

□多年以来,美国的广播电视市场都是由三大广播公司垄断,广告利润达几十亿美元。泰德·特纳从小就梦想有一家可与三大广播公司相匹敌的电视公司,于是他从1978年开始闯入广播电视领域,与三大广播公司展开了“血腥”的“屠杀”……CNN终于崛起

——泰德·特纳与CNN的崛起

# 无法无天的船长(下)

□山江



然而,为了使电缆新闻网络开播,特纳还需要3000万美元的资金,如果广告业务不马上开始的话,这个数字可能更大。为此,特纳先与布里斯托尔——迈尔斯公司谈判2500万美元的债务问题,希望这家制药公司资助十年以上的医药新闻节目,但对方愿意偿付的广告价格很低,特纳不肯接受,制药公司的代表们也愤然离去。特纳扭头向电缆新闻网络的广告推销总管杰拉尔德·霍根:“这一次我们是不是应该答应他们的条件呢?”霍根怒发冲冠:“我认为这不值得。”“可是我们需要这笔生意,以后我们再设法补偿。让我们去把他们追回来吧。”他们回到谈判室,特纳与药

公司的代表科斯洛握了手,两人在纸上签了名。此举是特纳的一次战略撤退。电缆新闻网络需要以事实来证明它是可以信赖的,而现在新闻频道已经有了自己的第一位广告客户。

为了筹措更多的资金,特纳除了从超级电视台赢利中挤出一部分,还想卖掉夏洛特电视台,用预计收入中的2000万美元来支付CNN开业时的大部分帐目。实际上,1979年春天,威斯汀豪斯公司下属的W集团就同意收买夏洛特电视台,因一个少数民族联盟向联邦通讯委员会控告说,这个电视台没有遵守雇佣少数民族雇员的有关规定,而一直没有成交。为此,特

小辞典: 买方市场——由于市场供过于求,卖主之间竞争剧烈,而出现某种商品的市场价格由买方起支配作用的现象。

纳请贝比·鲁斯这位在当地少数民族中有很高知名度的棒球明星协助迷惑那些少数民族联盟的首领们，从而促成这笔生意。几个星期后，联邦通讯委员会批准了这笔交易，特纳也拿到了2000万美元创始资本。尽管如此，特纳面临的资金短缺仍然很严峻，因为签约的电视用户还不到200万，广告费也只能保证100多万美元。亏损将极其严重。看来，广告收入要提高，只有靠该网络的全日新闻节目自身来实现。

1980年6月份的第一个星期日，CNN终于开业了。特纳说：“我们要坚持到世界末日”，“当那一天来临的时候，我们将报道这个噩耗，并在‘愿上帝与你同在’的乐曲声中停止播音”。

新闻首先报道了来自印第安纳州的弗农·乔丹狩猎场的最新消息，随后穿插了布里斯托尔——迈尔斯公司的广告。镜头忽然一转，又出现了福特·韦恩采编的卡特总统探望住院的乔丹的实况。关键就在这里：这种实况新闻是不可以印刷报纸的方式来报道的，而几大广播公司又几乎从来没采用过这种报道形式，他们每天不过是——早间新闻、白天新闻、夜间新闻而已。特纳从一开始就同意里斯·斯科菲尔德的观点：电缆新闻网络的巨大威力就在于，它让观众看到更多的新闻而又不受任何主观偏见的限制。电缆新闻网络还可以深入探讨一些复杂、繁惑或冗长的问题，这是其他广播公司在短时间新闻节目中无法有效控制的。如9月份，一枚大力神式导弹在阿肯色州爆炸，核弹头被抛在数百英尺开外的牧羊场上。CNN就雇用了一辆平板卡车，把地面通讯站拉到现场。记者詹姆斯·阿伦·米科拉兹斯基每隔15或30分钟作一次现场报道，向观众们一幕一幕地报道空军排除弹头的过程。其他广播公司则只在晚间新闻中进行90秒钟的报道；而CNN保证让观众兴致勃勃看下去，使他们随着事故的发展，了解被披露出来的详情。

虽然CNN创办不到六个月就赢得观众对其节目质量的赞誉，但外行人认为其经营成本太高，银行家也确信CNN将成为特纳的永久负担。特纳只得硬着头皮顶住。银行家敦促他以发行公司新股票的方式来筹集资金，但特纳一直不肯以出让对公司的控制权方式解决财政问题。然而，他知道自己没有退路了，只得进行又一次战术上的退却，同意发行100万股新股票。就在这时，特纳不小心犯了个错误。他在“多纳休”晨话节目中预言他们公司将从1982年开始赢利。他忘记了律师警告过：保险与交易委员会规定在股票发行之前的一段时间是“缄默期”。据此，他不能对公司今后的情况作出任何预言。问题还在于两周以后特纳广播系统宣布1981年第一季度税前亏损将达到650万美元。人们觉得，特纳可能是地地道道的骗子。结果发行股票行不通了，特纳被迫又求助于银行家，还得答应他们提出的任何条件。特纳还被迫抵押了个人和公司的全部财产。这显然是一场惨败，但他毕竟从银行又借到了钱，尽管利率高出三个百分点。

三大广播公司开始向特纳发动进攻。他们已经在华尔街上散布流言：特纳不可能在几年之内赢利。《商业周刊》的记者预言：“CNN会成功的，不过成功者将是买下特纳全部产权的人。”特纳又得进行一场直接的较量。1980年12月，在阿纳海姆举行的西部电缆博览会上，特纳说：“三大广播公司中有两家都在这里，虽然它们在华盛顿和商业新闻界所公开表露的态度是反CNN的，但现在却到这里来，因为他们被打败了。”“他们的节目是充斥着灾难、丑闻和低劣的色情内容的大杂烩。”

特纳并不就此罢休。1981年5月11日，在华盛顿举行的新闻发布会上，特纳宣布要控告三大广播公司和里根总统，他说：“15年来，三大广播公司垄断着这个市场。在没有诉诸法律的情况下，我们试图打破这种垄断局面的努力一直没有结果。现在，我们被迫采取这种行动，既是为了新闻事业的利益，也是为了美国人民的利益。”在这场角逐中，特纳想表现出一种高尚的精神境界，却不在乎采取何种手段。三大广播公司也不在意，但特纳的起诉事件却使新闻界对电视节目制作标准等问题进行了辩论，从而引起公众的更为广泛的注意。这个无法无天的船长又一次使他的敌人处于无戒备状态。

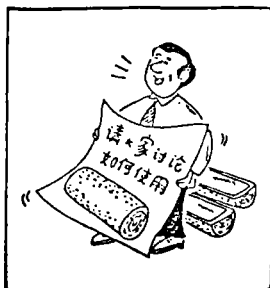
三大公司中的美国广播公司认为有线电视节目中应该有24小时新闻的一席之地，因此也开始经营全天新闻业务，但主要播送“内容提要”。这可以说是CNN的成功所带来的副产品。这种情况会减慢CNN扭亏为盈的速度，特纳的股票也从每股17美元降至11美元。特纳对同事说：“我想搞另一个新闻频道，抢在他们之前上卫星，这是我们的唯一机会了。”第二个频道成本很高，但不开辟这个新频道，代价会更大。如果听任美国广播公司的“卫星新闻报道”(SNC)出现，市场就会饱和，CNN的广告收入很可能下降50%。特纳总觉得市场只容得下一个电缆新闻网络。如果二鸟争食，必然两败俱伤。特纳也确信，美国广播公司介入电缆新闻领域只是为了阻止特纳公司的发展，而并非有长远打算，只有先发制人，他们会鸣金收兵。

特纳在做好准备之后就在波士顿举行了记者招待会，宣布CNN第二将在1982年1月1日开播，比SNC早几个月。他说：“新的频道可以为那些想要获得更快、更准确的全天时事综述的观众提供简洁的浓缩新闻节目。”特纳在确定了开播时间上的领先地位之后，急于占据另一个战术上的优势——新频道所能赢得的观众数目。而这关键是要取得斯塔克姆1号卫星的一个脉冲转发器。据了解，有一个闲置的转发器是属于瓦纳通讯公司，为此，特纳与该公司进行了谈判。W集团刚好也是瓦纳公司的主要竞争对手，如SNC频道成功，W集团也会强化其威望。因此，它同意把闲置的转发器让给特纳，但要获得这个频道所有商业广告时间的专卖权。特纳忍痛割爱，两家公司达成了协议，特纳在同SNC的竞争中终究领先一筹。

小资料：卖方市场——由于市场供不应求，买主之间竞争剧烈，而出现某种商品的市场价格由卖方起支配作用的现象。



《明灯光明》文俊

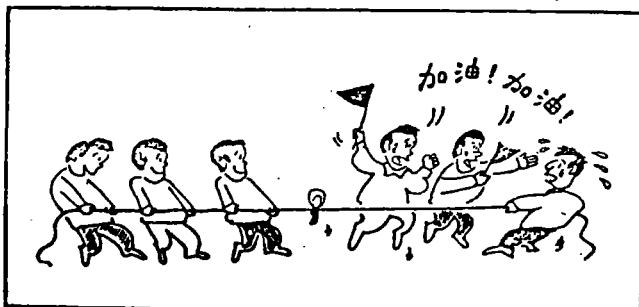


《木已成舟》于吕伟

(3·3) 于吕伟



(求) 文俊



然而，美国广播公司毕竟财大气粗，为了瓦解特纳的“电缆后来居上”的战略，决定倒贴钱给那些转播 SNC 节目的电缆经营者。这使特纳又处于困境，到 6 月底，SNC 已拥有 260 万用户，是 CNN 第二的两倍。特纳只好又去努力争取那些甚至没有购买电缆新闻网络的收看权的观众。不过特纳坚信，SNC 开播一年之内肯定是亏损，股东们会施压影响，胜利属于 CNN。

CNN 第二开播的 1982 年，尽管还在赔钱，但数额已减少，收入已开始以每年 50% 的速度急剧增长。特纳的超级电视台观众已达 2500 多万户，CNN 也拥有近 2000 万户观众。CNN 仍在与 SNC 竞争，实际上是两败俱伤，特纳要想脱身，SNC 所属的公司——美国广播公司与威斯汀豪斯公司也开始软下来了。SNC 本来第一年的广告应有 1500 万美元收入，但开业九个月了，还只有 100 万美元的广告合同，而且还要每个用户每年倒贴一美元，亏损巨大，威斯汀豪斯公司董事会同意与特纳谈判。最后，双方达到了协议。10 月 12 日，特纳宣布他公司要买下 SNC 频道全部产权，代价是 2500 万美元，美国广播公司和威斯汀豪斯公司保证在今后三年之内不介入电缆新闻行业。两个星期后，仅仅开业 17 个月零 6 天的 SNC 频道停播了。泰达·特纳胜利了，CNN 毕竟成了目前城市中唯一的电缆新闻企业。此后，全国广播公司和其他一些广播公司也纷纷关闭了他们的夜间新闻节目，他们终于未能挫败电

缆新闻网络对夜间节目观众的争夺。现在，几乎每一个装有电缆设备的家庭都能接近特纳的三个频道中一个或一个以上频道的节目。1983 年，特纳广播公司实现了赢利。

特纳并没有陶醉于舆论蜂拥而至的喝采声中。他的雄心是想控制和主宰美国第一号的广播公司。他开始想与哥伦比亚广播公司合并，但没有谈成。1985 年 1 月，特纳突发奇想，提出由特纳广播系统来收买哥伦比亚广播公司，尽管哥伦比亚公司规模要大得多。4 月 18 日，特纳宣布他的公司将以累计 54 亿美元的价格来竞买哥伦比亚广播公司的全部股票，预计每股价格为 175 美元。哥伦比亚广播公司作出的反应是，极力抵毁特纳及其建议。在提交联邦通讯委员会的报告中，该公司宣称，这种兼并会使哥伦比亚广播公司陷于崩溃。此后，哥伦比亚广播公司被迫也提出回购该公司在市场上的股票，并购回了 2500 万份。特纳这一次尽管没有收购成功，但华尔街上的冒险家们却普遍提出愿意为特纳的其它冒险事业提供资金，这是另一种真正的回报！

特纳还是没有能够兼并任何一家大广播公司，但是 CNN 在新闻事业中为他确立了新的声望，而且他正从三大广播公司手中夺走数亿美元的广告收入。这位电缆业中的“船长”正在使那些曾经对他不屑一顾的电视巨人们蒙受巨大的伤亡。CNN 已经崛起。□

小知识：工业产权——是指专利权、实用新型权、外观设计权和商标权的统称。