

横空出世

时代华纳公司的兼并策略实录

王峰 邱作梅 编著

企业管理出版社



时代呼唤企业家 企业家影响时代

北京大学管理学院 张国有
北京纵横商务管理研究院 文 硕

我们在很短的时间内，做了这样一件事：把欧美港台的企业管理方面的优秀译著辑成大型的《企业家实战系列丛书》，奉献给现在的企业家、未来的企业家，以及所有把经营管理当作职业的、奋斗着的人们，我们想，无论从哪个角度，无论如何评价，无论是现在和将来，这都是一件非常有益的事情。

在改革的大潮中，企业面临的是激烈竞争的社会和瞬息万变的市场，企业家面临的是成功与失败相互交错之中的莫测的风险和无穷的选择。企业的竞争就是企业家的竞争。企业家将成为社会中顶荣耀的人物。企业在他们驾驭下走向发达，社会在他们的奋斗中走向繁荣。

有天生的企业家么？没有，从来没有！企业家，意味着奋斗、创新、卓越和永不屈服，意味着从失败走向成功。他们从不靠施舍过日子，也从不在大师面前发抖。每个企业家都有一路属于自己的脚印，都有一部属于自己的历史，都有一个属于自己的辉煌。怎样成为企业家？没有一条路，却有万条路。《丛书》就呈现了这样的五彩缤纷、变幻万千的世界。在这个世界中，任你选择，任你取舍，以你为主，博采众长，融合创新，自成一家，当你失败的时候，它给你启迪；当你成功的时候，它使你警醒。它将伴随着你

你在没有路的地方，走出属于你自己的企业家之路。

《丛书》中每一本书都是颇具匠心的。它实例生动，观察入微，以平易的风格引出深奥的管理之道，以日常的用语述出卓越的管理技巧，把企业的谋断之策勾划得淋漓尽致，使你在轻松的阅读之中，找到自己的“感觉”。如何在所从事的行业中超越第一、出人头地？如何运筹帷幄之中，决胜商场之上？如何克服文化差异，获得中外企业的“杂交优势”？如何使企业走向世界，经营出广阔的生存空间？如何从模仿走向创新，在无形中练就分析判断能力？如何处理事业各阶段的危机，成为多样化的领导人物？如何经营小企业，成为卓越的小企业家？如何成为卓越的女性主管，使女性在智慧和美貌中创立属于自己的事业？诸如此类的怎样创业、如何投资、怎样沟通人际关系、如何竞争、发展壮大等方面的问题，在《丛书》中都有地道的与众不同的见解。除此以外，还介绍一些享誉国际的巨亨级人物，吸取他们的经验和智慧，为你超越第一提供借鉴。看看别人，想想自己：如何走向创新之路？如何走向成功之路？如何走向辉煌之路？你就会产生一种共鸣，甚至跃跃欲试，这时，你就在“感觉”中真正找到自己了。

企业是永存的，企业家的路是无限的。我们《丛书》中的书也想一本一本地一直出下去，不知何时为止。我们希望，随着一本本书的问世，我们能够与中国的企业家们一起经历抉择的艰辛，体验奋斗的苦难，分享成功的欢乐。

《丛书》期望着企业发达，企业家成功！

1992年9月初于北京 F

导 读

丛书营销企划/北京三木广告公司

这是一家当今世界上最大的娱乐传播公司。

这是一个“美国梦想”的现实版。

面对它，你不可说“不”。因为你或多或少地在受它的影响。你想象中的美国，不过是它的产品。

如果你是个影迷，这些名字你一定不陌生：伊丽莎白·泰勒、达斯汀·霍夫曼、梅尔·吉普森、斯皮尔伯格、史瓦辛格；《乱世佳人》、《致命的武器》、《龙卷风》《侏 纪公园》……这个群星荟萃、星光灿烂的梦幻世界属于它。

如果你对音乐情有独钟，那么你一定会对这些人物如数家珍：保罗·西蒙、恩雅（Enya）、芭芭拉·史翠珊、“鹰”（Eagles）小组……正是它，占据了如今世界流行乐坛的大块江山。

或许你对新闻更感兴趣，而且你时常翻阅《时代周刊》、《幸福》杂志，或是将电视频道锁定在 CNN，那么你眼中的世界就是它的世界。

这就是时代华纳公司（Time—Warner Inc.）。

与通用电气（GM）、IBM、福特这些工业公司相比，时代华纳的资产要小许多。然而，时代华纳在这个世界上的影响力却远远超过它们。它的触角遍及全球各个角落，各传播媒体，从电影到电视，从报纸到广播，从音乐到新闻。

它在制造新闻，它本身也是新闻传媒的焦点。1995 年，时代华纳兼并了大名鼎鼎的特纳传播公司（TBS——CNN 的母公司），在全美及全世界引起轩然大波。过去近一个世纪，它的兼并成长历程更是惊心动魄、精彩绝伦。从华纳电影公司到华纳传播公司，从时代公司到时代华纳公司，直到如今执全球娱乐传播业之牛耳，卓越超群，做立于群雄之中。

在这部兼并争霸史的幕后，有着如下传奇人物：哈里·华纳与杰克·华纳兄弟、史蒂夫·罗斯、雷文、R·E·特纳。

他们不是出生于王族世家，他们没有显赫的家史。然而，正是他们从社会的下层成功地爬到华尔街、好莱坞最光彩夺目的位子，在人群之中呼风唤雨、领先潮流，他们翻手为云、覆手为雨的本事个人叹为观止，而他们出奇制胜、有胆有谋的策略更让人为之惊叹。正是他们，一步步地缔造了时代华纳——这家全球最大的娱乐传播公司。

他们成功了，因为他们拥有梦想，并倾尽全力地将“梦想”变为“现实”。

1997 年元旦于北京舞蹈学院

TEL：（010）68U2277—436F

横空出世

第一章 八面威风傲视天下

这是一个陌生而又熟悉的名字。许多人并不了解它，甚至未听说过这个名字，但它的触角是如此之深远，以致很少有人没有受过它的影响。我们对于福特、洛克菲勒、卡内基、李·亚柯卡等等人如此之耳熟能详，每每提起大洋彼岸那个生机勃勃的国度，自然而然地，人们就会想到这些人。但是，有几个知道亨利·鲁斯、杰克·华纳、史蒂夫·罗斯、格瑞德·雷文、泰德·特纳是何许人？他们的经历，他们的戏剧性的一生简直与电影没有两样。他们或聪明过人，或大胆强硬，野心勃勃，纵横驰骋于华尔街、黑手党之间。他们中有人为求自保而出卖好友；为了赚钱，可以隐瞒真相，散播流言以哄抬股价。这些人，或可称之为英雄，或可称之为枭雄，其翻手为云、覆手为雨之行为无人能出其右，正是他们，一步步建立如今在全球首屈一指的传播娱乐王国——时代华纳集团（Time—Warner Inc）。

一、豪门恩怨至死方休

见到这场面的人，或许会误认为这又是一次上流社会的晚宴或聚会。因为这儿群星荟萃，星光闪闪。出席的人士有史蒂芬·斯皮尔伯格和他的妻子凯蒂，吉维·蔡斯；莉莎和达斯汀·霍夫曼；昆西·琼斯（Quincy Jones）和娜塔莎·金斯基；保罗·西门（Paul Simon）；芭芭拉·史翠珊等等。他们参加的并不是一次晚宴，而是时代——华纳集团前任总裁史蒂夫·罗斯的葬礼。

罗斯的亲朋好友事后一致认为：尽管罗斯一生如此挑剔地追求尽善尽美，他应该会满意他这人生的最后一出戏。葬礼准备之初曾引发不同的意见。罗斯的两位成人子女马克和东妮（为罗斯与第一位妻子卡罗·罗森索所生）希望举行一场私人仪式后再举行一场数以千计来宾的“家族”告别仪式，这群家族包括罗斯创建华纳传播公司（Warner Communication Inc WCI）过程中所结交的朋友，以及组织庞大的时代——华纳集团的现同僚，他亲手提拔的好莱坞影视红星等等。但是罗斯的现任妻子康妮（Courtney）则坚持邀请数百位名人政要对罗斯歌功颂德一番，并找几位著名歌星在会场表演。

尽管马克对此不满，康妮还是坚持己见。曾担任多部纪录片制作人的康妮以制作的热诚全身心投入罗斯葬礼的准备工作，康妮决定于1992年12月23日在东汉普顿（East Hampton）的市政厅举行告别仪式。她认为市政厅的礼堂过于简陋，她看中的是市政厅的美术馆。于是取下馆中所有画作，以两天的时间将美术馆布置得焕然一新。会场重新粉刷，地上铺上华丽的地毯，调整了所有的灯光色调，再在墙上挂上巨幅色彩缤纷的威廉·库宁（William de Kooning）的画作。

告别式原定11点半举行，但不到10点钟，市政厅前狭窄的车道上已停满了劳斯莱斯、奔驰、凯迪拉克等各式豪华轿车。由于12月25日就是圣诞节了，萨尔瓦多为了把散布在全国各地的人接到纽约参加告别仪式，几乎忙得焦头烂额。萨尔瓦多自奇尼（Kinney）公司成立之初即在罗斯手下工作，而在奇尼兼并华纳——七艺术公司成立华纳传播公司后成为运输部门主管，负责调派公司日益增加的豪华轿车、直升飞机和飞机。跟随罗斯多年的保镖们则站在门口迎接各位来宾。

在这拥挤的人群中，并非都是罗斯志同道合之好友，其中不乏罗斯生前之敌人与对手。就在罗斯去世前几天，罗斯的联合执行总裁格瑞德·雷文（Gerald Levin）刚刚策动董事会全面改组，迫使董事会中最效忠罗斯的几位董事下台。当时雷文并不知罗斯已奄奄一息，但他知道罗斯已病入膏肓并与各界断绝联系，并待机扳倒罗斯。康妮原不打算邀请雷文，但亚瑟·利曼（Arthur Liman）力劝康妮，以免横生枝节制造更多纠纷。然而，康妮坚持拒绝邀请理查德·孟若（Richard Manro）。孟若是时代公司前任董事长，现任时代华纳董事。因为康妮认为，“在这次阴谋中，孟若一直担任雷文的幕后支持者，而且表现得格外积极，因而除了孟若外，其他所有董事都在受邀之列。”

因此，在这个肃穆而又狭小的空间里，雷文冷冷清清地站在一个角落里，而最近刚被解职的董事们则分站在另一个角落。马丁·派森（Martin Payson）则双眼正视前方，表情庄重。他是华纳的资深顾问，并担任时代华纳的副董事，最近才被雷文逐出董事会。在这场延绵不断的战争——时代华纳内部时代公司派系对华纳公司派系争夺最高控制权之战中，派森不但离开董事会而且辞去所有的职务——离开他已经呆了 22 年之久的家。利曼站在不远的地方，二十几年来他一直是罗斯的律师、知己和护卫者，过去几周来，他为了捍卫罗斯的利益到最后一刻，与雷文卷入这场激烈的权力之争。

如果根据过去与罗斯的关系推测当天可能出席的人士，一定会对赫伯特·席格（Herbert Siegel）的出席大感意外。席格是克里斯企业（Chris—craft Industries）的董事长兼总裁，过去几年，他率领克里斯企业兼并了不少大公司，并曾因试图掌握时代华纳而与罗斯交恶。席格是罗斯此生遇到的最令他头疼的对手。默多克（Murdoch）给葬礼发来唁电也令出席人士大为惊讶。默多克是澳大利亚新闻集团（News Group）的总裁，他掌握了英国《泰晤士报》（Times），香港卫星电视，20 世纪福克斯公司（20th Fox）等许多传播媒体，是罗斯在国际舞台上竞争之强有力的对手。

杰·艾米特（Jay Emmett）未受邀请而出席葬礼则是众人意料中事。杰·艾米特曾是华纳传播公司（WCI）的管理、出版和影片部门的执行副总裁，是罗斯一生最亲密之好友。他于 1981 年在威彻斯特总督剧院丑闻一案中被定罪。索罗门·威斯（Solomann Weiss）也在此案中被判刑，他是华纳传播公司的助理财务长，这次也不请自来。

门打开了，于是各位来宾鱼贯入场。

一位钢琴师开始演奏，另一位摄影师在一旁拍摄。罗斯 9 岁大的女儿妮可（Nicole 与现在的妻子康妮所生）和几位同学把鲜花放在罗斯棺木旁一个大花瓶里。棺木则淹没于堆积如山的淡紫色玫瑰花中——这是罗斯生前最喜爱的颜色。有人朗诵圣经的词句为告别仪式拉开序幕。尽管罗斯是犹太人，他不是一位虔诚的犹太教教徒。朗诵圣经的也并非一位犹太教牧师，而是为罗斯工作多年的好友凯斯特（Kerst）。

过去 10 年以来，罗斯的事业和共患难的亲密工作伙伴就是他生命之全部，但在会中上台致词的商场伙。伴只有利曼一个。在结束语中，利曼无比伤感的说道：

我无法想象他已经安息了。我只希望亲爱的上帝你有足够的记事本和铅笔，因为如果你有这些东西并能了解史蒂夫的天赋，他会告诉你如何让天堂变得更美好，就如他为时代华纳所做的一样。

接着上台的是与罗斯共事多年的大导演、大明星们。史蒂芬·斯皮尔伯格回忆第一次与罗斯相见的情景。

当我走进他那典雅的总裁办公室，他正在电话里对纽约市市长咆哮不已。他说纽约应该更大些，更华丽雄伟，更多彩多姿。我对自己说，这就是典型的执行总裁，他建造了属于自己的帝国。后来我才知道他谈的是 1981 年的纽约市宣传小册子——他真像是位艺术指导。罗斯机敏、风度翩翩、富有胆识与创造力。

整个仪式中穿插着歌星的表演。辛普森 (Valerie Simpson) 和英格朗合唱一首 “I ’ 11 never love this way again”，之后又唱了 “How do you keep the music playing？” 保罗·西蒙则上台演唱了他那首闻名于世的悲伤的老歌《忧愁河上的金桥》(Bridge Over Troubled Waters)。芭芭拉·史翠珊一向怯于现场表演，据说她在搭乘时代华纳接她从洛杉矶赶赴纽约的飞机上曾向华纳兄弟的总裁史莫 (Terry Semel) 声明，她无法在告别仪式上高歌一曲。但她仍在仪式上唱了一首《爸爸，你听见我说的话吗？》她说对罗斯仿佛父亲一般敬爱。

告别仪式结束后，出殡行列顶着寒风细雨缓缓穿过东汉普顿。沿途经过东妮和丈夫开设的尼克与东妮餐厅，门前垂挂着一幅巨大的标语，上面写着“史蒂夫，我们爱你！”罗斯的墓地位于一处名为“艺术家墓园”的地方，广达一亩。同眠于此的有杰克逊·波拉克 (Jackson Pollock) 这样的美国名人。

当送葬者下车时，妮可和她的朋友从花盆里递给每人一朵玫瑰，以便放在棺木上。墓园位于山腰，视野所及之处绝无其他墓地。墓园四周盛开着紫色的杜鹃花——尽管当时还是三九寒冬。在一个人呼风唤雨的人生历程中，罗斯已习惯于随心所欲地获取任何他想要的东西，这不但给他带来物质享受，而且给他带来成就感。罗斯一向喜欢紫色杜鹃花，但又为它短暂的花期所苦恼，甚至希望找到冬天盛开的品种。正如利曼所言：“罗斯没有办不到的事。”

1993 年 2 月 11 日在纽约卡内基音乐厅 (Carnegie Hall) 举行了公开告别仪式。如果还有人怀疑罗斯的传播业巨子的地位的话，这仪式之盛大场面将令人们哑口无言。筹办单位共寄发几千封邀请函，而出席的来宾则挤满乐团的位置和第一层楼观众席。致词来宾有纽约州前州长凯瑞、纽约市市长狄更斯、巴西球星贝利·斯皮尔伯格、伊滕商社社长格瑞德·雷文和卡洛琳·朗 (代表其父法国文化部长杰克·朗)。告别仪式当天早上的《纽约时报》刊登了一篇名为《家庭、朋友和同事》的全版广告以纪念罗斯。

华纳公司董事长达利又在 1993 年 3 月于好莱坞的制片厂内为罗斯举办了一场名为“生命的礼赞”的追悼会。就某方面而言，这次甚至比东汉普顿的告别仪会更出色。追悼没有家属致词，所以就没有多余的感伤场面出现。追悼会并未对罗斯作言过其实的描述，而是完全忠实于罗斯一生的剧本，体现原原本本的罗斯：一位充满幻想，逃避现实，又富冒险精神的美国人传奇的一生。由于当时距罗斯过世已有 3 个月，与其说是追悼会，倒不如说更象一场欢宴，为一个传奇的人生画上美满的句号。

在制片厂内追悼罗斯是理所当然的，因为制片业一直都是华纳企业内最得罗斯宠爱的小孩，罗斯为此付出了巨大的心血，而它又是罗斯幻想精神的最大寄托。它是影星们可以依靠的家，罗斯向来也喜欢自认为是演艺人员的保姆。

典礼开始前，数百位宾客聚集在广场上，场中挂着罗斯巨大的生活照，至少有3层楼高。这些照片包括他与家人的合影以及与达利、史莫、雷文的工作合影。这些来宾也有些是与罗斯从未来往过的名星。当时斯皮尔伯格未能出席，因为他正在波兰拍摄后来获得多项奥斯卡金像奖的《辛德勒名单》，并准备将这部影片献给罗斯。

晚宴的出席名单可谓星光闪闪，除了达利和史莫外，还包括追随罗斯多年的迪斯尼现任总裁弗兰克·威尔斯（Frank Wells）。

在晚宴上昆西·琼斯告诉大批听众，他经常称呼罗斯为王牌。有一回，罗斯陷入一阵长思，又突然从这梦幻中惊醒，冒出一句：“昆西，我们得找贝尔宝贝（Babbell 是美国电话电报公司 AT&T 的子公司）合作。”“我根本不知他所言为何物，我推测他想找漂亮女人。若真如此，我可是随时整装待发。”昆西·琼斯继续道：“但是，当然他所想的都是对未来的规划。”

就在这次追悼会前，克林特·伊斯特伍德（Clint Eastwood）因主演《不可饶恕》而获奥斯卡奖（他的第一座金像奖）。他说罗斯生前看过此片后即预测必将获奖，他要将此荣耀献给罗斯。

整个追悼会以奇妙的手法轻轻地带领大家感受真正的罗斯，完全没有歌功颂德之浮辞。追悼会近乎尾声之际，主持人史莫面向巨幅的罗斯肖像说：“你依然活在我们心中，永远与我们长伴左右，你是一位真正的典范。”

二、时代华纳“家族”

目前的时代华纳“家族”有3大成员，其实我们对它们都不陌生。这3大成员分别是时代公司、华纳公司和特纳传播公司（TBS）。这3大成员中，最早成立的当属华纳公司，前身为华纳兄弟公司（Warner Bros），即兄弟为哈里、华纳和杰克。华纳兄弟于20世纪初在好莱坞成立的一间电影工作室开始。后来被另一家公司兼并，成立华纳——七艺公司。其次是时代公司，由1923年3月3日，亨利·鲁斯和哈登在纽约创办《时代》杂志（Time）开始。最年轻的则是TBS，为R·E·特纳所办。

辉煌的华纳

华纳兄弟公司是与20世纪福克斯差不多同时成立的好莱坞电影公司。发展至今，已成为一家规模庞大的娱乐企业。目前华纳兄弟公司所属有影片部门、出版部门、唱片音乐部门（华纳唱片），避难所唱片公司（A-sylum Records），大西洋唱片公司（Atlantic Records），WEA国际公司，华纳有线电视公司。

华纳兄弟影片我国观众十分熟悉。华纳旗下的名导演如斯皮尔伯格，伊斯特伍德可谓大腕级人物；名演员如达斯汀·雷夫曼，芭芭拉·史翠珊，以及因演《勇敢的心》而获1996年奥斯卡多项大奖的梅尔·吉普森等等。在梦幻工厂好莱坞，华纳兄弟则与米高梅（MGM）、环球（Universal）等分庭抗礼。

而华纳唱片则在全球唱片中也有一席之地。目前华纳唱片在全球唱片业中占18%的份额，宝丽金（Poly Gram）占19%，索尼占17.5%，百代（EMI）占15%。华纳旗下更是歌星云集，如保罗·西蒙，REM乐队，Horiee & Blowfish乐队等等；香港的郭富城，中国大陆的达达娃也寄于华纳名下。

新闻界的不陨之星——《时代》

时代公司属下有3大杂志：《时代》杂志、《人物》杂志（People）、《生活》杂志（Life）。《时代》杂志早已为我国人民所知，《时代》每年年末所评之当年风云人物更是世人瞩目的焦点。如我国领导人邓小平就曾在1978年和1986年，两次被《时代》周刊评为当年的风云人物。目前《时代》周刊仍为时代公司的顶梁柱，每年营业额占时代公司的20%以上。目前，《时代》杂志每周在各大洲同时出版，发行量近千万，与《读者文摘》不相上下。

耀眼的新星——TBS

我国观众最早知道CNN（有线电视新闻网）恐怕是在伊拉克入侵科威特前后，当时人们十分惊讶地从《新闻联播》上看到精彩的战争现场场面：朦胧的夜色，飞毛腿导弹呼啸而至，爱国者导弹腾空拦截，化为一团白色的火球。细心的人们不难发现屏幕右下角CNN这3个字母。

CNN为特纳所办的TBS的一家子公司。特纳也是一位传奇人物，其现任妻子是美国著名影星简·芳达；特纳在1996年美国总统大选中曾想入围，但终因支持不够而败北。其实CNN早于80年代末的东欧政权系列变化的现场报道中就闻名于世，以后更在苏联变化等等事件的报道中大显身手。

CNN以迅速、真实的报道闻名于世，据说布什在苏联8.19事件期间就靠CNN的报道获得资料。

1990年8月，在伊拉克入侵科威特期间，CNN更是勇敢出击，深入前线及巴格达，对美军空袭巴格达、沙漠风暴、沙漠盾牌等精彩新闻场面作现场报道。

CNN现已成为全世界分布最广、收视率最高的有线新闻网络，可以说，哪儿有热点，哪儿就有CNN。

特纳传播公司（TBS）在1995年与时代华纳公司合并。在此之前，经过特纳多年的苦心经营，TBS已成为一家拥有有线网络，电影制片厂，动画制作室等多家的大企业，跻身于全美四大广播网络。

时代华纳公司是目前世界上最大的娱乐传播公司，TBS的加入使其更得以做视群雄，在全球范围内纵横驰骋。在美国国内，时代华纳在电影、唱片、出版及有线电视业处处领先，与迪斯尼——ABC、西屋——CBS，派拉蒙等等大公司一争高下，在国际市场上，索尼娱乐公司，默多克的新闻集团视时代华纳为劲敌。时代华纳公司的发展是一部传奇，它本身就是“美国梦”的具体实现。它的各个创始人无一不是从社会中下层一步步爬到社会的巅峰位置。华纳兄弟作为波兰移民，赤手空拳在好莱坞打下一片天地。亨利·鲁斯则脱颖而出，创立了以《时代周刊》为核心的时代公司。而时代华纳的灵魂人物罗斯更是才智过人，从一名纽约的穷犹太孩子成为呼风唤雨的娱乐巨人。特纳则是佐治亚州的平民子弟，但他天性倔强，不屈不挠，而且同样目光长远，终于跻身于名流之列。

时代华纳公司的兼并与成长也正顺应了当今全球商场的一大潮流：利益第一，为了在竞争中能有一席之地，过去的敌人可以成为盟友。时代公司与华纳公司本在有线电视业是竞争对手，但出于生存及发展需要，这两家公司合并成世界上最大的娱乐传播公司。而TBS也曾与时代公司、华纳公司在有线电视网络一争高下，但特纳一直想找一理想的合作伙伴，最终与时代华纳

联手与群雄抗衡。“有梦、有理想才有未来”，史蒂夫·罗斯常爱提起这句话。当今叱咤全球的时代华纳公司正是爱做梦的人们一个个梦想的出现。

第二章 “天使之城”的银色巨人

一、英国之梦本

本杰明从小是在一个危机四伏的小村庄长大的。每当听到烈马嘶叫，有人喊道：“哥萨克骑兵来了！”一种恐惧与不安的感觉便迅速传遍整个村庄。这个村庄住的都是犹太人，没有特别允许，犹太人是不可离开的。村里见不到身强力壮的年轻男子，因为他们全被送到劳动营去了。本杰明就是在1857年7月10日出生在这么一个恐怖的世界。

本杰明很快就成长为一个高大健壮的年青人。但由于沙俄的严厉控制，他从小就没受什么教育。

1876年本杰明与波儿·李(Pearl Leah)结婚，一年后生了个女儿西西拉，其后又生了安娜。1881年波儿生了个儿子，他们叫他赫希(Hirsch)。

随着孩子的长大，本杰明日益担心时会到来的大屠杀：哥萨克骑兵骑着高头大马冲进村庄，见人就砍，见物就抢……他开始把目光转向西边离他家不远的德国边界。“我要去德国，去汉堡，我要坐上飞机象一只大鸟飞向美国！”美国在本杰明的印象里只是一个朦胧的，充满希望的国度。

一天他收到一封来自巴尔的摩(Baltimore)的信。

这个补鞋匠根本就不知巴尔的摩是哪一个地方，但他很快意识到，这封信来自美国！他激动地打开这经过长途跋涉的破烂不堪的信，依稀看到以下几个字：“来巴尔的摩吧……富有……一天挣两美元……满街都是黄金。”他再看了一下信封，署名是一位从小逃离家乡的朋友，幸好地址还在。更重要的是，他还看到一行小字：“每个美国人都穿鞋子！”这对于一个补鞋匠而言无疑是一剂强心剂。“他能发财，为什么我不能？”这个犹太补鞋匠萌生了他要去美国的念头。他要让他孩子生存下去，长得更壮更健康，他要生存！

这样，在1883年他26岁生日那天，本杰明告别妻子及3个孩子，踏上了一条对他而言是冒险的漫漫长途。他妻子给他缝了个暗袋，里面是一块金表。“如果美国真是一个充满希望的地方，我将把你们也接过去。”本杰明依依不舍地告别了妻儿。

经过几个月的跋涉，本杰明来到了纽约的城堡花园(Castle Garden)海关，那时著名的艾利斯岛(Ellis Island)还没开设检查站。经过一番病疫、身体检查，他站到了最后一个检查官前面。“姓名？”本杰明听不懂英语，充满困惑地摇了摇头。幸好有个官员用俄语和波兰语问他，本杰明总算听懂了。这官员将这姓译成英文，由于英文中没有完全同音的姓，他就写下了“姓名—华纳(Warner)”。

那时已是冬天，本·华纳来到了一个陌生的对他也充满故意的城市，满街不是黄金而是处处烂泥。他在巴尔的摩开了一家修鞋店，干起老本行了。不久他一天就挣3美元，远远超过在波兰的收入。在本·华纳眼里，这条泥泞的街道已向他打开了充满希望的道路，他决定把妻儿也接过来。

谷仓海关(BarnCUSToM)大大打开了，本·华纳看到波儿、安娜、赫希出现在阳光下。这一家人又紧紧地拥抱在一起，欢乐溢于言表。本·华纳惊讶地看到赫希已长这么大了。这时他才发现他儿子身上连件衬衫都没有，披着他用过的围巾，在寒风中瑟瑟发抖。“我的儿子·你怎么光着上身来到这

个新国家？”波儿赶紧解释说是海关官员认为船上何虱子，必须将衬衫扣下，而赫希又只有这么一件衬衫。

本·华纳在妻儿到来后做的第一件事就是将他们的名字美国化。赫希改为哈里（Harry），安娜改为安妮（Annie），并且平时必须说这门难学的语言——英语。他这一切都是为了成为一个规化公民。他的下一件事就是扩充其家庭。

1884年，阿尔伯特诞生。其后从1886——1891，他们又生了4个孩子：亨利、山姆、罗丝、芳妮。尽管补鞋给华纳一家带来的收入足以维生，但本觉得这决非他所梦想的成功。当他得知弗吉尼亚正在修铁路，他就抛下鞋店给他10岁的大儿子哈里看管，然后买了许多食物，家民准备卖给修铁路的工人。果然他这一趟获得远远超过他以前所得的收入。其后，他又将他妻子的两个兄弟接过来。

在这趟买卖中，本遇到一个商人，鼓动与他合伙去与加拿大人交换皮货。但这一次他上当受骗了，等本赶到加拿大，“合伙人”早已不知去向，所谓的一箱“皮货”只是牛皮纸，本失意至极，但他仍觉得希望还在，那就是他的家庭，他的孩子。

1892年杰科伯（Jacob）诞生了。他就是后来的杰克·华纳。这个名字是杰克自己改的。

在1893年到1896年间，为了维持生计，哈里、山姆阿尔伯特出外打工挣钱，姐妹们则在家干活。在华纳一家里，从未有过“我”这个字眼，大家只说“我们”，因为一切都是共同分享，钱、玩具、以及快乐。

1896年麦金尼（William McKinley）的总统竞选中有一站是俄亥俄州的扬士城（Youngstown）。哈里那年已经15岁了，他准备去一趟扬士城，一是看看这位未来的总统，二是看看扬士城是否有赚钱的机会。哈里从积蓄中取了几美元踏上去扬士城的火车。他一到那儿，惊讶极了，不是因为他看到了麦金尼，而是他发现那儿竟然有那么多波兰人，而且又刚开了一家大钢铁工厂。

看着波兰老乡脚上一双双破破烂烂的皮鞋哈里高兴坏了。他就在路边摆了个鞋摊，很快就吸引来一大堆路人。他生意这么红火，就写了一封信给他父亲，催他快点儿过来。这样，华纳一家又搬到了扬士城。他们开始租了一间小屋，可以想像，一家十几口挤在一间狭小的屋子里是什么滋味，何况到处都堆放着牛皮。杰克·华纳后来回忆道：每每他闻到生牛皮的味道，他总是能从容入眠。不久他们搬到了扬士城波兰区的一所较大的房子里，随着这个城市的蓬勃发展，鞋店也日益兴旺，华纳一家的规矩是每到周末，孩子们便要一周收入上交，除了5毛钱硬币。哈里开始对女孩子感兴趣，为了省钱，他就约会附近的女孩子。而罗丝则是哈里练习跳舞的舞伴，很快哈里就驾轻就熟，还赢过几次华尔兹大赛。

一天，杰克带回家一叠子相片，这是他从一家摄影店得到的。杰克一向喜欢去那儿逛逛，每张相片上显示的是一匹大马快步奔跑的情景。这是一位英国摄影家爱德华·默桥（Edward Muybridge）在1872年拍下的系列相片，也就是后来众所周知的电影雏形：在地上放置几台照相机，将绳子连接在快门开关上，当马匹跑过触动每根绳子时，照相机就一一拍下系列动作。杰克对英国人试验的初衷自然一无所知，感兴趣的是这些相片。每当他飞快地一一打开这些相片，马儿就象真的跑起来似的。“太棒了！你看马儿在跑！”

杰克高兴地给山姆看。令他失望的是，山姆似乎并不十分激动，甚至有些无动于衷。

“大发明家爱迪生，”山姆说，“已经发明了一种电动机器能让画面活动。”

“你看到过吗？”杰克似乎不信。

“看看报纸吧，小弟。这玩意发明了有五、六年了。”

山姆看看杰克空白的双眼又说道，“难道你不看看报纸吗？”

山姆又解释说：“你可以透过一台机器看动画，在纽约他们还在剧院的大幕布上放映。”

“什么时候我们也能在这儿看到呢？”杰克说。

“一定会有那么一天的。”

那以后很长一段时间，山姆的眼前老是晃动着那匹腾空飞奔的馬的影子：一匹被“冻”在胶片上，而又可以活动的馬。

终于到 1904 年，杰克和山姆有机会购买一台这样的机器。他们攒下所有的零钱但还少 100 多美元。

“把老馬给卖了吧！”桑姆建议。

“卖馬？”杰克问道。“要卖掉这匹带我们去加拿大又回来，勤勤恳恳地在扬士城大街上给我们运食物的老馬？”

他们最终还是以 75 美元的价格卖了这匹老馬。但还少一部分钱，他们又卖了他们父亲来美同时身上唯一值钱的东西——金表，价格是 25 美元。当山姆最后从惊讶不已的卖主手中欢天喜地地买到那台神奇的机器时，他就如同阿拉丁抱着那神灯似的。山姆与杰克也许压根也没料到，日后一个庞大的娱乐王国的雏形已经诞生。

二、这是好莱坞

“哈里，这儿有明媚的阳光，整年都有。有连绵的山脉，一望无际的碧蓝的大海，还有沙漠，太棒了！”山姆开始了与远在纽约的哈里的长途电话。

“一座巨大的城市，巨大的海港，”杰克补充道。

山姆赶紧抢过话筒：“哈里，在这儿我们想拍什么就可以马上开拍。”

“而且成本低廉”这回是杰克，“上回在纽约拍戏我都冻僵了！”

在电话的另一头，哈里则笑个不停。

“我们要在洛杉矶建一个摄影棚。”桑姆最后说道。当时是 1918 年冬天，一战已经结束，所有的电影公司正蜂拥来到这个叫好莱坞的不为人所知的地方。

好莱坞这名字来看一位叫黛达 (Daeida Wilcox) 的有钱女人，她和她丈夫亨德生 (Henderson Wilcox) 买下了洛杉矶市郊的这片土地。在前往加州的路上，黛达与一位芝加哥女人聊天，那位女人说她的房子叫好莱坞，黛达觉得这名字不错，因而给她未来的地产命名“好莱坞”。

到 1914 年，当时几家主要的制片厂，如祖柯 (Zaker) 雷莫 (Laemmle) 金温 (Goldwyn) 福克斯 (Fox)、迈耶 (Milyer) 都在好莱坞有摄影棚。到 1918 年，华纳兄弟决定在好莱坞建一个摄影棚时，好莱坞的人口已达 35 万人 (到 1935 年将超过 13 万)。道格拉斯·费尔班 (Doug Las Fairbanks) 开始了比佛利山庄 (Bevelry Hills) 的建设。

到 1918 年底，山姆和杰克已经在 18 大街 (Eighteenth and Mach Streets) 租了房子，离洛杉矶市中心不远。那房子有一些粗糙的室外的布景——也就是被称为“制片厂”的地方。

对这两位华纳兄弟而言，早期的日子是快乐、轻松而又不确定的，明天的票房收入就是今天的梦想。

1919 到 1920 年，华纳制片厂几乎濒临破产。在一次去纽约的路上，莫特利 (Motley Fliat) 第一次遇到华纳兄弟。莫特利是洛杉矶一家银行的经理，曾资助过华纳兄弟的影片《鹿爪》，他从华纳兄弟身上看到其他银行家不曾注意的潜质。他觉得华纳兄弟的路子是对的，他对他们说：“我不担心你们欠我的钱，我知道你们会偿清的。”他成了华纳兄弟早期最大的赞助人，并帮华纳兄弟借了上百万元的债务以渡过难关。

对华纳兄弟而言，当时能遇见莫特利真是一大幸事，因为在 20 年代初的银行界反犹太风潮正十分盛行，制片人约瑟夫·申克 (Joseph Schenck) 曾向一位银行官员贷款，这官员骂他“犹太臭猪”，而且拒绝贷款。若干年后，申克重见这位官员，说道：“我要贷 1 亿美元，担保人是 20 世纪福克斯公司。”这位官员赶紧答应。这回轮到申克了，他回敬这位官员的是，“去你的！”

在 20 年代初，华纳兄弟的事业开始了缓慢的发展。桑姆和杰克当时只拍了一部电影《危险的探险》，原定 15 集，描述两姐妹与一群马戏团的动物在非洲原始森林探险的故事。结果不甚理想：两位女主角互相打架，动物也不听使唤。杰克只好将其重新剪辑压缩成普通影片，这新版片却十分卖座，给华纳兄弟带来了一笔收入。

哈里在 1921 年决定拍摄一些反映社会现实题材的影片。其中一部叫《愧对父母》，片中男主人公经历与本·华纳极为相似。男主人公也是修鞋匠，努力干活供儿子上大学，而他儿子成为一名橄榄球明星。

哈里总是大胆地四处借款，尽管利息高得惊人，而阿尔伯特则是天才的预算师，由于他才不致于使贷款负担太重。尽管有银行家莫特利的支持，哈里还总是抱怨，“我们的大部分时间都花在向那些贷款鲨鱼借钱上了！”

在同年，哈里又拍了一部叫《为何女孩出走》的影片，反映的是大都市生活的腐败后果。片子获得极大成功。片子成本是 45000 美元，而票房收入逾 75 万美元。华纳兄弟开始考虑在俄亥俄的尼尔城 (Niles) 开设一家电影院，1922 年电影院开张了，广告上写明的电影院总经理与所有人是本杰明·富兰克林，在广告上有一张波儿的相片，标题是《他们的头儿——华纳妈妈》。

随着 20 年代美国经济的欣欣向荣的发展，好莱坞也成了一个繁荣的市镇。这个梦幻工厂不仅生产影片，也生产像卓别林这样的大明星。影片制片商发现他们已过着富比王侯的生活，他们可以呼风唤雨，可以让演员变富，而且可以让他们出名，世界上除他们之外没有人能做到这一点。一旦成为明星，这些银幕上的男男女女们就会趾高气扬地走在洛杉矶的大街上，影迷们疯狂地追逐他们，与他们合影，摸一摸这些平时只在银幕上出现的“影子”。

电影大亨有着无边的权力，他们统治着政客、警察、新闻媒介。他们能随心所欲地制造新闻。当西班牙国王访问美国时他要做的第一件事是什么？上制片厂看明星去！

好莱坞明星们并未意识到她们正在创造一项新的艺术类型。他们很高兴

是因为他们是一个不断扩展的令人兴奋的团体的一分子。远不仅如此，而且有着可观的收入可以大笔大笔地花钱。

与其他制片商相比，华纳的这4位兄弟哈里、桑姆、阿尔伯特、杰克则俭朴许多。哈里决定再次做出大胆的一步。他使他的弟弟们相信是成立一家公司的时候了。1923年4月4日，4兄弟宣布华纳兄弟影片公司(Warner Bros Pictures Inc)成立，他们4人拥有公司3/5的股份。

为了庆祝公司的成立，4兄弟在制片厂举办了一场别开生面的晚宴。他们邀请了家庭成员和制片厂雇员(如今已达到60个人)。莫特利也来了，他回顾了与四兄弟交往的经过。莫特利说他对四兄弟感兴趣是因为四兄弟对父母的敬爱以及兄弟间诚挚的友爱让他深为感动。“未来的交往更进一步证明我的感觉是对的，华纳兄弟是如此的真诚与老实。我知道他们正走向成功。我很高兴我有幸能从金钱上给予他们支持。”他最后说：“我计划将来什么时候他们需要我，我都全力支持。”

当莫特利坐下时，一件不寻常的事发生了。老本·华纳站了起来，用眼镜敲了敲碗，示意大伙儿安静。这位66岁的老头可是第一次在一群陌生人面前发表自己的意见。

“我来这儿不是要作什么演讲，”他放大了嗓门，“但有些东西不吐不快。”

“我听到两个人这样评价我的儿子。一个说：‘华纳兄弟？不呵能在电影业有所作为。’”

“为什么不呢？”另一个人问道，‘他们通晓这一行，而且很努力。’”

“‘但是他们太老实了。’”

本说到这儿，顿了顿，看了看大家，“所以今天莫特利先生说到支持我的儿子是因为他们诚实，我觉得这是我一生中最伟大的时刻。”

既然组织了新的公司，他们的业务就需要扩展。这意味着要借更多钱——哈里乐此不疲。他不会于坐着，因为制片厂要建布景，演员要工资，都需要钱。

莫特利帮助哈里和几位华尔街的银行家签了协议。这其中有位是高盛(Goldman Sachs)投资公司的威德尔·开钦(Waddill Catchings)，在华纳兄弟以后的事业中，他也给予了重大支持。

当开钦遇到哈里时，华纳兄弟正透过独立发行人发行影片。哈里向开钦解决他们的高利息贷款，开钦告诉华纳兄弟他可以为他们争取到利息很低的优惠贷款，理由又有一个：华纳兄弟的影片给他深刻印象，而且华纳一家过的生活是如此俭朴。哈里兄弟所要做的是听从开钦的建议。哈里同意了。

建议的第一部分是任命开钦为华纳兄弟公司的财务主管作为回报，哈里可以争取到本子准备投资影片的贷款。有了这几百万美元的优惠贷款，华纳兄弟就可以购买别的制片厂，设备以及拥有自己的电影院，不再需要透过独立发行人发行影片。

公司下一步要做的就是找一位象卓别林那样的大明星。

三、梦想成真

在1923年，华纳生产了20部电影，但只播放了18部。正如桑姆所说：“现在战争的硝烟已燃起，那些大电影公司们开始排挤而不是支持我们。”

华纳当时没有自己的实验室，因而要将电影胶片送到如米高梅、环球这样大公司的实验室去冲洗。这些大公司为了卡华纳公司，或者拖延冲洗时间，或者说胶片传递中丢失了。而且华纳作为独立制片人，发行影片要靠独立的发行人和各大电影院，由于受到 3 巨头——派拉蒙、米高梅、环球的控制，各家电影院往往将华纳的影片排在最后放映。

到 1924 年年底，哈里已完成了——年前开钦为他制定的计划。这计划的部分内容即购买电影院，将影片发行、放映的主动权掌握在华纳自己手中。

在与开钦会谈过得到他的贷款保证后，哈里开始巡游美国各大城市以选址购买电影院，并在全美建立一个属于华纳的连锁电影院，并在全美建立一个属于华纳的连锁电影院网，让华纳的影片优先上映。

哈里首先在纽约和好莱坞兴建华纳的电影院。好莱坞的电影院耗资 125 万美元，可容纳观众 3600 人。当时《洛杉矶时报》这样评价：

这将使华纳公司成为好莱坞唯一一个生产、冲洗、放映它自己的电影的组织。这元

疑是对米高梅、环球、派拉蒙 3 巨头的有力挑战。

哈里对记者说：“我们本不想这样三位一体，本应挪出资金专心生产质量更高的电影。但我们别无他法。”

在一次有 1500 名听众的集会上，哈里发表了一篇慷慨激昂的演说，要求 3 巨头“承认它们是垄断者，分一部分份额给同行。”而 3 巨头则回击华纳兄弟，华纳的策略不过是通过攻击成功者，以吸引别人对它产生注意。”

哈里马上反击，并宣布要花 50 万美元用于广告以维护华纳的“独立”。同一天，哈里听到最令他鼓舞的消息：卓别林等 3 位名演员也将投资 50 万美元以支持独立制片人对抗 3 巨头的封锁。哈里在这场权力争夺战中开始占了上风。

哈里下一步将要进行他一生中最大的赌博——他决定买下维他动画公司（Vitagraph）——美国最早的电影公司之一。维他动画是在 1896 年由阿尔伯特·史密斯（Albert E. Smith）和詹姆士·黑顿（James S. Nacker）创办的。黑顿曾采访过爱迪生，他被爱迪生那能制造活动画面的机器深深吸引。到 1900 年，他和合伙人全国拥有了 30 台这样的机器。到 1925 年，维他动画已在布鲁克林和好莱坞各建了一个制片厂。更重要的是，这公司在全国 30 个主要城市拥有 50 多家电影发行机构，而且还在海外也有发行机构：其中 4 家在加拿大，英国有 10 家，欧洲大陆 10 家。

尽管维他动画貌似庞大，但实际上亏损累累，等待出售。哈里下定决心要买下维他动画公司。

哈里赶到了位于布鲁克林的维他动画总部，清查了一下这公司的债务：98 万美元。他问维他动画总裁购买价格是多少，答复是惊人的一笔数目：80 万美元现金加上转移负担 98 万美元债务。哈里签下了这合同，尽管他当时根本没有那么多钱，这有可能使他一辈子贫困潦倒。

第二天，哈里又赶到开钦推荐的银行家那儿。他进门第一句话便是：“若你决心卷入，这将让你耗资 130 万美元以上。”这位银行家签了几张支票，然后宣布：“我郑重告诉你，我们将贷给华纳兄弟 400 万美元。”

这真是令人难以置信。事后有记者问为何银行家会如此大方，哈里回答道，“我并非每次成功。这正如你象一位女孩求婚，有时你会挨耳光，有时却成功了。”

1925 年 4 月 23 日，华纳兄弟公司最终买下维他动画和它的附属机构，

这使得华纳兄弟能与 3 巨头直接对抗。经过华纳兄弟这短短几年的发展，他们已拥有了电影业里最大的家族所有的电影公司。

随着公司的扩展，华纳兄弟雇了更多专家。桑姆手下有一位叫法兰克·墨菲（Frank N·Murphy）的爱尔兰人，是公司的首席电动工程师。桑姆与法兰克都对正席卷全国的一种新的娱乐媒体——广播发生兴趣。在 1925 年洛杉矶有两家成功的电台：KNX 和 KFI。桑姆认为再建一个华纳电台将是一个好主意。

“而且，”桑姆向他兄弟建议道：“将可以利用电台为华纳影片作广告。”

杰克马上喜欢上这主意。而哈里和阿尔伯特由于被洛杉矶电台高昂的广告费用困扰，也决心试试看。桑姆发现新建一家电台费用太高，不如去收购一家现有电台。恰好一家叫 KWBC 的电台待售。

在一个阳光灿烂的早晨，满载着电台仪器和一批工程师的 9 辆卡车来到了华纳公司的制片厂。桑姆问法兰克，“我们要多久才能安装好这些机器？”

“三个星期到一个月吧。”法兰克回答。

桑姆拍了拍机器说：“我要在一个礼拜内安装好。”

桑姆和法兰克这两位从未接触过真空管，如今他们每天着迷似的研究放大器、麦克风、监视仪的秘密。

1925 年 3 月 3 日，电台开播。桑姆把名字改为 KFVB，这是“华纳兄弟战斗不息”的简写。

时桑姆而言，这越过天空的电波不仅仅是金钱，它也是美同人生活的一部分。每天早晨当他驾车来到制片厂，看到电台高高耸立的发射塔，他似乎感到正在触摸着美国跳动不息的脉搏。

四、兄弟内部矛盾

在外人看来，华纳兄弟就如同一个人，兄弟间一向是如此融洽、友爱，公司业务也蒸蒸日上。但随着时间流逝，华纳兄弟慢慢地变老，他们之间的摩擦也不断扩大。一次，雇员清楚地听见在总裁办公室里哈里大声斥责他的弟弟挥霍钱财，离开公司数月去法国赌博，去摩纳哥与国王交往。在过去，是患难与艰难将华纳兄弟紧紧相连，而如今这一切似乎已随风而去，不复存在。

如今即使华纳兄弟团结如昔，他们似乎也很难对付一位新的对手：电视。

在 1946 年，美国家庭仅拥有 6000 台电视。到 1950 年，这数目狂升到 600 万台。这个装在木盒子里的新东西似乎已经赢得了美国人的心。人们没必要离开温暖舒适的家，在寒风中瑟瑟发抖等着进电影院。尽管当时电视刚刚起步，只有黑白二色，而且十分昂贵（500—800 美元一台），但随着电视的普及，人们发现不必买票而可以免费欣赏，比如透过商店橱窗或在酒吧里边聊边看。

哈里听到了电视时代的脚步声。他女儿贝蒂回忆道哈里对电视十分着迷：“他说这玩意将取代电影。这是未来的声音。”他告诉贝蒂，若不是因为年事已高，他愿意步入这全新的行业大显身手。

在 1949 年，哈里已准备申请电视传播执照。令他失望的是，联邦传播委员会推了他的申请。尽管如此，哈里仍准备投资 5,000 万美元用于电视电影的制作。

同时，哈里与其他主要制片厂商。如米高梅、20 世纪福克斯、派拉蒙、

环球、哥伦比亚一起联手抵抗电视这一主要的“敌人”。他们声称电视不过是时髦一时的东西，不会长久。尽管他们看到越来越多的电影公司和电影演员投身于这一新行业。

主要几家电影公司的老板有一条不成文的协议：他们决不将高质量的电影卖给电视台，即使把这些拷贝放在地窖里积满灰尘也在所不惜。他们认定，只要一部电影是精彩的，人们就会花钱去看。

然而，票房收入还是急剧下降。这些大亨们见此也无可奈何。他们只好求助于新技术以吸引观众。华纳公司拍了一部名为《蜡屋》的立体电影。观众必须戴上特制的塑料眼镜才可以看清。观众们对这种效果感到十分惊奇，但更多人抱怨戴这种眼镜而引起头痛。

20世纪福克斯公司尝试一种超宽银幕电影，它打出的广告词是“你们不用戴特制眼镜。”这种尝试获得极大成功。华纳公司紧随其后，用此技术拍了一部《万能》，由著名西部明星多翰·韦恩主演，票房收入有了很大提高。

为了把观众重新拉回电影院，派拉蒙耗费巨资拍了《十诫》和《战争与和平》。由于场面宏大，景观壮观，真吸引不少观众，甚至出现万人空巷看《战争与和平》的局面。这以后，不少公司纷纷推出耗资惊人的“宏篇巨作”。尽管杰克·华纳对这些过分的投资不以为然，在他的首肯下，华纳也拍了如下巨片：《理查德国上和十字军》、《特洛伊的海伦》。

这些影片耗资巨大，成本难以收回。因而电影公司又转向其他方法以抵抗电视的进攻。于是反映电视不敢表现的题材影片纷纷出台。华纳公司在此间拍摄了《马女》、白兰度主演的《欲望号街车》。尽管这些电影巨头力挽狂澜，仍免不了电影的江河日下之局面。从1946年到1956年，每周的观众人数从1亿人次降到4600万人次，全年拍摄的影片数目从500部降到254部。

哈里认为当时人们对电视的看法太言过其实。他威胁可能会再次在华纳公司内部对员工的言论进行限制。上一次限制是在30年代大萧条时。当时人们无心工作，天天悲观地谈论着大萧条；哈里认为人们不如少说多干，于是规定每周四上午10—11点为“忧郁小时”，只有在这一个小时里雇员才可抱怨大萧条，其他时间则三缄其口。这一招果然有效，人们干活的积极性明显有了提高。哈里说：“现在起我们不要再提电视那玩意。”

但是在华纳公司内部仍有一位雇员喜欢提起电视。他就是小杰克·华纳。

当时小杰克·华纳在伦敦工作时，他就访问过英国广播公司许多次。每每他都被这新的传媒迷住。他相信华纳公司也应介入此传媒，领先别人，决不能落后。而他的父亲杰克·华纳似乎顽固不化，拒绝新事物，他不许电影中出现电视的镜头，不许部门主管在他面前提及“电视”这个词。

当小杰克·华纳与他父亲谈及他准备开办一个电视部门时，杰克·华纳答应了，但不允许他动用一分钱，只可使用制片厂已有的东西。这给小杰克华纳带来了极大束缚。华纳公司同时也决定每周在全美国广播公司的电视上播放一个小时的精采电影片断，如著名的《卡萨布兰卡》。而这短短的一个小时里又有10分钟用来播放名为《镜头之后》的短片，专门介绍华纳公司的最新产品。

小杰克·华纳与美国广播公司签了一项协议，专门拍商业广告和反映大公司的短片。当时他还是一个部门主管，但他觉得如果他有了副总裁这个头

衔，他将会干得更好。于是他又来到他父亲那儿。杰克·华纳听了大发雷霆，“你知道我兄弟会如何说，股东们会如何看待此事吗？”小杰克·华纳只好解释，当他拍摄反映大公司的短片时，必须与诸如美国电报电话公司（AT & T）、福特公司、通用汽车等等大公司的副总裁谈判。一个部门主管的小头衔让他觉得无法与那些大人物们平起平坐。在小杰克·华纳的一再请求下，老杰克最终答应了此事。

到 50 年代中期，好莱坞对电视的态度开始有所改变。沉重的税收和日益增加的成本迫使制片商到欧洲去拍片，因为那儿成本低廉。当时有 30% 的好莱坞电影在欧洲拍摄。

1956 年，许多电影公司开始纷纷出售他们的产业。1956 年 2 月 13 日，华纳兄弟董事会同意以 21m 万美元的价格将 1948 年以前拍摄的 784 部影片和 1800 部短片卖给兰辛基金会（Lansing Foundation）。所有这些影片都将用于电视播放。3 月 1 日，哥伦比亚广播公司（CBS）表示愿意以 2500 万美元的现金购买上述影片。杰克·华纳尽量想撮合成与 CBS 的交易，但遭到哈里的拒绝，因为君子应“一言九鼎”。这项交易的宣布震惊了好莱坞，其后各大公司也相继出售他们封锁在仓库里的经典老片。

与此同时，派拉蒙公司被海湾西部（Gulf & Western）公司兼并。华尔街与好莱坞都拭目以待，看谁将是下一家被兼并的。

阿尔伯特·华纳早想退出电影业，去佛罗里达与他妻子安享天伦之乐。他给哈里的信中写道：“我今年 72 岁了。我要休息，我要看赛马，打高尔夫……我想退出这一行。”哈里——各部门主管称他为“战区总司令”，仍然乐此不疲地干着老本行，他对电影业的一切活动都了如指掌。对他而言，离开电影业，生命不复存在。杰克·华纳与此相反，他越来越多的时间待在法国南部赌博。他喜欢玩这种“绅士的游戏”，喜欢与诸如被废黜的埃及国王，温莎公爵等等名流来往。而这些名流也视他如君王。

哈里视杰克·华纳的行为对他们长期奉守的团队精神的背叛。“大家为我，我为大家”仍是哈里尽力维护的守则。在华纳家庭内部，亲朋好友为哈里的健康状况担心，纷纷劝他早日退休。但哈里似乎从未肯把这大权传递给接班人。

五、背叛

几家大公司开始等待华纳兄弟公司的出售。杰克·华纳和一些银行团举行了秘密会谈：讨论出售事宜。1956 年 5 月 2 日，多伦多一工业家与一位纽约股票交易商宣布他们“与华纳即将达成交易。”当哈里听到这消息，他的反应是“这不可能。我无意出售公司。”

杰克只好把他的脾气深藏起来。他明白此刻他手中掌握着王牌，他会下赢这一局的。“但是，哈里。我们究竟要于什么？我们都老了，应该坐在摇椅上欣赏日落。‘团队’这个词只对扬土城的年轻人适用，如今我们不再是可以闯荡天下的毛头小伙了！”

哈里注视着杰克，缓慢他说道：“我要让你滚出华纳公司！”杰克大吃一惊，脸上的笑容荡然无存。“哈里，你怎么可以这样。你跟蕾（Rea）谈过了吗？”

蕾是哈里·华纳的夫人。她和她的孩子们一样希望哈里早点儿退休，毕

竟他已是位 75 岁的老人了。哈里仍执意不肯。电影厂和雇员也是他的家。他爱电影，爱制作巨片带来的挑战。他总能在群雄纷争中领先一步，总能通过电影而看到未来，作为总裁，他感到生命力的旺盛。失去电影，也失去了哈里。刚刚在 3 个月以前，1956 年 2 月 24 日，他还再一次被董事会选为总裁。

“你要当总裁是吗？”哈里直问杰克。

“你这是什么意思？”“你一直都想这个位子！”

“哈里，别开玩笑！我们在谈论出售公司事宜，而不是讨论谁是总裁。好，你是。你过去总是。”

“过去总是？”“是的！”杰克想象着握在他手中的王牌。“我已经厌倦了竞争。我们为何不卖掉公司。安享晚年？象我们这样的公司会有好的交易，我们可以体体面面地离开。”

哈里低下头看着地板。他知道一切都已成往事，他们不再年青。他已厌倦了这些年来同杰克的不断争吵，“好吧，卖！”

但是当有人告诉哈里，公司转手后新的董事长将是杰克时，他即下令停止交易。杰克被迫在报上发表声明，澄清公司出售纯属谣言。

5 月 11 日，波士顿一位银行家表明愿意以 2200 万美元的价格买下华纳兄弟手中的 80 万股股票（占华纳公司总股数的 90%）。并且保证让华纳兄弟留在董事会内。哈里仍心存芥蒂。“谁是总裁？”阿尔伯特在电话另一头答道。“是一个年轻的家伙。这交易要由司法部最终裁决。”哈里沉思了很久，阿尔伯特在电话中大声问道，“喂，哈里你还在吧？感觉如何？”最终哈里答道“好！不过，我们必须都离开公司。”

阿尔伯特一心想离开公司，“好，哈里。我们就象电影中的人物那样，在落日的余晖中消失吧！”哈里仍不想退休，对他而言，退休意味着“游戏”的终结。

三兄弟最终签了协议，以 2000 万美元的价格将华纳兄弟公司转移到那位波士顿银行家（萨门恩柯奥 Serge Semenenko）名下。

之后，杰克召集了华纳公司的所有部门主管，宣布这场交易并不意味着他将离开公司，他仍是公司的制片主管。对哈里而言，杰克无疑是发动了一场“宫廷政变”，将他赶下了台。

在公司新总裁选出之前，电影生产仍受杰克的监督。希达柯克当时正在拍一部亨利·芳达主演的《错误的人》（The Wrong Men），史宾塞（Spencer Tracy）则将海明威的名著《老人与海》搬上屏幕。

五月的最后一天，哈里在报上看到一条消息，原定当华纳兄弟总裁的候选人被司法部否决了。谁会是华纳的总裁呢？他又打开另一份报纸，一行黑字映入眼帘：杰克·华纳——华纳新总裁。下面是杰克的一段话：“我很高兴我的兄弟、董事会、和杰出的银行家能让华纳公司继续保持我们家族的风格。”哈里脸色苍白，当场晕过去。阿尔伯特也看到了这消息，他感到被出卖了。如果他跟杰克在一个房间里，他会杀了杰克。此后在董事会上，阿尔伯特见到杰克总是不理不睬。

不久，这次幕后交易大白于天下。杰克也出售了他的股份，但他很快又从萨门恩柯手中重新购回。双方同意杰克拥有 90 万股中的 20 万股，并且继任总裁。杰克现在是公司最大的股东。

哈里从此一直也无法容忍杰克的这次背叛。蕾告诉她女儿贝蒂，“杰克

就好象给了哈里一枪。”

一天，在事先通知秘书且得知杰克不在制片厂之后，哈里重回他的办公室。故地重游，他感慨万千。光阴荏苒，物是人非。这时秘书告诉他，门口有位年轻人希望能见他。哈里叫他进来，这年轻人穿着西装、领带打得整整齐齐，见到哈里有些敬畏与不安。”华纳先生，我想说我知道你目前的处境，我是否能帮你什么忙？”“什么？”哈里问道。“你是一位活着的传奇。”年轻人说道，“华纳先生，我羡慕你的所为，你的成就，以及你所拥有的财富。”哈里看着年轻人，无比伤感他说，“年轻人，应该是我嫉妒你。你有的是时间，我却有钱买不到。”之后，哈里依依不舍地离开办公室，“我再也不会满足于此了。”“噢，不，华纳先生，欢迎你常来。”秘书赶紧说道。“不，不会的。”

哈里从此再也没去过制片厂。为了远离公司，他又卖了一部分股份给萨门恩柯。在这些出售股权的交易中，哈里总共获得了 800 万美元，这是在（1995）年。

1957 年 12 月，杰克以 250 万美元的价格出售了华纳在纽约的办公楼，哈里·华纳死于 1958 年 7 月 27 日，享年 76 岁。葬礼之后，蕾对杰克的缺席大为震惊。她说了句类似咒语的话：“哈里没死，是杰克害了他。”当时，杰克正在他的一座别墅里。

六、一代王朝的终结

哈里临终之际，杰克正在法国南部的一所别墅。这天早晨，他收到一封电报。“哈里葬礼推迟，希望你能出席。请答复。”杰克将电报扔在桌子上，想了一会儿，静静地站在窗前凝视窗外蔚蓝色的地中海。过了几分钟，他转过身告诉他秘书发如下电文：“无法出席，抱歉，深深的悼念。”

1958 年 8 月 4 日，就在哈里的葬礼结束 4 天之后，在法国南部电影名城戛纳（Cannes）的一家金碧辉煌的饭店里，杰克正兴致勃勃地与达官贵人们进行一场豪赌。这天晚上杰克手气极好，在长达 6 个小时的马拉松式的赌局里，他总共赢了 200 万法郎。他由于饮酒过多，离开饭店时已摇摇晃晃。他看了一下表：凌晨 3 点。这儿离他的别墅只有 5 分钟的车程。

他踏进了在路边等候多时的小车，关上车门，司机一发动汽车，他便已酣然入睡。据事后推测，当他的那辆阿尔法——罗密欧撞上一辆满载货物的大卡车时，他还在梦乡里。杰克被甩出汽车十几米远，昏迷不醒，流血不止。过了几分钟，一伙人坐着一辆大众汽车经过这儿，由于前灯大开着，他们很快发现路边躺着一个人。这伙人都是刚刚从饭店的赌场撤下来的。他们把杰克翻过来，马上认出这位大名鼎鼎的富翁，“天哪，这是杰克！”他死了吗？”“也许没有。”

这伙人赶紧手忙脚乱地把杰克抬进他们汽车的后座。由于他们动作粗野，根本不知保护伤口，而使杰克失血更多，杰克很快被送到医院。当时跟杰克一起在法国的亲人只有他女儿芭芭拉。

小杰克·华纳获知消息，很快从美国过来。但是当时医生不允许他看望老杰克。直到一个星期后，小杰克才看到他父亲。小杰克几乎认不出那是他的父亲，只有这老杰克看到小杰克的到来，脸上露出苍白、欣慰的笑容，小杰克才感到是那么熟悉。

当小杰克·华纳离开医院，他接到安妮（Ann）打来的电话，安妮是杰克的第二位妻子，相当年轻。他十分惊讶，因为安妮邀请他与妻子去安妮下榻之处。在安妮那儿，小杰克一点儿也感受不到悲伤的气氛。安妮似乎相当高兴，她说当杰克复原后，他们一家人就一起回加州，住在一块儿，他们的关系将会十分融洽。在他们交谈时，小杰克注意到安妮的律师阿诺德·格兰特始终坐在安妮身旁，手挽手，脸上藏着一丝不易为人所察的笑容。格兰特是纽约的一位律师，他曾向哈里·华纳请求，要在华纳公司谋得一官半职，当时遭到哈里拒绝。格兰特当场向哈里咆哮道：“只要有机会，我就要毁了你！”

小杰克·华纳第二次看望老杰克时，老杰克似乎好了许多，他轻轻地叫着小杰克的名字，说着一些小杰克听不懂的话。当小杰克夫妇离开时，老杰克还挥了挥手以示再见。小杰克夫妇俩走出医院大厅时如释重负。这时，小杰克看到安妮匆匆赶来，脸上露出暴怒的神情。她根本没注意到小杰克，只顾向杰克的病房狂奔而去。那天晚上医生打电话告诉小杰克，病人体温又上升，病情严重，不允许有人探望。第二天报纸上发表了对格兰特的采访。格兰特声称，“当小杰克夫妇探望老杰克时，大发雷霆，使得老杰克气晕过去，”

老杰克仍顽强地生存着。在法国治疗了4个月后，他回到洛杉矶。到1958年年底，他已决定重建制片厂。他要做的第一件事是解雇他儿子。小杰克是老杰克与前妻伊玛所生，当2人离婚时，小杰克坚决支持他母亲。安妮与老杰克婚后生下了芭芭拉。

当小杰克得知他父亲已回加州，几次登门拜访，但都在门外被挡回去。

1958年12月30日，小杰克还洋溢在圣诞节的快乐之中，这天他接到一个电话，让他去一趟公司总部。小杰克走近总裁办公室，发现他父亲不在场，而旁边几个位子坐着格兰特和公司的秘书。

待小杰克坐下之后，格兰特说道：“杰克，你父亲要我帮他办一件不愉快的事。他让我转告诉你，你的电视部门主管和副总裁的职务已被解除，你现在就离开公司。你将另外得到半年的工资。”

小杰克如遭电击一般，迟迟无法承认这一事实。过了一会儿，他才缓过神来，“我父亲知道此事吗？我是他唯一的儿子呀！难道他办事不考虑后果吗？”

格兰特耸了耸肩，“我只按你父亲的意图办事。”

“但你是安妮的律师，你无法代表我父亲。”

“现在我也是你父亲的律师，我代表两人。他要你永远离开这儿！”

“为什么？”

“只因每次他看到你就想起伊玛。”

小杰克被这话深深刺痛。难道老杰克将儿子逐出公司就是为了彻底忘记过去的一段历史吗？

“不，我还会回来。下个礼拜二我还来这儿上班。”说着，小杰克离开了办公室。下个礼拜二是新年，小杰克原计划邀请100名他手下的雇员来公司庆祝过去一年的成就。当小杰克走出办公室时，他猛然发现墙上并列挂着安妮与杰克的巨幅像片。安妮的双眼似乎一直看着小杰克，直到他离开公司。

到下个礼拜一，当小杰克试图去他办公室时，他被警卫挡在了门外，他看到访问牌上他的名牌已被撤下，工人们正在刻上一个陌生的名字。小杰克

伤感地离开公司，在公司大门人口处，他看到一幅标语已被挂起，上面写着：“欢迎杰克回来。”

1964年，也就是小杰克被赶出公司5年之后，老杰克出版了他的一本自传，名为《我在华纳的第一个一百年》。在此书中，有关他与哈里的权力之争完全来提及。同时也只字不提他的前妻伊玛及唯一的儿子小杰克·华纳。

随着老杰克的身体逐渐康复，他也逐渐将公司大权重握手中。华纳兄弟公司不断拍摄新电影；华纳公司在它的每一本出版物上都显著地印上杰克·华纳的名字，诸如“杰克·华纳今天宣布……”，“杰克·华纳今天代表某某人接受奥斯卡奖”。

1964年华纳公司拍摄的《窈窕淑女》获得奥斯卡最佳影片奖，而华纳上次获此殊荣则是19年前的。《卡萨布兰卡》。《窈窕淑女》本来是让朱莉·安德鲁主演，后来庄杰克本人干预之下，奥黛丽·赫本任主角。有趣的是，问年的奥斯卡最佳女主角却是朱莉·安德鲁。在颁奖仪式上，朱莉说道：“我要将此殊荣献给杰克·华纳先生，因为他让这一切成为可能。”

1965年，华纳公司又拍摄了13部电影。《谁怕弗吉尼亚的狼》(Who's Afraid of Virginia Wolf)就是在此期间拍摄的。这部片子由于其中滥用骂人的言辞而引起非议，许多人主张对电影实行更严厉的审查。伊丽莎白·泰勒因主演此片而获当年奥斯卡最佳女主角。尽管杰克·华纳坚持，伊丽莎白仍拒绝出席颁奖仪式。

到60年代末，早先打下天下的电影巨头或长眠作古，或已到了垂暮之年。米高梅(MGM)三大合伙人之一迈耶(Mayer)已退出电影业而远渡欧洲抬养天年去了。另一合伙人金温(Goldwyn)也黯然退出。当时好莱坞剩下的唯一的巨头便是杰克·华纳了。

1966年11月14日，各大报纸纷纷在头版显著地位报道杰克·华纳打算出售他在华纳公司的所有产业。杰克宣布他将所有的100元10万股股票以每股20美元的价格卖给七艺术公司(seven Arts Production)。这笔交易扣除资本收入税后给杰克带来2400万美元的净收益。“这对于一位扬士城的补鞋匠可是不少的收入。”杰克后来常喜欢这样吹嘘。

七艺术公司收购了华纳公司后组成了新的华纳——七艺术公司(Warner—Seven Arts Inc)。

七、新的传奇仍在继续

本杰明·华纳当时绝对不会料到，他怀揣着一只金表来到一个遥远而陌生的国家，他的几个儿子会在美国创下这么一个庞大的家业。华纳公司不仅代表滚滚金钱，令人叹为观止的豪华生活，它更代表着一种文化，代表着一种精神，它对外推销着美国。这世上许多人难道不是最早透过华纳的许多影片认识美国的吗？

华纳一家的历程是一种典型。从贫穷、无助的新移民，经过不懈的努力，终于成为富豪之家。他们中有诚实的近乎迂腐的哈里·华纳，有聪明的桑姆·华纳，更有出尔反尔，六亲不认的杰克·华纳，他们不是电影中的英雄，他们是现实中真正的传奇。

华纳王朝画上了句号。但华纳公司不仅仍旧存在，而且其现在规模远远超过从前。七艺术公司与华纳兄弟合并是华纳的新篇章。而另一铁腕人物史蒂夫·罗斯则带领奇尼公司兼并华纳——六艺术公司，组成华纳传播公司

(Warner Communication Inc WCI)。其后，华纳的发展更是惊心动魄，令人叹为观止。

第三章 平步青云飞黄腾达

一、万般皆下品，唯有赚钱高

史蒂夫·罗斯的母亲莎蒂 (Sadie) 是个身材矮小的犹太女人。她向来讲究生活的品味，尽管儿时家境并不十分宽裕，这显然与她童年的生活有关。莎蒂的父亲本杰明·史密斯经营一家建筑公司。这家公司曾参与当时纽约的几幢著名建筑的施工。1929 年股市狂跌，史密斯的几十万美元的股票一夜之间化为乌有。但莎蒂出生时正值史密斯的建筑公司欣欣向荣，事业发达之际，因而她从小便仆人成群，过着极其优裕的生活。从小莎蒂的朋友都是一些布鲁克林的富家子女。高中毕业后，莎蒂就读于曼哈顿的柏森斯 (Porsons) 设计学院。在她 19 岁时，莎蒂就与一位叫马克斯·雷克尼兹 (Max Rehnitz) 的年轻小伙子私奔了，尽管当时莎蒂的父亲以为她还未到婚龄。

雷克尼兹的家境不象莎蒂，自小不甚宽裕。有趣的是，雷克尼兹的父亲同样也经营建筑业。雷克尼兹也是从建筑业起家，几年后，由于经营有方，事业蒸蒸日上。1922 年他们第一个女儿柯妮 (Connie) 出生时，他们已是家境殷实的中产阶级了。1927 年史蒂夫出生时，家境更加富裕。不久，他们搬到布鲁克林东 21 街 1 号 3 楼的高级住宅。当时，雷克尼兹一家雇有女仆、司机，并且经常举行宴会。可以想像，布鲁克林的一些社会名流经常光顾这幢豪宅，而小柯妮穿着宽大的丝质旗袍蹑手蹑脚地躲在门后，看着那些穿着入时，珠光宝气的贵妇们踏着轻快地步伐翩翩起舞。

1929 年的股灾也使雷克尼兹损失惨重。股灾之后的长达 4 年的大萧条更使他一蹶不振。为了支持拖欠工人的工资，雷克尼兹不得不说服莎蒂变卖珠宝首饰，以应一时之急。当时莎蒂答应，但事后抱怨不止，悔不当初。到后来连那幢豪宅的租金他们也付不起了。幸好雷克尼兹的父亲在克林顿路有一幢小房子。与布鲁克林的豪宅相比，这幢小房子寒酸许多，但总算可以居住，因而雷克尼兹一家就搬到那儿，并且以后几年在此渡过了艰辛贫困的日子。

股灾，大萧条使雷克尼兹失意、彷徨。他觉得冥冥之中似乎有只大手在摆弄他，而他的姓氏又似乎不太吉利。因此，他把雷克尼兹改为罗斯 (Ross)。他对改姓是这样解释的：雷克尼兹拼写复杂，而罗斯则简单许多，这样孩子们在学校里可以活得更自在些。而更深的原因却是，雷克尼兹一看便知道是个德国犹太人的名字。而当时排犹太之风盛行，改名之后，找工作会容易一点。改名之后，老罗斯总算找到一个推销油炉的工作。他们又重新搬回布鲁克林，这次是在纽克 (NewKirk) 区的一幢破烂不堪的公寓安家。而当时年仅 4 岁的罗斯就在此渡过他的童年。

纽克区的居住环境十分糟糕。居民大多是黑人，爱尔兰人，犹太人和西班牙裔居民。罗斯后来回忆起在纽克的日子则总是笑着说：“为了要过一条街，我学到了战斗的重要性。”当时，罗斯一家已经潦倒到有时吃不上饭的地步，但莎蒂依然保持精致高尚的生活品味。她不但要求孩子们出门穿戴整齐，而且每当有亲戚朋友造访，她总是竭尽所能，摆上最丰富奢华的饭菜，为此她宁愿连续几天只喝土豆汤，在她家的每个角落总放着洗手碗，餐具总是一套银制的，平时擦洗得干干净净。她喝饮料时，习惯于左手拿杯，以免万一杯子里的饮料溅出弄脏衣物。她对生活细节之挑剔，在亲朋好友中是出了名的。

罗斯就读于纽克区的一所小学。罗斯从小就是一调皮捣蛋鬼，经常弄得老师没办法。他在学校的成绩时好时差，但是品性一门则永远是 C。学校经常请莎蒂前去谈话，做做罗斯的思想工作，罗斯等她母亲一走，则我行我素，依然如故。莎蒂后来抱怨说，她与罗斯的老师见面的时间决不少于罗斯。

学校生活对罗斯而言枯燥无味，缺乏兴趣。他当时的一大乐趣便是利用业余时间去赚钱，他之所以赚钱，并非减轻父母的负担。事实上尽管当时并不富裕，莎蒂仍给罗斯和柯妮相当多的零用钱，柯妮甚至无须工作便可靠零用钱过活。罗斯赚钱是出于爱好，对他而言，赚多少无所谓，而赚到钱的过程似乎更重要，因为他每当回家所挣的钱只剩一半，另一半早已不知去向。

那时，只要电台预报第二天下雪，罗斯就把闹钟调到凌晨 4 点，这样他在第二天上学前就有几个小时赶到邻区的有钱人那儿，帮他们清扫秋雪。他又利用溜冰鞋和木板拼成手推车，帮助一些老年人把购买的东西从超级市场运送回家；他也替干洗店送衣服，有时也卖卖报纸、杂志。有一回，莎蒂和柯妮碰巧来到纽克的地铁站乘车，看到一位不到 10 岁的小孩，满脸油污，头上斜戴着一顶帽子，裤子卷得比膝盖还高，在大声地叫卖：“周刊晚报，时代周刊！”她们定睛一看，大吃一惊，这不正是史蒂夫吗？莎蒂当时羞愧得无地自容，心想如果让亲戚们看到如何是好，老罗斯事后听到此事，却大为高兴，连声称道孺子可教，他日必成大器。

罗斯回忆说：

父亲教我如何赚钱。我替他擦鞋，他给我零用钱。父亲平日喜爱抽烟，于是我去以每包五角的价格购买一整箱烟，再以批发价卖给他，每次可以挣五分钱，而当时一场电影也才五分钱。

对罗斯而言，附近的刘易斯电影院则是罗斯的避难所，只要罗斯闲来没事，就常往那儿跑。

老罗斯似乎十分认命，对现在无法重拾 20 年代的优越生活也无所谓，并且颇能自得其乐，每逢周末，他必带上全家上馆子好好吃一顿，或者在车上换上游泳衣，前往海滨玩耍；或者到希望公园（Prospect park）野餐，欣赏棒球，然后在回家路上买条杜宾面包店的面包，当到家时，一条香喷喷的面包往往只剩一半交到莎蒂手中。然而莎蒂对他们由绚烂归于暗淡绝不听天由命。老罗斯看到的还是原来的样子，而莎蒂则看到的是她憧憬的样子。

莎蒂于是将恢复往日富裕生活的希望寄托在罗斯身上。柯妮说：“罗斯是父母幸福快乐与希望的源泉。”

莎蒂不仅格外关照罗斯，而且对罗斯日后的职业也格外在意。家人都认为罗斯除了有一张俊秀的脸庞和迷人的性格之外，的确有点儿与众不同。罗斯的舅舅艾尔·史密斯当时说：“记住我的预言，未来这孩子的名字必定会在《幸福》杂志上出现。”（注：《幸福》杂志（Fortune）现为时代公司的一份主要财经杂志。）罗斯似乎早已预料未来必能出人头地，因而从小不拘小节，寝室凌乱不堪。当莎蒂斥责他要注意自己管理自己，罗斯则笑嘻嘻地回答，这些小事以后自然有人帮他处理。

1924 年，柯妮和一位钢笔制造商的儿子结婚，这时，罗斯全家终于可以从那间破烂的小屋搬到曼哈顿了，莎蒂多年心愿总算了却。罗斯同年也得到奖学金而得以进入私立哥伦比亚中学就读。当时那年学校的学生大都是富家子弟。后来成为罗斯好友的贾得逊·雷克汉姆（Judson Richheimer）是一位珠宝商的儿子，当时雷克汉姆是班上公认的最有钱的学生。雷克汉姆也

生于布鲁克林，20年代罗斯家境富裕时，两家人便有过往来。

罗斯为取得奖学金而所要完成的任务便是每天带领一班幼童到中央公园（Central Park）休息。学校一位管理人员注意到罗斯十分善于带领这些小孩，于是又派罗斯到缅因州担任一个夏令营的辅导员，负责照看一群5岁的小孩。罗斯童心未泯，经常跟这些小孩玩游戏。比如，吃饭前从卧室下来要经过一段楼梯。于是，罗斯就在手中握着一个硬币，让他们猜是正面还是反面，谁猜对就可先去吃饭。结果这些小孩们表现出极大的乐趣。

罗斯自小也喜爱运动，在运动场上的表现也令人刮目相看，他曾在哥伦比亚中学的足球队、篮球队和棒球队中当过队员。这也进一步锻炼了他的身材与体魄。不到20岁，罗斯就已经长到了6英尺多，他那高大的身材在一群中学生里显得很醒目。他对任何学科都不感兴趣，即使是数学这一科。他常为自己在数学方面的天赋而感到自豪，然而这也不能激发他进一步深造。

1945年罗斯自哥伦比亚中学毕业后，便与好友雷克汉姆一起入海军服役。

1947年退伍后，他俩一起到纽约州北部的保罗·史密斯学院注册入学，这所学院当时是第一次招生。后来罗斯常说，当时著名的杜克（Duke）大学和威斯康率（Wisconsin）大学都曾向他提供足够的足球奖学金让他入学，但他更喜欢保罗·史密斯学院。在保罗·史密斯学院期间，罗斯也表现出极高的数学天赋，当时有一门数学课很难通过，若要拿总评满分，则平时每次小测验都必须拿100分，期末要答对两道红利计算的题目，而罗斯是唯一一个做到者。

在保罗·史密斯学院期间，罗斯与雷克汉姆两个死党过得十分惬意。他们共用一辆1941年出厂的雪佛莱轿车，一起滑雪。史密斯学院规模不大，他俩在这儿可算风云人物。不管是玩牌还是校内竞选，罗斯和雷克汉姆都是天生赢家。基本上，罗斯在这所小学校可以说是如鱼得水。同年级的有187名男生和13名女生，在第一年冬天结束时，其中12位女生不是已经订婚就是结婚了，唯一未婚的正是罗斯当时的女朋友。

两年后，他们从史密斯学院毕业后，雷克汉姆进入李海（Lehigh）大学继续完成大学学业；罗斯则到李斯耳服饰公司上班。这家公司位于曼哈顿服装区的一幢大楼的顶楼。有一回，有位老销售人员生病，罗斯代替他出席谈判，设想到罗斯取得极大成功。于是公司任命罗斯为新泽西州地区销售经理，负责在该州运动服。

罗斯在李斯耳服饰公司遇到童年好友黑克勒。他们常在周末玩纸牌赌钱，然后用赢回来的钱支付他们与女孩约会的开销。他们两人都是巨人队（Giani）球迷，由于黑克勒的父母在保罗运动场和西尔斯运动场都有特别的专有位子，于是他俩每逢周日就一起去看球赛。每当他们看到球队俱乐部老板在场边趾高气昂地来回走动时，他们就相约立誓，有朝一日要买下球衣，象那位老板一样，脚踏皮鞋，身穿骆驼皮衣在球场上昂首阔步。

1950年，老罗斯因得肺癌，生命岌岌可危，黑克勒晚上便常上医院看望罗斯父子。他对身材高大，满头银发的老罗斯特别有好感，认为他亲切慈祥、平易近人。黑克勒认为罗斯身上的干劲来自于他母亲的遗传，莎蒂似乎对于一生中的起起落落深感不安。她时刻有着一种不稳定的感觉。老罗斯未能重振雄风、光辉家门已使她十分失望，如今这么一病把家里几年下来可怜的积蓄全部花光更令她有刻骨铭心之痛。

老罗斯于 1950 年 5 月 14 日病逝。莎蒂其后改嫁给一位叫山姆的商人，他也在曼哈顿经营铅管事业。他同样也遭受事业上的挫折，这更加深莎蒂对经济拮据的恐惧，罗斯也如此。

二、攀女附凤

1953 年夏天，26 岁的罗斯认识时年 18 岁的卡罗·罗森索（Carol Rosenthal）。她父亲是爱德华·罗森索（Edward Rosenthal），经营当时纽约最著名的河岸殡仪馆（Riverside Memorial Chapel）。当时的殡仪业大都是家族事业，罗斯第一次送卡罗回家时，卡罗的继母朵丝（Doris）一见罗斯就极为满意，她说，“罗斯正是理想的男人。”

卡罗说：“罗斯一进屋，我的父母就满意极了。他身材高大，仪表堂堂，举手投足都充满着迷人的魅力。”

罗斯下一步即对卡罗积极开展“钓鱼攻势”讨取卡罗的欢心。而且他还采取迂回战术，笼络卡罗家里的其他人。那段日子，只要他一到西中央公园 101 号卡罗的家，首先与老管家娜来虚寒问暖，拉拉家常。还邀请卡罗的弟弟和他的同学参观他舅舅的工厂。那时罗斯已离开服装公司，到他舅舅的一家专门生产女性高级泳装的佛格公司上班。因为罗斯还不时地带一些最新款的泳衣给卡罗的妹妹派翠克试装。派翠克则十分兴奋地充当临时的泳装模特。

由于罗斯对卡罗展开了闪电攻势，因而卡罗的家里有些人怀疑罗斯看上的是不是罗森索家的财富。但卡罗家的大部分人早被罗斯哄得晕头转向，哪里会去考虑这个问题。他们交往不到半年即宣布结婚。雷克汉姆的父亲当时送给卡罗一枚订婚钻戒。老罗森索则对此持保留态度，倒不是因为他怀疑罗斯的动机，而是因为卡罗当时正在康涅狄格大学念大学一年级，交往的男友不多，而且老罗森索希望卡罗念完大学再说。卡罗的母亲也劝罗斯缓一缓。早婚对卡罗没好处。但罗斯已被感情冲昏了头脑，哪里听得进这一切。

罗斯的母亲莎蒂对这桩婚事非常满意，他说：“卡罗这个女孩爱慕虚荣，家世殷实。罗斯能与她结婚，我可以松口气了。”

1954 卡罗和罗斯在纽约格林堡（Greenburg）的一幢乡间别墅举行户外结婚典礼。当时约有 100 多名来宾参加婚礼。罗森索后来将他女儿的结婚费用以营销支出报销，他对税务人员的回答是当时的来宾都是潜在客户。婚礼后，罗森索以送这对夫妇去欧洲度一个月的蜜月作为礼物。

回国后，罗斯夫妇搬进了西中央公园 241 号公寓，与卡罗的父母相隔 12 条街。卡罗在一所小学教书，而罗斯仍在他舅舅的公司上班。当时他们的生活并不十分宽裕，有时他俩为了去看一场电影不得不以热狗充饥。罗斯对于他母亲善于装点门面那一套可谓熟记在心，而且用得炉火纯青。每次探望岳父、岳母，他总是大大方方地给门房、电梯员小费。因而每当老罗森索出入大门时都听见有人在称赞他的女婿“罗斯先生”。圣诞节时，罗斯还从银行贷款 100 美元买礼物给岳父大人。婚后第二年，罗斯向老罗森索抱怨说他对目前的工作不满意，希望能加入殡仪业。但卡罗的弟弟彼得认为，罗斯想辞职的真正原因是他舅舅曾答应让他成为合伙人，但后来出尔反尔，不谈此事。罗森索表示他可以让罗斯进入殡仪业。由于罗斯在人际交往方面很有一套，因而罗森索让他在前厅任接待。

从此，罗斯开始投入新的工作。殡仪馆有一个叫马克的，已经工作了许

多年，经验颇丰，他常常指导罗斯如何干好这一行。他们同住在西中央公园 241 号，每天一早便一起步行来到殡仪馆，从此两人便成为莫逆之交。他们的妻子也成为好朋友。这两对夫妇如影相随，成为永远的 4 人小组，罗斯常在殡仪馆举行周末牌局，有时大厅里摆放着棺木他们也不在乎。从前是老罗森索半夜起来接客户电话，现在这项任务则落到罗斯身上。

卡罗后来回忆起来，对罗斯的称职感到十分惊讶。因为罗斯一向不善于安抚别人，然而现在却把一切布置得井井有条。这也许得归功于罗斯早年已培养了对人的敏锐的洞察力，把人如同棋子一般在自己的棋盘中随意摆布更不在话下。

罗森索的祖父在 1897 年创建了河岸殡仪馆，他儿子查尔斯接手后扩充了规模。当时则由查尔斯的两个儿子罗森索和英顿继承家业。罗森索的两个亲戚也是合伙人。因而河岸殡仪馆是个地道的家族事业。每年到 5 月 6 日查尔斯生日那天，都会在旅馆举行舞会，从殡仪馆的接待员到汽车司机全在邀请之列。乐队当晚一定演奏《沿着河岸》这首曲子。在舞会上，罗斯超人的舞技更是表演地淋漓尽致，让众人赞叹不已。

罗斯从事殡仪业之后，也不忘过去的老友。他有个童年好友经营印刷业，希望能承接河岸殡仪馆的生意。罗斯向他保证 6 个月之后将给他一笔生意。半年后，罗斯果然说到做到。几年后，他又雇佣了雷克汉姆的几个兄弟。

当时罗斯对他未来的生涯尚未有明确规划。作为大富人家的女婿而且加入岳父家族事业的他，必须言行谨慎且不锋芒毕露，以免引起别人的猜忌。而且老罗森索有一条规定：凡是家族成员都必须从基层干起。尽管罗斯尽量收敛才华，但他已显示出卓然出众之处。他不但工作表现出色，而且提出许多创新的合理化建议。

比如白天供葬礼用的豪华轿车晚上则供出租。这样一来，收入增加了不少。但是罗斯深感这个行业未来没有发展之余地，而且公司内部人际关系复杂，掌权者往往又心胸狭隘，目光短浅，都是一些“晚上一回家就打开电灯，抱着钱袋数钱的家伙”。

1958 年春，一位来自德克萨斯州卡顿的名叫约瑟·亚柏顿（Joseph Albri iron）的企业家前来与罗斯接触。亚柏顿就是后来《华盛顿星报》（WashingtonStar）的老板。亚柏顿当时刚刚购得加州一家经营殡仪业的老板。亚柏顿有意将公司经营殡仪业的部分转让给罗斯。亚柏顿立刻飞往加州分亚柏顿会谈。他们两人达成协议：罗斯购买公司的殡仪业部分，但亚柏顿必须出资帮助。亚柏顿答应帮助罗斯，后来亚柏顿回忆说：“我愿意帮助罗斯，因为我看他出类拔萃，未来必飞黄腾达。他从来不搞砸任何事，尽管你看似漫不经心。这正是所谓的‘大智若愚’。”

1958 年初，公司里有位叫史勒斯丁的年轻人建议罗斯森索设立租车事宜。罗森索一口答应了。经过那年轻人的联系，罗森索打电话给公司有往来的奇尼公司的凯撒·金莫，提议使用奇尼公司的名称，并且利用他们的场地作为停车场。凯撒同意双方在新泽西的纽瓦克（Newark）举行会议。而罗森索与史勒斯丁、罗斯一同前往。

三、开拓新领域

罗斯随老罗森索一进凯撒·金莫的办公室，就马上对墙上挂着的一张巨大的赛马相片称赞不已。熟悉金莫的人都知道，这是一匹金莫最喜欢、最引

以为做的一匹赛马。这样一来，金莫马上对罗斯产生好感，会议室的气氛马上变得相当融洽。原来这又是罗斯的一招。每次谈判之前，他必全力收集对手的资料，不仅包括了公司材料更有对手的个人爱好、家庭状况等等。然后一开始就出其不意地投其所好，轻轻松松地卸下对手的大部分防心。

那次会谈进展地十分顺利。罗斯指出，在租车业中，奇尼（Kinney）要与赫兹（Hertz）、艾维斯（Avis）这样的大公司抗衡，立于不败之地，就一定要加强附加功能，他提议在停车场内为租车者提供免费停车的服务，这么一来，必定会有更多的人租用奇尼公司的车。罗斯认为目前公司业务大者局限于曼哈顿，而租车人大部分是因为要离开曼哈顿才租车，因而很少有人使用这种服务（指免费停车）。之所以这么做，不过是为了满足顾客占小便宜的心理罢了。双方最后达成协议，奇尼持有出租汽车公司 25% 的股权，作为交换，奇尼负责提供场地和名称使用权。

奇尼公司打出的第一个广告便是：“你可以免费使用我们的场地。”这办法果然奏效，一炮打响。这使得河岸殡仪馆可以购买更多的汽车，租用更多的奇尼的场地。奇尼眼看租车业蒸蒸日上，而自己仍只占 25% 的股权，自然不满。罗斯提出的解决之道便是两公司合并。而这正是罗斯已打了很久的如意算盘。

罗斯一直梦想公司的股票有朝一日能够上市。而罗森索等入年事已高，因而希望出售公司部分股权以购买房地产，安享晚年。1960 年初，罗斯就曾带着这个想法去见一位华尔街的投资专家。专家的答复十分简单：“死人是无法上市的。”若河岸殡仪与奇尼合并的话，对双方都有利。对河岸殡仪馆而言，一是公开上市的公司不仅包括殡仪业，也包括了租车业与停车业，上市自然名正而言顺；二是当时殡仪业利润十分高，合并后，公司的总盈余就被分摊到各部门名下，从而不易被察觉。对奇尼公司而言，当时亏损累累，财务状况一团糟。而上市就要经过严格的审查。若由河岸殡仪馆出具公司的财务证明，由奇尼挂名，公司则可能会上市。

奇尼公司的成立一直是个谜。它与帮派有着较深的渊源。奇尼真正的创办人是凯撒·金莫的父亲艾曼纽·金莫。据说老金莫曾在美国走私过私酒，同时也是二、三十年代在纽瓦克带头于数学赌博勾当的少数人之一。他与新泽西州最具努力，奥各运扬的不法之徒威尔曼来往过密。威尔曼曾被联邦政府跟踪调查过。老金莫在纽瓦克拥有许多车库，据说他的许多车库就是用来进行赌博和藏走私酒的。另外有一种说法是老金莫有一次把钱借给一伙倒楣的家伙赌博，他们则以在奇尼街的地产抵押，这伙人输光后只好把奇尼街的地产转到老金莫名下。而奇尼公司之名即源于此。

象奇尼这样的有黑社会背景而又负债累累的公司能上市真是奇迹。但罗斯提出的这个构想，的确让人难以抗拒。当时奇尼正由凯撒·金莫和另一个合伙人唐布希（Dornbush）合伙经营。虽然公司的不动产业和租赁权的价值仍然存在，但其财务状况已岌岌可危。老金莫也拥有奇尼的很大一部分股权，但不为外人所知。不过美国司法部早已知道此事。1962 年联邦调查局（FBI）的一份报告提到，在奇尼公司申请公开上市之前，证券交易委员会（SEC）曾考虑否决申请。因为司法部注意到老金莫拥有奇尼的部分股权。而老金莫在新泽西州，佛罗生达州和拉斯维加斯拥有多家赌场且从事赌博勾当。于是，FBI 提供了老金莫的详细档案供司法部和 SEC 参考。不过，SEC 最终还是通过了奇尼公司的申请。也许是因为律师在申请报告中提到，“老

金莫并非公司现有持有人。”

新公司成立后同意让理查德·雪利 (Richard Selev) 担任公司的一名主管，另一位会计师威斯 (Weiss) 则负责处理公司财务。这两人后来都进入了奇尼集团的核心。威斯还负责处理罗斯私人财务。他们一直是罗斯最得力的可以信赖的助手。有了雪利，威斯二人，有关奇尼交易的法律和财务资料都可以原封不动，不为人知地转移到新公司。

罗斯任新公司总裁，凯撒·金莫任副总裁。凯撒·金莫也是仪表出众。谈吐幽默，一点也没有盛气凌人的架势。

公开上市的筹备工作不仅在奇尼进行，同时在殡仪业也迅速进行改头换面的准备。罗斯把每间殡仪馆，工作人员，车辆都分属于不同的子公司名下，这样做是为了节税。因为税法规定对于赚取的第一个 25000 美元的收入的单位税收较低。而随着收入上升，每一美元将征收较高的税收。所有拥有 10 家各赚 25000 美元的公司比拥有一家赚 25 万美元的公司有利，因为后者要支付 50% 的税。

负责这次上市申请的财务专家琼·罗森华德透露。

在罗斯合并时代华纳之前，这是最为艰巨的一次谈判。因为当要把这些为数众多的家族成员的小公司合并为一体时，他们为自己的小利而争吵不休。

这次合并的成功无疑全赖罗斯的积极推动。而往后的十几年，公司的一切交易便交由他全权控制。当时公司中每一个人都引颈期盼上市，却没有一个人肯像罗斯这样为了公司上市而忙个不停。而且当时恰逢股市低迷，有可能股票发行后价格下跌而使资产额下降。罗斯又不得不打消公司中这部分人的疑虑。他之所以这么努力不是为了一己之私（至少短时间不是），因为他认为公司中只有他才有说服众人之本事，而他也值得为这场交易而奋斗不息，直到成功。罗斯虽然当上了奇尼公司的总裁，但却只持有少量股份：66,348 股。身为董事长的罗森索则持有 129,921 股，副总裁凯撒·金莫则持有 169,500 股。

根据公司多文化服务的宗旨，奇尼公司收购了一家很大的清洁公司。这家公司也是一个典型的家族企业。

1962 年 3 月奇尼公司的股票正式挂牌上市。在当时股市一片低速的情况下，奇尼是少数上市成功的公司之一。这支股票在美国证券交易所以 KRS 的名挂牌交易，发行价格为 9 美元，发行之后，股价立即一路猛升。

四、商场猛将处处良机

奇尼服务公司虽已上市，但家族企业之本质依然存在。包括罗斯在内的罗森索家庭拥有总股份的一半以上。那几年，公司以超常规的惊人速度迅速成长，这或许只有对于罗斯才是意料中的事。然而公司浓厚的家族色彩非但没有因此减轻，反而与日俱增，相对于其他同等规模的公司，这是颇力反常的现象。

奇尼公司在 1962 年 11 月迁到了纽约市中心的洛克菲勒广场 (Rockefeller Plaza) 10 号，这是公司经营上一次大的转变。金莫、罗斯、罗森索分别从纽瓦克的奇尼办公室和河岸殡仪馆搬到了专为经理人员准备的套房办公室。罗斯从此即走出作为一名殡仪业者挥之下去的阴影，步入市场多姿多采的生活。罗斯并卡受过多少正规训练。但他最终磨炼出惊人的记忆力，再加上他

喜好钻研一些问题，这使他足以胜任会计师、律师、和执行总裁，他的知识是靠与人们交往得来的。研究法律文件他格外慎重，有不懂之处必追根到底。他是靠日积月累的学习而无师自通。

1962年2月，即公司股票上市前一个月，河岸公司在百老汇买了块地，计划在此再建一座殡仪馆，这交易达成不久，他们惊喜地发现林肯中心即将在这块地的对面开工。罗斯马上意识到这是一个天赐的发财良机。果然，不久他接到州长尼尔森·洛克菲勒（正是石油大王洛克菲勒的后裔）打来的电话，问他是否真的有意在林肯中心对面兴建殡仪馆，罗斯立即给予肯定的答复。尼尔森·洛克菲勒继续问道：“我的意思是，‘明天’你还这么确定吗？”随即，尼尔森指示罗斯前去与皮西·尤斯（Percy Uris）会谈。尤斯是哥伦比亚大学负责不动产管理的官员。

如果谈判称得上是一门凭直觉行事的艺术，那么这门艺术就是掩饰自己的真正意图，然后要诱使对手不仅对其自身要求让步，同时也要让他认为已达到自身目的。即所谓的“欲擒故纵”“声东击西”。罗斯可谓是这套伎俩的大玩家，早年他离开他舅舅的公司，加入殡仪业即对老罗森索使用过这一套。他对老罗森索说每每他看到他舅舅公司中女工的工资微薄，他便感到不快，老罗森索随即对他表示同情，并希望他加入河岸公司。罗斯的这套谈判技巧在他与尤斯的谈判中则发挥得淋漓尽致。

罗斯回忆说，当时罗森索等人认为这项投资至少会带来10万美元的利润。由于买价是15美元，因而他们的卖价底价是25美元。

我与尤斯见了面。我走进他那宽敞的办公室。尤斯这人十分傲慢，他开门见山就直入主题：“我想你会对此项交易感兴趣。”我说：“不！我感兴趣的是盖起那座殡仪馆！”尤斯赶紧回答：“千万不可！在林肯中心对面盖一座殡仪馆妨碍市容！”看他当时如此坚决地反对我盖殡仪馆，看来不是装模作样，为了讨洛克菲勒州长的欢心。我估计当时情况对我有利。于是我更坚决他说：“我们真的需要在那儿建一座殡仪馆。”

尤斯想了一会儿，开了个令人心动的价格：278450百美元。我战战兢兢地回答道：

“不，我们不要这笔钱，殡仪馆更重要。”

之后，据罗斯说尤斯当时火冒三丈，把罗斯毫不客气的轰出他的办公室。但到第二天，尤斯又打电话给罗斯，拨了一个更加诱人的价格：333500美元。罗斯同样拒绝。这样来回数次，双方最终以160万美元成交。

罗森索对于女婿精明的表现印象十分深刻。与罗斯相比，罗森索可谓科班出身：毕业于沃顿（Warton）商业学院。而且他又是家族事业的领道人，自认为对于商场事务驾轻就熟。但他认为罗斯虽未经过工商管理的正规训练而且又缺少经验，但他的天赋，已足以让别人相形见绌。罗森索非但没感受到受到威胁，反而因此更为高兴。老罗森索为人自信、豁达，心直口快，不论他的听众是社会名流，还是普通人，只要有激起他兴趣的话题，他都会滔滔不绝地发表长篇大论。他曾写亲笔信给法兰克·斯汤顿（Frank Stanton，当时的哥伦比亚广播公司总裁），暗示他的工作有更适合的人选，而CBS的董事长威廉·帕来（William Paley）则应下台，由斯汤顿继任，而斯汤顿的职位由罗斯顶替。罗斯当时对此语一无所知，多年后斯汤顿向罗斯提起此事时，罗斯感动不已。

罗森索生活俭朴，他们坐飞机从不买头等舱票，也从不以豪华轿车代步。完全不是一幅有钱人家的样子。

因此罗斯奢侈豪华的生活品味——他第一次享受到做有钱人的滋味——

格外引起罗森索的注意。罗森索建议罗斯在他的住宅旁建一座 40 英尺长的游泳池，是罗森索看来有私人游泳池就已经是很奢侈了。然而罗斯想要的却是长达 80 英尺的椭圆形游泳池。

罗斯和罗森索一家人的感情从未冷淡过。卡罗的姐姐爱伦认为，罗斯和卡罗结婚后，罗斯对罗森索的家人也许不会像从前那么殷勤，但这份感情却是与日俱增。每到情人节，罗斯总提醒卡罗送鲜花给女管家娜米。每次家庭聚会都确保每个人都能出席。

在罗斯眼里，家庭的标准成员包括双方的家人，有爱伦、莎蒂、柯妮和她们的子女。罗斯的好友提斯（Peterson Tisch）在迈阿密海滩经营一家旅馆。他们经常全家前往那儿，而且总是订下顶楼最豪华的套房。他们还前往波多黎备的赌场，每次罗斯去玩 21 点以前，总要问每个人想要什么。由于罗斯从老金莫那儿学到一套玩 21 点的妙法。因而几乎每次都是凯旋而归，与亲友分享战利品。

在 60 年代中期，罗森索家中除了一个人外其他人都对罗斯赞誉有加，这个人就是罗斯的妻子卡萝。令卡萝难以释怀的是，在公众场合，罗斯表现得热情、大方、友好，而私底下当卡萝和孩子们需要他时，他却不见人影。罗斯与卡萝有一子一女，女儿东妮生于 1957 年，儿子马克生于 1962 年。卡萝觉得她和孩子们越来越被罗斯冷落，罗斯又对社交生活感兴趣。罗斯从某种意义上而言也是个好父亲。因为他总是把家庭生活安排得井井有条，但如同安排公司事务一样。每每遇见一些家庭琐事，他则撒手不管。每当卡萝问罗斯，什么时候他才能少关心一点公司事务，多关心一下孩子，罗斯总是回答等银行存款达到 100 万美元时。卡萝不明白罗斯是在骗她，因为像罗斯这样精明之人永远不会将 100 万美元存入银行，赚取那少得可怜的利息。

对罗斯而言，在奇尼的一切根本称不上是事业，他才刚刚起步，而奇尼将带领他进入一个全新的广阔的世界，而这正是他在纽支街的贫穷童年时所梦寐以求的——一个充满金钱、权力和动态的世界。他十分仰慕提斯家族，他在主持提斯父亲的葬礼上认识了提斯，从此便成为莫逆之交。他从小仰慕巨人队；当他主持奇尼公司后，便与巨人队教练谢尔曼建立了深厚的友谊。他想进入巨人队，也梦想拥有巨人队。当罗斯与卡萝第一次约会时，罗斯便告诉卡罗，足球是他活着的理由，他说他还在克利夫兰的布朗队踢过足球，只不过有一次骨头受伤，不得不遗憾地离开绿茵场。如今借着他与谢尔曼的友谊，他可以尽情地享受生活，一种完全受他自己支配的生活。罗斯除了每年给巨人队大量资金外，每当球季结束后，他总是邀请球员来奇尼公司当推销员。而且不论他们工作业绩如何，总是给予他们丰厚的工资。

罗斯在奇尼工作的时候，机遇就象个友善的天使，无时无刻不在呼唤着他。有一回，罗斯和一位律师要去参加股东大会，沿街他们看到许多车辆在排着长龙般的队伍等候修车，而距此不远的奇尼停车场却是门可罗雀。于是罗斯跳下汽车，冒着滂沱大雨，来到马路中央，如同一位交通警，从容不迫地将汽车引向奇尼停车场的方向。律师眼看开会时间快到，不停地提示罗斯，而罗斯仍坚持要招呼更多的出租车，过了几分钟才离去。当时有位记者开车路过，认出罗期。事后不久，罗期冒雨指挥交通的相片被刊登在《纽约人》（New Yorker）上。

殡仪业与停车业并不是罗斯最钟意的行业，尽管此时奇尼公司业绩蒸蒸日上，规模不断扩大。不过身为奇尼公司总裁，他还是倾尽全力不断改进奇

尼的股市。老罗森索还在河岸殡仪馆时，就经常向员工灌输“服务第一”的观念，如今到了奇尼，老罗森索也是如此。而罗斯在这点上也是不遗余力地支持他的岳父。奇尼公司每隔一段时间就给客户发一些问卷，询问他们对奇尼的服务还有哪些不满意的地方。为了加强竞争，奇尼公司又推出免费擦车以及雨中为客户撑伞等服务，而这无一不是罗斯的主意。老罗森索有一招更绝，他和手下一些员工乔装成客户，开车去各个奇尼的停车场，暗中视察服务情况。有一回一个员工粗声粗气地拒绝了老罗森索免费擦车的要求，不久这位倒霉的员工被解雇了。

对于一般人而言，如果 30 出头就已经是一家庞大的上市公司的总裁，他应该是可以心满意足了。对于罗斯而言，则并非如此。罗斯从小梦想着有朝一日能过上出手阔绰、潇洒大方的富豪生活，而如今，随着奇尼的发展，他的这些梦想均已实现，但他更喜欢冒险。在商海浮沉中大显身手。他知道他会因冒险而前功尽弃，一蹶不振，但他们喜欢冒险所带来的刺激与新鲜感。而当时殡仪业与租车停车业的发展可谓是“天时、地利、人和”，一直是直线上升，顺顺当当，而且并没有一家公司能与奇尼匹敌。对于罗斯这种人奇尼的顺利发展固然使他高兴，但这种稳定的局面又使他烦躁不安，一愁莫展。他希望能“棋逢对手”，将他的个人魅力，谈判技巧，以及数学天赋发挥到无以复加的地步，而奇尼是不能给他提供这种机会。于是他将目光转向了其他行业。

在 60 年代中期，娱乐行业处于低谷时期。许多老的电影巨头纷纷退出电影行业，不少电影公司被转让或吞并，在电视的强大冲击下，好莱坞这个“梦幻工厂”似乎从此就要日落西山了。许多原先热衷于电影的投资人视电影如瘟疫，纷纷撤资，唯恐陷入泥潭。罗斯也看到了这一点，然而在他眼中，电影业是一块聚宝盆，它不仅能使梦想变为现实，它更可以给罗斯带来无限生机，让他大展身手，实现他的勃勃野心。他正打算着如何打入好莱坞这个让他看来仍然金光闪闪的奇异之地。

第四章 厉兵秣马鞭指华纳

一、展开狂潮

奇可尼公司业务在罗斯接手后迅速扩张，使得不少同行羡慕不已。然而，罗斯既无意在殡仪业中出人头地，也无意成为停车租车业的泰斗。对他而言，所有这一切成功不过是实现未来梦想的一种手段，通往未来之路的一块垫脚石，因为奇尼除了丰厚的利润外一无所取。这使得他的言付举上有时显得不切实际，与现实中的急功近利的世界有些格格不入。在奇尼公司第一年的年度报告的最后一页，罗斯写道：“奇尼……对于社会大众对未来服务的需求的了解程度，将超过任何人的想像。”

罗斯当时对未来的设想可以说是有些虚无缥缈，尚未确实，但有一点他是清楚的：奇尼只是第一步，并非他的一生所托。他的谈判风格他自己引以为豪。他心弛神往之事莫过于在谈判桌上呼风唤雨，将谈判对手玩于股掌之中。他的数学分总能让对手目瞪口呆，佩服不已。他善于上演声东击西的把戏，出其不意地解除对手的戒备心，让对手进入陷阱而又不自知，事后还一言不发沾沾自喜地离去。这正是罗斯的高明所在：他并未爱十分专业的深入钻研弥补了他的缺陷。他对于会计、法律之了解不亚于一般的专业会计师，专业律师，他对于这些游戏规则的把握总显得游刃有余，从容自奇尼公司的上市正赶上美国新一轮的企业兼并狂潮。据美国《幸福》（Fortune）杂志报道，1962年至1969年间，工业，服务业前500家企业中有22%被兼并，其中80%都属于集团间合并，即性质完全不同的企业间的合并。而沿岸殡仪溶与奇尼的合并即属于此类。当时的合并一般采取两种方式进行：一是现金收购方式，即收购者出资买下被收购的公司；二是股票收购方式，即以收购公司的股票换被收购公司的股票，收购公司的股价越高，则对收购公司越有利，收购成本越低。

因而奇尼股价就成为想不断扩大奇尼规模的罗斯注意的焦点。他无法容忍任何不利于奇尼股价的事件的发生。有一次一位部门经理利向挪用公款达数百万美元之巨。罗斯本想解雇这位经理，并且送他上法庭，但他马上想到这必然导致股东对奇尼公司的信任度下降，从而抛售奇尼的股票，使奇尼公司股价下滑。罗斯就采用了瞒天过海、暗渡陈仓的作法，新设一个空头部门，再把那位经理委派到这新部门，数月之后以新部门为重复设置之由，一举将这个空头部门与经理扫出奇尼。

之后不久，奇尼公司的股价继续爬升，罗斯利用这一优势紧随潮流，开始大规模兼并，以不断扩展奇尼。

在60年代中期，在纽约长岛还有两家出租车公司与奇尼展开激烈竞争，抢夺奇尼的业务。这两家公司规模不大，但服务质量不在奇尼之下。奇尼与这两家公司有时为了抢业务而争得头破血流，有得有失。为了彻底垄断纽约市的出租车业务，罗斯早就想一举吞下这两家小公司。在奇尼上市不到一年，除奇尼外其他租车行业的上市公司股价平平，而唯有奇尼一技独秀。这两家小公司也是价格平平，尽管业绩不错，罗斯抓住这一有利时机，对两家公司经理人员展开猛烈的游说攻势，最终以对奇尼有利的股票交换比例兼并了这两家公司，成为纽约市出租车业名符其实的龙头老大。与此同时，罗斯也兼并了两家印刷厂，这使得奇尼公司继续迈开多角化经营的步伐。

1965年，奇尼公司又将触角伸向了国家清洁公司，一家规模巨大的清洁公司。当时，国家清洁公司在董事长兼执行总裁威廉·法兰克的带领下，业务不断扩大，已有多家公司对此垂涎三尺，意欲并之。但是威廉·法兰克的第一个条件就是，他必须仍是新公司的董事长，否则一切免谈。那些前来洽谈兼并事宜的大老板看到法兰克没有松动这一先决条件的可能，便不得不打道回府。罗斯对法兰克早有所闻，在展开兼并大战之前，他便派人四处打听法兰克的背景、嗜好等等。在他意识到法兰克十分迂腐，便对老罗森索拼命下功夫，以他那三寸不烂之舌说动了老罗森索辞退董事长一职而屈就副董事长。当罗斯与法兰克谈判，法兰克以试探的口吻提出他的第一个条件，而罗斯立刻答应时，法兰克难以置信，于是就再问罗斯一遍。之后，谈判就十分顺利地进行。最终奇尼以2500万美元的价格兼并了国家清洁公司，使得奇尼规模陡然增大，而对奇尼充满信心的股东也是踊跃购买奇尼的新股，股价更是不可阻挡地上爬。

兼并国家清洁公司是奇尼最大的一笔交易。其后的另外一笔交易的规模远不如此，但是它对罗斯个人的意义非同寻常，罗斯得以借此进入好莱坞那个真正令他心动不已的梦幻世界。这就是奇尼兼并名人经纪公司的交易。

名人经纪公司的创始人是亚瑟利。他16岁便辍学步入社会工作，经过若干年奋斗，自手起家，创立了名人经纪公司。名人经纪公司主要给一些大牌影星、歌星充当经纪人。名人经纪公司的客户中有大名鼎鼎的莫格丽·褒曼（Ingrid Bergman）、简·芳达等好莱坞著名影星，而亚瑟利本人更是此佛利山庄各大晚宴的座上宾，他与这些好莱坞大牌红星们有密切联系，可以说有不少明星就是他本人发现培养的。不过，随着这些明星名声逐渐扩大，她们也更索求无度，亚瑟利不得不经常花费大量精力与她们讨价还价，这使得亚瑟利开始考虑扩大经营范围。而罗斯此时正志满意得，雄心勃勃，四处开招业务。奇尼兼并了国家清洁公司后，奇尼公司在殡仪业、出租车业以及清洁业方面已无人能与之匹敌，他决心向全新业务发展。公司一主管威廉·史纳夫的一份预测报告引起他的注意。史纳夫是奇尼公司中少数受过正规的商学训练的主管之一，他是哈佛大学工商管理学院的硕士（即MBA）。在该预测中，他指出公司未来可以开招的新方向有航空业、机器和休闲娱乐业，而这休闲娱乐业尤其引起罗斯的兴趣。罗斯首先以6000万美元购得国家期刊出版社，而正式踏入休闲行业（国家期刊出版社出版多本休闲刊物）。

促成罗斯与亚瑟利接触的是原先奇尼公司的一位年轻人步尼斯·洛森。洛森在1963年第一次见到罗斯。当时洛森从一所学院的本科毕业，正为是否继续去念法学院而举棋不定。他的舅舅与罗斯有过交往，于是就带洛森与罗斯见面，希望罗斯作为一名成功的企业家能给洛森一些启发性的意见。洛森与罗斯有不少相似之处。洛森也同样外表英俊，野心勃勃。罗斯仿佛从洛森身上看到十几年前的自己，而洛森则认为罗斯的现在就是他的未来。由于惺惺相惜，两人谈得十分投机。罗斯毫不犹豫得给洛森指明一条路子：即违背洛森父母之意不再去念法学院而直接进入奇尼公司当罗斯的助手。

1964年夏天，民主党在亚特兰大召开全国代表大会。当时，奇尼公司出租了一批豪华轿车供民主党开会之用。罗斯和洛森一同前往亚特兰大送车。在会上，有人介绍洛森认识一位来自德克萨斯的美女璐。两人一见钟情，半年后即决定结婚。在洛森带璐回家见父母之前，他俩先拜会了罗斯。罗斯当即借钱供洛森筹备婚礼和度蜜月，同时在罗斯好友巴布提斯经营的一家饭

馆举办婚礼。

婚后，洛森表示希望离开奇尼公司到其他公司闯荡一番，罗斯即表示同意。这倒不是因为罗斯不大看重洛森，而是一方面罗斯与洛森关系非同寻常，但洛森想拿更高的薪水，仅凭他的资历，在奇尼公司中无法实现这一目标，另一方面洛森则害怕自己过于处处仿效罗斯，而成为罗斯的影子。罗斯也表示理解。于是，洛森辞去助手一职，转而求职其他公司。1967年9月，洛森加入亚瑟利的名人经纪公司工作。他的任务是为公司开展新业务，寻找新盟友。很自然，洛森的第一件事就是在亚瑟利与罗斯之间建立联系，安排他们见面，从而促成奇尼与名人经纪公司的合作。

但是，亚瑟利当初对洛森的建议缺乏兴趣。他甚至还不知奇尼服务公司是一家什么样性质的公司。当洛森告诉亚瑟利奇尼以殡仪业、租车业、清洁业为主要业务，亚瑟利显然漫不经心，说他不愿意与死人、大楼清洁工作交易。但洛森仍不死心，最后只好近于哀求地对亚瑟利说：“就算帮我一个忙吧！万一日后罗斯问起此事，而我却无法帮他忙，我在他面前还有何脸面？”

在洛森的一再请求之下，亚瑟利不堪其扰同时基于对洛森的同情，他才决定与罗斯见一次面，但时间仅限半个小时，有意思的是，亚瑟利原定半个小时的会谈一直持续了3个小时才结束，而且第二天还继续会谈，并且签了几个协议。这一次又是罗斯的个人胜力以及谈判技巧占了上风。亚瑟利大加赞赏，使得亚瑟利相信与罗斯的合作将是成功的，这将使他达到事业的高峰。洛森由于在这次交易中鞍前马后，穿针引线，罗斯以奇尼公司的名义给了他一笔可观的佣金。

1967年11月奇尼公司宣布以1300万美元买下了名人经纪公司。吞并不久，罗斯即询问亚瑟利是从事电视网电影制片业还是继续任名人经纪公司总裁？亚瑟利即表示愿离开名人经纪公司而从事电影制片业。因为根据托拉斯法，不能同时拥有艺员经纪公司和制片业。而罗斯还是制片业的门外汉，让亚瑟利打入制片业，而由罗斯经营经纪公司更合适。

1968年夏天，罗斯和一群公司主管亚瑟利等人前往迈阿密策划下一步计划：即寻求电影制片业的合作伙伴。罗斯总为自己“聪明”的主意而洋洋自得。他把地点选在迈阿密也是有所考虑。因为这样一来，这些主管人员必因无法忍受烈日之苦，而天天呆在装有空调的房内研讨计划。经过一番仔细的调查和慎重考虑，他们最终定下了3个未来可能合作的对象。美国广播公司（ABC）、米高梅公司（MGM）和华纳——七艺术公司。

二、夹路相逢“智”看胜

由于亚瑟利与好莱坞经营多，于是就由他统筹规划，兵分各路分别游览三大公司总裁。

美国广播公司的两位主管雷纳·戈德森与鲁哥接见了奇尼的代表。但当场戈德森就指出与奇尼的合作对他们不利。而来高梅公司的董事长罗伯特·欧阳恩则加以婉拒。华纳——七艺术公司的董事长兼执行总裁海曼（Ellioi Hyman）以较严肃的态度接见了奇尼的代表团，但他的意思模棱两可。8月中旬，他的模糊态度终于得到解释，西岸财团的国家通用公司宣布将兼并华纳——七艺术公司。

与3大公司的合作要求一一婉拒，这对罗斯无疑是一大打击。幸运的是，

由于托拉斯法的规定，国家通用兼并华纳——七艺术公司的希望不大：因为据司法部门规定，禁止一家公司同时拥有制片业与制片发行业。华纳兄弟公司在 60 年代初就曾因此项规定，不得不壮士割腕，放弃了在哈里·华纳时期好不容易修建或购买的名家电影院。而如今国家通用公司的诸多产业中就有连锁电影院，因而华尔街一直对此交易持怀疑态度，尽管国家通用公司总裁克来恩对此兴致勃勃，十分乐观。

与此同时，洛杉矶的另一家大公司——国家联邦公司的老板布鲁斯；罗瑞特也宣布要收购华纳——七艺术公司，并对此摆出一幅志在必得的样子。三强相争，鹿死谁手？罗斯遇到了一次强有力的挑战。

知彼知己，百战不殆。罗斯布下了第一步棋子，调查竞争对手及华纳公司的所有资料。华纳——七艺术公司是由七艺术公司于 1966 年在合并华纳兄弟公司后成立的。七艺术公司的两大股东是席韦伯和洛森布伦。席韦伯和洛森布伦是通过一位叫切斯勒的加拿大人认识的。切斯勒身体肥胖，嗜酒成性，爱好赌博，是一个有黑社会背景的臭名昭著的人物。席韦伯是切斯勒多年的律师，1956 年切斯勒的公司接管了一家企业，而洛森布伦正是这家企业的一个大股东因而与席韦伯相识并成好友。这三人不久共同投资一家机器制造公司和联合艺术家制片公司，即七艺术公司之前身。与罗斯相似的是，洛森布伦也喜欢足球，并拥有一家足球队。

切斯勒是七艺术公司最大的股东，席韦伯与洛森布伦分别居第二和第三。席韦伯于 1961 年因涉嫌股票欺诈案而被迫辞去董事一职。1964 年七艺术公司的总裁海曼拿人积极推动公司股票在证券交易所上市。而由于切斯勒是黑社会背景极大地阻挠了上市的申请，因而他们收购了切斯勒的全部股权，并全面改组了董事会。1966 年，七艺术公司吞并了华纳兄弟公司，海曼当上了总裁，洛森布伦则仍是公司的大股东之一。

国家联邦公司也是在 60 年代初的兼并狂潮中迅速成长起来的。国联公司在唱片业、石油业、保险业等行业均有投资。罗斯调查发现，国联公司是一家外强中干，貌似强大的公司，这与当时急功近利的风气有关。这家公司利用当时会计报表制度的一切漏洞使公司规模不断扩大，而其中不少投资或是虚假，或是负债累累。实际的获利率远远低于他们公布的数字。相比之下，奇尼公司则显得扎实得多。

在兼并华纳——七艺术公司时则另有一位关键人物是法兰克·辛纳屈（Frank Sinatra）。辛纳屈原是重奏（Reprise）唱片公司总裁。重奏唱片公司是一家大公司的分公司，母公司解散后不久重奏唱片公司独立经营，但由于辛纳屈经营不善，挥霍成性，因而公司一直负债累累。辛纳屈洽谈重奏唱片公司与华纳唱片公司合作事宜。由于路丁采取了合适的策略，加上杰克·华纳此时已无心经营华纳公司，使得辛纳屈在这次交易中占了极大的便宜。

路丁与杰克·华纳的第一次接触是在 1949 年。当时路丁只是个名不经传的小律师。有一次他为了录口供而去拜访杰克·华纳。杰克·华纳当时从办公桌上看了路丁一眼，然而对他的助理大声嚷道：“这个混蛋究竟来这儿干什么？”后来，路丁得知华纳当时把他与成是会计查帐人员，而杰克·华纳为了掩饰他对财务问题的一窍不通就对路丁施下马威。在与路丁交往几次之后，杰克甚至向路丁请教了一些财务问题。有一次，杰克·华纳问路丁建一幢房子的原始成本要多少。路丁大致估计了一个数目，杰克·华纳然后漫不经心地问道：“有一个家伙看上了我那辆劳斯莱斯，他要以一幢旧房子跟

我交换，你看如何？”

杰克·华纳的傲慢与粗鲁远近闻名，他在自传中承认没有一个真正的知心朋友。一般人对华纳则避之唯恐不及，唯有路丁对华纳有好感。两人还保持了一段联系，这对路丁这一次与华纳的交涉有很大帮助。杰克·华纳对与重奏唱片公司的合作似乎没什么兴趣，拖泥带水。最后华纳兄弟的总裁本杰明·卡尔门森劝路丁去见一见杰克本人。杰克·华纳接见了路丁，并告诉了路丁他一直按兵不动的原因是因为辛纳屈挥霍无度，“你说我怎么会心甘情愿地和一个令我讨厌的人合作呢？”路丁说：“你可以保持你最大股东的权利。”杰克又问道，“但辛纳屈能得到什么呢？”路丁回答道：“选择买主的权利。”这样，华纳兄弟唱片与辛纳屈达成协议，华纳兄弟给辛纳屈 200 万美元收购了重奏唱片公司的大部分股权，而辛纳屈必须花 50 万美元购华纳兄弟 1/3 的股权，使得辛纳屈对于华纳唱片的任何交易都有否决权。辛纳屈回忆起此事，十分得意他说：“我用一家烂公司的股权交换了一家好公司 1/3 的股权，而且还附带赚了 150 美元。”

华纳唱片与重奏唱片公司合并，组成了华纳重奏唱片公司。此后几年，华纳重奏唱片公司在年轻优秀的总裁莫·欧斯汀的领导下扭亏为盈，公司业务蒸蒸日上。1966 年 11 月，路丁从报上得知位于多伦多的七艺术公司意欲以 3200 万美元的价格收购杰克·华纳的所有股权。路丁则让辛纳屈按兵不动，他要让七艺术公司在发现辛纳屈的否决权之前，已对收购华纳陷入难以自拔的地步。

事情发展正如路丁所料。七艺术公司请来的一位财务专家兴致勃勃地处理华纳——七艺术公司合并一案。正当他高兴之际，赫然发现公司的一份文件上写明辛纳屈对华纳重奏公司的重大事件拥有否决权。这令七艺术的洛伦布森等人沮丧万分，但他们已无退路可寻，最后只得支付辛纳屈 900 万美元，并且让他拥有华纳重奏 20% 的股权——否决权仍原封不动。

华纳——七艺术公司成立后，华纳电影部门每况愈下，而华纳重奏唱片仍蓬勃发展，这么一来，辛纳屈在华纳——七艺术公司中地位尤为重要。因为华纳公司的利润主要来自唱片业，而辛纳屈对华纳重奏公司的交易可以加以否决。在 1968 年，除了国家通用公司，国家联合公司和奇尼公司之外，还有多家公司意欲买下华纳——七艺术公司，但当他们突然发现辛纳屈的否决权后，便通通知难而退。因为华纳重奏公司是华纳最大的资产，而辛纳屈手握否决大权且贪得无度，他们生怕辛纳屈狮子大开口，要价惊人。

经过司法部的一番调查，最后裁决，国家通用公司与华纳——七艺术公司的合并一案无效，这正是基于及托拉斯法的考虑。这样，这场游戏的角逐者就只剩下了国联公司与奇尼公司。

国联公司总裁罗瑞德也决非一寻常人物。他似乎对合并华纳胜券在握，而且他对兼并一事也表现出与罗斯一样的兴趣，他也从小好幻想，而且就在洛杉矶长大，早就想进入娱乐圈大显身手，如今机会已到，他更是摆出一幅不成功则成仁的样子，摩拳擦掌，欲与罗斯一比高低。他在从前的一次交易中认识了洛杉矶的一位股票经纪人克莱那，克莱那曾经撮合成多项合并交易，他所在的比佛利山庄的一幢房子曾被戏称为“西部华尔街”。早在司法部否决国家通用公司合并华纳之前，他就告诉罗瑞德国家通用公司成功的可能性不大。

如今他更是与罗瑞德全力以赴，积极筹备。他告诉罗瑞德首先必须与辛

纳屈达成协议。

罗瑞德与上派人与辛纳屈接触，并保证给予辛纳屈一笔优厚的回报。而辛纳屈在罗瑞德开出报酬的诱惑下，已经准备出售他的否决权。而罗斯此时正在他纽约的办公室挂上一张黑板，在上面写下交易中各关键人物的名字，然后布下各路人马，分头行事。他喜欢竞争，因为竞争让他冒险、给他刺激，但更喜欢棋逢对手、狭路相逢式的竞争，因为这样能激发他旺盛的战斗意志，让他为之激动，为之兴奋不已。而这是他生来第一次遇到有力的挑战，他又想到一点：战胜罗瑞德。

罗斯首先由财务专家洛哈坦与艾伦公司接触。艾伦公司是一家会计师事务所，长久以来以华纳公司有着联系。洛哈坦同时也积极寻求康菲尔德的鼎力相助。康菲尔德原是布鲁艾林的一位社会学家，后来在经营投资基金中致富。此后便抛下教鞭，开办了自己的投资基金公司，后来演变在海外投资基金公司（IOS）。海外投资基金公司雇有 20000 员工，在全球 100 多个国家有逾百万客户，管理着几十亿美元的资产。他的公司也拥有华纳——七艺术公司相当大的股份。

洛哈坦本人则是早在几年前即与罗斯、老罗赫索相识，当时洛哈坦帮助他们收购一家小出租车公司。洛哈坦先去拜访艾纪公司的吉尔斯·艾纪，他是艾伦公司创办人，长久以来即帮助华纳公司处理内部帐务，而华纳与七艺术公司的合并也是由艾伦一手主导。此时他正撮合华纳——七艺术公司与国联公司达成协议。当洛哈坦见到艾伦，递上奇尼公司最新的年度报表，艾伦看了一眼便把报表扔到桌上。他冷冷地回答了洛哈坦一句话：“游戏快结束了，我们将选择国联公司。

你们不必为此而浪费时间。”

而康菲尔德对洛哈坦的态度则比艾伦好许多。当洛哈坦来到康菲尔德那门外停满了豪华轿车的大楼外面，他正在里头喝咖啡，周围则穿梭着不少美女。康菲尔德请洛哈坦坐下，问道：“你来这儿是谈生意还是有其他目的？”洛哈坦开门见山，说是来谈生意的，接着他给了康菲尔德两份年度报表，一份是国联的，另一份是奇尼公司的报表。洛哈坦待康菲尔德看过报表后，说道：“国联快完蛋了，你应该把命运交给我们。”

这份长达几十页的国联的报表并不是国联公司公开的报告。而是罗斯手下的投资分析师格瑞德在对国联当年所有的投资项目作一番仔细调查后写下的报格瑞德是罗斯手下的另一员大将。此人精通会计，善于据一家公司的财务报表准确预测其未来发展趋势。格瑞德曾告诉罗斯华纳公司说白了是一家唱片公司，因为华纳电影部门当年亏损累累，而母公司主要靠华纳唱片收入维持。这次，罗斯专派格瑞德调查国联公司的一举一动。格瑞德通过公开的、秘密的手段搞到了国联当年全部的交易资料。他发现国联这一年中亏损严重，许多貌似巨大的兼并交易实际是帐面交易，该公司在这一年——1968年的盈余全来自 12 月 31 日的一笔土地交易。于是格瑞德继续追踪这笔交易的来龙去脉。令他大为惊喜的是，这笔交易实际是在公司内部进行，因为这是一笔国联出卖土地的买卖，而来署名的买主竟是公司的另一名董事。格瑞德已感到其中必有文章，当他亲自飞往夏威夷去看这块所谓“充满希望”

的土地时，他不过看到的是一大块毫无价值的溶岩。原来这又是国联公司骗取股东信任的一套把戏。他回到奇尼总部，将调查报告交给罗斯，同时兴奋地宣布：“国联完蛋了！”

罗斯有了格瑞德详细的分析报告，倍感信心十足，胜券在握。他布下的第三个棋子是亚瑟利。亚瑟利的任务则较为简单，同时十分愉快。他要动用他在好莱坞的关系网，去游说华纳旗下的大明星们投奇尼一票，从而从华纳内部为奇尼摇旗呐喊。亚瑟利对此驾轻就熟，凭他与这些大明星的良好关系，加上罗斯给他的大笔专题作为后盾，华纳公司内部不久就纷纷有雇员给高层管理人员提议，要求与奇尼合并。

罗斯的手中还有一张王牌，那就是先前几次交易中甚为罗斯倚重的税法律师文化艾伦·柯恩。国联与奇尼在这次兼并华纳过程中必定都采用股票交换的方式。至于股票交换的种类也五花八门。交易成本是否能降低，华纳是否欢迎此项交易，就要看设计的股票交换的具体方式如何了。

罗斯手中的最后一个，也是无往不胜的一个模子就是他本人。他深深了解自己的游说本领。他最善于对人下功夫。他通过察颜观色，发现对方致命的弱点，然后旁敲侧击，在对方沾沾自喜之际俘获对方，一网打尽。如今，他这一久经磨炼的武器又要派上用场了。他的目标是华纳——七艺术公司最大的两名股东洛森布伦和席韦伯（他后来重掌控股权），以及对华纳的交易百生科大权的辛纳屈。

国联与奇尼都在调兵遣将，使出浑身解数。两强相遇鹿死谁手，深知商界、演艺界内幕的人们都在紧密注视着这出正在上演的好戏。国联公司为加速股票交换的进行，宣布在 1969 年 2 月的第一个星期提出注册声明，而这必须要征得交会的同意。奇尼决定对国联施以致命的一击，格瑞德向外界公开他的调查报告，并大肆渲染国联已面临破产的边缘，同时将此报告交给一家著名的会计师事务所审核，并向交会提交针对国联公司的一连串质疑，在奇尼强大的攻势之下，舆论哗然，国联公司处于极为不利的地位。

与此同时，奇尼公司加紧设计出自己的股票交换方案。在罗斯的不断催促下，柯恩加快了设计方案的步伐。最后给华纳的报价能否成功，关键在此一举。罗斯在此又表现出极大的天赋，他对税法知之不多，但在与柯恩共同研讨新方案的时候，柯恩发现罗斯点子不断，而且善于钻进去空子。柯恩后来回忆道：“商业利益放在第一位。只要积法不禁止我们做，我们就挖空心思去设计新方案。”原有名家公司的兼并方案均不大合适这次行动，若发行新股必定会稀释原有奇尼的股票，造成股价下跌，对兼并不利。柯恩冥思空想，在法律边缘上钻空子，最终设计了一种（C）型优先股。

（C 是柯恩本人名字的第一个字母）。C 型优先股基本上属于优先权之范畴，而不是一种股票，它的价格与未来新公司的股价息息相关。之所以冠以优先股之名，则是避开发行以股权所必须交纳的重税，因为发行优先股税负大力降低，必受股东欢迎。这样明目张胆地挂羊头卖狗肉在七、八十年代是不可以想像的，而 60 年代末的说法与证券交易法如此杂乱无章不规范，这种换汤不换药的做法时有发生。以后罗斯穹柯恩每每想到这惊险的一招，不不得意洋洋。

就华纳——七艺术公司部将召开董事会，审查这两家潜在的兼并者前几天，罗斯带上了两件“武器”拜访席韦伯与洛森布伦——华纳最大的两名股东。

罗斯首先拜访了席韦伯。席韦伯人也十分精明，尽管曾因股票欺诈一案入狱，但如今仍过着豪华优越的生活，他先审查了罗斯递交的国联调查报告，当即表示不与国联公司合作。随后又与罗斯共同探讨了这项新颖的金融武器

——C 型优先股席韦伯马上为之吸引，大声叫好。他在证券界沉浮几年，对证券法与税法之漏洞十分清楚，而如今这 C 型优先股既规避了法律限制，又给交易双方带来好处。席韦伯很快与罗斯达成协议，答应在董事会上必支持奇尼公司。

罗斯在席韦伯之处凯旋而归后，便马不停蹄地来到洛森而伦的住所。双方一见如故，无所不谈。原来身为巨人足球队老板的罗斯早对洛氏的背景了如指掌。洛氏也拥有一支足球队，而且平时甚爱踢球。罗斯一到洛氏那儿，就大侃足球，让洛氏佩服得五体投地。罗斯一看时机成熟，马上向洛氏提交这两件秘密工艺品，洛氏同样答应支持奇尼。罗斯与洛氏的妻子本来关系甚好，他深知洛氏的妻子对占星术笃信不疑，于是选了黄道吉日作为双方签约之日。到了那一天，洛氏与其妻果然兴高采烈，顺利地签了协议。

当罗斯还在佛罗里达对席韦伯与洛森布伦两人使出浑身解数、猛下功夫的同时，亚瑟利与罗瑞特则分别代表奇尼与国联向华纳——七艺术公司作简报。不久，席韦伯与洛森布伦飞往华纳总部，董事会最终敲定选择奇尼的报价。

大局已定。奇尼在这场争夺战中占了上风。但是国联公司绝不甘心就此退出这场游戏。虽然它险象重生，摇摇欲坠。但还不能断言它注定失败。在金融管制漏洞百出的 60 年代，似乎没有什么奇迹不可能发生。国联本身东拼西凑，迅速成长就是一例。国联必定还会挖空心思，阻挠奇尼与华纳最后达成协议，这其中一关键人物就是对华纳交易手握生杀大权的辛纳屈。

罗斯的最后一个目标也正是辛纳屈。他首先找到了辛纳屈的律师——老谋深算的路丁。路丁这人十分精通税务、法律、会计事务，他也认为自己的数学天赋十分了得。但他先前与罗斯的几次交锋发现，罗斯在这方面似乎还胜他一筹。罗斯也窃喜这次真是棋逢对手，将遇良才，可以好好一展身手。谈判一开始，路丁便以喉咙发炎为由，声明将不说话，只写数字，罗斯知道其中有诈，路丁不过想借此少说多动脑，力图发现罗斯的破绽而已，于是罗斯也如法泡制，结果在会上主导潮流的都是双方的助手，罗斯与路丁则在底下暗暗较量。他们恰好都是老烟鬼，因而会议室也就烟雾弥漫，简直让人无法忍受，路丁爱用名牌，他用的打火机是登喜路（Denhile）纯金打火机。每次会谈后，罗斯总是装作漫不经心地把路丁的打火机装进自己的口袋，而每回路丁总是不得不开口要回。

经过几回短兵相接的讨价还价后，路丁终于答应了罗斯的开价。在最后双方达成协议时，路丁把纯金打火机送给了罗斯，说道：“现在这属于你了。”从此罗斯必随身携带这个打火机，而不是拿出放在手心把玩，这个打火机如同麦克阿瑟的玉米芯烟斗，也成了罗斯的注册商标。

罗斯与路丁达成协议，奇尼收购华纳——七艺术公司基本上可算大功告成。国联的收购企图可以说是付之东流了。

罗斯随即在 1969 年 3 月中与辛纳屈签约。罗斯与辛纳屈同属商场中人，两人都爱好奢侈，挥霍成性。双方一见面，自然是如遇故人，一拍即合，出于节税考虑，双方决定在新泽西州辛纳屈母亲的家里签订最后的协议。

辛纳屈的母亲多莉·辛纳屈对儿子甚为溺爱，对他所为听之任之，唯有一项，管得十分严，那就是钱。辛纳屈的收入凡是让她看到，必定一把抢去，严加看管。所以辛纳屈往往很少在他母亲面前谈生意。这一次是例外，不过事先辛纳屈向罗斯打过招呼。在这次晚宴上，宾客如云，除了罗斯外，辛纳

屈还请了不少当地及纽约的政客、大商人。他们中许多人早已相识。到了支票换手那一刻，罗斯先掏出一张票额 1,000 美元的支票，多莉果然毫不客气，马上将支票抢走。随后趁多莉洋洋自得地走开之际，罗斯再悄悄得塞入辛纳屈另一张支票。

这次交易，罗斯给了辛纳屈 2500 万美元，路丁则得到 150 万美元的中介费，这笔钱将以华纳顾问的名义 10 年付清，另外路丁还以 25000 美元的价格购得奇尼市值 75 万美元的 25000 股票。辛纳屈与路丁从未得到这么一大笔天文数字般的收入，自然心满意足。不过罗斯觉得他们还应该得到更多。

事后不久，当奇尼公司向股东公开这次交易，即有一名股东指责罗斯给路丁的大笔中介费是挥霍公款，慷股东之慨。罗斯对此极力辩谈，声称如果没有路丁这一环，最后交易难以达成。从此以后，罗斯很少作备忘录，以防有时作出一些越轨之事被股东抓住把柄，尽管这有违反证券交易之嫌。

罗斯收购了华纳——七艺术公司后还有一扫尾工作也不十分容易。那就是说服华纳唱片旗下的大西洋唱片公司总裁厄地根（Ertegun）连任，厄地根在唱片业经营多年，经验十分丰富；当华纳重奏公司其他部门经营一般时，大西洋唱片公司就经营得有声有色。当厄地根得知出身于殡仪业、出租车业的罗斯将成为他未来的上司时，便说：“不与这些人共事，”意欲离开华纳。罗斯深知此人自视甚高，一向看不起奇尼这种行业的公司，然而他确实才华横溢，经营管理更不在话下，因而决意挽留厄地根。

当罗斯与亚瑟利·洛哈坦（原先与厄地根就相识）来到厄地根的办公室，这个彬彬有礼的土耳其后用法语对哈坦说道，“我与这群人不可能共事。”他以为罗斯亚瑟利这些人听不懂法语，不料罗斯立即以法语回敬道：“我将保证我仍拥有现在的一切权力。”厄地根顿时愕然。

在当天晚上，罗斯得知厄地根刚刚合并了一支乐队，并且这乐队专辑尚未推出，已在麦逊广场（MadisonGarden）的演唱会上获得极大成功。洛哈坦恰好也是个摇滚迷，对这些来龙去脉了如指掌，于是罗斯与他彻夜长谈，他要让厄地根再一次大吃一惊。

第二天，厄地根改用英语会谈。这一次他果然提到这支乐队及其成功的表演。罗斯接着兴致勃勃地大大称赞了这支乐队一番，并说他也是个摇滚迷。厄地根兴奋地跳起来，对罗斯印象大为改观，续签了与华纳的合同。

不过，事后据厄地根本人说起，并非是他被罗斯唬住，而是他觉得罗斯诚心挽留，且值得交往，并且向他保证委以重任，而且事后的确如此。

罗斯总算留住了厄地根，至于对华纳——七艺术公司的收购算是功德圆满，如愿以偿。他在这场狭路相逢的争夺战中，遇到了有生以来最力强劲的对手，国联公司的罗瑞德。两人都是 60 年代迅速成长的大公司的总裁，都对娱乐业感兴趣，都是志在必得。而罗斯在统筹安排、总体布局上更胜一筹，他分派各大员多方出击；柯恩则规避税法，别出心裁，设计出全新的金融武器为交易成功埋下关键一笔；而亚瑟利则让演艺界拉起支持奇尼的大旗；罗斯本人则发挥其所长，四处游说，最终战胜国联达成交易。

这其中可谓险象环生，一招不慎，则全盘皆输。对罗斯而言，意义更为重大的是，他再一次无以复加地显示了他那俘获人心的本事。象税法律师路丁与大西洋唱片总裁厄地根，一个是名校毕业聪明狡诈，一个是娱乐业老手且自视甚高，两人都不愿与罗斯这种殡仪业出身之人同流，但他们与罗斯接触之后，态度皆大为转变，这就是罗斯的本事所在：让你自鸣得意地被他牵

着鼻子走。

自此，罗斯终于踏入他向往已久的好莱坞娱乐圈。这是他自成为奇尼总裁以来事业之另一高峰，且意义之深远要超过前一次。

三、大刀阔斧改革风

罗斯终于踏入这个星光闪闪、辉煌灿烂、令他心弛神往、梦寐以求的“梦幻工厂”——好莱坞。在兼并华纳以前，他的一切成功，一切努力只是序曲，有如过眼烟云，充满了现实的功利。他从前所打拼下的事业对他而言不过是一块通往华纳大门的敲门砖。如果说直到他当上奇尼的总裁，他还觉得自己未来的人生规划尚不明确，人生座标尚未确定的话；现在他已经有了明确的方向，永恒的座标，那就是他要作一名娱乐业巨头。因为这儿充满了冒险与无限商机，这儿人才辈出，群星会聚，这儿可以获得天文数字般的收入。好莱坞永远是新闻界的焦点，尽管当时电影业不甚景气，但罗斯已经看到了好莱坞的未来。即使未来他要攀登另一座事业高峰，他对此不会轻言在这儿可以发挥得淋漓尽致：发挥明鉴，培养他们，再拴住他们，这可以说是服务业的巅峰表演。他在这儿可以挥洒自如，这是一片真正属于罗斯的天空。

如今的奇尼国家服务公司在兼并了华纳——七艺术公司后，则摇身一变，成为华纳传播公司（WCI），然而这个转型过程决非可以马上完成，因为过去奇尼公司以殡仪业、停车业、清洁业为主导方向，兼并了太多的大大小小的类似的企业，而这些都与娱乐业的经营原则格格不入。要实现向娱乐业的大转向，必须下定决心，大刀阔斧地放弃不少原先兼并的企业，从而真正实现过渡。这将是一个艰难过程，但这么多包袱必须抛弃。

当时恰逢兼并之风已是强弩之末，华尔街的那些金融家们不再相信越大越好的神话。许多在 60 年代疯狂兼并浪潮中迅速膨胀的企业，如国联公司，经营不善、亏损严重、债务累累，不少大公司在朝夕之间倾刻土崩瓦解。幸免于难的大公司股价也一路下滑。奇尼公司的股价也跌了不少，谁也不能保证奇尼在未来不会危机重重。而对罗斯而言，他更看重娱乐业，华纳是他的目标，奇尼不过是达到这一目标之手段，现在正是与过去事业一刀两断之时。

当 1972 年《纽约时报》一篇对他的专访题为《从棺材到好莱坞》时，他大发雷霆，好象受到莫大耻辱。他决定壮士割腕，首先抛弃他得以发家的殡仪业。但他将面临两大难关。第一，殡仪业也一直利润颇丰，一直是奇尼公司在 60 年代的大支柱产业，而且至今未衰，未来仍然看好；第二，目前公司的几个大股东，如他的老岳父罗森索等人都是从殡仪业起家，而且河岸殡仪馆一直是他们的家族事业，要让他们抛弃殡仪业是比较困难的。

所以当莫顿·罗森索主动向罗斯提出出售殡仪业时，罗斯真是喜出望外。他马上动手，四处寻找愿意购买奇尼手下殡仪业的公司。经过数月艰苦的谈判，国际服务公司（SCI）同意以 3000 万美元的价格购买奇尼的殡仪业。一切顺利进行，罗斯仍是一如既往地对国际服务公司的总裁作了一番背景调查。他发现此人笃信谈判中的身体语言技巧，并依据对手的姿势判断对手的态度。不料就在准备签约前几日，国际服务公司以种种借口，准备推迟签约，罗斯赶紧动员手下人马与国际服务公司联系，使得签约如期举行。由于罗斯得知 SCI 总裁也十分醉心于娱乐业，于是将签约地点改在拉斯维加斯，届时辛纳屈与柯恩也将与罗斯一同前往。柯恩在 1970 年离开保罗事务所后，便担任华纳的副总裁。同时也是罗斯的得力助手。就在签约的前一个

晚上，柯恩告诉了罗斯 SCI 总裁刚看过一本有关谈判中的肢体语言的书，于是罗斯赶紧找来这本书，并准备第二天按书上的做法如法泡制。到谈判签约那一天，SCI 总裁来到罗斯的办公室，他看到罗斯漫不经心地桌上玩扑克牌，而柯恩则在对面双手抱胸望着窗外赌场的美景，按书上的说法，这意味着“去你的！”结果协议就十分顺利地签下了。

罗斯下一个要卸的包袱是停车业。而这次使他下定决心的又是一篇报道。早于 60 年代，有关奇尼公司与黑社会挂钩的谣言满天飞，对公司形象十分不利。而主要是因为凯撒·金莫的父亲老金莫的缘故。其实由于金莫与纽约一些政界要人关系良好，在 60 年代奇尼租车业总能优先拿到不少政府的租约，因而规模迅速扩大，尽管亏损连年。早于 1968 年，罗斯就悄悄地出售了部分租车。但在 1970 年，《福布斯》杂志有一份关于奇尼公司的报道指出：长久以来即盛传奇尼公司与黑手党挂钩。本刊目前还找不出有力的证据支持这一说法，但这些谣言的矛头是指向奇尼最大的股东之一凯撒·金莫。在这篇报道中，《福布斯》声称老金莫是大赌棍，对租车业丝毫不感兴趣，他之所以经营租车业，是因为可以用各种豪华出租车接送赌徒，以显得气派一些。

现在对罗斯最为重要的是，他要在娱乐界树立一个正派诚实的谦谦君子的形象，尤其是他刚进入这个令他着迷的新事业立足。于是罗斯决定重塑公司形象，不让新华纳传播公司与黑社会有染。首先，他对《福布斯》证据不足而败诉，被迫向奇尼公司道歉了解这场官司。然后，罗斯再秘密地彻底清了奇尼手下的租车业。

在 60 年代，奇尼兼并的大部分企业——主要是清洁、维修等行业的企业，此时也成了一个累赘。因为这些企业大部分不是股份有限公司，而以私人企业居多。罗斯当时这么做是为了“股价共计”以增加盈余，抬高奇尼的股计。按罗斯的好友、公司董事之一巴布提斯的说法“私人企业与股份公司不同之处在于：他们可以为了满足私欲而以身试法，而不会为了母公司的利益而铤而走险。”罗斯也深知在公司转型，迈向娱乐业之后，留下这些私营企业，必定后患无穷。在华纳传播公司成立之初，罗斯及助手为了出清这些包袱，更是四处谈判，直到这些企业一一出清。

罗斯树立华纳新招牌的最后一步是让奇尼服务公司独立出华纳传播公司，同时华纳传播公司拥有奇尼相当多的股份。罗斯这么做可谓一石二鸟，这样既彻底甩掉了旧包袱，同时由于在奇尼公司仍有控股，可以将不适合在华纳干事的人安插到奇尼中去。后来奇尼公司旗下有一家清洁公司的经理因操纵股价丑闻而遭起诉，但这一点也未波及华纳传播公司。这就是罗斯竭尽所能的目的所在：让华纳与奇尼彻底脱钩。华纳是华纳，奇尼是奇尼。而罗斯也不再是殡仪业业主，一名大楼清洁人员的上司，在人们的印象里，他将是娱乐业之主宰。他对华纳公司属下所有企业中最关心电影制片业与唱片业。

罗斯需要在这一个新天地里干出一番真正属于他自己的事业。他可以给属下与各部门主管委以大任，但他无法容忍有人试图与他分享权力或取而代之。比如以吞并华纳之前最大的一笔交易——并购国家清洁公司为例，威廉·弗兰克坚持要任董事长一职，罗斯马上应承下来。因为当时弗兰克年事已高，不过问公司事务，真正大权在握的仍是罗斯。弗兰克退休后希望他儿子安德鲁能继承其衣钵，而这时罗斯与弗兰克则同为华纳的联合执行总裁。

罗斯则安排安德鲁去担任奇尼服务公司总裁。安德鲁则兴高采烈地去担任新职。事后表明，罗斯只关心他在华纳公司的地位，对奇尼总裁一职根本不屑一顾。

经过这么一番大刀阔斧的改革，原先奇尼属下的许多娱乐业无关的附属正业倒是被出清，不过公司机构却日益膨胀。这主要是因为罗斯不愿当面解雇部属，怕得罪人，这么一来原先许多附属企业的负责人都被留在华纳的董事会里。1969年，董事会成员由原来的10名扩充至24名。共有41名部门主管，24位副总裁，4位助理副总裁，4位助理秘书，4位助理会计。

诚如《纽约时报》所言，罗斯的历程是从“榕材到好莱坞”，尽管他对此评价十分不满。他从一名河岸殡仪馆的招待员干起，凭借其精明、胆识，不到40岁即当上奇尼服务公司的总裁。又在40出头即成为华纳传播公司的总裁。而杰克·华纳取代哈里·华纳成为总裁，则是近70岁了。罗斯从小爱幻想，爱冒险，他年纪轻轻便成为华纳总裁这一点恐怕连他自己也未曾料到。这是一块真正属于罗斯的乐土。在罗斯的率领下，华纳传播公司历经浮沉，不断发展壮大，日后又与时代公司合并，组成庞大的传播娱乐王国——时代华纳公司。罗斯是时代华纳公司的一名灵魂人物。他善于挖掘、培养人才的本事在华纳得心应手，挥洒自如的发挥，日后将有不少如今为人们熟悉的大牌明星会聚华纳旗下，这其中有些影片如《辛德勒名单》等影片的导演斯皮尔伯格，有大影星达斯汀·霍夫曼、史瓦辛格等人，还有诸多歌星如麦当娜、恩雅（Enya）、芭芭拉·史翠珊等等。

第五章 梦想与现实

一、华纳重上快车道

在 1960 年代，整个好莱坞的电影业一片萧条，电影演员、导演纷纷改弦易辙，或从事电视，或索性退出娱乐圈。而象高梅、哥伦比亚、华纳等大公司更是亏损连连，人不敷出，经过几年惨淡经营，相继易主。在罗斯接手华纳之时，人们普遍对电影业持悲观看法。而华纳之所以还得以维持，主要是靠旗下几家唱片公司。格瑞德在罗斯策划兼并华纳之前就对罗斯说过：“华纳基本上就是一个唱片公司。”

1972 年，当了几年挂名联合总裁的法兰克去世，罗斯顺理成章地当上华纳传播公司的董事长兼执行总裁，独揽大权，这是一个完全属于他自己的事业，他不再通过裙带关系获得，他可以全心投入这事业而不必担心有人会取代他的位置。

从一开始让罗斯心驰神往的不是事必躬亲的日常琐碎事务，甚至也不是统筹全局的管理威望，真正吸引他的是娱乐界潜伏背后而又呼之欲出的商机。虽然有些嗜好如赌博和工作也能带来财富，但这都无法与商场上这种淘金挖银的感觉相比。罗斯深知，象他父亲那种朝九晚五，循规蹈矩的生活都不属于他。

罗斯接手华纳不久，立即尝到了娱乐界充满讥会的甜头。

1969 年 8 月 15 日在纽约郊区的伍斯塔克 (Woodstock) 举办了超大型户外摇滚乐音乐会，世界各地著名的几支乐队，包括甲克虫乐队都前来作精彩表演。伍斯塔克人山人海，盛况空前，全球的摇滚乐发烧友纷纷赶来，一睹为快。罗斯对摇滚乐早有所闻，更重要的是，凭他灵敏的直觉，他意识到这将是一次利润丰厚的机会。华纳传播公司即以 50 万美元的保证金 (Prerniurn) 买下了这次摇滚音乐会的实况影片。1970 年，影片发行。在数周内，观众纷拥而来，且大多数是去年观看现场表演的乐迷们。他们随着影片上摇滚乐明星的节奏而大声嘶喊，如痴如狂。罗斯也欣喜万分，在这短短的几周内，票房收入高达 2000 万美元，而华纳的利润在五、六百万美元之巨。罗斯也看到了文化的巨大魅力。所以他说，文化是种精神，一种永恒的精神，它深植人心，人们为了欣赏它，领略其魅力，不会计较付出多少。而华纳在其后十几年经营的商品都是文化商品，而文化商品利润之高则为一般企业难以匹敌。

70 年代担任投资人公关的副总裁罗杰·史密斯就这样评价过罗斯：“罗斯一向对如同石油开采的事业情有独钟——尽管有可能大量投入而血本无归，但也有可能一本万利、大发其财。罗斯喜欢冒险。一般人可能喜欢每年利润为 20% 的稳定投资，而他偏偏喜欢这些大起大落的事业”唱片业与电影正是属于这种高风险、高收益类型的投资，且唱片之制作成本远远低于电影。60 年代华纳属下唱片业欣欣向荣，一枝独秀也说明了这一点。这些产业瞬息万变，一旦发行之后就要有层出不穷的新构想，而且要时刻走在同行前头，一旦落后，多遭惨败。这正符合罗斯的胃口，他喜欢幻想，喜欢冒险，并借此打发无聊的生活。

罗斯以为电影部门是整个交易中最弱的一环，经过调查后发现情况比想像的更糟。他所要做的是将电影部门从奄奄一息中拯救回来，重整雄风，1969

年9月。华纳公司宣布将该年所有拍摄或正在上映的电影的预算价值往下降低5936.6万美元。《福布斯》杂志对此口诛笔伐，认为这是新上台的管理阶层玩弄的老花招，即降低预算利润，以显得新当权者管理有方，制造公司提高盈利的假象。到年底，华纳公司进行年度核算时，当年实际的影片发行亏损额与估计数值大体相当，达6000万美元。

亚瑟利经营的名人经纪公司在华纳传播公司成立后解散，他本人则按协议当上了华纳兄弟（制片）公司的执行总裁，可以说是重操旧业了。亚瑟利果然不负众望，得心应手，其后几年，华纳公司的影片事业大有好转。

他上任华纳兄弟执行总裁后，便精简机构，解雇了一大批无所事事而又照领薪水的公司职员，同时提前与一些他认为没有发展前途的演艺人员结束合约，当然华纳兄弟公司也为此支付了不少费用。他又将计划拍摄的影片减了一半，其中不少影片成本高昂，他又与罗斯达成了协议。亚瑟利对罗斯说道：“一般由董事会插手经营的公司都是亏损累累，因为他们都是门外汉，他们不知道如何判断剧本的好坏，如何节省拍摄费用，如同选择导演与演员。他们唯一关心的就是不亏损。结果往往是他们不得不投入大笔资金而无法回收。这些事情我比你懂得更多。你最好让我全权负责，让我可以随时聘用或解雇任何人，可以决定资金运用方式。而你则有一条杀手锏，那就是随时让我滚蛋！”罗斯答应了亚瑟利的条件，并以此将此协议作为他行事待人的一条至上准则。

罗斯对公司各部门主管绝对委以全权，不干涉各小公司的内部人员配置及资金运用，让各部门主管可以大胆放心地发挥其所能。这一招果然十分奏效，不但没有削弱罗斯的大权，反而使他对公司的控制更加强了。他告诉各部门主管，犯错误无妨，只要不过分，别把他们各自的部门当成总公司的附属，而要以自己独立拥有的公司看待。罗斯果然言出必行。无论景气好坏，或赢或输，他永远是各部门主管忠实的支持者。这种亲切、温厚、如慈父般的作风完全符合他的个性，而且深得人心。当时，哥伦比亚广播公司（CBS）、美国广播公司（ABC）由于管理人员内部矛盾纠缠不清，不少出色的经理人员纷纷跳槽，而导致元气大伤。而华纳的各位部门主管一律长期留任。这一个稳固、有凝聚力的高层管理集体是华纳成功的基石。

罗斯的这种人事管理方式使得罗斯更像一位封建时代的君主。他委以各主管封地，除了委任主管外，对于他们在各自封地内干了些什么，则绝对不加干涉。以某种程度而言，这些主管已成为自由的俘虏，自主权是他们选择职业的先决条件，而只有罗斯能提供这种条件。事实上，几年后当罗斯的控制权受到挑战时，率先起来反抗罗斯的挑战者的便是这些部门主管。他们异口同声地表示，罗斯就是公司的化身，公司不可一日没有罗斯。

亚瑟利被授与全权后，更是出人意料地雇佣了约翰·盖利（John Garry）担任制片人。盖利行事独特，思维敏捷，从未担任过一家大电影公司之制片人。即使是好莱坞这样无奇不有的环境里，也很难想象盖利会在一家公司安分守己的待下去。亚瑟利从他身上隐约地看到智慧的光芒。盖利出新点子就象开水龙头般容易。曾有几家公司也十分欣赏他，但终因盖利向来我行我素，而最后辞退了事。正由于盖利的这种风格使得他与电影明星们相处甚好，他们从不把盖利当成经理人员。

盖利又找来了法兰克·威尔斯，并说服他进入华纳兄弟公司。威尔斯原是一家小律师事务所的律师，曾与辛纳屈的律师路丁共事过几年。威尔斯为

人诚实，刚正不阿，交游甚广。他被任命作为公关部门主管，其后再升任华纳兄弟公司制片公司的总裁。

在 70 年代初，华纳制片业的重新起步可谓是天赐良机。因为当时电影业萧条，原来许多大明星纷纷改行，而许多初涉娱乐圈的新人开价甚低，他们中有不少是八、九十年代娱乐业之大牌明星。这么一来，亚瑟利就可以大大降低制作成本。当时华纳公司拍摄一部影片成本之低，几年后令同行惊讶不已，因为即使 5 年之后，这么低的拍摄成本也是不可想像的。亚瑟利·盖利、威尔斯趁着人们无意进军电影界，无人与之竞争之大好时机，网罗了不少电影界人才。

在亚瑟利等人的齐力推动之下，华纳制片很快就走上了快车道。在 1971 年，他们的成功是有目共睹的。制片厂砍掉许多看来是要亏损的影片，谨慎选择剧本，这一年只拍了 18 部影片。平均拍片成本控制在 250 万美元之内。这一年拍摄的影片有《1942 年之夏》、《紧急追捕令》(Dirty Harry) 等。1972 年出版的《综艺》杂志 (Variety) 宣称：“华纳兄弟无疑是 1971 年的领导者，1972 年放映的几部大片之巨大成功更证明华纳兄弟的雄风仍在。”

华纳属下的音乐部门更是在 1972 年一技独秀。由于在奇尼兼并华纳之前，其音乐部门就已利润颇丰，这为华纳兼并后其音乐事业的发展创造了有利条件。

这时的音乐部门有 3 大公司：原有的华纳重奏和大西洋唱片公司，以及赫兹曼 (Jac Holzman) 收购的艾克屈唱片公司 (Elextra Records)。这 3 大公司分别拥有各自不同的商标与销售渠道，它们之间相当独立。有时为了争夺一个地区的唱片控制权而彼此竞争，甚至还互相挖走对方的音乐人才。据当时华纳重奏唱片的董事长莫·欧斯汀说：“这样充分竞争可以提高音乐产品的质量。”

但是，华纳唱片部门各公司都面临华纳兄弟创业之时遇到的同样问题，即他们唱片的经销商是独立的，他们有自己的优先顺序，可以将华纳的唱片推迟发售，除非是非常优秀的唱片。而且一旦有的唱片公司贿赂他们，他们就可以拒绝经销华纳的一些唱片。从而必须建立华纳自己独立的发行网络。而且 WCI 旗下的这 3 个主要品牌——“华纳重奏”，“大西洋唱片”，“艾克屈与避难所唱片”已规模庞大，实力雄厚，完全可以建立起自己的销售网络。当时唱片的龙头老大——哥伦比亚唱片公司即采取这种作法。

当莫·欧斯汀向罗斯提出创立华纳自己的销售渠道时，罗斯十分赞同这一作法。由于一家唱片公司同时拥有制作与销售部门，在当时是不受及托斯法限制的，所以不必担心司法部门干涉。这一点与电影有所不同。

1971 年，成立了华纳艾克屈大西洋唱片公司 (WEA 公司) 和 WEA 国际公司。

WEA 公司专门负责在美国本上经销华纳唱片部门产品，而 WEA 国际公司则负责向海外推销华纳产品同时与当地唱片业合作，在当地开发流行音乐人才。WEA 总裁是弗利曼，而 WEA 国际的总裁是厄地根。这一招果然见效，华纳唱片在本上的销量迅速直线上升，而且与海外的合作相当成功。在日本，70 年代初受甲克虫乐队之影响，摇滚之风盛行，WEA 国际在日本大量发行美国摇滚乐队唱片的同时，与日本合作培养了几支日本本土的摇滚乐队。当乐队正式推出后，即受到日本乐迷狂热的崇拜。此后，WEA 国际即积极与海外

合作，推出当地歌星，创作符合当地流行潮流的音乐。这一步华纳走在宝丽金唱片、百代唱片前头，开创了风气之先。

罗斯非常看重有“创意”之公司职员。他收购华纳时即告诫部门经理们要多存“幻想”。他常说这么一段话：“世上有3种人。第1种人每天起床后到公司工作16小时；第2种人，在床上做了梦之后一到公司又继续做梦；第3种人，每天先到办公室做一个小时的梦，剩下15个小时便去实现他的梦想。我则努力当第3种人：因为这儿没有竞争。”

1972年，电影业与唱片业如日中天。华纳收入滚滚而来，公司利润的上升增加了股东对华纳传播公司的信任。罗斯也得以全力以赴去实现梦想。他从自己的宏观角度俯瞰世界，规划新方向，但有时也显得毫无章法，随心所欲，天马行空。因此，WCI成为葛罗利雅·史地（Gloria Steinem）创办的《仕女》（Ms）杂志的赞助人，持有其25%的股份。同时，公司的新泽西州开办了一个开放式野生动物园，名为“华纳兄弟丛林园”，在其中动物随便走动，游人则在关闭的游览车内观赏动物。此外，罗斯还从哥伦比亚广播公司抢走了实验室的负责人金马克（Peter Goldmark）博士，金马克博士是彩色电视的发明人。罗斯与金马克签协议，设立一家由WCI充当大股东的金马克通讯公司，专门研究双向式有线电视、国内卫星通讯和电子邮件传输。

二、有线电视之先行者

在70年代初，有线电视尚处萌芽发展之时。最初有线电视往往在边远地区，农村架设。主要是因为这些地方电视信号十分弱，收音困难，若家家户户架设庞大的室外无线，成本太高，从实际上而言，许多家庭也没有这财力。因而，在这些地区有人开始把各家各户的电视用网络联系在一起，然后架设一个地面接收装置，通过这个装置向整个地区内进入网络的家庭输送电视节目。

作为一个刚出现不久的新传媒，人们对它表现出反常的冷漠。在公众中，这不过是电视收看不佳的广场，在大都市人们用不着它，发展前途甚微。然而罗斯不这么看，他最喜欢踏入别人尚未进入的领域，或进入别人不敢冒险的事业，并借此大显身手。引领群雄，以展示他卓然出众的才能。当时好莱坞的各大公司纷纷表示不进入有线电视业，尤以美国音乐公司（MCA）的董事长华沙曼（Les Wasserrnen）为典型。他公开声称“有线电视在现在与未来都成不了气候。”

在1972年，再也没有比有线电视更让罗斯热衷了。他曾要求来瑟利的名人经纪公司的合伙人哈里逊对WCI具有潜力的事业作一份评估报告。于是哈里逊就针对有线电视写了一份长篇大论。其中哈里逊提出了许多崭新的、与众不同的观点。哈里逊预言不出20年有线电视必定会成为重要的传播工具。这与罗斯一个惊天动地的构想不谋而合：他要利用有线电视作为华纳电影的一个重要输送管道。他一向对这种刚起步却潜力无穷的事业情有独钟。因为这深具挑战性与风险，可以让罗斯充分发挥其想象力的极限，挑战群雄同时挑战自我。当然，他同样面临全盘皆输之风险。其后不久，同样有一个人对有线电视表现出与罗斯相同的兴趣和冒险精神，他就是后一有线电视新闻网（CNN）的创办人，传播公司（TBS）总裁泰德·特纳（R.E.Turner）。

罗斯终于找到与他夸张的表现手法相呼应的事业，尽管其中不乏知音，

但他似乎天生喜欢曲高和寡。1971年罗斯在公司年报中，引用了索伦委员会（Solomon Commission）中有关有线电视的一段话：有线电视与相关技术搭配，必将引发一场通讯传播革命。以前也发生过相同的革命。

500年前，印刷书籍取代了手写书籍……100年前第5支电话线接通了美洲与欧洲大陆。眼前这场革命与之相比毫不逊色，甚至有过之而无不及。

1972年起，在罗斯的构想与计划之下，WCI积极投入了有线电视业的发展。WCI率先购买了一批与有线电视业相关的公司。收购方式与从前如出一辙仍是股票交换方式。因为由于1971年度WCI利润几乎与1970年相比翻了一倍，1972年WCI的股价提高了不少，采取股票收购更为有利。WCI收购的公司有大陆电话公司、电视传播公司（TVC）和柏树通讯公司。这些公司全隶属于华纳有线公司之名下，由阿尔弗雷德·史丹出任董事长兼执行总裁（CEO）。

史丹出身名门，他是美国著名的百货公司西尔斯连锁百货公司（Sears & Roebuck）之创办人罗森华德（Julius Rosenwald）的孙子。西尔斯百货在美零售业排名第一。在1995年之前，位于芝加哥的西尔斯大楼更是世界第一高楼，比纽约闻名于世的世界贸易中心大厦还高几十米。在史丹进入WCI之前，他是电视传播公司TVC总裁，而TVC则是他本人于1962年创立的。

1971年末与史丹素昧平生的罗斯给史丹打了个电话，不久罗斯即亲自登门拜访。他问史丹：“请你以我的想象力之所及告诉我，在未来5年内如果你的公司要建立所有的有线电视系统设备来实现你的梦想，大致需要多少资金投入？”

史丹后来回忆道。

在当时，我还为公司的生存而拼命努力。我也曾想过全新的计划。但资金的匮乏使我无法实现这些计划。罗斯问了我对未来的设想以及所需资金。我让他给我一些时间思考，然后我报了一个数字：“5000万美元”。罗斯毫不犹豫他说：“没问题。”

史丹当场愣住了。他想如果罗斯玩真的，这不是一笔小数目。他事后甚为惊讶，罗斯竟能一眼看穿他的心思，他出于富家，从不缺钱，他并未因经营不善而需要资金，也不想趁机捞一笔钱就退休。投身于这种资本家型企业最让他为之心动的是，能有庞大的资金作为有力后盾借此实现其梦想。罗斯的允诺让他这个梦想得以实现。史丹当时尚不知罗斯与他一样喜欢做梦，“有梦有理想”。罗斯告诉他，由于有电影业和唱片业这两个聚宝盆，他得以有庞大资金投入有线电视这个资本高度密集的行业。

罗斯似乎对有线电视充满了使命感，他逢人必兴致勃勃地谈起有线电视。有一次他要与华尔街的几位投资分析师见面。事先罗斯的助手提醒罗斯会上的主题是公司的投资规划，而不是有线电视，助手们劝告罗斯谈及有线电视的时间不应超过3分钟。在会上，罗斯一开始就谈及公司对几家通讯公司最新的收购情况，其后更是滔滔不绝地谈到了有线电视，似乎他要对几位投资分析师推销有线电视。3个小时的会谈很快就结束了，结果这几位投资分析师仍如云里雾里，不知罗斯所云，对WCI的投资规划仍不甚明了。

后来罗斯的助手回忆起这段经历说道：“罗斯希望得到别人的钦佩、羡慕。他喜欢推销、表现自己。他与投资分析师沟通的障碍即在于此。在一对一的面谈中，他会让你相信他是你可以信赖的朋友，你可以把未来放心地托付给他。但在一群人中，他这种方式则略显无力，因为在3人以上时你必须诱之以利才行。”

这就是罗斯，一位“最佳推销员”，推销自己、推销产品、也推销公司。凡是他中意之事，即使八字没一撇，他也会吹得神乎其神，天花乱坠。1972年在WCI介入有线电视之后，华尔街、好莱坞对有线电视的态度也大为好转，纷纷看好有线电视，与之相关事业的股票的价格迅速上升。这一年WCI的股价一度升到30美元。这年秋，有一则新闻报道使得有线电视的未来变得扑朔迷离。这则报道引用了白宫通讯政策局（OTP）一位官员的话，表示可能建议要求有线电视网的所有权与节目经营权必须分开，这又是一项反垄断措施。罗斯和他的说客立即对此政策大加抨击，声称此举弊端甚多，无异于扼杀有线电视的生机。这个报道一出来，与有线电视相关事业的股价应声落地。

WCI也不例外，在1973年，WCI的股价一直滑到6元。罗斯趁此变动时机，大量购回WCI的股票。

由于管制有线电视的谣言满天飞，使得积极投入有线电视事业的WCI的股价一直抬不起头。幸好罗斯对于如同寻求政治上的支持早已是老手了。早在河岸殡仪馆时期，罗斯就常为纽约的地区税务官免费提供豪华轿车让他们出外度假。在奇尼时代，从停车场的检查官到有权决定奇尼对停车场租赁能否中标的官员，他都曾一一打过交道。当时停车业的成功，关键在于与政府官员关系如何。在那时，有时罗斯在给税务官的报告上多加个信封，里面放进5000美元。或者建议税务官使用一下奇尼大楼里先进的洗手间，然后这位税务官惊奇地发现抽水马桶旁整齐地放着一叠百元大钞。用这些小伎俩，罗斯就轻轻松松地打发了这些政府官员。可如今不同了，这些作法已落伍了。与WCI接触的是一批真正的政客，小到市长大到州长、议员甚至还有总统本人。取而代之的是，WCI每年评列一份政客名单，要求每个WCI的主管必须定期资助某一位政客一定的竞选经费。

在尼克松任总统期间内，白宫有一位特别助理叫卡森（Choxles Colson），他是负责与白宫通讯政策局协调有线电视事务的官员。卡森同时还担任WCI的有线电视法律顾问，并以此名义领取相当可观的工资。他在任期间，每每白宫通讯政策局与WCI有线电视事业发生冲突，他总是出面为WCI说好话。

白宫通讯政策局在当时说白了就是与WCI唱对台戏。因为当时对有线电视表现如此大的兴趣，兴致勃勃地投入巨额资金的，唯有WCI一家。许多有志于有线电视事业，对有线电视看好的杰出人才也会聚在华纳旗下。

WCI内部与卡森打交道的部门主管是柯恩。柯恩负责监督有线电视的营运，他也十分精明干练，早在1972年白宫通讯政策局要对有线电视实施管制的消息传出之前，他就和卡森有联系。他也同样野心勃勃，而且其现实功利正好与卡森也是臭味相投。

1972年春，水门事件爆发，尼克松以妨碍司法公正的罪名被起诉。卡森作为其特别助理自然受到调查。事后发现卡森的任务主要是进行非法政治筹款。卡森于1973年离开白宫和另一合伙人共同办了一家律师事务所。卡森同时秘密兼任WCI的法律顾问。若干年后，卡森的合伙人发现卡森对他长期隐瞒他与WCI的关系，这使他大为震惊。

白宫通讯政策局（COTP）当时的主管人员是克来·怀特海德（Clev Whitehead）。此人为学者出身，向来鼓吹公平竞争，对垄断与托拉斯组织深恶痛绝。他历来主张通过立法与管制反对垄断行为。当他上任OTP主管后，便将他的理论付诸实践。后来，有关于OTP计划对有线电视进行管制之流转

终成现实。

1974年初，怀特海德给总统上交了一份备忘录，建议有线电视系统的所有权与节目经营权分属不同的所有人。不过，国会对此建议反应冷淡，并未将此计划变为法律。

柯恩对怀特海德这种欲分化有线电视业而后快之做法十分不满，他声称怀特海德学究气太浓，远离现实而冥顽不化，根本不了解现实社会中金钱之追求。

卡森也与怀特海德经常发生冲突，在对WCI的态度上尤其如此。一旦怀特海德力主管制，则卡森不遗余力地主张自由主义思想。怀特海德事后表示，政府有责任推动有线电视朝独立超然的媒体角色发展，以让更多的电视节目进入各家庭。同时若经营者与所有者分开，可以让电视节目不受到某一集团利益之控制。他说为传播业注入更多的竞争力是他毕生奋斗之目标。

在尼克松水门事件发生后，怀特海德更是把卡森描绘成“一个只有私欲而无任何理念之人。对新闻界与电视业心存偏见，因而一旦能利用有线电视打击电视业，他则义无反顾地支持有线电视”。在水门事件中，《华盛顿邮报》率先披露此丑闻。其后，卡森建议尼克松吊销《华盛顿邮报》女总裁凯依（Kay Graham）的执照。这段秘密录音带公开后，新闻界一片哗然。

有线电视初期的发展是艰难巨缓慢的。WCI为一个坚韧不拔的先驱者更是如此。根据WCI电影业、唱片业历来的发展经验，将分工不同的部门置于同一母公司的管辖之下，可以大大降低成本。华纳兄弟在发展了制片业后，又致力于购买、建造连锁电影院即是出于这种考虑。而WEA，WEA国际的建立，理顺了销售渠道，其后唱片业进一步迅速发展。在怀特海德看来，这是一种垄断，它不利于公平竞争。在卡森离开白宫之后，柯恩继续游说各方政客。1973年，柯恩接受《洛杉矶时报》采访，更是直称怀特海德的作法无异于扼杀一襁中的婴儿，他建议让有线电视业发展一段时间，待成熟之后再议及垄断问题。1974年怀特海德将对有线电视管制的建议提交参、众两院，意图变为立法进行法律上之管辖。结果由于参、众两院中不少议员与华纳传播公司素有往来，而且许多议员对此不感兴趣，结果这项提案不了了之。

WCI在70年代初发展有线电视网最大的优势便是竞争者不多。对此罗斯深表遗憾，他原以为这一块肥肉一定会你争我抢，好戏连台，不料只有WCI一家唱戏。到了1975年，华纳有线公司在柯恩、史丹等人的努力之下，已经在全国十几个大城市建立了有线电视网，订户达上千万。华纳影片源源不断地通过有线电视传送到千家万户。华纳有线公司的利润在总公司WCI中的份额直线上升。

三、丑闻幽灵的困忧

好莱坞各大巨头、著名明星的吃穿住本来就是新闻界感兴趣的事情，关于他们的报道更是见诸报端。而罗斯刚过而立之年便入主华纳，加上他本人风度迷人、能说善道，华纳旗下人才济济，华纳传播公司的一举一动也成为传媒之焦点。

华纳公司与政坛中上层人物关系向来较好。很显然，在这样的功利社会中，华纳每年不拿出巨额款项资助那些政客简直是不可想象。新闻界也几欲探明真象，终因华纳上下从事谨慎，防范甚严，从不露出蛛丝马迹。1972

年，华纳的一笔正当交易终于被曝光。

1972年，尼克松竞选连任总统。作为一名忠诚的民主党人，亚瑟利捐赠了一笔13000多美元的款项。这么一笔款项相对于洛克菲勒家族、卡内基基金上百万美元的政治捐款，则是小巫见大巫。不过WCI的股东对此紧迫不放，坚持要查清这笔捐款是出自亚瑟利本人的腰包，还是WCI的钱。报界对此也大加渲染。亚瑟利则拒绝谈论细节，他只告诉报界和股东，他这笔捐款并非来自WCI上层之授意，而是他自己之主意。当有人问他身力忠诚的民主党人为何给共和党总统候选人捐款时，亚瑟利则避而不答。他碰到的最难缠的问题是这笔捐款并未纳税。因为依据税法规定，凡超过3000美元的政治捐款必须纳税。亚瑟利只好告诉股东，是尼克松的助理告诉他，可以将这笔钱分别捐赠给共和党各地的竞选委员会。这起政治捐款丑闻由于金额不大，加上亚瑟利坚决否认与公司有关，尽管报界大肆渲染，暗示罗斯幕后指使，最后还是了无声息。

一波未平，一波又起。

1972年春水门事件爆发后，美国新闻界更是倾巢出动，开动全部机器，企图把水门事件调查个水落石出。凡是与尼克松这起丑闻有关的人物都被叫到大大小小的国会听证会、记者招待会。卡森由于是尼克松的特别助理，加上又是为尼克松筹集竞选基金的主要负责人之一，自然难逃此劫。加上他与尼克松对《华盛顿邮报》总裁无所顾忌的攻击的秘密谈话录音公开后，报界对他更是一片指责。由于众所周知，卡森为WCI的有线电视的发展经常抛头露面，说了不少好话，新闻界又再次将矛头指向WCI与罗斯。

1973年春挖掘水门事件内幕的干将詹姆斯·麦考得（James McIord）曾向WCI的出版部门提供一份手稿，其中主人公正是卡森。由于卡森与WCI关系非同寻常，WCI的出版部门奉命推迟后来拒绝这份手稿的出版。其中所揭发的事实，经过4到6个月后，终于在艾文（Evin）听证会上被披露。

卡森后来也遭到起诉。在法庭上，他同样对与WCI的关系拒绝承认。罗斯也曾参与一次作证，其中他引用了“沉默条款”，即不作对自己不利的证词。

尽管报界穷追猛打，希望能在娱乐圈再揭发一起好莱坞的“水门事件”，但由于人们推测罗斯若拉拢卡森，也只是为了有线电视业好，在谋一己之私上可能性不大，因而这事一直很少引起全国范围的关注。沸沸扬扬的“水门事件”早已吸引了人们的注意力，有关WCI拉拢政客的说法也逐渐平息。

在70年代中期的一起经济丑闻则真正使得许多股东对华纳及罗斯不再那样信任。在70年代早期，WCI成立了两家投资基金公司：“CI基金”和“FI基金”。这两个投资合伙公司的基本原则相同：WCI以总合伙人的身分投资数百万美元，而罗斯和其他经理人则以有限合伙人的身份每人投资数万美元。基金之盈余如下分配：在基金报酬率达5.5%之前，所有收益全归WCI所有，即股东获利；报酬率超过5.5%的部分，罗斯和其他合伙人享有90%的权益；若亏损则合伙人率先承担风险，直到他们投资全部泡汤再由WCI负担。这一条款表面上好象罗斯等合伙人是风险的第一承担人，实则基金亏损的可能性不大。若真亏损，罗斯等人最多损失几万美元，对他们而言不过是区区一小笔钱。而获利超过5.5%的可能性极大，一旦这样，占投资额不到10%的罗斯等人却净享90%的收益，这显然很不成比例，不过是遮人耳目的中饱私囊的做法。这两个基金在经营两年之后，不少股东纷纷状诉罗斯及

WCI 上层管理人员，理由是“公司的资产被不当地使用与浪费”。经过数年诉讼，WCI 于 1975 年摆平了这场官司，最终解散了这两个基金。

70 年代前期，WCI 事业顺利地发展，在娱乐业已与哥伦比亚广播公司、美国广播公司分庭抗礼。尽管关于华纳上层管理人员的传闻不断，华纳上层仍如一磐石，不仅人事未做很大变更，公司声誉仍旧未受太大影响。发生于公司内部的权利游戏与令人叹为观止的挥霍浪费的风气外界仍是知之甚少。

四、金钱与权力的游戏

或许是罗斯母亲莎幕给他的遗传，罗斯十分崇拜挥金如土、出手阔绰的生活。他当上奇尼总裁后，这种本质就暴露无疑。他追求奢侈豪华生活的过程是循序渐进的。他不仅自己如此，也积极鼓励各部门主管享受大好人生。收购华纳——七艺术公司不久，公司的总裁和娱乐部门和主管均配置一部豪华轿车。此举引来了其他部门主管的强烈不满。清洁公司总裁史威格（Morton Sweig）就曾抗议华纳兄弟公司亏损连连（当时刚宣布降低影片的帐面价值）主管却配有豪华轿车与司机，而他们的部门财源滚滚，主管却一无所有。不久，华纳其他部门主管均享受了同样的待遇。

1970 年，华纳传播公司向海湾西方公司（派拉蒙影片公司之买主）购得第一架“猎鹰”飞机；1971 年，又购得一架湾流飞机；过了一年又买了一架直升飞机。公司的豪华轿车与飞机之多令其他同行瞠目结舌。奇尼时代负责租车业务的萨尔瓦多则摇身一变，成为公司运输部门的主管，负责调派公司的汽车与飞机。

1970 年底，公司租下了位于 51 街 15 号的旧艾索大楼（Old Esso Building），作为 WCI 新的世界总部。1972 年 WCI 总部迁到此大楼，迁入的都是娱乐部门。至于 WCI 的停车及大楼清洁部门则迁到了全国奇尼服务公司。唯一例外的是凯撒·金莫，他跟随娱乐部门迁到了旧艾索大楼。因为他深知若迁去全国奇尼服务公司，则意味着与 WCI 和罗斯关系疏远，前途黯淡。而巨他仍是 WCI 的大股东，对公司内幕知道得一清二楚，罗斯对他不敢轻举妄动。

金莫搬到了旧艾索大楼后，这幢大楼则成了金莫事业的重心。他要在舞台上一展身手。充分施展其才智。他负责谈判租赁事宜和整幢大楼整修的发包事宜。他把旧艾索大楼装饰得焕然一新。他再通过和纽约市政当局良好的关系，神通广大地让市政府同意将大楼地址改为洛克菲勒广场 75 号。在 51 号大街上根本没有其他任何一家建筑冠上洛克菲勒广场的门牌，而 51 号大街也不在洛克菲勒广场上。当金莫向洛克菲勒广场公司主管征询意见时，这位主管表示只要市政当局同意，他们不会反对。当时他们认为市政当局不会同意此事。事后有人恭维金莫，他则谦虚他说：“不过是邮局里有人热心帮忙而已。”如今的时代华纳总部仍在大楼里，入口处门牌还是洛克菲勒广场 75 号。对金莫及 WCI 而言，洛克菲勒不是一名大亨，而是一种文化：一种象征美国金钱与权力顶极之作的文化。

若干年后，在金莫的办公室里还保留着罗斯写给金莫的一张便条。上面写着：

亲爱的金：

对于你将新大楼与洛克菲勒广场结合为一体的伟大贡献，我的感激之情难以用笔墨

所形容。我只能说声“谢谢”，我们的新家美仑美奂，这全是你的功劳。

罗斯对金莫所作的一切深表赞赏。由于日常事务有金莫处理，罗斯就可以全心投入为华纳公司的高层管理人员设计一个“家”。哥伦比亚广播公司创办人威廉·帕莱在纽约长岛有一豪华寓所，装饰得十分华丽，罗斯曾前去参加过一次宴会。这幢寓所给罗斯的印象如此之深，他总念念不忘要建一座同样完美的建筑，让 WCI 各主管们渡假有个好去处。

他对负责设计帕莱建筑的工程师拉斐尔·西亚瑞尤其好感。

WCI 在墨西哥的拉斯帕沙斯 (Las Brisas) 买了一座度假山庄，罗斯将之命名为“伊甸园别墅”。其后，专门请了西亚瑞前来伊甸园别墅为之装饰一新。西亚瑞记得当罗斯与他一起设计“伊甸园别墅”的室内装修方案时，显得十分投入。“他不时在楼上下来回走动，拿着软尺四处测量，只差一寸也会和我计较。”

这幢别墅位于山丘的顶端，俯视着墨西哥湾蔚蓝色的海洋。别墅内有一个宽大的椭圆形游泳池、一个网球场以及一个设备先进的小电影厅。厄地根的妻子米加负责室内装璜。即使是到过世界上最一流的旅游胜地的人，也会称赞这儿是个充满田园诗意的人间仙境，朴实无华的自然环境与高贵典雅的人工建筑天衣无缝地合为一体。客人一到这儿便流连忘返，因为这儿厨师手艺绝佳，而且一律都是免费提供。

这就是罗斯为 WCI 高级经理设计的一个“新家”，此后，几乎每周都有部门主管乘坐公司飞机前往“伊甸园别墅”度假。罗斯所作的一切，只不过是他的从前的梦想，加上添绘几笔美丽的色彩，又有了财力作为后盾，使长久以来的梦想终成真。他也很有技巧地将个人追求奢华、贪得无厌的胃口，美化为公司的经营哲学，把个人的动机套上了冠冕堂皇的外衣。

华纳有线电视公司总裁史丹出身世家，见过不少浮华场面，而罗斯的挥霍性格也让他大吃一惊。由于其他主管大都出身贫穷或家境一般，因而史丹置身于其中老是感到不自在，与他们格格不入。他从小过惯了宁静质朴的生活，对 WCI 的穷奢极欲不习惯。不过后来他承认，他也趁机享受了一番这种富比王侯的生活。与其他主管一样，他也配有私人轿车和司机，不过他选择了奔驰典雅型轿车而不是凯迪拉克加长型。他也止一位建筑设计师装璜了他在洛克菲勒广场 75 号的办公室。而拉斯帕沙斯的“伊甸园别墅”也是他经常光顾之所。

有一次罗斯邀请史丹在时代生活大楼顶层的“半球”私人俱乐部共进午餐。罗斯向他滔滔不绝地推销他的公司经营哲学。罗斯说道，公司有义务让经理人员过得舒适、愉快，这样他们每天都能有旺盛地精力从事工作，他们经常会有全新的创意，只要公司所做的一切，比如伊甸园别墅、豪华轿车、飞机能达到这个目的，就符合公司的利益，因为这能够“提高公司的生产力”。

罗斯正在这种所谓的“公司经营需要”外仪的掩盖之下，把他个人的私欲发挥到了极致。

他对手下的经理人员十分慷慨，当时华纳各部门主管的收入之高令其他大公司的经理们难以望其项背。凡是在电影业和唱片领域上表现出杰出才能的经理人员都有丰厚的报酬。罗斯在创立 WCI 之初，即领悟到寻找有创意人才的重要性，并千方百计留住人才。他所规划的报酬利度在同行中也独树一帜。主要部门经理人员薪金标准一样，但红刊由罗斯决定，与部门赢利状况有关。在 70 年代初，由于电影业与唱片业收入极丰，其经理人员如亚瑟利、

欧斯汀、厄地根每年邵拿到上百万美元的红利。其收入令其他公司的同行望尘莫及，有时比罗斯的收入还多。

罗斯的这种与工作成果挂钩的报酬制度在其他公司也有，但没有一家给得像罗斯如此之慷慨。在哥伦比亚广播公司，各部门主管即使工作成绩再出色，至多拿到 40 万美元以下的年薪。

罗斯也十分喜欢玩权力游戏。他常把自己想成一位国际象棋大师 WCI 是他的棋盘，而各部门主管是他的棋子，然后让这些棋子听任他随心所欲地摆布。他也常把 WCI 当成一个大家庭。而他是仁慈宽厚的家长，对待各主管如其子女一般。以罗斯性格而言，史丹未能与其他的主管打成一片，他十分在意。那些日子，公司还是有着浓厚的家族气息。罗斯为了让史丹成为 WCI 家族的一分子，挖空心思。史丹回忆道：

虽然有时与我无关的会议也会让我出席，但在受邀之列仍觉得受宠若惊。那段日子罗斯所作的一切就是让人产生优越感——特别是以私人的手段，让他们觉得他们对于罗斯很重要，罗斯少不了他们。

罗斯在少年时期曾是新泽西州一个夏令营的辅导员，把那些 5 岁的小顽童哄得服服贴贴。如今他这种典型的辅导员本性依然存在，他希望所有的公司主管都能高高兴兴。

罗斯本人常与公司职员打成一片，毫无职位之分。一般到 WCI 访问的客人会对这儿的氛围感到十分吃惊。他们原以为在这样一家首屈一指的娱乐大公司，各公司主管必然是正襟危坐、如同机器一般签署大大小小的文件。他们会产生如进入时间隧道一般的错觉，因为这儿更象是一个大游乐场，不过主角都是那些主管们。罗斯喜欢恶作剧，喜欢出其不意地让人大吃一惊。而各主管们居然也与他乱通一气，并乐此不疲。有一回，罗斯与金莫玩 21 点。罗斯对此早就得心应手，照样又是金莫输了罗斯一笔钱，金莫答应第二天还钱。当天晚上，金莫从新泽西的华纳丛林园牵了一只大老虎回 WCI 总部。第二天，罗斯正在办公室看报，门打开了他还未注意。这时一声虎啸让他大吃一惊，他放下报纸，发现他面前竟是一只脖子上挂着一叠百无大钞的老虎，他赶紧跳到桌子上。其后几天，据金莫说，在罗斯进他的办公室之前，总要探头探脑一番，看其中是否还有老虎一类的东西。后来，罗斯也对金莫玩了儿回同样的游戏。

WCI 的下层雇员也觉得罗斯平易近人，一点也不像其他大公司总裁，平时难得见一面。罗伯特·弗里德曼 (Robert Freedman) 刚进 WCI 时还只是一位收发室的助理。他第一次见到罗斯是在 1973 年法同的戛纳电影节上。当时罗斯和亚瑟利等人正在戛纳代表 WCI 参加电影节。华纳兄弟有一部影片来不及准备而未随罗斯带到戛纳。公司指派弗里得曼送这部影片到戛纳。他刚到戛纳便赶上了罗斯为 WCI 员工举行的晚宴。他要求不与主管们同席，而坚持和普通员工坐在一起。在宴席上，罗斯尽量打消员工心中的不安，同时又老生常谈，大侃有线电视。当时在 WCI 真正了解公司对有线电视投入的只有上层主管，而一般雇员只知道公司正致力于电影业与唱片业。弗里德曼就坐在罗斯身边，他记得当时除罗斯外其他人都被他搞得晕头转向。罗斯又单独和弗里德曼聊了很久，他一再要求弗里德曼去纽约一定要去他的总裁办公室坐一坐。

罗斯竭尽所能，尽量想把 WCI 营建成一个令员工感到温馨舒适的家。奇尼的服务业已不复存在了，但他的宗旨“我能力您服务吗？”还不时挂在罗

斯嘴上，出现在 WCI 的大楼里。高层主管优越的生活自不用说，他们拥有的豪华轿车、直升机、私人飞机之多只令同行眼红。70 年代初石油危机席卷西方，纽约街道常常排满了等候加油的汽车。许多人纷纷将耗油的豪华轿车换成小巧的日本车，唯有 WCI 各主管依然是油箱满满，开足了马力在街上飞奔。位于 WCI 总部后门对街的“21 号”餐厅也是 WCI 所开，WCI 员工时常光顾这儿。在此他们可以以极便宜的价格享受丰盛的食物。这儿几乎成了员工们的福利社。公司的一位会计师说：“他们从来不核对帐目的费用支出项目，漫无节制。”

WCI 内部给予员工的福利设施一应俱全，而已十分慷慨。当然不必要的浪费最终还是靠股东红利的减少弥补。

罗斯与各主管总善于巧立名目，假公济私，利用各种手段，将财富与同僚分享。对罗斯而言，所有这一切都是天经地义的，自然大家也乐于接受，没有人反对，没有人意识到股东利益的存在。对于罗斯而言，这对于他个人没有什么损失，而且皆大欢喜的结果他一向乐于看到。他还习惯于送贵重的礼物给员工，不仅在特殊场合，有时甚至还在他们意想不到的时候。对于 WCI 员工而言，罗斯就像是位乐善好施的“散财童子”。

在 WCI 内部福利措施大都已制度化、深得人心，大受欢迎。不仅 WCI 高级经理人心稳定，而且下层雇员很少有离职跳槽的。

1972 年，华纳重奏唱片公司总裁裘·史密斯被大部会唱片公司(Capital Records)挖去担任其唱片的全球总监。当时史密斯离合约期满还有四年。他要求与罗斯解约，这一次又是罗斯真诚挽留，史密斯才拒绝了大都会唱片的邀请。两年后，在史密斯的管理下，华纳重奏唱片经营得有声有色，但是他们却濒临破产边缘。原来，史密斯以他拥有的 WCI 的股票抵押贷款，当时正值 WCI 股票创下新高每股 50 美元之时。5 年半后，WCI 股票一路跌到每股 6 元，而史密斯本人则因此面临破产。史密斯只好打电话给罗斯。罗斯答应他 10 天之内赶赴洛杉矶，让他事先把财务资料准备好。5 天后，罗斯来到了史密斯的住所，在一一过目了史密斯的财务资料后，当即答应史密斯，“我会给你债务两倍的数目作为红利，不久我将给你加薪。”史密斯后来说道：“这比我原先准备向罗斯要求的数目高五、六倍。”另外与裘·史密斯遇到同样问题的是避难所唱片公司的大卫·季芬和一批经理人。他们收入中有相当一部分是 WCI 的股票。在股票价格大跌之后，他们都受到不少损失。大卫·季芬在 1972 年将避难所唱片公司卖给罗斯，获得 200 万现金以及 500 万股 WCI 的股票。交易后 8 个月，股价跌到 8 元。罗斯知道之后，答应以后 5 年内每年补贴他损失的 1/5。

每当手下有主管遇到大大小小的困难，罗斯总是慷慨地解囊相助，不过总是慷公司之慨，而这一切都损害股东利益的。罗斯总是将这些支出巧立名目，以合法的各项交易支出掩盖过去。

随着罗斯在社界名声进一步扩大，在政界朋友日益众多，他的许多乐善好施之举并非都是借助公司之力。许多人把罗斯当成活菩萨，每当有困难无法解决总是把最后的一线希望寄托在罗斯身上。

1976 年，华纳兄弟公司经销部门主管泰瑞·史莫(Terry Semel)和他的法国女友前往加拿大的蒙特利尔参观奥运会。结束之后，他们又到大湖区、多伦多尽情玩了一圈。不料他们的护照在过境时已经过期多天。按当时加拿大的法律，他们将受到扣押甚至有可能以非法滞留之罪名被起诉。在他们毫

无头绪之际，史莫想到了罗斯。接下来就是极为精彩绝伦的一幕。经过罗斯一手精心策划、动用了 WCI 的私人飞机、游艇，罗斯又买通了一名加拿大法官，并同一名华盛顿的说客和一位美国移民局官员前往加拿大。不过几天，此事妥善解决，史莫及其女友安全、秘密地返回美国。

罗斯对其属下可谓呵护备至，宠爱有加，唯恐照顾不周。不过这一切都是有前提条件，即他们不得对罗斯的地位提出挑战。

解决史莫困境之方式，正是罗斯之拿手本事，而且他也经常津津乐道。他一向醉心于权力的运作，这就是他为什么非常喜欢引用洛克菲勒的一句话：“明天还确定吗？”或许最令他感到欣慰的是，如今他终于处于权力之巅峰，可以翻手为云，覆手为雨，可以玩弄权势于股掌之中。在他获得个人虚荣心大满足的同时，也博得了众人泉涌般的感激与忠心，使得这些人也死心塌地地认为罗斯是他们的靠山。后来成为华纳兄弟宣传部门主管的弗里德曼一语道出同事的心声。

在其他公司，你可能担心什么时候触怒了老板，因而战战兢兢。在此，完全像个大家庭，你永远不必有被炒鱿鱼的顾虑，似乎讨好你比其他事情更重要。过去几年来，每有其他大公司要我改弦易辙，我脑中闪过的第一个念头总是，‘我如何向罗斯交待’？

罗斯善解人意，待人诚恳，仗义疏财而又不求回报，至于这是否是他为收买人心而有意所为就不得而知了。不过人们普遍猜测，70 年代初由于罗斯刚步入娱乐界，对自己缺乏信心，才导致他以夸张的慷慨，来博得他人的好感与认同。尽管真相如何不得而知，但过去几年来慷慨已成为罗斯之代名词，而且在 WCI 内部形成一股强大的向心力。在 70 年代初，其他公司普遍风行人员大改组，而导致元气大伤，而 WCI 内部稳定，这对于公司的发展显然有极大好处。因而若真要说罗斯慷公司之慨的做法也是为了公司及股东利益，的确无可厚非。

事实上，罗斯这么做别有一番用心。他相信与他们分享公司财富，就永远不必与他人分享权力。他之所以能将这些权力游戏玩得八面玲珑，是基于一个前提：即他执掌了 WCI 最高权力。在威廉·法兰克过世之前，他年事已高，不过问公司事务。威廉·法兰克逝世之后，他更是大权独揽。

他无法容忍与别人分享权力，即使是最忠实的助手也如此。柯恩对这一点无法理解。柯恩当时是公司执行副总裁，是 WCI 中仅次于罗斯的第二号人物。1972 年法兰克逝世之后，柯恩在公司里积极游说，希望能取代法兰克留下的执行总裁的位置。结果罗斯在公开场合表示他不再设第二个执行总裁。但他提议设立一个“联合总裁办公室”，由柯恩与亚瑟利分享权利。柯恩则以亚瑟利在制片厂里已有自己的职务为由，希望罗斯重新考虑。罗斯后来也曾答应让他担任总裁一职，但不久又否决了。柯恩因此恍然大悟：罗斯无法容忍有人要与他分享权力。不久，柯恩即辞职转而进入海湾西方公司。

不过，据罗斯本人的说法则是柯恩阴谋联合亚瑟利与洛哈但窃取他的职位。罗斯说，由于亚瑟利通风报信，柯恩见事情败露，已再无颜面待在 WCI，因而辞职了事。

以下则是一则流传于 WCI 内部的故事。据说有一天罗斯与海湾西方公司董事长查尔斯·波登（Charles Bludorn）共进工作午餐。在桌上，波登对 WCI 旗下人才济济表示赞赏与钦佩，并希望罗斯能给他提供一些人才。罗斯在得意洋洋的同时，对波登说道：“你可以挖走我公司里的每一个人，但其中有个例外，那就是柯恩。”这次午餐后不久，波登马上将柯恩挖走，并对

他委以重任。在这故事中，罗斯似乎对柯恩格外在意，而柯恩则成了不忠不义之化身。

自从柯恩走后，在 WCI 内部再也没有人觊觎第二把交椅的位子了。在罗斯周围，都是一批十分能干的助理、主管。罗斯也知人善任，对各主管绝对委以全权，让他们在自己的天地里充分发挥其才干。但他绝不容许有人挑战他的权威。在总公司里，没有人可以自认为是罗斯事业的接班人，他维持着一种仁慈的独裁式政权。在总公司开会时，遇到千头万绪的一般性问题，大家可以畅所欲言，自由发表看法，但遇到了实质问题，则必由罗斯最后定夺。史纳夫是 WCI 的财务总管，他为人直心快，有话藏不住。有一回某个问题讨论得十分激烈，有好几派意见，在经过一番唇枪舌战之后，史纳夫向大家建议道：“我看投案如何？”罗斯一脸慈祥的笑容，但是给予史纳夫绝对明确的答复，“你以为这是什么——民主吗？”

柯恩的辞职似乎没有对 WCI 有多大影响，华纳传播公司依然是一个家庭似的集体，雇员们对罗斯仍是一片感激与赞誉。不过有个不满的声音却显得格外的不协调，这是老罗森索。他虽然仍居公司副董事长之职位，不过由于其殡仪业已转给他人，说话逐渐不管用；加上这几年下来，罗斯与其妻卡萝日益疏远，罗斯与罗森索之翁婿关系逐渐松动，这让他感到难以释怀。因而每当他看到罗斯好大喜功、挥霍无度的行为，他就忍不住大声斥责。他将罗斯的这一切归咎于事业心太重，因而对家庭照顾不周。有一回经过几天下来的长时间谈判，老罗森索已是力不从心，当罗斯准备马不停蹄继续下一个议题时，老罗森索忍无可忍，大拍会议桌，“够了，你立刻回家与孩子聚一聚！”

五、挚友与知己

罗斯与杰克·华纳同样喜欢大权独揽，我行我素，唯我独尊。然而此两人就人格、个性、爱好等方面均相去甚远。杰克孤僻、阴险，交友甚少，他在自传中曾感叹自己一个知心朋友都没有。罗斯相反，喜好交游，开朗、仁慈，政界、演艺界都有不少朋友。杰克爱好不少，以赌博为最，甚至为了在法国南部逍遥自在而不惜与哈里·华纳翻脸；罗斯也喜欢赌博，尤其在玩21点上有一手，然而他不迷恋于此，他更爱好游玩、体育运动，尤其是足球比赛。罗斯一生中好友不少，在中学、大专时期有雷克汉姆，在WCI期间，各主管与他关系都不错。然而真正称得上是密友的，有两个：一个是忘年交，即洛森；一个是同龄人，杰·艾米特（Jay Emmitti）。罗斯与洛森都从对方身上看到自己不同年龄段的影子，二人都英俊潇洒、谈吐不凡，洛森更视罗斯如父亲。

杰·艾米特打入罗斯的生活圈则是在1971年末。杰·艾米特是全国杂志出版社的董事长杰克·李伯威兹（Jack Liebowitz）的外甥，当时艾米特是一家运输公司LCA的总裁。全国杂志出版社在1967年买下了LCA。后来奇尼收购了全国杂志出版社，所以包括艾米特在内LCA就顺理成章地成为奇尼的一部分，直到作为WCI的一个部门。但是艾米特平时与罗斯来往甚少，直到1971年末艾米特现在WCI各部门的年度预算会上。

罗斯十分热衷于参加此类会议。因为他精通数字的本领在此发挥得游刃有余。在一大堆繁杂的数据之中，他只要略加心算，便能迅速报出症结所在，许多同僚则被诸多数字搞得晕头转向，对罗斯的这种天赋佩服得五体投地。

艾米特第一次参加有WCI全体部门主管参加的预算年会。等其他部门的主管对未来计划侃侃而谈之后，艾米特开始谈对他LCA未来之规划。他的报告方式与其他主管大不相同。他首先不是摆出一大堆枯燥无趣的数字。他用文字对未来作为一番颇能打动人心的讲演，其后才摆出甚力简洁明了的年度预算。但他强调这只是预测金额，他无法预测其中交易能否完成。

罗斯一听，兴趣就上来了。他以电影业为例，指出电影制片之预算更难制定，而且风险更大，然而在亚利的率领下，他们的预算却做得十分出色。接着精明顽固的财务总长史纳夫络对艾米特提了几个十分刁钻的问题。艾米特一看无法对付这位久经沙场的财务专家，只好耸了耸肩，摆出一幅无可奈何的样子，以略带幽默的口吻说：“早知出售公司要回答这些难题，打死我也不卖。”罗斯听了之后哈哈大笑，说：“现在你还可以改变主意。”艾米特接着在报告中刻意调侃在座的经理人，插科打诨，以生动活泼甚至有些恶作剧的方式打发了一些刁钻的问题，结束年报，甚少用数字。

罗斯对此一点也不在意。因为他与同事们都沉浸于欢乐的气氛之中——尽管往年年会上罗斯竭力想如此，但这一次年会无疑是最为轻松的一次。罗斯发现艾米特充满生机和活力，谈话幽默风趣，笑话题材比罗斯多，反应更为灵敏。罗斯感到艾米特一定能为高级主管办公室注入一股活力。会后，罗斯把艾米特拉到一旁，说：“我曾想开除你。但是我改变主意了。你得搬上来和我们一块儿工作。”艾米特随即升任副总裁，办公室就在罗斯对面。

从此这两人便形影不离。艾米特虽比不上罗斯才华横溢，但是两人有许多相似之处。两人对财富之追求似乎永无止境。两人与影星都交往过密，而且同是辛纳屈的座上常客。两人都风度迷人，对女性深具吸引力。而巨两人

都没多少内涵，喜好享乐，他们对此也不在意。他们都朝前看，喜新厌旧。他们的生活充满了新鲜感与动力。他俩都喜欢下棋，无论是吃饭、上班或在公司飞机上旅行，都玩得天昏地暗，不亦乐乎。在体育运动上，双方都喜欢足球，对赛马十分迷恋。

罗斯与艾米特都时刻需要来自外部的刺激。两人都似乎天生是社交高手，在人群中应付自如，如鱼得水。很难想像两人会不参加宴会。罗斯婚后每次度假都要由家人亲信伴随，现在则少不了艾米特。若艾米特无法前往，则罗斯显得意兴阑珊。尽管罗斯是舞场高手，但在某些场合，如有一些好莱坞明星在场，则罗斯有些羞怯放不开。但是艾米特让他走出封闭的自我，还其本色，让罗斯觉得自己就是自己。艾米特从不知害羞为何物。

两人的早年生活背景都十分雷同。艾米特生于纽约布朗克斯（Bronx）区。他的父亲为了生计日夜奔波，而他母亲则掌握家中大权。他母亲很美丽，对他的独子十分骄傲。在艾米特十几岁时，他父亲便过世了。

艾米特在 19 岁时便认识了当时 20 岁的玛莎（Martha）。玛莎记得当时艾米特仪表出众、谈吐风趣，非常外向。玛莎在艾米特的攻势之下，几个月后便与他结婚。婚后，玛莎才发现艾米特隐瞒了不少真相。艾米特骗玛莎说是 24 岁，出生于纽约长岛，是个基督徒，哥伦比亚大学毕业。实际上艾米特也是个犹太教徒，而且只是高中毕业。艾米特为了证实他出生于长岛，曾驾车带玛莎路过长岛那幢所谓他的别墅。他告诉玛莎因为他与母亲闹翻了，他们当时不能回家。其实那是艾米特的舅舅李伯威兹的别墅。等玛莎发现艾米特欺骗了她，她已有 7 个月的身孕。她想离开艾米特重新回到父母身边。但她那身为长老教会牧师的父亲劝告她，要学会宽恕一个涉世未深的年轻人。

与艾米特相比，罗斯则很少对别人撒下这种弥天大谎。但他喜欢编故事，喜欢把自己平淡无奇的过去吹得天花乱坠，把一份反应平平的未来规划夸张得无以复加。罗斯最喜欢与别人谈起他年轻时在克利夫兰市布朗队踢球的经历。在一番神乎其神的讲演之后，他往往还要现身说法，说身上有块铁片是在踢球摔伤之后安装的。罗斯的妻子卡罗和 WCI 的高级主管都对此深信不疑而罗斯的少年时代好友一听到此事，则是一笑置之，因为他们深知罗斯向来喜欢添油加醋。

不过，在大众眼中，罗斯在布朗队的经历已成为他自传的一部分。1972 年 8 月 13 日《纽约时报》有一篇对罗斯的专访。其中形容他为“身高六英尺之纽约布鲁克林巨汉，露出左手臂上的金属片证明他曾是克利夫兰队前锋。经历短暂的足球生涯后退役。如今他这么说：‘那是幸运的骨折’”。艾米特也不知其中有诈，每当艾米特在公众场合大侃罗斯这段“绿茵战史”——例如在好莱坞的制片厂，罗斯总是装出一幅谦虚、默认的样子。

当然这杜撰的故事中多少有一些真实的成份，不然他的听众怎么会深信不疑？他的确因为踢球伤筋断骨而在左臂装上金属片，不过那是在史密斯学院，而非布朗队。

艾米特最大的特点之一便是恬不知耻。在他与罗斯建立起亲密的友谊之时，他已不像在 19 岁时对玛莎信口雌黄。然而“夸张”仍是他的看家本领。罗斯喜欢夸大其辞，而艾米特则善于无中生有，颠倒黑白，在这一点上两人可谓“臭气相投。”罗斯常说：“与其在公众场合说一些枯燥无味的事实，不如编一则精采动人的趣闻。”艾米特则总是借罗斯这一句话为自己开脱。

每当有人向艾米特提及他对玛莎结婚之前编织的谎言，艾米特总是得意他说：“噢，那是我第一次练习骗人，而且捞了一条大鱼。”

这对生死之交，在以后的日子携手共创未来，他们共同参加社交应酬，周旋于商场之中，而且配合得天衣无缝。

艾米特在办公室里是罗斯的言语，每天在罗斯的办公室里聊上几个小时。罗斯有了艾米特这么一个密友后，更是把公司中许多的琐事交与艾米特处理，连罗斯最钟意的电影事业部门都直接向艾米特汇报工作。

不过艾米特对此只是兴趣一般，很少过问电影部门的事情。

艾米特的职责宛如是罗斯管理的延伸：罗斯不想处理的细节、组织与人事都交由艾米特处理，这样他就不必事必躬亲。而艾米特则是公认称职的中介。公司凡是有员工对罗斯有事相求总是先找艾米特，艾米特则总是为他们出谋划策给出解决办法，或是亲自为他们向罗斯陈诉。公司里的高级主管人员需要用飞机，也得经过艾米特。据说有一次，一位主管表示要用飞机参加一次商务会议，艾米特则表示抱歉，因为公司的飞机仅供娱乐之用。艾米特树大招风，在 WCI 内部树敌不少，有一部分主管对其迅速提拔，没有什么专业才能而占据高位深表不满。但也有人认为艾米特在公司中的地位与罗斯一样都是不可缺少的。

“如果单凭他的外在表现，可能会认为他是无足轻重的。”一位主管认为，但艾米特的贡献就如同是粘合剂一样。WCI 部门庞杂，人员众多。罗斯本来就不胜其苦，千头万绪的事务一直困扰他。然而艾米特的出现，使得各部门间摩擦减少。而且艾米特那一套乐观、善于调侃的本事使得大家皆大欢喜，内部凝聚力也增强。

艾米特可谓是罗斯一生最知心的朋友，罗斯对他无所不谈。艾米特夫妇则是共同在社交宴会上频频出现。对于罗斯，艾米特就如同是他的亲兄弟。在艾米特的帮助下，罗斯信心十足地踏入一个又一个新的社交圈子，在上层社会里自如地周旋，也结识了不少政界、商界要人。

罗斯年轻时即爱好运动，其中对足球运动更是十分迷恋。从他无中生有地吹嘘他在布朗队的经历即可以看出这一点。不过，足球运动在美国受大众关注的程度远远不如篮球、橄榄球。因而足球比赛的观众也十分少。罗斯年轻时即梦想拥有巨人足球队。

1970 年罗斯与纽约的飞机队 (Jets) 商讨购买事宜，不过这一次谈判功败垂成。唱片部门主管人厄要根兄弟俩在土耳其时就已经是疯狂的球迷，他们极力说服罗斯、艾米特和其他高级主管购买宇宙足球队 (Cosmos)。

1971 年以总价 3500 万美元买下这支球队。不过由于足球在美国是鲜为人知的运动，加上他们比赛的体育场地理位置偏僻，观众十分少，因而头几年在宇宙足球队的投资都是只进不出。

1975 年 6 月，宇宙足球队一夕之间改头换面。WCI 与世界闻名的巴西球星贝利签下了一年 450 万美元的合约。贝利于 1974 年宣告退休时仅 34 岁。其后，宇宙足球队又相继与意大利的奇诺吉拉 (Giorgio Chinaglia) 和西德的见根巴华 (Franz Beckenbauer) 签约，1976 年宇宙又从原来场地迁入巨人足球场，观众人数迅速增加。

有了贝利、奇诺吉拉、贝根巴华这几个大明星，加上巨人足球场占据了地利，宇宙队也名声鹊起，扭亏为盈。

宇宙队的经理是西亚瑞。也就是那位给罗斯装修公司大楼的设计伊甸园

别墅的建筑师。在完成那些工程后，做什么呢？罗斯回答他：“慢慢来，凡是我能做的你也都能做，不必担心。”

罗斯喜欢网罗人才，只要被他发现，他便千方百计把他们留在公司，尽管目前他从低层雇员到高层经理都有。比如 1977 年罗斯从索尼公司美国分公司挖走了当时原执行总裁哈里·沙（Harrey Schein），尽管当时 WCI 高层已是人满为患。

西亚瑞是土生土长的古巴人，具有贵族血统，在他 20 岁时只身迁到美国，因而英语说得不十分流利。而 WCI 的高级主管大都是犹太人，如罗斯、艾米特等人都是犹太血统，而且大多出身贫穷。西亚瑞在这么一个环境中显得有些与众不同。罗斯认为，西亚瑞温文尔雅、从容不迫的高贵气质能给公司添加优雅的气氛。西亚瑞本人则这么解释罗斯请他加入 WCI 的原因，“我这人十分听话，不会对罗斯造成威胁，而罗斯身边正需要这么一群对他顺从之人。”

罗斯也深知西亚瑞对他忠心耿耿，因而先任他为宇宙队总经理。过几年后，当宇宙队名声鹊起，收入滚滚，成为罗斯与厄地根兄弟激烈争夺的对象之时，罗斯更深信西亚瑞绝对值得他的信赖。而西亚瑞果然不负罗斯的期望。

从 1976 年起，罗斯关注的对象从电影部门转移到了宇宙队。经过几年努力才使巴西球星贝利签约的宇宙队总教练托依（Clive Toye）就曾说过，“宇宙队成为公司最响亮的招牌，名声比华纳兄弟要大许多，而且罗斯对之宠爱有加。”有几次罗斯到欧洲与几位银行家洽谈业务，在会上罗斯一谈到宇宙足球队，话匣子便全部打开了。但是若谈到华纳兄弟影片时，罗斯则平淡许多。有一年，在欧洲同时举行欧洲杯足球赛和数个电影节。罗斯飞往欧洲参加电影节，但一到那儿，罗斯便投入到滚滚球迷之中去。事实上，华纳兄弟主管亚瑟利就曾对同僚说过，当罗斯的注意力从制片厂转移到球队时，他感到如释重负。

托依说，罗斯对宇宙队之关心可谓利弊各半。每当宇宙队主场比赛，罗斯坐在华纳的包厢观赛。若是客场比赛，只要有空，罗斯一定乘坐公司飞机前往助战。有一回宇宙队到迈阿密参赛，他们的旅馆就在一个机场旁。比赛的前天晚上，罗斯则与球员们一一座谈，问他们有什么需要帮忙的。一位球员抱怨飞机起降的巨大噪声让他难以入眠。罗斯马上为他们换了一个旅馆，并指定一个专门厨师照顾球员们的饮食。

罗斯的这种过分关心带来的后果是越俎代庖。有好几次，罗斯、艾米特与厄地根兄弟为了安排球员上场名单而大动肝火，他们早就把教练的计划抛在脑后，托依对此有时也无可奈何。

罗斯为人十分迷信。有一回西亚瑞为了防止罗斯过于激动而跳起来，在他的座位上安装上安全带。恰好这一场宇宙队大获全胜。从此罗斯每次观赛必扣上安全带。他认为西亚瑞一家人也都是福星，因而每次比赛他都希望西亚瑞一家能到场。有一回，比赛在多伦多举行，罗斯派公司的直升机接送西亚瑞远在康涅狄州住校的女儿。他的这种迷信似乎由来已久，他常把路丁给他的打火机带在身上，好象是他的幸运标记。

在所有球星之中，罗斯与贝利、奇诺吉拉关系最为密切。贝利是队长，罗斯经常请贝利吃饭，或到拉斯格沙斯的“伊甸园别墅”度假。贝利也总是献出他的最佳球艺。奇诺吉拉在与宇宙队签约之前在意大利声名狼藉，而且据说与黑手党挂钩。西亚瑞回忆每当他与奇诺吉拉共进午餐，在门口总是站

着几位高大壮实、皮夹克里鼓着把手枪，目不转睛地盯着大门的保镖。

奇诺吉拉为人精明，很懂得如何利用宇宙队混水摸鱼。他经常暗示西亚瑞与一些大公司合作，穿上有他们公司标记的球衣。

对罗斯而言，一切给巨人队的投入都是应该的，而且以 WCI 的财力而言，都似乎是微不足道的。这一切不过是实现他梦想所付出的代价。他爱做梦，然后去实现其梦想。

1977 年，巨人体育场常常是观众爆满。有一回包括亨利·基辛格在内的许多政府官员都前来观赛。每当奇诺吉拉在场中射门得分，会立即跑到场中央向罗斯挥舞致意，就如古代武士们行君臣礼一般。

在罗斯的授意之下，西亚瑞每年都从世界各地购买球星，尽管都是向总公司透支。由于罗斯与厄地根兄弟对宇宙队的控制权展开激烈争夺，加上球队里有奇诺吉拉这样趁机大捞一把的球员，宇宙队不久又亏损连连，直到 80 年代初宣告解散。

罗斯这种喜新厌旧之人深知好花不常开、好景不常在的道理。对于这个曾是他最爱的球队的解散，他一点也不在意。他已拥有了球队最风光的历史，他已体会到拥有一支明星云集的球队的滋味。他的现实已远远超过他少年时代的梦想。他对此已是十分的心满意足。

这就是罗斯的为人，“要最好的，但不必是永久的。”他交友也如此。从少年到现在，他已换了好几位密友，每一位都与他相处得十分融洽，但他每换一个环境，必有一位新朋友取代过去的老朋友，而且他对于与老友的逐渐疏远也毫不在意。艾米特、西亚瑞、洛森与罗斯关系都十分密切。艾米特视罗斯如兄长，西亚瑞、洛森与罗斯则如同父子。洛森更是如此，因为他一见罗斯，两人便颇有惺惺相惜之感。

洛森在 60 年代后期离开罗斯意图独立发展。其后，他加入亚瑟利的名人经纪公司，又促成了罗斯与亚瑟利的合作。在名人经纪公司并入奇尼之后，洛森又再度离开罗斯。洛森与罗斯都曾有让洛森重返 WCI 的念头，但由于洛森资历甚浅，而让洛森担任 WCI 一般雇员，罗斯又觉得太委屈洛森。因而罗斯以公司外聘顾问的身份再度把洛森拉回来。因为这样安排，洛森一方面还可以独立发展，另一方面罗斯又能付给洛森巨额报酬，尤其是交易中介费用。洛森对此安排也十分满意，因为这样让人觉得他不只是罗斯的亲信，而且能够自力更生。

罗斯从不信任真正独立的外部顾问，但他比较喜欢任用名义上独立的外部顾问。因为在谈判中一旦这些外部顾问起到不利作用，他便可以名正言顺地推翻这些顾问定下的协议。这些顾问对他而言不过是诺大棋盘中的一个棋子。他这一招是从老罗森索那儿学来的。

1976 年夏天，罗斯和洛森同意洛森重返 WCI 家庭。当时罗斯为了安插洛森可谓费尽心思。因为若给洛森一较低职位，他觉得屈才，给洛森高职，由于其资历甚浅，恐怕公司内反对之人甚多。后来罗斯想到了几年前离职的柯恩向他游说总裁一职，他曾决定设立所谓的“联名总裁办公室”。于是他将计划稍作修改，一共任命了 4 位联合总裁：艾米特；格瑞德，他是华尔街的分析师，协助完成了奇尼与华纳的合并，并于 1974 年加入该公司；郝维兹（David Horowitz），他是一名律师，并曾任哥伦比亚影片公司的法律总顾问；以及洛森。

罗斯这项决定立即引起众多非议。1984 年，罗斯在股东对他的控告中

作如下解释：“WCI 由诸多不同性质的部门构成，每个部门情况不同。任命三四个总裁分别监督不同部门，有助于各部门提高效率。”

尽管设立了“联合总裁办公室”，罗斯的实权不但没有削弱，反而进一步加强，因为这四个人没有一个人对他具有威胁性。

然而，不管公司内外，凡是熟悉洛森的人，对他重返 WCI 而且高居联合总裁一职，无不大感意外。当时的其他总裁均各有所司，而且成效显著。艾米特负责电影和出版事业，郝维茨负责唱片和有线电视事业，而格瑞德负责其他事业，包括后来采购进的雅达利（Atari）电子游戏部门。而洛森则没有具体负责的部门，罗斯让他负责“交易”；说白了就是让他当一个掮客。不过洛森在几年前于的就是谈判交易，让他干这倒也合适。洛森虽有杰出的表达能力，不过对财务一窍不通。由于他行动积极，WCI 内许多人反倒对他心存戒心。

有一位与罗斯和洛森氏期有过交易的商人说：

洛森虽与罗斯都是仪表出众，但洛森在财务上与罗斯相去甚远，而且洛森为人太过于利己。罗斯总会让你觉得他会使双方共同获利。我总无法明白，凭罗斯一人之力即可获谈判成功，他为何雇这么多的‘交易，人员。

洛森重返 WCI 后，罗斯与洛森关系更为密切。罗斯与他的新女友亚曼达（这时他与卡萝关系已公开破裂），艾米特与其妻玛莎，洛森与其妻璐则是新的 3 对组合，经常出现于各大宴会，共同出游，到“伊甸园别墅”度假。在人们眼中，洛森与罗斯更象一对父子。每当有重要的商务会议，罗斯总会与艾米特、洛森共同出席。

批评洛森之人认为洛森是罗斯的缩影，甚至是他的翻版。就像罗斯一样，洛森一表人才、热情迷人、玩弄权法（同样喜好使用迂回方式）、野心勃勃、嗜财如命；但他缺乏罗斯的优雅与才能来掩饰、平衡这些缺陷。人们普遍认为洛森能成为 4 位联合总裁之一，不过是因为个人交情。

对于洛森加入联合总裁办公室一事，洛森态度强硬，在董事会进行投票时，他表示反对。不过罗斯仍是一意孤行。也许在罗斯看来，洛森的未来就是他的未来，他有义务一手栽培洛森。

就在洛森野心勃勃，意图大展身手之际，一件不幸的事情发生了。1977 年 4 月 3 日，在纽约中央公园洛森遭到一次离奇而又严重的伤害。当时是在中央公园深处一处人迹罕至的地方，一对年轻夫妇正在散步，他们突然听到一声枪响，又看到一匹马带着一个骑士飞奔而过，几分钟后，他们看到那骑士从马上摔下趴在地上昏迷不醒，他们马上叫了救护车抢救那位骑士。

那人正是洛森。当洛森的妻子璐赶到医院，洛森已是奄奄一息。随后罗斯与亚曼达以及艾米特夫妇都赶到医院。经过数小时的紧张抢救，医生告诉他们洛森已被从死亡边缘拯救回来，性命已无大碍。接下几周罗斯一直守在洛森的病床边，他不停地喊着洛森的名字，并时而摇着洛森的床，似乎希望将洛森唤醒。对他而言，这似乎又是一次竞争，在考验他个人的能耐。罗斯从来没有输过，他也永不服输，他不承认他的这位最为亲密的朋友从此就永远在床上躺着。全美以至世界各地的名医纷纷赶到，其中还从中国去了几位中医医生。洛森终于苏醒过来，但只恢复了部分记忆，他忘记了他的妻子璐，也认不出罗斯是谁——以前的一切似乎只是过往云烟，化为乌有。医生最后遗憾地宣布：此后洛森将成为一个植物人，他的余生将在床上度过。

对罗斯而言，最令他伤心的莫过于失去洛森这么一个他如此珍惜的一位

朋友。他的确把洛森当作儿子来看。而他力排众议在 WCI 中为洛森谋得高职，正出于他对洛森全心全力的栽培，而洛森也处处仿效罗斯，住豪华住宅，开着宝马轿车，出入高级娱乐场所，挥金如上，穷奢极欲。尽管洛森收入不少，但他为了维持这种生活，不得不经常举债度日。

在洛森从医院返回家不久，罗斯即从公司中拨出专款给洛森，而这笔款项足够让洛森度过余生，尽管他当时才过而立之年。罗斯深为洛森之不幸感到叹惜，他曾一直想把这次事件查个水落石出，但最终还是毫无结果。洛森从此迟出了华纳传播公司，也退出了罗斯的生活圈。

现在仍伴随罗斯左右；与罗斯形影不离的只有艾米特一人了。

六、家庭与情感生活

罗斯与第一任妻子卡萝生有一女一子，长女为东妮，幼子为马克。由于罗斯长期在外奔波，很少关心妻子子女，他与卡萝、东妮、马克之关系日益疏远。

在人们眼中，开始是洛森，后来是名导演斯皮尔伯格与罗斯更象是父子，而马克对罗斯则十分冷淡。

在罗斯与卡萝婚后不久（60 年代初），罗森索即发现罗斯对卡罗不像婚前那么狂热。在罗斯当上奇尼全国服务公司总裁后，卡罗即发现罗斯与其秘书有染。他曾秘密给其秘书买了一幢房子和一辆跑车。为此，夫妻俩曾分居了一段日子。但在罗斯答应结束这一段婚外情，并向卡萝保证日后不再寻花问柳之后，两人即言归于好，并从帝国大厦迁到 15 街 950 号一幢富丽堂皇的寓所。

他们在新居布置了一间视听室。罗斯幼年在布鲁克林电影院看的廉价电影以及 50 年他们新婚燕尔时一起看的电影，此时成了他们生活的重心。罗斯还常与马克出去逛街、购物，或在家中观看约翰·韦恩的西部片。这一段日子，罗斯与他的家人关系也倒还融洽，而洛森与艾米特以及亚曼达等人尚未进入他的生活圈。

卡萝喜欢安静，她所向往的是恬静祥和的家庭生活。她并非对金钱财富毫不动心，但她不象罗斯那样对财富的追求毫无止境。自小过惯优越生活的她对于金钱与权力的游戏丝毫不感兴趣。她很难想象这个她还深爱的人婚前婚后判若两人。在婚后，罗斯对于权贵贪婪追求之本质暴露无遗，他频频在报纸上出现，每次总显得风度翩翩而且信心十足。卡萝也与罗斯在社交场合出现过几次，但她发现罗斯是每一次宴会的焦点，人们为他的优雅的谈吐着迷，而卡萝相比之下则要黯淡许多，人们似乎忽视了她的存在。

于是她对于社交场合产生本能地排斥，每每罗斯有何聚会，她总是托病不去。她也害怕与好莱坞明星交往。而这一切均与罗斯这爱好背道而驰。罗斯怕寂寞，没有了宴会与上流社会的社交场合，他的存在似乎失去了意义。而罗斯与好莱坞的明星更是过从甚密，特别在罗斯当上 WCI 总裁后，他更是常常出入于比佛利山庄各豪华宅邸。他喜欢与这些明星共处，他似乎总能从他（她）们那儿获得自尊、自信，他们是他幻想之源泉。卡萝屡屡拒绝与他在社交场合露面让罗斯大为恼火。开始罗斯也只好形单影孤地出现在大众场合，但不久，在罗斯身边又有了几位女人。

在奇尼收购华纳不久，WCI 人员在《凤宫劫美录》（Camelot）一片布

影片厂举行庆功会。《凤宫劫美录》是杰克·华纳一生拍摄的最后部影片，当时投资惊人，布景更是美仑美奂。置身于布景之中，如同在梦幻仙境里。当时在罗斯的一再要求之下，卡萝答应出席庆功会。由于罗斯要发言，主持庆功会，因而让辛纳屈陪卡萝。卡萝在一群好莱坞明星的簇拥之下，却紧张得不行，她有些自惭形秽的感觉。当晚，辛纳屈似乎忘了她的名字，一直以“亲爱的”来称呼她，这让她大为恼火。她在一个没人注意的角落静静地看着罗斯在一群俊男靓女的欢呼之下大放光彩。这是她最后一次与罗斯在公开场合共同露面。后来 WCI 的宣传人员建议她到片厂用餐，借这机会与罗斯的手下认识一下，卡萝则表示她不感兴趣。

相反，罗斯从不眷恋往事，他的天性是不回头看过去，他更喜欢向前勇猛直冲。而在当上 WCI 总裁之后，在他面前有着更广阔的世界在等他去征服，有着更卓越超群的朋友在等他去结识。虽然他并未刻意割舍往日情谊，但当他终止奇尼事业的同时，似乎也同往日旧友划清界线。这一点他与杰克·华纳十分相似当杰克·华纳经历了那次险些致命的车祸之后，在他的第二位妻子的鼓动之后，他为了彻底忘却他生命中的一段历史，甚至将他的亲生儿子小杰克·华纳赶出家门。奇尼事业已成往事，而青少年时的好友雷克汉姆、黑克勒、里曼、史勒斯汀也成了发黄的相片中的回忆。罗斯对此似乎不太在意，这些人也是他极欲摆脱的对象。不久，像提斯、谢尔曼这些好友也纷纷离他而去。

罗斯对于影星有着影迷般的崇拜与痴狂，他们对他索求无度而罗斯却极力讨好他们，他们所受到之礼遇与 20 年前，罗斯对于罗森索家族的殷勤如出一辙，只不过程度有别而已，罗斯可以振振有词的说，这是生意上的需要，但是他的天性一一奉承、巴结追求胜利却依然如故。

1970 年，华纳兄弟总裁盖利和著名影星芭芭拉·史翠珊有过交往。而罗斯本人对史翠珊十分崇拜。虽然罗斯羞于启齿，不过盖利和亚瑟利等人人都知道罗斯想与史翠珊来往。有一回罗斯到洛杉矶开会，亚瑟利趁机安排了个小型宴会请史翠珊、罗斯，盖利参加。当时罗斯开始有些紧张，好象是因为当晚史翠珊显得光彩夺目。在宴会上史翠珊不时提及她在纽约刚买的一幢房子。由于买了之后才发现装修得很次而且暖气设备尚未安装，因而打算把它卖了。但由于要找买主，她觉得十分烦。罗斯一听，兴趣又来了，他赶紧问道：“你想卖多少钱？”

“45 万元吧！”史翠珊答道。

“我买了。”罗斯马上回答。他怕史翠珊没听见，又重复了两次。

这回他也是以公款购买，一个月左右，他即转手卖出并小赚一笔。然而，如果此番交易赔钱的话，他也可以理直气壮他说，他是出于培养有天分的明星的需要。罗斯的这种作法完全是他的自然反应，个性使然——像指纹一样无法抹灭。若干年后，每当芭芭拉·史翠珊提起她与罗斯的这段深厚友谊，总是说罗斯为人十分礼貌、周到，如同一位慈父，而且出手大方，每年圣诞节史翠珊收到的最贵重的礼物，不是来自别人，一定是出自罗斯，而且他总附上一张充满问候的小卡片。

自从罗斯有了艾米特这个大玩家作为好友，他的生活也越发多姿多采，而罗斯也更加大胆老练。艾米特也甚得女人们青睐，他身边经常有不少女人。不过他妻子玛莎对此似乎不十分在意。走出办公室，艾米特同样扮演罗斯的快乐天使的角色。他一手包办罗斯身边的琐事，处理罗斯不愿处理的小事—

——让罗斯永远笑口常开。罗斯与卡萝逐渐疏远，因而常常双眉紧锁。艾米特深知罗斯之心病，因而在感情方面他也替罗斯打点。

罗斯在洛杉矶邂逅了一位名叫凯西·米切尔的女演员，两人其后发展出长达一年多的婚外情。每次罗斯飞往拉斯维加斯与米切尔幽会都由艾米特陪同前往。辛纳屈在凯撒宫大酒店拥有专属套房，罗斯他们则下榻此处。罗斯的出手阔绰使得他在门房与服务生中大受欢迎，当罗斯前往赌场玩 21 点时，艾米特总是充当警卫角色，防止有记者暗中拍照。有时他们也共同前往拉斯柏沙斯的“伊甸园别墅”度假，同行的有罗斯和米切尔、艾米特和他临时勾搭他的女人，有时甚至米切尔的母亲也插上一脚。罗斯在米切尔面前出手大方，一如既往地给米切尔送贵重礼物，还为米切尔和她母亲支付高昂的整容手术的费用。

艾米特和其他见过米切尔的 WCI 高级主管一致认为，米切尔不过是个厚颜无耻的淘气女郎。1974 年他们终于说动了罗斯了却这段婚外情。卡萝当时也再一次向罗斯提出离婚。罗斯正热烈地追求一位明艳动人的金发女郎，来自得克萨斯的康妮·赛尔（Courtney Sale）。她当时刚到纽约，正在一家画廊上班，并且是一家高级俱乐部的常客。

罗斯这一次又是让艾米特出马，叫艾米特请康妮前往拉斯维加斯与罗斯见面。并且表示虽然米切尔也在场，但她早已是昨日黄花。康妮欣然前往。当时米切尔在罗斯的房间，而康妮则另居一室。这个周末过后，罗斯让艾米特转交给米切尔 1 万美元现金，正式结束这段感情。

由于当时罗斯与卡萝已正式分居，康妮与罗斯不用再偷偷摸摸地幽会。而艾米特也从保镖的角色正式变为伙伴。从此，罗斯与康妮、艾米特与玛莎、洛森与璐三对更是经常在一起。玛莎有轻微的精神紊乱症状，艾米特虽说不上对她忠心耿耿，也可谓呵护备至。在艾米特的照顾之下，加上经常与罗斯等人四处游玩，玛莎的状况有很大好转。后来她写了一部与病魔斗争的书，由华纳出版部门出版。

1975 年 11 月，和洛森同在一家小公司任董事的威廉·休弗（William Heuve1）建议罗斯与亚曼达·柏顿（Amanda Burden）见见面。威廉·休弗曾任过美国驻瑞士大使。亚曼达·柏顿是大名鼎鼎的哥伦比亚广播公司（CBs）的创办人帕莱（Pley）的继女。洛森认为这个建议不错。但由于罗斯一向对于与素昧平生的女人来往十分羞怯，因而安排了罗斯、亚曼达、休弗共在“21 号餐馆”共进午餐。亚曼达第一次见到罗斯便给罗斯一个清新脱俗、高贵典雅的印象。罗斯好象是置身于他最喜欢的罗曼蒂克的老片情节之中。亚曼达出身于世家，举止谈吐均不落俗套，完全不同于罗斯以前交往过的女人。第二周，他们便共同前往亚曼达在佛罗里达的朋友家中共渡感恩节。

当时罗斯并未告诉亚曼达他已有女朋友。而当亚曼达与罗斯在“21 号餐厅”初次见面时，康妮正出外度假，当康妮回纽约，发现罗斯已另有新欢，怒不可遏。有一天晚上罗斯告诉亚曼达他要外出处理一些事务，回来再向她解释一切。随后罗斯向康妮摊牌，康妮表示决不善罢干休。因为对她而言，罗斯几天前还信誓旦旦，她也进入 WCI 在新泽西州的华纳丝林园的宣传部门工作，而今却翻脸不认人。过了几周，罗斯与亚曼达共同前往墨西哥拉斯柏沙斯的“伊甸园别墅”度假，而康妮则一路跟踪，在她下榻的旅馆她一直给罗斯打电话，据说罗斯就是不接。

另一个与康妮同仇敌忾的竟是罗斯之子马克。因为马克从小没有受到多

少父亲的疼爱。如今父母离异他更觉孤单。而康妮则对这十几岁的小孩呵护备至，十分关心，康妮给马克的印象还可以。由于亚曼达也养有两子，当罗斯带亚曼达的两个孩子回家与马克相聚，马克则充满敌意，根本不理睬亚曼达的两子。当亚曼达切了一块蛋糕递给马克，马克怒不可遏，当场拿起蛋糕就朝亚曼达脸上摔去。

当时亚曼达已与前夫离异，一边得抚育两个儿子，同时还得上大学，可谓四处奔波，十分劳累。而罗斯对她的关怀又是无微不至，让她好象找到了一个避风港。罗斯则向来对帕莱十分敬畏，尽管罗斯当时在娱乐圈之地位没有几人可与之匹敌，帕莱还是十分瞧不起这位从殡仪业起家的同行。帕莱对罗斯总是一幅冷漠、蔑视的表情。罗斯一旦想踏入帕莱的圈子，但总是受到帕莱有意无意的排斥。艾米特对此也是一筹莫展，无能为力。“有一次他们前往帕莱家作客。在帕莱家令人目不暇接的艺术收藏品中，艾米特在一幅长7英尺的画作前停下。这是一幅毕加索的《牵马的男孩》的仿制品。艾米特又无遮无拦地发表他的高见，“帕莱，真有你的。一般人都会因为在客厅挂一幅赝品而难为情，而你却……”罗斯赶紧把他拉到一旁，斥道：“你扯得太远了！这是大名鼎鼎的帕莱！”

很多人认为，罗斯是出于对帕莱的崇拜而对亚曼达十分迷恋。1980年离开CBS转而投效罗斯的巴布·达利（Bob Daly）则是这么解释：“帕莱是罗斯的偶像。他不只建立了娱乐传播业的王国，而且以一犹太人的身份，终能在文化界、娱乐界占据一席之地。而这正是当时的罗斯可望不可及的。”有了亚曼达，罗斯就可一步进入他从前无法进入的社交圈子。如果说，罗斯一生的追求永无止境，那么亚曼达·柏顿就是他遥望的顶峰。

有了亚曼达作为后盾，罗斯更显得自信。他在新的社交圈里频频出击。1976年卡特竞选总统时，罗斯决定涉足政治。他在纽约华尔道夫大饭店为民主党全国委员会筹得上百万美元的竞选重金。这是民主党全国委员会第一次筹得上百万美元的款项。之后罗斯与他的同僚一起到白宫会见卡特总统。筹款会组织人之一华纳兄弟的柏曼也共同前往。当卡特对罗斯的努力大加赞扬时，罗斯却转而介绍柏曼，并且说这次成功主要归功于柏曼。柏曼说：“这再一次体现了罗斯天生心胸宽阔、不居功自傲，与人为善的一面。”

罗斯挥霍无度的品性在他结识亚曼达之后更是发挥到极致。或许是在亚曼达之父威廉·帕莱面前自惭形秽，或许是他觉得不在亚曼达面前排场一番对不起她，总之，追求亚曼达时他更是大手笔。当然，大部分奢侈品都是公司提供的：豪华轿车、飞机，“伊甸园别墅”，而且他与同事只在最豪华的饭店用餐，在最昂贵的旅馆住宿。对他而言，WCI是他真正的家，他可以随时从中支取款项而不觉有愧于股东。有一回，罗斯和亚曼达邀请艾米特夫妇到他家作客。由于四人部喜欢跳舞，因而罗斯耗资3万美元请了一个6人乐团前来伴奏，而这一次又是以公费报销。

1976年年底，罗斯、亚曼达与艾米特夫妇、洛森夫妇前往洛杉矶。罗斯陪同她们到位于罗迪欧大道（Rodeo Drive）上的一家著名的时装店购物。当时正值圣诞节前夕，时装店里人们熙来攘往，非常热闹，其中也不乏好莱坞的一些名流。亚曼达嫌人声嘈杂，罗斯就附在经理耳边说了一句话；接着经理以提前歇业为由，赶走了所有的客人。接着罗斯与她们在里边尽情地购物。其后，罗斯又从华纳电影制片厂叫来两部豪华轿车，上面满载着她们刚刚买下的服饰。当天晚上，亚曼达、璐、玛莎等人充当模特，在罗斯的寓所

展示他们刚买的衣服。她们沿着回旋梯摇曳多姿的表演博得男人们的阵阵掌声。璐无疑是当晚公认的焦点，她穿着一袭蓝绿色的长裙风情万种，而那件裙子正是罗斯精心挑选的。亚曼达似乎感到了威胁，璐夺去了她的风采，她不得不看紧罗斯。

在洛森成为植物人之后，罗斯更成了璐唯一的精神支柱。罗斯那种对人的体贴入微，特别在对方十分需要帮助时的照顾让璐宽慰不少。他在与亚曼达的住所不远处为璐租了一栋房子。亚曼达一向对璐心存戒心，如今璐又成了孤家寡人，对罗斯万般依赖，使得亚曼达大为吃醋。

罗斯和亚曼达过着俨然帝皇般的生活，并带着些许梦幻的色彩。这对佳人在 1976 年年底又与洛森夫妇、艾米特夫妇前往“伊甸园别墅”度假。罗斯动用了公司的两架波音飞机，一架载人、一架载物。在与亚曼达共处的日子里，罗斯日益自信，社交手腕也渐臻成熟。由于没有后顾之忧，罗斯得以放手经营 WCI。

1977 年底，WCI 营业额首次突破 10 亿美元大关，纯利润也达 70 亿美元，较 1976 年大幅增长了 16%，每股盈余则上升 33%（过去 5 年持续上升）。

这些成就归功于 WCI 旗下的两大部门——唱片部门和电影部门。在奇尼购买华纳之前，罗斯即认定唱片部门是一个颇有潜力的部门。在成立 WCI 后，罗斯更是进一步吞并唱片公司，并委派得力干将，组成 WEA 和 WEA 国际公司，这两个经销武器迅速疏通了华纳唱片的销售管道，使得国内外销售量急剧增加。华纳唱片 1977 年的销售额达到了 5.32 亿美元。而华纳旗下的三大品牌，尽管 5 年前刚刚起步，但已网罗了几乎所有的歌坛巨星，堪称唱片业老大。

华纳唱片的制造以前都是委托其劲敌哥伦比亚唱片公司生产。罗斯开始便觉得有些不妥。直到 1973 年的能源危机导致了聚氯乙烯短缺，才使罗斯及各主管真正认识到他们的命运是掌握在他们的敌手之中。于是他们决定由首都唱片公司生产华纳公司的唱片和录音带。

1978 年 WCI 更是决定涉足唱片制造业，在宾西法尼亚州收购了一家唱片压膜工厂。

奇尼收购华纳时，正值电影业一片萧条，许多原有从业人员视它如祸水，避之唯恐不及。罗斯当时便看到了电影业光明的前景。从 70 年代初开始电影业显示出复苏的迹象。美国电影的票房收入自 1971 年以来年增长率超过 70%。而最为罗斯钟爱之华纳兄弟公司则凌驾于米高梅、派拉蒙之上占据了领导地位。1977 年，华纳一年拍摄的影片超过了派拉蒙与米高梅之和，营业额达 3.53 亿元，纯利润达 5,800 万美元。

WCI 旗下还有出版部门和有线电视部门。罗斯向来对出版部门缺乏兴趣，很少过问出版事务，不过这倒也能减轻出版部门的负担不少。出版部门同样也是成效显著，营业收入年增长率达 30%，1977 年更是超越千万美元大关。当时 WCI 正全力开拓的是有线电视网络事业。由于其他部门生财有道，因而华纳有线电视的交换绰绰有余。当然华纳有线电视正致力于开发双向型的付费有线电视服务，耗资巨大却远景十分看好。

由于 WCI 事业主体财源滚滚，使得罗斯可以随心所欲地投入他最喜欢的工作：冒险开发他认为最具潜力的新事业。在 70 年代中后期，电子游戏事业正刚刚起步，许多公司蠢蠢欲动准备抢占这一块地盘。1976 年 WCI 收购了雅达利公司，这是一家主要制造家用电子游戏机的公司，这是 WCI 四年之内唯一收购成功的公司。

WCI 有了雅达利公司，其后几年便在电子游戏行业呼风唤雨，引导消费时尚。在收购雅达利一年之后，WCI 又收购了尼克巴克玩具公司和马路普赛车场，马路普赛车场是一家缩小为 3/4 的小型赛车的娱乐连锁店。

WCI 又与设计师拉非尔·罗伦 (Ra1ph Lau-ren) 共同出资组成了华纳罗伦公司。

1977 年是罗斯事业与感情都十分顺利的一年。也就在这一年，罗斯迎来了他一生中一个十分有意义的日子——50 岁的生日。罗斯真正过他这生日是在中国。这年 9 月，罗斯、亚曼达和 WCI 的一些主管与宇宙队来到中国大陆比赛访问。宇宙队在北京和上海与当地球队进行了比赛。由于贝利的大名在中同球迷心中早已深深扎根，这一次宇宙队的访问赛每场都挤满了观众。9 月 19 日，罗斯和朋友在北京庆祝他 50 岁的生日。罗斯这人注重仪表，他的满头银发让人觉得他更神采奕奕，与他相比之下，仅比他小几岁的艾米特仍是一头黑发。有人借此与罗斯调侃，罗斯则回答：“那是因为艾米特不必与艾米特相处。”

不过真正盛大的庆祝宴会则是罗斯一行回国后在纽约的华尔道夫大饭店举行。而罗斯本人以及 WCI 卓越超群之表现正是这场宴会之主题。在华尔道夫夫人饭店的走道上挂满了放大的罗斯童年的相片。据说纽约州州长凯瑞为了让罗斯大吃一惊，曾秘密向布朗队商借罗斯踢球的相片，这可苦坏了布朗队，他们在忙了一整天后说布朗队历史上“查无此人”！这场生日宴会之盛大豪华自不用多说。当晚的主持人是华纳唱片公司董事长裘·史密斯。WCI 中思维灵敏、口若悬河之人自然不少，史密斯是其中的佼佼者。他开玩笑说场中这位高大英俊、满头银发的家伙是从好莱坞来的替身演员，而真正的罗斯早已度假去了。

当时四处出击而频频得手的罗斯可谓踌躇满志，信心十足。在众多声势显赫的来宾的赞誉之中，他也许不知道一场风暴正在悄悄地形成，而 WCI 也将经历一个大起大落、险象环生的时代。

第六章 山雨欲来风满楼

一、往日时光不再

罗斯率领奇尼兼并华纳成立华纳传播公司之后，幸运之神似乎仍一如既往地眷顾他。WCI 各部门在得力干将的主持之下，发展迅速，股东们对 WCI 也是一片称赞，尽管不时有股东向 WCI 控告罗斯假公济私，侵犯股东权益的行为。WCI 股价节节上升，为罗斯未来的兼并打下良好的基础。

就私人关系而言，罗斯拥有象艾米特、洛森这样的挚友，而且在社交界无往不利、频频出击。公司内部事务凡是他不愿打点的，自然有艾米特为他处理。即使在感情方面，艾米特也可谓是他的死党，处处为罗斯奔波，尽量让罗斯有一份好心情。在遇见亚曼达之后，罗斯更是心情舒畅，如鱼得水，处处逢源。

而在 WCI 内部，则洋溢着浓厚的家庭氛围。公司主管们各司其职，由于艾米特不分长幼，善于调侃，WCI 总部经常是一派欢乐气氛。在其他大公司如同封建城堡一样等级森严的同时，WCI 却如同一个巨大的游乐场。时至今日，WCI 的高级主管，对 70 年代的黄金岁月怀念不已。虽然在此之后个人财富不断暴积，公司持续成长，业务蒸蒸日上，但在 WCI 的欢乐时光，已经不复存在。在 70 年代，WCI 就像是一个充满欢乐的“忘忧国”，人们天天有一份好心情，不必担心会被解雇，不必担心公司发展会有不顺之时。罗斯挥金如土的经历如传奇一般在公司内外流传。在 WCI 雇员眼中，罗斯那张仁慈迷人的笑脸，那双点石成金的手让他们可以安心工作而无后顾之忧。

就在罗斯大宴宾客，庆祝他 50 岁生日之际，一场风暴正在悄悄酝酿，不久即将向 WCI 及罗斯本人袭来。

二、总督剧院案

艾米特年轻时常去新泽西游玩。因而从纽约到新泽西的火车的常客有不少人认识艾米特。艾米特风度出众，颇引人注目。在火车上，艾米特常喜欢玩赌博游戏，因而认识了不少赌场中的朋友。这其中有一位叫李奥尼达·霍威兹（Leonard Horwitz）的与艾米特关系甚好。两人自从在火车上认识之后，便经常往来，后来两人各有自己的事业，艾米特也很少去新泽西旅游，两人见面次数减少，不过仍有书信沟通信息。

1972 年，霍威兹在纽约的一家小公司担任股票经纪商，他的同事怀曼（Eliot Weisman）表示准备在威彻斯特（Westchester）兴建一家剧院，邀请影视名流前来表演，就如同长岛的西贝利音乐厅（Westbary Hall）一样。不久，他要求霍威兹帮他销售“创业股票”，以让他能获取 15 万美元支付购买土地的权利金和初期营运成本。霍威兹答应下来，但表示他不要收取佣金，而代之以分配剧院股份的权利。

霍威兹找到了艾米特。艾米特同意他个人以 15 万元的价格买下 10,000 股创业股票。艾米特同时也是霍威兹组织的一个小规模投资基金的五位成员之一。这个投资基金由霍威兹经营，对股票进行组合投资。在 1971 年霍威兹也看好了新兴的有线电视业，他以这个基金的名义购入许多电视传播公司（TVC）的股票。这就是史丹创立的公司。霍威兹同时告诉当时已在 WCI 任

职的艾米特，如果 WCI 致力于开发有线电视网，则电视传播公司是一个值得兼并的对象。

1971 年末 WCI 果然购买下电视传播公司，霍威兹当即找到艾米特，要求 WCI 给他一笔中介费。艾米特则告诉他，他的这个建议艾米特从未告诉罗斯。这次收购成功全归于洛哈坦的穿针引线，因而 WCI 不可能支付霍威兹中介费。霍威兹勃然大怒，表示要起诉艾米特。两人关系因此一度决裂。但后来霍威兹听说此项交易确实是洛哈坦之努力所成，就打消了起诉艾米特的念头，并向艾米特道谦，两人关系仍旧和好如初。

1973 年威彻斯特总督剧院以每股 7.5 元的价格公开销售股份。但人们的认购热情平平，经过一个月的努力推销，才售出不到总股份的 10%。眼看这次公开认购无法筹得所需款项的最低标准，主要策划人怀曼想尽一切办法再度积极寻求股东的加入。为此，他们以额外好处求得入股人数的增加，比如多增加股份低价格等等。

霍威兹又找到了艾米特。他向艾米特保证剧院的所有者愿意给艾米特 50,000 美元现金，条件是艾米特出 25,000 元购买 10,000 股股份。艾米特当即表示对此不感兴趣。但他表示可以问问公司里的其他人。艾米特带霍威兹见罗斯，罗斯则让霍威兹与威斯见见面。威斯也是个犹太人，自奇尼时代即帮助罗斯处理财务。当时威斯是 WCI 的助理财务长，也是罗斯最为信任的代理人。

威斯与霍威兹单独会谈。威斯表示公司可以帮忙，因为公司总是需要现金的。在美国，根据法律规定，个人与法人持有的现金都是有止限，超过便属于非法。这条规定主要是针对非法交易，因为非法交易如走私、贩毒大都是现金交易，加上美国银行业发达，许多交易是通过转帐支票完成，这样也便于政府监督管理。威斯随后接过霍威兹的装有 50,000 美元现金的牛皮袋，在数完之后他告诉霍威兹，公司将认购数额从 10,000 股增加到 20,000 股，不过霍威兹必须再提供 50,000 美元现金。据霍威兹后来供认，随后他与威斯便展开了一系列非法交易。

威彻斯特总督剧院如同泥潭，陷进去休想再拔出来，幸好 WCI 与之交涉不深。

剧院自从成立到 1977 年结束营业达 4 年，一直为黑道分子把持。怀曼不过是一件理想的外衣，因为他是一位会计师和股票经纪商，而且没有犯罪前科。怀曼过于自信，自以为能够掌握全局，控制他的合伙人。而合伙人中的狄帕马、法斯科都是黑手党成员，他们早已引起 FBI 的注意，受到 FBI 人员的秘密调查已有多多年。不过怀曼、霍威兹等人对此均不甚了解。

剧院开业之后，观众寥寥，门可罗雀。而且内部营私舞弊，帮派分子用票房收入偿还他们当初所借的高利贷。即使没有这些勾当，剧院仍不免步入关门之路。因为它的总支出费用过于庞大，财务人员也很少核算支出。剧院一年中有四个月是休业期，在这期间仍要有营运成本以维持运转。而且支付明星的费用也高得惊人，也使仅有 3,500 个座位的剧院难以承受，例如，黛安娜·罗丝 (Diana Ross) 登场表演一周开价 235,000 千美元，另有一位歌星则索要 15 万美元现金。

1974 年秋，剧院债台高筑，眼看着投资不仅无法收回，而且面临破产危险，霍威兹、怀曼次来到 WCI 总部求助于艾米特和罗斯。威斯和 WCI 专门负责兼并业务的副总裁班福特专门讨论了此事。辛纳屈的律师路丁碰巧来到

WCI，也参与讨论了此事。数周后，班福特向罗斯提交了分析报告，认为剧院管理混乱、财务报表不全，而且疑点甚多，不宜作为 WCI 兼并的对象。

怀曼仍不甘心。由于罗森索注在剧院所在地格林堡，而罗森索在当地作过许多善举，与官员交谊颇深。怀曼想借罗森索之力疏通与官员关系，并游说 WCI 投资。罗森索经常打高尔夫球，怀曼投其所好，邀请罗森索外出打了几回，因而罗森索觉得怀曼此人不错，再次向 WCI 建议资助剧院，WCI 再召开一次会议讨论此事，结论仍是不应贸然投资。不过，罗森索以私人名义借给怀曼 35,000 美元，事后怀曼又还了其中的 3,000 美元。

1977 年，FBI 人员终于找上霍威兹的门。他们对惊魂甫定的霍威兹表示他不是政府调查对象，但希望他能与政府合作，提供有关人员的线索。霍威兹随即打电话给艾米特，告诉他 FBI 上访一事，并说他准备告发威斯。他自认为艾米特又是穿针引线，而且拒绝了他的要求，而真正收受现金并进行多次非法交易的是威斯。他很自信地认为一人做事一人当，艾米特不会因此受牵连。他还告诉艾米特他准备采取与 FBI 合作的态度。艾米特让霍威兹暂缓对 FBI 吐露真相，过些时候再与他联络。半个月后，艾米特再次与霍威特联络，告诉他不要与 FBI 合作，并以 WCI 的工作作为他的回报。艾米特的理由是：虽然他本人与此案无关，但由于威斯在 WCI 中知之甚多，且为罗斯器重，不宜把他推上法庭。霍威兹答应了艾米特的要求。

他对于接受在 WCI 的职位作为回报一点也不惊讶，他认为这是迟来的报酬。他一直认为是他在 WCI 兼并电视传播公司中起了关键作用。他于 1978 年 1 月 1 日正式加入 WCI 阵营担任经理人，每年工资加红利有 75,000 元。

不过在艾米特等人看来，给霍威兹一份工作是让他守口如瓶，免得把总督剧院的祸水泼向 WCI。霍威兹在一年之内换了两个地方，先是在 WCI 化妆品部门工作，后来又转到了雅达利。很显然在 WCI 没有他合适的地方，艾米特等人不过是让他阻挠 FBI 调查 WCI 与剧院之关系。

政府方面负责此案调查的是检查官亚克曼。此人办过许多案子，精明老练，而且对于玩弄权势、垄断市场的大亨深恶痛绝。在他发现 WCI 与剧院有联系之后，他便有了进一步的考虑。在调查之中，亚克曼又发现了 WCI 与剧院的另一合伙人丹尼斯·格那有过交涉。

WCI 曾给格那一张 3 万美元的支票，但是没有足够证明表明 WCI 应该付给格那这么一笔钱。

亚克曼下一步就是要查明 WCI 给格那支票的来龙去脉。据他以往的经验，有些大公司为了非法累积现金，往往给一个人开张支票让他支领现金，然后将现金还给公司，这是“洗钱”的一种方式。在政府的一再追问之下，霍威兹供出了 WCI 金马克博士一个月前已死于车祸，而洛森成为失去记忆的植物人。据说拿出这两人当替死鬼是罗斯的授意。因为“死人不会说话”。尽管洛森曾为罗斯最青睐之人，现在为了 WCI 或为了他自己，他也决定让霍威兹供出洛森。公司内部反对声浪四起。指责罗斯“不人道”之人大有人在。

怀曼和剧院的其他合伙人最初对于财雄势厚的 WCI 为了区区几万美元现金而与他们打交道大感诧异。后来有人猜测以这种方式洗钱累积现金也许在 WCI 内部早已司空见惯，而剧院的区区几万美元不过是 WCI 小金库的沧海一粟、冰山之一角罢了。

怀曼向政府供认当他向罗森索游说时，他曾告诉罗森索 WCI 分剧院的不法勾当，而且罗森索完全知道此事的来龙去脉。

1976年4月初，怀曼与路丁建立了密切联系。由于有了路丁的穿针引线，辛纳屈曾在剧院作过几场表演。怀曼向FBI调查员供认他曾给辛纳屈支付过数美元现金，而且他还暗示辛纳屈与WCI关系密切。（其实他不知辛纳屈是WCI的一名董事）。因为辛纳屈曾应罗斯的好友纽约州长凯瑞之邀，作了几场义演。

1978年4月，调查WCI和剧院一案的大陪审传唤艾米特与威斯出庭作证。霍威兹已于三月份出庭作证过一次。这次他接受律师建议，引用宪法第五条修正条款，即缄默条款，保持缄默，不作对自己不利的证词，维护自己的权利。他打算不将他与威斯间的非法交易向FBI调查人员吐露片言只语，以保住他在WCI的饭碗。

艾米特与威斯的出庭作证引起WCI的高度重视。因为艾米特身为WCI总裁之一，而威斯则多年处理公司财务。对WCI内幕知之甚多。罗斯等人唯恐他们——有不慎对公司作出不利的证明，作为公司外聘顾问的路丁专程从洛杉矶赶回纽约，与艾米特、威斯两人商讨此事。路丁与艾米特交情颇深，他同样建议艾米特引用“缄默条款”。

保罗律师事务所也是公司的外聘顾问，而且利曼律师与罗斯本人关系一直十分密切，利曼认为身为公司总裁的艾米特引用此条款不适宜，而且一旦艾米特引用此条款，保罗律师事务所的律师将不为他辩护。后来艾米特与威斯出庭作证时，身边都没有自己的律师，都是由保罗事务所的律师为他们辩护。

利曼事先曾打电话问亚克曼，政府是否将艾米特、威斯两人列为调查对象，亚克曼予以否认。艾米特、威斯在庭上表现良好。他们除了作一下简洁的证词之外，并未提供WCI与剧院的非法交易的情节。

1978年6月亚克曼以违反联邦法令等24项罪名，对霍威兹、怀曼和其他合伙人提起公诉。罪名同时还包括筹备之初诈骗股票投资人，非法就获取剧院利润导致剧院破产，霍威兹与怀曼同时还被指控欺骗政府，作不实证词妨碍执法人员调查。亚克曼等原本想把剧院的几名黑手党成员定罪了事，但他在发现了WCI的洗钱交易后，则矛头指向了艾米特、威斯、直至罗斯。

1978年9月，法院在对霍威兹等人的判决文件中首次宣称艾米特、威斯与本案有关。亚克曼指控威斯涉嫌接受50,000元贿款，怂恿WCI向剧院投资。

眼看WCI不仅要被拉下水，而且其他非法交易也要被抖出，罗斯在公司内部紧锣密鼓地作了相应布置。他首先召集了外聘律师团商讨此事，经过长时间讨论，决定与政府采取不合作态度，宁可作出一定牺牲，也决不让WCI卷入此案。与此同时，罗斯又让财务部门将一些帐务报表隐藏起来。

11月，WCI向证券交易委员会（SEC）提交了一份报告，声称已将艾米特、威斯与霍威兹牵连一案送交公司监察委员会处理。

三、雾里看花扑朔迷离

喜欢冒险与竞争是罗斯的天性。70年代中期的顺利发展使罗斯得心应手，无所顾忌。对他而言，生活就是这样奇迹般地对他无比慷慨。可以说相当长的一段时间都没有人对他的权威提出挑战。这次联邦检察官亚克曼在给一批黑手党成员定罪之后，将矛头直接指向WCI。这只是开始，在其后的时

间里，罗斯将要与国内外的数位劲敌进行激烈的交锋。

将此案件交由公司监察委员会处理这个主意是由利曼策划的。公司监察委员会有3名成员，都是公司的外部董事：贝斯·梅森，是一位以刚正不阿而闻名的消费者专栏作家，并且刚进入董事会；尤金·布雷克（Eugene Black），曾任过世界银行主席，享有盛名，但年事已高，巴顿·威尔，与罗斯有30年交情，早于奇尼时代就进入董事会。监察委员会任命迈克尔·阿姆斯特朗作为处理本案的律师。

利曼布下此举可谓一举两得，面面俱到。他既树立了公司纪律严明、不询私在法的良好形象，同时这监察委员会又可充当罗斯的挡剑牌。3位成员都享有很好的声誉，而委员会主席巴顿·威尔不仅是位有很高声望的律师，而且还出身于纽约的名门望族，凭此即可树立委员会的合法形象。而威尔与罗斯交情甚深，对罗斯忠心耿耿，有损于罗斯之事他是不会干的。说白了，这个委员会完全是罗斯一人之附属品。

律师迈克尔以嫉恶如仇著称。他曾因办理过纽约警察局贪赃在法一案而名声大振。在此案中，他不畏权势、排除阻力，直到将那些警察败类送上法庭受审才善罢甘休。而迈克尔与利曼交往已久，而且相互十分佩服对方，他们同在一个律师联谊社，这个联谊社自成一体，十分排斥其他律师，律师之间十分信任。利曼布下的这个棋子，自然罗斯十分放心。

罗斯的这一招给证交会留下良好印象。不过亚克曼在结束剧院一案后，随即与证交会展开对WCI的调查。在数日之内，联邦执法人员在亚克曼的带领下，来到WCI总部，他们翻箱倒柜，几乎查遍了WCI所有的交易资料。用亚克曼的话说，“要钓一头大鱼。”

1979年4月，法庭开始了对艾米特和威斯的调查。亚克曼多次要求法庭让罗斯出庭作证，在WCI律师团的巧妙周旋之下，罗斯迟迟不在法庭上露面。直到第4次开庭审理，罗斯在4名律师（包括利曼）的陪同下出庭作证。

对他而言，法庭似乎也是他表演的一个绝佳场所。

他开始扼要地回答了一些关于他人生经历的一些问题。然后开始就一些艾米特与威斯的问题进行作证。只要问话者一不留神，他就天马行空、不着边际、天花乱坠地发表一番大论。这种环顾左右而言他的伎俩是他惯用的技巧。当记者采访他时也是如此，他总能迅速掌握谈话的主导权，对他生平最得意之时添油加醋，甚至为了给他自己脸上贴金而无中生有，同时霸占其他话题时间，牵着对方的鼻子走。在法庭上他更是如此，在关键问题上兜圈子，洋洋洒洒几十分钟下来，观众听得津津有味，却发现已离题万里，不知所云了。当法庭书记作了长达几十页的罗斯生平大事记录，亚克曼发现他还未就提问的问题作正面回答。他忍不住打断罗斯的叙述，问道：“罗斯先生，难道你在董事会上也是这么罗唆吗？”

罗斯对这位对他充满故意的人立即反唇相讥：“我认为阁下的口才似乎好不到哪儿！”

不过，罗斯的这种貌似开诚布公，热心友善地与政府合作的态度颇得陪审好感。

在整个作证过程中，罗斯的生平事迹占了大部分，而对于WCI与总督剧院交易一事，他或者回答不知道，或者干脆全部推到艾米特身上。只有当问及购买剧院股票一事，他的立场才有所松动。罗斯说：

一般说来，大事先经过董事会讨论通过，不过最终还是由我定夺。剧院股票的购买

是由我与艾米特共同决定的。不过据我所知最后执行的是艾米特本人。

当证交会法律部的尼尔森律师问罗斯对剧院详情所知有多少时，罗斯回答：“是艾米特告诉我，剧院前景看好，而且离我的乡间别墅十分近。”当问及是谁与霍威兹接触并雇佣霍威兹为公司的外部顾问时，罗斯回答是艾米特。亚克曼忍不住再次大声问罗斯：“你身为公司总裁，难道对于公司里的事情一无所知吗？”

罗斯则带着几分讥讽回答亚克曼：

如果你是大公司总裁，你会体会到事务繁多，无法面面俱到。当然你身为检查官，一年下来案件不多，当然可以专心于某一事。

第一次出庭作证，罗斯似乎就已凯旋而归，亚克曼等人丝毫未从罗斯口中得到他们想要的证词。在一份材料之中，亚克曼突然发现罗斯也曾给另外两位律师公司支票，但是没有正当的理由。这两位律师一个是柯克·纽曼，另一个是布朗迪·菲诺。亚克曼如获至宝，马上与这二人联系。当时纽曼正在芝加哥办理事务，而菲诺则与他的客户远在日本洽谈业务。亚克曼连夜赶赴芝加哥找到了纽曼。在亚克曼的追查之下，纽曼表示罗斯曾利用这张支票洗钱，然后在 WCT 总部屯积现金。亚克曼有了纽曼的证词，决定在下次开放时让纽曼出庭作证。亚克曼此行说白了就是想就此一击扳倒罗斯，因为他向来对趾高气扬的大亨十分反感。

第二次开庭审理艾米特与威斯时，罗斯照样在四位律师的陪同下出庭作证。亚克曼则得意洋洋地与纽曼和刚飞回纽约马上被他叫来的菲诺共同出席。亚克曼再一次紧逼罗斯：“罗斯先生，你能再一次肯定在 WCI 内没有人进行洗钱的勾当吗？”

罗斯则回答：“我可以肯定没有。”

在亚克曼跟法官说明情况之后，纽曼与菲诺作证。不过情况发生了戏剧性的变化。当亚克曼问纽曼 WCI 支付他们支票一事，纽曼回答：“那是我们应得的报酬。”亚克曼大吃一惊，问他不是曾经说过 WCI 洗钱一事吗。纽曼则说：“我想上回我是记错了。”亚克曼则把希望寄托在菲诺身上。令他大夫所望的是菲诺说他早已忘了。

亚克曼这一次的表演可以说十分欠考虑。他那种神情急剧变化给陪审团和旁听者留下一个负面印象：他似乎要置罗斯于死地而后快。

身为证交会法务部负责人的律师史但利·史波金（Stanley Sporkin）则较为现实与合作。他一再盘问罗斯，对于罗斯怎么对手下爱将艾米特所作所为一无所知。罗斯则回答：

艾米特曾怒气冲冲地对我说一切都是捏造的。此外，史波金先生，有一点我希望你能了解并写进你的记录。任何熟悉我的人都知道，我与他们都是老同事了。我确信他们是无辜的。我不相信他们会从事不法行为。他们勤勤恳恳，工作卖力，正直无欺。正是他们一天 24 小时，一周 7 天都奉献给公司。我是最没权力批评他们的人。如果我连他们都怀疑，日后还有谁会信任我？

尽管史波金和他的同事对罗斯展开一连串猛烈的提问，依旧徒劳无功。史波金越是咄咄逼人，罗斯越显得不甘示弱。有一次正当史波金针对他的不闻不问数落他的不是，罗斯当即打断史波金的发言，问道：“我能问史波金先生问题吗！针对这种情况，您会作何处理。感谢上帝第一次让我经历这种情况，并且我希望也是最后一次经历。我真的很想知道，如果让你当华纳总裁，你有何高见？”

史波金也不是一盏省油的灯，“罗斯先生，若是平时，我会乐于教你如何处理。但就我所知，过去几年类似于遇到这样问题的总裁比比皆是。我又想问，你是如何处理？”

从罗斯坚决不承认知晓与霍威兹的交易而屡屡提及艾米特，不难发现他的策略。他为了保全自己，即使利用最为亲密的朋友艾米特当替死鬼也在所不惜。说来会让人觉得罗斯不近人情，虚伪透顶，关键时刻出卖好友。但这其实与他们平日之相处之道并不背道而驰。在平时，艾米特总是为罗斯冲锋陷阵，可谓吃苦在前，享乐在后。凡是罗斯最不喜欢于的一些事都由艾米特负责打点。而就目前而言，罗斯最不愿意做的就是坐牢。艾米特作为他的好友，若真替罗斯而受牢狱之灾，可有点儿肝胆相照的江湖义气了。不过他俩之间是否有过什么约定就不得而知了。有一点很清楚，罗斯为了与霍威兹彻底划清界线，于是把一切责任全部推到艾米特身上，让艾米特一肩挑起。

四、出卖挚友

在经过长达数年的诉讼之后，艾米特于 1980 年 9 月，正式被起诉。他被指控同时有接受霍威兹的贿赂，怂恿 WCI 作不当投资，伪造文书，企图掩盖罪行等多项罪名，艾米特其后更换了律师，由爱德华·威廉斯作为他的辩护律师。

而令人诧异的是，剧院经理人之一的怀曼在出庭作证时，也一口咬定是艾米特与他接触，而不是怀曼。

艾米特与霍威兹于 1981 年 2 月 9 日被宣判有罪。他们随即表示愿意与政府合作。艾米特出庭后马上在法院外的电话亭打电话给罗斯，提醒罗斯政府要他诱使罗斯说出犯罪事实。

不久，利曼与联邦人员检举艾米特曾事先提醒罗斯，并以此为据表明艾米特不是一位可靠的证人，并以妨碍司法罪起诉他。艾米特的律师威廉斯当即打电话给罗斯，表示他为艾米特感到愤愤不平，因为艾米特为了心腹之交而“穿越雷区”，却遭到被出卖的下场。威廉斯后来说道，他为罗斯这种忘恩负义的行为感到羞耻，在他看来，这比其他暴力行为更让他气愤难当。

霍威兹则将他与威斯的私下交易和盘托出。1981 年 9 月威斯正式被起诉。

艾米特在提出上诉不到一天，即从家里打电话给罗斯。据艾米特的夫人玛莎回忆，两个大男人在电话中都失声痛哭、哽咽，无法言语。而艾米特更是半天说不出话来。那一天，艾米特默默无言，时时神情恍惚。这是他们一生中最伤心的一次谈话。对艾米特而言，这次谈话犹如锥心刺骨之痛。与罗斯相处的日子是他一生中最为快乐的日子。失去罗斯对他而言是最为痛苦的事。而且周旋于人群之中，一向是艾米特的拿手本事。从此他要从人群的舞台上消失，离开罗斯，离开 WCI。认识艾米特的人都知道，尽管艾米特要替罗斯办不少琐事，但他总能从容处理，而且让 WCI 其乐融融。虽然在 WCI 艾米特树敌不少，但他的朋友更多，几乎遇到每一个人，他都会幽默地调侃几句，只要有他在的场合，气氛就十分融洽。WCI 的一位律师说：“艾米特离开后，公司的凝聚力不复存在，这个地方已失去了往昔的欢乐。”

对于罗斯而言，他虽然失去了最诚挚的朋友，但他最为热爱的事业依然存在。在其后的十几年里，罗斯的生活将继续大放异彩，他仍将结识更多的

新朋友，而 WCI 将有更辉煌的表现。不过，他将不会再有艾米特这样知心的朋友。

对于熟悉和热爱罗斯与艾米特的人而言，如果有什么是友谊的话，罗斯和艾米特则是最好的典范，在他们共同追求欢乐的日子里，许多人都对他们存有一份浓厚的感情。人们难以置信地看到罗斯为了保护自己而将艾米特作为挡箭牌。如果相信罗斯出卖艾米特，那么他的假仁假义则令人痛心疾首；如果相信艾米特在这件事中极力保护罗斯，而现在又被罗斯一脚踢开，则更令人无法接受，事实上，这已使罗斯肝胆相照的声誉毁于一旦。或许是罗斯之天性使然，他只想一心往前飞，他从不眷恋往事。的确艾米特是他最亲密的朋友，但为了自己，让艾米特担当罪名或许对罗斯无可厚非，也许这就是他俩游戏的规则。

亚克曼于 1982 年 11 月审判威斯的公开起诉书中宣称，威斯在此案中有两项罪名：第一，在 WCI 内部设立所谓的现金基金；第二，妨碍司法部门执法，伪造文书。亚克曼同时对报界指出：“各位不久将发现，威斯的幕后指挥正是华纳公司的董事长本人”。第二天，亚克曼这番大胆的谈话立刻成了各报的头条新闻。

亚克曼似乎对罗斯紧追不放，由于罗斯一再托病出席作证，亚克曼索性给他留了个空位。法官路威（Mary Lowe）对亚克曼的这种做法实在看不过去，她多次提醒亚克曼，“我们在此不是针对某个人而展开人身攻击。”

在其后的开庭审判中，艾米特承担了大部分责任，但是拒绝承认罗斯与本案有关。同时，艾米特对于威斯的非法行为与政府积极合作。他指出威斯曾多次与霍威兹进行非法交易。

威斯出现在陪审团面前，大家看到的是一个脸色苍白但神情严肃的老头，亚克曼指控威斯与霍威兹非法交易，误导 WCI 投资，以及妨碍司法调查。当时政府方面掌握了大量不利于威斯的证据，而已艾米特也指出威斯是 WCI 内与霍威兹的作交易的人。威斯的律师针对这种劣势，大肆在陪审团成员面前宣扬威斯的人格优点。

威斯是一个十分虔诚的犹太教徒。据说有一次 WCI 的几位主管与威斯坐车去康涅狄格州，晚上赶回纽约时正遇上大雪。由于犹太教星期六是安息日，有不许坐车的规定。当半夜车子被困在雪中，离威斯家还有相当远的路程，威斯则下车走完剩下的路程，因为这时已经是星期六了。在 WCI 这么一个充满现实功利世界里，威斯更显得与众不同，因为罗斯慷慨大方的赠礼方式遍布全公司，礼物已成为生活中不可缺少的一部分，尽管威斯与罗斯交情十分深，他常常拒收罗斯的礼物。他经常不畏辛劳，尽其所能地为大家服务，比如为一般雇员整整私人财务资料而分文不收。

的确，在 WCI 内部，威斯是公认的一个大好人、罗斯的忠实助手。罗斯和几位主管则针对威斯的人格借题发挥，希望能引起法官的注意，熟悉威斯的人们很难相信，威斯要那么多现金干什么。但是面对霍威兹的证词，人们又不得不接受这个事实。不过有一点熟悉威斯的人十分清楚，这十儿万元现金决不会被威斯作为个人挥霍的资本，因为他不会这么做。威斯的这笔“现金基金”要么是用于公司事务，要么是个人有其他用途。

许多人相信 WCI 利用这笔现金来贿赂工会。因为六、七十年代收买工会之风十分盛行。也有人认为这笔现金被罗斯本人用以支付个人奢华的生活，因为罗斯一向都是拿几万元现金去购物的。另一个流传甚广的说法是，这笔

钱被用以资助政客，作为其竞选经费。

在 70 年代各大公司都普遍设有“现金基金”，即通过洗钱的方式在公司内部累积超过法律规定的现金。威斯的律师在辩护中不断引用《商业犯罪杂志》中的一段话：1975 年，约有 500 家大公司向证券交易委员会坦白承认设有现金基金。

针对艾米特、威斯的调查仍在亚克曼的主持下进行。而罗斯为了防止牵连入狱，而与律师们积极策划对应的措施。整个 WCI 似乎都对艾米特，威斯可能被判入狱而惶恐不安，与此同时，有另一件事也在冲击着 WCI，这就是华纳传播公司在 70 年代未收购的雅达利公司的大起大落。

五、公司的新传奇

1980 年盛夏，罗斯心脏病突然发作，病情十分严重，在家中调养生息，而威彻斯特总督剧院一案正在紧锣密鼓的调查之中，也给罗斯造成巨大的心理压力。亚曼达于 1979 年与罗斯结婚，虽然亚曼达在家中与罗斯朝夕相处，但却无法为罗斯分忧解愁。因为罗斯不愿让亚曼达知道目前他与公司所处的困境，在亚曼达面前，罗斯总是信心十足。亚曼达对于这件调查案的严重性浑然不知，更不知不久这件事给罗斯和艾米特造成多大的打击。罗斯谈起这案子，给亚曼达的感觉不过是一位野心勃勃的检查官为了扬名立威，所以才与 WCI 过不去。

不过，在这案件的阴影之下，WCI 内部有件事的发展却十分鼓舞人心，让全公司沉浸于欢乐愉快的气氛之中。公司在 70 年代后期收购了雅达利公司，由于当时电子游戏业起步不久，市场销售量不大，消费者对此还不十分热衷，因而头几年雅达利一直在亏损。在 1979 年，公司买了投币式电子游戏《太空入侵者》的版权，开始大量生产装有这种游戏的 VCS 系统，这种系统又要接上电视机即可使用。在此之前，雅达利又注意生产硬件，如各式电子游戏机，而不注重配套软件的生产。装有“太空争霸战”的 VCS 系统一经推出，立即一炮打响，购买这种电子游戏机的顾客络绎不绝，很快一些销售网点不到一星期就已没有存货了。

1979 年雅达利的营业额不到 600 万美元，到 1980 年则剧增 10 倍达到 7,000 万美元。

有了这次成功的经验，雅达利的主管人员认识到只有优秀的软件公司可靠的硬件相配套才会畅销，而已公司也尝到了广告投入的好处，从此每年必投巨资广告游戏内容。

雅达利公司的迅速成长引起了工商业界的注意。在 1979—1980，没有一家公司之增长能与雅达利匹敌。而雅达利的游戏软件更是深入人心，不仅小孩子对它着迷，而且大人们常常也乐此不疲。雅达利成为这一年最常被津津乐道的一个问语。工业界提起它，是因为它惊人的增长率成为工业界的典范，常被人提起，广告界提起它，则是因为它是成功广告之范例。《时代周刊》的记者称当年为“雅达利时代”。而众议院议长托马斯·欧尼尔(Thomas O'Neil)更直称刚初出茅庐的国会议员为“雅达利党员”。罗斯对此乐不可支。因为对他而言，创造文化是他的梦想，赚钱还是其次，他喜欢电影业，是因为电影能革新时尚，影响人们的生活。他喜欢看到华纳的产品能成为一种文化的代名词。这些产品能赋予他更传奇的色彩，让他觉得自己不是一位

普普通通的执行总裁，而是一种文化的创造者与捍卫者，在过去的 10 年，华纳的电影与音乐产品改变了人们的生活，让他十分引以为傲。如今，雅达利这一个本来默默无闻的小公司一夕之间闻名全美，也成为罗斯所期盼的属于 WCI 文化的一部分。

罗斯先前对雅达利的事业并不热衷，现在却成为雅达利忠实的拥护者。虽然雅达利的成功振奋人心，但罗斯却已将目光放得更远。他打算为雅达利找一位合作者。因为雅达利虽发展迅速，但毕竟起步不久，基础不牢，未来发展还不十分确定。他想找 IBM 公司合作，因为 IBM 能提供专业技术援助，这对于刚刚发展的雅达利家用电脑十分重要。而且如果 IBM 公司董事会以为雅达利发展前景广阔，有可能会另外提供一亿美元的资金。

艾米特对此表示反对，他认为雅达利是个金矿不必与别人分享。罗斯不以为然地摇头说，世上没有永远的金矿。

雅达利公司是由一群年轻、头脑敏捷的电脑工程师于 1972 年在加州太阳谷（Sunnyvale）共同投资设立，当时专门替游乐中心设计电脑程序，这家公司首先发明了 VCS 系统（即与电视相连的插卡式电子游戏机），在 1975 年 VCS 系统十分畅销。但由于他们只注意硬件忽视软件，其后几年在硬件方面一直没有重大突破，因而一直经营不好。

而 WCI 购买雅达利则是由于一位股票分析师克劳复（Gordon Crawford）的推荐。克劳复于 1971 年加入西海岸的一个大财团大都会投资基金，当时还值娱乐业一蹶不振，许多股票分析师纷纷抛售 WCI 的股票，而克劳复却对娱乐业信心十足，1972 年，他替大都会投资基金买下 WCI 10% 的股票，使得大都会投资基金成为 WCI 最大的法人股东。而克劳复本人也与罗斯等 WCI 主管人员长期有联系。大都会投资基金在雅达利发展之初曾伸出援助之手，克劳复与各位电脑工程师十分熟。1976 年，雅达利曾计划公开上市，但因种种原因而得不到证交会的批准。其后，雅达利的主要合伙人找到克劳复，告诉他准备把雅达利拱手卖出，但保持经营权。

克劳复马上与 WCI 负责兼并的副总裁格瑞德接触，经过一番审慎的评估，格瑞德决定劝罗斯买下雅达利。在与罗斯谈判的过程中，克劳复再度成为罗斯谈判技巧的崇拜者，克劳复说：“罗斯知道如何驾驭谈判桌上的对手的唯一独尊的心理。”

代表雅达利与罗斯谈判的是布西尼尔与合伙人瓦伦汀，在得知雅达利同时也与另一家公司在洽谈交易一事后，WCI 加快了步骤。布西尼尔与瓦伦汀在加州对约瑟（San Jose）坐上华纳的客机直飞纽约。同行的还有华纳旗下的著名影星克林特·伊斯特伍德（拍了《与狼共舞》等片）。在飞机上伊斯特伍德与雅达利的两位经理亲切交谈，而且还给他们做了三明治，让他们大为惊喜，好戏还在后头。他们到纽约后，到原定的华尔道夫——亚多利亚级饭店住宿，却发现 WCI 安排他们住华尔道夫大饭店（Waldorf Towers）的豪华套房。随后他们来到罗斯的寓所，罗斯先让他们看了一部伊斯特伍德刚刚拍完但尚未放映的一部电影。这一夜，罗斯与他们通宵达旦地会谈。两位来宾本来连夜赶到纽约，精神有些不振，但罗斯那引人入胜的长篇大论，高超的谈判技巧很快让他们也兴奋起来，更重要的是，罗斯代表 WCI 开出的价码远远超出他们的想像。

罗斯当时对雅达利的确不感兴趣，他之所以这么热衷完全是想再一次上演他重复上百遍的谈判技巧，让这些来自加州的电脑天才臣服于他的谈判天

赋之下。不用说，雅达利就这样顺利地成了 WCI 新的一员。

雅达利在被 WCI 兼并之时正是负债累累。格瑞德在整个交易过程中对电子游戏业产生了莫大的兴趣。这样，在雅达利并入 WCI 后，身为联合总裁之一的格瑞德自然也负责了雅达利的事务。与另外两名总裁相比，格瑞德一开始就对雅达利投入了巨大的心血，这一点是负责华纳兄弟电影的亚瑟利与管理华纳唱片的赫维茨所不能比及。因为对 WCI 而言，雅达利不过是个微不足道的小筹码。罗斯对此兴趣平平，电影业仍是他的宠爱。格瑞德则对雅达利的前景十分乐观。

布西尼尔在 WCI 收购雅达利后仍担任经营者。不过格瑞德看他是被巨额收入冲昏了头脑，无心经营，导致人事混乱，公司账务一塌糊涂。

1978 年，格瑞德进行了人事改革，他开除了布西尼尔，任命雷蒙·卡萨为雅达利的负责人。这卡萨碰巧是华纳出版事业主管史纳夫在哈佛商学院的同学。在此之前，他在另一家企业任高级职务。

卡萨果然不负重任。他对雅达利自由放任的局面大加整顿，解雇了一大批白吃饭的办公室人员，辞退了数位不称职的部门主管。然后，按他的设想颁布了公司的纪律条款。同时，他表示他不鼓励所谓的“天才明星”，公司将按贡献分给红利。他把雅达利分成制造投币式电子玩具和制造家用电子游戏机两个部分，并大幅提高雅达利的广告预算，在产品尚未出厂之前已经打出广告。

在卡萨的管理之下，雅达利迅速扭转局面，1980 年营业额即从 1979 年的 600 万直闯 7,000 万元大关。其增长率让美国企业界大吃一惊。一般认为这已是难以超越的记录，然而雅达利的精彩表演如焰火一般让人眼花缭乱，目不暇接。1981 年，营业额勇破 1980 年纪录，利润超过 3 亿美元。罗斯开始注意他旗下这个迅速成长的产业了。他从此与别人聊天时，挂在嘴上更多的是雅达利，而对好莱坞明星的兴趣有所减少。

1981 年，由于雅达利突出的业绩而使 WCI 的股价再一次迅速爬升，创下新高，12 月份，WCI 股份更是超越 60 元大关，几乎比去年同期成长一倍。

80 年代初，电影业与唱片业又经历一个低谷时期，相比之下，雅达利在 WCI 的表现更显突出。

1982 年，雅达利营业额达到 20 亿元，几乎占了 WCI 所有部门营业额的 5 成，同时盈利更占 WCI 的 65%。据 WCI 一位主管说，由于娱乐业不景气，雅达利在 WCI 内的贡献实际要超过公布的数字，而且雅达利有不少盈利都被分配到了电影与唱片部门，局外人根本就无从知道。

命运之神似乎一向垂青罗斯与 WCI。在 80 年代初，艾米特与威斯面临被起诉命运，而罗斯也惶惶不安。若 WCI 主要依靠娱乐业，则在 80 年代初，恐怕难逃此一劫难。幸好西方不亮东方亮，在电影与唱片业萎靡不振之时，电子游戏业却大红灯笼高高挂，加上卡萨经营有方，使得雅达利大幅成长，终于帮助 WCI 的其他部门度过了难关。

1981 年年底，卡萨到纽约参加 WCI 的预算年会。他汇报了雅达利的 5 年远景规划。在他的报告中，雅达利将有一个更加宏伟的前景：在 1986 年雅达利将遍布全球市场，年营业额达 60 亿美元，利润达 20 亿美元。

基于这一年雅达利已创下了令人难以置信的纪录，包括罗斯在内的 WCI 高级主管对卡萨的规划表示赞同。

可以理解，随着雅达利的迅速成长，其主管人员也获得了不菲的收入，

1981年卡萨获得400万美元的红利，1982年更得到600万元的红利。公司替他购买了一幢豪华住所，他与各主管模仿WCI作风，出门以豪华轿车代步，乘坐公司客机，住最昂贵的旅馆。

为了庆祝1981年的销售额突破10亿美元大关，卡萨决定打破往年在校州观光胜地举办庆功会的惯例，而转到赌城蒙特卡罗的巴黎旅馆举行，为了运送WCI上百名参加者，华纳特意动用了公司的两架客机直飞欧洲。由于雅达利各部门分散全国各地，卡萨又决定斥资3亿美元，建造一个巨大的“雅达利园区”。而雅达利位于加州区总部的餐厅布置得如此豪华，硅谷各家著名餐馆也自叹弗如。

好花不常开，好景不常在，在雅达利奇迹的顺利发展的同时，公司内部有人开始对雅达利能否持续高速增长产生怀疑。有人对格瑞德指出：雅达利的卡匣制作成本不到4美元，然而批发价却达20美元，这种利差太大，未来恐怕难以维持，特别是一旦竞争者蜂拥而起，恐怕要展开价格大战，而且雅达利的销售业绩是基于有高质量的软件。未来软件的生产能否投合消费者的胃口，则不得而知。

然而格瑞德对于这些忠告置若罔闻。他总是以不可一世、盛气凌人的语气回答一切问题。这也难怪，只要你看看他身后雅达利那条几乎年年垂直的增长线图，就不难理解他的心理。雅达利是他一手发现、开发的黄金矿脉，是它拯救了WCI，是它使格瑞德成为一颗闪闪的巨星。1982年，WCI内有许多人认为，由于格瑞德的贡献，他将被指定为罗斯唯一的接班人。

聪明之人善于见好就收，未雨绸缪。罗斯就是其中一个。他翻滚商界多年，目睹了电影业的起起落落，知道“没有永远的金矿”。他于是对公司和个人作了一些规划，以防止雅达利有朝一日风光不再而使WCI遭到重创，他计划让雅达利上市，为此，他请来了著名的投资公司所罗门兄弟公司（Salormen Bros）对雅达利进行上市可行性的策划。所罗门兄弟公司则为雅达利制定了一份详细的报表，但是由于此时雅达利仍大红大紫，成绩骄人，这份为公司规避风险的规划也束之高阁。

不过罗斯为他本人而进行的避险计划却仍在进行。他对个人财产作了重新安排，将手中WCI的部分股票记于家人名下，一是可以随时卖出而不引起大众的注意，二是可以享受税收上的优惠。之后，他在股价创新高之际卖出了36万股WCI的股票。这是他自从当上青尼总裁以来，首次出售手中的公司股票，甲了解罗斯的一位友人的话说：“罗斯在玩21点时知道何时见好就收。他在其他方面也如此。”

随着雅达利规模的迅速扩大，内部原先隐藏的一些矛盾与缺陷逐渐暴露。最为明显的便是经销渠道的弊病。雅达利的产品由一批独立的经销商经营。这与罗斯过去儿年以来的经营方针背道而驰，即公司的产品从生产到销售一条龙都应由公司自己控制。拥有经销普遍不仅对产品成本有重要影响，而且不断以各种方式拓展公司势力，比如要求零售网点搭配销售一些公司占劣势的产品。

对于经销网络的控制一向是WCI的焦点所在。早在华纳兄弟时期，哈里·华纳为了抵抗当时几个电影公司的压制，就建造和购买了一大批电影院。而在WCI成立后，负责唱片经销的WEA和WEA国际的成立，更给华纳唱片的畅销立下了汗马功劳。在雅达利成立之时，WCI总部曾想利用WEA和WEA国际已有的唱片销售网络经销雅达利产品。但由于当时雅达利正年年亏损，WEA

的总管厄地根和 WEA 国际总管佐斯都表示不赞同。而当 1981 雅达利迅速发展，已经有了经销商的网络之后，厄地根与佐斯向格瑞德和卡萨提议由 WEA 国际经销。格瑞德对几年厄地根和佐斯的拒绝还怀恨在心，故而拒绝了他们的建议。

当时由于市场上对雅达利的产品供不应求，因而独立经销的弊病尚不明显。这些经销商一旦有存货，就可以马上退还厂家，由于雅达利产品一直热销，因而他们还不曾考虑会有产品退还而导致存货囤积，从而全部影响生产流通环节的运转。但这时有些缺点已渐露端倪了。

在纽约有一位经销商独立经营雅达利的电子游戏产品。他开着一辆黑色的奔驰车，上面挂着醒目的“雅达利”的牌子走街串巷。几乎每一个经销商都因经销雅达利产品而大发其财，而且他们私下还为自己落得了上百万元美元的财富。有一位公司的行销主管自己又开了一家行销公司，然后把产品先卖给自己的公司，再以两倍的价格卖给梅西（Macys）百货，而货则从雅达利的仓库直接拉到梅西百货，这主管可谓坐地生财，净赚了一大笔。各家经销商为了私利对雅达利产品展开争夺战，本来答应好只能提取一卡车产品的公司，却命令职工从雅达利的仓库提走两卡车的货。

在 1982 年初厄地根已看到了存货囤积的苗头，他再次向罗斯建议由 WEA 和 WEA 国际来经销雅达利的产品。而格瑞德和达利为了巩固自己的王国，再一次拒绝了建议，失去了一个极好的时机。

进入了 1982 年之后，由于许多厂商看到了雅达利奇迹般的成长，大批入了电子游戏市场。

1982 年 5 月的一份《华尔街日报》以《家庭电视的电子游戏市场已超饱和？》为题，发表了一篇专稿。该文指出，近半年以来，有大约 200 家软件公司进入这个新兴市场，由于激烈的竞争加上市场的瓜分，雅达利公司的高成长率将难以维持。

华尔街的股票经纪人当时普遍不相信这篇报道的预测，因为在 1982 年雅达利正节节发展，频频创下新纪录，而 WCI 的股票也一直在高价位维持着。不过介绍 WCI 与雅达利交易的大都会投资基金的克劳福却有着同样的预感，当他看到半年前还被雅达利垄断的市场一下子涌入上百家竞争者时，他认为这是抛售待有的 WCI 股票的最佳时机了，他对电子游戏行业的发展可谓是了如指掌，是他预测到雅达利的潜力，从而把它推荐给 WCI。在他参观了雅达利，看到了混乱不堪的经销状况后，他开始对雅达利持悲观的看法。

克劳福抛售 WCI 的股票引起了华尔街同行的注意。在雅达利内部，对成长持悲观看法的人也日益增长。雅达利的支持者则大力反击关于雅达利已是强弩之末的悲观看法，在 1982 年第一季度，由于雅达利刚生产的“pac-Man”软件十分畅销，单这一项就创下了两亿美元的销售额。这一季度破纪录的盈金使得这些支持者振振有词，在雅达利内部也产生了安全无虞的错觉。

聪明之人见好就收，而许多人却仍然盲目乐观。除了少数人，许多人都不知道一场销售风暴正在酝酿。

就在艾米特离职之后不久，一位经验丰富的会计师柏持·华沙曼加入了总裁部门，而且兼任 WCI 的首席财务主管。他开始着手于对雅达利营销状况的调查。雅达利混乱不堪的营销情况令他十分担心。他曾告诉罗斯，如果不整理营销状况，将营销管道掌握在自己手中，有朝一日产品卖不出，必有一场销售危机爆发，并牵连到总公司。因为由于 80 年代初雅达利的盈余占 WCI

的五成以上，这使得 WCI 的股份与雅达利的表现息息相关。从 1979 到 1982 年，WCI 股份上升了三倍之多，然而，罗斯当时却没有采取什么果断措施。因为当时他最好的朋友艾米特和最信任的代理人威斯都已先后入狱，而检察官亚克曼对他仍是紧追不放，他得全心投入这场战斗，对于 WCI 内部事务不再那么关心，对雅达利也如此。

六、无可奈何花落去

1982 年末，华纳股票一路下滑，到了 6 月份只剩每股 40 元左右，虽然罗斯早已宣布要再一次出售 WCI 股票，但他一直未出手，他似乎不肯作出损害 WCI 股价的举动。

到了 1982 年秋，刚刚进入电子游戏市场的各家公司纷纷打起了经销战。柯立克（Cole Co）公司推出了系列电子游戏十分抢手，一下子占据了美国 1/4 的市场。马特尔公司（Martel）由于有实力强大的母公司作为后盾，将产品价格订得不到雅达利产品的一半，对雅达利公司造成极大威胁。而此时新兴的日本公司又大举入侵美国市场，价格更为低廉。

这时在华尔街发生了一件小插曲。由于华尔街对雅达利不再十分看好，有位股票分析师决定将 WCI 从推荐名单上去掉。而在过去 3 年，WCI 一直都在这位分析师的推荐名单之首，他打电话给 WCI 的罗杰·史密斯（高级主管之一）告诉他这一计划。史密斯赶紧说：“噢，不，罗斯与你交谊非浅。他会气炸的。”

史密斯提醒罗斯此事。也许罗斯正被诉讼案搞得焦头烂额，他一个电话也没打。但罗斯这种作法反而使分析师改变了计划。因为罗斯的态度给他留下深刻印象。他说：

我接触过不少大公司经理，每当我打算将他们的公司从推荐表上划去，他们或是对我厉声斥责，或是和言悦色要我美言几句，而罗斯却从不这么做。他可是一个自视甚高的家伙。

其后不到半年，这位分析师由于他感情同事，将几十年的经验抛之脑后，而给他的公司和本人造成巨大损失。

到了 8 月份，对于纽约总部的主管们而言，雅达利经营不善的警讯已昭然若揭。佐斯与厄地根数月前提出的可能出现的存货囤积问题已反映到财务报表上。夏天雅达利推出的产品由于创意不新，加上竞争激烈，许多经销商纷纷退货。WCI 召开了秋季预算会议也因雅达利问题而作了 7.500 万美元的调整。

一位经理人员得知位于密尔沃基（Milwaukee）的货仓正堆着成千上万的原封不动的退货。当他向格瑞德问起此事，格瑞德矢口否认。经过与卡萨的一番讨论才确认此事。

而华沙曼则看事态严重，再次飞往位于加州的雅达利总部。在那儿他们看到的情况更糟，一方面员工继续生产出大量的电子游戏卡匣，而且其软件恰是滞销的产品，另一方面，大量的卡车在工厂仓库外面排队，与几个月前相反、这些装满卡匣的卡车是来退货的。华沙曼闪过的第一个念头是：赶紧重新编制预算。

而在 WCI 高层，此刻却似乎都已预料到迫在眉睫的危机，纷纷抛售 WCI 的股票。罗斯开始从 8 月初释出手中持股，一直持续到 11 月份。华沙曼不甘人后，也抛出了总数超过 4 万股的股票。另一位抛售大户是负责雅达利的格瑞德，一共抛出了 7 万股，共获得 350 万元，在公司主管之中，唯一没有秘密抛售股票的是凯撒·金英，当事后他得知罗斯等人秘密抛售 WCI 股票，而根本来警告他，见死不救，他感到怒不可遏。

在秘密抛售股票的过程中，WCI 高级主管陆续采取一系列措施尽量稳住 WCI 的股价。雅达利推出了一个新产品的广告，在广告中新产品被意为“一

把利器”

吹得天花乱坠。同时第三季度报告出炉，在其中对未来作乐观的预测。华纳公司的出版物也配合行动。大造声势，宣称“1982年夏季是华纳史上最佳的表现。……由于国内外娱乐市场对于电子游戏和相关卡匣持续成长的需求，使得消费电子部门也保持高速增长。”

危机象一股暗流在悄悄前进，有人感到了他的存在，有人甚至一无所知。

1982年的冬季来临了，由于圣诞节的到来，每年第四季度一向都是消费品最为畅销的一季。雅达利的主管决心利用这一次机会，重新让雅达利步上高速增长之路。《E·T 外星人》在1982夏刚刚推出，便极力卖座，其票房收入远远超过以往的任何一部电影。雅达利则不失时机，高成本、大手笔地制作了以外星人为主人公的游戏软件，并花巨额广告费大造声势。

据说这是罗斯的授意。《ET 外星人》是著名导演斯皮尔伯格所拍。而斯皮尔伯格在1982年与罗斯早已成为好朋友。创作以外星人为主人公的游戏软件，则是罗斯与斯皮尔伯格共同的主意。

斯皮尔伯格在此之前成功地拍摄了多部影片。我国观众比较熟悉的有《大白鲨》，《夺宝奇兵》，《第三类接触》等等。他早在20岁之前便与环球电影公司签约，成为专职导演。过去几年，他与环球电影公司的母公司MCA的总裁西德尼·辛伯格（Sidney Scheinburg）关系十分密切。他几乎所有影片都是在MCA制作完成的。

MCA几十年以来一直是娱乐界之执牛耳者，其他娱乐同行一直以它为目标想超越之。身为WCI总裁的罗斯更是发誓有朝一日要将MCA赶下王座。而MCA的董事长路·华沙曼（Lew Wasserman）则与威廉·帕莱有些相似，总是带着一副鄙夷的目光看着罗斯，令罗斯感到十分不快。因为罗斯奋斗了几十年，能坐上WCI总裁一职，已属不易，而且深得政界、娱乐界推崇，他最无法容忍有人对他表示蔑视。

将斯皮尔伯格从老东家MCA那儿挖过来一直是罗斯的一大心愿。这不仅因为斯皮尔伯格的确是旷世奇才，而且让斯皮尔伯格转而投靠WCI门下，将是罗斯个人给路·华沙曼的致命一击。

华纳公司这种极欲网罗斯皮尔伯格的欲望在80年代初更为强烈。当时，在70年代率领华纳兄弟公司的3位干将亚瑟利、普利与威尔斯都已先后离去。而80年代初电影业再度萧条，华纳兄弟公司也厄运难逃。罗斯在1980年下半年由哥伦比亚广播公司挖来了罗伯特·达利（Robert Daly），达利上台不久，马上终止了与华纳兄弟公司有来往的几家公司的联系，因为与它们的合作屡屡失败。同时，达利也高薪聘请了一些著名的演员、导演，他也极力劝说罗斯把斯皮尔伯格挖过来。在达利的管理之下，华纳兄弟到了1983年终于重振雄风。

在1982年罗斯与斯皮尔格决定让雅达利制作“E·T”的游戏软件时，斯皮尔伯格还在MCA下任职，不过他答应罗斯、雅达利将是他第一个考虑出售“E·T”版权的公司。斯皮尔伯格果不食言。

在罗斯看来这次斯皮尔伯格与雅达利的合作可谓天时、地利、人和。因为《E·T 外星人》一片还在全美掀起一阵“外星人”狂热，不仅是小孩还有成年人对此游戏极感兴趣。这就有望可以扭转雅达利在夏季失败的纪录。而且有了与斯皮尔伯格的第一次合作，他就有望将斯氏网罗到华纳旗下。但他深思熟虑，却忽视了重要的一点：一个产品的创意很重要。电脑游戏要成

功关键在于它的对抗性与惊险性。而《ET 外星人》是一部可爱温馨的电影，E·T 无法完成打打杀杀的任务。这就为这项计划埋下了失败的伏笔，使得它至始至终无法实现原定目标。

当罗斯告诉卡萨这项合作内容时，已经是 10 月，离圣诞节不到两个月。卡萨告诉罗斯不可能完成，因为根据经验，从设计到产品推出至少半年。“不论怎样，就这么说定了！”罗斯回答道。

这是雅达利最后一次机会。因为仓库中堆积如山的退货已使雅达利没有流动资金了，若再一次失败，则雅达利必全盘失败，事情就这么简单，雅达利所从事的是一项高风险、高收益项目，成功了，利润成倍地往上翻；一招不慎，则前功尽弃。

这一次失败得很惨。“E·T”的销售惨不忍睹，推出 400 万套卡匣，结果退回 350 万套。卡萨懊悔地说：“这根本不象是游戏，它只是个萤屏上摇摆的东西而已。”这套游戏刚好赶在感恩节周末前摆上商店的货架——通常对产品而言，这是一个重要的周末，因为圣诞节已经开始了。雅达利最新推出的系列产品包括：“E·T 游戏”，“夺宝奇兵游戏”以及家用电脑 5200 型。在 11 月初市场传回的反应中可谓全军覆没。

12 月 WCI 的表现是自 80 年代初以来最惨的一次。

WCI 没有召开记者招待会。雅达利的消息传遍了 WCI 内外，传遍了全美。《洛杉矶时报》以《新星的陨落》为题大篇报道了雅达利在圣诞节前后的失败。华尔街也对此作出了强烈反应，证券经纪商不断接到抛售 WCI 股票的指令，一日之内，华纳股票下跌了 17%。

华纳公司不久即发布了新闻稿。新闻稿指出：1982 年的盈余将低于原先的估计，而主要原因是消费电子产品部门表现欠佳，利润无法达到原先估计的 20% 的增长，而只增长 10% 到 15%，它并推测华纳公司第四季度的盈余大约只有 1981 年同期水准的一半。因此连续 30 季每季都打破去年同期数字的做人记录也为之中断。

罗斯在 1982 年曾致力于收购一家封闭型基金麦迪逊投资基金公司 (MadiSon Fund)。根据这项交易，麦迪逊的股东以手中股票交换 WCI 的股票，而 WCI 则可以卖出麦迪逊公司持有的投资组合。一旦这项交易达成，WCI 卖出投资组合，则可以获得 3 亿美元的现金。当然，这项交易是合法的。当初向罗斯提出这项建议的是麦迪逊公司的总裁乔治·占德 (George Gould)，当时提议之时 WCI 的股价还是相当的高。

古德后来在里根内阁担任财政部部长助理。他曾与罗斯交往多年。但他觉得罗斯不象一般人听说的那么容易相处。1982 年罗斯获得《广告年代》(Adage) 杂志的“年度广告人”，古德偕他妻子一起参加了罗斯的庆祝宴会。个性随和、斯文有礼的古德感觉罗斯似乎高深莫测，他说：

罗斯和我以前认识的他不同。他显得冷漠无情，甚至当你费尽心思去谈起他的孩子，婚姻生活以及公司事务，他似乎都漠不关心。他虽然才华横溢，心思敏锐，但他似乎只生活在狭隘的娱乐圈里。他是典型的好莱坞名流，出门有客机接送，身边伴随着强悍的保镖，活脱脱的一个电影上的人物……

古德将罗斯当时的冷漠无情与心不在焉归于他正受到威彻斯特总督剧院案的牵连，时刻担心自己会被起诉，因而无法分心应付其他事务。

当时古德也看到了雅达利的境况。WCI 股价的下跌直接影响麦迪逊基金股东的权利。因而他决定终止这场交易。而 WCI 的利曼则力劝古德，“罗斯

一定有办法扭转乾坤的。”

尽管利曼昔口婆心的劝说古德，但古德出于股东利益的考虑，仍然一口回绝。

1983年，一场罗斯视而不见的风暴正席卷华纳公司，古德和麦迪逊投资基金幸而及时逃过一劫。

1982年对罗斯而言似乎不是顺利的一年，先是雅达利的囤积如山的积货无法卖出，销售量大幅度下降；接着是威彻斯特总督剧院调查案进入高潮，艾米特与威斯面临被起诉的命运，而且阿克曼更直言不讳地指出：“罗斯是真正的罪犯”，并要追查到底。

在雅达利的销售业绩公布给大众之前，罗斯刚刚卖出价值2,100万元的WCI股票，而且WCI的高层主管又热心地向股票分析师推荐WCI股票，尽管当时华尔街对雅达利的发展已普遍持悲观的看法。他们这种故意歪曲真相，隐瞒事实和内幕交易的作法如果被证交会知道，证交会无疑会对包括罗斯在内的WCI高层主管提起诉讼，并处以巨额罚金，这是罗斯在他的商场生涯上经历的最严重的一次危机。他腹背受敌，一方面阿克曼利用总督剧院一案竭力想将罗斯推上法庭，另一方面，证交会随时有可能发现WCI高层主管的内幕交易行为。

不过幸运的是，当时证交会的精力都集中于调查另外一起更为明目张胆的内幕交易事件，尽管就其情节与数额而言都远远比不上WCI的事件，罗斯也因此幸运的逃过了这一关。

罗斯其后又玩了一招，以表示他与证交会合作的意愿。在12月24日，他宣布卡萨等人的出售股票行为，并呈交证交会和公司的监督委员会处理。而证交会则对此作出宽大的反应，它表示将不追查个人责任。

证交会对WCI的调查匆匆结束。其后，代表股东的律师就罗斯和其同事在1982年出售股票的动机提出质疑。

在这次雅达利危机中，由于WCI股价与雅达利的业绩息息相关，因而WCI股价的狂跌使许多股东蒙受了巨大损失。许多人以40元的价位买到了WCI股票，他们相信罗斯有能力挽狂澜，止住WCI股票下跌之风。但令他们失望的是，WCI股价一路滑到了10元以下。

代表股东的一位律师是梅林·韦斯。在韦斯对罗斯等人调查之前，他向数以百计的WCI的股东录下了证词。罗斯向来挥金如土，过着富比王侯的生活，诸如利用WCI资金补贴各主管，收买影视名星之事更是众所周知。而他出门则动用数架公司飞机则是家常便饭。股东们对罗斯的假公济私颇为不满。不过原先大部分人还是相信罗斯，认为这一切都是为了让WCI高级主管能愉快地生活、工作。同时WCI事业蒸蒸日上，随着雅达利的发展，股价不断上升，因而股东们的不满也就被压抑住了。而一旦WCI股价狂跌，以罗斯为首的高级主管们为了私利，不惜歪曲事实，误导股东，让他们蒙受损失，股东们对罗斯等人的不满情绪自然如火山一般爆发。

当韦斯律师问罗斯他是否知道产品囤积是一场销售危机的前兆时，罗斯回答，他当时以为是生产扩大的结果，而巨令人诧异的是，罗斯居然对一切事情不是推说不知，就是以不记得为借口搪塞。但由于WCI高层人员内幕交易的痕迹过于明显，而且罗斯也供出了雅达利经理卡萨等人的行为，因而韦斯的调查对于股东有利。数月后，韦斯与WCI达成协议，双方以庭外和解的方式解决，华纳公司为此向股东们补偿总值1,700万元的损失。

在梅林·韦斯的职业生涯中，由他录过的口供的执行总裁不下数百位，他事后说罗斯是这群人中最突出的。“他绝对不会因妄自尊大而蒙蔽自己的理性。”像这种身份的人很难再三回答：“‘我不知道’，或‘我不记得’这类话语，然而他却做到了。”在私底下罗斯与韦斯单独聊天时，罗斯又充分施展他的天赋，让韦斯觉得罗斯是一位尽职尽责的总裁。当韦斯再三试探罗斯对未来趋势的预测能力时，罗斯并没有象往常把自己塑造成对社会趋势十分了解的形象，他故意露出一幅愚不可及的样子，“这方面我可以说不是一窍不通。比如每当我预测第一部华纳电影肯定卖座，那么它一定反映平平。”

韦斯十分感兴趣，“真的？哪一部？”

“《加州小子(Frisco Kids)》。”罗斯脱口而出。

“真的吗？我也觉得这一部电影不错。”韦斯说。

第二天，韦斯的办公室立即收到附有罗斯签名的《加州小子》的录像带。

七、黯淡的一年

1982年这一年或许是罗斯一生中最为黯淡的一年。在此之前，他从奇尼总裁一步步登上WCI总裁宝座，事业顺利，朋友众多，在感情上又心想事成，于1979年与亚达曼终成眷属。然而进入总督剧院调查案以后，罗斯心中总有一块挥之不去的阴影。他隐约感到这件诉法案将让他失去生命中一些十分珍贵的东西。而艾米特与威斯先后卷入并受起诉，更证明了他的预感，亚克曼对他更紧追不放，非得将他拉下水不可。

而公司事业此时也偏偏处于低谷，最为他钟爱的电影业一片萧条，唱片业也未能幸免。幸好雅达利在关键时刻，业绩突出，救了WCI一把。不料进入1982年后，雅达利的经销网络的弊端无法纠正，加上销售的软件业绩不佳，使得雅达利遭受重创，从而波及母公司。

1982年，长达数年之久的剧院调查案也进入了尾声。陪审团经过4天的深思熟虑，于1982年11月27日宣布，起诉威斯的13项罪名有7项成立。他的律师对此惊愕不已，他们原本信心十足地认为，威斯将会无罪开释。

威斯的人品已无可辩驳，他是一位律己、俭朴、虔诚的犹太教徒，因此人们根本难以想像他要这么多的现金有何用。不过根据与威斯交往甚多的一位犹太教堂的牧师声称，威斯曾给他们教会大笔现金捐款，用以协助苏联境内的犹太人偷渡出境。

尽管威斯可能被判长期有期徒刑，但他从未表示与政府合作的意愿。1984年3月13日，法官并没判他长期监禁，而判罚金58,000元并缓刑：年，在此期间威斯要为社会服务，同时下令没收他持有的当时价值约40万元的WCI的股票。

至于亚克曼，历经7年楔而不舍的侦察，调查收集了大量资料、证据，本想先打击罗斯的左膀右臂，再把罗斯送上法庭，然而判决结果却令他大失所望。亚克曼在侦察此案之初并未锁定罗斯，甚至不知WCI会有牵连，他的初衷只是将剧院的黑手党人一网打尽。但他发现WCI与罗斯与此案有关时，他就发誓要借此机会打击一下“贪婪成性”的大集团和其总裁。而且在作证时，他也多直言不讳地指出罗斯是艾米特与威斯的幕后老板。亚克曼的这种得理不饶人，对罗斯与WCI大肆攻击的作法实在于己不利，因为不仅罗斯及其亲信决定要狠狠反击，而且法官与陪审团也认为亚克曼在办案之中掺进了

过多的个人主观因素。

罗斯的得力的助手利曼以受托人的身份，玩弄公关手段对付亚克曼。律师比尔受利曼指使，于1983年6月出版的《美国律师》上撰写了一篇题为《威胁——如何扼杀一位大亨》的文章，文中对本案的证据、政府证人作了详细叙述，而且对检察官亚克曼进行毫不留情的大力抨击。

对罗斯而言，由于利曼成功的公关手段，许多人都相信他是无辜的，认为他不过是受一个想靠此案一举成名的检察官的攻击。《美国律师》这篇文章已向社会大众证明罗斯是清白的，对威斯定罪后引发的联想有澄清作用。多少年以来，这篇文章在许多场合都被视为对这一案件的最权威的谈话，因为另外还有一份更可信度的文件——《阿姆斯特朗报告》从未公诸于世。阿姆斯特朗是华纳监察委员会雇来调查此案的律师。这份报告共有663页的专义论述，88个说明表和将近8400页的证词，内容涵盖长达8年的调查过程，这份报告于1986年送交华纳监察委员会。

《阿姆斯特朗报告》以详实的内容及可靠的证词披露了一些不为外人所知的内幕。在其中，罗斯坦白承认曾在公司专设有现金基金，而且从对罗斯的女友凯西的证词也得到证实。凯西向阿姆斯特朗的调查承认罗斯给她大笔现金作为购买衣饰与整容之用。由于阿姆斯特朗过去曾是位积极有为的检察官，加上报告具有振撼性的内容，而为整篇报告增添了几许可信度。同时，这份报告又不给罗斯造成实质性伤害，因而这份报告最后的结论是“没有足够证据显示有不法事情发生。”

而阿姆斯特朗的调查小组其后更进一步发表了令人哗然的声明：“委员会相信没有足够证据足以推断威斯涉及收受回扣的不法行为”，完全推翻法庭判决。由于有了公司的监察委员会为威斯洗刷罪名，华纳公司便名正言顺地为威斯支付了200万元的诉讼费。

对于罗斯的好友艾米特，阿姆斯特朗的调查小组也不忘为他美言几句，他们的声明说：

艾米特作为一名总裁，尽职尽责，为公司利益而奔忙，他之所以陷入此案，完全由于霍威兹等人之拉拢，而且艾米特对霍威兹已与黑社会分子有联系毫不知情。

威斯离开罗斯之后，他作为罗斯私人财务助理的班子由另一位财务专家亚布迪担起。亚布迪同时也负责处理公司的财务与交易。

亚布迪在WCI的角色完全与威斯一样：作为一名外聘顾问受聘于WCI，名义上是独立的，而办公地点却在华纳总公司。罗斯还代表公司支付给威斯数百万美元，并由亚布迪负责保管直到威斯假释期满。罗斯不仅给威斯一份可观的财富，同时也赐予他一份荣耀：在1989年5月威斯假释期满后，华纳公司为表示对威斯的敬意特地在犹太教纪念馆为他举行了一场盛大的庆祝晚会。

然而威斯的判刑定罪却对其家庭造成巨大打击，威斯的女儿在他审判之后即从那鲁医学院辍学，而且从此再未重拾医学课程。

审判结束后几年，有一回艾米特正沿着第6大街回到位于南中央公园的寓所。他在嘈杂的车声中隐约听到一位妇人的叫喊声。他起初并不在意，但是声音越来越大，越来越清晰，他不禁回头一看，赫然发现竟是威斯的女儿，他这才意识到咆哮声是冲他来的。他不禁加快了步伐，但那叫声却在后边紧追不舍，清晰可辨，“你！就是你！是你毁了我的父亲！”

威彻斯特总督剧院一案终于结束了。罗斯也得以侥幸逃过这一关。对他

个人而言，可谓有惊无险。在这一幕幕中，他不惜出卖最为亲密的朋友艾米特而保全自己。他失去了往日的欢乐。因为艾米特从此要退出他的圈子，这是继洛森受伤后他失去的又一个伙伴。由于人们对罗斯在证词中处处将艾米特作为挡箭牌无法理解，他那与朋友肝胆相照的声誉也毁于一旦。

而华纳传播公司也在 80 年代初历经坎坷与风险。由于艾米特离开公司，往日的团结友爱如一家的气氛已不复存在。而联邦人员对公司的调查使得公司雇员人心惶惶。在这一段时间里，华纳的电影与唱片事业部门重入低谷，唯有雅达利的风光使 WCI 的人门兴奋了一阵。因为雅达利所创下的迅速成长的纪录在美国的公司史上从未有过，而且可以认为以后也不会有。雅达利关键时刻挽救了 WCI，但由于公司内部的经营失误，使得雅达利从巅峰滑向深谷，也给 WCI 造成巨大损失，使得 WCI 在其后几年中一直步履蹒跚，雄风不在。

就罗斯个人而言，他的天性就是往前看。在他看来，只要能让他隐坐 WCI 总裁宝座，率领 WCI 再创奇迹，他的朋友（比如艾米特）作一些必要的牺牲不算什么。往后他将不再有艾米特那样的知己，但密友依然不少。如 1981 年认识的斯皮尔伯格日后将在罗斯的私人生活中扮演重要角色。

进入了 80 年代中期，新闻传播业以及娱乐业步入一个全新的竞争年代。新技术、新手段层出不穷，而且信息处理技术与信息传播技术的迅速发展将第三次产业革命——信息技术革命推向一个新的浪潮。在这种背景之下，如何 WCI 走出低谷，重振雄风，迎接更强大、更多的对手、更猛烈的挑战与竞争将成为罗斯必须面对的现实。

第七章 群雄之争

一、漫漫情感路

罗斯的亲朋好友向来认为罗斯不仅具有天赋，而且上天对他似乎也格外照顾。几十年下来，他总是显得一帆风顺，十分幸运。

1982年对他而言是噩运连连之年。先是威彻斯特总督剧院案进入高潮，罗斯等人恐怕会受牵连；其二，迅速崛起的雅达利却朝夕之间亏损连连，使得与之相关的WCI股价一路狂跌；其三，罗斯和其他高级主管在股价即将大跌之际，搞内幕交易、欺骗股东，若证交会全力调查此事，罗斯等人在劫难逃。然而罗斯却奇迹般地闯过道道险滩。艾米特、威斯坚决否认罗斯有牵连，尽管亚克曼一心想整治罗斯，但他终也无可奈何；而证交会恰逢调查另一滥用权力案，抓了小鱼而放了大鱼，对罗斯等主管的内幕交易一案轻易放过。

罗斯在众人之前的确显得好运连连，即使在罗斯完全无法控制的环境下——就像他无法在旅游之前预定一个风和日丽的天气，或无法绞尽脑汁在玩软盘游戏中每押必中，然而他每次总能以胜利者的姿态全身而退。这就是罗斯，用斯皮尔伯格的话说：“他与上帝之间必有一条热线”。

然而在雅达利的内幕交易丑闻被揭发之后，幸运女神似乎弃他而去。他唯一的儿子马克因在校表现不佳而被学校开除，而他那少年叛逆之形象更令罗斯忧心忡忡。从小时候起，罗斯与儿子马克关系向来不好，在亚曼达与罗斯结婚之后，马克对罗斯更是怀恨在心。在这段时间，除了马克的生母之外，早在亚曼达之前就与罗斯相识的康妮也经常探望、照顾马克。对罗斯而言，最令他头痛的莫过于两子女对他的态度冷漠。

罗斯追求亚曼达的动机似乎在于他对亚曼达继父威兼·帕莱的崇敬，以及对亚曼达身上平常女子少有的名门闺秀的气质所迷恋。亚曼达当时正离婚，一边上大学一边还得养育幼子，心力憔悴，而罗斯则对她关怀备至。他们当时尚不知两人由于出生背景迥异，生活环境不一样，加上个人爱好大不相同，所有这一切为日后之离异埋下伏笔。

1980年6月，正当总督剧院调查案紧锣密鼓地进展之际，罗斯由于患心脏病而住进医院。当时，罗斯不让医生告诉外界实情，因为这样“对公司不利”，而只谎称是“背部的小毛病”。在住院期间，亚曼达日夜守候，照顾得无微不至。罗斯在52岁时便饱受心脏病之苦，很难想像一个高达6英尺3英寸的健壮身躯之内竟是这么一个脆弱的心脏。这与罗斯的个人起居、生活饮食习惯有关。他经常继续几天与对手谈判，弄得对手抱怨不断，而他自己却乐此不疲；他喜欢吃鸡蛋火腿，以及其他高蛋白、高油脂的食物，而且天天香烟不断，路丁送给的打火机成了他的标记，加上工作时间长而运动少，使得他的心脏逐渐衰弱，以至无法承受重负。

罗斯一贯不喜欢改变个人作风，但这一次竟出奇地与医生合作，听从医生建议，减少高蛋白质食品的食用，并开始戒烟。不过他仍带着那个打火机，当然仅供给他人点烟之用。

1980年10月，在罗斯身体康复之后，亚曼达与他即出海游玩。这一次出游是他们离婚的导火索。因为在此之前，亚曼达对于她与罗斯个人习性兴趣之天差地别竟然全然不知。这次游玩，艾米特夫妇也去了。当亚曼达看到罗斯与艾米特一起玩一种赌博游戏，而且两人玩的天昏地暗，不亦乐乎，似

乎忘了亚曼达与玛莎的存在。亚曼达从小受极正规的、良好的教育，她很难理解罗斯等人会对一些在她看来毫无意义的爱好如此着迷。而且罗斯向来喜欢热闹，若一人独处便让他无法忍受，而亚曼达一有空更喜欢一人遨游书海，享受之趣，这一点又与罗斯格格不入。

这次出海回来后，罗斯正计划搬到他们的新家。罗斯刚在公园街 740 号买了一幢豪华寓所，他还嫌不够，又大肆装修，并加盖了整整一层。他本以为亚曼达与他一样也会欣喜若狂。然而令他大失所望的是，亚曼达搬进新居之后一周就搬走了。对亚曼达而言，她更喜欢一种舒适、安静的氛围，这与同样出身富家的卡莺·罗森索有些相似。她一开始就以一种异样的目光看待他们的新家。在这里她将意味着她要被一些琐事所羁绊，就象她母亲一样，在她眼里，她母亲芭比·帕莱一直是郁郁寡欢，尽管芭比·帕莱与威廉·帕莱是公认的、令人羡慕的一时眷属。

后来罗斯给亚曼达介绍了一份工作，是纽约市政的规划工作。但罗斯很快听说亚曼达与她的上司有染。罗斯向亚曼达表达了他的不满，而亚曼达也马上借机搬走。罗斯由于无法容忍独处一室，叫 WCI 的运输部门主管萨尔瓦多搬进来同住。亚曼达的几位好友得知她红杏出墙，而巨弃罗斯而去，也都与罗斯站在同一条战线上。

这是一次短暂的婚姻，罗斯与亚曼达很快就签了离婚协议，罗斯这一次并未表现出他的慷慨大度，据亚曼达说，这对她是一次亏本买卖，她甚至不能从罗斯的寓所搬走本属于她的家俱。这或许是罗斯的一个梦想的破裂，他幻想着能与亚曼达成为象帕莱夫妇那样受人羡慕的眷属，然而事实上他们的差异太大了。

就在亚曼达搬走 3 个星期后，艾米特俯首认罪。失去最甜蜜的爱情以及最诚挚的友谊的损失是难以弥补的，而罗斯失去了生命最珍惜的两个人后，再也无法寻回昔日的欢乐。

康妮在罗斯追亚曼达时被无情地抛弃。但是康妮与璐·格森以及罗斯的几位好友有联络，而且经常带罗斯的儿子马克出去游玩。在亚曼达离开罗斯之后，他又重新陷入孤独之中。他天性无法忍受寂寞。由于与亚曼达离婚让他伤心不已，因而他决定寻找不会再有感情纠葛的“安全行为”，康妮是他最好的选择。但由于他曾对康妮十分绝情，因而现在再向康妮重提过去一段感情则让他羞于启齿。他打电话给璐，让她帮忙联络。在璐帮他搭上线之后，罗斯请求康妮原谅他，并在康妮的朋友的生日宴会上向他示好。当天晚上，罗斯说他准备去“伊甸园别墅度假”，问康妮是否愿意前往。康妮由于自尊心作祟而犹豫不决。她征询友人的意见，结果她们都赞成与罗斯和好，康妮接受了罗斯的邀请。

康妮的出现给罗斯带来了欢乐。康妮与罗斯的前两位妻子不同，她与罗斯更有相似之处。康妮出生于德克萨斯的一个商人家庭。其母葛格丽亚年轻时就嫁给了伊比·赛尔，生下了康妮 3 姐妹。康妮的母亲不仅一手主导家政，而且几乎成了她父亲的工厂事实上的经理，她经常为了工厂的事务忙里忙外。她母亲与罗斯的母亲颇有几分相似之处，两人都因大夫无法实现她们飞黄腾达、大富大贵的梦想，因而都把希望寄托在儿女身上。在康妮 10 岁之时，她父亲便已过世，葛格丽亚在伤心之余一手接管了她丈夫的公司。

康妮受她母亲的影响，一向喜欢追求物质享受。当初她只身一人从美国南方跑到纽约找工作，就是希望能结识一些上流人物。康妮毕业于艺术学院，

学美术装璜。她在纽约找到了一家画廊任职，在罗斯追求她后的几年里，也有不少权贵曾追求她，但她多次推脱。在罗斯向她发出重归于好的表示之后，她重新走入罗斯的生活。她一向对艺术十分爱好，而且有所研究。现在有了罗斯的财力作后盾，她更可以施展她这方面的才能。

她拍摄了一部关于画家威廉·库宁的纪录片。当时库宁已有 80 岁高龄，其妻伊莲·库宁在与他破镜重圆之后，负责照顾他的起居。罗斯和康妮对伊莲大献殷勤，不仅请她到东汉普顿共进晚餐，而且动用华纳的飞机让她去欧洲旅游。不久，罗斯以华纳的名义买下库宁的几幅画作。罗斯昔日与亚曼达在一起时，也曾买下一些画作，但始终对此不感兴趣。在康妮的熏陶之下，罗斯渐渐也学会了鉴赏油画，并在几年内斥资 800 万美元为公司买下了不少艺术品。

卡萝与亚曼达同样对财富与名声敬而远之，或许是因为她们从小过惯了优越的生活。她们既不渴望金钱，也不认为钱是万能的。她们对于罗斯挥金如土的作法并不附合，而且都曾想改变罗斯，但是都未成功。罗斯之女东妮也如此，她在一所中学上学时，要求自己上学，而拒绝乘坐罗斯的轿车。有一次罗斯要前往东妮的学校给学生作有关电影的讲演，他事先告诉东妮他将乘坐公司的直升飞机去时，东妮坚决要求她父亲的飞机不要在校园里降落。

罗斯向来热衷与好莱坞明星交往。而卡萝与亚曼达却很少与这些大明星共进晚餐，对公司旗下的明星敬而远之。康妮却乐此不疲，经常出双人对地同罗斯与这些名星们在一起。芭芭拉·史翠珊、昆西·琼斯、斯皮尔伯格经常与罗斯夫妇前往“伊甸园别墅”度假。康妮则不时邀请这些名流前往她经营的一家画廊参观，并给他们赠送名画摹品。罗斯则倾尽全力，抓注时机毫不吝啬地讨好他们。在从前，他从未把这些明星当朋友看待，现在则对他们推心置腹、无所不谈。

罗斯与康妮对艺术品收藏的嗜好，对他们与好莱坞明星之间尚处萌芽阶段的关系也有相得益彰的作用。据华纳兄弟公司经理史莫回忆，罗斯与康妮经常请假一个月前往欧洲旅游，而且每次总是带回大批艺术品。对于罗斯而言，各大艺术品拍卖会则成了他经常出入的场所。当罗斯与康妮和史莫夫妇共同前往欧洲，史莫要购买一些法国装饰派的家具，罗斯则如数家珍，热心指点，而已亲自带他去购买。可谓无人不知、声名远播。

在康妮重回罗斯的怀抱大约 30 个月后，两人终于在纽约举行了婚礼，当时是 1982 年 10 月。康妮在婚礼筹备上充分展露她注意细枝末节的缜密心思，她负责大厅的布置、侍应人员的安排等等具体事务。她一向能揣摩罗斯的心思，许多人认为由于康妮当时已经 35 岁了，她因害怕再度失去罗斯而惴惴不安。

在筹备了 3 个礼拜后，300 多位来宾出席了这场隆重的婚礼。影视巨星有斯皮尔伯格、芭芭拉·史翠珊、昆西·琼斯和娜塔莎·金斯基以及加利·格兰特，而达斯汀·霍夫曼当时正在法国拍片，他也特地远涉重洋赶回纽约参加罗斯的婚礼。出席婚礼的一些权贵人士有市长凯瑞、运通银行董事长詹姆士·罗宾森、《纽约时报》副总裁克鲁森，以及花旗银行的董事长。

婚礼在广场饭店 (Plaza Hotel) 举行。罗斯租下了整个大厅，康妮则把它布置得充满田园气息，树木荫荫、流水淙淙、鲜花处处。贵宾们宛如置身于世外桃源，而忘记了这是在纽约的闹市区。婚礼的音乐节目由昆西·琼斯专门负责，并从纽约市歌舞团聘来乐队指挥。晚宴的厨师则乘坐华纳的飞

机专程从法国赶来，使用的专门餐具则全部有罗斯与康妮的名字。

这次婚礼的盛大豪华则是罗斯生平的又一次得意之作，其夸张的排场几年之后还在《纽约邮报》上被人提起。而康妮也实现了她的梦想，步入了上流社会。在婚礼上，康妮的母亲表示她对康妮的婚事十分满意，而许多来宾也认为康妮与罗斯是真正的天配地造的一对。的确如此，罗斯喜欢奢华，而康妮利用她的才智，让这种奢华表现得美仑美奂、无以复加。婚后，康妮更是推波助澜，尽享荣华富贵。

罗斯有了康妮的主力配合，与他钟爱的好莱坞明星的关系更是顺利进展。

当罗斯斥巨资 2,000 多万美元买下斯皮尔伯格的《ET 外星人》的软件制作版权时，WCI 内部就颇有怨言，认为这是一笔巨大的浪费。而当后来雅达利制作的“E·T”的游戏惨遭失败时，对罗斯的指责更是接连不断。但罗斯不管这些，他的所作所为不过是为了拉拢斯皮尔伯格。他精通人情世故，手腕圆滑，即使是斯皮尔伯格也不免甘拜下风。斯皮尔伯格说罗斯是他生平见过的最慷慨的人，他与 MCA 老板华沙曼相比有过之而无不及。用斯皮尔伯格的话说，“慷慨有两种类型：一种为了沽名钓誉；另一种则是为善而欲不为人知，罗斯就是后者。”

斯皮尔伯格的女友凯芮原在华纳的音乐工作部门。后来，她被 MCA 旗下的一个音乐公司挖走。罗斯知道后懊恼不已，并千方百计地把凯芮重新招到 WCI 旗下。

斯皮尔伯格喜欢讲述一年圣诞节罗斯给他们的惊喜。不过故事发生在纽约的一家孤儿院、里边有个小孩是凯芮照顾的对象。这一年圣诞节前夕，凯芮接到孤儿院打来的电话，问她为什么给那小孩定来 7 台彩电、7 部录相机以及一卡车的圣诞礼物。凯芮不明所以，回答说是不是有人送错了。当时斯皮尔伯格的第一个反应就是罗斯，他给罗斯打了个电话，在另一端罗斯则笑个不停，他说，“噢，不是我！不过你可别对礼物吹毛求疵。”

斯皮尔伯格从前的制片是在 MCA 旗下的环球影片公司完成。进入 80 年代初期后，他就华纳兄弟制作了多部电影。

梅利尔·斯特里普与达斯汀·霍夫曼合作过多次。由于霍大曼的引见，罗斯夫妇也与斯特里普交往日深。斯特里普在 80 年代初就已经是一位炙手可热的红星，但她为人朴实，不喜爱奢华享受。罗斯夫妇则投其所好，从不在斯特里普面前炫耀摆阔。斯特里普有一回到百慕，一行送到地中海，并事先预订好当地旅馆。罗斯从河岸殡仪馆做事起就知道如何从最细微处关心别人。如今在笼络好莱坞明星时，他这一手用得炉火纯青，不留痕迹。

对罗斯而言，他的生活充满了刺激与动力。虽然过去的好友如洛森、艾米特，先后离去，而在感情上又历经波折。现在他可谓又志得意满，康妮迅速地填补了他的感情空间，而且在事业上成为他的得力助手，在他的生活圈里，演艺界和政界、商界的名人比比皆是，在公众面前，他总是一幅信心十足的样子。

然而，正在他春风得意之时，华纳却仍在困境中挣扎。1982 年底，剧院调查案和雅达利内幕交易案的阴影在他心中仍挥之不去，而且未来如同让 WCI 重振雄风，与国内外更强的对手竞争则是他更大的考验。

二、危机总动员

由于雅达利的巨额亏损，1982 年的利润表是 WCI 最为黯淡无光的一次，利润 15 年以来第一次少于往年。而且 WCI 的其他事业如电影、音乐、出版部门也业绩不佳，尽管娱乐业的新一轮高潮正在酝酿之中。1983 年 1 月罗斯成为《纽约》杂志的封面人物，题为“罗斯陷入困境，这位华纳的魔术师能够反应吗？”

人们疯狂抛售华纳股票，公司士气低落，华尔街普遍推测华纳将度过这次空前的危机。而对罗斯个人而言，所有这一切不过为即将到来的一连串天翻地覆的战斗拉开了序幕。这是罗斯生命中最为心力交瘁的时刻。

由于新闻界也对 WCI 持悲观态度，要走出困境，重振华纳雄风首先就要改变人们对华纳的印象，因而新闻界成了罗斯关注的对象，尽管他过去对记者一向敬而远之。过去在罗斯看来，新闻界一向喜欢捕风捉影、搬弄是非、歪曲事实。《福布斯》就曾经指控“奇尼与黑社会有染”，后来罗斯与它对簿公堂。而《福布斯》的败诉更坚定了他对新闻界的看法。不过他现在得考虑如何与新闻界合作，这一切都是为了 WCI。

在罗斯的一手布置之下，WCI 财务部门制订了一份详实的 WCI 的财务报表，以表明 WCI 状况并未象人们想象的那么差。其后华纳公关部门则与各新闻机构联系，再次公布了 WCI 起初的情况，以稳住投资者的信心。

托尼·舒瓦茨 (Tony Schwartz) 是《纽约时报》的记者，在新闻界中名声很大。为此，罗斯特地请他来 WCI 采访。罗斯听说此人虚荣心很强，因而在舒瓦茨来访之前作了一番布置。当舒瓦茨来到华纳总部，利曼带领一批雇员亲自迎接，而他进入大楼之后，更是处处有“欢迎舒瓦茨光临 WCI”的字样，而且似乎他所遇到的每个人都认识他，朝他微笑致意。舒瓦茨在利曼的陪同下，走进了罗斯的办公室。在这间富丽堂皇的房间里，罗斯正与十几位主管在开会，他一见舒瓦茨与利曼进来，当即中止会议，说，“这位是舒瓦茨先生。我们先暂停运动会议。”舒瓦茨受宠若惊，早已进入罗斯设下的圈套。

罗斯此次找来舒瓦茨的目的就是为了替自己辩护，同时在公众对 WCI 印象日益下降之时为 WCI 摇旗呐喊。罗斯还是以那老一套，首先滔滔不绝地谈了自己生平最为得意的奋斗经历。针对雅达利的状况，他则说：

我一向对企业获高利润的能力相当重视。我不排斥企业拥有犯错误的空间。而且对一家年成长率达 30% 以上的企业而言，它犯点错误的代价是可以承受的。雅达利正是如此。

当时克莱斯勒公司，通用汽车公司正由于经营不善而面临破产危险，历史悠久的国际机械公司正待转手。这些巨大的工业企业曾被人誉为“如直布罗陀山一般稳固”。罗斯则借机批评了一下这些企业。

我们的企业要成长就必须冒险。我们没必要同那些貌似稳健的大企业每年只追求 15% 的利润，结果这些企业都走进了死胡同。雅达利今天的失败便是明日的成功。WCI 的损益表依然耀眼如昔。我们成长的记录同业依然难望其项背。

这次会谈后，罗斯邀请舒瓦茨与同位主管去“21 号餐馆”用餐。令他大吃一惊的是，同桌的居然还有他崇拜的歌星保罗·西蒙。罗斯与西蒙谈笑风生，并向舒瓦茨介绍说“这是 WCI 的一员”。其后几天，舒瓦茨又与罗斯飞往拉斯维加斯参加消费电子产品博览会。雅达利的展台给舒瓦茨留下了深刻印象，他看到罗斯与员工们谈笑风生，并给他们加油打气。他同时再三强

调“雅达利的目前困境只是个意外，我们会重新振作”。

舒瓦茨在2月份马上在《纽约时报》上发表了一篇署名的专访。在文中他对罗斯大加赞扬，而且对他与斯匹尔伯格的关系着墨甚多。文中提到斯匹尔伯格“正为华纳兄弟公司筹拍数部电影。而且另外还有几部尚在酝酿之中。”文中还特别强调斯匹尔伯格心目中的罗斯“有颗热情的心”、“仿佛一个6尺3寸的E·T”。

在文中，舒瓦茨不厌其烦地引用了罗斯的许多原话，而且他还预测雅达利的措折不过是暂时的，股东们不必对WCI失去信心。舒瓦茨一向以客观公正的报道著称，因而许多人对他的报道深信不疑。这一篇专访的发表对于稳定投资者对WCI的信心有很大好处。罗斯在他巨大的重振WCI的棋盘中又赢了重要一局。

罗斯在参观了拉斯维加斯博览会后，又赶赴加州雅达利总部。据雅达利员工回忆，即使在雅达利最为成功的1981年，罗斯也很少来雅达利。他若从夏威夷度假回来经过加州，也只是去制片厂逛逛。他们的共同感觉是这位神采奕奕的集团董事长几乎漠视他们的存在——尽管华纳公司1982年的营业额有75%是他们辛苦挣来的。

罗斯在看了雅达利的实际情况后，与卡萨讨论了年度预算计划。卡萨表示了乐观，罗斯也欣然接受。不过雅达利总裁莫恩告诉罗斯这些天文数字有如空中楼阁，因为目前雅达利仍囤积大量退货，而且在软件内容的设计上也没有较大进展。而巨莫恩就电子游戏市场表示悲观的看法。他认为1983年在市场竞争者比1982年增加几倍的同时，市场容量还会减小。罗斯对此置若罔闻。

雅达利在第一季度的亏损达4.500万元。股东大会召开在即。罗斯一向对股东大会极为看重，这一次他尤为重视。他要把股东大会作为向股东们宣传成绩，稳定信心的阵地。股东大会的主持人是罗杰·史密斯。据他回忆说，罗斯明白指示他要向股东保证华纳一年会扭亏为盈，而且下半年利润必定超过1982年同期水平。在年会召开以前，公司的高级主管和外聘律师召开了一次小型会议。史密斯在会上对罗斯的看法提出质疑，他指出这种预测不可靠。罗斯则说，“我们要相信他们（指雅达利）的数字。”罗斯仍一意孤行。在股东大会上，罗斯本人向股东们表示了他的承诺。

不过，这一次罗斯在股东面前栽了个跟头。事实与承诺相差十万八千里。第二季度雅达利亏损达令人咋舌的3.1亿元，这一年公司损失更达5亿美元。

这次上天没有帮他的忙。或许是因为一向审时度势的罗斯对于雅达利有过的奇迹太相信了。在这一年，整个电子游戏业部呈现一片萧条的影象。不少公司出现巨额亏损，裁减大批员工，而前几年才投身这市场的公司却面临破产的命运。

当夏季结束，罗斯面对着最新的雅达利损益表简直难以置信。股东大会一向是为罗斯所得意的表演场所，每一次他都是口若悬河、天花乱坠地向WCI股东描绘了一幅美好的前景，而每一次都不仅兑现有时表现得出奇得好。而这一次他输得这么惨！罗斯当时就已经积极地给雅达利寻找合作伙伴，但乏人问津。他又在雅达利大行改革，首先便将卡萨开除了。代替他职位的是詹姆士·摩根（James Morgan），他也出身于世家，是大名鼎鼎的金融巨头摩根的后代。他在此之前曾任生产“万宝路”香烟的美国菲利普·莫里斯公司行销部副总裁。同时，他资遣了数千名员工，下令减少存货。为了掌握雅

达利的行销网路，罗斯又与原有的经销商谈判。但为时已晚，并付出了惨痛的代价。

在 1983 年，由于雅达利继续亏损累累，WCI 的股价仍一路下滑，罗斯个人挥霍的风气有所收敛。他深居简出，乘飞机外出的次数减少，也很少到高级饭店去炫耀一番。在一群秘书的挡驾之下，连平日的一些高级主管也难以见他一面，曾在艾克屈音乐部门任职后来转到纽约有线电视台工作的乔·史密斯说：

我们在以往经常可以看到罗斯在主管的陪同下四处巡查。现在连利曼都很少见他一面。有几次我下班回家恰好与他一起走，他总是兴高采烈。有一次他问我，‘嗨，我们买下芝加哥体育馆如何？’我说，‘天哪，这要花 54 万美元。现在我们哪来这么多钱！’

在员工面前，罗斯仍是一如既往的乐观豁达。史密斯后来认为，他觉得在 WCI 困难之时，振奋企业士气是他责无旁贷的责任。在 70 年代 WCI 股价也曾如过山车一般忽上忽下，有一回股价降到 4 元，罗斯却说，“棒极了，我们可以大量购回公司股票了！”

乔·史密斯说，“罗斯像一位魔术师，但他多少也有点儿象是推销狗皮膏药的。”

在众人面前，罗斯总是精力充沛、信心十足。或许他正为了激励士气，而给自己戴上一幅刚强的面具。即使是与他交往多年的朋友也无法突破他的防线。一位与他私交匪浅的友人说。

罗斯觉得他必须表现出刚强的一面，他绝不可以被击垮。他经常说，‘一旦我显得不堪一击，公司也从此必然一蹶不振。’

这次雅达利的惨败固然有市场竞争、经销商见利忘义等外部原因。但许多人认为罗斯花 2 千多万元买下斯皮尔伯格的“E·T”版权，则无疑是火上加油的助燃剂。许多员工对于罗斯事先尚未作规划。在短期内强迫他们制作“E·T”卡匣而产生的抱怨之情依然无法释怀。后来成为 MCA 首席律师的保罗说：

我在雅达利时就以为发展‘E·T’卡匣是一决策。由于一纸荒谬之至的合约，你就得大量生产，然后大量销售。这根本就是孤注一掷。而且这次的失败更使得消费者丧失对雅达利的信心。在此之前，只要雅达利的产品一推出，人们便抢购。而这以后，人们购买之前先得看看游戏内容是否精彩。

不过保罗也说：

若从罗斯全局的观点看。这两千多万美元与雅达利的失败是值得的。因为他成功割断了斯皮尔伯格与老东家 MCA 的关系。其后，斯氏所拍的电影不仅让 WCI 增加不少收入，而且他也在罗斯的权力之争中帮了罗斯一把。他的确有先见之明。

保罗也常对罗斯当年对他的拉拢津津乐道。1982 年春天雅达利在摩洛哥的赌城蒙特卡罗召开年会。当年保罗年仅 29 岁，作为雅达利的律师他也应邀出席。罗斯有一天邀请保罗参加他的小型宴会，除了保罗外，还有路丁、格瑞德两个。4 人畅谈了一个晚上。第二天，格瑞德给保罗打了个电话，让他穿好衣服在楼下等他。保罗下楼一看罗斯也在场。罗斯带他们一起去见王姬丽丝、国王雷尼尔以及小王子。当时保罗心想，“哇，多么不可思议的一天！”

罗斯就是这样尽一切可能笼络下属，让他们在洋洋自得之时臣服于他。

随着雅达利状况每况愈下，每天亏损逾百万美元，过去几年迅速扩充的人事编制现在到了非裁减不可的时候了。罗斯天生喜欢快乐的场面，他总是

避免一些不愉快的事情发生。在 WCI 欣欣向荣时是如此，连公司境遇不佳时也这样。罗斯常喜欢网罗人才置于公司，而不管是否当时可以派上用场。若这个部门不行，罗斯只会把他调到另一个部门，而不去解雇他。在过去艾米特是罗斯生活的缓冲剂，有了艾米特，紧张的局面马上缓和，严肃的场合充满笑声。艾米特敢于对罗斯有话直说。即使最棘手的场面到他手中也能顺利解决。他能将噩耗无须拐弯抹角地传到罗斯耳中，而其他人做不到这一点。

而在困难之时，罗斯更需要一个艾米特这样的好人，不过艾米特是再也不会重回 WCI 了。他需要有人 代他解雇人员，充当他的“刽子手”，而不必让他出面。

他总不愿看到一些不愉快的场面。他于是任命罗伯特·摩克多（Robert Morgado）充当他的人事主管，对手下雇员挥起“大刀”。摩克多本是罗斯好友纽约州州长凯瑞的幕僚长，在退職之后进入 WCI，尽管当时罗斯只给他一空职，现在终于派上用场。

摩克多早在凯瑞州长任职时就以冷酷无情、“大刀阔斧”的“刽子手”著称。

80 年代初，纽约州政府人员庞杂，编制过多，而巨贪污腐化之风盛行。摩克多上任之后，铁面无私，大肆裁员，而已整肃警务，在当时颇受好评。

罗杰·史密斯根本不知他已上了罗斯的“黑名单”。在艾米特离开 WCI 之后，罗斯迫切需要培养一个人能充任艾米特的角色。他选了史密斯，尽管史密斯每天在罗斯的办公室待上几个小时与他闲暇，但罗斯发现他缺少艾米特的圆滑、大胆。史密斯夫妇常与罗斯夫妇外出度假。在史密斯生日时，罗斯送给他一幅库宁的水彩画。

1983 年中，史密斯发现情况有了微妙变化。罗斯不再要求他上他办公室聊天。每每他去看罗斯，总被法拉占娜挡在门外。不久，他发现罗斯连办公室也搬到别的楼层去了。有一天法拉吉娜告诉史密斯，“罗斯让我转告你，让你不要有过激的情绪反应。这纯粹是公事公办。”法拉吉娜成了罗斯的传话筒。史密斯也自知不再是罗斯眼中的红人了。他随后即向摩克多提出辞职。史密斯后来仍百思不得其解，他曾想到可能因为他曾在股东大会之前顶撞过罗斯，后来他自己也觉得这不过是件小事。

罗斯由于与下属培养了深厚的感情，因而无法开口要求他们辞职，而只好通过这种避而不见的方式来处理。这反倒引起下属猜疑，最后以无言的结局收场。

西亚瑞也是这种结果。在宇宙队名噪一时的时候，西亚瑞也是罗斯眼中的一位大红人。罗斯常提及西亚瑞，而西亚瑞也常常可以不事先通报罗斯而直闯罗斯的办公室。在宇宙队解散之后，西亚瑞便任一闲职。西亚瑞也是辗转得知自己被解雇的。平时，由亚布迪替一些高级主管设计个人节税方案，西亚瑞也在名单上。有一天满脸疑惑的亚布迪通知他不在名单上时，他知道事有蹊跷。但求见罗斯被拒绝。有一次刚好在走廊上碰见罗斯，他本想问个明白，不料罗斯只问了一声，“你好！”之后便掉头就走。不久，摩克多告诉他他的部门已解散，若要留下来也行，不过得屈从较低的职位。西亚瑞选择了辞职。

在这一年里，罗斯不仅忍痛辞迟了许多主管人员，而且一般雇员也换了不少。摩克多的“这一次行动使 WCI 总部人心惶惶，但求自保。十几年来 WCI 内部牢不可破的家庭氛围已荡然无存。经过这一次大裁员，WCI 人员减

少了 1/4，预算开支也降了不少。不过，一场更大的危机已迫在眉睫。

三、跨国大收买

就在 1983 年 8 月，罗斯接到艾伦公司 (Allen&CO。) 的斯坦利·舒曼打来的一个电话。舒曼告诉他默多克希望与他会面。罗斯大吃一惊，因为这默多克不是别人，正是赫赫有名的跨国集团——新闻集团 (NewsGroup) 的老板。他深知此人是来者不善，善者不来。而当时又正是 WCI 面临有史以来最大的一次危机。

要说默多克，我们并不陌生。80 年代后期我国中央电视台每到周末便放映好莱坞影片，这些影片都是 20 世纪福克斯公司出品的。不过很少有人注意到这些影片提供者，它正是默多克的新闻集团属下的一个电影部门。

20 世纪福克斯公司的这些影片都已被新闻集团买断。

鲁伯特·默多克 (Rupert Murdoch) 是一澳大利亚人。在澳大利亚经商发达后，便投身于出版业。其后事业迅速发展，组织了新闻集团。新闻集团以澳大利亚为基地，迅速向海外扩张业务。他首先把触角伸向伦敦舰队街 (报社集中地)，买下了多家报纸，其后买下了《泰晤士报》更震惊全英及至全世界。很难想象一个外国人在短短的时间内竟然横扫英国新闻界，而这个泱泱帝国竟没有招架之力。

默多克又不满足于仅限于新闻出版业。其后也洞察生机，抢占有线电视业，开办了“天空频道”到几年，也成为与 BBD 和 CNN 在全世界竞争的 3 大有线电视新闻网之一。

默多克在全球各地频频出击，屡屡得手，其规模也越来越大。在香港，新闻集团收购了几家报社和“卫星电视”；在新西兰、北欧各地默多克更是几乎控制了当地报业。在 80 年代初，新闻集团进军美国。美国新闻界号称“无冕之王上王”，言即他们实力雄厚，规模庞大，其他国家的同行难以望其项背。默多克首先抢滩西海岸，很快洛杉矶，西雅图几家大报臣服于新闻集团旗下。其后又直逼纽约，在短短几周内以迅雷不及掩耳之势让纽约主要的几家报社改旗易帜。在默多克几次兼并美国企业的行动中，艾伦公司的舒曼都担任了为之穿针引线的角色。

默多克为人精明、老练而又狡诈。他之所以在全球各地能够建立一个庞大的传播王国，与他的个人风格不无关系。默多克缺少象罗斯那么风度翩翩、口若悬河的气质，以及对人关心信至、体贴入微的耐性。他做事果断、迅速，而且精明。他之所以能成功地购买当地企业，关键在于他重视与当地的一些关键人物合作，因而往往当地的一些企业不把被默多克购买的公司当成“为外人服务”，而仍把它们当成民族企业或合资企业。在美国，默多克的顺利发展就归功于当地一些公司的合作，比如亚化公司。

默多克在平时，则听任他旗下各国的新闻机构自由发展；但是一旦有必要，则他必定利用这些机构作为他的喉舌，为他的利益而摇钱呐喊。

默多克是他这个庞大帝国的元首，他经常穿梭于世界各地，与各国政要会面，并伺机四处出击。这一次他再度来美国，目标就对准了美国的娱乐行业。因为当时恰好娱乐业还处于低谷。他的首选目标就是华纳传播公司。因为此时 WCL 的股票正一跌再跌，而且雅达利起死回生似无希望，加上华纳传播公司基础雄厚，若他这次能成功，日后必在美国娱乐界占有极重要的地位。

默多克本人在与舒曼商谈过之后，又飞回澳大利亚。罗斯在接到舒曼的电话之后，告诉舒曼他不可能千里迢迢从东汉普顿到澳洲见默多克，“到这卫来，我派公司的飞机去接他。”默多克得知后，据说脸上露出一幅难以置信的神情，他说：

罗斯的公司四分五裂，负债累累，而他却象生活在快乐岛上的麦得斯（MIDES，一个大富翁）。默多克则向罗斯表示，他有意收购 WCI 的股票，罗斯则轻描淡写地回答，‘请便！’

罗斯知道默多克这句话的份量。默多电在过去几年无往不胜，春风得意，而且控制了纽约的一些大报。

他不会善罢干休，这一仗对罗斯而言显然不好对付。而罗斯这“请便”二字一定也刺激了默多克的自尊心与好斗心理，他必定会全力以赴、调兵遣将，与罗斯决一高下。

果然不出两个月，新闻集团即宣布已购买华纳 6.7% 的股票，此举显然不怀好意。罗斯以含蓄的字眼表示，8 月份当天的谈话可能使默多克“误把好意当作软弱”。过去几年来，罗斯早已培养出一种近乎谦卑的人情世故，其手腕之灵活令人叹为观止。这也正是当默多克表现出有兴趣购买 WCI 股时他所作的反应。再者，罗斯表现出来的谦卑有礼也不是发自内心，因为他不可能对谁会低三下四，对这一个咄咄逼人、远渡重洋向他挑战的家伙他更不会如此。他内心早已衡量过，一旦他开口要求默多克不要购买 WCI 股票，等于承认自己已经束手无策、坐以待毙了。

不过华纳传播公司当时的处境确实十分不利。由于罗斯在 1983 年股东大会上夸下海口，许多股东已经不再信任他。而且 WCI 各部门亏损厉害，负债累累，在移迪化投资公司（Moody ' S）的等级评比中已连降多级，被归于投资有风险的公司。因而筹资难度很大。

在 12 月份，克里斯企业（Chris—craft Industries）的董事长赫伯特·席格（Herbert Sigel）向罗斯提议一项交易，由克里斯企业充当罗斯的“白马骑士”（White Knight），抵抗新闻集团的收购企图，从而使 WCI 渡过难关。“白马骑士”是指一旦一家企业面临被兼并的境地，则由第三者或企业善意介入，提出比收购者更高的收购价格，迫使收购者放弃收购企图。

席格在 60 年代在好莱坞经营一家顶尖艺人公司，充当电影公司与演员的中介。他与好莱坞明星们也素有来往。席格是公认的娱乐业与传播业人才，他在 1965 年买进派拉蒙电影公司的大量股票，成为派拉蒙董事会的一员。经过他人中介，他购买了同时拥有多家电视台和船舶制造厂的克里斯企业，成为其董事长。有意思的是，席格与罗斯虽同为娱乐巨头，而且还是同住在帝国大厦的邻居，但 2 人见面仅止于点头之交。由于利曼与 2 人都很熟，经由他介绍，罗斯与席格才有来往。

在此之前，罗斯也曾慷慨援助过席格一次。1976 年，克里斯企业宣布收购风笛飞机公司。风笛飞机公司于是转而求助另一家企业充当其“白马骑士”，而且以“违反证券法”为名起诉席格。当时席格是以恶性竞价的方式收购风笛飞机公司，这场官司要获胜可能性极大，但败诉无疑对克里斯企业和席格本人都将是一次打击。利曼身为席格的律师而且是多年好友，席格视他如兄长，在此关键之时，利曼自然全力以赴，想替席格解围。

当时利曼极需要一位商场中人为席格作证指出，一个人即使拥有一家公司 38% 的股份，也无法主控大权。（席格当时拥有风笛飞机公司 35% 的股

份，而其意图正是吞并风笛飞机公司。)但可以作为席格证人的人寥寥无几。利曼想到了罗斯，与席格一起拜访了罗斯并说明了一切情况。罗斯答应出庭作证。在法庭上罗斯自然又是长篇大论、滔滔不绝，而其慷慨相助的表现也是可圈可点。尽管有罗斯拔刀相助，利曼还是输掉了这场官司，随后上诉时获胜，最后仍于最高法院判决是败下阵来。

席格在此之前只是听说罗斯的为人挥霍无度，但 WCI 在他主持之前却也蒸蒸日上，日益壮大。经过这一场官司，席格虽输了，但他心存感激而且对罗斯的本事佩服得五体投地。这一次，WCI 面临势力雄厚、来势汹汹的默多克的挑战，加上公司内部四分五裂、人心惶惶，正是多事之秋，可谓危急关头，在利曼的游说之下，席格决定率领克里斯企业拔刀相助，帮助 WCI 和罗斯逃此一劫。

现在，由利曼当中间人，席格和罗斯谈妥一笔复杂的交易：即华纳公司同意以 19% 的具投票权的股份交换克里斯企业所属一家电视台 BHC42.5% 的股份。克里斯企业掌握有华纳的股份将使默多克的接管变得困难重重。此外，WCI 原本不拥有电视台，仅在有线电视网方面有一席之地，这次对 BHC 控股之后，WCI 踏入电视界便利使得默多克还要面临相关法令的限制。因为美国法律禁止外国人拥有电视台，这必使得默多克裹足难前。

其他精心参与这项策划的还有卡顿律师事务所的约瑟夫·弗伦 (Joseph Flom)，而华纳与克服斯企业双方的主要代表人还是保罗事务所。这种非法极为罕见，因为一家律师事务所分别代表利益冲突的双方进行谈判。这也正反映了罗斯与席格间的相互信任。

这次交易，席格与罗斯之间表现出极大的信任。席格在危急关头挺身而出、向 WCI 伸出援助之手，自然令罗斯感激不尽。罗斯向来对一些势力雄厚的企业企图染指 WCI 相当敏感，由于反击默多克的吞并企图要紧，当然是先“攘外”再“安内”，因而也对席格是否另有图谋顾不上许多。默多克在知道这个消息后，极为震怒。因为在他席卷全球、锐不可挡的兼并狂潮中，从来没有人敢这样联手对付他。他也想到这是在美国，早已有思想准备。默多克随即召即律师团，进行紧急磋商。随后他公开声称此举无疑是为了避免个人和公司被接管而进行的策略联姻。他向德拉华 (DElaware) 州联邦法院要求取消华纳公司和克里斯企业之间的交易。同时，他还使出了他的杀手锏——利用新闻集团控制的美国报纸大造舆论，企图让罗斯和席格处于极为被动的局面。

新闻集团召开记者招待会，引述了威彻斯特总督剧院案，雅达利内幕交易丑闻以及罗斯抛售股票和付给华纳高级主管的运额薪资为例，控诉华纳主管人员违反不当得利和欺诈等法令。赫赫有名的《纽约邮报》(New York Post) 已被默多克收买，在他的授意之下，《纽约邮报》的多名记者被指派调查总督剧院案的来龙去脉，并负责摸清罗斯底细。这群记者同时也委托律师准备对罗斯录口供。同时，《纽约邮报》还大幅刊登了介绍雅达利经营不善的专稿。其后更重新刊登了罗森索写给艾米特的一封信，信中提到对于艾米特“为华纳全体同仁”所做的一切表示同情之意。

这对于罗斯是何等难堪的一幕，自己的同胞被人利用力外国人服务，但在一个号称“新闻自由”的国度是，这一切义是合情合理，你就得围着你老板的指挥棒转。默多克倾尽全力，开动宣传机器，想就此一击，置罗斯于死地。这是罗斯碰到的最为强硬，而已实力也最为雄厚的对手。越是对罗斯步

步相逼，就感激起他争强好胜的心理。罗斯也不甘示弱，展开宣传活动。他要求芭芭拉·史翠珊、大卫·季芬等人宣誓对他决不二心，并声明一旦默多克接管华纳，他们将断绝同华纳的一切关系。

当时芭芭拉·史翠珊曾在华纳出品的多部影片中担纲演出，而大卫·季芬设立一家电影和音乐公司，华纳占有 50% 的股份。这是罗斯相当棒的一击，因为这些明星就代表着财源，一旦她们离去，则华纳就只剩下一个空壳。据史翠珊的友人表示，“每次总是先送来价值 5 万美元或 10 万美元的绘画或雕像，随后罗斯来电要求她与某某记者谈话。但由于默多克掌握所有的报纸媒体，因而她多少有些顾忌。然而我知道史翠珊至少有两、三次还是按罗斯的要求去做了。”当被问到史翠珊是否对这种形同受贿的做法是否感到人格受侮辱时，这位友人则说，“就算是这样又怎么着？她不在意，她是位受赠者，她喜欢这种感觉。”

大卫·季芬将唱片公司卖给 WCI 后，成为华纳兄弟公司的副董事长，同时拥有一定唱片公司。他向来就是罗斯的崇拜者与拥护者。大卫·季芬手下有许多著名歌星、影星。他随即对记者发表谈话，指出一旦默多克接管 WCI，他必定离开 WCI，另起炉灶。罗斯做事深思熟虑、目光长远。他当初全力笼络这些明星，现在终于得到回报，这些大明星将是他手中的一张王牌。如果说当初他只是出于交际需要而讨好他们的话，那在现在罗斯把他们当成真正的朋友，则更让他们忠心不二地拥护罗斯，并在关键时刻鼎力相助。

1984 年 2 月，德拉华联邦法院开庭审理此案。罗斯、席格、利曼以及默多克、舒曼均出庭。由于高手云集，吸引了世界各地的不少新闻记者，人们拭目以待，看这出好戏以什么结局收场。双方律师团之庞大自不用说，在法庭上的唇枪舌剑更是精彩。罗斯在作证时称，如果默多克接管公司，则旗下诸明星可能纷纷离去或另起炉灶。默多克的供词则指出，他们在 1982 年 12 月会面时罗斯首先提起，公司旗下许多艺人对公司高层人员可能发生的权力转移感到忧心忡忡，罗斯说，若由他与公司签下长期合约可使艺人高枕无忧。默多克宣称他将就这些明星是否真会改弦易辙而进行调查。

第一次审理结束后，新闻集团的律师首先找到了芭芭拉·史翠珊的经纪人李·法兰克，向他求证有关于芭芭拉·史翠珊的传闻是否属实，法兰克表示此事纯属子虚乌有，史翠珊不会发表言论或写信反对默多克。在《纽约邮报》发表了法兰克的谈话之后，史翠珊则登了一则声明，宣称默多克或他的中间人没有向她本人求证此事，因而有关于法兰克的谈话不表示她本人的意思。史翠珊同时还给股东写了一封公开信，警告所有股东有关默多克的收购企图。

好戏连台。台前表演的是一些顶级大明星，而在台后却有两只看不见的大手在操纵她们，这就是罗斯。

2 月底的第二次开庭审理时，罗斯则紧紧抓住默多克的致命弱点不放。罗斯声称，默多克作为一名澳大利亚人拥有美国电视台显然不符合法律规定。他更以《纽约邮报》完全按默多克的授意行事为据指出，一旦让一个外国人拥有美国传播媒体将是对美国公民利益的侵犯。默多克由于美国法律的确限制外国人插足电视业，因而避开锋芒，再度重提威彻斯特总督剧院案。

罗斯对于默多克的穷追猛打显得惶惶不安。因为总督剧院案的幽灵再度浮现，毕竟当时距离威斯初判有罪和亚克曼指他为“真正罪犯”的陈述不过刚满一年。虽然威斯的守口如瓶而使此案陷入进退不得的境地，但此案尚未

审理终结。罗斯生怕由于默多克大造舆论，旧事重提，而有可能重新审理此案。

华纳与克里斯企业的“策略联姻”在这次罗斯与默多克的争夺中起了关键作用。默多克在法庭方面一直没有突破性进展，这主要由于美国对电视业之限制。加上默多克没有适当管道能名正言顺地取得公司控制权，而且华纳旗下影星、歌星也同仇敌汽，表示支持罗斯，使得默多克逐渐失去了上风。

1984年3月，德拉华联邦法院再次审理此案，默多克依然气势汹汹，似乎不善罢干休。最后陪审团通过了有利于华纳传播公司的判决，宣称新闻集团不可能插足美电视业，而且利用报纸对罗斯进行人身攻击。陪审团的意见终于成功阻止了默多克的收购企图。不过这位远涉重洋而来、身经百战的传播已头并不付心，他声称将继续持有WCI的股票，并在未来伺机吞并WCI。

罗斯再一次侥幸地逃过此一劫。不过，他仍觉得默多克在一旁对他虎视眈眈，因为他手中还持有大量华纳股票。其后，他坚持应全部购回新闻集团持有的华纳股票，然而席格与利曼的律师群则劝告罗斯不应冒此风险。因为在这时向默多克购买股票，他肯定会利用这个机会大敲一笔。

罗斯此举显然是出于泄愤、满足个人心理上的需要，而不是基于公司利益的考虑。当时董事会里就有好几名董事表示反对。但最后董事会还是通过了罗斯的提议。

1984年3月底，华纳宣布以每股31元的价格购回新闻集团的持股，而当时WCI股票的市价仅为每股22元。默多克从这笔交易中获利约4,000万美元。因此从这点意义而言，虽然他吞并WCI的企图失败，但他也决不是一个输家，他在赚取了大笔利润之后也可谓凯旋而归。而罗斯虽幸免保住了他对WCI的控制权，但已伤痕累累。

新闻集团的华纳股票大都由克里斯企业购回，这样一来，席格控制的华纳股票占了总股数的30%。由于克里斯企业控股增加，因而华纳与克里斯企业达成协议，华纳提名3位克里斯的董事，其中包括席格进入华纳的董事会。早在1月份，正当罗斯与默多克的战火愈演愈烈、闹得不可开支之际，人们纷纷流传席格可能会从背后偷袭夺取罗斯的控制权，罗斯曾经对《洛杉矶时报》的记者哈里斯谈过这么一番话，“席格是一位消极的投资者，我们彼此观点一致，他希望拓展娱乐传播业，他也充分了解我们的立场。”

对于一位身力去年亏损5亿美元而且继续亏损的企业的大股东而言，要保持消极的态度显然不可能。虽然席格为了辟谣，也再三声明他无意夺取罗斯的职位，但要他在董事会上对罗斯的所为保持沉默将是难以想像的。

四、罗斯与席格大斗法

罗斯在1月份充分自信地认为席格“消极”，这与他当时所处环境无关系。当时他正为多克一事而忙得焦头烂额，自然还顾不上席格，况且由于克里斯企业与他联手反击默多克，也暂时掩盖了罗斯与席格的矛盾。

罗斯向来喜欢大权独揽，这一次他拼命守住在WCI的江山就是口为他不愿被赶下台。自从奇尼公司上市以来，他从未与别人真正分享过权力。威廉·法兰克逝世后，他连表面上的权力分享都做不到。当柯恩试图代替威廉·法兰克与罗斯平起平坐时，罗斯不惜将他这位多年的亲信一脚踢开。一个连指派担任手下第一号人物都不愿的人，自然无法忍受另一位野心勃勃的商人担任

他的合伙人——况且席格持有的股票比罗斯还多 1%，成为 WCI 最大的股东。

就个性与爱好而言，罗斯与席格大相径庭。罗斯挥霍无度，席格勤俭节约；罗斯假公济私，不择手段从公司获取巨额利润，席格则为了看紧股东钱包而严格控制成本支出；罗斯如一位梦想家，一心追求“伟大的蓝图”，而席格则是脚踏实地、机灵保守的投资者；罗斯对好莱坞明星趋之若鹜，席格则敬而远之。

现在外患已平，内部争夺自然成了焦点。由于罗斯根本不愿意与任何人分享权利，加上两人性格差异太大，他们心里都明白，一场龙争虎斗只是迟早之事。在 1984 年 6 月，席格已经察觉两人的合作必走上绝路，因而他向罗斯表示，如果他愿意的话，席格可以推荐一批投资人以取代席格本人。但罗斯不为所动。席格甚至向罗斯建议延聘利曼担任总裁，以推动公司的重建计划，罗斯也立刻回绝。

利曼作为两人的好友，而且又是中间人，在罗斯与席格的权力之争中可谓左右不是，吃尽苦头。但由于利曼在处理事务时总是偏袒罗斯而失去冷静客观的立场，因而在其后权力斗争中并未扮演其应有的中立角色，到最后席格与罗斯摊牌之时，利曼的代价就是失去与席格多年的友谊。利曼无疑对此懊悔不已。

利曼对于撮合罗斯与席格合作之前似乎早已料到双方可能发生冲突，因而小心翼翼。利曼在克里斯企业准备与华纳合作之前，为了让席格对华纳的奢侈之风有所准备，就带席格等人参观了 WCI 联合总裁办公室的赫维兹的办公场所。赫维兹的办公室布置得美仑美奂，到处都是高科技玩意。利曼说，“这只是管理唱片部门的赫维兹的办公室，还不是罗斯本人的。如果你对这种排场感到担心，可以中止这场交易。”席格当场表示，“我对此不在意。如果他认为一个主管的办公室理应如此，那无所谓。我相信罗斯。”

与罗斯相比，席格显得过分直率而天真。他根本想像不到 WCI 内部会暗藏玄机。就在席格于 1984 年 5 月加入华纳董事会时，《华尔街日报》记者来电询问他，对华纳所属的华纳休闲旅馆部门一事是否知晓。记者告诉他，华纳休闲旅馆不仅亏损 7,500 万元，而且由有犯罪前科的罗伯特·帕特里拉负责经营。席格马上找到罗斯要求证实此事，罗斯则对亏损数字予以否认，同时说他不知帕特里拉曾犯过罪。

帕特里拉是一名新泽西州的律师。他开办了一家名为“美国休闲开发公司（LDCA）”的房地产公司，在 1981 年 7 月以图谋不轨等 16 项罪名被起诉。就在他预定被起诉前一个月，WCI 以 25 万美元现金买下 LDCA80% 的股份，并同意投资 275 万美元。这一桩交易是由凯撒·金英促成的。凯撒·金英虽仍然保持着 WCI 执行副总裁的关衔，但一直无事可做，尽管收入滚滚。设立华纳休闲中心后，他终于有个部门可以插上一脚。在华纳与帕特里拉交易时，威彻斯特总督剧院案的审理正进入高潮。当时 WCI 许多主管认为与帕特里拉这种素来行为不轨的人交易简直是“疯狂的行为”。而且 WCI 律师群中许多人也认为 LDCA 在与 WCI 交易中，隐瞒了不少事实，因而极力反对这项交易。但金英执意如此，而且他告诉罗斯，帕特里拉也是一个“梦想家”。对罗斯而言，“梦想家”是一个他耳熟能详的词。或许就是这一点，使得罗斯最终赞成金英的建议成立华纳休闲公司。

华纳休闲公司的第一家旅馆于 1982 年春在新泽西州亚斯贝利园区（Asbury Park）的海景广场（Seaview Mall）正式开幕，在其后两年中，

至少耗资 7,000 万元盖了十座旅馆。这些房地产交易本应由财务总监史纳大负责监督，这一次却是个例外，由帕特里拉在金莫的监督下全权负责。而华纳休闲公司的员工在两年内迅速扩充到近 300 人。

华纳休闲公司人员松散、管理混乱，加上帕特里拉等人对营建旅馆一窍不通，使得华纳休闲公司出现巨额亏损。华纳直到 1983 年的年报才承认旅馆事业的存在。在席格得知此事之后，他一再追问罗斯，华纳 1984 年春未发行的年报才批露华纳休闲公司的巨额亏损。

凯撒·金莫终在 1984 年秋季被迫带着丰厚的退休金离开公司。而据说这是席格的主意，席格坚持在可能的情况下出售华纳体闲中心或结束营业。席格是个典型的为股东利益着想的总裁，他一向直率、雷厉风行。他刚进董事会不久就公开揭露华纳休闲公司弊端，而且积极与报界合作而闹得满城风雨。这对他而言，显然不是好兆头。此举令罗斯难堪，因为他尽量掩盖事实，而席格与他唱对台戏，而且让他到公司饱受指责。以前除了美国政府外，没有人胆敢对他这么做，而且联邦人员最后也是无功而返。以罗斯个性而言，他已早想好一个计划，扳倒席格，追求最后胜利。

席格则全心全意处理他所面临的难题。他才发现 WCI 管理混乱无章的程度远远超过他的想像，而且持续出现巨额亏损的局面。他现在在 WCI 的投资继续上升，达 WCI 总股数的 42%，已远远超过罗斯。此时他已不再会采取波动姿态，他不仅严肃看待身为华纳一名董事应有的责任，更看重对股东应尽的义务。罗斯与席格签订合约时，他们同意发布所谓的“资产再分配计划”：缩编人员、删减费用、出售非核心部门。事实上，这项原则性的计划在席格加入 WCI 董事会以前就已经实施了，许多人在 1983 年已惨遭“刽子手”默克多炒鲍鱼了。

但直到 1984 年夏天，席格还认为罗斯“大扫除”的速度太慢。对罗斯而言，华纳就是他的领土，别人难以越雷池一步。他一向把华纳总部作为华纳的“家”，他也要让别人相信华纳的确是一个可以让人落地生根并发展得枝繁叶茂的家。宇宙足球队早已解散，但球王贝利仍支领 WCI 的巨额薪水，而且在 WCI 总部拥有一间办公室和一个秘书。奇诺吉拉仍住着 WCI 为他购买的别墅。这样的例子不胜枚举，尽管 WCI 刚刚进行一次“大裁员”。

在与喜欢追求物欲享受的康妮结婚后，罗斯这种利用公款挥霍之风则更进一步。比如赫维兹那间让席格咋舌的办公室就花了 75 美元装修。在康妮的怂恿协助下，WCI 不仅购买了至少价值 800 万元的画作，而且至少花了数百万美元购买法国装饰派家具。

尽管 1982 年以来 WCI 每年巨额亏损，但公司仍雇用 6 个人专门负责管理慈善捐款，公司总部每年捐款金额即达到 1,000 万美元。即使公司在 1983 年亏损达 5 亿美元，但仍捐款 100 万美元给达拉斯博物馆——据说这是因康妮与她家乡的这家博物馆有特殊情谊之故。

所有这一切挥霍无度，穷奢极欲的作法都让席格无法忍受，他不想看到有人巧立名目地从股东口袋中掏走一张又一张钞票。席格给罗斯列了以下建议：在 WCI 总部只给各主管共用一辆轿车，一名司机，一架飞机；伊甸园别墅合理收费；整顿公司的费用支出。据说，席格还劝说罗斯放弃一些属于他注册商标的习惯：比如在每年感恩节给 WCI 员工送成百上千只火鸡。

或许是因为他对罗斯的假公济私的程度还认识不清，或许因为他在罗斯与默多克大战之时意识到罗斯对 WCI 的“重要”，他向罗斯保证，罗斯的额

外津贴原封未动。罗斯一向喜欢安插象派森这样的人作为自己的手下。派森为人正直、诚实、工作勤恳，而且除了自己份内之事外决不多问。他们为 WCI 披上一层合法的外衣，同时又让罗斯得心应手、为所欲为。他们如守护神。他们会经常为了罗斯在东汉普顿的寓所装修是否过于奢侈、是否有必要配备电子防盗系统等等问题而争论不休，但是最终都由罗斯裁决，他是自己的最好的律师。

就算席格不拿罗斯的巨额薪水开刀，罗斯也不会轻言放过他。因为他一向把公司据为己有，早已无法分辨什么是公司的财产，什么是罗斯的财产。例如，如果硬要出售罗斯办公室里库宁的画作，算不算侵犯他的所有权呢？罗斯不断地向外界塑造亲切、乐于助人、关怀他人的形象。这种形象在公司内部也是随处可见。华纳兄弟董事长达利回忆说，有一次他来到 WCI 总部，听见格瑞德与罗斯工为了一个老雇员的退休金而争论不休。他说要是在哥伦比亚广播公司，争论的中心是如同减少到一个最低限而不至于让那老雇员饿死。而在这儿，争论的主题竟是如何让他活得快乐！

对于一个正处于困境的大公司而言，席格的建议可谓人情入理，而且也是为了华纳公司好。但由于他同时挑战了罗斯特立独行的作用和休戚与共的环境，自然无功而返。尽管他在 WCI 控股最多，但华纳毕竟是罗斯多年以来苦心经营的王国，那些对他了如指掌的董事与主管们只要他轻轻一暗示，自然会构成他坚强的后盾，更不用说在罗斯与默多克之战中显示威力的华纳旗下诸明星。

就在罗斯筹划给不明事理的席格狠狠一击的同时，他也开始运筹帷幄，酝酿如同扭转两年以来华纳连连亏损的命运。两年以来亏损达 10 亿美元，几乎吞噬了以前的盈亏，幸好银行暂缓催款，才使 WCI 免于破产。但时至 1984 年秋天，华纳的霉运似乎是走到头了。

在罗斯继续对外竭力掩饰 WCI 困境之时，他已悄悄着手为雅达利寻找买主了。数年后，任天堂电子游戏公司从雅达利的失误中学到不少教训，并证明了这是一项真正可以长久、有利可图的事业。但当时，很少有买主对雅达利问津。到 84 年 7 月，与 WCI 往来的银行的耐心似乎已消磨殆尽准备停止 WCI 暂缓还款，而不愿眼睁睁地看着雅达利度过另一个圣诞节。这时，幸运之神再度光顾罗斯。

席格之子比尔在克里斯企业投资 WCI 后进入 WCI 工作。他介绍了一个雅达利的买主，刚从统领电脑 (Commodore Computer) 携 1 亿美元离职的杰克·特米 (Jack Framiel)。比尔告诉罗斯特米说过的一句话，“有了 1 亿美元，我是个富有的人；有了 5,000 万美元，我还是个富人；有了 5,000 万美元搭上一个雅达利，我是个富有且快乐的人。”其后，特米果然以低于 5,000 万美元的跳楼价购得雅达利的家用电脑部门。

虽然出价甚低，但也使得华纳终于停止雅达利的亏损。而萧条了好几年的电影穹唱片等娱乐事业也有了复苏的迹象。这与当时里根上台后尽力刺激美国经济的全面复苏不无联系。电影部门表现犹力出色，华纳兄弟公司 1984 年营业额荷次突破 10 亿美元大关。罗斯坚持自己的理念，不论景气好坏他对这些娱乐部门始终大力支持，现在他的执着终于有了回报。

继雅达利之后，在 1985 年初 WCI 的非主导部门，如化妆品事业部等纷纷出售。虽然规模变小，但 WCI 利润上升，而且比以前更灵活。

罗斯似乎每隔 10 年就要进行一次门户大清扫。1972 年他兼并华纳七艺

术公司后，就把自 1962 年以来吞并的清洁业、停车业、殡仪业陆续出售，留下了娱乐业作为核心部门。如今他再一次出售了除了娱乐业以外的其他部门。这是成长的蜕变，大的不一定是好的，他最钟爱的娱乐部门依然存在，他不过是如蛹化蝶，为了飞得更高、更快、更远。

在 80 年代初，美国正风行一种发行“垃圾债券”风潮，走在潮头的是博合曼公司（Drexel Burham）的米尔肯。美国时各公司债券进行分等级，权威评级机构是穆迪氏（Moody ' S）投资公司和斯坦普公司（S& -P）。一个公司财务状况好，则信用等级高，购买其债券的投资者更多。而负债累累、信用等级低的公司发行的债券由于风险大，而被称为“垃圾债券”（JuckBond）。一般说来，人们更愿意投资高等级债券，而不愿投资垃圾债券。因而证券公司若承销垃圾债券也索价更高，米尔肯便率先热衷于承销垃圾债券，由于他对投资者隐瞒了一些事实，因而认购者也十分踊跃。

80 年代初，不少信用不好的公司便纷纷委托博合曼公司发行债券，米尔肯因而扶摇直上，大发一笔。

为了扩大规模，就需要融资。由于发行股票要公布一些他不愿公布的内幕，因而罗斯决定找米尔肯洽谈。罗斯向米尔肯请教如何把 WCI 私有化。米尔肯则建议由博合曼公司替 WCI 发行垃圾债券融资。这对双方都相当有吸引力。因为融资金额高达 30 亿美元，这是米尔肯有史以来最大的一笔交易，它象征着米尔肯时代的来临；而这么一大笔金额无疑可以为 WCI 深入强大的活力，并且让罗斯在对付席格时再赢一局。罗斯唯一担心的是席格会否决他这一将 WCI 私有化的计划。

最后会谈时，米尔肯亲自飞往纽约的 WCI 总部。这颇不寻常，因为当时都是各总裁们登门相求。据说也是因为米尔肯十分欣赏罗斯。当时参与会谈的有罗斯、亚布迪、米尔肯、席格父子等人。由于席格也对利曼之偏心不满，这次他聘用了另一位律师。当时 WCI 股价为 30 元不到，而且涨势强劲。罗斯与米尔肯提出以 30 元的价格收购大众持股人（包括席格）的股票，同时由博合曼公司负责发行垃圾债券，筹资 30 亿美元。

果然不出罗斯所料，席格愤愤不已，当场否决他们的价格，从这时起，席格与罗斯立场泾渭分明，渐渐真正公开化，并从此分道扬镳，拔刀相向。席格之子比尔也离开 WCI，以律师身份协助席格谋划对抗罗斯的策略。

尽管在预料之中，但罗斯对席格的彻底不合作态度咬牙切齿。如果说从前他对席格大刀阔斧行改革之风还可以容忍的话，现在席格则成为他的眼中钉、肉中刺，欲除之而后快了。因为他梦想得到的这么一大笔交易就此泡汤。他一向喜欢做梦，或许最令他无法容忍的便有人破坏他的梦想。

对席格而言，罗斯美其名曰的“私有化”不过又是一次从公司谋取私利，从股东腰包掏钱的行为。席格则计划购回公司股票。尽管在与默多克之争中，罗斯力排众议，不惜损失 5, 000 万美元而从默多克手中全数购回 WCI 股票，现在罗斯却与他大唱反调，席格考虑发动一场公司代理人的争夺战以排挤罗斯，但由于他一直审时度势，迟迟未动手，他一直都在等待最佳时机。机不可失，时不再来，其实当时正是最好时机，因为罗斯名声已跌至谷底，雅达利给 WCI 的创伤依然存在，而总督剧院案之阴影历历在目。加上席格无意经营 WCI，而且罗斯根深蒂固，席格没有布置自己的班底，以后随着时间的推移，WCI 日益复苏直至继续扩展，席格成功的机会也日益渺茫。

华尔街及新闻界也普遍低估了罗斯的能力，经历雅达利给 WCI 带来的痛

苦以及默多克的有力挑战，人们普遍预测罗斯已奄奄一息，离开 WCI 总裁一职已是指日可待了。但他们忽视了身处逆境反而激发了罗斯的潜能，他他面对困境与强大的敌手，好胜心越强、反而越战越勇而且斗志昂扬。

在整个 1985 年，罗斯最重要的一次谈判是买下了美国运通（American Express）公司在与 WCI 的合资企业华纳运通中所持的 50% 的股份。

华纳运通是 WCI 旗下的有线电视部门。罗斯一向对有线电视极为钟爱，而 WCI 的有线电视网的发展更是走在前头。

1977 年，华纳的有线电视部门率先在俄亥俄州的哥伦布市向 10 万名订户提供多频道双向式有线电视服务。订户们可以收看歌星的录相剪辑，即未来的 MTV；在卡特总统发表著名的能源演说后，哥伦布的订户通过电视进行投票。

华纳的有线电视的探索取得很大进展，但由于这是一项资本高度密集型产业，需要大量投入。罗斯开始考虑给 WCI 有线电视部门找一个合伙人。当时正值总督剧院案开始调查，而闹得满城风雨之时。罗斯极需找一家在公众心目中声望极高的企业。经洛哈但介绍，WCI 与美国运通公司开始洽谈此事。运通公司本是一家金融企业，当时一些高级经理人员反对运通插足娱乐业。运通公司总裁罗宾森（James Robison）由于刚刚收购麦格劳——希尔（McGraw-Hill）出版公司失败而小心翼翼。罗斯则亲自上阵，故伎重施，向罗宾森大肆宣传有线电视的大好未来以及 WCI 在这一领域之重要地位。而且他告诉罗宾森人们可以通过有线电视购物，至于如何付款，当然是用运通卡。罗宾森在罗斯的鼓动之下，相信未来必是通过有线电视购物的天下，运通应抢占这一领域及至独霸。

1979 年，华纳与运通各出资 50% 组成华纳运通有线电视公司。后来运通有位经理评价此次交易为“罗宾森只为了喝一杯牛奶而买下了整头奶牛”。

运通投资 1.75 亿美元，而且拥有一半的经营权。同时，华纳运通公司还取得 8 亿美元的贷款。这对当时尚处于雏形的有线电视业而言是一笔巨大的金钱。华纳运通很快四处出击，不断获胜。在与时代公司旗下的有线电视网争夺匹茨堡市的业务一仗中，华纳运通大获全胜。后来时代状告华纳运通搞幕后交易，言下之意是罗斯与该市市政首长关系相当好。

尽管运通拥有华纳运通 50% 的股份，但由于罗宾森对此行业不感兴趣，而运通公司中更无精通此行的人才，因而实际的经营权完全在 WCI 手中。罗斯把华纳运通作为实现他梦想的另一块乐土。在罗斯的授意之下，华纳运通购买了许多城市的有线电视特别营业权。但同时由于这些交易成本太高，加上作为一名先行者总要付出相应代价，华纳运通很快亏损累累，有时为了弥补亏损，不得不出卖一些城市来之不易的经营权。

罗宾森无法忍受一开始就被罗斯误导，而如今华纳运通亏损巨大，如同把钱投入一个不见底的坑。他计划出售运通的股份。

1985 年，罗斯从报上得知时代公司和视讯公司计划收购运通的持股。他则按兵不动。因为当初华纳与运通签有一条款：一旦引用这一条款，台伙的任何一方都可买断另一方的股份，若遭到被收买方的拒绝，被收买方倒可以优先出价购买原先出价方的股份。

罗宾森等人估计由于席格与罗斯已公开反目成仇，如果罗斯引用此条款，席格如反对。因而他们在与时代和视讯公司交易时撇开这一条款不顾。经过多次谈判，时代决定出价 8.5 亿美元购买运通的持股。运通对这次成功

信心十足，所以向时代公司承诺一旦告吹，愿意支付时代公司 1,000 万美元的违约金。

他们没有料到罗斯会连这环节横生枝节，引用买断条款，而席格居然也不反对。运通公司只有干瞪眼的份，罗宾森这一次交易是亏本买卖，他不仅被迫以远低于时代公司出价的 4 亿美元价格把运通的持股卖给 WCI，而且还得白白支付时代公司 1,000 万美元的违约金。

在 1985 年，华纳运通已逐渐扭亏为盈，而且有线电视的法律管制放松，有线电视业前景一片看好。

华纳运通属下还有多家企业。其中有个电影频道收视率十分高，与时代公司属下的“家庭票房”（HBO）频道竞争十分激烈。罗斯在买断了运通在华纳运通的股份后，随即将电影频道和另一个部门“MTV 网络”的部分权利以 5.1 亿美元的价格卖给另一家公司。罗宾森对罗斯的所作所为恨得咬牙切齿，而罗斯则得意洋洋，因为他一转身只须出售华纳有线电视的部分股权便净享 1 亿美元的利润。不过高明的程度当时未见分晓，不到几年，当年被罗斯出售的电影频道和 MTV 网络的价值暴增到 25 亿美元，令他后悔不已。

1985 年，是 WCI 值得庆祝的一年。经过了 80 年代初漫漫的大起大落直到负债累累的悲惨日子后，在这一年电影业与唱片业继续看好，而且在与运通公司交易中取得的巨额资金进一步为华纳的发展深入强大的动力。WCI 重上快车道，恢复往日雄风。但罗斯并未表现出应有的喜悦，对于公司的复苏没有一种绝处逢生之感，因为有个唠唠叨叨的席格掣肘在侧，让他寝食不安。对罗斯而言，席格不过是那段惨淡岁月一个惹人烦的遗物，只要他存在一天，罗斯就无法享受把公司据为己有的乐趣，因为席格绝不容许他有这种念头。

斯皮尔伯格于 1985 年下半年在北卡罗来那州拍摄《紫色》一片。当时罗斯前来探望，斯皮尔伯格特意请来 10 位唱福音的歌手在窗前大唱“席格滚蛋！席格滚蛋！”罗斯则露出会意的一笑。

1986 年初，一场公司代理人大战一触即发之际，罗斯与席格达成妥协。席格的董事增加到 6 个，而属于罗斯一派的是 10 个董事。但这时席格还是于事无补，因为罗斯的 10 名董事行动一致，而席格的 6 名董事因利益冲突常常意见相左。

席格仍一如往昔地不断提出改革要求。而每当席格大肆指责罗斯公司应如何运营时，罗斯总是深表不悦，在他看来，席格对他搞人身攻击。罗斯认为他是在为 WCI 而鞠躬尽瘁，为每一位雇员的钱包着想，而席格是存心羞辱他。在公开场合，罗斯则总是平心静气，因为他手下立刻有立场鲜明的董事，如沐弗、派森、席丝自然会挺身而出为他“护航”。席丝是纽约市立剧团的一位明星演员，在华纳向纽约市立剧团捐款 50 万美元之后，席丝加入华纳的董事层。而休弗本来就是罗斯的铁杆兄弟。

在席格看来，罗斯善于“收买”人心。而对罗斯而言，他这种收买已上升到艺术的境界，达到炉火纯青、运用自如的娴熟程度。虽然授受双方都心照不宣，但收礼之人没有被收买而产生羞辱之感，在他们心中，罗斯是个平易近人但又以送礼为乐的人，他送礼物不过表示他欣赏你，而不是笼络你。或许不久之后，受赠之人察觉其中暗藏着一些条件，但心中仍有暖洋洋的感觉。

而席格无法被“收买”，他集直率、刚毅、顽固和木讷于一身。但他对

罗斯的笼络之风无可奈何。因为在席格进入董事会之前，这儿是个洋溢着欢乐气氛的大家庭。而席格带来了一股萧条之气，而且经常直言不讳地向罗斯挑战，自然引起其他董事同仇敌忾的心理。只要公司越健全，席格入主董事长宝座的希望就越渺小。在 1986 年，华纳传播公司重新开始迅速成长，而席格挑战罗斯的大好时机已经不再。

1986 年夏天，WCI 宣布将分割普通股，并发行可转换优先股筹措 5 亿元资金。这两项措施的结果是席格的投票权由现有的 20% 降到 19%。发行优先股必将稀释席格的投票权，但分割普通股也会使席格的投票权下降，这一点让席格的律师大惑不解。一般而言，合作双方为保证彼此在未来发展中权益不受损，都会规定“反稀释保护条款”或类似协议。席格的律师愕然发现协议书上竟然没有这一项！经过利曼等人证明，当初向纽约证交所申请核准“反稀释条款”。，但证交所予以延期答复，而默多克的问题已成燃眉之急，因而就没有把这一条款列入协议书。

华纳公司的优先股的发行仍为博合曼公司的米尔肯代理。一旦席格挑起代理人之战，则这些优先股的认股权可为米尔肯调度而助罗斯一臂之力。

1987 年初，罗斯更倾心于权力游戏，日益巩固自己的地位。他与华纳公司的上一次合约早于 1982 年 12 月期满。由于当时 WCI 濒临破产边缘，因而还不是签订合约的最好时机。在 1986 年下半年，随着公司重新快速成长，罗斯终于提出酝酿已久的签订新合约的要求。

罗斯的这份为期 10 年的合同是由他与亚布迪共同策划的，两人合作得天衣无缝，其中有的条款复杂严密得让人难以置信。这份合同使他成为全美年薪最高的执行总裁。如果华纳的股价和公司利润以每年 10% 的复利计算，罗斯每年的薪资红利合计将达 1,400 万美元。而且随着公司收入的增长，罗斯个人红利会加倍上升。同时这 10 年的任期也颇不寻常，因为在 1985 年他即因前列腺癌而接受了手术治疗。

席格于 1986 年夏天第一次看到这份合约，他质问董事会罗斯的个人生活方式值得公司花多少钱。罗斯再也按捺不住，勃然大怒，斥责席格对他的人格进行侮辱，但当时席格尚有 30% 的投票权，罗斯还不敢对他贸然下手，到了 1987 年初，席格的股份已被稀释到 19%，罗斯认为向席格全面开战，夺回失地的时机已到。他向董事会正式提交了新合约，并要求在一周内决席格及其董事反对仓促讨论此事，因为合约内容深奥难懂，要他们在一周内了解全部内容难如登天。同时，他们要求提交股东大会讨论（每年初例行的股东大会即将到来）。利曼身为席格的好友，当即反对提交股东大会讨论。罗斯与席格即将就此最后决一雌雄，一分高下。

自从罗斯利用明星们对默多克进行反击以来，他就认为这层牢不可破的关系将是他未来与席格对阵中最有利的武器。现在“帝国反击战”已拉开序幕，而他的这一武器已磨刀霍霍，即将要派上用场。在董事会即将最后审议罗斯新合约的前几周，休弗在董事会上提到了斯皮尔伯格、史翠珊、昆西·琼斯、伊斯特伍德等大明星的名字，同时还提到一个新名字：达斯汀·霍夫曼。当时罗斯刚刚去巴黎度圣诞节。在巴黎，他与康妮在丽池（Ritz）酒店宴请了霍夫曼夫妇。当时罗斯专门为他们包租了丽池酒店的两层楼，而且请来了以色列特工人员为他们巡视。达斯汀·霍夫曼对罗斯的慷慨十分感激，他说：“丽池是一个元首级别的人物住的饭店，而我们竟然租下两层楼！”

罗斯对这些大明星的拉拢终于得到回报。现在他再一次向董事会表明他

对公司的重要性：罗斯就是华纳，一旦罗斯被赶出公司，别的不说，斯皮尔伯格等优秀人才必定跟他集体大跳槽。而芭芭拉·史翠珊这一次不象上次反击默多克时那么畏首畏尾了，她一连开了几次记者招待会，并在《华尔街日报》上表示：如果罗斯被赶下台，她也将离开华纳。有一次她还装作十分天真地回答一位记者的问题，“席格是谁？是不是那位经营船舶的家伙？”

罗斯这一招再次显示其威力，董事会中有不少人（包括席格的董事）由于害怕罗斯离职可能引起的严重后果，在犹豫不决之余就转而支持罗斯了。投票结果，罗斯一帮人马以 9：6 击败了席格的班底。席格决不言败，他觉得让罗斯这种唯利是图之人仍居高位实在是对股东的不负责，他决心与罗斯周旋到底。

罗斯经心布置，在董事会上击败了席格，可以说，他已成竹在胸，下一步就去把席格扫出华纳的大门。他提议买断席格持有的 WCI 的股票。席格加以拒绝，并拒绝讨价还价。其后，席格向德拉华地方法院提出要求审阅阿姆斯特朗的报告，并保证不对外泄露内容。不过，一向恪守诺言的席格这一次却违反了他的原则。不久，在股东大会上席格部分透露了报告的内容；后来他与罗斯对簿公堂，仍想援引报告内容，但终遭限制。

对席格而言，这是一场罗斯的主场比赛，他说不上天时、地利、人和，胜负早已决定。席格相信他的最大优势在于投资华纳之时并未举债，他就是自己的主人。他有足够财力耐心地等待时机的来临。

而股东大会向来都是罗斯的表演场所。这一次他也不例外。1987 年 1 月，股东大会召开。他要利用这一场合向世人表示他已击败了席格。在过去的一年，WCI 仍大有起色、业绩可圈可点。

1986 年 WCI 盈余比 1985 提高了 48%，电影业、唱片业和有线电视业正走向前所未有的巅峰时期。罗斯再一次向世人证明了他的实力。

在股东大会上，罗斯侃侃而谈，他声称华纳是“全世界最为兴盛的娱乐传播公司”。他那销售员夸张的语调和自吹自擂的本领并未因年龄的增长而生疏。他对其“丰功伟绩”娓娓道来：奇尼服务公司 25 年以前上市价值仅为 1,000 多万美元，而现在的 WCI 已超过 50 亿美元。

1976 到 1986 年股东报酬率以复利计算每年达 22%。华纳兄弟影片收入首屈一指，而唱片业则稳坐收入最高的第一把交椅。同时自从收购运通公司股份以来，华纳有线电视的价值已超过 13 亿美元。细细回顾往事，罗斯掷地有声地表示，“WCI 有今天的辉煌绝非偶然。”

同时，罗斯不失时机地予以席格致命一击。他宣布由于席格与克里斯企业的董事未能恪守诺言，给公司发展设下重重障碍，董事会将减少克里斯企业在华纳的董事。席格则快步走上讲台，严厉反驳罗斯的讲话，并表示抗议。席格在台上慷慨激昂，数落罗斯“罪行”之时，在股东的众目睽睽之下，罗斯一直背对着席格。

席格宣称罗斯“假公济私、挥霍无度、欺骗股东”，并要求向股东公开“阿姆斯特朗报告”。罗斯不甘示弱，指示这份报告是一份机密文件，由公司监察委员会委托阿姆斯特朗律师等人秘密调查，而且受调查之人都是自由发表意见。基于文件的保密性，以及阿姆斯特朗等人都是德高望重的人士，罗斯声称“我们必须谨慎保护这份报告书”。

其后，身穿一套白色西装的斯皮尔伯格走上讲台，把股东大会带入高潮。斯皮尔伯格说，“我在这儿深受器重，而且收入丰厚。任何交易都无法诱使

我离开这儿。只要罗斯在这儿担任这辆‘梦幻战车’的指挥官一天，我就在这儿给你们制作让你们全家回味无穷的电影。”他在宣读了伊斯特伍德致股东的公开信后，又补充了一句，“我们都支持罗斯。罗斯就是华纳传播公司。”

这次股东大会是罗斯的又一得意之作。他彻底击败了席格，在 WCI 重望不败，无人能挑战的王者至尊地位。但战火并未熄灭，而且仍延续不断。席格不象默多克，在一阵猛攻之后便从罗斯的舞台上销声匿迹。直到几年后，他才全部卖出持有的 WCI 股票。他成功地找出罗斯的把柄并再次在法庭上与罗斯展开一番激烈辩论。而他的投资也收入颇丰，当初投 4 亿美元的股份已增值到 24 亿，单就这一点而言，罗斯也很难以胜者的姿态而居。事实上，席格凭借耐性和不屈不挠的精神达到了目的：他促使罗斯采取了挽救公司的步骤；他阻止罗斯将公司私有化和维护股东权益。但他永远无法威胁罗斯的权力，这一点也是罗斯最为在意的。

尽管罗斯在几年之内连遭来自国内外的两个对手强大的挑战，他仍稳稳掌握 WCI 大权。他与席格之间的仇恨并未随时间的流逝而淡化。相反，每当他遇见席格，总是一幅怒气冲冲的样子。

五、时代的碰撞

到了 80 年代后期，WCI 变走或关闭了所有的多角化合资企业后，只保留了核心企业：电影业、唱片业、有线电视业和出版业。WCI 部门精简，但收入剧增，核心企业飞黄腾达。这其中，罗斯又把主要精力放在有线电视业上，特别是 WCI 收购了运通在华纳运通有线电视的股份之后，罗斯更是倾心于此。对此而言，WCI 的电影业与唱片业都已渐趋成熟，这些娱乐业发展的不稳定性正是其发展周期的必然规律。而华纳早已走在有线电视业前头，抢占先机，在这方面占有许多优势。1987 年解除有线电视管制以来，其前途更是不可限量。而且有线电视发展平衡、稳定，正好也弥补了电影与唱片业之不足。另外，有线电视与罗斯的一贯原则不谋而合，即必须掌握经销管道，罗斯从雅达利的教训中更认识到经销管道的重要。WCI 可以利用自己的有线电视网为华纳的电影、唱片大力推销，将其作为展示 WCI 的橱窗。正因为罗斯之远见卓识使得他在残酷的竞争中领先群雄、脱颖而出。过去他已向世人证明了这一点。

华纳过去儿年在朝不保夕的困境里苟延残喘，这使他在有线电视上付出惨痛代价：它不得不出售来之不易的在各地的特别经营权。在 80 年代中期关键的几年，华纳的有线电视业明显落后，其他竞争者以锐不可挡之势超过了华纳。WCI 的唱片业与电影业在全美排名数一数二，唯有有线电视业屈居第六位。对罗斯而言，这是不可容忍的。因为他要处处领先，只有这样才能保持在竞争者中说话的份量，才能把他的声音传到华盛顿当局那儿。

罗斯于是尽一切机会扩展华纳的有线电视业。他曾和斯德尔传播公司 (Storer Communic' qti0ils) 谈判收购事迹，但因条件不成熟而作罢，1986 年底，电讯传播公司 (TCI) 曾有意出售其有线电视部门，罗斯闻讯马上与电讯传播公司人员谈判，终因最后电讯传播公司董事会临时改变主意，而这交易也夭折了。罗斯也曾考虑与一些公司建立合资企业，而在全美排名第二 (有线电视部门) 的时代公司也在考虑之列。在罗斯的授意之下，他手下经理爱德华·布莱尔 (Edward Bleier) 与时代公司的家庭影院 (HBO) 部门主管法屈斯 (Michael Fuchs) 接洽彼此合作的可能性。

碰巧，时代公司也在考虑为了迎合市场竞争需要，而进行一次历史性的
大转型。第一个规划这个蓝图的是当时时代公司的新总裁尼古拉斯。尼古拉
斯从陪审团辞职后，刚刚在 87 年初走马上任时代公司总裁。尼古拉斯在 2
月份的某二天给罗斯打了个电话，表示未来合作的意愿。经过罗斯事先安排，
接电话的恰好就是罗斯本人。他对尼古拉斯的建议表示欣然接受。

在 1987 年初，时代内部的一场权力之争刚刚结束。野心勃勃地雷文
(Gerald Levi) 本欲占据总裁一职，他对此盼望已久，并在争夺战中与尼
古拉斯展开激烈竞争，但最终失利败下阵来。但他仍在时代公司的总体规划
中扮演重要角色。尼古拉斯与罗斯的谈判进展顺利。8 月尼古拉斯去肯尼亚
狩猎，这时，一幅未来时代公司的蓝图在他心中已日趋成熟，呼之欲出了。
在他回国经过苏黎士，在那儿停留一夜。在小旅馆里他彻夜难眠，兴奋不已，
因为一个伟大的构想已经形成。他当下挥笔写下了心中的规划以及未来交易
的纲要。回到纽约，他立即将这计划与纲要交给雷文制成备忘录。

尼古拉斯在备忘录中宣称，未来信息处理与传播技术的发展必定引发一
场技术革命，而这场技术革命之深度与强度将远远超过以往的任何一次。任
何人都必须面对这场革命，时代公司也不例外。利用信息技术而带来的天翻
地覆的影响将超过任何人之想像。与此同时，市场竞争将更激烈、更无情、
更惊心动魄。过去的敌人出于利益需要会结成盟友，而这一切不过是为了不
被更强大的对手吞噬。时代公司为了生存且发展，就有必要从目前以新闻为
主导转向以娱乐传播业为主导，而最好的办法，将是与娱乐界巨头华纳传播
公司和新兴的新闻公司特纳传播公司 (TBS) 联手，组成一个“新的时代公
司”。而新的时代公司必定会成为全美及至全世界最大、最好，竞争力最强
的娱乐传播公司。

在雷文给时代公司董事长兼执行总裁 (CEO) 理查德·孟若 (Richard
Manro) 看过尼古拉斯的蓝图之后，孟若为之一震。对于以新闻杂志起家的
时代公司而言，这的确是一破天荒的构想。时代公司成立近 70 年以来，都
是以新闻业为主，尽管它在有线电视业也占有重要地位，而且拥有特纳传播
公司 (CNN 的母公司) 的部分股份。但要让公司的资深经理阶层和董事会同
意公司彻头彻尾地改头换面并不容易，这势必要进行声势浩大的再教育工
程。

即使内部摆平了，对于罗斯过去几年的风风雨雨，必须让资深经理与董
事们相信罗斯并无不可告人的隐私。而且，特纳传播公司在当时规模还不大，
要让董事会接纳也得费一番口舌。其后，尼古拉斯马上派人着手对罗斯的过
去调查个水落而出。用罗斯的话说，“80 年代后期，美国商界最宏伟的戏
剧已拉开了序幕。”

时代与华纳公司其后戏剧化的发展可以说远远超过罗斯当初的预料。他
不过是要与时代在有线电视业方面合作。在这一点上，尼古拉斯更高瞻远瞩、
远见卓识，时至今日，时代华纳公司仍在延着尼古拉斯设计的轨道而快速飞
奔。

可以说，在 1987 年苏黎世的那个晚上，尼古拉斯对未来发展的洞察力
远远超过他的同行。他当时的预言一一变成现实。回首往事，这不到 10 年
的短短时间，在全球的每个角落，各行各业都发生了这么大的变化！尼古拉
斯所言的信息技术时代 (当然不是他所提出) 已经不可扼制地爆发出强大的
生命力。家用电脑迅速普及，互联网络迅速发展，信息高速公路四通八达。

国际竞争与合作提高到一个新层次。从宏观上看，国与国之间竞争更激烈的同时，一个个区域性合作组织更加对内团结、对外排斥。从微观产出上看，不少是世仇的大公司纷纷握手言和。单单就是美国看，在 90 年代，航空业的波音公司与麦道公司决定展开更密切的合作，而几十年在全球各地大打出手的可口可乐公司与百事可乐公司在幕后言和，划清势力范围。在娱乐传播业，西屋电气公司与 CBS 合并，ABC 与迪斯尼合作，这纷纷扰扰的千变万化让人目不暇接。而时代与华纳的合作正是走在前头，再次领先群雄！

时代公司的发展与华纳一样，也是一部传奇的历史。时代公司从 20 年代一份二人合办的小型杂志发展到 80 年代分公司遍布全球各地、雇员达几万人的跨国大公司，也绝非偶然。

第八章 时代的《时代》

一、“时代”之先驱

那时谁也不会想到，日后一个名震天下的新闻帝国的传奇正是从这个小县城开始。时间是清末光绪 24 年（1898 年），地点在中国山东省登州县。19 世纪末的中国，清王朝的统治摇摇欲坠，国内农民起义接连不断，外国势力纷纷渗入中国。中国东部沿海就是外国势力登陆的第一站。

山东胶州半岛在清末已有不少天主教堂。这儿当时主要还是德国人的势力范围。美国的教会在这儿也有几个教堂。登州县是美国人在山东最早到达的几个县之一。当时美国长老会派遣数批牧师来华传教。在登州县传教的有两位长老会牧师，他们是一对年轻的夫妇，一位叫亨利·w·鲁斯，另一位是伊丽莎白·鲁斯。这对夫妇是虔诚的教徒。尽管当时义和团运动正轰轰烈烈地进行，离这儿不远的天津、河北等地不少教堂被毁，教士、牧师被驱逐，但这对夫妇仍坚持留下来传教。

1898 年，他们生下一个男孩，取名为亨利·鲁斯。

小亨利的童年就是在登州的教堂度过的，枯燥无味的生活使他对阅读产生莫大的兴趣，小亨利 5 岁时，老亨利专门送他到一所为当地美国人的孩子开设的学校就读。当时每天的安排都一样：早晨起来冷水浴之后，朗诵一段《圣经》，接着上中文课；午睡之后上英文阅读。据亨利·鲁斯后来回忆说，那时他根本享受不到孩时的乐趣，每天面对的是老师刻板的脸，以及一大堆中文、英文书。晚上回去父母还是教他念《圣经》。不过这种严格的教育给他打下了一个扎实的基础，对他日后的行事为人大有帮助，而且使他颇象英国维多利亚时代的绅士，博学、勤奋而又刻板。

在他 12 岁的时候，父母把他送回美国接受更高的教育。鲁斯的中学生活是在哈克开斯（Hotchkiss）中学度过的。这个学校有不少富商的儿子，同样因教学严格而闻名。鲁斯在校期间就表现出对文学和新闻极大的兴趣。他还当上该校文学月刊总编辑。中学毕业后，他如愿以偿地进入了那鲁大学。也许是上天的安排，他连哈克开斯中学的好友、同时该校《纪录报》编辑的哈登（Briton Hadden）也与他一同进入那鲁大学。在耶鲁大学期间，哈登与鲁斯这一对趣味相投的朋友更是经常切磋文学写作，而且合作主持校刊《耶鲁每日新闻》的编辑。这一段经历对他们尤为重要，他们不仅在这一段时间里日趋成熟，而且通过采访结识了不少新闻界记者。

鲁斯从耶鲁大学毕业后，又赶赴英国进修一年。当时一战正酣，欧洲局势紧张，鲁斯趁留学英国之机会，游历了战争中的欧洲，长了不少见识。

鲁斯回国后，马上应征入伍被派往南卡罗来纳州的杰克逊营服役，随时准备赴欧洲作战。碰巧的是，他又在这儿遇到也刚入伍的哈登。他乡遇故知，不过俩人谈的话题却是即将赶赴的欧洲战场。鲁斯在欧洲游历时记下了他一路上的所见所闻所感。他把他的日记给哈登看，哈登则对其文笔之精彩大加赞赏。鲁斯与哈登未来得及赴欧作战，一战便已宣告结束。两人很快被遣散回家。

这次共同的军旅生涯进一步促进了两人的友谊，而且使他们志向更加明确。他们毅然决定以新闻界作为事业的起点，着手为未来的目标而准备。哈登决定先到《世界报》（The World）工作。那是一份由著名的新闻工作者

普立策在 1883 年买下的报纸，经营得十分出色。在哈登进入《世界报》两年之后，鲁斯也从英国牛津大学修读一年后返回美国，为《芝加哥每日新闻》撰写专栏。

1920 年，两人一同转往《巴尔的摩新闻》。这一次两人重新合作，而且经过实践进一步获取更多办报经验。在鲁斯心中，一个新奇的构想已在孕育之中。人们生活节奏十分快，要通览成千上万的报纸，获取全部信息显然不可能。最好是在一星期中，选出重要或读者可能感兴趣的各种新闻，压缩成 100 篇左右的短文刊登出来，每篇不超过 400 字，令一般生活忙碌，不可能有时间仔细阅读报纸的人们，可以享受快速获得知识的乐趣。一句话，也就是“为读者看报”。

经过几个月的策划，鲁斯与哈登对未来的构想已大体完成，这一个伟大的计划不过只写了 18 页。而“时代”这个名字是鲁斯想出来的。这个名字简洁而又引人注目。他们在计划书中写道，“《时代》最注重的，并不是内容多少，而是读者能从中获得多少知识。”这个构想虽然单纯，也颇具眼光，但在杂志市场上，受到很大挑战。

1920 年的美国，还没有全国性的广播电视网，但报纸和杂志却多如牛毛。仅日报，就有 2033 家，比 1968 年的报纸总数还多出 200 多份。由于当时报业尚未受到广播与电视强大的冲击和挑战，20 年代初可谓是美国历史上报业最为鼎盛之时。这 2000 多份日报里，就有 14 家集中在纽约市，其中包括最具权威的《纽约时报》。而杂志的销售量也相当惊人，费城的《星期六晚邮报》读者已多达 220 万，其姐妹刊物《女士家庭杂志》，自从柯蒂斯（Cyrus Curtis）于 1883 年 12 月创刊后，成为美国第二份发行量超过 100 万份的杂志。有关时事的，有《评论的评论》和《世界的工作》，对未来的《时代》最具威胁性的，则属《文学文摘》杂志。这份杂志创办有多年，而且在中上层人士中销量极大、读者众多。与《时代》周刊不同的是《文学文摘》以报纸的社论和专栏的摘要为主，而鲁斯和哈登计划以“简捷、有组织的”方式直接摘录新闻。在《时代》尚未出刊以前，《文学文摘》的销量已达 120 万份，广告收入仅次于最畅销的《星期六晚邮报》。

可以说，在《时代》未出刊之前，鲁斯与哈登已经面临新闻业强大的竞争。要在这各据一方的上千份报刊中闯出名堂，占有一席之地并非易事。两人认为，要领先同业、从别人业已巩固的客户网中抢一部分过来，就必须与众不同、有自己特立独行之处。为此，他们为《时代》定了 3 个方向：第一，新闻的结构组织必须完善，每个稿件都应安排得宜；而每个部分，都应分成细目；第二，以解释性新闻写作方式，表现所谓“新闻的意义”，同时承认“要完全不偏不倚地客观报道，也是不可能”的，因此，《时代》编辑容许对某些新闻看法的偏见；第三，由于“制造新闻”的是个人，尤其是有影响力的人物，《时代》应报道他们的人格和见解，甚至仔细到他们嗜好哪一品牌的酒、信仰什么宗教，令编辑们在这些报道上成为专家。

哈登和鲁斯对《时代》的期望，就是要编出一份简洁、有组织、公正、多元、深入新闻内部以人物为主的新闻刊物。所以《时代》初期的文章都非常简短。1923 年，《时代》每个句子平均为 19.6 个字。创业之初是艰难的，尤其对两个抱负远大、而又在重线上匮乏的年轻人而言。

经过一番筹划之后，鲁斯和哈登再度辞去报馆的工作，开始四处奔波，为理想中的杂志而写。经费是最大的问题，为了设法集到必要的费用，他们

推销了约 10 万美元的股份，结果只收得资本约 8 万 6 千元，而且大部分还是向富有的同学或他们的亲友筹集的。有了那一点点老本之后，他们便在纽约东区 40 街租了一间破烂不堪的办公室，一切从此开始。

由于费用不够，他们只好低薪聘请了 8 名大学刚毕业不到 3 年的年轻人为《时代》工作。这批人在未进《时代》之前周薪从 10 美元到 40 美元都有，在《时代》的薪水要低多了。但这批年轻人同样是要闯下一番自己的事业，肯与鲁斯、哈登同甘共苦，因而也丝毫不介意。

1922 年的 12 月 30 日，对未来的时代公司来说是一个值得纪念的日子，巨大的新闻传播王国由此展开它真正的第一页。那天，为了要看看未来的《时代》是怎样的一份刊物，特别试印了第一期清样。这本该算“第一期”的样本，内容已按分栏方式处理；文稿风格也颇为明快。封面很简单，除了印有日期之外，还印有一句语带双关的刊首语：“时代会告诉你”。刊头上端，还印了一个大大的问号作背景。

3 个月后，也就是 1923 年 3 月，真正的《时代》创刊号付印了。送排前的晚上，全体《时代》员工都十分紧张地在那间简陋的办公室里通宵工作，彻夜未眠。午夜后不久，他们又来到威廉斯印刷厂，手忙脚乱地为 11 幅图片撰写说明，一直忙到黎明，众人才疲惫不堪地回家休息。

事后，鲁斯曾兴奋地追忆当时的情形：“等我走出印刷厂，已经是第二天凌晨了。上班的人群从我身边匆匆走过，只有我缓缓地走在 40 大街上，在茫茫人海中疲惫但十分自信。当天下午，我在房间里找到了一本还未切好的《时代》。我拿起它，逐篇看完那寥寥 32 页，心里觉得惊讶——我刚才所阅读的内容并不坏，事实上，它十分好，一气呵成、有意义、有趣味。”

这一年哈登与鲁斯都年仅 25 岁。创刊号共有 32 页，约为现在页数的 1/3；其中新闻有 28 页，是从各大日报、晚报上改写的，广告只有 4 页，黑白色的封面上，刊着众议院议长、共和党人卡农的相片。上端还注明零售价格为 15 美分。在这一期的“国际时事”一栏中，提到“中国大总统孙中山先生经过香港，前往广东。”

第一期的发行几乎是灾难性的。发行了 12,000 份，但是卖出不到 9,000 本，而且不少试阅的读者纷纷写信要求退刊。即使是还没有退阅的，也有一些拒付订费。眼看《时代》就要夭折，发行部的经理拉森（Roy Larsen）几乎连哄带骗，才收回全部订费，使得《时代》得以继续维持运转，用哈登的话说，“一般人的反应是彻底冷淡。”

更糟糕的是，负责发行工作的一名新手，完全混淆了订户的地址卡。在最初的几期中，有的订户一本也没有收到，有的甚至收到两本、甚至三本同一期的《时代》。不到两个月，《时代》好不容易建立起来的客户网络几乎陷于瘫痪。发行工作不顺利，广告方面也频频受挫。两个充满干劲和理想的年轻人去见当时一家颇具规模的广告公司负责人拉斯克（Albert D. Lesker）。拉斯克开始拒绝会面，在两人的一再要求之前，才与他们商谈。但他却给他们大泼冷水，“你们想要和《文学文摘》竞争，可以说是毫无希望。”

另一位广告代理商克劳（Earl Crowe）虽然答应与《时代》合作，但不久却与鲁斯翻脸。幸好克劳手下一名雇员约翰逊（Bob Johnson）拔刀相助，成为《时代》第一任广告经理。约翰逊经验丰富，努力工作，很快就初步建立了推销制度。与咄咄逼人的《文学文摘》不同，《世界工作》杂志向这新

的同行慷慨伸出援助之手，其发行主任伊顿（WillialTI EateTn）热心地教《时代》工作人员“邮寄广告”和吸引订户的方法。

在这一段时间，出版《时代》的困难是难以想像的。鲁斯和哈登为了寻找广告客户而东奔西跑，寝食难安。这是一段令他们心力憔悴的日子。哈登是一名干练的编辑，但他却找不到好帮手。许多人做了几个星期后，便急急卷起铺盖。另一方面，因收不抵支、人手短缺，每一个工作人员的负荷都超过了限度。为了赶着付印、出版，编辑们常常在印刷厂写稿、熬夜。后来成为《时代》总编辑的哥特·弗瑞（Manfred Goet Frey）回忆这一段日子时说：

我和哈登在极度疲倦的状态下争吵，他数次要我滚蛋，我也辞职了好几次。但是下个星期的工作开始时，谁也不提争吵一事。记得我们下班之时，常常遇见在华尔街上班的人，那一整天，我们就在昏睡中度过。

在这种工作的执着、狂热与艰辛之中，究竟也有支持不下去的人。有一位身为时事研究员兼秘书的职员一天早上回家后，在床上躺了整整一个月，最后不得不辞去职务。

经过半年的努力与挣扎，《时代》逐渐走出困境，受到社会上的重视。当半年期合订本刊出时，鲁斯收到当时还是国会议员的富兰克林·罗斯福的一封信。罗斯福在信中肯定他说，“我深信《时代》的知名度将日益提高。”另一方面，发行量也大有好转。这主要归功于约翰逊的不懈努力。

1923年7月间，《时代》在纽约几本有名的刊物，如《大西洋月刊》和《纽约邮报》上大作广告，销量果然有了起色。这时《时代》的销量大约在17,000份左右。一年之后也就是1924年，这个数字迅速爬升到70,000份。广告商开始注意到这本新闻周刊，《时代》也真正开始有了利润，在第一个5年期中，虽曾经两度陷入财政困难，但在5年之后，亦即1928年《时代》的销量已增加到170,000份，广告收入也由最初的4万元增加到50万元，获纯利超过12万7千5百美元。到了1929年，这个数目进一步猛增到25万份，广告收入提高两倍多达到186万美元，纯利则增至32万6千美元。

这简单的数字背后隐藏着鲁斯与哈登以及《时代》全体人员多少的汗水，这其中又有多少坎坷与挫折？《时代》的两位创始人鲁斯与哈登最初的计划是：两人轮流负责经理和编辑的职务。但是哈登做了5年编辑后，发现并不胜任经理的工作，因此鲁斯只得继续主持业力，而哈登操作文笔。早期《时代》的风格，可以说是哈登所塑造的，他的影响，一直延续到今天。

哈登是一位公认的才华横溢，而又不恃才自傲、只会埋头苦干之人。早在那鲁大学念书时，哈登就已经是公认的才子，他甚至经常为同窗捉刀代笔而且乐此不疲，颇得大家称赞。他是一个标准的“时代产物”：十分自信。他的野心之一，是在30岁之前赚足100万美元。100万美元在20年代可是一笔很大的数目。但这并不代表哈登拜金，只因为百万美元象征着一个人事业的成功。

鲁斯和哈登成长的家庭环境很相似。他们两人对杂志事业有着共同的爱好。但是两人在合作创业的过程当中，却也不无冲突。这与两人性格差异有关，鲁斯个性内向而羞怯，在社交场合很少露面，他一点也不爱闲谈，却很关心别人谈话。一旦谈到他所关心或感兴趣的话题时，他便会立刻滔滔不绝、口若悬河。他的“伟论”经常会冗长得令人沉不住气。鲁斯为人朴实，十儿年后虽成为一位“大亨”，但仍保持着从前的生活方式。而且他一向痛恨奢

华糜烂的生活方式，有意思的是，在 50 年代中，鲁斯曾在《时代》周刊上不署名地对好莱坞纸醉金迷的贵族化生活方式大肆批评，其中就点到华纳第二号人物杰克·华纳的大名。

哈登则与鲁斯不同。哈登向来花钱大手大脚，虽家境也不甚富裕。他性格开朗但又十分精明，谈吐优雅、气度不凡，在人群之中十分引人注目。他经常出入社交场合（只要有空），成名之后更是如此。

1925 年，《时代》的发行遇到了地理上的困难，鲁斯决定将《时代》的大本营从纽约迁到位于美国中部的克利夫兰市。这一大搬家使得中西部地区《时代》的发行量直线上升。此举虽然替《时代》解决了不少问题，但哈登在私下却颇为不满，因为鲁斯事先不跟他打一声招呼就独自向员工宣布此决定，而且他离开纽约的大都会生活就孤独不堪！《时代》总部在克利夫兰的两年当中，哈登为了重新呼吸纽约的空气不断地往纽约跑，同时也丢下一部分工作人员。最后，当鲁斯去尼亚加拉瀑布区度假时，哈登决定将，总部迁回纽约，将发行和印刷部门留在克利夫兰。就在鲁斯启程回克利夫兰的前一天，他收到哈登来的电报，“欢迎回纽约！”

鲁斯回到纽约，心里大为窝火，不过他向来不喜欢发脾气，因而哈登也不知道他竟会为此恨恨不已。不过，克利夫兰并不是鲁斯和哈登之间不愉快的唯一因素。鲁斯经常为哈登的冲动作风感到苦恼。当鲁斯任经理时，他疑心哈登自以为是，喜欢为难广告商，使他失去了好不容易才拉到的客户。更糟糕的是，1926 年 6 月，耶鲁大学决定颁赠给鲁斯一个荣誉硕士学位，而哈登却没有份儿。这使得哈登颇为恼恨，而鲁斯也十分尴尬。

鲁斯和哈登之间的关系有几次几乎陷入僵局，但其后又言归于好。两人能继续合作，大部分是出于他们彼此间的尊重，和在事业上无可替代的地位。但是，无可替代的终于不得被替代。在《时代》创刊的第 6 个年头，即 1929 年 2 月 27 日，哈登因病英年早逝。这个野心勃勃的年轻人在他去世前，终于实现了个人目标。他创业之始周薪只有 35 美元，到 1929 年，他因累积了百万美元的财产。《时代》特意发了一篇专稿，名为“一位耶鲁毕业生的故事”。

30 岁的哈登一死，受影响最大的自然是鲁斯。失去了这位同窗多年、共事十载的挚友，鲁斯的伤心不可名状。虽然有过不快甚至决裂，但最了解鲁斯的唯有哈登。鲁斯本以为哈登任主编，他任经理的这种格局能够持续多年，不料在事业蓬勃发展之时，鲁斯却不得不挑起这两付担子。

通常编辑一般不善于经营事业，而商场中人很少会长于舞文弄墨，鲁斯却是极少数的例外之一。他同时具备了编辑和经营两方面的才能，而且具有独特的领导作风。后来成为《时代》总编辑的马丁（John S. Martin）在谈到《时代》的编辑政策时，曾经评论道，《时代》的编辑，就是没有编辑政策。”在经营业务方面，鲁斯的原则也是一样。鲁斯从来不下什么命令，甚至不作最后的决策。他的哲学是，自由才是效率的源泉，当人们有充分发挥余地时，自然会有最好的表现。这个原则似乎使整个机构缺乏明确的组织，但另一方面，也吸引了一大揽优秀饱入方。伎肩这一批人方作为“班底”，哈登与鲁斯是难以成就其事业的。

鲁斯随时聘请一些文化界名人任高级人员，让许多天才作家的名字，出现在《时代》上。当然，“放任”的后果也不是不难想象的——有些人继续留在出版公司，埋头苦干；有些人则脱离鲁斯，另谋高就；也有若干人同鲁

斯决裂，拂袖而去，指责鲁斯和《时代》编辑，妒贤嫉能、对他们的文章乱加篡改，忽视他们所作的努力。

在哈登去世之后，发行部门经理拉森与鲁斯关系日益密切。拉森毕业于哈佛，精明、能吃苦，而且与哈登有些类似，同样是风度翩翩，他向从《时代》创立开始便与鲁斯同甘共苦、并肩作战。如果说哈登是鲁斯早期的重要搭档，那么其后拉森则一直是鲁斯忠实的助手。拉森最后接任了鲁斯的职位，成为“时代公司”总裁，并且连任了21年之久。

与鲁斯和哈登共同创业的人才当中，有几个人较为突出。其中初期任国外新闻编辑的马丁是哈登的亲戚，哈登死后，鲁斯接掌了部分编辑业务，而马丁也扮演了重要角色。他连续担任8年总编的工作，并协助鲁斯推展《时代》的业务，他后来离开了《时代》，创办《新闻周刊》（VNewsweek），并于1933年2月17日面世。《新闻周刊》的风格与《时代》迥然不同，现在它已成为仅次于《时代》的第二大新闻周刊。

《时代》周刊的总编与一般编辑人员大多毕业于“长青藤联盟”（美国东北部十所著名大学的联盟），大都才华横溢。而每任总编更是都从基层干起，慢慢晋升到主编一职。他们本身的事业与成就，可以说是与《时代》共同成长。

像大多数创业者一样，《时代》最早的一批工作人员多少抱着“殉道者”的精神。他们在最坏的环境中，不计酬劳地日夜工作。《时代》的成败就是他们队的成败，同事是共同奋斗的伙伴。但是求生存的阶段一旦成为过去，机构组织人数由数人增加到数百人、甚至千人以上，员工之间的关系转为淡薄，整个事业必须寻求新的目标，制度化也成为不可避免的结果。1938年，《时代》成立15年后，当时的发行人伊格索（Ralph Igersoll）就写了这样一份报告给鲁斯：

‘这两个那鲁毕业生搞得挺有声有色的嘛！’，类似于这种对《时代》的赞美已经不是好消息。当初《时代》为了求生存，一切以自己为主。现在它应该将注意转移到社会大众上去，将‘成功、成功、成功’的口号转为‘服务、服务、服务’。

鲁斯看了这份报告，深有感触。历经十几年的风风雨雨，《时代》终于可以屹立于报业之林，而现在正是应该进行改变方向的时候了。

时代公司的经理部门一直保持着相当的活力。他们不断地进行投资、扩展业务。

1924年，在《时代》成立满一周年不久，鲁斯和哈登便开始出版第二本杂志的计划。这本新的杂志《星期六文学评论》居然相当成功。但是一年以后，鲁斯决定将公司大本营搬到克利夫兰市去，而《星期六文学评论》的员工们坚决不搬迁，鲁斯也无可奈何，后来他们又进一步与母公司脱离了关系。

《星期六文学评论》的失去给鲁斯很大打击，他曾因此一度怀疑自己的经营管理才能。但是新的尝试仍未中断。

1930年，正是美国经济大萧条最严重的时候，工厂一纷纷倒闭、失业人数急剧上升，人们的购买力水平迅速下降。就在这时，鲁斯大胆地推出售价高达一美元的《幸福》（Fortune）杂志。这是一本财经月刊，供工商界人士阅读。创刊之初，鲁斯的许多亲信，都预言这是一本“即将夭折”的刊物。发行之初，由于价格高昂，因而很少有人问津。但发行不到3个月，《幸福》杂志独具特色的分析，吸引了不少读者，销量直线上升，《幸福》杂志

终于转危为安。

而作为时代公司主要支柱的《时代》杂志，由于有经理人员和编辑们的不断努力，其销量一直在稳定上升。

30年代初，美国正值经济萧条，《时代》却日趋繁荣。1934年，销量突破50万大关。1938年，它吞并了竞争多年的劲敌《文学文摘》，接收了一部分读者，1940年7月，打破了百万大关。

1941年开始发行海外版。1963年发展到9个国内地区版，发行量已达到近300万。

1964年，《时代》仅在美国本土上的销量就达到300万份。到了1986年初，这个数字已升到2,300万份。

在新闻事业领域里，《时代》不断有强有力的竞争者；最初是报纸和其他杂志，后来是广播、电视。面对方方面面的挑战，鲁斯始终维持着一个信念：传播的通道永远是多多益善的。许多人原以为收听、收看广播、电视的人数上升，则购买报纸、杂志的读者人数必然下降。结果发现反而是相辅相成、相得益彰。因为广播、电视给人们提供了更多新闻，而人们则需要知道新闻的背景及分析，这样对报纸、刊物的要求上升。广播、电视刚刚出现，许多新闻界人士畏之如洪水猛兽，而鲁斯则表示十分欢迎。

自从创刊以来，《时代》的主要读者群一直是大学毕业生，由于每年从大学毕业的人数相当多，读者自然也是有增无减。而《时代》销量之大、销路之广，也是其他杂志难以忘其项背的。

1941年，《时代》发行了拉丁美洲版，这是第一本由航空送到读者手中的杂志。起初，它与纽约版只有广告不同，后来又进一步增加了4页地方消息。1943年，又发行了加拿大版，这回鲁斯吸取了拉美版空运费用高的教训，只运底片到蒙特利尔，再在当地编印成杂志，同样也有4页关于加拿大人物时事的消息。由于加拿大同属英语国家，又毗邻美国，很快加拿大版就成为《时代》销量最大的海外版。

最初《时代》的海外版仅限于美洲地区。二战期间，在欧洲与亚洲战区的大批美军官兵都十分喜爱《时代》周刊，因而扩大发行区域成为鲁斯面临的又一问题。不过由于当时美国在海外声势已如日中天，鲁斯的这个问题十分容易就解决了。1944年，大西洋地区版问世，底片空运到巴黎，销售到欧洲、非洲、中东等地。

1946年，发行了太平洋版，涵盖澳洲、亚洲等地。而到1966年，又增加了亚洲版。近几年《时代》海外版已超过千万元大关。就一份英文刊物而言，《时代》与《读者文摘》同属销量最大之列。而这和《时代》发行部作的努力，也有很大关系。

早在多年之前，《时代》便已将所有订户的资料输委托专门的公司负责，随时提出报告，而这些报告是编辑部，也是广告部的重要参考资料。

《时代》固然可以在全球拥有巨大的读者群而感到自豪。但是它直言不讳和无所顾忌的作风，往往使它与外国政府或民间团体发生冲突。1939年开始，德国、意大利率先禁止《时代》在它们国内出现。同年，作为美国盟友的英国对于《时代》对当时英政府的攻击忍无可忍，也下令关闭《时代》在伦敦的发行机构。往后几年，它的国际版又惹火了拉美一些国家的政府。

1959年。玻利维亚民众聚集在美国驻玻大使馆门前示威数星期之久，而且多次袭击使馆人员，而肇事原因则是《时代》上的一篇文章。尽管这类

事件时有发生，但这并未严重损害《时代》的声誉，反而使它名声大震。

与销量平行增长的，是《时代》的广告收入。

1936年，当美国经济还刚从大萧条的创伤中恢复过来之时，它的广告利润已达270万美元。到1960年，当世界经济再度不景气时，这个数字已逾千万美元。今天，以广告收入而言，《时代》已超过《读者文摘》。

现代化的新闻事业，已经不是几个“文人”就可以应付过来的。鲁斯一开始便看清了企业经营的重要性。在1930年的一次演说中，他说：“新闻事业在近年来才变成一种企业。基本上，它与其它企业是有分别的，但仍不改其企业之本质：即充分运用手中资本，使其增值。”时代公司的所作所为，并不是只保证一家报纸或杂志的业务蒸蒸日上。谁都明白不要把所有的鸡蛋放在同一个篮子里的道理，这一点鲁斯心里清楚得很。为此，《时代》还先后出版了《星期六文学评论》和《幸福》杂志。但时代公司具有里程碑意义的创举是在1936年11月，以85,000美元购得他人所有权，而使《生活》(Life)杂志问世。当时正值经济开始复苏，《生活》一经推出就极为畅销。《生活》杂志开“新闻摄影学”之先河，它以图片代替文字，对有关人类生活问题作广泛报道。由于一般人购买力还比较弱，对于《时代》与《生活》往往只能取其一，曾有一段时期，这两本杂志陷入彼此竞争的困境。两本性质完全不同的杂志竟会成为竞争对手，是鲁斯始料不及的。

《生活》创刊不久，其印刷费数度使鲁斯的出版公司有破产之虞。鲁斯为了让《生活》杂志绝处逢生，则走了一招险棋。他直接向广告客户要求把广告费根据最初三个月销量为100万份而加以调整。颇为难得的是，广告客户居然也答应了他的要求。数年之后，《生活》果真突破百万份大关，并于1946年发行国际版，1956年发行西班牙之版；1959年，总销量已达700万份。

《生活》的成功，使鲁斯在美国成为知名人士。他不仅结交工业巨头和官场中人，也认识了不少外国政要和实业家，连当时的富兰克林·罗斯福总统也讨好他。尽管他性格内向，不喜欢抛头露面，但出于公司发展需要，而不得不出游各地，随时有人宴请，俨然民间领袖。

在“鲁斯风”的强烈刺激之下，其他美国新闻出版同行饱受压力。《纽约时报》从1935年起，增加了“每周新闻评论”，企图使报纸“杂志化”，以迎击时代公司之挑战。这种周末新闻增刊的作法，往后为各国大报如法炮制，一时风行全球。鲁斯和《时代》编辑们的进取和创新精神，也为新闻事业灌输了健康的因素，全球各地杂志在创刊时，多数不忘提及《时代》的理想、困难与成功过程。

不过树大难免招风，鲁斯在青云直上、步步顺利之际，也受到一些同行的批评和攻击。1936年，《纽约人》(New Yorker)杂志登了一篇文章，对鲁斯的个人生活方式大作挖苦，而且说《时代》不过是一群庸俗之人聚集的场所”。鲁斯看后大为恼火，认为个人与公司的声誉受到侮辱，要求该报总编若斯解释此事。若斯却引用了一个《时代》常用的词回答鲁斯：“那是你要作为一个‘小型大亨’所应有的报应。”鲁斯只好诉诸法庭，与之对簿公堂。经过不屈不挠的斗争，终于以《纽约人》赔偿道歉了结。

从现代的投资角度看，鲁斯是一位真正懂得如“投资再投资的人”。《时代》与《生活》互相残杀的痛苦经验，并未使鲁斯畏缩不前。即使公司经费紧张、面临破产的危险，他都仍一如既往地支持旗下各杂志的发展。他的这

种不懈的努力与必胜的信念都在日后的成功中得到了报答。

1952年，鲁斯又利用《建筑论坛》原有的设备和人手，增刊《住宅与家庭》杂志。1954年，时代公司发行了《体育画报》(Sports Illustrated)。战后人们生活日益富足，因而对健康与休闲也日益感兴趣。针对这种新兴的风尚，《体育画报》以精彩的图片、夸张的文字对体育及休闲活动大作报道。不到5年，《体育画报》在亏损了2,000万美元之后，开始赚钱。1962年，其发行量突破100万份，开始成了时代旗下一盈利大户，同时也在全美掀起了阵阵运动浪潮。

鲁斯通过兼并、购买等等手段，使时代公司不断扩大。在发行《体育画报》之后数年，鲁斯旗下又拥有了《人物》(People)、《钱》、《潮流》等杂志。《潮流》在3年之后就转手出卖，时代公司因此小赚一笔。《钱》因为内容不够精彩，不久遭到停刊的命运。《生活》杂志一度盛况空前，但由于电视的冲击加上昂贵的邮资，于1972年宣告停刊。但数年之后，《生活》又于1978年复刊，以崭新面貌重新出现在世人面前。而《人物》杂志销量一直上升，而且在各大洲都有地方版。

1960年，时代公司搬进了纽约洛克菲勒中心的一座大厦，这栋耗资8,300多万美元的大厦共48层，堪称为世界上最现代化的杂志大厦。鲁斯将其命名为“时代生活大厦”。这就是时代公司的新家。

光阴荏苒，不到40年，时代公司以一个不到10名员工的小杂志社，一步步地成长成为在全球拥有数万名雇员的大公司。或许当时身居陋室的鲁斯想不到日后他会买下寸土寸金的洛克菲勒中心的一幢大厦。有梦有理想，而且不懈地去实现梦想，这正是他成功背后的故事。

二、语不惊人不要体

《时代》在成立之初，就能从众多报刊中脱颖而出，引起读者的注意，而且在报刊之林中不断发展，这与《时代》独特的风格有密切关联。

《时代》最初的写作形式是新闻摘要。在哈登担任总编辑的五年当中，其特殊风格已具雏形。哈登崇拜路易斯(Sinclair Lewis)的讽刺小说和门肯(H.L. Menck en)的评论。他的文风深受此两人之影响：简洁、深刻、真实而又超脱。从一开始，哈登就没有随俗。在新闻报导中，如果提供消息的人不愿公布姓名，读者通常以“消息来源”、“高阶权威人士”或“据一般了解”搪塞了事。哈登的原则是，能公布姓名的则公布姓名，否则就以时代的名义发表，并对消息的正确性负责。

随着时间的推移，《时代》的报道方向也发生了很大变化，由简单的摘要渐渐迈向深度报道和评论。在演变的过程中，不单是遣词用字方面，包括新闻的取舍、报道的角度、处理的手法和写作的格式都有所改进，终于发展出一套特殊的《时代》风格。

一般而言，时间是决定新闻价值的关键因素。一本一周出刊一次的杂志，很难与每天，甚至每一分钟都在发布消息的广播、电视或报纸竞争。《时代》在这方面处于明显的劣势，而且在突发性事件中更为明显。1932年3月1日，著名飞行员林白之子被绑架，《时代》一直到3月14日的一期中，才首次提到此案。在时间上开始竞争，这使得《时代》的编辑们不得不想办法来弥补这个缺点。方法之一，是降低时间的重要性。

有一些重要事件，例如国际性的会议或会谈，《时代》无法在每天会议的进展方面与其他新闻媒介竞争，报道的重点便移到“事前的预测”和“事后的解释”。例如举行会议的原因、可能发生的困难、举足轻重的人物、会议的成败、影响和未来动向等等。

《时代》创刊之初，也正是广播事业开始迅速发展之时。一出道就遇上劲敌的鲁斯，早就盘算着如何打好这场持久的硬仗。而他所持的看法，也正是“时代风格”的另一面。

鲁斯认为不能低估读者的智慧，但也不必高估他们能够获得信息的途径。他认为新闻只有两种：一种是快新闻，一种是慢新闻。“快新闻”只是点到为止，而慢新闻则是深入的报导，解答读者心中许多问题，影响更多读者，而相应的，新闻机构为此得花更多的人力、财力及时间准备。鲁斯为《时代》策划了一条走“慢新闻”的路。这就是说，《时代》不与电台作一时之争，而是做综合、不同角度，以解答问题为导向的报道。

早期的《时代》，就时常介绍外国状况，将之与美国某一个州的大小作比较，还详细介绍政府的内外政策。而且《时代》还率先使用图表，令读者耳目一新。鲁斯亦将“慢新闻”命名为“启蒙新闻”，要求时代编辑“把该报道的都放在报道里”。鲁斯的这种作法，实际上正是大众传播教育功能的写照。鲁斯自信这种作法会得到一般读者的信任，因为他自己就对《时代》深信不疑。

《时代》的编辑们不讲究新闻体裁，有关“可读性”的金科玉律有时也会置之脑后。尤其是他们常喜欢使用一些生僻的字，甚至创造一些新词，这往往令外籍读者有时不得其门而入。这与《时代》编辑们大多毕业于美国著名的一些高等学府有关。“大亨”（tvcoon）一词本来是个日文字，但自从《时代》频频使用后，竟也成为当今美语中的一个常用词。“Kudos”（荣誉学位）也是源于希腊语，而被《时代》移花接木后变成讽刺荣誉学位的一个用语。有意思的是，自从他的母校那鲁大学授予他荣誉硕士学位后，鲁斯终其一生共接受了不同学校的15个荣誉学位。

《时代》上的新字新义，有些成为美语中的常用语，有的则成过眼烟云，不久就被人遗忘。某些批评家对《时代》的作法，十分不以为然。他们认为《时代》侵犯了英文文法。例如，著名批评家爱特蒙德·威尔逊就不同意《时代》的作法，并反对那种“恶意潮弄的特色”。

《时代》不遵守一般新闻写作的原则，客观性也不时受到怀疑。当《时代》创刊之初，正是“客观报道”在新闻界的全盛之时。在当时一般记者、编辑的观念当中，报道里夹杂了任何批评或偏颇，都是不道德的。但是到了50年代中期，人们渐渐怀疑绝对的客观与中立究竟能否存在。每一则消息由采访到见诸报端，历经数人之手，而每个人的生长环境和社会关系不同，加上报纸本身所扮演的角色，百分之百的客观根本不可能做到。何况，有关经济、政治的种种新闻也越来越错综复杂，仅仅把事实告诉读者，也不足以令他们有全盘的认知。于是就渐渐有了所谓的“解释性新闻”。也就是在报道“何人、何事、何地、何时、为何及如何”之外，说明一件事的社会意义，及其影响等等。但同时仍极力避免主观评论。

也许是因为《时代》编辑对“正确”的看法与众不同，报道的客观性也不断受到历史学家的攻击。最著名的一件事，即是对战后杜鲁门在大选前后的报道。

尽管《时代》编辑一再宣称“新闻”是无党派的，但战后一段时间，《时代》似乎成为共和党的代言人。熟悉美国历史的人都知道，从小罗斯福上台执政以来，民主党人已掌权近 20 年，而共和党则长期成为在野党。1946 年第一期，《时代》曾经报道说，“在大多数美国人民眼里，杜鲁门政权已遭到全盘失败。”此言一出，举国为之哗然。《纽约时报》一语指出了《时代》的两个致命伤：第一，由于当时抽样调查的方法尚未盛行：“大多数”究竟是多少值得怀疑；第二，什么是“全盘失败”。当时杜鲁门政权可能遭到多方面的失败，但毕竟仍然勉强维持着。

在 1948 年，杜鲁门与杜威竞选总统时，《时代》为杜威大造声势，而同时却大肆攻击杜鲁门执政时的种种弊端。与当时的舆论导向一样，《时代》预测杜鲁门必败无疑。当结果出来后，身为保守的共和党人的鲁斯，就象许多共和党死硬派一样，很明显地不肯接受这一事实。

鲁斯经常与他手下的编辑们意见相左，有时分歧很严重。《时代》的编辑，大多是自由的民主党人，这些编辑认为《时代》的保共和党派性已经到了不能容忍的程度；更糟的是，他们又都深信《时代》的偏见都是由鲁斯的直接指挥造成的，多年来累积的不满和压力，终于爆发。《时代》国内版时事编辑最先离职，而鲁斯也几欲洗手不干，不过身为老板，鲁斯总能占上风。

鲁斯生于中国，对中国山川、人民有着深厚的感情。在他手下诸多名记者当中，他对驻华记者白修德（Theodore H. White）最为欣赏。白修德出身于一犹太家庭。他在哈佛就读时，与费正清来往密切，深受其影响。抗战期间，他来华对中国时局作实地报道。

1939 年 9 月，他前往陕西为《时代》撰写系列战时通讯，由于笔触感人，令鲁斯大为赏识，甚至打破《时代》16 年的惯例，第一次把通讯稿挂上作者姓名。在抗战结束之后，白修德继续在华担任记者，由于他对中国的前景与鲁斯有严重分歧，鲁斯经常篡改其通讯稿以维护自己的对华主张，白修德愤而辞职。白修德后来得到过新闻界的最高荣誉——普利策奖。

1972 年，他随尼克松访华。1982 年，中国刚开放不久，他又再度来华作深入探访。

尽管鲁斯一贯标榜“解释性报道”，但一旦卷入政治事件中，仍不免显示其固执的一面。1951 年，朝鲜战争爆发不久，杜鲁门在紧要关头将当时的联合国军总司令麦克阿瑟免职。在鲁斯的授意之下，《时代》的纽约总部立即收集大批资料以证明杜鲁门的作法是错误的。令世人大为吃惊的是，东京分社大唱反调，支持杜鲁门。鲁斯的固执也有意想不到的收获。由于《时代》一周又一周不停地反驳来自威斯康辛的参议员麦卡锡的言论，并坚决抵制麦卡锡控制言论及至进行人身迫害的作法，使得许多明理的读者大呼过瘾。到了“清理战场”之时，《时代》不仅大获全胜，而且许多阔别已久的读者又重回《时代》的怀抱。

鲁斯与他的第一位妻子蕾拉生有两子：亨利·鲁斯三世和彼得·鲁斯。1934 年，他与蕾拉感情破裂，并疯狂追求克丽拉。克丽拉也是报业中人，当时已与她的前夫、纽约的一名律师离婚，并担任《浮华世界》杂志的社长。鲁斯对克丽拉展开“闪电攻势”，当他们第三次见面时，鲁斯便直率地问克丽拉：“如果我告诉你，你是一个男人一生中唯一钟爱的女人，你会怎样考虑？”由于鲁斯的锲而不舍的努力，他们终于在 1935 年结婚。克丽拉在《时代》当了几年编辑后，又出任美国驻意大利大使。

1963年3月是《时代周刊》的不惑之年，当时美国总统肯尼迪给鲁斯打了个祝贺电视，对鲁斯和《时代》称赞备至。肯尼迪说：

将一周人类活动以及思想的方方面面，以杂志的形式来报道是划时代的作法。我像

大多数美国人一样，并非都同意《时代》的看法，不过我仍会愉快地阅读每一篇文章。

鲁斯在1964年退休时，定下了“权力平衡”的安排。在确立了时代公司组织的永久性人事法则后，便不再亲自过问公司事务。其实早在鲁斯退休前几年，他已不动声色，悄悄地把若干名他认为“与《时代》的理想”

不相符的老编辑调职，以减少他们的权力。而他对公司的人事安排更是出人意外。他委任52岁的编辑杜诺万（Hedley Donovan）接替他为《时代》总编辑。杜诺万好学深思，一向为鲁斯赏识。与此同时，他还委任51岁的海斯克任董事长，54岁的林伦任出版社社长。

1966年，鲁斯杂志事业的总收入已超过5亿美元。可惜鲁斯知道这个数字不久，即于1967年2月28日，在亚利桑那州菲尼克斯市溘然去逝。在遗嘱中，他指明将他所拥有的当时价值1亿900万美元的时代公司股票，拨交给亨利·鲁斯基金会。由于基金会拥有时代公司12.7%的有表决权的股票，因而可以有效地控制时代公司的任何权力转移。时至今日，时代公司仍受鲁斯为之设计的“理想”的影响。

仅仅在40多年前，鲁斯还只是一名普通的报业编辑。在《时代》创刊之初，他们欠了亲朋好友一笔巨债，在一间陋室中拼命工作。然而，正是他们为未来规划美丽的梦想，而且不懈地去实现它。到鲁斯逝世那年，据时代公司估计，各种出版物的销量已近1500万本。各杂志及附属机构的员工，超过6000人。时代在世界各地设有22家印刷工厂，30多个新闻办事处，而且与美联社、法新社、路透社、合众国际社建立了密切联系。除了纽约洛克菲勒中心的“时代生活大厦”外，时代公司还在芝加哥、伦敦、阿姆斯特丹拥有4座大厦。而且，时代已迈出了多元化发展的第一步，开始经营3家电台、一家大纸厂、一家印刷公司、一家石油公司。时代公司当时资产达数十亿美元，在全美前500家大公司中，排行158，更居出版业之首。

鲁斯一向敢于创新、领先同行。他开了新闻出版业许多先河，为后人留下了许多可以借鉴的东西。时代公司在鲁斯之后，继续朝着以新闻为主的多元化方向发展，历经坎坷，创出了让世人为之惊叹的业绩。

三、全方位之旅

鲁斯此人眼光颇为独到。他逝世前安排的时代公司“三权分立”的格局以及所用之人使得时代公司能顺利度过以后的难关，而且不断发展壮大。在鲁斯的安排之下，总编辑、董事长、执行总裁（社长）三人平分秋色、平起平坐。在这基础上，鲁斯苦心经营的“教会”与“国家”制度，在他逝世之后，仍按其意愿，顺利地运转。总编辑可以说是“教会”的“教皇”，他握有时代出版部门出版物的生杀大权，他保证了“时代的精神”得以延续。而“国家”则是时代公司全体，其目的就是在保证时代公司生存的基础上，使公司利润最大化，并不断地发展壮大。“教会”与“国家”泾渭分明，井水不犯河水。总编辑也是董事会的一名内部董事，他有权对于有损于“教会”的提案进行否决，以保证“教会”的“清规戒律”不受侵犯。

总编辑杜诺万，董事长海斯克与执行总裁林伦可谓正是这些职位的合适

人选。杜诺万从小对于文学及新闻业十分感兴趣，与鲁斯和哈登的经历有些相似，在大学期间他也活跃于学校新闻事业。毕业之后又在多家报社任过职。进入《时代月刊》编辑部门后，他由一名小编辑做起。但犀利的目光、幽默但又不失庄重的文笔，以及严谨认真的态度使得同行十分佩服他。鲁斯也注意到杜诺万。杜诺万不久被鲁斯调到身边当总编辑助理。杜诺万谈吐优雅，身上处处体现着上流社会的风范。鲁斯早就有意让杜诺万接他的棒子。杜诺万掌总编辑的兵符后，严格依照鲁斯的意愿，将“时代精神”处处体现于字里行间。杜诺万与属下各部门编辑关系极好。但是他们仍小心翼翼地维持着上、下级关系，雇员们也不敢随便越雷池半步。而这正与位于同一座城市另一座建筑的华纳传播公司风格大为迥异。在那儿，罗斯正兴致勃勃地与职员聊侃，全无上下级之分。

杜诺万也对鲁斯积极参与时事甚至介入其中的做法一脉相承。《时代周刊》仍保持着鲁斯时的亲共和党的倾向。有意思的是，时至今日，人们仍不免会看到《时代周刊》这种倾向的蛛丝马迹。在 1996 年总统大选中，《时代周刊》就不遗余力地报道共和党总统候选人多尔的生平事迹，并大力赞扬他。当共和党在加州召开全国大会时，又大量篇幅进行报道。当美军著名将领鲍威尔将军登台为共和党摇旗呐喊时，《时代周刊》称之这是“义举”。杜诺万任总编之时，正是美国深陷于越战泥潭的时候。《时代周刊》反战的立场十分鲜明，对于美军在越南的伤亡大加报道，而且还刊出了记者冒着危险从当地拍下来的越军人民受苦受难的相片。美国在西贡的记者对于阴暗面的报道，自然使得五角大楼十分恼火。为此，杜诺万指挥《时代周刊》同仁，为“正义”与“自由”呐喊，抨击政府的军事政策。其后，《时代周刊》曾撰文对进攻越南的美军司令威斯特摩兰进行讽刺性的报道。威斯特摩兰看后怒不可遏，与《时代周刊》对簿公堂。这事轰动一时，因为美国高级将领控告一份著名新闻刊物是从未有过的。不过，最后威斯特摩兰还是与《时代周刊》达成了和解。

董事长海斯克与执行总裁林伦正好配合默契，积极开拓“国家”的疆域。与罗斯相似的是，林伦同样也看到了有线电视这块“风水宝地”。当时有线电视正蹒跚起步，而且政府有着诸多限制。或许也是有线电视潜在的无限商机吸引了林伦。林伦在任执行总裁后便马上把目光转向有线电视业。他清楚地知道，出版事业固然给公司带来声誉，但不论如何发展，收入与规模都有限。要拓展时代公司，则必须全力开发新兴产业，多元化发展。当时时代公司的总裁是詹姆斯·夏普利（James R. Shepley）。夏普利也喜欢冒险。在他们两人的共同游说之下，董事会很快通过了发展新兴产业，并开拓有线电视部门的建议。在夏普利的奔走之下，时代公司终于从另一家企业手中获得“家庭影院”（HBO）的部分股权。从此时代公司踏入有线电视业，并因而涉足娱乐圈。一向对娱乐业敬而远之的鲁斯想不到时代公司有朝一日会涉足娱乐业吧！

就在时代公司刚刚接手 HBO 不久，一个未来的执行总裁在时代公司里冉冉上升。尼古拉斯（Nicholas）在 60 年代中加入时代公司。由于成绩出色，不断受到提升。他于 1970 年升任时代公司总裁夏普利的助理。

尼古拉斯的父亲是希腊移民，曾任职业海军军官。尼古拉斯小时候在军队里的日子培养他严谨、认真、坚强而又有些固执的个性。由于家境并不十分宽裕，尼古拉斯是靠领取奖学金的方式完成学业。他先后就读于普林斯顿

大学与哈佛商学院。他只要凭其学历就可以轻而易举地找到一份工作。他选择了时代公司，毕业之后于 1964 年进入时代。在担任总裁助理一职后，尼古拉斯的管理天才得到了充分发挥。夏普利的优雅而又高贵的气质也成了尼古拉斯效仿的对象。在夏普利身边时，尼古拉斯总是一副谦恭的样子。许多人都以为他以这位老板为师。而夏普利勇于接受艰难的挑战的性格也影响了尼古拉斯。不论行事风格或内心想法尼古拉斯都表现出不眼输的一面。而且尼古拉斯咄咄逼人的恃才自傲的霸气经常搞得许多属下怨声载道。尼古拉斯认为让手下敬畏比赢得他们的好感更重要。相对于华纳公司，时代公司则严谨、简朴许多。但尼古拉斯对于时代公司的环境仍有些不以为然。有位时代公司的主管曾回忆道，“公司的体制全被他攻击得体无完肤。他觉得时代公司同仁午餐时喝 3 杯马丁尼太过于享受。并认为这里每个人都坐享其成。”在大家眼中，尼古拉斯则以时代公司改革者的身分自居。

1973 年，HBO 的创办人查尔斯·多兰 (CharLes Delan) 被迫辞职。接替他往董事长兼执行总裁的是戈来德·雷文 (Gerald M. Levin)。雷文并非时代公司的“嫡系”，他是经由 HBO 在 1972 年进入时代公司的。雷文的父亲是个农场工人，他家是个虔诚的犹太教家庭。他母亲自幼向他灌输长大成为犹太教牧师的念头。由于雷文天资过人，在他未成年之前，已获准在犹太教堂执行礼拜仪式。他认为所接受的犹太教义太过于狭隘，因而他在一家小型教会学院主修《圣经》并潜心研究《新约圣经》。当时他的同学认为他为人谦恭有礼，决不目空一切。雷文在 1960 年进入宾夕法尼亚大学法学院就读。毕业之后，他进入辛普森商业事务所工作。不久又任职于资源与发展公司，与尼古拉斯的从出版部门干起相比，雷文经 HBO 进入时代公司则有点儿旁门左道的味道。

与华纳传播公司有线电视部门初期的情况有些相似，HBO 在发展之初也亏损累累。而经营不善也正是 HBO 创办人多兰被迫辞职的原因之一。HBO 每年亏损达数百万美元之巨。加上有线电视业是高度资本密集型的行业，因而成本如滚雪球般越滚越大难以控制。雷文上任 HBO 总裁后，虽力挽狂澜，但也不能收拾局面。时代公司内部要求改革 HBO 的呼声此起彼伏。

过去几年来，时代公司为了分散风险而全方面经营，涉足制片业、木制品和电视业。而时代公司的方向也开始慢慢偏离鲁斯为时代公司定下的航线。鲁斯曾经拒绝收购一家制片厂，他在备忘录中写道，如果要介入休闲业他宁可选择赛马或赛狗。但“拒绝用电视提供麻醉人心的服务。”杂志部门一向是公司“骄傲与自大”的泉源，而且也是公司内部权力的中枢。但随着 70 年代初多元化经营的开展，杂志部门在时代公司的主角位置逐渐不那么重要。在 70 年代初，时代公司的有线电视部门除了 HBO 外，还有时代公司自己独立发展的一些有线网络。这其中比较大的是曼哈顿有线电视部门。这正是目前世界上规模最大的有线网络群纽约有线电视的前身。当时，曼哈顿有线电视也弊端丛生、管理不善。上任总裁助理不久的尼古拉斯以钦差大臣的身分接手曼哈顿有线电视。他以其快刀斩乱麻的方式进行大刀阔斧的改革，解雇了一批职员，减少不必要的开支。不到一年，曼哈顿有线电视便扭亏为盈，尼古拉斯再一次名声大震。

理查德·孟若在 70 年代初已是时代公司的高级主管人员之一。HBO 的巨额亏损让他极为不满，而尼古拉斯在曼哈顿有线电视创下的业绩使他真正注意起尼古拉斯。孟若也是从时代公司的杂志部门干起并崭露头角。他在 70

年代初曾担任《体育画报》的发行人。由于他郊游甚广，且谈判技巧颇高，《体育画报》在他任内广告收放首次超过《时代周刊》。70年代初，时代公司将旗下的制片厂及有线电视部门统一归于视听集团调度。孟若在70年代中即担任视听集团主管，正是HBO的直接上级。孟若颇得董事长海斯克的赏识。孟若作为视听集团主管，自然因为HBO表现不佳而脸上无光，经他建议，夏普利同意放人，让尼古拉斯改革HBO。但尼古拉斯以不愿担任雷文手下为由婉拒，而且他自己也认为需要施展身手的自由空间。1976年初，孟若再度以HBO濒临倒闭为由督促尼古拉斯出马，这次孟若干脆保证赋予尼古拉斯绝对的自主权，尼古拉斯这回同意了。

也在1976年初，雷文正倾尽全力说服公司的高层主管进行一项新的投资，这项投资在当时听起来有些不可思议。雷文建议租用卫星来播放HBO的节目。依据雷文的估计，这样一来，HBO的订户至少可以增长两倍，因为用电缆连接各地网络造价过于高昂。而很多地敬人要在当地装有地面卫星接收装置，就可以通过电缆把节目传给社区内各订户。一方面节省投入；另一方面扩大了订户区域。这种做法在现在可谓司空见惯、习以为常。但在当时，这个建议可以说是对有线电视产生革命性的影响。雷文对此志在必夺，因而他游说于各个高级主管的办公室，以他那鼓舞人心的语调把这项计划的美好未来吹得天花乱坠。董事长海斯克更是雷文活动的重点对象。海斯克有些犹豫，因为HBO如同一个钱坑，大笔大笔的投资还一时收不回来，况且有线电视业正步履蹒跚。雷文又拉了好几位通讯专家，几个人天天向海斯克滔滔不绝地描述未来的通讯技术革命。用雷文的话说，“不赶上这班车，我们只有有限巴巴看着别人飞速前进的份。”雷文的鼓动终于说服了海斯克。公司最终同意投资750万美元，租用卫星时间，以传送HBO节目到有线电视系统。这项提议得到通过，对此最为欣喜的莫过于雷文。在公司众多同仁中，他再一次以超前独到的眼光凌驾于众人之上，雷文由于租用卫星时间一事而名声大噪，许多原本视雷文为“旁门左道”的人也逐渐接纳雷文为公司的一分子。许多人干脆称他为“明日之星”。雷文自然春风得意、自信满满。

就在雷文扬扬自得之际”，尼古拉斯毫不客气地闯入他的势力范围，这是两人近20年连绵不断的竞争的开始。雷文虽使HBO通过卫星传送节目，但他对HBO日益增大的数字仍无可奈何，而尼古拉斯则握着孟若给他的“尚方宝剑”，即将对HBO进行一场改头换面的“革命”。尼古拉斯对雷文颐指气使，完全是一幅上级对下级的样子，雷文则是对他恨之入骨。造成两人失和的原因不只是领导权之争，两人行事的做风也是南辕北辙。尼古拉斯喜欢发号施令，雷文则善于笼络人心。

雷文一向不修边幅，在一群衣冠楚楚、风度翩翩、谈吐优雅的时代公司的青年才子中显得格外突出。他经常穿着一套老式西装再配上一条很不协调的领带。雷文不属于以平庸的方式表现权力，因而在他看来，尼古拉斯盛气凌人的态度简直无法容忍，他很少开除任何人，而只要需要，尼古拉斯会不留情面地请雇员滚蛋。雷文的态度具有学者的风范，有时近于矫柔造作。如同在权力上装模作样，雷文也喜欢在语言中舞文弄墨。雷文的遣词造句有时又让人惊叹，有人说他更象一个儒商。不过与雷文接近的人一般更为他的工于心计而感到惊讶。在许多人眼中，尼古拉斯虽冷面无情，但也胸无城府。

尼古拉斯由于大权在握，HBO在他的整顿之下大有改观，70年代后期，HBO开始扭亏为盈，并逐渐成为时代公司的收入大户。而视听集团也因HBO

的蓬勃发展，从 75 年和 76 年亏损数百万美元的窘况，一跃成为公司最大且发展最快的部门，几乎占了时代公司全年盈余的一半。尼古拉斯对于提供 HBO 片源的好莱坞制片厂采取更强硬的态度，并和有线电视业的龙头共组联盟，其中最重要的一位是电讯传播公司（TCI）的马龙（John Malone）。雷文这段期间就象是公司的保姆——温馨诚恳而又受人喜爱。他经常向员工灌输一些思想，让 HBO 的员工感觉雷文在背后强有力地支持他们。70 年代末期许多人都将尼古拉斯誉为 HBO 的救世主，或许正是这个原因尼古拉斯与雷文两人既不可能也不希望携手合作。无论如何，尼古拉斯入主 HBO 是以喜剧的形式收场。他结束了 HBO 长达 15 个月的赤字，此后 HBO 稳定成长。

杂志部门的盈余在 80 年代初也持续成长，但这仍是归功于老字号杂志，如《时代周刊》、《人物周刊》、《体育画报》，而并非推陈出新的成果。而公司主管包括海斯克在内也对视听部门的人才特别重视，孟若、尼古拉斯、雷文等人也似乎是前途无量。海斯克在 1980 年向董事会推荐由孟若接任他担任董事长兼总裁一职。此举正式宣告旧时代公司的结束，时代公司的主方向将从出版部门向娱乐部门转变。孟若这位哥伦比亚大学的博士似乎对新的工作毫无头绪，而且对此也不是兴致勃勃。旁人或许认为他担任教师会比担任时代公司董事长更称职。孟若连接到任命一个月左右即宣布将在 10 年后退休。这点令海斯克悔不当初。但他一言既出，也没有反悔的余地。在海斯克看来，时代公司的第一把手应象创始人鲁斯一样，雄心勃勃，生命不息，工作不止。

孟若升任董事长后，谁来出任炙手可热的视听集团主管一职就成为时代内部的热门话题。不用说，人们都把注意力集中到尼古拉斯与雷文身上。论资历，雷文从 HBO 底层一步步干起，直到出任 HBO 主管。而且雷文租用卫星时间一事更是使他成为有线电视业的先锋人的。尼古拉斯虽说从出版部门干起，但他大刀阔斧地改革曼哈顿有线电视。HBO，并且均大有起色，这无疑是他手中的一张王牌。同时他也担任过海斯克的总裁助理，因而与雷文相比，他似乎更胜一筹。这是雷文与尼古拉斯两人的第二次大较量。雷文对于视听主管一职渴求已久，他自然不会轻言放弃。而且尼古拉斯曾对雷文颐指气使，雷文自然不会放过这个机会与尼古拉斯一争高下。

就在董事会即将决定视听集团主管人选之时，尼古拉斯又再次掌握了一张王牌，尼古拉斯在 70 年代末大力鼓吹时代公司应该收购 ATC 有线电视系统 90% 的股份。当时时代公司虽有自己的有线电视频道，如 HBO 和曼哈顿有线电视，但这只是软件，时代公司还不曾拥有硬件即有线电视系统。在尼古拉斯的游说之下，公司于是在 1978 年以两亿美元收购 ATC。这对于时代公司而言是一笔利多的买卖。当 1989 年时代华纳合并之时 ATC 市价已达 70 亿美元。时代公司收购 ATC 再一次显示了尼古拉斯在董事会董事们心中的份量。不过孟若推荐谁将最终决定视听集团主管。令人们感到意外的是，孟若竟然选择雷文。尼古拉斯对此十分懊恼。人们普遍猜测，雷文一定再次鼓动他那三寸不烂之舌对孟若大加进攻，而孟若也为雷文表面的功夫所迷惑。尼古拉斯虽有管理天才，但他口才不行。加上不大善于交际，使得他尽管居功厥伟，但仍在这一次交锋中损兵折将、败下阵来。

尼古拉斯在这次交锋之后，被时代公司委以首席财务总监和首席参谋二职。尼古拉斯可谓再一次遇上大显身手的良机。尼古拉斯在财务方面有一手，这从他整顿 HBO 自然可以看出来，恰好 80 年代初各大公司都是“财务挂帅”，

财务总监一职往往是仅次于董事长、总裁与执行总裁的，而且对外谈判兼并等各项交易财务总监都必须亲自出马，为公司的经营状况出谋划策。尼古拉斯与数字打交道似乎比与人打交道更在行。对于下级，他不善于拉拢；对于上级，他也很少逢迎拍马。而在管理方面，他则处处体现其才智过人的一面。坦普尔公司是时代旗下的一家木制品公司，当时时代公司已明显走上了以娱乐为主导的路子，坦普尔公司作为一家非主干企业，自然能把它出售给他人是最好的，因为公司正急需资金投入处于“饥渴”状态的有线电视部门。燃而由于木制运行业在 80 年代初市场容量正缩小，因而坦普尔公司也乏人问津。在尼古拉斯的精心策划之下，坦普尔公司以 10 亿美元的价格卖给了另一家公司。华尔街对这项交易赞誉有加，许多人也把尼古拉斯看成是一个谈判天才。孟若虽担任董事长兼执行总裁，但他似乎不喜欢进取，或者说他的个人哲学是“无为而治”，在许多雇员眼中，孟若的角色其实是有名无实。有人称“孟若是女王，而尼古拉斯是首相”。孟若对尼古拉斯十分器重，许多对外谈判索性由尼古拉斯代替孟若。

而雷文在挫败尼古拉斯后上任视听集团主管，这一次交锋使雷文再次名声大震，雷文自然也洋洋自得，在他眼中，时代公司总裁的宝座已经离他为期不远了。雷文上任之后，马上开展他心中的计划。在他的策划之下，时代公司视听集团全面出击。他忽略了有线电视部门是个高度资本密集型的产业，资金一旦投入，一时还难以回收。这给他造成了许多被动的局面。他贸然投入收费电视系统（Pay-TV）。这项投资达数亿美元，或许是雷文时运不济，这项投资由于收费电视订户甚少，因而连连亏损，转眼之间其中的一亿美元如石牛入海一去不复返了。雷文一看结果大吃一惊。不过他仍旧推动原计划的进行“他任视听集团主管期间最重大、也最惨痛的一项交易则是在三星影片公司（Tri-Star）的投资。80 年代初，哥伦比亚制片公司执行总裁法兰西斯·文森特（Francis Vincent）积极推动制片业发展，他当时最大也最难对付的敌手正是华纳传播公司的罗斯，文森特正计划与 CBS 的时代的 HBO 联手，组成一家合资公司，与气势汹汹的华纳公司较量一番。文森特亲自登门就此事拜访雷文。雷文与文森特一见如故，两人即从那时成莫逆之交。在文森特看来，“雷文具有宗教层面的素养，……在利欲熏心的商场中人身上难得一见。”

由于文森特不断吹风，而雷文也曾在制片业中于过一阵，很快与 CBS 和哥伦比亚制片公司达成协议，HBO 必须对哥伦比亚所有影片的拍摄成本提供固定比率的资金。而 HBO 的金额没有上限规定。不过文森特提醒了雷文，而且与 CBS 商量修改了协议。因为若没有上限规定，时代公司恐怕会吃亏。在达成协议之后不久，雷文的兴趣重新投入制片业。在他看来，与罗斯这样的高手交锋是一件乐事。时代公司和 HBO 以十来亿美元的巨资投入这家公司。这一次又是时运不济，80 年代初正值电影业萧条之时，因而三星公司的票房收入还不够抵补成本。HBO 的损失竟高达 5 亿美元。巨额的损失使雷文颜面无光。为了避免对华尔街走漏风声，在雷文的授意下，视听集团的财务部门将这 5 亿美元的费用分摊在往后几年的损益表上。

不过这瞒天过海之术瞒得了华尔街可瞒不了火眼金睛的尼古拉斯。尼古拉斯担任财务总监后，时代公司其他部门运转良好，蒸蒸日上，唯独视听集团只进不出，亏损连连。他看了视听集团的财务报表后，忍不住对雷文大骂一番，但对外他也使这“障眼术”，以帮助时代公司全体。孟若对雷文的表

现自然也不满意，在他看来，雷文当初游说他时的誓言象汽球一样一个人破裂了。这一次雷文输得很惨，孟若把他的职务撤下来，由尼古拉斯走马上任。而雷文则任“首席参谋”一职。雷文自知理亏，也无话好说。在他看来，尼古拉斯是他的克星，他在哪儿跌倒，尼古拉斯一定要上来毫不犹豫地踩他一脚再往上爬，过去 HBO 如此，如今视听集团也如此。雷文在担任公司首席参谋约 6 个月后接受《纽约时报》的采访。视听意味着的是他一战成名的地方，如今却挫败得一塌糊涂。从他的谈话中他似乎已对视听集团心灰意懒，不再抱有任何幻想。他强调公司往后将朝出版新的杂志方向发展，他说：

出版业是我们的精神中枢和命脉所系，它不象娱乐事业那样容易大起大落，而且也不会因为消费者偏好而一蹶不振。一家公司必须要有一支能够带动它成长的金字招牌，一旦偏离主业过远，必将大难临头。

雷文当时发表这样的谈话或许只是一时之气。时代公司以娱乐为主导已是不可扭转的趋势，孟若、尼古拉斯这样考虑，雷文也积极推动时代公司的转变。他说公司重新以出版为主导无非是要从侧面贬低尼古拉斯的作用，不过雷文也知道君子报仇、十年不晚，从此他便忍辱负重，在“首席参谋”这一本是闲职的位子上大展其才能。“首席参谋”本是一个无足轻重的位子，但自从雷文上任以来，他便为时代公司的转型积极出谋划策。也就在这时，一个未来注定要震惊全球的想法在他心中形成。这就是以娱乐为主导的“新时代公司”。而孟若无主见的风格又刚好给雷文钻了空子，孟若被雷文的天花乱坠的鼓动搞得晕头转向，他不知不觉地把时代公司的方向盘交给了雷文。

尼古拉斯从雷文手中接过视听部门主管一职后，仍照惯例不留情面，解雇一批他认为不称职的人员。他开除 ATC 的执行总裁迈恩 (Trigre Myrhen)。ATC 在迈恩的领导下充斥着繁文褥节的官僚作风。接着 HBO 执行总裁法兰克·毕昂迪 (Frank Biondi)，也被迫下台。毕昂迪与雷文对于在三星公司的投资负有不可推卸的责任。而且毕昂迪长期即与 HBO 的主管法屈斯展开权力斗争，搞得人仰马翻。尼古拉斯任命法屈斯担任 HBO 的总裁。

时代公司董事会于 1986 年力促孟若及早推荐他的继承人选。因为按他在 80 年上台时的承诺，他要在 90 年退休。退休后谁来接他的衣钵自然事关时代公司大局，当时时代公司高层主管的看法虽是看好尼古拉斯与雷文，但也有人提议杂志部门主管舒顿 (Kelso Sution)。尼古拉斯办事一向十分利索。但在 80 年代末的几件事却颇引人非议。雷文敢作敢为，抓住机会全力以赴，当然也引起失误，如在三星电影公司的投资。而尼古拉斯生性保守以致于经常坐失良机。当时西屋集团 (Westing house Group) 由于管理问题想出售一部分旗下的 w 有线电视的股票。曼哈顿有线电视的主管们极力催促尼古拉斯买下 w 有线电视的股票。而尼古拉斯则犹犹豫豫，不断权衡利弊，在他还在考虑之时，w 有线电视的股票被人买走，而时代公司则失去成为其股东的良机。尼古拉斯对下属冷做的态度也使他似乎无法以领导人的身份带动公司全体的士气。他才智过人、行事果断而且财务技巧娴熟，这正是作为一名总裁所必须的。但他却没有一般总裁所必须有的个人魅力，象罗斯那样。或许说他是反魅力的，他一向主张以硬碰硬的手法处理棘手的问题，其他方式他一概反对到底。并且对于一些巧言令色的行为和夸大不实的想法深恶痛绝。

尼古拉斯与雷文两人的优缺点，孟若自然十分清楚。这是他钟意的两个

人选。他真心希望能够将两人合二为一。尼古拉斯行事谨慎，而雷文大胆冒进，尼古拉斯道貌岸然、做事一板一眼，雷文则平易近人、处事圆滑；尼古拉斯一副无精打采的样子，雷文则热情如火。孟若有意让雷文接任，但雷文不论在经营管理或交易谈判方面都不如尼古拉斯，而且尼古拉斯和董事会的良好关系也决非雷文所能比得上。尼古拉斯与雷文再度狭路相逢，一场龙争虎斗拉开了序幕。

与此同时，公司内部的另一场权力之争也拉开了序幕。这就是时代出版部门总编辑的地位问题，实质上也是时代公司的方向问题。在杜诺万与海斯克主政期间，两人各司其职，对于“教会”与“国家”壁垒分明的策略可以说是萧规曹随，很少变动。在海斯克——德纳文年代，执行总裁和总编辑平起平坐、不分轩輊。这主要归因于两人的态度和亲密的关系。虽然杜诺万仅掌握时代公司的 50%，而海斯克管辖整个公司，但两人同样怀有鲁斯式的使命感。杜诺万在 1979 年退休时即认识到这种分治观念要维持下去，必须淡化人治观念而强调法制。因此他签署了一份我为“杜诺万章程”的文件，并获得董事会的批准。文件中规定总编辑也是董事会的内部董事，只需向董事会负责，而无需向执行总裁负责。总编辑与执行总裁有着同等地位。

1980 年杜诺万退休指定了亨利·葛伦华德 (Henry Grunwald) 为接班人。葛伦华德是位威尼斯的移民，才华横溢且在上流社会享有盛名。孟若刚任董事长便在公司内遇到这一个对手，自然不快。从一开始孟若就对葛伦华德怀有戒心，而不象杜诺万与海斯克不分彼此、密切配合。孟若与葛伦华德水火不能相容的关系注定了“教会”与“国家”分治的终结和《德纳文章程》的被抛弃的命运。1987 年春，时代董事会开始讨论总编辑从董事会中剔除。孟若认为编辑部简直是“化外之地”。董事会最后决议将德纳文章程略微修正，但并未将总编辑从董事会中除名。修正后的条款规定，总编辑只有在必要的时候才和时代公司总裁“密切合作”。至此，时代公司执行总裁和总编辑平起平坐的日子已成为过去的历史，杂志部门也成为时代公司旗下一个普通的子公司，与其他三家子公司没有两样。

此外，这次董事会对于葛伦华德的接班人选采取了更为主动的态度，当时有两个人竞争这个位子。一位是杰森·迈考尼斯 (Jason McNaes)。他是罗德奖学金 (Rhodes Scholar) 得主，70 年代初担任《时代周刊》共同市场处的第一任主管，在商务运作方面颇有一套。70 年代末他担任《时代周刊》国内部编辑主管，对于各公司状况可谓了如指掌。迈考尼斯正是总编辑的合适人选。不过葛伦华德更为看中的则是雷·凯夫 (Ray Cave)。凯夫是位精明能干的新闻记者，在《体育画报》工作过多年。70 年代后期曾有效地对《时代周刊》的图片进行大胆改革，不过曾为《体育画报》主管的孟若对凯夫十分了解。凯夫性情刚烈、喜怒无常、刚愎自用。他与位于 30 层楼高阶主管温文尔雅的行事作风格格不入。为了不让凯夫上任总编辑一职，孟若告诉董事会，一旦凯夫当上总编辑，各杂志部门必掀起一阵离职风。在孟若等人的有力干预之下，迈考尼斯果然成为葛伦华德的接班人。相比之下要温顺许多铁迈考尼斯正是孟若心中的合适人选，因为要让落伍的“教会”与“国家”分治观念彻底终结，不能有一个强硬的总编辑与管理部唱对台戏。

就在总编辑的权力被逐渐削减之际。雷文与尼古拉斯的权力之争也逐渐有了结果。董事会更倾向于尼古拉斯，因为 80 年代以来他的种种业绩的确让人刮目相看，而雷文则业绩平平。当董事会宣布尼古拉斯晋升时，很少表

现出喜怒哀乐的雷文一反常态。他是不到 24 小时之前才获知这项决定的，他显得“万念俱灰”。公司的许多人推测雷文可能会就此另谋出路。但实际情况并非如此，尼古拉斯力劝雷文留下来。而雷文也不推辞，他对外则说，“我还想替时代公司出一份力。只要对公司有利，我就要留下来。”不过雷文和其他几个人退出了董事会。但在一年之后，雷文又重返董事会。孟若对于这种结局感到满意。他终于可以让雷文与尼古拉斯各司所长了。不过他不知道眼前这种和平环境的表面之下正酝酿着未来一场更大的权力之争。

就在尼古拉斯上任时代公司董事长不久，罗斯在时代主管的生活中重新出现了。雷文、尼古拉斯和孟若原先对罗斯心存顾虑，最后都被一种欲望吹得烟消云散。80 年代中期，美国各个大公司的指挥棒都从创办手中交到指定的接班人，再由第三代专业经理人员接手。而且公司创办之初的使命感和蓬勃的生命力也逐渐淡化。时代公司可以说是这种演变过程的典型范例。

鲁斯定下的条条框框正被一个个的破除，然而新的时代公司尚未彻底定位。不论是华尔街或公司内部都认为公司墨守成规。雷文相信时代公司的危机已迫在眉睫。一些专搞接管的投机商已经对时代公司蠢蠢欲动。像康斯顿公司 (Conston Partners) 这类的金融玩家已经开始收购时代公司的股票。而且公司内部对于时代的固步自封也多有怨言。海斯克曾这样说过，“时代公司在 80 年代初表现平平。他们的手中握有一部足以制造滚滚财源的机器。如果他们肯动点脑筋，获利应远不只这么多。但他们可曾推出令人耳目一新的产品？”

雷文也正积极推动时代公司朝娱乐方向转变。而这也是他在“首席参谋”这个位子上所能表现出高人一等的地方。罗斯主持的华纳传播公司正是雷文梦寐以求的合作对象。在过去几年的数次交手中，雷文对于罗斯和 WCI 可谓了如指掌。要使时代公司成功地转变成以娱乐为主导方向，WCI 是最好的合作对象。孟若和尼古拉斯的想法与雷文一拍即合。在他们看来，他们正时时刻刻生活于巨人的阴影之下而显得十分渺小。这些巨人先是鲁斯，再是 1960 年到 1980 年领导公司的海斯克。而孟若他们要想在时代公司的历史上记下一笔，甚而超过这些前人，必须要有一番大作为。正是这些公司及个人的考虑，使得孟若、尼古拉斯、雷文积极争取一个适当的合作对象，最终促成了时代公司与 WCI 的合并。

第九章 大合并

一、不寻常的合作

罗斯一生精明、圆滑，常常能洞察先机、领先群雄，正因此，他能在几十年的风风雨雨中立于不败之地，而且越斗越勇，越斗越强大。大约 20 年前，他以一殡仪业者的身分成功地接管华纳公司，并在娱乐圈赢得人们的尊敬与崇拜。这在许多人看来，已经是奇妙而且不可思议之事。华纳传播公司的成立，奠定了罗斯的基业，使他成为娱乐界首屈一指的巨头。在娱乐界，除了哥伦比亚广播公司创办人威廉·帕莱和美国音乐公司（MCA）总裁毕沙曼敢于对罗斯表示轻视与故意之外，其他人莫不视罗斯为朋友乃至知己。这也是他引以为豪之处。

然而这一次，时代公司的尼古拉斯与雷文似乎比罗斯更领先一步。他们清楚地看到未来竞争的激烈与残酷与过去相比较有过之而无不及。在他们心中，一个集时代公司、WC1、特纳传播公司（TBS）者所长的“新时代公司”已俨然成形。尽管雷文与尼古拉斯两人长期以来你夺我抢、明争暗斗，彼此水火不能相容，但他们在对时代公司未来的规划上却表现出惊人的一致性和远见卓识。不管这次合作能否成功，时代公司从以新闻为主导转为娱乐为主导似乎已不容置疑。

罗斯对与时代公司合作的第一反应是让华纳有线电视部门与时代旗下的有线电视部门和 HBO（家庭影院）合作，以推动双方有线电视业的发展。在 80 年代末，有线电视业已迅猛发展，显示出美好的远景。作为罗斯的宠爱，有线电视部门的发展自然让他时刻关心。这次谈判之初，罗斯显得十分感兴趣正基于此。他怎么也不会料到尼古拉斯与雷文的意图。他不会想到要与时代公司合作，或者用他私下的话说“是华纳吞并时代”，更不会想到这一次精彩出击将让他近 20 年前吞并华纳的行动相形见绌，而且让他不久将成为世界上最庞大的娱乐传播公司的执行总裁。

罗斯对他的“家底”知道的一清二楚。在 80 年代中后期，WCI 已成为全美首屈一指的娱乐传播公司，在娱乐圈呼风唤雨、地位显赫。他也对时代公司十分了解而且带有几分敬仰之情。因为时代公司所体现的在商界不多见的儒雅之风正是他所缺少的。的确，WCI 作为娱乐业巨头，而时代公司身居新闻传播业之首，很难想像这两家公司会合并为一体。

华纳公司体现了典型的好莱坞纸醉金迷的生活方式：公司高阶主管们出门有豪华轿车代步，旅行则坐公司飞机，住得是美仑美奂的别墅，而且挥金如土在所不惜。华纳公司的雇员们也是领高于同行的薪水，每天都处在欢乐的氛围之中。时代公司则更像一个“神权国度”，人们每天紧张、繁忙的工作都是为了把公司办得更好，为了捍卫亨利·鲁斯的“永恒遗产”。公司高级主管们虽然收入不菲，但仍朴实无华。时代公司上上下下都这么认为：文化是至高无上的，金钱不过是作为捍卫它的手段，而不是目的。从亨利·鲁斯以来，时代公司就有着一一种排斥好莱坞式奢侈生活方式的传统。在 50 年代初，《时代》周刊曾多次抨击、讽刺一些电影大亨，其中包括当时华纳兄弟公司的第二号人物杰克·华纳。而鲁斯反对时代公司涉足电视业的理由更是众人皆知：“我不愿用它来麻醉人心。”

若从这两家公司组成人员的背景看更是格格不入。华纳公司中以犹太人

为多，如同一个大家庭。从主管人员到一般雇员大多出身平平，而且很少有受过高等教育的，他们中许多人却对金钱与权力都无比热衷。而时代公司许多人出身名门，且大多就读于“长春藤联盟”的著名学府，满腹经文、温文尔雅，对追名逐利则十分淡漠。

罗斯精明的思维很快就弄清了尼古拉斯与雷文的意图。据亚布迪回忆，当他告诉罗斯时代公司要与 WCI 全面合并时，罗斯脸上露出一幅惊讶的表情，在他沉默了整整十几分钟后，他马上换了一幅狂喜而又自信地表情对亚布迪说，“多美妙的交易！”因为他知道，如果他能成功地合并这两家公司，将可以向世人再一次证明他个人的魔力是无止境的。他也清楚他必须在公司内部进行一次强有力的推销工作：因为他创造出华纳公司悠闲安逸的生活环境，公司员工因此安于现状而无意突破。尤其电影和唱片部门的主管，担心合并可能会改变他们原有的生活方式。

而尼古拉斯与雷文担子也不轻。时代公司董事会的董事们奉鲁斯为“教主”，他们中许多外部董事并非时代公司的主管，但他们人人都以捍卫时代公司为己任。他们不象 WCI 的一群董事对罗斯唯命是从。要成功地说服他们接纳 WCI 的人员与作风，并非易事。

但真正的挑战远非两公司的风格不同，而在于高层的权力之争。正如罗斯一眼看穿，合并的关键在于继承问题——时代公司和其他公司讨论合并时，这问题一直都是绊脚石。时代公司董事长兼执行总裁理查德·孟若于 1986 年 7 月任命尼古拉斯担任总裁，因此他被认为是孟若理所当然的继承人。孟若与尼古拉斯都斩钉截铁地认为，在所有的合并建议中，虽然可以容许暂时的权力分享，但是由时代公司取得最后领导权，即由尼古拉斯掌握最高权力，仍是无可妥协的先决条件。

在与 WCI 接触之后，时代公司就曾接触过多家娱乐传播公司。时代与大都会 ABC 公司之间的合并谈判，即因双方无法就这方面达成共识而触礁。派拉蒙传播公司董事长并执行总裁马丁·戴维斯事后指出，他曾就两公司合并一事与孟若举行数次会议。但是每当孟若提出设置联合执行总裁的构想和安排指定继承人选的计划时，他总是摇头反对，谈判也因此无法继续进行。

罗斯一向喜欢大权独揽，不喜欢有人与他平起平坐这一点是众人皆知的。他一向不容许身边有一位有潜力的继承人，甚至直接了当地拒绝任命第二号人物。孟若因此怀疑罗斯会在公司权力继承问题上作梗。令孟若大为意外的是，罗斯告诉孟若，而且不断强调他尚无中意的法定继承人，他愿意指派尼古拉斯为法定继承人。当别人以怀疑的眼光看着罗斯一反常态，竟然同意分享权力时，罗斯则四处宣传表示他此举完全是出自内心。他私下则告诉利曼，“与尘兰克同任 WCI 执行总裁的日子，让我知道如何去应付这种事。”当然，法兰克对罗斯百依百顺，他的联合执行总裁的头衔完全是有名无实。

一开始与罗斯谈判合并的对手是孟若、尼古拉斯和雷文 3 人，但主要是雷文与尼古拉斯联手策划合并内容，时代公司几乎所有的决定几乎都是中雷文幕后一手主导。尼古拉斯的支持者则对罗斯十分猜忌。他们认为罗斯是醉翁之意不在于酒，他垂涎干时代公司，因此时尼古拉斯所作的承诺不过为权宜之计。相比之下，雷文对这项交易则显得沉稳、含而不露而又兴致昂扬。

尼古拉斯和雷文筹划合并案时经常各执己见。一争高下。过去 20 年来他们在时代公司的发展升迁过程中经常互较长短，而且其中一人总得被割爱，或说是放弃，而被割爱的往往是雷文。长期观察时代公司的人当然对这

一段曲折奥妙的往事如数家珍，而罗斯则必然对这件事有过深入调查并下过一番功夫仔细研究。在罗斯心中，雷文是他更为钟意的继承人。

在过去几年来，在尼古拉斯和雷文的努力之下，时代公司逐步地进行大转向。在尼古拉斯与雷文清楚地为时代规划了蓝图后，这种趋势更是不可逆转。如果鲁斯地下有知，他一定会为时代脱离他定下的“教义”，而转向一向为他不齿的以娱乐为主导的方向痛心疾首。但只要孟若执掌兵符，并且有来自时代公司有线电视部门的雷文等人的推动，这种未来的发展已成定势。雷文曾谈起他对时代转向的感受，“我们在娱乐业方面的经验主要来自 HBO 和有线电视。你不得不对传播媒体力量和日新月异的花样感到惊讶。这种印象深深烙在我们的脑海里。因为它实在太重要了，所以自然而然成为我们规划未来时不可忽视的参考坐标之一。”

在雷文看来，时代公司的大部分资产和拓展机会已是走在娱乐为主的道路上，出版业的发展空间实在有限。雷文的见解与尼古拉斯不谋而合。在他们的计划中，WCI 的电影与唱片部门在新的公司中将有举足轻重的地位。雷文极力促成这项交易，在他看来，时代与华纳之合并将是“独一无二”的。一旦交易告吹，时代公司仍继续寻求与其他娱乐公司的合作。雷文建议其他唯一可以接触的是海湾西方公司（G&W）。海湾西方公司兼并了派拉蒙电影公司，其后更名为派拉蒙传播公司。

1987 年秋，时代公司与华纳公司已开始进行深入的谈判。时代的代表为雷文，而亚布迪则代表 WCI。双方的焦点是时代所属的 HBO 和有线电视部门如何与 WCI 所属的电影和有线电视部门合并。而对时代的杂志与出版部门和华纳的唱片部门则讳莫如深、避而不谈。这是两家公司在文化上最不协调的部分。在雷文看来，这是两家公司在文化上最不协调的部分。在雷文看来，这样大规模的合并应在 5 年之内循序渐进地完成。

在谈判之中，亚布迪不厌其烦地表达罗斯的意思：他对尼古拉斯同为未来公司的联合执行总裁绝无异议，而且他将指定尼古拉斯为罗斯的接班人。1937 年夏天，在谈判开始不久，罗斯与尼古拉斯曾在一家酒店单独会谈过一次。这次会议顺利地促进交易的完成。罗斯仍故伎重演，以娴熟地技巧向尼古拉斯推销 WCI 和自己，并让尼古拉斯深信罗斯会为他与时代的未来着想。

雷文作为时代公司谈判的代表，他心中对双方情况都十分了解。时代公司内部仍有许多阻力要去克服，而罗斯野心勃勃、志在必得，雷文一心想控制局面，但又有力不从心之感。

就在时代公司的高级主管们试图抵抗 WCI 的节节进攻之际，令人诧异的是，尼古拉斯率先提出了两公司合并的要求。他告诉罗斯，希望跳过合资企业的步骤而直接进行合并。而且，尼古拉斯提议以股票交换的方式完成合并，并采用“权益共设法”，这样可以避免因合资企业而引起的错综复杂的税务问题。罗斯一向对此法情有独钟，他早在 60 年代开始就多次运用这种股票交换的合并方式。

而让尼古拉斯率先提出合并的要求则是罗斯迂回战术的又一次胜利。他向来擅长运用婉转而不为人知的方法把自己的想法深植于别人心中。15 个月前，在得知时代公司的真正意图之后，兴奋不已的罗斯按捺住激动的心情，带着为合资企业所规划的美丽蓝图，从华纳传播公司总部沿着大街走到时代生活大厦去会见孟若与尼古拉斯。在与罗斯的交谈之中，尼古拉斯不知不觉

地进入圈套，因为罗斯转而大谈企业合并的大好未来，这与他心中的构想不谋而合。而尼古拉斯之所以经过 15 个月才作出合并之决定，则是因为要让时代公司的外部董事接受此建议并非易事。这些外部董事是由一群志同道合的人所组成的壁垒森严的团体。许多人私底下与时代公司的管理层关系密切。这中间有孟若的好友施乐公司董事长兼执行总裁大卫·肯恩斯（David Kerns）、ABM 董事长兼执行总裁欧宝（John Opel）。这些人大都是商场上的显赫人物，他们以严肃的心态看待公司的经营管理和应有的责任。由于时代公司的历史传统，许多董事都不只把时代公司看为一家上市公司，他们更把自己当成文化的捍卫者。在合并建议案正式提出之前，有关与华纳组成合资企业的构想早已在董事会辗转流传一年之久。

时代公司已退休的两位元老级人物前总编杜诺万和前执行总裁海斯克表示反对公司与华纳合并。华纳公司的另一谈判代表洛哈坦因而对此项交易忧心忡忡。1988 年 7 月，合并案终于提交董事会讨论。会中首先讨论的主题是孟若事后称为的“总性问题”，即彻底查清罗斯过去底细，燕调查罗斯是威彻斯特总督剧院案中扮演的角色。此案虽已宣布对罗斯的审查终结。但由于案情悬而未决因而疑云丛生。

虑。而止时代董事会相信罗斯是清白无辜的，则是洛哈坦与利曼之功劳。洛哈坦在商界以刚正不阿、正直清白著称，他钦佩罗斯但不盲目崇拜，因而他向时代董事会拍胸脯保证罗斯人格，这对扭转董事会的想法有一言九鼎的作用。而利曼虽与罗斯有不寻常的关系，但由于他在社会上德高望重，仍是能力罗斯护航的最佳人选。

孟若在与洛哈坦、利曼及罗斯本人会谈之后，就在董事会上为罗斯的人格而辩护，或许这是他在此次交易中最大的贡献。孟若站出来说了一句扭转乾坤的话，“史蒂夫·罗斯是一位光明磊落的人物。”雷文表示，“孟若功不可没。董事们认为我老谋深算，而尼古拉斯埋头苦干、不问世事，在他们眼中，孟若是正直的化身。”董事会中唯一对此谈判始终不为所动的鲁斯儿子亨利·鲁斯，他引述他父亲的一句话，“时代公司不管现在或以后都将以新闻事业为本，并依此原则谋求社会的利益。”他表示他不会投赞成票。

在股票交换方案中，有一项是“权益单位”（equity—unit）。即参加者必须以帐面价格购买公司股份，而且他们有权根据未来的帐面价格将股份卖回给公司。当时许多员工是通过向公司借低息贷款来购买股份，但在雅达利事件之后，公司股份帐面一落千丈。许多员工叫苦不迭。然而，在时代公司与华纳公司兼并的谈判中，这些权益单位则是根据成交价格来敲定。一夕之间，许多持有权益单位的 WCI 员工暴富不少。罗斯亲自告诉 WCI 的员工们有关这笔意外之财，他慷慨大方的“散财童子”形象再一次被塑造得功德圆满。而且他本人也从中获利近 2,000 万美元。而这项金融交易计划的策划者正是亚布迪。

亚布迪与雷文这两人在谈判中结成好友。双方惺惺相惜。雷文认为亚布迪“尊重谈判的对手，他从来不以敌对的立场占你的便宜，相反地，他总是设身处地地为你着想。”或许这是因为亚布迪已经得到罗斯的真传。

雷文向亚布迪提交了孟若制定的“重点问题清单”：第 1 项是联合执行总裁的设置问题；第 2 项是尼古拉斯为罗斯的接班人；第 3 项公司名称应是“时代华纳公司”，因为“不论是就公司历史或字母顺序而言都应如此”；第 4 项，交换比率。

22 万在确定了前 3 项内容之后，都对股票交换比率产生争执。巧的是，时代公司聘用的外部顾问就是代表过席格和克里斯企业的格瑞斯事务所。由于曾在与罗斯交锋时吃过亏，这回格瑞斯事务所的律师们尤为小心翼翼。他们为时代公司制定了一份面面俱到的文件，使罗斯日后没有反悔的余地。

罗斯在接到孟若送过来的文件之后，马上终止与时代公司的谈判。他认为时代公司的董事们疑心病太重，日后合作必然有不少矛盾。雷文一向为两公司的合并而积极奔走，罗斯的反应使他十分失望。他生怕这项交易不是胎死腹中就是束之高阁。对罗斯而言，格瑞斯事务所为时代公司制定的条件确实也过于苛刻，但这同时也是他的策略之一。因为在他终止谈判之后，时代公司的董事们居然会将他们对罗斯个人的成见暂时放在一边，在权衡利弊后会改变其谨小慎微的作法，并尽其所能要求华纳公司重回谈判桌。

事情的进展果然如此，而且时代公司“由于迟迟未能创造出新产品，需要注入一股朝气。”加上有雷文竭力游说董事会，时代公司终于答应对谈判文件作一定修改，而使 WCI 重回谈判桌。

1989 年 2 月底，这笔交易终于大功告成。原本和汉克·鲁斯并肩作战反对这项交易的一名董事阵前倒戈，投下赞成票。而汉克·鲁斯也不愿孤军奋战，投了赞成票。当投票结果揭晓时，据说一位董事转身对另一位董事说，“黑手党 12 票，窝囊废零票。”

这笔交易无疑为时代公司与华纳公司未来的发展开拓了一片更为广阔的天地，同时也给绞尽脑汁推动这项交易的时代公司高级经理人员带来一笔可观的报酬。预计孟若在 1990 年以董事长兼执行总裁的身份退休后，至少可以比与华纳合并之前多拿到 750 万美元收入。而尼古拉斯与雷文则可以获得分别为 1,600 万和 1,200 万美元的年薪。

最后谈妥的是股票交换比率，双方达成每股华纳股票可以交换 0.465 股新的时代华纳股票。有一位银行家这样评价这个数字：“交换比率若超过 0.4 是合理的；若超过 0.45 就是了不得的买卖。”在记者招待会上宣布这笔交易是由时代公司兼并华纳公司。但是就管理体制而言，却是反过来。新时代华纳公司的总顾问和财务长仍是华纳的原班人马。雷文和华纳的总顾问派森共同担任副董事长。华纳派系在最重要的工资委员会所占席位要超过时代公司。而尼古拉斯拱手让出众多高级职位给华纳人马，仅仅是换来罗斯的口头承诺：在一年之内，让雷文成为仅次于罗斯、尼古拉斯的第二号人物。

二、好事务磨

当时在美国正风行恶性兼并风潮：在低价吞并一公司之行，搜刮其家底，然后高价出售其财产。许多国会议员则处心积虑地遏止这一不正当吞并行为。在此背景之下，罗斯与孟若来到同会作证。罗斯声称：“时代与华纳的合并不是恶意的接管行为，更不是出售资产的买卖，而是一种崇高而又占老的权益共计方式。”有意思的是，罗斯为人一向自信，喜欢推销自我及他认为有创意、有价值的东西，所谓的“权益共计”就是他一向夸夸其谈的宠物。如今在众多议员面前，他也不忘表演一番。其后，他又向议员们解释何谓“权益共计”。孟若则指出，新的时代华纳公司由于资产负债表上负债轻微（负债 26 亿美元，与股票市价 150 亿元相比的确小），所以不论规模或财务应变能力足以在全球市场上抗衡。他更指出这交易是识时务之举，因为外同资

本虎视眈眈，已开始大举进攻美国娱乐传媒市场。而时代华纳公司之诞生将可以扭转乾坤，因为利用两大公司的电影、电视、有线电视部门和唱片行销网络，将兵秣马地把握西欧电视市场开放管制的机会，同时在亚大地区新兴的娱乐市场中大显身手。孟若的这一番话正好说到议员们的心坎里，这种爱国之举怎能不全力支持呢？

一切进展得十分顺利。正如罗斯所言，国会作证是所有“精彩的作品中”最“完美无瑕的”。不料却半路杀出个程咬金搅乱了尼古拉斯、雷文、罗斯等人的如意算盘。因为就在时代华纳公司准备针对合并一案进行最后一道关节：股东表决前两周，派拉蒙传播公司以每股 175 元，总值 107 亿元的金额向时代公司公开式兼并。谁都明白，派拉蒙此举正是针对华纳公司。两家公司明争暗斗已有 60 几年的历史。派拉蒙此举使这项交易面临功败垂成的威胁。时代公司与华纳公司于是紧急调员，磋商对策。

经过紧急研究，调整了原先合并案的结构，改为由时代公司以 140 亿美元现金和有价证券出价兼并华纳。这样一来，原先的交易早已被改得面目全非。现在这交易已成为罗斯和孟若在国会作证时极力抨击的兼并交易。而且负债数额也因而上升到 160 亿美元。这不再是一种权益共计方式。

时代公司作出决定之后，已进退两难。雷文虽也曾将派拉蒙列入可能合作之列，但他们不可能象华纳会开出令时代满意的条件，因为派拉蒙一旦恶意出高价，在接管时代之后，时代公司高级主管们最担心的梦魇——即被迫卷铺盖滚蛋将会成真。尽管新的方案会给未来的时代华纳造成很大负担，他们已无退路。

而相反，华纳的股东将因此良机而有更大的进帐。因为原定的华纳股价是 50 至 55 元之间，如今由于时代改变计划，而使股价涨到 70 元。从表面上看，这次无疑是时代公司购买华纳公司。但是原先的人事安排仍未做变动。时代公司在改变计划后，面临的是大问题是股东大会的表决结果。因为派拉蒙的交易将使他们获利。时代目前股价为 79 元，派拉蒙则给他们提供 175 元后来又加到 200 元的价格。而与华纳交易只会稀释他们的权益。况且许多股东长期以来对时代的管理方式不满。新仇旧恨加上派拉蒙的诱惑会使股东否决时代公司的提议。

时代华纳的工作小组决定不将这些议案提交股东大会决定，借此绕开派拉蒙传播公司设下的重重障碍。派拉蒙公司于是向德拉华州平衡法院（许多大公司设籍于此）提起诉讼，要求限制时代公司购买华纳公司，并且强调时代公司的股东完全有权利选择公司未来。

平衡法院的法官从前曾主张扩大股东权利，此举令时代和华纳的律师们大为紧张。但令他们放心的是，平衡法院作出了有利于时代公司的判决。派拉蒙不甘心就此退出这场游戏，又向德拉华最高法院上诉。负责此案的法官是安德鲁·莫尔。莫尔一向对于管理阶层和董事会为了图谋一己之私而玩弄权利的行为深恶痛绝。许多人认为时代公司将难以过此关。

时代、华纳、派拉蒙 3 巨头大斗法，而且时代与华纳联手对抗派拉蒙，这场好戏在美国商界实在不多见，而且涉及几百亿美元资金的流动。许多新闻机构纷纷对此大作报道。派拉蒙公司声称“时代公司为迁就‘时代文化’而弃股东利益于不顾。”在这场唇枪舌剑的辩论之中，鲁斯所倡导的“时代文化”再一次成为时代高层人士口中一句响彻云霄的口号。有意思的是，在 80 年代中期，尼古拉斯和雷文对鲁斯所称的“教会”与“国家”制度口诛

笔伐，而且将总编辑麦考尼斯逐出董事会，并且将时代公司进行大转向，如今却口口声声要捍卫鲁斯的遗产。不过，时代公司的这一作法在这次诉讼案中起了决定性作用。

时代公司的管理阶层和董事作证指出，延续时代公司的经营管理具有无比的重要性。因为所谓的“时代文化”只有在现有制度下才可以存在，而这也是基于大众、公司和股东的利益。派拉蒙公司执行总裁马丁·戴维斯曾给孟若写过一封信，声称派拉蒙会“决心保存时代的精神”。他说：

我认为由于我们编辑部环境的特性，也就是‘教会’与‘国家’划清界线，所以能够聘请最杰出的记者，出版最优秀的杂志并且回馈股东最大利润。我想我们的感受，不是派拉蒙公司能够深刻体会的。

在时代公司的这场战斗中，时代管理层要面对四种利益冲突：个人利益、公司利益、股东利益以及大众利益。而孟若、尼古拉斯和雷文等人的慷慨之辞是出于一己之私，还是真正为了股东利益，谁也说不清。但是或许社会上对时代公司向来有崇敬之情，而且视时代文化为值得保护的财产，因而他们捍卫“时代文化”的立场自然打动了法官及陪审团的心。令时代与华纳高级经理人员可以松一口气的是，德法华最高法院维持平衡法院的判决，派拉蒙公司被驱逐出局。

而这场三方争斗的最大赢家却是罗斯。时代公司出巨价收购了华纳公司，但是经营大权却落入华纳管理阶层。即使威望卓著的时代公司也臣服于罗斯的大权之下，退休已久但仍担任公司名誉董事的罗森索既为之骄傲又觉得不可思议。罗森索说，“这是当今世界上最不可能完成的交易。亨利·鲁斯老人若地下有知一定不得安宁。”

而孟若、尼古拉斯与雷文也心想事成。他们梦寐以求的与一家娱乐大公司联手“征服世界”的计划终于迈出了第一步。而在他们的努力之下，时代也实现了历史性的转变。用雷文的话说，“一切正在我们设计的轨道上进行。”当然，他们个人也收入不菲，这是以前的时代公司不可想像的。

不过由于派拉蒙从中作梗，新公司成立伊始，便困难重谊。首先是巨额债务将使罗斯与尼古拉斯无法轻装上阵、大施拳脚，处处受限制，问他们也要为了降低负债而绞尽脑汁。其次就是两大公司的叫显的文化冲突已经上了台面，高层人员必须面对它并且解决它。同时，让两公司在磨合之后真正成为一统一体，从而迎接国内外的挑战。

华纳公司以娱乐业的标准支付经理人员和一般员工薪水。这令时代公司的人员羡慕不已。而且由于派拉蒙公司败北，使得时代公司许多职员丧失一次发财的机会，然而阻挠这场与派拉蒙交易的华纳公司的大人物却坐享巨利，即使，一般人员也大有进帐，这更引起时代公司人员的不满。

即使在鲁斯逝世后几十年，时代公司的经理们依然具有上流社会人士那种温文尔雅的气质。他们一向对娱乐业不以为然，认为公司出于利益的考虑与WCI合作尚有情可原。但他们一旦发现这些貌似暴发户的家伙们在被收购之后，居然在金钱与权力方面都比他们占有优势时更加忍无可忍。而这更加深他们对华纳的偏见，以及在时代公司内部发生分裂。

在这笔交易卡达成之前，HBO董事长法屈斯和华纳兄弟的执行总裁达利与史莫的隔阂已为日后的失和埋下了种子。HBO（家庭影院）任有线电视网上深受观众的欢迎，收视率十分高。法屈斯希望HBO在合并后拍摄的电影不仅可供付费电视使用，而且可以在华纳所属的电影院上映。法屈斯对此兴致

勃勃，因而在雷文的谈判过程中推波助澜。

1988年夏天，罗斯、尼古拉斯和法屈斯前往洛杉矶制片厂与史莫和达利磋商此事。不料，达利与史莫强烈反对法屈斯的建议，而使他的计划落空。令他不解的是，他的好友尼古拉斯竟不对罗斯作任何表示。一位时代的经理针对合并后的各部门状况批评道：

出版业和唱片业彼此风马牛不相及。有线电视部门则象组合玩具一样紧密结合在一起。HBO 和华纳兄弟电影公司本可以携手共进，大有可为。但每个人都自以为是老大，谁也不让谁。

如何个息这场文化冲突并把七零八落的部门组成为一体，这挑战不亚于负债问题。不过这对罗斯而言不是一件太难的事。因为这正是他的拿手好戏：如何熟悉人性、了解他们真正的动机，从而迎合其需要而解决问题。自从在河岸殡仪馆安慰别人起，他早就把这一套玩得驾轻就熟，如今不过是换了一个环境，换了一种方式。由于尼产拉斯与他同任联合执行总裁，他必须处理得更加谨慎、圆滑。

罗斯与尼古拉斯在许多方面都不由让人想起罗斯与席格的较量。罗斯的声势与威望远非尼古拉斯能比得上。与罗斯相比，尼古拉斯更显得冷漠、笨拙。罗斯的亲信个个成为千万富翁，而且对他奉若神明，然而尼古拉斯周围的主管收入平平，而且对他敬而远之。而且尼古拉斯只要认为必要时就能当机立断进行裁员，罗斯则没有对手下“动大刀”的本事，到事不得已时往往都由别人代劳。

不过尼古拉斯也决非一平庸之辈。他除了因为冷酷无情而出名之外，他的正直、公正与胸无城府也颇为人称道。尼古拉斯之所以愿意与罗斯分旱权力，也决不是因为他不明智。他深知在为人处世方面罗斯更胜一筹，但他相信在年龄方面他有莫大的优势。正值 50 岁壮年的尼古拉斯相信这场时间竞赛对他是有利的。当时代公司许多人对尼古拉斯表示罗斯是否有诚意时，他告诉别人不必担心，因为罗斯已经 62 岁，而且健康状况不佳，事实上有人告诉他罗斯在 80 年代中期得过前列腺癌，可能在几年内复发，届时难逃此劫。

罗斯对自己的身体状况十分了解。但他刚刚掌握全球最大的娱乐传播公司，一个新的舞台正等他去表演，这好比给他注入一剂强心针。他对未来充满信心。从未有过退休的念头。为了圆这个梦想，他甚至打破几十年惯例，与尼古拉斯分享权力。如果相信罗斯会因年龄较大而退出游戏，未免比较荒谬。雷文说，“要让罗斯与别人分享权力简直不可能。但只有一家时代公司啊！”正是时代的这种魅力以及竞争的欲望让罗斯委曲求全，与尼古拉斯分享权力，同为时代华纳执行总裁。

三、大势已去

尼古拉斯虽与罗斯同为联合执行总裁，但由于他自知论手腕、论个人魄力，他都在罗斯之下，因而在公开场合总是以罗斯的手下自居，保持着低姿态。他处事向来果断、雷厉风行，因而也招来时代公司内部不少的非议，在公司内部相当不得人缘。尽管如此，在时代华纳公司里他必定还是时代公司的代言人，许多时代公司职员都引颈盼望他能站出来捍卫时代公司原有的利益。但令他们失望的是，他们发现尼古拉斯一反常态，变得更冷漠、疏远，

根本无意替他们仗义直言。

而尼古拉斯对罗斯的低声下气的态度改变了他传统刚正不阿的形象，尽管他这么做也是为了有朝一日大权独揽。不过他这权宜之计使许多不明事理的拥护者与他逐渐疏远。而其中就有 HBO 总裁法屈斯。在过去，尼古拉斯提拔法屈斯执掌 HBO 大权后，对法屈斯极为信任，十分看重他。而法屈斯也不忘尼古拉斯的知遇之恩，为尼古拉斯出谋划策。当尼古拉斯与雷文竞争时代公司执行总裁一职时，法屈斯总是自称为尼古拉斯的“竞选总干事”，游说孟若等人投尼古拉斯的票。

法屈斯对时代与华纳合并一事颇有微词，他宁可由 HBO 进一步拓展娱乐业。而 1988 年夏天，华纳兄弟电影公司的两位总裁达利和史莫拒绝他的合作建议，更使他坚信自己的看法。令他大为吃惊而且羞愧的是，在罗斯全力支持达利和史莫的同时，尼古拉斯竟装聋作哑、一言不发，对罗斯的决定表示默认。法屈斯对尼古拉斯的疏远以至背叛从此开始。而尼古拉斯竟还不自知。

时代公司与华纳公司在 1990 年 1 月正式合并之后不到数月，合并产生的巨大优势已逐渐体现。尽管各个部门仍在磨合，尽管巨额负债让高级主管们行事更为小心翼翼，但各部门已纷纷彻底改变原有的规划，代之以全球为视角的更大的计划。而且这家刚刚诞生的全球最大的娱乐传播公司让国内外同行大吃一惊，并且审时度势以确定自己在竞争中所处的位置。罗斯更是踌躇满志，准备在全球舞台上再次大显身手。作为这次合并案积极推动者的雷文也同样为时代华纳未来作了长远规划。在这轰轰烈烈的场合之中，唯有让许多人觉得不舒服的仍是尼古拉斯。

法屈斯自从与尼古拉斯疏远之后，他逐渐向雷文靠拢。早在 1989 年 10 月，法屈斯在一次与雷文共进晚餐之时即向他示好。据说，法屈斯当场对雷文表示尼古拉斯根本就不是罗斯的对手，因为雷文有实力与罗斯抗衡。而且如果雷文能排挤掉尼古拉斯，一旦罗斯退休之后，公司领导人之宝座就非他莫属。法屈斯表示愿意支持雷文夺权。据说，雷文当场满脸疑惑，以难以置信的表情看着法屈斯。雷文纵然聪明过人，而且早就想取代尼古拉斯。但他想不到第一个向他发出合作袭击尼古拉斯信号的，竟然是尼古拉斯最为器重的属下。

雷文对人同样具有敏锐的洞察力，而且深谋远虑、目光长远。他的眼光总是放于长远目标，即在罗斯有朝一日交出大权后，他如同率领在他认为是新的时代公司”在全球市场上纵横驰骋。现在有了法屈斯的暗示。

他已明白推翻尼古拉斯并非难事，而且他知道罗斯的健康状况。独揽大权的鼓点已在他心中悄然敲响，野心勃勃的雷文把自己推向了与尼古拉斯、罗斯进行权力之争的舞台。

1990 年，法屈斯和尼古拉斯关系日益恶化。法屈斯为了 HBO 播放华纳兄弟影片的费用问题而与史莫、达利发生争执，他对尼古拉斯没有向他们施压而怒不可遏。而且法屈斯感到自从合并之后，他与 HBO 的权力日益减小，渐渐成为公司整体中微不足道的角色。法屈斯觉得在这段艰苦岁月里，尼古拉斯始终未给他应有的支持。

1990 年 11 月初，在 HBO 内部十几位主管参加的会议上，法屈斯终于爆发对尼古拉斯不满的情绪。与此同时，他正悄然酝酿着协助雷文扳倒尼古拉斯的大计。

雷文的计划也正紧锣密鼓的进行。而在尼古拉斯损兵折将、日益孤立之际。雷文不仅得到时代派系更多主管的支持，而且他更有来自华纳的得力盟友亚布迪。雷文与亚布迪最早认识于时代与华纳的谈判桌上。每日长达十来个小时的谈判使两人对彼此十分了解。雷文发现亚布迪与他同样野心勃勃，而且为人工于心计，但在谈判过程中亚布迪又能处处为雷文设身处地地着想。两人因为谈列而成莫逆之交，并且从彼此身上看到自己的未来。亚布迪曾对别人说过，更了解时代公司及其未来的是雷文而不是尼古拉斯。雷文同样也善于拉拢人心，这点远非尼古拉斯能赶得上。在时代公司人人看到华纳派系捞了一笔钱而又趾高气扬因而愤愤不平之时，正是雷文频繁穿梭来往于各个部门，安抚雇员，而且向忧心忡忡的杂志出版部门保证他们在时代华纳中的重要性不会改变。

而亚布迪与利曼同为罗斯的左右手更让尼古拉斯对亚布迪十分提防。在华纳公司，亚布迪权倾一时，而在时代华纳成立后，亚布迪我行我素的作风让尼古拉斯觉得难以容忍。况且亚布迪作为一外聘顾问，可以不受华纳董事会监督。

1991年初，尼古拉斯曾质疑亚布迪在公司角色的适当性，因而和亚布迪发生正面冲突。亚布迪迂回介入、讳莫如深，尼古拉斯身为专业经理人员且胸无城府。两人就像水火不能相容。

尼古拉斯不知道，在罗斯与雷文的幕后策划下，一张反对他的大网已悄悄撒开。时代华纳公司仍在健康、迅猛地发展。雷文计划放眼全球，把公司的触角伸到世界各地。然而巨额负债碍手碍脚，他们急需在欧洲与亚洲寻找合作伙伴，即罗斯所称的“策略联盟”计划。按罗斯的规划，时代华纳可以以合资或出售部分股份的方式取得大笔资金，在全球各地与当地合作设立分公司，推出时代华纳的产品，同时，时代公司与华纳公司各对口部门完全融合，以更强劲之势推进全球市场。

1991年，雷文终于开始了打击尼古拉斯的第一幕。他与亚布迪共同来到尼古拉斯的办公室。两人建议尼古拉斯辞去时代华纳公司首席业务主管一职，而转为雷文担任。雷文的理由十分让人信服：时代华纳出于寻找合作伙伴的需要，作为联合执行总裁之一的尼古拉斯应全力专心于此，而且同时也给人以与“罗斯平起平坐”的印象。而首席业务主管一职由雷文担任是非常合适的。雷文还建议改变原先华纳公司事务向罗斯呈报，时代公司事务向雷文呈报的做法，而改由向同一个人呈报。因为这样有助于公司真正实行统一操作。

尼古拉斯兼任首席业务主管已有5年。他尽管自信精力充沛，但他常常因为事务大多而不胜其苦。过去他也一直想找一合适人选担任此职。他也对雷文过去与他竞争频频失利深表同情。现在，既然由雷文携同华纳派系代表亚布迪共同游说，他自然双手赞成。不过，此事还得罗斯点头才行。令他十分惊讶的是，一向对分权抱有戒心的罗斯竟也欣然应允。这意味着，尼古拉斯一向争取让雷文成为时代华纳公司第三号人物的计划已经实现，时代派系在高层中占优势。尼古拉斯是典型的学者式人物，让他担任大学教授更合适些，他虽然知道罗斯为人善于迂回战术，但却不知雷文的这项建议背后肯定得到罗斯的支持。而且这件事对他本身产生重大的影响他毫无感觉。

尼古拉斯本来做事果断，各主管对他敬畏有加，而不象华纳主管对罗斯是全身心的崇拜。他与手下职员的主要联系正是通过首席业务主管一渠道。

如今，他将此职拱手让给雷文，他必然连时代公司的业务都日益生疏。而且雷文善于笼络人心，他必然会借此良机与时代华纳各主管建立起和谐的关系，从而为日后击败尼古拉斯打下基础。而这正是雷文建议的初衷，也因此，罗斯与亚布迪全力支持雷文。由于尼古拉斯脱离公司基础业务，他对雷文的依赖必然比以往更强。而雷文也可借截断一些信息来置尼古拉斯于不利境地。这次尼古拉斯赞成并促成的人事变动，已经决定了他日后必被淘汰出局而由雷文取而代之。

在合并之后的几年里，时代华纳公司的高级主管们都在为了降低巨额负债而挖苦心思。罗斯是主张通过寻找合作伙伴来取得资金，从而降低债务。尼古拉斯对时代华纳这家世界上最大规模的娱乐传播公司能否找到合适的合作伙伴表示悲观，也更主张挖掘内部潜力，即以出售资产的方式降低负债，同时精简公司雇员、控制开支。若不是当初派拉蒙公司横空出世、让时代公司阵脚大乱，从而使时代华纳公司初期债务巨大，或许尼古拉斯与罗斯的紧张对峙关系就不会恶化到不可收拾的局面。而债务问题正是这场战争的导火线。

尼古拉斯与罗斯在处理债务问题上背道而驰，观点十分对立。罗斯向来就不喜欢出售企业。尽管他对公司旗下各部门关心程度不同，但他只有到不得已之时才出售非核心部门。而尼古拉斯建议出售的部门又是罗斯最为青睐且潜力极大的有线电视部门以及部分音乐出版业，这更为罗斯所无法容忍。而且罗斯搞“策略联盟”则另有打算，他要让时代华纳公司成为真正的全球娱乐传播业的龙头老大，而不是仅限于美国。日本的工业公司大举进攻美国娱乐业让他大为震惊。罗斯对于哥伦比亚影片公司卖给索尼公司，MCA 卖给松下公司曾经口诛笔伐。这些赫赫有名的“梦幻工厂”相继易手而且转给外国人在罗斯看来，好象是美同势力渐衰的标志。他相信当初这些公司只要出售少数股票就可以获得相同利益，而且所有权和控制权仍然操纵在美国人手里。罗斯在 1990 年 8 月爱丁堡国际电视节上担任主持人。这是他首次在国际舞台上登台亮相，刚刚成为时代华纳公司执行总裁不久的罗斯自然是欣喜非常、踌躇满志，面对诸多知名人士，他再次口若悬河，清楚地阐述了他对未来成立全球公司的看法：

全球公司不是一块独立的巨石，而是拥有多家小型公司的母公司。而这些小公司将

独立运作，保留所在国的民族和文化特性。

尼古拉斯对于罗斯在欧洲、亚洲与当地卓有成效的公司合资设立小公司的作法表示欢迎，但坚决反对出售少量股票作为筹资方式。因为他对日本人十分猜忌，生怕被日本人牵着鼻子走，他曾经这样批评罗斯的作法，“我卖掉的只是杂草，而罗斯则希望出售玫瑰。”

尽管罗斯与尼古拉斯经常在董事会上各执己见，互不相让，但时代华纳的高级主管们仍积极地在全球各地，寻找“策略联盟”，他们接触过不下 20 家的著名大企业，这其中就有西门子公司，联合利华（Unilever）、东芝、日立、松下，甚至还有汶莱的国王。其后又与日本的大贸易公司伊滕（后更名为伊滕忠）接触。但足对方往往不是毫无兴趣，或就是没有诚意。

尼古拉斯辞去首席业务主管一职，就是想在公司整体运作上有所作为，寻找“策略联盟”的行动受挫使他对罗斯的不满情绪日益加深。过去几年，随着罗斯的权力逐渐上升，很少有人敢公开违抗他的意思，而华纳公司从前温馨的友爱气氛已不再存在。尼古拉斯恪遵职务，他深信时代华纳是股东的

公司，而决非某一个人独有的财产，因而对罗斯自大的作风深恶痛绝，1991年夏秋之际，一场由罗斯导致的危机使两人关系进一步恶化。

亚布迪善于策划一些金融商品，而且罗斯也乐此不疲。1991年合季，证券市场牛气冲天、人声鼎沸，而出于减轻公司债务之需，罗斯等人便再次兴致勃勃地想通过公开中场筹集资金以度过难关。在业布迪的积极推动之下，美林证券（Meny Lynch）设计了这次承销案。承销金额由于达30亿美元之巨，金融专家一再警告罗斯危险极大。果然，由于这种特殊的承销方式使原有股东所有权比例被稀释，因而不少股东纷纷抛售时代华纳公司的股票。时代华纳流通在外的股票市价也在数天之内跌落约22%，大约15亿元。

就在承销案引起轩然大波的同时，新闻界又报道罗斯80年年薪达7,820万元之巨，并对其豪华奢侈的生活方式作夸张的报道。而且有人宣称时代华纳公司高级主管有关即将和亚洲、欧洲地区的伙伴达成交易的说法全是信口开河。一时之间，时代华纳公司成为众矢之的。而尼古拉斯更是觉得十分委屈。因为时代公司一向声誉卓著，而刚与华纳合并不久就名誉下降，而且一向以捍卫股东利益为己任的他因为罗斯一手策划的股票承销案而饱受股东批评，更使他有苦难言。他本想反对这种承销方式，但他别无选择：因为罗斯不愿出售产业，而寻找合作伙伴希望渺茫，但筹集资金又迫在眉睫。据时代华纳公司与银行的协定，若公司未能在1992年年底前设法降低合约中规定的负债比例，则将视为违约行为。尼古拉斯认为罗斯的主张实力下策，但他也别无良策，只好采取表面上赞同罗斯的作法。而一旦时代华纳公司受到股东攻击，尼古拉斯不得不出面承担部分责任。

1991年7月，就是这场承销案即将夭折之际，尼古拉斯终于找到一个更好的筹资方案。他与所罗门兄弟公司（Soloman Bros）的投资银行家对罗斯的方案进行了修正，并在8月初成功地募到27亿美元。这场增资上市案因尼古拉斯在关键时刻找到良策，而功德圆满。尼古拉斯本以为有了这笔巨资，时代华纳得以度过难关，罗斯则因此不会寻找“策略联盟”进行合资企业。不善于洞察人性正是尼古拉斯的弱点。罗斯野心勃勃，而且无法忍受有人超越他。就在8月安装这场融资案成功不久，罗斯及其幕僚马上将注意力转移到最有希望成为“策略联盟”的伊滕商社和东芝公司。

8月中旬，这笔与日本两家大公司的交易即将大功告成的消息传开，尼古拉斯与罗斯早已貌合神离的合作关系也彻底消灭。尼古拉斯对日本人向来抱有戒心。他认为精明透顶的日本商人不可能诚心与时代华纳合作。而且这种交易方式正是尼古拉斯所谓的“出售玫瑰方案”。他早就预料伊滕商社和东芝公司不会凑足20亿美元。8月下旬的成交计划确实不出他所料。这场交易计划以10亿美元成交，同时将成立一家名为时代华纳娱乐（TWE）的子公司。

TWE由时代华纳有线电视、华纳兄弟电影和HBP各出资50%，而伊滕商社和东芝则以10亿美元取得TWE12.5%的股权。此外，由时代华纳公司和这两家公司各出资50%在日本建立一家名为日本TWE的分公司。

尼古拉斯在得知消息后不久即当面质问了亚布迪为何成交价格如此之低。他怒斥此力“失去时代华纳皇冠上的珠宝。”而且日本人的参与让他忧心忡忡。但他也不孤军奋战。华纳兄弟电影公司的两位联合执行总裁达利与史莫坚定地表示他们决不放弃在日本的经销网络控制权。庆幸的是，他们最终并未丧失控制权。尼古拉斯则再次以事实说明不需出售股份，在全球各地

设立地方公司的作法是正确的。他指出委内瑞拉的 HBO、新加坡的 HBO、瑞典的时代华纳合资企业，都未出售股权经营得也很出色。尼古拉斯据理力争，他决心不让这场交易成交。

尼古拉斯想通过董事会表决来制止这项交易。他雇佣了格瑞斯律师事务所来审查有关与东芝和伊滕商社交易的相关文件。罗斯的心腹刊曼向尼古拉斯表示，这件事不要闹得太大，但怒气冲冲的尼古拉斯执意要提交董事会表决。而这则决定了他最终被驱逐出局的命运。时代华纳的董事会有 24 名成员，时代公司与华纳公司各占半数。华纳派系的董事对罗斯马首是瞻自不用说；相反，尼古拉斯在时代派系中得到的支持很弱，很多董事的观点与尼古拉斯相左，况且象雷文欲铲除尼古拉斯而后快，显然不会支持他。而且罗斯能言善道，尼古拉斯很难在口才上胜他一筹。

几天后，董事会就此项交易进行投票表决。令许多人不解的事，口口声声要阻止这项交易的尼古拉斯竟然也投下了赞成票。他的临场退缩使为数不多的还支持他的时代董事感到被出卖了。尼古拉斯则表示，为了时代华纳的利益，他要容忍一些事，但他仍会继续奋战。

1991 年秋，刻意安排的反尼古拉斯的情绪迅速蔓延到时代华纳公司的整个高级经理层。尼古拉斯日益被孤立，然而他浑然不知反对他的势力已经成形。曾经有时代公司的一位主管向尼古拉斯暗示雷文可能倒戈，而尼古拉斯则斥为无稽之谈，并表示这种传闻无凭无据。

很多人认为这场有关与伊滕和东芝交易的冲突落幕之后，尼古拉斯将很快就赶下台。但实际上并未如此。因为尼古拉斯在筹集资金一事中力挽狂澜，为股东利益而奔波，深受股东们好评。罗斯、雷文、亚布迪等人显然认为时机还未成熟。而已罗斯则觉得一场好戏刚上演便嘎然而止太无味了。他要采取拖延战术逐步对付尼古拉斯。

9 月份，时代华纳公司年会召开。这一次年会如何开也是令罗斯十分头疼的问题。因为在此之前，出于重债而迫使公司作出裁减雇员的决定，而且罗斯和尼古拉斯都口口声声要捍卫“鲁斯的遗产”——杂志部门也裁员 600 名。这次大减员引起雇员与工会的极大不满。这次年会上，公司的高级主管们免不了要费尽口舌地解释一切，并安抚人心。罗斯在年会上则倾尽全力地向雇员们表示裁员只是一时之需，等公司好转后再重新聘用，他同时还得力他的巨额年薪辩护。身经百战的罗斯在一群愤怒的员工面前，也显然有些力不从心。一会儿，尼古拉斯上场了。令主管们吃惊的是，他竟站在讲台的另一端，而且他的言辞更是火上加油。面对被辞退的员工，他郑重其事地表示，“任何企业想在全球市场争得一席之地，成本控制乃是必要的。而且我们也会对一些主管的年薪作重新安排。”此言一出，台下群情激昂，员工们大加抗议；台上主管们则面面相觑，默然无声。罗斯则更是背对尼古拉斯，不理睬他。这可谓是尼古拉斯的重大失策，他的一席不当的发言两面不讨好：员工们怨声载道；罗斯等高级经理人员则认为尼古拉斯在公开场合明目张胆地与他们针锋相对。

这场年会上人们第一次看到尼古拉斯与罗斯的矛盾公开化。其后，尼古拉斯则更是不遗余力地推行他的构想，而至于罗斯如何反应他似乎并不在意。尼古拉斯希望结合华纳唱片部门和美国音乐公司唱片部门所长，设立一家合资公司；而且由于华纳音乐部门规模较大，利用这次合资机会可以获得大约 30 多亿美元的资金。罗斯对此事则表示赞同，并交由公司外部人士前

往 MCA 观察其合作意向。但不久，华纳唱片部门主管却听说公司准备出售华纳音乐部门。他向罗斯问及此事，罗斯则告诉他不过是建合资企业，而并非出售。

尼古拉斯的构想基本上与华纳主导的公司文化格格不入，因此更加深扩大反对他的声浪。尼古拉斯一向对控制支出十分关心，因而被冠上“大刀尼克”之称号。他现在则处心积虑地实现他在年会上“控制成本”的诺言，首先把矛头针对总公司。罗斯对这项建议的认同尼古拉斯也不在意。他不知这不过又是罗斯的策略，要把他推进火坑，让主管们彻底地反对尼古拉斯。罗斯建议由曾经在华纳大刀阔斧削减人员的默克多协助尼古拉斯。但不久之后公司谣言四起，传闻尼古拉斯要削减公司福利，而且各大部门都在劫难逃，尤其是华纳兄弟电影部门。

这段期间，尼古拉斯也想对公司的高层管理人员进行整顿。他向雷文表示公司董事会的 24 名成员大多。雷文则利用这一消息骗风点火。罗斯则大为震怒，因为他向来认为董事会的比例不应作变动。而华纳派系的副董事长派森和首席财务长华沙曼则认为尼古拉斯要开除他们。一时间，时代华纳内部风风雨雨，一场游戏正走向高潮。雷文则尤为活跃，因为他知道铲除宿敌尼古拉斯已为期不远，而且有罗斯撑腰，他更胜券在握。

11 月底，罗斯再度被诊断患有前列腺癌并接受化学治疗。罗斯开始觉得是最后解决尼古拉斯的时候了。而华纳派系的忠诚分子由于担心罗斯的身体状况，更是不断游说罗斯。罗斯知道一旦由于意外而尼古拉斯独揽大权，时代华纳公司将风云突变：紧缩成本支出、彻底改变生活方式、取消与东芝和伊滕的交易、许多华纳派系将被迫退休。而雷文也知道如果尼古拉斯执掌全权，他将永无出头之日。一时之间，罗斯的忠诚部队人心惶惶。

1992 年 1 月中旬，罢黜尼古拉斯的计划正式展开。作为先头部队，HBO 的总裁法屈斯再次前往已退休的孟若住所，向他表示尼古拉斯几年下来所为表明他并非公司的合适指挥官。法屈斯在不久前与雷文重新订约，而且得到了与华纳兄弟制片公司的史莫和达利平起平坐的地位。他出面反对尼古拉斯则是雷文之意，而且他自己也早就想这么做。继法屈斯拜访孟若之后，雷文也登门透访这位时代公司的元老。他含蓄地向孟若表示尼古拉斯并不胜任他的职位。而此财尼古拉斯仍不知情况紧急，与家人飞往科罗拉多州度假。而孟若在知道尼古拉斯大势已去后，也就不再挽回既成事实，而且雷文作为时代华纳的第二号人物他也十分放心。孟若知道在数天之内尼古拉斯将被董事会解雇，但他仍飞往阿尔卑斯山参观冬季奥运会。

尼古拉斯不知在即将召开的董事会例会上他会处于十分被动的局面。他最得力的两位支持者肯恩斯和贝利相继离开董事会。而时代派系董事中有几个已投奔华纳派系，其他人则不囿于门户之见，相反华纳的董事则全听从罗斯的旨意。2 月 16 日，董事会开会，罗斯因接受治疗缺席，而有数位董事通过电话参与，包括远在欧洲的孟若。会上唯一反对罢免尼古拉斯的只有亨利·鲁斯三世，但对于雷文继任联合执行总裁一职则无异议。

尼古拉斯可谓为公司为股东竭尽全力，但他为人一向胸无城府，而且也不善于洞察他人动机。而雷文作为几十年下来与尼古拉斯龙争虎斗的宿敌，有朝一日铲除尼古拉斯则是他的一贯想法。他终于借董事会之手实现了他的目的。在其后几天，时代华纳的新闻机器对此事大加报道，将这次权力转移描述为对公司有利的举措。而华尔街的股市与此遥相呼应，时代华纳的股价

上升了好几十美分。一群匿名的时代华纳经理人员则纷纷发表文章批评尼古拉斯碌碌无为、冷漠孤僻，他和雷文相比之下“安于现状”，而雷文则“勇于进取”。这场游戏的赢家正是罗斯和雷文。而由于尼古拉斯在时代华纳内部丧失人心，他的下台也是必然的。

四、几度夕阳红

雷文是任联合执行总裁也就使人们不会觉得这是一场派系斗争，而认为不过是正常的权力转移而已。在这场游戏中，罗斯、雷文都是幕后人物，尼古拉斯从不知道雷文会反对他，更没想到罗斯和雷文会站在一条战线上。不过与尼古拉斯相比，雷文与雇员的关系更好，因为笼络人心、周旋于人群之中且游刃有余正是他的本事所在。

就在尼古拉斯被驱逐出公司之后，雷文从早到晚到各杂志部门召开会议，他以感性、热情的语调表示他对公司“无比忠诚”，而尼古拉斯远离现实、所作所为不利于公司利益，辞职是必然的。他向杂志部门员工保证“全新的生活即将降临时代生活大厦。”这句话无疑使垂头丧气的记者与编辑们欢欣鼓舞。就在数月前，“大刀尼克”铁面无私削减了600名员工曾让他们人人心惊胆颤，而且公司合并之后，尼古拉斯并未全力看护杂志部门，还使杂志部门大为萎缩。作为“鲁斯遗产”的时代生活大厦是该注入一股新鲜空气的时候了。雷文向惴惴不安的杂志部门人员保证“裁员绝不是我们的政策目标。”

对雷文而言，他的说服力与他的高瞻远瞩的本事同样重要。许多人都认为杂志部门是时代华纳公司关系最弱的部门。他刚上任不久就到杂志部门表示其决心，显然为他赢得许多人心。雷文野心勃勃，他的目标不只是联合执行总裁，而是独揽大权，成为全球最大的娱乐传播公司的主宰。不过他知道论本事、论心机、论魄力、论资历他都远远不如罗斯，因而他暂时还不需要运用手段排挤罗斯。与尼古拉斯不同的是，他不是消极地与罗斯合作，两人有许多相似之处。论性格，两人都深藏不露、善于迂回作战；论领导才能，两人都善于宠络部下，论兴趣，两人更是都对有线电视十分着迷。据说，罗斯有15次，而雷文有25次光顾位于纽约皇后区的有线电视公司总部。时代华纳有线电视部门在全球第一家拥有150个频道、双向互动的有线电视系统。而且两人都具有坚韧不拔的性格：罗斯屡败屡战、遇强敌不低头且越战越勇；而雷文也在挫折逆境中苟且偷生，为的就是有朝一日击败长达20年的昔日同僚。因为：人发现共同点十分多，所以一拍即合，两人真正同心协力，比起当初罗斯与尼古拉斯共事时不可同日而语。

雷文对于未来十分乐观，因为他知道罗斯已患上不治之症，或许过数年时间时代华纳就是他一个人的天下。

因而他也未策划去排挤罗斯。但是，罗斯身体状况的恶化，使雷文的时间表提前，他也开始考虑布置他自己的班底。就在罢黜尼古拉斯之后不久，为了早日促成与东芝和伊滕商社的交易，罗斯亲自出马来回奔波。而雷文则坐镇纽约总部开始他的“治国大略”，处理公司各项内部事务。罗斯在1985年进行前列腺癌手术后，即定期接受血液检验。1991年夏天，血液检测出现异常情形。医生要求罗斯静养休息，不要过度劳累。但他仍按原计划进行谈判。秋季时，罗斯在飞往日本与东芝公司谈判之后，又飞回纽约长岛参加

斯皮尔伯格的婚礼，随即马不停蹄又前往巴黎与欧洲客户商谈。据同与罗斯到巴黎的达利回忆，罗斯彻夜未眠，在下午谈判之后整晚又都在接收亚布迪从日本传来的传真报告。罗斯一向十分自信，他从奇尼时代开始，就以充沛精力而著称。如今他还相信病魔压不倒他，他不会有失败的时候。他之所以拖着病体寻找时代华纳的“策略联盟”正是要再次向人们显示他的过人的体力与才智。

1991年10月底，经过罗斯的不懈努力及高超的谈判手腕的运用，时代华纳与东芝公司合作一事已大体敲定。但这只是罗斯宏伟计划的第一步。雷文同样也为此出谋划策，两人配合可谓天衣无缝。但就在这紧张关头，罗斯由于严重的脊椎疼痛被迫躺在床上休息。雷文则接过罗斯的棒子，代表公司前往欧洲进行穿梭会谈。罗斯喜欢在世人面前树立无所不能的形象，现在他仍如此。按规定，身为一家巨型上市公司的董事长兼联合执行总裁，罗斯有义务向世人公开他病情恶化的程度。医生在对罗斯进行诊断之后，认为即使对罗斯进行放射性治疗的手术成功，他也只剩半年到一年的生命。医生只将此消息告诉康妮及罗斯的亲属，但估计罗斯也心中有数。但在11月26日他对新闻界发表的新闻稿声称“医生对我的病情表示乐观，一切事务照常进行。”罗斯此举实际违反了证交会要求充分披露有关公司重大事件的规定。罗斯一贯把公司视为他的私人领土，他从不向投资大众承担应有责任，对公司资产挥霍成性，而隐瞒病情也正是符合其性格。但随着时间一点一滴地过去，公司高层经理人员对他的身体状况的忧虑也日益加深。他们都知道罗斯癌症复发，只是不知严重程度，但是以其年纪而言，或许回天乏术。

随着高层经理人员和董事会成员对罗斯的身体状况日益担心。未来由谁来领导公司的问题就摆在他们面前。

1991年底，尼古拉斯还是联合执行总裁（他于1992年2月下旬被迫辞职），尽管公司内反对他的声音一浪高过一浪，但人们仍猜测由尼古拉斯独掌大权。到雷文取代尼古拉斯之后，人们对雷文控制公司表示乐观。可以理解，因为与罗斯一样，雷文的拉拢已使许多人十分信任他。

在罗斯重病卧床期间，他的家庭成员得以重新团聚。罗斯与卡萝所生的儿子马克与东妮向来与罗斯十分疏远，这主要是因为从他们孩提时起，罗斯的大部分时间都在公司事务上，特别与卡萝的离婚更激起马克和东妮对罗斯的不满。但在罗斯重病之时，一切心结都化解了。马克与东妮经常探望罗斯，而且罗斯有一次破天荒地同马克出外旅行。罗斯与康妮生有一女儿叫妮可，在晚年得子，罗斯则不想让过去与马克和东妮冷漠的历史重演，因而尽量改善与妮可的关系。在罗斯重病期间，东妮与马克也不再对康妮不理不睬，罗斯的家庭气氛此时可谓达到最为融洽的时刻。

1992年7月初，时代华纳公司将在洛杉矶召开股东大会。股东大会一向是罗斯最力得意的表演场所，唯独去年与尼古拉斯共同主持的股东大会是他生平最糟糕的一次。在那次大会上罗斯费尽口舌向股东解释融资案一事。而且尼古拉斯拙于言辞让罗斯十分吃力。一生在股东会上呼风唤雨、表现出色的罗斯自然对这一次令他如此狼狈不堪的股东大会没齿难忘。他对召开在即的股东大会自然念念不忘，并想借此重振雄风。罗斯和他身边的人相信凭他坚强的意志力，一定能够出席这场大会。但病情恶化终让罗斯无法实现这一梦想。罗斯在6月底宣布正在重新接受化学治疗，为了全心疗养他必须暂时请假。

罗斯一缺席，这场股东大会上雷文将第一次单独以时代华纳公司执行总裁的身份在公开场合露面。雷文与罗斯的能力差别在这场大会上表露无遗。会上秩序一片混乱。更为糟糕的是，由于华纳唱片旗一歌手的一首“警察杀手”一炮打响而引起警察在场外示威抗议。而康妮则代表罗斯与斯皮尔伯格共同参加大会。她受到热烈的欢迎，或许这正是人们看在奄奄一息的罗斯的份上。

雷文对于罗斯未能出席股东大会暗暗高兴，他早在谈判两公司合并时即对罗斯为人有深刻了解。在与罗斯同处的几年中，他更知道罗斯为人争强好胜，表现欲极强，而且每每有股东大会召开便是他最为兴奋的时候，而今年罗斯派康妮代表他出席，必是有迫不得已的原因：即罗斯已病入膏肓，无法走动。雷文在此时感到诺大的时代华纳公司似乎已在他的独自控制之下，也看到了他多年梦想已久的未来即将成为现实：在全球呼风唤雨、傲居群雄之中，没有人能与他匹敌。若说在罗斯身体状况尚不明朗时，他还不曾有过打击并扳倒罗斯的念头的话；这次罗斯无法出席股东大会则给他一个最强烈的信号，让他开始进行他的权力斗争计划。

雷文的突破口与处置尼古拉斯时如出一辙：从董事会入手。早于 1991 年秋，尼古拉斯就曾建议雷文拟定一份缩减董事会规模，并减少内部董事的计划。在雷文接任尼古拉斯之职后，加州一声势浩大的劳工组织再次警告雷文若不对拥有 24 名成员的董事会采取行动，它将在下届股东大会上提出修正公司管理制度的要求。而公司内外也是一片改革董事会之声。雷文决心改革董事会自然也是顺应时势，但其中也有不少是个人动机：即削除罗斯亲信，减弱华纳派系势力。最终置罗斯于不利的境地。

这一场权力之争正悄悄地展开，一方是雄心勃勃、精力充沛的雷文，他欲除掉罗斯而后快；一方是曾经威风凛凛、显赫一时，但如今已奄奄一息、重病缠身的罗斯。从年龄和身体状况看，雷文已占据了绝对优势。雷文任命了卡弗合斯（High Calverhouse）和孟若研究缩编董事会问题。卡弗合斯是华纳派系的董事，他以席格班底的身分进入华纳传播公司董事会。罗斯自然不放过讨好笼络他的机会，而且两人由于对足球同样有莫大的兴趣而且都拥有一支球队，因而一拍即合。在席格与罗斯之争时，卡弗合斯阵前叛变，投奔罗斯门下。在现在罗斯大势已去，因而甘心受雷文驱使。孟若自不用说，他会坚定地站在雷文一边，或说站在时代派系一边，挥舞大刀，为雷文最终独掌大权铺平道路。

一向警惕性颇高的罗斯对雷文的蠢蠢欲动毫无知觉。固然他卧病在床是主要原因，但他也过于自信地认为没有经过他默许的话，没有人敢轻举妄动。

在时代华纳董事会召开的前一个晚上，依照传统所有董事均将出席一场晚宴。在雷文的指使之下，除了他与孟若，其他内部董事都被排除在晚宴之外。在这场晚宴当中，所有的外部董事被要求交出代理权。而且雷文还毫不客气地声称：他们必须同意谁被点名辞职，谁就得下台。这样一来就大大降低了群起反抗的机会。然而内部董事对于这场突如其来的权力纷争毫不知情。整个过程可以说是保密到家，当卡弗合斯与孟若在圣诞节前一周开始向内部董事通知此事，那些被点名辞职的内部董事的反应就与当初尼古拉斯的一样，错愕、莫名其妙而又万分沮丧。他们中许多人始终把自己看成时代华纳家庭中的一分子，为之奔波，为之劳累，他们以捍卫公司利益为自己的职责，谁也不会想到有朝一日会被毫无情面地扫出公司。

时代公司的外部董事订曼和简纳以及《时代周刊》的总编辑麦考尼斯被迫下台。亨利·鲁斯一贯主张在时代公司内实行“教会”与“国家”制度，让总编辑与董事长、总裁平起平坐，并在董事会里有一席之地。从杜诺万任总编辑以来一直如此。而雷文则要让时代转轨，摆脱鲁斯的影子，如今麦考尼斯被逐出董事会可谓鲁斯一手制定的制度被彻底打破了。正如雷文所预料的，麦考尼斯并未反抗便默默无闻地下台了。他本来认为这样才能尽全力投入到编辑中间去，把杂志部门办得更好。

华纳派系被点名下台的是时代华纳公司副董事长派森和资深财务总监华沙曼。派森在雷文反对尼古拉斯时，曾是雷文的得力拥护者，如今他被雷文这样扫出公司可谓是莫大的讽刺。在华纳家族里，维护个人尊严一向是公司的准则。公司的董事高龄退休将受聘为名誉董事。就是一般职员也不必担心会被炒鱿鱼。派森与华沙曼若想到罗斯和华纳公司种种的好，一定会感慨万千。

1992年12月底，罗斯的病情有奇迹般地好转。主治罗斯的医师在给董事会的报告中称，手术相当成功，预计罗斯在1993年1月中旬即可康复出院。罗斯即将重掌大权的消息一传开可谓有人欢喜有人忧、几家欢喜几家愁。对此最为忧心忡忡的莫过于雷文。他清楚地明白，一旦罗斯重回公司，只要让他知道董事会改组一事，心定大发雷霆，而且要求雷文本人对此作解释。

而罗斯玩弄权术的水平及个人能力远在雷文之上，只要他一句话，雷文必粉身碎骨永无出头之日。而对此消息最力欢欣鼓舞的莫过于华纳派系的董事们。雷文的为所欲为早就令他们不快，但屈人之下也只好忍气吞声、任人宰割。他们早就希望罗斯出来替他们出这门气。于是派森、华沙曼和一些华纳的外部董事在利曼的声援下，对雷文的所为提出强烈要求：“为何不能再过几周，等罗斯回来再决定此事！”而雷文则淡淡地回答：让虚弱的罗斯面对这种场面无疑是十分残忍的。

罗斯康复的消息加快了雷文行动的步伐。他明白事已至此，已无退路可寻，唯有加紧定施权力转移计划，让董事会改组成为既成事实，罗斯纵有通天本事也难与他较量。而且罗斯究竟有无确是公司继承人的打算也正为雷文所关注。在雷文扳倒尼古拉斯之后，罗斯曾对他说雷文很有希望成为第一号人物。但雷文怀疑罗斯只不过把他当成一个棋子。而且1992年下半年，新闻界纷纷猜测以雷文的能力还不够挑起时代华纳这样大的公司的担子。而20世纪福克斯公司的董事长狄勒（Barry Diller）或创意艺术家的董事长欧维兹（Michael Ovitz）很有可能接替罗斯，报界的纷纷扬扬也使雷文难以平心静气。彻底地改组董事会也成为雷文的当务之急。因为目前21位董事会成员中华纳占12席，而时代人马占9席。即使雷文成为罗斯的接班人，若仍维持目前董事会状况，难保未来董事会中会没有挑战他权威的人。一切的一切，促使雷文提前动手、大挥屠刀，为他的未来铺平道路。

按雷文的授意，未来董事会将只有12名成员，时代华纳各据一半。表面上看十分公平，双方势均力敌；但一旦罗斯（雷文显然会给他留一席之地）一命呜呼之后，雷文一派将成多数。而且华纳中又有数应董事会为雷文效力。雷文一方面暗自庆幸，另一方面又战战兢兢，生怕势力庞大的罗斯会卷土重来。面对雷文的汹汹气势，华纳派系中最力慷慨凛然的正是利曼。据说利曼曾对雷文大加咆哮，说他应停止其赶尽杀绝的作法，等罗斯回来再说。刊曼这种举上行为显然近于自杀。但了解利曼的人对此不感意外。利曼几十年来

风风雨雨，伴随着罗斯闯过大风大浪，对罗斯始终忠心耿耿。他心甘情愿地为罗斯付出一切。雷文当时打断利曼的慷慨陈辞，冷冷地回敬他一句，“利曼先生，你代表哪位罗斯还是时代华纳公司？”

雷文的这番话在以前会被看作是大逆不道，因为罗斯就是公司。事实上，雷文的这番话不过是从前尼古拉斯怒斥亚布迪的翻版。尼古拉斯由于桀骜不驯，被迫辞职；而雷文委曲求全，长期等待时机反戈一击。如今事已至此，他也无所畏惧，借申厅利曼一吐心中怨气。同时他也以这句话正式宣告时代华纳已改旗易帜，是雷文的天下。

1992年12月18日，这场战火正在纽约演化到白热化之际，雷文在董事会上宣布派森、华沙曼辞职。而他们两人则拒绝出席董事会。而此时奄奄一息的罗斯正在洛杉矶与儿子马克欣赏《教父》。这位叱咤一时的英雄此时已不知外面的世事。马克随后在医生告诉他罗斯病情已稳定后，飞回纽约。此时，陪伴罗斯左右的只有康妮、妮可和管家法拉·吉娜。罗斯终于未能度过即将到来的圣诞节。12月19日罗斯在医院里溘然长逝。家属在20日凌晨电告亲阴好友这一消息。

12月20日下午，时代华纳公司利用电话召开董事会，宣布这一消息。一时之间，各大报纸纷纷在显著位置刊登罗斯逝世的消息，而时代华纳所属的广播、电视、有线电视网也以特别的形式向世人传达这一消息。就在这一天，董事会的危机随着罗斯的过世而烟消云散，雷文心中一块巨石终于落地。华沙曼临阵退缩，他向雷文作出让步，只要雷文让他继续担任公司财务总长，董事一职可以辞去。最初雷文仍决定让派森担任副董事长，但由于他情绪过于激烈愤怒，只好请他辞职了事，同时给他900万美元酬金。经过一番惊险的权力之争，雷文终于如愿以偿，一雪他过去20几年来处处遭人排挤的局面，终以忍气吞声换来今日世界上最大的娱乐传播公司的头把交椅。

1993年1月，雷文在召开的新一届董事会中当选为董事长。第一位获得雷文提名进入董事会的是曾任哥伦比亚影片公司执行总裁的文森特（Fay Vincent）。与杰克·华纳有些相似，雷文可以推心置腹的知心朋友寥寥无几，文森特可以算是一个。《华尔街日报》根据罗斯的合约估计，时代华纳公司至少还得支付罗斯3亿美元。

而罗斯的葬礼正如本书开头所描述的，隆重而且同样是他生前的炫耀风气的再现。崇拜他的人们从全世界各地赶赴纽约与他作最后的告别。这其中不乏娱乐业巨星、政界要人。这正是罗斯一生中精彩的最后一幕。罗斯此人可谓是传奇的化身。出生于家境贫寒的背景并未使他一生默默无闻。他的学位并不高。但他野心勃勃，用他自己的话说，“有梦想才会有未来。”罗斯前20年的事业可以说是在摸索中成长，但他从未放弃对未来的追求。收购华纳——七艺术公司是他生命真正的新篇章。因为娱乐圈有他所梦想的一切：群星灿烂、人才辈出、处处商机。而且他洞察人性的本能、迂回圆滑的谈判本领在此发挥得淋漓尽致，无以复加。在这一令他心醉神往的世界里，他呼风唤雨、随心所欲。

而与时代公司合并则是他不曾有过的梦想。新闻出版业与娱乐业泾渭分明、水火不容的风格使许多人相信罗斯将前功尽弃。然而他再次以惊人的处理方法。圆滑的处世态度，以及无以比拟的个人魄力将这两大公司合为一体。他也因此而登上美国及至世界最大的娱乐传播公司的宝座，实现了他一生的梦想。用老罗森索的话说，“从河岸殡仪馆到时代公司确实是一件很奇怪

事。”或许正是如此。只要一个人经常做梦，然后去实现梦想，没有什么不可能的。罗斯的一生并非一帆风顺，其中也坎坷不平。但他胆识过人、机智圆滑、有时甚至出卖朋友以求自保，使得他能逢凶化吉、转危为安。威彻斯特总督察险些使他身败名裂、陷身牢狱，但终逃此一劫。其后又历经多次诉讼，每每都在法庭上慷慨陈辞。他一生中遇到不少强劲对手的挑战。最为厉害的莫过于新闻集团的老板默多克和克里斯企业的席格。此两人均翻滚商场多年，论实力均不在罗斯之下。但罗斯总能越战越勇、斗志昂扬，立于不败之地。

在用人上，他知人善用，用人不疑。他对各主管委以全权，让他们放手发展企业，终使公司业务红红火火、蒸蒸日上。但他决不许有人挑战其权威，喜欢大权独揽、我行我素。即使任时代华纳公司的联合执行总裁他也只是稍有收敛。他魅力十足，善于笼络部下、讨好别人。对雇员如此，对他所崇拜的明星更是有过之而无不及。罗斯一生好友不少，从青年时代起就是善于周旋于人群之中，而路森、艾米特，及其后的利曼、亚布迪还有管家法拉·吉娜都可算是其至交。而罗斯在关键时刻置艾米特于不顾或许是他生平最为痛苦的抉择。在感情上，罗斯似乎总能得到女人们的青睐，他的3位妻子都曾给他带来幸福与欢乐。卡萝与亚曼达同出生于富贵人家，对追名逐利之事敬而远之。论爱好，出身普通人家的康妮与罗斯更相似，追逐富贵的本领两人可谓相辅相成。论家庭，罗斯似乎不如对公司那么关心。马克与东妮向来对罗斯十分冷漠，直到罗斯的最后时刻才重归罗斯身边。而罗斯与康妮所生的女儿妮可对罗斯则十分友好。

罗斯是时代华纳公司的灵魂人物。虽说华纳公司的创始人是华纳兄弟4人。但真正带领华纳成为多元化娱乐公司的是罗斯。而已也是他与尼古拉斯、雷文联手缔造了如今的时代华纳公司。《时代周刊》曾以“永别了，罗斯”为题叙述其生平大事，并给予高度评价：“罗斯无疑是当代美国最富创意与进取心的企业家之一。”

正如鲁斯给时代公司打下深深的印记一样。罗斯的风格也在时代华纳里处处可见。雷文受过正规的高等教育，他为人的高瞻远瞩、圆滑、深藏不露自不用说。他终于也实现了他的梦想，当上了时代华纳的董事长和执行总裁，雷文与罗斯一样迟迟不肯任命第二号人物。他出身于经理人，按部就班地从基层于起。为了达到事业之顶峰，他首先得除掉尼古拉斯，最后仍得运用计谋从罗斯的手中夺取大权。在时代华纳公司的总部大楼，雷文将一人独占第29层楼的全部。

第十章 纵横驰骋 叱咤全球

一、新人新策略时代

时代华纳公司本身就是一个奇妙的产物。它的渊源往上可以追溯到 19 世纪末的波兰、清王朝统治下的中国，以及美国历史上的黄金岁月之一——20 年代初。而其创始人更是风马牛不相及，华纳兄弟贫寒出生、根本没受过什么教育，而哈登与鲁斯则自小聪颖过人、饱读诗书，长大后更就读于世界闻名的那鲁大学。但这些本来就在不同轨道上行驶的人与事物如今人们提到一个名字，就会把他们联系在一起。这就是时代华纳公司。如果说他们有什么共同点的话，那有一点：即从不放弃对梦想的追求，并实现它。华纳一家逃离灾难深重的波兰，来美国也许只是为了求生。但华纳兄弟则有一个“美国梦”，即由不名分文成为娱乐大亨，他们成功了。而亨利·鲁斯与哈登则出身于相对优裕的环境，但他们野心勃勃，同样拥有梦想，结果到了而立之年便家财万贯，更重要的是，他们创造了一本代表着人文精神的刊物以及一家以此刊物命名的庞大的新闻出版公司。

这些人与事就象一粒粒闪闪发光的珠子，是时代华纳把他们串在一起。而在时代华纳历史上最为雄心勃勃、机智圆滑的莫过于罗斯。兼并华纳七艺术公司是罗斯生平最重的一步，从此他便如鱼得水，真正成为世人瞩目的焦点。而将时代公司与华纳公司合并，则是他一生的巅峰，无人能与他匹敌，他在大功告成不久，由于病魔缠身、缺乏回天之术，英年早逝则是他一生最大的遗憾。

目前时代华纳公司中集董事长、执行总裁、总裁三位于一体的雷文也决非一平凡之辈。论手腕，他虽也颇有计谋，但不如罗斯圆滑；论魄力，则在罗斯之下。但他委曲求全、高瞻远瞩终于有今日之成就，这也决非偶然。雷文从小便受良好教育，他善于观察人性。进入时代公司后，在有线电视部门和 HBO 翻滚多年也造就了他的精明与机智。他貌不惊人、不象罗斯风度翩翩。但他的野心勃勃却与罗斯不相上下。作为一位与罗斯相比年轻了整整一代的经理人，年龄固然是雷文无以比拟的优势，雷文更大的优势在于他对机遇准确的把握，以及对未来大趋势正确的预测。罗斯生活在一个类似于古典老片中高贵、典雅的环境里；雷文更接近于现实世界，一个充满资讯、信息决定一切的新时代。雷文执掌时代华纳公司的方向盘，无疑将会带领这艘大船沿着一个新航向前进，尽管前途未卜。

时代华纳的合并与发展，即意味着旗下各部门象华纳兄弟电影公司、华纳唱片部门、华纳有线电视部门、时代出版部门、HBO、时代有线电视部门要识时务、随形势发展而作相应的改建与适应。这其中最令世人瞩目的莫过于《时代周刊》的变化。《时代周刊》受读者重视的程度与受总公司高层人员重视的程度显然不相称。《时代周刊》在过去的 70 年里，以它公正、客观但有时也带偏见的报道影响了一代又一代美国及世界各地的读者。从前，它严肃的态度，入木三分的分析吸引了许多知识层次很高的读者。在鲁斯逝世后，《时代周刊》就开始偏离其创始人定下的道路。在时代公司与华纳公司兼并后，《时代周刊》似乎发生了更大的变化。

1992 年，《时代周刊》改版，马上就招来不少老读者的批评。《时代周刊》为了迎合新的时尚，刊登了不少精美的大幅图片，而且报道的内容大

多是社会热点新闻，如英国王室家庭风波、麦当娜的明星生涯等等，论品味、论层次明显降低。当然这样也吸引了一大部分不喜欢思考的“新生代”读者。仁者见仁，智者见智，《时代周刊》何去何从自然有其理由。

时代公司与华纳公司合并的初衷是两大公司有线电视部门的结合。合并之后，配合的最好的便是有线电视部门。只有一加一大于二才可认为合并是成功的。从这点而言，有线电视部门的发展正是得合并之便利。两大公司的有线电视部门紧密地合为一体，在短短的一年之内，便跃居美国有线电视业第二位。华纳有线电视部门原先在各城市买下的特别经营权，为时代华纳有线电视部门打开了方便之门。而时代有线电视部门本来实力雄厚，一旦如虎添翼，便说不可挡。

时代与华纳的其他部门尽管各自为战，但在合并之后，各个部门也迅速发展。华纳兄弟公司自不用说，移居好莱坞龙头老大之列。华纳唱片公司有WEA和WEA国际为销售流通管道，在全球也位居前列，而且为时代华纳赚下了最多的利润。

HBO作为一个拥有最多观众的收费电视电影频道，订户数量迅速上升。虽然时代华纳合并之后并未表现得象人们期望的那么出色，但其发展速度之快同行之中是没有可与之匹敌的。

进入90年代之后，信息科技的迅猛发展为许多人始料不及。美国电话电报公司(AT&T)有被迫分解成许多小公司后，反而在竞争中更敏捷、更灵活、在全球市场与爱立信、东芝、摩托罗拉展开剧烈竞争，而这不过是全球通信技术迅猛发展、日新月异的一角。在计算机行业，英雄齐聚、万马奔腾、瞬息万变，IBM、苹果等老公司凭借实力抢占各地市场，而惠普、微软则异军突起。信息处理技术加速发展，而各国更是竞相登陆信息高速公路、唯恐在这浪潮中落人之后。

对这一切剧变，看得最为清楚地莫过于雷文。早于10来年之前，他已预料到这一切。从那时起，他就觉得时代公司应该从以新闻为主导转为以娱乐为主导，同时集CNN之长是必经之路。罗斯也曾预测到未来的发展趋势。不过，他是更注重于从有线电视网的角度来考虑，他说，“我幻想能通过有线电视选购西尔斯百货的商品或书廊的书籍，并直接由银行帐户扣除支出费用。未来的大学将利用双向式有线电视教授莎士比亚戏剧，医生只要在诊所就可以通过有线电视为病人诊断。我们还可以通过加密频道传送信件，而到达世界各地只需数分钟。”他的这一席预言或许不过是其为有线电视作推销的谈说的一部分，但我们不难惊奇地发现其精确性。有的早已实现，如电子邮件现在已成为上亿人日常通讯的必备方式。罗斯对未来展望的唯一一大缺陷是，他过于着迷于有线电视以至于他竟忽略了就发生在身边的信息技术革命，而这场革命的主锋是卫星与电脑，尽管有线电视与它们有许多类似之处。

雷文的高明之处在于他早就看到信息技术革命所带来的无法想像的后果。由于未来人们特有可能同时接收到最完备的信息，很少有人会在信息的拥有上具有优势。而且由于各国间信息交换频繁，国界的存在将不再有意义，高山、大海、江河以及空间距离将不再影响信息的交流，新闻学定义得重新改正，而政治也不再只是一个国家内部的事，用“地球村”来比喻这个未来世界更为恰当。这引起变化影响着各国经济、政治、文化、军事等等。而各大跨国公司更是处于这次浪潮的前锋，将受到最快速、最猛烈的冲击。识时务者为俊杰，一向积极进取的雷文自然会充分迎接这次革命而对时代华纳的

方向作一下调整。当初罗斯为时代华纳寻找策略联盟，更多的是出于降低负债和全球化的考虑，现在雷文仍旧推行策略联盟方针，但如他对新闻界所言，这是出于“技术上的考虑”。

而时代公司与华纳公司合并时，由于派拉蒙公司介入而使时代华纳负债累累。这笔债务是时代华纳高层经理人员挥之不去的梦魇。罗斯的策略联盟也是出于降低负债的目的，而其后雷文的种种举措也正是为此。罗斯曾鼓吹策略联盟是打入国外新兴市场的最佳武器。但实际上并非如此，合资企业也是可行之道。特别是时代华纳公司的娱乐业部门对软件的需求更大，诸如影片、唱片、影视明星以及商标才是真正的无价之宝。把这引起珍贵的财物分出一部分卖给别人有点儿点当家产的味道。在罗斯去世数月后，公司终于宣布为 TWE 找到了合作伙伴，不过不是欧洲的公司，而是一家位于丹佛市的美国西方公司 (US West Inc.)。这是一电话电报公司被分解后产生的地方性子公司。很显然，这次合作正是出于“技术上的考虑”。早在这次交易前几个月，雷文就宣布时代华纳将转换部分奥兰多的有线电视系统为“世界上第一家全功能的网络系统”——一种双向式超高速电子网络系统，能提供多媒体服务，电视节目、电视购物、电视服务等。并计划于 1994 年开始运作，雷文在接受记者采访时曾踌躇满志他说，“这是各种观念的结晶。它的发展空间无限。”

与美国西方公司的合作正是“超高速电子网络”计划的结果。作为一家实力雄厚的电子公司，美国西方公司可以提高时代华纳公司有线电视网络的技术，将使时代华纳登上信息时代的快车。而且这次交易为未来的有线电视公司和电话公司的合作打下良好的基础。因为人们一向认为有线电视公司和电话公司存在着激烈的竞争。这次代表时代华纳进行谈判的正是亚布迪。他几年下来苦心塑造与雷文良好关系的努力没有白费。亚布迪从中获取 3 川 00 万美元的交易费。罗斯以前给予亚布迪的酬劳与之相比则是小巫见大巫了。

在与美国西方公司交易后，时代华纳在 TWE (时代华纳娱乐公司) 中所持股的比重显著下降。美国西方公司以 25 亿美元取得 TWE 25% 的股权，其中 10 亿美元用于添置新系统，15 亿美元用于清偿债务。由于东芝和伊滕商社也持有 TWE 12% 的股份，这样，时代华纳自己只持有 TWE 63% 的股份。当时公司高层经理人员中有不少人反对与东芝伊滕和美国西方公司的交易。日本人并未提供什么技术，就轻易地与时代华纳分享这“王冠上的珠宝”。因为 TWE 中时代华纳所提供的都是其最珍贵的资产：华纳兄弟公司、HBO 和有线电视部门。而且日本人才出 10 亿美元就占了 12.5% 的股份。而他们认为美国西方公司的技术可以去购买，用不着与之合资。有人指出时代华纳公司在与东芝伊滕商社和美国西方公司谈判时至少还有 20 亿美元的空间。《福布斯》杂志更用尼古拉斯的话将这些交易讽刺为“出售玫瑰大行动”。

就在雷文执掌江山不久，又一位强大的竞争者正将手悄悄地伸向时代华纳公司。总部位于加州的海克公司 (Seagram Co.) 调兵遣将，不断吃进时代华纳的股票。时代华纳对其收购行为毫无戒备，而且雷文等高层经理人员正忙于拓展国际业务。在海克公司持股超过 5% 的警戒线后——它随即宣布希望持有至少 15% 的股份。这一咄咄逼人的气势让时代华纳的经理人大吃一惊。这令许多人想起几年前派拉蒙的行动，而且据说海克公司董事长勃夫曼 (Edgar Broofman) 对于参与娱乐事业一事兴致勃勃，他的好友中正有曾任 20 世纪福克斯公司董事长的狄勒。果然不出人们所料，勃夫曼在接受《洛

杉矶时报》记者采访时表示，一旦他接管时代华纳，第一件事就是开除一大批经理人员，而董事长与执行总裁将是狄勒。此言一出，波澜四起。时代华纳公司更是乌云密布，如大军压境、人人自危。时代派系与华纳派系空前团结，同仇敌忾。海克公司公布持股比例不久，雷文马上从欧洲赶回纽约，与顾问协商反收购策略。

1993 年秋，海克公司在沉寂数月之后，重新大笔吃进时代华纳股票，这下子人们相信它的确是有备而来，而且来者不善。不到 3 周，海克公司宣布已持有时代华纳公司具有投票权股票的 20%。如果再继续上升几个百分点，海克公司接管时代华纳必成定局。而雷文、亚布迪、法屈斯等等为时代华纳效力多年的经理人员将被无情地赶出时代华纳。格瑞斯事务所的律师团认为，要粉碎海克公司的恶意兼并阴谋，当务之急是重新购回股份。但时代华纳巨额债务尚未偿清，此举难以实现。在这关键时刻，亚布迪与美林证券取得联系，美林公司答应帮助时代华纳购回股份。不过，雷文认为这对公司债务无疑是雪上加霜，因而暂缓一步，看看是否还有其他良董。

11 月，勃夫曼在海克公司内部宣布已经可以收购时代华纳公司，整顿其董事会了。这一消息很快传到雷文耳中。经过与美林证券和律师团彻夜磋商后，大家认为可以先对簿公堂，不行再由美林证券出面干预。

11 月中旬，时代华纳公司以不正当竞价和恶意收购为由，向德拉华平衡院提起诉讼。论法庭辩论，雷文显然不如罗斯，他主要由律师出面。有意思的是，时代华纳仍以捍卫时代华纳精神为由，而且指出勃夫曼为人不具有参与娱乐业并为发展时代华纳而作出努力的素质。勃夫曼也不示弱，他陈列了 90 年代初兼并以来时代华纳的种种弊端，并特别提到 TWE 的交易，指出现今时代华纳高层人员碌碌无能。这是雷文上台以来遇到得第一次强有力的挑战。面对这种最后可能大权旁落的威胁，他绝对不善罢甘休。更何况这一切是他历经几十年的风风雨雨刚刚换来的，而且如果他这上台之后第一场大战能打赢，对他日后的声誉及威望必大有补益，而他也可以以时代华纳的捍卫者而自居。

这一次海克公司对时代华纳的威胁比起新闻公司对华纳传播公司的控股是有过之而无不及。因为它明摆着就是要换掉大批人马。雷文由于缺乏象罗斯与影星之间的良好关系，因而也无法让他们发表效忠声明。

他唯一可以做的就是组成一个精干的律师团、拿起法律的武器迎接挑战。

11 月下旬，法院再次审理此案。陪审团或许是被雷文口口声声要捍卫的“时代华纳精神所感动”，最终海克公司败诉，被接管的危险终于过去。同时，恰逢股市调整，时代华纳股票也不例外，下降了十几个百分点，海克公司无奈只好抛出部分持股，雷文终以不太高的价格重新购回股票。而不象默多克在撤退之时还趁机敲华纳传播公司一笔。

在雷文刚刚接手时代华纳时，公司内外部认为他还不具备象罗斯那样呼风唤雨、左右逢源、游刃有余的统帅风格。经过这一次事件，雷文的声誉显著上升，公司内外一片赞誉之声。初战告捷，给他日后的顺利发展打下了良好的基础。

外忧刚停、内乱又起。不过这内乱是长期以来演变的必然结果。有罗斯在公司，因为他善于调解矛盾，当各部门主管彼此意见不合，也是藏在心里。一旦罗斯去世，而雷文缺乏领袖风度，本来就十分别扭的部门主管们就公开

闹得不可开交。其中闹得最引人注目的正是 HBO 的法屈斯和华纳兄弟的达利。早在合并之前，两人就有过数次交锋。在合并后，达利更是对法屈斯的建议一口回绝，使法屈斯对他怀恨在心。在雷文当上联合执行总裁后，法屈斯已与达利平起平坐，他更是处处与达利竞争，而且因此时代华纳公司也损失了不少收入。但法屈斯为了报一己之仇，对其他高级经理人员的劝告充耳不闻。1992 年元月，HBO 同意提供一家新成立的电影经销公司 5 亿元资本作为电影的权利金。很显然，这是严重的内耗，华纳兄弟公司有一套完善的电影经销系统，而法屈斯竟然花大笔钱给其他公司，这自然令达利大为不快。当然，当时罗斯已病人膏肓，达利只好要求雷文出面制止，但雷文也置大局于不顾，把达利给打发走。

时代派系与华纳派系之间仍摩擦不断，就在华纳派系内部，有些主管也彼此反目成仇。从前罗斯总是以大家长的身份出面调解，现在则不同了。华纳音乐部门就是如此。华纳音乐部门是全球数一数二的唱片公司。默克多在奉命炒了许多人的鱿鱼之后，来负责唱片部门；而欧斯汀则是唱片公司的资深总裁。欧斯汀早在奇尼兼并华纳七艺术公司时就已经主持唱片部门业务，并将当初 1 亿美元的年营业额扩展到 1992 年的 20 亿美元的局面。自然欧斯汀居功自傲，看不起半路上杀进来的默克多。而且欧斯汀认为默克多不脱政客本质，为了前途而频频向雷文示好，经常不为华纳派系说话。而且默克多也缺乏领导才能。用一位任职多年的音乐部门雇员的话说，“默克多并未给事业部门主管一展身手的空间。在罗斯手下做事，他们自觉像是王子；但在默克多手下则象个雇员。”

不当家不知柴米贵，雷文在执掌时代华纳大权，风风光光一阵，过了一把瘾之后，也开始觉得十分不容易。他一方面得为扩展全球业务而四处奔波，另一方面又得弥补公司内部日益扩大的裂缝，而且以其魄力而言，的确心有余而力不足。有很多风格，雷文可以说是完全照搬罗斯的。比如在各部门业务上，雷文仍赋予各主管绝对大权。但同时或许是出于降低负债的考虑，雷文对总公司支出作了调整，砍掉了许多不必要的开支。与罗斯的挥金如上相比，雷文自然收敛许多。1993 年 7 月，时代华纳公司召开股东大会。雷文或许没有忘记 1992 年大会上那次拙劣的表演。他为了召开在即的股东大会上作了 10 天的准备，而且作了一些刻意的大会进程安排。与罗斯相比，雷文对于这种场面的把握显然不够成熟。但这一次他终有进步，股东们看到的是一个沉稳、自信而又雄心勃勃的雷文。

进入 1994 年后，时代华纳公司发展最引人注目的莫过于 TWE。这家合资公司在成立后没多久就迅速在全球各地抢占滩头堡，日本自然是 TWE 发展最迅速的地方。虽然雷文未能为 TWE 在欧洲找到伙伴，但 TWE 已在北欧、西欧、南欧，以及迅速崛起的东欧市场建立了多家子公司。而时代公司的出版部门广告收入也大为增加。华纳唱片公司在 1994 年勇夺销量之冠，排在宝丽金、百代公司和索尼之前。

1994 年可以说是雷文上台后时代华纳发展最为迅速的一年。随着公司稳步发展，一个被压抑以久的梦想重新萌发。早在 10 年前，雷文就幻想着要建立一个“集时代公司、华纳传播公司以及特纳传播公司三者优点于一体的新时代公司”。现在离这个梦想的实现只差一步了。即将特纳传播公司（TBS）纳入时代华纳族下。

TBS 是赫赫有名的 CNN 的母公司，它是特纳的资产。在 1994 年，TBS 也

是一家庞大的以新闻为主导的公司。正是 CNN 改写了新闻的定义，即从“过去的”变成“正在发生的。”而 TBS 也以 CNN 为基础，在 10 来年之内以惊人的速度成长。正象华纳兄弟、亨利·鲁斯和罗斯一样，特纳也是一位“活着的传奇。”

二、帆船冠军到新闻巨子

对于特纳的家世，《新闻周刊》有过如下描述，“R.E.特纳的大起大落已成为商界传奇。他的父亲脾气暴躁，经常把儿子赶出家门，最后又悲剧性的自杀。”正如其中所写，特纳的童年生活只给他凄凉、冷漠的回忆，而这也形成了特纳独断专行、爱好梦想、急躁不安的个性。

1938 年 12 月 19 日，特纳诞生于佐治亚洲的一个商人家庭。在特纳不到 3 岁之时，恰逢珍珠港事件爆发，他父亲艾德·特纳马上抛下妻儿，加入海军。年幼之时便被父亲抛下，这正是特纳生命中最悲惨的回忆。

在特纳 9 岁之时，他又被父亲送到管理严格的佐治亚军校念书。一贯饱受酗酒父亲的老拳，小特纳一到军校，就显示出他天生叛逆的一面，经常为了维护南方人的荣誉，而向骂罗伯特·李将军（南北战争时南军统帅）为叛徒的北方学生挑战。

特纳在少年时期便迷上帆船运动。他喜爱在激烈的竞争中取胜，但他瘦长的身躯使他在橄榄球和棒球比赛中屡屡败北。而驾驶帆船，却是可以用智力与意志弥补体力的运动。在他开始之时，由于技艺欠佳而常常翻船，因而被冠以“翻船特纳”的美名。

1960 年，特纳进入布朗大学主修古典文学。令人啼笑皆非的是，艾德·特纳写了一封信给儿子，以慈父之爱而淳淳教导儿子“教育的目的在于使人学会与同时代人沟通……但我认为希腊文字斯巴达国王的战功于你无补。”这封信至今还保存在布朗大学。特纳自然受到父亲的很大影响，他以学业表现不如从前。在念大二的时候，特纳被勒令退学，不过这次是因为校警在深夜之际在他房中逮到一名女生。

艾德·特纳对于儿子的退学似不在意，在他的授意之下，小特纳进入他父亲的广告公司工作。

1960 年，特纳首次在一次全国帆船比赛中夺得冠军。也就在这时，他与金发碧眼的娜依在密歇根湖畔的芝加哥结婚。但这场短暂的婚姻不到 3 年便结束，原因很简单：同为帆船运动员的娜依在亚特兰大的一场比赛中超过了特纳。而自尊心极强的特纳自然不愿面对这个现实。1963 年的一天上午，艾德·特纳在他宁静的庄园中用一支手枪结束了生命，这事给特纳很大的打击。在很多方面，他都是以父亲为楷模，希望有朝一日能超过他，尽管艾德经常打他。他无法理解一向自信的父亲为何采取这种愚蠢的举动。这以后，特纳便理所当然地着手经营父亲留下的广告公司。

特纳似乎在经商方面是一个天才。他很快就熟悉了公司的日常事务，并摸清了这家“特纳广告公司”的方方面面。他很快意识到户外广告业十分有利可图，而且大公司比小公司有利，因而他马上着手扩大公司版图。1964 年，特纳又以闪电般地速度娶到了一个来自阿拉巴马州的空姐珍妮·史密丝。事实上，在事业上，特纳也顺利地扩充了特纳广告公司。他一有闲暇仍重操旧业，全心扑到帆船上。

不论比赛在哪儿举行，特纳都会尽量参加。而且他也组织了一群与他志同道合的伙伴。在商场上，特纳也同样从不止步，不断与对手竞争。令手下大为吃惊的是，在一夜之间，特纳把“广告公司”改名为“特纳传播公司”，开始涉足传播媒体，而特纳也通过帆船这项贵族运动认识了不少达官贵人，这其中就有挪威国王和王子，以及西班牙国王卡洛斯，当时的希腊国王康斯坦丁。

1970年特纳在全球各地的帆船比赛中大出风头。他首先赢得澳洲杯帆船大赛，又穿梭在百慕大、美国杯的赛场，都取得不菲的成绩。特纳甚至还引起了新闻界的注意，《时代周刊》对他进行了一次专访。

尽管特纳一年中有一半以上的时间是在帆船上度过。但特纳的传播公司似乎经营得还相当不错。而且新近拓展的电视与广播业务也发展很快。特纳传播公司已成为亚特兰大乃至南方的一家规模较大的传媒企业，而且户外广告事业也蓬勃发展。这点令许多红眼的同行大为不解，因为许多人全年辛苦奔波反而业绩不佳，而特纳似乎很少过问公司业务反而事事顺心如意。

特纳喜欢冒险，喜欢从事赌博性的事业。他心里明白，他完全有可能因此倾家荡产，前功尽弃。不过他在所不惜，因为这正符合他的个性，在千帆竞渡中，顶着狂风大浪，从芸芸众生中脱颖而出，尽现英雄本色。他十分喜爱竞争剧烈的运动也正说明了这一点。无论是在大海上，还是在棒球场、篮球场里，他都喜欢与别人一争高下。在60年代末，有线电视业刚刚起步之时，特纳便想纵身投入这项高度资本密集的新兴媒体。当然，特纳不是有线电视业的先驱。当时在全美早已有许多实力雄厚的公司看上了这项新兴行业。这其中就有华纳传播公司的罗斯，时代公司的雷文等人。与他们相比特纳显得势单力薄，有点儿孤军奋战的味道。

当时特纳所能做的只是买下一家小型电视台。在1969年，特纳终于在亚特兰大找到了一家卖价较低的超高频电视台WJRJ。在60年代，大多数电视机只能接收甚高收电视节目，由于超高频电视台的信号较弱，因而WJRJ电视台的频视率最低，1970年1月，经过数年的艰苦谈判之后，特纳终于以250万美元的价格买下了WJRJ电视台和其所在的17频道，并把名称改为WTGG。特纳已经意识到他会开创一番远超过他父亲的事业。他现在还有一个更大的计划，即在南方创立一个地方性电视网络。

1970年上当野心勃勃的特纳准备兼并另一家电视台时，董事会无情地否决了他的计划，特纳也无可奈何。他无法容忍自己的阵营里有反对意见。在之后不久的董事会改组中，特纳把那些曾经反对他的董事会成员通通扫出特纳公司。

1972年，特纳成功地取得了向地的球迷们传播亚特兰大勇士棒球赛的权利。他那家门可罗雀的电视台收视率一下子上升，不少广告厂商也找上门来。其他地方的电视台也纷纷向特纳要下了棒球赛的电视转播权。这对于特纳是一次很好的机遇，他可以借此一举向南方及至全国的市场出击。但是由于是超高频电视台，只能通过电话线转播，成本极高。有线电视台通过电缆，而无线电视台通过空中电缆，费用都是相当低的。特纳想到了通过卫星转播HBO的节目而名声大噪。战后以来，美国广播公司(ABC)、全国广播公司(NBC)以及哥尼比亚广播公司(CBS)已垄断了电视业和广播业的市场，几乎占了广告客户80%的金额。这3个超级巨人经常联手，兴风作浪，不断地排挤，兼并一些规模较小的同行。而特纳正效力于电视以及有线电视业，

他无疑必须面对来自 3 巨头的威胁。当看到雷文租用转播电视节目，特纳便预料到巨头垄断的局面在不久的将来必然土崩瓦解。

特纳与美国无线电公司取得联系，以每年 100 万美元的租金使用其“卫讯 1 号”卫星的 24 个脉冲发射器之一。美国无线电公司正是全国广播公司的母公司。特纳下一步要游说的对象就是联邦通讯委员会（FCC）了。在 70 年代初，FCC 出于反垄断的考虑，对电视和有线电视业作了重重限制。不过到了 20 年代中期之后，FCC 放宽了管制措施，它缩减了有线电视经营者接收卫星信号所需碟形无线的最小尺寸，由 30 英寸减小到 15 英寸。这项改革措施使得有线电视台接受卫星信号的费用减少了一半。对特纳而言，这个喜讯意味着他的亚特兰大电视台将跻身于全国性电视台之列。就在 1976 年圣诞节前夕，特纳开始通过“卫讯一号”向全美转播其电视节目。特纳的这家名为“超级电视台”的公司以 17 频道的标准文化节目缓慢而又稳步地打入了有线电视网络的千家万户。特纳倔强、顽强而且脾气有些暴躁，或许这与他经常从事对抗性的体育运动有关。在商场上他也如此，遇到强敌他不但不低头，反而激发他的好胜心理，越斗越勇。由于他势单力薄、盟友甚少，《亚特兰大星报》戏称他为“一匹来自南方的狼”，在茫茫商场中，他左冲右突，无所畏惧。在超级电视台有了一定基础之后，特纳萌生了制作新闻节目的念头。对于每一个想称霸全国的电视业巨头而言，新闻节目的制作是至关重要的。而新闻节目一向是 3 巨头的拿手好戏，要从他们手中抢过观众，必须要有精于此行的人的帮助。特纳想到了数年前所接触过的里期·斯科菲尔德。里期制作的新闻节目可以与大公司匹敌，而且他为合众国际社创办了电视新闻中心，论组织，论才气，他都是特纳实现其理想的最佳伙伴。

1978 年 7 月，当里期还在他纽约的家中为他爱狗刷毛时，他突然接到了来自亚特兰大的长途电话。他一听就知道是特纳打来的，因为特纳那嘶哑沉重的佐治亚口音让他永远也忘不掉。特纳邀请他前往亚特兰大，以商讨一项更为宏大的计划：建立一个有线电视新闻网（CNN），全天播放电视新闻。里夫听了之后大吃一惊，“特纳，你是否知道 CBS 为了制作每天半小时的综合新闻，一年要花一亿美元？”特纳毫不迟疑地回答，“就是破产了我也要办起来。”里夫飞往亚特兰大，他为特纳制定了一项 1,400 万美元的初步计划。在此之前，里夫也曾向时代公司和 HBO 提过开办新闻业务，但当时的董事长海斯克认为开支过大、收益甚小而礼貌地回绝了里夫的建议。特纳在带里夫参观了扩建的 TBS 总部后，马上接受了里夫的计划。里夫告诉特纳，CNN 要想赢利，订户必须达到 750 万以上。

1978 年年底特纳参加了在加州举行的有线电视博览会。他使出浑身解数进行推销，希望有足够的有线电视经营者来参加他的计划。令他大失所望的是，响应者寥寥无几。他只为 CNN 征集到 40 万订户。但他的超级电视户却发展得十分顺利，到 1979 年初，已拥有了 300 万有线电视订户，虽然又占全美有线网络订户的 1/5，但却也业绩不凡。源源不断的广告收入为特纳赢得大量进项。但 CNN 却因订户不足而面临夭折的危险。这时一件意外事件使特纳痛下决心，将 CNN 计划再次付诸行动。

1979 年 5 月，比他年长 3 岁的一位密友突然因心脏病发作而过世。这件事据说极大刺激了特纳。他似乎意识到生命的宝贵。他立即打电话给里夫，“让我们干吧！”在里夫与特纳的共同策划下，一项全新的方案出炉了。特纳授予里夫全权控制 CNN 的编辑工作。同时召集有经验的超级电视台的广告

部人员为 CNN 拉广告客户。一切工作按特纳的布署紧锣密鼓而有条不紊地进行。万事俱备，只欠东风。他需要为 CNN 物色一位在新闻界响当当的记者。

由于出生的记者大都已任职 3 大电视网，因而特纳要找到一个合适的人选是很困难的。事有凑巧，当时 CBS 的丹尼尔·斯科尔正离职在家。斯科尔是公认的优秀记者之一，但他出言不逊，而且指责其老板为了从 FCC 那儿获得特权而进行幕后交易。由于斯科尔离经叛道，在被 CBS 以一笔优厚的退休金打发之后别的广播公司也不敢雇佣他。在经过里夫与斯科尔进行一周的联系之后，斯科尔不同意加入 CNN，并从洛杉矶飞往拉斯维加斯参加特纳的 CNN 开业。“永不后退”已成为他的信条，只要机会到来，他会毫不犹豫地捷足先登，纵然全盘皆输他也不会后悔。参加开业记者招待会的有特纳、里夫、斯科尔及一些 TBS 的高级雇员。会议室里，几十位商业记者济济一堂。不出几个小时，CNN 这个注定未来要改写新闻的历史并在全球尽显风采的名字将要在世人面前首次亮相。这是在 70 年代的最后一年。

新闻业是一切电视机构的中枢，其威望与荣誉大部建立于此。这正如鲁斯强调时代公司必须以新闻业为主导方向。

CNN 的开办正击中了 3 巨头的要害。不过许多人相信特纳这个雄心勃勃的计划不久将夭折，因为 24 小时全天制作新闻节目的成本费也无法承受。不过透纳不管这些，他最醉心于冒险事业，无限商机如磁石一般紧紧地诱惑他。

1979 年 8 月，特纳将旗下的电视台改名为 WTBS，以向世人显示特纳传播公司（TBS）强大的生命力。特纳喜欢独行专行，而董事会里有人反对甚至否决他的建议则是他最痛苦的一件事。为了牢牢控制住 TBS，特纳每年都要从小型投资者手中买四股份，到了 CNN 成立时，特纳已拥有 TBS 近 90% 的股份。

就在 CNN 成立之数月，TBS 陷入了一场前所未有的混乱中，特纳在宣布 CNN 成立后，又兴致勃勃地重操旧业，赶往英格兰南海岸参加“闪电骑士”（FestKnight）游艇赛。这场全长达 600 多英里的比赛要经过常常大浪滔天的英吉利海峡。每次比赛都有险象环生。1979 年的这次比赛则遇到了前所未有的大自然的挑战，强劲的飓风和大浪使得 30 艘游艇被抛弃，18 人遇难。而装备精良的特纳的“执着号”也与外界失去了联系。整整两大两夜，人们都以为特纳这一次难逃此劫了。在这短暂而可怕的日子里，TBS 的全体成员都深深体会到了特纳的重要性。没有特纳，人们就群龙无首，TBS 也显得脆弱不堪。特纳的秘书几乎一整天都给普茨芳斯的组织官员打电话，因为那儿是这次比赛的终点，但是特纳仍然音讯全无。电讯部门已开始给特纳准备讣告了。就在人们心中的最后一点希望也熄灭之际，特纳那嘶哑的佐治亚口音从大西洋的另一头奇迹般地传到了亚特兰大的 TBS 总部。在这场大混乱中，由于暴风雨，特纳的“执着号”的通讯设备超波坏了，但他们仍以最快的速度到达终点。

特纳奇迹般的夺魁使得他在亚特兰大乃至全美再一次名声大震。人们再一次看到了特纳顽强不屈的一面。这次大赛也使原本对 CNN 不感兴趣的一些有线电视系统的领袖人开始与特纳联系。因为人们有理由相信，特纳在英格兰能做到的，在有线电视业也能做到。在这场比赛后，敬畏与赞扬包围了特纳。这种氛围有助于还处于裸中的 CNN 的进一步发展，这就是为 CNN 募到第一流的工作人员。而这些第一流的工作人无非都是特纳想方设法从 3 巨头那

儿挖过来的。继斯科尔之后，特纳接连从 CBS 那儿挖到两员大将。一位是在 CBS 干过近 30 个年头的元老吉姆·基切尔。他被委以重任，担任 CNN 的经营主管。另一位是莎姆·佐曼，他在 CBS 干了 20 年，从西茨到 1968 年选举都由他担纲，而且经营 CBS 在纽约、洛杉矶、芝加哥、费城等重要地区的电视台，可谓为 CBS 立下汗马功劳。而如今也抛弃 CBS 而全身投入 CNN。美国广播公司的华盛顿分局局长乔治·沃尔森也投奔 CNN 旗下，而该公司的资深记者唐·法默，伯纳德·萧和比尔·齐伯曼也来到了 CNN。特纳旗下的这一批新生力量个个持有可观的学历与资质证书。当然，CBS、NBC、ABC 旗下人才济济，不会因为损失 8 位干将而元气大伤。不过特纳却得到了他所想要的：无可非议的业务素质、叛逆的性格以及对新生事物积极的投入。而这些人之所以背叛原公司，是因为每一个人都有一部“苦难史”：在原公司被忽视、排挤或被解雇。他们就是要拿出一点颜色给原来的老板瞧一瞧。

招兵买马的过程出乎特纳原先的预料，出奇得顺利。但特纳却在关键时刻遇上了意料不到的大麻烦。特纳在 1979 年 8 月份为 CNN 在即将发射的属于美国无线电公司的“卫讯三号”上预订了一个 24 小时工作的脉冲发射器。12 月 6 日，“卫讯三号”如期上天，但在 72 个小时后，这只“大鸟”一去不复返了，如果不能找到“卫讯三号”上脉冲发射器的替代品，这个历经多年构想，在众人努力之下由特纳辛辛苦苦建立起来的有线电视新闻网（CNN）将成为一个短命的试验品，美国有线电视历史上最大的一个笑料。

CNN 原计划在 1980 年上半年开播，现在最关键的卫星都不见了！特纳表面上仍信心十足地向忧心忡忡的 CNN 雇员和幸灾乐祸的记者们表示，不惜一切代价保证 CNN 如期开播。但在私底下，特纳却也忧虑万分。因为他才明白他的命运正掌握在他的敌人手中，这就是 NBC 的母公司美国无线电公司。

在美国无线电公司召开的“卫讯三号”卫星的租用人会议上，特纳再一次明确感受到 NBC 不怀好意的态度。美国无线电公司告诉特纳，他们将把 CNN 在“D—2”卫星上留一个空间。但特纳心里明白这无疑是一份“追杀令”，因为“D—2”卫星与“卫讯”系列卫星不同，改变卫星意味着使用新的接收装置。他没有一家有线电视台会为此付出额外的代价。美国无线电公司实际上是落井下石，好象对特纳说：“去你的！”当特纳得知“卫讯一号”上还闲置着两个脉冲发射器时，他更是大发雷霆。特纳心里明白，眼下唯一可做的就是极尽威胁恐吓之能事，让美国无线电公司改变主意，在圣诞节的前几天，特纳和 TBS 负责技术部门的麦克·格尔克从温暖的南方赶到了地冻天寒的纽约，在俯瞰洛克菲勒广场的美国无线电公司大楼是与对手们进行艰苦的谈判。美国无线电公司的代表安迪·英格尔一再申明 CNN 只能通过 D—2 卫星转播。因为“卫讯一号”上的发射器已经全部订光了。特纳知道他在故技重施，上演一场好戏了。他愤怒的站起，指着目瞪口呆的英格尔和其他美国无线电公司官员的鼻子厉声说道：“你们这些蠢驴，我要控告你们！”接下来特纳滔滔不绝、如雷霆万钧的讲话更把这些人搞得晕头转向。英格尔斯告诉特纳，让 CNN 用“D—1”卫星转播的决定不是董事会作出的，或许还有商量的余地。特纳的恐吓策略显然已收到了预期的效果，但这也不能保证美国无线电公司一定会答应 TBS 的要求。这时精明的格尔克斯获得了关键性的进展。他再一次翻阅了几年下来 TBS 与美国无线电公司签订的所有的协定。他发现 26 年的一项协定美国无线电公司授予 TBS 对卫星脉冲发射器的第一优先购买权。特纳马上通知纽约方面，而美国无线电公司的律师们却为此愕

然。因为不知那位好人签下的一纸协定使得这场美国无线电公司本胜券在握的竞争以 TBS 的胜利而告终。1980 年 3 月，两公司宣布停战并签订了一份法院认可的合同，迫使美国无线电公司批发“卫讯一号”卫星上的脉冲发射器转租给 TBS。1980 年 6 月 1 日是 TBS 乃至全美以及全球有线电视及新闻业历史上值得记住的一天，经过幕后的激烈竞争以及风风雨雨，这一天 CNN 终于如期开播了。

这是 6 月份的第一个星期日，3 个黄白相间的大帐篷支在 TBS 新总部大楼前的草坪上。几百名应邀嘉宾品尝着烤虾和鲜美的鱼子酱。而这场野宴的主人特纳却身着蓝色的旧运动夹克和起皱的灰色便裤，周旋于人群中间。他的反传统的个性处处可见，即使在这一个重要场合他依然本色不改。在一群衣冠楚楚的名流中间，他最引人注目。CNN 的工作人员则引导客人参观崭新的设备。下午 5 时 30 分，特纳正式把 CNN 的成员介绍给大家。6 点整，历史性的时刻到来，所有摄像机的镜头都集中在两个播音员身上。

“晚上好，我是戴夫·沃尔克。”

“晚上好，我是洛伊丝·哈特。”

CNN 开始播送新闻。”

终于开业了。特纳回忆起几年来的辛酸苦辣，骄傲地对记者说道：“从今天开始，CNN 与时间同在。直到世界末日。到那一天，我们将报道这个噩耗，并在‘上帝与你同在’的乐曲中停止播音。”

如果回首过去的一幕幕，特纳的确可以引以为豪。特纳早先矢志投身于有钱电视业，曾遭到多少人的嘲笑，又曾受到强大对手多少次欲置之于死地的攻击。他都闯过来了，而且成功地打破了 3 巨头垄断的局面，为美国新闻业注入了一股新鲜的空气。他已经看到了 CNN 及 TBS 的未来，野心勃勃的特纳不会就此停下步伐。他已为 TBS 作了新的规划：立足美国，与 3 巨头抗衡，再称雄世界，成为世界级的有线电视网人 CNN 的开播给新闻自由一种全新的注解。

CNN 全天开播，订户随时可以收看。而不象以前 3 大电视网的新闻节目只在早上和晚上播出。更重要的是 3 大电视通过筛选播出他们认为是重要的新闻，带有明显的主观偏向性，而且他们还代表着美国东部的自由派。CNN 则让观众看到更多的新闻而又不受任何主观偏见的限制，CNN 把更多的思考的余地留给了观众。

第一年的夏天，里夫倾尽所能来吸引更多的观众。在 80 年的总统竞选中，CNN 几乎从头到尾地现场报道了两党的各个会议。观众们首次看到全部情况，自然十分好奇。而 3 大电视网则仍一如既往地播出摘要新闻。从一开始，CNN 就吸引了不少 3 大电视网的老观众。然而，曾经贷款给 TBS 的芝加哥第一国民银行却不相信有线电视网络未来能有较好的前景。这家银行的董事会决定收回 1200 万美元的贷款额度。尽管特纳向他们一再保证 CNN 将是一个赢利大户，但仍收效甚微。在最需要资金投入的时刻，这 1200 万美元可也是一笔不小的数目。特纳不相信失败，他迅速地与以花旗银行为首的一批银行取得联系。花旗银行要求特纳发行一定量的新股，而这又正是他所最不愿意做的。因为 TBS 与 CNN 是他一手经营的，这儿一向是他的天下，他发号施令，无人反对。而发行新股，意味着稀释他的股份。但为了 CNN 以及面对 3 巨头的围剿政策，特纳只好答应下来。以花旗银行和汉华银行为首的银团答应贷款 5000 万美元给 TBS，但特纳必须以高于优惠利率 3 个百分点的

高利率偿还。

1980年10月，特纳参加了在加州举行的有线电视网络博览会。借这个机会，特纳狠狠地挖苦了对他紧追不放 3 巨头。

1981年5月，特纳更是作出了惊世骇俗之举。他宣布 CNN 要控告 3 大广播公司及里根总统。因为只有 3 巨头可以派记者拍摄白宫新闻，而这违反了自由与公正的原则，特纳这种堂吉诃德似的挑战赢得了许多同行的支持。也就在这时，美国广播公司（ABC）开始杀入有线电视新闻市场。80年中，ABC 宣布与西屋集团的 W 子公司联营名为“卫星新闻频道”（SNC）的全天新闻业务，矛头直指特纳，ABC 与西屋的老板们相信，借助两大公司雄厚财力，搞垮 CNN 是不成问题的。在两大公司联手的信息宣布之后不久，股市对此马上作出反应，TBS 的股价从每股 17 美元降到了 11 美元，而特纳的个人持股也因此贬值 35% 以上。特纳知道这只是开始，由于两鸟争食，他将失去不少潜在的广告客户。特纳决定硬碰硬，他在波士顿的广场饭店（Plaza Hotel）召开记者招待会，宣布在 1982 年元旦开播 CNN 第二，比卫星新闻频道早几个月。特纳这个做法风险太大，因为要增开一个频道他将投入更多的资金，但大兵压境，他已考虑不了太多了。

为了开播 CNN 第二，特纳最需要的是一个“卫讯”卫星系统上的脉冲发射器。恰好华纳——运通公司在“卫讯一号”上还有一个闲置的发射器。经过谈判，华纳——运通公司把这个发射器转让给 TBS，但在这以后的两年中，华纳——运通将获得 CNN 两上频道所有商业广告时间的专卖权。尽管牺牲很大，特纳还是答应下来，到了 6 月份，已有 50 多家电视台购买了 CNN 第二频道的节目。然而 1981 年全年，TBS 亏损了 1300 多万美元，证券交易委员会（SEC）扬言要把 TBS 停牌。而且在亚特兰大总部，特纳还要应付工会的斗争。内忧外患严峻地摆在特纳面前。不过特纳不眼输这一点更激发了他好胜的心理。特纳的梦想是有朝一日能在全世界叱咤风云，领先群雄。就目前 TBS 的规模而言，实力远远不够。因为特纳一直在筹划着带领一个更大的“兵团”。

特纳这个大“兵团”的首选目标自然是 3 巨头。因为 3 巨头实力雄厚，能控制其中的任何一家则不仅可以扩大规模而且可以满足他好胜的心理。他可以做的是把 TBS 卖给对方换得控股权，从而利用大股东的势力来控制这家公司。

1980 夏末，特纳同 CBS 的总裁托马利·怀曼进行了一次谈判。特纳提议 TBS 以 165 亿美元的价格换 CBS 的控股权。怀曼拒绝了，因为这样特纳将成为 CBS 最大的股东，此声势显赫的 CBS 创始人威廉·帕莱的势力还大。这次失败并未使特纳的计划停止下来。

1982 年夏季，特纳更扬言要在 18 个月之内兼并 3 大广播公司中的一家。特纳向来喜欢虚张声势，或许这位帆船比赛的冠军曾从大海里领略到不少风浪，因而这一切都并未使他受挫，在 1983 年，TBS 和 CNN 开始赢利，收入以每年 50% 的速度急剧增长。TBS 的观众达到 2400 多万户，广告收入迅速增加。

1985 年，大都会传播公司兼并了美国广播公司（ABC）。这一事件大大刺激了特纳。因为在与 CBS 总裁怀曼的谈判破裂以后，TBS 把目标转向了 ABC。特纳曾在 TBS 高层主管中调兵遣将，试图成功地收购 ABC。但这事件在给特纳一个信号，若他兼并 CBS，联邦通讯委员会显然不会设置什么障碍。这一年的 4 月 18 日，特纳在纽约宣布 TBS 将以累计 54 亿美元的价格来竞价购买

CBS 的股票。而此时特纳的助手鲍勃·伍斯勒则站在特纳身后，他脸上露出一丝不为人所察觉的笑意，正是在 5 年之前，CBS 把他给开除了。特纳向 CBS 把他给开除了。特纳向 CBS 的 24000 名股东保证，他一旦接管 CBS，将对公司进行彻底的改革。

CBS 自然不甘任宰割，在提交联邦通讯委员会的一份长达 128 页的报告中，CBS 怀曼声称，TBS 无力兼并 CBS，而且特纳也不具备经营 CBS 的才能。双方剑拔弩张，各不相让。而特纳更是提出一幅志在必得的样子。在 TBS 大肆买入 CBS 股票的同时，CBS 也不断从股东手中购回股票。这一次特纳虽有华尔街的几家投资机构出手援助，但由于 CBS 毕竟势力雄厚，特纳的兼并计划再一次失败。然而，他发现这些投资机构却急于为今后的冒险事业提供资金，这意味着特纳的扩张计划有了坚定的后盾。

就在特纳与 CBS 的战争愈演愈烈之时，拉斯维加斯的大亨柯克·柯克里恩邀请特纳访问米高梅 (MGM) 的电影制片厂。米高梅是柯克在 70 年代买下的，随后在 1981 年柯克又买下了联合艺术家 (United Artists) 制片厂。柯克与罗斯十分相似，两人都对娱乐十分着迷。柯克打算把米高梅卖给特纳可谓是壮士割腕之举，因为他的其他几家制片厂正濒临破产边缘，他不得不靠出售米高梅以取得必要的资金。特纳自然对这项交易十分热情，尽管他这时还不得不对付 CBS。由于资金匮乏，在著名的投资公司博合曼公司的帮助下，TBS 靠出售可转换债券终于筹得所需的资金。就在 3 巨头嘲笑特纳对 CBS 的挑战失败之时，TBS 兼并米高梅的消息再一次震惊全美。MGM 的并入使 TBS 增加了 2000 多部宝贵的电影拷贝，这意味着 TBS 的有线电视台将增加更多的订户。在米高梅的诸多影片中，最为杰出的莫过于《乱世佳人》。这是一部关于 19 世纪的一个佐治亚王国的兴衰史。特纳对于这部电影可谓心醉神迷，因为在其中他可以看到家乡熟悉的风景，而克拉克·盖博所饰演的勇于向权贵挑战的个性又与他何其相似！

冒险兼并米高梅的行动使 TBS 几乎陷入破产的境地。

TBS 因而债台高筑。特纳急需有人把他从债务中“保释”出来。几位有线电视业巨头早就注意 TBS，他们自然不会放弃这一大好时机。占据有线电视业龙头宝座的电讯传播公司 (TCI) 的马龙 (John Malone) 马上向特纳表示愿意出资购买 TBS 的股份。而时代公司与华纳公司也不甘人后，成为继 TCI 之后的第二位、第三法人股东。

TBS 有了大笔资金的注入，自然避免破产或被美国人十分提防的默多克所购买。但特纳为此也付出了代价。

TBS 一向是特纳一个人的王国，可如今 TCI 和时代都握有对特纳决定的否决权。但是有线巨头的资金还不足以完全清偿十几亿美元的债务。特纳因此还开始了“清理花园”行动，出售了米高梅的其他资产。到 1986 年 6 月 6 日，被米高梅兼并一案搞得精疲力尽的特纳宣布终于出售了其他资产。

就在这一年，CNN 和特纳都真正成为人们瞩目的焦点。CNN 抢滩欧洲观众口味，CNN 专门雇佣了当地著名的新闻人员。CNN 还将采访范围扩展到加拿大、日本、澳洲和中南美。这一年 CNN 另一引人注目的举动是由拉里·金 (Larry King) 担任黄金时段，采访节目的主持人。金风趣幽默、足智多谋，不久这个节目的收视率便远远超过 (RK) 的其他节目。

不久，TBS 又进行了大胆地技术革新。

CNN 总裁社纳引进了一项令 CNN 更加无所不在的高科技产品——只有手

提箱大小的卫星通讯设备，只要记者一到现场，天涯海角都可作实况转播。可能说，正是当代信息处理技术的信息传播技术的发展改变了新闻学的定义，使世界各地的人们越来越接近。一向大胆勇于进取的特纳又大施拳脚，发展了另一个新的网络“特纳电视网”（TNT），而 TNT 有 3/4 的节目将由米高梅电影库提供。特纳的此举很快地显示其明智过人之处，TNT 成为有线电视网上最成功的网络，而在此之前，不论是华尔街还是好莱坞都认为 TBS 对米高梅的收购是一次失败的举动。

TNT 的开播得到了 TBS 的 3 大法人股东——电讯传播公司（TCI）、时代公司和华纳传播公司的支持。象 TCI 的马龙这一龙头老大也认为特纳目光十分独到。而向来热衷于娱乐业的罗斯自然对于 TNT 播放经典者片十分赞成。特纳估计只能为 TNT 拉到 700 万订户。结果有 TC1、WCI 与时代等有线电视巨，关手，TNT 竟然有了 1700 万的订户，对 TC1、WCI 与时代而言，TBS 是一咄咄逼人的潜在对手，但他们为何要养虎为患呢？正如《华尔街日报》的评价：

有线电视业里都是一些精明而又精明的家伙，象罗斯、马龙。他们谁都不傻，对他们而言，TNT 收入滚滚，他自然也会分得一杯羹，而且他们在 TBS 中的股份也会随之上升。

由于 TNT 的成功，加上 CNN 开始在全球各地大出风头，在低价位徘徊多年的 TBS 股票也开始显示出上升的迹象。从 1987 年到 1989 年 TBS 股票由 8 美元涨到了 58 美元。银行开始表示了对 TBS 的信心。几年前曾把特纳拒之门外的曼哈顿银行团可以给 TBS 10 亿美元的贷款额度。这对特纳而言可是大好消息，因为由于 TBS 业务蒸蒸日上，手握 TBS 很大部分股权的马龙、罗斯和孟若早就对 TBS 跃跃欲试，意欲把特纳扫出 TBS，早在 1988 年，TBS 中代表时代公司的董事法屈斯（即 HBO 总裁就说过：“若由时代公司经营 TBS，两公司都将受益。”时代公司的雷文更是游说兼并 TBS，尽管此时时代高层管理人员的注意力都在与华纳传播公司合并上面。

美国著名的投资银行美林证券也向特纳表示，将贷款两亿美元给 TBS。由于有了金融界的支持，特纳就有足够的实力对付罗斯、马龙这样的强大的对手。也就在 80 年代末，曾经席卷美国的垃圾债承销热，终于结束，曾被人们视为“天才”的博合曼公司的米尔肯也由于内幕交易等多项罪名被起诉。特纳与米尔肯有很深的交情，即使米尔肯被控有罪，特纳也依然对他佩服得五体投地。

在 1988 年 TBS 的收入高达 10 亿美元。特纳认为，这是由于 CNN 与 TNT 的成功，以及先进科技的运用，而并非由于同行的加入。事实上象罗斯、马龙、以及时代的尼古拉斯由于各大公司彼此剧烈竞争、利益冲突，根本不可能携手共同对付特纳，而特纳也因此得以大施拳脚。这一年，民主党全国大会在亚特兰大的 TBS 总部大厦举行。出席会议的有民主党总统候选人社卡基斯、3 大广播网的老板以及好莱坞名星。有趣的是，除了 CNN 外所有的新闻媒体都对此大加报道，TBS 再一次名扬全美。

曾经被讽刺为“鸡面电视网”的 CNN 以 1990 年 6 月：日终于迎来了它 10 岁的生日。在不可思议的短短的 10 年之中，CNN 迅速崛起，不仅向 3 大电视网提出了强劲的挑战，而且终于超过了它们。对此有着近 80 年历史的 CBS 也无可奈何。在 1990 年，特纳的新闻网络已经进入 6000 万个家庭，在全球各地拥有 21 个办事处，共雇佣 1600 员工，在 100 多个国家播放节目。

CNN 随时插播全球各个角落重大新闻的本领，一天比一天高强。在欧洲，CNN 融合当地新闻与气象，收视率直逼 BBC 和默多克的有线网络。许多国家的驻外使馆与政府机构都成为 CNN 的固定订户。亚洲各国也陆续加入。涵盖全球的 CNN，成为历史上第一个名幅其实的全球电视网络。在信息时代来临之时，高瞻远瞩的特纳也稳稳地抢占了有利位置，但他对竞争之剧烈了如指掌。谁一旦不能利用最新技术，过去的霸主将被无情地摔下宝座。这一点罗斯、马龙、雷文同样也知道得一清二楚。

90 年代似乎对于 CNN 十分慷慨。

CNN 在旧金山地震、美军出兵巴拿马、东欧剧变中的表现再一次震撼了整个电视新闻界。

1990 年 8 月，CNN 再一次在海湾战争中尽显身手。当伊拉克入侵科威克时，第一个抵达中东的正是 CNN 的人马。这群记者中就有大名鼎鼎的伯纳德·萧 (Bernard Shaw)。在美军空袭巴格达的第一个晚上，CNN 作了唯一的完整报道。而这情景我国观众也从电视上看到了。CNN 的标志与巴格达城漆黑的夜色形成强烈反差。当时的美国国防部长切尼 (Dick Cheney) 则表示：“目前我看到的最好报导来自 CNN，而不是中央情报局。”在 1991 年 1 月 16 日前，CNN 的节目很少能吸引超过百万的美国观众。在海湾战争爆发后，随时有高达五、六千万的观众转到 CNN，看着飞毛腿导弹在特拉维夫上空呼啸而过，而“爱国者”导弹横空出世准确拦截。许多观众甚至还看到萨达姆津津有味地收看 CNN。可以说，在海湾战争期间，特纳的事业也上了一个新台阶。正如 CNN 电台的总经理金恩所言：“轰炸一起，立刻有百来家电台前来签约。”另外数十家电台则直接盗用 CNN 的信号，后来过意不去，纷纷打电话自白。一夜之间，特纳又建立了新的事业。而这一切，可以说是归功于新兴的信息技术。正是萧随身携带的三星通讯设备使 CNN 在电话通讯被截断的情况下，在交战国的首都不间断地向全球发射电波。这简直是奇迹！而 CBS、ABC、NBC、BBC 等大公司只好眼睁睁地看 CNN 大出风头。

在海湾战争之后，特纳已迅速开办了 12 个驻外办事处，每处至少耗资百万美元，这其中包括马德里、约翰内斯堡等地。TBS 的旗下雇员也迅速增加。而特纳在感情上也大有进展。他曾结过数次婚，追求过的女人有几十个，其中就有靳羽西。在一次与简·芳达 (Jane Fonda) 谈判拍摄影片时，特纳对这位健美皇后一见倾心，坠入情网。

1991 年圣诞节前几天，特纳终于与简·芳达结为伉俪。这位布朗大学的肄业生在 30 年内也许怎么也想不到自己会有今日之风光，不仅成为当年《时代周刊》的新闻人物，打下了 60 亿美元的庞大“江山”，而且还抱得美人归。特纳和简·芳达在美国东北部的蒙大拿州买下了一个牧场作为新家。

1993 年，TBS 旗下的卡通网也取得了极大的成功。

TBS 的 3 大网络 CNN、超级台和 TNT 这深入全美 95% 的有线电视订户。不过随着美国有线电视市场接近饱和，各大公司竞争的重点便转到了国外。特纳在 1993 年抢占了俄罗斯市场，开播了俄罗斯首家商业电视台，而时代华纳、狄斯尼和 BBC 只好望尘莫及。当特纳准备在德国独资拥有一家音乐电视频道时，时代华纳终于动用了否决权。迫使特纳与时代华纳分享这一金矿。

也就在特纳再次与时代华纳的雷文大动干戈之际，一个更大胆的想法在特纳脑中形成：与时代华纳合并是否会给 TBS 及特纳本人带来更大的收益？步入 90 年代，各大公司兼并成风，似乎“越大越好”已成为共识。特纳心

里明白 TBS 与时代华纳、TCI 及 3 大电视网中任何一家合并，都可大幅度节省开支，而且可以以更强的姿态面对国内外市场上对手的挑战。当“大都会 ABC”集团宣布有意接受合并之后，特纳的名字便一直被人提起，握有 TBS 近 1/4 股份的 TCI 公司的马龙由于担心股份被稀释，因而一直反对 TBS 与别人合并。然而，占有近两成股份的时代华纳公司却倾向于支持 TBS 规模的扩大。事实上，特纳与雷文都清楚一场大交易即将到来。

三、策略大联盟

在 80 年代中期，雷文没想着把特纳传播公司并入“新时代”版图时，特纳还不过是一位普通的老板和亿万富翁而已。雷文预料到特纳传播公司正符合转型的“新时代公司”的需要，却没料到其发展如放焰火一般，一幕赛过一幕，特纳也风光光，在全球成为风云人物。正是时势造英雄，当今社会信息充分交流，人们也需要更快地接受信息，而 CNN 的现场报道正迎合了这一潮流，加上特纳本人高瞻远瞩，经营有方，使得特纳传播公司迅速成长为一家以 CNN 这主，集有线电视、动画设计、电影部门电视制作及体育用品于一体的法国大公司。

时代公司早在与华纳公司合并之前，就已经持有其他特纳传播公司 TBS 股票。而雷文大权独揽后，更是把 TBS 作为最重要的合并目标。在他的策划下，时代华纳逐渐增加持有 TBS 股票。时机已经成熟，雷文将要完成他上台以来最大的一桩交易。在这场交易中担任财务策划的是恩扬会计师事务所（Ernst & Young LLP）。这个事务所几年来帮助时代华纳完成不少兼并交易。深受雷文器重。一旦与特纳传播公司的交易达成，时代华纳的规模将进一步扩大，而且 TBS 的有线电视部门、电影部门、动画设计等等必与时代华纳的相关部门紧密结合。其规模之大、其影响之深远、世界上没有第二家传播公司可以与之抗衡。

雷文先派一个外部律师小组与特纳接触，他自己按兵不动。他可谓是把罗斯的迂回战术用得得心应手。不过特纳也知道这个小组不过是个幌子，真正的后台老板正是雷文，特纳一向认为时代华纳是世界上最优秀的娱乐传播公司之一，而且他早也想给 TBS 找个合作伙伴，从而迈向新的纪元。因而在董事会召开之时，他随即向时代华纳的代表表示，可以与雷文接洽。

不过这桩交易面临的重大问题不在于合作的双方：时代华纳公司与特纳传播公司，或者说雷文与 R.E.特纳。最可能倒致这交易夭折的是来自外部的压力：即这两家公司合并可能会因为违反反托斯法而导致联邦通讯委员会的干涉，并且米高梅传播公司、电讯传播公司及迪斯尼公司等虎视眈眈的竞争对手会怕时代华纳一再强大而绞尽脑汁加以干预。依照联邦通讯委员会（FCC）的相关规定，由于时代华纳与特纳传播公司拥有许多同业，如有线电视、电影等等，他们的合并极可能导致垄断，因而 FCC 能否同意这项交易成为两家公司律师团最关心的问题。

1995 年 6 月，时代华纳公司股东大会召开。经过多年磨砺的雷文终于自信满满，对答如流地答复所有股东的提问。而且雷文再次效仿罗斯鼓动人心的一套作法，大肆奢谈时代华纳未来的拓展之道，并且进一步提出与 TBS 合并的构想。不出高层经理们的意料，当时 R. E.特纳名声如日中天，普遍得到股东的好评。雷文的这个构想获得了压倒性的通过。不到半个月，同样

TBS 的股东们也通过了与时代华纳合并的提案。万事俱备、只欠东风。而这股东风要靠联邦通讯委员会吹送；联邦通讯委员会成立之时，还只是白宫的一个微不足道的小机构，清水衙门，雇员不多。

20 年代广播事业的发展加强了对其管制的需要，但其规模仍然不大。四五十年代电视业的发展也只是使其雇员稍微增加。而八九十年代的这场刚刚开始不久的信息技术革命的威力便在联邦通讯委员会的规模上体现出来。原本无关的电视行业与长途电话及邮政业务展开激烈竞争。比如电子信件的方便与廉价使许多人减少了打长途电话和写信的次数，而且有线电视的多媒体业务的介入又使许多行业掺杂不清。联邦通讯委员会正肩负着健全法规、加强管理的使命。不过令时代华纳红领中与 TBS 的经理人可以放心的是，联邦通讯委员会正准备制定放松有线电视管制的措施，这表明它对其它方面包括企业合并也可能同样也采取更自由的政策。如果罗斯能活到 1995 年并看到曾令他头疼的条条框框被破除时，他一定会为此欣慰不已。

8 月份，时代华纳与 TBS 的律师团经过深思熟虑，终于向联邦通讯委员会提交了一份长达数百页内容极为详细的申请报告。有报告中，雷文与特纳还代表各自的公司对未来的竞争环境与发展方向作了颇为精采的论述。令他们十分开心的是，8 月中旬，联邦通讯委员会很快就给了时代华纳与 TBS 简单的答复，认为这桩交易不会引起反垄断的诉讼。雷文与特纳以及两公司数以百计的高层经理们终于可以放心地去实现他们的梦想。依据雷文与恩扬会计师事务所的策划，这桩交易将以股票交换的形式达成。时代华纳原本拥有特纳传播公司 20% 的股票，TBS 另外两个大股东便是 R.E. 特纳和 TCI 属下自由媒体公司（LMC）。自由媒体公司也是一家娱乐公司，这一家由有线网络大王约翰·马龙的 TCI 控股的公司时代华纳也拥有一定数量的股份。因而一旦时代华纳兼并 TBS，这 3 大有线网络的利益便更趋一致。消费者联盟在得知时代华纳准备兼并 TBS 后，马上可能就有有线电视网络收费上升等问题向联邦通讯委员会提出进行限制。

一波未平，一波又起。时代华纳与 TBS 的主管们也看到了这貌似合并案并非一帆风顺。就在时代华纳与 TBS 为合并案积极推动之时，鲍勃·艾伦（Bob Allen）的决定震撼了全美乃至世界。鲍勃·艾伦是美国电话电报公司（AT&T）总裁。这个传奇人物在 9 月下旬宣布将 AT&T 一分为三。这个商场巨兽、世界电信业龙头老大的再一次改头换面激发了一场关于企业适度规模的讨论：是否越大越好？而且公众也会问：“如果我只能从少数几家大公司获得信息与娱乐将是什么样子？企业规模的无穷扩大是否会危害大众的利益？”从迪士尼兼并 ABC 到 AT&T 的解体，人们似乎被纷纷扰扰的变化搞得不知所措。

但雷文与特纳很清楚，时代华纳与 TBS 合并势在必行。AT&T 的一分为三与娱乐业的合并之风有异曲同工之处。

AT&T 一分为三是为了让 3 个子分公司更好地独霸一方市场。正如微软独占软件业，三角洲航空公司独占亚特兰大机场，克莱斯勒独占微型房车市场。而要在娱乐传播业割据一方，必然要有更多资本投入。

也就在 8 月份，时代华纳又多了两个竞争对手，通用电气（GE）公司与默多克新闻集团。默多克似乎无孔不入，他给了特纳优厚的条件：让他继续掌握 TBS，而且给他一张空白支票，随便开价。但美国人一向对默多克甚为提防，对他们而言，CNN 可以落入 GE 或时代华纳之手，但决不可由默多克

控制。果然，法院后来的判决否决了 GE 与新闻集团。美国西方公司也不愿在时代华纳的股份因二公司合并而被稀释。它在时代华纳的电影与有线部门（即 TWE）拥有 25% 的股份。美国西方公司向德拉华平衡法院提起上诉，要求否决合并案。

众多的外患一一困扰着野心勃勃的雷文以及一帮意欲兼并 TBS 的主管们。而内忧也不少，由于听说合并之后，特纳除了继续掌管 TBS 外，还执掌 HBO。HBO 总裁法屈斯自然无法容忍几十年的苦心经营竟落得如此下场。因而法屈斯也在公司内部不断传播反合并言论。雷文也不会对法屈斯的行为视而不见，而在董事会讨论之后，法屈斯被无情地驱逐出局。

在这场联姻中，有一位强大的第三者不容忽视。这就是有线电视老大、TCI 的老板马龙。他控制的自由媒体公司掌握有一定的时代华纳股票，一旦他的 TBS 股票换成时代华纳股票，他将有总共 9% 的时代华纳控“股”，而这对雷文或特纳无疑是很大的威胁。

按雷文的计划，在合并后，特纳将因拥有时代华纳值 30 亿美元的股份而成为时代华纳最大的个人股东。而且特纳将任时代华纳副董事长，执掌 TBS 与 HBO。特纳同时还可以任命两名原 TBS 的董事进入时代华纳董事会。

特纳在商界有“狂暴的船长”之外号。一方面这是因为他曾多次带领船员夺得各地的帆船大赛冠军；另一方面是他的反抗天性，不服管辖。TBS 便是他一人的天下，我行我素、唯我独尊。即使 TBS 由于收购米高梅濒于破产，由时代、华纳和 TCI 出手相助，他也不因这些对手的加入而谨慎小心。尽管特纳在 TBS 只拥有六成多的股份，但面对对手的压力，他依然故我。而特纳这一次竭力劝说董事会，把 TBS 卖给时代华纳，同时屈居雷文之下，也可谓用心良苦。首先，这无疑是由于竞争的需要，娱乐传播业的高度资本密集的行业，谁财势厚，谁就更容易打败对手。其次，这也正反映了特纳个性的转变，从一我行我素的反叛者成为一有责任心的巨头。在与马龙、雷文等这些人共事期间，特纳也曾大吵大闹，威胁要把 TCI、时代华纳扫出 TBS。但他又很快与他们达成了妥协。在特纳宣布出售 TBS 之前，他曾开玩笑说要金盆洗手，退隐山林，与简·芳达在蒙大拿的农庄安享日子。但他只是开玩笑。特纳永远不会停止竞争，在时代华纳，特纳将有更大的空间，因为他将首次不用考虑钱，而去放手实现梦想。“我要看看‘大’是什么样子！”特纳这样回答记者对合并案的提问。

合并 TBS 之后的时代华纳的确够大，它将一举超过刚刚诞生的“迪士尼—ABC”、“西屋—CBS”，成为世界上最大的娱乐传播公司，BBC 和默多克的新闻集团也难与之抗衡。新的时代华纳所属的娱乐、传播子公司数目之多、规模之大都是同行难以望其项背。从华纳兄弟电影公司到《时代周刊》、从 CNN 到卡通网，都是时代华纳的天下。而且，时代华纳拥有娱乐传播业中最优秀的人才。在电影业，达利、史莫是优秀的总裁，而达斯汀·霍夫曼、斯皮尔伯格、史翠珊无一不是顶尖人物。在唱片业，麦当娜、恩雅则如日中天。在新闻界，赖瑞·金则是家喻户晓，时代公司的编辑人员则是十分杰出。随着时代华纳与 TBS 各个对上部门的接轨，新时代华纳无疑会显示出更大的活力。

但就在合并消息传出之前，股市却作出了相反的反映。时代华纳股票下跌了大约 6%。在雷文与股票分析磋商之后，认为这是因为投资者担心时代华纳为兼并 TBS 而新发行的 1.8 亿股票会稀释老股东的权益。在雷文宣布这

场交易将成为时代华纳资产负债表带来 28 亿美元的净收入，以及 6 亿美元的现金活动之后，股价又重新爬升。

在长达近一年的谈判之后，时代华纳终于可以宣布要兼并 TBS30 对雷文与特纳而言，这过程并不轻松。就外界条件而言，TCI 的马龙作为有线电视业的老大对此虎视眈眈，美国西方公司作为时代华纳的融资伙伴也全力干预，而且有一些象法屈斯这样的主管加以阻挠。但是成为一家集华纳传播公司、时代公司、TBS 于一体的“新时代公司”是雷文十几年以来的梦想。这是他一生事业之巅峰，他几十年来忍辱负重，绝不会容忍这次的失败。

1995 年的 9 月 22 日纽约市还下着大雨。在洛克菲勒广场 75 号的 29 层楼，雷文与特纳面带微笑，这一对对手的双手紧紧握在一起，向世人宣告时代华纳兼并 TBs，世界上最大的娱乐传播公司即将诞生。

1995 年无论如何都可以说是雷文最为春风得意的一年。而兼并特纳传播公司，实现了数十年梦寐以求的目标：执掌集时代公司、华纳传播公司与特纳传播公司于一体的“新时代公司”无疑是这一年他最精彩的一面，也必是他生平最为得意的一笔。这一年雷文完成的一系列精彩的交易，使时代华纳的版图进一步迅速扩张，也标志着雷文真正从罗斯的阴影之下走出来，成为时代华纳名副其实的老板。

时代华纳公司经过多年的蜕变成长，成为一家以娱乐为主导的传播公司。时代华纳的企业部门可以分为三类：第一类，娱乐部门，主要由唱片出版业、电影制片业、广播部门、主题游乐园和有线电视节目制作组成；第二类，新闻与信息部门，这其中包括杂志出版、图书出版及销售业；第三类，通讯部门，主要是有线电视网络系统。而且时代华纳董事会出于方便集中管理的考虑，把电影部门、广播、主题、游乐园、有线电视部门统一归于娱乐集团的控制之下，而娱乐集团中的主将正是时代华纳与东芝·伊滕忠（ITOCHU）商社和美国西方公司合资的时代华纳娱乐公司（TWE）。

1995 年，时代华纳及娱乐集团的主管们制定了一项以提高娱乐部门财务灵活能力为目标的计划，而这计划主要是通过出售一些非主导部门和发行债券得以实现。1995 年最引人注目的行动莫过于诺大棋盘中的一枚棋子罢了。雷文与董事会计划是要提高娱乐部门的能力，使得有线电视部门真正从亏损状态中摆脱出来，成为时代华纳的聚宝盆。

时代华纳的历任总裁部对有线电视部门十分着迷。罗斯早就预料到这一新兴媒体不可限量的未来，因而积极为之奔走、游说。而时代公司与华纳传播公司合并的初衷正出于此。雷文作为从有线电视部门出身的高级经理人员，更是乐此不疲。用一向对雷文颇有了解的一位律师的话说：“在所有的部门里，有线电视部门是最得宠的。”或许这不仅仅出于对新兴事物的兴趣，对雷文而言，现代信息技术革命必然会导致有线电视部门的发展，近几年国际互联网的几何级数成长正说明一点。这其中孕育着无限商机，谁抢占了这一部门并掌握了主动权，谁必然在未来竞争之中立于不败之地。在 1995 年，时代华纳进行了一系列交易几乎全是与有线电视部门相关。

1996 年初，时代华纳兼并了 CVI 公司，终于完成了有线电视部门扩展计划的第一步。

有意思的是，在 1995 年 4 月 1 日愚人节这一天雷文终于雄心勃勃地开展有线电视部门扩展计划。4 月 1 日，时代华纳娱乐公司（TWE）与前进新屋（Advance New House）企业成立合资企业，TWE 拥有 2/3 的股份并且管

理这家合资企业。由于前进新屋企业是一家实力雄厚的地方性有线电视公司，这使得时代华纳有线电视部门的订户一下子增加了 200 万。一个月之后，5 月 2 日，时代华纳又以惊人的速度兼并了顶点通讯公司。时代华纳不仅以股票交换的方式买下这家公司，而且还承担了其 1.4 亿美元的债务。对于还有部分债务负担的时代华纳而言，这一亿多美元也是个不小的数字。而予以时代华纳融资方便的是化学银行（Chemical Bank）。这桩交易使时代华纳有线电视网络又增加了 16.2 万名订户。6 月 6 日，又一喜讯传到了洛克菲勒广场 75 号的时代华纳总部。在这一天，时代华纳与帕勒冈（Poragon）公司达成协议，买下帕勒冈公司另外一半股票（时代华纳事先已拥有这家公司一半的股份），使得时代华纳有线电视网络一下子增加了近百万订户。同日，时代华纳还兼并了 KBLCOM 公司，这家公司的 70 万名订户也全归到时代华纳名下。不到两个月，时代华纳已经增加了近 400 万名订户，这得时代华纳有线电视部门迅速超过了前面几位竞争对手，成为位于美国第二位的有线电视公司，9 月 22 日，全世界都知道了时代华纳又兼并了 TBS。雷文与特纳微笑的合影迅速传遍了五大洲。人们对于特纳那张略显瘦的脸已十分熟悉，而或许可以说这是雷文第一次在世界舞台上露面，尽管人们已知道时代华纳这一家巨大的娱乐传播公司。

兼并热潮并未结束。雷文兼并 TBS 的表演只是一个高潮。

1996 年 1 月 4 日，当人们还沉浸于圣诞节与新年的快乐之时，又从时代华纳总部爆出了一个新闻。时代华纳又兼并了有线工业公司（CVI）及附属企业，CVI 所属的 130 万名订户再一次充实了时代华纳有线电视部门的客户名录。时代华纳花了 9.04 亿美元买下了有线工业公司，同时还承担了其 20 亿美元的债务。不到一年，在雷文的投意之下，时代华纳的律师团与恩扬会计师事务所通力合作，全力出击，以迅雷不及掩耳之势连续进行 6 场交易，其中兼并特纳传播公司的行动震惊全球，对时代华纳及现代工业都有着无法估计的深远影响。在这短短的一年里，雷文终于实现了十几年来的梦想，真正成为一举世闻名的人物，而且初步实现拓展有线电视部门的订户终于达到 1170 万户。而 1994 年只有 750 万户，增长了近 50%，在美国有 1800 个家庭收看时代华纳的有线电视，占了美国拥有电视家庭的 20%。或许当初罗斯做梦也没想到有线电视部门竟会有如此大的规模，而且技术水平竟会如此之先进。不过，罗斯在 wCI 时期为华纳在全国各地争夺了许多有线电视特许经营权，这无疑为其后发展打下了良好的基础。但他没看到有线电视部门放松管制的那一天，不过人们不应忘记当初正是以罗斯为首的一群经理人员为放松对有线电视的管制而摇旗呐喊。如果说雷文刚刚执掌时代华纳之时人们还怀疑其能力的话，1995 年这场类似于大满贯的天衣无缝的表演使人们认识了雷文。雷文从此也真正奠定了他在娱乐、传播界巨头的地位。

1995 年大兼并行动远远不止以上几项内容，而且也不仅仅限于有线电视部门。而且就有线电视部门而言，雷文也不是仅仅满足于订户数目的急剧上升。时代华纳的董事会已有了极为清晰的规划：进一步与通信业如电话公司合作，这样得以建立更大规模的地区集团化有线电视网络，同时采取诸如提高网络运行速度、高速数字以传输和电话服务等手段，这样就可以大大降低运行成本。在对未来的规划上，雷文以及时代华纳的高级主管再一次显示出惊人的睿智，他们跳出传统认为越大越好的陷阱，而将重点放在“技术二字上，他们认为未来有线电视与电话通信业务的合并已成为不可逆转的趋

势。1996年2月份由克林顿总统签署通过的一项有关有线电视的立法即证明了这一点。

1996年通过的《电讯法》更进一步取消了禁止有线电视与长短途电话公司竞争的限制，再次为有线电视开辟了新天地。经过长时间的游说，在1996年元旦，时代华纳又单独与联邦通讯委员会达成协议，允许时代华纳提高有线电视部门服务的收费。这只是序曲，到1999年，联邦通讯委员会还会进一步放松对有线电视收费的限制。现在时代华纳可以通过提高收费增加有线电视业的收入，而一旦1999年全行业都提高收费，时代华纳何去何从或许已成为洛克菲勒广场75号的人们最关心的问题之一。

1996年5月，雷文在接受《基督教箴言报》记者专访时，毫不掩饰地表达了他对时代华纳电讯策略的下一步计划：“我们将把有线电视部门与电讯部门合为一体，简化结构。这样做的潜力是十分巨大的。”早在1995年，时代华纳已迈出了这项计划的第一步。这就是时代华纳与伊滕忠商社和东芝的二次交易。依据协定，日本的两家企业将他们拥有的时代华纳娱乐公司的股份，从而使3方在技术上开展全面合作。时代华纳目前已拥有了时代华纳娱乐公司75%的股份，剩下25%还是美国西方公司手中。目前，与美国西方公司的谈判已列入了高层主管们的议事日程之中。

在1995年，时代华纳还进行一系列出售资产的活动。而这无疑又是时代华纳合并时派拉蒙插进一脚而留下的后遗症，在罗斯出售资产时，尼古拉斯曾讥讽为“出售玫瑰”行动。如果从当今雷文竭力收回东芝、伊滕忠商社及美国西方公司在时代华纳娱乐公司（TWE）的股份看，当初出售TWE股份的确是“出售玫瑰”的举动。时代华纳的电影、音乐、有线电视是“王冠上的珍宝”，每年为时代华纳带来滚滚财源，这其中有出售产品如电影、唱片的收入、版权收入等等。如今为了收回这朵“玫瑰”，时代华纳的确要付出一定代价。

1995年的一系列出售资产活动再次令人回忆起尼古拉斯的“出售玫瑰”与“出售杂草”的比喻。其中引人争议的是出售“六旗主题乐园”（SFTP）是属于娱乐集团（TWE）的一个连锁性质的游乐园。其中的布景与人物大都出于时代华纳的电影、电视及卡通片，如古城堡的仿真模型、蝙蝠侠、“凤宫劫美录”的布景等等。创办不久，便游客如云，游览人直逼历史悠久的迪士尼乐园，令迪士尼公司感到这新秀潜力不小。“六旗主题乐园”每年给时代华纳母公司带来5亿美元的纯利润，可谓是一只“下金蛋的母鸡”。雷文向董事会提出出售“六旗主题乐园”大部分股份时，立即遭到绝大多数内部董事和外部董事的反对。令人们大力吃惊的是，最强烈反对这项提案的是已退休的前往娱乐公司董事长兼总裁大卫·肯恩斯（David F Kerns）。他沿用了尼古拉斯“出售杂草”的比喻，指出“六旗主题乐园”则为时代华纳的无价之宝，未来必定带来更多收入，不必为减轻重债的负担而作出出售部分股份的短期举动。一向视董事会为智囊的雷文却固执己见，在6月23日，出售了“六旗主题乐园”51%的股份。

1995年，“六旗主题乐园”给时代华纳母公司的利润由1994年的5.5亿美元降到2.2亿美元，不过这利润的减少与几十亿美元的出售收入相比实在是微不足道。到底这桩交易是下是“出售玫瑰”的举措，日后自有分晓。

1995年大出售行动中除了出售了“六旗主题游乐园”一半以上的股份外，雷文还大胆地出售了一些非重点地区、订户少的有线电视企业。时代华

纳主要把有线电视网络集中于全美 35 个大都市区，每个还至少有 10 万以上的订户。最大的几个区是纽约市及纽约州、中佛罗里达以及北卡罗来纳。《福布斯》杂志在对时代华纳有线部门 1955 年的举措作了分析之后，认为时代华纳砍掉了一些分散的有线电视网络，而通过在大都市兼并使公司扩大网络订户，显然也是出于技术的考虑，即在规模经济的基础上，对网络技术进行更新换代以迎接未来的竞争。好象是与《福布斯》杂志彼此呼应，在 1996 年初兼并了有线工业公司之后，时代华纳的首席财政管理查德·布莱斯勒（Richard J. Bresler）代表公司宣布，在经过一年的兼并高峰后，公司在有线电视方面还暂时不会有兼并的计划。

值得一提的是，化学银行与纽约银行在时代华纳 1995 年这些波澜壮阔的行动背后起到了强有力的金融支撑的作用。雷文与纽约的银行交往甚密。

尤其是化学银行与纽约银行。1995 年在时代华纳还要为巨额负债而绞尽脑汁之时，若没有强有力的金融支柱，这些兼并都是不可想像的。当 1995 年初，雷文踌躇满志地带着规划与布莱斯勒来到化学银行时，董事会还正为一笔呆帐而争论不休。雷文本想再找一家银行，不料在董事会研究了时代华纳的规划后，立即通过了贷款并帮助时代华纳发行债券的决定。在与雷文研究金融方案时，布莱斯勒同样表现出类似于亚布迪的金融天才，设计的许多债券发行方案令人叹为观止。雷文作为一门外汉，也不时地与已离开时代华纳的好友亚布迪联络，征求其意见。

1995 年 6 月，据协议，时代华纳以优惠利率借到 12 亿美元，使得兼并 KMBCOM 公司的行动顺利完成。

1996 年 1 月，在兼并有线工业公司时，时代华纳又借到了 15 亿美元。作为筹集资金的措施，在化学银行与纽约银行的帮助下，布莱斯特带领一群时代华纳的会计师与美林证券共同研究，在 1995 年也发行了几笔可转换零息债券，总共筹得 40 亿美元。这几笔筹资行动可以说是 1995 年美国最大规模的行动之一。

1995 年是雷文上台后首次大胆地纵横驰骋的一年，“大兼并”可以说是这一年时代华纳的特色。在这一年里，雷文终于将特纳传播公司召到时代华纳旗下，而且有线电视部门一跃据有全美第二大的规模。人们看到了雷文以往不曾显示的雷厉风行，坚毅果断的一面。有线电视部门的精彩纷呈的发展场面也正体现了雷文的高瞻远瞩。在时代华纳所有部门中，与信息技术联系最紧的莫过于有线电视部门。由于多媒体技术的发展，只要把电视接上电脑便可步入信息高速公路，而有线电视网络则具有得天独厚的优势。有线电视业务与长短途电话业务界限的模糊，也必然使这些公司的竞争日趋白热化。时代华纳一方面对有线电视技术更新换代，另一方面与电话公司密切合作，必使得它在未来竞争中由于抢占先机而领先同业一步。随着技术革命如同地震一般震撼了企业界，时代华纳也进一步在公司内部加强了团队合作与协调。把电影部门、音乐部门、电视与动画制作以及游乐园统一置于娱乐集团的调度之下，就是出于这种考虑。同时在人事上，也加强了协调，如组成律师团、会计师小组等等。说白了，这也是为了适应当代竞争与技术进步的需要。从大的角度看，娱乐界一片兼并浪潮，金融界也不例外，大通银行与曼哈顿银行合并，日本的大和银行与三菱银行合并，技术革命的进步，市场竞争的加剧，都使得人们必须作出相应的调整，除此之外别无选择的余地。

时代华纳在宣布成立开始就对外公布是时代公司兼并了华纳传播公司。

特别在派拉蒙公司介入之后，时代公司的高层主管们为了防止被清除出公司的局面发生，更宣布以 140 亿美元的价格买下华纳传播公司，无疑是时代公司兼并了 WCI。但由于在人事安排方面，华纳传播公司唱主角，因而就出现了企业兼并史上少见的出价收购对方反成对方俘虏的被动局面。这无疑是罗斯的精彩之作，他的高超的谈判技巧、圆滑的处世本领、令人惊叹的领导魄力，使得这一切看似不可能的事一一发生。但自从雷文在罗斯病危之时，改组了董事会后，时代派系与华纳派系的对比就发生了变化。时代派系逐渐占了上风，而在罗斯逝世之后，雷文执掌大任，更是把握了主动权。不过与其说这是时代公司的胜利，倒不如说是雷文个人的胜利。因为作为“鲁斯的永恒遗产”的时代公司出版部门在合并之后备受冷落，尽管雷文上任之后首先到各杂志编辑部信誓旦旦，要振兴出版部门。但这一切不过是停于口头上。出身于时代公司有线电视部门的雷文一向对杂志出版部门抱有偏见和戒心。他上任几年下来野心勃勃发展娱乐部门特别是有线电视部门，为之绞尽脑汁，四处奔波而巨乐此不疲。

尽管雷文热衷于娱乐事业，但他与影视歌星们缺乏象罗斯与他们的密切关系。罗斯经常周旋于好莱坞各大宴会上，与斯皮尔伯格、伊斯特伍德、芭芭拉·史翠珊谈笑风生，而他们也经常与罗斯四处出游、尽情享受人生。罗斯对这些大明星们也慷慨大方、一掷千金，而大明星们更是视罗斯为挚友。或许这是罗斯的天性使然，他一向喜欢享受、追求快乐、向往着金光闪闪的叶莱坞式生活，一旦他实现了这个目标，自然不会轻言放弃，而是纵身投入，并推波助澜。雷文则温文尔雅，缺乏像罗斯那样谈吐不凡的口才、高大英俊的外表，要让他周旋于好莱坞的那些出众的男男女女之中，确实并非易事，或是一件苦差使。雷文只从大局上对娱乐业进行控制，他很少与明星们接触，而这些明星们更多地是与其主管们直接联系。相比之下，罗斯主持的时代华纳更富有人情味的浓郁的家庭气氛。在华纳传播公司时期更是如此，许多华纳雇员对于那一段温馨美好，宛如童话般的日子怀念不已。与雷文接触更多的是华尔街的经理们，而且雷文也注意处处保持总裁的威严，强化公司的等级制度。雷文也经常到雇员中安抚人心、竭力让人感受到他的可敬可亲，但由于技艺尚欠火候，而给人一种做作之感。罗斯则善于在不经意之处打动人心。

雷文上任后不久，就在高层主管进行了一次改组。华纳派系元老人物派森自动辞去了副总裁一职。现时代华纳总裁是理查德·帕森（Richard D. Parsons）。副总裁是彼得·海杰（Peter R. HaJE）。雷文仍掌有董事长与执行总裁（CEO）二职。布莱斯勒是时代华纳的财务主管。他毕业于一所著名大学的商学院，在多家公司干过，华尔街的会计师们对此人评价甚高。雷文上任不久，布莱斯勒就被时代华纳以年薪百万美元挖走。布莱斯勒果然不负众望，积极地时代华纳出谋划策，在 1995 年大兼并的行动中，更是大显身手、屡建奇功，为时代华纳兼并特纳传播公司等等立下了汗马功劳。时代华纳董事会的外部董事也都是一些声名显赫的上流人士。卡拉·希尔斯（Co1gate A.Hills）曾任美国驻外大使和贸易代表，现在是布尔斯公司董事长和执行总裁。而施乐公司前董事长肯恩斯曾率领施乐公司打遍全球五大洲，无疑是外部董事中十分引人注目的一位。亨利·鲁斯之子汉克·鲁斯也是外部董事会成员。其他知名人士还有高路洁（Co1gate — paluolive）公司的董事长与执行总裁鲁本·马克（Reuben Mark）和生产万宝路香烟的菲

利普·莫利斯公司前董事长兼执行总裁迈克尔·迈尔斯(Michael A ;Miles)。而雷文的好友文森特也任职于其中。不到3年，雷文也执掌了时代华纳的江山。

时代华纳内部各部门仍在不断磨合之中。矛盾依旧在，但合并带来的效益也迅速体现出来。法屈斯的辞职曾经轰动一时。法屈斯原是HBO的主管，在推翻尼古拉斯的过程中与雷文并肩作战。作为时代派系中的元老级人物，他向来自视甚高。因为当华纳兄弟公司的达利、史莫向他建议使用其电影发行网络时，法屈斯不忘前嫌，断然回绝。从此，HBO与华纳兄弟电影部门停止了一切合作，双方也成为仇敌。两部门本可以在公司合并后密切配合，拓展电影领域，对外竞争，吵料“兄弟”竟反目成仇、进行内耗。雷文无法忍受这一现象的存在。但达利、史莫与法屈斯只能取其一，要留住达利与史莫，法屈斯必立刻辞职。雷文犹豫不决、难以决定。达利、史莫自80年代初以来，即经营华纳兄弟电影公司几经坎坷，终于让华纳兄弟重登电影业龙头宝座，而且他们与制片人、演员交情极深。他们收入极丰，早已可以自立山头。用史莫的话说，“雷文能雇佣我，是他的运气。”法屈斯则是雷文的死党、时代派系元老，但由于为人十分自傲，在HBO雇员时他评价甚高。雷文只好将免职一事提交董事会表决，结果十分出人意料之外，达利与史莫不仅任华纳兄弟电影部门董事长兼联合执行总裁，还出任华纳音乐集团(WMG)的董事长兼联合执行总裁。而法屈斯则被免职，N以)由杰弗利·宝柯斯(JefferyL, Bewkes)出任董事长兼总裁。宝柯斯则直接向特纳报告事务。

时代华纳另一个重要的主管人事变动是音乐部门主管摩克多与总裁欧斯订的双双辞职。这两人之间的矛盾由来已久，由于矛盾激发，董事会最后不得不让两人都卷起铺盖离开公司。如果说时代公司与华纳传播公司刚刚合并之时，除了有有线电视部门其他部门还都在磕磕碰碰地磨合的话，那么到了1995年，合并的规模效应已加倍显示出来。1995年华纳兄弟的《蝙蝠侠归来》一片成为当年最卖座的影片，音乐部门推出《蝙蝠侠归来》一片的激光唱盘马上畅销。

HBO得以播放这部片子，其订户人数直线上升，而出版部门以及“六旗主题娱乐同”也不甘落后，纷纷推出与这部影片相关的产品，也都获得巨大的利润，而这只是合并带来的无限商机中的一个。时代华纳的产品主要是文化商品、电影、唱片、书刊、电视都是如此，包括版权在内的无形资产具有巨大的价值，两大公司的合并使得文化产品在内部畅通无阻，这就使得成本降低、利润上升。

时至今日，时代华纳经过几年的拓展，下断地扩充其实力，终于成为无人可以与之抗衡的最大的娱乐传播公司，而且在电影、出版、音乐、有线电视等等各部门都取得了巨大的成功。如果仔细地去领略每个部门的现状，将会看到许许多多令人叹为观止的成就。

第十一章 现在以及未来

公元 1995 到 1996 财政年度又是时代华纳风风光光的一年。轰轰烈烈的大兼进行动不说，时代华纳各部门的发展都创下了新纪录。华纳音乐部门已经是连续 12 个年头利润增长。时代公司、华纳兄弟电影部门和家庭影院（HBO）都有两位数的成长速度。有线电视部门也开始快速成长，时代华纳所有的部门都处于同行第一或第二的位置。时代华纳的董事会在 1995 年度的公司报告上写道，“时代华纳的杰出表现基于公司持久的动力、富于创造性的精神以及争强好胜的欲望。”时代华纳在每个领域都取得了如此傲人的成就：华纳兄弟公司的杰出影片、华纳音乐集团的畅销唱片、HBO 的获奖电视剧、《时代周刊》以及《体育画报》的精彩报道等等。不论是以什么成就来衡量，国家杂志奖、奥斯卡金像奖、格莱美奖、艾米奖还是有线王牌奖，时代华纳都是领先群雄时代华纳各个部门可以分成三大板块。第一块，娱乐业，有华纳兄弟电影公司、“六旗主题游乐园”、华纳兄弟广播网络、华纳兄弟音乐集团和家庭影院。这是时代华纳的核心部门，收入最多、比重最大、也最受高层主管的重视；第二块，出版部门，以时代公司为主。这基本上是“鲁斯永恒的遗产”的领域。第三块，通讯与信息部门，以时代华纳有线网络为主。这几年来内，时代华纳高层人员主要在这领域开拓，而且这一部门与现代信息技术的联系也是最为密切的。

一、永远是最爱的娱乐部门

华纳兄弟电影公司是世界上数一数二的影业巨头。它那位于好莱坞的梦幻工厂每年生产出大量让人如痴如醉的影片，而且也塑造了许许多多的电影明星。华纳兄弟的影片还被制作成录像带和激光视盘出售到世界各地，其中的人物形象则成为零售店的商品或是游乐园的一部分。华纳兄弟影片的成功显示了全方位拓展的娱乐业的价值，以及销售网络的重要性。而且由于商业的全球化、新技术的采用，以及华纳兄弟的品牌为更多人所熟悉，华纳兄弟的未来必有更广阔的前景。

1995 年，华纳兄弟影片已连续 13 个年头利润增长。

1994 年其税后利润是 4.3 亿美元，1995 年则上升到近 5 亿美元。收入的成长主要来源于世界各地电影院放映华纳兄弟影片的收费、家庭录像带以及电视播放费用等等。而 1995 年世界上最卖座的影片则是《蝙蝠侠归来》（Batman foreVer）。华纳兄弟电影部门永远是受人瞩目的焦点，罗斯当初便常泡在制片厂里，或许是因为制片厂能给他不少做梦的灵感吧，雷文也对华纳兄弟影片十分重视，年年公司报表的部门分页第一，部分就是华纳兄弟电影公司。达利与史莫作为十几年来的华纳兄弟联合执行总裁，为这家公司的发展立下了汗马功劳。当初正是他们在 80 年代初电影业一片萧条之时，努力尝试终获成功。而且达利也效仿罗斯作风对影星与导演十分慷慨。据说在庆祝《致命的武器》一片的宴会上，达利给这部片子的导演、主角及编剧 7 人每人一串钥匙，并对他们说：“这是你们的礼物。”这 7 个人走出饭店，看到广场上停着七辆颜色各异、但崭新发亮的法拉利跑车。后来这部片子的主角、也就是 1996 年奥斯卡影帝、《勇敢的心》的导演兼男主角梅尔·吉普森回忆道，“达利总喜欢给别人惊喜。而且他一向说到做到。”达利以笼

络人心的做法为华纳兄弟电影公司网罗到了不少大明星、大导演和编剧。

1995年，华纳兄弟电影的票房收入位居全球电影公司前3名。《蝙蝠侠归来》位于票房收入榜首，在美国本土取得1.8亿美元的收入，国际市场上更是十分卖座，票房收入达3.3亿美元。这位片子中担任主角的有大名鼎鼎的诙谐明星杰姆·凯瑞和克里斯·奥尼尔。而《廊桥遗梦》一片也是由华纳兄弟所拍摄，男主角由伊斯特伍德扮演，而梅丽尔·斯特里普则担纲出演女主角。这二人可以说与华纳兄弟渊源很深，而伊斯特伍德早已是罗斯的好友。《恐怖地带》则是华纳兄弟推出的另一部大片，达斯汀·霍夫曼出演主角。如果说罗斯的努力至今还在时代华纳开花结果一点也不假。当年罗斯绞尽脑汁、倾尽全力巴结、讨好影视名流，或许更多的是出于满足个人虚荣心的需要。但迄今，包括斯皮尔伯格在内的许多人为时代华纳而甘心付出汗水，这不正是当年罗斯宠络他们的结果吗？

1995年华纳兄弟还投入重金，拍摄了另外几部影片，都十分卖座。动作明星史泰隆主演了《谋杀》一片，尽管比不上当年的《第一滴血》和《兰博》，但也好评如潮。史蒂芬·西格尔主演的《包围第二集：黑暗区域》的家庭录影带销量达上百万盒。继1995年的成功业绩之后，华纳兄弟电影公司还在今年（1996年）推出多部大片。《龙卷风》（Twister）刚上映半年，便勇夺票房收入前茅。这部片子也成为今年我国引进的10部大片之一。史瓦辛格主演的《蒸发密令》（Eraser）一片也跻身票房收入前10名。另外华纳兄弟还拍摄了一部《火星攻击》（Mars Attack）动用了不少电脑大师进行三维设计。这部精彩绝伦的科幻片相信不久也会进入中国。达斯汀·霍夫曼在今年也推出了他主演的《睡眠者》（Sleepers）华纳兄弟影片成功的奥秘就在于高投入、名导演、名星担纲。而诸多明星齐聚华纳兄弟旗下，更是为华纳兄弟添了一份传奇色彩。

海外市场是华纳兄弟向来十分重视开拓的市场。1995年，海外市场的票房收入就占了总收入的55%。在这一年，华纳兄弟有10部大片票房收入超过1亿美元，这是一项前所未有的新纪录。目前华纳兄弟的影像资料库有3,200部电影和26,000部电视剧，其中还包括3,500部卡通片。华纳兄弟旗下的华纳兄弟全球消费者产品公司可以说是为华纳兄弟影片的巨大成功立了关键一功。这个公司的总裁是丹尼尔·罗曼纳里，他以新奇的创意而闻名，出主意就跟拧水笼头一样容易。在他的努力之下，华纳兄弟充分开发利用了现有的影片、动画片、激光视盘，真正做到了利润最大比。由于《蝙蝠侠归来》一片深入人心，罗曼纳里策划一次以蝙蝠侠为上题的促销活动，大获成功。罗曼纳里还策划了另外几次成功的活动，如在收视率颇高的华纳兄弟电视部门制作的《朋友》一片播放之前放送长达5分钟的减肥可口可乐广告等。

华纳兄弟制片厂连锁店则是直接生产与其电影有关的产品的公司。这家公司1995年在美国本土就新开了22家商场。其国际分部也捷足先登，开风气之先与合作者在香港、新加坡新开了4家分店，抢占东南亚市场。到目前为止，连锁店公司已在全球拥有137家分店，在去年，华纳兄弟消费者产品公司还最新开发了3类产品：一类是玩偶，还有互动式娱乐项目（通过有线网络）以及华纳兄弟体育用品。有意思的是，华纳兄弟这家电影公司也竟然跻身体用品行业，与耐克、锐步、爱迪达斯等公司展开竞争。或许时代公司的《运动周刊》可以为这项新兴的事业提供信息优势。但究竟成败如何，

要几年之后才知道结果。

去年“六旗主题游乐园”的参观人数达到了 2,100 万，其收入也创了新纪录。“六旗游乐园”最强大的竞争对手是历史远比它悠久的“迪士尼乐园”。“六旗”好象有意挑战“迪士尼”，在“迪士尼”办有乐园的加州、佛罗里达等地也开了“游乐园”，而且还准备远涉重洋，到巴黎、东京等地与“迪士尼”一比高低。

华纳兄弟电视部门持续 9 年成为黄金时段播放率最高的电视制作公司，1995 年秋季破纪录地提供了 20 部电视剧，每周播放时间超过 13 个小时。值得一提的是，华纳兄弟电视部门的班底大都来自原时代公司的电视部门。华纳兄弟电视台是第一家在同一年内同获单剧和喜剧连续剧收视率最高的电视台。其单剧《ER》初次播放便摘取了 8 项艾米奖（电视片最高奖）。由于旗下人才济济，华纳兄弟电视台计划在 21 世纪仍然生产大量高质量的电视片，1996 年 1 月，特纳传播公司出高价买下了《ER》在其有线电视网的播放权，创下了单剧最高的售价纪录。1995 年初，华纳兄弟还推出了华纳兄弟电视网络。9 月份，华纳兄弟电视网络进一步开办了一个综合节目，时间为 3 个小时，多为半个小时的短片。斯皮尔伯格也顺应潮流，当致勃勃地投入了动画片的制作。他制作的《平凯与大脑》（Pinkv & The Brain）就在这个 3 个小时的节目上播放。9 月份，华纳兄弟还推出了“WB 小孩”节目，专门在礼拜六播放长达 3 个小时的动画片，不到一个月，这个节目的收视率已与哥伦比亚广播公司和美国广播公司的同类节目看齐。华纳兄弟公司还计划在 96 年将这个节目扩展到 4 个小时。

罗斯当年的计划是走向世界，在全球与对手一争高下。华纳兄弟公司如今已真正成为一家名副其实的全球公司，它 40% 的收入来自国外，华纳兄弟国际部在全球 170 个国家设有分公司。华纳兄弟电视部门以家庭为主导，积极扩展海外特别是拉美市场，1995 年底成功地通过卫星向拉美地区的有线电视网络播送电视节目。华纳兄弟录像带公司则在全球 52 个国家设有分公司，1995 年生产了 1.5 亿盒录像带，收入达 16 亿美元。《蝙蝠侠归来》的录像带在北美销售的第一周就售出了令人震惊的 300 万盒。依据达利的计划，华纳兄弟录像带公司将也以家庭为市场主导。与雷文的总体策略一样，华纳兄弟仍在技术上也领先同行。1995 年，华纳兄弟与东芝等电子公司达成协议，结成以前所未有的由电视公司、电子公司合作的联盟，以生产多用途的数字式光盘（DVD）。这种数字式光盘已在 10 月份投放市场。这种光盘与传统的激光视盘（VCD）不同，它的容量更大。这种直径为 5 英寸的光盘每面可以播放长达 133 分钟的电影，两面的容量相当于现在流行的激光视盘的 17 倍。由于有了东芝等公司的合作，华纳兄弟无疑又在未来的电器消费市场抢占了先机。而这正是其不断进取、勇于开拓的结果。

野心勃勃的华纳兄弟总裁们还在德国的莱茵——鲁尔地区建设一个华纳兄弟电影世界，这个电影世界已在今年 6 月向游人开放。在此之前，华纳兄弟公司已在澳大利亚的黄金海岸成功地开办了一家“华纳兄弟电影世界”。1995 年，华纳兄弟国际影院部门已在全球 7 个国家拥有 363 家电影院。今年还计划再开设 18 家影院，正在建设的有位于英国的 5 家影院、澳大利亚的 5 家影院，以及各位于意大利、日本、德国的 3 家影院。经过数年努力，华纳兄弟终于真正成为一家全球性质的跨国电影企业。

华纳兄弟电影部门在 1995 年频频创下纪录，华纳音乐集团（WMG）也表

现不俗，这家全球最多元化的垂直合并的音乐公司，拥有全球销量最大的音乐出版社，无以伦比的生产技术与销售部门，而且拥有哥伦比亚屋（Columbia House）这家北美最大的影音俱乐部一半的股份。1994年 WMG 收入为 39 亿美元，1995 年则上升到 42 亿美元。

1995 年华纳加强其竞争实力，在保持其美国市场第一位的份额的同时，不断扩展海外市场。WMG 旗下有 3 家唱片公司：华纳兄弟唱片、大西洋集团、艾利特拉娱乐集团（Elektra Group）。这 3 家公司在 1995 年都业绩不斐。

WMG 在本上的唱片市场位居第一，占有 23% 的份额，比位居第二位的宝丽金多出了一半的份额。而华纳唱片集团成功的关键就在于不断地发现并培养歌手。雷文知人善任，由于史莫、达利与娱乐圈交际甚广，因而他们同时也兼任 WMG 的董事长兼总裁。达利与史莫自然也得心应手，网罗了不少天王巨星。就某种意义而言，达利与史莫是时代华纳公司仅次于雷文的人物，因为他们主管的电影与音乐部门每年为时代华纳带来了百亿美元的收入。

在去年最引人注目的一支新的组合是来自大西洋唱片的“Hootie & Blowfish”（HB）。这个小组的第一张唱片自从 1994 年 7 月以来销量已突破 1,200 万张，超过了历史上猫王、甲壳虫乐队以及迈克尔·杰克逊等人创下的纪录。HB 小组也被评选为 1996 年莱美最佳新歌手。“顽固者唱片”（Maverick Records）是华纳兄弟唱片与麦当娜等人的合资企业，来自这家公司的一位歌手则以 400 万张唱片的销量位于全美排行第三名。在 1995 年，WMG 总共销售了 3,660 万张唱片销量的近两成，几乎是最接近的对手业绩的 3 倍，WMG 更注重开发音乐人才，而不只是捧红几位巨星。事实上从其收入看也如此，5 张最畅销唱片的收入只占 WMG 收入的 6%。许多以前 WMG 的经典唱片仍给 WMG 带来滚滚收入。这其中就有“鹰”小组（Eagles）的超白金唱片《鹰：71—75 巨作集锦》，这张唱片几年下来已销售了 2,200 万张，成为美国历史上经过多次出版销量第二的唱片。老歌星象麦当娜、AC/DC 小组等等也都有出色的表现。而且 WMG 还与老牌明星如尼尔·扬（Neil Young）和迈克尔·费恩斯但（Michael Feinstein）续约，也加强了 WMG 在未来的竞争力。WMG 的创造活力不难从其旗下歌手们摘取的众多荣誉看出来。WMG 的歌手们在 1995 年获得 75 项格莱美奖（Grammy）提名，23 项各种奖项，而且“年度最佳歌曲”、“年夜唱片”、“年底最佳新歌手”等等都被 WMG 摘取。作为一跨国公司，WMG 也在全球市场上表现出色，共获得各国 156 项奖项。

WMG 不仅在流行乐坛执牛耳，也在古典乐坛上尽显风骚。其古典唱片获得 4 项 1996 年度法国最高奖的提名，而 WMG 的唱片出版部门“华纳圣殿”也占据世界唱片出版公司前列。1995 年，由于拓展东南亚与拉美区域，在欧洲、北美取得巨大成功，这使得华纳主殿以两位数的速度成长。而 WMG 唱片从各国电影、电视台、电台所获得的版权使用费更是一笔不小的数目。雷文曾这样感慨，“这些无形资产是时代华纳的无价之宝。”WMG 可以说是时代华纳所有部门中最国际化的，它 57% 的唱片销售收入来自国外，并且在 70 多个国家设有分公司。WMG 下的华纳音乐国际部（wMI）专门负责其国际业务。wMI 在当地推出 WMG 旗下的美国歌星唱片的同时，也努力开发当地音乐人才，而后者正是 WMG 目前发展最快的部分。

wMI 在各国拥有多位土生上长的国际级名星，如爱尔兰的恩雅（Enya）、日本的 Tatsuo Yamashita，中国大陆的达达娃，以及香港的郭富城。

1995 年 WMG 更全力拓展国际领域，在全球市场上与宝丽金、百代、索尼展开激烈争夺。WMI 在东欧的捷克与波兰设立子公司，扩展东欧市场。同时，专门负责营销的 WEA 国际又在巴西设立分部。WMG 旗下有一名为“东方西方”（East West）的子公司，这一年，“东方西方”又在意大利、西班牙、法国设立分公司，与现有的英国、德国、澳洲、日本分公司一起在全球市场上崭露头角。在德国，WMG 有两成股份的“VIVA”音乐电视频道从 1993 年 12 月开播以来，收视率直线上升，超过 MTV 频道在为德国收视率最高的频道。WMG 乘胜追击，1995 年 4 月又推出了以成年人目标的“VIVA2”频道。在亚洲，1995 年 WMG 兼并的“英汉频道”成为亚洲主要的一个音乐电视频道。基于以上的成功，WMG 和 HBO 以及 BMG 娱乐公司在 1995 年 11 月宣布合资成立一家名为“YATV”的电视台，全天 24 小时通过卫星向拉美传送西班牙语音乐电视节目。这个节目将以拉美当地的歌星为主并直接针对拉美市场。

WEA 公司则主要负责在美国本土的唱片生产、包装与销售。

WEA 公司主要有三大部分：第一部分，WEA 工厂，每年生产 4 亿张激光唱盘（CD），并与华纳音乐国际部（WMI）联合开发生产超密数字光盘（DVD），使华纳音乐集团在这一领域处于世界领先地位。第二部分，WEA 公司，主要负责唱片销售网络。第三部分，“艾维山公司”（Ivy Hill Corp），主要负责唱片设计及包装。WEA 这三大部分密切配合，从制作、生产，到销售一条龙，使华纳音乐集团在竞争中处于优越的位置。华纳音乐集团杰出的生产与销售能力对于时代华纳极为重要，因为就未来市场而言，数字式光盘（DVD）无疑将取代现有的一切音像设备，对市场的冲击比起 80 年代激光唱盘和视盘（CD）取代磁带与录像带是有过之而无不及。而 DVD 的开发又将使时代华纳在数字式多媒体科技上保持领先。时代华纳预计在 1996 年秋季与东芝等合作伙伴联手推出这种必将引发一场视听革命的 DVD，而且这之后不久还将推出同类的计算机产品。达利喜欢用“技术”这个字眼，他在接受《洛杉矶时报》专访时说，“技术使时代华纳发生策略转变，也是技术领先使我们所向无敌。”为了在数字技术上领先，华纳音乐集团还购买了一家电脑公司，并计划与欧洲的一家子公司合并，在 1996 年成立一家名为“华纳互动”的子公司，专门负责华纳产品在电脑网络上的推广，抢占网络这一个看不见但又巨大的市场。

娱乐部门的另一个大将家庭影院（HBO）则是源于时代公司，雷文曾在此工作过多年。HBO 主要在付费电视上播放，是世界上领先的黄金时档电视节目制作商。1995 年 HBO 的收入达 16 亿 700 万美元。并且赢得多项艾米奖和有线王牌（Cable Ace）奖，超过其他同行。目前，HBO 是全美收视率最高的付费电视频道，去年 HBO 赢得 15 项黄金时档艾米奖，而屈居第二的美国广播公司只获 6 项奖。

HBO 在 1995 年也拍摄了多部电影，如《公民 X》以及《社鲁门总统》。自从 1987 年以来，HBO 已获得 5 项奥斯卡最佳纪录片奖。

HBO 的节目十分受到观众的欢迎。而且许多连续剧盛久不衰，如《喜剧放松》已经播放了 3 年多，其中的主角之一戈德堡（Whoopy Goldberg）是一个著名的喜剧名星，曾演过《修女也疯狂》和《人鬼情未了》中的女巫婆。HBO 还与英国广播公司（BBC）达成一项长期条约，由两公司合作制作电视剧，HBO 和华纳兄弟负责在美国播放与销售，同时在全世界（除了英国）销

售；而 BBC 则负责在英国播放这些节目。在现代的竞争环境中，利益是第一位的，而敌友之分则是次要的。在 CNN 与 BBC 的卫视激烈竞争的同时，HBO 却与 BBC 通力合作。这看似矛盾的背后则是一条真理：只有永恒的利益，没有永恒的朋友。

时代华纳体育台也是 HBO 的一个频道。在 1995 年，体育台转播的多次拳击比赛为 HBO 赢得大量收入。到 HBO 频道几乎已深入到美国的每一个家庭。HBO 的两个主要商标 HBO 和 Cinemax 已是家喻户晓。

1995 年 7 月，HBO 又与“环星”（Eckostar）公司签了一项长期协定，借环星公司的卫星频道播放 HBO 的节目。这项协定对 HBO 具有重大意义，因为在 1996 年春环星公司通过卫星开始了“数字太空高速网络”业务，HBO 通过这个网络可以将节目输送到美国 2/3 的旅馆房间里，而这无疑是一个巨大的市场。HBO 为了加强竞争力，在不增加额外费用的情况下给订户增加了更多频道，并计划在 1997 年年中扩充到 12 个频道。cinemax 是收视率仅次于 HBO 的频道，在 1995 年夏天推出了一个声势浩大的系列节目“千部大片之夏”。HBO 目前与华纳兄弟电影公司以及派拉蒙签有优惠条约，因而片源是不成问题的。早在 1995 年，HBO 还与梦幻工作室（dream Works SKG）签了一项为期 10 年的影片专供协定。梦幻工作室是由斯皮尔伯格与大卫·季芬及另一位合伙人合资的电影制片公司。这协定意味着人们可以在 HBO 上最先看到梦幻工作室成员制作的电影。

1995 年 HBO 可谓成就非凡。

HBO 还与索尼娱乐公司签订了一项直到 2004 年的协定，而且还将于 1999 年开始与三星制片（Tri Star）公司进行全面合作。

如今 HBO 在美国已成为有线电视网收视率最高的几个频道，而且 HBO 拓展国际业务的业绩同行只能望其项背。HBO 仍旧努力扩展其各个分部并且在国际上创立其品牌。“中央喜剧”是 HBO 与另一家公司的合资频道。目前“中央喜剧”已深入到 3,700 万户家庭中去。“中央喜剧”频道的连续剧《政治上不正确》两次获得“有线王牌奖”，1996 年春美国广播公司购买了版权在其有线电视上播出。而且，HBO 还与哥伦比亚广播公司将进行为期两年的合作，以创造出更优秀的电视节目。作为交换，HBO 的节目将部分在哥伦比亚广播公司有线网络上播放，而哥伦比亚广播公司也将独家放映由 HBO 出品的电影与电视。

HBO 的原任主管法屈斯辞职，新上任的是杰弗里·宝柯斯。宝柯斯原先并非从事娱乐业，但他由于极富于开拓精神，因而也被时代华纳高薪挖过来。

1994 年以来 HBO 在美国本土及国际上令人眼花缭乱的精彩表演则应部分归功于宝柯斯。法屈斯特才自傲，与时代华纳的董事以及 HBO 的主管们关系一向不好。宝柯斯被授以大权后，大胆改革。而且他也善于谈判，在他的授意之下，HBO 终于能与派拉蒙环球、20 世纪福克斯等老对头达成协议，这些公司源源不断提供的影片为 HBO 赢得了大批订户。HBO 另一位出色的主管人物是执行副总裁兼 HBO 电影部门总裁罗伯特·库伯（Robert Cooper）。库伯把原本名不见经传的 HBO 电影部门管理成一家初具规模的电影公司，1995 年拍摄的《总统杜鲁门》一片一炮打响。而且库伯还成功地与欧洲、亚洲的合作伙伴达成协议，使得 HBO 得以在全球市场上大显身手。HBO One 是 HBO 与合作伙伴在拉美开设的一个分部，在 1995 年又新开了多个频道，这其中包括华纳兄弟电视频道、索尼娱乐电视频道以及“YATV”音乐电视频

道。“HBO 巴西”则在巴西拥有的观众人数仅次于巴西国家电视台。在 1995 年，“HBO 亚洲”扩展到了 12 个国家，这几乎使其潜在观众增加一倍。

1996 年 1 月 HBO 亚洲又与迪斯尼达成协议，这使得供应其独家播放的好莱坞制片商增加到 5 个。

1995 年，HBO 也在东欧市场上取得巨大成就，新开设的一家匈牙利语电视台与原有的 ABO 匈牙利以及 HBO 捷克在东欧可以说是打遍群雄，无人与之对抗。

华纳兄弟电影公司、华纳音乐集团与 HBO 构成了时代的娱乐集团，这是时代华纳真正的“聚宝盆”，目前这三大公司每年为时代华纳带来 70% 以上的收入。而且这三个部门也是最国际化的部门，它们生产的电影、电视片以及激光视盘大量畅销到国外。而世界上许多人也正是从这些文化商品开始认识时代华纳公司。这个娱乐集团可以说是汇集了世界上最为出色的导演、影星、歌星以及电视节目主持人。娱乐集团的各部门造就了一大批名星，反过来，这些名星成名之后也给时代华纳带来巨大的收入，也使时代华纳进一步在世界范围内威名远扬。

二、真正的“新时代”

雷文构想的“新时代公司”是集时代公司、华纳传播公司和特纳传播公司于一体的超级娱乐传播公司。

如今他已梦想成真。但目前仍冠以“时代公司”（Time Inc.）名称的却是原时代公司与华纳公司的出版、部门合并后的一个新的经济体。这基本上以时代公司原出版部门为主的公司是“鲁斯永恒的遗产”，在 70 多年前鲁斯为其制定的“时代精神”现在还在其出版物的字里行间不断体现。时代公司最大的变化便是尼古拉斯与雷文致力于改革的“教会”与“国家”制度。在雷文上台后，资深总编辑麦考尼斯被逐出董事会，最后宣告“教会”与“国家”平起平坐的时代终结。出版部门真正成为时代华纳的一个分公司，而不再过问总公司的管理事务。出身于娱乐部门的雷文对作为出版部门的时代公司一向十分冷落。不过时代公司仍保持着其生机与活力，众多最杰出的编辑与记者们也不遗余力地为出版事业奉献自己的才智。

时代公司拥有世界上最优秀的杂志，在音像出版上也领先同行，并且也在电脑网络这一新媒体上捷足先登。由于时代公司旗下的许多品牌均在同类竞争者中位居前列，加上众多的销售渠道，这使得时代公司能保持着持续的增长。在 1995 年，时代公司表现十分出色，收入达 37 亿美元，比 1994 年增长了 11%。时代公司现任董事长是里金纳德·小布莱克（Reginald K. Brack Jr.），执行总裁则是唐·罗冈（Don Lagan）。与时代公司的历任高级主管一样，这两人也出身于名门，从小受良好教育，毕业于“长青藤联盟”。时代华纳的总编辑是诺曼·帕尔斯但（Norman Pearlstine）。而《时代周刊》总裁则是布鲁斯·哈里特（E. Bruce Hallett）。声名显赫的《时代周刊》主编一职则由瓦尔特·伊萨森（Walter Isaacson）出任。哈里特任《时代周刊》总裁后，这份世界闻名的刊物发生了一些重大变化，读者反映褒贬不一。

时代公司旗下目前有 26 本不同刊物，在全球 167 个国家都有发行。时代的这 26 本刊物都保持着其独有的新闻风格与进取精神。这些刊物以其出

色的报道、精美的画片、独到的见解吸引着一批又一批的读者。这些出类拔革的刊物有《时代周刊》、《幸福》(Fortune)、《生活》、《亚洲周刊》等等。在 1995 年时代旗下杂志的发行量与广告收入有很大的提高。在美国出版商信息局发行的年度报告上,《人物》、《体育画报》、《时代周刊》分别列所有杂志广告收入前 3 名,远远超过竞争对手《读者文摘》、《福布斯》、《新闻周刊》。目前,这 3 家刊物早已不局限于杂志出版业务,它们充分利用其优势积极开发新产品。《人物》杂志在五大洲都有地区版,是目前世界上赢利最多的期刊。《体育画报》则授权与其他公司合办一些新刊物,并以此获得可观的广告收入。《体育画报》在总裁唐纳德·小艾利曼(Donald M. Elliman)的努力之下,已成为一全方位的公司。到 1996 年底,“体育画报电视”(SITV)将为美国本上最大的四家有线电视网络制作节目,并计划与 CNN 合作开播一个名为 CNN/si 的频道,一天 24 小时播放体育新闻和最新时事动态。

《时代周刊》也于 1995 年 9 月发行了《孩童时代》(Time For Kids),将其触角伸到教育领域。这份新刊物一发行便有 75 万名小学高年级学生订阅。《时代周刊》也紧张信息技术潮流,在网络上发行了《数据时代》,这是一份可以自由选择编辑方式的电子刊物,它给杂志加入了一个全新的概念,专门针对高级知识分子和经理阶层。《钱》(Money)是一份个人理财杂志,在 1995 年与一家电子公司合作进入电脑网络真正为读者进行个人理财。《生活周刊》在 1995 年出版的专刊《猫王:图片上的传奇》则创下了当年专刊销售纪录。

时代公司尽管旗下的老杂志年年创下不凡的成绩,但它仍不断尝试发行新的杂志。从 1987 年以来,时代公司新发行了 12 份刊物,这其中有 1990 年出现的《娱乐周刊》和 1995 年最新发行的《老房子》。这些新刊物不仅具有很高的质量,而且也颇具商业价值。《娱乐周刊》在 1995 年获得国家杂志奖。这奖项是发给发行量过百万大关的优秀刊物的。《时髦》(In Style)杂志发行不久,到 1996 年 1 月其读者已达 65 万,而且出现了一个前所未有的现象:不仅许多时装公司,甚至许多模特也在《潮流》杂志上出钱为自己登广告。

时代公司的高层经理人员深知生活于信息时代、数字通读技术的重要性。最明显的莫过于时代公司在国际网络(WWW)上为各部门开设了四通八达的路径,这样读者就能轻轻松松地找到关于时代公司各部门的信息。1995 年 7 月,时代公司还与时代华纳有线部门联手进行一项新的服务项目的尝试。这项任务主要依靠有线部门位于纽约的一个光纤电缆制造厂完成。这个尝试一旦成功,不但可以使有线电视网络用户立刻进入“路径”(Pathfinder)和互连网络,而且还可为他们提供许多社区服务。这项尝试已经获得极大成功,预计将于 1996 年底在加州圣地亚哥等地首先进入市场。

时代公司还是直接邮寄书刊的重要参与者,它占有这个市场很大的份额。时代旗下从事这一业务的部门主要是时代生活公司,“每月书刊俱乐部”、“奥斯摩屋”(Oxmoor House)。而且时代公司的读者资料数据库里还有 5,200 万个家庭的地址、姓氏、读书嗜好等关键数据,这个数据库涵盖了美国一半以上的家庭。而且时代公司基于这个数据库为读者提供尽善尽美的服务。作为时代华纳的一个重要部门,时代公司也利用其丰富的客户资源的信息为其他部门服务。目前,时代公司已成为世界上技术最为先进、行销方式

最为有效的出版公司。每月书刊俱乐部是全美最大的书刊俱乐部，在 1995 年其成员人数又大大增加。1995 年时代华纳的大兼并之风也波及到出版部门，每月书刊俱乐部董事长兼执行总裁乔治·阿坦迪（George Artandi）四处兼井同行，在他的努力之下，将 3 家规模巨大的书刊俱乐部并到每月书刊俱乐部旗下。这样俱乐部成员一下子扩充到 350 万名，市场达到 50 几个国家。

时代生活公司的出版部门在 1995 年由于其欧洲分部业绩不佳，而使其收入下降。但它在 1995 年进行的一项降低成本的计划相信会在今年显示其效果、时代生活公司的音乐及录像出版部门则有相当好的业绩。特别是“遗失的文明”和“摇滚历史”这两盘录像带高居榜首。时代华纳的出版部门还有小布朗公司、华纳书刊，这两家公司在 1995 年的销售业绩也相当得好。

《廊桥遗梦》一书更由于同名电影的放映而成奇货可居，一时颇为畅销。拉菲尔德（James Redfield）所著的《上天的预言》（The Celestine Prophecy）一书也高居排行榜首。

论收入，时代华纳的出版部门是远远比不上其娱乐部门。但是论其影响力，则出版部门特别是《时代周刊》以其独到的分析与权威的见解，仍在上层社会中占有很大的读者份额。如果说许多人是通过时代华纳的娱乐部门看到了“美国的梦想”，那么人们则从《时代周刊》中了解了“美国的现实”。时代华纳旗下的出版部门可谓英才济济，相信这些优秀的人们会把其出版部门办得更好。

三、耀眼的新星——通讯部门

时代华纳旗下的通讯部门也就是时代华纳有线电视公司（TWC）。自从罗斯以来，各任主管最为关心，也倾尽全力为之拼搏的正是通讯部门——TWC。因为这是一块充满希望的土壤，这是一个高度资本密集型的行业，风险大但收益也大。更重要的是，这是一把开启未来大门的钥匙，谁掌握了它，谁必将在未来竞争中占有优势。最现代化、最尖端的信息技术在这儿得到运用，这是一个未被开发的金矿，具有无穷的市场潜力。在 1995 年，雷文率领高级主管们绞尽脑汁、全力以赴，所做的一切都是为了时代华纳有线部门。大兼井行动、与东芝等电子公司的合作都使有线部门一跃成为同行中的佼佼者。经过多年不懈努力，时代华纳有线部门已成为世界上最集中、技术最先进的有线网络公司。时代华纳有线部门生机勃勃地在有线电视网络上挑战全球对手，而且这些系统再次率先打入未来的高速多媒体通讯系统。

时代华纳有线网络在两公司合并之初就已显示出巨大的威力。但由于初期的规模还不大，加上诸多的法令限制，使得头几年一直是总公司补助的对象。但由于主管们心里都明白，对于这个未来的“聚宝盆”应给予全力支持，因而有线部门仍有充足的资金作为后盾，全力在国内外拓展其业务。如今他们的努力终于换得了成果，去年有线部门赢余再次上升，收入达到 32 亿美元，在时代华纳各部门中已超过出版部门而仅次于娱乐部门。在这一年，有线部门的订户人一下子增加了数百万，而这仅是由于兼并的结果。而原有的有线电视系统的订户也增加了近 50 万。订户人数的上升、广告收入的增加力有线部门带来大量进项。过去政府对于有线电视收费的限制对时代华纳有线部门产生了不利的影响。

1995 年时代华纳与联邦通讯委员会签订的部分提高收费的协定给有线部门未来的发展带来极大的好处。同时，对于有线电视的限制也一再放松。1996 年 2 月 8 日，克林顿总统签署了《电讯管制放松及竞争法》，为有线部门大开方便之门的同时，也意味着未来竞争的加剧。

1995 年可以说是有线电视部门发展相当艰难的一年。这一年有线电视放松管制的曙光尚未到来，而 1992 年政府管制法令的阴影还迟迟不散。也就在这一年，在这一市场上又多了许多家中型或小型规模有线电视公司。但是雷文等人则是看到了未来，因而即使举债进行大兼并也在所不惜，决不轻言放弃，当 1995 年底 1996 年初放松管制的浪潮席卷有线电视业时，时代华纳已稳稳地抢占了先机。时代华纳有线电视部门在 1995 年通过出售一些非重点地区的有线网络，在重点地区大力兼并，使得它成为世界上最集约化的有线网络。再在时代华纳有线部门集中于 35 个城市群，每个区域至少有 10 万以上的订户。其中纽约市一地的订户超过 100 万，这是世界上最大的一个有线网络区域。

1995 年国际网络 (WWW) 爆炸性的发展也意味着通过有线电视网络高速传播信息和娱乐节目成为可能。时代华纳正处于这个迅速出现的商业机会的浪头。时代华纳的各个地方有线网络在信息、娱乐和通讯的传播上占有极大优势。首先是技术优势，时代华纳有线部门率先开发了更宽的光纤电缆，也因此获得开始于 1994 年的第一个艾米技术奖 (Emmy Award) 集合化且先进的有线网络将使客户以更快的速度接触各种通讯服务方式、快速遨游互联网络、最大范围地收看有线电视。而所有这些都是其他有线电视公司望尘莫及的。其次由于这些公司均已在当地运作多年，在提供当地社区信息方面有得天独厚的优势，这种“地区化”倾向将赢得更多观众，从而为地方厂商开辟了一个巨大的广告机会。而地方厂商也更愿意在这些网络上做广告。象纽约有线台就开播了一个 24 小时的新闻节目，主要是播放当天街头巷尾的新闻。由于其收视率很高，许多厂商都趋之若鹜地做在上面做广告。

时代华纳不甘落后，率先在世界上成立了第一个数字互动有线电视网络，名为“全方位服务网络”(FSN)，1995 年在佛罗里达州奥兰多市首先开播，不到半年已有 4,000 户家庭上这个网络。这个试验性质的网络为时代华纳有线电视的未来发展提供了许多宝贵的信息，诸如消费者需求从互动电视上获得什么服务、他们愿意支付多少费用、以及如何最好地发展这一新媒体等等，在去年，有线部门还推出了许多节目，包括在有线电视网络和国际互联网络上推出 CNN 与时代公司合办的每日新闻。按照计划，时代华纳有线部门还将不断发展完善其软件和硬件技术。

时代华纳有线电视还在 1995 年设立了一家名为“数字市场集团(DMG)”的子公司，在电脑与有线电视网络上开始了一项名为“梦幻商场”的服务，有点儿类似于电脑购物。时代华纳合资的有线网络在 1995 年也业绩斐然，有一家合资公司订户从 1,700 上升到 2,500 万，另一家则已进入了 1,800 万个家庭。时代华纳也在卫星电视领域积极开拓，“primestar”是它的一家合资企业，在 1995 年给用户 95 个频道的节目，一年之中用户从 23 万增长到 100 万以上。“primestar”计划在 1997 年通过一颗更新的卫星传送节目，并且在提高用户使用费的条件下将频道增加到 140 个。时代华纳有线电视最大的地区分部，纽约有线电视又与领先的笔记本电视制造商 CCC 集团达成协议，将给忙碌的曼哈顿经理人提供便捷的笔记本有线电视。此举

不在于订户的数量，而在于这个市场具有极大的影响力和辐射能力。因为这个封闭系统的用户们处理着当今世界上相当大比例的经济业务。时代华纳有线部门不仅通过网络多媒体业务与电话公司竞争，在去年它更是直接介入这个业务。

1995 年时代华纳电视公司在纽约开始运作，这个公司进入大哥大、寻呼机及传真机的研制、生产与销售，成立伊始便已取得了令人鼓舞的成绩。

时代华纳要溯其本源，迄今已有 70 多年了。在出版、音乐、录像、电影等领域，这个公司的发展与壮大都在告诉世人一个真实的“美国梦”的实现。但是时代华纳不止于此，它还把机会与公正的价值给了更多的人，这就是时代华纳无私地参与了全民教育工作，使得人们更深地了解国家的历史与文化传统。就时间与资源而言，当今时代华纳所做贡献最多的正是教育。1995 年，将近一半的捐款都用于这个目的。罗斯时期的大部分捐款则是给予了艺术博物馆。有意思的是，雷文在一次捐款的演讲上一再提到了“梦想”这个词。他说，“教育能开拓视野、唤醒梦想。”时代公司早在 80 年代初已进行一项名为“阅读时代”的公益活动。这项活动在雷文主持时代华纳后进一步发展，由时代华纳各部门雇员自愿、无报酬的参与，而牵涉的部门主要有时代公司、华纳音乐集团，目前在 18 个州 245 个城市进行这项公益活动，2,800 个教师每年负责培养 10000 个学生。而学生则是五花八门，不论年龄、不论肤色、不论工作与否。社会各界对时代华纳的举措反应热烈。近 350 个公司、大学、政府机构、监狱、教室也纷纷加入这项公益活动。在时代华纳公司，这样的公益活动举不胜举。《体育画报》专门出版了《儿童体育画报》，积极地宣传少年儿童的健康运动方式。而《时代周刊》的《孩童时代》自从创刊以来在小学生已拥有了 75 万名小读者。HBO 则继续为无家可归者捐款，并且投入帮助无家可归者的事业。时代华纳有线电视部门则设立基金奖励卓有成效的教师。华纳音乐集团与另一家公司共同发起了“格莱美在学校”的活动，让学生们有机会听到世界上最杰出的音乐作品。

可以说，时代华纳公司已经远远走出了纯商业利润活动的范畴，时代华纳不再是时代华纳的时代华纳，它是属于大众的时代华纳，甚至可以说是美国乃至全世界的时代华纳。时代华纳所从事的许多无私的事业给它下了一个全新定义。

1996 年，时代华纳开始了一项名为“这是美国，为今日美国的我们而庆祝”的活动。

这项图片、文字展览旨在向美国人民真实地展示时代华纳 70 多年来的风雨历程以及今日之非凡成就。这项活动首先在华盛顿展开。而且华纳兄弟公司、时代华纳有线公司及时代公司也在各自的媒体上向全美展示这项活动的进程。

时代华纳是世界上最大、范围最广、最富有创造力的一家娱乐传播公司。从布达佩斯到马尼拉，从阿拉斯加到悉尼，从上海到洛杉矶，世界各地的人们每天甚至每时每刻都在接触时代华纳优秀的产品。人们或许在用“Walkman”欣赏恩雅（Enya）的“蔚蓝色的加勒比才有未来”，罗斯常爱这样说，当今时代华纳的董事长雷文则把这句话制成一个铭牌放在他的办公桌上。世事变化、沧海桑田，时代华纳这艘巨轮未来驶向何方谁也无法预料。但只要它还有“梦想”，它还会向世人展示。一部部新的传奇，显示其奔腾不息的生机与活力。

