

强

〔美〕康妮·布鲁克 著
侯玲 高振亚 刘振喜 译
侯玲 统校

人的聚会

——美国企业兼并纪实



经济科学出版社



强 人 的 聚 合

——美国企业兼并纪实

经
济
科
学
出
版
社

【美】康妮·布鲁克 著

侯玲 高振亚 刘振喜 译

侯玲 统校

一九九八年·北京

图字：01-98-2673 号

The Predator's Ball

Copyright (c) Connie Bruck, 1988, 1989

© 1998 中文简体字版专有出版权属经济科学出版社

本书经大苹果多丽美（中国）公司安排

由美国西蒙与舒斯特公司授权出版发行

版权所有 不得翻印

强人的聚会——美国企业兼并纪实

侯玲 高振亚 刘振喜 译

*

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

北京博诚印刷厂印刷

出版社电话：62541886 发行部电话：62568479

经济科学出版社暨发行部地址：北京海淀区万泉河路 66 号

邮编：100086

*

850×1168 毫米 32 开 15.25 印张 350000 字

1998 年 12 月第一版 1998 年 12 月第一次印刷

印数：0001-5000 册

ISBN 7-5058-1318-8/F·935 定价：19.80 元

前言：聚 会

1985年3月的第三个星期，1500多名“信徒”来到美国加利福尼亚州的贝弗利山参拜迈克尔·米尔肯。米尔肯是美国德崇—伯纳姆—兰伯特证券商品有限公司（Drexel Burnham Lambert）（以下简称德崇公司）带有传奇色彩的垃圾债券销售大王。他的许多追随者干脆称之为“国王”。在未来的四天中，这些人将体验米尔肯为他们创造的世界。

每天早上5点30分，一支大约有上百辆大型高级客车的车队悄悄驶入围绕着贝弗利山的停车地点。车队中的好几十辆车是专门为豪华的以绿和粉红混合色装饰成的贝弗利山饭店接送客人的。当时，贝弗利山饭店属于套利商伊凡·伯斯基、他的妻子和姻亲们所有。德崇公司为举办四天的活动包下了这里的全部房间。车队穿过市区的宽阔街道，街道两边排列着高大壮观的棕榈树。车队的目的地是贝弗利—希尔顿饭店。那里正在举行德崇公司一年一度的“高收益债券洽谈会”，也就是人们现在所说的“强人的聚会”。这家饭店距德崇公司在美国西海岸的办公地只有几个街区之遥。

6点钟开早饭。这是米尔肯对大家的习惯做出的让步。他自己每天都是清晨4点30分就坐到了办公桌旁。早饭以后，各公司的负责人开始介绍各公司的情况，有时候是同时在三个房间进行，一个接着一个，连续不断。这些公司差不多全是德崇公司的

客户，通常是由自己掌握着所有权的企业主经营的中小企业。从 70 年代末和 80 年代初起，米尔肯就开始为这些企业主筹措资金，并且和他们一道开创了他那具有历史意义的经销方式。

由于这些中小企业规模小，要么没有借贷历史，要么资本结构中的融资比例高，投资信用评估机构认定它们够不上投资级，因此它们不能在公开市场上通过发行债券筹集资金。对这些公司来说，借钱的惟一途径是从银行获得短期贷款，或是私下里把债券卖给保险公司。然而，保险公司和银行要的条件非常苛刻，以至于几乎不值得以这种方式去弄钱。

后来，终于有一天，德崇公司的投资银行家们来敲门了。他们愿意在公开市场上承销这些公司的债券，尽管这些债券信用等级很低。迈克尔·米尔肯，这位与众不同绝然不同的垃圾债券经销商，可以筹集 5000 万美元，1 亿美元或者更大数额的资金，而且是长期的、相对来说没有附加条件的资金。这些公司根本不可能从别的地方获得这样的资金。它们只能是照价付款：给投资者高额利息，给德崇公司高额佣金。

现在，数百名买主在会议厅中听着各个公司介绍情况。有些人是搞公司的，靠着从米尔肯卖给他们的债券中获得的收益，才从那种不三不四的公司或是财务状况不好的公司中脱颖而出，获得成功。也有些人是管钱的，专为慈善机构、保险公司、公共的和私人的年金基金、互助基金、海外银行、大学捐款和高收益基金经营有价证券投资活动。

他们中的许多人在 70 年代“皈依”了米尔肯，成为他的信徒。当时米尔肯已经开始在不知疲倦地宣讲一种神秘的信念：用

高收益债券，也就是现在为人熟知的“垃圾债券”^①，进行多样化的组合投资，能够获得的收益远远大于这些证券所具有的风险。这个理论早就被经验证明了。W·布雷多克·希克曼院士在他那多卷本的巨著《公司债券质量及投资者经验》中曾经充分论述过这一理论。这部著作出版于 50 年代。对每个想赚钱的人来说，对每个想赚比他们所能想象的钱更多的钱的人来说，剩下的全部事情就是照图索骥，将理论付诸实践。

这些买主们就是同米尔肯手挽着手实践了这一理论。现在他们全都成了一个 1000 亿美元市场中的“玩主”。米尔肯，这位做事一丝不苟，头上戴着不大合适的假发套，有着坚毅的下巴，十足的自信心，还有买主们从未听说过的最高债券销售业绩的年轻人，那时候一向都是正确的。

这些买主中的有些人至今还对当初的做法非常怀恋。那是在六年前，米尔肯在贝弗利山饭店为大约 60 人举行了他的第一次西海岸高收益债券洽谈会。买主们和债券发行人围坐在会议桌旁，引用经过严格计算的各种数据，进行实质性的对话。那些数据可以使买主决定他们是否愿意接管一个公司的债务。这种直接交谈现在已经不存在了。对几百位买主所做的情况介绍是通过各个大型会议室中上接天下接地的大型屏幕进行的，那上面有发言者被放大的巨大形象。买主们不再靠那些严格的数据来做决

① 即“junk” bonds，指由美国标准普尔公司和穆迪公司等投资信用评估机构定为 BB 级或 BB 以下级的债券，通常是一些没有长期销售和盈利记录，或者信用有问题的公司所发行的债券，也统称为无投资级债券（non-investment-grade bonds）。相对于有投资级的债券来说，这些债券不稳定，投资风险很大，但也因此可能有很高的投资收益率。——译者

定，而靠观看精巧构思的软式销售^①录相带做出决定。凯伍德—克里斯蒂娜资金管理部（Caywood - Christian Capital Management）的詹姆斯·凯伍德抱怨说：“没有对话，简直就像在看电视。请原谅，我说得不好听，这种洽谈会已经成了一种黑帮聚会了。”这位凯伍德管理着 22 亿美元资金，主要是储蓄与贷款协会的钱，而且是垃圾债券市场上的老主顾了。

而今年的这个洽谈会又成了“强人的聚会”。米尔肯这些日子正在宣讲一种新的“福音”，或者说，更像一种加长的祷文。他变得比以往更真诚，更充满激情，更努力工作。他的口号是：他们要使美国的公司们自己救自己。这一口号在这次会议上得到了极其热烈的响应。

米尔肯很久以来就公开表示了对美国大公司的蔑视。他把许多大公司说成是机构臃肿、管理混乱的庞然大物。它们滥用多余的资金，而它们那有投资级的债券，就像米尔肯最爱说的那样，只有一个发展方向——降级。米尔肯靠找出那些被市场低估了价值的资产，给自己和他的投资者们赚来了巨大的财富。70 年代，米尔肯主要是做陷入困境或是破产公司的债券生意。但是到了 80 年代初，被低估了价值的资产显然是美国的大公司，而最精彩的游戏就是接管^②了。

米尔肯天生具有做这种游戏的气质和才华。就在华尔街那些著名的大投资银行从企业购并活动中大把大把捞钱的时候，米尔肯和他在德崇公司公司融资部的伙伴们却受人冷落。那些有许多

① 指以吸引买主对所推销的商品加以注意为手段的推销方式，而不是靠减价或者搭售等强行销售为手段进行推销。——译者

② 即 takeover，指改变公司控股权的做法。在公司兼并中通常有友好协商的合并，也有先溢价收购目标公司股票，达到控股数量后再行兼并的恶意兼并。故意或对抗性接管就属于后者，其目的在于改变公司现存的管理层。——译者

银行关系的大公司，有的是地方去弄钱从事购并，根本不会用他们这种“不入流”的公司。他们没办法吸引到这些客户，终于决定找一条闹着玩似的路，去创造他们自己的客户。

当卡尔·林德纳、萨姆·威廉、海曼·贝尔兹伯格、索尔·斯坦伯格、维克托·波斯纳，还有所有收购垃圾债券的机构都在准备着，只要米尔肯的一声招唤和数小时的筹备，就可以去购买可能会促成一桩接管的垃圾债券时，谁还需要大通曼哈顿（Chase Manhattan）或是制造商汉诺威（Manufacturers Hanover）这样的大银行呢？正如米尔肯使中型企业获得了他们从前根本拿不到的大量资金一样，米尔肯现在选中的公司接管专家也能盯住目标不放。要是没有米尔肯，他们的梦想就只能还是些梦。

“资本并不是一种稀缺资源。”米尔肯多年来一直这样教导他的追随者们。他一次又一次地证明这一点，使他们大为开心。

1985年3月于贝弗利—希尔顿饭店，在发起将动摇美国大公司根基的攻击的前夜，米尔肯宣告，他邀请来的客人们合计在一起的购买力是3万亿美元。

这是个令人兴奋的消息。两周来发生的一系列事件使这个消息更加令人振奋。在米尔肯和他的德崇公司的同事们心中，以垃圾债券资助的接管还没有出现过大的飞跃，还没有充分发挥出作用。这种做法还需要精雕细琢和细微调整。布恩·皮肯斯指头大的小公司梅萨石油公司（Mesa Petroleum），1984年初时曾试图兼并商界巨子海湾石油公司（Gulf Oil），而且最终把海湾石油公司赶进了它的救星加利福尼亚美孚石油公司（Standard Oil of California）的怀抱。尔后，斯坦伯格的信实公司（Reliance）发动了对迪斯尼公司（Disney）的购并。在皮肯斯的梅萨公司出价购并菲利普斯石油公司（Phillips Petroleum）之后，卡尔·伊科汉买下了皮肯斯手中握有的菲利普斯公司的股票，接着报出了他的

竞购价码。除了皮肯斯对菲利普斯石油公司发起的购并行为之外，这些专门兼并别的行为^①全都是由德崇公司销售的垃圾债券得到资金的。这些活动已经给专门兼并公司的人和德崇公司带来了好几亿美元资金，但是还没有一家公司吃掉自己的目标。因此，美国的大公司们已经在嘲笑这些竞购不过是拦路抢劫惯犯们吓唬人的玩意儿。

美国的大公司们再也不能这么嘲笑下去了。在这次的“强人的聚会”召开前一周，德崇公司用垃圾债券帮助筹资的第一家接管实际上已经成功。这是一项以恶意兼并开始而以友好合并告终的交易。沿海公司（Coastal Corporation）出价 24.6 亿美元竞购美国自然资源公司（American Natural Resources Company）。其中 16 亿美元来自银行贷款，6 亿美元来自米尔肯的垃圾债券（包括有高年息的票据或债务，以及有高额年度红利的优先股股票）。沿海公司的董事长兼首席执行官奥斯卡·怀亚特霎时间成了明星人物。

在这次洽谈会上，有许多人和怀亚特握手，祝他好运，同时也准备依样画葫芦。这些人中有一位叫纳尔逊·佩尔兹。就在一周之前，由佩尔兹和彼得·梅两个不知名的小人物经营的，资产净值为 5000 万美元的三角工业公司（Triangle Industries），出价 4.56 亿美元竞购国民制罐公司（National Can），而且全部由米尔肯的垃圾债券为他们筹集资金。

沿海公司曾经是个有势力的公司。而怀亚特，尽管是大公司们厌恶至极的人，却是个经营老手。但是，如果三角工业公司，

① 即 raid，指以改变目标公司管理层，实现公司控制权的转移为目的的接管行为。在有意兼并其他公司的人（raider）累计收购了 5% 的目标公司已公开发行的股票时，就必须向证券交易委员会、目标公司挂牌销售股票的交易场所和目标公司报告他的购买活动。——译者

一个生产自动售货机、电线和电缆的公司，一个除了用垃圾债券筹集了资金外默默无闻的公司，也能够成功地接管像国民制罐公司这样的大工业公司，那就是说，只要米尔肯愿意动用他那神奇的共同资金，任何猎物都不会嫌太大，任何捕猎者都不会是无足轻重的。一夜之间，在公司的丛林中存活的规则被重新写过。弱者可以变成强者，强者也可以变成弱者。而这必须激起米尔肯的兴趣，投其所好。如果能做到这点，这位业余魔术师就能挥动他那特殊的“魔棒”，向朋友们展示他的技艺。

因此，这次洽谈会的嘉宾是接管专家和他们最大的支持者——像布恩·皮肯斯、卡尔·伊科汉、欧文·雅各布斯、詹姆斯·戈德史密斯爵士、奥斯卡·怀亚特、索尔·斯坦伯格、伊凡·伯斯基、卡尔·林德纳和贝尔兹伯格家族那样的人；还有现在虽不太起眼但很快就会出人头地的人，如纳尔逊·佩尔兹、罗纳德·佩雷尔曼和威廉·法利。这些名字简直构成了专门兼并公司的投资者的连续活动。然而，他们彼此并不相同。对米尔肯来说，他们在未来的岁月中将有不同的作用。他们将在一个只有米尔肯才了解全部细节的巨大而相互联动的机器中，发挥不相关联的功能。

当然，这些人也有共同点。他们都极为自私，胃口也很大，而且他们谁也没想到自己会成为米尔肯的“卒子”。每个人都以为他在利用米尔肯达到自己的目的。这是事实。然而更大的事实是，他们在共同致力于满足一个胃口，一个使他们各自的胃口都相形见绌的大胃口。这个胃口大到使他们所有的交易都带给德崇公司和米尔肯数十亿美元的收费和股票，而这些收费和股票又只能刺激这个胃口变得更大。

在这次的“强人的聚会”开始的第二天晚上，当二流人士们（财务经理和中小公司的经理）被用大型客车送往一家影剧院看节目时，大约百十来位真正操纵购并的人们（接管企业家们，主

要的投资者，套利商和交易律师）出席了在贝弗利山饭店木造平房中的鸡尾酒会。从那里，他们又被用车送到贝弗利山装饰豪华的蔡森小馆（Chasen's），在那儿的一间不公开使用的房间中用餐。

来吃饭的人中除了德崇公司的女雇员外，还有许多特别迷人的年轻姑娘。的确，这些女人长得真是太漂亮了。有位向来以其天真著称的接管律师，纽约 WLRK 律师事务所（Wachtell, Lipton, Rosen Katz）的乔治·凯兹，对一位同伴评论说：“我可得和德崇公司的这帮家伙们打打交道。我还从来没见过这么多漂亮的太太呢。”

事实上，几乎没有哪位德崇公司的职员带着太太来吃饭。套利商马丁·温斯坦对此做了一个比较贴切的评价。当他注意到欧文·雅各布斯在房间的另一头同一位这样的姑娘已经长谈了好几个小时的时候，他对一位朋友说：“告诉欧文，别那么卖力气。那姑娘已经拿到酬金了。”

朱利安·施罗德是德崇公司融资部原来的一位合伙人。在他看来，这些“姑娘们”从刚开始搞这种洽谈会的时候就出了名。还在德崇公司被那些来商谈业务的人“嘲笑”的时候，包括施罗德和他的同事们，这些姑娘们就被看作是让客户“上钩”所必须的诱饵了。她们是唐纳德·恩格尔雇来的。恩格尔是米尔肯的一位密友，也是德崇公司的一位老资格业务经理。1984 年，恩格尔辞去了他的职务，成了德崇公司的“顾问”，但仍继续发挥他在“姑娘们”问题上的一贯作用。

基得尔公司（Kiddle Inc.）的董事长弗雷德·沙利文已经连续几年参加这种洽谈会了。他认定这些女人是由德崇公司付钱的。“付的钱多少不等。得看她们有多漂亮，还得看让她们干什么”，沙利文一边吃吃地笑着，一边说：“恩格尔总是这么对我

说：“要是我没有这些姑娘们，我怎么能让那些家伙都来开会呢？””

在蔡森小馆用过晚餐后，许多客人和姑娘们重新结伴回到原来举行鸡尾酒会的地方，贝弗利山饭店的8号平房。这里是恩格尔为举行这种洽谈会历来使用的几个地方之一。它远离饭店和大多数其他平房，因此相当秘密。如同往年一样，恩格尔和德崇公司的一位顾客，普里兹科家族的合伙人乔尔·弗里德兰共同租用这座平房。一位那天在那儿玩得很晚的人说：“所有那些搞接管的头面人物都在那儿。我们的自尊心大大膨胀。我们全都想随时表现自己，表明自己能得到上中学时得不到的女孩子。我们简直成了一伙得了暴露癖的人，全乱套了。”

洽谈会的最后那天晚上，在世纪广场饭店庞大的会议厅中为所有1500名客人举行了盛大的晚宴和演出。在宴会期间，在德崇公司的客户洛里默的好意邀请下，米尔肯做了录相讲话。有人模仿E. F. 赫顿做的广告逗乐。一位身穿活领灰色西服的先生说：“E. F. 赫顿谈到……”这时一位女士从他旁边走过。他顿了一下，又说：“你看到那边广告牌上的标题了吗？”那块广告牌上有从《鬼精灵》杂志上摘来的大字标题，伴着合唱打出来：“要用钱，找德崇！”米尔肯竭力想放轻松一些，但他天生的表情就是那么认真和易动感情，结果还是显得紧张。不过那没什么关系。掌声振耳欲聋。他就是“国王”。

以后的时间就是表演者的了。在刚开始搞这类洽谈会的那几年，“金块”赌场（Gold Nugget）的斯蒂芬·温曾经是这种晚宴上的主持人。就像他自己说的那样，是德崇公司造就了他，使他飞黄腾达。后来，在1984年，温请到了弗兰克·西纳特拉作嘉宾，出人意料。今年的主持人人选也被严格保密。这是参加会的二流人物普遍猜测的事。他们对能这样接近于巨额金钱和正在建

立的权威满怀敬畏。一位储蓄与贷款协会的证券经理回忆说：“大家都在猜，主持人不是迈克尔·杰克逊就是戈德。”

结果却是戴安娜·罗斯。据温说，罗斯义务酬宾，作为允许她在信实资本集团（Reliance Capital Group, L. P.）投资的回报。这家集团是米尔肯的投资伙伴之一。这天晚上她就在和她同样有钱的一群人中，和温、斯坦伯格、施皮格尔一家、伊凡·伯斯基、维克托·波斯纳、贝兹伯格一家、曼塔协会（Manter Associates，米尔肯和他在德崇公司的同事参加的一个协会）的会员们，还有其他一些人在一起。

在大约 40 分钟令人目不暇接的表演之后，罗斯开始周旋于客人之间。最后，她坐在不苟言笑的浸礼会教徒卡尔·林德纳的腿上，为他唱歌。

据最接近米尔肯的助手说，在米尔肯每天 20 小时的工作日中，几乎没有一刻不是用在业务目的上的。因此，毫不奇怪，这种铺张奢侈的表演也是为同一目的服务的，其中的含义丰富，因为那是他的创举。

这是一次在与会者中掀起巨大激情的福音布道。许多人感到，他们就是那注定要改变世界的巨大而永不止息的力量的一部分。这是个最佳交易场所，似乎对每个人都有交易可做。就像伊凡·伯斯基曾经对他的套利伙伴中一些未来的投资者所说，金钱正从树上掉下来。对于买主和那些做了情况介绍的公司来说，这说得上是一场示范宣传活动。其中的许多人和公司不久就会做垃圾债券交易了。对于米尔肯那些豪赌之徒，这是一次重逢。米尔肯总是鼓励他们加强友谊，避免倾轧。一位德崇公司的律师后来回忆起看到伊凡·伯斯基、卡尔·伊科汉、卡尔·林德纳和欧文·雅各布斯挤在一个角落里的情景。他笑着说：“在那儿什么事情都

有可能发生。”那是段美妙时光。8号平房将不会很快被遗忘，客户们的忠诚以各种各样的方式得到了巩固。

这次会议还展示了米尔肯现在已完全成熟的精心杰作。在1985年4月的前两周中，在就要召开这次“强人的聚会”之时，除了三角工业公司，还有5家德崇公司的客户，出价竞购其他公司，全都用米尔肯的垃圾债券筹集资金。

梅萨石油公司，资产净值5亿美元，收购加利福尼亚联合石油公司（Unocal）；

洛里默公司（Lorimar），资产净值1.05亿美元，出价10亿美元竞购多媒体公司（Multimedia）；

詹姆斯·戈德史密斯爵士，将出价11亿美元竞购克朗—泽勒巴克公司（Crown—Zellerback）；

“金块”赌场，财产净值2.3亿美元，出价18亿美元竞购希尔顿饭店；

还有法利工业公司，纯收益只有600万美元，出价14亿美元竞购西北工业公司。

其他的竞购可能得花更多的时间才能有结果，但是它们可能会成为所有竞购事件中最硕果累累的部分。

纳尔逊·佩尔兹参加了全部四天的“强人的聚会”，像后来他自己承认的，他像个“神经质的落魄子弟”。佩尔兹有经商的背景，但平淡无奇。他把国民制罐公司看成是终生难遇的一次良机。他曾帮家里管过冷冻食品生意，通过购并扩大了经营，然后在70年代卖掉了。不久这个生意就倒闭了。佩尔兹曾奋斗多年，几近破产，最后偶然在1982年同彼得·梅一起买下了三角工业公司的一部分股票，取得了对这家公司的控制权。他打算以此作为他融资购并的工具。然而，到现在也没有见到成果。他有点担

心，这项生意弄不好也会丢掉。

然而，佩尔兹这时大概已经下定决心，要成为米尔肯手下的一个“玩主”，设法收购美国最大制罐公司中的一个。他长期以来一直相信，自己有一天会使这家公司变得非常非常大。这是一种几乎没有别人相信，也没有事实依据的信念。但是，这信念使他坚定不移，也使他不断地设想一些庞大的计划。现在，他开始描绘一种兼并国民制罐公司之后就会向他敞开的图景。在8号平房唐·恩格尔举办的鸡尾酒会上，佩尔兹被引荐给当时的美国制罐公司（American Can）副董事长杰拉尔德·奇埃。他热切地说：“总有一天，我会同您谈谈从贵公司买罐产品的事。”

罗纳德·佩雷尔曼带到酒会上的想法比佩尔兹的还要多。德崇公司从1980年起就为佩雷尔曼的垃圾债券筹集资金。他已经靠自己的力量进行了一系列的购并，保留有利润的核心部分，卖掉小的分支机构，还掉债务，然后再借钱进行新的购并。按照德崇公司的各项新标准，这些购并都是很小的。在1985年，有谁听说过罗纳德·佩雷尔曼呢？但是，这些购并至少是达到了目的。

在德崇公司的帮助下，佩雷尔曼刚刚把他的小型混合公司^①，麦克安德鲁斯—福布斯公司（MacAndrews and Forbes），转为不上市的私人持股公司，同时，他还在策划购并潘奇—普来德公司（Pantry Pride Inc.）。那是一家在1981年根据《公司法》第十一章破产重组的规定免除了偿还债务的超级市场连锁店。这

^① 指由不同行业的公司兼并组成的联合公司。这种公司在60年代很流行。但是在80年代，许多混合公司卖掉一些分支机构，集中经营几项主要业务，因此一些混合公司解体了，恢复了单一经营。股票分析人员一般认为混合公司的股票价格难以估测。——译者

家店有 3 亿美元以上的纳税亏损结转^①，可以用来掩饰收入。佩雷尔曼希望这些纳税亏损结转可以成为他的工具，为他实现一项比他以前所做的任何购并规模都大得多的购并，某种可以使他永远跳出“小字辈”的兼并。在最近的一个多月中，佩雷尔曼这个粗鲁的拿破仑式的人物，这个在各家公司中和社交场合都被当作极有希望的新兴人物的人，一直用眼睛盯着雷夫隆公司 (Revlon)。

在这次洽谈会上，米尔肯和佩雷尔曼达成协议，一旦潘奇一普来德的购并谈成，米尔肯将从一个“秘密金库”中为那家公司筹资 3.5 亿美元，专门用于购并，但没有确定购并的目标。

卡尔·伊科汉多年来在用接管威胁各个公司方面十分成功。只要迫使公司管理人员以溢价^②买回他掌握的股票，而不把这种溢价提供给其他的股东就行了。这种做法就是人们现在知道的“绿钞讹诈”^③。他同米尔肯有生意上的往来只是六个多月以来的事。他是个意志坚定独立性强而且聪明过人的人。他不会让米尔肯像控制佩尔兹和佩雷尔曼那样控制他。而米尔肯的工作方式是一种错综复杂、高度相互依存、要求不断微调的架构，其中控制是至关重要的。有位德崇公司以前的雇员曾经对此做出评论说：“要是你欠米尔肯的情，他就感到最舒服。”而受到米尔肯感化的大多数人都欠他的情。

① 即 tax-loss carryforward，是一种允许公司或个人利用亏损减少纳税义务的做法。公司可以用前三年的利润抵补当年的资本或经营亏损，从而减少纳税额。——译者

② 又称升水，指超过证券面值的市场价格。——译者

③ 这里的绿钞指的就是美元。绿钞讹诈，顾名思义，与通常人们所说的讹诈 (blackmail) 是有区别的。它不是绑票，也不是武力要挟，而是公司兼并中的一种非法行为；但它也确是讹诈，是以兼并他人公司为要挟手段的讹诈，迫使被选中的公司掏钱消灭。——译者

然而，伊科汉却是米尔肯和他的同事们抢到手的。他们向他提出，为他在购并 ACF 公司中借用的银行债务进行以新债偿旧债的再融资（ACF 公司只是伊科汉在六年中购并的两家公司中的第二家，而在这段时间中他曾发起过 12 项购并活动），还提出从剩余资金中拿出几亿美元给他，作为他们所说的“战时资金”。伊科汉刚刚完成了他对菲利普斯石油公司的购并。在这次购并中，米尔肯在 48 小时内筹集到了 15 亿美元的资金，把公司界人士惊得目瞪口呆。伊科汉以 5250 万美元的盈利，摆脱了长达十周为躲债而四处藏匿的日子。

在这次洽谈会上，伊科汉介绍了 ACF 公司的情况，然后就在附近走来走去，偶尔听听其他公司的发言。他特别感兴趣的是罗伯特·佩泽的发言。佩泽是美国环球航空公司（TWA）的财务总监（德崇公司去年曾为这家航空公司筹资 1 亿美元）。他问了佩泽几个问题，使佩泽感到不安。事后，几位旁观者都警告佩泽，伊科汉不怀好意。

米尔肯为他的信徒们创造的世界存在得远比这四天的洽谈会要长，而且范围也远远超出了贝弗利山这块领地。在将近两年后米尔肯的这架令人敬畏的机器不得不放慢运转之前，这架机器将改变美国公司界的面貌。

它将把恐怖和打斗带入无数公司董事会的会议室。它将导致惊慌失措的管理人员注重短期收益和精心策划的反接管行为，而忽视能造成持续增长的研究与发展。当公司被接管和肢解的时候，它会引起就业机会的丧失。

但它也会有助于在美国经济中恢复业主经理制。而且，当一度四平八稳的管理阶层着急忙慌地采取措施，譬如赶在别人对他们采取行动之前就卖掉收益不高的资产，削减劳动力，重开劳工