

NEW

新经济工作室



并 购 奇 才

Murdoch

默多克

经营秘诀

10 SECRETS OF THE WORLD'S
GREATEST DEAL MAKER

“地球村真正的信息部长”

世界传媒业的超级巨无霸

50家公司、800种业务、300多亿美元资产

默多克——我们这个时代的顶极并购奇才！

斯图尔特·克雷纳 / 著

白志刚 田 杰 / 译

辽宁人民出版社

默多克： 并购奇才的10★大经营秘诀

斯图尔特·克雷纳 / 著

白志刚 田 杰 / 译

张 洪 / 校译

辽 宁 人 民 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

默多克: 并购奇才的 10 大经营秘诀 / (英) 克雷纳著;
白志刚, 田杰译. — 沈阳: 辽宁人民出版社, 2003.1

书名原文: Business the Rupert Murdoch Way: 10 Secrets of the World's Greatest
Dealmaker

ISBN 7-205-05555-5

I. 默… II. ①克…②白…③田 III. ①传播媒介—企业管理—经验—英国
②默多克—生平事迹 IV. ①G219.561②K835.614.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 107888 号

This edition published under license from Capstone Publishing Ltd Via The Susie
Adams Rights Agency, UK

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any
means electronic, chemical or mechanical, including photocopying, any information
storage or retrieval system without a license or other permission in writing from
the copyright owners

出版发行: 辽宁人民出版社

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003)

印刷者: 深圳鹰达印刷包装有限公司

幅面尺寸: 130mm×185mm

印张: 5.25 字数: 77 千字 印数: 1-10000 册

出版时间: 2003 年 1 月第 1 版

印刷时间: 2003 年 1 月第 1 次印刷

总策划: 李英健 谭 燕

策划执行: 张业宏 张 洪

版权引进: 丁建新 贾 薇 阎伟萍

编 务: 董 喃 瞿文杰 陈 兴 姜 瓴 高 丹 胡 玲

责任监印: 郝云峰 张业宏

责任编辑: 张 洪

封面设计: 张业宏

版式设计: 张业宏 董 喃

责任校对: 侯俊华

制 版: 沈阳姿兰彩色制版中心

定 价: 15.00 元

电子邮件: newbook@sohu.com

重温默多克

鲁

珀特·默多克被认为公司经营史上影响最深远的人物。在 20 世纪 90 年代末这个网络泡沫的年代，他第一次显得略微有些没跟上时代。他看起来比实际上要老些。似乎已经不再是传媒关注的焦点，他的主要精力好像也放到了别处，不再采取最刺激的行动。新闻集团看起来像昨天的榜样，一个在迅速腾飞的年代里蜷缩着的巨人。

然而，默多克依然存在。在新经济时代，他是一种返祖现象，一个杀气腾腾、活力四射的骑士。让人矛盾不解的是，他又是一个疯狂拥抱最闪亮、最新鲜技术的人，而这些

技术又会被更新的技术替代。他得益于新经济，却依然固守最古老的经济价值中。

自 1998 年《鲁伯特·默多克的经营之道》第一版首次问世，面对广告大幅下滑，全球经济可能萧条的局面，默多克全力以赴，为了传媒帝国的前途殊死搏斗。一阵经济的寒风从 2001 年吹到 2002 年，收入缩减、利润凋零、市场价值枯萎；鲁伯特·默多克的新闻集团也难以幸免。

作为一个完美的商人，默多克继续不辞劳苦地从事自己遍布全球的并购生意。他花了一年多的时间，极力要和美国通用公司所属的休斯公司达成一桩交易。默多克最近的困扰还包括天空全球卫星广播公司和休斯公司所属的直播电视公司（DirecTV）的合并案，这也是默多克要建造称霸世界的全球卫星广播体系这一庞大计划的一部分。如果成功了，这将给默多克提供他正缺少的一片卫星拼图，为包括欧洲的英国天空广播公司和亚洲的卫星电视这一全球卫星系统添加上美国这一块。这一举措一石二鸟，直播电视公司（DirecTV）既可以给默多克提供和美国有线电视巨人抗衡的平台，又会得到大量用户群。

当直播电视公司并购事宜刚提出的时候，美国

人毫不例外地感到不安，因为美国国内市场遭遇到了外国人的挑战威胁（其实这么说也不太合适。尽管新闻集团注册在澳大利亚，默多克已经在1985年放弃了澳大利亚公民身份，加入了美国国籍）。参议员约翰·麦克凯恩如此评价这笔意向中的交易，会导致“强化权力或类似概念。自从威廉·伦道夫·赫斯特时代以后，这种现象在美国已不复存在”。他同时暗示道，没有什么会改变默多克媒体的覆盖面。尽管默多克常常被赞誉为精明的报业大亨，他仍然形同魔鬼。

几个月以来，默多克好像对这桩生意胸有成竹。包括微软和自由媒体公司组成的财团，出价的总和达到了不可思议的700亿美元。2001年2月《金融时报》报道说，这笔交易即将达成。3月份休斯公司董事长迈克尔·史密斯在纽约召开的摩根—斯坦利会议上说：“这桩买卖对我们没什么意义，我们不愿做这个交易。事情就这么简单：这桩交易价值不大，故事到此结束。”史密斯还宣称，他也许将和其他公司商谈此事。

默多克亲自和底特律的通用公司管理层接触之后，这桩交易又柳暗花明。可是到了8月份又有人

中途介入，美国的一个卫星电视公司回声之星（EchoStar）出价 226 亿美元，加入了竞争行列。2001 年 9 月恐怖分子袭击美国，新闻集团广告收入锐减，股票骤降，这桩交易看起来岌岌可危。

商业媒体报道说，默多克被迫把他投标价格的现金比例减少了大约 10 亿美元。分析家们降低了对新闻集团未来收入的预计，公司股票已经降到年度最低价格 11.78 美元。一份透露给媒体手中的默多克备忘录显然表明，新闻集团正在封舱，紧缩银根，以求渡过即将到来的萧条。然而默多克总能出奇不意、绝境逢生。在我们写作此书之际，休斯公司仍在和回声之星及新闻集团商谈。天空全球卫星广播公司和直播电视公司的合并仍有可能。

即使默多克投标未竟，也并非是他过去几年中的首次失误。1999 年 9 月 7 日，默多克在英国的卫星电视广播公司——英国天空广播公司宣布正和英国最大的足球队曼联队进行商谈。英国天空广播公司已经在英国足球中举足轻重，拥有英超联赛的电视直播权。现在它想购买英国最负盛名的足球俱乐部。默多克开价 6.23 亿英镑，这个诱人的诱饵对曼联队来说，是个无法拒绝的好价格。尽管外界对此交易的反对声

风起云涌，曼联还是接受了这个报价。

然而贸易大臣彼德·曼德尔森出面干预了。他把这项交易报告提交给了垄断与兼并委员会。该委员会在3月答复说，此次收购会影响电视广播公司之间的竞争。既有损英国足球，又违背公众利益。贸易部阻止了这宗交易。垄断与兼并委员会 1:0 小胜新闻公司。

尽管有些耽搁和不合时宜，新闻集团这个媒体帝国各处都在努力，试图转变为国际互联网公司。为此一个新的媒体投资媒介——电子股东公司（epartners）创建了。与 Softbank 等这些深谙网络的公司做交易的主要目的，在于想把美国的因特网生意带到英国、澳大利亚和新西兰。默多克的儿子杰智被任命为主管，负责把新闻集团改组成以网络为中心的公司。这对于默多克来说可谓天大的转变，因为他曾说过因特网只会“破坏力超过其创造力”；他还认为因特网公司在股票市场的估价过高。默多克坚信自己历经磨炼的商业直觉，许多商业网站崩溃了，股票毫无投资价值，甚至更糟。这些垮掉的公司无数次地印证着默多克的观点。

新闻集团和软银软件公司（Softbank）合资的商业网络公司 eVentures 搞砸了。另一个与在线服务公

司 Healthleone/WebMD 合作的合资企业也遭到停牌。2001 年，意在管理在美国的新闻集团福克斯网站（News Corporation's Fox Web site）的产品和内容。后来，该公司实际进行了有效的合并，网站的管理归属三个方面：福克斯广播公司（Fox Broadcasting Company）、福克斯体育电视集团（Fox Sports Television Group）和福克斯新闻频道（Fox News Channel）。默多克有意继续发展集团与网络之间的关系，但是，要以自己的步伐，并将现有的品牌节目延伸到网络中。

自从本书首次面世，默多克的个人生活可谓喜忧参半。2000 年 4 月，有报道说默多克患上了前列腺癌。幸运的是经检查被诊断为“早期的”。默多克的工作日程并没有因此而改变很多，经过放射治疗，他好像已完全康复。喜的一面是默多克将第五次做爸爸了。他的第三任妻子邓文迪（Wendy Deng）即将迎来她的第一个孩子。默多克 1999 年与在新闻集团任职的邓文迪共结连理。

至于默多克其他子女，媒体更多讨论的是，谁有可能继承默多克，去执掌新闻集团的大舵。有些人看好的默多克的小女儿伊丽莎白，已经辞去了英国天空

广播公司的职位，发展自己在英国的公司。儿子杰智是新闻集团亚洲媒体公司卫星电视（Star）的执行总裁。长子拉克兰从2000年10月，起任新闻集团的营运副总裁。

当然，也可能伊丽莎白、杰智和拉克兰谁也不会继承他们父亲的事业。这正是默多克的前妻安娜·默多克·曼恩所希望的。《澳大利亚妇女周刊》采访时间问及她的三个孩子谁最适合子承父业，已经再婚的默多克·曼恩出语惊人：“实际上我不希望他们中任何一个继承。他们都很出色，他们可以做任何自己真正想做的事业。围绕继承问题会发生许多令人心碎的事情和困难，孩子们承受的压力已经够大了，这是他们这个年龄不应该去承受的。”她这么说，决不意味着她乐于让邓文迪或她的后代来继承默多克，她坚决否认那种可能。

媒体仍会继续推测，但是除了默多克之外，恐怕没有人会真正知道最后到底谁会掌管新闻集团。也许默多克本人也不知道！与此同时，那些默多克观察员们，只能通过观察候选继承人的事业发展来做出预测。

本书出版以来，默多克的职业生涯和管理方式依然没有太多改变。默多克是我们这个时代最伟大的商

人，他的帝国还在不断壮大。尽管年事已高且又疾病缠身，默多克对于交易和生意仍然追求如故，欲望依然在燃烧。只要情况如此，谈论继承问题还有些为时尚早。

默多克生平说略

一些非常成功的管理者常常被赞誉为——受人欢迎的英雄。克莱斯勒的前首席长官李·雅柯卡和维真公司的理查德·布兰森就属于这种类型。他们著书立说，出任某个委员会的委员，乐善好施，而且平易近人。他们并非普通人，但却常处平常人心态。还有一些人如杰克·韦尔奇，他的机敏让人钦佩，可是却不那么令人爱戴。另一些人则既不可敬又不可爱，你甚至不愿意和他们一同进餐，比如像美国的企业裁员专家艾尔·邓莱普等。尽管他们遭到怀疑，不被信任甚至令人讨厌，他们的的确确非常成功。

澳大利亚媒体大亨鲁珀特·默多克显然属

于后者。一些人对他深表怀疑，另一些人感到他很令人恐惧和厌恶（这两种感觉是相同的）。其他人则赞誉他的商业才能、竞争能力和他的全球商业帝国。他是一个真正有主见的人。对于他的雇员来说，KRM，即凯斯·鲁珀特·默多克可能是世界上最著名的商人，他的能力和影响，只有他的收益和财富可以匹敌。《华盛顿邮报》（Washington Post）称他为“地球村真正的信息部长”。^①

默多克在任何地方都被称为“媒体魔王”。英国讽刺杂志《私家侦探》（Private Eyes）称他为“肮脏的掘地者”（这个称呼可要比其他几个顺耳多了）。另一个传媒巨子泰德·特纳在法庭证词中称默多克为“讨厌的人”和“危险的人”。（特纳的愤怒源于默多克拥有的《纽约邮报》（New York Post）登载了一篇贬低其妻子简·方达的文章。特纳建议两个人到拳击台上解决他们之间的分歧，这种场面已经屡见不鲜了。）已故芝加哥专栏作家麦克·罗伊科富于色彩地把默多克描述成“一个贪婪、惟利是图、追逐势力、攀附权贵的无赖小人”。^②

每当提及默多克的名字，许多原本温和的声音也变得情绪激动。英国政治家哈特斯利勋爵，既非权贵

巨头，也非讽刺作家，也认为默多克是“威胁到我们民主的大亨”。^③ 另一位麦克纳利勋爵简单地解释说，“默多克的好生意，未必有益于我们健康

的民主，也未必有益于多样化、健康

的新闻出版界。”英国的《星期日

独立报》评述说：“在上个世纪，

他可能会成为一个美国式的强盗大

亨。”“阻止他的掠夺企图，无异于让兀

鹫吃素。”^④ 一份美国杂志也有相似的观点：

“默多克非常盛气凌人，他使泰德·特纳和约翰·马龙这样的报业大亨看起来就像童子军。”^⑤

作为传媒大师，默多克确实把报界搞得声名狼藉。（为他辩护的话来自洛杉矶前任市长里查德·赖尔登，他称默多克为“一个素质很高的人”。^⑥ 默多克还是在1998年1月11日获得圣格里高利二级骑士勋章的三位非天主教徒人士中的一位，这是罗马天主教堂颁发的“品质无瑕”奖项——也许他们知道这个世界上其他人不知道的一些事情吧。）

有时候默多克被描述成魔鬼，有时候他又被捧为公司管理的至尊。有一点很清楚，他是一个极少让人了解的人，不论在何种层面上。尽管他的传记作

“阻止他的掠夺企图，无异于让兀鹫吃素。”

者——精明好问的威廉·肖克劳斯得出结论，默多克是这个世界上最有力量的其中之一，他也没能洞悉默多克精心构筑保护的隐私和神秘。

早年生活

默多克 1931 年出生于澳大利亚。他谈道，早年有三个地方“塑造”了他：图拉克长老会教堂（他的祖父有时在那里布道）、基隆语法学校和弗莱明顿赛马场。当然这并不是按照它们对默多克的影响顺序来排列的。

默多克的父母对他的影响很大，这听上去似乎聊无新意。很多情况下这说起来很随便，却又很大程度上犯了错误的一句话。但它用到鲁珀特·默多克身上确实再适合不过了。他从父亲凯斯爵士那里继承了对商业，尤其是对报业的热爱。默多克一家都是苏格兰独立教会的忠实信徒。从母亲伊丽莎白爵士夫人那里，默多克秉承了坚定的意志和冒险精神。威廉·肖克劳斯说：“他的性格中，既有超常的赌性，又有清教徒的冷静。”^⑦这两点在关键时刻使他受益匪浅。

鲁珀特在基隆语法学校接受教育，放假时，去他

父亲工作的《墨尔本先驱报》（The Melbourne Herald）打工。1950年，他被送到英国牛津大学伍斯特学院读书。

这使年轻的默多克体验了各种各样的生活。20世纪50年代早期的美国，除了气候与墨尔本不同，它还仍处于战后的阴影之中。默多克1994年回忆说：“食物配给，排着长队，物品短缺，破败肮脏的街道，人人满脸倦容，这一切今天仍然历历在目。”^⑧默多克学习经济并于1952年毕业。然后他到舰队街（Fleet Street，当时正如日中天，是英国报业的中心）比弗布鲁克勋爵（Lord Beaverbrook）的《每日快报》（Daily Express）做助理编辑。

鲁珀特从容坚定地选择了父亲的道路。凯斯·默多克爵士是一个传统的报人。加利波里大屠杀之后，他于1915年来到伦

“他的性格中，既有超常的赌性，又有清教徒的冷静。”

敦。使他终身受益的报业经验都是在那个时候得到的。这个澳大利亚人和诺斯科克利夫勋爵一起工作，后者激励了他的一生，这种灵感后来又遗传给了他的儿子。凯斯爵士从诺斯科克利夫勋爵经营《每日邮报》（Daily Post）的成功中得到鼓舞。这份

报纸创办于 1896 年，很快就以其大众主义的标榜占有了大量市场。诺斯科利夫的口号是——这是一份“忙碌人的报纸”。诺斯科利夫身材魁梧，好抽雪茄，据说他拥有“非同寻常的平民思想”。他的首次胜利是在他的出版物《答案》（Answers）上举行竞猜：让读者猜测某一天英国银行里有多少黄金。奖品为：每天一英磅，终身可以领取。这吸引了 718 218 名订户满怀希望地参加竞赛。

诺斯科利夫后来到墨尔本拜访了凯斯·默多克爵士，那时默多克是《墨尔本先驱报》的编辑。“他好像知识渊博，对自己的目标直截了当”。凯斯爵士谈到诺斯科利夫时说，“我想那就是他成功的秘诀，如果他认为自己很成功的话。他知道自己需要什么，然后直奔目标去得到它。”^⑨凯斯爵士和他的儿子都积极地效仿诺斯科利夫的经营方法。

鲁珀特·默多克说过，诺斯科利夫坚持要安排大量的新闻，在版面上才能和社论、广告保持相互平衡，这个想法对他影响很大。同时他也注意到了诺斯科利夫的天才想法，就是凭空通过竞猜来促进报纸发行。他在 1994 年一次演讲时说：“我想，诺斯科利夫带来的大众流行风格已经从报业扩展到了电视业。”