



默多克困境：强势领导与激进商业模式不利基业长青



范博宏为香港中文大学财务学系教授、经济金融研究所所长。



顾亦玮为香港中文大学经济金融研究所研究员。

范博宏 顾亦玮/文

默多克凭借“默式”风格和收购兼并缔造了全球

化传媒帝国，然而缺乏普世价值观的激进商业模式或难以持久。年事已高的默

多克至今仍大权独揽，令其子女与职业经理人无法共存并顺利实现权力交接。

作者范博宏的新书《关键世代：走出华人家族企业传承之困》已于2012年4月由东方出版社出版。

年事已高的默多克至今在新闻集团仍然大权独揽，令其子女与职业经理人无法共存并顺利实现权力交接。

近两年的全球媒体行业可谓进入多事之秋。2011年传媒巨头新闻集团(News Corporation)旗下的《世界新闻报》曝出窃听丑闻，引发社会各界对媒体从业道德的质问。鲁伯特·默多克(Rupert Murdoch)，作为新闻集团掌门人一时为千夫所指。窃听丑闻使得新闻集团与默多克家族陷入前所未有的危机，也再次令默多克的传媒帝国成为全球瞩目的焦点。

再过不久，默多克就要迎来他的82岁生日。时至今日，其仍然牢牢掌握着新闻集团的大权，无法实现权力交接。默多克一手创立的媒体帝国，在他离开后能否由家族传承下去？其领导风格和商业模式对企业传承的影响，值得终将要面临家业传承的企业家们借鉴。

默式风格+收购兼并打造传媒帝国

1952年，默多克从英国牛津回到澳大利亚，从去世的父亲那里继承了他的第一份报纸，由此创立了一种“默式”现代小报风格，即在新闻报道中加入大量的体育、娱乐内容，以及赚足眼球的丑闻、八卦消息，再配上耸人听闻的大标题。

1968年，默多克竟得《世界新闻报》，成功进入英国报业市场。在获得所有权的几个月后，一篇来自应召女郎克里斯蒂娜·基勒描述其与前英国陆军大臣(原英国内阁职务)约翰·普罗富莫的短暂恋情丑闻的连载，让默多克从默默无闻变得名声大振。1969年，默多克购得《太阳报》，将其改版为小报，把情色作为报纸打开市场的重要卖点。通过刊登穿着暴露的女性照片，《太阳报》的销量在发行后100天内暴涨至150万。争议随着时间的流逝和大众的习以为常而平息，而《太阳报》的销量则日益攀升，成为英国最畅销的日报。在最为鼎盛的1997年，《太阳报》每天拥有1000万读者。

“默式小报”风格的背后，是默多克对报纸发行量的狂热追求，他认为，发行量是衡量一份报纸质量好坏的标准。为了增加发行量，默多克可以毫无

顾忌地降低报纸的格调以迎合读者的胃口。他曾经对编辑和记者毫不客气地说：“别再为赢得普利策奖写文章了，还是发表一些读者喜欢的内容吧。”传统意义上的严肃新闻在默多克的报纸上没有立足之地。

默多克并不满足于占领低端小报市场，他将触角慢慢延伸至高端严肃报纸。1981年，默多克买下在英国颇有权威的《泰晤士报》以及以调查性新闻报道著称的《星期日泰晤士报》。面对严肃报纸，默多克持有的态度与他对世俗小报如出一辙。《星期日泰晤士报》归他名下的第一个截稿日，默多克出现在新闻编辑部，对编辑们说：“《太阳报》与《星期日泰晤士报》的唯一区别就是前者比后者更受欢迎。”《星期日泰晤士报》在默多克接手后，陆续新增了新闻评论、风尚、体育、旅游、文化等板块，以此来吸引读者。

默多克通过先占领低端世俗小报市场，然后延伸至高端严肃报纸，在不同的国家打造着他的报业帝国。在美国，默多克通过收购《纽约邮报》并将其化身为“默式小报”，成功打开美国小报市场。在2007年，默多克获得了在财经类报道上久负盛名的《华尔街日报》，开始了他在美国高端报业市场的征程。

“默式风格”所到之处大受欢迎，而默多克能够建立起如此强大的报业帝国，得益于其在兼并收购方面的突出才能。从继承父亲的报纸以后，默多克通过不断兼并收购扩张，而在一场场收购竞赛中，他从未输过。默多克有意收购道琼斯时，拥有道琼斯百年之久的班克罗夫特家族最初并不乐于转手。

但是，最终默多克还是促成了这笔交易，将道琼斯旗下的《华尔街日报》收入囊中。他对并购的痴迷使新闻集团成长为一个全球化的媒体帝国。除了报业，默多克还拥有美国福克斯电视台、20世纪福克斯电影公司，英国天空广播公司39.14%的控股权以及分布在澳大利亚、欧洲、美洲和亚洲的多家电视台和电影制作公司。

默多克，作为一个拥有强势作风的领导者，对

默多克对发行量的狂热令其对读者的需求不加过滤，导致丑闻、八卦充斥“默式”报纸。这种缺乏普世认同的价值观，给企业的长期发展带来巨大风险。

新闻事务事无巨细均要过问。而他对抢眼球新闻的偏好，迫使下属们不择手段去获取新闻线索。为了争夺消息源，编辑们不惜尔虞我诈，甚至彼此监听，互挖墙角。2006年，时任《太阳报》主编的布鲁克斯接到警方通知，她的电话遭私家调查员格伦·穆尔凯尔窃听，后者受雇于《世界新闻报》。对爆炸性新闻的极端诉求，造成了编辑们之间的恶性竞争，而这种恶性竞争成为窃听行为产生的隐患。

默多克对新闻的偏好，表面上极端粗俗，内在则包含了一种对统领社会价值观的反叛。默多克在牛津求学时的导师、历史学家主阿萨·布里格斯回忆说：“他从来都没想过要跟随英国主流价值观，他想要追寻那些英国人生活中许多人避而不谈的方方面面。”

缺乏普世价值观，难以长存于社会

从开始经营报纸的那一刻起，默多克就致力于打破新闻界权威的束缚，从读者多元化的需求入手，满足各类读者对新闻内容的偏好。虽然他的报纸很多内容非常极端、偏激，但是不可否认，他给大众提供了更多阅读选择。若是没有默多克，英国现在只会存在3份全国性的报纸，而因为默多克，这个选择范围变成了7份。

满足读者的不同需求，是一件好事，但是，一味满足读者们的需求而毫无价值判断，就容易步入歧途。那些以猎奇心理窥探他人隐私，以侵犯他人人权为代价的需求，并非普世价值观。默多克对发行量的狂热令其对读者的需求不加过滤，只要是对读者胃口的内容，就毫无顾虑地放上版面。正因为如此，那些吸引人眼球的题材如丑闻、八卦，占据了“默式”报纸的大幅版面。而这种缺乏普世认同的价值观，给企业的长期发展带来巨大风险。

《世界新闻报》窃听丑闻就是这种风险的一次爆发。默多克原本的热门继承人，他的小儿子詹姆斯·默多克也因受到丑闻牵连，未来地位变得扑朔迷离。

对于所有企业都要面临的传承问题，默多克总说希望他的孩子可以继承自己的事业。而价值观往往是传承的关键所在。后代经营者因为坚持前辈留下的价值观，在经营中产生凝聚力，以统一的价值观去判断企业的发展方向并制定战略决策。那些传承数代的企业，他们的坚持中总是包括对自身的价值要求和使命感。

如拥有《纽约时报》百年之久的苏兹贝格家族一直致力于维护报纸成立以来所坚持的新闻独立性和高质量的新闻报道，《纽约时报》也因此获得新闻界的最高奖项普利策奖多达108次。前不久刚去世的家族第三代领导人阿瑟·奥克斯·苏兹贝格凭借坚定的新闻自由理念，不畏强权与美国政府打官司，刊登揭穿美国打越战陷入泥沼的“五角大楼文件”，为新闻自由和独立奠下坚实的基石。其子小阿瑟·奥克斯·苏兹贝格，作为家族第四代的核心人物依然坚持以父辈留下的信念来领导《纽约时报》。



默多克原本的热门继承人，他的小儿子詹姆斯默多克因受到《世界新闻报》窃听丑闻牵连，未来地位变得扑朔迷离。

反观新闻集团，默多克所倡导的商业模式则缺少了一份普世价值。少了它，即使接班人有创业者的经营管理能力，却可能因为缺乏价值认同而无以为继。换句话说，就是创始家族必须回答一个问题：这个企业给社会带来了什么大家认同的贡献，值得长期存在？老默多克对儿子的影响，使詹姆斯继承了父亲价值观中积极的一面。詹姆斯在2009年的一次演说中表达了他打破权威媒体的束缚，以消费者的需求和盈利为发展导向的主张。但是，普世价值的缺失，让满足需求和盈利没有了最终的目的，也使得企业在传承中没有灵魂。

独揽大权，家族成员与职业经理人矛盾频发

默多克通过持有其39.7%投票权的股份，在新闻集团上市后依然牢牢地掌控集团的运作。在

互联网等新媒体不断挤占传统报业市场、报纸收入大不如前的形势下，新闻集团的许多股东多年来都提议将报纸剥离集团业务。2010年，在窃听丑闻曝出前，新闻集团在报纸上的收益只占其总收益的18.6%。但是，默多克对报纸情有独钟，他凭借自己对新闻集团的掌控力，一直保留报纸业务。直到“窃听丑闻”曝出后，他才不得不同意将新闻集团的出版类资产与其他娱乐电视资产分离开来。

默多克一人控制着新闻集团。他想要让自己的子女接班，但是当子女进入集团工作历练后，默多克仍然大权在握，丝毫不放松。集团高管唯默多克马首是瞻。默多克的子女与高管矛盾频发，其中两人因此离开新闻集团，自立门户。

二女儿伊丽莎白·默多克是最早与职业经理人发生冲突的子女。伊丽莎白从学校毕业后，在新闻

集团旗下澳大利亚、美国的多家电视台任职。1990年，伊丽莎白与她的第一任丈夫埃尔金移居英国，当时老默多克正忙于重整英国天空广播公司。天空广播运营的前几年亏损严重，为了帮助公司扭转财务困境，备受尊敬的新西兰电视管理人山姆·奇泽姆被请入董事会管理日常运作。伊丽莎白作为奇泽姆的副手进入公司，担任总经理。但她在公司的日子并不好过，一位新闻集团的前任主管回忆说：“她来到公司的时候还很不成熟，这点让高管们很恼火。”而伊丽莎白觉得自己在公司处处受到指责，没有得到一点认可。和奇泽姆在公开场合大吵一架后，伊丽莎白离开她父亲的公司，转向自己的事业。作为电视和电影制片人，她在2001年创立了自己的公司Shine。2011年初，新闻集团以逾4亿英镑的代价将Shine收编。

作为默多克的长子，拉克兰·默多克从小就被寄予继承人的厚望。他还未成年时，就利用暑假在《太阳报》或《泰晤士报》清洗印模或者担任助理编辑来赚取零用钱。当拉克兰18岁时，默多克利用他在澳大利亚出差的时间，将拉克兰带到澳大利亚的《每日镜报》，让他在那里接受了3个月的训练。22岁时，拉克兰被父亲任命为昆士兰报业的总经理，随后成为澳大利亚第一份全国性报纸《澳大利亚人》的出版人。2001年，拉克兰回到纽约，担任新闻集团副首席运营官，向当时的首席运营官彼得·彻宁报告。与他在澳大利亚受人赞赏的境遇大不相同，他在纽约常受到冷嘲热讽。他父亲的主管们在他背后叫他“王子”，不仅如此，两名老默多克最有权有势的副手——拉克兰的直接上司彻宁和福克斯新闻的创始人罗杰·艾尔斯总是和他过不去。彻宁在好莱坞有不可动摇的关系网，他不让拉克兰参与任何有关好莱坞的事务，而艾尔斯则不让拉克兰插手任何事情。在和高管们的权力斗争中，拉克兰并没有获得父亲的支持。2005年8月，心灰意冷的拉克兰选择辞职，带着家人回到澳大利亚，在那里开始自己的事业。他成立了自己的公司，控股了一些澳大利亚的报纸与电视，继续从事媒体行业。

默多克的小儿子詹姆斯是他成年子女中唯一仍然留在新闻集团的一位。2000年，詹姆斯担任亚洲

星空传媒的首席执行官，他以出色的表现赢得了老默多克的肯定。在拉克兰离开新闻集团后，詹姆斯成为默多克的热门继承人选。2007年，老默多克力排众议让詹姆斯接替自己，出任英国天空广播公司的主席，并负责新闻集团的欧洲和亚洲业务。詹姆斯成为默多克子女中，最接近新闻集团权力核心的。即便如此，他所努力经营的仍然是父亲的公司。詹姆斯试图摆脱父亲的控制，他结束了公司所有决议都要直接向纽约总部汇报的制度。然而，表面上高管们向詹姆斯汇报工作，实质上他们仍然是默多克的手下。虽然詹姆斯并没有和高管们起正面冲突，但是他需要不断地抗衡高管们死忠其父的向心力。

默多克困境的启示

默多克是一个杰出的斗士，他通过不断设立对手、打败对手建立起了强大的媒体帝国。通过满足新闻消费者的窥秘欲求，默多克赢得了市场的青睐。然而，新闻集团一直都是靠竞争对手而非由自身的奋斗目标来定义自己，默多克最常给出的形容，就是自己的报纸比竞争对手的好。这种压倒对手、争强斗胜的企业文化，或许是连其子女都无法在集团内与职业经理人共存的原因。默多克率领的大军所向披靡，然而高龄81岁的他却仍无法将佩剑交给下一代，就算默多克能和他现年103岁的母亲一样长寿，他也总有一天会离开，而少了普世价值与默多克的新闻集团，在那一天以后还会不会是同一家公司？很难说。

在权力过渡时期，企业领导人应注意妥善处理子女与职业经理人的关系，平衡家族利益与企业利益。子女进入企业任职，对于家族企业传承是一件好事。子女可以通过在家族企业的工作熟悉企业业务，锻炼管理能力。但是，作为“裙带关系”，他们很容易介入企业高管的势力范围，对高管造成威胁。高管们作为企业运营的核心力量，他们的利益将影响企业的经营。企业领导人，作为维系两者的纽带，需要发挥积极作用来平衡两方势力。如若不然，可能导致公司损兵折将，或是像默多克的境遇一样，苦心培养的继承人一一离开家族企业，自立门户。

对于本文内容您有任何评论或补充，请发邮件至xincaifu@xcf.cn。