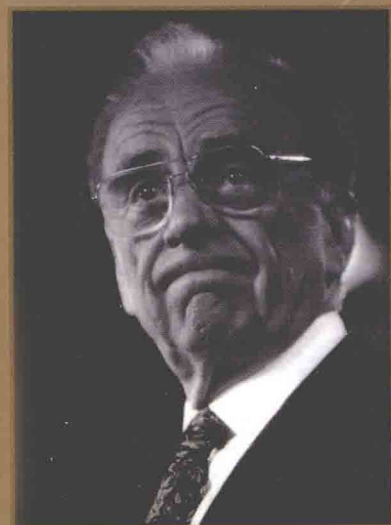


主编：李湛

A COLLECTION
OF 世界富豪
THE WORLD TOP
MAGNATES 全传

【美洲卷】
第六册



美国

购并霸主 史蒂夫·罗斯

金融巨鳄 乔治·索罗斯

股市之王 沃伦·巴菲特

媒体霸主 鲁伯特·默多克

A COLLECTION OF THE WORLD TOP MAGNATES

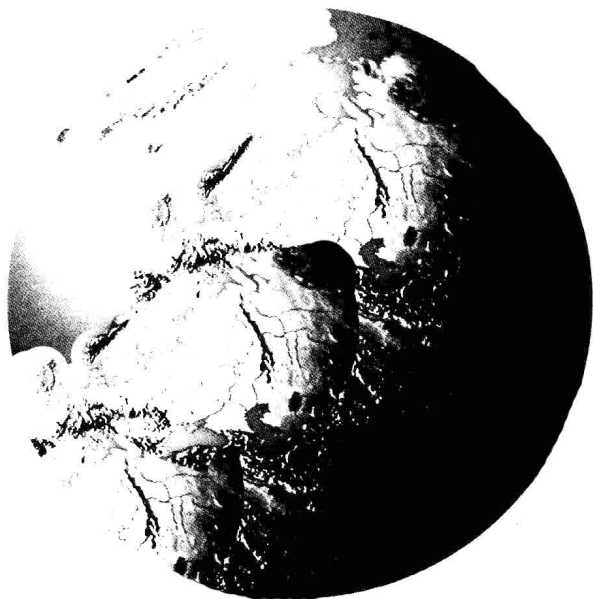
黑龙江人民出版社

主编 / 李湛

世界富豪全传

A COLLECTION OF THE WORLD TOP MAGNATES

· 美洲卷 ·
第六册



黑龙江人民出版社

目 录

第六册·美洲卷

购并霸主——史蒂夫·罗斯…………… 3

1972年,《纽约时报》曾以这样的标题报道史蒂夫·罗斯的事迹——“从棺材到有线电视”。尽管罗斯为此震怒,但这确是实情。为建立他的传播娱乐超级王国——时代华纳集团,罗斯可以说是不择手段,枭雄行径无人能出其右。好莱坞大导演斯皮尔伯格认为,罗斯戏剧性的一生就是一部跌宕起伏、精彩纷呈的活电影。

脱胎换骨/得心应手/丢车保帅/且战且退
/壮士断腕/重拳出击/死而后已

金融巨鳄——乔治·索罗斯 85

在索罗斯的头上,有着资本流转领域里最多的头衔。誉之者称他为“金钱魔术师”、“金融怪才”、“资本舵手”、“世纪金融强人”、“最伟大的慈善家”;毁之者称他为“金融大盗”、“金融杀手”、“股市鳄鱼”、“闯进金融界的黑客”、“国际金融界的坏孩子”、“魔鬼式的流氓”、“最疯狂的小偷”、“投机魔王”、“该死的货币赌徒”。

若有所思/纸上谈兵/借鸡生蛋/最佳拍档/荣枯相生/新酬初试/伯乐育马/力可敌国/蝇咬缝蛋/棋逢对手/东山疑影

股市之王——沃伦·巴菲特..... 213

沃伦·巴菲特是最伟大的股市投资者,他以100美元起家,四十年积累了超过120亿美元的财富,被誉为“世界第一股王”。

蓄势待发/崭露头角/身高臂长/咫尺天涯/珠联璧合/王者无敌

媒体霸主——鲁伯特·默多克 299

鲁伯特·默多克,媒体霸王,控制世界上

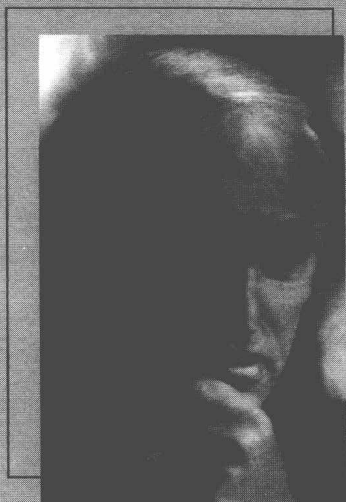
绝大部分图像、信息和资料的编排和传送，涉足电影、电视、出版、卫星诸多领域。但他仍不满足。凡是可以通过数码、文字、图像及其它新的信息符号运动、表达、传送的东西，他都不放过。

克绍箕裘/东盘西踞/无所不能/点石成金
/乐而不厌/买椟得珠/扣人心弦/力挽狂澜/欲
壑难填

· 美洲卷 ·

世界富豪全传

A COLLECTION
OF THE WORLD TOP
MAGNATES



SHIDIFU LUOSI

史蒂夫·罗斯

1972年,《纽约时报》曾以这样的标题报道史蒂夫·罗斯的事迹——“从棺材到有线电视”。尽管罗斯为此震怒,但这确是实情。为建立他的传播娱乐超级王国——时代华纳集团,罗斯可以说是不择手段,枭雄行径无人能出其右。好莱坞大导演斯皮尔伯格认为罗斯戏剧性的一生就是一部跌宕起伏、精彩纷呈的活电影。

脱胎换骨

史蒂夫·罗斯出生于纽约一个从事建筑行业的殷实犹太家庭。

在他的童年时期,家道中落,他们家搬到了纽克街一幢破旧不堪的公寓里住了将近 10 年。

罗斯从小学起就认为赚钱很有趣,他利用卖报挣钱,甚至利用给爸爸买香烟赚钱。后来,罗斯全家搬迁到了曼哈顿,罗斯也得到奖学金,得以进入私立哥伦比亚中学就读,结识了一些富家子弟。

1953 年夏天,罗斯认识了卡罗卡·罗森索。她的父亲爱德华·罗森索经营着当年曼哈顿最著名的河岸殡仪馆。卡罗尔的家人很喜欢罗斯。他们于 1954 年结婚。由于罗斯对自己的工作不顺心,转而从事岳父的职业——葬仪业。

1958 年初,亚伯拉罕·西尔弗斯坦说服罗森索设立租车业,并计划与金尼公司合作。合作过程中,罗斯提出两家公司合并,并公开上市。上市后的金尼服务公司股价从 9 元一路向上攀升。罗斯所在的罗森索家庭占全部股份的 51.6%。脱离了葬仪业者角色的罗斯,全心地投入到商场多彩多姿的生活中。

以罗斯对交易谈判热衷的程度,金尼上市的时机再恰当不过了。当时正逢美国历史上最大一股并购风潮前夕——1962 至 1969 年间,名列《财富》杂志前 500 强的制造商中有 22% 被并购。这类并购案中 80% 是属于集团间的并购(即性质完全不同的企业体合并),金尼服务的并购方式即属此类。金尼日后采取的并购方式和当年一样,都是利用股权交换的方式而不是以现金并购。因此,公司的股价就至关重要,并购者的股价越高,并购的成本就越低。

金尼服务的股价于是成为罗斯关注的焦点,他绝对不容许任何损及股价的行为发生。

金尼服务上市后的第一年即并购位于长岛的两家租车公司和两家小型印刷公司。第二年又并购一家名为终端清洁的商业清洁公司。1964年由于并购库克公司而使葬仪业的规模扩大。1965年,又在新泽西州和加州继续并购,使葬仪业和清洁业的业务范围持续扩大。

金尼于1965年以2500万并购国家清洁公司,这是金尼当时最大的一笔并购案,金尼的规模因而陡然倍增,成为美国最大的多元化服务公司。当时国家清洁公司的董事长兼执行总裁威廉·弗兰克尔坚持公司合并后仍由他出任董事长一职,否则一切免谈,罗森索不得已屈就副董事长,罗斯则依然担任总裁的职务。金尼服务也同时更名为金尼国家服务公司。金尼国家服务于1967年并购StalCircle Wall Systems Inc、Hudson Painting and Decorating,随后一年再并购Panavision Inc.、Schatz Painting Company、Circle Floor Co. Inc、Circle Acoustic Corporation、Star Carpentry Companies和Wachtel Plumbing Company等公司。在这一系列的疯狂并购中,没有一个取得成功,相反,他们都一个个地瓦解了。但这一切对罗斯来说是非常有利的——使罗斯进入了 he 盼望已久的世界。

金尼与国家清洁公司合并后,罗斯即认为公司已略具规模,可以朝全新的方向发展。威廉·萨尔诺夫是金尼少数受过正规商学院训练的主管(他拥有哈佛大学MBA学位),他针对未来10年新兴行业完成一份预测报告,其中包括:航空业、商业机器、财务管理和休闲事业。罗斯对于休闲业尤其感到兴趣。他首先以6000万美元

并购国家期刊出版社而正式踏入娱乐圈，国家期刊出版社曾发行《MAD杂志》，但主要仍以发行业务为主。这桩交易正式对外发布的同时，老朋友罗森力促阿什利和罗斯会面。

金尼于1967年11月宣布以1300万美元取得阿什利名人经纪公司。阿什利事后说，果然不出所料，不到几个月罗斯就问他想从事什么样的工作。“经营电视网或是电影制片。”阿什利回答。罗斯早在和阿什利接触之前已有了全盘的计划。碍于反托拉斯法规禁止同时拥有演艺人员经纪公司和制片公司，所以并购经纪公司后又选择投入制片业似乎有悖常理，因为如此一来经纪公司势必脱离整个事业。

1968年夏天，罗斯和一群决策主管——阿什利、阿什利的合伙人斯宾塞·哈里森、威廉·萨尔诺夫和埃克与公司的外聘律师——前往迈阿密策划下一个步骤。萨尔诺夫再度对市场作了一番研究，但这回研究的对象只限于各个电影公司和电视台。会议结束后，他们选择三家可能的合作对象：美国广播公司(ABC)、米高梅(MGM)和华纳兄弟公司(Warner Bros - Seven Arts)。

由于阿什利和各家业主熟稔，于是由他统筹召集会议。ABC的伦纳德·古尔德森和埃尔芬·鲁尔推诚相见，古尔德森当场直言不讳地拒绝这种联盟。米高梅的董事长罗伯特·奥布赖恩同样地加以婉拒。华纳兄弟的董事长兼执行总裁埃利奥特·海曼则说，西岸财团国家通用公司宣布将并购华纳兄弟公司。

当时洛杉矶的另一个财团国家联邦公司的老板布鲁斯·罗泽特同样对并购华纳公司摆出一副志在必得的样子。国联公司也是

一家靠并购成长、外强中干、虚有其表的企业。

1969年1月28日，对华纳的竞标正式展开，国联公司宣布出价4亿美元收购华纳兄弟—第七艺术公司的股票。然而令人意外的是，金尼国家服务公司不到数小时也宣布以股权交换方式并购华纳兄弟—第七艺术公司，而且开出的价码相当具有竞争力。

这正是罗斯的看家本领。就规模、知名度、发展性而言，这都是他生平遭逢最大的一笔交易，而且这是他第一次在竞标上棋逢对手，只有竞争才能激发他旺盛的战斗意志。

罗斯调兵遣将，分头进行并购事宜。财务专家费利克斯·罗哈廷出面和艾伦公司进行接触。艾伦公司长期以来和华纳兄弟—第七艺术公司关系深厚，二者的合并居功厥伟。同时罗哈廷也积极寻求伯纳德·科菲尔德的鼎力相助；科菲尔德经营的投资人海外服务公司持有国联和华纳—第七艺术公司相当大的股份。曾经告诉罗斯华纳基本上就是一家唱片公司的娱乐业分析师杰拉尔德则负责调查国联公司的一举一动。霍什利动员好莱坞的演艺人员为其助阵。先前罗斯在几次交易中甚为倚重的税务律师艾伦·科恩则负责设计新颖的债券以筹募交易所需的资金。而罗斯本人则负责游说这场游戏的最后主宰：华纳兄弟—第七艺术公司最大的两名股东，当然还有持有华纳公司三分之一的西纳特拉。

罗哈廷前往求见查理斯·艾伦，艾伦长期以来主导华纳兄弟—第七艺术的财务交易，此时也是华纳兄弟—第七艺术公司和国联公司的代表人。

杰拉尔德调查国联公司的财务时发现，该公司1968年的盈余

几乎全靠年底最后几天的一笔土地交易产生的——买卖夏威夷一笔房地产而产生的巨额利润。此外，文件上并未注明该笔不动产是卖给“独立的第三人”。他们也发现这笔不动产的买主正是克莱纳的合伙人贝尔——国联公司这笔交易的顾问。

金尼对这个消息，大肆宣扬，并将调查结果交给一家会计事务所。国联公司为加速股票交换，于1969年2月的第一周提出注册声明，但这必须以取得证交会的同意为前提。

2月份的前三个星期竞标战火依然炽热，双方各对自己的战略做了两次调整。

在罗斯的敦促下，科恩别出心裁设计一种“C”型优先股。这基本上属于认股权的一种而不是优先股，因为它的价值在于预测未来股价能否上扬。

在华纳董事会即将召开审查这两家竞争者报价的前几天，罗斯带着这项金融武器，前去拜访华纳兄弟——第七艺术公司最大的两名股东莫里斯·施韦贝尔和卡罗尔·多森布卢姆。

罗斯此刻遂施出浑身解数，对此两人猛下工夫。他带着一份国联档案，他们看后认为甚具说服力。

当罗斯在佛罗里达州和多森布卢姆、施韦贝尔二人最后敲定股票交易的同时，阿什利和罗泽特分别代表所属集团向华纳——第七艺术的董事会做简报。全体董事会投票无异议通过金尼公司的报价。

华纳兄弟——第七艺术的董事会选择金尼后，罗斯的下一步就是和西纳特拉的长期律师兼经济人鲁丁进行最后的协商。

双方最后达成协议时，鲁丁将打火机交到罗斯的手中对他说道：“现在这是你的了。”罗斯把这打火机当做幸运符，多年来总是随身携带，不管是替自己点烟或在别人取火柴之前上火，他都使用这个打火机，他还不时把它放在手心把玩，这都成了他的注册商标。

金尼收购华纳兄弟—第七艺术的行动一直到1969年7月才算大势已定，全部过程最值得庆贺的是罗斯1969年3月中和弗兰克·西纳特拉签了约。罗斯与鲁丁完成谈判后随即和西纳特拉共进晚餐，这两人“一拍即合”。基于节税的考虑，他们在新泽西州签约。

西纳特拉收到2250万美元，鲁丁则得到150万的“中介费”——这笔费用在往后10年以顾问的名义付清，另外以2.5万元购买金尼2.5万股的股票（市价超过75万）。这是西纳特拉生平头一遭拥有这么多的财富，对鲁丁而言也是一笔前所未有的天文数字，两人对此都心满意足。

并购华纳以前，罗斯的所作所为只是序曲，有如过眼云烟，充满功利现实性。他组成的企业体虽然不大，却是他攀登高峰的垫脚石。此刻，他第一次真正拥有适合自己的企业，他决不会轻言放弃，他将继续攀登另一高峰，但再也不会离开这个领域了。

在罗斯转型成功之前，过去的许多包袱得一一抛弃。1970年中，华尔街那股对大财团的迷恋情结已经结束。股价一度超过112元的利顿企业，现在股价只剩20元；林一天工—沃特的股价也由每股169元的高峰惨跌至12元，金尼的股价虽不至于大幅滑落，终究免不了下滑，同时谁也不能保证将来大财团一定能够免于经营不

善的危机。

但那只是外在的理由。能够壮士断腕地割舍掉昔日事业，仍是基于商业的考虑。葬仪业早在罗斯加入前就一直享有丰厚的利润，而且至今未衰。在金尼 60 年代无人能及的高速成长时代，葬仪业一直扮演着发动机的角色。但此刻对罗斯而言却是个烫手的山芋。（事实上他对 1972 年《纽约时报》刊登一篇有关他的报道大发雷霆，因为它的标题是“从棺材到有线电视”）原先他担心罗森索家族对葬仪业决不肯放手。所以，当莫顿·罗森索提议或许该出售葬仪业时，他真是喜出望外。

金尼停车业在 60 年代以惊人的速度扩增（凯撒·金梅尔有良好的政商关系，所以金尼能从市政府拿到想要的租约），但获利上却不尽如人意。罗斯于 60 年代试图推动租车业成为公司的主力，虽然在他的主持下规模日增，但却亏损连年。最后租车业在 1968 年悄悄地出售，但在那次并购谈判中，金尼被重新向下调价再议，直到第二年才真正地售出。

据罗斯的老友里奇海默所言，公司贿赂基金的经费来源是从这些停车场搜刮来的，从这点来说，停车场业务有其存在的必要性。但这点同时也造成金尼和犯罪组织挂钩的谣言满天飞，金尼公司自始就饱受这种流言的困扰，到了 60 年代末更是甚嚣尘上。凯撒·金梅尔宣称，谣言肇因于纽约地方检察官调查 1948 至 1950 年间在新泽西州的掷骰子赌博案。当时的赌徒都由金尼停车场的豪华轿车接送。

金尼在 60 年代大肆收购的企业——主要是清洁、维修和营造

公司——这时也成了累赘包袱。劳伦斯·蒂施认为这些收购行为和企业经营的基本理念完全背道而驰。劳伦斯的兄弟普雷斯顿·蒂施是罗斯的好友，同时担任金尼的董事。

1971年年底以前，罗斯一一将这些令人头痛的企业“变不见了”。经过长达数月错综复杂的谈判后，国际服务公司(SCI)同意以3000万美元购买金尼的葬仪业。其他事业包括停车与清洁管理则卖给公开上市的一家公司。金尼国家服务公司则摇身一变成华纳传播公司(WCI)，并持有金尼国家服务公司大部分的股票。

以罗斯的立场来说，这些附属产业尚有其他妙用。在安排安德鲁·弗兰克尔的出路时就发挥相当大的作用。1969年并购华纳之后，罗斯由总裁一职晋升与弗兰克尔共同担任执行总裁——但弗兰克尔只是挂名而已，真正大权在握的还是罗斯。

弗兰克尔虽然默许罗斯大权独揽，却希望退休后能由儿子安德鲁继承衣钵。罗斯对这事处理得相当有技巧，安德鲁兴高采烈地前去担任金尼国家服务公司的执行总裁——若干年后证明，罗斯对于金尼国家服务公司的职务根本不屑一顾。其他困扰罗斯的私人问题，都通过关联企业一一解决。当时，葬仪业、停车业和清洁工出身的人，占据了管理阶层的位子，罗斯的事业平步青云，他认为与这些人合作，并不能再创佳绩。但又不能轻易解雇他们，因为这样可能会引起混乱。这又是罗斯一项与众不同的特质：从不当面解雇部属，也不会直接告诉他们升迁加薪无望。

60年代由于一连串的并购，使得公司的管理阶层日益膨胀，董事会的成员和主管人数随之增加，到1969年董事会名额由原来的

10名扩充到24名,共有41名主管,其中24位副总裁,4名助理副总裁,4位助理秘书和4位助理会计。这些人大部分是因为罗斯狠不下心才被留住的。

得心应手

WCI的创立,让罗斯获得比以往更广阔的发展领域。这是完全属于他的公司,不再靠裙带关系得来。当挂名联合执行总裁弗兰克尔在1972年过世后,罗斯便顺理成章地登上董事长兼执行总裁的宝座。这是他第一次投入令自己心动的事业。

从一开始,让罗斯对事业如此心驰神往的,当然不是巨细靡遗地处理日常事务性工作,甚至也不是统筹全局的管理威望。真正吸引他的是潜伏在背后却又呼之欲出的商机。

金尼并购华纳不久,即以50万美元的权利金买下伍德斯托克庆典的纪录影片。1970年中,在发行后几周内,票房收入几乎达到2000万美元,华纳的利润约在五六百万美元之间。

不过,罗斯对出版业可就兴味索然。虽然一本畅销书可能造成轰动,但比起电影业和唱片业等源源不断的收益相比,可就小巫见大巫了,所以出版业在华纳企业中始终居于次要的地位。

罗斯认为华纳兄弟影片公司是整个交易中最弱的一环,经过