



# МЕТОД МЁРДОКА

**КАК УПРАВЛЯТЬ  
МЕДИАИМПЕРИЕЙ,  
УНИЧТОЖАТЬ  
ПОЛИТИКОВ  
И ДЕРЖАТЬ  
В СТРАХЕ  
КОНКУРЕНТОВ**

**ИРВИН ШТЕЛЬЦЕР**

Подарочные издания. Бизнес

Ирвин Штельцер

**Метод Мёрдока. Как  
управлять медиаимперией,  
уничтожать политиков и  
держать в страхе конкурентов**

«ЭКСМО»

2018

УДК 070.1:005  
ББК 76.0+65.290-2

## **Штельцер И.**

Метод Мёрдока. Как управлять медиаимперией, уничтожать политиков и держать в страхе конкурентов / И. Штельцер — «Эксмо», 2018 — (Подарочные издания. Бизнес)

ISBN 978-5-04-118326-4

Руперт Мёрдок — медиамагнат, основатель и глава крупнейших холдинговых компаний News Corp и 21st Century Fox. Его стиль и подход к управлению — уникальный Метод — позволил превратить небольшую австралийскую газету в империю с рыночной стоимостью в 56 млрд \$ и годовой прибылью, превышающей 36 млрд \$. В этой книге вы найдете множество управленческих приемов, лежащих в основе Метода Мёрдока, благодаря которым можно более 60 лет оставаться в бизнесе и держать в страхе конкурентов. В формате PDF А4 сохранен издательский макет.

УДК 070.1:005  
ББК 76.0+65.290-2

ISBN 978-5-04-118326-4

© Штельцер И., 2018  
© Эксмо, 2018

## Содержание

Кейт Руперт Мердок. Хронология	6
Предисловие	10
Глава 1	19
Конец ознакомительного фрагмента.	27

# Ирвин Штельцер

## Метод Мёрдока: как управлять медиаимперией, уничтожать политиков и держать в страхе конкурентов

*Посвящается Сите,  
благодаря которой возникла эта книга и много других  
замечательных вещей.*

Irwin Stelzer

THE MURDOCH METHOD:

Observations on Rupert Murdoch's Management of a Media Empire

Copyright © Irwin Steltzer, 2018

This edition published by arrangement with Atlantic Books Ltd. and Synopsis Literary Agency

© Перевод на русский язык Н. Инглиш, 2021

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2021

*«Я сочетаю в себе гремучую смесь из любознательности моей матери, невероятного чувства долга и ответственности моего отца – сына пастора, воспитанного в пресвитерианской семье, и определенных черт отца моей мамы, имевшего постоянные проблемы с карточными долгами».*

*Руперт Мердок, 2008<sup>1</sup>*

*«Я надеюсь, они (мои дети) будут жить наполненной смыслом, счастливой и осознанной жизнью с ответственным подходом к тому, что они должны и могут делать, исходя из обстоятельств».*

*Элизабет Мердок, ок. 1989<sup>2</sup>*

*«Я очень любознательный человек, меня интересуют самые насущные вопросы сегодняшнего дня, и я не умею держать язык за зубами».*

*Руперт Мердок, 2012<sup>3</sup>*

## Кейт Руперт Мердок. Хронология

**1931**

*Март:* Кейт Руперт Мердок появляется на свет.

**1950**

Октябрь: Поступает в Вустер-колледж, Оксфорд.

**1952**

Октябрь: Умирает отец, Кит Артур Мердок. Руперт наследует долю отца. Завещание довольно сложное, и установить точную дату вступления в права владения непросто.

**1953**

Семья утверждает Руперта на должность управляющего директора Adelaide papers, News и Sunday Mail.

**1956**

Женится на Патриции Букер.

**1958**

На свет появляется дочь Пруденс (в настоящее время Пруденс МакЛеод).

**1964**

Июль: Запускает The Australian, широкополосное издание в Австралии, ставшее первой собственной газетой.

**1967**

Разводится с Патрицией Букер.

Женится на Анне Торв (в настоящем Анна Мердок Мэнн).

**1968**

Январь: Покупка издания News of the World.

Август: Появляется на свет Элизабет Мердок.

**1969**

Сентябрь: Покупка The Sun, на тот момент широкополосного издания.

**1970**

Ноябрь: В издании The Sun появляется первая настоящая «девушка с третьей страницы» (полуобнаженная модель).

**1971**

Сентябрь: Появляется на свет Лаклан Кит Мердок.

Декабрь: Появляется на свет Джеймс Руперт Джейкоб Мердок.

**1973**

Декабрь: Покупка изданий San Antonio Express, News, и их совместный воскресный выпуск. Первая покупка на территории США.

## **1976**

Ноябрь: Покупка New York Post.

## **1978**

Август: Забастовка сотрудников газеты New York.

Октябрь: Автор на вечеринке в честь дня рождения его жены Ситы впервые встречается с Мердоком в нью-йоркском ресторане Lutèce.

## **1981**

Февраль: Покупка изданий The Times и The Sunday Times.

## **1983**

Ноябрь: Покупка Chicago Sun-Times.

## **1985**

Март: Руперт приобретает 50 % компании 20th Century Fox, а затем и оставшуюся часть компании в сентябре того же года.

Сентябрь: Руперт становится гражданином Америки.

## **1986**

Январь: The Times и Sunday Times переводятся в Уоппинг<sup>1</sup>, и начинается забастовка.

## **1989**

Январь: Приобретает издательство William Collins Publishers и объединяет его с издательством Harper & Row, приобретенным годом ранее.

Февраль: Запуск Sky Television.

## **1990**

Январь: Покупка венгерских газет Mai Nap и Reform.

## **1992**

Июнь: Руперт увольняет Стива Чао за выступление на конференции компании в Аспене.

## **1993**

Сентябрь: Руперт заявляет, что спутниковое телевидение несет в себе угрозу для диктатуры, и его выдворяют из Китая.

Декабрь: Руперт (Fox) приобретает четырехлетние телевизионные права на трансляцию НФЛ за 1,58 млрд долларов США.

## **1996**

Джеймс Мердок продает Rawkus Records медиахолдингу News Corp. в 1996 году и приходит в семейную компанию.

Октябрь: Руперт запускает новостной канал Fox News Channel.

## **1998**

---

<sup>1</sup> Уоппинг (Wapping) – микрорайон Лондона, Англия, на сев. берегу р. Темзы в районе Тауэр-Хамлетс, между Лондонскими доками и туннелем Ротерхит. – *Прим. пер.*

Май: Мердок приносит извинения Крису Паттену за отмену публикации и пренебрежительное отношение к его книге.

### **1999**

Июнь: Развод с Анной Мердок. В тот же месяц женится на Венди Денг.

### **2001**

Ноябрь: Появляется на свет дочь, Грейс Хелен Мердок.

### **2003**

Июль: Появляется на свет дочь, Хлое Мердок.

Ноябрь: The Times переходит на журнальный формат одновременно с широкополосным, от которого издание впоследствии откажется в ноябре 2004 года в пользу журнального формата.

### **2005**

Июль: News Corp. покупает InterMix, которому принадлежит Myspace, за 580 млн долларов США, его стоимость возрастает до 12 миллиардов, а в 2011 году этот бизнес продают за 35 млн долларов.

Лаклан Мердок уходит из News Corp. после того, как Руперт подрывает его авторитет.

### **2007**

*Август:* Покупка The Wall Street Journal.

### **2008**

Январь: Урегулирование иска о клевете с писательницей Джудит Риган.

### **2011**

Февраль: Элизабет Мердок продает свою компанию (Shine) медиахолдингу News Corp.

### **2012**

Февраль: Джеймс Мердок уходит из News International и направляется в Fox в Лос-Анджелес.

Апрель: Руперт дает показания по расследованию Левесона.

Декабрь: Умирает Элизабет Мердок.

### **2013**

Июнь: Разделение медиахолдинга News Corp. на News Corp (без точки) и 21st Century Fox. Определение преемственности согласно описанию в данной книге.

Ноябрь: Развод с Венди Денг Мердок.

### **2014**

Август: Руперт отказывается от участия в торгах за Time Warner, чтобы сохранить кредитный рейтинг.

### **2016**

Март: Женится на Джерри Холл.

Июль: Роджер Эйлс покидает должность генерального директора Fox News, и Руперт становится исполняющим обязанности генерального директора.

**2017**

Декабрь: Продажа активов 21st Century Fox Entertainment компании Disney.

**2018**

Январь: Мердок покупает 10 телевизионных станций – несколько из них находятся на стратегически важных спортивных рынках.

Примечание: даты охватывают или имеют отношение к большинству событий, упомянутых в книге.

## Предисловие

### Руперт Мердок: О личности, о методе и о нас

*«Я отношу себя к оптимистам этого мира. Я верю в то, что наши возможности безграничны, а проблемы решаемы».*

*Руперт Мердок, 1999<sup>1</sup>*

*«Самый ценный из его активов заключается в умении идти в ногу со временем. Он всегда смотрит на вещи под новым углом. Он не из тех, кто будет постоянно цепляться за какие-то устаревшие понятия».*

*Джон Ховард, 2011<sup>2</sup>*

*«Мердок не заработал ни единого доллара ни на покупке таблоида New York Post, ни на покупке авторитетного Times of London. Он любит газеты за то, что, как сын директора газеты, он ощущает с ними внутреннюю связь... Любой другой руководитель, в большей степени озабоченный финансовыми показателями, уже давно бы избавился от этих изданий».*

*Дэвид Фолкенфлик, медиакорреспондент издания NPR, 2013<sup>3</sup>*

Мое знакомство с Рупертом Мердоком длится вот уже столько десятилетий, что ни один из нас и не возьмется их сосчитать. Эти годы были суматошным и восхитительным временем, которое Руперт тепло охарактеризовал в своих заметках как «преисполненное 35 годами великодушных воспоминаний». Я упоминаю об этом вовсе не для того, чтобы похвастаться громким именем. Я просто хочу предупредить читателей: не уверен, что сумел дистанцироваться от этих лет в той мере, которая необходима, чтобы оценивать управленческие методы Руперта настолько беспристрастно, насколько это, вероятно, требуется. Но я действительно старался как мог.

Я вряд ли когда-нибудь забуду дату или подробности нашей первой встречи с Рупертом Мердоком – это был ужин в тесном кругу в октябре 1978 года в честь дня рождения некоей Ситы Симиан, на тот момент сотрудницы моей консалтинговой фирмы. Однажды я сказал Сите, ставшей впоследствии моей женой, что хотел бы устроить ужин в честь ее предстоящего дня рождения. Она ответила, что двое ее друзей, Анна и Руперт Мердоки, уже взяли на себя организацию праздничного ужина. Тогда я еще не был наслышан о мистере Мердоке и знал о нем только то, что он купил издание New York Post, о чем своеобразно сообщил журнал Time, выпустив обложку с головой Мердока, приставленной к телу гориллы. Гротескная фигура возвышалась над городом Нью-Йорком, а заголовок гласил: «СРОЧНАЯ НОВОСТЬ!!! АВСТРАЛИЙСКИЙ ГАЗЕТНЫЙ МАГНАТ НАВОДИТ УЖАС НА ГОТЭМ». С разрешения Ситы я позвонил Мердоку и спросил, не могу ли я поучаствовать в качестве одного из организаторов ужина. Тот согласился.

И вышло так, что Мердоки, Сита со своим спутником и я со своей подругой явились в это модное нью-йоркское заведение, чтобы провести вечер, оказавшийся самым неприятным из всех, что нам когда-либо довелось пережить.

Наши спутники, вероятно, сразу почувствовали, что мы с Ситой были в большей степени заинтересованы друг другом, чем ими, и они, конечно же, хотели, чтобы вечер закончился как можно скорее. Руперт на тот момент был в эпицентре сражения не только с печатными профсоюзами, но и с изданиями Daily News и The New York Times – главными конкурентами газеты New York Post, ведущей борьбу за выживание. Двумя годами ранее Руперт выкупил это

единственное сохранившееся периодическое издание в городе за 30 млн долларов. Затем он превратил его из голоса нью-йоркских левых в склочный таблоид, демонстрирующий взгляд на события, определенно отличный от взглядов своих прошлых ультралиберальных владельцев. Издание приносило чудовищные убытки. В то время излишек рабочих мест был распространенным явлением в индустрии. Непотизм господствовал в производственных цехах и в сети распространения печатной продукции. Издатели, решив, что больше так продолжаться не может, ввели новые правила по сокращению рабочего штата. За их решением последовали забастовки нескольких профсоюзов, что привело к полному прекращению выпуска городских газет<sup>4</sup>. Владельцы взывали к солидарности в надежде на их подавление, а хозяева финансово-стабильной в то время газеты New York Times надеялись на дальнейшее продолжение забастовок, способных ослабить, а возможно, и уничтожить газету New York Post. В силу публикации сплетен и правой позиции в политическом спектре ее считали не столько конкурентом, сколько позором для индустрии. Давно бытует мнение: аудитория New York Times считает, что именно она должна управлять страной, в то время как читателей New York Post не волнует, кто стоит во главе государства – главное, чтобы эти люди почаще попадали в скандальные ситуации, желательно в нетрезвом состоянии. К несчастью для аудитории The New York Times, в действительности стоят у руля читатели газеты The Wall Street Journal, которая теперь стала собственностью Мердока.

А поскольку стремление к солидарности с конкурентами было нехарактерно для Руперта, он порвал с коллегами по издательскому бизнесу и пошел на компромисс с профсоюзами после примерно шести убыточных недель непрекращающейся забастовки. «The Post, – пренебрежительно хмыкнул У.Г. Джеймс, владелец Daily News, – искала временной и легкой наживы за счет своих бывших союзников»<sup>5</sup>. Безусловно, это было так. Мердок понимал, что в его распоряжение попадает весь читательский рынок, и эта ситуация продлится по меньшей мере достаточно долго, чтобы позволить ему познакомить потенциальных читателей с Post и получить рекламную прибыль от ретейлеров, изголодавшихся по каналам коммуникаций, позволявшим трубить о своих товарах, – все эти события происходили еще до появления многочисленных альтернатив печатной рекламе. Руперт взял на себя персональную ответственность за проведение рабочих переговоров в Post – уже здесь мы можем наблюдать его реакцию на кризисные ситуации – и пришел к соглашению с профсоюзами. Благодаря этому примерно на протяжении месяца Post оставалась единственным изданием, продающимся на улицах Нью-Йорка. Мердок согласился на сделку по принципу «me too<sup>2</sup>»: он дал профсоюзам все, что они могли бы выжать из Daily News и The New York Times.

Решение действовать в одиночку было принято всего за пару недель до ужина в честь дня рождения Ситы, и последствия этого решения весьма плачевно сказались на ходе вечеринки. Руперт был лично заинтересован в условиях, на которые могли бы в итоге согласиться другие газеты, а переговоры между профсоюзами и другими изданиями на тот момент достигли апогея. Поэтому он был вынужден постоянно выходить из-за стола и отвечать на многочисленные звонки своих сотрудников, представителей профсоюзов, и, подозреваю, самого мэра Эда Коха, обязанного своей победой на выборах газете New York Post. Мэр был обеспокоен возможными негативными последствиями 83-дневной забастовки как для ретейла, так и для ситуации с безработицей в городе в целом. Тем временем Анна любезно пыталась спасти вечеринку, тогда как все мы надеялись на то, что вскоре подадут десерт и ужин наконец завершится.

После праздничного ужина меня все чаще включали в общие социальные активности Мердоков и Ситы. Когда Руперт и Анна впервые приехали в Америку, у них был загородный коттедж в окрестностях Нью-Йорка, неподалеку от того места, где жила Сита, служившая в то время старшим помощником губернатора Хью Кэри. Общие друзья рекомендовали Мердокам

---

<sup>2</sup> Речь идет о способах урегулирования скандалов, связанных с обвинениями в сексуальных домогательствах. – *Прим. пер.*

познакомиться с Ситой, и Мердоки последовали этому совету. Руперт говорил, что ее описывали как «интересную молодую женщину». Он не сомневался, что Сита могла бы оказаться полезным контактом для новых знакомств в политической среде города (эти события происходили до момента покупки New York Post, обеспечившей ему автоматический вход в эти круги) и существенно обогатить его знания о людях, междоусобицах и проблемах, преобладавших в жизни Нью-Йорка и Олбани.

Вскоре мы с Рупертом стали испытывать друг к другу взаимный интерес. Мы все больше делились мнениями и знаниями об экономическом положении в США и в мире, о политике и общих знакомых, а также о сплетнях и слухах, которые вносят безусловный вклад в оживленность и энергичность нью-йоркской жизни. Наша дружба становилась крепче, мы часто встречались за частным ужином или на общих мероприятиях. Однажды Мердоки – Руперт, Анна, Лиз, Лаклан и Джеймс – отмечали с нами День благодарения, остановившись в нашем миниатюрном бревенчатом домике в Аспене, штат Колорадо: мальчики спали на чердаке, а все остальные разместились в двух крошечных спальнях.

Мы провели замечательное время, если так можно назвать громкие споры между членами клана Мердоков о значении текущих новостных событий. Подобные дискуссии были и еще долго оставались частью непрерывной тренинговой программы для детей в семье Руперта. А когда ситуация выходила из-под контроля, как это часто бывало, Анна успокаивала задетые чувства. На этот раз она сместила фокус внимания на разрезание праздничной индейки и перевела разговор на соседний дом, который мог бы стать подходящей покупкой для Мердоков. В то время дети Мердоков были еще в том возрасте, когда они безоговорочно предпочли бы провести каникулы с друзьями, и поэтому Руперт и Анна хотели найти решение, позволяющее им совершать свой выбор без ущерба для семейного времени. Дом, в котором они в итоге поселились, находился в двух шагах от нашего собственного – у него был бассейн внутри и множество спален. В нем было достаточно просторных общих комнат, позволявших проводить неизбежные вечеринки с участием партнеров по бизнесу, политиков и других гостей, которые не могли и подумать о том, чтобы ответить отказом на приглашение Мердока.

Помню, однажды утром, отправляясь в город, расположенный в пяти милях от нас, я сказал Руперту, что собираюсь купить газету (в те дни еще не было iPad). Однако я не хотел брать его с собой, поскольку он мог совершить покупку в буквальном смысле и в итоге стать владельцем издания в небольшом городке. Вместо этого я взял девятилетнего Джеймса, который продемонстрировал мне австралийскую концепцию пространства. Наш дом находится на небольшом участке на вершине холма, по большей части слишком крутого и потому непригодного для жилья. Когда, направляясь к центру Аспена, мы отъехали примерно на четыре мили от границы своей собственности, Джеймс попросил показать, где заканчивается наша территория – место, которое на самом деле мы уже проскочили несколько миль назад.

В какой-то момент на этапе развития наших отношений Руперт пригласил меня на завтрак в свои нью-йоркские апартаменты и сказал, что будет несправедливо, если он продолжит использовать мой опыт и знания в экономических вопросах на безвозмездной основе. Он считал, что без конкретных договоренностей у него не будет права звонить мне в любое время, по крайней мере, так часто, как он это делал. Поскольку Мердоки изначально были друзьями Ситы, я не был настроен оказывать им платные услуги, но Сита убедила меня в том, что если я откажусь от вознаграждения, то в будущем мне следует быть готовым к тому, что интересных бесед с Рупертом станет намного меньше. Так мы условились заключить соглашение на консультационные услуги, которое каждый из нас мог расторгнуть в любой момент по своему усмотрению.

В течение последующих десятилетий я был консультантом Руперта и его компании. Я давал ему свои рекомендации – хотя вернее было бы сказать «делился своим мнением» – по любым интересующим его вопросам, днем или ночью, в будни или по выходным: тенденции

процентных ставок, развитие законодательного регулирования в Великобритании и в США и, временами, в Австралии, экономические перспективы и инвестиционный потенциал Китая. Руперт делился со мной предположениями о продолжительности собственной жизни и обсуждал вопросы преемственности в корпоративном управлении, хотя в глубине души он не верил, что необходимость в преемнике хоть когда-нибудь возникнет в принципе. Я не питал иллюзий, что был единственным или хотя бы самым важным человеком среди тех, с кем он обсуждал вопросы, вызывавшие его любопытство или интерес. Руперт не имел привычки делиться информацией, полученной от других экспертов, и это означало, что каждый из нас проходил своеобразный тест на основе огромной базы данных, о содержимом которой мы могли лишь догадываться.

Период, в течение которого я был советником и, как мне нравится думать, другом, охватывал:

- Годы быстрой экспансии и многочисленных приобретений.
- Финансовый кризис, возникший в результате дорогостоящей борьбы, инициированной каналом Sky против ВВС, бенефициара примерно 3,7 миллиарда фунтов стерлингов в гарантированной прибыли от лицензионных сборов<sup>6</sup> – сумма, которую сторонники ВВС считают «не просто очередным налогом, а оплатой услуг»<sup>7</sup>, несмотря на то что эта оплата носит обязательный характер даже в том случае, если вы никогда не пользовались «услугами», то есть не смотрели каналы сети ВВС.
- Борьбу за перевод Fox News на новую ключевую систему кабельного вещания в Нью-Йорке, позволявшую стать конкурентом главных либеральных сетей вещания и новостного кабельного канала CNN.
- 20 лет охоты за The Wall Street Journal с целью покупки.
- Период, когда распорядительные органы США препятствовали покупке или продаже компании и государственные органы Великобритании препятствовали ведению каких-либо деловых практик.
- Финансовые проблемы, угрожающие его правам на компанию и династическим амбициям.
- Кампания The New York Times, препятствующая попыткам выкупить The Wall Street Journal.
- Тот самый день, когда Руперт был вынужден сообщить своей маме, что ему придется обратиться за получением американского гражданства, поскольку именно так он сможет соответствовать правительственным требованиям к условиям владения телестанциями.

И еще. Я не претендую на роль ключевого участника тех или иных событий, равно как и на право называть себя единственным человеком, которого Руперт просил структурировать его мысли в тексты для важных публичных выступлений, таких как провокационная Мактаггартская лекция<sup>3</sup> 1989 года или последующее обращение в 1993-м, превозносящее ключевую роль спутникового вещания в деле свержения диктаторов, о чем будет подробнее рассказано ниже. В случае правовых вопросов я часто играл ведущую роль в подготовке презентаций для американских и британских представителей власти. В определенных ситуациях я давал те рекомендации, какие мог. Периодически, когда Руперт обдумывал варианты решений, я входил в его референтную группу, а в какие-то моменты мой вклад сводился к простому присутствию на месте событий. Я никоим образом не был «главным советником Руперта по любым вопро-

---

<sup>3</sup> Лекция поминовения на ежегодном Международном Эдинбургском Телевизионном Фестивале. Эта традиция существует вот уже 40 лет. Лекции читают ведущие медиаперсоны, знаковые фигуры, имеющие отношение к Британским и международным телекомпаниям. – *Прим. пер.*

сам» подобно Вудро Уайэтту, давнему другу Мердока, который оказывал серьезное влияние на правительство Тэтчер и был обозревателем в *News of the World*<sup>8</sup>. Я не был ни «секретным агентом» Руперта Мердока, ни его «представителем на земле», в чем старалась убедить читателей левая пресса<sup>9</sup>. Я не играл «ту же роль в отношениях с Мердоком, что и Суслов в отношениях со Сталиным», как утверждало правое издание *Spectator*<sup>10</sup>. Руперту не нужны «представители на земле»: его ум, политическая и финансовая проницательность, а также сила его медиаимперии являются достаточными условиями, чтобы при необходимости обеспечить ему доступ в любые деловые и политические круги. Однажды, вызванный на слушания в связи с расследованием комиссией Левесона<sup>4</sup> хакерского скандала, в ответ на вопрос, был ли я его «экономическим гуру», Руперт заявил: «Нет, это мой друг, человек, общение с которым приносит мне удовольствие». Я не могу с этим не согласиться. А сказанные в дополнение слова «он прекрасный экономист» были уже вишенкой на торте<sup>11</sup>.

И мне, и ему повезло в том, что я был финансово независим, а поэтому мог позволить себе быть неосторожным в тех ситуациях, когда сотрудники компании чувствовали себя куда более скованно. В течение долгих лет управления собственной консалтинговой фирмой мы с партнерами придерживались особого взгляда, согласно которому нельзя допускать, чтобы клиент становился настолько значимым для нашего бизнеса, чтобы мы боялись его потерять. Я считал, что эта позиция соответствовала интересам клиента и подразумевала консультацию, не обусловленную финансовыми потребностями фирмы. Таким образом, мы установили неофициальное правило, согласно которому ни один клиент не мог бы стать настолько крупным, чтобы на него приходилось значительно больше 5 % от общей прибыли. После того, как мы с партнерами продали фирму и я стал фрилансером и консультантом-одиночкой, я уже не мог качественно обслуживать клиентов в количестве, позволявшем соблюдать ограничение в 5 % от прибыли. Но по-прежнему придерживался сути этого правила, не позволяя ни одному клиенту становиться для себя настолько важным, чтобы бояться оттолкнуть его советом. В случае Руперта практическое применение «правила независимости» заключалось в том, что я сохранял других клиентов и в любой момент мог вернуть себе должность в Гарвардской школе Кеннеди. Кроме того, я всегда помнил о возможности расторжения нашего соглашения любой из сторон. Уайэтт, внимательный наблюдатель, изучавший Ситу, Руперта и меня самого за многочисленными прекрасными праздничными ужинами, в своем дневнике, который, по его клятвенным заверениям, он никогда не вел, отмечает: «Ирвин все еще продолжает спорить с Рупертом и всегда готов собраться и уехать, если Руперт будет этим недоволен. Но он по-прежнему очень любит его, впрочем, как и я сам»<sup>12</sup>.

Все это вылилось в непредвиденный «бонус»: полная свобода, не ограниченная соглашением о конфиденциальности, позволившая мне написать эту книгу. Когда я размышляю о десятилетиях своей консалтинговой практики с Рупертом, я чувствую, что скорость происшедших событий и зачастую срочная необходимость в принятии решений не давали мне осознать тот факт, что последовательное применение блестящих и казавшихся разовыми решений на самом деле было методом, который может показаться интересным определенным категориям читателей. Например, корпоративным лидерам, ищущим компромисс между централизованным контролем и поощрением креативности и личных инициатив (или внутриорганизационного предпринимательства, если описывать это в современной терминологии), но одновременно страдающим от влияния традиционных курсов и пособий по управлению. Предпринимателям и руководителям, обязанным хорошенько подумать прежде, чем рискнуть той

---

<sup>4</sup> «Расследование Левесона» – доклад комиссии лорда Левисона, которая в 2011–2012 гг. расследовала незаконные методы работы британских журналистов, что привело к введению новых мер регулирования прессы и закрытию газеты *News of the World*.

суммой, которую Руперт зачастую называет «лишним миллиардом», и вынужденным постоянно искать баланс между различными интересами владельцев и остальных причастных сторон в посткризисные годы, после обвала рынков в 2008-м, когда корпоративное поведение рассматривается буквально под микроскопом. Этот метод будет полезен и законодателям, которые обязаны выступать в интересах потребителей и при этом не противоречить запросам должностных лиц. И, конечно же, он будет интересен людям, наблюдающим за Мердоком от Нью-Йорка до Пекина и Аделаиды, тем, кто следит за развитием карьеры Руперта со смесью любопытности, удивления, восхищения и даже отвращения.

То, что я впоследствии стал называть Методом Мердока, системой, периодически применяемой в управлении таблоидами, а временами – финансовой прессой, позволило Руперту превратить свою империю в бизнес, охватывающий весь мир и насчитывающий 100 тыс. сотрудников. Рыночная стоимость этого бизнеса (общая стоимость всех акций) равна приблизительно 56 млрд долларов США<sup>13</sup>, а годовая прибыль за финансовый 2017 год превысила 36 млрд долларов<sup>14</sup>. Но те же стиль и подход к управлению бизнесом временами едва ли не подвели Руперта к катастрофе. Методы управления, позволявшие ему вторгаться на территории мощных конкурентов, таких как ВВС и американские телесети, одновременно привели к провалу Мусрасе и других приобретений, мощный потенциал которых так и остался не использован. Они же привели и к риску разорения или, по крайней мере, позора, вызванному неоправданными надеждами на краткосрочные займы и созданием культуры, которая не всегда уважала границы, безнаказанно выйти за которые не могли даже журналисты бульварной прессы. «На своем пути мы совершали серьезные ошибки, – говорил Руперт группе своих управляющих еще до того, как к этому списку прибавились скандалы, – у нас была своя доля журналов-однодневок, случайных оплошностей редакторов и менеджеров и моих собственных неверных финансовых выводов. Но мы, тем не менее, все еще существуем»<sup>15</sup>.

Метод Мердока представляет собой совокупность управленческих приемов, выработанных на основе его взглядов и концепций, зачастую осознанно, но порой и бессознательно. Руперт не писал особый список правил по управлению бизнесом, и поэтому сама идея Метода Мердока принадлежит мне, а не ему. Однако он пришел в управление не без набора основополагающих принципов – и самые главные из них были сформированы его родителями. Именно им он обязан целым рядом своих фундаментальных убеждений: конкуренция как система обеспечения выбора и вознаграждения победителей; задача нанести поражение конкурирующему истеблишменту; умение держать свое слово; необходимость прямой вовлеченности в работу на всех уровнях своих компаний; готовность принимать риски, которые не принял бы никто другой, полагаясь на собственные расчеты соотношения «риск-отдача»; и прежде всего спланированная передача контроля над империей в руки своих детей. Руперт живет в той среде, которую он описывал биографу Уильяму Шоукроссу как «граница риска». Он в большей степени полагается на информированную интуицию, чем на формальные методики управления рисками. Это – наитие, основанное на информации, позволяющей отделять важное от второстепенного среди данных, получаемых от обширной контактной сети, при помощи которой он собирает последние новости и слухи через деловых, политических и других информаторов. Руперт не хуже остальных понимает, что люди, идущие на риск, не всегда выигрывают, но он убежден в том, что, руководствуясь принципом безопасности, создать великую компанию невозможно. Он воспринимает неудачи как ценный урок на будущее. Те из нас, кто помнит, как он повредил колено или потерял часть пальца, участвуя в опасной гонке на яхтах в команде куда более молодых людей, чем он сам, или те, кому довелось ехать в машине, которую он вел из офиса домой, опаздывая на званый ужин, подтвердят, что риск приводит его в восторг, даже несмотря на то, что иногда все это может закончиться весьма плачевно.

Метод Мердока требует рассматривать долгосрочные перспективы, а эту позицию отвергают те руководители, которые обязаны или думают, что обязаны оперативно реагировать на стремление акционеров получить краткосрочную прибыль. Помню, как однажды, помогая готовить речь для Руперта, в примечаниях я указал, что компания начнет приносить прибыль через семь лет, и перед словосочетанием «семь лет» Руперт вставил «всего лишь». Идет непрерывная борьба между критиками чрезмерного стремления капитализма к так называемой краткосрочности и директорами, которые считают, что обязаны торжествовать на ежеквартальных телефонных конференциях с аналитиками Wall Street. И неважно, что те же самые критики зачастую выступают против корпоративной структуры, основанной на двух типах акций – с правом и без права голоса акционеров. А ведь именно эта структура позволяет Руперту и другим руководителям, владеющим меньшей долей акций собственных компаний, избавиться от необходимости работать над повышением кратковременной прибыли до момента достижения главной цели. Другой компонент Метода Мердока, который следовало бы хорошо изучить всем тем, кто стремится к созданию или управлению великими компаниями, заключается во взглядах на традиционные понятия правильной корпоративной организации. Например, на определение такого важного для большинства руководителей понятия, как четкие линии власти. Руперт боится, что слишком строгие правила будут препятствовать креативности и не позволят сотрудникам испытывать радость, приходя в офис по утрам, а ведь это могут быть ключевые мотиваторы для лучших сотрудников. Отличительная характеристика оригинального медиахолдинга News Corp. и его компаний-преемников 21st Century Fox и News Corp (без точки) заключается в открытом презрении к любой организационной структуре, создание которой отнимает так много времени у других компаний. Руперт относится к этому вопросу следующим образом:

К счастью для нашей компании, мы все понимали, что структура будет функциональной лишь в том случае, если мы станем периодически ее ломать. Это означает, что если кто-то нарушает правила «прямого подчинения», то он или она не будут наказаны – напротив, они получают награду за свою инициативу в том случае, если подрыв системы поможет нам достичь своих целей... Мы стремимся к большему: мы хотим создать методику управления, которая обеспечит нас максимальными преимуществами индивидуального предпринимательства и поможет извлечь все лучшее из организованной командной работы.

Как сказал один директор: «Пока наши конкуренты занимаются организацией и коммуникацией, мы забираем себе их доли рынка»<sup>16</sup>. Я часто думал, что если бы кто-то попытался подготовить таблицу с изображением организационной структуры старого News Corp, или же News Corp, или 21st Century Fox, то прежде всего ему пришлось бы хорошенько изучить искусство Джексона-Поллока<sup>5</sup>.

Здесь важно не ошибиться: иногда внимание к организационной структуре бывает чрезвычайно важным. Например, среди прочего, этого требует работа по минимизации налогового бремени, к которой стремятся многие транснациональные корпорации, выполняющие свои фидуциарные обязательства перед акционерами. Оно поможет в стремлении обеспечить рост талантливым сотрудникам. Внимание к структуре будет гарантией того, что отсутствие формальности не превратится в хаос. И, конечно же, оно необходимо в работе по развитию взаи-

---

<sup>5</sup> Пол Джексон-Поллок – американский художник, идеолог и лидер абстрактного экспрессионизма, оказавший значительное влияние на искусство второй половины XX века. Был широко известен техникой наливания или разбрызгивания жидкой бытовой краски на горизонтальную поверхность («техника капельного орошения»), которая позволяла ему просматривать и рисовать свои полотна со всех сторон. Она также называлась «живописью действия», так как он использовал силу всего своего тела для рисования, часто в неистовом стиле танца. – *Прим. пер.*

модействия и креативности. Мердок считает, что «на одной структуре далеко не уедешь», но он знает, что времена, позволявшие ему достичь нужной координации и взаимодействия путем мимолетных бесед в коридорах и кратковременных офисных встреч, давно прошли. Поэтому он и внедрил то, что сам называет «более формальной консультативной структурой». Однако способ внедрения отражает двойственное отношение Руперта к вопросу: «Эта структура носит куда более формальный характер, чем та, что была у нас в прошлом, но она гораздо свободнее, чем типичные структуры погрязших в бюрократии корпораций, с которыми нам приходится конкурировать»<sup>17</sup>.

Нас многому может научить и тот способ, который использует Мердок в поиске баланса между стремлением к росту, увеличению прибыли, созданию династической империи, и тем, что видится ему как необходимость выполнять заветы своего отца и «быть полезным этому миру»<sup>18</sup>. Сегодня ведется достаточное количество дискуссий на тему корпоративной ответственности, и многие из них действительно полезны. Проходят дебаты о том, насколько эффективно служат своим избирателям корпоративные менеджеры, сосредоточенные на максимальной прибыли. Может, им стоит расширить область своей ответственности, включив в нее так называемые «заинтересованные круги»: сотрудников, потребителей и окружающую среду? Этот вопрос имеет особое значение для медийных компаний в целом, но в большей степени он важен для News Corp и теперь уже для 21st Century Fox, возглавляемых человеком, который является истинным сыном своих родителей и обладает сильной позицией по вопросам социальных и политических принципов. Медиакомпания не похожа на другие бизнесы: у них нет стандартных производственных операций, и они не служат собственностью, наподобие спортивных клубов. Они могут делиться мнениями и предпочтениями, вести к деградации культуры или, напротив, обогащать ее. Медиакомпания в силах способствовать укреплению статуса-кво и позиции доминирующего истеблишмента, но они также могут оставаться вне его пределов и обращаться к обществу от лица тех, кого презирают элиты. Однако медийные компании (телерадиокомпания или газетно-журнальный бизнес) могут рассчитывать на эффективность в долгосрочной перспективе лишь в том случае, если они приносят прибыль. Именно об этом и говорил Джеймс Мердок в своей Мактагартской лекции 2009 года, к сожалению своей сестры, которая тремя годами позже использовала собственное Мактагартское выступление, чтобы опровергнуть подобный взгляд на роль медиакомпаний, казавшийся ей слишком узким.

Но даже особые характеристики медиакомпаний не могут изменить того факта, что, подобно другим предприятиям частного сектора, они становятся прибыльными и приносят социально значимую пользу лишь в том случае, если находятся под правильным управлением. Это особенно актуально в ситуации, когда эффективное руководство обязано реагировать на явление, называемое на современном жаргоне «факторами подрыва сложившегося порядка», или, словами Джозефа Шумпетера, на «неизменную волну созидательного разрушения»<sup>19</sup>. Так называемые факторы подрыва сложившегося порядка представляют собой проблему не только для рыночной доли традиционных медиакомпаний, но также и для самого факта существования этих компаний. Ведь они создают то, что называется «контентом», и внедряют новые способы передачи новостной и развлекательной информации на многочисленные устройства, которые находятся в распоряжении современных потребителей. К тому же они предлагают рекламодателям выход на узкую целевую аудиторию за разумную плату.

Я надеюсь, что освещение Метода Мердока, его удачного и неудачного применения, его преимуществ и ограничений будет полезным для тех, кто несет ответственность за корпоративное управление или же хочет побольше узнать о проблемах государственной политики, связанной с медиабизнесом.

Моя тесная связь с Рупертом прервалась в тот момент, когда он поручил своему сыну Джеймсу контроль за соблюдением интересов его компаний в Британии и в других странах.

У Джеймса (раскрою тайну: Сита – его крестная) есть собственный штат из преданных людей и советников, поэтому он вполне разумно предпочел оставаться в окружении этих людей по мере продвижения вверх по карьерной лестнице News<sup>6</sup>.

Последним, в ком он нуждался, был старый друг и консультант его отца, околавившийся поблизости и, вероятно, оповещавший Руперта о любой погрешности, совершенной при переводе сотрудников из Sky в газетные подразделения бизнеса Мердоков.

Оглядываясь назад, я не удивлен, что работа с Рупертом казалась мне до такой степени захватывающей. Во-первых, безотлагательность в медиа-бизнесе сама по себе опьяняет – работай быстро, делай все правильно, постоянно иди вперед. Во-вторых, как будет видно из этой книги, Метод Мердока существенно отличается от более спокойных, безличных и рутинных методов многих других моих клиентов: нахождение рядом с Мердоком и News и близко не похоже на прогулки по коридорам какой-нибудь местной энергетической компании. В итоге главным фактором является сопротивление истеблишменту, заключенное в самой ДНК Метода Мердока, что служило и служит особенно привлекательной чертой в глазах еврейского консультанта, для которого изначально были закрыты двери большинства уважаемых юридических фирм (многие из них сегодня уже прекратили свое существование), общественных и других бизнесов. Моя этнически-неполноценная консультационная деятельность в итоге стала успешной благодаря упорному труду и интеллекту моих партнеров и наших сотрудников. А ведь многие из них даже не могли попасть на собеседования в компании с преобладанием англосаксонских белых протестантов. Помню одного исключительно вежливого и благоразумного клиента, который обратился к нам за услугами, поскольку у нас был выход на сотрудников регулирующих органов, уважавших факты, а не родословные. Однажды за ужином он сказал, что его радовал новый Акт о гражданских правах, не относивший евреев к тем группам, которые могли бы извлечь для себя пользу из антидискриминационных положений. Он аргументировал это тем, что, в отличие от тех, кто попал под его защиту, мы продолжим продвигаться вверх и после его вступления в силу. Другой клиент поздравил меня с основанием нашей фирмы и добавил, что, если бы он нанимал на работу евреев, мы были бы среди первых. Неудивительно, что я понимал Руперта, и мною двигало аналогичное стремление вступить в ведомую против нас игру и победить, пусть мы и руководствовались разными мотивами.

Немного о том, как писалась эта книга. Существуют две причины, в силу которых я никогда не вел дневников. Прежде всего я был настолько занят, что у меня не оставалось свободного времени для записей о проделанной работе. Кроме того, когда бы я ни задумывался о записях, я всегда отвергал саму эту идею, поскольку ведение дневника переводило мой фокус внимания на собственные действия, а не наоборот. Поэтому некоторые детали в данной книге могут быть не вполне точными. Я решил, что будет лучше смириться с этими досадными ошибками, чем обращаться к Руперту и его сотрудникам с просьбой проверить какие-то мои воспоминания, сравнив их с собственными записями. Это привело бы к необходимости оповестить их о создании книги еще до момента ее публикации, чего я совершенно не хотел делать. Поэтому я заранее приношу свои извинения за неточности и ошибки в воспоминаниях о тех происшествиях, в которых я принимал прямое или косвенное участие. Я нахожу справедливым сказать, что эти воспоминания, верность которых, где это возможно, подтверждена публичными отчетами, служат достаточным и надежным основанием для всех сделанных мною выводов.

---

<sup>6</sup> На протяжении всей книги слово «News» используется как сокращенное название компаний Мердока.

## Глава 1

### Корпоративная культура

*«Психологический ключ к Мердоку заключается в его способности по-прежнему считать себя борцом с истеблишментом, несмотря на свое огромное состояние и возможности по формированию и низвержению правительств».*

**Роберт Манн из книги Дэвида Макнайта *Rupert Murdoch: An Investigation of Political Power, 2012*<sup>1</sup>**

*«Я с подозрением отношусь к элитам (и) к британскому истеблишменту с его нелюбовью к зарабатыванию денег и убежденностью в том, что государственная служба является прерогативой патерналистов».*

*Руперт Мердок, 1989*<sup>2</sup>

*«На протяжении всей своей (Мердока) долгой карьеры он удерживал внимание на борьбе с авторитетным конкурентом и в итоге сумел отнять у него доминирующую позицию... Он вел постоянную борьбу против богатого сословия, носителей общественного мнения и высших слоев общества, на каком бы континенте он ни оказался».*

*Сара Эллисон, Vanity Fair, 2010*<sup>3</sup>

Не стоит принимать в расчет состав совета директоров компаний Мердока, не стоит принимать в расчет организационную структуру, если таковая вообще существует, не стоит принимать в расчет ни один инструмент управления, наложенный на единственную и главную основу управления News Corp<sup>4</sup> – ее культуру. У каждой компании есть своя культура – поддающийся определению идеал, стиль мышления, неформальные средства коммуникации, системы поощрений и наказаний. Заметить разницу в культурах, скажем, ваших коммунальных служб и таких компаний, как Google, или Facebook, или General Motors, можно и без привлечения внимательных консультантов. Точно так же мы можем видеть, что многие компании из одной и той же области обладают схожими культурами. Например, ярко выраженный дресс-код и схожие политические взгляды многих руководителей Кремниевой долины или разнообразие стилей, которое даже сейчас предпочитает большинство инвестиционных банкиров и немалое количество юристов.

Нигде больше руководящая культура не имеет такой важности и не является настолько определяющим фактором в стиле управления компанией, как в News Corp. Метод управления, отражающий эту культуру – а я предпочел называть его Методом Мердока, – превратил компанию из одной газеты, издававшейся в безвестном уголке Австралии, в многомиллиардную медиаимперию. Этот стиль, порождавший хорошее, плохое, а иногда и отвратительное, лучше всего можно описать как явление, возникшее на основе достаточно необычного взгляда на мир: «они против нас», где мы, аутсайдеры, противопоставлены практически всем остальным, включая «элиту» и любых наделенных влиянием должностных лиц, которых Мердок выбирает в качестве конкурентной мишени, и особенно «тот самый истеблишмент».

Неважно, что Руперт пользуется преимуществами образования, которое даже ему самому приходится признавать элитарным. Сначала он учился в Geelong Grammar – в одной из лучших частных подготовительных школ, в «австралийском Итоне». Однако, как утверждает он годы спустя, эта учеба не приносила ему удовольствия: «Хотя я думаю, что были и счастли-

вые моменты, ведь я проучился там довольно долго»<sup>5</sup>. А позже он продолжил свое обучение в Оксфорде, где, судя по его благотворительным взносам в пользу Вустер-колледжа, ему уже нравилось<sup>6</sup>. Независимо от своих достижений, независимо от образа жизни, который стал возможным благодаря успеху, Руперт продолжает считать себя аутсайдером, который находится вне границ общепринятых норм, вне моделей, по которым выстраиваются другие медиакомпании, вне австралийского, британского и (позже) американского истеблишмента.

Определения понятия «истеблишмент» разнятся: кто-то использует довольно расплывчатое «его члены сами знают, кто они». Оуэн Джонс приводит более конкретное определение: «Влиятельные группы с потребностью обеспечивать защиту своего положения... (и) «управлять» демократией так, чтобы она не представляла угрозы их собственным интересам»<sup>7</sup>. Возможно, наиболее полезным в наших целях будет описание, которое дает Мэттью д'Анкаона, характеризуя типичного представителя этой «касты» как «привилегированного англичанина»: «Такой человек воспитывался в окружении тори, как должное принимал тот факт, что у него будет жилье за городом и в Лондоне... он обитает в благополучной социальной среде, где все хорошо знакомы друг с другом»<sup>8</sup>. Руперт, владелец издания *The Times*, которое Стивен Гловер, и далеко не он один, называет не иначе как «газетой *The Establishment*», считает, что истеблишмент затрудняет социальную подвижность и готов вести ожесточенную борьбу за сохранение своих привилегий. На вершине пирамиды истеблишмента находится королевская семья, многих членов которой Мердок зачастую характеризует фразой «беспольные люди», а основание пирамиды поддерживается силами почтительных приспешников. Руперт, приглашенный выступить на праздновании 750-й годовщины основания Университетского колледжа в Оксфорде, участников которого вряд ли можно назвать сборищем радикалов, стремящихся «оккупировать» Шелдонский театр<sup>7</sup>, описывает преимущества технологической революции в мире коммуникаций такими словами:

Вам не нужно предъявлять выписку из банка или блестящую родословную, чтобы принять участие в групповом чате в интернете. Вам не нужно быть богатым, чтобы отправить электронное письмо на другой конец света. Благодаря современным технологиям... вам не нужно быть членом элиты, чтобы получить высшее образование со всеми вытекающими преимуществами – будь то материальные или нематериальные блага.

В этом смысле Руперт в немалой степени напоминает всех моих еврейских друзей, ставших успешными в профессиональных и деловых кругах Нью-Йорка, несмотря на (а мне кажется даже, что и благодаря) усилия «истеблишмента», направленные на то, чтобы удержать нас на своем месте. Но каким бы ни был наш успех, он не может повлиять на то, что мы по-прежнему считаем себя аутсайдерами, пусть даже многие клубы и жилые здания, закрытые для нас прежде, уже сегодня официально, а в некоторых случаях и фактически, сняли свои ограничения. Что касается Руперта, то поначалу персоной нон-грата его считал австралийский истеблишмент. Причина была в том, что критика его отца в адрес Дарданелльской операции<sup>8</sup> не являлась приятной для членов правительства и вооруженных сил. Затем и мир британского истеблишмента, в свою очередь, не принял австралийского чужака, в том числе по той причине, что он издавал фривольный *The Sun*. В обвинительный список, выдвинутый истеблишментом против Руперта, следует добавить его репутацию как республиканца, подавляющего

---

<sup>7</sup> Несмотря на название, Шелдонский театр в Оксфорде не предназначен для театральных постановок – там проводятся лекции и университетские церемонии. – *Прим. пер.*

<sup>8</sup> Масштабная военная операция, длившаяся с 19 февраля 1915 г. по 9 января 1916 г. и развернутая в ходе Первой мировой войны по инициативе Уинстона Черчилля странами Антанты, главным образом Британской империей, с целью захвата Константинополя, вывода Турции из войны и открытия морского пути в Россию. – *Прим. пер.*

свои антимонархические взгляды в знак уважения к матери и ее памяти, целенаправленно выпускающего медиапродукцию, рассчитанную на тех, кто не относится к истеблишменту. Сюда входят мужчины и (согласно Руперту) женщины, которые не видят ничего плохого в том, чтобы развлекаться, рассматривая полуобнаженных девиц на страницах The Sun, пока их не перестали публиковать, зрители, которые предпочитают смотреть спортивные трансляции, а не оперные постановки, и семьи, которые выбирают популярные фильмы, а не какие-то развлекательные лекции, а также люди, получающие удовольствие, читая острые политические комментарии в колонках The Sun. Ко мне периодически обращались с просьбой дать стандартный комментарий на 600 слов, и требования к содержанию подобных политических комментариев и освещению ситуации в Америке были очень высокими.

Неважно, что «девушки с третьей страницы» исчезли из публикаций, а Руперт не был тем человеком, который впервые представил их публике. Эта рубрика, жизнь которой закончилась несколько лет назад, была изобретением Ларри Лэмба, первого редактора The Sun. На тот момент, когда фотографии впервые вышли в печать, Руперт находился в Австралии, и, по его словам, он был «шокирован в той же степени, что и все остальные», хотя позднее именно он дал название явлению, ставшему общенациональной повесткой: «культ юности и свежести»<sup>9</sup>. Мать Руперта, безусловно, не одобряла эту, как, впрочем, и остальные характеристики таблоидов. В популярном телевизионном интервью она сетовала, что колумнисты издания в погоне за слухами вмешивались в частную жизнь королевской семьи, знаменитостей и всех остальных, кому довелось оказаться на страницах таблоидов Мердока. Критикам, противопоставляющие Руперту комментарии его собственной матери, с усмешкой говорилось: «Она не наш тип читателя». И неважно, что выбор «высококультурных» программ, который предлагает Sky Television Мердока, среди которых, например, будут трансляции опер, куда шире, чем выбор, когда-либо предлагавшийся излюбленным каналом истеблишмента BBC. В глазах элит вы можете только быть либо своим, либо чужим, а Руперт, как по собственному выбору, так и по выбору элит, безо всяких сомнений был чужим, даже несмотря на то, что по стандартным показателям – богатство, власть и влияние – он определенно должен был стать своим. В Америке же старый истеблишмент вполне справедливо рассматривает Fox News Channel Мердока как угрозу потери контроля над политической повесткой и консенсусом. Его издание New York Post видится им как покушение на их представления о благопристойности. Дома в Сиднее, Лондоне, Нью-Йорке и Лос-Анджелесе и в других городах мира с перелетами на частном самолете, собственная великолепная яхта и другие атрибуты несметных богатств не изменяют взглядов Руперта. Он видит себя как аутсайдера, противостоящего, а временами поруганного «теми», кого он считает препятствием на пути экономического роста с их праздностью, отвращением к инновациям и продвижению по служебной лестнице за счет снобизма и нелюбви к «новым деньгам». Для сына пастора, насквозь пропитанного требовательной трудовой этикой, все это идеальным образом сочетается с материальным успехом и одновременным сохранением прежних взглядов, особенно если речь идет об урожденном в Австралии магнате, воспитанном в «неофициальной культуре, пронизанной... враждебностью к классовому устройству страны и к снобизму. В итоге австралийская культура... воспевала простого гражданина, противостоящего элите»<sup>10</sup>.

Вряд ли можно сомневаться в том, что культура бизнеса Мердока имеет глубокие австралийские корни. Руперт описывает ее так: «Наша австралийская компания... всегда будет культурным сердцем всего, чем мы являемся, – смелость, предприимчивость, трудолюбие, а также особая преданность и коллегиальность во всем, чем бы мы ни занимались»<sup>11</sup>. Его старший сын Лаклан повторил эту мысль годами позже: «Австралийское влияние пропитывает нашу семью даже в Штатах... Должен сказать, что я испытываю глубочайшую любовь к обеим странам, и

принадлежность к ним является неотъемлемой частью моей самоидентификации»<sup>12</sup>. Его отец при этом добавил: «Я полностью разделяю чувства своего сына»<sup>13</sup>.

Гордость Мердоков за свое австралийское наследие существует вопреки непрерывной битве, которую вел сэр Кит Мердок<sup>9</sup> с истеблишментом, отстаивая свое решение предать огласке бессмысленную резню австралийских солдат в Дарданеллах. Будучи молодым репортером, Кит игнорировал военную цензуру в своих репортажах о Дарданелльской операции времен Первой мировой войны, когда попытка союзников выбить Турцию из военных действий путем захвата контроля над Дарданеллами и оккупации Константинополя (современного Стамбула) претерпела неудачу. Кит Мердок написал текст, который впоследствии стал знаменитым Дарданелльским письмом, где ярко и в мельчайших подробностях он описывает, насколько неумело руководили кампанией британские офицеры, выбранные на свою роль по принципу социального происхождения. Он указывает на слабый моральный дух, царивший в войсках, и на бессмысленные потери молодых жизней<sup>14</sup>. Кит передал письмо австралийскому премьер-министру и британскому министру вооружений Дэвиду Ллойд Джорджу, который, в свою очередь, передал его премьер-министру Герберту Асквиту. Поступок Кита был нарушением подписанного соглашения о «недопустимости попыток передачи информации по любым каналам и любыми средствами, кроме официально санкционированных... главным армейским цензором». Результатом стало увольнение генерала сэра Яна Гамильтона с поста командующего средиземноморскими экспедиционными силами союзников, отстранение Уинстона Черчилля от Адмиралтейства и вскоре после этого вывод из Дарданелл австралийских и других союзных войск, но к тому времени общее число убитых и раненых достигло 142 тыс. человек, в том числе и 28 тыс. человек в австралийских войсках.

Из 44 тыс. убитых 8,7 тыс. были австралийскими подданными<sup>15</sup>, и это при том, что общее количество населения страны на тот момент составляло всего лишь 5 млн. Потери Великобритании с численностью населения, практически в десять раз превосходившей австралийское, лишь втрое превосходили потери Австралии. Австралийские показатели по убитым и раненым, ставшие результатом бездарного управления, служили для Руперта доказательством того, что его отец совершил верный поступок и критика в его адрес была несправедливой. Около 66 лет после публикации письма отца Руперт спонсировал «Дарданеллы» – художественный фильм, в котором действие происходило на поле битвы войск АНЗАК и служило наглядной иллюстрацией бесперспективности всей кампании. Фильм был удостоен награды как «лучший фильм» и получил множество других наград Австралийского института кино. Семейные узы Мердоков крепки и обширны.

Руперт считает себя не только аутсайдером, но и революционером. Будучи студентом, он хранил в своих оксфордских комнатах бюст Ленина, а это были «одни из лучших комнат в колледже, в частности комната Де Куинси»<sup>16</sup>. Он объясняет свое поведение словами: «Я был молод, у меня были и другие безрассудные идеи»<sup>17</sup>. Догадываюсь, что этот эпизод объясняется не только юношеской невинностью студента, но его цель заключалась также и в том, чтобы немного позлить британский истеблишмент.

В список инсайдеров истеблишмента входит число серьезных врагов – их я опишу в терминах, которые, как мне кажется, как нельзя лучше передают отношение Руперта. Прежде всего это рабочие профсоюзы и их сопротивление технологическому прогрессу и разумной кадровой политике. Ранее он вступал в схватку с профсоюзами в Австралии, затем сумел привлечь их на свою сторону в Британии, и они поддержали его в покупке изданий The Sun и News of the World как наилучшей альтернативы его ближайшему сопернику Роберту Максвеллу, а позднее он в определенном смысле уничтожил их «в битве при Уоппинге». Если вы были лиде-

---

<sup>9</sup> Отец Руперта Мердока. – Прим. пер.

ром профсоюза печати и смежных областей или даже просто членом профсоюза и имели возможность наблюдать за тем, как Мердок вступил в борьбу с печатными союзами в Британии и разгромил их, то в ваших глазах он предстанет не иначе как воплощением зла. Вероятно, у Руперта не прибавилось друзей в Британии и после того, как в интервью одному американскому репортеру он сравнил рабочую этику в Австралии и в Британии: «Когда в 1968 году я приехал в Британию, то с удивлением обнаружил, что тех, кто находится на вершине социальной пирамиды, чертовски сложно заставить полноценно работать хотя бы в течение дня. Как австралиец я всего лишь должен был работать от восьми до десяти часов в день, по 48 недель в год, чтобы получить все, что мне было нужно»<sup>18</sup>. Его победа в эпической битве при Уоппинге, когда угроза насилия вынудила его окружить уоппингскую печатную фабрику рядами колючей проволоки, а Маргарет Тэтчер обеспечила его необходимым уровнем полицейской защиты, перевела всю индустрию в новую эру компьютерных технологий. Это происходило под бесшумные аплодисменты владельцев конкурентных газет, затаившихся в своих конференц-залах, в то время как Руперт выполнял всю тяжелую работу по переводу индустрии в век современных технологий. И если бы не стремление Мердока вмешаться в работу профсоюзов, британская газетная индустрия, скорее всего, сегодня оказалась бы на свалке истории вместе с другими когда-то великими промышленными отраслями Британии. И отчасти это произошло бы от бессилия руководства перед сопротивлением профсоюзов современным технологиям.

Однажды утром, отправляясь в город, расположенный в пяти милях от нас, я сказал Мердоку, что собираюсь купить газету. Однако я не хотел брать его с собой, поскольку он мог совершить покупку в буквальном смысле и в итоге стать владельцем издания в небольшом городке.

Вторым в списке Руперта значится компания ВВС, существующая на средства, которые она называет лицензионными сборами, однако критики компании считают их, по сути, налогом, собираемым даже с тех, кто не смотрит канал ВВС. Одновременно с этим компания управляется элитами и призвана служить им же. По утверждению Руперта, the «Beeb»<sup>10</sup> и ее сторонники уверены, что «людям нельзя доверять самостоятельный выбор телепродукции»<sup>19</sup>, и «всегда считали, что выбор компании является синонимом качества – точка зрения, между прочим, присущая любому руководящему классу»<sup>20</sup>. Телеканал Мердока Sky (позднее BskyB) успешно продвигал технологию, благодаря которой стала возможной многоканальная круглосуточная телетрансляция новостей, спортивных событий, фильмов и других программных жанров, которые не были доступны на каналах ВВС. И не случайно это привело к уменьшению доли рынка ВВС, ставя под вопрос легальность налога, взимаемого со всех владельцев телеприемников в поддержку программ, охватывающих всего лишь треть рынка. Позиция Мердока против ВВС является результатом комбинации видения собственной роли как защитника масс, стремящихся к широкому доступу к программам, и разочарования, вызванного неизбежностью конкуренции с организацией, имевшей гарантированную прибыль безотносительно к рейтингам просмотра. Его точку зрения разделяют далеко не все консерваторы или экономисты – многие из них указывают на то, что так называемое повышение культурного уровня усилиями ВВС приносит пользу всему обществу в целом, аналогично тому, как бездетные пары получают пользу от системы образования, выпускающей образованных и хорошо развитых взрослых, которые среди прочего были и информированными избирателями. В это верила и сама компания.

Более аморфным набором врагов были либералы, которые пытались вытеснить соперников, представляя свою левоцентристскую точку зрения как общественный консенсус, а не как одну из множества конкурирующих политических философий. Менеджеры телевизион-

---

<sup>10</sup> Прозвище ВВС. – Прим. пер.

ных компаний, преобладавших на информационном рынке в Америке до момента успешного запуска Fox News, не могли и представить, что столь откровенно консервативный канал новостей привлечет миллионы зрителей и займет ведущую роль в сегменте кабельного вещания. Чарльз Краутхаммер, обозреватель Washington Post и обладатель Пулитцеровской премии, вскоре после того, как Руперт запустил кабельный новостной канал Fox, отметил: «Руперт нашел свою нишу на рынке теленовостей – и в этой нише находится половина населения Америки»<sup>11</sup>.

Да, это было правдой, и теперь многие руководители СМИ оказались в роли Буча Кэссиди<sup>12</sup>, который в одной из серий фильма 1969 года спросил у своих настойчивых преследователей, пытавшихся его прикончить: «Кто все эти парни?» «Эти парни» были забытой аудиторией «средней Америки». Чтобы оказывать им свои услуги, Мердоку пришлось преодолеть сопротивление Time Warner в попытке защитить круглосуточный новостной канал CNN. Компания отказала каналу Fox в доступе к своей ключевой монопольной кабельной системе Нью-Йорка, а следовательно, и к рекламным агентствам, которые распределяют «расходы» своих клиентов. Это препятствие с самого начала было пройдено благодаря успешной антимонопольной борьбе Fox, в которой я лично участвовал, оказывая помощь юристам News. Канал Fox News изначально позиционировал себя как «справедливый и сбалансированный», хотя его гениальный основатель, покойный Роджер Эйлз, в минуты откровенности признавал, что более точным описанием было бы «справедливый и *балансирующий*»<sup>21</sup>. Канал не стремился к сбалансированным программам в сетке Fox News, но его цель заключалась в создании баланса в общей новостной среде американского вещания. В пост-эйлзовскую эпоху слоган «справедливый и сбалансированный» был заменен на «Самый популярный. Самый правдивый» (Most Watched. Most Trusted)<sup>22</sup> – заявление, которое вряд ли удостоится аплодисментов со стороны либеральных конкурентов. Последним пришлось с сожалением признать свою неспособность вовремя увидеть, что между побережьями, на которых они обитают, лежит обширная американская глубинка – они называют ее «территория перелета». Эта глубинка патриотична, верит в Бога и в конституционное право на владение оружием и вовсе не считает, что социальная повестка либерального истеблишмента лежит в области национальных интересов.

Кроме того, есть элиты медиаиндустрии – поставщики контента, рецензенты, руководители трех олигопольных сетей и сотрудники регулирующих органов, которые приравнивают популярность программы к вульгарности и уверены в том, что сами знают, что будет лучше для телезрителей. С их точки зрения, «Симпсоны», мультсериал для взрослых, и «Американский Идол», программа в жанре реалити, показывающая непрофессиональных артистов, были обращены к аудитории с самыми низкими и непривлекательными вкусами.

По описанию телеобозревателя Брайана Лоури в журнале Variety, который вполне можно назвать голосом развлекательной индустрии: «Руп «зачастую» вел телевидение по пути неоднозначных стандартов и сомнительного вкуса... Его программы ужесточили общенациональную дискуссию... Fox определенно возглавил гонку в направлении ко дну по нескольким фронтам... Fox News выступал в качестве... особой разъединяющей силы»<sup>23</sup>. Хуже того, Руперт и Барри Диллер, на тот момент генеральный директор Fox, не прислушались ни к одному совету и поставили «Симпсонов», мультфильм в жанре, находившемся тогда еще в зачаточном состоянии, против «Шоу Косби», пользовавшегося массовой популярностью, в прайм-тайм.

---

<sup>11</sup> За частным ужином в честь доктора Краутхаммера, человека, который вызывает восхищение Руперта и в настоящее время работает комментатором на канале Fox News, одновременно продолжая вести свою колонку в The Washington Post, Руперт в шутку обещал простить Краутхаммеру его Пулитцеровскую премию в области журналистики – это награда, которая, по мнению Руперта, дается тем журналистам, чьи репортажи не имеют отношения к новостям, которые более всего интересны читателям.

<sup>12</sup> Главный герой популярного вестерна «Буч Кэссиди и Сандэнс Кид» («Butch Cassidy and the Sundance Kid», реж. Джордж Рой Хилл, 1969). – Прим. пер.

Таким образом, впервые за шесть лет кто-то решился бросить серьезный вызов семейному шоу Билла Косби, «одному из самых популярных ситкомов в истории телевидения»<sup>24</sup>. Эксцентричные герои «Симпсонов» быстро завоевали звание «любимой американской семейки»<sup>25</sup> и надолго пережили «Шоу Косби». Вытеснение традиционно любимой зрителями программы «Шоу Косби» телепродуктом, который кто-то мог посчитать нефункциональным – Симпсонами и их друзьями, – не обрадовало истеблишмент. Один специалист в области здравоохранения отметил, что Симпсоны курили в кадре 795 раз за 18 сезонов проката. Хуже того, в «негативном контексте» и как угроза здоровью курение изображалось всего лишь в 35 % случаев<sup>26</sup>.

В этом далеко не полном списке врагов у нас также будут и «снобы», подгруппа истеблишмента. Описывая множество предложений Мердока, они употребляют термин «низкопробный», а не «популярный», и насмехаются над таблоидной журналистикой, печатью и вещанием. Больше всего достается New York Post и Fox News в США, а в Британии – таблоиду The Sun. В свое время активной критике подвергалась уже несуществующая газета News of the World. Критикуется и множество других предложений различных телевизионных холдингов Мердока по всему миру. Эта категория врагов считает оскорбительной публикацию сплетен и слухов, а также «страницы шесть» с разоблачениями слабостей американского высшего общества и знаменитостей, жаждущих попасть на обложку этого журнала до тех пор, пока они об этом не пожалеют. Они обижаются на The Sun – «месиво из сексуального возбуждения, морального осуждения и политической агрессии»<sup>27</sup>. Руперт верит или говорит, что верит, в то, что многие из насмешников The Sun и сами тайком почитывают его, спрятав таблоид между страницами The Times.

Аналитики Уолл-стрит и инвестиционные банкиры занимают особое место в списке врагов Руперта, или, по крайней мере, являются теми, с кем нужно держать ухо востро, если и придется иметь с ними дело. «Песни сирены»<sup>28</sup> в исполнении специалистов по моделированию, счетоводов и инвестиционных банкиров заманили его на путь, чуть было не приведший к полному краху компании, когда он финансировал выход Sky на британский телерынок с долгосрочными займами, о чем подробно рассказывается в Главе 6, а затем они вынудили его продать некоторые из активов, чтобы выполнить обязательства по займам. Более того, инвестиционные аналитики не понимают, что успешный бизнес основан на долгосрочных перспективах, что любой человек, покупающий акции News, знает, что вкладывает деньги в компанию под контролем Мердока, обеспечиваемым правом голоса, закрепленным за его акциями. Как и осведомлен он о намерении Руперта передать это право своим детям, а это указывает на долгосрочные планы по выстраиванию медиаимперии. Если и существует риск, что временами он будет действовать в погоне за вышеназванной целью, отодвинув на задний план интересы акционеров, то этот риск передается широкой огласке.

В конце концов, у нас есть государственные структуры или, по крайней мере, многие из них. Избыточное налогообложение и чрезмерное правительственное регулирование, ведущее к созданию государств-иждивенцев, неспособных выполнять свои обещания и сдерживающих экономический рост, представляют собой особую цель. Политики, такие как Маргарет Тэтчер и Рональд Рейган, обещающие снизить уровень вмешательства государства, находятся совсем в другом списке – они среди тех немногих, кто достоин особой поддержки.

Все участники грозного списка врагов находятся на стороне «противников», которым противостоит сам Руперт и его News Corp. Среди «них» нет недостатка в тех, кто может стать «нашей» очередной мишенью, и чем сильнее они выражают свое возмущение, тем громче звучит довольный смех в столовых руководства News.

Революционеров не приведет в восторг ни один укоренившийся бизнес, особенно если это компании с определенно успешным опытом креативных разрушений, такие как Uber, Amazon, Facebook, Google, и другие игроки под предводительством Европейской комиссии.

Для некоторых из компаний-разрушителей, особенно для компании Google, корпорация News – это еще один укоренившийся бизнес, живущий за счет устаревшей технологии, которая требует вырубки деревьев с последующим нанесением чернил на полученный из них материал. И кто-то может увидеть определенную долю лицемерия в призывах Руперта и его партнеров к правительственным запретам в отношении того, что видится им как воровство контента у News и ей подобных с целью дальнейшего использования его в поисковиках Google – компании, ставшей для них значимым и успешным конкурентом в области рекламы. Как в Британии, так и в США газеты стремятся договариваться между собой и объединять усилия по борьбе с Google и Facebook. В News их называют не иначе как «цифровой дуополией<sup>13</sup>»<sup>29</sup>. И совсем неясно, смогут ли американские издания получить антимонопольные послабления, тем более что администрация Трампа не питает любви к печатным СМИ. Не стоит забывать о том, как газета New York Post, руководствуясь тем, что Мердок продолжал поддерживать Трампа, озаглавила свою статью о встрече сына президента с представителями Кремля не иначе как «Дональд Трамп Младший – идиот»<sup>30</sup>.

Эти общие цели, эти «они», безусловно, включают в себя и несколько более конкретных организаций, среди которых издание The New York Times – цель, которую Руперт надеялся полностью уничтожить, используя свою газету Wall Street Journal как оружие. План заключался в расширении охвата аудитории The Wall Street Journal так, чтобы она могла заменить собой ведущую американскую газету и голос либерального истеблишмента. Чтобы достичь этой цели, Мердок изначально увеличил охват и глубину освещения мировых новостей газетой The Wall Street Journal, выходя за рамки финансовой сферы и одновременно сохраняя ее ведущую роль как хроникера событий в мире финансов. Согласно данным Pew Research Center, с приходом Мердока освещение бизнес-новостей на главной странице The Wall Street Journal, составлявшее 29,8 % газетных полос без рекламы до покупки издания Рупертом, упало до 19,5 % к 2011 году, в то время как освещение американских и неамериканских международных новостей возросло с 26,3 до 29,1 % соответственно. Место, отведенное на правительственные новости на первой полосе, выросло с 2,9 до 8,1 % от общего объема газетных полос. «В целом... когда речь заходит об объеме освещения главных событий, то факты говорят, что с тех пор, как Мердок купил издание, конкуренция между Times и Journal существенно возросла»<sup>31</sup>

---

<sup>13</sup> Дуополия (*от лат.*: «два» и *греч.*: «продаю») – ситуация, при которой имеются только два продавца определенного товара, не связанных между собой монополистическим соглашением о ценах, рынках сбыта, квотах и др. – *Прим. пер.*

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.