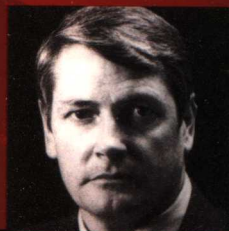


John Malone and the Rise of Modern Cable Business

「美」马克·罗比乔克斯 著

Cable Cowboy



他是美国有线电视业的「成吉思汗」

他是信息时代未被称颂过的最伟大的商业巨人之一

约翰·马龙传

美国有线电视业教父，一个真正的商业奇才

5.38



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

Cable City

John Malone and the Rise of Modern Cable Business

约翰·马龙传

[美] 马克·罗比乔克斯 著

张立梅 吴志国 译

图书在版编目 (CIP) 数据

约翰·马龙传/[美]罗比乔克斯著;张立梅,吴志国译.—北京:中信出版社,2005.1

书名原文:Cable Cowboy

ISBN 7-5086-0103-3

I. 约… II. ①罗… ②张… ③吴… III. 马龙, J. -生平事迹 IV. K837.125.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第125681号

Cable Cowboy by Mark Robichaux

Copyright © 2002 by Mark Robichaux.

Simplified Chinese language translation copyright © 2004 by CITIC Publishing House.

Published by arrangement with The Wylie Agency (UK), Ltd through Bardon-Chinese Media Agency.

ALL RIGHTS RESERVED.

约翰·马龙传

YUEHAN MALONG ZHUAN

著 者:[美]马克·罗比乔克斯

译 者:张立梅 吴志国

责任编辑:李波 温慧

出版者:中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经销者:中信联合发行有限责任公司

承印者:北京忠信诚胶印厂

开 本:787mm×1092mm 1/16 印 张:26.75

字 数:318千字 插 图:16页

版 次:2005年1月第1版 印 次:2005年1月第1次印刷

京权图字:01-2003-8187

书 号:ISBN 7-5086-0103-3/F·829

定 价:38.00元

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:010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail:sales@citicpub.com

author@citicpub.com



图1 虽然还是个孩子，约翰·马龙（后排右二，闭着眼）却已经可以安然徜徉在自己那充满灵感的想像当中了。

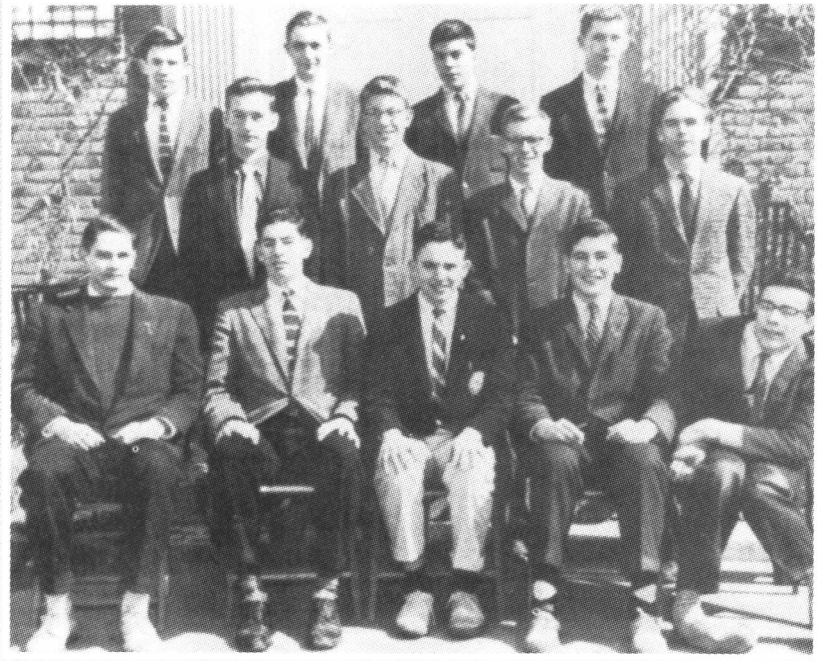


图2 虽然个性像父亲一样羞涩，但在学校里约翰·马龙却把自己锻炼成了一个强有力的竞争者。虽然国际象棋的棋盘是他最喜欢的战场，但马龙（前排左一）还同时喜欢着击剑，而且是喜欢用重剑，而不是花剑。（霍普金斯学校国际象棋俱乐部，照片由霍普金斯学校提供）



图3 1972年，马龙（左）轻易推谢了一个待遇优厚的工作，却接受了一个薪水低了很多的工作，将全家搬到丹佛来帮助鲍勃·麦格尼斯（右）——一个业余的农场主，并用其后20年的时间将TCI建成了全国最大的有线电视网络运营商。（图片由有线电视中心提供）。

QAW 32/01



图4 事实证明，对她的丈夫鲍勃·麦格尼斯（前排左二）来说，贝齐·麦格尼斯（前排右二）是一位不可多得的生意伙伴。但是，到1972年的时候，他们都已经筋疲力尽了。直到马龙（前排左一）加入债务缠身的TCI之后，TCI的早期管理团队才获得了解救。（照片由有线电视中心提供）

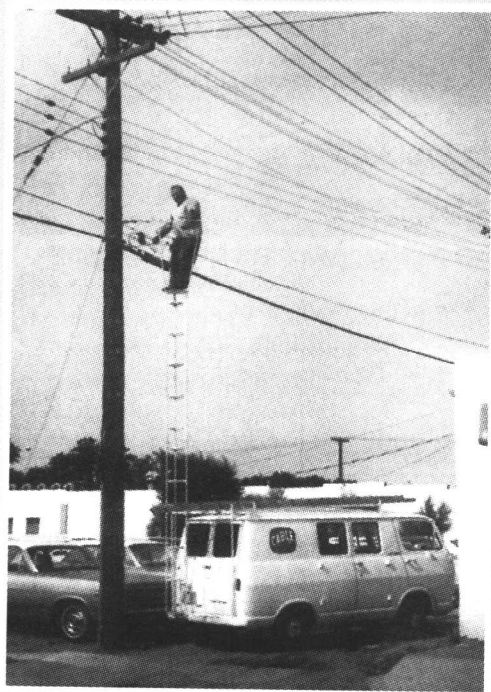


图5 在TCI工作的第一年中，马龙（右二）将大多数时间用在了寻找债权人和筹措资金上，他要为TCI寻找任何可以提供喘息之机的空间。他的主要助手是麦格尼斯（右一）和多恩·费希尔（左一）。（照片由有线电视中心提供）



图6 20世纪80年代，在债权人、政客以及有线电视产业本身不稳定的作用下，马龙的头发差不多全变成了灰色。

图7 在全盛时期，全美国的有线电视用户中，每四户就有一户在使用TCI的网络（地下铺设的或是空中架设的）。在马龙的掌握之下，通过自己的建设和购买，TCI已经迅速发展成为全国最大的有线电视网络运营商。



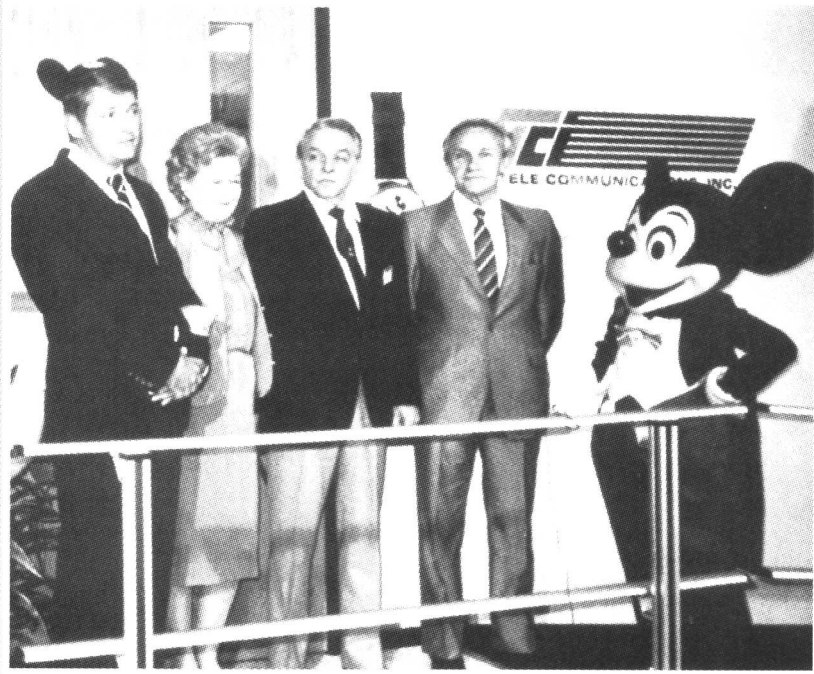


图8 有线电视节目供应商抱怨说，由于其网络规模巨大，所以TCI在谈判中的表现非常强硬。马龙曾经与迪士尼（后来它获得了有线电视最有价值的一个频道ESPN的所有权）展开过艰苦的斗争。这是1983年迪士尼落户TCI网络时所拍的照片。出现在照片中的是（从左到右）：约翰·马龙、贝齐·麦格尼斯、鲍勃·麦格尼斯、J·C·斯帕克曼和老鼠米奇。（照片由有线电视中心提供）

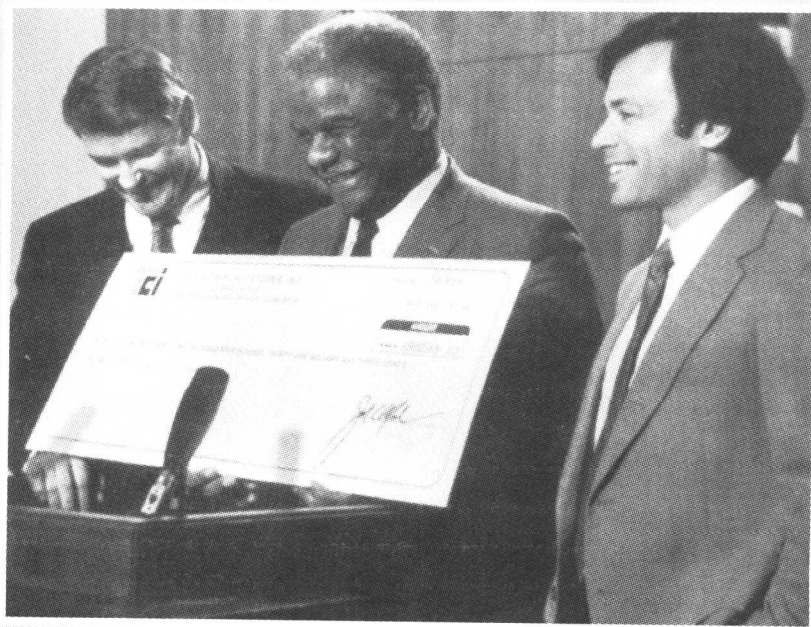


图9 20世纪80年代早期，TCI第一次进入大城市，开始收购那些因提供当初许诺的网络而无法盈利的有线网络。就在政府放松对有线电视管制的1984年，约翰·马龙（左）和彼得·巴顿（右）向纽约市市长哈罗德·华盛顿支付了一张支票，以获得该地区的有线电视特许经营权。



图10 通过他们共同喜好的阿拉伯马，鲍勃·麦格尼斯遇到了他的第二任妻子沙伦·麦格尼斯。这是他们和丹佛野马美式足球队吉祥物“闪电”的合影。（照片由有线电视中心提供）

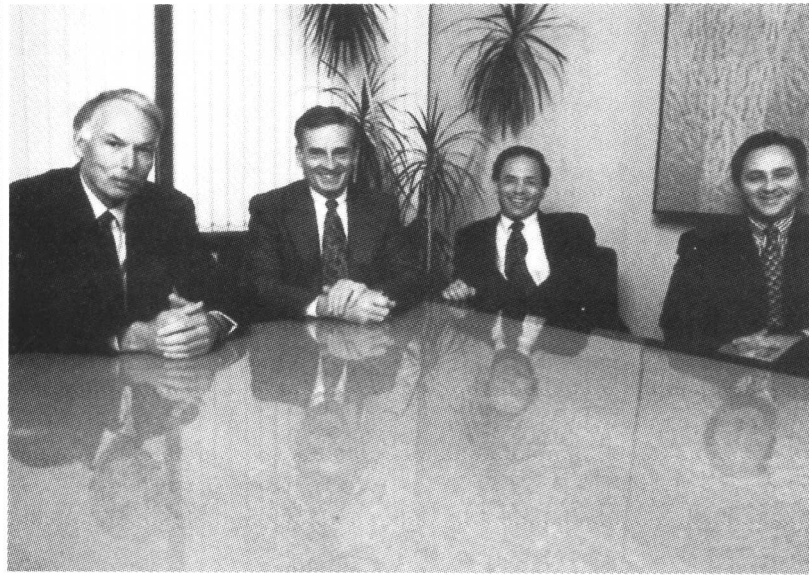


图11 TCI在20世纪90年代的管理班子成员（从左到右）技术部主管拉里·罗姆里尔、国际部主管弗雷德·维拉、自由媒体主管彼得·巴顿、线缆部主管布伦丹·卡蒂斯頓。（照片由有线电视中心提供）



图12 1993年，参议院的下属委员会就TCI与亚特兰大贝尔的合并对马龙进行致询。在那一时期，TCI是参议院反托拉斯听证会、司法部和联邦贸易委员会经常的审视目标。马龙有一次曾经公开宣称：“我宁愿砍断自己的双腿，也不愿意到华盛顿去。”



图13 在宣布时代华纳和特纳广播公司合并的时候，时代华纳的主席杰拉尔德·莱文（右）和泰德·特纳（左）全都笑容满面。在对这一交易表示祝贺之前，马龙为TCI赢得了传输美国有线电视新闻网、TBS和卡通节目网（the Cartoon Network）的最低优惠价格，然后，又将自己在特纳广播公司的股份转换成了时代华纳公司的股份。（照片由美联社广大世界图片社提供）



图14 “利奥为我们做了大量的工作——不只是对我和TCI的股东，而是整个有线电视产业。”当他的朋友利奥·亨得利帮助TCI恢复正常运转之后，马龙说：“我将永远感谢他。”（照片由美联社广大世界图片社提供）



图15 1997年，微软主席比尔·盖茨（中）宣布对有线电视产业投资10亿美元，此举为有线电视产业带来了新的生机。他的投资对象是康卡斯特公司，其总裁为布赖恩·罗伯茨（右）和他的父亲拉尔夫·罗伯茨（左）。（照片由美联社广大世界图片社提供）



图16 约翰·马龙（右）和迈克尔·阿姆斯特朗（左）并肩站在台上，宣布AT&T以价值480亿美元的股票和债务合并TCI。虽然生意结束之后，马龙将带着自由媒体离开，但是在以后AT&T股票价格下跌的时候，他心中一直都很焦虑。（照片由美联社广大世界图片社提供）