

天宇二台的传奇故事，

是一个行业，

一支管理队伍，

一项新技术，

甚至是社会新生力量的传奇。

电视 先锋

默多克与天宇公司的故事

【美】马修·霍斯曼 著

MATHEW HORSMAN

561

新华出版社

SKY HIGH

The Inside Story of BSkyB

电视先锋

——默多克与天宇公司的故事

〔英〕马修·霍斯曼 著

郑国仪 译

SKY HIGH

the Inside Story of BSkyB

Mathew Horsman

新 华 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

电视先锋：默多克与天宇公司的故事 / (英) 霍斯曼著；郑国仪译. - 北京：新华出版社，2000.9

ISBN 7-5011-4962-3

I. 电… II. ①霍…②郑… III. 电视台，天宇二台 - 概况 - 英国 IV. G229.561.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 45184 号

Sky high

Copyright © 1997, 1998 by Mathew Horsman

Chinese (Simplified Characters) Trade Paperback copyright © 2000

by Xinhua Publishing House

Published by arrangement with Orion Publishing Group Ltd.

All rights reserved

中文简体字版权属新华出版社

电 视 先 锋

——默多克与天宇公司的故事

[英] 马修·霍斯曼 著

郑国仪 译

*

新华出版社出版发行
(北京宣武门西大街 57 号 邮编：100803)

新华书店经销

新华出版社激光照排中心照排

新华出版社印刷厂印刷

*

850 × 1168 毫米 32 开本 8.75 印张 180 千字
2000 年 10 月第一版 2000 年 10 月北京第一次印刷
ISBN 7-5011-4962-3/G·1809 定价：20.00 元

大事年表

1978: 天字电视台 (Sky TV, 以下正文中简称“天字”) 成立

1983: 鲁珀特·默多克买下天字

1986年12月: 英国卫星广播公司 (BSB) 获得营业许可

1988年6月: 默多克宣布天字电视台在英国开播

1989年2月: 天字电视台开播

1990年4月: 英国卫星广播公司开始广播

1990年9月: 萨姆·奇泽姆在经营了澳大利亚第九频道 25 年后加入天字电视台

1990年11月: 英国卫星广播公司与天字电视台同意合并, 成立天字二台

1991年3月: 天字二台进行 2 亿英镑的再融资

1991年8月: 与电影制片厂的高风险谈判降低了转播电影合同费

1992年3月: 天字二台首次实现赢利

1992年5月: 天字二台与英国足球超级联赛签署 3.04 亿英镑独家转播收费电视合同

1992年12月: 戴维·艾尔斯坦退出泰晤士电视台 (Thames

TV), 加入天宇二台

1993年2月: 里德卖掉在天宇二台的股份, 损失 4000 万英镑

1993年9月: 多频道节目组合被扰乱

1993年12月: 天宇二台股东拿到第一笔股利

1994年1月: 凯尔文·麦肯齐加入天宇二台

1994年4月: 天宇二台完成 5 亿英镑的再融资, 业主得到部分偿还

1994年8月: 凯尔文·麦肯齐离开天宇二台

1994年8月: 天宇二台赢利 9300 万英镑, 创下纪录

1994年10月: 天宇二台发出上市信号

1994年12月: 天宇电视台上市, 公司估价为 4400 万英镑; 经理人员分发数百万英镑收入支付

1995年3月: 有线电视发起运动, 制止“默多克垄断”

1995年3月: 天宇二台同意向公平贸易局 (OFT) 作出非正式承诺

1995年5月: 订户超过 400 万

1995年8月: 天宇二台利润收益达 1.55 亿英镑

1995年8月: 皮尔逊宣布打算卖掉天宇二台的股份

1995年9月: 皮尔逊从转让股份中获得 4.92 亿英镑的收入

1995年11月: 天宇二台签署价值 1.25 亿英镑的 Endsleigh 联盟电视协议

1995年12月: OFT 宣布调查天宇二台的有线节目供应情况

1995年12月: 格拉纳达与天宇二台共同开辟新频道

大事年表

1995 年 12 月：声势浩大的体育转播辩论拉开序幕

1996 年 2 月：伊丽莎白·默多克加入天宇二台，担任总经理

1996 年 3 月：宣布与贝塔斯曼进行四方德国联盟谈判

1996 年 3 月：66 万观众收看布鲁诺与泰森的拳击比赛

1996 年 6 月：天宇二台赢得 6.7 亿英镑的英国足球超级联赛新合约

1996 年 6 月：天宇二台达成特威克纳姆交易

1996 年 7 月：天宇二台在 OFT 的调查中被宣布无罪

1996 年 7 月：天宇二台与德国数字化伙伴基尔希公司合作

1996 年 7 月：天宇二台增加 11 个新频道

1996 年 8 月：戴维·艾尔斯坦撤出天宇二台，加盟第五频道

1996 年 8 月：天宇二台的利润猛增至 2.57 亿英镑

1996 年 8 月：天宇二台与 Flextech 竞争，抢夺与 BBC 联营业务

1996 年 10 月：默多克宣布将天宇二台的股份抵押出去

1996 年 10 月：宣布兼并有线电视的消息：大东电信公司 (C&W CableComms) 将成为有线电视行业的新领导

1996 年 10 月：伊丽莎白·默多克成为节目制作负责人

1996 年 12 月：OFT 规定有线电视广告收费新标准

1996 年 12 月：Ofitel 发誓确保数字化时代公平、开放地进入有线电视领域

1996 年 12 月：奇泽姆私下里告诉默多克他想辞职

1997 年 1 月：格拉纳达和卡尔顿与天宇二台一道，投标

DTT 许可

1997 年 3 月：与德国的数字化技术交易遭到釜底抽薪的打击

1997 年 3 月：发布 Ofitel 原则

1997 年 3 月：Flextech 与 BBC 达成最终交易

1997 年 5 月：天字二台宣布成立 BIB，系数字化服务联营公司

1997 年 6 月：天字二台被迫退出 BDB 财团，后者得到了 DTT 许可证

1997 年 6 月：天字二台宣布奇泽姆和钱斯离职；股票价格下跌

书中主要人物

萨姆·奇泽姆：天宇电视新闻网二台首席执行官，新西兰人，语言丰富，质朴，急性子，对英国人（特别是受过良好教育的英国人）持寻衅好斗的态度。

戴维·钱斯：天宇副总经理。是一位平和、真诚而特别棒的谈判者。奇泽姆经常向他求教太过平凡以致难以记住的细节。

伊丽莎白·默多克：天宇二台的节目制作负责人。非常冷酷（有其父必有其女？）。在很多人眼里，她显然是继承人，不仅是天宇二台的继承人，而且是新闻公司（她父亲的母公司）的继承人。

维克·韦克林和特雷弗·伊斯特：粗鲁、说话直率的体育节目负责人，甚至连性情暴躁、很难讨好的奇泽姆也对他们表示尊重。

格里·鲁滨逊：天宇二台调皮、有魅力的董事长，也是巨人格拉纳达集团的董事长。后者拥有天宇二台大量股份，也是这个卫星广播公司的主要商业伙伴之一。

弗兰克·巴洛：媒体大财团皮尔逊公司已退休的首席执行官，任天宇二台董事长期间，是公司早期引人注目地发展时的

设计师之一。这位前新闻记者——好斗、直言——与奇泽姆有过激烈的争论。

罗杰·卢亚德：收费电视集团 Flextech 口若悬河的主持人，在奇泽姆的眼皮底下夺走了一笔与 BBC 的联营交易。

乔治·拉塞尔爵士：现已退休的独立电视委员会负责人，也许堪称电视行业资历最老、说话最直率的人。

凯尔文·麦肯齐：镜报电视台首席执行官，前《太阳报》主编。作为高级经理，在天宇二台度过了沸沸扬扬的几个月。

特邀嘉宾——鲁珀特·默多克：对有些人来说，他是魔鬼的化身。这位来自澳大利亚的入侵者单枪匹马地动摇了英国的新闻业和广播业。对另外一些人来说，他是这个缺乏胆量和备受宠爱的行业中惟一真正敢于冒险的人。正是他，作为天宇电视新闻网二台的控股股东——新闻公司的董事长，给天宇二台注入数以百万计的英镑，使之在数字化时代刚刚在英国露出曙光之际获得无与伦比的力量。

导 读

英国天宇电视新闻网二台 (BSkyB, 以下简称天宇二台) 是英国的主要收费电视公司, 在短短的七年时间里就为英国媒体带来了革命。这得益于它的开拓性努力, 一度可以从四个国家电视频道 (BBC 一台、BBC 二台、独立电视台和第四频道) 中选择收看节目的家庭现在可以从 40 多个频道中选择节目了, 有新闻节目、教育节目、儿童频道、旅游、肥皂剧等, 最关键的是, 有体育和好莱坞电影。从 1990 年每周损失 1400 万英镑, 到 1997 年 6 月 30 日截止的财政年度, 天宇二台的税前利润达 3 亿多英镑, 几乎是每秒 10 个英镑。现在, 收入超过 12 亿英镑, 卫星和有线节目订户超过 600 万, 是英国最盈利的电视台, 也是英国 20 家大公司之一。

在这个过程中, 天宇二台为股东创造了财富, 其中不仅限于世界媒体大亨鲁珀特·默多克, 他在天宇公司持股 40%。他把他的整个帝国 (如英国的《泰晤士报》和《太阳报》、美国和澳大利亚的电视网、遍布全球的杂志、甚至包括好莱坞的福克斯电影制片厂) 的财富都押在了这家电视台上, 风险非常高。这一投机令某些人困惑不解, 特别是传统的英国电视界业内人士。他们认为这不可能成功。默多克将自己在其他媒体公

司方面的聪明做法引入英国电视部门，还引入了开明且行之有效的营销战略，所有电视公司从此纷纷效仿。它打乱了默多克所说的 BBC 和独立电视台（ITV）的“安逸的两强垄断”。后者长期以来已经习惯了由这两家瓜分电视战利品（特别是重要的体育赛事）。天宇二台的崛起甚至迫使强大的 BBC 重塑自己作为商业角色在市场上的形象。这个公共服务性质的广播公司，其资金来源是各电视台业主按规定支付的普通许可费。在英国，出现一家收费电视台，这本身就对 BBC 占用英国消费者娱乐预算的特权提出了深深的质疑。最根本的是，天宇二台的成功运作证明了电视行业内很多人长期以来信奉的一个论点：英国的电视太便宜。

默多克本人公开谈论要给消费者提供他们希望得到的服务，谈起打破英国传统的上流精英广播公司的垄断，他说：“（70 年代末）当建议成立第二个独立电视台时，他们选择了高档次——第四频道。这反而加剧了垄断。我认为这极易受到冲击。所以，我一直在寻求一条途径，给公众另一种选择。”这就是后来的天宇电视新闻公司（Sky Television News，日后，通过与它惟一的竞争对手英国卫星广播公司的存有争议的合并，成立了天宇电视新闻网二台）。

默多克及其管理人员将天宇二台经营得非常成功，因为他们是民众主义者，是在报业文化中接受训练的。他们来自于这样的学校：它知道你必须每天证明自己的实力，才能确保人们购买你的产品。内容必须正确无误，而且要在几乎任何时候保持正确。这种企业文化精髓也为澳大利亚的电视业所采纳。这不奇怪，因为正是那个国家的报业大亨成了那里的电视台的主要业主。

英国传统的电视媒体经理人员不那么认为。主流电视媒体在其独家享受保护的营业范围内是安全宁静的，而有线电视经营者的时间与其说花在互相合作、为收费电视开辟新市场方面，不如说花在窝里斗上了。收费电视频道运营商、同时也是最早一批对英国有线电视进行投资的投资者之一、Flextech 的董事长亚当·辛格说，80年代主流电视媒体把时间都花在否定新媒体将要成就的事业上了。正如英国摩托车行业看待第一辆“本田”摩托一样，电视媒体无法想象收费电视是无法抗拒的事物，而且由于他们不相信，所以认为那不过是个玩笑。

天宇二台之所以能够繁荣发展，还因为它打破了条框限制，或至少是没有理会它，拓荒者才有权享有新开辟的土地。具体到此处，那就是传统电视业之外的领域。它是那么远离城市中心，以至于被人遗忘，甚至遭到城里人的白眼。天宇二台的市场是全新的——耗资 10 亿英镑，主流媒体缺乏开发这个市场的鉴赏力和勇气。天宇二台占领了这块市场。由于以前无人宣称对这块土地享有主权，因此肥了默多克及其合作伙伴的腰包。与其说他们是占领者，不如说他们是定居者。他们看出占领这个空间是有利可图的。这个空间之所以能空出来，是因为别人宁肯选择更为规范的住所，长期租住。独立电视台住在租借的寓所，租契是现成的，也是完美的。天宇二台则是个业主居住者（住在属于自己的房屋里的人），除了自己，不必承担对任何地主的义务。

天宇二台大获成功也使公司即将离任的首席执行官萨姆·奇泽姆——而不是默多克本人——名声大噪，成为众人心目中与天宇二台令人难以置信的崛起不可分割的人。奇泽姆个子不高，气势汹汹，是个地地道道的电视人。直到他与默多克因一

场纠纷而分道扬镳之前，他们堪称英国公司史上最卓著的一对股东与经理搭档。那场纠纷充分暴露了两人的态度和性格。最终，由于奇泽姆表示要辞职不干，一方面，得解决由谁掌管天宇二台这一棘手的问题；另一方面，奇泽姆为保证自己在天宇二台的七个年头没白干而到处造声势，默多克呢，也对天宇二台及其前途恶语中伤，于是，一度密切的合作开始恶化。

1997 年中期，在新的经理班子准备接管天宇二台之际，那场争吵不应抹杀近几十年来最引人瞩目的商业传奇。毫无疑问，天宇二台的崛起是 90 年代英国公司获得成功的例子。它是如何实现的？是什么使得天宇二台从一个濒临破产的公司成为一个前无古人的垄断者？鉴于奇泽姆与默多克之间意见不和之后公司的紧张气氛暴露在众人面前，天宇二台的垄断地位还能持久不衰吗？对多频道电视和默多克牢牢控制英国收费电视行业持批评态度的人指出：管理不严，政客们顺从驯服，默多克残酷利用他拥有的广泛的英国报业帝国（从价格低廉的《太阳报》到大幅的《泰晤士报》和《星期天泰晤士报》），促进他在电视领域的利益。比如，为什么 1990 年在只有管理者轻轻哼了一声的情况下，以及很多人认为是在痛恨 BBC 的撒切尔政府的默许下，默多克的天宇电视台（第一家提供全面服务、面向英国的卫星电视台）就能与它的惟一竞争对手英国卫星广播公司（BSB）“合并”呢？为何天宇二台能够向英国的有线电视经营者发号施令？后者被迫出高价购买默多克的电影和体育频道。除了批评者以外，另外一些人悲叹英国备受宠爱的传统电视台没有激烈的竞争，特别是地区垄断者独立电视台和行动迟缓、官僚作风严重的 BBC——英国惟一的公共服务性质的电视台。英国土生土长的电视台可与世界一流的电视台相媲

美。但是，新闻媒体业的商业意识非常落后。传统广播电视业自身理应知道如何发展多频道收费电视，充分利用英国的戏剧、喜剧和时事，与天宇二台强大的体育、电影和进口固定节目竞争。尽管某些权宜之计最终可能见效，但至今还没有。

不过，大部分职业媒体从业人员并不讳言：良好的管理（尽管有时显得残酷无情）推动了天宇二台的强劲发展，正如运气和宽松的条框限制一样。以萨姆·奇泽姆为首的高级经理们用实际行动证明了：他们能够以惊人的精确度预测竞争情况，常常弄得对手措手不及。奇泽姆的能力，关键在于他有一个朋友网，与体育界、广播媒体和报界联系密切。他对市场的了解如此之深，对时机的把握如此毫厘不爽，令其对手惊诧不已。

在一些人看来，深受拿破仑式小人物综合症之苦的奇泽姆也因为他的残酷无情而受益匪浅。即便是从未与之谋面的人也怕他三分。事实证明：那种名声对天宇二台的中层经理人员而言经常是有用的。一位知情者说：“当我们在谈判中陷入僵局时，我们只需暗示一下奇泽姆要来参加谈判，对方往往就崩溃了。”利用威逼利诱的方法达到自己的目的，在这方面奇泽姆也无出其左右者；而当他受到阻挠时，那就没有什么比这更危险的了。知情者回忆说，有一次，当时的天宇二台体育节目讲评员休·巴克“租给”BBC，为之报道温布尔登网球锦标赛。令奇泽姆感到愤怒的是，BBC体育报道负责人乔纳森·马丁说服了巴克，让她与BBC签署了专职合同，于是她成了BBC的“网球面孔”和周末体育摘要“大满贯”的节目主持人。奇泽姆给马丁打电话，警告他：“别在这座城市让我碰到。人人都怕我，怕我会采取的行动。”在这种情况下，马丁被警告：在

任何情况下他都别想赢得一级方程式摩托车比赛的转播权，谈判也不行。（奇泽姆是一级方程式比赛负责人伯尼·埃克斯通的心腹朋友。）事实是，不论出于什么原因，转播权给了独立电视台。说到马丁的幕后操纵，奇泽姆对他的同事说：“你不会被同一只蜜蜂叮两次。”

1997年天宇二台又碰到一次高级讲评员被另一家公司“偷猎”的事儿。这一回，奇泽姆发誓他不会受挫。天宇二台体育部负责人维克·韦克林了解到：前埃弗顿队足球运动员、最近担任天宇二台报道英国足球超级联赛讲评员的安迪·格雷有意去埃弗顿队当经理。作为一名运动员，格雷最鼎盛的日子是在埃弗顿队度过的。对于有人说在电视台当讲评员易如反掌，但在田径场上管理一支球队则困难得多，格雷非常不满。1997年中期，埃弗顿队找到格雷，出价诱人，远远高于他在天宇的收入（当时报纸报道说是20万英镑）。韦克林把此事告诉了奇泽姆，担心自己会失去主要讲评员。奇泽姆深知格雷对天宇二台的重要性，虽然他私下里承认他有一半时间听不懂格雷的苏格兰口音。奇泽姆迅速采取行动，告诉格雷不要过早作出决定。为什么不等到来度假之后，然后去奇泽姆的海德公园住所，找他聊聊？与此同时，韦克林向奇泽姆简单汇报了格雷在天宇二台的情况。天宇二台可以打的主牌是忠诚：格雷不会置同事于困境之中而不顾。他们当中的首要人物是安迪·梅尔文——天宇体育部足球报道制作人，与格雷关系密切。格雷休完打完高尔夫球回来之后，如约前往奇泽姆的住所。他的代理人未被允许参加谈话，令他大为光火。奇泽姆提出给对方相当高的一笔经济补偿，尽管不如埃弗顿提供的那么多。他还谈到了格雷之于电视界的重要性，谈到了为什么他是球场上赛事评论

的最权威讲评员。格雷深受感动，同意留下。奇泽姆叫来他的律师布鲁斯·麦克威廉，他就站在一旁。一份合同已起草好，三人见证，签署了最终协议。事情过去后，格雷的代理人抱怨：无人征求他的意见。可是，奇泽姆态度坚决。他对格雷说：“我不希望任何代理人卷进来。”虽然奇泽姆成功地留住了格雷，但是这位首席执行官感到不安。他日后告诉韦克林：“形势一触即发。我想我可能会失去影响力。”

人的个性的确在天宇二台不同寻常的崛起中发挥了作用。但是，清醒的战略也是关键。得到默多克其他公司支持的天宇公司不懈地推销卫星接收器；投资新技术，开发卫星节目订户接收天宇二台电视信号所需的置顶盒；用媒体至今尚未使用的一些最先进的广告手段促销电视频道；白手起家，建立了英国最佳收视预订管理体制；实现了电视也可以像任何商品一样的概念。对那些能够从中悟出道理的人来说，这里有一些经验教训。

电影和足球，特别是顶尖级的英国足球超级联赛（天宇二台1992年首次赢得它的转播权），是天宇二台得以成功的保证。只有最重要的体育赛事和好莱坞电影才能推动英国的卫星接收器的销量。销售卫星接收器是朝着开辟运转良好的多频道电视市场迈出的至关重要的第一步。1990年天宇电视台与它的惟一竞争对手BSB合并后，关于好莱坞电影的转播合同谈判重新拉开。结果，美国电影制片厂损失的收入比任何人试图通过法庭之外的途径索取的金额都多。后来，令人头晕目眩的连续数周的谈判错综复杂、气氛紧张。天宇二台还于1992年达成独家转播英国足球超级联赛的协议。这份长达5年、价值3.04亿英镑的合同使得天宇二台的收视用户可以独家收看超

级联赛的现场直播，成为其他收费电视服务赖以生存的基础。经过十多年的努力仍然处于挣扎中的英国有线电视经营者必须按照苛刻的条件购买天宇二台的节目，因为他们认识到：电影和体育是业已证明的推动多频道电视发展的惟一动力。

转播足球赛的协议是天宇二台实行新战略的支柱——将用事实证明是名副其实的摇钱树。关键在于，把天宇二台的全套服务“加密”锁住。任何人都得支付基本收视费才能收看节目，哪怕是以前“免费”的频道。天宇二台花了好几年的功夫与其他电视频道经营者举行谈判，把多频道卫星业务变成成功的商业运作。

天宇二台赶走监督者，吸引（有人说是欺诈）政府部长，驳斥受挫的有线电视经营者的诽谤。至今为止，有线电视仍是有能力与收费电视竞争的惟一的营销系统。批评者说，没人愿意一年花300英镑（远远超出付给BBC的强制性、普通电视许可费三倍以上），仅仅为了收看体育和电影节目。可是，到了1997年，400万个家庭的卫星电视和有线电视订户（那些接受天宇电视台全部服务者）支付的费用比这还高。他们说，人们不愿看一次交一次费。谁愿意在已经支付了高额收视费以外再为单个节目付费呢？可是，为了收看1996年3月迈克·泰森在世界重量级拳王争夺战中大败弗兰克·布鲁诺，66万订户不情愿地每户掏了9.95英镑或14.95英镑；42万用户为收看随后泰森与霍利菲尔德的较量也不得不支付了单独的收视费，尽管比赛中根本没有英国拳手。此后不久，又有三场单独收费的拳击赛，收入一般，当然是相对于类似比赛在美国的收视率而言。

但是，天宇二台的一些竞争对手抱怨：谁都能让天宇二台