

A C U A I O U S

探索好奇

探索传播公司和我的故事

Discovery创始人、董事长

[美] 约翰·亨德里克斯◎著 杜然◎译

I S C O V E R E Y

如何创建全球
最大的非虚构节目频道

他如何制作出
《荒野求生》《绝对好奇》

A n E n t r e p r e n e u r ' s S t o r y



中信出版社 CHINACITICPRESS

014039225

J94
07

A CURIOUS
DISCOVERY

An Entrepreneur's Story

[美] 约翰·亨德里克斯◎著
杜然◎译

探索好奇

探索传播公司和我的故事



北航

C1726703

J94
07

中信出版社 · CHINACITICPRESS · 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

探索好奇: 探索传播公司和我的故事 / (美) 亨德里克斯著; 杜然译.

—北京: 中信出版社, 2014.4

书名原文: A Curious Discovery: An Entrepreneur's Story

ISBN 978-7-5086-4410-3

I. 探… II. ①亨… ②杜… III. ①亨德里克斯, J. — 商业管理 — 经营 IV. ①G229.712.23

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第 020300 号

A Curious Discovery

Copyright © 2013 by John Hendricks

Simplified Chinese language edition published in agreement with The Ross Yoon Agency, through the Grayhawk Agency.

Simplified Chinese translation copyright © 2014 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED

本书限中国大陆地区发行销售

探索好奇: 探索传播公司和我的故事

著 者: [美] 约翰·亨德里克斯

译 者: 杜 然

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京昊天国彩印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

版 次: 2014 年 4 月第 1 版

京权图字: 01-2013-3501

书 号: ISBN 978-7-5086-4410-3/G · 1077

定 价: 49.00 元

印 张: 20.25 字 数: 200 千字

印 次: 2014 年 4 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

献给莫琳、伊丽莎白和安德鲁

一个令人欲罢不能的想法

1982年2月某个周日的上午，我的人生发生了永远的改变。

每一个即将走上创业之路的人，必定会在某个时刻先跟他人分享自己的伟大理念。那是一个充满危险甚至令人魂飞魄散的时刻。在你的脑海中翻滚数月的东西，令你日不能安、夜不能寐的执念，突然想要从脑袋中跑出来，想要与另一个人分享——仿佛是为了看看它是否切实可行，以确保你不是个荒唐可笑的疯子。

在你和盘托出之前的那最后几秒，你会发现一阵笑声或者一个震惊的表情，就能令相当长一段时间以来的确信无疑，突然没了踪影。有多少大有可为的商业新创意，就是因为第一位聆听者做出了错误的反应，而被扼杀于萌芽阶段？虽然已经给自己打了预防针，但我太太哪怕只做出一个被逗乐的表情，我心里的想法也会化为灰烬。

那会儿我们正在吃着已经不算早的早餐，地点是在马里兰州的格林贝尔特

市我家那拥挤的小联排别墅的厨房里。我尽可能地让自己显得漫不经心，仿佛这念头是突然冒出来的。“嘿，”我说道，“你觉得弄一个新的有线电视频道，只播放好看的系列纪录片，比如《宇宙》(*Cosmos*)、《人类的进化史》(*The Ascent of Man*) 和沃尔特·克朗凯特(*Walter Cronkite*) 的《宇宙》(*Universe*) 系列那样的，怎么样？你知道，就是那种关于科学、自然、历史和医学，既有教育性也有娱乐性的片子。”

就是这样，说出来了。不知道用了多少时间盘算、谋划的命运，现在就这样抛到了一个对该领域一窍不通的人手里。这个人对于我的提议究竟有什么价值毫无概念，而且对于一个三言两语的概括做出正确的回应只有几秒钟的时间，还可能被可以想见的、藏而不露的利益冲突所左右。这既不公平也不合理——不过，现在回头再看，它是我在随后几个月对投资人进行“电梯游说”^①的完美演练。

为什么这个创业的想法对于我来说这么重要，为什么像是一次难得的机会呢？对于这样的问题，我想没有哪个做企业的人能够给你一个精确的答案。只是眼下当我回头重新审视，才发现自己职业生涯所有重要的转折点，并非出自什么惊人的洞察力或者灵光一现，而是我生命中许多线索的聚合，其中有些线索可以追溯到童年的最早阶段。线索交集于最令人意想不到的时候，而且往往是你本来有其他的计划，但每件事都合到一起就形成了一个极好的主意，它捕获了你的想象力，萦绕在你的心头挥之不去，直到你有所动作。从许多方面来说，自童年开始，我就踏上了一条把我带到 1982 年那一刻的征途。

就在这个上午，创办纪录片有线电视频道这个令人欲罢不能的想法，终于登台亮相了——它源自我小时候在西弗吉尼亚州与电视的第一次接触，源自少年时

① 电梯游说 (Elevator pitch)，是指为了筹得资金，利用同乘电梯的简短时间对产品、服务、机构等所做的简短介绍。——译者注

期在亚拉巴马州目睹火箭技术和科学研究，源自青年时候在格林贝尔特看有线电视的经历，源自职业生涯开始时对媒体所做的调查研究。

莫琳听我说完，盯着我看了一会儿——时间仿佛凝固了一般，然后她用令人意外的热烈口吻说道：“太棒了！”

得救了。我终究没有疯。

不过，又想了一会儿后，莫琳问我：“如果这个想法真的那么好，泰德·特纳^①怎么没去做？”

这个问题问得好！它也是我一直以来不敢面对的问题。在那个时候，有线电视节目还处于婴儿期，但那些未来的巨人，如CNN、ESPN（娱乐与体育节目电视网）和HBO（家庭影院频道），都已经建立并在运行中。所以，如果创办一个播放非虚构类纪录片的电视频道，必定会受到欢迎并获得成功，为什么那些已经站稳了脚跟的玩家——他们手下做内容的人头脑聪明、经验丰富——没有提出同一思路的各自不同版本？

几乎是在一瞬间，因这个点子获得认同而带来的兴奋感逐渐消散，变成了自我怀疑。毕竟我那时才29岁，而且没有电视行业的背景。我和莫琳没什么钱，而且那时也不知道去哪里找有钱的投资人。我怎么会产生这样的错觉，认为自己不仅可以创办资金充裕的全新有线频道，而且还能够与NBC（全国广播公司）、ABC（美国广播公司）和CBS（哥伦比亚广播公司）这三大电视巨头一争高下呢？

但这正是我的愿景呀——我对自己说。我再三小心求证，细查每个部分是否可行，结果连一个重大错误也没找到。我把能找到的所有与有线电视、卫星通信、内容采购、赞助预期以及商业规划开发有关的文字都看了一遍。我确信自己是对的——如果那些巨头没有注意到这个，那也是他们的错，而不是我有什么问题。

① 泰德·特纳（Ted Turner），CNN（美国有线电视新闻网）的创始人。——译者注

回首过去三十余年的经历，当年的自负与自信令我震惊不已。不过，我现在也意识到，为了应对新企业起步这样一个困难重重的任务，这样一种莽撞，加上适量的激情，恰恰是每个创业者身上都不能缺少的。而为了保持企业的腾飞状态——不管未来岁月中要经历怎样的艰难和挑战，自信和激情必须成长为某种近乎鬼迷心窍的状态。创业者无不如此。而我很快也将认识到这一点。

一个创业者的灵魂

经过 30 年的时间，那天上午我向莫琳提及的设想——办一个专门播放非虚构类节目的有线频道——已经变成了探索传播公司（Discovery Communications）这个全球媒体帝国。与世界上的其他商业电视台或者政府电视台相比，它的入户数最多、节目量最多。

这就是创业的魔力——在我看来，这是一个大家往往未予以充分赞美的奇迹。就我的情况来说，开始的时候它不过是一个大致的想法而已，现在它在美国境内有 14 个电视网——包括探索频道（Discovery Channel）、动物星球（Animal Planet）、旅游生活频道（TLC）、科学频道（Science Channel）。截至写作本书的时候，我们现在在超过 215 个国家和地区、面向超过 18 亿的累计用户放送 150 多个电视网。而且，随着付费电视服务在全球新兴市场的落户生根，那些数字仍在持续增长。通过 18 颗卫星上的 30 个转发器，我们的电视网以超过 45 种的语言放送。Discovery 现在已是一家大型上市公司，4 000 多名员工分布在世界各地的 50 间办公室，每年的收入超过 42 亿美元。探索传播公司的市值超过了 230 亿美元，在我于 2012 年 10 月写这篇序言的时候，这个数字超过了美国四大电视网 [ABC、CBS、NBC 和 Fox（福克斯广播公司）] 的任何一家。

1982 年的那个上午，我可曾料到探索传播公司会取得这样的成就吗？答案

既是肯定，也是否定。与其他创业者一样，我对于新想法的热情无边无际。我非常肯定自己手里握着成为一家世界级企业的配方。但在那会儿，我真有通往目标的路线图吗？那是不可能的。我当时甚至连第二天该做什么都毫无计划可言。

恰恰是愿景与现实之间、宏伟蓝图与个人私密的幻想之间存在的巨大鸿沟，使得创业成为所有的人生奋斗中最刺激的一个，同时也是相当重要的一个；在我心中，伟大的创业者与我们探索频道所颂扬的那些科学家、艺术家和政治领袖们，处于同样重要的位置。不过，与那些音乐天才、数学奇才的情况如出一辙，我们几乎不了解造就伟大企业家的内在机制。

究竟是什么成就了山姆·沃尔顿（Sam Walton）、比尔·盖茨和史蒂夫·乔布斯呢？我这里也没有完整的答案。在性格、人生阅历和大环境方面，存在太多的变量。不过，因为与这些取得杰出成就的个体——还有开创了或大或小事业的其他数百万企业家们——一直行走在同一条道路上，所以我对于大家所采用的路线图烂熟于心。基于这一点，我最起码可以提供自己成功创业过程中种种不为外人所知的细节。

或许这并不能满足你对一个创业者的灵魂加以全面了解的愿望，但也不少了。我在这本书中尽可能地保持着诚实，也就是说，通过冷静、客观的目光来审视自己的成功与失败经历，我希望可以提供一些你在类似的书中通常无法找到的见解与答案。

我的想法是，对创业背后的动机和行为特征来一番细细的探究。比如，今天的企业家与过去的投资家、创造者有什么共通的地方？要想创造世上的新鲜事物，需要具备何等的好奇心、愿景、热情和目标？创业的想法经过怎样的酝酿，令充满活力的激情变成了执念？

我还想对创办一家企业的现实实践加以观察、描述——许多关于企业家的书

讲完他们早期的奋斗史，接下来就跳到取得巨大的成功，而忽略了至关重要的中间阶段，也就是实实在在地创办一家真实企业的日常现实。

例如，创业者要到哪里寻找投资人和本钱？厨房餐桌旁的幻想，要如何真切地转变成产品、办公室以及雇员呢？在促进或者阻碍企业的成功建立和运营的过程中，政府扮演了何种角色？你要如何去洞悉塑造一个竞争市场面貌演变的技术趋势和消费群体呢？真正的创业，其实是指——车库创业或许只是伟大的神话般的开始，离开车库之后所发生的事情，才是大多数企业成功或者失败的关键所在。

最后——当然并不是因为它最不重要，我想说说探索传播公司的历史，它是最近一些年来最令人难以置信的商业神话之一。至少截至目前，它有一个非常美满的结局。

或许你跟我一样，读过许多关于那些非同寻常的企业是如何创立、运营的书。这些面面俱到的研究对于了解企业战略和管理体系非常有用。

在这本书中，我采用了不同的方式。我想弄清楚，究竟为什么要创建企业。企业家们为什么会那样做？他们为什么要冒着那么大的失败风险，耗费大量的时间，在世上创造新生事物？在面对巨大挑战时，他们为什么没有放弃？为什么他们能够以不同于其他人的方式看待事物？为什么企业家会对自己从事的事业充满激情？为什么他们会把大把的时间拿来白日梦？为什么他们可以那么乐观？

我开始相信，起初一切皆源自好奇心。这也是这本书书名的来历。我相信，你若对任何一位创业者的经历寻根问底，都会看到一个小男孩儿或者小女孩儿对世界充满好奇：蜜蜂是怎么飞的；妈妈和爸爸每天上班都是在干吗；时钟为什么可以计时；汽车是怎么制造的；糖、水和柠檬汁是怎么变成钱，然后又变成糖果的。

当然，我小时候也是一个充满好奇心的孩子。我猜想，既然你拿起了这本书，恐怕你当年也和我一样。不用说，那个孩子也依旧住在你的身体里，他永远充满好奇，有着没完没了的问题，不停地搜寻探索着答案——而且时不时地还会提出一个能激发起盎然兴致的问题，令你没办法置之不理，假装没有答案。更确切地说，是身体力行地去寻找答案。

这就是我的人生故事——也是探索传播公司的故事。现在，容我谦卑地把它献给你，希望它不仅能博君一乐，也能提供鉴戒，助你写下自己的关于好奇和发现的故事。

前言 一个令人欲罢不能的想法 / VII

第一部分 酝酿

- 第1章 四时花 / 3
- 第2章 与世界连线 / 9
- 第3章 美国的火箭之城 / 13
- 第4章 电视的生命线 / 19
- 第5章 幻想成功 / 30
- 第6章 隐名合伙人 / 35
- 第7章 好奇心之穴 / 38
- 第8章 创造的自由 / 42
- 第9章 好奇大学 / 46

目录

A Curious Discovery
An Entrepreneur's Story

第二部分 发现

- 第10章 创业前的蠢蠢欲动 / 65
- 第11章 各种关系 / 91
- 第12章 美国最值得信赖的人 / 95
- 第13章 不是所有的天使都在天堂 / 100
- 第14章 一路顺风 / 113
- 第15章 濒死体验 / 122
- 第16章 餐巾纸 / 131
- 第17章 再出发 / 139
- 第18章 从内部看前苏联 / 144

探索好奇：探索传播公司和我的故事

A CURIOUS DISCOVERY

An Entrepreneur's Story

第 19 章 真棒船长 / 152

第 20 章 一个分裂的董事会 / 158

第 21 章 数码梦 / 168

第 22 章 适合全球播出的节目 / 187

第 23 章 守卫品牌 / 226

第 24 章 持久的企业 / 229

第三部分 反思与再发现

第 25 章 奥普拉的OWN频道 / 241

第 26 章 Velocity汽车频道 / 247

第 27 章 面对现实 / 256

第 28 章 在内阁会议室 / 263

第四部分 新的幻想

第 29 章 星球学校 / 275

第 30 章 通往好奇心之路 / 286

附录一 创业者的本性 / 292

附录二 商业创建 / 296

致 谢 / 303

A Curious Discovery

第一部分 酝酿

An Entrepreneur's Story

第1章 四时花

我想，在孩子出生的时候，如果妈妈可以向仙女婆婆讨要一个最为有用的才华，那它就应该好奇心。

——埃莉诺·罗斯福（Eleanor Roosevelt）

我还记得后背贴着的那块冰冷的石头。

那时我4岁，光着上身，靠着我家的地基端坐着，等着阳光的到来。我的母亲跟我说起过“四时花”——一种傍晚时分开放的花——我想看看它是怎么开的。所以，我爬过应该不算大的“四时花”花篱，面朝西坐着，头顶是一片紧闭的蓓蕾。

我等待、守候着似乎永远不会到来的东西……然后，日薄西山，阳光穿过了叶子。突然，一切都变得光彩夺目、生机勃勃。除了纵横交错的叶脉，绿叶变得近乎透明。那些奇怪的纹路令我困惑，也令我着迷。为什么之前我从来没有注意到有这个东西？

我听见母亲在喊“约翰·塞缪尔”，但我待在花丛下，一声不吭。我看着这个以前本没有的构造，心底生出一股强烈的感觉：我一定要搞清楚“四时花”叶子上的纹路是怎么回事。

这恐怕是我最早的记忆。它出现得相对较晚，而且带有一种近乎超自然的力量。我打心眼儿里想弄清楚与那些纹路有关的事情，甚至可以说与之相关的所有事情。

我不记得最后究竟是什么让我从那些“四时花”旁走开，但我记得自己跑去

找父亲，问他关于那些纹路的事情。父亲那时 52 岁，已不再年轻，所以他的手背上有血管凸起。他指着这些血管说，它们就跟花叶子上的纹路一样，是负责输送维持生命所需要的血液和营养的循环系统的一部分。

我还记得，一想到自己拥有了那份知识时体内骤升的力量感，同时还因为再也不用为一个没有找到答案的问题所困扰，精神甚至身体都随之宽慰。我发现，类似那样的问题总是让我焦虑，觉得心里空荡荡的；而答案又总能让我获得平静，感到心里的踏实。半个世纪之后，同样的冲动依旧驱策我前行。

甚至在多年后，父亲依旧会提及那段关于“四时花”的小插曲，以及我小时候问他的各种问题。因为他博览群书，所以我没完没了的疑问都冲着他而去。回首往事，我发现，他对于那一刻从我身体里骤升的那种力量的赏识，表明他的一生同样也拥有天马行空的好奇心。他无法任着他的好奇心信步自行；我确信，对于我能做到这一点，他应该是高兴的。

滩地和谷地

我的童年早期是在西弗吉尼亚州的阿巴拉契亚山区小城马特万（Matewan）度过的——令这个小地方出名的都不是什么好事，从劳工纠纷到美国最有名的家族世仇，都发生于此。

我们住在城外一个名叫哈特菲尔德滩地的地方，一条铁路以及大桑迪河的支流塔戈佛科河从这里经过。塔戈佛科河是西弗吉尼亚州和肯塔基州的界河。河谷要是再窄一点的话，这里就跟其他那些地方一样会被叫作“谷地”，而不是“滩地”。

塔戈佛科河在我家这一侧，有铁轨、一条公路，远处是一座小山；西侧就是肯塔基的丘陵地带。从我家门口，可以看到在这片不大的滩地上有四五栋房屋，