



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

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
FRÈRES & 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 (下) / (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 978-7-5086-1417-5

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 190873 号

The Last Tycoons by William D. Cohan

Copyright © 2007 by William D. Cohan

Simplified Chinese edition copyright © 2009 by CHINA CITIC PRESS

ALL RIGHTS RESERVED.

最后的大佬 (下)

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: 19.5 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 978-7-5086-1417-5/F · 1522

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

author@citicpub.com

服务热线: 010-84264000

服务传真: 010-84264033

目录

THE LAST TYCOONS

12

独裁统治 /001

“巴斯树效应”可以用来描述众多因为费利克斯的成名而黯然失色的投资银行家的命运。那些在费利克斯手下干活的投资银行家全都感到灰心丧气，他们原本以为这样的工作能让他们实现成名的梦想，但是最终他们失望地发现，费利克斯的野心毫无止境，自己只是人家的一枚棋子。

13

失势的费利克斯 /027

在多年的揣测之后，费利克斯时代终于要结束了。拉扎德的银行家对史蒂夫的强大再也无法视而不见。史蒂夫自己也意识到了这点，于是他在1994年放弃了银行部门领导的职位，宁愿成为一个不从事行政工作的“高级交易人员”。当费利克斯决定拒绝世界银行的工作后，这在事实上也促使他对史蒂夫强烈的愤恨在当年不断升温，所有介入其中的人都为此感到痛苦。

14

白种男人的天下 /057

轻视女性，恣意妄为的风气渐渐弥漫于整个公司内部。要想在拉扎德站稳脚跟，女银行家必须想方设法扩大业务，因为这是此金融王国的核心所在，而女人要比男人付出更艰辛的努力。尽管有些男性银行家收入丰厚，可以通过为费利克斯办事跑腿而得到晋升的机会，然而对于有些人而言，要想为公司带来业务是难于上青天的，对于拉扎德的仅有的几个女银行家而言，要想通过比较传统的途径来获得成功，似乎不太可能。

15 继承人 /075

当米歇尔 38 岁的女婿爱德华·斯特恩，一个杰出而冷静的银行家，作为合伙人在 1992 年 5 月 1 日加入公司后，关于米歇尔已经闪电般地把她指定成接班人的传言在公司的各个角落流传。这种替代不是作为费利克斯的替代者，成为一个业务能力非凡的人，而是作为公司至高无上的所有者及操控者的继承人。

16 “有责无权” /101

毋庸赘言，拉扎德投资银行到处是空头职位，麦肯锡公司提出的任何分享权力的建议都是对“太阳王”米歇尔权力的分化。但是至少一开始，米歇尔表面上还似乎很热心，乐于接受一些必需的改变。

17 重掌拉扎德 /135

一个月内，史蒂夫的离职和米歇尔与斯卡迪诺谈判的成功使我们开始对一件事情确信无疑——米歇尔会回来重新掌控拉扎德投资银行。作为同培生集团交易的一部分，米歇尔第一次为自己制定了退休时间表：他将一直担任拉扎德投资银行的首席执行官，直到 2005 年，也就是他 73 岁退休之前，他将担任主席并指定一名接班人。

18 拉扎德可能如“泰坦尼克号”那样永远沉没 /155

拉扎德投资银行在并购排行榜中急速下滑，在美国的排名尤甚。2001 年 11 月 1 日，拉扎德投资银行在美国业务咨询的排名从以前的第 10 位下降到了第 17 位，在全球的排名从去年的第 8 位下降到了第 12 位。“拉扎德的首席执行官从来都没能长期任职”，前高盛公司合伙人、现任纽约大学教授的罗伊·史密斯解释说，因为米歇尔“从未退休”。

19 布鲁斯的大抬价 /193

布鲁斯·瓦瑟斯坦可谓是投资银行界的哈维·韦恩斯坦。和韦恩斯坦一样，布鲁斯大腹便便，粗鲁傲慢而又自以为是的样子有点吓人。可以说，他是一个集创造力和进取精神于一身的天才，家财万贯，意志坚定，但脾气暴躁也是人尽皆知。

20 内战 /221

拉扎德投资银行内部逐渐出现了一种怪异的现象：新的合伙人对布鲁斯忠心耿耿，可是他们没有自己的团队，若要完成任何事情，他们都必须想办法调遣那些对布鲁斯不感冒的老合伙人，从而调动公司有限的资源。与此同时，新老合伙人都要谨慎考虑各家客户的拜访人，老合伙人还不想惊扰那些与布鲁斯有密切联系的新合伙人。

21 “一个王朝的终结” /263

拉扎德投资银行的公开上市是个历史性事件。它不仅结束了公司令人费解的神秘时代，而且它是自高盛银行 1999 年首次公开发行以来华尔街最大的一次首次公开发行。然而，拉扎德的首次公开发行仪式只有机构投资者参与，而且没有任何疯狂的情绪。在纽约皇宫酒店，人们能感受到这种冷淡的气氛。

后记 /295

致谢 /303

12

THE LAST TYCOONS

The Secret History of Lazard Frères & Co.

独裁统治

“巴斯树效应”可以用来描述众多因为费利克斯的成名而黯然失色的投资银行家的命运。那些在费利克斯手下干活的投资银行家全都感到灰心丧气，他们原本以为这样的工作能让他们实现成名的梦想，但是最终他们失望地发现，费利克斯的野心毫无止境，自己只是人家的一枚棋子。

在

印尼的爪哇岛生长着一种非常漂亮但却足以致命的树木——当地人称之为巴斯树（爪哇语的含义是“剧毒”）——这种树会释放一种含有剧毒的气体，在其周围没有任何植物可以生存下来。一位荷兰内科医生曾在1873年访问过该岛，他声称自己是见到此树的第一人，他这样描述道：“在山谷以及周围的山上，我没有见到一棵树木或青草。附近没有任何飞禽走兽乃至活物生存的迹象。”一位与达尔文一样的权威人物——查尔斯的祖父也在8年后作了同样的描述。

“巴斯树效应”也可以用来描述众多因为费利克斯的成名而黯然失色的投资银行家的命运。费利克斯的做法是安排一个以上的初级合伙人帮他完成各大交易，让他们负责交易执行小组的协调工作——其中包括尽职调查、数据演算、报告合并等任务，为此他们需要通宵达旦地工作——而费利克斯本人则主要负责维护与资方的关系，并担任众多公司的董事会成员。那些在费利克斯手下干活的投资银行家全都感到灰心丧气，他们原本以为这样的工作能让他们实现成名的梦想，但是最终他们失望地发现，费利克斯的野心毫无止境，自己只是人家的一枚棋子。“费利克斯多年来击碎了无数人的梦想，”一个人在1996年这样告诉《纽约客》杂志，“任何靠近他的人都中了他的圈套。”

其中一个众所周知的例子就是拉扎德投资银行前任合伙人彼得·贾奎斯。先后从安多佛的菲利普斯中学和达特茅斯学院毕业后，贾奎斯在1970年加入了拉扎德投资银行，之前他在华尔街的谢尔曼-斯特林律师事务所担任助理。他在费利克斯手下进行了多项交易，其中就包括西格拉姆公司的交易。“他是我的得力干将，”在一篇介绍贾奎斯的长篇报道中，费利克斯这样告诉《纽约时报》的记者，“当交易需要进行金融和法律架构时，他就会去完成相关工作。”贾奎斯是拉扎德投资银行收入最高的合伙人之一，他一度拿到过2000万美元的年薪。但是根据《纽约时报》的这篇报道介绍，贾奎斯开始厌倦自己一直在拉扎德投资银行担任的“二号角

色”。他还记得在1981年西格拉姆交易的庆功宴会上，埃德加·布荣夫曼特意向贾奎斯表示祝贺。布荣夫曼的父亲在20多年前曾建议费利克斯脱离外汇交易的工作，与安德鲁一起进行并购交易。

费利克斯当时就坐在旁边，他对此很不高兴。“我觉得费利克斯对此非常嫉妒，”贾奎斯事后解释道，“自此以后，他就抹去了我的位置。”贾奎斯还声称，从这场西格拉姆宴会之后，费利克斯不再让他参加其他的交易。于是他在1985年离开了拉扎德投资银行。费利克斯则否认了贾奎斯的指责。“我对他的工作非常满意，而且我对他的离去感到遗憾。”费利克斯这样告诉《纽约时报》。在离开拉扎德投资银行后，贾奎斯在多家企业工作过，其中包括福斯特曼-利特尔公司、贝尔斯登以及贾奎斯自创的蒂拉尔投资公司（Tilal，即“在拉扎德投资银行之外仍有活路”的简称。）他狂妄成性而且吸毒成瘾，这最终导致他在事业上的惨败，而且他的身体也因此垮了下去。1997年年末，经过多年的努力之后，贾奎斯终于摆脱了对酒精和可卡因的迷恋。他试图回到拉扎德投资银行。在与迈克尔预约之后，他来到了迈克尔在洛克菲勒中心30层的新办公室。“我在他的办公室会见了，我告诉他，我了解到他的一些管理人员已经离开了，他可能会需要人手。”贾奎斯这样解释道。但是结果却不尽如人意。迈克尔给他写了一封信，信中说“正如你可能已经知道的那样，我们的规矩是不聘用离任的员工”。但这并不是实情。《纽约观察家》就此发表社论说，“戴维-韦尔先生显然缺乏同情心，他甚至不愿意提供一点点帮助——他并不一定要聘用贾奎斯先生，但是他可以为这位从前的同事提供一些帮助。戴维-韦尔先生虽然继承了一大笔财富，但是他似乎浪费了一件更为宝贵的东西：信任。”贾奎斯现在独自一人住在帕萨迪纳的一幢小房子里。

此外，其他一些为费利克斯工作的合伙人也感到非常沮丧，但是他们的例子则远没有贾奎斯那样具有戏剧性。戴维·苏皮诺与贾奎斯一样，都是谢尔曼-斯特林律师事务所的助理，他也曾为费利克斯工作过很短的一段时间。他回忆起自己初进拉扎德投资银行时的日子，当时费利克斯的客户查尔斯·瑞维森想要收购波士顿的一家私有企业。费利克斯派他到马萨诸塞去做尽职调查。到了那里之后，苏皮诺了解到该公司的总裁希望自己手中的股票价格能够高于其他股东所能得到的价格。根据自己的法律背景，苏皮诺迅速意识到“这是违法的行为”。他将这些情况报告给了费利克斯。“费利克斯明白了我的想法，第二天我就不再负责这项交易了。”苏皮诺这样回忆道，而且他还解释说这项交易最终没有达成。

苏皮诺能说一口流利的法语，他也与费利克斯一起进行早期的美法跨国交易。根据他的回忆，费利克斯曾这样明确地告诉他，只有费利克斯才能与总裁交谈，而

苏皮诺没有资格这样做。如果总裁给苏皮诺打来电话，而费利克斯又不在旁边，那么苏皮诺必须事后向费利克斯汇报谈话内容。“这就是费利克斯行事的方式，如果你无法满足他的要求，那么他就会非常不高兴。”苏皮诺说道，“我还记得，他曾经叫我过去，然后告诉我，他听说我与总裁通过话。当时他是这样说的，‘你怎么可以这样做呢？这简直太可怕了。’他冲我吼道。”苏皮诺认为，“在费利克斯手下干活是”非常不容易的，因为这完全没有价值。他根本不愿让你获得客户的任何认同，也不愿意让你得到公司的认可。通过与费利克斯共事，我发现与费利克斯合作过的年轻合伙人或高级助理最终都离开了他。他不再让他们与自己共事，然后这些人的职业生涯就结束了。”尽管苏皮诺发现自己的工作有趣而又刺激，但他还是认为与费利克斯共事将让自己在公司陷入非常危险的境地，因为他“会面临前狼后虎的困境”。

他决定在拉扎德投资银行打拼下去，走出“一条不受费利克斯控制的路”。1980年苏皮诺接到了安永会计师事务所的合伙人阿特·纽曼的电话，纽曼在电话里邀请他参与美国最大的汽车制造商怀特汽车公司的债务重组，因为位于克利夫兰市的怀特公司刚申请破产。苏皮诺认为这次重组咨询业务是自己摆脱费利克斯的绝佳机会。他抓住这次机会，并最终在华尔街建立起了最好的重组咨询小组。在成功摆脱费利克斯的控制之后，他在拉扎德投资银行的职业生涯非常成功。费利克斯对苏皮诺的决定的最初反应是：“戴维，我不知道你为什么在毫无前途的部门工作。”苏皮诺认为费利克斯非常不可靠，一旦他认为某个人没有利用价值，就会把他像垃圾一样抛弃。

路易斯·瑞纳尔迪尼也知道费利克斯确实是这种人。他比苏皮诺处理得更更有策略——他从拉扎德投资银行辞职了。1980年作为助理加入拉扎德投资银行后，路易斯很快就发觉费利克斯经常找一些眼光敏锐、工作努力而又野心勃勃的助理为他工作。“他既不想过多解释，也不想培育新人，更不愿意指导别人，他只想要一些能理解他的想法的人，所以当他说：‘你想到这些了吗？’我就回答说：‘是的。你不是想问关于这些分析的情况吗？’我们很合拍，因此我和他的相处还算融洽，他的大部分活儿都是我干的。”

但事情远不像想象中的那么简单。路易斯回忆说，费利克斯经常会让3~4个人去干同样的活。“我一直不知道他这样做的真正目的，是因为他不确定如何去做，所以让4个人都去试试，看看会得出什么结果；还是因为他已经忘记自己曾把任务分派给了3个人，所以他会再分派给第4个人；抑或是他只是想让4个人同时做，然后看谁能最快完成目标。这是一种典型的资本家手法，它相当于出价方和要

价方，如果双方开出的价格达成一致，那么交易就能达成。”他认为，费利克斯之所以能够随意这样做，是因为他非常聪明而且经验老到。路易斯回忆道：“他能告诉你一连串数字，他有很好的记忆力，过目不忘。如果第一次你拿给他看的分析报告与第二次的不同，他会立刻挑出你的毛病。比如上一份报告的每股收益是 1.15 美元，而这份报告里是 1.17 美元，他就会说：‘我觉得这里应该是 1.15 美元，你是怎么搞的？’”当时电脑还未普及——即使电脑普及后，费利克斯还是根本不用电脑——费利克斯会拿出他的计算器检查各个数字，从中挑错。

尽管如此，路易斯还是非常感谢费利克斯对他的教导，让他明白“总裁和我不同”。费利克斯的合伙人发现路易斯是他们见过的最精明的“总裁心理学家”——“他能掌控与对方交流的内容和方式。”路易斯说：

史蒂夫·拉特勒是我见过的第二个拥有投资银行业务潜质的人，你从他打电话时就能发现这点。费利克斯能简明扼要地和对方通话，他处理得当，根本不会说一些无关紧要的废话。这是一种综合推理能力。你在接收到 170 条不同的信息后，你不能全然不管其中的 167 条，而只谈论剩下的 3 条信息。你应该这样说，综合各条信息，有三条信息是最重要的——这个，这个，还有这个，我们已经考虑了各方因素……费利克斯就像是雷达一样。然后他们就会说，“太妙了，这就是我想要的。我就是需要一个能看穿所有金融问题的人……告诉我接下来这个决定该怎么做。”

当贾奎斯与费利克斯闹翻后，路易斯就成了费利克斯的搭档。合伙人肯·威尔森这样描述他：“他是费利克斯的手下，但费利克斯对他非常不尊重。”时代—华纳公司的合并交易、通用—RCA（美国无线电公司）交易、马华唱片公司对格芬唱片公司的收购交易、海洋世界主题公园的出售、向松下公司出售马华唱片的销售交易以及臭名昭著的雷诺—纳比斯科公司销售交易等，都是由路易斯去执行的。他完全为费利克斯所左右，威尔森对此觉得不可思议。“我非常震惊，像路易斯那样的高级人员在费利克斯面前变得唯唯喏喏，与平时我们看到的样子完全不同。”

这样在费利克斯身边待了 10 来年后，路易斯开始觉得越发苦闷。他说：“我和费利克斯唯一的矛盾就是，他从来不想把他的客户介绍给年轻人。所以我想就这个问题跟他谈谈，并建议他与杰克·韦尔奇共进午餐，或者在华纳公司选一两个我能负责的业务，否则，我是不会有发展的。”就像其他从拉扎德投资银行成长起来的银行家一样，在为费利克斯工作多年后，他成了合伙人，但是当他想要引进业务的时候，他很困惑，不知道该如何下手。苏皮诺能通过直觉察觉到的东西，路易斯

在吃过一番苦头之后才弄明白。他回忆道：“我当上了合伙人，但我还不具备相应的商业素质。我能够像合伙人那样行事，我能够与世界上任何总裁进行交谈，我能参加任何董事会，我想我永远不会让自己丢脸……我已经学会了如何在一家成熟的公司中表现良好，但是如果开拓新业务，去自力更生，摆脱费利克斯的控制，这对我而言非常困难。”路易斯开始意识到，“我过得非常愉快，我参加了费利克斯的所有重大交易，但是我必须想办法摆脱对他的依赖，独立去开创一番天地。但实际上非常困难，因为我在他的业务中涉入过深，我根本不善于摆脱别人的干扰。”

1991年，米歇尔在他位于第五大道的寓所举办了少数合伙人的聚餐，在这次聚餐上，路易斯对费利克斯的恼怒达到了极点。这次聚餐的目的就是清除一些年轻合伙人对老资格合伙人的烦躁情绪。当时年轻合伙人认为费利克斯这样的老资格合伙人应该放弃对一些令人垂涎的账户的控制，这样年轻的合伙人才能在商业上有所发展。瑞纳尔迪尼那当医生的父亲在他念大学的时候把家迁到了阿根廷，于是瑞纳尔迪尼就成了“热情的阿根廷人”。瑞纳尔迪尼是一位热情而且讨人喜欢的、具有绅士气质的马球运动员，他曾经花3万美元让人给他作了一幅长6英尺宽4英尺的肖像油画，画里他穿着马球制服，带着头盔，紧握马球棍。在拉扎德投资银行，大家都知道瑞纳尔迪尼容易情绪化，喜欢发脾气。据说，有一次瑞纳尔迪尼在大发雷霆的时候将他的古奇大拖鞋扔了出去，他的助理差点被扔过来的鞋子砸到。

在聚餐中，大家开始讨论诸如如何帮助年轻合伙人培养商业直觉这种天真的话题，对此瑞纳尔迪尼很有看法。但他并不是唯一一个这样想的人，其他人也有这种感觉。在喝完拉图古堡酒后，达蒙·墨扎卡帕说出了内心的想法，他觉得大家的讨论还不够坦诚。于是大家都来到了客厅，争论开始变得尖锐起来了。达蒙回忆道：“我认为路易斯喝多了，他发表了长篇大论。他攻击了费利克斯，而且还说了很多粗话，出于尊敬，我们在米歇尔面前从来没有这样做过。费利克斯一直坐在那里一言不发。于是，路易斯就这样完蛋了。”

路易斯·瑞纳尔迪尼把过去10年中被费利克斯压抑的沮丧情绪都倾吐了出来，所有在场的人都认为这简直让人难以忍受。瑞纳尔迪尼回忆道：“我很难摆脱费利克斯的控制，因为每次当我想摆脱他的控制，独立去做自己的事情时，费利克斯就会交给我一堆必须完成的任务，所以我一直在这个家伙的压制下活着——你必须做这个，必须做那个，而公司不会帮你做任何事情。当你为湖人队打球的时候，你不能有抱怨，但是你必须清楚其中的压力，这根本没有任何乐趣可言。长期待在那里是不可能职业发展的。于是我继续说：‘我应该怎样做呢？去和费利克斯较量？’去他妈的，这简直太蠢了，而且我不可能赢，所以我为什么非得那样

做呢？”

回想起来，瑞纳尔迪尼认为自己过于追求变革，而米歇尔和费利克斯当时根本没有作好变革的准备。“我认为，对于米歇尔和费利克斯来说，这种说法太宽泛了，这就像是‘你在说什么大话呢？赶快去干活！’”而费利克斯则表示，自己对当天晚上发生的事情没有任何印象了。不过在聚餐以后，他不再让瑞纳尔迪尼参与他的任何交易，于是在此后的10年里，瑞纳尔迪尼一直都在公司独立做着自己拉来的交易，后来他加入了伦敦的第一波士顿公司。

拉扎德投资银行的前副主席杰弗里·利兹在进入拉扎德投资银行的6年里，曾与费利克斯和史蒂夫一起做过许多交易，他对自己在费利克斯手下工作的经历有着完全不同的看法。他认为他的说法相对而言还是比较友善的，许多年轻的非合伙人银行家也持这种观点。利兹解释说：“费利克斯的观点会是：‘对不起，你说的忠诚是什么意思？你说得对，我在办公室里并没有这种意识。我只想在这里干一番大事业，干一些有意思的工作。如果我邀请你在这个项目上与我合作，这并不意味着我们就绑在一起了。没人会说这是一种交易。’他根本不愿意提供指导。当我为他工作的时候，我会告诉他：‘你一点都不友好，你也不迷人，但是我确实学到了不少。’但是我并不是感激他，不过也许其他人会心存感激吧。”

公司里的年轻银行家谈到费利克斯时会称他是一个“特权者”，当费利克斯在某项重大交易中担任的角色被公开后，他们会惊呼——而且非常严肃——“多厉害的特权者啊！”利兹曾对此这样解释：“对于我们这些员工而言，工作能力是分三六九等的。只有在费利克斯带着球跑到一码线，拉扎德投资银行团队里的其他人才能触底得分。但如果你把费利克斯踢出团队，你会突然发现眼前没有了方向，队伍成了一盘散沙。”

在米歇尔的公寓举行的合伙人晚宴上，史蒂夫·拉特勒并没有鼓起勇气说出自己的真正想法。他没有瑞纳尔迪尼的那种忧虑。他有自己的客户，客户会聘请他和拉扎德投资银行去做大量的交易。各个层级的银行家都意识到，史蒂夫在公司里开始变得越来越重要。他并不打算贸然进入费利克斯的圈子。但是，如果他和费利克斯一起工作，一切就得遵照史蒂夫的要求，他与费利克斯是平等的两个人。史蒂夫之所以能够不受费利克斯的干扰，原因在于他那超凡的业务创造能力可以与任何人媲美，而卢米斯的贡献则显得明显不足。费利克斯曾安排卢米斯与其他人一起参与ITT、国际纸业、莱斯利·威斯纳公司以及 Limited 公司的交易。不过，挑剔的威斯纳公司开始将越来越多的交易交给别的公司去做。除此以外，具有讽刺意味的是，早些年卢米斯还因为在 Limited 公司的特殊贡献而被提拔为合伙人，现在却沦

落到需要在费利克斯的安排下操作 Limited 公司交易的地步。在拉扎德投资银行，可能只有费利克斯和埃拉·哈里斯的业务量可以与史蒂夫一较高下。

开始有越来越多的初级银行家要求为史蒂夫干活，在华尔街这个“达尔文主义”盛行的地带，这样的迹象表明史蒂夫开始聚集起了大量的人气。其中包括 1990 年离开第一波士顿银行进入拉扎德投资银行的彼得·伊泽斯基。他非常清楚自己如何才能在拉扎德投资银行取得成功。“对上溜须拍马，对下横行霸道”就是他的惯用伎俩。1992 年第一季度，他暗地里向史蒂夫和卢米斯表达了加入史蒂夫的媒体小组的愿望。到了 3 月，卢米斯决定把他的想法写成白纸黑字。卢米斯的这些积极筹划对伊泽斯基起到了莫大的帮助作用。“作为级别仅次于合伙人的杰出通才，你会发现你与合伙人之间的关系会导致你的工作变得更加复杂。具体而言，合伙人只会让你参与部分决策，但是他们却将工作全部扔给你处理……你会发现史蒂夫·拉特勒拥有超强的能力以及良好的表达能力，而且他能提供很好的指导。在合适的时候，他还愿意将重要的交易委派给其他人。”卢米斯表示，他认为伊泽斯基应该继续担任通才的角色，但如果伊泽斯基转变形象，自己也会支持他。不过，伊泽斯基在此之前要进行一番深思熟虑，而且还要与米歇尔进行深入的讨论。“因为他甚至开始考虑（让你成为合伙人）了，如果你没有得到他的支持就改变角色，这在我看来是很愚蠢的行为。而且从公司的角度来说，在这种情况下，你有义务坦诚地说出你的顾虑，而且还要举出具体的例子。你不应该不声不响地逃到舒服的地方去，让我们觉得不舒服……你是拉扎德投资银行的人，你应该对我们其他人负责。”他将一副沉重的担子放在了一个仅仅想去追求新兴趣点的年轻银行家身上。不久，伊泽斯基与米歇尔交换了看法，然后他就进入了史蒂夫的媒体小组。于是拉扎德投资银行内部又开始有传言说，第 32 层的两个办公室里的人开始关注史蒂夫在业务上取得的成功以及他在公司的影响力。

卢米斯聪明地察觉到流沙开始脚底聚集，但是他没能迅速地将其排除。到了 1992 年夏末，他才意识到真正发生了什么。斗争在 1992 年 4 月爆发，他再次提到了他在 20 世纪 80 年代后期经常提到的话题，即拉扎德投资银行部的管理非常不合理，无法达到效率最大化。拉扎德投资银行的保险部门极其混乱，缺乏核心指导。他在给米歇尔、费利克斯、达蒙及史蒂夫的信中写道：“当我们将合伙人的有效管理能力纳入考虑范围时，我们的精力就会更为分散。不过我们可以采取一个更有效的策略，我们可以就各家公司的整体情况、带头合伙人等重大问题事先达成一致，然后其他问题则根据审核同意的条件加以处理。”

这一次卢米斯没有错。当谈到合伙人如何分配时间的话题时，大家发现，拉扎

德投资银行里没有一个可以决定此类问题的核心权力机构，而且许多合伙人也喜欢保持这种状况。如果其他公司都实行集中管理，而且公司的专家都要肩负相应的职责，拉扎德投资银行的情况会怎样呢？拉扎德投资银行不一样，很少有官僚作风。尽管卢米斯在不停努力，并且出发点很好，但是还有很多人强烈反对他的观点。一个星期后，米歇尔、费利克斯、史蒂夫、达蒙与卢米斯开会对此作了探讨。不久后，卢米斯组成了一个非正式管理委员会。当时的形势已经非常明朗，1992年对于整个并购交易领域而言将是比较困难的一年，拉扎德投资银行将要面临一段艰难的时期，尽管公司在并购领域的市场份额在不断提高。针对这种情况，合伙人聚在一起商讨应该如何应对这种情况。

卢米斯再次提到了他惯常的话题，即公司应该有更好的组织。其中一个合伙人说道：“费利克斯是一个难题，他不想让公司更有序，他喜欢公司这种无序的状态。”会议结束后，米歇尔让卢米斯去整理后续会议的材料。卢米斯犯下了第一个错误——他同意了。为了能在公司里发挥更大的作用并承担更多的责任，卢米斯马上在与费利克斯的冲突中妥协了。他承认自己认为：“我为公司内部的进步作出了一定的贡献，”但是他又奇怪地加了一句，“如果其他的合伙人意识到这些贡献是由无数无法用肉眼分辨的小进步构成，他们会认为我是最成功的人。”与此同时，他也意识到了其他人对他所持的态度：不管出于何种原因，他没有经手的业务不多。“他们对

我与客户实现有效沟通存在顾虑。”他写道，

当谈到合伙人如何分配时间的话题时，大家发现，拉扎德投资银行里没有一个可以决定此类问题的核心权力机构，而且许多合伙人也喜欢保持这种状况。

“我能帮助客户进行销售交易，我可以参与客户的讨论，我还能让合伙人参加董事会，但是如果我成了负责多项交易的主要合伙人，同时还要保证内部管理的高效，这对我而言会更困难。”但这正是在拉扎德投资银行的合伙人应该做到的，卢米斯很容易受到费利克斯和史蒂夫等人的攻击，因为他们正是那样做的。

不过卢米斯拒绝应对其他人的挑衅。他声称自己无法进行更多的银行管理，除非拉扎德投资银行能满足他的以下条件：“第一，对于我提出的管理方式达成共识；第二，费利克斯要坚定地支持我，不能再摇摆不定，因为这不仅会伤害我的感情，还会妨碍我的工作；第三，在银行部门内部，米歇尔应该让我与他一起设定除执行委员会成员（也包括我）外的银行部门合伙人所获得的利润比例，而且应该让大家明白这条非正式的规则。”

他现在在拉扎德投资银行的地位变得岌岌可危了。以前无论是 Limited 公司还是露华浓公司的项目，他和费利克斯都合作得非常默契。然而一涉及公司内部管理

层面，二人的意见往往相左，卢米斯常常公开指责费利克斯，甚至复印了19年前费利克斯工作状态最差的时候随手写的一份备忘录。从这份字迹潦草的备忘录可以看出当年费利克斯的狼狈。当年的那些合伙人早就离开了公司，这些记录原本会永远成为秘密。但是居然还有人能够在19年后公开这段不光彩的历史，费利克斯的愤怒可想而知。费利克斯不但坚决地拒绝涉及银行业务，而且坚决不同意让别人插手银行业务。他的决绝态度令卢米斯越来越灰心。

后来又发生了一件影响很大的事情，那就是卢米斯曾主动请缨，提出要协助米歇尔建立银行家薪酬制度。员工的薪酬制度一直都由米歇尔单独负责，这也反映了米歇尔在拉扎德投资银行具有说一不二的权力。所以卢米斯越俎代庖的请求无异于自杀。卢米斯估计也知道这么做的后果。他在备忘录的结尾调侃道：“我非常荣幸能在拉扎德投资银行工作。实际上，即便公司上下一团糟，我也可以不费吹灰之力找到最优秀的人才加入我的团队，但我不愿意浪费我的才能在处理类似公司编制这样的琐事上，我更不愿意独自迎战难关，而我周围的人却袖手旁观。所以关于员工薪酬制度，我很乐意和大家私下里讨论。”

米歇尔每年夏天都去他的豪华海边别墅度假。他离开的几个月中，卢米斯要求参与建立银行家薪酬制度的事情似乎成了公司的热门话题。米歇尔显然不会同意卢米斯插手薪酬制度的事，然而卢米斯却有充分的理由提出这样的要求。公司中没有什么事情比薪酬制度更让银行家们关心了。卢米斯是银行业务的负责人，要提高银行业务部的效率，他必须握有决定薪酬的权力，而且银行业务主管拥有该项权力是华尔街的惯例。如果卢米斯不能决定员工的薪酬，他就没法有效开展工作，将来也就很难在公司立足。米歇尔在公司一向独揽大权，他从没有怀疑他在公司的连任问题，而且也没有仔细考虑过如何有效地管理高速增长的公司。卢米斯的要求至少促使米歇尔开始考虑这些问题。后来卢米斯说米歇尔根本就不会考虑这些事儿：“如果员工们都知道米歇尔在年底找他们谈谈话，聊聊一年来他们的工作情况，米歇尔通过聊天就可以决定给他们多少报酬，那谁还会听我指挥？”但是在拉扎德投资银行，卢米斯要一方面要应付独断专行的米歇尔，另一方面还要提防老在背后诋毁他的费利克斯，他哪还有精力放在业务和公司管理上？当史蒂夫和费利克斯的关系越来越密切时，卢米斯和费利克斯的私人恩怨已经白热化了。“比尔把写的东西交给米歇尔，如果米歇尔把它交给费利克斯，比尔就完了。”一个合作者回忆说。但是卢米斯坚持不懈地努力着，“我总是说我有义务，但是没有权力。”他自我调侃道。

他后来决定顶替达蒙·墨扎卡帕的主管职位，达蒙所在的资本市场部规模不小但是利润可观。达蒙是米歇尔、费利克斯之后的第三大合伙人。另外两个冗长的

备忘录记载，时间久了，只要卢米斯同意不在长期的抱怨中反复提起这些备忘录中的内容，合伙人们就不会关心卢米斯在做什么。在1992年8月的前两周，卢米斯假借向达蒙传达员工日渐膨胀的不满情绪为幌子，历数了充斥资本市场部的种种问题：达蒙的独断专行导致内部成员明争暗斗；资本市场部滥用资源；推销策略缺乏成效；计划不完备；组织性匮乏。“这里简直一团糟，这些人完全不知道他们在为谁工作，也不知道公司的合伙人们是否同意他们的所作所为。听了卢米斯的一通责备，达蒙以为事态非常严重，仓皇赶往法国南部，向在度假的米歇尔求助。

就是在名为《资本市场2》的备忘录中，卢米斯的口吻变得强硬起来，说话也开始指名道姓。他举了4个例子，其中3个他都向米歇尔提到，费利克斯曾让他去告诉史蒂夫·尼姆克齐克（为肯·威尔森工作的FIG集团的一个高级副总裁），拉扎德投资银行在范坎培恩—梅里特公司的首次公开发行中究竟是个什么角色还是个未知数。范坎培恩—梅里特公司的是施乐公司旗下一家的全资货币管理公司。“犹豫片刻，史蒂夫说假定的主导地位一经确定，那么就应该通过召开会议来推销施尔的业务，这是正常的程序。”卢米斯写道。可是“报告形式酿成了一场灾难”。据说是因为无法限制参与人数（没有人可以决定），而且事前拉扎德投资银行的人没有就口头发言进行过内部讨论。因此，外界到处在传播这次报告的内容。施乐公司从刘易斯和杰里米那里听到谣传，说拉扎德投资银行不会拿资本冒险等。拉扎德投资银行最终在承销业务中夺得主导地位，但是施乐公司决定以3亿6千万美元的价格出售给一家名叫克杜瑞公司的收购企业。

卢米斯还讲了一个银行业务副总裁乔伊·梅班克的事情。乔伊·梅班克曾经想要加入拉扎德投资银行增长较快的银行业务部，但是他担心公司里资本市场部门的明争暗斗他应付不了。卢米斯在给米歇尔的报告中说，达蒙听完梅班克的担忧，竟然说：“没事，手下人之间的合作好坏其实不重要，因为他们人人都向我汇报，所有问题我都会处理。”卢米斯接着又举了年轻的银行合伙人肯·雅各布斯的一个例子。卢米斯建议肯·雅各布斯多花些时间向客户介绍如何在拉扎德投资银行获得高收益的融资，肯觉得很有道理。但是当肯向高息融资部的主管阿尔·加纳谈及此事时，阿尔·加纳表现得非常不感兴趣。卢米斯说加纳是这么回答的：“谁能保证这么做一定获利？你能向我保证那些客户不会泄露我们的融资秘密吗？我觉得根本没必要向客户介绍什么融资方法。”

列举了这么多例子，卢米斯开始探讨这些问题背后的深层原因。他觉得有必要把这些问题拿到桌面上来公开讨论，即使会导致一些不愉快也是值得的。此外他发现达蒙善于组织工作单元和人员配置。“但是达蒙有三个明显的缺点，”卢米斯最