

# VENCEDORES Y VENCIDOS

**Un diario privado en  
tiempos turbulentos**

---

**«Brutal, brillante y  
terriblemente divertido.»**

— *Misha Glenny*

**«Fascinante... de una  
extraordinaria perspicacia.»**

— *Tony Blair*

---

# LIONEL BARBER

Editor del *Financial Times*, 2005-2020

Traducción de Ramón González Ferriz y Marta Valdivieso

**DEUSTO**

# Vencedores y vencidos

Un diario privado en tiempos turbulentos

**LIONEL BARBER**

Traducción de Ramón González y Marta Valdivieso



EDICIONES DEUSTO

Título original: *The Powerful And The Damned*

© Lionel Barber, 2020

© de la traducción: Ramón González Ferriz y Marta Valdivieso, 2022

© Centro de Libros PAFP, SLU., 2022

Deusto es un sello editorial de Centro de Libros PAFP, SLU.

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

ISBN: 978-84-234-3382-7

Depósito legal: B. 11.070-2022

Primera edición: septiembre de 2022

Preimpresión: Realización Planeta

Impreso por Huertas Industrias Gráficas, S. A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

El papel utilizado para la impresión de este libro está calificado como papel ecológico y procede de bosques gestionados de manera sostenible.

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

# Sumario

---

<i>Dramatis personae</i> .....	11
Prefacio .....	15

## PRIMERA PARTE

### **Vivimos tiempos de finanzas**

2005: Introducción .....	23
2006: El problema de la burbuja .....	37
2007: La contracción del crédito .....	63

## SEGUNDA PARTE

### **«El mundo se cayó por un precipicio»**

2008: Cae Lehman .....	99
2009: Réplicas .....	133

## TERCERA PARTE

### **Austeridad, Leveson y la era del iPhone**

2010: La coalición .....	163
2011: Tsunami .....	191

2012: Nuevos medios, viejos medios .....	213
2013: Feliz cumpleaños .....	237
2014: El planificador de la Corona .....	265

CUARTA PARTE

**El Brexit y el auge del nacionalpopulismo**

2015: Entra Nikkei .....	291
2016: El Brexit .....	321

QUINTA PARTE

**Último acto**

2017: El centro se sostiene .....	347
2018: Presidents Club .....	377
2019: La sucesión. ....	407
Epílogo. ....	439
Agradecimientos .....	447
Índice analítico. ....	451

2005

---

## Introducción

**Jueves, 20 de octubre**

Sir David Bell quiere quedar a comer. Sin un orden del día concreto. ¿En serio? Conozco a David desde hace veinte años y *siempre* tiene un orden del día. Es un personaje influyente, con dos funciones que se entrecruzan: director de personas en Pearson,<sup>1</sup> que es la propietaria del *Financial Times*, y presidente no ejecutivo del *FT*. Nunca he tenido del todo claro cómo funciona eso. En el poder, pero rara vez en el despacho, supongo. Si ha venido desde Londres a Nueva York para verme, algo pasa.

Nos encontramos en Remy's, un escondido restaurante italiano de la calle Cincuenta y tres, justo enfrente de nuestra sede en Nueva York, en el 1330 de la Avenida de las Américas. Es el rascacielos con el logo en color salmón del *FT* colocado en lo alto para marcar el momento, allá por 1999, en que llegamos en bloque a Manhattan para competir con los gigantes mediáticos estadounidenses. La invasión del *FT* de Estados Unidos me pare-

1. Fundada en Yorkshire en 1844, Pearson tenía una larga historia como conglomerado muy diverso. Cuando compró el *FT* en 1957, sus intereses abarcaban de la construcción a la banca comercial, pero últimamente se había centrado en la educación.

ció inspiradora. Éramos los perdedores peleones decididos a hacernos valer. No me convenció tanto la campaña publicitaria en la que la estrella de *Cazafantasmas*, Dan Aykroyd, recorría la Sexta Avenida en una moto rosa.

David lleva su habitual traje oscuro arrugado, camisa blanca y corbata. Hoy la cordialidad no está en el menú y ha sido sustituida por una estudiada formalidad. Extendiendo la mano regordeta por encima de la mesa, dice: «Bueno, has conseguido el trabajo. ¡Felicidades!».

Director del *Financial Times*. Tardo unos segundos en ser consciente de que me han dado uno de los mejores trabajos del periodismo mundial. De repente me acuerdo de mi difunto padre, Frank, que creció en Leeds y dejó la escuela a los quince años porque sabía que lo único que quería era ser un hombre de periódico. Solía decirme que el periodismo no era un trabajo, era una vocación. Así era como me sentía con el *FT*. Había tenido una carrera maravillosamente estimulante como reportero y corresponsal en el extranjero. Nunca planeé ser director. Ni siquiera tengo un título de economía, pero conozco el oficio del periodismo. A los cincuenta años, tengo la intuición de que todos mis puestos anteriores como reportero, responsable de información y jefe han servido para llegar a este momento. Estoy preparado para aceptar el cargo más importante.

Hacía semanas que circulaban rumores de cambio. En los últimos tres años hemos perdido 60 millones de libras, y desde el máximo alcanzado en el 2000, la publicidad ha disminuido un 50 por ciento. La circulación está cayendo, sobre todo en Reino Unido, nuestro mercado interno. El negocio nunca ha llegado a recuperarse tras la crisis de las puntocom del 2000-2001; pero además hay un problema con nuestro periodismo. Le falta coherencia y ha perdido calidad. Para una marca de prestigio, eso es potencialmente fatal.

Cuando David y yo chocamos nuestros vasos de agua (*¿dónde está esa botella de champán?*), murmuro unas palabras de agradecimiento y empiezo a comer mi pasta italiana favorita, *penne* con salsa *arrabbiata* picante. Luego, David, genuinamente curioso, pero siempre travieso, me lanza la pregunta para la que

cualquier director decente debe tener una respuesta: «¿Qué vas a hacer ahora?». Me caigo en el primer obstáculo.

*Aunque nunca se dio por seguro, mi nombramiento no era una completa sorpresa. En 2001, Pearson escogió a Andrew Gowers<sup>2</sup> como director del FT, pasando por alto el ofrecimiento de Robert Thomson<sup>3</sup> y el mío de asumir la dirección. Me sentí decepcionado, pero no lo suficiente para dejar el FT. Cuando Rupert Murdoch sedujo a Robert para que se convirtiera en director de The Times, me mudé de Londres a Nueva York para sustituirle como director adjunto en Estados Unidos. Durante los siguientes tres años y medio, dirigí la cobertura de Estados Unidos y aprendí sobre la realidad comercial de llevar una empresa de medios moderna y los retos de contratar y conservar el mejor talento. También observé con una frustración creciente los tropiezos cometidos en Londres.*

*En verano de 2005 mi paciencia se acabó. Fue cuando, con el argumento de que se había vuelto demasiado difícil para que lo gestionara una sola persona, Andrew decidió que el trabajo de jefe de información —el papel fundamental en la redacción— fuera compartido. Pedí ver a Marjorie Scardino, directora ejecutiva de Pearson y propietaria del FT, en su despacho de la séptima planta del 1330 de la Avenida de las Américas.*

*L. B.: «Tienes que hacer un cambio».*

*M. S. (en silencio, pero atenta): ...*

*L. B.: «No me importa si me nombráis a mí o a otro. Tenéis que cambiar al director... Si no, esto se hunde».*

2. Andrew Gowers, director del *FT* entre los años 2001 y 2005, después del periodismo se pasó a las relaciones públicas. Trabajó para Lehman Brothers antes de que quebrara en 2008 y para BP durante la catástrofe de Deepwater Horizon, antes de unirse a Trafigura, la empresa dedicada a la comercialización de materias primas.

3. Robert Thomson empezó como chico de los recados en la redacción del *Melbourne Herald* y ascendió con rapidez en el *FT*, de corresponsal extranjero en Pekín a director del *FT Weekend* y director adjunto en Estados Unidos. Se fue en 2002 para dirigir *The Times* de Londres y después ascendió en el imperio de Murdoch hasta convertirse en director de *The Wall Street Journal* y CEO de News Corporation.



*Marjorie detestó que la pusiera en un apuro, pero me dio las gracias —creo que sinceramente— por mi franqueza. Tal vez pensó que yo había estado viendo demasiadas películas de Hollywood. No supe nada más hasta la comida con Bell.*

## **Miércoles, 26 de octubre**

A sugerencia de David, he estado redactando un manifiesto para el cambio radical en el *FT* que tengo planeado iniciar cuando asuma el cargo de director. Quiero centrarme no sólo en cuestiones clave de la cobertura editorial y el personal, en lo que hemos fallado, sino en una visión de conjunto. «Los cambios cíclicos no explican por qué hemos tenido problemas. Nos encontramos en mitad de un cambio estructural motivado por internet que está revolucionando los hábitos de lectura y dando la vuelta a los modelos de negocio establecidos.»

Presento cinco imperativos estratégicos: desarrollar de manera conjunta el periódico y la web; aumentar la audiencia internacional, que es nuestro futuro; rescatar el periódico británico, que se ha distanciado de la cobertura empresarial; redoblar nuestros esfuerzos para ofrecer la mejor cobertura de noticias financieras al servicio de nuestros lectores, y acabar con la debilitante suspensión de las contrataciones y reinvertir en personas y talento.

El memorando concluye: «Tenemos que llevar al *FT* al siguiente nivel como periódico serio, creíble y ante todo reconocible. Es el momento de regresar al “patrón oro”».

## **Lunes, 31 de octubre**

Comida con Harry Evans y Tina Brown, la poderosa pareja mediática de Nueva York, en su triplex del centro de la ciudad en Sutton Place, cerca de East River. Gracias a investigaciones pioneras como la del Domingo Sangriento y la talidomida, Harry convirtió *The Sunday Times* en un periódico global. Escribiendo

y editando la noticia principal de la portada, mi padre trabajó para él todos los sábados durante catorce años. Frank adoraba a Harry. Cuando en 1978 me gradué en Oxford para convertirme en periodista, su regalo fueron los cuatro libros de Harry sobre edición, escritura, tipografía y fotoperiodismo. Mi volumen preferido era *Pictures on a Page*, un homenaje a los hombres y las mujeres que se ponían detrás de la cámara. Cuando llegué a Nueva York, lo primero que hice fue agenciarme una invitación para la presentación de un libro en casa de Harry y Tina. Una vez que entré en su lista de gente importante, mi esposa Victoria y yo nos convertimos en invitados habituales a las recepciones con gente poderosa en su jardín trasero. Siempre que podía me ponía cerca de Harry con la esperanza de que se me pegara algo de polvo mágico.

Harry habría tenido muchas ideas brillantes acerca de qué convierte a alguien en un gran director. Pero he jurado guardar el secreto, así que me limito a charlar con mis compañeras de mesa, Joan Juliet Buck y Vicky Ward, dos colaboradoras de *Vanity Fair* de la época en que Tina era su directora (retrospectivamente, su mejor momento). Vicky insinúa que le gustaría escribir una columna para el *FT* sobre la alta sociedad neoyorquina, incluido un hombre de negocios llamado Jeffrey Epstein.<sup>4</sup> Nunca he oído hablar de él. Ahora mismo, lo único que me preocupa es subir al vuelo de la tarde a Londres y mi inminente nombramiento como director.

## **Jueves, 3 de noviembre**

Han pasado cuarenta y ocho horas desde que fui de incógnito al hotel Howard, cerca de Aldwych, a esperar que me confirmen las condiciones de la salida de Andrew Gowers. Las cosas se han alargado. Ahora, en la recepción del hotel, me han informado de que a partir de esta noche no quedan habitaciones libres. Llamo por teléfono a Victoria, en Nueva York, que sugiere que me tras-

4. Jeffrey Epstein, financiero de Nueva York, filántropo y agresor sexual.

lade a casa de Stephen, mi fraternal mellizo, en Notting Hill, pero sólo con la condición de que él se quede callado. Por fin suena mi BlackBerry. Marjorie dice que mañana saldrá un comunicado oficial que remitirá diplomáticamente a «diferencias estratégicas» entre Andrew y Pearson como motivo de su salida prematura.

La mañana siguiente, Marjorie y yo quedamos para desayunar temprano cerca de su piso en Whitehall. Repasamos el programa de comunicación interna y externa, y nuestra aparición sorpresa en la sede del *FT* en el One Southwark Bridge a las nueve de la mañana, donde se nos unirá Olivier Fleurot, el CEO francés del *FT*.

Llegamos por la entrada de atrás y subimos en un ascensor desvencijado hasta el segundo piso. Las puertas se abren ante un veterano periodista que comenta —con una sorprendente falta de curiosidad— que es «inusual» encontrarnos a Marjorie, Olivier y a mí a la vez en la sede. (*Nota mental: cuando yo asuma el cargo va a cambiar de trabajo.*) Mientras entramos en una reunión precipitada con los redactores jefes, internamente el mensaje se hace público: Andrew Gowers deja el puesto y yo soy el nuevo director. La noticia se propaga por la redacción como un incendio.

Marjorie habla brevemente al equipo de redactores jefes y anuncia el cambio con una voz neutra que minimiza, a propósito, la importancia de la ocasión. El primer director que escogió —la decisión más importante que puede tomar un propietario— fue un error. Ahora lo apuesta todo por mí. Marjorie no acepta preguntas y deja la sala con Olivier. Intentando adivinar cuál es el ambiente, yo echo un vistazo a la mesa. Conmocionados, muchos compañeros tienen la mirada fija en la mesa rectangular. Uno o dos se aguantan las lágrimas. Hay cierta sensación de miedo, pero también de alivio, porque el cambio se produce después de meses a la deriva. Eso es lo que quiero aprovechar: demostrar a los compañeros que soy el tipo que va a recuperar el control, reorganizar las cosas y devolver al *FT* a la posición de liderazgo que le corresponde entre los medios británicos. Podemos hacerlo, digo, pero no nos engañemos, implicará cambios

dolorosos. Luego cojo el ascensor hasta la redacción de la primera planta, donde me reúno con Olivier y Ben Hughes, mi antiguo compañero de rugby de los tiempos de Oxford, que es jefe de Publicidad del *FT*.

Instintivamente me dirijo a la mesa de actualidad, el lugar que había ocupado siete años antes como jefe de Información, mi trabajo preferido hasta este momento. El jefe de Información es el «director de orquesta», conduce y guía a los reporteros hacia historias mejores y más importantes. Justo después del anuncio de Marjorie, mi presencia en la mesa es una declaración de intenciones. La información profunda y original debe ser un elemento esencial en todo lo que hagamos; una cuestión que enfatizo en el discurso que he estado puliendo durante los últimos quince días.

A partir de este día, declaro, la prioridad del *FT* será el periodismo de calidad con una perspectiva global. Se acabó la visión estrecha de un «periódico financiero británico». Hay también una nueva regla para los periodistas: en el futuro, todas las historias del *FT* deben basarse en dos fuentes independientes. Quiero ser el primero en dar noticias, pero es más importante tener razón que ser el primero. Como clímax, valiéndome de las palabras de sir Gordon Newton, el mejor director del *FT*, que estuvo en el cargo entre 1950 y 1972, reafirmo nuestra misión principal. El *Financial Times* se dirigirá a «quienes toman las decisiones sobre empresas, finanzas y asuntos públicos en el mundo, o se influyen en ellas». Por último, mi nuevo lema: es hora de regresar al patrón oro.<sup>5</sup>

El aplauso es educado. Algunos compañeros se acercan y desean que me vaya bien. Estoy excitado y muy serio, pero dispuesto a transmitir confianza a la gente que voy a necesitar en las próximas semanas. Una de ellas es Mark Alderson, un excelente corrector y jefe de cierre que más tarde desempeñará un

5. Regresar al patrón oro: volver a vincular la oferta de moneda nacional a las existencias de lingotes, utilizado por última vez en 1971, no era lo que tenía in mente. Durante el tiempo que fui director, la metáfora se convirtió en una consigna de calidad.

papel vital en nuestra transición al periodismo plenamente digital.

Le digo: «No te preocupes, va a ser divertido».

Por la tarde, llamo a Ben Bradlee, el legendario director de *The Washington Post*. Había tenido la suerte de verle en acción en el verano de 1985, cuando estuve en el *Post* con una beca anual Laurence Stern, que se concede a jóvenes periodistas británicos prometedores. De pecho ancho, arrogante e increíblemente guapo, hizo que el *Post* pasara de ser un periódico segundón y provinciano a uno nacional e imprescindible, que acabó derrocando al presidente Nixon por el escándalo Watergate. Al igual que Harry Evans, había sido mi mentor. Ahora que soy director del *FT*, ambos serán modelos que seguir; brillantes reporteros, pero también periodistas «en el ajo» con acceso al poder e influencia.

¿Algún consejo, Ben?

«Patéate la redacción», responde en el familiar tono ronco que se hizo famoso con *Todos los hombres del presidente*, de Jason Robards.

L. B.: «¿Algo más?».

B. B.: «El día que dejes de ser director descubrirás quiénes son tus verdaderos amigos».

*Hay vida después de ser director. La diferencia es que la gente no siempre te devuelve las llamadas.*

## Miércoles, 16 de noviembre

Mi primera reunión con Tony Blair en Downing Street. Para hacerme una idea del contexto, gracias a un compañero que me ha prestado un ejemplar de *The Insider*, los diarios privados de Piers Morgan, el travieso exdirector del *Daily Mirror* y el *News of the World*, he estado leyendo sobre los años de Blair. Parece que Piers ha pasado un tiempo considerable en el sofá con T. B., una relación un poco incestuosa que más tarde se estropeó con la guerra de Irak. Había decidido mantenerme a cierta distancia del Gobierno, pero a los pocos días de mi nombramiento, Down-

ing Street llamó para pedir una reunión. Ahora estoy sentado frente a Blair, flanqueado por David Hill, un hombre calvo de mediana edad que se ocupa de las relaciones públicas y de proteger al primer ministro de las críticas.

L. B.: «Gracias por recibirme, primer ministro».

T. B.: «Llámame Tony».

L. B.: «Está bien, primer ministro».

T. B. (insiste): «Llámame Tony..., *ya* nos conocemos».

Le recuerdo al primer ministro que con anterioridad sólo nos hemos visto una vez, en verano de 1998, en la residencia del embajador de Reino Unido en Bruselas. Blair parece un poco desanimado.

Le pregunto sobre la derrota del Gobierno en el Parlamento hace unos días, cuando los parlamentarios votaron contra la propuesta de permitir que los sospechosos de terrorismo sean retenidos noventa días sin cargos. Los laboristas tienen una mayoría de sesenta y seis escaños. Fue la primera derrota del Gobierno en los Comunes. ¿Qué salió mal? Blair dice que después de ocho años en el poder, el Partido Laborista se ha vuelto «ingobernable».

T. B.: «Hay tres alas. Los de izquierda dura y desafectos; el Nuevo Laborismo;<sup>6</sup> y el resto, que simplemente está confuso».

L. B.: «¿Y dónde situaría a Gordon Brown?».

T. B.: «Él es del Nuevo Laborismo. Al menos, eso dice. Será mejor que le pregunte a él».

*No se preocupe, primer ministro, lo haré en cuanto tenga la oportunidad.*

Blair pasa a hablar del *FT*. ¿Hasta qué punto pretendo cambiar las cosas? Mi primera reacción: no es asunto tuyo. Mi segunda respuesta: ganar tiempo. Le digo que el *FT* tiene una cul-

6. Nuevo Laborismo: término que designa la política de centroizquierda promercado que ayudó a que Tony Blair y Gordon Brown llevaran de nuevo al poder al Partido Laborista en 1997, después de dieciocho años fuera de él. En 2015, después de la derrota en las elecciones, los laboristas regresaron a la vieja izquierda dura con Jeremy Corbyn.

tura de consenso. Cualquier director nuevo tiene que andar con cuidado. «En ese caso —dice el artífice del Nuevo Laborismo y ganador de las elecciones generales en tres ocasiones—, no conseguirás hacer nada.»

*Blair se equivocó por completo al invadir Irak, pero sobre el FT y el cambio tiene toda la razón.*

## **Viernes, 18 de noviembre**

Situado en la esquina que da al Támesis, el despacho del director parece una estación de tren. La gente entra y sale, algunas personas hacen pruebas para un trabajo, algunas piden clemencia. David Bell sugirió que pidiera a todos los redactores jefe que dimitieran, lo que me permitiría tener carta blanca para hacer los cambios que quisiera. Pensé que eso era duro, pero retrospectivamente habría sido una buena idea. Ahora estoy negociando traslados y salidas de manera individual, empezando por Chrystia Freeland,<sup>7</sup> subdirectora con Andrew Gowers. Ha aceptado irse a Nueva York y ocupar mi antiguo puesto. Es una especie de indulto, pero es canadiense, de modo que para ella América del Norte es una oportunidad de brillar. El resto del círculo más íntimo de Gowers tendrá que cambiarse a un trabajo nuevo o irse.

El poder de conformar el periódico a través de los nombramientos nunca es mayor que en esas primeras semanas y meses. Es inmensamente satisfactorio, pero emocionalmente agotador. La buena noticia es que mi equipo está tomando forma. He estado buscando un subdirector, y al fin he dado con el tipo adecuado: Martin Dickson, un veterano jefe de finanzas y columnista. Es leal y no representa una amenaza, un gran tipo que se parece un poco a Timothy Dalton en su (breve) papel como James Bond.

7. La inacabable energía de Chrystia Freeland le llevó de su remota ciudad natal, Peace River, en Alberta, a Harvard y Oxford. En el *FT*, empezó como colaboradora extranjera en Ucrania y ascendió con rapidez a jefa de la delegación en Moscú, directora de *FT Weekend* y subdirectora.

Martin fue mi primer jefe en marzo de 1985, cuando me incorporé como reportero de empresas novato. Me dice que está desilusionado por la deriva del *FT*, pero que está abierto a nuevos retos; por un precio. Asegurar a Martin como mi subdirector es un gran estímulo, sobre todo ahora que, después de una entrevista que duró apenas diez minutos, he elegido a Robert Shrimmsley como jefe de Información. Le enseñé a Robert un ejemplar del periódico y le pregunté qué estaba mal. Señaló infaliblemente titulares descuidados, pies de foto e historias a las que no se ha dado la suficiente importancia. Le di el trabajo en el acto. Robert es mi tipo de periodista: un reportero duro con un gran sentido del humor. El tipo de profesional consumado al que le encanta ser periodista, al igual que a sus ilustres padres, Anthony, y tío Bernard, ambos directores de periódicos nacionales.

Gordon Brown pide una reunión. Es obvio que alguien le ha informado de mi conversación con el primer ministro. Conozco a Gordon desde mis días como reportero principiante en *The Scotsman* de Edimburgo, así que nuestra relación profesional debería ser sólida. Eso, suponiendo que no acabe atrapado entre el primer ministro y el canciller, junto con el resto del gabinete.

## **Miércoles, 23 de noviembre**

Una reunión secreta con Terry Smith, el jefe de Collins Stewart, la correduría de bolsa londinense, que ha demandado al *FT* por difamación. Heather McGregor, cazatalentos de la City y la columnista «Mrs. Money Penny» del *FT*, ha organizado un encuentro en su despacho de la calle Queen Anne, en Mayfair. La mayoría de los compañeros del *FT* se han opuesto, porque temen que cualquier contacto pueda señalar que estamos a punto de capitular. A Marjorie Scardino tampoco le gustaría, pero por el momento la mantengo al margen. Se trata, principalmente, de un asunto editorial. Dedicué el primer fin de semana a examinar el expediente y nada relacionado con el caso me hace sentir cómodo. Nuestras noticias se basaron en el relato de un antiguo empleado despedido por mala conducta. Supusimos —erróneamente— que



parte de nuestro material estaba protegido por el secreto profesional. Smith nos advirtió que no lo publicáramos, pero seguimos adelante. Más de dos años después, y tras una montaña de correspondencia legal, nos enfrentamos a una demanda por daños y perjuicios que asciende a 37 millones de libras. Smith es un chico de escuela secundaria del East End al que le ha ido bien, un analista multimillonario que boxea en su tiempo libre y al que le encantaría dar un *swing* al poder establecido. Estoy intrigado por mi oponente y me pregunto si será vulnerable al encanto Barber.

Smith me recibe cortésmente. Es más o menos de mi edad, de constitución delgada, y viste traje y corbata. Nada ostentoso, si acaso discreto. Escucha con atención mis primeros argumentos y protestas de que soy el tipo nuevo que no tiene nada que ver con la historia original. Por supuesto, le digo, el *FT* está dispuesto a hacer una contribución a sus costes y a una organización benéfica que él elija. También estamos dispuestos a publicar una disculpa, sometida a un acuerdo sobre la redacción. Aparte de algún gruñido ocasional de desaprobación, Smith no dice nada. Cuando acabo, me mira y dice: «¡Gilipolces!».

Terry no está interesado en empezar de cero con un nuevo director. En cierto momento, se compara con un señor medieval que asedia un castillo, uno habitado por periodistas del *FT* y ejecutivos de Pearson. Puede llevarle días o incluso semanas, pero con el tiempo matará de hambre a todos y les obligará a someterse. Cuando las banderas blancas estén izadas, entrará triunfante en la ciudad. «Y luego, adivina lo que haré, Lionel —dice, mirándome de nuevo a los ojos—. Cortaré vuestras putas cabezas y las clavaré en palos.»

## Lunes, 12 de diciembre

Fiesta de despedida de Cathy Newman<sup>8</sup> en la taberna St. Stephen, en Westminster. Se va a Channel 4. Detecté el talento de Cathy

8. Cathy Newman, presentadora de noticias de Channel 4, antigua corresponsal de medios y política del *FT*.

cuando yo era jefe de Información y le ayudé a lograr una beca Stern en *The Washington Post*. Es una pérdida. Como lo es Peter Spiegel, nuestro corresponsal de defensa. Spiegel es un reportero estupendo, un arizoniano que se unió a la fuerza de invasión del FT en Estados Unidos. Peter se emocionó en mi despacho y me dijo lo mucho que sentía irse. Le quiero de vuelta. (*Tardé cinco años, pero conseguí a mi hombre.*) Esas salidas estaban en marcha mucho antes de mi llegada, pero aun así son un golpe. *No sé cómo, pero tengo que dejar de tomármelas como algo personal.*

## **Viernes, 16 de diciembre**

Olivier Fleurot me ha estado presionando por mi plan para reorganizar la redacción y aprovechar al máximo nuestro nuevo sistema de publicación editorial. Tenemos una charla preocupante acerca de traer asesores de gestión. *Por encima de mi cadáver.* Le prometo a Olivier llevar a cabo un ambicioso plan de reestructuración, pero me niego a garantizarle una reducción concreta de puestos de trabajo. Ahora necesito consejo sobre cómo ahorrar dinero. ¿Qué mejor que dirigirse a Stan O'Neal, CEO de Merrill Lynch? Stan, hijo de un aparcerero de Alabama, le ahorró 7.500 millones de dólares en costes anuales a Merrill después de la crisis de las puntocom.

Conocí a Stan cuando yo estaba en Nueva York. Cuando nos reunimos en su despacho del centro con vistas al río Hudson, su consejo fue sencillo: no te molestes en recortar cosas pequeñas como las macetas con plantas de la oficina o el presupuesto de viajes, porque «eso lo único que hace es cabrear a la gente». La única manera de conseguir un ahorro real en una organización es mediante cambios estructurales. Luego contrata a alguien que los ejecute, que pueda ser un pararrayos que desvíe las críticas al líder/CEO.

«Y una cosa más —advierte Stan impasible—. Puede que el ejecutor no sobreviva al proceso.»