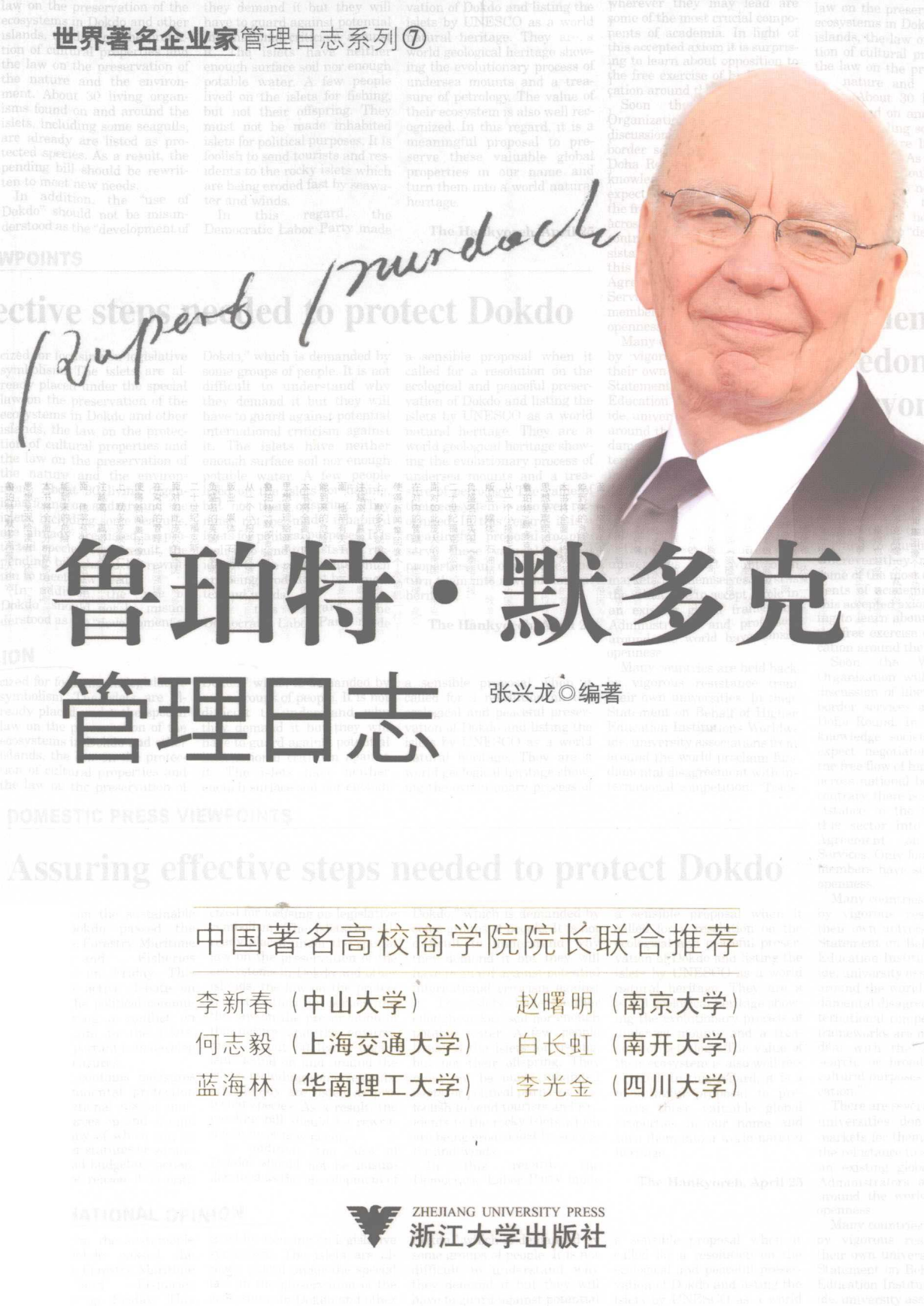




鲁珀特·默多克

管理日志

张兴龙◎编著

中国著名高校商学院院长联合推荐

李新春（中山大学）

赵曙明（南京大学）

何志毅（上海交通大学）

白长虹（南开大学）

蓝海林（华南理工大学）

李光金（四川大学）



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

鲁珀特·默多克

管理日志

张兴龙◎编著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

鲁珀特·默多克管理日志/张兴龙编著. —杭州: 浙江大学出版社, 2012. 1

ISBN 978-7-308-09392-7

I. ①鲁… II. ①张… III. ①默多克, R. L. (1931 ~) —生平事迹②传播媒介—企业管理—经验—澳大利亚
IV. ①K836.115.42②G219.611

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 256138 号

鲁珀特·默多克管理日志

张兴龙 编著

策 划 蓝狮子财经出版中心

责任编辑 胡志远

文字编辑 陈静毅

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州大漠照排印刷有限公司

印 刷 浙江印刷集团有限公司

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 17

字 数 277 千

版 印 次 2012 年 1 月第 1 版 2012 年 1 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-09392-7

定 价 42.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591

目 录

C O N T E N T S

一月 / 001

一个不停征服世界的野心家

1月1日	战斗在永远充满竞争的领域 / 002
1月2日	卫星电视：通向理想王国的平台 / 003
1月3日	进军报业：从阿德莱德开始 / 003
1月4日	品味「日本料理」 / 004
1月5日	开发中东市场 / 006
1月8日	把电视发射器指向悉尼 / 007
1月9日	让卫星资产「软着陆」 / 008
1月10日	拥有美国市场 / 009
1月11日	第一次进入德国电视市场 / 010
1月12日	重返德国电视市场 / 011
1月15日	吞并柯林斯 / 011
1月16日	挑战英国「权势集团」 / 012
1月17日	开辟东欧新战场 / 013
1月18日	抢占华尔街 / 014
1月19日	道琼斯改姓默多克 / 015
1月22日	叩响中国之门 / 016
1月23日	嫁接中国移动 / 017
1月24日	疯抢印度卢比 / 018
1月25日	捕捉星空传媒 / 019
1月26日	默多克的希望 / 020

二月 / 021

绝不退让的赌徒

2月1日	迅速搞定《世界新闻报》/ 022
2月2日	一次理想主义者的尝试 / 023
2月3日	我们来了 / 024
2月4日	绝不停下来 / 025
2月5日	好莱坞传奇 / 025
2月8日	联手微软 / 027
2月9日	我们想要橄榄球 / 028
2月10日	向互联网宣战 / 029
2月11日	开战吧 / 030
2月12日	战斗到被人「抬出去」 / 032
2月15日	收购英国天空广播公司 / 032
2月16日	协调好事业与生活 / 034
2月17日	娶了中国市场 / 035
2月18日	跨越政治意识形态的门槛 / 036
2月19日	我从不介意后人怎样评价我 / 037
2月22日	在列宁与伊丽莎白公主之间 / 038
2月23日	永远靠自己 / 039
2月24日	豪赌里根 / 040
2月25日	孤注一掷的福克斯交易 / 041
2月26日	与金融风暴抗衡 / 042

三月 / 045

冷酷无情的独裁者

3月1日	老板说了算 / 046
3月2日	我不需要独立见解的主编 / 047
3月3日	你必须能够自己作出决策 / 048
3月4日	把人和公司一起买断 / 049
3月5日	赶走卡尔 / 050
3月8日	你辞职吧 / 051
3月9日	让罢工工人一无所有 / 052
3月10日	严厉的态度 / 053
3月11日	打持久战 / 054
3月12日	旋风式的思想渗透 / 055
3月15日	拒不认错 / 056
3月16日	我行我素 / 057
3月17日	寻找家族和企业利益的交点 / 058
3月18日	残酷的威慑 / 059
3月19日	绝不惧怕孤立无援 / 060
3月22日	有思想的独裁者 / 061
3月23日	追随狂人的脚步 / 061
3月24日	追逐权力的魔鬼 / 062
3月25日	改制不手软 / 063
3月26日	挑战传统假说 / 064

四月 / 067

缔造世界上最大的传媒帝国

4月1日	阿德莱德的梦想 / 068
4月2日	廉价收购『烂摊子』 / 068
4月3日	赔钱创办第一家全国性报纸 / 069
4月4日	角逐英伦 / 070
4月5日	世界报业的催化剂 / 071
4月8日	『迁都』美国 / 072
4月9日	打碎破烂的玩意儿 / 073
4月10日	飞翔的『太阳鸟』 / 074
4月11日	不做杰出人物的吹捧者 / 075
4月12日	耐心不会白费 / 076
4月15日	不做世界新闻界的贱民 / 077
4月16日	让整个社会感兴趣 / 078
4月17日	渗透路透社 / 079
4月18日	攻陷福克斯 / 080
4月19日	创造英国新闻业的『银色世纪』 / 080
4月22日	从『一家网络公司』到世界信息公司 / 082
4月23日	开发热带丛林 / 083
4月24日	叩击中国卫星市场的大门 / 084
4月25日	向美国全国广播公司宣战 / 085
4月26日	创造『新闻多媒体公司』 / 086

五月 / 089

直面失败

5月1日	被迫接受不友好的见面礼 / 090
5月2日	惊恐的默多克 / 091
5月3日	天空环球的冬季 / 091
5月4日	被『苍蝇』咬了一口 / 092
5月5日	大意失荆州 / 093
5月8日	笑对逮捕令 / 094
5月9日	错过了互联网这条船 / 095
5月10日	一场噩梦 / 096
5月11日	声名狼藉的『三版女郎』 / 097
5月12日	重创后重拾信心 / 098
5月15日	假内行让我感到恶心 / 098
5月16日	总需要展开新的生活 / 099
5月17日	惊魂 1990 / 100
5月18日	无可奈何的华纳交易 / 102
5月19日	被冷落的最大股东 / 103
5月22日	掉进了电视陷阱 / 104
5月23日	艾尔顿的故事 / 105
5月24日	折腰『辛普森计划』 / 106
5月25日	老虎的屁股也敢摸 / 106
5月26日	挑战谷歌失败 / 107

六月 / 109

疯狂与热情

6月1日	自幼迷恋上报纸 / 110
6月2日	期望刺激 / 110
6月3日	我会长生不老 / 111
6月4日	我们还在等什么 / 112
6月5日	70岁的疯狂感言 / 113
6月8日	竞争是一种快乐 / 114
6月9日	把现在做得更好 / 115
6月10日	说做就做 / 116
6月11日	让这个提议见鬼去吧 / 117
6月12日	只想证明自己的能力 / 117
6月15日	行者无疆 / 118
6月16日	挑战英国工会 / 119
6月17日	银行的好小伙 / 120
6月18日	创造惊奇的风云人物 / 121
6月19日	服罪的疯子 / 122
6月22日	为了赢利而不是尊重 / 123
6月23日	改变护照的颜色 / 124
6月24日	带领着『疯狂的公牛』的狼 / 125
6月25日	新传媒的追梦人 / 126
6月26日	工作到生命的最后一天 / 128

七月 / 131

不可思议的团队经营

7月1日	一群人的乐队在演奏 / 132
7月2日	寻找世界级的领导者 / 133
7月3日	手心手背都是肉 / 134
7月4日	不给团队指挥留下任何后患 / 135
7月5日	遥控每一个成员 / 136
7月8日	我的门总是向你打开的 / 137
7月9日	倾听队员的意见 / 138
7月10日	被信任的激励 / 139
7月11日	机会均等 / 140
7月12日	激发员工的热情 / 140
7月15日	现场办公 / 141
7月16日	内外兼治 / 142
7月17日	绝不动摇团队领导的地位 / 143
7月18日	在忍耐中证明自己 / 144
7月19日	简单高效 / 145
7月22日	串起所有的『珍珠』 / 146
7月23日	残酷无情地管理 / 147
7月24日	行动限度 / 148
7月25日	像『流氓』一样战斗 / 149
7月26日	强化造血功能 / 150

八月 / 153

扩张的秘诀

8月1日	寻找金矿 / 154
8月2日	垄断 / 154
8月3日	闪电战 / 155
8月4日	经常革新 / 156
8月5日	角逐思想的竞技场 / 157
8月8日	小事业与大世界 / 158
8月9日	创造竞争和选择的局面 / 159
8月10日	良知的力量 / 161
8月11日	投资潜力的想象力 / 162
8月12日	让技术服务时代 / 163
8月15日	文化攻略 / 164
8月16日	令人吃惊的投资预算 / 165
8月17日	拒绝盲从 / 166
8月18日	整合 / 167
8月19日	创造新世界与发展旧世界 / 168
8月22日	品牌战略 / 169
8月23日	服从市场法则 / 170
8月24日	改变游戏规则 / 171
8月25日	以战养战 / 172
8月26日	给他人带来快乐 / 173

九月 / 175

谈判桌上的较量

9月1日	展示强硬的态度 / 176
9月2日	致命的诱惑 / 177
9月3日	引蛇出洞 / 178
9月4日	友谊促成交易 / 179
9月5日	向撒切尔夫人求援 / 180
9月8日	抓住最后一根救命稻草 / 181
9月9日	自负的代价 / 182
9月10日	坦诚的杀伤力 / 183
9月11日	在美国上空引爆的烟幕弹 / 184
9月12日	协作竞争：这不可能 / 185
9月15日	控股威胁 / 186
9月16日	利益趋同的主动让步 / 187
9月17日	高价比拼 / 188
9月18日	釜底抽薪 / 189
9月19日	一切皆有可能 / 190
9月22日	马拉松式的谈判 / 191
9月23日	合纵连横的高手 / 192
9月24日	欲擒故纵 / 193
9月25日	旁敲侧击 / 194
9月26日	不满意就重新谈判 / 195

十月 / 197

疯狂的用人管理哲学

- 10月1日 你要么接受，要么走人！/198
- 10月2日 扼住「共同的价值观念」/199
- 10月3日 掌握每个细节/200
- 10月4日 激发员工的活力/201
- 10月5日 公平对待前朝老臣/202
- 10月8日 紧急刹车/203
- 10月9日 不按常规/204
- 10月10日 拯救牛顿/205
- 10月11日 制造哗变/205
- 10月12日 恩怨分明/206
- 10月15日 让该滚的人滚蛋/207
- 10月16日 用人不唯亲/208
- 10月17日 公司利益永远至上/209
- 10月18日 以退为进/211
- 10月19日 干预核心权力/212
- 10月22日 绝不惹火上身/213
- 10月23日 鞭策后来者/214
- 10月24日 精心选择培养继承者的环境/215
- 10月25日 彻底消除隐患/216
- 10月26日 根据市场选领袖/217

十一月 / 219

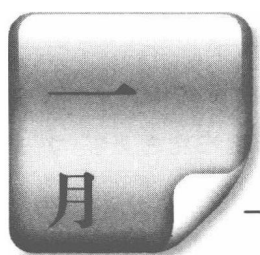
权力控制

- 11月1日 老板只有一个/220
- 11月2日 与生命比拼权力控制/220
- 11月3日 电话控制/221
- 11月4日 麻痹工会/222
- 11月5日 家族控股/223
- 11月8日 出位但绝不能挑战权威/224
- 11月9日 不做没有行政权的董事长/226
- 11月10日 驾驭内部权力争夺/227
- 11月11日 拥有权力的乐趣/228
- 11月12日 规矩面前人人平等/228
- 11月15日 权力是一种责任/230
- 11月16日 保持权力意志的独立性/231
- 11月17日 实用权力至上原则/231
- 11月18日 理性驾驭权力/232
- 11月19日 夺权与创造市场环境/233
- 11月22日 亲身体验/234
- 11月23日 主管必须了解企业的发展/235
- 11月24日 一点一点地渗透/236
- 11月25日 贬低权力竞争者的能力/237
- 11月26日 做「一个有活力的整体」的首脑/238

十二月 / 241

创意大师

12月1日	同样的游戏，全新的态度 / 242
12月2日	创造活力 / 243
12月3日	将通俗进行到底 / 244
12月4日	发现新的市场 / 245
12月5日	借路挖宝 / 246
12月8日	为未来付费 / 247
12月9日	《辛普森一家》：默多克时代的好莱坞神话 / 248
12月10日	借鸡生蛋 / 249
12月11日	本土化管理 / 250
12月12日	耐心 / 251
12月15日	煽情主义的大众文化 / 251
12月16日	组建专业说客机构 / 252
12月17日	引爆「沉默的大多数」的兴趣点 / 254
12月18日	用大众划清界限 / 255
12月19日	别人撤退我进攻 / 256
12月22日	扮演终极骑士 / 257
12月23日	世界规模的微观管理 / 258
12月24日	柔和的监管 / 259
12月25日	免费午餐再见 / 259
12月26日	创造新媒体资源 / 261



一个不停征服 世界的野心家

1月1日

战斗在永远充满竞争的领域

把正在做的一切都做得更好，更好的电影、更好的电视节目。这是一个永远充满竞争的领域，在当今的传媒世界，根本不存在独自发展的事业。

——默多克接受《默多克传》作者威廉·肖克罗斯采访时的回答

背景分析

英国著名作家威廉·肖克罗斯为了撰写《默多克传》一书，在20世纪90年代采访默多克。他问默多克：“你最终的目标到底在哪里？”默多克对自己正在从事的传媒事业作了如上的评价。

当时的默多克已经在全球范围内建立起了庞大的传媒帝国，但是，他仍然充满了战斗精神，丝毫没有停下来的意思。默多克不仅继续向世界每一个角落扩张新闻集团（News Corporation）的版图，而且，还给自己未来的生活制定了新的时间表：除去睡觉、吃饭、开会等浪费的时间之外，“他还剩7.5万个小时用来工作”。

面对这样的工作狂人，你也许不敢相信他现在已经步入80高龄！如果用一句话来概括此时的默多克，那就是他战斗在永远充满竞争的领域。一方面，是他天生具有的永不止步的进取精神激励着他继续战斗，衰老对于具有进取心的人而言，并不是一种障碍。另一方面，受到他从事的传媒事业的特殊性影响，他必须时刻保持战斗的状态，因为传媒帝国本身就是建立在速度、效率和时间上的。

马基雅弗利曾指出，领导人行为艺术中的一个重要原则就是不断追求，克服骄傲自满的情绪，默多克正是不断地通过扩张和竞争，打破原来的旧秩序，建立一种全新的竞争体系，从而推动公司所有员工不断进取，把个人的能力发挥到极限。

行动指南

从事“根本不存在独自发展”的新兴事业，在考验一个人综观全局能力的同时，也可以有效激发他探索未知领域的开拓精神。

1月2日

卫星电视：通向理想王国的平台

如果我们把从 500 万数字电视用户那里获得的经验教训，用于目前通过全球卫星平台覆盖的另外 8 000 万户家庭，那会是一番怎样的景象！

——20 世纪 90 年代默多克对卫星电视从业人员的讲话

背景分析

默多克在 20 世纪 90 年代创建了英国天空广播公司，并以此为平台迅速推动了卫星网络电视事业的发展，其中，用卫星电视转播体育比赛为其赚取了巨额利润。而且，从传媒技术发展的社会历史趋势上看，卫星电视网络已经逐渐取代了传统传媒产业，正在形成一股新的全球化产业浪潮。默多克的英国天空广播公司由此成为互动电视领域第一个“吃螃蟹的人”。其获取的宝贵经验以及抢先占领市场的机会，对于他后来传媒帝国的迅速膨胀和扩张起到了中流砥柱的作用。

对此，默多克曾经自豪地对从事卫星电视行业的职员说：“我们把它（英国天空广播公司）从一个卫星工业的开拓者发展成了一个在国际上受人羡慕的成功企业。”这固然是激励员工继续努力工作的一种思想教育，但我们从中也能看到默多克对未来市场始终抱有必胜的信念，以及准确发现互动电视利润空间无限巨大的能力。这其实正是默多克在成功背后留给我们当下商人的无形资产。

行动指南

企业的发展和壮大不仅需要领导者的激励和鼓舞，还需要找准发展的方向。

1月3日

进军报业：从阿德莱德开始

这件事使我非常生气。我原以为他们是力图利用我母亲。他们肯定不敢在我父亲在世时这么做。我说：“让他们的主意见鬼去吧！我们要与他们作

斗争。”

——默多克对阿德莱德《广告人报》董事长杜马威胁《新闻报》的反击

背景分析

默多克的父亲去世之后，留给儿子的最大产业就是自己辛苦一生创办的《新闻报》，但是，这家小报的经营并不理想，早在默多克接手之前，该报就已经负债累累，而且，在年轻的默多克继承家族报业之后不久，当时控制澳大利亚报业的两大家族之一的费尔法克斯家族，就想把默多克继承的《新闻报》直接扼杀在摇篮之中。

阿德莱德的《广告人报》，就是由费尔法克斯家族控制的墨尔本先驱报业集团下的重要报纸，其董事长杜马公然想兼并年轻的默多克领导的《新闻报》。面对实力强劲的墨尔本先驱报业集团咄咄逼人的攻势，默多克面前有两条道路：要么是以鸡蛋碰石头的勇气接受《广告人报》的挑战，在短时间内迅速让自己弱小的《新闻报》超越对手；要么向敌人妥协，卖掉父亲留给自己的报业。后一种选择也是敌人劝说默多克的母亲让默多克放弃报业的一个建议。

默多克凭借近乎狂妄的个性和勇气，对墨尔本先驱报业集团的威胁进行了严正的回击：让他们的主意见鬼去吧！为了表示他与敌人坚决作战的勇气和决心，他公然贴出了一张海报：出价竞买报纸。由此引发了一场弱者与强敌之间的直接对话。最终的结果是默多克接受了一次胜利的妥协，勇敢地捍卫了父亲留给他的报业，并且，正是从阿德莱德的这份小报开始，默多克开始了缔造世界上最大的传媒帝国的历程。

行动指南

成就伟大的事业，必须在第一次涉足商业活动之时，就表现出不惧怕挑战的勇气和决心。

1月4日

品味“日本料理”

收买朝日电视股份是为了确保两年后新闻集团与软银合作的多频道传播节

目“日本空中广播”所需的程序设备。

——1996年默多克对日本新闻界的讲话

背景分析

1996年6月，默多克前往日本，他这次日本之行的主要目标是开拓尚处于空白状态的卫星多频道转播事业。著名的日本软件银行集团（以下简称“软银”）的董事长孙正义盛情款待了他，两人确立了共建日本苍穹广播公司（JskyB）的意向。后来，媒体报道这次震惊海内外的合作为“孙正义和默多克边吃日本料理，边敲定了合作日本苍穹广播公司的事宜”。

但是，默多克在日本的扩张并非一帆风顺，他对日本五大广播公司之一的朝日广播公司的投资，与他此前在世界其他地方的投资一样，引起了日本举国上下的激烈的反响。在强大的压力下，默多克和孙正义的软银都退出了投资。

虽然此次合作结果并没有达到默多克的预期，但是默多克给孙正义和他的软银留下了良好的印象，为后来的合作奠定了良好的基础。2000年，默多克联合软银和法国的维旺迪（Vivendi）在英国成立两只新基金，共同投资超过10亿美元，用于发展欧洲的互联网市场。2006年，默多克与软银再次合作，共同出资组建了一家合资企业，让聚友网（MySpace）进入日本市场。在新公司中，软银和新闻集团各占一半股权，推出了日文版的MySpace。

东西文化之间本来有着很大的差异，但是，长期致力于西方市场开拓的默多克，深谙传媒发展无国界的道理，第一次在东方的日本市场下注就赢得了成功，他让手中的传媒成为消除不同文化之间摩擦碰撞的润滑剂，并且从中受益。

行动指南

强者之间的竞争既可能导致两败俱伤，也可能成就双方，关键在于能否与强手联合形成同盟，实现双赢。

1月5日

开发中东市场

我们每天都在体会技术带来的变化。一方面，技术对我们的行为方式提出了挑战，要求我们为顾客提供更好的服务；另一方面，它使人们能够得到以前无法获取的大量信息，这也是一种民主。在为顾客提供服务的过程中，人的因素很关键，只有依靠正确运用技术的人，技术才会发挥积极的作用。

——2008年默多克在以色列“互联网及新媒体”论坛上的演讲

背景分析

2008年，默多克参加了以色列为纪念建国60周年举办的题为“面向未来”的“互联网及新媒体”论坛，并在论坛上发表演讲。

默多克在演讲中极力强调科学技术对于企业发展的重要作用，这样的讲话在以色列这个国家是耐人寻味的。新闻集团从澳大利亚起步，在英国逐渐羽翼丰满，在美国市场达到高峰。在这个漫长的兼并和收购中，人们往往忽视了中东这块地方。正是因为默多克很早就很重视中东以色列这个弹丸之地上的技术，才成就了他后来的传媒帝国。

NDS集团是一家驻以色列的公司，专门负责为默多克的全球卫星网（如英国天空电视台和意大利天空电视台）研发保护节目安全的智能卡。这家纳斯达克上市公司在1992年被新闻集团出资1500万美元收购，公司最早在耶路撒冷成立时仅有4名创建人，如今员工超过了4000名。该公司研发的技术应用在全球35个国家的8200多万台机器上，帮助新闻媒体存储了大量信息内容并传送到千家万户。这反映了默多克的新闻集团依靠技术和人才创新才得以发展到今天的事实。

对此，默多克指出，从以色列自身发展的历史就可以看出，人力资源是不断增值的，它帮助犹太社会在自然资源匮乏的情况下发展成技术的领军地。关键问题并不是发现最好的技术，而是培养能够正确利用技术的人才。

美国奥格尔维马瑟公司总裁奥格尔维的“奥格尔维法则”指出：如果我们每个人都雇用比我们自己更强的人，我们就能成为巨人公司。默多克在中东的这场“赌局”，为他最终赢得了一家巨人公司。

行动指南

企业不断扩张的能力需要技术创新和人才。

1月8日

把电视发射器指向悉尼

你所付出的在当时来说可能有些得不偿失，但最终你会发现，只要你能比别人抢先一步，每次你总能得到意想不到的收获。

——默多克在成功进军悉尼电视经营市场后的感言

背景分析

20世纪50年代中期，电视悄然兴起，默多克把目光从报纸转向了这一极具潜力的产业。当时澳大利亚最大的电视市场无疑是悉尼，但是，此时悉尼的电视市场正处于市场培育时期，对于大多数人而言，电视还是一个非常陌生的产业。

当时在悉尼以南40英里处的一座小城伍伦贡有一家小电视台。而这家电视台正濒于倒闭，整个澳大利亚没有一个商人对这个烂摊子感兴趣，但是，默多克发现了其中蕴藏的商机。经过短暂的谈判，默多克迅速接收了这家电视台。而此时他的目标并不仅仅是把这家小电视台维持和发展下去，而是要把电视的发射器指向澳大利亚最大的城市悉尼，这样一来就对悉尼的电视经营者构成了威胁。

为了击败那些势力强大的电视台，默多克从美国各大电视公司手中，购买了足够播出一年的新节目，又花了近300万美元，买下这些节目的澳大利亚版权。默多克此举让其他商人大跌眼镜，几乎所有人都认为默多克此举是愚蠢的，他们认为默多克犯了一个致命的错误，会因此而破产。

不久，当澳大利亚其他经营电视的商人发现悉尼的电视市场资源已经被默多克占领的时候，急忙派人去购买美国电视娱乐节目的版权，但此时他们已比默多克晚了近一个月，已经无货可买了，而此时悉尼电视经营的主动权完全掌控在了默多克的手中，其他商人只能从默多克手中高价购买电视娱乐