



华尔街之狼

金融之王卡尔·伊坎传

马克·史蒂文斯◎著 刘骏◎译

当年吞下环球航空、德士古石油
如今撼动整个硅谷
苹果、雅虎、eBay、摩托罗拉
统统都是他的猎物

好莱坞以他为原型拍摄电影《华尔街》

80岁高龄算什么

在华尔街，他就是让CEO闻风丧胆的“野蛮人”

King Icahn

The Biography of a Renegade Capitalist

ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

华尔街之狼

金融之王卡尔·伊坎传

马克·史蒂文斯◎著 刘骏◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

华尔街之狼:金融之王卡尔·伊坎传 / (美)马克·史蒂文斯著;
刘骏译. —2 版. —杭州:浙江大学出版社, 2017. 1

书名原文: KING ICAHN: The Biography of a
Renegade Capitalist

ISBN 978-7-308-16383-5

I. ①华… II. ①马…②刘… III. ①卡尔·伊坎—
传记 IV. ①K837.125.34

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 266861 号

KING ICAHN: The Biography of a Renegade Capitalist

by Mark Stevens

Copyright © 2014 Mark Stevens

Simplified Chinese translation copyright © (year)

by Hangzhou Blue Lion Cultural & Creative Co., Ltd.

Published by arrangement with Writers House, LLC

Through Bardon-Chinese Media Agency

博達著作權代理有限公司

ALL RIGHTS RESERVED

华尔街之狼:金融之王卡尔·伊坎传

马克·史蒂文斯 著

刘骏译

策 划	杭州蓝狮子文化创意有限公司
责任编辑	杨茜
责任校对	杨利军 张振华
出版发行	浙江大学出版社 (杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007) (网址: http://www.zjupress.com)
排 版	杭州中大图文设计有限公司
印 刷	浙江印刷集团有限公司
开 本	710mm×960mm 1/16
印 张	17
字 数	295 千
版 次	2017 年 1 月第 1 版 2017 年 1 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-308-16383-5
定 价	49.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcs.tmall.com>

译者序

刘 骏

1987年上映的美国电影《华尔街》里的主角哥顿·盖柯说过一句话：“我的使命不是创造，而是占有。”这反映了华尔街的实质只是资本再次分配的一个场所。在那个时代中，活跃着大批当时乃至现在都十分有名的投资银行家和金融大鳄，比如布恩·皮肯斯、詹姆斯·戈德史密斯、索尔·斯坦伯格、迈克尔·米尔肯，当然也包括卡尔·伊坎，这些人还有另外一个名称：Corporate Raider，企业掠夺者。20世纪90年代，以米尔肯的坠落和为这些掠夺者们提供资金安排的投资银行德崇证券的关张为标志，“咆哮的80年代”终结了，直到今天，只有卡尔·伊坎一人仍然活跃在资本收购和兼并市场上。

所谓“机构掠夺者”，他们之所以被这么称呼，而不同于一般意义上的收购者，在于他们通常只是把收购作为获利的手段，而对企业经营本身并无太大兴趣（他们也不同于被动投资者，即持有有一定股份而不想介入经营的人），正因为此，他们也更容易被认为是“空手套白狼”。他们在认定目标企业的时候往往带价值投资者的眼光，一旦开始收购，他们通过各种方法和手段迫使被收购企业作出回应以获利。这些回应包括但不局限于：高价回购之前被掠夺者们以较低市场价格吸纳的股份以阻止收购；寻求“白衣骑士”施以援助；收购其他“坏”

资产以降低掠夺者的收购胃口；法律诉讼等。有些时候，即便企业把该做的都做了，依然无法抵御掠夺者的进攻，那么掠夺者在获取企业以后通过分拆企业的优良资产高价出售也可以获利脱身。我们可以看到，成为掠夺者目标的企业最终不是正常经营被搅乱，就是企业资产支离破碎甚至最后消失。掠夺者似乎是市场的破坏者，可是实际上掠夺者仍然充满争议，这是由于掠夺者有个十分响亮的口号：“为投资者说话和为投资者争取利益。”这又是为什么呢？

在美国企业治理机制上，“委托代理”一直是个问题，企业所有者依赖管理者的经验来为自己的财富增值，但企业的管理层很多时候却并不是从企业所有者的角度出发，而是以自己的利益为重。尤其是当企业所有者是分散的投资者的时候，所有者对管理者的干预能力是相对薄弱的，毕竟所有者和管理者对企业的信息获取是不对称的。于是，分散的股东对一个强大的内部人的管理者是乏力的，甚至是无能为力的。这个时候，掠夺者的出现恰恰符合了所有者的这一需要，掠夺者可以通过市场收购客观上抬高企业的股价；一旦收购成功便可以更换整个管理层，精简企业运行成本；更重要的是，掠夺者的存在可以随时提醒企业管理层，一旦企业经营不善，缺乏效率，就很可能成为掠夺者的下一目标！最后这一点可以说是有一定积极意义的，因为这是以一个市场行为来约束和规范另一个市场行为，是值得监管者注意的。

当然，中国和美国的法律基础不同，企业的运行机制有异，投资者的监管也存在差异，但是从普遍意义上看，20世纪80年代美国所发生的收购风暴在现在的中国的确也存在其滋长的土壤，这是因为：一，中国经历了十年的高速发展，现在社会财富急速增加，形成富余资本，这些富余资本为收购家提供了资金保障；二，中国存在一定数量的没有国家背景的上市企业，这些企业在运行中存在不完善的地方，容易成为收购方的目标；三，涉及敌意收购(hostile takeover)的法律和执行实际案例不多，这就为如何解释和判定造成了不确定。

不可否认，在敌意收购中往往伴随着一定程度的欺诈行为，这是市场经济的一个副产品，因此作为政府或者监管者，如何对这样的收购加以鉴别，以鼓励真正的可以改善投资者地位的收购行为，限制打着“改善地位”的幌子而其实损害企业正常经营的收购行为，是个难题。平衡的监管可以促进长期的资本市场繁荣，吸引更多投资者，盘活资金；反之，则会破坏稳定的市场和企业经营！

前 言

关于写作本书的一场战役

卡尔·伊坎第一次出现在我的视线中是在 1992 年春天。我曾经在无数新闻报道中听说了他在华尔街的所作所为，但是当我看到这个瘦高个儿在我家乡纽约贝德福德的乡间草坪上走过的时候，突然萌生了一种说不清道不明的亲切之情。

我的大脑开始转了起来。

“那个穿着褪色的网球短裤和皱巴巴的上衣，走进乡村酒店的人，就是那个传说中让人畏惧的企业掠夺者，还是只是一个长得像他的人？如果他真的是伊坎本人，他待在如此宁静的贝德福德干什么？”

我想去接近这个人，但是还是犹豫了，因为我想这多半是一个长得像他的本地人，他可能对伊坎没有任何兴趣，或者和他毫无瓜葛。但是，那张脸依然打动了我。回家以后，我给一个对贝德福德的所有事情都了如指掌的邻居打了个电话。他立刻做出了回答，正是此人。

“哦，我敢肯定他就是卡尔。你难道不知道他住在这里吗？他的家很大——一两百英亩大，就在郎美度路那边。他穿的衣服看上去是睡衣吧？那就是伊坎的风格。”

于是我的这一段历程就开始了，首先是去郎美度路，一直开车来到他家的生铁大门门口。我对大门后面那个神秘男人的好奇心被激发了起来，我很想知道他是

谁，从哪儿来，到底有多少财富，又是如何成为美国最富有的人的，我开始翻阅所有和他有关的资料，试图寻找这些答案。

我发现他有点像投机分子，绝对是一个金融天才，但是同时也是一个喜欢威胁别人的人。他曾经和大企业组织斗过法，迫使他们不得不根据他的要求来做事。实际上在每个案例里，这些行业翘楚都曾经用律师作为防火墙尝试保护自己，但凡能够阻挡伊坎步伐的事情也都做了，但是最终，他们还是不得不撤退或者听命于他。他的那些财富就是这么来的。在我脑海中，伊坎仿佛成了一只猎狮犬，一下子就跳到那些公司首席执行官(CEO)的身上，用牙齿咬住他们的血管，把他们当成自己的猎物撕烂。

关于他的交易的具体细节非常少，即便有，也都只是个大概。最耐人寻味的是，我找不到关于他自己的任何内容，比如是什么带给了他激情，他又是从哪里来的，谁在背后支持他，他为什么要住在贝德福德，他的家庭生活怎么样(如果他有家的话)。鉴于他成为了美国商界的一个重要力量，一个让高管胆寒的名字，没有这方面的更多细节，本身就让人觉得很奇怪。

我决定改变这个现象。

就在那时，我成功地拿到了他的家庭电话，并给他家打了个电话。让人惊讶的是，接电话的居然就是他本人。

“卡尔，我是你在贝德福德的邻居马克·史蒂文斯。”

就在他沉默的时候，我可以猜得出来，他心里一定在想：“马克·史蒂文斯是谁？”

“如果这是和马有关的话，”卡尔突然说道，明显带有怒意，“我已经决定了。我的庄园里不要马道。”

贝德福德是个骑马者爱好的天堂，以拥有一条昂贵的骑马游览路线为荣。镇上允许贝德福德人骑马从你的土地上穿行过去的。但是伊坎从来不是很推崇骑马，特别是由于这是一种典型的白人贵族精英的活动，而伊坎恰恰对所谓精英的活动有一种与生俱来的反感。

“和马一点关系都没有。”我说，“不，我打算写一本关于你的书，觉得你应该知道这件事。或许有机会可以对你做个采访。”

电话那头又出现了沉默。我就像一个在别人门口徘徊的不速之客一样。

“绝对不行。”伊坎最后回答道。

“你不同意让我采访你吗？”

“我不是指那个。”

“那么能否解释一下你指的究竟是哪个？”

根据我之前对他的研究，伊坎绝对不是那种“和气”的类型，但是我还是把谈判的难度想得过于简单了。

伊坎很快变得不耐烦：“你没明白我的意思，那个谁谁谁。”

“那么你的意思是什么？”

“不要出书。零可能。没有可能。别打这个主意。”

我觉得到了我扮演掠夺者角色的时候。

“那，你错了，卡尔。”我很平静地说，故意用他的名来称呼他，“我在给你写传记，有他没你都要写。”

又是沉默。然后伊坎明显勃然大怒了：“哪怕你只写一句话，我都会毫不留情地起诉你，大规模起诉你，以至于你今后没饭吃，只能喝汤。”

“哇哦，卡尔，你就是这样对待邻居的？”

我等了10秒左右，对他放出了第一箭：“那好吧，我希望等书出版的时候，你至少可以来参加出版社的派对。”

就这样，为期5个月的拉锯战开始了，期间充斥了无数次的威胁，无数个深夜的电话，各种恐吓和马上提起诉讼的威胁。但是有两点始终没变：我决定要写这本书，伊坎决定要阻止我。

就在这些事情发生的过程中，我已经开始采访一群当年在华尔街的相关经历人——律师、投资银行家、套利者和委托代理公司——很多人对伊坎都不抱有好感。实际上，不管是出于嫉妒还是对他毫不留情的手段，人们都憎恨他。

正如一个并购公司的CEO这么说：“卡尔生命里的梦想是拥有镇上唯一的一台救火车。然后当你的房子着火的时候，他可以要挟你，并从你身上榨干每一分钱。”

在我们马拉松式的谈话中——事实上所有伊坎发起的谈话无非就是一个威胁接着一个威胁——我已经清楚地表示，如果他不想配合的话，我是不会写他自己的事情的。但是他决定要把这本书扼杀在萌芽状态，因此无论我说什么，他依然不改初衷。

直到有天，他在凌晨2:43给我打电话。

“这样吧，史蒂文斯，我们为什么不试试以合伙人的方式来写这本书呢？”

没听错吧，居然有突破？或者那只是我的一厢情愿。

卡尔的意见是签订一个合伙人协议，他承诺会跟我讲述他自己的生活动，作为回报，他要预支费用和版权的三七开，猜猜谁会得到那“七”。我当然反对，又经过数周的在“公平”交易上你来我往，我们从三七开谈到了 35/65，从四六开到 42/58 到 45/55，最后能让我同意的分成只有五五开。

这个确定之后，卡尔让他的律师将这个协议弄成一份 37 页纸的正式书面协议。在浏览这看上去厚厚的一沓文件时，让我吃惊的是，整份协议都出自这个当年的象棋高手之手，而且还是在其所就读的普林斯顿大学最好的一位象棋高手。

我想，为什么伊坎会这么在意预支费用的分配？即便这本书成为了畅销书，这点费用按照他的标准来衡量也是微不足道的。起初，我把原因归结为他对每一块钱的贪婪，但是有一天晚上我和他打网球直落两局取胜后，发现他在晚餐时还对失利耿耿于怀，这让我有了点头绪。卡尔对和别人在什么时间分享什么是丝毫没有任何兴趣的。他想要的是，借助这个协议，他就可以对书稿有一定限度的审阅的权利，可以暂停书的写作，对文字做出修改或者索性把这本书就直接扼杀了。这都是为了证明他远比我聪明，而且从一开始就是正确的：不应该写什么传记。

还有一次在郎美度打网球输掉一局后，卡尔和我坐下来，在他家一起享用晚餐，我们已经习惯了在凌晨一点吃晚餐。佣人对其主人的奇怪的工作时间习以为常，随便给我们弄了一盘分量很少的沙拉，加了点冷菜和烧鸡。说来也怪，伊坎从演员珍妮弗·奥尼尔手里买下了现在住的这个庄园，后者当时被其雄伟的核心建筑所吸引——石制的英式豪宅宛如 20 世纪早期的一部英国电影《长日将尽》里的一座建筑。但是卡尔却决定把这栋房子空着，住在庄园里建的另外一栋中上层阶级风格、很普通的房子里。他对我说：“这个大屋子需要做些修缮，大概要花费 600 万美元。我根本不想花这么多钱来修缮这个房子。”（这段话来自一个当时净资产有 12 亿美元的人嘴里。）

晚餐后，我把一个事先准备好的消息告诉他，我知道他一定会因为这个消息发怒。

“我决定不签这个协议，卡尔，我打算自己独立来完成这本书。”

伊坎于是开始滔滔不绝，说一大堆虚头八脑的话来掩饰其真实的用意：什么一起工作会很有趣啊，我们已经达成了协议啊，法律诉讼会花费他一点点钱啊，他应

该要对我再强硬一些啊，一定要诉诸法律啊，这本书写不出来的啊，等等。他太生气了，以至于他大声说话把他的妻子丽芭都吵醒了——他们的关系不能算好，最多就是凑合。她警告伊坎：“声音小点，卡尔，我要睡觉。”

我知道伊坎的一个屡试不爽的手段是和对方纠缠到底（他一个人就能顶一个拷问队），如果我不制止他的话，他可以和我下一整晚的象棋。但是我却毫无兴趣（这让他抓狂了），跟他道了个别，就径自离开了。

事实上，我已经下定决心了：不管伊坎说什么，怎么威胁和诱骗，我都不会和他一起写这本书。我知道拥有创作的自由和新闻独立性是十分重要的。不管卡尔怎么做，我相信我可以应付。

有趣的是，卡尔一开始对待我的时候很强硬——这个宇宙间最傲慢的人永远都会按照他的想法来——最后却变成一个讲道理，很灵活甚至高度配合的人。在过了一个月的横眉冷对后（他拒绝和我打网球或者和我在尼诺餐厅享用固定的晚餐），他在一个星期天的早上 9:30 给我打电话，向我发出了令人意外的邀请。

“让我们开始吧，马克。”

我在猜这是不是他的另一步棋子。

“开始什么？”

“你不是想写本书吗？”

“我已经在写了，卡尔。”

“好吧，好吧。但是你想要内幕，或者你已经改变主意了？”

“当然没有改。肯定想要内幕啊。但是卡尔，是无条件的哦。”

“我唯一的条件是，你要做到公正。”

在很多场合，卡尔告诉我他不相信“公正”真的存在，尤其是在商场上。

“如果谈判的双方坐下来准备拿出办法，比如怎么分配 1 个亿，通常状况下，公正的方法是最好的，即最理想的五五开。”伊坎说，“但是我想要获得 100%。我为什么要对任何低于 100% 的分配感到满意呢？”

在我决定抛开和卡尔的那个合伙人交易之后，我后来想到了这个因素。他谈版权的分配只是个幌子，其用意是为了掩盖其真实的目的，那就是阻止该书出版，获得 100%。

但是当伊坎说“让我们开始吧”的时候，让人惊讶，真的让人惊讶，这次他是说真的了。他已经决定向我讲述他全部的背景、动机、目的、驱动、发生过的争执甚至

是大量关于私人生活的事情，让他失望的婚姻和他对他当时私人助理的私下的感觉。

问题是“为什么？”虽然在刚开始的几个月中，我们之间在不同场合——在尼诺餐厅、郎美度和棕榈滩的水边——进行开诚布公的交谈时回避了这个问题。但当我领略了我们谈话的强度和他讲述的深度后，我开始意识到是什么让他做出了这样的改变。面前的这个男人平时穿着和说话从来不在意别人对他的看法，其实内心深处却真诚地希望有个独立的作家可以为他写一本关于他生平的书，然后让全世界的人都能读到。

我想，面对这样突增的虚荣心，卡尔·伊坎本人也会感到很吃惊吧。

最后一点需要注意：这样一个超然的、相对缺少爱的男人有很多特质，但是他是迄今为止我有幸认识的最聪明的人。这本书记录下了这一切。

- 第一章 亿万美元的商业模式初见端倪 // 1
- 第二章 从湾水到普林斯顿：“意义的实践标准” // 11
- 第三章 我的儿子是个期权交易经纪人 // 25
- 第四章 第一击：“主宰公司的命运” // 43
- 第五章 说话的时候像个普通人，真干起来却
毫不手软 // 65
- 第六章 利用“对上帝之惧”遭遇“顽强抵抗” // 79
- 第七章 在80年代致富，就如同从小孩手里抢糖吃 // 91
- 第八章 当菲利普石油遇上“来自地狱的野蛮人” // 117
- 第九章 伊坎对洛伦佐：获得环球航空 // 143

第十章 伊坎董事长：模范榜样还是“劫贫济富”？ // 167

第十一章 伊坎对战德士古：又是一年，又一个5亿 // 189

第十二章 冷钢：美国钢铁马拉松集团和一个时代的

结束 // 225

第十三章 王的战马和骑士 // 241

尾 声 // 257

第一章 亿万美元的商业模式初见端倪

我曾经说自己是个富舅舅，现在反过来要说自己有个富外甥了。

——艾略特·希纳尔(伊坎的舅舅)

1979年的夏天，卡尔·伊坎来到迈阿密看望自己的母亲贝拉和舅舅艾略特·希纳尔，这时候的伊坎还只是个在华尔街小证券公司工作的默默无闻的小人物，在期权交易领域仅仅是略有建树而已，而伊坎的舅舅艾略特早已经是成功的商人了，他在伊坎心目中一直是人生的榜样。一天，在和舅舅一起吃晚饭的时候，伊坎宣布了一个让大家备感吃惊的决定：他打算创业，而创业的模式就是投资和收购那些被市场低估了的公司或企业。

对于擅长社交的希纳尔来说，他自己也曾经通过变卖分拆其他公司而迅速使自己的腰包鼓起来，现在才可以很潇洒地在棕榈滩和南安普顿^①的豪宅里过着优哉游哉的生活。在得知伊坎的决定后，他大吃了一惊，毕竟在他看来，年轻的伊坎舍弃刚刚起步的事业而转向一个自己从未涉及过的领域是很冒险的。

“当伊坎告诉我他要开始收购那些被低估的企业时，我对他说：‘什么？在华尔街干得好好的，为什么要进入一个你不了解的领域呢？你不知道管理一个公司有多难。我过去就管理过两家，可以说，十分伤脑筋。’”

大多数生活在20世纪70年代美国人尚能用单纯来形容，当然包括希纳尔。对他们来说，收购公司的目的很简单，就是经营和管理好这家公司，以后可以传给自己的后代。所以当伊坎准备开始收购位于俄亥俄州的一家叫作塔潘^②的公司，希望希纳尔可以投资支持的时候，希纳尔犹豫了。截然不同是，之前伊坎为了谋求在纽约证券交易所的一席之地向他借40万美元时，他二话不说立刻掏了钱。这次，希纳尔思虑再三，最终还是拒绝了伊坎的请求。“无论如何，我也不会搬到俄亥俄州去的！”因为希纳尔认为，如果你收购了一家公司，那么你怎么也得搬到公司所在地去吧？

尽管被拒绝了，伊坎仍然耐心地做舅舅的工作。他一再强调：“整个80年代最

① 这两处都属于美国富人购房的集中地区。——译者注

② 塔潘(Tappan):美国一家生产厨房设备的公司,比如电炉。——译者注

流行的一个词必定是：被低估，被低估，被低估！”可是希纳尔始终不为所动，他终究还是无法摒弃企业收购的传统理念。

“我对卡尔说：‘就算你收购成功了，你打算拿塔潘这个公司来做什么呢？你对炉灶一无所知。我知道的可能还比你多，至少我管理过类似的一家企业。我可以告诉你，塔潘的那些店实在太糟糕。’

“卡尔说我‘没说到点子上’，我当时马上反击：‘我说的没错，塔潘的店真的很差劲。’但是对于卡尔来说，他的赚钱方式和企业生产什么基本上没什么关系。可是我当时怎么可能认识到这一点呢？”

希纳尔又去征求了另外一位朋友的意见，这位朋友曾经为另外一家野心勃勃的工业巨擘立顿工业^①设计过收购战略。鉴于立顿也曾经有过收购塔潘的意向，希纳尔希望立顿之前所做的尽职调查和资料可以为伊坎提供很大的帮助。而这位朋友对于伊坎的忠告却是：“塔潘这个公司很糟糕，告诉你外甥，还是老老实实待在华尔街吧，别到最后没收购成，华尔街的金饭碗也保不住了。”

于是希纳尔把朋友的意见转达给了伊坎，希望能够借此阻止伊坎看似鲁莽的决定，可是他发现，伊坎根本没有把人家的意见听进去。恰恰相反，伊坎淡淡地回应道：“他们知道什么？”

正如事情后来发展的那样，这个意见没有对伊坎产生任何作用。不久以后，伊坎就开始了对于塔潘控制权的敌意收购争夺战，迫使公司管理层不得不求助于一个“白衣骑士”^②来拯救这个“困兽”。但是在这场争夺战中，伊坎还是成了大赢家，最后将塔潘的股票以高于买价的价格卖给了“白衣骑士”，赚得 270 万美元的净利润。

对希纳尔舅舅来说，这是终生难忘的一课。

“伊坎当时还很年轻，却在短短几个月时间里就通过一笔交易赚了将近 300 万美元。”希纳尔说，“我只能说，当时我认为即便是商场上的聪明人，一辈子也赚不了这么多钱！”

“我真的被震撼到了。”

可是对于伊坎而言，塔潘收购的胜利只是证明了他之前对于企业管理者的一

① 立顿工业(Litton Industries)：美国一家制造商集团。——译者注

② 白衣骑士：通常是企业为反收购而使用的一种手段，即为了避免本公司被敌意收购方收购，而宁愿寻找另一家企业展开对本公司的收购，以阻止敌意收购方的完全吞并。——译者注