

中信 人物传记

默多克

的新世纪



一个媒体帝国的数字化改造

一个不容错过的史诗般的故事

The Murdoch Mission

[美] 温迪·古德曼·罗姆 著

The Digital
Transformation of
A Media
Empire



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

The Murdoch Mission

The Digital Transformation of a Media Empire

默多克 的新世纪
[美] 温迪·古德曼·罗姆 著
李慧斌 译

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

默多克的新世纪 / [美] 罗姆著; 李慧斌译. —北京: 中信出版社, 2005.1

书名原文: The Murdoch Mission

ISBN 7-5086-0260-9

I. 默… II. ①罗… ②李… III. 企业管理-传媒业 IV. G219.611

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第135051号

The Murdoch Mission by Wendy Goldman Rohm

Copyright © by 2002 Wendy Goldman Rohm.

Chinese (Simplified Character Only) Trade Paperback Copyright © 2005 by

CITIC Publishing House.

Published by arrangement with John Wiley & Sons, Inc.

ALL RIGHTS RESERVED

默多克的新世纪

MODUOKE DE XINSHIJI

著 者: [美] 温迪·戈德曼·罗姆

译 者: 李慧斌

责任编辑: 李 波 李创娇

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔国外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京忠诚诚胶印厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 15.5 字 数: 184千字

版 次: 2005年1月第1版 印 次: 2005年1月第1次印刷

京权图字: 01-2003-1137

书 号: ISBN 7-5086-0260-9/F · 837

定 价: 25.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

2001年2月20日，洛杉矶，新闻集团董事会会议室里，鲁珀特·默多克的天空环球集团（Sky Global）各公司的主要负责人正在向通用汽车公司旗下的休斯电子公司的领导人迈克·史密斯介绍天空环球计划。休斯公司是美国最大的卫星电视公司——直播电视公司（DirecTV）的所有者。天空环球集团正在进行一次规模庞大的合并尝试，这次合并将形成一个资产总额高达700亿美元的新公司。

在会议进行中，默多克的管理团队正在陈述新闻集团全球扩张的最新努力，他们提出了最大胆的战略构想。泛亚星空传媒公司（Pan-Asian Broadcaster Star）负责人、默多克的小儿子詹姆斯·默多克（James Murdoch）详细描述了他的公司在中国和印度这两个世界上发展最快的媒体市场上的业务运作模式。新闻集团在技术方面的重要支柱——NDS公司的总裁阿贝·皮莱德（Abe Peled）介绍了他的公司所担当的角色：为新闻集团在全球的公司提供技术支持，使新的交互设备和广播电视服务能够在新闻集团分散在全球的公司中得到应用。英国天空广播公司（British Sky Broadcasting）总裁托尼·鲍尔（Tony Ball）用手中的文件资料展示了旗下的英国付费电视公司（U.K. Pay-TV company）在交互电视领域的飞速发展和创新。宝石星电视指南公司（Gemstar TV Guide）主席袁子春（Henry Yuen）则阐述了通过电视屏幕把最终客户连成一体的全球网络计划。

前言 | Mission

The Murdoch
Transformation of
a Media
Empire



所有这一切，以及他们在全球范围正在进行的更多努力，都是为了支持默多克建立一家新的控股公司——天空环球公司。默多克希望把新闻集团所有卫星业务和技术业务全面整合起来，天空环球公司就是承载这个庞大计划的实体。默多克已经把新媒体平台所需要的材料准备好，这个即将形成的平台将支撑起默多克在全球的所有产业，默多克希望天空环球公司能成为一个结构紧密的“多媒体内容交互式配送”平台。

实际上，合并天空环球公司与直播电视公司的尝试表现默多克的一次重要努力——创建一个有史以来全球最大的媒体平台。如果成功的话，这将是新闻集团的一个战略转折点：新闻集团将成为世界上惟一垂直整合的、真正全球性的巨型媒体企业。

这并不令人惊讶，六巨头——默多克新闻集团六位最核心的管理人员，从1998年起一直把主要精力集中在天空环球公司上，把它作为最优先考虑的项目。一般情况下，每周一上午的总裁办公会都花费在探讨天空环球集团各公司的发展规划上。鲁珀特·默多克，他的大儿子也就是新闻集团代理首席运营官拉克兰·默多克（Lachlan Murdoch）、首席财务官戴维·德沃（David Devoe）、首席执行官彼得·彻宁（Peter Chernin）、首席法律顾问阿瑟·西斯金德（Arthur Siskind）以及天空环球公司首席执行官蔡斯·凯里（Chase Carey），他们都因为两个庞然大物的出现感到不安：美国在线与时代华纳合并而成的新公司——美国在线-时代华纳，法国维旺迪公司与西格莱姆公司（Seagram Co.）合并而成的维旺迪环球公司。他们热切地希望建立一个庞大的天空环球集团公司与这两个庞然大物相抗衡。

当人们苦苦思索这些庞然大物将给世界传媒行业带来什么变化的时候，默多克则是惟一一位试图在全球范围重新整

合自己资产的人。此时此刻，默多克的竞争者们都把主要精力集中于如何在世界范围内分配平台上已经存在的节目和频道；而默多克则从一个新的角度出发，试图对节目和频道的跨大陆转移进行整合：在全世界范围内，以新技术为工具，使媒介在全新的舞台上运作，把数据、图片和思想传播到世界上最遥远的地方，推动文化的变革与发展。

为了迎接数字时代的到来，默多克在全世界进行着投机冒险，并尝试对自己的公司进行彻底改革。建立天空环球集团以及为得到休斯公司手中的美国直播电视公司所下的赌注，只不过是默多克所进行的众多尝试中的一次最新尝试而已。

为了实现自己的目标，在过去5年里，默多克进行了大量高风险投资。他与许多合作伙伴达成了交易，在世界市场和文化领域造就了一个阵容强大的企业。

这是一个关于默多克遭遇困境、坚忍不拔、最终走向成功的故事。通过新技术的应用和全球平台的建立，默多克要为自己的公司创造一个新的黄金时代。同时，也为了培养他的两个儿子——拉克兰和詹姆斯，使他们在这个过程中成长为真正的领导者。

默多克被认为是所有媒体巨人中最富有企业家精神的企业家，但他也因为自己的高风险投资而声名狼藉。默多克经常孤注一掷地把资金投入那些新的、损失巨大的风险事业中，因

前言 | Mission

The Murdoch
Transformation of
a Media
Empire

VII



为他相信，这些投资最终会使他在新的媒体世界中获得一个立足点。但即使那些怀疑论者也不得不承认，默多克许多最大胆的冒险所获得的回报超出了任何人最狂野的想像。比如，在过去10年里，默多克花费数十亿美元在亚洲投资星空传媒公司，把这家公司建成了亚洲地区的第一号媒体品牌。作为星空传媒公司业务拓展的一部分，默多克和儿子詹姆斯决心要改造印度的有线电视业，通过与印度头号有线电视运营商哈斯威公司（Hathway）合作，他们铺设了这个国家第一个高质量的数字服务网络。此外，在2000年4月到2001年4月，星空传媒公司接管了印度的头号电视节目制作公司，成为印度Zee电视公司和索尼娱乐公司在印度最厉害的竞争对手。而此前，星空传媒公司在北印度地区电视节目制作领域根本没有位置。

在世界范围，默多克进行着一次次几乎不可想像的冒险。当默多克尝试建立美国第四大新闻网——福克斯新闻网时，他受到人们嘲笑，但他最终提前数年完成了这一计划。

默多克的勇敢和成功也使他成了某些人怨恨、怀疑和嫉妒的对象，他的力量和成就给自己树立了敌人。有些外国官员甚至签署了对他的逮捕令，而且在过去几年里，他的几位管理人员曾企图敲诈他。在向新的市场大胆前进的过程中，默多克承受着恐惧与贪婪的直接打击。

在每个国家的市场上都有一些难题需要解决，这并不奇怪，但有时候默多克遇到的难题远远超出一个人的想像。在这些年，即使在最困难的环境中，默多克也能熟练地改变管理方式，对各种变故应对自如。

当默多克创造性地开办了使用数字“智能卡”的收费电视业务时，他的经理人在以色列不知不觉之中与一名国际逃犯关系密切，遭到当地警察的搜查。在中国，他学会了彻底

改变自己的经营方式，完全按照当地的习惯做事。在印度，他的公司曾被轻蔑地视为色情业经营者和传统文化的破坏者，但经过努力，最终在印度传媒行业获得了至高无上的地位，成为印度头号电视广播公司。在英国，由于各方面远胜竞争对手，他被认为是傲慢自负，曾经引起广泛恶评。尽管如此，他完全凭着自己的力量创造出了一个交互式收费电视市场。在美国，收购宝石星公司失败后，默多克最终还是设法控制了这家公司的一个重要部分，获得了一个重要根基：正在形成的、最强有力的互动用户界面——电视屏幕。

一个关于默多克的神话，这个人的个性和他的策略，让人无法回避。默多克是一个让人难以琢磨的、复杂的人物，难以将他归入某一类别。最为重要的是，他是一个独立的人，一个遵从常规又不断打破常规的人，这一点具有一定讽刺意味。

默多克常常带着一种愉悦的心情面对自己的竞争对手，很多人都知道，默多克从报纸上读到来自最受尊敬的竞争对手的批评时，经常会哈哈大笑。

在他和我的一次会面中，他轻快地走到电话机旁，抄起电话，告诉他的律师阿瑟·西斯金德（西斯金德这时已经进了门），他对一个敲诈过自己的生意伙伴的遭遇感到好奇，当时他与这个人打了一场2 500万美元的官司，最后还是他赢了（默多克开怀大笑，推测说这个家

前言 | Mission

The Murdoch
Transformation of
a Media
Empire



伙肯定正躲藏在古巴某个地方)。

默多克为自己的资产和新闻集团对世界造成的影响而进行了思考。他承认自己希望打破现状,无论如何,他给公司留下了深深的印记。他骄傲地把自己称做公司的“催化剂”。

总而言之,不管是好是坏,或许默多克的新闻集团正在世界上多个地区催生着本来不存在的新市场。

整个世界媒体领域正处于一次巨大变革过程中,在新的电子销售方式和全新媒介的推动下,默多克想知道能否塑造出一家新的企业,使自己的企业在数字多媒体和下一代互联网的新浪潮中始终处于领先地位。

在儿子们的辅助下,默多克正在为一个长久的梦想奋斗着。这个梦想超越了早期的互联网商务模式,但他目前的努力结果却是令人失望的。他一直只是把互联网当做营销媒介,而没有把它当做商务运作的核心,因而造成一个极大的障碍。我们知道,在过去的年代里,运输工具的进步对印刷媒体业务的发展起到了十分重要的作用。

此外,要实现默多克的梦想,天空环球集团需要进行一次彻底的改造,整个集团所有业务都将受到深远影响。旧的媒体需要彻底融入新的数字媒体网络,比如,新闻集团拥有许多产业,从福克斯电影公司到图书出版业巨头哈珀-柯林斯公司(Harper-Collins),将来可以通过一个拥有稳定收入基础的、类似纳普斯特网站(Napster)^①的订阅服务系统和一个由宝石星公司技术支持的电子图书装置,向世界范围的消费者提供有效的互动服务。

在全世界,新的机会不断被发掘出来,默多克拥有战略

^① 由美国大学生肖恩一手创办的音乐下载网站。在发展鼎盛时期,注册用户曾高达6 000万。由于在与唱片公司的侵权案中败诉,于2001年被迫停止服务,2002年6月宣布破产,2002年11月被以创建CD刻录技术而闻名的Roxio软件公司收购。——译者注

性的眼光，他把自己的最主要的经理人分派到全世界，探寻数字革命下一个阶段的发展方向。他的目光集中在全球卫星系统上，集中在通过所有平台向电视用户提供新的服务方面。默多克预言，到2005年互动电视用户将会增加15倍。通过天空环球集团建立的电视平台，将可以向全世界众多家庭直接提供服务，他希望以此为契机，进一步培育和拓展所有媒体公司渴望的东西：与消费者密切的、直接的联系。

2001年夏天，默多克指示天空环球集团散布在全世界的市场分析人员制定“爆炸式增长”计划。他默默地接受了收购美国直播电视公司失败的命运，但在他的推动下，一种新的管理结构已被引入了这家收费电视公司，为一次新的合作做准备。

尽管默多克已经是70高龄，但没有任何迹象表明，他会减慢前进的速度。追踪默多克的全球商业冒险经历，就好像是绘制一个人的雄心和一家公司的力量在全球媒体领域碰撞的轨迹。

前言 | The Murdoch Mission

The Digital
Transformation of
a Media
Empire

XI

前 言 v

第一章

梦想之光 1

第二章

带有围墙的花园 37

第三章

大人物们 57

第四章

密码 79

第五章

专利巨头 93

第六章

鲁珀特、詹姆斯和中国龙 103

第七章

族权的衰落 115

第八章

立足点 127

第九章

在山顶上 139

第十章

鲁珀特与印度卢比 163

第十一章

在巨人们的土地上 183

第十二章

泡沫 195

尾 声 209

译者后记 229

目录 | Mission

The Murdoch
Transformation of
a Media
Empire



The Murdoch Mission

The Digital

Transformation of

a Media

Empire

第一章 梦想之光

2001年春天，鲁珀特·默多克认为自己即将到达商业生涯的巅峰。他连续数月紧张工作，为的是得到通用汽车公司旗下的休斯电子公司和直播电视公司。默多克正在实施他个人商业生涯中最伟大的计划——创建天空环球网络集团。



在忙忙碌碌的城市中，沿着曼哈顿灰白色的街道，默多克来到位于1221大街的新闻集团美国总部大楼。走过旋转玻璃门，登上电梯，穿过三楼的接待区，满头银发的默多克脱下夹克衫，带着几分消沉来到自己的办公桌旁。他随手抓起几张纸，看上去像一头老狮子，不再对面前发生的任何事情感到震惊。

这是2001年3月16日，这位70岁的媒体巨头正在等待他商业生涯中一次最重大交易的最后结果。

当同事们走进房间时，鲁珀特·默多克的样子看上去很古怪，好像受到了惊吓。

“他们回来了。”默多克突然猛地坐了下去，拍着桌子，带着几分顽皮地咧开嘴笑了，他的声音高亢而兴奋。

几个星期以来，默多克已经逐渐开始相信，他的谈判伙伴正打算出卖他。经历了几十年的风风雨雨，默多克已经能够心平气和地面对各种阴谋诡计，好像一切对他来说早已是命中注定。近几个星期，通用汽车公司一直口口声声说要与他成为合作伙伴，曾一度把他引入歧途。现在，他狡猾的朋友们又改口说要重新签订协议。

通用汽车公司这个动作迟缓的汽车业庞然大物，控制着美国收费电视巨头——休斯公司旗下的美国直播电视公司，它拥有美国直播电视公司30%的股份。一段时间以来，美国直播电视公司成了默多克眼中的宝物。连续数月里，默多克和他的得力干将、新闻集团首席执行官彼得·彻宁一直焦急地等待着通用汽车公司的回音，他们还曾一起飞到底特律，与通用汽车公司的经理们私下会面。

美国直播电视公司是默多克商业生涯中一项最伟大计划中所缺少的一个重要组成部分。默多克要创建一个能够提供新闻、资讯、娱乐等各种形式节目，覆盖全球的数字电视企

业——天空环球网络集团，从而具有向这个星球每个角落的消费者直接提供商品和服务的能力。《华尔街日报》把这项计划称为默多克的“梦想之光”。在把天空环球集团与美国直播电视公司合并的同时，默多克希望能够成功改造旗下的英国天空广播公司，这家公司被默多克看做是整个媒体帝国的交互式业务实验室。因为美国在线和时代华纳宣布了他们的合并计划，默多克的这次努力就显得更加紧迫了。

美国直播电视公司拥有870万用户，约占美国收费电视市场用户总数的2/3。直播电视公司正迅速进入越来越多的家庭，远远超过AT&T和时代华纳在收费电视市场上的扩张速度。

这些天来，世界媒体行业正在以难以预测的方式和闪电般的步调改变着，每一步都意味着可能有一个成功的喜讯从世界某一地方传来，同时另一地方又会传来你的谈判伙伴可能正在背叛你的消息。

尽管遭遇挫折，默多克在世界上许多竞争对手不敢涉足的市场上进行的冒险已经开始显现盈利的迹象。具有讽刺意味的是，只是在他商业生涯中最大的梦想——创建天空环球网络集团的梦想有所欠缺：缺少美国市场部分。获得美国直播电视公司是建立他所渴望的全球卫星平台的关键。虽然默多克旗下的三家企业——英国天空广播公司、亚洲星空传媒以及天空拉丁美洲公司（Sky Latin America）已经覆盖了全世界除美国之外的绝大部分地区，但默多克在美国卫星电视市场上还没有一席之地。

与休斯公司的合并可以使默多克获得在美国卫星电视市场上的份额，这对他至关重要。

默多克不能直接收购美国直播电视公司，因为那样会给卖方带来沉重的税收处罚。为了防止出现这种情况，在合并方案里，休斯公司将保留直播电视公司51%的股份，但在交



易中将做出特别安排，让默多克在某种程度上对直播电视公司拥有最高管理权。

默多克陷入了沉思。厚厚的镜片使他深陷的眼窝显得更加突出，衬衣袖子高高卷起一直到肘部。他在宽敞的办公室里来回走动的时候显得很纤瘦。在年轻的新婚妻子邓文迪的鼓动下，默多克已经开始进行适当的运动。默多克病弱的体态，让他看上去更像是从艾略特^①的诗歌中走出来的人物，而不是世界媒体行业中的残酷杀手。一个奇怪的幽灵始终困扰着默多克，在过去许多年里，所谓的粗鲁和为挣钱不惜迎合最低俗趣味的名声，使他受到全世界范围的诟病。

（默多克说，对他在世界媒体行业的商业投机活动的批评主要来自那些被他击败的最低级的竞争对手，他们在预测大众欣赏品位方面与自己相去甚远。“我们是世界媒体行业变革的催化剂”，默多克如是说。）

默多克躺在一张白色的躺椅上，一条腿伸开，全身放松，思索着他的媒体帝国可能面临的最新危险。他神态优雅，语调平和，甚至他愤怒的咆哮都因为一种微妙的讽刺意味而得到一些缓和，好像他的帝国战争只不过是搅乳器制作奶油时造成的震荡而已。这个媒体大王确实是十分冷静地把自己的生活看做是一连串相互关联的战争。

默多克最新的交易只是20世纪50年代以来他所进行的无穷无尽的一系列交易中的一次。通过这一次次交易，默多克一步步控制了报纸、杂志、电视、图书出版、广播、有线电视和收费电视等一系列遍布全球的资产。23岁时，他从父亲手里接管的财产只是一家澳大利亚报纸，现在他已经建立起一个跨越全球6个大洲的媒体帝国。

他是守门员的守门员——制作、翻译、发布信息，向全

① 著名美国诗人，主要作品有长诗《荒原》等。——译者注

世界差不多每一个角落传播。在一些人大声抨击文化帝国主义的时候，另一些人则相信默多克的努力会导致信息传播的民主化，从而给世界带来十分有利的结果。

近几年来，默多克和他年轻的儿子们已经认识到，在世界各国市场进行商业活动，适应当地风俗习惯和文化传统非常重要。他的儿子们是从默多克媒体帝国的遥远前哨开始自己的商业生涯的，现在正逐渐进入默多克最核心的管理层。

在这个地球上所有媒体企业中，默多克的新闻集团是惟一家真正全球化的企业。与其他媒体公司不同，不断扩张的新闻集团是默多克个人智慧的结晶，并且仍然由他一手运作。

当默多克的主要竞争对手——美国在线-时代华纳成为历史上最大的媒体公司时，紧随其后的是索尼、贝塔斯曼、迪士尼和新闻集团，其中只有新闻集团继续由他一个人和他的家族控制着。

在过去这些年里，默多克颇有收获。详细考察默多克的新闻集团与另一个工业巨人——通用汽车公司之间的差别，会有一些令人惊异的发现。通用汽车公司的董事长杰克·史密斯和公司的二号人物哈利·皮尔斯（Harry Pearce）仿佛生活在另一个不同的世界。与媒体业务的飞速发展相比，汽车工业像蜗牛在爬行，但通用汽车却拥有一个非常热门而且有着巨大潜力的高科技公司——休斯公司，默多克向通用汽车公司发出进行交易谈判的提议最初没有得到任何回应，就好像是一粒小石子投向一辆有着厚厚装甲的坦克。经过数月的等待，默多克和彻宁逐渐失去了耐心。最后在2001年1月下旬，主要通过默多克与史密斯、皮尔斯的秘密会谈，以及随后与通用汽车公司首席执行官里克·瓦戈纳（Rick Wagoner）及他手下的首席运营官会谈，默多克等人开始认为这将是一次顺利的交易。



然而，通用汽车公司几个领导人之间达成的默契给了默多克一种团结一致的感觉。副董事长皮尔斯与默多克拥有一些相似的个人经历，他们两人最近都曾面对有生命危险的疾病，一度受到死亡的威胁。58岁的皮尔斯在一场白血病中死里逃生；默多克则在前一年夏天“成功”地治好了自己的前列腺癌。默多克常常喜欢自夸，现在他确信自己会长生不死，在经历了死亡的严酷考验后，他不愿错过任何一天的工作。

对默多克来说，皮尔斯在通用汽车公司可以算是一个英雄。从他的一个兄弟身上进行了干细胞移植并经历了两年多的恢复期后，皮尔斯的白血病于2001年9月宣告治愈。像默多克一样，皮尔斯头发花白，身体很结实，他为自己充沛的体力感到自豪。两个人成为合作伙伴看起来是理所当然的事。

就在几个星期前，新闻集团与通用汽车公司就合并休斯公司和新闻集团卫星业务股份的交易达成了一个框架协议，其中一个条件是新闻集团向通用汽车公司提供80亿美元现金。

像其他许多公司一样，新闻集团不得不狠下赌注。默多克正站在一个悬崖边，他到达了媒体发展历史的一个转折点。他好像莎士比亚笔下的李尔王，站在绝壁的边缘，老旧的帝国随时可能会倾覆。但默多克的计划是继续扩大公司的规模，他的两个年轻的儿子——拉克兰和詹姆斯已开始在公司中担当关键角色，将帮助他在新的世纪里把握好公司前进的方向。

默多克充分认识到媒体行业正在发生的变化，认识到技术发展的潜力将塑造媒体行业的未来。默多克超越了第一代互联网应用的狭窄视野，超越了一味寻求获取金钱的商业模式的努力。他认识到，将技术资源传送到地球上所有的角落现在已经成为可能，而且已经存在一种双向媒介，让人们几乎可以立即进行信息反馈，直接提出自己的需要。