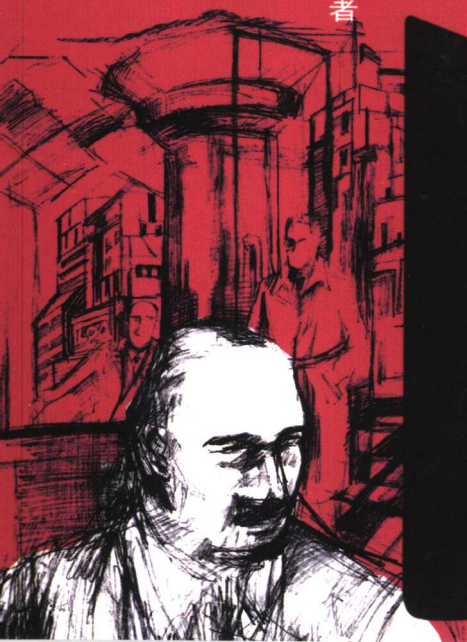


神话富达敛财的

「美」戴安娜·贝·亨利克斯 著
廖慧 时统宇 译

帝王

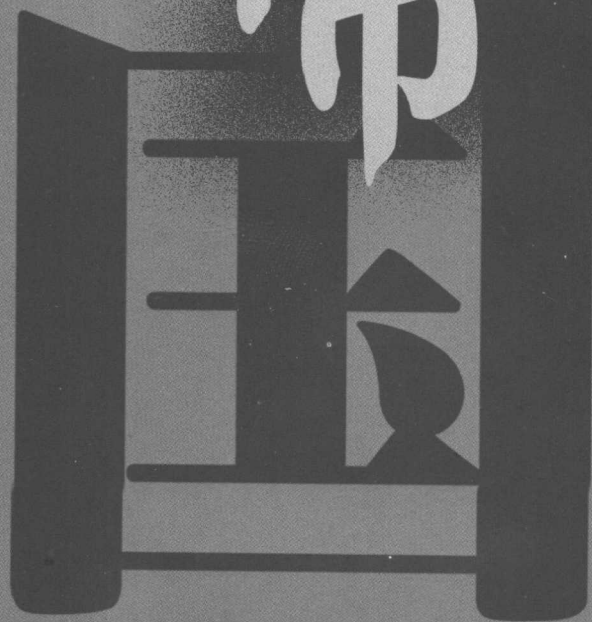


富达敛财的
神话

帝

金

三



图书在版编目(CIP)数据

基金帝国:富达敛财的神话/(美)亨利克斯(Henriques, D. B.)著;廖慧,时统宇译.—南京:江苏人民出版社,2000.7

(新帝国丛书)

书名原文:Fidelity's World

ISBN 7-214-02802-6

I.基… II.①亨… ②廖… ③时… III.基金-金融公司-企业管理-研究-美国 IV.F837.124.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 39112 号

书 名	基金帝国——富达敛财的神话
著 者	戴安娜·贝·亨利克斯
译 者	廖 慧 时统宇
责任编辑	朱 超
责任监制	王 旭
出版发行	江苏人民出版社(南京中央路 165 号 210009)
网 址	http://www.jspph.com http://www.book-wind.com
经 销	江苏省新华书店
印 刷 者	扬州市印刷总厂
开 本	850×1168 毫米 1/32
印 张	14.25 插页 2
字 数	330 千字
版 次	2000 年 9 月第 1 版第 1 次印刷
标准书号	ISBN 7—214—02802—6/F·626
定 价	22.00 元

(江苏人民版图书凡印装错误可向本社调换)

纪念我敬爱的母亲
波林·韦布·布莱克曼·舒曼
1923—1993

目 录

第一章	凯撒争夺战·····	1
第二章	故乡密尔顿·····	33
第三章	共同基金的萌芽·····	57
第四章	艾德·约翰逊的崛起·····	83
第五章	“三头怪兽”·····	112
第六章	杰里·蔡·····	143
第七章	接班·····	177
第八章	打下企业文化的根基·····	207
第九章	人才济济·····	231
第十章	初现辉煌·····	257
第十一章	卷入“秃鹰”收购·····	279
第十二章	步入巅峰·····	299
第十三章	“垃圾债券”之灾·····	327
第十四章	走出阴影·····	350
第十五章	冷漠的机器·····	370
第十六章	“这是一家私人公司”·····	396
后记	·····	426

第一章 凯撒争夺战

“波士顿还有着一种不屈不挠的真诚……甚至在承诺的言词被我们国家民选的领导人轻率践越的时候，我们周围仍然有人一诺千金。”

——约翰·P·马昆德

已故的乔治·阿普雷，1937年

布鲁斯·亨德里乘上了玻璃壁墙的电梯，轻轻地滑升上丹佛斯托夫尔中央酒店的前厅。下面是来自明尼阿波利斯、特拉华衣衫笔挺、西服革履的律师，几家华尔街公司的金融顾问和一些来自纽约的公司投票分析师。他们有的正在大厅的餐厅用餐，有的在酒吧的餐巾上涂涂写写，有的在一排公用电话旁紧紧地围在一起开会。这些花费不菲的人中许多人为亨德里工作。亨德里是一个天性吝啬的人，随着场景在脚下缩小，他叹起气来，脑子里盘算着供这一小队人马吃、喝、住不断增加的开销。他们是为他争取凯撒钢铁公司控制权激烈战中的军团。而他个人的阿金古赫战役（1415年百年战争中英军战胜法军的一次战役——译者注）只剩下一天就要见分晓。这一天是1986年11月25日，它是凯撒的年度股东大会日。战利品将是凯撒董事会11个席位中的6个席位。它足以控制这个垂死挣扎着的公司的未来及其雇员和退休人员的未来。

亨德里在这场斗争中的对手，是以首席执行官蒙蒂·里亚尔为首的凯撒目前管理层的一切关系，包括金钱和号召力。里亚尔与罗伯特·米切姆如出一辙，他的一副如簧之舌和牛仔式的举止圆滑地掩盖了他的勃勃野心，就像他身上那套剪裁得体的西服那样熨贴地伸展在他宽厚的双肩上一样。明天输给亨德里将会损失掉许多有保证的优越条件，包括他在凯撒的领导地位、凯撒与其他私人同行之间利润丰厚的合同、公司的喷气式飞机和公司在加利福尼亚雷德兰兹为他提供的住宅。或许他还害怕亨德里将会对凯撒毫不留情。他抱怨说他的对手是一个冷酷无情的“清算人”。只要有些微赢利，他就会不惜牺牲传统、文化以及为凯撒流下汗水的工人利益。

然而，这天晚上，未来威胁的严酷性消融在了蕴藉慷慨的殷勤款待气氛之中。这是里亚尔的标志。他在酒店大厅旁边的包间设下鸡尾酒会和晚宴，来热情款待一批凯撒的高级管理人员。他的客人有六位——一位精明的投资银行家，一位退了休的石油服务公司经理，一位铁路官员，几位经验丰富的煤矿产业的经理——他们是他招募来在第二天的公司竞选中帮助他对付亨德里的竞选班子。里亚尔致了诚挚的欢迎词，但有些嘉宾发现会场的气氛很杂乱；不时有人站起来去打电话或接电话，然后再坐下来不自在地互相交头接耳。

布鲁斯·亨德里在他的电梯里，蒙蒂·里亚尔在他丰盛的餐桌前都在为着同样的一件事而忧虑：富达会怎么做？事实是，内德·约翰逊会怎么做？

内德·约翰逊——爱德华·克罗斯比·约翰逊三世——是这个事件的竞选后台老板。他是极其隐密地控制着数百万美国人存款的富达投资公司的董事长和所有人。与里亚尔吸引人的贵族式作派和亨德里谦卑的举止不同，这位名门雅士温文有礼。

正是这个冷漠、令人难以琢磨的波士顿婆罗门(印度种姓四等级中的最高等级——译者注)将决定凯撒钢铁公司的命运。

1986 年秋这一天的富达投资帝国覆盖全美国,并从香港延伸到伦敦。它的业务从房地产到电脑软件无所不包。但它的基业却是一批近百家的基金,它们中最古老的就是富达基金。富达成立于 1930 年,在 1943 年被内德·约翰逊的父亲收购,它当时的资金还不足 400 万美元。从那个不大的起点开始,美国中产阶级集攒下来的数十亿美元,已经流进了这些基金,到 11 月这个晚上总共是 65 亿美元。被称之为证券管理人的富达雇员把这些资金用于投资从保险的国债到香港的高风险股票。

资金管理人在这些投资上赚取的任何收益,在给富达支付了各种手续费之后,全部归那些把自己的钱放入这些基金里的人所有。那么那些能购买或出售美国公司的人的权利属于谁呢?它不属于那些把钱交给富达管理的普通美国人,它属于内德·约翰逊。内德·约翰逊成年后的大半生都在自己父亲的公司里工作,并最终接过了公司,把它改造成了自己理想的形象。他是一个富有的人,出身于锦衣玉食之家,惯于使用别人钱财赋予他的权利。在这场凯撒争夺战中,约翰逊的权势体现在选票的差别上。由几千投资者的资金组成的富达证券收益基金和富达帝国的另外一部分——经营退休金的富达管理委托基金,控制了第二天争夺凯撒钢铁公司控制权中股东选票的几乎 2/3。内德·约翰逊将决定谁获得这些选票。除了这些单调的数字以外,谁能得到富达的支持,谁也将在这场争取其他大牌投资者支持的战斗中赢得关键的心理优势。这些人也许会觉得在这场争夺战中站在像富达这样的巨人一边会更踏实,因为它有强大的分析者阵容和有力的左右市场的能力。

但是 1986 年 11 月 24 日,这一屋子紧张、交头接耳的人中

没有人确切知道这两队竞争的候选人中，哪一队会得到富达的选票。会是布鲁斯·亨德里召集的六人小组吗？42岁的亨德里是明尼阿波利斯克雷格哈拉姆一家小投资公司的经理，他可不像80年代初人们通常见到的、为争夺美国公司的控制权公开厮杀而寻求富达支持的那些华尔街优雅骑士。亨德里不讨人喜欢，他性情乖僻，棕色的头发日渐稀疏，突兀的眉峰下深陷着一双黑色的豆眼，他对奢侈没有胃口。虽然他对慈善事业慷慨大度，但在明尼阿波利斯，他对自己几近苛刻的节俭却广为人知。他开的是一辆老掉牙的、锈迹斑斑的普利茅斯牌轿车，度假住地下室还要讨价还价。他热衷于地滚球，那是一种类似曲棍球、只适于在明尼苏达天寒地冻的冬天进行的特有运动。他乘坐商务航班，在明尼阿波利斯一幢再普通不过的写字楼里的一个窄小的套间里办公。

毫不奇怪，他在金融领域的特别兴趣是“兀鹰”投资。那是一种极具投机性的投资策略，它将破产公司的股权全部收购，然后把这些公司整治得较先前更有价值，然后再出售。迄今为止他的全部成功之作中最让他得意的，是收购圣莫尼卡的威克斯公司。他在这些交易中代表一组债券持有人，以法律压力迫使该公司的破产债务得到了清偿，并使他们收集的股权增加了3倍。另外就是对总部在克利夫兰的伊利拉卡瓦纳铁路公司的清理整顿。但这些在华尔街看来都不过是无足轻重的胜利。他看起来不大像是在这场争夺美国工业史上最具盛名的企业控股权战斗中，指挥这些高价法律才俊冲锋陷阵的巨头。

或者，内德·约翰逊会把他的票投给“独立”候选人？他们实际是在蒙蒂·里亚尔和其他凯撒经理的帮助下组织起来的候选班子。里亚尔44岁，不像亨德里那样单调乏味，他丰富多彩，尽

管那倒不一定是像内德·约翰逊这样的波士顿人会欣赏的特性。里亚尔出生在阿肯色州的麦克基西，他1965年毕业于阿肯色大学。到1986年，他就已经尝试过煤炭租赁，半路改弦易辙经营起石油，他在危机时及时借到了大笔贷款，然后又蚀了本，再回到煤炭业。一路下来，他倒是开发出了获取信誉的天赋、口若悬河的推销本领和追逐风险的强烈欲望。

正是这三者的结合把他推上了凯撒钢铁公司舵主的宝座。这个钢铁公司是亨利·J·凯撒创立的，它在大萧条的时候脱颖而出，成为美国世纪工业巨人之一。凯撒的造船厂帮助重建了珍珠港事件中遭受重创的美国舰队，公司的产业包括了从澳大利亚的铁矿沙矿藏到洛基山脉的高品位煤矿，从钢铁到水泥。但到了70年代，凯撒正经历着一段不协调的经济紧缩时期。资产被出售来为不赢利的钢铁厂贴补亏损直到80年代初凯撒关闭了这个企业并集中经营煤炭和房地产。但迟来的机构精简已经给凯撒留下了隐患。正当钢铁部门的拖累拽曳着凯撒的股票价格下降的时候，一场新的牛市已经在华尔街诞生。年轻人揣着计算器、年长者带着强韧的神经开始联起手来，挑选那些股票价格不反映基本价值的公司——有些人称之为用50美分购买1美元的资产所值。这种投资手段变得越来越具投机性：人们借50美分来收购，打算用出售价值1美元的资产后的一半价钱来归还。于是随着人们开始借款收购，并以资产的更高价值来支付，希望哪个更大的傻瓜会为它们付出更高的价格，风险也增加了。到80年代初，凯撒已经成了这种战略的牺牲品。从1982年到1985年，它遭到了从1982年的小斯坦利·希尔到1983年的欧文·雅各布斯等一连串法人竞争者的撕拉抢夺。到1984年初，它的资产终于告罄，公司落到了蒙蒂·里亚尔的手中。

被各种接管传闻所吸引，大型共同基金如富达对凯撒的普

通股已经作了大量的投资，它们的价格会随着每一个传闻飞升。而如果一桩交易砸锅，另一桩也会变得岌岌可危。（70年代投资凯撒股票的早期主张者有彼得·林奇，一位年轻但令人钦佩的债券管理人，他后来管理着富达刚刚成立的麦吉兰基金。）当蒙蒂·里亚尔和他的合伙人在1984年2月最终收购了凯撒的时候，他们实际上是从包括富达这样的公众股东手上把它收购过来的。作为把凯撒拱手让给蒙蒂·里亚尔和他的合伙人的交换条件，公司的公众股东得到了每股22美元的现金和一大笔被称为优先股的新凯撒股票。这些股票每股价值30美元，它们的设计思想，是将来通过红利的形式把更多的现金分配给股东。实际上，就是允许里亚尔集团在首期现金支付后按分期付款计划购买凯撒。

1985年4月，里亚尔用将自己的资产出售给凯撒钢铁公司所得的资金收购了其他合伙人的股份。他自己的公司珀玛资源公司，现在控制了凯撒的大部分股份，蒙蒂·里亚尔掌握了它的独家经营权。他与其他华尔街上的佼佼者比肩较量——出售资产，并为每一桩成功的交易付给自己和其他高级管理人丰厚的奖金。1985年，在有形赔偿上他收入了将近400万美元。他把自己的住宅以35万美元卖给了公司，然后再租回来。他乘坐公司的3架喷气式飞机中的1架旅行，另外2架由南加州爱迪森公司的首席执行官霍华德·P·爱伦和前主席威廉·R·古尔德享用，他们两人都是凯撒的董事会成员。董事们都收入不菲，而且对里亚尔的花销习惯似乎并不感到过分紧张——虽然有一位后来对《福布斯》杂志坦称，当里亚尔馈赠给每位董事一对由公司付账、价格昂贵的精制手工手枪时，他略微感到不甚自在。

80年代早期挥霍无度的生活方式对于美国公司贵族已经司空见惯、习以为常，因此出手阔绰的习惯并不使蒙蒂·里亚尔

显得多么突出。在这样的风气中，蒙蒂·里亚尔对排场的胃口实在没有大碍，只要凯撒能够付得起账单，尤其是付得起人们从蒙蒂·里亚尔那里购买了凯撒的优先股的股息。但到里亚尔掌权的第一年末，凯撒钢铁公司却付不起它的账单了。1989年底和1986年初的能源价格直线下跌，把凯撒煤炭企业的价值着实削去不少。而且与公司工会谈判得来的慷慨退休津贴也减少了，其数字让人瞠目。1986年5月，由于现金短缺，凯撒没能分派出优先股的股息。

一年前为太太的户头购买了凯撒优先股的布鲁斯·亨德里开始更密切地调查该公司的财务状况。克俭的亨德里不喜欢他所看到的情形：里亚尔的私人公司和凯撒之间的紧锣密鼓的交易。亨德里觉得这对凯撒很不公平，还有1985年支付给公司高层管理人员，包括给里亚尔本人的巨额奖金。在里亚尔抱怨公司所遇到的能源价格低落麻烦的同时，亨德里指责里亚尔造成了公司的现金短缺，以至于使它难以经受能源生意不可避免的循环。对亨德里来说，凯撒显然不能维持到有能力来支付优先股的股息，除非有人结束蒙蒂·里亚尔的管理风格。具有讽刺意味的是，让凯撒落入里亚尔手中的那笔交易也同时授予了布鲁斯·亨德里把里亚尔从办公室里赶出去的武器。为了确保股东肯定能拿到他们得到承诺的股息，那些1984年促成凯撒钢铁公司交易的天才们给了这些股东双重权利。首先，他们在未来公司的政策中有发言权。（就像后来那样，他们选举了古尔德和爱伦。）其次，如果里亚尔集团连续两次不能分派股息，优先股股东有权选举公司董事会的大部分成员。因而实际上，如果里亚尔集团未能履行它的诺言，优先股股东将有权“重新拥有”公司。

即使对疑虑重重的亨德里，这似乎也是一个万全之策。在他看来，如此恣意挥霍而甘冒风险宰杀下金蛋的鹅，那叫什么管理

者？毫无疑问，即便是在艰难时期，支付这些股息也是公司的头等大事。但是让亨德尔吃惊的是，凯撒钢铁公司在 1986 年 5 月支付不了股息之后，公司在 6 月 28 日又宣布，它将仍然无力支付下一次股息。“重新拥有”条款的导火索被点燃了。两天之后，南加州爱迪森公司的爱伦和古尔德这两位代表优先股股东的董事会成员要求召开特别会议，由优先股股东选举出新的董事会接手公司的控制权。布鲁斯·亨德里看到了夺取凯撒领导权并主持其重组的机会，他在 8 月开始纠集支持他领导新董事会的同盟。

亨德里的第一个步骤是在优先股股东中找到同路人，或至少他们中最有影响力的人。他的名单上打头的就是富达，紧接着是波士顿的马萨诸塞金融服务公司，和另一家大型共同基金以及被称为交易合伙人公司的一家纽约合伙人公司——华尔街一家声名显赫的金融投资公司 L·F·罗斯柴尔德—昂特伯格—托宾的附属公司。这三家机构加在一起，控制了超过 40% 待偿付的优先股。只要股东中再有一家或更多家，亨德里就有了把蒙蒂·里亚尔和他的同盟从董事会拿掉的机会。亨德里需要得到这些代表的支持选票，于是他开始打电话。

1986 年 8 月初他给富达的第一个电话打给了帕齐·奥斯特兰德，她在该基金组织中专门负责债券和优先股的投资。奥斯特兰德倾听了亨德里动人的推销——优先股的股东有机会夺取凯撒的控制权，把它从蒙蒂·里亚尔的愚蠢的管理下拯救出来——她很感兴趣。她把自己的兴趣告诉了她的朋友琼·巴彻尔德，马萨诸塞财务公司的一位基金经理。在到波士顿的几次拜访中，亨德尔与奥斯特兰德共进了午餐，然后他到了城里另一头的麻省财务公司去见了巴彻尔德，他在那儿还会见了实际管理凯撒股份的债券经理罗伯特·曼宁。每一个人都似乎被亨德里

的情绪所感染,并对他勾勒的凯撒前景的可能性深感兴趣。他所说的情况是很难令人忽略的:如果优先股的股东不采取行动的话,他们的投资就将基本上一钱不值。

9月3日,在经过几周的讨论后,麻省财务公司、富达与亨德里三方签署了正式协议,根据这个协议,他同意组织并领导一场争取凯撒董事会控制权的战役。这两个共同基金同意承担费用,当然,还用它们控制的选票来支持亨德里的候选人。亨德里的竞选纲领很简单:新的候选人名单将排除蒙蒂·里亚尔,并将就他与凯撒先前的交易,包括任何用不正当手段获取的资金,进行深入彻底的调查。然后董事将全力拯救公司,使它能够偿付它欠下优先股股东的债务。亨德里最初的倡议后来获得了广泛的支持,那是因为里亚尔9月份宣布他已经与联邦退休津贴担保公司达成了“原则性的协议”,这个公司对凯撒无力支付退休金的计划已经感到警觉。根据这个试行计划,优先股股东将失去它们所有的保证,就像它们在行使这些权利的过程中所做的那样。

9月中旬,亨德里已经根据要求,将他的计划通知了证券交易委员会,并呈报了以他本人为首的预备竞选候选人的名单。然而,在他递交了那份报告两天之后,他接到了富达的帕齐·奥斯特兰德的电话,她刚刚得知,纽约的一位律师,同时也是内德·约翰逊的密友和私人顾问乔舒亚·M·伯曼被列入了这场凯撒行动的富达顾问名单之中。亨德里对这次谈话的记录中的它包括了奥斯特兰德关于伯曼的提醒:“小心。”尽管亨德里后来说他那时以为帕齐·奥斯特兰德不过是神经过敏、疑神疑鬼。9月19日,乔希·伯曼从纽约给亨德里来电话说,富达希望插手挑选将与亨德里一道竞选凯撒董事会的候选人。亨德里吓了一跳。直到这个电话之前,富达的作用与麻省财务的作用一样,基本上是被动的。但是他同意了,毕竟,富达为他这次行动支付着

大部分账单。但是亨德里不能摆脱不自在的感觉，尽管乔希·伯曼总是那么圆滑而彬彬有礼，却无时不在“逼压”他。亨德里开始感到，在根据9月份与两家基金签订的协议应该属于他的权限范围问题上，伯曼在指手画脚。

“有那么一点似乎很奇怪，”亨德里说，“就是这件事突然引起了内德·约翰逊、乔希·伯曼、加里·伯克黑德这一层的注意。”伯克黑德是内德·约翰逊的决策层成员之一。在麻省财务公司方面，亨德里仍然与证券经理罗布·曼宁打交道。但在富达方面，帕齐·奥斯特兰德已经被董事长的最高级顾问们所取代。“我怎么也闹不明白。”亨德里说道。在与亨德里签下协议之后的几周内，富达组织了特别小组专门研究凯撒的案子。这个小组包括了富达垃圾债券基金性格耿直的经理人比尔·派克和刚刚加入富达队伍的年纪轻轻但趾高气扬的分析师史蒂夫·杰克逊。这个小组直接向刚被任命为共同基金部门总裁的加里·伯克黑德汇报。奥斯特兰德被告知把她的关于凯撒的档案交给新工作组。一间“作战室”在附近的会议室里设立起来，研究工作每天昼夜不停地紧张进行，周末也不停顿。据经历了那段时间的一些职员说，内德·约翰逊和乔希·伯曼不时地来电话传达新的旨意。老富达的人从未见过这样的情形。“这就像是一次中央情报局的任务，”有人说。“好像伯克黑德的全部时间除此以外不干别的事儿。”

10天之后，也即9月29日，亨德里飞往纽约，去参加一个清早在乔希·伯曼法律办公室举行的战略会议。伯曼是一个衣着考究的人，生着一双钢琴家那样纤长的手指，一头灰白的厚发显得过长。他跟亨德里聊起《福布斯》杂志即将刊出的一篇文章，这篇文章将详尽地探讨蒙蒂·里亚尔在凯撒钢铁公司任职期间的所作所为。伯曼转述了一个令人不安的小道消息：他听说里亚

尔告诉《福布斯》的记者，“亨德里已经出局，里亚尔入围。”他们对里亚尔的厚颜无耻嘲笑了一番，然后伯曼转向手头的正事：富达为亨德里竞选班子的提名人选。被提名者，除了伯曼本人以外，还有富达的首席财务主管约翰·H·雷蒙迪，和波士顿一家小型咨询公司凯尔索管理公司的律师约翰·孔兹。凯尔索管理着富达的一部分私人离岸基金。伯曼立即解释说，他对处理“棘手的问题”和有麻烦的公司有一些经验。下午一点多钟，加里·伯克黑德从波士顿来电话，三个人在对讲机上谈论了一会儿《福布斯》的文章和凯撒行动的名单。

接着，在下午2时35分，新的一批来访者抵达：蒙蒂·里亚尔、他的律师和凯撒的一位负责人。里亚尔作了最后的努力请求召开一次会议，以避免由亨德里领导的代理战。里亚尔坚持认为，如果凯撒能够得到新的银行贷款并出售剩余的资产，公司的现金是充足的。“这里有潜力可挖，”里亚尔一再坚持，“对我们有真正的机会。”一直到下午4时30分，蒙蒂·里亚尔才最终谈到正题：他希望亨德里和富达同意，他们以及他们优先股的股东将与里亚尔和他的帕玛资源公司“共同分担”凯撒董事会。尤其是，他希望一个新的12个成员董事会将取代现在的11人班子，在新的董事会成员中有3个席位由里亚尔控制，3个席位由优先股东控制，6个席位指定为“独立”席位。亨德里对里亚尔的财务分析很不以为然，而且对他具有的对“独立”董事会成员无微不至关爱才能很警惕，他断然地作了回绝——虽然他对自己说，“里亚尔真是个出色的推销员！”

在里亚尔走了以后，大约在下午5时，亨德里和伯曼就最后富达将支持的联合名单的最终细节达成了一致。这个名单包括了亨德里原来名单上的3个人：亨德里本人、亨德里在埃里拉卡瓦纳重组时结识的一位费城投资银行家威廉·迪姆林、以及利

斯控制数据公司的一位经理和董事劳伦斯·珀尔曼。它还包括富达推荐的3位候选人——这个名单是伯曼这天早上提出来的。接着，亨德里直奔波士顿和德文什尔大街上那幢富达投资公司盘踞的坚实的灰石大厦。当他抵达的时候，他见到了加里·伯克黑德。伯克黑德是内德·约翰逊的最高级行政顾问，负责凯撒交易。然后他被在作战室工作的富达分析员刨根问底直至深夜。杰克逊和派克尤其咄咄逼人，反复追问亨德里打算到凯撒怎么做，他究竟对它的财务状况知道多少。亨德里回忆道，他感觉脑子正被这些分析员们精挑细剔，这些人毫不掩饰对他的鄙夷。他开始警觉，变得沉默寡言，为避免不必要的危险而更加守口如瓶。“我可以看出，不知怎的，我的作用在降低。我的脑海里敲响了警钟。”第二天，他飞回明尼阿波利斯，那是9月30日，他感到无法排遣那种莫名奇妙的焦虑，合伙关系不像应该的那样进展顺利。

10月10日星期天，他的不安变得清晰起来。由于对一些没有递送的文件感到惴惴不安，他给伯曼在曼哈顿的律师事务所去了一个电话，一位热情的年轻律师不经意地把伯曼正在准备的候选人名单读给他听。布鲁斯·亨德里的名字不在名单上。名单上也没有亨德里的同盟者迪姆林和珀尔曼。亨德里谢过了年轻人，没有显露出沮丧或疑惑，他挂上了电话。

在此后的4天中，亨德里与他的律师秘密商议，权衡自行其事、或是向富达的势力和财力屈服投降的利弊。他的电话记录上显示，他无数次地试图与在纽约的乔希·伯曼和富达的加里·伯克黑德联系，但均不成功。接着，在10月14日星期四，晚上大约10时，伯曼和伯克黑德先后给他来电话，告诉他富达已经决定用它自己的人。除了约翰·孔兹和乔希·伯曼，候选人还包括杰夫·钱宁，洛杉矶一位专门研究陷入财务困境公司的专家，他