

8 重组、关闭或卖掉： 使NBC起死回生

“挖来最优秀的人才，给予他们世界上所有可能的支持，让他们放手去干是通用的全部管理哲学。”

20世纪90年代初是NBC的困难时期。总有谣言在说杰克·韦尔奇会卖掉电视网。传播谣言的人忘了韦尔奇最重要的商业战略之一就是：重组、关闭或卖掉。

韦尔奇对电视网有特殊的感情。毕竟拥有 NBC——“《塞恩费尔德》”，“《ER》”和“《今晚节目》（The Tonight Show）”之家——比拥有电灯泡厂更加荣耀。在NBC总裁鲍伯·赖特的鼓动下，韦尔奇决定采取一系列迅速、聪明的措施来“修理”一下NBC。

韦尔奇和赖特在90年代初对那些部门经理已经失去了耐心，他们决定NBC要用更有商业头脑和企业家精神的领导来代替当时的经理，他们选择唐·奥尔迈耶任娱乐部总经理；选择安迪·莱克（Andy Lack）为新闻部总经理；选择迪克·埃伯松（Dick Ebersol）为体育部总经理。三巨头各就各位了，韦尔奇和赖特对NBC重组的成功充满了信心。

把NBC重组小组紧密团结在一起

1993年初鲍伯·赖特找到了体育和娱乐节目制片人唐·奥尔迈耶，当时他在经营自己的制片公司，赖特提出想让他接任NBC西岸的总裁。奥尔迈耶要求对娱乐部有完全的控制权并可以更自由地在节目制作上投资。赖特同意了。

在赖特任命的所有经理中，奥尔迈耶取得了最好的成绩，贯彻了韦尔奇喜爱的一个商业战略。通过每天下午在“作战室”开个部门经理的碰头会，奥尔迈耶打破了部门的内部障碍。

在奥尔迈耶的领导下，NBC推出了效果神奇的促销新举措：它的“必须看电视节目”成了一个常用词。NBC率先取消了节目间的商业广告；这使观众看了一个节目后还得接着看下一个。在经过一段艰难的开始后，杰伊·伦诺的《今晚节目》收视率超过了CBS的大卫·莱特曼（David Letterman）的《晚间节目》，前者请来了好莱坞明星休斯·格兰特（Hugh Grant）和NBA篮球明星魔术师约翰逊（Johnson）来作新闻制作的嘉宾。

虽然它白天的节目仍落后于它的对手——这是NBC传统上的劣势——但电视网在奥尔迈耶的领导下在利润和收视率方面均有了巨大的提高。

和杰克·韦尔奇如出一辙，奥尔迈耶这样解释他成功的秘密：“人们总是神化这个行业，总说我们是抱着金饭碗的人。但这与其他行业没有什么不同，你不得不去注意细枝末节。你要有敏锐的感觉。你要知道你在干什么。你要找到合适的人。你要用适当的资产来支持他们。这样你才会成功。”

奥尔迈耶成功地使黄金时段的电视节目实现了收视率连续三年稳定增长的目标，特别是吸引了赞助商希望的年轻簇。在他到NBC的18个月内，他推出了重头戏“《Frasier》”、“《朋友》”和“《ER》”。

他在NBC的工作是卓有成效的，他还赢得了15项埃米金像奖（Emmys）。他使NBC的娱乐节目的收视率从第三位升至第一位；电视网的年利润从1993年的2.64亿美元增至1995年的7.38亿美元。奥尔迈耶总是有点儿心直口快。他常把罗伯特·默多克（Rupert Murdoch）和

希特勒作比较，还把迈克尔·奥维兹（Michael Ovitz）当作反对基督教者。他把那些拥有板球队的大老板称为“脑损伤”者，并声称他的好朋友 O.J.辛普森不是双重谋杀者。赖特和韦尔奇并不怪罪奥尔迈耶这一点。赖特承认有时在奥尔迈耶的发作时有所让步，但接着坚持说：“总的来说，他总是称职的。”

“我们每个人都有唐的特征。”韦尔奇说，“但我们的多数人无法变成唐。我们自己把自己局限住了。”

就新闻部而言，赖特知道需要一个新面孔。汤姆·布罗考也深知这一点。布罗考找到韦尔奇：“我谈到了新部门的团结以及其中体现的通用的精神。韦尔奇很快明白了这一点。他比我还要早地明白了这一个问题。他说：我们必须做些什么。这时我们发现了安迪·莱克。”

赖特任命莱克，一个激进的 CBS 新闻制片人，来掌管 NBC 新闻部。象唐·奥尔迈耶一样，莱克具有企业家精神；他曾经干过广告，编导过一部电视电影，还创办了 CBS 新闻杂志《西部 57 号》（West 57th）。

自从莱克上任以来，《今日节目》已在早晨占据了大部分市场，《每日电讯》（Dateline）也取得了商业上的成功。汤姆·布罗考的《晚间新闻》在与 ABC 电视台彼得·詹宁斯（Peter Jennings）主持的《今晚世界新闻》从 80 年代末开始的争夺中取得了有利地位。

支持奥运会

赖特任命迪克·埃伯松为 NBC 体育部总裁。埃伯松和奥尔迈耶都曾在 ABC 体育部为鲁恩·阿利奇工作过。

埃伯松曾编导过一个职业拳击节目《星期六晚间直播》，以及鲍伯·科斯塔（Bob Costa）深夜NBC脱口秀节目。

任命一些有电视制作天赋的人，像奥尔迈耶，莱克和埃伯松为总裁是赖特的主意，这些正是鲍伯·赖特欠缺的。

采纳了杰克·韦尔奇喜爱的一个管理理念，赖特实际上开了场，让他的三个高级主管放手去干，同时督促他们快马加鞭——韦尔奇的另一个战略。

韦尔奇强调速度的战略从下例中可见一斑。在迪斯尼 - ABC和以及威斯汀豪斯合并不久，鲍伯·赖特就召集负责NBC奥运会转播的迪克·埃伯松和兰地·法尔科（Randy Falco）参加1995年8月的会议。自从韦尔奇担任首席执行官以来，NBC已经转播了三届奥运会，迪克·埃伯松还想得到悉尼2000年奥运会的转播权。赖特告诉韦尔奇，埃伯松为了把风险控制到最低，想和ABC电视网联合对悉尼2000年奥运会转播权投标。韦尔奇和赖特对联合投标态度不大积极。埃伯松还想对2002年盐湖城冬季奥运会投标，但出价还未被接受。赖特想把所有奥运会投资都下注在悉尼。也许NBC可以同时向悉尼和盐湖城投标，虽然从来没试过，但为什么不试一试呢？这种想法有一大优势：它可以让同一个广告商同时投资于两个奥运会。

赖特把这想法告诉了韦尔奇，韦尔奇当场拍板敲定，并派了一架通用专机送赖特和法尔科去蒙特利尔和瑞典国际奥委会官员游说这一计划。最后终于达成了一揽子价值12.5亿美元的交易。

后来，迪克·埃伯松和国际奥委会进行了一个更大的交易，以23.3亿美元的价格购得了截止至2008年的所有奥运会的转播权。等到ABC、CBS和福克斯回过神来时，奥运会的转播权之争已经结束了：NBC以35.5亿美元的价格得到了今后六届奥运会中五届的美国电视转播权(CBS以前曾购得1998年冬奥会的转播权)。韦尔奇和赖特在总结这次胜利时，都称达成交易的关键因素是行动迅速。

杰克·韦尔奇对大数目的投资能够迅速作出决定并非易事。他承认说，除了决定解雇谁之外，最难做出的决定就要算通用的大额投资了：

做点儿小买卖是世界上最简单的工作……因为我有个大公司，“小买卖”意思是投资1亿、5000万、3000万或7000万。做20亿美元、50亿美元或40亿美元的大买卖就不同了……你会改变游戏规则（是个巨大的挑战）。你要冒着损害公司声誉的风险。你可能会搅得天翻地覆。

那么他做过的最困难的投资决定是什么呢？“都不容易，”他回答说，“都不容易。”

1995年～1996年，NBC体育部创造了电视历史上最大的辉煌，它转播了世界系列赛、大满贯×××赛、NBA总决赛、亚特兰大奥运会、美国高尔夫球公开赛、圣母马丽亚大学橄榄球赛。NBC转播的奥运会比赛观众人数创纪录地达到了2.09亿人次。本届奥运会也成为NBC电视网和NBC附属公司获益最丰的一次。

有线电视的价值

总的来说，电视网在1995年获得了最大的利润

(7.38亿美元)；这也是实现收入连续两位数增长的第三年，占通用利润总额的7.6%。该年总收入也达到创记录的39亿美元，占通用总收入的5.6%。

这个巨大的成功要归功于电视网，NBC所有和经营的电视台以及它的商业和金融新闻网CNBC。NBC也在所有黄金时段的收视率中独占鳌头，它还是1995年收视率实现增长的唯一广播网。两个电视连续剧《一个单身青年》(The Single Guy)和《城中的卡罗琳》(Caroline in the City)也和《Friends》、《ER》、《塞恩费尔德》一样，跻身十大节目排行榜(但后来《一个单身青年》给撤销了)。

同时，NBC继续向国际拓展，共有四个海外频道，两个在欧洲、两个在亚洲，共有7000万的家庭为稳定的观众。1996年，它在欧洲和亚洲的投资达6500万美元。

1996年是NBC70年历史上利润最大的一年，并且连续四年实现了收入的两位数增长，在向全球扩张的同时高居黄金时段的排行榜榜首。

但NBC最大的成功要算鲍伯·赖特和微软的比尔·盖茨达成的联合交易，这使NBC没花一分钱，就开设了一个新闻频道。这就是1996年7月开业的24小时的新闻信息频道——MSNBC有线台，和一个综合、交互的在线新闻服务站——MSNBC在线。MSNBC有2200万的用户，是新设有线台的最大用户数量。它已承诺要在1999年实现用户数量达到5500万这一目标。福克斯新闻网在1997年2月时已经停滞不前了，它只有1900万用户。赖特使他的王牌电视网MSNBC仅次于CNN，位居次席。

NBC还要向MSNBC投资2.5亿美元才能使它收支平衡。尽管MSNBC的收视率还不高，它毕竟已有3500万的用户，资产价值也在10亿美元左右。

通过把NBC拓展至有线电视、国际互联网和全球电视网，鲍伯·赖特使NBC连续四年开创了收入和利润的新纪录，1996年收入超过50亿美元，经营利润估计达9.6亿美元。单是电视网的利润就达5亿美元。另有近5亿美元的利润来自有线电视和电视台的经营。

到1997年为止，NBC已经成为通用的王牌企业之一。赖特已把NBC员工从8000人削减至5000人，仅此一项就节约了1.2亿美元的费用。

无聊的节目

NBC在1997年繁荣的主要原因之一是每周的情景剧——《塞恩费尔德》，电视发展史上一个有影响的节目。然而，有些人，包括演员，都开玩笑说《塞恩费尔德》实际上是个“无聊的节目”，它的快节奏、机智的台词、紧凑的情节使之成为现代美国家庭每周必看的电视节目。

当NBC在1997年秋季支付1.2亿美元把《塞恩费尔德》带入第9个年头时（这超过NBC每年黄金时段总预算的10%），投资终于有了回报：单是从该节目的广告中NBC就收回了1.8亿美元。《塞恩费尔德》也成为每分钟广告价值超过100万美元的第一个电视连续剧。

由于《塞恩费尔德》和它的巨额广告收入，1996年NBC电视网的利润是另一个，也是唯一的一个盈利的

电视网，是ABC的七倍之多。

直到1997年5月12日前的几天，NBC计划披露它的秋季节目表时，还不清楚、《塞恩费尔德》会不会继续办下去。杰里·塞恩费尔德和其他演员威胁要求NBC涨工资，否则就罢演。《塞恩费尔德》为自己赢得了前所未有的交易，编剧、演出、制片，他个人收入为2200万美元，这使利润又损失了一块。其他三个主要演员简森·亚历山大（Jason Alexander, George）、迈克尔·理查德（Michael Richards, Kramer）和朱丽娅·露易丝·德雷弗思（Julia Louis-Dreyfus, Elaine），也不好对付。最后NBC慷慨解囊，每人每季付了1300万美元了事。

有意思的是，《塞恩费尔德》1989年刚开演的时候并不顺利，头四年它的收视率也很平常。它只是在1993年NBC把它安排在星期三晚间的高收视率《Cheers》节目后面才得以红极一时。

《塞恩费尔德》对电视商业上的影响令人吃惊。它在纽约城区晚间11点的重播比电视网的新闻节目的收视率还高，甚至超过NBC。安排在《塞恩费尔德》前面和后面的情景剧都会增多数百万观众。

1997年12月底，杰里·塞恩费尔德声称他要在1997年~1998电视季末中止该节目。《塞恩费尔德》对NBC太重要了，以至于韦尔奇亲自加以干预——但结果是徒劳的。《塞恩费尔德》的理由——他想要在观众仍然喜欢的时候结束该节目——这无疑不能令韦尔奇满意。一个飞机发动机或电灯泡厂正如日中天并且蒸蒸日上时，难道他能宣布让其“退休”吗？

传播文化

杰克·韦尔奇和鲍伯·赖特是怎样使 NBC 复苏的呢？他们只是挑对了人来经营。韦尔奇很欣赏赖特为 NBC 做的一切：

鲍伯·赖特象个交响乐指挥，因为他极其自负又很谦虚。他不用怎么督促。他非常自信，非常能干。他给下属权力。他挑了三个伟大的制片人，让他们放手去干——这是颇具勇气的伟大举动。

韦尔奇和赖特让 NBC 起死回生，正是做了批评者不让他们做的事，把通用的进取文化植入 NBC。他们遇到了——最终克服了——NBC 内外人们的阻力，后者曾坚持认为因为电视业是一个创造性的产业，适用于其他行业的传统规则并不适于 NBC，也不会有用。

其中一个传统规则是降低成本。虽然，NBC 新闻官员认为节约成本的观点与新闻业务毫不相关，但韦尔奇和赖特热情不减。他们两个持不同观点——并且最终赢了——这些年来节约经营成本达 4 亿美元。

NBC 常有人说韦尔奇和赖特不懂如何经营电视网。杰克·韦尔奇对此回答说：

有人问，“杰克，你怎么会在 NBC 呢？你对戏剧或电视剧一点儿都不了解。”可我也不会造飞机发动机，我同样不会造汽轮机。我在通用的工作是利用资源——人力和财力。通用的整体管理哲学是挖来最优秀的人才，给他们世界上所有的支持，让他们放手去干，不管是生产汽轮机、发动机，还是经营电视网，都是如此。

鲍伯·赖特和他的高级主管们就是这样以“通用方式”、以战略性的、全球的、长期的观点来经营NBC的。

NBC雇来的人都要身体强健并充满自信。他们崇尚速度和简洁，反对官僚作风。这正是NBC成功的原因，也是得到2008年前奥运会转播权的原因，这还是建立了一个成功的有线新闻网，而他的对手——迪斯尼和鲁伯物·默多克（Rupert Murdoch）却不能的原因。这也是他打败了对手赢得了互联网的支持，从而有望成为欧亚的一大传媒力量的原因。

鲍伯·赖特知道想让NBC老老实实呆在广播业是不切实际的。他知道传统的电视网业务正在走下坡路，因此他拓展到其他领域以补偿传统业务。1997年2月广播业仍占NBC收入和利润的大头，但这一比率正在下降，而且越来越糟。1992年，有60%的观众在黄金时间看三大电视网中的一个；而到1997年，这一数字降至49%。观众们都投向了有线电视网，如福克斯、WB和UPN。

赖特限制在利润丰厚的广播业的支出以便投资于风险似乎更大的有线电视上，这在许多人看来似乎是愚蠢的做法。但与他的对手CBS不同的是：赖特十分推崇有线电视。（CBS已经出售了有线电视资产，包括一个运动频道，ABS也放弃了单独拥有EPSN的机会。）

但赖特并未就此罢手，他继续拓展其他有线电视网，购买了一些地区体育频道和诸如 Court TV、Bravo、American Movie Classics和艺术娱乐电视台等电视网。在1997年早些时候它们中的大多数还是赚钱的。NBC还买了麦迪逊广场花园（Madison Square Garden）全

国篮球协会的纽约尼克斯队（New York Knicks）和全国冰球大联盟队的纽约巡游者队（New York Rangers）25%的股份。

赖特押在有线电视上最大的赌注是 CNBC，它是1989年NBC建立的一个商业新闻频道；它后来压倒道琼斯和威斯汀豪斯，花了15.5亿美元，以亏本的方式买下了金融新闻电视网(FNN)。

但从此CNBC进入了6100万个家庭，虽然它的收视率不高，而且节目也不精彩，但它的价值却高达20亿美元（它的黄金时段节目包括一个点播节目、杰拉尔多·里维拉的脱口秀和Conan O' brien的重播）。它的经营利润增长得很快，从1996年的8500万美元增长到1997年的1.25亿美元。

1997年初赖特为黄金时间的节目能否保持对观众的吸引力开始担心起来；NBC的重头戏像ER和《朋友》都开始出现疲态。接着，赖特又担心起NBC的王牌制片人唐·奥尔迈耶，他在过去几年里使NBC的黄金时段节目起死回生。尽管赖特提醒他要注意保持黄金时段的节目的影响力。但奥尔迈耶1997年星期二在贝蒂·福特诊所治疗他的酗酒。

在推出有线电视十年后，赖特在1997年初在欧洲和亚洲进行了高风险的长期投资。这时NBC把默多克、CNN和ESPN都甩在了后面。NBC建了四个电视网：CNBC亚洲、CNBC欧洲、NBC欧洲和NBC亚洲。这四个都亏钱，但NBC的战略是先占领市场，总有一天会盈利的。

出于同样的考虑，NBC投资于新媒体，如一个在线的金融服务网——NBC Desktop。

面对其他人可能会视而不见的现实，杰克·韦尔奇和鲍伯·赖特却出人意料地驯服了NBC电视网。“没有人，”汤姆·布兰考1997年年中坚持认为，“真正知道长久以往会发生什么事。他们（韦尔奇和赖特）从一开始就知道如果NBC依靠它的核心业务电视网，它就不可能战胜来自方方面面的挑战。我相信是他们拯救了公司。现在我们都不错。我相信随着有线电视网和在亚洲投资的进行，以及拥有和经营电视台，他们真正地分散了风险，巩固了电视网的地位。”

1997年10月《每周娱乐》公布了娱乐业101个最有影响力的人的名单。排在第八位的是鲍伯·赖特，唐奥尔迈耶和NBC娱乐部总裁沃伦·累托费尔德。

到1997年末，当NBC就要突破经营利润10亿美元纪录时，杰克·韦尔奇自豪地看着NBC的成就，高兴地承认通用与NBC之间对削减成本等的痛苦斗争已成为过去：

别忘了，十年后，你已经有了自己的队伍。你的人不会再认为能干是愚蠢。我记得有人这样问，“为什么我们要这么干？”最终一个组织变成了能够创造价值的聪明人的天下。时间证明了一切。如果公司破产了，他们会说：“我已经告诫过你了。”但有线电视证明是对的。鲍伯是对的。雇佣安迪、迪克、埃伯松和唐·奥尔迈耶是对的。因此一切都证实了。当你注意这个公司时，我们已经创造了很多财富。——很多人得益于这项成功。

当杰克·韦尔奇80年代中期买下NBC时，人们还在纳闷为什么他要买一个和通用其他事业部大不相同的公司。当NBC在90年代初陷入困境时，又有很多人在说“我早就告诫你……”，传言韦尔奇要卖掉电视网的报道更是层出不穷。但很多人不理解一个简单的事实：杰克·韦尔奇丝毫没有出售电视网的意思。从通用接手那天起，他就坚信自己做的没错。他很喜爱NBC，喜欢他的属下和产品吸引公众的注意。他喜欢这种想法，通用不仅能生产汽轮机和电灯泡、机车和发电设备，还能推出《ER》、《塞恩费尔德》和《今日节目》以及奥运会节目。

杰克·韦尔奇相信通用的方式无往而不胜——只要他把合适的人安排在合适的地方，并给予他们足够的空间和资源去做事情，NBC一定能够起死回生。

推出一个杰里·塞恩费尔德，或精心制作的电视网体育报道，或新闻部的观众越来越多都并不重要。他宁愿去想，是通用救活了NBC，因为电视网已经开始按通用的方式运营，其他的才是电视网的发展。