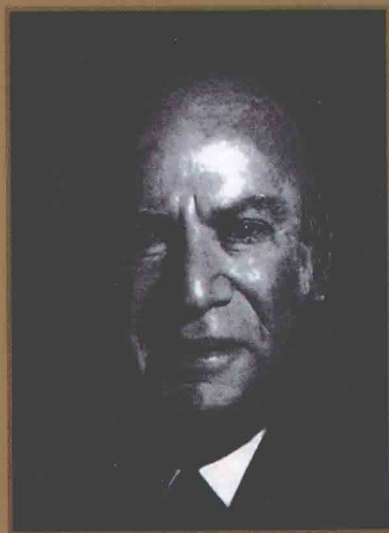


主编：李湛

A COLLECTION OF **世界富豪**  
THE WORLD TOP **全传**  
MAGNATES

【美洲卷】  
第五册



美国 |  
广电巨子 拉里·蒂什

报业大亨 艾尔·努哈斯

经营之王 李·亚科卡

刊报帝王 士毅·纽豪斯

A COLLECTION OF THE WORLD TOP MAGNATES

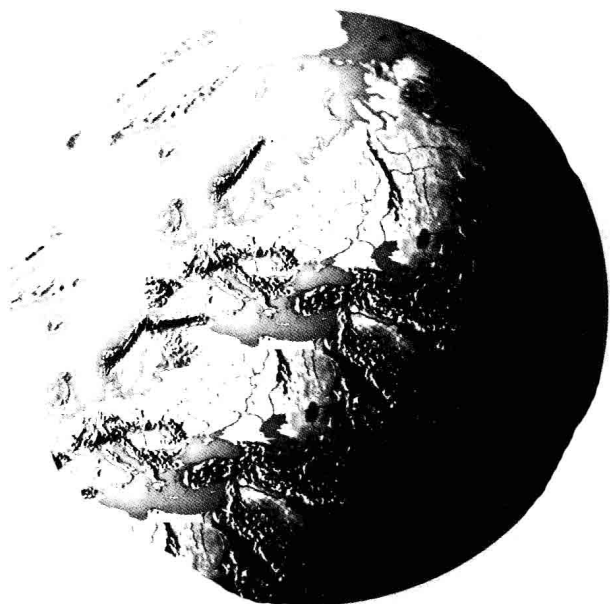
黑龙江人民出版社

主编 / 李湛

世界富豪全传

A COLLECTION  
OF THE WORLD TOP  
MAGNATES

· 美洲卷 ·  
第五册



黑龙江人民出版社

## 目 录

## 第五册·美洲卷

## 广电巨子——拉里·蒂什 ..... 3

当有人问他是否曾经为某些目标而制订计划——诸如“五年计划”什么的——时，拉里·蒂什的回答是：“我连一天的计划都没有。”拉里·蒂什不是策划和设计天才，他常凭直觉判断作出快捷和果断的决定。他总是寻求那种由于典型的管理不善而暂时贬值的特价资产，然后控制所有权，亲自实施管理，起死回生。沿着这条路，他在酒店业、影视业、金融股票业翻云覆雨，纵意驰骋。

得鱼忘筌/新嗜旧好/积功兴业/误打误撞  
/兴致不减/勾心斗角/雷厉风行/一意孤行/细

针密缕/笑傲江湖

## 报业大亨——艾尔·努哈斯…………… 115

金钱、权力、荣耀，人之常欲。艾尔·努哈斯一开始什么也没有，最后每样他都到手了。他想要，敢要，也能要，丢掉的是羞涩、胆怯、困乏，树起的是勇敢、信心和毅力。基于这些营养，他努哈斯从一个周薪 12 美分的小报童成长为美国最大的报业集团——甘奈特集团董事长。

玩世不恭/切肤之痛/他山之石/龙归大海/气凌霄汉/攻防兼备/放手一搏/任听风浪/攻发奇中/旗开得胜/动之以情/有板有眼

## 经营之王——李·亚科卡…………… 211

原本亚科卡只能做千万个优秀经理人中普通的一个。然而当他在创造汽车销售史上的“野马奇迹”后，当他在福特公司服役三十余年，终于坐上一人之下、万人之上的总裁宝座后，亚科卡怎么也没想到他会因功高震主，被突然解雇。英雄用武，亚科卡没有沮丧绝望，他在三年之内成为拯救克莱斯勒的英雄，

创造了历史上最高盈利记录,被称作美国的“民意总统”。

节节开花/奋马扬蹄/功高震主/货卖方家  
/整装待发/飞来横祸/不卑不亢/生死攸关/暗  
夜孤灯/云消雾散

刊报帝王——士毅·纽豪斯 …………… 297

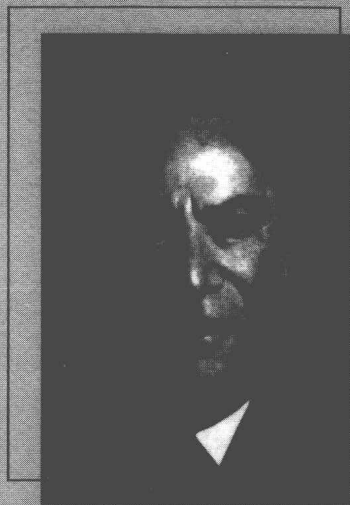
一份商业杂志称他是“上帝的高级刽子手”。另一份杂志把他比做霍华德·休斯:“小士毅·纽豪斯是美国有史以来最大传播媒体事业中神奇的、隐秘的大老板。”

囊中百宝/人以群分/“合乎民意”/弥天大  
谎/鸠占鹊巢/老枝新芽/反客为主/我行我素

· 美洲卷 ·

世界富豪全传

A COLLECTION  
OF THE WORLD TOP  
MAGNATES



LALI DISHI

拉里·蒂什



当有人问他是否曾经为某些目标而制订计划——诸如“五年计划”什么的——时，拉里·蒂什的回答是：“我连一天的计划都没有。”拉里·蒂什不是策划和设计天才，他常凭直觉做出快捷和果断的决定。他总是寻求那种由于典型的管理不善而暂时贬值的特价资产，然后控制所有权，亲自实施管理，起死回生。沿着这条路，他在酒店业、影视业、金融股票业翻云覆雨，纵意驰骋。



## 得鱼忘筌

1923年5月5日,拉里·蒂什出生于美国一个犹太裔家庭。父亲艾尔·蒂什经营一家服装店,后和妻子赛以德·布伦娜共同经营夏令营。

拉里和弟弟鲍勃青少年时代就给父亲帮忙,做的是运输业务。拉里在少年时代就建立了自己的账户,星期天在纽约下东端区兰花大街向批发商销售产品。大约13岁的时候,拉里干了第二份工作:在他父母1935年购买的夏令营地做帮手。

拉里1942年从纽约大学毕业,他的老师纳德勒给他提供了一份助教的工作。随着二次大战的日趋激烈,他又得到一个比履行军事义务更好的提议:到费城宾夕法尼亚大学“华顿”经商学院攻读两个学期的硕士学位。拉里于1943年1月从华顿毕业,获工业工程学位——实际上是工商管理硕士学位。

毕业后不久,拉里本想参加一个海军军官训练项目,“那是我人生中惟一次感觉到作为犹太人被歧视。”拉里由于高血压,没有通过体检。而在这之前和之后,没有一个医生说他有高血压。蒂什说:“这就是‘我们这儿犹太军官已经足够了’的另一种说法。所以,我进了陆军。”

拉里 1945 年从陆军退役后,对自己的未来感到一片茫然。父亲建议他去学法律。于是拉里给哈佛写了一份申请,当时没抱任何希望,但哈佛录取了他。

就在拉里准备上哈佛学习的时候,艾尔和赛以德开始新的商业目标了:去佛罗里达从事避暑酒店业。他们预测得很对,佛罗里达就要成为旅游胜地了。拉里·蒂什却认为,虽然佛罗里达是投资的好地点,但由于太多的人看中了那里,所以投资佛罗里达是不明智的。

1946 年 2 月,准备夏季上哈佛的拉里在《纽约时报》上看到一则广告:出售“松林中的月桂花”300 套间的大酒店,位于新泽西雷克伍德,纽约城以南 60 英里;售价 37.5 万美元。在当时一个只有一百来家酒店的城市中,松林中的月桂花被认为是最好的一家,虽然急需翻修。拉里和他的父亲驾车前去雷克伍德,对这家陈旧的豪华酒店作了评估,在拉里的建议下,艾尔决定买下这家酒店。艾尔和赛以德认识到,儿子的智力远远超过了 23 岁的同龄人。拉里是蒂什家庭的神童。除了父母和美国政府,拉里从来没有为谁打过工,他已经准备好,就要进入商界了。父母把他作为平等的伙伴看待。相对于他那天生的推理能力来说,年龄和经验微不足道。拉里和父母正等待着在下一个商业机会中利用他这种能力。

“松林中的月桂花”的业主弗兰克·赛登和拉里·蒂什对酒店的前景各有截然不同的看法。赛登心甘情愿地以佛罗里达当时流行价格的 1/8 将酒店卖掉。就像二战后很多人一样,赛登确信,大萧条绝不会结束——生产战争武器的活动只会使它继续下去。酒店

在大战期间曾繁荣过,主要是为那些厌战者提供服务,让他们忘掉战争。那时,人们没有时间到很远的地方去,也没有足够的燃料配额供应。赛登认为地产价值将会停滞不前,经济将一蹶不振。所以他想在价格看好的时候赶紧脱手。

拉里·蒂什对战后美国前景的看法是受到了马库斯·纳德勒教授世界经济观点的影响。与美国相比,世界上其他具有竞争力的经济大国当时正一片混乱。德国和日本已是一片废墟,其他很多受战争影响的国家也不例外。在为数不多的几个工业化国家中,美国是没有受到地理破坏的国家之一。拉里感觉到,世界对美国商品和服务业的需求将要暴涨,这将继续促进先前由战争推动的工业的发展。另外,政府有史以来第一次以低利率资助家庭抵押。根据美国“军人议案”,政府正在为愿意上大学的退役军人提供全额费用。拉里预测,既方便又优惠的房产贷款将促成一次建筑热潮,反过来又会促进经济的发展。与此同时,随着海外对美国产品需求的增加,劳动力也将经历一次快速的发展。拉里看到了不可多得的发展机遇。

蒂什一家认为,只要经营得法,装修过的“松林中的月桂花”每年可以轻而易举地获利 10 万美元。收购价格为 37.5 万美元,风险很低。即使每年只盈利 10 万美元,很快也能付清成本,仍然是该地区最易出售的避暑酒店。假如稍加努力,利润潜力是巨大的。

1946 年 8 月,蒂什一家为了保险起见,签署了一项租用合同:在感恩节、复活节及逾越节期间租用这家酒店。租用和翻修“松林中的月桂花”所用的首期投资,一部分来自赛以德的朋友纽约地产

商索尔·亨凯德。亨凯德投资 5 万美元,得到 25% 的风险股份,运转一年后他把该股份反卖给了拉里。

拉里·蒂什从他家经营酒店开始喜欢上了酒店业。所以 1946 年圣诞节,离开了哈佛大学,开始帮助父母经营酒店。1948 年弟弟鲍勃从密歇根大学毕业,获经济学学士学位,开始全身投入家庭业务中。全家全力经营酒店。艾尔既是酒店老板,又是社区的亲善大使,他当时是雷克伍德酒店协会的会长;赛以德负责购买食品和家具;拉里在前台工作,招揽人才,并监管所有的财金事务。

到了 1950 年,拉里已建立了蒂什风格的雏形。1949 年,蒂什一家用“松林中的月桂花”的盈利购买了格兰德大酒店。这是一家避暑胜地大酒店,在凯茨基尔山的纽约哈伊蒙特。两家酒店终年营业。蒂什一家把“月桂花”和格兰德两家大酒店变成了赚钱机器,并建立了作为“蒂什酒店责任有限公司”的法人地位。

几年后,由于各方面的原因,这个度假胜地过早地衰落了。然而,蒂什一家把握了最好的时间。他们迅速撤出了雷克伍德,刚好避免了这场灾难。鲍勃继续经营他们拥有的酒店,拉里准备了一笔专款,寻求新的用武之地去了。蒂什家族同时放弃了“松林中的月桂花”酒店和“格兰德大酒店”,把它们租给了查尔斯·赛登。

对蒂什家族来说,经营雷克伍德—凯茨基尔投资的时间虽然短暂,但已足以展示他们这个家庭低风险投资策略的各个方面。他们低价买入,根本不理睬多数人的看法。他们小心翼翼地预算着各种成本,但在吸引业务的各种设施上却花钱明智。他们生活朴素,他们从不对自己的业务产生感情,当看到更为诱人的投资机

会时，便迅速转向。

20世纪60年代，弗兰克·格拉法特认为自己拥有的地产太多，他决定卖掉一些，筹集一些现金。他的特里摩尔酒店，拥有575间客房，建于1915年，是大西洋城著名的大酒店。这家酒店当时收入300万美元，但由于运作成本过高，结果还是亏本。于是，格拉法特印制了一批小册子，招徕买主。蒂什家族得知这一消息后，有意购买这家酒店。

格拉法特要价大约为450万美元，高于拉里愿出的价格。由于互不相让，最后他们以租赁形式达成协议，年租金为52万美元，抵押资金为50万美元。拉里估计，第一年他就可以付清23万。蒂什家族使用了自己资金中的10万美元，从奥斯伯里·帕克银行贷款10万美元，剩下的他们签署了一个借条。这一项协议在1950年完成，这使蒂什家族成为第一个经营大西洋城高级大酒店的犹太人，而且旗开得胜。

蒂什家族接手特里摩尔酒店第一年后，格拉法特同意以435万美元的价格将该酒店卖给他们。这笔交易要求一次付清全部交易的70万美元，其中包括预付的50万美元押金。20万余额只是酒店当年预期利润的一小部分。这个合同更大的诱惑还在于：买主可在12年的期限内得到总数为42万美元的税务优惠和折旧提成。在此种交易中鉴别潜在的税务优惠后来成了家族最大限度地降低投资风险的一个特点。在后来的年月中，随着他的财产变得多样化，这种优惠甚至变得更为有用了。优惠的税务减免常常能将看

似赌博的一项交易(比如一个行将倒闭的行业)转变成一项投资,最坏的情况也就是投入和收入扯平。格拉法特很显然已经感觉到,拉里对特里摩尔酒店潜力的认识要比自己多,他即将接受的这项交易对买主来说也许太便宜了。在拉里的说服下,格拉法特最后签了字。

跟“松林中的月桂花”当时的情形一样,蒂什家族此次收购的酒店,其最大潜力当时也没有被挖掘出来。他们购买的是特里摩尔酒店没有被认识到的潜力。他们要把时间和金钱都投入进去,创造一个更好的利润率,从而极大地提高资产价值。对此,他们对自己的能力很有信心。正如先前的情况一样,酒店的运作情况很快得以好转,他们在酒店中增设了一个溜冰场、室内和室外游泳池,翻新了酒店门前的招贴广告、门廊、大厅和大部分客房。最后,在提高入住率的同时,把价格提高 25%。这一切努力的结果是:在此后的 5 年中,每年的纯利润平均达到了 100 万美元左右,超出了酒店的收购价格。财源滚滚而来,没有停歇。蒂什家族在自己觉得可以经营的业务中似乎具有无限的能力。1951 年,他们又在新泽西州的“西端”购买了“沙滩与冲浪”酒店,还有两个度假小屋聚居地。

蒂什家族的投资准则具有鲜明的针对性:避免风险,也包括避免欠债;挖掘隐藏的税务优惠;低价买进,否则就放弃。价格太高时,则租用;拥有现金收益;雇用顶级职业经理;简化行政管理系统,以便在遇到不测情况时,能够尽快得到消息。

在各种行业中,成功的消息常常不胫而走,酒店业也不例外。蒂什家族作为腰缠万贯的管理能手,其信誉越来越高了。他们自然成了那些运作艰难的酒店管理者们了解情况的对象。这些人都想把他们的酒店出售或者租给别人,让他人去改善经营状况,进而提高酒店的转售价值。蒂什家族在这样一个方程式的两方面都得心应手:占有,经营,然后租出;或者是租入,经营,接着收购。在特定的时间和地方,只要他们认为是能够产生最高投资效益的买卖,一个都不放过。

1951年,他们在大西洋城租到了大使酒店。至此,蒂什酒店责任有限公司开始阔步迈入豪华酒店的行列。由于减免税务所带来的发展潜力,“大使酒店”是一次低风险的投资机会。它可挖掘的潜力甚至比特里摩尔酒店还要高,因为这项交易在18个月内不要求缴纳租金。由于拉里·蒂什的出色管理,大使酒店在两年的时间内已经可以每年盈利75万美元了。

在“大使酒店”和“特里摩尔”酒店之中,蒂什家族在1951年的总额税务减免所得已经达到了62万美元左右。蒂什虽然喜欢在生意中建立抵御风险的堡垒,但这并没有使他在扩大业务范围的活动中有畏缩。

1952年,克劳福服装连锁店老板乔·列韦在一次鸡尾酒会上碰到了蒂什兄弟,并首次向他们提供了一次在曼哈顿购买酒店的机会。列韦在曼哈顿百老汇和34街之间拥有一家1500客房的酒店,名为麦卡尔品。他对该酒店一年只进400万美元颇为不满。列韦琢磨,把它出租给蒂什家族经营30个月,考虑到他们出色的管理记



录,这个酒店的运转一定能够大大改善,价值也能大大提高。到1954年蒂什家族把这家酒店卖给谢拉顿酒店集团公司的时候,他们在这宗交易中的清算价格是150万美元,其中装修投资100万,使酒店的利润提高30%,客房入住率提高20%。当货币贬值几乎达到20%的时候,蒂什家族以50万美元从列韦手中购买了酒店旁边的两幢商业大楼。除了经营特里摩尔酒店、大使酒店和麦卡尔品酒店之外,蒂什家族还在大西洋城购买了陈旧的布赖顿大酒店以及在曼哈顿列克星顿大街租赁了有800客房的贝尔蒙特广场。蒂什一家决定暂不翻新有75年历史的布赖顿酒店——他们等了4年,最后花了400万美元把它变成了275个客房的殖民地酒店。该酒店拥有一个溜冰场、一个游泳池、扩大了一倍的客房、两个餐厅和一个休息厅。贝尔蒙特酒店的交易和麦卡尔品大同小异。贝尔蒙特广场是珊瑚管理集团公司属下的酒店,主要由阿尔弗雷德·卡斯克尔拥有。卡斯克尔本想翻修这家酒店,但苦于没有足够的现金,他把这个酒店以每年45万美元的租金租给了蒂什家族,租期为21年。蒂什家族花了100万美元翻新贝尔蒙特酒店,增加了一个酒吧和一个餐厅,去掉了用橡木装饰的大厅中的绿色油漆,重新布置了客房,并安装了电视。最高的两层变成了出租办公间。住房价格提高了20%。两年内,他们就收回了全部投资。

由于在大西洋城拥有三个酒店,纽约市拥有两个酒店,以及其他一些较小的物业,蒂什酒店责任有限公司已经成了美国最大的两个酒店连锁店之一。他们经营的准则就是通过吸引常规业务和增加室内、室外设备来达到全年创收的目的。这个准则产生了作



用：各个酒店加在一起，酒店每年的利润为 300 万到 500 万美元。

随蒂什家庭日益壮大，他们来到了南方。拉里在巴尔海港买下了 10 公顷的海滨地产。1955 年，蒂什家族以 500 万美元的价格租出了大使酒店，但保留了管理控制权。与此同时，他们在巴尔海港海滨开始建造拥有 780 个客房的“美国大酒店”。这项工程最终耗资 2150 万美元。为了给这个酒店招徕生意，主要考虑的问题就是如何采取积极措施，使其成为一个会议聚集地。1956 年，“美国大酒店”开业前后，贝尔蒙特酒店店主阿尔弗雷德·卡斯克尔向蒂什家族付清了 140 万美元的债务，他们把租金以 170 万美元的价格卖给了贝尔蒙特酒店。

至此，蒂什家族的财产已经达到了 3000 万美元，远远超过整个家庭的需求。拉里和鲍勃不再为核查每个提议是否符合他们投资税前利润的 20% 而感到压力了。拉里·蒂什赢得了具有说服力的谈判者的美誉——属于那种由于具有冷静思考问题的头脑而在事业中常常如愿以偿的谈判者。堆积如山的现金带来了自信心，由于这种自信的支持，蒂什在行业中成了一个具有压倒能力的强劲对手。这不仅仅是因为他的经济实力，更因为他具有迅速把握任何一个合同中复杂细节的能力，以及在卖主关于物业价值估算中发现弱点的能力。

1956 年 12 月 1 日，“美国大酒店”既没延期也没抵押，准时开业了。鲍勃·蒂什从一个从事广播业的广告员那里入手建立了一些私人关系。这个广告员的母亲是特里摩尔酒店的常客，最后，他从一个较小的佛罗里达酒店悄悄地拉走了美国全国广播公司(NBC)，