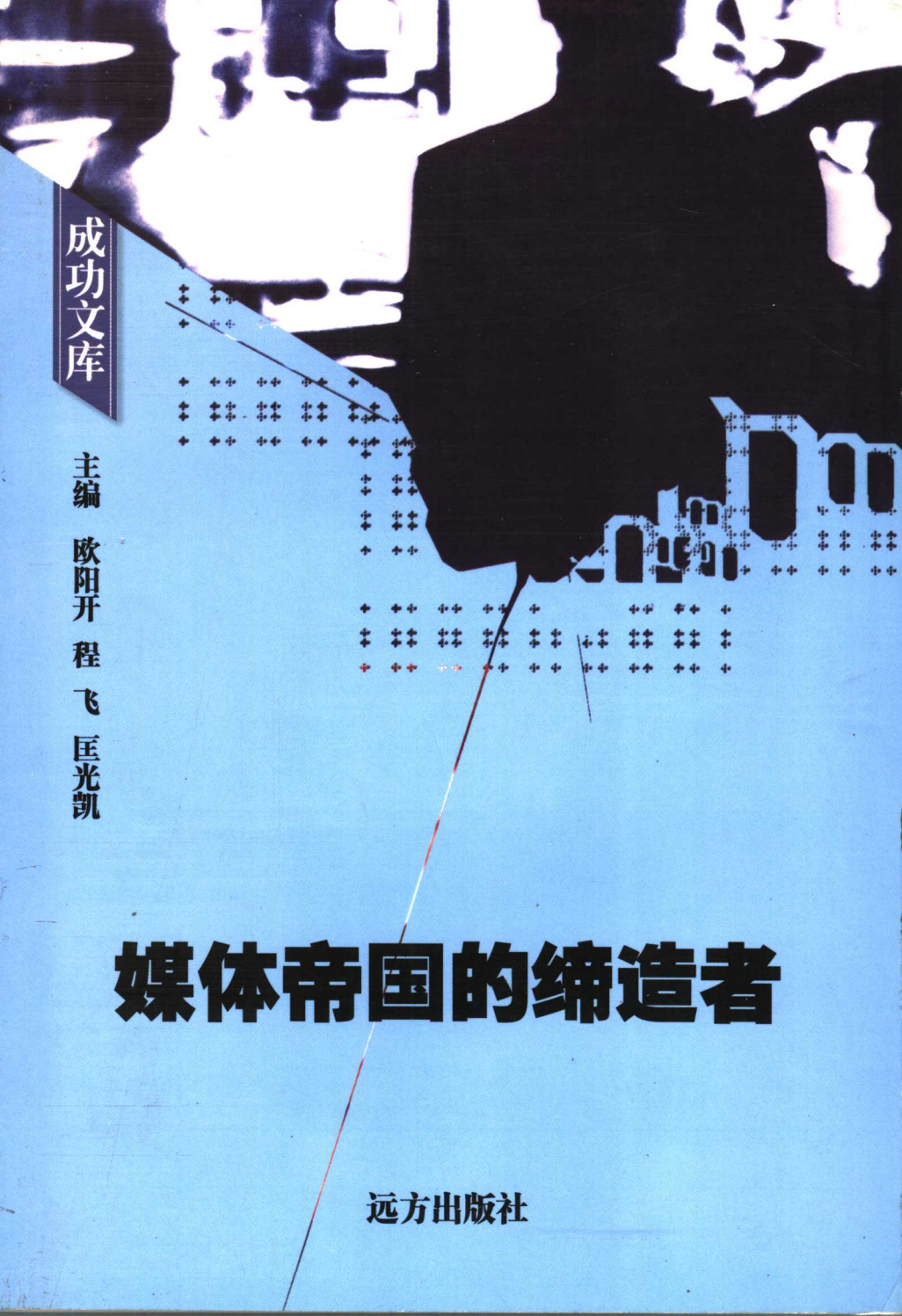


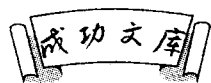


成功文库

主编
欧阳开程
飞匡光凯

媒体帝国的缔造者

远方出版社



媒体帝国的缔造者

主 编 欧阳开 程 飞 匡光凯

远方出版社

责任编辑:张阿荣

封面设计:朱志辉

成功文库
媒体帝国的缔造者

主 编 欧阳开 程 飞 匡光凯
出 版 远方出版社
社 址 呼和浩特市乌兰察布东路 666 号
邮 编 010010
发 行 新华书店
印 刷 华北石油廊坊华星印刷厂
版 次 2006 年 1 月第 1 版
印 次 2006 年 1 月第 1 次印刷
开 本 850×1168 1/32
字 数 12400 千
印 张 620
印 数 1—3000
标准书号 ISBN 7-80723-003-7/G·3
总 定 价 1550.00 元(共 60 册)

远方版图书,版权所有,侵权必究
远方版图书,印装错误请与印刷厂退换



成功,是许多人梦寐以求的人生目标,在追逐成功的过程中,他们历经风雨,踏过坎坷,虔诚地向那个方向进发。但为什么有的人可以越挫越勇,直至登上成功的顶峰;而有的人却会一败涂地,从此一蹶不振?

很多失意的人将别人的成功归功于运气和机遇,但机遇向来只垂青有准备的人。而成功人士更会告诉你:要想获得成功,首先,信念——是成功的第一要素,当你建立了这种信念,你将拥有排除万难的激情和动力,同时也就迈出了成功的第一步;其次要学习成功学,研究成功学,应用成功学理论,获取成功方法,成功技巧,并学会认识自己的优点、缺点,开发自身潜能,不断提升自己,改造自我;最后要确定目标,制定计划,应用成功学的方法、技巧,坚持不懈的

努力,你终将走向……

成功固然可以带给人财富,但财富却不是成功的全部。坚毅的品质,乐观的心态,爱心的奉献,财富的积累等等各方面的综合,塑造了成功的品牌,这种品牌会给你丰厚的财富,体面的社会地位,同时也将赋予你更多回报社会的责任。

因此,我们特为时刻梦想着成功的读者编辑了此套成功文库丛书,以期能让读者从中借鉴到一些成功的经验和技巧,从而找到最适合自己的方法去赢取人生的辉煌。

由于编者水平有限,书中难免有疏漏和不足之处,敬请读者谅解。

编 者

2006年2月

目 录

第 一 章	一家之主	(1)
第 二 章	活在父亲阴影下	(18)
第 三 章	鲸吞购并:康德·纳斯特	(34)
第 四 章	纽豪斯理念	(61)
第 五 章	我的朋友罗伊	(92)
第 六 章	扼杀新闻自由的黑手	(110)
第 七 章	逃税高招	(134)
第 八 章	“兰登书屋”的新主人	(163)
第 九 章	重塑美国出版事业	(182)
第 十 章	金发美女才高志大	(201)
第十一章	《纽约客》和士毅	(245)
第十二章	全美国最快乐的女孩	(280)
第十三章	至高权力	(337)



第一章 一家之主

粉红色的玫瑰满放在深色的木质棺材上，家人和最亲近的朋友们聚坐在靠近遗体的最前面几排。简直不可思议，八十四年来从不休止地在动脑筋，永远不断地努力工作，萨姆·纽豪斯终于长眠了。

1979年8月的那一天，老纽豪斯，身高五尺二寸的新闻界巨人，安详地躺在那里，似乎一切都终止了。在纽约曼哈顿第五街伊曼纽尔教堂(Temple Emanuel)里举行的冗长繁琐葬仪以及庄严宏伟的教堂建筑正适合他的身份。犹太教士朗诺·沙比尔告诉参加追悼的群众：“我们在这里悼念一位伟大而不朽的人物；他一生不平凡的事迹将在20世纪的美国历史上占有一席之地。”

六百多位贵宾挤得教堂水泄不通，包括许多政坛显要，像联邦参议员杰维茨(Jacob Javits)、纽约州长凯瑞(Hugh Carey)等都在座，明显地看出死者一生的显赫。那天早上，全国各地的早报都刊出老纽豪斯的讣闻——有的登在头版——包括他自己拥有的三十一家报纸，讣闻中包括一篇由他手下一位编辑精心撰写的详细行状。纽豪斯的新闻王



国,是在五十多年前,由他购买斯塔腾岛上一家摇摇欲坠的小型报业而开始起家。到他去世之时,纽豪斯增加了三十家日报、七份杂志、六个电视台、五个广播电台、好几个连锁有线电视台,属下员工 1.5 万人,事业规模横跨全美 15 个州。萨姆·纽豪斯的生平,是美国人成功故事里最最令人熟悉的一种——一个有事业雄心的年轻人,专心一致地孜孜不倦,白手起家,赚得无尽财富与至高权力。

那天在葬礼上致辞的人都小心翼翼地谨慎措辞,俾能完整地维护着萨姆·纽豪斯传奇的一生。致词者之一是《新奥尔良比开恩时报》(New Orleans Times-Picayune)的发行人艾斯顿·费尔普斯(Ashton Phelps)。新奥尔良当地居民大多数都以为费尔普斯是城里日报的老板,其实费尔普斯家族早就悄悄地把报纸卖给了纽豪斯。他如此颂扬他真正地报业老板:“他和他的家人从来不曾干预编辑政策。萨姆建立了编辑自主的传统。他是宪法第一条修正案的伟大维护者,是新闻责任论的伟大信仰者。”

另外一位致词者是雪城大学名誉退休校长威廉·托利博士(William Tolley),他曾把纽豪斯视为多金财主,接受过好几百万美元捐款,并将该校新闻学院依纽豪斯而命名。托利见过纽豪斯的两个儿子士毅和唐纳德,从小看着他们长大;他也熟知纽豪斯家许多隐私,好的和坏的都有。托利赞扬纽豪斯是一个天才,他反问道:“他白手起家创造了一个新闻王国,除了天才,你还能找出什么道理来解释他成功的原因呢?”

士毅与他悲戚的家人们同坐第一排,在他父亲葬礼上他没有上台致词。那年他 52 岁,对于臆测纽豪斯这个姓氏



的种种传奇性故事，对于继承父业为人子者所面对的巨大挑战，士毅·纽豪斯心里都彻底了解，自己真的是任重道远。在老萨姆的丧礼上，除了一些善颂善祷的漂亮神话之外，凸显出两个尚待观察的问题，一是今后由谁接替，二是接管的人选是否有能力担当。没人肯定地知道纽豪斯王国今后将如何发展。

萨姆·纽豪斯生前对未来继承人选迟迟难于决定。了解他的人似乎都认为他对小儿子唐纳德所作的判断与信任远远超过老大士毅。由于年岁太大，老萨姆被迫不得不逐渐交出权力。到70年代中期，萨姆80岁时方才开始慢慢减少对他各项“财产”——他喜欢这么称呼他的报纸和杂志——的视察旅行。但是每周仍安排有4天要到处奔波督导。家族的密友们都知道，老萨姆一直把士毅和唐纳德仅仅看成儿子，谁也不是确定的接班人。家族的一位朋友当时曾说：“萨姆必须要做一件明智之举，那就是——让他两个儿子去做决定。”

1977年老萨姆买下布斯(Booth)报团，是当年美国最大一笔报业所有权交易。不久之后，他轻微中风。开始时好像影响不大，但是他的精神与健康却急速衰退。他原来心清智明，犹如一本百科全书，所以他能轻易掌控那么多复杂的媒体交易。如今，他却明显地丧失心智，愚痴得有如童稚。他会跟家人要糖果吃，要人带他“出去玩”。家人禁止他公开露面。少数获准来家里探访的亲友，对他病情的严重无不大为惊讶。

1979年7月，萨姆·纽豪斯又一次严重中风，几个星期之后去世。丧礼之后，家人用渡轮将他遗体运回斯塔腾



成功文库

岛，葬在一处距他买下第一家报业不远的墓园中。他的新闻王国的未来，现在的确掌握在两个儿子手中了。

穷小子萨姆

就在横渡宽阔的哈得逊河，每天往返泽西(Jersey)和斯塔腾岛之间的渡轮上，萨姆·纽豪斯机缘巧合地开始他的办报生涯。

1908年春季，他的新移民父母听说曼哈顿有一所学校可以训练簿记和打字——对于一个13岁的孩子而言，这是将来找工作帮助维持家计的必要技术。在上学往返的渡轮上，纽豪斯帮助另外一个孩子搬运成捆的报纸，省下赚得的五分钱作为下趟渡轮船资。对一贫如洗的纽豪斯一家而言，钱实在太重要了。为了赚几分额外收入的钱，纽豪斯的母亲露丝(Rose)沿街贩卖。看到瘦弱的母亲背上一大包的干货，一家一家地兜售，纽豪斯心里有种说不出的难受。他父亲时运不济，做什么都不顺利。有几年他在泽西市经营一间做吊裤带的工厂，赚一点小钱养家活口，但在1905年却失败倒闭。萨姆的父亲出生在沙皇俄国靠近维特茨克(Vitebsk)的一个小村庄。来美国之前，名字叫迈尔·纽豪斯(Meier Neuhaus)。迈尔的父亲是一位牧师，曾经结婚四次，四次丧妻，最后决定跟儿子一起移民到美国去。1890年在横渡大洋的轮船统舱里，父亲病了、死了，被海葬。抵达美国之后，迈尔在纽约市郊东区的贫民窟里住下来，不会讲英语，又无一技之长。后来，他自己改了名字的拼法，叫



做 Meyer Newhouse。1894 年他遇见当时 18 岁由奥地利移民来的姑娘露丝·费特(Rose Fatt),这对年轻男女一见钟情结了婚。翌年,生下儿子索罗门(Solomon)——后来他改名萨姆(Samuel)——是八个孩子的老大。

一两年之后,他们搬到哈得逊河对岸新泽西州贝昂尼(Bayonne)附近一处地方,十年之中搬了六次家,孩子们也一个接一个地出生。迈尔·纽豪斯健康情况一向不好,多年来为气喘所苦。萨姆 13 岁那年,父亲病情恶化。遵从医生的建议,迈尔抛妻别子地一个人搬到气候比较干燥的地方去住。先住在纽约市区,然后德州,后来搬到亚历桑那州。他只能在夏天气候条件允许的时候回家住一阵子。这个决定给一家人增加了很大的负担,迫使萨姆成了一家之主,必须负起家计。与他同龄的孩子们却正开始上中学。

70 年之后,在他私人印行的回忆录中,纽豪斯想起往事,“因为爸爸是个病人,我必须当一家之主。妈妈、爸爸、妹妹、弟弟们和我不得不面对这个事实。我是家中长子,我有责任要承担下来。而我也成功地担负起一切。”这项残酷的决定使他有机会在当地律师海曼·拉查勒斯(Hyman Lazarus)那里找到一份工作。律师第一眼看见瘦小的萨姆时不禁哈哈大笑,但是他同情少年的遭遇,给他一份周薪两美元的全职工作。不久之后赖查勒斯对这个工作勤奋的少年印象深刻,他叫纽豪斯去督察一份业务甚差的日报《贝昂尼时报》(Bayonne Times)。

赖查勒斯是位政商关系良好的律师,他对纽豪斯说,“萨姆,你过去帮我管管那份报纸,让我们想办法把它卖掉。”



一向崇拜律师的纽豪斯抓住这个机会，很快就把这份风雨飘摇的报纸救了起来。报纸能有起色，所用的方法不在言论内容的改善，而是他模仿其他大城报纸成功的广告手法。他用各种折扣和促销方法，争取贝昂尼商人们的广告。当报纸财务情况好转，萨姆立即得到赖查勒斯律师的愉快同意，在盈利中分一小份给他，而且答应他的弟妹们在报社里打各类型的小零工。1922年，另一份报纸《斯塔腾前锋报》(Staten Island Advance)经营不善，濒临倒闭，萨姆·纽豪斯用自己的积蓄加上家人和赖查勒斯律师的贷款，买下足以控制报纸的股权。萨姆当时20多岁，这是他拥有的第一份报纸，后来成了他“前锋出版公司”(Advance Publications)的主轴。

在纽豪斯家里，萨姆赢得家人的敬爱。他不屈不挠地勤奋努力，仅凭个人坚定的意志，把一家人从水深火热的赤贫中拉拔上来。回家以后，萨姆虽是儿子却更像父亲，吃饭时坐在首席，其他弟妹挤在一起，而他却有自己的房间。母亲从此永远对这个儿子心怀感激。在许多年以后，从他的回忆录中可以看出，萨姆无法掩饰他对父亲工作一再失败而感受的挫折与失望。父子之间毫不亲爱——这份紧张关系后来在下一代纽豪斯家族又再次出现——但是最明显的父子不睦发生在迈尔与儿子萨姆之间。

迈尔·纽豪斯失败的原因是没有生意眼光，这事很让他长子觉得懊恼。萨姆在回忆录中说，“爸爸常在夏天回家，他很想给我们帮忙，但是他根本不是做生意的材料。假若有一个客人上门，要一百元的货，爸爸就拿东西交给人家，不问有没有能力还钱。”这和萨姆做生意的精明手腕完



全不同。如果有人在他报纸上做了广告而付不出钱，他会立刻寄发律师的逼债信函。萨姆真正成了一家之主。在言谈中，偶尔他会将小他几岁的弟弟诺曼(Norman)称做“儿子”。他花钱为家人买了一幢新房子，付诺曼和妹妹们进大学的学费和生活费。他甚至对弟妹们施加体罚。诺曼9岁时有一次称呼不在家的爸爸“那个老头”，萨姆当着满屋子的人打他一个大耳光。他不容许弟妹对父亲公开表示不敬。20年代，当他事业顺遂的时候，萨姆给他父亲一些帮助，当然是有点放示谦敬。他回忆说：“我帮爸爸在康奈迪克州摆了四个报摊。他混了三年，还是没搞好。”

在青年萨姆心目中，假若存在任何父亲角色的形象，那就是曾经给他许多指导和机会的赖查勒斯律师了。1924年赖查勒斯50多岁时英年猝逝。“他的死讯令我万分震惊，”纽豪斯在回忆录中表示，“我深切地悲恸，父亲看了告诉妹妹内奥米(Naomi)说，他希望他死的时候我也会像悲悼律师一样地悲悼他。”但是他们父子之间从来不曾有过这种亲爱的感情。

正在奋发上进、希望成为理想资本家的萨姆·纽豪斯来说，对于父亲政治信仰社会主义的事实，极难妥协宽恕。在正式列入记录的家族历史上，萨姆冠冕堂皇地说他尽得父母双方的优点，但是很清楚地，他更敬爱妈妈沉默而坚定的实际主义，对父亲潦倒的一生，满怀鄙视。他在回忆录里更指出：“父亲喜欢坐而言，不能起而行。母亲是个不曾受过教育的乡下女人，但个性上恰恰相反。她对空言大话最不能忍受，她的思想很实际，有活力，而且清晰。她永远只注重一件事，就是这一家人要怎么才能活下去。”



1945年，萨姆花了好几个月时间拼命设法收购新泽西州北部一家《泽西日报》(Jersey Journal)。成交的那天，他兴匆匆地去医院探视垂死的父亲。

“爸，我刚刚买下《泽西日报》。”萨姆站在病榻旁向他父亲报告。

75岁的父亲当时也许正在思考别的事情，听了他的话似是无动于衷。

他反问，“萨米(Sammy)，干什么又要买一份报纸呢？”

萨姆愣住了，即使几十年以后，他还是解释不出来当时的情景。“我能跟他说什么呢？”他回忆说：“他问出的那句话，我搜遍枯肠难以作答，这就是我们父子关系的典型写照。我一直到今天都还不知道当时应该怎么回答他。”

萨姆·纽豪斯回忆录里，对他生平一些矛盾问题绝少提及。诸如，为什么迈尔·纽豪斯因病外出时，没有带着妻子儿女同行——弃他们于不顾，而仅是偶尔回家探访，这仍是家族中最隐秘的私人问题之一。萨姆·纽豪斯终其一生汲汲追寻，不顾一切地要成就报业大王的尊崇地位。如果要探究其背后的推动力，答案也许就在他父子关系中的某一点。迈尔·纽豪斯死了，似乎带走了萨姆童年的所有回忆，萨姆绝口不再提起那段时光。

创业维艰

纽约港还看不见船的影子，愤怒的工会会员已经开始用扬声器大喊咒骂纽豪斯的口号。示威抗议的声浪响彻云



霄，一架小飞机低空掠过，机身上漆着“支持工会”。

士毅·纽豪斯当时快满7岁，站在码头上，女管家抱着弟弟唐纳德，本来是一个欢愉的重聚场合，儿子们欢迎由欧洲度长假归来的爸妈。但是由于工会示威，整个情境变得极不欢愉。两个孩子第一次亲眼目睹向父亲权威挑战的示威，以及纽豪斯这个姓氏所引发的负面影响。不过，他们当时太小，还不能完全领会其中的意义。

在1934年8月的一个下午，萨姆·纽豪斯和妻子蜜芝欧游数周正要返抵纽约。他俩结婚10周年，但是却被新近收购的《斯塔腾岛前锋报》的劳资纠纷破坏了二度蜜月的雅兴。“我早就告诉她，我除了对她忠诚之外，还要求她接受我对工作的奉献”，萨姆在回忆录中说。这一天看到这么多人公开反对她丈夫的示威活动，的确考验她对家庭的信心。当欧洲游轮“雅克塔尼亚”号接近纽约港岸之际，一艘载着包括工会领袖海伍德·伯朗恩(Heywood Broun)在内工会人员的小艇靠了上来。登上远洋游轮之后，伯朗恩和工会领袖告诉纽豪斯，对于一位想要把《斯塔腾岛前锋报》编辑组织起来的某编辑遭革职，工会表示强烈不满。当他欧洲旅游之际，工会人员在全岛举行示威，抗议纽豪斯开除编辑的做法。伯朗恩警告说，除非这位编辑能够复职，否则往后会让他更加难看。

游轮泊岸之后，萨姆·纽豪斯和他备感羞辱的妻子，带着儿子，突破高举示威牌群众的重重包围，上了计程车匆匆离去。可是到家门口，还有另一批支持工会的示威者等在那里，巨大的聚光灯打在门窗上，扩音器彻夜喊叫。第二天，年轻的报纸发行人在一份正式声明中说：“他们在我寓



所四周示威抗议，严重地骚扰了我的家庭。可是，我绝不受罢工的威胁。”

萨姆·纽豪斯对罢工的强硬立场是成功的。由于纽豪斯在推广发行上手法高明，《前锋报》当时在斯塔腾岛已经确保将近独占市场的优势地位，这次工会罢工事件不仅没给《前锋报》造成任何损害，反而因为罢工新闻给炒热，使得读者人数略略增加。萨姆·纽豪斯买下《斯塔腾岛前锋报》之后，锐意革新业务，编辑内容则未见改善。他把业务上赚来的钱，完全投资在购买其他报业上。他在1932年买下《长岛新闻》(Long Island Press)；在此后20年中，又陆续在纽瓦克、雪城斯、泽西市、长岛市和宾州哈里斯堡等地购买7家报纸。事实上，环绕纽约市，他控制的报纸总发行量已超过《纽约时报》。

通常这些报纸因为业务不振而摇摇欲坠，但在纽豪斯收购之后，他运用最早从《贝昂尼时报》学到的办法——削减开支、尽可能地增加广告收入、强调地方新闻——绝大多数原本难于生存的报纸都被他重振起来。《时代》杂志曾有如此的评论：“假若他没把美国新闻事业水准降低，他也不曾显著地将之提高。……他手下大多数的报纸在编辑内容水准上，是好是坏，或是不好不坏，都还停留在他购买时的层级。”对萨姆·纽豪斯而言，报纸都是他的私有财产，可以从中获得大笔财富，而不是找出伟大真理，纽豪斯长期编辑事务顾问费尔·哈契斯汀(Phil Hochstein)说，“萨姆从不假装自己是社会大众的恩人，他从未扬言他曾贡献给社会什么。他只是一个典型的资本家。”

为了钻税法漏洞，纽豪斯把办报的盈余随时从银行户



头中抽调出来，或是购买新“财产”，或是投资改善现有报纸硬体建设并更新印刷设备，从而不断扩大他的王国。在60年代，纽豪斯买下九家其他日报，总价1.28亿美元。其中好几家报纸买价都创了当年纪录，像《克利夫兰平原商报》(Cleveland Plain Dealer)和《新奥尔良比开恩时报》皆是。根据萨姆·纽豪斯一本传记的作者理查德·米克(Richard Meeker)所说，1955年他为了要买《伯明罕新闻》(Birmingham News)，想尽量少跟银行贷款，他甚至把“萨姆·纽豪斯基金”户头里的钱“一次完全提光”。这项“基金”是多年前他以合法避税为目的，所设立的私人慈善基金。

纽豪斯最善于掌握机会收购别家的报纸，通常他都在创办的主人刚刚过世时，花言巧语地向继承人允以巨款，并且斩钉截铁地保证绝不干预编辑政策。由于惯用此一手法，纽豪斯甚至美其名为编辑政策的“地方自治”。媒体评论家利布林(A. J. Liebling)1961年指出：“萨姆·纽豪斯先生经营作风独具一格，自成典范，他专长于对付各种悲戚的丧亲继承人，由别人的悲恸中获利。如果有哪一家出现家庭纠纷，他视之为他磨房待辗的谷子，务必得之而后快。假苦不能轻易到手，他会鼓其如簧之舌，大谈用现款交易的好处，并如数家珍地引述资本利得税法有关条款。如果卖主不满挥手送客，他也绝无不悦表情。”由于他利用此法巧取豪夺地不断收购，陆续扩大了纽豪斯的新闻王国。当然，纽豪斯家人也引为殷鉴，相互自我惕厉，万万不得步别人的后尘。

萨姆·纽豪斯及其家人通常极少与记者交往，不过有时为了想搞定重要交易，他们会利用记者制造些事端，希望