
报业大兼并

布莱克和
全球发展最快的报业帝国

理查德·希克洛什 著
王 强 译

光明日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

报业大兼并/(美)希克洛什著;王强译.

-北京:光明日报出版社,1998.9.

ISBN 7-80145-047-7

I. 报… II. ①希… ②王…

III. 布莱克-传记 IV. K837.115.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 27840 号

Shades of Black

Copyright © Richard Siklos, 1995, 1996. Published by permission of McClelland & Stewart Inc., 481 University Avenue, Suite 900, Toronto, Ontario, Canada M5G 2E9. First published in 1995 by William Heinemann Canada, an imprint of Reed Books Canada. Chinese language (simplified characters) copyright 1997 Current Affairs Press. All Rights Reserved.

版权代理:美国美达亚国际公司

报业大兼并

理查德·希克洛什 著

王强 译

责任编辑 徐晓 特约编辑 易水

光明日报出版社(北京永安路 106 号)

时事出版社(北京万寿寺甲 2 号)

新华书店经销 北京市兆成印刷厂印刷

1998 年 10 月第 1 版 1998 年 10 月第 1 次印刷

开本:850×1168 印张:12.5 字数:267 千字

插页:0.25 印数:1-6,000 册

定价:22.80 元

目 录

前言	1
序幕：降价大战	6
第一章 不安分的年轻人	14
第二章 初涉报业	38
第三章 34 岁的商界神童	57
第四章 寻找进入美国的渠道	81
第五章 进军英国报业	114
第六章 改组《每日电讯报》	145
第七章 创建跨国报业集团	165
第八章 竞购《耶路撒冷邮报》	191
第九章 亲执权柄的“报业国王”	211
第十章 称霸澳大利亚报业	235
第十一章 权力就是性感	277
第十二章 全球扩张战略	296
第十三章 舞文弄墨的报业大亨	323
第十四章 彻头彻尾的谎言	344
第十五章 成功的代价	364
尾声	386

前 言

1992 年秋，我往康拉德·布莱克在伦敦《每日电讯报》的办公室打电话，他不在，于是我留下话说我正在考虑写一本他的传记，希望能和他谈谈。作为多伦多《经济邮报》的记者，我曾报道过布莱克的位于加拿大的报业集团霍林格公司，并采访过他几次，但跟他并不很熟。

布莱克的助手打回电话，婉言谢绝了我的要求。布莱克对他的传记不感兴趣。我随后又写了一封信向布莱克解释说，我之所以对他感兴趣，是因为他进入报业才 7 年就取得了这么辉煌的成绩，我认为这过程很值得一写。他不久前控制了澳大利亚的主要报业集团约翰·费尔法克斯公司，并正准备购买纽约的《每日新闻报》，我认为现在正是出一本他的传记的大好时机，主要写他在全球报业的收购活动。

我强调说，我现在所写的，两三年后才会正式出版发行，从布莱克最近几个月的所做所为来看，到本书出版发行之时，他一定已经收购了更多的报业集团（的确如此，下个月霍林

格公司将获得索瑟姆集团的大部分股份，索瑟姆是加拿大的主要报业集团)。

我事先给他写信的目的，是看看我是否能采访他，并估计一下他会不会阻止我采访他的朋友和同事。

布莱克回信说，如果我坚持要写，他可以“改变主意”跟我谈谈。我决心已定，几个月后，我约好在多伦多他的总部与他见面，时间是1993年6月18日一个潮湿的星期五下午。

布莱克走进他办公室对面的小图书室时，比预定的时间晚了半小时（我很快发现有关他的许多轶事都提到这一点）。我坐在一张柔软的黄色沙发上，努力使自己不要陷下去。他则像个政治家一样坐在一把扶手椅上：腰板笔直，西装革履，两手扶膝，好像要拍一张正式照片。我们谈到费尔法克斯，他告诉我，他原计划参加下周举行的澳大利亚公司董事会，但董事会后的第二天就要在多伦多举行盛大的一年一度的霍林格宴会，以色列总统将作为嘉宾出席讲话。布莱克很得意地解释说，由于时差的缘故，他将坐在私人包厢里，一边观看多伦多蓝鸟队对纽约美国佬队的棒球比赛，一边通过电话参加费尔法克斯的董事会。

这时，布莱克已经决定在那年秋天出版一本自传，他后来说，因为别人正在计划写他的传记，所以他决定先出一本自传。除了我的书之外，作家彼得·纽曼也宣称要增订他出版于1982年的传记，布莱克的自传出版后，他推迟了这一计划。

布莱克对我说，他愿意帮助我，但他首先要完成他的自传。在随后的几个月中，我有时会想：我在写一个人的传记，而这个人的自传正在出版之中，这真是一件古怪的事情。但

是，布莱克的自传《发展的一生》只是本书数以百计的原始资料中的一个。另外，我逐渐认识到，布莱克出版自传是一件很重要的事件，这是他个人的一次转变。

在我们第一次会面中，布莱克问我是否拟好了写作计划。我说没有。他问这是不是一本“注重商业方面的书”，我说是的。我解释说，我努力要写一本客观、冷静的传记，重点放在他接管《每日电讯报》后的事业上，我还相信，这也将是一本报道全球报业巨变的著作。我认为，我的工作就是尽可能多地收集资料，准确地再现实际发生的事件，然后让读者自己去得出结论。“你是作者，”布莱克说，也许觉得我的态度过于理想化了，“最后的成书完全取决于你。”

在某种意义上，他说得对。每个记者都想努力做到客观公正，但是在对事件、资料等的取舍中，都需要作者做出主观判断，不可能完全客观。因此说，作者要对成书负责。

布莱克说他不会阻止我采访任何人，这话他说到做到了。在本书出版前，他也从没要求看我的手稿。在随后的两年内，我们谈过将近 20 次话，大部分是通过电话进行的。他乘车离开位于加那利码头的办公室时，有时会腾出半小时给我回电话。我从没去过他家里——过去十几年他一直拒绝记者去——因为他认为允许记者去的话，就会显得像在故意引起公众的注意。在开始写作本书之前我就形成了一个看法：对布莱克来说，跟媒介打交道是一种策略，并且他总是从中得利。

“康拉德在加拿大一度成为媒介嘲弄的对象，受了不少罪，”他的朋友彼得·怀特对我解释说，“他从中得出的教训就是，别太把媒介当真，他后来就是这么做的。他为了自己的目的而玩弄媒介。他喜欢说一些令人震惊或兴奋的话，以

引起公众的注意。他清楚地知道该说什么，以及什么话会被人们引用。成为一个公众人物对他的事业很有帮助。如果你不是一个能引起争议的人物，你就无法做到这一点。我的意思是说，没有人会对一个善良而乏味的人感兴趣的。所以，当他觉得这样对他有利时，他就不断地使自己出现在报纸的显著位置上。”

记住这一点后，我在本书中试图剥去围绕着布莱克的某些神秘光环，还其本来面目。但是，我发现，即使那些与布莱克最亲密的人，有时也会觉得他像个小说中的人物，他最了不起的创造也许就是他自己。

布莱克与媒介异乎寻常的关系是本书的核心内容之一。他经常出现在自己或竞争对手的报纸的商业或社会版上（也许是报道他指控某个报纸或作者诽谤而提出起诉），有时他的文章或给他自己报纸的编辑的信也会出现在报纸的评论或书评版上。他最近甚至同意多伦多的《环球邮报》在头版转载伦敦《星期日泰晤士报》的英国最富有的五百人名单。这些行为的含义是：康拉德·布莱克不仅购买报纸，他还出售报纸。

“要叙述报业的历史，必须先谈其创造者。”查尔斯·温吐尔在《舰队街兴亡》一书序言中写道。本书即遵循这一精神。如果布莱克不是一个直言无忌、颇有争议的人物，如果报纸不是每个国家的核心产业，那么他充其量只不过是一个富有的资本家而已。（在《星期日泰晤士报》的统计中，他排名第六十八）。他的生意活动就像是复杂的象棋比赛，诡谲多变。正如《每日电讯报》的财务经理和董事斯蒂芬·杰里斯洛伍斯基所说的那样，“他擅长搞阴谋诡计。他的思维方式与

众不同，我猜这是天生的。”

从古腾堡以来，人们一直在探讨研究报业主们的权力和影响到底有多大。虽然这种权力并不像人们想象的那么大，它的运用方式也比批评家们设想的微妙得多，但这种权力的确存在。今天，这一探讨更加复杂了，因为面对即将来临的数字化时代，购买和管理报纸是不是一场注定要失败的竞争呢？这一问题困扰着今天的人们。到目前为止，霍林格集团一直固守着印刷文字，这显得有点不合时宜——就像布莱克本人一样，在一个讲究简洁的时代，他仍然喜欢用那些华丽的大字眼。

康拉德·布莱克不安分的性格、杰出的理财能力和过人的智慧，使他成为全球报业王国一个举足轻重的人物。而他进入报业才仅仅 10 年。本书描述了他如何孜孜不倦地建立起世界上最大的报业集团之一，希望这也有助于对报纸这一古老媒介的研究。

序幕：降价大战

“这是英国人虚伪的大暴露。”

从第一枪打响后，已经9个月了，情势非常紧张。尽管康拉德·布莱克公开表示不屑跟对方较量，鲁伯特·默多克的伦敦《泰晤士报》的降价还是使布莱克《每日电讯报》的总裁们坐立不安。1994年6月9日，星期四，在多伦多的爱德华国王饭店，霍林格公司举行第九年度股东大会，霍林格是一家跨国报业集团，布莱克是董事长兼总经理。

霍林格公司下属有五百多家报社，《每日电讯报》是它的主力，布莱克警告说，如果需要的话，他会跟《泰晤士报》对着干，采取“补救措施”——意思是说他也要降价。

会后，记者们围着这位报业巨子，追问详情。“你以前声称不会为了跟《泰晤士报》较量而采取降价措施，现在你的态度仍然没有变吗？”《金融时报》的伯纳德·西蒙问。“现在嘛，”布莱克回答说，“我从没说过我们决不会那么做。但我

仍然不认为现在需要这么做……我的意思是说，为什么要降低价格呢？”布莱克接着又闪烁其辞地说，“实际上，我们可以这么做……如果迫不得已，我们会这么做的”。

第二天午餐时，布莱克在多伦多国家俱乐部与一群证券经纪人和公共基金投资者见面。在这个非正式场合，高大魁梧、总是猜疑地盯着人看的布莱克可以直言无忌了。

英国的价格大战使布莱克处境艰难，这是迄今他面临的最严重的挑战。在澳大利亚，布莱克控制着那个国家最重要的报业集团约翰·费尔法克斯，最近他因自传中的一句话而受到澳大利亚参议院的质询。人们指责布莱克和澳大利亚总理保罗·基廷之间有肮脏的幕后交易，另外有谣传说财大气粗的克里·帕克想要买下费尔法克斯。为了保护自己的既得利益，使帕克等人死心，布莱克奋起为自己辩护。“从任何司法标准来看，那一套程序都纯属闹剧。”布莱克气冲冲地说。对他的那些指责在他的反击下“化为乌有”。

霍林格集团向加拿大最大的报业集团索瑟姆注入资金，这也引起公众的关注，那是布莱克和另一个巨头保罗·戴马雷联手干的。布莱克解释说，索瑟姆的问题很简单，为了提高效率和改善产品，它需要卖掉一些不重要的资产，“那些报纸办得并不好”。布莱克坚持说他和戴马雷的关系很好，他上个星期还和戴马雷、索瑟姆的总经理比尔·阿德尔一起拟定公司的目标。“我们拟定的目标，”布莱克说，“非常远大，超出一般人的想象。”

霍林格集团最近还第一次在美国收购了一家报纸——《芝加哥太阳时报》，并正加紧对其它报纸的收购。越来越多的人认为，随着信息高速公路的发展，报纸正日趋没落。布

莱克怎么对待这种观点呢？“放屁！我认为它是一个非常兴旺的产业，那么想的人越多，我们就越容易收购。”

布莱克的确那么做了。1985年，他是一个40岁的金融家，对报纸很感兴趣，在他的本国加拿大是个引起争议的人物。他以军事家的精确和惊人的速度，开始收购报纸，并成为一个人很有影响的人。

“康拉德是个善于捕捉时机的人，”他的朋友和长期合伙人彼得·怀特说。“我把他比作一个盘踞在网中央的蜘蛛，蜘蛛接收到帝国各个偏远角落的信息，然后冲过去看那里发生了什么。”他继续说，布莱克的作用，就是分析和利用这些信息，“任何时候，也许包括现在，布莱克私下在谈半打交易，但他对此缄口不言。其中的一些交易最终会谈成。”

真的，到了1995年，霍林格集团拥有五百多份报纸，总发行量超过450万份。只有默多克的新闻集团和甘尼特连锁集团比它更大——而这两家在这一行中干得时间要长得多。“他喜欢历史，”加拿大出版业的亿万富翁肯·汤姆森说，正是他把《泰晤士报》卖给了默多克。“但他还是现代史的一个创造者。他喜欢改造世界。”现在，由于默多克的发难，布莱克所有的一切都受到威胁，全世界都注视着这一场大战。

1993年9月，默多克把《泰晤士报》的价格从45便士降到30便士，目的很明确：抢走布莱克《每日电讯报》的读者。在西方，《每日电讯报》是仅次于《华尔街日报》的发行量最大的英文报纸。1993年，《每日电讯报》从星期一到星期六每天售出一百多万份，每份48便士。它的竞争对手《卫报》售出大约40.8万份，《泰晤士报》则是38.9万份。

布莱克起初认为《泰晤士报》的降价是“极大的失策”，

但是，它的销售额却稳步上升。1994 年的前三个月，《每日电讯报》的发行量是 102 万份，略有下降，而《泰晤士报》则上升到 45.4 万份。五月份的发行量更是明显上涨，布莱克在国家俱乐部对证券经纪人说：“我认为他们可能突破了 50 万份的大关。”

实际上，从四月份以来，《泰晤士报》销量增加了 3.5 万份，达到创记录的 51.5 万份。《泰晤士报》的销量仍然比《每日电讯报》的少将近一倍，但这已经突破了一个重要的心理大关。阅读报纸是一种习惯，《泰晤士报》和《每日电讯报》的市场定位是相同的：都是内容严肃的大报。据说在英国，当一个男人过了 40 岁后，他就开始订阅《每日电讯报》。很显然，默多克想要改变这一传统。那些正在形成读报习惯的年轻读者，将会倾向于价格更便宜的报纸，并成为它的忠实读者。“重要的是未来，”布莱克承认说，“如果我们的主要对手控制了新一代的读者，那我们的未来就不妙了。”

起初，布莱克以为，默多克的《泰晤士报》本来已经在亏损了，降价会加重他的损失，最终迫使他放弃降价战略。但是默多克一向喜欢冒险，另外，他并不只拥有《泰晤士报》，他的新闻集团是世界上由个人控制的最大的媒介集团，经营报纸、电视、电影、卫星、图书、广告，年收入达 100 亿元^①。

《泰晤士报》的损失与默多克的巨大收入相比，就显得微不足道了。布莱克的霍林格集团则不同，它是一个年收入 9 亿加元的公司，《每日电讯报》以及它的姐妹报《星期日电讯报》就占了它收入的一半多。对比之下，布莱克显然处于弱

① 除了特别注明的之外，本书以加拿大元为计算单位。

势。

但是，布莱克向多伦多的投资商们表示，前景乐观。《每日电讯报》的财政状态非常好，即使他像《泰晤士报》一样降价，损失几百万元，它照样能够赢利；《每日电讯报》办得非常出色，它被认为是英国最好的一份报纸；另外，霍林格集团的财政状况也非常好，它在美国的子公司最近刚刚上市，出售《每日电讯报》的股票获得了1250万加元。

在国家俱乐部聚会结束时，布莱克提到人们说他喜欢起诉记者，他说：“每个觉得被冒犯的人都应该那么做——如果你们冒犯了我，我也会起诉你们的。”

第二天是6月14日，星期四，《每日电讯报》的总裁们在位于加那利码头街的办公室举行每周例会。唯一的议题就是最新的销量调查报告。调查报告表明，《每日电讯报》的销量四十多年来第一次落到100万之下——这是又一个重要的心理大关，而《泰晤士报》则超过了50万。另外，阅读《每日电讯报》的人数第一次开始减少，而《泰晤士报》的读者则在增多。布莱克那天在纽约，通过电话单独和伦敦的副总裁斯蒂芬·格拉比内、代理董事长弗兰克·罗杰斯、副董事长丹·考尔森进行了长谈，所有的总裁都主张《每日电讯报》降价。布莱克还给总编马克斯·黑斯廷斯打电话，征求他的看法。他也赞成降价。“我主张趁着我们还有力量时采取行动，以取得出奇制胜的效果，而不要拖到人们都认为《每日电讯报》必须降价的时候，那就太被动了，”黑斯廷斯回忆说，“董事长是个天性好斗的人，他说我们不能无所事事，看着《泰晤士报》追上我们。”

第二天晚上，布莱克乘飞机回到伦敦，化了两天时间与

他的总裁们会面，然后在周末仔细阅读调查报告。等到6月21日下次总裁例会时，布莱克已经拟好了应对策略：“我们应该降价，并坚持下去。”

霍林格集团刚刚把1250万加元的《每日电讯报》股票出售给一些公共基金会，布莱克知道他会受到人们的指责，因为降低报纸价格肯定会导致股票贬值。但布莱克从不害怕别人指责他。

那天晚上，布莱克去利兹饭店，他漂亮的妻子芭芭拉·埃米尔在那里主持一个上流社会的聚会。一百五十多位知名人士（包括戴安娜王妃）在那里相聚，庆祝詹姆士·哥尔德斯密爵士当选为欧洲议员以及他妻子60岁生日。

两天后，《每日电讯报》把它的价格从48便士降到30便士。“默多克相信达尔文的进化论，”布莱克说，“他认为适者生存，那么咱们就看看谁是适者。”

降价使《每日电讯报》一年损失4000万英镑的收入，其中2500万英镑可以通过销售的缩减和广告的增加来抵销。“如果《泰晤士报》再次降价，那就太愚蠢了，”布莱克说，“要知道，那些纸张可不会突然之间变成免费的。”

那天，鲁伯特·默多克在纽约参加新闻集团的董事会。在聚餐时，董事会不动声色地做出了一个决定：第二天《泰晤士报》再次降价——降到20便士。全世界为之哗然。

“我觉得报业真要被摧毁了，”《每日电讯报》前任主编洛德·迪兹说，“我认为这对谁也没有好处。我真不知道这会怎么收场。这样下去必然两败俱伤。报纸这样自相残杀真是太遗憾了。”

“我们所看到的，”《独立报》编辑安德烈亚斯·惠特姆·

史密斯说，“是过去工业时代丑陋的竞争，那时报业主们认为自己可以为所欲为。”

在伦敦股票交易所，《每日电讯报》的股票从 540 便士跌落到 349 便士。不出所料，5 月 19 日以 587 便士从霍林格集团购进《每日电讯报》股票的公共基金会勃然大怒。^①当初是卡泽诺夫公司负责出售《每日电讯报》股票的，它是伦敦城最著名的一家股票经纪公司，一星期后它宣布不再负责《每日电讯报》的股票事务。这件事成为《金融时报》的头版新闻，报道中引用了一位没有透露姓名的“卡泽诺夫公司高级管理人员”的话，说这是“卡泽诺夫公司有史以来第一次主动退出一家公司的股票事务”。

布莱克非常愤怒。“这是英国人虚伪的大暴露，”他后来回忆说，“我的意思是说，实际情况是，在我们降价前，我征求过他们（卡泽诺夫公司）的意见。他们没有说一句反对的话。我认为他们现在这么做对自己并没有好处。我给了他们应有的惩罚。”布莱克所说的“惩罚”，就是告诉《金融时报》，《每日电讯报》本来就准备解雇卡泽诺夫公司，因为它在 5 月 19 日的股票销售中处理不当。“这家著名的公司这下可丢人死了。”布莱克轻蔑地说。

伦敦证券交易所对股票发行时间进行了调查，证明布莱克没有不轨行为。但是，研究《每日电讯报》股票的分析家们认为，布莱克以后再也无法在伦敦金融界筹集资金了。“在伦敦金融界眼里，他们的管理能力和声誉都受到了很大的损

^① 那月早些时候，一位参加国家俱乐部的人问布莱克，他以 587 便士售出股票，是不是因为他认为这股票不会再涨了。布莱克回答说，他认为“6 英镑才是合理的价格”。

失。”理查德·佩尔森说，他是弗莱明顿集团的投资总裁。希尔顿·菲里普森说得更坦率：“他冒犯了伦敦金融界。”

接着，布莱克获悉，在鲁伯特·默多克与《每日电讯报》的价格战中出现了新的动向。虽然新闻集团是费尔法克斯集团的主要竞争对手，它却购进了澳大利亚的约翰·费尔法克斯的少量股票。默多克想干什么？是想求和吗？布莱克的态度冷静而严厉。“战争与和平不能并存，鱼与熊掌不可兼得。如果你后悔惹得对方向你宣战了，那么你最好先投降再说。”

布莱克从来不怕与人发生冲突，这种事他经历得多了。

为了追寻布莱克的生活历程，需要走进多伦多十号大街的围墙，那里原来是多伦多邮局，建于1853年，现在是霍林格集团的总部。

经过穿灰色制服的门卫，走在绿色和金色的地毯上，淡黄色墙壁上挂着19世纪的法国画；从接待处向右转，走进通向大会议厅的会客室，在那里有一幅画，上面是一个英俊、头发灰白的人，他戴着眼镜，穿着西装，打着领带，很耐心地坐在他的书房中，面前放着一盘棋，好像等着比赛开始。他就是乔治·蒙泰古·布莱克，康拉德·布莱克的父亲。

第一章

不安分的年轻人

“从他头颅的形状判断，那个年轻人会非常聪明。”

——E·P·泰勒

乔治·蒙泰古·布莱克身高六英尺半，站在他小儿子康拉德身边显得很威严，但老布莱克认为自己非常善于与儿童相处。“小孩、狗、鱼和虫都喜欢我，”他说，“我总像对待成人一样跟小孩说话，他们很高兴。我的样子令人生畏，他们觉得我一定是个大嗓门，但实际上我说话总是轻声细语的。我只要安安静静地别乱嚷或乱动，就能博得小孩的欢心。这一招屡试不爽。”

乔治·布莱克是个很成功的管理人员和投资者，具有一个哲学教授的心灵，他有时显得很有魅力，有时又很专横或漠然。他热衷于阅读历史著作和伟人传记，喜欢用夸张的语