

门口的野蛮人

历史上最著名的公司争夺战

《纽约时报》**TOP 1** 畅销书
高居《纽约时报》畅销书排行榜长达6个月
《福布斯》评选的20本最具影响力的商业书籍之一

(美) 布赖恩·伯勒 (Bryan Burrough) 约翰·希利亚尔 (John Helyar) 著



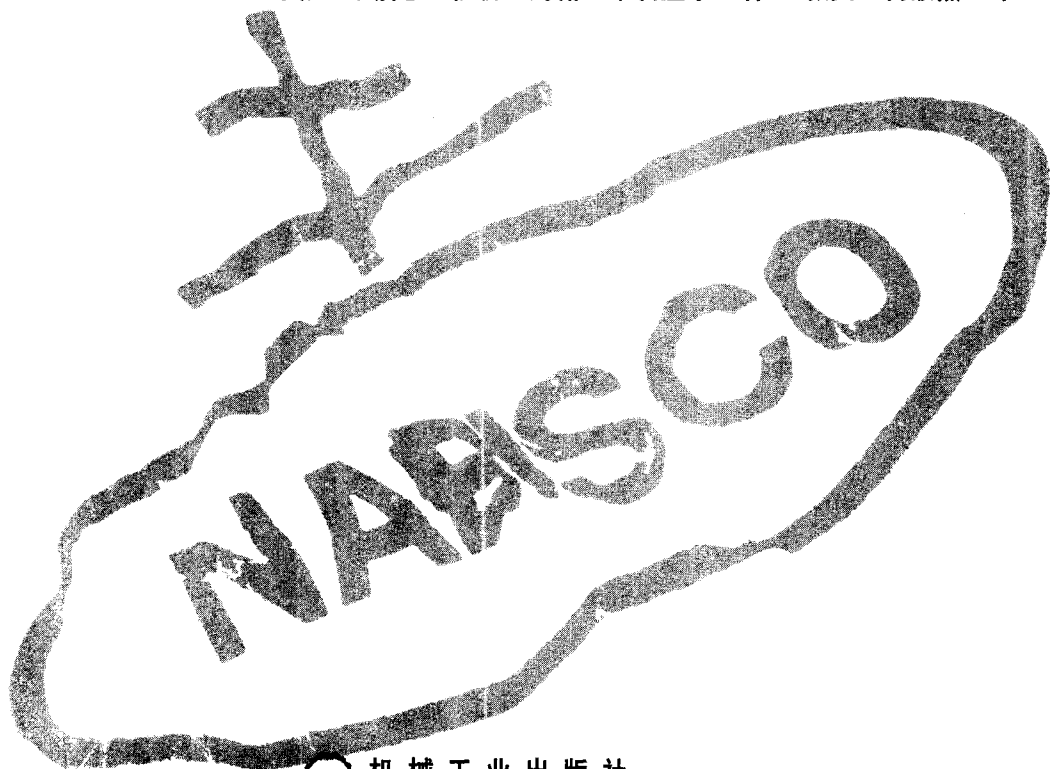
机械工业出版社
China Machine Press

BARBARIANS AT THE GATE
The Fall of RJR Nabisco

门口的野蛮人

历史上最著名的公司争夺战

(美) 布赖恩·伯勒 约翰·希利亚尔 著 张昊 何淑燕 译



机械工业出版社
China Machine Press

Bryan Burrough, John Helyar. Barbarians at the Gate: The Fall of RJR Nabisco.

Copyright © 1990 by Bryan Burrough and John Helyar.

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2004 by China Machine Press.

Published by arrangement with HarperCollins Publishers Inc. (USA) through Arts & Licensing International, Inc., USA.

All rights reserved.

本书中文简体字版由HarperCollins Publishers Inc. (USA) 通过Arts & Licensing International, Inc., USA授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2003-4635

图书在版编目 (CIP) 数据

门口的野蛮人: 历史上最著名的公司争夺战 / (美) 伯勒 (Burrough, B.), (美) 希利亚尔 (Helyar, J.) 著; 张昊, 何淑燕译. -北京: 机械工业出版社, 2004.5

书名原文: Barbarians at the Gate: The Fall of RJR Nabisco

ISBN 7-111-14175-X

I. 门… II. ①伯… ②希… ③张… ④何… III. 纪实文学-美国-现代 IV. I712.55

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第020999号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 李玲 版式设计: 刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2004年5月第1版第1次印刷

718mm × 1020mm 1/16 · 26.5印张

定价: 39.80元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

献给我的妻子，马拉·多尔夫曼·伯勒，我的父母，
约翰·伯勒和玛丽·伯勒。

——布赖恩·伯勒

献给我的妻子，贝齐·莫里斯，我的父母，理查
德·希利亚尔和玛格丽特·希利亚尔。

——约翰·希利亚尔

前 言

本书是作者在《华尔街日报》上对于在1988年10月和11月间争夺RJR纳贝斯克公司（即雷诺兹—纳贝斯克公司）全面报道的基础上写成的。我们的目的是追求重大公众事件的准确性和真实性。

本书中，95%的材料来自于对超过100个采访对象的真实记录。这些采访开始于1989年1月到10月之间，接受采访的人分布于纽约、亚特兰大、华盛顿、温斯顿塞勒姆、康涅狄格州以及佛罗里达州。在很大程度上，这借光于我们在《华尔街日报》工作时的便利，可以详尽地采访一些本书中的关键人物和相关人物，但也有十多个在本书中提到的人物谢绝我们的采访。

在其中我们提到了胜算较小的人物，第一波士顿公司的吉姆·马厄，福斯特曼—利特尔公司的特德·福斯特曼，他们在纽约的办公室里或者在他们的私人飞机上接受了我们的采访。至于科尔伯格—克拉维斯公司，我们进行了集体采访和分别采访，主要包括亨利·克拉维斯、乔治·罗伯茨以及保罗·雷特尔，采访时间有20个小时以上，采访地点主要在RJR纳贝斯克公司以前的纽约办事处，仅克拉维斯自己就有五六盘录音带。

最后一个同意接受采访的是罗斯·约翰逊。他对新闻媒体的反应有一点儿风声鹤唳，这倒可以理解，他曾经身受媒体之苦，因而对媒体有一种特有的恐惧感。最后，和他座谈了一共36个小时，其中有几次是在他亚特兰大的办公室里，当时，他抽着雪茄，穿着运动衫，没有系领带。

由于所有参与者的合作，我们可以重现当时的情景。然而，正如《华尔街荣誉》的作者肯·奥莱塔所写的，“没有记者能百分之百地精确描述过去发生的事情，但是一名记者要尽力通过不同的资料来源去伪存真。”

我们也认为，对于关键性会议的再现，应该采访参加会议的每一个人。有时参加会议的人数多达八九个人，此时，不同的人有不同的记忆，甚至有时相左，对此，我们通过注解做出说明。

在本书中，关于杠杆收购对美国的影响有不同的判断，这无疑令人失望。作者的观点是，有些企业适合杠杆收购，而有些企业则未必。至于RJR纳贝斯克公司，重要的是记住，杠杆收购是一个时代的产物，在大多数情况下，它的成功或者失败不能由三年、四年、五年，甚至七年来决定。在本书中，新生的RJR纳贝斯克公司的年龄仅有一岁，对于一岁的婴儿，无论他看起来多么健康，都不能预测以后的命运如何。

我们要感谢《华尔街日报》的主任编辑诺曼·珀尔斯汀，是他给了我们这次机会，还要深深地感谢我们的编辑理查德·科特，正是基于他敏锐的洞察力和毫不动摇的鼓励与支持，本书才得以出版。我们还要感谢他的助手斯科特·泰拉内拉、洛兰·尚利，以及我们的代理商安德鲁·怀利和他的同事德博拉·卡尔，还有《华尔街日报》的史蒂夫·斯沃茨，他对于本书提供了难以估量的帮助。RJR纳贝斯克公司和本书中有关人物照片的提供，在此也一并表示感谢。还要感谢约翰·休伊，1988年他是《华尔街日报》亚特兰大分部的主管，他放权让约翰·希利亚尔研究RJR纳贝斯克公司，1989年，约翰·休伊成为*Southpoint*杂志主编，他支持希利亚尔完成此书。

这本书的幕后英雄是我们的妻子。贝齐·莫里斯承担了双份义务，作为《华尔街日报》的同事，她第一个“发现”了罗斯·约翰逊，并亲手编制了RJR纳贝斯克公司的发展史。至于约翰·希利亚尔的妻子，她忍受了长期的孤独。同时，马拉·伯勒还是本书手稿的第一位读者、资料编辑，她贡献了无穷的耐心和支持，她们的帮助和指导闪现在书中的字里行间。

布赖恩·伯勒
约翰·希利亚尔
1989年10月

人 物

管 理 团 队

RJR 纳贝斯克公司 (RJR Nabisco)

F. 罗斯·约翰逊, 总裁兼首席执行官
小爱德华 A. 霍里希根, RJR (雷诺兹) 烟草公司董事会主席
 爱德华 J. 鲁滨逊, 财务总监
 哈罗德·亨德森, 法律总顾问
詹姆斯·韦尔奇, 纳贝斯克标牌 (Nabisco Brands) 公司董事会主席
 约翰·马丁, 执行副总裁
 安德鲁 G. C. 塞奇二世, 顾问和董事会成员
 弗兰克 A. 贝尼文托二世, 顾问
 史蒂文·戈德斯通, 律师
 小乔治 R. (“加尔”) 巴松, 律师

美国运通公司 (American Express)

詹姆斯 D. 鲁滨逊三世, 董事会主席兼首席执行官

希尔森—莱曼—赫顿公司 (Shearson Lehman Hutton)

彼得 A. 科恩, 董事会主席兼首席执行官
 J. 托米森·希尔三世, 兼并部主管
 詹姆斯·斯特恩, 投资银行家
 罗伯特·米勒德, 风险套利交易者
 杰克·努斯鲍姆, 律师

所罗门兄弟公司 (Salomon Brothers)

约翰·古特弗罗因德, 董事会主席

托马斯·斯特劳斯，总裁
迈克尔·齐默尔曼，投资银行家
查尔斯（“蔡兹”）·菲利普斯，投资银行家
威廉·斯特朗，投资银行家
彼得·达罗，律师

鲁滨逊—莱克—勒雷&蒙哥马利公司
(Robinson, Lake, Lerer & Montgomery)

琳达·鲁滨逊，公共关系律师

科尔伯格—克拉维斯—罗伯茨公司
(Kohlberg Kravis Roberts & Co., KKR)

科尔伯格—克拉维斯公司 (Kohlberg Kravis)

亨利·克拉维斯，普通合伙人
乔治·罗伯茨，普通合伙人
保罗·雷特尔，普通合伙人
西奥多·安蒙，合伙人
克利夫顿 S. 罗宾斯，合伙人
斯科特·斯图尔特，合伙人
理查德 I. 贝蒂，律师
查尔斯（“凯西”）·科古茨，律师

德雷克塞尔—伯纳姆—兰伯特公司
(Drexel Burnham Lambert)

杰弗里·贝克，“疯狗”

摩根斯坦利公司 (Morgan Stanley & Co.)

埃里克·格利切尔，兼并部主管
史蒂文·沃特斯

沃瑟斯坦—佩雷拉公司 (Wasserstein Perella & Co.)

布鲁斯·沃瑟斯坦

第 三 方

福斯特曼—利特尔公司 (Forstmann Little & Co.)

西奥多 J. 福斯特曼, 高级合伙人

布赖恩 D. 利特尔, 普通合伙人

尼克·福斯特曼, 普通合伙人

斯蒂芬·弗雷丁, 律师

高盛公司, 福斯特曼投资银行

(Goldman Sachs & Co., Forstmann's Investment Banker)

杰夫·布瓦西, 投资银行部经理

第一波士顿集团 (The First Boston Group)

詹姆斯·马厄, 兼并部主管

金·芬内布雷斯克, 投资银行家

布赖恩·芬恩, 投资银行家

杰里·塞斯洛, 资源主管

杰伊·普里茨克, 投资者

托马斯·普里茨克, 投资者

哈罗德·汉德尔斯曼, 律师

梅尔文 N. 克莱因, 投资者

特别委员会

董 事

查尔斯 E. 休格尔, 燃气工程 (Combustion Engineering) 公司主席

马丁 S. 戴维斯, 西海湾 (Gulf+Western) 公司的首席执行官

小艾伯特 L. 巴特勒, 温斯顿塞勒姆商人

威廉 S. 安德森, NCR 公司前董事会主席

约翰·麦康伯, 塞拉尼斯 (Celanese) 公司前董事会主席

顾 问

彼得 A. 阿特金斯, Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom 律师事务所

迈克尔·米切尔; Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom 律师事务所

马修·罗森, Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom 律师事务所

约翰·马林, 狄龙·里德 (Dillon Read) 公司

富兰克林 W. (“弗里茨”) 霍布斯四世, 狄龙·里德公司

费利克斯·罗哈廷, 拉扎德·弗雷尔 (Lazard Freres) 公司

J. 艾拉·哈里斯, 拉扎德·弗雷尔公司

罗伯特·洛夫乔伊, 拉扎德·弗雷尔公司

路易斯·里纳尔迪尼, 拉扎德·弗雷尔公司

乔舒亚·戈特鲍姆, 拉扎德·弗雷尔公司

其 他 人

史密斯·巴格利, R.J. 雷诺兹继承人

J. 保罗·施蒂希特, 前 R.J. 雷诺兹董事会主席

J. 泰利·威尔逊, 前 R.J. 雷诺兹董事会主席

H. 约翰·格林尼奥斯, 纳贝斯克标牌公司总裁



1. 阿道弗斯·格林：纳贝斯克产品如奥利奥、牛顿夹心面包以及精灵饼干之父，他把他的工厂称作“一个大家庭”。

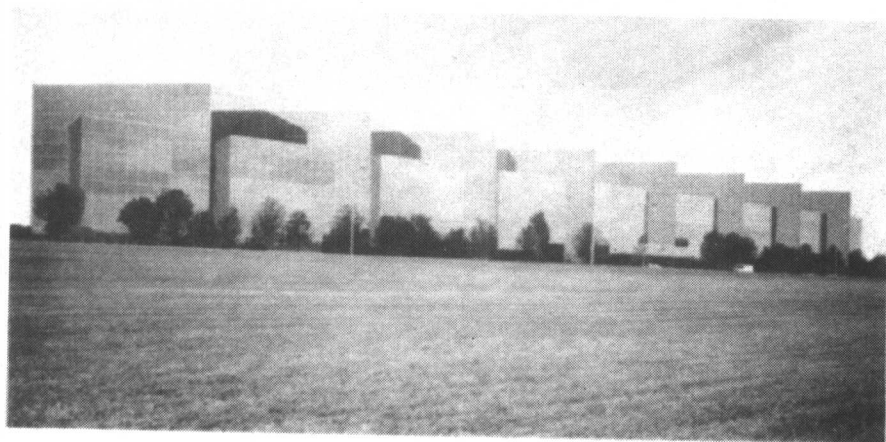


2. R. J. 雷诺兹：在临近去世的时候，他告诉他的追随者，“我已经写了一本书，你们只要照着做就行了。”

5. 雷诺兹长期总部：帝国州立大厦，位于北卡罗来纳州温斯顿塞勒姆的Main Street。

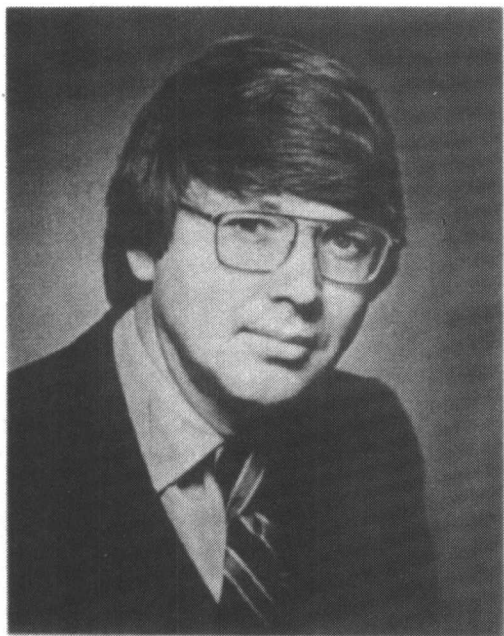


6. “玻璃大家庭”：里面是后来的雷诺兹总部。



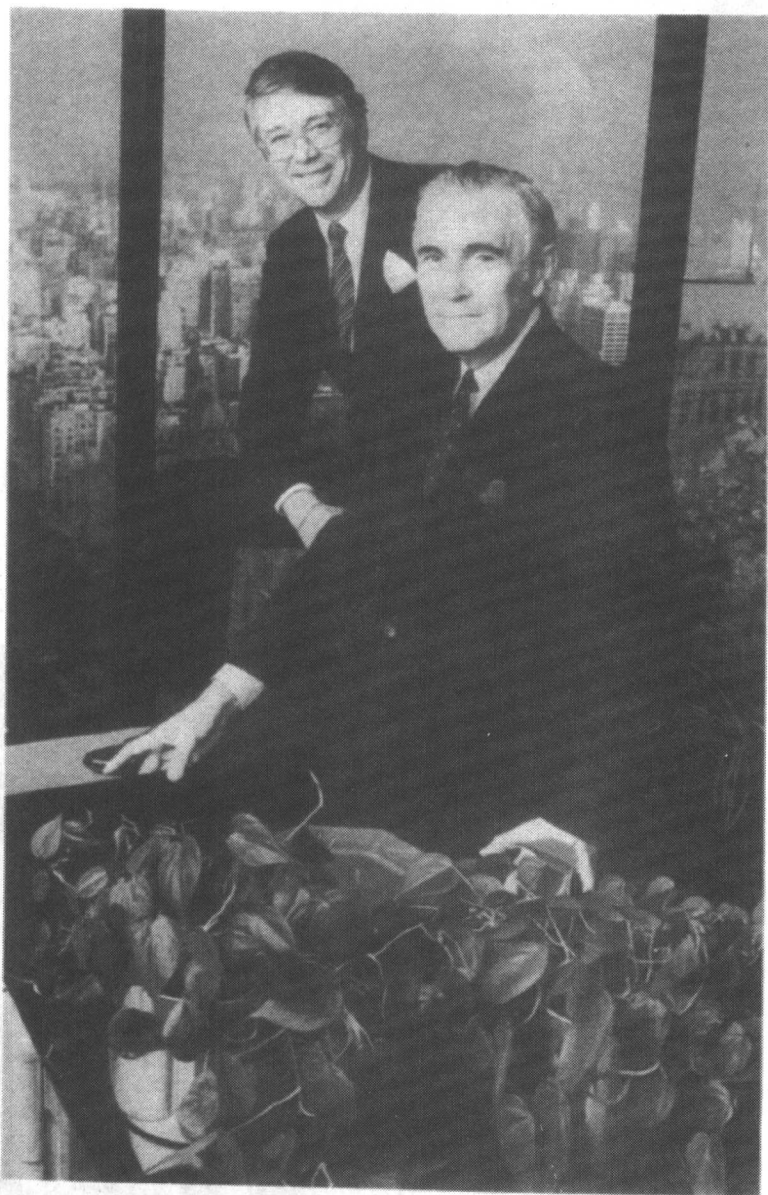
7~8. 年轻的罗斯·约翰逊：
一个20岁的加拿大小伙子，在灯泡和费用
账户方面富有创造性。



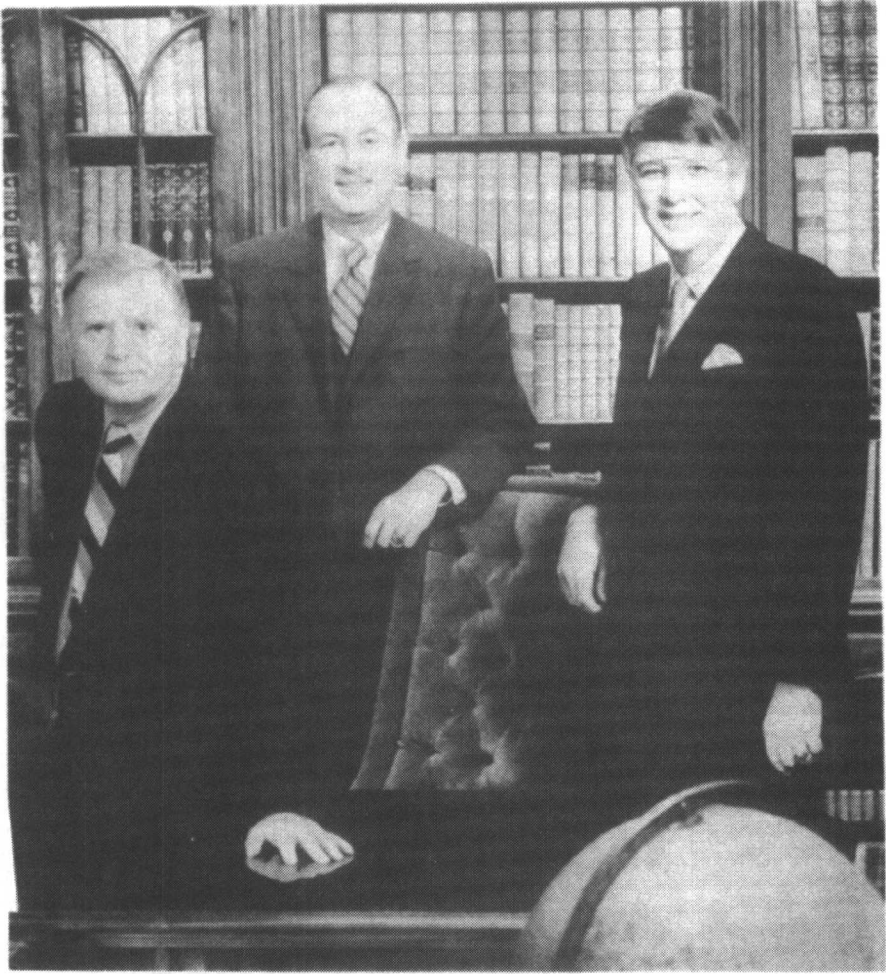


9~10. 约翰和亨利·韦格尔：在
1975年标牌公司的年度报
告会上，他们之间的权力
争斗可以称得上是公司历
史上最为肮脏的一页。





11. 约翰逊和纳贝斯克的鲍勃·谢伯利：在两家公司合并之后，暴发户加拿大人使得它们的内部兼并如此之顺利。



12. 泰利·威尔逊（中间）和艾德·霍里希根、约翰逊在一起：在温斯顿塞勒姆，约翰逊讨好威尔逊，同时也消除了霍里希根的敌意。