

高速巨人

資訊高速公路豪俠傳

奧里塔◎著 何穎怡◎譯



THE HIGHWAYMEN
WARRIORS OF THE INFORMATION SUPERHIGHWAY

by Ken Auletta

奧里塔◎著 何穎怡◎譯

威速巨人

資訊高速公路豪俠傳

THE HIGHWAYMEN

WARRIORS OF THE INFORMATION SUPERHIGHWAY

• • • by KEN AULETTA • • •

高速巨人：資訊高速公路豪俠傳／肯恩·奧里塔
(Ken Auletta) 著；何穎怡譯 臺北縣汐止鎮：新新聞文化，
1997[民86]面；公分 (新·Trend；2)
譯自：The Highwaymen: Warriors of the information
superhighway
ISBN 957-8591-90-x(平裝)
1. 企業家 美國 傳記 2. 通訊 美國 傳記 3. 科技
- 美國 傳記
490.9952 86012762

新·Trend 2

高速巨人--資訊高速公路豪俠傳

作者／肯恩·奧里塔

發行人／王健壯

法律顧問／蕭雄淋律師

出版者／新新聞文化事業股份有限公司

地址／台北縣汐止鎮新台五路一段79號4樓之6

電話／(02)6981898

傳真／6981087

郵撥帳號／13201218 新新聞文化事業股份有限公司

責任編輯／蔡盈珠

美術編輯／黃秋分

封面設計／翁國鈞

排版／文盛電腦排版股份有限公司

印刷／世茂印刷事業股份有限公司

登記證／局版台業自字第4504號

總經銷／黎銘圖書公司 補書專線：(02)9818089

出版日期／1997年10月25日

定價／320元 Printed in Taiwan

版權所有·翻印必究

本書如有缺頁、破損、倒裝，請寄回更換

The Highwaymen by Ken Auletta

©1997 Ken Auletta

originally published in English by Random House

©1997 新新聞

Chinese translation rights arranged with Random House
through Bardon-Chinese Media Agency.

一條不會回頭的路

邱復生

十九世紀的工業革命被專家視為人類文明的一大躍進，但是近五年來資訊革命的成就，不僅為這些鉅子創造了財富，它已然超越了人類數千年來物質文明的極致。

從古以來，人類文明就是透過少數人的「大膽假設、勇敢實踐」而寫就，再由群體去承接、轉化、延續，沒有少數人的遠見與執著乃至於瘋狂，人類的物質文明很難有突破性的進展。

「高速巨人」這本書，由幾位資訊產業鉅子的事蹟，可以看到商場上競爭的殘酷與現實，但在角力的背後也隱約讀到了人類社會改變的軌跡。在歷史的浪潮中，有人成功，有人失敗，但祇要曾經走過的人，歷史都會留下他們的足跡。成功者固然贏得掌聲，失敗者也曾經是成功者的踏腳石或借鏡。沒有失敗的經驗，就沒有成功的果實，歷史不會遺忘曾經流過血汗的人。

「高速巨人」一書中都是描述美國資訊媒體界努力的典範，在他們決斷、併購、火拼的過程中，都可以做為台灣發展資訊科技的借鏡，台灣已經踏上資訊高速公路，雖然才起步，但速度卻成倍數進展。目前有線電視、網際網路蓬勃發展的現象，儘管還有所謂的亂象，但



無疑那是一條不會回頭的路。

以有線電視為例，有些節目可能濫竽充數，系統與頻道商之間的糾葛也令人眼花撩亂，但不容置疑的，它提供了人們更大的創作空間，在經過一段時間的篩檢以後，會有更多更好的創作出現，從台灣的例子也清楚看到文化躍動的一面。

所以，誰會是資訊革命的最後贏家？從投資者看，祇有掌握人類共通性格者能夠獲得報償；從整個社會看，也祇有消費大眾才是最後的贏家。

但是在資訊革命的過程中，一些問題也相繼出現。法律與道德面對空前的衝擊，這是首先浮現的問題，網路上「軍火教父」向法律和權威挑戰，就足以令執法單位手忙腳亂；「色情網站」對青少年身心的污染，也足以讓父母手足無措。整個魔電族的價值觀和人生觀都不同於往昔。

資本主義社會最缺乏的就是對人類精神文明以及人性尊嚴的重視。雖然迪士尼的艾斯納說，他們很有社會責任感，但無疑的，創造財富才是迪士尼的第一目標；雖然史蒂芬席格不擔心他的電影會鼓勵報復主義，但他虔誠信仰密宗的背後是什麼精神力量在推動？

農業革命以後的十餘世紀，人類物質文明與精神文明和諧並進；工業革命以來的短短一百年，精神文明已然有失衡現象；資訊革命的五年間，人類普遍忘失了自性，這是我們在發展資訊科技應該深思的另一個課題。

想要在資訊高速公路上馳騁的人，「高速巨人」是一本很值得參考的書，它讓你了解到美國資訊發展過程中，那些鉅子的思考與決斷模式，也可以從中看到台灣未來資訊產業的一景。不過，那是資本主義式的路向；台灣要發展，也應該從中學得教訓。如果精神文明被忽略，人類必然會在資訊高速公路上迷失，那時候，人類也會是資訊革命的最後輸家。



推薦序

聯華電子董事長

未來贏家

曹興誠

我們的經濟與社會受到科技的影響越來越深，其中唯一持續不變的就是改變和進步，但是，真正能瞭解與掌握每一次改變的機會的人卻是少之又少，甚至於還有的人會產生恐慌，不但不能跟得上時代腳步，還會懷疑高科技的各種可能性。

正如同我曾經說過的，農業時代的人不可能瞭解工業革命，工業時代的頭腦也不可能明白電子時代。當六〇年代開始，所謂的未來震撼(future shock)已經成了非常真實的威脅，工商業的進步速度超越了一般人能夠跟得上的社會變遷步伐，而且，電腦與媒體科技的結合，將加速的閥門踩到了極限，新科技、新產品和新服務以快得讓人目不暇給的高速問世，大大改變了我們的經濟、社會與個人的生活。

因此，在歐美各國，那些有創造力的人肯定變動是新機會的豐富礦源。資訊時代的英雄早已經在這個新戰場揚名。像是英代爾(Intel)、微軟(Microsoft)、蘋果(Apple)、維康(Viacom)，已經造就了如比爾·蓋茲(Bill Gates)和雷史東(Redstone)這樣的創業家。同樣的，在台灣新一代的專業人才也創造了資訊產業的蓬勃成長，使得台灣在資訊時代狂潮中不但沒缺席，更有割據稱雄之姿。

另一方面，隨著新人致富出頭，老一輩的資本家或去世，或遭合併式微，或者逐漸銷聲匿跡。像IBM、艾姆達(Andahl)、史培利(Sperry)、布洛斯(Burroughs)等，都在激烈的競爭中動盪。而這樣的事，在二十年前，根本是難以想像。在一個利潤如此豐厚的產業中，這些資格最老、規模最大的公司怎可失利？但是任何一家公司，無論他的規模多大，或傳統多麼久遠，都無法免於進步的摧殘，比爾·蓋茲不會是這個新世紀的最後一位億萬富翁，IBM也不會第一家經歷這種動盪之苦的公司。

值得注意的是，電腦業並不是唯一經歷這種機會與冒險雙刃利劍考驗的產業。自九〇年代以來，包含電話與有線電視公司在內的通訊傳送業者，在力圖建構資訊高速公路的過程之中，面臨激烈的混亂和騷動。近幾年來，也產生了許多的新英雄騎士奔騰在第一條新高速公路，呼風喚雨引領風騷，這也是近年來在美國，我們可以看到美國的資訊媒體發展蓬勃的原因。

著名的記者奧里塔，以他的敏銳觀察力和深入的訪談，詳實地記錄著資訊高速公路新英傑的奮鬥歷程。這些文章，過去陸續發表在九二年到九六年間的《紐約客》雜誌上，並集結成《高速公路巨人》一書。自九一年狄勒辭去派拉蒙影業董事長拉開序幕，四年來全球主要的資訊高速公路冒險家的傳奇都一一呈現面前，其中的思考、動盪、掙扎、困境與創意，更讓我看了之後，藉以比對聯華電子多年來的努力歷程，獲得了相當多的啟發。



而反觀國內，雖然政府、民間大力鼓吹NII（國家資訊通信基礎建設）已數年了，但大多數的企業家還是心存觀望。往往我聽到的都是某某企業有心投入，但是，多半都祇投入有限的資源，甚至還有人公開懷疑已經成為世界發展主流的高科技產業。台灣這種心態和各國比較，可說是天淵之別，也因此在新興的資訊高速公路之上，並沒有華人英豪有能力上去奔馳和各國群英一較長短。

幸運的是，《新新聞》公司，本著一貫作為社會進步先鋒的信念，不惜鉅資將《高速巨人》翻譯成生動淺出的中文版。希望這本書的出版，將有助於增加產、官、學各界，對於資訊產業以及國際網路、通訊產業的競爭環境的認識，並且成為我國在發展資訊高速公路策略上的重要參考資料。

推薦序(三)

· 資策會執行長

先行者獨贏的競爭趨勢

果芒

人類文明的進步受科技發展的影響至鉅，從早期的農業科技，到十九世紀的工業革命，科技對社會的影響不乏例證，在二十世紀中，影響我們最大的莫過於資訊科技。從開始實際上應用，到今天不過短短五十年的光景，它已經與我們日常生活密不可分，不論在我們的工作上或是在我們的休閒活動中，都利用到資訊科技和產品，它能增加我們的工作效率和提昇我們的生活品質。有了資訊科技，可以把人類的知識更快更方便的傳播出去。

正當我們準備邁入下個世紀之際，有兩項科技上的發展會影響到今後社會的進步，其一便是資訊科技的快速發展，透過數位聚合技術、寬頻通訊技術及資料壓縮技術的突破，可以將不同型式的資訊，包括文字、聲音、影像、圖形等融合與傳送，應用到不同的領域上。另一項進展便是網際網路的蓬勃發展，目前全球已有一百八十多國連上網際網路，有二千萬部主機透過十四萬個網路連接，使用人口超過六千萬人，使資訊的運用可以打破時間與空間的限制。

這兩項科技的結合運用，為我們帶來更廣闊，更充實的應用領域；政府利用它提供電子化的服務，能提高行政效率和降低社會成本；企業利用之從事電子化的商務，可以大幅提升



競爭力。而這兩項科技運用於日常生活上，可以更為充實生活內涵，例如隨選視訊、遠距訓練與終身學習、遠距醫療，乃至於上線購物理財及在家上班等，因此資訊與通訊科技的整合應用將會達到無遠弗屆的地步，專家認為下一世紀的社會將是高度資訊化的社會。

與日俱增的資訊需求與應用，將會帶來無窮的市場商機，因此世界各國莫不想在這廣大的市場上占有優勢。而紛紛提出所謂的「資訊高速公路」或是「國家資訊通信基礎建設」計劃，由政府支持或激發民間發展資訊通信科技並推廣應用，爭取技術領先及市場先機，未來國力的強弱將取決於其資訊科技之良劣及資訊內涵(Content)之多寡。

隨著資訊應用範疇之增加及市場之擴大，因而引發之競爭也愈形激烈，到了分秒必爭、錙銖必較的地步。而資訊應用的開拓，軟體為技術之核心，專業知識(Domain Knowledge)為骨幹，為了保持市場優勢，業者極需跨界競爭，例如電話公司插足有線電視，而電視網及電腦公司亦有意在網際網路上提供電話服務，因此導致不同產業尋求垂直整合的策略聯盟或併購合作，以個別領域的專長相互支援，來達到分攤風險及互補技術的目的，在預先者獨贏的競爭趨勢下，這些垂直整合的行動已經在先進國家中迅速進行，本書所述的故事即在反映這些事實，可以讓讀者瞭解到這種趨向，並且可引為我們今後發展的參考。

在未來高度資訊化的社會中，擁有資訊即是代表力量，而掌握資訊的要件有二：一為傳遞資訊的通道或媒介，另一則為資訊的內涵，其中後者的市場潛力雄厚。而衡諸現今世界上

所提供之資訊內涵絕大多數出於歐美等西方國家，在全球約有五分之一的人口使用華語，但所擁有的資訊內涵還不到百分之五，有很大的空間可以給國人去發揮，而中文資訊內涵對我們來說因為擁有語言文化上的優勢，所以具備有利的條件來發展。希望看過「高速巨人」這本書的讀者，亦能有志去發展中文資訊內涵。



譯者的話

你怕變成落伍恐龍嗎？

何穎怡

資訊業一日千變，連奧里塔這樣老資格的作者都得以「後記」來補充變動，可見一斑。翻譯本書的兩個月裡，我不時為奧里塔的「後記」懊惱著，每一章都是如此「明日黃花」，有出版的必要嗎？

譬如本書第一、二章的主角狄勒（Barry Diller）、馬龍（John Malone）曾是縱橫市場的大亨，一個押注在隨選視訊的互動電視，一個專注於有線系統市場的水平整合，眼看稱霸市場在望，讀者卻旋即在文末的「後記」中訝然發現他們已經落魄出局了。

就在這樣懊惱的心情裡，譯畢了《高速巨人》。

到了整稿時，我對《高速巨人》的觀感改變了。作者奧里塔是個謙遜的人，不喜歡向讀者誇耀他的採訪功夫，但是有過新聞工作經驗的人，會佩服他親近採訪對象的手法實在高明，所以才有辦法參與澳洲媒體鉅子梅鐸（Rupert Murdoch）與馬龍的有線電視體育台購併會議，會中除了雙方的高級主管，就祇有作者一個外人。

西格蘭公司（Seagram）企圖購併時代華納公司（Time/Warner），作者奧里塔也掌握了雙方董事會角力過程；他也跟著國際維康公司（Viacom）董事長雷史東（Sumner

Redstone) 搭上私人座機，看著他在撲克賭局裡展現企業家的冒險精神，預告了雷史東後來的縱橫市場，與開除功臣總裁畢昂迪 (Frank Biondi) 的「狡兔死走狗烹」梟雄性格。

奧里塔在接下《紐約客》雜誌的專欄前，曾要求總編輯蒂娜布朗 (Tina Brown) 給他數個月的時間去認識資訊圈中的重要人物，摸清資訊產業錯綜複雜的策略聯盟網絡，他一共密集訪談了五十位對象，才開始選擇題目進行正式的採訪，共耗時了四年才出版了《高速巨人》一書。

四年的時間，當然讓科技掛帥的資訊產業產生了許多變化，譬如美國政府限制有線系統費率調漲，讓有線系統業股價大跌，頻道供應業者後來居上。又譬如時代華納公司與貝爾寶 (Baby Bells) 積極研發的隨選視訊 (video by demand) 並未成為預期中的新時代互動工具，反而是網際網路後來居上……。但是不變的是資訊產業的不確定性與媒體大亨的複雜性格，兩者激盪出來的策略邏輯過程，反覆辯證，就成了本書迷人之處。

我們很容易在報章上獲得新資訊產品的消息 (譬如視窗九八)，卻很難有機會理解資訊企業市場策略的背後邏輯是什麼 (譬如IBM當初為何沒有購併微軟？或者微軟為何這麼晚才進入網際網路市場？)

《高速巨人》一書的好看就在作者不惜篇幅、細細描繪企業決策的過程，讀者因而有機會真正一窺資訊市場的資金規模之大、賭注之高、爭奪之慘烈，而在其中品味出資本主義的

遊戲規則，以及資訊產業的不確定性又是如何催化了市場重新洗牌的速度，狄勒與馬龍的崛起與殞落就是這樣傷感的故事。誠如作者引微軟副總裁麥哈維德（Nathan Myhrvold）的話說：「每個決策都有一套邏輯，最終正確與否，常是倚賴信心與直覺。」直覺錯誤，就是市場重新洗牌。

資訊產業的確充滿不確定性，奧里塔讓我們清楚看出擴張是生存的要件，不管是市場的垂直整合、水平整合，開發終端互動工具或者是全球化經營，都是為了求取生存。譬如時代華納公司雖是全球最大的媒體公司，卻仍要提心吊膽市場派的奇襲；又譬如全美十大巨富有三人出自微軟公司，但是微軟仍然認為他們需要開發新的軟體領域，才有辦法繼續維持六十億美元的年營業額……。

《高速巨人》好看，還在奧里塔筆下的大亨有著錯綜複雜的性格，他曾在本書第二章《牛仔》裡以電影《大國民》的主角暗喻馬龍，其實也點出所有媒體大亨必然有的野心勃勃、自大傲慢、世故老練與精於算計。

但是奧里塔也在《序論》裡說大亨雖有粗魯、惡劣、膚淺的一面，但他們很少是如此簡單。因此我們看到了西格蘭公司的繼承人小布朗夫曼（Edgar Bronfman Jr.）一方面寫著浪漫情歌，一方面祕密收購股票，奇襲時代華納公司。也看到被批為惡魔維達的馬龍有著柔情似水的一面，為了挽救婚姻，每天一定回家吃中飯，一度甚至打算出脫公司。在本書眾多入

物中，國際維康公司的雷史東與新聞公司（News Corporation）梅鐸的崛起過程，最能表現出大亨的冷血、自信性格。

讀者或許需要有新聞工作的背景，才能品味作者奧里塔接近採訪對象的功力，但是要理解奧里塔細膩入微的人物觀察、高明的素材拼貼功力，你祇要是個耐心的讀者就行了。

我常好奇購買資訊書籍的人是不是都和我一樣，有著資訊爆炸後的資訊恐慌症，生怕少讀了一本書，就成了落伍恐龍。網路世界繽紛萬千，好像與我日日吃飯睡覺的真實世界，分處兩個星球。

《高速巨人》稍稍安撫了我的神經，原來資訊產業的內容如此之大，好萊塢電影也算、平面出版也算，連我們家熱鬧繽紛的第四台「霹靂頻道」都算。在資訊大海裡泅泳，《高速巨人》讓我知道就是因為資訊產業廝殺慘烈，各種傳遞資訊的通路才能以便宜、方便的方式進入我的生活，讓我在厭煩了蔣家父子身世之謎與北港香爐後，可以丟掉報紙，擁抱「素還真」！

威震巨人

THE HIGHWAYMEN

目錄

推薦序 ●	一條不會回頭的路	1	邱復生
推薦序 ●	未來贏家	4	曹興誠
推薦序 ●	先行者獨贏的競爭趨勢	7	果芒
譯者的話	你怕變成落伍恐龍嗎？	10	何穎怡
導論		1	
狄勒一探未來		15	
互動時代宣告來臨			
牛仔	馬龍的有線系統王國	39	
派拉蒙爭奪戰		67	
軟體巨人	國際維康公司	79	
虎父無犬子	西格蘭的小布朗夫曼	113	
企業媒婆艾倫		135	
加乘購併	新聞學的惡咒	153	