

目 录

致谢

1

序幕

1

- ★ “新闻。新闻乃邪恶。它让人觉得难受。”——CNN创办者特德·特纳，在建立CNN之前的几年所言。

壹

“飞身一跃”

6

- ★ “在我公司里惹上麻烦的人都是些沉迷于过去的人。”——通用电气公司主席杰克·韦尔奇

贰

电视非噱头

22

- ★ “财富青睐勇敢者。”默多克常常这样告诉他的副手们。
- ★ “电视不是噱头，”艾尔斯反击道，“如果你认为它是，你会再一次失败。”
- ★ 艾尔斯的理论是，没有糟糕的交流者，只有不好的交流习惯。
- ★ “我所能做的是，帮助他们发现并展现出自己最好的品质，传达积极的信息。”
- ★ “绝对不要害怕批评，也绝对不要奢望做出批评家们喜欢的东西，做你自己觉得正确的、确信的、享受的事”。

叁

此……乃CNN

41

- ★ “当这个国家垮掉时，我的电视王国还会继续存在。这就是我将当选为总统的原因”。——特德·特纳在1970

CONTENTS

年代对朋友如是说。

- ★ “你们只管继续报道新闻，把这些来自怀俄明的讨厌的参议员们交给我。”特纳对全体工作人员说。
- ★ “基本上特德习惯于接纳有缺陷的人，并让他们为他工作，因为对他而言这样的人更容易操纵。”

肆

压扁“臭虫”鲁珀特

59

- ★ “他像一个疯狂的天才……最危险的竞争者就是有点疯狂的人，你知道吗？”——特德·特纳对鲁珀特·默多克的评价
- ★ “我正盼望着，”特纳说，“像压扁臭虫一样压扁鲁珀特。”

伍

假想的朋友

72

- ★ “我们创造了这个行业——经济、文化、生产程序。虽然它可能看上去很容易复制，但是在过去15年里没有人成功地再现。”——CNN传播计划，1996
- ★ 艾尔斯创造了福克斯电视网两个著名的宣传口号：“公正与平衡”以及“我们报道，你们决定”。
- ★ “在开播一个月内，福克斯新闻的每一个人每天工作不应少于12小时。这才是出路。如果你们想要其他方式的工作，可以到街对面的鞋店找找看。我想他们是8小时工作制。”

陆

公正而平衡

87

- ★ “电视网的新闻部里没有任何阴谋。我们看到的是：强烈的权力欲望。”——伊迪丝·埃弗龙著，《歪曲新闻的人》
- ★ 戈德堡在《偏见：CBS知情人揭露媒体如何歪曲新闻》中说，电视网新闻职员很大程度上是在一个不言而喻的价值体系和共有的假设下运作，不经意中导致了歪曲报道。
- ★ “新闻精英们不可能与普通美国民众相互往来，他们的

朋友和他们一样是自由派。他们分享着共同的价值观。他们几乎所有人都用同样的方式思考我们这个时代的重大社会议题：堕胎、枪支控制、女权主义、同性恋权利、环境问题……不久他们开始相信所有文明人士都会用与他们和他们的朋友相同的方式考虑问题。”

柒

特纳是块硬骨头？

96

- ★ “我希望看到（鲁珀特·默多克）在我出门的转角处卖报纸……我觉得这是他应得的。”——特德·特纳
- ★ “鲁珀特是一个做出10亿元决策都不眨眼睛的人。”
- ★ 私下里，CNN已经开始着手一个抵挡福克斯和MSNBC竞争的野心勃勃的计划，一个直接导致电视史上最大丑闻的计划……

捌

“死亡之谷”

109

- ★ “这是我一生经历过的最恐怖噩梦……如果自杀有助，我恐怕也会做如此打算。”——特德·特纳谈论“顺风”的可悲下场。

玖

冒牌布里克与范妮婶婶

126

- ★ MSNBC从来没有盘算清楚它要做什么样子。它是时尚技术的频道？突发新闻服务商？纪录片的频道？谈话节目网？竞争对手们一开始时心存畏惧，担心这家电视网在NBC新闻雄厚资源的支持下，将一举改变有线电视新闻现有的霸主地位。然而相反，MSNBC在它存在的第一个7年期内，几经周折，始终没有确定方针大计。
- ★ MSNBC的故事，与福克斯新闻的崛起形成了戏剧性的对照，证明了即使是又大又专并拥有深厚新闻经验的公司，也能在有线电视的奇异世界里迷失方向。
- ★ “我可以证明NBC才是一个难缠的伙伴。我认为具有突出特征、强烈个性、鲜明观点和多重兴趣的人，根据定义就是难缠的伙伴。”

拾

恰当人选

139

- ★ “滚出我的演播室，否则我把你撕成他妈的碎片。”
- ★ 一家大的广播公司曾经聘请罗杰·艾尔斯来评估它的地方台谈话节目主持人。艾尔斯设计了一个简单的小招数来帮助自己决定这些主持人孰优孰劣。他在自己的旅馆房间里看这些节目，但是把电视机的声音关掉，只仔细观察每个主持人的手势、脸部表情和身体语言。“如果屏幕上主持人的举止表情没有任何东西让我禁不住起身去打开音量，那么我便知道这个主持人不是一个了不起的电视表演者。”艾尔斯后来写道。
- ★ “电视是人。归根到底，如果你只要有两个人坐在椅子上，两个恰到好处的人，你可能就有更高的收视率。”
- ★ 人们看电视是由于他们在屏幕上看到的某个人。

拾壹

选举闹剧

148

- ★ “我的确在内心里相信，民主在2000年11月7日遭到我的电视网和其他人的伤害。我的确相信伟大的新闻职业后退了许多步。”——罗杰·艾尔斯，在2001年众议院有关电视选举报道听证会上的陈述。
- ★ 福克斯新闻时常保持大逆不道和个性驱动的风格，能得天独厚地抓住对主流媒体大失所望的观众之心。

拾贰

摇旗呐喊

161

- ★ “瞧，我们了解敌人——他们已经让自己一目了然：他们就是要杀我们。我们不要坐以待毙，不要去多愁善感地揣摩是否他们在童年时有什么不公待遇。如果他们正试图杀死我们，就是罪恶滔天。”——罗杰·艾尔斯谈论“9·11”恐怖分子。
- ★ 那一天充满了太多的新闻——几乎所有都令人震惊和极度悲伤——福克斯新闻被迫引入了一项发明，并很快成为有线电视的标准做法。一幅“滚屏”——一行文字滚动着穿过屏幕的下方——开始持续不断的更新，颇像CNBC频道的股票行情滚条。

- ★ 袭击标志着有线电视新闻竞争的一个转折点。这不能不说是因为福克斯新闻所作出的某些直播决策。经历了9月11日的灾难之后，许多的观众似乎对福克斯新闻刮目相看，还有许多观众第一次发现了这家电视网。

拾叁

一头笨熊

172

- ★ “我决定不让这些人贩子影响我们广播电视的品质。”

拾肆

收视大战

185

- ★ “那时我们遥遥领先。”——NBC的鲍勃·赖特在美国谈话频道上的言论
- ★ “有线电视新闻现在是观点的新闻，”赖特说，“人们要看见争论。”

拾伍

“流沙上的战线”

197

- ★ “恪守中庸之道新闻学的主流媒体有一个长久的传统，那就是客观与公正。我不愿看到福克斯新闻灾难性效果产生的全部受害者。”——CBS新闻总裁安德鲁·海沃德
- ★ 《纽约时报》给福克斯新闻戴上如下的桂冠：“迄今最有看头的有线电视新闻来源，它的主播与评论员拿主流媒体开涮，贬损法国人，痛斥质疑布什总统战争努力的每一个人。”
- ★ 福克斯电视网坚持认为它能取胜就是因为它的好战方略。

尾声

210

译后记

214

汉英译名对照

215

→ 序幕

★ “新闻。新闻乃邪恶。它让人觉得难受。”——CNN 创办者特德·特纳，在建立 CNN 之前的几年所言。

第二次海湾战争刚打响不到 24 小时，有线电视新闻网（CNN，Cable News Network，以下译作 CNN）就已经输掉了它的第一次大战役。

“你们比美国政府还坏。”2003 年 5 月 21 日的下午，一个伊拉克审查官员对着尼克·罗伯特森（Nic Robertson）发怒，这位 CNN 的记者刚从他的巴勒斯坦酒店住所被紧急召见。“滚出伊拉克！立刻滚蛋！”

第二天一大早，罗伯特森和他的摄制组不情愿地挤进他们的汽车里，往西行走 4 百英里，穿越沙漠前往约旦边境。40 岁的罗伯特森 11 年前在“沙漠风暴行动”期间于伊拉克境内做过报道，曾被指望成为英美联军围攻巴格达时唯一留在城中的美国电视网记者，以便戏剧性地传回现场消息。而现在他却只能面对弹痕累累的伊拉克首都作最后的一瞥，在那里，萨达姆·侯赛因（Saddam Hussein）的复兴社会党员们全副武装地穿行于毁坏的街面上，或者在掩体里移动。

对 CNN 而言，罗伯特森被强行驱逐出境是一个极具嘲弄意味的挫败，CNN 划拨了 3500 万美元的一笔巨款，就是冲着报道第二次海湾战争来的。电视网的高层主管们期待着第一次海湾战争的戏剧性重演，那时的 CNN 因为它在巴格达所表现的新闻韧力而成为全球的偶像。1991 年 1 月 16 日的清晨，CNN 记者彼得·阿奈特（Peter Arnett）、约翰·霍利曼（John Holliman）和伯纳德·肖（Bernard Shaw）蜷缩在拉希德酒店的 906 房间里。这三个最后留在围城里的美国记者在美国空军以军事史上最猛烈的空袭践踏巴格达时，用四通道电话进行现场报道。这条新闻在全世界的电视观众估计达 10 亿人——是非体育事件报道的历史之最。就像 20 世纪 80 年代初，记叙迈克尔·杰克逊（Michael Jackson）和麦当娜（Madonna）的音乐录像见证了音乐电视 MTV 的新生，现在是海湾战争把 CNN 推到了世界的聚光灯下。“锁定 CNN！”当这一前所未闻的新战斗口号响彻云霄之时，广播电视新闻的老兵们目瞪口呆。

“沙漠风暴”的凯旋，对 1980 年创办 CNN 的亚特兰大乖僻巨头特德·特纳而言，是一次畅快的复仇。这个二十四小时的有线新闻网创办之初不免粗制滥造，职员又大多是低薪酬的新手，以致被竞争对手嘲弄为“小鸡汤面新闻”^①的行当。当批评家预计特纳的有线新服务将很快因失败而告终时，特纳却发誓他的小企业将会报道世界的末日，“播放着‘上帝与你同在’而结束广播”。在 CNN 的“巴格达城里人”做出现场报道的精彩举动之后，竞争者们开始翻唱特纳的“赞美诗”了。尽管早期免不了有耸人听闻的损失，特纳已经证明了连轴转的新闻报道可以做成盈利的行业。特纳曾说过“新闻是明星”，并且实现了他的言词。在 1995 年，CNN 的广告毛利突破 3.22 亿美元，差不多比 1990 年的数字翻了一番。到 1996 年，CNN 进入 6800 万户家庭，比第一次海湾战争爆发时多出了 15%。每当突发性新闻事件发生时，如辛普森谋杀案和俄克拉何马城爆炸案，收视率便一路飙升。有线行业的操盘人报告说，CNN 在总体上提升了有线电视的红利。也许更重要的是，曾经蔑视 CNN 的那一批广播业主们，现在也需要他们自己的“全新闻”电视网了。“在海湾战争之前，[CNN] 是那种无人观看的小小有线网，”长期主持新闻节目的鲍比·巴提斯塔（Bobbie Battista）说，“而海湾战争之后，突然人人都收看了。”

然而在两次海湾战争之间，新闻业和美国社会都发生了许多变化。克林顿总统弹劾案上空的党派争斗的飓风，以及接踵而来的 2000 年总统竞选战，加深了保守派观众的愤怒，他们长期以来相信主流媒体培育了一种不被认可的自由主义偏见。至少在 2000 年，全国差不多完全分裂为民主党和共和党，政治上的相互攻击变成文化景观的常规特征。

有线电视网的成长也正在侵蚀大广播业主的市场份额。ABC、CBS 和 NBC^② 正看着它们一度声名显赫的晚间新闻广播的观众慢慢流失；观

① CNN 是 Cable News Network 的英文缩写，被竞争对手说成是 Chicken Noodle News。在英文俚语里，小鸡喻胆小者，汤面喻笨蛋。——译注

② ABC, American Broadcasting Company, 美国广播公司，以下译作 ABC；CBS, Columbia Broadcasting System, 哥伦比亚广播公司，以下译作 CBS；NBC, National Broadcasting Company, 全国广播公司，以下译作 NBC。——译注

众四处分散地去打探新闻，就像他们到处找娱乐一般。同时，媒体业的兼并也使得 CNN 的“父母”特纳广播公司，最终无法作为独立的实体而生存。只要特纳和更大的媒体公司合并，对手们便会开始部署它们自己的竞争性有线新闻服务。

到了美国坦克在 2003 年 3 月再次开进波斯湾的战场时，CNN 发现它自己也被锁定在了更痛苦的自身战争中。一个大大仰仗对有线新闻的垄断而生存的电视网，现在面临着两个竞争者：MSNBC^① 和福克斯新闻频道^②。虽然 MSNBC 出现在先，更大的威胁却来自福克斯新闻——由澳大利亚出身的媒介大亨鲁珀特·默多克（Rupert Murdoch）在 1996 年创建——不断捕捉那些感觉被主流媒体遗弃的美国观众的心灵。默多克称 CNN “太自由主义了”。福克斯新闻，用它自己引人注目的口号说，应该是“公正而平衡的”。尽管它的职员们最初否认福克斯新闻倒向右派一边，但很快便一目了然，福克斯新闻为保守派提供了一处避风港，加上那帮右倾的主持人和新闻播报人，如比尔·欧莱里（Bill O'Reilly）、肖恩·汉尼提（Sean Hannity）以及布瑞特·休姆（Brit Hume）。

由此引发的有线电视新闻大战，在 21 世纪的开头几年里，充分展现了国家政治与大众媒介相互交叉的方式。电视新闻一度假定为仅仅“报道”政治冲突，现在它煽风点火。福克斯新闻的比尔·欧莱里——以前只是个不起眼的庸俗小报式（tabloid TV）电视节目主持人，现在成了最受欢迎的电视新闻主持人之一——用他那每晚咄咄逼人的布道坛挑战克林顿、反战人士和所谓的政府渣滓。MSNBC 也雇用了欧莱里的翻版人物，如前美国众议员乔·斯卡伯勒（Joe Scarborough）和右翼煽动家迈克尔·萨维奇（Michael Savage）。电视新闻网成了娱乐帝国拥有者不可或缺的一部分，电视网的新闻部门日益被拉扯进收视率大战中，而采访也“钉牢”社会名流和新闻人物。

① 微软网络公司 MSN 与全国广播公司 NBC 的联合电视网，以下译作 MSNBC。——译注

② Fox News，原文也经常只称 Fox，以下译作福克斯新闻、福克斯频道或福克斯新闻频道。——译注

有线电视新闻大战的故事涉及：处心积虑和战略失误、公司专制和主管狡诈、激烈的收视大战和广告大战以及身价数百万美金的主持人。这一前途未卜之战争所产生的令人震惊之结果，改变了美国人获得和使用新闻的方式。

1

➔ “飞身一跃”

★ “在我公司里惹上麻烦的人都是些沉迷于过去的人。” ——通用电气公司主席杰克·韦尔奇

1995年12月14日上午10点，鲍勃·赖特（Bob Wright）大步流星地走上了洛克菲勒中心8H演播厅的讲台，准备公开宣布他那已经秘密筹划了数月之久的电视网。

伴随着演播厅内数百名主管和记者们一阵阵笑声，这位NBC的主席开玩笑说：“惊人之举！”^①

言归正传，他补充道：“这绝对是一个史无前例的宣告。”

演播厅并非赖特经常出现的场所。电视观众都知道，8H演播厅长期以来被《周六之夜直播》（*Saturday Night Live*）^② 节目所使用，在这里一些演员如约翰·贝鲁什（John Belushi）和埃迪·墨菲（Eddie Murphy）等，曾出演以他们的名字来命名的滑稽短剧（comedy skits）。然而与其他大多数电视网的主管相比，赖特更倾向于与娱乐业的花花绿绿保持距离。他与几个好莱坞明星慢慢地建立起联系——最引人注目的是杰尔·宋飞（Jerry Seinfeld）^③，NBC 最受欢迎的喜剧节目主角之一——但是赖特并不是天生的戏院老板。赖特早先是一位律师，理性、老于世故且有一点古板，他把自己的主要精力集中于具有可能性的交易上，以

① MSNBC 宣告成立的记者招待会细节来自 NBC 有关这一事件的录像带，以及作者对与会者的采访和当时的新闻记录。

② 《周六之夜直播》（*Saturday Night Live*, SNL）是一档90分钟长度的喜剧和音乐类电视节目，1975年11月11日开始在NBC播出，节目直播现场在纽约。它是美国电视史上播出时间最长的娱乐节目之一，许多电影电视明星都曾参与过这个节目。2005年NBC与该节目续约至2012年。——译注

③ 杰尔·宋飞（Jerry Seinfeld）是美国著名喜剧演员，1990年因电视情景喜剧《宋飞正传》（*Seinfeld*）而名噪一时。该剧以纽约为背景，讲述了宋飞和他的三个密友——纽约扬基队的忠实球迷乔治（George），美丽率直的伊莱恩（Elaine）和行为古怪的克雷默（Kramer）——之间的日常生活与故事。杰尔·宋飞在剧中扮演自己，一个经常出没于各种表演场所的喜剧演员。这是美国1990年代最火的喜剧之一，也使NBC获得巨大成功。——译注

及重大的战略性、经营性的事务上；关于 NBC 节目的具体决定权他通常交给东西海岸的节目编排主管们来处理。赖特常年四处奔走^①，以至于一些员工称他为“大黄蜂”（bumblebee），当不需要为电视网的事务飞来飞去的时候，他就在洛克 30^② 的 52 楼的办公室里辛苦地工作。

依然是一个寒冷多雾的周四，他和其他 NBC 的高级官员正在上演一场他们自己的华丽演出，他们希望此事能永远改变电视新闻业。全球各地数千名 NBC 的雇员通过一条视频直播传输线路观看着整个事件，渴望对这桩广播界和新闻界仅见于谣传的交易有细节上的了解。这是一个如此机密的使命，以至于 NBC 的主管们给它取了一个类似于五角大楼代号的名字：俄亥俄计划（The Ohio Project）。

任何对赖特所言之事的重要性心存怀疑的人，都应该看看台上坐在赖特身边的“财富 500 强”名人（Fortune 500 celebrity）。在任何场合杰克·韦尔奇的出席都是最亮丽的一道风景。这位作风强硬的通用电气主席掌管着价值 600 亿美元的跨行业公司，从喷气发动机到厨具，再到 NBC，涉足的领域几乎无所不包。如果拆分开来独立排序，通用电气将有 13 个子公司可以出现在财富 500 强上。

韦尔奇作为赖特的良师益友已有超过 20 年的交情，当时韦尔奇是前途一片光明的通用电气行政长官（exec），他力排众议，让一位默默无闻的 27 岁的律师一跃成为塑料部门的顶级策划师（strategist）。经过在通用电气的塑料部门、家用品部门以及资产部门的合作，赖特和他老板之间的关系发展到异乎寻常的亲密。他们之间有着不可思议的相似之处：两人都是同样地精力充沛，固执强硬，都有着略嫌高尖的声音，苍白、突出的前额上留着几缕灰白的刘海。当然，也有一些关键的不同。韦尔奇毫无疑问是领袖级人物，与生俱来便不安于现状而热衷于寻求变化，“变化”是他最喜欢的词语之一；当他发表公开讲话时，他会猛烈地挥动手指或敲击讲台以加强效果。与之相比，赖特更为深思熟虑且保

① 肯·奥莱塔（Ken Auletta）著《三只瞎老鼠：电视网是如何迷失方向的》（*Three Blind Mice: How the TV Networks Lost Their Way*），纽约：兰登书屋（Random House），1991。

② “洛克 30”（30 Rock）是指洛克菲勒中心（Rockefeller Center），位于纽约市洛克菲勒广场（Rockefeller Plaza）30 号，NBC 总部坐落于此。——译注

守谨慎；在进行公开讲演时，为了避开眼睛的相互接触，他总是牢牢地盯住演讲词提示器。总而言之，很难再找到一个更好的例子来证明公司领导愿意提拔与自己相似的人这一说法。

此外，他们的私人生活也越来越嵌入了他们的工作之中。赖特的家就在韦尔奇位于康涅狄格州（Connecticut）南波特（Southport）市郊的豪宅对面，在这里，赖特那擅长社交、野心勃勃的妻子苏珊（Suzanne）——电视网社交酒会上的固定成员且自称为“NBC 第一夫人”——与之前住在这里的简·比斯利（Jane Beasley）关系融洽，简是一位老于世故、聪明伶俐、专营于兼并收购事务的律师，也是通用电气主席的第二任妻子。他们在马萨诸塞州楠塔基特岛上（Nantucket）的度假屋也紧紧相邻。

1985 年通用电气购买了美国无线电公司（RCA, Radio Corporation of America），派赖特去掌管 NBC 时，曾遭到权威人士的嘲笑。“人们都想知道生产电灯泡的人怎样运营一个电视网”，韦尔奇记得，当时 NBC《深夜脱口秀》（Late Night）的主持人大卫·莱特曼（David Letterman）还在节目中不断拿赖特和通用电气公司掌管电视网开涮（在莱特曼节目的 1992 - 1993 年一季的开场片段中，出现了一个有日语题字的空头支票图案，翻译过来意为“通用电气吃进”）。但是现在再也没有人用恶作剧来取笑他们了。在赖特的领导下，NBC 依靠着一些热门的电视剧，如《老友记》（*Friends*）和《欢乐一家亲》（*Frasier*）而利润颇丰。

尽管韦尔奇的强硬作风在一定程度上遮盖了赖特的锋芒，但赖特的经营才能仍然引起了广泛关注。“他有着令人难以置信的处理信息的能力，”一位前 NBC 主管这样说道，“他对 NBC 的方方面面了如指掌。”

同时坐在台上的还有安迪·拉克（Andy Lack），正是这位口若悬河的主管把一度混乱无序的 NBC 新闻频道（NBC News）推上了新闻类电视网的榜首位置，他也因此而享有盛誉。面对保守而传统的上司，拉克似乎永远处于抢其风头的危险之中。例如，这天上午赖特穿了一身阴暗的炭色套装，戴着条不起眼的绿色领带，拉克则穿着引人注目的灰色双排扣外衣，配着条纹衬衣和亮色花式领带，胸前口袋上还装饰着一块栗色手帕。

拉克走上讲台，通过卫星现场直播介绍在德国拉姆斯泰因空军基地（Ramstein Air Force Base）的大明星汤姆·布罗考（Tom Brokaw）。这位《NBC 晚间新闻》（*NBC Nightly News*）的主持人正在执行任务，进行有关美国军队动身前往波斯尼亚（Bosnia）塔兹拉（Tuzla）的报道。随着拉克的提示，布罗考那张广为人知的脸突然出现在韦尔奇和赖特身后的大屏幕上。布罗考胡乱地套着件肥大的蓝色毛皮风雪大衣站在拉姆斯泰因基地的停机坪上，身后是漫天飞雪。C-130 运输机在画面背景上飞来飞去。

布罗考对所有出席者说，他听到 NBC 的这个公告非常高兴，这将对未来新闻业的发展带来极大的变化。随后他又苦笑着补充说：“当然，有些事情是不会改变的。当重大新闻在恶劣的地方发生时，比如这儿，在外打工的将继续在暴风雨中卖力，主管们将依然呆在有温度控制的演播室里。”

转回纽约，拉克随着众人一起哈哈大笑，然后问布罗考：“你想比较一下工资单吗？”

此刻还有另一位重量级人物。舞台左侧的第二块大屏幕上赫然出现了微软公司（Microsoft）创始人之一比尔·盖茨（Bill Gates）戴着眼镜的形象，这是来自香港的卫星直播。在美国几乎人尽皆知，盖茨将西雅图一个很小的软件公司变成了一个巨型高科技垄断公司，他也随之成为世界上最富有的人。比尔·盖茨称王于网络时代。

毋庸置疑，盖茨的出现证实，在场的众人就要见证一次注定要撼动媒体世界的揭幕仪式。如果这是一步险棋，那也是勇敢之举。经过几个月的暗中操作，这个秘密终于可以告白天下了：NBC 正在与微软公司通力合作打造一个新的 24 小时播出的有线电视新闻网，其直接的打击目标就是 CNN。

和其他广播电视网一样，NBC 多年以来一直为它倍加重视但花费极高的新闻部门的未来挣扎着。新闻是广播电视内容组合（broadcast mix）中的重要部分，它吸引富有的、受过教育的观众，制作几乎适合在全天任何时间编排播出的杂志型和访谈型节目，获得娱乐节目通常难以企及的声望。但是收集新闻是如此昂贵。近年来，NBC 和其他广播

公司一样，被迫关闭了一些分社并裁减新闻部门职员。

更糟糕的是，特德·特纳的一度被人奚落的 CNN，在 1991 年海湾战争——这可能是自水门事件以来最重大的新闻事件——的报道上占据了优势地位，在覆盖范围和广告收入上也创下了骄人的业绩。互联网的争夺战同样也正在展开，因为它具有轻轻敲打键盘就能够更新头条新闻的能力。NBC 必须尽快采取一些重大决策，否则在愈演愈烈的为美国观众提供信息和新闻的竞争中，它将会被淘汰出局。

微软公司将投入 2 亿 2 千万美元购买美国谈话频道（America's Talking）50% 的股份，美国谈话频道是 NBC 旗下一个低廉的（low-rated）新闻和谈话型有线电视频道。在之后的六个月美国谈话频道将过渡为电视新闻网，更名为 MSNBC^①。此外，微软公司和 NBC 分别承诺投入不少于 2 亿美元以资助新闻网站的发展，这个网站将伴随着有线电视频道共同成长。全球最大的跨行业公司之一就这样与世界上最大的软件公司结成联盟，共同打造一个可以在任何时间、以任何方式满足消费者新闻需要的网络/电视媒体巨人（Web/TV colossus）。

赖特透过眼镜凝视着在 8H 演播室聚集一堂的记者和管理人员。“今天，”他对大家说，“NBC 和微软公司已经走到一起来为即将来临的新千年制作新闻……有线电视和在线服务的充分整合，将使 NBC 电视网成为一个新闻和信息传递环环相扣的整体，以满足各种层次观众的需求。”

“在此之前从来没有任何一家电视网、广播公司或有线电视能够如此深入、广泛或交互式地提供新闻报道。”

韦尔奇总结了总公司的观点。他告诉来宾们，他刚刚被邀请参加道-琼斯工业平均指数（Dow Jones Industrial Average）的百年庆典，而且通用电气是道-琼斯的最初目录上保留最长久的公司。“100 多年以来，这个公司和这里的人已经习惯于变化。”韦尔奇带着他那浓厚的波

① 美国谈话频道（America's Talking）是全国广播公司财经频道 CNBC 的衍生品，1994 年 7 月 4 日开播，总部设在新泽西州的利堡（Fort Lee, NJ），以低成本的谈话节目为主。美国谈话频道由罗杰·艾尔斯（Roger Ailes）创建，但并不成功，1996 年被 MSNBC 取代。——译注

士顿乡音说。他称通用电气是“一个欢迎而且渴望变化的公司”。他说，因此它懂得让这个顶级的百年企业与过去十年中最具活力、最成功的公司——微软——进行结盟。

“对通用电气而言，这是个大买卖，”他说，“因为未来十年的商业不可能重复过去。商业在下一个十年中发生的变化将超过它在过去一百年里发生的变化。生意将以不同的方式进行，销售分配将以不同的方式进行，人们将以不同的方式购买产品。”他称比尔·盖茨为“这个世纪能够看到的最令人激动的企业家”。

就像面包师冰冻蛋糕一样，拉克夸大其词的个性在这件事情上表现得淋漓尽致。“我的感觉和尼尔·阿姆斯特朗（Neil Armstrong）登陆月球时感觉有点相似，”他对 8H 演播室的人们说，“这是我和我同事们的一小步；这是电子新闻业迈入下个世纪的一大步。”

* *

台上坐在拉克旁边的是彼得·纽波特（Peter Neupert），他被 NBC 主管们的夸夸其谈弄得晕头转向。作为微软公司关于有线电视合作项目的首席谈判代表，纽波特花了整个晚上的时间在洛克中心准备资料，推敲与 NBC 主管们的谈判要点。他连打盹的时间都没有。在这个房间里约有半打的人知道这“飞身一跃”差一点儿就摔了个大跟斗，纽波特是其中之一。记者招待会开始前不到两小时，这整个交易还是待价而沽、人人有份的。

盖茨毫不怀疑微软公司能够通过 MSNBC 的在线服务赢利，但他担心公司会在有线电视方面损失惨重。微软公司与通用电气正在签署一项长达 99 年的合作协议，协议规定将成本与利润五五分成。NBC 将管理 MSNBC 的编辑职能，微软公司则管理在线网站。除去在 MSNBC 的 2 亿 2 千万美元的股份，软件公司还同意每年支付给 NBC 两千万美元的执照费（license fee）。作为回报，微软公司将获得 NBC 新闻所有内容的交互权（interactive rights）——从 MSNBC 新闻杂志节目到布罗考的《晚间新闻》的所有内容。但是让盖茨有疑问的是，如果 NBC 没能让这个新的有线电视网进入足够多的家庭以维持整个企业的运作，情况将会怎