

Inside Rupert's Brain

阳光卫视董事长陈平作序并推荐

从根本上来说，最成功的商业行为本身就是一种投机，你必须学会在机会出现的时候迅速采取行动。

——鲁伯特·默多克

【美】保罗·拉莫尼卡◎著
刘祥亚 王静◎译

揭秘默多克

传媒大亨默多克的商业传奇

CNN王牌财经记者为你解读全球最具国际影响力的媒体巨头

Inside Rupert's Brain

阳光卫视董事长陈平作序并推荐

【美】保罗·默多克著
王德胜译

揭秘默多克

传媒大亨默多克的商业传奇

CNN王牌财经记者为你解读全球最具国际影响力的媒体巨头

自由出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

揭秘默多克：传媒大亨默多克的商业传奇 / (美) 保罗·拉莫尼卡
著；刘祥亚，王静译．—北京：石油工业出版社，2009.6

ISBN 978-7-5021-7234-3

I . 揭…

II . ①保… ②刘… ③王…

III . ①默多克, R. L. — 人物研究

②传播媒介 — 企业管理 — 经验 — 澳大利亚

IV . K836.115.42 G219.611

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 100559 号

Copyright © 2009 by Paul R. La monica Published by arrangement with Portfolio Through
Andrew Nurnberg Associates International Ltd. Beijing Representative Office

Simplified Chinese translation Copyright © 2009 by Petroleum Industry Press

ALL RIGHTS RESERVED.

著作权合同登记号图字：01-2009-1281

揭秘默多克：传媒大亨默多克的商业传奇

(美) 保罗·拉莫尼卡 著 刘祥亚 王静 译

出版发行：石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号 100011)

网 址：www.petropub.com.cn

编辑部：(010) 64523616 64523610

发行部：(010) 64523604 64523603

经 销：全国新华书店

印 刷：北京晨旭印刷厂

2009 年 7 月第 1 版 2009 年 7 月第 1 次印刷

710×1000 毫米 开本：1/16 印张：14 插页：2

字数：178 千字

定价：35.00 元

(如出现印装质量问题，我社发行部负责调换)

版权所有，翻印必究

推荐序



知人顺势而为，事半功倍之效

为保罗·拉莫尼卡所著《揭秘默多克——传媒大亨默多克的商业传奇》中文版写序，是一件不轻松的美差，尤其是对于作为阳光卫视董事长的笔者。

不轻松，是因为新闻集团主席兼行政总裁鲁伯特·默多克先生是一位非常成功又极具争议性的人物，在短短的半个世纪内、其一手缔造的新闻集团或许是当今一家真正全球性的媒体巨头，要了解这样一个人、以及其还在继续演绎中的商业传奇，谈何容易！

美差，是因为要写这本书的序，就不得不认真地读这本书，读后则受益匪浅。为此，我要向给我这份美差的保罗·拉莫尼卡先生，表示由衷的谢意！

鲁伯特·默多克先生之所以既是最会赚钱的商人、又是职业新闻人，并且一次又一次地演绎着媒体神奇，根植于他对于人性的洞察、超越传统与表象而对人及社会需求的准确把握；而作为高价“购物狂”的鲁伯特·默多克先生，其胜算概率一直很高，则因其并购发展战略暗合了近几十年全球化与西方社会经济的相对高速发展：故其是“知人顺势而为、事半功倍之效”。然新闻集团的成功故事多发生在西方社会，则

Murdoch

揭秘默多克
——传媒大亨默多克的商业传奇

说明到这本书出版前夕，鲁伯特·默多克先生的认识与能力也还是有文化局限性的。至于世上的种种非议，笔者斗胆也称己为其不匹配的同行，说句宽容的公道话：身逢商业利益至高无上、物欲横流的媚俗年代，同时也对照华人媒体界之状况，今人应难以再对拥有“国家地理电视台”和“华尔街日报”的鲁伯特·默多克先生与其领导下的新闻集团，提出更多的道德良知与社会责任上的苛求！

2007年的美国次贷危机引发了金融海啸并蔓延成为全球性的经济危机，工业文明条件下持续增长的疯狂年代已一去不复返。对于鲁伯特·默多克先生及其领导下的新闻集团，这将是真正的挑战。因为，世界变了。

阳光卫视董事长：陈 平
2009年5月23日于香港

序



新闻集团主席兼 CEO 鲁伯特·默多克是一个让媒体圈恨掉大牙的人。他的政治立场，以及他随心所欲操纵新闻报道的作风，都令那些为其竞争对手工作的记者们视为魔鬼行为。虽然默多克远不是圣人，但他所受到的诸多批评也并非完全公正，很多批评他的人没有参透这样一个道理：说到底，媒体依然是一种商业行为，而默多克的最大兴趣在于赚钱。在这本《揭秘默多克——传媒大亨默多克的商业传奇》书中，CNN 老牌财经记者保罗·拉莫尼卡（Paul R. La Monica）用一种更加理性的观点重新审视了默多克饱受争议的成败历程。毕竟，不管怎么说，默多克都已经改变了新闻行业、好莱坞，乃至整个媒体世界。不仅如此，那些曾经对默多克大加鞭笞的竞争对手们最终都成了他的模仿者，这不禁让这位媒体怪侠大为得意。从根本上来说，默多克依然是一位职业新闻人，他最渴望得到的东西就是记者们的尊重——显然，仅仅依靠八卦报纸和带有右翼倾向的有线电视新闻频道是无法做到这一点的。在一个媒体行业正处于快速流变的时代，人们不禁怀疑默多克用 50 亿美元狂收道琼斯的赌局很可能是一个代价高昂的错误，甚至有人认为，默多克的这一举动与其说是为了获取商业利润，倒不如说是为了满足他的某种虚荣心。

译者序



一个纯粹的商人——鲁伯特·默多克

当人们津津乐道地谈论新闻业的伟大人物时，或许会想到普利策新闻奖的创始人约瑟夫·普利策；或许会想到因力挺记者披露“水门事件”而导致美国总统黯然离职的《华盛顿邮报》女掌门凯瑟琳·格雷厄姆；也或许会想到一生坚持“不党、不卖、不私、不盲”四不方针的《大公报》总编张季鸾……但是，有意思的是，人们从来不会把鲁伯特·默多克与他们一起谈论，即便他在传媒领域取得的商业成就比他们之中的任何一个人人都高，即便他总是宣称“自从我是个婴儿时起，我就是个报人，我就是爱报纸。”人们也从来不会把他列为新闻业的伟大人物之列。

鲁伯特·默多克掌管着一家市值 680 亿美元的传媒帝国。他从澳大利亚的两份地区报纸起家，经过 40 多年的发展，他的新闻集团已经成为世界上最庞大的传媒帝国之一，旗下拥有《太阳报》、《泰晤士报》、《华尔街日报》、天空电视台、福克斯电影公司等知名媒体和公司。业务涵盖电视、电影、互联网、报业、出版等诸多领域，他的传媒帝国覆盖全球 1/3 的人口。有人在评价默多克的成功时，甚至说：“他不会拘泥于已有报纸的本身，而是时刻盯着下一个目标。”

毫无争论的是，默多克和他的新闻集团已经在传媒行业具有举足轻

Murdoch

揭秘默多克

——传媒大亨默多克的商业传奇

重的影响力。但是，在巨大的商业光环背后，他“媚俗化”的商业利益追求方式也在不断受到人们的指责和讨伐。在很多人眼中，默多克不过是一个多少有些“无耻”的报业投机商，他离高尚报人这一目标还相去甚远，就像在一次宴会上，CNN 创始人泰德·特纳所讽刺的：“小布什把萨达姆比喻成撒旦是错误的，我还没把默多克说成是撒旦呢！”

别人说什么，默多克根本不在乎。从默多克的作为来看，他也许压根就没有想着把自己变成一个具有人文情怀和高尚理想的“报人”，尽管他口口声声地宣称他是一个“报人”。他所做的所有事情只能证明一点：在传媒领域，他的身份完全是一个商人，报纸只是他赚钱的工具而已。默多克对于传媒业的经营完全以利润为转移，就像他在总结自己的办报经验时所说的：“读者喜欢什么，我们就报道什么”。他更强调自己欣赏“流行新闻学”，这也许才是默多克不能与那些伟大的报人同列而有办法让报纸起死回生的深层原因。

曾有人这样评价默多克说：“对默多克而言，对新闻理念的考虑只放在第二位，盈利占据第一位”。所以才会出现他对《太阳报》的改造。1970 年，即默多克收购这份英国报纸的第二年，他就摒弃了报纸原有的宗教、政论版面，而开辟了著名的“三版女郎”栏目。由于大肆刊登“丑闻、半裸女郎照片、凶杀、暴力”而受到追捧，使《太阳报》摆脱了经营困境。这些性感裸体女性照片和丑闻已经成为默多克经久不衰的印钞机，即使在传统媒体不景气的今天，《太阳报》仍保持着日发行量三百万份的业绩。

译者序



人们在谴责默多克的“媚俗化”倾向的同时，也为他左右逢源、灵活多变的政治立场所不耻。当默多克刚刚到英国发展时，他接手的《太阳报》主要支持工党。但是，到了1979年大选时，却转向支持以玛格丽特·撒切尔为首的保守党。当英国与阿根廷为争夺马尔维纳斯群岛发生冲突时，撒切尔采取了武力行动，默多克旗下媒体当然支持马岛战争。此时，媒体俨然已经成了撒切尔夫人的传声筒。默多克以此换得的是撒切尔时代新闻集团在英国的迅猛发展。

1994年，当工党新领袖布莱尔执政时，新闻集团的政治风向再次改变，旗下的报纸已经成为工党的拥趸，默多克甚至被布莱尔的发言人称为“布莱尔内阁有力的成员”。和撒切尔时代一样，因为政治立场的转移，默多克也获得了很多特权，比如新闻集团可以随意改变头版广告的价格以对抗竞争，从而无视相关法律。从这个意义上讲，作为单纯商人的默多克只是为旗下的媒体寻求更宽松的生存环境罢了，这与西方媒体所认为最重要的“新闻独立”无关。就像人们所评论的：“他谙熟政治，和所到的每个国家的管理者和政治家打交道。这是他赚钱的一种手段。”

2007年5月1日，新闻集团正式宣布竞购道琼斯集团，很多人就此评论说，在传统纸质媒体领域投资不被看好的情况下，默多克花50亿美元的天价收购《华尔街日报》，与其说他是为了赚取更多美元，倒不如说是为了满足他的某种虚荣心。或许是这样的，又或许他的收购行为与即将推出的福克斯商业频道存在着某种必然联系，借助《华尔街日

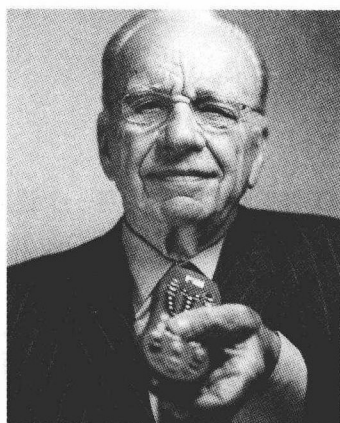
Murdoch

揭秘默多克

——传媒大亨默多克的商业传奇

报》，确立正在筹备中的福克斯商业频道的权威性，从而增加其成功的砝码。如果这样看来，他此次的收购行为仍然是为了商业利益而进行的。

默多克收购《华尔街日报》后，很多人又开始旧话重提，纷纷为这份严肃大报的“庸俗化”倾向担忧。《纽约时报》还特意制作了一幅图片：默多克背着双手站在一摞摞报纸上，与美国电影《公民凯恩》的主人公造型如出一辙。其实，从这次收购案中我们可以窥测出，《华尔街日报》的新闻独立和高品位已经被“物质利益”所俘获，就像《揭秘默多克——传媒大亨默多克的商业传奇》一书的作者所说的：“说到底，媒体依然是一种商业行为，而默多克的最大兴趣是在于赚钱。”仅此而已。



Murdoch

揭秘默多克
——传媒大亨默多克的商业传奇



Contents

— 目 录 —

引 言	/001
第1章 一切从新闻开始	/011
第2章 像狐狸一样狡猾	/031
第3章 鏖战有线电视	/053
第4章 “天空”之战	/071
第5章 “购物狂”默多克	/085
第6章 鲁伯特 2.0	/109
第7章 道琼斯之战	/127
第8章 家族风云	/153
尾 声	/171
致 谢	/181
默多克大事记	/183
注释	/189

引言

“在收购道琼斯这件事情上，我们正在逐渐冷静下来。毫无疑问，《华尔街日报》(*Wall Street Journal*)是一个非常优秀的品牌，但我怀疑它的股东们并不会将其出手，可能我们也根本拿不到这个品牌。”

在纽约一场由麦格劳希尔举行的媒体执行官大会上，新闻集团主席兼 CEO 鲁伯特·默多克就是否收购《华尔街日报》一事这样告诉与会者，时间是 2007 年 2 月 8 日。

然而就在两个多月之后，新闻集团突然发难，宣布斥资 50 亿美元对道琼斯集团进行敌意收购。由于越来越多的广告商和读者开始竞相从报纸转向网络，道琼斯集团一直处于挣扎经营状态，所以默多克的这一报价已经高到了令人吃惊的地步，相比此前一天的道琼斯市值，这一报价溢价高达 65%。

2007 年 5 月 1 日，新闻集团正式宣布竞购道琼斯集团，虽然此后默多克足足用了三个月时间才最终说服班罗克夫特 (Bancroft) 家族同意这笔交易，但此前几乎没有人怀疑默多克最终能够取得成功。虽然有些媒体专家挠破脑袋也想不出为什么默多克会提出一个如此疯狂的报价，但很多人都非常清楚，这是一个完美的策略。

默多克之所以提出如此天价，目的就是想要吓走所有的竞争对手——事实证明，他做到了。

50 亿美元的报价的确太高，无论是对于以超市起家的亿万富翁罗恩·伯克尔 (Ron Burkle)，对拥有《费城询问报》(*Philadelphia*



Inquirer) 和《费城日报》(*Philadelphia Daily News*) 的布莱恩·蒂尔尼 (*Brian Tierney*), 还是对那些拥有大量现金流的上市公司如通用电气 (*General Electric*)、皮尔森 (*Pearson*) 和微软 (*Microsoft*) 来说, 这一数字都足以让他们望而却步。

先是声明自己不太可能参与收购, 随后又立刻提出报价, 这一做法无疑是典型的默多克风格。

“你只要看看默多克的发家史就明白了。新闻集团从一家不起眼的澳大利亚小报发展成为一家立足美国的全球卫星公司, 默多克功不可没。如果说这个世界上谁最懂得随机应变的话, 那无疑就是默多克。” 华尔街投资银行 Natixis Bleichroeder 资深分析师、专门负责研究新闻集团业务的阿兰·古尔德 (Alan Gould) 如此说道。

收购道琼斯是否会成为默多克日后的梦魇? 很多批评家都认为, 收购一家增长缓慢的报纸出版机构很可能是一个错误。这点很容易理解。由于随着越来越多的读者开始抛弃传统的纸质印刷品转向博客和其他网络新闻资源来获取信息, 这使报纸的收入正在直线下滑, 很多人都毫不讳言地指出, 纸质媒体正在走向死亡。

有人相信, 一旦道琼斯最终没能达到默多克的增长预期, 他可能会很快对其感到厌倦。毕竟, 默多克商业策略的一个重要特征就是无休止的交易。不仅如此, 他还总是很快就对自己所收购的资产感到厌倦。在掌舵新闻集团期间, 他先后收购、出售的资产包括《电视指南》(*TV Guide*)、《纽约》杂志 (*New York*)、《乡村之声》(*Village Voice*) 等大牌传媒机构。

1998 年, 新闻集团斥资收购了洛杉矶道奇棒球队 (*L.A. Dodgers baseball team*), 并在 2004 年将其出售。该公司还在 2003 年购买了美国卫星电视公司 *DirecTV* 的大笔股份, 并在 2006 年将其转手出售给默

多克的宿敌约翰·马龙 (John Malone) 所掌控的自由媒体集团 (Liberty Media)。

有人认为这正是默多克的精明之处，他总是能够在适当的时间买下适当的资产，并在适当的时间将其售出，并从这个过程中获取最大的利润。也有人认为默多克的这种做法纯粹是个性使然，他之所以总是肆无忌惮地疯狂收购，然后再出售名下的资产，这恰恰反应了默多克冲动、极富进攻性的赌徒性格。

在默多克的职业生涯中，的确曾经做出过一些莫名其妙的商业决定，其中有很多战略决策并没有给新闻集团的股东们带来想要的结果。但他职业生涯的另一个突出特点就是，跟其他的媒体执行官相比，他总是更加大胆，愿意进行更大的冒险。他的很多决定甚至经常受到分析师、投资人，以及一些知名媒体人士的批评和指责——但在大多数情况下，默多克似乎总是能够笑到最后。

就在新闻集团宣布有意向收购道琼斯之后不久，华尔街帕利文研究公司研究 (Pali Research) 的资深分析师理查德·格林菲尔德 (Richard Greenfield) 就在一份报告中写道：“从历史上看，投资者们对新闻集团，或者说对默多克的大部分收购决策都持反对态度，可最终这些决策都给新闻集团的股东们带来了价值不菲的收益。”

比如说，1986 年新闻集团的福克斯电视台刚刚问世的时候，鉴于当时美国的电视市场已经被 ABC、CBS 和 NBC 三分天下，所以很少有人相信美国还需要第四家类似的电视台，很多人相信，福克斯电视台可能会陷入挣扎求生的状态。

可最终福克斯不仅生存了下来，而且还越活越好，并直接引领了过去 20 年中诸多风靡全国的流行文化现象，其中包括在美国家喻户晓的《辛普森一家》(The Simpsons)，专门为青少年制作的肥皂剧《贝弗利山》



(*Beverly Hills 90210*), 以及大名鼎鼎的《美国偶像》(*American Idol*)。

其中《美国偶像》自从 2002 年开播以来即创下收视狂潮, 甚至其他电视台的执行官们都已经主动放弃了对《美国偶像》的挑战, 他们带着敬畏的口吻宣称《美国偶像》是黄金时段的“终极杀手”。

默多克还在有线电视新闻领域大胆地向泰德·特纳 (Ted Turner, 美国著名传媒大亨, 美国第一家 24 小时电视新闻网 CNN 创始人——译者注) 发起了挑战。1996 年, 新闻集团宣布开播福克斯新闻频道, 此言一出, 舆论哗然, 大部分人都认为美国根本没有足够的观众来收看第二个 24 小时新闻频道。

但时间再一次证明了默多克这一决策的正确性。福克斯新闻大胆地提出“播出事实, 让观众评判”的口号, 时至今日, 福克斯新闻经常在收视率上打败自己的宿敌 CNN。虽然很多媒体专家和民主党人士都批评福克斯新闻频道“纯粹是共和党的传声筒”, 但它的确清晰无误地击中了很多保守派观众的心, 并很快像很多右派广播脱口秀一样成为了美国右派人士的主要消息来源。

人类进入数字时代之后, 默多克延续了自己的大胆风格, 他采取了一系列大胆的举措, 以确保新闻集团不会在这场史无前例的数字媒体竞赛中落入下风, 其中一个最著名的举动就是他对 MySpace 的收购。2005 年 7 月, 新闻集团宣布斥资 5.8 亿美元收购 MySpace 的母公司 Intermix Media, 当时 MySpace 已经是美国非常流行的社交网络。此言一出, 很多分析师都感到忧虑, 当时的 MySpace 尚未证明自己的价值, 分析师们担心默多克可能会出价过高。

毕竟, MySpace 在 2003 年的时候才刚刚成立, 这样一家社交网站到底是否能够产生足够的广告收入, 从而保证新闻集团所出的高价物有所值? 当时业内对此仍然存在很大争议。

此外还有另外一种担心，考虑到 MySpace 的主要受众对象大都是希望扩大社交面的年轻人和那些通过网络来宣传自己音乐的歌手或乐队，人们担心新闻集团的加入可能会对 MySpace 产生不良的负面影响——一旦用户发现自己的“交友之地”不再是一个生机勃勃的网络新秀，而是与《纽约邮报》(New York Post) 等媒体同属一家的姻亲公司，他们很可能会大批逃离 MySpace。

但事实证明，这种担心显然多余。年轻人并没有逃离 MySpace。事实上，默多克接手之后，这家网站甚至开始变得更加成功。2008 年 1 月，MySpace 的注册用户量已经达到将近 3 亿，平均每天的浏览用户人数达到 6860 万，每天浏览网页量高达 433 亿张。相比之下，2005 年 11 月新闻集团收购 MySpace 的时候，该网站的注册用户只有 3400 万人，每个月的注册用户人数只有 1250 万人，网页浏览量只有 267 亿张，这的确是不小的进步。

2007 年 9 月，在高盛公司组织的一场新闻发布会上，默多克告诉投资者：“我买下 MySpace 的时候，曾经引来不少嘲笑，可你看看，今天的 MySpace 值多少钱？比我们当初出价高出了 20 多倍。”

说这番话的时候，默多克俨然像是再次拍着胸脯证明那些当初怀疑自己的人有多么愚蠢。但即便如此，还是有些分析师对默多克的豪言感到怀疑，他们不相信，仅仅两年时间，MySpace 的市值能从 5.8 亿美元飙升至 116 亿美元。

但仅仅一个月之后，默多克对于 MySpace 市值的推测似乎就变成了一种预言。微软公司以 150 亿美元的价格收购了 MySpace 的头号竞争对手 Facebook 的一小部分股份，而且默多克还不忘提醒大家，Facebook 的用户量和网页浏览量都要少于 MySpace。

所以道琼斯很可能会成为又一个 MySpace，默多克仍然可以先投入