

WAR

AT
THE
WALL
STREET

JOURNAL

华尔街日报之战

美国商业帝国控制大战内幕

[美] 萨拉·埃利森 (Sarah Ellison) 著 施轶 译

《第一财经日报》总编辑秦朔 《全球商业经典》总编辑何力

《财经》执行主编何刚 财新传媒主编王烁

股神沃伦·巴菲特 联袂推荐

INSIDE THE STRUGGLE TO CONTROL
AN AMERICAN BUSINESS EMPIRE



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

华尔街日报之战

【美】萨拉·埃利森 (Sarah Ellison) 著 施鞅 译

WAR AT THE WALL STREET JOURNAL
INSIDE THE STRUGGLE TO CONTROL AN
AMERICAN BUSINESS EMPIRE

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年以前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

✎ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

✎ 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。



2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：

a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

老 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，应用于自己的工作和生活，获得品质的改善和提升，由此，油然而生一种无限的满足感。

业绩的增长



一张电影票

职位的晋升



收益



花费



一顿麦当劳

工资的晋级



一本书



一次打车费

更好的生活条件



两公斤肉

本书重要人物表

班克罗夫特家族

克拉伦斯·巴伦 (Clarence Barron)

班克罗夫特家族族长，前道琼斯公司所有人

休·班克罗夫特 (Hugh Bancroft)

克拉伦斯·巴伦的女婿，前道琼斯公司总裁

杰西·考克斯 (Jessie Cox)

克拉伦斯·巴伦外孙女

简·库克 (Jane Cook)

克拉伦斯·巴伦外孙女

小休·班克罗夫特 (Hugh Bancroft Jr.)

克拉伦斯·巴伦外孙

简·麦凯尔利 (Jane MacElree)

杰西·考克斯之女

小威廉·考克斯 (William Cox Jr.)

杰西·考克斯之子

金·史蒂文森 (Jean Stevenson)

简·库克之女

玛莎·罗布斯 (Martha Robes)

简·库克之女

丽莎·斯蒂尔 (Lisa Steele)

简·库克之女

克里斯托弗·班克罗夫特 (Christopher Bancroft)

小休·班克罗夫特之子

休·班克罗夫特三世 (Hugh Bancroft III)

小休·班克罗夫特之子

贝蒂娜·班克罗夫特 (Bettina Bancroft)

小休·班克罗夫特之女

伊丽莎白·哥斯 (Elisabeth Goth)

贝蒂娜·班克罗夫特之女

莱斯莉·希尔 (Leslie Hill)

简·麦凯尔利之女

迈克尔·希尔 (Michael Hill)

简·麦凯尔利之子

汤姆·希尔 (Tom Hill)

简·麦凯尔利之子

克劳福德·希尔 (Crawford Hill)

简·麦凯尔利之子

威廉·考克斯三世 (William Cox III)

小威廉·考克斯之子

班克罗夫特家族顾问

迈克尔·普佐 (Michael Puzo)

海明威巴恩斯律师事务所律师，

班克罗夫特家族受托人

吉姆·洛威尔 (Jim Lowell)

海明威巴恩斯事务所律师，班克罗夫特家族账户财务顾问

罗伊·哈默 (Roy Hammer)

海明威巴恩斯事务所律师，班克罗夫特家族受托人，道琼斯公司董事

迈克尔·艾利芬迪 (Michael Elefante)

海明威巴恩斯事务所律师，班克罗夫特家族受托人，道琼斯公司董事

马提·利普顿 (Marty Lipton)

沃切尔－利普顿－罗森－卡茨 (Wachtell, Lipton, Rosen & Katz)

律师事务所合伙人，班克罗夫特家族顾问

苏兹贝格家族

盖尔·格雷格 (Gail Gregg)

掌控着《纽约时报》的苏兹贝格家族第一夫人

默多克家族

鲁伯特·默多克 (Rupert Murdoch)

新闻集团主席兼首席执行官

邓文迪

默多克之妻

普鲁登斯·麦克劳德 (Prudence Macleod)

默多克长女

伊丽莎白·默多克 (Elisabeth Murdoch)

默多克之女

拉克伦·默多克 (Lachlan Murdoch)

默多克长子

詹姆斯·默多克 (James Murdoch)
默多克次子

格蕾丝·默多克 (Grace Murdoch)
默多克之女

克洛伊·默多克 (Chloe Murdoch)
默多克幼女

道琼斯公司

彼得·卡恩 (Peter Kann)
前道琼斯公司首席执行官、总裁,《华尔街日报》发行人

卡伦·埃利奥特·豪斯 (Karen Elliot House)
前《华尔街日报》发行人

保罗·斯泰格尔 (Paul Steiger)
前《华尔街日报》总编辑

理查德·赞尼诺 (Richard Zannino)
前道琼斯公司首席执行官

马库斯·布劳奇利 (Marcus Brauchli)
前《华尔街日报》总编辑

高登·克罗维兹 (Gordon Crovitz)
《华尔街日报》发行人

欧文·霍卡迪 (Irvine Hockaday)
道琼斯公司董事

弗兰克·纽曼 (Frank Newman)
道琼斯公司董事

彼得·麦克弗森 (Peter McPherson)
道琼斯公司董事

哈维·戈卢布 (Harvey Golub)
道琼斯公司董事

刘易斯·坎贝尔 (Lewis Campbell)
道琼斯公司董事

威廉·斯蒂尔 (William Steere)
道琼斯公司董事

比尔·格鲁斯金 (Bill Grueskin)
《华尔街日报》负责新闻报道的副总编辑

保罗·吉戈特 (Paul Gigot)
《华尔街日报》社论版编辑

尼基尔·德甘 (Nikhil Deogun)
《华尔街日报》编辑

马丁·皮尔斯 (Martin Peers)
《华尔街日报》编辑

保罗·英格拉西亚 (Paul Ingrassia)
道琼斯通讯社总裁

约瑟夫·斯特恩 (Joseph Stern)
道琼斯公司法律顾问

詹姆斯·奥特维 (James Ottaway)
道琼斯公司董事

理查德·比蒂 (Richard Beattie)
辛普森-塔切尔-巴特雷特 (Simpson Thacher & Bartlett)
律师事务所主席, 道琼斯公司独立董事顾问

凯利·里奇 (Kelly Leach)
道琼斯公司战略顾问

新闻集团

加里·金斯伯格 (Gary Ginsberg)
新闻集团全球市场和公司事务执行副总裁

朗·雅各布斯 (Lon Jacobs)
新闻集团法律顾问

安德鲁·斯特金斯基 (Andrew Steginsky)
独立资金管理人

罗杰·埃尔斯 (Roger Ailes)
福克斯新闻台和福克斯商业电视网主席兼首席执行官

莱斯利·辛顿 (Leslie Hinton)
前《时代》周刊伦敦编辑

小詹姆斯·班布里奇·李 (James Bainbridge Lee Jr.)
JP 摩根大通银行家，新闻集团顾问

布莱尔·埃弗隆 (Blair Effron)
森特尔维尤合伙公司 (Centerview Partners)，新闻集团顾问

序章 战斗开始了 001

管理者借着道琼斯飞黄腾达，但道琼斯公司本身却在不断坠落。彭博、路透、时代等竞争对手在蓬勃发展时，道琼斯公司却在核心业务——《华尔街日报》和道琼斯通讯社之外再难有建树。

第1章 风声鹤唳

017

1982年杰西·班克罗夫特·考克斯在21俱乐部的坠亡标志着班克罗夫特家族在《华尔街日报》上的紧密阵线首次出现裂痕。但当时没有人注意到这一点，直到另一位班克罗夫特家族老太君撒手人寰。

第2章 分裂与背叛

033

尽管做了将近一个世纪的甩手掌柜，班克罗夫特们依然认为，道琼斯最好还是由班氏家族来控制。然而2005年的春天，他们变得越来越焦躁不安了，他们需要一个新的强有力的首席执行官来代替即将卸任的彼得·卡恩了。

第3章 班克罗夫特保卫战

049

第4章 与默多克第一次见面

069

2007年将年满65岁的保罗·斯泰格尔快退休了。《华尔街日报》编辑中间的斯蒂格尔接班人之战已经进行了好长日子了。赞尼诺很了解《华尔街日报》，总编的位子可能是除了他的首席执行官之外最重要的位子了。

第5章 银行家与密探

083

斯特金斯基努力摆出友好的样子，竭力想获得班克罗夫特家族成员的好感。他费尽心机接近十年前大闹天宫却失败的威廉·考克斯和伊丽莎白，只有通过他们才能打入班氏家族的内部，获得可靠的消息。

第6章 不，公司不卖

099

对默多克而言，“假期”无非就是把办公室换到他的“玫瑰之心”号游艇上。他从不认为打扰别人的假期是一种强迫。赞尼诺不是默多克的打工者，但他也知道这位大佬的召唤意味着什么。

第7章 重磅消息

111

默多克早就盯上了《华尔街日报》，在这件事上，汤姆斯是他的盟友，对他们双方来说，《华尔街日报》都是他们扬名立万的好机会。默多克想对付的是苏兹贝格家族，而汤姆森则想羞辱一下《金融时报》的前同事。

和任何收购案一样，在某个特定点，顾问们就开始成为推动进程的主导力量。任何交易的主角都是暂时的，但让收购奋勇向前的却是彼此熟知、在一桩又一桩买卖中赚取丰厚报酬的顾问。

第8章 命悬一线

123

2007年4月20日星期五，下午5点34分，保罗·斯泰格尔收到了一封电邮。命中注定，这封电邮将在他40年所建立起来的纯洁无暇的名声上留下一个污点。

第9章 默多克的秘密来信

131

面对默多克惊人的报价，班氏家族却并不想卖，不过年轻一代后裔正在与家族原先的团结阵线渐行渐远。科斯塔所要做的就是让家族再分裂一点，让交易通过。然后，他们就可以拿着默多克的钱愉快地回家了。

第10章 魔鬼已经从瓶子里出来了

137

希尔家族中的老么迈克尔·希尔代表家族向外发布了一份声明，看起来语气温和。但只要熟谙华尔街用词的人都知道，这是明确出售道琼斯公司的信号。105年后，班克罗夫特家族终于决定放手了。

第11章 这把屠刀其实不是最锋利的

155

第12章 被绑架的谈判

165

彼得·麦克弗森感到颇为惊异，他以为第一次谈判是为了让班克罗夫特家族不再讨厌默多克，而不是让他们达成任何协议。然而理应是班克罗夫特家族顾问的利普顿却要毕其功于一役，当天就做成交易。

第13章 全线崩溃

177

旷日持久的编辑独立协议结构讨论让家族董事感到精疲力竭，他们决定将谈判权下放给道琼斯公司董事会了事。他们原本的打算是掌握和默多克谈判的控制权，但和这位上了年纪的大佬交上手后，他们的内荏本性就逐渐暴露了。

第14章 最后一次羞辱

191

班克罗夫特家族再度聚首了，不过这一次和25年前高朋满座的杰西·考克斯21俱乐部聚会不可同日而语。这一回，在鲁伯特·默多克和他的新闻集团所施加的压力下，原本已根据血统分为三支的班克罗夫特家族已接近于分崩离析了。

第15章 我们需要更多新闻

201

与默多克共进早餐之后，布劳奇利走出了造型奇异的新闻中心塔，迎着8月的晨光走上第六大道。他感到欢欣鼓舞。他感到他与这位“媒体男爵”之间有着太多的共同点。

记者们试图给默多克施压，以得到公平对待。默多克的名声早已众人皆知了，他是著名的工会破坏者。但记者们希望，对待道琼斯公司和《华尔街日报》的收购，默多克可以拿出一幅友好的面孔。

第16章

准备打垮《纽约时报》吧

(211)

布劳奇利不遗余力地向人们宣传他的改版计划是他单枪匹马想出来的，但默多克手下所有编辑都经受过的瘟疫他还是没有能够幸免：不管实际上到底有没有，反正没有人不认为他所说所想的每一件事都是出于默多克的授意。

第17章

首要目标是娱乐

(215)

默多克的演讲让记者们面面相觑，那就像是一位编辑在教导不守规矩的年轻记者，不过好像发言者和听众的位置颠倒了。他告诉编辑们，长篇报道最好放在周末版，由此将话题引回了他最喜欢的部分：《纽约时报》。

第18章

重组《华尔街日报》

(225)

布劳奇利继续知难而上，每天出版报纸，然后不厌其烦地作事后分析。他就是要将默多克和汤姆森排除在新闻室之外。他正在参加一场按他们的意愿改变报纸的竞赛，但布劳奇利坚持不让他们俩插手报道。

第19章

无处安插的亲信

(233)

第20章 出局

237

过去几个月来，布劳奇利忙于保住这份由他负责运作的报纸。不过最危险的是，他没有受过战斗训练；他没有在实践检验中逐步改善策略的概念，这使得默多克可以从容不迫地笑里藏刀，剪除想要赶走的人。

第21章 替代者汤姆森

261

汤姆森打算静悄悄地与《华尔街日报》新闻室周旋，装作一副不拘一格遴选总编继任者的样子。他召开了一系列记者和记者站主任会议，以友善的新闻室首脑的面目出现，以稳定军心。

第22章 人人自危的时期

269

布劳奇利辞职后，《华尔街日报》发起了轰轰烈烈的自我批评运动。《华尔街日报》尽管身为全世界最有实力的报纸，但在面对《纽约时报》的竞争时却总是尽落下风，相当被动。

第23章 新秩序的降临

273

在默多克看来，这些人的辞职无非是员工自我清洗过程中出现的噪音。正如他的编辑汤姆森将注意到的，不高兴的，尽可离开，悉听尊便。

281

尾声 最后的敌人

291

译者后记

序 章

战斗开始了

2007年8月，一个闷热的夜晚，盖尔·格雷格（Gail Gregg）信心满满地走上舷梯，参加巴里·迪勒（Barry Diller）的游艇小聚会。然而当她远远望见丈夫小阿瑟·苏兹贝格（Arthur Sulzberger Jr.）的对头鲁伯特·默多克时，今夜的美好愿景一下子烟消云散了，她恨不得一头跳进哈得孙河中去。

这场派对必定会引来无数花边杂志的关注，但其本意绝不是为了生产八卦新闻，举办者也没有给任何狗仔队发出邀请。这是一场权势人物的私人聚会，意在交换信息，互通有无，为未来合作埋下伏笔。在夕阳西下的静谧中，大佬们相互攀谈着，彼此算是结下了交情。但在觥筹交错的表象下，暗流涌动——美国最有分量的两大出版传媒的战争进入了一个新阶段。这场战争事关谁能主宰美国人读什么、想什么以及信什么。



身处这条40米长的豪华游艇上的宾客们都知道，事实可以花钱买，价高者得。传媒帝国不仅是在报道新闻，而且也是在选择并制造新闻。不过今晚的官方主题并非严格意义上的商业，而是先从哈得孙河上观赏迪勒的IAC（InterActiveCorp）新总部，然后再游河。迪勒是个好主人，也有点显摆的意思，一周前就开始谋划这事儿了。夜晚的华灯将这座颇有争议的建筑完美呈现在眼前。它由弗兰克·格里（Frank Gehry）设计，外形犹如八张展开的风帆，仿佛即将下