

《今日美国》的创办者透露天机：
我为何如此成功

A L N E U H A R T H

一个狗娘养的自白

媒体大鳄艾伦·纽哈斯自传

CONFESSIONS OF AN
S.O.B.

其实是一部通吃一切的管理学巨著
只是读起来更欢畅更易被接受罢了

東方出版社



一个狗娘养的自白

媒体大鳄艾伦·纽哈斯自传

CONFESSIONS OF AN S.O.B.

[美] 艾伦·纽哈斯◎著
李斯◎译

译者：李斯

封面设计：李斯

文字编辑：李斯

封面设计：李斯

（上海）东方出版中心（上海）

（上海）东方出版中心（上海）

（上海）东方出版中心（上海）

（上海）东方出版中心（上海）

（上海）东方出版中心（上海）

（上海）东方出版中心（上海）

（上海）东方出版中心（上海）

（上海）东方出版中心（上海）

（上海）东方出版中心（上海）

（上海）东方出版中心（上海）

东方出版社

图书在版编目(CIP)数据

一个狗娘养的自白:媒体大鳄艾伦·纽哈斯自传 / (美) 艾伦·纽哈斯著; 李斯译. —北京: 东方出版社, 2004. 3

ISBN 7-5060-1858-6

I. 一…… II. ①纽… ②李… III. 纽哈斯 A. —自传 IV. K837.125.42

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 019208 号

著作权登记号 图字:01-2003-6993 号

Confessions of An S.O.B

Copyright © 1989 by Al Neuharth

Copyright © 1999 by Al Neuharth

October 1989, First Edition

October 1999, Second Edition published by the Newseum, a museum of news created and funded by The Freedom Forum, Inc.

Simplified Chinese Edition Copyright © 2004 by Oriental Press.

All rights reserved.



共和译丛

丛书策划 / 共和联动

文字编辑 / 刘青松

封面设计 / 耀午书装

版式设计 / 王 静

一个狗娘养的自白——媒体大鳄艾伦·纽哈斯自传

Confessions of An S.O.B

著 者: [美] 艾伦·纽哈斯 Al Neuharth

译 者: 李 斯

策划编辑: 任 和

责任编辑: 程 文

出 版: 东方出版社

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

发 行: 新华书店 共和联动图书有限公司 (010-64959556)

印 刷: 三河市铭浩彩色印装有限公司

版 次: 2004 年 4 月第 1 版

印 次: 2004 年 4 月第 1 次印刷

开 本: 787×1092mm 1/16

印 张: 19

字 数: 220 千字

书 号: ISBN 7-5060-1858-6

定 价: 25.00 元



艾伦·纽哈斯 (AL NEUHARTH)

《今日美国》、自由论坛、新闻论坛的创办者
畅销书作者
专栏作家
脱口秀常客
世界范围的讲演者和报告人
传媒集团加内特公司前任主席及首席执行官

艾伦·纽哈斯是一位白手起家的亿万富翁，他把加内特公司发展为美国最大的报业公司，并创办了全美销量最大的报纸——《今日美国》。

迄今为止，他已出版了《美国各地有话直说》《权力剪影》《真正的一个国家》《世界之窗》《近距离看世界首脑》《差不多一个世界》等作品。目前，他正在写一本新书，讲述人生中“难堪的年代”，该书将成为他的第8本著作。



目 录

第一章 当你们这么叫我时，应该微笑 /1

第一节 奶油和狗娘养的都会浮到顶层

第二章 一个狗娘养的成长史 /6

第一节 南达科他州的梦想和计划

第二节 清除卑鄙行为

第三章 权力阶梯上的跳背游戏 /18

第一节 29岁便嗅到了失败和破产的血腥味

第二节 自我提升

第三节 从软球到硬球

第四节 破茧而出

第五节 贪婪者与梦想家

第六节 把鼯鼠丘堆成小山

第四章 权力：要么利用，要么失去 /54

第一节 击败老板

第二节 盖住自己的屁股

第三节 剥掉鲨鱼皮



第五章 人们告诉你说某件事情办不到时， 你已经有了胜算的机会 /81

第一节 再创报纸：实现梦想

第二节 套住算计者的马头

第三节 笼络董事会成员

第四节 身正不怕影子斜

第五节 演技与推销术

第六节 激发与操纵

第七节 我的过失与祝好胃口

第六章 把金钱、肌肉与魅力结合起来 /138

第一节 争取华尔街的支持

第二节 做交易的快乐

第三节 钱浓于血

第七章 艺高人胆大，成败皆人心 /164

第一节 再见，CBS

第二节 你好，好莱坞

第八章 战胜偏见与固执 /192

第一节 善待女性与少数团体

第二节 “圣屎”新闻

第九章 盯住大权在握者 /217

第一节 评价美国的州长们

第二节 世界掌握在我们手中

第十章 风格的本质 /229

第一节 头等更好玩

第二节 情书：有话直说

第十一章 婚姻与家庭 /250

第一节 第一任妻子发的成绩单





第二节 第二任妻子罗里·威尔逊的成绩单

第三节 长大的儿子给老爹打分：他不是英雄，也不是恶棍

第四节 长大的女儿给老爹打分：他是个严酷的老师

第十二章 冲锋的时机，告别的时机 /279

第一节 骑马奔向朝阳

第二节 如果他们这么称呼你，应该微笑

第三节 狗娘养的鸣谢



第一章

当你们这么叫我时，应该微笑

我竟然敢称自己是狗娘养的，胆子真是大啊！

已经去世的母亲、父亲会怎么想呢？

我想他们一定会哈哈大笑，一定会很欣赏我这么做，尤其是我的母亲。

她是个特立独行的女人，早早就守了寡，并且自己一个人把两个儿子拉扯大。她以自己的方式与残酷的现实生活搏斗，并且让我制定自己的规则，走自己的路。

还是小孩子的时候，我就是个制造恶作剧的高手，长大成人以后，我是胡闹与马基雅维利主义的混合物。

作为《今日美国》报的创始人和加内特总公司的首席执行官，我成为众人眼中行为乖僻的媒体大鳄。

人们经常称我为“狗娘养的”，有些人当着我的面这么骂，一边骂还一边微笑；另外一些人则背着我骂，一边骂一边傻笑。

他们的意思无非有两种：一是我成为他们的肉中刺、眼中钉，整天让他们屁股疼；二是我赢得了他们的赞赏、喜欢甚至嫉妒。

在今日世界里，被人称作“狗娘养的”并不是件坏事，因为它已经被赋予了多种意思，你想怎么理解就可以怎么去理解。字典里对它的解释要么含糊不清，要么有很多种，或者根本就没有这个词。

“狗娘养的”全称是贱女人之子，1712年在英国有定义。那是个不雅的词，影射一个人的母亲行为不轨。

但是，“狗娘养的”却与贱女人之子没有任何关系。

在我的书中，“狗娘养的”这个词指利用一切技巧完成一个任务，或者爬到顶层的人，尽可能冠冕堂皇，必要的时候也来点下作手段。

要让这个世界转动下去，需要各种各样的“狗娘养的”。大部分这样的人都是可爱的，许多人介乎两者之间，还有一些人是坏蛋。

大家读《一个狗娘养的自白》这本书的时候，应该能够判断出这一称号对我适用与否，也应该能够判断出这个词是否适合你的朋友和敌人，甚至是否适合你自己。

只要你带着微笑，你可以称任何人是“狗娘养的”。

第一节 奶油和狗娘养的都会浮到顶层

艾伦是个可爱的小狗娘养的。

——我的两位前妻

圣诞节到了，是好好快乐一把的日子。

时值1982年12月，对我创办才3个月的全国性报纸《今日美国》来说，那却是斗争和挣扎的季节。

我按自己的方式向人们送去季节的问候。

给家人和朋友寄去充满温情和挚爱的贺卡，或者打类似的电话，对事业上的伙伴表达真挚的感谢并送上节日的良好祝愿。

以下这些特别的话语是送给我的两位关键同仁约翰·克雷和约翰·奎因的：

这里到底谁他妈说了算？

一切都得由我亲自动手吗？

今天早晨的《今日美国》第一版真他妈臭极了。

故事枯燥！愚蠢的编辑！

1、头版新闻没有能抓住读者的真家伙。

2、没有对读者有益的故事。

3、没有反映妇女生活和少数团体生活的照片，只有那些常见的男性白人。

4、蓝色的天空变成了紫色的。

……

我的老天！也许你们几位应该向《华盛顿邮报》递求职申请了。照这么干下去，《今日美国》见不到新年了。

呸！胡扯！星期一一定要解决好。

艾·纽

附笔：这个星期也不是全都浪费了。回头去看看昨天的报纸。昨天第





一版就有很多的好例子告诉我们应该如何去办报纸。如果每天都照那么干下去，把这个新宝贝销售给读者和广告商就轻而易举了。圣诞快乐！

我承认那就是一个狗娘养的寄的信，但是，我称它为“一封‘情书’”。我把自己所有的字条都称为情书，多年以来我已经写了很多诸如此类的情书了。

有时候，这些情书口气生硬，有时候又比较温柔，有时候甚至是两者的结合，不过我从来都不委婉其词。

我最亲密的两位同事，是克雷和奎因，他俩那时是《今日美国》新闻组的两名高级主管，他们明白我那个字条里每一个字的意思，他们也知道我希望他们如何处理那件事情。

这一类的“情书”是《今日美国》在5年之内由零发展到阅读面最广的全国性报纸的原因之一。

它们也是我成为一名爬到顶层的、成为成功的狗娘养的原因之一。

人生最残酷的一个现实在于，没有哪个人能靠站在原地不动或不出声地排队而升到顶层，除非你生来就在那里。

如果你出身贵族家庭，通往顶层的道路是用家族的黄金铺就的，那么我的故事可能对你一无用处，除非你想战胜无聊，想自己找些乐趣。

如果你出身中产阶级或者家境贫寒，必须靠自己闯出一条血路，那么这些忏悔的话或许有助于你登上成功的阶梯。

我生来贫穷，根据数学上的平均律，不努力也许就会一辈子默默无闻。但我再也不穷了，当然也不感觉无聊。

从董事室到卧室

这本《一个狗娘养的自白》是要告诉大家，我的那些怪诞的、任性的方式对于我自己、我的家人、朋友、同事，甚至敌人意味着什么。

在我的职业生活中，我们会走进董事室和新闻发布室，把成功的狂欢和愉悦以及失败的毁灭性打击告诉别人。

在我的个人生活中，我们会分享爱与欢笑、悲伤与哀叹，从家庭活动室到客厅以至卧室都是如此。

例如：

* 从南达科他州一名每星期挣1个美元的肉铺帮工，到每星期50美元的美联社记者，再到年薪150多万美元的首席执行官。

* 我从两岁起就没有了父亲，经历过两次漫长的婚姻——两次都以离婚告终。现在又有两个已经长大成人的孩子，这两个孩子都是我最好的朋友。



* 我当过小型体育周报的创办人，经受了失败，后来成为全美国受人模仿最多、阅读面最广的报纸《今日美国》的创办人，大获成功。

* 我成功收购了数十家媒体和新创企业，但在我自己的加内特公司和哥伦比亚广播公司的兼并案中却失败了，那是我企图达成的最大一笔交易。

* 我跟小学生一样耍过轻举妄动的小把戏，但也参与过极其阴险的公司阴谋。

* 我曾经是初出茅庐的小记者，报道小联盟垒球赛，但后来也采访过一些美国各地的州长和议员，还有世界各国的首相和国王。

要玩出这么多花样的游戏，还要大部分时候都玩赢，人有时真的需要具备两种不同面目，就跟英国小说《化身博士》里的主人翁哲基尔医生一样，至少你要装出那么一副样子来。

* 有时候这意味着临时当个可爱的人，一个喜欢搞笑的人。

* 有时候要充满激情，猪头猪脑，装傻。

* 有时候要头脑冷静，控制自己。

* 有时候要让人恼火，让人胆寒。

* 有时候横行霸道也很管用。

* 有时候一点瞎编乱造也能帮上忙。

很多事情不是礼貌客气或者循规蹈矩就能解决的。你越是捣乱，尤其是当你接近成功的时候，人们就越是使劲想让你回到原位，或者回到他们认为适合你的位置。

对那些说这样不行那样不行的人，根本就不需要理睬。

当你成功，他们的嘲笑就会转变成欢呼。那些嘲笑你的人，最终会跟你一同大笑。你最后的开心大笑将是所有欢笑中最好的笑声。

我在这本《一个狗娘养的自白》里讲故事的时候，会一边讲一边笑，一边还会开很多玩笑，但这些故事也有严肃的一面，目的是想让人们记在心里。

我希望大家看完这本书后愿意：

◇ 拿这个世界当回事儿。

◇ 别拿自己太当回事儿。

任何一位成功的狗娘养的都要记住：人生是个奇怪的混合体，里面有残酷的现实、绝佳的机遇、辉煌的胜利、让人灰心丧气的惨败。关键是要正视这些东西，永远也不要忘记，生活本来是要充满乐趣的。

不要会费，不取消会员资格

如果照我上面说的做，那就欢迎大家加入我的狗娘养的俱乐部。不需





要填申请表格，不需要缴纳会费，也不准俱乐部的元老们投反对票。

所需要的一切不过是一个自我保证，保证自己有爬到顶层去的动力、献身精神和决心，必要的时候来一点为难，也来一点胡说八道。

成功之后，必须趁自己还在顶层的时候及时让贤，这样一来，告别的时候你会跟我一样心满意足。

在65岁的生日宴会上，我作为加内特公司和《今日美国》的董事会主席退休，35岁的儿子丹和34岁的女儿简也出席了庆宴，当时一共有200多位特别嘉宾。

在生活中他们都亲睹了我为爬到顶层而扮演的各种角色，有可爱的，也有令人讨厌的。有时候他们赞同，有时候他们反对。

但是，在那个祝酒和大唱颂歌的特别夜晚，这两个已经成人的孩子给了我一辈子最有意义的礼物——是一件热身用的奇特的黑色丝质夹克，上面用白色的丝线绣着这么一行字：

只有奶油和狗娘养的浮上顶层。

有话直说：我们每个人心里都有那么一点狗娘养的。



第二章

一个狗娘养的成长史

我从来都没有让上学的事情干扰我的教育。

——马克·吐温
美国作家

命运使我成为一个狗娘养的。

我本想把荣誉完全归功于自己的努力，但实在做不到。

命运——以及其他因素——与一个狗娘养的关系，远远大过我与一个狗娘养的关系。

命运让我两岁就失去父亲。

还是一个小孩子的时候，我就不得不自己去干活挣钱吃，自己去闯一条生活之路。

我在街头学到了比在学校里多得多的东西。

我早年的一些老板让我成为一个淘气的孩子，这日后启发了我想当个狗娘养的成年人。

我母亲，还有我祖父母，他们也都帮了很大的忙。

他们给我的幼年教育熏陶了我，使我能从一个靠挣扎才能活命的孩子，转变成为一个蹲在世界顶峰上的成年人。

* 我从祖母那里学到了讨好卖乖的本领，使我的魅力胜过了许多朋友。

* 我的祖父是德国人，我领会了他的实用主义精神。由于祖父的缘故，我的精明胜过了众多的敌手。

* 我吸收了寡母的生存手段：要活命就得挣扎——之后还要为成功而折腾，活着就要活得开心。由于她的缘故，我经常 would 战胜自己。

在南达科他州尤里卡市，当我在背街降生在父母卧室的时候，一切都





已经在墙上写好了。

命运写道：“汝日后必成狗娘养的。”

当然，我本可以把命运的手迹全数擦去的，但是，没有那么做我反倒高兴。不仅如此，我还把那句话铭记在心。我的墓碑上可以刻上这么一句碑文：

此处安葬着一位狗娘养的。

我们能够给予孩子的永久遗产只有两件，一件是根基，另一件是翅膀。

——霍丁·卡特尔

密西西比州格林维尔市的编辑及出版人，普利策奖得主

第一节 南达科他州的梦想和计划

一般来说，首先你希望从生活中搞到钱，之后是权力，再后是荣誉。艾尔一开始什么都没有，但最后什么都有了。

——德里克·丹尼尔斯

《花花公子》企业集团前任总裁

我9岁的时候就在工作岗位上得到第一次提升。不是涨工资，而是大大提升了一把。

在南达科他州我祖父的农场里，一开始我是赤手捡牛粪饼的，牛粪饼这种东西在城市的孩子看来就是人的大便啊！可后来就直接提升为在焦干的草地上骑马牧牛的牛倌。

那就如同从捡破烂的人一下子提升为威风凛凛的元帅。

报酬还是一样的，没有钱，只有夏季的免费食宿。

时在1933年，正好是大萧条和尘暴肆虐的时期。

我祖母叫卡特琳娜，是她把提升的好消息透露给我的。四年级的最后一天，她开着祖父的A型福特车来学校接我。

“艾伦啊，祖父就要把你想要的新工作给你了。你将拥有自己的马匹去放牧，因为去年夏天你捡牛粪时表现极其出色。”祖母滔滔不绝地称赞我，“可别说是我把消息告诉你的啊。”

我看得出来，她很是为我自豪。祖母很喜欢我，她也很同情我。



我父亲叫丹尼尔，我才22个月大他就撒手人寰了，他是我祖母的第一个孩子。祖母瘦长而结实，软心肠，除怀孕以外，她一辈子的体重从来都没有超过100磅，她后来又接连生了15个孩子。

她活到了90岁，对于长子留下的两个后代，她心里一直都抱有特别的情感。

父亲过世后，我和7岁的哥哥沃尔特经常得到祖母的特别关照。

但祖父约翰却不然。

他是个坚韧不拔、宁折不弯的德国人，认为人人都应该自己闯开人生的道路，应该一视同仁。整个冬天，我一直都在游说他，想让他来年夏季给我一份更了不起的活干。同时，我也在游说祖母，让她帮我说话。其实，那才是我得到提升的原因。

到了农场，祖父正式宣布了我的工作，但只说了这么一句话：“去年夏天，你在捡牛屎饼的事情上表现很出色，现在，我们去挑一匹马来，好让你骑着去放牛。”

我小时候得到提升的经验告诉我：

◇ 如果你干的是一件恶心的活儿，如果认真干下去，而且尽量干好，你八成会得到提升，再也不用干那样的活儿了。这比当个无用的人胡混下去强多了。

◇ 家在高层广交朋友对于提升用处极大，甚至连祖母也包括在内。

捡牛粪饼的艺术

如果你觉得我那种提升不值一提，请听我做些解释。

牛粪饼是牛遗下的排泄物，会在太阳底下晒干。我的工作是推动手推车在草地上到处跑，拾起牛粪饼，拖回家去，在柴草棚里将它们码得整整齐齐的。它们会在里面保持干燥，整个冬季就靠它们煮饭吃了。

在太阳底下晒得很干的牛粪饼不会发出臭味，也不会弄脏人的双手和外衣，而那些不是很干的牛粪却会。这是哪怕一个8岁的孩子也会知道的两者的差别。

大部分农场主都烧牛粪饼，因为他们并没有柴薪。在南达科他州，并没有长很多树，这种情况直到1935年富兰克林·德兰诺·罗斯福总统提出他的“遮荫带”计划以后才有所改变。

在那个尘暴时期，许多农场主都没有挺过去。但是，爷爷却挺住了，因为他做了两面下注的骑墙决定。

爷爷拥有1000多公顷地，上面种上了小麦以及一些玉米，还养了很多牲口。但他还是县里的估税员，也销售农场主保险。因此，庄稼不行的时





候，他还有一些活钱可以花。

他是1904年接过家族田产的，当时，他父亲刚刚去世。爷爷在31岁开始了一项扩张计划。他借了一些钱，购买了更多的地产，在原来的草泥房上加盖了一层。

爷爷有一个特别的遗产继承计划：他不愿意让孩子们干等他死，而是在男孩子们结婚的时候就得到他的遗产。他和祖母一共有11个儿子，5个女儿不在遗产继承之列，因为在那些日子里，女儿出嫁之后会有丈夫照料她们。

一位农场主的家传之宝

我最珍视的文件之一是一张用德语手写的字条，时间可以回溯到1916年。在那张字条里，祖父给我父亲留下了这些家传之宝：

- * 4匹马、2套马具。
- * 1架马车、1张犁、1把耙子。
- * 80公顷田产。

祖父的遗产书估值为3000美元。

有了祖父的80公顷田产和农具，当时21岁的父亲丹尼尔就娶了他的新娘——23岁的克里斯汀娜，并着手自创天下了。但是，一匹马和一张犁使他累得半死。

父亲在田里忙活的时候，腿上还打着绷带。后来因为再也无法伺弄那块地了，他和母亲便搬到了尤里卡，尤里卡当时还是一个只有1228人的小镇。

父亲把继承下来的东西全卖掉了。他开了一家小型乳品店，从农场主那里买来大罐的牛奶，之后再销售给镇上的人，还有一些奶油和黄油。他将剩下的遗产在尤里卡镇的背街购买了一间小房子。我就是在那所小房子里降生的。

乳品店的生意还不错，但是，父亲的身体却不行了，尽管经常去邻近的明尼苏达州的马约诊所，但他那条坏腿总也不见好转，并发症导致骨结核。我两岁生日还差两个月的时候他就去世了。

我从来不了解父亲，对他也没有什么记忆，有的只是母亲和兄弟们的回忆。

因为并不记得自己曾有个父亲，我也确信自己并不需要一个父亲。

母亲考虑再嫁，我讨厌来见她的任何男人。

上一年级的那年，她在家里开了一个会，问我和哥哥对她嫁给一位前来提亲的鰥夫农场主有何意见。她解释说，这意味着我们将搬到他的农场上



去。她还强调说，我们会有更大一些的房子，可以在很大的地盘上面玩耍，再也不用操心衣服和食物的事情了。

我哥哥比我大7岁，他说主意得由母亲自己拿。

我却发了一通脾气。

“我不想要爸爸，我不需要爸爸，我们需要的家人我们都有了。”我大哭大闹，“如果你嫁给他，我就走。”

我当然是在虚张声势，当时我还没有离家出走的胆子，我只是想装乳臭未干的小子达到自己的目的，结果还真起了作用。

作为一个狗娘养的开始

母亲拒绝了求婚者的要求，我感觉她后来也没有跟任何人约过会。

我经常在想，不知道自己这样对待母亲是不是对的。我知道，对我自己而言，那是最好的结果了。如果她嫁给了那个家伙，我的姓就会变成施米德特，而我可能仍然还留在农场上。

那通脾气也许是我作为一个以自我为中心的狗娘养的人生第一步。一个6岁的孩子否决了母亲的意见，也否决了一个哥哥的决定。从那天起，我就成为家中的决策者。

母亲尽一切努力维持生计。销售乳品一年可以赚到几百美元，为正街的人家打扫房屋也可以再挣几个钱。

但是，在我从一个拾粪馆提升为骑马放牧小牛仔的那年冬季，母亲又召开了一次家庭会议。

“我们差不多没有钱花了，我不知道拿那些账单怎么办。”她说，“除非把房子卖掉。”

母亲的父母和她所有的兄弟姐妹都生活在阿尔平纳，尤里卡镇南边125英里外的一个只有499人的小镇。自父亲去世后，她娘家人一直在催她回去。

“我们可以在阿尔平纳花较少一点钱重新买间房子，那边找份工作也许容易一些。”母亲说。

我们愿意搬家吗？

这次我闻讯大喜。

在一个只有500人的小镇上，我们也许会比在一个有1200人的小镇上更重要，我们也许还可以在正街上买一间房屋。

“我们走吧！”我说。

投票情况为3比0。

母亲把我们在尤里卡镇的房子卖了1700美元，我觉得我们拥有了世界上所有的钱。把钱存进银行之前，她让我和沃尔特拿着支票玩了一分钟。那

