

a mindset business 与思想有关

KING

OF CAPITAL

资本之王

经典版

全球私募之王黑石集团成长史

[美] 戴维·凯里 (David Carey) 约翰·莫里斯 (John E. Morris) 著
巴曙松 陈剑 等译

The Remarkable Rise, Fall, and
Rise Again of Steve Schwarzman
and Blackstone



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

KING OF CAPITAL

The Remarkable Rise, Fall, and
Rise Again of Steve Schwarzman
and Blackstone



资本之王



全球私募之王黑石集团成长史

[美] 戴维·凯里 (David Carey) 约翰·莫里斯 (John E. Morris) 著
巴曙松 陈剑 等译

图书在版编目 (CIP) 数据

资本之王：全球私募之王黑石集团成长史（经典版）/（美）凯里，莫里斯著；巴曙松，陈剑等译. —杭州：浙江人民出版社，2017.1

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字：11-2016-205号

ISBN 978-7-213-07782-1

I. ①资… II. ①凯… ②莫… ③巴… ④陈… III. ①私募股权—金融—经济 IV. ①F837.125.34

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 322678 号

上架指导：私募股权 / 金融投资

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师
张雅琴律师

资本之王：全球私募之王黑石集团成长史（经典版）

[美] 戴维·凯里 约翰·莫里斯 著

巴曙松 陈剑 等 译

出版发行：浙江人民出版社（杭州体育场路347号 邮编 310006）

市场部电话：（0571）85061682 85176516

集团网址：浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑：蔡玲平 陈源

责任校对：戴文英

印刷：北京中印联印务有限公司

开本：720mm×965mm 1/16

印张：21.5

字数：323千字

插页：2

版次：2017年1月第1版

印次：2017年1月第1次印刷

书号：ISBN 978-7-213-07782-1

定价：69.90元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与市场部联系调换。



译者序

黑石，全球 PE 行业的一个象征

巴曙松 研究员
金融学教授、博士生导师
中国银行业协会首席经济学家

当前中国金融市场上私募股权（PE）投资的火爆程度，经常被夸张地形容为“全民 PE 时代”，据说金融界人士见面，几句寒暄之后，不谈谈 PE 就 OUT 了；又据说在北京金融街或者国贸附近的餐厅里，服务员因为听得太多、耳熟能详的缘故，也都大致知道 GP（普通合伙人）、LP（有限合伙人）、PB（私人银行）、PE 等概念。

在这些场合，我常常在想，不断涌入私募市场的人们，他们最需要什么样的阅读呢？我想，找到这个行业里的标志性公司，从这个行业的起步，到这个行业的起起落落，一直到现在还在这个行业呼风唤雨、让同行羡慕嫉妒恨的公司，分析这个公司的成长轨迹与经历的风风雨雨，对于直接或者间接参与 PE 事业的人们来说，无疑是很好的读本。

于是，系统介绍美国最大的上市投资管理公司黑石集团的《资本之王》，就成为我们的首选。

黑石在中国金融界被广泛知悉，缘于其 2007 年 6 月 22 日在纽约证券交易所挂牌上市之前，中国的主权财富基金——中国投资有限公司斥资 30 亿美元，购入黑石集团约 10% 的股份。十分凑巧的是，在其挂牌上市之后不长的时间内，次贷危机不断恶化，黑石股价也不断下跌，至少从短期来看，把包括中投在内的投资者套牢其中。换言之，无论是运气好、还是

精明的时点计算，黑石创始人和原来的股东们成功地实现了高位套现。这已经足够成为一个让中国和美国的财经媒体反复挖掘、分析并反思的投资案例了。

在黑石上市之前，私募股权实际上一直是以一种十分谨慎、低调，在外界看来甚至有些神秘的风格进行运营的。因此，黑石在2007年的上市引起了当时金融界的广泛争议。英国《经济学人》刊出的批评文章直接命名为《拯救施瓦茨曼》。美国《财富》刊登的文章以黑石会议室为背景，分析说，“每一个时代都需要一个象征性的任务。”文章赞誉黑石的施瓦茨曼为“华尔街的新国王”，他会与华尔街曾经风云一时的摩根等人一起载入史册。

检索各种关于黑石的介绍资料，可以看到，虽然内容和角度有所不同，但是都会中规中矩地介绍说，黑石是一家全球领先的另类资产管理和提供金融咨询服务的机构，是全世界最大的独立另类资产管理机构之一，也是美国规模最大的上市投资管理公司。同时，作为花边，通常也都会介绍黑石公司名字的来历：黑石集团于1985年由彼得·彼得森（Peter Peterson）和史蒂夫·施瓦茨曼（Steve Schwarzman）共同创建。黑石这个名字是施瓦茨曼想出来的，schwarz在德文中的意思是“黑”，peter在希腊文中的意思是“石”。

不过，对于黑石的了解如果只是局限于此，那么，就确实没有充分借鉴这个行业的先行者更为深刻的成长经验和体会。黑石的许多探索和做法，已经有不少在全球业界被广泛采用和借鉴。

例如，黑石一直强调，在恶意收购十分流行的20世纪80年代的美国资本市场上，黑石坚持了一个在当时看起来反潮流的规则——友好收购。彼得森说：“我们兜售一种理念，你们可以信任我们，我们会跟你们在一起，这在那时候很另类，但非常管用。”这个规则一直保持到现在，并成为不少私募股权公司积极学习和改进的一个基本原则，这甚至成为“私募股权”中“私”字的一个自然内涵，那就是：双方应当通过私下的充分沟通，建立相互信任和了解。又比如，黑石强调自己喜欢投资“并不时髦”的产业，喜欢与行业的主导型企业如

世界 500 强合作，在时点的选择上也有许多引人称道的案例。一个经常被引用的案例是，黑石 2004 年从德国一家投资机构手中买下了塞拉尼斯化学公司（Celanese），然后在华尔街当时互联网新经济低迷、投资者转向传统行业的市场气氛下，将其推向资本市场，使得黑石在不到半年的时间内就获得了 30 亿美元现金收益和为数不少的上市公司股份。

本书系统地记录了黑石在成长过程中遇到的一些案例，介绍了这些案例背后千丝万缕的影响因素，我们可以从中看到黑石乃至整个私募股权行业在不同环境下的发展轨迹。经过 30 年左右的发展，广义的私募股权已经发展到包含从企业种子期到 Pre-IPO 各阶段的权益投资；狭义的私募股权主要指针对处于创业投资后期、规模及现金流已比较稳定的企业的投资。这些都可以在黑石的成长轨迹中找到蛛丝马迹。

与其他许多全景式描述私募股权行业发展历史的书籍不同的是，本书以黑石集团为切入点，通过梳理其发展脉络而把握整个私募股权行业的前世今生，成为检视私募股权行业功过是非的特定载体。

尽管作者戴维·凯里和约翰·莫里斯更倾向于以积极与发展的态度看待私募股权行业，但私募股权与生俱来的创造者与掠夺者双重面孔的争论还是在黑石成长的轨迹中若隐若现，而黑石集团与竞争对手的起落沉浮则为这种争论提供了丰富的素材。除黑石的投资故事外，私募巨头 KKR 对雷诺兹-纳贝斯克（RJR Nabisco）的传奇杠杆收购大战、德崇证券梦幻般的垃圾债券艺术以及当代私募股权公司向被投资企业空投高管的手法无不令人印象深刻，这些也都在本书中有着很独到的描述。

由史蒂夫·施瓦茨曼及彼得·彼得森创建于 1985 年的黑石集团，从一家名不见经传的资产管理公司发展成为一家市值达数百亿美元、业务丰富多元的上市私募股权公司，既是 20 世纪 80 年代之后美国新一轮并购浪潮和金融市场创新带来的全新金融服务业产物，也是创始人独树一帜、险中求胜的理念带来的丰厚果实。与《门口的野蛮人》中描述的掠夺者形象不同，黑石在

大部分时间都尝试坚持诚信的投资哲学，致力于与被投资者建立长期的利益关系，同时以谦卑的姿态开创重组咨询等反市场周期业务，这为黑石优异的长期业绩及面对危机时的稳定表现奠定了基础。由黑石的发展历程及史蒂夫·施瓦茨曼、彼得·彼得森的沙场征战所勾勒出的私募股权行业演变轨迹，可以为投资界提供有益的借鉴与参考。

如果与中国当前的私募投资发展相对照，本书中的不少案例，依然具有十分重要的借鉴和参考价值，可以简要提炼几点。

一是交易结构的安排灵活和多样化。黑石在 20 世纪 80 年代投资吉布森贺卡公司及运输之星公司时就采用了资产、债务、股权重组相结合的投资方式，现金流偿付、提高现金流、股息资本重组的同步实施为黑石带来了巨额回报。目前中国私募投资的主要手段仍为传统的股权投资，同质化严重，在交易结构的安排方面还需要做出重大改进。

二是退出渠道多元化。退出渠道始终是影响私募股权行业发展的关键因素。总体来看，IPO 依然是目前中国私募股权公司的主要退出方式，也是收益率最高的退出方式，中国创业板的推出更加强了该方式的吸引力。与并购占国际私募股权公司退出方式一半以上的比例相比，中国 2007—2009 年的退出案例中，并购方式在全部退出案例中的比例不到 20%，拥有相当的提升空间。

三是私募股权基金应当聚焦于为企业提供增值服务并价值创造。从长期来看，持续地获得高额回报需要依靠专业团队来仔细甄别优秀项目，并通过参与企业经营管理，帮助企业健康成长，使企业价值得到提升，突击 Pre-IPO 项目实际上与这些原则是背道而驰的，也是难以持续的。通常，企业价值的根本提升能为私募股权公司带来最为理想的回报，同时也为整体经济做出贡献。

四是提高专业化程度、完善产业布局。随着市场的发展，私募投资的专业化程度必须相应提升，未来企业质量的内涵将更为丰富，在市场竞争力量的推动下，将促使产业链重心逐步从后端向前端转移。

总之，黑石这家经历了风风雨雨、既广受关注也饱受争议的私募股权公

司，同时也被视为全球私募股权行业的象征公司之一，可以成为当前中国私募股权公司和整个行业发展的一个重要参照。这种类型公司的成长史及其对一个行业发展的正反面参考价值，正是吸引我和几位学生一起来翻译这本书，并积极将其推荐给中国私募股权界的重要推动力。

本书的翻译工作由我主持，并与陈剑博士共同承担了分工校对工作。巴曙松、陈剑、罗泳涛、路扬、任志强、张阿斌、刘少杰、张晓龙、白铂、杨安琪、王凤娇、叶聘等共同参与了初稿的翻译。翻译共历时7个月，初译工作从2011年1月底开始，3月底完成；随后，又进行了5个月的交叉校对及文字润色工作，以减少翻译中可能出现的错误。

当然，同样需要承认的是，即使再细致的工作也难免出现疏漏与瑕疵，还望广大读者不吝批评指正。湛庐文化的编辑们为促成此书的出版也做了大量工作，在此表示诚挚的感谢。

是为序。



中文版序

私募股权，资本市场瞩目的新焦点

就像是一部未完待续的剧本，2011年，私募行业继续书写着自己的传奇故事。目前行业现状已有所改善，但前景还不够明朗。

自2010年以来，并购业务依旧顽强地发展着。在我们刚刚完成《资本之王》的出版时，并购生意兵败如山倒，而且业内许多在2005—2007年发起的大手笔生意都是江河直下。但也就是从那之后，市场开始强力反弹，超低的贷款利率以及复苏的经济及时扭转了并购界的颓势。在10年大额交易的中期报告中，绝大部分交易都处于净盈利状态，新的收购生意开始酝酿，黑石集团的股价也从2009年2月的3.55美元反弹到2011年年初的20美元。

这期间，我们跟踪的黑石和杠杆收购的几个主题愈发明朗。而且，业内的精英集团不断多元化私募投资行业，同时业内企业公开上市的步伐也在加速。此次经济危机改变甚至重塑了行业的发展模型。

本书详细地讲述了黑石集团以及整个私募行业近几十年来发展壮大的故事，这两个主题对中国读者都有极大的吸引力。

自从2007年中国的主权财富基金中投公司购买黑石集团10%的股权以来，黑石集团就与中国的利益紧密联系在一起了。除了直接投资于黑石集团之外，中投公司还大量投资于黑石集团管理的投资基金，因此，中国人民可以间接

地享有黑石集团及其投资的成功收益。

不只是黑石集团，私募股权在过去 30 年内不断收购、重组企业，为企业发展提供资本，是美国经济增长的重要影响因素，而最近几年对欧洲经济的影响力更大。正如本书最后一章中所说，可以把私募行业看作一个替代资本市场，为需要资本或者想要出售资产的企业提供类似股票市场和银行信贷的功能。

还可以把私募股权看作企业出现经营困难时，公司所有权的临时表现形式，比如价值被市场低估或者需要进行重大变革时。因为上市公司和大企业的子公司自身很难解决这些问题。

私募股权通过发挥这些功能，同时巧妙地利用市场，在贷款利率较低时借款，在公司价值低估时收购，为其投资者和创始人如黑石集团的合伙人兼 CEO 史蒂夫·施瓦茨曼取得了神话般的利润。事实上，施瓦茨曼的财富在 2007 年那场奢华的生日宴会后变得众所周知，当时正是市场的顶峰。而这次生日宴会也正是本书的起点。

虽然到目前为止私募股权对中国经济的作用还微乎其微，但是，随着资金不断流入私募基金，中国读者将会极度渴望知道黑石集团及其为数不多的竞争对手在几十年来是如何获取超常利润的——其收益率高于西方股票市场几个百分点，以及为什么有些公司会轰然倒闭，给其投资者带来巨大的损失。黑石集团也曾出现投资失误，对此我们在书中做了详细的描述。不过从许多方面来看，它的错误投资才是最有趣的部分。

如今，亚洲市场正作为私募股权未来发展的重要组成部分而迅速崛起。私募股权基金过去的投资者主要是美国养老基金、大学捐赠基金以及金融机构。但是，随着中东和亚洲财富的不断积累，黑石等私募公司的投资资本越来越多地来自这些地区，正如中投公司的投资。

而且，自金融危机开始以来，大型私募股权公司把目光投向中国及其他亚洲国家不仅仅是为了获取投资资本，更重要的是寻找投资机会。如果美国

和欧洲经济如多数观察家所预测的那样持续长期低增长，那么这将成为最重要的原因。

虽然黑石集团登陆亚洲市场较晚，但是自 2007 年以来它在中国进行了多笔交易。它投资了中国的一家化学公司蓝星集团，并且同意帮助中国蓝星收购国外其他企业。它还投资了中国的一家商场，2009 年，它还与上海政府部门达成了创建一家人民币投资基金的协议，将其资本投资于中国。这些都清晰地表明中国在黑石集团等私募公司未来发展规划中的中心地位，以及他们希望以多种方式参与到中国经济的增长趋势中。

本书的一个关键主题是，随着经济和市场的变化，像黑石集团这样最成功的私募股权公司一直在随着时间调整并改变其投资策略。当人们对他们的了解还限于杠杆收购时，他们已经进行了完全不同的其他投资。

这种灵活性在美国私募股权公司与中国企业结成的联盟上已经有所体现。在最引人注目的案例中，中国企业与私募股权公司合作的主要目的是为了学习专业知识和经验，而不是为了资本。

以黑石集团投资中国蓝星集团为例，其主要原因是黑石可以带来如何收购其他西方化学公司的经验。同样，2005 年，黑石集团最大的竞争对手之一得克萨斯太平洋集团投资于联想集团，以帮助其收购 IBM 的个人电脑事业部。其中货币的重要性远比不上得克萨斯太平洋集团带来的如何兼并企业的经验及其对西方市场的了解。

私募股权公司在企业收购、兼并和重组方面具有丰富的专业知识和经验，而中国企业可以结合自己的优势对其加以充分地利用和借鉴。而且，由于私募股权公司在几年后要以利润回报其合伙人，因此，他们对于那些不愿出售永久股权以完成交易的公司来说，是非常理想的中期合伙人。

本书主要是介绍一段历史，但自 2007 年黑石集团上市以后，由于受金融

危机和黑石主要竞争对手相继上市的影响，私募股权公司发生了巨大的变化。这些公司被迫进行多样化改革，根据市场随机应变。

对于中国的读者来说，本书将解释黑石集团及其竞争者是如何在西方经济中产生影响，如何对所拥有的公司进行改革，以及他们是如何不断以此获利的。同时，本书也展望了这些公司未来的发展方向，而亚洲将会成为他们的主要目的地。通过了解黑石及其同行，中国读者可以更好地理解这些公司在中国扩张的动机，以及他们将会带来怎样的机遇和挑战！



扫码关注“湛庐教育”，
回复“资本之王”，
直达黑石联合创始人施瓦茨曼精彩视频。



主要人物一览表

黑石集团人士

史蒂夫·施瓦茨曼 (Steve Schwartzman)，黑石集团创始人兼CEO

彼得·彼得森 (Peter Peterson)，黑石集团创始人兼董事长

亨利·西尔弗曼 (Henry Silverman)，黑石集团合伙人之一，之后担任圣达特集团CEO

劳伦斯·芬克 (Laurence Fink)，黑石集团旗下黑石财务管理集团负责人，该部门后发展为贝莱德集团，芬克为该集团董事长兼CEO

霍华德·利普森 (Howard Lipson)，黑石集团合伙人之一

罗杰·奥特曼 (Roger Altman)，黑石集团合伙人之一，雷曼兄弟投资银行家

约翰·施赖伯 (John Schreiber)，黑石集团房地产投资公司负责人，JMB房地产公司前收购部门主管

戴维·斯托克曼 (David Stockman)，黑石集团合伙人，曾是里根总统的首任预算负责人

詹姆斯·莫斯曼 (James Mossman)，黑石集团合伙人之一

史蒂夫·威诺格拉德 (Steven Winograd)，黑石集团合伙人之一，德崇证券前并购专家

戴维·巴滕 (David Batten)，黑石集团合伙人之一，第一波士顿前资本市场执行官
布莱恩·麦克维 (Brian McVeigh)，黑石集团合伙人之一，黑石套利交易部负责人
理查德·拉维奇 (Richard Ravitch)，黑石集团合伙人之一，2009年被任命为纽约州副州长

乔纳森·科尔比 (Jonathan Colby)，黑石集团员工，后跳槽到凯雷集团

劳伦斯·古费 (Lawrence Guffey)，黑石集团合伙人之一

西蒙·洛纳根 (Simon Lonergan)，黑石集团合伙人之一

布雷特·皮尔曼 (Bret Pearlman)，黑石集团合伙人之一

戴维·布利泽 (David Blitzler)，黑石集团合伙人之一

托尼·詹姆斯 (Tony James)，黑石集团总裁，帝杰证券前资深银行家

奥斯汀·博伊特纳 (Austin Beutner)，黑石集团合伙人之一

耶杰·约翰斯顿 (Yerger Johnstone)，黑石集团并购部门主管，在黑石只待了不到三年时间

肯尼斯·惠特尼 (Kenneth Whitney)，黑石集团合伙人之一

阿瑟·纽曼 (Arthur Newman)，黑石集团重组咨询部门负责人

托马斯·塞拉克 (Thomas Saylak)，黑石集团房地产投资部联席主席，全美物业服务服务有限公司前高级经理

约翰·库克拉尔 (John Kukral)，黑石集团房地产投资团队成员，约翰·施赖伯在JMB房地产公司的同事

迈克尔·霍夫曼 (Michael Hoffman)，黑石集团并购咨询业务主管

格伦·哈钦斯 (Glenn Hutchins)，黑石集团合伙人之一

安东尼·格里奥 (Anthony Grillo)，黑石集团合伙人之一

尼尔·辛普金斯 (Neil Simpkins)，黑石集团合伙人之一

马克·加洛格利 (Mark Gallogly)，黑石集团合伙人之一

朱钦 (Chinh Chu)，黑石集团合伙人之一

汤姆林森·希尔三世 (J. Tomilson Hill III)，黑石集团合伙人之一，黑石并购咨询业务主管，雷曼兄弟前合伙人

加勒特·莫兰 (Garrett Moran)，黑石集团并购团队首席运营官，帝杰证券前资深银行家

乍得·皮克 (Chad Pick)，黑石集团合伙人之一，黑石房地产投资部联席主管

乔纳森·格雷 (Jonathan Gray)，黑石集团合伙人之一，黑石房地产投资部联席主管

弗兰克·科恩 (Frank Cohen)，黑石集团合伙人之一

肯尼思·卡普兰 (Kenneth Caplan)，黑石集团合伙人之一

迈克尔·普利西 (Michael Puglisi)，黑石集团资深首席财务官

罗伯特·弗里德曼 (Robert Friedman)，黑石集团总法律顾问

梁锦松，黑石集团大中华区主席、前香港财政司司长

迈克尔·蔡 (Michael Chae)，黑石集团房地产投资团队成员

道格·罗杰斯 (Doug Rogers)，黑石集团卫生保健行业投资顾问

帕特里克·伯克 (Patrick Bourke)，黑石集团资深技术主管

拉尔夫·施罗斯坦 (Ralph Schlosstein)，雷曼兄弟前合伙人，黑石财务管理集团成员

詹姆斯·奎拉 (James Quella)，黑石集团并购业务负责人，帝杰商业银行前资深投资管理咨询顾问

保罗·奇普·肖尔四世 (Paul “Chip” Schorr IV)，花旗集团私募股权投资部主管，后加盟黑石集团

小约瑟夫·罗伯特（Joseph E. Robert Jr.），黑石集团员工，戴维·巴腾团队成员，曾主管重组信托公司价值23亿美元的房地产贷款坏账清算业务

金融界人士

普拉卡什·梅尔瓦尼（Prakash Melwani），韦斯特资本合伙人公司创始人之一，后加入黑石集团并购团队

杰米·戴蒙（Jamie Dimon），摩根大通CEO

斯坦利·奥尼尔（Stanley O'Neal），美林证券CEO

道格拉斯·西斯勒（Douglas Sesler），美林证券的银行家

劳尔德·贝兰克梵（Lloyd Blankfein），高盛董事长兼CEO

吉米·凯恩（Jimmy Cayne），贝尔斯登CEO

亨利·克拉维斯（Henry Kravis），KKR集团创始人

乔治·罗伯茨（George Roberts），KKR集团创始人

小杰罗米·科尔伯格（Jerome Kohlberg Jr.），KKR集团创始人

戴维·邦德曼（David Bonderman），得克萨斯太平洋集团创始人

詹姆斯·科尔特（James Coulter），得克萨斯太平洋集团创始人

威廉·普莱斯（William Price），得克萨斯太平洋集团创始人

爱德华·皮克（Edward Pick），摩根士丹利资深银行家，曾建议黑石集团进行公开市场运作

鲁思·波拉特（Ruth Porat），摩根士丹利资深银行家

迈克尔·怀斯（Michael Wise），摩根士丹利资深银行家

罗伯特·鲍德温（Robert Baldwin），摩根士丹利总裁

弗雷德·埃尔曼（Fred Ehrman），雷曼兄弟前总裁

刘易斯·格鲁克斯曼（Lewis Glucksman），雷曼兄弟前交易部主管

沃伦·赫尔曼（Warren Hellman），雷曼兄弟前总裁

乔治·鲍尔（George Ball），雷曼兄弟合伙人之一

史蒂夫·芬斯特（Steven Fenster），雷曼兄弟前合伙人之一，史蒂夫·施瓦茨曼的好友

布鲁斯·沃瑟斯坦（Bruce Wasserstein），沃瑟斯坦-佩雷拉公司创始人，第一波士顿银行前并购部门联合负责人

费利克斯·罗哈廷（Felix Rohatyn），华尔街传奇投资银行家，拉扎德公司投资银行家

萨利姆·路易斯（Salim Lewis），贝尔斯登前CEO

史蒂夫·科林斯基（Steven Klinsky），高盛前银行家，后自营一家收购公司

阿特·佩波尼斯（Art Peponis），高盛银行家

泰德·福斯特曼（Ted Forstmann），福斯特曼-利特尔公司创始人

丹尼尔·奥康奈尔 (Daniel O'Connell)，第一波士顿收购团队成员之一

迈克尔·米尔肯 (Michael Milken)，垃圾债券之父

卡尔·伊坎 (Carl Icahn)，美国著名金融家、投资家、投机商

神崎康夫 (Yasuo Kanzaki)，日兴证券首席副总裁

刘易斯·拉涅利 (Lewis Ranieri)，美国抵押贷款债券之父，所罗门兄弟公司银行家

约瑟夫·佩雷拉 (Joseph Perella)，沃瑟斯坦-佩雷拉公司创始人，曾是第一波士顿并购业务的超级明星

肯·米勒 (Ken Miller)，北极星集团创始人

沃尔特·希普利 (Walter Shipley)，化学银行前CEO

比尔·哈里森 (Bill Harrison)，大通曼哈顿银行总裁，化学银行前CEO

詹姆斯·李 (James Lee)，化学银行前商业贷款主管，在化学银行收购大通银行后，在大通曼哈顿银行任投资银行部负责人

杰弗里·罗森 (Jeffrey Rosen)，拉扎德公司名誉主席，史蒂夫·施瓦茨曼耶鲁大学同学

罗伯特·康波 (Robert Campeau)，加拿大金融家、房地产开发商

大卫·鲁宾斯坦 (David Rubenstein)，凯雷集团创始人

威廉·康威 (William Conway)，凯雷集团创始人，美国微波通信公司前首席财务官

汤姆·希克斯 (Tom Hicks)，希克斯-缪斯公司创始人

约翰·缪斯 (John Muse)，希克斯-缪斯公司创始人

利昂·布莱克 (Leon Black)，阿波罗全球管理公司创始人

索尔·斯坦伯格 (Saul Steinberg)，美国金融家、企业收购者

乔治·索罗斯 (George Soros)，金融大鳄，量子基金创始人

迈克尔·斯坦哈特 (Michael Steinhardt)，短线杀手、大额交易员

保罗·都铎·琼斯二世 (Paul Tudor Jones II)，都铎投资公司创始人

朱利安·罗伯逊 (Julian Robertson)，选股高手，老虎基金创始人

鲍勃·皮特曼 (Bob Pittman)，领航私募投资集团创始人，美国音乐电视网 (MTV) 共同创办人、媒体营销领域的大师

约翰·多尔 (John Doerr)，美国著名风险投资公司凯鹏华盈公司创始人

维诺德·科斯拉 (Vinod Khosla)，美国著名风险投资公司凯鹏华盈公司创始人

杰弗里·博伊斯 (Geoffrey Boisi)，大通曼哈顿银行投资银行部门负责人

迪克·詹瑞特 (Dick Jenrette)，帝杰证券创始人

比尔·唐纳森 (Bill Donaldson)，帝杰证券高级合伙人

肯·默利斯 (Ken Moelis)，德崇证券高级银行家，后被托尼·詹姆斯挖到帝杰证券

贝内特·古德曼 (Bennett Goodman)，德崇证券高级银行家，后被托尼·詹姆斯

挖到帝杰证券

约翰·麦克 (John Mack), 第一波士顿银行CEO

迈克尔·克莱因 (Michael Klein), 花旗银行资深银行家

罗伊·马奇 (Roy March), 美国顶级商业地产银行家

哈里·麦克洛 (Harry Macklowe), 纽约办公行业巨头

楼继伟, 中国投资有限责任公司董事长

韦斯利·伊登斯 (Wesley Edens), 堡垒投资集团创始人

小彼得·布里格 (Peter Briger Jr.), 堡垒投资集团创始人

迈克尔·诺沃格拉茨 (Michael Novogratz), 堡垒投资集团创始人

商界人士

霍华德·斯金格 (Howard Stringer), 索尼公司董事长兼CEO

史蒂夫·拉特纳 (Steven Rattner), 华尔街银行家, 负责奥巴马政府拯救汽车业的行动

丹尼尔·埃克森 (Daniel Akerson), 通用汽车董事长兼CEO, 在进入通用之前, 曾任凯雷集团总经理兼全球收购业务负责人

查尔斯·珀西 (Charles Percy), 贝灵巧公司董事长

彼得·科恩 (Peter Cohen), 希尔森公司CEO

吉米·林 (Jimmy Ling), 商业帝国LTV创始人, 得克萨斯电气工程承建商

罗伯特·萨恩诺夫 (Robert Sarnoff), 美国无线电公司CEO

特德·特纳 (Ted Turner), 美国最大的有线电视新闻网CNN的创办者

罗纳德·佩雷尔曼 (Ronald Perelman), 美国亿万富翁, 露华浓公司总裁

哈里·格雷 (Harry Gray), 美国联合技术公司CEO

海耶斯·沃金斯 (Hayes Watkins), 美国CSX公司总裁

杰克·韦尔奇 (Jack Welch), 通用电气董事长兼CEO

盛田昭夫, 索尼公司创始人

罗纳德·霍夫曼 (Donald Hoffman), 美国钢铁集团的高级管理人员

戴维·罗德里克 (David Roderick), 美国钢铁集团总裁兼CEO

查尔斯·科里 (Charles Corry), 美国钢铁集团总裁

桑迪·西格洛夫 (Sandy Sigoloff), 维克斯公司前CEO

迈克尔·沙夫 (Michael Scharf), 埃德加康博CEO

罗伯特·施密斯 (Robert Schmiede), 芝加哥和西北铁路公司CEO

德鲁·刘易斯 (Drew Lewis), 联合太平洋铁路公司董事长, 里根政府运输部部长

罗斯·约翰逊 (F. Ross Johnson), 雷诺兹-纳贝斯克公司CEO

彼得·马高恩 (Peter Magowan), 西夫韦公司CEO, 其祖父查尔斯·美林