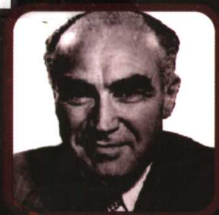
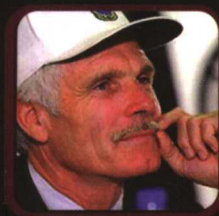


传媒巨子 和他们的王国

THE MEDIA MOGULS
AND THEIR KINGDOMS



王宇 编著

中国国际广播出版社



传媒巨子

和他们的王国

THE MEDIA MOGULS
AND THEIR KINGDOMS



图书在版编目 (CIP) 数据

传媒巨子和他们的王国/王宇编著. —北京: 中国国际广播出版社, 2006. 1
ISBN 7-5078-2665-1

I. 传… II. 王… III. 传播媒介—名人—生平事迹—世界 IV. K815.42

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 115809 号

传媒巨子和他们的王国

编 著	王 宇
责任编辑	吕佩浩
版式设计	周 迅
出版发行	中国国际广播出版社 (83139469 传真: 83139489)
社 址	北京复兴门外大街2号(国家广电总局内) 邮编: 100866
经 销	新华书店
排 版	楠竹文化
印 刷	北京广内印刷厂
开 本	720×980 1/16
字 数	246千字
印 张	13.5
印 数	6000册
版 次	2006年1月 北京第一版
印 次	2006年1月 第一次印刷
书 号	ISBN 7-5078-2665-1 / G·1076
定 价	22.00元

国际广播版图书 版权所有 盗版必究

(如果发现印装质量问题, 本社负责调换)

我们需要什么样的媒介领导者（代序）

美国通用汽车公司的前首席执行官曾经说过：在影响工业企业未来成功与否的因素中，领导者现在已经成为最关键的因素，并且很可能是惟一的关键因素。对于媒介业来说，同样如此。当前，媒介业已经成为中国的第四利税大户，并无疑是 21 世纪具有发展潜力的产业之一。对媒介领导者素质和能力的要求也相应提高。

对于一家媒介机构来说，领导者不一定是这家媒介企业最好的编辑记者、最优秀的营销管理人员，但一定是最有能力带领这家媒介企业不断发展前行的人。由于多年来中国的媒介业并未对其产业属性予以承认，自然无法按照产业的属性进行经营和管理，相应地，媒介管理人员的综合管理能力未必都尽如人意。综观近年来媒介市场上各领风骚的媒体，其领导者的个人魅力和领导能力无不具有可圈可点之处。

在对西方著名媒介企业的创始人及其高层管理者的素质进行研究分析后我们可以发现，这些媒介的杰出领导们无论是依靠自身力量白手起家的，还是在继承其家族产业基础上扩大规模和经营范围的，都具有某些相同或类似的素质。正是这些素质，帮助他们在激烈的竞争中获得成功，建立起属于自己或家族的媒介王国。

◆丰富的媒介知识

外国媒介发展的事实证明，那些亲身从事过媒介生产流程的媒介创始人和首席执行官与那些没有从事过相关行业的人相比，无论在对传媒企业现有业务的把握上，还是在对其未来走向的判断上，前者都要比后者高明很多。

一些著名媒体尤其是纸质媒体的创始人或经营者大多有着亲身从事媒介业的经历，由于他们曾经浸淫其中，知道其中的奥妙和如何抓住读者的品位，因而他们在选择购买对象或者对其进行改造的时候都能准确地把握到自身媒体读者的兴趣所在，并以此为基础进行延伸和拓展。如默多克、纽哈斯、布莱克、卢斯等都曾经有过或长或短的媒介从业经历。

如著名的报人约瑟夫·普利策在《西方邮报》时期，凭借一个新闻记者的准确感觉，捕捉到了读者的兴趣所在，为以后报纸的实际经营打下现实的基础。他

通过一系列的报纸购买与经营完成了对美国报纸的兼并。

◆商业知识

西方传媒集团作为企业，存在着如何在激烈的市场竞争中取得胜利以求生存发展的问題。除了媒介知识以外，拥有相当的商业知识是每个传媒领导者的必备素质。

作为媒介领导者，必须关注如何生产出低成本高注意力的产品并将注意力卖出好价钱。同时要读懂资产负债表、损益表和现金流量表，知道融资结构、投资状况及资金分配。

当然，在商业知识以外再具备一些其他的知识，比如说萨默·雷石东作为一位著名律师具备的法律知识，对于媒体如何在市场经济框架下取得合法的竞争胜利也具有积极的意义。

◆决策能力

企业管理者的决策能力包括战略决策、管理决策和业务决策三个层次。其中，战略决策起到改变与确定企业的经营目标体系的作用；管理决策属于为实行战略决策对所需的人力、资金、资源及组织经营结构加以改变的决策；而业务决策则是在具体的业务操作层面为提高日常业务效率所作的决策。

对于传媒领导人来说，合理的投资不能建立在对于前景的盲目乐观之上。美国哥伦比亚广播公司创始人威廉·佩利曾被视为广播时代的先驱和代名词，他把一个弱小的广播电台发展成为曾经连续 21 年收视率在全国排名第一的电视网。但他也作了一系列不当的投资决策，如在当时宏观立法支持黑白电视机生产的时候贸然进行彩色电视系统开发以及在 LD 唱机市场尚未出现的时候从事 LD 唱片的研发等都给公司带来了投资的失败。

从媒介管理的角度看，埃斯纳无疑是优秀的战略家。他在执掌迪斯尼的岁月中最大的贡献就是极大地开发了迪斯尼的品牌价值。他为迪斯尼建立了童话商业化的商业文化操作模式，用迪斯尼的品牌做乘数，在后面乘上各种经营手段，使迪斯尼的商业价值反复循环利用，以实现利润最大化。他把每一个有效的创意充分运用于各个部门，实现增值。用特纳的话来说就是：“我们好比一个现代化的养鸡场，我们把鸡脚磨成粉做肥料，内脏用来做狗食，羽毛做枕头，甚至鸡粪也可以做肥料，充分利用记得每个部分。”

◆进取精神

对于媒体领导人而言，保持现状固步自封只能使自己的集团走向衰落。现代媒介的竞争是受众眼球和注意力的竞争，为了吸引受众有限的注意力，各家媒介

使出浑身解数来遏制对手的进攻和威胁。他们或者采用价格战，或者进行内容创新，或者更新技术，为的都是不被受众所厌倦而抛弃。由于竞争激烈，媒介业的兼并与收购也非常普遍。

及时对旗下媒体组合进行调整：看准时机买进符合长远发展的媒体、能够扩大市场份额的媒体、目前低价而潜力巨大的媒体，并卖出与核心竞争力关联不大或无利可图的媒体。

◆管理多元文化的能力

西方大型传媒集团往往都是跨国集团，他们旗下的公司遍布世界各大洲，由不同国籍、各种肤色的员工组成他们的媒体王国。作为传媒集团的领导人，认识到旗下各媒体存在的文化差异，理解它，并进行适当的管理非常重要。

方斯·特朗普纳尔在其专门讨论跨国公司领导者所面对的文化问题的著作中写道：“文化差异对于全球性管理工作的影响愈来愈大”，“跨国公司管理人员不仅要认识这些文化差异，而且必须尊重这些差异，进而调和不同文化之间的矛盾，如此一来才能充分运用文化的多元特性。跨国公司管理人员必须懂得调和不同文化之间的矛盾。”^①

在这方面，被很多传媒研究学者称为“变色龙”或“国际主义者”的默多克无疑是出色的。有评论说：“很难说新闻公司的核心人物是澳大利亚人，或英国人，或美国人，因为它的建立者默多克已经成为一个世界公民。他了解不同国家读者的品位，这是任何其他媒体执行官都比不上的。”《华盛顿邮报》称他为：“21世纪企业家的典范。他是行业的领航者，一次带领这么多不同国籍的舰队，很难搞清他到底效忠哪个国家，或他的事业又是怎样运转的。”^②的确，对于默多克来说，整个世界都是他的舞台，国籍对他没有意义。为了能够在美国拥有电视台，他可以放弃自己的澳大利亚国籍成为美国人，同样，他也能够在全世界各地与各种各样的人周旋、谈判，对他而言，世界各地的交易都是交易，只要是好的交易，在哪里都一样。

以上这些素质主要是针对业务素质而言的。事实上，在现代企业中，管理者成功的要素已不仅是专业知识和业务技能，还有个人的特性，包括魅力、亲和力、自制性、韧性以及出奇制胜的能力等；不仅是硬性条文和理性原则，还有情感智慧和社交天赋。比如说，时代华纳的前总裁史蒂夫·罗斯在组织内部管理方

① Trompenaars, Fons, *Riding the Waves of Culture*, Nicholas Brealey, London, 1993.

② 转引自斯图尔特·克雷纳著《全球企业并购大师：鲁伯特·默多克》，上海远东出版社2001年版。

面具有独到的亲和力。在他的儿女们眼中，罗斯也许并不是一个好父亲，但他在公司始终以亲切的个人形象出现，他的一些雇员和朋友们以仰视父亲般的态度对待他。他给予主管们绝对的自主权和优厚的待遇，而且绝不当面解雇下属，但他总能在需要痛下杀手的时候找到可以替他去完成这个使命的人。他对员工们以慷慨著称，他用公司的支出送贵重物品给员工，其福利制度为公司延揽了大量人才，并在公司内部形成了坚如磐石的内部向心力，足以抵挡外来的冲击和压力。同样是增强公司的内在凝聚力，时代公司的创始人亨利·卢斯和维亚康姆总裁萨默·雷石东则致力于在公司中建立一种类似于家庭的氛围。

本书通过对一些有代表性的世界传媒创始人和管理者及他们的王国的介绍，使读者了解这些媒介巨子们如何进入媒介产业、如何建立自己的媒介王国以及不断扩张版图，同时了解他们的王国产生、发展、兼并与被兼并的历史和现实。读者诸君如能通过这些故事发现，世界上很多著名媒体的成长“无不与个人的发家史、发迹史、甚或沉沦史联系在一起”^①的规律，从中获得一些做好媒体领导者的启迪，这就是本书所要达到的目的。

① 殷晓蓉文：《试论传媒业“掌门人”的个人色彩与魅力》，原载《新闻记者》2007年第5期。

目 录

康拉德·布莱克	1
---------------	---



他是加拿大最富影响力和传奇色彩的富豪、激进的改革者、历史传记作家、拿破仑研究权威、媒体巨头以及生活奢侈的社交名流。他曾经是实力仅次于鲁珀特·默多克的报业巨子,在美国、加拿大、英国、澳大利亚、以色列等地拥有 400 多家报纸,但在 2003 年末,他成为了公司治理的牺牲品。由于被查出和其他高层管理人员侵吞了 3000 万美元的不正当收入,他被迫辞去了自己一手打造的霍林格国际公司首席执行官的职务。与此同时,他历经二十年打造而成的传媒集团很可能从此分崩离析。他就是加拿大报业大亨康拉德·布莱克(Conrad Black)。

巴里·迪勒	23
-------------	----



他依靠发明电视连续剧和电视电影把美国广播公司扶上了日间节目收视率第一的位置;他曾经成功地挽救了濒临困境的派拉蒙公司,使 1985 年的奥斯卡最佳影片提名中 5 部来自派拉蒙;他曾借助卡通人物《辛普森一家》,使初出茅庐的福克斯电视网吸引了为数众多的电视观众……在经历了“堂·吉柯德”式的遭遇后,他迅速建立起了全球最大的消费类电子商务公司。他富有激情和创造力,但在成功道路上的冷酷无情,令许多人对

他敬而远之；他完美主义且暴躁的性格令他的下属们常常吃不消。这个世界上为数不多的能够在旧媒体纵横驰骋的媒体大亨就是——美国 IAC 总裁巴里·迪勒(Barry Diller)。

沃尔特·迪斯尼 33



他创造的动画明星米老鼠和唐老鸭的形象从 20 世纪 30 年代开始风靡世界，经久不衰；他是有声动画片和彩色动画片的创制者；他曾多次荣获奥斯卡金像奖；他根据银幕形象设计和创建的迪斯尼乐园被称为世界第九大奇迹……他就是美国迪斯尼公司的创始人——沃尔特·迪斯尼(Walter Disney)。

迈克尔·埃斯纳 57



当他 1984 年踏进迪斯尼的城堡时，这家多年低迷不振的企业正处于群龙无首的混乱状态中，主题公园逐渐失去生气，米老鼠和唐老鸭几乎成了久远的记忆。他唤醒了迪斯尼，他拯救了魔幻王国。二十年里，他用铁腕在这座老牌娱乐帝国里建立了他一个人的王朝，以君临天下之姿不断扩充着他的霸业。二十年后，迪斯尼的黄金时间正在渐走渐远，人们认为这个一意孤行的独裁者的不少错误判断亲手把这家公司从巅峰推了下来。2005 年，他终于告别了自己像捍卫名誉一样捍卫着的公司。他就是迪斯尼前任总裁——迈克尔·埃斯纳(Michael Eisner)。

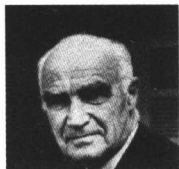
凯瑟琳·格雷厄姆 69



她从一个腼腆羞涩的家庭主妇变成了美国新闻出版的传奇人物。她将一份濒临倒闭的报纸办成了融报纸、杂志、广播和电视于一体的庞大的媒体王国；她以一份报纸扳倒了美国总统；她是《财富》杂志 500 家公司中第一个女性的“一把手”，是美联社第一个女董事，被称作“华盛顿一股强大的力量”、“新闻界最有权势的女人”。美国前总统乔治·W·布什则认为：“她是一位真领袖、真淑女，是一代传奇。”她就是原《华盛顿邮报》董事

局主席——凯瑟琳·格雷厄姆(Katharine Graham)。

亨利·卢斯 85



这是 20 世纪杂志发展史无法回避的一个名字,被《20 世纪美国新闻百科全书》称为“美国真正的知识分子”,“他的《时代》周刊所创造的词语已成为当今美国英语的一部分”。芝加哥大学校长罗博特·胡金斯认为“他的杂志的影响力远远超过整个美国的教育制度。”尽管他对自己的地位和成就所知甚少,但在 20 世纪四五十年代和 60 年代的早期,他是美国最有权势的、最保守的出版界人士。在 20 世纪 50 年代,他的影响力几乎可以和美国国务卿相提并论。他是美国著名新闻杂志《时代》周刊的创始人,也是时代帝国的创始人——亨利·卢斯(Herry Luce)。

约翰·马龙 101



他是美国有线电视行业的先驱,开创并一直领导着这个他可以像国王一样为所欲为的行业。同时,他是颇具争议的媒体大亨:有人指责他惯于靠收购小型电视公司逃税,游走于法律边缘聚敛了亿万家财。在许多电视业内人士看来,马龙就是“一个贪得无厌的、马基雅维利式的恶棍,他是黑武士,是黑手党教父,是电视业的 J·P·摩根”。他则把自己比作传奇的电影人物“公民凯恩”。他就是美国自由媒体公司总裁——约翰·马龙(John Malone)。

鲁珀特·默多克 113



他被评论为“英国当代最伟大的商人”。英国《星期日快报》称他是“现代英国的创造者”,他以勇于冒险和引入“革命性”电视和报纸制作方法著称。他控制着澳大利亚 2/3 的报纸,英国的《太阳报》、《泰晤士报》等 2/5 的报纸;他还拥有英国的天空电视台、美国的福克斯电视网、亚洲的星空卫视……西方主流媒体对他毁誉参半,主要集中在他对商业利益无止境的追求。他的公司是当今世界规模最大、国际化程度最高的综合性传媒公

司之一。他的集团虽以“新闻”起家,但超过60%的收益来自“娱乐”及相关产业。他就是新闻集团创始人——鲁珀特·默多克(Rupert Murdoch)。

艾尔·纽哈斯 129



他是美国最大的报业集团的前任董事长,被认为是行为乖戾的报业大亨。他在十六年内从记者上升为总裁,惊世骇俗是他一贯的作风。当他还是个孩子的时候,他是制造恶作剧的高手;长大成人后,则是胡闹与马基雅维利主义的混合物。他创办的美国第一份全国性的报纸被称作“麦当劳报纸”,却在短短十年之内成为全美发行量最大的报纸。尽管很多人都嘲笑他的报纸是个“杂耍”,但他的报纸却是美国最广受谈论、引用和模仿的。与所有的正人君子不同,他愿意自称是狗娘养的(son of a bitch, SOB),并且在退休的时候写了一本自传,名字就叫《一个狗娘养的自白》,很快一纸风行。他就是美国甘尼特报业集团的前任董事长——艾尔·纽哈斯(Al Neuharth)。

士毅·纽豪斯 139



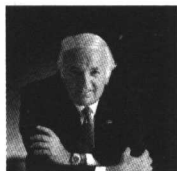
虽然是当今世界上势力最大的私营传媒产业的业主,他却喜欢隐藏在公众视线之外,他的人品、他的新闻观念、他的家族和他的奋斗历史都讳莫如深。他在父亲的阴影下生活到将近50岁,在父亲忽视的杂志王国中寻求自己的市场,当他一旦掌权后,便表现出对杂志业经营管理犀利的直觉。在他的领导下,《时尚》、《名利场》等等真正成为世界时尚的杂志,人们以成为他的杂志的人物为傲。就连老牌的《纽约客》也展现了不同以往的风貌。尽管他的种种做法遭人诟病,但他仍然坚持按照自己的理念开拓着属于他的杂志王国。他就是美国康泰尼斯特的掌门人——士毅·纽豪斯(Samuel I. Newhouse, Jr.)。

萨默·雷石东 151



曾经是战争英雄、著名律师、连锁影院老板的他,似乎哪一项都与传媒巨子无关。63岁时,这个没有任何传媒业运作经验的老人将前半生的资本作为赌注押了一场传媒收购战中,并获得了胜利。此后,通过三次大规模的并购和不断的整合使他的公司一度成为世界上排名第一的传媒集团。与他同时代的管理经营者相比,他没有杰克·韦尔奇的管理才能,也没有迈克尔·埃斯纳的创意本领,但是他在充满青春激情中前行,成为传媒界的奇迹。他就是维亚康姆总裁——萨默·雷石东(Summer Redstone)。

史蒂夫·罗斯 165



他的一生宛如一部精彩的美国大片。他从殡葬业起步,游刃于黑白两道,最终成为“传媒大法师”。他锐意进取又爱大权独揽,以自己天生的商业头脑和卓越的口才为自己赢来一次次并购的成功。他可以轻松地让无利可图的产业消失,也会准确地捕捉最有利的商机。他看到了有线电视的发展潜力,并率领着自己的企业向全球化的方向发展,建起了令同行瞩目的密集的经销网络。他完成了具有划时代意义的时代并购,将一个传媒王国带上了一个更大的发展舞台。他被称为当代美国最富有创意与进取心的企业家之一。他就是时代华纳前总裁——史蒂夫·罗斯(Steve Ross)。

玛莎·斯图尔特 175



在她的身上,我们看到了一个标准的“美国梦”从实现到破碎的过程。她从一块蛋糕做起,发展成为拥有亿万资产的企业家。她是一个集网络杂志、图书、电视节目、报纸、网站和广播节目于一体的传媒帝国的缔造者和主导者,凭借智慧的大脑,成了全美第二大女富豪。她曾经被誉为最美丽的美国女人,有着数以百万计的崇拜者。她深深地影响了美国人的生活方式和品位。但在另一方面,她被视为美国最糟糕的生意人,受到无数人

的谴责。一桩仅仅价值 18 万美元的股票交易,把她卷入内线交易的证券丑闻,并且身陷囹圄。她的公司也受到了严重打击。她就是玛莎·斯图尔特(Martha Stewart)。

特德·特纳 189



他是世界级的帆船运动好手,曾一度创下无人可及的海上帆船比赛纪录;他把自己将近 1/3 的财产(10 亿美元)拿出来捐赠给联合国,创下了私人向公益福利机构捐款世界纪录。人们也许不一定熟悉他的名字,但一定熟悉他的产业。他创办了世界上第一家电视新闻频道,并由此改变了世界范围的电视传播。有人说,没有一个国家与他创立的电视台无关。他是一位天才,敢于做知其不可为而为之的事情。他对自己的定位是:“与其说是企业家,更不如说是冒险家。”有人问他打算如何写其墓志铭,他淡淡一笑说:“我的墓碑上只需写一句话:‘更多的话我就不必说了。’”这个在 40 岁前后就已经声名远扬的人,就是美国有线电视新闻网(CNN)的创始人——特德·特纳(Ted Turner)。

主要参考资料 204

媒体



康拉德·布莱克



他是加拿大最富影响力和传奇色彩的富豪、激进的改革者、历史传记作家、拿破仑研究权威、媒体巨头以及生活奢侈的社交名流。他曾经是实力仅次于鲁珀特·默多克的报业巨子，在美国、加拿大、英国、澳大利亚、以色列等地拥有 400 多家报纸，但在 2003 年末，他成为了公司治理的牺牲品。由于被查出和其他高层管理人员侵吞了 3 000 万美元的不正当收入，他被迫辞去了自己一手打造的霍林格国际公司首席执行官的职务。与此同时，他历经二十年打造而成的传媒集团很可能从此分崩离析。他就是加拿大报业大亨康拉德·布莱克 (Conrad Black)。





1944年8月25日，康拉德·莫法特·布莱克出生于加拿大的蒙特利尔，但全家不久就搬迁到了多伦多。他的父亲乔治·布莱克是加拿大啤酒公司的经理，也是阿尔戈斯公司最早的股东之一，乔治1951年进入董事会，但从没卖出过手中的阿尔戈斯股票。这为若干年后他的儿子们在商界一展宏图提供了便利。由于与总裁的某些意见不合，他的父亲在48岁时从公司“退休”。

布莱克一家刚到多伦多的时候住在多伦多的高级住宅区，在他6岁时搬到当时的郊区后来最高级的住宅区。由于家庭富裕，布莱克的童年生活优裕但感情孤独。也是在6岁，他被送到加拿大学院学习，在那里学习了八年。他非常聪明、记忆力极佳，但厌恶学校，学习不用功。在他九年级的时候，伙同几个同学偷了学校考试的试卷，并且以浮动价格把这些试题出售给同学，赚了1400加元。这笔钱对于一个14岁的孩子来说无疑是一笔大钱，但他也因此被学校开除。布莱克接着到哥哥学习的希望港的三一学院附中读书。但他仍然不遵守纪律，在那里呆了不到一年，只得又转到多伦多的桑顿·霍尔学校，并在那里勉强毕业。

由于学习成绩一般，他到渥太华的卡尔顿大学读大学，开始学习的是新闻，一学期后改学历史。在卡尔顿大学学习期间，他认识了后来成为合作伙伴的议员助理彼得·怀特。比他大6岁的怀特毕业于法律系，但对当律师不感兴趣，他很快和布莱克成为了好友。1964年秋天，布莱克从卡尔顿大学获得学士学位后，进入多伦多的奥斯古德法学院学习，但在一年后被开除。度过了迷惘的1965年的夏天后，布莱克决定去怀特工作的魁北克发展。

大学毕业后的夏天，布莱克曾经和哥哥到欧洲游历。在西班牙的马德里，布莱克告诉他的朋友斯图亚特，他心目中的英雄是威廉·伦道夫·赫斯特，这让斯图亚特大吃一惊。因为此前布莱克很少对媒介表现出什么兴趣。这一时期，他还经常谈到比弗布鲁克和诺思克利夫。^①在看报纸的时候，布莱克则会马上翻到发行人栏，或统计一下广告的数量。在那个时候，也许连他自己都没有意识到有一天自己会成为一个拥有400多家报纸的集团总裁。

^① 诺思克利夫：即北岩勋爵，著名的英国报业巨头。



以赫斯特为英雄的魁北克青年报人

在魁北克的布洛姆郡，彼得·怀特拥有一份自己的小型报纸——《东镇广告报》(Easter Townships Advertiser)，他在 20 世纪 50 年代末期花一块钱从一个新闻系学生手中买下了这份报纸。怀特在附近的法恩海姆还拥有另一家法文报纸《布洛姆报》。《布洛姆报》的发行量大约 15 000 份，比《东镇广告报》大得多，利润也更大。怀特把两份报纸都交给布莱克负责，并且把报纸的一部分股份卖给布莱克，总共不到 500 加元。

除了布莱克以外，《东镇广告报》只有一个雇员，于是布莱克几乎负责该报的一切事务：编辑、排版、发行和销售。他还撰写一个相当学院气的“商业”专栏，告诉地处边远的魁北克读者有关投资、工业和金融市场的知识。在此期间，布莱克到魁北克说法语的拉瓦尔大学(Laval)学习。在六百多名学生中，只有十几个说英语的，布莱克是其中之一。后来，他在这所大学获得了法律学位。

当时，彼得·怀特在魁北克议会工作。通过他，布莱克认识了戴维·拉德勒(David Radler)。在蒙特利尔的犹太中产阶级环境中长大的拉德勒身材矮小、性格直率。和布莱克一样，他也讲究实际，雄心勃勃，所以很快就成为了布莱克的商业伙伴，后来还成为霍林格集团的首席运营官。拉德勒同样在 2003 年 11 月的“非竞争性收入”事件中被迫辞职，当然这是后话。

布莱克和怀特在《布洛姆报》的成功使他们把眼光放到更大的猎物上，他们瞄准了附近的《舍布鲁克纪事报》。怀特以前曾经试图要购买这家报纸，被业主拒绝。但到了 1969 年春天，这家报纸已经易主且亏损严重，不到两年亏损了 18 万加元。新的业主非常愿意把它卖掉，条件是买主愿意承担它的债务和员工工资。这时，卡拉德建议让拉德勒也成为合伙人，于是，三个年轻人凑了大部分是从银行借来的 2 万加元买下了报纸。报纸没有什么固定资产，除了它的名字和 8 000 份的发行量。在新的报社中，怀特是总裁，布莱克是发行人，拉德勒负责日常工作。怀特和布莱克多少过问点编辑事务，但很少干涉；拉德勒则负责广告、管理和发行。由布莱克负责做出重要决定。事实上，他们三个人时不时地都会去拉广告、帮助设计版式，甚至送报。由于他们买报纸的时候没有一道买下印刷厂，所以报纸要在 30 公里外的美国佛蒙特州印刷，从而成为了可能是惟一——