

THE ESSENCE OF BUSINESS : FLEXIBILITY

百变商谋

默多克 VS 汉武帝

学习汉武帝开拓市场的智慧

深入剖析默多克全球竞争的市场理念
就可以轻松创造并完善属于自己的大市场

身家数百亿的传媒大亨默多克

与东方帝国的领袖汉武帝

用相似的市场竞争手段

建立起两个庞大的资本帝国

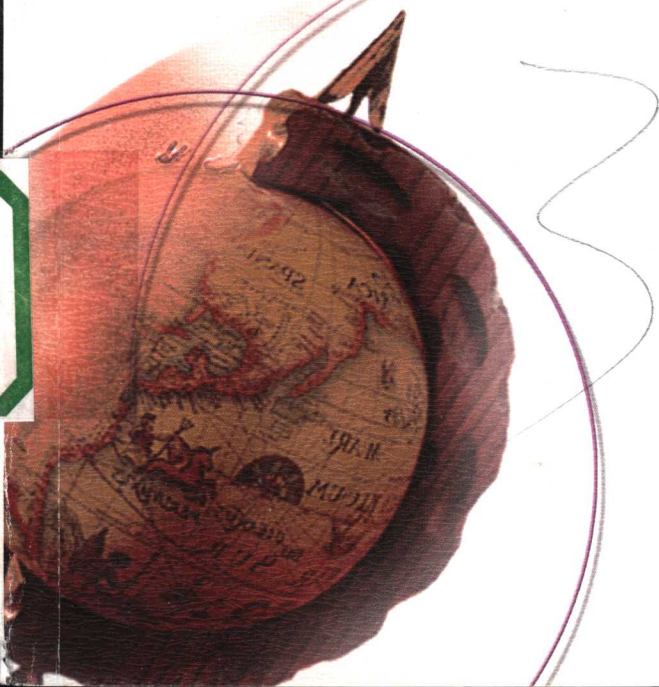
其高度成熟的市场理念

无论在古代还是在现代

都拥有无与伦比的参考价值

梁夕◎著

上海文化出版社



世纪商谋 2

THE ESSENCE OF BUSINESS : FLEXIBILITY

百变商谋

默多克 VS 汉武帝

上海文化出版社

图字:09-2004-721 号

图书在版编目(CIP)数据

百变商谋—默多克 VS 汉武帝/梁夕著. - 上海:上海文化出版社,2004
(世纪商谋)

ISBN 7-80646-720-3

I. 百… II. 梁… III. ①默多克-人物研究②汉武帝(公元前156~公元前87)-人物研究 IV. ①K836.115.42②K827=341

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 134868 号

本简体字版由动能文化事业有限公司授权出版

作 者 梁 夕
责任编辑 蒋逸征
特约编辑 赵 檠 王 令
美术设计 刘奇慧
印务监制 陆祖晨

书 名 百变商谋—默多克 VS 汉武帝
出版发行 上海文化出版社
地 址 上海市绍兴路 74 号
电子信箱 csldcm@public1.sta.net.cn
网 址 www.sldcm.com
经 销 新华书店
印 刷 凯基印刷(上海)有限公司印刷
规 格 890×1240 1/32
印 张 8
字 数 144,000
版 次 2005 年 2 月第 1 版 2005 年 2 月第 1 次印刷
印 数 1—8,000 册
国际书号 ISBN 7-80646-720-3/F·38
定 价 20.00 元

告读者 如发现本书有质量问题请与印刷厂质量科联系

T: 021-64828829

前言

说起鲁伯特·默多克（Rupert Murdoch）可能很多人并不熟悉，毕竟除去各种华丽的外衣后，他只是一个其貌不扬的73岁老头——不是某国政要，亦不是国际巨星，他的存在或许离我们的生活太远太远——但是如果你真的这么想，那就大错特错了！他虽然不是某国政要，却在多届英国总统及美国总统选举中起到至关重要的作用；他虽然不是国际巨星，却捧红了无数天王天后——这就是鲁伯特·默多克，新闻集团（News corporation）的创始人、董事长，一个不是巨星却胜似巨星的人，一个让人又爱又恨的存在。

即使被无数的英国人批判、诋毁、诅咒，鲁伯特·默多克依旧被评为英国当代最伟大的商人（英国《星期日快报》评论）、英国媒体领域最具影响力的精英（2002年度英国Media Guardian）、2003年全球最值得关注的人（《财富》）等一系列的称号。他的魅力何来？因为他不按常理出牌的个性？因为他目光独到、野心十足？因为他事必躬亲、是天生的独裁者？因为他敢于投资、疯狂冒险？因为他作风狠辣、为达目的不择手段？还是因为他敢爱敢恨，性格张扬而分明？在崇尚个性与金钱的现在，或许这些都是鲁伯特·默多克受世人批评、敬仰、

奉承的原因，但是归根结底，一切都是因为他掌握着世界媒体霸权，他的出版物引导着时尚的潮流，他的言论倾向甚至能影响政要和明星的前程。

正如“赛迪网”给予的中肯评价：“如果你不知道默多克的身价，那么你一定知道默多克的产业；如果你不知道默多克的产业，那么你一定看过默多克的报纸；如果你连默多克的报纸都没有看过，那么你一定是个乡巴佬。”

有人说鲁伯特·默多克是后现代主义者，他总是遥遥领先，看到世人所不能看到的美好前景，开拓人们的视野，走在时代的前列，带领着众人走向一个新经济、新知识时代；也有人说鲁伯特·默多克就好似《阿飞正传》里的那只青鸟，只要有一口气，他就不会停下，继续对对手发出一次又一次的挑战，即使前路艰辛而充满荆棘。

即使从事透明度最高的行业，鲁伯特·默多克也很少能被人理解，围绕着他的总是无限的争议。在所有默多克相关传记中，很少有人能够抓到他的特质，他给人的印象总高深莫测、行事诡异。其实这也不能怪外界以偏概全，因为他那强力的推销、蛇吞大象般抢占市场的高超手段实在太过震撼人心，以至于让人忽略他的分析市场、整合市场的能力，即使这些才是促使他成功的坚固基石。

毋庸置疑，鲁伯特·默多克是传媒帝国的王者，一个傲视

天下的枭雄。他不循常理、不知满足，即使站在一座高山的顶端，他也会向另一个高峰挑战。因为他的征途是“统治全世界”——以他自己的方式。

有人戏言：如果将哈佛最著名的辍学生、世界首富、微软的总裁兼首席执行官比尔·盖茨比作IT业的秦始皇的话，那么将传媒业推向辉煌的澳洲出生的“乡巴佬”兼“冒险家”鲁伯特·默多克无疑是对比汉武帝的最佳人选。

追溯历史的路标，我们惊奇地发现桀骜不驯的默多克与雄才大略的汉武帝何其相似：同样出身名门，家世显贵；同样富于创新，勇于进取；同样目光犀利，独思独行；同样为达目的不择手段，不计虚名；同样功过难论，在名声上褒贬不一；同样以世界为蓝图，勾勒自己的领土；同样为文化的发展留下了醒目的一笔……

哲学家说：“世界上没有相同的两片树叶。”而同样的，世界上也没有完全相像的两个人。至少，鲁伯特·默多克在身份上、地位上与汉武帝有着很大的差异：汉武帝可以一纸诏书，力排众议，颁布“尊儒术、重法制、悉延百端之学”的诏令，规范社会思潮；鲁伯特·默多克则必须脚踏实地，用自己的惊人业绩宣告“只有迎合大众口味的媒体才是民众们最需要的”。汉武帝可以透过货币改革等方式解决自己的财政危机，但是鲁伯特·默多克只有利用理智的利弊分析、详细的战略方

百变商谋

案打动自己的贵人——花旗银行对自己施以援手……

默多克并不只是汉武帝第二——以他的个性而言，他也不会为获得“某某第二”这种称呼而高兴，即使这个称呼在中国人眼中饱含敬仰之情。默多克就是默多克，独一无二的默多克。

时代已经转变，古今更叠、中西转换，世界总在不断地蜿蜒曲折前行。默多克虽然与汉武帝在众多方面有着惊人的相似，但是自然界的客观规律却要求，或者说激励了他必须“青出于蓝而胜于蓝”——一个人决定一切的时代毕竟早已过去，在当今这个平等竞争、“胜者为王败者为寇”的年代，一个管理者如果没有良好的个人品质、优秀的管理才能、独到的战略眼光、坚定的行动能力，那么即使他拥有雄厚的家庭背景，也只会坐吃山空，即使拥有良好的发展契机，也只会为他人所利用——相较于汉武帝，默多克的成功经历和经验更贴近于现代生活，值得我们借鉴。

所谓“法其所以为法”，虽然每个人取得成功的方式会因自身情况、时机、环境等的不同而有所区别，但是仔细挖掘，这里面也并非没有内在规律可循。本书将从默多克、汉武帝着手，根据他们的个人经历，分析他们成功的关键。尽管他们的有些经营手段已不适用，但是他们独到的商业理念，他们的奇招妙法以及高瞻远瞩的思维方式，同样能给读者启迪。

前 言

每个成功的背后往往会有很多的努力和汗水，巨大的成功往往不是一朝一夕、一人一物所能获得的。财富固然使人趋之若鹜，但如何赢得财富却是一门大学问，“传媒魔王”、“卑劣的澳洲人”、“乡巴佬”、“冒险家”鲁伯特·默多克和一代天骄汉武帝刘彻以自身经历为这门学问递交了名为“市场开发与扩张”的优秀答卷。

目 录

前言..... 1

第一篇 市场背景篇——平静的海面下暗流汹涌..... 1

市场即market，从经济学的角度来定义，就是指人们交换商品的场所。随着时代的发展，人们对市场的概念不断细分，但总的来说，供需关系一直都是市场的关键所在。想要攻占一个市场，就必须先了解这个市场的需求，并以此作为突破口，大力切入，主动攻击，占据主导地位。

第一章 时代背景——充满生机、不断创新的时代..... 2

正所谓“乱世出英雄”，这个时代没有行业规则，没有行事准则，没有道德约束，或许谁都可以凭借天上掉下来的馅饼发上一笔，但是这一切只可能发生在“乱世”这一特定条件内。

第二章 家庭背景——显赫家世，为其发展奠定了基础..... 6

家庭环境对一个人的成长起着不可忽视的作用。从幼时的教育到个性的养成，再到理想的形成起飞都或多或少受到家庭的影响。

第三章 行业背景——行业不完善，造就巨大发展空间..... 27

“犀利的商业眼光”是众多富豪们在激烈的市场竞争中出奇制胜的法宝。他们大胆地利用各种资讯，努力在高楼林立的城市钢铁丛林中找寻新的突破口，发现前人未曾开垦过的处女地。

第四章 社会需求——知识经济是大势所趋

社会、行业的曲折前行符合自然界的普遍规律。而想要社会进步就必须借助于人才和知识的力量。不约而同的，鲁伯特·默多克与汉武帝刘彻都为所处时代的“知识经济”的推广贡献了自己的一份力量。

第二篇 个人才能篇——走自己的路，让别人说吧

这是一个强势“CEO”的时代，任何一个惊世成功的背后，往往会有一个不以常法判断的强者。中途辍学的比尔·盖茨、偏执狂郭士纳、中子弹韦尔奇……这些看似“不完美”的人物缔造了一个又一个的传奇。或许正如诗中所说：既然选择了远方，便只顾风雨兼程。既然选定了一条不平坦的道路，那么不妨依照本性走出一条成功之路——走自己的路让别人说去。

第一章 目标远大，天生的冒险家

在资讯时代做生意，最讲求的就是“快”和“准”。一刻千金，第一个吃螃蟹的人才能真正吃到美味。抢先一步占据主动，才能看到别人没有看到的前景、开发别人没有想到的领域。

第二章 不达目的誓不罢休——作风狠辣的行动派

一般而言，作风狠辣的行动派，要么就是没有头脑鲁莽行事的莽夫，要么就是极度自信的狂傲派。很明显，鲁伯特·默多克与汉武帝刘彻都属于后者。

第三章 事必躬亲，天生的独裁者

独裁型的管理者往往大权在手，凡是重大决议，都是自己一个人说了算。这种一个人指挥整个企业大军的行为是利大于弊还是弊大于利就需要依照领导者的个人才能而定。

第四章 与世界抗衡——重实际利益而轻虚名……………64

所谓虚名，从字面上解释，就是指虚的名气、名号。纵观历史，那些最为成功的管理者，往往是最不图虚名的。因为名声显赫对于站在世界巅峰的他们来说，就是些毫无用处的装饰。

第五章 个性鲜明，毫不掩饰自己的七情六欲……………69

对于鲁伯特·默多克与汉武帝的光辉业绩，很多人都认为是他们个性中的侵略性和上帝赋予他们的聪明头脑起了最关键的作用。可是，鉴于这两个看上去特立独行、狂傲不羁的天才所拥有的“凡人”素质，使更多人认为，他们的成功在于知道自己的喜好且毫不掩饰地争取。

第六章 超人的精力，永不满足的工作狂……………76

与一般人的认识不同，“成功”对于一些凡人眼中的“时代最成功者”而言，只是一个差劲的老师。在他们眼中，成功就像一个淘气的小孩，它喜欢迷惑聪明人，让他们自以为是，放松警惕，然后在关键的时刻落井下石，将你弄得灰头土脸。

第三篇 人际关系篇——亲亲贤贤，褒表功德……………83

管理出色的企业才更具市场竞争力，因为这样的企业拥有更高的效率，更低的成本优势，更强大的凝聚力，而人际才是现代管理非常看中的一种管理能力。一个成功的管理者，应该学会使用自己的人格魅力、权力及权术来影响他人，然后成为众人之上的领导者。

第一章 发家之初曾利用亲人的力量……………84

创业是一个“从无到有”的过程。在创业初期最忌讳好高骛远，从默多克与汉武帝的经验中我们可以发现，在发家初期利用

家人的力量打下坚实的实践基础是非常重要的。他们这种内举不避亲，利用亲人丰满羽翼的做法，非常值得当代管理者们借鉴。

第二章 唯才是举，不拘一格选人才····· 92

人才，是管理者趋之若鹜的千里马，没有人才的企业是不能得到长远发展的。但是“十全十美”的人才往往是百里挑一、百年难觅的。所以如果循规蹈矩，按照一般意义上的定义去寻找人才，必然会导致人才缺乏，实为不足取之下策。

第三章 御人奇术：以人才制约人才····· 103

驾驭人才的方法有很多：动之以情、诱之以利、放之以权都是管理者们常用的方法。而要想通过这些方法达到最佳的效果，就必须三合一，灵活运用，以便在最大程度上调动下属的主动性，达到科学管理的最终目的。

第四章 赏功罚罪：重视国家、企业制度····· 114

“可吁则吁，故天下莫不畏；可俞则俞，故天下莫不服。”规范制度、稳定人心、刺激员工积极性的最佳方法莫过于赏罚分明：该表扬的时候要及时表扬，该批评的时候也要及时指正。只有赏罚分明了，员工才会真正对你信服。

第四篇 稳定市场篇——运筹帷幄，步步为营····· 125

在激烈的市场竞争中，只有确保了后方的稳固，才谈得上前方的开拓耕耘。在战略战术的布置上，鲁伯特·默多克与汉武帝坚持以攻为守，在自身经济的承受范围内，对占领地进行了一系列的改革，并最终贯彻了自己的经营思想，使之成为自己强有力的后援。

第一章 紧抓财务，确保后方稳固····· 126

对一个如此庞大的集团来说，要想将自己的财务状况整理得清楚了确实需要很多人力、物力投入，但是默多克却轻车熟路地做到了这一点。

第二章 不断创新，向新技术投资·····141

“有付出才有回报”，即使在一帆风顺的时候，也千万不要忘了向新技术投资。默多克的竞争哲学告诉我们：科学技术正在逐步改变我们的生存方式、联系方式和商务竞争方式，面对这场席卷全球的新技术浪潮，顺风而上的那些人虽然风险比别人大，但是收获亦会比别人多。

第三章 取他山之石以攻玉·····149

“借力打天下”是成功的商道之一。正所谓“智者千虑必有一失，愚者千虑必有一得”，一个人的智慧毕竟是有限的，而众人的智慧却是无穷的。

第四章 对占领地进行彻底治理·····159

对于一个拥有长远眼光的管理者而言，攻占一个市场，并不代表一场战役的结束，恰恰相反，他会认为这只是一个开始。“创业容易守业难”，攻占一个市场相对容易，但要一直守住这个市场，却需要加倍的付出。

第五篇 市场开拓篇——先下手为强·····169

如同消费者购买商品会追求最高的性价比一样，经商的成功之道也在于用最少的代价占据该商品的最大市场占有率。而要做到这一点，就需要在合理的经营、强力的推销、妥善的管理中先下手为强，脱颖而出。

第一章 制度改革，创造战争的后方基础·····170

“兵马未动，粮草先行”是兵家带兵打仗的至胜法宝，从中我们也可以看出后勤保障工作在军事行动中意义何其重大，它不仅是攻城掠地的基本前提，还是战术布局的战略基础。

第二章 对市场进行精确预测与细分·····183

市场细分就是按照消费群体间的需求差异，把一个整体的市场划分为两个或两个以上的消费层次，从而明确企业目标的行为。简单来说，市场细分就是透过精确的市场调查，对自己所面对的消费群体做到心中有数，以便在攻占市场时能够最快地对症下药，有效及时地把握不同群体的需求，以占领自己的市场占有率。

第三章 明确的市场定位，选择近期的目标·····189

任何一个开拓市场的行为都不能盲目，管理者们必须对自己的一举一动清楚明确，对重大决策采取模棱两可的态度很有可能引发企业一系列的潜在危机。

第四章 智计百出，为达目的不择手段·····213

“无商不奸”，在商场上要做到“战无不胜、攻无不克”必须要有“尖锐”的“非常手段”相助才行。“先下手为强，制人而不制于人”正是鲁伯特·默多克与汉武帝刘彻料敌先机、后发先至的核心观点。

第五章 改变游戏规则，稳固并开发市场·····221

“改变游戏规则”是目前大型跨国企业最常用的进攻手法。这种手法通常是先找到市场的某一切入口，然后占据有利地形，不断以它为基地和蓝本向外垄断扩张，使消费者因为约定俗成而习惯，从而逼迫对手也向这种规则靠近。

第六章 出众的资本运作能力，以战养战·····228

鲁伯特·默多克最为人们称赞的是他出众的资本运作能力和以战养战的战略战术。任何一个濒临倒闭的赔钱货，到了他的手中就焕发出无限光彩。

后记·····237

第一篇 市场背景篇—— 平静的海面下暗流汹涌

市场即Market，从经济学的角度来定义，就是指人们交换商品的场所。随着时代的发展，人们对市场的概念不断细分，但总的来说，供需关系一直都是市场的关键所在。想要攻占一个市场，就必须先了解这个市场的需求，并以此为突破口，大力切入，主动攻击，占据主导地位。

供需关系受到多方环境的影响，如人口经济因素、政治法律因素、社会文化因素、行业现状、社会需求等等。不同的时代、不同的地区、不同的文化背景都会产生不同的供需动机。在本篇我们将从时代背景、家庭背景、行业背景、社会背景四个方面重点分析鲁伯特·默多克与汉武帝刘彻所处的环境如何造就他们的人生动机，以及他们是如何利用这些条件攻占目标市场并取得成功的。

第一章 时代背景——充满生机、不断创新的时代

正所谓“乱世出英雄”，这个时代没有行业规则，没有行事准则，没有道德约束，或许谁都可以拾到天上掉下来的馅饼，但是这一切只可能发生在“乱世”这一特定条件内。在一个稳定的社会环境及逐步成熟的行业背景下，想要取得成功，你绝不可以天真地寄希望于上天的恩赐，所以在鲁伯特·默多克与汉武帝刘彻的字典里出现最多的词是：“不甘平凡”与“冒险创业”。

不可否认，时代与英雄有着某种因果联系。时代是英雄们赖以诞生的背景，英雄们又打造出一个新的时代，二者相辅相成，互助发展。

默多克是1953年接管家族事业的，第二次世界大战结束已经8年，千疮百孔的世界开始迎来了经济的复苏。由于多年的战乱，不仅战败国，战胜国和中立国的国内都非常空虚，日用物资奇缺，百废待兴。尤其在欧洲，人们的生活水准大大低于战前，于是西方各国在此时都纷纷把重点发展对象从军事领域过渡到民用领域上。由于空前的热情与投入，在短短三四年