

FEDERAL RESERVE NOTE

100

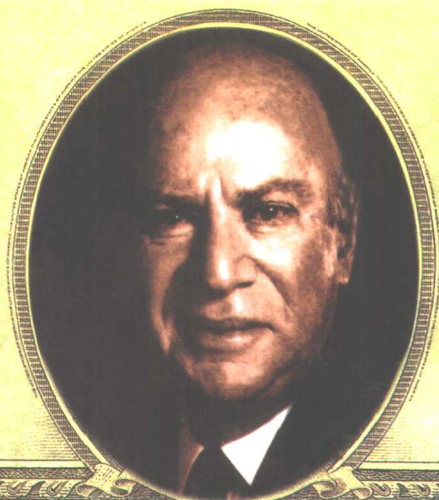
100

现钞之王

[美] 克里斯托夫·维南斯 / 著



美国酒店业
影视业大亨
股票大王
哥伦比亚广播公司总裁
拉里·蒂什
鲜为人知的
赚钱术



ONE HUNDRED DOLLARS

现钞之王

The King of Cash

[美] 克里斯托夫·维南斯 / 著

张继革 / 译



海南出版社

The King of Cash

by Christopher Winans

Copyright © 1995 by Christopher Winans Chinese Language

中文简体字版权© 2000 海南出版社

本书由 JANE DYSREL LITERARY MANAGEMENT 授权出版

版权所有 不得翻印

版权合同登记号: 图字: 30-2000-43 号

图书在版编目 (CIP) 数据

现钞之王 / (美) 维南斯 (Winans, C.) 著;

张继革 译。- 海口: 海南出版社, 2000.11

书名原文: The King of Cash

ISBN 7-80564-948-D

I. 现… II. ①维… ②张… III. 蒂什 - 传记

IV. K837.125.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 77212 号

现钞之王

作者: (美) 维南斯

译者: 张继革

责任编辑: 苏 斌

特约编辑: 祝 黔

海南出版社 三环出版社 出版发行

地址: 海口市金盘开发区建设三横路 2 号

邮编: 570216

电话: 0898 - 6812776

E-mail: hnbook@263.net

经销: 全国新华书店经销

印刷: 北京市友谊印刷经营公司

出版日期: 2000 年 12 月第 1 版 2000 年 12 月第 1 次印刷

开本: 880 × 1230 毫米 1/32

印张: 11.25

字数: 200 千字

印数: 6000 册

书号: ISBN 7 - 80564 - 948 - 0/F·43

定价: 19.80 元

序

1991年，当拉里·蒂什得知这本书正在筹划中的时候，他和家人都明确表示，没有必要写这样一本书，即使写出来了，也不会有市场。作者要求他给予合作，他的回答是，对这样一本传记感兴趣的人不会超过12个，并解释说，他的人生经历只有不被《全国探询者》杂志披露才会与众不同。

然而，他也明确表示，如果这本书非写不可，他愿意协助作者，使成品尽可能准确无误。在此情况下，资料收集和撰写工作得以继续进行。但在撰写过程中，最接近他的同事也常常拒绝接受采访，原因是这不是一本主人翁授权的传记。

在本书就要完成的时候，我又去见了蒂什。由于得知该书即将出版，他答应对每一个细节进行核实。他既指出了写得不足的地方，也指出了写得过分的地方，对一些事实和引语也表示了不同的看法，认为它们要么脱离了具体环境，要么给人一种错误的暗示。他还指出了一些他认为无关的内容，但从未要求作出任何改动。他和家人也从未回避向他们提出的任何附加问题。

蒂什以及他的妻子和四个儿子为本书供了宝贵的材料，特别是在资料收集完毕之后，他们提供的这些素材更是弥足珍贵。蒂什一家对本书的内容没有进行过任何干预，也没有要求淡化对他们不利的一些轶闻，这再次证明了我所得出的结论：拉里·蒂什具有充分的自信心，他觉得没有必要去操纵实情。

本书的写作还得到过很多其他人的帮助，其中特别值得提到的是珍妮·迪斯德尔，她是我的代理人，曾帮助我集中描写拉里·蒂什，使其成为一个值得撰述的人物，并帮我找到了出版者，后者从本书的构思到完成，一直鼓励我竭尽所能。另外一位值得赞扬的人是本书的编辑露斯·米尔斯，她有力地证明了一个错误的常规看法，即：图书编辑已经过时了。

目 录

第一部 蒂什风格

1. 拉里·蒂什：赚钱高手 (3)
2. 酒店岁月：在收购行中学习 (21)
3. 进入华尔街，开拓新的投资领域 (55)
4. 一个联合财团的诞生 (81)
5. 辛多纳事件：遭遇丑闻 (99)
6. “股票基金诈骗”案中受挫，重整旗鼓 (113)
7. 慈善家和热爱家庭的人 (137)
8. 华尔街的祖师爷 (151)

第二部 向“黑岩”进军

9. 通向哥伦比亚广播公司之路	(171)
10. 征服	(191)
11. 蜜月	(221)
12. 作为恶人的蒂什：在哥广的名声衰微	(243)
13. 未雨绸缪 卷土重来	(287)
14. 结果	(311)
15. 游戏结束	(339)

第 一 部

蒂 什 风 格

原书空白页

1

拉里·蒂什：
赚钱高手

80年代中期，劳伦斯·爱伦·蒂什（Laurence Alan Tisch）仿佛从天而降，控制了哥伦比亚广播公司，直到1994年一直是公众关注的对象。然而就在这一年，他所策划的奇迹并没有发生，哥伦比亚广播公司的处境岌岌可危。1993年底，哥伦比亚广播公司竞标受挫，失去了对职业篮球赛的广播权。很多人认为，这对该公司吸引观众的节目战略至关重要。1994年5月，鲁珀特·默多克（Rupert Murdoch）的“狐狸”广播网抢去了8家重要的附属广播电台（这也是对他们广告收入的潜在打击）。一个月后，蒂什开始了认真的谈判，准备与QVC公司合并（QVC是一家提供家庭购物信息的有线频道，在全国占有主导地位），并将经营权让给QVC主席巴里·迪勒（Barry Diller）。这是一个昙花一现的建议，然而，它却再次激起了人们对拉里·蒂什（Larry Tisch）广播生涯前景的猜测。

自从蒂什从1985年开始收集哥伦比亚广播公司的股票以来，媒介便一直想要弄清这个亿万富翁收集各种投资的目的何在。拉里·蒂什的商业生涯是从购买酒店开始的，他把利润投进了似乎是风马牛不相及的一系列商业项目中：电影院（鲁氏电影院）、保险业（CNA）、烟草（建牌）、钟表（bulova）、船舶、石油钻塔，最后，在他成了哥伦比亚广播公司总裁后，又开始对广播进行投资。蒂什悟到的一条普通的商业思路就是：一种有待挖掘的潜能可以赚取数以吨计的钞票。在囤积财产的时候，他心中并没有全景式的公司构想。对于拉里·蒂什来说，这场游戏就是商业，一天下来所

赚的钱说明你的成绩。

多年以来，蒂什一直都是这样一些巨人公司董事会的成员：格蒂石油（Getty Oil）、梅西氏（Macy's）以及其他一些公司。他在自己朋友中倍受尊敬，其中有亿万富翁投资者沃伦·巴菲特、闻名遐迩的联邦储备主席艾伦·格林斯潘和臭名昭著的低档债券收购大王迈克尔·米尔肯。他还影响了一大批世界级领导人，其中包括乔治·布什、西蒙·佩雷斯、莫西·达洋和戈尔德·迈尔，他们都把他看成是美国犹太社团的首席发言人，这是他长期与犹太慈善机构打交道的结果。那些有希望的总统候选人和无数其他方面的政客都把他当成商界受人尊敬的一员，都向他寻求支持。

全国主流媒体每天报道的新闻都直接与他有关，然而，他并不是一个家喻户晓的人物。他一生都过着一种深居浅出的生活，从不喜欢抛头露面，而且始终恪守最根本的商业原则：让别人托付给自己的每一项投资增值。

蒂什是俄罗斯犹太移民的后裔，1923年生于布鲁克林。15岁高中毕业，不到19岁大学毕业。23岁开始了商业生涯，那年，他建议曾是白手起家的父母投资12.5万美元在新泽西州经营一家避暑酒店。在10年之内，拉里的酒店已发展成了数百万美元资产的连锁店，他有了强大的资金。接着，他又迅速地把这些连锁店变成了几十亿资产的联合大企业，雄踞美国最大公司的行列之中。

《福布斯》杂志1994年的一项调查显示，蒂什的净资产为11.4亿美元，这使他在最富有的49个美国人中占有一席之地。他所预见到的投资领域资产高达400多亿美元，而且年收入接近140亿美元。

最为与众不同的是，拉里虽然赚了这笔巨资，但他起初并没有流露出要赚这笔钱的雄心壮志。他想成为富人的愿望并不强烈，从不预计将来的成功，也不制订计划去获得这种预计的成功。

蒂什说：“我从来不那样看问题，我在生意中自得其乐，我们只不过是做生意罢了。我从来不把它看成是赚钱。你已经进入商界，你在做生意，你要尽力扩大自己的生意，每天都尽其所能。不管发生了什么事，谁会在意呢？因此，这不是一个赚钱的问题，所幸的是，从一开始，钱就不是问题。重要的是生意本身。”

实际上，他拥有无限的财产，可以得到各种物质享受，但他的生活方式反映出他与这些享受毫无关系，这是令人觉得古怪的事情。他驾驶的庞蒂亚克汽车还是用他姐夫的商品营销许可证购买的；他的住宅和办公室的布局很普通，但却很有品位，一个只有他千分之一资产的中等行政人员也能做到这些而不会觉得预算吃紧，这与摆阔气的消费形成了鲜明的对照。他对酒店用餐收费过高感到敏感，对估价过高的一家“《财富》杂志 500 强”公司同样感到敏感。

他并不是策划和设计天才，却是迅捷和果断的天才。他常凭直觉判断作出快捷和果断的决定。当有人问他是否曾经为了某些目标而制订计划，诸如“五年计划”时，他回答说：“我连一天的计划都没有。”

蒂什的成功不是因为他有计划，而是因为他有一套明晰的决断原则：什么时候购进一项资产，什么时候出售一项资产；是不是一笔生意，是不是一种商品或证券。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。他的首要

原则是：一项投资不能多于最坏情况下可以脱身的量。他曾拥有一笔运作不善的资产，但由于他果断地排除了停滞的根源并作了必要的调整，最终走上了良性循环的轨道。通常情况下，他的做法是：控制所有权，亲自实施管理。主要的因素是他快速决断的能力：一项投资是否满足他所有的要求，然后作出迅速的反应。

蒂什在哥伦比亚广播公司董事会的出色表演更多的是如何作出瞬间的决定，如何在特殊情况下作出决定，而不是策划接管公司的战略。他是一个了不起的“机会主义者”，能够迅速地适应变化的环境，但从不过分冒险。在所掌握的所有信息的基础上，对于成功的可能性，他必须心中有数。在成为哥伦比亚广播公司股东的时候，情况就是这样。从第一天起，他的股份就代表着一种高潜能、低风险的投资战略，尽管公司本身经历了一些最为黑暗的日子，但随着时间的推移，这种投资的走势越来越强，越来越安全。他迅速从投资者晋升为主管、总裁，这主要是因为他任哥伦比亚广播公司的领导才干，而不是因为他想要经营这家公司的欲望。最初，他掌管这家公司的主要动机只是保护他的投资不受损害，一旦有了稳定而有效的领导，他就让位。

为了一个难得的投资机会、一大笔现金和不可动摇的、果断行动的自信心，他做出了准确的判断，弥补了没有计划的缺陷，这已不是第一次了。就是这些特质在 20 年内把酒店管理者蒂什变成了联合大企业的管理者蒂什，从而证明他是华尔街最精明的投资人之一，也是美国最受人青睐的董事成员之一。

蒂什在商业和金融方面的才干，使他在资本主义当代历

史上最引人注目的各个时刻处于中心位置。本世纪 70 年代，他发现自己处在“股票基金”保险丑闻的中心，成了最大的投资牺牲者之一。同样是在 70 年代，当他把自己在福兰克林国家银行的股票卖给了一个行为可疑的欧洲金融家米歇尔·辛多纳时（此人后来几乎使该银行破产），一连串的事件几乎引发了一场全国性的金融危机。由于他在纷繁复杂的商业纠纷中作风稳健，头脑清醒，因此经常有人向他咨询。80 年代早期，特克色科（Texco）公司和彭佐伊尔（Penzoil）公司曾为争夺格蒂石油而发生剧烈对抗，戈尔登·格蒂就曾向蒂什咨询。那次对抗最终使特克色科公司输掉了创纪录的 100 亿美元诉讼费，迫使其暂时宣告破产。蒂什还在 80 年代兴起的借力购并狂潮中拯救了哥伦比亚广播公司。

接过哥伦比亚广播公司主席职务

1985 年，保守的共和党人首领、参议员杰西·赫尔姆斯小试身手领头发起了一场反对哥伦比亚广播公司的股东反叛，说哥伦比亚广播公司的新闻有自由主义倾向。然而，这却给蒂什提供了一个扮演救星角色的机会。事后不久，有线电视牛仔特德·特纳出台了一项危险但却具有严肃性质的收购计划，这时，哥伦比亚广播公司的官员们当初对赫尔姆斯堂吉珂德式的努力所感到的那种隐隐的不安终于演化成了明白无误的恐惧。

在 80 年代的借力购并浪潮中，泰纳的报价主要依靠低档债券融资，即低档、高风险债务，还有就是出售大量哥伦比亚广播公司的财产来支付债务。然而报价给哥伦比亚广播

公司形成了实在的威胁，他们不得不进行昂贵的防卫。正是这个时候，蒂什在哥伦比亚广播公司主席托马斯·怀曼的默默鼓励下开始囤积股份。哥伦比亚广播公司的雇员及公众开始发问：“拉里·蒂什是谁？”对此，甚至哥伦比亚广播公司创始人、当时仍为该公司最大的股票持有人威廉·佩利也没有把握。他起初以为这个人是房地产开发商罗伯特·蒂什曼。

这种困惑是可以理解的，因为蒂什一家人都深深地卷入了房地产。蒂什和他的弟弟普雷斯頓·罗伯特（Preston Robert，鲍勃〔Bob〕）蒂什，还有他们的父母，他们把家产建立在了一系列豪华酒店和相关的房地产生意上了。然而，即便到了1985年，酒店业务也只是这个富有的家庭财团的一小部分。他们的财产那时覆盖的范围包括布乐瓦（bulova）、罗里亚德（Lorillianrd），还有CNA80%以上的财产，以及哥伦比亚广播公司财产的一大部分。所有这些公司都在母公司鲁氏（Loews）的保护之下。鲁氏是蒂什弟兄在50年代后期购进的剧院连环中的最后一个公司。这桩买卖奠定了蒂什家族作为老道公司收购者的名声。

蒂什家族的投资战略就是获取被公开买卖的公司的特价股票，这些公司所拥有的资产比普通投资者所能看到的价值大得多。有些公司的股票价格很低，尽管它们是拥有潜在价值的资产，因为这些公司的经营者们没有弄清楚应该如何把那些资产转换成增值的利润。在这样的情况下，蒂什家族可不手软，哥伦比亚广播公司也成了他们活动的对象。但在怀曼接受蒂什投资的同时，这位哥伦比亚广播公司主席和行政长官打了一个赌，他认为这一次情况有所不同。到了1987年3月，怀曼输赌，而且把职位也输给了拉里·蒂什。

持股者优先

对于蒂什来说，每一笔生意的目的都是为它的拥有者创造可观的利润。这是不言而喻的，既适用于街道拐角处的夫妻糖果店，也适用于他自己覆盖广播的联合大企业。这种珍贵的常识在所有的商业冒险中都为他带来了好处。但自从蒂什于 1985 年夏天首次成为哥伦比亚广播公司的主要持股者开始，情况逐渐变得明晰起来：公司里几乎没有一个人认为常识判断适用于哥伦比亚广播公司这样的大公司。

蒂什说：“在美广、全广或哥广这样的机构中，没有一个人是孤陋寡闻的——节目说明一切。同样，如果你把这种认识极端化，那么你跟那个在 12 英寸深的水中就被淹死的人没有什么两样。的确，节目说明一切，每人都知道这一点。但你是不是因此就坐在那里无所事事，把大笔的钱浪费掉，或者只知道到处对人说：节目说明一切呢？”

哥伦比亚广播公司和另外两家头号广播网一样，都被认为是可信赖的广播网。由于有了政府的支持和关照，这 3 家广播网都使用电波为公众提供服务——转播有用的信息。作为回报，他们赢得了自由报道的权力。即他们可以播出任何节目，只要他们认为播出的节目足以引起公众兴趣，让观众坐着看完缴了租金的所有广告节目。新闻节目制作者（大众服务中心）形成了一种混合型的性格：他们既是公务员，又是社会名流。对大部分这些人来说，他们对自己的工作是否使经营这些广播公司的持股者变得富有并没有兴趣，这也并不奇怪。长期以来，由于担心自己为大众服务的形象受损，