



QIYE GAOJI RENCAI PEIXUN JIAOCAI
企业高级人才培训教材

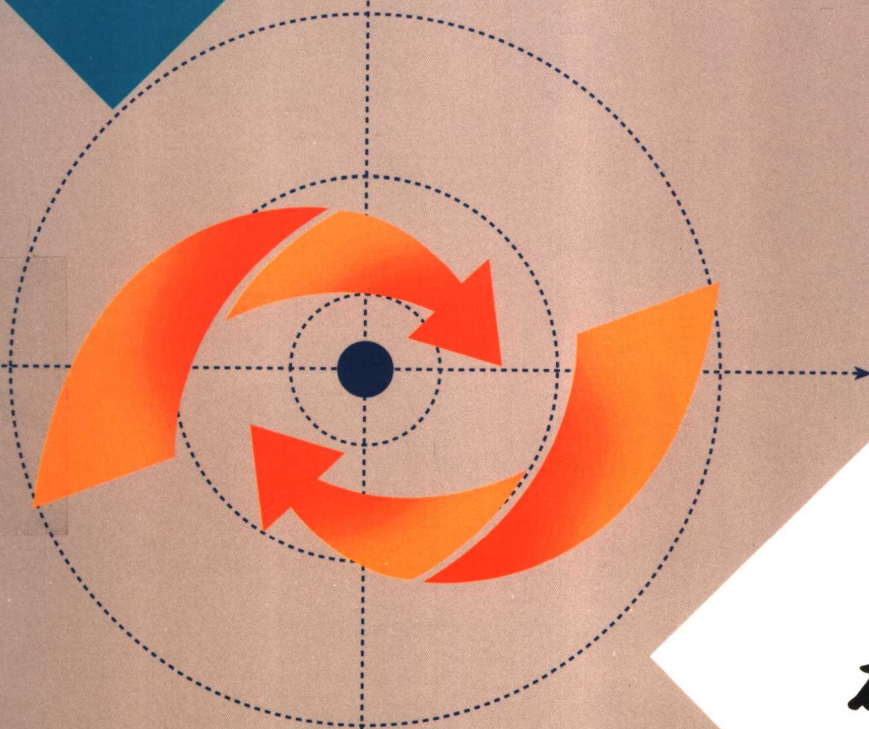
企业家之路



案例评析

秦建民 陈 英 主编

QIYEJIA ZHILU
ANLI PINGXI



石油工业出版社

F279.1

135

2006

企业高级人才培养教材

企业家之路案例评析

主 编 秦建民 陈 英
副主编 周荣华 任学武
谢中平 毛昌强

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业家之路案例评析/秦建民, 陈英主编.

北京: 石油工业出版社, 2006. 11

企业高级人才培养教材

ISBN 7-5021-5731-X

I. 企…

II. ①秦… ②陈…

III. 企业管理-案例-分析-世界-教材

IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 109700 号

出版发行: 石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号 100011)

网 址: www.petropub.cn

发行部: (010) 64210392

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京华正印刷有限公司

2006 年 11 月第 1 版 2006 年 11 月第 1 次印刷

787×1092 毫米 开本: 1/16 印张: 25

字数: 635 千字 印数: 1—4000 册

定价: 44.00 元

(如出现印装质量问题, 我社发行部负责调换)

版权所有, 翻印必究

《企业高级人才培养教材》

编 委 会

主 任 秦建民

副主任 张玉珍 黄金柱 祝庆绩

委 员 (按姓氏笔画排列)

丁玉敏	王述运	王兆生	王淑玲
王 红	王爱平	王洪军	王福波
王爱玲	王先霞	毛昌强	卢玉岭
丛金玲	田茂波	刘祥才	刘立支
刘万信	刘金楣	任学武	任宪福
孙景学	孙 锋	李安民	李淑玲
李淑萍	李维祥	李 斌	沈希秀
吴兴海	陈新宇	陈 英	周荣华
周淑贞	周永红	杨廷华	郭庆亭
张建波	张积明	张旭升	张善美
姜玉姿	赵 冲	胡明君	胡再杰
官 琳	梁春阁	高广和	徐 飒
徐建国	韩瑞和	崔 笛	谢中平
董战虎	葛富英	路秀广	戴聚昌

序 一

当今的经济是全球化经济，当今的竞争是全球化竞争。确立国际化经营战略目标，积极参与国际市场分工，是国有特大型企业无法回避的问题。随着外部竞争环境的变化，企业要在竞争中保持长期可持续发展态势，就必须不断打造自身的竞争优势，全方位提升自身的核心竞争力。为此，企业需要制定中长期人才规划和人才培养发展纲领，明确人才培养的具体目标，着力打造管理人才、专业技术人才和技能人才三支队伍，并在夯实人才队伍的基础上重点打造高端人才队伍，为企业实现战略目标提供支撑。

管理干部培训是企业人力资源开发的重要环节，必须纳入企业战略规划 and 战略管理之中，并且落到实处。因为观念变革、态度转变、技能提升、素质提高、解读企业文化，都需要培训。企业要搞好培训，需要科学设计、系统运作、大力投入和积极推动。从总体上说，企业要用足用活内部资源和外部资源，形成足以满足企业发展需要的培训资源平台、师资平台。具体说来，企业需要对整个培训过程进行行之有效的管理，即必须开发、完善富有特色的培训模式，形成从项目开发、培训活动实施、教师队伍建设、教材建设、资源整合、知识整合到质量保障体系建设的全面优化的系统管理模式。

就当前企业培训的情况来看，培训教材建设已经成了一个亟待加强的环节。因为如果缺乏良好、配套且富有企业特色的培训教材，就不足以保证培训教学质量，就无法使培训工作走向更高的起点。因此，加强培训教材建设，是国有大中型企业培训机构打造师资队伍、整合教学资源、强化知识创新、提高培训质量的重要环节。凡是有条件的培训机构，都应尽快在这方面取得较大突破，为受训者提供精品培训项目。

胜利油田高级人才培训中心推行“经营培训”的理念和“名师名校”工程，建设一流的高层次人才培训基地，是一个很好的思路，值得提倡和推广。因为企业培训也需要有质量观、效益观和品牌意识，需要创品牌，需要创名牌，需要有名师。

提高企业培训质量，必须抛弃只讲理论而不重实践的教学方法，推广案例教学法，以此提高培训的针对性、实用性。胜利油田高级人才培训中心编写的这套系列培训教材包括企业文化培训教材和培训教学艺术，附有配套的案例教材，既着眼于管理人才的培养，又着眼于把优秀管理人才培养成优秀培训师，旨在使他们成为新思想、新观念、新技术、新文化的积极实践者、推动者和传播者，可谓见解独到、定位高远、选题准确。这套教材内容详实，可读性强，而且与企业管理密切结合，是一套很有特色和实用价值的培训教材。相信这套教材的出版，必能提升企业高层次人才培训工作的档次，必将极有助于提高干部素质，提升管理水平，推动企业文化的创新。

在此，我要衷心祝愿他们在培训教材正规化建设方面取得更大的成绩！



2006年9月于北京

序 二

优秀的企业文化是企业基业常青的秘密所在。企业持久兴旺的根本之道在于企业文化建设。这也诚如人们所言：“你要想当年受益，请你播种庄稼；你要想十年受益，请你栽种树苗；你要想百年受益，请你传播知识；你要想千年受益，请你播种文化。”

优秀企业文化之所以如此重要，概因它能帮助人们修心克己、扬善戒恶。孟子曰：“恻隐之心，仁也。羞恶之心，义也。恭敬之心，礼也。是非之心，智也。”可见，文化使人止于应有的分际，净化灵魂，优化人性，形成方圆，教化天下，移风易俗。

我们身处社会和企业，应该怎样建设优秀的企业文化呢？在我看来，若说此事复杂，复杂到煌煌巨著难尽其详。若说此事简单，无非是真理、道理、事理、情理和心理几个字而已——据于真理，依于道理，明于事理，敏于情理，通于心理，则每个人都能成为自己的导师。有人说，宇宙中出现生命不是奇迹，生命中装着宇宙才是奇迹。我认为言之有理。因为唯有抱定高尚的信念，才能脱离低级趣味，实践和建设优秀的企业文化！

人类创造了文化，文化创造了人类。虽然人的生命如此短暂，但是，当有限生命组成了群体，竟能使组织生命达于无限。中华民族历史悠久，虽曾历经劫难，每每能够重生和奋起，无疑得益于中华文化的力量。民族、国家、企业，都不能没有优秀文化。优秀的企业文化精神感人至深，历久弥新，正如铁人精神没有因为王进喜去世而消失，胜利精神没有因为时代变迁而褪色。我们每一个人都必须倍加珍爱，努力为之增光添彩。

生活和工作在一个拥有光荣文化传统的企业，是一件令人自豪和欣慰的事。他山之石，可以攻玉。我们在弘扬胜利优秀文化的同时，应该不吝向他人学习。这套企业高级人才系列培训教材是一套很有价值的学习材料，极有助于打造和丰富胜利企业文化资源。难能可贵的是，现实工作中的许多问题，也可以从中找到借鉴。尤其是它抓住了企业文化建设的要点，诚如《企业文化新论》书中所言：地图不等于领土，幻想不等于现实；人们应该先画出地图，再变成“领土”——可谓字字珠玑，不仅道出了提高自身素质和创建新型文化的关系，而且提示我们必须勇于承担创造新文化的责任。

记得在一次演讲比赛中，有位选手这样盛赞我们胜利企业文化：“写进历史的，时光作证；刻在石碑的，风雨作证；埋在心底的，爱心作证；融入血液的，生命作证；而我们已经创造和正在创造着的一切，天地作证！”

我想，只要我们人人都有这样一种情怀和信念，我们就一定能够高扬胜利的旗帜，不断地从创业走向创新，从胜利走向胜利！

值此之际，我要衷心祝贺这套培训教材的出版！

衷心祝愿我们的企业文化建设取得更大的成绩！

王立新
2006年9月

目 录

特德·特纳打造 CNN	(1)
资本家的利器《福布斯》	(12)
韦尔奇再造通用电气新文化	(25)
人格比金钱更重要	(43)
高尔文与摩托罗拉	(49)
双料天才比尔·盖茨	(54)
奥尔森缔造 DEC 公司	(73)
色拉油大王的悔恨	(86)
野间家族和讲谈社	(90)
居伊·罗特希尔德	(96)
约瑟夫·普利策	(103)
御木本幸吉	(117)
唐纳德·道格拉斯	(124)
金融巨子贾尼尼	(131)
零售大王阿尔布雷希特兄弟	(155)
岩崎弥太郎	(163)
摩根的暴富之路	(187)
通用汽车公司创始人杜兰特	(211)
艾尔弗雷德·斯隆	(216)
罗杰·史密斯	(225)
电脑巨人沃森父子	(235)
华人财富英雄李嘉诚	(271)
收购大将包玉刚	(317)
石油大王洛克菲勒	(333)
奋斗不息的钢铁大亨威耶	(372)
参考文献	(387)
后记	(389)

特德·特纳打造 CNN

小时候，光怪陆离的梦想使我们渴望着快快长大——长大以后才能实现梦想，摘取那荣誉的桂冠；当我们长大后，忽然发现世界早已变得秩序井然了，无论是张狂的男生还是放纵的女孩，不管他们怎样放肆地追随时髦或时尚，无奈成功就是成功，失败就是失败；崇高就是崇高，平庸就是平庸——好比歌星就是歌星，“粉丝”就是“粉丝”，“玉米”就是“玉米”一样；只不过“粉丝”多了可以组成“粉丝团”，“玉米”多了可以组成“玉米团”，他们的尖叫和捧场徒然增添了明星的光辉，反倒常常作践了自己的生命……在这个看似繁华无序的世界，实际上贯穿着一条亘古不变的闪光的线索，成功者的荣耀填满了历史的每一个环节——虽然痛苦、磨难和不幸乃是人所共有，但是，成功者拥有令人景仰的荣誉，并因此被人们拥戴为英雄！

啊，我们身处这个急速前进的繁华世界，拓荒者的梦想似乎早已成为遥远的记忆，再也没有洪浩的荒原供我们前去开辟。我们不得不呆在狭小的空间，望着早已充斥于世界各个角落的名牌汽车以及在如梦似幻的舞台上摇来晃去的、浑如吸毒过量而发泄不完的明星们仰天长叹——为什么这个世界没有给我留下荣誉和梦想的余地？！虽然明星的荣耀并不全都值得一说，但是，世界名牌——那些集无数人的力量和智慧而创造的世界名牌，如同高大的山峰屹立在我们的面前，我们不得不生活在它们的成功和阴影中，我们似乎已经无法再做点什么，一改平庸的面目，变成神采焕发的英雄？！

倘若你真的这样想，那你就不会成为创业的英雄。倘若人们都这样想，世界就不会再有英雄。总之，倘若这个保守的思想真的生长在我们的心里，那么世界也就真的再也无法向前迈进了。美国通用电气公司的韦尔奇曾说，有想法的人就是英雄。值得庆幸的是，这个世界上毕竟有许多冒险家，他们敢于创新，喜欢挑战权威。也许正因如此，当今的世界才变得缤纷奇异。

每时每刻，世界上都发生着弱者挑战强者的故事；每时每刻，世界上都有白手起家的勇士向既成的格局发起猛攻，以图创立自己的事业。这类事件包括百事可乐正在向可口可乐展开竞争性的世界可乐大战，也包括这个或那个普通中国人、美国人或非洲人——无论是哪里的普通人勇于创业的壮举。特德·特纳就是这种有“想法”并且坚定地把他的想法付诸实施的人。

特德·特纳当年的梦想是创建全美最大的有线电视新闻网，而且竟然真的干了起来。随着特德·特纳一次次的拼搏和冲击，他创建的 CNN 也在世人的喝彩声中脱颖而出，独领风

骚，成为新闻电视业的弄潮儿。

时至今日，人们仍然难以忘记，是特德·特纳的 CNN 及时而真切地报道了里根遇刺、海湾战争、美军入侵格林纳达……这些使人身临其境的画面。

在特德·特纳以前，没有人愿意涉足 24 小时电视新闻这个领域。这个设想令人不可思议，简直是疯狂得令人发昏，一般人甚至想一想都会浑身发抖！然而，如同神秘而寒冷的南极洲在向那些极具胆量和独具慧眼的冒险家招手一样，唯有勇者才敢涉足其间。特德·特纳正是这样一个冒险家。

当时，特纳已是全美第一个通过卫星播放有线电视节目的老板，在亚特兰大拥有一家“超级电视台”。虽然他凭借自己的胆识和雄心获得全美第一，有了普通人羡慕不已的电视台，但是，在当时的美国，美国广播公司（ABC）、全国广播公司（NBC）和哥伦比亚广播公司三大电视网已经称霸美国电视传媒市场几十年。特德·特纳的那个小小的“超级电视台”，就像参天大树下的一株可怜的小草儿，看起来永无出头之日。然而，特德·特纳生性不甘平庸，勇敢好斗。他始终野心勃勃，要和美国三大电视网一决雌雄。这不仅是他的雄心，而且是他的梦想，更是他成就辉煌事业必须越过的一步。在美国三大电视网规模和业务模式都已极为完备的情况下，他应该怎么办呢？看来，只有在电视领域这层厚厚的“城墙”上打开一个突破口，才有机会冲进美国电视“巨无霸”们统治的领地，奋力夺占并扩张自己的地盘。

因此，特德·特纳必须寻找一个新的视角。他的眼睛瞄向了“24 小时新闻广播”。这是一个前人没有涉足的处女地！把梦想的种子撒在这里吧，她可能会开出最灿烂的花朵呢。对，创建一个 24 小时全天候播放的有线电视新闻广播网。这看起来太荒诞了，但是，没有这样的荒诞之举，似乎根本没有办法与全美电视三家霸主在“同一个餐厅共进午餐”，更别说还要打败他们了！

消息一经宣布，反对之声此起彼伏。人们都知道特德·特纳有着与生俱来的冒险性格，喜欢异想天开，富有创新精神。可是，现在他怎么冒险，不，是鲁莽，而且竟然鲁莽到傻瓜的地步呢？大家都知道经营电视新闻只会赔钱，因为它收视率很低，制作费用却相当高昂。比如，美国境内的媒体要报道中东的一条热点新闻，仅差旅费就相当于美国一般家庭一年的收入。

当时，美国三大电视网经营时数有限的新闻节目，一年还要亏损 1.5 亿美元。何况，市场调查的结果也清楚地表明，人们对 24 小时电视新闻节目不感兴趣。面对周围的人的冷漠和不信任，特纳并未退缩。他明白，只有迈出冒险的一步，才会有成功的机会，只有勇敢地踏上奇山险峰，才会采到最美丽的花朵。为什么要让自己的意志屈服于庸人的见解和嘲笑呢？做出一番事业来让他们看看吧——我就是特德·特纳！他满怀希望地凝望着面前这座看不见的奇峰。他清楚，每一种冒险只能有两种结果：成功或者毁灭。因此，他的信念只有一个：拼命干，只能成功，绝不能毁灭！他鼓足了干劲，如同一个刚强的斗牛士带着绝不回头的勇气，微笑着迈进生死难料的竞技场。

特德·特纳就是这样一个说干就干、意志坚定的人。他要把他的构想付诸实践，筹办 CNN 的工作在一种一往无前的精神驱使下开始了。他们最初只有 15 个人，特纳任命里斯·舍恩费尔德担任 CNN 的总经理兼主要策划人。里斯是电视经营业的天才，他和特纳是老朋友、老搭档，他们俩早在亚特兰大就合作得相当成功。这一次，特纳要组建 24 小时的有线电视新闻网，虽然他不敢奢望圆满成功，但是，他一定要帮老朋友这个忙。再者，这一



冒险的事业着实太吸引人了。副总经理比尔·海斯同样是一个精明强干的人，他对电视经营有一套独特的手段和方法。他们三个人的合作非常顺利，可是，正当特纳为 CNN 努力奔波之时，噩耗传来，比尔·海斯因为突发脑溢血而去世。毫无疑问，这等于斩断了特纳一条坚实的臂膀。

难道命运真的要让特纳失败吗？不，这仅仅是人生过程中一个意外的变故而已，特纳的意志绝不会是命运的变故所能粉碎的。海斯的突然病故，更使特纳加紧行动起来。他把舍恩费尔德调往亚特兰大，正式商议 CNN 的创建时间和步骤，最后一致同意：CNN 将于 1980 年 6 月 1 日正式成立。这个非比寻常的日子将会永远刻在 CNN 的历史上，永远写入电视新闻业的历史。

CNN 开张了，真正的困难才刚刚开始。为了争取生存发展的权利，为了在夹缝中争取一片蔚蓝的天空，CNN 开始了坚忍不拔的奋斗历程。在 CNN 初创时，特纳几次诉诸法律，与美国三大电视网全力抗争。正是 CNN 创业时的勇气和冒险精神，支撑着他永远勇敢地抗争、拼搏。

在 CNN 开播只有 3 个月时，不知为什么，RCA——美国广播公司 ABC 的母公司的通信卫星发射失败，可是该公司又拒绝出售可以转播 CNN 节目的卫星转发器。没有转发器，CNN 就等于半途而废，他们全部努力都将化为乌有。特纳觉得，不惜任何代价也要努力挽回 CNN 行将毁灭的命运，可是，怎么办呢？他如同一个溺水的人寻找着求生的稻草一样，不顾一切地寻找自己的出路。忽然，他想到法律，他要用法律武器，争夺一线生机。

特德·特纳起诉 RCA 违背合同，要求 RCA 拨给 CNN 一个转发器。不然的话，RCA 必须赔偿 3450 万美元，以抵偿特纳对 CNN 的所有投资。一个是闻名于世的美国无线电公司 RCA，一个是默默无闻的没有开播的小小的有线电视台，这无疑是以卵击石。可是，无论多么坚硬的石头，为了生存与发展，特德·特纳也敢于去碰它一碰，哪怕是头破血流！又是那种永不退缩的冒险精神支撑着特纳，支撑着 CNN。百般刁难，特纳就百般申诉。最后，在美国联邦通讯委员会的反复调解下，CNN 如期获得转发器。这在 CNN 的斗争史上是一次具有划时代意义的胜利，它激励着特纳前进的信心和勇气，它使 CNN 的正式开播得以顺利进行，它也给特纳不少有益的经验教训，使特纳在胜利的时候，仍会不断为生存与发展而奋斗不息。

早在肯尼迪执政时期，美国就设立白宫记者团。只有一流的大众媒介才有机会加入白宫记者团，进入白宫报道政府及总统事务。这种特权不仅为三大电视网垄断美国电视业的重要新闻提供了便利，而且还是民众衡量大众媒介机构权威和实力的标准。这是 CNN 前进过程中的首要奋斗目标。在 CNN 创建不到一年之际，特纳就明确提出：进入白宫记者团。可是，前景不是现实，前途也并非坦途。三大电视网已经形成一个坚固的垄断组织，它们不会容忍一个不起眼的 CNN 跻身此列，凭空给自己添加一个新的竞争对手。因此，他们凭借雄厚实力和老资格，制造种种借口，阻挠 CNN 加入白宫记者团。另外，白宫也不把 CNN 放在眼里，他们拒绝接纳 CNN。

对于特德·特纳来说，首次与美国无线电公司交锋的胜利，使他在喜悦之际，更加认识到没有勇气，没有冒险，没有创新，没有探索，没有拼搏，没有战斗，便没有 CNN 的生存与发展。这一次，特纳更为坚定不移。他起诉白宫设立记者团违反了《公平贸易法》，他起诉白宫办公厅主任贝克和国务卿黑格，他甚至起诉了当时的总统里根。

8 个月以后，法院判决特纳胜诉，CNN 在白宫记者团中获得一个高级记者的席位。这就



给了特纳和他的 CNN 再次前进的可能。勇气、冒险，甚至是好斗，使 CNN 不断胜利，最终走向辉煌。

CNN 打进白宫，标志着 CNN 已能同三大电视网平起平坐争夺新闻资源了。特德·特纳有勇气，有可能，甚至有实力与电视业中的三大巨头一较高下了，他获得了竞争的机会和尊严。这个变化是 CNN 发展史上的转折点，表明 CNN 要转入更高的层次。对于企业而言，这种结局要么取决于一定的时间，要么取决于一个时机。时间将最终甄别出真正的强者，而天赐良机则能使强者骤然脱颖而出。天哪，似乎已经不再需要时间的甄别检验，时机竟然不期而至。CNN 的这个时机，就是里根总统遇刺。虽然这是一个不幸的事件，但是，既然事件已经发生，新闻界所有媒体谁也不会放过这个机会。

1981 年 8 月 30 日，就任总统仅有 70 天的罗纳德·里根在华盛顿希尔顿饭店讲演完毕，刚刚步出饭店，忽然枪声大作。随即，里根倒在血泊之中。CNN 获知总统遇刺的消息后，马上让主持人伯纳德·肖作为特大事件进行首要新闻报道，这比其他广播网早报了 2 分钟，比电视网早报了 4 分钟。可是，从哪儿能弄到录像带呢？里斯心急如焚。依照老规矩，里斯要等到当天负责白宫报道的 ABC 将录像带传来才能放映。可是，这一次他却要为了 CNN 的名声和利益违背规则了。即使遭到同行们的谴责，他也要“大礼不辞小让”，甘愿“冒天下之大不韪”。因此，当 ABC 播出枪击现场的录像带时，里斯马上转录下来，拿到 CNN 电视台上播出。这一下使 ABC 的经理们气急败坏，他们责骂里斯缺乏职业道德，偷了他们的独家资料。

在一片责骂声中，里斯指导 CNN 对里根遇刺事件持续报道了 29 小时，使人们可以随时收看与总统身体状况有关的信息和围绕里根遇刺不断发生的一系列新闻。当三大电视网关闭广播时，CNN 依旧在不辞劳苦地工作着——因为 CNN 的最初设计就是 24 小时新闻！当三大电视网的才男俊女还在做着美梦的时候，CNN 却用它不知疲倦的声音呼唤着黎明。于是，许多地方台开始转播 CNN 的报道。

“24 小时新闻”构思的威力，终于突显出来，CNN 身价倍增，令人刮目相看！里根遇刺事件使 CNN 名声大噪，别说全美各州、市地方电视台，就连 3 岁的孩童都知道有个 CNN，它不断地向人们诉说着什么。

CNN 的崛起，标志着电视传播业的革命。面对 CNN 的成功，三大电视网不能置之不理。以三大电视网为首的电视机构不断增加新节目，并准备建立自己的有线电视网，以迎接新的挑战。特纳见此情景，立即拿出早已准备好的第二套竞争方案——电视新闻“要闻专版”。

仅仅花了 4 个月的时间，CNN 又抢先推出专播“要闻”的 CNN 电视台。这个台与 150 万个家庭直接连接，并以最快的速度将新闻摘要发往 87 个广播电视台，其中 66 个是三大电视网的附属台。试想，就连三大电视网的附属台也已开始转播对手 CNN 的要闻，岂不意味着 CNN 的巨大成功。特纳再度于竞争中称雄。直到此时，他的脸上才露出胜利的笑容。可是，特纳没有自满，他依旧踌躇满志，期待着更大的突破。

虽然特纳的 CNN 没有错过任何机会，但是，真正把 CNN 推到又一个发展高峰的却是海湾战争。在海湾战争中，CNN 依靠最先进的传播技术，使全世界 150 个国家和地区的观众成为这场举世瞩目的战争的见证人。在 1991 年的那段岁月里，你可以从电视机上随时看到海湾战争的炮火。虽然荣誉不仅仅属于 CNN，但是，有关海湾战争的报道，CNN 劳苦功高。

1991 年，美国、伊拉克的炮火在中东上空响起，海湾战争爆发。世界的焦点热点，全



都集中在这场旷古未有的战争上。任何人都希望把眼光越过时空的阻隔，看到战争进程的分分秒秒——以及随时发生的大小事件。

CNN 及时地抚慰了人们焦灼的心灵，使全世界的人——无论你是赞成还是反对，也不管是爱好和平的人民或喜欢战争的好战分子，不管是有学者还是各国的总统、将军、要人，都和这场战争紧紧联系在一起。从战争的最初一刻，也就是观众几乎同步接收战争消息的那天夜里开始，CNN 一直连续 17 个小时昼夜报道巴格达遭到空袭的情况。接着，CNN 又夜以继日地将战况通过自己的卫星传向全世界。

CNN 的卫星直播，不仅成为全球亿万平民收看战争现场情况的媒介，而且还成为交战各国首脑们及时获取战况的重要媒介之一。美国中央情报局局长威廉·韦伯斯特通过间谍卫星获悉伊拉克发射了“飞毛腿”导弹的消息，他马上把这个信息告诉了美国国家安全事务顾问斯考克罗夫特。

斯考克罗夫特问韦伯斯特：“它会落在什么地方呢？”

韦伯斯特不假思索地说：“打开电视看看，看 CNN 说它落在什么地方。”

交战的另一方伊拉克，情形更是让人不可思议。伊拉克外交部长阿齐兹在接受国外记者采访时，居然不愿意将 CNN 播放战况的音量放低一点，而是一边谈话，一边把眼光瞄向电视机。

在日内瓦，美伊外交会谈陷入长达 6 个小时的僵局，原因是阿齐兹拒绝接受布什请他转交给萨达姆的一封亲笔信，他坚持要布什亲自出面把信交给他，他才愿意接受。看到这种情况，白宫新闻秘书长菲茨沃特迅速打电话给 CNN 驻华盛顿的记者，让他转告特德·特纳，马上派人采访阿齐兹。CNN 记者立即奔赴日内瓦，对阿齐兹进行采访。阿齐兹一看是 CNN 的记者，担心自己的行为将会成为吸引全球亿万电视观众眼球的新闻，为了不再引起国际舆论的谴责，他不得不把书信接受下来，整个过程仅仅 35 分钟。可以说，CNN 不仅报道新闻，也靠自己的声誉和影响，在战争中发挥了外交作用。因此，难怪美国哥伦比亚大学新闻学院副教授金格尔德说：“CNN 不但改变了普通新闻及电视新闻的本质，而且也改变了战争及外交的本质。”

海湾战争使 CNN 的事业青云直上，如日中天。它的声望日益高涨，并对世界金融、法律、经济产生了深远的影响。更多的人信任它，依赖它。在新加坡，证券经纪人认为，CNN 的新闻会影响世界金融市场行情的预测。在新加坡，由于政府禁止私人使用卫星天线，新加坡大众难以收看 CNN 的节目。于是，他们强烈抗议政府的这种行为，强烈要求获得私人使用卫星天线的权利。

全球新闻界都在利用 CNN 获取信息。在马德里举行的中东和谈会议上，记者的采访受到严格限制，媒体无可奈何，4600 名记者不得不坐在房间里全神贯注地收看 CNN 的报道，然后再转手写成自己的新闻稿。不仅如此，各种人物都在利用 CNN。在中东，恐怖主义分子利用 CNN 播放了美国人质特里·安得森求救的录像带。

特德·特纳因此成为引人注目的人物。1991 年初，在美国著名的新闻杂志《时代》周刊封面人物竞选中，特纳的名字高居榜首。他战胜了美国总统乔治·布什、海湾战争盟军总司令诺曼·施瓦茨科普夫、国防部长迪克·切尼、美军参联会主席科林·鲍威尔和俄罗斯总统叶利钦等候选人，一举成为《时代》杂志评选出的 1991 年度对世界历史产生深远影响的人物。

到 1991 年为止，在短短的 12 年时间里，地处亚特兰大的 CNN 中心，已有 12 架巨大的



卫星天线设备。1989年，美国的一次民意测验表明，美国观众对 CNN 的喜欢，已经远远超越了长期占据统治地位的 RCA。最近的一次民意调查结果表明，CNN 已成为世界名牌，仅仅稍微逊色于迪斯尼、柯达和奔驰而排名世界第四。全球公众日益喜欢 CNN，CNN 为整个世界所瞩目。

现在，虽然世界名牌的排序已有变化，但是，特德·特纳曾把 CNN 带入世界名牌的行列，并且名列前茅，却是一件了不起的壮举。完全可以说，如今的 CNN 已经成为人们视觉世界里一道重要的风景，这个世界超级传媒在人们的日常生活中显得十分活跃。

几经奋斗，特纳的梦想变成了灿烂的现实。他明白，事业永无止境，前面的道路漫长而又曲折。然而，他更清楚地知道，唯有冒险、探索、创新和不屈不挠，CNN 才会有旺盛而健康的生命。

斗士的生命在于永不停息的争战，特纳便是电视业的一名无畏的斗士。他面对日益兴起的电视新闻，冷静而理智地宣称：“电视新闻是未来电视业竞争的真正战场。”

如他所料，随着卫星电视的迅猛发展，国际电视新闻正在成为电视经营者们抢夺的焦点。围绕电视新闻业，一场世界范围的新闻竞争轰轰烈烈地拉开了帷幕。许多电视台不断增加节目，尽力拉长节目时间，24 小时的电视新闻节目已经不再是 CNN 特有的“独门暗器”。

欧洲广播公司联合公司的“欧洲新闻”，欧洲大财团联合组建的“西轨”电视台，无不希望大展身手。

日本广播协会——NHK、美国三大电视网和当时澳大利亚传媒大王默多克（现已加入美国国籍）也都蜂拥而上，推波助澜，电视新闻竞争急剧升级。

英国皇室安妮公主命名的英国 BBC 国际电视台，已经在向欧洲和亚洲全天播放新闻节目，其覆盖率约占世界人口的一半。

欧洲广播联合会决定在法国里昂建立一个由 200 人组成的欧洲新闻电视台，每天采用德、英、法、西班牙和意大利五种语言，通过卫星向北非直至乌拉尔的 2300 万电视观众播送新闻节目。

全球新闻媒体都向 CNN 发起了激烈的挑战。特德·特纳告诫 CNN 全体人员必须抓住时机，迎接挑战。为此，他制定并实施了一整套方案和措施。CNN 首先在德国设立了一个 CNN 电视台，还在新德里开设了一个分社。这时，CNN 在国外的分社已经达到 16 个，在美国国内的分社达到 8 个。

另外，CNN 还在自己的电视台增加了两个多小时的国际新闻节目，着重播发分析性新闻报道，以期提高新闻报道的深度。所谓分析性报道，中国新闻界称为“深度报道”，其特点是对重大新闻进行综合集成、集中挖掘和权威性阐释，以使人们了解新闻背景和焦点含义以及相关政策的走向。

在国内新闻报道方面，CNN 专门组成了 60 个人的报道班子。到 1991 年，CNN 已经拥有一家向 265 个广播电视台提供新闻的每日新闻社和一家拥有 600 个分台的广播电台以及一家西班牙语广播电视台。不仅如此，CNN 还打算扩大新闻销售网。

从 1992 年 1 月份起，CNN 每天用半个小时时间专门报道美国总统大选。从 1992 年开始，CNN 又向超级市场、麦当劳快餐联营系统、火车站、邮电局及保龄球俱乐部提供了专门服务。媒体和企业的联姻，是 CNN 又一个绝招。

1992 年 10 月 11 日，特德·特纳广播系统又开设了一个每天 24 小时的有线卡通电视台，向全世界提供卡通新闻服务。卡通新闻是 CNN 的又一大创举，它使新闻和电视的视觉性特



征实现了更高更广的结合，从而更能发挥电视的优势，使新闻更加具有趣味性和审美性，能够适应不同的人群。

竞争者都已登台亮相，然而，究竟谁是这场大赛最后的赢家呢？鹿死谁手，现在还不得而知。不过，无论怎么说，CNN的成功让人铭记，新闻电视业会永远牢记它的辉煌，人们会永远以欣赏的眼光，寻视特德·特纳在艰难的探索中的一个足迹。

我们不必对任何企业的未来作出预测，但是，我们必须学习任何企业的长处，并且必须牢记任何企业的教训。因为预测往往建立在过去的历史和个人的知识和兴趣之上，而结局却是所有参与者激烈竞争的最终概括。别人的经验可以省掉我们许多漫无头绪的探索，而别人的教训对我们来说就是宝贵的经验。总之，我们不必像先知一样预测CNN的未来，我们只需记取特德·特纳创业的精神和竞争的智慧。

对于那些尚在探索成功之路的人来说，重要的不是现实生活中还有没有一望无际的荒原等待你去开垦，而是自己给你自己许下一个满载梦想的愿望，并且始终坚信唯有前进才有道路。因此，人们应该注意时刻提醒自己：“胜利者总是在明天！”同时，为了保持旺盛的斗志和高昂的热情，我们还要时刻问问自己：“明天的我将会是一个什么样的人？”



1. 胜利者永远在明天

中国人都知晓一句俗话：“长江后浪推前浪，一代更比一代强。”换句话说，就是“胜利者永远在明天”。今天你超越了他，明天他又超越了你，这个世界上的你我他，本来就是这样当仁不让地追求成功与荣耀，企业家更是要有当仁不让、非我莫属的勇气和雄心。完全可以说，冒险和创新，乃是企业家的本色！

无论是对人类事业的发展来说，还是对任何人的个人命运而言，我们都可以毫不犹豫地宣称：永远没有最后的胜利者，胜利者永远都在明天——一个一个的明天！一个一个的奋斗者，一个一个的英雄，一个一个的奇迹，一个一个的故事，都发生在明天。只要您是一个志存高远并且渴望造福于人的企业家或有志者，您就可以加入奋进者的行列——胜利永远属于明天的斗士！

2. 冒险有用更须有数

企业要创业，难免要冒险。如果一个十足的冒险成功了，就能为企业打开一片广阔的天地。至于冒什么样的险，当然要十分慎重，绝对不能乱来。因为对于企业来说，绝顶的冒险等于背水一战，非胜即败。等闲视之，必遭败绩！

企业的冒险，植根于速战速决的竞争思想。其时机往往是在企业草创时期、危机时期，或者极力竞争而不见效果的时期。还有一种冒险为数不多，即企业平安无忧时的冒险。这类冒险往往需要一个不甘平庸的冒险家类型的企业领袖策动，并以其个性的魅力和才智的力量推行下去。

冒险的第一个法则是：被逼无奈才会冒险。冒险的第二个法则是：被逼无奈须冒大险。冒险的第三个法则是：风险再大也要成功。冒险的第四个法则是：必须成功就一定成功。因此，虽是冒险，也要有理有据，有板有眼。

问题在于，究竟什么做法才叫“险”？一般说来，绝大多数企业不敢去做的事情，才算有“险”可言；强势企业不敢去做也不必去做的事情，才叫有“险”可言；同行都知道这事十有九败，方为有“险”可言。试想，一般同行想一想就吓得胆破肝裂，自然不会去冒这个“险”；强势企业好端端地霸占着市场尽情地数钱，如何还会、还敢去冒“险”。因此，冒险的最大法门就是去干别人不敢干的事——去干别人一定失败的事！通常，风险最大的事就是效益最大的事。冒险之所以可能成功，既取决于冒险者的性格和才能，也取决于凡属冒险之举，往往没有真正的竞争对手——弱者因为不敢干而不去和您竞争，强者因为不用干而不去和您竞争，他们都以“窃”喜的心态等待您的失败，所以不会集中全力与您竞争。从这个意义上说，不敢冒险的人通常不会有大作为。关键在于，您必须确信——而且事实上此事对相当长期的竞争来说，正是效益最大的事。换句话说，您必须清楚，您那即将实施的冒险举措为什么效益最大？

就人的文化心理而言，的确有一种补偿机制，恰如娶不到媳妇的人做梦都想着娶媳妇一样，那梦就是一种不自觉的无意识的补偿。当我们这个世界进入信息社会以后，交通空前便利，信息空前泛滥，竞争空前加剧，压力空前增加，科技空前发达，异化空前严重，生活似乎多姿多彩、华丽烂漫，但是，商业文化气息已经熏染——甚至可以说玷污了从前纯净的一切，无穷无尽的广告令人如此厌烦，真实和干净越发珍贵而难以求得……何况，地球早已变成了“地球村”，我们同住这个村子里，住在这头的人谁不想知道那头的事？总之，对真实事件构成的新闻的需要，乃是人们希望把握真实的变相表现。对于电视台而言，人们究竟更需要它的武侠片和没完没了的广告以及半赤半裸的女人，还是更需要了解发生在现实生活中的各种新闻？结论当然是新闻。它能满足人们的猎奇心理，同时还使人们得到一些谈资。

新闻不仅能够满足人们猎奇的需要和把握真实的需要，而且还能满足人们盈利赚钱的需要。举例而言，随着年龄的增大，那些爱看女明星似穿还裸模样的男士们，到了一定的年龄之后就自然而然的心生厌倦，谁还爱看那堆千篇一律的赘肉。然而，一个商人无论年龄多大，都不会忽视新闻，因为他们可以利用新闻挣得钱来；一个稍微正经的社会学教授，岂能不看新闻，而且到老都爱看新闻；一个股民要炒股，别管他是20岁还是80岁，他都要看新闻；一个企业领导，即使年龄较大，仍然要看新闻。道理非常简单，一个股迷总的来说喜欢新闻更甚于喜欢哲学。总之，一般来说，喜欢看新闻的人群比较固定，他们一旦看好哪个电视台的新闻，动辄就要去找那个台。论及看电视，那叫“锁定频道”；论及人的心态，那叫“心理锁频”。因此，如果您能打造出一个良好的新闻台，就不愁观众不忠诚。至少不必像女明星一样，做梦都在想着脸上的皱纹：“这条纹路明天是否会让导演不喜欢？”

特德·特纳看透了人的心理，他坚信新闻是电视竞争的真正的战场。

就像默多克通过洞察人类世纪末的空虚而弄出一部令人感动的大片一样，特德·特纳则通过洞察人类的文化心理而找到了一个打翻电视竞争对手的创意——“24小时电视新闻”。试想，这个大“险”他能不冒一下吗？

特德·特纳正是这样一个冒险家。他的高明之处就在于他深知他将要尝试的“24小时电视新闻”，足以使他和他的公司一举成功。

不错，当时的特纳已是全美第一个通过卫星播放有线电视节目的老板，并且拥有一家“超级电视台”，但是，和当时已经称霸美国电视传媒市场几十年的美国广播公司（ABC）、全国广播公司（NBC）和哥伦比亚广播公司三大电视网相比，特德·特纳的那个小小的“超级电视台”不过就像参天大树底下的一根可怜的小草儿一样永无出头之日。在美国三大



电视网规模和业务模式都已极为完备的情况下，特德·特纳不用险招就不可能改变市场格局。虽然特德·特纳就性格和生活而言都算不上一个特别高尚的人，甚至还有躁郁症和变态倾向，读者可以从他传记中了解这一点。然而，特德·特纳乃是一个生性好斗、野心勃勃的人，他立志要和美国三大电视网一决雌雄。因此，在对手没有多大破绽的情况下，他的成功只能取决于敢不敢冒险进入从来无人敢想的未知领域——“24 小时电视新闻”。此举可能失败，但是，由于前面所说的诸种原因，它更有可能成功。反正唯有如此，才能在电视领域这道厚厚的“城墙”上打开一个突破口，冲进美国电视“巨无霸”们统治的领域，夺占一席之地。

特德·特纳的亮点首先是敢于冒险。中国的企业家们应该学习特德·特纳的冒险精神。这个案例的重要价值之一，在于揭示企业家冒险的必要性。

我们没有理由要求中国的企业家都是完人，但是，企业家一定要有所作为。

必须强调的是，中国的企业家不要在违法犯罪方面冒险，而要敢于在发展企业的核心竞争能力方面冒险，尤其应该在与国外竞争对手的竞争中冒险。另外，冒险并不等于鲁莽，要在敢于冒险的前提下，认真设计对策，并且能够重用合适的人才，切实做好各方面的工作，把冒险变成创举。

3. 创新是冒险的妹妹

如果说冒险代表着英雄男性的性格，创新则像冒险的妹妹或情人，她使冒险更加势不可挡，不获全胜誓不罢休。正如案例所说：“斗士的生命在于永不停息的争战，特纳便是电视业的一名无畏的斗士。”

特德·特纳不仅敢于冒险，而且勇于创新，善于创新。其突出表现在面对强大的竞争对手的可怕的竞争与冲击，他采取的措施非常到位、过硬。例如，当电视传媒普遍意识到行业竞争的主战场已经转向新闻领域时，各大媒体纷纷不断增加节目，尽力拉长节目时间，特纳的“24 小时的电视新闻”节目已经不再是 CNN 的“独门暗器”，必须创新产品、运作方式和包括技术装备、手段在内的支持系统。面对各大媒体纷纷联合起来对付 CNN 的“群狼斗恶虎”的局面，特德·特纳则采取攻守兼顾、守中寓攻的方法。

具体说来，竞争对手主要采取的是扩大规模和辐射面的方法，当然也不排除提高节目和新闻本身竞争力的方法。例如，欧洲广播联合会组建欧洲新闻电视台，欧洲大财团联合组建“西轨”电视台，还有日本广播协会 NHK、美国三大电视网、英国 BBC 国际电视台和澳大利亚传媒大王默多克，全都蜂拥而上，推波助澜，都向 CNN 发起了激烈的挑战。对此，特德·特纳的应战策略可谓有板有眼、入丝入扣。

一方面，特德·特纳告诫 CNN 全体人员必须抓住时机，迎接挑战。为此，CNN 首先在德国设立一个 CNN 电视台，还在新德里开设了一个分社。这时，CNN 在国外的分社已经达到 16 个，在美国国内的分社达到 8 个。在国内新闻报道方面，CNN 专门组成了 60 个人的报道班子。到 1991 年，CNN 已经拥有一家向 265 个电视台提供新闻的每日新闻社和一家拥有 600 个分台的电视台以及一家西班牙语广播电视台。CNN 的规模扩张战略，大致仅限于此。可以说，特纳不把竞争焦点集中在规模扩张之上。因为新闻事业毕竟与别的行业不同，尤其是在现代技术条件下，如果能够做强产品，反而容易做大市场。

对于传播媒介而言，企业组织规模与市场规模没有必然的联系。虽然保持适度的规模乃是竞争之必须，但是，电视新闻传媒对特殊人才的需求特别突出，这意味着一个传媒公司的优势不在于你有多少记者和编辑，而在于你有多少名记者和名编辑。另外，就技术实力而



言，传媒公司的优势并不绝对取决于先进的技术装备和技术手段，而是重点取决于传媒企业对这些技术装备和技术手段的利用程度——包括技术装备和技术手段使用的广度与深度，即能否把基本业务特性与技术能力全面、深刻地结合起来。如果不能，那就好比买了手机不会发短信一样。

另一方面，CNN 大力开发新产品，这和其他行业的企业基本一致。例如，特纳 CNN 电视台不仅搞“要闻专版”，还增加了两个多小时的国际新闻节目，着重播发分析性新闻报道，以期提高新闻报道的深度。特纳重点是在练“内功”，即向更高品质的新闻产品方向发起冲击。此外，CNN 还打算扩大新闻销售网，这也是非常厉害的一招。试想，如果某一传媒的新闻十分走俏，当然是货卖多家更好，特别是信息产品。还有，CNN 开始向超级市场、麦当劳快餐联营系统、火车站、邮电局及保龄球俱乐部提供专门服务，打出传媒和企业的联姻牌，这是 CNN 又一个绝招。再者，特德·特纳广播系统于 1992 年 10 月 11 日开设每天 24 小时有线卡通电视台，向全世界提供卡通新闻服务。卡通新闻是 CNN 的又一创举，它使新闻和电视的视觉性特征实现了更高更广的结合，从而更能发挥电视的优势，使新闻更加具有趣味性和审美性，能够适应不同的人群。试想，当人们从电视上看到丰富多彩、趣味盎然的卡通新闻时，岂不意味着新闻特性的重大变化——新闻也可以做到大众化、艺术化和生活化的统一！

4. 好斗未必全是错

冒险性格和创新精神，无疑会使人显得好斗。您想，假如您不能实现某一理想，生活就会变得毫无意义，您怎能不好斗？应该说，好斗不是优点，但是，我们不能简单地说好斗一定是缺点。如果属于涉及企业身价、企业形象的事情，企业家不妨好斗一点。看看特德·特纳，为了“24 小时电视新闻网”的开通，不惜几次诉诸法律，与美国三大电视网全力抗争。正是 CNN 创业时的勇气和冒险精神，支撑着他永远勇敢地去抗争。

因为只有极具实力和影响的重要传媒才能进入美国“白宫记者团”，而世界头号强国的政府内幕和政治新闻又是那样为全球各国人士所关注，加入白宫记者团被视为媒体实力的标准和证明，所以，特德·特纳的有线电视新闻网要想提高身价、形象和知名度，就必须加入“白宫记者团”，即取得美国政府有关方面的一纸证书。然而，对手极力捣乱，美国政府偏偏又将特纳的记者拒之门外。照一般人的做法，一定是在极力争取而不能成功的情况下黯然退出，但是，特德·特纳四处挑战，他起诉白宫设立白宫记者团违反了《公平贸易法》，甚至竟然将白宫办公厅主任贝克、国务卿黑格和当时的美国总统里根告上法庭。经过 8 个月诉讼过程，法院判决特纳胜诉，CNN 在白宫记者团中获得一个高级记者的席位。

可以想象，如果特德·特纳不好斗，他的记者怎能获得白宫采访权？

每当特纳面对不公平对待时，他就变得异常好斗。有时候，他就像一个溺水的人寻找救命稻草一样，不顾一切地寻找自己的出路。有时候，他就像一个赖皮和疯子，甚至躺在地上打滚发疯。当然，我们不必学他打滚撒泼，但是，可以学他怎样运用法律武器，争夺一线生机。CNN 打进白宫，标志着 CNN 已经能同三大电视网平起平坐地争夺新闻资源——特德·特纳因此获得了竞争的机会和尊严。

5. 工作永远排第一

执行力的关键在于切实做好各项工作，实现决策规定的目标。特纳的工作人员充满激情，十分敬业。当三大电视网关闭广播时，CNN 依旧在不辞劳苦地工作着——因为 CNN 的

