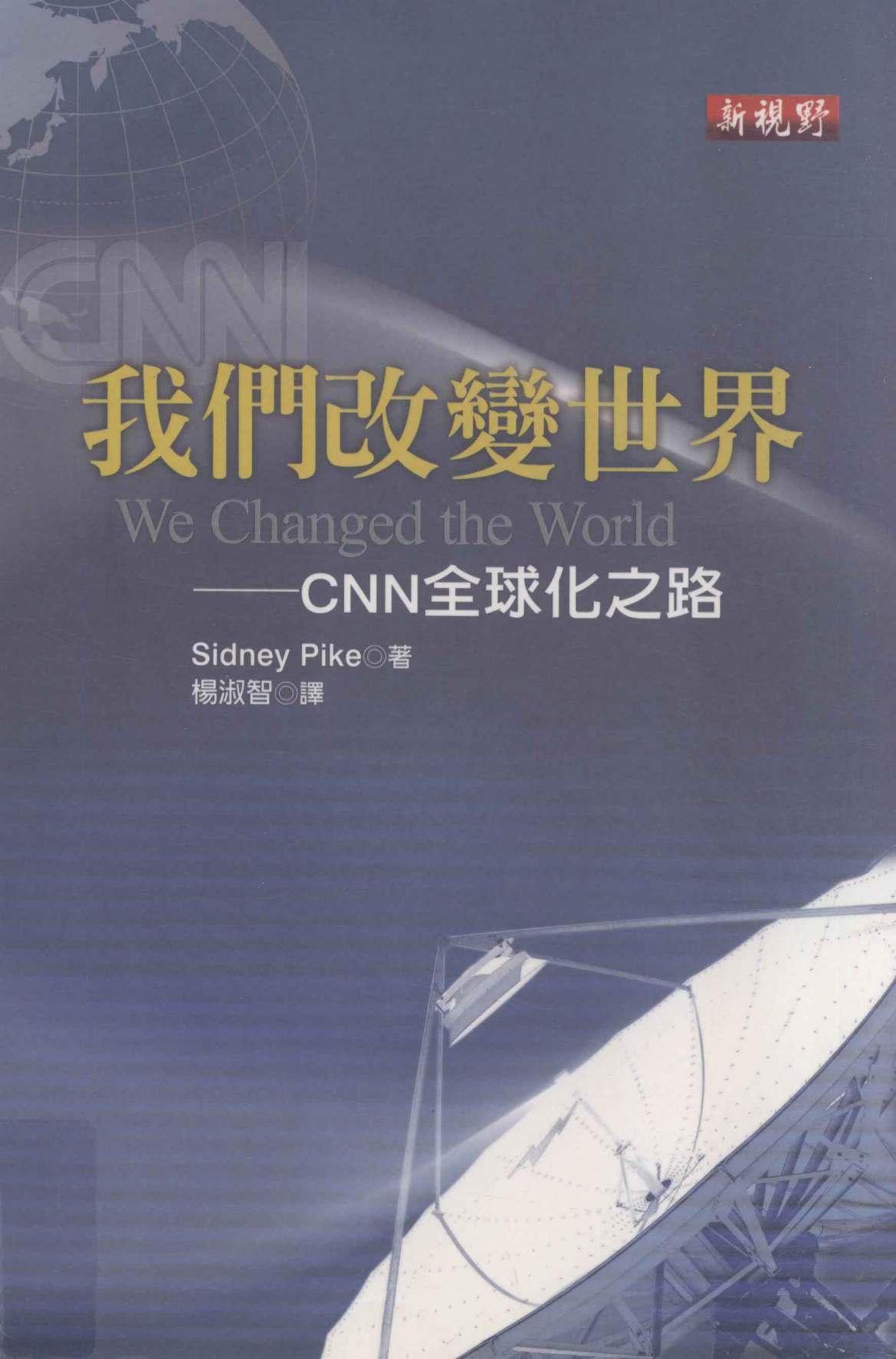




新視野

我們改變世界

We Changed the World

——CNN全球化之路

Sidney Pike◎著

楊淑智◎譯

新視野

CNN

我們改變世界

We Changed the World

——CNN全球化之路

Sidney Pike◎著

楊淑習◎譯

我們改變世界：CNN全球化之路

作 者／Sidney Pike

譯 者／楊淑智

企劃主編／郭淑玲

主 編／鄭美珠

責任編輯／薛克強

美術編輯／張淑慧

發行人／薛慶意

發行所／新視野圖書出版有限公司

登記號：局版北市業字第210號

地 址：106台北市羅斯福路三段283巷14弄22號3樓

電 話：02-2363-2866

傳 真：02-2363-2274

劃 撥：1630104-7 洪有道帳戶

e-mail:service@hungyeh.com.tw

<http://www.hungyeh.com.tw>

版 次／2008年01月 初版一刷

I S B N／978-957-9472-80-7

We changed the world: memoirs of a CNN global satellite pioneer ©1996
by Sidney Pike.

Chinese copyright: HUNG YEH PUBLISHING CO., LTD. / NEW VIEW
PUBLISHING CO., LTD. All rights reserved.

定 價◎500元〔如有缺頁、破損、裝幀錯誤請寄回更換〕

◀ 版 權 所 有 · 翻 印 必 究 ▶

WE CHANGED THE WORLD



謝詞

此書謹獻給我的妻子莉麗安和子女蘇珊、史帝文、安德莉亞及其家人，因他們無私的犧牲奉獻，使我可以不斷地出國，拜訪世界各國這個地球家庭，讓我能在傳播業的精進、全球各民族的互相瞭解上，奉獻心力。



我們改變世界——CNN全球化之路

We Changed the World

「目前全球約有一萬一千多家衛星電視頻道，播送節目給全球數十億人口觀賞，基本原因出自錫德尼·派克堅持要讓CNN成為全球新聞頻道的決心，如今CNN已成為全球最多國家收看得到的頻道。」

——約瑟·裴爾頓，喬治亞·華盛頓大學電信系主任

* * * * *

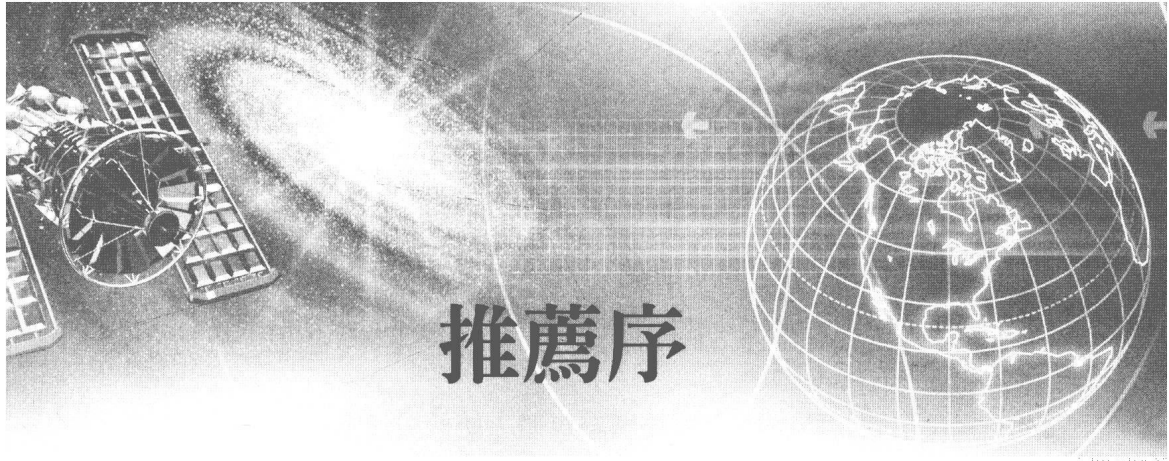
「我應邀充當代表CNN的貴賓，即使是在這些小村莊裡，都看得到CNN。在跳舞和其他念咒儀式結束時，遠處有一位身材高大，穿著全副祖魯族傳統服飾，配戴盾與頭飾，看似約有十三英尺高的舞者走向我這邊，他顯然無事不登三寶殿。我伸出手，彷彿我是在堪薩斯州首府托皮卡市的商務處似的，並做自我介紹。這位部落仁兄用完美無缺的英國腔，要求我代向錫德尼·派克問安，讓我嚇一跳。我保證，我必定會代為問候。於是他輕拍一下盾牌，便離去。」

——艾德·透納，CNN暨新聞採訪執行副總裁，描述一九九三年在靠近辛巴威邊界的南非特蘭斯瓦省沙巴狩獵牧場，參加祖魯族慶典時，所進行的一段談話。

* * * * *

泛美衛星公司總裁暨創辦人雷因·安塞莫一九八九年十月三所寫的信：

「你，錫德尼，已巧妙地使全世界因CNN而互相連結，這可不是一件小事。你要是知道自己非得完成的是什麼樣的大業，那大業可是神蹟。總有一天，我們率先開拓的將會成為世人司空見慣的平凡事，屆時世界將因此變得更加美好。」



推薦序

美國有線電視新聞網（CNN）在一九八〇年發展成二十四小時播報新聞的頻道，革新了一九四八年剛開始時，每天只播報十五分鐘電視新聞的形式。但是，剛開始傳輸範圍只涵蓋北美和中美的CNN衛星訊號，主要目標在於對準美國國內的觀眾。加拿大的觀眾和操西班牙語的中美洲觀眾中會說美語的，也都透過有線電纜收看CNN的節目。其餘全球各地的觀眾則與CNN緣慳一面，直到一九八四年，錫德尼·派克膺命負責將CNN發展成國際性媒體，他們才收看得到。

錫德尼的計畫不只是藉由衛星提供CNN的節目給美國以外地區的觀眾，且要傳給尚未鋪設電纜之國家的電視台，當時大部分國家都尚無電纜。那時另有一顆衛星二十四小時遞送CNN的訊號。這顆衛星由澳洲第七頻道網監控，並從CNN的節目中挑選一些新聞去播報。在這項交流中，他們將採訪到的澳洲新聞傳給CNN。錫德尼決定利用這家公司的衛星訊號進軍太平洋沿岸國家，因該衛星的訊號覆蓋了西太平洋大部分地區。

錫德尼的職業生涯始於一九五〇年，任職地方電視台。加入透納集團後，便利用他精通電視新聞的知識，擴大CNN原只播報地方新聞的格局，改以迅即播報剛剛爆發的國際新聞，或者在深夜傳送二十四小時不斷的訊號，以填滿一整天的播送時間表。

無線和有線電視播送CNN節目的需求於焉起飛。增加其他全球通訊衛星的工作也跟著展開。這不只成為衛星二十四小時傳輸新聞的濫觴，且其成功促使其他體育台和娛樂頻道效尤，也製播二十四小時不停的電視節目。錫德尼不只訴說了自己的許多故事和優缺點，且提及他如何堅定不移



地面對艱鉅任務，及運用有創意的想像力去克服阻礙，達成目標。學生和成人皆可從中學到如何擬定計畫，以及面對還看不見但卻潛藏在全球企業未來計畫中的挑戰。

錫德尼致力將CNN發展成國際媒體，使他成為實至名歸的先驅者。他的領導才幹造就了CNN和透納集團其他許多頻道（現更名為「時代華納」）及其服務，擁有今日那麼卓越的成功。

投效泰德·透納期間，錫德尼克服了無數個懷疑論者認為「不可能達成」的任務。他、泰德及泰德招募的那一群特立獨行的早期員工，最後「辦到了」。

他們翻轉了新聞天地，也打開若干國家深鎖的大門，讓從來不知道何謂傳播自由的該國民眾接觸到獨立的新聞。

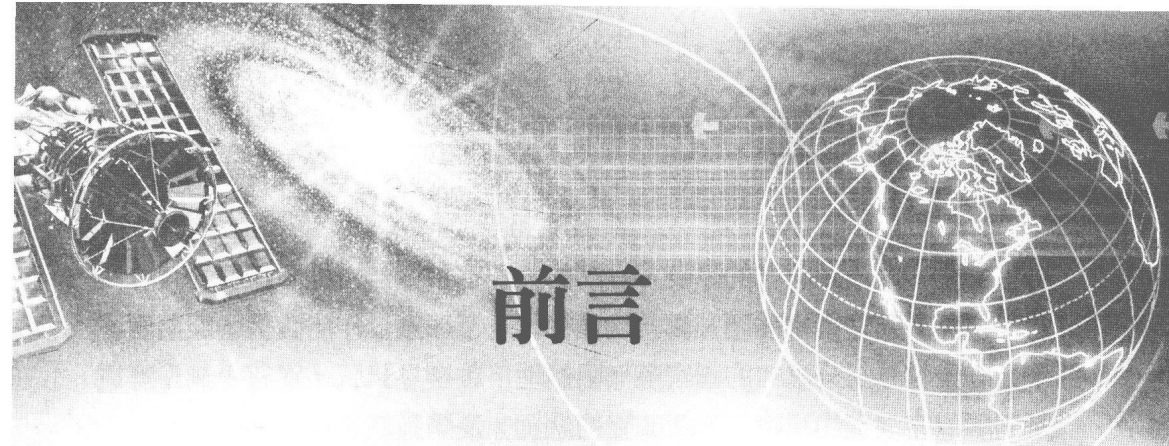
在錫德尼幕路藍縷所開創的新路上，身為蕭規曹隨的後生晚輩，我深深感謝他領導有方，深具遠見、決心和勇氣。為泰德工作並不總是容易的，因他對員工極其苛求。但是，泰德造就了他自己的偉大傳奇，因他麾下類似錫德尼那樣的男男女女——他們使泰德的美夢成真。

CNN現任總裁

湯姆·強森

曾任CNN新聞組總召（1990-2001）

《洛杉磯時報》發行人（1977-1990）



前言

二〇〇三年，伊拉克總統海珊的政權一垮台，衛星電視的碟型天線幾乎立刻在首都巴格達如雨後春筍般鑽露，商店、露天市場、街頭巷尾到處可以買得到這種碟型天線。

一位伊拉克年輕人說：「伊拉克人想看看在外面世界的那群人是怎麼過生活、怎麼思考的。」另一位伊拉克婦女則評論道：「衛星電視是塑造伊拉克人心智的好管道。我們並不知道自己的國家發生什麼事。伊拉克人現在可以知悉過去國家發生過什麼事。我盼望所有的伊拉克人都能擁有衛星電視。」

這些話讓我銘感於心、大受激勵，且自豪於知道我在領導電視邁向衛星時代上，扮演極其重要的角色，且協助世界敞開大門，讓世上若干受壓制、孤苦貧困的國家能接觸到資訊和教育的工具，這些工具是他們數世紀以來不曾聞問過的。

我剛開始周遊列國，爲了要將CNN帶到全世界每個角落時，目的純粹是要建立透納的傳播帝國。但是，當我發現衛星的威力時，新的目的油然而生：啓發全世界的人、讓新鮮的自由風吹進剛敞開的窗戶裡面，現在這些窗戶裡都有衛星電視的供應。

CNN最後終於改變了全球的傳播現況和政治現實，尤其是位於CNN衛星傳訊範圍內的國家，其領導人就利用這衛星，彼此監視對方的政府。CNN變成全球最卓越的新聞服務機構，至今依舊屹立不搖。衛星電視的威力使視覺傳播在散布資訊、娛樂方面，自行產生多次元的跳變，尤其是啓發了不僅數百萬人，而是數十億人。

邁向這項成就的路並不好走——沿途盡是阻礙、挫敗，及想像得到的

各種文化、政治和語言的障礙，好鬥的人和害怕會無力控制媒體的政府。也必須面對某些國家強硬、獨裁的領袖，及不願意合作的強勢國際集團，不允許全世界三分之二的國家毫無限制地下載衛星訊號。還有永無止境周遊列國沒完沒了的風險、不斷改變的飲食，及因長期遠離家人親友而衍生的孤單感。

但是，其中也有得勝的經驗——就是當我扮演幼年時的大衛王，卻不只要單挑一個歌利亞（巨人）時，以及當有些主管無知和偏見的高牆在無法抹滅的事實前面崩垮時；所有這些勝利使全世界的人彷彿都坐到舞台最前排的座位：見證俄共垮台、柏林圍牆倒下、一位年輕人勇敢地站在天安門前阻擋坦克車前進、看著CNN的記者半夜躲在巴格達旅館的床鋪底下，報導美軍第一夜的攻擊行動。若沒有CNN和衛星電視，這些景象就不可能發生，也不會那麼即時且清晰地呈現在觀眾眼前，更無助於改變歷史的發展軌跡。

事實上，CNN在各國及其民衆之間，發揮了重要的傳播系統功能。各國政府可以毫不花費納稅人的血汗錢，透過觀賞CNN的新聞報導，就監視得到其他國家政府的行止。民衆也可監督政府，並比較全球的現況——他們國家的政府也可以這麼做。CNN播出的國際廣告提振了全球跨國企業的活動，使其貨物和服務配銷全球。無論是好是壞，CNN同時提升了西方的價值觀和文明，且強化英美語文成為國際通用語文的優勢。在這些變化中，我一直抱持一個盼望，就是要CNN成為提供無偏見的全球新聞，而非單一國家的新聞媒體——CNN將在尚不會享受過言論自由的某些地區促進民主，使民主成為該國偏好的政府形式。

一想到這些成就，我就感到自豪及滿足。

有一個問題至今依舊重要——這個問題在衛星電視尚未問世之前，記者、廣電業者、公民和政府領袖均未勇敢面對過，那就是：一個自由的國家是不是支持電視新聞服務人員獻身報導毫無偏見的國際新聞，而不是報導中立（或更糟糕）的國內新聞？我想，答案必定是震耳欲聾的「是

的！」

這問題的其中一部分，牽涉到CNN對各國廣電制度和獨占國際廣電業的集團〔亦即Intelsat（Intelsat）〕形成的挑戰。

我最自豪的其中一個專業上的勝利，就是幫助打垮這個牢不可破的傳播衛星獨占集團。

它的壟斷阻礙了創新、創意，且在下載衛星訊號上索價高得離譜。我相信，Intelsat的營作方式使全球電信系統的發展受到重大阻礙和極嚴重的瑕疵。於是我向這個巨獸發動長期抗戰。我藉由幫助客戶開拓Intelsat以外的選擇性，使衛星和衛星傳播在價格上轉趨合理。

我決心改變當時事情運作的方式。

這是一條沒有人走過的路。我幾乎孤軍奮鬥，無人奧援。但是，我知道，如果想要「打倒」Intelsat，就必須開始挖出他們的黑暗面，全球民眾因不識字、心胸褊狹，及對獨裁者和基本教義派宗教狂熱分子愚忠，而陷入這黑暗的痛苦裡。一個又一個的衝突、一次又一次的戰役，最後衛星電視打贏了這場戰爭。本書將詳述其過程。

我同時想用圈內人的眼光，去看透納這個卓越的媒體集團及其高瞻遠矚的領導人泰德·透納，我和他並肩作戰二十五年。我同時想檢討及敘述透納電視王國的興衰。尤其想逐年論述透納電視網（Turner Broadcasting System, TBS）如何從只有三十九名員工的破舊電視台搖身一變，成為多頻道的全球電視網，並探索為什麼約二十年後，公司主要的主管都喪失對泰德的信心和信賴，我將描述這是怎麼形成的。從許多方面來看，喪失信心以致毀掉不凡遠見的人，正是泰德·透納自己。

本書同時論及相信某件事，就讓它心想事成，無論泰德起初是否懷有此事的計畫，或者我最後是否能實現CNN全球化的夢想。對全球各地的人來說，電視新聞——我那一代不可思議的發明，只不過像是多了影像的收音機。在經濟發達的國家，電視帶來更廣闊的視覺資訊和娛樂，但是開發中國家卻只供得起便宜、製作水準低的節目。直到CNN出現，各地觀眾





才看得到沒有限制的新聞。我以此爲傲，也以扶起「居劣勢」的電視台爲傲。我的銷售竅門簡單得像是騙人的：按著地圖走。一提到CNN，我總免不了要談到這地圖。我將這圖放在我辦公桌上，讓所有走進我辦公室的人俯瞰這張圖時，覺得自己彷彿像上帝俯視世界一樣，雖然他們看不懂。這張地圖確實引起他們的注意。我使出平常強力推銷的手腕，指出CNN的三大服務（提供政治和外交方面的所謂硬新聞、突發新聞和特別報導節目的素材）有哪些利益。我點出已有哪些國家和CNN簽約。當他們在研究這幅地圖時，我便研究他們的表情，期待他們問問題、表露他們的關心，然後我就會調整自己，向我的觀眾做一番評論。高明的推銷員並不賣貨品，而是幫助客戶解決切身問題、滿足需求。

本書同時將談論我那個年代的男女都知道的忠心、誠實和工作倫理。這些處世原則已經變成平庸瑣碎、沒有價值。這些東西在今天的職場上很罕見。也許是單單基於這個理由，我非常慶幸能在透納集團一開業時，就成爲其中的一分子。那些年間，泰德和我彼此忠誠、信賴，且都有決心要辛勤、獲得成功，即使有時會出現難以克服的難題。

儘管在發展透過衛星將CNN全球化的過程中，常見有人冷酷無情地耍出不光明磊落的招數，但是我絕不會出賣自己在CNN的重要地位，或以任何代價收買機會，與商務電視史上最具活力的媒體企業打交道。



開場白

二〇〇四年一月

自從一九九二年十月以後，我就一直住在莫斯科。我向亨利·尤希基亞維蘇斯（Henry Yushkiavitshus）租了一間公寓，他是當時任職蘇聯電視台的政府官員，也是美國媒體大亨泰德·透納的朋友。我從一九七一年開始為泰德工作，創立TBS電視台。現在，泰德要我像成功地將CNN帶到全世界各國那樣，去發展全球聯營的電視傳播事業。

在我離開俄羅斯之前，我最小的女兒安德莉亞和她丈夫開玩笑地問我，是不是美國中央情報局的幹員，因為那時我已經環遊世界各國十年了。我笑著告訴他們：「我可是致力將CNN帶往全世界。」他們並不相信我。哦！他們知道，這二十多年來我一直在為泰德工作，但他們卻以為我做的不只是這工作。我否認。他們笑一笑。「你答不答應給我們敘述事實的一封信？」他們笑著問。在氣候陰沉的莫斯科冬季，我尤其想念我女兒和她那個聰明、熱情的女兒茱莉亞。我渴望聽到茱莉亞說：「我想念你，爺爺。」

我常以更「屬靈層次」的觀點去看待衛星：衛星就像是神舉起一面反射鏡，向祂所喜悅的人類照出如何生存之道。我們的日子都過得不好——搞垮環境、人口過度擁擠，以致必須競相爭逐日漸減少的資源。斯里蘭卡有一位男士試著讓我們知道出路。他就是英國科學家暨作家亞瑟·克拉克（Arthur C. Clarke），著書談論有關衛星及它所創造出來的「地球村」——幾年前，我曾經在斯里蘭卡和他談過這個話題。

我對衛星及它具備豐富的傳播力量，可以促進國際間的彼此瞭解、建立大同世界，有深邃、恆久不渝的信心。我將這個信心與對自己特殊才華





的認知相結合。我對我服務的人群具有同理心。這是我的真本事。我想像得到，也能認同與我處境不同者的感受。我同時具有克服一個又一個阻礙的想像力、耐力和堅忍的精神，從我說的和做的每一件事情，別人即可清楚地看出來。無論在職場、飛機上、飛機場、家庭以外的地方，我都長期致力建立互相瞭解的地球社區，亦即地球家庭（global family）。我相信，這就是為什麼我能與發展中國家，或像日本那種經濟巨獸的民衆溝通的原因。這種同理心和活力使我得以成功，也讓我覺得感恩。

一九八四到一九九二年間，我環遊世界致力推廣CNN，幾乎都進展得很成功。從一九八四年起，我便一洲飛往另一洲，四處簽合約，將CNN二十四小時傳輸的訊號從一個稱為衛星的奇妙機器，傳到地球上的每一個家庭，這個衛星繞著地球同步而行，彷彿凍結在地球上方二萬二千三百英里的上空。

但是，在與莫斯科第六頻道（即衆所周知的TV-6）的合作上，我並未成功。由愛德華·薩加拉耶夫（Edward Sagalayev）率領的該台董事會與我方的談判毫無協議。第六頻道想要數百萬美元和我們的影片圖書館，而我們則想要擁有其董事會的否決權，因為他們缺乏經營商業電視台的經驗。這讓他們感到困擾。談判毫無進展。我們是不同世界的人，無法建立互信。這樣的互信正是過去十年來，我與其他國電視媒體談判CNN合約有可能成功的原因。

忙著進行這些談判，我未曾察覺自己老了。我已六十六歲，卻正值電視生涯最興奮的時期。我沒想到退休，儘管大部分同年齡的人早就飛往某個島嶼樂園安享餘年，或到天堂領取獎賞，或按其信仰安養天年了。

我常思量什麼才是我們可以永恆不朽的東西？我們的存在唯一能繼留世上的，（就我們所知）便是我們的思想，即使它不是以物質的形式存在，但卻能比我們多活數千年。想想達爾文、愛因斯坦、基督、摩西，是的，還有亞瑟·克拉克和他的衛星夢。

當我的司機塞格在料峭風寒的元月某個週日，瑟縮在車子裡等我時，

我再度想起這問題。這輛車不是在俄羅斯做生意的許多富有的公司主管所開的那種高檔西歐轎車，而是標準的俄羅斯汽車，每一年的造形款式都與去年一模一樣。

我要求塞格將車子開往位於莫斯科河對岸的CNN新聞分駐所。那裡有一支特殊的衛星電話。那個星期，若談判許可，塞格就會載我去那裡，其他人也會幫我用這支電話，與透納集團各辦公室及我的家人通話。

塞格也喜歡去CNN新聞分駐所，因為廚師經常會給他熱湯或美味的菜餚。他同時喜歡四下搜索塞爆的冰箱。有時，我也會有熱湯，這樣我那天晚上就不必煮飯了。廚房是裝置衛星電話的處所之一。除非是深夜或週末，大部分的辦公桌都空無人煙時，否則通常我們都是在廚房打（衛星）電話。

CNN莫斯科新聞分駐所坐落在一棟公寓較上方的樓層。CNN租了其中兩間公寓，打掉中間的牆，以便將辦公室、編輯室和錄影帶儲存室整合在一起。

我待在莫斯科期間，史帝夫·赫斯特（Steve Hurst）是CNN駐莫斯科新聞部的主任。我很喜歡他們夫婦倆，他太太克萊兒·許普曼（Claire Shipman）也是CNN的記者。他們兩人都負責採訪莫斯科和全俄羅斯的新聞。史帝夫對我們與第六頻道進行協商時，發生的一些問題非常具有同情心，他常讓我們在必要時，利用衛星電話，打到亞特蘭大、洛杉磯、紐約或倫敦。這使我們有把握，在將每日新聞傳回亞特蘭大之前，不必到這個狹窄的小公寓。

CNN記者曾於一九九一年波斯灣戰爭期間，在伊拉克使用衛星電話，這使CNN占有比全球其他電視台更好的決定性優勢。昂貴的衛星電話一年要耗費十二萬美元。電話的聲音會往上傳進衛星，彷如經過錄影機的輸送裝置，接著再往下傳到地面上的受話者那一端。CNN莫斯科新聞分駐所的電話與亞特蘭大總部的電話系統相連結，當我撥電話回家時，只需要按與我在亞特蘭大辦公室時所按的同樣號碼即可。我們的技術進步神速到讓我

偶爾想起來，都不免對這可能性大感震撼。

莫斯科週日上午十一點，等於美國凌晨三點，打電話回家還太早。有時，傍晚時分，塞格會帶我回CNN分駐所，讓我與妻子莉麗安通電話，她瞭解我是個熱情、謹守工作倫理，且需要常常奮力達成目標的人。我早就放棄試著瞭解，到底是什麼因素使我養成現在的性格，但我想自己性格中的許多方面，都是因幼年經歷大蕭條危機而形成的。

我也打電話給三個子女——安德莉亞住亞特蘭大，蘇珊和史帝文住波士頓，也與五個孫子講電話。接著，我翻閱通訊錄，繼續打電話給任何我想到的人。通訊錄裡的有些電話名單太長了，以致我幾乎不記得跟我講電話的人是誰，但我需要聽一聽熟悉的聲音，讓我的耳朵填滿英語的聲音。

接著，我們會開車回到我位於國有公寓三樓的住處。這一幢幢高聳的水泥住宅使莫斯科看起來像是受嚴密控制的組織化城市，讓我想起新聞影片顯露的影像：星期假日，一排又一排的俄共軍隊肩並肩在莫斯科紅場昂首闊步行軍。儘管我住的那幢大樓曾住著共黨官員一家人，包括性格反覆無常的前蘇聯共黨領袖赫魯雪夫，但這樓房和其他幢大樓一樣，不時傳來小小的霉臭味。這幢大樓的前面以前可能是背面，因為門面毫無任何修飾，也沒有吸引人的大門或大廳。這些建築物很像人住的蟻丘——其灰色和實用性幾乎與螞蟻窩完全一樣。白天，穿戴灰色或黑色工作服的兩條腿螞蟻（莫斯科市民），會成群結隊出現。他們加入其他市民的行列，搭車到莫斯科市內，這個被煤煙熏黑、陰沉沉的城市，在暗淡無光、陰鬱的光景底下，隱藏著美麗——每個地下鐵車站和演出芭蕾舞和交響樂的音樂廳，都有裝潢華麗的枝形吊燈和雕像，向路過的乘客打招呼。偌大的公園裡，即使是春分夏至，也沒有明亮的色彩，因為灰色的煙霧阻隔了陽光。

每當我一用鑰匙轉開大門，進入公寓，就立刻關掉警報器，記得我曾幾次做錯程序，以致警鈴大作，警察隨即趕來。不到十五分鐘之內，兩名警察抵達我家門口，檢查我的護照。其中一名警察總是很友善，另一位則非常強勢。是不是全世界的警察都有「好警察—壞警察」成對出現？我從

來沒有見過同樣的兩個警察現身兩次以上。

我在莫斯科的住處曾遭過一次小偷。就在快要回亞特蘭大家的前幾個星期，我注意到住處的物品東倒西歪，臥房的窗簾也不見了。窗戶大開，我往外望，看見幾條窗簾被綁在一起當作溜到下面人行道的繩子。從三樓的公寓跳下去，竊賊至少必須跳躍十五英尺。另一個窗戶開在陽台，那陽台正好面對大樓的前門。我假設這就是小偷闖進門的管道。餐廳擺的銀製餐具和裝飾華麗的碗盤，小偷並沒有偷走。除了客廳的電視架和沙發椅不見了之外，其餘東西都還在。有些書攤在正方形、沉重的實木大咖啡桌上。書架中被偷走的那些書都是英文書，且大部分都是詩集。

顯然這個從屋頂潛入屋內的「飛賊」，是個喜歡讀英文詩的年輕人。他必定很年輕，才有力氣從窗簾綁成的繩子溜下樓，再跳到地面上。看來似乎並沒有失竊什麼貴重的物品，讓我鬆了一口氣，甚至為這個愛好詩集的雅賊並沒有被警察抓到而感到高興。但願見得到他一面，我會欣然樂意借這些詩集給他看，我們必定會暢談詩詞。他顯然在打開窗戶時，誤觸警鈴，警察抵達時，他被迫躲進臥房，利用窗簾逃生。

一月份的這個星期天，我自己做午餐，準備下午和晚上好好閱讀一些書。那是我休閒時的唯一活動。我越讀越多，因CNN的訊號無法傳輸到我這幢公寓的電視機上。我同時也做許多思考，想到我這一生走上很奇特的道路，這條路使我在四十四歲時，開始為泰德工作——這個喜歡在危機邊緣玩耍的人。

一九九六年，我開始草擬這本書的內容，並計畫翌年從透納傳播集團退休。那時，TBS和時代華納正在尋求聯邦貿易委員會核准時代華納併購TBS，它們一旦合併就會成為全球規模最大的媒體集團。美國政府和傳播界有許多人樂見此事成真。但一九九六年十月，時代華納便吞下這個精力旺盛、敏捷地崛起、名揚四海的TBS公司。但時代華納消化得了滿口豪言壯語、玩世不恭的TBS創辦人兼總裁羅勃特·愛德華·透納三世嗎？

一九八四年，當我開始航向未知的海域，著手進行將CNN推展到全世





我們改變世界——CNN全球化之路

Changed the World

界的十年冒險之旅時，深獲泰德的全力支持。沒有其他任何人干預得了這個直接指揮的管道。遺憾的是，一度俾助建立TBS和CNN國際網的這個直接管道，後來卻漸行漸遠，到彼此都構不到對方的地步，以致彼此冷戰。但是，在發生這種情況之前，我們的關係與互信，加上冒許多險成就的事業，在在改變了公司的發展方向和我的人生。是的，我們改變了世界。