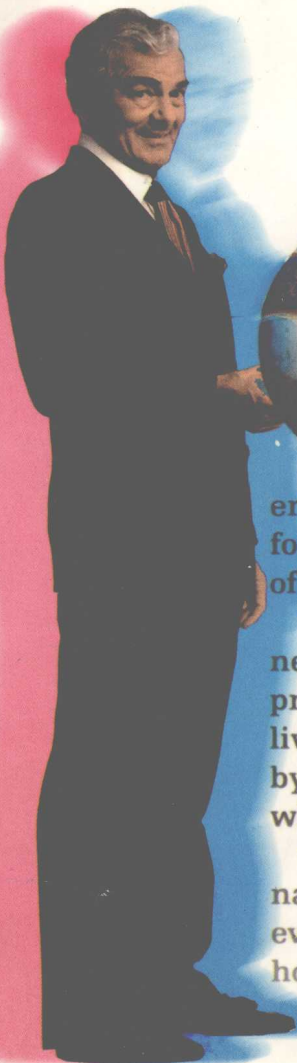


# 整合未来

——《今日美国报》创办人努哈斯自剖发展历程

[美] 艾尔·努哈斯/著



To realize your b  
dreams you must s  
and connive and convin  
ers to play along with you, says Al Ne  
founder of USA TODAY and former ch  
of Gannett.

This is much more than a story  
newspapers or about big business. It's  
print for men and women in an field  
liver on their own dreams. And it's de  
by a once poor country kid from South  
who became a multimillionaire medi

The person who created the coun  
national general interest  
everybody else said it could  
**AL NEUHARTH**  
how he did it.

**CONFESSIONS OF AN**

**S.O.B.**



科文西方工商管理 (MBA) 经典文库 (创新企业家系列)

# 整合未来

——《今日美国报》创办人努哈斯自剖发展历程

[美] 艾尔·努哈斯 著  
北京科文国略信息公司组织翻译  
李瑞珺·李淑娟 译

宇 航 出 版 社  
科文(香港)出版公司

著作权合同登记图字：01-98-1944 号

图书在版编目 (CIP) 数据

整合未来 / (美) 努哈斯著 (Neuharth, A.); 李瑞珺, 李淑珺译. —北京:  
宇航出版社, 1998. 10

ISBN 7-80144-197-4

I. 整… I. ①努… ②李… ③李… II. ①传记小说—美国—现代  
②努哈斯, A. —传记 N. 1712. 45

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 26995 号

Copyright © 1989 by Al Neuharth  
Publishing by arrangement with Doubleday through Beijing  
International Rights Agency Co. Ltd.

中文简体版版权 © 1998 科文 (香港) 出版有限公司  
宇航出版社出版  
中文简体字版权经北京版权代理有限公司代理

出版/宇航出版社

科文 (香港) 出版有限公司

经销/新华书店

批发/宇航出版社发行部 (010) 68371105 68371057

(北京市阜成路 8 号 邮编 100013)

北京科文剑桥图书公司 (010) 68420599

(北京图书馆内 K 栋 1 层 邮编 100081)

零售/北京宇航文苑 (010) 65279190

(北京海淀大街 31 号 邮编 100080)

1998 年 10 月第 1 版 1998 年 10 月第 1 次印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 14 字数: 208 千字

印数: 1—20000 册 定价: 26.00 元

## 内 容 提 要

S.O.B(混小子)是《今日美国报》创办人,美国最大的报业集团——甘奈特集团董事长艾尔·努哈斯喜欢的自称。他从讳言自己要名要利,也讲究谦逊处世的陈词滥调,因此他被形容为“什么都干得出来的混小子”。本书是这位颇具争议和传奇色彩的报业巨子在退休时撰写的自传。他不仅向读者展示了他从一个地方小报记者,成为国际传媒巨人发展历程;董事会内的斗争和报界内幕以及他所津津乐道的“混小子”性格给他的成功带来种种帮助。更重要的是他以新闻巨头的身份,毫无保留,一五一十地道出他的成败经验——一切商业强者,都是能够整合优势,整合未来的高瞻远瞩者。

## 努哈斯成功发展大事记

**1950年** 二战退伍归国的努哈斯大学毕业,在美联社南达科塔州分社任体育记者。同时准备创办自己的报纸《南达运动周报》。仅凭着热情、冒险精神和一份外行的计划书向人们募股。

**1952年** 《南达运动周报》创刊。全体编制只有3个全职人员和—个兼职人员:努哈斯和他的妻子,合伙人比尔还有一位秘书。那时,努哈斯身兼数职:老板、主编、发行人、记者和广告主管。他们靠改写其他报纸的文章以降低成本,举办读者奖励活动以吸引客户。但因广告收入不足,资金太少,发行量的增加反而给努哈斯带来了严重的财政危机。

**1954年9月24日** 《南达运动周报》破产,努哈斯将不值一文的股票证明贴满—墙,以铭记这次投资失败。

**1954年10月30日** 努哈斯以—封就自己创办《南达运动周报》失败经验为主要内容的求职信,得到了《迈阿密

先锋报》记者职务。优秀的组织才能和“混小子”的勇气,使他博得了底特律耐特报业集团3位头号人物的青睐。

**1957年** 努哈斯被升职为底特律耐特报业集团最大报纸《底特律自由新闻报》的高级经营助理,进入集团管理层。努哈斯完成了家乡—迈阿密—底特律的“事业三级跳”。在此背后更重要的是,他完成了记者—编辑—管理者,他自身素质和事业追求上的“三级跳”。

**1963年** 39岁的努哈斯离开耐特报业,转入纽约甘奈特报业集团,任《罗彻斯特时代联盟报》和《民主纪事报》总经理。甘奈特集团当时远远小于耐特报系,但努哈斯发现甘奈特家族成员没有一人在集团工作,他认为甘奈特集团是一个可以有专业经理人员自由发挥的好地方。

**1965年5月1日** 努哈斯力劝甘奈特其他成员,在佛罗里达新兴的航空航天城以190万美元的价格买下一家当地报纸,次年改组为《今日报》创刊。展开了努哈斯将甘奈特集团发展为全国性报系的宏图。

1970年 升任甘奈特集团总裁。

1973年 升任甘奈特集团首席执行官。虽然,他进入甘奈特的引路人保罗·米勒仍担任集团董事长一职,但已是位同虚设,没有人再能阻挡努哈斯执掌甘奈特的航船。时年他49岁。

1979年1月1日 努哈斯荣任集团董事长,年薪100万美元。

1979年11月 甘奈特集团岁入首次超过10亿元。

1979年12月 努哈斯以3.62亿的价格并购了联合传播公司,加上70年代中期并购的49家报纸,甘奈特集团成为报业当时最大的公司。新的并购同时带来了董事会内部新的斗争,他成功地战胜了对手,击败了恶意反并购。

1979年12月18日 努哈斯告诉董事会,将用100万元研究新项目发展计划,并定名为NN计划。当时他并没有告诉其他人计划内容,没有要求表决。《今日美国报》偷偷登场了。

1980年10月28日 努哈斯向董事会提出 NN 计划,并要求追加 350 万元预算用以进一步规划。也没有要求表决。

1980年8月25日 全面提出 NN 计划研究报告。仍没有要求表决。

1981年12月 NN 计划在董事会表决前 10 天,计划泄密。这项开办费用将超过 1 亿美元的全国性报纸计划被媒介暴光。舆论哗然,大家公认这会是一项赔钱计划。甘奈特公司股票在纽约股市下跌 1.25 点。

努哈斯决定低调处理,将 NN 计划改称为 GANSAT 计划—甘奈特卫星信息网络计划,声称该计划是以卫星新闻通讯网络为主要研究目的,全国性报纸仅是其中的一部分,希望能掩人耳目。

1981年12月15日 在努哈斯精心安排,长达 1 年的铺垫后,甘奈特集团 12 名董事全票通过发行《今日美国报》。

1981年4月 几种不同风格的报纸原型设计完成,并开始客户测试调查。结果发现,同业人士普遍认为前景悲



观,读者调查反映良好。

1982年4月 经营计划出台。计划预计《今日美国报》会在1982、1983和1984年开创前3年内亏损1亿美元。赤字预算会延续到1985年。

1982年9月15日 努哈斯与里根总统夫妇共同庆祝《今日美国报》创刊。努哈斯为报纸定下了5年发展战略和5年计划目标:

发展战略:

1982—1983年为读者年,取悦并抓住读者扩大发行量。

1984—1985年为广告商年,拉住广告商。

1985—1986年为成本控制和高效率管理年。

1987年以后为股东年,开始收取回报的时刻。

5年目标:

1)每天发行量:100万—200万份

2)每份报纸售价0.5元

3)每期有12—14版广告

4)年收入达2亿美元

5)开始盈利

**1983年4月24日** 创刊仅7个月后《今日美国报》发行量超过100万份，努哈斯创造了美国报业奇迹。

**1988年4月24日** 当努哈斯在《今日美国报》总部举行5年发刊庆典时，具有点石成金美誉的投资家沃伦·巴菲特公开向努哈斯承认，“5年前我本以为《今日美国报》会败得分文不剩。但我错了，现在你们创造了奇迹。”

**1989年3月31日星期五** 65岁的努哈斯在甘奈特集团工作26年后，载誉退休。同时得到了13.5万股的退休赠股。那天甘奈特股票市值35美元，赠股共计472.5万美元。在他担任甘奈特集团首席执行官的19年期间，他一共并购了69家报纸，16家电视台（这是美国联邦通讯委员会规定一家企业可以拥有电视台数目的上限）和29家广播电台。

**1989年4月3日星期一** 努哈斯退休后的第一个工作日，他发现甘奈特股票上涨到38美元一股。企业还在继续发展，但他却带着刚刚升值到513万美元的赠股在跃上顶峰之后及时离开了。

# 目 录

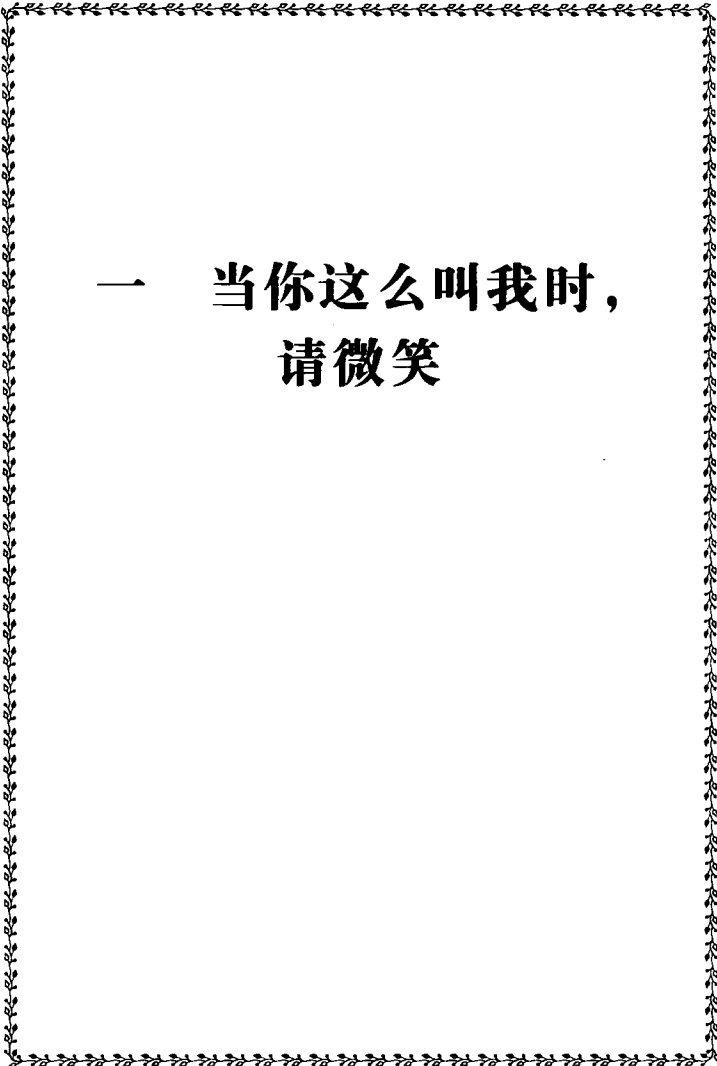
一	当你这么叫我时,请微笑 .....	1
	1. 只有混小子能浮上顶端 .....	4
二	成为混小子 .....	10
	1. 达科塔的梦想与计谋 .....	13
	2. 改过自新 .....	24
三	事业路上三级跳 .....	32
	1. 凄惨的 29 岁 .....	35
	2. 促销自己 .....	49
	3. 从玩软的到来硬的 .....	61
	4. 破箱而出 .....	71
	5. 贪婪与梦想 .....	82
	6. 积沙可成塔 .....	93

---

<b>四 权力:使用它,否则就会失去它</b> .....	104
1. 击败老板 .....	107
2. 小心你的屁股 .....	127
3. 剥掉鲨鱼的皮 .....	143
<b>五 人们告诉你行不通时,通常你的胜算越大</b> .....	157
1. 重新发明报纸:重新启动梦想 .....	160
2. 压制锱铢必较的财务人员 .....	184
3. 安抚董事会成员 .....	191
4. 击败暗箭 .....	200
5. 表演术和推销术 .....	224
6. 激励和操控 .....	243
7. 认错并祝你胃口大开 .....	269
<b>六 金钱、权势、魅力的结晶</b> .....	274
1. 向华尔街示好 .....	277
2. 完成交易的快感 .....	290
3. 钱浓于血 .....	307
<b>七 与大人物面对面</b> .....	324
1. 给美国州长打分数 .....	327
2. 世界在我们手中 .....	336

---

八 风格的要素 .....	347
1. 第一流,乐趣多 .....	350
2. 情书:简单明了的沟通 .....	357
九 及时领导,及时离开 .....	379
1. 迎向朝阳 .....	382
混小子十大成功秘诀 .....	394



一 当你这么叫我时，  
请微笑

我怎么敢称自己混小子呢？

我已过世的、亲爱的爸妈会怎么想？

我想他们会大笑而且喜欢这个称呼——特别是我母亲。

她是一个与众不同的寡妇。靠着勇气和机智独立抚养两个男孩长大。她用她自己的方式与无情的现实生活搏斗；她也让我用我自己的方式制定自己的规则。

小时候，我是一个捣蛋鬼。长大后，是个爱开玩笑和讲究权谋霸术的人。

身为《今日美国报》(USA TODAY)的创立者及甘奈特(Gannett)企业的首席执行官，我成为一个广受争议和遭人咒骂的媒体大亨。

人们常叫我混小子，有人面带微笑当面叫，其他人则在背后边窃笑边叫。他们的意思不外是：

\* 我是他们的眼中钉、肉中刺。

\* 或是，我已赢得他们的崇敬、喜爱、甚至是嫉妒。

在现今世界叫人混小子有个好处，就是你希望它代表什么意思，它就是什么意思。字典的定义不是太模糊或差异太大，要不就根本没这个字。

混小子 S.O.B 的先驱 son of a bitch, 于 1712 年在英国字典里被界定为: 鄙俗用语, 对他人母亲不利的意思。

但是混小子和狗娘养的一点关系都没有。

在我的字典里, 是一个人使用能掌控的所有技巧达成任务——爬上巅峰。尽可能循规蹈矩, 但必要时耍点小手段。

这个世界需要各式各样的混小子以维持运作。大部分的人都蛮可爱的, 许多人介于中间, 一些人则非善类。

当你读本书时, 将可以评断这个绰号是多么适合我。尚且可应用于你的朋友、你的敌人——甚至你自己。

只要你微笑, 你可以叫任何人混小子。



## 1. 只有混小子能浮上顶端

“艾尔是个可爱的混小子”

——我两位前妻

那时是耶稣时节，正是欢乐的季节。

1982年12月，也是我那发行才三个月的全国性报纸《今日美国报》陷入争斗和挣扎生存的时候。我以自己特别的方式向人拜年。给家人和朋友温柔慈爱的信笺及电话。给亲近的同事温暖的感谢和祝福。

以下是我给两位主要伙伴，约翰·寇里(John Curley)、约翰·昆恩(John Quinn)的神来之笔：

搞什么鬼！

这里到底由谁负责？

每样事情一定都要我亲自动手吗？

《今日美国报》今天的头版真是天大的灾难。无聊的故事、笨拙的编排。

\* 没有足够吸引人的标题。