

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

传 媒 巨 人 默 多 克



传媒巨人

鲁伯特·默多克，无可争议的世界传媒业的龙头老大。

他从澳大利亚一份地方报纸起家，奇迹般地建立起了一个空前的国际传媒帝国。

在美国，他的福克斯电视网占据了 40% 的电视广播市场；在英国，他牢牢地控制着最著名的两家报纸《泰晤士报》和《太阳报》；在亚洲，他的报纸和电视台遍及香港、印度、印尼和日本。

超凡的胆识和谋略……

作者的话

在世界上芸芸超级富豪中，澳大利亚新闻公司总裁鲁珀特·默多克无疑是最有影响的一个。

他也可能是当今世界上最具有影响力的一个人物。作为一个全球性传媒帝国的“帝王”，他的影响力遍及除非洲一些最偏远的部落之外的整个世界：

——在他的家乡澳大利亚，他早已被视为一位“纪念碑式”的人物：正是他创办了澳大利亚第一份全国性的报纸，使这个历史不长、地域辽阔的国家真正从意识上统一起来。自 80 年代以来，他在澳大利亚的政治影响力恐无人可与之匹敌，每一位政府总理都是“他的朋友”。他也是澳大利亚有史以来出现的第一个真正的“世界级人物”。

——在美国，他是传媒界公认的“龙头老大”。他控制的福克斯电视网在短短的 10 多年时间里，已从全国第四位跃升至全国第一位——拥有全国近 40% 的观众。除此之外，他还在美国许多城市拥有报纸、杂志和广播电台。美国最大的土版公司、发行量最大的杂志和家喻户晓的“20 世纪福克斯”电影公司都在他名下。自 70 年代中期以来，没有哪一位美国总统不“渴望”得到默多克的支持。

“——在英国，正是他控制着这个国家最著名的一份报纸《泰晤士报》。同时，他还有一份英国发行量最大的报纸《太阳报》。在一个喜爱读报的国家里，很难想象他的影响力到底有多大。在 80 年代，“铁娘子”撒切尔夫人之所以那样“铁”，正是因为背后有默多克的强有力支持，现在国际观察家们又都注意到了英国政坛突变的风云。因为默多克已正式宣布“抛弃”了梅杰首相。

——在西欧、东欧和拉丁美洲，到处都可以看到他的公司从天空中播出的电视节目。他控制的天际广播公司是欧洲最大的卫星电视直播公司，覆盖了整个西欧。他正在拉丁美洲扩大卫星电视覆盖面，在莫斯科、布加勒斯特、布达佩斯都陆续出现了他的报纸。

——在亚洲，默多克的影响力超过了一般人的想象。1996 年 7 月《亚洲周刊》将他排在“亚洲最有影响的 50 人”中第六位。位居日本首相桥本龙太郎、韩国总统金泳三和新加坡资政李光耀之前。他的报纸和电视台遍及香港、印度、印尼和日本等地，其中包括亚洲最大的卫星直播公司香港的凤凰电视台和亚洲最有影响的英文报纸《南华早报》。他在 1996 年 6 月取得了日本朝日电视台的控制权，打破了日本广播电视的闭关锁国状态。

与其他众多富豪不同，默多克奋斗的历程与其说是一个聚敛财富的过程，还不如说是一个创造世界历史的过程，与以往的著名军事家和政治家不同，他创造历史的方式不是通过战争和政治，而是通过传媒。事实上，过去几十年来全球范围出现的信息革命，是和默多克本人分不开的。他所创建的庞大的世界传媒公司就是这场革命的一部分。

默多克，许多朋友，也有无数的敌人。在他以往的朋友中，有尼克松、里根、撒切尔夫人和戈尔巴乔夫。尼克松是默多克的“挚交”，他生前出国访问时，常常是乘坐由默多克提供的私人飞机。在 80 年代，默多克是里根和撒切尔夫人等重要盟友。在 80 年代中期，正是默多克出版了戈尔巴乔夫《新思维》一书的英文版，使戈尔巴乔夫在西方声名鹊起。

许多中国球迷都偏爱英格兰超级足球联赛，认为它是当今世界最精采的

足球联赛。但也许很少有人知道，正是默多克的卫星电视转播公司的参与，寸草春晖许多足球俱乐部摆脱了困境。有钱吸引众多大牌球星，从而使球赛变得更有魅力。

默多克也是中国的朋友。他曾通过“20世纪福克斯公司”连续10年免费向中央电视台提供电视节目，从而使无数的中国观众第一次欣赏到了许多优秀的电影作品，包括像《音乐之声》和《巴顿将军》这样的经典之作。正是他的出版社出版了《我的父亲邓小平》一书的英文版；正是在他的公司资助下，中国开始了职业篮球联赛；正是通过他的电视台，使无数的海外华人第一次实现了他们多年的梦想，欣赏到了中国的职业足球联赛。他资助过在欧洲举行的“古代中国奥秘展”。他的凤凰电视台在中国也拥有越来越多的观众。

本书的目的，就在于让广大的读者了解这位当今世界上最具传奇性的人物的创业历程，领略一下他的执著精神、超凡胆识和谋略。

另一方面，透过默多克的报纸和电视，也可以使我们看破西方传媒界虚伪性的本质、它那充斥着勾心斗角和尔虞我诈的阴暗面、它对社会政治生活的影响和操纵，从而或许使我们对当今的这个“信息世界”有些新的理解。

默多克毕竟是一位世界超级富豪，一位最具时代色彩的资本家，他的创业过程本身就反映了现代资本主义经济中所发生的深刻变化：技术革命不仅带来了经济的发展，同时也使垄断和集中在不断加强，政治和金钱的结合更紧密了。作为一位拥有价值约40亿美元资产、遍布于全世界300多家子公司的巨型跨国企业集团的总裁，他在跨国经营管理方面无疑有许多独到之处。他的故事为我们了解现代跨国公司提供了最生动的教材。

事实上，本书正是我们研究西方跨国公司经营战略的一个“副产品”。我们是在参考了大量英文材料基础上编著的，尽管我们在叙述中力图准确、客观，但作为一本非学术性读物，我们没有——注明资料的来源。在此，希请各位读者谅解。同时，在此也向有关著作作者表示感谢，并希望得到他们的理解和原谅。

本书之所以得以写成并出版，是因为得到了许多朋友的帮助。在此谨向他们表示由衷的感谢。

最后，我们特别需要说明的是，默多克先生也是当今世界上最活跃、同时又最富有争议性的人物。在本书收笔的时候。我们仍能不断地听到有关他的新闻。默多克先生许多年前就表示要写一本自传，我们期望能够早日读到他自己写的传记。

作者

于1997年4月

它山之石 可以攻玉 (序)

自 1978 年后,我国经济迅猛发展,令世人刮目而视,国人皆因此深感自豪,以产业报国者日众,跻身世界经济大圈的企业渐多。相信,中国将逐步融进国际经济的大环境中。因此洞悉国际经济潮起潮落,把握主流经济发展脉搏起伏,通观世界经济风云巨子的发家立业,无疑对以民族经济昌盛为己任者大有裨益。《世界超级经济巨人》丛书便力图达此目的。

古人云:“天将降大任于斯人也,必先苦其心志,劳其筋骨,饿其体肤,空乏其身,行拂乱其所为。”看世界经济强人的发迹史,多有雷同,他们大都出身寒门,百折不挠,聪明机智,步步发达。之后便荣毁参半,但他们不为盛誉所惑,不为贬损所毁,依然自强不息,渐成大业。近二十年的我国改革开放,生成过一批批风流一时的经济弄潮儿,有国营企业的改革者,有私营企业的实业家,还有经济界的投机商,不可胜数,然深深扎根立足于中国这块土地上而将流远者寥寥。究其原因,企业经济基础差,国家经济政策正在调整阶段,信息沟通不畅……等等诸多客观原因外,不容置疑,企业家本人的素质所限及对开放经济的认识不足也是主要的原因之一。为此选择“经济巨人”这一出版题材,编著者们以期通过对世界级企业和企业家的发迹缩影,给我们的企业和企业家的发展提供一套参考书。

在即将跨入一个新的世纪之际,全世界都在关注着时代发展的潮流和在这个潮流中出现的机遇与挑战,而这个潮流的最大特征之一就是经济的世界性。这种经济的世界性首先表现在全球经济的相互依赖,在这个越来越相互依存的世界中,发达国家必须与发展中国家进行经济交流,这种交流以往只是出于发达国家自身安全的需要或人道主义的考虑,而今天这种交流完全是出于双方经济利益的需求。在今天这互相依存的世界中,援助不是施舍,而是投资,尤其是一种战略性投资。对这一点丛书中涉及的石油、钢铁、汽车巨子等卷多有体现。

经济世界性的表现之二便是发达国家经济增长变慢,世界出现了新的多极经济增长点,这些经济新生点,较多地集中在亚洲。约翰·奈斯比特在《亚洲大趋势》中称:“当代亚洲将重塑现代人类灵魂,在唤醒个性意识、树立坚定信念和倡导苦干与献身精神方面,他们将以先驱的姿态出现。亚洲正在以其特有的亚洲模式运行,使经济步入一个鼎盛时期。90 年代是亚洲时代,当进入 2000 年时,在经济政治和文化上,亚洲将跃居世界领先地位。”这种经济发展的亚洲趋势在日本、香港、韩国、台湾表现得最为明显,丛书中也力图通过对松下幸之助、郭鹤年、郑周永、王永庆等人的描写给读者一个经济发展亚洲化的概念。

经济世界性的表现之三便是信息的产业化,而与信息化并生的便是信息的社会经济化。为跟上社会进步的大趋势,我们必须了解这个新信息社会和它带来的变化,并依此而重新考虑我们的生活、经济以及发展目标。本丛书中对美国英特尔这个著名计算机公司及总裁葛洛夫、报业大王默多克的介绍和分析,便是本丛书编著者们努力跟上经济世界化的表示。

反思中华民族兴衰可见:凡开放之时,便是兴旺发展时期;凡封闭之时,则是必已经或正在走向衰落时期。今日洞门大开,相信这套《世界超级经济巨人》丛书能尽力表现出世界经济的发展趋势和缩影,也愿这套通俗的传记

能带给我国的企业家们一点有益的参考，借它山之石，攻自己之玉。

解力夫 安然
一九九七年五月

传媒巨人——默多克

第一章 家 世

- 叛逆教士们的胜利
- “最好的牧师”踏上了“蛮荒之地”
- 口吃的凯思梦碎英伦
- 一封夸大其辞的信却“改变了历史”
- 凯思春风得意
- 能够“创造总理”的大老板

1843年5月，苏格兰教会的450名牧师和一些神学院的学生，因不满英国国王对教会的控制，在一个名叫托马斯·查尔默的牧师的率领下，宣布同苏格兰教会断绝关系，并组织成立了自由苏格兰教会，从而震惊了整个基督教世界。在这些激进的“反叛者”中，有一位名叫詹姆斯·默多克的牧师，他就是当今国际传媒业巨头、世界报业大王鲁珀特·默多克的曾祖父。

詹姆斯生于1817年，在那场轰轰烈烈的“大分裂”运动达到高潮时，他才26岁，正值英气勃勃之年。与其他的“同志”一样，他也是自愿放弃了薪金和教堂，住到了临时搭起来的简陋住所里。在1843年那个寒冷难捱的冬天，他眼睁睁地看着他的许多同伴先后死于贫困。

所幸的是，新成立的自由苏格兰教会很快便得到了世界各地众多信徒们的支持。在当地原苏格兰教会的信徒中，有1/3以上追随新教会，此外，新教会还得到了来自美国、加拿大和欧洲各国的“长老会”教派的大量捐助。从1843年到1846年的三年间，自由苏格兰教会筹集到的资金超过了100万英镑，这在19世纪40年代几乎是一个天文数字。到1847年底，新教会已经建立了700多所教堂，并在爱丁堡新建了一所神学院，作为自己的总部。这也宣告了他们挑战原苏格兰教会和伦敦政府的胜利。

詹姆斯于1846年被任命为苏格兰的一个小渔港匹茨里格的教士，并于两年后与一位名叫海伦·纳姆斯的姑娘结了婚。1850年，海伦生下了当今报业大王的祖父帕特里克·约翰·默多克。

帕特里克从小就生活在母亲的膝旁，并在父亲的布道坛前接受着反英、反正统势力的教育。到了十几岁时，他进入了自由教会所建的神学院。自由教会的教士们使他在哪里不仅学习了神学，还学会了从内心深处厌恶英国的所谓“绅士”，仇视英国保守党人。痛恨英国教会的等级制度。尽管他对英国正统势力的痛恨带有某些偏执和狂热的成分，但他本人决不是一个没有见过世面的“野蛮人”。与自由教会其他的“福音传播者”一样，帕特里克也坚决否认自己是一个“异端分子”，而是把自己看作是老苏格兰教会真正的遗产继承人。1878年，帕特里克本人也终于成为一名教士在阿伯丁郡一个叫克鲁登的小渔村任职。四年之后，也就是1882年，他与一个名叫安妮·布朗的姑娘结了婚。又过了两年，即1884年，他收到了一封来自遥远的澳大利亚墨尔本自由教会的邀请信，帕特里克接受了这一邀请，他和他一家人于当年10月到达了墨尔本。

澳大利亚，这块南半球古老的大陆，在欧洲人到来之前几乎一直沉睡。虽然中国人、马来人、印尼人以及阿拉伯人可能早在公元前1000年以前就到过澳大利亚北部。但他们都始终没有在那里定居下来。中国古籍《山海经》里就记载着中国人在澳大利亚所见过的三种东西——回力镖（飞来去器）、

黑小猪及袋鼠。

15 世纪时，中国航海家们的足迹已遍布锡兰（今斯里兰卡）、爪哇、东非等地。明朝三保太监郑和下西洋期间，曾派人前往澳大利亚，并在现今达尔文港附近雕刻石像，埋藏于地下，该石像已被挖掘出来，并保存于该市博物馆里。如果当初那些中国人抛开传统的乡土观念而选择开拓殖民地于澳大利亚的话，这个国家的历史就可能会改写了。

欧洲人发现澳大利亚的存在已经是 17 世纪的事了。1606 年，一个名叫威廉·詹斯的荷兰船长驶入澳大利亚和新几内亚之间的托雷斯海峡，成为第一个发现澳洲的欧洲人。1642 年，又有一位名叫阿贝尔·塔斯曼的荷兰船长进入了南澳大利亚水域，他将所看到的这一大片陆地称为“新荷兰”此后，占领着印尼的荷兰人经常因偏离航线而驶入澳大利亚水域，但他们当时认为这一地区没有什么商业价值，因而一直没有进行认真的考察，更没有正式占领。

1770 年 5 月，英国探险家詹姆斯·库克船长率领“恩德沃尔”号船来到了澳大利亚东海岸的博塔尼湾。他在一个小岛上升起一面英国国旗，正式宣布把他所发现的地区统统划为英国领土，并把这一地区称为新南威尔士。1783 年美洲殖民地发生革命后，英国人失去了来自美洲的原料和粮食供应，出现严重的食品短缺。时值工业革命初期，许多失去土地的农民流落于城中，犯罪现象急剧增多。以至于如何处理犯罪人日成了困扰英国政府的一大难题。当时的社会改良者向政府提出了一项“伟大的”建议——消除犯罪最好的办法就是将罪犯驱逐出这个社会，流放到另一块大陆去。

1787 年 5 月 13 日，由阿瑟·菲利浦船长率领的英国皇家海军第一舰队，浩浩荡荡地从普茨茅斯港起航，前往澳大利亚的博塔尼湾，这只由 11 艘船只组成的舰队，押载着 586 名男犯，191 名女犯。这些船还搭载着 13 个犯人的孩子、211 名水手和英国政府官员以及 46 位随行家属。此外，还有一位总督和 9 名随员。1788 年 1 月 18 日，船队到达了库克船长所发现的博塔尼湾。但是，菲利浦船长认为这个地方不甚理想，于是带领船队继续向北航行，从而发现了一处世界上少有的天然良港。1 月 26 日，他们开始在这里建立澳洲大陆第一个永久性的殖民点，并以当时负责殖民事务的英国住房部长洛德·悉尼的名字来命名这块地区。从此以后，澳大利亚就成为英国政府流放罪犯的固定地区。直到 1850 年，也就是帕特里克·默多克出生那年，英国政府才取消了这一做法。到 19 世纪 50 年代，澳大利亚整个社会的文化和经济生活都还非常落后，在欧洲人的眼里，那里依然是一块“蛮荒之地”。

澳大利亚的繁荣始于 1851 年。这年 4 月，有一名叫爱德华·哈格拉维的人在�新南威尔士的一个山谷里发现了黄金。很快，在维多利亚和昆士兰也发现了黄金。这一消息迅速传遍了整个世界，无数的欧洲人、美洲人和中国人蜂拥而至。到 1861 年，澳大利亚人口总数从 1850 年的 40 万增加到 120 万。这股“淘金潮”自然也波及到了苏格兰，许多苏格兰人带着“发财梦”移民到了澳洲。而刚刚从苏格兰教会分离出来的“自由苏格兰教会”，也随着这股移民浪潮在澳大利亚落了脚，先后在悉尼和墨尔本建立了分部。墨尔本是在 1835 年才建立起来的一个小镇，起初叫菲利浦港。1837 年，为纪念当时的英国首相威廉·墨尔本才起了现在这个名字。

1851 年在维多利亚发现黄金以后，它成了维多利亚的首府并迅速繁荣兴旺起来，从一个小港口变成了一个商业中心，来自世界各地的商人与当地淘

金者云集于此，进行黄金和其他商品交易。到 1880 年左右，“墨尔本，美妙的墨尔本”已经拥有约 50 万人口，不仅成为澳洲大陆上最大的城市，同时也跨入世界大城市的行列。由于教区人口的迅速增多，墨尔本自由教会倍感力不从心，要求苏格兰的“总部”

给予支持，派遣最好的牧师前来工作。

然而，当帕特里克·默多克来到墨尔本以后，发现这个城市的情况并不那么“美妙”。整个城市拥挤不堪，大街小巷吵闹、肮脏。“淘金潮”已经过去，经济萧条和干旱折磨着这个城市。每天的工作时间很长，工资却很低，几乎没有什么法律保护工人，电灯也只是刚刚出现，用水仍然主要是靠贮存在蓄水池中的雨水。

帕特里克所在的蓝石教堂坐落在威廉大街和伦斯达尔大街的街角上，澳大利亚广播公司后来就是将广播发射台建在了这里。帕特里克个头很高，宽肩膀，腰板很直。他喜欢高尔夫球和保龄球。他是一个热情的牧师，充满了基督徒式的风趣，无论男女老幼都能够感受到他的个性的魅力。到墨尔本三年后，他又转到了墨尔本郊区的一个教堂做主教，在那里一直呆到 1928 年 12 月退休。

帕特里克·默多克也是一个不同寻常的人物，他卷入了教会和国家的政治斗争。1898 年，他被选为维多利亚教会的司会。1905 年，他又当选为澳大利亚教会最高机构——澳大利亚总会的司会。他还在国家中学宗教教育皇家委员会任职。他也是参与制定今天澳大利亚长老派教会宗教政策的少数几个人之一。

帕特里克夫妇育有七个孩子。凯思排行老三，也是他们的第二个男孩，生于 1885 年 8 月 12 日。他从小就有口吃的毛病，情急时甚至一句话都讲不出来。在学校，同学们常常嘲笑他，拿他开玩笑，害得他经常是流着泪跑回家。

中学毕业后，凯思·默多克决定不进大学，并告诉父亲他的愿望是从事新闻业。帕特里克对此显然不很热情，但还是给他的一个朋友，墨尔本《时代报》的老板戴维·西姆讲了。西姆给凯思安排了一份工作，让他负责市郊一个叫马尔文的小区的新闻报道工作。

澳大利亚报业最伟大的先驱是约翰·费尔法克斯，他也是默多克目前统治着的这个王朝的奠基人。

费尔法克斯最初是英格兰瓦尔维克郡的一个小出版商。

1838 年，正值悉尼庆祝它建城 50 周年时，他仅揣着 10 英镑移民来到了这座城市。当时悉尼只有 5 份报纸，其中最重要的一份是《悉尼论坛报》。

《悉尼论坛报》始创于 1831 年，最初是周报。每份报纸卖 7 分钱，比其他的报纸都便宜。到 1836 年，它已经从开始时的 750 份增加到 1600 份。而且增加到每周两期。1840 年，该报从德国引进了一种新的半旋转式的印刷机，从而使它变成了日报，每天印刷 3000 份，价格也降到了 6 分钱一份。费尔法克斯到悉尼后，一度也曾在《悉尼论坛报》工作，并自己出版了一份副刊，1844 年，他买下了这份报纸，扩大了版面，并将名字改为《悉尼论坛晨报》。同时，他还引进了当时刚发明不久的科佩尔式印刷机，1856 年的最后一天，他成立了约翰·费尔法克斯父子公司，这家公司垄断了悉尼报业许多年，一直到默多克的出现。

与悉尼相比，墨尔本报业的历史要短一些。直到 1854 年 10 月墨尔本才

出现了第一份报纸，它就是现在凯思所在的《时代报》。

凯思工作很努力，而且他发现，他的口吃往往还能够引起他所采访的人的同情，他生活得很节俭。甚至可以说是吝啬。他将每一分钱都存起来，为的是能够有一天到伦敦经济学院学习，并且想办法医治他的口吃。到 1903 年。也就是 23 岁时，他已经攒了 500 英镑。这笔钱已足够他买一张去伦敦的船票，以及一年的生活费用。

但是，仰慕已久的伦敦却使他大失所望，他的理想很快就破灭了。在伦敦，他既没有找到能够医治他口吃的办法，也没有寻求到他理想中的事业。甚至没有找到合适的住房，交上一个诚实的朋友。远离亲人和家庭，他感到孤独和压抑，于是，他在伦敦痛苦地生活了一年多后。于 1910 年途经美国返回了墨尔本。

墨尔本的《时代报》重新给了他一份工作，到 1911 年年底，他的工资已经从以前每周 4 英镑长到了 7 英镑。1912 年，他又成了悉尼一份很活跃的晚报《太阳报》驻墨尔本的特约通讯员和记者他对政治越来越感兴趣，最仰慕的是两位工党领导人安德鲁·费舍尔和威廉·莫里斯·休斯。费舍尔也是他父亲的朋友，在 1908 年—1915 年间任澳大利亚总理。而休斯在 1915 年—1923 年间接任总理。他们对澳大利亚命运的信念鼓舞了年轻的凯思，使他成为他们的思想观点忠实的崇拜者和追随者，凯思不再将自己看作为一个苏格兰移民的后裔，而是一个“澳大利亚人”。

第一次世界大战中，澳大利亚派出了人数多达 33 万的志愿者，参加了一些激烈的战斗，伤亡率甚至高于许多欧洲参战国家。

1915 年 4 月 25 日，一支澳大利亚和新西兰联军在达达尼尔海峡的加里波利登陆，他们被由穆斯塔法·凯末尔率领的土耳其军队压在了一处陡峭的悬崖峭壁下面，死伤达 16 万多人。

谁应当为此血腥的屠杀负责？许多澳大利亚人认为是英国将军们的责任。

年轻的凯思，勇敢的战地记者，因为对英国人的命令感到不安，踏上了去加里波利的路途，并不顾英国人的“军事审查”，记录下了真实情况。其结果是，正如英国司令官所回忆的，对土耳其的战争被放弃了，并成立了一个皇家委员会调查这场战争。有人甚至说，是凯思导致了英国政府的垮台。这件事情对鲁珀特的影响可能是巨大的。

1915 年，凯思被任命为澳大利亚一家新闻机构驻伦敦的记者和编辑，他父亲的老朋友、当时的澳大利亚总理安德鲁·费舍尔，授权他在去伦敦的途中，在埃及停留一下，以便调查澳军队关于他们的信件延误的抱怨。

在开罗，凯思。默多克给达达尼尔远征军司令官汉密尔顿将军写信，要求允许他采访加里波利前线，他向司令官保证，将遵守新闻检查规定。汉密尔顿同意了。

1915 年 9 月 2 日，凯思到达了汉密尔顿将军的司令部，这是联军登陆后的约 4 个月。汉密尔顿后来回忆时说：“一位眼珠黑黑的、思维敏锐、很会讲话的年轻人，他说他对士兵和战斗一无所知。”他还对汉密尔顿解释，他对澳大利亚的责任，以及为什么用笔比用来福枪做得更好。这些使这位英国将军感到有些不舒服。

凯思在那个地区呆了不到一周，大部分的时间他呆在记者站里。在那里，他与伦敦《电讯报》的记者埃里斯·巴莱特混得很熟，成了好朋友。巴莱特

同样也是一位不同寻常的战地记者，消息灵通，他将自己听到的所有重要消息都记录下来，并透露给凯思。

一天，巴莱特告诉凯思，他准备给英国首相赫伯特·艾思奎斯写封信，抗议这场战争的指挥情况，并将此信的副本给了凯思一份，但是，不幸的是汉密尔顿知道了该计划，他驱逐了巴莱特，此时凯思已经离开了前线。于是，汉密尔顿又给伦敦的战争办公室打电话。因而，当凯思到达法国的马赛港时，他遇到了一位英国情报官员，这位官员迫使凯思交出了那封信和记者证。

在紧急情况下，凯思给自己的总理费舍尔写了一封长信，这是一份非常有力的文件。这封信的语言尖刻，夸大其辞，有许多不实之处，将伤亡夸大了40%。他在信中还没有根据地指责英国军官，说如果士兵掉队，他们就“朝自己人开枪”。说他们把年轻人投入了战争游戏，这些士兵忍受着肉体 and 精神的折磨。“我不应评价汉密尔顿，但事实是明摆着的，有无数的事例可以证明他的无能，他唯一可以做的事就是以无能来谋杀”。与此相反，他赞扬了澳大利亚人，“我可以告诉你许多关于澳大利亚军队的真实情况……”

凯思原打算只把他的信给澳大利亚总理，但在伦敦，他将他的故事告诉了《泰晤士报》的一个编辑。该报的老板是洛德·诺斯科克利弗，他于1908年买下了《泰晤士报》，成为最早的报业大王之一。他一直反对英国政府在达达尼尔的角逐，而这位记者的信，成为诺斯科克利弗用来向政府施加压力的工具。

在诺斯科克利弗的鼓动下，凯思将他给费舍尔的信的副本寄来了，成为一份内阁文件。经过英国内阁的讨论，认为凯思的信虽然有一些错误，但必须采取某些行动以改善达达尼尔的情况。

尽管汉密尔顿将军力图证明这封信里所说的许多情况都是不真实的，但他还是被撤换了，取代他的是查尔斯·蒙罗将军。不到3个月的时间，澳大利亚军队从这个半岛撤出了。

很难估价凯思这封信的影响。这一系列事件使凯思在伦敦和澳大利亚都成了一个不同寻常的人物。幸运的是，直到他去世15年后，这封信才被公开发表。他后来也承认，他犯了一些错误，夸大了事实，并为此感到遗憾。从他第一次访问英国时，他就对英国人非常痛恨。当时，他在伦敦没有找到医治他口吃的办法，又没有工作，他把罪责推到了英国人身上，而澳大利亚士兵在距离海滩三英里远的地方“遭受屠杀”也加深了他的这种仇恨。

1989年，当鲁珀特被问及他父亲的那封信时，他回答说：“那是一封伟大的信，它也可能有些不太公正，但他改变了历史……”

1990年3月3日，伦敦的《泰晤士报》刊载了两篇长文，纪念加里波利登陆战役75周年。第二篇文章的标题是《终止了一场战争的记者》，颂扬凯恩·默多克在战争中所起的作用，称他“几乎是一手停止了战争”。由于他在战争中所起的作用，凯思在澳大利亚成了一个著名人物，一座纪念碑。他的儿子鲁珀特·默多克就是在这样的背景下长大的——他的父亲是一个具有传奇色彩的了不起的英雄。

50年代，澳大利亚最有名的作家西德尼·诺兰曾描述过加里波利的故事，“作为现代澳大利亚伟大的里程碑，是当时澳大利亚人都经历过的感人至深的事件”。80年代，鲁珀特资助拍摄了一部爱国主义影片《加里波利》。

凯思在伦敦度过了战争其余的时间。他对他的“杰作”自鸣得意。在比利·休斯接替安德鲁·费舍尔担任澳大利亚总理之后，他任命凯恩·默多克

为澳大利亚驻伦敦首席非官方通讯员。当休斯来到伦敦时，凯思举行了超级私人晚会，有劳埃德·乔治和诺斯科克利弗参加。凯思的感觉简直是妙极了，在诺斯科克利弗那里，他学到了许多报业知识，他后来将这些知识用于自己的事业，并传授给了他的儿子鲁珀特。

凯思·默多克在第一次访问伦敦时。曾在1909年的帝国新闻联盟会议上见过诺斯科克利弗，但当时他还没有机会认识诺斯科克利弗，他给父亲写信说，原因是他“没有一件像样的礼服”。

诺斯科克利弗成了凯思·默多克的好朋友，他对凯思的生活产生了最重要的影响。他们之间的关系既是朋友，又如同父子。诺斯科克利弗让凯思担任了联合电报公司的伦敦分部的编辑，年薪1200英镑，合同是三年。凯思的工作非常出色，并且将新闻业务扩展到了印度和南非。同事们都认为他是一个雄心勃勃，热情奔放的澳大利亚人。

到了1920年，凯思引起了墨尔本《论坛报》和《泰晤士周报》公司总裁的注意。公司总裁给他提供了《论坛报》编辑职位，年薪为2000英镑。诺斯科克利弗敦促他的门徒接受了这一职位。

《论坛报》最初是一份早报。

1869年，戴维·希姆买下了它。将其改为晚报后又卖掉了，因为他自己有一份早报。即《时代报》，这样就等于消灭了一个竞争对手，当凯思接手时，《论坛报》的发行量达到约10万份，它的第一版是下午两点半开印。第二版是4点开印，城市外面的故事通过电话传进电话间，记者迅速将稿子念完，以节省电话费，再由电话间打印下来，然后送到编辑部，进行必要的加工、润色，甚至重写，最后才能交给印刷车间，排成铅字，印刷出版。

这份报纸没有竞争力，它的版面设计很差劲，文章缺乏特有的风格，很乏味，内容枯燥，不充实，并且不重视新闻版。有时印刷负责人出现在编辑部里，告诉编辑：“文章似乎没有结束。”管理着报纸的是印刷者，而不是记者。

在凯思·默多克到来之前，记者们被报纸的老板认为是没有多大用处的，几乎是吃闲饭的人。凯思改变了这些。他认为记者应当是绅士，而且他自己也试图这样对待他们，很快，他开始张贴公告，每天批评某人，或是表扬某人，让记者们知道，他是注意他们的。

当他担任主编后，他开始加强《论坛报》商业方面的管理，并按照诺斯科克利弗的建议，开设了一个妇女专栏，建立了竞争机制。他压缩了评论的篇幅，使文章灵活、明快。出于对墨尔本正统势力的蔑视，他甚至进行了一次漂亮的进攻。在他就任编辑的几个月后，在墨尔本的小科林斯大街，发现有一个年轻姑娘遭强奸后，被残忍地杀害了。《论坛报》用很大的篇幅报道这一事件，用大标题，甚至悬赏，要求人们提供破案的线索，这一系列举动使其发行量大增。

在凯思·默多克的手里，《论坛报》的发行量一年内从10万份增加到约14万份，就连一个批评者都写道：“确实，他干得很漂亮。”但并非每一个人都承认这一点。有人指控凯思·默多克是一个“黄色记者”，说他把英国《每日邮报》的方式的新闻带进了澳大利亚。默多克对此不以为然。他在给诺斯科克利弗的信中说：“我希望我做到了。”

澳大利亚新闻界的竞争一直是相当野蛮的，他使《论坛报》成为更积极地进行竞争的一份报纸。诺斯科克利弗到墨尔本访问了凯思，在《论坛报》的

董事会的成员面前，高度地称赞“他为该报纸找到了赚钱的唯一途径”。他说：“你们必须支持他，这个年轻的默多克是值得你们支持的。”

20 年代末，凯思·默多克开始扩大《论坛报》集团的帝国。这个集团发行或收购了许多杂志，包括《全球体育》、《澳大利亚住房建筑》、《飞机》、《美丽的澳大利亚》和《野外生活》，等等。1925 年，该集团又买下了《论坛报》的对手《太阳新闻画报》，这份报纸也成了《论坛报》集团中最盈利的报纸。

《论坛报》集团的董事们非常高兴。1926 年，他们让凯思成为董事会成员。两年后，他又成了执行董事长。

1929 年，他让《论坛报》集团收购了 SBD 电台，因而也使《论坛报》集团成为澳大利亚第一家进入广播事业的报纸出版商。他还引进了新式的印刷机械，出版了第一份广播画报。

凯思注意到在美国已经出现了全国范围的报纸“连锁店”，他也决心在澳大利亚建立起这样的网络。在他的领导下，以《论坛报》为基础的一个辛迪加，先是“接管”了西澳大利亚，然后又在阿德莱德发动了新的“战争”。经过残酷的竞争，他先是买下了《记事报》，然后又“劝降”了早报《广告商报》和晚报《阿德莱德新闻》。他成了《广告商报》的总裁，《广告商报》成了他的领地，他开始封侯，挑选了一个名叫劳埃德·杜马斯的年轻人担任主编。《广告商报》有限公司和新闻有限公司仍是处于独立状态，各自有自己的股东和工厂。

1933 年，凯思加入了阿德莱德新闻公司的董事会。这时，布里斯班的两个早报也加入了这一集团。凯思还在塔斯马尼亚买下了很大一片森林，并开始创建澳大利亚新闻纸制造工业。这时，他已经不再仅仅是“一个诺斯科利弗的年轻人”了，他是凯思·默多克。

到 20 年代末，在他 40 岁时，看起来他有可能不会结婚，将过一辈子的单身汉生活了。他执著地、全身心地投入工作，独自生活。他在墨尔本郊区买了一栋大房子，有一个仆人。他在伦敦进入诺斯科利弗的小圈子时，染上了搜集古董这一花费钱财的嗜好，热衷于搜集各种各样的东西。“文物贩子”们一见到他，就把价钱提高许多。他不在乎价钱，只是喜欢讨价还价，最终会买下来。他得到了中国宋朝的瓷器、唐朝的三彩、西班牙齐朋达尔衣柜、格鲁吉亚银器、一面英国查尔斯二世时期的镜子和澳大利亚最古老的银器。

1927 年，他的一份杂志《愚谈》计划刊登一张照片，放在他的办公桌上。这张照片是一位年仅 18 岁、名叫伊丽莎白·格林的年轻演员的照片。凯思被她那严肃、清秀的面庞深深地吸引住了。随后他安排在一个舞会上接待她，他没敢邀请她跳舞，但邀请她第二天开车去海滩。

伊丽莎白小姐很痛快地答应了，但这给她带来了不大不小的麻烦。她的家庭很保守，父母认为一个年轻姑娘与一个 43 岁的男人在一辆汽车里呆上一整天，简直是前所未闻。那还是 20 年代。最后，这一对情侣于 1928 年 6 月结婚，由凯思的父亲帕特里克为他们主持了婚礼，担任证婚人。凯思的选择非常明智，伊丽莎白是一个有主见的姑娘，后来成了一位贤惠的妻子，一个慈爱的母亲，是墨尔本社区的名人。

她的祖父威廉·亨利·格林，是一位爱尔兰铁路工程师。他后来到了英格兰，然后于 1860 年左右移民来到澳大利亚，被任命为铁路助理督察员。他与芳妮·格沃特结婚。芳妮的父亲叫乔治，生于 1798 年。父亲因乔治的身体

不好，将他送到了澳大利亚。10年后，他结了婚并有了4个孩子，他们住在墨尔本附近。在这里，他的女儿芳妮遇见了威廉·亨利·格林，并同他结婚，于1870年生下了伊丽莎白的父亲鲁珀特。

鲁珀特·格林小时候营养不良。他在学校里没有学到什么。长大后，他成为一名羊毛专家，为一家新西兰公司服务。他的同事们都非常喜欢他。他花钱没有节制，嗜赌博，不是赌马就是赌牌，总是背着一屁股债。他与兰西·福思结婚，伊丽莎白是他的第三个女儿，鲁珀特非常疼爱她。

鲁珀特的赌博瘾头太大，以至于他的妻子不得不把房子出租出去，而将全家搬到公寓里去住。生活来源从来就没有保障。伊丽莎白从小就老是提心吊胆，为生活担心，后来，鲁珀特在墨尔本最大的赛马俱乐部当发令员，这才限制了他的赌博，但他仍然是一个很粗鲁的人物。无论是在哪一个方面，他都与帕特里克·默多克和凯思·默多克格格不入。

整个30年代，随着《论坛报》集团的日渐扩大，凯思·默多克的权力和影响也在增长，1933年，他被授予爵士勋章，就在这一年，由于心脏病他躺了好几个月。当身体恢复后，他常常离家外出，拓展《论坛报》集团帝国。

到1935年，凯思和《论坛报》集团在澳大利亚的65家电台家中的11个拥有股份，正如《澳大利亚全国传记词典》中所写的：“无论是出于什么动机——利润、权力或说教——凯思·默多克促成了第一个全国性的媒体网络。”

他还促成了原有的电报公司联合起来，组成了一个集团，即澳大利亚联合通讯有限公司，他担任了该集团的总裁。后来，他又使它成为路透社的一个合伙人。

1938年，他又与悉尼的《论坛早报》一道，建立了澳大利亚新闻纸有限公司，为这个国家生产新闻纸。

在政治上，凯思转向了右翼。他喜欢称自己是一个“革命的保守派人士”，鲁珀特后来也将这个概念用于他自己，凯思已经成为一个“制造国王的人”。在20年代末，他就与他的老朋友和保护者、恩人比利·休斯决裂，并转而支持工党领导人约瑟夫·莱昂斯。凯思·默多克从诺斯科利弗的书里学到了另外一招，开始介绍一些政治家，通常他们都听命于他。在莱昂斯成为“联合澳大利亚党”总理之后，经常去《论坛报》的办公室与凯思共进午餐。莱昂斯的一个秘书问他，为什么不让默多克先生来拜访他，“不管怎么说，你也是总理啊！”莱昂斯回答道：“噢！我喜欢默多克。在他的办公室，我会让他高兴，而且我去那里也没有什么坏处。”1931年末，莱昂斯成为工党政府内阁总理的大部分原因是由于默多克在幕后推波助澜。作为报答，1933年6月默多克被授予爵士衔位，跻身贵族行列。然而，莱昂斯也并非等闲之辈，许多人都感到凯思过高地估计了自己的影响。

到了30年代末，默多克确信必须同法西斯主义进行战斗。由于莱昂斯是一个孤立主义者，凯思开始寻找一个合适的人来替换他，“我把他推上来，现在我要把他赶下去。”他发誓说。几年后，凯思·默多克的动机再次受到检验：另外一位工党政治家J·T·兰格，曾经两次出任新南威尔士省省长，1957年他在悉尼的一份报纸《真理报》上撰写文章说：“默多克有一个非常简单的思想，他需要成为澳大利亚最有权力的人。如果他能够制造总理，然后让总理围着他转悠，那么他就是‘大老板’，就这么简单。”

凯思爵士和费尔法克斯两家人始终保持着良好的友谊，费尔法克斯被认为是澳大利亚新闻界的“大哲学家”。但是，凯思也许并不那么真诚，他曾

经表露过他的真实想法：“我们必须与他们在许多事情上合作，但我现在感觉受到了压抑。”

另外一个伟大的王朝是帕克家族。1939年，弗兰克·帕克，联合出版公司的老板，出现了财政困难。他的《每日电讯报》亏损，而《澳大利亚妇女周刊》还不能填补它。帕克开始同凯思·默多克谈判，准备将它出售给《论坛报》集团。费尔法克斯一家人对于让凯思扩张到悉尼很是紧张，他们决定补贴帕克。当时，帕克需要的是将《每日电讯报》的价格提高两个便士，而《悉尼论坛早报》并不需要这样的价格。但为了支持帕克，在1942年2月费尔法克斯同意他的报纸也同时提价，纯粹是为了阻止凯思。鲁珀特后来说，他父亲教他的第一件事就是：“永远也不要相信任何一个悉尼报纸老板。”

1940年夏，他接受了一个奇怪的任命：鉴于他在加里波利事件中所起的作用，他成为首席新闻检查官，在罗伯特·蒙泽斯的战时政府中担任情报官。他立刻把时间用于制作新闻公报，在这个国家所有的全国性和商业性电台播放，当时，各报纸已经有自愿的检查员。现在，凯思公布了一项国家安全规定，无论在什么时候，只要他认为必要，就可以强迫一家报纸刊登他发表的声明，并必须按他的要求做。这样，凯思·默多克不可避免地树敌。

除《论坛报》集团控制的报纸外，几乎每一家报纸都愤怒地抗议，它们声称，政府正在试图垄断报业。《悉尼论坛报》指控情报部门独裁。随后，一些规定被修改了。几个月后，凯思辞掉了这一职务，并回到了《论坛报》。

他的敌人给凯思画了一副画像，把凯思画得如同一个趋炎附势的势利小人，几乎是充满奴性，崇拜像诺斯克利弗这样的独裁者。

第二章 早年时光

- “ 出版商的生活是全世界最好的生活。 ”
- 受宠爱的 “ 笨蛋 ” 儿子
- 喜欢独自睡小木屋的孩子
- 首先开始剥削自己的姐姐
- 鲁珀特的生活是从兔子和肥料开始的
- 不受欢迎的寄宿学校学生
- 初出茅庐的报人与锋芒毕露的辩才
- “ 他想要的是天堂。 ”

1931 年 3 月 11 日的午夜，在墨尔本的埃文赫斯特私人医院里，婴儿的哭声打破了黑夜的沉寂，向世人宣布一个生命的降临。等待在产房外的凯思爵士一听到哭声，就急不可待地想去看孩子。当护士出来告诉他生了一个男孩，凯思欣喜不已，3 月 14 日，《时代报》头版刊出了这则广告，凯思的这个尚未取名的儿子首次上报。他袭用父亲和外公的名字，得名为凯思·鲁珀特·默多克。使人一听就知道是凯思爵士和婴儿外祖父鲁珀特·格林两家的后代，但人们为避免与其父混为一谈。一般称他为鲁珀特·默多克。

为了更利于事业的发展和教育，凯思爵士和夫人伊丽莎白商量搬离偏僻的南雅拿小镇。他们找了几处房屋，1932 年默多克一家人搬到了突纳克近郊的一栋大楼里。他们还在墨尔本以南 30 英里远的地方，购买下 90 英亩的地产，靠近弗兰克斯顿的海边社区，签下购地契约后，凯思爵士及夫人多次去他们的领土上规划着蓝图。这块土地远离喧哗的闹市，在静静的夜晚都能听到海水涨潮声，闻到海的气息。凯思不由得想起小时候祖父给他讲的英国家乡古老的故事，凯思决定给这块地方起个名字为“克鲁登农场”，完全是按他祖上的阿伯登郡的小村子名字命名。

逐渐地，随着凯思爵士的事业的兴旺，默多克一家按美国殖民者的方式把克鲁登农场建成了一个乡间大别墅。客厅里摆放着法国贵族风格的大花瓶，有一个巨大的敞开式壁炉，在寒冷的冬夜。壁炉里旺盛的火苗让人忘却了门外凛冽的寒风。小默多克经常坐在壁炉旁听母亲读书，与正在看报的凯思爵士玩耍，一家人其乐融融、在房子的外面是一个能充分享受阳光照射的花园，有英国风格的马厩、一个网球场、精心设计的假山，一条长长的车道两旁种着澳洲特有的桉树。这简直就是人间天堂，是凯思·默多克的四个孩子最喜欢的乡间别墅，这四个孩子分别是海伦、鲁珀特和两个妹妹安妮、珍妮特。

对年轻的鲁珀特·默多克与他父母之间的关系，一直存在两种看法：有些探索鲁珀特·默多克性格形成的人认为，鲁珀特父母大部分时间专心于他们自己的工作，没有太多的时间关照小孩，对小鲁珀特很冷淡但又要求严格，经常能敏锐地发现鲁珀特的错误，很少表扬，甚至不轻易表露感情。这种看法渐渐被众人所肯定和接受，成为一种固定看法。后来鲁珀特的许多助手估计，有时甚至坚决认为，鲁珀特·默多克的冲击世界和不知疲倦工作的动力，主要是来源于他幼年时期拒绝接受父亲对他的溺爱。

他母亲、姐姐海伦和鲁珀特·默多克本人都断然否认了这个观点。在鲁珀特幼年的记忆中，他的父亲是一个慈爱的父亲，是他心目中的英雄，而他

的母亲对孩子要求却严厉得多。他总说：“我的父亲是一个溺爱孩子的人，他年纪大了，最愿意同我们在一起，他尤其疼爱我的两个妹妹，当然，对我也是一样。我母亲对我们很严格，很少亲近、迁就我们。她总是认为，因为孩子还太小，做父母的对孩子的要求不能太苛刻，需要降低一些标准，使其更符合小孩的特点。”鲁珀特还是一个孩子的时候，父亲的多愁善感、软心肠给他留下深刻的印象。他的姐姐海伦也同意：“父亲可能没太多时间陪我们，他一直到43岁才有了我们。对于他来说，我们极其珍贵，个个都是宝贝。母亲认为父亲可能会宠坏我们。”

在后来，鲁珀特的母亲伊丽莎白没有对海伦的观点持异议：“我不想让他们被宠坏或是被过分放任。凯思太过于疼爱他们，我想我应该纠正过来，严厉一些，中和凯思的溺爱。”

从很小的时候开始，鲁珀特就注意到，随着他父亲在报业的成就与日俱增，父亲的权力、荣誉也随之自然增长。当他出现时，绝对让人感到一种紧张的气氛。凯思爵士经常带他的儿子到弗林德尔大街《论坛报》的办公室去玩，鲁珀特每次都很兴奋。新报纸散发浓浓的油墨气味，印刷机发出隆隆的响声，整个报社的气氛高度紧张。小鲁珀特随意地走动，总能发现新奇的事情。小鲁珀特置身其中，感觉非常非常的好，简直是妙不可言。凯思要花费许多气力才能劝说他回家。每当回到家，鲁珀特就向他的姐妹炫耀他的经历，眉飞色舞地描述报社的情景，并充满向往地说：“出版商的生活是全世界最好的生活。只要小孩子接触它、了解它，无疑都会被它所吸引。”引得他的姐妹们经常抱怨父亲偏爱他，缠着父亲也要去报社玩。一到周末，他喜欢躺在他父亲的床上，看他父亲认真地读报纸，做标记，评出好的和坏的文章。在他日后的报业生涯中，他学习父亲的好习惯，也喜欢做标记。几十年以后，鲁珀特女儿的朋友尼古拉斯·柯瑞奇在他自己写的一本书《操纵言论自由的人——纸老虎》中，一开始就谈到他第一次去鲁珀特家的经历。那是一个早晨。尼古拉斯被鲁珀特的女儿请到家吃早餐，鲁珀特坐在饭桌的另一端，翻看着当大的一大叠周日版的报纸。鲁珀特突然问尼古拉斯：“你看过今天的报纸了吗？”尼古拉斯点点头。鲁珀特继续问。“你认为今天报上最有趣的三则报道是什么？最无聊的三则报道是什么？”就此可以看出鲁珀特的看报习惯。

总之，无论是默多克还是海伦所回忆起的父亲的特点是，他是优秀而又孤零零的，他不善于夸奖别人。1989年鲁珀特·默多克有一次接受电视采访，主持人问他：“你父亲认为你是一个很棒的儿子，还是一个笨蛋？”他没有思索，脱口而出：“是一个笨蛋。”

伊丽莎白女士对她的孩子要求很严，制定比较高的标准。每天都监督孩子做祷告。去教堂做礼拜。她经常带孩子整修花园，打扫自己的房间。并让孩子亲自照顾属于他们自己的马匹。她要培养他们有良好的基督徒的价值观和责任感。她坚持让他们理解钱和所有其他的奖励必须靠自己的劳动去赢得。没有东西是凭空而来的“在那些日子里，他们可能全都认为我是一个旧式的、残忍的母亲。”她说。“但我认为他们现在能真正体会这些。”

在某种意义上，默多克家的小孩几乎每天实际接受的指导不是来自他们的父母，而是来自于他们的保姆南尼·拉塞尔。她是一个非常温和的人，从这个家庭一建立她就一直和他们在一起。每天一大早南尼把四个孩子从床上哄醒。安排他们吃早点，带他们去花园玩，讲述澳大利亚古老的故事。四个孩

子每天缠着南尼。女主人伊丽莎白。默多克后来说：“她对孩子们有很大的影响。”鲁珀特的第二个妻子安娜后来说，她认为南尼·拉塞尔可能是鲁珀特早期生活中最温柔的女性，她就如默多克家孩子的母亲。她认为他的母亲太忙也太严厉，从1936年开始。金普顿州长夫人帮助南尼一起照顾默多克家的小孩，金普顿夫人直到今天也还和默多克一家保持着密切关系。

像许许多多“望子成龙”的父母一样。伊丽莎白·默多克急于想让小鲁珀特变得坚强勇敢起来。她为鲁珀特在花园里盖了一个小木屋。除了寒冷的冬天，在春夏秋季节里，每当太阳下山，默多克一家同坐在餐桌边吃完晚餐，读书看报后，伊丽莎白就开始劝说小鲁珀特去花园里的木屋里睡觉。刚开始时，伊丽莎白总会在小木屋陪他，直到他睡着，渐渐地鲁珀特喜欢上了小木屋。伊丽莎白让鲁珀特独自在小木屋睡觉，这样坚持了几年。每当凯思爵士于心不忍、打退堂鼓时，伊丽莎白总是说：“我认为在外面睡对鲁珀特有好处，这是很好的锻炼。他不只是要适应这些树。还要适应自然界的黑暗。”她的儿子认为这段故事是他童年时母亲的“神话集”的一部分。克鲁登的夏天是非常热的，而他的木屋事实上是一个“美妙的小房子。它有电灯，有一张床；有萤火虫，按那个时候的标准，可以说是完美了。对我来说很棒，我从来没觉得有什么不好”。

但他母亲认为，这种经历至少能锻炼他的适应能力。“可能他从我的父亲那里继承了许多；他像我的父亲，能适应各种各样的公司。他对事物有很强的鉴别力，能及时地调整自己以适应变化的世界。”

还是孩子的时候，鲁珀特的最亲密的朋友是姐姐海伦，他们俩总是形影不离，几乎是一个“傲慢的小团伙”。他们密谋打破由他们的母亲、南尼和州长夫人形成的“统一战线”，想方设法破坏大人协商一致的对他们严格管理的制度，南尼是这两个孩子各个击破战略的首选目标。

鲁珀特对他的外祖父和祖父有着大不相同的记忆。祖父是一个慈祥的老人，总是一个人独自坐在花园的一个柳条编织的椅子上，晒着太阳，读着书报，对鲁珀特四兄妹和蔼可亲。而外祖父鲁珀特·格林，孩子们一致称他为“受欢迎的格林”，他与祖父的“独来独往”有着完全不同的特点。外祖父总爱带着孩子们在附近四处闲荡，从不拒绝孩子的要求，给他们买冰激淋。当他们不听父母的话时，外祖父也不予以纠正，有时还鼓励他们。每当孩子们做了坏事，他总是积极为他们辩解，帮他们开脱。他让他们开他的汽车到那些骑自行车难以到达的地方，甚至有一次海伦开汽车径直穿过一个邻居家的围栏。他是那种每一个孩子都梦想拥有的老人。伊丽莎白后来说到她的儿子：“从他父亲凯思这方面说，他是个完全的苏格兰人，这对鲁珀特有好处；但他可能从我家这方面继承了多动和风趣，可能鲁珀特从我父亲那里继承了冒险的本性。”默多克本人也说，父亲很担心外祖父格林对他的影响：“我父亲认为，外祖父粗野无理，又是酒鬼加赌徒。为了家庭生活幸福，都容忍了外祖父的行为。我父亲的一个噩梦就是我将变得像我的外祖父。我可能这样做了一点。”

这是一个不受约束的、在许多方面是田园短诗般的童年，充满了茶会、矮种马、狗和远足野餐。每到夏天，默多克一家总要去海滩野餐。孩子们在沙滩上玩乐，伊丽莎白则晒太阳，准备食物。凯思爵士的心脏不舒服时，他就坐在一个黑色的椅子上，用帽子遮住眼睛；感觉良好时，他和孩子们有说有笑地一起去钓鱼。但是当他和妻子在一起时，总是有一丝拘谨。

1938 年，凯思爵士买了一大批羊和一个牧场。牧场是面积约两千英亩的河边平地，后面有 14000 公顷的岩石小山岗。这是一个典型的牧场，总让人想起历史上大得难以形容的草原，澳大利亚的丛林土匪在草原帐篷的火堆边兜圈。鲁珀特和海伦听这些故事总是听得入迷。“我喜欢它。”他回忆说，“它使我对澳大利亚的乡间有一种神奇和不朽的感觉。”

鲁珀特和海伦整天忙于骑马或是捕捉兔子和水鼠。鲁珀特将这些动物的毛皮卖掉。水鼠皮最值钱，但也最难捉。他们小心翼翼地倒下的树上过了河，寻找水鼠的洞穴，轻轻地安放好用线编织的套子，拿出一小块肉，放上一些茴香子。准备工作完成后，两人静静地躲藏在附近。香味把水鼠吸引出来，而肉使水鼠落入了事先下好的套子里，当然不是百发百中。一看到水鼠落网，他们立即出现，从套中取出水鼠，再剥水鼠皮。如果说捉水鼠是最难的，剥皮则是最不好玩的，鲁珀特总是叫海伦干这活。他拿皮去集市上卖，每张皮卖 6 个便士。尽管海伦不得不干脏活，而且尽管她是姐姐，鲁珀特每张皮仍只给她 1 便士。

在克鲁登，小鲁珀特也经营肥料和兔子生意。他在牧场一带捉一些兔子，然后到附近海滩去卖，在那儿有一些船屋。海伦和她的小姐妹又一次像可怜的奴仆一样被支使去编织装肥料和兔子的口袋。他然后将口袋拿到那些老妇人处，她们非常喜欢他，每次总能卖到好价钱。鲁珀特总是象征性地给三个姐妹一点点钱，赚来的大部分钱被鲁珀特拿到学校去赌博了。海伦曾说过：“鲁珀特的生活是从兔子和肥料开始的。”

除了这种小生意外，鲁珀特的母亲说，她认为鲁珀特是一个普通的小孩，比较顺从、听话，充满想象力。他喜欢真实的东西，喜欢那种能亲手操作的玩具。“他不愿花费时间去听虚构的事情、神话传说和类似的故事，他喜欢与现实联系起来。”海伦也同意：“他不喜欢演戏的游戏。”他母亲还注意到他的另一个性格：不能忍受呆在家里。对于海伦来说，他是一个非常温和的小孩，否则海伦不会总上当受骗，但他又是“一只孤独行走的小猫”。

1941 年，在 10 岁的时候，鲁珀特被送到寄宿学校。凯思反对这个安排，但他母亲丝毫不让步：“我认为寄宿学校的生活能教会他如何与其他人生活在一起，对他更有益处，培养一些无私的精神。”她后来回忆，她觉得对于那些从一个优越的家庭环境中出来的孩子，寄宿学校的教育是孩子成长过程中尤为重要的一课：“我想凯思是担心鲁珀特不能理解学校的教育，但我敢肯定我是对的。”鲁珀特则肯定他的母亲是错的。“我恨基隆语法学校。”默多克说，“我曾说过许多遍，我永远不会愚蠢地说，我的学生时代是我一生中最快乐的时光。”

基隆语法学校是一个斯巴达式的学校，在墨尔本西南的海边，位于海风口。在冬天，刺骨的寒风几乎能穿透一切，对于孩子们来说，这是世界上最冷的一个地方。但这所中学的教员饱学博识，循循善诱。

学校的特点也可以说就是校长詹姆斯·达林的特点。达林是一个尽职尽责的校长，一个虔诚的基督徒。他的目标是通过强烈的自我约束意识和社会责任感使学生变成基督徒。达林要使富裕家庭的孩子感觉自卑，消除他们的优越感，学校的学生每天自己叠被，洗自己的盘子，在餐厅服务，开垦学校的荒地，自己种蔬菜提供给学校的厨房。达林也特别关心文化课，他坚持教授艺术、音乐和古典著作。

基隆语法学校的气氛对鲁珀特没有吸引力，他也不喜欢达林，这个他生

活中的第二个强人。鲁珀特在学校公然反抗他的校长，他甚至认为这样做比反抗他的父亲“更容易些”。

在澳大利亚，体育对于男人形象和国家形象比其他许多国家更为重要。在基隆语法学校，一个男孩如果没有体育优势，那么他就必须有其他强有力的区别于他人的截然不同的特色——如出众的智力、能力或显著的怪癖，否则他必然会受到其他同学的嘲笑。鲁珀特在任何方面都不出类拔萃。他说话极具进攻性，不听别人的意见，固执己见。同学对他的印象是他不是一个熊包，但他也不受欢迎，部分原因是他不爱和同学一起玩游戏，部分是因为他的父亲凯思爵士。

鲁珀特对他在基隆语法学校遇到的他父亲不受欢迎一事，没有充分的准备。凯思把自己视为墨尔本社会的一个栋梁，但许多其他对澳洲政治制度持反对观点的人在澳政坛已经活跃了40多年。鲁珀特也发现，那些报纸大王们很少用报纸使他们出名。“我在学校感觉是一个孤独者，可能是因为我父亲的地位太盛气凌人了点。我想我的孩子的情形也差不多，他们还从没向我谈过这一点。”

排斥别人的思想对鲁珀特有决定性的影响。“它使我认识到，如果你将做你的工作，作为一个出版商或一个媒体的重要人物，你必须成为一个独立的人。没有亲密友谊，因为这种友谊能使你放弃自己的原则立场。这种哲学只会发展。我认为，它会使你认识到，你所追求的不只是一个成功的商人。”

在学校里，马斯特曼、克拉克和赫希菲尔德这三位教员成为鲁珀特的良师益友。畏避父亲并正在寻找自我的鲁珀特·默多克得到了他们的鼓励和支持，鲁珀特同马斯特曼的友谊最初是通过马斯特曼的妻子玛格丽特建立起来的。她为他修改作文。鲁珀特一直很受老妇人的喜欢，玛格丽特就是一例。一次，马斯特曼要外出休假，鲁珀特·默多克赶到他们家，表示为他们干最脏、最累的活，说着便打扫起洗澡间和厕所。克拉克使鲁珀特对历史产生兴趣，这种师生关系延续了数十载，克拉克后来一直是《澳大利亚人报》书评专栏的自由撰稿人。赫希菲尔德把鲁珀特·默多克引入艺术和戏剧的殿堂。1946年，鲁珀特在他导演的《暴风雨》中扮演艾里斯。

在这几位老师的影响下，鲁珀特开始参加校园活动和学生社团，并逐渐成为令人瞩目的风流人物。他担任了校报《科利欧信使报》的编辑。

周末，基隆语法学校的孩子们可以获许离开这个严厉的学校。有的同学骑自行车或步行到附近的山上，有一些孩子常常划船到很远的地方，有的则坐巴士到附近的市镇购物，其他一些人只是到基隆语法学校校园里的一个咖啡店里喝咖啡聊天。鲁珀特在学校附近的一家商店里寄放了一辆电动自行车，每到周末，他经常独自悄悄溜走，去骑车和赌马。

1947年，鲁珀特完成了他在基隆语法学校的学业，但他留下多学了一年，并成了一个报人。他创办了他的第一份刊物《假如复生》，作为原文学社团刊物《如果》的续刊，这本杂志在10年前还很流行。鲁珀特·默多克的宗旨是：让所有人畅所欲言。《假如复生》的撰稿人多为学生中的精英，文章题材广泛，包罗万象。杂志刊登有关“教育免疫”的专论，有介绍美国女作家格特鲁德·斯坦的论文；有倡导现代艺术的评论，有批判“白澳”种族歧视主义政策的文章。在前两期刊载的专题中，有一篇未署名文章《为了社会主义事业》，在学校引发了一场关于社会主义的争鸣。这篇文章可能是他的手笔。杂志图文并茂，引人入胜。由于他优异的成绩，他荣获“德兰西传

播知识奖”。

学校的辩论社给了他机会来表现他的独树一帜、富于挑战的争辩风格。从1947年起，几乎没有一次争论他没参加过，他的朋友理查德·西拜，一个有名的外科大夫的儿子也是如此。据达林回忆，他是一个非常聪明的能人。鲁珀特的第一次公开出现是在一个关于“科学工程师主宰地位”的辩论中。他的观点没有记录在杂志上，但给他们的印象是，他的演讲引来了非议。学校杂志评论说：“鲁珀特·默多克先生发现了建议者的错误。”

在一场关于公立学校制度的辩论中，默多克被描述为“以自己的无与伦比的辛辣方式”发表演讲。他认为，私人学校应该给穷人提供更多的机会，他不懂为什么仅凭出身于富家这一点，一些本来不配的人就应该享受优越的教育。

在一场关于自由竞争和社会主义的争论中，鲁珀特支持计划控制，反对企业自由化，呼吁增加政府干预，并说前任孟席斯政府一事无成。在另一次关于美国生活方式的讨论中，他认为美国是“难以忍受的”国家，他指责美国人推行种族歧视，对其政治制度表示“悲哀”，称在美国所有的事情都是为资本家所操纵，已完全落入资本家的魔掌。还有一次就工会问题的讨论中，鲁珀特反对取缔工会组织，嘲讽舆论界的报道，说工会之所以应当保留，原因之一是还存在雇佣者联盟。当这番议论引起轩然大波后，鲁珀特·默多克又宣布他“不是共产主义者”。

他的演讲表现了他是一个始终如一地反对现有制度的人。他的一个同学说他留给人的印象是：“鲁珀特在学校里是‘左翼’，相当激进。我的意思不是共产主义者，但是左翼。而且他似乎反对他父亲的报纸的政治倾向。除了反劳工法外，我记不得《论坛报》还有什么别的东西，而他通常反对《论坛报》。”

鲁珀特的激进思想也许是受斯蒂芬·史密斯的影响。他是一个军官的儿子，30年代也曾在基隆中学就读。二战期间他服兵役。复员后回基隆中学任校长助理。并很快和鲁珀特结为密友，他们经常在一起推心置腹地谈政治。后来，史密斯赴墨尔本大学深造。陷入更深的政治活动，俩人中断了联系。50年代后期史密斯被开除出共产党后，默多克也没有同他重修旧好。

鲁珀特和海伦对他们的优越的童年有同感：“我们总是反叛它，寻找各种各样的理由。像其他有思想的年轻人一样，我们对于我们一直过着的舒适的生活当然有一种很强的意识，并不感到羞耻；而和墨尔本的穷人在一起只是想看看他们的生活怎样，来开阔我们的视野。”他和他的朋友理查德·西拜试图在学校里推行一种新的世界语言，同样可以肯定他是一个诚心诚意的人。

鲁珀特对詹姆斯·达林不屑一顾，很鄙视：“他总是告诉我们许多对上帝的义务，然后他去墨尔本，在墨尔本俱乐部参加宴会。我想他想做个双面人，我认为他有点装腔作势，只是摆摆姿态，然后继续做他的。”并非所有的基隆语法学校的学生都持有这种评价。

达林也从来就不怎么喜欢鲁珀特，他感到鲁珀特是一个虚伪的人。尽管鲁珀特也经常拜访达林和其他教师，但达林认为：“这只不过是给我点儿甜头，他想要的是天堂，他想走自己的路，同时受尊敬和支持。”

问“是什么使鲁珀特能赢”，达林回答说：“几十年后，什么使其他人赢？对鲁珀特来说与他们也没有什么特别。贪婪不是原因，也不是权力，因

为我认为他不会使用权力，他的父亲使用权力更多。”他对默多克的报纸生涯进行了一番评论，他引用了澳大利亚作家马丁·博伊德的一本小说中的一段话：“先生，过去 20 年你的报纸一直从事的是降低我们人民的良好感情，你对这个国家的伤害超过了任何一个外敌。”

第三章 牛津岁月

- 史落的牛津学子
- 他借了一辆劳斯莱斯去看朋友
- 母亲的信使他震惊了
- 父子最后的环球之旅
- 老凯思撒手西去
- 父亲的葬礼上，独缺了鲁珀特
- “比勒布鲁克妓院”的“临时工”
- 我想我将保持原样地离开这个国家

鲁珀特·默多克从基隆语法学校毕业后，在他父亲凯思爵士的安排下，到墨尔本《论坛报》做了一个星期的见习记者，专跑警察局和法院。他的第一篇见报的稿件，是一则关于法庭听审的消息。随后他和他的一個朋友到警察局作了几个月的调查工作。在此期间，凯思爵士在英国的朋友受凯思的委托，帮助鲁珀特。默多克在沃瑟斯特学院争取到了一个人学名额，凯思爵士和他的妻子默多克夫人得知后，两人都感到很高兴。凯思爵士希望他的儿子鲁珀特·默多克去牛津接受系统的高等教育，对外面的世界多些了解，学成归来后投身于报业，继承自己的事业，开创新的报业生涯。

这几年，凯思自己的权力、政治和资本逐渐开始走下坡路，此时的凯思爵士已经度过了他的 65 岁生日。20 多年来他一直经常犯心脏病。他不再对他一生所热衷的国家政治表现出极大的兴趣和关注，也不再对澳大利亚的政治施加影响。甚至在《论坛报》集团内部，他的权威也逐渐下降。由于他的心脏病经常发作，加上又动了一次手术，他的体力越来越弱。1949 年，老凯思终于卸下了《论坛报》集团总裁一职，但他仍然保留着董事的职位。在集团召开的董事会上，他有时还发表一些自己的观点，但这个集团中的年轻一代的经理们自有他们自己的看法和理论，对集团的现状极其不满，又拒绝接受凯思的建议。凯思爵士感到很失望。他开始意识到岁月的无情，他已不再年轻。于是他转移了精力，把大部分时间放在自己的经营上，希望能留给鲁珀特一个报业王国。

早在 20 年代末，凯思爵士得到了《昆士兰报》的控制权，这家报纸的主要资产是布里斯班的《信使邮报》。

1948 年他向《论坛报》集团董事会提出要他们放弃对阿德莱德报业的垄断，他希望能允许他买下阿德莱德的广告商报公司所持有的阿德莱德《新闻报》股份。广告商报公司的股份是由《论坛报》集团所控制的。凯思爵士写一份保证书，提出他的购买条件，即如果他的家庭要卖掉“昆士兰报业公司”的股份，他们应优先出售给《论坛报》集团。然而《论坛报》集团董事会拒绝了他的要求，这使凯思爵士情绪低落。

当得知鲁珀特·默多克能进牛津时，凯思·默多克立刻决定和他的妻子陪同鲁珀特去英国，也为了自己能散散心，调整一下情绪。他争取到了墨尔本《论坛报》驻伦敦通讯员罗汉·里维特的帮助。里维特是一位工作认真、心地善良的记者。他曾先后在墨尔本和牛津学习历史。二战期间，他还去新加坡做过广播记者。基地失陷后，他在日本人的一个战俘营里度过了三年暗无天日的日子。获释后，他著书记载了难友们的苦难遭遇。里维特的父亲是

澳洲科学和工业委员会主席，与凯思爵士是故交。里维特有激进主义思想和良好的家庭背景，是一个难寻的好人。整个 50 年代，他陪鲁珀特度过了他的大半个大学时光，后来成为鲁珀特·默多克的导师，在鲁珀特的生活中起了无法估量的作用。

1950 年夏天，默多克一家从墨尔本飞到罗马，然后他们和里维特及他的妻子南希驱车北上，沿路欣赏西欧优美的自然风光，一路上很顺利。里维特记得他们曾在一个大城市留宿，里维特为默多克一家人选了一家远离市中心的旅馆。当鲁珀特到达 15 层他的房间，看到奇特的浴室及放在地板上的床，脸上流露出一种惊讶而又难以形容的表情。里维特后来在一本书中写道：“鲁珀特当时的奇妙表情让我终生难忘。”

凯思·默多克先生及夫人在伦敦呆了几天后，离开鲁珀特飞到加拿大。在那里，凯思爵士率领一个澳大利亚代表团参加报业王国工会的会议，在会上他会见了帕特·基伯森——威斯敏斯特报的主任、英国最大的地方出版商之一。对于基伯森和大多数其他的英国代表来说，到加拿大是一次美妙的旅行。自 1934 年以来，除了执行军事任务以外，这还是他们第一次能到海外旅行。会议期间，基伯森多次与凯思先生进行深刻交谈。他非常喜欢凯思爵士，从凯思的描述中基伯森对鲁珀特产生了浓厚的兴趣，并发现鲁珀特有“独特的魅力”。当凯思爵士和基伯森熟悉后，凯思先生请求他帮助鲁珀特在进牛津学习之前，找一个当记者的夏季临时工作，基伯森同意了凯思的请求。回国后，他将鲁珀特派到《伯明翰新闻报》当实习记者。

对于一个年青的澳大利亚人而言，二战结束五年后的英国还是一个阴郁的地方。人们在二战时团结一致的意识消失了。企业人士虽然试图拯救战时受严重创伤的英国工业，但由于缺乏资金和原料，许多工厂仍开不了工。商店的货架上的商品稀稀落落。整个英国的工业状况极其恶劣，成千上万的工人失业。行走在街道上总能看到流落街头的儿童及二战中伤残的士兵，犹如 1929 年经济大危机后的一片萧条景象。为了迅速恢复这个国家的经济，英国被迫对所有的东西实行配给制和限量制。为了维持收支状况，平衡各方的利益，国家对报界也实行限制，各报社的新闻纸也是政府定量配给的，而且纸的质量也不好。

在英国的第二大城市伯明翰，鲁珀特为自己找了一间旧房子。在《伯明翰新闻报》报社，鲁珀特度过了一段美好的时光。报社让他主持“闲话栏目”，他没有感到特别困难。工作之余，他热衷于参加跑狗比赛。在当时，跑狗比赛是伯明翰最流行的体育活动，全城男女老少都对它着迷。他经常看见人们仔细阅读报纸中对跑狗比赛的报道。逐渐地他注意到体育版是这家当地小报最受欢迎的版面。日后他的报纸、广播和电视积极从事体育报道及转播就是深受这个小发现的影响。

凯思爵士放心不下初次离家、独自生活的鲁珀特，一回到澳大利亚，马上就给鲁珀特写信。他充满深情地说：“亲爱的孩子，我希望你不要太累着，一定要合理地充分利用好时间，保持身体健康……我相信你将非常充实圆满地离开伯明翰，高兴地对你的同事、你的老板和你的朋友说再见。”

而鲁珀特在《伯明翰新闻报》实习完后，立即就给帕特·基伯森写了一封信，告诉他应当解雇报纸的编辑查里斯·芬拜。芬拜是一个很严厉而又温和的人。因为芬拜不断支使鲁珀特·默多克，使鲁珀特苦不堪言。基伯森没有接受鲁珀特的建议。

1950年10月，鲁珀特离开伯明翰，去了沃瑟斯特学院。二战中，英国大多数大学生没有毕业就去军队服役，然后其中的一些人重新回到学校学习，社会的磨练使他们成熟了。对于这个离开学校不久、年轻的澳大利亚人来说，与他们交谈，总是话不投机，似乎彼此之间缺乏共同语言。鲁珀特认为他们太乏味了。与鲁珀特共同毕业于基隆语法学校，又一起来到牛津读书的罗德·卡内基对此表示赞同，他也认为大部分英国人对远离家乡的澳大利亚人“一点也不热情”。

鲁珀特·默多克在牛津接受了良好的教育，尽管一些教员认为这个澳大利亚青年反应迟钝，迟迟赶不上牛津的水准，但鲁珀特·默多克牛津生涯的最大收获仍在于遇到了几个对他一生产生重大影响的人。首先要提到的是鲁珀特在牛津的主要指导教师亚瑟·布里格斯，他正力图成为英国情报界、学术界和广播界精英群中最能干的成员之一。他个了不高，身体不是很肥胖，可以称之为“丰满”，他的眼睛总是闪烁着智慧的光芒。布里格斯不像一心从事研究的其他人沉默寡言，他非常活跃。积极参加各种活动，时人热情。布里格斯1941年毕业于剑桥大学，他同时取得厂历史学和经济学的学士学位。二战爆发后，他投身于军队情报部门，大部分时间里他和其他情报专家破译、分析德军的情报。他从这些专家身上学到了许多课本上学不到的情报分析方法和情报观点，受益非浅，战后，他来到了牛津从事教学。他对学生要求严格，有着严谨的治学态度，他在课余潜心从事研究工作，作为一个求知欲强烈的学者、一个富于创造力的作家、一个天才的健谈者，布里格斯一心想成为英国最优秀的政治理论学者。当鲁珀特·默多克遇到他时，布里格斯已经在历史学界崭露头角，正努力使自己成为一个著名的历史学家。后来他又对媒介，尤其是广播业的理论和实践产生特别的兴趣。

凯思爵士给布里格斯写了几封信，告诉布里格斯他对鲁珀特的期望和要求。根据凯思爵士的请求，布里格斯花费了大量的时间和鲁珀特在一起，他教给鲁珀特逻辑性思维的方法。鲁珀特·默多克亲切地称他为“亚瑟”，布里格斯也很喜欢这个爱称。他们俩的一个共同朋友是另一个年轻的历史指导教师哈里·皮特。

鲁珀特在牛津度过了一段美好时光。他不太注意他的同学和他的班级发生的变化，他喜欢沉醉在他自己的世界之中。鲁珀特花费很多时间学习政治学、哲学和经济学，因为这些课程要求极其严格。他真正的兴趣在布里格斯讲授的政治学上，他对傲慢的哲学和复杂的经济学没有热情。当他与他的老同学罗德·卡内基有一次谈论在牛津的感受时，鲁珀特脸上闪耀着兴奋的笑容，他说：“在这里，我得到我所期望的。我爱好自由，喜欢情报的刺激。”课余时间，鲁珀特非常喜欢去不同的俱乐部和工会。对他来说，小型的进餐俱乐部更是一个全新的世界。有一段时间，他几乎天天去进餐俱乐部享受美餐，有时兴致勃勃地听别人的争论，有时也参与到其他人的热烈讨论中。

然而，像他的父亲一样，在他自己的第一次英国之行中，他没有对英国产生激动不已的感觉。当时鲁珀特赞成大部分人的论断，即“大多数澳大利亚人认为英国的每一件事物都好，双手拥抱它，而拒绝接受澳大利亚的每一件事物”。他很瞧不起这些澳大利亚人。与他们相反，鲁珀特对澳大利亚充满了向往和感情。他经常宣称：“我极其憎恨在英国的那些自称永不回去的澳大利亚人，我对澳大利亚非常动情，它是一块特殊的、神奇的土地，它是一个与其他大陆截然不同的国家。它有着温暖的大沙滩，独一无二的袋鼠和

考拉，有我的父母和姐妹。”

在英国，他发现这个国家还没有看清二战后的形势，不承认美国的实力已远远超过英国，全国上下还沉醉于世界强国的假想中，自鸣得意，缺乏进取。至于这个国家的领导阶层，更是不相信金钱的作用，看不起商业，藐视商业活动。在他们的影响下，整个社会都形成这种认识，并产生一种社会性的藐视商业的潮流。这股潮流对英国造成巨大伤害，并伤害了那些希望英国蓬勃发展的人的美好愿望。这也许是英国后来远远落后于美国、日本和德国，发展一直缓慢，在国标事务中的作用越来越微弱的原因之一。鲁珀特因此对英国的领导阶层充满了怨恨，这种怨恨一直存留在他的心中。

在牛津，鲁珀特·默多克的生活是最高档的。在学院最好的、最宽敞的“德昆西套房”中，鲁珀特·默多克分享了一套，享受最好的服务。他还拥有一辆小汽车，对一个未毕业的大学生来说，这是一个几乎前所未闻的奢侈消费品。他经常驾驶汽车旁若无人、趾高气扬地驶过学校，向英国人炫耀他的财富和与众不同。也许他想以此激怒他的父亲，他的父亲对他的纨绔子弟的生活方式非常不满。当然，小汽车也给他去看望朋友提供了极大的方便。

入校不久，他加入了牛津劳工俱乐部。他言谈举止锋芒毕露，经常出口伤人。在推举俱乐部司库人选时，他被排斥在外。那些比较保守的校友们批评他一面占据舒适的“德昆西套房”，一面又侈谈社会主义。当一名澳大利亚同学提名他为板球队候补队员时，他再次被否决。

与此同时，他的思想也与众不同。冷战开始后，东欧国家纷纷投入了苏联的势力范围。鲁珀特对别人的劝说充耳不闻，我行我素，投身于这股热浪之中。以至于许多人认为，如果他不是一个共产主义者，也可以称之为忠诚的社会主义者。在其他许多方面，他也极具挑衅性。

鲁珀特·默多克在基隆语法学校的朋友理查德·西尔柏也在英国，就读于科普思克里斯第学院。他身材高大，相貌英俊，经常吸引别人的注意。他是一个狂热的古典崇拜者。他与鲁珀特相处的时间比较多，很了解鲁珀特，他一直说：“在政治上，没有任何人能影响鲁珀特。”亚瑟·布里格斯也对这个评论表示赞同。鲁珀特的金钱万能的思想、对马克思主义的崇拜及其他的傲慢无理使得他不为许多人喜欢。

在牛津之外。鲁珀特在英国的最好朋友可能是罗汉·里维特，里维特和他的妻子南希、年幼的孩子住在离牛津驱车不到一个小时的地方。鲁珀特非常喜欢他们一家，经常开车去拜访他们。可以说是他们家的常客，鲁珀特每次去他家，几乎从不修边幅，胡子拉茬，衬衫的下摆总是露在外套的外面。但他总是精力充沛，说话幽默。和年幼的孩子在一起，他就像一条生气勃勃的“大狗”，玩得很投入，以至于他家小孩特别崇拜他，敬佩他。里维特和南希一直关心鲁珀特，尽可能地照顾他的生活、学习及其他方面。南希·里维特认为：“鲁珀特总是尝试向他的母亲证明他和他的父亲一样好。”里维特经常写信给凯思爵士，向他汇报鲁珀特的思想和学习。1950年底，里维特写给凯思的信说：“我可以预言鲁珀特将以某种我们难以相信的方式赚取他的第一份百万资产。”

1951年初鲁珀特去巴黎旅游。在旅游期间，鲁珀特极其精明，任何开支都精打细算，决不大手大脚地花钱。他似乎成熟了一些，令里维特和南希很高兴。1951年复活节的假期，鲁珀特随里维特一家去了瑞典，沿途鲁珀特显示出他自己第一流的办事能力和天资。当遇到他无能为力的事情时，他也能

极其轻松地请求别人帮他完成。在任何方面他都是里维特和南希旅行中最好的伴侣。鲁珀特没有被沿途的风光完全吸引，他念念不忘他的本行，从起程的第一分钟到回到英国住地，他一直在收集着信息，不断地向里维特及路人发问，热情高昂地吸收着新的事物。

鲁珀特周末有时也和克里斯托弗·堪塞洛呆在一起。堪塞洛是路透社的主管，他们常讨论英国的报业现状，分析英国的媒介问题。潜移默化中鲁珀特向他学习了不少报社管理经验。偶尔鲁珀特也拜访帕特·基伯森，帕特的房子离学校有一段路程。一天，鲁珀特开着一辆崭新的劳斯莱斯轿车前去拜访帕特，他对迎接他的帕特说：“我觉得你这里应当有一辆体面的汽车。因此，我给汽车公司打了一个电话，告诉他们，如果他们在这个周末借给我一辆车，我愿意在我们的报纸上为他们的车写一大版评论，宣传这些车。”听到那些话，基伯森被他的新奇想法震惊。在当时从没有人用如此方法借东西。后来基伯森对别人谈论这件事。他说：“这使我认识到鲁珀特是一个不遵循常规的人，我们非常喜欢他，他是那么地有趣，对他的长辈总感到不满。”在与基伯森的交谈中，鲁珀特很少不批评长者，不管这些人的年龄有多大，鲁珀特照批不误。基伯森承认鲁珀特的这些批评很有特色。

鲁珀特在牛津读书期间，凯思爵士不断地给他去信，告诉他有关他们家的报纸的发展情况，希望能引起他强烈的兴趣。而这段时间，凯思爵士对他自己的身体越来越担心，总感觉自己的日子不多，因而极其关注的是安排好身后的一些事情，给他的妻子和儿女留下一大笔钱，足够她们日后生活，尤其是要给鲁珀特留下一个初具规模的报业帝国。事实上，在他生命最后的四年中，他商业上从事的每一笔交易，都与这个目的直接相关。最让他不安和放心不下的是鲁珀特，他一直担心鲁珀特不负责任，在牛津浪费时间。有一个学期，鲁珀特的学习不用功，考试成绩相当糟糕。凯思听到后，生气了好几天。后来他和妻子商量，告诉她，他决定把鲁珀特叫回来，让鲁珀特在澳大利亚的报社工作，他自己来管教鲁珀特。妻子反对凯思的这个决定。母亲的支持挽救了鲁珀特。有一次谈及此事，他母亲解释说：“鲁珀特没有在学术界闪闪发光，取得成就，因而我丈夫担心他浪费时间，尽管我们都希望鲁珀特能单独生活更长时间，得到磨练。由于他父亲担心他没有能力继承家业，才产生了这个想法，我能感觉到鲁珀特能理解这点。”事后母亲给他写了一封信，专门提到这事，谈到他父亲的想法。他母亲清楚地警告他，如果鲁珀特令她失望，他对他的最后一丝尊重将会荡然无存。看完信后，鲁珀特的骨头都发凉，母亲的话语震惊了他。

1951年夏天，凯思爵士决定休息一段时间，做他生命中最后的一次环球旅行。尽管他的夫人、医生和朋友从他的身体着想，劝他在澳洲走走就行了，他没有接受他们的建议。他首先飞到美国，参观了华盛顿，与杜鲁门总统匆匆会晤，并对杜鲁门政府的处境产生了恻隐之心，当时美国国会指责杜鲁门政府背信弃义。随后飞到伦敦，在他下榻的饭店里，凯思爵士告知里维特他到来的目的，问里维特是否愿意为他工作。里维特没有立即反应过来，凯思又继续解释：“我想了很久，我为你选择了一个新工作，就是到我所有的一家报纸作主编，不知你的意见如何。”里维特欣喜若狂，毫不犹豫就同意了。

在伦敦，凯思爵士购买了一辆新的福特牌汽车，他告诉鲁珀特有关他的旅行计划：鲁珀特陪同他驱车通过欧洲，到中东后，他本人乘船返回墨尔本。他们花了一些时间做准备工作，使馆的签证由于某些原因又耽误了几天，凯

思、鲁珀特和他们的朋友一行的出发日期比计划晚了点。在拥挤的汽车上，凯思不断提醒鲁珀特放慢车速。他们通过意大利北部和奥地利进入了南斯拉夫。在边界检查站，南斯拉夫边界士兵检查他们时，鲁珀特心惊胆颤，因为他在瑞士苏黎士的黑市购买了一些南斯拉夫的货币第纳尔，他怕士兵发现这些货币后为难他们。感谢上帝，士兵没有注意到，鲁珀特很高兴。

他们一行人直接驱车去了南斯拉夫首都贝尔格莱德。50年代初的贝尔格莱德，还处在战后的重建当中。虽然人们衣着破烂，但都积极投身于建设之中，个个看起来都很开心，对未来充满希望。这使鲁珀特情不自禁地想：“铁托一定是一个真正的英雄，非常伟大的人。统一国家是一个艰难的工作，只有他这种天才，才能完成，也只有他一个人能够做到。”在贝尔格莱德，凯思爵士拜会了铁托总统。

离开南斯拉夫后，他们驱车去了希腊。由于鲁珀特讨厌他们一行中的乔治·马斯特曼，他们一行人在希腊分开一段时间。父子俩奔向以阿波罗神殿闻名的古希腊城市特尔斐，观看古迹，探索古希腊的文明。然后又去了希腊首都雅典，在那儿父子俩住最好的饭店。鲁珀特给里维特写了一封四页长的信，描述他们的经历。他在信中称这次经历神奇，并用了“血色太阳”的烧烤来形容这次冒险。

在雅典，凯思爵士离开了，他飞回墨尔本。后来鲁珀特伤感地回忆说：“这是我最后一次看到我的父亲。当时我只顾看风景、收集信息，没有太多注意我的父亲，他的许多特别的事情我已不记得了。”

和父亲分手后，鲁珀特自己乘船去了他一直喜爱的克里特岛，它是希腊最大的岛屿，岛上最早产生爱琴海区域的古代文明，有独特的景观。随后，他和乔治·马斯特曼、亚瑟·布里格斯和皮特在雅典会合，四人开车奔向土耳其。汽车经过如此长途颠簸、挤压，开动起来非常费劲，他们缓慢、费力地到达贝鲁特。汽车实在无法继续行使，他们放弃汽车，在贝鲁特改乘船去了塞得港，随后又坐上了一艘从澳洲返回的班轮。一些游客对他们四人不是很友好，不理不睬的。傲慢的鲁珀特特别讨厌这艘船，极力劝说皮特与他一起中途下船。他们转乘火车去了巴黎。在身无分文、举目无亲的情况下，非常无奈地请求澳大利亚大使借些回英国的路费。然而大使连10个英镑都不愿意借给他们。鲁珀特从未被如此无理地对待，离开大使馆时他像一只激怒了的狮子。

好不容易回到牛津，鲁珀特决定要更自由地生活，要住到这个城市的边界之外的地方，远离监护人的关心和照顾。于是他搬到赫丁顿大厦，与另一个也是来自澳洲基隆语法学校的同学约翰·皮佩合租一套公寓，位于大厦的顶楼。房主一开口要价是一个月房租四英镑，鲁珀特想方设法找房主，极有礼貌地向他哭诉自己远离家乡、做学生的艰辛，极力劝说房主降低房租，鲁珀特的诚心感动了房主，房租从一个月四英镑减少到一英镑。

1952年，鲁珀特决定竞选大学劳工俱乐部秘书长。根据英国的竞选惯例，在很长的一段竞选时期里，候选人不允许公开地进行游说，但可以用一种平静的方式恳求选民。也就是让他的朋友向潜在的支持者推荐、宣传他们的候选人。鲁珀特藐视如此的虚伪，打破常规，掀起了一场生机勃勃、充满活力的竞选运动。“坚决支持鲁珀特”是他公开标榜的口号。

1952年5月，学校的学生报《伽维尔报》为鲁珀特呐喊助威，宣称“澳大利亚前报业人士鲁珀特·默多克攻击俱乐部成员，使用哀怨的语气，呼吁

大学生、社会学者屏弃旧习，奔向新的高度”。介绍鲁珀特的思想和生活，说他积极参与社会活动；如业余时间负责管理本报纸的发行；说他“鼓吹事业的胜利，爱好旅游，21岁充满朝气、，鲁珀特是一个优秀的人”。两个星期后，又宣布：“鲁珀特，来自海外的带刺的进攻者，已重创了这个城市。吸引了广泛的注意力。”

凯思爵士回国后，病情恶化，令人担心，尽管他已建立了先驱集团报业帝国，但他仍认为，他没有赚到足够的钱以确保留给这个家他所希望的安全和舒适。他和他的夫人伊丽莎白都感到没有从这个集团得到足够的回报。凯思爵士在写给他的银行、经纪人、会计和鲁珀特的信中。谈及他烦恼不已的担心。为了留给鲁珀特一个初具规模的新闻王国，他不断地向银行透支，因而目前最令他夜不能寐的是如何清除这些巨额透支，留给鲁珀特一个干净的王国。

凯思爵士竭尽全力提高他在阿德莱德新闻公司的股份。1951年底他出售了更多先驱集团中他所拥有的小公司的股票，他写信给鲁珀特说，他尽可能地争取用抵押贷款的方式去购买更多新闻公司的股份，鲁珀特不赞成父亲的做法。鲁珀特后来说：“他从来没有尝试创造一个王朝，但他也清楚，在他持有微不足道的股份的先驱集团中，没有我施展的空间，我猜想他在报界为我争取好的机会。”

与此同时，凯思爵士制订了另一个秘密的计划，他劝说先驱集团去购买墨尔本的《阿格斯报》，经营它与集团所有的报纸竞争。《阿格斯报》属于伦敦的镜报集团，出现了严重亏损。1951年塞西尔·金成为伦敦每日镜报的特权人物。凯思爵士发电祝贺。两人开始合作。他们推出一个计划，把《阿格斯报》与阿德莱德新闻公司合并成一个公司。镜报负责巨额投资。凯思爵士的责任将是保证对新公司进行良好的管理，目标是打败先驱集团。也许是凯思爵士太老，健康令人担心，最后塞西尔·金撤销了这个合同。对凯思而言这个结果可能是一件好事：首先在墨尔本，控制先驱集团的行为不受欢迎，令许多年轻人不高兴：而与镜报的合同的一些内容被看作是对先驱集团的不忠诚，违背了他忠诚的价值观。

1952年初，镜报的卡德利普访问墨尔本时，凯思爵士发现卡德利普是一个人才，带他观看墨尔本战争纪念馆。一路上，凯思不停地谈论他的儿子。凯思对他说：“我对我儿子鲁珀特很不放心。他在牛津，持有极其惊人的左翼观点。”卡德利普安慰他不必忧虑这些，小心提醒说：“先生的行为方式似乎可以稍微改变一点。”凯思爵士的英国绅士般的说话和行事方式，留给卡德利普深刻印象。

凯思爵士写信给里维特：“我很放心不下鲁珀特。他很少给家里写信。在他离开澳洲不久，写给家里的信非常感人，赢得他母亲的夸奖，他必须学会与所有人处好关系，甚至和他的家庭，这些关系应调整。”他也请求里维特不要刺激鲁珀特：“你已经在信中两三次提到他的美好梦想，他的梦想完全依靠他自己。”

1952年凯思爵士不得不接受第二次前列腺手术，在医院住了几个月。随后去了昆士兰休养、散心，他仍继续他的买卖，购买了《昆士兰新闻报》。尽管凯思在财政上让人感到疑虑，但他仍被看成澳洲“最好的风景画”。

他继续给里维特写长长的信，情深意长地谈论他的儿子。里维特现在是阿德莱德《新闻报》的主编。凯思警告里维特，反对他采用尖锐、辛辣的风

格，凯思坚持新闻工作者对事物的态度应该是中性的，他也反对每日镜报耸人听闻的手法。而鲁珀特走了一条与他完全相反的道路。里维特离开英国后，仍与鲁珀特保持良好的关系。他曾写信给鲁珀特说：“过去10个月里，我从凯思爵士那里学到了很多，真是难以形容，他一直极其有耐心。”

鲁珀特在1952年夏，又踏上他的第二次欧洲之行。他的旅行在法国的道尤维勒结束，第一个晚上，他就直奔赌场，想去试试手气，不幸的是他输掉了他所有的法郎。当想到在昂贵的法国饭店里留给他的是一些不可兑换的意大利里拉和将要支付的一大叠帐单时，他失去了回饭店的激情。他仍呆在赌场，睁大眼睛注视着地面，试图寻找落下的筹码。天无绝人之路，一个老妇人不小心掉在地上一个1000法郎的筹码，没有意识到就离开了。鲁珀特简直不敢相信自己的眼睛，迫不急待地飞扑过去，不久赚得5000法郎，欣喜若狂地离开赌场，直奔商场。他购买了一本小说，一把剃刀，给伦敦发了一个电报，又买了100法郎的一小笔筹码，想再次检验一下他的运气。但事与愿违，最后他回到伦敦只剩下50英镑。

他给父母发出一封很长的、充满激情的信，信是在10月2日到达墨尔本的，凯思爵士读后既兴奋又激动。他对妻子说：“我想他抓住了它。”伊丽莎白一直记得这个判断。星期六，凯思爵士给他的一个女儿写信：“我漂亮美丽的女儿……我们收到鲁珀特一封极令人满意的信，他已忘掉了一些他的不端行为……”第二天清晨，伊丽莎白没有看到凯思爵士下楼吃早餐，上楼去探望他，发现他躺在床上，安详地离开了人世，伊丽莎白泣不成声。

就在那个星期天的早晨，亚瑟·布里格斯被一阵敲门声吵醒。半梦半醒之中开开门，邮递员交给他一封电报。布里格斯接过电报，瞥见“凯思爵士已逝世”的字样，心中一惊。待完全清醒过来，立即出门去转告鲁珀特这个噩耗。他疯狂地驾驶着车穿过还在睡梦中的街道，砸开赫丁顿大厦鲁珀特的小公寓。鲁珀特听到这个噩耗惊呆了，完全不相信，嘴里不断他说：“你骗我，你骗我，这不是真的，澳洲那么遥远，肯定是电报出现了什么错误。”

阿德莱德《新闻报》在第一版发出讣告，描述凯思爵士是“一个在同龄人中少有的伟大的澳大利亚人之一，可能是英语世界中最杰出的报业人士，他奇迹般罗曼蒂克的成功故事远远超过人们的想象”。在一个更个人化的评论中，里维特给鲁珀特的信中称：“他一直对我非常非常的好，他是一个优秀的导师、朋友和哲学家。”

在澳洲，这个家庭的成员和他们的朋友聚集在默多克夫人处。里维特从阿德莱德来到墨尔本，表达他无限的敬意和哀思。事后，他告诉鲁珀特：“你母亲非常的平静，你以前一直为她而自豪，以后你的自豪感将更胜从前，她如钢铁一般坚强。”

鲁珀特花了三天时间飞回家，他精疲力竭、情绪极度低落。他的母亲没有因他而推迟葬礼，凯思爵士在10月7日安葬。

凯思·默多克的葬礼成了墨尔本名流的一次大聚会，场面壮观。灵柩从托拉克长老会教堂缓慢移往斯普灵威尔公墓。

10位抬棺人是联邦及州政府代表，送葬队伍中走着报界、金融界、工业界的头面人物，500多个花环环绕墓地。伊丽莎白是主要的送葬者，陪伴她的有三个女儿海伦、安妮、珍妮特，以及凯思·默多克的两个兄弟和两个侄子，只有主要遗产继承人鲁珀特还没回到澳洲而缺席。

鲁珀特后来说，他家的一些人对母亲没因为他而延迟葬礼的事实有些吃

惊。虽然在一般情况下，因为天热，传统上澳大利亚人埋葬人非常快，但是鲁珀特否认了这个原因，认为“他的母亲不想留给他一个深刻的印象”。这是一个不可理解的事实。

在墨尔本，他和家人及顾问讨论了他父亲的资产，特别是阿德莱德《新闻报》的未来。在凯思爵士 1948 年订立的遗愿中，凯思爵士宣布他的打算。他希望鲁珀特在新闻传媒界抓住机遇度过一生。

过去的四年间，由于凯思爵士的商业运气一直时好时坏，因此三个遗嘱附录也补充进这个遗愿中。凯思爵士留给鲁珀特一笔昆士兰新闻公司的股票，鲁珀特还继承了克鲁登投资公司。它是一个控制布里斯班《信使邮报》和阿德莱德《新闻报》两家小公司股票的家庭公司。鲁珀特非常想继续经营这两家小公司，但他的母亲感到他的家庭无法支付它们的运营费用。海伦说。他们的母亲伊丽莎白儿童时代对她的父亲的记忆，是她父亲留给她的糟糕的债务。此外母亲也受凯思的资产托管人的影响，特别是受托管人中的主席哈洛德·杰迪的影响。当鲁珀特返回牛津后，杰迪劝说伊丽莎白卖掉她的家庭所拥有的布里斯班《信使邮报》的股票给墨尔本的先驱集团，杰迪也是先驱集团的主席，一些人认为他与鲁珀特之间存在利益冲突。

回到牛津后，鲁珀特恢复了与里维特的回信，但整个的语调和关心的事物惊奇地改变了。他少了一分轻浮，多了一分成熟！突然，他对阿德莱德《新闻报》的财政细节产生了浓厚的兴趣。他的信显示出他对金钱和权力有一种本能的感觉，及如何使用它们的天份。他感到非常灰心丧气，肯定如果他一直在澳大利亚，可能会劝说母亲维持布里斯班《信使邮报》和阿德莱德《新闻报》。

1952 年的圣诞节，鲁珀特是和一个记者道格拉斯·布拉斯及他的妻子一起度过的。他的妻子是鲁珀特母亲的一个朋友，他们派驻伦敦为先驱集团服务。节日的气氛激起了鲁珀特的兴奋。

1953 年他写信给里维特：“我对你 12 月 15 日的信特别地有兴趣。关键内容我特意作了摘录，进行分析。我们可以减少新闻印刷的初始费用来维持资金的收支平衡。纳完税后，今年总利润应该能达到 5500 英镑左右，你说这个数字对吗？”信中随后就转向政治，说英国伊丽莎白女王最近继承她父亲乔治六世的王位。鲁珀特形容她的第一个圣诞节演讲时用了“沉闷”一词，使用“骄傲自大”来形容她本人。并称他个人完全反对这个彻头彻尾的一直受到新闻界批评的君主政体，但是不要误会，他也不倡寻、鼓吹民主制，他一直不相信民主制……

信未签名后，鲁珀特又写了一个附言，再次明确他对苏联的向往：“昨天是这个指导世界人民方向的伟大国家的 29 周年纪念日，我们在壁炉架上的半身雕像（列宁）前静默了一分钟，接着干了几杯……然后安顿下来，一起读了几篇赞美苏联的美妙诗词。”

他还采用其他方式表现他对政治的敏锐。在南澳大利亚竞选的紧迫时刻，他写信给里维特：“我恳求你不要大声告诉我你支持哪一边。”他不希望自己对选举的预测与最后结果相违背，以证明自己的失败。

1953 年 2 月他与澳大利亚优秀的报业大王弗兰克·帕克一起进餐，鲁珀特对帕克的评价是“帕克肯定是澳大利亚报界最大的无赖，但同样他是最聪明的人”。他认为，在不久的将来，帕克有可能在报业上给予他很大的帮助。

鲁珀特的兴趣开始集中在报业的财政管理方面。有一次他在给里维特信

件的附言上问：“我们开支项下发行促销和广告促销的开支是多少？没有一家报纸在这些开支项目里不做出巨额投资，以期望报纸的经营状况及发行量取得进展。”凯思先生给里维特写信经常清楚地表示他一直关心报纸编辑的内容，鲁珀特首先关心的也是这个基本要求。

1952年初的几个月，鲁珀特仍旧担心家庭公司的财政情况以及阿德莱德《新闻报》如何才能在阿德莱德《广告商报》的竞争中处于不败之地。阿德莱德《广告商报》是墨尔本先驱集团公司的分支机构，有强大的信息来源。与此同时，学校的期末考试也逼近，他只好以“他一直都难以完成任何事情”的想法来安慰自己，有时他也被这个自己找的理由吓一跳。

在这紧张时刻，亚瑟·布里格斯伸出援助之手，他尝试每天填鸭式的教鲁珀特，帮他准备6月份的期末考试。理查德·西尔拜从人生观的角度给予他额外的帮助。5月中旬，鲁珀特又给里维特写了一封信谈论阿德莱德《新闻报》：“我充满了想法、计划和梦想，我几乎不能等到回去，我有许多的长篇奇谈要告知你。”他说他想坐在里维特的脚边，向里维特学习：“现在离考试只有两个星期，恐怕通过的希望非常渺茫。”事实上，他在学校的成绩只是三流的。考试完后，立即给里维特写信：“我完全支持你，美国的状况非常有趣，我们不应该忘记美国国防对我们极其重要，但同样我们不能让它蒙蔽我们的眼睛或混淆我们报纸非常清楚的适用原则。我希望你认识到麦卡锡主义与美国中央政府关系密切……我们报纸的发行量听起来很好，我们必须努力保持它并争取提高它。你能否高兴地让我看一些关于广告运作、发行运作和目前利润趋势的数据？”

学期结束，他获得历史学学位。他没有立即返回澳大利亚，决心要在经营自己的报纸之前，先博采众长。他原计划去美国对美国报馆的新闻编辑室进行一番考查，但最后他改变了主意，决定就在伦敦的《每日快报》馆做一个临时定额工作。《每日快报》的业主报业巨头比勒布鲁克，认为他的报馆毫无疑问对从事新闻工作的人而言是最好的学校，把《每日快报》称为“新闻工作者的黑色艺术”。

鲁珀特称《每日快报》为“比勒布鲁克妓院”，但他喜欢它：“比勒布鲁克是邪恶的，但他又是极具吸引力的男人。他有异想天开的风格和一种毒害人的、令人憎厌的意识。”由于编辑卓越的才华和报纸敏捷的大字标题，形成《每日快报》生动、辛辣的特点，否则它也会淹没在五彩缤纷的报纸中，不为人特别注意。比勒布鲁克的贵族身份给他带来荣誉，也带来不便。毫无疑问，向鲁珀特证明经营一家报纸的最好方式是持有足够的股票，争取报纸的独立性。比勒布鲁克对鲁珀特说：“如果你为我工作，你将永远不会成为百万富翁，但你将活得舒适、体面。”报社把鲁珀特的办公桌安排在助理编辑室，在特德·皮克林的眼皮之下，在舰队街没有一丝回旋余地。在“比勒布鲁克妓院”的几个月，留给鲁珀特的是对伦敦助理编辑职业的永远钦佩，这也是他日后尊重报社编辑的深层原因。他称皮克林为“我的第一个伟大的辅导教师”。定额工作之余的所有时间里，他唯一想的事情是如何提高阿德莱德新闻报的发行量，如何削弱广告公司的竞争力。他告诉里维特他将肯定去阿德莱德《新闻报》工作，想脚踏实地，不想到处指手画脚，给人留下趾高气扬的印象……“我将接受大家一段时间的考察”。

1953年8月金西·鲍尔霍的“关于美国人的性别”的报告文学出版，引起巨大轰动。鲁珀特仍在伦敦，他对此书极端厌恶。他随即给里维特发了一

封电报，称“停止这本愚蠢的纪实小说，停止这种夸张的展示……”

几天以后鲁珀特外出度周末，给里维特手写了一张便条：“马上就要回国了，我想我将保持原样地离开这个国家。我相信我关于金西的电报没有触怒你，我强烈地讨厌这个题目。毫无疑问，狡猾不是我们报纸的追求——特别是当内容是伪造的，我们应该警告人们不要出版伪造的人物。”

1953年9月初，鲁珀特经南非飞回澳大利亚。年仅22岁的他到达阿德莱德，接管了他继承的财产，开始了他一生与其他人、与这个世界一系列激烈斗争的第一个篇章。

第四章 阿德莱德——艰难的起跑站

- “让这个建议见鬼去吧，我们只好进行决斗。”
- 默多克的第一次胜利
- 里维特和“娃娃鲁珀特”
- 默多克对赌博的癖好给他的竞争对手们留下一种错觉
- 婚姻蕴藏的危机
- 电视营业许可证之争——默多克崇拜垄断的表白
- 斯图尔特案件引起的风波
- 先胜后输的里维特
- 默多克大丢面子

阿德莱德的居民喜欢把他们自己同其他澳大利亚人区别开来。长期以来，长老会一直统治着阿德莱德，它使阿德莱德直到 19 世纪末都维持着一个富裕的贸易中心的地位，然而同时他们也使阿德莱德有一些灰暗和单调。

到 20 世纪 50 年代，这座城市仍很保守，但它仍像澳大利亚所有的地方一样正在发展。这时，政府的政策允许每年 20 万非官方的白人移民进入，去填补澳洲大陆巨大的空间，目标是到本世纪末使人口达到 3000 万。欧洲人来到这里，渴望在南部阳光下建立新的生活。阿德莱德工厂和郊区都有着迅猛的发展，兴高采烈的移民似乎压倒了阿德莱德的老居民，而且移民的数量还在上升。阿德莱德市区及其郊区的发展在南澳大利亚州政府的政策中占有举足轻重的地位。

尽管如此，当鲁珀特·默多克旅行到了阿德莱德继承他父亲的遗产时，由于这座城市远离鲁珀特在墨尔本的家，所以鲁珀特·默多克犹如走进荒凉地带。在这时，澳大利亚报纸仍被费尔法克斯家族和弗兰克·帕克两大家族垄断，费尔法克斯家族拥有悉尼《先驱晨报》和墨尔本先驱集团，而弗兰克·帕克出版妇女周刊和小报式的悉尼《电讯报》。

当鲁珀特·默多克到达《新闻报》小小的白色办公室。他受到了里维特的热烈欢迎。里维特在到阿德莱德《新闻报》报社后的最初两年，日子也很不好过、当时《新闻报》滞销，利润下降，里维特在这两年的困难时光里拼命工作，使报纸发行量上升到约 7.5 万份后来处理凯思爵士的遗产也是一个棘手的问题。接替凯思·默多克出任先驱和时代周刊集团董事长的哈洛·德·杰迪是指定的遗嘱执行人之一，而他却是《新闻报》当时的竞争对手《广告商报》的一个主要股东。

鲁珀特·默多克来到报社后，第一个主要面对的是比他更强大的阿德莱德的《广告商报》，该报属于他父亲的老公司墨尔本先驱集团，当鲁珀特·默多克到达阿德莱德时，他父亲的影响已经烟消云散了。这时，先驱集团试图吞并凯思爵士留给鲁珀特·默多克的小帝国。随着鲁珀特·默多克年龄的增长，他想到的事情越多，发现的问题越多。而凯思爵士的遗产管理人一直对他的母亲施加压力，迫使她出售市里斯班的《信使邮报》。

先驱和时代周刊集团之所以盘入《信使邮报》，是因为它们估计该报不久会火并布里斯班的另一家报纸《电讯晚报》，三年后事情果然如此。另一方面，鲁珀特·默多克需要钱偿还父亲欠的债，然而保留《新闻报》则是明智的选择。鲁珀特·默多克当时的处境是：一个默多克家族拥有的小报，要

同由凯思·默多克建立但不拥有的大公司——先驱和时代周刊集团的分支《广告报》团展开竞争。鲁珀特·默多克饶有兴趣地接受了这一挑战。

先驱集团不断对默多克家族施加的威胁主要来自劳埃德·杜马，他是所谓白色爵士之一。这些爵士们的财富和地位使他们对澳大利亚社会和政府有着巨大的影响力。杜马是阿德莱德《广告商报》的董事长，先驱集团拥有《广告商报》45%的股份。

早在1953年初，鲁珀特·默多克还在牛津时，杜马爵士已经去拜访过默多克夫人。杜马说：“我们也害怕做这些，但我们董事会的成员坚持这样做，我们不得不创办另一个星期日新闻报，与阿德莱德《新闻报》的周末刊竞争。”

《广告商报》的这个威胁仍然存在，它比《新闻报》及其星期日刊物《邮报》的规模更大，并拥有一个更大的组织机构，更畅销。杜马的目标是使默多克家族出售《新闻报》，他向默多克夫人报价15万英镑购买这个公司。

鲁珀特·默多克做出了直接的、人们可以想象的反应：“这使我很生气，我想他们正利用我的母亲。我的父亲在时，他们肯定不敢这么做。让这个建议见鬼去吧，我们将进行决斗。”

鲁珀特·默多克立即给里维特写信：“我们必须迅速整顿我们的公司，你是否有让人乐观的广告合同？你认为报纸的价格是多少比较有竞争力？如果杜马计划低价收购我们的报纸，我们必将失败。因为目前我们的经济情况很糟糕，短期内难以改变。我们将面临一场激烈的战斗。我有充分的信心，我们将取得胜利。”

里维特果断决定公布杜马爵士发给默多克夫人的带有威胁的信，他们在《新闻报》发表标语：“报纸的投标”。杜马爵士受到舆论的攻击，社会舆论开始对杜马不信任。杜马被迫还击，声称他仅仅是“出于好心”告诉默多克夫人。鲁珀特·默多克与杜马爵士之间进行的这场斗争一时间难分难解，非常有趣。

1953年下半年，鲁珀特·默多克从英国回国后，当即向世人表明他是自己的主人，令那些不习惯公开谈论财产情况的阿德莱德人大吃一惊。

11月10日，《新闻报》发表“独立宣言”说：“先驱和时代周刊集团昨天从已故凯思·默多克先生的遗产中，买入昆士兰报业控制有限公司以及布里斯班《信使邮报》和《星期日邮报》的多数股权。”这篇报道接着指出，两名先驱和时代周刊集团的董事同时也是《广告商报》团的董事，但《新闻报》的发行人与墨尔本的公司无关，其所有董事均居住在阿德莱德。

《广告商报》团董事长劳埃德·杜马爵士于1953年10月24日推出《星期日广告商报》，与《新闻报》的周末刊《邮报》抗衡。《广告商报》销量为16.7万份，远远超过《新闻报》的10.2万份，但《邮报》销售量高达17万份左右。杜马期望将其日报读者也争取为周末刊的读者。但《邮报》根基深厚，主编罗恩·博兰又是一个精于挖掘大众新闻的老手。

新闻公司的星期日版的《邮报》设计很漂亮，是双面印刷的大幅报纸，非常具有新闻价值。《邮报》的主编罗恩·博兰对《星期日广告商报》形成巨大的压力。他们在阿德莱德的报业市场上采取各种手段，争夺有限的读者。

默多克喜欢这种竞争，两家星期日报刊严酷的竞争连续了两年。《邮报》没有被消灭，但竞争使双方付出沉重的代价。《广告商报》建议鲁珀特·默多克作出让步或合并，鲁珀特·默多克毫不犹豫地回答：“你们见鬼去！”最后，令默多克满意的是，劳埃德·杜马爵士终于败退了！

1955年，杜马同鲁珀特·默多克达成协议，对默多克做出不同寻常的让步，将两家星期日报纸合并，每个集团拥有新报纸50%的股份，使得协议似乎合理化些。但默多克说：“《星期日广告商报》不是合并而是被迫消失。”可以得出结论。竞争实际以杜马投降而告终。1955年12月，这两家周末报正式合併，双方各持一半股額，但新闻集团赢得了有利可图的印刷合同。

就是很久后谈论此事，默多克仍坚持说：“这是事实：他们退出报纸的经营业务，获取我们报纸50%的利益，而我们控制经营、印刷和发行报纸。得到管理费。”这个合併可以称之为默多克的第一个胜利。

里维特全神贯注地当好报纸主编。每个星期一早晨，他一面用电动剃须刀刮胡子，一面收听早间新闻。当一则消息唤起他的想象力时，他便兴奋地用左手指朝空中打一个响，于是这条消息马上就会成为头版头条。或当日评论的话题。里维特要把《新闻报》办成像伦敦《新闻纪事报》那样的教育性报纸。他注意培养向报纸的书评专栏投稿的作者。一次，他对一名评论英国历史学家汤因比《历史研究》的大学教师说：“你要告诉我的读者。这个人究竟是不是耶稣基督。”里维特每年出国一次，通常去亚洲。同鲁珀特·默多克一样，他的视野并不局限于南澳大利亚边界。他相信，与北方诸国的良好关系是至关重要的。

虽然默多克和里维特都属于喜欢自行其是的人，但是他们也能难得地配合默契。默多克较里维特年轻14岁，脸膛儿宽阔，尽管他因为商界礼节不得不穿三件套的深色西装，但看上去仍是一副孩童相，以至于被人称为“娃娃鲁珀特”。然而他精力充沛，浑身的力量好像总要从那身礼服下面迸发出来似的。到了报社他习惯于脱掉外衣，把衬衣袖口挽得高高的。他把记者完全交给以维持管理，只是偶尔召见他们了解政界的情况，他经管的领域是财政、广告、发行、工会和新厂，后来他不止一次地指出，在阿德莱德度过的那些岁月为他从事报业经营“奠定了坚实的基础”。

默多克的活力使《新闻报》的职员大吃一惊，报纸的任何一个环节默多克都要首先察看和过问。罗恩·博兰说：“他总是精力充沛，早早到报社。”在阿德莱德的那段日子里，他留给人们的印象是活跃而又自负的青年。默多克经常是脱下黑西服，在新闻办公室卷起袖子，手上到处是油墨，专心研究着印刷、广告，学习报纸经营的各个环节，为他今后的创业生涯打下了坚实的基础。

默多克坚持削减开支，整个编辑部的职员不到40人，每天工作量极大。政治记者弗兰克·肖说，后来他和另一个记者可能一天要写20个故事。

默多克住在市中心，经常去街上餐馆吃饭，这后来成为他终身不改的习惯。到了周末，他通常去逛赛马场。他喜欢去南威尔士州的布罗肯小山，因为沿南澳大利亚边界一带赌博是合法的。在那儿他喜欢玩扑克机，试试自己的运气。默多克对赌博的癖好给他的竞争对手们留下一一种错觉，人们以为这个青年成不了大器，不必认真对待。

默多克不停地到处奔跑。跑到博兰家和里维特家时，总有衬衣需要缝扣子，他喜欢晚会，创建了一个传统的喧闹的“纽约除夕”的官方晚会，这些晚会经常是在赌博游戏中结束，全城甚至全州都称他为“孩子出版商”。

他喜欢美国豪华型的小车，经常载着里维特家的孩子沿着城市疯驶并一路高声尖叫，来吓唬孩子们，而他则乐得哈哈大笑。

然而在与年轻的女士相处时，默多克便显得腼腆拘束、笨手笨脚，但若

真动了感情，他非常执著。他是通过一个朋友与帕特·布克结识的。布克出生在悉尼，在墨尔本长大，知书达理，具有城市姑娘的练达，一段时间，帕特·布克似乎带给鲁珀特·默多克许多大城市的复杂品味。他不会跳舞，但她在他身上发现了其他的许多迷人之处。1956年3月1日，他们在一个长老会教堂结为夫妻。不知是缺乏艺术细胞还是根本没有兴趣，默多克始终学不会跳舞，便说服妻子去逛赛马场，情场得意的他现在在赌场上也常常是赌运亨通。然而在小小的阿德莱德，可供周末消遣的去处并不多。于是，爱玩的默多克只好另寻福地。在佩斯买下一家星期日报纸后，默多克经常与妻子一起飞到那里过周末。但是到了后来，经营报纸逐渐成为他的一大癖好，鲁珀特·默多克为此不停地旅行，紧张地工作，全身心地投入于报业，使布克感到自己“被抛弃了”。而鲁珀特·默多克并没有因此多关心妻子的想法，而是继续疯狂地扩张，疯狂地向对手进攻。布克悲哀地发现，要调整自己来适应默多克实在是太难了，特别是在他们的女儿出生后。这场婚姻在开始不久就蕴藏着危机的种子。

然而，此时默多克的注意力根本没有放在自己的家庭生活上，他和里维特都在关注着阿德莱德的政局。二人对州总理汤姆·普莱福德都抱有一种喜恶各半的矛盾心理。普莱福德是一个非常精明强干的官员，从二次大战时开始，他就使阿德莱德实现了工业化，并在市郊建起了卫星城。为了招揽投资商来南澳大利亚，他还建立了州建房信托基金，为日益壮大的工业和服务业劳动大军提供住房。因此在默多克和里维特眼里，每一个新的定居者都是一个潜在的报纸读者，《新闻报》不能反对普莱福德。

但是要让《新闻报》尽心尽意地支持普莱福德，默多克和里维特是坚决不答应的。普莱福德虽然有才干，但是从某种意义上来说，他也成了阿德莱德实际上的独裁者。自1938年出任州总理以来，普氏逐渐将全州置于他牢牢的控制之下。至1954年，选举区域的规定使1张农村选票相当于3张城市选票。农村选票大都被普莱福德的自由乡村联盟党赢得；买《新闻报》的阿德莱德新移民在投票时的作用显得微乎其微。当政府的势力如此强大时，报纸很难对选举施加影响。这种局面是任何一个媒体大亨所无法容忍的，更何况是雄心勃勃的默多克。

然而，稍有头脑的人都可以看出，马上找人取代普莱福德还不是指日可待的事情。每一个自视可以取而代之的人觉得有必要先与新闻媒体搞好关系，特别是与默多克和里维特交好。唐纳德·阿伦·邓斯坦出身于一个斐济商人家庭，他在斐济度过了自己的青少年时代，后来进了阿德莱德圣彼得学院就学。在阿德莱德大学获得了法学学位后，邓斯坦又回到斐济做律师，然而没过多久，学生时养成的政治热情又使他重返南澳大利亚。1953年，邓斯坦在工党内获得了一个边缘席位。经过坚持不懈的努力，他逐渐拥有了自己的支持者。他在家中经常与这些人会面，并说服默多克和里维特去他家旁听他们的讨论。默多克和里维特似乎和邓斯坦很投缘，他们为邓斯坦开辟了一个每周刊登一次的专栏，让他陈述工党对时事的观点。当然，为了能够在政治上扮演好“公正”的角色，来保持平衡，默多克又暗中授意报纸同时登载政府方面的供稿。

随着交往的增加，默多克、里维特和邓斯坦的共同语言也越来越多：他们都曾在新教私立学校读过书，都参与过学生政治活动。都对阿德莱德的政治环境感到“不舒服”。尽管如此，默多克和里维特还是摸不着邓斯坦的底。

工党分裂后，其原右翼成为在全国拥有分支的民主工党的基础。默多克和里维特在《新闻报》约见了邓斯坦，说如果他参加这个新政党，他们愿意为他大力宣传。而邓斯坦却以职业政客的敏锐眼光，看出民主工党在南澳大利亚仍将是一个影响微弱的小党，没有什么大的政治前途，便拒绝了默多克的建议。

1957年4月，默多克和里维特之间第一次发生了严重的分歧。默多克订购了一台可以印72版的大型印刷机。正在国外进行每年一度的旅行的里维特从印度发回电讯，供新机印刷的第一期报纸刊用。他回国后发现，默多克把体育版从背版调到了中间版页。里维特对默多克事先不打招呼就随便移动他的体育版而感到恼火，但是默多克坚持认为，背版必须卖给广告商。里维特仍旧感到愤愤不平：他认为自己才是真正的主编。最后，体育版还是被夹在了报心里。此事虽小，但意义巨大，因为此时在默多克眼里，里维特已经不再是由凯思·默多克委任的那个一贯正确的导师了，默多克要自己当家做主了。

随着财富的增加，默多克的野心也日益膨胀起来。1956年，他购入面向妇女读者的墨尔本《新思想》周刊和由佩斯西部出版社出版的《星期日时代报》。1957年，他买下阿德莱德5DN电台的少数股份。而他的下一个目标是由联邦政府分配的电视广播执照，对于年轻的默多克来说，这是最具吸引力的诱惑。

当时在悉尼和墨尔本已经有三个频道开始播音，其中两个是商业电视台，第三家由澳大利亚广播委员会包办。大报团在持照公司均握有股份。在悉尼，费尔法克斯公司是7频道最大的股东，帕克公司掌握着9频道；在墨尔本，先驱和时代周刊集团控制7频道，9频道由电子工业公司掌握。这四个商业频道组成两个广播网的雏形：费尔法克斯与先驱和时代周刊挂钩，帕克集团与电子工业公司相联，由于阿德莱德和布里斯班人口较少，广告资助有限，每个城市可能只有一个商业频道。这样对默多克更有利，因为独家经营不仅利润丰厚，而且会在很多方面加强它对《广告商报》的地位，无怪默多克对此事非常重视。

如何才能获取电视营业许可证成了默多克的当务之急。经过与同僚的商议，默多克先后两次出国考察，参观各国的电视台，寻找未来的节目提供者。在考察期间，他脑海中突然想到应该办一份电视节目周报。结果，摹仿美国《电视指南》的《电视周报》应运而生，后来竟成为默多克在澳大利亚创办的赢利最多的出版物，被列入澳大利亚历史上最成功的新闻出版物之一。1957年9月，邮电总长宣布电视执照申请。默多克要开办商业频道的想法也逐渐为世人所知。他同先驱和时代周刊集团、电子工业公司和费尔法克斯公司都谈过这件事。随着商谈的进行，一些公司向他提供了具体建议：广告报团建议同默多克合伙申请执照，被他拒绝：费尔法克斯愿意在他未来的公司持少数股额，他答复说现在不缺钱。他力争独立自主，单枪匹马地干，这就是默多克的风格和行为特点！

1957年1月至5月间，现存电视执照持有者连续召开两次会议，讨论发放新执照对广播网的影响的问题、如果政府在布里斯班和阿德莱德各颁发两个执照，两个广播网可以均摊。从而各得其所：但如果这两个城市各开设一个商业频道，这两家广播网就不得不进行一番讨价还价，签订某种协议。所以，大家都希望前一种情况发生，默多克认为自己的机会来了！

1958年4月28日，默多克飞抵布里斯班，参加由澳大利亚广播管理委员会召集的电视执照申请听证会。他对广播管理委员会说，他担心在布里斯班颁发两个执照会为阿德莱德开创先例。他敦请委员会不要考虑所谓城市小、资金有限以及同广播网的关系等问题，第二天，他作为一个直言不讳的垄断主义的鼓吹者出现在听证会上。当被问到商业电视台的垄断利弊何在时，他答曰：益处无穷。他有一家垄断性的晚报，从公众角度来看。这张报纸要比悉尼的两家相互竞争的报纸强过百倍，其原因就是因为没有竞争。回阿德莱德途中，他接受了墨尔本一家电视台的采访。在记者问他是否想获得垄断时，默多克又狡猾地说，他去布里斯班意在让墨尔本先驱集团的垄断“进一步蔓延”。

经过精心的调查和准备之后，在阿德莱德地区举行的听证会上，默多克又从经济角度对开设一个商业频道的可取性进行了详尽的论证，他的观点明确、论据确凿、论证合理，给广播管理委员会留下了深刻印象。同时，该委员会已获悉广播网的幕后活动，在其提交给政府的报告的附录中公布了现存执照持有者们讨价还价的情况。至此，广播管理委员会的态度已很明朗：每个城市发一个执照，申请者不得与现存持照者发生所有权上的瓜葛，且不得参加广播网。

然而随着选举年的到来，谋求连任的政府要寻求大报团的支持，广播管理委员会的报告最后被搁置一旁，继而又提出在阿德莱德和布里斯班各发两个执照的建议。

1958年10月13日，广播管理委员会宣布了新建议。结果，阿德莱德广告报团资助的公司获得了7频道，而9频道则由南方电视公司掌握，新闻公司握有其60%的股权。《新闻报》在一则报道中引用反对党领袖阿瑟·卡尔韦尔的话作为反应，说广播管理委员会是“可怜的、没有脊梁骨的、毫无用处的工具”。这则报道还敦促取消这个委员会。两周后，默多克再次出国考察国外电视业。

里维特对孟席斯政府的外交政策一直持批评态度。竞选运动开始后，《新闻报》又对联邦政府的其他政策表示不满。它在评论反对党领袖的竞选演说时说，他的主张与许多经济学家的观点一致。在评论孟席斯的施政纲领演讲时，既承认他的阅历和政绩，又对他拒绝考虑反对党的经济建议表示遗憾。到了选举日的前一天，默多克和里维特索性采取骑墙态度。《新闻报》的社论说，成千上万的人对现政府不满，但他们对唯一可能取而代之的替换者也同样感到恐惧。国内所有大报都支持现任政府，反对党取胜的希望渺茫。而《新闻报》竭力反对任何一个可能的胜利者，这充分表明，新崛起的默多克虽然在商业上取得了进展，但是在政治上还是一个新手。

对默多克来说，1959年中期是一个充满着希望的时期。9频道不久将抢在其对手7频道前开办。对里维特来说，这一年他更是声名鹊起，因为他将卷入一场使阿德莱德四分五裂的官司，最终把默多克也扯了进去。

鲁珀特·斯图尔特受雇于一个杂耍剧团，被指控于1958年年末在距阿德莱德800公里的塞杜纳强奸并杀害了一个9岁的小姑娘，现在正等待绞刑。斯图尔特是来自澳大利亚中部的阿龙塔人，他的英语很糟糕。对斯图尔特的指控令人毛骨悚然。《新闻报》和《广告商报》都以大量篇幅报道了这一案件。

里维特的介入是在7月24日由大学联合会会长弗兰克·博兰安排的一次

午餐上，他与托马斯·狄克逊神父结识后开始的。狄克逊是斯图尔特上诉案的中心人物。狄克逊曾在阿龙塔人中当过传教士，懂得他们的语言。他是第一个去阿德莱德监狱，用阿龙塔语同斯图尔特交谈的人。

博兰在午餐上向里维特解释道，狄克逊对斯图尔特的定罪持怀疑态度。狄克逊了解到，一份据认为是斯图尔特向警方自白的口述笔录，成了给斯图尔特定罪的主要证据。他怀疑英语极差的斯图尔特能口述那份供词。他将那份材料交给阿龙塔语的大学语言学家特德·斯特里罗。后者经与斯图尔特交谈后写了一个意见书，认为那份供词不可能是口述的。斯图尔特的辩护律师在得到这一最新证据后，向澳大利亚高等法院提出上诉。高等法院虽然没有推翻原判，但很重视斯特里罗的意见。结果，一份新的上诉经高等法院呈交给伦敦枢密院。

狄克逊认为他能找到进一步的证据，甚至提供斯图尔特不在犯罪现场的抗辩。辩护律师从未找过杂耍团的人，也无人知晓他们的去向。狄克逊在接受一家电视台采访后，接到布里斯班《信使邮报》打来的电话，来电告诉他杂耍团当时在昆士兰北部。狄克逊准备启程去追踪杂耍团。

狄克逊没有意识到，他的一系列讲话已改变了新闻报道的角度。以前，对这个申诉案的报道总是从“杀人犯”讲起，现在一开始总是讲“一个阿德莱德的牧师”如何如何。不过里维特还需要进一步的保证。在和狄克逊共进晚餐时，里维特还怀疑狄克逊只不过是一个“死刑反对者”，以为他不过是利用斯图尔特案宣传他的主张，而不是只为了斯图尔特鸣冤叫屈。然而狄克逊向里维特解释说，如果国家将绞刑法定为一种刑罚，教会也只能遵循这一法令。里维特听后当即改变了报道方针，他设法与有关方面达成默契：《新闻报》将陆续报道狄克逊旅行的情况：所有新证据在报告给枢密院后，首先由《新闻报》独家发表，里维特越来越深地介入了这个案子。

狄克逊找到了杂耍团的老板和他的妻子，他们的宣誓声明几乎可以证明斯图尔特当时不在犯罪现场。不久，枢密院拒不允许上诉，说新证据需先经南澳大利亚政府审核。第二天，《新闻报》在“牧师说：斯氏有充足理由抗辩”的大字标题下，发表了杂耍老板夫妻的宣誓声明，并要求延缓执行死刑。当日下午，州总理普莱福德表示，州议会和最高行政会议将研究新证据。次日，《新闻报》发表教会界人士表示不安的言论。州反对党领袖立刻着手进行调查活动。对《新闻报》来说，这是一场干净、利落的漂亮。看上去普莱福德好像还将被迫承认，在他这个本来是无可挑剔的州里，也可能发生审判不公案件，这也是对一贯独断的普莱福德本人的沉重打击，而这一打击是许多人，当然包括默多克和里维特所希望看到的。

然而普莱福德最后还是承认失利。当晚，普莱福德宣布了委员会的职权范围及其人员组成。有关其职权的条款没有说明要复审那份所谓的供词，而委员会的三名成员中有两名是正在处理斯图尔特案的法官。第二天，《新闻报》在头版的评论中要求扩大委员会的职权范围。评论旁的一幅漫画暗示普莱福德选错了人。阿德莱德的读者们已经好久没有看到过这样咄咄逼人的笔锋了，舆论界立刻兴奋起来。

与此同时，狄克逊及其周围的一伙反种族主义者、废除死刑主义者和法律改革者印刷了2.5万份反对绞刑的传单，由中学生在街头散发。整个阿德莱德沸腾了，连那些从不过问政治的人也在谈论斯图尔特案。而对州政府来说，斯图尔特案件最后酿成了斯图尔特事件：六七个警官因供词是否确实一

事接受审查，州总理的判断也遭到攻击。从警方到政界人士，个个灰头土脸，而新闻媒体则开足马力大肆鼓噪。面对这一派“大好形势”，默多克本人也开始坐不住了。

默多克亲自介入了这场官司，然而他是个谨慎的人，在让自己的报纸更深地卷入这一事件之前，他计划亲自摸摸狄克逊的底。于是他同那个谦逊的神父在一起吃了一顿晚餐，结果默多克感到很满意。就在这时，里维特又采取了新的行动。他发表了斯特里罗给州首席检查官的一封信，这封信指出供词是伪造的。他本人还亲自赴昆士兰州，获取了两份支持斯图尔特不在现场这一抗辩的宣誓声明。其他州和包括伦敦《泰晤士报》在内的外国报刊对这一事态的发展进行了连续报道。伦敦《新闻纪事报》称里维特是“南澳大利亚的左拉”。在强大的新闻舆论压力下，普莱福德再次作出让步，决定委员会将调查供词的背景。

听证会于8月10日开始。澳大利亚最优秀的刑法律师之一杰克·尚德专程从悉尼赶来充任斯图尔特的辩护律师。听证会开始不久，委员会便直接告诉尚德：动摇人们对判决的信心是他的任务，但他们没有重审此案的义务。委员会的这种态度激怒了尚德，使他们之间的分歧日益尖锐。听证会进行到第四天，委员会主席、南澳大利亚最高法官梅利斯·皮内尔打断了尚德对一个退休警官证人的诘问。尚德第二天上午在听证会上愤怒地指出，在他的律师生涯中，他从未在诘问证人时被人打断过，因此他宣布退出听证会。

对南澳大利亚人来说，德高望重的尚德退出听证会标志着州法律制度的威信的彻底衰落。这一天《新闻报》的标题最为辛辣、激烈，其反响一直持续到1960年中期。委员会继续听取证词。一名资深的当地律师被选为斯图尔特的第二个辩护律师，但不久后他也退出听证会。第三个律师从维多利亚赶来，这次是用公费支付其报酬的。至此，斯图尔特的死刑已减为无期徒刑。宣布减刑的那天上午，默多克也在法庭。至10月听取完诉状，委员会便宣布休会。《新闻报》与州总理之间的战火硝烟在盛夏的酷热中慢慢地散去。但是，普莱福德从此对里维特和默多克恨之人骨，因为正是他们让州政府名誉扫地。

斯图尔特案后，一场针对《新闻报》的官司看来在所难免。因为早在听证会初期，内皮尔就对《新闻报》表示反感。他说：“如果在听证会前没有人告诉我们哪些证人将说些什么，那我们办起事来就容易得多了。”这话似乎是指跟踪报道狄克逊旅行的几家报纸，但其实只有《新闻报》一家发社论要求进行调查。内皮尔后来说的一段话更加直言不讳：“让人来告诉我们到何处去寻找真理和正义，而不是由我们自己去发现，这对我们是有害无益的。”

报道尚德退出听证会的那天，《新闻报》连续发出两条标语。第一条是：“尚德退场——说‘你们对斯氏不公平’。”后一条说：“委员会瓦解，尚德怒斥皮内尔。”那天先后印发的各版报纸均保持统一的标题：“尚德控诉内皮尔——说‘这些委员不胜其职’。”里维特一整天与默多克保持密切联系。第一条标语发出时默多克是知道的，而第二条是他自己起草的，“委员不胜其职”的标题也是他建议写出的。作为报纸主编，里维特后来接受了发表标语的法律责任。

尚德退出听证会后，委员会曾为此休会10天。听证会复会后，协助委员会工作的检查官声称有人企图在尚德退场的问题上混淆视听，并以此为借口

攻击委员会成员。

普莱福德本人在议会谈到了报界关于“无辜者屈打成招”的指控。他说，这对任何议会成员都是无法接受的。接着，他展示了《新闻报》的一条标语，并念出有关尚德退场的标题。他说，“这些委员不胜其职”这几个字是有史以来对本州法官的最严重的诽谤。在适当的时候，政府将采取行动。

这是明白无误的警告！《新闻报》随即发表题为《让我们澄清事实》的评论作为答复。评论承认，标题中引号内的引语并非尚德的原话，并为此表示遗憾。评论接着说，标语所言“……尚德怒斥内皮尔”应为“尚德攻击内皮尔”。这个评论是默多克亲手起草的。但《新闻报》的麻烦还远未了结。皇家检查官说：“报纸试图参与审判，这是十分危险和恶劣的事情。”默多克和里维特的麻烦终于来了！

1960年1月19日，皇家检查官就有关尚德退席的报道对里维特和新闻集团提出指控：被告人发表了煽动性的诽谤文字，并且是在明知这种诽谤不属实的情况下发表的。每个被告均被指控犯有九大罪状，并被命令在1月25日前去见地方行政法官。

检查官起诉的理由是：被告说法官对某人“不公平”，这是对法官的“严重”诽谤；说委员会“瓦解”了，而实际情况是委员会不过是休会，以便为斯图尔特寻找新的辩护律师；说尚德“怒斥”内皮尔，但事实并非如此，这证明其用意是恶毒的。检查官提问的第一个证人是《新闻报》办公室主任，由于他拒绝回答一长串问题，结果被拘留。第二个证人是默多克的私人助手肯·梅，接下去是报纸的新闻编辑。第五天，默多克接受提问，但他对一系列问题拒不回答。

由一名法官主持并有一个陪审团出席的审判于3月7日开庭。里维特和新闻集团分别由各自的律师代表出庭。检察官再次提问作为证人的《新闻报》工作人员。这些人提供了对其老板和主编有利的证词。例如：报纸通常使用引号来概括一件事，尽管引用的不是说话人的原话；在新闻上“怒斥”几乎是“批评”的同义词。八天后，法官通告陪审团说，被告不是恶意煽动的，但是否发生了诽谤则由陪审团决定。

审判闭庭前，里维特在被告席上发表不作宣誓的供述。经默多克许可，他透露了他的老板在那些引起争议的出版物背后扮演的角色。里维特的辩护律师在总结发言中暗示，检察官的指控具有政治背景，起源于政府的报复。

陪审团决定，被告没有犯知情故意诽谤罪，但他们对“尚德退场……”那条标语是否具有诽谤性质看法不一。这样，九大罪状只剩下一条了。现在由政府司法官员决定，是进行重新审判还是撤回起诉。6月初，诉讼正式中上，这场官司告一段落。两天后，《新闻报》发表社论说：报社从未暗示皇家委员会的成员不具备裁断斯图尔特案的资格。并且，《新闻报》认为，在南澳大利亚法官匮乏的具体情况下，法官不得仲裁针对自己的申诉这一规则应该灵活执行。与《新闻报》先前的漫画相比，这无疑后退一大步。里维特的心腹可以肯定，这篇评论不会是他写的。这篇忏悔性社论发表的前一夜，默多克飞抵悉尼，投入到另一桩媒介事件的忙碌之中。由于这场先胜后败的政治风波，他与里维特分道扬镳之日已为期不远了。“都是里维特惹的祸！”默多克的心中一定在咒骂着。

默多克对澳大利亚广播管理委员会信口开河谈及要限制先驱和时代周刊集团的垄断时，他完全是一本正经、洗耳恭听的。斯图尔特事件没有使他忘

记初衷。在斯图尔特走上证人席的几天后，新闻集团董事长斯坦利·默里致信广告报团董事会，建议两家合并。他预示新闻集团将以三股自家股票交换四股广告报团股票，外加 40 先令的现款；或者，新闻集团愿意以 62 先令 6 便士的价格收买每一个广告报团的股票单位。

就市场行情而言，这个建议是十分慷慨的。几天前，广告报团股票的报价是 36 先令。但新闻集团所建议的非同一般。即将发行的股票附带特殊选举权，经此并吞的两家报纸的控制权，都将落入新闻集团普通股的头号股东默多克家族的手中。

从商业角度来讲，这一并吞也很划得来。如果凯思爵士在世的话，也肯定会赞同两张报纸在一个印厂出版、由一个系统发行这种做法。但在其他方面，这个建议就显得不现实了。先驱和时代周刊集团持有广告报团 36% 的股票，而后者同时又是前者最大的股东。默多克想控制广告报团，这意味着他要跨入墨尔本的大门。

广告报团董事长劳埃德·杜马对新闻集团的建议很冷淡。三天后，他的读者在《广告简报》第十版读到他的答复：在征询了持有公司 50% 股票的股东们的意见后，他们决定不接受新闻集团的建议。他说：“我们相信，我们的股东以及所有南澳大利亚人都为《广告商报》感到自豪，不希望它效仿《新闻报》。”

默多克在阿德莱德可谓屡战屡败。他没有协调好他的政治行动和经济行动，结果两者背道而驰，相互矛盾。他没有赢得独家电视广播执照，未能吞并掉他的竞争对手，在同州总理的较量中也甘拜下风。此外，新闻家庭如费尔法克斯、比勒布鲁克、诺思克利夫、塞西尔·金一直是鲁珀特·默多克关注的焦点，默多克总梦想能建立自己的帝国或连锁。到 50 年代后半期，新闻公司为鲁珀特·默多克赚了足够的钱，默多克开始想走出阿德莱德。对他来说，阿德莱德这个地方已经太小，太拥挤了。当他从罗网下溜出来后，默多克就再也不去那里居住了，用他的话来说，那是一个“倒霉的地方”。

第五章 悉尼与《每日镜报》

- 默多克兴奋地跳起了舞
- “爵士之子卷入街头打斗”
- 要让默多克“夹着尾巴，拖着断腿滚回阿德莱德老家去”
- “疯狗与大亨”
- 默多克公开向对手挑战
- 亨德森给默多克上了一堂学费高昂的课
- 《澳大利亚人报》的受挫
- 默多克的第二次婚姻
- 凯文的地主，慷慨的主人

60年代的悉尼是一个繁荣、膨胀的大都市，就是在这里，默多克塑造了自己，使得整个世界得以认识他。在悉尼，他开始把出版公司的资金凑在一起。如果这家同时拥有新闻纸生产、报纸和书籍出版以及电视台的公司设在纽约，很早就会引起人们的注意。他通过比其他任何人都困难和残酷的竞争，做到了这些。也正是在这个时候，他在大众传播市场上展示了他的天才。

悉尼的新闻采访一直是报纸领域最残酷的战场之一。当默多克进入时，50年代末，它仍然被三个集团所主宰，自上个世纪末以来一直如此。费尔法克斯和帕克家族仍然是两家最大的。第三家小得多的集团由诺顿家族控制，他们拥有《每日镜报》和《星期日镜报》。父亲曾叮嘱诺顿，对付那种盛气凌人的家伙，最好是“泼一桶粪便”。他的报纸也一直是这样做的。1958年，费尔法克斯买下了诺顿的报纸——晚报《镜报》和它的星期日副刊，主要是为了使它们免于落入墨尔本论坛集团之手。该集团自凯思·默多克去世以后，已经变成了一个扩张主义者。默多克明了悉尼的权势人物们决定抵御外来的入侵者，他秘密地来到了这个城市。他认识一个悉尼商人，名叫约翰·格拉斯，他出了极高的价钱买下了一家名叫《坎波兰报》的公司，该公司每周发行40万份市郊报纸，只是在交易完成后，人们才知道默多克是真正的买主。

但这只是小菜一碟。默多克想要的是悉尼的大报。在1960年他得到了它，当时鲁珀特责骂费尔法克斯集团的董事长亨德森，亨德森决定将《镜报》卖给他。他们面对竞争者——《太阳报》——做得都不好，而亨德森要将更多的钱投资到悉尼的“7频道”电视台。默多克说，亨德森同样也为《镜报》在走下坡路而尴尬，尽管该报是通过费尔法克斯的另外一家公司经营的。“每个人都知道那只是表面现象。”默多克说，“他不让帕克或《墨尔本论坛报》集团拥有它。所以，他们给我，然后再以另外一种办法对付我。”

对默多克这个“孩子出版商”，亨德森似乎感到了一种慈父般的亲情，而不把他视为一种威胁，当然不是像墨尔本论坛集团那样。费尔法克斯家族的成员，他们曾经与凯思爵士竞争过，有敏锐的洞察力和远见卓识。瓦维克·费尔法克斯爵士亲自建议亨德森，反对让默多克进入悉尼。

费尔法克斯集团通过出售《镜报》给默多克，得到了大约50万英镑，但默多克知道这笔买卖很划算：“我不明白他们竟然会同意。”他后来回忆说，他支付了60万英镑，在此后6年时间里，他总共又支出了130万英镑。“他们几乎肯定我会发不出工资来，那样我就会破产。”但默多克知道他不会，按合同价格。他得到了在悉尼、市里斯班和墨尔本的印刷工厂。最重要的是，

他得到了一份悉尼的周报和一份晚报，他决心使晚报成为澳大利亚卖得最好的晚报。据报，当文件最后签署时，他召集朋友们一同来庆祝胜利，他本人跳起了一段捷格（一种急促轻快的舞蹈）。

在费尔法克斯卖《镜报》以前，它是与帕克合伙在郊区抵抗默·多克的《坎波兰报》。他们利用《镜报》的休息时间，在坐落在基帕克斯大街《镜报》的办公楼里出版一份在郊区销售的报纸。现在，默多克在基帕克斯大街“跳舞”，他们不得不另找地方去印报纸，以同默多克竞争。他们偶然认识了一个很小的宗教印刷商——安格里安出版社。弗兰克·帕克的儿子克莱德出了一个不一般的价钱，要求买下它。随后，他得到了财产拥有人的授权，履行财产管理之责。

然而，安格里安出版社的一位名叫福兰西斯·詹姆斯的资深董事，是一位性格怪僻、令人难以捉摸的投机家。在战争期间，他曾当过飞行员，而现在他只好用自己的罗尔斯·罗伊斯汽车充作办公室。他不想失去他的出版社，所以他要求默多克帮助他抵抗帕克。

当时，帕克和一帮家伙已经占据了那家出版社，而且换了锁。詹姆斯出门避开后，默多克纠集了《镜报》的摄影记者和体育记者们组成了一帮“流氓”。在深夜一点钟，他们包围了安格里安出版社，攻击帕克那帮人，并将他们赶出了那栋大楼。福兰西斯·詹姆斯对此感恩不尽。第二天，《镜报》发表了一篇文章，标题是《爵士之子卷入街头打斗》。“爵士”无疑指的是弗兰克·帕克爵士和凯思·默多克爵士，“爵士之子”当然指的是克莱德和鲁珀特。这场争吵一直闹到了法庭上，最后默多克成了赢家。从此拉开了残酷竞争的序幕，即默多克与费尔法克斯和帕克的竞争。“他们在悉尼的每一个郊区都针对我们办报纸。”“那是真正的血腥的战斗。但他们发现其代价比他们所想象的要高得多。不过确实将我们也吓得不轻。”一年之后，他、帕克和费尔法克斯做了一项分割郊区报纸的交易，这一交易为默多克的《坎波兰报》留下一大批有利可图的印刷合同。这是另一个胜利。

默多克搬到悉尼不久，就决定免去罗汉·里维特担任的阿德莱德《新闻报》的总编之职。他给里维特写了封简短的信，命令他即刻离开办公室。这件事情发生在前一章中所提到的那场旷日持久的案件判决之后。现在，默多克不再需要一个在阿德莱德的独立思考的编辑。他后来说：“已经很显然，如果我不是到外面工作而是留在那里，将会是很好的合作关系。”“所以我决定就此分手，各奔东西。一些人不理解为什么我以前没有这样做。但我喜欢罗汉。他是一个奇特的人，一个以自己为中心的人，但是个好人，本意是好的。”南希·里维特认为，尽管决裂是不可避免的，里维特仍然非常失望，默多克粉碎了他的梦想。

默多克用罗恩·博兰替代了他的老朋友。博兰曾经是《星期日邮报》的编辑，是一个谨慎得多的记者。在博兰的领导下，《新闻报》变成了一份安分的报纸。默多克鼓吹新闻报道已经“够多的了”。他扩展着他的帝国，更多的兴趣是在现金而不是对立，是利润而非政治立场。他需要安分的、他能够信赖的编辑，而不是好斗的、惹事生非的、不能控制的编辑。从此以后，他几乎一直这样做。

《镜报》的办公大楼坐落在豪特——基帕克斯大街的角上，原来是一家巧克力工厂，在萨里山上，悉尼城内的一片旧居民区里。默多克推倒墙建了一栋大办公楼。在办公室里，他挂了一些他收集来的澳大利亚画家的作品。大

多数的记者都敬重默多克，特别是对他的感染力和旺盛的精力钦佩不已。

在很短的时间里，他试图改善《星期日镜报》的发行量，但这份报纸不争气。由于亏损，默多克开始建议他的编辑刊载一些美女照片。这位编辑不同意并离开了，而默多克则再次将这份报纸投放到市场，增加了发行量。

默多克利用《坎波兰报》的销售（发行）渠道，在郊区对抗帕克家族的《电讯报》。弗兰克·帕克爵士这位极端右翼的老古董被激怒了，他发誓即使是花费“上千吨的英镑”，也要让默多克“夹着尾巴，拖着断腿滚回阿德莱德老家去”。

拥有《镜报》的额外好处之一是，默多克现在在纽约有了一间办公室和一个他经常访问的基地。1960年，他和他的纽约记者泽尔·拉宾（默多克后来雇佣他编辑《星期日镜报》和《每日镜报》）到古巴去了一趟。卡斯特罗给了默多克以深刻的印象，他写了一篇文章，敦促美国必须改变对古巴的立场，认为拉丁美洲处于危险之中。

出访归来后，公司员工们发现默多克时而和蔼可亲，时而大发雷霆，而且难以预测。“在编辑问题上，你永远也不可能同他接近，他唯一感兴趣的是发行量。”一位曾报道过诺曼底登陆的著名记者贝蒂·里德尔说，“但他很有兴趣，有时间。”

“所有的年轻记者都认为，有一个年轻的老板是一件可怕的事。”另一位《镜报》编辑部的退休人员如是说，“他把为公众服务的传统态度置于死地，并提拔他想要的人。我们都从中受益。”

默多克的个人偏见也同样体现在公司的各项管理制度中。他命令普通编辑不得穿色彩鲜艳的衬衫，尤其是毛绒绒的鞋。因为他认为只有“同性恋者”才穿这种鞋。他还不允许下属说脏话，哪怕是开玩笑，也不允许女职员穿裤子，只能穿裙子。

当《镜报》还是一份晚报时，每天上班很早，所以拉宾经常在办公室刮胡子，而这种行为在默多克看来简直难以容忍。在第一版付印、打捆、装车运往城市各处之后，是记者们放松的时间，开始给他们的作者或经纪人打电话，把某些报道闲聊、嘲弄一番，他们称之为“公帐报销”。这些行为激怒了默多克，他认为这是那些靠耍笔头子混饭吃的拙劣文人们在敲诈他——就如同他们真的是这样似的。在一个早晨，他突然闯进编辑部，手里攥着一卷无聊的报道，扔在桌子上，怒气冲冲地将它们撕成碎片。这产生了有益的效果——坚持了一、两周。当然，在多半时间里，默多克能以较好的心境来处理一切事务。每到星期五的晚上，在编辑部的办公室里，默多克总是参加到员工们打牌的行列中。

在19世纪末，悉尼的报纸盛行打嘴架、争吵的传统。在60年代，这种旧的“粗暴、无赖”精神又回来了。费尔法克斯家族的报纸率先组织了一种有奖竞赛活动，并为此提供了5000英镑的奖金；帕克家族又将赌注增加到1万英镑，这两家都在自己的电视台上推销他们的节目。默多克则将赌注再增加了一倍，达到2万英镑。随后，费尔法克斯和帕克这两家人合伙，提出了一项价值5万英镑的竞猜活动。奖品有汽车、游泳池、一片土地、甚至于住房。这一竞争很可能是当时世界上最粗野的。

默多克一直认为，《镜报》的发行量一定会超过《太阳报》。《星期日镜报》已经成了刺激、敏感和粗俗的代名词。悉尼的那些非常世故的读者们，经常为那些触目惊心的巨型标题所吃惊，如《丈夫的绊索——妻子的狂怒》、

《网球明星使牧师们大为惊骇》、《13岁的女孩在距离家100码的地方被强奸》、《10岁少女遭一伙歹徒强奸》、《为什么我儿子是一个杀手——母亲的故事》、《洗澡女人被人盗走衣服》、《被禁性书籍，对某些人免费》、《鞭挞三名强奸犯，法官判决》、《巴士顶上赤裸身体，悉尼震惊》、《性手术获成功，法庭的判决》、《巡逻队再次罢工——妇女受攻击》等等。

默多克并没有发明改进或加强这种新闻报道，这在悉尼是自然而然的。这类新闻的最伟大的代表人物之一是史蒂夫·邓莱维，在默多克得到《镜报》之前，他就是这家报纸的杰出记者。他人长得很帅气，狂饮，嗜酒如命，好色。自恃有才，天生就是干这行的料。此人是虚夸的能手，惯于虚张声势，天不怕地不怕。能把一些污七八糟的东西编得有生有色、把乏味而沉闷的生活描绘得丰富多彩。在某些方面，他负责着默多克经营的底层。“疯狗与大亨”，他们两人被人这样称呼。

和默多克一样，登莱维也是出身于报业世家。他的父亲曾经是悉尼《太阳报》的摄影记者。史蒂夫14岁时就开始为这家报社工作，当了一名小报童。为摆脱他父亲的庇护，后来他转到了《每日镜报》。在他16岁时，曾挨过坏人的打。

由于《太阳报》和《镜报》是两个不共戴天的死对头。使得邓氏父子打得你死我活。有一次史蒂夫捅漏了一辆《太阳报》的汽车的轮胎，然后急忙带着稿子赶回了悉尼，而那个被扔在路边的《太阳报》的倒霉蛋正是他的父亲。当然，史蒂夫后来称他当时“不知道”那是他父亲的车，然而他父亲却不这么看。

为了报仇，老头子不得不等了三年。有一天，他们父子两人都到监狱去采访一个持刀杀人狂，那些年悉尼各报最热衷报道轰动一时的故事。为了追踪采访，史蒂夫冲进了一所房子后面的一间小屋里；而他的父亲则插上门，把他反锁在里面、大声喝道：“还记得以前的事吗？”

《太阳报》和《镜报》的编辑们想方设法地相互“诋毁”对方的报道，他们相互指责对方报道的不真实之处，嘲弄对方，蔑视、讽刺对方的海报和标题，以争取更多的读者。

在悉尼的学校里，曾有一系列的性丑闻，因此报纸上出现了这样一些标题，如《我们有女学生的狂欢日记》。《镜报》曾对此着力报道过的一个男学生因此被勒令停学。此事发生后不久，这名男孩被发现上吊自杀而死，但《镜报》却没有再报道此事。到后来，写日记的那个女学生被发现是一个处女，她的日记完全是幻觉，凭空而来的。所以可以说，正是《镜报》不负责任的报道将那名男孩推上了自杀的绝路。几年后，一个名叫理查德·内维尔的60年代的著名记者向默多克问起这件事，默多克反诘道：“难道你从来就没有犯过错吗？”

许多在默多克手下工作过的职员都抱怨默多克的多变。他曾经用过他父亲的老朋友和雇员道格拉斯·布拉斯做新闻公司的总编。他是看着默多克长大的。二战期间，布拉斯就是战地记者，后来，他当了新闻公司伦敦局的主任。有些人说。布拉斯是公司的良心，是正直的人。但默多克更热衷于竞争而不是良心。他有时支持他，有时又敲打他，默多克总是用这种手段对付他班子里的人，让他们高兴一会儿，随后却又感到绝望。当意见不一致时，先暂时避过去。

“我一直是把自己看作是鲁珀特的朋友。”布拉斯说，“我不是说他不

喜欢权力。谁不喜欢？但他父亲在这方面比他要有绅士风度得多。”

《星期日镜报》比《每日镜报》要不安分得多。《每日镜报》尽管无情、残忍，但它主要是不遗余力地追逐政治和社会新闻。譬如，在 60 年代危机期间，它曾派出记者前往印度尼西亚，大版面报道美国 and 英国大选，派人随门泽斯首相出国访问。布拉斯回忆说，这份报纸努力模仿伦敦《每日镜报》的风格，清新、明快、敏捷、明智。默多克总是寻找各种办法来促进销售。一个办法是连续刊载能流行的新书。莫里斯·维斯特的《恶魔的辩解》是一部长篇大作，情节异常复杂。而贝蒂·里德尔的任务是将内容压缩，同时又尽量不失原书的特色，不影响内容。”我向默多克报告说我已经解决了这一问题，删减了有关宗教和一些深奥的内容，同时保留了那些有关色情和性的描写。”“很好。”他说。

默多克把格拉姆·金从阿德莱德的南方电视台带了过来。在阿德莱德，金的外号是“促销王子”。金也把他的促销战略带到了《镜报》，庆祝它的 25 周年。一切东西都是银色的：银色的双层巴士、银色的罗尔斯·罗伊斯、银狐皮。“除默多克之外，每一个人都认为这个想法是很无聊的。”金说，“他上了一辆银色的巴士，向人群抛银色的气球。这项活动取得了巨大的成功。”

默多克在苦心经营《镜报》的时候，他真正的目标是打入悉尼的电视业。他在阿德莱德拥有的电视台已经给他挣了大钱。在开业的第二年，它的利润就相当于投入资金的 40%。同澳大利亚任何其他地方一样，商业电视台简直就是“印钱的许可证”。

在 1962 年总共有九个人来申请悉尼新的电视经营许可证。为了使他的竞标带有一些地方色彩，默多克让他的新闻公司控制一个他自己选的集团，进入一个悉尼的子公司，控制了不到 30% 的股份。在他小心翼翼地选择的伙伴中，有教堂、贸易协会和一家美国电影公司。这家美国公司将提供影片。申请悉尼和墨尔本的许可证听证会都在墨尔本举行。

最后他输了。广播控制委员会将悉尼的经营许可证给了悉尼联合广播有限公司，这个被认为纯洁无瑕的、有保守背景、与任何报纸没有关系的集团。在墨尔本，只要是来自报纸的申请者都被简单地拒绝。新的许可证还给了安塞特运输工业公司，这家公司经营着两家国内航线。

默多克没有放弃。相反，他试图以曲线的方式进入悉尼的电视业——从郊区。在那里，就像他的报纸一样，他去了南面 60 英里的一个叫“卧龙岗”的钢铁和煤矿小镇，买下了一家正深陷困境的电视台——“WIN4 频道”。从理论上，悉尼南面整个地区都能够收到 WIN4——但他们必须调整电视天线。这家电视台不得不屈服，因为无论是帕克还是费尔法克斯都禁止他们的美国分销商把节目卖给这家电视台。默多克花了 16 万英镑买下了“卧龙岗”的 32 万股。到现在他理解了，难题在于节目。他给他在纽约美国广播公司(ABC)的朋友莱昂纳多·戈德森打电话，然后直接飞到那里。帕克认识到随后会发生什么事，也随着飞到了美国，但太晚了。当时，在澳大利亚电视公司中都是君子协定，没有一个公司每小时的节目付费超过 6000 美元。默多克告诉 ABC 公司马上撕掉这项协定。

哈里·普莱特管理着 ABC 的全球运营，他告诉默多克，如果他这样做，他今后将再也不能在澳大利亚卖出一个节目。所以，默多克同意支付 ABC 在今后五年里生产或分销的任何东西 100 万英镑。他得到了 ABC 的 2500 个小时

的节目，包括一些非常成功的连续剧，如《科巴特》、《本·凯西》和《亡命徒》。但他也不得不留下一些残羹冷炙——“所有的垃圾废物我能卖给其他的人。”普莱特说。他还不敢相信默多克不毁约，所以他坚持让默多克马上就支付 500 万美元。“他是个痞子。”普莱特后来说，默多克同意了。

回到悉尼后，默多克公开了他的挑战，声明他不再理会对他“卧龙岗”电视台的限制。《镜报》公开地刊登广告，大肆宣传“4 频道”。默多克告诉他自己的杂志《电视时代》：“在悉尼有两百万的电视观众可以收到 4 频道的节目，我们应当跟在他们的后面。”

挑战马上就获得了成功。弗兰克·帕克爵士选择了和解而不是战斗。尽管他不喜欢默多克，但他还是将他的“电视公司”股票的 1/4 转给了默多克，包括董事会的两个席位。作为交换，默多克要将他新得到的美国节目与帕克分享。默多克放弃了这一机会，因为这些节目使他已经打破了费尔法克斯—帕克对悉尼电视业的垄断。这一插曲使他坚定地认识到，对于传媒业来说，电视节目，也就是后来人们说的“软件”，是最重要的。从此以后，他一直在努力拼凑一个软件帝国，并在全世界范围内同欧洲和美国最大的公司进行竞争。

随着野心的增长，默多克现在聘用了一个金融顾问，这个人在他身边一直工作了几十年。默尔文·里克言语不多，文静得像个修女，长着一副稳重、诚实可靠的面孔。他非常精通业务，懂得如何来填充娱乐业那如同无底洞的胃口。他从澳大利亚最大的连锁电影院霍伊特公司跳槽来到默多克这里。

里克被聘为新闻公司的“大管家”，并很快就成为默多克的商业谋士和良师益友，而且一做就是二十多年。他提出的关键性的管理建议之一就是每周的“蓝皮书”。澳大利亚的大多数传媒公司都只有每月一次的报表制度，所以出现问题时，要在两个月后才能“定夺”。而在新闻公司，从现在开始，公司的每个部门每周都必须把数字报给基帕克斯大街的总部，以便让里克和默多克可以马上发现在哪里出现了什么问题——销售、成本、利润、发行量、广告。“关键的是有了一个人，他能够读到并理解那些数字告诉你什么。”里克说，“鲁珀特和我都能够。鲁珀特非常喜欢它们，因为它们可以放在桌子上，当他有时间时就可以读一读，发现关键性的问题。”直到今天，这些每周报告仍然伴随着默多克，即使是在世界任何地方。

里克第二个主要的贡献是加强并形成了制度化。默多克与他的银行家们的之间的关系不错，尤其是澳大利亚联邦银行，对于新闻公司来说，其重要性日益提高。“我们同他们的关系一直很好，一直信守诺言。我们对他们从不隐瞒什么。”

默多克第一次对澳大利亚以外的世界采取的较为引人注目的行动，是在太平洋。1963 年，他买下了香港一家杂志出版商亚洲杂志公司 28% 的股份。他只是稍加考虑就达成了这笔交易。

默多克的下一站是新西兰，一家加拿大的出版公司罗伊·汤姆逊公司正在寻求买惠灵顿主要报纸之一《自治报》。新西兰政府对于任何外国老板都非常谨慎。但 1964 年 3 月，默多克虎口夺牙，出乎意料，突然袭击，将无论是从规模上还是从声望上都比他强大得多的汤姆逊集团击败。

1964 年 7 月 14 日，鲁珀特·默多克庆祝他迄今为止最美好的时光。他在这个国家的首都堪培拉亲手创办了一份报纸《澳大利亚人报》。这是一份大版面报纸，宣称其目的是“让全国了解堪培拉，让堪培拉了解全国”。《澳

大利亚人报》同样也是这个大陆第一份全国性的日报。从这个意义上说，它不仅仅是一份报纸，同时也是一个象征，一个令人激动、鼓舞人心的举动。这份报纸还是一份严肃的报纸，用默多克的话说，就是“不那么大众化的”。它至今仍然保持着这种风格，而且在以后的许多年里一直让默多克亏钱。这项充满勇气的事业使默多克赢得了许多人的尊敬和爱戴，尤其是澳大利亚的记者们，尽管后来许多人又不喜欢他了。

当时人们常说，默多克创办《澳大利亚人报》的目的是为了安慰他的母亲。伊丽莎白女士是一位心地非常善良的女士。据说她为他儿子那些报纸，尤其是《镜报》污秽不堪的内容而感到尴尬和羞耻。但默多克坚决否认这种说法，认为这纯属无稽之谈。他在谈到这个问题时曾坦然承认，他可能是为了他的父亲，“他父亲的第一个计划就是要在堪培拉创办一家报纸，当然不是全国性的，尽管他也希望能够达到这样一个目标”。

堪培拉是一座专门为了政府而建立的小城镇，是一个美丽的首都，一块没有多少生活气息，也没有多少文化氛围的地方。在1927年以前，澳大利亚联邦议会一直是在墨尔本，到1964年时，某些联邦政府的办公室仍然在那里。在50年代末，在堪培拉的国会办公楼外面还时常可以看到成群的羊在吃草。但到60年代，这个城市发展得非常迅速——从二战结束时的1.5万人增加到8万多人。这个城市唯一的一份报纸是《堪培拉时代报》，是专门为绅士们办的内容乏味、令人昏昏欲睡的报纸，属于阿瑟·莎士比亚家族。堪培拉的广告资源丰富，那份报纸简直就是一个小金矿，到50年代末，每年的税前利润超过8万英镑。

对于默多克来说，《堪培拉时代报》不是一个有吸引力的家务事，而是一文不值。他说他父亲曾一直想把它买下来，并使它成为一份重要的、甚至是全国性的报纸。但他知道莎士比亚家族是不会卖掉它的。

1964年年初，默多克悄悄地溜入了这个小城市，在《时代报》的邻街买下了一块地皮。当议会在那年2月开会时，阿瑟和默多克在一个酒会上见了面。莎士比亚问这个年轻人用他新买的那块地做什么。“让你破产。”默多克毫不犹豫地说。

莎士比亚不是个傻瓜，他已经与费尔法克斯集团的亨德森签了一项秘密协定。根据这项协定，在莎士比亚退休或死亡的情况下，或者是有任何其他的公司准备在堪培拉出版一份新报纸的情况下，费尔法克斯集团可以买下《时代报》。

受到默多克的威胁后，莎士比亚就提醒亨德森留神、多加小心。

1964年5月1日，《堪培拉时代报》发表声明，它已经被费尔法克斯集团买下，而且这份报纸将发展成为一份全国性的日报。费尔法克斯马上开始将编辑和记者班子派到了堪培拉。“他们在一个月的时间里，将一份几乎全是广告的、低劣的小报，变成了一份看起来不错的大版面报纸。”默多克说，“这是一项了不起的成就，当然也是对我们很不友好的欢迎。”

这只是轻描淡写。它可能对满怀雄心壮志的默多克来说，是一个毁灭性的打击。他的新报纸现在再也不能在堪培拉获得广告，而这是出版一份报纸所必须的。看来似乎是亨德森，这个出色的报人，给默多克上了一堂课，不仅学费高昂，而且饱含羞辱。默多克不会被打败、屈服。他决定要做的唯一一件事是争取时间，马上出版一份全国性的报纸，而不是两年或更长的时间。“我们从来就没想过打退堂鼓。我们只是说，好，我们将不得不迎战。”默

多克挑选了马克斯·牛顿做总编。

牛顿是佩思一家工厂工人的儿子，他曾是佩思现代中学的学生，在那里，他对性产生了最初的兴趣，他就性的问题给男孩子开讲座。在佩思的西澳大利亚大学卡莱尔学院学习期间，尽管酗酒，最终还是毕了业。在那里，他和一个叫诺曼·伯德雷斯的美国学生成了好朋友。诺曼后来做了美国著名杂志《记事》的编辑。牛顿教伯德雷斯法语，而伯德雷斯教他“如何让一个人信任”。牛顿戒了酒。他是两个最先获得经济学奖的学生之一，并做了卡莱尔学院的客座研究员。

毕业后，牛顿始终没有找到一份满意的工作，直到成为悉尼《论坛早报》的政治部记者，后来又于1964年初成为《金融评论》的编辑。他去见默多克。默多克提出让他当新报纸的主编。牛顿以极大的热情投入了这项工作。

当堪培拉的《时代报》和费尔法克斯集团宣布他们的联盟来对付默多克时，牛顿确信游戏开始了。但是，他后来在《澳大利亚人报》上写道：“在那几个可怕的日日夜夜里，当我们认识到我们的艰难处境时，鲁珀特表现出了钢铁般的意志和赌徒似的不服输劲头。就是从那时开始，他展示了他的远见卓识。”

牛顿和鲁珀特一起到全国各地去拉广告，一起去联邦银行要求进一步的支持。终于，银行总裁瓦伦·麦克唐纳告诉他们：“你们可以得到钱，但你们必须不让整个集团亏损。”

在不到四个月的时间里，他们使报纸出版了，而且销售到整个大陆——这是一个了不起的成就。像许多报纸一样，最初几天的报纸也是乱糟糟的，很不成样子。这份报纸标有一个算卦用的天宫图，因为默多克对这些东西一直很着迷。他的生日是3月11日，是双鱼座，而对于双鱼座的人来说，首要问题是“步入你最有用的领域。你的正确选择将意味着你的成功”。默多克不仅创办了一份好报纸，而且也是澳大利亚的重要的报纸。

《澳大利亚人报》对于那些最初在这里工作的所有的人说，都是一项绝妙的事业。当他们开始工作时，编辑部办公室还没有盖好，办公桌上尽是被风刮进来的树叶。令人激动，振奋不已。默多克总是认真审阅报纸的每一个版面，似乎是他在用他的精力和勇气支撑着报纸。

为了保证每天将报纸发送到每个省的首府，报纸的字模，世界上最古老的印刷技术之一，被空运到墨尔本和悉尼的印刷工厂。任何一个堪培拉人都能够记得，1964年的冬天是最冷的，因从伯雷湖（首都的一个人工湖）起的大雾，机场被持续关闭。默多克创建了一只小航空队，外号是“米老鼠航空队”，将字模运出去。他本人常常是亲自开车将他们送到机场，有时是穿着睡衣。飞机是发动着的，就等着“宝贝”一上机就起飞。许多次默多克用甜言蜜语哄骗机场管理员以允许飞机起飞。“那不是大雾，”他向控制台和犹豫的飞行员保证，“只是一点水气。”飞行员们常常是着了魔似地起飞，失去了自己的判断，常常在着陆时“亲吻”地面。

“100次里我有99次是亲自到机场。”默多克说。但某些情况下是乘卡车，而报纸在几个小时以后就能够到其他大城市的街上。这种办法持续了多年，直到澳大利亚全国铺上了电缆。这样，报纸的版面就可以通过传真了。

在堪培拉经营这样一份全国性的报纸，压力很大。发行量没有能够像所希望的那样上去。最初印刷25万份，但这其中很大一部分是在首都免费赠送的。到1964年11月，每天能够出售的报纸下降到了5万份。

亏损额在不停地增长——达到了每周 4.5 万澳元。默多克开始对他的主编产生怀疑了。牛顿绝顶聪明，非常出色，但他也有些古怪，最重要的是他没有使销售额上去。默多克从来都不接受编辑的独立性，牛顿也越来越对所要求的报纸风格感到失望。

“默多克和我之间渐渐出现裂痕。”牛顿后来说，“鲁珀特对他的事业越来越忧虑。”他们在政治上也同样有严重的分歧。在那个时候，默多克支持保护主义，但仍然有一些自由主义的观点。“他强烈反对在越南的战争，而我认为这对澳大利亚是非常重要的事情。”牛顿说，“我记得我们都支持对海防港的轰炸。默多克被吓坏了，我不是说他胆小，他有经验，痛恨流血。”

牛顿变得越来越消沉，默多克则越来越忧虑。新闻公司的生存依赖于悉尼《镜报》，这是维持《澳大利亚人报》的资金源泉，就如同后来伦敦的《太阳报》和《世界新闻报》支持亏损的报纸一样。随着《澳大利亚人报》继续吞噬金钱。报纸的紧张关系无法忍受了。1965 年 3 月，牛顿辞职了，或者说是被迫辞职了。他很苦恼，但后来他说，默多克“非常爱护我。他解雇了我是因为我实际上是一个没用的人”。

默多克任命了一个新的主编，瓦尔特·科默尔。一个荷兰人，对于他来说，英语是第二语言。报纸的情况依然如故，没有任何好转的迹象，默多克曾认真地考虑过关闭它。他的许多助手，包括在阿德莱德的比尔·戴维斯，也希望他关闭它，因为它在吃掉公司的其他部门。但最后，默多克担心这一失败对公司的影响太大，保留了下来。

1966 年，他任命阿德里安·迪默尔作为副主编，并负责印刷报纸。迪默尔的父亲西德尼 30 年代初曾在凯思爵士手下工作过，是墨尔本《论坛报》一位出色的编辑。阿德里安继承了他父亲在报业上的天分，将粗犷的风格与尖酸刻薄的笔调结合在一起。

到 1967 年，《澳大利亚人报》的发行量已经上升到约 7.5 万份，但这其中只有 3800 份是在堪培拉出售的。默多克决定将编辑班子的大多数成员转移到悉尼去。他们在基帕克斯大街的一家巧克力工厂落脚。在阿德里安的负责下，报纸有了点儿起色。瓦尔特·科默尔这时已经转到公司的商业方向去了，当时默多克刚刚进入采矿业。

默多克后来说，《澳大利亚人报》是“一个理想的努力”。他希望《澳大利亚人报》能给他一个全国性论坛的席位，它做到了。他也得到了回报。它对澳大利亚有重要的影响，试图攻克在许多方面主宰澳大利亚生活的“距离的暴政”。

默多克的表弟罗纳德·麦克唐纳是墨尔本《时代报》的主编，他与默多克很少来往。他后来说：“《澳大利亚人报》也给《时代报》带来了影响，它像一面镜子。与《时代报》相比，它在讨论一个全国性的问题时更有深度，更强调外国的新闻，在经济报道方面也好得多。”它试图给澳大利亚一个大家庭的感觉。甚至于悉尼《论坛早报》，它最主要的手之一，很快也承认：“《澳大利亚人报》的发行是战后澳大利亚报业最引人注目的事情。它是一种力量，在开放澳大利亚社会，为 1972 年后澳大利亚的巨大变化准备了基石。”这个力量来自于默多克。

随着默多克在澳大利亚确立了自己的影响力，他自己的生活在变化。他只有很少很少的时间与帕特和他们的女儿在一起。当他去堪培拉创办《澳

大利亚人报》时，他们留在了悉尼。当时他还没有建造他那花掉了他大部分时间的“帝国”，他喜欢与其他人一起玩。

他爱上了一个《每日镜报》的年轻的实习记者。与帕特一样，她也是出身于不富裕的家庭。她必须奋斗。

安娜·托尔夫的父亲是爱沙尼亚人，母亲是苏格兰人。就在二战爆发前一年，亚格布·托尔夫离开了爱沙尼亚到了英国，他在英国的一艘商船上找到工作，与一位苏格兰姑娘结了婚，一同在格拉斯哥经营一家干洗店。安娜是他们最大的孩子，生于1944年，50年代初，亚格布认定像他这样的移民在英国是没有希望的。而当时安娜9岁。他们加入了成千上万的英国工人阶级大军，拿着由英国政府补贴的船票来到了澳大利亚。安娜认为这是一次美妙的冒险。

但澳大利亚不是人间天堂。对于在悉尼的安娜一家人来说，生活是很困难的。他们要做的是一些与干洗不同的事情，所以他们就在悉尼城外开设了一个郊游公园。结果证明这是一个灾难，他们破产了。安娜也发现生活很艰难。在中学时，其他的孩子认为她的谈吐不凡，非常有趣。后来，他们搬到了悉尼市郊一个贫穷的小镇去住。情况变得越来越糟糕。她们的母亲离开了家，安娜不得不承担起照顾她的两个弟弟和一个妹妹的责任。”这就是我为什么这么琐碎的原因，因为我从小就不得不做这些。”他们没有钱，安娜学会了勤俭持家，甚至挤牙膏时都小心翼翼，避免浪费。他们是天主教徒，她进入了一家由教会办的学校上学，同时在一个百货店上班以贴补家庭的收入。

16岁时，安娜离开了学校。她想做一个演员或记者，但她的第一个工作是在市郊区的火葬场工作。她不认识记者，也没有办法得到在报纸的实习记者证。但她很幸运，或者说是命中注定的：“我认定我能够在一家报纸找到一个工作。我当时是17岁。我打了个电话，最终成了《镜报》金融部的职员。工资是7澳元。”

一旦在《镜报》工作，对于她来说了解记者就不难了。她既漂亮又有进取心，新闻公司的编辑部主任道格拉斯·布拉斯将她揽到自己的手下。

在布拉斯和其他人的帮助下，安娜成为一份报纸的实习编辑。并决定采访她的老板鲁琅特·默多克。他后来说：“我认为她是好姑娘，她的写作技巧是我从来没有见过的。”而她从一开始就发现默多克非常有吸引力：“像一股清风，诱惑力难以抵挡。”

与帕特的离婚是痛苦的，尤其是对女儿普鲁敦斯。他们在法院进行了一场合法的争吵，引起了财产分割。默多克获得了女儿的监护权，后来他和安娜带着女儿去了伦敦。当她长大后，就把伦敦作为了自己的家。帕特后来与一个理发店老板结了婚，去西班牙生活，但后来婚姻再次破裂。她回到了阿德莱德，在那里，默多克一直帮助她。

默多克与安娜于1967年4月结婚。他们在纽约度过了蜜月。在那里，默多克穿梭不停地访问ABC的莱昂纳德·戈德森和其他的电视业大亨们。安娜则骑着自行车与当时恰巧也在纽约的鲁珀特的推销大师格拉姆·金一起逛公园。和鲁珀特一样，她也喜欢上了纽约。在60年代，纽约还是一个欣欣向荣的城市，对于任何一个从国外来的年轻人来说，纽约是西方世界的文化和技术中心。

在10年的时间里，电视在世界范围内迅速发展。马歇尔·麦克鲁汉，几

乎是唯一一个理解到这对西方人的生活造成的震撼究竟有多大的。他认为，新闻媒体，不分国界重新塑造世界。“时间在停滞，空间在缩小。我们现在生活在一个地球村里。”他在《理解传媒》一书中写道。默多克开始接受了这个观念。

在他居住的地区，默多克的另一个身份是“地主”。60年代中期，他买下了距堪培拉不太远的一个叫凯文的地方，一栋用石头盖成的老房子，几百公顷土地，沿着一条河，是一处美丽的地方。

60年代末70年代初，凯文有定期的家庭舞会。默多克是一个慷慨的主人。他藏有不少的好酒。尽管到60年代末他很少喝酒，但他从不阻拦他的记者客人们。他喜欢早起在他的“领地”散步。他修建了很好的游泳池、网球场和马棚。默多克喜欢打网球。每当有客人来访时，默多克总是邀请他们玩玩，或是骑马，或是打网球。当时的一个记者回忆说，他们都尊敬默多克：“他经常出现在他们身旁，无论是《镜报》还是《澳大利亚人报》。他认识我们所有的人，爱我们，听取我们的意见。当他犯了错误时，他会很快地改正。他总是喜欢和我们谈话甚至争论。这些都再也不会有了。为什么？是权力，权力，而不是金钱。”

第六章 抢滩英伦之战

- “强盗” 马克斯韦尔的出场吓坏了卡尔家族
- 默多克以一位“游侠” 或者说是“骑士” 的面目出现了
- 在卡尔夫人眼里欧多克“缺乏教养”
- 粗野的游戏与股东大会上的斗争
- 获胜的默多克很快就露出了锋利的牙齿
- 掉进电视陷阱的默多克
- “你的好客，我们已经领教学了！”

对于默多克来说，单单一个澳大利亚作为他纵横的舞台显得大小了。羽翼丰满后，他的眼光便投向了处在另一块大陆上的英格兰。当“舰队街”的大门敞开时，总是认为自己是英国正统势力的死对头的默多克已经做好了准备，而史蒂芬·卡托则充当了“引路人”的角色。

卡托是一个由伦敦摩根·格林菲尔投资银行和澳大利亚联合公司组成的合资企业经理。默多克曾告诉卡托，他要转向“舰队街”发展，而买下伦敦《每日镜报》则更是他很长时间以来的梦想。一段时间以后，卡托告诉默多克，它的主人，国际印刷公司不想卖。默多克于是又提出了让卡托目瞪口呆的建议，如果有必要，他可能会买下国际印刷公司本身。卡托认为这多少是有点儿发疯了，但还是按他的要求去做了。“我们开始时要慢慢地买。我们认为能够凑到 10% 的股份。”卡托印象深刻，在他需要钱的时候，默多克似乎总能够弄来。

1968 年年底，卡托打来电话，告诉默多克有另外一笔生意，即《世界新闻报》，英国历史最为悠久的、最大众化的报纸之一。“有可能买下来”。这立刻吸引了默多克的注意力。

《世界新闻报》常被人们称为“恐吓新闻”，是英国最淫荡、好色、猥亵的周报，专门搜罗有关淫荡的牧师、同性恋者、乱伦、性倒错者、处女的新闻。该报还有非常出色的体育版，追踪报道各种体育赛事，忠诚地支持保守党，是英国最成功的报纸之一。它的发行量在 1950 年曾高达 850 万份，即使是有所下降，在 1968 年仍然有 600 万份。

该报创办伊始，只有很少的资金，几个记者，由一个叫斯塔福德·萨默菲尔的编辑带领着。他被认为是一个“天才”，“舰队街的人物”。报纸的办公室设在与“舰队街”相隔的波维尔大街。世界新闻集团通过它的一个子公司在利物浦的一家新的彩色印刷工厂投入了大量的资金。

世界新闻公司自上个世纪末成立以来，一直是由最大的股东卡尔家族来管理着。最初的主编是埃姆斯雷·卡尔爵士，他做了 60 年，然后交给了他的儿子威廉。到 1968 年时，威廉爵士已经做了 16 年的总裁，他是一个有影响力的人物。

这份报纸出了约 30 份副刊，经营瓦尔顿·希思高尔夫俱乐部、一个出版机构和造纸厂。在 60 年代末，资产增加了两倍，但公司的利润却减少了，股票价格也下跌。但卡尔一家人对他们的地位毫不担心，因为他们自己拥有 27% 的股份，而另外 25% 是在他们的一个表弟德雷克·杰克逊教授的手中。而谁也没料到，问题恰恰出在了杰克逊身上。

杰克逊是一个古怪的人，同时也是一个卓越的科学家，生性浪漫，他与他的第六位妻子生活在巴黎。一次次的婚姻失败使他已经逐渐与家庭的其他

成员疏远了，他对他的股票收益情况感到不满，产生了卖掉它的念头。

威廉向杰克逊出了一个市场价，即每股 28 先令，但杰克逊轻蔑地拒绝了，他要的价格是这一报价的两倍。威廉难以承受。此外，要想支付比市场价高的价格给杰克逊，根据英国的法律，必须要提出个“递价”，要找个公司。为了吓唬卡尔，杰克逊通知他的银行，找一个外来的购买者。结果他们发现了罗伯特·马克斯韦尔。马克斯韦尔是一个外国人，一个粗野的人，议会成员，工党人士。此外，还另有隐情，使他们不能信任他。

马克斯韦尔出生于斯洛伐克。在改了许多名字之后，他成了罗伯特·马克斯韦尔，并光荣地加入了英国军队，参加对德国的作战。他在商业上的第一次成功是在战后被占领的德国。他获得了大量的德国科学文件，然后带回英国，开始出售给世界各地的图书馆，利润丰厚。然后他买下一家破产的图书批发企业辛普金·马歇尔。他为这家企业筹集资金，支付利息。后来他筹到大量的无息贷款，给他其他的私人企业。他很有效地把辛普金公司当成了一家银行运转，而实际上它只是一个破产的公司。当一个董事提出警告时，他让他别作声。在他的一生中，他常常是用“诽谤法”来压制批评。在这点上，不同于默多克，默多克几乎总是允许他的批评者说他“最坏”。四年后，辛普金·马歇尔公司垮台了，留下了 47 万英镑的债务，大多是留给了出版商们。许多出版商从来就没有原谅他。

马克斯韦尔给他自己的公司起了个新名字——佩尔加门出版公司，并建立了一个成功的贸易公司，专门从事科技方面的教科书和杂志的出版发行。他还进入了当时被称为“铁幕”的后面，到那些不为西方所知的苏联和东欧国家去冒险淘金。因为他本人就是在那里出生的，他同一些苏联科学家签订合同，非常便宜地发表他们的科学文章，支付很少的稿酬；使用东欧的印刷厂，低价买，高价卖。

1959 年，他步入了伦敦政治舞台。他帮助策划了一种彩票上市发行，来为地方工党筹款。

1964 年，他作为工党候选人进入了议会。到 1968 年，他已经相当有名气，人们都知道他的嗓音洪亮，喜欢弄权。

马克斯韦尔和默多克在 1967 年已经“遭遇”过。马克斯韦尔曾鼓动默多克买下澳大利亚佩尔加门出版公司 50% 的股份，默尔夫·里克还曾负责研究过一些细节问题。但后来发现并不是件容易的事情。里克飞到伦敦时，马克斯韦尔派出他的罗尔斯·罗伊斯车去希思罗机场接他。然而，里克发现难以从马克斯韦尔那里得到可信的数字，所以，他离开了。

1968 年 10 月 16 日，马克斯韦尔提出了一个方案，以 3 股佩尔加门的股票换 4 股世界新闻公司的股票，它们都是可以从佩尔加门公司买回的股票。世界新闻公司的股票被分为有投票权股和无投票权股。马克斯韦尔提出的价格是：有投票权的股票是每股 37 先令 6 便士，无投票权的股票是每股 36 先令。总金额为 2600 万英镑。情况对他非常有利，不仅仅是这家公司经营状况很差，而且他已经得到了德雷克·杰克逊的允诺，卖出他所持有的 25% 的股份。

对于卡尔家族来说，没有比这样的事情更可怕的了。

当马克斯韦尔的信来到时，威廉·卡尔爵士已经病得很厉害了。他在病床上给董事会写了一封信，描述了马克斯韦尔的投标是“厚颜无耻，卑鄙至极”。他不相信马克斯韦尔，无论是作为一个商人还是一个普通人。他认为

佩尔加门的股票价格是人为的提高了。而马克斯韦尔是打算卖掉世界新闻公司的资产，以挽救佩尔加门公司。为了抵抗这个“强盗”，卡尔的汉布罗斯银行在公开市场上开始收购股票，使世界新闻的股票价格升到了每股 45 先令。董事会建议股东们在这一段时间要冷静观望。但是，很显然，若要抵抗马克斯韦尔的金钱，必须要做出巨大的努力。

就在这个节骨眼上，卡托给默多克打电话，建议说，世界新闻公司比《镜报》更容易收购。他也与卡尔的银行家哈里·斯伯尔伯格在汉布罗斯银行进行接触。默多克顿时兴奋起来。世界新闻公司立刻变成了他新的猎物：拥有 600 万的发行量，它的一系列地方报纸和印刷工厂。他认为这一项收购行动应当是有利可图的。他核算着数字意味着什么。世界新闻似乎是他向北进攻的“敲门砖”。

10 月 18 日是个星期五，那天下午，斯伯尔伯格给卡托打电话，让他“把他的人快点儿带来”。卡托费了很大的劲才在跑马场找到默多克。原来他去参加“考费尔德杯”赛，澳大利亚最重要的赛事之一。卡托告诉他立刻飞到伦敦来。默多克在悉尼给安娜挂了个电话，让她到悉尼机场与他会合，带上他的一些衣服和世界新闻公司的档案材料。从悉尼他登上了飞机，经过法兰克福到了伦敦，于 20 日秘密地抵达希思罗机场。卡托到机场迎接他，然后他们一同驱车到了卡托的家中。在那里，他们开始准备他们的战略。

星期天，《世界新闻报》发表了一篇由主编斯塔福德·萨默费尔德写的述评，此文以第一版整版篇幅，嘲弄马克斯韦尔作为报纸老板的资格，认为他是一个社会主义者，但最重要的是他是一个外国人。萨默费尔德因为这一攻击而遭到了各界的痛斥。

卡托回忆，就在这紧急关头，像一位古代的骑士一样的游侠突然出现了，来帮助卡尔家族。然而，很显然，默多克想要控制《世界新闻报》。卡托却认为他很谨慎，而且不会使卡尔害怕和产生顾虑。然而默多克本人却另有打算。首先，他必须得到卡尔的同意让他作董事长，以抵御马克斯韦尔。一旦交易完成，他可以以新闻有限公司的名义发行一组新的股票，来摆脱卡尔。这是一个绝妙的、保险而且又相对便宜的途径，从而确保他打入“舰队街”。

星期一夜里，默多克和卡托邀请威廉·卡尔、威廉爵士的儿子、他的堂弟克利弗以及他们的妻子，在伦敦最好的一家餐馆共进了晚餐。卡尔有意无意地要打探默多克的底细，没有发现任何破绽。卡尔一家人都认为，这笔交易可以考虑。

默多克没有办法筹集到足够的现金，来对抗马克斯韦尔最初的报价，只好先由他去。但卡托提出意见，新闻有限公司在澳大利亚的某些资产可以转给《世界新闻报》集团。按汇率，《世界新闻报》集团可以发行一些新股票给新闻有限公司，威廉·卡尔爵士现在要求 30% 的股份，再加上新发给默多克的，他们就万无一失了。

直到现在，马克斯韦尔仍在洋洋自得，因为没有其他任何一家英国报纸集团可以出他那样的价钱。对于默多克的到来，他一无所知。但是，随着股票价格稳步上升，他意识到一定是有一个神秘的买主——而马克斯韦尔也将他的出价提高到每股 50 先令。这样一来，整个公司的资产就达到了 3400 万英镑，甚至超出了默多克的想象。于是默多克决定采取果断行动。

星期三，默多克应邀赴卡尔的公寓与卡尔共进早餐。卡尔起初拒绝了默多克，希望他能放弃董事长职位的要求。于是默多克说：“那么，让马克斯

韦尔来吧。”然后便站起身走了。

这时候卡尔急了，他冲默多克喊道：“他是一个魔鬼，你是知道的。”

“好的，我不是魔鬼。”默多克回答道，“如果你需要，我可以帮助你。但我不想在优柔寡断中浪费我的时间。”

卡尔害怕失去他的“骑士”和“游侠”，他让默多克重新坐下，最后同意了他的大多数要求。

默多克要求与威廉爵士的侄子克利弗一同成为联合执行董事长。威廉爵士同意了。他有7年的合同做董事长，所以感觉很安全。此外，他早就认识默多克的母亲，并很尊重她，所以他觉得可以信赖她的儿子。

根据协议，他们同意将发行足够多的新股票，以给默多克凑足40%的有投票权的股票。那样一来，他和卡尔两人就将联合控制股票的一半以上。默多克也同意，他将不再买进更多的股票，保证自己的控股比重不超过40%，但卡尔家族的成员也必须支持他，使他发挥联合执行董事长的作用。

到现在，默多克出现在伦敦的消息才泄漏出来。

10月24日，星期四下午，他召开了一个新闻发布会，宣布他打算取得世界新闻集团40%的股份——他将在市场上买9%，其余的用他在澳大利亚的资产来交换。他被问了许多问题。小股东是否会受到损失？股票价格会不会下跌？在回答为什么他不一打败“马克斯韦尔的报价”这个问题时，他干脆地回答：“因为我没有足够的钱。”《华尔街日报》的一个记者指责他“弄虚作假”。还有一个人说他们公然蔑视“城市收购委员会”，该委员会负责管理企业兼并事务，保护股东的利益。

这次事件的确把该委员会放在了一个荒唐的地位。马克斯韦尔要求委员会出面干预。但委员会主席汉弗莱·梅诺斯爵士却明确向默多克表示，只管按他自己的方案办，还建议他尽可能快地将新闻公司的资产转移到《世界新闻报》集团的帐上来。委员会还坚持其他任何人都停止购买世界新闻的股票。交易推迟了两个月。默多克后来说：“我可以暗自高兴的是，正统势力没有让马克斯韦尔进来。”

对于卡尔家族来说，随后的几周就四平八稳了。然而不久，威廉爵士的健康状况急剧恶化，第一次出现了动脉瘤的迹象。卡尔夫人开始怀疑默多克了。有一天她请默多克出去吃午饭。吃饭前，默多克朝她要了一只雪茄，然后就开始抽了起来，这使她大为光火。卡尔夫人后来说，他缺乏教养。

定于1969年1月2日召开一次股东特别会议，对于这一交易进行表决。罗伯特·马克斯韦尔当时要求，任何在收购开始之后所买的股票都应当被排除在表决权之外。城市收购委员会同意了。这样，默多克—卡尔这一轴心突然间发现他们所持有的合格的股份从51%减少到了38%，马克斯韦尔持有32%、而约30%是没有投票权的。

出于某种原因，马克斯韦尔的行动不够快。直到11月底，他都没有能够正式递价。到这个时候，佩尔加门公司的股票价格已经下跌了。更紧张的合法的可操纵行为随之而来。

12月，卡尔爵士向股东们交代了与默多克之间的交易的详细情况，《世界新闻报》集团将新发行5100万股有投票权的普通股股票，总计将占全部股权的35%，新闻有限公司将持有股权的40%以上。反过来，它将向公司注入资产，保证年收入达到110万英镑。默多克将成为执行董事长。默多克已经向卡尔声明，以前的协议，即仅仅与克利弗一起做一个联合执行董事长是“不

够的”。他坚持做唯一的执行董事长，否则就不干了。卡尔当即表示抗议，但到这个时候他感到自己除了接受这一无理要求外，已经别无他路。卡尔一家人为此感到震惊，但为了阻止马克斯韦尔，卡尔家族孤注一掷，显然是准备将公司拱手相让给另一个外人，他只有 35% 的股票。

这场游戏逐渐变得粗野起来。在澳大利亚，不甘心失败的马克斯韦尔开始掏默多克的“老窝”，向他身上泼脏水，而默多克的报纸也毫不示弱，大力抨击马克斯韦尔。此时，马克斯韦尔试图从默多克的手中买下新闻公司，但默多克受到了来自纽约的 ABC 公司的支持。他的朋友莱昂纳多·戈德森告诉马克斯韦尔，ABC 支持默多克，然后同意将他们 10 年前所购买的股份再卖回给默多克。默多克的悉尼《镜报》此时也公开揭露马克斯韦尔在澳大利亚出售百科全书中所玩的鬼把戏。马克斯韦尔则向法庭起诉默多克，说他犯了“诽谤罪”，以此来回击默多克。

12 月，默多克又返回了英格兰，只不过这次他没有再秘密行动，他抵达机场的照片出现在报纸上，与安娜和女儿伊丽莎白在一起。

1969 年 1 月 2 日，一次股东大会变成了一场不同寻常的决斗，犹如古罗马的角斗场。对阵的一方是罗伯特·马克斯韦尔，另一方则是迄今没有多少人知道的“年轻的澳大利亚人”默多克。卡尔夫人和她的家庭成员已经花了许多天的功夫，试图劝说尽可能多的小股东来参加会议，并投卡尔一默多克的票。他们建议那些不能参加会议的人暂时将自己的股份划给《世界新闻报》集团的工作人员，让他们投票。卡尔夫人还给她的一些朋友每人一股，以让他们也能够参加会议，投票反对休会的动议。根据章程，休会的动议可以通过举手表决通过，所以股东的人数是很关键的。

股东大会召开那天，卡尔一家人的车队由卡尔·威廉爵士的罗尔斯·罗伊斯率领。许多女士身着裘皮大衣。威廉爵士看起来让人吓了一跳，他刚从葡萄牙乘坐专机飞回来，在他的医生的监护下。他忍受着疼痛，他应当在 12 月底做手术，但他坚持要推迟，直到会议开完后再说。他不指望还能活多久。

会议大厅里挤着大约 500 多位股东。当威廉爵士出现在主席台上时，他们长时间地热烈鼓掌。他的声音非常弱，几乎听不到。在他之后，默多克做了简短的发言，谦虚、诚恳、刚劲有力，强调新闻公司是一个很好的机构。他对威廉爵士将留下来继续做董事会主席而感到高兴。

这几乎就如同一个化装舞会，老国王和他的家族。当马克斯韦尔站起来时，人们向他发出了轻蔑的嘘声。他用他那洪亮的声音强调，他现在出的价钱相当于每股 42 先令，如果被拒绝——现在他知道可能会是这样——股票只值 39 先令，而且还会继续下跌。

卡尔让马克斯韦尔坐下。马克斯韦尔却继续抱怨这次大会准备的不充分，过于草率、仓促，听众们甚至不需要排队领牌就随便出入。股东们却对他吼道：“滚回去！”或是“回老家吧！”

卡尔和默多克当天取得了压倒性的胜利，299 票支持发行新股票，只有 20 票反对。在巴黎，德雷克·杰克逊说，他认为董事会简直是发疯了。“丛林法则生效了。”马克斯韦尔说。大多数金融方面的记者都认为他“中了极其卑鄙的暗算”。后来，显然马克斯韦尔的公司佩尔加门远不像他所说的那样值钱，卡尔家族可以说对他的怀疑不是没有道理的。然而，同样显而易见的是，他们即使没有默多克的帮助也能够打败他。开完会的第二天，威廉爵士就被送到了医院，去接受一系列的手术治疗。

这是一场伤痕累累的战斗，几乎每一个人都失去了点儿什么。马克斯韦尔至少损失了 20 万英镑，颜面、声望尽失，尽管他获得了一些道义上的同情。卡尔家族在帐面上损失了约 200 万英镑，最重要的是失去了对公司的控制。杰克逊教授失去了出售他的股票的机会。银行也有损失，至少是尊严和股东的钱。只有默多克是赢家，他现在在世界上最重要的出版中心之一有了自己的滩头堡。对于他来说，这是一个伟大的胜利！

鲁珀特不打算只是做一个合伙人。收购战斗一结束，他马上就脱去了“游侠”和“骑士”的外衣，变成了另外一个人。他所关心的是如何开始工作，但对于卡尔一家人来说，默多克的行为简直是难以置信的。

收购完成的第二天，他早晨 8 点钟就大模大样地走进了《世界新闻报》的办公室，结果发现办公室负责清洁工作的小姐在董事长的桌子边喝茶，他还发现公司的实际状况比卡尔所说的差许多。“这可能会使我们破产的。”他后来说。因而，他认为必须着手进行彻底的检查。

威廉爵士的儿子后来指出：“他的这种说法是难以让人相信的。显然，如果默多克做出了一个错误的决定，是可以使他破产的；但实际上，他从卡尔家族得到的这笔买卖，在他的生活中是最大的飞跃之一。”

尽管清洁工在董事长的办公桌边喝茶本身似乎是民主的景象，但默多克认为，报纸的阶级分化是问题的一部分：“你进入《世界新闻报》，穿过玻璃门，进入办公楼的走廊。如果你不是穿着‘剑桥蓝’，你就进不去，即使是老资格的生产官员也有被挡在外面的时候。”

在默多克胜利之后，德雷克·杰克逊仍然要将他的股票脱手，即使是价格已经下跌了。1 月 20 日，默多克去探望威廉爵士，他正在康复中。在第二天的一封信里，他写道：

“亲爱的卡尔：

非常高兴昨天又看到了你，觉得你看起来要好多了……卡尔，我在这里告诉你，我现在准备买一些杰克逊的股票，可能是 100 万。我目前还拿不出这么多的现金，但我必须收回它们，否则就失去了。此刻我不想让你感到不安，但我认为我必须首先告诉你。这不会改变我们之间的相互理解。”

很快，默多克控制了股票的 49%，他的“牙齿”终于露了出来。

他着手整个地改变报纸的结构和人员，并解释道，这是急需的，因为卡尔的管理方式是“过时的，不成功的”。他说，作为新的行政负责人，他必须对股东有所交代，确保公司保持良好的状态，能够盈利。

事实上，报纸赢利的下滑不能全部归咎于卡尔的管理不善。商业电视的蔓延是一个主要原因。此外，中产阶级和受过良好教育的人数增长也可能是另外一个原因。60 年代是“彩色杂志的 10 年”。各报都被迫以星期日的副刊招徕读者。《世界新闻报》的选编的材料——色情的和说教式的，论文、小册子的和保守派的大杂烩，似乎开始神秘、幽晦，丧失了一些读者。

默多克让克利弗·卡尔靠边站，并且开始淘汰职员，在人事上大作调整。威廉爵士的女儿萨拉·卡尔说，那些与卡尔家族有关系的人都被清理掉了。

3 月 7 日，默多克又给威廉爵士写了封信，抱怨说，现在他不在医院，卡尔与资深的干部接触太多了：“事实明摆着，我相信你了解我，这种性质的公司只能是有一个老板。作为执行董事长（而且控制着多数股权），这个人必须是我。”尽管许多行政干部是卡尔多年的朋友，默多克还是坚持卡尔今后只能通过他来同他们联系。他要求卡尔从这个集团的子公司中退出。

在命令的程序上，他不允许有任何的混乱。而且，他把卡尔的儿子派往澳大利亚至少一年。或许是一年半，进行“严格的培训”。这样就把儿子从父亲的身边给支走了。而在澳大利亚，这个年轻人几乎没有什么事做。

24 小时后，卡尔被用直升机送到了伦敦，接受紧急治疗。他的主动脉的一根塑料管破裂了，被取出来，动脉被封上了。他腿部的血液供应是靠管子，从他胳膊上引下来的管子。

接下来，默多克又开始了进一步的行动。尽管他在书面上许诺，向股东们保证过，威廉爵士将留在董事长的位置上。默多克驱车到卡尔的家中，当时卡尔在家中养病。他告诉卡尔，他希望他让出这个职位。卡尔病得实在是无法抗争了，他极其不情愿地接受了这一最后通牒。他告诉萨默费尔德：“许多年来我一直是把报纸看作是一个愉快的地方。如果默多克和我的一致，可能就不愉快了。我决定走了。”1969 年 6 月，他辞职了。在一次董事会上，默多克被选为总裁。这项提议是由克利弗·卡尔提出的，他说默多克得到了卡尔家族的全力支持。这一提议默默地被董事会接受了。

卡尔家族感到他们被出卖了。默多克最初同意他不会将自己所持股份超过 40%，而卡尔家族的成员将保留董事长的位子。正是在这一基础上，卡尔家族才同意了默多克的介入。但是，默多克在不到一个月的时间里就撕毁了这一协议，买了杰克逊的股票，并最终将卡尔家族排斥在外。“这笔交易是问题的核心所在。”威廉·卡尔后来说，“卡尔家族为默多克如此艰苦地战斗，指望的是他尊重它。”

《世界新闻报》的主编要比威廉爵士难对付得多。萨默费尔德自战争结束以来，一直在这份报纸工作。在威廉爵士时期，他一直被允许按自己的方式办报。默多克不看重萨默费尔德，把他看作是一个傲慢自大、华而不实的势利小人。出于这个原因，萨默费尔德被告知不能再按着他过去喜欢的那种独立的编辑作风行事，并且保证，如果他必须要离开，他将得到适当的补偿。默多克甚至认为，萨默费尔德会自动离职。这样默多克就可以不用履行合同，支付他的全额的薪金了。

默多克从来都不能容忍一个主编自行其事，按自己的观点发表文章。“作为老板，最终是我对我的报纸的成功或失败负责。”他 1969 年这样说。

“一份报纸的成功或失败依赖于它的编辑方法，当我看到一种途径能加强编辑力量时，为什么我不能干预呢？那让我来做什么呢？闲坐在那儿，眼看着报纸走下坡路？就是因为我不应当干预？简直是开玩笑！这就是《世界新闻报》开始衰败的原因。”

默多克命令萨默费尔德解雇一些报纸的专栏作家，如负责写航空方面报道的道格拉斯·巴德尔——英国的战斗英雄，由他来选择人接替他们。他还通知萨默费尔德，没有他的同意，不能向国外派记者。当萨默费尔德对这些干预进行抱怨时，默多克说：“你要么接受，要么走人！”

1969 年夏，当萨默费尔德去西班牙度假的时候，默多克开始进行大规模的动作，对报纸进行了新的设计。萨默费尔德匆匆地赶回伦敦，反对默多克的命令。然而，尽管在许多方面不一致，他还是帮助默多克得到了讽刺性杂志《偷看》，至今仍然在默多克的手里。它是《世界新闻报》的一个经典故事。

克里斯汀·科勒尔是一个漂亮的应招女郎，她的故事关系到冷战期间国家的秘密。约翰·普罗福莫和一个苏联大使馆的海军武官尤金·伊凡诺夫，在 1962 年曾经使哈罗德·麦克米伦政府尴尬万分。普罗福莫向下院撒谎，拒

不承认，后来承认了，并因此引咎辞职。

《世界新闻报》支付给科勒尔 23000 英镑，以获取对丑闻的回忆录。由于这一原因，它受到了“新闻委员会”的非难、指责。新闻委员会是个半官方的实体，负责监督报纸的行为。

1969 年夏，科勒尔对这一事件到处散布新的“说法”。为了增加销售量，萨默费尔德打算再次刊登它。默多克起初有些犹豫。因为普罗福莫在离职 6 年来一直在伦敦东区服务，处境悲惨，他以虔诚的悔过行为受到了人们的尊敬。但是，《世界新闻报》为了这个回忆录已经支付了 21000 英镑。取舍与否？真是令人头痛。

“新闻委员会”在丹尼斯。汉密尔顿的怂恿下，由《泰晤士报》的主编要求对此事进行彻底的调查，而萨默费尔德和默多克则拒绝参加。委员会又一次指责《世界新闻报》。汉密尔顿后来说：“我认为向默多克表明这是重要的，这种方式在英格兰行不通，这儿与澳大利亚不是一个地方。”

赫南，英国著名的天主教红衣主教，取消了一项为《世界新闻报》撰写文章的协议。而对此事负有责任的萨默费尔德非但没有认错。还告诉《每日邮报》说，他很不理解红衣主教为什么不希望通过《世界新闻报》的版面向 5000 万罪犯演讲。

默多克开始认识到他可能是犯了一个错误。当他读到萨默费尔德对红衣主教的指责时，非常生气，匆匆写了封信给赫南。向他表示道歉。他告诉萨默费尔德，今后要想说什么，必须先同他打个招呼，因为风险不只是《世界新闻报》承担。

但是，默多克只靠自己的力量是难以抵挡得住的。他曾经说：“只要准喜欢，只管嘲笑或嘘他，我能多卖出 15 万份报纸就行。”这当然是很坦率。出大价钱买下回忆录，其目的就是多卖出报纸。在一次电视采访中，他承认普罗福莫可以被原谅，但又说，他的行为是不应被忘却的。当默多克接受“伦敦周末电视台”记者戴维·弗罗斯特的采访时，最糟糕的时刻到来了。

在这个时候，弗罗斯特有英国“首席电视检察官”的美名。他在电视观众面前采访客人，如同审理一宗案件。

弗罗斯特正襟危坐在他的大椅子上。默多克试图说，《世界新闻报》的文章焦点集中在丑闻的议会方面，工党的作用等等。但弗罗斯特指出，第一周所刊载的东西完全是性的描写。默多克辩解说，在系列中，有一些新披露的事实——但他不能公开这些人的名字，没有命名标题。坏事来了！

在商业广告之后，弗罗斯特让电视屏幕上显示出他先前制做好的一个节目，是采访赫南大主教，这是另外一个弗罗斯特，在电视上，他就像一个好斗的侦探，面对着他的受害者默多克。而与大主教在一起，他却显得忐忑不安、小心翼翼。大主教表示，他对《世界新闻报》的卑鄙行径感到震惊，他关心“这个出色的人”普罗福莫。

默多克掉进了电视陷阱，随着弗罗斯特运用技巧，默多克似乎是一个不正直，善于诡辩，妄图蒙混过关的小人。

采访过后，弗罗斯特带着火冒三丈的默多克去会客室，安娜等在那里。他请他们喝饮料，但安娜轻蔑地对他说：“你的好客，我们已经领教够了！”默多克离开这座大楼时发誓，他要买下伦敦周末公司，解雇弗罗斯特。

这件事情伤害了默多克，使他极为愤怒。他感到他再一次成了英国卫士、伪善小人的牺牲品，就如同他当年在牛津时一样。安娜·默多克则觉得

受到了弗罗斯特极其无礼的侮辱和耍弄。她发现难以在英格兰交朋友，这一事实，她部分归咎于英国的特性，部分原因是科勒尔事件。

他们能够经常从伦敦去纽约访问。他们发现纽约既让人兴奋，也更友好，最终他们决定搬到那儿去住。但首先在伦敦还有另外一场战斗在等待着他们。

第七章 “舰队街”

- “魔鬼工人”
- 马克斯韦尔“栽了”
- 默多克得到了《太阳报》
- 控制“伦敦周末电视台”
- 政府当局排挤默多克
- 一件可怕的事情
- 回到悉尼

60年代末的英国，已很难再寻到往日帝国的辉煌，许多产业都显露出衰败的迹象。但在所有重要的产业中，还没有任何一个像报纸出版业那样暗淡，没有一丝生气。许多报纸都一直亏损，负债累累。即使没有亏损的报纸，也是利润微薄，更有说不尽的苦恼，报纸的经理们和印刷工会之间不断地争吵，似乎有打不完的仗。

问题的根源可以追溯到50年代的《快报》。第二次世界大战结束后，战时新闻纸张配额制度也逐渐被取消了。进入50年代“舰队街”开始繁荣起来，报纸发行量和广告收入都在急剧增加。由于大把大把的钱进来，报纸的老板们也就忽略了对印刷工会采取某些限制。更重要的是，许多人都像《快报》的老板比勒布鲁克那样，并不在乎提高工人们的工资，目的是为了与其他报纸进行竞争，甚至就是要挤垮它们。

比勒布鲁克为了让印刷机正常地开动，以印出足够的报纸，向印刷工会提出一个新奇的建议。就是让工人们多干点儿活，而多给他们发几个人的工资，比如说给80个工人付100个人的工资。这样，工人名单里就出现了一些虚假的名字，如“米老鼠”、“亚伯拉罕”、“林肯”或“道格拉斯”等等。工人们把这些虚假的人称为“魔鬼工人”，他们轮流来领“魔鬼工人”的工资。这样，一些工人常常因此而能够领取两份工资，甚至是三份工资。这种办法很快为舰队街其他报纸所效仿，而印刷工人们也渐渐习惯于此。这就意味着，伦敦的印刷工人是英国工资水平最高、纳税最少的工人。

这样一来，就等于是工会在负责雇佣工人，尤其是对于星期天报纸来说更是如此，因为它们每周都需要雇佣临时工。几年过后，每家报纸的工会领导人都积累了很大的能量，可以与报纸老板们相抗衡。如果某家报纸工人所得到的待遇稍微好些，其它报纸的人就会立刻要求提高待遇，否则就不印报纸。在50年代后期，这种态势已经时常将报纸老板们逼得毫无办法。

在波弗里大街的《世界新闻报》办公室里，默多克发现给工人们支出的工资过多。他还发现，印刷设备简直是“古代的”，其混乱不堪的程度让人难以置信。他试图让印刷机和工人每大部工作，但很快发现这是不可能的，因为这意味着要开办一份日报。于是，他去找《联合报》的老板洛德·罗斯梅尔，想从他手中把一份处境很艰难、发行量也不怎么多的小报买下来，但没有成功。这样，他被迫去想其他的办法，开办一份新的报纸，从而引出了《太阳报》的故事。

《太阳报》是《镜报》集团总裁胡佛·卡德莱普的“宝贝蛋”。它创于1964年，前身是《论坛日报》。《论坛日报》曾经是一份很严肃的报纸，常常反映左翼派别的意见。在30年代，《论坛日报》曾经自诩是英国发行量最

大的报纸，但从战后开始，它渐渐衰落了。1961年，《镜报》老板买下了它。

1964年，《论坛日报》改成了《太阳报》，从此它也获得了新生。它的读者主要是战后新成长起来的年轻人，这个“成长的一代”渴望有一份新的、更有综合性的大众化报纸，来反映他们的价值观。然而，好景不长，到1969年，《太阳报》的发行量从150万份下降到了85万份。《镜报》集团公司亏损了1200多万英镑。股东们不耐烦了，授权董事会马上卖掉它，或是干脆关门了事。

第一个对《太阳报》表示有兴趣的人是罗伯特·马克斯韦尔。1969年夏，他做出一个有意接受的样子。马克斯韦尔非常小心，就像一条担心有鱼钩的鱼。他为了让《镜报》集团将报纸卖给他，还很诚恳地保证说，如果他买下这份报纸，他就计划削减报纸的预算，裁减人员，并保持较低的发行量，这样就不会威胁到《镜报》了。《镜报》集团的董事们很高兴，差一点没有把报纸白送给马克斯韦尔。他们最后让马克斯韦尔付5万英镑的预付款，然后再根据报纸今后的发展情况，交25万英镑到50万英镑。

但是，工会领导人当然不希望损失几百个工作，他们拒绝了马克斯韦尔。工会明确向《镜报》集团表示，如果将报纸卖给马克斯韦尔，就可能带来很多麻烦。该集团的另外一份报纸的工人也发出了这样的威胁。到1969年夏，马克斯韦尔本人遇到了其他的问题。他计划把他的佩尔加门出版公司卖给纽约的一个财团莱斯科公司，价格是2500万英镑。但就在此时，莱斯科公司打了退堂鼓，这样一来，马克斯韦尔的处境就不那么妙了。

此时，默多克又出现了，进入了这两个人之间长期竞争的第二轮。当时的情况刚好给了默多克一个机会，因为如果马克斯韦尔不能与工会达成协议的话，《镜报》集团就不敢将《太阳报》给他。而默多克则向《镜报》集团保证说，他能够做到这一点。”他们不能说‘不’，他们没有办法拒绝我的请求。”默多克后来回忆说。

《镜报》集团确实是想和马克斯韦尔达成交易。但是，一旦默多克电表示他对此有兴趣。《镜报》集团就感到很难办了。工会的意见很简单，就是决不允许公司关闭报纸，让工人失去工作。而默多克准备保留报纸，挽救他们。然而，《镜报》集团董事会的一些成员坚决反对将报纸卖给默多克，无论他出什么价都不行。

这时，默多克已开始估算这份报纸的价值了。他是按正常的情况，作为一项比较合适的投资来估算的。以便考虑他到底能够承受一个什么价格。由于《镜报》集团原来已经同意给马克斯韦尔一个“白送”的价格，所以也很难再对默多克虎着脸猛“宰”一下了。默多克自然也要求同样的条件，《镜报》集团起初拒绝了，但最终还是给了默多克这个最低价。也就是说，他只支付了5万英镑预付款，以后每周再付2500英镑，累计最少要付够25万英镑。如果报纸继续盈利，最多支付够50万英镑。后来，当他的报纸发行量超过400万份，而读者远远超过这个数目时，默多克也可以说，他只从每份报纸中赚几分钱。只有在英国，才能用区区几万英镑买一份报纸，而在美国，当报纸有时转手时，每个读者要以1000美元计算。后来默多克到美国后，他最初的感觉是，他简直被排除庄比赛之外。

对于《太阳报》该怎样来办，默多克不需要别人来告诉他，他自己心中有数。《太阳报》就是《世界新闻报》的每日版。在当时的英国，人们都一直

把《镜报》看作是“新闻绅士”的典型，因为它总是热衷于对政治和社会问题进行严肃认真的调查，而不太重视报纸的商业性。但在默多克看来，《镜报》是自负、虚伪和矫揉造作的代表。他认为，读者们需要的是在报纸上找到更多的乐趣。他们痛恨空洞的说教和唠唠叨叨的废话。《镜报》是报业市场上的薄弱环节，是最容易被攻击的“下腹部”。默多克是他父亲的老“宗师”诺斯克刊弗真正的信徒。诺斯克刊弗的真经就是六个字：阐述、简洁、明了！

默多克一接管报纸，就发现了第一个问题，即是人员过多。当时《太阳报》在伦敦和曼彻斯特共有员工 3161 人。默多克决定进行人事调整，以使报纸尽可能地减少成本。在默多克的坚持下，工会同意裁减一些人员。

默多克决定把《太阳报》办成一份小版面、多版页的报纸，但印刷工人们告诉他，印刷《世界新闻报》大版面报纸的印刷机不能承印它。这时，默多克显示了他对这一行的精通。他告诉印刷工人们，他们的印刷机最初配有一根连杆，可以把纸张折叠到小报的尺寸。印刷场的工头不承认有这样的东西，默多克便拽着他的茄克，把他拖进了印刷车间。最终，他在脏兮兮的机器顶上的一个箱子里，找出了那个用一块满是油墨的破布包着的连杆。他的这一举动、给印刷工人们留下了深刻的印象。

默多克考虑了好几个人，最后决定让阿尔伯特·拉里·兰博来担任《太阳报》的主编。兰博是约克郡一个煤矿工人的儿子，也是记者出身。

默多克从澳大利亚带来了一些久经沙场、经验丰富的小报记者。这些人尽管日碑不佳，但毕竟使悉尼的《每日镜报》获得了商业上的成功。默多克还从《镜报》集团找来了另外的两个关键性的人物，一个是伯特·哈迪，另一个是阿里克·麦卡伊。还有一个人是从澳大利亚来的，名叫斯科脱，曾经为凯思爵士工作过。默多克让他在伦敦担任了副总裁。默多克要来麦卡伊，是因为他是凯思爵士的朋友。“鲁珀特一直喜欢他父亲的人。”“他说我必须入伙。”麦卡伊后来回忆说。但是，他与默多克的联合却最终是一个不幸的结局。

在老版的《太阳报》最后一期，默多克发表了一篇社论，许诺说：“要记住的最重要的事情是，新的《太阳报》将仍然是一份有良心、充满关怀和爱心的报纸。它永远也不会忘记它的富于进取的好传统。它将是一份真正独立的，但在政治上有影响力的报纸。它永远也不会是一份枯燥乏味的报纸。”

获得新生的《太阳报》的第一期，于 1969 年 11 月 17 日出版。标题是独家新闻《让赛马服用兴奋剂》。这看起来是一个老掉牙的话题，但对默多克来说不是。因为他本人就是一个积习难改的赌马迷，而且，在英国任何有关赌马的消息都能引来许多读者。

在报纸第三版，是一个年轻的瑞典模特，随后是对英国首相的采访和杰奎琳·苏珊的系列小说《爱情机器》。再往后，是安娜·默多克为开机印刷剪彩的照片。这时，她已被接受为名誉工会成员，因而允许动机器。但即便如此，印刷机仍然不能按命令运转，使第一版晚了两个小时。在那个时候的舰队街，这是司空见惯的。

头天晚上，默多克的公共关系负责人约翰·阿德迪组织了一个大型舞会，邀请了一些重要的广告商和舰队街的头面人士。但令人失望的是，只有很少的几个人来了，原因是只隔几条街的《镜报》总部，当晚也搞了一个类似的舞会。来参加默多克的舞会的人中，有一个叫比尔·格龙迪的人，是《旁观

者报》的记者。他谈到默多克时说：“第一印象是他是一个非常可爱的人。乍一接触时，便有呼吸到新鲜空气的感觉，他看起来也是一个开放的人。”

当天晚上，新的《太阳报》的第一份报纸被送到《镜报》办公室。卡德莱普简单地浏览一下，映入眼帘的这份报纸满是墨斑，排印错误显而易见，广告栏目空空荡荡。他把报纸扔在桌子上，满怀信心地脱口道：“我们没有什么可担忧的。”他错了。默多克和兰博把色情、笑话和其他一些敏感的东西混在一起，用大杂烩制造出来了极其有诱惑力的“佳酿”。在 12 个月的时间里，《太阳报》的发行量翻了一番，而且还止不住。大多数的读者来自于《镜报》，正是他们给默多克带来的利润，使他后来能够向西跨越大西洋，到美国去建立另外一个桥头堡。

从一开始，就有人与默多克和他的《太阳报》为敌。左翼势力的代言人《新政治家报》把《太阳报》比喻为默多克的“擦屁股纸”。当有人批评《太阳报》没有原则时，默多克就表态说是那样，因为他反对冷漠、种族主义和越南战争，他关心下层社会。这些自由主义的立场也是默多克一贯持有的态度。《太阳报》还很快就坦然承认，它对英国的正统势力已没有了耐心。

1970 年 1 月，《太阳报》要求废除“荣誉制度”。在当时，每年有数以千计的人被授予各种勋章或嘉奖，以表彰他们对国家的突出贡献。早在 10 年前，默多克就在悉尼《镜报》开始攻击这种荣誉制度。他的主题歌仍然是：“我们不打算向任何特权和正统势力弯腰低头。”

默多克一直是拿出大笔的钱用于奖励和晋升编辑，而《太阳报》的成功主要是归功于这种聪明的奖励制度。此外，他还特别重视报纸的推销工作。在这方面，他有一个推销大师格拉姆·金·和许多记者一样，他也是从澳大利亚“进口”来的。“鲁珀特在 1969 年叫我过来聊一聊。”“那些日子我不怎么去英国，我们仍然认为澳大利亚是幸运的国度。因而，他实际上必须诱骗我。”默多克知道金有一个嗜好，就是迷恋那些历史悠久的文物古迹。因而，当金到伦敦后，默多克开着自己的罗尔斯·罗伊斯汽车，沿着伦敦的旅游线路，拉着金参观伦敦市区一些有趣的地方以及郊外的旧城堡。金自然是很喜欢伦敦，于是他同意搬到伦敦来往，负责经销新创办的《太阳报》。

默多克和金一起商量着如何做才能使《太阳报》发展起来。就像悉尼的《镜报》一样。他们觉得这份报纸必须要靠推销，靠通过电视商业广告来出售报纸。

1970 年 1 月，默多克解雇了《世界新闻报》的主编斯塔福德·萨默菲尔德。默多克为此付出了很高的代价，但却是值得的，因为默多克现在如愿以偿地控制了报纸。萨默菲尔德也相当愉快。自卡尔家族不再统治这份报纸后，他就失去了对报纸的兴趣，他怀念原来那种充满友情的关系。

那个时候，默多克的政治态度还是变化不定的状态，他仍然有些偏向左翼。在 5 月 17 日选举日那天，默多克发表了一篇题为《为什么必须是工党》的评论。和过去一样，新的《太阳报》依然支持工党。爱德华·希思率领着保守党人很轻易地就赢得了那次选举。对此，《太阳报》表现得很大度：“好好干，爱德华·希思！”

默多克总是喜欢与执政党站在同一个立场上。自从在阿德莱德起家以来，他的报纸就不怎么讲政治原则。

到 1970 年年中，《太阳报》已有了数以十万计的读者。《每日记述》也开始模仿《太阳报》，免费为电视台刊登节目表，给读者各种优惠，但它仍

然是一份暗淡元光的报纸。《太阳报》从一开始就设置了很多专栏，篇幅也较大。它的国际新闻版很详细，照片也多。但由于它的第三版页，这份报纸一直遭受斥责，许多图书馆不许它进入。

《太阳报》的第三版页每天都有一位漂亮姑娘。在 1970 年年初时，她们被称为“太阳鸟”。在 1970 年 11 月，《太阳报》第一次向全世界展示裸胸的漂亮姑娘，在那个时代，这绝对是一个大胆的举动。报纸为此进行了简单的说明：“一段时期以来，某些自命不凡的批评家们宣称《太阳报》对性着迷。迷恋于性的恰恰不是《太阳报》，而是那些批评家们。《太阳报》，就像它的大多数读者一样，喜欢好姑娘。”

到 1970 年年底，《太阳报》的销售量已经增加到了 1700 万份，仅次于《每日邮报》。默多克认为，《太阳报》之所以成功，最重要的是它是一份“小报”。大版面报纸不属于现代生活，而小版面的报纸才能和拥挤的地铁、巴士伴随在一起。就和 10 年前的《镜报》一样，是社会生活的一部分。默多克后来回忆说：“一些人写信告诉我们说，在我们到来之前，没有他们能够理解的报纸。《镜报》推开了工人阶级，这时我们来了。”

在报业内部，《太阳报》在 1971 年年初被评为“本年度最佳报纸”。为了迎接《太阳报》的挑战，《镜报》被迫放弃了它的过于严肃的版面。这大大地刺伤了胡佛·卡德莱普，使他感到很难堪。

在《太阳报》蒸蒸日上的同时，默多克开始向英国电视业跨出了第一步。“独立电视当局”每隔六年才分配一次商业电视的经营许可权。1968 年，经伦敦批准，出现了两家电视台，即萨姆斯电视台和伦敦周末电视台。从星期一到星期五都是萨姆斯电视台的节目，伦敦周末电视台的播出时间，是从星期五晚上到星期日晚上。萨姆斯电视台有两个大股东，而伦敦周末电视台的股份很分散。在伦敦周末电视台的股东中，有两个有名人物，一个是戴维·弗罗斯特，另一个是通用电气公司的老板阿诺德·温斯托克。

伦敦周末电视台倒是很有钻研进取精神，但商业技巧不行。到 1969 年，它的亏损情况已经很严重。于是，温斯托克就把他所持有的 7.5% 的股份，卖给了默多克。这样，默多克就成为一个没有行政职务的董事。默多克断定，观众们所需要的是放松的周末娱乐。他认为公司的资金不足，提出要注入 50 万英镑的资金。政府有关部门害怕《太阳报》的那些“姑娘们”会出现在伦敦周末电视台的电视节目上，想约束一下默多克。这时，默多克进入了董事会，但答应说，他将不参与电视节目的制作。但是，一旦进入董事会，他就发现，他不可能不干预节目。

他开始提出新的节目表和经营方式，提高职员的工作效率，降低生产成本。当总经理汤姆·马格里森对此表示不满时，默多克便要求董事会解雇他，并声称，他本人现在打算担任公司总经理。

政府的独立电视当局一直在盯着默多克的举动。现在，它有些生气了。政府坚持，新任命的总经理无论如何都不能是默多克，而且新的电视节目也必须提交给它进行审查。尽管默多克和戴维·弗罗斯特二人之间过去有过很不愉快的事，但他们在这个问题上还是站在了一起。最后，董事会同意任命约翰·弗里曼为公司总经理。在此之前，弗里曼曾担任《新政治家》杂志的主编。后来，弗里曼出任了英国驻美国大使。

默多克选择弗里曼无疑是正确的，他取得了一个巨大的成功，因为伦敦周末电视台开始盈利了。但是，默多克感到愤怒的是，政府当局是用行政权

力把他排挤出去的，这也使他更加痛恨英国正统势力。他认定，他终究会有一天打进英国电视业。

默多克有理由为他在英国最初两年的战斗而感到满意。他的报纸盈利情况也不错，尽管印刷工人工会常常惹事生非，但对于他来说，还是能够对付。

就在这个时候，一个让人愤慨万分的事情发生了。在《太阳报》正式发行的几周后，默多克带着安娜和他们的女儿伊丽莎白返回澳大利亚过圣诞节。默多克把他们的罗尔斯·罗伊斯车留在英格兰，让他的职员们使用。有一天，阿里克·麦卡伊的妻子莫丽尔用它去伦敦西区买东西，但突然消失了，麦卡伊随后从黑手党那里收到一封“信”，要求他支付100万英镑的赎金。绑匪们显然误认为乘坐罗尔斯·罗伊斯车的这个女人是安娜·默多克，而他的丈夫也肯定能够答应他们的要求，支付这么一大笔赎金。但是，当这些歹徒们发现是弄错了后，便杀害了麦卡伊夫人，并毁尸灭迹。人们后来再也没有能够找到她的尸体。据警方认为，是被肢解了。

法网恢恢，杀人凶手最终还是被抓获归案了，作恶的原来是从特利尼达多巴哥来的一对兄弟。案犯被送进了监狱，但这件可怕的事情对每一个相关的人都产生很大的影响。默多克尽一切可能来帮助麦卡伊，让他继续做他的副总裁。但是，尽管麦卡伊后来再次结了婚，但他实际上从来也没能从那次痛苦经历中恢复过来。除了麦卡伊一家人以外，受打击最大的可能就是安娜了。她早已不喜欢英格兰了，在伦敦处处都有某些人排斥她。可想而知，她在这件事情上受到了多大的惊吓。

默多克本人也早已对舰队街深感厌恶。就在创办《太阳报》几个月后，默多克就体验到了印刷工会的厉害。他们要他放宽以前商定的关于人员数目的严格规定。在当时，一家报纸是靠增加其机房里连杆印刷机，或者说是“折叠机”，来扩大印数的，如果要增加这些机器的数目或运转时间，就必须重新谈判关于为这些机器配备的人员数目的协议。由于《太阳报》销售量迅速增加，工会仔细地确定它们应该印的数目的限度，然后要求签署协议。当时的舰队街的气氛对《太阳报》也不利。《太阳报》机房里生产率的提高是众所周知的，因此，这家报纸的工人们感受到了来自其他工会的压力，因此，当时的战斗主要是与机房工会，也就是全国印刷工人及帮工协会进行的。1973年，默多克面对工会提出的一项重大要求。工会扬言说，如果不同意，就停止印刷报纸。在报界方面，当时也在寻求一种对抗工会的办法。报纸出版商协会提出了“一家关门，大家都关门”的协议。根据这一协议，舰队街的其他所有报纸也应声援《太阳报》，集体关门，直到《太阳报》的全国印刷工人及帮工协会缓和其态度为止。这本来可能是一种了不起的对抗行动，但是，在最后一分钟，比勒布鲁克报业公司变了卦。马克斯·艾特肯爵士拒绝为了《太阳报》而关闭《每日快报》，因此，默多克失去了支持，被迫与全国印刷工人及帮工协会达成了一笔交易。默多克永远不相信舰队街会再次团结起来对付工会，他也一直对这种背信弃义的行为感到气愤。他深信，对于舰队街的劳资关系，不可能有所作为，除非一个报业主有力量单独与这些工会作斗争并击败他们。这是默多克在1978年纽约报纸停刊时从实践中得到的一个教训，当时他决定赶紧罢手以免遭受更大的损失。他与工会签订了协议，从而破坏了发行人迄今为止一直保持的联合阵线。

默多克抱着“厌恶心情”离开了英国。然而，他没有放弃这种想法：在舰队街建立一个更大的权力基地，或者通过获得新的报纸来树立比较受人尊

重的形象。在他离开之后，他除了定期来《太阳报》社外，还两次回来进行争夺——出价买《观察家报》，以及在1977年比勒布鲁克的报纸出卖时，他企图营救比勒布鲁克的报纸，在这两次中，他的一种考虑无疑是要改善他在大西洋东岸的威望。在这两次争夺之中，他作为一个大众化报纸发行人的身份是他的一个主要的不利条件。

1975年，看来《观察家报》在可以预见的未来肯定是要亏损，因为当时它在与《星期日泰晤士报》和《星期日电讯报》进行竞争，而这两家报纸当时的发行量都超过了《观察家报》。《观察家报》在费用上做了重大削减，但是，像1960年《先驱报》的情况一样，看来是商业因素决定它要停刊。结果，它不仅存在下来，而且实际上能向它的救援者规定条件。在这样一个卖方市场上，必然是向工作人员和经理提出方便条件的那个潜在报业主将取得成功。

舰队街的两个主要竞争者是默多克和联合报纸公司。鉴于联合报纸公司的报纸当时亏损很大，而且人们知道该公司的经理迈克尔·希尔兹不喜欢该公司在舰队街的业务，该公司出价买《观察家报》一事就是不寻常的了。由《每日邮报》主编戴维·英格利希提出的联合报纸公司的出价包括把《观察家报》变成他自己的报纸的星期日版，这对《星期日快报》所享有的对中层阶级的垄断是一个挑战。默多克比较谨慎，尊重《观察家报》现存的特点。他并不想买一家与他现有的《世界新闻报》竞争的报纸，而非常希望让人们看到他在维护一家有威望的报纸。然而，默多克无疑本来指望完全自由地用他自己的主编以及管理班子来重建《观察家报》在编辑方面的活力。事实上，《观察家报》的谈判者对于默多克的坦率态度有很深的印象，以至于他们认为他在出价中几乎肯定是胜利者。详细谈判已达最后阶段。

但是，最后他被美国大西洋里奇菲尔德公司董事长罗伯特·安德森击败了，当时碰巧在伦敦的安德森只是听一位同事道格拉斯·卡特说《观察家报》要出售。安德森想要拥有《观察家报》至少有动机明确这一优点，这就是把报业主地位神化。安德森以象征性的1英镑纸币把报业主地位以及伴随的债务和亏损接受下来了，他称他新购的报纸是“世界上伟大的报纸之一。必须保持它作为在英国和海外的独立和强有力的声音的地位。我认为，它的未来可以像它的过去一样悠久、一样辉煌”。他继续说：“我花了多年时间在从事发展思想和交流思想的报纸中工作。正是本着恢复和建立一个重要的交流思想的报纸的精神，我欢迎有这个成为《观察家报》伙伴关系的一员。”

默多克的帝国总部还是原来的样子。新闻有限公司的核心组织保留在南澳大利亚首府阿德莱德，但悉尼现在是南半球业务的真正的中心。默多克在伦敦花了许多时间，那里也是真正赚钱的地方。确实，在悉尼，他看起来常常像是一个不在家的地主。这不是说他独自离开了那个地方，他不断地从伦敦打来电话，有时一天好几次。他通过电话下达命令，也常常是闲聊，以此了解情况，或者是做下囑的工作。他是一个很善于做思想工作的人。

《澳大利亚人报》现在已经是一份相当不错的报纸。阿德里安·迪默尔已经成了主编，报纸的发行量超过了14.3万份。它是一份持有一贯立场的报纸，文章内容很合乎逻辑，而且充满爱国主义的精神。在一般的政治问题上持客观公正的态度，不偏不倚，因而受到记者们的热爱，读者们更是喜爱它。

默多克后来说，他认为迪默尔具有“聪明才智，是一位精通业务的主编。他吸引来了众多的年轻人”。但默多克也认为，他的言同过于残忍，而且他

对迪默尔的政治观点感到不舒服。迪默尔和他的编辑部主任道格拉斯·布拉斯认为，《澳大利亚人报》是第一份大版面的严肃的报纸，要求澳大利亚军队从越南撤出。默多克虽然也反对战争，但他不希望人们把《澳大利亚人报》看作是一份激进的报纸，是左翼声音的传声筒。

他开始担心可能指望不上迪默尔了。他知道，迪默尔以自我为中心的心理太重，过于强调独立性，不守规矩。他是记者的编辑，不是老板的编辑。随着帝国的发展，默多克越来越感到他需要的人是他能够依赖的，是那些思想和对事务的判断与他相差无几的人。因而，一段时间以后，他就越来越倾向于任命不那么有个性的主编，他们不会给他惹麻烦，可以让他安心地在前沿阵地开拓他的帝国。

1971年6月，南非的一只橄榄球队受到澳大利亚政府邀请，来澳大利亚访问。澳大利亚总理威廉·麦克马洪提供了一架空军的飞机，让这只球队在全国各地飞来飞去。这引起了《澳大利亚人报》的不满，它坚决反对这只南非球队的澳大利亚之行。迪默尔发表了一篇社论，标题是《总理权力卑鄙地滥用》。这件事情最后弄得很紧张，以至于昆士兰甚至宣布进入紧急状态。

一个月后，默多克回到了悉尼。他把迪默尔召来，对他发了一通火，这也是他惯用的吓唬编辑的方式。他尤其是对那篇社论表示不满，认为这是《澳大利亚人报》创办以来出现的最恶劣的事情。然后他告诉迪默尔：“你已经不能再办出我能够喜欢的报纸了。或许你愿意转到另外一个部门去。”但迪默尔回答说，他要么负责《澳大利亚人报》的编辑工作，要么什么也不干。于是，他离开了。

迪默尔走了以后，《澳大利亚人报》开始偏离原来的轨道，逐渐地滑向了右翼。若干年后，一位新被任命的主编弗兰克·戴维尼问默多克，在他看来，谁是最好的主编。“噢，我想是迪默尔。”默多克有些酸楚地回答说，当戴维尼把这个太迟了的赞扬告诉迪默尔时，迪默尔微微一笑，说道：“这个卑鄙的家伙。”不管怎么说，这多少释去了他心头积了多年的怨气。

1972年5月，悉尼新闻界发生了一次巨大的震荡。帕克家族决定撤出他们在《每日电讯报》和《星期天电讯报》的投资。与帕克家族在电视业和一些杂志的投资不同，这两份报纸一直在亏损。默多克以1500万澳元的价格买下了这两份报纸。这项收购行动使他继《论坛报》之后，得到了悉尼第二份早报。他用这两份早报来补充他的晚报《镜报》。当然，收购《论坛报》又是一个故事。

1972年12月，澳大利亚进行全国选举。这一次，默多克的传媒机器全面出击，大力支持由戈弗·怀特兰领导的反对党工党。他反对总理威廉·麦克马洪，并给他出了许多难题。《澳大利亚人报》宣称，怀特兰的政策建议是“激动人心的”，对于今天的澳大利亚来说，是一次重大的抉择。怀特兰许诺从越南撤回澳大利亚军队，这在当时是一个主要的问题。

怀特兰赢得了1972年的选举，而人们都认为是默多克“一手将现政府推入了办公室”，但他本人却强调说，他在选举中什么都没做。但后来他回忆说：“回头看看，我们大家确实都将自己投入了战斗，击溃了统治了20年的保守主义政府。这件事干得不坏。”

第八章 进军美利坚

- 得克萨斯的“桥头堡”
- “杀人蜂”的故事
- 默多克成为美国的“妇女之友”
- 默多克想收回他父亲的遗产
- 和撒切尔夫人“结盟”
- 与卡特总统做了笔买卖
- “克拉克环”和默多克的梦想

尽管默多克出生在澳大利亚，他的英国企业为他提供着雄厚的财源，但只有在美国这个资本主义的麦加，他才感到如鱼得水。1970年，他获得了在美国的居住权。他在纽约第五大街购置了一套可以俯瞰中央公园的寓所，在纽约州北部有一处农舍，在科罗拉多有一个滑雪时居住的棚屋。这个国家及其对成功者的尊重令他着迷；这个国家中那些勇敢而富于开拓精神的企业家们也令他着迷。随着新闻公司在世界各地不断扩大，人们清楚地看到，只有美国才可望满足默多克对新的挑战的那种执著的渴求。

尽管默多克在伦敦赚了很多钱，但他和妻子都明显感到他们被看作是被英国社会所排斥的人。不管默多克做什么，不管他力求与英国社会和政治顶尖人物交往，默多克一家不被看作是英国的重要公民。

默多克发现澳大利亚太封闭，而英国又太闷热、乏味，尤其是自以为是。这两个地方都不能容纳他扩张的生活方式和雄心。他开始想到美国，他经常到美国旅行。美国鼓励他的机会主义的资本主义自由车轮方式，纽约欢迎这对富裕、潇洒、并带有澳大利亚口音的夫妻。

几年来，默多克一直试图在美国建立一个真正的“桥头堡”。他知道，如果在美国没有强大的影响力，是不可能英语世界建立起一个传媒帝国的。除此之外，无论是对于他还是对于安娜来说，在英国的经历一直充满了痛苦。尽管《太阳报》继续呈上升的态势，但印刷工会也越来越强硬，令人很是烦恼。在他们看来，工会头头们也属于英国正统势力的范围，他们与政府官僚们一样，都是些媚上傲下的伪君子。

就在此前不久，默多克的《世界新闻报》揭露了保守党政府首相洛德·兰普顿与一个妓女之间的色情丑闻。这一事情被详细报道后，默多克本人和报纸都受到了严密的监视。当兰普顿的事还没有彻底过去，又发生了另外一起事件。这次确实是安娜，她在开车时，不幸撞倒了一个老妇人，并直接导致了她的死亡。这虽然是一起偶然事件，而且验尸官的报告也是这样说的。但安娜却受到了极度的惊吓，陷入了深深的悲痛中，安娜觉得，自从她来到了英格兰之后，悲痛似乎总是在伴随着她。因而，她只有转移到“新世界”，才有可能获得新生。

1973年，默多克进行了他跨越大西洋的第一次重要旅行。这一方面是为了让安娜散散心，另一方面是想在美国建一个“桥头堡”。默多克在得克萨斯州完成了他在美国的第一次收购活动。他买下了圣·安东尼奥市的三份报纸，即圣·安东尼奥的《快报》、《新闻》和它们联合出的一份星期日报纸。

默多克选择圣·安东尼奥，并没有什么特别的原因。理由很简单，因为当时那里有他想买而且又买得起的报纸。这时，他已经有相当的实力了，因

为《太阳报》和《世界新闻报》都给他带来了丰厚的利润。他曾经在加州、纽约和华盛顿了解了一些报纸、杂志，包括华盛顿的《星报》，但都不太合适。而圣·安东尼奥对于他来说，确实是在美国开展事业的一个好地方。这是一个阳光充裕的小城镇，很像澳大利亚某些人烟稀少的内陆地区，在这样一个多少有些荒凉，又似乎不修边幅、漫不经意的地方，默多克似乎找回了从前的感觉。他觉得，这时的圣·安东尼奥和 50 年代的佩思很是相像。

当然，他更感兴趣的还是圣·安东尼奥的报纸，这些报纸都是哈特—汉克斯报纸公司的资产。早报《快报》发行量大约 8 万份，晚报《新闻》的销售量是 6.3 万份，它们联合办的《星期日副刊》的发行量约是 13.5 万份。

《新闻》的主要竞争对手，是一份叫《真理》的晚报。《真理》的格调也不高，每天的发行量大约也是 13.5 万份，它的老板是赫斯特公司。这样一来，默多克将再一次按着他喜欢的方式干：先猝然攻击一个城镇，然后买下一份相对较弱的报纸，以同那份相对较大的报纸进行对抗。这已经成了默多克特有的模式了。

默多克为这三份报纸花费了 1970 万美元，这相当于这些报纸 15 年的收入。由于这笔钱不是个小数目，因而他不得不找地方去借。但这一项收购活动毕竟使他在美国有了一个落脚点。

对这些报纸，默多克还是按着他的老办法去做。首先，他让它们变得活跃起来。读者们很快就注意到，这些报纸变得更敏感、更庸俗、更琐碎了，同时也变得更有趣味性了。然后，默多克让这些报纸变得更加商业化。他把他所习惯的各种促销手段全都用上了，包括刊登电视节目，为读者设立有奖竞猜活动等等。报纸上出现了他喜欢用的一些标题，如《昆虫大军横行南美》、《军队使 350 名学生中毒》、《发现无手尸体》等等。这些报道有的很快就传遍了全美国，甚至全世界。其中最著名的是一篇题为《杀人蜂向北移动》的报道。它描述了一群来自拉丁美洲的凶残的野蜜蜂，对美国进行着一场大规模的侵入，伤害了众多美国无辜公民。

默多克的这些措施并没有起到立竿见影的奇效。在两年多的时间里，他只是将《新闻》的发行量提高了约 1.2 万份，达到了 7.6 万份。和英国人不一样，美国读者对于他的那一套做法并不太“感冒”。但是，到 1983 年，他果然将赫斯特公司的《真理》远远地抛在了后面，《新闻》和《快报》每年的利润超过了 500 万美元。

在“改造”圣·安东尼奥报纸的同时，默多克又开辟另一个战场。他在美国发行了他自己的全国性的报纸《国民之星报》。

《国民之星报》是一份超级市场报纸。这种报纸的读者主要是商店里的顾客，供他们排队付款的空闲时间随便翻一翻的。默多克的这份报纸，在版式上主要模仿的是《国民调查报》。

《国民调查报》的创办人是一个名叫吉尼罗索·波普的人，他原来是美国中央情报局负责心理调查的官员。在 50 年代和 60 年代期间，《国民调查报》每周可以卖出 400 万份。它在选材方面很特别，主要是集中在犯罪、科学幻想和好莱坞电影明星的一些趣事。有一段时间，默多克曾试着想买下它，但被波普拒绝了。他们两人在价格上几乎没有“共同语言”。

默多克以极大的兴趣投入到了《国民之星报》。人们看见他在编辑部各办公桌前转来转去，设计报纸的版面，有些时候他还亲自改写稿件。他从悉尼把史蒂夫·邓莱维这个“大师”给请到了美国。有一段时间，拉里·兰博

也从伦敦《太阳报》赶来帮忙，格拉姆·金再次施展他的促销绝技。

在公开发行人前，默多克指责和批评美国新闻界主流派，说他们乏味，而且自命不凡。而他的新报纸，将是一份新的《时代周刊》和《新闻周刊》。他宣称，他将要给人们真正想要的东西：“我们对于麦迪逊大街和新闻教授们的出版判断，不感兴趣。”

《国民之星报》正式出版了。尽管默多克花了大量的钱用于做电视广告，但报纸的发行并不那么轰动，更没有产生神奇的效果。默多克也没有能够在超级市场上找到自己的地盘。《国民之星报》很快就陷入困境，勉强地维持着。在最初的几个月里，默多克本人实际上充当了主编，过了把主编的瘾。其他的主编们来一个走一个，像走马灯似的。

默多克没有认识到，在过去的二十多年的时间里，《国民调查报》的读者群已经发生的变化。它的对象现在主要是中产阶级，而且《国民调查报》也已经逐渐地摆脱了那些暴力、性变态的故事，更多地是转向了好莱坞和减肥这些题目上来了。仅仅靠猎奇是吸引不了读者的。

默多克的《国民之星报》最终能够发展起来，完全是靠一个名叫马尔蒂·辛格曼的人。辛格曼原来是为出版《电视指南》的“三角公司”工作的。不知是出于什么原因，总之，他投奔了默多克，来帮助他为报纸改头换面。辛格曼做生意的办法并不复杂，就是尽量地讨好所有的批发商。他不辞辛苦，一个州挨一个州地跑，即使是很小的城镇也不放过。到1976年，“国民”两个字从报纸的名称上消失了，成为《星报》，同时增加了一个副标题“美国妇女周报”。这份报纸的大多数读者确实是美国工人阶级妇女。而默多克为她们提供减肥、健美和保持美丽容颜的“妙方”，给她们提供好莱坞的秘事和性生活方面的建议。最终，这份报纸发行量开始上升，并成为默多克帝国最盈利的部门之一。它和伦敦的《太阳报》一样，是默多克的“奶牛”。到80年代初期，它的发行量达到了400万份，只比《国民调查报》少100万份。它每年的利润约为1200万美元。当然，在此之前，默多克已经使自己成为美国最古老的报纸之一《纽约邮报》的出版商了，这又是一个离奇的故事。

1979年11月20日早晨，鲁珀特·默多克大步走进《墨尔本论坛报》当年他父亲的办公室。就是在这间办公室，当年还是孩童的他第一次走进了报纸和新闻业的世界。也是在这里，他领略了他父亲的权力。他告诉《墨尔本论坛报》的董事长，他打算买下这份报纸。

对于默多克来说，这是他期望已久的时刻，是令他心跳加速的时刻。更精确地说，是那种导致他的血压升高的时刻。在这里，在漫长的1/4个世纪之后，他试图收回他父亲花费了毕生心血所创下的基业。《论坛报》一直是他们家庭精神的一部分，但它也一直在反对他。自从他父亲去世后，它就成为了默多克的敌人。它和费尔法克斯家族联合在一起，无处不在、处心积虑地在遏制他的发展。

默多克在试图大规模地扩大他的集团的时候，转回来想重新夺回他孩提时代的记忆。他现在的财源主要来自伦敦《太阳报》的利润，这家报纸仍然在以各种各样的小道消息、花边新闻和袒胸露背的漂亮姑娘照片，继续赢得大量的读者。在1978年，《太阳报》最终超过了《镜报》的发行量，每天达到400万份以上。尽管在管理阶层和工会之间总是有这样那样的问题，《太阳报》现在是默多克帝国的资金宝库。在1979年，报纸的税前利润又比上年增长700万英镑，从而到达了2500万英镑。

在安娜的压力下，默多克把他的注意力又转回了澳大利亚。他打算住在这里，或者说至少使它成为一个比较永久性的居住地。当人们问他这是出于业务的原因，还是出于个人的原因时，他说这纯粹是个人原因。他说他不想让孩子在英格兰的公立学校接受教育，因为他认为英国的学校从来就没有摆脱旧式的、过时的习气。“如果他们要投身于报业，如果他们选择了报业，那么在澳大利亚的价值观下成长要比在任何其他的地方都好。”

他打算把孩子们送到墨尔本的一所寄宿学校上学，并把凯文这个小镇当作自己的家。

到这个时候，默多克已经成为澳大利亚一个非常有争议的人物了。这主要是因为他的政治观点改变了。在 1972 年，他的报纸支持高弗·怀特兰的工党赢得了大选。但默多克对怀特兰的社会主义者的政策和反美国情绪非常不满。1975 年，发生了宪政危机，当时的总督解除怀特兰的职务，并安插了怀特兰的反对者马尔科姆·弗拉泽。这引起了澳大利亚左翼人士的愤怒，并出现了美国中央情报局干涉这一事件的流言蜚语。在随后的选举中，新闻公司强烈地反对怀特兰。报纸的记者们为此举行了罢工，以示抗议，因为他们看到了一些歪曲事实的新闻故意中伤怀特兰。这一次争吵严重地损害了《澳大利亚人报》和它在这个国家的地位，许多人从来都没有原谅过默多克。从现在开始，他们把他看成是一个美国的代理人。

默多克现在也投资于赌博业。到 70 年代末，由于技术革命的影响，赌博业这块从前由流氓和黑帮控制的领地，也开始获得像大企业那样的尊重。默多克作为曾经嗜赌如命的鲁珀特·格林的外孙子，对赌博业一直是有着很高的热情。几十年来，一些记者一直是把他看作一个赌徒，在各种报刊中，把他的名字和赌博联系在一起：《默多克，输不起的赌徒》、《默多克，总是赢的赌徒》。

在 70 年代，默多克的报纸涉足于最简单的赌博形式——足球彩票和报纸读者的抽奖，这些报纸有悉尼《镜报》、伦敦的《太阳报》和《纽约邮报》，它们吸引读者玩一种名叫“宾果”的赌博游戏。

到了 80 年代初期，赌博业的规模越来越大，已经成为国际娱乐行业中一个重要的组成部分。英国最大的赌博公司之一维农斯公司打入了澳大利亚，它的老板罗伯特·桑格斯特与新闻公司做了一笔交易。桑格斯特认为默多克是他的一个天然伙伴，因为他拥有分销网络、营销知识和印刷工厂。1974 年，他们获得了政府颁发的唯一的一份经营许可证，在四个州和堪培拉经营足球博彩业务。

三年后，他们联手打入了美国的赌博业。当时纽约州想发展一种新式的小额赌博业，桑格斯特和默多克闻讯就来参加竞争这一项合同。他们选择了普林斯顿大学的一个思想库作为合作伙伴。这家思想库的正式名称是数学公司，是由美国的博弈理论家奥斯卡·摩根斯特恩创建的。它曾经为美国政府提供过许多数学设计，包括航天飞机的蓝皮书。他们联手赢得了整个纽约州的“劳托”博彩经营权，世界上非常流行的新式赌博玩艺儿。

回到澳大利亚，默多克和桑格斯特又与另外一个赌博高手克里·帕克尔合伙，成立了博彩管理公司。他们计划与澳洲大陆的所有其他的赌博公司进行竞争。他们的收获是巨大的：仅在维多利亚州一地，经营博彩就意味着每年有 3000 万澳元的收入。这个财团第一个赢得了与新南威尔士州合伙经营赌博业，然后又取得了在昆士兰州赌博业的许可证。据估计，1983 年，仅澳大

利亚人就在赌博方面花费了 120 亿美元，英国人花掉了 20 亿美元，美国人花掉了 800 亿美元。

默多克也同样扩展他的电视业。他在阿德莱德仍然拥有电视台，在他的起家基地、靠近悉尼的钢铁小镇卧龙岗电视台也还保持在他的手中。现在，他又得到了悉尼三家商业电视台中的一个，即“10 频道”。他的投标曾遭到了澳大利亚记者协会和工党的顽强抵抗。自 1975 年选举之后，他们就联合起来对付他。但是，经过在澳大利亚广播局长期的听证之后，他赢得了胜利。1979 年 11 月，他又去试探他父亲的老报纸《墨尔本论坛报》，他出价每股 4 澳元，要求买下 50% 的股份。

11 月 21 日，《澳大利亚人报》发表了一篇专稿《默多克准备进行最大的征服》，另外一篇是《长期的斗争之后，实现梦想的机会》，报纸上还附上一张默多克的母亲伊丽莎白女士的照片。

但梦想并没有成为现实，至少现在还没有。一片骚动过后，《墨尔本论坛报》的经理们转而去寻找它的老对手、现在的伙伴约翰·费尔法克斯和他的儿子们。费尔法克斯决定抵抗默多克，然后他自己开始买《墨尔本论坛报》的股票。默多克起初没有想到自己会遭到这么激烈的抵抗。善于见风使舵的他就开始出售股票。但是他躲在暗处，雇了一些经纪人去卖。而费尔法克斯等人使劲地买，他们认为默多克也抢着买。事实上，他们所买的股票是默多克秘密出售的。

突然之间，《墨尔本论坛报》的人，以及费尔法克斯家族的人都意识到他们做了一件蠢事，简直是一场噩梦。在短短的几天功夫，默多克就赚了 300 多万澳元的利润。然后他声明，他不打算买《墨尔本论坛报》了，报纸的股票价格马上就跌落下来。即使如此，费尔法克斯家族还是觉得，他们所遭受的巨大的损失是值得的，因为不管怎样，他们阻止了默多克进入墨尔本的报业。默多克指责费尔法克斯和《论坛报》之间的合伙联盟，说他们狼狈为奸，损害了股东们的利益。

到 70 年代末，西方世界开始向“右”转，默多克喜欢现在这样。在 1979 年的选举中，《太阳报》公开地站出来，高声支持马格丽特·撒切尔夫人和保守党人，为他们大唱赞歌。结果，撒切尔夫人赢得了选举。在随后的十多年时间里，这份报纸一直保持着对她的忠诚，其忠心耿耿实属罕见。而这种忠心也得到了奖赏，在整个 80 年代期间，默多克和撒切尔夫人彼此相互鼓励和相互支持。“撒切尔革命”和“默多克革命”携手跨过了这 10 年。

到 70 年代末，《太阳报》的生产时常因工会纠纷而中断。工会抱怨说，尽管这份报纸赚取了大量的利润，而默多克却仍然拒绝投资改善工厂。这在某种程度上说，是事实。坐落在波维尔大街上的《太阳报》的所有设施，包括编辑部和印刷部，都已破败不堪，可能是舰队街上最差劲的。但是，由于因罢工导致每年有上百万英镑的损失，默多克变得越来越没有耐心了。“‘舰队街’印刷工会是由动机不纯的坏蛋们把持着。”《太阳报》的主编拉里·兰博这样说。兰博还说，他在默多克本人之前，了解到了撒切尔夫人的意图。撒切尔夫人在成为党的领导人之后，接受了一些顾问的意见。这些人认为，《太阳报》、《镜报》和《每日邮报》这些流行报纸，在对选民的影响方面，远远大于那些严肃的报纸。而《镜报》一直是前工党的报纸，但有人建议她做一做《太阳报》和《每日邮报》的主编的工作。

无论是兰博还是默多克，都不愿意称自己是一个保守党人。但是，他们

两人都认为，詹姆斯·卡拉汉的工党政府是一个大灾难。到 1978 年，有人建议兰博说：“除撒切尔夫人外，别无选择。”但默多克很担心会失去工党的读者群，他曾经打电话问兰博：“你仍然在支持那个铁血女人吗？”

1978 至 1979 年的那个冬天，公用事业部门的罢工导致垃圾堆满大街，尸体无法火化和安葬。兰博引用了莎士比亚的一句话作为报纸一篇文章的标题：《不满意的冬天》，用来敲打政府。

1979 年年初，当时卡拉汉首相出国参加“七国集团首脑会议”回来，似乎明白了这个国家对他的不满已经达到了一个什么程度。

撒切尔夫人来到了波维尔大街。兰博说她“接受了一杯威士忌，脱掉了她的高跟鞋，和我们很投入地谈了好几个小时。她给我们大家都留下了很深刻的印象”。兰博也曾经去她的住所看她，“谈她竞选的计划”。他向撒切尔夫人提供各种建议供她参考，尤其是关于大众传媒方面的。

在 1979 年 5 月 3 日的选举日，《太阳报》在第一版用整版篇幅发表了社论，声称，“这次选举只有投保守党人的票，才是终止骚乱的唯一途径”。默多克对于报纸支持保守党的态度似乎还不太舒服，他要求兰博用“这次”来换掉最初的“今天”一词，也就是说，《太阳报》不是永远支持保守党人。这篇社论强调，《太阳报》作为一份激进的左翼报纸，督促人们投保守党人的票。

几个月以后，时值默多克购买《太阳报》10 周年之际，撒切尔首相寄来一封信，写道：“祝贺你们的第一个 10 年……我相信《太阳报》将在今后的岁月中，在帮助重建我们国家幸福上，起到非常重要的作用。”

在 1980 年年初，撒切尔夫人恢复了过去的传统，向帮助过她的记者和报纸的老板们致意表示感谢。这一传统一直持续至今。在 1980 年新年的授勋仪式上，《星期日电讯报》的主编约翰·朱诺被授予骑士勋章，《电讯报》的老板维克多·马修斯被授予贵族称号，拉里·兰博也被授予骑士勋章。兰博告诉默多克，给予他的奖励没有征求他的意见之前就宣布了。他知道默多克痛恨这种荣誉制度。到现在，默多克已经确信兰博正在变成一个喜欢虚荣、傲慢自负的人。

他们的关系已经维持了十多年，像其他人一样，兰博仍然试图理解默多克，想弄清到底是什么在驱使着默多克做这一切。到最后，他也归因于默多克的父亲凯思的身上：“某些人永远生活在出色的父亲的阴影下。”

默多克还曾经向兰博抱怨说，他不能理解为什么他在英国总是引来敌意。他是一个很好的丈夫和父亲，他还是艺术家的资助人和保护神，为数以千计的人提供了工作。那么把他视为一个魔鬼，这到底是为什么？

兰博本人有时也把默多克看作是一个魔鬼。尤其是在最初的日子里，他发现默多克的批评令他难以忍受。“最终我们到了无话不谈的地步。”“他不再是那样冷酷无情，我也尽可能地接受他的意见。”兰博认为，使默多克的主编们最为不安，而且往往是惊慌失措的原因，就在于默多克对报纸出版业的每一个方面都非常在行，他懂得的东西比他所雇佣的任何人都多得多，这是一个任何人都不得不承认的事实。可能正是由于这个原因，他做决定时常常是不容分说，显得很粗鲁。兰博还说，默多克一直痛恨英国人和他们的阶级制度。默多克曾经一度很喜欢引用这个笑话，就是说太阳从来不落在大英帝国，因为上帝在天黑以后就不信任英国人了。

80 年代这 10 年最突出的变化是技术革命、政治变革和金融业的迅速发展

展。这些使鲁珀特·默多克将他的公司变成了世界上最重要的一个传媒帝国。

以后的成功，都与默多克做的两件事有关。一是拯救《澳大利亚人报》的第一个主编马克斯·牛顿，另外一件事就是到美国参议院去作证。这两件事都取得了巨大的成功。牛顿为自己再一次被重用而喜出望外，美国的参议员们则被默多克给迷住了。

马克斯·牛顿自 1964 年和默多克在堪培拉不欢而散之后，几起几落，但总的来说，生活很不如意。1969 年，他曾经被指控为日本的间谍，遭到澳大利亚联邦警察的搜查。他一直在试图建立自己的报业小帝国。他开办了一份矿业报纸，并买下了一份地方小报，名叫《每日商业和运输新闻》，然后在墨尔本创办了《星期日观察家报》。

《星期日观察家报》曾办得绘声绘色，甚至使默多克的报纸也相形见绌。在 70 年代初，这份报纸对墨尔本的居民很有吸引力，它的一些标题很有特色：《我是大众情人》、《比尔不是同性恋者》、《感谢流血的基督》。这份报纸还为色情服务提供了专门的广告版面。牛顿本人依然过着奢侈的生活。他衣着华而，在墨尔本的郊区买了一所大房子，拥有一部罗尔斯·罗伊斯汽车，但却经常借债和赊帐。

牛顿的业务仅红火了两年，原因是他自己控制不住它了。他的婚姻很不幸，就像易变的天气一样。他总是生活在崩溃的边缘，在戒酒 12 年后，他又重新开始酗酒了。

他又结婚了，但是他的一些不良嗜好马上又使这次婚姻宣告死亡。

1976 年，有人接收他的《星期日观察家报》，并开始收回他个人的资产。一天他给一个朋友打电话：“世界末日到了！”他以一种绝望的腔调说，“他们拿走了那辆罗尔斯车。”

现在，他干脆出版那种赤裸裸的黄色小报。在出版报纸的过程中，他认识了奥利维亚·玛德尔，她成了他的第三位妻子。他们将投资分散到色情商店，然后是妓院，他们开始大把大把地赚钱，而且都是现金。

这位漂亮的妻子却使牛顿险些自杀。尽管没有死，但他却发现自己得了癌症和糖尿病。1979 年。他走出了深渊，当时他为一份报纸写了一系列关于政治和经济的分析文章。他们很痛快地接受了。他成了电视评论家。就是那一年，默多克开始打《墨尔本论坛报》的主意。牛顿很是佩服他。默多克邀请他吃晚饭，他们发现他们之间的友谊并未彻底中断，现在在政治观点上完全一致，都是向右倾斜，都认为只有彻底自由的市场才能使世界变得安全和繁荣。

默多克决定拯救牛顿。1980 年，他邀请他到美国来。他让牛顿在经济学方面和《纽约邮报》办报方向性问题上给他当顾问。牛顿再也没有回到澳大利亚，原因是墨尔本税务官员仍然在追踪他。

在美国，他的生活又重新开始了。默多克让他担任《纽约邮报》的首席商业专栏作家，而他开始像一个宗教狂一样着了迷似地写作。他对里根经济学的热情宣传是一项巨大的成功，而他的评论也开始使《纽约邮报》在华尔街获得了一席之地，他的专栏文章也在默多克的帝国内的多家报纸同时发表。和 60 年代一样，他也同样开始撰写一些金融方面的文章，并且写了一部关于美国联邦储备委员会的书。

1982 年，他做了摄护腺癌手术，这使他工作起来很困难。80 年代是牛顿最有成就的 10 年。他一直保持着清醒的头脑，而且他也知道他欠着默多克的

情，是默多克把他从颓废麻木中拯救了出来，而且继续慷慨地对待他。牛顿最好地利用了他的新生活，而他的惊人的产出也使他变得富裕起来。但是，绝望的阴影一直在他的周围徘徊。

1979 年购买《墨尔本论坛报》的计划受挫后，默多克把注意力转向 ATI 公司，它的主要股东是安塞特航空公司和墨尔本的“10 频道”电视台。经过一系列的接触，默多克取得了足够的股份，被任命为 ATI 公司的执行经理。然后，他与这家公司的另外一个“求爱者”，托马斯全国运输公司的彼德·阿贝莱斯做了一笔生意，最终每人拥有 ATI 公司 50% 的股份。阿贝莱斯是一个很有天赋的商人，他是来自匈牙利的移民，并从那时开始，将 TNT 建设成为一个成功的运输公司。他现在与默多克一起成为 ATI 公司联合总负责人。阿贝莱斯一直很佩服默多克：“我是一个普通的商人，但他是一种现象。”“鲁珀特在能力和速度方面超过我们所有人。我从来没有遇到过像他这样的人，如此快速，如此精确。他能够包容这么大的广泛的领域，在这个世界上还没有其他的人能够做到这一点。”

在 1979 年年底，澳大利亚国内的两家航空公司，安塞特公司和 TAA 公司都在更新它们的运输机队。在过去，它们一直是用同样的设备，而在 1979 年 12 月，TAA 订购了欧洲的空中客车的飞机。而空中客车公司是美国中距离喷气客机的主要竞争对手。起初安塞特公司也打算这么做，而空中客车公司也答应，在给 TAA 公司供货的同时，也供应给安塞特公司。

和往常一样，默多克有他自己的主意。他的想法是，如果条件差不多，他打算买美国人的飞机。

默多克打算从波音公司买飞机，而波音公司建议他，以个人的名义向美国进出口银行申请贷款。默多克在 2 月 19 日上午去了美国进出口银行，他告诉了进出口银行的官员，那笔贷款的利率必须是在 8% 以下。然后他就去和卡特总统吃饭。默多克因安排自己的计划，已经两次推迟了这次约会。当时，卡特总统要求得到默多克的《纽约邮报》的支持。在 1980 年年初民主党总统候选人的初选中，爱德华·肯尼迪参议员是他的主要竞争对手。

默多克后来说，他并没有同卡特总统讨论那笔贷款的事。他只是告诉卡特总统，在纽约州的初选阶段，他的《纽约邮报》将全力支持他。但他没有答应这份报纸将会在总统大选期间也将会继续支持他。3 天后，即 2 月 22 日，《纽约邮报》确实开始支持卡特。

最后，美国进出口银行为安塞特航空公司提供了一笔总额约为 2.9 亿美元的贷款，不到默多克最初要求的一半，但利率确实是 8%。默多克用这笔钱只购买了 5 架飞机，而他想要的是 25 架。

但是，这笔交易的速度，它的低利率，默多克与卡特吃午饭，以及《纽约邮报》支持卡特这一系列事件的巧合，引起了美国某些人士的密切关注。报纸上开始出现各种各样的猜测。在华盛顿，一些记者和国会议员想试图找出证据，以证明这是一宗贿赂案，或者至少是不太干净的交易，即用低利息贷款赢得政治支持。但他们没有能够发现任何线索。

默多克自愿到国会参议院做证。他解释道，是波音公司让他去见进出口银行的官员。事实上，他在同一天与卡特总统吃午饭和会见进出口银行的官员，纯粹属于巧合。最后，他指出，《纽约邮报》在民主党总统候选人初选中支持卡特是不奇怪的。卡特总统的对手是爱德华·肯尼迪，而肯尼迪一直不是《纽约邮报》所喜欢的政治家。

参议员威廉·普罗克斯米尔指出，传媒对公众的影响是巨大的。参议员们有一些道德规范，旨在避免利益冲突。默多克有吗？

“我们当然有，先生。”默多克回答说，“我同意你所说的关于传媒的看法，尤其是电视。”他说他钦佩波音公司，而澳大利亚人也信任波音公司的飞机。默多克的回答得到了参议员威廉·普罗克斯米尔的大加赞赏：“好的，我要说的是你是一个了不起的人，默多克先生。”

最后，参议院的这个委员会责骂了进出口银行，说这份申请处理得过于草率，没有足够照顾好公众的钱，银行将太多的钱给予了航空工业，等等。但默多克已经得到了贷款。整个调查似乎主要是因为感情而不是事实。在初选阶段，《纽约邮报》是不可能支持肯尼迪的。早在伊朗大使馆人质危机时，报纸就曾经宣称：“肯尼迪在为德黑兰祝贺。”报纸通常是强调他酗酒和玩女人。卡特不需要请默多克吃饭，让他在初选中支持他。但无论是午饭还是进出口银行的贷款，都不足以使卡特在总统大选阶段赢得默多克的支持。

默多克认为，卡特是一个没用的自由主义者。他认为，目前这个时代，自由主义正在悄悄地被埋葬。在1980年，美国充满了深深的危机感。当了37年美国朋友伊朗国王巴列维，已经被从自己的国家里赶了出来。美国的外交官们被扣作人质，而卡特政府似乎对此无能为力。自从1979年石油输出国组织的第二次“石油冲击”以来，在短短的6个月之内，原油的价格上升了50%以上。汽车在加油站前要排上几个小时的长队。通货膨胀率高达10%，而物价水平还在上涨。苏联军队开进了阿富汗，而卡特的反应是一份尴尬的声明，称勃列日涅夫辜负了他。

罗纳德·里根是唯一可以选择的人。他在兜售所谓的“纯实力”的概念，对美国人说他们想听的。他许诺解决70年代以来的各种难题，包括经济停滞和社会的分裂，在许多人看来，卡特所代表的是一个温和的、衰败的美国，他的观点不符合美国人的期望。

1980年11月罗纳德·里根当选后，默多克在白宫和唐宁街10号都找到了一种新的精神。80年代是里根和撒切尔夫人以及戈尔巴乔夫的时代。这是震撼世界的10年。默多克喜欢将自己也看作是这一进程的一部分，他确实也是。

除了在牛津时曾经陶醉于列宁以外，默多克对其他的预言家一直没有多少兴趣。他不怎么读书，他的紧张生活不允许他有空闲的时间。除了到处收购和经营公司外，他没有多少时间来思考。但是，有一个人的洞察力一直吸引着他，他就是科学幻想作家阿瑟·C·克拉克。他喜欢引用克拉克的预言：“在争取信息自由的斗争中，最终的裁决者将是技术而不是政治。”

有一个星座是以克拉克的名字命名的，而卫星也是运行在地球上空的“克拉克环”上。这个地方对默多克非常重要。

克拉克是第一个提出卫星通讯想法的人。在有建造卫星的技术很久以前，克拉克得出了这一理论，他认为是可行的。他精确地计算出，在地球上空2230英里，卫星可以在24小时里环绕地球一圈。因为地球本身按自己的轴心每24小时自转一周，这样，在地球上空的卫星就处于相对静止的状态了。克拉克后来演示了他的想法：“关于地球自转的轨道大家都知道了，了解了。自牛顿以来，任何一个人看到了这一点。我的贡献是认识到卫星是全球广播分布问题的答案，而卫星就是被放置在传送电波的地方。”如此质朴，如此谦逊，克拉克无疑是一个天才。

1954 年，克拉克还认为他的想法的实现还需要至少半个世纪以后，甚至他也没有预见到在此后几年技术进步的惊人速度。

第一颗低轨道卫星是“斯普特尼克一号”，1962 年发射入轨。接收天线可以追踪它在天上飞行的轨迹，大约一小时左右，它就坠入了大气层。

澳大利亚晴朗的天空和广袤的沙漠对于火箭和卫星新技术是至关重要的。到 60 年代初，澳大利亚提供卫星通讯系统的位置和高空跟踪站，使美国能够为卫星定轨，执行月球探险使命。

1964 年，国际通讯卫星集团在华盛顿成立，它的任务是组织研究新的技术。到 70 年代末，这个组织的成员大约有 100 个国家，控制着 14 颗卫星。这些卫星分布在“克拉克环”不同的位置上。这些卫星为世界 171 个国家和地区发射电视、电话和其他的数据。这个组织提供世界国际通讯线路的 2/3，以及几乎所有的国际电视转播。国际通讯卫星集团提供了 30 多种不同的服务，从电话到复杂的计算机信息交换、联网国际会议，等等。

这个系统由西方世界，尤其是美国主宰着。大部分的美国军事和外交通讯是由国际通讯卫星集团所承担着，莫斯科和华盛顿之间的热线也通过这一系统。

在华盛顿，尼克松政府认识到了出现新一代卫星的可能性。美国政府在白宫成立了通讯政策办公室，由克雷·怀特海德担任主任。怀特海德毕业于麻省理工学院，是美国著名思想库兰德公司的研究员。他的任务之一是安排政府繁忙的通讯线路问题。

怀特海德野心勃勃。他试图在美国国内起草一项新的卫星政策，以解决有线电视的争吵。他要竞争机制引入整个通讯行业。在他的督促下，白宫向联邦通讯委员会施加压力，允许向国内的通讯卫星开放天空。其结果是，在随后的几年时间里，几十家由私人投资经营的卫星被发射进入了“克拉克环”，向美国国内提供各种服务，如电视节目和金融业务等等。这时，在美国政府看来，直接向家庭广播，为西方插足苏联帝国提供了绝妙的机会。

使用卫星直接广播的第一个国家是印度。

1975 至 1976 年，印度使用美国卫星进行了一年的试验，主要是为偏远的农村提供信息。但是，这种方式的费用实在是太高了，但从技术上来说，试验是成功的，至少美国中央情报局是这样看的。

1976 年，加拿大和印度尼西亚也都开始试验用卫星直接播送节目。苏联也开始利用卫星向西伯利亚和北部偏僻地区的居民广播。1977 年 1 月，世界无线电会议在日内瓦召开。这次会议的目的就是切割“克拉克环”，为各国卫星分配空间，安排位置。此外，还要分配不同的频道。

欧洲各国政府非常紧张。他们清楚地知道，在 2230 英里高空上的任何一个卫星，所覆盖的面积都不止是一个国家。法国的节目可能会发射到英国，而英国的节目也会到德国。法国人尤其害怕，担心他们国家的天空将充斥着携带着美国节目的电波。对于法国政府来说，这是不受欢迎的。正如克拉克曾经预言的，电讯革命将对国家主权的性质进行重新定义。

111 个国家的 600 多名代表参加了会议。他们起草了一项国际广播卫星服务的计划。“克拉克环”的卫星世界被分割为三个地区。一号地区包括欧洲、非洲、苏联和蒙古，二号地区包括美洲和格陵兰岛，三号地区包括亚洲、澳大利亚和太平洋地区。在这个会议上，分裂为两派。一派是由法国为首的一些国家，要求政府对广播严格控制；另外一派是由美国领导的，鼓吹开放

天空，引起了激烈的争论。法国坚持对欧洲要有非常严格的计划，欧洲的每一个国家都最多只能有五个频道，美国认为，这种限制是荒唐可笑的，是荒谬的。

美国人是正确的。到 70 年代末，很显然的是，几乎所有的卫星都能够用作发射台，直接地进入那些拥有接收天线的家庭。当然，要有电视机。这一进步给像新闻公司这样的国际传媒帝国所提供的跨国机会，似乎是无限的。对于默多克来说，卫星提供的前景，就像铁路当年给大亨所带来的一样。这是一个跨越时空世界的时代。默多克看到的是一片蔚蓝的天空。

第九章 收购《泰晤士报》

- 老汤姆逊先生钟情的《泰晤士报》
- 汤姆逊家族对工会“服了”，不想再“玩”了
- 谁来买下《泰晤士报》？
- 默多克联合了埃文斯
- 担心政府的审查
- 可能是撒切尔夫人在暗中帮忙

1981年2月，默多克成为伦敦《泰晤士报》的老板。这时，他早已从他父亲的老朋友和“教师爷”诺斯科利弗那里获得了“真传”。当这笔交易一完成，他就打电话给远在澳大利亚家中的安娜。安娜早就想到默多克会第一个通知她。这时，她还在痛恨英格兰。

安娜问默多克，从现在开始他们将在哪里度过今后的时光。“他已经考虑了，说一半以上的时间在北半球。”

《泰晤士报》和《星期日泰晤士报》之战，以及它们的演变，使人们进一步了解了默多克。这些事情中间还穿插着其他一些故事，尤其是因为他与英国最著名的主编之一哈罗德·埃文斯之间的争吵。他们之间的故事后来闹得尽人皆知。

《泰晤士报》和《星期日泰晤士报》是两份不同形式的报纸，也是英国两份最著名的报纸。这两家报纸也最突出地表现了“舰队街”的报纸老板和工会之间的恶劣关系。

1959年，加拿大的出版大亨罗伊·汤姆逊从洛德·金斯莱手中买下了《星期日泰晤士报》，当时它的发行量不到100万份。汤姆逊任命了一位很出色的主编，名叫丹尼斯·汉密尔顿，并让他招募一流的职员。1976年，报纸的发行量达到了150万份，远远地超过了它的对手《观察家报》和《星期日电讯报》，把它们甩在了后面。

此后，汤姆逊又获准买下了《泰晤士报》，这曾经引起了公众的争论，许多人认为他不合适。长期以来，《泰晤士报》一直是英国最有影响的报纸，是“正统势力的黑板报”，但是这份报纸的发行量在下降，而且也多年亏损。

在批准汤姆逊购买这份报纸之前，报纸的“卫士”们为防止“编辑独立性”的传统被破坏，提出了许多条件。仁慈的汤姆逊很高兴地接受了这些条件。在他的回忆录中，他将购买《泰晤士报》一事描述为“我做过的最伟大的事”。

在许多方面，罗伊·汤姆逊都是记者们最完美的老板。他有独创性，而且他从来都不干预编辑们的工作。在政治上，他一直宣称自己的右翼观点，但是，他从来都不把自己的观点强加给他自己的报纸。他最大限度地允许他的编辑们保持着新闻的自由度。

汤姆逊收购了《泰晤士报》之后，丹尼斯·汉密尔顿成了《泰晤士报》和《星期日泰晤士报》这两份报纸的总编。《星期日泰晤士报》的一位很博学的编辑威廉·里斯莫格，成为《泰晤士报》的主编，而哈罗德·埃文斯担任《星期日泰晤士报》的主编。

埃文斯是一位铁路工程师的儿子，他从来都没有离开过报业。当然，他过去也是一位记者。他先是负责《北部回音》的编辑工作，获得了成功。由

此名声大震，人们都把他视为一位侠胆义肠、仗义直言的好编辑。

1966年，汉密尔顿把他招募到自己的麾下，并将他带到了伦敦，做他的助手。一年以后，汉密尔顿提拔了他，拥有一小队出色记者的《星期日泰晤士报》，不仅是一家盈利的报纸，而且也是一家很有人情味的，令人激动的报纸。

在汉密尔顿和埃文斯的领导下，《星期日泰晤士报》发展出了新闻行业的新技术。他们组织的一小队记者，被冠以“窥视”的名字。这个名字很快就闻名于世。他们的劳动成果使报纸有了很强的特色。埃文斯将“窥视”编入一个正规的调查小组。在60年代末到70年代期间，报纸发表了大量的内幕调查报告，并公之于众。这其中包括金·菲尔比事件。菲尔比是苏联克格勃安插在英国秘密情报局M16中的间谍，这一丑闻曾经被搞得沸沸扬扬。埃文斯的小组还调查了发生在法国北部的麦·道公司DC—10的空难事件。此外，报纸将大量的钱花在调查毒品犯罪的问题上。

埃文斯把报纸和新闻事业看作是一种社会武器。他在这方面投入了他全部的热情，他要报纸永远痛斥政府，蔑视法律，要将所有的秘密，尤其是政府内部见不得人的事情挖出来，公之于众。他的《星期日泰晤士报》招来了许多批评，说它的风格是生锈的、冒牌的新闻，他的新闻更多的是装饰品，表面上闪光发亮，而没有多少实际内容。但是，埃文斯和他的支持者们却不以为然。他们认为，他们是为普通公民服务的，目的是保护公民免受伤害。在政治上，他们的报纸是中立的。虽然他们批评政府，但并非激进分子。

可能正是出于这些原因，这份报纸具有某些警察的精神。埃文斯雇用了一些非常熟练的记者。在他们当中，战果最为辉煌、最具有杀伤力的人是布鲁斯·帕奇。他是一位很有特色性格的编辑，有时为了得到正确的结论，不惜去研究18世纪德国历史或分子物理。

尽管报纸严肃认真的调查在继续，但是，到70年代末，这种精神有些褪色，甚至凋谢枯萎。埃文斯反复无常，有时是擅自作出各种决定。他本人倒是精力充沛，常常是骑着一辆摩托车跑来跑去。他离了婚，但很快又结了婚。他与人合作出版了一本关于滑冰的书，竟然卖得不错。随后，他又帮助编辑出版了美国前国务卿亨利·基辛格的回忆录。尽管他一直以不与政治家来往而自居，但他的这一举动还是得到了许多人的羡慕。

《星期日泰晤士报》无论是在商业上还是在新闻方面，都获得了成功，简直是大放异彩。但它的“老姐”《泰晤士报》在70年代的情况却不算太好。

《泰晤士报》的主编威廉·里斯莫格是一个倔强的知识分子。他较早开始使报纸现代化，使用大标题和短句子。尽管这一变化不是那么激烈，也不太突然，但是对于报纸的某些年轻的传统主义者来说，变动得实在太多了，太过分了。在70年代初期时，他们开始抱怨了。加上当时报纸的收入情况不好，于是，许多变动被取消了。

当1976年报纸的老板汤姆逊先生去世时，报纸的每一个人都不知道今后会发生什么事。在过去些年里，汤姆逊为这两份报纸亏了不少的钱。他喜欢它们，也喜欢英格兰。但他的儿子却不是这样，他可没有这么罗曼蒂克的感情。他生活在加拿大，发现伦敦远不那么令人感到舒适。这与他的父亲可大不一样。

在70年代，英国的报纸管理阶层，都在认真地考虑如何引进划算的“新技术”，也就是计算机化。如果记者和广告设计人员可以直接地把稿件输入

计算机排版系统，不仅漂亮，而且可以减少一些打字员。但是，打字员们都属于全国绘图协会。全国绘图协会拒绝任何这样的革命，除非报纸的资方同意“重复输入”，也就是说，由任何非协会会员所打印的东西，必须由全国绘图协会的人再重新输入一次。在无休止的谈判之后，在一次又一次的停工之后，在损失了数以千计的报纸之后，由汤姆逊家族控制的国际汤姆逊集团失去了耐心。他们告诉工会，除非工会同意不中断生产，并引入一些新技术，他们就在1978年11月底关闭这两份报纸。公司的经理们确信，在经过“短期的剧烈震动”后，全国绘图协会将会退却。但是，他们估计错了。

在报纸被关闭了整整一年的时间里，工会没有做出任何有实质性的让步。最后，公司不得不自己来解决这一问题。关门造成了4000万英镑的损失。1979年11月报纸重新开张时，几乎什么都没有改变，一切还是原来的样子。汤姆逊家族只好自认倒霉。在报纸歇业期间，报纸的经理和记者们照拿工资。这还不算，汤姆逊家族甚至对全国绘图协会的要求做出了让步，同意“重复输入”。

1980年间，印刷工会继续经常中断报纸的出版，制造各种各样的麻烦。《泰晤士报》严重亏损。到秋天时，全年的税前损失大约达到1500万英镑。肯·汤姆逊觉得，他佩服他父亲对报纸的热爱，但不明白这么长时间里，他是怎样弥补报纸的亏损的。1980年的8月，《泰晤士报》的记者们也起来罢工，要求增加工资。对于汤姆逊来说，他已经受够了。如果记者们也不忠诚，那他为什么还继续自寻烦恼呢？

1980年10月22日，他把报纸推出来卖。他让一家投资银行来负责出售，投标日期截止于12月31日。如果没有合适的人来买它，报纸将在3月初关闭。汤姆逊家族当然极力避免出现这种情况，因为这将意味着公司必须支付3600万英镑的补偿金。

有可能买《泰晤士报》的人很多。这其中包括洛德·罗斯莫尔，他是老报王诺斯克利弗的后裔，现在是联合报业集团的老板，拥有《每日邮报》。另一个人是《电讯报》集团的老板洛德·马休斯。还有野心勃勃的罗伯特·马克斯韦尔——佩尔加门出版公司的老板，他对任何一份报纸都喜欢插上一脚。大西洋富田公司也是一个候选人，这家美国的石油公司曾经和默多克竞争《观察家报》，最终得手。然后就是默多克了。以前他一直说他将“永远”不会买《泰晤士报》。当出售的计划刚一公布的时候，他说他没有真正的兴趣。他手头的事情已经够他忙活一气的了，而《泰晤士报》是一个“充满危机”的漩涡，是可能会咬伤自己的“一条蛇”。

默多克也知道，自他在1960年买下《太阳报》以来，英国的报业规则已经发生了变化。他已经是一份英国报纸的老板了，这意味着如果他试图再买下一份报纸，他投标的报价必须要通过垄断与兼并委员会的检查，这可能要花费很长一段时间，而且可能会不同意。然而，这也有一个漏洞。如果考虑到报纸肯定是不赚钱的，而且有关闭的威胁，一个已经有一份报纸的老板的投标就不会受到挑战。这是一个关键的问题。

里斯莫格和埃文斯决定联合起来，自己来拯救他们的报纸。里斯莫格先是飞到美国，去寻求支持者，没有明显的收获。但他在纽约遇到了默多克，被这个人的绅士风度给深深地吸引住了。也许默多克不是那种“职业记者们所害怕的”魔鬼，根本就用不着担心。默多克显然对埃文斯充满了敬佩之情。

埃文斯本人为他的集团在费力地寻找支持者。他也来到了美国。但是，

他在美国遇到的人都觉得，报纸不应当是由集团来经营的。有些人是被伦敦的印刷工会给吓坏了：“这简直是骇人听闻。”他一无所获地回到了伦敦。这时，伦敦的《卫报》表示有兴趣，但只是对《星期日泰晤士报》。它说不愿意与保守的《泰晤士报》发生任何联系。

在12月初，默多克来到伦敦，参加路透社召开的一个会议。在伦敦的投资银行家洛德·卡托的公寓里，他遇到了《泰晤士报》的执行编辑戈登·布伦顿。布伦顿和默多克早就认识，他们过去常在报纸出版商协会的会议上见面。这个协会是一个报纸老板的组织，他们过去企图联合起来对付印刷工会，但却徒劳无功。布伦顿曾经说过，默多克是很少的能够信守诺言的出版商之一。布伦顿是一个管理者，而不是一个记者。他敬佩默多克的商业头脑，把他视为一个值得尊敬的人，他希望默多克买下报纸。相反，他瞧不起马克斯韦尔，也不信任罗斯莫尔，这两个人显然也是很有竞争力的候选人。

默多克就在汤姆逊定下的12月31日这个最后的界限之前，跨进了门槛。他出了一个价，100万英镑。和其他的投标者一样，默多克也知道，如果交易没有达成，汤姆逊家族将不得不在3月份关闭报纸，而且将负责支付巨额的补偿金。

在投标者中间，还有两个主编。里斯莫格组成了一个由记者们组成的小集团，名叫“《泰晤士报》记者”，他们要买下《泰晤士报》和它的附属设施。就在最后一天，摩根·格林费尔也出了一个价。他是“代表哈罗德·埃文斯，《星期日泰晤士报》主编、执行委员会主席和他的亲密的同事们”。但埃文斯的希望很快就成了泡影。首先是《卫报》撤出了合伙，然后是工会。前工党首相詹姆斯·卡拉汉决定倾向于默多克。因为他在《太阳报》一事中，保住了就业机会，而且创造了更多的工作。他虽然很难对付，但是值得信任。

埃文斯现在也认识到，对于汤姆逊董事会来说，默多克也是一个受欢迎的人。他感到有点可悲，他们竟然喜欢一个外面的人，而他们过去曾经对默多克表示过轻蔑。

然后，埃文斯接到了一电话，是路透社的总经理杰拉尔德·龙格打来的。他告诉埃文斯一个最新秘密，默多克曾经征求他的意见，要他担任《泰晤士报》的总经理，而且默多克想同埃文斯谈一谈。埃文斯给了龙格他自己家的电话号码。当天晚上，默多克就打来了电话。

“都是我的。”默多克立刻就说，“除非罗斯莫尔提出更高的价钱。你听说了吗？”默多克告诉埃文斯，他打算彻底改组报纸的经营管理队伍，他邀请埃文斯第二天中午和他一起吃饭。埃文斯只好接受了，因为他要知道将要发生什么事。“默多克已经成为一个优先的考虑。”他在自己后来出版的回忆录《好报纸，坏时候》一书中写道。

“你喜欢编辑《泰晤士报》吗？”默多克在吃完饭后问埃文斯。埃文斯后来说，他当时没有回答这个问题，他有些生气，因为默多克忽略了他的“联盟”也在竞争。他告诉默多克，他的集团要继续经营这份报纸，作为一份挑战性的、调查性的报纸。“当然！当然！”默多克说。

1月17日，默多克又邀请了哈里和他的金融专家泰纳·布朗，到他住的公寓里。布朗在后来的日记里对默多克大加赞赏：“我不得不佩服他，也非常喜欢他。他身穿美国绅士的三件套西装，大皮鞋。毫无疑问，他喜欢报纸。和肯·汤姆逊一样，在他的眼里，它们不仅仅是资产。”

在那几天的接触中，他们对默多克有了些认识。哈罗德·埃文斯被默多

克给迷住了，而默多克也无疑很喜欢埃文斯。这一点儿都不奇怪。默多克现在急切地，甚至是不顾一切地在招募新的心腹，或者是顾问、谋士。对于这样一个出类拔萃的人，他是绝对不会轻易放走的。他的热情，确切地说是急切之情，既能打动人，却又不过分，一切都显得非常地自然。第一次见到默多克的人，很少有不被他所吸引的，就如同催眠术一样。而哈罗德·埃文斯是一个易动感情的人，是很容易受别人影响的那种人。

当与他合伙的那些人督促埃文斯，领导一场“终止默多克”的战斗时，他拒绝了。他后来对此很是后悔，到最后他才知道他们是对的，而他自己却是愚蠢之极。那时他唯一想做的事情就是去拉默多克，尽管他们才刚刚认识不久。

1月20日，丹尼斯·汉密尔顿邀请里斯莫格和埃文斯吃午饭，问他们，在这些候选人中间，他们倾向于哪一个。他们都说，绝对是默多克，其他的人都与他没法比，但是他必须保证给编辑自主权。所以他们必须决定需要什么样的保证，并从默多克那里获得。

这要比听起来困难，因为在《泰晤士报》和《星期日泰晤士报》实行的是编辑自主、自由发挥的办法。但它就像英国的宪法一样，不是书面上的。当罗伊·汤姆逊接管《泰晤士报》的时候，任命了四个独立的全国性的主编，但是，从来都没有要求他们做些什么，他们也无法保护一个编辑不被老板干预。汤姆逊家族的人也从来都没有说过、甚至都没有暗示过，报纸应当促进公司的其他方面的商业利益。相反，默多克完全不一样。人们都知道，自从他买下安塞特航空公司后，他鼓励、至少是允许这家航空公司通过他在澳大利亚的报纸，进行促销活动。

他会在多大的程度上干预编辑的事务？他可能为了公司的财政状况，而把报纸推向大街小巷，就像《太阳报》、《纽约邮报》一样。何况，这两份报纸过去没少骂过默多克，现在记者们开始冲洗、洗刷他所干过的坏事的证据。美国进出口银行的贷款事件被重新写过，1975年澳大利亚的记者们的罢工事件也一样。

1月21日，就在默多克答应让埃文斯担任《泰晤士报》的主编之后不到一星期，由汤姆逊家族的人组成的一个小组委员会开了一个会，审查、会诊默多克的新闻态度。他们当中包括三位全国性的主编：著名的历史学家洛德·达克莱、经济学家洛德·罗尔和铁路工会的领导人之一的洛德·格林。另外一个顾问洛德·罗本斯在国外。参加会议的还有丹尼斯·汉密尔顿、埃文斯和里斯莫格。

当默多克进来的时候，埃文斯说他首先注意到的是默多克刚刚用手整理过自己的黑发。默多克几乎是蹑手蹑脚地走进来，说话的语气非常的平和，就像一个人到医院探视一位朋友一样。

汉密尔顿告诉他，《泰晤士报》有很高的要求。然后默多克告诉他们关于自己的一切。他说他从他父亲那里学得了编辑自由的传统，并且运用它为不同的市场出版不同的报纸。他醉心于那种亏损的报纸。“看看《澳大利亚人报》。”他说。他希望几位顾问为他推荐主编。他讲话很有信心，但又不狂妄，总的来说，他对自己的感觉很好。

他同意他们对他要求的每一件事，提出的所有条件。这里将会有6位全国性的理事，而不是4位。他们将批准主任编辑的任命。汉密尔顿强烈要求《泰晤士报》应当保持独立性，与默多克的国际新闻公司分开，也不能到《世

界新闻报》和《太阳报》的下面。经过短暂的考虑，默多克也同意了。他还答应，报纸的政治政策将由编辑们确定，其他所有的事情编辑也有权决定。经过了四个半小时的讨论，他接受了所有的条件。委员会的每个成员都非常受感动。

经过一段时间的寒暄，默多克到楼上谈钱的问题。他的报价显然还不能说是汤姆逊所收到的最好的。罗斯莫尔仅为《星期日泰晤士报》就出价 2500 万英镑，如果他必须再买下《泰晤士报》，将再加上 2000 万英镑。但是，他坚持他必须保留权利，如果他愿意的话，可以关闭《泰晤士报》。而与此同时，默多克最初的标价才只是 100 万英镑，然后增加到 1200 万英镑，但他说明这不包括报纸的办公大楼，这项资产的价值大约为 1800 万英镑。

最后，在深夜交易达成，就按默多克所出的 1200 万英镑的价格。默多克喜气洋洋。他应当高兴，仅《星期日泰晤士报》在格雷斯荫路上的办公大楼就值他为整个公司所付出的价格的一半。默多克还保留这一权利，如果这项交易被提交给垄断和兼并委员会，他可以撤出。

第二天，默多克出现在一个新闻发布会上。他的两侧坐着里斯莫格和埃文斯，他被丹尼斯·汉密尔顿视为当今世界上最伟大的报纸出版商之一。

在默多克与工会做一笔交易之前，购买报纸还不能算是完成。但是，工会方面几乎是在焦急地等待他的到来。全国绘图协会的一个领导人乔·瓦德赞扬了这一项交易。他说，据他了解，默多克是粗鲁的，但也是公正的，不会把工会推开太远。最后，默多克同意裁减大约七百人，而《泰晤士报》的文学、教育和其他辅助报纸和书籍，将在伦敦城外面印刷。默多克还提出了“敲键盘”的问题，答应这个权利将继续留在全国绘图协会的手中。

几个星期以后，默多克对一份澳大利亚的商业报纸透露，他认为他做的这笔交易，干得多么地漂亮。全国性的几个理事对他的限制不算是一个问题，他仍然可以任命他自己的主编，而投票表决将是不可能的，如果他想这样干的话。他确认这个价格相当于“偷窃”：“我们所付出的价钱不到它的无形资产价值的一半。”

唯一的麻烦，但也是最重要的，是垄断和兼并委员会，它专门负责报纸的接管问题。根据《1973 年公平贸易法案》，所有的报纸兼并案件都要提交垄断和兼并委员会进行审查通过。

如果委员会提出这一问题，并要求调查的话，将不可避免地耽搁时间，在汤姆逊所设定的最后期限前是完成不了的。布伦顿和默多克都去过贸易产业部，打通关节，希望避免将这一案子提交委员会。布伦顿还警告说，如果一定要审查，这笔交易可能就算完了，而两份报纸都将会关闭。“我有 3600 万英镑的补偿金需要考虑。”他告诉政府，宁肯关闭报纸，也不愿意去通过审查。默多克告诉他们，在这种情况下将撤回他的收购计划。

英国政府的内阁成员们专门开了一次非常会议，讨论政府审查这一交易案的问题。政府高层显然很是紧张。流言开始在舰队街上传开了。有人传言说，负责贸易和产业的大臣约翰·比芬说，这项交易应当而且是必须提交给委员会讨论，但撒切尔夫人已经做出了相反的决定。埃文斯后来说，他听说“撒切尔夫人的决定是给默多克一个奖励，因为他的政治支持，尤其是 1979 年的大选中的支持”。但比芬本人说，他没有理由相信这一点。

比芬说他会批准这项交易的。关于编辑自主的保证，审查委员会也曾经提出来，而且要写进《泰晤士报》协会章程中。这样的条款将给编辑们权利

和法律武器。如果默多克违反了这样的条款，他将冒进监狱的风险。埃文斯赞扬这一举动，他对记者协会说，没有一个编辑或记者可以要求得到这么多的保证。在新闻的编辑自主性方面，默多克已接受了许多条件，而现在又得到了商务大臣的强调。比芬说，他受埃文斯的影响很大。但他后来私下承认，政界上层对此确实有过争论。

哈罗德·埃文斯后来说，在这笔交易进行当中，他仍然为把《星期日泰晤士报》描写成一份亏损的报纸而不高兴。在这场角逐中，一些记者对埃文斯有些不满，因为他没有尽力使他们的记者组织获得成功，不支持他们。此外，一些记者也仍然没有消除他们对默多克的敌意。

1983年是默多克事业中关键的一年，他跨越平面媒体报业，创办而不是购买英国天际广播公司电视台，进入立体媒体。创建最初几年里，由于缺乏如报业一般的丰富的管理经验，有时一周损失就高达200万英镑。默多克神情非常沮丧，总感觉像田野的青蛙，随时有被耙地器的铁齿抓碎的危险。十几年后，天际广播公司每年赢利在3亿英镑。当人们问事业处于巅峰的默多克是否还有“青蛙感觉”时，他说，成功的企业家都是“患有某种妄想症的人”，面对竞争，总是忧心忡忡，小心提防。并骄傲地补充道：天际广播公司现在已成为股票市场上很被看好的公司，并使他获得了在新闻业上发展的成功经验。作为企业家，默多克称自己是集“远见”与“冒险”于一身的那类人物。

第十章 初具规模的传媒帝国

- 变革的年代
- 一个初具规模的传媒帝国
- 真正的斗士
- 默多克有自己的优势
- 成为一名美国公民
- 安娜出版了一本小说

1984 年，默多克突然出现在美国公众的意识中。《福布斯》杂志在一篇封面文章中宣布，默多克“正在建立世界上从未有过的一个最伟大的通讯帝国，争夺传媒世界领导权”。

1984 年是一个重大的转折之年。就在这一年，苏联开始了改革的进程。这场改革竟然导致了它的崩溃。

在 80 年代，娱乐越来越是西方世界，尤其是美国文化的主要成分。在全球村里，电视在每一个家庭都占据了主导地位。视觉开始替代了争论，信息正在成为一种娱乐。

政治也成为娱乐的一种形式。“政治就像演出。”早在 1966 年罗纳德·里根就曾经这样说过。到 1984 年，在美国已经完全可以说是电视控制了公开争论。在电视时代，一切事情都变得更加平凡化、简单化。

在整个 80 年代，另外一场世界性的革命发生了，那就是计算机革命。它完全改变了政府和信息的性质。这一变化的重要性，用任何语言来描述都不过分。在 60 年代，计算机工业还依赖于国际商用机器公司等少数几家大公司，认为在全世界范围内每年也就是有 50 台的市场。他们只是需要坐在公司总部里，守着那台由层层警卫保护着的大机器，就可以控制和主宰这个世界了。

事实上却是截然相反。由于硅片的发展，计算机变得越来越小，也越来越便宜，威力越来越大。开发这些个人电脑的企业不是那些最大的公司，而是一些小公司，如美国的费柴尔德公司和英特尔公司。在 70 年代初期，它们研制出了第一台微处理器和计算机游戏机。到 1976 年，数十家公司加入了竞争，并召开了微型计算机会议，诞生了苹果 I 型机。

但是在 80 年代，简直是计算机“大爆炸”。新的软件工业迅速蓬勃发展，满足已有的硬件的需要。正是计算机软件，将计算机认一台机器，变为越来越多的家庭和几乎所有的企业都需要的一种“配置”。

在 1977 年，世界上的计算机几乎 100% 地仍然控制在政府或大公司的手中。在不到 10 年的时间里，一切都变了。到 80 年代中期，“主流”所控制的计算机力量只占全世界计算机力量的不到 1%。大多数的计算机是在私人手中而不是在政府手里。变化的速度之快令人难以置信。从 1961 年到 1989 年间，计算机运行速度扩大了 23 万倍。

在美国，伴随着这种革命性变化的是，联邦政府逐渐取消了许多限制性规章，使金融、通讯、公路运输、能源和航空运输业更加自由化了。自由化给美国经济带来的好处是难以估量的。据估计，在 80 年代，产业自由化至少帮助美国经济创造了 1500 万个新工作。

到 1984 年，计算机革命所带来的另外一个结果也变得十分明显了。第一

次工业革命曾经大大地增加了原材料的价值，德国鲁尔地区的煤炭和钢铁曾经一度对欧洲力量的平衡起了决定性的作用。钢铁厂是第一次工业革命时代的象征。但在今天，类似的象征只是一个靠一台计算机工作着的人，是他能够获得整个世界的数据库的能力。信息正在成为世界上最有价值的商品。

与此同时，到 80 年代中期，科学技术的进步创造了全新的国际金融市场。计算机和卫星意味着现在的世界到处都在涌动着金钱的浪潮，路透社每天 24 小时不间断地提供着经济信息。当然，银行业也发生了革命性的变化，一些世界上最大的银行，其中包括纽约的花旗银行处于这种革命性变化的核心。

80 年代也是债务的 10 年。花旗银行为新闻公司的进军而保驾护航，它们齐头并进。一个是在建立一个全球性的银行帝国，另一个是全球性的新闻和娱乐帝国。花旗银行总裁弗里斯顿相信，80 年代广泛成长起来的金融交易市场，“不仅仅是量的变化，而是世界上的新事物。它已经在改变着世界”。今天，金融的长弓联系着卫星和计算机。”弗里斯顿和默多克，以及里根和撒切尔夫人几乎都是狂热的自由市场经济的信徒。他们都认为，技术的力量是最强大的。

在苏联，米哈依尔·戈尔巴乔夫总书记很快发现，在过去一些年里，苏联没有从信息革命中得到多少好处，而这种革命恰恰是驱动西方进步的最主要的动力。以往苏联领导人总是害怕通讯技术，并一直试图控制它。据说，托洛斯基曾经向斯大林推荐过一种现代化的电话体系，但被斯大林拒绝了：“我可以想象，在我们这个时代，没有比这更大的反革命设备装置。”拥有无数科学家的苏联，在科学技术进步的竞赛中被西方远远地抛在了后面。

简单的电话对于计算机化是关键性的。当戈尔巴乔夫上台时，苏联的电话系统在工业发达国家中是最原始的。每 100 个公民中，平均只有 10 部电话，远远低于任何一个工业化国家。戈尔巴乔夫开始行动起来，他提出了一项计划，到 1990 年使电话的数量翻一番。同时开始推广计算机，使下一代苏联人懂得计算机文化。他理解这种政策将不可避免地导致政府失去对信息的控制。但是，他也理解信息交换对现代社会是至关重要的。这个时候，在苏联，除了大的机构外，当时还几乎没有计算机。

在戈尔巴乔夫忙于使苏联追赶信息革命的大潮时，新闻公司正在成为西方世界最重要、最有意思的无国籍的国际公司之一。默多克现在拥有一个真正的跨国传媒公司。1984 年，新闻公司全球范围的收入估计能够达到 21 亿美元，比《时代周刊》公司的 28 亿美元少不了多少，更何况它是最国际化的传媒公司。它拥有约 80 份杂志和报纸，是西方世界最大的新闻纸消费者。该公司完全是靠默多克本人的直觉和商业天才在发展着。但是，他也有一个隐患，就是债务。到此为止，他还没有因为债务而苦恼过。对于默多克来说，债务简直是友好的同义词，因为他的经营方式不能缺少债务。

在金融界，默多克有着很好的声誉。编辑和记者们可能不信任他，但他的经纪人和银行家们对他却很有信心，他们都信任他，因为他从来都遵守自己的诺言。每个银行家对他都做出让步，给他优惠，他总是能够带着成功的微笑离去。他的信用等级很高，往往是他握握手，交易就定下来了。即使是他偶尔在数字上犯了一点错误，他也不反悔，更不会否认或抵赖。

默多克隔一段时间就出现在美国金融和新闻杂志的封面上，人们开始理解默多克，知道他就如同拥有一块私人领地那样，拥有世界最大的传媒帝国。

之一。这个帝国竟然跨越了三个大陆，这简直是太了不起了。人们不知道，仅仅过了几年功夫，他的帝国覆盖的范围就又扩大了一倍。

到 1984 年时，默多克已经是美国一个主要的出版商了。除了圣·安东尼奥的报纸外，他还有《纽约邮报》、波士顿《论坛报》、芝加哥《太阳时报》和《星报》，有《乡村之声》和《纽约》这两份杂志。他还曾经试图收购巴尔的摩的一家晚报《美国新闻》，他甚至考虑要把它改成早报，在华盛顿发行。他还考虑买下洛杉矶的《调查者论坛》。遗憾的是，这两笔买卖都行不通。他抱怨说，他已经没有更多的报纸“顶峰”可以攀登了。除了波士顿《论坛报》以外，没有别的报纸能引起他的兴趣了：“我不打算在美国的小乡镇到处买小报了。”像其他许多人一样，他也想买下《华盛顿邮报》，并改变它的自由政策，但他付不起。更重要的是，“它是非卖品”。

美国的好事的评论家们开始拿他与普利策和赫尔斯斯特相比较了。《福布斯》的封面故事是由一个叫托马斯·奥汉龙的人写的，他是最先报道默多克的帝国雄心和商业天才的美国记者之一。“这个人想要什么？”标题问道。答案是“命运”。奥汉龙赞扬他说：“当今天大多数的传媒公司是由一些没有性格的、完全是根据数字做出判断的商人们经营着的时候，鲁珀特·默多克，几乎只有他一个人，是将趣味性、感情以及敏锐的感觉与他的产品结合在一起。”他认为，默多克既是一个会计师，一个赌徒，一个卓越的营销大师，又是一个敏锐的记者。

《幸福》杂志：“默多克已建立了 21 世纪全球最大的产业，完成了通讯帝国。”

安娜·默多克说道：“我不认为鲁珀特已经完成了。我不认为他下面有任何的计划，但是我相信他仍然有想要完成的事情。我希望他会停止。我希望他的步子慢下来，这样我们就能有更多的时间在一起了。但是我不认为会这样。”

默多克 1984 年同意授权托马斯·凯南为他撰写一部正式的传记。凯南是简·方达和亚瑟尔·阿拉法特的传记作者。凯南写了一个详细的提纲，这其中他说，自赫尔斯斯特以来，默多克远比其他媒体大亨都更有争议性。他一直被称作“一股邪恶的力量”，“一个魔鬼的因素”，他影响了数以百万计美国人的感情，而且毫不掩盖他想要改变美国文化，他有卓越的才能和品格，等等。

默多克曾经同意凯南采访他，但他要求能够注意手稿的保密性。但他们之间的合作破裂了，凯南没经默多克同意而出版的《公民默多克》一书，把默多克勾画成了一个邪恶的怪物。

没有一个人把自己看成是一个怪物。默多克认为自己是一个报纸出版商，一个对正统势力进行“圣战”的十字军战士，而不仅仅是一个商人。

当然，他对金钱感兴趣。在任何时候，他都需要收入，以便为他的扩张融资，或是填补他的债务。确实，真正驱动着新闻公司的是经济学家，而不是新闻记者。同样，新闻公司是靠机会而不是靠计划发展起来的。

按照澳大利亚元计算，新闻公司的年收入在 1984 年以前的两年里猛增了 41%，而股票价格在 1983 年年初到 1984 年年初之间，增长了 5 倍。债务和资产比率比大多数大型出版公司都高出许多。新闻公司的金融控制人理查德·萨拉森解释道，这是因为默多克一直让他的家庭公司——克鲁登投资公司拥有新闻公司 46% 的股份，价值约为 3.4 亿澳元，而他仍然绝对拒绝减少

他们家的股份，为了解释这一点，萨拉森以凯思爵士为例子：默多克曾经看到他的父亲为别人赚来了钱，而没有给他自己带来多少好处，而他决定不再犯同样的错误。事实上，他的家庭在新闻公司的股份甚至可能多于由克鲁登投资公司所拥有的 46%。

许多公司很脆弱，这是因为股东的压力。股东们只是想看到短期的结果，因而会牺牲公司长期战略。而这对于默多克从来就不是一个问题。他能够借钱，想借多少就借多少。他可以忽略短期问题，因为他的家庭控制着新闻集团。他没有风险，他不用担心股东们不高兴，更无需担心公司内部里会有人出卖他，从外面引来强盗。但他表示，无论如何他还是要精打细算：“如果你没有节制，股东们也许不会把你扔出去，但银行家们会。”“无论发生什么事情，都要服从市场的原则。这意味着你可以承担长期风险，像《泰晤士报》那样。有时需要根据自己的判断，熬过一、两个坏年头。这样，就没有任何人会离开你。”他的竞争对手可没有他这样“奢侈”。

在这个时候，默多克的政策是，试图使长期债务保持在一个低水平，至多是等于或者是稍微低于股东的资金的水平。即便是如此，新闻公司的债务和资产的比率仍然很高，平均每 100 美元的净资产，就有 80 美元的债务，这一比率是大多数上市的出版公司的两倍。萨拉森曾经告诉英国《经济学家》说，公司长期债务有时超过股东资金多达 50%。而根据默多克的原则，这一比率最高不能超过 1：1。

他的银行家们却仍然是很乐观的。他们说，他们关心的焦点不是新闻公司的债务和资产的比率，而是如果出现问题时它偿还债务和支付利息的能力。他的报纸表现优越，能够为新闻公司赚来大部分的收入，是最好的资金来源，简直是生钱的机器。

随后，默多克做出了一个重要的决定，他加入了美国国籍。

两百多年以来，对于全世界成千上万的人来说，美国一直被视为一个新世界，一个天堂。今天仍然如此，就如同 19 世纪一样。在人类历史上，还没有任何一个国家有如此之大的吸引力。

到了 20 世纪末，世界处于从来没有过的变化之中。在第二次世界大战之前，只有 200 万个国际旅行者。现在，每年有 4 亿人到海外旅行。在 80 年代初期，世界上有 100 万难民。到 90 年代初期，世界上有 1700 多万的难民。除难民外，世界上还有更多的移民，有非法的和合法的。对于数以百万计的亚洲人、拉丁美洲人和前苏联的公民来说，美国是梦想中的目的地，其次是欧洲、加拿大、澳大利亚。移民一直是世界历史发展的最重要的推动力之一。

一个人从自己的祖国移居到其他的国家，从来都是为了追求幸福和财富。从某种意义上来说，默多克所做的是同样的事情，他也相信美国梦。但是，他的动机又太简单，似乎太实际了。

故事发生在 1985 年 8 月 4 日，在曼哈顿的一个地区法院。在这里，一般的移民，往往是穿上自己最好的衣服，等在大厅或过道里。他们期待着那一神圣的时刻，就像步入天堂一样。当他们进入法庭时，规规矩矩、恭恭敬敬地递上自己的申请书。

鲁珀特·默多克和安娜带着他们的女儿伊丽莎白，两个儿子拉克兰和詹姆斯，分乘两辆汽车，直接驶入法院的地下停车场。他们从那里乘电梯直接进入到了法庭，避开了新闻记者们。他们被迎接入法庭，法官谢丽·克拉姆早已等在那里，他宣读了新公民的权利和义务。

根据澳大利亚的报纸记载,1985年8月4日上午10点55分,鲁珀特·默多克成为一名美国公民。他把他的手放在胸前,面对美利坚合众国的星条旗以及在场众人宣誓,抛弃了澳大利亚联邦,他1931年出生之地。

仪式结束后,《纽约邮报》发表了当天默多克及其家人与克拉姆法官握手的照片。默多克上了一辆车,而安娜和她的孩子们上了另外一辆车。安娜和孩子们并没有改变国籍,他们仍然是澳大利亚公民。这一年,伊丽莎白17岁,拉克兰14岁,詹姆斯12岁。

新闻记者们,特别是澳大利亚的记者们,像一群马蜂一样,紧紧地尾随着默多克的汽车队。他们想知道的是,不再当澳大利亚人会是一个什么滋味?默多克的车遇上了红灯时,一个澳大利亚电视记者凑到了默多克的车前。车窗紧关着,默多克冲他微微一笑,车开走了。

安娜·默多克不那么粗鲁,她放下了车窗玻璃。一大把麦克风齐刷刷地送到了她的面前。“您对您丈夫改换国籍是怎么想的?”记者们问。她回答说:“我为他感到高兴。”

有一些人为此感到怒不可遏。《每日新闻》有一位名叫布里斯林的脾气暴躁的专栏作家,把默多克描绘成一个小人。

在澳大利亚,对默多克改变国籍的反应主要是感情上的。默多克的母亲向悉尼《新闻早报》承认,乍一听说这个消息多少有些难以接受,感到一种苦涩。但默多克本人却坚持说:“我没有割断与澳大利亚的任何联系,对澳大利亚的感情没有丝毫的改变。如果我必须变一下我的护照的颜色,那么就让它变吧。”

安娜·默多克私下里说。她最初也被他丈夫的做法吓了一跳,放弃澳大利亚国籍!“我吃了一惊。我从来没想过他会这么做。我那时才认识到他的进取心是多么地强烈。”

她也有她的进取心,当她的丈夫改变了国籍时,她出版了自己的第一部小说,引起了广泛的注意。《她自己的想象》这本小说是关于女人勇敢地追求男人的世界,情节非常动人。看得出她是充满了感情,很投入地撰写的。在她的小说中,女人所拥有的是感情,而男人所拥有的只是野心和胆怯。

现在的安娜·默多克依然是一位美丽动人的女性。她40岁,衣着得体,谈吐犀利。显然,她很有个性,独立意识很强。当她出版自己的书时,一些采访者才发现,尽管默多克本人非常有名,一举一动备受各界关注,但他的家庭却始终保持着神秘色彩,外界所知甚少。他们令人羡慕地保护着自己的隐私。

第十一章 瓦平之战

- 萨赫的尝试
- 默多克制订了一项秘密计划
- 新的计算机排版系统
- 秘密被泄露了
- 工人们决定罢工
- 默多克胸有成竹
- 工人们中了默多克的针

默多克一生经历了无数次的战斗，但没有一次比在伦敦瓦平的那次更加险恶，更加残忍。

到 1985 年年底，由于收购福克斯公司和“城市传媒”公司，默多克的债务大增。这意味着他需要从英国的“摇钱树”和“奶牛”上摇下比以前更多的钱，挤出更多的“奶”来。但“舰队街”的工会很棘手，使他非常“撮火”。默多克知道，如果《太阳报》、《世界新闻报》和《星期日泰晤士报》工作人员高效率地工作，他是能够大大地提高他的利润的。

他需要的是达成一项协议，不中断报纸的出版而采用新技术。对于默多克和其他出版商来说，新技术意味着“一次性排版”，这样，记者和广告制作人员可以直接地排版，而无需印刷工人的帮助。

在 1982 年，他的总经理伯特·哈迪，曾经建议默多克在“舰队街”外面新建一个印刷工厂。哈迪认为，仅仅是由于《太阳报》发行量的增加，他也需要这样做。默多克起初热情不大，因为这需要大量的投资，而且明显会与工会发生冲突，这两点他都不喜欢。但最终他同意建一个工厂，但用他的话来说，只是一个“印刷车间”。

哈迪选了一处地方，是伦敦东区旧城的瓦平。这个地方离著名的伦敦塔不远，步行也只有十几分钟的路程。如果从城里乘出租车更没多远，但对于“舰队街”的男男女女来说，这个地方太靠东头了，简直远得像在莫斯科。这块地方有一些很好的房子，新闻公司得到政府的允许，将许多老房子都推倒了。这引起了保守主义者不停地抗议，因为它们是英国保存最完整的“文物古迹”，代替这些老房子的是伦敦最难看的一座现代工厂。

无论是默多克、哈迪还是其他什么人，都没有指望这栋新建筑除了做一个印刷工厂外，还有其他什么用处。报纸排版仍然像从前那样在伦敦市中心完成，而记者们也将无需参与进来。但工会坚持认为，如果他们要搬进新工厂，“舰队街”原来的规矩和办法也必须一同随他们搬进来。

到了 80 年代中期，伦敦所有的报纸几乎都遇到了经济困难，尤其是《电讯报》陷入了危险的境地。与默多克一样，《电讯报》也是在“舰队街”外面建了一座工厂。到 1985 年，《电讯报》面临破产边缘，它的老板洛德·哈特维尔被迫投靠了一个加拿大企业家和报纸出版商孔拉德·布莱克，以寻求帮助和接济。被无休止的斗争弄得精疲力竭的哈特维尔，几乎是很自然地将他的家族的产业，拱手送给了布莱克。

默多克常常喜欢引用《泰晤士报》专栏作家贝纳德·莱文的话来批评“舰队街”的报纸。默多克曾经抱怨说，他在圣·安东尼奥只雇佣四个人来印刷报纸，在芝加哥雇佣五个人，在纽约和悉尼分别各有六个人，而在伦敦，是

18 个人。“这些人拿的工资至少是全国平均工资的两倍。”

在 70 年代期间，英国的地方报纸开始逐渐地采用新技术，利润额也随之上升，因而工资也跟着提高。伦敦的报纸引以为戒，没有胆敢跟着这样做的。老资格报纸的老板们学习的不是默多克，而是一个新来的人，名叫埃迪·萨赫，他在切尔西的瓦灵顿经营着一个报业集团。

萨赫对于印刷工会的要求和战术忍耐不住了，决定引用新的法律打散他们。撒切尔政府在 1980 年和 1982 年通过了《贸易联盟改革法案》。工人对“撒切尔主义”颇为愤怒，焦点集中在瓦灵顿的纠纷上。萨赫的广告办公室和助手们被大约 4000 名水手、矿工和其他参加进来的各种活动分子揪出来，最终演变成了一场暴力、骚乱，甚至和警察发生了冲突。这一次，“全国绘图协会”被罚款 50 多万英镑。在瓦灵顿，因报业的纠纷让工会付出的代价高于老板，还是第一次。

萨赫成为撒切尔时代的英雄。《星期日泰晤士报》的主编安德鲁·尼尔很是崇拜他，他鼓励萨赫办一家全国性的报纸，再获得新的成功。萨赫花了两年的时间进行准备。但他不明智的是买下了非常昂贵的彩色印刷机，他想自己来完成印刷工作，而不是让外面的印刷商来做。他还买了计算机系统，想在屏幕上直接进行文字输入与排版，这太复杂了。

最后，萨赫自己没有能够像他想象的那样使报纸获得成功，但他的举动和尝试对报纸行业产生了巨大的影响。萨赫曾经与“电子工程师协会”的领导人埃里克·哈姆蒙德达成了一项协议，在印刷和生产程序中只雇佣该协会的成员，以避免相互间无谓的争斗，那种对国家新闻事业贻害无穷的争斗。正是这一协定，为“舰队街”的革命埋下了伏笔。这也表明，撒切尔夫人的工会改革，削弱了工会的权力。

默多克在伦敦的新的总经理是布鲁斯·马休斯。他在 1984 年的大部分时间里，没有能够在新工厂印刷《太阳报》和《世界新闻报》的问题上与工会达成协议。就在那年的圣诞节前夕，谈判破裂了。工会的一名谈判代表声称，默多克所能做的最好是把他的瓦平工厂一把火烧掉。

1985 年年初，马休斯和一小队经理人员飞到纽约，劝默多克说，如果强行在瓦平和格拉斯哥印刷报纸，是可以击败工会的，这对于默多克来说是一个困难的抉择，因为他的整个帝国依赖于英国的资金和利润，一旦出现麻烦，后果不堪设想。但他的一个名叫伍德罗·维亚特的朋友开始与埃里克·哈姆蒙德接触，进行秘密谈判。这位电子工程师协会的领导人同意，他的人不但能够将新工厂建立起来，而且也可以让它运作起来。

正在这个时候，出现了一个天赐良机。英国政府被煤矿工人的罢工搞得焦头烂额，正想寻求一个解脱的办法。当时，《泰晤士报》的发行量正在上升，接近 50 万份。但是，对于印刷更多的报纸，印刷车间的职员们要求再增加 70 个“工作”，这意味着每年的成本要增加 100 万英镑。默多克一直是小心翼翼地与工会打交道，但现在他再也忍不住了，终于被激怒了。他同意开始计划向瓦平转移。

比尔·奥尼尔被从澳大利亚召来，负责处理谈判问题。奥尼尔本人也是一名工会成员，一直是悉尼《镜报》的印刷工人工会的主席，由于他的人缘很好，又有工会成员的身份，默多克任命他为新闻公司在澳大利亚的工业负责人。在此之前，他也在伦敦和纽约工作过一段时间。

默多克强硬起来，提高了要价。他要求工会同意签署一项协定，不再举

行罢工，不再出现关门的现象。只要他愿意，经理将有权雇佣和解雇任何人。记者们和负责推销的女职员们必须直接将文字输入计算机。换句话说，工会将不得不放弃过去 40 多年来他们所一直坚持要求的一切。经理们要求改变现存所有的习惯，进行实际的管理。这一次，默多克率领的经理阶层有一条解脱的路了。

默多克同时在两条战线上工作。一方面继续与工会谈判，在另一方面，一个工作小组在瓦平的工厂秘密地安装设备。这套设备不仅仅是为了生产一份伦敦的报纸，而是默多克所有的四份报纸都准备在这里印刷出版。

在瓦平，默多克决定做的第一件事就是装配计算机系统。尽管他对技术进步有兴趣，但他本人却是一窍不通，他是那种连电灯泡都不知道怎么换的人。如果是他自己，他不懂得怎样将磁带插进录音机里。也许是出于这个原因，他对于改进设备非常实际，不会像萨赫那样在新技术设备上犯错误。对于他自己来说，他想要的是最常用的技术，是专门为报纸设计的设备。他选择了“阿泰克斯”系统，这种系统由三个美国人在 1972 年发明，在当时大约价值 8000 万美元。在全世界大约有 500 多个客户。在美国已被普遍应用，效果也非常好。

1985 年 2 月，默多克曾经在他的纽约分部与“阿泰克斯”的几个资深负责人见了一次面。他问这些人，是否能够将这样巨大的计算机系统装配起来，迅速地而且是秘密地在几个月之内在伦敦安装？它必须要足够大，至少能够印刷四份报纸。阿泰克斯公司的人说是可以做到。默多克坚持要保密，这是最重要的事情。他甚至于对新闻公司的伦敦总部也保密，不让他们知道这个计划。

3 月，新闻公司宣布了一项关于伦敦《邮报》的计划，这份新报纸将在瓦平印刷出版。3 月 15 日，伦敦市中心的《太阳报》印刷车间的一块印制板坏了，在过去的两年时间里，这种情况已经出现了不下 60 次。这次事故刚好发生在 11 天的罢工结束后，在这次罢工中，公司引用《1984 年贸易联盟法案》来对付印刷工会，到法庭起诉他们，结果法院判公司胜诉。

阿泰克斯公司的工作小组大约由 12 个人组成，他们都是从美国各地分部选来的。他们陆续到达伦敦，隐名埋姓地住在伦敦市郊。阿泰克斯公司在伦敦成立一家独立的小公司，而默多克在英国的公司国际新闻公司也分出了一个小公司，由这两个不知名的公司做生意，就不会将秘密泄露出去了。新闻公司甚至要求阿泰克斯公司从其他的美国公司手里购买了价值大约 300 万美元的多余设备，如打字机和绘图仪等，和真正需要的“秘密武器”一起运到了伦敦。阿泰克斯公司为了保险起见，在货箱上隐去了自己公司的名字，以避免引起人们的怀疑。设备运到后，阿泰克斯公司的工作小组便躲在伦敦东区的一所空房子里，开始组装这些设备。

默多克坚持对他自己的人也保密。开重要的会议时，他总是经常改变开会的地点，而且是短短几分钟就结束。

到了 5 月初，也就是当时在美国的默多克决定购买“城市传媒”的时候，阿泰克斯公司的工作小组在伦敦把整个系统装配好了，这个系统再次被分成了一块一块的，装箱运往瓦平。闲杂人员一律不准进入这个临时装配车间。三辆大卡车开进这个车间，小心翼翼地运到了瓦平。被安装上了计算机系统的房间简直成了神圣的地方，只有很少的几个人知道默多克所希望带来的革命。六月初，这套计算机系统终于调试完毕，一切准备就绪。

默多克在瓦平安装的这套设备其实并不是最先进的。早在 10 年前他就买下了，因为当时恰巧降价出售。这些东西一直没有开箱，现在配上新的计算机系统，终于派上了用场。

默多克让从澳大利亚调来了几个人前来帮忙。每逢关键的时刻，他总是这样做。他们当中有一个叫约翰·科雷的人，他的哥哥肯·科雷是默多克在澳大利亚经营业务方面的负责人。约翰·科雷在来伦敦之前，先是在堪培拉的《澳大利亚人报》工作，负责这份报纸的印刷，后来到了悉尼，被提升为默多克在澳大利亚所有报纸出版业务的总负责人。在排版和印刷方面，他是一个行家。他也是个很傲慢的人，许多人都发现在他身边很难工作。他也是默多克为此事专门成立的一个秘密委员会的成员，在这个委员会里，还有《泰晤士报》的主编查理·威尔逊和布鲁斯·马休斯。

科雷到来后，立刻着手建立报纸的各种机构，包括印刷出版部、编辑部和综合部。他还专门成立了一个技术部。他还命令把新办公室之间的隔断推倒。他喜欢称自己是“瓦平市市长”。

在重新装修工厂的同时，科雷还着手准备材料。他已经意识到他们可能要必须做出长期的打算，因为问题不会容易解决。他让人找来许多汽油桶，擦洗干净后盛上油墨。他们准备的这些东西足够印刷工厂用三个月的。

其他的一些办公用品，如纤维绳、胶水、电线、铅笔，也都被悄悄地运了进来。纸张是最大宗的货物。运输纸张的汽车只允许司机直接将车开进来。到年底时，工厂的仓库里已经堆放了大量大约 4000 令的新闻纸，这些纸大约能够用一个星期。

科雷还将仓库进行了改造，成为一个可以休息的地方。如果必要的话，工厂的职员或者其他什么人，可以在里面住上几天。

最困难的问题是决定由谁来使用掌管这些机器。默多克和马休斯经过商量，决定像萨赫一样，使用“电子工程师协会”的人员。这个协会的领导人埃里克·哈姆蒙德很珍视这个机会，认为这是他的人打入伦敦印刷出版业的一个机遇。对于哈姆蒙德来说，与新闻公司做的这笔交易甚至比与萨赫做的那笔交易更为重要。正是出于这个原因，他的战友们也积极地投入了这场战斗。

“电子工程师协会”开始在南安普顿招募人马，合同期是六个月。他们每天要坐 100 英里的汽车去瓦平，同时还要保守秘密，不能让其他什么人知道他看到了什么和干了些什么。尤其重要的是，他们不懂得阿泰克斯系统的巨大能量。令人吃惊的是，他们竟然真的没有泄密。尽管在“舰队街”开始出现了流言，说默多克可能在瓦平工厂的大墙后面布置电线，但没有一个人真的理解这些到底意味着什么。

现在，默多克的所有印刷设备都安装好了，人员也配齐了，他自己能够印出报纸了。但是，还有一个问题，那就是向外运送。大多数的全国性报纸都是由火车从伦敦向全国各地发送的。但是，工会很有可能会在这方面给他从背后捅上一刀子。于是，默多克决定创建一个独立的、新的报纸分发系统，那就是用卡车。默多克花了 700 万美元，从托马斯全国运输公司那里弄来了 800 辆卡车和小面包车，而托马斯公司则投入了 12000 名雇员，并开始在英国东北部的一个地方练习新的运输方法。这是 1985 年的下半年。

7 月份，默多克显出一副若无其事的样子，又乘坐自己的飞机飞到美国去了。几周之后，默多克在美国完成广“城市传媒”的购买。而在英格兰，

招募电子工程师的工作也在紧锣密鼓地进行。1985年9月，瓦平的工厂印刷出伦敦《邮报》的一期报纸的清样，作为实验。但是，还是有几份报纸被偷偷地带了出去，被送到了“舰队街”。这样，事情终于暴露了。印刷工会最初的反应是马上罢工，这是工会犯的一个严重的错误。因为在这个时候罢工，将必然会对默多克造成严重的伤害，给他增加新的债务负担，而他因为购买福克斯公司和“城市传媒”已经是负债累累了。

斗争在继续。到了月底，默多克开始和工会代表举行会晤，他坚持说必须在1985年年底完成《邮报》在瓦平的一切工作，包括人员配备。他说他计划在瓦平印刷《太阳报》和《世界新闻报》。他提出的条件是不能停工，报纸的经理们有权解雇罢工的工人。他还禁止各报纸的工会之间结成秘密同盟。显然，这些条件是太过分了，甚至工会的代表都不敢将默多克的要求传达给工会方面。

时间在慢慢地过去，瓦平已经可以开始投入生产了。新闻公司现在开始担心它的职员的安全问题。根据默多克的建议，重要的公司经理人员都通知他们所住街区的警察，说他们“可能会是恐怖主义者攻击的目标”，让警察们注意那些行为可疑的人。此外，他们还应当改变一下生活方式和习惯，在家时应当锁好门，关好所有的门窗，甚至砍掉房子跟前的树木，因为这些东西可以被当做敌人的隐蔽所。应当警惕汽车炸弹和邮件炸弹，所有的文件和信件都应当用粉碎机粉碎，接电话时要格外小心，除非是熟悉的人，否则不要与对方多讲话。约翰·科雷在这方面非常有经验，他曾经告诉别人说，他的家里有两条暗道，紧急时可以轻易脱身。

1985年的最后一个季度，印刷工会开始提出他们的条件，但它没有任何紧急的意思，似乎并不着急。他们仍然相信，他们处于有利的地位，完全能够控制局势，认为默多克刚刚在美国进行了新的收购，他不可能承受得起罢工，因为这会断了他的财路。他们一点都没有想到，默多克已经计划把所有的四份报纸都搬到瓦平来。默多克的秘密战略中的一个关键因素被泄露出去了。就在圣诞节之前，英国共产党的报纸《晨星报》弄到了一份绝密：新闻公司的律师杰弗里·理查德给布鲁斯·马休斯的一封信，理查德提出了详细的建议，关于摆脱伦敦工人的最为有利的办法。他写到：“最便宜的方式，是当雇员们参加罢工或其它行动时解雇他们。因为罢工者违反了合同，因此‘可以立刻解雇他们’。”“对于罢工者可以不给补偿，而公司也不会被指控进行不公平地解雇。”“最好是把罢工者一律解雇。”

理查德还指出，报纸的经理层应当严格人事管理，建立名册制度，将“星期日工人”与全日工人区别开来。他说，这个办法可以尽可能地把雇员们“抓进窝里”，“在我看来，解雇雇员的时机最好是在周末，而不是在每周的开始”。

这封信的内容被披露出来后，引起了广泛的注意，但更多的是愤怒。工会仍然认为，没有他们，默多克是不可能生产所有的报纸的。

圣诞节过后，住在加州阿斯平的默多克滑雪去了。新年一开始，他就飞到了伦敦。他在伦敦指挥整个的“瓦平战役”。国际新闻公司宣布，他已经在负责伦敦《邮报》的谈判，说报纸的出版日期可望定在3月17日。公司准备召集报纸的记者和电子机械师们开个会。当时，与其他工会的谈判已经结束。但印刷工会仍然认为默多克是在讹诈他们，他们了解默多克的谈判风格是退到不能再退的时候，然后再回过头来。为了提醒默多克，让他知道工会

的力量，他们给《太阳报》制造了一些麻烦，让报纸不能按时出版。

1月19日，《星期日泰晤士报》的一份副刊是在瓦平印刷的。这份报纸发表了一系列的文章，大标题是《“舰队街”的未来》，默多克本人接受了采访，他坚持说与工会之间没有纠纷。“他们拒绝来瓦平工作，而与工会的协议只限于原来的印刷工厂。”他说，他不同意人们说他是“工会杀手”，“在这个世界上的任何地方，我们没有一家工厂是没有工会的。新闻公司所雇佣的工会成员，比世界上任何其他的出版公司都多。”当问到新闻公司曾经在工会成员的支持下赚到了钱时，他说，他实际上在《泰晤士报》和《太阳报》已经保住了大约6000个工作机会，而在这两家报纸工作的人所赚得的工资，比这个产业正常的工资多得多。这份报纸再次重复这个事实，瓦平能够生产“不止一份的报纸”。工会知道，默多克已经正式向他们下了“挑战书”。

如果他们聪明，他们就可以什么都不做，那么，默多克就不得不付给“舰队街”的人和瓦平新来的人一样的工资。如果他们去罢工，默多克就可以立刻解雇他们，并因而逃脱必须一次性地支付大约4000万英镑的义务。工会完全明白这一点。然而，他们经过表决后，还是决定罢工。

这时，英国的工会总会出来干预了，他们知道印刷工会这次是“栽了”。他们是想向默多克表示，让他们来协调一下，但默多克对任何的允诺都不再感兴趣了。“太晚了。”他说。现在，瓦平的工厂周围已经建起了高墙，布置了密密麻麻的铁丝网，这是从德国买来的。公司增加了保卫人员，并通知了英国政府，让他们了解了案情的基本情况。据说，撒切尔夫人对默多克的计划很是开心。警察封锁了一些街道，采取了一些措施，以保证默多克的卡车车队能够每天夜里开出瓦平，将报纸运往全国各地。保持公路的畅通是警察的职责，但默多克幸运的是他在高层有朋友。如果是工党政府，绝对不会给他多少支持。

在1985年的最后一周和1986年的头几天。默多克在瓦平紧张忙碌，管理、哄骗、甜言蜜语、恐吓、威胁、甚至是阿谀逢承，让人们加班加点儿，使工厂做好一夜印刷四份报纸的准备。“够刺激的！不是吗？”当他在紧急关头，他总是喜欢这样说。当他感觉不太好，或因为某些事做错了时，就常嚷嚷不停：“你们是想让我破产啊？”

现在的问题是，记者们将怎么办。印刷工人不来瓦平当然已是没有问题的，但是，如果没有任何人给报纸填满字，那可是大灾难。全国记者协会指示它的成员，不要去瓦平，直到与印刷工会的问题解决后再去。这个信息是通过一级一级地传下来的。1月22日，《太阳报》和《世界新闻报》这两个报纸的记者委员会投票，决定服从他们协会总部的建议。随后，默多克与印刷工会的谈判破裂了，工会在1月24日晚上，号召工人举行罢工。

在英国报业的历史上，还没有几次是记者拥有了真正的权力。但他们现在分裂了，他们中有的人是怀疑默多克，有的人是不信任印刷工人。

默多克在这个时候，手中拿着胡萝卜和大棒。他许诺说，如果记者们同意去瓦平工作，他们的每年的工资再增加2000英镑，而且由公司给他们购买私人健康保险。如果他们不同意，便被认为是参加罢工，因而也将被开除。这显然是最后通牒。许多记者也被默多克这种蛮横无理的做法激怒了。这似乎等于是出卖他们，默多克总是以这种态度对待记者们。他把他们当做出租车，如果一辆走了，马上还会来另外一辆。

如果默多克亲自对记者们做出一些解释，让他们感觉他关心他们的话，许多不必要的不愉快就可能化解了，或者根本就避免了。但问题就是这样，默多克的一个老朋友后来说：“问题是默多克被认为是一个大魔头。”

在伦敦市中心的波维尔大街，凯尔文·迈克肯茨召集《太阳报》的记者们开了个会。“这是报纸重要的一天。”他告诉他们，七年前，默多克已经决定在瓦平建一个新工厂。从那时开始，工会一直在恐吓、威胁报纸的经理人员。整整六年时间，什么都没干。

迈克肯茨坚持说，现在，印刷工人工会没什么了不起的。唯一成问题的是记者们。“我个人需要你们中的每一个人，包括那些在政治上和我持相反观点的人，我要你们所有的人都留在瓦平。”

他告诉记者们，要好好考虑考虑，由自己来做决定。这个时候，记者们仍然犹豫不决。他们的工会已经建议他们不去瓦平，如果他们屈从了默多克，记者协会是否会开除他们呢？记者们自己争论起来、然后又打电话把迈克肯茨叫回来，问了他更多的问题。他们原来是每周四天工作制，到瓦平后这一制度继续执行呢，还是延长工作时间呢？迈克肯茨向他们保证说，不可能是每周7天工作制，每天18个小时，尽管他曾经向默多克建议过。“我非常高兴地向你们保证，协议从明年开始生效，好吗？如果我食言，你们就把我登在《同性恋新闻》里面。”

他离开编辑部后，记者们接到了记者协会主席的指示，让他们必须拒绝去瓦平。但记者们对印刷工人行动也很不满，他们担心自己的工资和补偿金，他们也痛恨波维尔大街的肮脏的状况，所有这些因素都促使他们离开。他们进行了投票表决，结果是100票对80票，去瓦平。然后他们开始收拾东西。在《世界新闻报》那边，记者们也是这样经过表决，决定前往瓦平。

在另外一条大街上，《泰晤士报》的新主编查理·威尔逊正在督促和劝说记者们。威尔逊告诉他们，《世界新闻报》的记者们已经推翻了以前的决定，投票表决后，决定前往瓦平。他向他们表示抱歉，没有早点儿向他们说明这一切，因为那是不可能的。“这场风暴是夜里发生的，”他说，“《泰晤士报》将生存下来，继续出版。今天晚上的报纸是不行了，但不能再拖延了。星期天将在瓦平出版星期一的报纸。”“我在这里邀请你们一道来帮助我们做这件事。”不愿意来的人将被解雇。

和其他两家报纸的记者们一样，一些《泰晤士报》的记者也对这种最后通牒式的要求感到愤怒，但是，作为一个整体，他们不能马上做出决定。他们同意第二天再开会决定。就在这个晚上，印刷工人们上街罢工了。

默多克现在是一刻不离地守着瓦平。他穿着旧工装裤，完全担负起了指挥的职责。他已经损失了星期五的《太阳报》和《泰晤士报》。到了星期六，他决定将星期大的报纸发出去。一小撮记者们已经开始准备《星期日泰晤士报》和《世界新闻报》的报纸内容。星期六晚上大约八点钟，默多克和他的几个资深的经理帮着照看印刷机，每一个人都为之动容。

晚上九点刚过，第一轮卡车队浩浩荡荡地驶过伦敦东区。1986年1月25日夜里，新闻公司在它的新工厂印出了400万份报纸。这是在没有传统的印刷工会的帮助下完成的。这些报纸由TNT卡车队运送到全国各地，他们甩开了火车和它的铁路工人工会。瓦平革命开始了。

星期天，《泰晤士报》的记者们在一家旅馆里再度开会。记者们慷慨激昂。一个年轻的记者打算去瓦平，遭到其他人的斥责，他激动地辩解说：“我

不是喜欢这样。”“我是要去，但我是昂着头去，而不是跪着去，去吃默多克的食。”几乎所有的人都绝望了，他们既痛恨印刷工人，又痛恨默多克。他们觉得是走投无路了，结果又没有做出决定。

那个星期天，大约有 50 个《泰晤士报》的记者去了瓦平，去准备星期一的报纸。在星期天晚上的另外一次会议上，他们遭到了他们的一些同事的公开指责，但他们中的一个人回答道：“除了那些铁丝网外，瓦平方面并没有多少错。”

然而，在激烈的争论结束之后，当天晚上记者们进行了投票表决，3：1，去瓦平。全国记者协会和印刷工人协会为此事辞职了。许多记者流下了眼泪，没有一个人不感到悲伤和凄惨。

第二天早上，1 月 27 日，星期一，《太阳报》终于按时出版了。第一版显赫的几个大字：《新的太阳今天升起来了》。宣布：“我们打败了罢工恶汉。”“早上好，不列颠！”它叙述了报纸是如何出版印刷的，“尽管发生了自战后以来最大的印刷工人罢工，”《太阳报》说，“默多克为此胜利而欢呼。”《泰晤士报》说他“沉浸在成功的喜悦之中”。

现在，默多克又转向《星期日泰晤士报》。在他的所有的报纸中，《星期日泰晤士报》是最古怪、最不听话的“刺头”。它的主编是安德鲁·尼尔，他在两年前被任命为弗兰克·吉里斯的继任者。尼尔毫不隐瞒他瞧不起哈罗德·埃文斯时代的自由的传统。由于尼尔的改革，报纸又在政治上转向了右翼，而那是许多记者所不喜欢的。政治版编辑胡戈·扬格辞职了，他谴责报纸新的强硬路线，谴责报纸狂热地鼓吹里根主义、撒切尔主义以及他们的政治改革方案。他指出，在默多克和尼尔的领导下，报纸不会再代表公民，也没有空间讨论贫困、不平等、不公正、或其他的道德问题。他说，报纸“接受了由其他人所设定的框架”。许多记者同意扬格的说法，而且有相当数量的人离开了报纸。

星期一早上，尼尔来做记者们的工作，说“我是你们中的一员”。只是许多人仍然不相信他。人们普遍怀疑尼尔从一开始就参与了瓦平计划，因为他不是去起哄，而是尽可能地控制局面。

那天晚上，投票表决开始了。结果是非常地接近。谁都没有想到，有 68 名记者倾向于去瓦平，而 60 个人反对。绝大多数人接受了多数人的决定，但一些人觉得他们仍然不喜欢这样。

他们这些人自然是反对人们称他们为“渣子”。默多克急于留住他们中的一些人，而报纸的经理阶层给他们提供了优厚的条件，并让他们对此保密。他们接受了。

到了最后，在全部四家报纸中，只有 60 名记者拒绝了默多克去瓦平的建议。其他的人都去了，尽管一些人为这一事实感到遗憾。也就是说，他们没有进行更顽强、更坚决的抵抗。他们可能已经认识到，他们对于报纸是多么地重要。他们可能也感到，他们对不起其他的工人。

自 1984 年至 1985 年间英国政府面对采矿工人的罢工以来，这是对英国工会的最严峻的挑战。而在这场残酷的战斗中，默多克将得到政府的全力支持。

第一次来到瓦平的那些记者们，为他们新的工作场所的“壮观”景象给惊呆了：一条狭窄的通道，高高的栅栏上布满了铁丝网。巨大的大门、探照灯、阻挡卡车的障碍物，而这所巨大的、阴森恐怖的报纸工厂，矗立在一些

低矮破旧的仓库中央，那些旧仓库被当做《星期日泰晤士报》和《泰晤士报》的编辑们的办公室。保安人员不停地巡逻，要求出示出入证，每一处要点都有一摄像监视器监视。进入这所高技术“武装”的营地，要乘坐带有装甲板的大轿车。他们以最安全、也是最屈辱的方式通过检查口。

栅栏里面还布置了一层铁丝网。据说它的作用是为了驱散示威的群众。记者们还听说在工厂的旁边停有一架直升飞机，是用于最后撤出默多克和他的亲信，留给暴动的印刷工人的人们将只是那些他雇佣来的文化人。

在《泰晤士报》和《星期日泰晤士报》的记者们旧房子里面的每一张办公桌上，是新的阿泰克斯系统计算机终端。从美国来的培训员等在那里：“你好，我是辛迪。”他将这些文化人带进了 20 世纪末。尽管辛迪非常友好，但许多记者们还是想念他们的老打字机。他们派一支小规模“搜索队”回市中心的原来的办公楼，去搜集回一些忠实的老设备回来。在过去的那些岁月里，他们就是用这些老掉牙的东西，写出了成千上万份的报纸。

《太阳报》和《世界新闻报》的记者们也来了，此外还有广告部以及行政管理人员。在那座大楼里，有一个很体面的小卖部，至少比起原来老厂的地下室的小卖部要好多了。而原来波维尔大街的厨房，老鼠成群出没。印刷工人、记者和默多克本人都憎恨那种等级制度，即给主编们配专用餐厅和经理们的客房，但是一些哥们儿知道了默多克的一条新规则后，颇为震惊，甚至痛苦，原因是在瓦平里面不允许有酒精。

如果说瓦平大门里的幽默是黑色的话，外面的却完全不是。大多数的工业纠纷开始时总是轰轰烈烈的，然后就逐渐地消退了。相反，瓦平似乎是愈演愈烈。

罢工者大约有 5000 人左右，他们一开始就绝望了，因而他们义无反顾。但战斗在开始之前实际上就结束了，默多克已经不声不响地用计谋战胜了他们。他得到了英国首相的支持。

到 1986 年，撒切尔夫人把劳工法改革视为头等大事，当作她最重要、最伟大的成就。她给报纸的老板们提供了新的武器，专门用以对付工会。根据新的法律，工会要通过秘密的投票选举，选出他们自己的领导人，并通过投票来决定任何的行动，决不允许随随便便地罢工。在罢工发生时，只有那些参加罢工的才有资格劝阻别人上工，而且只能在自己的工作地点进行劝阻，除此之外，任何人，以任何形式的劝阻或者是威胁都是非法的。

然而，在此之前，还几乎没有私人部门的老板，利用法律赋予他们的权力来解雇罢工的工人。最后他们总是选择留下工人，而默多克却不一样，至少不是把所有的劳动力都留下来。从一开始默多克就利用了法律，整个国家的老板们都在睁大眼睛，吃惊地看着他。

默多克可以考虑利用政府的所有力量，尤其是警察，而印刷工人们却甚至不能考虑其他工会的帮助。在以往，其他产业的工人们都佩服印刷工人，认为他们有能力，在近年来赚了很多的钱。但同时，印刷工会对于其他的工会也表现出傲慢自大的姿态。这时，整个国家的工会成员都拒绝通过封锁默多克的报纸分销系统，来支持他们在伦敦的工人兄弟。

默多克小心翼翼地准备着瓦平的防卫工作，他想让罢工者无可奈何。他非常精明，他分散了他的业务，进行了一系列新的注册登记，成立了一些独立的公司，尽可能地给那些劝说罢工的人增添困难。

罢工的印刷工人要求复职，但这时，默多克不打算给他们这样的机会。

在4月初，他曾经提出将《泰晤士报》和《星期日泰晤士报》的伦敦市区的旧工厂给工会，让他们印刷自己的报纸。他在瓦平接受电视采访时解释道：“我们觉得他们被误导了，给我们制造了困难和麻烦……这给了他们工作的机会。有这样的一个问题，工人运动是否得到他们自己的报纸……我们没有用了。”最后这个建议没有能够实现。

现在，瓦平周围的道路被封锁了。在夜里，路口的信号灯一直是绿灯，以使运输报纸的卡车直接地开出这一地区。然而，到5月3日的夜里，在工厂外面发生了暴乱，有250多人受了伤。

第二个周末，暴乱又发生了。伦敦警察局说，大约有1000多人聚集在工厂的门口，阻止工人上班。晚上相对平静，但警察指控说大约有400多人试图阻拦TNT的卡车车队。示威者们向警察投掷石块、瓶子和烟雾弹。警察们在深夜一点钟开进了这一地区，平息了暴乱。

暴乱仍然在继续，但很显然，新的生产设备和销售网络取得了胜利。5月26日，默多克从纽约飞回了伦敦，在希斯罗机场附近一家饭店里会见了全国总工会的领导人。他告诉他们，他不会容忍在瓦平的暴乱：“我刚刚从恶梦中解脱出来，我不打算回到老路上。”他提出了最后的条件，为失业的工人提供总额为5000万英镑的补偿金。

当天晚上，他在电视采访中说：我们完全没有义务支付任何钱。我们为彻底解决纠纷出了非常高的价格。

6月6日，伦敦的工会总部拒绝了默多克所提出的条件。默多克将这次的拒绝描述为“第二次自杀”。第一次是工会决定采取罢工的行动。现在印刷工人们将会是一无所获，他说：“没有工作，没有承认，现在是没有金钱。”

所以，这次血腥的纠纷消退了。默多克受到的左翼政治势力的抨击，在过去几十年的时间里，还没有任何一个老板受到了如此猛烈的抨击。对于许多人来说，他似乎是撒切尔革命中最没有道理的、最野蛮的象征，许多左翼的知识分子也在批评他。他现在终于成了魔鬼。工党的地方当局曾经一度禁止他的报纸进入全国各大学图书馆的公共阅览室中，而工党的领导人则拒绝来自默多克的任何报纸的记者的采访。到处都有人在焚烧他的肖像以泄私愤。一个抗议者的集团小组名叫“抵制默多克的妇女”，她们在游行中高喊着：“饶！烧！烧死这个婊子养的！”在公开场合下，默多克很冷静。“也只有这样的地方才会有这样的事。”他说，“他们都失去了理智。这是很自然的。”坦率地说，他的这种反应也表明了他厌恶英国的态度。

对于默多克来说，更为严肃的问题是瓦平的记者们的反应，尤其是《泰晤士报》和《星期日泰晤士报》的记者们。一些人离开了，因为他们不能忍受他们的主编，或者是无法忍受主编们所表现出来的政治态度。另外一些人，则是觉得他们不能再继续为默多克工作了。无论是亲自参加的人，还是仅仅卷入的人都受到了不同程度的冲击。大多数记者都憎恨印刷工人过去的历史，但现在记者们中的许多人都同情他们，为他们现在险恶的处境和未来的前途担心，罢工的不仅仅是印刷工人，记者协会的领导人也在劝阻线上。

现在，许多人去新的报纸寻找工作，这就是《独立报》。这份报纸是三个《每日电讯报》的记者在秋天发行的。新报纸许诺它对得起“独立”的名字。到七月份，它所雇佣的115位记者中，有1/3是从瓦平来的。后来有更多的人来了。

对于记者的大规模出走，默多克并没有生气，相反还挺高兴。但是，记

者出走得太快了，他不得不大幅度增加工资，以留住那些还没有走的人。一些记者接受了，但许多人没有。“默多克如果想使记者们忠实于他，他必须让人们相信，他是想使《泰晤士报》成为一份好报纸。”报纸的一个专栏作家这样写到，他也离开了。

尽管默多克所取得的胜利打击了印刷工会，将使整个“舰队街”得到好处。但其他报纸的心情复杂，迟迟不愿意表态。《观察家报》甚至屈服于工会的压力，拒绝让那些在自己报纸工作的人为默多克工作。在当时的报业，有些人是业余打工的人，他们有时临时为别人工作。这家报纸还拒绝发表由报纸的一位长期的撰稿人贝纳德·莱文写的一篇评论，仅仅是因为他是《泰晤士报》的一个专栏作家。《每日电讯报》拒绝接受一个从新闻公司来的广告商。

1987年1月，默多克最后出了个价格，罢工的队伍终于散去了。默多克出了6000万英镑，如果默多克首先解雇他们的话，他要支付的钱大约应是这个数目的两倍。对于他来说，这不仅是一次著名的、出奇便宜的胜利，他可以自豪地说，是他一个人单独打败了工会，打败了这个给报业制造了无数麻烦的工会，从而解放了整个“舰队街”。

据估计，仅仅是因为从“舰队街”转移到瓦平，默多克在伦敦的四家报纸的价值，就从以前的3亿美元增加到了10亿美元。到1986年年底，瓦平和格拉斯哥每周印刷大约3300万份报纸。默多克减少了印刷工人的数量，从2000多人减少到只有750人。现在，有132人在印刷车间包装报纸，而在过去，干这个工作需要雇佣1469人。据说，工厂每周能够创造200万美元利润。默多克在英国的利润提高了85%，达到了3450万英镑。整个世界的银行家们都为他的粗鲁和他的成功所佩服不已，甚至是深深地折服了。他们的认同对默多克是非常重要的。他说：“给金融界、产业界以及世界的其他许多领域留下的深刻印象是，我们能够改变‘舰队街’的产业环境，因为这一点，我们感到非常自豪。”

默多克宣称，瓦平给英国新闻业带来了新的“白银时代”。瓦平之战，对于英国的工人运动来说是一次惨重的、战略上的失败，却是撒切尔主义的胜利。由此所产生的利润，为默多克的整个帝国提供了的无穷无尽的血液。

第十二章 夺回父亲的《论坛报》

- 风云又起澳洲
- 谁也阻挡不了他了
- 真正的澳大利亚“出版王子”
- 债务在膨胀
- 抽空买了《南华早报》
- 福克斯电视网

1986年12月3日清晨，鲁珀特·默多克再一次闯进了墨尔本《论坛报》他父亲的老办公室，向报纸的总裁约翰·达尔森宣布，他第二次准备购买整个公司。

在这个时候，这家澳大利亚公司的股票价格是每股8澳元50分。默多克提出的价格是每股12澳元，或者用两股新闻公司的股票换1股。整个报价的价值是18亿澳无。他只给董事会八个小时的时间，决定是否接受他的报价。

在黄昏之前，《论坛报》和《时代周报》集团的董事会召开了会议，他们向股东们建议说，在没有其他任何地方更有吸引力的报价的情况下，就接受默多克的建议。《论坛报》出了最后一版，用醒目的标题宣布了这一新闻。

那个晚上，默多克与他的母亲伊丽莎白女士举行了一个记者招待会，他母亲就在他的身旁。他说，他受到了《论坛报》董事会的欢迎。他说到他只是在上个月中旬的感恩节时，才在美国做出了购买《论坛报》的决定。当有人问他，这是否是他所吞下的最大的火鸡时，他笑了。

默多克承认，这笔交易对于他来说，最重要的是感情上的因素。当有人问他：“是什么使你做这些呢？”他回答道：“这是一种挑战，它给了我无与伦比的感觉，是令人心颤的经验和感受。如果拒绝承认感情上的体验是非常错误的。”

他和他母亲的照片上了报纸。此外，还有他父亲的一张半身照片。那是在《论坛报》大楼里的走廊照的。伊丽莎白女士说，鲁珀特是“我丈夫的再现，他非常像我的丈夫”。

“鲁珀特无拘无束。在他所做的每一件事情中。都有很重要的感情因素。他是用心去做的，尤其是在这件事上。”她在电视采访她时这样说。“这是一种自然的感情。我非常高兴鲁珀特使自己回到了这个机构，这也正是他的父亲对他所希望的。”

谈到她儿子的无休止的、近乎于发狂的收购活动的动机，她是这样解释的：“他的父亲死得那么早，对于鲁珀特来说是一个巨大的挑战。在潜意识里。他要证明他是值得他父亲信赖的，对得起他父亲对他所有的夸奖。这是一种挑战，而这也可能是他成功的秘密。”

墨尔本《时代报》的一个作家，将默多克与“公民凯恩”做了比较。他认为，《论坛报》一直是他的。

其他的人也指出，如果这笔交易做成了，默多克将控制澳大利亚每一个大城市的主要报纸，超过这个国家所有的日报的60%。为什么澳大利亚人应当容忍这样的权力落在一个人的手中呢？只是因为他要向他父亲的阴魂证明他自己吗？在澳大利亚，相当一部分人认为，默多克的野心实在是越来越让

人感到害怕，这种感情比以前任何时候都更强烈了。

《论坛报》是他在澳洲的最大投资，他实现了荣耀家族的目的。澳大利亚的报业巨头安东尼·奥拉瑞认为，在这个时候，昆士兰地方报业集团对于默多克来说已无关紧要了，他在昆士兰占有 46% 的股份超过了最高上限。因此，奥拉瑞向默多克提出要买下他的昆士兰报业集团 19.9% 的股份，然后再收购整个公司。奥拉瑞原以为，这样自己可以直接以自立报业集团的名义买下 50% 的股份。但是，这个计划可能不符合澳大利亚的国外投资审核会的有关规定。就在奥拉瑞举棋不定时，默多克同意接受他的要求。虽然默多克牺牲并不大，但对奥拉瑞的帮助却很大。通过这笔交易，奥拉瑞特别欣赏默多克，每次谈论到默多克，总是称赞他“信守诺言，不搞投机”。

默多克所进行的是一场世界范围的战争。这次杀回澳大利亚。由于他拥有决定性的优势，似乎轻而易举地解决了，但又有一场特殊的战斗开始了。澳大利亚政府提前给了他警告，说政府计划在广播和新闻政策方面进行一项重大的改革，当时政府的意思是给媒体老板们一个选择的机会。对于默多克来说，他的选择并不复杂。要么当“出版王子”，要么当“荧屏皇后”。结果默多克选择了扮演王子的角色。

11 月 29 日，他结束了周末的休假。在此期间，他通常每天要给纽约和澳大利亚打几十个电话。接着，他飞到了洛杉矶。这时，他的一个手下也刚刚从纽约急匆匆地飞来，他带来了默多克新的美国护照。默多克乘坐一架商业航班飞往墨尔本，开始在一家饭店谋划他的战略。

自从改变了国籍之后，默多克一直是在战斗，以努力保住他在悉尼和墨尔本的电视台“10 频道”。默多克在自己所到过的任何地方，在试图建立自己的国际帝国的每一个地方，都面临公民权和所有权这个问题，这也一直是让默多克感到最难办的事。有关电视台的问题尤为严重，因为各国政府都对电视更为重视。因而，自从默多克决定放弃澳大利亚的国籍，成为一个美国人以后，他就在澳大利亚面临一些法律难题。

当 1979 年他第一次试图购买“10 频道”时，澳大利亚广播法规定，如果一家公司的 15% 的股权被“非澳大利亚居民”所控制，就不能持有任何一家电视台的许可证。尽管当时默多克就对这一条款表示反对，但澳大利亚的工党政府曾努力向他解释说，默多克本人肯定是不在这类公民之列，他是真正的澳大利亚居民。

在那个时候，无需政府确认，默多克当然是一个合格的居民，可以合法地拥有“10 频道”电视台的许可证。但随后他不再是一个澳大利亚居民了，但政府也跟着修改了有关规定。新规定要求，任何电视台的“老板”必须是一个澳大利亚的居民。这实际上就是专门给默多克的优待，因而被人称为“默多克修正案”。但是，到 1986 年年中，情况有所变化。他作为美国公民，将不得不卖掉他在澳大利亚的两家电视台。

然而，默多克还是想方设法地保住它们。他把它们看得非常重要，是他的帝国中至关重要的一个部分。他现在的帝国是以好莱坞的福克斯电视网为中心，并从这里开始，在世界各地编织全球新闻和娱乐网。

在默多克的祖国澳大利亚，却有人想直接阻止他的宏伟计划。“我们有关限制跨产业经营的规定是至关重要的，因为它阻止了默多克在整个世界既拥有报纸，又拥有电视，”澳大利亚广播委员会主席戴尔德雷·奥科诺尔直截了当地说，“它打破了这个惯例。我认为默多克当时非常急于保住 10 频道。

他当时刚刚买下福克斯电视公司，并且说，这对美国和澳大利亚都有巨大的好处。但那正是我们所担心的，我们不想被美国的东西所淹没。”可见，这时人们已经把默多克当做美国文化的传播者，而这种文化是不吉利的。

据说，当时的澳大利亚总理霍克对这种变化表现出了浓厚的兴趣。他努力支持帮助帕克和默多克。霍克宣称，应当以“和解和协调”的态度对待这种变化。在他看来，默多克俨然是一个主权国家。

和美国一样，澳大利亚在 80 年代也陷入了越来越严重的债务危机之中。资产被炒来炒去，连工业资本家们都普遍表现出一种“赌徒心态”。澳大利亚工党领导人和商业大亨之间建立了复杂的关系，相互支持。霍克总理就称帕克是“一位亲密的朋友和一个伟大的澳大利亚人”，相反，费尔法克斯和墨尔本《论坛报》被认为是代表着旧的权威和正统势力。

默多克在成为一名美国公民之后，他的澳大利亚律师曾宣布了一项计划，将 10 频道电视网的控制权转移给新闻公司的各个股东，同时让默多克保持在这两家电视台 15% 的股份。根据法律规定，最多只允许外国人拥有这么多的比重。根据这个计划，一家名叫“10 频道电视网控股公司”将拥有这两家电视台。

澳大利亚政府负责广播事业的委员会原计划于 1985 年 11 月举行听证会，但后来推迟到了 1986 年的 4 月份。这只是为了等默多克，因为他在 1985 年年底那段时间专心致力于向瓦平转移的事。

当委员会开会的时候，新闻公司提出，它在 10 频道电视网控股公司中所拥有的股份不足 1%。委员会的审查集中在控股的比例上，然而，新闻公司仍然能够影响 10 频道电视网的董事会。

一些人推测说，由于默多克与工党政府关系密切，他是能够通过听证会的。但是此后不久，政府突然宣布它的“出版王子或荧屏皇后”计划。从现在开始，只要谁愿意，他都可以尽可能多地买电视台，但不能同时拥有超过这个市场的发行量的一半以上的报纸：墨尔本的一家电视台的老板不能同时拥有墨尔本的一家重要的报纸，这些新规定没有追溯的效力。也就是说，如果有人将原来的电视台或报纸转手。就可加入角逐。

这个计划不会对默多克或帕克产生任何影响，但是它惩罚了墨尔本《论坛报》和《新闻周报》集团，以及费尔法克斯集团。《论坛报》集团在许多城市都有一份日报，而一法令将阻止它发展一家全国性的电视网。

科里·帕克没有任何报纸，只有杂志，所以他对新的规章无需提心：对于默多克来说，情况有所不同。假设他不能保持住他的 10 频道电视台，而不得不卖掉它的话，他现在能够得到一个好得多的价钱。因为如果政府没有发放新的电视台许可证的话，在墨尔本和悉尼的主要的电视台的价值，就将大幅度增加。尤其是对于任何企图建立一个全国性的电视网的人。有人估计，帕克和默多克的电视台的价值大约从 8 亿澳元增加到了 18 亿澳元。

“出版王子或荧屏皇后”计划是财政部长基廷提出来的。在政府最终宣布这项计划的几周之前，基廷曾经在纽约与默多克一起吃晚饭，并将他的计划告诉了他。默多克后来说，这听起来自然是美妙地美妙，但似乎太荒唐了。他认为这个计划恐怕永远也不会在内阁得到通过。在此之前，基廷同样也提醒了帕克。当内阁同意基廷的计划并宣布时，默多克知道这将是卖掉他的电视台，成为一个更有实力的“出版王子”的最佳时机。他从加州回到澳大利亚来，计划买下《论坛报》集团。

一段时间以来，《论坛报》集团一直很脆弱。它曾经是一家很有成就的公司，有着相当值钱的资产。它的“旗舰”墨尔本《论坛报》，曾经是这个城市销售量最大的报纸，但它的发行量已经在下降。他现在的负责人名叫约翰·德阿西，是一个性格外向的爱尔兰会计师。他多少改善了公司的经营状况，并在悉尼、新南威尔士和墨尔本的郊区买了几家报纸。

德阿西认识到，默多克是最大的威胁。在澳大利亚。新闻公司现在还不是财力最雄厚的公司，默多克的报纸没有太多的广告市场，像费尔法克斯和《论坛报》那样。默多克的现全大部分是来自于安塞特航空公司。

德阿西试图与其他几家公司通过相互持股的方式，结成联盟。一同抵御默多克。这些公司中，包括布里斯班的昆士兰出版公司 and 阿德莱德的《广告简报》。但是，这个想法并不成功，这时，《论坛报》集团正处于低谷，据资产评估商的计算，它的股票实际价值是每股 9 澳无 28 分，而现时的市场价格只是 7 澳无 60 分。德阿西承认：“每个人都知道，《论坛报》集团是可以被俘获的，如果价格估算是正确的话。”

1986 年 11 月初，默多克与德阿西在一起吃饭。他对德阿西说：“这是一个钱潮涌动的世界。《论坛报》集团成为一个被收购的目标是不可避免的。我不想在三条战线上战斗。”他提出，应当让新闻公司和《论坛报》集团合并在一起。德阿西不着急：“我认为，对于澳大利亚来说，它实在是一个规模太大的公司，而贸易管理委员会和政府是不允许这样做的。此外，您的公民权也是一个问题。”

12 月 3 日上午七点，默多克在澳大利亚的全权代表肯·科雷打电话给德阿西，告诉他说，默多克想见他和《论坛报》集团的主席总裁约翰·达尔森，时间定在九点钟。

他们二人按时来见默多克。默多克很友好地，但坚持到下午五点以前得到答复。《论坛报》集团公司马上就召开了一次董事会，讨论了整整一天。一些人认为。他们是可以拒绝这个报价的，但也必须要考虑到他们对股东负责。“这是一个流血的奖品。他准备支付年收益额的 40 倍。”德阿西后来说。

当天晚上，董事会决定，如果没有更好的报价的话，就接受默多克的报价，每股 12 澳元。《论坛报》集团发表了这一声明后，默多克告诉新闻界，他的价格是公平合理的，也是相当慷慨的。他说，如果交易成功，他就将卖掉《论坛报》集团所控制的墨尔本和阿德莱德电视台的股份。因为根据跨产业经营法，他必须这样做。这也符合默多克的财力情况。

如果“接管”成功的话，它将给默多克前所未有的权力。在澳大利亚报业，他的澳大利亚帝国已经很广泛了。在悉尼，新闻公司拥有《澳大利亚人报》、《每日电讯报》、《星期日电讯报》和《每日镜报》。在佩思市，新闻公司拥有《星期日泰晤士报》，在布里斯班市，有《星期日太阳报》。在阿德莱德，他仍然拥有《新闻报》，这是他的第一份报纸。此外还有《星期日邮报》。有了《论坛报》集团之后，他将控制澳大利亚首都、各个省的首府和每一个大城市的主要的日报，并将在佩思、布里斯班和阿德莱德形成垄断。澳大利亚的 75% 的报纸发行量将在默多克的手里。

默多克的报价，引起了一些人的愤怒和担心。他的老对手费尔法克斯尤其感觉受到了威胁。悉尼《论坛早报》发表了一篇评论，警告说，默多克将对《论坛报》集团进行大的改组，使它成为默多克的工具。《金融评论》抱怨说，澳大利亚政府鼓励一个人实现全国性的垄断，在一些地方是绝对的垄

断。而这个人是一个美国公民，他利用报纸操纵政治，以适合他自己的口味。默多克对此进行了反击，称这是“肮脏的诽谤”。

尽管有许多批评，但显然政府并不打算来阻止这项交易。霍克总理说，老《论坛报》集团曾恶意地反对工党政府。如果默多克先生替我们除去几个“毒瘤”，没有什么不好的，至少不会更坏。唯一——个可以阻止这一交易的实体是“贸易管理委员会”，但它没有这样做。

默多克没有马上行动。在他正式投标要求购买《论坛报》集团之后，《论坛报》集团的股票价格开始上升。许多人都猜测，是佩思市的一个名叫赫尔姆斯·科特的商人在背后悄悄地收买，他已经拥有4%的股份。人们也知道，一个叫龙·布里利集团也有兴趣提高它的股份比例，它已拥有了12%的股份。布里利几个月来一直在购买这一股票。其他的人估计，费尔法克斯也可能会再一次出来拯救《论坛报》集团，和1979年默多克要购买时一样。

1986年圣诞节前夜，赫尔姆斯·科特提出了一个19.5亿澳元的报价，也就是说13澳元一股，来收购《论坛报》集团。一些人认为，他的报价是一个谈判计划，是为了使默多克得不到《论坛报》集团一些有价值的资产。但是，默多克的态度很坚决：“在任何情况下，我们都不会与赫尔姆斯·科特先生单独做交易。”当赫尔姆斯·科特将他的报价增加到每股13.5澳元时，董事会将这一情况通知了股东们。

1987年1月4日，费尔法克斯加入了角逐。他想要的不是整个《论坛报》集团，他只想要昆士兰出版有限公司。这家公司拥有《论坛报》集团24%的股份。这一战术相对来说比较便宜，同时也是一种向默多克施加压力的办法。费尔法克斯为昆士兰出版公司的股票出价每股20澳元，现金交易。就在前一天的交易日，这家公司的股票收盘价是每股17.2澳元。费尔法克斯的条件是，昆士兰出版公司应当接受赫尔姆斯·科特收购《论坛报》集团的要求。通过这一条件，可以显示出，费尔法克斯和赫尔姆斯·科特联合在一起对付默多克，并分享和宰割《论坛报》集团。

默多克做出了反应，他提高了价格，达到每股15澳元。对于费尔法克斯想得到的昆士兰出版公司，他开出的价是每股23澳元。但是这次他是通过他的家庭公司，克鲁登公司，而不是新闻公司出面。费尔法克斯马上又超过了他，出价为每股24澳元，收购昆士兰公司。

1月15日，赫尔姆斯·科特和默多克做了一笔交易，尽管默多克最切坚持说他不会做这种事。科特同意撤出角逐，不再试图收购《论坛报》集团，但作为回报，他被允许买下《论坛报》集团在墨尔本的电视台，价格是2.6亿澳无。此外，他还将得到西澳大利亚报业有限公司。它是《西澳大利亚人》和《新闻日报》的出版商，价格是之亿澳无。他还可以通过出售他所拥有的《论坛报》集团的股份，赚取1亿澳元的交易利润。

费尔法克斯又提高了价格，超过了默多克的出价。他还提出要瓜分这家集团。然而，《论坛报》集团的经理们认为这个报价太晚了，已没有任何人可以阻止默多克了。

默多克最终得到了他父亲建造的这栋“房子”。

一旦《论坛报》的交易完成。默多克就迅速地卖掉了这一集团的电视资产，以避免政府机构的调查。1987年2月。他宣布将卖掉电视台和广播电台，价格是8.2亿澳大，卖给北星控股公司。这是一家规模不大的媒体公司，总部设在北部的新南威尔士，它背后的支持者是悉尼的一家投资公司西田资本

公司。

1987年2月，默多克对悉尼的10频道进行了最后一次访问。他指出，自从他成为美国公民后，他已有18个月不允许进入电视台。他说，新闻公司对于卖掉“10频道”感到“非常沮丧”。但他说，无论如何他还会让美国给“10频道”提供电视节目。几周以后，默多克宣布新闻公司将占有15%的股份，而由北星集团经营这家电视台。默多克的代表肯·科雷将参加新公司的董事会。

默多克还卖了他在阿德莱德和布里斯班的旧报纸。在其他一些城市中的报纸，包括阿德莱德的《新闻报》、布里斯班的《太阳日报》和《星期日太阳报》也都卖给了北星公司。但这些报纸将继续在新闻公司的印刷厂里印刷。此外，北星电视台也将有第一优先权，获得福克斯公司的影视产品。

默多克任命约翰·德阿西为《论坛报》集团的总裁，兼任执行总经理。他还任命他的妹妹珍妮特·卡芙特·琼斯小姐做董事长。她是董事会中的第一位女士，她与她母亲和她哥哥一样地激动。她将直接负责振兴她父亲建立的“家业”。当然，这既是一项伟大的事业，也是一项艰巨的工作。它的发行量曾经一度超过50万份，随后降到了大约23.8万份。它应当重新回到各个家庭中，应当有权威。默多克提出的要求很简单：“《论坛报》将是墨尔本最好的报纸，是一份年轻的中产阶级的报纸。”

默多克还袭击了费尔法克斯。他任命原悉尼《论坛早报》的主编埃里克·比契尔为《论坛报》集团的执行主编和《论坛报》的主编。比契尔认为自己为一个严肃的记者，而不是一个赶时髦的记者。有人说他将在伦敦至少蹲上两年，负责《泰晤士报》或《星期日泰晤士报》的编辑工作，但比契尔不怕别人说什么，在财政方面，默多克给了他相当的支配权，他本人也发现。默多克“富有魔力”。他开始帮助默多克去挖费尔法克斯的高级记者们。

1987年7月，默多克正式“重新发行”《论坛报》。这样就展开了一场价值数百万元计的广告大战。编辑时间提前到上午10点。这是一个勇敢的努力。在以后的几个月，比契尔坚定地将报纸成功地推向了市场，和它的对手《时代》进行较量。看到这一切，默多克的母亲伊丽莎白女士自然是非常地高兴。但是，老板和编辑之间的关系逐渐恶化了。默多克重整了他父亲的“旗舰”，想再现以往的辉煌，那种他孩提时代的记忆中的辉煌。但事实证明，这种希望很渺茫。

在那些日子里，默多克心气很高。来自各地的银行家们对他心服口服，赞扬他在瓦平决战中取得的胜利。他们几乎开始乞求默多克，让他通过他那神奇的机器，周转他们的金钱。在80年代中期那愚蠢至极的金融气氛中，银行家们都失去了理智。1987年10月的股市“大崩溃”后笼罩的乌云似乎很快地过去了，默多克出现了，对于其他人来说，他是无敌的，是难以被战胜的。

到1987年年初，新闻公司是世界上最大的通讯集团之一，拥有大约250家子公司。除了报纸、杂志、书籍、电视之外，公司还经营着航空运输、石油、铝矾土、羊毛和赌博业。瓦平事件之后，这个集团的营业额和利润急剧增长，它们分别上升了56%和83%。但债务也开始显露出来，到1986年9月30日，债务将近30亿澳元，债务总额赶上了公司的年收入额。但连英国广播公司都认为。这家公司债务只是不到它的收入的1/4，不用担心。确实，新闻公司的债务是通过公司的报纸所赚得的现金来弥补的，尤其是瓦平的报

纸。在 1986 年，公司支付的利息翻了一番，达到了 1.6 亿美元，但是所赚的现金高达 3.64 亿美元。

在 1989 年，新闻公司的到期贷款和优先股份的支付，将达到 4.25 亿美元，在 1990 年是 5.6 亿美元，1991 年为 12 亿美元。然而，新闻公司的金融主管理查德·萨拉森仍然一丝都不感到悲观。1987 年年初他曾经说：“当时时间到了时，还是可以再商量的。”而如果利率开始上升的话：“我们准备按固定利率的债务进行交易。”

默多克和萨拉森同样不停地在外汇市场上做交易，实际上是在赌博。但他们通常做得很好。在 1986 年，公司从外汇交易中获得了 6400 万澳元的利润，创下了记录。

没有什么事情能够使默多克稍停一会儿。即使是当 1987 年年初他在墨尔本竞标收购《论坛报》和《时代周报》的时候，他还计划出一个《纽约邮报》的星期日版。而在这个时候，联邦通讯委员会一直在要求他卖掉这份报纸。

1986 年年底，默多克支付 2.6 亿澳元买下《南华早报》。它是香港最赚钱的日报，也是亚洲最好的报纸之一。香港汇丰银行总裁米契尔·桑德伯格说：“默多克曾经告诉我，他将《南华早报》看作是东南亚的《泰晤士报》。”

默多克也一直在盯着中国，自他在 1985 年第一次访问中国以后。他知道，在中国，英语是第一外语，甚至是这个国家的第二语言。中国有广阔的图书和电影市场，正在悄悄地向他招手。经济繁荣的香港与中国大陆沿海城市之间的商业联系在加强，广东省成为香港工业基地的延伸。对于默多克来说，《南华早报》简直就是取之不尽的金矿，因为他使默多克在整个太平洋地区有了立足之地，这是他的第四个大陆。

第五个大陆是非洲，它却几乎完全被信息革命给忘却了，因为这个大陆似乎不可能创造出必要的财富。

在美国，默多克管理着降低了融资成本、他那刚刚诞生不久的电视网络福克斯公司。新闻公司发行了价值 10 亿多美元的优先股票，已经偿还了大部分，其余的部分也可望被很快地买下。它所借贷的资金的利率从 13% 降低到 7%。但这些电视台中，有七家的情况并没有先前估计的情况好。

福克斯广播公司，由七家电视台带动着，已经花掉了至少 5000 万美元，但它仍然是太“年轻”了，实际的影响还很不够。在好莱坞，巴里·迪勒在谈论着所谓的“反节目”。他在寻找能够吸引年轻人的节目、新的电视剧，像《小困惑》、《九到五》。福克斯为它的电视网生产节目，这些节目也出售给其他传媒企业，这些节目获得了成功。但《小困惑》、《九到五》这两个节目都不如老电视连续剧《马什》有名，这个节目是福克斯公司在 70 年代和 80 年代初期为 CBS 生产的，它至今仍然是电视剧中的佼佼者，为新闻公司赚取了至少 2000 万至 3000 万美元的现金。

第十三章 英国传媒大战

- 美国出版界发生了“大地震”
- 默多克在英语世界创造了一个最有权势的出版公司
- 一个电话使老对手马克斯韦尔付出了惨重的代价
- 《今日报》也落入了默多克之年
- 围绕《金融时报》的战斗
- 《太阳报》得罪了刊物浦球迷

柯林斯公司是英国最古老的家族出版商之一，柯林斯家族第六代仍然控制着它。它出版的《圣经》在英国和海外市场享有很高的声誉。这家公司的主要负责人之一，是一个名叫安·查普曼的苏格兰人。查普曼在二战前曾经是一个受过专业训练的音乐家，后来走上了出版界。到 70 年代中期，他从公司中脱颖而出，成为执行经理。

公司总裁是比利·柯林斯爵士，他已于 1976 年去世。他的儿子让·柯林斯被任命为公司总裁。从 1977 年到 1979 年中期，公司陷入了亏损，这是自 1949 年以来首次出现这种情况。1979 年 8 月，让·柯林斯从一线上退下来，不再负责公司的具体事务。只任名誉总裁。这样一来，柯林斯家族仅仅剩下了一层荣誉的光环、为后来让默多克进来提供了机会。

查普曼是公司的副总裁，他和公司的另外一个重要的领导人戴维·尼克森一起努力来扭转公司，减少公司成本。他们决定卖掉公司在伦敦的办公大楼，将 800 个工作人员转移到苏格兰的格拉斯哥，那也是柯林斯公司最初创建的地方，是它的诞生地。这是痛苦的一步棋，但到 1979 年年底，公司有了起色。在 1980 年，税前利润为 200 万英镑，公司价值达到了 1050 万英镑。

1981 年年初，收购的流言突起。罗伯特·马克斯韦尔一直在收购公司的股票，现在宣称他所持有的股份超过了 5%，根据法律，他必须申报达到了这一界线，马上，查普曼接到了默多克打来的一个电话，当时默多克刚刚买下《泰晤士报》和《星期日泰晤士报》，据查普曼讲，默多克说：“我见你有了新的股东，你是不是在寻找一位骑士？”

查普曼回答道：“绝对没有。鲁珀特。公司不能被收购。它得到两个家族的信托的保证，所以没有什么可以担忧的。但是非常感谢你。”在下次公司的董事会上，查普曼汇报了他与默多克的这次通话的内容。

1981 年 4 月，比利·柯林斯的一个职业信托人去世了，而查普曼失去了整个信托的支持。这个家族的成员马上与默多克在伦敦的律师洛德·戈德曼联系、问他、默多克是否仍然对柯林斯公司有兴趣、默多克回答说一如既往。于是，这个家族决定将股票卖给默多克。戈德曼和默多克似乎都认为，董事会和查普曼了解这一行动。但事实上他们错了，董事会为此感到很不高兴，让柯林斯辞去了总裁的职务，而查普曼被任命公司的总裁和执行总经理，负责抵御马克斯韦尔的进攻。

默多克的股份占了公司全部股份的 31%，根据法律，他必须为整个公司出一个价。与此同时，马克斯韦尔也增加了他的股份，达到了大约 9%，而在夏初，他要求查普曼召集一次会议。

马克斯韦尔想在董事会得到一个席位。查普曼说，他不能对他做出这样的保证。他问马克斯韦尔，如果马克斯韦尔将他的股票卖给默多克，是否会

有什么风险。马克斯韦尔用他那毛乎乎的大手敲着桌子，把茶杯震得直颤，说：“我永远也不会卖给那个澳大利亚坏蛋。”但还不到 72 个小时，他就卖了。

默多克为这个公司出的价是 2500 万英镑。查普曼动员了他的报纸的一些作者反对这个价钱。他们都督促股东们拒绝默多克这个报价，1981 年 7 月，股东们照他们说的做了。然而，默多克拥有柯林斯公司 41% 的有投票权的股票，并在董事会中有两个席位。查普曼劝说他为自己留一个席位，并把另外一个给爱德华·皮克林爵士。

这一次，默多克很有风度地接受了失败。他许诺将不干预公司的管理业务，也不会再试图买下整个公司。

在查普曼的领导和默多克的支持下，柯林斯公司在 80 年代初期发展得很好。利润从 1981 年的 400 万英镑，增长到了 1986 年的 1500 万英镑。在这段时间里，默多克遵守了他的诺言。他既没有干预业务，也没有再试图增加他的股份。

1983 年，查普曼为柯林斯公司获得了格林纳达出版公司，并将它改名为格拉夫通图书公司。到 80 年代中期，他又为柯林斯公司弄到了一家美国出版公司。

1985 年，他差一点儿就买下了新美国图书馆，但只是因为价格太高未成。到了 1987 年年初，他又想买下美国的哈伯·罗公司。

哈伯·罗出版公司创立于 1817 年，它曾经出版过马克·吐温的书。到 80 年代中期，它成了纽约仅存的很少的几家独立的出版商之一。这家公司的董事会不愿意被人兼并。公司的最大股东是瑟德·罗斯，他是一名律师，也是主编，他拥有公司 5.3% 的股份。3 月 9 日，查普曼出价 1.9 亿美元，想买下整个公司。这个价格相当于每股 34 美元，而该公司股票当时的市场价格是 24 美元，这个价格让许多人感到吃惊。此后，一个名叫哈科特·伊万诺维奇的人马上也提出收购该公司，他出的价是 2.2 亿美元。

默多克马上就意识到这又是一个绝好的机会。他认为，买下一家美国的出版商，正是新闻公司帝国所需要的。他给查普曼打了个电话，当时查普曼正在与哈伯·罗公司的总裁布鲁克斯·托马斯洽谈。

查普曼和默多克一样有热情。他与哈伯·罗公司之间有着良好的私人关系，他同意给托马斯打个电话，并提出柯林斯公司充作“骑士”。托马斯回了个电话，答复说哈伯·罗公司将很高兴让柯林斯公司进来。围绕哈伯·罗公司的谈判之后，哈伯·罗公司、柯林斯公司和新闻公司之间做了一笔交易，但是这时，查普曼和默多克同意新闻公司将通盘买下哈伯·罗公司，而柯林斯公司将有权在三、四个月从新闻公司手中买下 50% 的股份。查普曼为这笔生意感到很高兴，他建议哈伯·罗公司的负责人说，默多克并不是那样令人害怕，在柯林斯公司，他是一个完美的合作伙伴。

默多克为整个公司的出价是 3 亿美元，每股 65 美元，是收益的 55 倍，按任何标准来说，这都是一个非常慷慨的价格。托马斯说：“如果有人提出了比你所想象的价格要高，比通过赢利所赚取的更多的钱更多的出价，你将不得不接受。”与哈科特·伊万诺维奇相比较，默多克的风险更小，因为一些人认为，伊万诺维奇将会只是获得书刊的目录，然后就会肢解整个公司。几个月后，默多克按照他的许诺，将公司的 50% 的股份出让给柯林斯，价格是 1.56 亿美元。通过联系柯林斯公司和哈伯·罗公司，默多克在英语世界创造了一

个最有权势的出版公司。

这笔交易给美国出版业带来一股新的热潮。到了 80 年代，图书出版变得越来越为大财团所主宰。威廉·莫罗被赫斯特买下了，斯克布纳被麦克米伦买了，西蒙 & 舒斯特被海湾十西方（帕拉门托通讯公司）买下了。贝特尔斯曼公司买下了杜伯迪公司，出价是 4.75 亿美元，并将它与班塔姆公司和迪尔公司合并了。国际汤姆逊组织（伦敦《泰晤士报》原来的老板）曾经在美国进行了收购活动，买下了西南出版公司，为此支付 2.7 亿美元。哈科特·布拉斯为买下 CBS 教育和职业出版公司支付 5 亿美元，时代公司支付了 5.2 亿美元，买下了一家学术出版商斯科特·弗里斯曼公司。

默多克的下一次收购，使他直接地与他的老对手发生了冲突。1987 年 6 月 27 日，星期六，他在洛杉矶接到一个电话。是罗伯特·马克斯韦尔从英格兰打来的。这是马克斯韦尔犯下的一个大错误，并使他付出了惨重的代价。

20 年来，马克斯韦尔一直对默多克充满敌意，而默多克也很瞧不起马克斯韦尔，认为他不值一提，私下里。默多克说马克斯韦尔是发疯的恶棍：马克斯韦尔的野心是建立一个国际传媒帝国，比默多克的还要大的，可他并没有成功，但是，自从他在 1968 年《世界新闻报》的争夺战中被打败以来，他自己的帝国还是扩大了。

在 1974 年，马克斯韦尔向佩尔加门公司董事会游说，称只有他才能拯救这家公司，于是他被邀请了回来。

1980 年，他成功地买下了这家英国出版公司，为使它不破产，他将工人从 1.3 万人削减到 7000 人。后来，这家公司的名字被改为马克斯韦尔通讯公司，也开始赚钱了。但是，马克斯韦尔仍然想弄到一份报纸。他曾经为获得《世界新闻报》、《太阳报》、《观察家报》和《泰晤士报》而努力过，但都遭受了挫折。这四次战斗中，有三次是败在了默多克之手。

最终，在 1984 年，他能够从里德国际公司手中买下《镜报》集团公司。这样，他就有了一份日报和两份星期天报纸。而且不仅仅是这样，他拥有的日报是直接同默多克的《太阳报》和《世界新闻报》竞争的。

在他确信自己完全控制了《镜报》之唇，他比默多克对报纸的控制更严。他本人就是一个故事的主题，不断地制造新闻，他经常飞到东欧去采访那些国家的领导人，甚至去过埃塞俄比亚。他继续让报纸支持工党，使它一度变成了马克斯韦尔发挥影响的主要工具。

1987 年春，马克斯韦尔和默多克都对收购《今日报》产生了兴趣。而最终在瓦平取得胜利的那场革命。最初就是埃迪·萨赫在《今日报》发起的。这份报纸对于萨赫来说，并没有给他带来多少乐趣。他计划使用最新的技术，创办一份彩色版面的日报但这这是一个错误，因为正如默多克所认为的那样，最新的机器总是错的，更根本的是，似乎没有一个人知道，谁是读者？读者在哪里？或者报纸应该对读者说些什么？当时定的销售目标是 100 万份，但只是卖掉 30 万份。

1986 年，《观察家报》的老板迪尼·罗兰德出来拯救萨赫。他买下了《今日报》90% 的股份，并安排了一个新的主编和执行经理。此后，报纸的销售情况也有所改善。

1987 年年初，董事会开会决定将报纸卖掉，找一个好买主卖掉。

复活节过后不久，默多克就见了迪尼·罗兰德。当时的条件还不成熟，二人没有达成协议，《泰晤士报》和《星期日泰晤士报》为此事还专门发表

过文章。然而，默多克与罗兰德达成了一项交易。根据该项合同，《世界新闻报》的 100 万份报纸在《今日报》的印刷厂印刷出版。这项交易减轻了瓦平的压力，同时又给《世界新闻报》真正增添了色彩，使它变得华丽起来。

有一段时间，默多克想要一份中游的报纸，以便在英国市场上与国际新闻公司进行竞争。6 月 11 日，玛格丽特·撒切尔夫人赢得了第三次大选。在这次大选中，默多克在英国的报纸对她进行了热情的支持。两天后，默多克去看罗兰德。在随后的几天里，他们达成了一致意见，同意默多克收购《今日报》，价格是 4000 万英镑。所需要的款项将根据报纸的发行情况，在几年内分批支付。

但是，罗兰德又改变了主意，《星期日泰晤士报》关于萨赫的一篇文章显然惹火了他。这篇报道将交易的细节，特别是分期支付的事情泄漏了出去，让罗伯特·马克斯韦尔和《联合报》老板洛德·罗斯默尔产生了兴趣。后者也想买下《今日报》，但是他只是想把它关门了事，以缓解他自己的《每日邮报》所面临的压力。

马克斯韦尔要对罗斯默尔施加压力，因为就在几个月以前，罗斯默尔曾经帮助毁掉了马克斯韦尔自己的一份报纸伦敦《新闻日报》。他向萨赫报了一个价，100 万英镑现金，并许诺承担 3000 万英镑的债务。但是，马克斯韦尔要求得到 90% 的股份，而不止是萨赫所拥有的 90% 的股份。根据英国的公司法，拥有公司 90% 股份的竞标者，可以强迫持有另外 10% 的股东接受他的报价。但是，埃迪·萨赫不愿意放弃他所持有的 10% 的股份，他一直是倾向于默多克而不是马克斯韦尔。另外，一个名叫杰弗里·阿克的作家还控制着 0.01% 的股份，虽然很少，但却也很重要。这是报纸给他的一部连载小说的稿费。

6 月 27 日，星期六，《金融时报》披露了这项谈判内容，似乎是马克斯韦尔已经赢定了。但事实上，马克斯韦尔的人仍然在高尔夫球场追着萨赫，想得到他的最后的签字。在阿克接受了一个 10 万英镑的价格之后，马克斯韦尔已经给萨赫打了三次电话，而萨赫暂时在原则上同意了 25 万英镑的价格。同时，为保留他与报纸的联系，马克斯韦尔答应他，当这个集团在伦敦股票市场上市时，他有优先权买下一些股份。

然后，马克斯韦尔犯下了一个大错误。他给洛杉矶的默多克打了个电话，说：“都搞定了。”“祝贺你了。”默多克回答道。但是，就在和马克斯韦尔谈话的时候，默多克突然明白了，这笔交易并没有最后签字生效。

他现在意识到，他既可以让马克斯韦尔买下这家每年亏损近 3000 万英镑的报纸，他也可以自己得到它，并且能够成功，就像 18 年前他得到《太阳报》那样。这是一次新的挑战，是一个突如其来的机会。特别是他对马克斯韦尔的难以抑制的厌恶，简直不可抵御这种诱惑。默多克并不在意他的对手，但是他感到生气的是，他们两人经常被人们拿来作比较。在公众的心目中，他们两人常常被混为一谈，说他们是主宰着英国传媒界的两个鹤立鸡群的魔鬼大亨。默多克从内心深处想一举打败他。这时，默多克喜好竞争的天性显露出来了。

默多克决定对马克斯韦尔进行突然袭击，他要像老鹰一样猝然从天而降，攫取它的猎物。而他在伦敦的人已经在跟踪迪尼·罗兰德，当时他正在亚德里亚海边的别墅里。默多克马上从洛杉矶飞到阿斯平。星期天，他从阿斯平向他在伦敦的人发布指示，并与萨赫的人通了话，他重新报了一个价：

3800 万英镑。而且是现金。这几乎是马克斯韦尔所出价格的四倍。他发现，马克斯韦尔签署协议的时间是定在星期一早上 10 点半，于是，他连夜飞往伦敦。

6 月 29 日，星期一，早晨 7 点 15 分，新闻国际公司的负责人和律师到了萨赫的办公室。默多克本来是计划同他们一起来的，但是飞机晚点了。到上午 10 点，他们已经敲定了，而罗兰德稍晚些时候才回来。

马克斯韦尔再一次被默多克给破坏了他的“好事”，他被激怒了，火冒三丈。而罗兰德除了与那个“澳大利亚恶棍”做交易外，别无选择。

最后的价格是 3800 万英镑的现金。星期三，默多克说他出的价钱已经是足够了，他准备离开伦敦了。默多克的计划成功了，萨赫也同意了默多克所出的价钱。

这笔交易使默多克得到了英国第五大全国性的报纸。他现在控制着英国新闻媒体的 1/3。这次，英国政府决定不去干预，也不理会这笔交易是否有违反垄断法的嫌疑。工党人士气愤不已，议会的工党议员们指责政府，说这是在纵容默多克，是政府给默多克的奖赏，作为他全力支持撒切尔夫人的奖赏。

在控制了《今日报》的当天夜里，默多克就任命《世界新闻报》的主编戴维·蒙哥马利担任新报纸的主编。在第一版的版面上，离任的主编丹尼斯·哈克特昨天还在说，工党反对这项收购行动。蒙哥马利一来就锋头一转，攻击对这项行动的任何反对意见。第二天的《太阳报》前来助阵，称对默多克收购的批评“绝对是一派胡言”。

尽管哈克特离开了《今日报》，但许多老资格的行政人员还是留了下来。这份报纸现在掌握在一群年轻人的手中，他们干得也不坏。报纸朝着更加规矩，更加正直的方向发展。在经营方面，情况也有所改善，报纸开始刊载更多的细微、琐碎的故事。特别是关于电视人物方面的文章，在政治方向，《今日报》放弃了社会民主党和自由党之间的联盟，选择了默多克的立场，也就是对撒切尔政府的忠诚。在 1988 年年初，格林纳达电视台授予该报“年度报纸”的称号。

《今日报》也迅速改变了风格，出现了更多的小道消息，更注重对色情、性丑闻、暴力和犯罪的“过于细致地描写”。1988 年 7 月，《今日报》宣布，它的发行量超过了 50 万份。这确实是一个不俗的成绩，但它仍然是每周亏损 15 万英镑，而它的发行量仍然是只相当于《每日邮报》和《每日电讯报》等它的几个主要对手的发行量的 1/4。对这一点，默多克本人可是不满意的，最关键的问题是，他不知道，这份报纸究竟是为谁而存在的。

就在围绕哈伯·罗公司和《今日报》的战斗激战正酣时，默多克已经又开辟了另外一个战场。他突然袭击了皮尔森公司。一个实力雄厚的金融和出版集团。它的最显赫、最有威望的资产是《金融时报》，有些人认为它是世界上最好的金融报纸。

像其他的报纸一阵。皮尔森公司也一直受到默多克的蛊惑。默多克希望它也迁往瓦平。1986 年夏天，《金融时报》的负责人弗兰克·巴洛夫指出，默多克现在已经建立了一个完全新的、成本低得多的竞争机制。与《金融时报》相比，默多克享受着巨大的优势，不仅成本低，而且默多克现在在财政方面也有太强大的能力，他可以减少广告，降低它的价格，增加它促销方面的支出。或者在三方面都加强，而《金融时报》是脆弱的。

《金融时报》正在进行重大的变革，变成了风格全新的报纸。与瓦平一

样，《金融时报》也是直接由文字编辑和广告编辑排版，但是，巴洛夫说：“我不打算去瓦平，而且强烈地反对去瓦平。”他和默多克对着干，与工会达成了协议。而工会方面由于刚刚被默多克打击了一下，也做出了些让步。

1987年，皮尔森公司的股票在上扬。有人传言说，默多克在悄悄地购买。确实如此，而且到星期一，9月21日，他所拥有的股份达到了4.9%，这是最高限。根据法律，超过了这个界限，必须要申报，以便让公众了解。就在第二天，新闻国际公司实施了突然袭击，它花掉了1.61亿英镑，获得了1750万股的股票，从而使默多克所持有的股票比重达到了13.5%。新闻公司的一个发言人说，新闻公司打算同皮尔森公司进行合作，而不是企图收购整个公司。巴洛夫认为默多克是一个最诚实的人，只是喜欢积极地干预。皮尔森则表示难以与他进行合作。

默多克突然袭击的消息，带来了小小的恐慌，也引起了一些人的厌恶。工党简直是被吓呆了。该党负责贸易和工业的发言人布莱恩·古尔德告诉政府说，如果默多克提出要收购报纸，无论价钱多少，都必须提交给政府的“垄断与兼并委员会”进行审核。

马克斯韦尔最近又遭受了挫折。他想得到美国的出版商哈克特·布拉斯·伊万诺维奇公司，但是失败了。这时也急忙赶来，威胁要加入竞争。

但是，如果马克斯韦尔真的要参加角逐，默多克将会撤回他的许诺，也许真会这样做。情况已经很清楚了，默多克希望他将皮尔森公司拽着，这样默多克就可以容易地控制着《金融时报》了。

瓦平已经改变了英国所有报纸集团的财政状况。这些报纸的实际价值要比市场上所显示的要高，这与它们的美国对手的情况恰恰相反，在美国，报纸和电视台出售的价格是收益率的许多倍，比英国的高出许多。默多克把《金融时报》看作是一项潜在的绝好的资产。他相信这个公司的资源应当是非常出色的。他想把《金融时报》变成《华尔街日报》和道·琼斯公司真正的竞争对手。

理查德·萨拉森公开地阐述了这种观点。他说，《金融时报》的经验，它的专业水平和数据库，对于英国企业走向全球市场是非常有利的。“我们拥有全球性的经销网络，我们可以发展一个全球性的业务。”“默多克的打算是往上走。”马克斯·牛顿后来说，默多克不打算要求《金融时报》太多，他仅仅是想得到它在美国的出版权。10月1日，默多克出去与洛德·布莱肯汉吃饭。这两个人不大可能是一对，他们的出身背景很相像，但是，布莱肯汉似乎很满足于他目前的地位，他受到人们的尊敬，领导着一些名门望族高质量的业务，准备平静地度过这个世纪。而默多克却总是企图将自己描绘成英国正统势力的敌人。他喜欢变革，喜欢那种激动人心的变革。

布莱肯汉告诉默多克：“增加股份是不受欢迎的。”而皮尔森公司也不打算与任何一个股东过于亲密。默多克说，他把自己当作是一个长期的投资者，并希望支持整个报纸的管理部门。他只是想得到一个意向性的建议，就是相互合作。

伦敦的这些事情传到了美国。安东尼·刘易斯在《纽约时报》上宣称，《金融时报》是一份独立的报纸，而默多克的名字与“无耻的新闻界”是同义词。他引用了刚刚从《星期日泰晤士报》辞职的著名专栏作家彼得·詹金斯的话，说他看到了“多么好的报纸，一度独立的精神”。他还大加评论默多克对撒切尔夫人的支持。刘易斯说，那些相信新闻自由的人应当支持皮尔

森公司。

默多克的报纸对这些批评进行了反击。《星期日泰晤士报》的主编安德鲁·尼尔指出，彼得·詹金斯曾经被允许刊登反对撒切尔夫人的观点，而且在过去两年的时间里，从来没有人遇到过被干预的情况。

整个 1987 至 1988 年冬天，人们仍然在谈论默多克的打算。这时，一个幽灵出现在瓦平，那就是马克斯韦尔。这是一个非同寻常的现象，使一些人确信，默多克正在准备将《泰晤士报》卖给马克斯韦尔，以使他自己能够自由地，无所顾忌地购买《金融时报》。新闻国际公司拒绝了这种说法，它说《泰晤士报》是不会出卖的。

1988 年年初，皮尔森公司宣布它准备购买法国著名的《金融日报》。但是，法国政府提出反对，理由是默多克会在该报持有股份。皮尔森公司同样还购入了康拉德·布莱克公司，它是《电讯报》的新老板，并持有加拿大的报纸《金融邮报》25% 的股份。这些购买行动冲淡了默多克在皮尔森公司中的股份。

到了这时，英国政府似乎改变了原来的立场，它坚持认为，默多克无论购买什么都要经过审查。默多克本人从阿斯平通过电话告诉《金融时报》说，他不大可能会收买《金融时报》。然而，他也向皮尔森公司提出警告说，如果他们仍然对他持有敌意的话，他们也有可能把他确实变成一个对手。

新闻公司集团所持有的皮尔森公司的股票中，大部分是掌握在其子公司新闻国际公司之手，其余的控制在新出版公司的手里。它是在百慕大注册的一家公司，其百分之百的股份是被新闻公司集团内部的公司所拥有的。1988 年 2 月，默多克减少了它的股份，通过发行价值 1.47 亿美元的优先股份，筹集了新的资本，同时也使自己所控制的股权比重，减少到了 20.5%。他可以随时将皮尔森公司的股票兑换掉，这样就减轻了压力。他准备以最小的代价迎接皮尔森公司的挑战。

1988 年 4 月，默多克与洛德·布莱肯汉举行了第二次会谈。这次，默多克说他期望建立一种各持一半股份的伙伴关系。他说，《金融时报》应当在美国每天出售 20 万份。而现在只有可怜巴巴的 1.7 万份。它在亚洲的销售量更惨，只有 4500 份。

此时，默多克信心十足，他急于在迅速发展中的信息服务领域有更大的发言权。他计划买下澳大利亚联合出版社，这家出版社持有路透社的 13.5% 的股份。他如果控制了该出版社，就可以把这些股份加到新闻公司的帐上。这样，默多克就成了路透社最大的股东。如果该计划能够成功，默多克就可以将《金融时报》的内容放在路透社的全球网络上。“人们可以通过这个网络，在计算机屏幕上看报纸。”但是，皮尔森公司组成了更大的联盟来对付他。这样又拖了两年，默多克决定卖掉他所持有的股份。他终于让步了。

1989 年，一场足球惨案给瓦平的《太阳报》带来了很大的麻烦。

到瓦平来访问的人，在走出瓦平工厂第 16 层楼的电梯时，映入眼帘的是一个牌子：“你现在进入了太阳乡村。”

这是一个很奇妙的地方，一座真正的“金矿”，取之不尽，用之不竭。这座“金矿”是默多克在 1969 年“发现”的。

批评默多克的人常说他有野心，说他至少要成为一个像他父亲一样伟大的报人，能够办出色的报纸，当出色的记者。

在他的帝国的每一个角落也有一些泛泛的平庸之辈。然而，《太阳报》

是天才点拨过的报纸。无论是在商业方面，还是在内容方面，它都汇集了老诺斯科利弗的天才和凯思的精神，它将这二者集于一身。

在 80 年代末和 90 年代初期，《太阳报》是世界上发行量最大的英语报纸。它每天都弄出大量的新闻来。尽管这些新闻中有许多不堪入目，但这就是它的风格。

《太阳报》的主编是加尔文·麦克肯兹。在 80 年代，麦克肯兹使自己得到了默多克的赏识。在默多克的眼里，《太阳报》的地位可以和《澳大利亚人报》相提并论，他也感到这份报纸的经营状况不错，并非常满意。麦克肯兹对他的老板也是百依百顺，在他看来，默多克“在半个小时里做的事让其他人一整天也做不到”，简直和孙悟空这个“猴精”一样。

直到 80 年代末，英国成立了一个“新闻委员会”负责监督英国新闻界的行为。这个委员会是《太阳报》新闻渠道的保证。但许多人指控《太阳报》，其中包括伊丽莎白女王。而最成功的是流行歌星约翰·伊尔顿，他起诉《太阳报》并获得了 150 万英镑的赔偿，这在英国是一项记录。

有人认为麦克肯兹是一个蠢才，有人认为他是一个天才，也有人认为他二者都是。与默多克一样，他对“读者”有近乎超人的理解。他对读者群的理解与美国前总统理查德·尼克松一样，是“沉默的多数”。麦克肯兹，也只有麦克肯兹，理解读者的口味、期望、担忧，他是伟大的鉴赏家。

作为主编，他非常在行，这一点与他的老板默多克一样。麦克肯兹对同性恋者没有一丝一毫的同情心。

到了 1990 年，当艾滋病对同性恋者的传播危险变得越来越广泛时，“新闻委员会”曾经指责过《太阳报》，因为这家报纸误导大众。而麦克肯兹的直觉告诉他，读者们想要的是性、丑闻、电视肥皂剧和皇室的内幕，他不想去“教育”读者。他的公式中没有其他什么特别的东西。他却时常地教育他的记者们，不要在意用粗俗的语言来写作。

除同性恋外，麦克肯兹的另外一个目标是工党和贸易联盟，他对它们毫不留情。皇室同样也常常受到粗鲁地对待。确实，默多克在英国的报纸从来都没有善意地对待皇室，其他的报纸也差不多。

有时，麦克肯兹甚至比默多克走得还要远，但这也是出于他自己的天性。他喜欢默多克性格中从他外祖父格林那里继承下来的“嗜赌”的一面，这一点与在纽约的史蒂夫·登莱维相差不多。麦克肯兹也知道默多克喜欢他“嗜赌”这一点。

麦克肯兹发现瓦平确实是一个好地方。在这里再也听不到印刷工人拒绝印刷的要求。新的技术的使用，对于他这样的“把关”的人来说，非常容易地修改报纸的版面、稿件的内容。他的新办公室和其他的办公室，编辑部的负责人都有这样的口号：“快、准。”

几年来，在麦克肯兹的苦心经营和指导下，《太阳报》逐渐赶上了《世界新闻报》，并削弱了它在英国作为首屈一指的流行报纸的地位，尽力展示了名人的性秘密，这是发行量很大的“原料”，但同样也冒有很大的风险。在 1987 年，也就是这两家报纸转移到瓦平的第二年，他们面对了总共 55 起法律诉讼案件。在被人们称为“无赖新闻界”，《卫报》的定义是“私人调查和娼妇之间”时，《世界新闻报》依然是最职业化的，但《太阳报》逐渐地进入了角色，变得很在行。它的一大进步要归功于温迪·亨利，她是麦克肯兹的一个很有个性的编辑。

默多克似乎对他的报纸目前的这种办报思想和路子感到满意。1987年8月的一天，他曾经鼓励并奖励了亨利，当时她还只有30岁，他提拔她担任《世界新闻报》的主编。亨利不只是对明星们的性生活感兴趣，几乎所有的其他各种隐秘的消息也都符合她的口味。默多克的一些好友中有人向他指控，《世界新闻报》走得太远了。甚至默多克本人也让亨利考虑是否将口味多少提高一点儿，但亨利拒绝了。在她担任主编的15个月时间里，报纸的发行量增加了40万份。但1988年的12月，默多克让她离开了。离开默多克后，亨利到了罗伯特·马克斯韦尔的一家星期日报《人民报》，但她过于低俗的风格始终没有改变，最终马克斯韦尔也解雇了她。

麦克肯兹多少扭转了这种状况。1988年12月，英国流行歌星约翰·伊尔顿指控国际新闻公司说他是一个同性恋者。默多克本人未被卷入此事，毫无疑问，罪过要归咎于他所宠爱的编辑。

在英国，有300多个议员表示支持就隐私权的问题制定一项立法，限制这类小报对个人隐私权的侵犯。

《太阳报》曾经以大字标题在头版刊登“伊尔顿的故事”，这段插曲引起了一场官司，使新闻公司花去了150万英镑作为法律赔偿。

官司没有对麦克肯兹产生影响。这个案子完结后不久，麦克肯兹就将他的手下召集到他自己的办公室里，问他们对过圣诞节有什么好的想法。

默多克的观点却极富挑战性。曾经一个美国记者向默多克询问有关《太阳报》的专门披露敏感问题的事，他说：“英国这个社会变得越来越不合时宜、落伍，但它的影响还在。”

对《太阳报》的攻击越来越多。1989年4月，有95个足球球迷死于谢菲尔德的海瑟堡足球场，是因拥挤而混乱致死。当时人们将这一场灾难归咎于南约克郡的警察，认为他们没有控制好球场的秩序。麦克肯兹的《太阳报》一直是为警察说好话的，它将过失归罪于球迷自己，说他们是足球流氓、垃圾、野兽。《太阳报》在头版刊出一篇题目为《真相》的报道，是这样写的：

“当救援人员试图抢救海瑟堡灾难的受害者时，醉醺醺的利物浦球迷野蛮地攻击他们，这场事件发生在昨晚。警察、消防人员和医护人员遭到人群中的恶棍们的踢打，一些坏蛋甚至还翻弄那些受伤的球迷的衣袋……”

没有任何证据说明《太阳报》所说的这些是真的，从来没有一个人能够为这样的指控出来作证。

在利物浦，《太阳报》的声誉一落千丈，几乎无人问津，它的报道对受害者构成了伤害。“新闻委员会”很快就追究此事，这一次收到了明显的效果，默多克在公开场合下，对他的报纸有关海瑟堡事件的报道表示了“深深的遗憾”。麦克肯兹则在电台采访中表示，头版的报道只是我个人的决定，是一个严重的错误。

第十四章 美国媒体大战

- 娱乐和电子媒体比新闻和出版更为重要
- 进军好莱坞颇费周折
- 默多克这样的“新人”受到了不公正的惩罚
- 参议员肯尼迪成为《纽约邮报》的终结者
- 周“正统势力”的敌人之间的战斗是无休止的
- 成也阿斯平败也阿斯平，夺目的阿斯平
- 赌徒默多克和“大使”瓦尔特两个报业巨人为握手
- 如果只有一个默多克，有好瞧的了

70年代默多克在美国报界站稳脚跟，之后他渴望开拓更宏大的事业。在一个新的10年来临之际，默多克在美国开始他最为雄心勃勃的进军电影业的构想，以求从根本上改变他的集团的性质。

默多克长期以来一直对电影业感兴趣。

1980年他和澳大利亚影视业企业家罗伯特·斯蒂格伍德建立了一个合资企业。这个企业最初的雄伟目标是年产三部故事片。这个计划未能如愿，但那个企业的确拍摄了一部非常成功的影片《加里波利》，这部由彼得·韦尔导演的影片取材于默多克的父亲凯思爵士60多年前作为记者所报道的那场战争。鲜为人知的是，1981年默多克还曾筹资，打算购买20世纪福克斯公司的股权。这家电影厂是在50年前由传奇式的制片人达里尔·扎纳克创建的。默多克未得以出价投标。当他看到丹佛石油商马文·戴维斯和雄心勃勃的纽约商人马克·里奇联手，用7.22亿美元收购20世纪福克斯公司时，他只好望洋兴叹。他认为这个出价太高了。

1983年默多克前往好莱坞，当时他正计划推出斯凯班德卫星广播公司。最初的计划是开设5个频道，其中两个是电影频道，另外3个频道播放美国有线电视上最成功的节目。默多克和以往一样，对这个项目极度乐观，尽管此项目带有巨大的冒险性。1983年9月，他对《华盛顿邮报》说：“结果要么是一片狼藉的战场，要么是一场漂亮仗。”

要使这个项目上马，默多克必须确保能得到稳定的节目来源，尤其是电影。电视、广播台伴随着有线电视革命，如雨后春笋般地在美国大量出现，随之出现的是对影视产品的激烈竞争。电影厂深知自己处于卖方市场的优势地位，对后来者是毫不同情的，有了这些问题，加之当时电视卫星技术的局限，最终使斯凯班德计划搁浅。失败是成功之母，默多克从中明白了，如果他打算在美国电视业发展，就必须确保有可靠的节目来源。

默多克仍然没有忘怀20世纪福克斯公司，并一直注视着它的一举一动。此时该公司所有人里奇和戴维斯都陷入困境。马克·里奇和税务官发生重大争执。他为躲避国内收入署的追查，准备逃离美国去瑞士。由于急需现金，1984年里奇被迫将他在20世纪福克斯公司的一半股份以1.16亿美元的低价卖给了戴维斯。因此戴维斯取得了20世纪福克斯公司的全部股权，但这却为其财源增添了一大负担。当时，他的石油生意也吃紧。20世纪福克斯公司也是人不敷出，这便使戴维斯本来的经济问题进一步复杂化。

20世纪福克斯公司是好莱坞最不景气的电影厂之一，截至1984年8月的12个月中共亏损9000万美元。因而它极度需要出产多部《星球大战》这

样的大片来拯救自己。

1985年初，默多克宣布他以2.5亿美元盘入20世纪福克斯公司一半的股权，成为了马文·戴维斯在这个电影厂中的合伙人。尽管这个价钱高于里奇前一年的压价出售，但比起里奇和戴维斯在1981年购入这家电影厂时所付的金额要少得多，默多克对此笔交易非常满意。

20世纪福克斯公司有一个巨大的电影档案馆，那里除了《星球大战》等系列片外，还有像《多利，你好》这样的电影。默多克在美国的电视计划搁浅后，正在欧洲开有线电视之先河，建立一个设在伦敦的电视台天际广播公司。这便使电影档案馆特别具有吸引力，它是一个巨大片源。这也许是默多克一直关注该电影公司的主要原因。

到了80年代中期，娱乐已经是美国产业中的第二大出口行业，仅次于航天。每一次的技术进步都加强了美国娱乐产品的威力，最初是照片，然后随之而来的是幻灯片、无线电广播、电影、电视、VCRS、卫星广播、更多的电影和电视，这些产品攻占了大部分的世界娱乐市场。确实，国际文化的象征再也不是英国莎士比亚笔下的哈姆雷特，而是美国的好莱坞。

娱乐业成为全球性的产业之一，与其他的国际性产品如可口可乐、百事可乐、麦当劳汉堡包等一样无所不在。其创造的音乐和偶像，从披头士乐队到迈克尔·杰克逊，从太空行走者到印地安那琼斯，都在世界各地拥有众多的拥戴者。而所有这些偶像大多是来自于美国。正如英国《经济学家》所评论的，美国在娱乐方面的影响，如同沙特阿拉伯在石油中的地位，而好莱坞的电影制作，是最大的“喷泉”，娱乐业的中心。

到1984年，默多克已经充分认识到，他的未来在美国。他的思考方式与美国人并无二致，有与地道的美国人一样的价值观。他的商业头脑发生了转变，认识到，对于他的帝国来说，娱乐和电子媒体比新闻和出版更为重要，决定着帝国未来的命运，因为新闻本身在商业上是无法生存的，它必须靠娱乐来支持。从此默多克的兴趣更主要地放在娱乐方面，而不是在教育方面，收购的目标毫无疑问集中在娱乐业上。

他越来越渴望获得一家好莱坞的主要电影制作厂家。1981年20世纪福克斯从他手中“逃脱”后，1983年和1984年年初，他又对华纳通讯公司进行了突袭。这家公司拥有一家电影图书馆，是一家规模较小的电影制作公司。他对华纳公司的总裁史蒂夫·罗斯进行“袭击”，招致了他的反感。但默多克却引起了华尔街的注意。

在1982年，华纳通讯公司的股票价格曾高达63.25美元一股，但到1983年年初，它的价格急速跌落到不到20美元一股。股票下跌的主要原因是出售华纳的电子游戏部门阿特利遭到失败，公司面临倒闭的危险。

1983年8月，斯坦利·沙曼带默多克去见正在度假的史蒂夫·罗斯，默多克提出要买一些股票，罗斯没有拒绝。因此，默多克就着手做这件事情，在短期内筹集了一笔钱来购买华纳公司的股票，当然这些钱主要是由新闻集团公司从英国的银行借来的，默多克常常采用这种办法扩大帝国规模。

在9月份，默多克宣布他已经买下了100万股的华纳通讯公司的股票，这一数字占了这个公司全部股票的不到2%，还远少于5%。根据美国的法律，如果到了5%，证券和交易委员会要求买主申报他的情况，买主可以取得公司的控制权。华纳公司那年最后一个季度的亏损仍在增加，默多克继续购买股票。1983年12月，他又花了9800万美元收购该公司股票，现在他已

经拥有公司股份的 6.7%，比史蒂夫·罗斯的多得多，而且也比华纳公司董事会成员股票总额还多。在他向证券和交易委员会填写的申报报表中，他强调他不准备控制公司，甚至不想在董事会谋求一个席位。他告诉《纽约时报》说：“它仅仅是一项投资。”他不想接管华纳公司。

然而，罗斯却被吓坏了。

11 月 9 日，他与默多克会了一面，他试图警告默多克，让他离远点儿，并告诉他，他的狂购股票的行动“可能对华纳公司与某些人的关系方面造成不利影响”。换句话说，因为默多克的为人和声望使得这个公司的一些好莱坞电影明星及一些经理不想与其一起工作。但默多克没有理会他。

默多克的股份越来越多，罗斯担心这样会危及公司在纽约和波士顿的有线电视台。到 12 月底，克利夫-克拉夫工业公司宣布计划购买华纳公司 25% 的股份，而华纳公司将得到克利夫-克拉夫工业公司的一个子公司 BHC 的 42.5% 的股份，BHC 是美国第四大非网络电视公司。这一交易打的幌子是：根据美国法律，像默多克这样的外国客户不允许拥有美国电视台的 20% 的股份，这完全是出于国家安全的角度考虑，对外国人进行限制。这一协议不仅削弱了默多克在华纳公司中原来持有的股份，同时也阻止了他强行购买华纳公司的打算。

默多克立刻做出了反应，向证券和交易委员会递交了一份申诉书，然后他走上特拉华州的威灵顿法院，他控告说，华纳公司与克利夫-克拉夫工业公司之间的互换股票行为，违反了证券和交易委员会的有关“交叉所有权”的规定。最后这个建议没有能够实现。

1980 年，默多克曾经博得了美国参议院的喝彩。1988 年，他经受了他的另一次失败：被迫出卖《纽约邮报》。这次出售比他任何一次生意场上的交易都痛苦。他把这次失败归咎于参议员爱德华·肯尼迪，而且从来都没有原谅他，一直嫉恨他。马克斯·牛顿后来说，事实上，在他被迫出售《纽约邮报》一事上，肯尼迪参议员并没有做什么手脚。

“在此之前，我们从来都没有在一个我们生活的城市没有我们自己的报纸。”安娜后来说。默多克钟情于这份报纸，是因为这是他在美国所买的第一笔重要的资产，因为它使他进入了美国的政治生活，其价值是无法估量的。而且它依然是一个权力的源泉，是所有其他业务的基地。此外，对于默多克来说，报纸的编辑部是一个特殊的环境，使他心旷神怡，没有什么事比在编辑部里更高兴。根据美国的法律，一个人不能被允许在同一个城市同时拥有报纸和电视台。默多克在从约翰·克鲁格的手中买下了纽约的“5 频道”电视台后，政府勒令他马上让出《纽约邮报》。但是，默多克拖了一段时间，没有马上就卖掉它。1985 年完成了电视台的购买后，他利用这一规章的某些漏洞，继续同时拥有报纸和电视台。默多克认为是肯尼迪参议员成为了此事的“终结者”。

到 80 年代中期，《纽约邮报》展现默多克在纽约的生活。澳大利亚来的“黑手党”中的一些老成员已经离开了，但是仍然有一些留了下来，追随着他们的老板，其中史蒂夫·登莱维是最著名的人，他的辉煌的报业生涯在继续。他在纽约有一个电视节目。他有时在纽约鱼市区的一个酒吧打发夜晚，然后打好领带径直去参加报纸的编辑部会议。1986 年，他离开了《纽约邮报》去了福克斯公司，在那里，他以一个“报纸电视”的记者而闻名。默多克告别了他的《纽约邮报》，并举办了一个告别晚会。

默多克曾经用于悉尼《镜报》，并成功地用于伦敦《太阳报》的“公式”，没有用在纽约，尽管默多克在这份报纸上也有严重的劳工问题。《纽约邮报》工会主要是由从科里新近来的爱尔兰人组成的。如果一个工会成员退休或者死亡，或者被谋杀，在几天之内，工会将从爱尔兰介绍一个新人来顶替他，申请“绿卡”。“这是相当诱人的，美妙的，每周要支付 1000 美元，而这项工作可以很容易地让机器来做。”默多克说。

后来，默多克说，他应当向《纽约邮报》投入更多的资金。问题不是赢得广告商，而是赢得更多的读者。如果比《新闻日报》的读者多，就可以从其他报纸抢来生意。它的发行量虽然上去了一些，但是从来都很不够。他一直没有能够赢得足够的中产阶级读者，尤其是皇后区的读者。

这个城市一直是民主党的城市，而默多克经营的是一份共和党的报纸。自 1980 年以来，《纽约邮报》一直支持里根。对里根的无条件地支持得罪了他的反对者。《华尔街日报》引述了一位华盛顿的官员的话说，默多克是非常有用的，“他是政府和西方联盟的一个重要的支持者，并且做出了很大的贡献”。因为这一点，默多克也得到了好处，尤其是在联邦通讯委员会。

1986 年，他从芝加哥《太阳时报》带来了弗兰克·戴维尼担任《纽约邮报》的主编。他雇佣了一家政治咨询公司和罗杰·斯通，罗杰是里根—布什竞选班子的东北支部主任，是与共和党右翼核心联系密切的一个人，默多克希望通过他来帮助自己通过政府的法律规定，允许自己同时拥有报纸和电视台。

这项规定是联邦通讯委员会于 1975 年通过并实施的，一直是有争议的。这一规定毫无疑问是专门用来防止那种不负责任的传媒老板，对地方的意见、观点有太大的影响力，地方电视台往往有巨额的利润，一个电视台的老板可以用这笔利润来补贴报纸。“新闻自由基金”是一家保守的华盛顿的游说组织，默多克向其提供资助，因而它为默多克说好话。它到处游说，称这项规定至少使上百家的报纸关了门，并争辩说，像默多克这样的“新人”是受到了不公正的惩罚，因为他们不可能利用广播电视来补贴报纸。

当默多克在 1985 年第一次提出要收购“城市传媒”电视台时，他受到了利益集团的挑战，他们担心他的声誉，并要求为此专门制定一项规章来约束他。在联邦通讯委员会批准他购买电视台之前，他不得不一次次地重申，保证他不会寻求永久地搁置。

1986 年 7 月，他将芝加哥《太阳时报》出售给了这家报纸的出版商罗伯特·佩奇。此时，默多克在纽约拥有电视 5 频道；在波士顿，他刚刚收购了 WXNE 电视台，现在叫 WFXT 电视台。他的战术是不同的。他寻求并且获得了暂时的搁置权，联邦通讯委员会给了他两年时间。此间，在波士顿默多克想打一个“擦边球”，他试图同时保住《论坛报》和电视台。然而，在纽约，在他自己的城市里，他需要想尽一切办法来保住《纽约邮报》。但是，报纸的发行量开始下降，从 70 万份下降到不足 50 万份，到 1987 年，报纸每天要亏损 10 万美元。

《纽约邮报》没有收到足够的广告费，一个百货公司的所有者告诉默多克：“鲁珀特·默多克先生，我们不在你的《纽约邮报》上做广告是因为你的读者是我们的敌人，是冒充顾客进商店行窃的扒手。”

迫于多方压力，联邦通讯委员会既不想让报纸倒闭，也不能让它继续留在默多克的手中。

1987年8月，联邦通讯委员会明确表示，要依照法律来办事。国会的许多民主党人士，以参议院商务委员会主席欧内斯特·霍林斯为首，坚决反对联邦通讯委员会的搁置的企图。当年11月，新闻自由基金要求联邦委员会取消这一规定。新闻自由基金主席说，这不利于自由竞争。联邦委员会主席丹尼斯似乎也倾向于取消这一规定。

然而，在爱德华·肯尼迪的压力下，霍林斯决定，联邦委员会现在应当防止取消规定以给默多克以永久性的搁置权。

当时美国新闻公司是唯一享受搁置规定的公司。12月22日的深夜，这一法案终于获得通过。

当听到这个消息时，默多克当时正在洛杉矶。《纽约时报》的一个记者，威廉·梅耶斯当时正和他在一起，第二天发表文章称：默多克把这一行动视为“自由的独裁”，认为肯尼迪企图扼杀他。

默多克痛恨爱德华·肯尼迪，认为他只会玩乐，另一个重要的政治原因：肯尼迪是参议院自由主义者的中流砥柱，重量级人物，他在参议院有很大发言权，是与“里根革命”进行战斗的主要领袖之一。

几年来，《波士顿论坛报》、《纽约邮报》和在超级市场上出售的《明星报》发表了许多文章和专栏，揭露肯尼迪的性丑闻，把他过去的情人马莉之死事件重新翻出来。史蒂夫·登莱维还写了一本关于肯尼迪家族的书。肯尼迪现在成了福克斯电视节目里的“常客”，福克斯电视节目专门调查他的事，只要有空闲的版面，总是要把他拎出来。

这一法案终于使默多克的《纽约邮报》关了门，默多克将这看作是肯尼迪对他的报复。默多克给他的朋友查尔斯·维克打电话，他是美国情报局的负责人，里根内阁班子的一员。维克则向里根总统的发言人马林·菲茨沃特求助，希望里根可能会否决这一提案。里根有这样的权力，只要他愿意。

肯尼迪承认，他曾经鼓动霍林斯对议案修改，增加了关于搁置的条款。但他抱怨说：重要的问题是，默多克是否是美国唯一能够购买电视台的出版商，并且能得到特许保留报纸，这违反了反托拉斯法。他说，默多克从来没有认真地打算卖掉《纽约邮报》。

默多克回答说，他感到震惊的是法律突然改变了，而他一直在寻找买主。默多克在华盛顿的一个律师马克·福勒说：1988年1月19日，联邦通讯委员会决定根据新的法律，拒绝默多克要求延期搁置的申请。1月25日，来自康涅狄格州的参议员洛维尔·维克尔，一个自由的共和党人，经常受到《纽约邮报》的攻击，他称默多克是通讯行业中的“头号垃圾袋”。

1988年1月9日，联邦通讯委员会决定坚持立法，拒绝默多克延期搁置的要求。

1月25日，参议员霍林斯给《纽约时报》写信，抱怨默多克与联邦通讯委员会之间“邪恶的联盟”。他说，这种联盟开始于默多克收购城市传媒时，联邦通讯委员会允许默多克保留《纽约邮报》至今。“我们需要提醒联邦通讯委员会和默多克先生，让他们知道我们民主的三个重要原则。电波属于公众，传媒的所有权过于集中在一个人之下会威胁自由言论，而任何人都不得凌驾于法律之上。”

默多克回应了霍林斯的攻击，向国会提出修正案，并顺利地通过了。他首先强调的是，肯尼迪实际上知道修案正将会产生什么影响，并且事实是这样。默多克向联邦法院指控，认为肯尼迪—霍林斯修正案是违反宪法的，因

为这一法案的目标只有他一个人。

即使默多克知道将不得不出售《纽约邮报》，但仍然拖延。随着这一可怕的日子来临，他变得越来越消沉。他在考虑任何拖延的可能性。他考虑到的一个逃跑、脱身的途径是：将《纽约邮报》转成为一家全国性的报纸。他常常感到遗憾的是，他没有从一份像《今日美国》那样的报纸开始。

到现在，新闻公司董事会中没有一个人要他保住《纽约邮报》。实际上安娜也不想再要这份报纸了。但是，默多克仍然发现他几乎是不可能放弃它。他赶走了大多数试图来买报纸的人，就如同一个父亲拒绝女儿的求婚者一样。他认为这个竞标者是不值得信任，另一个是出不起钱，仅仅是想出名而已。最终，他还是进入了与彼得·卡里科夫的谈判，后者是纽约的不动产开发商和地主。

1987年《纽约邮报》的亏损额为1700万美元，据默多克说，卡里科夫要从默多克那里得到最好的价钱，就必须从工会那里得到让步。

工会如果不让步，交易是很难最终完成的，1988年3月5日出售协议最终签定。报纸的第一版宣布，默多克做出了痛苦的抉择，要亲手卖掉《纽约邮报》。

仅仅三个星期以后，华盛顿法院做出了有利于默多克的判决，搁置问题。由里根总统任命的两名法官，站在了默多克的一边。但是现在对于《纽约邮报》来说已经太晚了，但默多克说，他仍然拥有《波士顿论坛报》和他的WFXT电视台。6月，他向联邦通讯委员会递交了申请，要求拥有电视台和报纸编辑部的控制权。这一申请被批准了。

默多克认为，失去《纽约邮报》是一次失败，更坏的是，他败在了他的敌人的手上。这是一个“恶梦”。在默多克的世界之战中，这是他所失败的最重要的一次战斗，对他的打击很大。

新闻帝国的扩张达到了顶峰，其标志是：在落基山脉的小镇阿斯平召开了由默多克主持的雇员和同事参加的两次战略会议。新闻公司麾下的“军队”大军官员们来自世界各地，并把这个世界范围的庞大组织的目的和战略带回去。

1988年会议在洛杉矶召开。新闻公司的干将们得到了默多克的欢迎。这贝弗里山谷里的新家，原来是朱里斯·斯泰因的，他是MCA公司的创建人和领导人。许多人对默多克印象深刻，而他对他们尚了解不多，这次会议增强了相互了解。他总是能够叫上他们的名字来，尽管只是见过一、两次面。第二天，他们乘飞机飞过落基山脉，来到了阿斯平的滑雪场，默多克在这里有一栋房子。

阿斯平会议有两部分。开始时，新闻公司外部来的人，因为代表不同的部门，使默多克对世界的看法更全面。诺曼·玻多雷茨是《评论》的主编，也在那里。还有保罗·沃克尔，他是联邦储备委员会前主席。这儿的明星是理查德·尼克松。这位美国前总统乘坐默多克的飞机，他站在讲台上给听众们上了一堂生动的课，他讲到世界正在变化，尤其是在“公开性”的影响下。默多克兴致勃勃，充满了愉快的感觉。

当尼克松和默多克站在一起时，他们之间显然有明显的相似之处。尼克松穿一件绸布茄克衫，打着领带，而默多克则身着带有新闻公司标识的短袖蓝色T恤衫，默多克比尼克松更放松一些，但是他们两人都被认为是厚颜无耻、不知疲倦的人。他们都有世界眼光，视野开阔，在某些方面清晰，在某

些方面则看不透，不择手段地追求其目标。他们都是把自己看作是一个局外人，试图摧毁一个旧世界，创造一个新的世界。尼克松相信，正统势力（他指的是华盛顿的自由主义者的新闻和他们的盟友）曾经毁掉了他，默多克同意这一点，并称他自己同“正统势力”之间的战斗是无休止的。

默多克现在可以把自己看作是西方势力结构中的不可或缺的一部分，他与美国的共和党领导人之间的关系，同他与英国的撒切尔夫人之间一样地亲密。他的影响及所开发的力量资源，在美国得到了承认，他被任命为胡佛研究所董事会的董事，这个研究所是斯坦福大学的一个越来越保守的思想库。他同时也是联合技术公司的董事会成员，一个重要的国防合同人。

这对默多克来说，标志着一个重大的转变。

10年前，他在美国还是被人视为一个拙劣的外国报业者板，他的《纽约邮报》也一直被攻击为一股“罪恶的势力”。现在，作为一个新的“军队”、一个跨国传媒力量的领导人，他被美国右翼势力奉为上宾，成为他们的常客。

在尼克松和其他的客人讲完话后，编辑们一个接一个地代表他们的报纸发言，以便使国际“军队”中的各个不同公司中的指挥官们都能够理解一些。

这样的会议是必须的，因为在过去的三年时间里，默多克手下的大军的规模已经大大地扩张了。按资产计算，到1988年年底，公司是1985年时的6倍，现在价值130亿美元。1988至1989年间的销售额可望达到大约48亿美元，已经逼近贝特尔斯曼公司——世界最大的传媒业集团巨头。从现在开始，新闻公司在美国的资产占据了它全部资产的多数，几乎是30亿美元。默多克仍然在管理着他的扩张中的帝国，每周研究每一个公司的数字。尽管默尔文·里克早已不再负责每周的报表，从悉尼带来的这种老办法一度被理查德·萨拉森改造过。萨拉森在阿斯平只是解释公司的整个系统是如何运转的。

1988年会议中的一个英雄人物是安德鲁·尼尔，他是伦敦《星期日泰晤士报》的主编。他的报纸的发行量在迅猛地增长，瓦平印刷厂的利润滚滚而来，它的批评者把它看作是一份右翼报纸，是《太阳报》的翻版。尼尔为了纠正这种成见，聘用了左翼的专栏作家，允许他们自由地表达意见。毫无疑问，事实也是这样的。但是，报纸的许多态度与自由派人士、皇家和BBC的批评是相似的。

菲利浦·克劳莱，《南华早报》的主编也在那儿。克劳莱在经营着一份严肃的报纸，可能是在东南亚最好的英文报纸。它盈利越来越多，广告版内容丰富，潜力巨大。

埃里克·贝克尔，曾试图使墨尔本《论坛报》振兴，其结果是发行量继续下降。新闻公司的澳大利亚的负责人，以及默多克本人开始对他的决定怀有疑问。风头正健的马克斯·牛顿的衬衣衣领总是直立着，像金属一样地挺括。在思想上，他接近于默多克，他们两人都确信，一个勇敢的、美妙的新世界是以通讯技术为特征的。

在阿斯平的老资格负责人之一是卡罗龙·华尔。在新闻公司中几乎没有女人在很高的位置上，甚至默多克最亲密的崇拜者也承认这点。从1984年开始，华尔曾经是《纽约》杂志的出版商，尽管她在电视方面没有经验，默多克仍然给了她一个职位，为他经营纽约电视台WNYW，它总共有450名职员，销售额是1.5亿美元。“为默多克工作就如同在不会游泳的时候，被人给扔进了水里。”她这样说道。

在阿斯平的还有约翰·埃文斯，他是杂志部的负责人，他可以为一个工

作完成较好而喝彩。像许多为默多克工作的人一样，埃文斯说他难以解释他的工作。他说：“真正的默多克风格是，没有一个人会告诉你，你的工作是什么。可能只给你一个概念，但是你不得不自己定义你的工作。”埃文斯告诉《纽约周报》，新闻公司是“非常大的家庭企业”，工作建立在信任的基础上。“我们没有人有合同，也没有人写经济保证。我们所有的人都守信用。”

在新闻公司里，人们都认为埃文斯是属于那种没有任何希望的人。从技术方面来说，默多克几乎是一个盲人，一窍不通。而埃文斯是他的看门狗。埃文斯相信未来的 PCTV 很快就会有节目，它是电视与个人电脑之间的伟大的联姻。他胡言乱语地说，当他晚上回到家里时，电视就会说：“嘿！下面是你可能会感兴趣的七分钟新闻。我的好消息是在 42 频道有《公民凯恩》。”

埃文斯试图为新闻公司创立一个电子数据库，他相信电子出版可能会使杂志部的销售营业额翻一番。他觉得，新闻公司在技术上仍然需要向前。

阿斯平展示了新闻公司是一个公司的集合，它更多地反映了默多克的愿望，而不是任何的商业计划。所有的策划都是由默多克来完成的。

在会议结束的那个晚上的晚宴中，一个澳大利亚编辑，他曾经被默多克雇佣、然后是解雇，又重新被雇佣，做了一个充满感情的讲话，称赞他的老板。默多克的回答是：“我们都有同样的一种想法。”巴里·迪勒——福克斯公司的头头，可能是唯一注册的民主党人，在那个晚上向他旁边的人做了一个鬼脸：“是那样吗？”

默多克的手下回到他们的岗位上，马上，默多克宣布了一个几乎使每一个人都感到茫然的新计划。这个计划太远了，正是这个计划，导致了一个巨额的债务，以至于此后，几乎毁掉了他整个的帝国。他打算买他的朋友瓦尔特·安恩伯格手中的《电视指南》和三角集团的其他资产。

默多克和安恩伯格自 60 年代末就相互认识了，当时，默多克首次到了英国，而安恩伯格是美国驻圣·詹姆斯法院的大使。他们相互很喜欢对方。确实，他们相互之间都认为对方有某种特殊的东西。安恩伯格失去了自己的儿子，而默多克失去了父亲。安恩伯格已经是 80 岁的高龄了，和凯思·默多克一样，他在出版业取得了非同寻常的成功。默多克所做的正是安恩伯格希望自己的儿子所要做的。

和默多克一样，安恩伯格出身于一个报业世家。摩斯·安恩伯格通过经营《赛马日报》——赌徒们的圣经发了财。他是在 1922 年买下的这家报纸，当时是花了 40 万美元，这份报纸以前的老板名叫弗兰克·布伦奈尔，他当时坚持要现金，而瓦尔特当时只有 14 岁。当时，他采用有线电报告诉赛马结果的推销方式。1940 年，他因为逃税而被送进了监狱，吃了官司，但是《赛马日报》继续繁荣、兴旺。瓦尔特一家人以“老奶牛”而著称，因为这份报纸给了他们家那么多的牛奶。

瓦尔特·安恩伯格接管了整个公司以后，他费了好大的劲儿，以使自己能够摆脱他父亲巨大声望的阴影。他创办了《十七岁》，专门以十几岁的少女为对象，很快就闻名全美。而且在 1953 年，他是最先理解未来电视的巨大力量的出版商之一，他看到独立的电视指南如同雨后春笋一样出现了，在纽约、费城、芝加哥，他想使它们变成全国性的杂志、刊物。

1974 年，《电视指南》成为第一本年销售量超过 10 亿份的杂志。到 1988 年，在美国出售的每五本杂志中，就有一本是《电视指南》。这份杂志的价格是 75 美分，拥有 106 种地方版本和一种新的有线电视版。每周的发行量大

约为 1700 万份。在 1988 年的上半年，它的广告收入为 1.62 亿美元。即使是这样，全部收入中的 70% 是来自于杂志的销售。

与此同时，《十七岁》的发行量也已经上升到大约 1000 万份，大家都认为它是有利润的，年销售额为 1.5 亿美元，利润应当是 1000 万美元。这个组织同时还拥有《美食》，它是一份亏钱的新刊物，以及《赛马》杂志。《赛马》杂志的发行量没有核算过，但是一般认为它一天能够出售大约 14 万份，价格不菲，每本售价为两个半美元。据说它每年的销售额仅为 8000 万美元，但是利润却高达 4000 万美元。

到 80 年代末，安恩伯格是一个重要的人物，在美国保守的共和党正统势力中，尼克松和里根都是他的朋友。因为他出任美国驻英国大使，所以他后来被称为“大使”。

当安恩伯格决定出售三角公司的时候，他马上就想到了默多克。他后来说，自从他的儿子哈里死后，他一直没有一个继承人，而这是一个家族的事业。鲁珀特是非常自然的人选。他拥有福克斯公司和城市传媒电视网。他感觉到默多克是一个理想的人选。

大约还是在 20 年以前，默多克就通过中间人前来询问安恩伯格是否能够出售《电视指南》。当时的回答是：10 亿美元。在当时，这简直是一个天文数字，默多克不可能拿得出。但是，他们之间的友谊从那时发展起来了。现在，时过境迁。安恩伯格后来说，他认为鲁珀特很有吸引力，他是一个大赌徒，一个有决断力，无所畏惧的竞争者。他说，他认为鲁珀特最突出的地方是他在瓦平决战中所表现出来的勇气。

1988 年的交易的“助产婆”是约翰·弗罗尼斯，他是纽约一家投资咨询公司的总裁。安恩伯格要了一个“天价”——30 亿美元的现金出售三角公司。默多克同意了。这笔钱自然是要来自于瓦平的利润。撒切尔夫人已经再次当选，这样对于他的英国的生意似乎没有什么威胁了，而且利息率是比较低的。这是美国传媒业历史上最大的收购案，交易办得非常顺利。

“我可能是一个坏买主，太刻薄了。”默多克后来承认，“我应当再从他那里侃下几亿美元来，但他是一个很难对付的交易对手。如果这样表示，他就会说，有别的什么人打算要买下它，日本人愿意出更大的价钱。”

令人吃惊的是，似乎安恩伯格比默多克的问题还要多。他问瓦伦·巴菲特——奥马哈的投资专家，他是否应当卖 30 亿美元。巴菲特回答说：“交给银行，瓦尔特，交给银行。”

弗罗尼斯说：“这是可以理解的，在这个领域的两个巨人之间，他们相互倾慕，尊重对方。”默多克的公共关系负责人霍华德·J·鲁本斯坦因说：“在这里有一个朋友圈子，实际上是他们帮助做成了这笔交易，因为他们彼此相互尊重，相互信任。”

这笔交易让全美国大吃一惊。《华盛顿邮报》评论说：“没有令人精疲力竭的谈判，没有接管的威胁，没有那么复杂的事情。”只是两个成功的企业家握手。争论的一个问题是，默多克到底是一个什么样的人，他是对整个世界心怀企图，还是仅仅是一个善于把握机会的赌徒，眼睛不放过每一个机会。《华盛顿邮报》认为他不是“变戏法的”。《洛杉矶时报》提出这样的疑问，他是不是全球“公民凯恩”。“在科学幻想小说里，一小撮跨国企业，追求的不是单个国家的利益，国家边界之间涌出了能控制现代世界最有价值的资源。这个资源就是信息。就在本周，鲁珀特·默多克把许多人带

人了一个奇妙幻想的世界。”

默多克本人说，这笔交易使他成为美国最大的杂志出版商。此时，这个国家大约有 3000 种杂志，但是，只有 120 种左右每期的销售量超过 10 万份。默多克所买下的《电视指南》不仅仅是一份杂志，同时还有三角公司的销售系统，这家公司负责经销《读者文摘》、《新闻周刊》和《妇女世界》等著名杂志。这个巨大的销售网络意味着超级市场空间。

诺曼·里尔是电视生产商和工业杂志《海峡》的出版商，他愤怒了。“这是那些事件中的一个，它使我认识到，最后的大战将不再是一场两个国家之间的战争，而是两个巨型财团之间的，它们已经狼吞虎咽了所有这些国家。”里尔说。

这种顾虑是可以理解的。这笔交易使默多克在美国的触角伸得更长了。戴维·瓦根豪瑟是电讯研究行动中心的一名律师，他警告道：“影响公众意见的最好方式之一，不是一个政治办公室，而是控制传媒。从过去的经验看，似乎默多克打算影响公众意见。”同样地，安德鲁·施瓦茨曼——公众电讯企业的律师说，福克斯和《电视指南》的联合控股给了默多克太多的权力。

不同的声音太少，对于民主社会进程是一种威胁。如果有好几个默多克，还不算太坏，但是，如果只有一个默多克，有好瞧的了。默多克已经有了一个电视网。广播电视对于公众口味的形成有着巨大的影响力，而默多克并没有履行他所有的诺言。他是这样一个人，公民权对于他来说，只是为了他生意的方便。

默多克对民主的“潜在的威胁”，一直在争论……

第十五章 收购柯林斯之战与东欧巡游记

- 巴特是屏幕上的明星，而默多克和迪勒是幕后真正的主角
- “杀人者迪勒”
- 福克斯电视网：置于死地而后生
- 通盘收购柯林斯公司：默多克逼走对手，拣了个大便宜
- “东欧的剧变是新闻帝国的最后一章。”
- 东欧之旅的失落感
- 默多克与贝鲁斯科尼两个传媒巨头的会面斯普林菲尔德，美国。

80年代末，福克斯电视网推出了它的木偶剧《辛普森一家人》。赫默尔·辛普森是一个没有什么志向的工人，在斯普林菲尔德一家核工厂工作，片中讲，这家工厂就在这个小镇的垃圾站和监狱的旁边。他的妻子是一个性格怪僻的护士，他们有三个孩子：郁郁寡欢、性格孤僻的丽莎；玛基，一个小婴儿，每天要靠她母亲的抚慰；主角巴特，是一个调皮的孩子，不能忍受任何规则、约束，是大街上的精灵，富有侵略性却常常因自己的小聪明而吃苦头。喜欢捉弄人、操纵别人，巴特这样的一个人物是现代电视剧中的惯例、典型的模式。在许多方面，他就是模仿默多克。这两个人物只有一点不一致，那就是巴特是一个不成功的家伙，而默多克却如日中天。

《辛普森一家人》占据了星期天晚上的黄金时间，节目播出的那几个月的时间里，风靡整个美国，年轻人和许多上岁数的人，都在到处谈论巴特，印有巴特的T恤衫卖得很红火。这一家人使福克斯电视网的收视率位居前列，而就在三年前，这家电视网还在担心吸引不了国内的观众。巴特和他的父母所说的话明显是观众愿意听到的，在这个时候，“美国梦”似乎成了一句空话，如果不是彻底地破灭了，也至少不会很快到来。

一方面，这个片子似乎反映出了80年代末美国人开始对美国所抱的玩世不恭的情感；另一方面，这个片子似乎代表了福克斯电视网受欢迎的程度。像《辛普森一家》这样的节目使福克斯电视网成为传播媒介业中受瞩目的明星。许多美国人纷纷改换门庭，投在福克斯电视网门下，成为该电视网的忠实观众。到1990年秋天，福克斯电视网49%的观众的年龄在20—34岁之间，而美国另外三大电视网的这个比例是：ABC37%，NBC31%，CBS25%，福克斯电视网的年轻观众的比例远远超过其他三个电视网。从而对广告商形成巨大的吸引力，这就使得福克斯电视网1990年的广告收入上升到5.5亿美元，比1989年增长75%。主人公“巴特·辛普森”创造了这个奇迹，即他已创造了第四大全国电视网。

尽管“巴特”给福克斯电视网帮了大忙，成为观众心目中的明星，但福克斯电视网成功的关键在于巴里·迪勒和鲁珀特·默多克这对奇特的伙伴。在好莱坞制片人中，迪勒是一个特殊人物，他富有开创性又很粗鲁。电动摩托车、高山滑雪和民主政治是他的影片中的典型形象和场景。但在政治方面，迪勒是默多克憎恶的那种类型的人。但默多克认识到，迪勒很清楚地知道自己的工作。默多克说：“巴里·迪勒是一个少有的人，是伟大的富有创造天才和非常敏锐的商业头脑的组合物。”默多克在好莱坞很难发现像迪勒这样充满活力和智慧的人，在福克斯公司，迪勒是默多克的默多克。

迪勒个子不高，瘦小，但特别讲究着装，每次出门总是很细致地选择衣

服。他对人似乎很冷淡，给人孤零零的感觉，他一直被描述成“一个狡猾的矮妖精”。但他说起话来头头是道，经常使用辛辣的语言把人削成片。“杀人者迪勒”经营着一艘粗鲁的“船”，不是所有的人能长期与他共处，他需要员工对他意见的完全赞同。他经常大声叫嚣：“不要只会点你的头，如果你想到什么事，立即采取行动。不要对一个答案说不；你爱它，那么你爱它多少？”迪勒总是鞭策员工努力工作，提高办事效率。他不管做什么事都很有鉴别力，可以说“他做好莱坞”。

像默多克一样，迪勒一直富有，从不缺钱，他的父亲是一个成功的房地产开发商。迪勒首先是在威廉·莫里斯的公司的邮件房工作。后来他说那家公司一直是他的学校，他读过这个公司收藏的所有影星的档案。在娱乐业发展，这是一个独一无二的背景。1966年，他离开了威廉·莫里斯公司，加盟ABC。

他发明了电视小系列片，制作电视剧。到1975年他成为ABC的主要官员，到1983年他每年收入212万美元。当默多克买下福克斯公司时，默多克给迪勒新闻公司的股票，价值约6000万美元。

像默多克一样，他是一个赌徒。他与朋友打扑克牌，一个晚上能输1000美元，但这对围在迪勒家中的男人们来说不算什么。

长期以来，迪勒一直想创办一个更广泛的网络。在1984年，默多克购买了福克斯公司，与此同时美国广播公司（ABC）、全国广播公司（NBC）、哥伦比亚广播公司（CBS）个电视网进入从未有过的困境。默多克和迪勒都认为机会来了，迪勒看到自从1950年开始控制美国电视业的这三大公司风光已去。1977年，在平常的日子，人们不出门，围坐在家看电视，9000万美国电视观众的93%在看NBC、ABC、CBS三大电视网的电视节目。到80年代末，这个数字已下降到70%以下，并仍呈下降趋势“因为渐渐崛起的独立电视台、有线电视台和卫星电视台拉走了许多观众。

在这种情况下，迪勒和默多克认为时机已到，他们决定扩展业务，打进美国由三大公司垄断的电视网。

1987年3月1日，他们把福克斯公司发展成为美国第四大电视网。许多人想他们正走在自寻灭亡的道路上。由于它是一个新成立的独立的电视台，力量薄弱，人们很难想象这个新的电视网怎么打入美国电视市场，吸引大公司在电视网上作广告，但是，90年代初，福克斯电视网改变了美国电视市场的格局。

福克斯电视网从其他电视网的失败之处入手，做了很多工作。90年代福克斯电视网的成功反映了当时美国人生活发生的巨大变化。情形与70年代相似，1973年全球性的经济大危机爆发，那时美国人深信，他们正在享受经济发展的成功，有更好的住房、更多的汽车、更好的教育，但所有这些开始被动摇了。美国中产阶级对政府失去了信任，美国的大多数家庭承受生活的巨大压力。

80年代里根上台后形势有所好转，又经过10年的发展，最富的与最穷的美国人之间的差距继续拉大，通货膨胀加剧，工人每小时平均工资由8.55美元降到7.45美元。到1989年，70%的家庭没有可自由支配的收入。

80年代的这10年以经济紧缩结束，人们的生活仍以在汽车上为主，只是汽车不再向前行使了。《辛普森一家》反映这些现实，但福克斯电视网提供的现实不是全部，还有许多社会现象没有表现出来。

福克斯电视网的节目吸引的观众是青年人，采取的战略相似于默多克的朋友洛德·戈尔德曼 50 年代初为 ABC 采用的战略。在 1955 年，戈德曼提供给青年家庭第一个西方系列片之一的《切那尼一家》和其他系列片。洛德·戈德曼后来说：“为了尝试吸引美国的年轻家庭，在每一出戏中，我们选择年轻、精力充沛的男人和年轻、迷人的女人做主角。”到 90 年代，观众的口味已变得更难以捉摸，但电视台猎取的仍是这些观众。福克斯电视网也瞄准儿童和刚长大的青年观众，在这方面，福克斯电视网比任何人想象的都做得好。

然而，电视网成产初期，迪勒的第一个举动就犯了错误，他雇佣了离开 NBC 的琼·理维斯做“今晚脱口秀”，让她主持自己的“琼·理维斯晚间节目”。在 NBC，当深夜脱口秀国王约翰尼·卡森缺席时，琼就替代他，成为一个偶然受欢迎的节目顶替人。她主持的脱口秀被称为“刺耳的、嘲杂的琼”。

当一个福克斯电视网的雇员向默多克反映脱口秀的节目不受欢迎的情况，默多克很生气，“取消与她的合同”，“如果我们要避免走下坡路，我们必须减少我们的损失，尝试其他事情。”随后，琼·理维斯离开了福克斯电视网，得到 500 万美元的安置费。

默多克和迪勒一直希望琼·理维斯能给福克斯电视网带来稳定的信誉，但在 1987 年，他们损失 9600 万美元。一个由明星乔治·斯科特主演的传统的系列剧《总统先生》也失败了，在最初的 1987—1988 两年，默多克投向福克斯电视网的资金超过 1.25 亿美元，而得到的回报很少。他们被迫紧缩开支，他们接受了教训。如果福克斯电视网不根据电视网的准则行事，那将难以有所回报。

“在它们变好之前，我打算使事情变得更糟，这叫置于死地而后生。”迪勒后来评价说。从此，默多克和迪勒强烈意识到必须使福克斯电视网的节目有特色——更具竞争力、更刺激。福克斯电视网将是一个可选择的电视网，他们寻求更低的开支、更高的工作效率。用低成本、新模式的节目（其中一些是由福克斯自己的电视台制作的）以替代失败的节目。

1988 年好莱坞的剧作家们举行罢工，罢工削减了其他电视网播放新节目吸引观众的梦想，它们不得不旧戏重演，但福克斯电视网不同，它有自己的节目和电影。在更年轻的观众中，福克斯电视网以《特雷西·尤尔门系列》取得第一个成功，从 1987 年 4 月到 1990 年 3 月，这个节目吸引观众准时坐在电视机前。这又对广告商产生了吸引力，并且，福克斯电视网削减了广告费用。但观众仍没有飞速“奔向”福克斯电视网。到 1989 年夏天，迪勒感到这个初出茅庐的电视网只有几个月的生命。

然而，电影公司开始赢利。“我们使老公司复活了，”迪勒说，“它原来极其糟糕，我们用尽了每一个重要职员的智慧，总算挽救了这个公司。”1988 年电影《BIG》一片就赚取了 1 亿美元，《职业女孩》、《绝地战警》、《小枪》帮助电影院 1988 年下半年的收入增长了 35%，超过了前一年，达到 3560 万美元。在 1982—1985 年期间福克斯电影公司损失接近 3 亿美元，这一年的赢利使得这个年老的福克斯电影公司从亏损中恢复过来。

而默多克和迪勒没有对电视网泄气，继续努力把它推向美国观众可接受的电视网这个目标，《辛普森一家》促使福克斯电视网向美国第四大电视网迈了一大步。

1989 年新年，鲁珀特和安娜·默多克回到澳大利亚新南威尔士他们的家，他们回来为他的母亲庆祝 80 岁生日，并举办了盛大的生日晚会。此次回

来的另一个目的是解决新闻公司存在的一些问题，特别是墨尔本《先驱报》的问题，自从 1987 年他买下《先驱报》后，这家报纸的经营业绩一直令人失望。

1 月 3 日凌晨 4 点，他被来自欧洲的电话叫醒，当时在欧洲还是 1 月 2 日下午。电话是法国城市出版集团公司的人打来的，该出版公司一直被柯林斯公司的安·查普曼劝说，查普曼希望该出版公司帮助柯林斯公司抵制默多克的完全吞并。默多克已拥有柯林斯公司的大部分股票，查普曼对吞并计划的抵制令默多克很生气。默多克告诉这个打电话的法国人，他永远不会放弃。

自从 1981 年默多克买下柯林斯公司 42% 的股票，默多克与查普曼一直合作得很好。

1987 年他们联合收购了哈伯·罗公司，但在 1988 年，国际联合大企业控制了越来越多的出版业。意义最重大的是，罗伯特·马克斯韦尔以 25 亿美元收购了美国麦克米伦出版公司，这个合同开的天价最后使马克斯韦尔陷入困境。

买下《电视指南》后，默多克告诉安·查普曼，现在他在金融方面承受的压力迫使他不得不下赌注购买整个柯林斯公司。查普曼坚决反对，他告诉默多克，柯林斯公司董事会认为这是一个敌意的收购。默多克一再向查普曼保证他将永不这样做。默多克的律师洛德·古德曼后来说，他理解查普曼的感觉，默多克报出的收购价很明显是违反了他在 1981 年做出的约定。但约定是 7 年前做出的，而目前商业环境已发生了变化。此外，古德曼还补充说：“我认识默多克 30 多年，我不记得其他任何场合他食言过。”

1988 年 11 月，默多克的新闻国际公司报出价格收购一直不被柯林斯所有的该公司的 58% 的股份。在伦敦，人们普遍关注的焦点是报价之低令人困惑。因为 1985 年，柯林斯公司年度出书 628 种，再版图书 5000 种，年度营业额 4573 万英镑，有职工 2500 人，在全球出版界它是一个大的独立公司，柯林斯公司价值近 3 亿英镑，并且一直是盈利公司。柯林斯公司的主要出版业务在英国展开，拥有一个很大的印刷厂，7 个书籍零售批发店及连锁店，它在澳大利亚、加拿大、新西兰和南非有印刷分支机构，此外还有默多克出售给该公司的哈伯·罗出版公司的 50% 的股票。

在新闻国际公司提供的文件中宣称柯林斯公司需要更强有力的领导，文件断言该公司道德低下，公司核心项目贫乏。根据新闻公司的材料，1988 年包括来自哈伯·罗公司在内的公司利润没有在 1987 年的基础上取得任何增长。安·查普曼说，他被这些断言震惊了，称：“新闻公司为了这次收购一直人为地对柯林斯公司的经营管理进行攻击。”查普曼又一次开始动员柯林斯的作家们反对默多克，并四处寻找一个新的“白人爵士”。

过了几个星期，事情平静了，新闻公司的投标期限是 12 月 23 日。但在傍晚之前，新闻国际公司宣布延长它的报价日期至 1 月 5 日。随后，柯林斯公司董事会宣布它正在与某公司举行谈判，“为了整个柯林斯公司，我们争取了这次谈判，它将导致更高的报价，以超过新闻国际公司的报价。”默多克立即采取行动以阻止这个行为，新闻公司宣布为了维护新闻公司在柯林斯公司的 41.7% 的股份，它将绝不接受任何竞争性报价。

12 月 29 日，人们得知新的投标者是法国的城市出版集团公司，它是一家私营出版公司，于 1942 年创立。该公司是法国大型商业出版公司，其出版物在法国和西欧国家享有极高的声誉，它主要出版长篇小说、袖珍丛书、传

说历史、地理、考古、艺术、词典、百科全书类图书。该公司拥有 20 多家出版子公司，还拥有法兰西娱乐俱乐部 50% 的股份。该集团公司的城市出版社年度出版图书 200 多种，再版图书 700 多种。

1987 年，该公司的年度营业额为 27 亿法郎，年度利润 1.83 亿法郎。在这一天，城市出版集团公司宣布它准备提出 4.03 亿英镑的价格购买柯林斯公司以解决这个僵局。在这种条件下，绝大多数原始股持有人准备接受这个报价。城市出版集团公司为这个报价寻找的一个合理表述是：柯林斯公司在同意这次竞购前一直是盈利的公司。

在击退这个举动方面，默多克没有浪费时间。紧接着新闻公司提出新的价格，报价为柯林斯公司原始股每股 8.8 英镑，A 股每股 7.35 英镑，并要求柯林斯公司董事会推荐它的报价。新闻国际公司的一个声明说，从柯林斯公司的行为可以很清楚地看出这个企业现在准备放弃它的独立性。默多克从澳大利亚传出话说：“柯林斯公司董事会和这个可能的投标者现在可能认识到我们打算讨论出售我们在柯林斯公司的股票，我们对哈伯·罗公司也没有兴趣。”

毫无疑问在这场竞争中，默多克掌握着更强有力的手段。查普曼所能做的只是反复讲：“新闻国际公司的报价不能使柯林斯公司股票持有人、作家、雇员和读者得到最大的利益。”

1989 年 1 月 3 日凌晨 4 点，在把默多克从睡梦中吵醒的电话中，默多克告诉他的法国竞争对手，他永不会放弃这场争斗，他宁愿抬高这个法国出版公司的报价。通过一番激烈的交谈，法国城市出版集团公司相信在这场竞争中他们已没有余地，因此决定撤出。几天后柯林斯公司被迫开始与新闻国际公司谈判，为了重新激起法国城市出版集团公司的兴趣，董事会留给自己几个选择权，并重新评估柯林斯的价值，有意把价值降低。尽管这样做，仍没有使法国城市出版集团公司回头。

法国公司的迅速撤退迫使柯林斯公司接受新闻公司的报价。可以说，到现在新闻公司抓住了商业机会，最后成交的价格不很高，收购价是收入的 17.8 倍，而 1988 年皮尔逊公司购买美国教育出版商爱迪生-韦斯利公司的价格是收入的 29.8 倍，与此相比，可以说，新闻公司拣到一个便宜。

许多柯林斯公司的作家对此事极为恼火和不满，其中的 200 多人发出一封支持公司管理的信，一个作家 1 月 6 日说：“我感到一种对柯林斯公司强烈的责任意识。如果默多克控制公司，我将不提供新书给柯林斯公司。”有的作家说：“我不喜欢默多克的风格和经商方式。”

默多克表示他对 95% 的作者非常感兴趣，因为他们没有站出来反对这次收购行动。他简明地补充说，如果有些作家离开，“我们将发现其他作家走向我们，因为我们将出版更多的书”。

默多克向柯林斯公司作出具有重要意义的保证，他答应公司未来的编辑和管理者将自治。董事会最后向股民们推荐了新闻公司。安·查普曼接受《纽约时报》采访时说：“我很伤心，我没有设法保持我们的独立性。然而，我们得到了我们寻求的保证，默多克答应柯林斯公司自治和编辑自由。最重要的，柯林斯公司业务将继续发展。”

查普曼讨厌默多克的行为，很清楚，他不可能继续呆在该公司。默多克本人担任了柯林斯公司的董事长。曾调离柯林斯公司到哈伯·罗公司任首席执行官的乔治·克雷格，现在默多克在柯林斯公司又给了他一个职位。克雷

格开始着手合并两家公司。查普曼感到，默多克又违反了他所做出的一些保证。

接管柯林斯公司是默多克全球战略的一部分，在这个战略中，默多克希望通过集中他的报纸、印刷厂、电影图书馆、数据基地、书、卫星电视和杂志，提高母公司在全球经济中所占的比重。

鲁珀特·默多克鹤立鸡群，很少有人像他一样从更深的角度思考报业作为一个整体的前途。他和布尔达在东德创办了《特级！报》，显然是东欧最有意思的报纸。

自从柏林墙倒塌以后，西方出版业就开始在东德投资。默多克跟西德的报业巨子赫伯特·布尔达各出资一半，计划在东德出版类似《太阳报》的报纸。当初开始发行时，大张旗鼓，发行量一度高达45万份，但同时默多克也跟布尔达不断地发生争执。于是默多克说：“算了吧。”他认为：过了一段时间以后，该报在政治、品味上，以及所有方面都变得疯狂地反西方。他认为，固然他们应该站出来保卫东德人的权益，告诉东德人如何改变，如何变成西方人，为他们说话，但是如果造成族群分离就不应该了。从品味方面来说，它在娱乐和性的报道上已经远远超过他自己的界限。他说：“虽然我承认德国是个不同的文化体，谁知道在那里做什么才是正确的？我是说，在美国就不可能经营伦敦的《太阳报》，所以在任何讲英语的地方就不可能经营《特级！报》。”

80年代末、90年代初默多克两次亲自组织新闻公司的重要官员对东欧进行了考察。第二次探险是在东欧剧变之后，此行给他留下了难以磨灭的印象。

1990年1月21日晚，一架墨西哥湾流喷气式私人飞机盘旋在布加勒斯特市黑暗的上空。尽管齐奥塞斯库被判处死刑已过去至少一个月，但飞机上的乘客仍没能看到灯光和机场的标志，更不要说一个城市。

当飞机降落在黑暗的城市，飞机舱门打开，舷梯放下时，穿厚大衣、戴皮帽的人围住飞机，电机台的灯光不停地闪耀。鲁珀特·默多克走出机舱，投入他生命中成为媒体巨头的另一场战斗当中。

1989年的东欧剧变是近代历史最令人吃惊的变化，震惊全球，默多克相信这是传媒革命的一大胜利。

1988年在华盛顿的一个演讲中，默多克宣布：“东欧将开放电视市场，反过来，电视业将进一步改变东欧成千上万人的生活。全球传媒将证明这是对和平共处的最大催化剂，并且这种作用可能正在发生。”

他作为一个美国移民，将更容易认识一个伟大的事实：“现代化就是美国化，美国社会的方式正在世界盛行。”默多克没有认识到的是他毫不怀疑的这个事实将令许多国家担心，并且被激怒。默多克本人唯一担心的是一个隔代遗传的权威对社会的影响力，而这个他认为的真正的危险正隐藏在东欧的革命当中。

默多克这次战场之旅从华沙开始，旅行团的规模不太大，其中包括他的妻子安娜，她正在为一本新小说收集素材，她已成为新闻公司董事会的一员。在这次飞行中，职位排在默多克之后的是新闻公司最高级的成员约翰·埃文斯，为了寻求公司的进一步发展，默多克任命他为公司总裁。埃文斯是这样的男人，他总是尝试探索默多克未来事业的黑洞。埃文斯喜欢把地平线上的新世界看作传媒业的天堂，他试图永远改变那里所有的老规则。飞机上还有《太阳报》的主编凯尔文·麦金兹。

这支探险队从伦敦飞向华沙，到布拉格、布达佩斯、布加勒斯特，寻找新的自由的报纸和电视台，飞机载有传真机和咖啡作为礼物。在布拉格，默多克接受了当地记者的采访，他说：“东欧的剧变是新闻帝国的最后一章，目前是历史上最有希望的时刻。”

当记者提醒到，他过去是一个自由主义者，甚至在牛津炫耀过一个列宁的半身雕像。默多克回答说：“我那时年轻，甚至有其它浮躁的思想。”他赞同这个格言：“20岁时不是一个社会主义者的男人，他没有心脏；而当他40岁仍是社会主义者，那么他没有头脑。”他补充到：“但我一直有这样的观点：每个人应有同样的运气、同样的机会，这是极端重要的……一个真正第一流的社会不向任何人关门。当我年轻的时候，我持有这样一种观点，即我们想完成的每件事情必须是绝对地完美无瑕。现在我知道这世界上没有事情是完美无瑕的，我们只能追求最好的可能。真正的民主必须有经济和政治内容，缺少其中一个，另一个也就不存在。”

默多克是在东欧寻求投资机会的几个西方出版社总裁之一，不管他去哪里，罗伯特·马克斯韦尔总是捷足先登，与默多克进行竞争。事实上，东欧国家还处于社会主义阵营的时候，马克斯韦尔就一直同这些国家的领导人拉关系，他一直赞扬捷克斯洛伐克的总统胡萨克，赞扬他是一个给人深刻印象的男人，给他的国家带来稳定和经济进步，并且一举粉碎了1968年的“布拉格之春”，监禁了一些知识分子。马克斯韦尔还赞扬波兰的总书记雅鲁泽尔斯基，谴责团结工会。

马氏已出版了一本关于保加利亚的领导人的书，书名是《日夫科夫：现代保加利亚的政治家和缔造者》。在书的前言中写道：出版这本书的目的是为了“向世界显示保加利亚人民的英勇的斗争……在保加利亚共产党和它的总书记日夫科夫的领导下，保加利亚被建成一个富强的国家，人们安居乐业。”

在一次采访中，马克斯韦尔曾问尼古拉·齐奥塞斯库：“您认为，您的人民为什么如此爱戴您？您做了哪些如此受人民欢迎的事情？”并在《齐奥塞斯库：现代罗马尼亚的缔造者和国际政治家》一书中也提到这个问题，这本书出版在罗伯特·马克斯韦尔做主编的《世界领导人》系列中。

到1990年，他正像以前一样在这些新的东欧国家用拖网捕鱼，寻找投资机会，并仍像他以前一样精神饱满。令鲁珀特·默多克恼怒的是，马克斯韦尔回到东欧国家仍然受到了热烈欢迎。

鲁珀特·默多克的飞机做了一次从布拉格到匈牙利的短途飞行，在布达佩斯机场，他们一行人受到隆重欢迎，其中有新闻公司的匈牙利代表彼得·托克，他还任匈牙利日报《Mai Nap》和《改革报》星期日报的主编。1989年默多克曾到东欧做过一次短暂的访问，当时默多克同意买下这两家报纸，因此他成为第一个在东欧国家的新的自由报社寻求投资的西方人，此次默多克的东欧之行的根本原因是为这两家报纸的购买签署最后文件。

《改革报》有默多克喜欢的那种受欢迎的时髦派头，以谈论政治腐败与改革为主。托克描述自己是“匈牙利的默多克”，并一直劝说默多克在他的报纸投资。

第二天，默多克一行走进报社办公室，安娜说：“这儿有些东西非常熟悉，这是一个旧的妇女用品商店改成的办公室，报社还悬挂着匈牙利神圣的国旗。这里的新闻工作者非常可爱，对新事物充满兴趣。看到这些真令人高

兴，你能感到，这里是一个真正能干一番工作的地方。”

默多克漫步在报社的各个角落，轻击散发着油墨清香的报纸，来自阿德莱德的工程师彼特·史密斯紧跟其后，彼特·史密斯从 50 年代就认识默多克，已为他工作 6 年多了。根据彼特的回忆，默多克批评了报上刊登的一些裸体妇女，她们的姿势比《太阳报》第三版的妇女更有诱惑力。默多克说，他喜欢把漂亮女孩和性区别开来。

离开匈牙利后，默多克及随从飞向罗马尼亚。安娜·默多克后来说，在布加勒斯特下飞机是“超现实的”，安娜描述那黑夜和大雪时形容说：“下飞机的场面就像一本小说，这些小汽车驶过冰面，缓缓靠近飞机，伴随着电视台的灯光。大多数罗马尼亚人都戴厚皮帽、穿厚大衣。多么神奇！”

第二天早晨，他们参观了齐奥塞斯库的家，家中一切犹如他还活着，刷牙缸在浴室，在他的办公桌上摆放着一些文件。随后，他们去了一家孤儿院，这个安排大部分是安娜的主意。她发现孤儿院很感人：“小孩跑向任何一位来参观的妇女，叫着‘妈妈、妈妈’，张开小手抱住你的腿，非常可怜。我劝负责人把孩子卖给西方人。他们说，我们不卖孩子。”

安娜发现整个城市很奇特：“多么惊奇！满大街能看到与我儿子同龄的年轻人，他们扛着 AK—47 冲锋枪，听着摇滚音乐。”

他们去了真正的目的地是电视台，在那里，他们发现推翻现政权的活动已被煽动起来，电视台也已经易手。原台长已下台，各种有关的消息不断向民众发出。经常有端着莱福枪的士兵站在播音员的身后，一遍又一遍地发出请求，希望布加勒斯特的市民起来保护电视台，抵抗齐奥塞斯库的武装支持者。所有这些令默多克发狂，因为这是他长期以来梦寐以求的由电视台领导的“典型革命模式”。

默多克找到控制电视台的人，与他们协商，默多克提出向他们提供广播新闻的空中途径和活动空间。但主要负责人需要的不仅是这些。双方没有达成任何交易，默多克失望地离开了电视台。

1 月 22 日晚，默多克一行人飞回西方，对他们，特别是默多克而言，遭受了一场文化的阵痛。东欧国家的新闻工作难以实行商业化，这一点非常清楚。

从布加勒斯特，他们飞到意大利米兰，会见了西尔维亚·贝鲁斯科尼，他是另一个全球信息村的主人。贝鲁斯科尼是默多克敬佩的人，他拥有世界上第四大私人电视网，仅次于美国的 CBS、NBC 和 ABC；一个意大利最大的百货商店名叫“Standa”，有 400 个批发商店；305 个电影戏剧院、一个巨大的好莱坞古典片图书馆；一个英式足球队：AC 米兰队。他的菲尼维斯特公司每年营业收入达 110 亿美元。

贝鲁斯科尼电视网的许多节目与默多克在英闰天际电视网播出的一样：美国电影、肥皂剧及拉丁美洲的长篇电视连续剧等。最著名的节目被称为“Calpo Grossa”，是深受意大利家庭妇女喜欢的游戏。

在东欧市场，贝鲁斯科尼领先于默多克。在 1988 年他就与苏联签订合同，获得向苏联电视提供西欧广告节目的特别权。他的菲尼维斯特公司在布拉格设立办事处，并派去正式的上作人员。此外，贝鲁斯科尼正与波兰及匈牙利谈判，计划在两国建设新的电视为了让默多克和贝鲁斯科尼能更好的相互了解，有关人士安排了一次会面，他们虽然没有在一起共同冒险过，但他们有许多的共同点。

在米兰，默多克一行没有做过多的逗留，吃完午饭，他们就飞向世界各地，默多克和妻子安娜飞回英国。当他们下了飞机时，安娜说：“我从来没有想过，我再次看到伦敦竟是如此高兴。”

第二天，1月24日，《太阳报》发表一篇社论说：“英国应该更进一步参与东欧事务，否则，德国将采取行动。”同一天，默多克驱车去了唐宁街首相府，会见了撒切尔夫人，他把同样的话告诉了首相。

第十六章 渡过危机

- 金融管理能手——矮个子萨拉森
- 一桩桩“大手笔”的收购接连不断
- “我们所面临的信息时代是个什么样子？”
- 花旗银行的年轻女副总裁出面挽救危机中的默多克
- 莱恩孤注一掷的冒险
- 默多克告诉莱恩：“我认为我完了！”
- 至关重要的电话

默多克在经营方面有许多独到之处，具体表现为：（1）以色情、犯罪和体育内容来吸引读者和观众，提高报纸发行量和电视节目收视率，因而有“色情报王”之称；（2）大量借贷，利用贷款兼并和收购各种企业，以求最快速度的发展。他精通各国间的公司法规差别，“合理”避税，转移利润；（3）牢牢掌握主动权。在新闻公司集团内部，他一直控制着“绝对多数”的股份，从不转让他人。在以往任何一项合资或合作活动中，他也总是要求占有多数股份和控制权，从不担当陪客或“配角”。

70年代，默多克在澳大利亚的生意是利润的主要来源，这股财源支持着他在英国以及后来在美国的传播媒介帝国的不断扩张。至80年代中期，情况完全变了。来自英国报纸的利润为新闻公司提供着最大份额的利润，成为默多克在美国大规模扩展计划的财源。新闻公司1985年的年度报告宣布，它在英国各家企业共获得7550万澳元的购销利润，而其在澳大利亚和美国的购销利润则为6290万和2580万。此外，在英企业的利润基于最小的交易额7.9亿澳元，而在澳大利亚和美国，这个数字分别是8.27亿和8.28亿澳元。

如果将支付利息的费用加以分配，英国和美同企业在利润额上的差别便更加明显。可以肯定他说，在新闻公司总计为7370万澳元的利息支付费用中，至少半数来自于支付在美企业的贷款利息。如果按借贷比例分配利息支付费用，美国企业无疑将人不敷出。仅就这些款项而言，英国企业显然承担着公司的主要负担。1985年12月，默多克在呈交给美国证券和交易委员会的募债说明书中说，在截至1985年9月的3个月中，他的英国报纸提供了全公司总收入的28%，上缴了它本身32%的营业利润。

默多克在金融管理方面最大的帮手是金融专家理查德·萨拉森，他坐镇纽约金融中心，为默多克管理着他的巨额资产。他在1973年遇到默多克，当时他为新闻公司做一些会计工作。

1974年他加盟默多克的公司成为主要的金融专家。他除了曾离开公司一小段时间经营一家小公司外，一直是新闻公司的重要财务管理人员。萨拉森是一个害羞的、敏感的矮个子，富有幽默感。萨拉森与默多克有共同的能力，即能记住复杂的一系列的数字和金融细节，这些数字和细节可能使大多数凡人一看头就大。人们说，默多克不断地寻找新的方法，调整公司的内部关系，去创造价值，促进公司的增长，萨拉森对这种说法进行批评，他说：“这种做法是多么不可取，大公司中的一个分公司的价值只是一部分，远远低于整个公司的价值。”

新闻公司在税收中找到了节省钱的方法，所有的这些方法都是合法的。我们来看公司管理的一个方面的简单例子。

首先假设在新闻媒介购买了10美元的资产，在美国，从收税人的角度来

说，大约 3 美元是真正的实物资产，7 美元是企业的信誉，是这个资产的无形资产。如果企业管理不善，这笔资产就不再存在，这 7 美元因税收的原因将不记入资本帐户而是注销 40 年。那就意味着，尽管你支付了 10 美元，但美国银行认为你拥有的资产价值只有 3 美元，以 3 美元为基础考虑对你的贷款。

然而，在澳大利亚和新西兰，新闻公司在这两个国家也有分支机构，它们的税收法律是这样规定的：所有的资产被看作有无限的生命，因此，没有必要因税收原因而减低资本的帐面价值。事实上在这两个国家，新闻公司能立即在资产项目的帐户上记入 10 美元，然后它可以作为资产公布出来，以这笔 10 美元的资产向银行借更多的贷款。

萨拉森解释说，当外汇交易有利可图时，新闻公司也从事外汇买卖。默多克和萨拉森抓住所有贸易机会。他们不断地转手英镑、澳大利亚元、美元、瑞士法郎、德国马克、法国法郎及其他国家的货币，以提高他们手中货币的价值，做法是把货币从正在贬值的国家转移到这种货币正在升值的国家。

一些经济学家指出，许多跨国公司面临的一个问题是尽管他们在别的国家经营获利，但他们不得不在自己的国家支付税收。而随市场变化的汇率可能给公司带来恶梦，不断造成巨额损失。默多克解决这个问题是利用许多国家的众多银行的运作，他使用的方法需要在每个国家保持资金平衡，他能够在世界范围内操纵银行的贷款和货币交易安排，因为长期以来他在世界各地创造了良好的信誉。

默多克的家族控制了澳大利亚新闻公司这个母公司 46% 的股份，作为所有者，默多克充分利用他的控股优势，不同那些敌意收购者和想得到更多短期回报的股票所有人站在一条战线去一起抱怨。因此，他能够不断在世界上收购公司，能耐心地花时间等待新闻公司提高股票利润。在美国，他能以他在新闻公司的控股优势，向各大银行贷款，他对他的公司的影响力是别人远远无法相比的。这就是为什么甚至他成为美国公民之后，他仍保留澳大利亚新闻公司的股份的主要原因。

1988 年年底，新闻公司在世界范围内的债务约 68 亿美元，而公司总的股票所有人的资产约 51 亿美元，它拥有比股份资产更多的债务，这种现象在美国几乎没听说过。但是萨拉森愉快地说，没有问题，因为公司有充足的流动资金支付债务利息。尽管债务巨大，新闻公司也没有引起担忧，虽然大量的经济困难可能把新闻公司推进一个失去控制的困境中。萨拉森说：“我们的业务和公司比大多数公司更能防止衰退。在历史上，即使是艰难时刻，人们也继续读期刊、杂志，继续去电影院，我们得到的来自读者报刊预订费的支持比广告公司的广告费的支持大，我们公司出版的出版物比其他公司的多，这是困境时期最好的状态。”

由于有这些管理特色，默多克首次跨越澳大利亚到佩思，然后是悉尼。

60 年代中期，他创办《澳大利亚人报》。这是这个大陆第一份严肃的全国性报纸，坚持了许多年，但发生亏损。他在澳大利亚当地建电视台，把业务扩展到了新西兰和香港，60 年代末他在英国收购了《世界新闻报》、《太阳报》。70 年代，他在美国得克萨斯购买了几家报纸，开办了一家超市，创办了卫星电视，并收购了《纽约邮报》、《乡村之声》和纽约杂志，80 年代初，他在澳大利亚买下更多的电视台、一家澳大利亚主要航空公司的一半股份和英格兰历史最悠久的《时报》和它的姐妹报《星期日时报》。

80年代中期，默多克收购了《波士顿先驱报》、《芝加哥太阳时报》和最重要的20世纪福克斯电影制作公司和一家电视台，他将后者锻造成为美国第四家全国性的电视网——福克斯广播网。他买下香港重要报纸《南华早报》，并接管他父亲的老报纸《墨尔本论坛报》，他买下了美国最古老的出版公司之一哈伯·罗公司和英国柯林斯出版公司，并将两个公司合并为哈伯·柯林斯公司。之后，他花费了30亿美元进行了一系列重要的购买，其中之一是购买拥有《电视指南》的美国三角出版公司。

1942年瓦尔特·安恩伯格的父亲去世，他和他的7个姐妹继承父亲遗留下来的三角出版公司，当时三角公司的价值大约只有400万美元。50年代时瓦尔特·安恩伯格有了创办一家新杂志的设想。这份杂志就是《电视指南》，他把在好几个地方印刷并在全国发行的那部分《电视指南》发送到10个地区，与当地的电视节目编排在一起。他在《电视指南》上刊登每周的电视节目预告，并且使这份杂志显得小巧紧凑，适合放在电视机上。

60年代，《电视指南》超过《读者文摘》成为美国最畅销的杂志。在鼎盛时期，每周发行2000万册。1988年他以30亿美元的价格把公司卖给了报业大王默多克的媒体综合公司。

在这10年中，新闻公司——这个由默多克和他的家族绝对控制的公司，买下至少30笔国际资产。在该公司1990年的年度报告中，默多克宣布，由于从安恩伯格手中买下三角公司，新闻公司的年收入一年增长31%，达到接近80亿美元。但购买三角公司也确实花了他许多的钱。

1983年，默多克在英国开设了一家英国天际广播电视台，它现在已是英国电视网的核心，并通过卫星传向全世界。

默多克是一个巨人集团的管理者，在信息革命中他有广阔的通讯渠道。通讯业在美国是第10大产业，年增长近10%，比除医疗保健之外的其他任何产业增长都快。通讯业的高速发展将世界缩小为一个全球村，在这个村里，默多克是最有权力的人之一。

就像19世纪的铁路一样，在交汇点上，往往没有其他的支线。世界信息地图就像大气图，它对北美、欧洲和日本，反映了大量的有组织的信息，但对前苏联却影响很少，而关于非洲几乎没有。信息活动越大，财富越多。

工业社会已正在为信息社会所取代，它在改变着世界的经济发展、政治制度以及政府和个人之间、个人和个人之间的传统关系。

100年前，只有不足10%的劳动力涉及信息活动，大多数人是从从事农业和工业。今天，美国劳动力的一半以上从事信息领域的工作，农业和工业合计仅占约30%，农业和工业而且不再是社会发展的主要动力。它们目前正在为一种尚未确定的力量所取代，这种力量吸引社会人力资源资本，在转移知识进行许多种物质和社会活动中，以许多新的途径创造财富，并改变了目标和价值观。我们正迈向一个新世界。信息生产和分配将超过物质生产。

技术革命带来金融革命，近20年来世界金融市场的增长，是如此广泛，以至于几乎难以想象。在60年代，外汇交易额年均3万亿美元，1984年是32万亿美元，1985年翻了一番，达65万亿美元，到1987年，达87万亿美元。这个数字是美国国民生产总值的23倍多，是世界国民生产总值的好几倍。今天，数十亿计的美元每天在东京、伦敦和纽约的闪烁的大屏幕上交易。外汇交易不断，利润巨大。

历史上，一国家发行货币并决定其价值，这是主权的一部分。现在，国

际市场权衡和估价货币，每大的每一分钟政治家可能迟钝地认识到出了什么事，但货币交易商迅速地驱使他们的交易人迅速买卖外汇。通过新的电子途径建立了一种新的货币体系，由统一的信息标准来管理。

每天的每一分钟有关每一个国家的政治、经济和财政政策等详细的信息传送到成千上万的屏幕上，世界各个角落交易家的计算机通过通讯联系全球，新世界有利于那些推行交易商赞成的政策的人。

问题是，这些革命引发了惊人的信息充斥。在后工业信息时代，人们开始问，是否有充分的途径得到想得到的信息，即使它是难以得到的。有一种新的危险即文化沟壑，这源于不平等的进入资源和新的通讯和信息技术的资源。

民主社会必须考虑诸如不平均地获得信息这一类的问题，他们必须权衡文化沟壑的影响。

在国际范围内，有另外一种结果，许多人是不能接受的，即美国梦的不可避免地蔓延。新的通讯网如同一个巨大的麦克风，将美国的信息高声地向全世界发布。

早在 70 年代末，“美国文化的帝国主义”激起巨大的抵抗，并有助于例如中东原教旨主义的兴起，引起了一场关于西方对新闻的主宰的争论。

在 70 年代，时代—华纳公司是历史上最大的媒体组织，控制着前所未有的数量的期刊、书籍、电影和电视节目，紧跟其后的是索尼、贝特尔斯曼、贝鲁斯科尼、迪斯尼和默多克的新闻公司，尽管这些公司中仅两家是完全由美国人控制的，但所有这些公司都是由美国价值和美同产品激励的，甚至日本的索尼也嫁给了好莱坞。

娱乐业是美国增长庞大的产业，全球通讯交通交易额每年增长 10—15%，这意味着约每 6 年就翻一番，其中数额大多来自美国。即使美国的政治经济影响下降，但它的文化影响继续增长。1992 年欧洲迪斯尼公司开业，引起法国知识分子抱怨美国的“文化香烟”，但法国最终被强有力的美国“老鼠”抓注了。迈克尔·杰克逊和麦当娜或他们的继承者将继续是最大的国际影星。如此这些美国梦的世界性的传播者，使几百万人相信了这个梦。而在这方面，默多克有许多投资，他是有影响的代理人。

直到 1990 年，默多克似乎是不停顿的、无可战胜的、无往不前的一一无论是在他看来，还是在他的债主们看来都是如此。自他在 1986—1987 年间对英国印刷工会取得胜利以来，新闻公司的年收入和利润（包括利息）已翻了一番，他的资产增加了四倍，但他的新债务也同样增长了四倍。默多克总是拒绝通过发行新股的方式筹集资金、因为他不希望减少他的家族 45% 的股份。他决不停止控制。直到 80 年代末，银行家们一直跪在默多克面前乞求他拿他们的钱。到 1990 年年中，气候变冷了。

1990 年初，出现了严重的国际性衰退。危机开始似乎越来越大，最初的警告信号之一是 1990 年上半年出现的流动性危机，当时日本人突然从澳大利亚短朗货币市场撤了出去。而默多克的新闻公司在这个市场上有 2 亿澳大利亚元信贷。突然，这个信贷线没有了。

到了 1990 年中，银行由有秩序地撤退转成溃败，借贷市场出现了从未有过的干枯，银行本身由于先前的无节制的狂热行为而陷入巨大的压力，“我们当时在应付一个脆弱的银行体系”。

1990 年底，当新闻公司年度结果公布时。默多克说，“他们向我们指出

许多短期债务，震动了市场”。

23 亿美元的债务，精确他说，是前一年的 6 倍。默多克犯了一个严重的错误，他预计短期利率会下降，因而保持着大量短期贷款，准备便宜时转成长期债务。然而，所有的利率都急剧提高了。

到 9 月底，公司面临前所未有的困难。无法再安排偿还 5 亿美元的短期贷款，这也是默多克第一次发现他自己处于这种地位。他以往总是称赞自己——银行也一直表扬他——事实上，在近 40 年的时间里，他按期偿付每一次贷款，从不欠帐。更坏的是，约 29 亿美元债务是在 1990 年 9 月到 1991 年年中之间到期，一家银行向英国《金融时报》描述新闻公司的处境时说：“到头了。”

各银行很不情愿地保证 9 月 30 日的结算推迟一个月，但唯一的条件是：新闻公司同意再安排他的债务偿还，并实施一项切合实际的商业计划。花旗银行是新闻公司最大的债主，负责出面拯救这家公司，这个项目被命名为“海豚”计划，它落入了 34 岁的银行副总裁安·莱恩之手，此后几个月，默多克被迫依靠莱恩，这也是在他一生中从未有过的事。

莱恩是一位身材修长，穿着得体的年轻女士，有一双坚强的手、黑色短发、一双有神的蓝眼睛直视你。她出生在新泽西州，在那儿长大，是一个无拘无束家庭的最大的孩子，她在加州伯克利大学学习金融专业，于 1982 年进入了花旗银行。

1990 年上半年，她拯救了唐纳德的公司，她发现默多克有值得欢迎的变化。随着她开始理解新闻公司，莱恩开始尊敬默多克，并喜欢他。她同样也认识到她目前面对的这个等待救助的公司，无论是规模还是范围是从未有过的。默多克的新闻公司从全世界借钱，澳大利亚、英国、日本、荷兰、美国、新加坡、香港、印度及其他许多地方，每处都有数百家不同的新闻公司，每一家都有不同的保证人和不同类型的贷款。

在戴维·迪沃的帮助下（他在新闻公司方面的作用是关键），莱恩发现一些主要的银行已经出售掉了贷款，而新闻公司现在还欠 146 家金融机构的钱，有 10 种不同的货币。莱恩和她的班子不停地问她们自己和新闻公司的人：“我们在哪里？新闻公司的子公司在哪里？债主们在哪里？我们有什么？谈判从哪里开始？”新闻公司的金融财政和组织图表看起来就像人们编织起来的梦魇。

随着莱恩搜集信息资料，新闻公司的股票开始呈自由落体状下跌，澳洲股票交易所要求一个解释。“我们的股价出了什么事？”默多克问，“过去 3 个月的世界历史发生在我们的股票价格上了。”资料搜集得越多，什么都清楚了。莱恩知道简单的解决办法，她不能允许，也承受不起其他选择——这里有太多的律师，她必须做的是解救这家公司并减少其债务。每家银行和金融机构心须给默多克时间以清算贷款，她还不得不约束新闻公司和默多克本人，这并不容易，因为直到现在默多克一直如同一位澳大利亚的贵族一样操纵着这个公司。

到 10 月下旬，莱恩和她的班子已将银行分为三类。第一组是由 9 家银行组成，是主要的债权人，并已明确表示将不再拿自己的钱来提供新的贷款，而新闻公司需要一个强有力的银行集团，以得到新的贷款维持公司的运转。第二组约有 30 家银行，几乎都是新的债权人。第三组的银行没有新的钱。而且因为他们是最小的投资者，他们中的许多人认为他们的参与不是至关重要

的，但莱恩不这样认为。

随着她试图召集银行，莱恩还不得不整顿新闻公司的秩序。她坚持让公司按照它所认为的各家公司可以赢利的情况实施一项好的商业计划。

新闻公司的人员开始慌了手脚。新闻公司是一家从不知道严重金融危机的公司，整个公司一片混乱。莱恩要从公司的核心着手重整公司。

莱恩雷厉风行。她穿着一双旧的帆布面橡胶鞋，在她的办公室团团转，给人打电话。她要求一份完好的可防守的商业计划，以使贷款能够延期，并提供足够的现金以支付新闻公司应偿还的因提高利率而增加的利息和一笔 6 亿美元的一年贷款以及 3 年期的分期偿还的债券。她警告公司计划制订者，应分析计划的利害关系，使银行的人更好地理解其含义。

莱恩和她的班子仍然费力地理清债务情况，它是如此复杂，以至于她决定只有一种解决办法，就是简单的代理协议。协议的一个原则是所有的银行都是同等的，尤其是对某些较小的银行。它们对自己的处境没有任何办法，但莱恩知道，没有其他的方法，如果一家银行脱离，其他 145 家金融机构也将会拼命寻路脱离。

当莱恩和她的班子带着她的计划去新闻公司时，新闻公司问的第一件事就是：“什么是第二方案？”她直视着问这一问题的人说：“没有第二方案。”她也这样回答银行，她知道她在冒险，孤注一掷，如果失败，这将是一个大灾难。莱恩和她的班子将使花旗银行蒙受损失，该银行在这家公司有大量的投资，而默多克将失去他的帝国。但她清楚地意识到，只有在公司和金融机构无路可走的情况下，他们才会共同努力渡过难关。

莱恩带着她的计划去找第一组银行，在 10 月 31 日和 11 月 1 日的一系列会议上使它们接受了她的计划。花旗银行告诉大多数资深的银行家们，最严峻的问题已经解决：默多克已同意将该公司最大的“伤口”——英国天际广播公司与它的对手 BSB 公司兼并。两者残酷竞争已结束的消息对于得到银行的合作极为关键，但银行家们并不同意默多克对卫星信息系统的看法。与第一组银行达成协议之后，莱恩和迪沃从纽约飞往悉尼与默多克会合。11 月的第二周他们开始了一系列对第二、三组银行的拜访，对它们表示感谢，基本上与所有的银行达成了协议。这是一个马不停蹄的世界旅行，他们在悉尼、伦敦、纽约等地花了 5 天的时间。

莱恩借助花旗银行的威信，稳住了银行家们，默多克动之以情地向银行家们讲述他费尽心血经营起来的媒体王国，他承认他的错误，他承诺他将在他的周围建立一个有力的管理班子，经常与他们磋商，他将不一个人飞来飞去，而是和他的顾问们一起行动。他的稳健和诚心非常令人感动。

巡回旅行结束后，莱恩全副精力集中在与新闻公司的谈判条款单上，银行家们需要知道交易的详情，他们拟作了一个总体协定草案。到 11 月 30 日，莱恩又飞往伦敦与公司一条一条地谈判条件，她要在 12 月中旬，在银行的办公桌上放上第一项草案，在 5、6 天的时间里谈判是从未听说过的复杂。他们在钟表和贷款期限的驱使下，拿出了银行看到的唯一的草案。

所有的债权人都有上千个问题，第二组的银行尤难处理，因为这些银行被要求提供新的款项给这家已负债累累的公司。但是，在所有这些机构中，与第三组的银行协商最痛苦，也最难请求，他们整夜整夜地试图让新闻公司允许他们出售他们的债权。莱恩和默多克都很明白，如果一家成功，每一家都将效仿，莱恩拒绝了所有人的要求。

到 1990 年底，每两周总有一家银行传来撤出支持的坏消息，默多克告诉《金融时报》说：“没有一家比 12 月 6 日夜匹兹堡银行的坏消息更坏，在还有 5 分钟到深夜时，他们与我们进行了非常困难的谈话。这让我们窒息。”

当迪沃被那个匹兹堡银行家告知清偿到期债务时，默多克相当惊慌，他打电话给在伦敦办公室的代表花旗银行的莱恩。到现在，莱恩知道默多克工作的努力和决断力超过她所遇到过的任何人，她知道默多克从未说：“我不能做更多了。”但在这个特殊的下午，她认识到，默多克确实没有办法了。

默多克告诉她：“我认为我完了，我不认为我能说服这家银行。我完了，我没办法在电话里处理它。”

她理解，这一坏消息是在第二天即 12 月 7 日，匹兹堡银行的一笔总额为 10 亿澳元的贷款到期了，该银行催新闻公司偿还，以谋求脱身。莱恩也感到仿佛从悬崖上跌下来。

在默多克走向终结的当头，莱恩给花旗银行在纽约的总部打电话，向总裁约翰·里德报告这一切。

在伦敦拯救计划里，总有不愿帮忙的债权人，他们通常有很好的理由脱身，有时他们只是通知贷款时间到了。莱恩知道向那些银行家施加压力的时间到了，或更具诗意的描述是，现在不得不“发射”他们。

一个贷款人可以采取许多种“发射”方式，债务公司的许多副总裁中的一个可以要求银行让步，如果还不够，总裁本人可以要求；任何一个联邦管理人员都可以“发射”，如果需要一个弹头，联邦储备委员会主席可以做。确实，那天默多克曾试图联系他。日本的管制人员可以“发射”日本银行，英格兰银行可以“发射”英国银行，如此，在最后一着，可以找首相，但默多克的伟大伙伴和朋友首相撒切尔夫人刚刚被迫辞职。

“发射”是一个非常敏感的步骤，莱恩知道，应选在最后一分钟，因为最小的压力是较好的。莱恩相信现在进行“发射”是必要的，她要求约翰·里德给匹兹堡银行打电话，以“发射”该行总裁，并解释迫使新闻公司完蛋的后果：新闻公司将不得不卖掉一个个分支机构，并将对整个西方金融体系带来严重影响。因为默多克建立的新闻公司已不仅仅是一个公司，它控制了澳洲报业的 70% 以上，英国的 30—40%，在美国有一家重要的电视网，新闻公司已是有世界上最有影响、最重要的传媒公司之一，它的崩溃将加速世界经济的衰退。

莱恩再次给纽约打电话，以确认约翰·里德是否已经“发射”了匹兹堡银行。在默多克亲自给这家银行打电话之前，她让办公室的同事将所有的其他人都赶出了他们最好的会议室，以给默多克时间静心思考。她这样做有两个目的：确认花旗银行已做好了一切，可扭转危机，并使默多克平静，使他给人深刻印象。

当默多克到来时，莱恩告诉他所做的一切。当她给在伦敦和纽约的小组、美国、伦敦和澳洲的银行打电话时，每个人都很紧张。听完莱恩的描述，默多克要求平静地渡过危机，但莱恩可以看见他面临的压力。默多克知道他可能失去他的航船，在这几个小时里，他深感前景黯淡。他从未失去对公司的控制，但是，她知道，默多克已明白这些可能结束了。

莱恩同洋感到。默多克本人心须亲自给匹兹堡银行总裁打电话，这将可能决定默多克继承并发展的帝国公司是否垮掉。这个电话是唯一的救生艇。而默多克本人必须驾驶它。莱恩对同事说：“看到一个伟人如此地步。不是

一个好场面。他是如此脆弱，一个电话可能意味着他一生事业的结束，而这是通过真正的艺术建立起来的，不只是到处送送报纸。”

莱恩本人也非常害怕。她说：“但我的工作是不表现出惊慌，我的工作使你默多克保持平静和集中注意力。”默多克显然情绪有点波动，但没有发狂。

“如果我们不能使他们改变主意，那么全都完了。”默多克说，莱恩也是这样认为的，但她没有这样说，只能说些安慰的话，如“在没完之前都不算完”。“保持大步前进”。

约半小时以后，默多克准备好了打电话。对于在这里的每一个人来说，这都是一个令人害怕的时刻。

匹兹堡银行的总裁将可能不接默多克的电话。这个人几十年来常常是出于一时的念头便给总统或首相打电话。但此时，匹兹堡银行的总裁却可能不同默多克讲话。

这样，默多克又让把线接到主要的贷款负责人那里，这个人在不久前曾向迪沃说出了匹兹堡银行的打算。在这个匹兹堡职员面前，默多克回忆说：“我不得不乞求。”然而，突然之间，默多克又担心，这个贷款负责人几个小时前还向他们要求清算债务，现在可能也不好说话。默多克处于无奈的边缘。等到电话接通，默多克的担心全都烟消云散，对方说：“噢，默多克先生。你打电话来真是太好了。我不知道迪沃是否告诉你了，我接到了迪沃的一个非常好的电话，我们很好地谈了谈。我已经把他的话说好好地考虑过了，我们不想为难你们。”

在伦敦，还有两个小时就是深夜了，默多克感到如释重负，他说：“我简直不能相信。”匹兹堡的那个贷款负责人说：“可能我们应该到纽约与你们见一见，应该多了解一下你们公司的情况，并寻找一个途径，看看如何办这件事情。我们将很高兴见到你。”

默多克放下电话，看着莱恩。长长地舒了一口气，“噢”了一声。

匹兹堡银行已被成功地“发射”了。

默多克兴奋地说：“我要出去痛饮一通，我已精疲力竭了。”

这次危机是特别地耗神，默多克此前从未有过“没有了权力，失去了控制权”的感觉，如果那家银行拒绝改变主意，他也没办法。“一旦那个字说出口，所有的银行都会那样做，你不能向任何一方开枪。”

就这样，默多克渡过了一个个难关。

这次默多克的帝国差点倒闭，是由于他不顾后果地扩张的结果。但更深层次的原因是整个西方世界经济步入周期性的经济大衰退。美国、德国经济出现了负增长，日本泡沫经济破裂，大部分公司企业出现萎缩。在安·莱恩、戴维·迪沃等人的共同努力下，最重要的是由于银行业对默多克的信任，默多克得以进一步减少了债务。他打算继续扩张他的新闻公司。

第十七章 默多克效应

- 走向全球，顽强的冒险迫使其他传媒公司采取联合行动
- 默多克似乎渴望创造更多的敌人
- 四面出去，八方树敌
- 迪斯尼公司和传奇般的艾斯纳
- “ 尽管我们永不是做得最好的，但我将赢得世界。 ”
- 是否有人会阻止默多克？

默多克从危机中恢复过来后，又重整雄风，像一只章鱼，把触角伸向世界各地。

各种媒体普遍认为，默多克在拓展公司业务时近乎贪婪，总试图使自己无所不在，其领导风格是进行“世界规模的微观管理”。

1994 年，63 岁的鲁珀特·默多克统治着一个洲际的日不落传媒帝国。只要是能扩大这个帝国，他不惜花费巨额的资金，哪怕这些资金的绝大部分是借贷而来的。

他以前的朋友、《纽约杂志》前主编克莱·费尔克说，这位康采恩老板想实现两个大目标：“鲁珀特要超过他父亲，他要控制全世界。”

默多克，这位有美国护照、不知疲倦的澳大利亚人的影响比许多国家的政府首脑还大。他的报纸和电视台拥有数以亿计的读者和观众。在好莱坞他的办公室的墙上挂着 4 只银色时钟，可以在上面看到旧金山、纽约、伦敦和悉尼的时间。

默多克的新闻公司是仅次于时代—华纳和德国的贝特尔斯曼公司的世界第三大传媒企业，年营业额在 100 亿马克以上，盈利约 10 亿马克。新闻公司的一切都是按主要股东默多克的想法设置的——他像 20 世纪的路易十四统治着这个帝国。

在《华盛顿邮报》女老板凯瑟琳·格雷厄姆和加拿大的康拉德·布莱克这样一些报业大王看来，默多克是最杰出的天才出版商，是第一个在全世界经营着新型媒体跨国公司的创建人。

在他的故乡澳大利亚，默多克占有日报发行量的 70%，并在一家全国性电视台拥有 15% 的股份。

在英国和爱尔兰，他的卫星有线电视台约有 300 万个用户，他的新闻广播电台在整个西欧都能收听到。在伦敦，他通过自己的《太阳报》、《泰晤士报》和《世界新闻报》影响着舆论。他还拥有路透社和皮尔逊康采恩《金融时报》的股份。

在美国，他的福克斯电视台向三家传统的全国性电视台即美国广播公司、哥伦比亚广播公司和全国广播公司发起进攻，采用的武器是 20 世纪福克斯影片公司的新片和文献片（包括《星球大战》在内的 2000 部片子）。他的发行量达 1700 万份的《电视指南》是世界上最大的电视节日报。

在亚洲，他的卫星电视向 39 个国家播送节目，观众可达 27 亿。卫星电视台的一个子公司在印度的大电视台 ZeeTV 拥有 49% 的股票。

世界人口的 2/3 可以看到默多克电视台的节目。现在他的机构已遍及世界五大洲，从 1993 年秋季起他的天际电视新闻网已把非洲包括在内。

这位传媒大王在全世界出售约 150 种报刊杂志，每周的发行总量超过

6000 万份，在全世界首屈一指。

在默多克看来，目前 5 种最大的增长工业（电脑技术、通讯、娱乐电子产品、娱乐用品以及新闻传播）正在合成“一个有活力的整体”。默多克本人自然想当这个整体的首脑。他说：“我们打算建立世界上最好的传媒公司。”

这位跨国传媒大王早就放弃了他自己曾宣布的只发展英语国家业务的限制，他正着手全面扩张，超越政治和语言的界限。他说，他们必须“真正成为国际性的集团”。

自从他 1956 年把澳大利亚佩思的地方报纸《星期日时报》并入他 22 岁时继承的《阿德莱德新闻报》以来，他的做法没有改变过。当时他每星期五坐飞机去新买下的编辑部，亲手编排第一版。并解雇他认为是“榆木脑袋”的人。

在头版上刊登关于美女受玷污、做性手术和其他丑恶事件的新闻成了默多克在澳大利亚收买的一系列报纸取得成功的基础。后来他又把贪婪的目光转向了英国。

右翼政策、色情、暴力和流言蜚语——这些内容使默多克的报纸得以发展壮大。

他像一个不受欢迎的神，总想使自己无所不在。他只要有半小时空闲、就会让人给他送三份他办的报纸。看后就会向三个洲发出三份挑刺儿的电传。《华尔街日报》说，他的领导风格是“世界规模的微观管理”。而默多克自己说：“想搞这一行的人，必须尽量深入进去。”

这位勤奋工作的人很少打网球和滑雪。他从内部的市场信息中得出结论认为，在全球的信息社会中，世界范围的卫星电视将来会得到丰厚的利润。他不再期望报纸会带来巨额利润，必要时他会很快把报纸卖掉，例如 1993 年他就卖掉了香港的《南华早报》。

全世界都异口同声地埋怨“道德败坏者默多克”，因为这位出版商比其他报业大王更加专制。默多克从不相信他的经理们能整顿好一个公司，他在新闻公司亲自动手，并常常使他的雇员大吃一惊。

在新闻国际公司走向全球的同时，默多克的冒险迫使其他媒介公司采取联合行动，从而引发了全球媒体大混战。

90 年代前半期，默多克不是继续策划兼并、收购大战，而是集中精力熄灭火灾和在全球点燃新的火种。从悉尼到纽约、到伦敦等地混乱的媒体大战使这个重要人物陷入新一波的法律诉讼当中，其中包括税收问题。各国的媒体管理机构也对默多克的帝国加强监督。媒体业主联合起来对默多克进行威胁，使得默多克不得不放慢创建世界第一个全球媒体网络的步伐。一个媒体重量级对手说：“默多克的问题是他用他自己的法律来经营，他踩在大量脚印上行走，人们总是到最后才明白他的野心和企图，开始对他说出满。”

在默多克传统势力范围的英国，1994 年第二季度他在英国发起了一场价格战。他认为，这里的市场最多只能容下三家日报。他把自己的《太阳报》和《泰晤士报》的价格大幅度降为 20 便士，使零售量猛增，他的竞争对手《每日电讯报》和《每日镜报》也不得不降价，形成了一种你死我活的竞争场面，一位独立人士说：“默多克是威胁我们大家的海怪。”

默多克向英国天际广播公司以巨额投资开发卫星服务。默多克的卫星服务，在 1989 年到 1993 年间可能损失了 12 亿美元。但这主要是因为默多克向“英格兰超级联赛”支付了 4.5 亿美元的电视转播权，转播英格兰超极足球

联赛。从 1992 年开始转播。这家公司购买了英格兰超级联赛，这意味着不列颠人不得不购买他的接收器看他们国家自己的体育节目。英国天际广播公司现在有 400 万个客户，1994 年的头 9 个月，它的营业额高达 8.9 亿美元，利润为 1.6 亿美元。默多克的卫星电视日益成为按选择收费的电视台。他的英国天际广播电视台以每月收费 50 马克的价码提供全套滑雪运动节目。

默多克的英国天际广播公司卫星网对英国的媒体垄断也产生了同样的效应，起初英国只有 BBC 和一两家独立的电视台，而英国天际广播公司却一下子就替英国添了 22 个频道。

默多克走在他的的大多数对手的前面，他不满足目前的现状。于是英国天际广播公司宣布计划与英国电讯公司联手采取数字化的信号服务，向市场推出新的 200 频道卫星服务。该计划将向英国观众提供许多选择，几乎都是收费服务，例如电影频道，以 15 分钟为收费单位。计划宣布出来后，英国的媒体业产生恐慌。天际广播公司的对手之一西部电讯通讯公司立即去英国通讯管理机构抱怨，英国管理者采取措施限制了这个合同的实施。

扩展新闻公司并向欧洲其他部分进军要困难得多。一开始，英国天际广播公司没有权利将它最流行的电影在英国之外播映，而英国足球比赛也不能在欧洲大陆吸引很多的观众。在意大利和法国，只有相对很少的人才拥有卫星电视接收天线。新闻公司所面临的竞争也加剧了。在其他地区，国家控制的有线电视公司更是不可能张开臂膀欢迎默多克。“欧洲将出现残酷的战斗。”英国天际广播公司的前总裁皮尔逊·巴罗这样说。

默多克在欧洲大陆的主要成就是他拥有部分沃克斯的股份，使得德国将有可能成为默多克帝国的一部分。

沃克斯公司是一家德国收费电视台，这是一家针对高级知识分子的电视台，属于贝特尔斯曼公司，亏损超过了 2.1 亿美元。1994 年卖给了新闻公司。全球游戏者默多克被认为一文不花地接管了科隆沃克斯（VOX）电视台 49.9% 的股份。此前这家电视台在 4 个月里亏损 4 亿马克，4 月份开始清理债务。沃克斯公司在德国拥有 85 个频道，其中 25 个左右是全国性的，德国各媒体公司为了争夺价值 370 亿美元的广告市场，展开非常残酷的竞争。现在沃克斯的创建人贝特尔斯曼寄希望于这位海外入股人。根据该公司的总经理马尔库斯所说。从英国天际广播公司引进技术的建议，可以把沃克斯公司武装起来，沃克斯希望到 1998 年打破平衡。默多克计算，他可以使沃克斯电视网的市场占有率从 3% 增加到 10%。它的对手当然不能接受。

入股沃克斯电视台的惊人之举打乱了德国电视市场的固定秩序，迄今仍同保守的慕尼黑基尔希帝国（Sat1 电视台、Pro7 电视台、有线电视台以及德国体育电台）、贝特尔斯曼和户森堡广播电视台（RTL RTL2）三家结成的联盟在这个市场上对峙着。

最让传媒业对手们担心的是默多克入股沃克斯可能抓住欧洲效益最大、最好的德国传媒巨人贝特尔斯曼电视商业公司。并与之形成联盟。

贝特尔斯曼的电视商业公司属于贝特尔斯曼集团公司，该集团的董事长是德国媒体大王赖因哈德·莫恩，他的格言是：“遭受压力，我们就能创造奇迹。”

贝特尔斯曼集团公司是欧洲最大媒体康采恩。他的创始人是赖因哈德·莫恩——这位缔造者住在某个州首府附近的一个农家院子里。

这个男人和他的经理们为电视观众带来越来越多的节目。然而，他本人

却很少看电视。

这位企业家曾对德国的经济史产生过影响。他不在电视谈话节目中露面，而是喜欢骑自行车在自己不大的家乡漫游。

1996年6月29日那一天，这位贝特尔斯曼的主人年届75岁他再次向世人展示他的成就史，他有许多的印刷厂，有书籍出版社、杂志社和唱片公司、电影和电视制作公司，有近6万名工作人员。

莫恩喜欢给人以启发，不愿进行闲谈。他愿意给人民带去“重要的信息”。这位威斯特伐利亚人的行动经常不像是个强大的媒体大王，而是像一个虽然瘦削但筋骨强壮的普通老人。约·莫恩是赖因哈德；莫恩的祖父，他忠诚于这个家庭的传统，印刷发行宗教书籍和教科书。但是，他还出版发行思想内容好的文学书籍。约·莫恩是位忠诚的教徒，反对纳粹的思想意识形态。最后，这家出版社被掌权者关闭。

赖因哈德·莫恩这时候早就成为一名士兵。后来，他在非洲被美国人俘虏。他在俘虏营里学习英语和管理技术。

1946年，他被释放以后，直接从战俘营返回尼斯特洛，学习做个书商。1年后，他接收了祖父那家已被炸弹炸得面目全非的商店，并接纳了仍然存在的300名职工。在战后的德国，精神食粮极其贫乏，人们对知识的渴求导致书店行业繁荣兴旺。但货币改革以后，这一行业开始萧条起来。因此，为了向读者推销书籍，唯一的出路是组建经营推销新书的出版社。

当莫恩打算卖掉百科全书出版社，准备组建其他出版社的时候，他碰了钉子，结果贝特尔斯曼家族自己组建了一家百科全书出版社。这家出版社也推销唱片。但谁也不愿意将唱片卖给莫恩，因此，莫恩自己灌制唱片，贝特尔斯曼家族又开始搞杂志生意，并且搞大型的娱乐性行业，敢于向美国和法国发展。

后来，贝特尔斯曼家族突然做出让莫恩担任企业主的决定。莫恩当时说：“当我们遭受一种必要的压力时，我们就能碰到奇迹。人不能总是想到钱。我们要干更多的事情。”

莫恩一再强调：“我不是出版发行人，我是个企业家。我本来就能够干任何企业。”

莫恩建立在固定生活原则基础之上的自信是不可动摇的。他作为贝特尔斯曼基金会主席打算系统地研究和改善经济和社会状况。莫恩从不怀疑他能履行他的使命：“世界上没有解决不了的问题。人们需要知道的是，问题出在哪儿。”

默多克与贝特尔斯曼公司有合作不错的时候。1996年7月，默多克与利奥·柯尔齐两个世界最有势力的巨头用一种奇怪的方式联合起来，准备统治欧洲最大的付费电视市场。这个合作将发射卫星电视节目的信号给德国观众，并有实力与另一欧洲垄断阵营划分每年50亿美元的欧洲付费电视市场的利润。新技术也将使欧洲观众支付更少的费用看到丰富多彩的频道和高质量的节目。这个合作促使默多克和他的英国广播公司与几星期前还是同盟的一些媒介集团转变成激烈的竞争对手，其中之一就是德国的第一大媒体质采恩贝特尔斯曼集团。这家集团公司向默多克敲起警钟，贝特尔斯曼宣布以10亿美元购买下柯尔齐的CLT公司，让它为自己提供发时服务。而排斥默多克。两个盟友彻底反目，从此默多克在欧洲的媒体争夺战中又与对手们揭开你死我活的斗争新篇章。

在美国，默多克发起了更为凌厉的攻势。他在尽一切办法使福克斯电视台挤入美国广播公司、哥伦比亚广播公司和全国广播公司的领先行列。钱是不成问题的。默多克花了将近 16 亿美元买下了美国足球联赛的转播权。他以约 5 亿美元建立新世界通讯公司的 12 个地方电视台的网络。

经典型调查后确定，人们对美国福克斯电视网节目的欢迎程度像雨后春笋一样迅猛增长，因为它播放的不仅仅是滚动新闻，也有世界系列。

媒体业主联合起来想方设法打击、中断默多克的计划。1991 年当携带着一个肩负重任的卫星的火箭发射失败时——这颗卫星本是向 ESPN、时代—华纳公司和其他公司提供服务的——这个联盟被迫推迟了。这也给了默多克一个喘息的机会。然而，ESPN 已经在亚洲有了一定的起色。而维亚科姆的 MTV 在一年之前就离开了默多克的卫星电视，因为默多克不想放弃一部分卫星电视的股权，它便与波利格拉姆组建了自己的音乐台。

1996 年秋天一场激烈的斗争开始了。默多克希望在时代—华纳公司的有线系统中拥有福克斯新闻节目频道，以进入曼哈顿的核心市场。然而，时代—华纳公司拒绝了默多克公司的请求。默多克说，时代—华纳公司是为了保护 CNN 而取消输送频道的合同的。对此默多克进行反击，他向联邦通讯委员会提出反信任案，并得到纽约政治家的支持，他们向时代—华纳公司施压，迫使时代华纳公司改变主意。

1996 年 10 月，默多克终于完成他的多年播放新闻的渴望，在美国开通了福克斯新闻有线频道。事实上，福克斯新闻初次露面时，它没有从美国的许多主要的有线公司争夺到大量的观众。

默多克建议在美国采纳英国天际广播公司成功的卫星服务方式，因而默多克与 MCI 通讯公司走到一起。1995 年新闻公司宣布与长距离输送的 MCI 共同投资 20 亿美元建立美国卫星电视合资企业即美国天际广播公司。与此同时，由于 MCI 与英国电讯 PLC 公司合并，1996 年 11 月 19 日，时代—华纳公司和其他几个美国媒介公司再一次向默多克发起一场战争。它们向联邦通讯委员会抱怨，认为 MCI 无权购买联邦卫星的许可证，反对 MCI 与新闻公司的合作。时代—华纳公司和其他有线公司经营者还对联邦通讯委员会施加压力，要求限制 MCI 公司拥有一个直接广播许可证的权利。面对这个诉讼，MCI 公司想减少它在美国天际广播公司的股份，希望削减投入，使得默多克与 MCI 合作遇到阻力，而美国天际广播公司是默多克长远计划的关键。

默多克似乎渴望创造更多的敌人，他利用接受《商业周刊》采访的机会，挑起与全国广播公司新的战争。

1996 年秋天，时代—华纳公司与全国广播公司签订一个合同，扩大它在 MSNBC 频道的份额，默多克就此评价说：“全国广播公司的母公司通用电子公司的执行总裁约翰·韦尔奇落后于整个时代—华纳公司。我认为时代—华纳公司缓解了来自韦尔奇的压力，如果你仔细想一想我这个聪明观点，就会明白，他们中发生的每件事都与需要 MSNBC 的传送节目有关。”默多克认为韦尔奇本人为了有利于 MSNBC，劝说时代—华纳公司的新任副总裁特德·特纳拒绝向福克斯公司新闻节目提供频道。然而，时代—华纳和 NBC 否认了这个说法。

默多克反对时代—华纳公司，而时代—华纳公司寻求通过联邦通讯委员会来限制 MCI 公司的许可证。对时代—华纳公司和其他有限公司来说，在美国存在一个默多克控制的卫星转播系统这样一个强有力的对手，如同灭顶之

灾，因为他们不能提供像美国天际广播公司一样的 200 多个频道和数字技术。默多克运用卫星转播系统赢得市场份额，并计划向当地电视台提供节目，目前只有通用公司在这方面开拓了一部分市场，而其他公司则还没有能力。美国天际广播公司的总裁普雷斯頓·帕登说：“我们打算向时代—华纳公司的观众提供一个非常特殊的价格。”

一旦美国天际广播公司进入运营，默多克可能需要另一个伙伴代替 MCI 公司。默多克说他正与电话公司谈联合一事，电信通讯公司最近决定让出它的卫星经营权，使其成为一个独立的公司，这可能允许默多克去争取与之合并。默多克评价说：“与电信通讯公司执行总裁约翰·马隆一样，你永远不想说什么事不能做。”

而此前在 1994 年，默多克的新闻公司与新世界通讯集团签订一个合同，同意它的 7 个电视台分支机构从全国广播公司转向默多克的福克斯有线电视网。

全国广播公司向联邦通讯委员会抱怨，并促使其重新审查新闻公司持有美国广播许可证的能力，全国广播公司成功地向联邦通用委员会申诉新闻公司作为一个外国公司在美国拥有太多的电视台。当 1995 年全国广播公司的两个频道极度需要通过默多克的亚洲卫星播放时，该公司减少了对默多克的抱怨。因它需要与默多克的公司签订合同，两家公司的矛盾消失。该公司的执行总裁罗伯特·赖特说：“这件事完全个人化了。我关心的是它已过去很久了。我们在同一世界经营，难免相互碰撞，让这个不和成为泡影吧。”

默多克目前的力量源泉是利润丰厚的报纸和他的福克斯电视网的 8 家电视台。这些电视台 1995 年为他带来 3 亿美元的营业收入。确实，有了 7 年历史的福克斯电视网已经成为默多克帝国的支柱。这就是为什么在联邦通讯委员会取得胜利后，新闻公司仍在努力扩展的原因。在华盛顿，默多克的说客们一直在向通讯法规发起挑战，以允许默多克增加电视台的数目。

默多克引发的战争没有结束，扩张和争夺也许永远伴随他。在美国，默多克的福克斯电视网又暗中作业，在各大城市挖走了三大电视网的加盟电视台，使得这些电视网跟加盟电视台的关系发生剧烈变化。

鲁珀特·默多克的新闻公司于 1996 年 7 月出资 24.8 亿美元。通盘收购了新世界通讯集团的全部股票。新世界的股票持有人将能以每 1 股换得 1.45 股新闻公司的股票。这项交易使新闻公司成为美国最大的电视传媒集团。两个最为雄心勃勃的娱乐公司“猎手”合伙：默多克与新世界集团的罗纳德·佩尔曼携手。新闻公司从新世界通讯集团得到福克斯 22 个分支机构中的 10 个，这给予默多克一个更大的发展空间，使默多克更能控制新闻节目的转播和改进。在美国 10 个顶尖的娱乐市场中有 9 个归属福克斯，在美国 9990 万电视家庭中福克斯占有 40% 的份额。1996 年初，新闻公司就开始着手收购新世界通讯集团，但在价格上没有达成一致。佩尔曼认为他的公司每股值 29 美元，但默多克出价是每股 24 美元，因而谈判失败。

默多克在扩张的同时，也注意内部挖潜。福克斯从 1996 年第四季度开始加快改进它的节目安排。

默多克与其他媒介公司的斗争也导致一些不愉快，他尽力压制这些公司在全球的份额，这可能使默多克的全球之梦走向结束。1995 年当维尔科姆公司想在英国广播公司拥有份额时，该公司被迫让出自己频道上 50% 的份额给默多克，演出默多克公司的节目。维尔科姆公司的执行总裁萨默·雷德斯通

抱怨说，他别无选择，只有同意这个安排。

迪斯尼公司害怕新闻公司和其他外国传媒公司的扩张将限制迪斯尼频道在国外的份额。迪斯尼准备签订国际份额合同，购买部分 CAPCITIES 的份额作为它自己的 ESPN 网，这样迪斯尼公司可能把自己的频道与受欢迎的体育频道相联。迪斯尼公司总裁迈克尔·艾斯纳说：“默多克拥有大量世界份额，强有力地吧竞争者挤到一边。”另一个对手说：“你的节目不管多好，如果默多克不让任何人看到它，你的节目也就白白浪费金钱和时间。”

默多克说：“我们在一起做生意，如果我们需要，我们将减轻对他们的压力，而他们需要提高世界份额。”

这些媒体公司在努力阻碍默多克走向全球的同时，他们也正抓紧时间发动全球攻势。近年来我们频频听到媒体兼并收购的大合同，如迪斯尼公司购买美国广播公司、时代公司刚刚完成的购买特纳广播系统有限公司，这些合同部分是向在全球拥有 30 亿美元的流动资产的默多克帝国的挑战。对默多克形成最大威胁的是迪斯尼公司和美国广播公司的合同。

1995 年 7 月 31 日，迪斯尼公司董事长迈克尔·艾斯纳在这次独一无二的非凡行动中，重塑了他的个人形象。他以惊人的 190 亿美元接收了美国广播公司，通过把沃尔特·迪斯尼公司变为 193 亿美元的庞然大物，艾斯纳改变了火爆的娱乐业中的力量的均势。如果他能顺利地合并这两个公司，那么合并后的企业将成为该行业中最有影响力的企业。不管怎么说，就当时而言，艾斯纳将是这场游戏的大玩家。维尔科姆董事长萨姆纳·雷德斯通说：“在艾斯纳最需要返老还童之时，合并使他如愿以偿。”

同一星期里还有另一宗大买卖——西屋电气公司出价 54 亿美元收购哥伦比亚广播公司（CBS）。可相比之下，这件事似乎成了迪斯尼大举措的脚注。价格上的巨大差额突出反映了美国广播公司在有线资产及国际投资和各种期刊杂志等资产上的优势。据 1995 年估计，“米老鼠”合并美国广播公司后，迪斯尼公司总收入 193 亿美元，现今流动资金 46 亿美元。雇员 8.5 万名。产品：沃尔特·迪斯尼影片、试金石影片、美国广播公司的产品。公司拥有 11 家电视台、228 家电视分支机构和 21 家电台。有线台：ESPN、生活时间、A & E 及迪斯尼频道。出版物：在 13 个州出版报纸、“乖孩子”系列出版物、奇尔顿出版物。那惊人的 244 亿美元总数是明白无误的信息：尽管人们大肆宣传信息公路、有线和卫星传播的发展，但广播电视网还远未过时。这也说明了为什么西屋电气公司愿意在承担着 40 亿美元新债务和准备大幅度削减或放弃其老牌的工业财产的同时，又争取跻身于媒体业的原因。面对着一个充满大烟囱和肥皂剧的未来，西屋董事长迈克尔·乔丹毫不否认，他说：“广播将会成为我们事业发展的基础。”

1995 年中期，美国通讯法规上的一些变化不久将允许广播电视网拥有更多自己的节目，以提高其节目价值，这惊动了像迪斯尼公司这样担心其产品货架上占有较少空间的外部供货者。国会正商讨的电讯法案将允许广播电视网拥有更多的台站，并最终可在其拥有的每个台站中开设一些新的数字频道，这将给媒体业展开一个更广阔的空间。

迪斯尼公司这样试图超越纷乱媒体界的行动都是为在规模和市场能力上占有霸权地位。

一个公司掌握着越多的信息传送形式，那它可能赚到的利润就越大。多年来，许多公司——最为著名的是迪斯尼公司——根本不相信这一观点。他

们的咒语是“内容就是上帝”。既然创意是娱乐业成功的基础，那么资本就应该投向那儿。然而，美国娱乐业已成为发展最快的一个行业，因而同时拥有节目“内容”和播送节目的发行资产就越来越起着主导作用了。

鲁珀特·默多克已用他在欧洲和亚洲的福克斯广播电视网和卫星播送系统来证明这一新的现实。建立福克斯广播电视网曾被看作是徒劳无益的事，现在它已经是默多克的美国财产中最赢利的部分了。欧亚福克斯广播电视网的建立使默多克能够播出自己制作的节目，而这些节目要在别处推销会很困难。

1995 年全美橄榄球联赛赚来的 16 亿美元，使得福克斯盛极一时——但是如果没有欧亚经销“点”，默多克决不会赚这么多的钱。

默多克的逻辑对其他公司形成压力，也提供了一种新的思维为此维尔科姆公司和时代—华纳公司也建立了电视网来推销自己的节目。时代—华纳公司同样拥有巨大的有线资产，维尔科姆拥有其赢利的布拉克巴斯特影像部门，如果不是因为有广泛的经销系统，布拉克巴斯特影像部门将一事无成。美国最大的有线经营公司电讯有限公司则另辟蹊径，忙于收集节目财产。

在所有的媒体大腕中，艾斯纳多年来对发行投资是最不屑一顾的。然而 1995 年春，他的态度有所改变，他出资 1 亿美元来帮助由三家小贝尔公司提议创建的一家新的电视公司。一位与艾斯纳关系颇近的经理说：“让迈克尔·艾斯纳实实在在敬佩的几位媒体人士当中，鲁珀特·默多克就是当中一位。他突然开始明白：新闻公司的思路才是正确的。”

在美国广播公司发展周期达到高峰——当时广告收入创历史最高水平时，艾斯纳买下了这家美国第一大广播网。这种繁荣掩盖了这样的事实，即美国广播公司同所有的广播公司一样被迫提高了分支机构的补助金。又因默多克努力为福克斯电视网夺取台站。美国广播公司被迫与台站签订了长达 10 年之久的协议书。

“听起来好笑，但是我正在考虑这种黄金时代的变化。我必须保护好迪斯尼这块牌子，直到未来。”艾斯纳已在用坚固的盔甲武装自己以迎接眼前的媒体大战。然而，在一个像娱乐业这样变幻莫测的行业中，权势总是潮起潮落。历史经验表明：权势很少在一个王国长驻。

传媒界的大人物们目前普遍关心的问题是“是否有人能阻止默多克”。时代—华纳公司在纽约阻止了默多克，但默多克运用法律和他的政治影响力，导致时代—华纳公司被迫做出让步，与默多克签订更大的合同、默多克自信他说：“事实上，尽管我们永不是做得最好的，但我将赢得世界。”

然而对默多克的压力仍在加剧。沃尔特·迪斯尼公司与美国技术公司、SBO 通讯公司、贝尔南方公司和通用电话电子公司签约组建美国广播集团，以提供一种灵活高效的频道浏览器，并为一个新的有线频道制作节目。合作伙伴全都可以用电视向客户传送这个频道的节目。作为一种鼓励，各电话公司也同意在它们的基本服务项目中提供迪斯尼频道，而不对此服务额外收费。默多克对此无法坦然处之。

在欧美征战的同时。1996 年，在默多克的祖国澳大利亚，默多克在积极进行游说，希望将来的橄榄球联赛在他新成立的福布斯有线电视频道播出，而不是在竞争对手的免费电视网上播映，此举在澳大利亚业已激起了众怒。

这位世界统治者特别倾心于亚洲市场。他打算在香港以多种语言在 100 个频道上播放卫星电视台的节目，目前是用英语和标准汉语在 5 个频道上播

放。

在印度他打算建立电视和电影摄影室，启用 30 个电视频道。在阿拉伯，他打算同迪拜的国家电视台一起建一个大的电视网。在河内，他受到国宾似的接待，接待他的目的是对越南的电视进行改革。

从长远看，卫星天线的发展是准也阻挡不住的。“世界的现代化实际上是一种美国化”，默多克就是这样宣布了他的全球统一文化。

媒介的对手们在激烈的竞争中各有胜负、但默多克采取的全球进攻战略使他赢得了战争。

1996 年，65 岁的鲁珀特·默多克掀起了新一轮全球征战，通过进入占世界人口 2/3 的市场希望缔造第一个真正的全球媒体力量，他的“全球化”的行程开始了。

1996 年亚洲卫星电视预期亏损 1 亿美元，它没有开创进入中国大市场的道路，新闻公司的股票下跌。尽管这些阻力，默多科仍保留其特有的欢乐：“担心不应在你的生活中，事物总是向前发展，我们不可能更乐观。”

对于默多克，全球的战争只是他伟大计划运行中的一些花絮。

第十八章 世界媒体帝国的建立

- 默多克在亚洲的“高风险赌博”
- “有中国人参加，我们才是名副其实的国际公司。”
- 孙正义和他的软件银行
- 日本的“比尔·盖茨”和90年代的“公民凯恩”相会！
- 进军东瀛
- 从“传媒大王”向“多媒体”大王的转变

在战后 40 多年的时间里，鲁珀特·默多克从澳大利亚一份地方报纸起家，进军英伦三岛，打入美国，奇迹般地建立起了一个前所未有的国际传媒帝国，成为当今世界最有影响力的超级富豪之一。目前，他的报纸、出版公司和电视台遍及世界各地。在澳大利亚，他早已被视为一位“纪念碑式”的人物。在美国，他不仅是出版业的“老大”，他的福克斯电视网也已占据了美国 40% 的电视广播市场，成为美国最大的电视集团。在英国，他牢牢地控制着英国最著名的两家报纸《泰晤士报》和《太阳报》。他控制的英国天际广播公司是欧洲最大的卫星电视直播公司，几乎覆盖了整个西欧。在亚洲，他的报纸和电视台遍及香港、印度、印尼和日本等地。他拥有最大的卫星直播公司——香港的卫星电视台（凤凰电视台），也是第一个敲开日本广播电视业大门的外国人。他还将触角伸向了东欧、拉美。他甚至在一些不为人们注意的特殊地方也拥有报纸，像塔斯马尼亚、斐济群岛、新几内亚、匈牙利以及苏格兰北边的大伯利亚群岛的凯恩斯。

跨入 90 年代后，每次默多克外出视察工作，总随身携带一台手提电脑，它为他提供所有 531 家公司的最新书报发行量数字、广告收益、损益表。这些公司包括澳洲 126 家，英国 152 家，美国 131 家，开曼群岛 14 家，荷属安第斯群岛 4 家，还有一些零星分布的公司。

1992 年，他的收入依照业别分类是报社占 37%、杂志 24%、电影 8%、书籍出版 13%，电视 16%，其他还有各种奇怪的营运项目，像电脑控制的电子地图资料库占 2%。随着默多克事业的多样化发展，各行业的收入比重发生微小变化，更趋于平均。

1995 年资产和收入情况部门包括的公司收入份额%利润份额%电影 20 世纪福克斯公司、电影和电视节目 269 报纸英国《太阳报》、澳洲《先驱太阳报》2429 美国《纽约邮报》电视福克斯广播新闻网、英国天际广播公司、2130 亚洲卫星电视杂志电视指南、美国 FSI 新闻公司 1421 图书哈伯·柯林斯公司 1211 其他澳洲安塞特航空公司、De1phi 互联网络服务公司、3 一新闻数据公司 60 多岁的默多克、不仅有丰富的经营经验，还有自己的一套企业哲学，他曾坦言自己的目标是“国际化”。1995 年，他的 20 世纪福克斯电影公司生产的影片，导演分别来自德国、荷兰、中国和美国，可谓人才荟萃。生产的影片有《好汉不死》、中国引进的大片之一《生死时速》等。默多克认为计算机、卫星和光缆把世界“变小了”，也变得更和平了。默多克说过：“人们彼此了解越多，就越有可能让世界走到一起，有可能把不同文化国际化。可以先介绍音乐，或许只是体育，如每四年一次的奥运会就把人们带到一起。现在一打开电视机，人们往往看着同样的体育节目，每天人们就是这样联系在一起。多了解别人的文化，这对世界有益，因为这个世界的灾难实

在太多了！”

1992 年底，他每个星期在整个世界雇佣 3.1 万人，出版 6000 万份报纸（当然包括著名的《电视指南》）。1960 年，他的公司的年收入是 500 万澳元，而 1991 年达到 84.56 亿澳元。

尽管这个帝国如此辉煌，然而在亚洲传媒市场，默多克帝国一直没有占有一定的份额。于是，“章鱼爪”的眼光又热切地注视着亚洲，亚洲成了他事业的又一个新的冲击点。

默多克的一举一动都受到了亚洲媒体的密切关注。

1988 年 4 月的一天，默多克不想直接从悉尼飞回伦敦，而是在曼谷停留了一晚。泰国的《曼谷邮报》刊登默多克单独在东方旅馆进餐，并由旅馆女侍送上一束新鲜兰花的照片，那其实是旅馆公关部门安排的宣传照。默多克偶然出现在曼谷本应到此为止，然而这个偶然的举动在泰国的传媒界掀起狂澜大波，直到 3 年后，曼谷的报业老板们仍然谈论默多克的访问，“他曾来感觉市场，来找门路，因为他喜欢在东南亚有个权力基地”，“默多克来曼谷寻求并购媒体的机会”。这些人都感到面临巨大的压力。一个泰国广告从业人员说，东欧很多国家的报纸原本是由各国政府的新闻单位包办，但现在有很多已转移到默多克手上。可以想象默多克的影响有多大。

1991 年，以香港为基地的卫星电视台的开播，标志着亚洲进入了电视卫星广播的新纪元。亚洲电视广播业转向能提供多种选择的经营方式，因而极具开发潜能。对于这一转变所带来的商业机会，西方国家都虎视眈眈，许多欧美国家的卫星电视传播业纷纷瞄准时机，朝亚洲进军。

在亚洲地区的卫星电视广播市场里，不仅活跃着亚洲本土的电视广播公司，随着卫星电视广播“全球化”浪潮的到来，欧美国家的电视节目制作公司都想在亚洲市场分一杯羹。他们公认亚洲是电视广播业的最后战场，是商家必争之地。

据统计，现在亚洲 25 亿人口中，有 3 亿电视用户，其中有有线电视用户约 5500 万户。预计到 2000 年，亚洲年收入超过 3 万美元的家庭，至少有 5.2 亿户。由此推算，亚洲电视市场占全球潜在观众的 2/3，其中亚洲接收卫星与有线电视的家庭，到 2000 年达 1 亿户，与目前美国的 5500 万户及欧洲的 6500 万户相比，市场潜力很大。加上美国和欧洲的电视市场出现停滞趋势，因此，美国电视台 NBC 有线电视业务发展总裁罗杰斯断言：“亚洲是最有增长潜力的市场，对于这样一个市场，默多克是决不会坐视不管的。”

1993 年，默多克突然做出了一次重大的收购行动，他打入了亚洲。他花了 5.25 亿美元，买下了当时正在挣扎的“卫星电视”64%的股份。卫星电视的潜在能力是能够向 2.2 亿个家庭发射电视节目。问题是没有人能够确保到底有多少个家庭能收到它，让观众为它付费就是另外一个问题了。

默多克也承认他在亚洲的战略是“高风险的赌博”。但是默多克已经在印度出售电视节目了。1993 年他买下了今日亚洲有限公司 14.9%的股份，这家公司经营着印度一家很有名的电视台。但在中国和马来西亚，默多克的意图受到了严格的限制，其原因是默多克出于西方人的天真和对亚洲各国国情的生疏，竟然声称通过卫星传输信息可以“颠覆独裁政府”，这种企图利用传媒干涉别国内政的行为必然引起许多亚洲国家的反感。即使在自称是所谓“世界上人口最多的民主国家”的印度，默多克也惹出了麻烦。卫星电视台被迫推迟了一个最流行的“脱口秀”节目的播出，因为当时竟然有一个嘉宾

对“圣雄甘地”诋毁指责。

由于一时没有找到抓住观众的有效方法，卫星电视的广告收入大幅度下降。连默多克自己都已经预见到，在五年时间内，这项业务可能无利可图。1995年，公司预计亏损2000万美元，但实际上已经增长到了5000万美元，估计营业额为1.2亿美元。而如果赢得新的客户，还需要花费更多的钱。

跨国电视节目制作公司业务开展的大小，取决于它所占用的卫星传送能覆盖多大的面积。卫星电视市场开发初期，默多克拥有2/3股权的卫星电视台，占有绝对优势。因为它享有亚洲卫星1号的节目传送专用权，能够覆盖全亚洲，所以默多克可以将竞争对手摒于门外。但是PAS-2卫星与Apstar1卫星的发射升空，使卫视不得不面对日益增多的来自欧美的对手。

面对竞争，默多克计划使用数字化技术，数字化将最终创造数以百计的新的电视频道。此外，默多克把重点转向制作更多的当地语言节目，如给中国市场提供普通话节目，另外一个频道则以粤语播出。卫视还计划开办印地语、中国普通话和阿拉伯语的收费电影频道。默多克还成立了一支小队伍专攻体育，在中国当地的电视台落脚，转播中国的羽毛球和篮球比赛，在印度转播板球比赛。默多克在亚洲的一个重要的经理说，问题是电视节目的本地化代价太高。

默多克所属的新闻国际集团公司1996年10月斥资75万英镑促成了“古代中国奥秘展”在英国举行，默多克在伦敦接受中国记者李文政的采访时，充满感情地谈论起华夏文明。他说，默多克家族有爱好中国文化的传统，他父亲在世之时，对中国古代和现代的瓷器，陶器多有收藏。他还在读书时，由于父亲去世，大部分收藏都卖掉了，使他至今还惋惜不已。中国书法家邵华泽送给他的字仍悬挂在他设在洛杉矶的办公室里，他本人希望能成为一座桥梁，把中国文化、华夏文明介绍给西方，为中国赢得尊敬，使西方了解中国，这对中国和西方均有益处。他想提醒人们，华夏文明比欧洲国家历史远为悠久。同时，默多克迫切希望与中国有更多的合作，吸收中国人的创造精神，发展在华业务。默多克自谓有长远打算，显得颇为自信，也想得很细致：先发展电视剧和汉语体育节目，以后可搞纪录片，向全世界销售。到底是企业家，他把话题转到事业上，讲得头头是道、滔滔不绝。“有中国人参加，我们才是名副其实的国际公司”。

默多克是中国人民的老朋友。他的20世纪福克斯公司曾连续多年免费向中央电视台提供电视节目，从而使无数的中国观众欣赏到像《音乐之声》和《巴顿将军》这样的经典之作。他还资助了这次在欧洲举行的“古代中国奥秘展”，帮助推动了中国的职业足球和篮球联赛发展，他的凤凰电视台在中国也拥有一定数量的观众。

默多克一直很关注中国的变化。

80年代中期他首次访华时，了解到中国还买不起他的节目。但他认为随着经济的发展，中国会成为一个“巨大的传媒市场”。他当时与中国方面达成了一项协议，由他的20世纪福克斯公司免费向中国中央电视台定期提供电影节目。为了“减少麻烦”，他亲自对所提供的影片内容严格把关，要求做到“既能够让中国观众喜欢，又能够为中国领导人所接受”。几年前，他还让自己的一家出版社出版了《我的父亲邓小平》一书的英文版。

在1990年海湾战争中，默多克看到了CNN的卫星直播所显示出的极大优越性和“巨大威力”，因而近年来加快了发展卫星电视的步伐，并创建了目

前世界上最大的卫星电视集团——“天际电视公司”。他认为亚洲地区国家众多，地域辽阔，卫星直播电视市场潜力巨大，应是今后的主攻方向。而已经有相当经济基础的中国则是这一战略的核心。事实上默多克已有所行动，他在几年前就已经通过他在香港的电视台——包括凤凰电影台、卫星体育台和卫星电视中文台——向中国内地转播节目。1994年，卫星体育台转播并“资助”中国篮球联赛。1995年，这家电视台与中国方面合作，开始转播职业足球联赛。

此外，默多克对中国的科学技术充满信心。1995年1月26日，中国为亚卫财团支持的一家香港财团在西昌发射的“亚太二号”通讯卫星刚一升空就发生爆炸，该卫星预定的轨道涉及整个澳大利亚、东亚、印度次大陆、中东、东欧和前苏联的部分地区。它的使用客户有鲁珀特·默多克的新闻公司下属的卫星电视台、美联社电视台 APTV、设在葡萄牙的马科尼通信公司和世界电视新闻公司。尽管这样，默多克没有就此看轻中国的卫星发射技术。1996年2月，一枚中国新型运载火箭携带2.05亿美元卫星升空失利，这颗卫星属于总部设在美国的国际通讯卫星组织。如果正常进入轨道的话，它本应归鲁珀特·默多克新闻公司 and 美国电信公司使用。在这两次发射活动中，默多克的新闻公司都选用了中国的火箭，避而不用美国和欧洲的运载火箭，可以说默多克对中国充满信心。

65岁的默多克不仅子承父业，经营报纸，且“青出于蓝而胜于蓝”。经过几十年的奋斗，如今收入他旗下的有英国的《泰晤士报》、《太阳报》，美国的《纽约邮报》、20世纪福克斯电影公司，他控制了大部分发达国家的主要媒体。令他极不满意的是，由于日本的管制，他一直没能涉足这个岛国，日本成为其发达国家中唯一的“空白地带”。

日本素以电信业管理严格著称。近年来出现了电视传播手段的革命性变化。多媒体电子计算机的出现和逐渐普及，不仅使“信息高速公路”成为可能，而且节目的软件化和传播的双向性改变了传统的电视传播方式；过去日本各民间电视台竞争的主要对象是使用的频率，以及增建地方分支机构，而现在录像和播送方式的数字化，使这些传统的竞争对象已不再重要。因为使用数字式记录和播放音像，一颗通讯卫星可发射100多个频道节目。对此，传播界、电子计算机界、软件界无不怀有一种紧迫感，而与此同时世界各国都开始放松对电信业的管制，以引进世界先进技术。美国为争取其公司进入日本，扩大其市场份额，对日本施加压力，强迫日本放松管制。由于美国政府的开道，给予媒体大王进军日本一个良机。正是在这个背景下，默多克于1996年5月下旬来到了日本，希望能找到合作伙伴。

默多克的到来犹如一颗炸弹，引起日本各界的轰动。许多公司都希望抓住这个机会。不断寻求生意的日本软件银行公司总裁孙正义听到这个消息更是兴奋不已，他迅速派人打听默多克在日本下榻的饭店，想方设法谋求能与默多克见面。

日本软件银行公司总经理孙正义是个39岁的韩裔日本人，1981年创办了这家专营计算机软件和出版有关计算机杂志的公司，从一个计算机软件销售商发展成为亿万富翁。

1994年软件银行公司出资21亿美元买下齐夫·戴维斯出版公司，这使其成为世界上最大的计算机行业杂志出版商。齐夫·戴维斯出版公司年收入额达8亿美元，拥有80种出版刊物，其中包括《个人电脑》、《电脑客户》

以及《个人电脑周刊》和《苹果机周刊》。该公司每年还出版 200 余种入门指南手册。孙正义计划到 2005 年将公司的出版物扩大到 1000 种。软件银行公司目前是世界上最大的计算机产业展示会的组织者，其 75% 的展示会均紧紧围绕着有利可图的美国市场。借 1995 年购入界面集团，孙正义接管了 COMDEX 这一计算机行业最大的演示会。COMDEX 计算机展示会 1997 年 2 月底首次来到北京国际展览中心，传媒界对此进行广泛报道，参观者不计其数。

擅自闯入并扰乱原有秩序，是现年 39 岁的孙正义标准的经营方式。在一个高技术由庞大而传统的电子业集团控制的国度里，他因有一半比尔·盖茨和默多克式的西方企业家形象而引人注目。他是一位马不停蹄的网络工作者和生意人。其社交圈子包括像奥克拉尔公司董事长劳伦斯·埃利森、太阳微系统公司首席执行官斯科特·麦克尼利以及他的高尔夫球老搭档、微软公司的盖茨这样的美国硅谷名流。软件银行公司是集高技术出版、展示会、经销和软件设计诸家公司于一身的联合体。自 1994 年公开上市以来，该公司的股价已猛增了 200%，算上几次配股，每股售价为 169 美元。孙正义在公司中的股本达 52%，合 45 亿美元，这使他成为日本最富有的人之一。即使在股价低出其高点 20% 时，公司股票交易的收益也是 1995 年的 150 倍。孙正义的抱负如果一一实现的话，将会使该公司成为 21 世纪高技术营销中一股巨大势力，这家公司在日本已成为一架大规模的营销机器，现在正在扩大活动范围——打入美国及计算机互联网络。孙正义把印刷出版物、电视、展示会和联机服务结合在一起，籍此使软件银行公司出现在消费者和业者买卖或谈论信息技术的每一个地方。

软件银行公司已耗资 2 亿美元抢购了约 30 家互联网络新兴公司的股本，这其中包括 YAHoo 公司、电子资金公司和探索公司，该公司下属的交互公司也在网络广告业务中发挥了重大作用，其在美国市场上的份额达 40%。

软件银行公司作为软件批发公司控制着日本软件市场 40% 的份额。它在日本还经销微软公司 30% 的程序，并与这家软件巨头合作开发个人计算机的游戏软件。

1995 年，这家公司的纯利润就达 134 亿日元，堪称日本同类公司的佼佼者。但是，他也有危机感。随着计算机技术的日臻完善，“信息高速公路”时代的到来，他意识到面向未来，仅仅经营传统的计算机软件是不够的。他希望引导企业向“信息高速公路”型企业转移，而默多克则成为他最理想的合作者。

功夫不负有心人，经过多方出击，默多克终于同意与孙正义会见。孙正义及其顾问苦音构思了许多会见方式，花费了不少时间，通过仔细斟酌决定邀请鲁珀特·默多克在银座一家一流餐厅品尝高级日本料理。1996 年 5 月下旬的一个晚上，孙正义一改平日身穿短袖 T 恤和 V 字领套衫、看上去像美国硅谷的小伙子的形象，换上西服，修饰了一下头发，早早地来到银座等候。默多克准时来到约定地点，这是多媒体时代最具吸引力的新闻——日本的“比尔·盖茨”和 90 年代的“公民凯恩”相会，此次相会为日本电信业掀开新的篇章。美国著名的《商业周刊》杂志对这次会面进行了详细的报道。

生鱼片、面拖油炸蔬菜加冰章鱼一道接一道端上。这中间，孙正义做生意的神经开始异常亢奋。他婉转地对默多克说：“听说默多克先生的新闻公司可能要在日本开办相当于英国天际广播公司所开办的卫星电视节目，有这事吗？”默多克没有立即回答，于是孙正义发挥不屈不挠的精神，对这个传

媒业的巨头不断旁敲侧击。茫然之中，默多克承认有该项计划，还提到了一些可能的日方合伙人。在痛饮日本清酒的同时，孙正义开始演戏般地大谈他个人亲手建立起来的高科技企业软件银行公司和这家软件经销商的数字化梦想。在耗资 30 亿美元，在负债的情况下用两年时间完成了企业收购后，孙正义这位软件银行公司的总裁兼首席执行官脱颖而出，成为世界计算机行业展示会的主办者和最强大的高技术杂志出版商，软件银行公司正把大笔钱投入到未经验证但却大有可为的计算机互联网络的商业活动中。希望跃入数字传播的高技术天地。孙正义的谈笑使气氛非常活跃。席间，不断传来默多克开心的笑声。宴席快结束时，孙正义笑着对默多克说：“你与之商谈的合伙人全不合适，你应该找我。”默多克微笑着看着孙正义，没有作肯定或否定的表示。席后，送走了默多克，孙正义和同僚认真分析了默多克的态度，没有什么结论。

孙正义迷人的闲谈以及不屈不挠做生意的作风，以及拒绝接受谋求一致、权力集中的日本公司管理方式，这一切给默多克留下深刻印象。第二天上午。默多克把孙正义叫到东京的海厄特花园饭店。一听到这个消息，孙正义立刻飞车前往，并在一路上思索着与默多克会谈的内容和方式。

可以说，默多克看中了孙正义的公司是日本公司同时又是软件专业公司的特点，而且效益好，1995 年软件银行公司的税后利润达 143 亿日元；孙正义则看中了默多克在世界传媒中的影响力。在海厄特花园饭店里，默多克详细询问了孙正义的计划及日本传媒界的情况。默多克告诉孙正义，他特别欣赏孙的远见卓识，也说出他到日本的想法，称他“对日本的报纸等传媒没有兴趣，但看好日本能与美国匹敌的电子通讯技术，盼望通过与日本的合作能进入一个新的传播技术领域”。两人在合资领域达成了共识，于是一笔交易的轮廓便开始显现。1996 年 6 月初，他又来到日本，与孙正义进行多次密谈，详细商讨合作细节及方案，在确定基本条件后，他们的下属积极行动，加班加点运行。

1996 年 6 月 20 日，在日本东京的一次记者招待会上，这对绝妙搭档终于披露了他们的收购新闻，使日本新闻媒介吃了一惊。世界报业大王鲁珀特·默多克与日本软件银行公司联手，组成合资公司，他们各出资 208.75 亿日元，一举买下了日本朝日电视台 21.4% 的股票，成为这家日本著名民间电视台的最大股东。朝日电视台是日本五大商业新闻网中的老四，这家评价很高的朝日电视台将用来为他俩各占 50% 股份的日本天际广播公司编排节目和搜集新闻。针对他们成为最大股东后是否会影响朝日电视台节目内容这一问题，默多克和孙正义都称，他们关心的是新传播技术，对节目内容并无兴趣。事后默多克表示，两年内他将在日本进行数字式多频道电视广播。似乎一夜之间，孙正义便护卫着默多克这个外国佬径直打入了日本与世隔绝的传媒界。日本舆论惊呼：“日本广播电视的闭关锁国状态终于被打破了。”“默多克在继欧洲、美国之后，终于把触角伸到了日本。”

默多克与孙正义的联手是日本电视市场迅速现代化的最新发展。最近几年，大部分发达国家已驾驶着高技术的云梯提供给家庭观众更多的频道，传送更多的可选择的节目，但日本仍远远落后。近两年，4 个新的数据电视系统给日本观众带来更多的频道，默多克所有的日本天际广播公司就提供 100 多个频道的服务，这笔新的投资将更进一步完善日本的电视市场，促进日本高科技的进程。他俩的合作令一家日本著名的周刊杂志忧虑地问道：“是否

日本最优秀的新闻广播员将在默多克旗下生存？”

默多克与孙正义的联手可能标志着一个新的激烈竞争的开始。日本电视界的许多公司很难打破这种联系，朝日电视台股份合同仅用了一两个月，这种效率和速度对大部分日本商人的处事作风也是一个警告。对于卫星广播网，日本不是强人，但日本也不能理解像美国一样的有线电视。面对新传播技术的挑战，最感焦虑的是各电视台。1989年日本国家电视台NHK增设两个有线频道吸引了700万观众。两年后，日本卫星广播网开始通过卫星为观众服务，起初比较困难，但现在观众超过200万。过去几年里通过两个其他卫星建立了13个频道，转播体育、新闻和娱乐节目，这些频道的观众少得可怜，只有13万，经营这些频道的11家公司到1995年月亏损合计达32亿日元。由于国家限制和创建费用高昂，在拥有4000万房屋所有人的国家，有线电视观众仅300万，结果是：大多数日本房屋所有者与NHK的两个老式频道和能提供可预报费用的约5家商业电视台联系，NHK以及这5家主要地方电视台基本上达成了相对平衡。

但是新的数字电视技术的兴起则有可能打破这种平衡。数字压缩方式使信息传送简单化，也能提供更多的频道，但真正的许诺是质量而非数量。日本政府又决定NHK率先进行“综合数字广播”的实用化试验，使NHK的节目进入互联网络。日本的第一家数字传播电视台完美电视台1996年秋天开始服务，提供船运、国外和商业新闻、音乐电视、韩语、葡萄牙语和西班牙语的外语节目。这一举措实际上是将是各民间电视台一军。因此，朝日电视台对默多克等加入自己的事业表示“欢迎”，并希望默多克和软件银行公司的参与能促进朝日电视台在传播技术上的进步。此间新闻媒介预测：“报业大王”进入日本将引发日本传播界出现国际化浪潮；朝日电视台把传播与计算机软件相结合将引起日本传播界新一轮技术竞争。他俩发起了一场大规模的“战争”，以确定究竟是谁将统治日本数字卫星广播。许多分析家预测，日本的四家新的数字广播公司在这场战争后将只有一家或两家生存。当然，默多克受到的压力也是巨大的，他必须能够生产日本的节目，又必须增加来自他的全球媒体帝国中其他公司的节目进口。

对孙正义而言，与默多克的联盟使他扩宽了势力，超越计算机相关业务进入多媒体和娱乐界，尝试在新的领域发挥才能，把软件银行公司发展成为日本数字信息工业的基础。

1994年2月初，鲁珀特·默多克在印度检查他购买的印地文zeeTV的情况，他在那里同政府官员打得火热，并用精明的眼光盯住这块被好莱坞称之为“未来的市场”的领土。据估计，印度至少有4000万人是属于中产阶级，富有而且讲英语，对于收费电视来说，这是一座潜在的金矿。印度电视台覆盖了4300万户收看电视家庭中的64%；据估计，默多克的卫视覆盖约1000万户。

在拉丁美洲，他的“运河福克斯”在18个拉丁美洲国家拥有380万的收视户。此外，他还跟墨西哥的格热波电视以及巴西的格罗伯机构签约，向拉丁美洲和加勒比海国家提供卫星服务。1996年中国长征三号火箭升空时爆炸，原本载有默多克的电视转播卫星，预定涵盖中南美洲。

默多克没有把自己的势力仅局限于全球各大洲，而是扩大势力范围。为了让帝国永不败落，默多克紧跟高科技的步伐。默多克接受BBC访问时说：“我们眼前有大多开放的机会，所以我们不能只把我们的角色限制在报纸发

行或是电视上面……我们要稳稳地掌握新出现的各种发行系统。”

默多克的生意眼光比谁都老道，他先从报业的平面媒体起家，慢慢地走向立体媒体电视电影，当电脑第三波的冲击来到时，他又立刻毫不犹豫地率领大军杀人电脑光盘世界，而他的“新闻多媒体公司”即是他手上的一大秘密武器。

默多克的“新闻多媒体公司”是“新闻国际公司”的子公司，而“新闻国际公司”也就是默多克横跨五大洲、三大洋的“新闻公司”的一个分支。

新闻多媒体公司跨入电脑界制作光盘，自然不能砸了母公司的招牌，它除了注重美感和界面之外，还得严格控制内容品质。在内容方面，新闻多媒体公司拥有报社、出版社、电影公司、电视公司和广播网可以充当后勤支援，加上原始的、独立的研究资料，它在先天上早已取得了优势。

目前，推出的光盘计有“曝光”、“展望”，以及“真实娱乐”等系列产品。“曝光”是一系列的视像历史档案，其资料多半来自《泰晤士报》的黑白影像资料库，这一系列的光盘主要是作为学校教学辅助教材，主题包括有 30 年代英国的闪电战、大撤退等，与观者互动的部分并不多。“展望”系列所囊括的则是其他的重要事件和议题，第一梯次的 4 张光盘是以第一次世界大战、第二次世界大战、女权、和环境为基础。“真实娱乐”事实上是一种结合了事实和娱乐的完美概念。打头阵的两张光盘将会是《谜：发觉布莱齐力公园的秘密》和《塑造 20 世纪的伟人》。“谜”来源于同名的密码机，它曾在二次大战时破解德军密码。布莱齐力公园其实是联军战时的情报中心，使用者（也许可以说是游戏者）在布莱齐力公园空空荡荡的大厅里游荡，而这些大厅的陈设也以三维动画的方式呈现出来，其逼真细致程度，犹如当年的原景重现。《塑造 20 世纪的伟人》档案里，罗列了 200 位对 20 世纪有长远贡献的男男女女，这个档案其实是《星期日泰晤士报》几年前连载过的一个系列。这 200 个人归纳为 6 大类，分别是权力、身体、心灵、感觉、发现和设计。比如说，当你进入权力的世界的时候，你会置身于一个完全立体的环境里，其背景是一个大都市，走过一个街角，你就会看到唐宁街 10 号，然后一架直升机出现在荧屏上，载着铁娘子降临到大门口。

1993 年，默多克的新闻公司已拥有英国天际广播公司的 50% 的股权，默多克在 9 月 1 日宣布了一项关于建立一个以卫星为基地的数字化通信公路的辉煌前景，从而把天际公司与传统电话经营业结合在一起。默多克说他正在同英国电信公司商议为用户提供一种双向式通信联系。

可以说当今世界是网络世界，1995 年，当太阳微系统公司开发的网络语言 JAVA 还不被广泛认识时，鲁珀特·默多克积极活动，促使下属的德尔菲互联网络服务公司获得太阳微系统公司同意，服务公司总裁负责经营太阳微系统公司的一个新的分公司，目的是在快速增长的互联网络和有利可图的内部网络上推销 JAVA。

第十九章 看得见的手

- 默多克访华由澳总理“打前站”
- 默多克是“英国工人的天敌”
- 想给英国的“保守党时代”划上句号的人
- 梅杰和撒切尔夫人的告碰壁，日为其的唯一信条是：只支持胜利者
- 布莱尔与默多克煮酒论英雄
- 《太阳报》炸弹接连抛出，保守党灰头土脸
- “我从未见过比鲁珀特·默多克更精明的人。”

尽管默多克欣赏耸人听闻的报道，但他是一个喜欢在政界活动的报业主。他不喜欢罗伊·汤姆森对社论过分苛求的做法。以前是工党的《太阳报》，在默多克的领导下逐渐向右拐了。在纽约，《纽约邮报》变成了具有强烈政治色彩的报纸，在纽约市长选举中支持埃德·科克的候选资格，而不顾默多克的一些记者的强烈反对。在澳大利亚，他由于人们批评他的一些报纸是黄色的而感到痛心，于是创办了《澳大利亚人报》，这是一份极端保守和严肃，甚至到了几乎令人厌烦的地步的全国性报纸。

在政治上，默多克始终是一个引起争议的人物，其左右摇摆的

立场令人捉摸不定。但有一点是十分肯定的，那就是：他始终利用对传播媒介的控制左右政治，不管是澳大利亚联邦政府、美国的竞选运动，还是英国和阿根廷之间的马岛之战。

70年代末的一轮美国大选拉开序幕，总统吉米·卡特决定再次参加选举，然而对他来说纽约州的民主党初选很关键，因而得到该州主要报纸《纽约邮报》的支持对卡特十分重要，因为那里是他的主要对手爱德华·肯尼迪参议员的老巢，是卡特的险区。肯尼迪一贯支持以色列的记录无人打破，卡特则倾向于一些温和的阿拉伯国家，以寻求广泛的解决问题方式。肯尼迪可能会在纽约州赢得一边倒的支持，他不仅能得到犹太人的支持，还将得到很多其他亲以色列人的拥护。

卡特的密友杰拉尔德·拉夫肖恩和乔尔·麦克利里准备参与卡特连任的竞选运动，因而为卡特打前站及秘密交涉。由于获取报界支持是当务之急，1979年6月，他们去《纽约邮报》的老板鲁珀特·默多克在纽约的家中作客，与默多克进行了一番长谈，默多克向他们询问卡特总统的能源和经济政策，他们当即提议说，总统本人能提供最好的回答。两个政治活动家向默多克发出和吉米·卡特总统会晤的邀请。

9月，麦克利里进驻纽约，他努力安排默多克和卡特的会面，并迅速和公共顾问、民主党活动家霍华德·鲁宾斯坦建立联系，此人恰恰受聘于默多克。麦克利里将鲁宾斯坦视为杰出的形势判断专家，几乎每天同他交谈，并通过他了解《纽约邮报》对政治态势的看法。他的所见所闻使他倍受鼓舞。1979年末，《纽约时报》和《读者文摘》开始对查帕奎克事件进行重新调查，那是1969年7月，在美国东北沿海的查帕奎克岛，爱德华·肯尼迪驾车失事，驶进一条小溪中，淹死车中一女秘书，事后弃车不顾。而《纽约邮报》在监视肯尼迪的私生活上走得更远，它发现了一个自称和肯尼迪有暧昧关系的女人。鲁宾斯坦看到，争取《纽约邮报》支持卡特大有希望，便提出“白宫约会”的建议，并选择了约会日，确定为1980年2月19日。那时，默多克

不仅已成为白宫急于拉拢的对象，他作为 ATI 的“同舱驾驶员”，还可能成为波音公司最大的买主。波音公司建议在同一天同默多克见面，这一天成了各界关注的焦点，也为默多克日后陷入诉讼案埋下伏笔。

总统卡特和报业大王默多克两个大人物谈了两个半小时。默多克后来回忆说：“那是一次特别长的交谈。除了像伊朗这类一般性话题外，他谈到了纽约市……”尽管默多克未对大选作出承诺，但他许诺在纽约州初选中支持卡特。三天后，《纽约邮报》一篇刊登在里面版页上的评论文章说：“民主党初选：本报支持卡特。”这篇文章说杰里·布朗根本不行，也批评了肯尼迪。尽管它对卡特过去的中东政策以及他未能说服国会将社会福利作为联邦责任等问题持保留态度，但他称卡特在这些及其他问题上“善于及时总结经验”。

尽管卡特得到了默多克的支持，肯尼迪还是得到了不少的选票。调查表明，3/4 的犹太裔民主党人支持肯尼迪。

也就是默多克这种英国式的新闻辩护风格给他带来麻烦，默多克畅所欲言地支持吉米·卡特总统。在卡特政府期间，卡特的对手抓住此事，默多克被控告利用他的政治优势为他控制的一家澳大利亚航空公司为购买美国制造的飞机争取贷款。然后举行听证会，列举事实，尽管控告缺乏证据，但后来仍导致他的支持者卡特与参议员爱德华·肯尼迪之间的斗争越来越激烈，并且爱德华·肯尼迪在 1980 年民主党主席候选人选拔会上向卡特提出挑战。

在鲁珀特·默多克的报业生涯中，为了扩展自己的事业，他一直与政治纠缠不清。在涉足报业之初，他与澳大利亚当时的总理惠特拉姆从极其亲密到反目；到了 80 年代，他在澳大利亚的政治影响力已无人可与之匹敌，每一位政府总理都是“他的朋友”，他是名副其实的“无冕之王”。1986 年他第一次访问中国时，即是由当时的总理霍克为他打的“前站”。

默多克很善于利用手中控制的媒体来影响政治进程。在 1979 年英国大选中，他积极支持撒切尔夫人的保守党，成为撒切尔夫人的狂热支持者。英国与阿根廷之间的马岛战争期间，默多克指使他的报纸为此战煽风点火。由此他也成为撒切尔夫人的“密友”。1986 年，他在英国政府的暗中支持下，使英国印刷工人工会落入了他所设的“连环计”中，遭受了“历史上最惨重的损失”，因而获得“英国工人的天敌”的绰号。

默多克也是尼克松的“挚交”。尼克松生前出国访问时，常常是乘坐由默多克提供的私人飞机。默多克曾表示，他们两人一致的地方是都“以全球眼光看问题”，尼克松是“战略家”，他是“具体行动者”，而新闻传播是“摧毁专制统治最锐利的武器”。

1980 年美国总统大选期间，他积极支持里根。默多克与美国国会许多共和党人士交往密切，1995 年还通过自己的出版社为众议院议长金里奇出版了一本书。为此 1995 年 12 月美国众议院批准成立法律顾问小组调查议长金里奇的违纪行为，其中之一是这位佐治亚州共和党人与新闻媒体巨头鲁珀特·默多克的新闻公司拥有的一家公司达成的这个出版交易，有试图“利用”其职务之便牟取“个人利益”之嫌。

1996 年 3 月默多克宣布将在年底总统大选期间，免费让克林顿和多尔在自己的福克斯电视网发表意见，引起各界强烈反响。

80 年代中期，默多克开始与戈尔巴乔夫接触，并为戈氏出版了《新思维》一书的英文版。苏联剧变后，默多克公开为之称快，宣称这是：“新闻自由

的胜利”。目前他已经在俄罗斯、罗马尼亚和匈牙利等国开设了办事处，以图日后进一步发展。

1997年英国举行了它的世纪大选，66岁的报业大王默多克仍不准备观战，他出人意料地抛弃了他一贯支持的保守党，抛弃梅杰首相，谋求为英国的一个重要时代——撒切尔时代画上一个句号。

自1992年大选以来的四年中，保守党由于在地方补选中一再失利，它在下议院的多数党地位逐渐萎缩，早已风光不再。1997年1月以来，保守党就已在充当少数党的边缘上徘徊了。先是1月16日一个保守党议员去世，保守党以一票之差成了少数党；好不容易到了1月20日，保守党靠一个工党议员病逝才与工党在下议院扳成平局。2月27日，一向为保守党盘据的英格兰西北部的南威勒尔选区举行补缺选举，人们认为这次补选结果将是大选之前的一次最有估量价值的民意测验。结果是工党候选人查普曼夺得议席，保守党惨败。因而在下议院651个议席中，保守党占322席，反对党占324席。

当少数党的滋味可不好受。且不说备受报界和反对党的揶揄，还因为只要提出的议案不获通过，反对党就可以立即在议会提出对政府的不信任动议，因此每日如坐针毡，这种状况迫使梅杰政府提前大选。英国政坛出现一种奇特现象：英国的经济表现不错，民心却思变，媒体也倒向工党，看来梅杰也只能来个哀兵之战了。

1997年3月17日中午，英国首相梅杰在唐宁街首相府前向记者宣布：大选定于5月1日举行。梅杰面露笑容，轻松自若。对于大选，他的看法是，“还可以赢，我们会赢”。

然而两个小时后，他轻车简从，到离伦敦不远的卢顺区进行“访问”。卢顺区是保守党70个“危险区”之一，必须要守住。几乎在同一时间，工党领袖布莱尔匆匆赶往格洛斯特，这是工党的一个关键性的“危险区”，工党要赢得漂亮，必须拿下它。虽然正式竞选要到复活节假日后才开始，然而大选之战已经展开。从此时起到投票日的6个星期，是1918年以来英国大选史上最长的一个竞选活动，很可能也将成为英国最不文明的一场大选。大选的日期之所以决定最迟必须在5月21日前举行，保守党自有其如意算盘，认为当人们尝到经济好景的果实时，自然会重投保守党的怀抱。然而，尽管“好日子”已经来了，人们还是不领情。各项民意测验显示，工党依然遥遥领先25个百分点左右。保守党的谋士绞尽脑汁，终于又想出一招，用马拉松式的竞选运动来“暴露”工党的弱点。保守党想以他们的雄厚财力、发动舆论界的老朋友，使人们相信“新工党，新危险”。梅杰也满怀信心，认为凭他的丰富经验，将能在电视上击败刚过不惑之年的布莱尔。他向布莱尔提出挑战：两人在电视上就有关国计民生进行两至三场的公开辩论。

大选的主题是经济、欧洲联盟和宪制问题，竞选运动自然也应该以这三大战场为主来展开。保守党认为他们在各个战线上都占有优势，特别是经济一片好景，失业人数已由6年前的265万降到170万人，单单2月份就减少了6.5万人。在欧洲联盟问题上，保守党深信王牌在握，宣称只有梅杰才能维护英国的主权和利益。据《每日邮报》3月21日报道，梅杰已经决定在晚些时候正式宣布，保守党政府决不参加欧洲单一货币，只要他做首相，英镑就安全。在宪制方面，保守党抨击工党答应允许苏格兰和威尔士设立自己的议会的主张，认为这将会导致英联合王国解体，是在玩火。这看来理直气壮，无懈可击。

但工党也有对策，而且锐不可挡。对于经济，工党答复很简单，工党会“做得更好”；对欧洲联盟关系，布莱尔已经表明他将“坚决地维护英国的主权和利益”。布莱尔3月18日还特别在《太阳报》上撰文，自称他是一位爱国者，他反对欧洲合众国，他不主张把英国孤立于欧盟之外，而是要英国在欧盟中起决定性的作用。这比保守党的消极反对更动听。至于宪制上工党希望给苏格兰和威尔斯一定程度的自治，工党坚持这将能进一步加强和巩固英联合王国。真是公说公有理，婆说婆有理，清官难断。不过选民并不太关心这些大块文章。这次大选的真正选择是：要变还是怕变。要变的人厌倦了保守党，希望明天会更好；怕变的人担心工党是一个未知数，怕失掉还过得去的今天。

然而舆论并没有倒向这三大主题，这使得保守党处境狼狈，因为竞选主要内容不是讨论两党政策有什么差别，而是工党指责保守党精疲力尽，没什么新主张。保守党反击说，工党没有执政经验，素质如何不得而知，一面隐约暗指工党上次执政期间出现过工潮、税率高、经济停滞不前的情况。

正当保守党和工党打得不可开交之时，保守党的靠山之一，它的舆论界的好朋友《太阳报》却发动了“阵前起义”，宣布将支持工党，使保守党人沮丧万分，梅杰真是出师不利。一向支持保守党的《太阳报》竟在大选日期公布的当晚，正式宣告倒戈，支持工党。3月18日，这个曾为梅杰在1992年的大选摇旗呐喊的《太阳报》用整个头版以特大标题宣布：“《太阳报》支持布莱尔。”副题是：“给改变一个机会。”文章称：“梅杰是个正人君子，他已尽了最大努力。”但是保守党内部的“腐败和严重内证”使其不击自溃；保守党实在“太累了”，需要“休息”。目前，英国需要的是一个“能激发人们的创造力，且具有远见、决心和胆识的领导人”；人们“寄希望于布莱尔”。这对梅杰和保守党无异是当头一棒，雪上加霜。

耐人寻味的是，包括《泰晤士报》、《金融时报》、《每日电讯报》、《卫报》和《独立报》等在内的英国所有全国性大报均在同一天就《太阳报》这一出人意外的“倒戈”发表了文章和评论。这表明《太阳报》的“改弦易辙”事先已与所有舆论传媒打了招呼。《太阳报》之所以在梅杰宣布大选之日的第二天发表“效忠布莱尔”的文章，目的在于在正式的竞选活动一开始就给梅杰以“致命一击”。

《太阳报》的老板是鲁珀特·默多克，这位世界传媒大王同时也拥有《泰晤士报》、《星期日泰晤士报》和《世界新闻报》，但默多克本人最重视的并非那些闻名全球的堂堂大报，而是这份不登大雅之堂的八卦小报。这也难怪，《太阳报》是报业大王默多克在英国发行量最大，日销量近500万份，号称拥有1000万读者的一张小报，对英国人的影响力最大。在1992年的大选中，《太阳报》每天都在重要版面抨击工党，把工党形容为“洪水猛兽”，鞍前马后为梅杰的连任效尽犬马之劳。大选后，该报当时的编辑曾洋洋自得地要梅杰赏他一枚金牌。梅杰出人意料地胜利时，这家报纸以著名的标题“《太阳报》的一票使他获胜”进行报道。这个做法也许粗鲁无礼，但政治分析家过后同意，媒体在大选中起了重要作用，尤其是《太阳报》。的确，连工党领袖金诺克在痛心疾首之余，也承认《太阳报》使工党失掉了许多选票。其实，《太阳报》虽说“貌不出众”，不过也有它的特色，这也是默多克立业的基础。每天在第三页上选登一位健美、性感、摆出挑逗姿态的青春裸女，除了孔老夫子，人人看了都会想入非非。体育版更是独树一帜，报道都很详

尽，各种球类竞赛、马经、狗经也属一流。也许更重要的是那些大胆、泼辣、嘻笑怒骂、讽刺又充满幽默的短评。

但此次大选的竞选活动刚开始，《太阳报》即来了180度大转向。这不仅使广大读者费解，也引起了《太阳报》内部大多数编辑和记者的不满。BBC电视台的一位评论员说：尽管绝大多数的选民决不会因《太阳报》的“倒戈”而改变他们的投票对象，但它无疑会在精神上给保守党以重创。

人们猜测保守党也许会重新发动1996年受人强烈抨击的“恶魔的眼睛”的海报攻势。海报把工党领袖描绘成长着一对火红的眼睛，暗示在他的外表魅力下面隐藏着危险与不为人知的性格。保守党默认政府非常不得人心，它把很微弱的当选机会寄托在鼓励选民不要投票支持“他们已经认识的恶魔”上。

据一项消息报道，宣布选举日之前，梅杰曾宴请鲁珀特·默多克，寻求《太阳报》在大选中支持保守党，但遭到拒绝。万般无奈，梅杰只好去求自己的恩师、默多克的密友撒切尔夫人，撒切尔夫人听完梅杰的述说后，立即驱车去找默多克。然而，默多克并没有顾虑两人的友情，一口拒绝了撒切尔夫人应梅杰之托，恳求《太阳报》不要在大选中为难保守党的请求，撒切尔夫人黯然离去。别怪默多克不顾情义，抛弃老朋友，因为他唯一的信条是：只支持胜利者。放眼四方，生意场中的大老板，不看好赢家的又有几许？

3月17日下午4时，希金斯把报社的副总编和版面主编们召到他的办公室通报说：18日《太阳报》将发表支持布莱尔的文章。他本人将正式对外宣布：“梅杰已不值得我们支持。”据一位目睹这批报社头面人物步出希金斯办公室时的记者事后透露说：“每人脸部的表情犹如蒙娜丽莎，毫无喜色可言。”

据与希金斯关系密切、了解内情的人士说，希金斯为人厚道，和蔼可亲，在报社很有人缘，是一步一个脚印登上总编交椅的。他在私下表示对《太阳报》的“倒戈”深为不安。此外，这两天在议会里，议员们对此议论纷纷，从那里甚至传出这么一种说法：负责撰写支持布莱尔这篇文章的曾荣获最佳政治主笔奖的特雷弗·卡瓦纳也对自己撰写这篇文章“深感不安”。

与《太阳报》的赤裸裸的支持相比，《泰晤士报》有点“道貌岸然”。它在18日的社论中表示还要多看看，再行表态。不过那几天的报道和评论，字里行间已隐隐约约地向工党伸出友谊之手，其实它已经是万事俱备，只等大老板默多克一声令下。西方的言论自由，如斯而已。

《太阳报》的举动引起读者的强烈反响。3月18日的《太阳报》还没有摆上报亭的报架，BBC和独立电视台17日的晚间新闻就报道了《太阳报》支持布莱尔的消息。于是当晚即有数百名读者打电话到《太阳报》编辑部质问原委。有的说对《太阳报》的这一举动“感到羞愧”；有的说：“不会再看这张报纸。”；有的责问：“太阳报是否迷上了龇牙咧嘴的布莱尔？”

读者的强烈反应令《太阳报》编辑部感到意外。一位报社工作人员说，如果事态继续发展，“我们可能不得不恢复到支持保守党的立场。报社的许多人希望如此”。他还说：“我们历来认为梅杰能力较弱，在有些问题上也倾向于工党的观点。但是公开出来支持布莱尔是违背《太阳报》的一贯立场的。”

英国舆论界的同行也认为，希金斯同其他报纸的总编一样总是受到朝野政党领导人的另眼相待，他们虽然长期以来对保守党的政策持抨击的态度，

但对梅杰人品一直有较好的印象，因而，希金斯公开表示支持布莱尔“似乎有悖常理”。

这家小报为何会改变政治立场，不得而知。但报馆的政策是，新的工党已经丢弃了过去的激进政策，值得支持。情形也许是大批《太阳报》读者转而支持工党，这家报纸再也无法继续支持保守党了。也可能是《太阳报》老板默多克认为，加入胜利的一方最符合本身和报纸的利益。5月1日人们说不定会看到“《太阳报》的一票又使他获胜”的标题也未可知，因为也有少数分析家认为，这次《太阳报》有能力改变选举结果，《太阳报》的倒戈主要原因是他的老板鲁琅特·默多克的命令。

默多克从与布莱尔的初次见面到日后的多次秘密交往，发展到眼下的公开支持，先后仅经历了两年半的时间。

他们的初次见面是在1994年9月，那时布莱尔刚当选工党领导人不久。尽管默多克似乎本能地憎恨工党的“激进色彩，却又嫌执政的梅杰感情脆弱、优柔寡断，于是就移情能言善辩，带有革新形象的布莱尔”。1995年的夏天，布莱尔应邀出席了由默多克的亲信在澳大利亚主持召开的一次国际研讨会，并在那次研讨会上发表了探讨默多克欢心的演说。据披露，布莱尔为精心炮制这篇演讲稿没有少花精力。他的初衷是，“至少要起到使默多克所控制的舆论传媒不再对工党原来那么仇视的作用”。于是，他在那次演说中不惜篇幅大谈倾向于市场经济的政策主张。当时有一家报纸就他的演讲发表评论说：“人们简直认为发表演说的是撒切尔夫人的忠实信徒。”他深知传媒影响之大，上任以来，频频向默多克送秋波。1994年他不顾左翼同僚的非议，千里迢迢飞往澳洲出席默多克机构的高级行政人员会议，发表了亲善讲演。他们两人这两年不时对饮，煮酒论大局。

尽管布莱尔的那次演说引起了工党左翼人士的强烈不满，却给默多克留下了深刻印象。此后，默多克曾多次与布莱尔“秘密”接触，并对布莱尔“越来越喜欢”了。由此可见，这位“报业大王”对布莱尔的青睐绝非偶然。BBC电视台一位评论员一针见血地指出：“默多克摒弃梅杰这一惊人之举显然着眼于他的报业。”

自1990年撒切尔夫人被迫下台，默多克就四顾茫茫。对梅杰他深感失望，认为太软弱；和副首相赫塞尔廷又话不投机，怕后者对市场进行干预；和财相克拉克更是不相往来，认为他太左，离经叛道。他和国防大臣波蒂罗虽合心意又担心后者难成气候。而他在英国的庞大产业（四家报馆、一家电视台），迫切需要有政坛上的朋友来照顾。放眼四方，只有布莱尔。虽然布莱尔身在工党，意识形态上却完全姓资，而且光芒四射，公认为下一任首相。顺水人情，何乐不为？

自3月17日《太阳报》倒戈工党以来，布莱尔和传媒大王默多克正式进入“蜜月佳期”，“相敬相爱”。

当记者问布莱尔，对《太阳报》上那些裸体美女的看法时，他的回答很干脆：“那无关紧要。”布莱尔是一个虔诚的基督徒，一向重视家庭、伦理和道德，竟出此言，实令人感到意外。默多克自然也投桃报李，如今《太阳报》正为工党“冲锋陷阵”，对保守党穷追猛打。

默多克的《太阳报》在对保守党的舆论攻势中打头阵。大选的第一个回合，梅杰就被党内腐败和丑闻弄得焦头烂额，无法起步。宣布竞选日期后的两个星期，已有三名保守党国会议员被迫辞去席位，退出大选，还有七人正

在挣扎求存。

报界频频报道部长丑闻，攻击保守党。3月31日，报界指责苏格兰事务大臣艾伦·斯图尔特，声称他在一家治理酗酒的诊所遇见一个有四名子女的已婚妇女，并跟她有染，他宣布退出参加格拉斯哥·伊斯特伍德区的竞选。

与此同时，保守党比肯斯菲尔德区国会议员蒂姆·史密斯在党内领导层的“敦请”下退出竞选。史密斯接受了哈罗德斯百货公司2.5万英镑，据说是作为在国会提问的代价。他的退出加重了其他国会议员所面对的压力，尤其是尼尔·汉密尔顿，汉密尔顿也涉嫌接受了款项作为在国会提问的代价。

史密斯退出之后，英国第三大党自由民主党领袖阿什当批评梅杰优柔寡断，形容他对拿钱提问事情处理不当：“卑劣是保守党无法摆脱的问题。”

不料旧创未愈，新的丑闻又起。3月27日，《太阳报》用整版六页版面，图文并茂报道了一位保守党国会议员和一名未成年少女于光天化日之下在游人众多的公园里“鬼混”。

此君叫皮尔斯·麦钱特，46岁，结婚已20年，育有一名12岁的女儿和一名5岁的男孩。他在1992年白金汉区当选为保守党国会议员，现任社会福利大臣的政务秘书。平时表现得很正经，满口道学，属于保守党右翼。少女叫安娜，今年才17岁，出生于一个中产阶级的良好家庭，但对读书不感兴趣，去年离家到苏河区一间夜总会当女招待。去年10月的某一天，麦钱特独自前往消闲，对长得亭亭玉立的安娜一见钟情，先是邀请她加入白金汉区的保守党青年活动，继而请安娜做他的“助手”。

3月25日，两人一同出席白金汉区保守党支部的竞选会议后，往附近的公园散步。当晚又带安娜去他在国会大厦附近的单身住处。所有这一切，都被埋伏在一旁的记者摄入镜头。27日，《太阳报》以“保守党下流无耻”为题发表评论，抨击麦钱特不配做人民的代表，必须马上下台。所有舆论，包括亲保守党的《每日邮报》也认为麦钱特非走不可。

梅杰又打退堂鼓：迫于舆论压力，梅杰和他的左右都要麦钱特自动让位。梅杰还给麦钱特足够面子，劝他“慎重考虑”。副首相赫塞尔廷就很不客气，公开承认此事令保守党“非常难堪”。财相克拉克更是快人快语，主张“从政者必须要有高尚的道德水准”。保守党总部指令白金汉区支部召开会议，另选贤能，取代麦钱特作为大选候选人。但麦钱特却嘴尖皮厚，声称他和安娜只是普通朋友，对于《太阳报》上那些令人肉麻的镜头，他说，他太太不会介意，并当众拉着太太热烈拥吻，演得惟妙惟肖。可怜的是他的太太还要强颜欢笑。他还否认安娜曾在他的住处过夜，当《太阳报》以照片和安娜亲口供词证实当夜的情景，他又说安娜是睡在沙发上。

然而，就是这样一个被公认为谎话连篇、不知廉耻的人，保守党白金汉区支部竟然完全不理首相、内阁重臣的三令五申，在4月2日举行的会议上，以116票对4票的绝对优势，继续支持麦钱特，并推他为大选的候选人。理由是，他已经作了解释，并表示了歉意。

梅杰和他的左右只有气在心头，却也无可奈何，还不得不红着脸为麦钱特辩解。梅杰于4月3日的记者会上强调英国的法律在未被证实有罪以前，都是无辜的。还特别指出保守党的传统，推举候选人是地方党组织的决定。弦外之音，他对此无能为力。不错，传统确是如此，但在过去只要党领袖稍示脸色，地方上都是乖乖听是命，如今地方支部公然抗命中央，党的领袖令不出门，这样的党怎能治理国家？

《太阳报》爆出保守党这一要员的丑闻，就在梅杰宣布大选日期后，它让它的读者看到一件更绝的事：当事人的选区竟然不理党领袖要他们另选贤能的指令，仍继续推举他为候选人，可见保守党已到了令不出门的地步。这件事当然是工党和传媒大王默多克的杰作，只是他们的蜜月期看来也不会持续多久。

英国媒体在道德方面的愤慨程度，跟公众喜欢听揭发公众人物私生活故事的程度不相上下。局外人和许多英国人肯定不清楚，为何不忠于婚姻跟拿钱问问题所暗示的贪污可以相提并论，同时被称为“卑劣”，但情况确实如此，媒体发言人说，政界人物的私人行为跟公众辩论有关，因为较早时保守党企图把自己描绘成代表“家庭价值观”和“正派社会”的政党。

4月初传出了更多对保守党不利的消息：有关梅杰首相跟工党领袖布莱尔上电视台辩论的安排看来告吹了。保守党人原来指望，梅杰的“实事求是”的呼吁以及对细节的掌握，能使保守党在辩论中争取到选票。

传统上保守党是代表英国有钱人和地主阶级，竞选开支总是比工党来得多。但工党正在尽力赶上。据《泰晤士报》报道，到5月1日，两大党开支将达1500万至2000万英镑之间，第三方自由民主党估计是300万英镑。对英国政党来说，这次选举的花费可能是维多利亚时代以来最多的。在维多利亚时代，政界人物通过贿赂和许诺设法收买选票。但这次也许是花那么多钱最后一次，因为工党要是上台，就准备限制将来的竞选开支。

随着主要政党公布选举宣言，竞选运动将进入更高的档次。保守党希望，竞选重点如能转到经济和治安等问题，他们可以争回一些投向工党的支持票。但横在他们面前的是一座高山。

在竞选第二个星期，新闻标题主要是有关保守党国会议员道德水平下降。人们现在用内涵无所不包的词“卑劣”来形容。有关贪污、口是心非和不诚实的指责，使政府无法把辩论内容转到最近的经济成就或工党的选举弱点。国会的解散，使首相梅杰可以把唐尼调查报告的公布日期推迟到选举过后。唐尼调查委员会是在有人指责国会有“卑劣”行径之后，对国会进行了调查，但推迟之举更鼓励人们加强抨击。

幸运的是，丑闻已暂时告一段落，竞选的主题转向经济，这是梅杰的王牌。不过，腐败已是千夫所指，很难忘却。《太阳报》绝不会罢休。有些人听闻他们手中还握有更大的丑闻，要到临近投票时才出笼，以给保守党造成最大伤害。

从目前情形看似乎大局已定。令人费解的是，按照英国1997年大选前的经济情势，这次大选保守党应该一骑绝尘，再度蝉联执政，可惜形势却不是这样，人们都认为大局已定，几间博彩公司近日开出的赔率是赌工党赢是七赔一，保守党是一赔五。喜欢玩冷门的朋友都不敢投注保守党。据说这些博彩公司的消息和判断，比英国军情六处还要准确。

保守党之所以弄得墙倒众人推，也是自作孽。执政18年，日趋腐败，许多施政措施一味地为大富人家着想，锦上添花，而中下阶层怨声载道，人心思变。现在除了“天意”和奇迹出现，如工党发生分裂或布莱尔不幸被巴士撞倒，谁也无回天之力了。

唯独梅杰不认输，他具有百折不挠的钢铁意志，在随后的个把月里，他将乘飞机、坐巴士、步行到全国每个城镇进行竞选。然而，当梅杰还在“浴血苦战”之际，他那贤慧的夫人也许已在唐宁街悄悄地收拾行装了。

英国看来正走完了一个时代。随着英国本世纪历时最长的大选竞选时期的第二星期将近结束，伦敦看不到有什么异乎寻常的迹象。

如果民意测验准确的话，那么工党在5月1日胜利的规模，将宣告“撒切尔时代”的完结。正如1906年由劳合·乔治领导的自由党大胜保守党，1945年工党在战后全面压倒邱吉尔的保守党，1997年将成为英国政治史上一个重要的年头。

然而，保守党执政18年后可能下台，并未能在英国使人感到一场政治革命快要开始。反对党工党在多数重要领域的政策，几乎跟执政党毫无差别。工党已经表明，就算它要扭转撒切尔政府和梅杰政府已经进行的改革，也会少之又少。保守党资深人物特比特说：“撒切尔时代意想不到的胜利是，工党改变了立场，变到几乎可以投票支持。”

要是不出所料，布莱尔在5月1日入主唐宁街，传媒大王鲁珀特·默多克应算是“开国有功”。照理，两人应并肩携手，共享荣华。但事实上很可能好景不长，他们的结合完全是权宜之计。

报界和政坛普遍认为双方蜜月佳期不会长，在布莱尔方面，志在唐宁街，愿与任何人握手，他看中默多克的是他的媒体机器。

然而，他们两人毕竟来自不同的世界，有着难以调和的矛盾。这些矛盾在天下已定之后迟早会出现。原因是布莱尔还有工党这个家，这个家有些陈年旧规，布莱尔和新工党都必须遵守。例如工党执政后，答应将签署和实施欧盟的社会宪章，其中规定要保障工人的基本权益，维护最低限度的社会福利。对于这些，默多克深恶痛绝。他的机构都是由他说了算，工会是不获承认的。

除非布莱尔完全不顾家，一面倒。尽管左翼1996年夏天称他为“独裁者”，但他还不是，还不能独断独行。看来这场完全没有情爱的结合，即使不会马上反目成仇，也绝不会白头偕老。

原《星期日泰晤士报》总编、曾在默多克手下效劳11年之久的安德鲁·尼尔在《每日邮报》撰文说：“为了促进事业的发展，他不仁不义，冷酷无情，无政治忠贞可言。一旦布莱尔成了阻碍他事业发展的障碍，默多克就会像抛弃美国和澳大利亚的政客一样。将其抛弃。”

尼尔认为，默多克和布莱尔未必有什么具体交易，但这位世界上实力最强的报业大王与可望成为英国下届政府首相的布莱尔之间已达成一种默契。布莱尔应尽情地享受蜜月，但不大可能持续很长时间。

他说：“鲁珀特·默多克在澳大利亚和美国的所作所为表明，有利于他事业发展的政客，他可以与之拥抱，失去了使用价值的，他即刻就把他们舍弃。如果布莱尔今后背弃奉行市场经济的许诺，或拜倒在布鲁塞尔脚下，布莱尔即刻就会遭到默多克的惩处。”

这位曾为默多克卖命11年、一度大红大紫的前《泰晤士报》星期刊主编安德鲁·尼尔作出这个预言——“布莱尔和默多克的蜜月佳期不会久，而且一定会反目为仇”，相信不会完全是由于酸溜溜的情结。

默多克手下一位不肯披露姓名的资深助手感叹说：“在操纵政客自身利益服务方面，我从未见过比鲁珀特·默多克更精明的人。”

本书完成之时，英国的大选已结束，布莱尔已成为英国首相。鲁珀特·默多克与布莱尔的蜜月还在继续，是否分裂还得看事态发展。

第二十章 帝国继承权之争

- 他就像一名快要退休的老银行家
- “我对退休以后的事情没有想太多。”
- 拉克兰、伊丽莎白和詹姆斯谁会是新国王？
- 安娜的小说是警示还是预言？
- 拉克兰开始领先，但时间会说明一切

1996 年是默多克涉足美国媒体界的 20 周年，而 1 月 25 日则是默多克带着他的英国报纸从舰队街走出到瓦平的 10 周年纪念。尽管英国的舞台剧、连续剧、讽刺杂志、小说，一再地拿他当影射的对象，但是他的形象似乎无懈可击。他的第二次婚姻幸福美满，儿女个个成器。此外他的外形也不像美国报业大亨威廉·蓝道夫·赫斯特那么受漫画家欢迎。

60 多岁的默多克就像一名快要退休的银行家。记者在他的私生活中挖不出任何肮脏事。他的低姿态使得没什么可供讨论的话题。

1985 年，默多克的第二任妻子安娜出版了她的第一本书《她自己的想象》。这本书受到国际报界的广泛关注，人们渴望从中窥视到默多克隐秘的私生活，然而，他们并没有收获。

鲁珀特·默多克已走完他人生的大半里程，然而至今还没有人为他准确地作结论。因为默多克在传媒界一贯天马行空，是一个高来高去的奇人，无法用任何一个单一形容词来归纳或是界定他，他似乎天生就具有混淆定义的功能。譬如美国报业大亨威廉·蓝道夫·赫斯特已经成为了“大国民”的代名词。英国报王罗伯特·马克斯韦尔是扯着嗓门咆哮的“鲍勃船长”，意大利媒体巨子贝鲁斯科尼是阴沉的“红衣主教”，CNN 的特德·特纳是“南方之口”，微软公司的比尔·盖茨则是“超级怪胎”。

而默多克的一个不雅绰号“扒粪者”却是别人早期给他冠上的，那个时候他在英国只拥有一家报纸《世界新闻报》。但是随着信息时代的到来，他的声势锐不可挡，大有蚕食鲸吞整个星球之势。

由于无法抓住默多克的私生活中可炒作的事情，一些人对他展开侧面进攻。

1985 年剧作家霍华·布蓝顿和大卫·黑尔的剧本《真理》，后来改成舞台剧，把当时接收《泰晤士报》的澳大利亚报业巨子默多克改头换面成南非的蓝柏·乐侯，这是影射默多克最著名的一出舞台剧。

在《真理》这出戏里，乐侯网罗一名年轻柔顺的记者，并且把他晋升为《胜利报》（影射《泰晤士报》）总编辑，但是当他想要刊登一条有关核污染的独家新闻时，乐侯却把他开除了。尽管这位报业大亨采取无为而治的政策，但是对下属却是极为傲慢无理，常常胡乱开除报社老人，或者一下子就把当红的人拉下马，用制造恐惧来达到控制的目的，他甚至把自己比作斯大林。

这出戏的最后一句台词由乐侯的口中说出，他说：“欢迎来到谎言制造工厂。”他在吐出这句话之前已经把《胜利报》和黄色小报《潮流》（影射《太阳报》）的编辑室合二为一。“反正不管针对高级知识分子、或是针对中下阶层，还不都是一样的东西？”这句话含沙射影指的就是默多克把全国大报和黄色小报的编辑部都搬到瓦平办公。

《时代》杂志的封面曾经把默多克画成一个征服曼哈顿的大猩猩，英国一个著名的人偶讽刺节目则把“扒粪者”塑造成在粪缸里洗澡的家伙。

由于默多克所控制的媒体包含之广，变化之多，别人简直无法对他用一言以蔽之的方式作概括。早年别人给他贴的标签是“废料商人”，对一个旗下拥有《泰晤士报》文学增刊，发行《小鬼当家》电影系列，并积极进军信息高速公路的企业家来说，未免显得不合时宜的可笑。

自从默多克于 15 年前收购《泰晤士报》之后，大量出现了描写媒体大亨的小说。这些小说多半显示政治圈和媒体界息息相关，媒体大亨对政治人物的操纵可以做到爱之欲其生，恶之欲其死的地步。

其中最著名的就是科克利斯·穆林的《一个非常的英国的政变》，这部日后改编成电影的小说，描述拥有数家保守党报纸的乔治·费森爵士，领导了一个成功颠覆社会主义政府的阴谋。事实上默多克正是保守党的强烈支持者，而且他还控制了保守党的出版机构“哈伯·柯林斯”。当然，默多克现在又抛弃了保守党，转向一向讨厌的工党。

另外，知名作家杰佛瑞·阿契过不了多久，也将推出一部小说体的传记《第四权》，这部小说赤裸裸地揭发了马克斯韦尔和默多克之间的争斗。阿契在接受记者采访时说马克斯韦尔像中了邪似的认为自己是无所不能的，反之默多克在 1990 年一度几乎破产，幸好花旗银行伸出援手才得以摆脱困境。默多克经此变故之后立志要经营全世界最大的媒体王国，而他果真做到了。

《第四权》的写法完全没有故意抹黑媒体大亨们，反倒好好捧了捧他们叱咤风云的英雄本色。基于阿契是哈伯·柯林斯出版公司的签约作家，《第四权》里保证看不到一句批评默多克的句子。

也许在不久的将来，会有一部如同《公民凯恩》一样的大制作的影片出笼，描写鲁珀特·默多克的奋斗生涯，说不定也会像《公民凯恩》一样轰动全世界。

到现在为止，还没有人知道默多克为何一而再、再而三地收购全世界的企业，无止境地在全世界扩展野心。他是否只是在体现遵行资本主义逻辑的强烈冲动？还是在进行一项大的阴谋？或是想要控制人类的思考？不过，也许在商场上赢得全胜就是他的最终的目的，也许他想像他的父亲一样，留给他的孩子一个不易击破的媒体帝国，留给他们的一个更完美的世界。

默多克的行事作风干脆利落，他在媒体界和娱乐界已经树立了一个相互为用的典范，那就是把发行系统诸如卫星电视、电视台、有线电视、电影公司和出版公司，跟诸如电影、电视节目和新闻做全球连线。目前美国国会通过新版电信法，解除了电话、有线电视、广播业不得跨界经营的多项限制，使得早已入籍美国的默多克有了更大的挥洒空间。

默多克一直在设法培养他的孩子们。目前令媒体界最为关注的是选择继承人的大事。为了确保他建立的国际传媒帝国能延伸到下个世纪，默多克本人也在思考着、观察着、计划着。

新闻公司就像默多克的不动产一样。这家新闻公司总部在澳大利亚，而公司所有人默多克远在美国，他亲自遥控经营管理这家媒体集团多年。

65 岁的默多克自知岁月不饶人，曾多次暗示他有一天将把新闻公司的控制权转交给他的四个孩子中的三个。在最近的几个月，三个孩子伊丽莎白、拉克兰和詹姆斯都在新闻公司被安排一个高层次管理工作。他们的父亲在家庭所有的新闻公司控制其业务 22 年，默多克准备退休，他说：“我对退休以

后的事情没有想太多，但我料想我将来会呆在旁边观看一段时间。”

65 岁的默多克控制着新闻公司 32% 的股份，就如同管理着自己的领地。最近将自己的儿子和女儿安插在公司重要的位置上，用“压担子”的方式来锻炼他们，把他们派到两个他最信任的大将门下学习，事实上，在不久前，他已经公开发出信息，他希望将大权交给拉克兰、伊丽莎白和 23 岁的詹姆斯。詹姆斯从哈佛大学退学，在纽约开办了一家企业。鲁珀特与第一个妻子所生的另外一个女儿普鲁敦斯一直生活在伦敦，她在新闻公司中没有职位。伊丽莎白已满 28 岁，是电视业正在上升的明星，她经常带回关于性和犯罪的敏感报道。拉克兰是 24 岁的攀岩迷，对报纸充满激情、狂热，经常骑着一辆川崎摩托车。他在游泳池边一边举行会议，一边吃着比萨饼。

在全球传媒业的广阔世界里，他们自然是无名之辈，但他们是伊丽莎白·默多克和拉克兰·默多克，是鲁珀特·默多克的孩子。尽管履历平平，但越来越明显的是，他们是继承父亲最具实力的候选人，是即将掌管新闻公司帝国的舵手。

默多克曾说：“我希望给他们所有人机会，让他们来证明自己。”“这取决于他们如何应付摆在他们面前的挑战。两个已经在公司的孩子干得都不错。”

当然，继承问题还不紧迫。默多克说他没有退休的计划。而伊丽莎白小姐也认为，她的父亲将永远也不会停下来。“只有当他的生命终结时，他才能从工作中退休。”

伊丽莎白小姐毕业于美国的瓦萨尔大学，毕业后一直为新闻公司工作，主要从事电视台的投资工作。她有一个孩子。今年，她担任了伦敦英国国际广播集团有限公司的总经理。新闻公司拥有这家卫星电视公司 40% 的股份。她的顶头上司是默多克的高级助手萨姆·奇斯霍尔姆。

大约就在这个时候，拉克兰·默多克被任命为新闻公司在澳大利亚业务的副总经理，在肯尼恩·考利的手下工作、考利是默多克身边资格最老的助手之一。去年，拉克兰又担任了新闻公司设在香港的卫星电视公司的副总裁。这是一个新设立的职位。

拉克兰是兄妹中最爽快地承认想经营新闻公司的人。他在 1996 年夏天接受了记者的采访，当记者问他是否想成为新闻公司的总裁时，拉克兰回答说：“哦！是的，我当然希望，任何人都会的，那可能是世界上最好的职位！”

伊丽莎白·默多克说她也准备担任公司的最高职位。从而成为拉克兰强有力的竞争对手。她甚至计划快一些要她的第二个孩子，以防一旦成为公司的总裁后，就再也顾不上自己的家庭生活了。

默多克一家人目前都有自己的工作。但是现在谁也不敢保证这家公司一定会落在第二代人的手中，尤其是对于像默多克这样的“掌门人”来说。在过去 40 年，他从阿德莱德的一份报纸开始，建立起了新闻公司，成为全球性的报业大王，集报纸、杂志、图书、电视、电影于一身。这完全是靠他的天才和奋斗。这些成就归功于他自己。

新闻公司目前的年收入接近于 90 亿美元，总裁的职位是最繁忙的。公司的一些业务，如最红火的卫星电视都面临强有力的竞争。有来自拉丁美洲新开设的卫星电视和有线新闻频道的竞争，有来自“有线新闻网”，即 CNN 的挑战。同时新闻公司也面临着一些压力，特别是在美国，如来自福克斯电视网的消息不妙、收视率和广告收入不佳，《电视指南》的利润也在下降，伊

伊丽莎白小姐说：“和我们相比，父亲在我们这个年龄时的地位同我弟弟和我是不一样的。我们不可能有他那样的学习机会。”

伊丽莎白小姐出生于悉尼，她曾就读于纽约著名的私立学校布莱尔利中学。在瓦萨尔大学，她读的是欧洲历史专业。这那里。她遇到了埃尔金·皮亚尼姆，他出身于加纳一个显赫家族，他们在洛杉矶结了婚。当时，许多传媒业的巨头参加了婚礼。

她在福克斯电视台和它的有线频道工作了几年，主要是负责节目制作，而她的丈夫是一个投资银行家，负责福克斯公司的金融业务。他们曾向默多克表示愿意进入商业业务。她最具进攻性，拥有一家投资公司。

1995年，她父亲提到加利福尼亚州的两个NBC的分支机构，可能是不错的投资。一个是圣·路易斯的KSBY—TV，另外一个为萨利纳斯——蒙特利尔市场的KSBW—TV。经过一段时间的调查，伊丽莎白展现出她对合同订立的才能。这对夫妇组成了EP通讯公司，默多克小姐拥有65%的股份，而皮亚尼姆拥有其余的35%，他们花了3500万美元买下了这两家电视台。这笔交易是由新闻公司的老支持者——澳大利亚联邦银行提供的3100万美元的贷款促成的，当然，担保是由默多克本人作出的。

这对夫妇没有花费多少时间就对电视台进行了重新调整。他们削减开支，降低了节目的成本，尽管广告收入平平，但还是在一年之内就使电视台的利润提高了42%他们还带来生动活泼的新节目，通过这些电视节目来吸引年轻观众，开辟了教会节目。很快，这个小镇的电视台就有了大城市电视台的味道。在O·J·辛普森的谋杀案审理期间，电视台播放了大量的专题报道，如《90年代的性关系：第一次约会时你能走多远？》。这种变化对于某些人来说难以接受的，他们埋怨“把大城市的伦理带到了小镇子里来了”，但这个小镇子却是满不在乎。

最大的争议是KSBY的老资格职员里克·马特尔的辞职，他在这家电视台已经工作了15年。据默多克小姐说，他之所以离开是因为他不同意一项新的合同。但马特尔说：“我们有不同的哲学。”他去了另外一家电视台。

当地的新闻界终于向这两个外来的电视台老板宣战了。一份名叫《电讯论坛报》的报纸用《想一想吧，默多克小姐》作为标题，宣称：“这对年轻漂亮、极富魅力的夫妇来到了这里，并投下了成百上千万的美元（多半是由她父亲投的）。是的，这是他们的投资，但这是我们的电视台。”

默多克小姐说：“这种攻击带有一定的‘偏见’和个人色彩。从长远来看，我不在乎，但确实令我有些沮丧。”

然而，和她父亲一样，默多克小姐很早就显示出了她强硬的一面。当马特尔离职的消息公布于众后，当天晚上申视台接到了100多个电话，观众们很是失望。默多克小姐坐在电话机旁边，直到深夜一点多钟，接转每一个电话。她并不隐瞒害怕别人说她缺乏经验，她在公司内部的文件中、黑板上写道：“我需要你们的帮助。”有时，她还邀请一些职员到她的家中，开“务虚会”。一谈就是好几个小时。

“不幸的是，我的职员总是把我看作是一个老板。”没关系：16个月后，她和她丈夫把电视台又卖出去了，价格是4730万美元，他们赚了1200万美元的利润。

伊丽莎白·默多克小姐目前正在英国天际广播公司的总裁萨姆处当学徒。萨姆经营这家卫星电视台，新闻公司控股40%，伊丽莎白在该公司广播

部担任部门经理。

在继承权的竞争中，伊丽莎白强有力的对手是她的大弟弟拉克兰。拉克兰·默多克平静地开始了自己的人生。长期以来，他一直有从他的父亲接管新闻公司统治权的想法。1994年，他毕业于普林斯顿大学，获得了哲学学位。毕业后的夏天，他没有立即去他父亲的公司，他在《伦敦时报》担任记者，初出茅庐。然后被任命担任《昆士兰报》有限公司的总经理，这也是新闻公司的一个单位，出版一份日报《布里斯班邮报》。

1995年7月，他又被任命为悉尼《澳大利亚人报》的出版商。

1995年12月，他加入新闻有限公司的董事会。很快，1996年9月份，他凭借他的管理能力，又进入澳大利亚新闻公司的高级管理层，澳大利亚的经营业务也是新闻公司整个业务的缩影。

大部分业内人士说，最先出生的儿子拉克兰，继承了他父亲保守的政治态度。拉克兰是确定的继承人，像他的父亲，他渐渐在新闻界像一颗新星，崭露头角。

作为长子，拉克兰显然是新闻公司的“王子”，他准备担任新闻公司的最高领导职务。但问题是，拉克兰的职位目前是个虚职，不直接负责。因而，股东们还“没办法知道”拉克兰的能力。

很快他被任命为亚洲卫星电视有限公司的副总裁，并成为母公司即澳大利亚新闻公司董事会成员。

像默多克家每个孩子一样，拉克兰正在澳大利亚新闻公司头号人物肯尼思·E·夸利的身边学习，考利经验丰富。

拉克兰的第一个教训是：他投标3亿美元为新闻公司的一个付费电视台购买了一个新的澳大利亚橄榄球联赛的转播权，后来他被迫支付昂贵的费用进行一场斗争以促成比赛的最终进行。

权力交接工作应当在五年内完成，也就是在默多克70岁之前，这很可能是新闻公司一个决定性、挑战性的时刻。至少新闻公司的官员担心，在五年的时间里提拔拉克兰，似乎太快，因为拉克兰还不能在国际投资界赢得像他父亲一样的声誉，而这对于一个默多克帝国的继承人来说，是至关重要的。不过拉克兰还是有自己的优势。了解他的人以及为他工作的人说，他是一个行为端正、与人为善的正人君子。拉克兰的方式、风格与他父亲有所不同。他努力工作，是一个沉静、聪明的人，年纪轻轻就追随他的父亲，在政治上非常敏感。在中学时，他就成立了一家保守的俱乐部。

1995年，他参加了记者培训班的学习，而且很显然，他热爱这一行，大家也都很喜欢他。但拉克兰自己也发现，距离报业大亨还有相当长的路要走。

许多业内人士通过对默多克三个孩子的最新研究认为，一向被认为对伊丽莎白和拉克兰的继承权“没有竞争力”的小弟弟詹姆斯开始得到父亲的重用了。

詹姆斯沉迷于商业上创造性方面的工作，1994年在哈佛读书期间，他就参与了福克斯电影公司的《旭日东升》电影剧组工作。在此之后，他又违背父亲的意愿，从大学退学，开始经营劳克斯娱乐有限公司。他和两个朋友发行了唱片，还计划今年发行10张激光唱盘，已经与一些“大腕”签了约。詹姆斯也希望将来能够加入新闻公司，但詹姆斯说他一直不愿意“在他父亲的阴影下工作”。他曾为他父亲悉尼的一份报纸工作了一个暑假，但最后他说：“每个人都知道我是谁，我不想再干下去了。”

1996 年 11 月初，詹姆斯被任命为新闻公司的副总裁，负责音乐和新闻媒体的工作，并领导一个与日本滚石明星合资的企业，开始开拓亚洲大部分激光唱盘市场。他被期望去帮助默多克的美国空中卫星服务，创建他们自己的音乐电视网，以成为美国的音乐电视网中新的竞争者，向其他公司提出挑战。

1996 年的圣诞节，在科罗拉多滑雪胜地的一个大型别墅里，默多克家族围坐在桌子旁，一家人边吃边谈论工作，很难区分是假日宴会还是一个商业会议。丰盛的晚餐后，鲁珀特·默多克又全身心投入他平日最喜爱的、竞争激烈的字谜游戏中。与往常不同的是，新闻帝国高层管理人员中的三个新成员围在默多克身边，加入这场字谜比赛中。他们一个个全神贯注，犹如一场权力争夺战。

鉴于自己年事已高，1995 年默多克成立了一个执行委员会，并且任命 24 岁的儿子拉克兰为执行长。拉克兰年纪太轻，缺乏社会历练，但却有将门虎子的风范。他在接受澳大利亚报纸的访问时说：“如果你在 24 岁的时候不认为自己能够征服全世界，那么你永远都不会成功。”

由于新闻公司在三大洲都经营着高风险的业务，就目前而言，在任何地方都面临紧张激烈的竞争压力。三兄妹没有一个将能立即掌握新闻公司的最高统治权。

1996 年 10 月，控制新闻公司 32% 股份的总裁默多克任命了一个五人总裁办公室，包括新任命的管理官员彼得·切林和蔡斯·凯里。默多克的妻子、小说家安娜也坐在新闻公司的董事会上，当她的儿子继位后，她可能成为董事长。

默多克的妻子安娜在迁居纽约后，悄悄地在纽约大学学习，并获得了文学硕士学位。最近安娜又推出她的一本虚构小说《商业家庭》。安娜以自己的家庭作为蓝本，描述一个媒体帝国艰难的诞生，帝国的主人一直忙于扩展帝国，没来得及作任何安排，就意外地死去，他没有为帝国选择一个继承人。而已长大成人的四个贪婪的孩子相互斗争，争夺公司控制权，结果导致了一个媒体帝国的毁灭。

然而不管发生什么，毫无疑问，默多克家的孩子希望逃避这样的一个结果，安娜一定也希望以此书警告她的孩子。对于鲁珀特·默多克的媒体帝国的继承权问题，默多克就像当年他的父亲凯思一样胸有成竹。

1997 年 4 月 15 日，鲁珀特·默多克向外界宣布，他 25 岁的儿子拉克兰将接管新闻集团公司的澳大利亚子公司——新闻有限公司。分析家认为，在竞争父亲的继承权方面，这个举动使得拉克兰·默多克优于他的姐姐和弟弟。鲁珀特·默多克把南澳大利亚的阿德莱德的一份下午报发展成为 80 亿美元的公司，该公司是默多克的一切。也许他希望他的大儿子拉克兰能带领新闻集团公司顺利地过渡到下个世纪，并继续发展。

第一太平洋股票经纪人公司的一个分析家说：“拉克兰现在比他的姐姐、弟弟占据更高的权威位置，但时间将告诉一切。”

年轻的拉克兰将接替澳大利亚头号人物——拉克兰在澳大利亚的辅导教师肯·考利的职位。肯·考利今年 62 岁。在新闻公司工作了 33 年。

鲁珀特·默多克说：“作为新闻有限公司的领导人，拉克兰将承担发展澳大利亚业务的责任。”新闻有限公司统治着澳大利亚报业市场，在付费电视市场也占有较大份额。

66 岁的鲁珀特·默多克尽管一直没说他计划什么时候退休，但众多的分析家把对拉克兰的任命看作是继承权的暗示。

新闻公司的继承人问题并没有确定，我们还是静观事态的发展吧。附录：

鲁珀特·默多克年表

- | | |
|--------|---|
| 1931 年 | 3 月 11 日，出生于墨尔本的埃文赫斯特医院 |
| 1941 年 | 进入基隆语法学校上中学 |
| 1948 年 | 结束中学教育 |
| 1950 年 | 远渡重洋，赴英国牛津学习 |
| 1952 年 | 10 月，父亲去世 |
| 1953 年 | 回到澳洲，接管阿德莱德《新闻报》 |
| 1955 年 | 兼并阿德莱德的《星期日广告商报》，取得传媒业生涯的第一个胜利 |
| 1956 年 | 与帕特·布克结婚 |
| 1960 年 | 在悉尼拓展业务，购买《镜报》 |
| 1964 年 | 创办全国性报纸《澳大利亚人报》 |
| 1967 年 | 第一次婚姻失败，与安娜举行婚礼 |
| 1968 年 | 迈步进入英国舰队街，收购《世界新闻报》 |
| 1969 年 | 11 月，收购英国《太阳报》 |
| 1973 年 | 进军美利坚，在圣·安东尼奥买下三份报纸 |
| 1976 年 | 兼并美国的《纽约邮报》 |
| 1980 年 | 购买英国大报《泰晤士报》 |
| 1981 年 | 争夺柯林斯出版公司控制权的竞争失败 |
| 1983 年 | 创办英国天际广播公司 |
| 1984 年 | 兼并美国《新女性》和齐夫—戴维斯出版公司期刊部 |
| 1985 年 | 买下美国 20 世纪福克斯电影公司 50% 的股份，加入美国国籍 |
| 1986 年 | 英国伦敦瓦平之战，买下香港的《南华早报》 |
| 1987 年 | 出资 3 亿购入哈伯·罗出版公司 50% 股份，在澳洲购买其父亲原“领地”《墨尔本论坛报》 |
| 1987 年 | 3 月 1 日，建立福克斯有线电视网 |
| 1988 年 | 出资 30 亿美元兼并美国三角出版公司，被迫出卖《纽约邮报》 |
| 1989 年 | 再次向柯林斯出版公司发动进攻，接管该公司 |
| 1990 年 | 1 月，东欧探险，新闻公司陷入危机，全力以赴解决 |
| 1993 年 | 收购香港“卫星电视” |
| 1996 年 | 6 月，跻身日本 |
| 1996 年 | 7 月，默多克的新闻公司收购美国新世界通讯集团。成为美国最大的传媒公司 |
| 1996 年 | 10 月，开播福克斯新闻频道 |
| 1997 年 | 3 月，在英国的大选中宣布支持工党领袖布莱尔。抛弃老朋友保守党 |
| 1997 年 | 4 月 15 日，任命大儿子接管澳大利亚子公司——新闻有限公司，向各界作出继承权的暗示 |

