



科文图书

科文西方工商管理

经典文库

帝国

系列

影视帝国

影视巨子巴里·迪勒的管理方略

The Barry Diller Story

[美] 乔治·梅尔 著
George Mair



好莱坞极富梦幻色彩的人物
传媒界最具传奇特色的大亨

美国商业周刊年度十大好书

工商出版社

GONG SHANG PUBLISHING HOUSE

科文(香港)出版有限公司

SCIENCE & CULTURE PUBLISHING HOUSE (HONGKONG) CO., LTD.

科文西方工商管理经典文库·帝国系列

影 视 帝 国

——影视巨子巴里·迪勒的管理方略

THE BARRY DILLER STORY

(原名:我就是好莱坞)

[美]乔治·梅尔著

傅兴潮 苗 晨 荣 予 译
傅兴潮 田 耕 张秋月 校订

工 商 出 版 社
科文(香港)出版有限公司

著作权合同登记图字:01-97-1841号

图书在版编目(CIP)数据

影视帝国/(美)乔治·梅尔著;傅兴潮等译,傅兴潮 田耕 张秋月校订.
-北京:工商出版社,1998.1

ISBN 7-80012-358-8

I.影… II.①梅…②傅… III.迪勒-传记 IV.K837.125.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 27171 号

Copyright © 1996 by George Mair

Published by John Wiley & Sons Inc.

中文简体版版权©1997 科文(香港)出版有限公司

工商出版社出版

工 商 出 版 社 出 版
科文(香港)出版有限公司

出版/工商出版社

科文(香港)出版有限公司

经销/北京科文剑桥图书有限公司(010)64203023

(北京市安定门外大街 208 号三利大厦四层 邮编 100011)

网址/http://www.dangdang.com

印刷/大厂第一胶印厂

开本/850×1168 1/32 印张/10.875 字数/220 千字

版本/2002 年 3 月第 2 次印刷

社址/北京丰台区花乡纪家庙

电话/63812074

出版声明/版权所有,侵权必究。

书号/ISBN 7-80012-358-8/F·138

定价/28.00 元



巴里·迪勒与其长期同居的女友,时装设计师戴安妮·范·福斯坦伯格在一起。

1992年(全球照片公司/丽莎·罗斯)

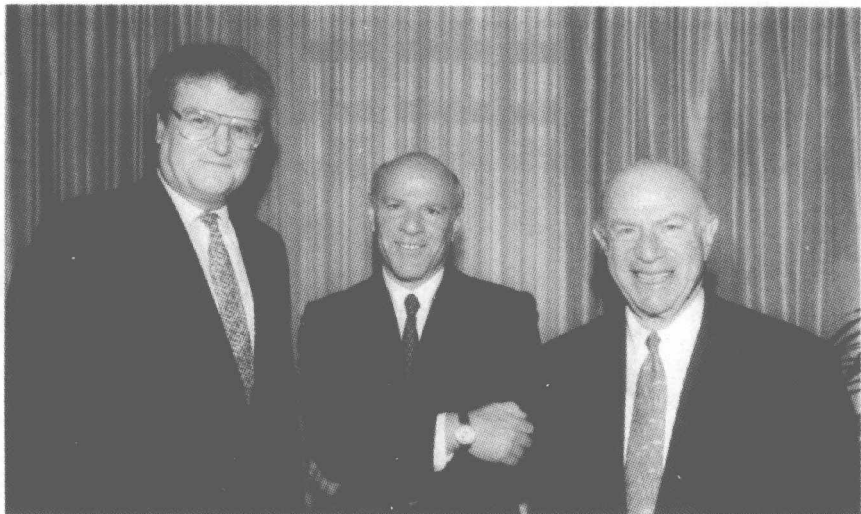
（此照片为戴安妮·范·福斯坦伯格与巴里·迪勒的合影，由全球照片公司/丽莎·罗斯提供）



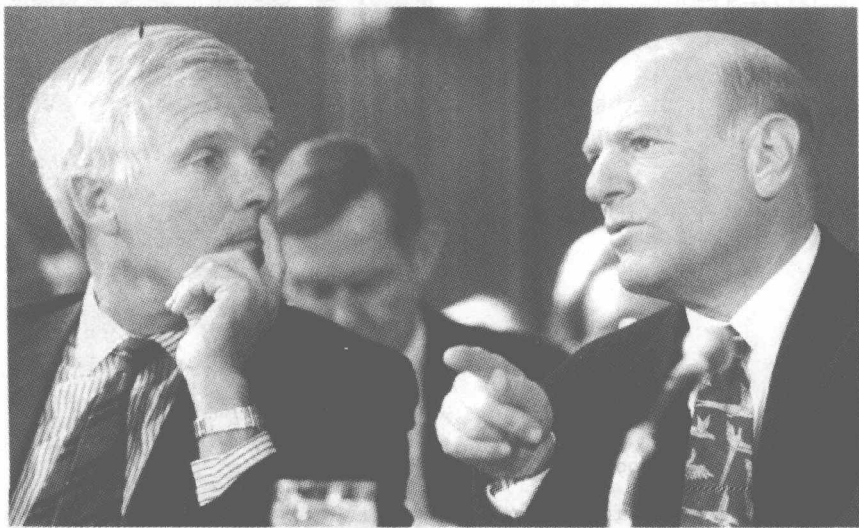
巴里·迪勒和布鲁克·谢尔德在为阿维登而办的“黑色联系”义卖会上。
(世界照片公司/安·瑞纳特)



巴里·迪勒和戴安妮·范·福斯坦伯格在1995“孩子为孩子”儿童爱滋病基金会。
(全球照片公司/罗斯·哈曼特)

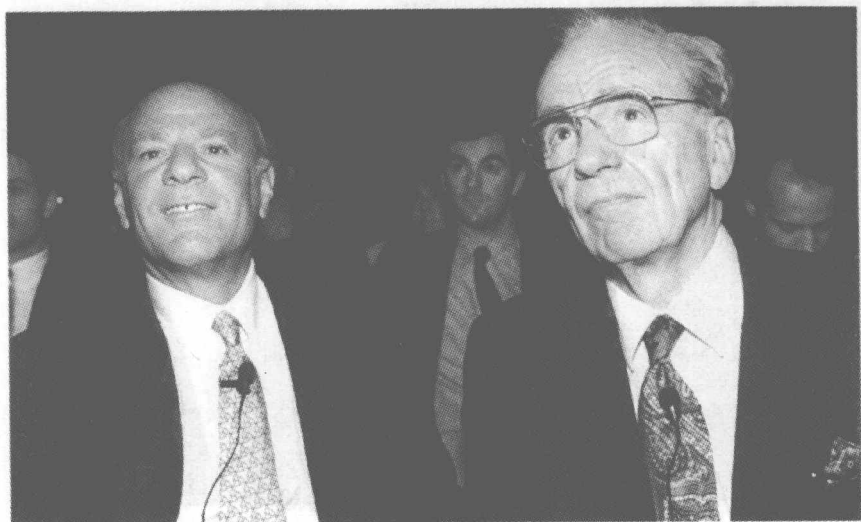


巴里·迪勒(中)QVC,霍华德·斯特拉格,哥伦比亚广播集团公司总裁(左),劳伦斯·提斯切(右)哥伦比亚广播公司总经理1994年6月30日在纽约宣告即将实行的涉及20亿美元的合并计划,这个计划后来失败了。(哥伦比亚世界照片)

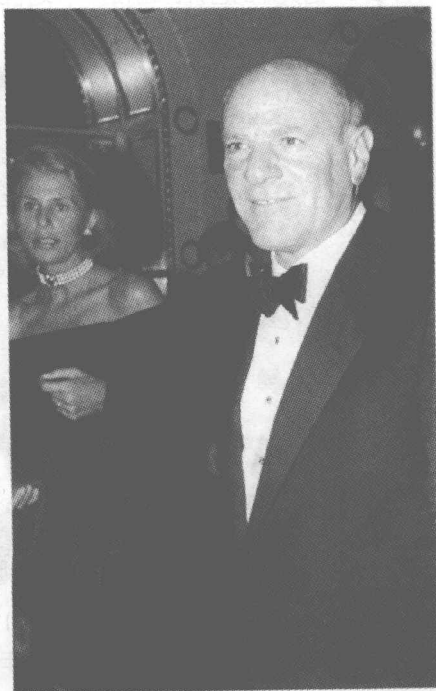


泰德·特纳,特纳广播公司总经理(左)与巴里·迪勒,当时任福克斯公司总经理(右)在美国参议院法官小组委员会,1992年4月华盛顿特区。

(世界照片/琼·杜瑞卡)



上图，工业巨子福克斯公司总裁鲁珀特·默多克（右）与 QVC 的前总裁巴里·迪勒在全美广播业者联合会上，1995 年 4 月 10 日拉斯维加斯。



迪勒 1993 年 10 月 12 日在卢卡美亚社会基金会上，其间他试图掌握派拉蒙的控制权。

（世界照片 / 大卫·卡波）



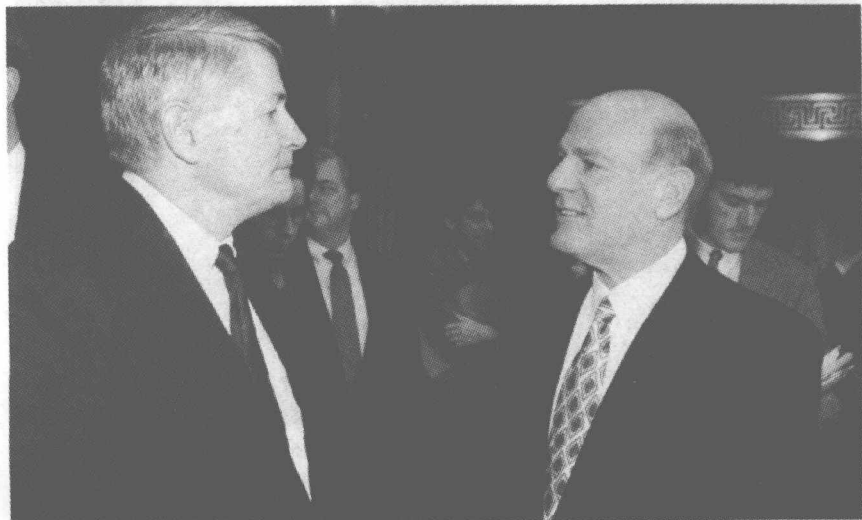
迪勒在收购派拉蒙期间，忙中偷闲，参加比尔·波派斯举办的公益纪念晚宴，以赞助卢卡美亚在纽约的研究工作。

1993年10月12日纽约。

(世界照片 大卫·卡波)

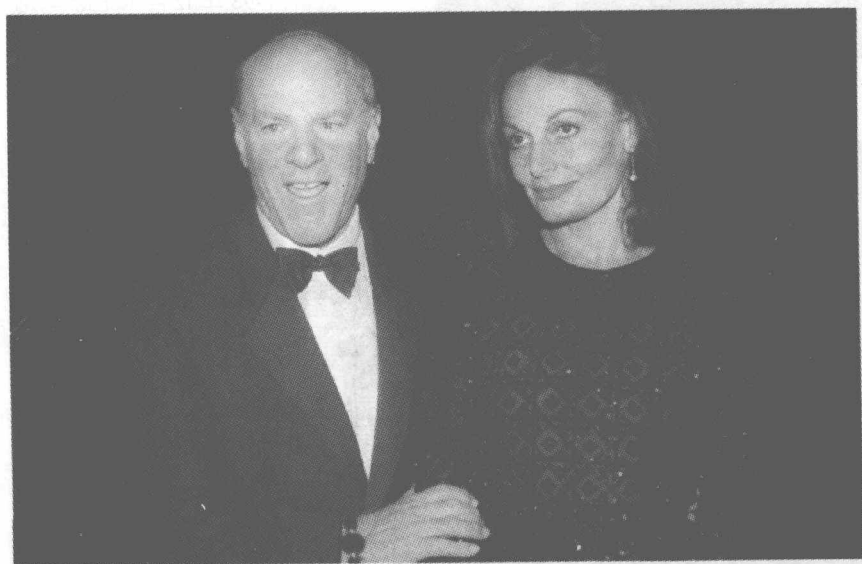
TCI总裁约翰·马龙(左)与巴里·迪勒在美国参议院法官小组委员会的不信任听证会上，这次听证会是关于传媒业合并之事，1993年12月16日。马龙与迪勒卷入了派拉蒙合并事件。

(世界照片/琼·杜瑞卡)



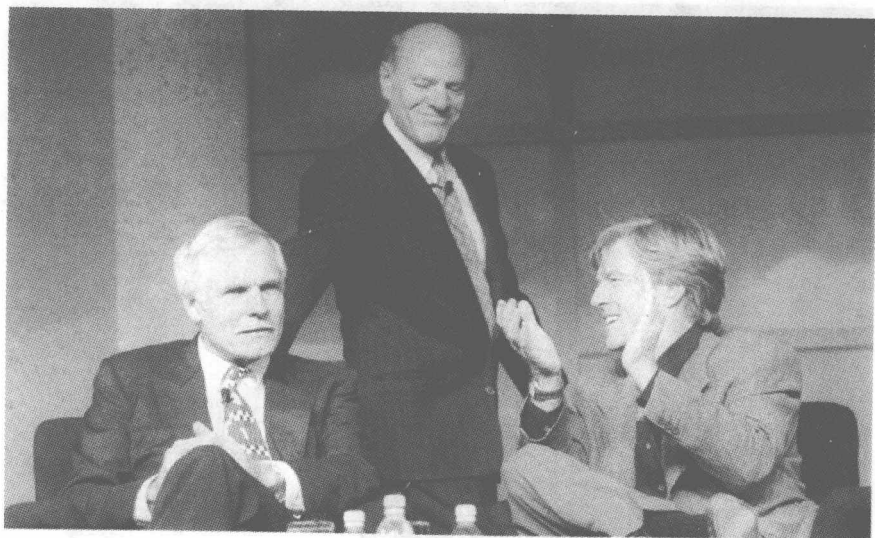


迪勒在美国参议院小组委员会关于电讯业的不信任听证会上与参议员爱德华·麦特赛博交谈，从左至右分别是麦特赛博，TCI 总裁约翰·马龙，迪勒和参议员鲍博·凯瑞。
(世界照片/琼·杜瑞卡)



当时为 QVC 总裁的迪勒与戴安妮·范·福斯坦伯格在大都会博物馆参加哥伦比亚公司的“六十分钟秀”25 周年纪念晚会，1993 年 11 月 10 日。

(世界照片/马克·兰宁汉)



影星罗伯特·瑞德福斯(右),特纳广播公司泰德·特纳(左)和巴里·迪勒(站立)在有线电视“西部秀”上进行小组讨论。1995年11月29日加利福尼亚阿丹霍姆。

(世界照片/卡沃克·德赛斯恩)



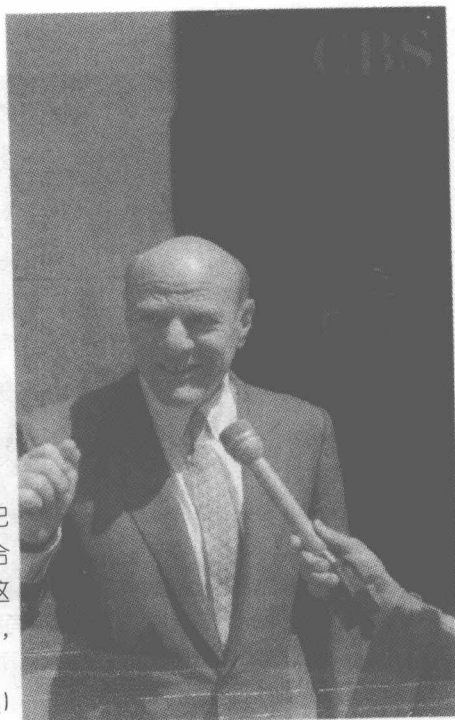
在有线电视“西部秀”的小组讨论中,有线电视巨人泰德·特纳一边做着夸张的手势一边高谈阔论,使影星罗伯特·瑞德福斯(中)和巴里·迪勒觉得很有趣。1995年11月29日加利福尼亚阿丹霍姆。

(世界照片/卡沃克·德赛斯恩)



当时任福克斯公司总裁的巴里·迪勒和他最重要的深夜明星琼·丽维斯在一起，1986年5月，这是他们较为开心的一段时期。

(世界照片)



1994年7月13日，巴里·迪勒的QVC与CBS合并计划受挫并最终失败，这是当时迪勒离开CBS总部，接受记者采访。

(世界照片/L·M·奥特奥)

内 容 简 介

1975 年春天,一部描写好莱坞阴暗面的电影《最后的实业大亨》(The Last Tycoon)拍完封镜。该片由剧作家兼导演伊利亚·喀山执导,原著 F·斯科特·费茨杰拉德(这是他最后一部没有写完的作品),编剧哈罗德·品特,制片人是具有传奇色彩的塞姆·斯毕吉尔。喀山曾执导过《欲望号街车》(Streetcar Named Desire)和《滨水地区》(On the Waterfront)等著名影片,他坚持该片主角门罗·施塔尔应该由罗伯特·德·尼罗来出演。尽管影片摄制队伍都是这样一些影视业的大腕,拍摄过程中还是困难重重。

对这部影片的演员阵容,制片人、导演和编剧都各有看法:斯毕吉尔认为德·尼罗“充满智慧、风度优雅”,但批评扮演女主角的特丽萨·罗素“没有多大指望,甚至令人感到难堪”,可这却是他自己选中的演员。对另外一名女主角,斯毕吉尔选择了英格丽德·布尔德丁。尽管喀山一开始反对斯毕吉尔的选择,但在看了她的表演后,又改变了主意。可品特却认为她根本不适合这一角色,因此对他们的选择感到十分恼火。使这一紧张气氛雪上加霜的是,喀山强烈要求在影片中应该将某段爱情故事予以保留。为此他曾致信于品特,并两次飞赴英国,和斯毕吉尔讨论

影片剧本。但是品特对喀山的修改意见不以为然，剧本原封不动。

尽管这些不同的意见令人感到困惑和担忧，但在3月初，当喀山看了初步剪辑后的毛片后，他还是在日记中这样写道：“影片停机封镜了，……拍得……非常巧妙，充满了激情的力量。”

但是直到3个月以后，即翌年1月1日，当塞姆·斯毕吉尔为巴里·迪勒试映了以后，该片才真正获得通过。当时迪勒刚担任派拉蒙影片公司董事长兼总经理两个年头。迪勒在看了影片后，第二天就打了电话，大声地对喀山宣布：“拍得很棒嘛！”

然而喀山并没有轻松多久。在随后的试映中，由电影界的好友和同事以及从欧洲来的业内人士组成的观众，不约而同地表示出了他们对影片的失望，认为这是一次彻底的失败。消息像炸弹爆炸般地在摄制办公室里传开了。

迪勒是从电视网工作开始起家的影视业少年得志者，在他32岁生日前一个月，被提拔为派拉蒙影片公司的头儿。对影片《最后的实业大亨》(The Last Tycoon)，迪勒为什么作了那么鼓舞人心的认可？难道他在影片中看到了某些其他人所没有看到的东西？或许是因为迪勒特别喜欢影片中门罗·施塔尔这一角色吧。门罗·施塔尔是一位沉迷于工作的影视界天才巨匠，其形象由费茨杰拉德直接取自于欧文·泰尔伯格。泰尔伯格被公认为是1924年以后近十几年中“好莱坞最具影响力的人物”，巴里·迪勒视其为自己的榜样。

泰尔伯格25岁时被提拔为米高梅影片公司的总制片人。他工作起来总是小心翼翼，容不得出一丁点儿差错。在一些经典影片作品，如《大饭店》(Grand Hotel)、《温波尔大街上的巴雷

特一家》(The Barretts of Wimpole Street)、《美好的地球》(The Good Earth)和《颶风》(Camille)中,从最初摄制计划的制定到最后的影片剪辑的每个方面,他都事必躬亲。泰尔伯格的批评主义思想使他树了许多仇敌,有些人说他的影片过于做作而花梢——充斥了从百老汇戏院那儿借来的那些光有外壳的假汽车。但是他在改进剧本和样片中所表现出来的那种外交家似的谨慎态度,却深得作家和导演们的欣赏。泰尔伯格为米高梅影片公司——在30年代大萧条时期,这是美国唯一一家保持盈利的大影片公司——提出的一个基本思路是,一个成功的电影制片公司,只要是为了提高公司的威望和声誉,就应该大胆接手制作那些耗资巨大、可能远远超过预算的影片。

像欧文·泰尔伯格和在影片中虚构的门罗·施塔尔一样,巴里·迪勒也是刚刚二十五六岁就当上了美国广播公司(ABC)电视网的黄金时段节目副总经理,负责制定财政计划,对一些具有开发创造性的工程作出决策。这些都事关公司千百万美元的出入,同时也关系到无数美国人收看电视的习惯。在ABC公司工作期间,迪勒主要创办了“周日影院”节目,并拍摄了许多微型电视连续剧。

迪勒一开始在威廉·莫里斯代理行工作,后来转入ABC公司,当了伦纳德·戈德堡的私人助理,并很快在公司里出了名,成就卓越。早在那个时候,他就形成了个人的风格:通过严格的要求、诱导、施压和威慑以达到他的目标和要求。这使得所有和他打交道的人都清楚地感到,迪勒不接受任何借口和拒绝。戈德堡后来说,迪勒是每一位经理都梦想得到的助手。

70年代中期,迪勒回到了好莱坞,力挽狂澜,把派拉蒙影片

公司从一场财政危机中解救了出来,并大举推动一项让电影制片公司直接获得剧本的改革。十几年以后,他又冒着一系列打击,奋不顾身地介入派拉蒙影片公司的一场困境之中;在他的老板查尔斯·布鲁道恩突然逝世以后,他和马丁·戴维斯——派拉蒙影片公司的母公司格尔夫及韦斯特恩公司的新老板——之间爆发了一场艰苦的斗争。这也是他为了追求事业而进行的第一场斗争。

为早日摆脱这一日益严峻的困境,在石油大亨马丁·戴维斯的劝诱下,他当了福克斯股份有限公司的总经理,却意外地面临着一场高达600万美元的合作债务。后来,澳大利亚报业巨头鲁珀特·默多克出价收购福克斯股份有限公司。其间,迪勒和戴维斯之间这场可怕的权力之争达到了高潮。1987年,他和默多克创办了第四家电视网,在电视历史上写下了重要的一页。不久,福克斯电视广播公司就以其幽默而脱俗的节目闻名全国,其中包括《婚后与孩子们》(Married...with Children)和由马特·格罗宁创作的生动活泼的卡通片《辛普森一家》(The Simpsons)。同时,作为福克斯公司电影制片公司经理,迪勒还负责制作了《独自在家》(Home Alone)和《巨大无比》(Big)等著名影片。

之后,1992年2月,他离开了福克斯公司,令好莱坞和华尔街大感意外。在随后的几个月里,他带着唯一的伴侣——一台苹果笔记本电脑——驾着汽车横穿美国。同年12月,他购买了QVC公司(一家家庭购物网络公司)3%的股份,并当上了该公司的总经理。此时,人们的诧异变成了震惊。一份名叫《多路消息》的工业出版物刊登了他的追随者对他的提问:“福克斯公司

前董事长为什么要去经营一家通过电缆网络兜售陶瓷和假钻石的公司？他在那儿究竟能有什么利益可图？”

在随后的几个月里，迪勒试着对这个问题作了回答。他说，电视业的未来将“被电缆的利益所左右”，这话其实道出了行业扩张的方向和这两个行业之间的相互作用，指出了信息服务和电视节目的未来进化趋势。但是对他抱怀疑态度的人仍然不明白，为什么巴里·迪勒，一个好莱坞最有实权、最受人尊敬，也是最可怕的人物，一个其密友是由影视业很少几个掌权精英组成的圈子的人，竟然会退身到一家位于穷乡僻壤里的宾夕法尼亚州西切斯特城的购物网络公司中去。

在那以后的第二年，迪勒和他的 QVC 公司同伴重返好莱坞。当时，维亚卡姆公司欲出价收购派拉蒙通讯公司，迪勒想方设法阻止，也出价竞标。这使派拉蒙公司的前途越来越受人瞩目。尽管迪勒否认他投标购买派拉蒙公司完全是出于个人动机，他的朋友还是道出了内中真情：众所皆知，他对他的前老板马丁·戴维斯一直记恨在心。于是，这场在他和维亚卡姆公司董事长萨姆纳·莱德思通之间的较量在特拉华州法院和华尔街打得热火朝天。直到 1994 年 2 月，莱德思通咬牙出价 100 亿美元，迪勒被迫退下阵来。

“他们赢了，我们输了！没关系，还有下一次。”迪勒这样宣称，并表示他将继续寻求合适的机会，与 QVC 公司合股。迪勒似乎对合股的事信心十足，但一直在观察着他的人们不禁要问：这么大的交易，他怎么会那么错误地估算了自己的能力呢？对他自己设想的未来，他是不是真的满怀信心？

迪勒的第二个打算是和哥伦比亚广播公司(CBS)合股。这

个消息又像天上掉下了一头牛一样,令人大吃一惊。“这是一次真正的合并,”CBS公司总经理劳伦斯·提斯切说,他的话明显是在提醒其他公司竞标。他说尽管名义上他将离开公司两年,但他将继续保留自己在CBS公司的董事长一职。“巴里将是这里的老板,”他说,“他会有所作为的。”

提斯切宣布这一消息的那天,交易已经临近,华尔街股市上出现了不小的震动,CBS公司和QVC公司的股票价格同时上涨了19%。两家公司安排召开董事会,计划对合并进行投票表决。就在这时,迪勒的一位名叫布莱恩·罗伯特的同伙却出人意料地再次出高价竞标。所有这两家公司的股票持有人几乎都反映不过来,而《华尔街报》也在预测了这次合并事件后,早早地把“一位寻求帝国统治权的人物”的称号送给了迪勒。

为什么和CBS公司的这笔交易又成了泡影?为什么这位以前一直追随着迪勒的布莱恩·罗伯特突然间转而成为他的竞争对手?难道迪勒原有的顽强作风和高超技巧已经消失了?他还能不能实现他要成为自己的老板这一奋斗目标?

6个月以后,QVC公司和康凯斯特公司合股这一梦想终于成为现实,迪勒的兜里足足多了一亿美元。而新闻界则仍然时刻注意着他的动向。尽管有人向迪勒重新提出了和CBS公司合并的事,但他清楚,要想获得合股公司的控股权,他还短缺20亿美元。

在这段时间时,迪勒忍受着种种的痛苦,他不断地计划和编织着他的梦想。直到1995年夏秋之交,他终于当上了银色国王通讯公司(Silver King Communications)和萨弗电影公司的老板,并获得了QVC公司的控股权。一直关注着迪勒的新闻界,