

THE EDUCATION OF AN
AMERICAN
DREAMER

HOW A SON OF GREEK IMMIGRANTS LEARNED
HIS WAY FROM A NEBRASKA DINER
TO WASHINGTON, WALL STREET, AND BEYOND

黑石的起点·
我的顶点

黑石创始人彼得·彼得森自传

[美] 彼得·彼得森 (Peter G. Peterson) ◎著

施轶◎译 巴曙松◎审校

联袂推荐

国务院发展研究中心金融研究所副所长 **巴曙松**

民生证券副总裁、首席经济学家 **滕泰**

伯克希尔哈撒韦公司董事长 **巴菲特**

北方联合出版传媒(集团)股份有限公司

 万卷出版公司

THE EDUCATION OF AN AMERICAN DREAMER

HOW A SON OF GREEK IMMIGRANTS LEARNED
HIS WAY FROM A NEBRASKA DINER
TO WASHINGTON, WALL STREET, AND BEYOND

黑石的起点·我的顶点

得·彼得森自传

[美]

◎著 施轶◎译 巴曙松◎审校

北方联合出版传媒(集团)股份有限公司

万卷出版公司

著作权合同登记号：06—2011 年第 40 号

图书在版编目（CIP）数据

黑石的起点，我的顶点：黑石创始人彼得·彼得森
自传 /（美）彼得森（Peterson, P. G.）著；施轶译. —
沈阳：万卷出版公司，2011. 4

ISBN 978-7-5470-1441-7

I. ①黑… II. ①彼… ②施… III. ①彼得森，
P. G. —自传 IV. ①K837.125.34

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 045911 号

出版发行：北方联合出版传媒（集团）股份有限公司

万卷出版公司

（地址：沈阳市和平区十一纬路 29 号 邮编：110003）

印刷者：北京京北印刷有限公司

经销者：全国新华书店

幅面尺寸：170mm×230mm

字数：371 千字

印 张：20.25

出版时间：2011 年 4 月第 1 版

印刷时间：2011 年 4 月第 1 次印刷

责任编辑：张 旭 孙郡阳

特约编辑：唐 菁

装帧设计：FORJIA 永玉桦文化

内版设计：梁庆博

ISBN 978-7-5470-1441-7

定 价：56.00 元

联系电话：024-23284090

邮购热线：024-23284050 23284627

传 真：024-23284448

E-mail: vpc_tougao@163.com

网 址：http://www.chinavpc.com

常年法律顾问：李福 版权专有 侵权必究 举报电话：024-23284090

如有质量问题，请与印务部联系。联系电话：010-89779339

of **献词页** on
an American Dreamer

满怀爱、钦佩与感激

献给我的父母

乔治欧斯·彼得罗普洛斯和维妮夏·帕帕帕梧罗

黑石的投资哲学与黑石奠基者的人生感悟

巴曙松 研究员

国务院发展研究中心金融研究所副所长、博士生导师

中国银行业协会首席经济学家

在金融危机的冲击下，全球金融市场以不同的方式进行了结构的转型与调整。在中国金融市场上，最引人注目的现象之一，就是迅速蓬勃兴起的股权投资行业。

在强调投资眼光、强调专业判断能力、市场把握能力和强调社会资源的动员能力的同时，无论是从数量上还是规模上，迅速扩张的中国股权投资行业都迫切需要找到现实而不是理论的、第一手的而不是隔靴搔痒的投资家与投资机构作为参照，就如同巴菲特成为许多投资者学习的榜样一样，股权投资同样需要一些参照。

在众多关于股权投资的案例之中，黑石，对中国的股权投资行业来说，尤其具有参考价值。这不仅是因为黑石一波三折的成长经历，还因为中国的主权财富基金恰好在危机爆发之前投资黑石而出现为数不菲的账面浮亏。

金融实践的重要价值之一，我认为是一把书读薄，参与到第一线的操作之后，再反过头来看理论分析著作，就会发现，实际上最为关键的环节就是其中的少数几步，笼统地进行理论分析往往容易把这些关键环节淹没。从这个意义上说，在中国的股权投资正处于加速发展的起步阶段时，从黑石这样一家有国际影响力的股权投资公司入手，分析一项私募投资的决策过程、一家私募股权基金的运作机制、一个私募投资的理念，更有实践意义上的参考价值。

当然，本书并不是一本理论色彩浓厚的私募投资分析教科书，而更多的是一本关于黑石投资哲学和黑石奠基者人生感悟的著作。

本书讲述了黑石集团创始合伙人彼得·彼得森的成长历程。这个出生在追求美国梦的希腊移民家庭的穷小子，青年时抄袭论文被麻省理工学院开除，后转投西北大学商学院和芝加哥大学商学院深造，辗转从事过广告业、制造业和资产管理行业，还曾跨入政界担任美国商务部部长和白宫经济顾问。离开政界后，彼得森利用自己

积累的人脉关系，与在雷曼一起共事的史蒂夫·施瓦茨曼共同创立了这个管理资产达几百亿的股权投资机构——黑石集团。

从内容上看，本书与我正在主持翻译的另外一本著作《资本之王：施瓦茨曼与黑石集团的兴盛史》（*King of Capital*）共同构成了一份完整的“黑石成长史”。《资本之王》一书对黑石集团运作的操作细节进行了较多的介绍，读者可以清晰感受到黑石历史上的每一次重大的机遇与挫折、高潮和低谷，体察出在每一笔重大交易的背后都有着不易为外人看到的努力和风险。从书中叙述的历程可以看到，黑石的两位创始人和黑石集团步步惊心，步步为营，对于起步阶段的中国股权投资行业来说，尤其具有参考价值。

可以说，由这两本书共同构成的“黑石成长史”为读者提供了一个近距离了解私募股权产业运作模式的窗口。在书中，彼得森认为自己的投资哲学非常简单，“我始终相信在一个机构中，道德规范应该放在第一位。从黑石成立的那天起，职业道德和诚信都一直是最重要的。”正是基于这一理念，彼得森强调“永不进行敌意收购”，他深信这一投资立场将为黑石与其他企业建立更加有益且持久的关系。同时，出于减少裁员、为员工提供稳定工作的考虑，黑石创立了重组咨询等反市场周期的业务。彼得森的这些做法都与华尔街一度风行的短期化行事风格有较大的差异。可是，放到金融业发展历史的大背景下来观察，正是彼得森的这些更富有洞察力的投资理念成了黑石集团的护身符，使黑石在20世纪80年代末的并购浪潮退去后依然幸存且得以壮大，也使得黑石在主要投行受金融危机冲击折戟沉沙的险峻时刻，依然屹立不倒。

在品味彼得森的人生和投资故事之余，我更关注的是黑石集团成长史中所折射出的私募股权产业发展轨迹、这一产业对实体经济的推动作用以及中国股权投资行业可以借鉴的地方。

从美国金融市场的发展历程看，私募股权投资产业的先驱之一应该是KKR公司。20世纪80年代，石油危机导致美国经济濒临衰退，许多公司的市值都已低于重置成本，KKR从中看到了机会，推出了通过杠杆收购来对企业进行收购重组，不仅引领了第四次并购浪潮，同时也开创了一种新的金融服务业态。黑石集团正是在这一并购浪潮中应运而生。虽然杠杆收购会给私募股权基金带来沉重的债务负担，但20世纪90年代的美国经历了10年高增长、低通胀的时期，联邦基金利率一直维持在5%~6%的水平，当时美国的股权投资基金有较好的金融环境来控制债务成本并获得丰厚的收益。近20年来，随着退休基金和保险业资产规模的迅速扩大，长期投资产品

愈加成为这些机构青睐的对象。而私募股权投资的期限较长，在相对平稳的市场环境下，这些私募股权投资的绝对收益率通常明显高于股票和固定收益类证券，这些条件一度迎合了市场需求，因而迅速成为华尔街和全球金融市场上不断上升的新星。

2008 年，金融危机席卷全球，美国一些海外私募股权基金的不少有限合伙人都无法兑现出资承诺，一些私募巨头因此出现一定幅度的亏损，比如黑石集团 2008 年第四季度亏损达到 8.271 亿美元。面对金融危机的考验，股权投资基金开始逐步改变原有的投资策略，有的开始探索降低投资风险，增加对风险较小领域的投资，例如由投资初创期的创新型企业转向投资成长期和成熟期的企业；有的则在行业选择上更加集中和保守，并开始参与一些中小型并购交易，同时大幅度减少杠杆收购；有的则在此基础上将更多的注意力转向新兴市场。

2005 年以来，中国的股权投资产业开始出现快速发展的态势。特别是创业板等推出之后，中国的股权投资基金无论是在募资、投资和退出规模上都取得了显著的进展。不过，由于中国股权投资产业发展时间还不长，股权投资基金发挥的作用还不是十分明显，特别是在目前股票上市发行受较为严格的管制的情况下，市场往往认为监管当局会对上市公司进行挑选，股权投资基金是否参与公司筛选对保证 IPO 质量意义不大。另一方面，严格的管制令 IPO 资源处于相对稀缺的状态，促使股权投资基金过于追求短期化，过于注重 Pre-IPO 的投资，相应地，对小企业在扩张期的资金投入就容易被忽视，这也会相应削弱私募股权产业对资本市场的正面影响力。

不过，随着参与股权投资的资金越来越多，依赖 Pre-IPO 获得短期暴利的空间越来越小，竞争也越来越激烈，而且随着上市发行管制的不断放松，业务风险也在不断加大，因此，从趋势上看，中国的股权投资基金会逐渐步入更为激烈的市场化竞争阶段。例如，发行上市的市场化程度提高等会促使更多的股权投资基金将更多的资源投向处于创业早期的企业，并做好产业和区域投资布局，加强与不同金融机构间的密切合作，积极拓展多渠道的资本退出方式。显然，在这样一个日益市场化的环境下，黑石的成长经历更有参考价值。

2011 年 4 月

于国务院发展研究中心金融研究所

追逐梦想

我是从几个角度写成此书的。首先是作为贫穷的希腊移民之子。我的父母在 17 岁时来到美国，没钱，只有小学三年级的文化水平。他们工作，然后省钱，如此往复，为他们和他们的孩子们创造生活。很幸运，我是他们劳动和付出的受益者。因为他们，我才得以在这个有着无限可能的国度接受教育，追逐梦想。

其次，我从 5 个孩子的父亲、9 个孙儿的祖父这一角度来著述本书。我希望我的晚辈们能享有我曾享有的机遇，能明白他们也可以践行美国梦。“美国梦”是我们美国的说法，其实它并不只属于美国。它是一种机会，一种通过由自我目标激发的、不受人为限制的进取心和才能来塑造生活的机会——一种长江后浪推前浪的机会。

然而，我担心年轻一代的美国人可能无法享有我曾拥有的机会；我担心按照美国当前的趋势，压在后辈人身上的债务负担可能会限制他们的选择空间，阻碍他们的雄心壮志。

我著写本书的第三个角度是作为美国前商务部部长。在理查德·尼克松担任总统期间，我在政府任职，见证了尼克松总统努力建设中美关系所带来的深远影响。自那时以来，我一直密切关注中美两国的经济发展状况。不得不说的是，近些年来我们两国的巨大反差让我惊讶不已。

在过去的 40 年中，中国从一个小规模新兴经济体成长为世界第二大经济体，并且有希望在未来超越美国成为世界之首。在过去的 5 年中，中国的经济以每年 11% 的速度增长，人均收入也以几乎同样飞快的速度提高。^①近几十年来，中国的贸易呈指数增长，为自身积累了将近 3 万亿美元的外汇储备。

中国还有着世界最高的储蓄率。如今，它正动用储蓄为未来的发展进行投资。在过去的 30 年中，中国在基础设施方面的支出年增长率达 20%。^②自 2007 年以来，

① 《华尔街日报》，与胡锦涛的问答会，2011 年 1 月 18 日。

② 《华尔街日报》，2008 年 9 月 11 日。

风能产量已提高了7倍，这使中国成为全球可再生能源的领军者。^① 中国的高速公路里程已与美国州际系统相当。除此之外，中国还拥有世界上最大的高铁系统，并且还计划在2010—2015年间让高铁的规模翻一番。^② 这些投资能促进商业和生产力的发展，因为据此农民和企业能更快速地把产品运往越来越广阔的市场。

在过去的40年中，美国关注的是消费和举债，而不是储蓄和投资。在最近的金融危机发生前，美国人仅储存工资的1%。我们的消费狂潮是由债务（包括个人债务和公共债务）推动的。联邦政府的公共债务超过9万亿美元，其中的1万亿多美元债务由中国持有。

美国人看到远方等待他们的是堆积如山的债务。由于美国退休职工的数量在未来20年会增长75%，缺乏拨款的养老金、医疗费、所谓的政府津贴和退休计划将不得不大量举债。加大举债将导致利息支出的增加和税收的飞涨。到2035年，利息支出将达到国民生产总值的13%，这几乎等于如今联邦政府在教育、研发和基础设施方面拨款的三倍，我们的经济将缺乏增长的能量。

中美两国的故事并不是相互独立而演绎的。中国是美国的重要债权国。它对美国债务的购买使美国人能扩大消费——在我们每年消费的商品中有超过3600亿美元的商品来自中国。^③ 中国为美国人提供看似无穷无尽的信贷来购买中国产品，这种情况对我们两国的长期健康发展都是不利的。美国面临愈发严峻的债务问题，而中国则面临需求不足的问题。因为国内需求过低，中国的经济增长过于依赖外国消费和出口。

大量的外汇储备和控制下的汇率同样增加了中国的通胀压力，这会使中国的财富缩水。虽然中国的高储蓄率值得称赞，但是这些储蓄要确保用于能带来良好收益、促进未来经济增长的生产性投资。此外，由于中国65岁以上公民的比例在2050年有可能达到现在的三倍^④，因此中国面临着也许比美国还艰难的人口结构挑战。中国的储蓄额将因此下降，当今中国更需要明智的投资。

中美两国的相互依赖同样受地缘政治的影响。如果美国继续依靠中国为逐渐增长的债务埋单，那么美元的地位将会受到影响。这一点在本次金融危机中可见一斑。

① 《金融时报》，2011年1月5日。

② 《金融时报》，2011年1月5日。

③ 美国2010年统计数据。

④ 《华尔街日报》，2011年2月15日。

在这次危机中，美国决策者不得不考虑债权国对有关联邦住房机构的决定作何反应。与此同时，如果中国继续严重依赖出口来推动经济增长，那么它将有可能激发其他国家的保护主义抵制。在美国，中国业已被许多人，包括许多国会议员视为竞争威胁和失业的根源。

任何友谊都有关系紧张的时候，但如果双方的关系因过多地受经济问题的影响而复杂不已，双方就会很难在各种领域进行合作。在 21 世纪，中美两国要想成功，就需要在一系列领域中合作，包括贸易、商业、环境、能源以及在这个充满威胁的世界中的国家安全等，解决双边的商业利益问题，让两国的经济回到可持续的、能为两国 17 亿人民提供工作和机遇的长期增长轨道中，这对双方来说是互利共赢的。

在本书中，我讲述了我的人生轨迹和职业经历，那时正值美国发展为世界最强大的经济、政治和文化国家之时。在接下来的半个世纪，中国在世界舞台上的影响力将出现类似的崛起。我不变的希望是，未来的美国人民和中国人民能继续做朋友，共同享有改善生活水平、实现自我梦想的机会。

彼得·彼得森

The
of Education
an American Dreamer
主要人物一览表

家人

乔治·彼得森 (George Peterson) 父亲, 原名乔治欧斯·彼得罗普洛斯 (Georgios Petropoulos)

维妮夏·帕帕帕梧罗 (Venetia Papapavlou) 母亲

伊莱恩 (Elaine) 妹妹

约翰 (John) 弟弟

克丽丝·克林吉尔 (Kris Krengel) 第一任妻子

萨莉·洪伯根 (Sally Hornbogen) 第二任妻子

琼·甘兹·库妮 (Joan Ganz Cooney) 现任妻子, 美国著名儿童电视节目《芝麻街》制片人

导师

赫伯特·库欣 (Herbert Cushing) 内布拉斯加州州立师范学院科尼分校校长

杨·斯特里克 (Jan Strick) 麻省理工学院教授

诺伯特·维纳 (Norbert Wiener) 麻省理工学院教授

米尔顿·弗里德曼 (Milton Friedman) 芝加哥大学商学院教授

乔治·施蒂格勒 (George Stigler) 芝加哥大学商学院教授

政要

德怀特·艾森豪威尔 (Dwight D. Eisenhower) 昵称艾克, 美国第 34 任总统

约翰·肯尼迪 (John F. Kennedy) 美国第 35 任总统

理查德·尼克松 (Richard Nixon) 美国第 37 任总统

比尔·克林顿 (Bill Clinton) 美国第 42 任总统

威廉 (比尔)·罗杰斯 (William Rogers) 尼克松政府国务卿

乔治·舒尔茨 (George Shultz) 尼克松总统办公室预算管理主管

亨利·基辛格 (Henry Kissinger) 尼克松政府国家安全顾问、国务卿

约翰·埃利希曼 (John Ehrlichman) 尼克松总统内政顾问、尼克松政府国内事务委员会领导人

约翰·康纳利(John Connally)民主党人,尼克松政府财政部长,“水门事件”后转向共和党

约翰·米歇尔(John Mitchell)尼克松政府司法部长

亚瑟·伯恩斯(Arthur Burns)尼克松政府美联储主席

莫里斯·斯坦斯(Maurice Stans)尼克松政府商务部长

唐纳德·拉姆斯菲尔德(Donald Rumsfeld)白宫经济机会局局长

乔治·米尼(George Meany)劳工联盟及产业工会联合会的主席

吉姆·林恩(Jim Lynn)尼克松政府商务部副部长

厄尔·布茨(Earl Butz)尼克松政府农业部长

卡斯珀·温伯格(Caspar Weinberger)尼克松政府行政管理和预算局局长

梅尔文·莱尔德(Melvin Laird)尼克松政府国防部长

约翰·沃尔皮(John Volpe)尼克松政府交通部长

保罗·麦克拉肯(Paul McCracken)尼克松总统的经济顾问委员会主席

詹姆斯·霍奇森(James Hodgson)尼克松政府劳动部长

乔治·罗姆尼(George Romney)尼克松政府住房和城市发展部部长

理查德·克兰典斯特(Richard Kleindienst)尼克松政府司法部长

罗伯特(鲍勃)·霍尔德曼(Robert Haldeman)尼克松政府白宫办公厅主任

查尔斯(查克)·科尔森(Charles Colson)尼克松总统的首席顾问

罗纳德·泽格勒(Ron Ziegler)尼克松总统的新闻秘书

彼得·弗拉纳根(Peter Flanagan)尼克松的总统助理

谢尔曼·亚当斯(Sherman Adams)艾森豪威尔的幕僚长

罗素·朗(Russell Long)参议院财政委员会主席

威尔伯·米尔斯(Wilbur Mills)众议院筹款委员会主席

杰克·麦克洛伊(Jack McCloy)美国武器控制及裁军委员会总顾问委员会主席

西奥多·索伦森(Theodore Sorensen)肯尼迪总统的演讲稿撰稿人、参议员助理和总统特别顾问

罗伊·阿什(Roy L. Ash)利顿工业公司创始人兼首席执行官、阿什委员会领导人

凯瑟琳·格雷厄姆(Kathrine Graham)《华盛顿邮报》主要所有人及出版人

黛安·索耶(Diane Sawyer)白宫新闻记者、美国广播公司记者及主播

彼得·利萨戈(Peter Lisagor)《芝加哥每日新闻报》华盛顿办事处主任

商界人士

比尔·罗伯茨(Bill Roberts)“罗伯特兄弟”百货公司老板之一

比尔·奥戴尔(Bill O'Dell)市场内幕调查公司老板

马里恩·哈珀(Marion Harper)麦肯广告公司总裁

悉尼·韦尔斯(Sidney A. Wells)麦肯广告公司芝加哥分部负责人

李奥·贝纳(Leo Burnett)麦肯广告公司芝加哥分部负责人
 小切斯特·波西(Chester L. Posey)麦肯广告公司芝加哥分部创意总监
 比尔·伯恩巴克(Bill Bernbach)纽约 DDB 广告公司创始人
 阿朗索·皮克(Alonzo W. Peake)印第安纳州标准石油公司总裁兼首席执行官
 查克·珀西(Chuck Percy)贝灵巧公司董事长兼首席执行官
 威廉·罗伯茨(William Roberts)贝灵巧公司第一执行副总裁
 查理·莫蒂默(Charlie Mortimer)通用食品公司的首席执行官、贝灵巧公司的执行委员会主席
 弗兰克·斯坦顿(Frank Stanton)哥伦比亚广播公司的总裁
 詹姆斯·奥布里(James Aubrey)哥伦比亚公司董事长
 奥利·特雷斯(Ollie Treyz)美国广播公司总裁
 埃德温·赫伯特·兰德(Edwin Herbert Land)宝丽来创始人
 约翰·麦克洛伊(John McCloy)美国大通曼哈顿银行主席
 道格拉斯·迪伦(Douglas Dillon)布鲁金斯理事会主席
 大卫·肯尼迪(David Kennedy)尼克松的财政部长、芝加哥大陆银行的前首席执行官
 杰夫·伊梅尔特(Jeff Immelt)通用电气公司的首席执行官
 阿曼德·哈默(Armand Hammer)美国西方石油公司的首席执行官
 费利克斯·罗哈廷(Felix Rohatyn)拉扎德兄弟公司的高级银行家

金融界人士

伊曼纽尔·雷曼(Emanuel Lehman)、迈尔·雷曼(Mayer Lehman)、亨利·雷曼(Henry Lehman)雷曼兄弟的三位创始人
 赫伯特·雷曼(Herbert Lehman)、罗伯特(博比)·雷曼(Robert Lehman),雷曼兄弟的第二代家族成员,后者握有雷曼兄弟所有的投票权
 弗雷德里克·埃尔曼(Frederick L. Ehrman)雷曼兄弟公司的董事长兼首席执行官、总裁沃伦·海尔曼的叔父、博比死后雷曼兄弟握有实权的合伙人之一
 乔·托马斯(Joe Thomas)雷曼兄弟内部最大的股东,资格最老、握有实权的合伙人之一
 赫尔曼·卡恩(Herman Kahn)博比死后雷曼兄弟内部握有实权的合伙人之一
 吉姆·斯佐尔德(Jim Szold)、弗兰克·曼海姆(Frank Manheim)和保罗·曼海姆(Paul Manheim)雷曼兄弟合伙人中的资深银行家
 沃伦·海尔曼(Warren Hellman)雷曼兄弟公司总裁、4人执行委员会的成员之一
 刘易斯·格吕克斯曼(Lewis Glucksman)雷曼兄弟商业票据业务的负责人
 乔治·鲍尔(George Ball)雷曼兄弟内部站在投资银行家方面的合伙人之一、曾在肯尼迪和约翰逊政府担任副国务卿

詹姆斯·格兰维尔 (James Glanville) 雷曼兄弟实力雄厚的资深合伙人
 安德鲁·塞奇 (Andrew Sage II) 雷曼兄弟 4 人执行委员会副主任
 埃迪·古德曼 (Eddie Gudeman) 雷曼兄弟合伙人之一
 马塞尔·帕默罗 (Marcel Palmero) 雷曼兄弟合伙人之一
 埃德·肯尼迪 (Ed Kennedy) 雷曼兄弟合伙人之一
 卢修斯·克雷将军 (Lucius Clay) 雷曼兄弟执行委员会主席
 阿瑟·弗里德 (Arthur Fried) 雷曼兄弟的首席财政官
 彼得·所罗门 (Peter Solomon) 雷曼兄弟的董事和高级银行家
 史蒂夫·施瓦茨曼 (Steve Schwarzman) 黑石创始人
 罗杰·奥特曼 (Roger Altman) 雷曼兄弟合伙人之一、黑石早期管理者之一
 汤姆林森·希尔 (Tomlinson Hill) 前雷曼首席联合执行官、黑石副总裁
 拉里·蒂施 (Larry Tisch) CBS 公司董事长
 卡尔·伊坎 (Carl Icahn) 美国著名金融家、投资家、投机商
 大卫·卡尔霍恩 (David Calhoun) 黑石董事会成员之一
 詹姆斯·奎拉 (James Quella) 黑石集团投资组合公司总经理
 汉密尔顿·詹姆斯 (Hamilton James) 黑石集团现任总裁兼首席运营官
 拉里芬克 (Larry Fink) 黑岩资产管理公司创始人、首席执行官兼董事长
 拉尔夫·施洛斯特因 (Ralph Schlosstein) 雷曼兄弟前交易员、黑岩资产管理公司创始人

洛克菲勒家族成员

第一代: 约翰·洛克菲勒, 昵称比尔
 第二代: 小约翰·洛克菲勒
 第三代: 约翰·洛克菲勒、大卫·洛克菲勒、纳尔逊·洛克菲勒
 第四代: 约翰·洛克菲勒四世 (即人们所说的杰伊), 标准石油公司和芝加哥大学创始人的曾孙、西弗吉尼亚州的美国众议院民主党议员

肯尼迪家族成员

约翰·肯尼迪 (John Kennedy) 美国第 35 任总统, 曾先后任众议员和马萨诸塞州参议员
 罗伯特·肯尼迪 (Robert Kennedy) 昵称波比, 美国前总统约翰·肯尼迪的弟弟, 1964 年当选为纽约州参议员
 大卫·肯尼迪 (David Kennedy) 罗伯特·肯尼迪之子、尼克松的贸易事务所大使

(湛庐文化特别奉献)

主要人物一览表 / III

推荐序 黑石的投资哲学与黑石奠基者的人生感悟 / VII

国务院发展研究中心金融研究所副所长 巴曙松

中文版序 追逐梦想 / X

全球私募巨头黑石集团创始人兼董事长 彼得·彼得森

第1章 大萧条时期的小小生意人 / 1

8岁的我开始在父亲的咖啡厅帮忙，我会站在长柜台前的收银台，负责收钱和找零。刚上手，我就喜欢上了这个工作。处理这些数字，我游刃有余，顾客们常常会瞥一眼我找给他们的钱，寻找那从来都不曾找到的错误……

第2章 我的未来不在科尼 / 25

选择好像很多，但我不知道这些选择到底是什么，我想亲自去探索。我很愿意也很期盼离开科尼，进入一片可以拥有独立生活的世界，现在我终于自由了，去寻求一段更加宽广、更能接触社会的经历，不用再遵从希腊习俗，不用再面对母亲的悲伤，不用再忍受严厉而又专横的父亲……

第3章 最年轻的广告狂人 / 45

想想看，一个希腊小子当上了著名广告公司的副总裁，而且只有27岁，我晋升得实在太快了，但很快我领悟到了那句名言的真谛：“不能相信太过美好的事物。”我必须离开麦肯，我下定决心，以后再也不在一个自己不信任、不敬仰、没有共同根本价值观的老板手下工作……

第4章 投身制造业 / 67

查克没有过多客套，就为我提供了贝灵巧第二执行副总裁的职务：进入董事会，享受10%的加薪，还有不少股票期权。进入贝灵巧，我首先感受到的是自己的无知，但这也让我刚好成了“煤矿里的金丝雀”，一切进展顺利，贝灵巧稳步向前，成了华尔街眼中的“成长型企业”，而我则成了这家美国财富300强企业最年轻的新总裁……

第5章 贝灵巧的困境 / 81

我越来越感到公司职责给我带来的疲惫。这不仅是身体上的疲惫，还包括精神上的。我要重复面对许多没有多大回旋余地的商业问题，我在思考自己到底还能忍受多少令人痛心的部门精简和成本削减的预算审查。在贝灵巧，我面临的挑战是巨大的……

第6章 从芝加哥到华盛顿 / 95

1970年年末，《华尔街日报》上登出一则消息，说我是副国务卿的人选之一。我猜可能是我的那些老朋友们放出的消息。我也问过乔治·舒尔茨去武器控制委员会工作怎么样。他回答我说：“彼得，如果我们问你来华盛顿怎么样，那我们给你的工作肯定要比去武器控制委员会的工作要重要得多……”

第7章 华盛顿的“经济基辛格” / 109

我不喜欢重复性的工作，不喜欢为了公司顺利运营而日复一日、年复一年地做那些繁杂、超额的工作。说实话，是时候向前迈进了。当尼克松总统宣布我是他的国际经济事务助理和新国际经济政策委员会主席时，他把我称做“我这个时代最伟大的首席执行官”。正是从那时开始，我离开了数字领域，进入了夸张的华盛顿王国，希望我能活下来……

第8章 钩心斗角的白宫岁月 / 125

虽然在这场与康纳利的较量中我胜出了，但他仍然希望把我赶走。幸运的是，选举年的到来为我提供了一条“逃生路线”。担任尼克松内阁的商务部长让我不但脱离了“白宫护卫队”，也脱离了 this 充满毒素的熔炉。在他们看来，我的新职位是明升暗降。数月之后，我发现科尔森一直在阴谋策划把我赶出尼克松政府。塞翁失马，焉知非福……

第9章 莫斯科之行 / 143

与尼克松谈完后，基辛格打电话告诉我，尼克松已经决定让我担任美苏联合商务委员会美方代表团的负责人。我高兴极了。既要把事情办好，又要承受由此带来的各种不满，我在处理实事与权衡人际关系之间费力周旋。黑格将军开心地说：“彼得森，你在华府前程似锦啊！”而事实表明，我的前途并不是像他所描绘的那样……

第10章 有雄心就会有危险 / 157

其实，我早该从那些讯息中知道，我的商务部长之职朝不保夕了。在华盛顿任高官时，让你辞职的往往不是邮箱里的一份解雇通知书，你要自己领悟。当乔治·舒尔茨告诉我白宫对我“不安”的时候，我才最终确切地知道上头的意思。要么狼狈地离开，要么优雅地离开，我选择了后者……

第11章 拯救雷曼兄弟 / 171

外表强悍的雷曼兄弟以内部难以驾驭而臭名远扬。在雷曼兄弟公司的第一年是我一生中最艰难的一年。但是，当1974年9月30日到来，一个财务年度翻过去的时候，雷曼兄弟公司通过我们的努力已经从濒临破产回到盈利状态。上个财年亏损800万元，而本财年我们盈利