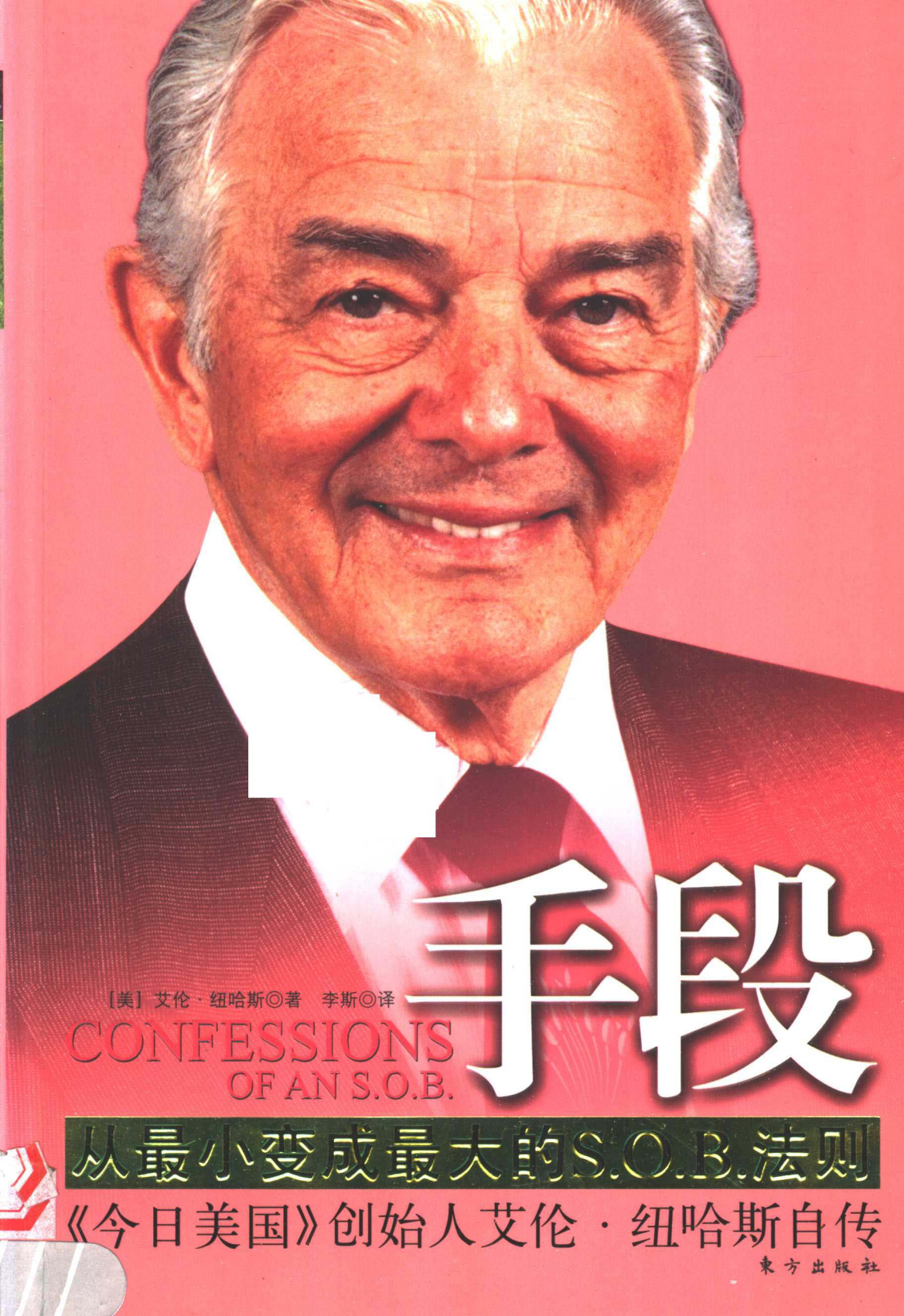




手段

【美】艾伦·纽哈斯◎著 李斯◎译

CONFESSIONS
OF AN S.O.B.

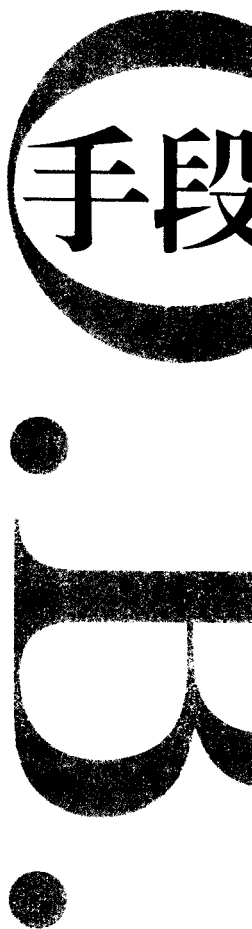
从最小变成最大的S.O.B.法则

《今日美国》创始人艾伦·纽哈斯自传

东方出版社

CONFESSIONS OF AN S.O.B.
从最小变成最大的S.O.B.法则

[美] 艾伦·纽哈斯◎著 李斯◎译



图书在版编目(CIP)数据

手段 / (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.手... 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

Congfessions 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

手 段 SHOUDUAN

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

封面设计: 80 零·小贾

出版发行: 东方出版社

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 三河市南阳印刷有限公司

版 次: 2005 年 8 月第 2 版 2005 年 8 月第 1 次印刷

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

字 数: 220 千字

印 张: 19

书 号: ISBN 7-5060-1858-6

定 价: 25.00 元

(版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换)

艾伦·纽哈斯： 鄙俚外表下的至善学问

这是一本“胆大妄为之徒”撰写的“胆大妄为”之书。

在美国国内，讥评者称其为“胡闹和马基雅维利主义的混合物”，因为作者并不讳言他在成功之路上的权谋——和一点点适度的鄙俗。

而同时，更多的人赞成这本书，因为《今日美国》的超级成功，已经不仅仅是一个商业成功案例，它业已成为一个世界性事件——一种生气勃勃的当代文化象征怎样由“媒体大鳄”建成的历史性事件。

毫无疑问，本书的作者艾伦·纽哈斯是现代企业历史上最杰出的首席执行官之一，他创办主导的《今日美国》及甘奈特报业集团取得的巨大成功，其管理创意理念的卓越性，早已超越了行业（新闻传媒）上的意义。他的粗放不羁的性格、待机出击的动物本性、绝不轻言放弃的顽强意志和“不把批评者当回事”的貌似另类的思维方式，这一切优异的禀赋使他在数十年间，从一个在牧场上捡拾马粪的粗鲁孩子变成了一位庞大媒体帝国的主宰者和新美国主流新闻观念的倡导者。这一切，对全世界的经理人和新闻工作者是具有极大启发意义的。

特别值得一提的是，这样一部风靡全球的“首席执行官之书”，并不以时时抛出格言隽语的俗套来左右读者，也不试图以模具演示的方式来整

合读者的思维。在本书中，你看到的是商界内部绘声绘色的故事，这些故事饱含着炽热的激情，有西部好汉的粗放，也有上流豪门的恶谑，甚至不乏街舞式的鄙俚。这是一部权谋书，推进一步说，也是一部商界政治法则书，艾伦·纽哈斯毫不讳言——必要的敌意是获胜的手段，但是我们看到，在回到新闻观上时，作者又提倡着一种可敬的“保守主义”（如“实践一种充满希望的新闻”）。他的经历，对广大的新闻工作者也是不无教益的。

艾伦·纽哈斯曾于1982年访问过中国，也许是巧合，他曾做客过的那家中国报纸成为中国报业市场理念的率先实践者。今天，这本总结了作者40余年奋斗经验的畅销书在中国大陆出版，定能使成千上万希望获得成功的中国人得到有益的启示。

需要说明的是，本书英文原书名为《一个狗娘养的自白》，再版时考虑到中国人的阅读习惯，改名为《手段》。

目录

contents

编者的话 1

第1章
这是一个凌顶的称号

1

第2章
S.O.B.法则创建人的成长史

6

南达科他州的梦想和计划

清除卑鄙行为

第3章
权力阶梯上的跳背游戏

18

29岁便嗅到了失败的血腥味

自我提升

从软球到硬球

通往罗彻斯特的道路

贪婪者与梦想家

把《今日》带上月球

第4章
掌权者与夺权者

56

击败老板

盖住自己的屁股

剥掉鲨鱼皮

第5章
成者王：赢了什么都是对的

85

低沸点的兽

套住算计者的马头

告诉你底线的兜售者

不要让王八蛋们搅了你的正事

演技与推销术

激发与操纵

永远不要跟纽哈斯打赌

第6章
把金钱、肌肉与魅力结合起来

争取华尔街的支持

交易的快乐

西班牙征服者

145

第7章
我有“巨人症”吗

我的一场大败局

还不是结束：又一个败局

172

第8章
战胜偏见与固执

善待女性与少数团体

“深喉”在每个人心中

201

第9章
盯住大权在握者

评价美国的州长们

世界掌握在我们手中

227

第10章
风格即人格

凌顶的快乐

轻浮纽哈斯的全球情书

236

第11章
两次离婚的生活胜者

第一任妻子发的成绩单

第二任妻子罗里·威尔逊的成绩单

长大的儿子给老爹打分：他不是英雄，也不是恶棍

长大的女儿给老爹打分：他是个严酷的老师

258

第12章
可以拥有自己的鱼子酱了

在愚人节那天引退

如果他们这么称呼你，应该微笑

287

第1章
这是一个凌顶的称号

When You Call Me
That, Smile

说来你会不相信，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》报的创始人和甘奈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混不清，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。它仅指一种必要的手段而已。

在我的自白中，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《手段》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。

胜者为王，你的手段也许会被非议，但没有关系。

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》第一版真他妈爽极了。

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。

这本书是要告诉大家，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，但在我自己的甘奈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《手段》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。

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，我作为甘奈特公司和《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。



第2章 S.O.B.法则创建人的成长史

The Making of
An S.O.B.

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饭吃，自己去闯一条生活之路。

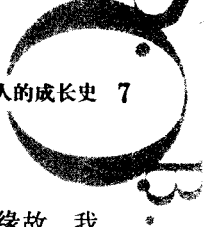
我在街头学到了比在学校里多得多的东西。

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，我经常会战胜自己。

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，一切都已经写在墙上写好了。

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。

南达科他州的梦想和计划

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。

USA TODAY 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。我的工作是指着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，还有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鳏夫农场主有何意见。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，在我从一个拾粪官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。