

K



FOOLS RUSH IN

抢滩传媒的傻子们

解读美国在线-时代华纳并购案

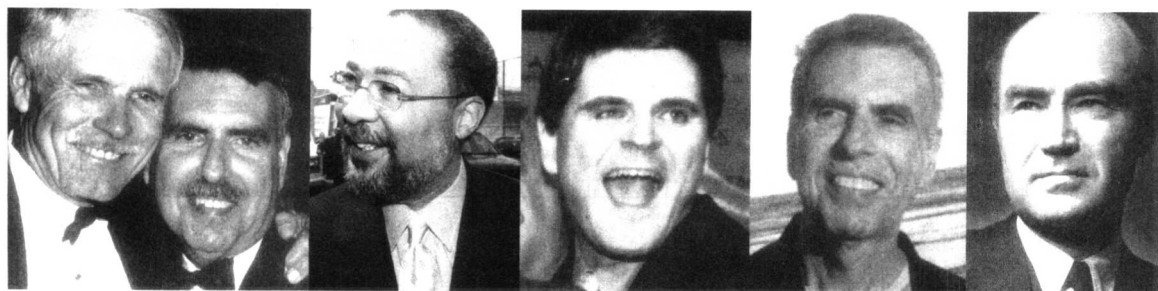
[美] 妮娜·蒙克◎著



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

FOOLS RUSH IN

抢滩传媒的 傻子们



解读美国在线－时代华纳并购案

[美] 妮娜·蒙克◎著 王德伦◎译

中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

抢滩传媒的傻子们/[美]蒙克著;王德伦译. —北京:中信出版社, 2005.8

书名原文: Fools Rush In

ISBN 7-5086-0437-7

I. 抢… II. ①蒙… ②王… III. 企业合并-案例-研究-美国 IV. F279.712

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第075399号

Fools Rush In by Nina Munk.

Copyright 2004 by Nina Munk.

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2005 by CITIC Publishing House/Global Informedia, Inc.

Published by arrangement with Harper Business, an imprint of HarperCollins Publishers, Inc. (USA) through Arts & Licensing International, Inc., USA.

ALL RIGHTS RESERVED.

抢滩传媒的傻子们

QIANGTAN CHUANMEI DE SHAZIMEN

著 者:[美]妮娜·蒙克

译 者:王德伦

责任编辑:许志玲 武晓宇

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:北京诚信伟业印刷有限公司

开 本:880mm×1230mm 1/16 印 张:16.25

字 数:260千字 插 图:8页

版 次:2005年8月第1版 印 次:2005年8月第1次印刷

京权图字:01-2005-2325

书 号:ISBN 7-5086-0437-7/F·895

定 价:33.00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

1944年，46岁的亨利·卢斯在拍这张照片时已经是个媒体大亨了：每5个美国人中就有一个看时代公司的出版物，权力可以吸引卢斯，但钱不会。他在遗嘱中声明：“时代公司现在是，将来也会继续是一个既按公众利益又按股东利益进行经营的公司。”

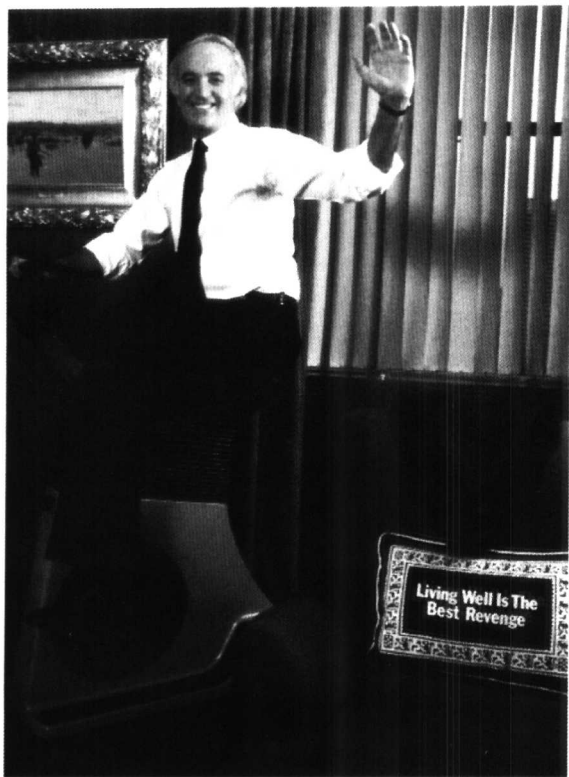




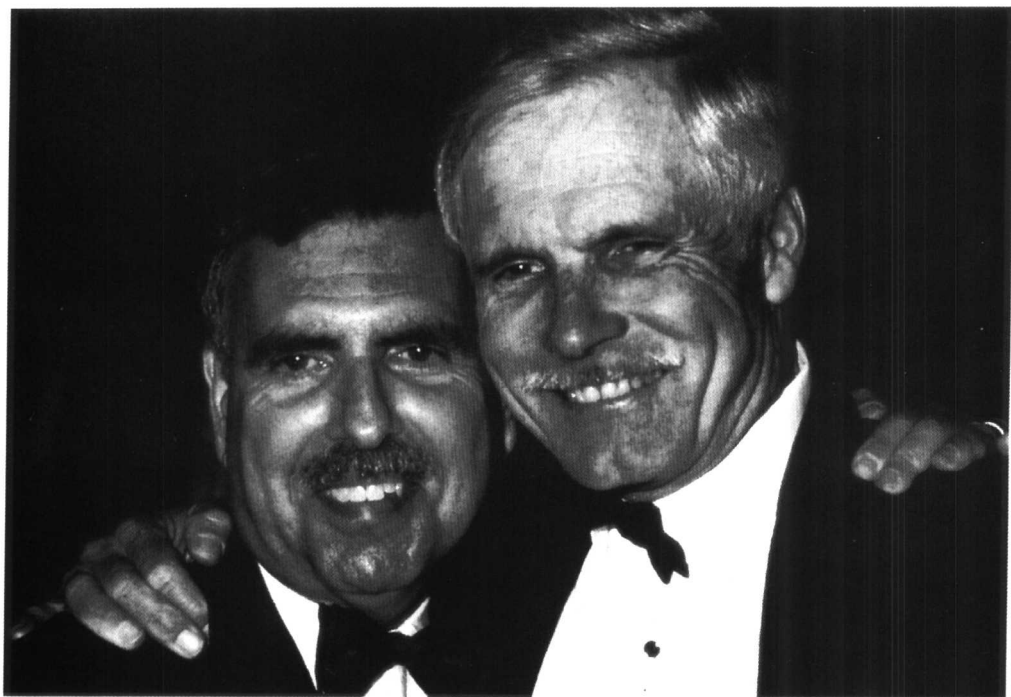
1972年33岁的杰里·李文和他当时的老板迪克·蒙罗庆祝HBO电视台的创办。李文后来回忆：“这是一次电流般的体验。”随着HBO的成功，李文成为公司“永远的天才”，而时代华纳也被永远改变了。自此之后，卢斯和他的绅士编辑们就被公司有线和音像部门带有“市场性质”的人们所取代了。



时代公司的主管们强烈反对与史蒂夫·罗斯的华纳传播公司并购，因为他们认为罗斯和他的管理人员不是“他们这类人”。此图摄于20世纪80年代末，那时罗斯每天都把头发吹干，他和好莱坞的明星是好朋友，他有魅力又世故。有传言说他和他的公司与黑帮和有组织的犯罪活动有联系。



1990年时代华纳并购后，史蒂夫·罗斯（左）和尼克·尼克拉斯（右）共同担任CEO。虽然是时代公司收购了华纳传播公司，却是罗斯当家。尼古拉斯不服，很快两人就很少进行交流，而杰里·李文此时乘虚而入。1992年底，尼古拉斯被开除，罗斯去世了，杰里·李文则成为世界上最大的传媒娱乐公司的CEO。

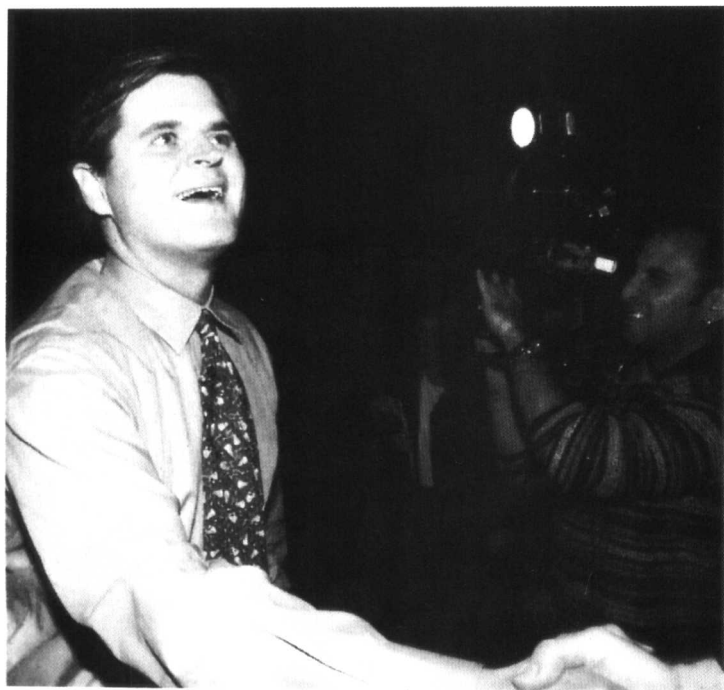
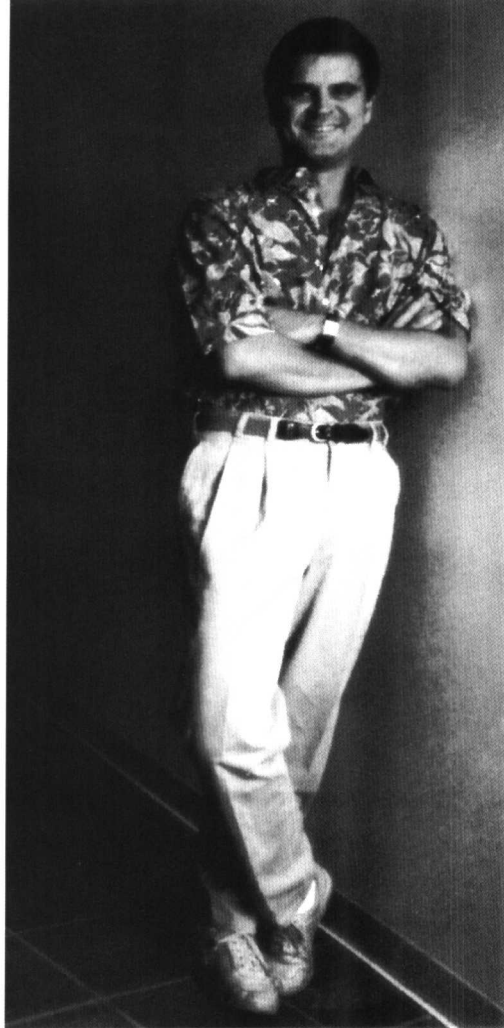


1995年宣布并购特纳广播公司时，李文称特德·特纳为“我最好的朋友”。多年后，当特纳在时代华纳的权力被剥夺掉时，特纳回忆1995年那天的情景时说：“我说，‘我是你最好的朋友？杰里，我甚至从来没去过你家，如果我是你最好的朋友，那么谁是你第二个最好的朋友？尼克·尼古拉斯吗？’”

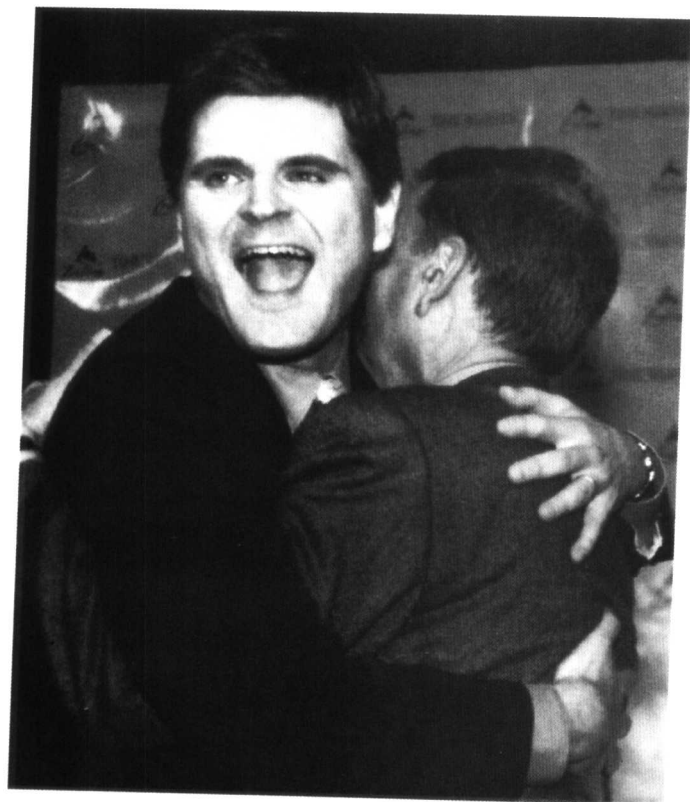
1990年，鲍勃·皮特曼和他的第一任妻子珊迪·海耶（“大家都讨厌的社会名人”）。图中为他们正在参加一次“扫除文盲”的活动。他们是纽约的“露水夫妻”，皮特曼是MTV的共同创办人史蒂夫·罗斯的门徒，当时是时代华纳新兴的明星。但是1995年，他突然被杰里·李文炒掉了。几年后，美国在线-时代华纳并购后，皮特曼重新杀了回来：作为共同首席运营官，他可能成为新公司最受人痛恨的管理者，“他不是鸡窝里的狐狸，”一位内部人士说，“他是鸡窝里端着机关枪的狐狸。”



美国在线早期不只是一个公司，还是一种信仰，此图摄于1996年，当时史蒂夫·凯斯38岁。在他看来，美国在线十分重要且有意义，就如同工业革命一样。当时，他可能像经营一个非营利性的组织那样快乐地管理着美国在线。



20世纪90年代末，美国在线的股价已经成了公司的使命。图为史蒂夫·凯斯1999年创造了美国在线5.0时和其崇拜者打招呼。当时他的身价为15亿美元，而美国在线的价值则是波克夏-哈萨威公司的2倍，差不多是迪士尼的3倍，比麦当劳、菲利普·莫里斯和百事公司加起来还多。



图为2000年1月10日，史蒂夫·凯斯和杰里·李文在记者会上宣布他们历史性的并购后拥抱在一起，“我接受网络空间里的市场资产是因为我认为有重大的事情要发生。”李文说。



在美国在线及时代华纳并购声明现场，从左到右分别是史蒂夫·凯斯、杰里·李文、特德·特纳及鲍勃·皮特曼，特纳毫不掩饰对并购的支持，他表示他赞成并购，“就像42年前第一次做爱那么兴奋和高兴”。



杰里·李文辞职去重新寻找他生命中的“诗歌”后，迪克·帕森斯被任命为美国在线-时代华纳的CEO，此图摄于2002年5月16日，帕森斯走马上任的第一天，他说：“坚持就是胜利。生活中总有一定的运气，但我从来不曾怀疑它会怎样发生。”



离开美国在线-时代华纳之后，李文拥有了新的生活和致力于治疗艺术的新职业，他目前和未婚妻住在玛丽安德尔湾地区。本图即于2003年初摄于此地，目前他正在与妻子离婚，并准备写一本名为《灵魂的伴侣》的自助类的书，而且他还准备开办一家叫做“月光圣堂”的精神病机构。他在就并购发表看法时说：“我一点也不后悔，我不是为此辩护。”

致读者

本书是经过成千上万小时和几乎所有参与美国在线-时代华纳并购的高级管理者面谈后所写成的。我差不多把每次面谈都记录了下来。在本书提到的人物中，只有为数不多的几个人拒绝发表自己的看法，还有一些人由于受到民事和刑事指控，只能告诉我一些背景，也有一些人只允许刊登他们的部分意见。但大多数情况下，被访者都很坦率、很真诚，毫不吝惜他们宝贵的时间。在此，我对他们的支持深表谢意。

本书的搜集工作开始于2000年秋天，当时我正在给《财富》杂志写一篇关于杰里·李文和美国在线-时代华纳并购案的文章。由于当时那篇文章没有发表，所以我转而向《名利场》投稿，分别于2002年7月和2003年1月发表了两篇关于美国在线-时代华纳并购的文章。本书中的部分材料曾在《名利场》上发表，但其他大部分则写于2002年年末，历时12个月完稿。除采访了100多人外，我还参考了大量的法律文书和财务文件、机密电子邮件和信件、内部备忘录、档案、统计局数据、房产契约、中学和大学年鉴、报纸和杂志文章以及大量的书籍。

如今，大部分曾参与美国在线-时代华纳并购的高级管理者都已经离开了公司。而美国在线-时代华纳也把名称中的美国在线去掉，改名为时代华纳公司，但是公司的问题却依然如故。在本书的写作过程中，大约50位股东指控时代华纳及其管理者（以前的和现在的）诈骗，这一事件还未得到解决。美国证券交易委员会（SEC）和美国司法部正就此事进行调查。而时代华纳承认在自2000年秋天起的21个月内抬高了1.9亿美元的收入，目前公司已经将100多万页的相关文件移交给原告。史蒂夫·凯斯、杰里·李文和迪克·帕森斯已经接受了美国证券交易委员

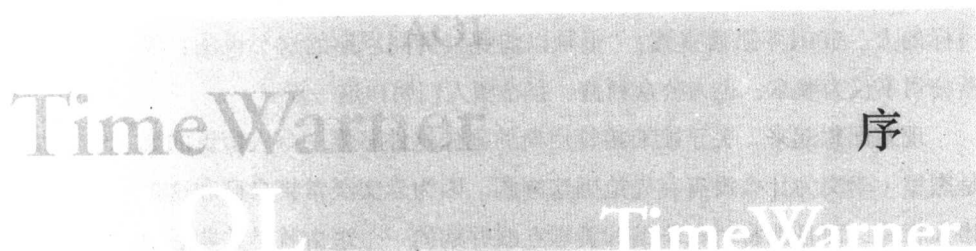
□ Fools Rush In □

抢滩传媒的傻子们

会的传讯。现在，美国证券交易委员会和司法部掌握的证据越来越多。我想，本书有可能是关于美国在线-时代华纳并购失败的最后以及最权威性的作品。

妮娜·蒙克

2003年11月



人们都说亨利·卢斯这幅画像画得不好，但它现在依然挂在时代生活大厦34楼一间无窗的会议室里。这幅画像作于1972年，当时卢斯已经去世5年，是由俄罗斯结构主义画家康斯坦丁·阿拉耶洛夫完成的。他根据卢斯64岁生日时《生活》杂志的阿尔弗莱德·爱森斯德特为他拍摄的照片为原型，画成了这幅时代公司伟大创始人的肖像。

卢斯的这副肖像已经在那间死气沉沉的房间放了多年，本来早已进入时代公司历史的垃圾箱。但2001年初美国在线-时代华纳并购后，史蒂夫·凯斯接管了卢斯的画像，还有他不俗的遗产，即时代公司。时代

生活大厦与美国在线-时代华纳总部相距两条街。史蒂夫·凯斯没有说卢斯的画像是“前辈”还是“遗产”，直接把它挂在了办公室的墙上。

对凯斯来说，亨利·卢斯就像部队的军装一样，是一个象征，说明美国在线-时代华纳公司的新主席不是一个利用涨价的网络股票成为互联网新贵的傻瓜。恰恰相反，他是时代华纳帝国开创者的精神传人，是一个以其严格的道德标准著称的理想家，一个坚定不移地实现自己远大目标的人。2001年凯斯宣称：“很早以前我就赞同卢斯的这个说法：经营公司不仅为股东，也为公众利益。我希望人们明白这一点。”

现在回想起来，关于凯斯接管卢斯的画像这件事惟一令人惊讶的就是杰里·李文为什么没有首先抢到这幅画。因为李文经常将自己和这位伟人相比，而且他将时代华纳和美国在线并购的一个理由就是并购后他可以创造和卢斯相媲美的功绩。多年来，李文始终和其他媒体娱乐巨头（那些没教养、贪婪的人）保持距离，而且一直以自己崇高的道德信念和学识为傲。李文能够自如地引用包括《圣经》、法国存在主义作家阿尔贝·加缪（Albert Camus）、苏格拉底之前的哲学家赫拉克利特（Heraclitus）的话，标榜自己是一个有学识、正直的人，而且还是世界上最大传媒公司的首席执行官。如今，60岁的李文已经完成了他事业上的一个宏大目标——并购时代华纳与美国在线。他很满足，他将像他的前辈亨利·卢斯一样名垂青史，被人们记住除了资产负债表外大得多的贡献。

当然，在这一点上他是正确的。本书即讲述了杰里·李文和史蒂夫·凯斯如何制造了迄今为止美国公司并购史上最大、但或许也是最残缺的公司。李文和凯斯像其他所有20世纪90年代末有毅力的管理者一样，固执地经营着公司。本书旨在认真解读美国在线-时代华纳并购案，详细调查已经完成的及未完成的细节，我们从中将认识到一个令人伤心的事实：虽然美国在线-时代华纳遵循了证券交易委员会和其他立法者制定的规则，但其股东——包括董事和一般职员——却对公司起不了什么重大的作用。

一般来说，时代华纳和美国在线的并购集中体现了20世纪90年代末处于并购时代的华尔街以及整个美国的变化，它代表了20世纪末席卷美

国的冒险热，并记载了公司管理者命运的沉浮。如果一个公司的股票价格保持不断上涨，那么这个公司的首席执行官就如同国王一样拥有至高无上的权力。不可否认，这场并购之所以成为泡沫，与无用的并购和收购、具有争议的财务状况、众多内部人员抛出手中的股票以及大量的失业人员都是分不开的，而在根本上导致美国在线-时代华纳并购失败的正是杰里·李文和史蒂夫·凯斯权力的膨胀和自私。

1999年在美国在线-时代华纳举办的豪华的庆祝典礼上，李文和凯斯展现了他们的“英雄所见略同”。两个人都谈到了集中、使命、自我牺牲、责任和独特性。两人曾一度达成共识，他们都赞同时代公司的创始人哈里·卢斯的原则：经营公司不以盈利为目的，而是要高于获取利润这个底线。他们表示是为了教育和服务于全世界的人民。两年以后，即使美国在线和时代华纳的并购已是问题重重，李文和凯斯却还是不承认当初他们决定并购是个错误！他们依然决定欺骗世人到底，他们把自私和卢斯所遗留的狭隘密切地联系在一起。我们相信历史会见证他们的对错。

在并购后的这段时间内，有大约2 000亿美元的股东资产不见踪影；公司内部人员卖掉了近10亿美元股票；联邦调查小组已开始对美国在线-时代华纳进行财务方面的调查；有约50位股东指控美国在线-时代华纳及其管理者诈骗。没过多久，杰里·李文和史蒂夫·凯斯就失去了他们曾经拥有的一切：名誉、权力和工作。赫拉克利特曾这样写道，或者诸如此类的话：人生的起伏是相同的。

美国在线-时代华纳崩溃前的数月内，有人说李文如同“残缺的碎片”。在我对李文的采访中（其中包括漫长的午餐、大量的电话和无数在洛克菲勒广场75号时代华纳大厦二层办公室的会谈），他表现得很绝望，如同一个正在寻找赎罪机会和穷途末路的人。他现在很脆弱，他对我说他正在自我发现、自我实现。他还谈到可能会写一本小说，他现在正在解读哲学家马丁·布伯的思想。马丁·布伯曾于1923年写了一篇名为《我和你》的论文，文章重点探讨了人类世界与外界进行联系的方式。从这场并购案的监狱般的非人待遇中解放出来的李文现在才体会到人生苦短。“我以前从未哭过，”他很坦白地对我说，“我从来没哭过，

但是现在我经常哭泣。”

经过多年对李文的追踪报道，我最终总结出：他是一个出类拔萃但不完整的人；他性格中的某些部分不完整，没有连接为一个整体。其中某些部分是很有思想的，例如，他能自如地引用《圣经》中的典故和赫拉克利特的话。但同时李文自己也承认，他很无情。那么他的精神需求是感情的一种形式？是无情的一面？还是杰里·李文——我们这个时代最强大的公司管理者之一，在突然经历了心灵和思想的变化后，对他为公司所做的一切感到后悔，所以他为股东和员工而哭泣？

但是不管为什么，李文的悔恨是短暂的。2003年初的一个下午，他对我说：“我已经有了一种全新的生活状态。”他透露说，目前他正沐浴在爱河中，他爱得“很深，几乎有些不真实”。2002年圣诞节期间，李文突然告诉他32岁的妻子芭芭拉·瑞利他要搬出去。（“她从来没想到会有这一天”——芭芭拉的一位朋友告诉我。）

63岁的杰里·李文用“我对生命的爱”来描述自己对劳莉·帕尔曼的爱情。帕尔曼是个临床心理医生，曾是红极一时的华纳广播电影制作人，今年49岁，她就是李文心中的“新生活”。那年他们一起在夏威夷的一个荒岛上度过新年。李文回到纽约后，他们每天都通电话，有时甚至长达数小时。李文送给她一个绿宝石和钻石的戒指，如今他们订婚了。李文同意新柏拉图派哲学的观点，他说他和帕尔曼是“精神上的伴侣和双胞胎”。只要李文把所有事情都安排好，他就会横穿这个国家到加利福尼亚州的Marina del Rey去看望帕尔曼。1月份的一个黄昏，当我走进李文纽约的办公室时，他自豪地对我宣布：“我今天走路都很有力量，因为明天我要到加拿大去看她。”

2003年2月，李文和他的未婚妻出现在《纽约时报》上，当时这对情侣正在Marina del Rey的海滩上，他们脸贴脸，夕阳正在身后缓缓西下。李文很坦白地告诉《纽约时报》：“我发现自己真的可以拥有时代华纳以外的美妙生活，我现在正在享受精神上的旅行，并欣赏沿途的脚印。”

原来在李文手下工作的管理者和员工看到这篇报道后勃然大怒。一位高级管理者惊讶地说：“太不可思议了！”“天呀！”另一个人惊叹。