

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

康拉德



目 录

前言	1
序幕：降价大战	6
第一章 不安分的年轻人	14
第二章 初涉报业	38
第三章 34 岁的商界神童	57
第四章 寻找进入美国的渠道	81
第五章 进军英国报业	114
第六章 改组《每日电讯报》	145
第七章 创建跨国报业集团	165
第八章 竞购《耶路撒冷邮报》	191
第九章 亲执权柄的“报业国王”	211
第十章 称霸澳大利亚报业	235
第十一章 权力就是性感	277
第十二章 全球扩张战略	296
第十三章 舞文弄墨的报业大亨	323
第十四章 彻头彻尾的谎言	344
第十五章 成功的代价	364
尾声	386

前 言

1992年秋，我往康拉德·布莱克在伦敦《每日电讯报》的办公室打电话，他不在，于是我留下话说我正在考虑写一本他的传记，希望能和他谈谈。作为多伦多《经济邮报》的记者，我曾报道过布莱克的位于加拿大的报业集团霍林格公司，并采访过他几次，但跟他并不很熟。

布莱克的助手打回电话，婉言谢绝了我的要求。布莱克对他的传记不感兴趣。我随后又写了一封信向布莱克解释说，我之所以对他感兴趣，是因为他进入报业才7年就取得了这么辉煌的成绩，我认为这过程很值得一写。他不久前控制了澳大利亚的主要报业集团约翰·费尔法克斯公司，并正准备购买纽约的《每日新闻报》，我认为现在正是出一本他的传记的大好时机，主要写他在全球报业的收购活动。

我强调说，我现在所写的，两三年后才会正式出版发行，从布莱克最近几个月的所做所为来看，到本书出版发行之时，他一定已经收购了更多的报业集团（的确如此，下个月霍林格公司将获得索瑟姆集团的大部分股份，索瑟姆是加拿大的主要报业集团）。

我事先给他写信的目的，是看看我是否能采访他，并估计一下他会不会阻止我采访他的朋友和同事。

布莱克回信说，如果我坚持要写，他可以“改变主意”跟我谈谈。我决心已定，几个月后，我约好在多伦多他的总部与他见面，时间是1993年6月18日一个潮湿的星期五下午。

布莱克走进他办公室对面的小图书室时，比预定的时间晚了半小时（我很快发现有关他的许多轶事都提到这一点）。我坐在一张柔软的黄色沙发上，努力使自己不要陷下去。他则像个政治家一样坐在一把扶手椅上：腰板笔直，西装革履，两手扶膝，好像要拍一张正式照片。我们谈到费尔法克斯，他告诉我，他原计划参加下周举行的澳大利亚公司董事会，但董事会后的第二天就要在多伦多举行盛大的一年一度的霍林格宴会，以色列总统将作为嘉宾出席讲话。布莱克很得意地解释说，由于时差的缘故，他将坐在私人包厢里，一边观看多伦多蓝鸟队对纽约美国佬队的棒球比赛，一边通过电话参加费尔法克斯的董事会。

这时，布莱克已经决定在那年秋天出版一本自传，他后来说，因为别人正在计划写他的传记，所以他决定先出一本自传。除了我的书之外，作家彼得·纽曼也宣称要增订他出版于1982年的传记，布莱克的自传出版后，他推迟了这一计划。

布莱克对我说，他愿意帮助我，但他首先要完成他的自传。在随后的几个月中，我有时会想：我在写一个人的传记，而这个人的自传正在出版之中，这真是一件古怪的事情。但是，布莱克的自传《发展的一生》只是本书数以百计的原始资料中的一个。另外，我逐渐认识到，布莱克出版自

传是一件很重要的事件，这是他个人的一次转变。

在我们第一次会面中，布莱克问我是否拟好了写作计划。我说没有。他问这是不是一本“注重商业方面的书”，我说是的。我解释说，我努力要写一本客观、冷静的传记，重点放在他接管《每日电讯报》后的事业上，我还相信，这也将是一本报道全球报业巨变的著作。我认为，我的工作就是尽可能多地收集资料，准确地再现实际发生的事件，然后让读者自己去得出结论。“你是作者，”布莱克说，也许觉得我的态度过于理想化了，“最后的成书完全取决于你。”

在某种意义上，他说得对。每个记者都想努力做到客观公正，但是在对事件、资料等的取舍中，都需要作者做出主观判断，不可能完全客观。因此说，作者要对成书负责。布莱克说他不会阻止我采访任何人，这话他说到做到了。在本书出版前，他也从没要求看我的手稿。在随后的两年内，我们谈过将近 20 次话，大部分是通过电话进行的。他乘车离开位于加那利码头的办公室时，有时会腾出半小时给我回电话。我从没去过他家里——过去十几年他一直拒绝记者去——因为他认为允许记者去的话，就会显得像在故意引起公众的注意。在开始写作本书之前我就形成了一个看法：对布莱克来说，跟媒介打交道是一种策略，并且他总是从中得利。

“康拉德在加拿大一度成为媒介嘲弄的对象，受了不少罪，”他的朋友彼得·怀特对我解释说，“他从中得出的教训就是，别太把媒介当真，他后来就是这么做的。他为了自己的目的而玩弄媒介。他喜欢说一些令人震惊或兴奋的话，以引起公众的注意。他清楚地知道该说什么，以及什么话会被人们引用。成为一个公众人物对他的事业很有帮助。如果你不是一个能引起争议的人物，你就无法做到这一点。我的意思是说，没有人会对一个善良而乏味的人感兴趣的。所以，当他觉得这样对他有利时，他就不断地使自己出现在报纸的显著位置上。”

记住这一点后，我在本书中试图剥去围绕着布莱克的某些神秘光环，还其本来面目。但是，我发现，即使那些与布莱克最亲密的人，有时也会觉得他像个小说中的人物，他最了不起的创造也许就是他自己。

布莱克与媒介异乎寻常的关系是本书的核心内容之一。他经常出现在自己或竞争对手的报纸的商业或社会版上（也许是报道他指控某个报纸或作者诽谤而提出起诉），有时他的文章或给他自己报纸的编辑的信也会出现在报纸的评论或书评版上。他最近甚至同意多伦多的《环球邮报》在头版转载伦敦《星期日泰晤士报》的英国最富有的五百人名单。这些行为的含义是：康拉德·布莱克不仅购买报纸，他还出售报纸。

“要叙述报业的历史，必须先谈其创造者。”查尔斯·温吐尔在《舰队街兴亡》一书序言中写道。本书即遵循这一精神。如果布莱克不是一个直言无忌、颇有争议的人物，如果报纸不是每个国家的核心产业，那么他充其量只不过是一个富有的资本家而已。（在《星期日泰晤士报》的统计

中，他排名第六十八)。他的生意活动就像是复杂的象棋比赛，诡谲多变。正如《每日电讯报》的财务经理和董事斯蒂芬·杰里斯洛伍斯基所说的那样，“他擅长搞阴谋诡计。他的思维方式与众不同，我猜这是天生的。”

从古腾堡以来，人们一直在探讨研究报业主们的权力和影响到底有多大。虽然这种权力并不像人们想象的那么大，它的运用方式也比批评家们设想的微妙得多，但这种权力的确存在。今天，这一探讨更加复杂了，因为面对即将来临的数字化时代，购买和管理报纸是不是一场注定要失败的竞争呢？这一问题困扰着今天的人们。到目前为止，霍林格集团一直固守着印刷文字，这显得有点不合时宜——就像布莱克本人一样，在一个讲究简洁的时代，他仍然喜欢用那些华丽的大字眼。

康拉德·布莱克不安分的性格、杰出的理财能力和过人的智慧，使他成为全球报业王国一个举足轻重的人物。而他进入报业才仅仅 10 年。本书描述了他如何孜孜不倦地建立起世界上最大的报业集团之一，希望这也有助于对报纸这一古老媒介的研究。

序幕：降价大战

“这是英国人虚伪的大暴露。”

从第一枪打响后，已经9个月了，情势非常紧张。尽管康拉德·布莱克公开表示不屑跟对方较量，鲁伯特·默多克的伦敦《泰晤士报》的降价还是使布莱克《每日电讯报》的总裁们坐立不安。1994年6月9日，星期四，在多伦多的爱德华国王饭店，霍林格公司举行第九年度股东大会，霍林格是一家跨国报业集团，布莱克是董事长兼总经理。

霍林格公司下属有五百多家报社，《每日电讯报》是它的主力，布莱克警告说，如果需要的话，他会跟《泰晤士报》对着干，采取“补救措施”——意思是说他也要降价。

会后，记者们围着这位报业巨子，追问详情。“你以前声称不会为了跟《泰晤士报》较量而采取降价措施，现在你的态度仍然没有变吗？”《金融时报》的伯纳德·西蒙问。“现在嘛，”布莱克回答说，“我从没说过我们决不会那么做。但我仍然不认为现在需要这么做……我的意思是说，为什么要降低价格呢？”布莱克接着又闪烁其辞地说，“实际上，我们可以这么做……如果迫不得已，我们会这么做的”。

第二天午餐时，布莱克在多伦多国家俱乐部与一群证券经纪人和公共基金投资者见面。在这个非正式场合，高大魁梧、总是猜疑地盯着人看的布莱克可以直言无忌了。

英国的价格大战使布莱克处境艰难，这是迄今他面临的最严重的挑战。在澳大利亚，布莱克控制着那个国家最重要的报业集团约翰·费尔法克斯，最近他因自传中的一句话而受到澳大利亚参议院的质询。人们指责布莱克和澳大利亚总理保罗·基廷之间有肮脏的幕后交易，另外有谣传说财大气粗的克里·帕克想要买下费尔法克斯。为了保护自己的既得利益，使帕克等人死心，布莱克奋起为自己辩护。“从任何司法标准来看，那一套程序都纯属闹剧。”布莱克气冲冲地说。对他的那些指责在他的反击下“化为乌有”。

霍林格集团向加拿大最大的报业集团索瑟姆注入资金，这也引起公众的关注，那是布莱克和另一个巨头保罗·戴马雷联手干的。布莱克解释说，索瑟姆的问题很简单，为了提高效率和改善产品，它需要卖掉一些不重要的资产，“那些报纸办得并不好”。布莱克坚持说他和戴马雷的关系很好，他上个星期还和戴马雷、索瑟姆的总经理比尔·阿德尔一起拟定公司的目标。“我们拟定的目标，”布莱克说，“非常远大，超出一般人的想象。”

霍林格集团最近还第一次在美国收购了一家报纸——《芝加哥太阳时报》，并正加紧对其它报纸的收购。越来越多的人认为，随着信息高速公路的发展，报纸正日趋没落。布莱克怎么对待这种观点呢？“放屁！我

认为它是一个非常兴旺的产业，那么想的人越多，我们就越容易收购。”

布莱克的确那么做了。1985年，他是一个40岁的金融家，对报纸很感兴趣，在他的本国加拿大是个引起争议的人物。他以军事家的精确和惊人的速度，开始收购报纸，并成为一个人很有影响的人。

“康拉德是个善于捕捉时机的人，”他的朋友和长期合伙人彼得·怀特说。“我把他比作一个盘踞在网中央的蜘蛛，蜘蛛接收到帝国各个偏远角落的信息，然后冲过去看那里发生了什么。”他继续说，布莱克的作用，就是分析和利用这些信息，“任何时候，也许包括现在，布莱克私下在谈半打交易，但他对此缄口不言。其中的一些交易最终会谈成。”

真的，到了1995年，霍林格集团拥有五百多份报纸，总发行量超过450万份。只有默多克的新闻集团和甘尼特连锁集团比它更大——而这两家在这一行中干得时间要长得多。“他喜欢历史，”加拿大出版业的亿万富翁肯·汤姆森说，正是他把《泰晤士报》卖给了默多克。“但他还是现代史的一个创造者。他喜欢改造世界。”现在，由于默多克的发难，布莱克所有的一切都受到威胁，全世界都注视着这一场大战。

1993年9月，默多克把《泰晤士报》的价格从45便士降到30便士，目的很明确：抢走布莱克《每日电讯报》的读者。在西方，《每日电讯报》是仅次于《华尔街日报》的发行量最大的英文报纸。1993年，《每日电讯报》从星期一到星期六每天售出一百多万份，每份48便士。它的竞争对手《卫报》售出大约40.8万份，《泰晤士报》则是38.9万份。

布莱克起初认为《泰晤士报》的降价是“极大的失策”，但是，它的销售额却稳步上升。1994年的前三个月，《每日电讯报》的发行量是102万份，略有下降，而《泰晤士报》则上升到45.4万份。五月份的发行量更是明显上涨，布莱克在国家俱乐部对证券经纪人说：“我认为他们可能突破了50万份的大关。”

实际上，从四月份以来，《泰晤士报》销量增加了3.5万份，达到创记录的51.5万份。《泰晤士报》的销量仍然比《每日电讯报》的少将近一倍，但这已经突破了一个重要的心理大关。阅读报纸是一种习惯，《泰晤士报》和《每日电讯报》的市场定位是相同的：都是内容严肃的大报。据说在英国，当一个男人过了40岁后，他就开始订阅《每日电讯报》。很显然，默多克想要改变这一传统。那些正在形成读报习惯的年轻读者，将会倾向于价格更便宜的报纸，并成为它的忠实读者。“重要的是未来，”布莱克承认说，“如果我们的主要对手控制了新一代的读者，那我们的未来就不妙了。”

起初，布莱克以为，默多克的《泰晤士报》本来已经在亏损了，降价会加重他的损失，最终迫使他放弃降价战略。但是默多克一向喜欢冒险，另外，他并不只拥有《泰晤士报》，他的新闻集团是世界上由个人控制的最大的媒介集团，经营报纸、电视、电影、卫星、图书、广告，年收入达

100 亿元。

《泰晤士报》的损失与默多克的巨大收入相比，就显得微不足道了。布莱克的霍林格集团则不同，它是一个年收入 9 亿加元的公司，《每日电讯报》以及它的姐妹报《星期日电讯报》就占了它收入的一半多。对比之下，布莱克显然处于弱势。

但是，布莱克向多伦多的投资商们表示，前景乐观。《每日电讯报》的财政状态非常好，即使他像《泰晤士报》一样降价，损失几百万元，它照样能够赢利；《每日电讯报》办得非常出色，它被认为是英国最好的一份报纸；另外，霍林格集团的财政状况也非常好，它在美国的子公司最近刚刚上市，出售《每日电讯报》的股票获得了 1250 万加元。

在国家俱乐部聚会结束时，布莱克提到人们说他喜欢起诉记者，他说：“每个觉得被冒犯的人都应该那么做——如果你们冒犯了我，我也会起诉你们的。”

第二天是 6 月 14 日，星期四，《每日电讯报》的总裁们在位于加那利码头街的办公室举行每周例会。唯一的议题就是最新的销量调查报告。调查报告表明，《每日电讯报》的销量四十多年来第一次落到 100 万之下——这是又一个重要的心理大关，而《泰晤士报》则超过了 50 万。另外，阅读《每日电讯报》的人数第一次开始减少，而《泰晤士报》的读者则在增多。布莱克那天在纽约，通过电话单独和伦敦的副总裁斯蒂芬·格拉比内、代理董事长弗兰克·罗杰斯、副董事长丹·考尔森进行了长谈，所有的总裁都主张《每日电讯报》降价。布莱克还给总编马克斯·黑斯廷斯打电话，征求他的看法。他也赞成降价。“我主张趁着我们还有力量时采取行动，以取得出奇制胜的效果，而不要拖到人们都认为《每日电讯报》必须降价的时候，那就太被动了，”黑斯廷斯回忆说，“董事长是个天性好斗的人，他说我们不能无所事事，看着《泰晤士报》追上我们。”

第二天晚上，布莱克乘飞机回到伦敦，化了两天时间与他的总裁们会面，然后在周末仔细阅读调查报告。等至 6 月 21 日下次总裁例会时，布莱克已经拟好了应对策略：“我们应该降价，并坚持下去。”

霍林格集团刚刚把 1250 万加元的《每日电讯报》股票出售给一些公共基金会，布莱克知道他会受到人们的指责，因为降低报纸价格肯定会导致股票贬值。但布莱克从不害怕别人指责他。

那天晚上，布莱克去利兹饭店，他漂亮的妻子芭芭拉·埃米尔在那里主持一个上流社会的聚会。一百五十多位知名人士（包括戴安娜王妃）在那里相聚，庆祝詹姆士·哥尔德斯密爵士当选为欧洲议员以及他妻子 60 岁生日。两天后，《每日电讯报》把它的价格从 48 便士降到 30 便士。“默多克相信达尔文的进化论，”布莱克说，“他认为适者生存，那么咱们就

看看谁是适者。”

降价使《每日电讯报》一年损失 4000 万英镑的收入，其中 2500 万英镑可以通过销售的缩减和广告的增加来抵销。“如果《泰晤士报》再次降价，那就太愚蠢了，”布莱克说，“要知道，那些纸张可不会突然之间变成免费的。”

那天，鲁伯特·默多克在纽约参加新闻集团的董事会。在聚餐时，董事会不动声色地做出了一个决定：第二天《泰晤士报》再次降价——降到 20 便士。全世界为之哗然。

“我觉得报业真要被摧毁了，”《每日电讯报》前任主编洛德·迪兹说，“我认为这对谁也没有好处。我真不知道这会怎么收场。这样下去必然两败俱伤。报纸这样自相残杀真是太遗憾了。”

“我们所看到的，”《独立报》编辑安德烈亚斯·惠特姆·史密斯说，“是过去工业时代丑陋的竞争，那时报业主们认为自己可以为所欲为。”

在伦敦股票交易所，《每日电讯报》的股票从 540 便士跌落到 349 便士。不出所料，5 月 19 日以 587 便士从霍林格集团购进《每日电讯报》股票的公共基金会勃然大怒。当初是卡泽诺夫公司负责出售《每日电讯报》股票的，它是伦敦城最著名的一家股票经纪公司，一星期后它宣布不再负责《每日电讯报》的股票事务。这件事成为《金融时报》的头版新闻，报道中引用了一位没有透露姓名的“卡泽诺夫公司高级管理人员”的话，说这是“卡泽诺夫公司有史以来第一次主动退出一家公司的股票事务”。

布莱克非常愤怒。“这是英国人虚伪的大暴露，”他后来回忆说，“我的意思是说，实际情况是，在我们降价前，我征求过他们（卡泽诺夫公司）的意见。他们没有说一句反对的话。我认为他们现在这么做对自己并没有好处。我给了他们应有的惩罚。”布莱克所说的“惩罚”，就是告诉《金融时报》，《每日电讯报》本来就准备解雇卡泽诺夫公司，因为它在 5 月 19 日的股票销售中处理不当。“这家著名的公司这下可丢人死了。”布莱克轻蔑地说。

伦敦证券交易所对股票发行时间进行了调查，证明布莱克没有不轨行为。但是，研究《每日电讯报》股票的分析家们认为，布莱克以后再也没法在伦敦金融界筹集资金了。“在伦敦金融界眼里，他们的管理能力和声誉都受到了很大的损失。”理查德·佩尔森说，他是弗莱明顿集团的投资总裁。希尔顿·菲里普森说得更坦率：“他冒犯了伦敦金融界。”

接着，布莱克获悉，在鲁伯特·默多克与《每日电讯报》的价格战中出现了新的动向。虽然新闻集团是费尔法克斯集团的主要竞争对手，它却购进了澳大利亚的约翰·费尔法克斯的少量股票。默多克想干什么？是想

那月早些时候，一位参加国家俱乐部的人问布莱克，他以 587 便士售出股票，是不是因为他认为这股票不会再涨了。布莱克回答说，他认为“6 英镑才是合理的价格”。

求和吗？布莱克的态度冷静而严厉。“战争与和平不能并存，鱼与熊掌不可兼得。如果你后悔惹得对方向你宣战了，那么你最好先投降再说。”

布莱克从来不怕与人发生冲突，这种事他经历得多了。为了追寻布莱克的生活历程，需要走进多伦多十号大街的围墙，那里原来是多伦多邮局，建于 1853 年，现在是霍林格集团的总部。

经过穿灰色制服的门卫，走在绿色和金色的地毯上，淡黄色墙壁上挂着 19 世纪的法国画；从接待处向右转，走进通向大会议厅的会客室，在那里有一幅画，上面是一个英俊、头发灰白的人，他戴着眼镜，穿着西装，打着领带，很耐心地坐在他的书房中，面前放着一盘棋，好像等着比赛开始。他就是乔治·蒙太古·布莱克，康拉德·布莱克的父亲。

第一章 不安分的年轻人

“从他头颅的形状判断，那个年轻人会非常聪明。”

——E·P·泰勒

乔治·蒙太古·布莱克身高六英尺半，站在他小儿子康拉德身边显得很威严，但老布莱克认为自己非常善于与儿童相处。“小孩、狗、鱼和虫都喜欢我，”他说，“我总像对待成人一样跟小孩说话，他们很高兴。我的样子令人生畏，他们觉得我一定是个大嗓门，但实际上我说话总是轻声细语的。我只要安安静静地别乱嚷或乱动，就能博得小孩的欢心。这一招屡试不爽。”

乔治·布莱克是个很成功的管理人员和投资者，具有一个哲学教授的心灵，他有时显得很有魅力，有时又很专横或漠然。他热衷于阅读历史著作和伟人传记，喜欢用夸张的语言讲滑稽故事。“像柯勒律治所说的古代水手一样，我具有一种奇怪的语言能力。”他说。贝蒂·布莱克经常劝她丈夫别“夸夸其谈”，对此乔治会回答说：“天哪，如果你想说什么，那就说出来吧。”

贝蒂·布莱克很溺爱康拉德和他的哥哥蒙太古。她是一个贤惠的主妇，以操持家务为荣，整天和厨子、保姆、仆人和司机打交道。布莱克夫妇住在多伦多，这是一个安全、干净、有条不紊的城市，由像他们一样能干的人管理着。

1955年的《星期六夜晚》杂志这么描述过作为啤酒厂经理的乔治·布莱克：“他尝试过各种行业。在他看来，没有什么比经商更有挑战性或令人兴奋，没有什么比经商需要更高的技巧。他的生活方式就是工作，他唯一的重要对手就是他的家庭：他的妻子、他的儿子蒙太古和康拉德，以及他舒适的家。”

乔治·布莱克1911年6月3日出生于草原城市温尼伯，父亲叫老乔治·蒙太古·布莱克，母亲叫格特鲁德·马克斯韦尔·布莱克。布莱克家来自新英格兰，在哈利法克斯住过一段时间，在那里，乔治·安德森·布莱克（老乔治·蒙太古·布莱克的父亲）为哈德逊湾公司工作。安德森·布莱克跟报业巨头约翰·F·斯泰尔斯有点姻亲关系，后者曾雇用过马克斯韦尔·艾特肯（即后来的比弗布鲁克勋爵）。

乔治·蒙太古出生于1875年，童年时就搬到了温尼伯，他在西加拿大从事过各种商业冒险活动，先是搞房地产和保险，是哈罗德·哈姆斯沃斯公司的小合伙人。布莱克不属于温尼伯上层社会，但他神通广大，是当地的名人。1924年10月的一个星期五，在奥古斯都爵士和南顿夫人家举行的一次舞会上，他的女儿玛格丽特首次进入社交界，和另外三个年轻姑娘一起被引见给威尔士亲王，使他大出风头。第二天下午，老乔治被邀请到

圣查尔斯俱乐部和亲王一起打高尔夫球。

到了 20 世纪，老布莱克的生意做得并不怎么好。1927 年，他合并了四家公司，成立了一个控股公司“西部啤酒有限公司”。大萧条期间，公司的股票从 1930 年的 10.5 加元跌落到 1931 年的 2.5 加元，一时连红利都分不出。但是，他们家还是比较有钱，小乔治并不缺什么，他被送到多伦多附近奥克威尔的艾波拜学院预备学校。接着他在蒙特利尔的麦克基尔大学读了不到一年就因肺炎而回家。1930 年，他回到温尼伯，进入马尼托巴大学，并爱上了伊丽莎白·琼·赖利（她是花样滑冰冠军，大学里大家都叫她贝蒂），开始了长达七年的求爱。

1933 年，布莱克获得马尼托巴大学普通文科学位后，马上进入米拉马克多纳会计公司工作。在那里，他白天工作，晚上攻读会计课程。1937 年，他的努力得到回报：他获得了会计师证书，以审计员身份加入他们家的啤酒厂，并跟他的心上人结了婚。

小乔治·布莱克的妻子属于温尼伯最杰出的家族，这一家族从事一本万利的人寿保险业。贝蒂·赖利的父亲康拉德·斯蒂文森，老家是约克郡的贝弗利。她的曾祖父，托马斯·赖利在 1850 年迁到伦敦，据说在那里，他和他的岳父购买过刚成立的《每日电讯和信使报》的一些股票。

乔治·布莱克和康拉德·赖利最后定居在加拿大的温尼伯，在世纪之交时，这里曾经非常繁荣。从 1886 年加拿大太平洋铁路建成，到 1914 年巴拿马运河开通，温尼伯是通往未开垦的加拿大西部的大门。它成为大陆最大的谷物中心，1883 年康拉德·赖利到温尼伯时，它的人口是 1.4 万人，1912 年，它的人口猛增到 16.5 万。

赖利家族在新兴的保险业中大显身手。1895 年，康拉德的父亲罗伯特·赖利成立了加拿大火灾保险公司，随后又组建了加拿大损失赔偿保险公司和北方信托公司。康拉德·赖利年轻时很有体育才华，曾经获得划船冠军，是加拿大体育名人协会的成员。在他事业的顶峰时，他曾出色地领导过加拿大皇家银行、温尼伯电力公司、比弗木材公司、西部人寿保险公司以及蒙特利尔信托公司。1940 年，一家杂志称赖利为五十个控制加拿大金融的人中的一个，他认为这种说法“纯属瞎扯”。

在小乔治·布莱克追求贝蒂的漫长过程中，他非常感谢他未来的岳父，因为他“很宽容地对待我的天真幼稚”。1940 年，乔治·布莱克放弃和贝蒂的平静生活，决定为第二次世界大战作贡献。他先是想参军，但被拒绝了，因为他视力不好。“让一个大高个睁眼瞎像个白痴一样站在战壕里，这毕竟没有意义。”他后来说。加拿大皇家空军急需会计师，欢迎他的加入。1940 年 7 月 1 日，乔治告别贝蒂，登上泛加拿大航空公司温尼伯至渥太华的航班，去空军司令部报到。他被分到负责空军的国防部副部长詹姆斯·邓肯手下，邓肯要他协助实施英联邦空军训练计划。为了避免出现一个下级军官指挥上级军官的尴尬局面，布莱克以平民的身份工作。布莱克

后来轻蔑地把那些上级军官称为“一群毫无希望的蠢货，离了助手，他们什么也干不了”。

1940年12月，詹姆士·邓肯邀请布莱克参加渥太华洛里埃庄园旅馆的一次非正式宴会，其中的嘉宾是著名的实业家爱德华·普朗克(E·P)·泰勒。泰勒是军需部长C·D·豪的左膀右臂，他们两人最近刚被从寒冷的大西洋海水中捞上来，因为他们在去英国途中所乘的船被德国潜艇击沉。

泰勒出生于渥太华，是一个小镇银行家的儿子，他的一大批产业主要集中在食品和饮料方面。他是那个时代典型的资本家，戴着高顶黑色大礼帽，嘴里叼着雪茄。他比布莱克大10岁，他的足智多谋给布莱克留下了深刻的印象。另外，泰勒是以他祖父的啤酒厂起家的，所以他也很注意布莱克。

几个月后，训练计划正式实施，布莱克又被调到蒙特利尔负责组建加拿大螺旋桨公司，生产飞机上用的螺旋桨。1940年8月6日，布莱克第一个儿子乔治·蒙泰古出生，此后不久，贝蒂就带着婴儿到蒙特利尔与布莱克团聚。到战争结束时，加拿大螺旋桨公司生产和运出了1.25万个螺旋桨；布莱克升任执行副总裁，手下有800个工人。1945年夏天公司撤消时，它已经积累了5000加元的利润，这笔钱都捐给了附近麦克基尔大学的机械工程系。“这样就没有人能说我发战争财了。”布莱克后来说。

1944年7月的一天，实业家E·P·泰勒到蒙特利尔，给乔治·布莱克打了个电话，说要跟他一起吃顿饭。布莱克好久没有跟泰勒联系了，他说他很乐于与他会面。因为布莱克的办公室离市中心很远，所以他安排泰勒到他位于雪松街的家里吃饭。布莱克吩咐贝蒂（她当时正怀着他们的第二个孩子）说：“准备一下，买点牛排！”

饭后在平台喝饮料时，泰勒谈起他此行的目的。“乔治，这场战争不会永远打下去……”他有什么计划吗？布莱克没有认真考虑过，但他回答说准备重新回到家庭啤酒厂干。泰勒同意说他应该从事啤酒生意，但不要回到温尼伯：“我认为你应该到多伦多跟我一起干。”布莱克后来说这话让他“大吃一惊”，他解释说父亲要他回去。泰勒建议他和贝蒂来多伦多过个周末，并“到我那儿看一下，我们可以好好谈谈。”

几周后，1944年8月25日，康拉德·莫法特·布莱克出生了，这天刚好巴黎从纳粹手中解放出来。他在蒙特利尔生活的日子不长，因为11月乔治和贝蒂去多伦多度周末时，泰勒正式邀请布莱克到他那里工作。大约一年后，布莱克才到多伦多泰勒的加拿大啤酒公司报到，就任公司总裁克莱夫·贝茨的执行助理，年薪1.5万加元。但是，乔治·布莱克显然雄心勃勃，从不甘心当个只拿工资的人。

1945年秋天，泰勒组织一群实业家联合投资，成立一个闭端投资控股

中间名莫法特是他祖母的闺名。

公司，起名阿尔戈斯股份有限公司，阿尔戈斯是希腊神话中的英雄，有一百只眼睛。阿尔戈斯公司的哲学是，只要控制了一个公司的股权，再加上在董事会中占上风，就能在一个公司获得决定性的影响。二战结束后，许多商人纷纷破产，而泰勒和他的公司则正确地预见到，一个繁荣与发展的时代即将来临。

阿尔戈斯公司的计划是，获得一些没有大股东的营业公司的股权。包括 CBL、马西·哈里斯公司和全国百货商店公司在内的五家公司，就占用了 1350 万加元资金中的 80%。

乔治·布莱克拥有多少股份，这只有到 30 年后才会公诸于众，他是阿尔戈斯公司最早的股东之一，并且多年来一直在买进。1951 年，他进入董事会，但从没卖出过手中的阿尔戈斯股票。他后来解释说，他非常信任统治阿尔戈斯的“四巨头”：泰勒、埃里克·菲利普斯中校、华莱士·麦卡琴和巴德·麦克杜格尔德——全都是他们那个时代的商业巨子。

1945 年 10 月 1 日，布莱克跨入位于多伦多奥基夫屋的加拿大啤酒公司办公室，从那一刻起，他就卷入了泰勒的扩张计划。作为啤酒公司的经理，布莱克倾向于严格管理，瞧不起工会。“他认为自己很有管理才能，他觉得，如果一个公司有良好管理体系，就能成功。”他的一位同事说。

CBL 的一家子公司卡林酿造公司经营不善，布莱克被派去扭转局面。公司最近放弃了洗瓶机，采用了一次性瓶子，这是一个错误的决定。“天哪，几千家商店里到处是啤酒、血和打破的瓶子，”布莱克回忆说，“这是一场大灾难，一次大失败。”

布莱克成为卡林公司的总裁时，新的洗瓶机已经买来了，但销售仍然上不去，公司每月损失 30 万元。布莱克解雇职员以降低成本，并开始重振旗鼓。“我一生中解雇了那么多人，这简直成了一种艺术，”布莱克后来来自夸道，“我解雇人时不会使对方痛苦。”1950 年 1 月，卡林公司又开始赢利了，在布莱克 39 岁生日前六个月，他被任命为加拿大啤酒公司的总裁。

那年秋天，他面临的另一个挑战就是应付旅馆业主拒绝购买他们啤酒的行为。布莱克相信这是他的主要对手约翰·拉巴特在幕后指使的，表面上是抗议啤酒涨价，这一抵制行为使 CBL 损失了 10% 的利润。“既然我是在跟一群阴谋家打交道，我觉得我也可以采取阴谋诡计。”布莱克后来回忆说。通过他的情报网，布莱克得知拉巴特将在 11 月的第一个星期六下调它的啤酒价格，每桶下降 25 分。星期六那天上午 9 点，他召集副总裁们开了个会。布莱克认为，如果要进行一场价格战，那么他应该先发制人。他宣布，CBL 将通电安大略省的两千两百家旅馆业主，通知他们每桶下降 50 分。一小时后，正如预料的那样，拉巴特通电宣布每桶下降 25 分。大吃一惊的旅馆业主纷纷重新购买 CBL 的产品。

在布莱克被任命为 CBL 总裁之前，泰勒的另一家子公司温哥华酿造有

限公司，提出买下西部啤酒有限公司的全部股票。老乔治·布莱克是这家公司的总裁和主要控股人，他建议以每股 31.5 加元或总共 850 万加元的价格出售，600 位股东接受了他的建议。

1950 年初，西部啤酒有限公司并入了 CBL。这是泰勒在加拿大、美国和英国收购的众多啤酒厂之一，他想要拥有世界上最大的啤酒集团。1946 年到 1950 年之间，公司达到了每年增长 25% 的目标，急剧的扩张自然影响到 CBL 的组织结构。1951 年，泰勒觉得公司应该下放权力，因为“总部做出的决策太多了”。新任总裁布莱克受命负责重组公司，这可是一项吃力不讨好的工作，不过他从不仓促行事：他会坐在橡木办公桌前，手里摆弄着一个螺旋桨模型，全面分析当前的态势。他花了几个月才制定出权力下放计划，在 11 月突然向 50 名高层管理人员宣布。“我认为，在一个大公司中，只有经过周密细致的考虑后，才能做出重大决定。”他后来解释说。

下放权力不仅成功了，而且这也很合布莱克本人的胃口。他是个夜猫子，经常快中午时才到办公室，一周在那里呆的时间很少超过 12 小时。“乔治很懒，”一位前 CBL 经理说，“他任加拿大啤酒公司总裁时，总是很晚才从家里出来。”布莱克最大限度地使用代表，他很少参加手下子公司的会议。他认为，大部分工作都可以通过电话进行，“我发现不管在家还是在办公室，打电话都一样有效”。

（乔治·布莱克的一些工作方式在康拉德·布莱克身上也能看到。他也不喜欢呆在办公室，每天总是花很多时间打电话——特别是在谈判的时候，另外他经常工作、社交或阅读到凌晨，早上起得很晚。）

乔治·布莱克个人生活中也有些癖好。他喜欢打桥牌和槌球，但 1937 年 8 月 17 日他打出最好的高尔夫球成绩后，就再也不打高尔夫球了。“他打出了 67 的好成绩，自己也大吃一惊，他认为自己把高尔夫玩通，”他的朋友和同事伊恩·道伊说，“下次他再玩时，打得很差——这是很常见的现象。可是乔治觉得这是一种很愚蠢的游戏，决定再不玩了。这一事件很好地表明了乔治的思维方式。我后来带他又去玩过几次，因为我认为他那么做是很可笑的。”

布莱克对劳资关系很感兴趣。他对强大的啤酒工会的态度是：“如果你不能镇住那些家伙，他们就会爬到你头上来。”他就任总裁期间，和主要竞争对手莫尔森和拉巴特结成了攻守同盟，这样的话，如果工会要罢工，它就得鼓动三家公司的工人同时罢工。这一策略相信，如果三家公司站在同一条战线上，那么罢工引起的啤酒严重不足就会使公众对工会产生不满情绪。

1948 至 1958 期间，单是卡林公司的销量就增长了 877%，达到 4870 万箱，成为美国第五大啤酒公司。截止 1958 年，卡林公司一年平均向每个美国人卖出 6.5 瓶各类啤酒。在布莱克担任加拿大啤酒公司总裁的 1950

至 1959 年，它成为世界上最庞大和最赢利的啤酒公司，使美国的啤酒巨人安霍伊泽—布施和约瑟夫·施利茨啤酒公司相形见绌。在那期间，CBL 的销量增加了两倍多，从 1.004 亿加元增长到 3.338 亿加元，纯利润从 490 万加元飞涨到 1240 万加元。

尽管公司在飞速发展，但上层却有矛盾。乔治·布莱克最终与 E·P·泰勒失和，部分原因是他一直想与啤酒工会联盟决一雌雄。1959 年夏天，布莱克实现了他的希望，当时啤酒工会号召工人举行为期七周的罢工。泰勒想息事宁人，但布莱克不愿意，这导致 CBL 每天损失 10 万加元。泰勒当时在欧洲，他向布莱克表示不满。泰勒回到多伦多后，布莱克争辩说，罢工使莫尔森和拉巴特也同样损失惨重，他和这两家公司的同盟最终迫使工会作出让步。

泰勒并不同意布莱克的观点，也许他们的关系在罢工前就变得冷淡了。1958 年初，布莱克就已不参与泰勒的扩张计划。泰勒意识到，布莱克已经不再胜任他的工作了。1959 年春，即罢工前几周，泰勒曾向布莱克提议，把他 8 年前下放的权力重新集中起来。布莱克说泰勒“发疯了”，事情进行的不很顺利。1959 年 10 月 30 日，泰勒与布莱克会面，再次表明对罢工的不满和希望集中权力。“我已经尽力而为了，埃迪。”布莱克对他说。

“我认为我们应该给加拿大啤酒公司找个新总裁了。”泰勒说。

“那好吧，埃迪，”布莱克回答说，“我认为你的方针是错误的，我不想再搅和在里面了。”他跟泰勒握握手，清理完自己的办公桌，再也没有回到加拿大啤酒公司的办公室。

布莱克与泰勒的关系后来一直不错，但他内心深处有些隐痛，因为泰勒不承认布莱克在 CBL 时指挥有方。（接下来的几年公司情况很好，但后来就不行了，1968 年，它被卖给了烟草巨人罗斯曼。）布莱克后来说，在他跟泰勒决裂前，泰勒曾提出，如果他遵照泰勒的命令行事，就跟他订立五年合同，年薪 15 万加元，是他当时工资的两倍。他还说，如果他不是自动辞职而是被解雇，那他就能得到一大笔养老金。但布莱克很骄傲，不愿在 48 岁时“退休”。

战后经济飞速发展，布莱克适逢其时，发了大财，再也不用给人打工了。“我赚够了钱，我的儿子、妻子、妹妹以及她的孩子永远不会缺钱花了，”他说，“我成功了。”

“康拉德完全有可能成为一个半吊子，”乔治·布莱克儿子小学时的好朋友乔治·黑赫斯特说，“许多家庭有权有钱的孩子最终都一事无成。”但是，布莱克少年时在多伦多的经历与众不同，他物质生活优裕，但感情上很孤独。

布莱克夫妇在多伦多的前五年，住在多伦多的高级住宅区。1951 年，

康拉德 6 岁时，他们搬到环道区，当时那是郊区，但最后成为多伦多最豪华的住宅区。那片地叫唐·米尔斯，是乔治·布莱克和 E·P·泰勒共同投资买下的，这里风景优美。七亩多的地面上星罗棋布着高大的柳树，家里有大游戏室和游泳池。

很少小伙伴住在他家周围，陪伴康拉德的主要就是书籍和他父亲。像他哥哥蒙泰古一样，康拉德六岁时就被送到上加拿大学院。他有时邀请两三个朋友到他家过周末。

他们最喜欢在游戏室玩投硬币的吃角子老虎，那是乔治·布莱克安装在那里的。康拉德有钥匙，可以打开吃角子老虎的后门，拿出里面的硬币，所以他们不用担心会输光钱。黑赫斯特从 10 岁到 14 岁基本上一直和布莱克坐同一张课桌，他经常周末在布莱克家玩。黑赫斯特回忆说：“我们大部分时间在玩吃角子老虎，那时这是非常让人着迷的游戏。有时我们在他的桌球台上玩一种叫轮船与战舰的游戏。红球是轮船，白球是战舰。康拉德很擅长这游戏。”

另一种娱乐方式是讨论汽车，争论最新的凯迪拉克和克莱斯勒哪个马力大。有时他们会悄悄溜到车库，看看引擎或摆弄家里汽车上新式的自动窗户。周末最引人注目的活动是星期六与康拉德和他父母在宽敞的餐厅共进午餐。饭菜是由厨子托马斯·达尔准备的。乔治·布莱克坐在桌子一头主持谈话。“他父亲有点冷漠，像个了不起的哲学家，”黑赫斯特回忆说，“他有点自以为是。”

夏天，布莱克家的孩子们到赖利家在安大略克诺拉的别墅避暑。冬天他们还去拿骚，乔治·布莱克是那里豪猪俱乐部的成员。在那里，布莱克一家遇见诸如梅隆和杜邦等美国大家族的人。乔治·布莱克愿意他的儿子们尽早熟悉上流社会——他父亲对他就是这么做的。“我觉得这没有什么坏处，”他曾经解释说，“另外，当以后你长大了，你可以出语惊人，说‘啊，当然，我 1919 年曾和威尔士王子握过手’。我真的跟他握过手。我那时只有 8 岁，但我一直记得那事。”

乔治·布莱克喜欢与名人打交道，这一点也影响到康拉德，康拉德很小时就曾对一位好朋友发誓说，等到他大了后“不仅要谈论那些名人，而且还要认识他们。”

康拉德·布莱克起床上学时，他父母常常还在床上。贝蒂·布莱克偶然开车送她儿子去几英里之外的学校，但大多数情况下都是他们家的司机汤米开车送他。乘车上学的学生很少，所以康拉德很引人注目。

布莱克的父母喜欢一切井然有序，每天准时吃饭。“这对康拉德是一种折磨，”他的另一位同学说，“因为他是你能想象到的最不遵守时间的人。”

兄弟两人差异很大。蒙泰古·布莱克爱参加各种活动。康拉德则不喜欢。蒙泰古像赖利家的许多表兄弟一样，脾气好，喜欢运动，长得像他父

亲，很热爱他母亲。康拉德则喜欢读书和思考，虽然像他外祖父赖利一样体格健壮，但却举止笨拙，只喜欢看体育比赛。两兄弟共同感兴趣的是船，不过蒙泰古喜欢多伦多北面湖上的游艇，而康拉德则喜欢海上的巨轮和战舰。康拉德 10 岁时，蒙泰古离家去住宿学校上学，康拉德更孤独了。

早熟、封闭的康拉德·布莱克很早就萌动了资本意识。他回忆说，8 岁时他用“积累的全部 60 块钱”购买了一股通用汽车的股票。“那时朝鲜战争正打着，斯大林仍在台上，冷战达到了高潮，”布莱克回忆说，“购买一股通用汽车股票是为资本主义发展做贡献，是支持这一伟大的体制，是跟红色威胁进行斗争，这是一种明智的选择。这和 10 年前购买二战期间发行的胜利证券的性质是一样的。”

有一个广为流传的故事，说布莱克把纸币洗干净，挂在家门口的晾衣绳上晾干。据布莱克第一任妻子乔安娜说，这个故事是乔治·布莱克以前的同事杰克·坎贝尔添油加醋告诉传记作者彼得·纽曼的，后来就流传开了。实际情况并不那么浪漫：布莱克跌到泥水里了，他洗的是那些弄脏了的硬币。乔安娜·布莱克说，坎贝尔“来到他们家时，康拉德正在洗这些硬币。多年后他告诉彼得·纽曼是洗纸币。康拉德告诉我，他‘根本没有那么做过’。”

布莱克自己觉得这件事很好笑。“我那时非常小，”他说，“我可能洗了一张纸币上的泥。但她说得对——那些大多是 25 分的硬币。”

还有一个传说，说布莱克小时候喜欢玩玩具兵，这是缘于 1980 年加拿大广播公司的一个节目，其中有一个镜头：成年的布莱克和他的朋友哈尔·贾克曼在用玩具兵玩打仗游戏，后者现在是安大略省的副省长。这一场景总是让他们俩觉得好笑。（“那是我们俩唯一一次玩这种游戏——纯粹是做给电视观众看的。”杰克曼说，他跟布莱克不同，真的收集玩具士兵。“但我们俩都喜欢军事科学；我们熟悉拿破仑战役的具体布置情况。康拉德经常引用拿破仑的所作所为。但这跟现实没有任何关系。”）

布莱克记得小时候每天晚上收听戴维·布林克雷公布朝鲜空战伤亡情况，他还“赶回家里看电视上的麦卡锡听证会”。虽然当时流行摇滚乐，布莱克却喜欢听著名政治家的演讲录音。他唯一购买的当代唱片是艾尔维斯·普雷斯利的“当我的蓝月亮又变成金色时”。他最珍贵的是弗兰克林·德拉诺·罗斯福在麦迪逊广场花园的讲话录音，一次次大声播放，百听不厌。“这讲演太棒了，它批评共和党的有钱人，”布莱克的老朋友布里安·斯图亚特回忆说，“他父亲不喜欢罗斯福，一播放这录音讲话，屋里就全是人群的欢呼声。他父亲最后忍无可忍，说‘不许再在屋里播放这该死的录音讲话了’！”后来，康拉德就躲在自己的屋里，放低音量，悄悄听这录

康拉德似乎更受他父亲的影响，蒙泰古后来跟他母亲更亲近。“他非常敬佩他母亲，”80 年代初跟蒙泰古谈恋爱的莎拉·班德说。“屋里挂满了他母亲的照片，她看上去很慈祥。”

音讲话。

随着康拉德年龄的增长，那间巨大的游戏室变成了图书室。斯图亚特说：“十七八岁时，他就有了自己的藏书，主要是军事类百科全书和军事书籍，总共可能不少于一千本。另外，楼上还有他父亲的图书室。”

诺曼·艾尔德跟布莱克家相邻住了11年，他后来成为一名探险家，出版过几本畅销书，那时他偶尔过来，和康拉德一起翻翻《名人录》，借此了解他们父母的熟人。在1950年的多伦多，大部分孩子并不是这么消磨时光的。

乔治·布莱克和他小儿子有两个共同爱好：下棋和拿破仑，父亲借给儿子大量有关拿破仑的书籍。另外，他们两人都善于记住事实和数字。

“他父亲博闻强记，我认为他从小就注意培养康拉德的记忆力，”斯图亚特说，“他父亲能够记住所读过的百科全书中85%或90%的内容，这真是惊人。我经常问他一些最生僻的问题，像‘谁是世界上最伟大的斗牛士？’他会绞尽脑汁想一会儿，然后说出正确的答案。”

康拉德还很小时，有一天泰勒从北卡罗来纳州回来，到他们家玩。小康拉德出现了，泰勒问他，“你知道北卡罗来纳州的人口排在全国第几吗？”康拉德眼睛眨也不眨地回答：“第十四。”“康拉德，”泰勒说，“如果你回答得对，我就给你25分。”康拉德跑到楼上，很快拿来一份公报，证实了他的回答。泰勒后来对乔治·布莱克说：“你要知道，从他头颅的形状判断，那个年轻人会非常聪明。”

到了12岁时，康拉德·布莱克的记忆力到了惊人的程度，他能记住海上所有战舰的长度、宽度和火力装备、最大的轮船的长度和吨位、各个小国的首领、历任加拿大政府内阁的成员，以及职业曲棍球和棒球数不清的统计数字。“你跟康拉德谈话得非常小心，”一位老朋友回忆说，“你跟他讨论时，他有时会逐字逐句引用你15年前说过的蠢话。”

康拉德清楚地记得他在上加拿大学院的8年生活。他学习不用功，很厌恶学校当局，最后在14岁时被学校开除。

康拉德的朋友们把他的叛逆归因于他童年时的囚禁感。“我知道他很少做作业，”乔治·黑赫斯特说，“九年级时，他一直在班里倒数后10名中。在乘车上学途中，他偶尔会做做作业，但我认为他觉得自己并不一定要做作业。”

“他有点冷漠。他不跟我们一起玩曲棍球或棒球，但并没有人排斥他——他也不排斥别人。”

布莱克不是对人而是对学校不满。他在很小时就嘲笑预备学校老师是“狗腿子”。1954年的一天，布莱克对他的好友约翰·弗雷泽（他后来成为《星期六夜晚》杂志的编辑）说：“这个地方是个集中营，但大多数住在这里的人都没有意识到这一事实。”他越说越气。“我们愚蠢的同学把这里当成一所大学，E·P·泰勒可以买下几十个这样的地方。这些控制我

们生活的蠢货都是些废物。”

弗雷泽在他的《讲故事》一书中谈到，布莱克 10 岁时就喜欢用一些“生僻的单词和华丽的表述方法”。他的朋友坚持认为，康拉德“从一开始就站到现存体制的对立面，并且他总是反抗教师之类的权威人物。另外，他说话非常刻薄，这在年轻人身上可不讨人喜欢”。

另一个学生回忆说，布莱克是班上“最富有的”学生，他有一次炫耀地拿出一个塞满 80 加元的钱包——在 50 年代那可是一大笔钱。他还问同班同学他们有多少仆人，有一个同学记得布莱克对他的保姆态度很恶劣。虽然布莱克朋友不多，也不是学校里的领袖人物，但他还是挺可爱的。“他的胆大妄为给我留下很深的印象，”一位上加拿大学院的同学说，“他举止粗暴，但他其实并不是那样的人。那是他采取的一种姿态。他是个喜欢玩阴谋诡计的家伙。他最喜欢的书是《拿破仑和他的将军们》，他总是喜欢读他们怎么搞阴谋的章节。”有时候，布莱克无视学校午饭时不许离开食堂的规定，让汽车停在汽车道边，邀请几位同学和他一起坐到车内读连环漫画册。

他被开除 30 年后，布莱克对上加拿大学院仍然怀恨在心——虽然他承认自己罪有应得。但是，在他的自传《发展一生》中，他写道：“在教师中，那些默许学校惩罚制度的人，那些虐待狂和同性恋者，那些一事无成只好到学校混饭吃的傻瓜，所有这些人逐渐引起我的憎恨。”

结果是，在他 14 岁时，他开始了“一系列反对学校当局的破坏活动”。布莱克闯进一间办公室，把他的名字从学校军训名单上抹去，改动他不喜欢的同学的档案。他还偷走体育老师的记录，以避免参加体育活动。

接着，布莱克的恶作剧发生了巨大的转变。九年级期末时，布莱克伙同约翰·洪贝克、格里·哈泽尔顿和比尔·考尔纳三人从学校办公室偷走了期末考试题。布莱克向他们建议以浮动价格出售这些试题——因为他以前偷过成绩单，很了解学校学生的成绩，知道谁最需要这些试题。出售试题赚了 1400 加元——“在 1959 年，对一个 14 岁的孩子来说这可是一大笔钱。”布莱克承认说。

他的一些同学认为，这一行动似乎是为了引人注目，而不像是破坏活动。他的一位同谋者否认布莱克是在反叛。“我不能想象比这更荒唐的解释了，”他说，“我并不是说我知道他的动机是什么。”这个人声称他自己的动机是为了让自己通过考试，他很晚才知道布莱克在出售试题，那时已经来不及阻止他了。“布莱克拿了那些该死的试题，事情败露的唯一原因是他把试题卖给高年级的人。”他说。布莱克的说法不同。“我并没有想引人注目，”布莱克说，“实际情况是，我的一位同伙太不谨慎，向他的同学暗示我能帮助对方。于是大家开始来找我。我并没有特意去出售这些试题。”

1959 年 6 月 9 日，布莱克的一个买主被抓住，供出了布莱克。康拉德

和他的同伙被开除，尽管乔治·布莱克向校长锡德里克·索比求情，说他儿子只是喜欢冒险而已，但这并没有说服校长。两天后，校长宣布所有的男生重新进行一次考试。“那些当初迫不及待购买试题的人，一下子变成了卫道士，”约翰·弗雷泽回忆说，“康拉德一夜之间成为众矢之的，有些男生甚至在他们家门前的草地上焚烧他的模拟像。”

在他的回忆录中，布莱克为他的恶作剧向他的同学们表示歉意。“对发生的一切，我既不感到骄傲，也不感到羞耻，”布莱克写道，“这是一个丑恶的学校，愚蠢而虚伪，但我也太过分了，最后给几百名无辜的学生和老师惹了麻烦。”

虽然这件事很好地揭示了布莱克早期的叛逆倾向，但他不喜欢对此事进行深入的分析。33年后，一位澳大利亚电视记者问他，这件事跟他后来的发展是否有关系，布莱克作出否定的回答。“我那时才14岁，”他尖刻地说，“我知道一个记者会到其中挖掘深刻的含义的。但我真的认为那件事和现在没有任何关系。”

布莱克接着到希望港的三一学院附中读书，他哥哥就在那里学习。他仍然不遵守纪律，在那里呆了不到一年。这时的布莱克已经吸烟上瘾，交了几个朋友，很有名气。他最后到多伦多的桑顿·霍尔学校，“那是一所死板的学校，”布里安·斯图亚特说，他就是在那里认识布莱克的，布莱克勉强从那里毕业。

布莱克成绩一般，渥太华的卡尔顿大学接受了他，他先是学新闻，但一学期后转学历史。“我认定，如果我攻读普通文科学位，那些课程会有意思得多，因为我对历史和政治科学更感兴趣，不喜欢新闻那一套把戏。”

因为他“不太合群”，就搬到离校园比较远的萨瓦饭店地下公寓。布莱克很快建立起自己的社交圈，其中包括跟住在饭店中的参议员们打牌，到渥太华河对面的小酒馆闲逛，参加众议院的讨论会。把学习扔到脑后。

“总理约翰·迪芬贝克的政府处在少数位置，从秋天到1963年，它的地位越来越不稳，”布莱克回忆说，“我第一年大学生活也是一样。”

当他又面临一次教育危机时，他一年级的历史教授诺米·格里菲斯给布莱克送去一张便条，大意是说，他要么好好学习，要么离开学校。布莱克决心洗心革面，好好学习，他们俩人成了好朋友。“他是一个非常刻苦的人，也是一个非常害羞的人，”1979年格里菲斯回忆说，“他是那种人，总是小心翼翼地看着别人说：你是什么样的人呢？”

布莱克从萨瓦搬到朱里安一栋两卧室的公寓，那是渥太华当时比较好的建筑之一。

二年级的一天晚上，康拉德在一家中国餐馆遇见来自蒙特利尔的表兄杰里米·赖利。在那里，他被介绍给一位聪明老练的议员助理彼得·怀特。

虽然怀特比布莱克大6岁，但他们马上成为好朋友，因为他们都对政治很感兴趣。怀特出生于巴西圣保罗，他父亲是加拿大人，是斯普瑞·吉

罗斯考普公司驻拉丁美洲的销售经理，怀特生长在蒙特利尔，但在法国南部和马略卡岛住过一段时间，在瑞士读过两年书。他 1963 年毕业于拉瓦尔大学法律系（他的一位同学和好友是未来的总理布里安·马尔洛尼），但他对当律师不感兴趣。相反，他成为莫里斯·索韦的特别助理，索韦是莱斯特·皮尔森政府负责林业和农村发展的部长。

怀特虽然为自由党的索韦工作，但他自己却是一名活跃的进步保守党。布莱克是个自由党人，和朋友在一起时，他维妙维肖地摹仿大家认识的著名议员，特别是杰克·皮克斯吉尔和保罗·马丁，引起哄堂大笑。“保罗·马丁非常沉闷和谨慎，回答一个问题前要化 5 分钟考虑，而且在这 5 分钟内绝对什么也不说，”怀特说，“康拉德特别擅长摹仿他。”

他们认识几个月后，怀特住房的租约到期了，需要找个地方住六个月，布莱克提议他住自己公寓空着的那间卧室，怀特高兴地接受了。怀特因为有工作，不常参加布莱克他们的狂欢。一天深夜，布莱克和几个咯咯笑的同伙闯进怀特的卧室，弄醒他，把康拉德大敞篷汽车的车门扔到他的床上。（后来才知道，这是康拉德在地下停车场倒车时，一位乘客打开车门，撞到一根柱子上造成的。）

布莱克有一个行动引起怀特的注意，那就是他总在深更半夜跟乔治·布莱克通过电话长谈。这时乔治·布莱克已经退休五年了，变得越来越孤僻。他郁郁寡欢，而雪上加霜的是，他眼睛又得了严重的白内障，两腿关节炎也非常厉害。

怀特说：“康拉德是他父亲的掌上明珠。我认为他看到了康拉德的非凡天赋。乔治那时非常孤僻，住在那栋可爱的楼房里，到凌晨三四点钟也不睡。他最喜欢做的事就是边喝酒边看电视，直到深夜。

“当所有的电视频道都没有节目后，他会喝完最后一点酒，想不起有什么别的事可做，就给康拉德打电话。几乎每天晚上都是这样的。康拉德面临两难选择：‘我是睡觉呢还是不睡？’他经常选择后者。

“电话会在凌晨三四点响起来。他们主要谈白天发生的事，但也谈历史。乔治会问康拉德他在读什么，他的教授说什么了。罗斯福、戴高乐、邱吉尔、拿破仑——他们俩对许多人和事都非常感兴趣，这有点像沙龙里的谈话。这谈话会持续一或两小时。”

另一个喜欢谈的话题是投资，怀特记得，康拉德曾兴高采烈地向他解释阿耳戈斯公司的股份结构和内部矛盾。

无所事事是布莱克少年时的一个特点，他在大学里也是这样。由于他对军事、历史和政治感兴趣，很自然地又对国际事务产生了兴趣，1963 年和 1964 年夏天的欧洲之旅使这一兴趣更加浓厚。1963 年布莱克和他哥哥一起旅行，遇见了他的朋友布里安·斯图亚特，后者当时在英国和西班牙当见习记者。他和布莱克整夜整夜地坐在路边酒吧，喝着白兰地和咖啡，

“讨论国际大事，隆美尔在沙漠中出了什么错，麦克阿瑟指挥过的最伟大的战役，总是谈论那些最了不起的事件”。

布莱克一向对媒介很少表现出什么兴趣，所以在马德里，当斯图亚特听说布莱克把威廉·兰道尔夫·赫斯特列为他心目中的英雄，不免大吃一惊。

“他刚读完《公民赫斯特》一书，康拉德把他当成英雄，这使我很惊讶，”斯图亚特说，“他不停地谈论赫斯特，无休止地引用他的话。我不明白这家伙有什么吸引人的；我的意思是说，他只不过是个出版商。”

斯图亚特还注意到，他的朋友还经常谈到比弗布鲁克和诺思克利夫。在他们的旅行中，布莱克开始做一件奇怪的事。像大多数旅行的人一样，他们基本每天都会买一张报。但斯图亚特主要读第一版或体育版，布莱克则会马上翻到发行人栏，或统计一下广告的数量。

通过彼得·怀特的关系，布莱克和斯图亚特得到了参加1964年大西洋城民主党集会的入场券，可以亲眼目睹他们的英雄林登·约翰逊的就任仪式。“康拉德对美国有一种强烈的喜爱之情，这种感情一直持续到今天，”斯图亚特说。年轻的布莱克亲自开车到大西洋城，“他喜欢开车，他喜欢高速公路，喜欢运动，喜欢美国的辽阔无际”。

他们开车路过匹兹堡，俄亥俄河、阿勒格尼河和莫诺加赫拉河在那里汇合，布莱克感慨美国的广阔。集会并没有减弱他的敬仰之情。三万五千名民主党人挤在大西洋城大厅里。有天晚上，为约翰逊举行生日晚会，布莱克站在人山人海，看着烟花爆竹不停地放着，人们挥舞着标语牌，他异常兴奋。斯图亚特说：“那些壮观的景象总是给康拉德留下深刻的印象，他喜欢政治家看上去威严庄重。那就是他喜欢戴高乐的原因。约翰逊当时就很威严。现在的人们可能觉得难以置信，但他在1964年时的确很得人心。”

那年秋天，约翰逊大胜巴里·戈尔德沃特，但这是民主党失败的开始。也许正是在开车回加拿大的路上，一向信仰自由主义的布莱克开始向右转。他和斯图亚特在集会处看到第一批反对越战的示威者，路过费城时，他们亲眼目睹了大规模的种族骚动。随后几年，出现了佩花嬉皮士、自由恋爱和激进学生的抗议活动，布莱克站到了这些活动的对立面。他支持越南战争，对反战运动嗤之以鼻。

“60年代末，西部地区的社会动荡最严重，”布莱克说，“那时，由于左派和右派之间的紧张，我们的社会成为所谓反文化的牺牲品。人们猛烈攻击资产阶级的专横、中产阶级乏味的性道德和循规蹈矩的生活。反文

威廉·兰道尔夫·赫斯特（1863—1951），美国报业巨头。——译者注。

比弗布鲁克（1879—1964），英国报业巨头。——译者注。

诺思克利夫（1862—1922），英国报业巨头。——译者注。

化是虚无主义和伤感主义的大杂烩，我对此感到非常惊讶。

“从 1953 年到 1968 年，在这 15 年间，人们忘记了资本主义所取得的空前的成就。”

布莱克的豪言壮语并没有立即给他带来成功。1964 年秋天，他从卡尔顿大学获得学士学位后，又进入多伦多的奥斯古德法学院，一年后被开除。

1965 年夏天，他又去欧洲旅行，趁机认真考虑一下以后该怎么办。斯图亚特建议他在伦敦快快乐乐地过一年，可以当公共汽车售票员或到百货公司卖领带。布莱克对这建议不屑一顾，他觉得自己可以过得更好。“他那时真不知道该过怎么样的生活，”斯图亚特说，“他的父母很有钱。从 60 年代到 70 年代，康拉德有点艺术家的倾向。如果他没有成为一个有钱的商人，那么他会成为一位作家或艺术家。”怀特不同意这一观点，他说布莱克的举棋不定并不是一般学生经常面临的困境，“它更像是这么一个问题：从现在到我的使命完成之前，我应该干什么呢？”

布莱克认为他应该到魁北克去，怀特现在在那里工作。怀特听到他朋友的决定后，他建议布莱克来边远的魁北克，编辑一份他拥有的小周刊。那里乘车几小时就到了，但这使他的父母大为失望。布莱克接受了怀特的建议，收拾起他的行李，向一个叫布洛姆郡的地方出发了。

第二章 初涉报业

“我们并不是一时心血来潮决定成为报业巨子的。”

1966年11月24日的《东镇广告报》上，有两篇文章引人注目。一篇是关于“驿站饭馆”成立十周年的，“这件事不仅很有社会意义，而且具有重大的商业意义”。另一篇是给读者的一封信，预言在C·M·康拉德先生的领导下，《东镇广告报》将进入“充满希望的新时期”。

作为东镇出版公司的总裁，彼得·怀特在信中描绘了美好的前景，他宣称，报纸经过改版，发行量将增加5倍，达到2100份。布莱克已经为报纸撰写了一个月的社论了，怀特评论说：“本期读者会注意到《东镇广告报》报道内容和文笔的变化。”

布莱克的新家诺尔顿离蒙特利尔60英里，位于布洛姆湖边，是个度假胜地，讲英语的蒙特利尔人总去那里。夏天时，诺尔顿的人口会猛增到3000人，是冬天的两倍。怀特的祖父1920年在那里买了栋房子，彼得和他父母在那里避暑。50年代末，他从其创办者——一个新闻系学生——手里买下这份报纸，总共化了一块钱。

怀特在附近的法恩海姆还拥有另一家法文的《布洛姆报》，也由布莱克负责。《布洛姆报》发行大约15000份，比《东镇广告报》大得多，利润也更大。怀特把他报纸的一部分股份卖给布莱克，总共不到500元。

布莱克接管报纸时，怀特的母亲正住在诺尔顿的房子。布莱克搬进一间简陋的小木屋中，那以前是一位天主教牧师住的房子。这里比布莱克家差多了，他经常很羡慕地盯着湖对岸的别墅。小木屋暖气不足，又不透气，在寒冷的魁北克冬天，为了能睡着，布莱克有时不得不半夜爬起来，打开连着正屋的窗户。

布莱克几乎负责《东镇广告报》的一切事务：编辑、排版、发行和销售。他还撰写一个相当学院气的“商业”专栏，在其中他告诉边远的魁北克读者有关投资、工业和金融市场的知识。

朋友们偶尔会帮帮他。有一次，布莱克没有写社论，而是把电话簿上的一页印了上去（读者对此没有提出抱怨）。布里安·斯图亚特记得，为了填补空白，他曾匆匆忙忙地画了一张卡通画印上去。

《东镇广告报》唯一的另一个雇员是执行编辑莫琳·约翰斯通一梅，她一周工作两天。她回忆说，在这乡村般的环境中，康拉德·布莱克很孤独，显得有点不协调。

“他是个非常勤奋的年轻人，”约翰斯通一梅回忆说。“他可以非常友好，但大部分时间他都很严肃。他好像瞧不起这里的人。”

布莱克通过社论与当地镇议会进行斗争，卷入到当地政治事务中去，并以此为乐。斯图亚特注意到，作为发行人，布莱克变得喜欢打听别人的

看法。他会问理发师麦克阿瑟是不是应该停在三八线上，问加油站工人迪芬贝克的遗产。“康拉德，这些人的看法跟你究竟有什么关系呢？”斯图亚特忍不住问道。“他们的看法都很有道理，”布莱克回答说，“他们不善于表达，但他们的看法很重要。知道他们的爱憎，这很重要。”

彼得·怀特记得，布莱克同样急于知道人们对他的印象。怀特说：“他总是迫不及待地想知道人们对他的看法。只要他遇见能让他尊重的人，他就总想知道他们对他的看法。他现在不这么做了，但他那时就是这样的。”

怀特说，这位机智聪明的年轻人给人的印象总的还是很好的。“布里安·马尔洛尼也有同样的焦虑，”他说，“我不是心理学家，但这种渴望得到别人重视和认可的需要，是许多人共有的。”

1967年是加拿大建国一百周年，巨大的政治变革正在进行中。枫树叶刚刚被采纳为加拿大的新国旗，但是在魁北克，新兴的独立运动引起社会的动乱，抵销了这种民族情绪。越南战争在激烈地进行。布莱克到魁北克城说法语的拉瓦尔大学学习。在六百多名学生中，只有十几个说英语的，布莱克是其中之一。他离开简陋的小木屋，也没有和其他说英语的学生住在一起，而是挑选了圣劳伦斯河边一间宽敞的公寓。

在拉瓦尔，尽管学习法语很辛苦，但布莱克学得很好。他的朋友怀特在附近的魁北克议会工作，是省总理丹尼尔·约翰逊的助手，通过他布莱克认识了总理和他的手下。在拉瓦尔大学，布莱克最亲密的朋友是乔纳森·伯克和丹尼尔·考尔森，伯克来自蒙特利尔一个珠宝零售商家庭，考尔森是蒙特利尔一个警察侦探的儿子。“我们定期在一起狂饮，”考尔森回忆说，“最后总是为什么事争吵起来，但这并不伤害我们的感情。通常总是康拉德赢，因为他比我们知道得多，而且能言善辩。我们争不过他。”

“我记得最清楚的，”他继续说道，“是康拉德对权力的迷恋。那些大报显然很有影响力。他最后进入报业，我一点也不感到奇怪。”

通过彼得·怀特，布莱克认识了戴维·拉德勒，这个人后来将和他一起收购报纸。拉德勒矮小、好斗，父亲是开餐馆的，他在蒙特利尔的犹太中产阶级环境中长大。弗兰克林·戴维·拉德勒在麦克基尔读书，并在安大略金斯顿的女王学院获得工商管理学硕士学位。他以商业顾问的身份在安大略和北魁北克工作，帮助那里的居民经商，他才20岁，但充满自信，雄心勃勃。拉德勒的父亲在蒙特利尔开了一家名叫“小精灵”的法国餐馆。餐馆的特色是，顾客可以和活的小猪合影。1968年，通过他们共同的朋友怀特，拉德勒和布莱克在餐馆认识了。拉德勒直率机警，布莱克渊博傲慢。两人个都讲究实际，雄心勃勃。他们的合作将持续四分之一世纪。

布莱克和怀特在《布洛姆报》的成功使他们把眼光放到更大的猎物上：附近的《舍布鲁克纪事报》。怀特以前曾向《纪事报》的主人约翰·巴塞特试探过，遭到拒绝。但是到1969年春天时，这家报纸亏损严重，巴塞特也已撤出，事情就好办了。

《纪事报》举行了一次痛苦的罢工，巴塞特把它卖给伊万·桑德斯，伊万长期担任报纸的总经理。桑德斯从高斯那里买来新的印刷机，但报纸仍然亏损严重，不到两年亏损了18万元，桑德斯太愿意把它卖掉了，只要买主愿意承担债务和工资。怀特向布莱克建议让拉德勒也作为合伙人参加进来，他们在一天吃饭时商量好了具体细节。三个年轻人凑了两万元，大部分是从银行借来的。报纸没有什么资产，除了它的名字和8000份的发行量。

7月1日接管报纸的前一天晚上，拉德勒和布莱克住在舍布鲁克的爱尔米塔饭店。怀特则住在《纪事报》办公室对面一家简陋的小旅馆。布莱克刚从他祖父那里继承了至少20万加元，这一事实使得接管报纸不像看起来那么冒险。但当他们等待天亮时，布莱克并不因为自己有钱了而掉以轻心，仍然很紧张。拉德勒回忆说，“康拉德坐立不安，我也一样。别误会我的意思——我可能更紧张。”

当报纸易手时，一般会发生两种情况。那些被新管理者们解雇的人，会不停地讽刺新的业主，哀叹报纸越办越差，丢掉了过去的好传统，而那些留下的人则更同情他们的新雇主。《舍布鲁克纪事报》也不例外。

在新的报社中，怀特是总裁，布莱克是发行人，拉德勒负责日常工作。怀特和布莱克多少过问点编辑事务（虽然专门有一个编辑），拉德勒则负责广告、管理和发行。作重要决定时总要问布莱克。但他们三个人时不时地都会去拉广告、帮助设计版式，甚至送报。

由于他们没有同时买下印刷机，所以他们需要马上找家新的印刷厂。拉德勒在30英里外佛蒙特州的新港找了个印刷厂，这意味着《纪事报》可以说是世界上唯一一家在另一个国家印刷的日报。报纸最大的问题是缺少印刷机，而这是由于报纸雇员太多了。桑德斯不忍心解雇长期跟他一起干的雇员，但是不狠下心的话，那么报纸很快就会办不下去了。新的业主不停地解雇人，只保留最基本的人员。他们把48名工作人员无情地削减了一半。

克罗斯比·科顿现在是《卡尔加里先驱者报》的编辑，他是70年代初进入《纪事报》开始记者生涯的，他因为跟彼得·怀特下棋而得到那份工作。他称怀特和他的同事为“初涉报业者的良师益友。他们对年轻记者的训练是异乎寻常的”。记者从采访到送报，什么都得做，而他们的薪水也很随意，每周末由布莱克和拉德勒来决定每个记者该得多少钱。偶尔有人会长工资，这时布莱克就会开玩笑地对他说，如果他干得不好，削减他的工资也是很容易的。

科顿回忆说，他的工资从没长过。“有一天，我早晨送报，下午采访，晚上又去一所学校的董事会采访，自己动手拍照片。我11点左右回到办公室，写我的新闻报道，放大照片，凌晨3点离开。”第二天，科顿被罚25元——他一周才挣82元——“因为我错过了早晨8点钟的一个采访。我永

远忘不了那件事。”

卢·哈里斯是另一位年轻记者，从1971年开始为《纪事报》工作过两年，他记忆中布莱克是个很严肃而善良的人，看上去比他27岁的实际年龄要老得多，但他“也挺爱开玩笑的，特别喜欢讨论棒球”。布莱克说到解雇人时，喜欢用“淘汰”这种说法。“有一次，布莱克对一个记者说：‘我们要逐渐把你淘汰掉，伯尼。’我觉得这种说法很可笑，6个月后，那个记者真的不在那里工作了。”

布莱克的词汇量极大。“我买了一本词典，”科顿说，“我每天找出三个我觉得最生僻的词，要他告诉我它们的准确含义。他从来没有说不出来过。”的确，在边远的魁北克，没有人会像布莱克那样使用怪僻的词语。

拉德勒则想方设法降低成本。一有该付的帐单寄到报社，拉德勒就开出一张支票，写上日期，然后把支票和帐单一起放到他的办公桌抽屉里。他会等到实在拖不下去时，才把支票拿出来。到1971年，报社每年的利润是15万多加元。

他们三人很少干涉编辑事务，但有一位记者记得拉德勒曾干涉过一次。那次是因为《纪事报》报道当地两所大学的学生抗议美国在阿拉斯加进行核实验。“中国进行核实验时，这些人怎么不抗议呢？”拉德勒问。

《纪事报》是少数几家公开拥护核实验的报纸。

还有一件事更明显。1970年，怀特参加魁北克省的竞选。虽然怀特竞选的是布洛姆的位子，《纪事报》在那地区并没有多少读者，但拉德勒还是坚持要报纸报道怀特的竞选。但这并没有取得预想的结果，怀特最终还是失败了，因为自由党在魁北克省取得了压倒性的胜利。但是，《纪事报》现任编辑查尔斯·伯里争论说，由于这件事，舍布鲁克有些居民至今拒绝阅读他们的报纸。

布莱克很认真地做他的发行人工作，穿着套装，他的凯迪拉克车很醒目地停在《纪事报》办公室门前。但他也抽出时间写文章，最著名的是发表于1969年8月25日他25岁生日的那篇《芝加哥后一年：向林登·约翰逊致敬》，这是一篇一页半的颂扬约翰逊的文章，发表于他下台后七个月，表面上是纪念约翰逊即将来临的65岁生日。在前总统一张严肃的照片下，有一段说明文字，称他为“一位遭到诽谤的伟人”。在这篇措辞激烈的长文中，布莱克的想法很不同寻常。约翰逊的批评者说他是可鄙的暴君，而布莱克则认为约翰逊被人误解了，他其实是一位很有同情心和远见的人。“换一个缺乏耐心和献身精神的人，”布莱克写道，“当人们不断地喝问‘喂，喂，约翰逊，你今天杀了多少孩子？’时，他可能忍不住回答说：很不幸，还没有。”

蒙特利尔的美国领事把这篇文章寄给约翰逊，并由议员杰克·J·皮克尔在议会朗读，皮克尔是约翰逊的密友，来自得克萨斯州。美国前总统给布莱克寄去一封私人信，感谢他的文章，贝蒂·布莱克很骄傲地把这封信

装到镜框中。

第二年，布莱克决定去东南亚旅行，他询问皮克尔能否帮他打通西贡的官方渠道。一到那里，“我就来到美国大使馆门前，向守门的海军卫兵说了我的名字，他大吃一惊，拿起电话说：布莱克先生到了。他们的接待非常隆重。他们收到国务卿威廉·罗格斯的一封电报，说我是约翰逊的朋友——这话太夸张了。所以他们领我到处参观。我跟那里所有的重要人物都见了面。”

最重要的是通过美国大使馆的安排，在西贡采访了越南总统阮文绍。布莱克当天写的采访文章被全世界报纸转载，包括第二天的《纽约时报》。布莱克称之为“我短暂记者生涯的高峰”，它无疑使默默无闻的《舍布鲁克纪事报》大出风头。但是伯里回忆说，看到一个发行人在越南四处游逛，却不报道本地的事件，当地有些人很不高兴。布莱克、怀特和拉德勒挽救了这份报纸，并发了一笔小财，但伯里认为，这并不是没有付出代价的，“此后报道少了，当他们不想写社论时，他们就拿电讯社的社论充数。”

不管他的对手如何批评他，布莱克在拥有《纪事报》几个月后，他对新闻界的看法已经形成了。他向以基思·戴维为首的参议院大众媒介委员会递交了一份报告，其中写道：“我个人与记者的接触使我可以断言，他们大多数人都非常无知、懒惰、充满偏见、虚伪和放荡。这一行里的年轻人毫无责任心，而年老的则在混日子，这两类人都酗酒成性。”

布莱克后来声称，他的批评基于他对加拿大广播公司、《蒙特利尔星报》和《蒙特利尔报》记者的观察。在随后的20年中，这些话被反复引用，以证明布莱克不适合拥有报纸。当后来布莱克跟媒介的关系越来越复杂时，他曾公开降低这些话的重要性，强调这些话只适用于很有限的范围。“当然，记者的个人生活跟我无关，”他说，“另外，当我写那些话时，并不是一点也没有仰慕之意的。”

布莱克下一个行动使他得到魁北克知识界的认可，他写了一本有关莫里斯·杜普莱西斯的大部头传记，莫里斯·杜普莱西斯是魁北克省的前省总理，从1936年到他1959年去世前，一直统治着这一地区。

布莱克经过5年的写作，写成了一部篇幅巨大的传记，书名就叫《杜普莱西斯》。对杜普莱西斯身上的弱点，布莱克表示原谅，他着重强调的是传主的伟大一面。

传记厚达743页，被认为很有权威性。“莫里斯·杜普莱西斯就像一位无所不知的父亲，严厉而又仁慈，他惩恶扬善，兢兢业业地统治着他的臣民。”布莱克写道。

作者和传主似乎有许多共同之处。布莱克是个保守的年轻人，他迷恋上杜普莱西斯这位右翼政治家是很自然的。但不仅如此。他们两人都能言善辩，有惊人的记忆力，除了偶尔玩槌球外，两人都不喜欢体育比赛。像布莱克一样，杜普莱西斯也喜欢阅读政治著作和传记。杜普莱西斯相信，

“一个绅士永远要衣冠楚楚，要遵守过去的礼节。”布莱克得出的一个结论也是独一无二的，他认为，杜普莱西斯的批评者们说他“残暴、腐化”，而那其实只是因为他“喜欢闹剧而已”。

布莱克一开始写这本书，就决定连带着把它当作硕士论文，因此他到蒙特利尔的麦克基尔大学学习。布莱克在蒙特利尔的舍布鲁克街上租了一套带家具的宽敞公寓，白天处理完生意上的事后，晚上就在那里写作。丹·考尔森说：“我记得很清楚，我去看过康拉德几次，他的屋里堆满了卡片盒、书信和研究著作。”劳里埃·拉皮埃尔是麦克基尔大学的历史教授，负责指导布莱克的论文，他回忆说，布莱克“很可爱”，但“不善交际”，他很少跟别的同学一起玩，似乎从来没有女朋友（布莱克不同意这一说法）。他很谨慎，虽然也很健谈，另外，他总是衣冠楚楚的，穿着套装，打着领带。“他会到乡下来”，拉皮埃尔和妻子在乡下有房子，“我们会说：天哪，康拉德，解下你的领带吧。”

尽管布莱克很尊敬杜普莱西斯，但在书中并没有美化他的缺点。“避而不谈杜普莱西斯的个人行为，这是不公正的。他喝酒喝得很厉害，在一些公共场合上，经常喝醉、说粗话和与人争执。”

他也写到一些奇怪的细节，例如，当杜普莱西斯因脑溢血而躺在床上时，医生想要化验他的尿却无法做到，因为“他的尿道下裂，尿道口离阴茎根部有大约一英寸”。布莱克附带着补充道：“如果不进行精神分析治疗，这种病症有可能引发心理障碍，从而影响到杜普莱西斯的社交生活。”

《杜普莱西斯》一书于1976年末出版，由于它对魁北克史学的贡献，受到普遍好评。“文笔华丽，有时过于浮夸，但是，这本书对一位加拿大公众人物和他那个时代的描述极为深入、坦率，引人入胜。”《蒙特利尔时报》的一篇书评写道。

也有例外，最出名的就是约克大学的拉姆塞·库克教授，他的评论在那本书出版前刊登在《环球邮报》上。他的评论很不友好：“用词华而不实……结构失衡……冗长拖沓……一本草草写成的书。”

库克是布莱克硕士论文的评委之一，对论文提出过批评意见，布莱克认为他“无缘无故地在侮辱我”。《杜普莱西斯》书中甚至有一个尾注，提到“拉姆赛·库克的粗鲁无礼”。读到那篇评论后，布莱克冲到《环球邮报》发行人的家里，亲手递上反驳的信。信中称库克是“一个偏激、傲慢的傻瓜”，他后来在电视上又补充说库克具有“蟑螂的职业道德”。

布莱克的忿怒使库克很不解，他坚持说他从没有主动要求评论这本书（虽然布莱克这么认为）。“我不明白他为什么对我的评论那么生气。”库克说。“他似乎对它着了迷。”布莱克的朋友记者布里安·麦肯纳记得布莱克对他说：“我要跟拉姆塞·库克大闹一场。”

20年后，布莱克才又写了一本书——这次写的是他自己——但这期间，布莱克把几百本《杜普莱西斯》送给朋友和他希望成为朋友的人，这

本书是一张名片，表明布莱克并不只是个商人。道格拉斯·克赖顿是《多伦多太阳报》集团的创建者和董事长，他记得布莱克送给他一本签名本。克赖顿犹犹豫豫地收下了。“你要知道，康拉德，我非常感谢你的赠书，但这本书有一千多页，另外，我对杜普莱西斯不感兴趣。”“还给我吧。”布莱克回答说。同一天，这本书又回到克赖顿的办公室，这次附了一张便条，解释怎么读这本书，并说只要读完关键的110页，就掌握了最重要的内容了。

在布莱克写作《杜普莱西斯》的5年中，他和他的合伙人仍然满怀热情地从事报业生意。1971年《多伦多电讯报》停办时，他们曾想买下它，但报纸的订阅名单和印刷机已经卖掉了。不久，布莱克和他的同伴又收购了几家小报纸，包括《格兰比领袖邮报》等，成立了斯特林报业集团。到1976年，斯特林集团拥有9家日报和9家周报。“我们并不是一时心血来潮决定成为报业巨子的，”布莱克争辩说，“但是，在我们购买了《纪事报》后，我们问自己：这事业会发展到什么程度呢？”

布莱克和拉德勒给那些小镇发行人打电话，询问他们是否愿意出售。安大略是理想的地方，但他们发现汤姆森报业集团已经占有了那个市场。但是，加拿大西部是一片未开垦的土地，很多人愿意出售手里的家庭产业。布莱克和拉德勒到西部旅行，购买报纸。

同时，魁北克说英语的人越来越少，政治气氛也不对，他们决定卖掉那里的报纸。1973年初，工作人员对《九月报》的发行人罗伯特·弗勒里，说他们要加入工会。弗勒里马上给蒙特利尔打电话。“他（布莱克）说：什么也别做。由我来处理。”弗勒里回忆说。布莱克连夜开车赶来，到达后，“他开除了几个人，提拔了几个人，以瓦解工会势力。劳工法庭因这一解雇行为而传讯布莱克，布莱克声称解雇与工会没有任何关系，但报社最后还是付了高额解雇金。不过工会还是被抑制住了，后来，《九月报》和其它几家魁北克报被卖掉了。最后被卖掉的是《舍布鲁克纪事报》，时间是1977年。蒙特利尔的律师乔治·麦克拉伦付了86.5万加元，这可是一大笔钱，想当初斯特林的合伙人购买时只化了两万加元，这些利润被用来购买别的报纸。”

由于重点放在西部，所以拉德勒和他的妻子罗娜1972年搬到鲁珀特王子港，主持那里的业务。在几个月内，斯特林集团拥有了几份报纸，包括《阿拉斯加高速公路新闻报》、《泰瑞斯先驱者日报》、《特瑞尔时报》和《阿尔伯尼山谷时报》。如果说拉德勒负责加拿大西部，那么布莱克负责的就是加拿大东部，他在这里收购了爱德华王子岛上的《萨默萨德开拓者报》，因为报业集团索瑟姆的总裁圣·克莱尔·鲍尔弗告诉他，那家报纸的业主想把它卖掉，并倾向于卖给非汤姆森集团的人。

购买新报纸的方法基本是一样的。比如，购买《阿拉斯加高速公路新闻报》的价格是24万加元。斯特林同意预付一半，剩下的一半以后再付。

拉德勒说：“我们总是告诉银行我们在做一笔 24 万加元的交易，我们需要他们贷 12 万加元。他们会问：另一半怎么办呢？我们会说：我们自己能解决。——我们的确能解决。他们不需要知道我们怎么解决的。”换句话说，布莱克和他的合伙人很少把自己的钱投入到他们的企业中。

一旦接管了新报纸，首先要削减报纸的成本，但是从垄断市场上买来周报，把它变成日报也能获得利润。不久，利润率就达到 15~18%，只有汤姆森集团才能超过这一幅度。1979 年，斯特林的利润率达到 25%，总收入是 1859 万加元，利润是 460 万加元。

人们一直怀疑斯特林集团的报纸水平不高，拉德勒和他的经理们很讨厌这一指责，但这并非没有好处。彼得·纽曼指出，1978 年，当一架西太平洋航空公司的飞机在克兰布鲁克坠毁时，斯特林集团的《每日市民报》主要依靠加拿大新闻通讯社提供的报道。几年后，斯特林退出加拿大新闻通讯社，依靠它自己的通讯社，情况就更差了。“他们对真正的新闻并不感兴趣。”威廉·桑德斯指责说，他是温哥华媒介工人工会的秘书长。“他们不重视编辑工作。他们认为编辑工作微不足道，只要把广告登出去就行了。”

拉德勒可能会同意这话，他曾经半开玩笑地说，他对新闻的贡献就是创造了“三人新闻编辑室”，而其中两人是拉广告的。他认为，报纸赚钱是首要的，质量是次要的。1981 年，加拿大皇家报刊委员会在一份报告中指出，很难判断斯特林集团是否重视“报纸的宗旨”。“拉德勒告诉我们，他为斯特林集团的报纸写过一些社论，”报告的作者困惑地写道，“当问及他是否报业从业人员时，他回答说：我是一个商人。”

1974 年 7 月，布莱克在阔别八年后，终于能够衣锦还乡，回到多伦多。他得到了一个法学学位，建立了一个报业集团，他的书也快写完了。他认识了许多重要人物，有时称自己为历史学家。布莱克也成了一个著名的政治评论家。有一段时间，他是加拿大广播公司在蒙特利尔的英语节目的常客，和劳里埃·拉皮埃尔激烈地争论各种政治问题，布莱克代表右派，拉皮埃尔代表左派。

布莱克把他的迁移归因于魁北克对英语的不宽容态度，那里的政府通过立法破坏英语教育和语言。在 1974 年 7 月 26 日他离开去多伦多的那一天，布莱克发表了一次广播演讲，猛烈抨击魁北克政府，说那一天是“魁北克省历史上最堕落的一天”。“这里的英语社区仍然抱有幻觉，认为蒙特利尔是生活的好地方，但他们没有领袖，是一盘散沙，是一个虚伪的政府手中的人质。

“上个月，一位最温和的部长居伊·圣-皮埃尔对一群讲英语的商人说：如果你不喜欢魁北克，你可以离开它。我悲哀而坚决地接受了这一劝告。”

布莱克在商业银行大厦为斯特林报业集团租了一间办公室，开始重新进入多伦多社会。他是多伦多俱乐部的常客，这是一个不轻易接受新成员的俱乐部，阿耳戈斯公司总裁巴德·麦克杜格尔德在他 21 岁生日时赠予他会员身份。他也常去阿耳戈斯公司的总部多伦多街 10 号。几年来，布莱克的哥哥蒙泰古一直在证券业辛勤工作，但不是打工，布莱克兄弟和他们的父亲化 25 万加元购买了一家中型证券公司——德雷珀·道比公司——25% 的股份。

德雷珀公司的办公室位于阿德莱德街，每周都在它的内部餐厅举行烤牛肉便餐，布莱克兄弟在那里招待当地金融和政治要人们。蒙泰古身材高大，戴着一副眼镜，亲切幽默，与他博学的弟弟相映成趣。因为康拉德现在有三个学位，脾气随和的蒙泰古便自夸说：“没有学位，但试过几次。”

康拉德·布莱克越来越深地卷入拉弗斯通公司的事务中，这是一家控制强大的阿耳戈斯公司的私人公司，布莱克家的西多米尼安公司拥有它 22.4% 的股份。乔治·布莱克想让他的儿子们接管他在拉弗斯通公司的股权，在 70 年代时，他悄悄地把他的西多米尼安公司股份转给他们，以逃避房地产遗产税。但是，布莱克到 1975 年才在阿耳戈斯崭露头角，当时，保罗·戴马雷受到阿耳戈斯创始者之一泰勒的鼓励，想要控制阿耳戈斯。戴马雷以当乘务员起家，把一个微不足道的校车公司变成加拿大最大的汽车帝国，强力公司。泰勒现在住在巴哈马群岛，对阿耳戈斯事务不感兴趣，他相信那些统治阿耳戈斯的老合伙人们只要价格合适，就会很乐意卖掉它的。戴马雷没有把拉弗斯通考虑进去，拉弗斯通拥有阿耳戈斯 61% 的股份，是 6 年前为了从泰勒手中夺权，交给后继者的麦克杜格尔德而建立起来的。

约翰·A·巴德·麦克杜格尔德是多伦多一位富有的金融家的儿子，他像布莱克一样，没有在上加拿大学院读完书——他 16 岁时被开除了。他父亲帮他在多米尼安经纪公司找到一份工作，在那里，巴德 20 岁时就升任经理。大萧条中，他的家庭破产了，但巴德由于投资阿耳戈斯和担任王冠信托公司总裁而扭转了这一局面。他喜欢收集老式汽车，把它们放在装有枝形吊灯的车库中。

麦克杜格尔德公开表示不喜欢别人干涉，他在乔治·布莱克小儿子那里找到了同盟者。康拉德·布莱克旗帜鲜明地站在麦克杜格尔德一边。“实际情况是，”他对一位采访者说，“大家都承认阿耳戈斯是一个伟大而成功的公司，它成功的关键是它只有三个董事长，而这三个人都非常了不起。埃里克·菲利普斯中校，泰勒先生和麦克杜格尔德先生。这就保证了公司持续连贯地发展。”戴马雷呢？“这个来自蒙特利尔的鲁莽家伙非常荒唐。”

虽然麦克杜格尔德已经到了退休的年龄，但他并不是那种吃喝等死的人。他没有孩子，现在阿耳戈斯面临落入戴马雷之手的危险，多伦多议论纷纷，说阿耳戈斯的当然继承人非康拉德·布莱克莫属了。

到 1976 年，乔治和贝蒂·布莱克已经很少出头露面了。康拉德·布莱克解释说这主要因为他们的健康状态不佳，尤其是他 65 岁的父亲。他母亲晚上很早就睡觉了，但他父亲则到很晚才睡，有时他整晚不睡。“他很高兴人们去家里看望他，”布莱克说，“他并不是不愿见人，也不是厌闻世事。他读报纸，看电视，他知道世上发生了什么。如果你去看望他，就知道他衣着整齐，胡子剃得干干净净，很了解外面的世界。但他的视力和腿脚不好，所以很少走动。”

乔治·布莱克身边总是放着一瓶烈酒，他们家的一位密友怀疑健康是否唯一的原因。“他 48 岁时退休，”他说，“现在能够在 48 岁时退休的人，要么继续从事第二职业，要么出去旅游、打高尔夫球、写书，干他们感兴趣的事。但他却坐在家里，哪儿也不去。”

1976 年 6 月，乔治和贝蒂·布莱克在 10 天内相继去世。6 月 19 日，贝蒂死于癌症，乔治非常难过，康拉德尽力安慰他。布莱克在他的自传《发展的一生》中，回忆了他们怎么在一起度过最后一个晚上。在悲痛之中，乔治·布莱克走上前厅的环形楼梯，“片刻之后，传来楼梯断裂的声音，接着我父亲仰面从栏杆上落到下面大约 10 英尺的地板上。”救护车来的时候，他父亲已经醒来，“他说他在楼梯上站不稳，不想活了。”他被送往医院，在那里他对康拉德说他是个“好儿子”。康拉德不知道这是否是他们最后一次交流。“他变得有点语无伦次，我不想留在旁边，”他回忆说，“于是我回到家，知道如果有什么意外，医院会打电话通知我的。”几小时后，医院打来电话，告诉布莱克，他父亲死了。

彼得·纽曼在 1982 年出版的康拉德·布莱克的传记《有权势的人》中，描述了乔治·布莱克之死，他笔下的这位父亲显得非常愤世疾俗。纽曼说，在他从楼梯上摔下来之前，乔治·布莱克告诉他的儿子：“生活就是地狱，大部分人都是混蛋，所有的一切都是瞎扯。”康拉德·布莱克争辩说他父亲从没说过这些话。“我从没听他说过这些话，”布莱克在乔治·布莱克死了几乎 20 年后解释说，“在他晚年，他肯定说过类似的话，但不会说得那么恶毒。”布莱克说他父亲之死是个可悲的意外事件，强调“他很难过，但他并不沮丧”。

康拉德·布莱克的一些密友则把他父亲之死看作一种慢性自杀，布莱克被吓坏了，布莱克在 70 年代初曾得过焦虑症，发病时感到喘不过气、恶心，到了不得不随身带着药盒的程度。布莱克接受过精神分析治疗，他甚至学过专业的精神分析课程。布莱克在他的自传中写到焦虑症时说：“那些症状与某些历史名人死时的症状非常相似。”他补充说，那“是我所知道的最可怕的事”。据布莱克的一位密友说，他父亲死后，布莱克担心自己会抑郁过度，失去控制，像他父亲一样自杀。“这种担心很奇怪，因为如果你害怕自杀，你可能永远不会尝试自杀，”这位密友说，“但它造成了很大的影响。值得进一步探索。”布莱克的焦虑间断地持续到 80 年代中

期，但他说精神分析学家已经挖掘出其根源——对此他不愿透露详情——此后他再也不为所困了。

第三章 34 岁的商界神童

“他正在富起来”

——斯蒂芬·杰里斯洛伍斯基

1976年，康拉德·布莱克虽然主要在斯特林集团办公室工作，但他的电话却跟德雷珀·道比公司的办公室相连，那是他哥哥蒙太古管理的一家证券公司。给德雷珀·道比公司的秘书们的指令很简单：如果上午9点到11点之间斯特林电话响了，他们要解释说布莱克先生在“开会”；11点到下午2点之间则是在“午餐”，从下午2点到5点则是“不在”。

康拉德·布莱克到德雷珀·道比公司找他哥哥吃饭或聊天时，总是趾高气扬地走过办公室，由于他的名气越来越大，那些女秘书觉得很紧张。有一位女秘书回忆说，有一次她捎口信给他，因为她不认识他，就托另一位同事转达。当布莱克接到口信后，那位女秘书在拐角处听到他大声说，“她不知道我是谁？”女秘书想，多么傲慢啊！但布莱克接着走回来，做了自我介绍，而且显得很高兴。

这位秘书后来又遇到布莱克，布莱克要她打一封给餐厅俱乐部总裁纽韦尔·卢斯比的信。那里不让布莱克赊账，这使他非常气愤。

不久，布莱克又来到她的桌边。“你喜欢我给纽韦尔·卢斯比的信吗？”他淘气地笑着问。“你觉得这很可笑吗？”突然，女秘书谢莉·沃尔特斯看到康拉德·布莱克的另一面——的确，他很傲慢，但那只是装出来的，在这后面隐藏着一种自嘲的智慧。

不久，布莱克把他的办公室搬进德雷珀·道比公司。他和沃尔特斯很快成为好朋友，布莱克经常对她说：“我母亲去世了，你必须告诉我什么时候我该理发。”沃尔特斯有棕色的头发和明亮的眼睛，她乐观开朗，心直口快，与布莱克的谨慎形成鲜明对照。她的生活圈子与布莱克的大不相同。晚上，沃尔特斯穿好衣服准备回家时，会不由自主地靠在康拉德办公室的墙上，着迷地听他讲历史故事。当《杜普莱西斯》一书于1976年末出版时，她在致谢中看到自己的名字，感到很荣幸，她后来意识到，“这是他告诉我他喜欢我的方式”。布莱克的确对比他小6岁的沃尔特斯越来越感兴趣。有一次，她提到她的婚姻破裂了，她需要找个律师。马上就有个律师给她电话，说是康拉德·布莱克推荐的。

这时，布莱克正和性感的、巴西出生的安娜·玛丽亚·玛斯通打得火热。谢莉对布莱克很关心，因为人们在背后对他和安娜的关系颇有非议。

在六、七十年代，很少女人愿意和一个穿着老派套装、大谈拿破仑或狄斯累利的男人约会。诚然，布莱克在少年和青年时不善与女人交际。但自由恋爱之风对他也产生了影响，布莱克也有了他所谓的“丰富的经历”。

布莱克的论文导师劳里埃·拉皮埃尔说，他到二十几岁时走路还像“包

在水泥里一样”。刚三十岁时，布莱克走路更僵硬了，好像他粗壮的肩膀被无形的钳子紧紧地夹着。现任《多伦多星报》文学编辑的菲利普·马钱德谈到 1977 年与他的会面：“他给人的感觉是一个非常孤独的人，他似乎以一种下意识的方式抛弃了人类的某些欢乐——比如，无法想象他会坠入情网，或沉醉于性爱或父爱中。”

有一天，布莱克从家里往沃尔特斯办公室打电话。“你今天晚上晚点回去好吗？”布莱克问，解释说他有点事。他又补充说：“我会带你去吃晚饭的。”通过这一委婉的方式，开始了他们第一次约会。在去餐厅的路上，他们一边收听布莱克汽车收音机播放的魁北克省总理勒内·列维斯库在纽约的讲话，一边兜风。

不久，他们的关系就有了突破性进展。沃尔特斯能透过布莱克的表面，看到他内心深处的软弱。1977 年初，沃尔特斯怀上了布莱克的孩子。有两个因素使这事复杂化了：首先，虽然她正式分居了，但沃尔特斯夫妇并未离婚；其次，她并不想和布莱克继续保持这种关系，更不用说跟他结婚了。她说，布莱克给她一种印象，如果他们不结婚，他们就永远不会知道他们想不想在一起生活。谢莉——她 1990 年改名为乔安娜——同意继续这种关系，不久，他们就决定结婚了。

怀孕还给布莱克带来了其它的麻烦。他想把这事瞒起来，因为担心报纸会发现。1977 年 11 月乔纳森·布莱克出生，登记时故意没有写他父亲的名字。直到孩子大约一岁，即他们结婚几个月后，乔纳森的出生一直是个秘密——就连一些密友和亲戚也只在婚礼前两周才知道。他们两人并不觉得自己做了什么可耻的事，但谢莉觉得，她丈夫担心像巴德·麦克杜格尔德那样比较保守的人知道后会看不起他。

在这一奇怪的插曲中，谢莉只希望媒介别老称她孩子的父亲为“加拿大最佳单身汉”。

乔治·布莱克死后，麦克杜格尔德邀请布莱克兄弟去他的金黄鹈庄园，那里除了他收集的汽车外，还有好马和小卷毛狗。康拉德和蒙泰古继承了他父亲在拉弗斯通中 22.4% 的股份，很担心以麦克杜格尔德为首的其他股东会强迫他们退出。那些担心是没有根据的，麦克杜格尔德信守对他们父亲的诺言，邀请布莱克兄弟共事，只是没有了他们父亲担任的阿耳戈斯副总裁一职。蒙泰古进入了多米尼安百货公司和标准广播公司的董事会，康拉德则进入了更为重要的阿耳戈斯公司和拉弗斯通公司的董事会。通过麦克杜格尔德的帮助，康拉德成为加拿大帝国商业银行董事会的一名董事（乔治·布莱克也是那里的董事），实现了他当加拿大一家大银行董事的梦想。蒙泰古进入了多伦多-多米尼安银行的董事会。

1978 年 3 月 15 日，麦克杜格尔德死于棕榈滩。这天是他 70 岁生日。在多伦多家里，这消息使康拉德大吃一惊：他切火鸡时切伤了手。在此之

前，他是一个很有前途的作家和历史学家，也拥有一个小镇报业集团。阿耳戈斯董事长之死向布莱克提供了一个机会，使他得以在全国乃至全球舞台上发挥作用。

麦克杜格尔德善于运用个人魅力进行控制，必要时也会进行恐吓。麦克杜格尔德拥有拉弗斯通 23.6%的股份，但他已故的姐夫埃里克·菲利普斯中校也拥有同样的股份，他的遗孀多丽丝是麦克杜格尔德妻子莫德的姐姐。菲利普斯的股份委托给王冠信托公司管理，而麦克杜格尔德又是这个公司的重要人物，因此他等于控制了菲利普斯的股份。

没有了麦克杜格尔德，阿耳戈斯的神秘气氛很快就烟消云散。马西-弗格森虽然是加拿大最大的跨国公司，但亏损越来越严重。康拉德·布莱克后来回顾说，到麦克杜格尔德死时，那个庞大的集团已经一蹶不振。布莱克总结说：“战后十五年来，E·P·泰勒和他的合伙人在加拿大四处收购公司，然后以高价卖给阿耳戈斯集团，从中赚取高额利润，那时还没有资本收益税和严禁假公济私条例。这纯粹是一场骗局。”

哈尔·贾克曼家族拥有阿耳戈斯百分之九的股份，他 1975 年进入董事会，他描述了一次典型的董事会议。“我在董事会那些年，阿耳戈斯什么也不干，”他说，“麦克杜格尔德会讲讲 1929、1916 年的故事，那时他们去购买加拿大国家铁路特许权前，喝得酩酊大醉，都是些老掉牙的故事。其他人就坐在那里听着。”

但是，阿耳戈斯仍然控制着大约 40 亿元的资产，其中拉弗斯通控制了 60%。有 5 个集团拥有拉弗斯通：布莱克兄弟通过他们的西多米尼安投资公司占了 22.4%；麦克杜格尔德和菲利普斯各占 23.6%；加拿大总投资公司和与之相关的一家信托公司占了 26.5%，这两个公司都属于前总理阿瑟·米恩的长子麦克斯韦尔·米恩；另有 3.9%归 A·布鲁斯·马修斯将军所有，他当时是阿耳戈斯的执行副总裁。

麦克杜格尔德死后第二天，康拉德和蒙泰古与加拿大总投资公司的总裁亚历克斯·巴伦会面。地点是布莱克兄弟已故父母的家，康拉德现在住在那里。康拉德·布莱克告诉巴伦，他希望成为阿耳戈斯公司的副总裁，而蒙泰古则希望能被选进董事会。布莱克说巴伦给他的印象是他会支持他们当选的，而巴伦后来则说他很同情布莱克兄弟，但他根本没有作出任何承诺。

1978 年 3 月 22 日，阿耳戈斯的董事开会任命新的决策人员。布莱克由于交通堵塞晚到了 4 分钟，发现任命已经完成——他和蒙泰古被排除在外。如果布莱克前一天晚上睡在董事会会议室，结果也不会两样，米恩、巴伦和马修斯这三巨头还不想让他进入阿耳戈斯的核心位置。米恩任董事长，马修斯任总裁，巴伦则被任命为执行副总裁。正如米恩后来回忆的那样，麦克杜格尔德针对布莱克的指示是“慢慢提升他。他太鲁莽。我们必须教导他。”当然，布莱克的想法不同。他期望成为阿耳戈斯执行副总裁，

那就将清楚地表明他会是未来的集团首领。“只要我们得到哪怕是一点点认可，我们就会很乐于与新的三巨头合作，并听从他们的安排。”

阿耳戈斯新的统治者们并不觉得需要认可什么。贾克曼那天也参加了董事会，他不明白布莱克想成为阿耳戈斯执行副总裁有什么重要含义——说到底，它的薪水并不高啊。“瞧，报纸上对我做了许多猜测，”贾克曼记得布莱克对面无表情的阿耳戈斯老人们说，“我是一个当然继承者。如果我没有一个具体的职务，报纸会作出不利于我的猜测的。”米恩马上回答说：“我们管理的是这个公司，而不是报纸。”

阿耳戈斯的老合伙人们对布莱克的公众形象不感兴趣，他们并不看重他——这是麦克杜格尔德背着布莱克培养起来的一种态度。接受麦克杜格尔德对布莱克的想法，这是布莱克对手们犯下的最致命的错误。“麦克杜格尔德是个搞阴谋的老手，”贾克曼说，“他当面恭维康拉德，背地里又对其他人贬低康拉德。”

如果像他父亲一样，给康拉德一个象征性的阿耳戈斯副总裁头衔，那么公司的未来可能会大不相同。但米恩瞧不起这个年龄比他小一半的人，他严厉地对布莱克说，“你太性急了。”他后来说他还看着他年老的同谋们补充了一句，“你放眼瞧瞧，你不会等很久的。”（布莱克否认他说过这话。）

“好吧，为了这个公司和它的成员的利益，”布莱克冷冷地回答说，“我这次就不破坏已成之局了。但我要告诉你们，我们很不满意。”

事实证明，布莱克的保证毫无意义。随后发生的事让人感到是精心策划的，很高明，但布莱克宁愿给人一种印象，好像他只是被动地反应而已。这可能也是策略的一部分。

布莱克兄弟在他们的办公室里密谋。他们并非唯一对米恩、巴伦和马修斯瓜分阿耳戈斯权力不满的人，巴德·麦克杜格尔德的遗孀，75岁的莫德，以及她78岁的姐姐多丽丝·菲利普斯，也都很不满。蒙泰古回忆说，当两位遗孀与布莱克兄弟联系，商量共同对付其他人时，“不用说我真是太高兴了。”

菲利普斯股份的管理者们也站在布莱克兄弟一边，特别是狄克逊·钱特。他是一位特许会计师，和菲利普斯是多年好朋友，钱特觉得自己在阿耳戈斯的位子被夺去了。钱特去年心脏病发作，布莱克去医院看望过他。布莱克后来告诉彼得·怀特，看望钱特和加入商业银行董事会，是他成功接管阿耳戈斯的两个“最关键”的因素。

布莱克策略的第一阶段是控制王冠信托公司，它是管理菲利普斯和麦克杜格尔德股份的公司。“我们知道老女人善变，”布莱克后来解释说，他们买下王冠公司“以确保以后能稳步进行。”

布莱克还获得了百万富翁尼尔森·戴维斯的支持，他是巴德·麦克杜格尔德最好的朋友，也是布莱克家的老朋友。麦克杜格尔德死后不久，康

拉德和蒙泰古就预料会有麻烦，曾经向戴维斯请教过。“等待时机，静观其变，这些家伙会自掘坟墓的。”戴维斯劝告说。

还有一件巧事，加拿大广播公司一个电视摄制组以彼得·纽曼的《加拿大重要人物》一书为基础，要拍一个7集的电视专题片，主要介绍这个国家的政要和富豪。摄制组把布莱克也列为富豪之一，对他进行了采访。这个节目以及彼得·纽曼随后出版的布莱克传记，把这位年轻的商人和知识分子变成了加拿大资本主义的典型化身。33岁的布莱克很快就将成为加拿大电视和报刊的热门人物。

“在他出名前，采访他是件非常无聊的事，”隆·格拉汉姆回忆说，他是加拿大广播公司的制片人。“他从多米尼安证券公司的走廊迅速走来，轻声说抱歉，然后低低地伸出手，你得弯下腰才能握住他手，他恶作剧似地盯着你，懒洋洋地向你问好。采访者被领进一间很乱的小屋，那里堆着没有打开的盒子，一张乔·克拉克的照片，一叠粉红色电话便条，还有他写的一摞莫里斯·杜普莱西斯的传记。布莱克滔滔不绝地一谈几个小时，言辞尖刻浮夸。你佩服他的机智和幽默，但最后离开时却一无所得。”

一切就绪，布莱克开始采取行动了。1978年5月15日，莫德·麦克杜格尔和多丽丝·菲利普斯同意把她们在拉弗斯通的股份与布莱克兄弟的合在一起，形成一个将近70%的股东集团。更重要的是，布莱克兄弟成为唯一能够运用“强制性转让”条款的人，这是1969年拉弗斯通股东协议中的条款。当初制定这一条款是为了保证占大多数的合伙人可以摆脱任何一个他们不喜欢的合伙人。

布莱克兄弟一点也不浪费时间。和遗孀们签定协议后，康拉德·布莱克和狄克逊·钱特通知米恩，强制性出售他在拉弗斯通26.5%的股份。布莱克后来说，这是在“两位女士强烈要求下”进行的。古老的堡垒被从内部攻破了。“没有内部分歧，”亚历克斯·巴伦困惑地对《麦克林》杂志说，“关系非常好。”他补充说。实际上，布莱克投票赞成米恩当选。

布莱克养成了把战场扩大到报纸的习惯。他在一篇答复的文章中说，巴伦的断言“与事实不符。实际上存在着严重的分歧。除非亚历克斯得了严重的健忘症，否则他应该能记起这些分歧的。”的确，巴伦应该意识到最明显的分歧：认为康拉德·布莱克还不能进入公司核心，这就是最大的分歧。

一切进展顺利，直到6月13日，《蒙特利尔报》的记者伊安·安德森决定打电话给莫德·麦克杜格尔和多丽丝·菲利普斯，问问她们的看法。当问及她是否授权布莱克获得米恩的拉弗斯通股份时，莫德回答说：“我认为我没有，但我想我是那么做了。”她补充说：“我对生意一窍不通，根本不知道是怎么回事。”多丽丝刚度假回来，她也同样的不安。“从我丈夫死后，我签署了上百份文件，”她对安德森说，“这方面你比我更在行。”

布莱克后来尖刻地说，“当这事引起公众关注后，这两个老女人推诿责任，把我说成一个巧取豪夺的年轻人。”他说，这两个老女人这么做，是因为她们不想公开承认她们内心深处的感觉——她们觉得米恩威胁到她们在拉弗斯通的地位，她们想借布莱克之手除掉他。现在她们暗示布莱克得寸进尺，利用她们的股份来控制阿耳戈斯公司，为自己谋私利。尼尔森·戴维斯很快就公开支持布莱克：“我同意布莱克兄弟的所作所为。”两位遗孀的律师路易斯·古拉说：“当这两位女士签署文件时，她们毫无疑问是知道其后果的，但这件事引起公众的注意，这使她们很沮丧。”

不管遗孀们最初的动机是什么，由于这事公开化，她们又把矛头指向了布莱克兄弟。她们撕毁了5月15日与布莱克兄弟签订的协议，准备购买布鲁斯·马修斯的4%的股份，这样就能使她们占到51%的股份，可将布莱克兄弟排除在外。就在一星期前，遗孀们得知康拉德·布莱克是拿破仑的崇拜者，就给了他一个拿破仑的木头塑像，那是菲利普斯中校的遗物。但是现在，在第三个妹妹塞西尔·赫德斯特伦和约翰·普鲁萨茨的鼓动下，她们的立场完全变了。普鲁萨茨是一个富有的房地产发展商，他极力讨好她们，自己也很想得到阿耳戈斯。

事实证明，布莱克最关键的同盟者是钱特。6月末的一个下午，钱特与普鲁萨茨相见，在场的还有两位遗孀和马修斯。一看到普鲁萨茨，钱特就不相信他。普鲁萨茨拿出购买在坐者手中51%的拉弗斯通股份的文件，钱特不为所动，他要仔细阅读文件，但普鲁萨茨坚持要他签字，说两位遗孀已经同意了。钱特勃然大怒，拒绝了这一要求。“如果巴德在场的话，”他吼道，“他会把你扔到门外的。”

“你不能这么跟我说话。”普鲁萨茨叫道。

布莱克一听说阿耳戈斯可能被从他手中夺走，就立即咨询他的律师，艾尔德·贝尔利斯公司的伊戈尔·卡普兰。“那天康拉德一听说遗孀们的意图，”卡普兰回忆说，“就往我家里打电话告诉我此事，那时是晚上十一点钟。我彻夜未眠，反复考虑此事，凌晨4点就到了办公室。很多律师聚集在那里，大约有5个，我们开始讨论可能采取的措施。”他们和布莱克一起，制定了两个行动步骤。第一步是威胁要强制购买遗孀们的股份。这一行动合法与否还有疑问，但这是威慑的好方法。第二步：艾德&贝利斯公司负责诉讼的彼得·阿特金森起草一份措辞强硬的文件，控告遗孀们破坏5月15日的协议和最初的拉弗斯通协议。卡普兰给她们的律师打电话，警告他们：“到了不得已的时候，我们会起诉的。”

第二天，6月27日，星期二，在马西-弗格森董事会休息期间，布莱克走过去，交给马修斯一份通告，说强制收购他的股份。和交给米恩的通告不同，这份通告上没有遗孀们的签名；卡普兰认为从法律上讲是不需要的。遗孀们被布莱克咄咄逼人的态度镇住了。7月4日，她们的律师赶到布莱克家表示投降，他们提议布莱克兄弟买下麦克杜格尔德-菲利普斯的全

部股份——这真是一个惊人的转变，当初她们是想利用布莱克兄弟使阿耳戈斯保持巴德时的样子。

遗孀们为她们各自 23.6%的股份要价 1000 万加元。布莱克兄弟愿意出 800 万加元，最后以 920 万加元成交。所有的钱都是借来的，一半借自加拿大商业银行，一半借自多伦多—多米尼安银行。

遗孀们离去后，人们对布莱克兄弟的行为仍有疑问，但大多数人想知道他们怎么处理阿耳戈斯和它 40 亿的资产。因为阿耳戈斯的投资涉及自然资源、化工、农业设备制造、食品杂货零售和广播，康拉德·布莱克成为他那一代最著名的加拿大巨头。布莱克得意洋洋，他还不到 34 岁，就已经掌握了阿耳戈斯这个大集团。“我们谈的是生意，”哈尔·贾克曼说，“它不涉及道德，它不包含对与错。强者得胜，而康拉德就是强者。”

6 月，有康拉德·布莱克签字的强制收购文件送到马克斯·米恩那里，随之而来的是对谢莉·盖尔·沃尔特斯的任命，她成为西多米尼安公司的秘书，这是布莱克家族的公司。7 月 14 日，在对阿耳戈斯的激烈争夺中，她和康拉德·布莱克结婚了。

婚礼在天恩教堂举行，由约翰·艾尔伯牧师主持，两年前，乔治·布莱克的葬礼也是在这里举行的。蒙泰古·布莱克和利·比约姆（她是布里安·斯图亚特的女朋友）是见证人。婚礼后，谢莉把粉红边的白玫瑰花放到乔治和贝蒂·布莱克的坟墓上。他们回到布莱克家，那里大约有 20 位客人在畅饮美酒和吃烤羊肉。

布莱克的个人生活和工作总是紧密联系在一起的，在婚庆宴会上，布莱克不停地和他哥哥、怀特、拉德勒以及卡普兰讨论阿耳戈斯的战略问题。新郎蓝色套装翻领上别着白色康乃馨，不断地为自己讨论生意上的事而道歉。“我很抱歉总提起生意上的事，但我必须把事情搞清楚。”客人和谢莉一直狂欢到午夜，精疲力尽的新郎则早早地一个人上床睡觉了。

尽管他不想声张，但那天一大早还是有一群记者聚集到他家门口，四天后，新婚夫妇的一张彩照登在《多伦多星报》上。记者们很沮丧，因为搞不到更多的有关布莱克夫人的情况，只知道她结过婚，有过两年婚姻生活，没有孩子。她来自蒙特利尔，是加拿大帝国商业银行一位会计的女儿和罗伯特·斯坦利·韦尔的侄孙女，韦尔是一位法官，加拿大国歌“啊加拿大”就是他写的词。

她不愿接受记者的采访，这引起人们的猜测，大家以为她不想让人们说“康拉德跟他的女秘书结婚了”。《星报》找到了谢莉的一位朋友玛格丽特·巴克，她令人吃惊地透露说：“新布莱克夫人从没见过大世面，她只擅长厨房工作，喜欢做猪排、烤杂排和烧鸡。”

更严重的是，布莱克极力封锁有关他们新生儿的消息，但差一点被人揭露出来。《环球邮报》的一位作者给布莱克的岳母打电话，打听婴儿的

事。她没有跟他说什么，但马上给谢莉打去电话。布莱克说他对此保密的唯一原因是为了保护他儿子。“他们给我岳母打电话，她又打给我妻子，我妻子告诉了我，”布莱克回忆说，“我跟《环球邮报》的总编狄克·多伊勒谈了话。他说：很好，我们干吗要报道这事呢？”

报纸上很快就出现了许多有关布莱克的报道。到处是布莱克自信地仰着脸的照片，还有他认真翻阅无处不在的《杜普莱西斯》的照片。康拉德·布莱克是《环球邮报》1978年的商界风云人物，是《多伦多星报》的“商界巨子”，是《幸福》杂志的“加拿大商界神童”。《麦克林》杂志撰稿人洛德·麦克奎因到布莱克办公室采访他，想知道构成布莱克行动的动机是什么，但却发现他令人难以捉摸。“我是一个普通人，”布莱克开玩笑说，“我是一个退休拿养老金的人，靠我的投资生活。”然后他又一本正经地说，“从职业上讲，我是一个历史学家和发行人。从根本上讲，我是一个意识形态专家。”布莱克微笑着努力寻找适当的词：“我的动机嘛……”布莱克沉思着，“很难说。我不想让你觉得我在说假大空的话。我们的社会变得缺乏信心，道德上麻木不仁，我对此感到困惑，到处是绝望。我曾读过斯宾格勒的著作，他的观点是，文明的衰落就像秋天的树叶变黄一样是必然的。我对意识形态问题就抱着这种半浪漫的态度。我想我们都身负一定的宣传使命。”

事情对布莱克的哥哥来讲就比较简单，蒙太古很乐于让他的弟弟出头露面。蒙太古十几年前就已经结婚，并已有了自己的孩子，现在康拉德在度蜜月，蒙太古发现阿耳戈斯成了家庭不和的原因。“我们过得非常不好。”玛丽莲回忆说，她1981年与蒙太古分居，1988年最后离婚。“我们非常担心孩子们的安全。我们派保镖看着孩子们。家里气氛很紧张。我们出了名，但我们的生活受到严重影响。”

一次在从别墅回多伦多的路上，玛丽莲愤怒地对蒙太古说：“我真不明白这一切到底是为了什么。这值得吗？我们住在同样的房子里，孩子们还是读私立学校。我们得到了什么好处？”

“啊，”蒙太古回答说，“这是一种垄断游戏，很有意思。”

在此之前，蒙太古一直过得不好。70年代时，他从他父母那里借了30多万加元，1973年他最穷困潦倒时，曾靠他父亲每月的接济过活。

蒙太古不会忘记他妻子1978年7月5日的反应，那天他告诉她，他和他弟弟刚借了1840万加元，以全部买下莫德·麦克杜格尔德和多丽丝·菲利普斯在拉弗斯通的股份。他后来回忆说：玛丽莲“大吃一惊，她问我，借了这么多钱，拿什么还呢？——我那时也不知道怎么回答这问题。”

布莱克兄弟总共为拉弗斯通付出3000万加元，控制了40亿加元的资产，从表面上看，这是很便宜的。但是，任何老练的投资者都知道，一个公司资产负债表上的资产价值与它出售时能获得的财产价值之间，通常并

没有什么关系。

什么促使他们在阿耳戈斯上孤注一掷呢？康拉德·布莱克帮助创建了斯特林报业集团，他可以说他是白手起家，没有用父母一分钱。蒙泰古是多米尼安证券公司的副总裁，在投资业内也算是很不错了。他们还拥有啤酒厂，从他们父亲那里继承了420多万加元的遗产。他们也可以干脆卖掉他们手中的拉弗斯通股份，按他们付给遗孀们的价格计算，他们可以净赚900多万。

最明显的解释就是，拉弗斯通是他们最大的资产，既然他们“对其每况愈下的状态感到不安”，他们就必须尽全力保护它。其次，布莱克兄弟相信，在拉弗斯通内部只有他们才有能力扭转阿耳戈斯的颓势，他们要采用实事求是的策略处理资产，用康拉德·布莱克的话来说，就是“提高资产质量”。也许布莱克自己的话就最好地揭示了他的动机：“我哥哥和我从小就知道阿耳戈斯，虽然我们一直很喜欢和敬佩泰勒先生和麦克杜格尔德先生，我父亲也一直是他们的小合伙人，但我们认为，现在该看我们的了”。真的，乔治·布莱克到死都认为，泰勒1958年免去他加拿大啤酒公司总裁的职务是个错误。“我对过去阿耳戈斯四巨头用完他后就扔到一边的作法很不满，”康拉德·布莱克谈到他父亲时说，“当我们接管阿耳戈斯时，我感到报了一箭之仇。”

康拉德成为阿耳戈斯的总裁，蒙泰古成为拉弗斯通的总裁，1978年夏天的大部分时间里，布莱克兄弟忙于从多伦多统治阶层中挑选新的一批投资者来填充拉弗斯通49%的股份。阿耳戈斯的新董事长尼尔森·戴维斯和哈尔·贾克曼各占拉弗斯通的16%，弗里德里克·伊顿购买了4%。约翰·芬利、道格拉斯·巴塞特和狄克逊·钱特各买了1%，还有10%归了布莱克的表兄隆·赖利。

布莱克兄弟意识到，阿耳戈斯的结构很容易受到外来者的侵入，最著名的就是保罗·戴马雷，他也拥有阿耳戈斯的股份。如果戴马雷突然决定收购某个阿耳戈斯子公司的大部分股份，阿耳戈斯缺乏抵抗的方法。布莱克一上任就与戴马雷协商，以8000万的价格买下他手里的阿耳戈斯股份——6500万是借自商业银行和多伦多-多米尼安银行的现金，其余是期票。“他开的价，”蒙泰古回忆说，“我们没有跟他讨价还价。”

这一举动使拉弗斯通在阿耳戈斯有表决权的股票达到87%，而购买贾克曼9%的股票又使它高达96%。1978年12月，布莱克兄弟把阿耳戈斯拥有11%的多姆塔公司的股份卖给麦克米兰·布罗代尔，售价7000万。蒙泰古解释说，多姆塔不想让他们留在董事会中，而布莱克兄弟开始了一系列重组活动，旨在提高他们在赢利的霍林格矿业公司和多米尼安百货公司的地位。“我们必须……排除那些我们没有任何影响的公司，加强那些我们有影响的公司，这样我们就能取得绝对优势，不用担心被占大多数的股东排挤掉。”一旦取得绝对优势，布莱克兄弟就能对那些公司为所欲为了。

他们的确是这么做的，最后卖掉整个公司。

1979年，马西—弗格森公司是布莱克兄弟面临的最紧迫问题。马西公司有140年的历史，年销售30亿加元，是世界上最大的农用机械公司。它将成为康拉德·布莱克证明其经营才能的第一个实例。

巴德·麦克杜格尔德和他的阿耳戈斯密友是通过控制马西而扬名的。威灵顿公爵和其他名人是董事会成员，重要的国际旅行是家常便饭。对布莱克来说，控制马西的一个好处，就是向他提供了更多与国际名人相识的机会。1980年，马西赞助了在多伦多四季饭店举行的一次会议，亨利·基辛格和《经济学家》主编安德鲁·奈特出席讲话。英国前驻美国大使彼得·杰伊也参加了这次会议，他回忆说，当他和基辛格走在一起时，布莱克把他推开，挤到美国前国务卿身边。杰伊评论说：“这事很好地说明了康拉德的方式。”（康拉德说杰伊“纯属瞎扯”。）

毫无疑问，在麦克杜格尔德晚年，马西完全被忽视了。从1978年布莱克兄弟控制阿耳戈斯到1980年，外部事件加速了马西的衰落：农用机械并没有像预期的那样恢复过来；高涨的利率使公司拖欠利息和债务。到1978年10月31日，马西的亏损达到2.57亿，创加拿大公司亏损的记录。

公司有4万名股东，4.5万名雇员，涉及到250家银行，要让这样一个公司起死回生可不是一件容易的事。在这情况下，康拉德·布莱克介入了。他搬进了马西—弗格森的董事长办公室，自从15年前埃里克·菲利普斯中校死后，这办公室就一直空着。据布莱克自己说，截止1978年末，他三分之二的时间都花在马西—弗格森的事务上。不久，马西的公共关系部门问布莱克是否需要帮助。他回答说，不需要，谢谢你们，他一向认为自己很善于和报纸打交道。

“有大量的证据表明公司正在好转，”1978年末，布莱克对《环球邮报》说，“马西—弗格森的根基是很稳固的。听到坏消息时，我并不担心。我知道，公司就像人一样，只有经历磨难才能成熟。”

布莱克四处宣传说自己很能干，有决心拯救马西公司，但他同时又强调公司的衰落与他无关，那是他的前任造成的。布莱克希望，面对马西每况愈下的态势，他能够使它重振雄风，也使自己扬名。正如他在1980年4月28日写给汉纳矿业公司的董事长兼总经理罗伯特·安德森的信中所说：“糟糕的管理和恶运导致它濒临破产，但是，这也是一个好机会，使我们能够花很少的钱就完全控制它，同时，还会被人称为救世主。”

在布莱克的指导和总裁维克托·赖斯的管理下，公司确实取得了长足的进步。赖斯削减了几乎三分之一的员工，卖掉不赢利的资产，在1979年有了些赢利。但这些进步是短暂的。高达11.7亿的债务，飞涨的利率，以及北美农用机械市场的萧条，这一切使得马西公司第二年难以为继。在1980年11月1日前如果还没有新的资金投入，马西公司就要破产了。

布莱克愿意把阿耳戈斯的钱再投些到马西公司，也许能再投入一亿

元，但公司需要的更多，没有安大略和联邦政府的保证，投资者们不敢卷入进去。“我很惊讶地发现，那些所谓的金融专家把我说成一个走投无路的人，”布莱克对《麦克林》杂志的一位记者说，“他们他妈的纯属扯淡。”

1980年，布莱克渐渐地从马西事务中退出来。5月，他把董事长和总经理的位置让给赖斯，但保留了董事会执行委员会主席的位置。阿耳戈斯对马西的投资停止了。但他继续寻求政府的援助，与工业部长赫伯·格雷会面 and 联系，这引起一些人的批评。当时阿耳戈斯的副总裁和马西公司的董事狄克逊·钱特回忆说：“赫伯·格雷对我们说，只要阿耳戈斯那些阔佬不再投资，联邦政府一分钱也不会投入的。于是我们知道我们必须做些让他们不得不采取行动的事。当他们无法指责那些阔佬时，就会把钱投入进来。有时世事真是奇怪。”

布莱克所采取的行动使所有的人都大吃一惊。钱特回忆说，1980年10月1日下午，布莱克冲到阿耳戈斯总部二楼大厅，宣布他决定把阿耳戈斯在马西中16%的股份——价值3000万加元——作为退休基金交给马西公司。这样就消除了政府援助的障碍，另外，布莱克就可以继续说他希望参加拯救马西的行动。正如他后来解释的：“人们说我试图从困境中摆脱出来，我再也不能容忍这种说法了。”

彼得·库克在他1981年出版的《困境中的马西》一书中，说布莱克撤出马西的决定是“加拿大商业上最令人惊讶和引起争议的”。布莱克认为，阿耳戈斯撤出马西，为政府进入清除了障碍。但联邦政府官员后来说，他们进入的前提是阿耳戈斯参加问题的解决。由于阿耳戈斯的撤出，投资者们更不安了。

库克写道：“布莱克一向自称是自由企业的代言人，但他从马西撤出，这就等于否认了他自己说过的话。他宣称，一个有133年历史的加拿大公司，在政府和银行手里比在私人股东手里会运转得更好。从策略上讲，他这么做对他个人和他那些掌管霍林格·阿耳戈斯的朋友们最有利。但是，承认失败，把难题留给别人去处理，这可不是值得称道的行为。”

布莱克的撤出受到《多伦多星报》和《多伦多太阳报》的严厉批评。在媒介的抨击下，神童一夜之间成为一个缺乏责任心的人。自由的《多伦多星报》以“布莱克抛弃马西”为题，称他的撤出“是一种不负责任的自私行为，为加拿大商界所不齿”。布莱克立即在致编辑的一封信中作出回答：“我在马西—弗格森无偿工作了几乎两年，取得了惊人的成果。阿耳戈斯在马西—弗格森的股东地位，成为政府无所事事的借口，人们指责阿耳戈斯试图摆脱困境，但事实并不是这样的……”

“是什么促使《星报》的编辑们对我的‘道德和社会责任’说三道四呢？我和我的同事们这么做，是因为这么做是对的。《星报》对事实真相一无所知，纯属信口开河。”

《多伦多太阳报》错误地暗示说，通过放弃阿耳戈斯在马西的股份，

布莱克摆脱了 20 亿加元的债务。布莱克给《太阳报》的信中写道：“《太阳报》的观点是，我们应该拿我们其余的赢利公司和成千上万名股东孤注一掷，帮助马西摆脱困境，这一观点真是太愚蠢了，不值一驳。”

康拉德和蒙泰古·布莱克后来认为，马西事件并不是一件值得骄傲的事。“我们坐在那里为马西担心——马西，马西，马西，这就是我们所做的一切，”一位布莱克的内部人士回忆说，“实际投资是很少的，但我认为它仍然是一家很有信誉的公司。”与阿耳戈斯脱离关系后，维克托·赖斯很快为马西筹措到资金，使它恢复正轨，成为一家汽车零件公司，改名为瓦利塔公司。

购进阿耳戈斯后不久，康拉德·布莱克几乎退出了报业。1978 年秋，他和他的合伙人们同意把斯特林报业集团出售给麦克林·亨特公司。当时斯特林已经有 9 家地区性的日报和 9 家周报，卖掉它是为筹集购买拉弗斯通急需的资金。麦克林·亨特同意付 1400 万加元，布莱克后来说麦克林的董事长唐纳德·坎贝尔在最后时刻“试图从购买价中减去 150 万”。坎贝尔宣称收购价格是以斯特林集团的收入报表为基础的，但截止 1978 年 6 月 30 日的审计报告却与预期的并不相符。戴维·拉德勒具体负责出售，他认为出售是个“错误”，他很高兴最后没有成交。拉德勒认为，这一报业集团是他们的“基础”。

1980 年，拉弗斯通在一次没有布莱克参加的董事会上，否定了购买斯特林的建议，此后，斯特林就被西多米尼安投资公司收购。这一举措不仅为布莱克带来所需的现金，而且使彼得·怀特和戴维·拉德勒成为阿耳戈斯公司的正式股东。

布莱克可以把报纸卖掉，但他决不是对报纸不感兴趣了。布莱克其实盯上了更大的猎物：FP 出版有限公司，这一集团有 8 家古老的家族报纸，其中包括多伦多的《环球邮报》，这是加拿大的一家大报。它还包括维多利亚的《时代报》、《开拓者报》、《温尼伯自由报》和《渥太华报》，以及一家很有声望的通讯社。它的《蒙特利尔星报》最近由于一次大罢工而关闭，控制这一公司的五个家族准备把它卖掉。约翰·巴塞特和加德纳·华生投资公司的总裁乔治·加德纳邀请布莱克加盟，一起收购这一报业集团。布莱克虽然刚刚执掌阿耳戈斯的大权，但他对报业的兴趣并未减弱。“机不可失，时不再来，”布莱克后来解释说，“只要你经济上有能力，就要抓住一切机会。”

1979 年 11 月末，在律师（未来的总理）约翰·特纳为阿尔伯达省总理举行的一次午餐会上，布莱克发现自己坐在《环球邮报》发行人罗伊·梅加里身边。人们都在传说他要收购 FP 了，梅加里的第一句话就是：“听说你在与 FP 商谈，这太棒了。”午餐后，梅加里把他的汽车借给多伦多红衣主教安曼特·卡特，布莱克开车送梅加里回《环球邮报》。布莱克回忆说，

他们停在《环球邮报》门前，聊了大约 10 分钟。

发行人从那次谈话中确信，布莱克坚决反对他把《环球邮报》变成全国性报纸的设想。布莱克说，他只是说他并不反对这一设想，但他认为《环球邮报》应该保持它在多伦多的地位。根据布莱克的回忆，梅加里分手时说：“很好，我不反对。这不是一件坏事，它会对我们大家都有利的。我不反对。”布莱克回答说：“我们保持联系吧。”

布莱克后来觉得梅加里“非常不诚实”，因为梅加里与《环球邮报》的编辑狄克·多伊勒谈话时说：“我们必须采取行动阻止购买。”不管梅加里给布莱克留下的是什么印象，人们对他收购《环球邮报》一事很冷淡，虽然反对意见主要针对巴塞特，巴塞特作为《多伦多电讯报》的发行人时很傲慢。《环球邮报》的职员有的是在巴塞特掌权时离开《多伦多电讯报》的，有的是在那报纸 1971 年关闭时失业的，他们不想再为他工作。

梅加里把不安的《环球邮报》职员们招集到新闻编辑室。他宣布，他不能证实布莱克一伙人正准备收购本报的传言，但他支持由职员们自己买下本报。尽管记者们做了很大努力，到 1 月时，FP 还是以 1.65 亿的价格卖给了亿万富翁肯尼思·汤姆森。布莱克、加德纳、巴塞特三人因出价比汤姆森少 4000 万而失败，但布莱克在《环球邮报》上发表了一封措辞尖锐的信，指责梅加里“轻率无知”，并说“我们并不是试图强暴《环球邮报》这一处女的可怕的恐龙。”

虽然没有得到《环球邮报》，但布莱克要忙的事还多着呢。改组阿耳戈斯集团内的公司很快成了他忙碌的中心，从他接管阿耳戈斯的 1978 年到 1984 年，集团内部的资产重组不少于 8 次。布莱克的崇拜者认为，他就像个在棋盘上调兵遣将的象棋大师，或像个指挥战役的将军。他的批评者则认为这就像是藏豆骗术。“他正在富起来，”蒙特利尔投资顾问斯蒂芬·杰里斯洛伍斯基告诉《金融邮报》，“如果你仔细看看就知道了，他低价买进，然后高价卖出。就这么简单。但他没有为股东做任何事。”

多伦多伍德·冈迪公司的分析家戴维·拉姆赛在 1984 年的一份报告中称有一种“布莱克因素”，它使一些公司股票的价值减少了 10%。布莱克并不感到尴尬，相反，对此他有自己的说法，他认为他能购回一些股票，以吸引人的价格进行重组，使阿耳戈斯垂死的公司起死回生。

在解释他的行为时，康拉德·布莱克善于运用军事比喻。他经常引用“拿破仑的著名格言：力量等于质量乘以速度”。“因为阿耳戈斯集团属下的公司并不景气，就谈不上有质量。所以我们唯一的力量来自速度，就像拿破仑 1796 年和 1797 年的第一次著名战役一样。在那里，他以高超的指挥艺术，率领三万名未经训练的士兵，未经苦战，就把占优势的奥地利军队赶出意大利。我们在阿耳戈斯前六七年的行为，也是这样的。我们只

能打游击战，因为我们没有正规部队可以堂堂正正地打一仗。”

布莱克解释说，他和他的同事想卖掉阿耳戈斯大部分的资产，把所得投入到他们想控制的公司中，“调整我们的定位，做适合我们的事情。我们不知道我们准确的目的地或通向那里的精确途径，但我们知道怎么到达那里。”

在这期间，布莱克的交易变得非常复杂，连他的私人会计师杰克·布尔特比也搞不清楚，不得不把布莱克帝国的组织关系画到一张钱包大小的卡片上，这样他才能随时知道下面公司的归属情况。阿耳戈斯的发展方向很不清楚。但是，随着公司的重组，布莱克的野心似乎越来越大。

第四章 寻找进入美国的渠道

“我愿意扶助那些弱者”1980年6月27日早晨，康拉德·布莱克突然出现在小乔治·汉弗莱位于26层的办公室门前，这是汉纳矿业公司俄亥俄州总部，位于克利夫兰市。汉弗莱不仅是汉纳公司创建者的后代和最大的股东，还是汉纳公司负责销售的副总裁。通过阿耳戈斯集团，布莱克和他哥哥蒙泰古控制着数不清的公司股份，其中他们占有加拿大铁矿公司10.5%的股份，康拉德·布莱克还是它的一名董事。

汉纳则拥有铁矿公司26.5%的股份，并通过协议管理着它。布莱克是来参加那天的董事会的。汉纳和阿耳戈斯之间的关系很久远，布莱克自从在马西—弗格森董事会上认识了前汉纳董事长乔治·M·巴德·汉弗莱后，就对美国公司的业务发生了浓厚的兴趣。

巴德的儿子对这位来访者并不很熟悉，但布莱克似乎非常了解他。前年巴德死后，汉纳董事会任命了第一位非家族总经理鲍勃·安德森。布莱克问汉弗莱，对他的家族被挤出汉纳管理核心一事有何感想。布莱克的直觉是正确的：汉弗莱对此感到不快。“他很痛苦，觉得汉纳公司亏待了他的家族和他自己，”布莱克回忆说，“他严厉批评公司的经营管理，同时，因为他是管理者之一，而他的家族在公司的投资很大，这使他处境尴尬，不知道该怎么办才好。”

布莱克劝他谨慎。他说，从他作为铁矿公司股东的角度来看，汉纳公司在安德森的管理之下似乎很不错。同时，布莱克完全可以理解乔治的不满，他自己就是在另一位巴德死后成名的。他告诉汉弗莱，他的处境“很像我们公司前总裁死后，我哥哥和我所受到的待遇，那位总裁与我们并没有亲戚关系，但他很了解我们，另外，我很同情他，但我想只要耐心等待，就会有机会的。”

很自然，当布莱克说他想和汉弗莱家族在汉纳公司合作时，汉弗莱对他的来访者说，他愿意深入讨论这一问题。几星期后，布莱克到汉弗莱俄亥俄的家中与他和他妻子一起吃饭。谈话的内容还是一样的，但更加详尽了，汉弗莱诉说他的不满，布莱克提到，由于汉纳公司与阿耳戈斯的长期合作关系，它是个向美国扩展的“很好的工具”。汉弗莱说他很想有一天掌管汉纳公司。布莱克强调说，他不想利用汉纳内部的矛盾，他的卷入是为了调停内部矛盾。布莱克继续赞扬汉纳和它的经营管理，并说，如果乔治或他的家族成员反对布莱克在友好的基础上进入汉纳公司，那就算了。他们俩人都同意仔细考虑他们各自的立场。

布莱克不仅对汉纳公司感兴趣，而且非常想进入美国，特别是进入能源产业。1979年末，布莱克开始把诺森能源公司纳入阿耳戈斯集团，这是一家以卡尔加里为基地的石油和天然气公司，没有一个股东占优势。通过他任副董事长的拉伯拉多矿产公司，布莱克在那年的12月12日开始购买

诺森公司 10%的股份。第二天，他打电话给诺森公司总经理爱德华·博维，他们俩人私交很好。博维询问布莱克的意图，他说拉伯拉多可能希望再多买些股份，但不想超过 50%，并且“不想把诺森变成它的子公司”。

到了 1980 年 1 月中旬，布莱克决定把他在诺森的股份提高到 36%，那样就可以有效地控制它了。不久，博维退休，布莱克成为副董事长，后来成为董事长。爱德华·巴特尔是一位出生于得克萨斯州的石油工程师，从 1957 年起就在诺森，1975 年后一直任总裁，他现在被任命为总经理。控制了诺森公司后，布莱克兄弟的目标是组建一个强大的能源集团，最大限度地利用当时在石油和天然气方面的税收优惠，把从霍林格矿产公司所得的收入投入进去。正如蒙泰古所说：“在阿耳戈斯集团拥有的公司中，最能赢利的总是霍林格公司。”

霍林格的利润主要来自铁矿公司。铁矿公司每年向美国钢铁公司出口 1600 万吨的铁沙，霍林格的现款收益主要由此而来。拉伯拉多公司每年从销售中得到 5%的佣金，高达 5000 万加元。按照管理协议，汉纳任命的铁矿公司总经理是劳工律师布里安·马尔洛尼，他的政治抱负人所共知，他像布莱克一样，在拉瓦尔大学学法律。马尔洛尼和布莱克都是加拿大帝国商业银行的董事，诺森的博维也是。汉纳似乎很适合布莱克的扩张标准。汉纳矿产公司 1853 年由马克·汉纳建立，它在明尼苏达州和北密歇根州的铁矿对当地经济和政治起了重要的推动作用。实际上，马克·汉纳在 18 世纪末一直统治着共和党，1896 年威廉·麦金利当选总统，他功不可没。

1981 年布莱克所拥有的公司

拉弗斯通	62%	
30%		
多米尼安百货公司	22%	阿耳戈斯标准广播公司
93%		51%
霍林格·阿耳戈斯	67%	拉伯拉多矿业公司 20%
7%	3%	36%
铁矿公司	27%	诺森

特别吸引布莱克的，是汉纳作为一个大企业集团所具有的声望。布莱克在加拿大诚然是个大人物，但他对自己在那里的公众形象和整个商业环境都越来越不满意。美国的经济势态给他留下了很深的印象，1980 年里根上台后，这印象就更强烈了。从他控制阿耳戈斯的 1978 年起，布莱克每年都在棕榈滩过冬，那是佛罗里达州大西洋海岸富豪们的度假胜地。在那里过冬，不仅是追随阿耳戈斯前首领麦克杜格尔德的足迹，而且还能与美国的富豪们相遇。“并不是每个人都喜欢棕榈滩的，”布莱克对作家彼得·纽曼说，“有的人对那里极度的富裕感到不满，但我觉得那里很有趣。”

在美国富豪中间过冬是一回事，而和他们交往则又是另一回事了，甚至许多加拿大的大亨们也做不到这一步。布莱克发现汉纳是个历史悠久、值得尊敬的公司，它没有一个占统治地位的股东。截止 1981 年 12 月 31 日，汉纳从销售 2.9 亿美元的销售中获得 4400 万美元的利润。马克·汉纳的后裔汉弗莱家族占有汉纳矿业 20% 的股份，另外，美国梅隆家族、贝क्टर尔家族和格雷家族也都有股份。

布莱克后来说汉纳事件是“一次激烈而有节制的交火，几乎有一年的时间，金融报纸及其读者对此津津乐道”。但对布莱克本人就不止于此了：他在加拿大成名后，汉纳事件引起了争议，影响了布莱克的名声。汉纳之战及其后果，使他怀疑他原先珍视的制度和友谊，而其他对他人的看法也更加不好了。

第二个与康拉德·布莱克会面的汉弗莱家族成员是乔治·汉弗莱的母亲，路易丝·鲁鲁·汉弗莱，巴德珠光宝气的遗孀。那是 1981 年 4 月 4 日，在纽约林肯中心大都会歌剧院为加拿大人举行的一次庆祝会上，在布莱克与乔治会面后十个月。那里大约有 60 位加拿大人，以总理皮埃尔·特鲁多和他的女朋友、得克萨斯模特和社交名人拉塞·诺伊豪斯为首。鲁鲁是歌剧院的赞助者之一，她知道布莱克认识她儿子和她住在多伦多的女儿，安排他坐在她身边。他们谈了很久，其中汉弗莱女家长批评汉纳管理不善，并告诉布莱克她很担心她儿子的前程。她要求布莱克与她保持联系，他回忆说：“我问她，如果我们购买一些股票，她的家族会不会认为这是不友好的行动呢？她回答说‘肯定不会，’并说实际上他们会‘很高兴’我们购进一些股票。”

作为汉纳的代表，乔治·汉弗莱下个月来到多伦多，参加拉伯拉多公司的年会，后来康拉德和蒙泰古私下邀请他到他们的办公室去。康拉德·布莱克又提起投资汉纳的可能性——然后要求汉弗莱对他们的谈话保密。接着，他跟布里安·马尔洛尼谈了谈，后者向布莱克保证，当需要的时候，他会“很委婉地”向他的老板们提出此事。

1981 年 8 月，即他在乔治·汉弗莱家吃饭后的整整一年，布莱克和诺森总裁巴特尔计划在市场上购买汉纳公开发行的 4.9% 的股票——再多的话就必须向美国证券交易委员会报告了。8 月 15 日是星期六，这天下午 7 点左右，布莱克往汉弗莱在缅因州的别墅打电话，说他即将购买汉纳的股票。他反复强调他是友好的，如果汉弗莱家族愿意出售的话，他愿意购买他们手里的股票。汉弗莱的反应不像布莱克预期的那样。“情况完全改变了。”他对布莱克说。汉弗莱已经被选入汉纳的董事会，这就使他能够更好地照看他家族的利益了，他现在完全投身于汉纳的经营管理了。“刚好是吃晚饭的时候，我不想跟康拉德·布莱克打一晚上电话。”他后来回忆说。

汉弗莱的不合作没有使他们气馁，星期一诺森就开始在市场上购买汉

纳的股票。三天后，巴特尔与加拿大帝国商业银行谈好贷款 2000 万加元购买汉纳 4.9% 的股票。这一数额超出了诺森正常的贷款最高限额，所以特意安排了一个秘密帐号，并要求银行工作人员不要把结算单寄到诺森的办公室。

到了 9 月 9 日，诺森已经购买了 5.8 万股股票，大约是公司全部股票的 2%。那天，诺森董事会执行委员会在加尔加里举行会议，讨论在汉纳的投资。会议记录包括这么一条：“进入美国：巴特尔先生说，通过与执行委员会成员的电话联系，公司开始在股票市场上购买 4.9% 的股票，最终目标是达到 51%。”这话后来引起很大的争议。

到了 10 月末，诺森获得了汉纳 4.9% 的股票。布莱克计划在这时与汉纳的管理阶层接触，但是他突然接到戈尔登证券公司老板詹姆斯·吉米·康纳克的一个电话，这使他改变了原定策略。

康纳克提出卖给布莱克一大笔汉纳的股票，大约 57.5 万股。虽然布莱克原定计划是在与汉纳管理阶层接触前，不公开此事，另外，康纳克的股票比市场价高出几元，但布莱克在与他哥哥和巴特尔商量后决定买下康纳克的股票。他后来在法庭上说——法庭阻止了这一越轨行为——没有迹象表明康纳克知道布莱克在购买汉纳的股票，他也不知道戈尔登怎么会有这么大一笔股票。“他没有告诉我，”布莱克说，“我也没有问。”

1981 年 10 月 28 日下午三点半，汉纳的执行副总裁卡尔·尼克尔斯给马尔洛尼打电话，揣测是谁在买进汉纳的股票。虽然马尔洛尼应该能猜出是布莱克，但他并没有说出来。根据尼克尔斯的情报，有人在公开收购戈尔登手中的股票。同时，布莱克试图与安德森联系，但他远在巴西。在与马尔洛尼聊天时，尼克尔斯的秘书给他带来一张便条，说康拉德在另一条电话线上。

尼克尔斯结束与马尔洛尼的谈话，仔细一想，立即明白了，他抄起电话吼道：“你到底想干什么，康拉德？”布莱克也吓了一跳，但他马上对尼克尔斯说，诺森购买了汉纳 8.8% 的股票，这是“为了投资的目的”，并没有别的意图——他们都很佩服汉纳的经营管理，想找到一条进入美国投资的道路，因为他们对加拿大的商业气氛很不满。“我们非常喜欢汉纳，我们喜欢他们的所作所为，我们还想增加我们的投资。”尼克尔斯记得布莱克这么说。

布莱克告诉尼克尔斯，他和诺森“绝对是友好的买主，没有不良动机，我们可以有许多合作方式”。布莱克保证说，在他与安德森会面之前，再不购进股票了。他和诺森的总经理爱德华·巴特尔一有空就会飞到克利夫兰。

那天晚上，布莱克给马尔洛尼打电话，要求他让他的汉纳老板们明白“我并不是一个怪物”。他的目标就是获得汉纳 20% 的股份——相当于汉纳在拉伯拉多的投资。

第二天，布莱克给乔治·汉弗莱留了个口信，后者给布莱克回电话，告诉布莱克他的收购在管理阶层中引起震惊。“他用了一个我不熟悉的橄榄球比喻，”布莱克回忆说。“他说他很喜欢这事，‘只要我们不是无防备的，而我相信我们不会无防备的。’我对橄榄球很不了解，所以不能肯定他到底是什么意思。”

11月4日，康拉德·布莱克和爱德华·巴特尔与罗伯特·安德森和卡尔·尼克尔斯会面，地点在克利夫兰霍普金斯机场附近谢拉顿·霍普金斯旅馆一楼的会议室。安德森一开口就明确地告诉布莱克，他要诺森“交出”他们的股票——卖掉它们，但要慢慢地卖，别引起人们的注意。

事先有人警告过布莱克，安德森是个脾气暴躁的人。布莱克不知道，尼克尔斯在与他通过电话后，立即打电话给投资银行家戈德曼·萨克斯，要求他拿出一份对布莱克的调查报告。戈德曼递交了一份对布莱克很不利的报告，材料大多来自加拿大的报纸，把他描绘成一个搞资产游戏的人。报告被交到11月3日举行的汉纳董事会上。在向董事会叙述了他与布莱克的谈话后，尼克尔斯谈到由于布莱克投资而引起的麻烦。尼克尔斯后来解释说，麻烦之一就是“康拉德·布莱克会对我们的股份安排形成冲击，我们不希望坐在我们身边的一个股东背着我们收购我们的公司”。

汉纳董事会一致投票决定反对布莱克加入进来。在第二天克利夫兰机场附近的会谈中，尼克尔斯对布莱克说，他认为他是“一个在纸面上重组资产的人”。布莱克很不高兴，他指出，他和他哥哥曾使一些濒临破产的公司起死回生。布莱克指着他的口袋说，他和蒙泰古提高了拉弗斯通公司的资产，增值了大约两亿元，使它雄踞阿耳戈斯集团之首。

会谈持续了90分钟。在分手前，布莱克对安德森说：“我们卖掉我们的股票，你们能给我们一些好处吗？”安德森断然拒绝了布莱克的所有提议，包括用诺森的汉纳股交换汉纳的拉伯拉多矿业股，或达成暂停协议。在他们乘飞机回多伦多的路上，布莱克和巴特尔回顾了他们破产的与汉纳“友好合作”的计划。他们现在有那个公司8.8%的股份，但没有可行的计划。

第二天，布莱克在一次董事会上偶然与马尔洛尼相遇。马尔洛尼报告说，他试图按布莱克要求的那样说服汉纳公司的老板们，但反应冷淡，他认为诺森别无选择，只能按安德森所说的那么做，卖掉它的股票。马尔洛尼说他开始感到“左右为难”。

1981年11月9日，诺森向证券交易委员会递交了报告。在“交易目的”题目下，报告说目的“是为了获得在汉纳的投资地位”，诺森将经常注意它的地位，可能会购进或售出手中的股票。其中没有提到两个月前在诺森执行委员会上所提到的决定：即最终目的是获得汉纳51%的股票。在诺森的美国顾问的劝告下，布莱克指示递交给证交会的报告应该“尽量简洁”。

威廉·基尔伯恩是诺森负责法律和保存董事会会议记录的人，那个月末，他要求能干的纽约格拉瓦斯、斯万和摩尔法律事务所，准备好有关适用于购买汉纳公司的政府和联邦法律。基尔伯恩后来说，他这么做只是“以备万一”。

大约在同时，布莱克决定再次与汉弗莱家族接触。在感恩节周末，布莱克给位于佛罗里达州首府塔拉哈西的鲁鲁·汉弗莱家中打电话，解释说 he 购买了一些股票，但现在动不了了，不知道该怎么办。那位女家长委托她儿子和金融顾问吉尔伯特·沃茨·汉弗莱处理这事。布莱克告诉沃茨，“安德森先生不许他再购买股票的要求让他目瞪口呆”，并说“我们并不想把事情闹大，我们只是不知道该怎么办”。沃茨同意面谈。

12月21日，康拉德·布莱克、蒙泰古·布莱克和爱德华·巴特尔到乔治弟弟沃茨·汉弗莱家中与他会面，地点在宾夕法尼亚州的西韦克莱。布莱克简述了阿耳戈斯与汉纳的关系。布莱克再次提到他对那些在汉纳占有很大股份的家族很感兴趣，特别是梅隆家族、贝克特尔家族和格雷家族，他说“那些都是很值得交往的人”。布莱克问沃茨，在他自己和那些家族之间是否可能进行合作，当然，这合作对汉纳现在的管理阶层并无恶意。汉弗莱似乎很感兴趣，他说他会问问其他家族的成员和保罗·梅隆，后者是汉纳的重要股东和他的邻居。会后，布莱克大受鼓舞，命令基尔伯恩准备两份收购汉纳股权的草案。其中包括与汉弗莱家族成员的收购协议，其中只称汉弗莱家族为“Z家族”。

1982年2月5日，星期五，沃茨·汉弗莱、蒙泰古·布莱克和爱德华·巴特尔又举行了第二次会面，地点在西韦克莱的文杰伍德俱乐部。巴特尔说诺森“已经准备好进行”股权收购。沃茨大吃一惊，他已经决定不跟诺森的人合作了，但他没有说出来。巴特尔说诺森愿意让汉弗莱家族购买一定百分比的股票，会面结束时没有达成什么正式协议。当天晚上，沃茨给他哥哥乔治打电话，知道了他哥哥前些时候与布莱克兄弟的谈话。沃茨考虑了一个周末，然后给蒙泰古·布莱克打电话，解释说 he 不能接受诺森的方式，决定不跟他们合作。在十分钟的通话中，他可以感觉到电话另一头的失望。诺森与汉弗莱家族合作的计划破产了。

布莱克兄弟与汉弗莱家族联盟的努力并非没有正面影响：他们与沃茨会面的消息传到汉纳总经理罗伯特·安德森的耳中。在尼克尔斯和乔治·汉弗莱的陪同下，安德森来到阿耳戈斯总部与布莱克兄弟和巴特尔会谈。康拉德非常高兴。安德森说他现在愿意考虑布莱克兄弟先前提出的建议，即以汉纳手中的拉伯拉多股票交换诺森手中的汉纳股票。布莱克很感兴趣，但巴特尔觉得这样对诺森并没好处，坚持要求诺森获得汉纳25%或30%的股份，然后签署一项协议，同意诺森暂时不再购进汉纳的股票。

安德森和尼克尔斯飞到棕榈滩康拉德·布莱克的别墅与布莱克和巴特尔进行下一轮谈判。在那里，他们拿出了一页交换协议，其中布莱克保证

十年内不再购买汉纳的股票。布莱克现在同意巴特尔的看法，认为这样的交易对诺森没有好处，继续要求购买汉纳 20% 的股票。安德森回答说，董事会只授权他讨论交换事宜，别的一概不讨论。那天晚上什么也没谈成，布莱克带他的客人们到外面喝了顿酒，然后送他们去机场。

康拉德和蒙泰古·布莱克决心彻底解决这事，十几天后，他们把法律和银行顾问们召集到康拉德在佛罗里达的别墅，制定了一项股权购买的策略。1982 年 4 月 2 日是星期五，那天下午四点三十分，又与安德森在克利夫兰的谢拉顿·霍普金斯饭店进行了一次会谈。安德森和尼克尔斯惊讶地发现，康拉德没有来，只来了巴特尔和蒙泰古·布莱克。在棕榈滩，他的妻子谢莉已经怀孕七个月，她病了，布莱克一步也不想离开她。汉纳的经理们更加吃惊的是，巴特尔一开口就说：“我今天到这里是告诉你们，诺森董事会授权我下星期一早晨就开始购买汉纳 51% 的股权。”

巴特尔又说，诺森已经聘请了莱曼兄弟和纽约著名的收购律师乔·弗洛姆。巴特尔继续说，如果汉纳同意诺森购买它 30% 的股份，诺森可以停止进行股权收购。但是作为回报，诺森要求进入汉纳的董事会，并对如何使用诺森准备投入的 7000 万加元有发言权。诺森认为这个条件很合理，能够保护它的投资；安德森和他的同事则认为这完全是一种聪明的控制手段。巴特尔让汉纳的经理们考虑一下这个建议，他又补充说，他和布莱克的私人飞机晚上 7 点 15 分离开霍普金斯机场。如果到那时汉纳还没有答复，他们就要进行接管性收购了。但是，如果汉纳接受这一建议，巴特尔可以留下来商谈具体细节。不管是哪种情况，布莱克两年来想成为汉纳主要持股人的愿望即将实现。

休会 20 分钟后，安德森总结说诺森使汉纳“左右为难”。他说他会考虑他们的建议，星期天早晨将在汉纳的克利夫兰法律事务所举行一次会议。安德森给康拉德打电话，要求他参加，但布莱克去不了克利夫兰。布莱克私下里认为，如果他现在进入谈判的话，就会显得不信任他哥哥和巴特尔。在星期天的会谈中，安德森提出，同意诺森获得 20% 的股份，十年内不得再购买，不能控制董事会。经过半小时的休会后，巴特尔重新进入会议室，把汉纳的那份提议扔到会议桌上，说：“我根本不愿讨论这些协议，因为它们是完全不能接受的。它们和我们的要求完全不符。”“你们离我们的要求太远了，没什么可商量的。”蒙泰古补充说。这惹恼了汉纳的经理们，他们觉得，他们从不允许诺森拥有汉纳的股份到同意布莱克和他的同事拥有 20%，这让步已经够大的了。显然，布莱克不把事情闹大的承诺已经被遗忘了。谈判一结束，加拿大的经理们就上了他们的飞机。

安德森又给康拉德·布莱克打电话，要求他出面干涉。但布莱克说他不希望对巴特尔和蒙泰古施加影响。“我们认为这次谈判我们稳操胜券了，”布莱克后来回忆说，“所以我以为星期天谈不成的话，我以后可以再介入。但突然一切急转直下，那是我们始料不及的。”

星期一早晨，诺森像它威胁得那样，开始以 45 美元一股的价格进行股权收购。汉纳股票本来是 26 至 27 美元一股，听到收购的传闻后一下子涨到 32 美元一股。

汉纳在等待。宣布收购后不到一小时，汉纳向俄亥俄北区美国地区法院起诉，控告诺森、康拉德·布莱克、蒙太古·布莱克、爱德华·巴特尔和莱曼兄弟公司欺诈。汉纳宣称诺森向证券交易委员会提交的有关他们购买汉纳股票意图的报告是虚假的，当天法院就发出暂停收购的命令。37 名汉纳的律师被派出去收集不利于诺森的证据。布莱克和他的律师也很熟悉这一套公司大战，为十天后的克利夫兰举行的开审进行了精心的准备。

4 月 10 日，复活节的前一天，汉纳的两位律师来到棕榈滩找布莱克取证。他们问了布莱克几乎 12 个小时。布莱克后来回忆说：“这件事对谁也没好处，只能是两败俱伤。”

在收集证据中，汉纳的律师们相信他们找到了诺森非法行为的铁证和有康拉德签名的文件。最关键的证据就是 9 月 9 日诺森执行委员会的会议记录，那是基尔伯恩整理、布莱克签字的，记录中提到“最终目标是获得 51% 的股份”。

布莱克说，虽然他阅读并在会议记录上签名是标准程序，但他是在 9 月 9 日会议后两个月才在那份记录上签名的。诺森在 4 月 9 日把这份会议记录交给证交会，并附上解释，说巴特尔所说的 51% 是“公司计划在五年内达到的长期目标”。诺森的辩护还令人尴尬地透露了乔治·汉弗莱在被选为董事前对安德森的强烈不满，以此表明布莱克实际上是受到汉弗莱家族成员鼓励的。

在棕榈滩，汉纳的律师约翰·斯特劳追问布莱克 9 月 9 日会议之事，布莱克解释说百分之五十一只是巴特尔作为“最终的可能”提出的。布莱克证明他本人是个任性难缠的证人。

“你在对证人进行诱供。”在对话中他对斯特劳说。“我在什么？”

“你在故意诱供证人。”

“让我跟你解释一下，”斯特劳反驳说，“在我们国家，反诘问时是允许这么做的。”

“我并不是说这是不允许的，我是说如果可以的话，我会用我自己的话重新表述一遍的。”

布莱克争辩说会议记录所说的并不重要，认为它表明了接管汉纳的意图，这是一种“误解”。

斯特劳追问，会议记录表明“最初购买股票时，就有获得 51% 的目的，是吗？”

“是的，完全可能得出这种错误印象。”布莱克回答说。

斯特劳问，在执行委员会上，布莱克是否用过“投资目标”这种说法——这话最终出现在给证交委会的报告上。

“没有，”布莱克回答说，“这不是一个经常出现在口头的说法。”

“我不是问你这说法是不是经常出现在口头，”斯特劳反驳道，“是不是有人，包括你自己，在描述收购这家公司股票时用过‘投资目标’这种说法呢？”

“我不记得谁这么说过。但是，……这可以当作投资的同义词来使用。”

“可以当作什么？”

“同义词。”

“我懂得那个词以及别的词在英语中的意思。”

随着时间一点点过去，斯特劳和布莱克的首席律师保罗·桑德斯为了诸如要不要休息一下吃顿饭之类的小事争吵起来。“我们从早晨九点就坐在这里，”桑德斯抱怨说，“我们没有吃午饭。我们没有……”

“让我打断一下。”斯特劳插话说。

“别打断我的话！”

“别冲我喊叫，伙计，”斯特劳怒目而视，“我提出请你们吃饭，你们拒绝了。”

“坐下。”

“别故意为了记录而讲……”

“约翰，别打断我的话。”桑德斯警告说。“……没有吃饭的事。”

“坐下。别提……”

最后，布莱克插话了。“没有人提午饭的事。”

4月15日，法官约翰·马诺斯在克利夫兰美国地区法院开庭审理此案。“被告屡次否认他们有控制汉纳的意图，”帕特里克·麦克卡丹在开庭时陈述道，“但是，他们故意在市场中进行欺诈，以便以最低的价格达到控制汉纳的目的。”

康拉德·布莱克出席作证了两天。6月11日，马诺斯同意了汉纳的请求，禁止诺森收购股票，认为诺森递交的报告是“牵强和无说服力的”。虽然诺森争辩说，正式收购汉纳的意图是在收购前夜形成的，但马诺斯发现的证据却“无可辩驳地证明”诺森早在1981年11月即考虑采取这一行动了，虽然诺森在递交给证交会的报告中称它的意图是“投资”。布莱克和诺森立即向辛辛那提的美国上诉法庭提出上诉。

6月末，证交会撤消了对布莱克和诺森的指控。他们不承认自己以前做错了什么，但保证以后再不触犯证券法了。

7月初，这场纷争突然结束了，布莱克以9000万加元与汉纳达成和解，这和先前被否定的那个建议很相似：诺森以每股45美元收购125万加元的汉纳库藏股票，加上它原有的8.8%，达到20%。诺森同意八年内不再购买汉纳的股票；布莱克兄弟和巴特尔被增选入汉纳董事会，康拉德·布莱克还进入了执行委员会。诺森还购买了汉纳在拉伯拉多矿产公司的20%的

股份，以及它在另一个子公司霍林格北岸勘探公司 40% 的股份，这样，诺森在铁矿公司的股份就多了一倍。此后，汉纳董事会对布莱克敞开了大门，过去的敌意很快忘记了。

“我从来不用担心这事会有什么不妙的结局，”布莱克说，“在美国这都是说说而已。他们从来不相信欺诈之类的指控，但加拿大当地人却相信这些。”

彼得·怀特说，布莱克私下里并不那么自信。就怀特所知，他的朋友和生意伙伴在打官司方面“很多疑”。“康拉德对汉纳方面的强烈反应感到很惊讶，”怀特说，“他肯定不想被指控为欺诈。”怀特记得，在与汉纳打官司的时候，有一天他去多伦多大街十号，发现布莱克在办公室走来走去。“彼得，他们想毁了我，”布莱克说，“但他们做不到。”

但是，与汉纳的和解远远没有结束此事。它只是布莱克所谓的“奥威尔式戏剧”的第一幕，在这场戏中布莱克自己是主要人物。

四年前，在布莱克成名后，多伦多警察局的反欺诈小组专门对布莱克的活动进行调查，因为一些认识这个小组的股票经纪人私下里对布莱克提出批评。那些调查布莱克行动的人把他和罗伯特·维斯科相提并论，维斯科是一个美国金融家，他通过大量的共同基金公司掠夺了投资者数以百万计的钱，然后逃到中美洲过奢侈的生活。警察看到布莱克通过复杂的交易越来越富，最终得到了拉弗斯通这一私人控股公司，他们就越来越怀疑。那些占少数的股东没有向警察或安大略证券委员会提出抱怨，尽管他们私下说这些行为对他们不利。

“他对自己的行为每次都能说出正当的理由，”一位看过警察档案的人说，“但后果是不可否认的，他起初一无所有的私人控股公司变得越来越富。当他最终离开加拿大买下英国的报纸时，他用的是在加拿大赚的那些钱。”

显然，布莱克对此并无异议。但是，暗示他倒卖资产是非法的，这问题就严重了。在汉纳事件中，警察的注意力集中在 1981 年 10 月 16 日在卡尔加利举行的诺森董事会做出的一项决定上（在同一次会议上董事会还批准了购买 4.9% 汉纳股票的提议），即：买进它自己 4.99% 的股票，对那些认为自己的股票被市场低估了的公司来说，这是一个很普通的行为。为了买回诺森的股票，董事们批准了一份将发给所有股东的通知草案。这份通知请求股东们出售股票，并且按照安大略证券法，公开了公司计划中的任何重大变更。“诺森目前不准备进行任何重大变更。”1981 年 10 月 29 日送给股东的通知中这么说。

公开重大变更的目的是为了在做出决定时，确保市场及时得到消息：如果它公开说诺森准备大量收购股票，那么它的股票的价格就会上升或下跌。

警察还相信，购回股票是加强布莱克控制诺森的一个步骤。在此之前，布莱克通过拉伯拉多公司间接拥有诺森 36% 的股份。除去诺森 4.99% 的股票后，布莱克的收益有所增长，诺森为此将损失 3370 万加元，而拉伯拉多则一点损失也没有。警察相信布莱克在设法防止汉纳对他的扩张可能进行的反击：收购较小的诺森公司。

布莱克认为警察的这些假设是没有根据的。

多伦多警察怀疑那份通知可以说是“伪造品”，加拿大司法界对伪造品的定义是：别人可能会相信的假文件。他们觉得自己的怀疑很有道理，可以据此采取行动。罗伯特·巴伯和罗伯特·格雷格都是反欺诈小组的成员，他们在首席律师布里安·约翰斯通的帮助下，起草了三份搜查令。搜查令所列的罪名是有意使用伪造品。

1982 年 5 月 13 日——当时马诺斯法官尚未做出判决——按照搜查令对三家多伦多法律事务所进行了搜查。布莱克说他觉得警察完全有权利调查他或任何人，但同时声称他的电话被警察非法窃听。布莱克特别气愤的是，搜查令还送到了汉纳的加拿大律师那里，这意味着多伦多警察的调查会引起马诺斯法官的注意。

搜查令发出的当天，布莱克愤怒地给安大略司法部长罗伊·麦克默特里打电话。诺森的律师弗莱德·海克也一样，他是麦克默特里的朋友。他们两人都要求举行一次紧急会面，理由是麦克默特里的部下干扰了美国的司法活动。

那个星期四的下午，布莱克、海克和保罗·桑德斯走进麦克默特里位于 18 层的办公室，那里离多伦多大街 10 号很近。和麦克默特里一起的还有民事部负责人布勒纽斯·赖特，以及副部长兰达尔·狄克。司法部长吃了一惊，因为布莱克断言加拿大警方的调查影响了美国的官司，而部长不知道在对布莱克进行刑事调查。他后来说，如果他知道的话，他根本就不会同意进行这次会面。不过麦克默特里还是坐着听布莱克表明他的无辜和抱怨对他的不公正待遇。当布莱克说到约翰斯通给马诺斯法官打电话，递给他一份搜查令的复印件时，麦克默特里更惊讶了。布莱克指控的核心就是汉纳向多伦多警察提供了信息，希望对布莱克调查这一消息能够传到克利夫兰法庭。布莱克愤怒地说，这一切做得“好像我们在国内已经被当成罪犯，这对我们造成了极大的损害”。

麦克默特里后来说，在他任司法部长的七年半中，从没听过这么充满阴谋诡计的事。首席律师约翰斯通否认他给马诺斯打过电话，相反，他说是马诺斯的一位部下主动跟他联系过。至于布莱克断言把搜查令给汉纳律师是不必要的，是为了影响克利夫兰的审判，首席律师和警察反驳说，他们相信尽快获得汉纳档案是至关重要的。如果汉纳和诺森私下达成和解——几个星期后真的发生了这样的事——关键的文件就很难得到了。约翰斯通说，他认为把搜查令给汉纳是向安德森和他的同事提供了攻击布莱克的

弹药，但并不会影响法庭的审判。

布莱克还确信，为了讨好汉纳的老板们，布里安·马尔洛尼在其中也起了一定的作用。布莱克得知，汉纳和铁矿公司的律师萨姆·瓦基姆是马尔洛尼的大学室友，也是约翰斯通的朋友。虽然布莱克和马尔洛尼的关系一直很好，马尔洛尼甚至在汉纳与诺森的和解中也起了一定的作用，但布莱克怀疑未来总理的真实动机。“我跟他相处得一直很好，总的来说，我们很喜欢对方，”布莱克在他的自传中写道，“但让人难以忍受的是他几次表白对我的帮助和自己的清白，这不仅肉麻，而且让我觉得他把我当成了个傻瓜。”

马尔洛尼则否认布莱克对他的指责。“我可以向你保证，”他说，“我没有做过任何不友好的事。”

在他们5月13日的讨论中，麦克默特里的确向布莱克表示回购股票并非犯罪行为。他命令部下官员重新评估一下是否有犯法行为，是否触犯了刑法或证券法。

在布莱克与麦克默特里会面后，首席律师约翰斯通从这件事中撤了出来。虽然布莱克声明自己决没有要求司法部长阻止调查——麦克默特里后来也证实了这一点——但是这次会面和约翰斯通的撤出引起了人们的揣测。布莱克并非只找了麦克默特里一人，他还亲自向多伦多警察总监保罗·戈德弗莱和警察局长杰克·阿克洛伊德提出抗议。媒介怀疑他利用自己的个人权力和关系影响司法系统。具有讽刺意义的是，布莱克坚持认为他向高层官员呼吁的动机完全是利他主义的，他是为了那些弱小的受害者才挺身而出的。“我愿意保护那些弱者。”甚至在诺森和汉纳和解以及证券交易委员会满意后，多伦多警察的调查仍然持续了18个月，而且布莱克是他们公开的目标。

1982年7月19日，布莱克向麦克默特里和一些记者发出了一封信，公开表示他的愤怒之情。“我应该强调指出，我很不满早期的调查，现在它又无休无止地进行着，这使我和我的董事们感到不安。我们的公司被公开当成一个嫌疑犯进行调查，这是极其令人难堪的，也很无谓地给我们带来很大的不便。”布莱克继续写道，他很遗憾“由于对我在报纸上讲话的误解而给你带来的麻烦”，反复强调他愿意与调查者合作，尽快结束此事，并要求麦克默特里“催促你的部下尽快得出结论”，特别要考虑到他和诺森两个星期前已经与美国证券交易委员会解决了此事。麦克默特里认为这封信“很有挑衅性”。

别人处在布莱克的位置可能采取低调处理的方法。但是，随着调查的缓慢进行，他越来越不耐烦和愤怒。在布莱克与麦克默特里会面后的几个月内，诺森非常合作，布莱克和诺森的董事们耐心地接受警察数小时的盘问，不需要把搜查令给他们看。但是，当调查者试图扩大他们的调查范围，开始调查布莱克其它公司三年前的事务时，布莱克认为这完全是迫害了。

“你听说过这么古怪的事吗？”他问《麦克林》杂志作家林达·麦克奎格。
“你不觉得这有些奇怪吗？”

“没有什么可调查的。他们所得到的，就是一份措辞含混的9月9日会议记录。那上面只有巴特尔先生个人的看法，那决不是证券法所谓的公司意图。这一切全是诬陷。”

一般情况下，多伦多报纸在圣诞节那天不报道引起争议的新闻。但是1982年12月25日的《环球邮报》却发表了记者乔克·弗格森的一篇不同寻常的报道。“昨天凌晨，一位记者被布莱克先生的电话叫醒，他以喜欢重组公司而出名，”弗格森写道，“他打了一个小时电话，抱怨说，由于‘公众的怯懦’，他的公司和他个人的名誉受到伤害。”弗格森早些时候报道过省议会的一次听证会，麦克默特里在那次会上说，约翰斯通从诺森案件上撤出，是因为他不是证券法方面的专家，而不是因为他犯了什么错误。这篇文章激怒了布莱克，布莱克说麦克默特里告诉他约翰斯通是因为犯了错误才被撤出的。麦克默特里对布莱克不停地发表评论很不以为然，他认为这只为引起人们对布莱克的抨击。

布莱克告诉弗格森，自从他们5月13日会谈后，他在一次安大略政府为前美国国务卿亚历山大·黑格举行的午宴上偶然遇见麦克默特里，要求他要么提出指控，要么结束调查。但据布莱克说，虽然麦克默特里说调查“糟透了”，但他又说不能再干涉了，因为“许多警察说我受你的支配”。

“这是一次损害无辜者名声的调查。”布莱克愤怒地说。布莱克后来从另一个记者那里得知，麦克默特里对布莱克的讲话感到不安，他的妻子玛丽亚说刊登这样的报道“肯定破坏了圣诞节早晨的气氛”。

“这太可悲了，”布莱克模仿她说，“可怜的玛丽亚！”司法部长否认他说过那些话。他公开反驳说，不知道是什么引发了布莱克的想象力。“也许我们都应该尝试这种想象，”麦克默特里在《麦克林》杂志上说，“因为显然他的想象力为他带来了财富。”

他接着严肃地补充说：“他不通过正常渠道处理他的麻烦，却通过媒介争论，这不仅让我觉得出格，而且觉得难以理解。”

布莱克的一些朋友也怀疑布莱克的话激怒了司法部长和警察，导致他们的报复。“如果你是省司法部长，你会对自己说：那家伙在自讨苦吃。”哈尔·贾克曼评论说。“实际情况就是这样的。布莱克是惹火上身。”

约翰·弗雷泽是布莱克上加拿大学院时的朋友，他记得在那段紧张的日子里，布莱克邀请他去多伦多的温斯顿餐馆吃饭。“温斯顿餐馆，”弗雷泽说，他当时是《环球邮报》的娱乐版撰稿人，“是当时多伦多商界大亨们出没的地方，由善于奉承的约翰尼·阿勒纳管理。温斯顿的主要餐厅镶着红木，装饰风格是新艺术时期的，侍者彬彬有礼，酒菜非常昂贵。”弗雷泽知道警察调查的事，但在就餐中几乎没有谈起过。布莱克边吃边谈，这时弗雷泽发现他同伴脑袋后来的木板上出现了一只大蟑螂。“你带我来

了个好地方。”弗雷泽指着虫子说。

他回忆说：康拉德回头一看，立即打起响指，就像戴高乐将军在作战会议上一样吼起来：“阿勒纳先生！”他冲着房间那边无助的经理大喊。所有的人都停止说话。约翰尼·阿勒纳急急忙忙地走过来，后面跟着两个穿制服的侍者。“来了，布莱克先生。出什么事了？”“阿勒纳先生，”布莱克叫道，指着蟑螂，引得每个人都侧耳倾听着，“我跟你讲，如果你再让罗伊进这个餐馆，我就再也不来了。把他赶走。”正如弗雷泽所说，朋友和敌人都不由自主地鼓掌大笑起来。

虽然布莱克在温斯顿餐馆表现得很有挑战性，但那些日子他过得并不好。18个月中，他不断地想象警察会冲进他的办公室或他的家里，后面跟着一大群电视记者，争着拍下他被戴上手铐被带走的情景。受影响的不仅仅是布莱克精心培植的公共形象。

“像常人一样，这一事件深深地伤害了他，”他的朋友和律师彼得·阿特金森回忆说，“我知道他受到伤害，因为我可以每天和他生活在一起。一到晚上他就非常焦虑，常常从家里给我打电话。他的担心是：‘这些警察会不会真的愚蠢到起诉呢？他们会不会拿着搜索证来呢？他们会不会突然来到我们家把我铐起来带到警察局呢？’我们经常进行这种讨论。我认为他并不是担心自己的形象，而是对加拿大的体制失去了信心。我认为这是他一生中非常沮丧的一件事，对他伤害很大。”在家中，当布莱克对调查一事变得非常焦虑时，他的妻子会安慰他说他的反应是很正常的，如果他对调查不感到难受的话，她反而会为他担心的。

4月14日，星期一，即搜查令发出的11个月后，安大略证券委员会宣布结束对布莱克和诺森的调查，并将不提出指控。但是两个星期后，《麦克林》刊登了一篇由林达·麦克奎格和伊安·奥斯汀撰写的有关布莱克调查的报道，安大略证券委员会对诺森事件有一个长达138页的内部报告，这一报告被这两个作者得到。

调查报告提出了26项指控，其中9项是针对布莱克本人的，9项是针对巴特尔的，8项是针对诺森的，指控他们欺诈，违背了安大略证券交易法。不仅安大略证券委员会的调查员加里·卡伦和戴维·奈特提出这些指控，连罗伊·麦克默特里也这么说。但是委员会却一致决定不提出指控。调查报告说“没有充分的证据能证明那些指控，因此无法根据证券法对诺森或它的董事进行正式起诉”。安大略证券委员会主席彼得·德伊很惊讶调查报告被公开发表，他说委员会否定他的职员提出的指控是一件“很平常的事”。但是文章指出，麦克默特里本人通过他的两位精通证券事务的律师表示他完全赞同那些指控。当《麦克林》的记者给麦克默特里办公室打电话要求进行采访时，他拒绝了。布莱克非常愤怒：“最权威的机构证明我们是无罪的，”布莱克对杂志说，“司法部长和警察现在要解释一下他们过去11个月到底在干什么。”

最后，没有解释，也没有指控。麦克默特里在经过了一次内部调查后说，布莱克宣称汉纳的律师们操纵了加拿大的司法机构，这是“没有证据”的。布莱克认为《麦克林》上的文章暗示他或诺森董事会的成员设法贿赂了整个安大略证券委员会，他对此非常愤怒。

这一事件的一个后果是布莱克对加拿大的司法制度丧失了信心，他通过他私人的拉弗斯通公司控制了一家大保安公司，他获得了一大批保安人员和保安专家，他们可以到多伦多大街 10 号检查那里是否装有窃听器以及电话是否被窃听。“我想我的反应有点过份了，但是你的电话被人窃听这可是一件让人讨厌的事情，”布莱克说，“我的意思是说，一旦他们把那些窃听设备用在某个人身上那就让人恶心了。好像我是个罪犯似的！如果我真的做了什么坏事，我倒不会那么气愤了。

“警察可不是什么好东西。整个事件是一场闹剧，调查纯属诬陷。但是我不得不容忍了一年。每个星期，我都从报纸上得知对我调查在继续进行，好像真的有一天我会被抓起来一样。”

根据分工，蒙泰古是多米尼安百货公司和标准广播公司的董事长。由于他做过股票生意，所以擅长投资。康拉德的哥哥天性快乐，喜欢一切大的东西——大的汽车、大的房子、大的雪茄、大的套装。蒙泰古请当地的一位雕塑家设计了布莱克家族的标志，即一头叼着蛇的雄鹰，他把这一标志放在他们汽车前面和飞机尾部。“他并不想出名，但他喜欢豪华的生活。”莎拉·班德说，她是多伦多一位女商人，80 年代初她和蒙泰古同居了三年，那时他和他妻子已分居。与他的弟弟相比，蒙泰古“是个非常随和、细心的人，细心得都有点儿过份。但是为他工作的人都对他非常忠诚。他慷慨大方。”

多米尼安百货公司的经营也体现出蒙泰古过于善良的性格。布莱克兄弟接管它时，多米尼安百货公司有 2.5 万名雇员和 370 家商店。一位与布莱克兄弟关系亲密的人说，蒙泰古非常喜欢这一工作，但是关键的决策并不在多米尼安讨论。蒙泰古“参加所有的食品展销会，跟漂亮姑娘合影，乘着飞机飞来飞去，花大量的时间重新装饰这架飞机。”这位朋友说。

“蒙泰古不是一个干事的人，”另一位了解布莱克兄弟的经理说，“不管你对康拉德有什么看法，他总会在需要的时候干到凌晨。”“蒙泰古是一个很能与人相处的人，但是他从来没有干过什么重要的事情，”巴德说，“康拉德比他能干得多。”

蒙泰古·布莱克在多米尼安的衰落中起了什么作用，这是有争议的。不管布莱克兄弟在理财方面多么能干，但他们在开拓生意方面并不成功。1981 年 3 月，多米尼安营业额是 27.72 亿加元，其中赢利 2800 万加元。第二年的利润下降到 1670 万加元，1982 到 1984 一直保持着这一水平，同时营业额到 1984 年已降到 22.08 亿加元。到 1984 年 9 月 30 日，公司在 6

个月内亏损了大约 2400 万加元，这是 66 年来最惨重的损失。康拉德认为，在他和蒙泰古 1978 年控制阿耳戈斯时，多米尼安就已经在走下坡路了。但是这个公司是布莱克兄弟最早控制的公司之一，在他们不停地重组公司当中，这家公司一直没有受到影响。1978 年布莱克兄弟接管它时，它是一个食品零售公司，到了 1984 年，它还成了一家控股公司，控制了标准广播公司 50% 的股份。

“大家都认为多米尼安公司经营得很好，”一位了解布莱克的人说，“但是你要知道那些年里通货膨胀得很厉害。记得我好几次对蒙泰古说：多米尼安有价值 3 亿加元的存货。到了年底，你存货的价值就是 3.37 亿而不是 3 亿了。那就是全部的利润。”

1980 年，多米尼安有 376 家连锁店，大部分都是一些很简陋的小店，都不赢利。对每个店都进行了一次调查分析，然后出售和关闭了大量的商店。在 1981 年多米尼安把 86 家魁北克商店卖给了蒙特利尔的普罗维哥零售公司，卖了 9500 万加元，两年后剩下的 6 家加拿大西部商店卖给了赛福威公司。公司关闭了安大略近 100 家商店，其中 30 家商店改成了杂货店，杂货店成本很低，因为它们可以不雇工会工人。

在布莱克控制的 1982 年到 1984 年中，零售业的老将约翰·托马是总裁。托马 1951 年就加入了多米尼安公司，他是一步步上去的。布莱克兄弟开始对托马非常有信心，但最后却在 1984 年圣诞节前解雇了他，并对他提出了尖锐的指责。托马被迫提出起诉，这官司打了 5 年，最后私下达成了和解协议。接替托马的是戴维·拉德勒，那些关注阿耳戈斯的分析家认定多米尼安公司这下完了。

拉德勒上任两个月内，多米尼安卖掉了它在安大略 133 家商店中的 93 家商店，以及两个配送中心，甚至它的总部和它的名字，售价是 1.45 亿加元，买主是大西洋 & 太平洋公司。曾经无处不在的多米尼安公司只剩下 60 家商店和一些相关设施，最后连这些也都被卖掉了。“那个公司真是太差劲了。”狄克逊·钱特说，他是董事会成员，并在多米尼安中很有发言权。“卖掉它后我们轻松多了。”

可以预料的是，这件事并没有给布莱克兄弟带来什么好的声誉。“当别的连锁店尝试新的营销方法时，多米尼安公司对顾客的要求和食品业发展的方向都一无所知。”投资顾问约翰·温特说，他认为多米尼安从 1975 年就开始走下坡路了。

艾里安·胡伯同意这一观点，他是西德的零售大王，控制着大西洋 & 太平洋公司，并在欧洲和北美有四千多家连锁店。在购买多米尼安后不久，他路过多伦多时说，在过去的 5 到 10 年中，多米尼安“变成了一个缺乏竞争力的对手”，它以前的主人“忽视了他们的连锁店”。布莱克传记的作者彼得·纽曼也提出了尖锐的批评。当多米尼安公司解体时，纽曼并不感到惊讶。他在《麦克林》杂志上写道：“出售多米尼安使人们怀疑康拉德·布

莱克只会买空卖空，以获取暴利，而不愿也不能经营正规的公司。”

纽曼最后写道：“康拉德·布莱克什么也没有创造。他40岁时已经很富有了，但人们不断地质问他，为什么不愿意真正地创建一个杰出的公司。”

“许许多多的人因为康拉德·布莱克而失业，那些人都50岁了，他们不可能再找到另一份工作。”唐·科林斯说，他是多米尼安工会负责人。

“他从来不为他们做什么事，连那些法律规定他必须做的事，也是经过我们的努力才争取来的。”

布莱克后来在《商业报道》杂志上撰文，把多米尼安的衰落归罪于过去的管理不善，而不是他这位控股人。他写道：“多米尼安过去的管理非常糟糕。它出售一元钱的物品连一分钱都赚不到。多米尼安不可能偿还扭转颓势必需的巨额投资。”布莱克忍不住攻击多米尼安的买主说：“国内竞争者像吸毒者迷恋毒品一样对多米尼安着迷。”不管怎么说，布莱克都不是一个救世主。由于他出售多米尼安，《环球邮报》的《商业报道》讽刺地把“本年度企业灌肠奖”授予布莱克。布莱克后来风趣地说：“在商业中，就像在医学和新闻界中一样，灌肠有时是很必要的。”

截止1986年3月31日，安大略省的49家公司在12个月内从养老基金中抽走了1.87亿加元。多米尼安公司也是其中之一，它在1985年11月向安大略养老委员会提出申请，并于1986年初获得同意撤出总值6200万的资金。这是多米尼安的一贯作法，它在1983年就撤出过1650万加元的资金。这么做是根据这样一种原则：即雇主在经济萧条时应该交纳养老金，而当经济繁荣时他们应该能够使用那些养老基金。这一原则认为，一个雇主所交的养老金太多时，他应该把剩余的拿回去。80年代中期，雇主支付的养老基金一直很多。70年代末，养老基金年平均利润是9%或10%，而到了1986年，利润则超过了20%，导致了大量剩余养老金的撤出。

在多米尼安公司，工人们对于撤出养老基金抱着怀疑的态度，已经有几百人失业了。许多雇员在被解雇时并没有得到遣散费，他们对布莱克控制的公司抱有敌意。他们事先没有从多米尼安公司或养老基金委员会得到通知。但是，这一行为并不是什么秘密。1985年11月22日，霍林格集团董事长兼总经理康拉德·布莱克在他的中期报告中透露了这一行动，他说，多米尼安申请撤出的资金总额达7500万加元。特别使多米尼安雇员不满的是，布莱克声称那些多余的养老基金将被用于多米尼安公司的消肿工作。从养老基金中得来的这些钱本来是雇员的退休养老金，现在却被用来解雇那些工人，这真是具有讽刺意义。

6位多米尼安雇员和他们的工会把多米尼安和安大略养老基金委员会告到法院，指控他们撤出3800万加元是不合法的，要求归还那些钱。1986年8月，安大略高级法院做出了有利于工人的裁决。

法院的裁决是由罗伯特·里德法官起草的，另两位法官签了名，裁决指出：多米尼安的管理人员把养老基金当作资金不足时的一种来源。法院裁决中没有指责多米尼安，更不用说布莱克了，但却批评养老基金委员会同意撤出那笔资金。由于委员会拒绝进行解释，所以委员会同意多米尼安撤出养老基金的原因一直是一个谜。“我认为委员会的决定是不公正的，所以这一决定不能成立。”法官写到。

鲍勃·雷是安大略省社会主义新民主党的领袖，他抓住这一机会指出，撤出剩余基金是把偷窃养老基金合法化。雷在安大略议会中指出：“我有一个问题要问省总理，多米尼安的康拉德·布莱克当着政府的养老基金委员会的面，从养老基金中拿走了6200万加元。

“同时，多米尼安公司拒绝向400名失业雇员发放遣散费。省总理准备怎么样让这个省里的工人们相信，1986年安大略省工人得到了公正的待遇？”

布莱克迅速对雷的抨击进行反击，他称新民主党领袖为“可耻的社会主义煽动家”。每个人都可能低估别人的力量。“他是一个声名狼藉的政治家，下一次大选时就会落选。”布莱克说（1990年，雷被选为省总理，这是安大略省的第一位社会主义总理）。“即使布莱克先生成为英国上议院成员，我仍将从事政治。”雷反驳说，他指的是布莱克最近对伦敦《每日电讯报》的投资。

布莱克说，雷是一个“懦夫和谎言家”，他利用议员的豁免权试图“让这个社会相信他的谎言，说我一边解雇工人，一边偷窃他们的养老金”。

“我从来没有说过布莱克先生做过什么违法的事情。我只说过这么做应该是非法的，”雷对记者们说，“我并不关心布莱克先生本人，我所关心的是，从道义上讲什么是对的。”

布莱克无法忍受一个社会主义者对他的道德表示怀疑。在接受《环球邮报》采访时，他指出多米尼安的雇员们非常无耻，他们每年从连锁店偷窃价值几百万元的食物。“每年雇员偷走三千多万的食物，”布莱克咆哮说。他对《环球邮报》记者说，失业固然不是“一件好事，但是他们那么大规模地偷窃，让我真是难以忍受。

“我为那些诚实的失业工人感到难过，我真的很难过，只要我们能做到，我们就尽量帮助他们。但是，另一方面，我们并不是一个福利机构，专门养那些腐化的工会领袖和懒惰的工人。”

大约一星期后，多米尼安公司发表了一个声明，说它很遗憾“最近在媒介上发表的一些话被误解了”。声明谈到多米尼安的失窃情况：“虽然某些雇员有滥用职权之嫌，但大部分雇员还是很诚实尽责的。”

布莱克本人从来没有否定过他的声明，虽然他在《商业报道》杂志中说，《环球邮报》公开刊登他私下里所说的话是“有些不负责任的”。似乎没有人在意布莱克有关偷窃的话的对错。布莱克对连锁店及其工人的态

度是很明确的。布莱克在他的自传中写道：“我建议严厉处置库房那些卑鄙的家伙。”争执于1987年得到解决，多米尼安留下了它撤出的6200万加元中的一半，把其余的还给了工会。随后，养老基金法作了修改，安大略养老基金委员也进行了相应的调整。“两年前就应该进行调整了。”约翰·克鲁格说，他是省总理戴维·彼特森的特别顾问，负责改革事宜。

多米尼安养老基金一事引发了一系列起诉，布莱克指控一些记者和新闻机构诽谤他，说他个人贪污了那些钱。安妮·芬雷森在1988年写过一本有关此事的书，她指出，一些记者和政治家开始把布莱克和多米尼安“当成同义词来看待”，结果经常出现一些引起布莱克愤怒的标题。比如，1987年2月3日《多伦多星报》的标题：“在与工会的交易中，布莱克可以保留3000万的养老金。”

所有的起诉都以道歉结束，有些还交了现金，没有一个上到了法庭。虽然芬雷森是倾向于布莱克的，但她本人因为书中的一句话而受到布莱克的起诉。在那本书出版两年后，出版社和作者达成和解协议，协议包括，在《环球邮报》上刊登启示向布莱克道歉，并宣布销毁所有没有卖出去的精装本。在平装本中，这一事件反而成了这本书的热销点，出版商企鹅公司加拿大分公司称这本书“已经引起加拿大一位最著名商人的起诉”。企鹅公司的杰夫·鲍罗顿对《环球邮报》说，对这本书的起诉反而引起人们对这本书的很大兴趣，而这本书本来可能会是无声无息的。多米尼安事件的另一个结果，是布莱克对鲍勃·雷深恶痛绝，雷从1990年到1995年是安大略省总理。在雷当选后，布莱克继续在讲话中攻击他，甚至把霍林格的总部从安大略迁到英国的哥伦比亚。布莱克持久的敌意使雷感到不安，他曾向布莱克的朋友哈尔·贾克曼提起此事。“你要知道，”雷对贾克曼说，难以置信地摇摇头，“我这辈子只见过他一次。”

第五章 进军英国报业

“康拉德·利特布拉特是个好人”

——哈特威尔勋爵

1984年新年之夜，康拉德和谢莉·布莱克呆在家中。他们没有参加棕榈滩的集会，而是和彼得·阿特金森及其妻子斯蒂芬妮度过了一个平静的夜晚。佛罗里达的夜晚温暖宁静，阿特金森夫妇自告奋勇做了一顿扇贝晚餐，大家一起喝了几瓶酒。

这期间，布里安·马尔洛尼打来一个电话，他刚当选为加拿大总理，新年之夜忙着向布莱克之类的名人问好，在四个月前的竞选中，布莱克帮了他大忙。

半夜后不久，谢莉和斯蒂芬妮睡觉去了。布莱克请彼得陪他守夜，彼得同意了。他们在离布莱克家不远处的海滩散步，偶尔能听到新年之夜狂欢者的声音。后来，律师和他的委托人坐在屋外边喝边聊。

新年一般都是反省过去和憧憬未来的时刻，但布莱克却处在一种哲学心态当中。过去几年，他过得并不好，但总算熬过来了。作为他的律师，阿特金森是少数几个布莱克可以说说知心话的朋友之一。

7年来，布莱克一直在阿耳戈斯进行复杂的重组工作。这使他成了一个比较富有的人——根据他自己的计算，他有1亿元的资产——但布莱克为此也付出了很大的代价。40岁的他被认为是一个贪婪的富翁，他知道人们对他的这一看法。他的批评者指责他什么也没创造出来，一心只想发不义之财。媒介以前把他看作一个伟大的企业家，现在却以一种怀疑的眼光看待他。“我不过做了自己份内的事，”他抱怨说，“我知道这听上去像句陈词滥调，但人们对我的种种描述总让我感到惊讶。我不希望别人拿我寻开心。”

布莱克以前认为自己是个爱国的加拿大人，现在他开始对他的祖国感到失望，这种失望是双向的。另外，布莱克在掌管阿耳戈斯期间，发现他对自己所从事的那一行兴趣不大。

但是布莱克对他面临的麻烦没有说得太多。像他所崇拜的将军们一样，布莱克喜欢开辟新的、更有吸引力的战场。那天晚上，他详尽地向阿特金森披露了他下一年的计划，包括如何处理多米尼安的剩余资产。布莱克知道，他因此而获得的资金足以使他开创新的事业，摆脱阿耳戈斯的大部分合伙人，包括他的哥哥，然后他将一个人面对未来……

“我想，他以为机会到了，”阿特金森回忆说，“大约两年后我又跟他谈起那次谈话，我们都惊讶后来的发展与他当初预料的一模一样。从这点上讲，他只不过是按计划行事而已。这真让人惊讶，因为在1984到1985年，除了斯特林报业集团，他根本还没有进入那一行。”

在出售多米尼安的财产和随后的养老金风波中，他哥哥蒙泰古很少露面。“分手的时候到了，”蒙泰古后来回忆说，“公司没有剩下什么，已经容不下我们两个人了。所以很自然我们各奔东西。”蒙泰古记得，分手决定是1985年2月在多伦多大街十号吃饭时做出的。那时多米尼安已经卖掉了它的资产，出售标准广播公司的工作也在进行中。“很清楚，我没有什么工作可做了，”蒙泰古说，“就在那次吃饭时，我对康拉德说：为什么你不把我的那份儿买走呢？于是他和我就退到餐厅对面我的办公室中。”

布莱克还决定，他要购买拉弗斯通剩下的大部分股东手里的股份，其中有些股东一直在抱怨没有给他们分红。狄克逊·钱特以及康拉德长期的合伙人彼得·怀特和戴维·拉德勒将仍然是拉弗斯通的股东。拉弗斯通的主要资产变成了一个新公司50%的股份。在最后一次企业重组中，布莱克把霍林格·阿耳戈斯公司、拉伯明矿产公司（它是诺森和拉伯拉多的控股公司）和阿戈森控股公司（它是多米尼安的信托公司）合并在一起，起名霍林格公司。

康拉德同意付给蒙泰古2240万加元，以买断他在拉弗斯通中17%的股份，这一价格是布莱克兄弟7年前为控制阿耳戈斯所付价格的3倍。虽然到了秋天他才正式买断他哥哥和其他投资者手中的股份，但从2月开始，蒙泰古就不参加公司会议了。“我觉得事情已经结束了，”蒙泰古说，“以后就是一些杂事了。”布莱克的一些朋友说，促使他们分手的另一个原因是蒙泰古正在打一场价格高昂的离婚战，根据法院的判决，他妻子玛丽莲有可能成为拉弗斯通的股东，这是布莱克不想看到的。

康拉德·布莱克后来对他哥哥一直很好。有人说，在阿耳戈斯他对他哥哥好得过分了，但是另一方面，没有蒙泰古的帮助，康拉德就没有今天。蒙泰古继续他自己的投资，后来进入了霍林格公司董事会，兄弟俩一直保持着密切的联系，蒙泰古是这么描述这种关系的：“康拉德和我每年把钱投进去，然后又看着它白白流走。这真是太滑稽了。”

有些商人，当需要休息的时候，就会去打高尔夫球或到海滩上晒太阳。而康拉德·布莱克没事的时候，他的消遣方法之一就是与国际知名的“思想家们”讨论沉重的政治和经济问题。

就是在这种情况下，布莱克于1985年5月10至12日来到纽约的阿罗伍德参加伯尔德堡年会。从1981年起，布莱克就是伯尔德堡的成员，伯尔德堡是荷兰一个旅游胜地的名字，这个组织这么取名是因为它的第一次会议就是在那里开的。参加会议的有一百二十多人，像北约组织一样，美国人占大多数。

有那么多商界和政界的巨头聚在一起，这是一个发展关系的很好时机。一天晚上，布莱克和安德鲁·奈特聊天，他建议他们出去喝一点儿烈

酒。奈特从 1974 年以来就是《经济学家》杂志的主编，他是英国最受尊敬的记者之一。他比布莱克大 5 岁，身材细长，很英俊，举止冷淡，有一双锐利的灰眼睛。奈特第一次见到布莱克是在 1980 年，那次，马西一弗格森在多伦多赞助举行了一次会议，会上基辛格讲话。此后他们一直保持联系，特别是布莱克加入伯尔德堡后，当布莱克在伦敦时，他们偶尔会在一起吃饭。

在阿罗伍德，他们越喝越晚，他们谈论的话题转向了报纸，布莱克告诉奈特，几年前他曾想购买多伦多的《环球邮报》，但被汤姆森集团打败了，另外，他对加拿大最大的报业集团索瑟姆很感兴趣。布莱克谈到他计划买断他大部分合伙者的股份，现在还跟他在一起的两个合伙人，二十年前曾和他一起搞过报业。当然，他和奈特还谈到拥有一份英国报纸的可能性。

“当时，”奈特说，“《每日电讯报》看上去很不稳固。”它把大量的钱投到一个新印刷厂上，它的主人伯里兄弟都已七老八十了，后继乏人。

这立即引起了布莱克的注意。《每日电讯报》是他最喜欢的英国报纸。布莱克非常崇拜玛格丽特·撒切尔和她的右翼政策，而《每日电讯报》是保守党的喉舌。他没有过多地谈论这件事情，这是一场常见的朋友间的谈话。

几天后，奈特回到希思罗机场，他拿起一份《泰晤士报》。他看到一篇文章，上面说《每日电讯报》想要筹集资金，但是它的投资人 N·M·罗思柴尔德父子公司和卡泽诺夫经纪公司无法争取到投资者。

奈特立即打电话给埃韦林·德·罗思柴尔德，他是那个同名公司的董事长，也是《经济学家》杂志的董事长。德·罗思柴尔德证实了那个报道——压力很大，有机构愿意投资 2000 万英镑，但是还缺 1000 万英镑。奈特说至少有两个人愿意投资。（他第一个想到的是布莱克，但他还想到《华盛顿邮报》的凯瑟琳·格雷厄姆，她是《每日电讯报》董事长哈特威尔勋爵已故妻子的密友。）

奈特要了一份相关的文件，仔细读了一遍，决定马上给布莱克打电话。很难找到他，但是奈特从唐纳德·麦克唐纳德那里得到了布莱克家里的电话号码。

时间是 5 月 20 日，星期一，伦敦时间正午。奈特算错了时差，忘了那天加拿大放假，布莱克是不喜欢早晨七点被叫醒的。电话接通后，布莱克不肯接电话，要奈特过几个小时后再打去。

当他再打去电话时，奈特告诉布莱克有关投资一事，并说他跟罗思柴尔德谈过了。奈特问布莱克，他是不是想要他派人把文件送过去。“他们的处境很困难，对你非常有利。”“好吧，”布莱克说，“把文件送来。”

《每日电讯邮差报》第一次出版是 1855 年 6 月 29 日。大约在这个时

候，康拉德·布莱克的曾曾祖父托马斯·赖利迁到伦敦，据说买了这份报纸的一点股份。布莱克投资这份报纸并非收回他们家的产业，但是祖上联系使布莱克的这个收购有了一种宿命的色彩。

《每日电讯邮差报》的创始人是阿瑟·伯勒斯·斯莱，他是一个退休的上校，他办报是为了报复剑桥大公（具体情况已经不为人知了）。像那个时代的许多报纸一样，早期的《每日电讯邮差报》。只有薄薄的四页，但是上校从一开始就为印刷费而头疼。如果赖利真的是那份报纸最早的投资人之一，那可不是明智之举。约瑟夫·摩赛斯·列维是个印刷商，并一度拥有过《星期日泰晤士报》，他同意印刷《每日电讯邮差报》条件是，如果印刷费不付的话，这报纸就归他——几星期后，这就成为事实。

列维接管一年后，就取消了“邮差”二字，列维开始创建“世界上最大、最好和最便宜的报纸”。列维的儿子爱德华继承了父业，他后来改名劳森，并成为伯纳姆勋爵。六年之内，这份报纸的发行量几乎是伦敦所有其它报纸发行量的总和。

这份报纸吸引人的一个特点，就是它无所不包。到了1876年，这份报纸的发行量是全世界最大的。在随后的四十年中，它有升有降，1928年它的发行量从1880年的24万份下降到8.4万份。

就在那时，报纸以120万英镑的价格易主。买主是威廉·伯里爵士、戈默·伯里和爱德华·伊利夫。伯里兄弟来自南威尔士山的一个小镇，他们的父亲是房地产经纪人。

和伊利夫一起，他们成为著名的出版商，《每日电讯报》是他们购买的第一份大报。在随后几年中，他们又购买了《星期日泰晤士报》、《金融时代》、《滑稽画报》、《学校朋友》、《广告世界》、《拳击》，以及其它数百种报刊。

杜夫·哈特—戴维斯写了一本书《伯里兄弟创建的公司》，他在其中描述了1928年1月《每日电讯报》易主一事，他所写的和1985年的事件非常相象，只要把威廉·伯里的名字换成康拉德·布莱克就行了：

“威廉·伯里和他的两位合伙人所购买的那份报纸非常糟糕。它的房屋非常破旧，它的印刷机早已过时，它的工作人员又老又怪，它的读者都是些老人，而且数量还在不断地减少。”

伯里成为第一位卡姆斯利勋爵，他是舰队街上最成功的人士。卡姆斯利和他后来成为克姆斯利勋爵的弟弟一起，更换了印刷设备，使报纸又焕发了生机。1930年，三个合伙人分了家，克姆斯利掌管《星期日泰晤士报》，卡姆斯利的精力放在《每日电讯报》上。

由于卡姆斯利一直强调新闻的水准，到了1939年，《每日电讯报》每天售出70万份，是全国最重要的日报，在随后的半个世纪，它一直保持着这一地位。1954年，报纸的控制权从卡姆斯利勋爵转到他的两个儿子米切尔和西摩手中，即哈特威尔勋爵和第二代卡姆斯利勋爵，哈特威尔出任董

事长和总编，卡姆罗斯出任副董事长。

这些情况都记录在奈特寄给布莱克的文件中。但是，文件中有关当前的情况，引起布莱克更大的兴趣。

布莱克吃惊地读到，哈特威尔投资 1.3 亿英镑，建立一个新的印刷厂，事先没有取得强大的舰队街工会的同意，这就使公司面临危机。“这一行动非常奇怪，”布莱克事后评论说，“这么保守的一个人居然采取了这么冒险的行动。”

也许最简单的解释可以在公司文件的第三页上找到，那里记录了董事们和高级管理人员的情况：哈特威尔勋爵，董事长兼总编，年龄 73 岁；卡姆罗斯勋爵，1948 年以来任副董事长，75 岁；H·M·斯蒂芬，1963 年以来任总裁，69 岁，还有 R·J·霍兰德，公司财务总监，他是集团中年龄最小的，66 岁。管理人员如此衰老，不难看出《每日电讯报》和过去的阿耳戈斯有许多相似之处。

《每日电讯报》不管变好还是变坏，都要归功于哈特威尔。他的生命就是他的报纸。在伊顿和牛津读完书后，他 23 岁成为《格拉斯哥星期日邮报》的编辑，几年后成为《金融时报》的执行主编。在二战中服完役后，他逐渐掌管了《每日电讯报》。到了 1985 年，他成了过去一个已经逝去时代的象征。虽然《每日电讯报》就像 BBC 或《泰晤士报》一样，是英国生活不可缺少的一部分，但一般英国人已经不知道哈特威尔勋爵这个人了，他不像比弗布鲁克或诺思克利夫、汤姆森或默多克、马克斯韦尔，甚至埃迪·沙阿那么有名。当谈到哈特威尔，人们总用“可敬的”和“很讲道德的”这些词来形容他。哈特威尔勋爵认为自己是一个古老制度的捍卫者。

哈特威尔是个很害羞的人，有点儿结巴，但是由于他那位出色的妻子帕米拉的努力，他们家成为伦敦最热闹的沙龙之一。她 1982 年去世后，哈特威尔变得更孤僻了，他全身心地投入到报纸工作上。他一周在办公室工作 6 天，星期天，他会穿上一套肋部和膝盖都缝着皮补丁的老式套装。《观察家》曾描述过他到达舰队街 135 号的情景：

“他的第一努力，就是悄悄溜进电梯，不要引起那些挂满勋章的门卫的注意。那些门卫虽然又老又跛，但他们总是一眼就认出他。他们向他敬礼，为他按电梯钮，护送哈特威尔勋爵走进电梯。他第二个担心，是怕有谁跟他一块儿乘电梯。为了应付这种情况，他想出了一个问题，‘你觉得餐厅怎么样？’这个话题一般可以一直谈到电梯到达他位于五层的办公室。”

一旦进入办公室，哈特威尔就很少从里面出来，他的办公室里有仆人和园丁（哈特威尔很喜欢园艺，在他办公室旁边建了一个小小的花园）。他主要通过桌上的老式对讲器跟工作人员交流，后来，康拉德·布莱克把它换成了二战时期战舰上的对讲系统。但是，哈特威尔古怪过时的设备并没有影响他的事业：《每日电讯报》在竞争激烈的世界报刊市场上，占着

绝对优势。从1984年10月到1985年3月，它每天的发行量平均是122.6359万份——比《卫报》、《泰晤士报》和《金融时报》加在一起还要多。

但是，它在走下坡路。在过去5年，它失去了30万读者，而《泰晤士报》和《卫报》则增加了几乎同样数量的读者。而《星期日电讯报》也不那么乐观，它是哈特威尔1961年创办的，并认为是他的一大成就；它的发行量是69.5056万份，位居第三，排在《观察家》（75.4986万份）和强大的《星期日泰晤士报》（127.1393万份）之后。

内部的市场调查表明，《每日电讯报》数量减少，是因为年轻的读者不喜欢它老式的版面设计和古板的姿态。《每日电讯报》的读者只有20%是35岁以下的；报纸是舰队街上最古老也是最富有的。

另一个测试报纸对广告商吸引力的方法，是每份报纸的平均读者数。在这方面，《每日电讯报》在过去的10年中从3.6降到2.8，它的读者也在越来越老。新的印刷机器可以印出厚达四十多页的报纸。报社已经花了三千多万英镑改善印刷设备，这时出现了经济困难。一个由太平洋国际证券租赁公司、华德莱伦敦公司和威斯特明斯特国家银行组成的银行财团，愿意提供8000万英镑的贷款，公司自己还需要集资3010万英镑。

这时，报纸96.9%的股份是归电讯报托拉斯所有，这是哈特威尔和卡姆罗斯于1978年建立的，其余的份额为哈特威尔的伯利托拉斯所有。在新的集资方案中，伯里托拉斯将拥有59.8%的股份，新的股东将占有40.2%的股份。在计划书第13页上有一句话说：“他希望哈特威尔勋爵的继承人是伯里家族的成员。”卡姆罗斯没有孩子，那么这显然是指哈特威尔的儿子，47岁的阿德里安和42岁的尼古拉斯。他们两人都没有参与《每日电讯报》的管理，尼古拉斯是一家出版社的经理，阿德里安是一位科普作者。

5月20日，布莱克通过电话跟奈特进行了认真讨论。显然，他觉得在一个报纸中只占很小的股份是没有什么意义的。他们猜测也许以后在股份上进行重新安排，使他们能够控制整个报社……

在多伦多，布莱克迅速安排了与约翰·托利共进午餐，他是汤姆森公司的副董事长。已故的罗伊·汤姆森拥有伦敦的《泰晤士报》和《星期日泰晤士报》长达二十多年，但他的儿子肯尼斯于1981年把它们卖给了鲁伯特·默多克，因为在那二十多年中，它们一直亏损。所以无怪乎托利对布莱克说，他不赞成向英国报纸投资——特别是不占主导地位的投资。“我对他说，”托利回忆说，“别卷入那事中去。”

布莱克不是一个让感情战胜理智的人，托利的警告只促使布莱克下决心要使这笔交易有利可图。当德·罗思柴尔德打电话来，问他是否愿意与哈特威尔爵士见面时，布莱克说他很愿意，但他不愿这么匆忙。布莱克不愿意为“这种偶然的投资”而飞到伦敦去。

罗思柴尔德马上提议会面地点改到纽约，布莱克同意了。“我很清楚

他们的压力很大，”他后来回忆说，“我不想利用这一点。”

哈特威尔爵士得知找到了一个投资者时，他的第一个反应就是，他希望那不是浮夸的金融家詹姆士·哥尔德斯密，他很不喜欢那个人。当他得知是加拿大人康拉德·布莱克时，松了一口气。“我从来没有听说过他。”哈特威尔很满意地说。

5月25日，星期六，布莱克打电话给鲁伯特·汉布罗，问他是否愿意帮忙。汉布罗是伦敦汉布罗银行的董事长，他70年代初在加拿大工作时认识了布莱克。有一个周末，他和另一位年轻人被邀请到多迪·戴尔—哈里其斯的农庄，她是电影明星莱斯里·霍华德的女儿。在随后的几年中，汉布罗只要到加拿大，就会和布莱克会面，俩人一块儿玩得很愉快。汉布罗很愿意帮忙，但他承认，他不了解《每日电讯报》的情况。那天银行放假，但汉布罗设法找到了米切尔·理查森，他是罗思柴尔德的高级合伙人，他给汉布罗送去了一大批文件。

布莱克最早能在5月28日，星期二，到达纽约，哈特威尔和他的随从计划那天早晨到达。在肯尼迪机场希尔顿饭店订了房间。哈特威尔、总经理H·M·斯蒂芬、副总经理胡夫·劳森和罗思柴尔德的代表帕特里克·多彻蒂准备一起过去。财务总监霍兰德因为拿不到美国护照而无法成行。

鲁伯特独自前往希思罗机场，坐到飞机上后，他马上认出坐在他身边的是哈特威尔勋爵，虽然他们以前从没见过面。

“因为他的一只耳朵聋了，他听不到我的自我介绍，”汉布罗回忆说，“他靠窗户，我靠过道，飞机里面很吵。所以他根本听不见我说的话。他仔细阅读了那天《每日电讯报》上的每一个字。”

4个小时后，纽约时间上午9点，哈特威尔一行人住进旅馆等待布莱克。布莱克从多伦多乘他公司的“挑战者号”飞机飞来。

在布莱克到达前，《每日电讯报》一行人中，没有一个人了解他的情况，他们只知道他很年轻，像个金融家。后来人们认为，那天英国银行放假，使得他们无法获得有关布莱克的材料。

布莱克的飞机晚点了，他大约9点45分才到达。会面是非正式的，气氛很轻松，地点是在套间的客厅里，每次飞机一飞过，窗户玻璃就发出振动。

主要是哈特威尔在说话，他向布莱克谈到，印刷厂建成后就能保证《每日电讯报》的繁荣。布莱克认为，《每日电讯报》的董事长很有魅力，虽然他在处理一些难以应付的难题，并把一些细节问题交给他的手下人处理。斯蒂芬主要是个技术人才，他的副手劳森虽然比他的上司年轻很多，只有53岁，但布莱克却觉得他是一个不称职的经理。

这位戴着单边眼镜、肥若硕鼠的家伙不时发出高声惊叹，听上去不外是说“听我说，请注意”这类强调词，要不就是些淡出鸟来的废话。他的大笑里面偶尔夹杂一些鼻音甚重的呼哧声。布莱克听着，心下一阵茫然，

对下一代管理层实在提不起信心来。

但是，在讨论过经济状况、工会和报纸的地位这些一般性问题后，布莱克开始认真谈判了。他在会议上所听到一切，都没有改变他对整个局势的看法。“瞧，”他对哈特威尔说，“我已经读过计划书，并做了一点调查，我想我可以提供全部的投资。”

这是哈特威尔想听到的话。但是布莱克补充说，他必须获得新《每日电讯报》股票或伯里股票的优先购买权。考虑到投资的冒险性，任何处在他这个位置的人，都会提出同样的条件。

哈特威尔勋爵立即回答说：“我们同意这一条件。”

哈特威尔没有预料到布莱克会提出这样的条件，但他并不认为这些条件有什么害处，他不希望这次集资又黄了。这个加拿大人似乎很合乎条件——他告诉哈特威尔，他有两亿元的流动资金，“他所担心的只是把它放进哪个口袋”。

哈特威尔没有意识到《每日电讯报》以后会需要更多的钱，而布莱克和奈特则意识到这一点。公司已经有六十多年没有发行股票了。“我认为这没什么关系。”哈特威尔后来说。

在谈完关键的问题后不久，布莱克和汉布罗到外面散步，并讨论当前的局势。布莱克的股份将会是 1000 万英镑，或大约 1700 万加元，占 14%。他们预测在最糟的情况下，布莱克可能会损失一半的钱。在最好的情况下，他可能会赚到他投资的 5 倍的钱，并且因为他有优先购买权，他甚至可能在 5 年内达到控股的水平。

他们回到房间，双方又重新确认了他们所达成的协议，然后握手告别。没有起草和交换什么文件，布莱克宣称，汉布罗将与罗思柴尔德公司协商，他的律师将具体负责法律方面的事务。布莱克雇的一辆汽车把英国人送到候机大厅，然后又赶回来把他送上他的飞机。他回到多伦多刚赶上吃午饭。

在他们分手前，布莱克要求汉布罗聘用丹尼尔·考尔森，他是加拿大斯蒂克曼法律事务所住伦敦办事处的一个合伙人。丹尼尔·考尔森是蒙特利尔一个警察的儿子，60 年代末，他在魁北克城认识了布莱克，他们俩人都在拉瓦尔大学攻读法律，虽然考尔森的法律生涯使他从蒙特利尔迁到香港，后来又回到伦敦，但他和布莱克的关系一直很亲密：考尔森是布莱克孩子的教父。几天后，布莱克打电话给他的朋友告诉他，他准备投资《每日电讯报》，考尔森回答说：“冷静一下再说吧。”

从夏天到秋天，在《每日电讯报》的新老股东中，笼罩着一种不安的气氛。6 月 11 日，《每日电讯报》上出现了一小块文章，宣布“多伦多的康拉德·布莱克先生”通过拉弗通公司控股 14%，成为董事，但是文章没有透露私下的协议。两天后，《华尔街日报》透露了私下协议的内容，但《每日电讯报》坚持说，布莱克的投资“纯属被动”。有一位《每日电讯

报》的职员听到哈特威尔勋爵说：“康拉德·利特布拉特是个好人。”《每日电讯报》内部的人们更不安了。

在考尔森的监督下，起草了一份措词严谨的协议书，6月14日下午5点30分，在一次会议上签了字。哈特威尔勋爵和他的哥哥卡姆斯勋爵在协议书上签了名。

同时，伯里家族内部群情激愤。哈特威尔的两个儿子尼古拉斯和阿德里安最后加入了《每日电讯报》的董事会，但他们俩人都不知道布莱克与他们父亲达成的有争议的协议。尼古拉斯·伯里是从《华尔街日报》上得知此事的，他很不高兴。

在加拿大，布莱克投资《每日电讯报》被认为是一个倒霉的投机商的古怪行为。

英国和加拿大的媒体纷纷要求采访布莱克。他平常总是很乐意接受采访的，这次却保持沉默。因为他不清楚跟《每日电讯报》的合作会有什么结果。另外，布莱克9年后回忆说：“媒介突然对我感兴趣，这种事我以前经历过，我不想再经历这种事情了。如果对我有好处，我会接受采访的，但它对我并没有好处。

“我的印象是，观察家之类的人一般都容易憎恨那些突然出名的人。我经历过那种事，我认为再经历这种事对我没什么好处。我再也不想经历这种事情了。我在英国就不很出名。”

有些人很奇怪，布莱克没有急于飞到伦敦亲自看看他的投资对象。但是，布莱克从来不喜欢巡视工厂和夹道欢迎的雇员。鲁伯特·汉布罗是他在《每日电讯报》董事会上的代表，他们总是保持紧密的联系。考尔森负责在布莱克和哈特威尔之间起草重要的协议，随着《每日电讯报》财政状况的恶化，他的工作变得越来越重要。

被蒙在鼓里的《每日电讯报》的雇员们，从他们对手的报纸得知布莱克的投资，他们对此很不满，他们也很奇怪哈特威尔勋爵为什么不遵守诺言，写一篇介绍新合伙者的社论。

1985年7月20日，文学周刊《旁观者》发表了一篇有关罗纳德·里根的文章，这篇文章引起了布莱克的反驳。文章标题是“和一位正在死亡的总统一起生活”，作者是克里斯托弗·希金斯，文章指出，罗纳德·里根最近动了癌症手术，其实他隐瞒了更严重的病情，里根应该辞职。布莱克寄给杂志的信中，清楚地表明了舰队街这位新人的趣味。

“英国人在报道美国事务时，总是缺乏严肃的分析和真诚的态度，这使我很失望，”布莱克写道，“这是我最近购买一大笔《每日电讯报》股份的原因之一，因为它是少数几份能公正地报道美国事务的英国报纸之一。

“人们完全可以争辩里根先生作为总统是否称职，但每个头脑正常的人都必须承认，他是一个能干的政治家，另外，作为一个癌症病人，希金

斯对他的评论显得卑鄙无耻。”

1985年秋天，布莱克飞到伦敦两次，第一次是9月底在那里呆了3天。现在他可以亲眼看看舰队街135号历经沧桑的样子。9月24日，为了欢迎布莱克，哈特威尔在他位于考莱街的家中举行晚宴，气氛很友好，但有些消沉。两天后，在《经济学家》大楼的顶层餐厅，又举行了一次更大的晚宴。

在布莱克投资《每日电讯报》的4个月内，他和奈特经常通话。奈特明确表示，在当了10年《经济学家》杂志的主编后，他认为他应该迎接新的挑战。如果布莱克愿意在《每日电讯报》中发挥更大的作用，奈特说他愿意介入。

安德鲁·奈特是一个空军军官的儿子，从牛津大学的巴里奥尔学院毕业后，他在J·亨利·施洛德·瓦格商业银行工作。两年后，他在《投资者编年史》干了两年，1966年加入《经济学家》杂志。他在华盛顿分部工作过，1970年成为助理编辑，1974年成为主编。

他认为，布莱克与弗兰克·罗杰斯见面总是有好处的。罗杰斯是英国出版界的老牌政治家，那年65岁，他是从事杂志、报纸和印刷的中部联合集团的董事长。他干了五十多年，曾经掌管过每日镜报集团。奈特请他和布莱特一起共进晚餐。

奈特认为，有罗杰斯这样的人做后盾对布莱克是有好处的，罗杰斯对舰队街非常熟悉。罗杰斯早在60年代中叶就预言过，由于《每日电讯报》落后的印刷水平，会导致它的破产，他和布莱克从一开始就相处得很好。晚餐快结束时，罗杰斯说，“这次聚会把一位《每日电讯报》未来的主人、一位未来的总裁和一位未来的董事聚到一起来了。让我们删去‘未来’这个词，决定我们将怎么办自己的报纸。”

罗杰斯10月份加入了《每日电讯报》董事会，这是布莱克在协议中规定的。哈特威尔掌管《每日电讯报》时，他不喜欢公司之外的董事，但是作为6月协议的一部分，除了布莱克和哈特威尔的两个儿子，又有增加了两位新的董事会成员：罗林森勋爵，他曾当过检察长，以及银行家戴维·蒙太古，他曾是奥里安银行董事长，现在是罗思柴尔德银行的副董事长。

9月底，布莱克第一次参加董事会，显然，在6月份向投资者提出的美好许诺是无法实现了。在董事会前，布莱克、戴维·蒙太古和罗林森勋爵在鲁伯特·汉布罗的办公室共进午餐。他们同意《每日电讯报》需要一个新的总裁。奈特被当作候选人提出，同时提出的还有伊安·欧文，他最近刚从《每日快报》总裁的位置上下来。

作为新成立的审计委员会的主席，蒙太古仔细检查《每日电讯报》的帐目。每天都传出《每日电讯报》会计制度落后的可怕报道，广告收入一落千丈，新的印刷厂的成本越来越高。没有人觉得自己在故意篡改帐目，他们只是得不到正确的信息，而高级管理人员又不愿意把坏消息告诉老

板。

10月，萨福里·查普曼审计公司被换掉，由考普斯·利普兰德公司接替。此后，公司面临一个接一个的财政危机。“这里的管理水平还不如帕里·桑德的一个杂货铺。”有人听到布莱克这么说，舰队街的记者大惑不解，搞不清帕里·桑德在什么地方（那是安大略省的一个小镇）。在参加了第一次董事会后，布莱克为了了解《每日电讯报》广告部门是怎么对待顾客的，就打电话过去试试。“广告部的人告诉我我必须等几个星期，并向我推荐到《泰晤士报》作广告，”他后来描述说，“他们并且给了我《卫报》的电话号码。”

在蒙泰古的催促下，他回到伦敦参加10月的董事会，这时情况更严重了。蒙泰古和布莱克建议任命一位新的总裁，这样会得到银行的好感，哈特威尔同意退位，董事会决定由奈特接替哈特威尔。

灰色的伦敦冬天与《每日电讯报》内部的气氛形成鲜明的对照。考普斯公司通知董事会，在截止9月30日的6个月中，报纸损失了1440万英镑，而不是原先计划赢利的550万加元。丹·考尔森现在每天都忙着《每日电讯报》的事，每日跟布莱克保持联系，通常在伦敦时间的半夜给布莱克打电话，周末要打好几次。

一轮新的竞争开始了。尼古拉斯·伯里要知道这个“强盗”布莱克怎么说服他父亲放弃伯里家族的优先权的，为什么罗思柴尔德公司允许这种事发生。银行和一些财团想知道5个月前罗思柴尔德公司怎么能够在信息不确的情况下同意签协议。哈特威尔勋爵很烦恼地发现，情况又不妙了。他请尼古拉斯帮忙寻找一个新的友好的投资者，把布莱克手中的股份买过来，转危为安。

鲁伯特·汉布罗回忆说：“我们许多人觉得应该起诉（罗思柴尔德公司），因为它所起草的计划书错误百出。但说到底这是康拉德的事，只有他才能决定该怎么办。康拉德说：很好。如果起诉的话，我能得到什么呢？我买进了这家报纸的股票。我喜欢这一行。我们要让它重新运转起来。我起诉罗思柴尔德公司，只能得到一点赔偿金，这对我并没有太大用处。”

罗思柴尔德公司把责任推到审计员和《每日电讯报》的管理人员头上，它指出，哈特威尔只是情况很糟时才请求它帮助的。

布莱克高兴地发现，他以为两到五年后才会发生的事，在几个月内就成为现实了。在罗思柴尔德看来，最好的方法就是把报纸转让给布莱克。尼古拉斯惊讶地发现，罗思柴尔德考虑的是《每日电讯报》的利益，而不是哈特威尔本人的利益。“我没有得到有益的劝告，”哈特威尔事后抱怨说，“也许我应该向他们进行咨询。我应该知道我们是否需要筹集更多的钱，但我被告知一切都会好起来的。我没有拒绝过任何劝告，不过我也没有主动征求过别人的意见。”

戴维·蒙泰古认为，罗思柴尔德“把伯里家的宝贝放在金盘子上送给

了康拉德·布莱克。”

前六个月的混乱才是个开始，从11月中旬开始的四个星期内发生了更多让人啼笑皆非的事情。从技术上讲，《每日电讯报》现在是在拖欠银行的贷款，只有布莱克才能使公司避免被接管。似乎没有人意识到布莱克的权利的深远意义，而尼古拉斯·伯里则在想方设法把报纸控制在他们家族手中，或至少不让布莱克得手。

伯里对布莱克的敌意越来越强烈，这时鲁伯特·汉布罗去拜访他，向他解释不能把所发生的一切都归罪于布莱克。“康拉德实际上并没有想抢走报纸，”汉布罗解释说，“他对伯里家族并无恶意。”伯里很和气，但他对布莱克的态度没有改变。

11月14日，布莱克从多伦多打电话给考尔森，明确了他的态度：他将向《每日电讯报》再投入两千多万英镑的资金，但条件是至少要占有它51%的股份。布莱克5月份购进那14%的股票时，是每股140便士，现在由于报纸很不景气，股票应以低得多的价格卖给他。

蒙太古告诉考尔森，由于风险高和公司至少3年不赢利，新股票的价格不会超过每股50便士。

另一方面，如果哈特威尔想要找另一个买主，对布莱克也没什么害处——根据协议，他有优先购买权。尼古拉斯·伯里仍然在寻找新的买主。他在一家俱乐部与澳大利亚约翰·费尔法克斯集团的经理共进晚餐，他们是总裁格莱格·加德纳和总经理弗莱德·布兰彻利。哈特威尔向安德鲁·奈特解释说，与布莱克相比，费尔法克斯“更像我们的人”，后来的事实表明，这话真有讽刺意义。

哈特威尔向加德纳提出，由费尔法克斯和伯里家族一起购买公司，各占50%的股份。哈特威尔负责编辑事务，费尔法克斯负责商业事务。加德纳问哈特威尔，买断布莱克手中的股票需要多少钱，哈特威尔推测每股需要200到250便士，考虑到布莱克5月份是以每股140便士买进的，这一价格还是比较“合适的”。但是，加德纳一了解到，费尔法克斯还要买断其它金融机构手中的股票，他就没有兴趣了。

汉森勋爵是英国最富有的工业家之一，他与罗思柴尔德接触，也想购买这份报纸，但在仔细阅读了布莱克6月14日的股东协议后，也犹豫起来。协议中关键的一条写道：“如果公司计划发行新的股票，拉弗斯通有优先购买权。”

11月15日，星期五，考尔森把布莱克的意见转告给哈特威尔。布莱克坚持要控制过半的股份，但希望哈特威尔仍然担任总编一职，并持有一定数量的股份，尼古拉斯·伯里将仍然留在董事会中。哈特威尔回答说，他没有时间再找另一个买主了，并担心如此低价位的出售像是在“救济”。好心的考尔森没有指出这是实情。

蒙泰古意识到伯里家族日益尖锐的矛盾，向布莱克建议，慢慢地达到控股的地位，而不要操之过急。在以后的几个星期里，奈特也提出了类似的建议，这时，布莱克和考尔森怀疑奈特不希望有一个明确的业主——奈特在《经济学家》就是这样享有自主权的。（奈特否认他曾有过这样的动机。）

11月18日，布莱克收到罗思柴尔德一份购买股票的协议。布莱克投资2000万英镑，以每股50便士的价格购买股票，使他的股票占有率达到39%，在截止1989年4月之前，他有权以每股100便士的价格再购进股票，达到50%的占有率。

11月21日，股东们再次开会，考普斯公司又拿出一个令人震惊的数字。预计以后3年的利润只有30万英镑，而5月份预测的是5500万英镑，几个星期前审计委员会提出的是2200万英镑。原计划的资金出现短缺，这意味着要求银行追加1000万英镑，否则关键的印刷厂就将停工。

银行打电话给蒙泰古，告诉他他们无法在月底交付400万英镑。哈特威尔仍然在与奈特就他作为新总裁所持的股票额讨价还价。考尔森通过考普斯得知，《每日电讯报》长期的清算使银行对它已失去信心。

考普斯的审计员们发现，《每日电讯报》的会计部门居然遗漏了三百多个雇员的工资档案，这意味着必须再找1亿多英镑来支付本来已经很庞大的工资支出。

哈特威尔通过他家族的信托公司，得到总值达400万英镑的紧急贷款，这才避免了被接收的命运。

考尔森陪着蒙泰古与银行开了无数次的会议，设法让他们知道，有一位股东准备投入必要的资金，使局势稳定下来。需要给点时间，并对哈特威尔施加压力拿出具体的方案。在一次与银行官员特别艰难的谈判中，蒙泰古打电话给英格兰罗宾·利—帕姆伯顿银行的总管，跟他讨论：让这样一个有全国影响的机构破产，会给金融界带来多么大的影响。银行官员们明白了蒙泰古的意思，同意给《每日电讯报》重新整顿的时间。

他们从会议室出来后，蒙泰古向考尔森解释说，他实际上是在跟总管的一个部下通话，故意把他当成总管本人。“我后来把这事告诉了总管本人，”蒙泰古回忆说，“他大笑起来。”

布莱克回到多伦多，11月23日的那期《旁观者》在伦敦出版了，布莱克看到后很不高兴，加拿大作者约翰·拉尔斯通·索尔在上面写了一篇文章，对布莱克作了最严厉的批评。

“他像魔术师一样能把纸变成钱，像凶猛的动物一样能抢走别人的公司而不管他们愿不愿意，他像知识分子一样对什么话题都能说出一套高深的理论。他还写过一本厚达700页的政治家传记。”索尔写道。

“他只有一点让人失望。布莱克先生个人越来越富，而他的那些公司却似乎越来越穷。”

文章谈到布莱克 1978 年接管阿耳戈斯公司一事，谈到布莱克从阿耳戈斯中放弃马西—弗格森和出售多米尼安连锁店的情况。它谈到安大略证券委员会对布莱克的调查（“最后没有采取什么行动”），然后描述了布莱克 1985 年 6 月购买《每日电讯报》时的状态：

“没有什么东西可以重组了，他就转向他的合伙人们——包括他自己的哥哥——把他们组合掉了，只留下他自己一个人，他是一个孤独、富有的年轻人，在加拿大臭名昭著。”

索尔最后总结说：“人们在布莱克先生的职业中寻找牺牲精神，但却发现了自私自利。但是每个初见他的人，都会觉得他很有魅力，目光远大。不过随着时间的推移，他们就会发现他的魅力常常扭曲了他的眼光，所以他雄辩的结论常常是错误的。”

布莱克在 4 个月内第二次拿起笔给《旁观者》写了一封信，发表在 12 月 7 日的那一期上。弗兰克·罗戈斯和丹尼尔·考尔森鼓励他那么做，但安德鲁·奈特却不赞成，奈特还不了解布莱克打笔战的才能。

布莱克写道，索尔的文章“非常不诚实和恶毒，我不得不出来批驳。其中大部分的话都是谎言，要详细反驳它们的话需要一篇长文，但那些谎言都太明显了，不值得花那么大的力气。”

布莱克为自己在马西和多米尼安中的所作所为辩护，他强调指出“索尔先生在研究我商业生涯中‘不失败’的例子时，故意不提诺森公司。”他指出诺森一年的收入比马西和多米尼安加在一起 3 年的收入还多。

“我的合伙人不再跟我合作是完全自愿的，他们并且得到了很大的好处，不提这一点是很可耻的，是故意撒谎。”

在文章的结尾，布莱克说了一句后来很出名的话：“那些雇佣他的人，应该让他干一些更适合他的工作，因为他是个无聊、愚蠢的小人。”

索尔在下一期杂志上回答说，布莱克的反驳给的印象是“一条发疯的小狗在汪汪乱叫”。

索尔坚持自己的观点，文章结尾时他写道：“简而言之，在加拿大搞出的丑闻肯定会飘洋过海传到英国。”

舰队街别的报纸也对布莱克进行攻击，包括《泰晤士报》上肯尼思·弗利特的一篇文章，把布莱克说成是“成吉思汗”，《每日邮报》的一篇文章上说。“在土里土气的多伦多，他无疑算是个大人物了。”

与索尔的笔战当然只是一个插曲。布莱克的担心是，考尔森认为《每日电讯报》即将大难临头。

12 月 28 日，在《每日电讯报》的董事会上，考尔森高兴地听到哈特威尔当着他儿子阿德里安和他哥哥卡姆罗斯宣布，他原则上同意罗思柴尔德的新建议，控股权将转让给康拉德·布莱克。

但是在几分钟内，哈特威尔红润的面庞突然变得苍白。老人从椅子上摔了下来。会议室一片大乱，哈特威尔勋爵中风了！但是阿德里安心里更

明白，他父亲一紧张就会晕倒。哈特威尔被从会议室抬到办公室，他很快地就苏醒过来。哈特威尔的秘书艾琳·富勒似乎不愿让一般人碰他。“不许护士碰哈特威尔勋爵。”她的声音在走廊上回响，坚持要叫哈特威尔的私人医生来。

考尔森提议暂时休会。突然彬彬有礼的卡姆罗斯勋爵说话了，在过去几周的会议上他很少说话。“你到底要我弟弟干什么？”他问道。考尔森深吸了一口气以保持镇静，又重新把几分钟前他刚解释过的协议条目解释了一遍，卡姆罗斯的弟弟已经接受了那些条件。

下午6点，考尔森回到他的办公室，他正准备向在大多伦多的布莱克汇报白天发生的那些怪事，这时蒙泰古打来电话。哈特威尔打电话给审计委员会主席，宣称他不明白协议是怎么回事。哈特威尔不顾几小时前他自己说过的话，告诉蒙泰古，在布莱克占有50%之前，决不同意让他获得控制权。

考尔森向布莱克通报了情况，并与罗杰斯和埃韦林·德·罗思柴尔德通了话。他们认为，哈特威尔是受了尼古拉斯的影响，尼古拉斯可能声称有另一个买主。那天晚上，考尔森与布莱克通了两次话，布莱克决定立即投入2000万英镑，以获得50.1%的股份，放弃了购买39%的想法。

第二天，考尔森觉得事情有可能闹到法庭，就跟《每日电讯报》的秘书托尼·休斯谈话，以确保前一天董事会的会议记录完整无缺，特别是哈特威尔表示接受布莱克提议的开场白。

那个星期五下午4点，考尔森接到罗思柴尔德的一个电话，说哈特威尔要布莱克以每股100便士的价格购买《每日电讯报》11%的股份。罗思柴尔德指出，布莱克也许不得不以100便士的价格购买其他股东的股票，而不是原先商定的每股50便士。“我指出，这与原先商定的完全不同。”考尔森后来回忆说。

那天晚上，考尔森向布莱克通报了此事，布莱克同意说，哈特威尔的建议是不能接受的。布莱克说，他可以考虑现在以50便士的价格从哈特威尔手中购买11%的股份，并以100便士的价格购买哈特威尔剩下的22%中的10%，条件是在两年内《每日电讯报》没有破产。

一到星期六，考尔森就跟布莱克进行远隔重洋的谈话，11月30日，星期六也不例外。考尔森抱怨哈特威尔没有作出回答。

星期天，罗思柴尔德的米切尔·理查森打电话给考尔森，说哈特威尔现在只愿和布莱克谈判。哈特威尔现在再也不谈另寻买主了。

12月2日，星期一，布莱克经过修改的投资计划书交给哈特威尔及其家族，让他们认真考虑。考尔森通过米切尔·理查森发出了一个警告：再也不能延迟了。如果星期三下午还没有回答，他就将要求与银行会面——这是一种微妙的说法，意思是说，他将请银行帮忙，迫使哈特威尔退出。

哈特威尔花了一天时间仔细阅读投资计划书。星期三，他在《每日电

讯报》的会议室召开会议。卡姆罗斯勋爵、尼古拉·伯里、戴维·蒙太古、哈特威尔的律师和财政顾问参加了会议。考尔森带来了布莱克的一个传真，其中说，哈特威尔勋爵将终身任董事长和总编。哈特威尔对此似乎很高兴。

后来，考尔森与银行商谈，银行坚持下星期三前必须达成协议，第二天协议必须签字，另外，只有得到银行的同意，才能偿还应急基金，那些应急基金是过去几星期哈特威尔为了保持公司运转而动用的。

布莱克在多伦多仔细阅读了投资计划书，又做了一些补充。戴维·蒙太古和其他人担心，伯里家族在感情上接受不了布莱克控股，布莱克也意识到这一问题。布莱克许诺，只要伯里家族拥有不少于5%的《每日电讯报》股份，他们就可以有4个人参加董事会。他再次确认哈特威尔可以保留董事长和总编的头衔（但私下他明确表示，这些仅仅是名义上的，奈特将作为出版人和总裁负责具体工作）。布莱克还同意银行的意见，认为公司现在还不能偿还哈特威尔投入的基金。

第二天，考尔森去参加在罗思柴尔德举行的一次重要会议，他发现尼古拉斯·伯里和他的私人顾问也在场。考尔森认为不该邀请伯里；伯里说他是应他父亲的要求到场的。伯里要求立即偿还投入《每日电讯报》的应急基金。他们争执起来，最后伯里被赶了出去，但他离开之前指责考尔森是“康拉德·布莱克的殖民地发言人”。此后不久，伯里就再不参加董事会，辞职不干了。

那个晚上半夜时，考尔森接到戴维·蒙太古打来的电话，告诉他哈特威尔勋爵最新的一些要求。其中包括，布莱克现在以100便士而不是50便士的价格购买股份，以及立即偿还基金贷款。考尔森在伦敦时间凌晨1点与布莱克通了话，布莱克同意在1989年9月30日之前偿还330万英镑，但坚决不同意以100便士的价格购买股份。这是布莱克最后的妥协了。

12月11日，星期三，从国务大臣那里得知，此事不用提交兼并与垄断委员会同意。委员会还认为，“由于《每日电讯报》目前严峻的财政情况”，布莱克不用征得所有股东的同意即可接管《每日电讯报》。

哈特威尔退回他的办公室，起草一份有关财政情况的“个人”声明，这声明第二天早晨刊登在《每日电讯报》上。“详情将在星期五披露，”他写道，“我非常遗憾读者和本报职员目前只能通过其它报纸不充分的报道来了解情况。”哈特威尔解释说：通过精心安排，布莱克将拥有51%的股份，他家族所持的股份将由60%降到一个很小的百分比。“我仍然是董事长和总编，我仍然负责报纸的编辑事务。”

星期四晚上，布莱克心满意足地上床睡觉，觉得自己在英国打了个大胜仗。第二天一大早，考尔森气急败坏地给布莱克打来一个电话。那天中午原定举行一次记者招待会，宣布交易成功，并介绍新总裁安德鲁·奈特，但是奈特还没有签合同。

过去几个星期，由于忙着与哈特威尔及银行交涉，布莱克忽略了奈特方面的问题。布莱克已经同意把《每日电讯报》5%的股份给奈特，但他们在一些具体问题上仍有争执。现在，考尔森向布莱克指责奈特想要“敲诈”他。

新闻界都已经知道奈特是《每日电讯报》的新总裁，但他在合同谈判中寸步不让，谈判时，他总带着他的哥哥蒂莫西，他是一个律师。前一天，考尔森好几次跟布莱克谈到奈特的要求，但是双方没有达成一致的意见。

奈特意识到，作为《经济学家》的主编，他并没有管理《每日电讯报》这种大企业的经验。但他置自己的声誉、安全和机会不顾，冒险接手这一工作。是他把这个机会给予布莱克的，如果现在要由他扭转《每日电讯报》的颓势，那么他应该得到很高的报酬。

记者招待会定于12月13日星期五下午举行，“那天上午十点钟，我们还坐在我的办公室就他的合同进行谈判。”考尔森后来回忆说。他认为，奈特向布莱克提出的一些条件是“令人难以接受的。我不同意那些条件，所以我们最后打电话给康拉德。多伦多时间是早晨6点，所以你可以想象康拉德接到我们的电话时多么的气愤。

“我当着安德鲁的面对康拉德说，他提出那些要求是令人难以接受的，我认为尤其不能容忍的是他在要挟我们。我称之为敲诈，因为安德鲁说如果我们不同意，他就不参加记者招待会。”

但是布莱克同意了奈特提出的条件，记者招待会在下午3点30分举行。会上宣布，根据达成的协议将发行2000万英镑的新股票，另外银行将提供1000万英镑。霍林格公司将直接购买1440万英镑的新股票，并承诺以后将再购买560万英镑的股票（在大多数金融机构拒绝购买新股票后，霍林格公司最后掌握了报社57%的股份）。

H·M·斯蒂芬将在新年就将退休。托尼·休斯将成为财务总监，接替退休的R·J·霍兰德。安德鲁·奈特将在2月初上任。

哈特威尔尽全力应付如此严峻的形势——他坚持认为并没有发生真正的变化。在接受记者协会的采访中，哈特威尔勋爵谈到报纸的新主人：“我不太了解他，但我跟他相处得很好，他并不想成为一个报业大亨。”

在随后几年中，哈特威尔反复指出，他从来没有像许多人相信的那样把《每日电讯报》卖给康拉德·布莱克；最好把发生的一切称之为投降。鲁伯特·默多克也很迷惑不解，他问哈特威尔：“你为什么这么做？”哈特威尔回忆说：“他完全不能理解。他以为我是故意那么做的。”

哈特威尔自己的记者戴维·格拉维斯问到报社易主一事时，哈特威尔是这么解释的：“我们这个家族除了报纸之外，没有在其它领域投资。舰队街的其它人都在其它方面有投资，当报纸需要钱时，他们可以从那些投资中抽出钱来。我们没有这种能力，所以我们就无法生存。”

《每日电讯报》向康拉德·布莱克提供了一个他期待已久的机会。他

决定严厉整顿这个古老的企业，它就像一条受伤的狗一样落入他的手中。这个企业现在是他商业帝国的核心，在截止 1985 年 9 月 30 日的 6 个月内，他损失了 1630 万英镑。这不是一个好的开始，但总算是一个开始吧。《多伦多星报》记者戴安娜·弗朗西斯问布莱克，他觉得在英国做生意怎么样，布莱克的回答并不乐观。“英国太注重礼仪和形式，而不怎么注重实干，他们总是用自己的那一套衡量别人，”他评论说，“这就产生了许多废物。他们缺乏起码的管理能力，不愿意学习别国的经验。”

当然这话的意思是，作为英国最新的报业大亨，他是没有那些缺点的。当新年来临时，布莱克和他怀孕的妻子、小儿子和女儿飞到棕榈滩，反思过去一年发生的巨变，并考虑下一步的行动。

第六章 改组《每日电讯报》

没有人敢轻视《每日电讯报》的主人

康拉德·布莱克位于多伦多的私宅有一个两层的门厅，直通宽敞的起居室，那里的落地窗通向阳台和花园。右边是一个大餐厅，左边是一个客厅。客厅有一个走廊通向布莱克的密室，他在那里最轻松自在了，那是他的书房。

书房藏有一万五千多部书籍，受文艺复兴时期梵蒂冈建筑师帕拉弟奥和牛津拉德克里夫图书馆的影响，书房的形状是个圆顶鼓形。这所住宅是布莱克在 80 年代初拆除旧房后新建起来的。

房子是由蒂埃里·德蓬设计的，他是一个旅居纽约的年轻法国建筑师，他的顾客包括设计师卡尔文·克莱因、奥斯卡·德·拉兰塔以及华尔街的名人约翰·古特弗罗因德和他的妻子苏珊。德蓬还被聘请去修复自由女神像。“蒂埃里设计这幢房子的时候，”布莱克说，“他刚开始进行修复自由女神的工作，我觉得他花在我的住宅上的时间，至少和世界上最著名的塑像一样多。”

图书馆高 26 英尺，宽 22 英尺。放书的架子有两层，上面一层有 3 英尺宽，带着铁栏杆，像一个陈列馆。有一个通向书房的楼梯是藏在书架后面的，另有一条走廊通向卧室。在开始设计时，布莱克担心这幢住宅与周围的环境格格不入，像个导弹发射架，但他对最后的结果很满意。“我不太喜欢体育运动，我放松的时候就去我的书房读书，我觉得书房非常实用。”

1986 年 2 月初，就是在这个书房里，佩里格林·沃索恩与布莱克见面。沃索恩到多伦多只停留一天，目的是与《每日电讯报》神秘的新主人会面，讨论他就任《星期日电讯报》主编一事。沃索恩 1953 年就加入了《每日电讯报》，在《星期日电讯报》当过几年副主编。1973 年他在 BBC 电视里故意说脏话，这件事毁了他的前程。从那时起，老派的哈特威尔就一直不喜欢他。1986 年初，当沃索恩对自己的前途已不抱什么希望时，未来的总裁奈特邀请他共进午餐，当时沃索恩以为奈特是要征求他的意见，看谁适合担任《星期日电讯报》的主编。

沃索恩到达时，布莱克家里正一片忙乱，因为谢莉·布莱克刚刚生了他们第三个孩子詹姆士。沃索恩在他的回忆录《回忆的技巧》中写道：“也许大家都太兴奋了，谁也不记得去打开外面的栅栏门，机场的出租司机怎么也找不到入口，我别无选择只有从栅栏上爬过去，步行走向布莱克的住宅。

“路很不好走，我在雪地里跌跌撞撞走了十五分钟，我的鞋都湿透了，寒冷刺骨，最后终于到了门口。我来不及整理我狼狈的仪表，因为是康拉

德亲自来开的门，他心不在焉地把我领进宽敞的书房，就又匆匆忙忙地跑回楼上照顾新生婴儿。这时我头疼得实在是受不了，半小时后康拉德回来时，我不得不叫他给一颗止痛片。

“康拉德·布莱克的药橱里没有止痛片，于是又手忙脚乱地派一位保安到闹市区去买一瓶。这可不是一个好的开始。”

早些时候，布莱克在办公室与马克斯·黑斯廷斯会面，他是奈特选出的《每日电讯报》的主编。像选择沃索恩一样，黑斯廷斯也是出乎人们意料的。黑斯廷斯40岁，他是一个受人尊敬的记者和军事史家，他写过几本书，因为采访1982年的福克兰战争而一举成名。奈特是去年夏天遇到黑斯廷斯的，黑斯廷回忆说，当时奈特“正在考虑大刀阔斧地改组《每日电讯报》”。黑斯廷斯个子很高，表情非常严肃，他相信，清洗掉所有的编辑人员对报社大有好处。

因为布莱克也非常喜欢军事史，所以他和黑斯廷斯可能会很投合。黑斯廷斯一走进布莱克的办公室，就仔细审视墙上挂着的军事图片。“啊，很好，”黑斯廷斯说，看着布莱克头上的一幅画，“那是皇家军舰沃尔斯白特号1940年进入纳尔维克的情景。”布莱克读过黑斯廷斯的几本书，虽然在后来的几年中，他们两人在意识形态方面有许多不同，但黑斯廷斯是《每日电讯报》——以及布莱克——成功的关键因素。

沃索恩离开伦敦前，黑斯廷斯告诉他，他自己与布莱克的会面很轻松，“只是老板对19世纪英国政治史着了迷似地喜欢。”当时，玛格丽特·撒切尔正在争取第三次连任首相，布莱克问黑斯廷斯：“如果撒切尔赢了，你知道谁以前曾连任过三次首相吗？”黑斯廷斯巧妙地避开了布莱克的问题，说佩里是这方面的专家，这问题应该由他来回答。

在沃索恩的会面中，阿斯匹林送来了，他用酒把它冲服下去。布莱克又拿出那个问题来问沃索恩，难住了他。（正确答案应该是利物浦勋爵。）沃索恩觉得，问这个问题既不是为了难住他，也不是为了炫耀。沃索恩在《旁观者》上写过文章，批评这位神秘的加拿大人接管历史悠久的《每日电讯报》。沃索恩回忆说，虽然布莱克没有提到那篇文章，“但我认为，他可能急于表明虽然他是一个加拿大金融家，但他也是一个受过教育的人”。

布莱克的右翼观点在沃索恩身上引起了共鸣，他们发现，布莱克是沃索恩的朋友威廉·F·巴克利的熟人和崇拜者，而沃索恩曾被《时代》称为“英国的巴克利”。

两位主编的任命都由布莱克面试后决定，但奈特要求两位主编对此秘而不宣；1985年12月宣布《每日电讯报》易主，但3个月后布莱克才能正式成为报纸的新主人。在此期间，哈特威尔勋爵错误地相信，他仍能决定报纸的编辑方针。

在选择主编的同时，布莱克还让安德鲁·奈特负责挑选一个新的管理

班子。布莱克从奈特和其他人那里得知，英国报业业主们与强大的舰队街工会的摊牌迫在眉睫，他感觉到报纸会从中得到好处的，至于具体怎么得到好处则还不清楚。通过弗兰克·罗杰斯的推荐，奈特选中了乔·库克来负责削减报纸四千多的工人，他是搞企业管理的，外表温文尔雅，但非常务实。奈特还聘用了斯蒂芬·格拉比内，他是考普斯公司“企业管理”部门的成员。奈特知道，吸引比较年轻的读者是报纸生存的关键之一，他任命格拉比内为销售部经理，这是大胆之举，因为格拉比内只有27岁，而且从来没有销售经验。

每个月有5000名《每日电讯报》的订户因衰老而死去，这是一个奈特无法扭转的趋势。奈特需要保持一种微妙的平衡：他要使报纸保持一种连续性，这样才能留住年老的中上阶级的读者。

布莱克对筹划中的人事变动非常感兴趣，但他并不想到舰队街来。他认为自己应该在伦敦保持一种低姿态的形象。他后来说，“如果我以挑衅的姿态冲到英国来寻求出名”，那对报纸和他本人的声誉都是“灾难性的”。另一方面，他觉得他必须表明他“并不是一个唯利是图、目空一切的加拿大商人”。换句话说，他与弗布鲁克勋爵和汤姆森勋爵完全不同，虽然人们总是拿他和这两位著名的加拿大报业大亨相比。

奈特虽然到二月初才能正式上任，不过他迫不及待地想要立即改变哈特威尔死气沉沉的管理方式，但他每一步都受到哈特威尔的阻挠。布莱克要求奈特暂时忍耐一下，他不想跟哈特威尔撕破脸，影响他以后从他们家族手中购买更多的股份。

乔·库克制定了一个方案，准备大幅度削减新印刷厂工人的人数，罗杰斯和奈特非常赞成这一方案。没有人相信这一方案是可行的，连天才的阿兰·罗克利夫也不相信，是他设计了西渡口街的工厂。在与工会谈判前，这一计划就受到哈特威尔和他手下人的反对。在12月22日（星期天）的一次会议上，仍由哈特威尔控制着的董事会否定了库克的方案，这一方案是要大幅度削减曼彻斯特新印刷厂的工人，这一工厂是印刷《每日电讯报》北方版的。库克记得奈特非常生气地对他说：“他们说我在报纸呆上一段时间后就知道，报纸是靠广告赚钱，而不是靠印刷厂，我的想法是非常愚蠢的。”

奈特和他的部下决定中止与舰队街工会的谈判。奈特认为，这是一个非常重要的决定。

哈特威尔勋爵平常总是很严肃冷漠，但他对闯入舰队街135号的那些陌生人怀有敌意。他们家族已控制报纸六十多年了，他不想轻易放弃。是的，他和他哥哥在12月已经同意至少出让51%的股份给布莱克的霍林格和拉弗斯通公司。但是在协议签字生效前，哈特威尔仍然紧紧抓着他心爱的报纸不放。不过现在他不能很强硬，因为在布莱克接管后，他还要把更多

的股份卖给他呢。

1月初，布莱克在伦敦的律师和顾问丹·考尔森得到风声，哈特威尔正在试图向第三者出售他的股份，另外，他还向考普斯公司打听亏损的《星期日电讯报》的情况，可能想把它卖掉。1月10日，布莱克从多伦多打电话给考尔森。考尔森是个很有幽默感和耐心的人，如果换了别人，早就受不了哈特威尔这种背信弃义的行为了。

鲁伯特·汉布罗是布莱克在《每日电讯报》董事会上的代表，他谈到布莱克与考尔森的关系时说：“康拉德很清楚丹尼尔的谈判能力比他强，因为他更有耐心。丹尼尔从不发火，而康拉德则可能会不耐烦起来。”

哈特威尔的垂死挣扎毫无结果。但是，1月的第二个星期，考尔森接到罗思柴尔德的一个电话，通知他说澳大利亚金融家罗伯特·霍姆斯·阿考特的代表们及其顾问拉扎德·弗雷尔正准备投标购买《每日电讯报》。代表团的负责人米切尔·克拉彭要求与考尔森会面，会面地点安排在考尔森位于格拉沙姆大街的办公室，时间是1月17日（星期五）下午三点半。考尔森立即打电话到布莱克家，多伦多那时正是凌晨。但谢莉·布莱克告诉他，她丈夫因为背疮住院了。

罗思柴尔德安慰考尔森，说已经达成的购买协议不会受到影响，所以克拉彭在约定时间到达他的办公室时，考尔森胸有成竹。克拉彭和他的部下很自信地告诉考尔森，他们认为布莱克有三个选择：1，跟他们达成协议；2，向他们表明他的位置是不动摇的，让他们离开；3，什么也不做，让霍姆斯自己决定是否出价购买。

考尔森对他们说：“我们认为，我们无疑已经控制了这家报纸，所以别吓唬我们。另外，你们愿意出价购买我们或别人手中的股票，那是你们自己的事，跟我们无关。”

他打电话给医院中的布莱克，向他汇报了情况。布莱克趴在床上说，他不怕他们出价购买，不过他希望他们最好滚开。

越来越多的消息传来，说鲁伯特·默多克正准备跟他国际新闻集团中的工会大干一场。布莱克怀疑默多克想把《每日电讯报》并入《泰晤士报》中，指使霍姆斯出面购买。事实证明，布莱克猜错了，但国际集新闻团一周内发生的事情，彻底改变了英国报业的局面。

布莱克知道，伯里家族不会喜欢霍姆斯的。尽管哈特威尔勋爵希望摆脱布莱克，但他觉得澳大利亚人“令人厌恶”。霍姆斯最后退出了。

安德鲁·奈特于1986年2月3日正式就任总裁一职，他立即着手进行改革。2月20日，报纸的易主工作终于全部完成了。

在2月25日下午的董事会上，哈特威尔收到布莱克的一封信，宣布新主编的任命。平时比较内向的哈特威尔勃然大怒。“我仍然是总编！”他吼道，说这样的任命应该由他来负责，或至少应该征求他的意见。他对马克斯·黑斯廷斯并无成见，马克斯当时是《标准晚报》的专栏作家和《星

期日泰晤士报》的特作家，哈特威尔不认识他，他认为在任命马克斯前，自己应该至少先见见他。至于任命沃索恩为《星期日电讯报》的主编，哈特威尔认为这是不合适的，他觉得沃索恩虽然才华横溢，但并不配当主编。

哈特威尔退到他的办公室，劳林森勋爵和戴维·蒙泰古跟他在一起，15分钟后，哈特威尔出来了，建议董事会对新的任命进行投票表决。忠于哈特威尔的H·M·斯蒂芬马上表示赞同。哈特威尔的儿子阿德里安·伯里跟沃索恩共过事并很喜欢他，他说他不愿投票反对他父亲，弃权了。投票表决最后也没搞成，即使真的投票了，它也不会有什么权威性。

哈特威尔太喜欢他的报纸了，他试图掩盖自己的失败感，满足于当一个没有权力的董事。虽然他在1987年9月从董事长一职上退下来，由奈特就任总编辑，但此后他在董事会上又呆了八年。“我认为如果我有勇气，当时就应该辞职，”他1993年时说。那时《每日电讯报》早已搬出舰队街，哈特威尔的办公室也搬到圣詹姆士公园，那是一间非常小的房子，刚能放下他的大班台。

在接受《怀旧》杂志的一次采访中，他承认，报纸易主后经济上给他带来了很大的收益，这减轻了他的痛苦。“我认为这最终是有益的，”他说，“我的家族获得了很大的好处，因为……我们从《每日电讯报》中赚了许多钱，这些钱并不是归我哥哥和我自己用的，而是留给我们的侄子、侄女以及他们的孩子。如果我不卖掉报纸的话，他们就不会得到那么多钱了。”

1986年初，舰队街的业主们觉得，他们可以和英国的印刷工会摊牌了。这是由一群新的报业业主领导的一场攻势，康拉德·布莱克也是其中之一。报业主们发现了一位了不起的英雄埃迪·沙阿，这位英国—阿拉伯混血儿建立了英国第一家非工会印刷厂，工厂位于曼彻斯特附近的瓦令顿。

沙阿之所以能够取得这样划时代的胜利，是因为撒切尔政府在1980年和1982年对工会进行改革，明确禁止非罢工工人因为同情罢工工人而采取声援行动。当暴徒们去骚扰那些与沙阿有关系的其它印刷厂或他的广告客户时，全国印刷协会被罚款50万英镑，这是有史以来罢工者第一次因为罢工受到损失。

1985年初，沙阿宣布创办一家新的全国性的小报。他的《今日报》将在伦敦之外由非工会工人印刷。那年早些时候，马克斯韦尔利用工会的失败，成功地进行了一次谈判，裁减了他的镜报集团6500名工人，占全部工人的四分之一。

奈特经常跟国际新闻集团的总裁布鲁斯·马休斯聊天，他听说，默多克准备把他的印刷厂迁到伦敦东面的瓦平。“今年不是埃迪·沙阿年了，”奈特对布莱克和《每日电讯报》的同事们说，“这是鲁伯特·默多克年。”布莱克请他的老朋友，纽约的名人玛丽塔·特里打听一下默多克对工会的

态度。回答是，默多克对工会的态度“非常严厉”。

伦敦的印刷工会不同意默多克大规模裁员的要求，他们决定于1月24日（星期五）举行罢工，他们认为，只要几天不印报纸，刚愎自用的澳大利亚人就得俯首听命。没有什么可担心的，因为这种方法从来都很有效。但是这次不行了。1986年1月25、26日两天，默多克把《泰晤士报》、《星期日泰晤士报》、《太阳报》和《世界新闻报》四份报纸的印刷厂从古老的波弗利街和格雷旅馆街搬到靠近码头的瓦平。

印刷工会没有预料到的是，国际新闻集团得到了电工工会的支持，以保证瓦平工厂的机器能顺利地运转。

瓦平很像好莱坞动作片中那些坏蛋经常出没的废弃的化工厂。就是在这个场景上，英国报业业主与工会进行了一场大决战。

大多数国际新闻集团的记者没有参加罢工，他们乘坐装甲公共汽车，到达印刷厂。印刷厂四周围着高高的栅栏，上面装着德国产的铁丝网，保安人员在四处巡视。几天后，在瓦平外面示威的人越来越多，冲突也越来越厉害，但是每天晚上，默多克雇佣的用来替代铁路发行的卡车都从工厂里开出来。

截止1986年年末，默多克把他的印刷工人从2000名削减到570名。瓦平风波在持续了一年后结束，默多克充分利用撒切尔新劳工法，付给罢工工人比较少的钱，就了结此事了。

瓦平事件鼓舞了《每日电讯报》的新老板们，但当他们计划把他们的印刷厂迁到道格斯岛时，正是1986年2月，那时默多克与工会的斗争还远远没有结束。默多克是个很粗鲁的人，他以激进的方式与工会斗争，并以此为傲，这与他的性格很相符，但是，这种方法不适合保守的《每日电讯报》。正如哈特威尔勋爵的儿子、《每日电讯报》科学记者阿德里安·伯里所说的那样，“用铁丝网把办公室围起来，这真是太可怕了。”

早在1970年，乔·库克就曾想方设法对付舰队街的工会。“当时人们不敢跟他们摊牌。”乔·库克说。但是他一直对工会很感兴趣，当弗兰克成为东部联合印刷集团董事长时，邀请库克加入董事会，他对工会的兴趣就更大了。

1985年末，当罗杰斯要求他削减《每日电讯报》工人时，库克以为这只是个临时工作。但是，18个月后，他成为副总经理，后来又成为总经理。

库克为西渡口街印刷厂设计了一种新的配置人员的方式，他根据的是在当时很前卫的一种观念：他假设，如果《每日电讯报》由一个承包商来印刷，要付多少钱呢？然后他算出工会对每份工作要求雇用的人数，把它与制造商所说操作设备所需的人数做个比较。“这听上去让人惊讶，”奈特说，“但当时这可是个新观点。”

在这时期，布莱克一直留在加拿大，这正合奈特的心意，奈特把布莱克描绘成一个“远有加拿大的暴君”，这样工会就无法找到他。在过去，

当谈判进入到关键阶段时，印刷工人总是要求与业主面对面地谈判，这样就把管理人员变成了无用的傀儡。“康拉德把那个角色扮演得好极了。”奈特回忆说：“在政界和舰队街，各种各样的人都迫不及待地想看看这个神秘的新主人是谁。我们故意在他周围营造出神秘的气氛。”

但是，了解布莱克的英国人还是有的。马尔考姆·马格里奇就是其中之一，布莱克在投资《每日电讯报》后曾与他商谈过。布莱克是在70年代末遇到马格里奇的，他们俩成为好朋友。“他是个非常聪明的人，也很精明。”马格里奇对《标准晚报》说：“我很喜欢他。他很有魅力，没有富人身上常有的那些坏毛病。”

2月和3月初的星期五下午，奈特、库克、罗杰斯、工业关系部门经理安古斯·克拉克，以及各部门主管，都要聚在一起商讨把价值7000万英镑的设备迁到西渡口街。经过认真讨论，搬迁日期选在3月26日（星期三）的天使报喜节，刚好在银行休假日前。在3月26日前最后一次星期五会议上，奈特显得很焦急——如果引发工人罢工，他这个新就任的总裁就完了。

与默多克故意羞辱工会的方案不同，《每日电讯报》的策略是造成失业这一既成事实，只有工会保证不罢工时，才提供少量新的工作。

在《每日电讯报》的律师中，这一方案的代号是“黑鸟行动”，工会很快就得知这一代号，他们的代表来谈判时会吹着口哨说“再见黑鸟”。但这只是一种傲慢的挑衅：工会并不知道主要方案。

3月26日，工会负责人接到通知，印刷设备要迁到新的工厂。他们被告知，所有的印刷厂都满员了，但如果他们想得到新的工作，他们可以到新工厂去申请。条件是一星期工作五天而不是四天，每班工资是80英镑而不是在舰队街时的125英镑。库克知道，去道格斯岛必然要经过瓦平前愤怒的人群。另外，《每日电讯报》的印刷工人受到警告说，如果因为搬迁而影响出版，他们就谁也得不到工作。因为紧张的工人知道，《每日电讯报》还雇用了电工工会或别的工会到新印刷厂工作。

变化是巨大的。1986年3月前，《每日电讯报》的工作人员是3900人，包括临时工和500名记者。1993年就已经减少到1000人。把印刷厂搬迁到西渡口街，就裁减了1500多余员。1987年，报社总部从舰队街迁到位于印刷厂附近南码头的新地址，引进了计算机排版系统，又削减了700名排字工人。

另一个重要的决定，就是寻找一些合伙人，让他们买下新印刷厂，承包《每日电讯报》的印刷，或者以合伙人身份加入《每日电讯报》，这样就减轻了报社的负担。

1985年12月，在宣布安德鲁·奈特为总裁后的那个周末，他、罗杰斯、安古斯·克拉克以及丹·考尔森花了8个小时商谈把曼彻斯特印刷厂卖给罗伯特·马克斯韦尔。马克斯韦尔好几次都差点同意了，最后却没有谈成。奈特最终与鲁伯特·默多克做成了这笔生意，这使马克斯韦尔非常

生气。

1987年夏，快报集团的新董事长史蒂文斯从纽约飞到多伦多与布莱克会面，两人商定成立一个合资公司，把西渡口街的6台电脑印刷机增加到16台，双方各占一半，这是瓦平和日本之外世界上最大的印刷厂了。这个合资印刷厂是世界上效率最高的印刷厂之一，每台印刷机每小时能印6万份报纸，每个晚上总共能印250万份《快报》、《星报》、《每日电讯报》和《每日体育报》。

古老的舰队街上的旧印刷机，只能印36页黑白报纸。新的印刷机速度是过去的两倍，还能印20页彩图。在舰队街，最可怕的就是搬纸工人，如果他们的要求得不到满足，他们就可以拒绝把纸卷搬到印刷车间。这一工作现在由机器来完成，这些机器不会打牌、不会休息喝茶、不会抱怨一星期工作7天。

西渡口街不仅成为《每日电讯报》新主人好运气的象征，而且成为撒切尔统治下英国发生巨变的象征。《每日电讯报》1986年亏损890万英镑，1987年则赢利62万英镑，1989年更是赢利4150万英镑。舰队街死了，一个新的报业时代开始了，报纸向它的主人提供了大量的资金，使他几乎能够购买世界上任何一家报社。1986年布莱克以6700万加元购买《每日电讯报》时，他的对手感到很惊讶。两年后，报社的赢利就达到了这个数字，而且此后每年的利润都有那么多。在四年之内，《每日电讯报》成为世界上读者最多、赢利最大的报纸。布莱克喜欢把接管《每日电讯报》称为“一生中只能有一次的交易”。

1987年，马克斯韦尔讽刺布莱克说：“他用有史以来最小的钩，钓到有史以来最大的一条鱼”。1990年初，默多克说，如果出售的话，《每日电讯报》值10亿英镑；1994年，报纸在伦敦股票交易所上市时，其资本总额接近那个数字。

拥有《每日电讯报》不仅给布莱克带来财富，而使他可以过他一直向往的那种生活——不仅与国际名人相识，而且成为其中的一分子。布莱克年轻时，曾向朋友们表示他要成为国际名人。现在，这一目标达到了。正如他后来说的那样：“没有人敢轻视《每日电讯报》的主人。”

1986年4月，布莱克到达伦敦，祝贺《每日电讯报》新班子“黑鸟行动”的成功。这是他投资《每日电讯报》后的第三次来访，去年10月后他就再没来过，他在加拿大忙着照顾新出生的儿子和处理阿耳戈斯帝国的事务，以及治疗背疮和支气管炎。他的第一个约会，就是在奈特的陪同之下，到首相乡间官邸，与玛格丽特·撒切尔和她的高级外交顾问查尔斯·鲍威尔共进午餐。鲍威尔谈到那次会面时说：“他们俩一见钟情——政治上的钟情。”

撒切尔高兴地发现，布莱克的观点与她非常相近。午餐的大部分时间，

布莱克都在向首相大谈 19 世纪的保守党历史，他对此非常熟悉。“从午餐的谈话中可以清楚地看出，康拉德比她更了解保守党的历史，”奈特说。“他知道得多得多。不过，他并不是在故意卖弄自己这方面的知识。听他们谈话非常有趣，因为虽然她是保守党的领袖，可却不如他清楚保守党的历史。”

布莱克说话非常肉麻。分手时，他对撒切尔说：“你在这个国家引发的巨变是史无前例的。与你的所作所为相比，麦考莱极力渲染的查尔斯被斩首和詹姆士被废黜又算得了什么呢？”布莱克后来回忆说：“撒切尔夫人的历史感并不很强。当我以史诗般的语言描述撒切尔主义时，她冲我眨了眨眼，非常轻地拍拍我的肩膀，说：布莱克先生，你太客气了。有空请再来。”

布莱克与他的新主编马克斯·黑斯廷斯的关系一开始不太好。去年 12 月，在他被任命为主编前，黑斯廷斯向布莱克和奈特提交了一份改革报纸的计划书。黑斯廷斯说，计划书“成为我后来改革的蓝图。我说：虽然《每日电讯报》过去和将来都是拥护保守党的，但它不应该被办成政府的机关报，我们应该客观公正。”这是一个重大的改变。黑斯廷斯知道，如果想引入年轻的编辑记者给报纸增添活力，这个改变是非常需要的。

他刚上任的那几个星期很不好过。在 1986 年春美国轰炸利比亚前，有些编辑建议《每日电讯报》派一个记者去的黎波里监视那里的美国空军基地。黑斯廷斯想省钱，没有同意——他后来承认自己“判断失误”。局势越来越紧张，这时《每日电讯报》发表了两篇社论，批评美国的行为。布莱克气冲冲地打电话给黑斯廷斯，说那两篇社论“对事态的分析是完全错误的”。这件事使黑斯廷斯非常不安，但是后来的事实表明，新主人的这种发作是一种例外，他很少这样。其实，布莱克越来越欣赏黑斯廷斯，因为布莱克说他“非常善于淹死小猫”。

据说，如果谁打开舰队街 135 号里的壁橱，就会有老记者从里面掉出来。这栋建于 1930 年的建筑简直是个拥挤的兔子窝，另外，由于哈特威尔不举行编辑会，大多数编辑会面的地方就是酒吧了。黑斯廷斯的第一个任务就是认真阅读编辑花名册，勾掉他认为不合适的人，这项工作他是在晚上回家的火车上做的。他注意到，在美术部门，没有一个编辑是 70 岁以下的。他从没当过主编，奈特从没当过总裁，布莱克从没拥有过一家大报，他们大家都是第一次干，所以当黑斯廷斯意识到他勾掉了花名册上大约一半的名字时，感到很紧张。

“我当了主编后的一天早晨，”黑斯廷斯回忆说，“我走到我的办公室，发现一个流浪汉睡在门外，裹着他从配电箱里扯出来的绝缘材料。他使劲抱怨自己被开除了，他说他要在这里睡下去。总是不断发生这类事。我觉得这里像个疯人院。”

但是，黑斯廷斯还是毫不留情地解雇了大部分编辑，有些人很乐于退

休，因为现在他们可以拿到一笔养老金，而以前是没有的。他最早雇用的是版式编辑，因为迫切需要让报纸的版面变得有现代气息，而黑斯廷斯本人对此又不懂。他雇用的最重要的版式编辑就是唐·伯里，他原来是《星期日泰晤士报》的编辑，因为拒绝搬到瓦平而辞职。

接着，黑斯廷斯需要引进编辑预算这一陌生概念。他聘用杰里米·迪兹负责这一工作，黑斯廷斯和杰里米一起工作过二十多年。杰里米回忆1986年初他和黑斯廷斯共进午餐的情景：“我和他一起坐到汽车里，他说：‘你最好看看编辑工资名单。’他从公文包里拿出那些纸递给我。那是用钢笔写的。编辑的名字和工资是用草体手写在纸上的。这不像是1986年的编辑工资单，倒像是1921年的。我以为他在开玩笑，但这是真的。”

迪兹在埃迪·沙阿的《今日报》中起过重要的作用，他很喜欢英国第一家非工会印刷厂的自由气氛。他被任命为执行主编，负责指导《每日电讯报》那些刚来不久的编辑们。“我的主要任务就是做预算，建立完善的财会制度，但是因为马克斯当时要解雇一大批人，以输入新的血液，所以我也帮着他干，用布莱克的话讲就是帮着‘淹死小猫’。”

黑斯廷斯在回家火车上勾掉的那些人，大部分在6个月内离开了。有一个黑斯廷斯不满的编辑是卡洛尔·撒切尔，她是首相的女儿。黑斯廷斯找到她，暗示她应该在别处找个工作。这只特殊的小猫咆哮起来：“你已经解雇了很多人，如果你真的想要解雇我，那就解雇吧，但我不会让你好过的。”

黑斯廷斯真的解雇了她，首相勃然大怒。玛格丽特·撒切尔相信，这位新主编是为了避免被认为是保守党的人才做出这么卑鄙的行为的。她一直怀疑黑斯廷斯只喜欢老式的保守党，不喜欢她的保守党。

真的，在撒切尔任首相期间，她再也不愿搭理黑斯廷斯。黑斯廷斯说：“虽然康拉德非常崇拜她，但他却没有因此而解雇我，我很敬佩他的这种作法。”布莱克说他受到“很大的压力”，但撒切尔接受了他的态度。“你必须保护你的主编。她保护她的女儿，我保护我的主编。我们承认在那件事上我们站在不同的立场上。”

黑斯廷斯雇用的其他重要编辑有维洛尼卡·瓦德利、约翰·基冈、罗伯特·福克斯、尼尔·科林斯、特雷弗·格罗夫和休·蒙哥马利—马辛贝德，休独特的文风使得《每日电讯报》原先沉闷的讣告版大受欢迎，人人必读。黑斯廷斯的改革开始产生结果。1987年，《每日电讯报》的发行量每天都在增加，并不受新创办的《独立报》的影响，《独立报》是3位《每日电讯报》以前的记者于1986年10月创办的。由于《独立报》的竞争，《泰晤士报》和《卫报》的发行量大幅度减少。同一年，沃索恩的《星期日电讯报》又增加了5万订户。

虽然阻止了读者的流失，但实际上《每日电讯报》读者的年龄在不断增长，1986年，55岁以上的读者占38.4%，1989年则增长到占44.1%。1993

年9月,《每日电讯报》刊登了5个出生通告和40个讣告,而《泰晤士报》是4个出生通知和14个讣告,《卫报》是一个讣告。《每日电讯报》甚至利用这一点,搞了一个“《每日电讯报》遗嘱写作”服务项目。“《每日电讯报》通过邮局向它的读者提供可靠、迅速的遗嘱写作服务。”

布莱克认为,报纸的成功是因为降低非编辑成本和谨守第一位卡姆罗斯勋爵所立的标准,他1991年在多伦多是这么描述那些标准的:“一个好的报纸应该简洁、客观、公正,报道的面要广。但是,如果要吸引英国的中产阶级,那它就要多报道体育和娱乐信息,并坚决捍卫皇室的名誉。在我掌握《每日电讯报》的6年中,它总是刊登展示皇室成员正面形象的照片。《每日电讯报》从来不刊登有损皇室成员形象的绯闻。”

布莱克认为,《每日电讯报》的一个长处,就是它“能够冷静而详尽地报道英国最肮脏的新闻。中产阶级可以毫不脸红地读我们的报纸”。

康拉德在他早期生涯中,称他的商业战略与军事史家巴塞爾·利德尔·哈特勋爵的“多渠道”理论有相似之处,那个理论认为“水往山下流的渠道是不可预测的”。我们可以补充说,布莱克从山上往下倒了许多水,以确保没有放过任何一个有用的机会。

1984年末,在投资《每日电讯报》前一年,布莱克的合伙人戴维·拉德勒在美国的商业杂志《编辑与出版家》封底登了小条广告,题目是“收购报纸”:

“声誉良好的加拿大日报寻求购买小型报纸(发行量在5000到10000)。请写信或打电话与斯特林报业集团联系,邮政信箱10079,地址温哥华太平洋中心,电话(604)682—7755。”

布莱克接管《每日电讯报》后不久,这广告给拉德勒带来一笔大生意(他特别吝啬,不肯每期都登广告):他以1.06亿美元的价格购买了美国34家小镇报纸。康拉德·布莱克和戴维·拉德勒就是靠小报纸起家的。他们给他们新的子公司起名为“美国出版公司”,成为拥有9家加拿大小报纸的斯特林报业集团的一部分,他们现在在三个国家都有了立足点了,《每日电讯报》是最重要的。霍林格宣称它自己是“跨国报业集团公司”。

第七章 创建跨国报业集团

“我要建立一个一流的跨国报业集团我认为前途光明”

“天哪，这可太让人难为情了。”布莱克低声对一个朋友说。这是 1986 年 10 月 24 日，星期五，布莱克正在背他的台词。当人群聚集到多伦多饭店的大舞厅时，布莱克开始后悔参加由 16 位多伦多名人表演的这个闹剧，剧名叫《有事生非》。

这次聚会每人交 200 元，目的是为斯特拉特福德节募集资金，这是在斯特拉特福德小镇举行的一年一度的戏剧节，小镇位于多伦多西部，开车需 90 分钟。谢莉·布莱克是这次聚会的发起人之一，并在他们家进行了最后一次排演。但她丈夫错过了，因为他去伦敦参加《每日电讯报》的会议。

布莱克虽然在回国的飞机上重写了他的台词，但他对演出的担心是可以理解的：表演要求他戴一顶桂冠，他妻子则扮演一个时髦少女。

这一闹剧与布莱克平时的公共形象成为鲜明的对照。谢莉的台词非常夸张，其中有句台词称她丈夫是个“让人讨厌的花花公子。”

康拉德的台词最初是由加拿大喜剧演员唐·哈伦写的，其中有这样的台词：“我生活中的一切都表明我不是一个凡人……我出生时地球像个懦夫一样发抖。”

舞台上，特雷弗·艾顿也上来和布莱克夫妇一起演出，他是布莱森集团的高级管理人员，这个集团是由多伦多大亨彼得和爱德华·布朗夫曼控制的。艾顿来到台上，指着 42 岁的布莱克说：“我从来没有见到过这么成熟老练的年轻人。”他接着讽刺布莱克退出加拿大工业，却投资英国报纸。

布莱克最近以 3 亿元的价格，把霍林格集团手中 41% 的诺森公司的股份卖给了布朗夫曼，使霍林格成为一个纯粹的报业集团。布朗夫曼像布莱克一样善于进行复杂的交易，在这次交易中，霍林格收到 1.37 亿的现金和布朗夫曼的希思国际公司的股票。布莱克不久就卖掉了希思的股票，赚了一笔钱，但在此之前，这事却给人留下一个布莱克被布朗夫曼打败的印象，这使布莱克非常气愤。

布莱克表演的高潮，是艾顿和布莱克的朋友哈尔·贾克曼手持匕首刺向布莱克。布莱克手一挥，两位进攻者反而刺中了自己。

台下的观众不知道，布莱克觉得 1986 年他很多时间都花在躲避真正的匕首上了。那年年初，正当霍林格集团向伦敦《每日电讯报》投资 4700 万加元时，加拿大帝国商业银行收回给多米尼安连锁店的 4000 万加元贷款，碰巧那时安大略高级法院命令霍林格集团归还多米尼安 4000 万加元的养老基金。这给拉弗斯通造成资金危机，是布莱克遇到的最严峻的情况。特别让人震惊的是，布莱克还是商业银行一位很有影响的董事。他把这归罪于银行的贷款经理，他们对他公司的资产负债表产生怀疑。“我想这是

银行的一些高级管理人员干的，”霍林格集团的副董事长狄克逊·钱特说，“我们只是需要一点时间罢了。”

布莱克立即拜访商业银行的总裁唐纳德·福勒顿，要求他“别让那些家伙打扰我，我会归还贷款的”。福勒顿同意了，银行经理不再紧逼了。但布莱克不得不采取断然措施，包括卖掉阿耳戈斯的飞机和拉弗斯通买进的保安公司。布莱克后来承认，这件事是个很好的教训。“一旦银行怀疑你，你就不能信任他们了。”布莱克说。“这与几年前我与警察发生冲突时的心态一样。”

在那段紧张的时期，布莱克与多伦多太阳出版公司董事长道格拉斯·克赖顿接触，商讨太阳公司投资《每日电讯报》一事。与布莱克当初的想法一样，克赖顿想通过投资控制《每日电讯报》。但是太阳出版公司的大股东麦克林·亨特公司对此不感兴趣，这事就没谈成。如果布莱克没能摆脱困境，他建立一个传媒企业的梦想可能会破灭了。但是，出售霍林格资产后，它的资产负债表就恢复到银行可以接受的水平了。

在接着的3年中，由于《每日电讯报》的赢利，霍林格集团的财务状况得到很大的改善。现在，布莱克和他的伙伴可以以惊人的速度购买报纸了。

里根政府修改了资本收益法，这使得业主们争相出售手中的产业。负责美国事务的戴维·拉德勒不断接到报纸经纪人的电话。从1986年到1992年之间，霍林格集团花了3.021亿美元，购买了288家报纸。就像早期的罗伊·汤姆森一样，美国出版公司把注意力集中在发行量4000到2.5万的报纸上。每次购买前，拉德勒都先派他的副手，斯特林总经理阿瑟·韦克斯，先去看看要购买的那家报纸。但是，拉德勒只有在亲自查看了报纸的房屋后，才会最终拍板。有时候，他会不断地对他的同事说：“阿瑟，数数椅子。”拉德勒在斯特林的经验告诉他，椅子真实地透露了一个报社的劳动成本。他还知道，在一般情况下，扔掉一半的椅子也不会影响报纸的质量。美国出版公司购买的第一张报纸是俄亥俄州的《瓦帕科纳塔每日新闻报》，接着，霍林格集团拥有了以下报纸：印第安纳州摩洛哥的《摩洛哥信使报》（发行量1400份）、火奴鲁鲁的《夏威夷潘尼赛福报》（发行量2.25万份）、宾夕法尼亚州庞克斯苏塔尼的《庞克斯苏塔尼精神报》（发行量6000份）、纽约州洪耐尔的《集邮杂志》（发行量1.4万份）。1988年，集团又购买了凯曼岛《凯曼指南日报》40%的股份，布莱克喜欢开玩笑说那张报纸是“每周一次的游泳衣专号”。

拉德勒因为在棕榈泉停留而被晒得很黑。他喜欢讽刺，但很有魅力；像布莱克一样，他喜欢高水平的争论，说谈判是件“苦事”。他总是很着急。他不喜欢乘飞机，但他更不喜欢逐个拜访美国的出版家和广告商。为了强调自己的陈述，他总是把它们变成问句，以“好吗？”或“行吗？”

结束。

他的小眼睛很亮，举止有点古怪，他破旧的办公室里放着玩具汽车、棒球帽、战斗机模型和伊丽莎白女王与罗纳德·里根在温莎骑马的照片。在一张大桌子后面，有时候可以发现他在大声吃饼干或嚼口香糖。有一个星期五下午5点30分，拉德勒正在打电话，他的秘书芭芭拉把头探进他的办公室，向他表示她和别的秘书要离开了。“你们要去哪儿？”拉德勒故作惊讶地问。“我们非常成功，不是吗？今天是个好日子，不是吗？”拉德勒故意停了片刻，然后耸耸肩。“我们解雇了三个人，没有雇用一个人，所以我认为这是个好日子。”

拉德勒不认为他和其他商人的所作所为有什么神秘之处：“我们为什么经商？结婚前是为了能成家立业，结婚后是为了养家糊口；这是一些最基本的欲望，对吗？食欲、占有欲、成功欲，等等。这并不复杂，很容易理解。”

拉德勒像他的朋友和合伙人布莱克一样，也曾得过焦虑症。拉德勒并没有到历史上寻找原因。那是80年代初的事，当时斯特林的办公室地点在太平洋中心。拉德勒走进办公室时，会感到头晕。“有一天我走在格兰维尔大街上，突然感到头晕，”他回忆说，“我不得不坐到一张椅子上。我以前从来没有这样过。我挺起背，好像担心自己会摔倒一样。接着我就开始失眠。我不停地去看医生，他们总是说没事。我当时想：我得癌症了。一天我做了个恶梦，梦见我妻子知道我得了癌症，我自己却不知道。最后，我再也受不了了，我去看一个医生说：我不行了。”这次医生给他开了治神经的药，拉德勒到佛罗里达过了一个月。在吃了三星期的药后，他康复了。从那以后一直很健康。“其实这并没有什么值得大惊小怪的。”他说，认为这是管理大公司的压力造成的。“我认为，你记住所有的一切，这是要付出代价的。我和布莱克一样，我们把什么都记在脑袋里，从来不写下来。我想还有深层的原因，如果进行深入的精神分析就可以知道。”但拉德勒说他不想知道那些深层原因。“我知道的就是，隔一段时间就吃一片药。”

拉弗斯通公司是霍林格集团的控股公司，拉德勒是第二大股东，占有大约15%的股份，最大的股东是布莱克，占有67.5%的股份。拉德勒说，虽然他们两人远隔千里，“但我知道他在想什么，他知道我在想什么。我们非常默契”。那些了解他们两人的人并不都这么认为。“布莱克和拉德勒的差别就像白天和黑夜一样大，”霍林格的一位董事争辩说，“他们毫无共同之处。戴维是个搞小镇报纸的。布莱克从来不管那些小事。他是干大事的。”

拉德勒是霍林格集团的总裁和美国出版公司的董事长，他认为霍林格“可能更像美国式的经纪公司，每人分管自己的业务”，而不像一个等级森严的公司。在霍林格内部，每个人分管自己的那一摊。布莱克负责《每

日电讯报》，斯特林报业集团的日常工作主要由拉德勒负责，美国出版公司则完全由他一个人负责。拉德勒在 1986 年到 1995 年之间，购买了一百多家报纸，平均每月一家，但他善于跟那些管理各地报纸的发行人建立良好的关系，18 个地区经理中，有 13 个是被美国出版公司购买的报纸的以前的业主。拉里·佩罗顿是美国出版公司的总裁，他曾拥有一家报纸，后来并入霍林格集团。佩罗顿像拉德勒一样很节俭，美国出版公司的总部设在伊利诺伊州的西弗兰克福德，办公室不在主要街道上，非常不起眼。

美国出版公司对报纸的编辑方针也很简单：大量报道当地新闻，尽可能多地刊登当地名人的照片。如果读者想要知道外面世界的事情，他们可以看电视或读杂志。只有当地报纸才会报道本地主要街道上发生的事情。拉德勒说：“大家买你的报纸，这就是成功。”

布莱克是这么解释美国出版公司的策略的：认真挑选那些半垄断的本地报纸，这些报纸是很有价值的，它们只比都市大报稍逊色一点。一般情况下，第二年就能收回购买价的 15%~20%。

为了达到这一目标，就要降低那些美国小镇报纸的成本，这是拉德勒在斯特林集团行之有效的方法。使美国出版公司赢利的第一个策略就是把人工成本控制在年收入的 30%之内，而美国发行量达到两万的报纸人工成本一般是 39%到 51%。

美国出版公司收购后的第一步，就是裁员。说到底，这是提高利润率的最保险的方法。把新报纸与当地广告推销集团连在一起，也能省钱。另外，可以把有些周报改成日报。

这些措施的结果是，美国出版公司 1988 年收购的 44 家报纸，1993 年的平均利润率是 23%；1989 年收购的报纸其利润率从 13%提高到 1993 年的 24%；1990 年收购的报纸，其利润率从 20%提高到 1993 年的 30%。

美国出版公司的选择标准并没有什么神秘之处，只有一点，那就是拉德勒收购的报纸都非常小，像汤姆森那样的大亨对此都不屑一顾。

当然，布莱克喜欢把美国出版公司放到一个更大的历史背景上来谈。“我的同事总是相信里根的经济政策。我们总是相信经济会复苏的，而且我们知道，发行量 4000 份甚至更少的日报是可以赚钱的。”布莱克认为，美国出版公司正在发展的报纸网络与有线电视业的发展有共同之处，“哪里有订户，就在哪里建立公司”。

1987 年夏天，由彼得·怀特介绍，霍林格收购了魁北克联合媒介集团。怀特认识集团的大股东和总裁雅克·弗朗克尔二十多年了，弗朗克尔的《格兰比领袖邮报》还曾印刷过怀特和布莱克的第一份报纸《东镇广告报》。联合媒介集团拥有 3 家日报、20 家周报和 4 家印刷厂。因为它拥有 3 家法语的日报（最著名的是《太阳报》），所以人们对将它出售给说英语的布莱克是有争议的。霍林格集团击败了魁北克其它的大报业集团而如愿以偿，那些对手包括保罗·戴马雷的强力集团。但是，为了完成这笔 5000

万加元的生意，霍林格集团必须向魁北克政府保证，如果他们要把法语报出售给非魁北克居民时，魁北克政府有优先购买权。保护报纸不落入非魁北克人手中的做法很可笑，因为布莱克和拉德勒都出生于蒙特利尔。

《太阳报》是联合媒介集团中最大的报纸，平时发行量大约 11 万份，星期六达 14 万份。布莱克和怀特保证要把它变成魁北克的《华盛顿邮报》，但是，一些记者抱怨说，在联合媒介集团任命前魁北克副总理罗伯特·诺曼德为发行人后，报道变得温和了。彼得·怀特成为联合媒介集团的董事长，他和布莱克聘用彼尔·德斯·马拉斯就任总裁，他是加拿大卡林啤酒公司的前经理，而那家啤酒公司恰好是布莱克父亲 1950 年管理的那家公司的后身。

在收购后不到一年，霍林格的经营方式变得很明显了：一次十周的罢工使渥太华的《太阳报》关了门。尽管经过改革，这个报纸还是每年亏损 100 万，霍林格集团准备关闭它。1989 年末，协议到期了，《太阳报》的印刷厂和办公室被卖掉，编辑部搬到租来的房中，印刷由联合媒介集团的另一家印刷厂承担。霍林格接管时的工作人员有三百多人，到 1991 年已被削减了三分之一。这时，《太阳报》已经率先使用计算机写作、排版系统。记者们在电脑上写作，然后传给一个编辑，节省了大量的人力。这与《每日电讯报》那里发生的巨变是一样的，只是规模小点而已。

布莱克后来宣称，卖掉联合媒介集团的印刷厂和房地产，共得到了 5000 万加元。“虽然在魁北克做生意很难，”布莱克说，“但公司还是从这次收购中赚了大钱。”

诺瓦利斯出版社是联合媒介集团下面的一个公司，主要出版法语和英语的天主教期刊。通过与渥太华的圣保罗大学的协议，诺瓦利斯在加拿大和美国发行两百多万份宗教期刊。集团最大的英语宗教期刊是月刊《与基督同在》，发行量大约 10.7 万份。

布莱克在 1986 年夏天转信天主教，那在他收购联合媒介集团前一年。他从小对宗教没有特别的兴趣，但他对宗教领袖却很感兴趣，并与他们关系密切，像魁北克的红衣主教莱格、英国的纽曼红衣主教，以及多伦多的 G·安默特·卡特红衣主教。

在他 1986 年 6 月转变信仰后不久，布莱克向一位熟人作家隆·格雷厄姆描述了当时的情景。在卡特主教的小礼拜堂，布莱克说他想加入天主教，卡特说欢迎。

“啊，”布莱克回答说，“但是会邀请我吗？”

“会的，”主教回答说，“我邀请你。”

接着就讨论什么是真理。最后达成了一致意见。“然后安默特叫拿香槟酒来庆贺，”布莱克回忆说，“所以可以说并不是我在求他们。”

收购联合媒介集团和美国小报，提高了布莱克在加拿大报业的地位。但是，没有一份联合媒介集团或斯特林拥有的报纸能引起精英人物的尊

敬。但是，《星期六夜晚》杂志却能做到这一点。很久以来，布莱克对这份受人尊敬但却一直亏损的杂志很感兴趣，这是一个以文学和政治为主要内容的月刊。布莱克在 1973 年时曾想购买它，当时他甚至写信给威廉·F·巴克利，询问他如何把这份杂志办成加拿大的《国家评论》。

诺曼·韦伯斯特出生于蒙特利尔一个富有的家庭，是《环球邮报》的主编，他和他的两个兄弟在 1970 年通过达斯康投资公司买下了《星期六夜晚》杂志。其后的 8 年中，这份杂志从来没有赚过钱，虽然它是加拿大声誉最好、获文学奖最多的杂志。1987 年它的发行量是 13.5 万份。韦伯斯特指出，以人均计算，这个发行量“在美国就是最多的了”，美国的人口是加拿大的 10 倍。但是加拿大的出版现实是，韦伯斯特亏损了几百万元，并且亏损得越来越严重。他们想退出来，而只要条件合适，布莱克就愿意买下。

1987 年 6 月 18 日，一些编辑得知杂志要卖给康拉德·布莱克后，很惊讶时间刚好是滑铁卢战役一百周年。发行人约翰·麦克法兰从 1980 年起就在这个杂志干了，他最近告诉韦伯斯特，在目前状态下，杂志不会赢利。需要大笔投资把发行量提高到 20 万份，这样它才能赢利。麦克法兰坦率地对韦伯斯特说：“要么投资，要么放弃。”

韦伯斯特选择了后者，但是与布莱克的争执差点毁了这笔生意。韦伯斯特在与彼得·怀特谈判时，霍林格集团同意购买杂志的资产，但不想要与之相关的出版机构，也不想承担杂志的债务。韦伯斯特以为霍林格会承担债务的。“这就产生了麻烦，”韦伯斯特回忆说，“因为当初的协议写得很马虎，双方的律师都搞不清楚我们的意图。双方的意图就是弄清债务问题。我们是以此为前提的。他们出 140 万元买下了杂志，但他们买下的是杂志的资产，他们没有买下杂志的全部的债务。我们不得不自己还债。”他没有说债务到底有多少，但双方都否认当时流传的一个说法，即韦伯斯特最后付钱给布莱克，让他接管这份杂志。

多伦多议论纷纷，说《星期六夜晚》的新主人会把它变成一个平庸的杂志。布莱克邀请在杂志工作了 19 年的优秀主编罗伯特·富尔福德，到多伦多大街 10 号共进午餐。记者们怀疑这次会面会有什么结果。雇员们已经为可敬的发行人麦克法兰所受到的待遇而不安了，麦克法兰没有受到留任的邀请，但是韦伯斯特请他去管理出版机构，霍林格没有购买出版机构。

《环球邮报》问广播主持人彼得·格佐乌斯基，布莱克应该留下杂志的什么，他简单地答道：“富尔福德。”他补充说，“如果他留下了，杂志就会很好的。如果他不留下，我会很担心的。当一个国家的重要人物出事时，人们总是会担心的。”

富尔福德个人对布莱克并无恶意，而且不像他认识的许多记者，他实际上很推崇资本主义和新保守主义。另外，布莱克也并不是第一个试图拥有杂志的大亨。但是，主编在与布莱克会面前，就认为自己很可能要离开

杂志。在宣布布莱克购买杂志后的那一天，作家彼得·C·纽曼去富尔福德的办公室，送给他一本写于1982年的布莱克传记。“鲍勃，别跟这个人去打老虎。”纽曼在上面写道。

“我到达多伦多大街时，受到一位秘书和一位保安的审视，然后被带到楼上一间客厅。”富尔福德在他的《房间里最好的座位》一书中写道。

“一个穿着仆人衣服的女人进来，说我们午餐吃牛排，并问我的牛排应该烤到什么程度。我说‘中等’，这是一个大失误——牛排端上来时简直咬不动。真的，霍林格的烹饪总是让人失望。杜鲁门·卡波特曾经说：‘富人和一般人的真正差别，是富人吃非常精致的蔬菜。那种精致的小蔬菜……’根据卡波特的标准，布莱克不是一个富人。”

富尔福德等了20分钟，然后彼得·怀特走了进来，谈话中怀特建议杂志写一篇有关渥太华日益破旧的公共设施的文章。富尔福德说已经在写了，怀特说：“先让我看看再……”

“也许他看到我脸上的表情，”富尔福德回忆说，“他的话没有说完。但我马上明白了《星期六夜晚》要发生巨变了。就我所知，8年里诺曼·韦伯斯特从来没有要求先审看一篇文章，即使文章写的是他的熟人。

“最后，布莱克来了。在随后的谈话中，他似乎很乐于跟我谈他的朋友安德鲁·奈特，奈特是《经济学家》的前主编，现在在伦敦管理布莱克的《每日电讯报》和《星期日电讯报》。我说我从没见过他。

“‘安德鲁最让人惊讶的是，’布莱克说，‘他似乎认识所有的人。’

“‘的确如此，’怀特说，‘我真的相信安德鲁·奈特认识全世界所有的重要人物。’突然他意识到他的话可能伤害了我，我很可怜，到了55岁连安德鲁·奈特的手都没有握过。‘对不起，鲍勃，我不是那意思……’

“布莱克接着说：‘每个人都问到他。我第一次见到凯瑟琳·格雷厄姆时，她第一句话就问：安德鲁好吗？我跟乔治·舒尔茨说话时，他马上问我：安德鲁好吗？阿迦汗也是这样的。我见到亨利·基辛格时，他也问：安德鲁好吗？’

他向后一靠，心满意足。他一口气说出凯瑟琳·格雷厄姆、乔治·舒尔茨、阿迦汗和亨利·基辛格这些名字，非常熟练。我从没见过谁有这样本事。”

总的来说，午餐的气氛是很融洽的，但不可否认，富尔福德有些不舒服。怀特和布莱克拿出杂志工作人员的名单，要求主编把雇员分成“优秀”、“良好”和“一般”，这时富福德尤其不舒服。虽然他们希望他留任，富尔福德第二天还是提出辞职，但同意一直干到新主编上任前。在这次谈话中，富尔福德对布莱克的印象是，这位杂志的新主人是“一个非常独特的百万富翁，他的举止并不像他的言谈那样自满。他比我认识的其他任何商人都富于戏剧性，他总有一种演戏的感觉。奇怪的是，这让我觉得非常熟悉。难道我在什么地方见过这种人？当然见过：《公民凯恩》中的奥森·韦

尔斯。我在跟公民布莱克谈话。”

布莱克选中约翰·弗雷泽接替富尔福德担任主编，弗雷泽是布莱克在上加拿大学院的同学，从1984年夏天起任《环球邮报》驻伦敦的记者。弗雷泽的举止有点像个花花公子，非常聪明机智，喜欢恶作剧和谣言。他当过《环球邮报》驻中国的记者和舞蹈评论家，并曾积极帮助米克哈尔·巴里什尼科夫叛逃。弗雷泽被公认为是一个才气横溢的作家，但他从来没有编过杂志。他接受了布莱克提供的职务，但条件是布莱克在他的聘用合同上增加一个条款，保证他有独立的编辑权。弗雷泽并非真的担心布莱克会干涉他，但他要正式的文件作保证。

在起草条款时，弗雷泽借用了威廉·皮特当英国首相期间通信中的一些话。“当时内阁制度刚刚出现，他谈到君主和首相的角色问题，我借用了他的许多话，”弗雷泽回忆说，“康拉德发现了。他说：我知道你是从哪儿找到这些话的——那时乔治三世发疯了。”弗雷泽对此并不感到惊讶。“引用那些话，部分是为了逗乐，部分是为了作为证据。但我是从书中查到的——他却一直记在脑子中！”

两个人保持着良好的工作关系，布莱克对拥有本国最受尊敬的杂志感到很骄傲。另外，布莱克不像韦伯斯特，他愿意向杂志投资。

布莱克对弗雷泽的报道并非总是很满意的，比如，杂志发表了一篇有争议的封面报道，揭露艾森豪威尔统治下美国的“死亡营”，布莱克对此就不太高兴。

1994年，布里安·马尔洛尼退出政界，莫迪凯·里奇勒就此在《星期六夜晚》上写了一篇讽刺的封面报道。在下一期杂志的专栏中，里奇勒写道，马尔洛尼在文章出版前，打电话给彼得·怀特抱怨。里奇勒描述了他与怀特的谈话，似乎马尔洛尼在文章出版前就知道甚至读过了。一般编辑部最担心的就是与高层有关系的业主干涉编辑事务，这件事是不是一个例子呢？加拿大记者协会就此举行了一次讨论会，布莱克在会上发言。据布莱克说，愤怒的总理实际上是给他打电话，而不是给怀特，并且说：“如果那是一篇充满敌意的文章，我们能不能让它的敌意减少些呢？”

布莱克说他“做梦也没有想过把文章拿给马尔洛尼看”，马尔洛尼也从没要求过。“于是我把文章读了一遍。”布莱克继续说，“我打电话给他说：‘瞧，你不会很喜欢那篇文章，但它写得并不坏。它非常有趣。不管怎么说，我对此无能为力。如果它是诽谤性的，我可以干涉，但它不是。我们不能干涉一个作家，特别是像莫迪凯那样优秀的作家。’他说：‘算了，没事了。’他从没再提起过此事。”

布莱克说，他或彼得·怀特的工作就是“尽量和气地说‘无能为力’”。那就是我们所作的。我接马尔洛尼的电话是对的，我们息事宁人的态度是对的。我读了那篇文章，这样我就有资格告诉他我的看法，这是对的。我拒绝对文章做任何删改也是对的。我这么说有点自夸之嫌，但我的确认为

我做得对。”

如果布莱克认为里奇勒的文章太过分了，他做出不同的反应吗？他回答说，只有那篇文章“太不像话了”，他才会做出不同的反应。“坦率地说，我之所以跟马尔洛尼好言好语，是因为他是总理。我不可能要求莫迪凯·里奇勒修改他的文章。”布莱克说，他“好言好语”跟总理说，是因为他们认识30年了。“实际上，”布莱克说，“你接到一个总理的电话时，很少会说‘去你妈的’，然后挂断电话。”

虽然《星期六夜晚》在布莱克迅速扩大的报纸中只占很小一部分，但他总算在加拿大精英刊物中有了影响。尽管杂志仍然亏损，但布莱克认为这是一个很好的投资：他获得了好名声，并得到新闻界的认同。在霍林格的年度会议上，他称杂志的亏损是“小问题”。但他不会无休止地容忍这种情况。

布莱克购买了《金融邮报》15%的股份。布莱克向多伦多太阳出版公司的总裁道格·克赖顿提议，太阳公司购买这个有80年历史的周报，把它变成日报，布莱克投资690万加元。布莱克相信，这个报纸能够成为《环球邮报》强有力的对手；他还与伦敦《金融时报》的弗兰克·巴罗会面，这家报纸拥有《金融邮报》25%的股份。

几个月后，布莱克又购买了有160年历史的《旁观者》，这是英国的一份周刊，它在名声与财政状况方面都与《星期六夜晚》相同。《每日电讯报》的一些撰稿人也同时为《旁观者》写稿，布莱克认为，这个周刊能向报纸提供高水平的作者群。购买《旁观者》很有意思，因为那份杂志不止一次地批评过布莱克，包括它当时的主编查尔斯·莫尔也写过一篇批评文章。但是与《星期六夜晚》杂志不同，杂志易主并没有引起编辑的大变动，而且这杂志很快就赢利了。

“他的声名很不好。”莫尔回忆说：“我们听到过有关他在加拿大做生意的报道，那些报道把他说成一个冷酷无情的人。我们还听说他政治上很保守。一个记者听到这些话，当然会很紧张。你第一次与布莱克见面时，这些印象会得到确认——因为他滔滔不绝地说着他自己的看法，你会想：天哪，他会把我们全都踩在脚下的。”

“但是，实际上你很快就会发现两件事。第一，他很善于管理。他知道自己不是一个事必躬亲的人，他知道每天到办公室告诉每个人具体应该怎么做是很荒唐的，那是不行的，所以他从不那么做。第二，虽然他喜欢高谈阔论，但他并不让你觉得反感。鲁伯特·默多克也是个很有魅力的人，但他喜欢通过谈话操纵记者。他喜欢通过夸奖一个人来贬低另一个人，这是一种很复杂的游戏。康拉德就不是这样的。虽然他有时盛气凌人，但你会发现，跟他谈话是很轻松的。你感到他很喜欢谈话，并不是在教训人。”

布莱克给编辑写公开信的习惯并没有因为购买《旁观者》而结束。1991年10月，他写信反驳《每日电讯报》驻华盛顿记者斯蒂芬·罗宾逊对美国

总统乔治·布什的“恶毒攻击”，这使布莱克想起六年前克里斯托弗·希金斯对“罗纳德·里根的诽谤”，那次他也写了一封反驳的信。“前几年，”布莱克写道，“《旁观者》发表了一篇有关赖克曼和卡林顿勋爵的错误百出的报道（他们分别是霍林格集团和《每日电讯报》的董事）。

“卡林顿勋爵和保罗·赖克曼是拥有《旁观者》杂志的那个集团公司的董事，也是《旁观者》杂志主人的朋友，即使他们没有这样的身份，《旁观者》杂志也应该公正地对待他们。作为杂志的主人，我有责任在理智的争论和情绪化的攻击之间划出界限。”一年后，布莱克又写了一封致编辑的公开信，部分收回他上封信中的话，因为布什输给了比尔·克林顿，赖克曼的公司破产了。信中说：“我仍然相信布什总统的外交政策是相当成功的，并且仍然认为关于赖克曼和卡林顿勋爵的那篇文章太过分了，但后来发生的事件证明斯蒂芬·罗宾逊是对的，爱德华·瓦特利对赖克曼的分析也是对的。我愿意收回我10月12日信中的那些话，并为此向罗宾逊先生和瓦特利先生道歉。”

这封信使布莱克和克里斯托弗·希金斯之间的笔战表面化，希金斯在《卫报》发表了一封致布莱克的公开信。“据我对你的观察，”希金斯批评说，“你对美国总统的了解至少与你对加拿大房地产的了解一样多。那么当大家都清楚地看到布什和赖克曼失败后，道歉有什么用呢？你是想让我们知道，直到上个星期，你还认为布什和赖克曼一切如常吗？如果你的记者们也学你的样子，那就只剩下卑躬屈膝和道歉了。顺便说一下，既然你没有提到有关卡林顿的社论，我们是不是应该推测你认为他是光荣地从前南斯拉夫退休的呢？我们是不是要期待你收回对约翰·梅杰或对布里安·马尔洛尼的赞扬？我要说——行行好，现在就住手吧。在你写信或社论之前，先想想这些道歉吧。”

布莱克在购买了《旁观者》后，又购买了《邂逅》，那是中央情报局曾经资助过的右翼杂志。从商业上讲，这杂志很有趣，因为它虽然位于英国，但80%却销往美国。但是，布莱克和他的律师丹·考尔森（他是杂志的董事）很快发现，杂志销量在减少，编辑们固步自封。“情况不同了，”考尔森回忆说，“东欧的共产党国家解体后，那些编辑仍然守着过去那一套。”两年后，布莱克把他的股份还给亏损的杂志，杂志找不到新的买主，就倒闭了。在此期间，戴维·拉德勒仍在美国四处购买报纸。

“我们的看法与众不同，”布莱克后来说，“过去一般认为，英国报业是不赚钱的，英国和加拿大人是不能拥有和经营法语加拿大日报的，发行量在一万份以下的日报是不会赚钱的。我们打破了这些传统的观念。”到了1987年，布莱克满意地向人们表明，他并不是一个买空卖空的投机商，而是一个干大事的人。

布莱克在伦敦的第一次公开讲话，是1987年7月1日在加拿大俱乐

部。那天是加拿大独立日。当时加拿大驻伦敦的高级专员是罗伊·麦克默特里，1983年警察调查布莱克时，他是安大略的司法部长，布莱克曾称他为“蟑螂”。麦克默特里拒绝出席俱乐部的会议，理由是俱乐部只接纳男性会面，布莱克认为那是借口。“罗伊拒绝参加俱乐部的宴会时，”布莱克讽刺说，“他说他正在研究巴基斯坦刑事改革和人道的审问方式。”

这是典型的布莱克式讽刺——他的听众会忍不住笑起来，尽管他们可能不太清楚究竟在笑什么。在那次演讲的听众中，还有镜报集团和马克斯韦尔传播公司的业主罗伯特·马克斯韦尔，他倦容满面。

布莱克在他的讲话中为罗纳德·里根辩护，并抨击英国报纸对反伊朗事件的报道。布莱克已经下令不许在《每日电讯报》使用“伊朗门”一词。他还对最近再次当选的玛格丽特·撒切尔首相表示感谢，说她是“一个具有超人意志力的政治家”。

“在撒切尔夫人的政策和行为中，”布莱克热情洋溢地说，“不仅表现了维多利亚中产阶级价值观的胜利，而且表现出艾尔加甚至吉卜林式的伟大。”撒切尔提出勤劳致富光荣的口号，布莱克对此赞不绝口。“寻求物质财富，”他指出，“并不是一件不好的事，每个人都应该有发财的机会，就像我的朋友鲍勃·马克斯韦尔一样。”

1987年，布莱克租了一间房子，和他家人一起在伦敦过了个夏天，当初安德鲁·奈特笼罩在他身上的神秘气氛逐渐消失了。布莱克夫妇慢慢开始出现在英国社交界。当伊莉莎白女王访问《每日电讯报》位于道格岛的新办公楼时，康拉德和谢莉也在场，虽然在第二天《每日电讯报》刊登的照片中，安德鲁·奈特最显眼；布莱克的脑袋被女王的帽子遮住了。在另一次与约克公爵夫人莎拉·弗格森的会面中，布莱克被她迷住了，送了她一本《杜普莱西斯》。

1987年9月，布莱克就任《每日电讯报》的董事长，正式成为这份英国报纸的业主。在接受《金融时报》雷蒙德·斯诺迪的采访中，布莱克透露说：“除了满足基本的欲望外，我最大的快乐就是跟我的家人和我的猫一起坐在家裡，读读书。”但是很显然，布莱克并没有只坐在书房抚猫读书。“我要建立一个一流的跨国报业集团，”他承认说，“我认为前途光明。”的确，霍林格集团1986年亏损700万加元，1987年赢利4500万加元，1988年赢利9900万加元，1989年则是1.06亿加元。布莱克的影响和目标也随之越来越大。

霍林格集团的董事会反映出公司的壮大和布莱克对名人的喜爱；除了卡林顿和赖克曼之外，亨利·基辛格和加拿大的大亨彼得·布朗夫曼和罗伯特·康波也进入了董事会。

布莱克也提高了一年一度的霍林格宴会的规格。实际上，宴会开始于1929年，当时霍林格的创始人班尼是用来招待他矿上的那些矿工的。经过

泰勒和巴德·麦克杜格尔德的阿耳戈斯时代，宴会更像是多伦多社交界的一次活动，布莱克接管阿耳戈斯后，他决定改进宴会的方式，邀请更多的政界和国际名人参加并讲话。80年代初的一次宴会上，保守党参议员约翰·罗斯比和未来的自由党总理让·克雷蒂安进行了一场政治辩论。第一个发言的国际名人是基辛格，那是1983年。布莱克请基辛格参加宴会并发表讲话，基辛格后来成为霍林格集团的正式董事。

布莱克努力保证发言者都是真正的名人。1988年6月21日，七个工业化国家的首脑在多伦多举行一次会议，玛格丽特·撒切尔成为布莱克在多伦多俱乐部举行的宴会的贵宾。陪同出席的还有加拿大总理布里安·马尔洛尼、总督让·索韦和基辛格，布莱克向衣冠楚楚的观众介绍基辛格时说他是“我们历史上唯一不出席年会的董事，因为他早就与摩洛哥国王约好会面了”。布莱克颂扬了英国首相8分钟，但有人觉得太长了。布莱克赞扬她削减企业税率、推进私有化、提高了生产力，并且“使英国变得更加伟大……再次成为道德的楷模……”

撒切尔以一句玩笑开始她的演讲：“我真的觉得你把该说的都说了，我没什么可说的了……”

“当然，舰队街过去就有过伟大的加拿大人——比弗布鲁克勋爵和汤姆森勋爵——康拉德是一个伟大传统的继续。”这是布莱克最辉煌的时刻——他的家乡多伦多，在他的宴会上，一位现任英国首相当着一大群人的面赞扬他。撒切尔的讲话结束后，亨利·基辛格做了答谢。

“我应该承认，我越听康拉德的讲话越紧张。”基辛格面无表情地说。“因为我想：如果这些话在首相发言前就说了，那么她发言后我能说什么呢？”布莱克显然特别喜欢撒切尔，而她则说她觉得布莱克像个“多愁善感的人”。

“《每日电讯报》并非总是撒切尔夫人保守党政府的坚强同盟，”查尔斯·鲍威尔评论说，他是她的高级外交顾问。“但是，在大选和国际危机这些重要时刻，它总是站在我们这一边。这是布莱克的功劳。”

布莱克的投资并非都很成功。他的合伙人拉德勒喜欢说：“你买不到那些不出售的，这是一个事实。”但这并不能阻止布莱克去追逐那些他想要的。1985年夏，那时他刚开始在全球收购报纸，他试图进入索瑟姆集团，这是加拿大最大的报业集团。索瑟姆集团的总裁戈尔德·费舍一直缠绵病榻，谣传有些人想要购买这一集团。索瑟姆集团拥有加拿大最重要的都市报纸：《渥太华市民报》、《蒙特利尔报》、《埃德蒙报》、《卡尔加里先驱报》和《温哥华太阳报》，它还从事出版、印刷、有线电视和广播。布莱克向索瑟姆董事长圣克莱尔·鲍尔弗提出帮他一把。鲍尔弗注意到报纸上对布莱克阿耳戈斯公司的批评，不愿意和他共事，婉言谢绝了布莱克的提议。相反，鲍尔弗与托斯塔公司达成投资协议，《多伦多太阳报》就

是那家公司的。布莱克对索瑟姆仍然很感兴趣；1989年末，当索瑟姆股票涨到最高时，他很精明地卖掉了手中握有的5%的索瑟姆股票，但他一直没有放弃购买索瑟姆的意图，几年后，他的愿望实现了。

1989年1月，布莱克向联合报业集团的执行总裁斯蒂文斯提出同样的合作建议，联合报业集团拥有比弗布鲁克著名的《每日快报》和《星期日快报》。斯蒂文斯掌管联合报业集团时，布莱克刚接管了《每日电讯报》。在比弗布鲁克时代，《每日快报》每天销售400万份，但到斯蒂文斯接手时，它的发行量连那个数的三分之一都不到。

《每日电讯报》与联合报业集团成功地合作创办了西渡口街印刷厂，但斯蒂文斯对布莱克进一步合作的建议有怀疑。霍林格集团已经拥有联合报业集团1%的股份，正将成为它最大的股东。布莱克称自己是联合报业的“救星”，但实际上布莱克本人却像是对联合报业独立的最大威胁。

在随后的几个月内，斯蒂文斯耐心地讨论布莱克提出的各种建议。安德鲁·奈特认为，联合报业的地方报纸和杂志可以成为《每日电讯报》的补充；这引起布莱克的兴趣，但这也引起兼并与垄断官员的猜疑。

不久，布莱克感到斯蒂文斯不过是装出感兴趣的样子罢了。于是布莱克认真考虑与荷兰集团艾尔塞维尔、英国李德出版公司或东中部联合报业集团合作，对联合报业集团进行全面的股权收购。但是很不幸：艾尔塞维尔和李德决定合并，与东中部联合报业集团的谈判毫无结果。不久，联合报业集团的股票也下跌了。斯蒂文斯的拖延成功了，因为在1992年4月，布莱克卖掉了手中联合报业集团的股票，损失了3800万加元。事实证明，这是布莱克的失误：他以每股458便士的价格买进，以350便士的价格卖出，但在他卖出两个月后，每股又涨到427便士。

布莱克退却了，他承认自己输给了斯蒂文斯。“他成功地利用了自己的弱点，”布莱克后来说，“他利用《每日快报》的不景气阻止别人购买他的公司……这么做很不容易，但他很巧妙地做到了。”

布莱克从来不认为自己只是个商人，80年代末是他发表评论文章最多的时候。差不多整整两年，布莱克是《商业报道》杂志的专栏作者，后来又成为《金融邮报》的作者。

布莱克在加拿大发表的那些信件，观点鲜明，文体独特。经常读的人会发现，布莱克特别喜欢用某些词。他还喜欢用一些生僻的词。约翰·阿勒曼称他为“活字典”。

政治、宗教、商业，甚至体育，都是布莱克发表高论的话题。比如，他在《金融邮报》上写道，多伦多蓝慳鸟棒球俱乐部1988年赛季的表现“是1940年法国陷落后最可笑的失败”。

还有一次，布莱克勉强称赞蓝慳鸟俱乐部“的某些运动员焕发出一些活力”。但布莱克的文体似乎最适合于攻击。“在我与我的儿子一起休闲时，”他1990年写道，“我经常以多伦多队为例子，来说明失败主义、自

私和怯懦的害处。”

布莱克最喜欢在《环球邮报》的月刊《商业报道》杂志上发表文章。这不是他的杂志，所以他的文章能够发表，纯粹是因为文章本身。另外，在那段时间，他以起诉报纸诽谤而出名。起诉并没有影响他与编辑们的关系，但它清楚地表明布莱克不是一个一般的撰稿人；《环球邮报》的一位编辑记得，他不得不通过布莱克的律师，商谈对布莱克文章的改动。布莱克对帮过他的报纸也进行攻击，在一封信中，他攻击《环球邮报》说：“它清楚地表现了说英语的加拿大人的特点：庸俗、虚伪和嫉妒。它总是怀疑别人的成功。”

布莱克 1987 年写了一篇文章，评论加拿大罗马天主教主教们的教诲，这篇文章被送去参加全国杂志奖评选。“在过去几年，主教们拼命想要引起人们的注意，”布莱克写道，“当然，教会有权利和义务对那些有深远道德意义的世俗事务发表看法。但是，主教们的教诲充满荒唐的预言、错误、偏见和天真愿望，我怀疑他们破坏了人们对教会信任。”

文章没有获得全国杂志奖，《多伦多生活报》杂志的记者艾伦·迪尤尔所写的一篇有关赖克曼家族秘密生活的文章得了奖，赖克曼家族建立了世界上最大的房地产企业。布莱克认为迪尤尔的文章“卑鄙”、“可憎”和“不得体”，但声明“我并没有因为她赢得杂志奖而对她心怀恶意。”

在颁奖仪式前，赖克曼家族起诉了《多伦多生活》杂志和迪尤尔，要求赔偿 9000 万加元。布莱克帮着调解这场争端。《多伦多生活》杂志最大的股东米切尔·德潘西是布莱克父母的牌友，很了解他，他寻问布莱克怎么结束这场官司。布莱克建议并安排德潘西和保罗·赖克曼见了一次面，保罗是霍林格集团的董事，最后达成协议，杂志刊登道歉声明。

在另一次冷酷的交易中，布莱克同意购买关键出版公司 10% 的股票，关键公司是《多伦多生活》杂志的主要股东。作为回报，他有权迫使关键出版公司购买他的《星期六夜晚》杂志。通过这种方式，布莱克相信，人们就不会认为是他毁掉了加拿大的一个文化机构。

总是来说，布莱克的专栏文章透露了他精神状态的另一面。语调通常像在演讲，有时声色俱厉地进行恐吓，语言生硬，好像在指控一个无情的对手。布莱克咒骂加拿大日益增长的工会势力。他认为资本主义是“唯一能有效改革南非的制度”。他不喜欢死刑，因为赞成死刑的人“通常认为，能吓住正常人的死刑，也能吓住心理变态者”。说到打胎，布莱克认为，“打胎是常事，想要禁止它是徒劳的，就像过去禁酒一样。”

布莱克最喜欢谈论的话题之一，就是在加拿大说法语的人和说英语的人之间的分裂。布莱克对所谓的“法语问题”非常关心。1988 年末，魁北克通过了省总理罗伯特·布拉萨提出的一项新法律，规定户外的商业标志只能用法文，不能用英文，布莱克写了一篇文章表示反对。布莱克认为这条法律“限制了表达的自由，对少数民族不公正，是对人口问题做出的一

种无效反应”。说法语的加拿大评论家不接受布莱克的观点，认为他是个多管闲事的英国人。奇怪的是，布莱克的话惹恼了他的同行罗伯特·马克斯韦尔，马克斯韦尔在魁北克有投资。马克斯韦尔公开批驳布莱克的观点。

争论导致了1989年初在《金融邮报》上的激烈笔战。“你知道，”布莱克写道，“我的一贯方针是，作为一家英国报纸的业主，我不对我的报业董事长同行说三道四。我不想改变这一方针，但是，正当我们认真讨论全加拿大人关心的严肃问题时，你却插进来说了那些可笑的、煽动性的话，如果我对此置之不理，那就太不负责任了。”

“我们很想念你，”他最后写道，“向你的家人问好。”

马克斯韦尔回答道：“我很遗憾你这么气愤；但我真的不明白，像你我这样的名人，为什么不能就公共政策进行公开争论，同时仍然是好朋友和生意上的伙伴。我相信你完全能够控制自己。”

“事实是，”马克斯韦尔写道，“你一直公开与布拉萨为敌，根据报纸的报道，你威胁说讲英语的人会逐渐离开魁北克……”

“作为魁北克的一位投资者和省总理布拉萨的朋友，我觉得我应该公开说出这些观点。在英国，我会尽全力捍卫你言论自由的权利。我宁愿大家公开争论，而不愿在背后暗箭伤人。”

这次笔战没有透露的是，在世界的另一边，布莱克和马克斯韦尔为了得到《耶路撒冷邮报》正大打出手。

第八章 竞购《耶路撒冷邮报》

“这不是左派右派那些无聊的事，对吗？”

——戴维·拉德勒

《耶路撒冷邮报》的三层办公楼，从后面看显得很不起眼，这里以前是牛奶公司的驻地。里面的《耶路撒冷邮报》新闻编辑部像个碉堡。这是很正常的，因为过去几年报纸受到过一次次打击，1948年2月的一次爆炸把报纸原先位于哈索勒尔大街的办公室炸成一片废墟——但这并没有阻止报纸第二天的正常出版。办公楼里，记者和编辑们穿着短袖白衬衫，墙纸剥落了，计算机的插头满是灰尘，主编办公室有一个带钟的收音机和一个铝制的盘子，上面是下午两点开编辑会时吃剩下的几块饼干。

格申·阿格龙在英国统治时1932年12月创办了这份报纸，当时叫《巴勒斯坦邮报》，第一张报纸共有4页，卖了1200份。

阿格龙的报纸是宣传犹太复国主义的，赢利并不是首要目的。“这份报纸的目标，”阿格龙曾经说，“不是赔钱，但也不是靠剥削工作人员赚钱。工作人员是第一位的，赢利是第二位的。如果我们能以良好的声誉为我们的国家服务，那么我和董事会就觉得我们已经得到了很好的回报。”很自然，阿格龙的报纸就不像霍林格集团的那么赚钱。

1950年，即以以色列国成立两年后，报纸改名为《耶路撒冷邮报》。1959年，它开办了一个海外版的周刊，主要在美国发行，它极大地影响了人们对以色列的认识。70年代中，报纸由阿里·拉什和艾尔文·弗兰克尔共同掌管，他们把它办成一份宣传自由以色列的报纸。作为以色列唯一的一份英语日报，它的读者很有限，但它的影响却是巨大的。

《耶路撒冷邮报》是戴维·拉德勒做成的生意。拉德勒是犹太人，但他并不是一个宗教狂，在以色列也不出名。但正如他所说的，“意大利人总是要去罗马的，对吗？”他去以色列度过好几次假，在一次旅行中，他订了一份《耶路撒冷邮报》的国际版。后来，他把这份报作为礼物送给布莱克。

1988年，拉德勒跟妻子罗娜和两个女儿到耶路撒冷，他以加拿大出版人的身份提出，要拜访总理伊扎克·沙米尔。沙米尔没空，拉德勒在他的办公室见到了沙米尔的政治秘书阿里耶·梅克尔。梅克尔回忆说：“谈话中，他告诉我他在加拿大拥有几百家报纸。他说他本人很保守，他支持沙米尔先生的政策，我还记得，他提到他想购买一家以色列的报纸。”在耶路撒冷流传着一个故事，说拉德勒问他能为右翼的利库德集团做什么，梅克尔回答说：“如果可能就买下《耶路撒冷邮报》吧，因为沙米尔每天早晨一读它，血压就升高。”那些认为霍林格购买《耶路撒冷邮报》是出于政治动机的人相信这个故事，但梅克尔和拉德勒都没有说起过这事。但是，

围绕着霍林格购买《耶路撒冷邮报》一事，有许多类似的故事，这些故事指责康拉德·布莱克把他的右翼意识形态强加到世界上最伟大的报纸之一上。

在拉德勒 1988 年访问时，《耶路撒冷邮报》60%的股份控制在以色列投资者公司手中，这是位于美国的库尔工业集团的一个子公司，库尔工业集团是以色列的一个联合大企业。1988 年时，库尔工业集团已经不行了，负债 12 亿美元，在两年内亏损了近 5 亿美元。在它的贷款人银行托拉斯的压力下，它的董事会迫不及待地要卖掉它的资产，包括《耶路撒冷邮报》60%的股份。另 40%的股份是哈波利姆银行拥有的，它是库尔最大的债主。

耶胡达·利维在一份希伯来语报纸上读到《耶路撒冷邮报》出售的消息，就打电话给他在温哥华的朋友拉德勒。利维在军队中服役 26 年，获得上校军衔，1978 年他从以色列国防军退役，成为犹太全国基金会驻加拿大西部的代表。他在温哥华呆了 3 年，成为拉德勒的密友，拉德勒很欣赏利维的军人风采。1981 年，利维回到以色列建立了一个旅游公司，但利维到加拿大旅行时两人还会见面。利维曾在 1982 年当过驻黎巴嫩以色列国防军的新闻发言人，也在加拿大和美国的犹太报纸上发表过有关恐怖主义的文章。

当拉德勒于 1989 年初接到利维的电话时，他要他寄来有关《耶路撒冷邮报》的材料，并聘请他负责购买事宜。拉德勒飞去查看报纸的情况时，发现《耶路撒冷邮报》的主人对它已经毫无兴趣：负责送利维和拉德勒去报社的库尔集团经理，连报社办公楼在哪儿都不清楚。

但是，截止 1989 年，《耶路撒冷邮报》平常每天的发行量是 2.5 万份，星期五升到 4.5 万份，国际版周刊更是高达 6 万份。拉德勒认为它很有潜力。布莱克在伦敦的律师丹·考尔森被招来起草正式的购买文件。考尔森记得那是一个星期天下午，他与温哥华的拉德勒通电话时才第一次听说此事。考尔森和布莱克参加弥撒去了。考尔森回忆说：“很有讽刺意义的是，弥撒结束后，我们走向我家，这时我们开始聊起购买《耶路撒冷邮报》一事。”

报纸吸引了六、七位买主，但拉德勒和考尔森主要担心的是这家报纸能否生存下去；它有 450 名工作人员，显然是太多了，但拉德勒是否能像在美国一样大量裁员则不清楚。1989 年报纸亏损 200 万元。它并不是一份典型的北美式报纸，它的收入来自发行量而不是广告。《耶路撒冷邮报》独特的一点是，通过它的国际版，它的读者主要在本土之外。另外，过去的爆炸和现在的海湾战争表明，这个地区的政治会突然发生急剧的变化。

另一方面，报纸拥有的特许经销权也是很诱人的。它有一个印刷黄页电话号簿的 12 年合同，可以从商业印刷中获得高额利润。《每日电讯报》的印刷大亨阿兰·罗克利夫飞到耶路撒冷，评估印刷厂的价值，他认为霍

林格需要投资 1000 万加元更新印刷设备，使它成为耶路撒冷唯一的一家商业印刷厂。

竞争对手罗伯特·马克斯韦尔联合加拿大酒业大王查尔斯·布朗夫曼，也投了标。马克斯韦尔好像总是跟霍林格集团过不去。去年，霍林格集团试图购买澳大利亚约翰·费尔法克斯集团的《时代报》，却被马克斯韦尔以稍高一点的价格夺去。由于公众反对，促使澳大利亚政府设置障碍，使这位捷克出生的出版商最终没有得到那份报纸。《耶路撒冷邮报》的编辑们在头版刊登了一篇文章，公开表明以色列也不欢迎马克斯韦尔。

霍林格中标，它出资 1750 万美元买下《耶路撒冷邮报》80% 的股份。一年后，它又出资 400 万美元买下其余的大部分股份。

《耶路撒冷邮报》的主编阿里·拉什说，库尔集团在四月打开霍林格的投标信封时，报价比底价大得多，“他们以为是写错了”。马克斯韦尔说，他和布朗夫曼的报价只有 350 万美元，这就使人怀疑霍林格公司有其它动机。以色列人从没听说过霍林格公司；有人说布莱克和拉德勒背后的真正买主是霍林格的董事保罗·赖克曼。另一个假设是，由于布莱克拥有《邂逅》杂志以及与基辛格的关系，美国中央情报局是他的靠山。

完成收购的一年后，布莱克首次去报纸访问，他对那些说法嗤之以鼻：“不是我们的报价高了，而是别人的报价低了。”布莱克争辩说，其他买主想控制拍卖，把价格压得很低。他宣称，霍林格的报价并不比马克斯韦尔高多少，投标后面的经济动机也与霍林格购买其它报纸时没有什么不同。

“自古以来，这个地方的人就喜欢疑神疑鬼，好像到处是阴谋诡计和神秘的动机，”布莱克说，“具体到这次购买，那些失败的买主们的流言无疑加重了这一倾向。拍卖结束后，他们非常沮丧，就散布谣言说这是一个阴谋，是想把报纸变成利库德集团的喉舌，把以色列变成一个极端正统教的国家。”

布莱克继续说：“我认为鲍勃是这些流言的主要作者。鲍勃·马克斯韦尔也算是我的朋友，他因为害怕自己投标失败才编造了那些谎言。另外，这里的人们不怎么愿意为鲍勃工作，因为虽然他有优点——他有许多优点——但他是一个出了名的傲慢的业主。报社的人一想到来这里工作，并不是每个人都像小精灵一样高兴地唱道：嗨，我是在为鲍勃·马克斯韦尔工作。”

1989 年 6 月末，霍林格完成购买的那天，马克斯韦尔在耶路撒冷希尔顿饭店举行了一次记者招待会，马克斯韦尔喜欢恶作剧的本性表现得淋漓尽致。考尔森刚好也住在那里。“我正站在走廊里，看到那些记者来了，有几个是我认识的《耶路撒冷邮报》的记者。”考尔森回忆说。“我说：这儿发生什么事了？他们说：开一个大型的记者招待会——马克斯韦尔先生召开的。于是我也走了进去，马克斯韦尔站起来，大声说我们在纽约的

谈判陷入僵局。‘纽约的谈判不行了。’他说。在纽约根本没有什么谈判！谈判一直在特拉维夫进行，而且已经谈成了，他却在那里宣布说卖主邀请他去接着谈判。他的胆子真是大得令人难以相信。我笑起来，除此之外，我还能做什么呢？我认为没有人太把他的话当真。我很气愤他这么做，但你又有什么办法呢？”马克斯韦尔的恶作剧还没有完，他私下里提出，愿意出更高的价钱从霍林格手中买走《耶路撒冷邮报》，但同时却公开称布莱克“出价太高了”。布莱克后来邀请马克斯韦尔加入《耶路撒冷邮报》的董事会，他同意了。“我想这是为了封住他的嘴。”考尔森说。

购买结束后，拉德勒与弗兰克尔和拉什见了面，告诉他们报纸不会有大的变动。但是他强调，要像管理商业机构一样管理报纸：必须裁员。拉什在这个报纸干了31年了，他说拉德勒告诉他，他可以接着干，尽管到1990年1月他就到65岁了。拉德勒最初接受采访时说，主编们将继续留任，编辑方针不变。但他同时也不隐瞒发行人的作用：“他们应该知道他们出版的是什么，并对其施加影响。他们不能拿‘新闻独立’作挡箭牌，假装不知道他们报纸上写的是什么。”《耶路撒冷邮报》上刊登了拉德勒、拉什和利维穿着衬衫在一起的照片，他们显得非常随意自在。但是，正如中东常见的那样，和平是短暂的。

编辑人员问拉德勒的第一个问题，就是他为什么花那么多钱购买《耶路撒冷邮报》。“我们购买报纸不是为了别的，”一个《耶路撒冷邮报》的编辑记得拉德勒这么说，“我真正感兴趣的是人。”拉德勒说《耶路撒冷邮报》是世界上最了不起的报纸之一，不是你可以随便买到的。他大大咧咧地谈到霍林格购买报纸的经济标准，并追溯了他和布莱克办《舍布鲁克纪事报》时的逸事。一位编辑哈南·谢尔回忆会后留下的印象说：“有人对我说：他正是那种不会干涉我们的人。我们以后不得不更为钱操心。但我们会拼命干的。我们认为他非常不错。”

谢尔补充说：“我们真是大错特错了。”

在希尔顿饭店向公众介绍拉德勒时，拉什认为他在讨论报纸的未来时很含糊，几乎到了冷淡的地步。接着，拉德勒介绍了《耶路撒冷邮报》的新总裁和发行人耶胡达·利维。利维不仅没有在报纸工作的经验，而且在他回到以色列的8年中，几乎没有读过《耶路撒冷邮报》。但拉德勒喜欢利维沟通以色列和北美商业文化的方式，另外，“他已经在战场上证明了他的勇气”。

《耶路撒冷邮报》的编辑们不否认报纸的管理混乱和人员过多。但他们不能接受利维。利维举止严厉，让人很不舒服。很久以后，利维坐在他的办公室，穿着黑牛仔裤，裤脚像50年代那样卷起在黑皮鞋上，短袖衬衫敞开着，露出胸毛，他边抽雪茄边喝苏打水，谈起当时的情景。

“整个报社雇员和雇主之间的关系，”利维说，“非常融洽。”

他接手《耶路撒冷邮报》后不久，报纸的记者们就认为，布莱克和拉

德勒的这位代理人正在用新右翼观念改造这个以色列自由派报纸。伦敦的《泰晤士报》称这是一场“与以色列灵魂”的斗争。没有人否认报纸的编辑方针发生了巨大的变化。拉德勒认为这只是一种调整，以更好地满足它的读者的需求。“让我们直说吧，”布莱克气愤地说，“这家报纸以前被公认为非常左。有的人想把它搞得更左。”利维则认为这是一场“争权夺利的斗争”。

利维的第一个行动就是要雇员按时上班。记者们说，发行人在报社四处巡走，说报社是“一个工厂”；利维说他用的是“公司”一词，不过记者们对这个词也不能接受。

阿里·拉什和艾尔文·弗兰克尔发现，利维带拉德勒去见伊扎克·沙米尔和阿里埃勒·沙龙等右翼人士，这激起了他们的怀疑。弗兰克尔后来对《独立报》说：“利维来了几周后，我就知道全完了。我非常难过。”拉什补充说：“我当时说：我觉得很可疑。”

拉德勒回忆说，他认为拉什应该留下，但他从没想让他继续留在主编的位置上——这么一家报纸有两个主编，这是很荒唐的。利维接手后几星期，就和拉什在各种小事上发生冲突，利维注意到，拉什在开会时气哼哼地一言不发。他们最后的决裂是在八月初，当时拉什看到利维会面赫什·古德曼，他是《耶路撒冷邮报》以前的记者。拉什认为利维背着他调整编辑部人员，他过去和古德曼关系就不好。据利维说，拉什把他叫到办公室，冲他喊道：“你在暗算我。”

“够了。”利维回答说。“我现在明白了，我们不可能在一起工作。我见谁、和谁说话，用不着你批准。我真不明白，你为什么不离开这里。如果你离开这里，现在正合适。你已经65岁了。该退休了。”第二天，一次比较冷静的谈话得出了同样的结论。

拉什发出一份紧急传真给拉德勒，问他是否知道此事，拉德勒回了电话，告诉他什么也别做，他已经计划好四个星期内来正式就任报纸的董事长，到那时再说。

拉德勒到达前，拉什打电话给一位朋友，伦敦《泰晤士报》专栏作家芭芭拉·埃米尔，芭芭拉认识康拉德·布莱克，并与拉什和布莱克共同的朋友韦登菲尔德勋爵有联系。“阿里，如果出什么事了，我可以跟布莱克谈谈，”拉什记得埃米尔对他说，“不行的话，乔治·韦登菲尔德也可以跟布莱克谈。这太荒唐了。”如果他们为他说过话，那也没有什么结果。拉德勒在伦敦开完霍林格董事会后，到达耶路撒冷希尔顿饭店，发现《耶路撒冷邮报》一些高级编辑的一封信在等着他：

亲爱的拉德勒先生，

我们是《耶路撒冷邮报》的编辑，希望您注意到，由于耶胡达·利维先生粗暴地对待阿里·拉什先生，给报纸造成了严重的影响。

在以色列和国外，这事严重损害了《耶路撒冷邮报》的声誉，这使我们很惊讶。这个国家的政界和新闻界获悉，多少年来一直是《耶路撒冷邮报》象征的那个人，被新发行人草率地解雇了。

这一行为完全不符合您公开保证的编辑自由方针。

这封信表明，《耶路撒冷邮报》的记者们多么不了解拉德勒，他们还以为他不会站在他的朋友和亲自挑选的经理一边呢。拉德勒过了一段时间才惩罚那封信的作者之一，《耶路撒冷邮报》的编辑乔安娜·耶希勒。那星期，在特拉维夫召开《耶路撒冷邮报》的董事会，会上，拉德勒被任命为董事长，弗兰克尔和拉什都在场。会议中，拉德勒与利维讨论高级编辑的退休问题。利维用希伯来语谈了财务、广告经理和商务经理的退休事宜。然后，他补充说：“阿里·拉什也一样。”这使拉什大吃一惊。

“拉德勒先生在场，你能不能用英语说？”拉什插进来说：“你能不能说清楚点——你说‘也一样’是什么意思？”拉德勒变得非常不耐烦：“我们以前已经讨论过了。这里不是吵架的地方。”会议接着讨论别的议题，拉什此后再也没有与拉德勒说过话。利维后来问拉什，他能不能在12月1日前腾出他的办公室。

拉德勒回到温哥华时，可能以为《耶路撒冷邮报》的事已经解决了，但是，三个星期后，艾尔文·弗兰克尔辞职了。拉德勒认为，这是因为弗兰克尔不愿负责即将开始的减员工作。但是外界和《耶路撒冷邮报》内部的许多人认为，弗兰克尔离开的主要原因是耶胡达·利维的干扰。利维喜欢说的一件事，就是他接手《耶路撒冷邮报》后，当时的国防部长伊扎克·拉宾把他叫去。拉宾对他说：“亚西尔·阿拉法特做梦也想不出比《耶路撒冷邮报》更好的宣传工具。”

实际上，每星期都传来利维闯进新闻编辑室的故事。虽然西方记者对这样的行为不会感到吃惊，但《耶路撒冷邮报》的老记者们却觉得这是不能接受的。比如，耶希勒是周刊人物版的编辑，利维要她写他的那些朋友，这使她很反感。米切尔·塞拉是一位报道加沙地带情况的记者，她从编辑那里了解到，利维抱怨她的特写不公正，要求开除她。塞拉以前从来没有跟利维谈过话，这次她在走廊拦住他质问。据塞拉说，利维说他自己是个极右分子（他们主张以色列保留被占领土），要求她提到在加沙进攻犹太人的阿拉伯人时，不要称之为“持枪者”，而要说“恐怖分子”。利维记得他当时说：“我相信你不能称一个杀害儿童和妇女的恐怖分子为持枪者或游击战士，我们最好使用正确的称呼。”

另一个记者哈密·沙莱夫记得，利维曾对一篇报道副外长本亚明·内塔尼亚胡的文章不满，内塔尼亚胡称那篇文章错误地引用了他的话。沙莱夫告诉利维，他录下了那次谈话，但利维拒绝听录音。相反，沙莱夫说利维告诉他，应该尊重公众人物的看法和感情，他必须向内塔尼亚胡的发言

人道歉。

大部分《耶路撒冷邮报》的记者没有与利维发生过类似的冲突，但弗兰克尔的离去使他们非常沮丧。1989年11月，《耶路撒冷邮报》报道了利库德派总理伊扎克·沙米尔对美国的访问，称访问是失败的，受到美国总统布什和美国犹太人领袖的冷遇。沙米尔回到以色列后，在一次利库德集团的会议上抨击《耶路撒冷邮报》，说它在国外诽谤自己的国家。弗兰克尔写了一篇社论进行反驳，捍卫报纸持不同意见的权利。

“《耶路撒冷邮报》并不是政府或某个执政政党的喉舌，而是对国家负责，而政府是为国家服务的。正由于报纸负有这样的责任，所以一个民主的政府和一个民主的政党及其领袖，在任何时候都应该支持报纸的这种权利。”

利维对社论不满，理由是他认为这应该是一篇署名的表述个人观点的文章，而不应该是一篇不署名的代表报纸观点的社论。在利维的要求下，这篇社论被从国际版上撤了下来。引发弗兰克尔辞职的是一个多月后发生的一件事。主编委员会是由全国各报选出的主编组成的一个组织，高级政治家和安全部门官员定期向他们通报一些情况。拉什离开后，利维对编辑事务的兴趣更大了，当他得知其他的以色列报业主都是委员会的成员时，就写信申请加入。汉纳·泽梅尔是委员会的秘书长，他告诉利维，他必须得到他的主编的同意才能加入。“什么，你在开玩笑吗？”利维回答说。“你不知道报社情况已经变了？换了新主人了。不是主编说了算，而是我说了算。你说我要得到我的主编的同意，这真是太荒唐了。”利维被告知，应该得到主编的同意，但他可以用书面的方式解释他的情况。12月12日，利维寄给泽梅尔一封信，解释说，作为《耶路撒冷邮报》的总裁和发行人，“我想深入地介入编辑事务。同时，我决定目前暂不行使主编的权力，以免动摇现任主编艾尔文·弗兰克尔的地位。”

委员会中的某个人寄给弗兰克尔一份这封信的复印件，弗兰克尔马上写了辞呈，于1989年圣诞节那天寄给利维和拉德勒。弗兰克尔写道，利维给委员会的信“使我处境尴尬：我要么羞辱你，不同意你加入委员会，要么放弃自己的主编位置。”弗兰克尔继续写道，利维说他“目前暂不”行使主编的权力，“这就完全破坏了我在这家报社内外的地位，使我不可能继续工作。”利维要求弗兰克尔重新考虑。弗兰克尔决心不变，但他同意在新主编到任前暂时留下。

1989年12月31日，星期天，在执行主编戴维·兰多的率领下，大约10名《耶路撒冷邮报》的高级编辑和作者，聚集在米·沙里姆大街的一家咖啡馆。他们提出了一个最后通牒式的建议：弗兰克尔官复原职，任命兰多为主编，或者罢免利维的发行人之职，不然的话，30名记者将辞职。周刊编辑乔安娜·耶希勒与拉德勒似乎关系不错，她打电话到温哥华向他通报当前的情况。她和其他人再次以为拉德勒会同情他们，因为他几个月前

说过，人是《耶路撒冷邮报》最重要的财富。

1990年1月2日早晨，耶胡达·利维来到他的办公室，发现他的桌子上放着第一批辞职信，其中包括兰多和耶希勒的。每封信都是一样的，说“由于工作环境的恶化”，写信者“别无选择，只好辞职”，但是他们留给发行人30天的考虑时间。经过与拉德勒的商讨，利维两天后就接受了他们的辞职。利维命令关闭新闻编辑室的计算机终端，那些辞职的人在两小时内离开办公大楼。

1989年霍林格年度报告是这么描述《耶路撒冷邮报》发生的事件的：

“转变并不像我们希望的那样平稳。主编辞职了，因为他不能像以往那样谈论以色列国家大事了。执行主编要求霍林格集团任命他为主编并罢免发行人。当我们拒绝了这一要求后，执行主编就带着大约25名编辑一起辞职了。从1986年以来，编辑人员从50人扩展到100人，人员显然太多，所以他们辞职并非一件坏事。离开的那些人利用他们在国际报界的关系，大肆渲染此事，他们的有些说法是很不可信的。”

利维很容易就成为报纸攻击的目标。有关《耶路撒冷邮报》风波的文章不断提到他的军事生涯，特别是他在独裁者阿明当权时，曾在乌干达培训过伞兵部队。“我当时是以色列军队的少校，在那里呆了3年。”利维说：“对，阿明当时是参谋长。但我是不是因此就和其他55名以色列军官一样，成为阿明的雇佣军了呢？《耶路撒冷邮报》的记者们利用他们的关系，把我搞得像个魔鬼。我应该承认，他们成功了。”利维说他缺乏与记者打交道的经验，所以他不接受报纸的采访。“记者会在凌晨两点打来电话，我毫不客气地立即挂断电话。”

拉德勒、利维和霍林格集团年度报告都认为，大规模辞职的真正原因，是执行主编戴维·兰多想成为主编，同时又想确保他和《耶路撒冷邮报》的其他高级编辑能为别的报纸撰稿。

1972年以来，兰多业余时间就在《耶路撒冷邮报》的顶层负责犹太电讯社的工作。像许多以色列记者一样，兰多也是《多伦多星报》和《星期日泰晤士报》等报纸的自由撰稿人。拉德勒认为这是不能接受的，他担心刊登在《耶路撒冷邮报》国际版上的文章也会出现在别的大报上，特别是由犹太电讯社供稿的犹太报纸上。“我不反对自由撰稿，但我反对向竞争对手投稿。他们可以自由支配自己的时间，但他们不能自由支配我的文章。”

兰多很惊讶霍林格的经理们认为电讯社是辞职的主要原因，后来他说，利维曾要求犹太电讯社撤出它租的房子，但从来没有要求过兰多别向它投稿。

虽然《耶路撒冷邮报》归拉德勒管，布莱克也忍不住要说话了。集体辞职一事影响了布莱克的声誉。1990年1月12日，专栏作家哈伊姆·伯曼特在伦敦的《犹太编年史》上重复了马克斯韦尔说过的话，即霍林格集

团购买《耶路撒冷邮报》“并非出于商业考虑，而是有其它动机的”。关于编辑的辞职，他写道：“沙米尔先生要求报纸，要么说空话，要么说假话，看来耶胡达·利维很乐意满足他的希望。”

布莱克在《犹太编年史》的通信栏做出反驳：“《耶路撒冷邮报》不是任何政党或团体的喉舌，伯曼特先生会发现，他的预言是错误的。拉什先生退出是因为他到了正常的退休年龄，弗兰克尔先生退出是因为疲劳，以及担心发行人的政治倾向，他现在承认那担心是过分了。”至于集体辞职，布莱克指出，那是因为兰多“为竞争对手的海外电讯社”工作，以及他“无礼地”要求罢免利维并任命他自己为主编。

艾尔文·弗兰克尔从以色列寄给《犹太编年史》一封反驳布莱克的信：“称我是因为‘疲劳’而辞去《耶路撒冷邮报》主编一职，这是霍林格集团的说法。但这不是真的。我并没有像布莱克先生说的那样，承认我对发行人政治倾向的担心是‘过分了’”

弗兰克尔说他很遗憾布莱克“曲解”了他的行动和意义。他还批驳了布莱克对集体辞职动机的解释。“他们过去为《耶路撒冷邮报》做出了巨大的贡献，现在，为了保住这份报纸，他们在执行主编的领导下做了一次努力。当与发行人的谈判失败时，他们辞职了……正是那些辞职和留下的工作人员，使《耶路撒冷邮报》成为一份了不起的报纸，吸引霍林格对之投入大笔资金。这投资是否明智，那就要看以后布莱克先生和他的同事如何经营《耶路撒冷邮报》了。”

乔安娜·耶希勒在报纸工作了20年，她到以色列劳动法庭起诉《耶路撒冷邮报》，要求得到离职金。法官艾里什瓦·巴拉克1993年4月25日作出裁决，认为利维的干涉使耶希勒无法正常工作。巴拉克裁定，集体辞职根本不是辞职，而是雇员希望雇主改弦易辙并挽留他们。从记者的角度来看，这裁决太妙了，等于说编辑和作者的言论自由比业主和发行人的自由更重要。但是另一方面，它似乎在暗示，如果利维干脆自己当主编，那么他对编辑事务的干涉就是可以接受的了。被告对《耶路撒冷邮报》在以色列劳动法庭打赢官司并不乐观，但还是不服裁决，提出上诉。拉德勒认为上诉最终还是会的。拉德勒说：“我很同情乔安娜——但她的指控是不真实的。我不在乎法庭怎么说。因为他们没有叫我出庭作证，而我才是跟乔安娜交涉的人！”

在弗兰克尔离开后，利维任命66岁的戴维·格罗斯为代理主编，他是《耶路撒冷邮报》的老编辑，是个铁杆右派。正式接任弗兰克尔主编一职的是戴维·巴—伊兰，他1990年初加入报社时是负责写社论的。巴—伊兰出生于以色列，专门学过钢琴，在美国住了许多年，经常在《评论》、《外交事务》和《国家评论》等美国报纸和杂志上发表有关以色列的文章。他称自己是“鹰派”，曾经为伊扎克·沙米尔写过讲话稿。1988年，在鲁伯特·默多克的支持下，巴—伊兰在特拉维夫创办了一份希伯来周刊《真理》。

默多克因为自己经济上陷入困境，在周刊出版前撤了出来，于是巴—伊兰就打电话给布莱克，并在 1989 年末与他在伦敦会面，看看《耶路撒冷邮报》的新主人是否愿意出资赞助。“与布莱克的会面给我留下很深的印象。”巴—伊兰回忆说：“我见过这行中的许多人，但他与我认识的大多数处在完全不同的智力层面上。他对以色列了解之深也给我留下很深的印象，这是我没有预料到的。”布莱克解释说《耶路撒冷邮报》归拉德勒管，巴—伊兰后来又到耶路撒冷去见拉德勒和利维。巴—伊兰的周刊倒闭时，刚好利维急需人来代替那些集体辞职的编辑。“总的来说，”利维谈到聘用他一事时说，“我知道，我们在最重要的问题上看法一致，另外，我知道他文章写得非常出色。”但利维坚持认为，他们并不是有意向右转的，拉德勒和布莱克也没有试图命令报纸改变政治态度。唯一的压力就是赚更多的钱。利维说：“他们要的是结果，不要别的。”

拉德勒说：“这与是左派还是右派无关，对吗？戴维·巴—伊兰就任主编，不是因为他是右派，而是因为他可能是我见到的最伟大的社论作者——那些社论的确倾向右派，但它们写得非常好。”在现代报业中，最终是由业主决定什么是好的。

不管有意还是无意，当巴—伊兰写社论、格罗斯任主编后，报纸很快就发生了 180 度的转变，从鸽派变成了鹰派。变化之一，就是报纸用过去的名字称呼约旦河西岸，即朱迪和萨马利亚，巴—伊兰认为这是一个“暗号”，表明使用者属于鹰派。在以色列事务中，一切必须旗帜鲜明。“问题是，如果你称之为西岸，那你就妥协了。”巴—伊兰解释说，他于 1992 年成为主编。“如果你称之为朱迪和萨马利亚，你就是一个铁杆右派。”在恐怖分子和游击队这两个词的争论上，情况也是一样的。“你不能乱用恐怖分子一词，因为如果滥用的话，当该用这个词时候，它就失去了冲击力。当他们进攻耶路撒冷的公共汽车和汽车上的平民时，你才应该用这个词。英国人不加思索地称爱尔兰共和军为恐怖分子，我对此很不满，因为即使爱尔兰共和军进攻军营时，英国人也这么称呼他们。恐怖主义是非常明确的。它不仅仅是个贬义词。它是可描述、可定义的——它就是为了达到政治目的而进攻平民、扩散恐怖。”

有人说布莱克在操纵社论的写作，但这与事实不符，因为巴—伊兰的观点比布莱克的更激进。“我自己的看法是，”1990 年，布莱克希伯莱大学的加拿大朋友会上说，“越早放弃加沙地带越好。这看法你们在《耶路撒冷邮报》上是读不到的。”

戴维·霍洛维茨是《耶路撒冷邮报》在伦敦的特约记者，他 1989 年迁到以色列，是那些集体辞职人员中的一个。《耶路撒冷邮报》转而拥护继续占领巴勒斯坦，他觉得难以接受。“集体辞职并不完全是权力斗争，虽然那也是一部分原因。”霍洛维茨说，他现在是《耶路撒冷报道》的执行主编，那是由查尔斯·布朗夫曼投资的一份周刊，大约在霍林格购买《耶

路撒冷邮报》时创办的。“事实是，那些来以色列定居的人都有自己的信仰，报纸反映了他们的理想。”

霍林格掌管的《耶路撒冷邮报》也许不能代表以色列了，但霍洛维茨承认，也许它以前也不代表以色列。“我们离开时争论的一个问题就是，报纸与它的读者失去联系了，这是一份英语的左派报纸，而以色列人绝大部分是右派。”霍洛维茨说：“大部分从西方来的移民很信宗教。我想也许《耶路撒冷邮报》读者现在终于有了合他们口味的报纸。我认为这很可耻。我认为这不是以色列应该有的英语日报。但它可能比我们那时更合读者的口味。我感到不安。”

《耶路撒冷报道》的主编希什·古德曼的批评更是严厉：“康拉德·布莱克是个行家。他在全世界创办了许多很不错的报纸。但现在的《耶路撒冷邮报》却很丢人。它没有竞争对手，每个外国记者、外交官和访问者都是通过它了解以色列的，这真是太糟了。它的编辑非常差劲，因为那些家伙不是行家。”

戴维·拉德勒认为，《耶路撒冷邮报》非常成功。虽然它不像美国出版公司旗下的报纸那么赚钱，但1991年海湾战争后，它的确开始赢利了。记者减少了一半，从1989年的130人减少到1993年的62人；全部人数从450人削减到210人。投资1000万加元更新印刷厂设备。从前面走近办公大楼时，它更像是一栋美国中部报纸的红砖办公楼，而不像是前牛奶公司的驻地。与新闻编辑室相比，《耶路撒冷邮报》的广告和其它办公室更加现代和豪华。1993年秋，利维正计划调整编辑部。1991年，《耶路撒冷邮报》搞了一个法语版，报纸1993年赢利300万美元。《耶路撒冷邮报》的编辑水平是可以争论的；它的赢利是无法否认的。

“《耶路撒冷邮报》是个让人头痛的报纸吗？”戴维·拉德勒在购买后五年说。“是的。我们当初购买它对吗？对。它现在赚了很多钱。我从没想到它会这么赚钱。”1991年，英国广播公司称《耶路撒冷邮报》是世界六大报纸之一。它现在还是吗？“我认为它今天比过去还好，”拉德勒说。“如果它现在不是世界大报，那它过去就更不是了。”

第九章 亲执权柄的“报业国王”

“我们创建了一个王国，现在该国王来接管了。”

——安德鲁·奈特

1989年6月11日在霍林格集团宴会上发言的嘉宾是罗纳德·里根，布莱克非常喜欢他，曾经说他是“美国历史上最重要和最成功的总统之一，也是最令人敬畏的政治领袖之一。”布莱克刚接管《每日电讯报》时，漫画家尼古拉斯·加兰听到一个同事说：“布莱克曾经说过，他准备放手让他的编辑干，但有一个例外，那就是他禁止攻击美国总统，特别是罗纳德·里根。”宴会上，布莱克还请了当地男高音歌手约翰·麦克德默特演唱助兴。宴会非常成功，它进一步表明了布莱克的国际名人地位。

在宴会后的酒会上，布莱克和一群人一起聊天，其中包括《多伦多太阳报》的董事长道格·克赖顿和《金融邮报》的主编约翰·戈弗雷。有人看到一个奇特的场面。布莱克那天早些时候为《多伦多太阳报》和它控制的《金融邮报》写了一篇专栏文章。在文章中，他愤怒地称搞调查性新闻的记者们为“一群卑鄙的小人”，并指名骂《环球邮报》的记者琳达·麦奎格是一个“消瘦难看的左派记者”。布莱克要求克赖顿确保文章不加删改地原样登出，克赖顿向各个编辑做了指示。文章在《多伦多太阳报》上原样登出。但戈弗雷觉得文章中有些话不太妥当，在征求了《金融邮报》律师的意见后，认为“消瘦难看”以及“好说谎”这几个词应该删掉。但布莱克不是一个普通的专栏作家——他有他自己的律师。

“你收到我的专栏文章了？”布莱克问。

“收到了，”戈弗雷说。

“明天刊登？”

“对。”

“原封不动地刊登吗？”

“不。”戈弗雷答道，他解释说根据《金融邮报》律师的建议做了一些删节。另外，作为主编，他认为布莱克那样进行人身攻击是不妥当的。克赖顿很不高兴。布莱克的脸阴了下来。他叫道，他已经让他自己的律师看过了，所以才要求不加删改地发表。结果，有一段时间布莱克停止向《金融邮报》投稿，他在那份报纸也有股份。

麦奎格很惊讶布莱克对她如此充满敌意，他们的矛盾起源于当年她报道了警察对布莱克的调查。“我认为应该好好揍麦奎格女士一顿，”布莱克曾经对电台主持人彼得·格佐伍斯基这么说，“但我自己不会做那种事的，这与我的身份不符。”麦奎格说，布莱克的指责开始让她很难过，但很快就过去了。“哪种攻击太过分和古怪了。”麦奎格说：“最初的难过过去后，你就会想：这很有意思。他使我成为一个名人。”

与里根一起的那个晚上，是布莱克在多伦多度过的最后一夜。第二天，他乘飞机飞往英国。布莱克以前租房子在伦敦度过三个夏天，现在他和谢莉决定在伦敦定居。他们带着7岁的阿拉娜和3岁的詹姆士，最大的11岁的乔纳森自愿留在加拿大上学。从此以后，布莱克一年至少有7个月是在伦敦度过的。

布莱克认为，《每日电讯报》是霍林格集团的主要资产，他应该在其中发挥更积极的作用。另外，他一直想要使自己“国际化”，而伦敦是个比多伦多更有趣的地方。布莱克要亲自管理英国最重要的报纸。“作为一个加拿大人，我希望我能说出更冠冕堂皇的理由，”他告诉一位采访者，“但事实是，伦敦比多伦多更有趣。在这里，可以不断地和来自世界各地的名人一起参加豪华的午宴和晚宴。”

布莱克并不掩饰他很重视英国报业业主这一特殊身份：“你意识到没有，《每日电讯报》的主人可以见到世界上的任何人？甚至包括戈尔巴乔夫。这太了不起了。”但是，据彼得·怀特说，布莱克还是很担心别人会怎么看待他“抛弃加拿大”一事。怀特对布莱克说，他那种地位的人不必生活在一个地方。怀特说：“理查德·尼克松住在哪里？或他是从哪里来的？他来自加利福尼亚，他住在华盛顿，他住在纽约——谁知道他是从哪里来的？布什也一样……康拉德，你可以在伦敦有住宅，你可以在棕榈滩有住宅，你可以在多伦多有住宅……你没有改变国籍，你只是到处旅游而已。”

布莱克的不安很快消失了。“他非常喜欢那里的气氛。”怀特说：“他这个报界大亨在伦敦很受敬重，这让他非常得意。”布莱克很喜欢伦敦的社交生活，他一般睡到上午10点左右，起来吃午餐，在他的办公室干到晚上，然后去社交；在伦敦他喜欢上歌剧和芭蕾。

伦敦的名人起初对布莱克感兴趣，是因为他是《每日电讯报》的主人，但布莱克很快就进入了英国大亨的行列。“在这个国家，他迷住了许多人，”他的朋友鲁伯特·汉布罗说，“他是通过共进晚餐或跟他们谈话迷住他们的。”

“我认为他很受尊敬。”《每日电讯报》的主编黑斯廷斯同意说：“开始，知道他的人并不多，而且许多人还有些瞧不起他。首先是他自己改变了。刚来这里时，……他很紧张，缺乏自信。现在他放松多了，他对他自己的地位充满自信。于是人们也非常尊敬他。”

康拉德和谢莉的新家在伦敦北郊的海格特，占地两英亩，比他们在多伦多的家小一些。像布莱克购买的其它东西一样，新家不久就扩大了。他增建了一个温室，可以用来当餐厅，原先的餐厅只能容纳16个人。接着，他又买下了隔壁的房子，把它拆了改成一个书房。“我认为，康拉德喜欢身边的一切都很大，”一位朋友评论说。

布莱克到达伦敦时，刚好《每日电讯报》正在进行调整，准备把它改成7天都出版的报纸，并实行一周5天工作制。布莱克在内部通报中明确表示，他不是来坐享其成的。“现实是，如果你不继续努力，就会落到别人后面。如果我骄傲自满，觉得我们已经成功了，可以松口气休息一下了，那我们就会被竞争对手打败。我们要继续前进，面对新的挑战。但是，我们也要理智，不要冲动，不要好大喜功。我的意思是说，我并不想打到莫斯科——我只是试图用正常合理的方法发展我们的公司。”

布莱克的话证实了报纸内部流传的一个看法，即他对记者并无好感。“我曾经说过各种各样批评记者的话，我现在还那么认为。我在60年代看到过许多记者，我是在那个背景下说那些话的。我不很喜欢记者。他们中的许多人很不负责。他们的权力很大，可他们中许多人非常无耻。”不过，布莱克又做了补充。“但是，像所有其它职业里的人一样，许多记者非常敬业、能干和富于正义感。所以我避免把话说得太绝对了——让我补充一句：我们的报纸和其它一些报纸的水平非常高。”

对于大多数《每日电讯报》的记者来说，他们只有在采访布莱克时才能见到他。他并不想以总裁的身份到《每日电讯报》指手划脚。他不做年度演讲，不发备忘录，不到新闻编辑室巡视。“他总是高高在上。”查尔斯·摩尔说，他在布莱克搬到伦敦后不久加盟《每日电讯报》，成为副主编。“记者中了解他的人很少。如果你是个一般的记者，你不可能有什么事要见康拉德。”编辑记者有事，按程序一般都去找主编或执行经理乔·库克。如果有什么事要告诉康拉德，他会在高层管理人员例会上听到的，那是每星期二在他办公室举行的。“他来去不定，没有固定的一定要露面的场合，”摩尔解释说。“他倒是为各种各样的人举行晚会，但只有他的一些高级记者才可能参加。”

这并不是说，布莱克在报纸的事务中没有起什么积极的作用。

安德鲁·奈特作为总裁，在3年中领导《每日电讯报》取得了一系列的胜利，但到了1989年春，突然出问题了。管理层出现内讧，谣传鲁伯特·默多克邀请奈特去为他的国际新闻集团工作，那是《每日电讯报》的主要竞争对手。奈特告诉《每日电讯报》的副董事长弗兰克·罗杰斯，默多克提议他出任国际新闻集团的总裁，但他婉言拒绝了。

不安开始于1989年3月，那时，奈特把《星期日电讯报》主编佩里格林·沃索恩降为报纸的评论版编辑。

沃索恩1986年开始负责《星期日电讯报》，1987年秋天，报纸的销量高达75万份，1989年2月下降到66.4万份。同期，《每日电讯报》的发行量下降了大约1%，每天大约是110万份，但那是因为报纸涨价30%和新创的《独立报》竞争的结果。《每日电讯报》的发行量只比《卫报》、《独立报》和《泰晤士报》的总和略低一点，《星期日电讯报》在这5家

报纸中名列第三。

英国的报纸与北美的报纸不同，平日的报纸和星期日的报纸由完全不同的编辑人员负责。所以星期日版的风格特色与平日的完全不同。

既然《星期日电讯报》从 1961 年创办以来就不怎么赚钱，奈特和他的经理们在 1988 年秋设计了一个新的方案。“我们第一步是增强力量，”奈特说，“第二步是克服弱点。《星期日电讯报》的落后给我们带来很大的损失。”

星期一也是《每日电讯报》的销售“黑洞”，于是奈特他们想方设法提高星期六和星期一的销量，以与强大的《星期日泰晤士报》抗衡。几个月前，《星期日电讯报》的彩色专栏被挪到星期六的报纸上。布莱克担心这对星期日的报纸不利，而沃索恩肯定觉得他的报纸的销量继续下跌很大一部分原因是由此引起的。

“布莱克，”奈特回忆说，“很担心由此引起的后果。所以我们认为必须对星期日报纸进行大幅度的调整。”方法是：任命马克斯·黑斯廷斯编辑 7 天所有的报纸。黑斯廷斯本人对这一主意并不热心，这种作法会抹杀掉星期日报纸的特色。另一方面，两份报纸实行资源共享，这会改善《星期日电讯报》的国外报道和体育报道。这也为削减《星期日电讯报》的职员做了准备，布莱克一直认为那里的人太多了。执行经理乔·库克和顾问迪克·赫伯特提出了各种减员方案，都遭到马克斯·黑斯廷斯的反对。争论持续了几个星期。过去总是由奈特最后拍板的，但由于布莱克即将到来和对奈特未来去向的怀疑，《每日电讯报》的管理人员对他产生了抵触情绪。虽然管理人员大部分是奈特自己挑选的，但其他经理和董事发现他越来越难相处，说他“傲慢”和“自以为是”。

“你永远搞不清安德鲁是怎么回事。”鲁伯特·汉布罗说，他是《每日电讯报》董事会的成员。“当时康拉德开始要求他提高《星期日电讯报》的水平，需要对那份报纸进行大调整，但他没有那么做，于是康拉德不停地提起此事。安德鲁似乎没有认真考虑，就匆匆忙忙地提出 7 天都出版的主意……他搞得一塌糊涂，所有的人都对他失去了信心。”

奈特唯一担心的是布莱克在伦敦的时间越来越长，这影响了他对报纸的管理。他记得布莱克告诉他，总裁似乎成了一个“百慕大三角区”，决策功能神秘地消失了。奈特看到他的高级管理人员走过他的办公室，去看刚到达的主人，他同意布莱克的说法。奈特承认，7 天都出版这一主意“不成功”。黑斯廷斯称之为“过去七、八年中我们犯的最严重的错误”。

1989 年 7 月末，奈特把他手中的 210 万股《每日电讯报》的股票卖给了卡利多尼亚投资公司，这是凯泽家族的投资公司。在与卡利多尼亚 90 分钟的会谈中，他没有透露要退出报纸的意图。奈特认为那样做是“很不恰当的”，但他却大谈如何热爱《每日电讯报》。

下个月，奈特到布莱克位于海格特的家中拜访他，并对他说：“我认

为我应该下台了。”“你会留在董事会中，对吗？”布莱克问：“你愿意当副董事长吗？”起初奈特勉强同意说他愿意，但几星期后他却连董事都不愿当了，说他没空参加董事会。

9月，布莱克宣称他就任执行董事长，奈特不当总裁了。“我们创建了一个王国，”奈特说，“现在该国王来接管了。”

国王的第一个工作就是解决有关7天都出版报纸的争论。经过布莱克的协调，《每日电讯报》宣布削减33人并实行一周5天工作制。这引起了一场36小时的闪电式罢工。“那对他可能有好处，”特写作者林奈·爱德蒙抱怨道，“但对提高两份报纸的质量有好处吗？”

布莱克看到记者们在《每日电讯报》办公室前示威，觉得非常荒唐，“那些记者平时把自己伪装成博学的专家，但做起事来却像个工会成员。”

他后来讽刺地回忆说：“我提出残酷的一周5天工作制，这惹恼了我们的记者。全国的记者都变成了工会的拥护者。那些严肃的金融记者变得歇斯底里起来，似乎他们受到了最残酷的虐待。他们又开始说我一向对记者充满敌意了。”

据奈特说，1989年12月13日，默多克邀请他去他的办公室，请他就任国际新闻集团的执行董事长。奈特将替默多克掌管英国的5家报纸，因为这位大亨在美国呆的时间越来越多。

12月末，布莱克收到奈特的一个便条，说默多克邀请他加盟，他无法拒绝。布莱克气愤地说，奈特3天前还向他否认有这么回事。布莱克并不是嫉妒奈特手中价值1450万加元的股票，那是1986年他们协商好的。布莱克气愤的是自己被人欺骗了，他觉得不能善罢甘休。

丹·考尔森认为奈特离开另有目的。“我认为他是想赚钱，”考尔森说，“我从来没想到他会为默多克工作。我听到这事时大吃一惊。但他决定离开时我并不感到惊讶。”

凯泽勋爵表示“非常惊讶”，因为奈特出售给他们家族200万股《每日电讯报》股票时，没有透露说他要下台。“如果你失去了最好的管理人员，那么股票肯定会受影响的。”

奈特在筹划离开《每日电讯报》的几个月中，一直担心这会弄得像是布莱克解雇了他。布莱克也担心给人留下这样的印象：在他到达伦敦后不久，《每日电讯报》的总裁就跑到它的主要竞争对手那里去了，这会损害布莱克的形象。他一向很注意自己的名声，决不能允许这样的事情发生。在与副董事长弗兰克·罗杰斯商量后，布莱克决定放弃他在英国采取的低调态度，在报纸上公开为自己辩护。

罗杰斯在《观察家》和《星期日电讯报》上刊登了奈特叛逃的消息，奈特后来把他的信交给《星期日泰晤士报》，条件是发表时不能有删改。第一封是奈特给布莱克的便条，日期是12月20日：

亲爱的康拉德：

我非常同意要有“适当的间隔”——我从一开始就对你说过，我最早也得到春天才能正式接手新的工作。我向默多克和其他人提出的一个条件，就是我只在1990年3月中旬后才能到任。

如果你愿意打电话，我将非常乐于倾听你的意见。

你的，安德鲁

康拉德的答复是发自棕榈滩的一份手写传真，时间是1990年1月2日：

亲爱的安德鲁：

鲁伯特·默多克期待已久的事终于发生了，你12月19日给我传真来一封信，你在那封信中说“我们的友谊将万古长存”，如果我现在不说些临别赠言，那就太不礼貌了。在同一封信中，你还说在你离开我们和加入默多克之间，将会有“适当的间隔”。

你应该记得，9月19日，你辞去总裁一职，而一星期前，你把200万股《每日电讯报》股票卖给凯泽家族，当时你给他们的印象是你将继续跟我们在一起。12月21日前，你仍然还是《每日电讯报》的董事，照常收到董事会简报，并对管理事宜提出自己的看法，12月31日前你一直拿的是全额工资，你还建议把你退出董事会的日期填得早一点（这建议是非法的和很不高尚的），这似乎表明，你意识到从3月12日开始为新的主人工作是太匆忙了，很不得体。正如弗兰克·罗杰斯告诉你的那样，从12月21日起间隔六个月后再工作，才是我们可以接受的。

我必须强调指出，我提起这些事情，唯一的目的是为了 avoid 无谓地损害你的名誉。我们是多年老朋友了，承蒙你看得起我，让我当你女儿的教父，正是出于这些考虑，我应该告诉你，我担心你这次转换门庭有些草率和不那么磊落，有悖于你的一贯作风。

1989年大部分时间里，鲁伯特·默多克周围的人不停地说你即将到国际新闻集团上任。你反复向我和其他同事保证，那些传言毫无根据。我知道，没人会相信你是秋天在路透社跟默多克会面时才决定去他那里的。

我们在英国、加拿大和美国的那些朋友似乎一致认为，你在担任《每日电讯报》总裁时就与我们的主要竞争对手暗送秋波，退出后又迫不及待地投入对方的怀抱，并拿走《每日电讯报》价值1400万英镑的股票，这些行为使人对你的人品产生怀疑。

我们在《每日电讯报》改革是非常成功的，这就使你的离开方式显得更加不当。你8月份提出退出时，我完全同意，并公开批驳你我之间有矛盾的谣言。我一直说我一点也不反对你加入竞争对手中，只要时间和方式得当就行。

《每日电讯报》的人都对你的行为感到惊讶和失望。这使我想起1985年你向我保证说，签定一份不与竞争对手合作的协议是“不必要和不得体的”，因为你当时告诉我，你根本不可能与竞争对手合作。

我没有也永远不会忘记，是你在 1985 年提议我投资《每日电讯报》的，虽然在具体方法上我没有听从你的建议。如果我真的照你的建议做的话，米切尔·哈特威尔和我都不会得到这一公司（我最近向达夫·哈特—戴维提出同样的更正意见，在他有关《每日电讯报》的书中，你的一些说法是不确切的）。

我没有也不会忘记你对振兴《每日电讯报》作出的贡献，特别是招募了出色的人材，鼓励和支持大规模裁员，帮助报社渡过最困难的时刻。我同意你对报社的乐观分析；你的贡献是巨大的和得到认可的，并因此得到了丰厚的回报。

你在 9 月 17 日称自己为“出色的人物”，我对此不敢苟同，但你 7 月在布鲁克斯俱乐部称自己为“半吊子”，我也认为是太贬低你自己了。

为了个人和公司的原因，我将努力为你辩护。不幸的是，许多人不会这样看。最后，我祝你在新的岗位上一帆风顺。国际新闻集团被认为是一个玩世不恭、徒有虚名的公司，我猜你以后的任务就是扭转这一看法。祝你好运！马克斯·黑斯廷斯要我向你讲讲把《泰晤士报》和《星期日泰晤士报》合并起来的好处。

说真的，我祝你和萨宾娜一切都好，我会永远记得我们在一起的好时光的。

你的康拉德

1990 年 1 月 2 日

亲爱的康拉德：

你四处散布你的观点，却没有核查一下最关键的事实——你的说法是不正确的。你的指责很严厉，我希望你请那些朋友先别急于下判断，过几天我有空时会做出回答的。

我只记得我们的友谊和成功。

你的安德鲁

1990 年 1 月 7 日

亲爱的康拉德：

1990 年 1 月 2 日，你寄给我一封情绪激动、错误百出的信。你说你写信“唯一的目的是为了避免无谓地损害”我的名誉。3 天后我得知，你同意你自己的一家报纸刊登那封信，接着别的报纸也进行了转载。

我将只指出你信中最严重的错误：第一，你说我在任《每日电讯报》总裁时与鲁伯特·默多克“暗送秋波”。事实是，我在秋天就告诉你、副董事长、《每日电讯报》的许多职员和外人，说鲁伯特·默多克好几次请我去当总裁。我不想去。

鲁伯特·默多克任命加斯·费舍为总裁。此后不久，我就从《每日电讯报》上退了下来，他请我去当执行董事长，替他负责英国的报纸。这我接受了。

第二，你批评我太急于接受一个竞争对手的任命了。我 1989 年 10 月就辞去总裁的职务，成为一位挂名的董事。我 12 月 20 日写信给你，通知你在 1990 年 3 月中旬之前，我不会到国际新闻集团或其它任何公司工作的。我特别提到我希望听听你的意见。有两星期我没有得到你的回信，公开宣布我的任命是 1 月 2 日。

我并没有迫不及待，而当我征求你的意见时，你甚至不愿跟我讨论上任时间这一问题。

第三，你说我在出售我手中的《每日电讯报》股票时，给买主的印象是我将继续在《每日电讯报》干。你断言这事发生在我9月19日辞去总裁职务前一个星期。

这又完全是不真实的。我出售股票是我在辞去总裁职务前两个月。出售股票与我的辞职没有任何关系。你和我直到8月份才开始讨论你到伦敦后我的去向问题。

当我告诉你，股票的买主想要见你时，你起初不愿见他们。我跟买主交谈时，是说我非常喜欢《每日电讯报》，但我也谈到你作为董事长要担任起新总裁的角色。

你向报纸提供了一个彻头彻尾的谎言，但你的信更好地说明了你的为人，而不是我。

你真诚的安德鲁

在回信中，布莱克说：“我一次次地劝告你，别让离开一事影响你的声誉。你一意孤行，结果你的声誉受到影响。我没有‘向报纸提供了一个彻头彻尾的谎言’。而是你这么做了。你说的不仅是彻头彻尾的谎言，而且还非常落俗套，令人失望。”奈特回答说，他“收到大量的电话和信件，对你的行为表示愤怒”。第一封信在《观察家》上发表的同一天，《星期日电讯报》发表了一篇未署名的特写（作者是沃索恩和另一个记者弗兰克·约翰逊），用布莱克第一封长信中的一句话作为标题：“一个口蜜腹剑的人”。文章还配有一张插图，画着奈特身穿甲冑，扔下武器，拥抱一条长着鲁伯特·默多克脑袋的龙。文章指出，奈特在离开《每日电讯报》后非常短的时间内就又投奔了国际新闻集团，这种行为“只有那些低级雇员才做得出来”。文章还谈到奈特在《经济学家》当主编一事，“奈特的敌人会说，乏味的《经济学家》正好反映了奈特的性格。”文章说，奈特“善于讨好有权有势的人物，让他们觉得自己很了不起。他总是孜孜不倦地去那些野心家聚集的地方——国际会议。他的同辈人经常羡慕地谈到他的技巧：等那些最有权势的人开口说话，然后表示同意，接着在随后的鸡尾酒会上再跟他们进一步套近乎。他称那些人为朋友，其实他们只是在会议上认识罢了。”

文章指出，“奈特最幸运的”就是认识了康拉德·布莱克。

在同一天的《星期日泰晤士报》上，商业编辑伊万·法伦称这是“近几年报纸上刊登的最恶毒的公报私仇文章之一”，奈特则称布莱克的攻击为“一个自尊心受伤的情人的可怜发泄”。威廉·利斯—莫格在《独立报》上写道：“显然不能让《星期日电讯报》的律师读这篇文章，因为他应该知道，这篇文章恶毒得已经构成诽谤罪了。这篇文章几乎每句话都充满恶意。”

布莱克很满意地发现，他结识的那些伦敦上层人物大都站在他一边。在《每日电讯报》内部，一些管理人员像马克斯·黑斯廷斯所说的那样，

惊讶于奈特“变成了某个人的拥护者，而那个人的报纸是我们瞧不起的”。与此同时，奈特则开始到他位于瓦平的宽敞的办公室上班了。

在黑斯廷斯的催促下，布莱克取消了两报的合并，迅速为《星期日电讯报》找了一个主编。虽然两报合并不是个好主意，但把彩色专栏挪到星期六却大有成效。1990年，《星期六电讯报》的销量超过《星期日泰晤士报》，而《星期日电讯报》的销量超过了《观察家》，从第三名上升到《星期日泰晤士报》后的第二名。

布莱克亲自掌管《每日电讯报》后，却对惹恼过他的一些记者表现得很宽容。其中之一就是查尔斯·摩尔，他从《旁观者》出来加盟《每日电讯报》，成为副主编，1992年成为《星期日电讯报》的主编。摩尔能进入《每日电讯报》是很有趣的，因为他在布莱克搬到英国来之前不久，写过批评布莱克的文章。另外，作为《旁观者》的主编，他1985年同意发表约翰·拉尔斯通·索尔激烈批评布莱克的那篇文章。当摩尔批评他时，布莱克打电话去表示强烈的不满，并写了一封公开信。“此后不久，”摩尔回忆说，“我的双胞胎早产，差点儿死了。康拉德得知此事后，给我送来鲜花表示慰问。我写了回信，说：你送来鲜花，真是太感谢了，等等，我非常感谢你的慷慨大度，因为我的确很无礼。他回信说：你说得很对，你的确很无礼。这事就完了。此后我们的关系一直很好。他再不记恨过去的事情了。”

漫画家尼古拉斯·加兰1986年发表的日记中有一个条目，布莱克很不满意，但他也没有深究。那上面记述了摩尔讲的一件事，那是摩尔参加唐宁街10号为《每日电讯报》前主编迪兹退休举行的一次晚宴后讲的。“查尔斯觉得比尔在唐宁街的晚宴非常可笑，”加兰写道，“有时客厅的灯非常暗，人们可以看到外面卫兵换班或升旗等活动。大家都着迷似地站着看。但康拉德·布莱克却显出一副无所不知的样子，不停地解说那些制服和仪式的历史，毁了人们的兴致。查尔斯笑起来。‘这真是让人讨厌。’”甚至在加兰转到《独立报》并发表了她的日记后，布莱克还是同意黑斯廷斯重新雇用他。直到今天，布莱克也从没跟加兰说过话，但挖走《独立报》的职员给他带来的满足，超过了他对日记的不满。“我同意以天文数字般的价格从《独立报》把他挖过来，但我不愿原谅他。”布莱克解释说：“如果我见到他，我会非常有礼貌的。他是一个出色的漫画家。我不会把他怎么样的——但他的那本日记真是太不像话了。”

奈特事件后，布莱克又恢复了低姿态。但是，人们对这位报界业主越来越好奇。“康拉德与鲁伯特或许多大亨不同，他喜欢表演。”马克斯·黑斯廷斯说：“他喜欢整夜聊天。他的熬夜能力比我强得多。”

“他不是鲁伯特，他不是维尔·罗瑟米尔。”埃韦森·德罗思柴尔德说：“康拉德并不是一个事必躬亲的人。他感兴趣的是报纸的内容。他很善于识别好坏。他非常关心报纸的质量。他非常关心哪些人在为他工作。但是，他同时还是个商人。显然，他关心的是获得最大的利润。”

在伦敦，有许多关于布莱克的传说，那是从加拿大传来的。比如，说布莱克非常迷恋拿破仑。布莱克谈到他的商业谈判时经常提到拿破仑，他的办公室还挂了一幅拿破仑的像，这一切似乎证实了那种传言。“拿破仑的军事天才是非常惊人的。”布莱克解释说：“他的一生极为辉煌。他出身卑微，而他对欧洲的影响却极其巨大，这是一个非常有趣的现象。另外，他显然是个出色的管理者，管理着如此辽阔的地域。最后，他制造神话的能力是惊人的。他制成了那么多的灾难，法国公众却仍然那么怀念他，这真是不可思议。我的意思是说，让别人为你卖命是件很难的事，尤其当你自己是唯一的得益者时。但是，虽然这样，我从来不觉得他的性格很吸引人，他只是个伟大的天才。我不会像克拉伦登评论克伦威尔那样说：他是个伟大的坏人。我不认为拿破仑是个坏人，但他有些病态。他对由于他的政策引起的悲惨情况很漠然。在某些方面，他惊人的缺乏想象力。作为一个政治家，他除了打仗，没有真正的政策方针。”

布莱克说，他心目中的英雄是亚伯拉罕·林肯。“他卷入了一场可怕的战争，但他真正关心那些受害者。然而，为了正义的目的，他还是作出痛苦的决定，继续作战，直到取得最后的胜利。”

一天，一家伦敦拍卖行宣布，它在出售一些奇特的拿破仑纪念物，包括拿破仑的生殖器。媒介内传说布莱克买下了生殖器。《星期日独立报》的弗朗西斯·惠恩打电话到布莱克的办公室，确认一下传言是不是真的。布莱克的助手罗斯玛丽·米勒说她要问问董事长。她很快回电话说：“《每日电讯报》的主人愿意公开声明说，他肯定没有拿破仑的生殖器。”

正如霍林格集团的董事会变成康波和赖克曼之类人的集会一样，《每日电讯报》的董事会也开始反映出布莱克在英国生活中日益提高的地位。1990年8月，卡林顿勋爵、金融家詹姆士·哥尔德斯密、亨利·科斯基克、埃韦林·德罗思柴尔德和英国航空公司董事长金勋爵都被他拉进了董事会。哈特威尔勋爵对拉进哥尔德斯密尤其不满，因为哥尔德斯密手下的一个杂志曾激烈地抨击过哈特威尔的妻子帕米拉夫人。“我受不了这个人。”哈特威尔不满地说。“吉米向我保证，那篇文章与他无关，”布莱克回忆说，“那篇文章是主编发的，他毫不知情。我把这话告诉了哈特威尔勋爵，我不知道他是不是相信我的话。”不过，哈特威尔认为没有必要往董事会添新人。“我认为挂名董事是没有用处的，”他说，“如果公司是由一个股东控制的，加入挂名董事是毫无意义的。他们可能提出一些有趣的建议，

但就我所知，他们从没提过什么建议。”

哈特威尔经常在董事会上跟康拉德作对，反对哥尔德斯密只是其中一例罢了。“哈特威尔经常故意跟康拉德过不去，”《每日电讯报》的一位董事说，“他喜欢没事找事。”另一位董事说，布莱克到伦敦一年后，开始扩大《每日电讯报》的董事会，当时不仅哈特威尔一个人感到惊讶。“康拉德会突然宣布，说又要加入一批新的董事，”这位董事回忆说，“我认为我们拥有英国最大的董事会！”在加拿大也可以这么说，在那里，1990年，主要的董事有二十多人，布莱克还另外创立了一个有13人的国际顾问董事会，其成员全是大亨和学者。一位观察家称那个董事会为“国际右翼分子大全”。

国际顾问董事会的成员有：美国农业巨人阿彻·丹尼尔斯中部公司董事长德韦恩·安德烈亚斯、汉森勋爵、哥尔德斯密、罗思柴尔德勋爵、前美国负责国际安全政策的助理国务卿理查德·珀尔（里根星球大战的设计者）、前加拿大驻美国大使阿兰·戈特利布、前美国联邦储备委员会主席保罗·沃尔克、前美国国家安全事务助理兹比格涅夫·布热津斯基，以及著名的美国学者戴维·布林克利、小威廉·F·巴克利和乔治·威尔。亨利·基辛格和卡林顿勋爵从霍林格董事会转到国际顾问董事会。在随后几年，又增加了菲亚特董事长乔瓦尼·阿涅利、前以色列总统哈伊姆·赫尔佐克和约瑟夫·约菲博士。地位最高的是玛格丽特·撒切尔，她退出政界3年后，成为国际顾问董事会的荣誉成员。世上唯一拒绝布莱克邀请的是亿万富翁沃伦·巴菲特。“康拉德的作用就是和他们搞好关系，这很有用，”戴维·拉德勒说，“这些人都会透露一些秘密。他们就是以此为生的。”

国际顾问董事会一年开一次会，白天举行圆桌会议，讨论世界政治和经济事务，晚上举行宴会。它的成员像普通董事一样领取薪水，与他们平时公开演讲的出场费相比，这可以说是很便宜了。《福布斯杂志》说，撒切尔的出场费是6万美元，基辛格是4万美元，布林克利是3万美元。另外，作为顾问，他们不必像普通董事那样在计划书和其它公司文件上签字。

在国际顾问董事会上，由布莱克主持讨论，时间是非常紧的。“会议一般有10或12个人，上午10点才开始，中间还要吃午饭，下午3点半或4点结束。”威廉·F·巴克利说。“时间是有点太紧了。每个人只有10或15分钟的发言时间。我猜之所以这么安排，是因为你不能让基辛格、撒切尔和布热津斯基那样的人多呆一天。时间很紧，无法进行深入的探讨，这很可惜。不过，大家能在一起见见面还是很愉快的。”

会议每年在不同的地点举行。比如，1994年在华盛顿特区举行，共和党总统候选人罗伯特·多尔出席讲话，民主党的利奥伊德·本森也到场。“这是我终生难忘的经历，”霍林格董事彼得·蒙克说，“以色列总统和基辛格与沃尔克和德韦恩·安德烈亚斯争论，我的意思是说，这让人眼花缭乱，让人受益无穷，让人兴奋不已。”

布莱克说，顾问董事会并不是一个虚荣的摆设，而是霍林格集团成功的一个关键要素。“坦率地说，”布莱克解释道，“让重要人物进入董事会是非常有用的。有人说我是个名人迷，在某种意义上我承认这是对的。但我只对那些对我有用的名人感兴趣。我感兴趣的是有用的关系。我并不想只带着这些名人四处炫耀。”

“伦敦的报业一直很吸引那些雄心勃勃的业主，”布莱克的书评是这么开始的，评的是一本比弗布鲁克勋爵的传记，文章发表在《星期六夜晚》杂志上。人们总是忍不住要把布莱克与在他之前进入舰队街和上议院的加拿大人罗伊·汤姆森和马克斯·艾特肯做比较。与布莱克不同，汤姆森对公共生活毫无兴趣。马克斯·艾特肯后来成为比弗布鲁克勋爵，他与布莱克倒有些相似之处：他是位金融家，在蒙特利尔办报失败后，1910年搬到伦敦。1917年，他买下了《每日快报》的控股权，37岁时被选入上议院。像布莱克一样，比弗布鲁克认为自己是位历史学家。与布莱克不同，比弗布鲁克狂热的浪漫生活广为人知，他还有一个不许上他报纸的人的“黑名单”，他说他经营《每日快报》“纯粹是为了做宣传”。布莱克说比弗布鲁克的“光辉和影响，是每个有雄心的报业业主所向往的，而他性格和决策上的一些弱点，则是人们希望避免的”。

查尔斯·温图尔是前《标准晚报》主编，为比弗布鲁克工作过，他发现布莱克与他的前辈大不相同。“他在私下谈话时很有趣，但在公共场合讲话时夸张而乏味，”温图尔说，“而比弗布鲁克则是他那个时代最伟大的演说家之一。”

1990年10月，保守党在波茅斯开会，布莱克在政策研究中心发表讲话，那次讲话让人想起比弗布鲁克。布莱克警告说，英国加入欧洲意味着“英国政府将失去所有的权力。”布莱克说，如果众议院同意这样的事发生，“那么，那次批准将会是我们议会最后的一次主权行为”。

显然，布莱克迅速承担起英国保守主义捍卫者的角色：在他的波茅斯讲话中，“我们”、“我们的”这些词用了不下86次。这更加剧了人们的猜测，说布莱克很快将像他的加拿大前辈一样进入上议院。传言部分是由谢莉·布莱克决定改名引起的。实际上，这是谢莉自己做出的决定，与她丈夫无关。她从来就不喜欢她的名字。

1990年夏，在埃韦林爵士和维多利亚·德罗思柴尔德夫人家的一次宴会上，说起了这一话题。罗思柴尔德夫人说：“我希望大家别叫我维基。我喜欢别人叫我维克多莉亚。”谢莉·布莱克问：“如果你的名字是谢莉，那你怎么办？”维克多莉亚夫人想了一下。“换掉这个名字。”她说。当康拉德和谢莉乘车回家时，他们又讨论起可替换的名字。她首先想到凯瑟琳这名字。“啊，不好。这名字太普通了。”康拉德回答说。然后她又想到给她女儿起的名字，乔安娜，但这和哥哥乔纳森的名字太接近了。她最

后选定乔安娜·凯瑟琳·路易丝。加拿大报纸得知她改名字后，大谈“谢莉夫人”这一名字如何拗口。

布莱克经常公开表示看不起贵族爵位，并说他并不会像其他人那样花钱买爵位。他开玩笑说，他试过把各种头衔与他的名字连在一起，结果没有喜欢的，他也不希望被人们称为布莱克勋爵。也许可以用他公司的名字，称他为“拉弗斯通勋爵”；或用他加拿大住宅的名字“哈文沃尔德勋爵”。“如果撒切尔向他授爵位的话，”布莱克的一位密友说，“他会非常乐于接受的。”但是，当撒切尔的保守党领袖一职被约翰·梅杰取代后，这一切猜测都烟消云散了。布莱克和《每日电讯报》对梅杰态度冷淡，授予布莱克爵位的希望就很渺茫了。“我过去常常见到撒切尔。我经常拜访她，”布莱克说，“我发现她总是精神抖擞的，但到她任期快结束时，跟她见面有点别扭。我的意思是说，她非常客气，但我觉得我在打扰她，因为她太忙了。不过我现在又能经常见到她了。

“我跟梅杰打交道就不一样。他邀请了我几次，我真去看他了。我总是很喜欢跟他谈话，他是个非常和气的人。他在许多问题上与我观点一致。我跟他没有任何意识形态方面的矛盾……虽然我们的关系非常融洽，但这根本无法与跟她的关系相比。我非常崇敬她，她也知道这一点。她跟像我这样地位的人在一起时很自在，我有时跟梅杰开玩笑，我很喜欢跟他谈话，我们之间非常融洽，但我跟他的关系远远比不上与他前任的关系。”

不管有没有爵位，90年代初对布莱克来说都是个好时光。虽然人们预言萧条即将来临，但《每日电讯报》运营得非常好，现金收益达1亿加元。它以3500万英镑的价格卖掉了手中的路透社股份，以1400万英镑的价格卖掉了位于南码头的伦敦办公大楼，并通过与保罗·赖克曼的协议，把《每日电讯报》搬进加那利码头大楼的五层。《每日电讯报》的职员抱怨原来的办公大楼离伦敦城和舰队街太远，现在他们开玩笑说邻近的加那利码头至少“向文明靠近了100码”。

康拉德·布莱克坐在欧洲最大的建筑中，世界所有的报纸都在他的收购视野之内。“我们有足够的现金进行收购，”布莱克说，“我有一天甚至可以像罗伊·汤姆森那样说话，当人们问罗伊·汤姆森他为什么要购买更多的报纸时，他说：为了赚更多的钱，当问为什么他要更多的钱时，他说：为了购买更多的报纸。”

第十章 称霸澳大利亚报业

“谁能比康拉德·布莱克更好地管理费尔法克斯集团？”

——克里·帕克

1990年11月9日，沃里克·费尔法克斯从拉瓜伊拉飞到多伦多的莱斯特·B·皮尔森机场，那里有一辆汽车在等着他们。费尔法克斯戴着一副眼镜，衣冠不整，他的家族企业由澳大利亚最受尊敬的一些报纸组成，为了拯救这一企业，他正赶往多伦多大街10号。和他在一起的，还有他的顾问，悉尼的比尔·比尔沃斯、纽约投资银行的拉扎德·弗雷尔的路易斯·里纳尔迪尼。

从机场到康拉德·布莱克的多伦多办公室大约需要半个小时。小小的三层楼房位于市中心的一条小街旁，楼房的后面有一个自己的地面停车场，这在城市商业区是很少见的。自从1989年迁到伦敦后，布莱克很少到多伦多大街10号来。但是，在这个阴云密布的日子里，他闪亮的深蓝色凯迪拉克车就停在停车场上。

穿着灰制服、头发灰白的门卫领着费尔法克斯穿过两层的防弹门，来到楼上的一间靠近布莱克办公室的接待室。要出售的是费尔法克斯著名报纸的股份，包括《悉尼先驱者晨报》，墨尔本的《时代报》和《澳大利亚金融评论》。费尔法克斯集团的报纸在西方世界口碑极好，利润率也是最高的。问题是3年前，26岁的沃里克贷款21亿澳元，买下这个家族企业，那是澳大利亚历史上最大的收购行为。当时那似乎是个好主意。

为了寻找一个投资者，费尔法克斯一行已经找过北美的一些大报业集团——华盛顿邮报集团、论坛报集团、纽约时报集团和汤姆森集团。到目前为止，没有找到投资者。他们之所以不感兴趣，一是因为费尔法克斯集团情况很混乱，二是因为很少有报业集团像布莱克的霍林格集团那样，想要建立一个全球报业王国。“我们觉得这不是个吸引人的机会，所以我们不愿涉入，”肯·汤姆森说，“对布莱克就是另一回事了。”

“我对拥有海外的报纸是很谨慎的，不像布莱克先生那样热心。”纽约时报集团董事长阿瑟·苏兹贝格说：“报纸是地方性很强的东西。我不敢确信我们能管理好布拉格或其它什么地方的报纸。我们会向他们出售我们的稿件，但我认为报纸必须由本地人来搞。”

其他人对费尔法克斯不感兴趣，是因为澳大利亚政府对国外投资报业的政策——那政策像树袋熊的毛皮一样混乱。但是，也许人们投资费尔法克斯的最大障碍是澳大利亚报业的不景气状态。这个国家所有的报业大亨都不想购买费尔法克斯；他们有的债务缠身，离开了这个国家，有的死了。连澳大利亚最著名的媒介大王鲁伯特·默多克也陷入债务危机。如果沃里克·费尔法克斯不赶快找到资金，他将面临巨大的灾难。

15 分钟后，布莱克进来了。他谈到费尔法克斯的处境，并做了几个军事类比。他的来访者得到的印象是，布莱克是个非常精明的商人和谈判高手，让人琢磨不透。费尔法克斯和他的顾问们陈述了他们的情况，布莱克面无表情。如果他很感兴趣的话，那他也没有流露出来。

其实布莱克注意费尔法克斯已经很久了。《每日电讯报》的总裁安德鲁·奈特早在 1986 年就对费尔法克斯的报纸产生了兴趣，当对他飞到悉尼，与鲁伯特·默多克商谈出售《每日电讯报》部分印刷厂一事。那时布莱克刚刚控制了《每日电讯报》，飞越大西洋的时差使他吃尽苦头。奈特半开玩笑从澳大利亚大声对布莱克说，《悉尼先驱者晨报》上登满了广告。“这个费尔法克斯公司真让人不敢相信，”奈特在电话上冲布莱克叫道，“我从来没有见过那么多广告。”

“安德鲁，”布莱克打断他说，“我发现乘飞机来伦敦已经够受的了。你不能想象我在加拿大和澳大利亚之间飞来飞去。”

两年后，布莱克愿意做飞越太平洋的旅行了。1988 年初，沃里克和他当时的总裁彼得·金到布莱克棕榈滩的家中拜访他，请他收购墨尔本的《时代报》。那年 4 月，布莱克化两百万英镑从费尔法克斯手中购买了《旁观者》，并出价 5 亿澳元购买《时代报》的出版公司戴维·西默有限公司。这笔交易没有谈成，因为罗伯特·马克斯韦尔击败了布莱克，投标得中。这引发了一些《时代报》记者和墨尔本名人的反马克斯韦尔情绪，澳大利亚政府加紧了对外国人购买的控制。报纸最后不拍卖了，但在此之前，《每日电讯报》已经完成了《旁观者》的收购，丹·考尔森认为，这是费尔法克斯给他们的“甜头”，为了让他们进一步购买。“最后我们吃掉了鱼饵，但没有被钩住。”

现在费尔法克斯又送上门来了，布莱克认为，当费尔法克斯四处游说时，也会有别的集团感兴趣的。他问沃里克一行，还有谁感兴趣？一位顾问指出克里·帕克，他是澳大利亚最富有的人和费尔法克斯的老对手，他毫无疑问盯上了《悉尼先驱者晨报》和其它报纸，虽然面临跨媒介所有权的难题。“啊，克里·帕克，”布莱克点点头，“他的冠状动脉心脏病怎么样了？”这话一说出口，他的一位拜访者就觉得这不同寻常。“从这话看，布莱克似乎不认识帕克，但我怀疑他非常了解他。”他说。实际上，5 个月前，布莱克在金融家詹姆斯·哥尔德斯密爵士伦敦的家中认识了那位饶舌的澳大利亚人。帕克著名的冠状动脉心脏病发作于 1990 年，当时他正在打马球，这是他最喜欢的消遣方式之一。他被从悉尼马球场抬下来，心脏停止跳动达几分钟之久，但他又苏醒过来，6 天后就出院。这件事使克里·帕克成为一个传奇式人物，一个战胜死亡的人。

在哥尔德斯密家，布莱克和帕克实际上讨论了费尔法克斯日益恶化的处境，并同意保持联系。

布莱克与沃里克的会面没有结果。他和顾问们感谢布莱克抽出时间见

他们，他则感谢他们来看他。费尔法克斯一行乘车直奔机场，在那里，他和比尔沃斯乘下一班飞机飞往洛杉矶，接着再飞往悉尼。

沃里克·费尔法克斯是以公司和家乡的名字命名的。约翰·费尔法克斯是一个很虔诚的人，来自英国沃里克郡的沃里克镇。他起初搞印刷和报纸破产，身无分文，难以养家糊口。1838年，32岁的费尔法克斯带着他怀孕的妻子和3个孩子来到澳大利亚。

费尔法克斯口袋里只有10英磅，他找到工作后，不久又对报纸产生了兴趣。3年后，他和《悉尼先驱者晨报》的法庭记者查尔斯·肯普买下了这份报纸，花了一万英磅，这钱大部分是他们借来的。报纸非常兴旺，1853年，肯普以1.75万英磅的价格，把他的股份卖给了费尔法克斯。后来，约翰的孩子詹姆士和查尔斯也进了公司，它成为著名的约翰·费尔法克斯父子公司。

随着悉尼的发展，它也变成报纸竞争最激烈的一个地方。但是费尔法克斯家族使《悉尼先驱者晨报》一直保持着领先地位。第一位沃里克·费尔法克斯，约翰的孙子，是家族中的知识分子和真正的记者，他从1930年到1976年一直掌管着这个公司。面对日益激烈的竞争——主要来自弗兰克·帕克（克里的父亲）的《每日电讯报》和《澳大利亚妇女周刊》——费尔法克斯扩大企业规模，1949年创办《星期日先驱者报》，1951年创办《澳大利亚金融评论》。另外，还投资其它报纸、电视、广播和杂志，包括1973年收购墨尔本《时代报》的出版公司戴维·西默有限公司。

1976年，沃里克·费尔法克斯被罢免集团董事长一职，这可以说是一系列灾难的开始。在沃里克的儿子詹姆士和侄子约翰·B·费尔法克斯（沃里克爵士的弟弟文森特爵士的儿子）的支持下，高级管理人员发动了这场政变。詹姆士和约翰这么做，部分是因为董事长的年龄，部分是因为他越来越专断。另一个原因是他第三位妻子玛丽夫人总是干涉公司事务。

母亲玛丽夫人和儿子小沃里克的复杂关系，在未来的灾难中会清楚地暴露出来。玛丽·西蒙兹出生于一个20年代迁到澳大利亚的波兰犹太人家庭，她与古板内向的费尔法克斯形成鲜明的对照。她与沃里克爵士的结合引起满城风雨，结婚后不久，玛丽自称是“悉尼社交界女王”。她无视费尔法克斯家族不许上报纸的规矩，名字频频出现在报纸专栏上，使她的公公很惊讶。

“悉尼从来没有见过费尔法克斯夫人举办的那种聚会，”《名利场》的一篇特写评论说，“从饭后的歌剧表演，到肚子里放着鱼子酱的袋鼠，聚会应有尽有。在一次救济穷人的筹款会上，她举行了一次狗的时装表演。1983年为澳大利亚歌剧信托基金委员会举办狂欢集会，嘉宾是《火之车》的制片人戴维·普特南，她要求客人‘带上你自己的蜡烛’。但最轰动的是1973年悉尼歌剧院落成典礼那天晚上的聚会，她邀请世界上所有著名人

物前来参加这一盛会，包括英国女王。伊丽莎白二世没有参加，但伊梅尔达·马科斯真的参加了，当她入场时，乐队奏起‘啊，我的棕发女郎’一曲。”

沃里克爵士被赶下台时，他在费尔法克斯的股份已经减少到了12%，而当初他跟玛丽结婚时是74%，这是因为他把股份分给了其他家庭成员。沃里克爵士的儿子詹姆士是他第一个妻子生的，他拥有18%的股份。约翰的父亲和沃里克的弟弟文森特爵士也占了14%的股份。宫廷政变后，詹姆士成为董事长。

沃里克爵士有4年不跟詹姆士说话，但在此之前，他冷冷地告诉詹姆士，他已经把这事告诉了当时15岁的小沃里克，“这样他就会知道他哥哥是个什么样的人。”

沃里克爵士于1987年1月去世。詹姆士仍然牢牢地抓着董事长的位子，约翰是他的副手。那时，沃里克在哈佛大学攻读商业管理硕士学位。1979年起他就不在澳大利亚生活了，而且越来越深地卷入一个原教旨基督团体中。沃里克温和内向，与他母亲的狂暴外向大不相同。除了沃里克夫人外，家族或公司中没有人知道他反对费尔法克斯的管理方式，虽然他也被邀请参加董事会。他们也没有意识到，他确信，家族只占48.6%的股份是很脆弱的，很容易被外人收购。

沃里克到悉尼参加了沃里克爵士葬礼，一个月后，他从波士顿打来电话，建议詹姆士和约翰应该再买进1.5%的股份，以取得绝对控制权，这使他们大吃一惊。詹姆士和约翰不同意。沃里克借了3000万澳元，自己买下了1.5%的股份。按照费尔法克斯家族的协议，沃里克最终将继承詹姆士的股份，并成为董事长。虽然从理论上讲，沃里克最后拥有的财产将达5亿美元，但他并没有收入或能力偿付3000万澳元的利息。

如果沃里克买下费尔法克斯，那么他就为他父亲报了一箭之仇，博得了他母亲的欢心，取代了他认为是无效的管理，另外，也延缓了他自己即将来临的金融危机。这一切需要10亿或20亿。沃里克找到了一个愿意干的顾问，劳里·康奈尔，他是佩思的一个大胆的银行家。

准备工作包括：贷款13亿澳元以购买非家族股东手中的股份，卖掉部分资产还债，公开出售戴维·西默股票。

1987年8月的一个星期天晚上，就在公开宣布购买前几个小时，家族才得知此事。这时沃里克获知他的第一个重大失误：他本以为在购买后，詹姆士、约翰和其他家族成员仍将作为股东留下，现在发现不是这样的。他们根本不相信沃里克的能力，他们要退出这个家族公司。沃里克必须买下他们手中所有的股份。

1987年10月19日至20日，世界股票市场狂跌，家族成员们也提高了股票的收购价格，沃里克的收购价超过了20亿澳元。他那时仍然可以撤出来不买了，但他却不顾一切地投入进去。

3年后——沃克里在多伦多与康拉德·布莱克会面后一个月——费尔法克斯宣布破产。同一天，沃里克的母亲打电话给费尔法克斯银行顾问马克·伯罗斯，问他是不是能利用银行的影响，为沃里克找到一个记者工作。“他对报纸非常感兴趣。”玛丽夫人热情地说。

找不到工作。沃里克和他的美国妻子退到芝加哥，后来又回到马里兰州的安纳波利斯，远离家族和媒介。企业破产几个月后，沃里克和他妻子及新生婴儿住在伊利诺斯郊外一间平房里，他很例外地接受了《先驱者报》周末杂志的采访，采访中有这样的话：“这也许听起来很有讽刺意义，但我并不喜欢巨额债务。”

另一个具有讽刺意义的事实是，他鄙视的家族成员却因出卖股票而大赚了一笔，另外，在他当业主的三年中，公司的那些顾问赚了大约1亿澳元。沃里克个人的损失估计达5亿澳元。

詹姆士主张继续维持这个家族企业，虽然家族内部矛盾重重。他的计划是1991年退休，把董事长的位子让给约翰·费尔法克斯，约翰培养沃里克一段时间，等他成熟后把位子让给他。约翰不这么想。他和文森特爵士以3.06亿澳元把他们的股份卖给沃里克，购买了费尔法克斯的一些小型出版社，成立了一个叫边远报业的公司，经营得很成功。

到了1993年，收购引起的震动已经消失了，约翰·B·费尔法克斯在他的办公室如释重负地说，他的孩子不必成为报纸的第六代主人了。约翰认为，如果沃里克没有进行他那致命的收购，“也许有一天我会做这样的事的，因为我不认为两个家庭能够永远和睦相处。”沃里克太同意他的话了，当被问及某一天他会怎么告诉他的儿子所发生的一切时，他说：“曾经有一个家族大企业，很幸运，它现在完了。”

布莱克肯定听到了这些奇特的故事，但他对沃里克·费尔法克斯却意外地宽容。“我并不鄙视沃里克，”布莱克说，“我发现他是一个非常可爱的年轻人。但我最后一次见到他时，他已经一无所有了。”

布莱克也许在沃里克身上发现了他很熟悉的东西，一个年轻人冲动地进行一场大胆的收购，相信这能解决所有的问题。唯一的不同就是：布莱克的收购成功了，沃里克的收购失败了。最后由布莱克来收拾残局。

即使像布莱克那样有预见力的人也不会想到，在他与沃里克见面后一年内，他会成为澳大利亚有史以来最激烈、最政治化的一场收购战的中心人物。等到战争结束时，布莱克已经与三位前总理、无数的记者和商业对手交过锋了。“这是澳大利亚最出色的公司之一，也是讲英语的世界中最出色的报纸之一。”布莱克在历时6个月的费尔法克斯争夺战结束后说：“它的出售受到政治的影响，在我看来，这不是值得骄傲的事。”不过，像中世纪的征服者一样，布莱克显然很高兴他的南半球的胜利。“我非常喜欢去那里，在那里时我总是很愉快。”他说：“这是一个奇特的国家。”

但这一个遥远的、不同的文化，不可能一夜之间就彻底了解它。”

虽然英国和北美的报纸受到经济萧条的影响，布莱克的财务状况却非常好，使他能够在全球收购报纸。所以当克里 1991 年 5 月打电话给他，说可以认真考虑收购费尔法克斯时，布莱克已经万事俱备了。

布莱克还发现这事转移了他的注意力，对他很有好处。这时，他的个人生活发生了很大的变化。他和妻子乔安娜在共同生活了 13 年后，准备分手了。同时，47 岁的他开始着手写回忆录了，也许是为了避免去想不幸的家庭生活。

但是，他在商业上却非常自信。截止 1990 年 12 月 31 日，《电讯报》的利润是 3470 万英镑，营业额是 2.221 亿英镑。虽然由于广告收入的减少，公司的预算也会减少，但是，在萧条的 90 年代初，《电讯报》的利润比所有其它英国日报的加在一起还要多。

但对布莱克最重要的是现金——实际可以动用的现金。1990 年，现金是 3260 万英镑——足够付 10 倍于它债务的利息了。另外，《电讯报》还有 4000 万英镑的现金可用。“一个公司的现金就像一个独裁者手中的军队，”布莱克曾经解释说，“你必须用它做什么事。你不能无所事事地站着，等着天上掉馅饼。”

在接着的几个星期，电话和传真忙个不停，开始为收购费尔法克斯做准备。布莱克和帕克在伦敦萨瓦帕克的套房里见了两次面。布莱克越看有关费尔法克斯的统计数字，就越高兴。在截止 1991 年 6 月 30 日的 3 年中，费尔法克斯的经营亏损几乎达到 6 亿澳元。但是，虽然利息负担沉重，董事会内部不稳，再加上经济萧条，报纸的经营状况却很好。1991 年，公司税前利润率是 16.5%，这比许多报纸在非经济萧条时都要高。布莱克知道，由于跨媒介所有权法的限制，帕克只能拥有公司 15% 的股份。

布莱克希望成为费尔法克斯最大的股东，至少占有公司 20% 的股份。

帕克邀请了另一个外国合伙者加入：总部设在旧金山的赫尔曼 & 弗里德曼投资银行。这个投资银行有大量的资金，正在寻找第一次国外投资机会。赫尔曼的参加似乎是不必要的。《电讯报》提供报纸专业知识，帕克是个金融上的合伙人。澳大利亚政府对外国投资是有限制的，所以赫尔曼的参与意味着减少布莱克的占有率。但是，布莱克遵照与帕克达成的协议，接受了赫尔曼的介入。

从帕克的角度看，他很喜欢布莱克，但其实他对布莱克了解并不深。他们政治观点相同，有许多共同的朋友，包括哥尔德斯密和约翰·阿斯皮诺尔。不过，帕克跟赫尔曼的关系比跟布莱克的更密切，他很喜欢赫尔曼的介入，这样以后他们两家联合起来就能取得控制权。

1990年12月，巴林兄弟与伯罗斯有限公司的马克·伯罗斯成为费尔法克斯的破产管理人和银行顾问，此后他一起在悉尼为拍卖做准备工作。伯罗斯的委托人 ANZ 银行和城市银行排在债权人的最前面，被欠 12.7 亿澳元。1989 年 1 月，米切尔·米尔肯的德雷克塞尔·伯纳姆·兰伯特筹集了 5.5 亿澳元，这笔低档债券也要偿还。欠别的债权人的金额达 18.5 亿澳元。伯罗斯认为，银行最佳的选择就是保持费尔法克斯集团原封不动。

每个澳大利亚投资机构都想从费尔法克斯那里得到好处。其中最精明的是马尔考姆·布莱·特恩布尔，他以前当过律师，3 年前，沃里克聘请他的商业银行负责拍卖《时代报》。现在，特恩布尔公司被聘为债券持有人唯一的顾问。特恩布尔知道，债券持有人觉得沃里克和银行 1989 年提供的数字骗了他们。既然他们被排在银行债权人之后，那么有充分的理由相信债券持有人会受到冷落。

特恩布尔认为，在拍卖费尔法克斯中，他至少能让每份债券收回 30 美分。他的策略就是起诉银行以前故意错报公司的财政状况。特恩布尔喜欢说，这不仅给了债券持有者发言权，而且给了他们决定权。没有他们的同意，公司将永远无法拍卖。在特恩布尔看来，打债券持有人这张牌，对费尔法克斯的买主之一有好处。

起初，伯罗斯不太关心债券持有人。他认为债券持有人无足轻重。再说，他可以卖掉费尔法克斯的一部分资产而不是整个公司，这样就能彻底解决债券一事。这么做不利的一面是买主必须付印花税和不能利用费尔法克斯的赋税亏损。

特恩布尔接近的第一位买主，爱尔兰报纸的业主和 H·J·海因茨公司的董事长托尼·奥赖利，赞同破产管理人的看法，决定不与债券持有人打交道。同时，经纪公司奥德·明尼特则与特恩布尔共同努力，使债券持有人加入一个财团，保证债券最后得到偿还。奥德的经理内维尔·迈尔斯和特恩布尔一起向克里·帕克兜售这个主意，他们是他们俩人的老朋友和偶尔的委托人。

5 月，布莱克和丹·考尔森在萨瓦帕克豪华的套间与帕克和他儿子杰米共进午餐。奥德·明尼特和特恩布尔两个公司为费尔法克斯的买主们制定了一个收购计划，并且飞到伦敦把它呈交给帕克和布莱克。用一位起草计划的人的话来说，奥德公司的计划“读起来像一份军事文件”，因为他们对布莱克作了研究，知道他对军事史很感兴趣。1991 年 6 月 3 日，星期一，在萨瓦召开了财团第一次正式会议，特恩布尔、迈尔斯和赫尔曼的经理布里安·鲍尔斯都出席了会议。

布莱克大约下午 3 点钟时走进会场。像往常一样，由帕克主持会议，他动不动就说些粗话。与他相比，布莱克像个政治家一样冷静自制，偶尔说些比帕克的一句话还要长的单词。布莱克喜欢跟商人和政治家打交道，帕克却喜欢跟一群前拳击手和高尔夫职业选手四处旅游。布莱克平常总穿

着合体的西装；帕克则喜欢宽松的田径服。“他们两人都很善于捕捉商机，巧妙地把事情做好。”一位了解他们俩的人说：“他们并不像你想象的那么不同。他们的行为方式不同，但这并不妨碍他们在一起共事。”

布莱克不喜欢合伙。但在这件事中，他清楚地看到与澳大利亚最富有的人联合的好处。对费尔法克斯的投资将提高霍林格集团在世界上的地位。澳大利亚报业市场由费尔法克斯和鲁伯特·默多克的新闻集团平分了。新闻集团拥有这个国家62%的报纸。费尔法克斯占20%多，但它的报纸的名声和影响大大超过了默多克的报纸。

根据最初的提议，《每日电讯报》将在购买费尔法克斯的公司中占20%的股份。成立一家名叫图朗的澳大利亚公司，由它出面收购。帕克占14.99%，赫尔曼占15%。

在帕克看来，1.8亿澳元的投资不是一个了不起的数目。“好了，朋友们，我们现在成交了。”帕克说：“剩下的事你们来做，我要去打马球了。”

布莱克说将由丹·考尔森负责他的收购事宜。考尔森很熟悉复杂的交易——在香港的3年中，考尔森什么都做过，从向中国的鸭子公司提供资金到负责香港亿万富翁李嘉诚在加拿大的投资。费尔法克斯是他接受的最复杂和最棘手的工作。

萨瓦会议后的第二天，布莱克邀请特恩布尔、鲍尔斯和其他人去《每日电讯报》。布莱克作为主人表现得非常客气，而作为律师的考尔森则公开表示瞧不起特恩布尔和他的债券人协议。考尔森和特恩布尔在1988年布莱克收购墨尔本《时代报》时，曾经发生过冲突；现在，这位澳大利亚人一方面代表债券人，另一方面又是财团的保证人，这更让考尔森相信他是个投机分子。不过，当特恩布尔提出，一旦成交后，他要作为债券人的代表参加费尔法克斯董事会时，没有人表示反对。

特恩布尔似乎认识澳大利亚狭小、封闭商界的所有人。除了为费尔法克斯工作外，特恩布尔还当过帕克的私人法律顾问。1984年《商业评论周刊》刊登过一篇有关特恩布尔的文章，说他是“克里·帕克的律师，30岁，非常有钱”。但帕克不是特恩布尔最著名的委托人，1987年，特恩布尔为《抓间谍者》一书的出版辩护，成功地驳回了英国政府的起诉，几乎成为民族英雄。

虽然在萨瓦会议上布莱克和帕克同意，付给债券持有人1.25亿澳元，作为签订独家收购协议的回报，但考尔森与特恩布尔发生争执，说这个数字太高了。考尔森决定从一开始就澄清一点，即：决定收购费尔法克斯的是那些注入资金的人，而不是债券持有人。

图朗和由它出面收购费尔法克斯一事尚未公开，但布莱克6月在霍林格集团年会上忍不住做了一些暗示。多年来，他一直在说“时机成熟时”，将利用霍林格的现金进行收购。

布莱克还忍不住提到，鲍勃·雷的社会主义安大略政府，间接地鼓励了像霍林格这样的公司到别处寻找更好的前景。“安大略政府似乎相信，包括普通持股人在内的资本家都是贪婪的掠夺者，无耻地追求利润。”布莱克愤怒地说：“这种误解的结果就是，有钱或有才的人都将避开或离开安大略，等到环境变好后再回来。”

他目前正在筹划的投资，将使霍林格“不再受到安大略盛行的狭隘、荒唐的地方观念的影响”。

6月18日，布莱克还在多伦多办公室接待了特雷弗·肯尼迪的来访。肯尼迪曾经在费尔法克斯当过记者，过去20年中，他一直负责帕克的统一出版社。许多年来，肯尼迪与帕克关系密切，但到了1990年，他想离开统一出版社和帕克。他们达成协议，肯尼迪将于1992年6月50岁生日时离开。他遇见布莱克时，肯尼迪的目标是成为费尔法克斯的总裁，甚至为此而在游说费尔法克斯银行。

肯尼迪的雄心受到特恩布尔的鼓励，他们俩相识很久了。事实上，特恩布尔得罗兹奖学金，肯尼迪是推荐者之一。他们两人与帕克的关系，不久就成为图朗财团的一个大麻烦。根据澳大利亚广播法规定，他们可能被认为是帕克的“同伙”。如果他们是的的话，澳大利亚广播法庭可以认定帕克实际上控制着图朗公司，从而触犯了跨媒介所有权法。更严重的是，如果澳大利亚广播法庭调查此事，那么图朗公司就无法在1992年4月之前结束收购。那不仅超过了巴林兄弟及伯罗斯公司的最后期限，而且图朗与特恩布尔债券持有人的独家协议也在1月16日到期。

另一方面，只要布莱克在财团中的股份占优势，他就不担心法庭的调查。布莱克喜欢肯尼迪，准备让他当图朗的总裁，他承认，由一个受人尊敬的本地人出面，在政治上和经济上都有好处。

在帕克统一出版社的新闻杂志《公告》上，布莱克描述了图朗财团是如何成立的，他的说法很奇怪，说这事是由他自己而不是帕克促成的。“克里的加入，是因为我想聘请特雷弗·肯尼迪当未来费尔法克斯集团的总裁，”杂志引述他的话说，“既然我认识克里，我认为如果不先征求他的意见是不合规矩的。当我征求他的意见时，他说他决不会阻碍任何人的职业选择，但是如果我进行收购的话，他愿意加入。我同意了。”布莱克在《金融邮报》上谈到肯尼迪时也这么说：“我不会就那么挖走他的人，而不跟帕克打招呼的。”

布莱克总是喜欢夸大自己的作用。但他也知道太引人注目是很麻烦的。7月中旬，布莱克到悉尼参加图朗的成立典礼，他看到自己的脸上上了《公告》封面，感到很困惑。肯尼迪开着一辆白色罗尔斯—罗伊斯轿车到机场，把他从一大群男女记者中抢出来，接到奥德·明尼特的办公楼。在走廊上，又有一批记者在等着布莱克。他似乎没有受到时差的影响，和记者们有问有答。一位记者问，在澳大利亚，他希望被当成什么样的人。“把

我当成一个慈善家，”布莱克脱口而出道。“你知道，我到这里就是来帮助你们的。”

第二天，《先驱者报》登出了这话，赫尔曼公司的布里安·鲍尔斯惊讶地问：“康拉德，你真那么说了？”

“是的，”布莱克回答说，咧嘴一笑，“我想我是有点得意忘形了。”

在奥德·明尼特位于34层的办公室，每个董事会会议室都以一个股票的名字命名。在知道这一情况之前，布莱克很生气，因为有一间会议室名叫金融时报。为什么他们不给一间会议室起名叫电讯报？

布莱克到达澳大利亚的第二天，他是和肯尼迪一起在堪培拉度过的，他拜访了总理鲍勃·霍克和财政部长约翰·凯林（他负责外国投资），并与交通部长吉姆·比兹利在卡罗瑟尔餐厅共进午餐。新闻记者从窗口不停地拍照，同时布莱克、肯尼迪、比兹利和他的顾问帕特里克·沃尔斯特则很不自在地吃着饭。

毫无疑问，费尔法克斯是布莱克追逐的猎物中，最富于政治色彩的。联邦政府对外国投资所占比例是非常敏感的。“我希望我的到来，”布莱克对《公告》杂志说，“使谣言不攻自破，让大家明白我不是一个怪物。”实际上，澳大利亚人对布莱克很不了解，也就无所谓成见。他不久将发现，帕克是他的挡箭牌。“坐在你身边的人会是个麻烦。”比兹利在吃饭中说，冲肯尼迪点点头。布莱克停了一下，然后转向他的总裁，“好吧，特雷弗，你被解雇了。”吃饭的人都笑起来。

布莱克很满意自己的表现，飞到多伦多避暑去了。破产管理人伯罗斯想通过交换费尔法克斯的秘密情报来获知图朗的报价，布莱克对此并不感兴趣。作为回答，布莱克在接受《金融邮报》的采访时警告说，他并不想不惜一切代价赢得费尔法克斯，也不想被拉进一场投标大战。“我活了一辈子，直到前两个星期才来到澳大利亚。”布莱克说：“我还可以继续活下去，即使我再也不到澳大利亚来了。别误解我的话，这是个非常美丽的地方。”

布莱克每天都保持与考尔森的联系，考尔森成了悉尼诸多旅馆的常客，吃腻了就换旅馆。在随后的22个月里，考尔森19次从伦敦飞到澳大利亚。在飞越太平洋的航程中，为了消磨时间，他阅读一本厚厚的19世纪英国红衣主教约翰·亨利·纽曼的传记，这是布莱克喜欢谈论的话题之一，他还读了一套三卷本的理查德·尼克松传记。

布莱克也定期与图朗公司中其他重要人物通话。但他认为没有必要跑到澳大利亚亲自指挥。他宁愿让他的战地指挥官考尔森来负责。“如果需要我去那里，我会去的。但我觉得现在还不必要。你可以研究一下指挥艺术，”布莱克解释说，“像麦克阿瑟那样的人两样都行。他的一些最伟大的战役是他亲临前线时取得的，还有一些是他在离前线几百英里以外时取

得的。”

即使没有布莱克，前线也已经很拥挤了。另外两个认真的买主出现了，第一个是本地的，第二个也是一个著名的外国人。本地集团有钱，从理论上讲政治上有优势。澳大利亚独立报业集团是墨尔本一个实力雄厚的集团，它的首领是前昆塔斯主席杰米·莱斯利。

另一位是托尼·奥赖利，当他决定投标费尔法克斯时，他肯定是个大忙人。这一年，这位前国际橄榄球名星成为 H·J·海因茨公司的董事长，薪水是 7500 万美元，是世界上薪水最高的董事长。他因为管理海因茨而每天挣得 25.5 万美元，除此之外，他还有时间投资购买沃特福德·韦奇伍德 30% 的股份，赞助橄榄球世界杯比赛，和投标购买费尔法克斯。在他的家乡爱尔兰，奥赖利还控制着爱尔兰独立集团，那是爱尔兰最大的媒介集团，出版全国 60% 的报纸。布莱克的《星期日电讯报》称奥赖利为“爱尔兰了不起的大亨”，称他的家乡为“爱尔兰的首都”。虽然布莱克说奥赖利是他的朋友，但却轻蔑地称他为蕃茄酱推销员和“世界上最装腔做势的人”，认为他无法与图朗公司抗衡。

从表面上看，国外所有权法对奥赖利的澳大利亚省报集团并没有太大的影响。这个集团是 13 家地方报纸的联合体，每天出版大约 25 万份报纸。1959 年，奥赖利随英国橄榄球“狮子队”到澳大利亚巡回比赛，3 年后也同一个澳大利亚女人结婚。他们生了 6 个孩子，最大的儿子卡梅伦就是省报集团的副总裁。

但考尔森和其他合伙人认为，图朗公司占有优势。虽然澳大利亚省报集团得到本地金融机构的支持，但工党的重要成员却因政治原因而不喜欢它。从商业上讲，它不像其它投标者那样真正拥有大报纸。

图朗公司还相信，它的投标比奥赖利的更可信。与爱尔兰大亨不同，它全部用现金支付。另外，图朗还有与债券持有人达成的独家协议。“我很惊讶人们会把奥赖利的投标当真，”布莱克后来说，“这只不过是奥赖利装腔做势瞎折腾罢了。”

图朗最不利之处就是与帕克的联合——但是，如果没有这位澳大利亚人，布莱克根本就不可能参与到这件事中，所以他别无选择，只能保持与帕克的联合。另外，帕克在堪培拉有强大的游说势力，能帮助图朗得到政府的许可。

游说是非常重要的。费尔法克斯的记者和许多著名的政治家联合起来反对帕克的投标。他们除了担心媒介垄断外，还担心帕克借此机会报复那些批评过他的记者。布莱克和其他人反复向图朗公司的批评者们保证，如果他们接管的话，不会解雇费尔法克斯新闻记者的——虽然布莱克很能理解帕克对媒介的憎恶。

澳大利亚三分之二的议员在请愿书上签字，反对媒介垄断，布莱克抱怨说，他也应该在这样的请愿书上签字——他拥有澳大利亚的报纸，就是

一种新的多元化的表现。但是，此后，布莱克迅速意识到帕克将会成为图朗公司投标的最大麻烦。

特恩布尔也是一个麻烦。作为帕克的私人顾问，他曾帮过帕克很大的忙。布莱克相信，因为特恩布尔为帕克工作过多年，就认定他是帕克的“同伙”，这纯粹神经过敏。布莱克知道，只要人们看一眼图朗的办公室，就会知道特恩布尔的日常工作习惯与帕克的相差多么大。实际上，图朗内部因为个性、文化和日常工作习惯而形成的意见分歧，很快成为最大的问题，其严重性大大超过了帕克甚至招标的问题。

赫尔曼的布里安·鲍尔斯和丹·考尔森发现，他们和他们的澳大利亚盟军特恩布尔和肯尼迪越来越合不来。鲍尔斯和考尔森由于总在一起工作，很快成为好朋友。

鲍尔斯在长岛长大，毕业于耶鲁大学，他是个典型的美国投资银行家，他在华尔街为詹姆士·沃尔芬森工作，詹姆士是一位杰出的澳大利亚人，是帕克的密友。1986年，鲍尔斯转到香港，在香港的大贸易公司加律治·马地臣工作，两年后，他出人意外地成为加律治的执行董事长，这是公司第一位非英国人大班。不到五个月，他妻子得了肺病，需要离开香港的环境，鲍尔斯辞去加律治的职务，回到美国的投资银行界，这使他介入了对费尔法克斯的收购。

鲍尔斯和考尔森一样不喜欢特恩布尔。现在，肯尼迪也成为他们讨厌的人，考尔森尤其讨厌他。鲍尔斯和考尔森越来越多地与帕克在一起，肯尼迪和特恩布尔似乎很妒嫉。帕克慢慢地在疏远他的老朋友。他开始怀疑，一旦投进钱，特恩布尔和肯尼迪就会把费尔法克斯从他手中夺走。正如布莱克所说的，帕克拥有公司不足15%的股份，他的权力很小，只能巡视一下企业和得到一顿免费午餐。图朗的股东们开始怀疑肯尼迪和特恩布尔另有打算。

同时，考尔森觉得肯尼迪不具备当总裁的能力。肯尼迪对这种说法嗤之以鼻——他对这一行非常了解。与考尔森不同，他在澳大利亚并不是纯粹为了谈这笔生意的。他不喜欢考尔森，认为他只是个办事员或公司律师，并不是个重要人物。这太低估了考尔森在布莱克心目中的地位。肯尼迪称考尔森为一个“蹩脚的家伙”，考尔森则称肯尼迪为“又一个安德鲁·奈特。”

“我不知道这话是什么意思，”肯尼迪气愤地说，“我希望安德鲁·奈特也很瞧不起他。”

虽然肯尼迪和帕克共事多年，并曾经一度是好朋友，但他们却疏远起来。肯尼迪后来说，他以前的老板试图强迫他调整图朗公司，特别是减少特恩布尔的作用，这导致了他们的最后决裂。肯尼迪认为，由于布莱克远在伦敦，帕克就把注意力全放在考尔森和鲍尔斯身上，试图操纵投标一事。“克里想要讨好人时，是很有魅力的，当然，他也有资本去博得别人

的欢心。”肯尼迪后来说：“他拼命地讨好考尔森。”肯尼迪曾经打电话给伦敦的布莱克，向他抱怨考尔森。布莱克听后，只是嗯了几声，再无其它表示了——他对考尔森的信任是无法动摇的。另外，他还收到财团其他人的电话，每个人都在批评别人的缺点。“我努力想要安抚各方，但似乎没有什么效果。”布莱克后来回忆说：“但我决不会接受别人对丹·考尔森的批评。”

考尔森很不了解肯尼迪怎么能为帕克工作了那么多年。布莱克认为，肯尼迪豪迈、务实，是个典型的澳大利亚人，但他相信也许费尔法克斯需要一个更有“活力”的负责人。另外，《每日电讯报》的印刷巨头阿兰·罗克里夫到悉尼时，曾经评论说肯尼迪不懂印刷。这使考尔森很担心，因为悉尼的报纸非常需要新的印刷设备，可能需要几百万美元。到了10月的第二个星期，招标书已经做完了，考尔森和鲍尔斯认为肯尼迪的聘用合同应该重新讨论。

在澳大利亚出版的《公司食人魔》一书中，叙述了那著名的一幕：考尔森小心翼翼地把裁纸刀和烟灰缸等有可能成为武器的东西藏起来，然后把肯尼迪叫到他的套房。他告诉肯尼迪，投资者们怀疑他是否能胜任总裁一职。他的聘用合同需要重新修改，任期改为一年而不是原先的三年。肯尼迪大吃一惊。显然，帕克没有出面帮他的忙。在与考尔森争辩了一番后，肯尼迪决定辞职。他最后给布莱克打了个电话，他一直很喜欢布莱克。布莱克同意考尔森的决定，但很世故地问肯尼迪能不能回心转意。肯尼迪说不能。

辞职与向巴林兄弟及伯罗斯公司递交投标书恰好是同一天。最重要的就是减轻辞职带来的不良影响。肯尼迪威胁要举行一次记者招待会，把内幕说出来，为了安抚他，财团最后决定给他50万元。作为回报，肯尼迪必须在一份保密协议和一份有利于财团的声明上签字。图朗公司就这样把它们内部的矛盾隐藏了起来。声明说“麦卡锡主义”是肯尼迪辞职的原因，他担心成为费尔法克斯总裁后，将因与帕克的关系而受到调查，这就使他难以正常工作。

肯尼迪后来坚持认为他受到“很大的压力”，并承认声明是错误的。的确，对那些相关的人来说，这是一个可以接受的理由，虽然事实是，加拿大人和美国人认为澳大利亚最受尊敬的报纸总裁是个无能之辈。

下星期，布莱克在接受澳大利亚电视采访时，又提到麦卡锡主义。当被问及传说肯尼迪的离开是由于内部矛盾时，布莱克否定了这一说法。“某些人之间有矛盾，但这是很正常的，并不值得大惊小怪。我跟所有的人关系都很好。”

肯尼迪3个月前被任命为总裁，现在又离开了，记者问布莱克，现在他们之间的关系还好吗？他回答说：“很好。我很喜欢他。这是我们的损失。我认为这样对待一个诚实和能干的人是很不公平的。这是一件可悲的

事。”

但是，肯尼迪的离开并没有平息人们对帕克的不满。在某些方面，反而更加深了人们认为帕克是图朗公司幕后决策人物的印象。如果没有问题，他的同伙为什么突然离开呢？

10月16日，星期三，考尔森告诉布莱克的消息很不妙。图朗公司解雇了肯尼迪，并向巴林公司投了标，但仍然受到人们的攻击。那天早晨，记者们聚集到悉尼的公共要道，散发号召人们反对图朗的传单。在费尔法克斯位于悉尼百老汇的办公楼，举行了24小时的罢工。中午，几百名记者及其支持者开始在费尔法克斯最大的债主——ANZ银行——办公楼前设立警戒线，挥舞着标语牌，上面写着“把我们从帕克手中救出来”之类的标语。他们还向ANZ银行总裁递交了一份抗议书，警告说：“如果你把费尔法克斯卖给帕克先生，我们将从ANZ中撤出存款。”到了下个星期，有两千多人递交了抗议书。

考尔森觉得这一切令人难以置信：“我和鲍尔斯从街上走过，看到他们在散发传单。一位非常英俊的小伙子递给我一份传单，他显然不知道我和鲍尔斯是谁。‘阻止帕克，阻止布莱克’，传单上写道。

“我说：‘这家伙是什么人啊？’他显然以为我是一个美国游客，开始告诉我布莱克是个可怕的右翼报业业主，他将扼杀那些报纸的新闻自由——这纯属瞎扯。我们听他说了五分钟，觉得很可笑。我们说：这又有什么不对呢？”

前总理高夫·惠特拉姆和马尔科姆·弗雷泽，也和以前的一些政治家一起，在一份请愿书上签字，反对媒介垄断和外国人拥有国内报纸。弗雷泽指责布莱克“不是一个在澳大利亚拥有媒介的合适人选”。战斗越来越激烈，惠特拉姆和弗雷泽的出面使这事成为报纸的头版头条消息。《每日电讯报》和多伦多大街10号的传真机每天都收到新的剪报。布莱克认为，到了他反攻的时候了。帕克和布莱克的律师的信传真到了4位费尔法克斯记者的手中，他们是那些传单的作者。

1991年10月22日晚，康拉德·布莱克从伦敦布鲁克斯俱乐部的楼梯上走下来，嘴里吹着口哨。他刚从《旁观者》董事会后的宴会上出来，来接受澳大利亚记者亚娜·文特的现场采访（他后来在回忆录中称她是一位“长得极为漂亮的记者”）。文特是《时事》的主持人，这是一个收视率很高的新闻节目。费尔法克斯事件已经成为全国性的新闻了。在直播间，布莱克坐在一把椅子上，背景是伦敦桥，他穿着灰色套装和蓝色领带，领带上绣着正在打闹的袋鼠。布莱克的讲话很明确。

“现在你认为自己夺得费尔法克斯的机会有多大？”文特问。

“我不愿用这样的语言来说。我认为我们的机会非常大……当然，我也知道由此产生了一些政治上的争议，我对此有些不太明白。”

“我知道，当你在那里时，你很惊讶由于帕克先生的卷入而引起的不安。”文特继续说：“你显然知道，由于你离开了澳大利亚，那种不安的感觉更强烈了。”

“我知道那种感觉更强烈了，但这听着好像让人觉得是自发的。我认为其实是某些人把这事夸大了。不过我觉得有趣的是，那些批评帕克先生的人发动了一场诽谤他的运动。我想，那些自称是费尔法克斯朋友的人应该们心自问，这是不是一种冷静理智的方式，是不是应该这样来决定这些伟大报纸的命运。”

采访最后，文特问布莱克，他究竟多么想要费尔法克斯。“很难说得太具体。当然，如果我不是经过认真考虑的话，我是不会去惹那么大的麻烦的。”他回答说，很严肃地看了面前的摄像机一眼。“那是些很出色的报纸，但没有它们我能活下去吗？如果我得不到它们，我会从桥上跳下去吗？不会，当然不会。”

布莱克的出现只是个序曲。第二天晚上，克里·帕克同意接受《时事》的采访，反驳对他的批评。帕克眼皮耷拉着，耳朵很大，硕大的脑袋高高挺起。他戴着眼镜，脸上的表情既庄重又严厉。

文特要求帕克回答对他的指控，即他是“威胁一个澳大利亚伟大报业集团独立的邪恶势力”。

“啊，亚娜，我很难回答，因为这是一个非常荒唐的指责。”他激烈地说起来：“许多人都这么说，他们应该比我更清楚这是很荒唐的。15%的股份不会控制约翰·费尔法克斯。根据法律，我可以拥有15%的股份。我从第一天就知道了。我不会控制图朗公司。为什么他们要说谎呢？为什么要说我会控制它呢？我不会控制它的。”

如果他不能控制它，那么为什么对它感兴趣呢？帕克像布莱克一样，承认他是在进行投资。他解释说“50年来，费尔法克斯一直是我或我的家族的竞争对手”。过去几年，费尔法克斯投资报纸、电视和杂志，与费尔法克斯竞争。“我的意思是，这是竞争。”帕克解释说：“说我能得到约翰·费尔法克斯15%的股份，说费尔法克斯家族会离开费尔法克斯，这些都让我感到很好笑。”

在插播了广告之后，三位费尔法克斯记者参加到文特和帕克的讨论中，帕克傲慢地与这三位读者就记者伦理和对图朗的报道争论起来。当争论到与布莱克的合作时，帕克解释说加拿大人将保证报纸达到更高的标准。《先驱者》报的汤姆·伯顿问他们的联盟将持续多久。“我认为将持续非常久，”帕克气愤地说，“我们不是已经准备好一起投标了吗？此后，将由康拉德而不是我来管理它。我很高兴由康拉德来管理它。我认为康拉德·布莱克是个非常能干的报业业主。”

“为什么要到国外找合作者呢？”伯顿问。

“你说还有谁呢？……有谁知道怎么管理一家报纸吗？康拉德·布莱

克很善于管理高水平的报纸。你真的认为有比他更好的合作者吗？谁能比康拉德·布莱克更好地管理费尔法克斯集团？”

那周的周末，丹·考尔森和布里安·鲍尔斯来到帕克位于猎人谷的别墅。他们到那里不是为了玩，而是帮帕克准备另一次公开露面。

8月以来，在堪培拉，一个议会委员会就印刷媒介垄断开始展开调查。帕克在电视上露面之前，这调查并不引人注目。在《时事》节目之后，帕克同意11月4日到印刷媒介委员会出席作证。考尔森和鲍尔斯在帕克的书房为他做准备，想出可能提出的各种问题，并设计好给人印象深刻的回答。

帕克在开场白中，再次强调他不会也不想控制费尔法克斯：“去年我心脏病发作死了。我死得时间不长，但对我已经够长了。我活过来不是为了控制费尔法克斯。我活过来不是为了犯法。我活过来也肯定不是为了在一个议会委员会前作证。”这是帕克在图朗事件中的最佳表现。他接着反复强调他只是费尔法克斯的一个小股东。

布莱克在接受了《时事》的采访后，又同意接受《悉尼先驱者晨报》驻纽约记者约翰·莱昂斯的一次采访，地点在多伦多他的办公室。采访刊登出来有好几页。他借此机会反驳了对图朗和他本人的一些严厉批评。他指责他的对手鲁伯特·默多克策划了抵制图朗的行动。布莱克在接受采访的前一天，还在一次宴会上见到默多克，并告诉他，他的报纸的所作所为对图朗非常不利。

“新闻集团一贯的政策就是，他们不愿与帕克和我竞争。”布莱克告诉费尔法克斯旗下的《悉尼先驱者晨报》：“默多克不喜欢在伦敦跟我竞争，他宁愿在澳大利亚跟那些不懂这一行的人竞争……没有人就鲁伯特报纸的水平或独立性提出指责，但却强调要保持费尔法克斯的原有标准，这真是荒唐。”布莱克指出，默多克在英国拥有报纸和卫星电视，在美国拥有电视和报纸，他实际上是“世界上最大的跨媒介所有者之一”。

布莱克认为，正是默多克和奥赖利指控帕克是费尔法克斯的大股东。实际上，帕克连董事会成员都不是，布莱克指出，董事会将主要由独立的澳大利亚董事组成，包括著名的泽尔曼·考恩爵士，他是英国报纸委员会前主席，将担任费尔法克斯的董事长，还有劳伦斯·斯特利特勋爵，前新南威尔士首席法官。

“帕克先生不会干涉编辑事务；他不会限制记者；他将投资7000万澳元的投资者身份发表自己的看法。他有权发表自己的看法，但他不会坐在那里管理那些报纸和决定人事调动。

“我是不会管那些事的。如果你问我鲁伯特·默多克会不会管这样的事情，我会说：‘会的，鲁伯特是个好人，但他是一个很专横的发行人。’人们说，我总是干涉我的记者，这是瞎说。这种谎话越传越厉害，传得澳大利亚媒介都相信了。其实应该由澳大利亚的媒介来解释这是怎么传出来的。”

莱昂斯开始问布莱克有关他的各种传说，诸如 10 年前安大略证券委员会的调查。布莱克轻蔑地回答说，如果一个持续几乎一年的调查，最后以被告的无辜而结束，那么人们就不应该认为这是被告的一个污点。

“在这件事上，澳大利亚媒介所表现出来的那种疑神疑鬼，让我觉得很担心。”

在澳大利亚，图朗内部矛盾越来越深。鲍尔斯和考尔森认为，由于特恩布尔的参与，投标已经无法继续进行。他们相信，如果特恩布尔继续卷入的话，这笔交易就做不成，纳维尔·迈尔斯同意特恩布尔的看法，认为紧接着肯尼迪之后把特恩布尔赶走，只会引来更多的麻烦。他们的观点是最好等到费尔法克斯已经到手后再处理人事上的问题。迈尔斯打电话给正在阿根廷进行马球巡回赛的帕克，私下里表达了自己的担心。帕克只想得到费尔法克斯的一部分，如果他的合伙人想把特恩布尔赶出董事会，那就随他们的便吧。“瞧，我在阿根廷，正想买几匹马，”帕克回答说，“我能有什么办法呢？”不像他的朋友肯尼迪，特恩布尔不愿签署一份声明；相反，他对报界宣布说，他被赶出来是因为他太“独立了”。

“我对布莱克解释说，如果你想成为一个杀手，那么你必须做好手上沾一点血的准备。”特恩布尔后来回忆说：“康拉德回答说，我不是只想让他手上沾上血，我想让他的指纹留在匕首上。他说得很对。”

最后，无论如何都无法让克里·帕克继续留在痛苦的费尔法克斯竞争中了。特雷弗·肯尼迪把他的一本日记交给澳大利亚广播法庭，上面记载了在投标中，他同时向帕克和布莱克做汇报，这就迫使帕克从图朗退了出来，这离他进入图朗刚好 6 个月。日记与肯尼迪以前的声明有矛盾，虽然图朗的律师指控他不遵守保密协议，肯尼迪声称他的律师告诉他，他别无选择，只能遵照澳大利亚广播法庭的要求交出日记。（他写日记是为以后写一本有关此事的书做准备。）他交出的日记其实并不是真正的日记，只是一些整理过的笔记，但这并没有减少它们的重要性。11 月 26 日，澳大利亚广播法庭主席彼得·韦斯特韦宣布对图朗进行调查。肯尼迪后来谈到日记时说：“我认为，在这件事上，帕克具有非常非常大的影响。他们努力把克里说成一个一般的投资者。那纯属瞎扯。”

这是图朗最担心的事。一次跨媒介调查将持续几个星期、也许几个月，肯定要拖到新年，而与债券持有人的协议在 1 月 16 日到期。布莱克也因别的一些事而感到气愤。他费了很大力气成为世界报业大亨之一，却被人说成是一个他都不很了解的人的傀儡。“我最恶毒的诽谤者都没有说过我是别人的傀儡。”他抱怨说。两天后，帕克打电话给布莱克，说他已经受够了，为了投标成功，决定退出图朗。“我最后对他说，如果他想战斗到底，我们会跟他站在一起的，”布莱克回忆说，“他不应该觉得我们给他什么压力。”帕克有意用了布莱克很喜欢的一个比喻，回答说：“一个优秀的

将军必须知道什么时候进攻，什么时候撤退。为了我们的目标，我现在应该撤退。”

现在就剩下电讯报集团、赫尔曼 & 弗里德曼公司与托尼·奥赖利和澳大利亚独立报业集团等互相竞争了。布莱克很遗憾帕克的离去，但知道这大大提高了图朗的成功机会。奥赖利进一步对布莱克施加压力，指责他是一个“喜欢干涉的右翼业主”。这位爱尔兰大亨解释说，布莱克和他对管理报纸的态度“大不相同。舰队街的汤姆森爵士是我的榜样。他建立了世界上最大的报纸，但决不干涉它们。”布莱克反驳说：“我们不是在谈论出售万灵药，而是在讨论澳大利亚主要大报的未来。”

12月初，提交了收购费尔法克斯的计划书，布莱克和考尔森很乐观。帕克已经不成为问题了；特恩布尔和肯尼迪也一样；只有图朗与债券持有人达成了协议，并能够偿还银行的债务。最后一关就是获得外国投资审查委员会的批准，而这似乎并不难。10月，工党发布了一项政策声明，把外国在媒介公司的股份限制在20%。这正是《每日电讯报》提出的占有率，同时赫尔曼 & 弗里德曼持有15%的无表决权的股份。一旦计划书得到外国投资审查委员会的批准，伯罗斯就能把它提交给破产接管人，整个事情在圣诞节前就能了结。

虽然澳大利亚独立报业集团的报价最高，但它仍被认为不占优势，因为它不是一个老练的经营报纸的公司，它的财务是靠发公司债券来支撑的。奥赖利的收购计划也不很稳当，伯罗斯认为，一旦股市发生变化，奥赖利的收购计划就很成问题了，就像1987年沃里克·费尔法克斯面临的问题一样。

在投标最后期限前的那个星期五，总理鲍勃·霍克宣布，因为与费尔法克斯有关的原因，解除约翰·凯林财政部长一职。后来知道，凯林最后的一项工作就是裁定由谁得到费尔法克斯。几个月来，外国投资审查委员会的主席乔治·普利一直在与图朗和奥赖利的律师和经理们打交道。12月5日，普利把外国投资委员会的一份秘密备忘录提交给凯林。备忘录指出，虽然按规定外国公司只拥有20%的股份，但图朗和奥赖利的收购计划最终都将导致外国人全面控制费尔法克斯。这是因为收购最终是由奥赖利和布莱克投资进行的，他们俩人都期望能影响费尔法克斯的决策。普利认为，如果通过收购计划书的话，那么费尔法克斯最终将落入外国人之手。备忘录也认为澳大利亚独立报业集团不行。作为唯一的澳大利亚人买主，它不需要外国投资审查委员会的批准，但财政部长很希望了解它的情况。在备忘录中，外国投资审查委员会对澳大利亚独立报业集团提出了几点疑问，包括它“没有实际的报纸经营经验”。它也怀疑澳大利亚独立报业集团成交的能力。这些后来惹恼了这一集团，它宣称曾要求向普利提供更全面的信息，但遭到拒绝。在凯林看来，似乎备忘录认为图朗和奥赖利是唯一合法的买主。

委员会成员分成两派。在备忘录中，委员会四个成员中的两位建议凯林同时拒绝图朗和奥赖利的收购，理由是他们的收购计划最终将导致外国控制。普利和另一位成员建议政府允许他们两家竞争，因为他们具有经营报纸的经验和先进的技术。备忘录最后说，如果凯林以工党的政策声明为依据，那么就应该同意两家竞争投标。“但是，不管你做出什么样的决定，都会受到批评的。”普利强调指出。

凯林以“不利于国家”为理由，否决了图朗的收购计划，而批准了奥赖利的，康拉德·布莱克在伦敦得知此事后非常震惊，称这一决定“肮脏、堕落和可鄙。”

“我们是肮脏的政治游说的受害者，”他对《先驱者报》说，“我相信澳大利亚政界会为此感到震惊的。”布莱克怀疑“奥赖利和他的那些皮条客”知道霍克喜欢奥赖利的收购计划，所以在背后进行游说。“他们把我描绘成一个疯狂的右翼分子，一个喜欢管闲事的人，这完全是瞎扯。”

同时，奥赖利试图引诱债券持有人投到他这一边来。布莱克方的律师发信到奥赖利那里，警告他不要引诱债券持有人毁约。图朗同意再付给债券持有人 1500 万澳元，以保证他们站在自己一边。

伯罗斯认为，与银行和政府相比，债券持有人的作用并不重要。他出售费尔法克斯的策略，就是在交易完成前，先不理睬债券持有人，等成交后再与债券持有人谈判或卖掉法尔法克斯的一部分资产。图朗反复强调他们与债券持有人的协议保证了他们最后必胜，这使奥赖利很担心，也对伯罗斯说过许多次。5 月份，奥赖利第一次与伯罗斯谈起债券持有人的事，当时人们普遍认为，费尔法克斯的售价可能不够支付欠银行的 12.7 亿澳元。“关于债券持有人方面的事，”伯罗斯在 11 月 22 日给奥赖利的信中写道，“我们一直认为，这在破产管理人的决策中不是一个重要的因素。”

巴林公司一直强调，图朗公司不能利用债券持有人的协议与银行做交易，并对债券持有人的起诉持怀疑态度。但是，到了 10 月末，出价已经超过了银行的债务。“结果，现在协议可能有了一定的价值，”伯罗斯在 11 月 22 日给奥赖利的信中承认道，“虽然到了 10 月末这一点才变得显而易见。”

12 月 11 日是最后期限，如果图朗公司不能在 48 小时内提出新的收购计划，那么与债券持有人所签协议对布莱克也就毫无意义了。考尔森听说，本来是准备在最后期限那一天宣布拒绝图朗收购计划的，这样图朗就没有机会重新调整它的收购计划了。只是由于内部的政治斗争导致了凯林的下台，这才给了他们时间。

对收购计划作了调整，《每日电讯报》的股份降到 15%。赫尔曼 & 弗里德曼公司的股份则降到只有 5%。这就使图朗公司的外国资本占有率与奥赖利收购计划书中的一样。12 月 13 日，新的财政部长拉尔夫·威利斯批准了修改过的收购计划书。1991 年 12 月 16 日凌晨 3 点，银行接受了马

克·伯罗斯的推荐，同意以 16 亿澳元的价格将费尔法克斯卖给图朗。黎明前，考尔森打电话给布莱克告诉这一消息：费尔法克斯是他的了。布莱克问他的朋友，是不是他的公开指责为他们赢得了胜利。考尔森不这么认为。

第二天上午 8 点 15 分，经过 22 小时的飞行，布莱克笑容满面地从悉尼机场走出来，他的上衣搭在手上，迎面碰上一大群记者。他早餐在利兹·卡尔通吃的，午餐在联合俱乐部吃的，期间与金融机构举行了几次会谈。他走到哪里，摄像机和记者们就跟到哪里。布莱克向他们保证，不会专门解雇费尔法克斯的记者。他补充说：“与传说的相反，我和考尔森先生不准备在百老汇竖一个断头台，随意地把记者们送上去。”有人要他指出澳大利亚媒介最好和最坏的方面，他说报纸不好的一面是他们太关注自己了。至于好的方面，最近刚刚分居的布莱克开玩笑说：“这一行有许多非常迷人的女人。”

在他第二次到澳大利亚时，布莱克忍不住感慨胜利的来之不易。6 个月前，发起人有帕克、布莱克、考尔森、鲍尔斯、特恩布尔和肯尼迪，现在只剩下他自己、考尔森和鲍尔斯。虽然鲍尔斯尽了全力，赫尔曼 & 弗里德曼公司在费尔法克斯的投资只占他原先希望的三分之一。但是，他在费尔法克斯一事中的努力后来得到了报答，这位美国人后来成为克里·帕克的统一报业集团总裁，这本来是特雷弗·肯尼迪的职务。费尔法克斯股票上市后，它从帕克手中买回了那些股份，股份每升值 1 澳元，帕克就赚了 3000 万澳元。布莱克担任费尔法克斯的副董事长，考尔森以费尔法克斯代理总裁的身份，在伦敦和澳大利亚之间穿梭旅行，同时他们在寻找一个合适的人选。布莱克对托尼·奥赖利在收购中的所作所为非常不满，他在澳大利亚广播公司的《四角》节目中对他冷嘲热讽。“一个非常可爱的人，一个了不起的天才。”布莱克说，他的脸上的神情表明他在说反话。“他只是有点得意忘形了。用一个交通上的比喻来说，就是他越过了白线。但那没关系，他现在又乖乖地回到原来的道路上了。”

奥赖利则在联邦法庭起诉奥德·明尼特、巴林兄弟伯罗斯公司和图朗。不久，澳大利亚独立报业集团也加入进来，成为原告。奥赖利宣称，伯罗斯在债券持有人协议上误导了他，让他多花了 300 万澳元。图朗进行了反诉，宣称由于奥赖利试图引诱债券持有人，它最后不得不多付 1500 万澳元。这真是一片混乱：签署债券持有人协议本来是为了避免打官司，现在它本身却引起了一场代价高昂的官司。

诉讼开始后几个月，约翰·费尔法克斯控股公司（图朗公司现在的名字）改变了它的政策，认定如果拍卖中有作弊行为，那么它也是受害者。奥赖利损失了几百万元，而费尔法克斯认为它可能损失了 5 亿澳元。1995 年 5 月，各方最终达成协议，由银行和巴林公司向奥赖利和澳大利亚独立报业集团赔偿 1500 万澳元。

悉尼司法界有传言说，布莱克和考尔森从一开始就警告说，费尔法克

斯无论如何一个子儿也不给奥赖利。经过斯蒂芬·马尔霍兰的艰苦斡旋，费尔法克斯最后得到 250 万澳元的赔偿。

布莱克虽然承诺不解雇记者，但他在澳大利亚的短暂停留并没有驱散费尔法克斯内部有关他的各种传言。布莱克到达澳大利亚的第二天，马克斯·黑斯廷斯给考尔森传真去一份备忘录，那是《每日电讯报》的编辑尼格尔·韦德转来的。这是韦德认识的一位澳大利亚人对费尔法克斯编辑的批评。传真开始说：“一般认为，《悉尼先驱者晨报》总编约翰·亚历山大、主编马克斯·普里斯克和《金融评论》的主编杰拉德·努南，都是一些二流人物：灰色时期的灰色人物……”黑斯廷斯和《每日电讯报》的执行主编杰里米·迪兹那天早晨刚与亚历山大见过面，他当时路过伦敦。“他非常紧张，这是在预料之中的。”黑斯廷斯在给考尔森的备忘录中说：“但我们俩奇怪的是，他还要前往直意大利度假，我们认为，如果他是一个敬业的人，那么在现在这个时刻，他应该赶回家，和需要他的部下在一起。如果我处在他的位置上，我就会那么做的。”

正在传真时，考尔森房间的传真机没有纸了，于是他就让把备记录传到前台，在前台的一位旅馆工作人员被默多克的《澳大利亚人报》买通，截取和影印所有传来的传真件。从韦德那边发来的传真件第二天就刊登在《澳大利亚人报》的头版上，引起了又一场风波。考尔森叫来警察，那个罪犯被解雇了，第二天，考尔森和布莱克花了很多时间指出，泄露的备忘录是很不重要的。

对于澳大利亚公众来讲，布莱克从帕克的阴影里走出来，成为人们好奇的对象。“在那里就像在英国一样，他们对报业业主着了迷似的感兴趣。”他后来说：“他们对报业业主的生活琐事着迷得简直让人恶心。我觉得这非常无聊。如果鲁伯特·默多克得了痔疮或什么病，每张报纸都会出一个特别版议论这件事情。”

电讯报集团一接手管理约翰·费尔法克斯，布莱克和考尔森就开始想法把电讯报集团的股份从 15% 提高到 25%。作为最大的股东，电讯报集团能够随心所欲，并得到金融机构的支持。但他们认为，最好别太强硬；布莱克在阿耳戈斯时期已经懂得了这一点。

费尔法克斯风波和布莱克的一些公开评论使得澳大利亚工党的一些人对他很不满。最终将由新总理保罗·基廷决定布莱克能否提高他的股份，布莱克和他相处得不错。布莱克和考尔森在各种场合抱怨他们只占费尔法克斯 15% 的股份，却要承担 100% 的责任。由于不足 20%，电讯集团甚至不能把费尔法克斯的利润列入它的报表中。电讯报集团向政府表明，它是个守法而能干的公司，它向费尔法克斯投入的 1 亿多澳元给它带来了可观的回报。

费尔法克斯董事会从三百多名候选者当中选出了新的总裁，他是考尔森 1990 年在南非巡视时遇到的，布莱克已经认识他许多年了，他就是斯蒂

芬·马尔霍兰。马尔霍兰是一个爱尔兰石匠的儿子，他辞去时代媒介有限公司总裁的职位，到费尔法克斯任职，时代媒介有限公司是金矿大王哈里·奥本海默手下的一个公司，麾下报纸包括《约翰内斯堡星报》和《金融邮报》。从公司资金上讲，时代媒介有限公司比费尔法克斯小得多，但马尔霍兰的各种职位上干了几乎 30 年，他是那种务实肯干的人。四年来，费尔法克斯的管理非常混乱，布莱克觉得正需要马尔霍兰这样的人来好好整顿一下。

任命一个外国人当费尔法克斯总裁，这又引起了一次小小的风波，但这风波很快平息下来，因为又任命了一位澳大利亚本地人米切尔·霍伊为费尔法克斯的副总裁和总编。布莱克终于说服考尔森加入电讯报集团，成为它的副董事长，同时继续负责澳大利亚的投资。

虽然没有人预期会进行大规模的裁员，但布莱克在《澳大利亚商业月刊》上解释说，费尔法克斯 4344 名工作人员肯定是太多了。“用军事上的术语来说，我们需要更多的战斗人员。林登·约翰逊说，他在越南有 50 万人，但只有 20 万战斗人员。费尔法克斯的非战斗人员太多了。那里的工作效率太低了。这是多年形成的结果。你不可能一夜之间摆脱那些。斯蒂芬·马尔霍兰是个性子很急的人。他想马上就进行改革。但我认为最好慢慢提高公司的效率，不要使用过于激烈的方法。”

1993 年初的一天，斯蒂芬·马尔霍兰坐在费尔法克斯总部 14 层他的办公室，他承认布莱克说他“性子急”是对的。

“我一生都在与失败作斗争，”他说，“但是，当我到这里时，我可以说每天都很有着急。有大量的事情等着我去做。”马尔霍兰加入费尔法克斯后一星期，就对全体员工做了一次讲话，他说降低成本和偿还公司的债务是首要任务。一位悉尼雇员问，这样的降低成本是不是包括减少马尔霍兰的总裁薪水。不包括。“我只能说我受到诱惑，”马尔霍兰解释说，“我喜欢定做的套装和驾驶漂亮的汽车。我乘飞机要坐一等舱，等等。我是个受害者。我受到资本主义体制的诱惑。”他继续说：“总裁一样工作很辛苦。我们来得早，我们走得晚，我们非常焦虑。我们睡得很少，这是我们做出的牺牲，以回报我们得到的高报酬。生活就是这样的。我们为此担心；总裁们常被从他们工作了一辈子的职位上解雇。如果一个公司不行了，他们就被解雇，这就是我们的牺牲。我们很少见到我们的家人。我们痛苦，我们酗酒。”总裁的才能是有价的，“这价格就包括开着豪华汽车四处巡游——这里不是俄国。”

马尔霍兰在最初的几个月里，对费尔法克斯做了一些调整。他砍掉了《先驱者》亏损的地方版，每年节省了 50 万澳元；他解雇了一部分印刷工人，每年节约了 100 万澳元；他开始出售《先驱者》的头版广告，这一年将带来 130 万澳元的收入。但这些只不过是序幕，他在警告那些自满的工人形势很严峻。最严峻的挑战是偿还费尔法克斯 7 亿澳元的债务，同时面

对 3 亿澳元的资本支出，这是替换悉尼古老的印刷设备所需要的。

马尔霍兰还开始解决《先驱者报》和《时代报》之间的敌意，这种敌意是过去长期竞争形成的。他认为，这两份报纸应该更好地合作。不久，戴维·西默的领导“退休”了，费尔法克斯所有的高级编辑都做了调整，结果有好有坏。成功的是任命《悉尼先驱者晨报》主编约翰·亚历山大去负责《澳大利亚金融评论》。他代替了杰拉德·努南，这是费尔法克斯这次调整中唯一被解雇的主编。努南察觉到他在新政权下日子不会好过，他第一次遇到布莱克时，这位新主人就对他说道：“为什么那些地名古怪的地方的女人写信给我，说你是个狂热的共产党人？”

在它新主人的领导下，费尔法克斯在意识形态方面是不是向右转了？《时代报》在新主编阿兰·科勒的领导下，偏离了它传统的自由主义观点，变得更加保守了。比如，1993 年初，报纸支持保守的杰夫·肯奈特，他当选为维多利亚省的省总理。“如果你相信阴谋论，你可以说这是布莱克政权的新动向。”克劳迪·福雷尔说，他是一位工作四十多年的专栏作家，在科勒当主编几个月后退了下来。“另一方面，也可以说报纸太墨守成规了，需要改革。”

的确，在随后几个月的大选中，只有一家费尔法克斯的报纸支持自由联盟的领袖约翰·休森，其它的报纸都支持工党的基廷。前费尔法克斯董事长詹姆士·费尔法克斯说，他觉得公司的新方针没什么错。媒介·娱乐和艺术联盟是一个工会组织，它代表费尔法克斯记者，它的副秘书长克里斯·沃伦作了一个评价。沃伦承认布莱克的许多做法是对的，但他也认为新主人的很多方法是成问题的。“我有一种印象，”他小心翼翼地补充说，“在某种程度上，他还需要进一步了解澳大利亚的现状。”

布莱克对这话感到很生气。“我认为那是瞎扯。”他说：“我们非常了解澳大利亚，说那些话的人的意思是我们不了解澳大利亚的传统，但我们会尽力处理好的……我不知道他们怎么会说我们不了解澳大利亚的传统。我和基廷一起共进午餐，我们讨论了新南威尔土工党的历史。我觉得我很了解澳大利亚的历史。”

马尔霍兰的新职务是很富于挑战性的，但是他所管理的可以说是一个金矿。费尔法克斯股票在澳大利亚股票交易所上市，每股 1 澳元，一年内股票就涨到每股 2.02 澳元——布莱克的投资增值到了 1 亿澳元。1992 年 6 月 30 日，费尔法克斯税前利润是 1.52 亿澳元，尽管当时遇到了 30 年代大萧条后最严重的经济危机。《先驱者报》和《时代报》各自拥有它们市场 80% 的广告份额。

1992 年 11 月 25 日，在悉尼歌剧院举行约翰·费尔法克斯控股公司第一次年度会议，布莱克回到澳大利亚参加这次会议。由于费尔法克斯经营情况良好，布莱克可能以为自己会受到热烈的欢迎。但是，收购费尔法克斯时产生的怨恨仍然存在。聚集在歌剧院的 800 名股东中，有特雷弗·肯

尼迪和马尔科姆·特恩布尔。实际上，特恩布尔领头到联邦法庭起诉经理购买权提案。这一提案允许马尔霍兰购买 350 万股股票，霍伊购买 200 万股股票，考尔森购买 50 万股股票。特别引起特恩布尔和其他股东不满的，就是允许他们以 1 澳元一股的价格购买，而当时股票已经涨到每股 1.44 元了。澳大利亚股东协会支持特恩布尔，称购买方案“太过分了”。特恩布尔赢得了一次小小的胜利：撤回了有关购买权的提案，因为发现了一个技术性错误。费尔法克斯同意支付特恩布尔的诉讼费。会议持续了大半天，特恩布尔大谈特谈撤回提案是费尔法克斯股东们的胜利，是对布莱克的公开羞辱。后来两个人都称自己是胜利者。

布莱克很气愤，特恩布尔自己从费尔法克斯的拍卖中赚了 630 万澳元，现在却指责费尔法克斯的新董事们贪婪。“马尔科姆提出那样的指责，真是让人不可思议。”布莱克后来说：“我平常不把马尔科姆当真。他是个喜欢装腔作势的人。他总是反反复复，有时失去控制。这很可惜。马尔科姆是个很能干和很有魅力的人，但他喜欢介入那种不切实际的行为中，使人怀疑他的判断力和他的目的。”

特恩布尔对布莱克的想法也一样。“他在这里时，他总是发表冗长的演讲，里面全是些难以理解的术语。他说的有些话毫无意义。你有时怀疑他说话不经过脑子，完全是顺嘴胡说。这有点奇怪。”

在年度会议的唇枪舌剑中，有人在大量收购费尔法克斯的股票，价格一路上扬。股票上扬一般都被认为是好事，但考尔森和布莱克对此却感到有些不安。收购是通过奥德·明尼特公司进行的，这是帕克的主要经纪公司之一。有谣传说，帕克决定以自己的方式重新得到费尔法克斯，他没有通知他以前的盟友。

第十一章 权力就是性感

“他们很般配。他需要她的性感，她需要他的权力。”

布莱克回到加拿大，发现他 13 年的婚姻已经完了，这使得澳大利亚的胜利带给他的喜悦也黯然失色。他和乔安娜从 9 月开始就分居了，当时他回到英国，她则与他们的三个孩子留在多伦多。但布莱克想要保持美满婚姻的外表，要求乔安娜不要告诉任何人（包括孩子们）他们之间的矛盾。外人和朋友们以为，乔安娜不喜欢伦敦，不适应那里的生活。“她只是一个附属品。”康拉德的一位伦敦朋友说。

布莱克夫妇变得越来越疏远。乔安娜是个聪明、活泼的女人，她并不像她丈夫一样羡慕伦敦的社交生活。布莱克作为《每日电讯报》的主人，会遇到各种各样有趣的人和事，但乔安娜并不想建立一个沙龙。她想和孩子们在一起，孩子们只在星期六下午和星期天才能见到康拉德，她对此觉得很不满。她回忆起当初之所以喜欢康拉德的原因：“我喜欢真正的康拉德·布莱克，而不是一般人看到的那个康拉德。”她解释说：“我第一次遇到他时，并没有看到真实的他，而是傲慢的外表。但过了一段时间后，我意识到在那傲慢的外表下，是一颗聪明、敏感和害羞的心。”

两年前他们搬到伦敦后，乔安娜看到布莱克的变化很大，越来越认同自己的公众形象。“康拉德总是满口格言警句，因此我认为他生活在一本书中。”她解释说。甚至在康拉德决定写他的自传前，乔安娜就认为她丈夫为自己设计了一个伟人的生活方式，并决定身体力行。“康拉德完全设计好了自己的生活，”她说，“他说的一切都是格言警句式的。他对我说‘我们吃馅饼去吧’之类的话，这当然不是格言警句，但除此之外，他在接受采访或与名人聚会时，总是满口格言警句。”也许“书中”的人物才是真正的康拉德·布莱克？“绝对不是，”乔安娜说，“绝对不是。”

分居后，乔安娜飞到伦敦过两次，一次是为了参加婚礼，另一次是为参加 1991 年 10 月霍林格宴会。那次宴会在罗思柴尔德勋爵的斯宾塞别墅举行，又是首相玛格丽特·撒切尔出席讲话。宴会前，威廉·F·巴克利、卡林顿勋爵和亨利·基辛格等客人在屋里走来走去。有一个客人轻轻碰碰乔安娜·布莱克的手臂。那是芭芭拉·埃米尔，她是《星期日泰晤士报》的著名专栏作家，也是康拉德夫妇的老朋友。“乔安娜”埃米尔轻声说，“你应该回到伦敦，否则你会失去他的。”

乔安娜也拍拍埃米尔的手臂，“芭芭拉，”她回答说，“他会失去我的。”

在撒切尔讲话前，埃米尔就离开了宴会，她已经约好到《晚间新闻》电视节目上发表对美国最高法院法官克劳伦斯·托马斯性骚扰一案的看法。

下个月，布莱克夫妇参加了在多伦多举行的庆祝《多伦多太阳报》成立 20 周年纪念会，人们看到他们在一起很轻松的聊天和吃爆米花。但是此后不久，布莱克夫妇的孩子被告知他们的父母已分居，一些朋友也得知了这一消息。布莱克回到伦敦，然后从澳大利亚飞到棕榈滩。乔安娜·布莱克飞到棕榈滩与康拉德会合，参加 12 月末加拿大议员和商人特雷弗·伊顿第年一次的假日晚会。

从 10 月份以来，布莱克痛苦地意识到他们的婚姻结束了。布莱克后来说，他们在多伦多的房子变成了一所“神学院”。他们搬到伦敦后，他妻子又重新对天主教产生兴趣，但是布莱克很惊讶他妻子喜欢威斯特敏斯特大教堂，而不喜欢壮丽的布朗普顿教堂。

乔安娜跟她遇见的一个牧师关系越来越密切，他不久离开了教会。布莱克夫妇离婚后，他们结了婚。布莱克用一个宗教比喻来描述这件事对他的影响：“我妻子离开我后几个月，我像一个本笃会修士一样生活，试图决定该怎么办，要不要拯救我的婚姻。”

当分手的消息传出来后，一位英国朋友问乔安娜：“你怎么能离开一个正在飞黄腾达的人呢？”另一位多伦多的朋友很惊讶她会离开一个生活上很随和的人，乔安娜对她与布莱克的分手发表意见说：“我不是因为任何人而离开他的。我是为了自己才离开他的。”

他的婚姻的解体深深地伤害了布莱克，有一段时间他很少在伦敦社交界露面。“我经常看到布莱克郁郁寡欢，一副心不在焉的样子。”《每日电讯报》主编马克斯·黑斯廷斯回忆说。经过几天痛苦的反省后，布莱克决定开始新的个人生活。他的许多朋友认为他可以选择的有魅力的女人很多，其中包括玛丽·若泽·德鲁安、凯西·福特（亨利·福特的前妻）、约旦的菲亚尔公主。从布莱克的自传中可以知道，过了不久芭芭拉·埃米尔就从“一般的朋友”变成“我最渴望的人”。

过去几年，埃米尔一直公开宣称，康拉德·布莱克是她喜欢的人。1990 年，她称他为“我的榜样”。他获得《每日电讯报》后不久，她写道：“我从来没有注意过他是怎么打领带或洗耳朵后面的，因为他说话总是非常有技巧……康拉德·布莱克的语言总是让我很感兴趣。他懂得权力意义。”在加拿大月刊《女主人》上，她写了一篇题为“女人为什么要结婚”的文章，其中写道：“权力就是性感，因为它能激发人的自信，并使接近权力的人顺从。”

11 月中旬，布莱克开始追求埃米尔。她当时正跟剧作家威廉·戈德曼谈恋爱，准备在纽约开始新的生活。布莱克的追求让她大吃一惊，她建议他去看心理医生。“她担心康拉德因为婚变而变得精神不健全。”米丽娅姆·格罗斯回忆说，她是《星期日电讯报》的文学编辑和埃米尔的密友。他听她的话去了。诊断结果是布莱克精神非常健康。

在康拉德的要求下，乔安娜没有公开他们的分居，但现在她警告说，

他这么公开地和埃米尔在一起是不对的。她预测，这样就会显得好象他们婚姻是因为埃米尔而破裂的。但是康拉德告诉乔安娜，他不会在芭芭拉身上犯在她身上犯过的错误，当时在他们结婚前，他隐瞒了她怀孕一事。“我不会把埃米尔藏在壁橱里的。”

到了月初，英国和加拿大报纸开始报道布莱克和埃米尔的绯闻，离布莱克的孩子们得知他们父母分离的消息只有几个星期。

1992年6月中旬，斯蒂芬·格兰特代表康拉德·布莱克向多伦多家庭法院法官递交了一份离婚报告。在报告中，布莱克说，他和乔安娜“从1991年5月15日起就一直分居。从那以后，我们就再也没有在一起生活过，分居是双方同意的。我们之间不可能再和好了。”

在前几个月，布莱克夫妇一起参加了各种社交活动，1991年夏天和冬天，他们也住在一起。但他们并不是像丈夫和妻子一样生活在一起。1992年5月，他们坐下来讨论离婚的具体事宜时，布莱克首先提出，把分居的日期改到去年9月份，那时他回到伦敦，乔安娜留在多伦多。她认为12月比较合适，因为那时他们的孩子和朋友被告知此事。她其实在6月份就想离开他，但是遵从他的意愿，过了好几个月才透露他们婚姻失败的事实。

乔安娜·布莱克认为，她丈夫隐瞒她离开他这一事实，是为了争取时间安排好自己的生活。一但他有了新的人，他就可以显得像个很自信的男人。

关于分居日期的争吵越来越激烈，最后他们同意把分居日期定在1991年5月，并尽快地离婚。

芭芭拉·埃米尔是《星期日泰晤士报》的专栏作家，在伦敦，人们开始谈论他们的结合将创造出一个令人兴奋的沙龙——一个现代的亨利和克莱尔·布思·卢斯。英国报纸对结过三次婚的埃米尔非常感兴趣。“她长得像吉娜·劳洛勃丽吉达，写起文章来像伯纳德·莱文。”一位朋友在1988年时说。

埃米尔曾经在《多伦多太阳报》当过编辑，这份报纸刊登了一张埃米尔打扮成歌舞女郎的照片，那是她为一次募捐活动而化妆的，报纸把埃米尔评为“阳光女郎”，说她是一个美丽聪明的右翼分子。

虽然埃米尔从1985年起就不在加拿大住了，但是通过她在《太阳报》和《麦克林》杂志开辟的专栏，她在那里仍然广为人知。“康拉德和芭芭拉可以互相说一些难懂的词，”多伦多社交界的名人凯瑟琳·纽金特评论说，“那些难懂的词是乔安娜从来没有听说过的。”还有一个人说：“他们很般配。他需要她的性感，她需要他的权力。”

埃米尔声称，她要保留个人的隐私，但是像布莱克一样，她不能容忍

那些冷嘲热讽。“现在刀子已经拔出来了。”埃米尔在加拿大新闻杂志《麦克林》上写道：“我的婚姻，甚至我过去用过的咖啡杯都成为人们议论的对象……加拿大报纸上那些对我和康拉德·布莱克友谊的诽谤，并不能破坏我的幸福。”她和布莱克的世界观是一样的，在伦敦社交圈里，他们有共同的朋友。但是在许多方面，布莱克和埃米尔差异非常大。“他们俩的背景相差极大，”金融家和霍林格董事彼得·蒙克评论说，“但是他们的确是心心相印的伙伴。”

70年代末和80年代初，康拉德·布莱克以收购公司出名时，芭芭拉·埃米尔也是一个比较有名的人物。那时布莱克总会在新年问候她。1981年，布莱克在安大略美术馆为安迪·沃霍尔举行晚会时，埃米尔也参加了。

她喜欢在报纸上发表各种各样的言论。“我厌倦了那些奶油小生问我那些愚蠢的问题，”她对一位采访者解释说，“所以我故意恶作剧地告诉他们，我喜欢性交。”

1980年，39岁的埃米尔出版她的自传《忏悔录》。她曾经是英国的马克思主义者，1962年参加了在赫尔辛基召开的世界共青团大会，书中对她的生活有详尽的描写，有时详细到让人难为情的程度。在《忏悔录》中，可以看到一个不安的灵魂的演变过程，那种曲折的经历使她变得坚强，但也使她变得脆弱。像布莱克一样，埃米尔是一个睡得很晚的人。“我一生都受到失眠的折磨，”她曾经解释说，“我最早的记忆就是4岁时吃安眠药才入睡。”

埃米尔1940年出生于伦敦东部一个中产阶级犹太人的家庭。她父亲是个律师和上校，她母亲是个护士。芭芭拉9岁时他们离婚。1952年，她母亲和一个制图员结了婚，全家移民到加拿大。他们在安大略的汉弥尔顿定居，她继父为了养活一家五口人，工作得非常艰苦。

芭芭拉与她母亲的关系很紧张。她15岁时，全家搬到大约半小时以外的圣凯瑟琳，但埃米尔仍然留在汉米尔顿。她第二年和陌生人一起住在地下室，一边读书，一边在杂货店、罐头厂和服装店打工。

一年后，埃米尔与她家人和好，住到圣凯瑟琳。不久，从英国传来令她心碎的消息：她父亲自杀了。

尽管生活艰辛，但埃米尔在圣凯瑟琳的同学记得她非常博学和世故。她读《潘趣》杂志，听歌剧，夏天和亲戚一起到英国去。1959年，埃米尔获得奖学金，进入多伦多大学学习哲学和英语。她在那里遇到她的第一个丈夫加利·史密斯，他是一位高大英俊的政治科学学生，来自上流社会。他们谈了4年恋爱，1963年结婚，但这婚姻只持续了9个月。

大学毕业后，埃米尔进入加拿大广播公司当打字员。她很快升到场记助理，并最终成为电视采访记者。她在电视上并不很成功，她后来批评自己“像个妖怪，头发蓬松，满脸傻笑，还有因为服用了盐酸阿米替林药后的冷漠”。埃米尔服用盐酸阿米替林这种抗抑郁药已经七年了。她在上大

学时开始服这种药的，为了缓解紧张和疲劳。她只抽过一次大麻，那是跟诗人和歌手莱奥纳多·库恩在时代广场一家饭店里吸的。

24岁时，埃米尔做过一次人流。“从道义上讲这是不对的，”她写道，“我做人流时就觉得这不对。”但她不愿再等4个月把孩子生出来，“我选择了谋杀。”

埃米尔的第二个丈夫乔治·乔纳斯是个诗人和记者，他穿着黑色的摩托夹克，开着一辆摩托车。埃米尔和乔纳斯一起写了她第一本书《无名谋杀》，写的是一个加拿大商人谋杀他的模范妻子的事情。与匈牙利移民的婚姻持续了5年，1979年，她离开他跟萨姆·布莱思同居，他是一个旅行推销员，比他小13岁。与布莱思的关系并不持久，但埃米尔和乔纳斯一直是好朋友，埃米尔认为他是她的意识形态导师。

她最有名的是1981年初到莫桑比克的一次旅行，当时，她和两位男伴因为没有护照而被监禁了10天。为了避免被认出，埃米尔吞下了她的记者证。那一年她成了《多伦多太阳报》的专栏作家，后来又成为它的编辑。

1983年，她认识了有线电视大王戴维·格雷厄姆，一年后，他成为她的第三任丈夫。他们在多伦多的萨顿饭店举行了豪华的婚礼，康拉德和乔安娜是嘉宾之一。1985年，埃米尔放弃了在《多伦多太阳报》的编辑职务，和格雷厄姆迁到英国，但3年后，这个婚姻就结束了。她3次结婚都没有生孩子。

在英国，埃米尔努力想要找到一个专栏作家的职位。但是她的加拿大背景并不很受欢迎。她最早跟《星期日电讯报》的主编佩里格林·沃索恩面谈过。“我记得很清楚，因为当时我们还在舰队街，”沃索恩说，“她当时和现在一样性感、苗条，衣着打扮非常时髦，散发着诱人的香水味。她呆了大约有一个小时。”沃索恩很高兴能见到她，但没有聘用她，后来是《泰晤士报》聘用了她。“那时她一点名气也没有，如果我聘用她的话，会显得非常荒唐。”沃索恩解释说：“她不像是个优秀的专栏作者，她看上去很轻浮，这很愚蠢，因为她长得非常漂亮。等到我们真的想要聘用她时，她已经在《泰晤士报》上成名了，并且得到优厚的报酬。”

她和格雷厄姆分手时，埃米尔已经成为《泰晤士报》最著名的专栏作家之一，她在妇女版上抨击女权主义、同性恋和政府资助的人流。英国的《闲话》杂志称她为“瓦平自己的铁娘子”，1988年，她获得报业协会最佳专栏作家第二名。1991年，她成为《星期日泰晤士报》的主要政治专栏作家。

她和发行人韦登菲尔德勋爵保持了一段时间的浪漫关系，虽然她坚持说这是纯精神的。埃米尔事业上很成功，但伦敦圈内人并不接受她。就像她在多伦多因牛津口音而遭人议论一样，埃米尔在伦敦也被当成一个外来者，既不是真正的加拿大人，也不是英国人。她的坦率也使她不很受人欢迎。“英国报界流行的是激进的态度，”她的朋友米丽娅姆·格罗斯说，

“英国人不喜欢右倾分子。”乔安娜记得，1990年布莱克夫妇定居伦敦后几个月，她在一家商店遇到埃米尔。埃米尔祝贺乔安娜在伦敦受到欢迎。“每个人都很喜欢你，”她记得埃米尔对她说，“不被人喜欢真是太可怕了。”

像康拉德·布莱克一样，埃米尔拒绝记者窥探她的个人生活，但在言谈和写作中透露了大量有关她自己的事情。“我厌恶男女关系混乱的社会，渴望忠贞、稳定和一夫一妻，但我却得不到这些。”1980年她在《女主人》杂志上感叹道：“我试图使我的工作和生活有条不紊，但却像在放纵自己。我真的不愿谈论我的个人生活，因为我感到难以启口。”

1992年6月，布莱克除了个人生活之外，在多伦多还要处理别的事情。比如主持霍林格年度会议。在庆祝费尔法克斯胜利之余，他又一次攻击安大略省总理鲍勃·雷和他的新民主党政府：“安大略政府是这世界上除了古巴和北朝鲜之外，唯一不鼓励创造的政府。没有一个认真的商人可以在这个政治体制下很好地生存。”

第二天晚上，在多伦多俱乐部餐厅里，布莱克西装上插着一朵红玫瑰，在埃米尔的陪同下，主持霍林格宴会。这一年，特邀演讲人是理查德·尼克松。“当人们的情绪平静之后，”布莱克谈到这位因丑闻而下台的总统时说，“人们认为他是一个非常受人尊敬的人，一位成熟的政治家。我认为从托马斯·杰弗逊之后，没有哪一位政治家如此受人关注。”

布莱克对这位前总统的看法，很显然与10年前不同，那时布莱克告诉传记作者彼得·纽曼，尼克松是一个“卑鄙、乏味和神经质的人”。

尼克松在开始演讲前说，会议的主人给他留下了很深的印象。“我认为我比较了解美国历史，但他了解得更多。听他重新叙述他记得的那些演讲，真是太有意思了，他甚至记得我作过的一些演讲。”

霍林格宴会后两星期，康拉德和乔安娜·布莱克的离婚被批准了。“你和我都没有想到离婚会这么快。”多伦多律师埃里克·詹姆士在《环球邮报》上评论说。此后，不到一个月，在1992年7月21日早晨，《每日电讯报》的主编马克斯·黑斯廷斯站在切尔西婚姻登记所的门前，手里拿着一束花，一个流浪汉嘲笑地问他：“这花是给我的吗，亲爱的？”布莱克举行他的第二次婚礼时，穿着一件黑色双排扣西装，埃米尔穿的是一件绿色和白色的套装。布莱克的老朋友布里安·斯图亚特，现在是加拿大广播公司的高级电视记者，他从加拿大飞到伦敦当布莱克的伴郎，米丽娅姆·格罗斯是埃米尔的伴娘。

埃米尔最近在同一个婚姻登记所参加了韦登菲尔德勋爵的婚礼。她注意到短暂的仪式一点也没有人们所期望的与康拉德·布莱克的身份相称的辉煌。根据婚姻法第四十五条，在婚姻登记所是不能搞宗教仪式的。

结婚的前两天，布莱克和埃米尔跟切尔西婚姻登记所的登记员诺曼·史蒂芬斯谈了一次话，这是婚前的例行谈话。埃米尔警告布莱克，婚礼仪式将是非常平淡的，布莱克问史蒂芬斯，他和埃米尔能不能举行一个更辉煌的婚礼。埃米尔后来在《星期日泰晤士报》的专栏上叙述说，史蒂芬斯看上去很迷惑。“我说的是上帝。”布莱克解释说。

“克蒂芬斯先生看上去非常不高兴，”埃米尔回忆说，“他反复强调那些宗教仪式上的话是不能用的，更不用说上帝了。”没有人告诉康拉德·布莱克该做什么，他对着不幸的登记员大谈议会无权决定他在自己的婚礼上该说什么。

那天晚上，新婚夫妇举行了宴会，有二十多位宾客参加，其中包括约克公爵夫人、韦登菲尔德勋爵和夫人、罗思柴尔德勋爵、撒切尔夫妇、广播播音员戴维·弗罗斯特和美国前国家安全助理理查德·珀尔。此外还有布里安·斯图亚特和他妻子，霍林格集团总裁戴维·拉德勒和妻子罗娜也从加拿大飞来。批评新婚夫妇的人说，这个聚会像是借名人来炫耀。康拉德·布莱克解释说，约克公爵夫人在场是因为“我以前见过她好几次，那时她还跟她丈夫在一起，但他经常随舰队出海。她有几次邀请我去参加她的宴会，所以我觉得我欠着她的人情。

“其次，因为她的婚姻出了问题，她发现我也有过类似的问题，我们有共同的经历。当她问我的时候，我会给她一些忠告。我并不是说她完全接受了我的劝告，而是说她偶尔征求过我的意见，我偶尔给过她一些劝告。这就是我为什么邀请她的原因。那是因为她偶尔请过我，那么我为什么不请她呢？……我们只请了我们认识的人，我们只能请很少一些人，所以我们真的只请很少一些人。我们请了一些未婚的男人，所以我们需要一些未婚女人。”

第二天，《每日电讯报》刊登了新婚夫妇的照片，在照片下面写道：“这对夫妇在伦敦、多伦多和棕榈滩都有家，他们今天离开这里去北美度假。”布莱克回到家里换上衣服准备旅行，发现他的信箱里有约翰·梅杰亲笔写的一封祝贺信，祝他和芭芭拉万事如意。旅行的第一站是纽约，那天晚上，他们和威廉·F·巴克利、他妻子帕特、约翰·奥沙利文（巴克利之后的《国家评论》主编）以及埃米尔的一位密友共进晚餐。“那天晚上非常快乐，他们在餐桌上争论了一些政治问题，”巴克利回忆说，“争论得并不激烈，谈论的是使毒品合法化的问题。她是行家，他不是。从他们的谈话中可以知道，她决不是他的附属品。”几天后，新婚夫妇参加了在巴克利家举行的一次宴会和音乐会，他们从那里又去了缅因州的一个别墅，那是戴维·洛克菲勒的，布莱克的孩子们在那里与他们会合，埃米尔以她的婚礼为题写了一篇专栏文章。去年，布莱克和他前妻还有孩子在别墅度假。别墅没有传真机，更不用说电视了，布莱克不得不开着车四处寻找传真机，以便把他妻子的专栏文章寄给他的主要竞争对手。

布莱克和埃米尔不久又做了一次旅行，这次是去斐济和澳大利亚，他的朋友们和雇员发现，布莱克身上发生了很大的变化。有一个人评论说，乔安娜使康拉德脚踏实地，而他现在的妻子却让他飘飘然起来。

“他们是一对光彩夺目的夫妇。”米丽娅姆·格罗斯评论说：“在聚会中，他们一走进房间就引人注目。每个人都知道他们是重要人物，他们也知道自已很重要。”马克斯·黑斯廷斯评论说，布莱克身上的忧郁一扫而光。“现在，”婚礼一年后他说，“他充满活力，非常幸福。我的意思是说，跟他讨论生意上的事情非常轻松。他非常地放松，他非常喜欢社交。我认为他对自己和他的生活都非常满意。他完全换了个人。”

康拉德和芭芭拉在海格特的家住了几乎一年，但它离市中心埃米尔喜欢的饭店或啡咖店太远了。埃米尔向朋友抱怨说，从他们家到等车的地方有很长一条路，那会毁了她的头发的。布莱克夫妇卖掉了他们的房子，带着布莱克的猫马克斯，搬进切斯特广场的公寓。朋友们注意到布莱克在做一些他以前决不会做的事情，比如说住公寓房、在棕榈滩家中建一个网球场和穿短裤。虽然埃米尔比布莱克大四岁，但好像埃米尔使他青春焕发。“他们在智力上也非常匹配，”格罗斯说，“他对拿破伦或纽曼红衣主教非常感兴趣，她并没有同样的兴趣，但觉得这非常有意思。”

与埃米尔的关系也使布莱克增强了对自己身体的信心，布莱克的体重虽然总是二百多磅，但有时会极剧地增加或减少。在埃米尔的影响下，他开始练健美。“我们买了健身器，我的肌肉非常健壮。我一星期做两次俯卧撑，每次一百下——一百下。”一口气做吗？“不，中间停一次。瞧，这是很累的，我并不是一个很轻的人。”

埃米尔还劝布莱克购买了一些新衣服。以前他都是从多伦多商店买现成的衣服，现在改为定做了。他们结婚几个月后，布莱克夫妇在伦敦找到了一个新的家，付了350万英镑买下了一栋四层楼房，那以前是澳大利亚大亨阿兰·邦德的。据出售这栋房子的中介公司说，房子最诱人的一点就是，它有一个高级的桑拿屋，它可以吹出冷风或热风，模拟世界各地的气候。新婚夫妇雇了一个建筑师对房子进行改建。这栋楼房其实是连在一起的两个大房子，改建就是要建一个新的房顶和一个前门。里面有一个健身房、浴缸和游泳池，11个卧室，8个浴室和两个电梯。那个桑拿屋被取消了。“我一直怀疑它能不能正常运转，”布莱克耸耸肩说，“我也不喜欢坐在那里体会南海岛屿的感觉。”

布莱克夫妇还雇了一个厨师和一个佣人，这个佣人会先飞到多伦多或棕榈滩，为他们的到来做准备。这位佣人叫沃纳·扬科夫斯基，他是多伦多萨顿饭店的著名仆役，罗宾·利奇在电视节目《富人和名人的生活方式》把萨顿饭店列为世界十大饭店之一，其中一个原因就是扬科夫斯基的出色服务。扬科夫斯基曾经为许多名人服务过。“我遇到过很多有趣的人，比如马龙·白兰度，”扬科夫斯基回忆说，“他在凌晨1点吃饭，然后他给

我读吉卜林的书。晚上，他需要跟人说话。”

萨顿饭店 24 小时的服务制度是它的特点，扬科夫斯基住在那里，睡觉时身上带着一个呼机。但是银行陷入了财政危机，1993 年被卖掉了。新的主人不喜欢 24 小时的服务制，所以扬科夫斯基离开了。他为多伦多银行家伊拉·格鲁斯金和格里·谢夫工作了几个月，沃纳在萨顿饭店时布莱克就认识他，布莱克聘用他当他的私人仆役。虽然布莱克夫妇睡得都很晚，但扬科夫斯基觉得这很合他的意。“我已经习惯了，我并不在乎工作得很晚，他们对我很客气。我很喜欢在这里工作。我喜欢为布莱克夫妇工作，他们是好人，这非常重要。”

《标准晚报》在一篇题为《这是伦敦最有权势的女人吗？》的文章中，把埃米尔与哈特威尔勋爵已故的妻子帕米拉·哈特威尔做了比较，说她是 90 年代的帕米拉。

朋友们为埃米尔辩护。她是一位聪明、美丽的成功女人，很容易成为攻击的目标。正如她丈夫所说：“人们对她的个人生活议论纷纷，说她是靠姿色成功的，这不过是对一个美丽、聪明的女人的妒嫉罢了。”

布莱克让她进入《旁观者》和《星期六夜晚》杂志董事会，并任命她为布莱克基金会的负责人。就是在这时，布莱克同意《每日电讯报》进行了一次人事调整，副主编特雷弗·格罗夫被解雇，由西蒙·赫弗接替，这标志着报纸的保守倾向更严重了。《麦克林》杂志的一位记者问布莱克，在办报方面，他是否受到埃米尔的影响，听到这话，布莱克的眼睛眯了起来。“我知道人们传说我妻子影响了我与主编的关系。我可以向你保证根本没有这么回事。”

至少有一篇文章是由于埃米尔的影响才写的，那就是刊登在 1992 年最后一天的《每日电讯报》上的文章。布莱克搬到伦敦后，给报纸写过各种各样的文章，比如有关加拿大大选的评论和一些书评。但是，刊登在《每日电讯报》12 月 31 日上的，却是一篇有关时装的文章，这是英国报业业主第一次在时装版上发表文章。

那年圣诞节前，在马克斯·黑斯廷斯为各部门举行的一次晚会上，布莱克批评《每日电讯报》的时装编辑凯瑟琳·塞缪尔斯写的推崇长裙的文章。塞缪尔斯反驳说欢迎布莱克写一篇观点相反的文章。布莱克不愿意写，但是 12 月 28 日，他的报纸上又发表了一篇称赞长裙的文章，这使他忍无可忍。一个更加专横的报业业主可能干脆就撤掉他们的编辑，但这不是布莱克的做法。在佛罗里达，布莱克写了一篇维护短裙的文章。布莱克写道：“那些长裙的拥护者认为，短裙已经不时兴了，只有那些变态者或穷光蛋才会穿，这种说法令人愤怒……说长裙流行，短裙过时，这纯粹是瞎扯。”文章还配发了一些穿短裙的女人的照片，其中包括戴安娜王妃和芭芭拉·埃米尔。

布莱克古怪的说法立即引起了时装界的批评。一位时装编辑指责布莱

克是“时装法西斯”，但他的文章却得到了著名时装设计师詹尼·范思哲的支持，文章发表后不久，范思哲就宣称：“我们认为长裙已经结束了。”

一个月后，埃米尔在《泰晤士报》上又重提此事，她说，在到佛罗里达过新年的那一天，她发表她行李中有一条剪裁得非常糟糕的长裙。“我丈夫要求我把裙摆系到腰上面去，可是做不到。”

“没有人会注意的，”布莱克高兴地对她说，“穿上上衣就行了，把裙子留在家里算了。”

布莱克对时装的关注引得人们议论纷纷。“伦敦报纸说我是我妻子大腿的崇拜者，那篇文章是专门为她写的。”他后来说：“我的确是我妻子大腿的崇拜者。但我崇拜我妻子的大腿并不依赖于她穿什么。”

布莱克为什么选择了一个记者做他的新娘，这让人感到很不解，因为布莱克瞧不起记者这一行。“许多记者，”布莱克不止一次地说过，“以记录别人的言行为乐，但是我的经历告诉我，许多记者非常嫉妒他们的报道对象。”

埃米尔自己的文章清楚地说明，她像她丈夫一样也瞧不起记者这一行。1993年，玛格丽特·撒切尔夫人的回忆录成为英国出版界的焦点，这时埃米尔写了一篇文章，指责《哈泼斯女王》杂志的编辑维基·伍兹在与撒切尔夫人合影后，写了一篇文章透露了撒切尔在拍摄中的言行。

埃米尔写道，弗朗斯·约瑟夫皇帝“称记者为乌合之众，这真是一针见血。现在我们称之为无赖，但我认为他当时的意思是说，他们是社会渣子。”伍兹解释说，他虽然没有得到允许进行采访，但他是在合影后才想起写那篇文章的。埃米尔对他的这种解释嗤之以鼻。

“我自己就是个记者，我认为我们都是些臭大粪，这一行就是个臭大粪……我问自己，为什么有人愿意干记者这样无聊的工作呢？除了直接的新闻报道，我们常常被迫奉承那些我们不喜欢的人，或欺骗那些我们崇拜的人。每次我写完一篇文章之后，就发誓再也不写了，接着又违背自己的誓言。为什么？”埃米尔引用她喜欢的亚当·斯密的话来解释，说虽然记者可能很卑鄙，但他们阻止了更卑鄙的人爬上来。批评家斯蒂芬·格洛弗在《标准晚报》上写了一篇文章，说她的文章就像“一个暴徒跑到山坡上四处乱射，然后自杀。”格洛弗认为，埃米尔个人生活环境的改变，并不因此使她有权攻击她的行当。“现在她有钱了，康拉德·布莱克夫人给人一种不愿再干了的印象。她对她以前选择的职业有不同的看法，觉得那职业并不光彩。也许她以后会参加参加一些宴会，度度假，偶尔做做慈善工作。”

在另一篇文章中，埃米尔回答说：“我与我妹妹的一个不同之处，就是我不把我丈夫的钱看成是我自己的。在我现任丈夫之前，我和非常有钱的男人结过婚，我可以保证，我离开他们的时候，仍然保持着自己的独立

人格，没拿他们一分钱。”

“我是一个出生于伦敦北部的犹太人，读过一点历史。在本世纪，奥匈帝国、英帝国和俄国都崩溃了，这使我懂得了世事无常。”

1994年6月，多伦多一个阳光灿烂的下午，在爱德华饭店举行完霍林格年度会议后，康拉德和芭芭拉·埃米尔在股东中走来走去。这是埃米尔第一次作为霍林格的董事参加年度会议，一个记者指出，她是进入董事会的第一位真正的记者。

“记得吗，你写过文章说他们是乌合之众。”康拉德开玩笑说。

“是的，”埃米尔回答说，“他们是乌合之众，但他们也是必不可少的。”

“芭芭拉，如果我不认为记者是必不可少的，我就不会雇佣他们。而且”——他搂着他妻子——“我们的关系就会完全不同。”

第十二章 全球扩张战略

“他们一直在搞阴谋诡计”

90年代初，自大萧条以来，最严重的经济危机席卷了西方世界，大量公司破产。所有的行业都在调整和紧缩。新闻媒介的日子尤其难过。富于传奇色彩的投资家沃伦·巴菲特在媒介股票上投资了10亿美元，他说：“几年前我认为新闻媒介大有可为，现在事实证明，它已经不行了。”都市媒介集团董事长约翰·克卢格宣称：“它已经完了。”

同时，霍林格集团加速了向全球的扩张。布莱克称这种战略为米考伯主义，米考伯是查尔斯·狄更斯小说《大卫·科波菲尔》中不可救药的乐观主义者，他坚信一切都会好起来的。“我发现康拉德经常被卷入一些大事中去。”布里安·斯图亚特说，他是布莱克的童年朋友。“我认为他非常想安安静静地读书，但是总是被卷入一连串紧张而又有趣的事情中去。”

但是紧张而有趣的事情很少是自动出现的。当别人对媒介行业失望的时候，布莱克却大肆地收购，这并不是偶然的。《每日电讯报》受经济危机的影响不大，因为它提高了价格，这意味着报纸不那么依赖于广告收入，而广告收入是与整个经济环境紧密联系在一起。

然而，母公司霍林格集团的经济状况却不像布莱克预料的那么好。1991年底，债务是6.85亿元，公司的股票值是3.489亿加元，多米尼安股票评估公司认为，债务与资产的比率“太高了”。但是像往常一样，布莱克有一个计划。主要就是出售《每日电讯报》的股票，让它在伦敦股票交易所上市。为此他聘用了著名的卡泽诺夫和罗思柴尔德投资公司，这个公司在布莱克接手前就与《每日电讯报》关系密切。但是时机不太好。

1991年11月，罗伯特·马克斯韦尔在加纳利群岛海岸乘船游玩时神秘死去。人们对马克斯韦尔品行一直颇有非议，但谁也没想到他会那么胡作非为。不过《每日电讯报》还是刊登了一篇悼念文章，由主编马克斯·黑斯廷斯亲自执笔。黑斯廷斯打电话给在多伦多的布莱克，告诉他这一消息。“很好，我们应该宽容些。”布莱克对他的主编说。他不相信对他的同行业主的批评，黑斯廷斯说：“我认为康拉德总是倾向于认为那些非常有钱的人是无罪的。康拉德对我说，他当然知道马克斯韦尔是个恶棍，但他的观点跟我的不同，不认为他是个坏蛋。”不管怎么说，黑斯廷斯在悼念文章中一向是很宽容的。

罗伯特·马克斯韦尔虽然死了，但他对布莱克和其它报业业主还产生了影响。马克斯韦尔死后几个月，他的经济丑闻就被揭露出来，其中最严重的一项，就是他公司的10亿美元养老金不见了。“布莱克在全球四处收购报纸，有大批的公司和繁重的债务，人们自然而然把他与马克斯韦尔进行比较。”《星期日泰晤士报》写道：“他坚决否认那些说法。”

《每日电讯报》申请在伦敦证券交易所登记入册，交易所专门给它增加了一个条目，在这个条目中，霍林格集团承诺《每日电讯报》是布莱克在英联邦和欧洲唯一的投资项目。这是为了保证布莱克不向《每日电讯报》的竞争对手投资。这也意味着，霍林格集团在三一国际控股公司中所占的13%的股份必须转到《每日电讯报》集团。

由于马克斯韦尔之死和市场低迷，证券包销商罗思柴尔德和卡泽诺夫公司以每股325便士的价格销售电讯报集团1300万股的股票，但有1000万股没能卖出去。这就像没有人参加的生日晚会，在几个星期内，股票跌到了每股222便士。

批评家们认为，伦敦投资者对那些完全依靠一个人的公司不感兴趣。没有人会相信戴维·拉德勒的话，有一次别人问他，如果布莱克出了意外，会发生事情。“啊，我们付的工资就会少一些。”他笑着说：“我们会失去大约四个俱乐部会员资格……什么也不会发生，是吗？我的意思是说，如果我们大家所乘的飞机坠毁了，什么也不会发生。事实是，我们拥有307家报社，那就是说有307个人在管理这些公司。坦率地说，他们才是生产出利润的人。”

布莱克高兴地发现，电讯报集团的股票不久又反弹上去，股票很快就涨到每股370便士。布莱克接着又采取了一个措施，以改善他的经济状况，他从发行优先股中筹集了1.5亿加元，卖掉了他的联合报业集团中的股份（损失了3600万加元），然后又卖掉了他在三一集团中的股份（赢利1300万加元）。布莱克认为，这就使公司处在一个非常好的状态中，可以进行更有利的投资。

罗伯特·马克斯韦尔死了，鲁伯特·默多克去了好莱坞。现在轮到康拉德·布莱克在世界舞台大显身手了。

霍林格集团试探着与南非金矿大王亨利·奥本海默的代表接触，商量投资他的时代媒介有限公司，那是南非最大的报纸《星期日时代报》的出版公司。这些谈判失败了，与时代华纳公司一起创办英国第五个电视网的谈判也失败了。

马克斯韦尔之死给布莱克造成了一些麻烦，但它也提供了机会。布莱克曾经对马克斯韦尔的明镜报业集团产生过短暂的兴趣，但是无法想象他拥有这个报业集团，因为他既不喜欢这张左倾的报纸，又不可能得到兼并和垄断委员会的同意。纽约的《每日新闻报》就完全是另一回事了。

马克斯韦尔是在死前几个月从论坛报集团手中买下《每日新闻报》的，他承诺要投入大笔资金使这份著名的报纸重振雄风。

《每日新闻报》1919年由约瑟夫·帕特森上尉创立，曾经拥有全美国最高的发行量。当它被出售时，发行量是80万份，比它的竞争对手《纽约邮报》和《纽约新闻报》发行量高得多，大约从去年就降到了30万份，那时它员工进行了147天的罢工。

马克斯韦尔生前曾想把《每日新闻报》的雇员从 2700 人削减到 2100 百人。

虽然布莱克的家在棕榈滩，他还拥有美国出版公司，但他却喜欢纽约。马克斯韦尔死后几个月，一个晚上，布莱克在伦敦的一次宴会上，和美国著名的电视主持人芭芭拉·沃尔特斯聊天。在讨论了他在报纸方面的投资后，她建议布莱克应该跟她的朋友约翰·韦罗尼斯谈谈有关购买《每日新闻报》的事情，约翰·韦罗尼斯是一位专门投资媒介的投资银行家。接到电讯报集团的一个电话后，韦罗尼斯和萨勒的总裁马丁·马莱斯卡飞到伦敦，与布莱克进行长谈，讨论纽约报纸市场和《每日新闻报》在其中的地位。

《每日新闻报》与布莱克购买的其它报纸有一个共同之处：它严重超员和急需一个新的印刷厂。另一方面，布莱克从来没有涉足过通俗小报。他一直批评英国的通俗小报。不过布莱克对这张报纸非常感兴趣。他发誓要么把报纸办好，要么根本就不买这个报纸。布莱克与破产的报纸的董事会成员开了一次会，布莱克警告主编和发行人吉姆·威尔斯说：“我可没有兴趣到纽约来抽一个破烟斗。”

霍林格集团总裁拉德勒和布莱克一起考虑正式买下这个报社。买下后，这个报社就属于美国出版公司了。拉德勒对纽约并不陌生，他的父亲和祖父都出生在那里，他小时候在蒙特利尔时，经常读《每日新闻报》的体育版。布莱克和拉德勒达成协议，如果他们成功地买下这份报纸的话，他们将共同管理它。

布莱克一直在说，要给美国出版公司找一个能当“王牌”的公司，《每日新闻报》似乎很符合这一要求。通过韦罗尼斯，拉德勒和布莱克还与彼得·卡利科夫进行了几次会谈，彼得·卡利科夫 1990 年以 3700 万美元的价格从鲁伯特·默多克手中买下了《纽约邮报》，并投资了 8000 万美元。卡利科夫认为，《纽约邮报》和《每日新闻报》应该合并在一起，归他所有。

布莱克和拉德勒是在 1992 年春天与他会面的，那时卡利科夫已经申请破产，因为他在房地产方面的投资出了问题。他们决定不合并。

布莱克和拉德勒还和另一位想买《每日新闻报》的买主莫蒂默·楚克曼谈了几次。楚克曼是蒙特利尔人，在美国东海岸投资房地产赚了钱，然后买下了《大西洋月刊》杂志和《美国新闻和世界报道》，从而进入了出版业。布莱克、拉德勒与楚克曼和他负责出版的助手弗雷德·德拉斯纳反复讨论如何合作。拉德勒回忆说：“有时他说我们轮流来负责编辑。有一次，我跟他达成一个协议，我们称之为‘否定选择权’：你可以解雇任何人，但你必须得到我们的同意才能雇人。在开始的谈判中，我记得他说，‘我负责编辑，你们负责印刷、发行和广告。’过了一会儿，他说，‘弗雷德·德拉斯纳是纽约本地人，他可以负责广告。’那么我们就只能负责

发行和印刷了。他总是那么反反复复。”

不久，事情变得很清楚了，楚克曼和霍林格将就购买《每日新闻报》而展开竞争。《纽约邮报》的前主人鲁伯特·默多克表示支持布莱克。“我认为康拉德更适合《每日新闻报》，对这个城市也有好处。”默多克说：“报纸需要一个能人来控制。我希望他成功，因为纽约小报的竞争非常厉害。”

8月17日，霍林格公司提出投资7500万美元的收购计划，《每日新闻报》董事会同意了这一计划，但是这笔交易是有条件的，需要与报纸的工会达成协议，需要跟13个独立的工会打交道，但是司机工会、记者工会和印刷工人工会是最关键的。美国出版公司的财务总监戴维·多德与工会领袖举行了无数次的会谈，而布莱克和拉德勒则与更大的集团会面。工会知道布莱克以大量裁减职员而出名。“他的话非常有说服力。”马莱斯卡回忆说。布莱克的观点是：我们的确裁减了大批员工，但电讯报集团的工厂提供的大量工作报酬优厚，它甚至提供了新的工作。

布莱克和他的同事的谈判并不成功。最后，关键的司机和印刷工人协会支持楚克曼，而第三个买主则得到了记者工会的支持。虽然很不愿意再提高投资额，但布莱克不甘心输给楚克曼。“他屈服于印刷工人和司机工会。”布莱克对《金融邮报》说。布莱克认为楚克曼搞报纸纯属外行。楚克曼10月份接管了报纸，他反驳说，他不像霍林格公司那样追求短期效益。“我们把注意力放在编辑水平上，这和那些开公司的人不同，”他说：“这意味着我们不是急功近利的。”

这次不成功的收购，使美国投资界对霍林格集团有所了解。它表明，与大多数纽约通俗小报大王不同，布莱克不愿意不惜一切代价赢得胜利。“许多公司铺得太开，难以收拾，”布莱克说，“我们决心不要陷入那样的困境。”另外，布莱克已经盯上了更大的猎物。

人们很容易把加拿大的索瑟姆家族与英国的伯里家族或澳大利亚的费尔法克斯家族做比较。这些英帝国的报业家族大都发迹于19世纪末和20世纪初，也大都在20世纪末衰落。

威廉·索瑟姆是个勤奋工作的23岁的年青人，1877年他在安大略购买了《伦敦自由报》25%的股份。索瑟姆出生于魁北克的拉齐纳，他的父母是从英国来到安大略的伦敦。买了自由报的股份10年后，索瑟姆和合伙人威廉·凯里投资4000元买下《汉密尔顿旁观者报》的大部分股份。这给他带来了很大的利润，使他能够在蒙特利尔和多伦多开办印刷厂，他又买了另一个报纸《渥太华市民报》。索瑟姆生了7个孩子，他们都在日益扩展的家族企业中工作，到了1904年，他们拥有《渥太华市民报》、《汉密尔顿旁观者报》，并投资钢铁厂、采石厂和运输业。后来公司制定了一系列规则：不许在传播领域之外投资；不许在家族以外的公司担任经理；所有

的雇员必须远离政治，以免影响索瑟姆出版物的公开性。在 20 世纪的第一个 10 年，公司向西扩展，买下了《卡尔加里先驱者报》、《埃德蒙顿报》以及在温尼伯和温哥华的一些报纸。到了 1944 年，公司的四分之一公开出售，索瑟姆成为加拿大的主要报业集团。10 年后，当威廉·索瑟姆的孙子圣克莱尔·鲍尔弗接管公司时，它拥有 7 家日报，在随后几年，鲍尔弗继续购买东部和西部的一些大都市报纸和小的出版物。

鲍尔弗认为自己是个非常温和的管理者。每个报纸都由一个发行人全权管理，每位发行人都遵守家族的新闻规则，并保证为公众服务。这个报业集团绝不通过经济手段影响报纸的独立性。

1975 年，64 岁的鲍尔弗把权力移交给戈登·费希尔，他是他堂兄的儿子。费希尔把公司的业务扩展到有线电视、广播、数据库、电影试映和电子媒介。

80 年代，飞速发展的经济使公司能够继续赢利，掩盖了索瑟姆扩张所带来的许多问题，也许他没有意识到，他的竞争对手多伦多太阳出版公司对他的潜在威胁。“索瑟姆的组织机构是非常严格和公正的。”一位长期的董事亚当·齐默尔曼在 1990 年时说：“我认为，你可以说他们做得太过份了，因为他们对那些优秀的记者很宽容，不要求他们有很大的赢利。”康拉德·布莱克认为，索瑟姆给它的记者在内容和预算方面有绝对的自由。时间一久，“这种安排就出问题了，它使记者们为所欲为，报纸连连亏损。”

1985 年春，戈登·费希尔得了肝癌。索瑟姆家族很担心公司被收购。一度很集中的股份被分摊到索瑟姆家族、费希尔家族和鲍尔弗家族手中，他们所占的股份不到 50%。在此之前，似乎没有人关心索瑟姆已经不怎么赢利了，或者它的报纸利润率比它的对手汤姆森公司低大约 30%。

由于费希尔患病，有谣言说有人想收购索瑟姆。人们常提到的名字是乔治·曼，他通过加拿大联合公司进行收购。另一个就是康拉德·布莱克，他在春天提出购买索瑟姆公司 25% 的股份，被圣克莱尔·鲍尔弗婉言谢绝了。

75 岁的鲍尔弗 4 月份时就辞去了索瑟姆董事长一职退休了，由于费希尔得了肝癌，他又被迫回来担任执行副总裁一职。虽然曼和布莱克都在购买索瑟姆的股票——布莱克购买了 5% 的股票——但他们俩人都否定他们想要控制这个公司；每个人都只是在玩股票，等着别人采取行动。1985 年 8 月 23 日，收购的谣言越传越厉害。索瑟姆股票成交量非常大，而且大部分交易是通过戈登证券公司进行，这个公司与曼和布莱尔都有联系。鲍尔弗从他的一位律师口中得知，下星期一早晨，就要收购索瑟姆公司了。正如布莱克所说的，索瑟姆已经是有名无实了。“我不怀疑克莱尔的真实，”布莱克说，“但我认为那些家伙已经完了。我认为他们在经济上太天真，他们已经完了。”

那个 8 月的周末，鲍尔弗和戈登·费希尔的妹夫休·霍尔沃德在多伦多

多一家饭店与伯兰德·亨德里奇会面，他是托斯塔公司的董事长。鲍尔弗和霍尔沃德急急忙忙赶到饭店时，房间还没有整理好。他们自己匆忙地铺了床。鲍尔弗非常器重亨德里奇和《多伦多星报》，那是加拿大最大的日报，是托斯塔公司的支柱。像索瑟姆的报纸一样，《多伦多星报》宣称它遵循为公众服务的原则，那是它的创始人约瑟夫·阿特金森所确定的。托斯塔是被一个由几个家族组成的信托公司控制的。鲍尔弗认为，它是最合乎逻辑的兼并者，因为托斯塔拥有加拿大最大的报纸《多伦多星报》，而索瑟姆则在其它加拿大城市拥有主要的日报：《蒙特利尔报》、《渥太华市民报》、《汉密尔顿旁观者报》、《温泽星报》、《卡尔加里先驱者报》、《埃德蒙顿报》、《温哥华太阳报》和《省报》。虽然它的总部在加拿大最大的城市多伦多，但索瑟姆在那里只有一份《加拿大金融时代》周刊。

鲍尔弗从70年代初就想把索瑟姆和托斯塔联合起来。在那个8月的周末，双方达成协议，托斯塔得到索瑟姆22.5%的股票，索瑟姆得到托斯塔30%的股份。双方还达成协议，托斯塔在1995年之前不能增加它的占有比率。索瑟姆家族同意把他们的股份集中起来，与托斯塔的股份合在一起，达到45%，这样就能有效地控制这个公司了。“我们不想让报纸落到某个对编辑质量不感兴趣的人的手里。”鲍尔弗回忆说，那时，布莱克还只拥有斯特林报业集团。

协议公布后，索瑟姆高涨的股票价格开始回落，有一些投资者感到很气愤，例如蒙特利尔的斯蒂芬·杰里斯洛伍斯基就说：“这是家族为了保护自己的利益而采取的措施。”

杰里斯洛伍斯基和另外两个投资者与联邦竞争局一起，到法庭起诉索瑟姆—托斯塔协议。同时，安大略证券委员会对索瑟姆和托斯塔总裁们的专横行为进行了制裁。杰里斯洛伍斯基和竞争局的起诉，最后迫使索瑟姆和托斯塔在1990年5月拆散了集中在一起的股份。从理论上讲，公司此后就很容易被接管，占有22.5%的托斯塔可以以此为基础收购索瑟姆。

尽管鲍尔弗本意是好的，但索瑟姆和托斯塔却一直关系紧张。戈登死后，戈登·费希尔的弟弟约翰和霍尔沃德分别成为公司的总裁和董事长，他们并不欢迎托斯塔插手公司的事务（每个公司都有三个人进入对方董事会）。费希尔坚持报纸应该完全独立，有人觉得这是保持索瑟姆家族统治地位的借口。“在约翰就任总裁之前，我以为协议的目的就是为了大家能更好地合作。”戴维·加洛韦说，他是托斯塔的总裁和索瑟姆董事会的成员。“约翰上任后就说：托斯塔，站远点。”一位索瑟姆的董事认为两方都有负责。“两个公司都对对方抱有敌意。”

两个公司虽然关系不好，但托斯塔以每股17加元买到的索瑟姆的股票却一直在涨，1989年圣诞节前，股票价格涨了一倍。但随着经济的萧条，索瑟姆的股票又跌了下来。布莱克则很精明，在涨得最高时，卖掉了手中5%的索瑟姆股票。然后他冷眼看着索瑟姆和托斯塔内耗。

在约翰·费希尔的管理下，索瑟姆的经营情况有所改善，便后来就不行了。1988年，他卖掉了公司在塞尔尔克传播公司中47%的股份，后来又卖掉了索瑟姆亏损严重的印刷厂。索瑟姆的数据库、电影试映、时事通讯等业务一起没有起色。考勒斯书店，是索瑟姆麾下的加拿大最大的书籍零售商店，它的利润一直很可观，但是对于局外人来说，书籍零售和报业并没有什么关系，除了两者都是印刷品。同时，公司的债务超过了它的资金总值，这使银行家们不安起来。

1990年，索瑟姆和托斯塔的协议到期，索瑟姆的一些小股东提出了一个“股东权益方案”（它又被称为“毒药”），目的就是使托斯塔或别的任何股东只有买下所有的股份才能控制这个公司。1991年，索瑟姆在报纸上的利润率从1989年的15%降到5%。因为索瑟姆家族的许多股东主要以索瑟姆的红利作为他们的主要收入，所以他们像其他小股东一样很不满。托斯塔也觉得忍无可忍了。

该采取行动了。托斯塔当时正投资4亿元为《多伦多星报》建一个新的印刷厂，它觉得不应该再把那么多钱投到索瑟姆这样一个亏损的公司上。

1992年，董事会选举比尔·阿德尔为索瑟姆的总裁，这加剧了与索瑟姆家族的矛盾。比尔·阿德尔是索瑟姆公司第一位从家族之外选出的总裁，他是一位降低成本和扭损为盈的专家。对索瑟姆来讲，他的任命标志着一个新时代的到来。另外，为了表示与托斯塔的团结一致，加洛韦被任命为索瑟姆的副董事长。同时，索瑟姆家族的一些成员开始与一个投资商接触，想要卖掉他们手中的大部分股票，也许他们想要把股票卖给另一个大股东，让他与托斯塔抗衡。不管怎么说，索瑟姆和托斯塔的联盟结束了。

保罗·戴马雷对这场斗争越来越感兴趣。在蒙特利尔和魁北克，这位温文尔雅的金融家拥有《蒙特利尔日报》、三家电视台和17家广播电台。他是康拉德·布莱克在棕榈滩的邻居，两个人都对索瑟姆很感兴趣，并讨论过如何拥有它。戴马雷称布莱克是个“与众不同的人”。

戴马雷那年65岁，媒介只占他投资的很小一部分。50年代，在安大略的萨德伯里市，戴马雷把他家族经营的公共汽车公司扭亏为盈，后来，他创建了加拿大最大的一个商业帝国。1993年，它的资产达270亿元，它控制了著名的投资者集团、大西部人寿保险公司，在中国建立了许多工厂，它拥有位于日内瓦的帕格萨控股公司一半的股份，这家公司在欧洲金融、媒介和工业等方面都有投资。几年来，戴马雷表明，他在买卖公司方面非常精明，极有耐心。戴马雷1989年卖掉了一批资产，使他获得近10亿美元的现金。

像布莱克一样，戴马雷相信政治关系的重要性。他的儿子安德烈娶了加拿大总理让·克雷蒂安的女儿，他负责强力集团的媒介投资。像霍林格集团一样，戴马雷也有一个国际顾问委员会，其中有皮埃尔·特鲁多、赫

尔穆特·施密特和谢赫·亚马尼。霍林格和强力集团甚至有一些共同的顾问，包括德韦恩·安德烈亚斯。（“他们俩都是那种事必躬亲的人，”安德烈亚斯说，“我对他们俩的印象非常好。”）

托斯塔与戴马雷接触，看看强力集团是否愿意和它一起收购索瑟姆。索瑟姆股票当时的成交价是每股 20 元。戴马雷认为这价格太高，婉言谢绝了。

1991 年秋，托斯塔与布莱克进行谈判，加洛韦说：“谈判进行得很顺利，合作收购的可能性很大。”但这时托斯塔的董事会又犹豫起来，谈判就不了了之。那对布莱克是件好事，因为他当时刚刚买下了费尔法克斯，正准备收购纽约的小报。

康拉德·布莱克和芭芭拉·埃米尔走进皇家约克饭店辉煌的大舞厅时，听到模糊的欢呼声，布莱克是到那里向多伦多加拿大俱乐部发表演讲的。外面街上，人们正在庆祝多伦多蓝鸟队的胜利。这种骄傲情绪与当时全国的动荡状况形成鲜明的对照。1992 年 10 月 26 日，加拿大举行全民投票，决定是批准还是拒绝“夏洛特镇决议”，总理布里安·马尔洛尼和加拿大前任 10 位总理都批准了这一决议。这一决议是要把以说法语为主的魁北克省纳入加拿大的体制中，使它永远不能脱离加拿大而独立。问题是，虽然政治领袖们都批准了这一决议，全国民众却表示反对。

布莱克到那里，是为了发表他对这一决议的独特看法。他没有让满大厅的人失望。他首先攻击他的老对手，安大略省总理鲍勃·雷，布莱克指责他“认为商人就是贪婪的野兽，疯狂地追逐利润。”布莱克接着谈到那个决议，说它“不是一个解决方法”，他说加拿大政府“是一条搁浅的鲸鱼，任凭魁北克省的人宰割”。

布莱克说，政府迎合那些特殊利益集团，媒介要负一定的责任。“你读了今天加拿大的报纸，”布莱克说，“就会认为我们生活在水深火热之中，在这个社会，妻子被凌辱，儿童被骚扰，少数民族团体被歧视，工人被剥削，一无是处。”演讲后，一位女听众问布莱克，为什么他不从政。布莱克回答说，政治“是比赛谁更有同情心。我认为自己是一个非常理智的人，我不可能赢得那样的比赛。我认为加拿大人不需要我，我也不需要他们。”

回到多伦多大街 10 号他的办公室，布莱克接到戴维·加洛韦的一个电话。那年秋天，霍林格和托斯塔开始商谈共同收购索瑟姆。托斯塔的条件是：它不再投入新的资金，但它把它手中的股份算进去，由于它有索瑟姆 22.5% 的股份，它认为自己应该得到公司相应的资产，特别是在安大略省和阿尔伯达省的报纸。

加洛韦是索瑟姆董事会成员，随着与霍林格集团谈判的深入，他觉得自己的处境越来越尴尬。从法律上讲，他代表的是两个利益冲突的集团。

比如，他在策划从内部接管索瑟姆，如果他知道索瑟姆即将发行股票或做一笔交易，那该怎么办呢？“我需要知道两件事，”加洛韦对布莱克说，“第一，你真的想收购吗？第二，你准备什么时候收购？因为我现在处境很尴尬。”

“我是真的想收购，”布莱克回答说，“第二，我不能马上收购，因为我必须筹集一些资金。我们必须等到春天。”

“那么我们就有一个难题，”加洛韦回答说，“我不知道我们该怎么办。有可能我们的董事会要卖掉我们的股票。”

布莱克马上回答说：“如果你们要卖掉手中的股票，我会买下它们的。”加洛韦同意了，但他补充说，托斯塔主要是想得到索瑟姆的一些报纸。

4天后的星期五早晨，加洛韦到多伦多北面的卡利登打高尔夫球。刚开始打，他就接到他办公室转来一个电话。那是康拉德·布莱克从伦敦打来的。“戴维，我只是想向你强调一下，我是真的想收购。”

加洛韦对布莱克说他明白了。下个星期三，加洛韦在托斯塔战略计划委员会上谈了目前的情况（这个委员会的成员不包括索瑟姆的成员）。1991年，索瑟姆损失了1.53亿加元；1992年它又将损失2.63亿加元。由于布莱克已经准备好收购了，委员会投票同意把股票卖给他。价格不是问题，因为托斯塔的售价不得高出交易价的15%。

批准出售股票的董事会安排在星期天举行。11月6日星期五，索瑟姆总裁比尔·阿德尔接到伯兰德·亨德里奇的电话，他意识到有事要发生。亨德里奇说星期天有一个重要的会议，但他不知道具体情况。阿德尔在蒙特利尔，第二天就要参加他妹妹的婚礼。他对这个电话感到不安，而预兆也很不妙：几小时后，他妹妹将在那里举行婚礼的教堂被烧成废墟。

在11月8日下午的董事会上，亨德里奇解释说托斯塔将把它手中的索瑟姆股票卖给布莱克，80岁的圣克莱·鲍尔弗吃惊得说不出话来。鲍尔弗30年来一直希望与托斯塔结成同盟，现在这希望彻底破灭了。

这次收购活动于1993年1月结束，霍林格成为加拿大最大的报业集团的最大的股东，这一集团有7家日报，总发行量达到150万。收购价是每股18.1加元（当时的交易价格是15.38加元），总共是2.59亿加元。布莱克需要一点时间来筹措资金，所以托斯塔同意先垫付1.89亿加元，1993年4月15日偿还。

索瑟姆内部的人不安地注视着布莱克的到来。一些索瑟姆家族的成员感到很不安，长期以来，他们一直设法抑制托斯塔公司，却没想到公司落入了一个他们并不喜欢的人手中。据圣克莱尔·鲍尔弗说，收购结束后不久，他的一位亲戚与强力集团副董事长、参议员米切尔·皮特菲尔德共进晚餐。这位家族成员表示很遗憾布莱克取代了托斯塔的位置。接着保罗·戴马雷给在大多伦多的鲍尔弗打电话，邀请他当天晚上到他在蒙特利尔的家中

共进晚餐。戴马雷保证他晚上 11 点回到家；他派了一辆汽车去接鲍尔弗，强力集团的飞机就等在机场，经过一个小时的飞行，把他送到蒙特利尔。另一辆汽车把他送到了戴马雷的家中。“保罗特别喜欢报纸。”皮特菲尔德解释说，他也出席了戴马雷的晚宴，同时还有戴马雷的儿子安德烈和小保罗。

戴马雷提议购买索瑟姆 9.9% 的股份，根据股票交易规则，购买这个数量的股票是不用公开的，但他想要鲍尔弗告诉他，是不是有足够的索瑟姆家族成员愿意跟他一起成立一个非正式的股东集团。鲍尔弗觉得戴马雷并不是以一种冷酷的商业对待索瑟姆，他同意征询一下一些家族关键成员的意见。同时，戴马雷开始购买索瑟姆股票，并要求鲍尔弗告诉想出售股票的家族成员跟他联系。索瑟姆家族成员并不愿意与强力集团联手。索瑟姆的股票一直在下跌，戴马雷觉得这时买进很便宜。

在《环球邮报》上，主编威廉·托塞尔写了一篇社论，赞扬布莱克最新的收购活动。托塞尔 80 年代时是《商业报道》杂志的专栏作家，他与布莱克的关系比较好，社论也反映出了这一点。“在报纸业，一个渊博、勤奋的报业业主是非常重要的。”社论说：“布莱克先生就是加拿大资本主义社会中一个非常少见的人，一个博览群书的商人。他不喜欢许多记者，但他却非常喜欢新闻这一行业。他拯救了许多海外的报纸，如果没有他的介入，那些报纸肯定就完蛋了。我们欢迎他再次在加拿大大显身手。”

有些评论者对布莱克颇有微词，比如前皇家报业委员会主席汤姆·肯特就在《渥太华市民报》上争论说：“作为一个有许多报纸的报业业主，他会牺牲报纸的质量，使它们符合他的意识形态观念。”布莱克批评肯特的话“纯属胡说八道”。

收购索瑟姆后不久，布莱克坐在多伦多大街 10 号他的办公室，嚼着一块奶酪三明治，面对着一大叠信。那些信都是称赞他对加拿大俱乐部的讲演和他收购索瑟姆的事。“人们做出这么热烈的反应，我真是有点感动。”他说。同时，布莱克对伦敦《金融时报》上的一篇文章感到很不满。他的朋友哈尔·贾克曼是国家信托公司的大股东，现在是安大略省的副省长，文章引用他的话说：“康拉德的问题就是，他总是在寻找下一笔交易。”

“那完全是一派胡言。”布莱克边吃三明治边说：“我不是那样的，我们总是设法增加我们手中已有东西的价值。不过一但有机会，你就应该立即抓住它……有一个战略当然很好，但如果你做不好交易，那么战略又有什么用呢？如果我说我的战略是收购《纽约时报》，但它是不卖的，我做不成这笔交易，我的战略对我有什么用呢？你必须寻找机会。”

保罗·戴马雷发现了他的机会，1993 年 3 月初，他打电话给布莱克。他通知布莱克说，强力集团向索瑟姆董事会提出一项计划，直接从公司收购价值 2 亿元的股票。

从公司的角度来看，戴马雷这样的投资是正确的。索瑟姆债务与资金之比已经太高，注入一笔资金能使借款给它的银行家们放心，同时也使阿德尔能够实施他的裁员计划。从理论上讲，索瑟姆经营状态好了，对它的最大股东霍林格集团也有好处。此外，由于直接出售股票，索瑟姆可以高价卖出，还不用向证券经纪商交钱。但是布莱克认为，他的老朋友戴马雷在给他设陷阱。索瑟姆的董事亚当·齐默尔曼和休·霍尔沃德邀请戴马雷向索瑟姆公司投资。他们的目的就是形成一股与布莱克抗衡的势力。在布莱克收购结束后的几个星期，人们一直猜测，不久布莱克就会加紧对索瑟姆的控制。布莱克和他的主要战略家丹·考尔森开始公开说，索瑟姆的“毒药”是不合法的。人们揣测，霍林格要把它在加拿大的一些资产投入索瑟姆，以换取更多的股份。特别是，人们越来越担心戴维·拉德勒会来担任索瑟姆的总裁，他是一个冷酷的削减成本的专家。索瑟姆在报纸方面有7500名雇员，霍林格集团的人认为至少有三分之一是多余的。

阿德尔已经准备裁减1300人，但是霍林格内部对这位新索瑟姆总裁的评价是：“一个很不错的人，就是不知道他懂不懂报纸。”

另外，布莱克认为报业前途光明，阿德尔则比较悲观。“在大部分市场上我们都不景气，”阿德尔在托斯塔向布莱克出售股票前一个月说，“如果谁说报纸有前途，那他们只是在瞎说罢了。”

就在戴马雷采取行动前，布莱克和索瑟姆董事长隆·克利夫达成一项协议，同意霍林格集团在索瑟姆董事会占有3个位置，而霍林格则同意在1995年前不对“毒药”提出异议。为了让借款银行满意，索瑟姆还宣布将发行新的股票，但是在协议中规定，布莱克只能按他以前的比例购买股票。布莱克对《金融邮报》说：“大多数董事不同意把各类便宜的股票抛出去。”

但是，戴马雷想的就是便宜的股票。在他的收购计划中，他将以每股13.5加元的价格收购索瑟姆的股票，并以11.5加元的价格购买权利股。这样就迫使霍林格成为第二大股东，如果它想按以前的比例购买新股票的话，就必须投入更多的资金，而这是它难以做到的，因为它还没有偿还购买托斯塔手中股票的钱。

布莱克当时正准备以每股18.1加元的价格，把一半股票卖给现金充裕的电讯报集团。即使强力集团不出现，这笔交易也很难做成。3月13日，将向电讯报集团的股东们寄出一份信函，解释电讯报集团成为索瑟姆股东的好处。计划在3月底召开一次特别会议，就此事进行表决，此事需要得到大部分小股东的同意。

3月10日，布莱克到达多伦多，得知了戴马雷计划的详情，第二天索瑟姆董事会将就此进行表决。布莱克知道，在他替代托斯塔之前，公司就准备从18个人的董事会中削减3到5名董事。在第二天会议前，他立即开始向索瑟姆的董事们打电话，一直打到凌晨两点。“我们可以做成比这个更好的交易。”布莱克争论说：“我很愿意戴马雷加入进来，但是他必须

先跟我们达成一个协议，我们作为大股东必须达成相互理解，他还必须出更高的价格，现在的价格太低了，这简直是一种污辱。这对现在的股东太不公平了。”

在第二天的董事会上，戴马雷的提议没有得到通过。“前一天晚上，他打电话给那些董事想争取他们的同意，”亚当·齐默尔曼回忆说，“他说服了那些人站到他的一边，因为其中3人将退出董事会，他向他们做了承诺，保住他们的位置。”齐默尔曼说，布莱克在购买了托斯塔股票后，曾征求过他对董事会成员的看法。“我把所有人的情况都告诉了他，我还告诉了他以后会有什么事。”齐默尔曼说。

布莱克否认他做过什么不正大光明的事。“那些家伙计划赶走一些董事，”他说，“他们想要赶走的人，要么知道他们的意图，要么怀疑他们有那种意图。我打电话给他们的时候，没有提到那个意图，但我的确说过，如果他们在这件事情上支持我们，我们是不会忘记的。我们也的确没有忘记。”

“我知道，”他谈到那些把戴马雷引进来的索瑟姆家族成员，“他们认为我应该坐以待毙。”

强力集团的提议被索瑟姆董事会拒绝后，戴马雷打电话给布莱克，这次他们同意共同制定一个协议，并向索瑟姆董事会提交一份新的提议。3月13日，布莱克到达棕榈滩，当天和第二天，他到戴马雷家与戴马雷会谈。在场的还有齐默尔曼和霍尔沃德。伦敦的律师比尔·斯考特通过电话起草了法律文件。

第三天，戴马雷必须离开佛罗里达，但他儿子安德烈来到布莱克家。协议的核心就是使强力集团和霍林格集团能够在索瑟姆中平起平坐。每个公司都有同样的表决权，在董事会中的人数也相同，在随后的两年中，他们将一起购买索瑟姆47%的股份。每个公司都有优先购买对方股票的权力。戴马雷清楚地表明，他将长期投资索瑟姆：协议15年有效，只要每一方拥有至少15%的股票。最后细节通过电话商定；这时布莱克拿出香槟庆祝。布莱克马上原谅了戴马雷，他认为他和戴马雷能够很好地合作。“他们一直在搞阴谋诡计。”布莱克提到索瑟姆家族成员时说：“我们知道谁是我们的朋友，但是在3月11日那个关键的表决中，他们彻底地失败了。就是在那时戴马雷得出结论，进入公司的唯一方法就是跟我打交道，而不是跟那些家伙。”

的确，布莱克和戴马雷希望从公司得到的东西是一样的，即可观的利润。“我和戴马雷之间没有矛盾。”布莱克说：“索瑟姆家族的成员非常天真，他们相信他们把他引进来后，他就会和他们站在一起，这是一个非常愚蠢的想法，他们真是丧失理智了。”

在强力集团的新建议中，强力将投资1.8亿加元，以每股14元的价格购买1300万股股票。把它原先已有的股票合在一起，强力集团现在拥有索

瑟姆 18.8%的股票，大致与霍林格所占有的相同。有一个问题仍然没有解决：对索瑟姆的控制转到了强力集团和霍林格集团，是不是应该向股东支付一定的补贴呢？“这个问题可以讨论，但它并不是一个什么大事情，”阿德尔在这笔交易宣布后说，“你必须承认，他们有优先购买股票的权力，那只是一种权力罢了。”但是布莱克认为，索瑟姆的新格局使他能够有效地控制这个公司。“这一点毫无疑问，”他对多伦多的记者说，“如果你有 47%的股票还控制不了公司，那你就完了。”在电讯报集团 1993 年的年度报告中，布莱克强调指出，在霍林格、电讯报和强力集团之间达成的协议“使三家公司一起成为控股的股东，虽然三家公司都不必因此而支付控制补贴。”

如果布莱克真的要接管索瑟姆集团，那么至少现在其余的股票都在熟入手中，霍林格还有优待购买股票的权力。布莱克过去的历史很好地证明了，他很善于利用法律协议为自己捞好处。“接管索瑟姆很不错，但很不容易，”他说，“这需要很多钱，而且你必须应付所有反接管的条款。现在这个样子大门向我们打开了，强力集团和我们都被带进门内。我宁愿和另一个人一起在门里，也不愿一个人猛敲关闭的门。”

解决了这个问题后，布莱克只需要偿还索瑟姆的股票。托斯塔的另一位总裁戴维·乔里在《环球邮报》上说，托斯塔给霍林格集团时间筹集资金，是因为它无法通过传统渠道获得资金。这激怒了布莱克，他坚持认为，如果电讯报集团的少数股东不愿意买进股票，他也有别的办法偿还托斯塔的钱。3月27日，向电讯集团的股东寄去了第二份信函，建议电讯集团投资索瑟姆，批准交易的特别会议推迟到4月13日举行。

霍林格和强力集团购买股票的价格相差比较大，霍林格是每股 18.1 加元，强力集团是每股 14 加元，虽然如此，电讯报集团的独立董事们还是向股东们推荐这一交易。实际上，别的投资者仍然可以在股票市场上以较低价格买到股票。“我们想做成这笔交易，”董事鲁伯特·汉布罗说，“这是在说英语的世界的最后一次机会，使我们可以把一个大报扭亏为赢。康拉德是非常善于扭亏为赢的。”为了鼓励投资者，布莱克、汉布罗、审计委员会主席斯韦思林勋爵和丹·考尔森四处拜访了伦敦的金融机构，让他们明白这一交易的好处。投资的一个条件是，在一年或者更长的时间内，如果电讯报集团的董事改变了主意，他们有权把它的索瑟姆股票退给霍林格集团。另外，电讯报集团还要有一位代表进入索瑟姆的董事会。最后，电讯集团的代表由斯蒂芬·杰里斯洛伍斯基担任，他是蒙特利尔的金融家，曾经批评过索瑟姆。

电讯报集团举行了一次特别股东大会讨论这一交易，这个交易很快获得了通过，但是也有些小的争议。《独立报》上发表了篇文章，说布莱克承认索瑟姆交易违背了去年电讯报集团上市的规定。法莱尔律师事务所代表电讯报集团、布莱克和电讯报秘书安东尼·伦图尔写了一封 4 页的信，

寄给《独立报》主编安德烈亚斯·惠特姆·史密斯和文章的作者贾森·尼斯。报纸最后出面道歉并赔款 2 万英镑。

由于与戴马雷合作，布莱克出人意外地谨慎，不肯明说他对索瑟姆有什么打算。“他们的一些发行人很不错。”布莱克说，特别指出唐·巴比克和林达·休斯，前者负责索瑟姆在温哥华的两家报纸，后者负责《埃德蒙顿报》。“在这么大的一个公司里，我相信有许多人才。这就像 1939 年的美国军队：他们只有 10 万人，但其中有马歇尔、麦克阿瑟、艾森豪威尔和巴顿。他们都在那里，只是你必须慧眼识英雄。”

布莱克认为，报纸最重要的就是要打上业主的个性，或者换句话说，他瞧不起那些不想当业主的经理。“一份报纸没有一个铁腕人物，就会变得平淡冗长，正如大多数北美报纸每天都表明的那样。”他说：“我虽然很敬佩罗伊和肯·汤姆森，但是我认为他们完全不管编辑事务的做法很成问题。另一个极端是董事长过多地干涉编辑事务，就像已故的鲍勃·马克斯韦尔那样，这就使报纸失去了那些最有才华的编辑，那些人是不愿在这种状况下工作的。像默多克的《泰晤士报》那样频繁地更换编辑，会使一个报纸很不稳定。在我看来，最好的方法就是聘用那些跟大股东合得来的编辑，减少内部摩擦。

“但是业主应该施加影响，保证报道的公正客观和观点的多元化，同时，在记者受到不公正的攻击时支持他们，阻止报纸的内讧，使报纸具有自己的个性。”

在伦敦，布莱克是说到做到了。但是，很难预料他能不能把这些原则运用到一个有 17 家日报的大报业集团。

布莱克收购的报纸越多，人们越是怀疑他投资报纸是否明智。面临电视和其它电子媒介的蓬勃发展，人们认为报纸的前途暗淡。

在 60 年代的美国，75%的人每天看一份报纸，到了 1993 年这一数字降到 50%了。在欧洲也一样。

在澳大利亚，全国 13 家省会日报，在不到 10 年中，有 6 家破产。比如在墨尔本，前《悉尼先驱者晨报》主编埃里希·比彻指出，1993 年有两家报纸发行量在 85 万份；15 年前，有 3 家日报每天的发行量是 140 万份，在这期间，墨尔本的人口增长了 50 万人。“所有的迹象都表明，”比彻写道，“日报这一产业是没有希望的。”

阅读报纸的习惯是早年培养起来的，这方面的统计数字让人沮丧：在 1966 年的美国，18 岁到 29 岁这一年龄段的人中，有 60%的人阅读报纸，但到了 1991 年就减少了一半。在 1961 年的英国，15 岁到 35 岁这一年龄段的人，平均每天阅读 1.5 份日报，2 份星期日报。在随后的 30 年中，这一数字降到 0.9 份日报和 1.3 份星期日报。1992 年，英国 15 岁到 24 岁的人中，59%的人每天读一份日报，71%的人读一份星期日报，而 1974 年是

81%的人每天读一份日报，88%读一份星期日报。据英国汉里中心的统计，年轻人“花在阅读上的时间越来越少，而且当他们阅读时，他们更喜欢阅读专门的杂志而不是报纸”。

至于较老的读者，由于报纸的页数越来越多——比如，《每日电讯报》从平均100页增加到140页——那就意味着虽然报纸销量下降，但人们的读报时间大致没变。但汉里中心也发现，39%的读者承认：“读报不像以前那么重要了。”

科技发展被认为是报纸衰落的主要原因。通过电缆、卫星、电脑和电话线，可以更便捷生动地传送信息和娱乐。有些报纸的经营者试图利用科技来拯救他们这一行，花大量资金在“高速公路”上为他们的报纸获得一席之地。与他的一些同代人相比，布莱克的乐观态度使他好像刚刚走出机器时代。“人们总是担心我们这一行要完了，”他承认说，“到了二十世纪末，为什么我们还用报纸传递新闻呢？……这似乎是一种非常原始的方式。”

但布莱克认为，霍林格并不需要依靠科技来拯救自己。“我们担心几年后，信息高速公路会变成开拓时代的道路——坑坑洼洼，一不留神就陷进去动不了了。”

在CNN时代，报纸着重于分析和预测。正如马克斯·黑斯廷斯所说：“电视能给人以鲜明的印象，这一点是其它媒介无法超越的，但它很难进行深入的分析。”布莱克和其他人相信，由于电视频道越来越多，电视广告的效力也就不像以前那么大了。

但电视也是一个诱人的行业。霍林格集团和电讯报集团都曾考虑过涉足电视领域，曾经想收购五频道。但在英国和美国，许多条例限制了布莱克，使他无法进入这一领域。在加拿大，布莱克于1985年退出电视业，此后再也不想回去了。他曾经说过要投资与技术有关的领域，但到目前为止，他只限于在报纸方面进行投资。

霍林格的策略是投资那些效益不佳的现成报纸。布莱克的首要原则就是低价收购。他的第二条原则就是收购效益不佳的报纸，然后降低成本、裁减人员，这使他觉得很有挑战性。布莱克坚持认为自己并不反对科技进步。1995年，在他妻子芭芭拉的催促下，他们在伦敦的书房也“联网”了，这样布莱克就可以在因特网上漫游。“我看上去就像一个B—52轰炸机驾驶员，”布莱克说，“书房的一头全是音箱、打印机和电脑。”这对布莱克来讲，是一个很大的变化，想当初他曾经拿起一个鼠标对着电脑屏幕，好像它是电视机遥控器一样。

1994年，《电讯报》成为欧洲第一家在因特网上有网址的报纸，到了1995年，布莱克宣称它是因特网上最忙的一个网址，每天有两万人浏览。

布莱克并不认为新技术对报业形成威胁。“最好的时光还没有来到呢，”他说，“我认为，报纸是一个有利可图的行业，重要的是它的产品

质量。”

虽然布莱克从来不想成为泰德·特纳或比尔·盖茨，但他和霍林格总裁戴维·拉德勒却期望在未来的电子世界中，可以不需要新闻纸、印刷机或送报的卡车。不过，在那个世界中，仍然还是需要记者的。

第十三章 舞文弄墨的报业大亨

“任何一个能干的作者，不用诽谤的方法，也可以给别人造成伤害。我自己就经常这么做。”

1993年9月13日，星期三，美国总统比尔·克林顿站在白宫南草坪创造了历史性的一刻：他把巴勒斯坦解放组织主席亚西尔·阿拉法特和以色列总理伊扎克·拉宾带到一起，坐下来和谈。克林顿微笑着宣布，一项协议达成了。拉宾和阿拉法特握手言和。以色列现在承认了巴勒斯坦解放组织，并将从加沙地带和约旦河西岸撤军，那是从1967年六日战争以来它一直武装占领着的地方。

各国领袖、大使和报纸纷纷对此表示支持。《耶路撒冷邮报》却不在其列。在协议达成前后，《耶路撒冷邮报》的执行主编戴维·巴—伊兰一直对这一解决方案表示怀疑，他的社论也反映了这一点。他认为建立一个巴勒斯坦国将对以色列形成致命的威胁。“承认巴勒斯坦解放组织是那个地区的统治者，就将使巴勒斯坦国成为一个专横的恐怖分子国家。”他在《星期日电讯报》的一篇文章上警告说。他在《耶路撒冷邮报》的社论上指出，以色列与巴勒斯坦解放组织达成的协议中，有些令人非常不安的条款，诸如允许巴勒斯坦解放组织派大批的武装力量进入那个地区维持秩序，这种武装力量包括恐怖分子。巴—伊兰提议，对协议进行一次全民公决。

在读了巴—伊兰的文章后，布莱克决定写一篇拥护和平协议的文章，在下个星期的《星期日电讯报》上发表。他还打电话给巴—伊兰，问他是否愿意在《耶路撒冷邮报》的评论版上发表署名文章。巴—伊兰同意了。

“很遗憾，”布莱克写道，“我不同意《耶路撒冷邮报》对以色列—巴勒斯坦解放组织协议的看法。”布莱克写道，他完全理解“阿拉伯人的看法，他们认为纳粹对犹太人的暴行使西方人感到内疚，于是他们建立了以色列国，而无辜的阿拉伯人却成为西方人内疚的牺牲品。阿拉伯人的这种看法也是有一定道理的。”

布莱克同意巴—伊兰的看法，承认阿拉法特和巴勒斯坦解放组织从来没有遵守过达成的协议，但他认为和平是有希望的，应该试一试。“新时代肯定是充满危险的，也需要保持警惕，做好军事准备。我完全理解这个协议在以色列人当中引起的焦虑和希望。”

布莱克私下里说，他写那篇文章是因为他认为巴—伊兰的观点太好战，并不反映一般以色列人的看法。主编的文章写得很聪明，很有条理，但他认为巴—伊兰太做作，只批评，不建议。布莱克认为：“如果不写那篇文章，《耶路撒冷邮报》就会受到损害。实际上，《耶路撒冷邮报》的新闻报道是很公正的，他的评论也是很公允的，巴—伊兰自己的理由是很

有说服力的，每个认真阅读的人都会知道，他其实是赞成协议的。”布莱克的文章发表两天后，同一个版面上刊登了他妻子芭芭拉·埃米尔的一篇文章，这是转载她为《星期日泰晤士报》写的一篇文章，那篇文章与布莱克《星期日电讯报》上的文章是同一天发表的，这篇文章赞扬了和平协议。两天后，《耶路撒冷邮报》的发行人耶胡达·利维4年来第一次也在同一版面上发表文章。“是我改变了报纸编辑方针。布莱克先生说他为这一改变而感到骄傲。”利维一开篇就这么写道。“作为一个58年前出生在贾法的以色列人，我的观点与布莱克先生不同，我知道布莱克先生对以色列有着良好的意愿，希望这一地区能实现真正的和平。但是这种希望常常使我们无视潜在的危险。

“布莱克先生说，西方人出于内疚而建立了以色列国，说无辜的阿拉伯人成为牺牲品，我认为这是完全错误的。这不仅毫无道理，而且是阿拉伯宣传机构制造的一个弥天大谎。”利维的社论之后，戴维·格罗斯又写了一篇文章，他是《耶路撒冷邮报》1990年到1992年的主编。“我不需要提醒布莱克，以色列是一个非常小的国家。布莱克相信阿拉法特和巴勒斯坦解放组织会遵守这个新的协议。他是一个商人，而且是一个很成功的商人。但我相信他不会跟一个一贯贪婪和愚蠢的人合伙做生意，尽管这个人现在表现得很得体。”

布莱克很不高兴，他又寄出一封信给主编要求发表，说格罗斯和利维都误解了他那篇文章的意思。“我希望一位前主编应该更好地理解《耶路撒冷邮报》主人的意思。”

巴—伊兰则认为这件事很有讽刺意义，他说，一些批评《耶路撒冷邮报》右倾的人现在为布莱克的干涉而喝彩。“他们认为，发行人不应该干涉主编的所作所为。一位右倾或鹰派的发行人不应该干涉鸽派主编的所作所为，”巴—伊兰讽刺地说：“但是，反过来鸽派发行人干涉鹰派主编则不仅是对的，而且应该给予鼓励。”

布莱克后来补充说：“实际上，巴—伊兰与我交换意见后，已经温和多了。报纸的一些情绪是对的，但容易引起旁观者的批评。”巴—伊兰觉得埃米尔的文章很有意思，“因为她的文章与布莱克的正相反。”这对布莱克来讲是个新闻，他认为他妻子文章的观点跟他是一样的，即拥护和平，但有些担心。“她赞成签署和平协议。如果他们对它作出不同的解释，那他们是在胡说。这证明了我的一个看法，即他们在这件事上有点丧失理智。他们得了幽闭烦躁症。”

布莱克是世界上最善于写作的报业大亨，他不太喜欢在他自己报纸上匿名发表个人观点。当然，他有时也授意手下人写文章，有一次，《每日电讯报》美术批评家撰文批评亿万富翁沃尔特·安尼伯格的捐赠品，布莱克认为那篇文章“非常卑鄙”，就命令写一篇赞扬的文章。但一般情况下，如果他在他的报纸上看到什么让他不满的东西，就会直接写一篇文章或公

开信寄去，读者和编辑就会从中得知他的看法。除了这样的文章，布莱克也写过一本书，谈论他非常熟悉的一个话题。

1993年12月18日（星期六），下午3点：在多伦多闹市区的伊顿购物中心，人来人往，大家正忙着为圣诞节采购东西。在伊顿的百货商店区，正在广播的一条消息引起了人们的注意，广播说康拉德·布莱克将在这里为他新出的自传《发展的一生》举行签名售书活动。

在挂满蓝牛仔裤和灯心绒衬衫的货架中有一个高台，一位头发灰白、戴着眼镜的人正在对着扬声器大叫，说一个“特殊人物”马上就要来了。“当然，这个特殊人物就是康拉德·布莱克，一个非常特殊的加拿大人……欢迎你与世界上最成功的一位金融家见面，康拉德·布莱克……朋友们，康拉德·布莱克今天欢迎你们。”

布莱克穿着一件灰色上衣，打着蓝色领带，像往常一样晚到了半个小时。乔治·伊顿陪着他，乔治是购物中心的总裁，布莱克是他董事会的成员。在布莱克坐下前，一个戴着小圆帽的男人大声问他，在最近的联邦选举中，他支持谁，在那次选举中，让·克雷蒂安领导的自由党击败了进步保守党。“我只是一个作者。”布莱克回答说，咧嘴一笑，他又补充说，他的公司支持过各种各样的候选人。“我很惊讶和感谢有这么多人到这里来。”

布莱克和伊顿坐到一张桌子后面，在90分钟里，只要谁愿意出32.95加元，布莱克就会跟他握手并在书上签名。一个戴着棒球帽的少年好奇地走到一位伊顿女售货员身边，这位女售货员正冷冷地打量着人群。“康拉德·布莱克是干什么的，伊顿购物中心是他的吗？”他问。

她惊讶地看着他。“不，不，不，不，不。他是一个企业家。”

“他是个大人物？”

“完全正确。”

几年来，每当布莱克遇到他认为很有意义的事情时，晚上回到家他就会写下或对着录音机录下白天的经历。1991年4月，当他准备写回忆录时，这一习惯和他出色的记忆帮了他大忙。

布莱克最近看了公共广播公司的电视系列片《内战》。“那个系列片太好了，它激发了我的写作欲望。”在去东京的飞机上，布莱克抽出钢笔，开始写起来。从东京回伦敦的飞行时间更长，布莱克继续在飞机上写作。等他回到海格特的家中时，他已经写完了那本书的前三章。

开始布莱克拿不定主意，应该不应该出版这本书。布莱克虽然喜欢出风头，但他一直认为应该保持自己的隐私，他很惊讶人们对他那么关注。促使他出版的一个因素是，至少有一位记者已经宣布要写一本有关他的书。虽然布莱克并没有试图不许别人写，但他说：“我认为我没有理由不

写。”另外，他说至少这本书不会像许多商业性的自传那样，是跟别人一起合写的。

布莱克在 49 岁时出版这本书是有他的理由的：他想写出他对加拿大的看法，并解释为什么他不再住在那里；他要澄清有关他的各种说法，特别是他 80 年代初掌管阿耳戈斯时期的事情。他要写他克服的一些“障碍”，诸如 70 年代时他的焦虑症，这样那些面临同样挑战的人就可以从书中得到鼓励。这本 522 页的书是加拿大的畅销书，精装本卖了 2.5 万册。评论家们给予很高的议价，并把这本书评为那年的加拿大最佳商业书籍。

《发展的一生》充满了布莱克认识的那些名人的趣闻轶事。布莱克经常用一些生僻的词，在编辑过程中，他的编辑好几次去查各种各样的词典，有时候连词典也查不到。

那本书最著名的也许是布莱克对那些曾经惹恼过他的人的攻击，包括那些被认为是他的朋友的人，比如像保罗·戴马雷、布里安·马尔洛尼和哈尔·贾克曼。“为什么一个百万富翁对比他地位高和比他地位低的人充满仇恨，这让人很不理解。”《金融邮报》专栏作家阿兰·福瑟林姆评论说。但是，有一种辩护方法就是把布莱克的敌意说成是一种幽默。“瞧，”当人们问布莱克为什么显得那么好斗时，他说，“我认为我对大多数人都是充满善意的。”

贾克曼认为，布莱克那些好斗的论述只不过是他的一种消遣的方式，“他比跟他打交道的大多数人都要聪明，”贾克曼说，“但他总是取笑自己和那些奉承他的人。”菲尔·林德是罗杰斯传播公司的副董事长，他在小学时就认识布莱克，他同意贾克曼的解释。“康拉德很有幽默感，”林德说，“他总是在笑，要么是跟别人一起笑，要么是在嘲笑别人。”

布莱克在回忆录中谈到的一些人对他很不满意。据布莱克的老朋友和商业伙伴彼得·怀特说，那本书“惹恼了马尔洛尼”。怀特曾经跟马尔洛尼一起上法律学校，并当过马尔洛尼的秘书，他觉得自己处境很尴尬。

“马尔洛尼认为康拉德忘恩负义。”怀特说。“我认为康拉德是希望人们全面地看待他的描述，不要只强调它消极的一面。人的本性就是这样，他们不记得你说过他们的好话，他们只记得你说过的坏话。布莱克和马尔洛尼一样非常敏感。有意思的是，他们两人在这方面非常相似——对公开的批评都非常敏感，他们俩人都必须学会变得脸皮厚一点。”

1994 年 3 月，马尔洛尼到伦敦拜访布莱克，两个人开始重归于好。马尔洛尼的公开态度是，他从来没有读过布莱克的书，虽然他被告知那本书中提到他。“在适当的时候，我会开口的。”马尔洛尼说：“我要写我自己的回忆录。相信我，你会想要一本的。它并不是要澄清什么事情，而是想把事情原原本本地说出来……”

“你必须明白，我很了解布莱克，知道他最隐秘的想法，我会在适当的时候披露那些的。我很早以前就懂得，回忆总是有选择的。”

阿兰·福瑟林姆很不满意布莱克在书中对他的描写。他指责布莱克胡编乱造，甚至在谈到他童年时的偶像曲棍球明星莫里斯·理查德时都是这样。布莱克在他的书中写道，理查德的“胆大”给他留下了最深的印象，比如理查德跑到蒙特利尔到底特律的卧铺车厢，“扯开门帘找到他的对手，把他痛打了一顿。”布莱克还说，理查德从纽约旅馆的柱子后面跳出来，试图“掐死一个裁判，因为这个裁判最近处罚了他”。福瑟林姆宣称，如果这些轶事是真的，那么布莱克真是“抢得了最大的独家新闻”。后来另一位记者把这些段落给莫里斯·理查德看，这位曲棍球明星说，他不记得卧铺车厢里的事情，他也没有想掐死那个裁判，他“只是抓住他的肩膀”。

劳里埃·拉皮埃尔曾经在加拿大学院教过书，后来指导过布莱克的硕士论文，并在蒙特利尔和他在广播上争论过，布莱克把他描写成一个同性恋者，这使他非常愤怒。那本书出版后，拉皮埃尔在《金融邮报上》发表了一封信，猛烈抨击年轻时的布莱克。拉皮埃尔写道：“他跟同学很少接触，他的傲慢和势利使他从来不参加班里的活动。我那时非常天真，看不透人：他的极端右翼观点、他对同性恋的憎恶、他对普通人的傲慢和他对英国的崇拜，这一切都没有引起我的警觉。我以为这所有的一切不过是一个非常狭隘的人的装腔作势。”

拉皮埃尔还写道，80年代初，布莱克邀请他“到一家非常著名的餐馆吃饭。他在那里有一张固定的桌子。当然他让我等了很久才来。在吃饭的时候，我们东拉西扯。饭后他告诉我，他听说我是个同性恋者，他要我确认一下。我很自然地同意了。（为什么？我一点也不知道为什么！）随后是一片沉默。接着他离开的饭桌，他让一个侍者告诉我，他突然有事走了……留下我一个人在那里吃甜食，喝了一大瓶最昂贵的白兰地和一些浓郁的咖啡。但是他很客气，他付了帐……他付了他离开前的那些帐。”

在他给《金融邮报》的信中，布莱克为自传中的那些话向拉皮埃尔道歉。“我一直很感谢劳里埃·拉皮埃尔，”布莱克写道，“我粗心大意的描写惹恼了他。”布莱克说，再版时他将删掉那些部分。布莱克补充说，他并没有诽谤拉皮埃尔或任何人，“阿兰·福瑟林姆说我的书充满了恶意，甚至连我自己的父母都不放过，这是非常荒唐的，任何一位读过这本书的人都清楚这一点”。

布莱克说，他从来“没有对同性恋者抱有敌意”，他否认拉皮埃尔所描述的餐厅的谈话。“我是从报纸上得知劳里埃·拉皮埃尔的性倾向的，我很敬佩他公开自己隐私的勇气，决不会因此而轻视他或任何人。”布莱克最后说，当他回到加拿大时，希望拉皮埃尔和福瑟林姆来与他共进午餐。“我保证不迟到，也不提前离开。”

布莱克书中写到的另一件事也引起了争论。布莱克说1964年在渥太华卡尔顿大学时，“我担任戏剧俱乐部的主席，俱乐部上演改编自马克·吐温的戏剧”。学生们都被吸引去看《1001 弗洛伊德的快乐》，戏中有一个

学生全身赤裸，从头到脚涂成蓝色，随着披头士的音乐而跳动。

在卡尔顿的学报《查拉坦》上，两位以前的学生伊安·安古斯和米切尔·莫尔特比——他就是跳裸体舞的那位——宣称，布莱克与演出毫无关系。“布莱克并不是像他在自传中所说的那样，是‘俱乐部的主席’。”伊安·安古斯对学报说：“他甚至不是俱乐部的成员。在一年后的1965年，他加入了另一个不同的团体，新戏剧俱乐部，那个俱乐部与《1001弗洛伊德的快乐》毫无关系。”另两位参加演出的校友认为，布莱克可能是演出《1001弗洛伊德》那个俱乐部里负责财务的。布莱克在给《查拉坦》的一封信中说，《1001弗洛伊德》的确是由“新戏剧俱乐部赞助的”，他后来成为那个俱乐部的主席。“我知道《1001弗洛伊德》的排演一事，但我没有参加……我并没有说那个戏剧是我策划的，任何一个认真读我书的人都会明白这一点。从伊安·安古斯写给你们的错误百出的信中，我认为伊安·安古斯没有认真读过我的书。

“我记得伊安·安古斯写过一些最平庸、乏味的诗。下面的诗句是如此荒唐，以至30年后我还记得：现实是社会的肘子。把它放到桌子上，它就皱起来。”

回顾那本书的出版，布莱克觉得他已经达到目的了。“在我想要澄清的事情上，没有人提出异议，”他说，“所以我认为这本书在那些方面是成功的。”

出版界传说负责诽谤的律师删去了《发展的生活》一千多页的手稿，又说那本书不能在英国出版，因为有人威胁要起诉韦登菲尔德 & 尼科尔森出版社，布莱克称这些传说“毫无根据”。他说他只是不愿为此书而四处宣传，想休息一下，并为英国读者做些修订。

这本书的出版说明，布莱克很能骂人。那么为什么当别人批评他的时候，他不能接受呢？“我喜欢与别人争论，”布莱克说，“我从来不怕与人笔仗。我也没有试图不许别人开口，我不在意别人批评我的缺点，但我不能容忍诽谤。”

对布莱克最严厉批评来自媒介。他与媒介的关系很微妙。他的妻子是记者，他的好朋友布里安·斯图亚特也是记者，其他一些朋友也是。布莱克说他喜欢大多数记者和他遇到的大多数人。

“你知道，加拿大的记者们并不喜欢康拉德，虽然我认为他现在比较受人尊重了。”威廉·托塞尔说，他是《环球邮报》的主编。“他总是批评媒介世界，这是很不受记者们欢迎的。”

人们还指责布莱克想通过起诉媒介诽谤来阻止对有钱人的报道。

加拿大作家工会主席特雷弗·福格森1991年在《星期六夜晚》杂志上写道：“一个人只想通过法庭来解决问题，却不愿意公开争论，这真让人难以理解。通过迫使别人沉默的方式来达到目标是非常可耻的。”

布莱克认为，他不靠法院也能保护自己：“任何一个能干的作者，不用诽谤的方法，也可以给别人造成伤害。我自己就经常这么做。”

福格森那样的批评，其实并没有理解布莱克的态度。布莱克把诽谤和公正的批评做了区别，当布莱克和其它作者对什么是公正的批评不能达成一致意见时，就会引起起诉。

布莱克坚持认为，他之所以提出诽谤起诉，是因为别人指责他不诚实或有不道德的行为。他所要的就是别人收回那些指责，这一要求每次都实现了，有时他还会收到现金赔偿。“这是一件有利可图的事。”布莱克高兴地说。

布莱克总是一只眼盯着历史，他认为如果有关他的诽谤不收回，就会永远留在档案和资料库中。如果不做出反应的话，就等于把那些错误当成事实来接受。

布莱克不同意他的批评者的观点，那些人认为，在加拿大和英国的体制中诽谤的诉讼太容易打赢了。虽然布莱克很喜欢美国，但他却不喜欢美国的诽谤标准，在美国原告必须证明被告的主观意图是恶意的。布莱克争论说，如果这样的标准被引进英国或加拿大，“那将是退步。作为一个出版家和专栏作家，我将从这样的改变中得到很大的好处，但我仍然要反对这种改变。”布莱克指出，虽然他经常起诉别人，但是当他的记者受到起诉时，作为业主他总是支持他们的。当《星期日泰晤士报》主编安德鲁·奈尔因为一篇社论而起诉《星期日电讯报》前主编佩里格林·沃索恩时，《每日电讯报》出面打官司，经过八天的法庭审理，陪审团最后裁定赔偿奈尔1000英镑的损失费，并赔偿《星期日泰晤士报》60便士。《每日电讯报》的诉讼费达6.6万英镑。“康拉德对此坦然处之，”沃索恩回忆说，“他给我写了一封非常亲切的信。”的确，布莱克和电讯报的律师理查德·赛克斯都不认为这篇文章是诽谤。“后来佩里一次又一次地上电视，”布莱克说，“这对《星期日电讯报》是非常好的广告。”

布莱克说，他之所以打这个官司，是因为起诉者是电讯报的主要对手。“我不想屈服于另一个报纸，佩里又没有说什么诽谤性的话。他只是说作为一个大报的主编，安德鲁不应该到那种低等的俱乐部去。我觉得这不关他的事，他不必要说，但这话并没有损害安德鲁的名声。

“除非我们的记者真的诽谤别人，否则我们总是保护他们的。当我们的记者真的诽谤了别人时，我们就会出面道歉。马克斯·黑斯廷斯说‘我们不能别道歉吗？我不想影响我们的人的士气。’我也不想影响我们的人的士气，但我对他说‘如果我们的记者的士气是靠诽谤别人来支撑的，那么他们必须改变他们的态度，否则我们就要解雇他们。’因为人们的确有权保护他们的名誉，我不认为佩里严重损害了安德鲁·奈尔的名誉。我很惊讶居然判他是诽谤，这有点像亨利·福特与麦考米克的那场著名官司，那次的赔偿费是6分钱。”康拉德·布莱克有几次起诉是因为报纸对他早

年在阿耳戈斯的报道不正确。布莱克负责诽谤诉讼的律师彼得·阿特金森回忆说，80年代的加拿大媒介对“康拉德恨之入骨。我们那时称之为‘抨击布莱克热’。从1984年到1989年，似乎全加拿大的报纸都在攻击他，那对布莱克来讲是一段非常难熬的时期。当时报纸似乎认为可以任意抨击康拉德·布莱克而不会受到惩罚的。他们好像在比赛谁的攻击最恶毒。所以我们不得不起而反击。”

布莱克第一次提出诽谤诉讼，是对布莱克传记作者彼得·纽曼的一篇文章，那篇文章发表在美国《城镇》杂志1983年11月号上，谈的是最富有的一些加拿大人。布莱克聘请纽约的律师，要求《城镇》杂志的出版商赫斯特出版公司出面更正。根据美国的诽谤法，这不算诽谤，所以这一要求被置之不理。因为杂志是在加拿大出版的，阿特金森的艾德&伯利斯法律事务所在加拿大提出道歉要求。阿特金森回忆说：“他们马上做出了回答，刊登了道歉声明，我们很满意。”律师还威胁要起诉纽曼，他一年前刚写了一本赞扬布莱克的传记。“不管你是谁。如果你诽谤了他，”阿特金森说，“他就要起诉你。”

在随后几年，布莱克起诉过多伦多几乎所有的主要媒介——包括《环球邮报》、《多伦多星报》、加拿大通讯社和加拿大广播公司。布莱克第一个比较大的起诉案，是向安大略最高法院起诉《环球邮报》记者约翰·帕特里奇发表在1987年7月25日的一篇文章，题目是“公民布莱克”。布莱克当时是《环球邮报》的《商业报道杂志》的专栏作家，但他还是要求报纸赔偿700万元，宣称那篇文章中的几段“贬低侮辱”了他，引起了人们对他的“轻蔑和嘲笑”。《环球邮报》开始努力为自己辩护，但两年后，它刊登了一篇很长的道歉声明。“只有当报纸开始任意胡说时，我们才会提出诉讼。”阿特金森说：“约翰·帕特里奇的情况就是这样的。现在约翰·帕特里奇和康拉德相处得很好。康拉德接他的电话，他也经常接受约翰·帕特里奇的采访。我觉得这有点奇怪，但康拉德就是这样的人。”

在1989年6月30日《环球邮报》刊登道歉声明前两天，《多伦多星报》发表了一篇关于布莱克的特写，题目是“布莱克摆脱了坏孩子形象”。布莱克起诉《多伦多星报》，要求700万加元的赔偿。《多伦多星报》拒绝了布莱克的要求，宣称文章是客观公正的。文章中有一句话说：“布莱克很久没有攻击媒介了”，布莱克对这句话没有提出起诉。但是第二天这句话就过时了，因为布莱克那天又在《多伦多太阳报》上撰文攻击调查记者，说他们“是一群贪婪的豺狼”。

《多伦多星报》最后与布莱克达成和解。1992年7月27日，报纸发表了一份声明。布莱克在起诉中，对有关多米尼安连锁店、马西·弗格森和他与红衣主教卡特的关系的段落都表示不满，报纸的声明只提到多米尼安连锁店养老金一事。声明的题目是“布莱克与《多伦多星报》就诽谤一事达成和解”，不像是道歉。声明中说：“《多伦多星报》对有关多米尼

安养老金一事可能引起的误解表示遗憾。”后面一页刊登了一篇有关和解的短文。文章说，报纸打官司已经花了 18 万加元，主编约翰·亨德里奇“很高兴”最终和解了。“我们的读者应该很清楚地知道，”亨德里奇说，“我们没有像其它媒介一样刊登那种可怜巴巴的道歉声明。”在同一篇文章中，布莱克说他“感兴趣的只是澄清事实。现在事实已经澄清了。”

只有一次，布莱克起诉了一位可能是他朋友的作者。1990 年 11 月，隆·格雷厄姆出版了一本书，名字叫《上帝的领域——一位怀疑论者的追求》。这本书叙述的是加拿大的宗教和精神生活，康拉德·布莱克状告格雷厄姆和麦克兰德和斯图亚特出版社诽谤，要求赔偿 150 万加元并禁止销售此书。这场官司与以前的不同，并不是由于其中提到布莱克的商业行为，而是因为书中对他本人的总体评价。实际上，在 452 页的书中，只有两处提到布莱克。

格雷厄姆是一位著名的政治记者和作家，布莱克和他认识许多年了，80 年代，两人每年总要在一起吃几顿饭。布莱克买下《星期六夜晚》杂志时，格雷厄姆是这个杂志的固定撰稿人，但他不赞成布莱克的收购行为，决定停止为杂志撰稿。有一天，格雷厄姆和《星期六夜晚》杂志的前主人纽曼·韦伯斯特一起，在大学俱乐部遇到布莱克。布莱克对格雷厄姆说，听说他拒绝为《星期六夜晚》撰稿，格雷厄姆说是的。格雷厄姆回忆说，当时布莱克还拿这事开玩笑。但布莱克任命的《星期六杂志》主编约翰·弗雷泽却说，他对那次会面的印象是“布莱克觉得受到了侮辱”。

1990 年秋，在格雷厄姆的书出版前不久，弗雷泽邀请他共进午餐。主编想要格雷厄姆回到《星期六夜晚》的圈子中。格雷厄姆解释说，他认为布莱克收购《星期六夜晚》是试图买通加拿大文学界，他是不愿被收买的。弗雷泽回忆说，最让格雷厄姆愤怒的是，当《星期六夜晚》被收购时，他往布莱克办公室打了三次电话，布莱克都没有回电话。弗雷泽打电话到布莱克办公室，想与布莱克见面讨论一下目前的情况，看他们能不能重归于好。

布莱克翻阅《上帝的领域》时，一段话引起了他的注意。“在书中，”他后来回忆说，“作者说我让他认识到人类的贪婪和自私。”

那天早晨，弗雷泽本来准备与布莱克讨论格雷厄姆一事的，他拿起早晨的报纸，得知布莱克已经起诉格雷厄姆了。弗雷泽打电话给格雷厄姆，一本正经地开玩笑说：“你喜欢我为你们做的调解吗？”

格雷厄姆收到艾德 & 伯利斯法律事务所的一封抗议信后，就写了一封信向阿特金森解释，他很遗憾书中的话惹恼了布莱克，并说那纯属误解。格雷厄姆坚持说，他的意思是有钱人也有他们的烦恼——其实也就是那句老话，即金钱买不来幸福。布莱克不接受格雷厄姆的解释，他于 11 月 7 日向安大略法庭提出起诉。在他的辩护词中，格雷厄姆再次强调布莱克和他的律师误解了他的意思。他还补充说，布莱克自己在《环球邮报》上就

发表过一封诽谤性的信，他强调指出，那份报纸的发行量是 33.1 万份，而他的书才印了 1 万本。

为了不上法庭，格雷厄姆建议与布莱克公开讨论那些有争议的句子。可以在一位中立的法官或观众面前进行，由他投票决定谁是对的。格雷厄姆觉得这是结束争议的一种方法。布莱克不同意。

6 个月后，事情解决了。麦克兰德和斯图亚特出版社与作者共同签名，在《环球邮报》上发表了一封公开信。“我们从来没有要想冒犯你。”信中写道：“那些有争议的话伤害了你，我们对此深表遗憾。作为加拿大的主要作家和出版社，我们尽力使我们写的和出版的作品准确。在这件事上，我们没有做到这一点，为此我们向你道歉。”

格雷厄姆的出版商安维·贝纳特觉得，这么道歉不影响他的公司和作者的声誉，并结束了代价高昂的诉讼。布莱克则觉得这是又一场胜利。布莱克一直认为，格雷厄姆之所以抨击他，是因为他没有得到《星期六夜晚》杂志的主编之职。格雷厄姆否认他曾经想当主编，经历过这件事后，他对布莱克的想法也完全变了。“我以前还很尊敬他，”格雷厄姆说，“我一直很喜欢他，一直为他辩护。但他是那个翻脸无情的人，我不喜欢他的这一面，我为他有这样的一面而感到遗憾。”

弗雷泽认为，这场官司对双方都有伤害。“我觉得这件事的有趣之处，”弗雷泽说，“是他们俩都渴望得到对方的认可。他们俩都不知道该怎么得到这一认可。我认为格雷厄姆喜欢接近康拉德——他是一位出色的商人……而布莱克则渴望得到优秀记者的认同。”

布莱克认为这场官司很简单，就是维护原则和正义。“实际上，”布莱克说，“格雷厄姆的意思就是，我给这个世界带来了巨大的灾难，所以不能认为上帝创造了我。我认为他把我说成一个魔鬼。他辩护说他不是那意思，但他是一个老练的作者，他用的词很明白，不会发生歧义的。”

那场官司之后，布莱克和格雷厄姆直到 1993 年夏天，才在蒙特利尔的一次晚会上第一次相遇。“我向他问好，并伸出了我的手，”格雷厄姆回忆说，“他不满地哼了声，就走开了。”

布莱克说：“这完全是瞎说。我的确跟他握了手。他说我走开了，其实是我跟他握过手后没有跟他交谈。但那是因为别人走过来了，包括他弟弟和妹夫，我跟他们谈了一分钟。但我不是故意从他身边走开的——当然我也不想跟他说话，但我决不会故意走开，或不跟他握手。那完全是故意歪曲。”

跟格雷厄姆打官司时，布莱克同时还在打另外 6 场官司。官司结束后，格雷厄姆说，在安大略诽谤法修改前，他再也不会写有关布莱克的文章了。

布莱克在加拿大的最后一场官司表明，在智力和意识形态方面，布莱克也非常重视他的名声。布莱克在加拿大广播公司，对加拿大最近的宪法危机发表了自己看法。1990 年 7 月 9 日，星期一，《环球邮报》专栏作家

米切尔·瓦尔皮批驳了布莱克的观点。

瓦尔皮在《环球邮报》各种职务上干了22年。那天，他心情并不很好，文章的标题是：“一个神话：一个失败者的国家”。他在文章中说，“几百万移民之所以到这里来，是因为他们在本国是失败者。当然，也有几百万人去了美国——但他们是去参加美国革命，不是挤在加拿大苟延残喘。”

布莱克回忆说，在文章的结尾处，瓦尔皮谈到布莱克，“他说我是一个浮在加拿大社会表面上的海底植物，是精神上的叛徒。”布莱克是文章中唯一被提到名字的人。阿特金森立即要求瓦尔皮收回那些话。事实证明，瓦尔皮攻击布莱克，是因为他误解了布莱克在加拿大广播公司上讲的话。不到一个星期后，他在专栏中作出如下声明：

“在上星期的专栏中，我说康拉德·布莱克‘狂热地主张与美国联合’。文章暗示，他在加拿大广播公司的节目中发表了这样的观点。

“根据采访记录，布莱克先生说‘大陆主义’有其‘吸引人之处’，并说：一直有许多加拿大人认为，我们和美国合并在一起会更好。我们可以那么设想。那不会是世界末日。那可能是加拿大广播公司的末日，但不会是文明的末日。但我们想合并吗？我认为我们不想合并。”

瓦尔皮写道：“我说布莱克先生狂热地主张与美国合并，这是错误的。所以由此得出的任何结论都是不正确的。”

布莱克很不满意。虽然瓦尔皮承认自己搞错了，但他并没有正式道歉。7月20日，布莱克指控瓦尔皮和《环球邮报》诽谤，他要求赔偿125万加元，外加诉讼费。

8月16日，《环球邮报》为自己辩护说，报纸并没有进行诽谤，而且两个月前已经发表了道歉声明。根据加拿大的宪法，《环球邮报》有权对布莱克的公开言论进行评论。

一星期后，阿特金森撰文驳斥《环球邮报》的辩护。报纸并没有正式道歉，因为它不愿意，也因为它是没有提到那些诽谤性的语言。阿特金森还指出，瓦尔皮的话“根本不是一般的评论，而是歪曲事实”。

这场纠纷最后总算解决了，《环球邮报》于1994年5月4日又刊登了一个更正，承认用了“不适当的”语言批评布莱克支持加拿大与美国的合并，但是，“实际上布莱克先生并没有说过那样的话。《环球邮报》为此向布莱克先生道歉。”

这是布莱克最后一次起诉加拿大出版物。没有一次是真的通过法庭解决的。这是不是因为上法庭成本太高了？《环球邮报》的主编威廉·托塞尔说，决定私下解决不是出于经济考虑，而是因为《环球邮报》的律师们认为，打赢一场持久而昂贵的法庭战是很困难的。

布莱克和阿特金森并不认为是成本起了决定性的作用。托塞尔和《环球邮报》都是很有实力的，甚至出版商安维·贝纳特也是一个非常富有的人。布莱克开玩笑说：“他们很可怜，是吗？我气势汹汹地欺负他们？”

阿特金森说：“说他是凭着经济实力让他们屈服的，这完全是胡说。他们屈服是因为他们理亏。我认为，如果《环球邮报》或《多伦多星报》认为他们有把握打败康拉德·布莱克，他们一定会上法庭的，因为有什么比在法庭上打败康拉德·布莱克更有意思呢？我希望有人愿意上法庭打官司，但到目前为止还没有人这么干。”

同时，记者们可以越来越多地听到布莱克对媒介的尖锐批评。1994年春，布莱克参加了亨利和南希·基辛格在纽约举行的结婚纪念，然后又从棕榈滩飞到渥太华向加拿大记者协会发表演讲。像往常一样，他批评媒介的不足，但这次比以往有节制，这表明他与媒介关系最紧张的日子过去了。演讲结束后，他接受提问，在人们热烈鼓掌之后，他又停留了几分钟，为他的书签名。“你的演讲不好，”一位穿着运动服、脸色红润的金发男人说，手里端着饮料。“回答问题则很好。我搞不明白你的演讲是什么意思。我的意思是说，你的观点是什么？”

“啊，”布莱克想了半刻，“这是今天晚上唯一难住我的问题。”

两个新闻系的学生唐和希瑟犹犹豫豫地走过来。“布莱克先生，我们听说如果我们买了你的书，你就会在书上签名，但我们是穷学生，买不起书。我们可以问你一个问题吗？”

“可以。”

“我们想要工作。我们在新闻学校读书，那里没有工作，怎样才能保证我们毕业后找到工作？”

布莱克做了很长的回答，其中包括建议去欧洲旅行和得到一个新闻学学位。布莱克看看她们身上标有姓名的布条，补充说：“只工作，不娱乐，唐就变成了个傻姑娘。”后来，当他走出大厅时，他冲她们举起拳头，喊道：“别丧气，姑娘们！”

当他走出饭店大厅，赶往他在渥太华机场的专机时，一个新闻系学生模样的人走向前，握住布莱克的手。“你知道，我从来不是你的崇拜者，布莱克先生。”他说，看上去很得意。“那么你为什么还要跟我握手呢？”

第十四章 彻头彻尾的谎言

“康拉德是一位语言大师和浪漫主义者”

——保罗·基廷

1993年11月22日，星期一：保罗·基廷看上去很烦恼，甚至比他平常在电视摄像机前还要烦恼。澳大利亚总理是在华盛顿州的西雅图，周末，他参加了在那里举行的亚洲—太平洋经济合作集团会议。他同意接受澳大利亚广播公司的采访，是认为这是一个向国内选民宣传他的胜利的好机会。可是，现在怎么瞎扯起了康拉德·布莱克？

基廷对澳大利亚广播公司的记者说，布莱克事件“只是澳大利亚内部的小事。我的意思是说，谁会关心那些事呢？那是一些日常琐事。”重要的是，他领导澳大利亚走出了大萧条以来最严重的经济危机，正带着它向下个世纪迈进。“这才是最重要的事，布莱克事件与它相比，就显得微不足道了。”

基廷所说的布莱克事件，就是因为布莱克自传《发展的一生》而惹起的风波，兰登书屋最近在澳大利亚出版了这本书，其中对接管约翰·费尔法克斯集团一章做了增订。

有一段是在加拿大版本中没有的，布莱克在其中写道，电讯报集团要求把它的股份从15%提高到25%，基廷保证“考虑”这一要求，条件是报纸要“公正”地报道1993年3月的大选，在那次大选中，虽然人们都认为执政的基廷处于劣势，但他还是赢得了胜利。

布莱克在书中写道，1992年初，他到基廷悉尼的家中吃饭，基廷向他解释说，按照规定，电讯报集团只能拥有费尔法克斯15%的股份，他不能立即改变这一规定。布莱克说基廷当时说：“当然，这种规定是非常愚蠢和没有道理的。”他还要求布莱克“给他6个月的时间来解决这一问题”。1992年11月，布莱克和电讯集团的副董事长丹·考尔森又到基廷位于悉尼的办公室与他会面。虽然他正忙着大选，基廷还是“催促”布莱克向外国投资审查委员会提出申请，要求把电讯报集团在费尔法克斯的股份提高到25%，并说他会“支持”这一申请的。

“如果他再次当选，而费尔法克斯对大选的报道又是‘公正’的，他将考虑提高股份的申请。”布莱克写道。他补充说：反对党领袖“约翰·休森已经许诺，如果他当选，他就将会取消对我们所有权的限制”。基廷在3月当选，几个星期后，电讯报集团得到许可，把它的股份提高到25%，虽然一些记者和议员提出抗议，说自从布莱克接管后，报纸的质量下降了。（布莱克在书中补充说：“我觉得基廷比其它说英语的国家首脑要能干，跟他在一起很愉快。”）布莱克在随后为费尔法克斯的《悉尼先驱者晨报》和墨尔本《时代报》所写的文章中，进一步宣称，基廷告诉布莱克，他以

后“可能同意”把股份提高到35%。

康拉德·布莱克的用词准确、有力。在叙述他的澳大利亚经历时，布莱克创造了出版史上的奇迹：他用一个单词，就引发了一场政治风波，最后导致议会在1994年初对此进行全面调查，使此事连续几个星期成为澳大利亚的头条新闻。

那个单词就是“公正”，布莱克把它用引号引起来。他后来说，这并不是说他在引用基廷的话。他对议会调查委员会解释说，“我之所以给‘公正’加上引号，是用这个词来概括他的意思。”布莱克宣称，实际上，“公正”这个词是他先用的，基廷“后来接受了这个词，一直用它”。布莱克说，总理很清楚地说过，“他并不是把‘公正’这个词作为一种委婉的说法，来暗示对他的敌人的态度。”

澳大利亚选举后6个月，澳大利亚广播公司的采访记者在西雅图向基廷指出，他的批评者指责他与加拿大报业大亨做肮脏的私下交易，试图影响一向反工党的费尔法克斯报纸的报道。“那是些陈芝麻烂谷子，”总理轻蔑地说，“忘掉它吧。我们该谈的是亚洲—太平洋经济合作集团会议。”至于康拉德·布莱克的书，“那玩意儿早已烟消云散了。”

回到堪培拉，基廷发现人们仍然在谈那些陈芝麻烂谷子。反对党领袖约翰·休森认为，布莱克—基廷协定为“这个国家有史以来最肮脏的协定”。

这只激起了基廷的反感。虽然他对布莱克的书的某些方面提出异议，基廷却相信布莱克在书中记载的休森的话是真的——休森保证“取消对所有权的限制”。

基廷愤怒地说，休森“是真正的罪人——他做了一笔完全不顾国家利益的交易”。

基廷宣称，他将不接受一个由反对党领导的议会调查委员会的质询。但是，通过媒介采访，总理解释说他只与布莱克讨论过“报道的准确性问题。他在第一次谈话中告诉我，他要让《先驱者报》和《时代报》像英国一流报纸那样报道准确。我对他说：这是一件好事，应该这样，应该多报道事实，少发表议论。”

布莱克对调查委员会说：“我希望你们相信我的话，如果我知道我所写的会引起那么大的争议，我会换个说法的。”

布莱克曾经希望，通过在澳大利亚出版他的自传，使他自己成为一个名人，而不只是一个没有个性的投资者。在这方面，他无疑是成功了。不久，澳大利亚报纸开始追踪报道这一事件的每一步发展，康拉德·布莱克的名字经常出现在标题中。

人们那么关注他，这使康拉德·布莱克又困惑又惊讶。“这么简单的一个单词，”布莱克在《悉尼先驱者晨报》上写道，“竟然引起那么大的争议，这真是少见。”他的批评者越是批评他鲁莽，他越是给人一种印象，好像所有这一切都是布莱克故意策划的。

有人认为，因自传而引起的争议对他的商业发展不利，布莱克对这种说法感到特别惊讶。虽然来澳大利亚不久，布莱克却很了解这个国家崇拜媒介大亨。不到一年，他在澳大利亚就像在他本国加拿大一样著名，上至内阁成员，下至出租车司机，都知道他的大名。这与他在英国的低姿态形成鲜明的对照。

1993年末，布莱克在多伦多谈起那场争议，他认为，也许是兰登书屋故意那么编辑那些关键段落的。“但我猜这有利于书的销售……”

“实际上，澳大利亚版完全可以编辑得更好些，但这并没有关系。那个版本有它的长处，它也没有不确切之处。坦率地说，只有一点例外，那就是基廷说的，比我书中写的更露骨。我在书中还是很谨慎的。霍克、基廷、凯林和休森，他们说话都很露骨。但他们现在不得不公开说出他们私下说的话。这种游戏进行不下去了。他们只是拿外国所有权一事做筹码罢了。”

在接受议会调查委员会质询时，布莱克详细地谈了1992年11月的会面：“基廷先生强调指出，不管是谁赢得大选，如果没有政党指责费尔法克斯在报道大选时不公正，那么他觉得我们的申请就比较容易得到批准。”

基廷自己记得曾警告过布莱克：“如果你根据自己的保守态度为反对党喝彩，那么我们可不会喜欢你。”

布莱克说，唯一讨论过的编辑上的事，就是必须区分新闻和评论，应该进行客观的报道。布莱克说，他唯一采取的行动，就是要求费尔法克斯执行总裁斯蒂芬·马尔霍兰通知总编米切尔·霍伊，“要求所有的编辑要按照费尔法克斯的一贯做法，进行客观、公正的报道”。没有几个费尔法克斯的编辑清楚记得有过这么高尚的指示。

从马尔霍兰和霍伊到《悉尼先驱者晨报》和《时代报》的编辑，他们一致认为，与以前的的业主相比，布莱克很少干涉他们。马尔霍兰称调查为“秘密审判”。“广义来讲，‘公正’是所有费尔法克斯报纸追求的目标。”《时代报》主编阿兰·科勒说。

反对派的批评家们坚持认为，不难猜出“公正”的真实意思。在11月24日一次激烈的议会辩论中，总理挥舞着一份旧《悉尼先驱者晨报》，作为在选举中他如何受到诽谤的例子。第一版头条新闻的标题是“政治拨款共和国”，报道了澳大利亚工党选举前的一次政策发布会。有一个小标题是：“赠送10亿元……外加一套切牛排的小刀。”

“毫无疑问，”基廷吼道，“这是我见过的最恶毒的攻击。”

同时，布莱克继续四处旅行，推销他的书。虽然他声称要提高费尔法克斯的新闻报道水平，但他的坦率并没有提高报纸的士气。在旅行中，布莱克有一次说，他认为基廷批评费尔法克斯的报道不公正是对的。在接受墨尔本广播采访中，他承认，鲁伯特·默多克的《澳大利亚人报》“比我们更关注选举，报道得比我们多”。费尔法克斯的一些工作人员，特别是

《悉尼先驱者晨报》的人，对此感到很愤怒。对选举的报道减少，正是布莱克自己要求的结果，因为他要求腾出更多的版面报道硬新闻。

布莱克到澳大利亚为他的自传做巡回宣传。他先到悉尼，参加约翰·费尔法克斯控股公司年度大会，这时，他可能有些预感，觉得此行不会很顺利。1993年11月18日，当170多名股东走进悉尼会议中心时，他们拿到一份8页的小册子。小册子是“费尔法克斯委员会和费尔法克斯记者”写的，米切尔·霍伊昨天争论了一小时，也没有说服他们不要散发小册子。

几个月来，费尔法克斯内部的一些人觉得，集团一些报纸的质量在急剧下降，特别是《悉尼先驱者晨报》。作为业主的布莱克应该为此负责，但他不承认这是事实。“胡说，”他说，“这是澳大利亚广播公司、《澳大利亚人报》和悉尼社会合伙搞的一个阴谋。事实是，这是一家一流的报纸，说它质量下降是彻头彻尾的谎言。”

除了这个摩擦外，布莱克认为，在第二次费尔法克斯年会上，有许多值得庆贺的事。约翰·费尔法克斯的股票在澳大利亚的成交价是每股3元，比两年发行时上涨了200%多。截止1993年6月30日，不扣除利税，公司的收入是1.68亿加元，比去年上涨了30%。由于低利率，利息减少了1700万加元，总债额从7.54亿降到了6.49亿。由于一年业绩出色，费尔法克斯第一次宣告发放股息。布莱克认为：“我们应该欢呼雀跃。”

但是，一些记者不这么认为。“经理们变富了，他们的报纸却变穷了”，这是小册子的大标题，还有一个报道和图表，表明三位费尔法克斯经理在1993年赚了100多万，另有14个人的收入在30万元到81万元之间。小册子指出，马尔霍兰100万元的工资还不包括350万股1元的股票，那是他与费尔法克斯签合同同时得到的，那笔股票现在价值700多万元。小册子认为经理们的工资太高了，它还列出了编辑方面的所有问题：破坏编辑的自主权、体育与国外报道质量的下降、削减摄影和旅行方面的经费。

“工作人员担心，削减经费省下的钱，都花到经理们的巨额工资上了。”小册子写道。它指责说，记者们不得不到私人公司、政府部门甚至慈善机构那里报销他们的差旅费。“像《华盛顿邮报》那样的大报，是明文禁止这种行为的，但这种行为在费尔法克斯却是司空见惯的事。”

但是，最引起布莱克注意的，是小册子背面的标题：“很显然：康拉德喜欢的孩子不是生活在殖民地的。”布莱克虽然很不喜欢这个小册子，但还是忍不住笑起来。“我总是被说成一个殖民者，”他后来在会上说，“但我现在被说成是一个剥削殖民者的人，这真是奇怪。”

“喜欢的孩子”指的是《每日电讯报》，两个月前，50名费尔法克斯高级雇员在那里呆了一个星期，研究这个报纸的运作，并探索合作的方式。电讯报集团曾保证提高费尔法克斯的水平，这话现在却被用来反对布莱克本人。文章引用去访问的《悉尼先驱者晨报》的报道，证明《每日电讯报》

很重视质量，“而在澳大利亚，那些赚钱的报纸却被榨得越来越干。”

马修·莫尔是《悉尼先驱者晨报》的国内新闻编辑和委员会负责人，他向大会提供了许多例子，说明他的集团在缩减新闻报道，破坏新闻的独立。马尔霍兰站起来批驳莫尔的话，并引用读者调查统计数字，说明《悉尼先驱者晨报》的读者人数是20年来最高的，而星期日的《时代报》也大有起色。马尔霍兰强调指出，随后几年，公司仍然面临5亿元的资本支出，但他向大会保证，费尔法克斯的编辑预算是符合国际标准的。

莫尔建议，由“最不满的工作人员”选出一个代表他们利益的人，公司任命他为董事，加入董事会。另一位股东赞成这一建议，补充说董事会上律师太多了。

“我们中的一些人，包括我自己，是不开业的律师，”布莱克说，“我并不认为这影响我们为公司服务。真的，如果有记者愿意选我的话，我认为我可以代表记者。”

没有人附和布莱克的话。布莱克接着开始为公司的方针辩护，说有充分的证据证明，莫尔和记者们的抱怨并没有什么道理。显然，他无法一一回答每个记者的问题，但“我不希望你们给大会留下这样的印象，即：我们在故意阻止新闻采访。”

至于经理们的工资，布莱克指出，随着公司股票价格和利润的提高，“我认为，那些经理为我们创造了价值。”布莱克补充说：大家要想一想，费尔法克斯记者的这种抗议对谁有利，“我可以这样说，我个人很尊敬默多克……但他是世界上最著名的劣质报纸生产商，一想到他是这种抗议是主要受益者，就使我怒不可遏。”

新的董事们和经理们把“西方世界最了不起的报纸从可耻的破产接管状态中拯救出来”，并把它“变成一个成功的企业，只要一谈到这个报纸，人们就会肃然起敬。”然而，“一个局外人参加了这次大会后，会以为这是一个非常糟糕的公司。”

布莱克解释说，费尔法克斯1993年的编辑预算是1.2亿加元，而《每日电讯报》是1亿加元。布莱克认为这证明了并没有少给费尔法克斯钱，莫尔和其他费尔法克斯高级记者则认为恰恰相反。他们尤其憎恨布莱克不断提到公司过去的“潦倒状态”。他们认为，潦倒的是沃里克，报纸则一直是赢利的。

年度会议结束后，布莱克指责费尔法克斯的记者们攻击新的管理人员：“你们指望我怎么做？这不像是伐一棵树。我们必须全面整顿费尔法克斯。让公司重新运作可不是小孩玩游戏。”

“费尔法克斯的记者应该停止搞阴谋，停止写诽谤他们自己报纸和管理人员的文章，别把自己装扮成工资很少的奴隶。我认为这是胡说——记者们在经济上并不穷。如果他们真的关心报纸的质量，那他们就应该更努力地工作，写出更好的新闻。”

布莱克不仅要保护他自己作为业主的声誉。克里·帕克是他以前的盟友，一年来，帕克一直在收购费尔法克斯的股票，已经获得了将近 15% 的股份。据与帕克的证券经纪公司奥德·明尼特关系密切的人透露，一年前，考尔森曾经不安地打电话给奥德的内维尔·迈尔斯，那时迈尔斯的公司正大量收购费尔法克斯的股票。考尔森问迈尔斯，是谁在幕后购买，迈尔斯回答说：“我们是不透露我们在为谁购买的。”后来，迈尔斯问帕克，可不可以告诉考尔森他是买主，帕克同意了。“电讯报集团不太高兴，”一位与奥德·明尼特关系密切的人说，“但这就是生活。”

一年后，大家都知道，帕克的代理人在堪培拉进行游说，要求修改跨媒介所有权规定，这样他就能既部分控制他的电视网，又能至少把他的费尔法克斯股份提高到 25%。据一位费尔法克斯记者说，在布莱克到澳大利亚为他的书做宣传前不久，帕克邀请斯蒂芬·马尔霍兰到他家吃早餐，在那里他对马尔霍兰说，他想要拥有与布莱克一样多的费尔法克斯股份，并想进入董事会。

怀疑者指出，这位多变的亿万富翁不会事先透露他的意图，但帕克的密友们的说法却惊人的一致：以前帕克觉得当费尔法克斯的小投资者很有趣，现在他却越来越想要控制这个公司。报纸上谣言满天飞，说帕克正准备收购费尔法克斯。1994 年夏，帕克的一位最亲密的顾问说：“我们在那里已经投入了 3 亿元，与康拉德的投入一样多。我认为我们不会放弃的。”

同时，基廷否认他曾经告诉布莱克，他会考虑同意电讯报集团把它的股份提高到 35%。布莱克还说，工党总理面对“贪婪的工会”，维护了企业家的利益。

“啊，康拉德就是那样的，”基廷对一位记者说，“当然我没有说过那样的话。为什么要相信他的话呢？我的意思是，康拉德是一位语言大师和浪漫主义者。”休森也指出，布莱克曲解了他的话。布莱克写道，在 1992 年 2 月的一次会面中，休森“主动说”他的政党不反对电讯报集团占有费尔法克斯的 50% 或更多的股份。休森说，他所说的只是强调他政党的观点，即限制所有权并不是一种有效的方法。基廷说布莱克告诉他：“约翰·休森向我明确表示，我们占有多少股份他都不反对。他们不认为外国投资是什么大不了的事。”基廷说他自己回答说：“什么，他会让你拥有百分之百？‘是的，’布莱克回答说：但我不需要百分之百，我只需要占大多数。”

虽然基廷公开说布莱克在编故事，但布莱克坚持认为，基廷从来没有就书中的内容向他表示不满过。堪培拉别的一些人也不喜欢康拉德，他似乎搞不清与一位世界领袖公开讨论和私下讨论之间的区别。“我只能说他表明自己对澳大利亚政治一无所知。”参议员格雷厄姆·理查森轻蔑地说，他是工党举足轻重的战略家。“他认为反对党不会让他拥有超过 25% 股份的。”他引用前任财政部长约翰·道金斯的话说：“我们决不会让他的股

份超过 25%的。”

“澳大利亚工党的右翼掌管着澳大利亚，”费尔法克斯一位优秀的专栏作家解释说，“他们总是私下里做大交易。他把与基廷的谈话公诸于众，就像梵蒂冈一位小主教向一家小报披露教皇有私生子一样。他不懂得规则。私下里说的话是决不能公诸于众的。”

“人们很不赞成布莱克透露私下的谈话，”澳大利亚一家大公司的总裁说，“他们并不关心那些话是不是真的，这很能说明澳大利亚的情况。”

“究竟在争论什么呢？”布莱克看到人们反复争论他书中的句子时，很惊讶地说。“我在‘公正’上加引号，并不是嘲笑那个词，而是强调那个词——即全面、客观。‘考虑’就是说他不会出面反对。为什么人们说我鲁莽呢？我不明白。”

这不是布莱克第一次因为一个词而引起轩然大波。1993年4月，在政府批准电讯报集团把它的股份提高到25%后，布莱克对澳大利亚广播公司说，1991年收购费尔法克斯时，财政部长约翰·凯林对他说“低于35%的外国股份是‘瞎扯’”。

布莱克说，这话是1991年他拜访凯林和霍克时凯林说的，12月凯林拒绝了图朗的收购计划后，布莱克因此而很愤怒，收购计划包括电讯报集团和美国投资银行赫尔曼 & 弗里德里曼共同占有35%的外国股份。凯林否认自己说过那个词。特雷弗·肯尼迪当时也在场，他并不喜欢布莱克，但他认为凯林的确给人留下35%是可以接受的印象。

1991年7月，布莱克第一次到澳大利亚投标费尔法克斯时，他很惊讶地看到他的脸被登在帕克麾下的《公告》周刊封面上。当时那么做，是为了把注意力引向布莱克这个不为人知的外国人，免得人们注意他的合伙人帕克。1994年2月4日，布莱克接受调查委员会的质询，此后不久，他的照片又出现在《公告》周刊的封面上，但这次情况不同了。在标题“不严的嘴巴和失去的机会”之下，尼克·理查森写道：“康拉德·布莱克惹了大麻烦。他无论怎么做都无法挽回损失，他已经没有希望控制费尔法克斯了，那是澳大利亚最肥的出版帝国。”

当然，布莱克不这么认为。“整个事件太荒唐了，很难把它当真，”布莱克提到调查时说，“我们并没有受到损失。谁也没有受到损失。”他认为，调查是个好机会，他可以想办法增加他的占有率。布莱克坚持认为，早在1991年中，就有迹象表明，在报纸方面，政府将允许外国占有35%的股份。所以1993年4月，电讯报集团被批准把在费尔法克斯股份提高到25%时，布莱克对此并不感到惊讶。财政部长约翰·道金斯发表声明说：“政府将不反对在报纸领域进一步提高外国股份的占有率。”

在接受质询时，布莱克强调指出，澳大利亚渴望加入亚洲—太平洋经济圈，鼓励外国投资，但在政界却对外国投资报业怀有一种非理性的恐惧。

当然，这一争议主要与克里·帕克有关。如果跨媒介所有权不成为障

碍，帕克一旦得到费尔法克斯 20%的股份后，他就可以收购所有股东手中的股票。帕克可以进行低价收购，或建议与他的澳大利亚统一报业集团合并。

如果合并提议被否定了，帕克仍然可以慢慢收购公司股票，按规定，他可以每六个月收购 3%。如果帕克或别的任何人采取这样的方法，布莱克就指望政府同意他进行有效的防卫或反收购。他不会坐以待毙的。

他认为，政府必须做出决定，“他们是愿意让帕克先生来控制费尔法克斯呢，还是让有国际经验的电讯报集团来管理。他们必须决定，他们是否希望看到澳大利亚的整个媒介都被帕克先生和默多克先生控制。”

布莱克私下里在考虑他的选择：如果他在合理的时间内得不到 35%的股份，那么他就要卖掉手里的股份，获得一笔巨大的资金。的确，由于布莱克不能提高在费尔法克斯的股份，他就不能运用他擅长的一些金融技巧。他考虑过用费尔法克斯反向收购电讯报集团，这样他不用花费资金就能加强对澳大利亚公司的控制。布莱克指出，电讯报集团可以通过与费尔法克斯合作而得到新的商业机会，如果它的所有权更稳固的话。如果真的控制了费尔法克斯，布莱克甚至能够把他在澳大利亚、英国和北美报业的流动资金合在一起，收购美国更大、更著名的日报。

1994 年 4 月 21 日，布莱克在参议院外国媒介投资特别委员会前出席作证。下午两点零一分，布莱克走进悉尼南威尔士议会大厦的纪念屋，并接受邀请讲几句开场白——他不用讲稿一直讲到两点五十一。他的妻子芭芭拉陪着，他告诉她，她应该穿上她最漂亮的衣服。虽然报纸把布莱克和帕克说成是两个为控制费尔法克斯而争斗的巨人，但是，布莱克夫妇接受了邀请，与帕克和他妻子罗斯在他们家共进晚餐。

布莱克到特别委员会出席作证前，他已经读过以前证人的 34 份书面报告和 51 份证词。最极端的说法是，收购费尔法克斯是一个国际阴谋，是为了把世界拉进一个“黑暗的时代”，与摧毁全球货币体系的妄图有关。布莱克关注的是不那么古怪和更有杀伤力的说法。

马尔科姆·特恩布尔是个与布莱克有矛盾的人。委员会问他，他怎么看待布莱克所描述的他与基廷和休森的交易，特恩布尔说：“布莱克是个非常自私的人。我认为那是一目了然的。在谈到他自己时，我不相信他的话。他的书中充满歪曲，就我与他打交道的经验来看，他几乎从不讲真话。”布莱克回答说：“他的这种断言是非常古怪的。”

特雷弗·肯尼迪证明是个对布莱克有利的证人——特别是他没有理由为布莱克辩护——他对委员会说，他认为没有与政府做过任何私下交易。“他是个见多识广的人，”肯尼迪在听证会上评论布莱克时说，“他并不傻。虽然作为一个聪明人，他也会做一些非常愚蠢的事。如果他不多嘴的话，我们谁也不会到这里来了。”

对布莱克最不利的是前总理鲍勃·霍克。霍克在费尔法克斯中的作用

很小，因为他只在 1991 年 7 月见过布莱克一次，不久他失去了工党领袖的职位，被基廷代替了。霍克很不满意布莱克在《发展的一生》中对他的描写，他作证说：“布莱克先生显然认为作为报纸的业主，他可以决定他的报纸的方针，我的话可能惹恼他，引起他的攻击，但是，我还是要说：康拉德·布莱克先生习惯于为了个人利益而歪曲事实。”

霍克说，布莱克回忆说他们唯一的一次会面是在凯林办公室，那是不正确的。在他的书中，布莱克从那次会面中得出结论说：“显然，霍克和凯林是不可靠的。”

霍克说，那次会面其实是在他的办公室。“这位媒介大亨说霍克和凯林很不可靠……这真是让人好笑，”霍克说，“他连见面地点都搞错了，谁还能相信他对实际发生事件的描述呢？”

霍克自己是这么描述那次会面的：“我觉得那次会面非常乏味。我从一开始就不喜欢布莱克先生，他竟然认为有必要告诉我他不是犹太人。他说他拥有《耶路撒冷邮报》。……他说的这些话给我留下的印象很不好。”

当布莱克回答质询时，他对这位前总理大肆进行攻击。让布莱克和他的同伴特别不高兴的是，世界各国的报纸都报道了霍克的评论，那时，霍林格在魁北克的联合公司和美国出版公司正准备在公开市场上筹集资金。一个前世界领袖指责布莱克是个撒谎者，对筹集资金并没有好处。

布莱克对霍克所说的进行了详尽的反驳。布莱克告诉委员会，霍克是依据发表在《时代报》和《先驱者》报上的文章来证明布莱克不知道是在谁的办公室会面的，而那些文章发表的日期与霍克记忆中的不符。“我从来没有想过除了总理办公室，我们还能在什么地方见面，”他说，“只有一个智力非常低下的人才会不知道我们是在哪里会面的。”布莱克认为是写文章的人搞错了，并指责说：“一个担任过非常重要的职务的人，竟然不仔细研究一下就仓促下结论，这真让人觉得可怕。”在这一点上，特别委员会在它的报告中总结说：“两位证人都强调自己的记忆更准确，特别是在 7 月会面一事上。两位证人都极力要证明对方的不可信。”

霍克说布莱克强调自己不是犹太人，布莱克对此尤其感到愤怒，他认为霍克在暗示布莱克是个反犹太者。布莱克回忆说，只在一次讨论外国所有权政策时，他提到霍林格拥有《耶路撒冷邮报》，并说他从来没有强调自己不是犹太人。在反驳霍克时，布莱克强调指出，他的董事会中有一些非常杰出的犹太人，比如费尔法克斯的董事长泽尔曼·考恩、罗思柴尔德勋爵、亨利·基辛格、詹姆斯·哥尔德斯密，甚至霍林格的总裁戴维·拉德勒。“我的主要生意伙伴，以及公司的主要管理人员，都是犹太人。我妻子也是犹太人。霍克先生这么说，完全是恶意中伤，非常可耻。”

“我认为，”布莱克继续说道，“他的话玷污了他担任过的所有职位，也玷污了特别委员会。如果他还有羞耻感的话，他应该为此感到羞耻。”

布莱克又补充说，霍克“虽然在我们的会面中对我的印象不好，但这

并不妨碍他几个月前打电话给我的同事考尔森先生，问我们愿不愿意私下付他 5 万美元，雇用他‘当我们在堪培拉的眼睛和耳朵，随时注意继任者的一举一动’。我们没有接受他的建议。”

“有很多人诽谤过我，”布莱克后来说，“他们有时候是非常恶毒的，但他们没有指责过我撒谎，他们也没有像霍克那样，指责过我有种族或宗教歧视。”

霍克是在香港时从报纸上得知布莱克的话的，他马上飞回国，要求第二天就到特别委员会出席作证。他说布莱克歪曲了他有关犹太人的话。“我怎么可能指责他有种族或宗教歧视？”霍克认为，布莱克的这种歪曲进一步说明了他的不可信。霍克说：“我从来没有种族歧视或宗教歧视，谁要是认为我有这种歧视，那是对我的侮辱。”

至于他担任布莱克顾问一事，霍克说那是考尔森在悉尼时自己提出的。霍克说，考尔森告诉他，他们对政界的情况很感兴趣，他要回伦敦讨论一下这事，然后再与霍克详谈。

“我后来再也没听到他的消息。”霍克回忆说：“我没有跟他们接触。这就是实际发生的事。康拉德·布莱克先生却说我要求 5 万元作为监视总理的经费。对一个这么明目张胆撒谎的人，你能得出什么结论呢？”

布莱克说霍克的表演“非常拙劣”。“我不知道他为什么这么愚蠢，”布莱克对《悉尼先驱者晨报》的两位记者说，“作为一位前总理，我认为他的举止应该更得体些。”

布莱克表面上很喜欢这场争论，但私下里却觉得与霍克的争执偏离了他们在特别委员会上发言的主要目的：即否认与基廷有关任何私下交易，以及为提高电讯报集团在费尔法克斯的股份做铺垫。布莱克一方面提出与霍克到电视上进行辩论，一方面悄悄派马尔霍兰与前总理接触，寻求私下解决这场争议。霍克同意了。布莱克亲自起草了一份声明，1994 年 4 月 26 日发表。“康拉德·布莱克与鲍勃·霍克最近发生的争论结束了，”声明说，“双方同意了一条原则，即人们对过去的会面可以有不同的记忆。这一原则适用于他们 1991 年 7 月唯一的那次谈话，以及 1993 年霍克先生与布莱克先生的同事考尔森先生的那次有关合作的谈话。双方指责对方撒谎，现在双方都收回这一指责。

“霍克先生没有明言或暗示过布莱克先生有任何反犹太倾向，霍克先生重申他在特别委员会上的话，他不相信这是事实。如前所述，双方承认，人们对谈话会有不同的记忆，有关考尔森先生和霍克先生之间的谈话，布莱克先生承认霍克先生的正直，承认霍克先生对那次事件的陈述是诚实的。霍克先生也承认布莱克的正直。

“布莱克先生收回他说霍克先生要为外国公司当间谍的话。这些误解没有了，两个人公开表示尊敬对方，对对方没有恶意。”

特别委员会的议员们认为，这一声明只是为了不要两败俱伤，而不是

真正的和解。如果声明是真的，那么怎么看待两人的证词呢？

布莱克认为，最精彩的一幕，是他妻子接受澳大利亚电视采访时说，霍克的表演充分证明，有必要恢复公开鞭挞这一刑罚。“我认为这话非常精彩。”布莱克后来说。

1994年6月，委员会发表了对此事的调查报告。反对党接受了布莱克的说法，即电讯报集团想要把在费尔法克斯的股份提高到35%，凯林和霍克对此表现出“鼓励的态度”。委员会还认为，基廷在他与布莱克的谈话中，的确试图影响费尔法克斯对1993年大选的报道，虽然这一努力没有成功。这是布莱克的胜利，虽然不是全面彻底的胜利。报告说：“布莱克的文章和访谈很清楚地表明，为了提高在费尔法克斯的占有率，他愿意做私下交易。”报告还摘录了布莱克对澳大利亚外国所有权规定的评论，称他的观点“非常偏激和傲慢”。布莱克认为是他使费尔法克斯起死回生，这话惹恼了委员会。“说澳大利亚的一个大报需要一个外国救世主来拯救，”报告写道，“这是一种浪漫的容易引起误会的说法，收购费尔法克斯其实完全出于商业考虑。”布莱克则认为：“不是外国人毁了你们的整个媒介，那是你们澳大利亚人自己干的好事。”

9位委员会成员中的4位工党议员，写了一份持不同观点的报告。也许它最大的发现就是“调查是没有意义和代价高昂的”。工党报告还认为，布莱克把他与世界领导们的会面写成文章，他的写作方式让人觉得他的故事是很连贯的，“但却给人一种虚假的因果关系”。为什么那么认真对待布莱克的书，这也许本身就需要做一次调查。正如吉拉德·汉德森所说：“人们仔细研究《发展的一生》中的相关章节，就像学者们研究死海古卷一样。”

到了1994年秋，布莱克对他在澳大利亚的前途充满信心。但他似乎有点过于敏感了。一位加拿大记者在伦敦给他留了一张便条，说悉尼报道他从费尔法克斯副董事长的位置上退下来了，问他对此有何评论。像他有时做的那样，布莱克在记者的录音电话上留下了一个长长的回答。“我不知道你怎么会有那么多错误的消息来源，怎么会相信我从费尔法克斯副董事长的位置上退了下来。”他吼道。“我怀疑人们在拿你寻开心。那种说法是非常荒唐的，现在费尔法克斯形势之好是前所未有的。我们完全控制了这家公司，我期望在1995年批准我们提高控股率。”几分钟后，记者给布莱克回电话，发现他不那么趾高气扬了。布莱克平静地解释说，他也许真的应该放弃副董事长的头衔，这是一个名誉头衔，没有什么意义。他愿意成为董事会执行委员会的主席，那样的话，他对费尔法克斯控制就将是牢不可破的了。《每日电讯报》执行总裁很兴奋地说：“我从邓小平那里学到的一点就是，头衔是不重要的。”

第十五章 成功的代价

“我喜欢我的竞争对手是能干的人。你不会进行无谓的价格大战”

——鲁伯特·默多克

在公开场合，康拉德·布莱克一副倔强好斗的样子，让人觉得他是一个不很幸福的人。有一次电视记者夏洛特·科贝伊问他，为什么某些非常成功人士却显出一副不高兴的样子，这使他大吃一惊。

“我是什么样子？我看上去很抑郁吗？”他问她。

“不，”她回答说，“你看上去有点冷漠。”

“瞧，夏洛特，你太过分了。我不能为我的容貌或举止而道歉。我告诉你，我不是一个乐观主义者。”

的确，自从与芭芭拉·埃米尔结婚后，布莱克说他太幸福了，埃米尔也一样。但是，结婚后仍然为《星期日泰晤士报》每周写一篇专栏文章，埃米尔觉得“很辛苦”。她的朋友米丽娅姆·格罗斯解释说，“她要跟康拉德一起参加宴会，还要料理家务，这使她很难有时间写作。”

结婚意味着要调整职业。说到底，埃米尔是在为《每日电讯报》的主要对手鲁伯特·默多克的《星期日泰晤士报》工作。“结婚后，我再也不参加编辑会议，也不知道《星期日泰晤士报》每星期的头条新闻是什么了，”埃米尔1993年初解释说，“我总是在家里工作，这样我就不会卷入办公室里的矛盾。同样的，如果《星期日电讯报》或《每日电讯报》有人事变动，我是通过报纸或朋友才知道的。然后我才问他。”显然，他丈夫也很满意这种方式。“我们并没有什么激烈的竞争，”埃米尔说，“他不过是娶个疯疯癫癫的妻子，她总在楼上打字，有时她兴高采烈地跑下楼——当他给我送一杯茶上来时，他并不认为他在帮助《星期日泰晤士报》。”

默多克是康拉德·布莱克很敬佩的一个人。“他是个很有趣的人，”布莱克说，“平常他非常友好、和善，但作为竞争对手，他令人生畏。”默多克是以澳大利亚阿德雷德市的一家报纸起家的，逐渐成为世界级的媒介大亨。他的新闻集团是世界上最大的由个人控制的媒介企业。在英国，通过子公司国际新闻集团，它拥有五家全国性的报纸——《泰晤士报》、《太阳报》《世界新闻》和《今日报》——和一个卫星电视台；在美国，它控制了24世纪福克斯电影公司和福克斯的电视网、纽约《邮报》等；在亚洲，它拥有卫星电视台；在澳大利亚，除了占有全国60%的发行量外，默多克在第七电视台和一个新的收费电视集团中也有股份。

但是，布莱克虽然尊敬默多克，但却并不想仿效他。“我觉得他和我们不是一个道上的人。”布莱克解释说：“你瞧，他不喜欢高水平的报纸。他拥有《泰晤士报》和《星期日泰晤士报》，可是他最喜欢的是廉价小报。那是他的特长，在澳大利亚、美国和英国都是这样。我们没有进入这一领

域。

“当然，他是《每日电讯报》的主要竞争者，他的《澳大利亚人报》也有一定的竞争力，但也就这些。我们与他的努力方向不同，当然，我的意思并不是说我们比他强。”

布莱克认为默多克比他更像个赌徒。“他天生是个冒险家，他比我更大胆。我不会那么冒险的。我在纽约的一位朋友说：‘他是我认识的唯一敢拿借来的10亿美元冒险的人。’我很佩服他这一点，但我不那么做。”

默多克也一样敬佩布莱克。1992年夏，在他的纽约办公室接受采访时，他说：“我非常敬佩他。他在伦敦干得非常出色。他在澳大利亚抓住了一个好机会，虽然他受到限制，只占有15%的股份，这种限制是很荒唐的。”当然，布莱克后来被允许把在费尔法克斯的股份提高到20%，但默多克预测说，如果布莱克不能真正控制费尔法克斯，总有一天“某个人会从他手中夺走它的”。默多克认为这不是一件好事。“我喜欢我的竞争对手是一些能干的人，”他说，“你不会进行无谓的价格大战。”

戴维·英格利士爵士是罗瑟米尔爵士的联合报业公司的负责人，《每日邮报》就是由这家公司出版的，他谈到最近与默多克的一次会面。1993年秋，英格利士遇见默多克，默多克问，联合报业公司是否愿意购买《独立报》，这家报纸亏损严重，正在寻找新的资金。英格利士解释说，他不再认为《每日快报》是《每日邮报》的“主要竞争对手”。《每日邮报》现在在与《每日电讯报》竞争。虽然英格利士认为激活《独立报》可以对《每日电讯报》形成压力，但他觉得，要使《独立报》具有竞争力，其成本是非常巨大的。

“岂止是巨大，”默多克回答说，“我来告诉你为什么吧。”然后他开始告诉英格利士《泰晤士报》的降格计划。“别为《每日电讯报》担心，”默多克说，“让我来对付他们。我会替你搞得他们破产的。”

1993年9月，国际新闻集团把《泰晤士报》的价格从45便士降到30便士，它每天的销量是35.6万份，而《每日电讯报》每天的销量是110万份，零售价是48便士。默多克对这一举动的公开解释是：英国报纸价格的上涨率是通货膨胀率的两倍；从1987年以来，《泰晤士报》的价格上涨了80%，而通货膨胀率是40.7%。但是，默多克也希望借此提高《泰晤士报》的发行量：它1993年7月的发行量比1992年7月下降了6.4%。

布莱克当然不接受默多克的通货膨胀理论。“罗伯特把自己打扮成媒介里的罗宾汉——贫穷的消费者的朋友，这很有趣，不过，他的理论让人难以相信。”他对《观察家》说。他又补充说：“这吓不倒我们，我们不会降价的。”

在后舰队街时代，涨价是所有英国报纸成功的一个主要方法。没有工会的约束，报纸可以增加更多的专页、内容和彩图，提高定价。“要证明

报纸价格太高这种说法的错误，是很容易的。”默多克采取行动后几天，布莱克在《每日电讯报》上写道。“页数增加了，内容增加了，印刷技术提高了，这些都相应地提高了成本，超过了价格的增长。由于大多数报纸的内容变得无所不包，人们一般只购买一种报纸，这就导致总发行量的减少。”

在英国，虽然全国性日报的平均发行量从1982年的1490万份下降到1991年的1370万份，但大报的发行量其实上升了14%，这主要是因为1986年《独立报》的创立。但是，从1982年到1991年这段时间内，大报的发行收入却增长了135%——主要是因为报纸不停地涨价。

1985年布莱克第一次投资《每日电讯报》时，它的售价是23便士，《泰晤士报》是25便士。他接替了哈特威尔爵士掌管《每日电讯报》后，布莱克第一个关键的决策就是，《每日电讯报》不仅在销量上要领先，它在价格上也应该是领先的，售价至少要与《泰晤士报》一样。随后，《每日电讯报》不停地开始涨价。从1985年到1992年之间，它的售价上涨了60%，从23便士涨到60便士。同时，《星期日电讯报》把它的售价提高到70便士。

截止1993年，《每日电讯报》的发行收入与广告之比是行业内最高的，发行收入占总收入的45%。这是报纸能够在经济萧条时期繁荣的重要因素（当时广告市场一落千丈），也是布莱克在其他报纸举步维艰时能够不断扩张的原因。

在默多克的组织下，从一个不同的角度分析了《每日电讯报》的价格策略。默多克想起了20年代的事情，当时《泰晤士报》的发行量是20万份，《每日电讯报》是10万份，两份报纸售价都是两便士。1930年12月，《每日电讯报》的业主卡姆罗斯勋爵大胆地把《每日电讯报》的售价降到一便士，实现了他的前任伯纳姆勋爵要让《每日电讯报》成为“世界上最大、最好和最便宜的报纸”的诺言。

竞争者们很不以为然，他们认为，一张严肃的大报不能以小报的价格出售。但是，1930年1月，《每日电讯报》的销量增加了一倍，到了20万份，并一直稳步上升到每天100万份，再也没有落下来过。

报界人士承认默多克和卡姆罗斯的策略有其合理性，但他们认为今天的报业和读者比卡姆罗斯那个时代要成熟得多。在编辑水平方面，《每日电讯报》和《泰晤士报》没有太多的不同，两家都是保守的大报，但《泰晤士报》不像布莱克的《每日电讯报》那样连贯，几年来，换了好几任主编，在市场定位上一直摇摆不定。《每日电讯报》则显得“全面、丰富和沉着”。西蒙·米德格雷在《星期日独立报》上描述它说：“在全国性日报中，《每日电讯报》就像是一艘著名的豪华客轮，硬件设施好，搭载乘客多，排水量大，在它的竞争对手中显得卓然不凡。”

默多克就喜欢攻击《每日电讯报》这种庞大、著名的靶子。他在国际

新闻集团中最重要的一个顾问就是执行董事长安德鲁·奈特，他曾经担任过三年《每日电讯报》的总裁，直到1989年与布莱克闹翻时才辞职离开。降价后，批评家们说《泰晤士报》的真正目的是挤垮《独立报》，奈特对此予以否认。“《泰晤士报》是《每日电讯报》的天敌，”奈特说，“如果人们愿意谈降价对《独立报》的影响，那就让他们谈去吧。但真正的竞争是在我们与《每日电讯报》之间。”

奈特和新闻集团的战略家们预测，当他们降低《泰晤士报》的售价时，布莱克不会马上降低《每日电讯报》的售价。他们认为，布莱克首先是一位金融家，其次才是报业业主，他们相信，不到万不得已，他不会拿他的现金和股票价格来冒险。

布莱克的确没有马上降价，虽然并不是出于默多克他们猜测的理由。布莱克很熟悉历史和军事，他认为最好先尽可能地让敌人消耗他们的资源，而自己静观其变。另外，像许多报纸经营者一样，布莱克不相信价格是读者选择他们报纸的决定因素。“他们可以坚持一会儿，但不会有什么结果的。”在《泰晤士报》降价后一个月，他说：“有两个竞争理论。默多克的理论是‘别过高估计读者的智力，通俗些和便宜点’。我们的理论是‘人们重视的是质量’——我们来看看谁最后取得胜利。”

降价后3个月，仍然没有明显的迹象表明《泰晤士报》的措施对《每日电讯报》产生了影响，《每日电讯报》的销量只降低了1.9%，仍然在100万份之上。但《泰晤士报》的发行量提高了24%，从35.9万份增长到12月的43.9万份。“可怕的事是，如果他们解雇《泰晤士报》的主编，聘用一位严肃的主编，提高报纸的水平，并一直保持较低的价格，那么我们就不得不做出反应。”布莱克说：“《泰晤士报》不是一张很好的报纸。他们有一位出色的小品作家。伯纳德·莱文仍然能写出好文章。他们有一位出色的经济学作家科兰斯基，我们的《星期日电讯报》也刊登他的文章。社论合乎逻辑，书信清晰有力，其它就一钱不值了。你知道，《每日电讯报》有各种各样的新闻报道，有给人印象深刻的特写，还有出色的体育、经济报道，另外它是一份正直的报纸。我的意思是说，《泰晤士报》已经成为默多克的那种低级小报了，非常庸俗。天知道，英国人有时很乏味，但你骗不了他们。英国的报纸读者非常老练、聪明和有教养，你骗不了他们。他们知道什么是瞎扯，他们不喜欢瞎扯。”

《泰晤士报》降价的一个影响，就是到了1993年年末，《独立报》的处境非常困难。这份报纸创建于1986年，是由3位前《每日电讯报》的记者办的，他们梦想有一份没有业主的报纸。但到这时，《独立报》的发行量刚刚超过30万份，《星期日独立报》大约35万。虽然这份报纸以高质量而闻名，这样的发行量还是太少了，到1993年9月30日，报纸的母公司报纸出版集团亏损了42.3万英镑。1994年3月底，银行贷款到期，西班牙和意大利的股东争着撤出投资，公司需要寻找一个新的投资者。布莱

克打电话给报纸出版集团的副董事长安德烈亚斯·惠特姆·史密斯，表示有兴趣投资。惠特姆·史密斯没有提到 18 个月来，他的报纸因被控诽谤而付给布莱克 4 万英镑。布莱克则感觉到这事很有讽刺意味。“默多克的那些走狗最后终于明白，他们发起的价格大战没有影响到任何严肃的报纸。”布莱克那时说。“正如我 9 月初在《每日电讯报》上预言的那样，唯一的结果就是把《独立报》送到经济上更强大的人手中，不管他们是联合集团、联合报业公司还是我，反正《独立报》落入了更强大的人手中，这对默多克有什么好处？”

电讯报集团副董事长丹·考尔森研究了收购《独立报》的前景。考尔森发现，在意大利股东《共和国报》、西班牙的《埃尔佩斯报》和英国董事之间，充满了混乱和敌意。意大利和西班牙股东关系不错，但与英国人就不行。

《共和国报》和《埃尔佩斯报》拥有 38% 的股份，他们要电讯报集团买下所有小股东的股份，并管理这份报纸。英国董事要电讯报集团买下公司的库存股票，这将给公司带来急需的资金，但一分钱也进不了意大利和西班牙人的口袋。考尔森和布莱克的想法是，电讯报集团将不干涉编辑事务，但负责其它所有的事务，从管理到发行、广告销售和印刷。考尔森认为这一计划可以得到兼并与垄断委员会的批准。“只要你向兼并与垄断委员会证明报纸财务状况非常糟，他们就会同意的。”最后，在拍卖中，明镜集团出价太高，电讯报集团认为超出了报纸的价值，布莱克就撤了出来。“我们感兴趣的不是购买财产。我们感兴趣的是购买机会。如果价格太高，那我们就放弃。”

在处理他们自己的财产时，布莱克和霍林格的其他高级管理人员也同样冷静。当霍林格内部的一个出版物出了问题时，戴维·拉德勒总会及时赶到。

“先生们，水井已经干了，”拉德勒的声音在会议室中回响，他轻轻敲着桌子以引起人们的注意。“水井已经干了。”1993 年 10 月那天，在《星期六夜晚》会议室开会的人有：杰克·博尔特比，霍林格集团负责财政的副总裁和星期六夜晚杂志公司的总裁；杰夫·希勒，杂志发行人；阿兰·戈特利布，星期六夜晚公司的副董事长；约翰·弗雷泽，杂志主编。拉德勒不需要说什么——这位霍林格集团的总裁自从 1987 年购买了 this 个杂志后，就没有进过它的办公室，他的出现就是清楚地表明要有大变动了。“康拉德称他为——冰箱，”弗雷泽笑着说。“那意思就是：别跟他说话——他又冷又硬。”

布莱克拥有《星期六夜晚》的前三年，弗雷泽保持了杂志与加拿大文学界的联系，给它带来许多文学奖。但它一直亏损。彼得·怀特、杰克·博尔特比和阿兰·戈特利布都当过杂志的发行人，但不久弗雷泽开始觉得，

需要一位搞过杂志的专职经理。在霍林格的一次年度会议后，布莱克称杂志的损失“微不足道”，这让弗雷泽放了心。过了一段时间，弗雷泽担心布莱克对杂志失去耐心，多伦多金融家克里斯托弗·翁达杰与布莱克接触，想要购买这一杂志，并认真研究了它的帐簿。“这使我意识到，我必须尽快地扭亏为盈。”弗雷泽回忆说。

1990年，弗雷泽和希勒制订了一个提高发行量的计划，免费把它放进32万份《环球邮报》和一些索瑟姆报纸中。这一行动引起了杂志世界的关注，弗雷泽重新给它定位，使它通俗化。1992年，虽然杂志的成本非常高，但它的亏损却减少了一半。“杰克·肯特·库克，你现在在哪儿？”布莱克说。库克是这个杂志60年代的主人。但是随着杂志的扩展，弗雷泽越来越依赖加拿大多变的广告市场。广告一减少，立即就影响到杂志。

1993年，杂志的广告急剧减少。由于杂志的发行是预定的，大部分没有付款，主编的目标就是增加杂志的读者，那样就能多提高广告费了。据统计，那年读者的人数是54万。为了赢利，读者必须达到75万。到了1993年秋，杂志亏损严重，布莱克通过电话参加了9月的执行委员会会议。据预测第四季度将更糟。布莱克回忆说：“我说我们不能同意预算，我们必须大幅度减少亏损。否则我就要采取极端措施了。”

下个月，极端措施开始了。1993年，杂志将损失100万美元，拉德勒要求收支平衡。弗雷泽删去了6页社论，这样一年就节约了40万元印刷费；调整了与索瑟姆的合作，降低了约稿费。预算第二次交上去，拉德勒第二次把它打回来，一直到制订出收支平衡的预算。“拉德勒也帮着出了许多主意，”弗雷泽说，“这是非常必要的。”弗雷泽当了6年主编，快到50岁了，他在年初曾考虑离开《星期六夜晚》杂志，但又决定留下，因为他还没有证明杂志重新定位后是可以赢利的。1993年12月那一期杂志惊人地畅销，有迹象表明拉德勒的措施奏效了。但弗雷泽对朋友说，他与布莱克的一次谈话引起了他的警觉。布莱克高兴地对弗雷泽说，他告诉米切尔·考伦，弗雷泽要他为《星期六夜晚》开一个专栏，米切尔是位出生于英国的作家，现在住在多伦多。“我滥用了你的名字。”布莱克对他的朋友说。问题是，弗雷泽根本不想让考伦进他的杂志。

在弗雷泽的记忆中，这是布莱克第一次不跟他讨论就擅自做出决定。弗雷泽觉得，如果他接受这一决定，他作为主编的权力就无法挽回地受到破坏。他也不想破坏与布莱克的长期友谊，也不想引起一场权力纠纷。

最后，考伦没有开专栏，弗雷泽很得体地离开了。他对布莱克说，他该离开了，只要一找到接替的人，他就退休。“我已经厌烦了，”他说，“另外，我也是为别人着想。我的意思是说，他们也有点烦我了，我刚好趁此机会脱身。”弗雷泽惊讶地发现，布莱克对选择一名新主编非常感兴趣，他本来以为布莱克这几年已经对这杂志没有兴趣了呢。布莱克和戈特利布一起挑选新的主编，最后选定了阿尔伯特·肯·怀特，他是杂志的高

级编辑之一，是一个很有才华的专栏作家和著名的右翼分子。

1994年中，弗雷泽结束了与霍林格7年的关系，他获得了一个红包，这一般是给那些被解雇的人的，但布莱克坚持说不是这个意思。“今年，《星期六夜晚》即将达到收支平衡，如果没有弗雷泽，这是不可能做到的。”布莱克说。“约翰为此尽了全力。一般的主编是不会那么干的。他理应得到奖励，他的退休完全是自愿的。”弗雷泽也很敬佩布莱克。“布莱克是这个愚蠢的老杂志有过的最好的主人。”弗雷泽说。“我所做的一切他肯定不是都喜欢，我也知道，但他很坦率。当他实在忍受不了的时候，他就会写一封信抱怨，我们就会把这信刊登出来。”一位霍林格的董事听说弗雷泽要离开后，得意地一笑，说那后面另有动机：“我认为他讲康拉德偷试题一事的次数太多了。”

布莱克和拉德勒在一起的四分之一世纪中，拉德勒一直负责具体事务。除了管理出版方面的事情外，拉德勒还负责西多米尼安公司（它以前是布莱克家族的公司，现在在温哥华证券交易所挂牌上市）和南加利福尼亚的几家珠宝店。1993年末，拉德勒主要的工作就是完成霍林格对《芝加哥太阳时报》的收购。

《芝加哥太阳时报》是美国第八大日报，1950年时是晨报，那年，马绍尔·菲尔德三世买下了《芝加哥每日时报》，把它与他的《芝加哥太阳报》合并。菲尔德家族拥有这个报纸几乎达20年之久，1984年它被卖给鲁伯特·默多克。默多克拥有这张报纸的两年中，把这份报纸搞得非常庸俗，引起芝加哥记者们的不满。1986年，联邦传播委员会迫使默多克做出选择：要么拥有报纸，要么拥有电视，他选择了后者。一个包括纽约投资银行阿德勒 & 沙金在内的投资集团买下了这份报纸，不久，它又买进了在芝加哥发行的63家周刊和半月刊。

买下这家报纸后，《芝加哥太阳时报》的董事长莱奥纳多·沙金应邀到纽约的四季餐厅与康拉德·布莱克共进午餐。布莱克做了自我介绍，说他正试图建立一个全球报业集团。沙金解释说阿德勒 & 沙金是个金融财团，不是管理者。“如果你决定出售的话，打个电话给我。”布莱克对他说。“你会接到电话的。”沙金回答说。

1991年，沙金打电话给布莱克，那时他正在纽约准备购买《每日新闻报》。“你买错报纸了！”沙金开玩笑说，他们又一起共进午餐。“等你不迷恋《每日新闻报》了，”沙金对他说，“再来找我，我们好好谈谈。”大约就是这时，拉德勒的一位报界朋友提出，购买《芝加哥太阳时报》的时机成熟了，他应该与它的发行人萨姆·麦基尔联系。拉德勒从温哥华飞到芝加哥，霍林格集团的专机正等在那里，准备带他去巡视美国出版公司的报纸。他和麦基尔说好在芝加哥奥哈尔机场的巴特勒航空候机室会面。

遥远的地点和秘密的气氛，这似乎向拉德勒表明他的情报是正确的。

“我们在离芝加哥市中心 30 英里的大厅。”拉德勒回忆说：“麦基尔说：‘《芝加哥太阳时报》是不卖的。’”

“我当时想：那你到离芝加哥市中心 30 英里的这个鬼地方来干什么？”

随后的两年多，拉德勒与麦基尔和沙金经常通电话，并常在一起吃饭。

1993 年，《芝加哥太阳时报》的发行量是 53.3 万份，是芝加哥城最大的。但问题是，强大的《芝加哥论坛报》发行量是 69.7 万份，在郊区更受欢迎，而大部分人都住在郊区。《文坛报》占有了 70% 的广告市场。《芝加哥太阳时报》面对的主要挑战是城市人口在减少，报纸的发行量也一样——1991 年到 1994 年，发行量在平时下降了 3.6%，在星期日下降了 11%。

另外，当 90 年代初经济恶化时，《芝加哥太阳时报》缺乏资金，而阿德勒 & 沙金又不愿再投入资金。那么只能卖掉《芝加哥太阳时报》了。

但沙金和拉德勒在价格上无法达成一致意见，谈判陷入僵局。同时，沙金不愿拍卖报纸。首先，他想把它卖给一个能与《论坛报》竞争的报业业主。其次，他认为报纸是“需要慎重考虑的东西”，最好避免那种不雅的拍卖场面。“康拉德是个合适的人选和最好的买主，”沙金说，“他知道，我知道，拉德勒知道。我们必须商讨的就是时间和价格。”

1993 年秋，《芝加哥太阳时报》集团的一些小银行不安起来，建议把他们的债务打折卖给报纸和金融家，包括霍林格集团。布莱克和拉德勒拒绝收购任何债务，但这件事表明公司已经丧失信心了。沙金把他的要价从 2.4 亿美元降到霍林格的报价。拉德勒问，如果银行都在打折出售，那么为什么霍林格集团要付全价呢？在密执安大街的四季餐厅吃饭时，交易基本达成。拉德勒保留了写有协议的餐巾纸。

1993 年 12 月，美国出版集团以 1.8 亿美元的价格，收购了《芝加哥太阳时报》集团。《芝加哥太阳时报》成了美国出版集团的重要组成部分。在它之前，美国出版集团中最大的报纸是得克萨斯的《阿瑟港新闻报》，每天的发行量是 2.37 万份。

布莱克现在拥有一家主要的美国报纸了。它也是一份通俗小报，编辑态度倾向民主。它有电影评论家罗杰·艾伯特。布莱克指出，与在默多克手中不同，它是一个中档的报纸。它和《论坛报》之间很少重叠之处，所以他认为这份报纸实际上是没有竞争对手的。

对《芝加哥太阳时报》也要进行整顿：1993 年，它的收入是 1.36 亿美元，但只有 260 万美元是经营收入，仅有 2% 的利润率。它有 2200 名雇员，需要拉德勒花很长时间裁减。但是，美国出版集团拿出 1000 万美元给那些自愿离开的人。在第一批离开的人中，有 4 个副总裁和公司的财务总监，到了 7 月，发行人和总裁萨姆·麦基尔也离开了。拉德勒认为，报纸易手，辞职是预料之中的事。“另外，也有工作方式上的差异问题。”拉德勒说。“美国出版集团的一些经理比较严厉，是吗？他们很有企业家精

神，是吗？原来公司的那些人很不习惯他们。”

收购报纸 6 个月内，拉德勒在芝加哥租了一间公寓，他把《论坛报》上的彩色广告剪下来研究，他认为如果《芝加哥太阳时报》有好的印刷机的话，也可以印出来。集团的 20 家半月刊是由一个承包商印刷的，拉德勒认为，如果自己能有印刷设备的话，就可以节约很大一笔钱。

12 月，公司从普利策出版公司买下《每日南镇报》，这是附近的一个社区报纸，发行量 6 万。《每日南镇报》有一个现代化的印刷厂，长期承印《纽约时报》、《今日美国》和《华尔街日报》。分析家们认为，买下这个报纸，不仅提高了《芝加哥太阳时报》在地区的知名度，也为一个新印刷厂做了准备。

收购后 5 个月，布莱克第一次去参观《芝加哥太阳时报》。他参加了一次编辑会议，并与各部门的负责人见了面。“对于一个建筑物那么漂亮的城市来说，这栋楼真是太平常了，”布莱克评论办公楼说，“我不是说它难看，只是说它有点缺乏想象力。”

截止 1995 年，美国出版集团按照发行量计算，在美国排名十二，按报纸数量计算，排名第二，而它才成立了 9 年。由于英国的价格大战愈演愈烈，布莱克向美国投资的时机来了。

布莱克开始时预言默多克的降价行动很快会停止，但这预言并没有实现。9 个月后，布莱克决定把《每日电讯报》的售价降到与《泰晤士报》一样的 30 便士，批评家们怀疑布莱克是不是犯了一个严重的战略错误。如果《每日电讯报》在《泰晤士报》降价后立即也降价，那么是不是就不会引起价格大战呢？还是会的，因为《每日电讯报》9 个月后再一降价，默多克立即作出反应，再次降到 20 便士。在《每日电讯报》降价之前，布莱克一直忙于筹集资金，准备公开发行股票。“我认为，他是非常冷静和谨慎的，”媒介分析家劳伦·费恩说，“为了不降价，他已经尽了全力。”

霍林格通过发行债券筹集了 1.21 亿元，通过发行期票又筹集了 1.44 亿美元。霍林格还卖掉了电讯报集团的股票。美国出版集团公开发行的股票又带来了 9800 万美元，完成了布莱克的一个重要战略目的。与许多加拿大私人控制的公司不同，霍林格只有一种有表决权的股票，对所有的股东一视同仁。布莱克间接拥有一半的股票，这意味着任何新股的上市都会削弱他的控制，除非他投入更多的钱保持他的所占比率。美国出版集团的股票则不同，A 级股票是一股一票，B 级股票——全由霍林格买下——是一股 10 票。结果，股票发行结果后，霍林格拥有公司 67% 的股份，但却有 95% 的票。它现在可以发行更多的 A 级股票，而不会影响它对美国出版集团的控制。对布莱克来说，这种结构意味着他几乎可以无限制地筹集资金。

虽然降价引起了动乱，英国报业却安定下来。《每日邮报》和《每日快报》没有加入价格大战。“如果你的报纸很好，那你用不着降低价格，”

罗瑟米尔勋爵说，“降价总是很容易的，但提价就很难了。”

两份报纸之间有 10 便士的差价，《每日电讯报》从星期一到星期六的发行量仍然在 100 万之上，《每日电讯报》比《泰晤士报》多出 45 万份。两份报纸都宣称较高的广告收入抵消了发行收入的减少。

但是，价格大战对《每日电讯报》财政上的影响是不可否认的——1994 年发行收入减少了 2350 万加元。1994 年秋，电讯报集团的股票成交价仍然低于降价前的水平。10 月，电讯报集团股票大约在每股 305 便士，公司开始收购它自己的股票，按规定，公司每年可以收购自己股票的 5%。在降价前的 5 月，霍林格以每股 587 便士的价格卖掉了它手中 9% 的电讯报集团股票，现在布莱克不想错过机会低价买回股票，他并不在乎别人会怎么想。5 月卖掉 9% 的股票，获得了 1.5 亿加元；10 月收购 5% 大约要花 5000 万元。“我们在低价买进高价的东西，”布莱克说，“这有什么错呢？”

多年来，布莱克一直说霍林格股票的价格没有反映出它的资产价值；的确，在《每日电讯报》降价前，霍林格股票的市场价格低于霍林格股票在《每日电讯报》中的纯利润。布莱克认为，通过让美国出版集团上市，集团的真正价值将由市场决定，并反映在霍林格的股票价格上。那就再不会有“布莱克因素”了。

但是，现在由于价格大战，情况改变了，布莱克要做的是与以前相反的事：如果电讯集团股票价格仍然很低，他就将把它买回来。

1994 年 8 月 25 日，康拉德·布莱克 50 岁。他和妻子过了一个安静的夜晚，部分是因为埃米尔最近刚做了一次手术。布莱克认为他现在“太老了，不能被称为‘神童’，但又太年轻，得不到任何尊敬”。埃米尔也停止在《星期日泰晤士报》写专栏文章了，表面上是说她手术后需要休息。朋友们说，由于《泰晤士报》和《每日电讯报》之间的敌意，她很难再为默多克工作了，但所有当事人都否认这一说法。

1995 年 1 月 31 日，在瑞士达沃斯的世界经济论坛大会上，布莱克和默多克都发表了有关未来媒介的演讲。后来，《布隆伯格商业新闻报》和《环球邮报》的记者一起采访了他们俩，两位对手说，他们的价格大战可能因为新的因素而结束：提高报纸价格。

不管怎么说，让布莱克和默多克坐在一起，这本身就是一件很有意思的事。“你愿不愿意，”布莱克对默多克说，“告诉他们，我们的私人关系非常好？”

“非常好，”默多克同意说，“好极了，一直很好。”

一位记者问默多克，价格大战给他带来多少损失，他回答说：“它使发行量长了一倍。我们认为这是我们做过的最便宜的事。”

“鲁伯特，”布莱克插话说，“如果你在暗示你没有损失，那你是在骗人。”

默多克高兴地争论说，《泰晤士报》发行量 60 万份时的价值，肯定比 35 万份时大得多。默多克提到布莱克时说：“我们试图仿效他。”

当被问到《泰晤士报》财政情况如何时，默多克说：“我们赚得非常多。今年要超过 1.3 亿英镑。”

“鲁伯特，”布莱克再次打断他，“没有《星期日泰晤士报》，《泰晤士报》本身是不赚钱的。”

默多克回答说，你应该看报纸 7 天的利润，而不要把星期天和平时分开。“你把 7 天报纸加在一起看，就知道我们很好。”默多克说。“你们很好，我们很好，”布莱克说，“你们干吗问我们问题呢？去问《独立报》吧。”说完这话，两位大亨与他们妻子会合，离开了。

虽然他们两人在公开场合很亲密，但媒介认为，默多克收购费尔法克斯 5% 的股份，是对布莱克软弱的侧翼的进攻。

在达沃斯，默多克说，他拥有费尔法克斯的股票是因为它们很有投资价值，并补充说他想拥有 10%。“我喜欢购买赚钱公司的股票，”他说，“这比交给那些银行家好多了。”布莱克回答说：“我喜欢你这样的股东，而不喜欢愚蠢的投资机构。”

克里·帕克在悉尼报纸上读到默多克的话，觉得非常气愤。由于澳大利亚法律的限制，帕克只能拥有 15% 的股份。现在他的老对头默多克却谈论起要购买更多的费尔法克斯股份。布莱克说要拥有费尔法克斯 35% 的股份，这也让帕克很生气。在 4 年后的第一次公开采访中，帕克发表了他的意见。“布莱克没有权利控制费尔法克斯，”帕克对采访者说，“法律禁止他控制费尔法克斯。他要求增加他的股份是完全没有道理的。法律说你不能占有 15% 以上的股份。为什么他就应该得到更多的股份呢？”

同时，帕克开始向不许他控制费尔法克斯 15% 以上的法律挑战。他把他的股份增加到 16%，并向澳大利亚广播当局提交证据，证明那条法律不适合他。帕克说，只要他的股份比布莱克少，怎么可以说他控制了费尔法克斯呢？

最后，帕克承认了藏在心里很久的话：“我们希望能控制费尔法克斯。”帕克如此渴望得到费尔法克斯，连他喜爱的马球也放弃了，澳大利亚媒介听到这事后，不禁觉得毛骨耸然。“这是公开宣战，”丹·考尔森说，“这与个人性格无关。”

1995 年 5 月，帕克赢了。澳大利亚广播当局没有发现他在操纵费尔法克斯董事会的证据，同意他购买 17.2% 的股份。帕克下一步是什么，谁也不知道。伊沃尔·莱斯在《澳大利亚金融评论》上写道：“帕克可能会继续购买费尔法克斯的股份，直到裁判吹起哨子。”唯一能阻止他的，就是一旦他达到 20%，另一条澳大利亚法律规定，他只能每 6 个月购买 3% 的股份。

帕克无视 15% 的规定，这使他与基廷发生了公开冲突，两个月后，堪培拉吹响了哨子。澳大利亚内阁提出新的跨媒介法，禁止帕克拥有超过 15% 的股份。非常巧，那时考尔森正好在澳大利亚访问，游说允许电讯报集团把它的股份提高到 35%。布莱克和考尔森相信，基廷与帕克的公开冲突很好地证实了他们的话，即分散所有权对这个国家的媒介是有利的。但是，基廷又要竞选了，为了避免因为费尔法克斯的所有权而引起争议，他可能会把这事搁置起来。

康拉德和芭芭拉·布莱克一直想在纽约城找一个公寓，1994 年 12 月，终于在 66 街的公园大道找到了。价格是 300 万美元，这笔钱以及相应的费用，都将由美国出版集团支付。根据美国出版集团的文件，购买这房子是出于公司业务上的考虑。霍林格集团的经理们认为，公开购买公寓比租豪华饭店的套间要好。购买公寓一事引起了《福布斯》和《商业周报》的批评。

搬进公寓后，布莱克马上实施他 1995 年 1 月拟定的一项计划。根据这一计划，美国出版集团将获得电讯报集团 100% 的股份，以及霍林格在索瑟姆中 19% 的股份。这一计划就是把电讯报集团买下来，并把它并入一个更大的实体中。布莱克以后就不用担心他的控制股受到威胁了。

甚至在布莱克把他的基地从伦敦迁到美国之前，他和他妻子已经越来越多地住在曼哈顿了。尽管伦敦的价格大战非常激烈，布莱克的朋友们却觉得他越来越躁动，甚至厌烦。“不，一点也不，”布莱克说，“我四处走动，不是因为我喜欢哪个城市，而是随着我的经济利益的引导。我喜欢伦敦和纽约。所以我会多到这两个地方去。”另一种说法是布莱克对政治很失望，特别是对工党政府，拥护保守党的《每日电讯报》成了反对党报纸。“这都是瞎扯。天知道这些鬼话是从哪里来的。第一，我们一向是以批评政府著名的。第二，我与反对党领袖的关系很好。第三，我从来不在乎谁在执政……你不会像个金龟子一样打点行装从一个地方走到另一个地方。如果你是一个国际公司的首脑，那么你会在不止一个国家有住处。这就是我所做的。”

在宣布重组前两天，布莱克晚上呆在家里的时间更长了，他通过电话参加在澳大利亚的费尔法克斯董事会。第二天晚上，他花了更多时间与在芝加哥和多伦多的同事和顾问讨论重组计划。布莱克的妻子芭芭拉说：“你总是用打仗来作比喻，现在怎么说呢？”

“啊！”康拉德回答说。“我会讲给你听的。”

布莱克叙述说：“于是我拿出富勒将军所写的裘力斯·凯撒传记，翻到阿莱西亚战役图。你瞧，这是在镇压高卢反叛，凯撒追逐他的敌人，追进了这个镇里，把他们包围起来。但这时一股更强大的敌人来了，把他包围起来。所以你看到有两条围墙，一条是围里面敌人的，一条是防外面援

军的，我说：他就在那里，在两条围墙之间。他不让里面的敌人出来，不外面的敌人进来，战斗进行得非常激烈。

“她说：他赢了吗？”

“我说：对，他赢了。”

“这就是我的类比。我在考虑这场战役。我一直认为这是我见过的最令人惊讶的军事地图。还有对凯撒本人的描述，他穿着红色披肩连续几个星期冲锋陷阵。他一会儿在东，一会儿在西……我在开玩笑。我并不是说我跟他处境相同，只是说有许多事情在同时进行。”

尾 声

“为什么要付我钱呢？我必须做事。”

伦敦凌晨一两点钟，康拉德·布莱克关掉床头灯，睡觉了，通常是在读完专门送来的第二天的《每日电讯报》后。布莱克梦见“非常世俗的事情”。他读过弗洛伊德《梦的解析》一书，总是在醒来时尽量记下那些梦，试图分析它们的意义。“但它们大部分都是实际发生的事情的片断。”他发现。像许多人一样，他有时梦见回到大学参加考试，这使他很不高兴。“我记得邱吉尔说过：现在它们显得遥远和不重要，但那时没什么事比考试更可怕的。”

睡了七八小时后，布莱克醒来，但不马上起床；他经常立即就打电话，获悉世界上的最新消息。他穿好衣服，吃完早餐，就乘车去加那利码头的加拿大广场，他的办公室在 15 层。布莱克的办公室全是战舰和巡洋舰的图画。有一张伊丽莎白女王二世读《每日电讯报》的照片。靠他办公桌的墙上，是一幅拿破仑全身戎装的画像。旁边是纳尔逊海军上将的画像。“你瞧，那是滑铁卢之后的拿破仑，他后面是特拉法加战役前的纳尔逊，”布莱克说，“拿破仑失败了，但活着，纳尔逊胜利了，却死了。”这有什么重要含义吗？“从某种意义上讲，似乎胜利的人却输了，反之亦然。”

沙发前的茶几上堆满了各种报纸，咖啡桌做成过去的印刷机的样子，上面全是世界各地的出版物：波兰的杂志、意大利的报纸、《耶路撒冷邮报》和《金融邮报》。

布莱克说，他在办公室时，大部分时间是在沉思。他花很多时间琢磨的三个人是：鲁伯特·默多克、克里·帕克和保罗·戴马雷。到了 1995 年，很显然，霍林格的发展将取决于布莱克怎么应付这三个大亨，他们每个人的野心都不比布莱克的小，而经济实力则大大超过霍林格集团。“在一个理想的世界中，我是至高无上的，”布莱克说：“我可以得到所有的一切，没有谁敢表示异议。但现实世界不是这样的，所以你得面对现实。你可以利用别人。这会引起争执，如果没有争执，又为什么要付我钱呢？我必须做事。”

在索瑟姆，布莱克说，自从 1993 年戴马雷与他合作后，一切都很顺利。第二年，布莱克和戴马雷任命他们自己同为董事长，在 1995 年的年度会议上，限制他们持股不得超过 47% 的协议到期了。在布莱克的催促下，索瑟姆卖掉了考莱斯书店，索瑟姆的几位高级管理人员也几经调整。但公司的报纸利润并不像股东希望的那样大，而报纸纸张价格上涨又增加了公司的压力。布莱克 1995 年担任董事长（他和戴马雷同意轮流担任），保证要进行更全面的改革。虽然他们总说要同心协力，那些与布莱克关系密切的人私下里说，迟早有一方要挤掉另一方。霍林格的有些人相信，如果索瑟姆

的股票涨到 18 到 20 元之间，戴马雷会卖掉索瑟姆的股票。戴马雷身边的人说，他和他的家族想在索瑟姆中起更大的作用。其他一些人断定布莱克会把股份卖给戴马雷，到别处寻求投资机会。

在澳大利亚，布莱克表明，如果不允许他提高股份占有率，他就要卖掉手中的费尔法克斯股票。私下里，他也不排除与帕克达成某种协议的可能。“去年的争执表明，目前的局势是不稳定的，不可能永远这么下去。”他在霍林格 1994 年年度报告中写道：“以目前的市场价格看，我们在费尔法克斯的投资赢利 2.5 亿。”

在伦敦，《每日电讯报》与《泰晤士报》的价格大战仍在持续。布莱克并不敢忽视默多克的威胁，但他认为最严重的时刻已经过去了。1995 年 7 月初，《泰晤士报》把它的售价从 5 便士提高到 25 便士，说是因为纸张涨了 50%。《每日电讯报》也随之把售价从 5 便士提高到 25 便士。

布莱克坚持认为，《每日电讯报》“赢得了英国的价格大战”。布莱克认为胜利是毫无疑问的，因为当双方有 10 便士的差价时，默多克的销量也没有超过《每日电讯报》。默多克也可以宣称取得了部分胜利，他的《泰晤士报》的销量增加了几乎一倍，远远超过了《卫报》和《独立报》。《泰晤士报》与《每日电讯报》的差距缩短了。像在所有的战争中一样，这场大战也可以说是没有胜利者，至少从商业上讲是这样。《每日电讯报》钱赚少了，《泰晤士报》亏损多了。只有读者才是胜利者，因为报纸几年来第一次便宜了。

布莱克看到的是价格大战光明的一面：“我们的读者增多了，《泰晤士报》增加了一些住在波茅斯的老年读者，那些人如果报纸晚到 10 分钟就写信向我抱怨。我对默多克说，他们是好人。现在你能得到他们的信了。感谢你接收他们。”

布莱克认为，对他的报业帝国最大的威胁解除了。“一年前，人们认为《泰晤士报》最终会超过《每日电讯报》，”他说，“从秋天到第二年新年，我们听到各种议论，说他们会赢。到了春天，这种议论就消失了。我指出，他的报纸在亏损，而不是我们的。默多克是个有理智的人，他并不想把钱从窗口扔出去。”

布莱克和他的同事想方设法减轻《每日电讯报》的压力。不久，《太阳时报》的主编被解雇，由奈格尔·韦德接替，他是《每日电讯报》的资深记者。另外，芭芭拉·埃米尔开始为《每日电讯报》写专栏文章，并成为霍林格副总裁，她对她丈夫生意上的影响也越来越大。由于布莱克夫妇在纽约的时间越来越多，迟早还会有另一个美国大报被霍林格收购。

1995 年 5 月，他收回电讯报集团的计划被迫取消。以斯韦斯林勋爵为首的一个委员会投票反对霍林格的收买。不过，以后布莱克可能还会再次尝试，因为只要 90% 的股东同意收购，他就可以不通过董事会。

1994年《时代》杂志称布莱克为亿万富翁，但没有人找他证实此事。“如果是法郎，那我是有亿万，”他开玩笑说，“如果是加拿大元、美元或英镑，那就不是了。”他在霍林格50%的股票就值3亿。作为霍林格的董事长和总裁，他的工资是两万元，外加优先购买股票权和股票的红利，他是加拿大收入最高的经理之一。另外，他还有其它收入，诸如拉弗斯通在西多米尼安的投资，戴维·拉德勒的公司。布莱克很有钱，但他算不上是加拿大最有钱的人。“我经常问自己这个问题，”布莱克说，“我的意思是说，我是个很有钱的人，但周围有许多比我更有钱的人。”

金融家和霍林格的董事彼得·蒙克说：“他似乎过着那种国际大金融家的生活，但其实他并不是那类人。他非常引人注目，并喜欢四处招摇。他开着英国最好的罗尔斯—罗伊斯汽车四处兜风。鲁伯特·默多克就不会这样。”

实际上，布莱克有十几辆汽车。包括1954年的罗尔斯汽车、蓝色凯迪拉克汽车和他父亲1955年的帕卡德汽车。

有时候，很难弄清布莱克是当真呢，还是在开玩笑。

电视主持人夏洛特·科贝伊问布莱克，他想用什么话当墓志铭。他回答，只要他的名字和日期。“啊，再想想。”科贝伊故作失望地说。于是布莱克拿历史人物和政治领袖来解释，地位越高的人，越是很少在他们墓碑上写东西：戴高乐只写了他的名字和日期，邱吉尔也一样，拿破仑只写了一个“N”，连日期也没有。“按照这些标准，”布莱克说，“我应该要一块无字碑。因为我太有名了，不需要解释什么。”

他是第一个承认不能把他的公开言论都当真的人。“很多话都是开玩笑，别太当真。”

他的作派和言论使他并不很受欢迎，他觉得这样很好。他总是怀疑那些过分著名的人物。那些让他着迷的历史人物经常是很专横、冷漠和被人误解的——杜普莱西斯、戴高乐、拿破仑、尼克松。

很难预料布莱克未来的发展。他说他可能继续购买报纸，也可能进入其它的媒介领域。1995年7月，霍林格集团从汤姆森集团手中购买了19家小报，包括罗伊·汤姆森起家的那家报纸。下一个星期，霍林格又从汤姆森手中购买了12家美国报纸。

像他父亲一样，布莱克到了50岁时已经有了他或他的家人需要的所有的钱。像年轻的康拉德一样，18岁的乔纳森·布莱克也被学校开除过，但他现在在加利福尼亚一所学校读书。“他们是好朋友。”他的前妻乔安娜说起他们父子。布莱克一直试图与乔纳森、阿兰娜和詹姆士保持亲密的关系，然而他们相距很远，不过布莱克说他对孩子们并没有什么野心。“这些孩子应该做他们想做的，”他说，“如果他们对我的事业感兴趣，欢迎他们加入。但是，如果他们不感兴趣，我也决不会逼他们。”

布莱克有一种宿命感，还有一种渴望，渴望得到他已故父亲的认可。这两种感情激励着他不停地向前。“他是个滚筒，”乔安娜说，“他不知道怎么停下来。我有时想：‘他为什么不停下呢？’这不是我喜欢的生活。他不停地向前。他成功了。他在生意上很成功，他成了一个大人物，认识许多名人。”

哈尔·贾克曼也相信布莱克会继续收购报纸。“这就像收集书籍、玩具一样。一旦你停止收集，你就会对你的收藏品失去兴趣。收藏家告诉你，如果你收藏美术作品，又停止购买，那么5年内你就会卖掉你的收藏品。你会失去兴趣。当然，危险就是你会过分扩张。”

布莱克认为，这并不一个问题。他亲眼见过公司破产，他的朋友和熟人都有破产的。虽然布莱克似乎要收购世界上任何报纸，但他不会破坏已有的一切。“如果你想发财，你必须孤注一掷，”他说，“我孤注一掷过两次，但我决不会再那么干了。决不。永远不。不管战利品如何诱人，都不要孤注一掷。不要拿公司孤注一掷。”

人生的目标总是难以达到的。在目标达到前，康拉德·布莱克将永远奋斗。

