



铁三角

THE IRON TRIANGLE



透视

凯雷集团

的秘密世界

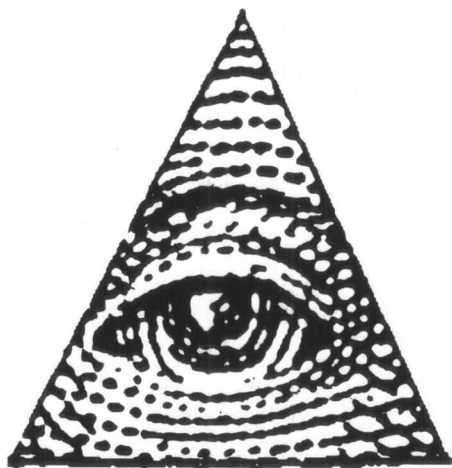
Inside the Secret World of the Carlyle Group

丹·布赖奥迪 著 / 石志宏 等译

上海远东出版社



WILEY



铁三角

THE IRON TRIANGLE

透视凯雷集团的秘密世界
Inside the Secret World of the Carlyle Group

[美] 丹·布赖奥迪 著 / 石志宏 等译

上海远东出版社

图书在版编目(CIP)数据

铁三角: 透视凯雷集团的秘密世界/(美)布赖奥迪著;
石志宏译. —上海: 上海远东出版社, 2007
(坐标书系)
ISBN 978-7-80706-381-0

I. 铁… II. ①布…②石… III. 投资信托公司-研
究-美国 IV. F837.123

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 158042 号

The Iron Triangle: Inside the Secret World of the Carlyle Group.
Copyright © 2003 by Dan Briody.
Simplified Chinese edition copyright © 2007 by Shanghai Far East Publishers.
This edition is published by arrangement with John Wiley & Sons International Rights, Inc.
All rights reserved. This translation published under license.
本书中文简体版权由 John Wiley & Sons International Rights, 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: 09-2006-414

策 划: 学习事件
责任编辑: 季 丰 李 林 应韶荃
封面设计: 潘志远
版式设计: 李如琬

• 坐标书架 •

铁三角 透视凯雷集团的秘密世界

著者: (美)丹·布赖奥迪 著 石志宏等译
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: 上海市印刷二厂有限公司
装订: 上海张行装订厂
版次: 2007 年 4 月第 1 版
印次: 2007 年 4 月第 1 次印刷
开本: 710 × 1000 1/16
字数: 216 千字
印张: 14.5
印数: 1—5100

ISBN 978-7-80706-381-0/F·269 定价: 32.00 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: 021-62347733-555

序 言

在新千年破晓之际,美国正在为 10 年内的第二次海湾战争作准备,一场显示着美国特色的,在过去 3 个世纪中一直在进行着的辩论又风行一时:做个美国人究竟意味着什么?美国到底是一个地方还是代表着一种精神?

英国人可能最热爱自己的语言,法国人可能最爱惜自己的钱财,但美国人最爱的莫过于争辩自己到底是谁。在所有那些过去的岁月里,在所有此类争论中,从开国元勋杰斐逊(Jefferson)和汉密尔顿(Hamilton)的针锋相对,到改良党与其保守派代表人物帕特·布坎南(Pat Buchanan)那让人困惑的政治立场,美国的故事基本上从来没有偏离其一开始就确立好的发展主线太远。

就如许多学者们所做的那样,你可能需要花费毕生的时间,像剥洋葱一样一层层解剖“美国经验”,但无论你在哪里停下脚步,都会面对构筑我们历史的同一个问题:在一个民主国家里,合法权力的边界到底在哪里?

从“XYZ 事件”到“五角大楼文件”^①,这一问题最终帮助我们了解了发生在美国人公共生活领域的几乎一切事情。而从本质上来说,促成《铁三角:透视凯雷集团的秘密世界》(*The Iron Triangle: Inside the Secret World of the Carlyle Group*)的也是同一问题。这也正是为何上一代美国人制定了《谢尔曼反垄断法》(*Sherman Antitrust Act*),而后来的美国人又对该法案大肆删减的原因。

为了到达我们这个国家想去的地方,并在此期间不致蜕变为一个专制国家,美国人无休止地在途中试图作出种种矫正,而这样一些事件最终

① “XYZ 事件”是发生在 1797 年的一宗法国官员向美国外交官行贿的事件,几乎导致美法走向战争。“五角大楼文件”指《纽约时报》等媒体 1971 年刊登同越战有关的机密军方文件。——译者注

也就构成了这个国家的历史。当理查德·尼克松(Richard Nixon)总统悲叹美国人如此痴迷于在“水门(事件)里打滚”时,他忽视了一个关键点:作为一个国家和一个民族,我们实际上别无选择。

2003年的冬天,在美国的怒火再一次准备扑向伊拉克时,一种易于察觉的感觉开始在这片土地上四下流传,虽然并不是所有美国民众都有同样的感觉,但相当多的人认为,我们应该在“沙盘”上划出一道界线,标示出那种我们决不想去的地方。这样一个时刻,这样一种心态究竟是怎样到来的?虽然我们拥有政治事件因果关系的可见机制,我们仍感觉到在正在发生着的一些事情中,有一部分已经超出了我们普通民众的视野。我们虽然看到了原因,也看到了其结果,但传递力量的齿轮的组装过程,却并不为人所见,似乎是在其他什么地方,在另外一个房间里进行的。

进入这些黑暗的房子并打开所有的灯光,以便所有人都可能看到实际上正在发生的事情,需要依靠“新闻文化”的努力,尤其是美国独特的当代“新闻文化”——我们称之为“调查性新闻”——的努力。在这一努力完成之时,真实信息就袒露无遗了,我们发现自己已置身于一幅透视画中,我们以前甚至从来不会想到它的存在。在这一方面,人们会想起雅各布·A·里斯(Jacob A. Riis)的《另一半人如何生活》(*How the Other Half Lives*),或者时间更近一点,想起韦兹(Wise)和罗斯(Ross)合著的《隐形政府》(*Invisible Government*)。在某些时候,虽然这些著作披露出来的情况将一些看不见的点连成了一线,但很快就被人们当作“阴谋理论”,而“理所当然”地被扫进历史的垃圾堆(如果想让自己在鸡尾酒会上一个人孤零零呆着,那么你可以试着暗示说自己有可靠的证据表明日美欧三边委员会实际上正控制着世界)。

布赖奥迪的调查不会遭遇这种命运,这不仅是因为《铁三角》里的事实是准确的,而且这些事实所共同呈现的图景也是真实的。1964年的《隐形政府》帮助我们深入了解了那些很快就将美国推向印度支那的丛林与高地的一些不可见的“齿轮”,和这本书一样,《铁三角》带我们见识了这样一些人:对于他们在中东地缘政治中起到的作用,我们现在只是偶尔能惊鸿一瞥,而且从来没有人刻意地去观察他们。

在华盛顿的外交政策机器里,凯雷集团占据的是所有房间中光线最

暗的一间——栖身于从白宫沿宾夕法尼亚大道步行只需5分钟的办公室里。布赖奥迪已经不邀自来地步入这个房间，轻捷地按亮了灯光，将一架雇用退休政界大佬的高速运转的庞大机器整个地暴露在人们眼前：连续多届政府的大佬们在走出白宫、重归私人生活后，这部轰隆作响的机器立刻雇用了他们，让他们在各自最擅长的领域内，得心应手地进行工作（具有代表性的是航空和防务领域）。

在这个房间内，你将遇到凯雷集团那位直言不讳、急躁鲁莽而又饶有趣味的创始人斯蒂芬·诺里斯（Stephen Norris）。他曾经是万豪集团（Marriott Corporation）旗下一家宾馆的经理，他领会到如何利用国会在20世纪80年代末为一些商业失败的因纽特人而通过的一项免税制度，将其转变成为一个能让亏损“变钱”的花招，通过转让亏损减税指标营利。

就是从这样一场税务计谋中走出了凯雷集团——“凯雷集团”这一名号是由诺里斯和他的一些密友们在纽约的“凯雷宾馆”里举行了一次筹备会议后取的，该集团看上去似乎是一件仿造的王室家具，需要的是一纸信誉证书。

在书中，你将看到无休止地追求卓越的戴维·鲁宾斯坦（David Rubenstein）。当然，他现在已经不再是当年卡特政府内那个机敏过人的神奇小子，当时年仅27岁的他就已经拥有了总统国内政策副助理的头衔，据说他在整整4年的时间里，每日三餐都是靠白宫自动售货机上的垃圾食品过活。

在书中你还将碰到脸颊瘦削的弗兰克·卡卢奇（Frank Carlucci，绰号“幽灵弗兰克”）。他有着朦胧的过去。有种种指控说，他在中央情报局的职业生涯，就是以在艾森豪威尔时期对扎伊尔总统帕特里斯·卢蒙巴（Patrice Lumumba）的一次不成功的刺杀图谋开始的，当然卡卢奇本人一直对此事予以否认。你将看到他在卡特政府末期坐上中情局副局长的宝座，然后又从里根政府的第一届任期早早“退休”，去担任西尔斯国际贸易集团（Sears World Trade）的总裁；让人们感到好奇的是，这家公司既不从事贸易生意，也不在乎有没有收入。随后，他又被政府的“大旋转门”拉回华盛顿，在国家安全委员会里任职，再次在里根手下工作，接着又跳到了国防部，最后又走出“大旋转门”，回到私人机构效力。在里根总统第

二任期即将结束时，他已开始在自己位于凯雷集团的办公桌前落座。

你还将碰到像詹姆斯·贝克(James Baker)这样的人物，他曾经是老布什政府的国务卿，他也加入了凯雷集团；你甚至还能碰上老布什(George Bush)，他如今是凯雷集团的一位高级顾问。

这样一来，你将第一次走到幕后，亲眼看看这个神秘集团所做的到底是什么样的“生意”。看它如何敲定一桩桩生意，看它让哪些人改变了主意，以及是如何让他们改变的。很多内容将让你觉得轻松愉悦，你将碰上像沙特王子阿尔瓦利德·本·塔拉勒(Prince Alwaleed bin Talal)这样带有一定喜剧色彩人物，他一直在世界各地将自己宣传为沙特王室的顶尖人物，不过事实已经证明他曾是一位不太称职的投资者，在网络泡沫经济的巅峰时期，王子曾经将沙特的巨额资金倾泻到网络股票中。

而有些方面又确实会让你觉得沉重，你将进入维纳尔公司(Vinnell Corporation)这样一个令人惊悚的世界，对普通人来说，这一世界迄今为止几乎完全是隐形的。然而，自20世纪70年代以来，该公司就一直在训练沙特军队如何保卫本国的油田。目前在沙特令人难以置信地存在着超过4.5万人的私人雇佣军成员，这些人在为维纳尔公司及与其类似的机构工作。在1992年至1997年期间，维纳尔公司曾经是凯雷集团的一个子公司。

对于所有这一切，人们将如何看待？当然是想了解更多的东西，这就是一本像《铁三角》这样的书籍贡献巨大的原因所在：它在把玩这个主题。半个世纪以前，道格拉斯·麦克阿瑟(Douglas MacArthur)被三军总司令哈里·杜鲁门(Harry Truman)从朝鲜战场上召回华盛顿，并因其战争行为所产生的一场争执而被解除指挥权，之后在国会联席会议上，在一个美国人生活当中最值得铭记的时刻，他深情地说道，“老兵永远不死，他们只会悄然远去……”，随后他退休回到了纽约沃尔多夫酒店的顶层公寓套房里，从此很少再出现在公众面前。而在今天，他退休后更有可能是去了凯雷集团，在那里，他将发现一个名叫丹·布赖奥迪的人正在追踪自己的一举一动。

克里斯托弗·拜伦(Christopher Byron)

2003年3月

凯雷集团大事记年表

- 1975 年 2 月**——建筑承包商、后来归入凯雷集团的维纳尔公司签署了一个 7 700 万美元的合同,帮助训练沙特国民卫队。这一消息所引起的争议一直跟随着维纳尔公司,后来又跟随着凯雷集团一直到今天,甚至在凯雷集团于 20 世纪 90 年代中期将维纳尔出售给美国天合汽车公司 (TRW) 后仍然如此。
- 1986 年 12 月**——弗兰克·卡卢奇被任命为里根总统的国家安全顾问,顶替在“伊朗门”丑闻中黯然辞职的约翰·波因德克斯特 (John Poindexter)。而就在等待承担起国家安全顾问的职责时,卡卢奇本人短暂地卷入了一起属于他自己的武器丑闻,《华盛顿邮报》(Washington Post) 当时报道说,在卡卢奇担任西尔斯国际贸易集团董事长期间,该公司曾参与了秘密的国际武器交易。
- 1987 年 9 月**——在利用一个含义模糊的税收漏洞从中介业务中赚到数百万美元后,斯蒂芬·诺里斯和戴维·鲁宾斯坦创建了凯雷集团,这一得名来自纽约上东区豪华的“凯雷宾馆”。
- 1987 年 11 月**——弗兰克·卡卢奇被里根总统任命为国防部长。在其短暂的任期内,卡卢奇对五角大楼的采购制度进行了广泛的重整,在后来担任凯雷集团董事长时,他又很好地利用了这些制度。
- 1988 年 7 月**——即将归入凯雷集团的布拉多克·达恩·麦克唐纳(下称 BDM) 国际公司被竞争对手们指控通过雇用海军官员梅尔文·佩斯利 (Melvyn Paisley) 的妻子,向佩斯利施加恩惠。接下来在针对五角大楼长达一年的代号“恶风行动”的腐败调查中,佩斯利成为被定罪的最高

级别的官员。

1988 年 9 月—— 弗雷德里克·马利克(Frederic Malek)辞去共和党全国委员会主席职务,此前有报道说他当年在担任尼克松总统助手时,曾辑录美国劳工统计局内犹太员工的数目。他辞职后即刻签约加盟凯雷集团。

1989 年 1 月—— 在辞去国防部长职务仅仅 6 天后,弗兰克·卡卢奇就加入了凯雷集团。

1989 年 7 月—— 万豪国际集团将其子公司因弗莱特(Zn-flite)餐饮业务出售给万豪的高级管理层。凯雷集团在这宗交易进行了投资,将该公司重新命名为凯特空(Caterair)公司,后来在 20 世纪 90 年代初,航空餐饮市场萎缩,凯特空亏损了数百万美元。

1990 年 2 月—— 在父亲老布什的好友弗雷德里克·马利克的要求下,小布什(George W. Bush)加入凯特空公司董事会。当小布什 1994 年竞选得克萨斯州州长时,他曾将自己在凯特空公司的经历从简历中剔除掉。

1990 年 9 月—— 凯雷集团买下 BDM 国际咨询公司。这是全世界最大、最成功的防务咨询公司之一。凯雷集团后来以这桩价值 1.3 亿美元的买卖为标准,来评价其未来在防务工业界的一桩桩收购。

1991 年 1 月—— 在经历数月的艰辛谈判后,凯雷集团在战车制造商哈斯科(Harsco)公司获得一个董事会席位。该席位最终帮助凯雷集团收购了哈斯科公司旗下后来被称为“联合防务”(United Defense)的子公司。

1991 年 2 月—— 沙特的阿尔瓦利德王子买下美国最大的银行花旗集团价值 5.9 亿美元的股票。凯雷集团从中牵线搭桥,并因此为花旗赢得了沙特富翁首选商业银行的美誉。

1992 年 3 月—— 凯雷集团旗下的 BDM 国际公司收购了维纳尔公司,这家经过私有化改造的军事训练公司与沙特国民卫队开展了广泛的合作。

- 1992 年 8 月**——在长达一年的争夺战中,凯雷集团与劳拉集团(Loral)及诺斯洛普公司(Northrop Corp.)携手,赢得了对于LTV公司的防务与航空子公司的控制权。这宗交易立即奠定了凯雷集团防务收购界大玩家的地位。
- 1992 年 9 月**——凯雷集团的未来投资者乔治·索罗斯(George Soros)通过做空英镑,重创英国经济。当英镑汇率在1992年9月16日这个“黑色星期三”暴跌时,索罗斯净赚10亿美元。
- 1993 年 2 月**——在老布什总统作别白宫1个月之后,刚刚辞去美国行政管理和预算局局长的理查德·达曼(Richard Darman),在一个“一揽子聘用协议”中与前国务卿詹姆斯·贝克一道,加盟凯雷集团。
- 1993 年 3 月**——在里根及老布什政府内连续12年担任了各项职务后,詹姆斯·贝克将其骄人的才干带往凯雷集团,让该公司立刻获得了广泛的国际认可及信誉。
- 1993 年 9 月**——凯雷集团“逮到”迄今为止最大的投资大鳄乔治·索罗斯,索罗斯将1.3亿美元投入“凯雷集团合作伙伴II”基金,该基金后来在凯雷集团所有基金中规模最大也最为成功。
- 1994 年 12 月**——《华盛顿邮报》披露了凯雷集团旗下BDM国际公司的一桩秘密武器交易。在这桩交易中,BDM国际公司通过昔日卷入“伊朗门”丑闻的同一家军火商,安排将俄罗斯军事装备交付美国。
- 1995 年 1 月**——凯雷集团创始人之一的斯蒂芬·诺里斯被同事们指责“行为乖张”、“花钱大手大脚”,随后被挤出该公司。诺里斯到现在还在指责自己昔日的同事们向他发起了一场“焦土战役”,散布各种谣言,贬低了其在金融界的信誉。
- 1995 年 3 月**——在小布什成为得克萨斯州州长数月之后,得克萨斯大学投资管理公司对直到1994年还在雇用小布什的凯

雷集团投资 1 000 万美元。

1995 年 9 月——奥奈克斯(Onex)食品服务公司以 5 亿美元的价格,从凯雷集团买下凯特空公司,这比凯雷集团当初的收购价低了近 1.5 亿美元。

1995 年 11 月——一次针对在沙特生活的美国人的汽车炸弹袭击,让人们聚焦维纳尔公司、BDM 国际公司及凯雷集团在沙特的存在。BDM 国际公司的员工中有 3 对夫妇在那次袭击中受伤。

1996 年 9 月——“凯雷集团合作伙伴 II”完成融资,此时基金总额已达到 13.3 亿美元,是最初募集目标金额的 2 倍以上,这也是该集团之前单个基金最高募集额的 13 倍多。这家面向防务工业的基金后来回报率在 35% 以上。

1997 年 9 月——凯雷集团以 8.5 亿美元收购联合防务公司,这是该集团历史上最大的一次收购。联合防务公司计划生产一种名为“十字军战士”、重达 60 吨的榴弹炮。

1998 年 3 月——英国前首相约翰·梅杰(John Major)作为欧洲事务顾问,加入凯雷集团。他后来在 2001 年 5 月成为凯雷集团欧洲分公司董事长。

1998 年 4 月——凯雷集团完成“凯雷集团欧洲资金合作伙伴”基金的融资,共融资 11 亿美元,是原始融资目标的 2 倍。这笔钱在一年之内就筹措到位。

1999 年 5 月——前总统老布什代表凯雷集团出访韩国,培育商界和政界关系,最终促成了凯雷集团对韩国风雨飘摇的经济投资了 10 亿美元以上。

1999 年 7 月——联邦调查局开始对前康涅狄格州财政部长保罗·西尔韦斯特(Paul Silvester)在职期间用“康州养老基金”进行的一系列投资展开调查,随后西尔韦斯特辞去了其在帕克战略公司的新职位。在这些投资中,有一笔 5 000 万美元的投资流向了凯雷集团亚洲分公司。

1999 年 9 月——西尔韦斯特承认犯有受贿罪。法庭文件现在被封存,

而该州对西尔韦斯特所投资的各家私募投资公司的身份均予以保密,并等候对西尔韦斯特的判决,而审判仍在进行之中。

2001年1月——凯雷集团客户西南贝尔通信公司在遭到司法部门拒绝后,从联邦通信委员会获准在得克萨斯、俄克拉荷马、堪萨斯各州提供长途电话服务。这一许可是该委员会主席威廉·肯纳德(William Kennard)在其任期的最后一天作出的。两个月之后,他就在凯雷集团获得了一个职位。

2001年2月——走马上任才一个月的布什总统彻底改变了美国对朝鲜的政策,这同时激怒了朝鲜人和韩国人,并危及到凯雷集团在该地区的各项投资。

2001年6月——前总统老布什敦促儿子重新考虑其对朝鲜的政策,他尤其提醒儿子注意美国在朝鲜半岛的种种商业利益。过后,小布什的对朝政策开始改弦易辙。

2001年7月——前总统老布什亲自致电沙特王储阿卜杜拉(Crown Prince Abdullah),安抚这位沙特王位继承人,说布什总统“将会正确行事”,并保证“他的心放在正确的地方”。此前布什总统曾以其对巴以冲突的政策而让王储感到不安。这个电话有助于帮助凯雷集团确保其在该地区的广泛业务。

2001年9月11日——美国遭受到了恐怖分子们具有高度组织性的一场恐怖袭击,世贸中心夷为平地,五角大楼被撕开一个大口。这些袭击导致防务开支大幅上升。袭击发生一周之后,带有炭疽病毒的信件出现在整个美国东海岸各地,导致了高度恐慌,也为凯雷集团的各家公司带来了一份份意想不到的新合同。

2001年10月——当有关凯雷集团与恐怖分子本·拉登(bin Laden)家族有业务往来的报道淹没了媒体时,该公司被迫清偿了来自该家族的全部投资。

- 2001 年 12 月**——新获准的防务开支预算暂时确保了“十字军战士”武器计划的未来,凯雷集团旋即让联合防务公司公开上市。该公司通过发售股票,在一天之内就吸纳 2.37 亿美元,而其账面收入在 8 亿美元以上。
- 2002 年 4 月**——来自佐治亚州的民主党女议员辛西娅·麦金尼(Cynthia McKinney)指出了布什总统与持续从“9·11”袭击中获得大量好处的凯雷集团之间存在广泛联系,要求对“9·11”恐怖袭击进行调查。
- 2002 年 5 月**——美国陆军被迫调查其内部官员是否为了支持面临取消的“十字军战士”武器计划而向国会进行非法游说。
- 2002 年 8 月**——联合防务公司举行了一场正式的新闻发布会,宣布取消“十字军战士”武器计划。不过,就在这场新闻发布会上,该公司又宣布,已经获得了为陆军开发另一种大炮的新合同,这种大炮将有效地取代“十字军战士”。
- 2002 年 11 月**——在 20 世纪 90 年代帮助 IBM 公司实现惊人转折的郭士纳(Louis V. Gerstner Jr.)被聘为凯雷集团董事长。这一举动被传媒界的许多人形容为将凯雷集团的形象从一家面向防务业的收购公司,转变为一家更为传统的私募资本投资公司^①。弗兰克·卡卢奇则担任该公司荣誉董事长。

① “私募资本投资公司”(private equity firms)与基金筹集方式并无关系。这类基金之所以得名,正是因其主要投资于私人股权(private equity)也就是非上市公司股权,这与国内所谓“私募基金”正好完全相反。——译者注

人物角色

(以文中出现先后为序)

斯蒂芬·诺里斯——凯雷集团创始人之一。

诺里斯是创建凯雷集团的背后推动力之一。这位经理人的性情多变，一心一意想做大买卖，与凯雷集团的其他创始人发生了尖锐的冲突，最终黯然离开凯雷集团。

戴维·鲁宾斯坦——凯雷集团创始人之一。

戴维·鲁宾斯坦至今仍是凯雷集团的运作主脑，一直被公认为是华盛顿最聪明的人之一。他的智商常被他不知疲倦的工作激情和广泛的名流关系网所盖过。他是凯雷集团的凝聚剂。

丹·达尼埃洛(Dan D'aniello)——凯雷集团创始人之一。

诺里斯在万豪集团工作时的一位同事，在诺里斯本人向他承诺高薪后才加盟凯雷集团董事会。他是凯雷集团高深莫测的幕后人物之一，通常充当那些性格火爆的经理人之间的缓冲垫。

威廉·康韦(William Conway)——凯雷集团创始人之一。

一位质量控制学权威的儿子，国际领先的电信运营商 MCI 公司的前首席财务官，被认为是全世界最优秀的金融家之一。他保守的风格和不事铺张的态度，最终与诺里斯张扬的性格发生冲突，导致诺里斯卷铺盖走人。

弗雷德里克·马利克——凯雷集团前顾问。

尼克松总统助手，美国前总统老布什的密友，因在尼克松总统任期内涉嫌公开的反犹太人行为，在公众的愤怒情绪面前逃往凯雷集团避风。他后来将华盛顿的一些“大佬”介绍给凯雷集团，不过他最终还是被逐出该公司。

威廉·巴尔(William Barr)——美国前司法部长。

曾与戴维·鲁宾斯坦合开律师行,他和鲁宾斯坦一道,帮助凯雷集团利用一个人称“因纽特人避税策略”的短暂税收漏洞挣得数百万美元,这让凯雷跻身商业大联盟。

阿瑟·米尔滕伯格(Arthur Miltenberger)——时任梅隆基金会首席投资官。

作为凯雷集团的一位原始投资者,米尔滕伯格是最先看到这家总部设在华盛顿的投资银行的潜力的人之一。他早期的投资使得凯雷集团得以站稳脚跟。

J·W·马里奥特(J. W. Marriot)——万豪集团董事长。

这位酒店巨头曾经是诺里斯、马利克和达尼埃洛的老板。万豪对凯雷集团的影响广泛而深刻,而他的这些前雇员们现在提起他的名字时,仍怀着最大的敬意。

丹·阿托贝罗(Dan Altobello)——凯特空公司前董事长。

同为万豪集团前雇员,在凯特空公司这桩堪称凯雷集团有史以来最糟糕的投资交易中,他不幸扮演着主事者的角色。和其他许多人一样,他后来与诺里斯冲突得非常厉害,最后以“跳楼价”转让了凯特空公司。

乔治·W·布什——现任美国总统。

凯雷集团的早期雇员之一,1990年被安排进凯特空公司董事会,并在那里服务了4年,然后辞职竞选得克萨斯州州长。他早年在凯雷集团的任职经历,后来成为其总统任上引发争议的一大源泉。

弗兰克·卡卢奇——1989~2002年间担任凯雷集团董事长,现任凯雷集团“荣誉董事长”。

终身公务员、前国防部长、中央情报局前副局长,在20世纪80年代末和90年代初将凯雷集团带入了防务收购这一晦暗不明的世界。媒体

在批评凯雷集团时,最喜欢拿卡卢奇与现任国防部长唐纳德·拉姆斯菲尔德(Donald Rumsfeld)的亲密友谊说事。

帕特里斯·卢蒙巴——刚果(时称扎伊尔)前总统。

上台才两个月即遭暗杀,后来成为由拉乌尔·佩克(Raoul Peck)导演的《卢蒙巴》(*Lumumba*)一片的主角。在该影片中,原本有一个弗兰克·卡卢奇策划谋杀这位昔日领导人的场景。在影片发行前,这一幕应卡卢奇的要求而被剪掉。

蒙博托·塞塞·塞科(Mobuto Sese Sako)——刚果(时称扎伊尔)前总统。

被美国选中作为卢蒙巴的继承人,他将扎伊尔带入数十年的饥荒和战争。他是弗兰克·卡卢奇在担任美国驻扎伊尔大使馆二秘时期留下的遗产。

拉乌尔·佩克——电影导演。

让弗兰克·卡卢奇暴跳如雷的就是佩克对卢蒙巴一案的表述。在卡卢奇的要求下,佩克剪掉了卡卢奇策划暗杀的一幕,但他至今仍然坚持这部影片的真实性。

唐纳德·拉姆斯菲尔德——美国国防部长。

弗兰克·卡卢奇的大学室友、摔跤队队友,两人的关系从来未曾疏远过。他们一起在政府管理层中爬升,一起为世界最大的杂货零售商之一的西尔斯罗巴克公司工作,而且直到今天仍然是密友。

卡斯珀·温伯格(Casper Weinberger)——前国防部长。

作为卡卢奇的众多精神导师之一,温伯格帮助卡卢奇奠定了地位,使其成为未来的国防部长人选。

罗德里克·希尔斯(Roderick Hills)——西尔斯国际贸易集团前首席执行官。

作为西尔斯国际贸易集团首席执行官,希尔斯击退了有关该公司是中情

局活动掩护者的种种指控,但最终因公司巨额亏损而辞职,卡卢奇得以继任。

厄尔·威廉姆斯(Earle Williams)——BDM 国际公司前首席执行官。

在领导 BDM 这家成功的防务咨询公司时,厄尔·威廉姆斯讨好了华盛顿的无数权威人士,其中就有卡卢奇。凯雷集团后来购得 BDM 国际公司,大发横财。

梅尔文·佩斯利——前海军军官。

在海军服役时,佩斯利掌管海军合同的安排与分配,他在履行这一职责时收取了防务承包商们的回扣。他后来效力于 BDM 国际公司,在五角大楼调查腐败的“恶风行动”中,他承认有罪后获刑。

维基·佩斯利(Vicki Paisley)——梅尔文的妻子。

BDM 国际公司雇员,据悉就是因为她,厄尔·威廉姆斯才得以进入让人垂涎三尺的“海军顾问委员会”。

菲尔·奥迪恩(Phil Odeen)——美国天合汽车公司董事长。

曾继厄尔·威廉姆斯之后出任 BDM 国际公司首席执行官,并让该公司成为一家极为成功的、经营多样化的咨询机构。在他任首席执行官期间,BDM 国际公司雇员们在沙特遭受了一场恶性汽车炸弹袭击。

M·W·甘比尔(M. W. Gambill)——防务承包商哈斯科公司的前首席执行官。

作为凯雷集团早期收购目标——哈斯科公司——的首席执行官,甘比尔为了哈斯科的控制权与凯雷集团展开争夺,最终只让出了该公司的一个董事会席位。

诺曼·奥古斯丁(Norman Augustine)——防务承包商马丁·玛丽埃塔公司(Martin Marietta)前首席执行官。

在对从福特公司分离出来的 LTV 航空公司所展开的竞争异常激烈