

西线影事

美国在线、时代华纳的丰碑

Events of
west line film

李鹏
康颖秋 编著

世界传媒品牌人物系列丛书



重庆出版集团
重庆出版社



美国在线、时代华纳的丰碑

李鹏康颖秋 编著

西线影事



重庆出版集团
重庆出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

西线影事: 美国在线、时代华纳的丰碑 / 李鹏, 康颖秋编著. — 重庆: 重庆出版社, 2007. 1
(世界传媒品牌人物系列丛书)
ISBN 978-7-5366-8283-2

I. 西... II. ①李... ②康... III. ①传播媒介—企业集团—企业合并—美国 IV. G219.712

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第141262号

西线影事——美国在线、时代华纳的丰碑

XIXIAN YINGSHI — MEIGUO ZAIXIAN SHIDAIHUANADE FENGBEI

李鹏 康颖秋 编著

出版人: 罗小卫

策划: 李楠

责任编辑: 陈小丽 刘培杰 (特约)

责任校对: 陈小丽

装帧设计: 章英 邹优阳



重庆出版集团 出版
重庆出版社

重庆长江二路205号 邮政编码: 400016 <http://www.cqph.com>

杭州海得宝图文制作有限公司制版

杭州长命印刷有限公司印刷

重庆出版集团书林图书发行公司发行

E-MAIL: fxchu@cqph.com 邮购电话: 023-68809452

全国新华书店经销

开本: 700mm x 1000mm 1/16 印张: 13.25 字数: 160千字

2007年1月第1版 2007年1月第1次印刷

印数: 1~6000

定价: 25.50元

如有印装质量问题, 请向本集团书林图书发行公司调换: 023-68809955转8005

版权所有, 侵权必究

作者简介

李鹏

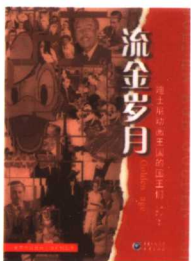
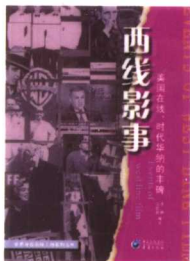
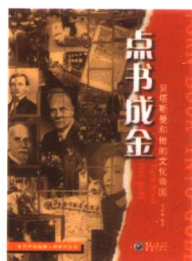
浙江大学法学院法律系毕业，陕西安康人。对于世界各大品牌的发展轨迹和策略多有研究，曾在多种刊物上发表相关文章，如《老子的管理思想》、《梁启超之为财政学大师》、《KFC的经营之道》、《从〈乔家大院〉看古代人做大做强》等等。

本书是作者近年来厚积薄发之作，通过时代华纳的发展历程和各代领导人的人格魅力出发，深刻讲述了时代华纳成功的艰辛和必然，为中国本土企业的国际化发展提供了一个很好的参照和借鉴。

康颖秋

女，毕业于浙江大学法学院，师从陈信勇教授，目前从事国际商业领域中跨国企业管理法律治理方面的理论研究。曾任《法制与社会》特约记者，从事法制新闻的报道工作多年，曾经多次采访过浙大来访著名专家、学者以及企业界人士；主持杭州传媒经济发展现状调查课题，研究成果获得省级科研成果奖励；与导师合作发表企业文化及治理方向论文多篇，对国际传媒企业发展史颇有心得，现就职于统一国际集团金融投资部。

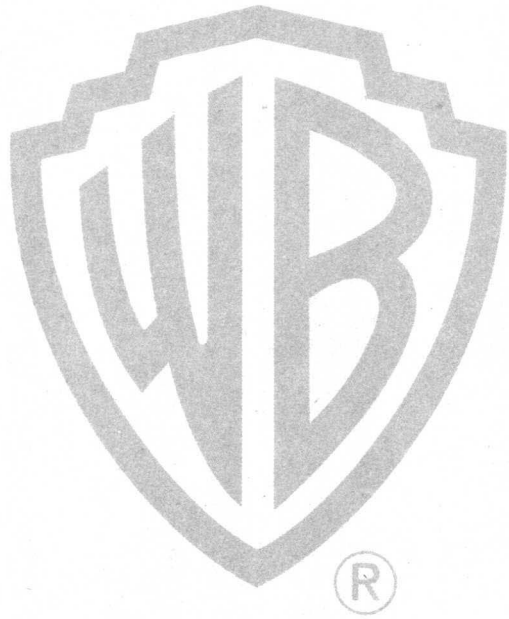
世界传媒品牌人物系列丛书



中艺文化策划制作
趣味阅读 享受生活
www.o-right.cn

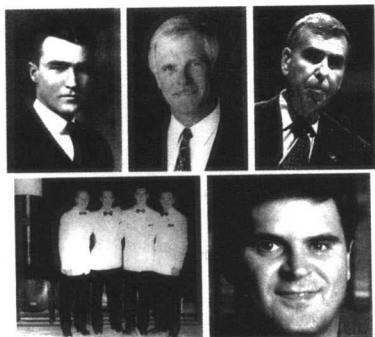
出版人：罗小卫
策划：李楠
责任编辑：陈小丽 刘培杰（特约）
责任校对：陈小丽
装帧设计：章英 邹优阳

这是一本书；其实，它更像一部电影。





目录



第一章	起源于中国的时代之梦	1
第二章	世纪的握手	25
第三章	CNN之父	59
第四章	一夜巨富的神话——美国在线	99
第五章	史上最强的握手	137
第六章	艰难的未来	200





第一章

起源于中国的时代之梦

■ 第一节 中国的回响



没有认真地追根溯源，谁也不会想到，如今全球传媒业举足轻重的巨头——时代华纳，竟然与中国有着千丝万缕的联系。

1903年春，山东蓬莱。

“海客谈瀛洲，烟涛微茫信难求，越人语天姥，云霞明灭或可睹……”

万顷碧波之上、海天烟水之间，飘摇着一只小小的渔船。甲板上，竟然仰面躺着一个金发碧眼的男孩，而这字正腔圆的太白名篇，竟也是从他口中琅琅而出的。

5岁的卢斯，已经有了一般的成年人都不能企及的勇气和毅力。从小在中国长大的他对中国古代文化痴迷至极，私塾和先生讲的故事更让他对神秘的蓬莱仙



■ 蓬莱仙岛

山向往不已。为了这块心目中的圣地，他已经偷偷计划和准备很久了，今天正是他探险计划的终点。

谁也无法想象，如果卢斯的父母没有及时发现他的失踪而乘上最后一艘出海的渔船赶来的话，现在的亨利·罗宾逊·卢斯会在哪里？毕竟，在这个



■ 燕京大学

后来成为《时代》周刊创始人的神奇男孩身上，人们看到了太多奇迹，并且感到非常不可思议。或许蓬莱仙岛真的会被他的勇气和执著召唤而出，但若果真如此，现代人们的生活中，必然会少了很多色彩，很多来自无所不在的时代华纳给我们描画上的色彩。

卢斯的父母都是从美国来华的传教士。卢斯的父亲鲁思义(1868年~1941年)，是一个享有盛名的学者，曾经先后出任齐鲁大学和燕京大学副校长，这在当时来华的外国人中，是非常少见的殊荣。他给卢斯起了一个非常有特色的中文名字，叫做鲁少义。卢斯出生后的14年，都是在中国度过的，年少的异国经历铸就了他缠绵一生的中国情结。

卢斯从小就深深地浸淫在博大精深的中国传统文化之中，中文是他的母语。与其他粗通中文的外国人不同，卢斯的古文造诣非常深厚，在父亲的熏陶下，他不但对《古诗十九首》、《四书》、《五经》等等许多典籍倒背如流，甚至还以玩弄文章、戏谑诗词为乐。卢斯经常会结合情境，以自己的理解胡诌一些诗句，同龄人都以听他谈笑为乐。

■ 这是时代周刊最早反映中国的一个封面，时间是1924年9月8日。封面人物是吴佩孚



但是上天在赐予卢斯杰出的文学天赋的同时，也在他面前提出了一个严峻的考验：口吃。不知是由于什么原因，卢斯自幼就言语不能流畅，口吃成习，他越希望认真地表达时，口吃就会越发严重。尤其在他吟花弄月、卖弄才学的时候，这种反映尤其突出。妙趣横生的辞藻，结结巴巴的表达，这样两种极端矛盾的事物同时出现在卢斯身上，形成了一种非常矛盾的效果。卢斯因此经常被旁人讥笑。难能可贵的是，他始

终都淡然处之，从未在意。年幼的卢斯早已经学会了用乐观开朗的心态去面对并不如意的童年，并且努力用自己的双手去开创幸福人生。他甚至创办了一份名为《手》的男孩杂志，作为自己在中国最初的新闻冒险，并且，这份杂志的文章全是出自他一人之手。患有严重口吃的卢斯，比别人更知道讷于言而敏于行的道理。

14岁时，卢斯离开中国返美读书。初到美国时，他的行为举止、处世待人方面与当时的美国同龄人大相径庭，被同学谑称为“中国佬”（Chink）。要好的同伴为此替卢斯打抱不平，屡次与对方口角相争，但是生性淡泊的卢斯却没有太过在意。因为他从内心深处热爱中国，并不以出生在中国而感到有一丝半点的屈辱。后来，卢斯主持下的媒体对中国进行了大量事实报道，使美国大众得以比较真实地了解中国，了解了当时在帝国主义列强环伺之下依然奋起抗争的炎黄子孙；了解了在日本法西斯大举入侵，领土大片沦陷，国人生灵涂炭之下依然决绝反击的中华儿女。现在，重拾当年的《时代》周刊，我们能够发现这些接近于同情的感怀之言。

长久以来，卢斯就一直专注于新闻传媒，并且把它作为一生的事业，他说“我相信我能最大限度地在新闻工作中发挥自己的作用，并且可以借此接近世界的焦点。”甚至可以说，卢斯是为新闻而生的，从他15岁转到美国霍区基斯中学就读开始，在他身上就折射出掩饰不住的才华。

在霍区基斯，卢斯担任了校刊《哈区基斯文学月刊》的总编辑，他几乎把所有的课余时间全花在了办好月刊上。为了丰富刊物的内容，提升刊物的品位，卢斯想方设法征集到了一些当时在美国颇为杰出的人物的评论，对学校的活动加以批评、报道，并介绍一些图画的设计和表现手法，在这份杂志迅速成长的同时，卢斯的才华如同这本杂志一样迅速成长，成为全国最优秀的校园杂志之一。在校园中风头正劲的卢斯还进入了学校的5人演讲队，并以优异的成绩当选为学校的优秀演讲手，这对于一个自小口吃严重的孩子来说，其中的艰辛可想而知。这里还有一段有趣的插叙：在中学毕业班选举“毕业班之最”时，卢斯抢得了“最聪明的”、“最多才多艺的”、“最富活力的”等等一系列夺目的头衔，但是，“最可能成功的”这项，卢斯竟是一票没得，这其中的原因直到如今他也始终没有搞懂。



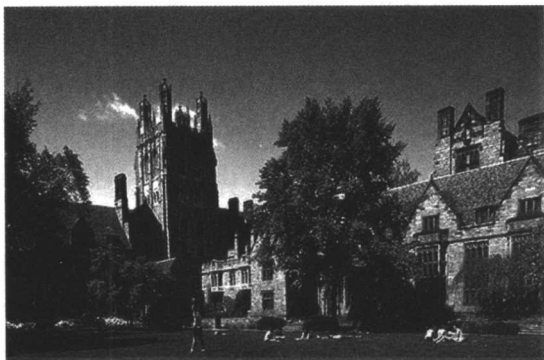


■ 第一次世界大战爆发

命运没有给卢斯很多的眷顾。霍区基斯的校刊刚刚步入正轨，一场无情的风暴就把卢斯推向了另一个漩涡。

1914年，第一次世界大战爆发，美国国内的年轻人中间掀起了一股投身军队、报效国家的热潮，刚刚升入高中的卢斯和他中学时代的密友布里顿·哈登在这股风潮的带动下，毅然从军，共同经历了一段残酷的军旅生活，他们的友情，也接受了一场血与火的考验。

究竟战争是和平的插曲，还是和平为战争的插曲，争论千古的话题依然没有答案，但不可否认的是，战争在摧毁一切的同时，也在重建、改变世上的万物，它可以改变一个人的信念，也可以极大坚固一个人的信心。在军营里初披戎装的卢斯和哈登许下心愿，定要在有朝一日出版一份期刊，把人类最先进的文明和知识广为传播，让战争的痛苦和灾难真正远离柔弱的人们。“那个夏天，实在热得难受，唯有夜晚才凉快些”，1995年，卢斯在《时代》创刊30周年时回忆道。那时他与哈登都剃了光头，像两个傻瓜。“有一天晚上，哈登和我越过大营走向宿舍，我们每一步都陷入沙中，却谈得很起劲……就在那一次的交谈中，我们开始谈到《时代》……”就在那一



■ 耶鲁大学

个夜晚，在月色、白沙和轻涛声中，两个孩子稚嫩的双手紧紧握在了一起：建立一个帝国，一个笼罩世界的传媒帝国，是他们那时心中唯一的梦想……

烽烟未息，卢斯和哈登就因年龄关系被强令离开了血肉横飞的战场。

1916年，两个童年伙伴携手考上了心仪的耶鲁大学。在风景如画、莺飞燕舞的耶鲁校园，卢斯天生的诗情和文采得到了前所未有的激发，转

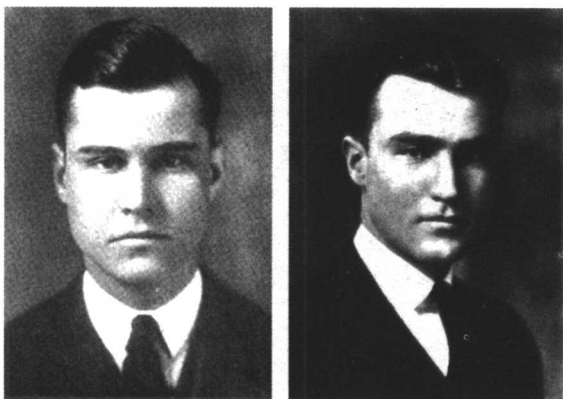


《耶鲁每日新闻》报

瞬间便成了风靡校园的偶像；在文史哲怪才充溢的耶鲁大学，凭借着出众的文采和魅力，卢斯在下一大半年就担当了《耶鲁每日新闻》的总编助理这一要职，这是一位传媒伟人的起跑线！可以说，大学里的经历基本上固定了卢斯后来的人生路线。

1920年，亨利·卢斯和布里顿·哈登从耶鲁大学毕业。卢斯先赴英深造了一段时间，回国后，被《每日新闻》报社聘为新闻专栏资料助理员。哈登在《纽约新闻报》谋得了一份差事。后来，他们相约共赴《巴尔的摩新闻报》。两年后，万事俱备，两人辞职去纽约筹集到8.6万美元，从此，开始了他们的“帝国之梦”。

1923年3月3日，时隔数月之后，一本精致的杂志终于在他俩的努力之下面世，在给杂志取名时，哈登给杂志起名为《事实》。卢斯思虑良



1920年耶鲁大学毕业的布里顿·哈登和亨利·罗宾逊·卢斯

久，总觉得这个名字不够大气，可是一时也想不出其他更为合适的，所以新的杂志就以《事实》命名。不久后的一天清晨，卢斯兴奋地冲进办公室，抱住哈登一阵狂笑。原来，方才卢斯在乘地铁来上班的途中，半梦半醒之间，突



然想到了一个再合适不过的杂志名，那就是——《时代》！

■ 第二节 《时代》的兴起

著名的美国记者索尔兹伯里在《长征——前所未闻的故事》里写道：“在1934年10月16日至1949年10月1日这段时间里，中国政治舞台上充满了英雄主义、人间悲剧、阴谋诡计、血腥残杀、背信弃义、低级趣味、军事天才、政治诈骗、道德追求、精神向往和个人仇恨。纷繁杂陈，不一而足，即使是大文豪莎士比亚也写不出这样的故事。”其实，早在亨利·卢斯在中国生活的时候，时局已然如此。这样的风云诡谲、波澜壮阔，历练了亨利·卢斯对时事精准的描绘和把握，也为后来《时代》周刊尖锐写实风格的形成，奠定了基础。

然而，19世纪30年代，美国传媒业实际上已经相当发达：《纽约时报》、《纽约世界报》、《美国水银杂志》、《星期六文学评论》、《美国展望》、《大西洋月刊》、《民族》、《新共和》、《星期六晚邮报》、《读者文摘》等等规模可观的报纸济济一堂、互相角逐，这是一个相当成熟的领域，外来的力量很难介入。但是，卢斯并没有因为严酷的竞争现实而放弃自己的理想，他敏锐的新闻触觉告诉他，这里还有空间：这道看似绚丽多彩的



■ 《纽约时报》

传媒彩虹中尚缺少一种最终要的颜色，这就是——一份真正适应这个时代的内容，披露这个时代的真相，发表这个时代的观点的大众读物。如果能够把握这一部分市场，他们将拥有无限的商机，甚至完全改变美国传媒业浮夸的现状。

在美国，很多人孤陋寡闻。因为到目前为止还没有一种适合于忙碌的人们阅读、满足他们一经浏览即能得到准确消息的出版物。《时代》正是这样一本新闻周刊。《时代》的出现，起到了拾遗补缺的作用，使这批人能花费很少时间就得到所需的一切讯息，而且是人们真正关注的、真实的讯息。

卢斯和哈登在纽约东 17 街 141 号一座废弃的两层楼上，租下一间房间做办公室。公司草创之际，为了拉赞助，他们几乎跑遍了全美国，最后从 72 个投资人那里筹到了 8.6 万美元，并把公司搬到了 461 号印刷贸易大楼顶楼那个四处透风的阁楼上。在准备出刊的那几个月里，卢斯的家人除了妹妹还在中国，其他人都在纽约度假，这样家中就可以提供他免费的食宿。而他 11 岁的弟弟雪顿也替他们义务服务，帮忙跑腿。至于杂志的作者，大多是当时默默无闻的青年作者和评论家。卢斯的妹妹伊丽莎白是女子学院毕业生，刚开始也为《时代》写了些尝试性的文章，后



■ 《纽约时报》

来又给他们写些书评。整本杂志的全体工作人员只有 11 人，包括两位创始人。所有的资料只有最近 20 年的《纽约时报》和几本破烂的百科全书，每个人都必须身兼数职才能够勉强完成工作。

谁当一把手，难以定夺。亨利·卢斯和布里顿·哈登功力相敌，但是各有所长。哈登擅长对新闻进行分类，还是创造新词语与语法的天才；而卢斯对于新闻的深度与客观的了解则无人能比。公司不能一日无主，最后，两人只

能通过足球比赛开赛的法子——掷硬币来决定谁当头儿。随着一声清脆的硬币落地声，这枚一美元硬币把哈登捧上了《时代》周刊第一任主编的位置，而卢斯则负责业务。两人约定，每 5 年进行职责交换。



《时代》的创刊号用了28页的篇幅报道世界大事，这28个页码竟然被划分为“国家事务”、“国际事务”、“书评”、“剧评”等栏目，使读者可以直接找到他们的兴趣点。这种今天已经司空见惯的新闻分类法，在当时却是极大的创举。此外，为了充实内容，杂志还另外加上了6页的免费广告。出版当日，当带着油墨芳香和承载众人希望的杂志从印刷厂运到办公室的时候，哈登轻轻摩挲着，像看着自己孩子一般，足足有半个小时，才抬起头来，环视左右，轻轻地道了一句：“还真不错！”

万事开头难，《时代》周刊的销量没有想象中那么好，许多读者无法接受如此直接和富有冲击力的刊物内容，首次发行的25000册中，仅售出了9000多册。这对卢斯和哈登这两位意气风发的年轻人而言，不能不说是一个沉重的打击。



■ 《时代》创刊号

但是，从军营中历练出来的卢斯和哈登有着军人特有的执著和坚韧。面对与预期巨大的销售落差，他们并没有气馁，反而把这当着是一种激励，继续研究和试探读者的口味，力求提高杂志的可读性。他们将《纽约时报》中最值得阅读的新闻用最精练的笔法改写，措辞上娓娓道来又脱俗出新，给人以极强的阅读快感。就这样，《时代》的销量迅速增加，

两年后，已经达到了10万份。1926年，对大、中学生“最喜欢的杂志”进行的调查表明，《时代》高高在上，排在老牌畅销杂志《新共和》之前。

《时代》周刊从草创至今，一直都定位在强调新闻敏感和写作技巧上，用讲故事的手法来写新闻报道，并加进了丰富的人情味，因而受到各阶层人们的喜爱。《文摘》会给出问题的两个方面，但很少表明它认为哪方面正确，而《时代》周刊会在给出问题的两个方面的同时，清楚地表明自己更倾向哪个方面。尽管《时代》带有鲜明的自我观点，但它却很少发表社论。杂志的第一篇社论是1973年要求尼克松总统辞职的文章，这已经是创刊50年后的事情了。

1923年的3月3日那本《时代》创刊号，如今的收藏价格是1000美元。当期封面是当时美国众议院议长坎农。