporation)控制权的苦战中,他们为他冲锋陷阵。一天后是凯泽公司的股东年度会议日——1986 年 11 月 25 日,他本人将以弱胜强,创造英法百年战争中阿金库尔战役式的胜利。战利品是凯泽公司董事会 11 个席位中的 6 席。有了这 6 个席位,这个苦苦挣扎的公司的未来及其雇员和退休人员的未来,就全掌握在了亨德里的手中。

在这场战斗中,亨德里要对抗的是以蒙蒂·里亚尔(Monty Rial)为首的凯泽公司现任管理层所有的关系网、金钱和游说力量的联合进攻。里亚尔具有罗伯特·米彻姆(Robert Mitchum)般的外表,一副如簧之舌和牛仔式的举止就像他宽厚肩膀上精工细作的笔挺西装一样,掩盖了他的雄心壮志。明天负于亨德里之后,他将会失去公司出资供给的大多数既得利益——他在凯泽公司的领导地位、凯泽公司和其他私人同行之间签订的有利可图的合同、公司配给他的喷气式飞机和公司在加利福尼亚雷德兰兹(Redlands)为他提供的住宅。他担心亨德里对凯泽公司所要采取的行动。他抱怨他的对手是个无情的“公司资产清理人”,为了达到目的,亨德里会不惜牺牲传统、文化甚至牺牲为

公司流下汗水的员工们的利益。

然而，在这个夜晚，未来严峻形势的威胁消融在了里亚尔标志性的热情好客之中。在远离酒店大堂的一个包间里，他用鸡尾酒会和晚餐款待了凯泽公司的资深经理。他的客人中间有6个重要人物——一位精明的投资银行家、一位退休的石油服务业经理、一位铁路官员、几位经验丰富的煤矿产业的经理——他着力笼络了这6人以在次日的公司选举中应对亨德里的队伍。里亚尔致了热情洋溢的欢迎辞，但是一些尊贵的客人还是觉察到了紧张气氛：不时有人频繁起身接打电话，然后再度就坐，相互间不安地窃窃私语。

电梯里的布鲁斯·亨德里和整洁的餐桌旁的蒙蒂·里亚尔都在担心同一件事情：富达集团会如何行动？事实上是，内德·约翰逊会如何行动？

内德·约翰逊——爱德华·克罗斯比·约翰逊三世——是高度私有化的富达投资集团(Fidelity Investments)的董事长和所有人，控制了上百万美国人的积蓄，是这场角逐中的幕后老板。这个冷漠而令人难以琢磨的波士顿上层人物，比多彩的里亚尔平淡，比谦逊的亨德里高贵，正是他将决定凯泽钢铁公司的命运。

在1986年的那个秋日，富达投资帝国在美国进行了扩张，并从香港扩张到了伦敦。它囊括了房地产和电脑软件在内的所有领域。但是，它的基业是近百家共同基金，其中最古老的富达基金成立于1930年，并于1943年被内德·约翰逊的父亲以不足400万美元的价格收购。从那个不高的起点开始，美国中产阶级积累的数十亿巨额财富已经流入了这些基金之中，在1986年11月的这个夜晚达到了650亿美元。被称之为证券管理人的富达员工将这笔资金投进了每个领域，从保险的国库券到高风险的香港股票。

在向富达集团支付各种费用之后，资金管理人赚的所有钱都归属基金投资者。投资者的资金汇聚成一股强大的力量，那么这种可以买卖美国企业(Corporate America)^①的权利属于谁呢？它并不属于委托富达集团管理资金的普通美国人，而属于内德·约翰逊。内德·约翰逊成年后的大部分时间和精力都奉献给了父亲的公司，最终他接管公司并按自己的设想对公司进行了重组。内德·约翰逊出身豪富之家，习惯于使用他人资金赋予他的权力。

在争夺凯泽公司控制权的角逐中，约翰逊的权势源自简单的商业算术。拥有数千投资者资金的富达股票收益基金(Fidelity Equity Income Fund)和富达帝国另一个成员——管理养老金账户的富达管理信托公司(Fidelity

① 指美国经济崛起过程中诞生的大型企业群体。——译者注

Management Trust Company),已经控制了近 1/3 的股东选票,以应对次日争夺凯泽钢铁公司控制权的斗争。内德·约翰逊将决定这些选票的归属。抛开这些简单的数字不说,只要得到了富达集团的支持,任何人在争取其他大投资者支持的时候,都会占据极为重要的心理优势。在这场激烈的争端中,这些人更乐意支持富达集团这样拥有分析师团队和实力的商界巨头。

1986 年 11 月 24 日,这群人显得很紧张,不断地交头接耳,但没有人确切地知道,两个候选人团队中哪个将得到富达集团的选票。是布鲁斯·亨德里安排的 6 人候选团队吗? 42 岁的亨德里是明尼阿波利斯克雷格-哈勒姆集团(Craig-Hallum)旗下一家小投资公司的经理,他可不同于 20 世纪 80 年代初为争夺美国公司的控制权公开厮杀而寻求富达支持的那些华尔街优雅骑士。其貌不扬、行为古怪的亨德里有着日渐稀疏的褐色头发、两道剑眉和一双黑色的小眼睛,对奢侈生活并不感兴趣。尽管慷慨捐助慈善事业,但在明尼阿波利斯,亨德里还是以自己的朴素风格闻名,驾驶一辆生锈的老式普利茅斯车,选择廉价的度假方式。他热衷冰球运动,这是一种类似于曲棍球、适合在明尼苏达寒冷的冬季进行的特有运动。他选择经济舱旅行,在明尼阿波利斯一幢毫无特点的写字楼里的一个狭小的套间里办公。

毫不奇怪,在金融界,亨德里最感兴趣的是“秃鹫”投资。这是个高风险游戏,大量收购破产公司的股份,然后使它们增值。他取得的两次最大成功,一次是收购位于圣莫尼卡(Santa Monica)的威克斯公司(Wickes Company),他代表一群债券持有人施加法律压力,迫使该公司进行破产债务清算,并使他们收购的债券得以升值到原价格的 3 倍。另一次是对总部位于克里夫兰(Cleveland)的伊利-拉克万纳铁路公司(Erie Lackawanna Railroad Company)进行了有序清算。但这些在华尔街看来,都只能算是小打小闹。在这场争夺美国工业史上最具盛名的企业控股权战斗中,他看起来不像是指挥自己的高价法律才俊奋力搏杀的巨头。

或者,内德·约翰逊会投票支持那个自称“独立团体”,而实则已被蒙蒂·里亚尔和凯泽公司其他经理着力笼络住的 6 人候选团体。跟单调的亨德里相比,44 岁的里亚尔是丰富多彩的,尽管像内德·约翰逊这样的波士顿人未必对此感兴趣。里亚尔出生于阿肯色州(Arkansas)的麦吉(McGehee),1965 年毕业于阿肯色大学(University of Arkansas)。1986 年以前,他曾短暂从事煤矿租赁业务,后转而投身石油行业但亏掉了大量借贷来的资本,最后他重操旧业,经营煤炭行业。在这个过程中,他培养了借贷才能、口若悬河的推销才干

和追逐风险的强烈欲望。

正是这三者的结合使他成为了凯泽钢铁公司的掌舵人。凯泽钢铁公司由亨利·J·凯泽(Henry J. Kaiser)创立,经受了1929~1933年经济大萧条的考验,成为了美国世纪工业巨人之一。凯泽公司的造船厂帮助重建了珍珠港事件中遭受重创的美国舰队。公司产业包括了从澳大利亚铁矿到落基山脉优质煤矿,从钢铁到水泥。但是,在20世纪70年代,凯泽钢铁公司经历了一个急转直下的经济紧缩时期。凯泽公司出售资产以资助无法盈利的钢铁业务,直到20世纪80年代早期,管理层终于终止了这一行动,全力发展煤炭业和房地产业。

但为时已晚,凯泽公司已经积重难返。受钢铁业务的拖累,凯泽公司公开发行的股票的市值缩水,而此时,华尔街迎来了新一轮的牛市。手拿计算器的年轻人和胆识过人的老手联合,挑选那些股票价格不反映其内在价值的公司——有人称之为用50美分购买价值1美元的资产。这个游戏变得更具有风险性:人们开始以借贷的50美分支付收购价格,盘算着出售那价值1美元资产的一半就能还债。然后,风险越来越大,人们开始借贷更多的资金,以更高的价格购买价值1美元的资产,然后再出售那价值1美元的资产还债。人们希望会有更大的傻瓜以高于1美元的价格收购这价值1美元的资产。在20世纪80年代早期,凯泽公司已经成为了这些战略的牺牲品。从1982年到1985年,公司频频易手。1982年,小斯坦利·希勒(Stanley Hiller Jr.)入主公司。1983年,欧文·雅各布斯(Irwin Jacobs)成为了公司的主人。直到1984年初,凯泽资金耗尽,蒙蒂·里亚尔掌管了该公司。

被各种接管传闻所吸引,大的共同基金,比如富达集团所控制共同基金大量投资于凯泽公司普通股,其价格会随着每一个传闻猛涨。一笔交易失败了,另一笔接踵而至。[20世纪70年代,彼得·林奇是凯泽公司股票最早的拥护者之一,这位年轻而威严的投资管理人后来负责经营富达集团欣欣向荣的麦哲伦基金(Magellan Fund)。]蒙蒂·里亚尔和他的合伙人最终于1984年2月收购了凯泽公司。事实上,他们的卖主是这些包括富达集团在内的公众股东。

为了接管公司,蒙蒂·里亚尔和他的合伙人给公众股东支付了每股22美元现金以及一大笔被称做优先股的新凯泽公司股票。据估计,这些股票每股价值30美元,以后将以红利的形式给股东分配更多的现金。实际上,就是让里亚尔集团可以在首期支付现金之后,以分期付款的方式收购凯泽钢铁公司。

里亚尔将自己的部分资产出售给了凯泽钢铁公司。1985年4月,他用这

笔钱去购买其他合伙人的股份。此时，他自己的公司博玛资源公司(Perma Resources)已经拥有凯泽公司的控股权，并且蒙蒂·里亚尔是凯泽公司唯一的管理负责人。他模仿了其他华尔街赢家的办法——廉价出售资产，每做一桩成功的交易就给他自己和他的资深经理分发优厚的红利。1985年，他的有形工资收入接近400万美元。他把自己的住宅以35万美元卖给了公司，然后又将住宅租回。公司三架喷气式飞机中的一架是他旅行时的座机，另外两架由南加州爱迪生公司(Southern California Edison Company)的总经理霍华德·P·艾伦(Howard P. Allen)和前董事长威廉·R·古尔德(William R. Gould)享用，他们两人均为凯泽公司董事会成员。董事们得到了优厚的回报，似乎并没有对里亚尔的花钱习惯过分紧张，尽管有一个董事后来向《福布斯》(Forbes)杂志承认自己确实有些不安，因为里亚尔用公司公款给每个董事送了一对精致昂贵的手工手枪。

在20世纪80年代早期，蒙蒂·里亚尔并没有因为这些出手阔绰的习惯而引人注意。那时，美国公司贵族已经习惯了较为奢华的生活。在这种氛围中，蒙蒂·里亚尔奢侈的爱好无可厚非，只要凯泽公司能够支付各种费用，尤其是把优先股红利支付给当初将凯泽公司卖给蒙蒂·里亚尔的人们。

但是，里亚尔接管公司第一年的年末，凯泽钢铁公司入不敷出了。1985年末和1986年初，能源价格骤然下跌，使凯泽公司煤炭企业的价值缩水。与公司工会谈判达成的巨额养老金也即将到期，需要支付，其数量令人瞠目。1986年5月，因现金短缺，凯泽公司没有进行优先股分红。

一年前以妻子的账户购买了凯泽公司优先股的布鲁斯·亨德里开始更密切地关注凯泽公司的财务状况。朴素的亨德里并不喜欢他所看到的情况：在亨德里看来，里亚尔的私人公司和凯泽公司之间纷杂的交易，对凯泽公司是不公平的，并且1985年还有大量的红利被分发给了里亚尔在内的高层经理。里亚尔将公司的困境归结于低迷的能源价格，而亨德里指责里亚尔浪费公司现金使公司无法经受能源业务的周期性波动。亨德里认为，如果没有人终止蒙蒂·里亚尔的管理风格，凯泽公司显然无法苟延残喘并支付优先股红利。

具有讽刺意味的是，使蒙蒂·里亚尔得以入主凯泽公司的交易，也赋予了布鲁斯·亨德里将蒙蒂·里亚尔赶出办公室的武器。为使股东们相信他们将得到应得的红利，那些于1984年交易凯泽钢铁公司的奇才们给予了股东两项权利：第一，授权股东选举董事会11位董事中的两位。这样，在制定公司未来政策时，股东们就拥有了发言权；(结果，他们选举的是古尔德和艾伦。)第二，如果里亚尔集团连续两次无法支付红利，优先股股东有权选举大多数公司

董事。

因此，实际上，如果里亚尔集团无法履行诺言，优先股股东有权“重新拥有”公司。

甚至对于疑虑重重的亨德里来说，这也像是一纸铁定的保险单。思维正常的管理者怎敢肆意挥霍、甘冒失去下蛋金鹅的危险？即使在困难时期，支付那些红利也肯定是公司的第一要务。

但是，令亨德里吃惊的是，继 1986 年 5 月第一次未能支付优先股红利以来，公司于 7 月 28 日宣布，它仍无法支付下次红利。“重新拥有”条款的导火线点燃了。两天后，代表优先股股东的两位董事会成员——南加州爱迪生公司的古尔德和艾伦——要求召开特别会议，优先股股东将在会议上选举新一届董事会接手公司的控制权。

布鲁斯·亨德里发现了一个夺取凯泽公司领导权及主持其重建的机会。8 月，他开始寻求盟友，以支持他成为新一届董事会的领导。

亨德里的第一步是确定其他优先股股东的立场，至少也要确定其中最具有影响力的优先股股东的态度。他的名单上首列的就是富达集团，继之以波士顿另一大型共同基金公司马萨诸塞金融服务公司(Massachusetts Financial Services)，以及被称为纽约合伙企业的联合贸易公司(Trading Partner)，联合贸易公司隶属于华尔街久负盛名的投资银行公司罗思柴尔德-昂特伯格-托宾公司(L. F. Rothschild, Unterberg Towbin)。这三家机构共控制了超过 40% 的已发行优先股。只要和其中的一家或多家联合，亨德里就有机会将蒙蒂·里亚尔及其盟友赶出凯泽公司董事会。亨德里需要游说这些代表，寻求他们的支持，于是他开始打电话。

1986 年 8 月初，他首先致电富达集团的帕特里夏·奥斯特兰德，在富达这个基金组织内，她专门负责债券和优先股投资。奥斯特兰德倾听了亨德里动人的推销——优先股股东有机会夺取凯泽公司的控制权，将公司从蒙蒂·里亚尔的愚蠢行为中解救出来——她很感兴趣。她向朋友马萨诸塞金融服务公司的琼·巴彻尔德(Joan Batchelder)介绍了自己的兴趣。亨德里数次到波士顿与奥斯特兰德在富达集团总部附近共进午餐，然后他穿过市区在马萨诸塞金融服务公司会见巴彻尔德。他在那儿还会见了实际管理凯泽股份的债券经理罗伯特·曼宁(Robert Manning)。在这个阶段，他会见的每个人似乎都对他印象深刻并为他所勾画的凯泽公司发展前景所吸引。

他所说的事情难以被忽视：如果优先股股东不采取行动，他们的投资基本上就会一文不值。

9月3日,经过数周的讨论,马萨诸塞金融服务公司和富达集团与亨德里签署了正式协议,亨德里在协议中同意组织并领导接管凯泽公司董事会的战役。这两大共同基金同意负担费用,并用它们控制的选票支持亨德里的候选人团队。亨德里的计划并不复杂:新候选人团队将取代蒙蒂·里亚尔并彻底调查他以往与凯泽公司的交易,追回所有不当得利。然后,新董事会将拯救公司以便支付拖欠的优先股红利。

里亚尔在9月宣布他已经与联邦退休金津贴保证公司(Pension Benefit Guarantee Corporation)达成了“原则性的协议”。两大基金组织对亨德里倡议的支持因而变得更加坚定。联邦退休金津贴保证公司对凯泽公司无力支付退休金的计划已经感到警觉。一旦这个试探性计划付诸实施,优先股股东就会失去所有的优先认股权。

9月中旬,按法律要求,亨德里向美国证券交易委员会通报了他的计划,并提交了以他本人为首的预备竞选候选人的名单。然而,在他递交了那份报告的两天后,亨德里接到了富达集团帕齐·奥斯特兰德^①的电话,她刚刚得知:纽约的一位律师,同时也是内德·约翰逊的密友和私人顾问乔舒亚·M·伯曼受邀就亨德里的计划为富达集团提供建议。亨德里对这次通话的记录中有奥斯特兰德的提醒:“小心”伯曼。

这是有先见之明的提醒,尽管亨德里后来说他当时认为帕齐·奥斯特兰德“有点偏执多疑”。9月19日,乔希·伯曼(Josh Berman)^②自纽约致电亨德里说,富达集团想参与选拔候选人,并和亨德里一起运作凯泽公司董事会选举。亨德里吃了一惊。直到接到这个电话之前,富达集团的作用,和马萨诸塞金融服务公司的作用一样,基本上都是消极的。不过,他同意了,毕竟富达集团负担着这场战役的大部分费用。一贯温文尔雅的乔希·伯曼是在“挤兑”自己,这种感觉亨德里挥之不去。亨德里觉得,按照他于9月与这两大基金组织签订的协议,伯曼的行为属于越俎代庖。

“有件事情很奇怪,”亨德里说,“内德·约翰逊、乔希·伯曼和加里·伯克黑德突然开始关注此事。”加里·伯克黑德是约翰逊的决策层成员之一。在马萨诸塞金融服务公司,亨德里依旧在与证券经理罗伯特·曼宁打交道。但是在富达集团,帕齐·奥斯特兰德已经被顶级顾问们所取代,这些顶级顾问直接对董事长负责。“我从未搞清楚其中的原因。”亨德里说。

① 帕特里夏·奥斯特兰德的昵称。——译者注

② 乔舒亚·伯曼的昵称。——译者注