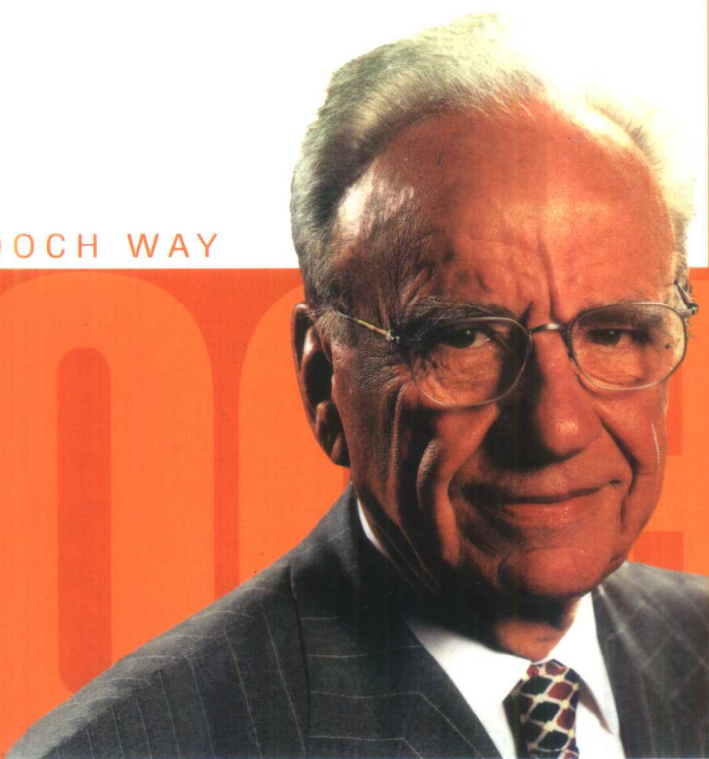


PERT MURDOCH WAY



全球企业并购大师

鲁伯特·默多克

传媒巨子经营成功十大秘诀

〔美〕斯图尔特·克雷纳著 章彦译 上海远东出版社

BUSINESS
THE
RUPERT
MURDOCH
WAY

全球企业并购大师鲁伯特·默多克

传媒巨子经营成功十大秘诀

〔美〕斯图尔特·克雷纳著 章彦译 上海远东出版社

BUSINESS THE RUPERT MURDOCH WAY:

10 Secrets of the World's Greatest Deal-Maker

Copyright©1999 Stuart Crainer. Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York.

All rights reserved.

全球企业购并大师鲁伯特·默多克

传媒巨子经营成功十大秘诀

著 者/[美]斯图尔特·克雷纳

译 者/章彦

责任编辑/黄政一

装帧设计/戚亮轩

版式设计/李如琬

责任制作/晏恒全

责任校对/汪晓

出 版/上海远东出版社

(200336) 中国上海市仙霞路357号

<http://www.ydbook.com>.

发 行/新华书店上海发行所

上海远东出版社

制 版/南京理工排版校对有限公司

刷/商务印书馆上海印刷股份有限公司

装 订/上海张行装订厂

版 次/2001年6月第1版

印 次/2001年9月第2次印刷

开 本/850×1168 1/32

字 数/127千字

印 张/6

印 数/5101—8200

图字:09-2001-075号

ISBN 7-80661-320-X

F·58 定价:14.00元

序 言

管理大师们告诉我们，处在现代商业世界中，学习是企业获得竞争优势的源泉。经理人员必须不断学习新技能与技术，才能更好地为公司间的竞争作准备。公司必须自我重组为学习型组织，以学习作为其本体与文化的中心。在理论上，这类说法无疑是正确的。但就现实而言，这世界上能真正不断学习的企业则是少之又少。实际上，公司主管们往往并不十分擅长于学习。哈佛商学院的克里斯·阿吉利斯(Chris Argyris)说：“能否在市场上取得成功，越来越依赖于学习，但绝大多数的人却不知道如何学习。而且，在许多人的眼中，最擅长于学习的组织成员，事实上并不像人们认为的那样擅于学习。”^①这套书的目的之一，就是帮助主管们学习，让他们有机会向最顶尖的人学习。

这个目标听起来似乎有些好高骛远。不过请你先试想一下经理人员是如何学习的。首先，他们通过经验学习。但诚如阿吉利斯所指出的，经验并不能保证学习。你曾经遇到多少位拥有非常丰富的经验、却既无见解又缺乏真正智慧的主管？他们或许宣称自己已拥有了 30 年的经验，但实际上他们有的通常只是一年的经验重复 30 次而已。经验并不能自发地导致学习。

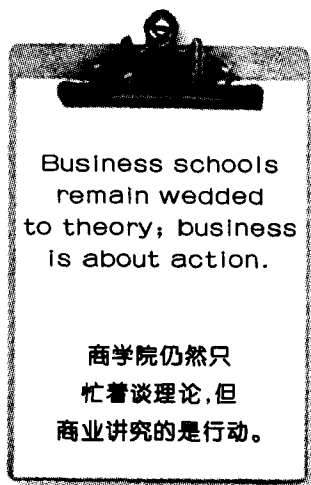
年复一年的时间累积并不等于智慧的增加。

主管们学习的第二个来源是培训课程。绝大多数高级管理人员都参加过商学院的主管课程。

通过案例研究与强调分析能力的方式,这些商学院无疑能使经理人员取得重要技巧。但获得的技巧的范围和实际用处经常令人质疑,就连在商学院任教的人也对此抱怀疑态度。策略专家亨利·敏兹伯格(Henry Mintzberg)就曾说:“你认为只要经过两年的课堂训练,就能将那些25岁、聪明但没有任何经验、也从来没有管理过任何人和任何事的年轻小伙子训练成高效的经理,这样的想法是荒唐可笑的。”^④

享有盛誉的彼德·杜拉克(Peter Drucker)是另一位多年来一再批判商学院的有力人士。早在1969年,他就曾经撰文指出:“美国境内成立不满百年的商学院,一直在造就的都只是训练有素的职员级的人材。”^⑤最近,杜拉克又预言商学院终将没落。他说:“商学院因过早成功而反受其害。现在,他们正设法在过去基础上略加改善,而最糟的就是进一步去做那些原来根本就不该做的事。”

商学院仍然只着重于讲述理论,但商业讲究的是行动。本田公司创办人本田宗一郎(Soichiro Honda)说:“我对文凭不感兴趣。文凭不管用。我的成绩比不上其他同学,而且我也没有



参加期末考试。校长把我找去,说我必须退学。我告诉他我不需要文凭。文凭的价值还比不上一张电影票。电影票至少能保证你有权进入电影院看场电影,但文凭什么也保证不了。”^①

前任克莱斯勒(Chrysler)汽车公司负责人的李·艾科卡(Lee Iacocca)也令人惊奇地指出:“正式学习的确能教给你许多东西,但人生中有许多不可缺少的重要技巧都必须靠你自行摸索才能取得。”已故艾维斯(Avis)公司主管兼《提升组织》(*Up the Organization*)一书作者罗伯特·汤森(Robert Townsend)对商学院的成见更深。他警告:“不要雇佣哈佛商学院的毕业生。依我看来,这些精英们欠缺了苦干成功必备的基本条件,比如:谦逊,对于站在第一线人士的尊重;对于商业性质、以及对那些能以促进商业繁荣为乐的人士的深刻了解;对于下层员工的尊重;足以证明其胆识、勤奋、忠诚度、判断力、公正与遭到压力时仍能保持诚实的明确记录。”^②

微软的比尔·盖茨(Bill Gates)、维珍集团(Virgin)的理查德·布兰森(Richard Branson)、以及美体小铺(Body Shop)的安妮塔·洛迪克(Anita Roddick)等人,都是未能出身于商业名校,却最终能登上商业成功顶峰的例证。安妮塔·洛迪克说:“我当年办美体小铺时的一大优势就是——我从来没有进过商学院。”同样,1~800 花卉公司(1-800-flowers)创办人吉姆·麦坎(Jim McCann)也说,如果他读过商学院,这家公司永远也创立不起来,因为若他进过商学院“我一定会对于这公司创办不利的事情想得太多”。^③

主管们学习的第三个来源,是与同事及伙伴们之间的切磋。这种学习非常有效,目前企业界流行的上层教下层的做法,就证

明资深主管可以在年轻经理人的进步中发挥重要的作用。但如果你的老板是那种不重效率、只知趋炎附势、对于发展明日人才毫无兴趣的人,又该怎么办?如果你的老板能力不强,如果你的抱负远非你老板的专业层次所能及,你又应该如何?到那时,你应该向谁学习?

对许多人而言,这些问题的答案存在于越来越多的公司领导人所写的、各式各样的畅销书中。购买这些书籍的主管们数以百万计。他们想知道如何才能成为一位顶尖的公司负责人。他们希望从这类书籍中找出明确的行动方案。但他们总会为之失望的,因为绝大多数公司负责人出的书都充斥着自我标榜与后见之明。它们的经验谈往往由他人代笔,故其是否真正具有价值值得怀疑。这些书绝大多数只是为事业成功之士欢呼喝彩,而很少有对管理技能的客观评价。尽管不能否认这些书确实具有娱乐价值,但它们能够提供的可供学习的资源却颇为有限。

本套书的写作目的就在于填补这种空白。它的宗旨在于对商业实例以及对若干企业界巨头的管理思想作出客观评价。对于本套书涵盖的每一位商业领导人——无论是比尔·盖茨、鲁伯特·默多克(Rupert Murdoch)、理查德·布兰森,或是杰克·韦尔奇(Jack Welch)——我们都设法探讨其商业之道的精髓。他们为何与众不同?他们擅长什么?最重要的是,我们从他们的商业成就中可以学到哪些经验?

你将会看到,这些经验并不像火箭科学般遥不可及。的确,管理是每一个人都有机会接触到的学问。理论是为那些有闲功夫的人设计的。韦尔奇说:“我们不以世界管理理念的源泉自

居,但我们可能是全世界对好的管理理念追求最强烈的人,无论这些好的理念在何处,我们都会毫不羞怯地吸纳并应用。”^①发明你自己的好的理念,因为世界上没有一个单一理念可以放诸四海而皆准。把事情做完、做好就是企业和管理的一切——问问比尔·盖茨就知道了。

注 释

- ① Argyris, Chris, “Teaching smart people how to learn,” *Harvard Business Review*, May-June 1991.
- ② Mintzberg, Henry, “The new management mind-set,” *Leader to Leader*, Spring 1997.
- ③ Drucker, Peter, *The Age of Discontinuity*, Heinemann, London, 1969.
- ④ Crainer, Stuart (editor), *The Ultimate Book of Business Quotations*, Capstone, Oxford, 1997; AMACOM, New York, 1998.
- ⑤ Townsend, Robert, *Up the Organization* (out of print).
- ⑥ Bruce, Katherine, “How to succeed in business without an MBA,” *Forbes*, January 26, 1998.
- ⑦ Letter to shareholders, February 1993.

鲁伯特·默多克的生平

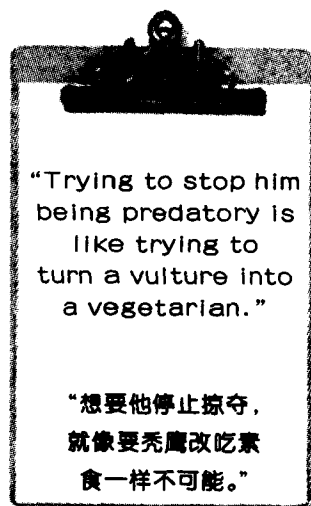
有些在事业上获得高度成就的主管被誉为人民英雄,像曾任职克莱斯勒的李·艾科卡(Lee Iacocca)和维京航空公司的理查德·布兰森(Richard Branson)就属于这类人物。他们出书,参加委员会,为慈善机关募款,待人处事和蔼可亲。虽然他们表现得不是那么平易近人,但基本上已经算是相当平民化了。有些主管例如杰克·韦尔奇(Jack Welch)虽然被誉为精明能干,但却不是那么受人欢迎。另外有些主管的受欢迎程度更低,你甚至不愿意和他们共进晚餐,擅长使企业结构小型化的阿尔·邓拉普(Al Dunlap)就是个很好的例子。这类主管虽然获得了巨大成功,但他们在某些方面受到质疑,不被信任,甚至让人讨厌。

澳大利亚传媒巨子鲁伯特·默多克(Rupert Murdoch)也是第三类主管的代表人物。有些人对他投以高度质疑的眼光,有些人对他感到畏惧和厌恶(通常这两种情绪有着相同的强度),也有些人对他的商业洞察力、获奖能力以及创造全球事业王国的能力赞誉有加。虽然每个人对基思·鲁伯特·默多克(即员工口中的KRM)都有某种看法,但他可能是全世界名气最大的商人,除了他的财富及雄心壮志之外,没有任何人或任何事物可与他的能力和影响力相比拟,就连《华盛顿邮报》也曾称他为“地球村真正的传播部长”。^①

在其他地区,默多克被冠上“传媒魔王”的封号。英国一家文笔讽刺的《密眼》杂志(*Private Eye*)称他为“卑劣的澳洲佬”(这还算客气的称呼。这本杂志甚至用更难听的话骂过不少人)。另外一位传媒巨子泰德·特纳(Ted Turner)曾在法庭作证时称默多克为“卑鄙的人”及“危险人物”。[默多克旗下的《纽约时报》曾对特纳的妻子简·方达(Jane Fonda)做过不礼貌的报道,当特纳看到这些报道时,不禁怒火中烧。最近,特纳曾形容他们两人就像爬进拳击擂台上

的拳击手一样,将面对面解决彼此的问题,而这必将是一场永无休止的战斗。]芝加哥专栏作家迈克·罗伊科(Mike Royko)曾毫不保留地把默多克形容成“贪婪、敛财、追名、逐利的卑贱小人”。^①想必特纳和罗伊科两位先生绝不可能成为默多克家族圣诞贺卡名单中的贵宾吧!

提到默多克的名字时,即使平常出言谨慎的人也禁不住激动起来。英国政治家上议院议员哈特斯利(Hattersley)既不是什么商业巨子也不是什么讽刺作家,但他在提到默多克时,把他形容成“危及我们民主制度的巨子”。^②另外一位上议院议员麦克纳利(Lord McNally)只是简单地说道:“默多克认为好的事情未必就对健全的民主制度或对健全而又富有变化的新闻界有好处。”英国《周日独立报》



(*Independent on Sunday*)这样评论默多克:“他上个世纪一定是个美国的强盗首领。”该报还认为:“想要他停止掠夺,就像要秃鹰改吃素食一样不可能。”^③美国一家杂志曾写道:“默多克先生的野心很大,他使泰德·特纳及约翰·马隆(John Malone)等其他传媒巨子看起来像童子军一样。”^④

身为传媒业的领导人物,默多克当然会受到批评,但也不是没有人替他说话。洛杉矶市长理查德·赖尔登(Richard Riordan)就曾称赞默多克是“素质非常好的人”。^⑤1998年1月,默多克获得圣教皇

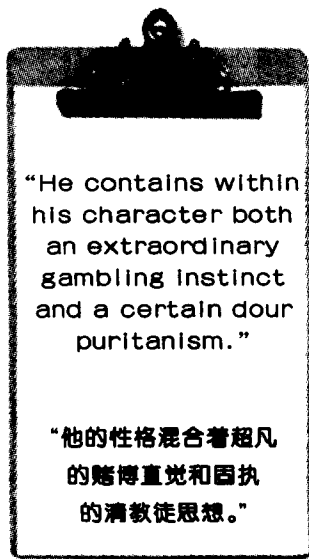
圣格列高利一世勋位爵士的荣誉称号,他也是获得这个头衔的3名非天主教人士之一。勋位爵士是天主教会授予具有“圣洁操守”教徒的一项殊荣,从默多克获得这项荣誉的事实看来,也许天主教会知道一些其他人不知道的事情吧!

虽然鲁伯特·默多克被人称为魔王(有时又被人奉为传媒界的首脑),但实际上却很少有人真正了解默多克。默多克为保护自己的隐私和秘密而小心构筑起一道坚强的堡垒,即使是那位精明狡猾、到处挖掘资料为默多克写传记的威廉·肖克罗斯(William Shawcross)也无法穿透这层防护网,这使得他在结论中只能把默多克形容为“世界上最有能力的人物之一”。⑦

早期生活

鲁伯特·默多克于1931年出生在澳大利亚,他曾经提过早期对他具有“塑造”作用的三个场所:特拉克长老教会(他的祖父有时在那里传教)、吉隆中学以及弗莱明顿赛马场。但其实这三个地方对他的影响程度并不是以这个顺序排列的。

默多克的父母对他的一生有着很大的影响。这句话听起来好像是老生常谈,而且通常只是这么说说,但事实上未必是那么回事。然而,这句话对默多克来说却是再



贴切不过了。默多克的父亲,基思·默多克(Sir Keith Murdoch)爵士喜欢从事商业活动,尤其是新闻业。默多克继承了他父亲的这个爱好。默多克家族还是苏格兰自由教会的热心成员。默多克继承了他母亲——戴姆·伊丽莎白(Dame Elisabeth)——坚毅果断和喜欢冒险的个性。“他的性格混合着超凡的赌博直觉和固执的清教徒思想。”威廉·肖クロス说道。这两种个性为他带来了莫大的助益。

鲁伯特在吉隆中学接受初中教育,假日时在他父亲工作的《墨尔本先驱论坛报》社(Melbourne Herald)打工。1950年,鲁伯特被送往英国,进入牛津大学的乌斯特学院学习(Worcester College)。

这段经历使年轻的默多克具备了各方面的经验。20世纪50年代初的英国仍然处在战后萧条阶段,那里的气候和墨尔本有很大的不同。“我印象最深刻的就是配给、排队、物资短缺、贫穷和疲惫。”默多克在1994年时说道。●默多克学的是经济,1952年毕业后便在舰队街(Fleet Street)(英国当时的新闻业中心)比弗布鲁克勋爵(Lord Beaverbrook)的《每日快报》社(Daily Express)找到一份助理编辑的工作。

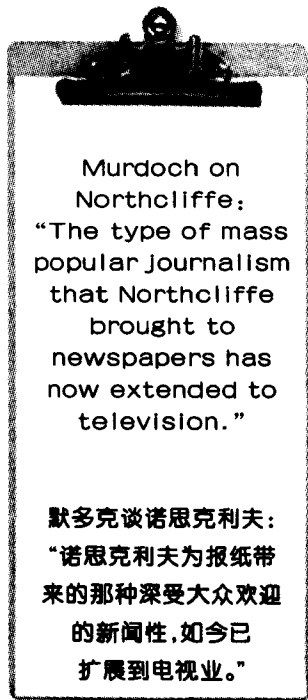
鲁伯特完全踩着父亲的脚步前进。基思·默多克爵士是一位传统的报界从业人员。1915年,基思爵士从加利波利战役的战场上退下之后不久便来到伦敦,开始了他新闻工作的历程,进入诺思克利夫勋爵(Lord Northcliffe)的《每日邮报》(Daily Mail)社工作。诺思克利夫勋爵对基思爵士的一生有着深远的影响,而后又感染到他的儿子。基思爵士对诺思克利夫勋爵成功经营《每日邮报》的经验印象深刻,这份创办于1896年的报纸打着平民主义的招牌,成功开拓了新的市场领域。诺思克利夫称这份报纸为“大忙人的报纸”。这位身材

高大,经常叼着雪茄的勋爵被形容为拥有“一般人的头脑,但却具有超凡发挥能力”的人。在为他的杂志《回答》(Answers)做促销时,诺思克利夫勋爵打了他在新闻界的第一场胜仗。他要读者猜某个特定日期英国银行里的黄金数量,猜对的读者将终生领取1英镑/天的奖金,这项活动顿时吸引了718218名读者的参与。

诺思克利夫后来曾前往墨尔本拜访基思·默多克爵士,当时默多克爵士是《墨尔本先驱论坛报》的编辑。“他的学识渊博,所设定的目标既简单又直接。”基思爵士说出他所认识的诺思克利夫,“我想,这就是他成功的秘诀。他知道自己想要什么,而且勇往直前去争取它。”^①基思爵士和他的儿子以无比的热情效法诺思克利夫的处事态度。

鲁伯特·默多克曾经说过,诺思克利夫坚持报道大量新闻以及编辑版面和广告版面二相平衡的做法,对他产生了一定的影响。当然,诺思克利夫构思增加发行量竞争的天赋也没有逃过默多克的注意。“我想,毫无疑问的是,诺思克利夫为报纸带来的那种深受大众欢迎的新闻性,如今已扩展到电视业。”默多克在1994年的一场演讲中这样说道(他在演讲中也没有忘记提到诺思克利夫疯狂工作的事迹)。^②

1952年,鲁伯特继承了父亲留



下的《阿得雷德报》(Adelaide News)和《周日邮报》(Sunday Mail)。基思爵士一度对儿子接管事业的能力感到忧心。根据戴姆·伊丽莎白的说法,鲁伯特的“父亲觉得鲁伯特年纪太轻,因此怀疑他是否有能力接管公司”。

即使如此,基思爵士的遗嘱依然写道:“我希望我的儿子基思·鲁伯特·默多克应该有很好的机会在报业及传播领域中度过有用的、无私的全部人生,并能在这个领域中担当重任。”很自然地,业余心理学家通常将鲁伯特·默多克的工作动力和成功因素归因于这层父子关系。

其实默多克继承的不是什么大事业。基思·默多克爵士留下的《阿得雷德报》在当时只是一份很小的报纸,但年轻的鲁伯特对迎合大众市场充满着活力、信心以及诺思克利夫式的热情。“皇后吃鼠”是他想到的耸人听闻的标题之一。刚接管父亲事业的那段期间,鲁伯特事必躬亲。当其他报社采用等级制度进行管理时,年轻的鲁伯特却一手掌管所有的管理工作。这种亲自深入每一项工作的管理方法为默多克带来了一定好处,他可以在如此年轻的时候就学习负责,而且可以亲自尝试错误,这可能就是他成功的第一个秘诀。

默多克很快就爱上了经营生涯,就好像他生来就是吃这行饭的。默多克从一开始就展现他旺盛的进取心。1960年,默多克买下了悉尼的《每日镜报》(Daily Mirror),并且开始试探电视传媒市场。在这段期间,默多克不断进行着买卖。他后来为他这种几乎不分青红皂白的购买提出了说明:“我们想买下那些被认为将要倒闭而且不值钱的经营不善的报纸。”●默多克的收购资金全都是借来的。他很快就发现银行只关心客户的偿还能力,因此他便极力要求自己信守诺言。如此一来银行便不断地和他商谈新的贷款事宜,并且向他提

供更多的资金。

最能表现默多克的雄心壮志的大胆行动是创办《澳大利亚人》(The Australian)这件事了。这份创刊于1964年的《澳大利亚人》是澳大利亚第一份全国性的报纸,默多克承诺将通过这份报纸“向堪培拉报道全国的新闻,向全国报道堪培拉的新闻。”这份报纸的特色在于采用宽幅纸张,所报道的新闻比其他报纸多出许多(它的另一个特色就是超强的赔钱能力)。事实上,政治权力才是默多克要通过这份报纸赚得的东西。《澳大利亚人》使默多克进入权力中心,使他成为全国知名人物。虽然这份报纸使默多克亏损了好几年(从默多克的观点来看,使用宽幅纸张就意味着不能普及),但它却能吸引全澳大利亚人的注意。“他开始把自己当作可能影响政府成功或失败的因素,我想他可能特别重视失败的一面。”以前专门报道政治新闻的记者芒戈·麦卡勒姆(Mungo MacCullum)后来在一次电视节目中说出了他对默多克的看法。●

新的起点

20世纪60年代末期,默多克对澳大利亚的兴趣既多样又多变。但在注意澳大利亚报业的同时,他也开始关注新的领域。默多克的第一笔国际交易塑造了他的媒体形象。1969年,他买下英国一家周日发行的报纸《世界新闻报》(News of the World)。这份报纸面向低收入阶层,奉行平民主义宗旨,早在默多克进入报界之前就已开始发行,以报道“鸡毛蒜皮的新闻”而著称。

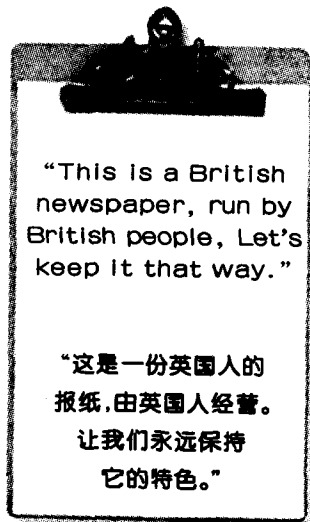
《世界新闻报》的老板卡尔家族(the Carr family)拥有公司27%的股权。不幸的是,拥有公司1/4股权的堂兄家族打算退股,一场收

购的好戏就此登台。最先洽谈收购的就是那位一心一意想切断默多克未来20年生机的罗伯特·马克斯韦尔(Robert Maxwell)。

其实马克斯韦尔并不是个受欢迎的人物,卡尔家族讨厌他的一举一动。不久之后,一场令人不快的民族主义大战终于浮出水面。1968年10月20日,《世界新闻报》编辑斯塔福德·萨默菲尔德(Stafford Somerfield)大声疾呼:“为什么我认为马克斯韦尔先生(在他之前为简·路德维格·霍克)取得这份报纸的控制权不是件好事?我知道,你们尊重这份报纸,对它有一份忠诚,也有一份情感。这份报纸就像烤牛肉和约克夏布丁一样,充满了英国特色……这是一份英国人的报纸,由英国人经营。让我们永远保持它的特色。”默多克后来说道,萨默菲尔德是一位深受他推崇的编辑。

烤牛肉捍卫战一直是英国人的一种绝望表征,对卡尔家族而言,当时确实到了拚命的时候了。“那个外国人”是卡尔家族对马克斯韦尔的称呼。他们的问题是没有任何英国人愿意提供现金,买下他们这份不入流的报纸,因此卡尔家族便把希望寄托在似乎不太可能向他们伸出援手的鲁伯特·默多克身上。虽然马克斯韦尔在英国住了几十年,还曾经做过宪兵,获得过十字勋章,但对英国人来说,澳大利亚人的外国人色彩仍然比马克斯韦尔要淡。

盲目的偏见使默多克有机会进入国际报业市场。英国国教会会



“This is a British newspaper, run by British people, Let's keep it that way.”

“这是一份英国人的报纸,由英国人经营。让我们永远保持它的特色。”