

# Kapitola 2

## Chytrý jako liška

Jen těžko si lze představit, jak by dnes News Corp. vypadala, kdyby se Murdoch v roce 1985 nerozhodl koupit TFC Holdings, mateřskou společnost známého filmového studia 20th Century Fox.

Jeho čin umožnil společnosti News Corp. stát se jedním z předních hráčů zábavního průmyslu, mnohem prestižnější a navíc i výnosnější oblasti médií než vydávání knih a novin, jež bylo pro News Corp. „tradiční“.

Tento nákup byl dalším příkladem Murdochova pochopení faktu, že chce-li se News Corp. v mediálním průmyslu stát opravdu světovým hráčem, musí expandovat mimo šedý svět novin. Jak se v mediálním světě říká, nejdůležitější je obsah. Murdoch věděl, že News Corp. nemůže konkurovat konglomerátům jako Disney a Warner Communications, pokud také nebude mít významný podíl v Hollywoodu.

Nicméně Lee Isgur, analytik z wallstreetské firmy Paine Webber, kterou dnes již vlastní švýcarská banka UBS, po oznámení Murdochova obchodu řekl listu *New York Times*, že Murdochovi „se líbí myšlenka vlastnit repertoár filmů a produkční odnož“ a že „mu nemůže být na škodu disponovat filmy a právy společnosti 20th Centu-

ry. “ Také vyslovil názor, že Murdoch k nákupu nebyl motivován jen finančně. „Má i své ego a chce se dostat do byznysu,“ dodal.

Tohle ale nebylo nic proti tomu, co Murdoch ještě chystal. Nestáčil mu vlastnit pouhou polovinu filmové a televizní společnosti. Aby se mu jeho sázka na obsah vyplatila, potřeboval své pořady vysílat na více sítích. Společnosti News Corporation tehdy patřila jedna z největších australských televizních sítí Nine Network, v roce 1987 koupila i velice populární britskou Sky Network a ve Velké Británii a Americe začínala experimentovat s myšlenkou svých vlastních plnohodnotných satelitních televizí. Ale Murdoch stále neměl dost distribučních sítí na to, aby byl jeho nákup Foxu opodstatněný. To se ale mělo brzy změnit.

Necelé dva měsíce po tom, co ohlásil svůj nákup polovičního podílu ve Foxu, udeřil Murdoch znovu, když v květnu společně s Marvinem Davisem koupil od americké mediální firmy Metromedia šest regionálních televizních stanic za cenu 1,5 miliardy dolarů. Aby Murdoch splnil podmínky Federální komise pro komunikaci, které cizincům neumožňovaly vlastnit americké televizní stanice, musel se vzdát svého australského občanství a místo něj získat americké.

Jelikož pro Murdocha nákup stanic od firmy Metromedia znamenal přístup k televizním sítím na třech kontinentech, někteří lidé to považovali za počátek prvního celosvětového mediálního impéria. Tento obchod vedl ke spekulacím, že Murdoch by spolu s Barry Dilerem – zkušeným hollywoodským manažerem, který se k Foxu přidal v roce 1984 – mohl použít kombinaci studia Fox a regionálních stanic ke spuštění čtvrté televize, která by konkurovala sítím ABC, CBS a NBC.

Šlo o neuvěřitelně odvážný nápad a Murdoch s Dillerem o několik měsíců později potvrdili, že přesně to opravdu plánovali. Do té doby ale někteří z jejich konkurentů v oblasti médií nahlas uvažovali, zda Murdoch firmě Metromedia za její stanice nezaplátil příliš mnoho. Když uvážíte, jakým byl Fox pro News Corp. finančním požehnáním, jsou z dnešního pohledu takové komentáře zábavné.

Murdoch kupoval mediální společnosti za vysoké sumy po několik dalších desítek let. A i přes jeho nespočetné úspěchy se vždy našli skeptici, kteří se nechali slyšet, že za ně zaplatil příliš mnoho. Je proto zajímavé ohlédnout se zpět a podívat se, kolik odborníků z oboru si myslelo, že Murdoch zešílel, když za stanice firmy Metromedia zaplatil takovou částku.

„Jde o velmi, velmi drahý obchod,“ řekl v květnu 1985 *Washington Postu* manažer jedné mediální společnosti, který si nepřál být jmenován. „Jen velice těžko bychom našli nějaká reálná čísla, která by ho opodstatnila. Velikost tohoto obchodu naznačuje, že cena byla vysoko nad reálnou hodnotou – obsahovala příplatek nejen kvůli peněžnímu toku, ale implicitně i jako kompenzaci za ztracený potenciál. Tím potenciálem je hlavně šance vybudovat čtvrtou televizní stanici – což je teoreticky sice hezký nápad, ale Murdoch by se musel pustit do mnoha dalších závazků, které by vyžadovaly značné schodkové výdaje. Jeho nákup lze velice snadno obhájit jako strategický, ale z ekonomického hlediska vám pořád nebude dávat smysl, ať počítáte s jakýmikoliv čísly.“

Další manažer, tentokrát z televizní společnosti, který s listem *Washington Post* také mluvil pouze pod podmínkou své anonymity, se Murdochovi neskrývaně vysmál, protože za svých 1,5 miliardy

dolarů získal pouhých několik stanic, zatímco Capital Cities v tom samém okamžiku platila 3,5 miliardy za celou televizní síť ABC.

„Murdoch zaplatil dvě třetiny sumy, kterou dala Capital Cities za již existující síť,“ řekl. „Podle mého názoru to nejspíš nebyl dobrý tah.“ Poté dodal, že „Murdoch je člověk, který provozuje *New York Post* se ztrátou 10 milionů ročně, protože chce vlastnit newyorské noviny.“

Murdoch se kritikou samozřejmě nenechal odradit a nákupní cenu obhajoval argumentem, že díky této akvizici vlastní televizní stanice ve třech nejlukrativnějších oblastech Ameriky: New Yorku, Chicagu a Los Angeles.

„Když vezmete v úvahu získané trhy, nemyslím, že cena byla nepřiměřená. Něco jsme prostě připlatit museli, ale nezapomeňte, že jsme se jediným úderem dostali k některým z největších světových trhů,“ řekl Murdoch v rozhovoru pro *Washington Post*.

Riziko, které Murdoch s televizními stanicemi firmy Metromedia podstupoval, se brzy zvýšilo, což přineslo další vlnu pochybností o tom, zda News Corp. nesází svou budoucnost na donkichotskou snahu dokázat něco, co nikdo v Americe nepovažoval za dobrý nápad. Vypadalo to, že místo aby se Murdoch spokojil s pár drobkou z výnosného koláče televizní reklamy od vládnoucích mediálních obrů, snažil se protlačit ke stolu televizních sítí a dožadoval se pořádného kusu.

Murdochovo spojení s Davisem skončilo brzy poté, co se společně dohodli na nákupu stanic firmy Metromedia, což pro News Corp. znamenalo, že musí zaplatit celou částku 1,5 miliardy dolarů. Murdoch navíc v září roku 1985 od Davise za 325 milionů koupil

zbývajících 50 procent podílu společnosti Fox a dokončil tak její akvizici. Konec vztahu s Davisem nebyl velkým překvapením, protože Murdoch viditelně není někým, komu by ve společném podniku stačilo být spoluvlastníkem. A pokud něco nemůže vlastnit celé, chce alespoň rozhodující podíl. Když se zbavil Davise, byl jediným, ke komu měl plynout veškerý zisk společností Fox a Metromedia. Kvůli tomu na sebe ale musel vzít další velký kus potenciálního finančního rizika.

Dokončení akvizice TCF znamenalo, že Murdoch za šest měsíců vydal na nákup Foxu a půl tuctu televizních stanic 2,075 miliardy dolarů. Vzhledem k tomu, že v té době ještě neohlásil spuštění sítě Fox, zmatení analytici netušili, co má v plánu. Mnozí z nich pochybovali, zda se Murdochovi vyplatilo zaplatit více než dvě miliardy dolarů jen za to, aby se mohl chlubit, že je opravdový globální mediální magnát. Nebo měl snad v plánu využít svého nově získaného vlivu v Hollywoodu? Několik týdnů poté se všichni dočkali odpovědi.

Když společnost News Corp. 9. října 1985 ohlásila plán použít stanice společnosti Metromedia jako základ pro spuštění čtvrté televizní sítě, změnil Murdoch navždy povahu televizního a mediálního průmyslu ve Spojených státech. Fox Broadcasting Company, jak se nová síť jmenovala, měl vést Diller, kterého Murdoch jmenoval jako předsedu a výkonného ředitele TCF, čímž mu dal kontrolu nad televizními a filmovými studii Foxu i šesti regionálními stanicemi, jež News Corp. koupila od firmy Metromedia.

V den oznámení toho Murdoch neměl o spuštění sítě Fox mnoho co říct, ale už od okamžiku, kdy získal poloviční podíl ve společnosti Fox, naznačoval, že dříve nebo později chce čtvrtou televizní síť za-

ložit. Když ale v rozhovoru pro časopis *Folio* v roce 1985 vysvětloval své důvody, proč sází na filmy a televizi, řekl, že je jednoduše ten správný čas reagovat na prudce se měnící povahu mediálního byznysu. Jinými slovy, místo aby Murdoch dlouhou dobu sledoval figurky na šachovnici médií a pilně analyzoval, jak to které rozhodnutí nakonec dopadne, měl pocit, že je potřeba jednat rychle a rozhodně.

„Mnoho lidí tvrdí, že mají desetileté či pětileté plány nebo něco podobného. Ty neúspěšnější obchody ale závisejí na příležitostech, a jakmile se naskytnou, tak jich využijete,“ řekl Murdoch ve zmíněném rozhovoru pro časopis *Folio*.

Těmito slovy se Murdoch řídil i v budoucnu, když během následujících let a desetiletí uskutečňoval další a další akvizice. Někdy jeho impulzivní potřeba jednat firmě News Corp. i jejím akcionářům uškodila. Jak ale jasně ukázala akvizice společnosti Fox, Murdochova záliba jednat bez otálení mnohem častěji dobře posloužila jak jemu, tak i jeho investorům.

Reakce průmyslu na ohlášení vytvoření sítě Fox byla i tak mírně řečeno vlažná. Noviny *Chicago Sun-Times*, které v říjnu 1985 stále vlastnila společnost News Corp., v článku o spuštění poznamenaly: „Myšlenka čtvrté sítě se v minulosti zdála být tak abstraktní, že když reportéři z oblasti médií tento termín použijí, většinou ho dají do uvozovek, jako by chtěli dát najevo, že konkurent NBC, ABC a CBS by se pravděpodobně nepodobal konceptu televizní sítě, jak ho chápou diváci.“

Jeden článek v *Los Angeles Times* naznačoval, že tento tah přišel v nečekaném okamžiku, jelikož procento diváků, kteří sledují některou z největších sítí, se v posledních deseti letech snižovalo.



„Před deseti lety se tři hlavní sítě ABC, CBS a NBC dělily o 91 procent televizních diváků. Toto číslo je nyní 77 procent a nadále klesá. Diváci se od komerční nabídky přesunuli k domácím zdrojům videa a zábavy – videokazetám a rekordérům – nebo se rozhodli pro satelitní přijímače,“ psaly noviny *Los Angeles Times*. Článek dále předpovídal, že Murdoch má s aktivy společností Fox a Metromedia výbornou šanci uspět na mezinárodním trhu, protože mu jeho nákup Foxu a stanic společnosti Metromedia dal k dispozici mezinárodní práva na vysílání několika tehdy populárních pořadů.

Někteří analytici se ale k možnosti, že by síť mohla na televizní scéně přežít, nebo dokonce uspět, stavěli skepticky. „Potrvá dlouhou dobu, než síť Fox dosáhne úspěchu. Pravděpodobně půjde spíše o desetiletí než o roky,“ řekl pro Associated Press v roce 1985 Tony Hoffman, nezávislý mediální analytik z New Yorku.

Tyto pochyby byly podníceny záhadami, které síť oprádal. Když Murdoch oficiálně ohlásil její spuštění, jen málo lidí mělo tušení, jaký druh pořadů se na síti Fox má objevit. Seriály, které studio Fox v době spuštění sítě točilo, se již všechny vysílaly na ostatních sítích – nezávislé pokračování seriálu *M.A.S.H.* nazvané *Trapper John* běželo na CBS, stejně jako *Charlie & Co.*, sitcom, který měl jen krátké trvání a byl charakterizován jako odpověď CBS na hit sítě NBC *The Cosby Show*. A sitcom *Mr. Belvedere* i akční seriál *The Fall Guy* (v hlavní roli s Lee Majorsem) měla na programu ABC. Studio Fox tvrdilo, že na dalších pořadech pracuje, ale řada z nich měla pravděpodobně nakonec skončit jinde než na síti Fox.

„Bude to pro ně těžké. Fox v současnosti nemá žádný pořad ka-libru seriálů *Dallas* nebo *Dynasty*,“ tvrdil v říjnu 1985 Harold „Hal“

Vogel, analytik při společnosti Merrill Lynch. Hovořil přitom o dvou výborně hodnocených televizních seriálech vysílaných v hlavním čase, které v polovině osmdesátých let běžely na CBS a ABC. Vogel dnes v New Yorku vede svou vlastní investiční firmu zaměřenou na média.

Mnoho lidí z mediálního byznysu ale zjevně nevzalo v úvahu, že Murdoch nehodlal jen napodobovat ABC, CBS a NBC. Místo toho, aby síť Fox těm ostatním jen přitakávala, byl výběr jejích pořadů často inovativní, i když řada z nich často po vzoru titulků a článků v Murdochových tabloidech intelektuálněji orientované diváky urážela.

„Fox v tomto okamžiku tvrdě pracuje na tvorbě svých vlastních, původních pořadů. Půjde o seriály, které nebudou mít žádné hranice. Jediné podmínky, které budou muset dodržet, jsou vkus, poutavost, zábavnost a originalita,“ řekl Murdoch o síti Fox v lednu roku 1986.

Stejně jako v případě svých novin chtěl Murdoch i tentokrát po společnosti patřící koncernu News Corp., aby ve jménu „originality“ riskovala. Nebyl by spokojený se spuštěním sítě, která pouze napodobovala ABC, CBS a NBC. Jak to s novými podniky často dělá, toužil po vytvoření něčeho, co by jednoho dne bylo vzorem pro jeho konkurenty.

V okamžiku, kdy byla síť v říjnu 1986 oficiálně spuštěna, měl Murdoch uzavřené dohody s mnoha dalšími nezávislými přidruženými televizními stanicemi po celých Spojených státech. Takže místo toho, aby síť Fox běžela jen na šesti kanálech, které News Corp. získala od společnosti Metromedia, byla okamžitě k dispozici na šestadevadesáti stanicích, čímž se dostala přibližně do osmdesáti procent



amerických domácností. Díky této distribuci nebyla Fox pouhou „sítkou“, jak ji někteří lidé z televizní branže pohrdlivě nazývali, ale schopným vyzyvatelem ABC, CBS a NBC.

I tak trvalo několik let (ale ne desetiletí), než se síť Fox stala opravdovou alternativou k „Velké trojce“. Její první celonárodní pořad, talkshow bavičky Joany Riversové, byl propadák. Fox navíc vědomě podstoupila riziko opožděného spuštění svého programu v hlavním čase, který s vlastními pořady vysílanými jen v neděli večer rozšířila v dubnu roku 1987. Ty si ale veřejnost rychle získaly. Jedním z nich byl sitcom *Ženatý se závazky*, který se vysílal až do roku 1997a dodnes jej mnozí pokládají za pořad, který síť Fox dostal do povědomí diváků.

Další z těchto seriálů ale tak populární nebyl. Šlo o estrádní pořad pojmenovaný podle své moderátorky, britské herečky a zpěvačky Tracey Ullmanové, který se vysílal pouze do roku 1990. Jeden z jeho segmentů, neuměle kreslený seriál o dysfunkční rodině Simpsonů, se ale stal fenoménem populární kultury. Půlhodinový pořad *Simpsonovi* se na síti Fox od roku 1989 vysílá dodnes, což z něj dělá nejdéle běžící sitcom i kreslený seriál všech dob. Dal také vzniknout komedii *Simpsonovi ve filmu*, která pro společnost Fox znamenala velký úspěch. Do kin se dostala v červenci roku 2007 a podle statistik nezávislé výzkumné firmy Box Office Mojo, jež se soustředí na filmový průmysl, přinesla ve Spojených státech přes 180 milionů dolarů hrubého zisku, a celosvětově dokonce více než 525 milionů.

Díky úspěchu seriálů *Ženatý se závazky* a *Simpsonovi* spustila společnost Fox v devadesátých letech spoustu dalších televizních hitů, z nichž řada se orientovala spíše na diváky, po kterých toužili

inzerenti. Mezi ně patřil komediální pořad se skeči *In Living Color*, který odstartoval kariéry bavičů Jima Carreyho a Jamieho Foxxe, primetimové seriály *Beverly Hills 90210*, *Melrose Place* a *Party of Five* i kultovní sci-fi *Akta X*. V roce 1993 už síť Fox vysílala pořady v hlavním čase každý den v týdnu. Stále ale nedosáhla opravdu strhujícího úspěchu, což se mělo změnit poté, co učinila vítěznou nabídku v lukrativním konkurzu pořádaném Národní fotbalovou ligou, americkým králem profesionálních sportů.

Murdoch znal důležitost sportů pro životaschopnost sítě z vlastní zkušenosti, protože byl svědkem účinku, který měl profesionální fotbal na hodnocení sledovanosti britské sítě BSkyB a jiných stanic, ať už v Anglii nebo celé Evropě. Kvůli tomu společnost Fox krátce po svém spuštění v roce 1987 poprvé učinila nabídku na malou část smlouvy s NFL. Doufala, že získá práva na pořad *Monday Night Football*, který se od svého vzniku v roce 1970 vysílal na síti ABC, ale NFL smlouvu se společností Fox nebyla ochotná uzavřít, protože zatím existovala příliš krátkou dobu. O šest let později sice ještě nebyla úplně zavedená, ale pro NFL už neznamovala tak velké riziko.

Společnost Fox nabídla za práva na vysílání zápasů Národní fotbalové konference (NFC) po dobu čtyř let 1,6 miliard dolarů, což byla neuvěřitelně štědrá nabídka. Vyvolala obvyklé lamentování, že Murdoch za něco, co chce, dává příliš mnoho peněz. I přes velkorysost smlouvy měli ale někteří mediální pozorovatelé pocit, že NFL raději zůstane u svého dlouhodobého partnera, sítě CBS, která zápasy NFL vysílala od poloviny padesátých let. CBS se ale zřejmě nabídce společnosti Fox ani nepřiblížila a NFL překvapila televizní i sportovní svět jejím přijetím. Síť Fox začala fotbalové zápasy NFC

vysílat na podzim roku 1994 a dodnes je jedním z klíčových vysílacích partnerů ligy – od roku 1993 svou smlouvu s NFL několikrát prodloužila.

Síť rychle najala většinu komentátorských osobností z CBS, čímž věrným fotbalovým fanouškům chtěla naznačit, že způsob pokrytí jejich milovaného sportu nechce nijak drasticky měnit. Smlouva s NFL ale pro Murdocha a News Corp. znamenala takovou výhru obzvláště proto, že jim umožnila ještě více zvětšit rozsah distribuce sítě Fox. News Corp. hlavně díky příslibu budoucího zpravodajství týkajícího se NFL koupila minoritní podíl ve společnosti New World Communications, která vlastnila mnoho regionálních televizních stanic spřízněných s CBS. Aby se mnohé z těchto stanic ujistily, že budou moci vysílat fotbalové zápasy i v budoucnu, přešly od CBS k síti Fox.

Ta tímto tahem dosáhla dvou klíčových cílů. Zmíněný přechod jí jednak umožnil vstoupit na několik nových trhů, ale mnohem důležitější pro ni byl přístup ke kanálům ve více žádaném rozsahu VHF, které se na ovladači televize nacházely mezi čísly 2 a 13, a byly tudíž pro diváky snadněji přístupné. Síť Fox totiž kvůli smlouvám, které při svém spuštění uzavřela s řadou nezávislých regionálních partnerů, během prvních několika let své existence vysílala převážně na méně sledovaných kanálech v rozsahu UHF.

Smlouva s NFL prokázala její hodnotu a později jí umožnila vyhrát konkurzy o vysílací práva například Světové série ligy Major League Baseball, šampionátu vysokoškolských týmů Bowl Championship Series či závodů Daytona 500 soutěže NASCAR a jejich dalších akcí. NFL síti Fox také dala prostředek k propagaci jejich pořadů,

který koncem devadesátých let využila při spuštění dalších populárních seriálů, jako *Ally McBealová* nebo *That 70s Show*. Na začátku jednadvacátého století se ale dostala do potíží. Řada jejích dřívějších hitů začínala být zastaralá, a proto změnila taktiku a začala si budovat náskok v mánii reality show, která dnes vládne televizi. Mnoho z pořadů, které síť spustila, ale nebyly populární ani mezi těmi nejprostšími diváky. Už jen jejich názvy, natožpak obsah, si vyložené říkaly o zesměšňování a opovržení: *Když zvířata útočí*, *Kdo si chce vzít multimilionáře*, *Ostrov pokušení* a další.

Byla snad společnost, která měla kořeny v legendárním studiu 20th Century Fox, odsouzena k pomalému a bolestivému sestupu do kulturního zapomnění? Netřeba říkat, že takový osud ji čekat neměl. Díky koupi vlastníka televizních stanic Chris-Craft Industries získala News Corp. v roce 2000 pro síť Fox řadu dalších vysílacích partnerů. A zásluhou pěvecké soutěže *American Idol*, kterou převzala od Britů a poté uvedla v roce 2002, si síť nejenom užívala obrody, ale zároveň dosahovala i nejvyšších hodnocení za celou dobu své existence.

Nešlo ale jen o pořad *American Idol* a dobrou sledovanost díky pokračujícímu pokrytí ligy NFL. Síť Fox v té době zároveň začala vysílat několik nových hitů, včetně dramatického seriálu z lékařského prostředí *Dr. House* a akčního thrilleru *24*. V únoru roku 2004 poprvé vyhrála v takzvaném „sweeps month“, tedy klíčovém období, během kterého síť a inzerenti stanovují ceny za reklamu p[ro]adcházející sezónu. Televizní síť Fox poté zvítězila v souboji hodnocení o věkovou skupinu od 18 do 49 let pro celou sezónu 2004 – 2005 a další dvě následující sezóny.

Závody v hodnocení vyhrála i v letech 2007 a 2008. Začátkem března 2008 byla dokonce jedinou sítí, která během této sezóny zaznamenala nárůst v počtu diváků, což byl vynikající výkon. Mezi roky 2007 a 2008 totiž probíhala stávka scénáristů odborové organizace Writers Guild of America, kvůli které v listopadu roku 2007 začaly většině sítí docházet čerstvé díly jejich populárních pořadů a mnoho diváků proto houfně přestávalo sledovat kanály zaměřené na hlavní vysílací čas.

To ale neznamená, že se síť Fox během své cesty na špičku hodnocení sledovanosti nedopustila žádných chyb. Zatímco si Fox užívala svých největších úspěchů, News Corp. se rozhodla spustit národní síť s názvem MyNetworkTV, o které doufala, že bude kráčet ve šlépějích své předchůdkyně. O tom, zda se ale ze sítě MyNetworkTV, která byla spuštěna zdánlivě bez rozmyslu jako rychlá odpověď na tah konkurence, pro News Corp. a Fox někdy stane něco jiného než jen věčný žrout peněz, rozhodne čas.

V únoru roku 2006 News Corp. hrdě ohlásila, že spouští kanál MyNetworkTV, jenž měl vysílat telenovely v angličtině, stavěné po vzoru seriálů ve španělštině, které jsou populární po celém světě. MyNetworkTV ale nebyla něčím, co by News Corp. několik let pečlivě připravovala. Byla pro Murdocha pouze prostředkem, jak získat nějaké pořady v hlavním vysílacím čase pro několik svých regionálních televizních stanic nezávislých na síti Fox. Ty mělo brzy čekat nepříjemné probuzení.

Několik stanic patřících News Corp. bylo tehdy totiž spřízněno se sítí s názvem UPN, která měla být brzy nahrazena jinou, novou

sítí, což by pro stanice závislé na UPN znamenalo ztrátu obrovského množství pořadů.

Krátce po úspěchu sítě Fox v polovině devadesátých let spustily společnosti CBS a Time Warner své vlastní sítě zaměřené na mládež. Nová síť CBS se jmenovala UPN, zatímco síť společnosti Time Warner byla známá jako WB. Obě sice měly několik vlastních, úspěšných pořadů, ale i přesto se potýkaly s problémy a ani jedna z nich nebyla považována za opravdového konkurenta kterékoli ze sítí „Velké čtyřky“, mezi které nyní patřila i síť Fox. Společnosti CBS a Time Warner se tedy rozhodly přistoupit k tahu, který ohromil velkou část televizního průmyslu: spojily UPN a WB. Vytvořily tak novou síť, známou jako CW, kterou se chystaly spustit v září roku 2006. Část jejího programu měla pocházet od UPN a část od WB.

Pro Murdocha to znamenalo problém, jelikož koncernu News Corp. patřilo deset televizních stanic, které byly spřízněné s UPN – a ty neměly patřit k těm, jež by po spuštění sítě CW vysílaly její pořady. „Prázdný prostor vadí jak přírodě, tak televizi, a přesně on vznikl po fúzi, ze které vzešla CW,“ řekl krátce po spuštění MyNetworkTV John Rash, starší viceprezident a manažer pro vyjednávání ohledně vysílání při minneapoliske firmě Cambell Mithun, jež se zabývá obchodováním v oblasti médií.

Rozhodnutí rychle splácet dohromady plány na novou síť bylo pro Murdocha v mnohém ohledu typické. Síť však bez skutečné strategie, jak přilákat diváky, čekal nerovný boj. A to i navzdory tomu, že disponovala něčím, co bylo podle Rashe velkou výhodou, jelikož „lidé za ní (myšleno MyNetworkTV) se dočkali slušného úspěchu v téměř každém televizním žánru.“ Je ale třeba zmínit, že síť Fox

se podařilo přesvědčit řadu dalších majitelů spřízněných stanic, aby podepsali smlouvu s MyNetworkTV. Jinak by totiž po startu sítě CW zůstali „na suchu“. MyNetworkTV tudíž měla v okamžiku svého spuštění sjednaný vysílací čas na stanicích, které dohromady pokrývaly 96 procent amerických domácností s televizemi. Distribuce tedy problémem nebyla.

Murdoch a Fox ale velice špatně odhadli zájem Američanů o seriály vysílané ve večerním čase. Tahákem MyNetworkTV a zároveň výzvou pro diváky byl fakt, že každý z jejich pořadů se vysílal pět dní v týdnu a jejich příběhové linie se vždy táhly třináct týdnů. To od diváků vyžadovalo značné množství času a pozornosti. Američtí diváci byli zvyklí své oblíbené seriály sledovat jednou týdně – jen v případě populárních reality show jako *American Idol* možná dvakrát. Vysílací rozvrh, který fungoval v Mexiku a Jižní Americe, si tedy v amerických hodnoceních sledovanosti příliš dobře nevedl. Obsazení prvních dvou telenovel, *Desire* a *Fashion House*, se navíc skládalo spíše z málo známých herců a hereček.

Problémem byl i název sítě. Co mělo jméno MyNetworkTV (česky tedy MojeTelevizníSíť) znamenat? Šlo o pokus svézt se na úspěchu MySpace? Názvy jednotlivých stanic se skládaly z „My“ (tedy „Moje“) a čísla kanálů – například newyorská stanice WWOR, která se vysílala na devátém kanálu, se pak jmenovala „My9“.

Zmíněné telenovely tedy po svém spuštění zaznamenaly jen bídná hodnocení a začátkem roku 2007 nový ředitel sítě oznámil, že MyNetworkTV bude v budoucnu tyto telenovely vysílat jen dva dny v týdnu a uvolněný čas zaplní různými reality show a pořady zaměřenými na extrémní sporty. Toto rozhodnutí ale hodnocením

také příliš nepomohlo. V listopadu roku 2007 MyNetworkTV formát telenovel opustila úplně a nahradila ho pořady se jmény, která zněla jako nepovedené kopie názvů seriálů sítě Fox z doby, kdy byly její reality show na vrcholku úspěšnosti, jako například *Celebrity Exposé* (Zaměřeno na celebrity) a *Whacked Out Videos* (Ujetá videa).

Peter Chernin během konferenčního hovoru týkajícího se hodnocení v únoru 2007 uznal, že MyNetworkTV společnosti Fox dělá velké starosti, ale zároveň doufal, že se její štěstí obrátí. „MyNetworkTV se nedaří tak dobře, jak jsme původně plánovali. Když spouštíte síť, vždycky narazíte na zádrhely a potíže,“ řekl Chernin. „V nadcházejících měsících ale zavedeme programové změny, které povedou ke snížení nákladů a snad i ke zlepšení hodnocení. Zcela zřejmě jsme udělali nějaké chyby, ale jsem si jistý, že to nejhorší je za námi. V budoucnu budeme mít lepší, levnější pořady, které budou zároveň výhodnější pro inzerenty.“

Nicméně rok poté, co tohle Chernin řekl, nebyla MyNetworkTV stále ještě zavedená. I přes značný důraz na reality show nepřinesla stávka scénáristů síti žádný zvláštní úspěch. Hlavní finanční manažer společnosti News Corp. Dave DeVoe ale v konferenčním hovoru s tématem zisků v únoru roku 2008 řekl, že hlášené nižší ztráty MyNetworkTV jsou povzbudivé. Síť navíc stále experimentovala se skladbou svého programu. Na jaře roku 2008 uvedla sitcom v hlavní roli s Flavorem Flavem, rapperem, ze kterého se stala hvězda reality show, a začátkem podzimu téhož roku podepsala dohodu, jež jí umožnila začít vysílat pořad *WWE Smackdown!* společnosti World Wrestling Entertainment, který se předtím objevoval na síti CW.



Kdyby případně došlo ke zrušení MyNetworkTV, což nebylo úplně vyloučeno, znamenalo by jeden z nejvzácnějších okamžiků Murdochovy kariéry – naprostou strategickou chybu. Nebylo by to ale poprvé. Jedno z dalších podobných významných strategických klopytnutí koncernu News Corp. se dokonce týkalo společnosti Fox. Koncem devadesátých let na Murdocha začali tlačit akcionáři, aby zvýšil celkovou cenu akcií News Corp., a on přistoupil k rozhodnutí, které nakonec vedlo k neúspěchu. Chybně prodal 20 procent společnosti Fox veřejnosti přes odděleně obchodovanou entitu jménem Fox Entertainment Group. Oddělení Foxu od těžkopádnějších aktiv News Corp. – tedy novin a společnosti HarperCollins – mělo teoreticky přitáhnout pozornost k atraktivnějším možnostem s větším růstovým potenciálem, kterými byla filmová a televizní studia Fox či začínající kabelové televize, jež vznikly v polovině devadesátých let.


Pokud se ale týkalo akcií, Fox si ve skutečnosti po rozdělení oproti News Corp. dlouhou dobu vedl hůře. A i když si někteří lidé mysleli, že vytvoření dalších akcií pro Fox umožní veřejnosti snazší porozumění a ocenění společnosti News Corp., nakonec to dopadlo opačně. V roce 2005 ji oddělené akcie už unavovaly a v lednu oznámila nabídku odkoupit zbylý podíl ve Foxu, který ještě nevladnila. Prvotní nabídku ale někteří akcionáři Foxu považovali za příliš nízkou, což News Corp. v březnu roku 2005 donutilo zvýšit množství svých akcií, které výměnou za podíl ve Foxu nabízela. Tato vylepšená nabídka umožnila News Corp. později v tomtéž měsíci dokončit nákup veškerých zbylých akcií Foxu. Murdoch v listopadu 2005 ve své každoroční řeči pro akcionáře tvrdil, že účelem tohoto rozhodnutí bylo zajistit, aby se Fox cele vrátil do vlastnictví společnosti News Corp., což

mělo přinést „zjednodušení naší firemní struktury a zajištění plného přístupu k rostoucím výnosům z provozu společnosti Fox.“

Na negativní reakci na rozdělení Foxu Murdoch zřejmě nezapomněl. Vzhledem k tomu, že společnost díky několika akvizicím posílila svou pozici na poli online médií, někteří analytici se v posledních letech Murdocha ptají, zda by jednoho dne neuvažoval o vytvoření samostatné společnosti z části Fox Interactive Media, divize News Corp. a vlastníka rychle rostoucí sociální sítě MySpace, aby pro ni získal vyšší tržní hodnotu. Argumenty těchto analytiků, které se podezřele podobají voláním po rozdělení Foxu z dřívějších let, se týkají faktu, že kdyby MySpace a další aktiva FIM přestaly být omezovány pomaleji rostoucími oblastmi podnikání společnosti News Corp. jako publikování novin či knih, dosáhly by vyššího násobitele výdělku.

Analytici z Wall Street možná mají krátkou paměť, ale Murdoch určitě ne. Odolává voláním po oddělení serveru MySpace právě kvůli fiasku se společností Fox. Ve své řeči na mediální konferenci Goldman-Sachs v září roku 2006 myšlenku vytvoření samostatné entity ze společnosti Fox Interactive Media či vůbec jakékoliv jiné divize odmítl. „Zkusili jsme to se společností Fox a nefungovalo to,“ řekl.

Murdoch si tedy zcela zřejmě své chyby pamatuje. Zároveň si ale je vědom svých úspěchů a rád je připomíná svým konkurentům. Již mnohokrát se chlubil, že když se News Corp. rozhodla založit Fox, bojovala s nepřízní osudu a šla proti proudu. Příležitosti připomenout svým kritikům, jak moc se mýlili, mu zjevně přinášejí uspokojení či přímo neskrývanou radost.

V roce 2003 během své výpovědi pro Justiční komisi americké sněmovny ohledně návrhu News Corp. koupit podíl v satelitní společnosti DirecTV několikrát zmínil, že Fox znamená nejen komerční úst pro jeho společnost, ale i přínos pro americké televizní diváky.

„Naše společnost v minulosti zavedeným – a často i stagnujícím – médiím již mnohokrát předložila výzvu v podobě nových produktů a služeb pro televizní diváky z celého světa. Náš pravděpodobně první a zároveň nejznámější pokus nabídnout konzumentům v oblasti televizního vysílání nové možnosti přišel se spuštěním sítě Fox v roce 1986. Přinesla s sebou konkurenci pro sítě ‚Velké trojky‘, a to právě v době, kdy všeobecně přijímaný názor říkal, že něco takového není možné,“ řekl.

O dva roky později Murdoch ve své řeči pro Americkou společnost novinových redaktorů říkal to samé. Opět se chvástal, jak síť Fox změnila televizní průmysl.

„News Corporation v oblasti médií častokrát zpochybnila ortodoxní názory. Před téměř dvaceti lety jsme vytvořili čtvrtou televizní síť. Za jejím spuštěním byly pochybnosti o samotném způsobu, jakým se do té doby k lidem dostávaly televizní pořady. Nebyli jsme omezeni paradigmatem ‚zprávy v šest, pak hlavní vysílací čas a v jedenáct zase zprávy‘ ani názorem, že televizní pořady musí být přizpůsobené konkrétnímu publiku či názorům. Místo toho jsme zkrátili hlavní vysílací čas na dvě hodiny, posunuli zprávy o hodinu a vybudovali program se zřetelem na spíše mladší publikum. Výsledkem byla síť Fox Broadcast Network, dnešní americká jednička u diváků mezi 18 a 49 lety,“ řekl Murdoch v dubnu roku 2005.

Takže konkurenti i zbytek mediálního průmyslu možná podcenili Murdochovu téměř nutkavou potřebu znovu a znovu ukazovat svým kritikům, že se mylí. Úspěch Foxu totiž také upozornil na aspekt Murdochovy povahy, o kterém řada jeho rivalů pravděpodobně neměla zdání – nevdá mu předat otěže někomu jinému.

Úkol přijít s plánem, jenž měl udělat z Foxu něco jedinečného, Murdoch svěřil Barrymu Dillerovi, který byl všeobecně považován za jeden z nejkreativnějších mozků průmyslu. Podobným způsobem delegoval i Petera Chernina – nechal ho řídit televizní vysílání a později i filmová studia. Dnes je Chernin Murdochovým zástupcem. Murdochova ochota hrát druhé housle přišla na řadu i v případě Rogera Ailese, kterého za účelem založení kanálu Fox News v roce 1996 odlákal z CNBC. Příliš se nevměšoval do řízení sociální sítě MySpace, což jejímu spoluzakladateli Chrisi DeWolfovi umožnilo stránky i nadále řídit a hrát aktivní roli při plánování jejich strategie.

Murdochova ochota ustoupit a nechat ostatní převzít velení, i když on sám nebude hrát první housle, zdaleka není doceněná. To samozřejmě neznamená, že jen pasivně přihlíží nebo že nemá poslední slovo, pokud se týká rozhodnutí týkajících se Foxu, kabelových televizí a webu. Nicméně si zjevně uvědomuje, že jediným způsobem, jak úspěšně řídit jakoukoliv společnost, je povolit otěže a nesnažit se vše do posledního detailu kontrolovat.

Tucty současných i bývalých šéfredaktorů Murdochových novin by s tímto popisem pravděpodobně právem nesouhlasili. Murdoch ale s manažery podniků mimo oblast, ve které se cítí bezpečně – tedy vně novinového odvětví – komunikuje velice rozdílným způsobem. Démonizování jeho osoby v mainstreamovém tisku někdy bývá vy-

hnáno až do extrémů a většina negativních článků pramení ze závisti vůči jeho bohatství a moci, opovržení nad jeho politickými názory nebo mnohdy z kombinace obojího. Je ale jasné, že společnost News Corp. by nebyla a ani nemohla být tak úspěšná, kdyby Murdoch svému impériu vládl absolutisticky. Někdy v minulosti se naučil naslouchat svým poradcům a uvědomil si, že ostatní mají silné stránky, které jemu možná chybí. A tohle všechno zřejmě začalo s Dillerem a sítí Fox.

Skutečnost, že Murdoch a Diller spolu vyžili tak dlouho, je znakem toho, že Murdoch dokáže ve své organizaci kromě sebe tolerovat i další paličaté vedoucí pracovníky, tedy pokud budou schopni společnosti přinášet dobré výsledky.

„Na ty, kteří nedosahují jeho standardů výkonnosti, je velice tvrdý,“ říká Richard Dorfman z investiční firmy Richard Alan. „Ale jakmile má na místě své lidi, jen tak zbytečně nepřesedlává. Podle mě není fér tvrdit, že je pod ním obtížné pracovat.“

I přesto mnoho pozorovatelů z oblasti médií nahlas uvažovalo, zda se Murdoch Dillera po nákupu Foxu v roce 1985 nezbaví. Předtím, než Diller začal pracovat pro Fox, vedl Paramount Pictures, kterou tehdy ve vlastnictví společnosti Gulf & Western, a v osmdesátých letech byl zodpovědný za dohled nad vývojem několika velkých hitů, mezi které patřily i filmy jako *Dobyvatelé ztracené archy*, *Obvyčejní lidé*, *48 hodin*, *Flashdance*, *Cena za něžnost* a *Policajt z Beverly Hills*. Zcela zřejmě měl zkušenosti a přehled, co se Hollywoodu týče. Tyto vlastnosti Murdochovi – jenž byl do té doby známý hlavně svou nakladatelskou činností – chyběly.

Diller nakonec Fox v roce 1992 opustil a zakoupil podíl v tele-shoppingové společnosti QVC, který se později stal základem Dillerova budoucího mediálního impéria, obrovského internetového konglomerátu IAC. Diller v roce 2006 v rozhovoru pro britský deník *Guardian* uvedl, že měl s Murdochem výborný pracovní vztah i přes jeho pověst manažera, který se ve všem osobně angažoval. Sice zavtipkoval, že kdyby ve Foxu zůstal, nejspíše by se dříve nebo později s Murdochem dostal do konfliktu, ale zároveň zmínil, že během své tamější kariéry měl s Murdochem pouze dvě neshody, o kterých nic méně odmítl podrobněji mluvit.

„Jen málokdo, koho znám, riskuje tolik jako Murdoch. Kdybych zůstal, pohádali bychom se, ale prožili jsme osm skvělých let,“ řekl.

Skutečnost, že Diller Murdochovo riskování podává jako kompliment a známku respektu, není překvapivá. Při budování IAC totiž sám podnikl mnoho riskantních kroků, z nichž většina nedopadla tak dobře jako ty Murdochovy. Také je poněkud ironické, že se Diller musel o kontrolu nad IAC utkat s mediálním investorem Johnem Malonem, který koncem devadesátých let po souboji s Murdochem málem skončil s rozhodujícím podílem ve společnosti News Corp. Výše uvedený komentář ale zároveň vykresluje dokonalejší obrázek Murdochovy povahy. Jako by nikdy nebyl spokojený se sázkami na jistotu. A jakmile se Foxu v polovině devadesátých let přestalo posměšně říkat „čtvrtá síť“, přišel pro Murdocha čas opět udělat něco velice riskantního. Chystal se proniknout do mnohem více fragmentovaného světa kabelové televize a zároveň nevěřícímu průmyslu dokázat, že v něm existuje prostor pro více než jednu čtyřicetihodinovou zpravodajskou síť. ABC, CBS a NBC už pokořil a nyní

nastal okamžik, kdy chtěl udělat totéž i CNN a jejímu tajemnému majiteli Tedu Turnerovi. Murdoch a Turner se kvůli svým rozdílným politickým názorům často dostávali do konfliktu, ale zároveň by se dalo tvrdit, že spolu nevycházeli jednoduše vzhledem ke svým příliš podobným povahám.