

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

出奇制胜



出版说明

本书是我社出版的“海外企业家丛书”的一种。“海外企业家丛书”通过译介外国著名企业家的自传或传记，有关海外著名大公司的创业历程和经营经验的著作，向国人介绍外国企业家的创业精神、经营之道和管理方法，以供学习借鉴。

企业家在许多国家被奉为当代的新英雄。当今的世界确实是企业家称雄的时代。如果说 20 世纪上半叶是血与火的时代，是政治家、军事家主宰世界；那末 20 世纪下半叶则是经济和贸易的时代，是企业家、科学家称雄世界。企业家们驰骋于世界经济的大舞台，在激烈的竞争中生存发展，创造出种种惊人的奇迹。他们勤奋工作，白手起家，善于经营，抓住良机，创造了世界一流的大企业；他们敢冒风险，勇于创新，利用最新科技成果，推出了誉满全球的新产品；他们审时度势，锐意改革，使老企业绝处逢生，使小公司蒸蒸日上。企业家创造财富，造福人类，是社会的精英。

中国正处在改革开放，经济起飞的伟大时期，我们当前的一个迫切任务是要建立现代企业制度。现代企业家则是管理现代化大企业的灵魂。建立现代企业制度就需要造就一大批优秀的企业家，来管理和经营现代化大企业。我们希望中国的企业家们能从这套《海外企业家丛书》中得到启发，受到鼓励。

作者序

特纳（Ted Turner）打着一条领带，上面饰满他一手创立的新闻网络标志，侃侃而谈电视网的邪恶，他对商标的论述折服全场，学生听众简直对他如痴如狂。虽然特纳只是老调重弹，而且也不是第一次到乔治城大学演讲，不过照他受欢迎的程度来看，将来势必还会再受邀请。当地记者纷纷前来守候，盼望可以等到一、两句值得引述的话，然而特纳这次并无新意，令他们觉得白跑了一趟。特纳随身还带了个战利品——染着金发的女郎，她坐在前排，显然和记者一般百无聊赖。

这是1981年底，特纳刚刚提出划时代的反托拉斯诉讼，狠狠甩了三大电视网一巴掌。他认为三大网有意将有线新闻网（简称CNN）排除在白宫电视记者招待会之外。此外，他也控告了当时的美国总统里根、里根的新闻秘书布雷迪（James Brady），以及国务卿黑格（Alexander Haig）。这还嫌不够，他正打算向国会请愿，要求就三大电视网——哥伦比亚广播公司（CBS）、全国广播公司（NBC）和美国广播公司（ABC）“污染美国人心”一事，进行调查。

那时特纳还没有展开购并哥伦比亚广播公司这项知其不可而为之的行动，至于大胆买下米高梅（MGM）以及其他惊人的胜利也还没发生，但年仅四十二岁的特纳，已经声名远播。他是世界级的帆船运动好手，两家职业球队的管理者，且具有独特的传媒人格特点。早在三年前，《福布斯》杂志（Forbes）首次列举“美国400名首富”时，他即荣登榜上。据估计，当时特纳的个人财产净值，就已接近1亿美元。

回到演讲现场。正在发表高论的特纳猛然停下，挥舞着已经被翻得有点破烂的最近一期《成功》杂志，向听众摊开，以便人人都看得见用他英俊照片制作的封面。特纳的声音独树一格，很容易辨认，有人认为介于早年路易斯安那州政治家休伊·朗（Huey Long）和垂死的鸭叫之间。他整个下午响彻乔治城大学加斯顿礼堂的音调，突然之间低得像在耳语。

“这样够了吗？”他眼睛往上望，高举着这本杂志，发出恳求。“爸，这样够不够向你交代？”

特纳全名是罗伯特·爱德华·特纳三世（Robert Edward Turner，小名特德）。他整个生命中的黄金岁月，都在等待这个明知不可能来临的答案。他创下无人可及的海上帆船比赛纪录；促成传播界的革命，将全世界用一种可进行实况转播的电视网络连接起来，实现传播学者麦克卢汉（Marshall McLuhan）的“地球村”概念。他改写了新闻两个字的定义，因为新闻不再是既成事实，而是正在发生的事。他在1963年曾濒临破产，但现在他的个人财产已累积到30亿美元。而由于有线新闻网有无限的影响力，他已成为一个在世界各地拥有各种消息渠道的个人外交使团。

特纳的成长过程既孤独又缺乏关心和爱护。他的父亲是个暴虐的酒鬼，一心望子成龙，但手段常常是拿铁丝衣架痛揍一顿或是拳打脚踢。特纳要是敢哭，处罚就会加倍。特纳从母亲那里遗传了英俊的容颜和外向的性格。他母亲最后弃丈夫而去，据说最大的理由就是受不了丈夫对他们的独子如此严厉苛刻。

特纳的父亲虽经常殴打他，不过也挚爱这个独子。除了留下一笔可观的遗产，还将一种不屈不挠的竞争精神灌输给他。此外，经过父亲的训练，特

纳的心智兼具了天马行空与脚踏实地的品质。然而他得自父亲最明显的遗传，却是严重的躁郁症。正是这个问题，令老特纳陷入幻想的危机中不可自拔，终于在五十二岁时自杀身亡。

我在 1974 年初遇特纳，随即发现他可帮助我脱离当时的困境。那年我卖给哥伦比亚广播公司一个黄金时段的特别节目，内容是在罗得岛纽波特港举行的美国杯帆船赛，这也是此项比赛有史以来首次被制成电视专辑。然而我发现，在缺少今天这种先进轻质电子摄像机的情况下，想捕捉海上帆船赛的紧张刺激精采画面实在困难重重。幸好特纳出现了，他立刻爱上了镜头，狂热的劲头整个夏季都不曾消退。相当不易加入的纽约帆船俱乐部，很勉强地接纳他为会员，而特纳则承担起设计新颖的 12 米铝壳帆船“水手”号船长的艰巨任务。特纳虽然输了，可是他骁勇无比的奋战表现，使得我们拍出了帆船赛的经典之作。这件事，也开启了特纳成为媒体宠儿的大门。

特纳的故事愈来愈传奇，我也始终留意着他的发展。我看到他在 1977 年美国杯帆船赛上的胜利，也在 1979 年原本毫无新意的有线电视董事大会。上听到他首次宣布将成立有线新闻网。此外，还有机会目睹特纳对传播业产生的惊人冲击。他运筹帷幄的各种创新，不但促成有线电视的飞跃起步，也加速三家主要电视网的衰败。1992 年有线新闻网比三大电视网任何一家都赚钱。今天，没有任何人会怀疑他有能力购并哥伦比亚广播公司、全国广播公司或美国广播公司，反正它们全都待价而沽。此外，不论从胜算或经济逻辑的角度，特纳都势必在 1996 年夏季奥运前将三大公司之一纳入“特纳广播公司”（Turner Broadcasting System）。比赛的地点亚特兰大恰好是特纳的根据地。

特纳成了新闻工作者的梦想。他具有罕见而独特的率真，或许是有史以来唯一诚实的亿万富翁。媒体长期流传着他的成功以及异乎寻常的事迹，而他本身又充斥着种种矛盾。特纳极端敏锐地明白了自己的形象，同时通过经常不断地大肆抨击污染、人口过剩乃至有组织的宗教，以确保有关本人的神话永久不衰。偶尔，他甚至承担起救世主的角色。现在快五十五岁的特纳，似乎仍然在努力地想知道，自己究竟最后想变成什么个模样。

不过特纳并没有留下太多内省的时间。一个明显的例子是他七年前和西蒙与舒斯特出版公司谈妥撰写自传，却决定改请别人代笔完成，最后写出来的稿件实在不合格，最后出版公司只好派人到亚特兰大，取回 120 万美金的预付版税。特纳与众不同的见解，使他得以预知未来，但是每当他不得不回首审视自己时，却总部失败。他做事情好似全凭肾上腺素激起的爆发力，并且靠猛烈的竞争维持下去。除了当务之急，他有本事把所有周围的事全抛到脑后，也许正因为这样，所以根本不可能做任何的内省工作。

为了揭开特纳的真实面貌，找出他的性格和动机，我不但注意他，也扩及他周围的人。这些人曾支持他、追随他，有时被他强烈的自我弄得遍体鳞伤。由于这本传记并没有得到他的同意或授权，所以写作的根据，是凭藉对 200 多位特纳亲密战友、朋友和家人的访谈。这些人熟知特纳，多年来带着惊讶与欣喜，目睹他成为想望已久的真正美国民间英雄。

虽然特纳自己觉得不好与别人相比，不过他确实可以成为传奇性传播业先锋佩利（Williams Paley）的继承人，他们两人同样勇于冒险，蔑视所谓的机会和传统智慧，成功地改变了电视的面貌。他们都重视公众对媒体的信赖，并在实践中加以运用。此外，两位都是自己一手创立的传播王国的化身。

不过特纳有一点胜过佩利，那就是他将自己的事业，转化成传播社会良知的绝佳讲坛。

虽然这样公开倡导某种观念的做法的后果仍有待观察，不过在特纳心中，没有任何隐藏的动机——他从不掩饰自己最为关切的人口控制和环境污染两项课题。

电子传播业正进行一场全新的革命，电视机将会变成具有超过 500 个频道的互动信息高速公路。那么，特纳在高清晰度电视、光纤，以及数字化新世界中，是否仍然能保有一席之地？

特纳已经控制了全世界最大的新闻采集机构，而且这机构日益壮大。他也控制了最大动画片图书馆、最大的影片库，以及最多的个人制作网，别的同业望尘莫及。有线新闻阿已经使用西班牙语和葡萄牙语，向整个拉丁美洲播放。特纳同时开始在诸如德国和芬兰等地兴办合作企业，提供全欧洲大陆二十四小时的母语电视新闻。

1993 年元旦，他开播了首座由广告赞助的俄罗斯语商业电视台，这是特纳广播公司和莫斯科独立广播公司（Moscow Independent Broadcasting Company）的一次大手笔合作。

特纳认为，在全世界有三分之二人口仍在挨饿的时候，奢谈花费大笔美元发展高清晰度电视或将整个美国用光纤连接起来的构想，实在不敢恭维，反之，他投资在自己认为该投资的地方，如美国本土影片计划，库斯托纪录片，《国家地理杂志》的特辑，以及有教育大众作用的动画片系列。这一切既合乎生意需要，也传达了特纳想要全世界听到的讯息。当新的信息时代来临时，他会不会被远抛在后呢？看来好像绝无可能。

我们正经历历史的分水岭，其剧烈变化的程度不亚于活字发明或工业革命。资本、自然资源或劳力，不再是经济的基本货币。现今世上，唯一重要的货币就是知识。管理学大师彼得·德鲁克（Peter Drucker）主张，做生意的同标不再只是为了经济效益，他说，“任何机构都有责任，以适合自己能力的方式，帮助解决基本社会问题。”如果德鲁克说得对，那么特纳义再次拥有了绝佳利器，因为特纳广播公司将会是新世代公司的雏型。

所有见过特纳的人，都会感染上他对人类前途的热忱。他虽然复杂又矛盾，却也令人慑服；他虽自称一肩挑起拯救世界的担子，但他的子女却指责他暴虐且不负责任。他个人的良好品质，也往往被已经定型的急躁的公众形象蒙上阴影。不过无论如何，特纳仍旧是个深具魅力的人物。正如他第三任妻子简·方达所观察到的，“他迅速认清真相，并转化到内心的本领，无人可及。”除了闪电般的心智，他还具备第六感觉，使自己得以洞察虚伪的和常规的一贯做法。

虽然他数十年来都在惴惴不安地预言自己将有不测，但五十四岁的特纳已经比父亲长命了。从 1980 年起，他每天服用锂以稳定情绪，靠着不安全感、魅力、智慧和野心混合而成的高爆发力，勇往直前。他从不愿默默地代人受过。特纳的一切都绝不虚伪，也许正是这点，而非他物质上的成就，能让他从父亲的阴影中挣脱出来。

1993 年 6 月于纽约市

出奇制胜

1 细说家世

不管兔兄弟的来历如何，却没人骗得了它，没人胜得过它。它是一只荒山坟地的野兔，这就是它。

——乔尔·钱德勒·哈里斯

《雷穆斯大叔的故事》

婚礼本打算秘密举行，特纳告诉媒体，“反正到时候你们就会知道了。我们可不想有直升机在我家上空飞来飞去。”但是鉴于他自己就是媒体，特纳又加了一句：“我不会让任何人取得独家报道的。”然而即使神通广大的特纳，也阻止不了两架新闻界的直升机在他举行婚礼那个碧空如洗的冬天早晨，在特纳占地 8100 英亩的阿瓦隆庄园上兜圈子。直升机震耳欲聋的噪音，迫使他们将婚礼从庄园内的自用小教堂移往相对不受干扰的主建筑内举行。

所有人转移阵地完毕，然后发誓守密的牧师狄克西，才终于主持完成历时十五分钟且不带任何教派色彩的仪式。婚礼前一天晚上，新娘熬夜写就了深具新时代风格的誓言，其中避开了传统婚礼誓言惯用的“服从”（Obey）之类字眼。1991 年 12 月 21 日中午过后不久，就在佛罗里达州古老屋子里的一间洒满阳光的起居室内，罗伯特·爱德华·特纳三世，与简·西摩·方达·普莱曼尼柯夫·海登（Jane Seymour Fonda Plemiannikov Hayden），正式结为连理。

期待已久的婚礼

特纳在处理这件婚事时虽然小心，结果还是被美联社（Associated Press）抢到了独家新闻。在特纳自己还没来得及拿起电话，通知特纳广播公司的企业通讯副总裁奥格尔斯比（Michael Oglesby）前几分钟，美联社已经发布了这个消息。紧接着有线新闻网匆匆忙忙地宣布：“没错，大家期待已久的婚礼，的确在不久前举行了。”

特纳追求简·方达大约有两年之久，而婚礼的简朴，和七个月前特纳长女劳拉莉（Laura Lee Turner）的婚礼恰成明显对比。那天是亚特兰大社交界的大日子，800 名宾客受邀观礼，亚特兰大男童合唱团 62 名成员吟唱诗歌，20 名伴郎，10 名伴娘，当然还加上几十名忙碌的记者。新娘穿着一袭真丝和纱组合成的香槟色长袖礼服，不但全由手工缝制，而且上身镶满的人造钻石和珍珠都是由法国工匠专门制作的。尽管如此，手牵手坐在教堂前座的特纳和方达，却抢尽风采，成为宾客瞩目的焦点。

至于特纳在自己的婚礼上，只穿一套白色细麻西装，白色敞领衬衫，棕色皮靴，胸前别一朵白玫瑰，看来就像位典型的南方庄园主人。和他同样年届半百的方达，穿的是正式的高腰高领长礼服，渐露灰白的褐色秀发上，戴着盛开的黄白二色鸢尾花。

特纳婚礼的宾客人数不多，包括其前几次婚姻中的 7 名子女，阿瓦隆庄园的十几名忠仆，方达的哥哥和继母、特纳二十二年来的左右手伍兹（Dee Woods），负责特纳环保事务的亲信派尔（Barbara Pyle），以及特纳父子两代生意伙伴戴姆斯一世（Peter A. Dames, Sr.）。

穿梭在亲朋好友之间的唯一外人，是位戴着墨镜，穿着红黑相间古怪缎质男用上衣的漂亮女子，她是受雇前来拍摄婚礼整个过程以便传诸子孙的摄

影师。

简单而温馨的时刻

简·方达选择自己十八岁的儿子，担任将新娘交给新郎的任务。而高大壮实的黑人绅士布朗（Jimmy Brown），则是特纳的伴郎。

这是再适合不过的选择了。有着一张圆脸和灿烂笑容的布朗，已经服侍了三代特纳家族，担任管家、司机，不但大小事一把抓，而且还一手将特德·特纳带大，教他钓鱼、打猎、划船。特纳曾以婉转而又随和的口气说：“我父亲工作努力，没花多少时间陪我，倒是这位黑人把我抚养长大的。”

布朗是佐治亚州艾勒夫霍普的高拉族（Gullah）人，从十七岁起就替特纳父亲工作。现在依然会说非洲西部祖先的轻快方言。他的第一件任务是负责照料老特纳停靠在巴哈马的40英尺双桅帆船“锡斯尔号”。稍后来到特纳家，除了开车、烧菜之外，也担任老特纳独子的保姆，高拉活叫做“达”（da）。此后多年，虽然老特纳从不陪伴儿子，布朗却弥补了这个空缺。尽管他曾经酗酒，因此有一段时期过得很艰苦，不过将近半个世纪后的今天，他依旧伴随在特纳身边。

特纳自己也解释过：“我们真的很亲近，我爱他如父。别人可以说他是我的仆人，但我可从没把他当下人。”

年近七十的布朗既是特纳父亲的替身，又像是他可以倾诉真言的大哥哥；在特纳动荡不定的一生中，他始终是特纳最亲密、甚至是唯一的真正朋友。

在这个重大时刻，特纳八十二岁的老母弗洛伦斯（Florence Rooney Turner Carter）没来十分引人注目，她原本衣服都选好了，却因身体太虚弱，只好临时取消行程。三星期后，她撒手人寰，而布朗则成了特纳与过去岁月的唯一联系。

布朗一如往常地细心打点，务求事事妥帖。他熟知特纳的心意，在婚宴桌上堆满米饭、甜薯、芥蓝、玉米面包等阿瓦朗的土产，还添上新娘亲自猎到的鹌鹑。漂亮的三层结婚蛋糕，散发出新鲜梔子花的馥郁香气。

简短的仪式完毕后，人们走出户外，在优美的庭院中享受阳光。曾当过《时代》周刊摄影记者的派尔，在宾客轮流和新娘起舞时，连拍了好几卷胶片。接着宾客还同唱《奇异恩典》以示祝贺，连新郎养的两条黑色拉布拉多猎犬，似乎也叫着来凑热闹。阿瓦朗庄园的宽敞餐厅稍后大开宴席，丰盛的午饭结束时，大家开始举杯畅饮。新人倒颇为节制，较年轻的宾客则杯觥交错，满溢的香槟一杯接一杯，似乎不持续到晚上不罢休。

新娘的哥哥彼得·方达（Peter Fonda）回忆说，“那真是个美妙的欢乐时刻，我们所有人都又闹又笑，欣喜万分。”庄园经理的儿子指挥一支临时凑成的乐队，新人力争合着拍子翩翩起舞。特纳向来一跳舞就不怎么自在，要跟上这支乐队，自然就更吃力了。到了正九点，新人向兴致正高的嘉宾道过晚安，上楼休息。简·方达羞怯地穿上不久前特地为新婚之夜挑的睡衣，之后他们就共享两人世界。三个星期后，在特纳坐落在蒙大拿州的大牧场过完新年，他们又出现在3000英里外的洛杉矶，举行婚后宴会，终于让好莱坞得以见到来自亚特兰大、炙手可热的新郎官。

这次宴会的规模比婚礼大得多，设席好莱坞一家最高级餐厅，共有125

位双方的亲友受邀，祝贺城中最新一对超级夫妻档的结合。一时星光熠熠，特纳的非圈内密友不禁看得发呆。梅格·瑞安、查尔顿·赫斯顿、昆西·琼斯、格雷戈里·派克、巴巴拉·沃尔特斯，都曾和新娘或新郎共事，都以好友身份出席。

新人颇有个性地姗姗来迟，一到就成为众人注视的焦点。他们随即滑进舞池，一曲探戈结束后，两人便在舞池中整晚痴痴相拥，令旁观的人仿佛看到了一对热恋中的青少年。午夜过后气氛稍稍降了些温，这时乡村歌后多利·帕顿轻敲玻璃杯请大家安静。她清清喉咙，举杯向本年度风云人物男士、此刻最受瞩目的女士所组合而成的世纪佳偶致意。

三十年前，特纳怎么也想象不到自己会有这么一天，不但主持价值超过60亿美元的全球性媒体集团，而且登上时代等重要杂志封面，获选为年度风云人物，还娶了大明星简·方达为妻。

那时他喜欢向每一个肯倾听的人，滔滔细数自己将来可以达到的各种成就，包括成为百万富豪、赢得美国杯帆船赛、获选为董事长。不过回溯到1961年，当时特纳对未来并不怎么乐观，不但刚被布朗大学逐出，几年前更目睹妹妹玛丽·简患上脑部狼疮，经受了五年骇人的折磨才终于解脱。此外，不但父母维持了二十二年的婚姻宣告破裂，自己两年来波折重重的初次婚姻也岌岌可危。

细说从头

特纳从父系得到英格兰、苏格兰和法国血统，从母系得到德国、爱尔兰和荷兰血统。这种血统上的传奇性也造成许多矛盾冲突，影响了他的世界观和生活观。特纳曾经这样解释本身的独特性：“我从苏格兰血统得到节俭美德，工作道德则来自德国，多采多姿的私生活当然是法国和英国的功劳，荷兰造就了我的判断力和保守性格，至于爱尔兰——嗯，爱尔兰则是不平衡的一面，使我失控。”

特纳的父亲是个罗嗦的典型南方人，在曾有许多繁荣农庄的密西西比州萨姆纳（Sumner）镇长大。在60年代，当地曾发生过轰动一时的埃米特·蒂尔（Emmett Till）谋杀案，不过当时他们对正横扫整个南方的民权运动并不关切。萨姆纳的特纳家族是19世纪初迁居到密西西比州西北部的勤奋而又富裕的棉农中维系最久的一脉。

特德·特纳的高祖父名叫西蒙·特纳，于1809年生于北卡罗来纳州。他认为自己的前途在西部，因此带了《圣经》和对卫理公会的坚定信仰，穿山越岭来到田纳西州，接着又搬到孟菲斯市，结识比他小五岁的亚拉巴马州女孩玛丽·埃丁斯（Mary Ann Eddings），随后两人结婚并生了两个儿子。直到19世纪30年代，密西西比州开放土地吸引屯垦居民，他们才加入这股热潮离开孟菲斯。到了1850年，密西西比举行第一次人口普查时，特纳家已经添了6个孩子，再加上一男二女3个黑奴。

西蒙大展身手，在卡罗尔县取得相当多的土地，并经常和另一位较早到的屯垦移民韦伦斯（James Wellons）交易土地。后来西蒙的大女儿嫁入韦伦斯家族，并因而创造出延续到20世纪中期的特纳——韦伦斯朝代。

数十年不断地种植棉花，开始耗尽原本肥沃的土地资源。到了19世纪末，罗伯特·特纳（Robert Edward Turner）和弟弟弗兰克·特纳（Frank Wellons

Turner)，决定前往萨姆纳定居求发展，那时两人都只是十几岁的青年。

罗伯特既未受过正式教育，家族的资助也非常微薄，不过他却证明自己具有把握土地买卖良机的本领，不下于乃祖。不到二十一岁，名下便拥有大量棉田。几年之后，已经致富的他便出外寻觅良缘，最后找到了马吉·加斯顿（Maggie Dill Gaston）这位有法国移民血统的农家女。他们在1908年结婚，婚后加斯顿协助丈夫管理萨姆纳的土地，发展成可观的产业。

特德·特纳的父亲爱德华·特纳二世（Robert Edward Turner, Jr.），在1911年降生，稍后又接连添了两个妹妹。当时萨姆纳的土地也因过度消耗而落入和卡罗尔县土地一样的命运。第一次世界大战爆发后，罗伯特发现必须在萨姆纳开设杂货店，才能补贴日渐减少的收入，于是举家搬进镇内，在卡西迪街一所大屋居住。

罗伯特非常活跃，也是萨姆纳卫理公会的虔诚教友。他决心不让儿子步自己失学的后尘，并在1929年经济大萧条之前三星期，送小名叫埃德的独子进密西西比州立大学。他自己的经济状况却不断恶化，因而必须放弃靠近杂货店的房子，搬回农庄。在经济大萧条期间，他和其他南方农夫一样，负担不起请人助耕的必要费用，而不得不仰赖佃农交来的微薄收入度日。

天生的业务高手

埃德离家求学时清楚地知道，所有花费必须靠自己想办法，所以除了给网球拍穿线和给橱柜木匠当助手赚钱之外，还当过屠夫。不过这些工作都维持不长，最后财源不断的埃德。在取得老父十分看重的学位之前，就黯然辍学了。

埃德虽然失望，特纳家族强烈的野心却鼓舞着他。埃德于是来到孟菲斯，在全美最大的广告牌公司通用户外广告社工作。他深深受到这个新兴行业潜力的吸引，不过才只学到皮毛时，就有一位老同学介绍他认识俄亥俄州辛辛那提市一家大汽车经销商。他知道自己天生的业务高手，于是毫不迟疑地收拾行囊往北发展。一到就顺利取得工作，并旋即成为辛辛那提雪佛兰（Chevrolet）汽车业务员中的一颗明星。

埃德的首批顾客中，有应名叫鲁尼二世（George F. Rooney, Jr.）的绅士，是辛辛那提名人西津（Henry Sicking）的外孙。西津创办了中西部第一家连锁杂货店，也是一家出租马车行的店主，但西津四十岁时就发生车祸英年早逝。遗照中的西津是位高大英俊的男人，轮廓分明，微凹的下巴，留着胡须，还有一双锐利深邃的蓝眼睛。亲戚都说，他长得和特德·特纳像极了，因为承袭他庞大遗产的七岁爱女弗洛伦斯，后来就是特德·特纳的外祖母。

弗洛伦斯·西津在1905年嫁给鲁尼一世（George F. Rooney, Sr.），生下一男一女，女儿名字和母亲一样叫弗洛伦斯，也就是特德的母亲。鲁尼夫妇在1915年离婚后，两个孩子便跟着母亲搬到外婆的豪华旅馆般的寓所。

弗洛伦斯·鲁尼生长在严格的爱尔兰天主教家庭，并被送往许多教会学校就读。她很喜欢回到外婆家，在大厅坐上良久，着迷地看着一些辛辛那提时髦的年轻人手臂上挽着美女，在那儿进进出出。虽然她本身不久后也无可避免地掉进这种社交漩涡，但由于备受呵护的成长环境，却使她充满不切实际的浪漫幻想，期待白马王子前来拜倒裙下。她的魅力不容否认，个性也开朗友善，可是经常看起来有点心不在焉，好像是迷失在自己的想象之中不可

自拔。就带着这股神秘气质，弗洛伦斯出落得婷婷玉立，并且在修女长年的影响下，风度十分优雅。在她堂姊的记忆中，“弗洛伦斯就像一位俄罗斯公主般美丽，她把氏长的黑发挽成发髻，衬托出古典的五官。她绝对是同伴圈子中的焦点。”

弗洛伦斯二十岁时和一位名叫麦科伊（Paul McCoy）的爱尔兰裔优秀青年订婚，此人却不幸在结婚前夕患上急性盲肠炎，两天后不治死亡。弗洛伦斯伤心欲绝，哀伤了许多年。倒是她母亲由于和麦科伊家族相处甚欢，在不到一年后嫁给原来的亲家翁。将近十年后，弗洛伦斯才愿意接纳别人，并认为已经完全能掌握自己，而且确切知道想要拥有的是什么。

埃德·特纳对女士颇有鉴赏力，因此也自认很了解理想中的对象该是什么样的女子。当鲁尼介绍他认识漂亮的妹妹后，埃德立刻决定要娶弗洛伦斯为妻。

下嫁埃德·特纳

然而排在他前面的还大有人在。埃德使出浑身解数，连续八个月紧追不舍，他尽可能霸占住她所有时间，除了坚持工作外，还每晚和她约会。另一位来自弗吉尼亚州北部大家族的追求者也同样势在必得。当埃德开着从销售竞赛中赢得的新雪佛兰车，载着弗洛伦斯和她母亲南下密西西比见父母时，这位追求者紧跟在后，指望特纳家不接纳弗洛伦斯，然而几周后她就和埃德在辛辛那提大教堂立下白首之盟。

就像那个年代出身良好的所有女孩一样，弗洛伦斯理所当然地认为，自己的信仰当然也会是丈夫的信仰，所以婚前完全没有讨论此事。不过当他们终于谈起后，埃德抵死不从，要他信天主教，免谈。弗洛伦斯为了息事宁人，随即改信了新教的圣公会。虽然埃德的父母都是卫理公会的教友，他却始终与宗教无缘，让弗洛伦斯自己每星期天单独去教堂（她却在多年后悄悄地安排埃德以圣公会仪式下葬）。

在他们旋风式的恋爱过程中，弗洛伦斯还忽略了另一点，那就是埃德日益严重的酗酒问题。她并不是滴酒不沾的人，偶尔在社交场合也会喝些酒。可是埃德喝得太凶，加速了原已喜怒无常的脾气，暴躁发作时更是强烈，开始到达令新婚妻子难堪的地步。埃德是个从不受社会规范约束的人，自顾自地专注于一连串事业的发展，从汽车销售工作转到广告，再回到广告牌生意。弗洛伦斯认为丈夫已经找到真正的自我，并且准备在娘家附近安顿下来，所以十分欣慰。在 1938 年 12 月 19 日，正值欧洲和美国努力走出经济大萧条的阴霾而战争阴云又将袭来的时刻，她生下了第一胎。充满骄傲和期待的埃德马上决定把孩子取名为罗伯特·爱德华·特纳三世，小名特德。三年后她又生下一个女儿，心满意足的埃德让妻子替女儿取名为玛丽·简（MaryJane）。三周后日本攻击珍珠港，埃德竟然不顾爱妻及年幼的子女，放弃刚在辛辛那提首屈一指户外广告公司得到的职位，在爱国心和追求冒险的驱使下，加入海军。接下来四年，他拖着妻子和小女儿，在一连串的不同地点服役。然而令人不解的是他把儿子丢在辛辛那提和外婆同住，并在六岁稚龄就把他送去寄宿学校。

特纳很不愿谈起童年这一段往事，即使讲到，也努力粉饰太平。不论如何，被父亲抛下一事，成为他生命中最悲伤的回忆，在心灵烙下无法磨灭的

伤疤。这对他的性格影响重大，特纳就此成为一个反抗现有体制的孤独局外人。他的父亲早就决定尽可能地对儿子严厉，对女儿慈爱，因此在儿子心灵烙下了抹不去的伤痕。从此之后，特纳长期与父母分离，接下来十五年，都不在家里生活，所以他矛盾的个性其实不难理解，他从小被剥夺了父母的关心爱护，所以无时无刻不在寻求别人的赞同，并且耽于梦想世界。他的独断独行，也都是因为求生存而不得不然。特德·特纳五十五年来不曾改变，仍然是个爱好梦想、暴躁易怒、根深蒂固的不合群的人物。

战后埃德带着家人回到辛辛那提，并在岳母的资助下建立了自己的广告牌公司。他决定把事业放在肯塔基州的卡温顿（Covington），离开有利可图但竞争激烈的辛辛那提市场，所以初期创业十分艰难。不过得到一家辛辛那提大啤酒商的合约后，特纳广告公司便正式步上轨道，埃德则勇往直前地开拓下去。

他的早期成功，差点也造成惨败。辛辛那提的竞争者很快便尾随到卡温顿并联手排挤他。埃德记得战争期间曾注意过佐治亚州有一家暮气沉沉的老牌广告公司，这时再去拜访了一次，便说服了萨凡纳独此一家的广告公司即将退休的老板，和特纳广告公司合并。

儿子上军校

他又一次带着妻女南下，丢下年幼的儿子。埃德决定让时年九岁的特德接受军事纪律的洗礼，于是特德便收拾行李前往僵硬严格的佐治亚军校就读四年级。这所学校位于亚特兰大东南 20 英里，与外界隔绝的校园围绕着高大的乔治亚松树，当时曾以富家不良少年的最后收容所著称。

没人知道埃德替儿子选择佐治亚军校的理由何在，显然他从未与弗洛伦斯商量过。多年后她才表示异议，并后悔没有早一点说出来。

特德在佐治亚军校一开始就不对劲。由于父亲忙于处理搬迁事宜，所以耽误了 6 周才入学，特德一口中西部口音也格格不入。然而从打开行李的那一刻起，特德就开始要求新同学服从他。熄灯号后，特德轻声但坚定地邀室友入伙，逐个加入或集体行动则悉听尊便。尽管虚张声势，他的 3 个四年级室友都拒绝了，特德决定试试运气，不顾绝对禁止在熄灯号后讲话的规定，向邻室根本不认识的学生喊出同样的挑战。不幸招来的是 3 名魁梧的七年级生，把他狠揍了一顿。

挨打并不能令他屈服，他是被父亲的重拳揍大的，有时候还会动用到铁丝衣架，所以相形之下这些十二岁孩子的暴力根本不算什么。特纳回忆：“当时的确不好过。我是从俄亥俄来的北佬，其他孩子都认为我是个爱表现、自以为是的混球。”

宰了那王八蛋

佐治亚军校让特纳知道什么是南方荣誉观念。他的父亲老是谈本身的荣誉如何如何，现在他逐渐发现自己得常常出手维护荣誉，有时一天几次。某次校园流传谣言，说特德·特纳竟指称南方英雄李将军（Robert E. Lee）是大叛徒，结果造成 6 个高年级生火冒三丈地在宿舍边追打他边大吼：“宰了那北佬王八蛋！”

不过他也不是一无所获。创办于 1900 年的佐治亚军校，治校方针一如军营管理。学生黎明即起，列队到教室，下午则在操场度过。特德喜爱那儿严密的生活组织，并爱上军事纪律。这个年轻的独行侠接受操练和武器训练，逐渐把自己的生命，和伟大的南方联邦军事领袖及希腊、罗马将军联结起来。他也喜欢灰色军服的气魄，并慢慢吸收了其中所有的代表意义。不久之后，他的外地口音柔和下来，升上五年级时，已经和土生土长的佐治亚州北部人分不清了。

他的父母家好像没有替他准备容身之地，所以暑假总是轮流跟着祖父母或外婆过。他显然偏好祖父位于密西西比的农庄，这位自力更生的城市男孩首先发现户外生活的迷人之处，常在萨姆纳镇外的小溪上消磨数小时之久，捕捉蟾蜍和蛇，寻找兔子窝。祖父还教他怎么用线吊着一小块肉捉到乌龟，多年以后，特德也把同样的技巧传授给儿子。他还注意到祖父和猎犬之间的亲密关系，赞叹在某些隐私而神秘的世界中，人、狗和猎物之间的关系，因此他一生挚爱所养的猎犬，不管到哪儿都尽可能带着爱犬同行。他始终记得在密西西比的夏季中学习到有关大自然的事物，当回到佐治亚军校就读时，还邮购了一本剥制标本的课本，并且真的学会了这门技术。

次年暑假回家，他的父亲正在大发利市，事业遍及全东南部。埃德的成功，超出自己的想象。他购买了新的大型游艇，取代原来的“锡斯尔”号帆船，并经常在船上或萨凡纳市区的饭店大开宴会，招待客户和朋友，不过弗洛伦斯却通常不会露面。

埃德肆意享乐。他在新奥尔良定做道地的爱尔兰出产的麻料西装，并且坚持戴真正巴拿马草帽，即使已不再流行，他还继续使用了很多年。不过对昂贵丝质领带的偏好，却泄露出他和渴望变成庄园主人的身份还有差距。

到了 1948 年，埃德决定在萨凡纳生根落户。他买下一栋有五间卧室的大房子，特德则生平第一次在父母的屋檐下拥有专属自己的房间。这栋殖民时代造型的红砖房墙上爬满了长春藤，屋外有棵百年的老树，树上长满苔藓。布朗则辞掉照管游艇的工作，前来这里共住。

到了 50 年代初期，埃德证明自己的确是广告业的天才，几乎垄断了萨凡纳、梅肯、哥伦布和查尔斯顿的市场。这时特纳广告已经跃升为东南部最大的户外广告公司，埃德却更不知节制，往往辛苦工作十八小时后，又去狂欢二十四小时，饮酒经常失控。他待在家里的时间愈来愈少。布朗负责开着崭新的林肯轿车送他上班，往往才到中午，埃德便已烂醉如泥。二十来岁时留着胡子、高大英俊的埃德，增加了不少体重，看起来远比三十九岁的实际年龄苍老。他患上出血性胃溃疡，常常偏头痛，不过也自知一切毛病全是饮酒造成的。同时他还坚决相信，自己可以随时戒酒。埃德有次告诉会计师梅佐（Irwin Mazo）：“对我来说，戒烟比戒酒难。”为了展现他坚强的意志力，埃德定期进行一段滴酒不沾的示范期，有时长达数月之久。不过对时时感到压力沉重的他，惟有借酒以及纵情行为，才能稍稍得到缓解。于是他几周或几个月绝对禁酒，然后在内心的骚扰下，又再次开戒。

儿子是受害者

也正是这种内心的狂暴不安，造成他对独子身心两方面的虐待。一点小事就可让他火冒三丈，稍有任何违抗就硬要打到顺从为止。父亲拿皮带抽儿

子并不是什么新鲜事，但是埃德的虐待远较严厉，甚至会动用衣架。不过最痛苦的责罚，莫过于尖刻的言语，因为特德最难过的就是得不到父亲的认可。埃德的情绪极为不稳，刚才还彬彬有礼，一下子便会暴力相向。一位萨凡纳的建筑师赫尔弗里希（Carl Helfrich）还记得：“他会找令他失望的朋友算帐，不过埃德变化无常的脾气的最经常的受害者，还是他自己的儿子。”

埃德和弗洛伦斯后来离婚另娶哈特曼（Jane Dillard Hartmann），而哈特曼与前夫生的儿子马歇尔（Marshall Hartmann）就多次亲眼目睹埃德脾气的爆发，也看到父子间的紧张形势是如何加剧，并导致两人关系急遽恶化。他相信埃德的两极化个性和喜怒无常，都遗传给了特德：“埃德和常人不同，十分狂野。最喜欢向别人说‘我是个模棱两可、不断反复的大混蛋’，而他也是的确是这样。埃德话很多，车也很大。布朗没有载他时，他喜欢自己开快车，老是接到罚单。然而有一次他看到警察超速，他竟赶上前去，行使公民对现行犯的权利要对警察予以逮捕。警察告诉他不能这样做，埃德则声称要上告法院。那个警察不愿看到事态严重，于是埃德说，如果警察以后放他一马，他就放他们一马。他就是这个德性，埃德大概是全世界最大胆的家伙了！”马歇尔认为，这也是特德面对日趋暴烈的父亲时，最后总是退让的原因之马歇尔更注意到，特德和父亲同样地游走在情绪极端之间。他说：“我认为他们父子，都拥有应付情绪极度亢奋和极度低落的独特本领。埃德遍访名医，不过只为溃疡或烟酒问题求诊，当时大概没人听过躁郁症这回事。回顾往事，我敢说当埃德处于极端状态时，谁也应付不了。我猜特德也是如此，他简直就是父亲的影子，如此相似的两个人却偏偏总是针锋相对。”

马歇尔补充说：“埃德倒是没有虐待我，至少不像对待德那么严重。他对我很严厉，打破了任何东西都要我赔，不过从不打我，我也不用像特德后来那样付房租。大概是因为我比特德年幼得多的缘故吧！”

了解埃德较深的一些人，将他对待儿子的方法，予以合理化地解释成是恨铁不成钢的管教罢了。泌尿科医生维克托（Irving Victor）是埃德的好友，他虽然知道埃德苦于强烈的情绪变化，却从没想到这些是躁郁症的病征。维克托说：“我看到他对孩子很严厉。他也教过我儿子系鞋带，如果做错了一样会挨揍，所以他无疑是个很讲究管教的人。”

弗洛伦斯同意这种说法。在丈夫身边，她总觉得无可奈何，她承认：“特德是有些淘气，不过绝非坏孩子，他父亲就是硬要施行铁腕策略。”然后悲悯地补充道：“我和埃德吵架，有九成是因为他打特德太厉害而引起的。”

年幼的特德便已逐渐了解，父亲的火爆脾气再也改变不了。而更令特德困惑的是，父亲不时又会对他非常慷慨大方。特德十岁那年的暑假快结束时，原以为要回到佐治亚军校，他父亲却出乎意料地宣布，特德将可顺应母亲弗洛伦斯的意思，留在萨凡纳念书。心情甚佳的埃德，还买了一艘崭新的企鹅级小船给特德。不过最先带特德到河上教他了解水性、辨识风向的人却不是埃德，而是布朗。弗洛伦斯也肯定布朗的功劳：“起初特德兴趣不高，可是我们的黑人管家想了办法带他进入了船的世界。”

讨父亲欢心

当埃德决定加入萨凡纳的帆船俱乐部，父子关系起了微妙的变化。埃德虽然仍把教导的工作留给布朗，却开始喜欢欣赏特德在俱乐部少年组中的比

赛。赫尔弗里希也是俱乐部常客，注意到每个周六早晨，埃德总开着自己的游艇来帮忙。萨凡纳的名人莱恩（Mills B. Lane, Jr.），则注意到埃德大摇大摆的暴发户姿态。他说：“我们这儿有容忍异类的悠久传统，不过埃德·特纳还是有点令人难以忍受。”身为银行总裁的莱恩，曾经拒绝过埃德的贷款申请。他老是想不通，像这样一个老粗，怎么会获准进入高雅的萨凡纳帆船俱乐部。至于埃德则似乎很少注意到莱恩和大多数萨凡纳富有人家的冷眼。年轻的特德一开始尚未展现真正的航行禀赋，第一年就翻了十一次船，不过两年之后就跃升为亚军，隔年更成为俱乐部少年组的冠军。特德逐渐相信，在帆船比赛中取胜，就可能赢得父亲的欢心。

虽然如此，埃德还是认为特德住在家里一年的时间已经够了，于是下一个学期，特德还是被送往田纳西州一家叫做麦科利（McCallie）的贵族学校寄宿。弗洛伦斯对儿子的评价是：“特德不是那种典型的好学生，他热爱户外生活，从没有真正对学校课业产生过兴趣，因为节奏不够快。他的老师都说，他没有尽力发挥潜能。”这也可能是埃德突然要把他送走的原因之一。

弗洛伦斯承认：“我一点办法也没有，我哭泣也没用。埃德告诉我，他才是一家之主，我必须听他的命令。或许另一个原因是埃德妒嫉我对儿子的爱，所以坚持把他送走。”就这样，特德在1950年9月进入麦科利，时年十二的他成为七年级唯一的住校生。

麦科利建校于1905年，被公认为是优秀的大学预备学校。第一次大战期间，麦科利和许多私立学校都把军训列入一般课程，直到60年代才停止。特德在这里有不少后来出类拔萃的同期校友，像曾任参议院多数党领袖的贝克（Howard Baker）、普利策奖得主麦吉尔（Ralph E. McGill）、基督教广播网总裁罗伯逊（Pat Robertson）、前麻省理工学院院长基利安（James R. Killian），和1996年亚特兰大奥运筹委会副主席巴特尔（Charles Battle）。埃德替儿子选中了一所美国南方最好、也最严格的中学。麦科利通常只收比特德大两岁的住校生，所以这次是破例。

现在的特德·特纳总说：“我爱麦科利，这辈子它影响我最大。”最近在哈佛的肯尼迪政治研究院发表演讲时，还特意停下来与在场听演讲的一位小学弟分享对母校的热情。

老是违反校规

母亲弗洛伦斯却大唱反调：“特德恨透了麦科利，他在那儿坏透了！因为他老是被处罚走路，所以每次回家我都得替他买新鞋。”她更记得，特德总是竭尽所能地反抗，不愿返回学校。

虽然他早先已在佐治亚军校受过军事教育，不过他还是经过将近三年，才适应麦科利的生活。他承认：“一开始我真的表现不佳，试遍所有方法反抗制度。我老是违反校规，做出在寝室养动物之类的事，同时不断犯错误，接着又必须拿出男子汉气概受罚。”他还吹嘘：“正是因为我，麦科利才不得不全盘检讨纪律处罚制度，我是有史以来被记缺点最多的学生。以前每被记一次，就得走四分之一英里路，结果我第一年就累积了超过一千次，换算起来根本不可能走完，所以校方只好更新制度，限制缺点的次数。他们真是拿我没办法。”

特德的同学说：“他在麦科利总是独来独往。周末其他人都到镇上看场

电影逛逛唱片行，特德却会跟数学老师帕特森（Houston Patterson）去驾驶帆船。这大概是他的最大爱好，所以确实上面消磨不少时间。”

帕特森回忆：“特德是个意志坚强的少年，他要向大家证明自己可以不受气候限制，整年都能驾船。我们倒也没有真的碰到必须把冰破开驾船的时候，不过在许多正常人绝不会上船的恶劣天气中，他还是照去不误。”正是这份毅力，使得帕特森和麦科利的其他人注意到高瘦的特纳。帕特森说：“如果他决定要做一件事，总是不顾成败，坚持到底。”

在这位老师印象中，特德不算是领袖人物，甚至也谈不上受欢迎或被讨厌，“只是我行我素。”

学校创办人的孙子，也是特德在这里六年的同窗詹姆斯·麦科利（James McCallie）则认为：“我不觉得他孤僻，只是独立。他绝大部分的时间都住校，这在当年是很罕见的，他很可能因此而变得这么独立。特德有时候会相当讨厌，但的确十分倔强。我想我们中不少人其实很仰慕他，因为他一点也不在乎别人对他有什么看法。”

1951年秋天的某个下午，特德给许多七年级同学留下难以磨灭的印象。那天大家练完橄榄球之后涌进更衣室，发现有不少人咯咯发笑，指指点点，围观奇景。挤过去才发现特德坐在凳子上大声唱歌。

特德在麦科利的同学，都对他在野生动物方面几近直觉的领悟力印象颇深。他曾经捉到一枕头套的松鼠，赢到五块钱赌注。方法是点燃一盒鞋油，把松鼠熏下树来。舍监施米特（Elliot Schmidt）说：“在他试图驯服其中一只松鼠并养在宿舍里时，真闯出不少祸事。”

施米特也是历史老师兼辩论队指导，而特德和帕特森及施米特这样的良师相当接近，特别是施米特，特德显然把他当作代替父亲的人物。施米特说：“我总是给他很大自由空间，这点大概和他父亲非常非常不同。”

他不坏只是古怪

比特德早一年毕业的麦科利三世（Spencer J. McCallie）现在是学校校长。他回忆道：“特德从没有犯下严重到要被退学的过错，但却老是在尝试反抗现成规章能走得有多远。他不但养松鼠，还养鳄鱼，把学校所有的钟拨成不同时间，或组成一个称为痉挛匿名者的团体来嘲讽拉丁文老师。他就是知道如何游走于边缘。”

“他怀疑一切，包括各种规定和人物。他只是老是提问：‘为什么我们要这样做？这又为什么是个好主意？’他浑身是劲，精力极度充沛，不过绝对没有敌意。大家对他的态度是，‘特纳又来了！且看这回有什么新鲜事’。”

特德从不向同学及师长提起家里的事，麦科利也没人见过他父母。通常布朗会从萨凡纳开车送他回学校，学期结束时再来接他。施米特的印象是：“他家在父亲的权威统治之下，我们不用见到此人便足以知道这点。”

特德在麦科利的第一年结束时，留校几天接受走路惩罚以便清偿被记缺点。布朗接他返家并带来一个天大的坏消息。他的妹妹玛丽·简患上一种罕见的狼疮，这种发炎性的慢性病会引起身体制造有害自身组织的抗体。布朗告诉他，简已经陷入昏迷，医生束手无策。

玛丽·简被紧急送到巴尔的摩的约翰斯霍普金斯医院，年仅十岁的她挣扎于生死之间，埃德则疯了似的遍寻专家，努力救治钟爱的女儿。失去意识

十二周后，简奇迹似的醒过来，但脑部已经严重受创，经常陷入强烈而无法控制的发作。没有医生能预估她可以活多久，于是简被送回萨凡纳。接下来她又多熬了五年，不但病情日渐恶化，并且需要几乎是全天候的医疗照顾。

美国狼疮基金会的拉伊塔（Robert Lahita）医生后来指出：“即使到医学发达的今天，狼疮仍是十分可怕的折磨，会造成暴力行为，病人变得暴躁易怒、粗言秽语、无法沟通，个性将与病前判若两人。特德·特纳眼看妹妹受苦，一定受到很大打击，她就像每个亲人身上的重担。幸好现在我们可以运用最先进的诊断技术和科技，及早发现并加以控制。”然而玛丽·简是在50年代初患上狼疮，广效抗菌素、电脑断层扫描、磁共振显像等都还没有问世，所以当时这几乎注定是不治之症。

特德目击妹妹的痛苦，心碎欲裂。他绝少和别人谈起玛丽·简的病，也不谈眼睁睁看她慢慢死去对自己的影响。一旦谈起，好像完全不带感情：“她从昏迷中醒来时，脑子已经完全损坏，接着就是一幕幕恐怖情景。她躺在铺着厚垫的房内，整天整夜尖叫。”即使远在学校，特德也受到深知妹妹正在受苦的折磨。放假回家时，他彻夜不能入睡，听着透墙而过的尖叫声，仿佛自己的一部分也随之死去。母亲弗洛伦斯夜以继日地照料女儿，无暇他顾，更加深了特德原已强烈感受到被父母排斥的感觉。

从麦科利回家的第一个暑假，还给特德带来另一项冲击。父亲要他在特纳广告公司从事一周四十小时全职工作，理由可能是希望特德把心思从玛丽·简上转开，或是积极培养他接班的开始。总之，埃德付儿子一周50美元薪水，从搭建新的广告牌、处理标示牌到糊贴海报，无所不做。埃德并且开始向儿子收取一周25美元的房租和饭钱。施米特说：“当然，这种做法听来严苛，不过老特纳告诉儿子，如果找得到更好的去处，他绝不为难。他大概想教导特德，世上每件东西都得付出代价。”

试图取悦父亲

受雇条件虽不佳，但特德却从工作中得到很大乐趣，并发现自己具备勤奋工作的本领。他学习到如何专心做事，同伴则对他过人的精力及耐力留下深刻印象。弗洛伦斯说：“每次埃德叫特德去多蛇的沼泽地区清理广告牌周围的杂草，我就会抗议，可是埃德总是不听人劝。”埃德显然是要儿子从最基层学起，而特德也愿意接受，以取悦父亲。特德心中隐约明白，自己工作得愈拼命，就愈可能引起父亲注意。

不过星期六是用来在萨凡纳帆船俱乐部少年组比赛和驾帆船的时间。特德缺乏大多数运动所需要具备的手眼协调，并对这项弱点十分沮丧。在麦科利时，他也试过玩橄榄球和棒球，却都没有入选校队。此外他对拳击也颇有兴趣，不过瘦长的身躯却使他成为较健壮对手绝佳的沙包，只有挨打的份。因此与他热爱竞争的本能背道而驰，特德几乎已打算放弃成为运动选手，而只满足于当一名观众。今天这位最不谦虚的人仍会谦虚地承认：“我天生的运动细胞并不发达。”然而驾驶帆船，却是一项可以用智慧和意志力弥补体力和灵活性不够的运动。所有指导老师都再三向他保证，帆船是可以后天学习成功的，但需要智勇双全，而特德满意地发现自己两者俱备。此外，这也是他父亲从未真正完全掌握的运动，还有什么会比驾好帆船有更大的吸引力呢？

他每次出赛，都把那艘 11 英尺的企鹅型帆船推进到极限。船倾斜的角度之大，几乎总是和标示水道的浮标擦身而过，万一碰到浮标便算犯规，会失去比赛资格，所以惊险万状，很快，他便在俱乐部得到“间不容发”的绰号。早在日后《运动画刊》给他封号之前，他也早已有“翻船特德”和“翻船小子”的译名，这是因为他求胜心切，往往在变化多端的萨凡纳风向中冒不该冒的险，所以经常失控翻船。弗洛伦斯记得：“特德遇到困境时，通常宁可翻船也不肯把帆放下。”在这股拼劲下，不久他便成为大家心目中的头号敌手，而连连抱回奖杯的特德，则似乎很满足于受到大家的注意。

当年常和特德比赛的帆船手范内斯（Legarè VanNess）说：“他来参赛时，首先是声音令他成为众人焦点。特德是水上叫得最响的人，他不停地尖叫大吼，进入水道时，除了他的狂喊，别的什么都听不见，真是令人瞩目。”

这段时期的熟人，总把他描述成古怪的独行侠，是个迷人的怪胎。他自己的反驳是：“我只是专注于一件事，即想知道如果努力做一件事会有什么成果罢了。”而他后来沉浸在古典文学中，并研究英国 18 世纪海军名将纳尔逊等航海英雄的事迹，也是为了同一目的。他声言：“我的兴趣就是去发掘人们为什么做这些事，而使他们攀上成功巅峰的因素又何在。”

帕特森认为：“特德的父亲觉得男孩子出外磨练比待在家里好，所以他把学校当成了真正的家。麦科利施行的军事纪律，适当地宣泄了一些特德过度充沛的精力，他胡闹不停，但同时也得到积极的鼓励。”

追寻成功巅峰

时至 1953 年，他决心开始追寻自己的“成功巅峰”。上一学期他出人意料地得到整洁奖章，这可能是整个变化中的一部分。同窗麦科利说：“我还记得高高个子、情绪激昂的特德在操场受奖的情景，他真是自豪极了。”

特德对本身的改头换面只提出一项简单的解释：“我只是想当最出类拔萃的人，而我也发现，只要努力便可做到。”另一个原因，可能是想借此弥补妹妹病况持续恶化的打击。他还一度向帕特森表示将来要成为传教士，令这位老师大吃一惊，父亲规定他暑假中每周要看两本书，因此读了不少书。同时在麦科利长老会强烈的影响下，他也读些《圣经》，把《新约》和《旧约》从头到尾细读了两遍，于是特德决心入世拯救沉沦的灵魂。

帕特森说，自己起先真的没法想象特德当传教士的模样，然而也承认，以特德的精力和坚忍不拔的性格，倒真的会做得不错。可是当他得知玛丽·简终于被脑部狼疮的病魔带走生命后，对全能上帝的信心便动摇了。帕特森观察到：“十五岁的妹妹过世后，他几乎什么都没说，我也没去探问他的感受。也许我应该问问。”

施米特补充说：“特德遭受了重大打击。他和玛丽·简兄妹情深，但他绝口不谈妹妹的死。”施米特也担心多谈会加深特德的悲痛，所以也未和他深入讨论此事。

特德在最后一年出任学校许多要职，毕业时以麦科利顶尖辩论队员身份获得奖章。赢得师长和同学的尊敬固然令他开心，但最高兴的还是父亲给他一艘闪电型新帆船当作毕业礼物，但埃德又宣布，要特德用暑假打工的收入支付一半船价，虽然这会用尽他的积蓄，特德还是接受了，因为这时他一心想进海军军官学校，正盼望得到父亲的支持。埃德当然是另有想法，他要儿

子进哈佛，在这座东部古老学府中得到一流头脑的熏陶，再回来为家族的事业贡献心力。马歇尔回忆说：“那段时间他们争吵得很凶。尽管他们父子情深，但两人太过相似，总是不由自主地为每件事陷入权力斗争。埃德老想要特德脚步慢下来，进入公司，然后一步步爬上去。我认为特德对自己人生的盘算却与此大相径庭。”总之，平均成绩只有 C 的特德，马上被哈佛拒绝，却被位于罗德岛普罗维登斯的布朗大学所接受，于是他成为布朗大学 1960 年班的新生，主修古典文学。

在上大学前的那个夏天，马歇尔记得特德仍是老样子：“总是出新花样。他会以 120—130 英里的时速，开着埃德的林肯轿车到查尔斯顿。有次要过铁道时，他看到有个人正极力挥旗要他停下，而他则不顾一切冲过去。再回头看时，才发现真的有火车。”

“他每晚出去和年轻女孩厮混，然后带女朋友回宾登庄园。翌日一早却自顾自出去打猎，把她们丢在家里。大家都搞不懂，既然如此当初又何必带人家回来？”

“他也擅长玩双人牌，我们常玩，我总是他的手下败将，也始终不知道他是怎么赢的。”

那年 9 月特德动身北上普罗维登斯，除了带着精于游戏的好头脑、浓重的南方口音、对父亲言行的日益憎恨外，还有一大堆未经测试的想法。他对课业毫无兴趣，只渴望证明自己可以比校园内任何人都玩得凶、喝得多、疯得狠。他的父亲曾答应，如果他在二十一岁生日前滴酒不沾，就给他 5000 美金。这个誓约经过特德自己及其他人的众口相传很快有所改变，不但金额暴增为 100 万，付款人变成祖母而非父亲，内容也改为要特德在布朗大学期间既禁烟又禁酒。

刻意打破规则

他的同学莱蒙（Alan Laymon）说，特德在讲到这个誓约的时候，总是一手拿波旁酒瓶，一手持巨大雪前。特德沾沾自喜于其中的讽刺意味，因为他在十几岁时便开始饮酒，并早已在同辈以及他们的父母中得到“城中浪子”的封号。一到布朗大学，他就开始建立同样的名声。莱蒙表示：“开学才三周，我俩便都在社交上惹了麻烦。”

另一位同学戴姆斯记得：“我们基本上都爱喝酒追女生。”戴姆斯和特德一样从军事中学毕业，因此对布朗大学自由的社交生活完全没有准备，不像安多弗（Andover）及埃克塞特（Exeter）这些中学的毕业生早就习惯了。戴姆斯说：“突然间，再也不用十点熄灯，夜不归营也没人管，检查更是省了。你大可以喝个痛快，胡搞瞎搞，大家都想这么做。”

特德回忆在布朗求学的时代，却表示还是偏好麦科利较严格而有组织的生活：“我并不喜欢什么规定都没有的地方。”矛盾的是，只要有任何规定，特德都会立刻决意打破。

这还是艾森豪威尔时代的布朗大学，尚未男女合校，也仍保留若干过时的社交要求，用餐时必须穿外套打领带，此外还由警戒会管理。布朗的《每日先驱报》（Daily Herald）则指出：“警戒会在秋季学期短暂地折磨校园，以进行新生训练。”特纳进大学的第一年，就有一个四年级生真被学生法庭审判，事由是“拿女生香烟并喷烟在她脸上，对女生进行骚扰反映了品质极

低。”

幸好布朗大学的学生总监德金 (Edward R. Durgin) 对特纳和其他狼狈为奸的伙伴还算容忍，否则他们很可能不到学期中就被扫地出门了。曾任潜艇舰长的德金，视特纳为那届布朗新生的带头捣蛋鬼。莱蒙说：“喝酒胡闹也就罢了，不过带女孩到房间就会被立刻退学，就得滚蛋，没有话可说。”特纳显然会向德金挑战，只是时间早晚罢了。

莱蒙还记得：“我们一伙中，有人总有法子找辆车，而这人通常就是特德。每个周末我们开车去女校，最常去的是惠顿 (Wheaton)。伙伴包括比尔·肯尼迪、戴姆斯、特德和我，然后找女生出来，饮酒作乐，无所不为。有次特德还偷了一辆校车，到惠顿载上一整车的女生，然后直往新罕布什尔州开，半路才被拦截下来。”

莱蒙并回忆：“特德有段时间随身带着手枪，并常从宿舍窗口用手枪或来福枪向外随手射击。他会醉醺醺地满校园乱跑，在犹太学生兄弟会外大唱纳粹军歌。”

并非邪恶之辈

不过他绝对不算偏执或狭窄的人。同学肯尼迪说：“他并非邪恶之辈，只是想成为大家的一分子，并争取引起别人的注意罢了。”特德多年后在解释这段小错不断的荒唐期时，则愈描愈黑：“喂，我这些狂态又没有别的意思！我又没穿上有纳粹标志的衣服拍照！至于对黑人的态度，嗯，其实大部分黑人并不黑，而是棕色的，对吧？你很少会看到纯黑的黑人。”

另一次到惠顿女校胡闹时，他决定偷出悬挂在行政大楼的创办人肖像。莱蒙说：“我们把它藏在车上，然后决定‘借用’几辆脚踏车逛逛惠顿校区，校警一直在后面穷追不舍，后来他们逮捕我们，并把我們带到校警队的一个房间，可是门没上锁，我们当然跑得一干二净，而他们却跟着追到了布朗。”

肯尼迪说：“我们都被德金叫去，结果只有特德被迫暂时休学。德金表示这一处理是很多事件累积造成的，包括在校园喧哗以及手执啤酒走过学院庭院。”

多年之后，特德得知德金过世，告诉朋友说他一直想在德金坟上小便泄愤，但是当时他正忙于参加世界海上帆船锦标赛，所以考虑寄一瓶尿液到布朗请人完成心愿。不过这就像他的众多奇想一样，只是说说罢了。

休学期间，他趁机到海岸警卫队服完六个月兵役，并在1957年秋天返回布朗。他几乎一点没变，只是重新燃起对帆船的爱好。在休学前，特德已经展现这方面的本事，赢得九项校际比赛。现在他申请并入选布朗派去参加全国大赛的四人校队，而布朗大学则获得总成绩第五名。这次特德证明了他能跻身于一流好手之林，并获选为队长以及布朗帆船俱乐部会长。

在特纳任会长期内，会员沃恩 (Roger Vaughn) 对他没什么好评，认为：“他太吵、太粗暴、饮酒没有节制。他虽比队上其他人都赢得多，但我就是不会仰慕这种人。”无论如何，沃恩还是在1958年和特纳联手，一同代表参加芝加哥的丁安庄 (Timme Angstrom) 帆船赛。布朗大学之前已经连续三年勇夺冠军，可是那年却差点连第二名都保不住。不过就是在这次比赛中，特纳结识了朱迪·奈 (Judy Nye)，她出身富有的帆船世家，父亲也是星级帆船好手。朱迪追随父亲脚步，并获选为西北大学帆船队长。沃恩记得他当时

就警告朱迪，千万不要对特纳认真。

朱迪现在承认：“回首前尘，沃恩或许没错。我甚至不确定我俩关系中究竟有没有爱情成分，特德只是需要有人在管家布朗走开时照顾他，此外大概还加上我是个帆船好手，他才对我有意思。”特德保证，一回普罗维登斯便写信给她，但是过了一年，朱迪才得到他的音讯。

对那个沉默年代的学生来说，教职员总是保持遥不可及的形象。课程都安排在早上，上完课后老师便消失了，远离校园和大学部学生。不过肯尼迪回忆：“当时布朗大学真有不少杰出学者，像古典文学助理教授沃克曼（John Rowe Workman）就非常出众。”而兼具世故与幽默的沃克曼对荒谬事物的绝佳解释，立刻令特德心悦诚服。他痛苦地意识到，自己年轻的生命中已烙下了荒谬的印记。这位吸引人的学者还对各种灾难有独特兴趣，并搜集到数百册相关书籍。沃克曼别有创见，认为诸如“提坦”号巨轮及兴登堡飞船的失事，可以为社会带来某些好处，而这个观点令特德大开眼界，与沃克曼的关系，也加深了他计划主修古典文学的决定。沃克曼算是布朗大学中，获得特德尊敬的少数几个老师中的一位，他也是首先看出特德的人文特质的人。

父亲来信

特德通知父亲他打算主修古典文学后不久，埃德火速寄来一封至今仍在布朗大学古典文学系引起反响的信：

爱儿如晤：你选择的主修项目，令我毛骨悚然。老实说，今天得到消息后，我几乎在回家的路上呕吐起来。我的观念很传统，认为教育的目的在于使人发展与别人相似的兴趣，了解别人，并学习如何与他人相处。当然，要达到以上目标，则必须了解一般人的行为动机，以及学习如何使他人接纳自己的志向及愿望。

我很实际，完全想不通你怎么会去学希腊文。你要用希腊文跟谁沟通？我近年来，也读过一些亚里斯多德和柏拉图的著作，而且发现这些老混蛋的想法和现代人其实颇相似。我倒是很惊讶，他们怎么有这样多深思冥想的时间。我也想知道，什么样的文明会允许人从事如此多毫无用处的空想。他们没什么大不了的，思路和我们差不多，就像我现在养的赫福德母牛，和10代或20代前并无两样。闲来读些柏拉图和亚里斯多德的书籍作为消遣还可以，但作为终身志向就不可理解了，好比学习用枪，也犯不着去了解怎么制作枪枝，所以我不明白你何以要研究古典文学。我觉得学些英国文学就够了，不必管什么希腊文学、罗马和希腊的教堂历史和艺术。你该研习现代文学、写作，以及其他较有意义的事情。

若你主修古典文学，将只和少数不务实际的人以及某一群大学教授有共同之处。这真是万万不可！

你该尽量建立与他人共同的兴趣，而这些人该是不断前进、活生生在做事的人。

每个人多少在某些方面会有点装腔作势，但你不觉得变成一个古典文学的怪人十分令人恶心吗？我可以想象你走进酒吧坐下，转身和身旁的人闲谈，而他则是个来自艾奥瓦州的广告牌大王。你说：“你对利奥尼达斯（Leonidas）有何看法？”他则转向你，问道：“什么阿里不达？”你再向他解释：“难道你不知道吗？就是那个当过斯巴达城邦国王的希腊英雄呀！”他一定会问你说：“他是干啥的？”你说：“哦，原来你对他一无所知。”然后草草结束谈话，整个晚上也不再和他交谈。他将觉得你是个无用的笨蛋，你则认为他是个乡巴佬。这会令你们都不开心，更不可能做成生意。

这类无用的信息无疑可以使你与众不同，和世上其他埋头苦干的人们区别开来。如

果我留给你足够的钱，你便可缩进象牙塔中，冥想史前象形文字对福克纳（William Faulkner）作品的影响。

我怎么想其实并不重要，你的人生规划才攸关重大。我真希望这些古怪教授和象牙塔，能使你成为一个我们父子俩同感骄傲的人。当我向朋友介绍你时，说：“这是我儿子，他会说希腊文。”我会觉得多么光采啊！

在圣诞假期里，我和某人共进晚餐。他是效率专家、印度的国家经济顾问、哈佛大学教授，在美国拥有大约 8 万英亩价值不菲的林地，以及其他财产。当时他家人正来探望他，而他介绍儿子时抱歉地说：“他是理论数学家，我从不明白他说的话，他生活在另一个世界里。”过了一会，我还是和他儿子聊了几句，可是他只肯和我谈他的研究，由于我也无法理解谈话内容，所以只好早早告退。

如果你要待在布朗，成为古典文学教授，那么你修的课将使你终生与纳伊斯（Gole Naves，耶鲁大学英国文学名教授）为伍，搞不好他还会顺便教你怎么做果冻。我的看法是，这些课程不能帮助你学习如何与真实世界里的真实人类相处，而你很快就会成为假惺惺的混蛋，所以愈快脱离那个肮脏的圈子愈好。

哦，我知道人人都说大学教育绝对不可缺少。为了安慰自己，我只好这样想：除了哥伦布，人人都说地球是方的。你走你的路，我仍坚持原来的想法。

希望我是对的。而你现在沦入一群恶人手中，可恨的是竟是我把你送进去的，真对不起。

父字

这封优雅但支离破碎的信，流露出父亲对已经失去的儿子那份毫不保留的爱，不过特德的反应却是尽情拿来戏谑。他设法将此信在 1957 年 4 月 15 日的校园报纸《每日先驱报》上全文照登，不过隐去姓名。各方的强烈反应乃意料中事。弗洛伦斯记得：“有人寄了一份报纸给埃德，令他怒不可遏，觉得受到背叛。我猜特德也相当生气。”寄报纸的人，几乎可以肯定就是特德自己，他如今终于找到了一种与父亲沟通的方法。

遭到退学

在因主修古典文学而和父亲产生冲突上，特德也许赢了，可是在布朗的这场战争最后还是输了，其中部分挫败来自课业上。他拥有过目不忘的本事，能够长篇背诵莎士比亚等名家作品，不过遇到考试他就会产生困难。坐在他旁边的莱蒙记得：“他来参加有关亚历山大大帝的期末考时，根本没碰过书，只在考卷上画了一幅很棒的图画，写着‘亚历山大大帝是有史以来最伟大的人，而亚历山大大帝的马叫布斯法拉斯，则是历来最伟大的马。南北战争英雄李将军的坐骑排名第二’，然后他便交卷，走出考场。”

不过，特德在大二念到一半时又被逮到德金面前，并非因为学业表现不佳，而是另有他事。那个学期里，已经有 21 个大学部学生，因违反不准带异性进宿舍的校规被责令停学。特德有一次在开玩笑时密告了一位胆敢带女生过夜的兄弟会会员，结果闹得此人也被责令停学，而特德也被赶出兄弟会宿舍。后来他则毁掉了兄弟会为欢迎校友返校而制作的纸板雕像，以示礼尚往来。

不久，特德也因房中留女生而被校警逮住，次日德金就请他收拾行李，并告诉他不用再回来了。

戴姆斯和莱蒙分别因为不同的过错，同时和特德一起被退学。戴姆斯便与特德结伴，回到占地 1000 英亩的宾登庄园。庄园西南有河流经过，北边则

是沼泽，主建筑前巨大橡树夹道，气派非凡。埃德看到特德在东部受的愚蠢教育终于告终，显然大大松了一口气，真心欢迎儿子和他的朋友，绝口不提那次不愉快的书信事件。

特德计划用戴姆斯为船员，驾着他的闪电型帆船横越大西洋。想到女人将如何在他们顺利登陆后拜倒在脚下，就令特德兴奋不已，而戴姆斯则对这项冒险感到十分焦虑。幸好当他们回到宾登庄园时，发现在最近的一次龙卷风中，那艘帆船已被倒下的大橡树压成碎片。如释重负的戴姆斯于是说服了特德从长计议，两人前往迈阿密，在古巴人居住区租了脏乱的房间，把剩下的学费花个精光。

这时海岸警卫队来找特德。不知是否出自埃德的授意，总之他们要他归队，替停泊在劳德戴尔堡的“台维斯”号做些刮油漆和清厕所之类的杂役。而戴姆斯返回纽约市不久，又再次南下查尔斯顿，接受埃德在特纳广告替他安排的工作。十年之后，戴姆斯身居要职。

特德服完役后，指挥官对他在军旅生涯上的禀赋印象深刻，表示愿意送他进海岸警卫队军校。那儿既不像麦科利那么严格，也不像布朗那么松散，但他拒绝了这份荣誉，说自己“需要返家”。很久之后，有人提起当年如果他投入海岸警卫队，现在可能已经晋升到重要职位，而特德的回答是：“若是这样的话，我现在搞不好已经退休了，这辈子剩下的时间又该做什么呢？”

从基层干起

回到萨凡纳，埃德除了要他振作，还将他送到查尔斯顿，和戴姆斯一起接受特纳广告最佳员工的训练，而特德也承认这个安排令自己重新步上轨道。在埃德的计划中，特德必须先克服招揽新客户的困难，方可晋升到管理层。

负责训练的爱德华兹（Hudson Edwards）回忆：“特德随我旅行了半年，打从一开始就崭露头角。他是世上最佳的业务员，就和他老爸一样。而如此相似的父子俩，却只要待在同一个房间十分钟就会吵起来，什么都可以争辩个没完。他们两个人，倒都一样有令人着迷的本事。”埃德听到爱德华兹向他报告儿子的状况后，认为到了让特德真正加入事业的时候了，于是宣布任命特德为梅肯分公司的总经理，不过在特德投入这项新的挑战前，还有一些其他事要做。

自从1958年初遇朱迪后，特德就无法把她忘怀。在海岸警卫队服役期间，他不停地写情书给她，一旦朱迪接受了他的感情，他便北上芝加哥，请她在Y—飞人型帆船全国比赛中帮忙，还向她求婚。有朱迪出任船员，特德顺利地得到冠军，这也是他第一项重要的帆船赛胜利。两周后，也就是1960年6月23日，两人在芝加哥结婚，当时新人都才过二十一岁。

今天的朱迪已经梅开三度。身高160厘米的她留着长而直的金发，看来带着一股刚毅的气质。她显然是位坚强的适应者，和第三任丈夫生活得十分美满，而她深具中西部特色的坦率态度，以及毫不含糊的处世之道，令人留下鲜明的印象。

她目前经营一家航海专业书店，也仍参加帆船赛，不过除此之外，她过着相当宁静的半隐居生活，和特德的现任妻子恰成对比。总之，当年他们结婚时，范内斯一语道破：“特德不得和外地女孩结婚，因为萨凡纳太多女

孩被他伤了心，所以他在本地根本找不到对象。”

朱迪指出：“当时特德不愿单身一人前往梅肯打天下。他很在意自己的形象，而我则是全新的人选，和他在家乡常泡在一起的女孩都不同。”于是新人搬往梅肯，旋即成为当地最受欢迎的一对夫妻。特德对于众人对新娘的美艳表示惊叹而内心沾沾自喜，他全身心投入事业。凭着一天工作十五个小时，一周只休息半天，他在不到两年内把梅肯分公司的营业额提高一倍，同时还成功地当地建立了销售网络。他加入了扶轮社，主持红十字会筹款活动，并每周固定和手下营业员及几位最要好的客户玩扑克牌。

为了维持分公司经理及年轻有为的新形象，他卖掉旧的雪佛莱车，换上引人注目的进口车，高速波尔舍车，以及朱迪最喜欢的 XKE 型美洲虎车。此外，夫妇双双加入梅肯的 Y—飞人型帆船队，每逢周末出赛总是战果辉煌，甚至他们的长女劳拉莉在 1961 年 6 月 23 日出生后，仍继续这项兴趣。

范内斯指出：“他们新婚时，我认为两人真是天作之合。夫妇结伴驾驶帆船，而且特德和朱迪协作默契，他们是大伙羡慕的典范，似乎总有光芒闪耀在他们四周。”

放弃婚姻

特德每个月初只给朱迪微薄的五百元做家用，其中包括特德坚持买下的新房子贷款，以及一切家用开支。有段时间，朱迪必须兼做秘书才能收支平衡。特德还一定要朱迪为他烫衬衫、短裤，甚至擦皮鞋，此外他还宣布，不管自己在不在家，朱迪每天都得煮三顿饭。特德对妻子说的话与父亲如出一辙：“我说什么，你就照办。”

朱迪说，埃德相当赞成他们结合，但是当他们婚姻亮起红灯时，朱迪去征询公公的忠告，埃德却告诉她：“养家的人作主，要维持婚姻惟有这一条路可走。”后来关系到了每况愈下的阶段，埃德则告诉儿子：“放弃吧！”

朱迪曾经悲哀地向沃恩倾诉：“他夺走了应属于我自己的一片天地，只要稍有不妥他便毫不容情。”沉默而不好斗的朱迪，也曾试图反抗：“我泼过他几次冷水，有次他开始吼叫时我还向他扔过盐罐，不过想到后果却令我寒而栗。”

1961 年底的一个星期日，他们分别参加了在亚特兰大举行的冬季帆船赛。朱迪原本居于领先，特德却使出浑身解数对付妻子。朱迪说：“他将船开到上风处，逼我处在下风处，还撞了我，于是我被迫退出比赛。他的手段是合法的，但心里却是卑鄙的。只因为我赢了他，而他绝对受不了被我打败。”

比赛结束，两人婚姻也告终了。朱迪说：“我们吵了一架，然后我带劳拉莉回到芝加哥娘家。特德北上看我，想知道我俩究竟有无挽回余地。”由于已经怀了二胎，朱迪一时心软答应返回梅肯，至少也等到孩子出世再说。罗伯特·爱德华·特纳四世在 1962 年 5 月 30 日呱呱坠地，不久之后，特德采取主动搬出去住。

眼看婚姻即将破碎，特德逃避到亚特兰大，这时埃德也正要大幅扩展事业，而广告牌生意的两项威胁——电视和“禁止竖立广告牌”运动，还不很明显。特纳广告公司现在分公司遍布萨凡纳、梅肯、查尔斯顿、哥伦布和辛辛那提，财源滚滚而来，不过家庭生活的挫败却不可避免。

事业有成，家庭失败

女儿玛丽·简饱受折磨的死对埃德打击极大。埃德的内心似乎在大喊：“我是坚强的，滚开！”这个强悍的男人常常彻夜工作或饮酒作乐，直到天亮。他拿衣架揍儿子，如果儿子哼一声就再加倍，可是他对小女儿却是判若两人。这个漂亮的小东西在发病前是班上最聪明的学生，玛丽·简极崇拜父亲，她的笑容照亮了埃德的生命。

埃德试遍各种方法替女儿治病，然而一旦得知死亡无可避免后，他便心灰意冷。一位朋友善意地劝解：“上天的安排往往另有深意。”埃德冷冷地回答：“如果神是这样的话，我便与他一刀两断。”

玛丽·简也是维持着他与弗洛伦斯婚姻关系的唯一因素。这些年来也闹过多次离婚，但他们就像一对拴在一块的疲惫战马，以为一辈子就得这样过下去。虽然通常是弗洛伦斯先提出分手，但玛丽·简死后却轮到埃德采取主动，单独跑到里诺。他回来时虽手持离婚证书，却要弗洛伦斯收拾行李，和他到佛罗里达二度蜜月。弗洛伦斯听过太多次类似的话，再也不肯相信。埃德接着说：“好吧，那么我买下你一直想要的新车，然后我们散了。”他买了车，他们也就此分离。不久之后，埃德请好友维克托来到阿伯康街的家里，把只缺 2000 美元贷款的房契交给他。维克托不愿接受他的慷慨馈赠，但埃德坚持要他收下。埃德并把贷款部分登记为向公司的借款，告诉维克托永远不必偿还，只需每月付区区 25 元利息就可以了。

萨凡纳老市区规划成二十一个方块，每个区域中间相隔两条街。这是 1733 年奥格尔索普（James Oglethorpe）将军的设计，其中一些区域历史悠久，拥有殖民式、联邦式、希腊复兴式以及帝王式的各种建筑风格住宅。离异后的埃德在送给维克托那幢房子附近，租下一幢豪华单身公寓。他仍然继续狂欢痛饮，但戒酒的时期却愈来愈长，他甚至还前往位于康涅狄格州专为丽塔·海沃思（Rita Hayworth）等名人治疗酗酒问题的银坡医院求诊。

特德的老同学莱蒙，这段期间曾和埃德共进一次午餐，他印象深刻地记得：“他连汤里用来调味的一点酒都不许餐厅放，真是非常严格的滴酒不沾。”

埃德待在宾登庄园的时间愈来愈多，甚至相信自己可以从庄园遥控事业。特德现在已经是飞行荷兰人型和奥林匹克 5.5 米型帆船的高手，并在不久后成为这两种船型的全国冠军。不驾帆船的周末，他也会回到宾登，可是却宁可和布朗出去打猎，而不愿陪伴愈来愈生疏的父亲。埃德倒并不在意，因为他正在追求来自查尔斯顿的中年离婚妇人简·迪拉德·哈特曼（Jane Dillard Hartmann）。与弗洛伦斯分手不到一年，便在一片惊讶声中与迷人的简·迪拉德再婚，并定居在宾登庄园。

经由简的关系，埃德有了社会地位更上一层楼的渠道。她的父亲是佐治亚中央铁路公司的总裁，也是佐治亚上流阶层的名人。她带着前一次婚姻生下的儿子马歇尔。他与埃德同住到 1962 年从麦科利学校毕业为止。马歇尔敬年长六岁的特德如兄，并目睹了他和朱迪结合的经过。但成家后的特德便断了与这位弟弟的来往，并从不公开承认彼此的关系。沉默而气质高雅的马歇尔现在年近四十，仍对特德态度的突然改变感到不解，不过他们反正也近三十年没有联络了。随着特德名声日隆，马歇尔则隐姓埋名，几年前还要求麦科利把他的地址从资料中除去。如今他住在维尔京群岛的圣汤玛斯岛上。

事业再攀高峰

在简·迪拉德的协助下，埃德的生活步上了轨道，他雄心勃勃，准备再次出击，1962年，全美最大的广告牌公司——通用户外广告公司，已膨胀成为一个管理欠佳的巨兽。特德的朋友内格勒（Robert Naegle）在明尼阿波利斯拥有一家颇具规模的户外广告公司，埃德便和内格勒以及他的两位朋友联手，对通用户外广告公司进行购并，而且使用先进的四两拨千斤手法，也就是以被购并公司资产，抵押借钱付给原来主人，完成交易。

他们这个以小博大的高招奏效了。由于主意是埃德想出来的，他也得到了通用户外广告公司在南方的主要公司，并以极优惠的条件，把亚特兰大、诺福克、里士满和罗阿诺克纳入版图。他只支付卖方用原公司资产抵押的票券，加上用特纳广告借来的75万美元，便取得了价值超过400万的产业，自己一毛也没拔。更重要的是，由于多得了这些分公司，使得特纳广告公司在南方所向无敌，并跻身全国最大的广告牌公司之列。这次埃德可真尝到了甜头，特德也十分欣喜。当父亲任命他为特纳广告最大的亚特兰大分公司副总经理时，更是欣喜若狂。

通用户外广告公司的高级销售员麦金尼斯（Dick McGinnis）回忆道：“埃德一接手，便立刻要主宰全盘。”一向冲劲十足的他，在了解到事业的发展潜力后，更是拼命苦干。他对员工提出了比以前更多的要求，不论手下怎么做都嫌不够。他似乎沉迷于控制一切的欲望之中，甚至可以研读某个营业员的记录，然后叫这个人用公司的钱买部新车作为犒赏。原本就是老烟枪的他，现在一天会抽掉好几包，此外又开始酗酒。麦金尼斯的观察是：“他变化多端，即使自以为认识他多年的人，也未必真的了解其全貌。”乌云逐渐浮现，可是没人想到降临的风暴将有多强烈。

特德感到父亲承受重大的压力，但以前也见过埃德这个样子，而且实在没有什么可分忧解劳的机会。特德自己沉溺在盲目的野心中，决心胜过父亲的成就。他还以为父亲变幻无常的情绪，是对他掌握事业能力日增的反应。爱德华兹说：“埃德喜欢把特德管得紧紧的。他前一分钟还发誓不让特德到亚特兰大，下一分钟特德却已成了父亲的得力助手。”这种父子共有的对抗情绪，也使得两人根本无法平心静气地坐下来共商“特纳广告公司的方针”大计。

因通用最初的交易成功而产生的喜悦逐渐消散后，埃德情绪日渐低落，陷入长期而无法逆转的沮丧深渊。在生意上他还是十分活跃，但也向梅佐透露，担心自己的事业过度扩张，怕财务实力支持不了，因而危及辛苦建立起来的一切。梅佐说：“埃德在通用户外广告上赢得漂亮，可是接下来会怎么样，就难说了。”

其他人也有类似想法，可是埃德在1962年底返回银坡医院求诊，驱散了部分疑虑，却又在无人理解的情形下，将萨凡纳分公司卖掉，然后再住回银坡医院。

完成通用户外广告购并不到五个月，也就是1963年元旦后不久，埃德从银坡医院致电内格勒。内格勒回忆道：“他沮丧万分，完全不讲道理，他向我表示，对本身刚取得的产业有了不同的想法。”

忧心忡忡

埃德忧心忡忡，他担心经济增长迟缓，担心报纸的竞争，特纳广告会树大招风。最令他忧虑的是自己可能贪心不足蛇吞象，搞得多年来打下的江山突然大到管理不了的地步。他已下定决心，要以 100 万美元把亚特兰大分部卖给内格勒，与当初买下的时候同价，一分不赚。内格勒不知所措，只好同意考虑，但强调要添加 5 万美元，让埃德至少赚到一点。

埃德办理出院后，随即飞回宾登庄园，会见内格勒派来劝他打消原意的代表。可是埃德已草拟了一份买卖合约，完全不打算留下回旋的余地，他甚至要求内格勒的代表在离去前签下 5 万美元的支票，作为订金。

特德知道消息后，起初是大惑不解，这份困惑很快又转变成对父亲的愤怒。他觉得遭到背叛，不能容忍父亲竟然瞒着他出售公司的最重要资产，而且连半句解释也没有。

从埃德口中得知这项交易的梅佐也感到无法理解。他回忆道：“埃德认为过分扩展是犯了会置自己事业于死地的大错，可是我告诉他，事实并非如此，那反而是他完成过的最佳交易。埃德显得相当平静，已吃了秤砣铁了心。”连弗洛伦斯也来找梅佐求助，要他劝埃德回心转意，可是没人了解究竟是什么理由驱使埃德一意孤行。

埃德还回到萨凡纳，造访老友维克托，一起回忆最近结伴去加拿大打猎的点点滴滴。埃德还表示在特纳广告帐上的 2000 美元借款，维克托不用挂在心上，接着开始喋喋不休地抱怨从通用户外广告接手的庞大债务。维克托终于忍不住告诉他：“听着，埃德，我对你的事业所知不多，但有一点很清楚，你的财产两辈子也花不完，所以拜托你不要再忧虑了！”

维克托记得：“埃德又向我透露，他有失眠的问题，需要借助安眠药并变得脾气暴躁。他向我解释，他的朋友内格勒愿以优惠的条件买下亚特兰大的产业，他打算接受，但儿子特德却铁了心肠地反对到底。埃德担心，如果交易完成，他可能会在特德面前丢脸；如果反悔，又会失去内格勒这个朋友。他极为在意自己会被当成一个出尔反尔的小人，有违他的声誉。他又提到正在建造的州际公路网，还有广告牌将被禁设的事情，这些也许是不利的事实，但他的事业发展健全，蒸蒸日上，真的不值得如此忧心忡忡。”接着埃德谈到了真正的问题。

他问维克托：“你相当为我担心，对吧？你想送我去住院治疗，我猜你还以为我会自杀。请放心，我不至于走上绝路。”维克托的确知道埃德有位老友最近刚自杀身亡，也认为埃德可能起过这个念头，不过他一口否认曾经有过这样的忧虑。

维克托对埃德当时言谈的解释是：“他大概只是想解除我的戒备，不过我是泌尿科医生，并非精神病医师。我要他多休息，不一定要住进精神病院，只要找个地方彻底休息一下，顺便再将事情想个清楚。埃德听完，便起身走出我的办公室，说要返回宾登庄园。那天是星期五下午。”

同一天早上，埃德致电律师亚当斯（Tom Adams），花了一小时更新遗嘱内容。奇怪的是他对与内格勒的交易只字不提，反而大费周折地确定亚特兰大分公司包括在他要留给特德的产业之中。

对埃德而言，结束生命已演变成无可避免的事，他的自尊已经饱受妻子、儿子和自己的践踏，如今势必没法挽救。不管走哪条路，都会颜面尽失，而埃德在别无选择的情形下，决定完成出售的交易，因他认为年仅二十四的特

德，还不足以承担大任。

父亲投降了

特德则记得：“我们吵得很厉害。我甚至表示要凭自己的力量买下整个公司，包括亚特兰大那部分。”他的父亲面对特德如火山爆发般的怒火，却愈显沉默。

内格勒也说：“埃德觉得特德还太年轻，如果儿子把事情搞砸了，他怕会落得一无所有；特德则骂父亲是懦夫，认为父亲侮辱了他的聪明才智。”

经过这么些年，父与子终于面对面的展开沟通，却尖锐得令两人都难以承受。在这场执拗程度的比赛中，最后投降的是埃德。他太累、太疲惫，不想再奋战下去。他向远较年轻而强壮的儿子竖起白旗，却不知自己很快便会在儿子身上激发出一股炽烈的拼搏精神。

以一般人的标准而言，埃德算得上是成功者，但特德却认为，父亲因为设定的眼界太低而导致失败。他说：“他总是觉得不要立下这辈子可以达到的目标，因为当你办到的时候，就什么都没有了。”埃德三十多年前离家上大学时，向母亲立下成为百万富翁的志愿，他现在的财产，超过百万许多倍。如果特德说的没错，他父亲当时已经走进了一条死胡同，再无退路。

2 老特纳之死

爸说钟是时间的死敌。只要时间被小小的齿轮打发着走，那它就死了；只有当钟停下来时，时间才会苏醒过来。

——威廉·福克纳

《喧哗与骚动》

1963年3月5日星期三，宾登庄园在清澈明净的黎明中醒过来。空气潮湿而带着寒意，当埃德·特纳下楼用早餐时，地面还笼罩着一层薄雾。他的妻子简·迪拉德很少看到他心情如此之佳，过去一星期挂在脸上的空虚和困惑也一扫而空，令她松了一口气。她后来告诉别人：“他当时似乎恢复了本色，脚步轻快地跳着走进来，甚至反常地不怎么理会报纸上写了些什么。”

那天布朗来准备早餐，当埃德在家时他总这样做。不过自从埃德从康涅狄格州的银坡医院回来后，好像大半时间都待在家了。布朗注意到主人把所有食物都一扫而光，然后去阳台享受一下冬日早晨的美好阳光。再进到屋里后，还问布朗午餐打算做些什么好菜，然后堆起迷人的笑容，吹着口哨走上楼。他穿过主卧室，毫不迟疑地进了浴室，拿出一把银色的，38口径左轮枪，也就是布朗用来教特德射击的同一把手枪，对准自己右边太阳穴，扣下扳机。

枪声响起

一听到枪声，布朗立刻冲上楼，但为时已晚。老特纳趴在浴室地上，手枪以及唯一用过的一发子弹壳，散落在他伸直的手的不远处。

简当时在楼下，但直觉让她知道发生了什么事。她一直很关切埃德要出售亚特兰大事业的打算，也了解和儿子间的争吵带给他多大的痛苦。简曾经向梅佐提过她对丈夫的忧虑，但是又不愿干预太多，所以并未进一步介入。

现在事情发生了，枪声仍萦绕在简的耳际，她抓起电话，打给郡警察局，然后再打给刚在萨凡纳开始执业的维克托。维克托并不确知老特纳是死是活，只对简说要尽快把他送医院，自己再去医院会合。慌乱中他紧接着自相矛盾地说，会立刻开车来宾登庄园。

维克托回忆：“我一定打破了时速纪录，飞车赶到时，警长在门口就告诉我埃德死了，正确时间是半小时前的九点四十分。我到的时候那儿只有警长、简和布朗，可是突然之间挤满了闻讯而至的人们。”

梅佐和亚当斯从萨凡纳赶到宾登庄园，75英里路只花了不到一小时。他们十一点到达时，简正陷入极度震惊中，她的父亲也已经获悉赶来。特德出差去了，不过第二天一早就回到萨凡纳。

维克托在宾登待了大半天，直到法医检查完毕，警方也完成必要手续，他才准备离去。他还注意到老特纳的爱犬，整个早上都垂头丧气，直到警车呼啸而去，它们才开始大声悲嚎。维克托和老特纳结伴带着这些狗打猎的次数，多到自己也记不清，想到这里，使正在返回萨凡纳的维克托突然感到一阵凉意。

维克托后来表示：“我和埃德一见如故，友情深厚。我深爱他，这种感情彼此共通，就像亲兄弟。”的确，维克托与老特纳亲密的程度无人可及。老特纳不但给维克托房子，还坚持让维克托以远低于市价的价格买下公司股票。维克托认为，如果老特纳真的喜欢一个人，实在好得没话讲。这两个好

朋友甚至相约买下萨凡纳格林威治公墓的相邻墓地，不过都没想过谁会先走的问题。

不管怎样，安排老特纳丧事的责任如今落到了维克托肩上。在回萨凡纳的路上，他想起了老特纳四天前到办公室找他的情景。维克托明白他的老友面对的压力很大，但是简直无法相信埃德会为金钱烦恼。他说：“埃德很富有，即使碰到最糟的情况，钱也不会有问题。我看得出他精疲力竭，但我真的以为他只是绷得太紧，或许是在担忧‘保持美国之美’运动，也就是不准设立广告牌那件事。要是我察觉到一丝他要结束生命的想法，一定会不由分说地把他送进医院。”

3月6日的《亚特兰大宪章报》头条标题，就是“参议院限制广告牌数目”，内容详述了极具争议性的新法，将如何限制州际公路上的广告牌数量。这篇报道和宣布老特纳死讯的文字，仅仅相隔几个栏位。

纠结的父子关系

父亲的死对特德·特纳冲击甚大，使他陷入矛盾的情绪中不可自拔。二十四年来，特纳的生命和父亲的生命紧紧纠结在一起。在很多方面，他都算是在追随父亲的脚步，不但希望能继承事业，更期盼有朝一日走出父亲的阴影。父子从未讨论过接班这件事，因为那不符合老特纳的作风。特德在梅肯的表现令父亲印象深刻，而他愈来愈强的雄心壮志，却成为父子关系中另一项变数，特德不再只是亦步亦趋。虽然这些只涉及一些更换广告牌之类的小事，不过特德在特纳广告的资深员工前总提出不同看法，显然是在刺探父亲的态度，同时也是在明示手下，他特纳是所有人里面唯一可以和老特纳平起平坐的人物。特纳私下仍然不断地努力取悦父亲、作出让步，采取怀柔策略安抚老特纳，但是当他明白父亲非常认真地打算出售亚特兰大方面的事业时，不禁勃然大怒。

特纳简直气昏了头。他完全不能理解：一向极富自信的父亲为何会采取这么懦弱的举动？特纳也不是没有质疑过父亲，可是从来不敢直接盘问有关公司的未来计划，特纳既沮丧又困惑，但想到将要与长久以来主宰他命运的人大战一场，却又使他充满莫名的精力。

特纳熟知公司业务，父亲不在时也曾代为掌管过特纳广告公司，而且一切顺利，如今他准备大显身手。他不停地对老特纳纠缠不休，两人的争吵也愈演愈烈，他不能理解为何父亲要放弃刚赢得的事业。老特纳解释，只要经济稍微转坏，他就负担不起债务，可能失去一切，可特纳拒绝接受此观点。旁观的内格勒指出，“特纳骂自己的父亲是懦夫，还认为老特纳侮辱了他的聪明才智。”

朱迪则表示：“特德的第一个反应是怪罪医生，叫埃德戒酒、戒烟、吃健康减肥餐，搞得他不能入眠，健康恶化。特德认为医生至少该给他父亲一点自由，好缓和戒瘾时的压力，而不该一下子剥夺殆尽，这样做肯定会有不良后果的。”她还补充说明，“埃德是个聪明人，觉得让儿子独当一面还太早。他知道特德野心勃勃，也知道特德饮酒过量，却无话可说，因为自己也有同样的毛病，怎好开口责怪儿子？”

内格勒同意朱迪的看法。他说：“埃德觉得儿子还太年轻，不宜接手，如果特德经营得不当，那么埃德就恐怕自己会沦落至一文不名。”

不过特纳长久以来，一直努力向父亲及其他人展现自己经营事业的能力，即使那些对他持怀疑态度的老特纳的手下，也不得不承认他在梅肯的表现。然而却没人察觉，他其实正在筹划一场宫廷变革。朱迪指出，“特德一直在尝试取悦父亲，从一开始就很明显。不过，他同时在企图超越父亲，并且从未忘却这个想法。特德怎么也想不到父亲会自杀，这件事带给他无与伦比的震惊。”朱迪相信，老特纳所选择的结束与儿子间争吵的方式，损失实在太太大。特纳一直渴望得到父亲的认可，如今却再也不可能实现。

在父亲的丧礼中，特纳很少抛头露面，任凭其他人吊唁。他的心中翻腾着一个意念：父亲如何嘲笑他收购公司的提议。父亲当时气势汹汹地质问他钱从哪里来？如果公司垮了，谁来救你？

老特纳有一次身穿猎装，肩上扛着猎枪，到萨凡纳最高级的雷克斯餐厅用晚餐。他对张口结舌的侍者领班描述起正在共进晚餐的维克托：“那个家伙，让别的泌尿科医生看起来，连半毛钱也不值！”现在轮到特纳出招了，老特纳下葬后第二天，他拉着梅佐在同一家餐厅共进晚餐，当他宣布了对特纳广告公司的计划时，梅佐也目瞪口呆。

在商言商

梅佐回忆：“遗嘱宣读完毕，特纳继承了公司，我以为他会萧规曹随，完成和内格勒的交易，顺顺当当地赚进百万多美元，并仍然保有公司其余的部分，这一辈子就不用再辛苦了。反正大家都知道他热爱帆船运动，钱正好可以用在那方面。”

然而特纳却告知梅佐，他并不打算继续父亲未完的买卖，反而要自己经营下去。如有必要，他甚至不惜控告内格勒，在他父亲心智不稳定时意图占便宜。特纳交代梅佐，立即退还内格勒5万元订金。当他得知内格勒正在棕榈泉避寒时，决定自己出马处理，并订下飞往加州的计划。

不过出发前，特纳又露了一手，展露了他在处理财务时的家学渊源。丧礼过后不久，特纳向维克托提起，根据特纳公司的帐簿，阿伯康街的房子还欠2000美金贷款。

维克托回答：“一点不错。但令尊说得很清楚，这笔款项不用再付。”

多年后再被询及此事，维克托只平平淡淡地描述：“特德当时明知我没有任何书面证据，所以他只说相信我，然后又说，生意总归是生意，所以我尽快处理一下这2000美金。在这种情势下，我除了到银行借2000美金给他之外，别无选择。”

后来特纳还要维克托把父亲当年低价卖出的特纳广告股票全部归还。他告诉维克托，他或许得出售公司一部分股权，以便取得资金投注亚特兰大方面。当初老特纳是以3000美元的价格，让老友贷款买下的。维克托回忆：“特德只说他没有办法遵循父亲的意愿，这个理由对他来说已经足够。最后我以3000美金卖还一半给他。”维克托至今仍持有其余股份，并且非常乐于告诉大家，这些股票多年来增值了不下一千倍，此外还强调，这些股票他不但谁都不卖，而且出了什么天价也甭谈，因为这是他与老友的最后联系。老特纳留给这位善良医生的，是一笔异常丰富的经济收益，还加上意料之外的传奇色彩。

内格勒以尖锐及老谋深算出名，所以梅佐自告奋勇助特纳一臂之力。特

纳跳上飞机，第二天出现在内格勒的豪宅中摊牌。内格勒听到这个小伙子要接手经营，大吃一惊，不过内格勒完全误解了，以为特纳只是想看看能不能多榨一点钱出来。内格勒自从同意了老特纳急切的恳求，答应买下亚特兰大的产业后，真是愈想愈得意，所以很爽快地把价钱加到 140 万元，整整比老特纳当初的投资增加了 40%。特纳当场一口回绝，可真让内格勒大吃一惊。但内格勒说，他的出价在一年之内都有效，特纳若是遭逢困难或改变心意，随时可以回去找他。

焦土策略

至于接下来发生的事，则有多种不同流传，至今真相依然不明。总之，特纳深信内格勒将会把他赶出公司，并告诉包括梅佐在内的特纳广告人员，他绝不会做这笔交易。早在飞去见内格勒之前，他就已经做好计划，把属于亚特兰大方面的租约转移到特纳公司的梅肯分部。特纳发出不惜另立新广告公司的恫吓，誓言如果将他逼急了，他会放火烧了亚特兰大的广告牌。或许以上名副其实的“焦土策略”以及从内格勒魔掌中勇救特纳广告公司的事迹，只是特纳个人的过度想象，然而过去三十年来经过特纳及好事者的加油添醋，不论可不可靠，俨然已成商界传奇。

这个故事，也使特纳踏上成为民间英雄之路。他在近二十年后回忆说：“当时的我，只能用难过、伤心但意志坚决来形容。”他不忘提醒任何心存怀疑的人，自己为了保住亚特兰大的生意，只好背负巨债。他说：“那时我只是个小家伙，但已知道怎么去闯。先是说服员工认购公司股票，所有卖得掉的不动产一律出售，父亲的庄园也在内，此外连应收帐款也用来抵押借钱。总之，为筹集资金，所有能想到的全用上了。”然而特纳却没有想到，其实他父亲留下的产业大有油水可榨。

特纳总是凭直觉行事，而他的直觉又坚定了早年阅读军事史得到的心得。他坚信，最有效地调动特纳广告公司中焦躁不安的员工积极性的方法，便是制造危机。因为危机可以让大家注意到他丰厚的领导潜力，此外还有助于叫批评他太年轻和经验不足的人闭嘴。梅佐在接下来的八年中，以财务顾问、会计师的角色与特纳密切合作，偶尔还得担当类似神父的角色听特纳倾诉心事，所以也只有梅佐能看出特纳勇气十足外表下的内心世界，不过即使是梅佐，也有看走眼的时候。

梅佐回忆：“特纳接手时，特纳广告状况极佳。负债很多是没错，然而每个月的进帐却绰绰有余。尽管当时没人想到这一点，特纳却明白得很，而一旦他看到未来的光明希望，就没有什么可以阻止他往前冲。”梅佐比特纳年长十来岁，是位认真保守的专业人士。老特纳在 1959 年和弗洛伦斯离婚时，认识了梅佐，而梅佐也不负所托，有效地理清了老特纳混乱的财务，进而获得老特纳提拔，成为特纳广告公司的首席财务主管。而特纳除了继承事业，也得到这位能干财务专家的鼎力相助，使他很快步上轨道，不但理清了特纳广告公司的债务，更增加了在银行的信用额度。

“不过这些都是以后的事了，”梅佐打断话头，“其实一开始面对特纳打算全盘亲自经营的意愿，我得做出不少调整，再说他还要花同样多的时间驾驶帆船。”事实证明，梅佐真的需要作很大的调整。

“特纳起先在公司内制造一种病态气氛，好像我们是一群正在和不露底

细的大人物作生死搏斗的无名小卒。这样一来，每件事似乎都重要了起来，”梅佐说道，“其实我们公司状况颇佳，特纳广告公司当年是南方最大的广告牌广告公司，即使在全美算来也是名列前茅的大公司。”不过特纳用尽各种借口，极力加深危机意识。梅佐还说：“他甚至坚持打公用电话与我商量事情。他要大家相信，公司电话遭到窃听，这样一来，或许可以分散大家的注意力，不让大家看到公司有多么蒸蒸日上。”

事必躬亲

特纳已经十分娴熟公司日常业务，在财务方面也学得很快，并坚持要梅佐让他直接参与银行交涉。其实只要是对特纳广告的未来具有重大影响的人或事，他都事必躬亲。对这位年轻老板所采取的残酷但有效的方法，梅佐经常目瞪口呆：“特纳会直接找上要贷款的银行，把他们弄得全无招架之力，最后多半能实现贷款愿望。”

梅佐说：“此外，忠诚是他很重视的品质。不论是银行、顾客、员工，特纳期望所有的人都具备高度的忠诚，而他本人也必然会以忠诚予以回报。”可是一旦你挡了他的路，或让他觉得你未能给他以衷心支持，那你的日子便会很不好过。简·迪拉德曾有过类似的发现。

老特纳擅长逃税，特纳接管后，发现父亲多年来把应缴税的大笔金钱，以个人名义借给公司而省下不少税款，简还保存了所有这些借据。特纳为了清理帐簿，于是找上简，提议把借据转换成特纳广告公司的股票，不过简·迪拉德不大看好特纳经营生意的前途，于是很礼貌地回绝了。特纳自此以后，没再跟她说过一句话，或许正是基于这个原因，特纳才不承认她的儿子马歇尔是他的弟弟。

经历若干曲折，特纳摸遍了广告公司的所有层面，很快便发现广告业实在有利可图，就好比是个金矿，能提供源源不绝的可抵税收益，却几乎不需投资，更没有资金风险可言。其实包括特纳公司在内的大多数户外广告业者都是垄断企业，南方尤其如此，即使经济不十分景气，也可借由购并等方法维持下来。户外广告业的大幅收益，意味着较大型的公司通常会比小公司的利润高，因此小公司往往在价格上竞争不过大公司而销声匿迹。特纳悟出这条规则后，随即着手扩充他的“帝国版图”。

与此同时，特纳继续着驾驶帆船的嗜好。他仍然驾 Y—飞人型帆船，但随着战果不断扩大，也愈来愈想把船升级。他开着惹眼的鲜红法拉利跑车，赶场参加一次又一次的比赛，而且总是刻意要车和人都吸引住众人的目光。

克拉奇克（Saul Krawcheck）曾在 60 年代早期和他比赛过，偶尔还在特纳的船上担任船员。他指出：“特纳在萨凡纳和很多出色的选手较量过。他当时虽然年轻，却非常快就晋升成为顶尖好手。我们曾用 Y—飞人这种快速的小型平底船比赛，他可真是难应付的对手，我们有过几次硬仗。大家起初只视他为早熟的大孩子，但他这人的确有些与众不同，他全神投入、意志坚强又带点孩子气，很迷人。反正不要对他太认真就是了。”

可敬的对手

克拉奇克所描述的是个可敬的年轻朋友和对手。这番话正巧与 1963 年秋

天一位年轻的空中小姐对特纳的印象相吻合。特纳觉得自己在亚特兰大的人际关系不足，因此通过戴姆斯扩展接触渠道。刚好戴姆斯那天晚上拖他参加年轻共和党员聚会，认识些政坛新秀，虽然特纳尚未具体形成自己的政治观点，不过和这些保守派相处甚欢，无形中也追随了父亲的脚步。总之，当时特纳根本与政治不相干，活了二十五岁一次票也没投过。

戴姆斯认为特纳出席纯为生意，因此努力安排他跟一些年轻银行家和经纪人谈话。不过特纳似乎对妞儿更感兴趣，不停地用锐利的眼光搜寻漂亮脸孔。一旦选中简·史密斯（Jane Shirley Smith），没花多少时间，就找到向这位来自亚拉巴马州的空中小姐自我介绍的机会。特纳很快地把生意抛在脑后，开始热诚地向史密斯小姐展开攻势。

一开始不很顺利。这位向她大献殷勤的瘦长年轻人，根本不符合简·史密斯原先心目中理想对象的标准。他是很有趣没错，也颇有点自然魅力，但这些都掩藏在以自我为中心的外表之下，更糟糕的是，史密斯小姐还得知他已经有一次失败的婚姻，生下两个孩子。理智与判断告诉她必须尽快摆脱这个想用约会把她的时间占得满满的家伙。

第一次正式约会后，简就不想再与特德继续交往下去。他虽然还不错，但却不是那种可以认真交往下去的人，可是他就是死缠不放，每晚开着法拉利到她门前。渐渐地，简发现自己开始期待见到这个踌躇满志的男人。

简原先的生活也相当活跃。就在社交机会并不多的亚拉巴马大学读书时，她的美貌已得到了众人的注目，有很多学校兄弟会的人排队等她挑。家政系毕业后，也不乏有人追求。然而她却从没遇到过像“来自萨凡纳的特纳”这样的男人，他既不知难而退，更不墨守成规。到了她每个周末都要去看他赛帆船时，简察觉自己大概已上钩了。当她带着特纳回伯明翰拜见父母时，不禁有点担心事情会不会就此被决定下来。

她的直觉是对的。父亲一看见特纳就喜欢，并告诉女儿很高兴能见到这般令人难忘的年轻人。她父亲还相信特纳将来一定会出人头地，并非常希望他尽快成为家庭的一员。

特纳与简于 1964 年 6 月 2 日在伯明翰结为夫妇，离特纳和朱迪离婚才二年，离老特纳去世才一年。特纳后来老是把第一次结婚纪念日和第二次的搞混，以为自己两次都是在 6 月 2 日结婚，他的特别助理伍兹不得不老是提醒他。

两人结合后住在亚特兰大，不久忠仆布朗也从萨凡纳搬来帮忙。这个小家庭不出数月突然膨胀起来，因为朱迪告诉特纳，她现在的丈夫有时会拿她与特纳的孩子劳拉莉和特迪出气，特纳就不声不响地去芝加哥把孩子带回来，所以一时之间，简便担负起照料两个幼儿的责任。多年后，朱迪表达了当时失去孩子的深切悲痛，她也曾经想付诸行动争回孩子，结果人到了亚特兰大，却连电话也不打给特纳或简就转回芝加哥。直到 1990 年在劳拉莉婚礼上，才与阔别二十五年的儿女重聚。

特纳只花了十二个月整顿特纳广告公司，然后他觉得可以无后顾之忧地去做真正感兴趣的事了。他一有机会就去驾驶“飞行荷兰人”（Flying Dutchman）型帆船，这种船长 20 英尺，是奥林匹克级的帆船。克拉奇克还记得在卡罗来纳帆船俱乐部的一次比赛，“来自亚特兰大的吉尔罗伊（Harold Gilroy）大大地赢了特纳，特纳感到极度失望。赛后所有人都前往我的别墅用晚餐，并打算稍晚再进城聚会，然而大家坐定才十分钟，特纳突然站起来

走了。”

他的太太简在后面大喊：“我们现在还不能走啊，你不可以就这样离开，他们正要上菜呢！”

特纳头也不回地继续走。不过在迈出大厅前，转头恶狠狠瞪了新婚妻子一眼，并且大吼：“我告诉你，公事第一，船第二，你排名第三。待会儿见！”

过了半小时，特纳却又从前门出现。克拉奇克说：“我认为他之所以回来，是不想冒犯我太太，并不是因为简的缘故。他俩的婚姻一开始就是这副德性。”简逐渐得知，特纳不单单拒绝遵守别人的游戏规则，往往还倾向于自订一套法则。

不肯做牛做马

老特纳视事业为一种生活方式，是他本身不可分割的一部分，他就是特纳广告公司。特纳和老爸可不一样，他认为父亲的专注简直是做牛做马，也曾经为此向父亲发作过：“你不是把事业留给我，而是把我留给了公司。”在特纳心目中，广告牌生意还不及一份全职工作，更不打算一辈子耗在上面。他在阿拉图纳（Allatoona）湖度过老特纳过世后最初几个月，并赢得亚特兰大帆船俱乐部 Y—飞人和飞行荷兰人两型帆船的冠军，由于现在的规则已经修改，再要同时获得两项冠军将永远不可能了。

自此之后，特纳念念不忘的便是参加奥林匹克竞赛。有一天，来自得州的格林（Andy Green）出现在亚特兰大，此人专造高科技船只，正兜售几艘崭新的飞行荷兰人型帆船，显然速度奇快。特纳立刻牢牢地盯上这些船，并说服格林让他用新的一艘玻璃纤维材料帆船参赛。

试过之后，格林造的船果真令特纳印象深刻，于是力邀格林组队，并一同摘下 1965 年北美大赛冠军。特纳建议两人正式成为伙伴，格林却始终有些犹豫，又经过几次并肩作战并赢得胜利后，特纳便自行宣布他们从今以后就是搭档了。特纳向格林的造船厂投了 10 万美金，同时坚持拥有控制权。回首前尘，格林并不后悔，只承认过分轻易地放弃了公司主控权。他说：“我就像其他人一样，被特纳不可置信的热忱所俘虏了。”

共谱金牌梦

一旦介入了格林的事业，特纳随即投入进一步改进原来设计的工作。他俩共同想出一个突破性的概念，也就是用仅 12 毫米厚的铝板包裹木质船身。不过这种飞行荷兰人型帆船虽快，却也非常脆弱，铝浸泡在咸水中很容易变坏，只要留在水中几个小时船就会毁损。这对搭档只做出唯一的一艘，带着满脑子的金牌梦，不顾一切地前往墨西哥的阿卡普尔科港参加奥运顶赛。对格林而言，预赛是对材料工程技术的严苛考验；对特纳来说，这是他迈向世界帆船冠军的一步。

格林边回忆，边试图淡化接下来发生的惨事：“幸好特纳那时已经相当富有和成功了。”他俩无疑造出一艘飞快的飞行荷兰人型帆船，可是快到难以操控的地步，结果犯规累累，不但刮倒浮标，撞倒别的船只，开赛时还偷跑两次，简直是一团糟。特纳证明自己是杰出的输家，赢的时候他得意洋洋，而且会痛贬他人，指出失败者犯的所有错误，但输的时候却很有风度。

在阿卡普尔科，他恭贺每一个击败他的人。格林说：“特纳当输家时，比当赢家杰出。”不过格林也补充，特纳的运动员精神中真正的动力，来自于他渴望知道自己失败的原因，以及赢家领先的理由。

格林的现职是一家宇航材料制造公司董事长，已不再涉足帆船业。但他回顾和特纳合作的经历时十分平静，他的看法是：“我知道许多人很难和他相处，所以我算是颇幸运的。我也知道他反复无常，早上开除律师，下午又雇他回来，不过这种事从未发生在我身上。我们共事期间，他只真正发作过一次。那次我们正在装配一艘新的奥林匹克型赛船，特纳性急地想拿来出赛，船却还没完全准备妥当，我们还是拿出去赛了，结果却很糟糕。我们还在茫茫大海里时，他就开始大发牢骚，看什么都不顺眼，于是我问他到底想怎样，他回答：‘我要退出！’”

不过格林把船停靠在码头后，特纳的心情又有了一百八十度的转变。格林说：“他为自己的行为道歉，表示只是想专心让船进入状况。他说这些话的时候似乎相当诚恳，不过我还是想，该是赶走这家伙的时候了，最后我也终于如愿。”

合伙不成友谊在，两人直到 70 年代还继续结伴驾船。直至今日，格林对待纳印象最深刻的两点，分别是特纳在事情不尽如意时一走了之的本事，以及计划成功时鼓舞他人的天赋。

格林回忆：“我们建造的赛船，和生产线做出来的截然不同，每一个细节都得殚精竭虑，而且主要以手工制作。有时候师傅难免会偷个懒，特纳则绝对无法容忍。他到工厂自己动手，而别人还不明白他的用意何在，他会对这些自认手艺不赖的师傅说：‘让我帮忙，告诉我该怎么做。我笨手笨脚，什么都弄不清，但是你们是顶尖好手，所以示范给我看。拿块沙纸来，我可以试着做做看。’”

格林回忆得兴味盎然：“当然啦！师傅会乐不可支，然后加上十倍的劲儿，达到特纳期望的质量，接着特纳就抽身走开，让师傅们陶醉在所有功劳集于自己一身的想法中。”

格林说：“其他奥林匹克帆船选手，大都只会派个人来察看我们造的船，然后就直接出赛。特纳可不一样，他会亲自前来，注意造船的每个细节，把所有时间都花在这里，然后我们跳上卡车，前往加州，不眠不休地开三十六小时的车。我知道他是个大忙人，有自己的事业，但他总是会挪得出时间。他在这方面是很周到的，他也想要我明白，我俩是在并肩作战。”

格林又说：“我从不认识他的第一任妻子，不过有一次他向我盛赞她的驾船技术，并说她想拥有我们造的风暴型新船，我们做好一艘给她。后来特纳又告诉我，他俩在一起时的种种不幸的故事，诸如他筋疲力尽地回家，只想带她上床，而她却希望得到更多关注，这时特纳就会说，‘别烦我，我累死了！’接着她如何用冷水把他泼醒，或是拿着剪刀威胁他，如此种种。我猜他真的对这一切太厌烦了。”

生命就是游戏

特纳对帆船却从不厌烦。从较小的 11 英尺企鹅型起步，很快便升级到较大闪电型，接着是 Y—飞人型，然后是飞行荷兰人型，一步一个脚印，深思熟虑。现在他既已准备妥当，也势必要朝向更高级的目标，也就是 40 英尺，

乃至 60 英尺的海洋赛船。最顶尖的一种，当然便是指定使用 12 公尺型帆船比赛的美国杯了。

特纳在帆船方面天赋奇佳，学得比别人都快。他一股脑儿地投入，自从布朗在萨凡纳河引领他走入帆船世界，他便不断热切地寻觅新的突破，并迎接愈来愈高深的挑战。他这个性格和父亲绝无共同之处。老特纳宁可墨守成规，而不愿为更辉煌的胜利危及既有成果；特纳不但什么险都敢冒，更从不犹豫，无论是钱、婚姻、公司、船，甚或自己的生命，他都勇于拿来一赌。

特纳最喜欢说：“生命就是游戏。”而他又是这一游戏中的绝佳的玩家。如果不信，尽管问问所有和他玩过纸牌、西洋双陆棋或是问答游戏的人。特纳在背水一战时，总是表现最佳，他极为擅长绝处逢生。

康纳（Dennis Conner）就深知和这位拼命三郎型对手竞争的情形。康纳在 1976 年的国会杯中超越特纳得胜，并在自传中叙述：“特纳厉害的地方，不是天赋本领，也非对细节的注意和周全准备，而是他充满热忱的拼劲和领导能力。他能把自己和船员的能力发挥到极点……当处于逆境时，这种激进的领导能力很有效，但是如果一切顺利的情况中还如此的话，就会适得其反。”认识特纳的人，都会同意康纳的说法，特纳有不屈不挠的精神，根本无法满足于还过得去的现况。

当内格勒提出的条件可以令特纳成为百万富豪时，年仅二十四岁的他为什么不拿钱一走了之？特纳总是一再重复以下这番话，仿佛可以解释他心中熊熊燃烧的火焰动力从何处来：“我父亲毕生拼命工作以便有所成就，他尽力了。他交下棒子，我必须接手，此外，我还是个天生的斗士。”接着他又强调：“事业对我意义重大，我就是在这样的环境下长大的。没有事业的话，我真不知何去何从，我想大概会万劫不复吧！”

幸运的是，特纳以及依赖特纳广告公司维生的数百人都不用担心。特纳总是乐于学习，并且跃跃欲试地想把公司推至他父亲梦想不到的高峰。梅佐指出：“他是个天生的生意人，公司里又有许多优秀的经理协助他，当时他得到不少宝贵的忠告，而且通常会予以采纳。不出多久，特纳就发现自己如果有意愿，绝对都能实现。”

特纳留下了给父亲长期当秘书的薇拉·瓜伊（Vera Guay），继续担任他的个人助理达七年之久。薇拉目睹了父子间的尖锐争执，和大多数人一样，从未真的想过特纳能超越父亲的成就。她记得：“特纳是公司的最佳业务员，他向银行家和所有对这个二十四岁小伙子不抱有任何期望的人，成功地把自已推销出去。他在生意上的杰出表现，对很多人而言真是意义深远。”

铩羽而返

特纳控制了特纳广告后，迅速着手扩展新市场，他买下竞争对手，开始巩固在整个南方的势力。然而他试图涉足其他生意领域时，却遭遇困难。先是在一家绢印公司赔了钱，后来又不得不放弃买下一家直销公司，不过他在广告业却似乎所向无敌。某次一个来自北卡罗来纳州的同行，决定打入查尔斯顿的市场，以为特纳会无暇他顾，可是特纳视之为对他个人的侮辱，于是派了一队人马去北卡，租下那家公司所在地的一切可租广告牌。很快地，那家可怜的公司在自己老家失去了立足之地，不出几周便撤出查尔斯顿，此外还付了特纳一大笔权利金才拿回了老地盘。

特纳的律师考克斯 (Tench C. Coxe) 是个老谋深算的人物，他回忆：“当时我们时常走在边缘上，不过特纳绝不玩不够公平的游戏。”考克斯还记得，有次特纳参加投标，希望买下一家广告牌公司。某位人士愿意向他泄漏底标，“特纳却勃然大怒！他很肯冒险，不过绝不拿名誉下注。”

虽然他加入奥运会的努力始终不成功，却已经开始大谈升级，向海洋帆船赛进军。1962 年初，特纳说服范内斯以及其他几位从他在萨凡纳驾小船时代便郁郁不得志的同好，一起参加海洋赛第一季的比赛。特纳租用一艘 40 英尺长的“席拉”号，打算驾这艘船完成南方海洋巡回赛。这项比赛在冬季沿着佛罗里达州海岸进行，是全世界数一数二的艰苦挑战。“席拉”号停在纽约长岛，特纳去拿船时恰逢冬季第一场暴风雪，当时随行的船员包括布朗和梅佐，特纳打算直航下迈阿密，赶上南方海洋巡回赛。

梅佐直率地说：“那是我这辈子过得最糟的四天！我再也不会和特纳一同驾船！从一开始就问题百出：无线电坏了，电线折断，齿轮出问题，厨房的一场火差点失控。我们都打算不管在哪儿上岸算了，只有特纳不这么想。”

无论如何，他们还是熬过了这场大风雪，终于进了内陆水道来到萨凡纳。梅佐谈起特纳对这趟灾难性处女航的解释，仍然十分愤慨，特纳竟然说：“我又没有当过别人的船员，怎么知道会出这些状况？”

特纳的生活方式已经人尽皆知。他不停地寻觅下一项挑战，试尽一切手段取胜，不断向前推进，倒下再爬起来，愈挫愈勇，直到摸对了窍门，终能练就一番好身手。这种方式不但在学习闪电型帆船时奏效，后来更令他成为 Y—飞人和飞行荷兰人型帆船赛的全国冠军，然而特纳也发现，同样手法用在超过 40 英尺的船只上，风险似乎大了些。

虽然驾驶“席拉”号出师不利，特纳却立刻迷上海洋帆船比赛，的确没有其他事情更适合他的脾气和天赋了。在这种运动中，必须独自面对一切，命运操纵在自己手中，兼有一群勇敢的船员听命于他。特纳终于实现了自己的浪漫想法：航向大海，远离商场的陈腐平凡以及生命中的琐碎需求，驶进能与心目中的英雄为伴的世界。

特纳在南方海洋巡回赛的首季比赛一团糟，乃是意料中事。特纳和他手下那群来自萨凡纳的顽强船员虽然一路险情百出，却努力完成大部分的赛程。到了著名的利普顿杯 (Lipton Cup) 举行时，他们竟然名列第二，特纳也开始认为幸运之神终于眷顾了。1965 年的季末决赛，从佛罗里达西岸一路南下 600 英里到牙买加的蒙特哥湾 (Montego Bay)，特纳摩拳擦掌地做好准备，甚至以为有望取胜。但是他在佛罗里达最南端差点损失主帆，而且比赛不到一半就陷入了食物和饮水不足的窘境。“席拉”号远离航道，特纳最后只好承认失去方向，打道回府。一旦停靠岸边，特纳便归结出问题一定出在船本身。如果要在海洋帆船赛方面成功，显然非得买下自己的船不可。

所向无敌

那时速度最快的新型海洋赛船，首推 CAL—40 型，特纳订购了一艘，并命名为“荡妇”号 (Vamp X)。虽得等到春天才能交货，不过他在这段等待期间仍不停驾飞行荷兰人型出赛，磨练小船方面的技巧。他还对奥林匹克级 5.5 米型也发生兴趣。

一旦特纳得到“荡妇”号，他立刻所向无敌。特纳不但赢得 1966 年南方

海洋巡回赛冠军，而且创下有史以来最大的领先差距，海洋赛船界只好万分不情愿地承认，再也不可小觑这个莽撞的年轻人了。特纳踏入海洋帆船赛的第二年，虽然迎战的队伍是历来最坚强的阵容，他仍然出人意外地勇夺锦标。纽约时报评论道：“使用像 CAL—40 型这种船只赢得南方海洋巡回赛的难度，就好比开着一辆普通房车去参加大赛车获胜一样不可思议。”

特纳在接受《时代》周刊杂志的访问时表示：“海上帆船赛的成功要素，依重要性排列，首先是一组杰出的船员，其中舵手尤其影响重大，因为必须掌握船的正确方向；第二是航海能力；第三是优良器材。”然后他为自己十分清晰的竞争信条作出总结：“当然还必须比别人更努力，才有办法获胜。”

英国一份专业航海杂志的记者，则颇具眼光地警告海上帆船手，特纳不但加入了这项运动，还可能带来革命性影响。他不失公道地叙述：“飞行荷兰人型的小船船长，带领一群杰出的小船水手，大肆张扬地参赛，弄得尽人皆知，最后竟然就这样赢了。”

‘荡妇’号和她那吵吵嚷嚷的船长，令大多个性安静沉着的海上帆船选手们大为震惊。偏偏‘荡妇’号获胜的原因，就是特纳。”

特纳希望延续在南方海洋巡回赛的佳绩，并参加 5.5 米型的世界锦标赛，却只在五十艘中排名十二。特纳一面舔着这次失败的伤口，一面继续寻找新的动力。在接下来的纽波特港到百慕大的比赛中，他得到不起眼的第九名。但从百慕大到丹麦这段高难度的比赛中，首度参加横渡大西洋赛程的特纳脱颖而出，得到同组的第一名以及整体的第四名。

那一年特纳在三次海上帆船赛中获胜两次后，变得愈来愈热衷于比赛。他设法让著名的造船专家德瑞克特 (RobertDerecktor) 加入，参加 5.5 米型和飞行荷兰人型全国大赛，但都没取得好成绩。不过他却趁机说服了德瑞克特，让他为即将来临的南方海洋巡回赛造一艘崭新的 CAL—40 型帆船。德瑞克特果真在三个月内设计并完成“匆匆”(Vamoose)号，但是当特纳驾着“匆匆”号赶往南方参加 1967 年大赛时，这艘船还没有进入状况，所以特纳在最后一轮蒙特哥湾的比赛开始前，只排名第四。那天一开赛风势就十分强劲，特纳却看出其中的契机，于是甘冒大险，从头到尾都让作为主帆的三角帆鼓得满满的，决心一试是否能在最后一场比赛中扭转乾坤。他后来告诉迈阿密先驱报：“当时我们只会得到两种极端结果：不是赢，就是落到折断桅杆的下场。全体船员赞成一赌，他们是我见过的最勤奋的船员。”“匆匆”号最后遥遥领先，特纳连续两年摘下南方海洋巡回赛冠军。一位不具名的船员表示，其实迈阿密先驱报忘了提到的重点，是特纳如何虎虎挥动长鞭，驱策他们工作。

不折不扣的竞争者

特纳如今沉迷并全身心地投入海上帆船赛。不论比赛在天涯海角举行，他都会尽量参加。而他加入海上帆船赛的头五年，就比大多数选手一生累积的航海时数还多。他逐渐舍弃了那些来自萨凡纳的船员，组合了一群和他同样沉迷而且本领高超的伙伴，一旦接获召唤，便愿意抛开一切追随特纳出航。这些人中，有男也有女。此外特纳还开始把船交运到启程港口，自己则乘飞机前往，常常在开赛前几分钟才赶到。

当他回到办公室时，也保持同样的紧凑步调。到了 60 年代末，特纳广告

公司的盈余，使他有闲也有钱，几乎可以花全部时间进行航海。然而他也看出户外广告业已经发展到一定程度，开始寻觅下一阶段的商场挑战。范内斯指出：“特纳与众不同。他实在是个不折不扣的竞争者，没办法安心坐享既有的成果。”的确，不断往前冲已成了特纳的生活方式。

梅佐也有同感：“我目睹特纳整顿父亲的事业，他简直是闭着眼睛办到的，同时还有余力花大把时间驾驶帆船。他老早就可以退休而不必为钱操心，但他还是开始收购其他公司，他总是想办法运用别人的资金达到自己的目的，这就是特纳的本事。只要他想，便可迷得别人把裤子乖乖脱下来也非难事，而且通常被我们买下的公司的原来老板，还会加倍努力工作，这又是特纳的另一项天才，他能让大家和他一样充满热忱。他还能令大伙儿相信任何事情。特纳当时准备经营广播电台时，原本好像没什么道理，可是一经过他解释就变得振振有辞。突然之间，我们不再是特纳广告公司，摇身一变成特纳传播（Turner Communications）公司了。”

特纳一方面对新事业充满兴趣，一方面争取到一位名叫路迪（James C. Roddey）的年轻人。路迪原本在罗林斯公司掌管传播、电视和有线电视。而今天的路迪却已是好几百万家产的私人投资者了。当年特纳一见到他便直觉地认为，特纳传播公司若要保持冲力，就不可缺少这名个性平和、思路缜密的行政人员。

路迪说：“特纳无疑是我见过最聪明的人，不过我只花了两秒钟就明白，他是绝对的古怪。特纳有些好点子，但他也是个赌徒，不过是个拥有高超商业判断能力的赌徒罢了。”公司有路迪掌舵，特纳便前往查塔努加（Chattanooga）打算建立广播帝国。路迪表示：“他勇往直前。以前他在查塔努加念麦科利中学，现在他决心要在那儿拥有电台，结果我们买下了全国最烂的电台，而且付出的价码也过高。”特纳心里有不同的想法：首先尽快改变节目的编排，播出劲歌金曲，并启用几位年轻主持人，最后便是压轴法宝。

特纳的户外广告一直欣欣向荣，获利可观，但是广告商之间的转手中，总会留下几块没出租的广告牌。特纳想到，与其花钱维修这些闲置的广告牌，还不如用来促销他的电台。他告诉路迪：“我知道主意听来不怎么样，但绝对奏效。”接下来两年，特纳分别在查塔努加买下第二家电台，在查尔斯顿也购入两家，再加上位于佛罗里达州杰克逊维尔的一家。借由特纳的广告牌之助，每一家原本表现不佳的电台都在短期内大获其利。

特纳进军广播业虽然成功，但他却不能保持住兴致。这也许是一门赚钱生意，然而特纳内心深处却感觉到冲力开始减退。特纳以他在航海时判断风向的敏锐本领，着手扫描寻觅下一阶段的突破目标。

“匆匆”号下水不到一年，特纳便将它出售，并再度集中精力在奥运上，这是他自始至终念念不忘的未了心事。他驾着新的奥林匹克5.5米型帆船，参加所能找到的一切比赛，虽然很少得到第一，却遇上了每一种可能的状况，学到了极为宝贵的经验。他也常和顶尖的小型帆船选手同场竞技，然而很少人了解，特纳的目标不只局限在奥运，他其实是在准备成为世界最佳、最出名的帆船选手。

出师不利

他决定参加 1968 年南方海洋巡回赛，并且及时租下了 73 英尺长的著名“波丽露”（Bolero）号。特纳和船员在 12 月中旬，赶到“波丽露”号所停泊的纽约州蠔湾（Oyster Bay），准备航向南方。蠔湾港已经结冰达 10 英尺厚，气温更低到华氏零度以下，可是具有先前驾驶“席拉”号那次经验的特纳却毫不畏惧。他雇用了一艘破冰船开道。冰一破开，“波丽露”号立刻往下沉。特纳指挥船员把船里的冰水弄出来，第二天一早就航向大西洋。作为随行厨师以及公正人的布朗对此行记忆犹新，他充满骄傲地叙述：“当时险情百出，特纳则不断告诫大家坚持下去，一定能度过难关。我们几个新手被冲出船外，全靠安全带挂在那儿，经过特纳的激励他们竟然奇迹般地熬了过来。”驶进北卡罗来纳州时，特纳只允许停留一天略事休息和修补。特纳那年在南方海洋巡回赛落居二十五名，对他来说简直难堪已极。

接着，特纳又向加拿大的沃尔（Herbert Wall）以 7 万美元的代价，买下“美洲之鹰”号（American Eagle）。这艘船在 1964 年的美国杯赛中出师不利，于是改装成海上赛船并停泊在麻省。特纳取船时又碰上零下气温，此外他还发现“美洲之鹰”根本没有真正出过海，不过特纳毕竟从以往的惊险经历学习了一些心得，所以航程虽然很不舒适，但至少没有船员再觉得生命可危。

特纳打算用 1969 年的南方海洋巡回赛，当作驾“美洲之鹰”号参加横渡大西洋比赛的热身赛。然而 12 米型的快艇，是设计用来在适当气候状态下，参加近岸 25 英里的短程比赛的。这种脆弱的船身设计，目的是增加速度和操控容易度，绝不适合严酷的海上大赛。从迈阿密到拿骚途中，船的主桅竟在强风中折断，因此特纳真正明白了“美洲之鹰”的脆弱，横渡大西洋的计划也只好突然告终。

特纳在 60 年代大约每年花 10 万美元在比赛上，另外还要加上大约 2 万美元的机票钱。以今天的标准来看实在不多，因为现在光是制造一艘简单的 12 米型帆船就超过 500 万美金，参赛一场又得花 500 万，不过特纳当年的手笔，已经足以使他跻身国际海上帆船赛体系之中，与王公贵族和富豪为伴。一份专业杂志这样形容处在精英群中个性急躁的特纳：“这个刚起步的小伙子有时会冒犯到前辈，他虽绝不谦虚，也不过度自夸。只要对手表现杰出，则乐于致上赞美之词。造成他如此喧嚣的原因，是出于热忱而非以自我为中心。”

总之，特纳以令人耳目一新的坦率和不可预测的风格，成功地迷住大多数人。为了维持身分，他也不再像以前那样，老是派布朗在比赛前一天出去把对手灌个烂醉并搜集情报。现在特纳结交的名流，包括挪威王子哈罗德和挪威国王奥拉夫，所以他承受不起失足。范内斯回忆：“哈罗德曾经和特纳结伴出航好几次，对我而言是件大事，不过特纳早和这些人打成一片，习以为常。他还见过西班牙国王卡洛斯、希腊国王康斯坦丁，他们全都很喜欢特纳，并认为他是全世界最棒的人物。对欧洲王室而言，特纳就是美国人的典型。”

人人都是国王

在斯德哥尔摩举行的某次庆功宴中，晚餐后的演讲人觉得已经介绍了坐在主宾桌上的特纳的太多头衔，于是改请特纳站起来自我介绍。

特纳从容地开口：“是的，这屋子里的确有不少国王，但是在我的国家，人人都是国王。”

范内斯说：“特纳自然就征服了全场，大家还起立鼓掌。接着他退到角落，整个晚上和卡洛斯国王辩论君主立宪的课题。”范内斯还记得，特纳当时就谈及电子媒体的强大力量，以及可以如何造福世界。范内斯说：“这就是早在有线新闻网成立之前的事。高谈阔论结束后，特纳就和我们出去喝酒直到天亮。”

特纳天性就爱滔滔不绝，而他通常停不下来也是明摆着的事实。好在特纳在国际帆船界的较为古板的上层阶级中，听众倒是不虞匮乏。这虽是个奇怪的群体，不过可都真有航海本事。特纳似乎总是把自己在别人心中的印象抛在脑后，一心一意不计代价地寻找乐趣。有些达官贵人无疑希望看到他多言必失，也有些人对他的喧闹没什么耐心，因为他的广泛兴趣和渊博知识固然令人印象深刻，不过他也老是强辞夺理，要和他展开一场双向沟通的谈话，几乎是不可能的事。

范内斯说：“特纳总是有办法让自己成为任何谈话的焦点，不过在我们相处的时候，却从没听他谈起家庭、父亲、妻子或婚姻。话题始终围绕着他的野心、他的梦想，特纳有着满脑子的梦想。”

1970年特纳过得十分紧凑。他一扫去年的低迷成绩，首先以“美洲之鹰”成为五年来第二次南方海洋巡回赛冠军。在巡回赛的第一站和第二站中间，他飞往悉尼，赢得澳洲的黄金杯大赛。赛程不算，光是来回飞机就坐了三十二小时。接着他又驾“美洲之鹰”参加纽波特港到百慕大的比赛，得到第二名，参加芝加哥到麦基诺的比赛也是第二名，紧接着又在安纳波利斯的全国5.5米型比赛获胜。不到两星期，他回到澳洲，成为5.5米型世界杯亚军。这十二个月的惊人赛程，使他打败了那年驾驶“无畏”号并在美国杯轰动一时的好手菲克尔（Bill Ficker），成为1970年帆船界风云人物。

特纳当时买下“美洲之鹰”号并驾着它参加海上帆船赛时，不少行家在窃笑，不过现在可不一样了。特纳在12米型上累积的航海时数，已高达无人可比的程度。这些日子以来，特纳不断证明自己是全世界最好的小型船船长，难怪他又有了新的梦想。

他太过分了

不只是帆船界开始注意特纳。《时代》周刊想要作一次特纳专访，而该杂志驻亚特兰大特派员丹福思（Ken Danforth）原本有点不感兴趣，但是一着手搜集资料，随着愈来愈多背景故事的浮现，不禁开始着迷不已，并认定这会是一篇精采故事。丹福思还发现，亚特兰大的所有高级妓女几乎都认识特纳，而且在言谈之中透露出交情大都不浅。

丹福思记忆犹新地叙述：“我第一次走进他办公室，看到相貌堂堂的他昂首阔步地走来走去，手中还劈劈啪啪地玩着一枝短杖。他说愿意带我一同去航海以便写文章，但得先给我来个考试，并表示已经设计好几个问题以测验我心理的强韧度。这些问题都涉及私事，我不禁有点冒火，并且告诉他，我是来这儿做采访的，他却继续追问并不断说：‘喂，回答呀，笨蛋！’他还说，他就是想要知道我是哪种人，我则老实不客气地指出，他太过分了！”

这时特纳却乐不可支地说：“好啦，你通过了。我要的是真正的男子汉，

你够格。明天一早我们要从迈阿密航行到坦帕，现在你回家收拾行李，我们机场见。”

丹福思记得：“一同出海的还有其他船员、老友、特纳太太，和一对负责炊事和维修的年轻男女。船一到大西洋，大家便开始狂饮。特纳谈个不停。夜幕降临后，特纳开始了有关战争的演说——其中引述了一些希腊和罗马史学家的论点，他的内容的确令人印象深刻。他告诉大家，他相当支持战争，因为战争有‘清除’社会上弱者的作用，他相信强者生存，而他显然自认是强音。接着他愈讲愈法西斯，也愈放言无忌，虽然我还不算孤陋寡闻，但听到这种背景的人公然大谈种族歧视，以及泡女人的种种细节，实在令我震惊。而一直在场的特纳太太，只好卑躬屈膝地默默承受下来。”

丹福思继续回忆：“由于我的身分是记者，所以说话不多而尽量集中注意力去了解这个人。特纳发表完言论后，开始对为他工作的那对年轻人颐指气使，简直把他们当奴隶看待。那天天气极佳，特纳决定脱个精光，那对年轻人和其他男人也都加入。当我拒绝时，他暴跳如雷，嘲骂我是胆小鬼，不是他原先认可的男子汉。我只能向他声明，我不愿成为自己所写文章的一部分，身为旁观者，实在没有向任何人道歉的必要，他这才放过了我。”

“杀！杀！杀！”

丹福思继续道：“我们接近佛罗里达州最南端时，有人钓上一尾大鲭鱼。当时除了特纳太太和我，其他人都全裸，特纳太太依然坐在甲板上，看起来愈发悲哀。特纳这时不掌舵了，抓起一根把手，跪在大鱼前面，开始痛打这条鱼。光着身子的他全力猛击，弄得血和鱼鳞四溅，同时不停用他那刺耳高亢的嗓子大喊：‘杀！杀！杀！’我完全弄不懂他在干什么，情景十分吓人，如果有路可逃，我一定掉头就走。此外，我也不明白他为何带太太来，后来特纳开始找她麻烦，任意辱骂她。这个男人绝对是个头号疯子，而我也根本没有取得什么有价值的写作材料。”

当时特纳三十二岁，正享受着航海给他带来的喝采声。他对不太花力气便可取得成功的广播电台事业已感厌倦，觉得实在无聊，也感觉到可能丧失宝贵的冲劲，他明白又到了追寻更大目标的时刻。特纳还相信，如果“特纳传播公司”是个上市公司的话，大展鸿图会容易得多。这个想法，使特纳成为所有投资银行家心目中极欲争取的大肥羊。

3 进军传播业

如果谁想吃火腿，那都得进腿肉熏制房。

——休伊·朗

《竞选演说》，1931年

以亚特兰大为根据地的鲁滨逊·汉弗莱（Robinson Humphrey Co.）证券公司，1968年10月18日在投资大众全无预料的情况下，抛售130000股赖斯广播公司（Rice Broadcasting）的股票，净值超过65万美元，不过这笔款很快又被赖斯唯一仍在运作的一家毫无生气的产业赔光殆尽。这家名叫WJRJ的超高频（Ultra-high-frequency, UHF）电视台，当年的收益只有411000美元，而开播以来总亏损超过80万。纵然赖斯的管理部门勇气十足地宣称，扭转颓势的契机已经不远，股价仍然直线下跌。如果鲁汉证券公司不赶快将WJRJ股脱手，情况将不可收拾。

特纳对WJRJ的一点了解，仅来自这家电视台曾租用他的广告牌。赖斯广播是在1968年开始租用广告牌的，希望借助一项绝望之下想出来的赠奖活动提高收视率。特纳对超高频电视一无所知，他家的电视甚至根本收不到第十七频道的超高频电视台。这种情形十分普遍，因为在1968年，这个地区只有不到一半用户可以收到超高频信号。该台自己做的调查显示，在亚特兰大地区的收视率不到5%。特纳后来得意地吹嘘：“我那时是不看电视的，但一得知这家电视台要出售，立刻产生兴趣。有人告诉我，那是家地下电视台，可是我全然不知那是什么意思。”

股权交换进行购并

对鲁汉公司而言，赖斯传播公司是当地的严重麻烦，银行家尖酸刻薄地拿它作为笑柄，特纳却毅然决定买下。当时仍然对“席拉”号处女航一事耿耿于怀的梅佐，则是第一个知道的人。他说：“鲁汉公司的人一进特纳办公室，立刻便知道他们找对了人。虽然这家电视台再过三十天就要停播了，特纳仍然决定要买下。”特纳看出，电视会比其他媒体发展得更快，而开始抢走户外广告牌广告生意的日子也即将来临。一张电视台执照，在短短几年内很可能变得十分值钱。此外，广告牌生意源源不绝的收入也可助他重整这家电视台。

梅佐说：“我在他取消出售广告牌公司给内格勒时，已经和他共同度过一次危机。如今我又面临同样棘手的状况，不禁问他：‘为什么？’我再也承受不了又一次惊险。”梅佐觉得有义务要拯救特纳，而考克斯、路迪和大多数特纳传播董事会成员也都支持梅佐。他警告特纳：“如果失败，一切事业就垮了，你将一无所有，我们不愿孤注一掷，因为结果不值得冒这么大的险。”

特纳根本听不进去。大家都说他不可能用一艘用过五年的12米型脆弱小船，赢得横渡大西洋帆船赛。梅佐反对愈烈，特纳愈深信应该下注。此外，特纳还想办法以不付现款的方式买下超高频电台，同时达到让特纳传播公司的股票上市的目标。

于是赖斯广播公司的主席，富有的亚特兰大煤炭商赖斯（Jack M. Rice），于1970年1月26日宣布公司并入特纳传播，其中包括免税的股权交换，赖

斯的股东可用 3.6 股换特纳传播的一股。在全然没用现金的情况下，特纳传播就此成为上市公司。特纳本人得到控股权，超高频电台大约价值 250 万。特纳又多花了 18 万美元的特纳公司股票，买下了该台 1093 英尺高的转播塔。不过到了 1970 年底，一向都很赚钱的特纳传播公司，却出现超过 70 万美元的税后净亏损。

梅佐说：“人人都认定特纳这次真的疯了！那个电视台正在像大出血般赔钱，我们觉得整个公司都快被拖垮了。”亚特兰大有两家超高频电视台，WJRJ 是较弱势的一方。当特纳接手时，一个月损失要超过 5 万美元，地处桃树西街的摄影棚更是残破不堪。特纳下令路迪把电视台更名为 WTCG，后三个字母代表特纳传播集团（Turner Communication Group），然后便直接前往迈阿密参加新一季的南方海洋巡回赛。走之前竟告诉董事会，他又在北卡罗来纳找到另一家超高频电视台，而这次可以买得很便宜。

特纳顺利地地在 1971 年南方海洋巡回赛中获胜，不过北卡罗来纳一役却告失败。他同时也失去了父亲老友兼他亲信的军师梅佐，因为梅佐断然拒绝完成北卡的收购行动，还一度考虑发动宫廷政变把特纳赶下总裁位置。特纳解释：“后来梅佐递出辞呈。被自己的会计师认定大劫难逃，弃我而去，滋味可真不好受。”即使没有了梅佐，董事会仍对北卡收购案投下反对票。特纳却不改初衷，用自己的名义买下了这家电视台。

神经最粗的人

他后来承认：“这家电视台情况比亚特兰大那家还糟，不过一个月只亏损 3 万美元就是了。”特纳自己向银行贷款 25 万元，赶在法院要进行破产清算程序之前，买下这家位于夏洛特市的即将倒闭的电视台。为了完成交易，他以本身拥有的特纳传播股票作为担保，承担下将近 300 万美元的负债，随后他还必须向自己公司借钱，以便维持夏洛特电视台营运。成交后，他立刻将它改名为 WRET，用来纪念父亲。为了避免发生明显的利益冲突，他安排让特纳传播可以凭着所借出的款项，交换取得电视台的选择权，也就是可在一定期间内依约定价格购入的权利。

路迪不久也追随梅佐的脚步离开，临别还放了一炮。由于时空久远，路迪如今回忆起来还带着浓厚的感情色彩：“特纳常会着手一项新计划，然后人就不见了。一旦回来，他便开始大吼大叫，要大家顺着他的意思去办。他也许的确是个天才，可也绝对是我所见过的神经最粗的人。”梅佐离开后，随即任命自己为“特纳公司离职人员协会”秘书长，不久，申请加入此会的信件，立刻如雪片般飞来。

特纳传播集团位于桃树西街残破的小摄影棚，看起来就像一座有待整理的仓库。每周必须喷洒药剂杀跳蚤，特纳却准备将它作为自己的指挥所和通信中心。问题是他又即将要参加迄今为止最富挑战性的航海比赛，接下来八个月的大部分时间，不是在水上就是在空中。虽然特纳和父亲一样重视承诺，可是即使是特纳传播集团中身经百战的那些人，这回也看不出他有何办法拯救这家电视台。

一位名叫桑德斯（William S. Sanders）的年轻人取代了路迪，成为特纳不在时的实际负责人。特纳雇请手下的一贯手法就是凭直觉，重用桑德斯也不例外。不论是在为 5.5 米型帆船找船员，或是寻觅公司的财务要员，特纳

都能迅速在内心作好决定。特纳找人的本领，可算是他最伟大的天赋，而很多人都忽略了这点。即使有时他给人以只手擎天的印象，然而他自己却明白是无法凭一己之力克竟全功。特纳非常平易近人，很多人因而对他没有戒心。不过想蒙骗他则几乎不可能，他绝对精明过人。

特纳有几次猎入头的最佳成果，其着手的地点包括酒吧、男厕，而他三十多年来上千次乘坐经济舱飞机时的邻座也都可能是他的目标，然而桑德斯却近在咫尺，桑德斯是在亚特兰大工作的年轻会计师，比特纳小几岁，也在萨凡纳长大。桑德斯的家庭也经营户外广告生意，他和特纳一样，都是天生的企业家。他在那鲁完成大学学业，渴望冒险的念头却日益强烈。桑德斯拥有非常冷静的头脑，深思熟虑，谈判技巧一流，沟通天赋更是突出。这两人配合得天衣无缝，接下来九年，他们将联手出击，把特纳传播公司经营成一个媒体强国。

桑德斯也对电视的未来充满热忱，他相信广告方面的开支一定会大幅增加。亚特兰大是全美第十大市场，超高频正在急速地渗透到各个角落，特纳买下超高频台的头两年，潜在收视率就从 5% 跃升为将近 55%，而且还呈上升趋势。桑德斯说：“特纳认为可以用过去对电台的同样手法，也就是利用广告牌来促销超高频台，他对了，效果奇佳！”但是桑德斯也指出：“超高频台当时也颇有可能拖垮我们。许多时候大家都想特纳是不是疯了？但是当特纳决定去做时，他真是超级推销员。”

大势不妙

即使如此，到了 1971 年初，连桑德斯也不得不承认，特纳传播公司资本严重不足。他看出大势不妙，并且准备开始出售公司资产以维持营运。特纳本来就爱把公司的困境夸大，但是特纳传播集团亏损严重则是不争的事实。亚特兰大的两家超高频电视台 WTCG 和 WATL，那年分别都赔上将近 100 万美元，不过 WATL 吃亏的是没有自己的广告牌，更没有特纳独具的撙节开支本领。根据联邦传播委员会的报告，1970 年全美 146 家超高频电视台中，99 家出现赤字。连营销经理威廉斯 (R. L. Williams) 要花 212.5 元美金，买制作广告的新录影带，特纳都不肯批准，命令他用在地下室找到的旧录影带洗掉再录。不过事实证明，桑德斯才是天才背后的大天才，他有效地保住日增的银行支援，出清几项不欲保有的产业时又卖得好价钱，光是售出一个广告分公司和电台，就拿到 200 多万美元。他还不卑不亢地说服特纳，把投资在造船生意上的股份重新卖给格林。

桑德斯更出众的成果，在于能够趁着公司财务明显陷入危机时大量吸收股份，使得特纳持股数再次升到 55%，这也许只是财务上的小戏法，不过桑德斯却成功地使特纳重新得到当初购并赖斯传播时放弃的绝对控制权。特纳传播股价已队 5 元一路下滑到 1 元，但桑德斯根据的则是估价专家计算出来的真正市价，结果坚定了特纳的信心，因为自从电视台并入特纳传播以来，公司已经升值一倍。虽然特纳传播集团赔钱，特纳传播在公开市场现值至少值 1200 万美元，而尽管特纳传播集团整天插映的不外是黑白老电影和老掉牙的重播影集，生意却有愈做愈好的趋势。特纳甚至决定，现在 WTCG 四个字代表的意义，该是“看着这个频道成长” (Watch This Channel Grow!)。

到了 1971 年 3 月 31 日，拥有另外一家超高频台的联合广播公司 (United

Broadcasting Co.) 在没有任何预告的情况下，决定放弃亚特兰大，就此停播。联合是全美仅次于凯泽 (Kaiser) 广播公司的第二大独立电视台。联合公司在费城总部的决策者，认定在这个由三大电视网占据的领域，超高频电视台将永无翻身之日。眼看凯泽在超高频这个无底洞投下 5000 多万美元之后，联合决定收手。对特纳而言，这简直是件令人不敢置信的好事。特纳宣称这个意外，乃是“以无限制的资金挹注，胜过强大力量”的应得胜利。他还开始不断向别人暗示，即使到了陆上，他还是所向无敌。

老式无聊的黑白片

于是特纳传播集团从亚特兰大五家电视台中的第五，成为四家中的第四。作为唯一的独立电视台，特纳现在有足够运筹帷幄的空间。那家超高频台一停播，他便要威廉斯当晚播出一个名为“感谢你，亚特兰大”的广告，而收看到的观众不禁会问，自己到底做了什么让特纳值得感谢的事。

然而有两大问题，首先是特纳传播集团原已不稳定的讯号常常会完全消失，其次是根本没有节目可以和三大电视网播放的新电影、专业运动比赛、迷你影集，以及众星云集的连续喜剧相抗衡。特纳说：“亚特兰大另外三家商业电视台，背后都有三大电视网的资金，而且内容相当类似。我相信人们已经厌倦了每天晚上看暴力、心理问题和种种负面的节目。亚特兰大人理应得到些不同的选择，而不只局限在充斥强暴和谋杀的警匪片。”不过对大多数人而言，特纳话中指的“不同”，其实就是“老式无聊”，加上“廉价”和“黑白”。其他电视业者已经改为播出彩色节目，但资金不足的特纳，却不得不依赖好莱坞老片，往往选的还是他年幼时看过的电影和喜剧。

被特纳聘为特纳传播集团全国销售经理的阿什利 (TomAshley) 说：“特纳不介意多付钱，因此在行业中交了不少朋友，人们喜欢与他一同工作。他常连价钱都不问就买下产品，这点令桑德斯发狂。”

当时大多数电视台，尤其是捉襟见肘的独立电视台，播出的节目只是取得播映权，之后版权又回归到原来的所有者。特纳打破传统，改用尽可能买断的做法，以便一再播出。这样一来，播出上百次后，原先买下的价格就变得很划算。当时很少人了解这种方式的意义，因为连带地会限制自己只能买到市场上最旧、最廉价的节目。不过就尽可能取得所有权这一招，特纳终于使传播集团成为全美最赚钱的电视台。而这是单凭天才，还是基于他讨厌租用别人帆船的同样倾向，就不得而知了。当时没人把特纳放在眼里，但他的确带给其他人一些值得深思的创举。

其实亚特兰大没有太多的人收看特纳传播集团的电台，对特纳未尝不是好事。首先是收看超高频电视台的选台方式极为复杂，接下来又得将电视机上的天线调整到一个完美的角度，然后看到的节目是黑白的如“灵犬莱西”、“我爱露西”之类，特纳称之为“逃避现实”的良方。就凭着这些陈年重播的影片，他有本事营造出一套哲学思维的节目，并敏捷地想到了广告。他大力促销的重点并非是影片本身，而是其中蕴含的天真无邪的家庭观念。

一旦选定家庭观念，特纳便把目标对准新闻节目，或许更确切的说法，是针对从不看新闻的人。三大电视网会将晚间新闻传送给各地加盟台播出，但亚特兰大的美国广播公司 (ABC) 加盟台决定不播新闻以提高收视率。当美国广播公司强硬坚持一定要播新闻后，特纳立刻趁机推出重播的“星际航行”

(StarTrek)，果然捕捉到一大群宁可不看新闻的晚间观众。

全国广播公司(NBC)的加盟台 WSB，一直是亚特兰大的收视冠军。当 WSB 拒绝照单全收全国广播公司的节目，宁愿采用本地制作较具获利潜力的节目时，特纳再度杀出来，买下全国广播公司的五个喜剧系列，并急欲在不断成长的亚特兰大市场上分一杯羹。特纳的广告很快便不管三七二十一地宣布：“全国广播公司已经转移阵地到十七频道。”特纳别出心裁地勉强解释道：“我们只是觉得这样可以动摇 WSB 一点点的基础，并令大家知道我们也在努力竞争。”

天才观众群

筹划这一切的特纳声称自己忙得没时间看电视。离开芝加哥高收入的工作，前来担任业务部总经理的霍根(Gerry Hogan)说：“特纳从第一天开始，便操纵着整个电视台。我们都想不通他的精力和点子从何处来，反正他就是有源源不绝的能量。”

与一般人打成一片的本事，始终是特纳的长处之一。他虽然是中上阶层出身，却对世上所有的小人物有着发自肺腑的认同。特纳的矛盾极多，就像他毕生追求出类拔萃，同时又想融入普通大众。他厌恶谋略，不喜闲谈，然而他的言谈之中却充斥着似是而非的诡辩，换了任何人，都会显得古怪而不自然。特纳是大众心声的代言人吗？有一件事是日益明显的：他天生知道上电视时，该用哪种方式对社会大众讲话效果最好。

由于对抗性节目安排策略奏效，特纳忍不住想尝试点强势销售，于是率领手下勇气十足的广告业务员亲自上阵。他质问目瞪口呆的广告商：你要避免废话吗？然后用力敲击他们的桌子，你要好价钱吗？你要你的信息以不同凡响的方式脱颖而出吗？那么就到特纳传播集团来做彩色广告吧！因为我们其它的节目全是黑白的！特纳告诉他们：“我们的观众群也许不很大，但是平均智力远超过一般人。”根本不管手边没有任何证据，他就这样大言不惭。那么他怎能如此有把握呢？“因为只有天才，才有办法知道如何接收到超高频电视台讯号，知道吗？笨蛋！”

特纳以前的一名女朋友在下一个节目计划中帮了他一把。这名女了嫁给了亚特兰大最著名的职业摔跤赛承办人，她说服丈夫把比赛从美国广播公司加盟台转到特纳传播集团来播放。不久在那个狭小的摄影棚，便设起一个大擂台，每周三次请几十个邻居小孩来欢呼加油。摔跤使得收视率直线上升，也首度令特纳明白职业运动比赛的力量。

亚特兰大“勇士”队(Braves)于1962年从密尔沃基搬到这儿。自此之后，该队的母公司一年亏损近百万美元，幸好 WSB 每年支付20万转播权利费，不无小补，但是双方都还是不甚满意。特纳适时出现，并提出优厚条件，愿意在未来五年每季付60万美元，于是“勇士”队不再与 WSB 续约，而投入特纳的怀抱。不过“勇士”队的广播经理卡林(Jack Carlin)看到合约时不禁大吃一惊，原先 WSB 只播二十场，但现在特纳传播集团台要播六十场，“勇士”队面临过度曝光的局面。然而唯有大笔资金的注入，或许才可以使“勇士”队留在亚特兰大，所以只好同意。特纳传播集团很快便宣传自己是“勇士队的电视网”，特纳并学习堪萨斯州两家小型超高频电视台东主的串连网络做法，把“勇士”队比赛播映权转卖给六个州的二十四家电视台。就这样

在不知不觉间，特纳竟创造出全美最具规模的“迷你网络”。“勇士”队比赛迅速成为特纳传播集团收视率最高的节目，可是去现场付费看球的人数，却落居大联盟棒球队的最后一名。

“勇士”队的管理层对改变播出电视台一事深表关切。公关主任霍普（Bob Hope）当时觉得：“和特纳传播集团的交易是一大退步，不管它是如何被形容为意义重大的财务收入。无论多少钱，一支大联盟的队伍，就不该出现在一家专门播放卡通和老掉牙旧片的不入流电视台上。我们甚至弄不清楚球迷能否收看到。现在根本没人来看球了，毕竟在电视上出现六十场，实在过于频繁。当时我们好多人担心‘勇士’队或许会就此遭到遗忘。”

爸爸在电视里

霍普的看法大半是正确的，但是他并不了解特纳振兴电视台的决心，以及他将特纳传播台的观众群扩展到整个东南部的渴望。而特纳开始发挥个人的促销魔力，把它应用到“勇士”队的播映上，即使一季六十场转播也满足不了成千上万的球迷。最重大的意义是，即使他们住在几百英里外，仍然认同“勇士”队是属于自己的棒球队。

收购之后十四个月，特纳传播集团开始转亏为盈。特纳的家人现在每个星期天，都看到他坐在皮椅上，在荧光屏上向大家介绍“金奖剧场”。他既非专家，所播的电影也谈不上经典之作，但却又成功地打破了亚特兰大其他电视台照惯例在周末播放宗教性质节目的格局，而分得了一席之地。这时特纳的子女已经增加到五名，对他们而言，这可能是唯一看得到父亲的时候，而且还是通过电视。由于每年12月特纳都会到澳洲参加金杯赛，所以圣诞节也不在家过。尽管没人知道特纳的第二任太太究竟有没有收看“金奖剧场”节目，不过她承认那时每逢星期天，必定会尽责地把孩子召到电视前，免得他们忘了父亲的长相。这个节目之后将近十五年，特纳没有再做同样的曝光。威廉斯则记得：“当初提议时是半开玩笑的，没想到忙得不可开交的特纳竟然相当认真地做，而且表现很好。”

经营事业再加上航海，特纳实在没有太多空闲，而后者变得比前者更艰巨也更花时间。另外还有一项重要事情，是特纳与生俱来的天赋——追女人。特纳和父亲一样，在异性方面耗费很多时间和注意力。当他出去航海时总是尽情放纵，但一返回亚特兰大则努力保护自己顾家男人的形象。他航海的班底中，常包括像比奇（B. J. Beach）和博林（Patsy Bolling）这种真正的女性帆船好手。可是在不计其数的航程中，常有非正式的女性倾慕者随行，而特纳最认真对待的一个，要算是黛·阿拉贡（Frederique D'Arragon）这位轮廓分明且十分富有的法国美女了。黛·阿拉贡气特纳在智力及外表两方面都很匹配，她在任何方面都跟得上特纳，并会说四种语言。黛·阿拉贡庞大的财力赋予她的自信和独立，更令特纳深深着迷。特纳和老特纳一样，都肯负责养家，并需要一个安定的家，而在他想到的时候，也算是对妻子及孩子相当尽心尽力。不过特纳也和父亲一样，觉得自己既然挑起养家活口的担子，就有权爱离家多久就离家多久，而这些时间中的一部分，则投入到不断追求长腿金发美女的挑战中。特纳选择的崎岖航海之路的每一站，都不乏投怀送抱的来源。

然而特纳却也会虔诚地大谈荣誉、忠诚和正直这些美国南方特有的美

德，这也是他最珍视的价值观。他相信上帝，但是妹妹痛苦的死亡动摇了他的信念，不再经常上教堂。他将近四十年不看《圣经》，但仍可以凭记忆背诵那些显然和他双重标准的行为自相矛盾的篇章。不过他的言行不一，可能算是美国南方的一种风土人情，也就是对男人在外“游历”睁一只眼闭一只眼，而把顺从的女人放在家中照料一切。特纳也像大多数的航海人士一样，总是想着下个港口有什么惊喜在等着他。朱迪初见特纳，已经知道他迷恋美色的弱点。一个朋友试着警告朱迪，因为知道特纳还在大学念书时就爱鬼混，他的女朋友多到数不清，所以不愿见到朱迪成为一长列花名册中的一员。

特纳家族本来是虔诚的卫理公会基本教义派的信徒，老特纳则是 50 年代以来第一个背弃教会的人。老特纳曾告诉儿子，自己三十岁时就和超过 300 个女人睡过觉，包括辛辛那提市每一个初入社交界的女孩，只有一个漏网之鱼。老特纳遗憾地表示：“本来也是可以到手的，可惜时间不够。”他替儿子立下的榜样，本来很难赶上，可是特纳却一心一意想在每个方面都要青出于蓝胜于蓝。

拼命三郎

阿什利回忆：“替特纳工作可不轻松，但我们都很喜欢。如果你拼命做事，他就完全放手。员工每天早上八点半一定得到办公室，但是即使早到半小时，特纳也已经在了。没人说他睡在公司，可是在这行多年，我从没见过比他更勤奋的人。”特纳会失踪几个星期去航海，不过一旦回来，就比任何人工作得更久也更努力。

阿什利又说：“起初没人认为他有什么大不了，结果真是大错特错。他很奇特，甚至有些疯狂，但也聪明绝顶，冲劲十足，而且永不放弃。我想当时特纳也知道大家在背后嘲笑他，但反正他就是坚持到底，现在，他才是最后可以开怀大笑的人。”阿什利曾在七年内离开公司又两次风还巢，今天则管理着自己的电视经销业务。他乐于承认，在特纳传播集团初创期的那些年，是顶有乐趣的一段时光。想到特纳在一次广告说明会中，竟然裸体上阵，也仍令阿什利回味无穷。阿什利虽没亲眼看见，不过亚特兰大人都听说过特纳为了争取可口可乐上广告牌广告而做出的这段轶事。

绝不当傻瓜

大家都认同特纳曾给他们带来快乐时光，而他的亲信也大多能忍耐他不时发作的火爆脾气、人身攻击以及对忠诚的奇特要求。威廉斯一直是特纳的爱将，有次和老板从一个放肆豪饮又拖得很晚的应酬出来，当他们走进 1093 英尺高的转播塔所投下的阴影时，特纳向比他年长的威廉斯打赌，他可以比威廉斯先爬到顶端。威廉斯认真地接下战书，立刻脱掉前克开始往上爬，直到顶端才回头下望，指望见到特纳跟在脚后。可是特纳仔细端详铁塔后改变心意，认为只有傻瓜才会去爬它，所以根本没上来。威廉斯只花二十分钟爬上去，这纪录至今仍未有人打破，但他在上面待了七小时，才敢在曙光中下来。

特纳在北卡罗来纳的电视台鼓舞士气时，遇到较多困难，赤字也始终不退。最后他孤注一掷地举行了一场二十四小时的马拉松筹款活动。梅佐回忆：

“那真是出人意外！我是因为知道特纳会周转不过来才离开的，后来他竟然亲自上电视，要求观众寄钱来拯救这家电视台。”此举毕竟还是打动了 35000 多人，寄来 25 美分到 100 美元不等的捐款，总计在一天内募到将近 5 万美元。

梅佐又说：“结果特纳一转身，竟把这笔钱用来建造电视台的车库。他也做了一件足以看出他为人事情：特纳留存了每一个捐款人的姓名和地址，八年后他出售这家电视台后，便把所有捐款如数奉还。”梅佐又有点不怀好意地补充：“当然，我确定这八成出自他法律顾问的建议，不过他毕竟有借有还。他后来虽没再试过马拉松筹款的方法，却必须不断向自己公司借钱，才能维持电视台，总数超过 200 万美元，而抵押品正是他在特纳传播的股票。反正特纳就是死不承认买下这家电视台是个错误。”

北卡的情况不佳，但是特纳传播集团却凭着运动节目巩固了在亚特兰大的市场。除了“勇士”队和摔跤，特纳又取得亚特兰大的“雄鹰”篮球队，和“火焰”曲棍球队的比赛转播权。就像他屡次在帆船赛中几近不可能地从垫底抢到第一，以及见面没几分钟就虏获美女芳心一样，特纳轻易地做到了这些大事。

精采的运动比赛和老电影的组合，足以使特纳传播集团的排名迅速上升，收视率不出多久就达到 15%，也是全美超高频独立电视台闻所未闻的成就。阿什利骄傲地回忆：“我们甚至一度超过当地美国广播公司的加盟台，而且士气高昂。”

特纳对节目的直觉只失灵过一次。他曾经想模仿“都市媒体”（Metromedia）这个大型电视台集团，以高昂费用自制节目。“都市媒体”的模式在竞争激烈的都市市场相当成功，但在亚特兰大却不受青睐。特纳传播台的观众要的是更多电影、摔跤和“勇士”，队棒球赛。幸好桑德斯把公司荷包看得很紧，而特纳“高质量节目”的短暂经历也及时作罢。

半夜三更播新闻

根据联邦传播委员会的规定，一星期至少要播放七小时的新闻或公众事务节目，这方面特纳就不再胡乱试验了。特纳传播集团胜过二大电视网加盟台的机会微小，所以他让电视台在“深夜电影”之后的凌晨三点播新闻。这次特纳传播又赢了，因为那是亚特兰大唯一在这个时段有节目的电视台。

杜希（Bill Tush）是特纳传播被特纳买下前的气象播报员，特纳重用他为新闻总监，让他担任主播并培植他成当地名人。杜希往往边撕电讯稿边念新闻，有时甚至直接念《亚特兰大宪章报》。偶尔还向观众介绍一只德国牧羊犬是他的助理主播和户外活动编辑，让气氛轻松一下。此外也曾戴着名主播克朗凯特（Walter Cronkite）的面具播报。“勇士”队在大联赛连续六年垫底的时期，杜希更用纸袋套着头播报丢脸战绩。当地民众若睡不着觉，总会打开电视看看杜希又出了什么新招，而他的老板则是他最忠实的观众。没人问过特纳他这么晚不休息是在做什么，不过他一直收看杜希的新闻，而杜希更成了特纳传播的第一个偶像人物。经过二十年，仍在特纳广播公司工作。

虽然特纳传播集团在 1971 年继续亏损 50 多万，但到了 1972 年却开始收支平衡，次年更赚入 100 多万美元。特纳非但找到了新的宝矿，更一手使亚特兰大和北卡的两家电视台，成为全美最成功的独立电视台。特纳拥有仍不断增加的几千部老电影，以及亚特兰大棒球队、篮球队和曲棍球队的比赛转

播权，已经可以有恃无恐地投入更大的市场，并视整个南方为理所当然的观众群，而这些人正不停地渴求看到特纳传播台提供引人入胜的球赛、喜剧和熟悉的经典旧片。

1972 年，联邦传播委员会为了协助处境艰困的独立电视台，订立新法允许有线电视业者接收全国前一百名指定电视台的信号。像特纳这样的业主，如今理所当然地期待丰厚利润从天而降，当务之急则是设法接触到庞大的潜在客户。

4 第一个有线电视网

我沉浸在未来之中，如同凡眼所见的那么遥远，眼前呈现世界的景象以及它的所有奇观，装满商品的船队，扬着神奇的帆航行在天上，闪着紫色的灯光，载着贵重的货物来到人间。

——艾尔弗雷德·丁尼生《洛克斯利田庄》

宾夕法尼亚州的一位具有商业头脑的家用电器经销商沃尔森（John Walson），在 1949 年下定决心放手一搏。沃尔森原先卖的只是些自动除霜冰箱、自动洗衣机、干衣机、收音机和录音机，不久前才增加电视机这个新产品。早在 1938 年的纽约世界博览会上，电视业者就已把电视介绍给世人，可是恰逢第二次世界大战，因而暂停生产。战后它卷土重来，很快便抓住了各地人们的心。虽然当时大部分时间收到的信号，只是些几何图形，但人们甘愿在电器行外站几个小时，沉迷于这个崭新的娱乐机器。邻人间互相较劲，看谁先拥有电视，而先拥有者的屋顶总是架着巨大的天线，所以一眼就分辨得出这户人家是否已经勇敢地进入了新世界。但是除少数大都市地区外，除非架设硕大无比的天线，否则根本收不到清晰的画面。正如沃尔森发现的那样，如果住在山脉后面，天线必须有几百英尺高，才接收得到。

沃尔森也明白，电视的造型绝不是人们买它的原因。如果看不到画面，电视就全无意义了。他的顾客坚持要有清楚的图象，于是沃尔森实事求是地决定在附近的蓝山顶造一座两百英尺高的高塔，并把缆线接到店里，便能清晰地收到费城的信号。当然，凡是向他买电视的客户，都可以连接这条缆线，全世界第一个社区有线电视系统就此诞生。

特纳在 1949 年时才只有十一岁半，正把全副心思放在萨凡纳帆船俱乐部的比赛上，家里也才刚装了电视这个新奇玩意。然而三十五年后，电视已经成为影响当代文化的最重要媒介，而有线电视则是全美半数家庭都选择的另一种传播系统。

微波有线电视网

不过有线电视的发展曾在 1968 年严重受挫，因为电视业者面临支付节目版权费的问题。

1972 年，有线电视业者同意由联邦政府版权裁决会决定的适当付些负担得起的使用费。联邦传播委员会随即发布新法规，为长距离信号输入大开方便之门。虽然原意是想给予有线电视业者一些优惠，但却流于含混和矛盾不清，而已不够实际。特纳也承认新法令存在这些缺点，但他在 1972 年给股东的年度报告中，仍声言“像特纳传播集团这样的电视台，最可能受益于新法令”。从此以后，特纳便意识到他未来发展的真正市场，不仅限于亚特兰大日渐扩大的观众群，他的第一步动作，是对准非得通过有线电视才能接收信号的佐治亚州山区居民。他开始使用微波，向其他电视台到达不了的地区 10 万多个新用户传送信号，而且很快便扩展到佛罗里达州。靠联邦传播委员会之赐，在稍后不到三年内，他将另一个旧的超高频电视台转化成电视史上第一个有线电视网。更重要的是，他所提供的这套“逃开现实”的节目，还大受特纳传播新观众的欢迎。就这样，特纳跨出传播业者的界线，进入了全新的领域。不过即使是他，也无法预知当时这一步对日后的重大影响。

特纳的员工已经习惯老板在对手已经就位时便撒手不管，然后在最需要他时再度出现的作风。不过这次特纳离开时，还没有任何人意识到即将来临的危险。“全球航海杯”是一系列十八次困难无比的比赛，特纳曾在 1971 年克服重重险阻成为冠军。其实一开始的资格赛中他表现欠佳，排名倒数第二，却后来居上。因为途中花费过大，赛后特纳付不出把“美洲之鹰”号运回家的费用，此外还让帆船界见识到他的多重性格的另一面。他当众即兴改编英国小说家康拉德（Joseph Conrad）的一首诗，展露出令所有在场世界级的富有帆船航海家们倾倒的才华：“啊！过去的好时光，过去的好时光。青年与太阳。美好而强大的海洋，腥咸而险恶的海洋，向你轻声细语，向你高声怒吼，令你窒息。‘美洲之鹰’号的船员消失无踪，不复再见。海洋吞噬一些，陆上坟地收容余者。去吧！就让陆地与海洋各自拥有。”在那个时刻，海洋拥有特纳；但是在将来，他会属于全世界。

特纳在 1973 年继续转战各地。那年冬季比赛开始前，他买下新船“闪电”号，总共驾着它成为十次比赛中的冠军或亚军。全年他唯有在十吨级的世界锦标赛中碰到盘缠用尽的窘况，因此只得到第六名。他的杰出纪录实在惊人，很少业余人士能够维持参加这么长时间的激烈赛程，而且还能不断脱颖而出。特纳成功地一心三用，不但在帆船界战功彪炳，同时监督萌芽中的传播公司，并计划跨入不可知的有线电视界。即使是纽约帆船俱乐部里那些守旧的成员，也开始注意到他，不过他们没法忘记这个人在 1970 年美国杯赛中做的一件事：当时特纳驾着飘扬星条旗的“美洲之鹰”号，充当澳洲“克里特二世”号的演练对手，因而饱受“协助敌手”的批评。其实纽约帆船俱乐部自己备受推崇的船长兰伯特，在四十年前也曾为了同样理由出借自己的船给英国挑战者，却受到称颂。这种行为不但是基于业余运动者的理想主义，更合乎纽约帆船俱乐部“友好竞争”的格言。

三度卫冕成功

考克斯表示：“特纳屡获大胜，但无法就此满足，反而不断追寻新目标。”当时，他追寻的就是在南方海洋巡回赛上史无前例地三度称冠。而在巡回赛最令人垂涎的利普顿杯比赛里，特纳立刻展现了实力。在棕榈滩的最后一场中，特纳领先群雄航向终点，而第二名也在急速追上。在离终点只有 300 码时，一艘拖船拉着巨大的平底货船突然出现在前方，拖船和平底货船间的缆绳绷得紧紧的，而且是在“闪电”号桅杆绝对避不开的高度。

船员全都盯着特纳，但他显然从没动过改道的念头，最后发出尖锐得似乎足以把平底货船轰出水面的叫声：“去他那该死的缆绳！我们冲过去！”

于是他们就真的直冲向前，显然要从拖船和平底货船中间穿过，最后拖船的船长终于警觉，便在千钧一发之际松开缆绳，特纳也正如自己所料地获得胜利。一位船员说：“特纳似乎永远在迈向胜利，远离失败。他把这种感觉带给每一位与他共事的人。”

特纳在 1973 年再度被提名为帆船界风云人物。当记者询问有没有人两次得到这项荣誉时，特纳意味深长地回答：“是有几个。不过还没人得过三次。”

特纳之所以在 1973 年如此卖力的一部分原因，可能是当时纽约帆船俱乐部将选出次年美国杯参赛的船长。自从开始航海以来，十年里他花了不止 100 万美元，现在是等待回报的时刻了。向他呼唤的人，是“水手”号帆船会主

席欣曼(George Hin-men)。“水手”号是颇引起争议的钱斯(Britton Chance)所设计的新式 12 米型帆船。其实在打电话给特纳之前，欣曼已经先征询过两位名将的意向，包括绰号“巴十”的美国杯前冠军莫斯巴赫(Robert Mosbacher)，和 1972 年奥运索林型帆船金牌得主、冠军头衔数目不下于特纳的梅杰斯(Buddy Melges)。但是两个人都以生意太忙，或直觉考虑到“水手”型的设计缺点而拒绝了。由于特纳在那年的纪录勇冠群雄，所以理所当然地成为首选。不过欣曼和其他会员仍有点担心特纳平常的行为过于轻率。此外还有一点需要考虑，就是特纳曾经申请成为纽约帆船俱乐部会员，遭到断然拒绝。虽然并没有规定代表俱乐部卫冕美国杯的船长一定要是会员，但是由一个不受接纳的人出马总是太奇怪了些。

欣曼极力推崇特纳是个“棒得不得了的航海选手”，并说服被选作“勇气”号 12 米型帆船船长的巴维尔(Robert Bavier)，再度提出特纳入会案。接着，曾任纽约帆船俱乐部会长的欣曼，便运用所有影响力使特纳在年底前成为会员。虽然遭逢强大反对声浪，但欣曼提出另一套有力的说法，强调特纳在俱乐部中将较易受到控制，因而顺利过关。

钱斯一直相信，自己设计的“水手”号铝壳帆船是一大突破。他和史蒂文斯科科技公司戴维森实验室的造船部门主管德赛(Peter Desaix)合作密切。钱斯反复地在液体舱中试验“水手”号大胆的船尾设计。亲自督导这些测试的德赛和钱斯一样，深信此船之快无与伦比。

设计有问题

特纳却有某些疑虑，他从不把钱斯或此人嘲弄的态度放在心上。当时钱斯在纽约帆船俱乐部的地位已十分巩固，并参与美国杯赛的活动达十六年之久。将近十年前，钱斯曾企图说服特纳和搭档格林，把他们设计的玻璃纤维做的飞行荷兰人船的底部，加上类似不沾锅的特弗隆表皮，以便增进速度。后来钱斯又劝格林在船上钻出几百个小洞，通过意大利面似的管子从船体上渗出一一种化合物，以降低摩擦增加速度。然而上述两个主意，很快都被主办当局禁止。因此宁愿靠传统的勇气和光荣精神取胜的特纳，便对靠科技窍门取巧的钱斯，产生不屑一顾的看法。

在未完成的“水手”号初次下水时，特纳突然出现，只看了一眼便充满热情地赞美这艘与众不同的 12 米型帆船，是德瑞克特所造过最好的船。

特纳挑的船员都有和他转战各地的记录，但其中只有两人参加过美国杯赛。他们也全都驾驶过各式各样的船，在几乎不可能的情况下与特纳一同取得胜利，但是他们却都没见过像“水手”号船尾部分的设计。特纳则注意到船尾启人疑窦的航迹，这也正是钱斯设计可能有瑕疵的早期警告。替哥伦比亚广播公司制作纪录片的摄影小组，同样察觉到航迹的不平稳。回到岸上后，摄影师利普斯科姆(Jim Lipscomb)试着把钱斯拉到一边寻求解释。利普斯科姆说：“尽管我们用尽各种方法问他同样的问题，却都只得到‘无可奉告’这句回答。”

除此之外，钱斯十分乐于发表高论，逮住机会便大肆批评特纳的航海能力。他不但竭尽所能地阻挠特纳入选，还告诉记者：“由特纳掌舵，大概只有突破性的设计才是他们唯一的希望了。”

特纳誓言要赢得胜利，他在 6 月份头两个星期的行为也堪为典范。他相

当尊敬欣曼，坚持称呼他“会长”，他遵守协会严格的衣着要求，甚至法兰绒长裤上要有过时的反褶设计也一一照办。老搭档赫尔弗里希对特纳的自制大为惊讶，当特纳更进一步在工作时间禁酒后，赫尔弗里希还开他玩笑，但特纳坚持不许饮酒。此外，在6月份的试航前，连大笑也在禁止之列。

不幸的是，“水手”号的船员整个夏天都笑不出来，对待纳而言，钱斯、德瑞克特和欣曼三个人卓越的天份和经验，组成了一个超强小组，而他们精采的履历，使得“水手”号参加美国杯赛所需110万美元经费这项困难的筹款工作，进度大为加快。然而把特纳和钱斯放在一起，活像把汽油和硝化甘油混在一块那么危险。再加上能力虽强，却脾气火爆兼放言无忌的德瑞克特，这意味着“水手”号成员分崩离析，只是迟早的事。

有钱有闲的玩意儿

讲起帆船界，特别是美国杯赛涉及的高层次，主要由一群有钱有势的人所组成。他们多半继承了大笔家产，要不然就是掌控着大型企业王国，才会有钱又有闲，能够耗费数以百万计的金钱和多年的筹划准备，一切只为了一个夏季的比赛。在1958年成为新标准船只的12米型帆船，非常昂贵而先进。由于纽约帆船俱乐部每年都卫冕成功，所以12米型专门设计用来在罗得岛纽波特港外的23.4英里水道竞赛，完全合乎纽约帆船俱乐部的需求。美国杯强调业余性质，所以几乎不可能靠花钱进入比赛，必须通过主办单位的严格筛选。

美国杯原名百畿尼杯（Hundred Guinea Cup）。1851年6月“美国”号横越大西洋，击败精英尽出的英国皇家帆船队后才改名。纽约帆船俱乐部一百多年来，二十三次卫冕成功，美国杯代表透选委员会的衮衮诸公，对于人选的标准早有定见。欣曼从1958年起便正式参与美国杯工作，并两度加入透选委员会，因此对会员而言，欣曼贸然同意了“水手”号未经确认的设计，而且为1974年美国杯挑的船只建造者和船长，实在出乎常理。他们认为欣曼不是别有领悟，便是暂时失去理性。事实上即使欣曼自己，也拿不准最后结果会是如何。

一旦在纽波特港下水，“水手”号的设计缺陷便暴露无遗，只有钱斯不但执迷不悟，还不断坚持特纳才是船只表现奇差的原因。特纳为了欣曼的体面，一直控制住自己，然而当钱斯决意把“水手”号运回德瑞克特的船坞彻底检修时，特纳终于发作了。他趁几名帆船报道作家在附近时质问钱斯：“你可知道为什么没有鱼是方尾巴的吗？因为所有游得较快的尖尾巴鱼都追上它们捉来吃了。”这样比喻了钱斯的船尾设计还不够，最精采的是后面一句：“可恶啊，钱斯！即使大便也是两头尖的啊！”

“水手”号离开后，特纳被要求以“勇敢”号代替，但他对这艘比较！日的船和年轻的船员都不习惯，因此相当迟疑。欣曼短暂接手后，随即要求原先是特纳军师的康纳试试看，这种事从来没发生在特纳身上过，他骤然发现自己茫然不知所措，失去了一向享有的主控权。“水手”号检修回来后，他还在与康纳竞赛中数度故意犯规，以阻挠康纳。几天之后，欣曼下令两个人交换船只再赛。特纳错愕万分，但还是颇有勇气地下令船员留在“水手”号上追随康纳，抗命者将永远不得再与他出航。接着康纳连续大败他好几次，这样一来特纳除了退出，别无选择。“水手”号即使经过改装并换上新船长，

表现依然欠佳，到了 1974 年 8 月 20 日，委员会下达了剔除“水手”号的命令。

特纳原本包租下“卡那罗亚”号这艘 70 英尺长的豪华游艇，供前来观赛的妻子和儿女使用。连六十八岁的老母亲弗洛伦斯也来了，她除了早年在萨凡纳帆船俱乐部外，就再也没看过特纳出赛。特纳的英俊显然得自母亲优雅的美貌，但竞争精神则全来自父亲。弗洛伦斯也承认：“我从来不在意输赢。”

真正的英雄

不过特纳却在意得要命。此时康纳已经在众人的惊讶之中，受邀成为将要出赛的“勇敢”号两名船长之一。特纳离开罗得岛之前，打了电话给这位对手，并送上一帧自己招牌式咧嘴而笑的照片，后书：“给丹尼斯·康纳，这位好友及杰出船长。”康纳的反应十分快活，并告诉记者：“特纳才是这个夏季的真正英雄。”他说这话时相当认真，可能已经直觉特纳三年后会重返纽波特港。

参加美国杯赛是特纳毕生梦想，而特纳的确迫不及待地迎向这个机会，并和“水手”号协会的其他人一样，起初还以为有可能成真。其实单凭他大半个夏天的循规蹈矩，就足以赢得“最有进步新人奖”了，不过美国杯的繁复礼节，使得他焦躁不安。此外一对一的竞赛，也和他以往的经验大相径庭。虽然钱斯的设计失误已经足以使“水手”号出局，可是特纳急性子的做事方式和没有参赛经验的船员，也都是负面因素。特纳发誓，下次绝不重蹈覆辙，于是送妻儿回家，自己驾着“卡那罗亚”号出去好好享乐了几天。

返回特纳传播总部后，他立刻发现自己频繁出现在哥伦比亚广播公司的美国杯特别报道中。他鲜明的人格特征引起大众注目，特纳不禁略带惊异地思考，或许康纳说对了，也许他真是那年的真正英雄。

离下一次美国杯赛还有三年，特纳已开始作周全的准备。他在竞标购买“勇敢”号时，不幸输给了与康纳共同担任船长并顺利赢得美国杯锦标赛的胡德（Ted Hood）。胡德正打算组织自己的参赛筹备委员会，并邀请纽约帆船俱乐部的老手卢米斯二世（Alfred Lee Loomis Jr.）管理运作。他俩一同计划建造新的 12 米型铝质帆船“独立”号，并用“勇敢”号作为演练的对象。

但是该由谁来驾驶“勇敢”号呢？胡德属意在 1974 年搭档成功的康纳，但自认太有侵略性的卢米斯，则想要找一个有财力、能向委员会大笔捐款的船长。康纳只是一个在圣迭戈的地毯公司工作的工薪阶级，没钱一直是他的不利弱点。卢米斯注意到，特纳正跃跃欲试，并且拿出几十万也非难事。在没有别的人选浮现的情况下，一个电话便打到了亚特兰大。

特纳听到胡德解释的情况后，表示敬谢不敏。他指出自己刚展开有生以来最忙碌的海上帆船赛，并已三度获得南方海洋巡回赛冠军，当务之急是测试新买的“坚持”（Tenacious）号性能。卢米斯再三游说，于是特纳提出自己的条件：他可以从得州石油富豪巴斯（Terry Bass）这位好友身上募到大笔款项，并答应负责筹到全部经费，但是他驾“勇敢”号必须是完全的竞争对手，而非仅止于演练对象，此外除非巴斯同意，否则卢米斯不得开除他。

卢米斯勉强同意，附带条件是特纳只能使用胡德公司制造的帆。特纳又断然拒绝，并且表示，有像他这种不属于厂商的业余人士，遵循长久以来的做法才是好事。

虽然美国杯理应是业余性质，却已沾染上商业色彩，1977 年时更为明显。“企业”号筹委会的诺斯（Lowell North），正是美国西岸最有名的帆船制造厂商，而诺斯和胡德间形成极为激烈的竞争，因为胜利者使用的帆，将成为全世界通行的标准，势必获利丰厚，但是特纳却认真看待自己的业余身分。由于找不到其他合适的人选，最后卢米斯只好同意由特纳出任“勇敢”号船长。为防备特纳又冒出什么新的主意，卢米斯清楚表明，他和胡德是有二十年交情的老友，他这次支持的是胡德这个人，而非任何一条船。他将支持胡德到底。

与此同时，特纳正驾驶着“坚持”号攻城掠地，1975 年不到八个月的比赛中，特纳在十一项重要大赛中均名列三甲，纪录辉煌。

一片新的天空

布朗、赫尔弗里希和范尼斯等老面孔，依旧经常出现，但是特纳的船员阵容，却渐渐替换上年纪较轻、同时具备美国杯出赛经验的新人。钱斯为了“水手”号的失败，继续指控特纳的“不切实际和缺乏规划，才一开始就砸了，简直是狗屎！”这倒有些道理，即使特纳自己恐怕也难以全盘否认。然而钱斯向媒体发表的以下言论可就大错特错了：“我不知‘水手’号是好是坏，但我深知一事，如果特纳领军驾驶‘勇敢’号，必定会输给‘无畏’号。”这番话充分激起特纳的斗志，其后三十个月，他以无人能及的努力筹划参赛。

从澳洲又一次凯旋归来的途中，特纳兴起了一个想法。这个主意不但将使他置身于崭新的竞争层次，更会使已经盈利可观的特纳传播获利暴增，足以使特纳进入《福布斯》杂志“美国前四百首富”的名单。

正当桑德斯留在亚特兰大，为特纳传播集团日渐普及的信号传送所涉及的利益伤透脑筋时，特纳正驾着新买的“斑底吹笛手”号，穿越塔斯马尼亚海峡，前去赢取又一次胜利。特纳经常朗诵诗篇达数小时之久，而且全凭过人的记忆力。在这次反常平静的海上夜晚，他有无诵诗则不得而知，但是若他抬头往上望，可能会看到有一件东西正闪过夏夜苍穹。美国无线电公司 1975 年 12 月 2 日发射的通讯卫星二号（SATCOM，），这时正在地球上 22300 英里的同步轨道运行，南半球大部分地区都可通过肉眼看到。即使特纳没注意到也不要紧，因为他很快便会发掘这个价值 5000 万美元的脆弱球状体所包含的潜力，为他开启了天空，就此改变他的人生。

美国无线电公司的这枚通讯卫星，近似于环绕地球轨道的天线。它固定地运行，可以接收地球上发射的信号，再传送回去。电视信号来回 44600 英里的旅程，可以在不到五分之一秒内完成，而且只要在卫星足迹范围内的区域都能接收。由于信号是以直线穿越大气层，所以接收总是无比清晰，不受大气层或气候影响。即使早在 1975 年，卫星的价格就已远比逐个山头架设微波系统要便宜得多，也较为可靠，品质之佳更不在话下。

虽然 1972 年修改的法令，允许有线电视引进远距离信号，但发展仍维持牛步。联邦传播委员会在威利（Richard Wiley）主席任期内，于 1975 年更进一步扩大法令，期望能让有线电视起飞。此外，国会对鼓励有线电视，以便分散电视分布的可能性大表支持，而尼克松总统的头号左右手副总统阿格纽则视之为惩戒和削弱三大电视网的动力，并形容三大电视网为“文化体制中言不及义的大财主”。

电影是主力

路迪回忆：“特纳把经营广播电台的方式套用到特纳传播集团，因为那是他熟悉的行业，他从未真正了解独立电视台该是什么样子。特纳不依赖昂贵的节目，全靠广告建立起观众群，当有线电视为他增加成千上万新观众的机会到来时，他便立刻投入。”

安德森（DanaId Anderson）当时是组织完备的企业游说团体“全国有线电视协会”研究部的副主席，他记得：“特纳有天到我办公室，自我介绍并直截了当地表示‘听说咱们想法一致’，才短短谈了三十分钟，他便确定我可以为他负责有线电视销售业务，并说他马上要去澳洲比赛，一回来便打电话给我。”安德森那时的工作，就是替有线电视业界寻觅出所有可以利用近期联邦传播委员会新法规而获利的方法。

安德森明白，电影是推动有线电视的主力之一，从订户对“家庭票房戏院”（Home Box Office，简称 HBO）这个新兴付费电影频道趋之若鹜的情况，便足以说明一切。此外体育节目也拥有广大的观众群。安德森和特纳一拍即合，几周后便走马上任，成为特纳传播集团有线电视部门副总裁。

特纳自述：“一天晚上，我灌下三罐啤酒，然后去找替拉萨尔（LaSalle）经营‘勇士’队的多纳休（Dan Donahue），问他有何打算？多纳休告诉我，他们已决定出售‘勇士’队加盟权，我问可有属意买主？他说：‘就是你！’”

霍普说：“我还记得初次听到特纳可能买下‘勇士’队的那一刻，简直是晴天霹雳！当时我正在佛罗里达州开会，走下旅馆台阶时一位体育专栏作家前来探询他风闻的消息是否正确。我要多纳休他们否认此事，但他们只是支吾其辞，我就知道事情一定正在进行中。”“勇士”队的办公室在 1975 年夏天真是人心惶惶，随时准备被出售。第一个卷铺盖的是一手把“勇士”队带到亚特兰大的副总裁赛西尔（Dick Cecil），然后轮到票房主管里德尔（John Riddle），接着是“勇士”队长期以来的播音员汉米尔顿（Milo Hamilton）。霍普深信自己也在劫难逃，开始焦虑地与报社体育版接触。

1976 年 1 月 6 日近中午时刻，多纳休叫霍普到位于球场俱乐部上面的办公室来。霍普十分肯定自己是要走路了，当他开门进去，却拿到一张新闻稿，并注意到特纳正在房间角落踱来踱去。霍普回忆：“多纳休只是递给我新闻稿，叫我发给媒体。特纳则表示，若要采访他都可随时奉陪。我逮住机会创览了稿子一遍，明白自己没有炒鱿鱼，至少是还没有。然后立刻出去联络媒体。”

特纳要买下“亚特兰大勇士队”，首先需要全国棒球联盟（National League）其他球队东主和棒球协会主席库恩（Bowie Kuhn）的赞同。幸好在棒球界地位已跻身名人行列的穆西尔（Stan Musial），恰巧是特纳手下业务经理阿什利的岳父。通过穆西尔的引介，这些人物便也愿意对特纳在大联盟棒球比赛上的一窍不通睁一只眼闭一只眼。

特纳虽在帆船界名闻遐迩，大多数亚特兰大人却对他一无所知。当“勇士”队易手的消息传出，才发现连亚特兰大媒体也对这个现在拥有南方最具规模球队的人毫不熟悉。

特纳一天也不浪费，立即展开行动。他打电话叫霍普到特纳传播集团，协助拍摄一个他要用来促销季票的广告。霍普在摄影棚当场写出文章，却目

目瞪口呆地看到特纳只看了一眼，就嘟囔着“成了！”戴着球帽，拿着棒球和球棍的特纳，随后面对摄影机，即兴地胡说八道一番。特纳滔滔不绝地称颂棒球作为家庭共享娱乐的好处，结尾还出其不意他讲了一段稿子上根本没有的话：“如果你需要任何有关‘勇士’队的情况，尽管打电话给我。找不到的话，也可以打到球场给霍普。”霍普离开摄影棚如释重负，知道饭碗保住了。他却无从得知，接下来的十年将会是多么的惊险刺激。

这步棋走对了

“家庭票房戏院”当时为了向美国无线电公司长期租用卫星所需的 900 万美元经费，还必须向母公司时代集团伸手，当时全美只有两个地面站。“家庭票房戏院”前任公关主管阿洛德（Robbin Ahrold）指出：“那时没人敢说，究竟会不会有更多接收站出现，所以‘家庭票房戏院’做了开路先锋。”的确，两年之后，“家庭票房戏院”才会知道使用卫星的这一步棋走对了，但其间却在为生存苦苦挣扎。其他人只见到眼前威胁，特纳却看出其中蕴含的千载难逢良机。有线电视业不久便会知道，卫星是它们唯一的生存管道。

当时全美最大的有线电视系统“电讯促进者公司”（Teleprompter），最先表示支持卫星传送方式，并在 1978 年初宣布将为本身每个系统装设地面站，如此一来，便提供了渴求卫星技术的动力。不出几个星期，其他大型多系统的业主也有学样。这些支持使得一座单向接收站的价格，在三年后便从 10 万美元大幅下滑到只需 25000 美元。

尽管如此，用来将信号传上卫星的上链设备仍居高不下，费用超过 75 万美元。特纳到美国无线电公司联系希望买下一个，该公司却表示卫星不是充作私人用途，而是为三大广播公司建立网络，提供较合乎经济效益的途径。由于美国电话电报公司也涉足卫星发展，所以特纳转而向它洽询。特纳很快就了解到这家公司并非诚心投入卫星发展，只是基于防止地面长途线路蒙受可能损失的一项保护动作罢了。电话公司对特纳建议的那种充满创业精神的投机想法根本不感兴趣。

特纳锲而不舍地寻遍整个电讯传播界，终于遇到一个热情的同道，此人不但对卫星具有通盘了解，而且愿意投入身家陪特纳放手一搏。泰勒（Ed Taylor）年仅四十二岁，曾经是西联公司（Western Union）有史以来最年轻的副总裁。他从事发展卫星事业已达十年之久，而且早在 1967 年就率先推崇卫星为最佳传播系统，美国电话电报公司的老旧长途线路绝对没法比。

特纳回头再找美国无线电公司，也终于诱使他们答应长期出租最近的一枚卫星给他，不过有两个附带条件。第一，特纳必须提供自己的地面站传送装置。第二，他必须确保能得到联邦传播委员会的允许。特纳打了几个电话给纽约的富有的航海界朋友，便筹足了接收站的头期款，然后仰赖朋友托波尔（亚特兰大科技公司总裁）的帮忙，给他一部 8000 系统卫星地面转换装置。一切就绪，特纳便启程前往首都华盛顿。

传播技术在 70 年代早期扩展得极为迅速，而联邦传播委员会完全和最新发展断了线，造成原来的法规均已过时，亟需立刻作大幅度修正，才能涵盖不断发射升空的卫星所衍生的新用途和新用户。特纳费了一番力气，才找到一个人愿意坦白告诉他答案，事实是联邦传播委员会并没有任何可以适用的法规，于是特纳收拾申请文件，带着有待解决的问题返回亚特兰大。

无法可循

特纳虽然遇到困境，但他无法忍耐犹豫不决，总是直接展开行动，不论事情牵涉到的是帆船、生意或金发美女，他的反应都是如此。

因此他在 1976 年初的一个星期天晚上拨了一个电话给托波尔，请他径行办理，并将天线送来。星期一早晨，他派得力副手麦吉克（Terrance McGuirk），搜寻郊区以便找一个放置地面站的地点。他则前去银行，交涉付款方式。

特纳这项耗资近百万元的大空计划所牵连的法律课题错综复杂，而且对法律条文而言实在太创新了。他做的事并非绝对违法，只是树立先例罢了，传播界正屏息静观其变。架设自己的地面站，并不意味着特纳就是无法无天的恶徒，反而是他成为美国民间英雄的开端。

不到一周，佐治亚州的一处凹地上便竖起了 30 英尺高的地面传送/接收站。它那直径 10 米的碟形天线朝向天空，重达十吨的白色电子拖车便拴在附近，微波天线则负责把大约 10 英里外的特纳传播公司的信息清晰传送过来。这些配备加上周围高耸围墙上尖锐的铁刺，使得特纳的地面站看起来很像带有高度机密的军事基地，严阵以待佐治亚树林中任何看不见的敌人。

特纳为这个地面站另成立了一家叫作“卫星系统”的公司，但从律师口中才得知，由于他是广播执照持有者，所以根据联邦传播委员会的法规，他可能无法拥有“卫星系统”这家大众载波公司的任何股份。

财务大转手

这时泰勒登场。特纳以 1 元美金的价格，把南方卫星公司卖给泰勒，然后泰勒再找美国无线电公司。该公司现在已一改先前态度，把特纳当作大客户看待，为了取得特纳长期租用卫星的允诺，而向泰勒买下南方卫星公司。接着泰勒再转向无线电公司租回南方卫星的地面站，并与特纳传播集团签约，负责它的信号向卫星传输的工作。这场环环相扣的财务大转手，总共历时六个月。但就在 1976 年 12 月 27 日，也就是特纳从《广播》杂志看到“家庭票房戏院”频道使用卫星创举报道后一年，联邦传播委员会终于通过“南方卫星”作为公用事业者的申请。此外更将接收卫星的碟形天线规定尺寸减半，从 30 英尺降到 15 英尺，有效削减了六成以上的费用，以便鼓励有线电视业者的需求。时至今日，一个商业用途的碟形天线价格大约介于 1000 到 5000 美元，但亚特兰大科技公司的托波尔仍然对 1976 年首次降价记忆犹新，当时仍需 5 万美元。在那之后，碟形天线可说如雨后春笋般出现，托波尔的公司也从原先的小规模摇身一变为价值超过 10 亿美元的一门生意，其中特纳绝对功不可没。

特纳为发射卫星这件大事，订制了一些精美的播出图片，并重新设计公司标志。而特纳传播集团也再次更名为“服务全国的超级台”。不过开始的第一天，其实卫星服务的对象只有不到一万个用户，而且全都位于繁华的都市区，因为那时只有具备有线系统的都市，才能接收该台的卫星信号。

当时经营“娱乐时间”付费电影频道的赖斯（Jeffrey Reisse）回忆道：“特纳做的事的确很有道理，不过这家伙还真是有点疯狂，很古怪就是了。”

他打过好几次电话给我，我终于抽空南下亚特兰大看他究竟有何打算。我们共进午餐，回到他办公室，然后他拿出一大堆大型活页夹，开始念出他为特纳传播集团买下的所有电影的片名。他知道我曾为美国广播公司工作，好像想令我觉得印象深刻。”

赖斯是个深思熟虑的节目策划人，也是第一个投身卫星电视的电视台主管。他的反应是急于告退，并尽量礼貌地表示：“哇，太棒了！你的电影收藏真不赖。”

眼睁睁看着赖斯往门口走去，特纳着急地大吼：“等等！听听这个！”接着踢掉鞋子，跳上桌子，开始表演一部电影中的经典情节。

赖斯再次彬彬有礼地推辞：“真是好。但是我得走了……”

于是特纳从桌上跳下，抓住赖斯的肩膀，然后把脸直伸到他面前：“你愿不愿意当我的电视台的经理？”

赖斯节节败退：“呃，哎，特纳，你也知道我刚开始做‘娱乐新闻’，情况还不错……”

“我付你两倍的钱！”

赖斯被打败了，但仍试图杀出门外：“你真慷慨，但你根本不知道我赚多少。”

“不管多少，我付你三倍！这里有最棒的电影收藏，大家都说你是最好的电影节目策划。我要你来为我办这件事！”

这时赖斯已经挣扎到了门口，为了不冒犯主人，他最后抛下一句：“谢谢，多谢你。我真的得走了，再联络。”

赖斯现在承认，特纳的开价十分诱人：“但是想到离开繁华的纽约，跑到这儿替一个穿着袜子在办公室跑来跑去的家伙工作……岂不是一辈子都得跟特纳耗在一起。”但他又有点憧憬地补充：“当然，那时答应的话，今天的我大概身价百倍了吧！”

亲自出马

特纳最后并没能说服赖斯或其他人加入，所以只好亲自出马。他立刻发现，卫星真的挽救了特纳传播集团。特纳更不忘提醒众人，在有线电视的危急存亡之秋，是他的超级台拯救了整个有线电视业免于被迫使用落后的通讯设备。每当特纳开车回家，经过如今看来过时老旧的转播塔，便会记起这一课。

霍普现在负责“勇士”队及特纳个人的促销工作，他仍试图在公司里寻觅一个比较明确的定位。霍普尝试了一些职业运动比赛中闻所未闻的新鲜促销点子，并逐渐成为表现杰出的企业内沟通专家，但是在1977年初的一个早晨，他被叫到特纳的办公室挨骂时，也只有听的份。霍普一进门，特纳便爆发了：“你认为我很疯，对不对？我就知道！”霍普不禁想起，有人告诉过他，特纳的右上方抽屉中有把手枪，然后他安慰自己，那不会是真的。他站在老板面前，真是万分局促不安。

特纳继续说道：“我是很疯，我要告诉你是什么把我逼疯的！”于是他开始滔滔不绝地叙述他冗长的历史，事无巨细地详述妹妹的死和父亲的自杀，乃至对永远无法取悦的父亲的愤恨。然后特纳托着下巴，盯着手下的促销主管说道：“霍普，或许我是疯子，但你总算知道原因了吧？”

霍普分不清特纳话中的含义是讽刺，或是特纳在成功顶峰对本身不幸发出的悲歌。总之，特纳说完后随即起身，看也不看霍普，便走到走廊上和其他人夸夸其谈去了。

当有记者问到，他究竟有没有三思过使用卫星这件事时，他回答：“当然有，我又不是白痴，也知道其中的冒险成分，但我非得赶在别人查知我的意图之前，抢先一步。我必须买下‘勇士’队，还有‘雄鹰’篮球队，目的是把运动节目转播到亚特兰大之外的各地。如果联盟事先了解我的打算，一定会毫不留情地阻止我买下它们。”

现在的特纳，已经有本事供给观众想看到的节目，套用他的话，就是想在哥伦比亚、美国和全国三大广播网一无是处的节目外，另有一个选择，而且没有因此加价。在今天的有线广播网亚特兰大总部里，展示出许多特纳引以为做的纪念品，其中包括一份1976年时特纳传播集团的典型节目表，内容如下：8时到10时，卡通集锦；10时半，史蒂夫·艾伦；11时，小淘气；11时半，灵犬莱西；中午，摩登原始人……。至于电影，则留到“勇士”队和“雄鹰”队没有比赛的夜晚播出。新闻时段仍然在凌晨三点，不过杜希独树一格的播报方式，甚至还招来了还在加拿大的忠实观众。

月入百万

反而是美国本土的观众较慢才发现超级台，广告商更是避之如瘟疫，所以在使用卫星的第一年，除了泰勒之外没人从中获得暴利。泰勒的南方卫星系统向全国有线电视网的订户，收取10美分钱的月租。有鉴于大联盟球赛的吸引力加上特纳拥有的通俗名片收藏，大多数人都愿意付，就这样积少成多，南方卫星公司很快便获得数以百万的进帐。同时由于开支仅限于维持电器方面的运作，所以收入几乎就等于纯利。

亚特兰大科技和美国无线电公司，也是特纳这次卫星突破的边际受益者，但特纳却拱手把超级台节目送给了有线电视业，一毛钱也没拿，只希望一旦能够取得超级台的观众人数规模相关证明，便可从广告中获利。

特纳早先在没有卫星之助的特纳传播公司卖广告时，凭的是极具说服力的个人素质，至于精密的市场研究或观众调查则一律欠缺。这一套和他的父亲在50年代和60年代出租广告牌的手法如出一辙，因此大多数广告商要求的市场和人口数据，特纳一项也没有，争取到的都是些邮购厨房用具、保证有效钩饵、大减价书籍和唱片之类的广告。这种广告乃根据播出后的实际回收订单付费，所以不要求市场调查，不过特纳也明白，最终还是要做的。

当他的业务员拜访客户，四处为“服务全国超级台”拉生意时，却只看到两扇通往广告的大门。一个是三大电视网广告，另外则是定点广告（意指当地）。各大广告客户还没准备接受特纳的“第四电视网”。而特纳也发现，自己不但没有全国性广告客户需要的数据，更没有挤进大多数广告预算的方法。他虽深知特纳传播集团这种混合型的媒体将是未来潮流，但广告客户回答：或许吧，我们拭目以待你的证明。

特纳面对一面倒的不利状况，却总能战胜的原因，不是由于他的勇敢、强壮或聪明举世无双，而是因为他永远坚持到底。特纳不知道放弃为何物，只知奋斗到形势改变并且胜利的一刻。被广告客户奚落时，只要想到当初只花了几万股自己公司股票取得的特纳传播集团，已经从不起眼的小规模公

司,发展到价值超过 2500 万、而且正以每月 100 万速度增加的殷实企业机构,特纳就多少得到了些安慰。他发动闪电促销战,务求建立起庞大观众群,不但拨出 50 万元广告促销经费,并说服各地有线电视业者借由替超级台作广告,巩固自己的订户基础,获得极佳效果。业者乐于配合,因为特纳传播集团大概是有线电视业者所提供唯一免费的节目。

特纳还想到,何不利用本身日增的知名度替超级台作广告。他迷住了“60 分钟”节目的主持人和制作群,一点也不羞愧地在哥伦比亚广播网上为自己的利益促销。他在录像时迟到七小时之久,但一句解释就化解了不悦:“我迟到,是因为带已经几星期没见面的孩子去钓鱼,希望诸位见谅。”主持人里森纳(Harry Reasoner)表示:“他是我所见过的最使人愉快的受访者。”几周后,特纳参加斯奈德(Tom Snyder)主持的深夜电视访谈节目,竟然当场要挖斯奈德到超级台去工作,令主持人进退维谷。当约翰尼·卡森(Johnny Carson)威胁将不与全国广播公司续约时,无孔不入的特纳急忙向卡森提出加入邀请。一时之间,各个通讯社记者赶来桃树西街,想要知道卡森是否真的会跳槽超级台。

自广告获利

特纳的如意算盘是,一旦能够证明超级台拥有众多有线电视观众群,便可将广告费用从地方台层次提升到全国性费率。他订出的收费标准价格比三大电视网低许多,正在扩展广告的丰田汽车,则成为超级台的首位全国性广告客户。特纳为了表示感激,此后十年都只开一部 1976 年的白色丰田小车。不出多久,其他广告客户也了解到特纳所能提供的独特价值,纷纷涌往超级台。《时代》周刊小试一种新的订阅方法,在超级台做广告,取得良好效果,令该杂志大受震撼,于是在超级台的广告业务扩大了八倍。

利用卫星传送之后六个月,特纳的超级台观众以一个月 25 万户的速度剧增,特纳开始以重塑电视的功臣自居。当人们推崇他比佐治亚州同乡卡特更有名时,特纳则当仁不让地报以微笑。事实上,他不时玩味着出马竞选总统的念头,并且乐于接受别人肯定他是个完美候选人的说法。这段期间,他努力工作,为了确立超级台的广告销售计划,甚至错过了 1977 年 3 个月的帆船比赛季。然而这场仗并不好打,一些前锋已经开始折损。被提拔出任超级台驻纽约业务总裁的阿什利辞职。第一年内,负责全国业务的 8 名主管,只剩一半留在岗位。特纳自己倒是在压力下愈战愈勇,但也开始忧虑来自纽约的三大电视网的竞争。当时担任哥伦比亚广播公司体育台总裁的伍斯勒(Robert Wussler),还记得三大的主管早期都称特纳的超级台为“超级恶棍台”。他说:“不但三大电视网担心,职业棒球联盟也很生气,因为特纳通过卫星,把‘勇士’队的比赛传送到别人的地盘上。”不仅如此,好莱坞方面也传出反弹,电影业者猛然惊觉,特纳付费在亚特兰大播映他们的影片,却传送到整个北美。不久之后,三大电视网、电影业者和职业运动联盟,开始联手对付这个一开始和有线电视结盟,现在又自订规则的乐观冒险家。

安德森说:“特纳带我们一头栽进超级台,然后又把大伙抛到一边,没人知道我们要往什么方向去。”

但是作为船长的特纳可是心知肚明。此时他正收拾了航海家当,前往纽波特港出赛。

5 自导自演

我的办事原则是：如果你的队表现不佳，那就另搞个队；如果你对老婆不满意，那就再找一个，当然代价还是高了些。

——特德·特纳，1976 年

特纳在宣布买下“勇士”队的记者招待会上，面对着令他几乎睁不开眼的闪光灯誓言：“我再也不要看到亚特兰大的报纸上，出现‘输家之乡’的标题。”特纳及他的财务主任桑德斯早已发现，十五年前把“勇士”队买到亚特兰大的拉萨尔公司帐目不清，约有 100 多万美元就这样不知所终。特纳这次便巧妙地以拉萨尔自己的资本购入“勇士”队，剩下的 1200 万还可以分十二年摊还，虽然球队表现差劲，但还是一宗合算得超乎想象的买卖。特纳对媒体说：“我是个专注而且努力的人，我的目标是五年内打入世界杯。”

几个月后，当“勇士”队在 1976 年球季开赛时，特纳成为职业棒球史上第一位得到观众起立欢呼的球队东主。尽管他已是家喻户晓的名人，还是先向大家自我介绍，然后要求观众和他一起唱：《带我去看球赛》这首歌。接着特纳告诉群众，今后事情可要不一样了。在他的打气下，球队表现得果真令人刮目相看。当亨德森（Henderson）击出一个又高又远的右外野全垒打，使“勇士”队居于领先时，全场欢声雷动。特纳觉得立刻祝贺自己的球员没什么不妥，于是跃过栏杆，迎向正奔回本垒的亨德森。

老板打气

“勇士”队投手尼可罗（Phil Niekro）认为：“他和以前的老板截然不同。特纳全情投入，春季集训时和大伙一块儿跑步、运动。他也乐于和球员沟通，热忱不但感染了我们，也同样感染了球迷。”

然而棒球联盟中的其他人可冷淡得多，辛辛那提“红人队”的主席豪萨姆（Bob Howsam）就是一位。他向记者宣称，如果特纳胆敢在辛辛那提比赛中跑进球场，一定当场予以逮捕。豪萨姆说：“虽然他在这里出生，也饶不了他。”

其实特纳买下球队时，对棒球根本没什么认识，不过他很快便明白，“勇士”队极富想象力的宣传主管霍普所想出的各种花招，诸如鸵鸟赛跑、湿衣大赛等等活动，比了解场内规则来得重要。霍普也知道，只要有助于满座，不管他的点子有多离谱，都必可得到特纳积极有劲的参与，即使要老板在局与局中间清理垒包，或是用鼻子推着球跑垒，都没有问题。

于是爆满乃意料中事。在特纳的手中，“勇士”队在 1975 年跌落谷底的售票情况，改善了将近一倍。在亚特兰大的比赛，特纳每场必到，亲自督阵。这时他也从球员那儿染上嚼烟草的习惯，出现时必定含着一团，一只手则握着吐烟草的杯子，务求打成一片。

他告诉亚特兰大民众：“我之所以买下球队，是因为厌倦老看到他们无精打采的模样。我是个小人物的英雄。”他半开玩笑他说：“他们都爱我。我经营球队的方式，完全合乎他们的心意。我每场球赛都出现，和大家一样喝啤酒、脱上衣，我是属于大家的老朋友。”

虽然“勇士”队继续不断输球，可是特纳的精采而轻快的表演，在那个夏天减轻了不少失望之苦。不过到了 1977 年，这位属于大家的老朋友却在纽

波特港另有要务在身，不能亲自引导球队走出“输家之乡”。引起轩然大波的特纳，却成了称心如意的受益者。这或许可以从1976年一次事件说起。喝了过量甜酒的特纳，在纽约扬基队办的某个聚会中，直对着旧金山“巨人”队的东主、百万富翁卢里（Robert Lurie）走过去。由于世界杯第四场赛程刚刚因雨延期，大家都觉得有点扫兴，所以发现有热闹可看时十分兴奋，而现场6名原先无所事事的体育记者，更是精神一振。

挖角风波

终于挤到卢里的跟前，特纳逼问：“我的一万美元在哪里？”事情原委是这样的：“巨人”队的马休斯（Gary Matthews）是国家联盟连续三季的全垒打冠军，而特纳在球季中途便开始挖角，因此被课以一万元罚款。尽管如此，特纳决意要让马休斯在1977年穿上“勇士”队球衣，不过他那不加掩饰的手法已引起了委员会有关人员的关注。

卢里冷淡地回答：“你可能得付出比一万美元更高的代价。”然后告诉特纳一件他心知肚明的事：“按规矩你是不可在1月4日之前出价的。”

特纳也知道这样的谈话不会有什么好结果，于是拿出南方人的好客的特点，邀请卢里到亚特兰大参加几天以后他为马休斯举行的惊喜派对。特纳说：“大家都会去欢迎马休斯，市长、州长、每个人。我还会在机场广告牌上大书：‘加里·马休斯，欢迎来到亚特兰大’的字样。”

卢里质问特纳，有没有想过也邀请职业棒球联盟主席库恩。

特纳说：“才不会呢！自从他不听我的说词就径自罚我款之后，我可再也不理会他了。”

他继续貌似无辜地说，“又没有明文规定不许带球员看看我们美丽的城市。你也知道我不会现在向他提出条件，那才是不合法的。我只是要让他了解，他可以在这个很棒的地方打球，当时机来临时，我会给他远比‘巨人’队为多的钱。当然，还不止这样。”

特纳的这番言论上了报纸头条，并大大触怒了库恩。他和棒球联盟的许多东主，都开始后悔当初让特纳进入职业棒球组织。库恩最后判定，特纳向卢里讲的话足以构成以不正当手段收买有合约在身球员的罪行。

几周后特纳正式为“勇士”队签下马休斯，委员会也宣布他必须受到惩罚。库恩表示，将于12月初在洛杉矶召开的职棒东主冬季会议上通过判决。

特纳的主要副手们都不明白老板为何敢如此为所欲为，特纳告诉他们：“我知道库恩会怎么做。他可以把马休斯还给‘巨人’队，但又不至于这么做，因为那变成在惩罚马休斯了。他也可以罚我款，但对他又没什么好处，反正我会如数付钱然后快乐得不得了。再不然，他可以对我处以停权。”说到这里，特纳眼中透出怒火，挥动着手臂：“整个球季都踢我出去，除掉我，这才是他自始至终想做的事！现在正是千载难逢的良机。”

自导自演

卢卡斯曾是“勇士”队球员，后来特纳提拔他成为职业棒球史上首位黑人总经理。当他到达洛杉矶开会时，一进旅馆大厅便吓得僵在半途，因为在前方10英尺的柜台上，高高站着他的老板，而且像外边的喷泉般正在大放厥

词。

特纳以全副肺活量尖叫：“职业棒联主席要宰了我，库恩要来杀我了！我快没命啦！”

当一队彪形大汉般的旅馆警卫闻风赶来时，特纳随即从上面跳下，一溜烟地冲出大楼，剩下不知所措的卢卡斯站在那儿。

三个小时后，特纳又在旅馆的内厅冒出来，依旧大声咆哮，预言自己的生命将会结束在库恩的手里。

其他球队东主试图对特纳的荒诞行为睁一只眼闭一只眼，并且继续开会，但是接下来三天，特纳仍然到处发作，当地媒体纷纷前来捕捉他的荒诞言行。他甚至告诉记者：“库恩将会在这家旅馆，把我像狗一样击毙！”

卢卡斯从一项讨论球员合约的会议出来时，被一名洛杉矶的电台记者一把抓住衣领，这名记者哀叹：“我不知道该怎么办？”然后重放刚与特纳谈话的录音带，并说：“我不能用来做新闻，可是也不会交给警方。”原来特纳在采访中一清二楚地告诉他，打算在主席宰了他之前，先下手为强。记者再次问卢卡斯：“我不能播出这段话，但到底该怎么办？”

卢卡斯又仔细听了一次，肯定特纳绝对是疯了。他连忙寻觅霍普，一在大厅瞄到他便大喊：“霍普，特纳糟了，他已经神志不清。即使他要被停权，也搞得太过火了，我们得在别人把特纳锁起来之前，赶快阻止他。”

霍普也看到特纳那天早晨的表现，所以并无异议。他俩都明白这么做可能会丢了饭碗，可是一致相信除此之外别无选择。

他们再看到特纳时，他正从楼梯下来，臂上还挽着一名风尘女郎。卢卡斯冲过去，在特纳发作之前抓住他一只手臂，霍普推开那名妖娆女子，捉住另一只手臂，联手把他拖到僻静的小酒吧，扔进后方的一个卡座里。

卢卡斯直视着老板，预料他会对自己饱以老拳；霍普则首先鼓足勇气开口，尽力让颤抖的声音听起来有点权威：“你真的疯了！表现实在太不正常了！”

原先的那名女郎跟来酒吧，要霍普滚开一边，宣称谁都不准这样对特纳讲话。特纳则平静地坐在那儿，被窗口洒下的加州阳光照得有些睁不开眼。他也直视他们两人，镇定地问：“你们认为我该立刻搭机回亚特兰大吗？”

张口结舌的霍普回答：“对，如果你没办法清醒过来，是该回去。”

“你们认为我让库恩相信我疯了吗？”特纳接着问，仍然十分冷静，嘴角爬上一抹微笑。

“是，是呀，”霍普结结巴巴他说道，“而且连我也这么相信！”

“那就好了，我没什么问题，”特纳说，“我将循规蹈矩。”

他也就的确做到了。在此后三天的会议中都保持正常，最后平静无事地返回亚特兰大。

苦肉计得逞

“真是妙到不敢置信！”当特纳打开职业棒联委员会寄来的三页简要停权通知书时，毫不掩饰自己的满意之情。库恩裁定，1977年整个球季，禁止他执行与球队管理有关之任何权力、职务或主权，也不可造访或出现在亚特兰大的职业棒联办公室或聚会所。

经过深思，特纳告诉媒体：“我认为惩罚过重，但我将东山再起。最后

我要说，希望尽快回来。”也不用再多说一个字，便使得整个亚特兰大团结起来支持他。佐治亚州州长巴士比（George Busbee）和市长杰克逊（Maynard Jackson），领导一个公民代表团向委员会进行请愿，德尔塔航空公司免费送他们去纽约。他们还随身带着佐治亚州议会通过对特纳的表扬信，上面还有一万名“勇士”队球迷的签名。“汉堡包王”东南区市场总监穆迪（Dave Moody），更散发 10 万张抗议明信片，不久便都涌进库恩的办公室，要求解除对待纳的禁令。一家“肯恩酒馆”甚至筹到了 1000 元的打官司基金。

亚特兰大广告界负责人罗伯特·格林（Robert Green）评论说：“群众的反应真是排山倒海，程度超乎所有预料。特纳可不是一般的球队东主，除了他，体坛没人有这样的魅力，别处也不可能看得到类似情况。”亚特兰大商会主席希尔（Jesse Hill）写出一份正式报告，详述特纳遭处分对本城经济的冲击，指出：“亚特兰大人现在之所以仍在日益强烈地支持一支已经连输七个球季的队伍，全归功于特纳先生对这支亚特兰大球队的热忱及投入。他名副其实地挽救了一支服务五分之一美国大陆的棒球队。”

好戏在后头

在这段如火如荼的时期内，特纳保持低调，不过却没放过从好几千名给库恩写信的人中建立起自己的支持者名单的机会。他买通库恩办公室的一些助理，取得了所有寄信人名字和地址，而“勇士”队则向他们寄出球赛季票申购表格。

特纳如今在亚特兰大的地位超越了以往任何时候。更重要的是，他整个夏天都可以去航海，连借口和解释都不用找。他悄悄地前往马萨诸塞州，为即将在纽波特港登场的盛会做准备。除此之外，他还有一着棋要走。1976 年底，他悄悄地取得控制亚特兰大“雄鹰”篮球队的 95% 股份，而只花费了 40 万元加上 100 万元的股票，特纳便为自己崭新的超级台巩固了第二支职业球队，而在他办到的时候，几乎还没有人注意到这件事。

6 大显身手

驾驶快艇是有身份人的消遣，而要和有身份人打交道，你得分外小心。

——彼得·芬利·邓恩

《杜利先生》

特纳 1977 年的美国杯夺冠之旅相当漫长，认真说起来，应该早从三年前欣曼取消他成为“水手”号船长时开始说起。那个多雾的早晨，对特纳真是一个痛苦的时刻，不过他将船员召集在一起，以大醉来度过相聚的最后一夜，并向他们保证，他必将卷土重来。与特纳合作多年的奥马拉（Marty O'Meara）评述说：“我们都是好水手，只是船太烂。我们渴望在艘好船上证明自己的本事。”

重回纽波特港

三年后终于又到了纽波特港，可是大多数人都把胡德的“独立”号和诺思的“企业”号排在特纳的“勇敢”号前面。原先在胡德眼中，“勇敢”号只不过是他新船的练习对手，而新船“独立”号则非同小可，配备了每一种先进的科技和设计。不过一旦“独立”号和“勇敢”号开始配对下水练习，胡德的想法便改变了。特纳心中燃烧着熊熊怒火，在冷到绳索都结冰的冬日海上也不觉得冷，他说：“他们都以为我铁定就此完蛋，现在我可要证明上次失败不是我的错。”胡德也许曾经自问过当时为何把这条狡猾的南方狐狸引进门，不过他做梦也想不到，特纳不久后竟能驾着二手货的“勇敢”号创下纪录。

布朗拖着载有三个卫星天线的“坚持”号从亚特兰大来到纽波特港，他没发现特纳养的一只三脚猫也躲在船上，三脚猫于是躬逢其盛，目睹了栏杆码头上欢迎胡德和特纳莅临纽波特港的人潮。日本人来得不少，并且注意到水温出乎寻常的低，始终徘徊在华氏 55 度以下。如果 6 月份的海水如此之冷，则意味着二十三艘参赛船只在 9 月开赛时，会遇到比平常强烈的风和汹涌的浪。“独立”号和“企业”号的设计，适合温和的十二到十五节微风，也就是过去几次美国杯纽波特港的夏季天气，所以对重新整修过的“勇敢”号而言，由于比较能够应付强风，可能占到优势。不过一开始就发现这点的人并不多。

特纳宣称：“我奋战不懈，最近更是没什么失误。人红就是红，没办法。”有人不禁质疑，被职业棒球联盟处罚又怎么说？特纳反驳道：“我认为那只是个笑话。”特纳精心主导得到的停权结果，使他可以彻底地扮演受害者角色。他神色凛然地提醒记者，他的尊严和荣誉是如何受到挑战，而对这位深具骑士风范的南方之子而言，怀疑他的尊严和荣誉，令球赛失去了乐趣。他极具说服力他说：“我认为，当付出 1100 万美元买下一支球队时，理应得到充分的乐趣。”

特纳曾经有一天亲自出马，暂代球队经理布里斯托尔（Dave Bristol）的职务，想领导“勇士”队脱离十六场连败的阴影。他当时解释道：“委员会说棒球极端复杂。我只知道驾驶 12 米型帆船很复杂，足球也很复杂，可是既然我八岁的儿子也会打棒球，这又会深奥到什么程度？让我告诉你们，其实球迷最清楚，有人站起来对我大叫：‘喂，特纳，我再也受不了老是输球’

了！’我回答这位老兄，他只花了6块美金买门票，而付了1100万的我跟他只隔了两个座位，我可没有口出怨言。”记者眼看下午截稿时间迫近，特纳还在为自己的行为滔滔辩护，不禁想知道，这些又和美国杯有什么关联？

曾经有人批评，看帆船赛好比等草长高或等油漆风干一般无趣，不过他若有机会挤进12米型帆船拥挤的船舱，在二十五节的强风中破浪前进，就会修正自己的比喻。大多数的观众只能在四分之一英里外看比赛，而配对竞速的两艘12米帆船，不断地贴近、交错，有时近到你会以为快要擦掉了船身精心涂上的十层油漆，看来就像一场由庞大而优雅的舞者所表演的一场奇特海上芭蕾。

当船在强风中倾侧，桅的左右侧支索会承受超过二十吨的拉力，而桅杆底部的压力则将近两倍。岸上的观众，永远不会听到钢索刺耳的轧轧声，或是铝质船身在10英尺深海水中发出的劈啪爆裂声。在强大压力下，连瑞典精钢制成的手工零件也会发生损坏。船上的11名船员都是世界级的运动好手，训练有素地应付压力，以制作钟表般的精确，一同执行操控船只的团体任务。他们都知道12米型帆船的竞争激烈，差距只能维持非常短暂的时间，看错一次风向或浪潮就可能一败涂地。

并非每个玩快艇的人欣赏美国杯的竞争。12米型帆船结构复杂，包括船帆、压舱物、船宽都有规定，直到1958年美国杯赛才正式列为比赛用船。起初是严格的业余性质，不过逐渐变质，到了1977年，美国杯赛已经成为一场大生意了。包括8名上届船员的特纳队伍，成为最后一个不支薪的参赛团体。特纳始终珍视原本的业余道德精神，同时大肆批评如果获胜便可从帆船上大捞一笔的胡德和诺思。特纳本身虽然也有力自己促销的倾向，可是一涉及帆船，却一直严守业余的分际。他甚至呼吁以放弃抵税的条件，限制美国杯各参赛船只筹委会成员的资格，这使得他不少有钱朋友大为紧张，也没人知道他究竟是否当真。

已非昔日吴下阿蒙

通常从特纳到达纽波特港的那一刻起，他的嘴巴便不停地超时工作。不过1977年的这次，他却决心向大家证明，自己已经不是三年前那个夸张的失败者了。即使在海上，也有一些显著改变。特纳虽然二度获选为年度帆船手，但是在他以往的纪录中，却显示出他一开始的冲刺不力，同时难以保持在配对竞速中需要的智力全盘专注。特纳如今已脱胎换骨。他累积了2万英里驾驶12米型帆船的航程数成为有史以来最高纪录，而且这回的船员既能干又经验丰富。一位敏锐的观察家甚至认为可称得上历来最佳组合。而特纳一度曾有注意力容易分散而受到质疑的弱点，现在也变得极为锐利和持久。在6月对抗诺思“企业”号的最后一场热身赛开始时，“勇敢”号大幅落后达十六秒之多。特纳在航程中频频地驱策船员，在最后的2英里半中完成了十九次抢风调向，而每一次足以累垮人的转向和调整船帆动作，都时机绝佳而且执行得无懈可击。最后“勇敢”号把十七秒的差距，转化成四十三秒的惊人领先，得到胜利。

到了7月热身赛登场时，特纳已经把四年船龄的“勇敢”号，从受尊敬但处于劣势地位，提升为最被看好的热门船只。“勇敢”号对抗“独立”号的纪录，已经累积达到四胜一负的佳绩；对“企业”号更达到六战全胜。尽

管“独立”号比“勇敢”号更新，“企业”号的诺思船长又有近乎传奇的威名在外，特纳还是办到了。他希望最近一连串的胜利能有感染性，于是邀请他的“勇士”队前来纽波特港。他理直气壮地表示：“如果我不得不老是他们输，那么或许他们也该看我怎么努力取胜。”

老板作示范

“勇士”队员并没有全体赴约。包括马休斯等3名最高薪的球员打来电报，明白指出他们的兴趣是不容出卖的，所以敬谢不敏。尽管有人缺席，特纳仍努力连赢四次，提供了良好的典范。在一次“勇敢”号的完美演出后，代表大多数球贝的队员阿伦（Hank Aron）把特纳拉到一边，表示完全不明白这一切操控的其中奥妙。特纳直截了当地指点迷津：“抢风调向好比雪花，个个相似但各有不同。”

“勇士”队的捕手科雷尔（Vince Correll）似乎很有一番领悟，而且得到了足够的启发。第二天晚上一返回亚特兰大，便击出一支又高又远的中间方向全垒打，在延长赛中击败了来自圣迭戈的客队。

“企业”号在7月逐渐进入状况，“勇敢”号依然一马当先。美国杯老手则注意到有几次极端的风力变化。截至目前为止，1977年的赛程进行得相当顺利。

不过陆地上的事却变得有些波涛汹涌。原本一切正常，特纳和船员住在海边一栋二十个房间的屋子里，还把太太和孩子都接来。布朗也一如往常地担任“勇敢”号及特纳孩子的总管，而且开始教两个较小的男孩最基本的驾艇技巧，就和三年前教特纳的长子和将近三十年前教特纳一样。

接着不知是谁传出了有关特纳晚上酒后乱谈女人等不检点行为的传闻。虽然版本很多，众说纷坛，不过他还是写信向发生事情的那家高级俱乐部致歉。接着，便有人问纽约帆船俱乐部的主席兼美国杯透选委员麦卡洛（Robert McCullough），这起事件会不会影响特纳的候选资格。

势如破竹

麦卡洛回答：“我们只是大笑了一场罢了。放心，如果有问题，我们会通知特纳的委员会。”其他纽约帆船俱乐部的会员就不这么宽宏大量了。前任美国杯舵手麦克纳马拉（Don McNamara）曾经投票反对特纳入会，如今更尖锐地指出：“如果特纳获选成为代表，他将是第一个必须戴着动物嘴套出赛的船长。”不过随着特纳继续一路获胜，看起来纽约帆船俱乐部可能除他之外别无选择。领先“独立”号和“企业”号的“勇敢”号，稍后又遇上了跟船帆有关的另一场危机。

1977年的美国杯赛，原先一直被视为胡德和诺思这世界两大船帆制造商的大战。胡德最初不但想把“勇敢”号当作“独立”号的练习对手，还打算用它来试验新船帆，可是这个如意算盘落空了。特纳不但坚持完全统治“勇敢”号，还宣布将使用诺思制造的船帆。他运气很好，有胡德年轻且才华横溢的合伙人多伊尔（Robbie Doyle）加入成为船员，所以他认为这样一来可以兼得二者之长。多伊尔忙着再三修剪“勇敢”号的旧帆，应付新帆装上前面的过渡期，然而诺思“企业”号委员会反悔了。诺思虽承认自己做过允诺，

但只能告诉特纳他也无能为力。特纳指控诺思是个大骗子，并安排在“勇敢”号和“企业”号的宴会上和他当面把话说清楚。

特纳那天到得很早，而且十分清醒冷静，不过当他走到诺思面前时，火气就开始上来了。

“这些年来我一直是个好主顾，对吧？”诺思连忙称是，却没想到特纳接下来的举动。

“从今以后再也不是了！我要你明白，我将竭尽毕生之力对付你！”瘦长的特纳对着比他重上 20 多磅、魁梧的诺思说出这番话。大家都听说过特纳在海上会对船员动粗，但他自从中学练习拳击后，就没有再在陆地上出过拳。现在他紧握双拳，肩膀紧绷，意图实在明显。“企业”号和“勇敢”号的船员，则分别摆出打架的阵势。幸好这时冒出一名苦候多时、想向诺思自我介绍的年轻女士，径自走到战圈中间，询问诺思可否请她喝一杯酒，就这般轻松地化解了剑拔弩张的气氛。

特纳事后承认，当时是真的打算要对准诺思鼻子狠揍一拳。随后，他在热身赛中不停地对付诺思，不过始终没能得到迫切需要的船帆。而一直效忠胡德和“独立”号的卢米斯从中作梗，所以特纳也得不到胡德的帆。然而他还是一路赢下去，到了 8 月中旬，“企业”号的委员会终于开口要诺思下台，换上伯纳姆（Malin Burnham）当船长。

大嘴巴差点闯祸

自那次和诺思冲突后，特纳的老友兼船员芬利（Conn Finley）便如影随形地紧跟着他。四十六岁的芬利年长得更多，也深具过人智慧。他是个身高 2 米、240 磅重的彪形大汉，他的任务就是防止特纳闹事。当时流传着一个后来证实纯属虚构的谣言，绘声绘色他说芬利口袋装有一副警用手铐，以备不时之需。无论如何，随着 8 月的热身资格赛接近尾声，特纳的获选一天比一天接近实现。“勇敢”号上没人愿意看见他因为骄傲蒙蔽判断，而痛失代表卫冕美国杯的机会。接下来发生的一件事就险些让他们噩梦成真。特纳一天晚上踱进城堡坡餐厅，瞄到在座一名认识的纽约帆船俱乐部会员，别着一枚写着“打垮大嘴巴”的胸章。

素有“南方大嘴巴”之称的特纳隔着整个餐厅吼过去：“如果你想要打垮大嘴巴，马上跟我出去到停车场，我给你机会！”然后他跳上桌子，一把扯下那枚胸章，用力之猛，好像要把那个可怜人的翻领也一并拆了似的。

吓得直抖的那人事后表示：“显然特纳看那枚胸章不顺眼。他后来倒是向我道过两次歉，说明他真的觉得上面那样写不公平。”

卢米斯警告说：“特纳惯于扮演居于劣势的角色，他的行为全出于此一信念。”虽然这的确是个敏锐的观察心得，不过现在真正居于劣势的却是胡德和“独立”号，伯纳姆和“企业”号则名列第二。尽管其他两艘船整个 8 月都在更换船员，特纳却仍保持原先的 10 名手下，而且连战皆捷，看来已经胜利在望。

8 月 29 日“独立”号终于出局。特纳看着遴选委员会前往胡德的甲板送达判决书时，眼中含满同情的眼泪。同一天，“澳洲”号击败漂亮但表现拙劣的瑞典船“斯维里吉”号（Sverige），成为挑战者。即将于次日出局的诺思和“企业”号的其他委员，终于按捺不住急欲对付特纳的心意，打破传统

倒向“澳洲”号。诺思与敌人结盟，把原本答应要给特纳的船帆给了“澳洲”号。诺思甘冒天下之大不韪，显示特纳的攻击已经令他失去奋战的勇气。这位通常语调柔和的圣迭戈船帆制造商告诉记者：“事情到了这个地步，我实在受不了眼睁睁看着特纳赢！”

纽波特港整周都在谣传透选委员会正进退维谷，并将想法子避免选上特纳，不过在8月30日下午的最后时刻，特纳深知自己将脱颖而出。一手啤酒一手雪茄，他等着载有7名遴选委员的汽艇前来。当一声晚夏雷声响起，汽艇出现在远方，他不禁露出微笑，接着好像接到指示似的，天空乌云分开，阳光再次露面。委员会主席欣曼靠在汽艇栏杆上，向四年前亲自开革的“水手”号船长道贺，特纳又露出优雅的微笑，除下注册商标的帽子，聆听欣曼宣布：“恭贺诸位，你们获选为在美国杯第二十三届挑战竞速赛中，对抗‘澳洲’号的队伍。”

“勇敢”号的船员等不及让欣曼说完，已经把特纳抬起，依传统扔进纽波特港。特纳湿淋淋地爬回甲板，感谢遴选委员会，然后说了一番欣曼这个聪明的老水手早已预料到的话。特纳恭谨地表示：“我们的潜力十足，虽然不一定是最好的，可是我们真的比上次看起来要棒得多。”十分激动的特纳，几乎说不出最后几个字。遴选委员会的汽艇驶离，船员欢声雷动，把特纳抬上肩膀，浩浩荡荡地走到栏杆码头，面对聚集的媒体、祝贺者、朋友、家人和人群。

“我认罪”

特纳不但克服万难，击败举世最佳的两队帆船选手，而且是率领一群业余选手，驾驶一艘张着已经使用三年破烂旧帆的二手船办到的，委实难能可贵。他到处勾搭女人，和船员泡小酒馆，玩槌球时作弊，激怒纽波特港的一批卫道人士。他被该港最高级的几处地方扔出门外，甚至终身不得再踏足其中。他不把美国东部的保守势力放在眼中、击溃专业的船帆制造商、战胜纽约帆船俱乐部，现在又站在帆船界最高成就的巅峰。特纳知道，自己是很难被打败的，他故作无辜状地承认：“如果对抗陈腐刻板、傲慢自大和冥顽不灵是不当行为的话，我认罪。”

他继续说下去，暂且把谦虚收到一边：“再也不会比现在更美妙的时刻了，我到现在仍不敢相信！我激动得要船员拿着倒过来的雨伞接落下来的欢喜之泪。下次再回来参赛的话，我不会改变‘勇敢’号以及任何一位船员，我们最快，最完美！‘勇敢’号是有史以来最完美的12米型帆船。”玩味着担任美国杯卫冕者的新角色，他又补充：“实在想不出任何我可以改进的地方，我现在最大的问题就是防止过度自大，不过你们都不认为我自大，对吧？”

这些话即使出自这位早已自称人民英雄的人物口中，也够狂妄了！可是特纳已经是经过认定的捍卫美国杯的英雄，事实上，他一来到纽波特港几乎就是英雄了。媒体替他取了各种绰号，像《新闻周刊》的“夸张船长”，《商业周刊》的“卷土重来船长”，《人物》杂志的“恐怖特德”，《时代》周刊的“桃树街海盗”等等，不过最风行的首推“企业”号委员会创出的“大嘴巴”，后来还做成胸章、汗衫和三角锦旗。身为“勇士”队和“雄鹰”队东主，加上和职业棒球联盟广为人知的争端，使他去年几乎一直登上体育版，

也使得即使从来没有驾过帆船、更没见过 12 米型帆船的人们，也都在 6 月份来到纽波特港看热身资格赛，而且人潮一路增加延续到 9 月。特纳每天比赛过后在甲板边会见媒体，以及稍后在国民卫队总部举行的较正式的赛后新闻发布会，吸引了美国杯历来最大的记者群。特纳的超级台整个夏天追踪报道，在“勇士”队比赛中不时插播宣布他的最新胜利。那年夏天被派去该港的记者们，起先都觉得自己是可怜虫，将要面对长达三个月而又没什么可报道的活动，可是特纳的挑战改变了所有这一切，令所有人都处于警戒状态。有人要前外交官、帆船好手莫斯巴赫评估特纳对美国杯的影响，结果得到了一篇外交辞令：“我也不清楚自己该不该说，但他的确替大会增添色彩。说话精采、可供引述、是早报标题的绝佳来源，所以这些方面他的确给杯赛带来色彩，使人们对杯赛比较注意。就连‘勇士’队的球迷们也对美国杯产生了兴趣。”

制造新闻上头条

包维尔（Bob Bovier）同样保守，却坦诚得多。他和莫斯巴赫一样，曾任美国杯船长并出任过纽约帆船俱乐部主席。包维尔承认：“从来没人像他一样令大众如此参与，他是观众最喜爱的人物。特纳以他独树一帜的作为，使得美国杯得到历来最多的注意和关切。”

媒体的报道从 6 月初舟始愈来愈多，到 9 月中旬决赛时达到高峰。过去美国杯的船长都谨言慎行、字斟句酌，通常还夹杂着大量一般人无法理解的航海术语，因此造成美国杯的消息通常只是一、两张照片，塞在后面版位聊备一格，比赛结果从来登不上晚间新闻。特纳的平易近人、戏剧化的东山再起、个人魅力加上各种古怪花招，扭转了以往的一切陈规，使得 1977 年的美国杯在整个夏天都是头条新闻。

“勇敢”号的船员贾布生（Gary Jobson）记得：“7 月的某个星期天，我们上船途中在三个书报摊买下《时代》周刊和《新闻周刊》。他先看《新闻周刊》上一篇有关他的报道，然后要我念《时代》周刊的另一篇报道给他听，结果到码头时迟了十分钟。”

特纳和军师贾布生之间成功而深具象征意义的良好关系，是“勇敢”号连战连捷的重要因素，然而特纳在宣传曝光方面难以满足的需要，逐渐危及他俩的合作。特纳原本属意的军师人选是霍尔（Graham Hall），但由于霍尔没有办法向任职的海军学校告假，于是向特纳推荐贾布生。贾布生首先在两次热身赛中与他合作愉快，接着又在南方巡回赛出力甚多，1976 年的国会杯中更扮演关键性的致胜角色。经过多月来的紧密接触，两位个性南辕北辙的人慢慢培养出足够的互信和尊重，弥补了船只本身的落伍和船帆已过度使用这两大弱点。

在任何海上帆船赛中，军师都是举足轻重的人物，而在 12 米级帆船上，更是极度重要，也是船长不可缺少的左右手。对“勇敢”号而言，这个夏天之所以能超越其他优秀船只，决胜点正在于军师。特纳最厉害的一点，就是独具慧眼，总是能找到最适合的人选。贾布生是技巧高超的小型帆船手，但他明白一旦追随特纳，便必须拿出全副本事，放下自我意识，制衡这位反复无常的船长，但同时还得服从命令。对往往陷于盲目冲动并在船上做出尴尬暴行的特纳，正是绝佳的弥补。

另一位曾出任美国杯船长的康纳警告说：“特纳的人格常摆荡在两个极端之间。在岸上是充满自信的领袖，一上船就变得焦躁不安，常常刚开赛就搞得全部都很难过。你真的会被这样的人格特征打败！他也会虚心采纳建议，不过压力一来就什么都顾不上了，即使明明不对的事，他也会一意孤行。”

是特纳先想到通过一同散步来巩固与贾布生关系的点子。每天早晨以及出航归来的下午，他们都结伴从住宿的地方走到栏杆码头再走回来，这是一段他们独处的时间，远离一切喧嚣。贾布生日后指出：“那真是船长和军师间名副其实的沟通和信息交流。”讨论事项包括船员表现、航行细节、开始比赛的技巧，乃至他们之间的相互关系。不过经过连续几个月的散步下来，一向吝于反思及自我分析的特纳，开始谈起公事之外的话题，令贾布生惴惴不安。

特纳谈起家庭、童年，涉及到种种从来没有和任何人真正探讨过的范围。他还聊到父亲的死，卫星生意，以及政治野心。甚至询问贾布生他该考虑更换哪一名“勇士”队球员，和究竟怎么才能使“雄鹰”队成为常胜军。

特纳日复一日地喋喋不休，从来没有这样坦诚地开放自己。他谈死亡，谈人际关系困难，挖心掏肺地翻出自己的一切，供军师参考。贾布生在船长的带领和邀请之下，揭开了特纳的内心世界。

大家都知道特纳在大赛前会紧张万分，开赛枪响后他甚至会呕吐出来。在对抗“澳洲”号之前的空档，压力大到难以忍受的地步，于是他决定来一场军师与船长小艇对抗赛纾解一下。在接近终点时，遥遥领先的贾布生看起来赢定了，特纳却拼命地划桨追赶，竟然后来居上。贾布生后来意味深长地解释：“没错，最后风的转向是对我不利，我输了七个船身的距离，不过你们难道不觉得特纳很需要赢这样一场小比赛吗？”

维持本色

决赛开始前，特纳接受《新闻周刊》采访，不经意地承认这个夏天的竞赛几乎把他榨干了。他告诉瞠目结舌的记者：“有时我会累到不能做爱的地步。”不过这种时刻非常少见。当欣曼叫他什么也不要改变、维持本色时，特纳开心极了。从1974年开始重重波折，现在欣曼终于衷心接纳了他对体制的挑战。欣曼这个备受推崇的老水手，也看出了体制中的过时之处。

然而接近特纳的人却发现，特纳的各方面都正在起剧烈变化，逐渐倾向以较为谨慎的比赛态度，取代以往的匹夫之勇，也许内心焦躁依旧，不过伤人的侮辱言词和脾气都不再那般明显，也许就是因为他如今已经是全天候炙手可热的媒体宠儿，所以鲁莽不得。不论如何，特纳的变化，使得“勇敢”号的另外10名船员都偷偷松了一大口气。

纽约帆船俱乐部原先就预料，1977年的美国杯赛观众船队会是三年前那次的两倍，不过到了9月13日首场比赛时，竟有超过一千艘船只到场，出乎所有人估计之外。其中包括长139英尺的豪华游艇、破旧渔船、乃至在这个杂沓舰队激起的波涛中几乎浮不起来的一人小艇，甚至还有人开来一具装着马达作动力的浴缸，以便向特纳曾经为了促销“勇士”队门票想出的浴缸大赛点子致敬。同时另有超过二十架各式飞机，盘旋在起点上空。

特纳登上“勇敢”号前，自信地告诉记者：“他们原先以为这次我会是垂死天鹅，现在又以为我会是第一个卫冕失败的人，但怎么可能呢？”里格

思 (Doug Riggs) 说得好：“对特纳的完全不抑制、几近天真无知的自我钟爱，以及人人皆知却无法自制的放荡本质，人们不是深受吸引，就是敬而远之。”

特纳和船员都觉得“勇敢”号是艘足够好的船，至于澳洲佬那艘船虽拥有最新式龙骨、船身设计，及诺思提供的全新船帆，他们都不放在心上。贾布生的结论是：“特纳每天几乎都和诺思和胡德等好手较劲，澳洲人绝对敌不过。”

特纳不失公正地补充：“可是我们仍然肩负着惟恐第一个丢掉美国杯的压力。如果真的发生了这样的事，纽约帆船俱乐部会把失败船长的人头，放在现在摆奖杯的位置上。”

“澳洲”号是由邦德 (Alan Bond) 和他的太阳城帆船俱乐部率领，邦德趁机露骨地替他位于澳洲西部干旱荒原的太阳城开发计划大打知名度。邦德带队参加过美国杯，也在 1974 年和“克里特”号比赛过，现在他不但配备了漂亮的新船，还换上新船长罗宾斯 (Noel Rohbins)。罗宾斯虽然杰出，但缺乏“克里特”号船长柏特兰 (John Bertrand) 的斗志和老谋深算。柏特兰到了 1983 年历史性地击败康纳，夺得美国杯。

作战计划书

尽管特纳已有全盘作战计划，但挑战回合中两艘船成绩却极为接近。有些记者胆量十足地询问有关特纳策略的技术性解释，贾布生思虑缜密地向他们解释：“特纳偏好在前方并居于下风位置。在第一段的上风航程中，我们做了几次象征性的抢风调向，取得 25 到 50 秒的领先；然后在前进直航的那个阶段，将是典型的努力争先局面，由于‘勇敢’号没有附加的承风辅助装置，所以回转较为顺畅。如果‘勇敢’号在上风航程居于前方，便能坐享‘澳洲’号带来的气流，而‘澳洲’号则会受力过多。如果‘勇敢’号处于后方，便可立即抢风调向。到下风航程的尾声，如果‘勇敢’号领先，将至少超前 20 秒。万一‘澳洲’号领先，只要不到 30 秒，‘勇敢’号将仍有可能赶上，就是这么简单。”

听完贾布生谈话后离去的记者，会发现他其实已经把报道替他们写好了，头三场比赛完全一如贾布生所料。

特纳和“勇敢”号首先以 1 分 48 秒领先，不过“澳洲”号仍有希望反扑。一旦回到陆上，面对数百架相机和摄影机，特纳以一脸佐治亚州的热情微笑征服全场，他很有风度地先感谢卢米斯、胡德和杜尔一番，然后说道：“名望好比爱情，再多也嫌不够。”

第二场比赛，“勇敢”号大幅领先，并即将到达终点，却因“澳洲”号超过规定的五小时限制而不列入计算。当大会响起枪声以示比赛作废时，“勇敢”号的 11 名大汉抱头痛哭。

群众不够多

风力仍旧温和，不过特纳却一直是媒体所形成的暴风圈的焦点。“勇敢”号第二场胜利归来时，特纳还向贾布生抱怨观众不及第一天多，后来并要司机载着他沿着码头溜一圈，以便领受数千名群众的欢呼。

人群每天下午都聚集在码头等着迎接他，无论晴雨或早晚，只为了和特纳一同走过六条大街，参加他的例行记者招待会。当人们环绕着他，抢着和他握手向他道贺，他不禁志得意满地说道：“正点！”欢呼声愈来愈热烈，特纳一手持啤酒，另一手则脱帽致意，三个女人扑上来搂住他，香吻如雨点落在他的双颊，特纳点燃一支雪茄，每被亲一下就喊一声“正点！”

加入人潮的特纳太太忍不住向他说：“这些女孩真是的！”

他一边回答：“我也没办法，”同时又受了一吻，庆祝声愈来愈高亢，有人递了一罐澳洲的弗斯特（Fosteris）啤酒过来，特纳吼道：“没关系，我有一些好朋友也是澳洲人。”然后一口气喝干。

在赢了第三场后的记者招待会上，特纳干脆取代大会的主持人、前美国杯得主菲克尔（Bill Fickor），开始扮演起庆祝大会主人的角色，同时兼最新最狂名人访谈电视节目主持人。由于第三场的差距拉大到2分32秒，引起大家臆测：如果特纳和罗宾斯换船的话，结果又将如何。特纳板着脸回答：“我们习惯了自己的船、帆和索具，罗宾斯也一样。这就像在问我们换妻会怎样。罗宾斯习惯自己的老婆，喜欢她胜于我老婆，我则当然觉得是自己的老婆好。”记者还来不及被这妙喻逗得大笑，特纳又补充了一句具有他独到魅力的话：“她也许不怎么样，却是我仅有的一切。”

到了第四场，一切正如贾布生所料。“勇敢”号让“澳洲”号饱受了后方风力牵制，并以2分25秒的差距率先抵达终点。“澳洲”号船员虽然全力以赴，但他们的船就是沉甸甸的，原因可能是诺思制造的帆品质欠佳，也可能是罗宾斯未能恰当地扬起船帆。

“勇敢”号冲过终点后，成绩得到确认，现场随即爆发喧嚣。它放下船帆，准备被拖进纽波特港，一千艘船便齐鸣号角以示庆贺。

在两艘海岸巡逻队快艇的陪同下，“勇敢”号在汽笛声和蓝灯闪烁中滑进纽波特港，后面则跟着数百条船只。消防船在特纳和船员上方，喷出一道长长的弧形水柱。照明弹和烟火齐放，雾角低鸣，连该港教堂也响起欢迎的钟声。飞机贴近“勇敢”号桅杆，让摄影小组捕捉这些英雄的神情。在狂热的吵闹中，满心欢喜的贾布生对他的船长大喊：“现在你要的群众可来了吧！”

特纳独自站在船头，两脚张开，口中雪茄竖往上方，看起来已经有点不稳定了。帽子歪在一边，黄色防水裤滑落一半，不过他清楚地知道，整个纽波特港都是他的。

就像一只骄傲的孔雀，特纳站在那里准备迎接欣曼和纽约帆船俱乐部代表团登上“勇敢”号，船员则捉到人就统统扔进水里，大会人员全部丢完之后，开始对太太和女友下手。特纳继续在甲板上昂首阔步，手臂高举成胜利V字形，声音沙哑，眼睛逐渐眯成两条细缝。数百人登上栏杆码头旁亚吉内克龙虾公司的顶楼，每当特纳开怀畅饮不断塞到他手中的香槟和甜酒，或又干掉一罐啤酒后，群众便大声欢呼。特纳抓起水管跑上跑下，喷向视线所及的每一个人，得到的依然是欢呼，不过当他转向端坐在汽艇内的纽约帆船俱乐部委员，让他们一尝永生难忘的湿透滋味时，群众呼喊得更响了。特纳保住了美国的荣誉和奖杯，如今摇身一变成为十岁大的顽皮鬼。他一把捞起上衣，对着挂在他手臂上不断傻笑的女人们大吼：“亮出你们的奶子来。”有些女人竟然乖乖照办。

今天可没有凯旋步行的机会了。他的脚步开始蹒跚，群众则干脆把他抬上肩膀，一路脚不着地。他被拥抱、亲吻、触摸，一而再，再而三。有些女

人还试图扯下他身上绿色“勇敢”号运动衫。他喜欢这样，又牛饮了一口香槟。

到达借用预备队总部举行的记者招待会会场，两名前来保护特纳的壮汉把他轻轻放在门口，特纳则目光呆滞地看着记者里格斯。后来里格斯表示，当时他真惊讶特纳还站得住。总之，特纳跌跌撞撞地走进出口，在人潮中往前挤，屋内遍布的灯光和电视缆线不时绊倒他。“澳洲”号的船员则唱了一小段《南方佬》这首歌向他祝贺。终于登上讲台之后，他认出了邦德，差点跌到邦德膝盖上。稍事振作后，他又鲁莽地冲向在混乱中力持稳重的菲克尔。

菲克尔逗着特纳说：“是你的船赢了没错，不过这可是我举行的记者招待会。”

特纳这时又灌下瑞典选手塞过来的大半瓶烈酒，竟然还没有倒下，同时开始摸索着菲克尔手中的麦克风说：“我——我最爱和法国或澳洲的好朋友比赛帆船。”他手中又多了一瓶不知道从哪儿冒出来的甜酒。“我爱他们，他们棒透了，我爱这里的每一个人，你们全棒透了！”接着突然栽进一张空椅子，邦德则起立致词。

英雄式的倒地不起

特纳传播电视台的两名执行制作当时正站在讲台前方，他们为了确保超级台能及时拍下特纳的胜利情景，已经守候了整个下午。派克（Sid Pike）看到哥伦比亚广播公司的摄影机在特写神志不清的老板，急忙钻到桌底想抽掉特纳手中的酒瓶，可是特纳一感觉到，就立刻火冒三丈：“派克，你这个混蛋，还给我！”为了抢回酒瓶，特纳慢慢滑下，最后整个人瘫平在地上。三大电视网现场转播了这幕情景，《60分钟》不久后重播，于是全部经过成为媒体正史的一章。菲克尔前来帮忙把特纳扶回座位，特纳却伸手抚弄菲克尔光亮的秃头，害得菲克尔差点失手。最后，“勇敢”号船长终于摇摇晃晃地站了起来，清清喉咙，准备发表本该是美国杯一百二十六年历史中最值得纪念的胜利演说。

结果特纳口中好像含了麦芽糖，含糊而又翻来覆去地唠叨：“我爱这里的所有人，棒……棒……”贾布生推他的手肘，并赶忙潦草地涂了一张提示纸条塞到他面前，不过特纳继续说下去：“我，呃，我要感谢所有船员，他们都全力以赴了。我还要感谢欣曼主席及纽约帆船俱乐部给我机会——”贾布生再狠狠地推了他一下，不过仍阻止不了船长。“我们真是努力，卯足了劲。我喜欢菲克尔，我还要麦卡洛主席和‘勇敢’号船员，我的船员——”长长咕哝了一段后，他又滑到地上。全体“勇敢”号船员不约而同地冲上前去。在如雷欢呼声中，他们抬起船长走出门外。

如释重负的非克尔终于得以在喧哗平息后开口说话：“我们大家也想在此感谢‘勇敢’号的全体船员。”

特纳一到街上就恢复清醒，时间才七点半，这是他三十九年生命中最值得纪念的一刻。他拔腿跑进宿舍的房间，静静地昏睡过去，浑然忘却因他而起的彻夜欢腾。

特纳英雄式的倒地不起，不但取悦了媒体，更确立了群众英雄的地位，不过随着他滑下桌底，美国杯最后一缕业余运动精神也就此消散。他鲁莽、冲动、百无禁忌、光荣战胜所有不利因素、忠于自己，而且说也奇怪，在完

成这一切几乎不可能达到的成就时，还能找到乐趣。澳洲籍船长柏特兰认真地建议，“纽约帆船俱乐部应该在特纳倒下的地方，立碑纪念放肆业余精神的最后一场表现。”

特纳次日不但展露了过人的复原力，而且扬言要再来一次狂欢。在美国杯赛后数不清的记者招待会的第一场，他的确无法控制自己。他的四场比赛总共费时 1041 分钟，比“澳洲”号快了大约 4 分钟。特纳毫不谦虚地表示：“当我再回来时，一切将保持原状以及原班人马。我们是最快、最佳的组合，‘勇敢’号则是历来最完美的 12 米型帆船，我根本想不出有任何一件事是需要改进的！”

“澳洲”号的船长罗宾斯承认，头两场中他犯了几次错误，而且觉得那就是失败的关键。邦德则比较有风度地赞美特纳的表现无缺点，此外也“得力于军师贾布生对风向变换的完美掌握”。不过在美国杯第二十三次卫冕的光荣纪录中，人们对他庆祝胜利的方式，相形之下，反而会比他如何赢得胜利的部分印象深刻得多。

7 诺亚方舟

狗有四条腿，但却总是跑在一条道上。

——格勒古谚语

纳凯旋返回亚特兰大，市长旋即宣布 9 月 23 日为“特纳日”。经过将近十八小时的连续庆祝，加上发表长篇演说、灌下足以浮起“勇敢”号的香槟后，他迅速回到现实，以最符合佐治亚州人期望的观点解释自己的功绩。他对聚集在桃树广场的人群说：“我赢得美国杯不算什么，‘勇士’队摘下世界杯（美国两大职业棒球联盟决赛）锦标才是大事！”

“勇士”队的表现依旧低迷不振，但是自从特纳买下这支球队后，现场球迷却增加将近一倍，这要大半归功于东主的个人宣传本领。至于“雄鹰”队则脱胎换骨，看来可望打进 1978 年的决赛。两支球队都成了超级台每月增加十万个有线电视订户的背后动力。特纳传播公司的全国观众，不久就会突破 200 万，这是它在佐治亚州观众的两倍。根据证券交易委员会的资料显示，特纳传播公司的市场现值估计达 5000 万美元，而拥有 87% 所有权的特纳，个人资产在不到一年内升值近两倍，而他整年在办公室的时间竟然不到十五天。

最性感的人

可是即使是特纳，在完全投入一件大多数人并不了解的事情后，也难免衍生一股莫名的失落感。幸好一旦回到公司，他又恢复了高昂的精神，而且发现自己虽然缺席，但是公司却运作良好、蒸蒸日上。他也开始收到如雪片般飞来的陌生女子来信，他的个人助理伍兹回忆：“其中有许多挑逗性的信件告诉特纳，她们喜欢他走路姿势之类的话。”伍兹也还记得，她在 1971 年刚开始替特纳工作时，一些男性主管说的话。他们警告伍兹：“原来倒霉鬼就是你！我们都在奇怪究竟谁肯替这个混蛋做事啊？”伍兹补充说，公司里的女同事观点则略有出入：“哦，可怜的伍兹，我可以帮你做些什么吗？”后来特纳获选为《花花女郎》杂志年度最性感的人，不禁沾沾自喜。他拿着杂志到办公室给伍兹和其他人欣赏时表示，他最得意的是报道中强调“特纳心中无法冷却的取胜欲望”，令大家印象深刻。当他击败“猎鹰”橄榄球队的四分卫巴柯斯基（Steve Bartkowski）和交情匪浅的市议员福勒（Wyche Fowler），被《宪章报》选为全亚特兰大最性感男人时，更是乐透了。报上写道：“特纳生了五个孩子，怎么可能不性感？”

经过一个紧张的夏天后，特纳不大容易填满十六个小时的平常工作日，不过他依然扮演多重功能，能够毫无障碍地从广告牌生意转移到广电事业，从“勇士”队或“雄鹰”队，转换到有关广播法令的认真讨论上，并在猎野鸭季节来临之前进行沉思。随着势头趋缓，特纳又开始寻找新的挑战。他开始兴起环球比赛的念头，但决定要先再次取得南方海洋巡回赛的胜利，此外，还抽出时间带整个“勇士”队到纽约帆船俱乐部吃午饭。他也承认，一部分原因是让队员瞻仰放在密室中的美国杯奖杯，另一动机则是这样做提供了绝佳新闻题材，可得到免费宣传。

他在纽约时，接受了臭名昭著的《卡维特时间》节目的采访。自从在纽波特港对诺思发作后，这次是第一次濒临冒火。录像当天，特纳已经十分疲

倦，当他提早到达后，却发现卡维特仍在忙别的节目。终于开始时，卡维特赫然发觉特纳一反平常自大粗鲁的态度，反而是卡维特被弄得像是个哑口无言的乡巴佬。你来我往了一阵子，沮丧的卡维特采取直攻策略问道：“我们可不要误导观众。你的确是生活多彩多姿、嚣张的花花公子型人物，也许那是你故意表现的，或许是媒体制造出来的，不过那就是你的形象，你可不能否认，对不对？”

特纳漫不经心地回答：“我也听说你是个不学无术的主持人，你能否认吗？”

卡维特继续努力翻旧帐，谈到“勇士”队的前任旅行秘书戴维森(Donald Davidson)，并追问特纳开除戴维森的原因，是不是他经常租用豪华轿车和奢侈的旅馆套房，导致个人开支过大？

“没错。”

“那他是不是个侏儒呢？”

“是的。他也是我做生意二十年来唯一开除的侏儒。”

“关于这件事，你可有什么精采评语？”

“如果我说，‘把那矮子提上桌子，好让我狠揍他眼睛一拳再踢走他，’是不是就顺了你的意？但我没有这么说。假若我说了，我就可以胜任你的工作了。”卡维特在摄影棚刺眼的灯光下，看不清特纳是否握紧了拳头，但他只要看着这位来宾的脸色，就明白采访就此结束，而且也永远不能播出。

快速跃升

美国杯胜利没多久，特纳向世界宣告：“人人都想成为闪亮明星。”《体育画刊》问得好：“然而可有人变成重要人物及跃升为明星的速度，比特纳更快？”

特纳的回答是：“我可不是一个供全国人茶余饭后消遣的狂人。”

在他的一流口才及一贯的游洒作风之外，真正令媒体几近疯狂喜爱特纳的理由其实很简单——他的绝对诚实。和卡维特的冲突其实是特例，因为他通常有本事让更为尖刻的对话者也大为心仪，像斯奈德在全国广播公司的名人访谈节目中与特纳接触后，不断邀请他再担任来宾。斯奈德发自内心地赞美特纳：“你真是棒透了！”

特纳回答：“斯奈德，你也不差。”接着他要斯奈德到超级台工作，请他“尽管提出价码”。

在他三十九岁生日时，特纳接受《人物》杂志的采访，让摄影小组把他挤进一艘小帆船，塞给他一根球棒，一顶“勇士”队遮阳帽，再加上一只篮球，然后抛进一个小湖中。《人物》通过种种设计和安排，显示出选他成为年度最有趣的二十五人之二的理由。接着，他和妻子一同去观赏“雄鹰”队的篮球赛作为庆祝。中场休息时，推出了一个像小山似的篮球型巧克力蛋糕，旁边还装饰了香草叶，现场观众自发地唱起了生日快乐歌。特纳回到座位时，双手耷拉的，两眼还闪着泪花。

特纳传播集团的总经理派克就是在纽波特港讲台上伸手夺走酒瓶的那个人。如今谈起，并不后悔那么做以挽救老板：“我的职责之一，就是在清楚知道他做错事时努力制止，但是这样做好比螳臂挡车一样困难。他的好胜欲望极度高昂，痛恨失败。不过，他也是我所仅知的几个能从失败中获益的人。

特纳会深切反省自己为什么输，而我也不明白，他为何非得赢这么多？他简直是身不由己。”

特纳的看法则颇有不同，对他而言，其中的差异意义重大，他解释道：“我不认为赢就是一切，这样说实在大错特错。我的想法中，努力去争取胜利的过程才最重要。”

当全国有线电视协会致电特纳，要他前往华盛顿为反对“转播许可规定”作证时，虽然前景未卜，特纳仍然尽力而为。他赶到华府对抗这项新的荒谬法规后，发现必须在众议院传播小组委员会的听证会中，面对长期以来的老敌人库恩。支持立法这边声势浩大，包括职业棒球、曲棍球和篮坛的重量级人物。这些人都先恶狠狠地瞪特纳一眼，才开始按着《圣经》发誓，控诉在现行法规下，允许有线电视接收大部分的广播节目信号，并通过电缆再次传送给付费用户是极为不公平的做法。这些体坛大亨游说要修改法令，强制有线电视业者在“盗用”信号前，必须先取得电视台或节目制作单位的同意。

库恩平静而雄辩地陈述，如果不要具备转播许可的话，将严重削弱球队根据地的忠诚度，票房和当地电视台的损失更不在话下。在他们冗长而资料齐全的证词之后，终于轮到特纳，他首先对委员们表示：“我现在是以特纳传播公司和特纳传播集团总裁的身分，而不是以‘勇士’队或‘雄鹰’队东主的身分出席。”

“这些垄断性质的运动利益团体，在表态支持订立转播许可时，已经明知自己的预设立场就是不发给许可证。如果通过法令，全美较小的城市及乡镇，将被剥夺与纽约、芝加哥和洛杉矶等大城市同样享有多样而高质量运动比赛转播的机会。今日开放的自由竞争市场将毁于一旦，此外，我不认为在座的各位中，有人愿意承认自己支持独立和垄断。”

树大招风

特纳赢了第一回合。他成为受压迫一群的抵抗者、自由市场的保护者，而这恰巧是新法的主要目标。不过特纳及手下很快发现，这只是全面陷入大战的小规模开端罢了。团结起来对付特纳超级台的全是黑暗势力，包括职业运动联盟、好莱坞和整个电视业，特别是三大电视网，虽然尚未竖起鲜明旗帜，但已经察觉到自身的利益势必受到严重影响，而特纳之所以引起这些既得利益团体围剿，乃是因为树大招风。特纳传播集团播出过上百场的“勇士”队比赛、二十六场“雄鹰”比赛、八场全美篮球协会每周大赛及决赛、十场大联盟比赛、所有美国大学篮球决赛、六场“猎鹰”队美式足球、五场北美足球，中间还会播放特纳超过 3500 部电影收藏中的名片。难怪三大电视网中的一些高官，忧心忡忡地认定特纳传播集团将会是第四家电视网。

特纳在 1978 年，出资 200 万美元买下南卡罗来纳州占地 5000 英亩的希望庄园。听到消息后，特纳母亲不胜恐慌，忧虑自己前途无量的爱子会步上父亲的后尘。因为当年老特纳购入宾登后不久，他们就离婚了，似乎意味着万事皆休。特纳对这种对照一笑置之，这也是每当别人提及父亲时的一贯反应。他还和戴姆斯开玩笑，说要在新庄园放出五百裸女，然后和朋友分头猎取。他似乎已经凌驾了命运之神，走出了阴影。

特纳的妻子简说：“我本来很担心特纳的结局会和他父亲一样，但他比我俩初见时稳定得多了。”不过，也更充满矛盾。在他们的婚姻中，特纳视

她为理家、替他整理衣物和照顾孩子的人，就像早年他对朱迪的看法一样。朱迪相信，特纳是非得和某人结婚不可的那种人，当中也不是全然没有爱情，只不过在特纳的婚姻观里，爱情的地位不是绝对的重要。他和第二任妻子都有默契，知道他的公众形象是个顾家的已婚男子，不过私底下，仍旧可以为所欲为。简与特纳维持了二十多年的婚姻中，她其实只是一个人独自照料自己三个和特纳第一次婚姻的两个小孩。她试图对这种情况予以合理解释：“我的母亲克尽母职，我只是认为自己的孩子也该享有同样待遇。”但是她也承认：“这是每个家庭主妇的角色，全国有数以百万计的女人做一样的事，然而我也是人，所以难免有一点怨恨。”

生长在亚拉巴马州伯明翰市、身为中上层家庭长女的简形容自己在初遇特纳时，是个“保守的空姐”。事实上，她正是60年代早期典型的南方甜美乖乖女。简留着齐肩金发，形象端庄，但又活力充沛，所以显得不呆板。当时全美都被肯尼迪总统掀起的社会觉醒浪潮所席卷，但她和特纳当时都不怎么热衷政治。简形容当时的特纳是个“刚搬来的保守商人”。

萨凡纳的暴发户

简在亚特兰大的老友兼邻居穆尔（Geraldine Moore）表示：“简在亚特兰大人面很广，于是介绍特纳打入社交圈，而这个从萨凡纳来的暴发户，就娶了这个可爱的小女孩，还带来两个孩子。我们都觉得他是暴发户，她虽然带他走入人群，特纳却从未真正融入。我认为特纳一直自认与众不同，并不爱交际，也没人能亲近他。我们曾经有几年都固定一周打一、两次桥牌，但我甚至不敢说自己是否真正认识他，我也不确知，他有没有和任何人好好地交谈过。”

特纳告诉简他要买下“勇士”队的时候，她以为他是在开玩笑，而她也常常告诉别人，真的希望他只是说笑罢了。她说：“他谈了很久，但我没放在心上，反正他没完没了地冒出一个又一个想法。例如曾有一段时间，他想挽救亚特兰大的老福斯戏院，另一次他刚从澳洲比赛回来，大谈举家搬去那儿从头开始新生活，所以直到他付诸行动，我才了解他对‘勇士’队是认真的。这就是特纳的行事方法。”

她又说：“我们都很保守，而且至今不变。从孩子的名字就看得出来，都是纪念一些南方名人，他还想把女儿取名为赫思嘉，但我不肯，这样她的包袱太重了，最后我将她改名为珍妮。”

简很少随特纳出海：“新婚时倒是有，但航海比露营更拥挤也更不舒服。”接着她又矛盾地补充：“其实我并不是整天待在家里打扫的那种女人，我也很爱出去多认识些人。”只要特纳有旨，简和孩子的确去过一些地方旅行，像纽波特港、迈阿密，还有遥远澳洲的悉尼，不过大多数时候，她出门顶多是回伯明翰娘家，多半都耗在家里带孩子。而在他们婚后搬来的布朗，则出力甚多。

她比较合乎实情地述说：“我习惯躲起来，并且认为隐姓埋名比较好。”除了陪丈夫出席生意上或美国杯及“勇士”队球赛等正式场合，她的生活便围绕着教友、邻居和孩子打转。她补充：“我把家料理得很好，不怎么活跃在社交圈。所有的社交生活都只和特纳的生意有关，我也甘之如飴。不被社交要求摆布，对我其实是种解脱。”当特纳在家时，他俩常一起玩西洋双陆

棋，“但是他嫌我下得不好，害他老是赢，赢来赢去全是自己的钱，何苦呢？”

简在与特纳共度的二十五年生活中，曾遭到不少虐待，但她从不肯直接谈到这个话题。“他总是要求我和孩子表现一百分，同时必须把他的要求摆在第一。”她承认，如果违背他的意思，特纳会大发雷霆。她说：“他是有脾气的，把他惹火并且开始吼叫的话，总是有人会很倒霉。”

“他在家的话，若是说要大家九点准时睡觉，就没人敢违抗。如果在家吃早餐，他会命令孩子准八点坐好，万一他进来时孩子没办到，就会出现大家都不想发生的情景，所以我们自然都听话地坐在那儿，等他进来。”

兼任丈夫

穆尔则说：“结婚不出几年，他们似乎就已经同床异梦。我和她仍继续做朋友，不时见面，特纳就不同了。他不只格格不入，也根本没打算加入，只是丢给她一大堆孩子去养。简完全沉浸在母亲和妻子的工作中。萨凡纳的社交圈比亚特兰大还封闭，那儿的上流阶层，好像从没有接纳特纳家族。虽然人人都知道他，却并不想接近他，以他对待妻子的方式而言，他真的不是什么好人。他非常粗鲁而冷酷，不过简绝非为了钱或优越生活才这样忍耐。我不认为她在乎钱，而是真的爱他，至少她是这么相信。”

简告诉自己，特纳老是不在家或许未尝不是好事，她努力适应特纳的生活，偶尔还兼任丈夫角色，应付抚养五个孩子的重责大任。她说：“他不在时，有时日子会显得无聊，但如果他在，我们又都提心吊胆，或许会把大家逼疯了也说不定。”她从未像朱迪一般试图与特纳一较高下，在这项婚姻的适应上，她很少让自尊介入，也从不考虑反击，甚至反其道而行，偶尔仰赖酒精麻醉自己。她知道丈夫不论去到何处，身边都围绕着年轻貌美的女郎，即使就在她面前的亚特兰大也依然故我。

然而就像众多沉默、长期受苦的南方妇女，她虽然失去自己，但仍坚守传统。沃恩（Roger Vaughan）旁观者清，一语道破：“特纳是个旧时代的人，他太太则以反射动作回应。”当众人永无休止地质问简，对特纳臭名昭彰的花心有何感想时，她总是一再回答：“我看过她们。坦白说，那真是病态，因为她们太年轻，能得到的就仅止于此，所以这件事并不困扰我，反正特纳总是会倦鸟知返，我信任他。”接着她会以勇敢的表情强调：“不管别人怎么说，我相信他还是忠于我的。”

特纳不论在会议室或是卧房，都拥有几乎绝不失误的时机感，这有时却也会带来压迫感。没错，他在超高频电视台和卫星的决策上都对了，并在“勇士”队及“雄鹰”队的最低点买下它们。正当美国杯等待有人开启民主化的大门时，他又刚好出场。他生来就是个话题人物，总是在最恶劣的情况中表现最佳，即使最亲密的顾问深信在劫难逃，特纳仍然能置之死地而后生。特纳不是不曾失误，不过当他一感到情势不妙，便会毫不犹豫、二话不说地开溜了，当然也常因此而得以保全自己。

他的首席财务助手桑德斯表示，特纳在对贵金属市场没有深入了解的情况下，有一天突然决定买入大批南非一盎司的克鲁格金币。当时是70年代末，特纳用尽所有现金买进价值200万的金币。桑德斯试图劝他不要做这项匆促的投资，改购买有保障的政府公债，而特纳也以一贯作风勇往直前。结果金价飙涨，赚进360万美元。此后多年，特纳总是在口袋里放一枚克鲁格

金币，后来丢掉了，还特别要桑德斯再给他一枚，而桑德斯在叙述这桩轶事时忘记提及一个插曲：特纳竟然忘记了存放金币保险箱的号码锁组合，最后只好将保险箱的门炸开。

打败每个人

1979 年的 6 米型帆船世界锦标赛在西雅图举行。某次晚宴上，特纳坐在布莱克勒（Tom Blackaller）旁边。这位来自旧金山的赛车手、船帆制造商兼美国杯选手的丰富资历、强烈个人风格和对女人的魅力，一向与特纳气味相投，两人是多年的友好竞争对手。布莱克勒刚刚在澳美 6 米型锦标赛中赢过特纳，正在举行的世界锦标赛的成绩也领先于他。特纳厌倦了餐桌上彬彬有礼的谈话，并且经过十四小时的比赛后也筋疲力尽了，于是他掏出那枚克鲁格金币，传给大家欣赏。最后从布莱克勒传回特纳时，变成一枚 25 美分硬币，特纳立刻大发雷霆：“布莱克勒，拜托，饶了我吧！你已经在比赛中赢了我了，现在何不放我一码？”

布莱克勒回答：“特纳，我并不是针对你。整个星期下来我所向无敌，我要打败每一个人！”

特纳在短暂的沉默后，想起了不到一年就要举行的美国杯，因而改变心情向布莱克勒说：“你说的对，打败每一个人，这的确是个很好的目标。康纳曾经说过，他才不在乎别人，只要胜过我，他就开心了，不过我认为应该致力于击溃所有人，才有更大乐趣。”

现代海上帆船赛的历史，要回溯到 1812 年，以及英国皇家帆船队的发源地——怀特岛（Isle of Wight）的考斯（Cowes）镇。考斯全年都保持 2500 名人口，不过 1 到 8 月，便会拥进数百位全球最佳帆船选手，以及 25000 名观众。考斯周包括五场不同距离和难度的比赛，接着是历时四天的法斯内特（Fosnet）赛，从汹涌的索伦特（Solent）水域开始，绕过爱尔兰岸外的法斯内特岩，再回到普利茅斯。

1851 年的船赛，当维多利亚女王询问侍从官，哪一艘帆船跟在“美国”号后面通过终点时，侍从官的回答是：“陛下，我很遗憾地向您报告，根本没有第二艘回得来。”而它们走的正是相同的路线，特纳赢得 1979 年法斯内特赛时的方式也是如此极端。过去这些天特纳的队伍表现极佳，在贾布生的协助下，由斗志顽强的年轻人加上干练的老手，组合成坚强的阵容。此外，特纳十六岁的长子也在船上领薪工作。

考斯周最后星期六的比赛刚开始，气象报告便指出有七级风，时速达到 32 到 38 英里，而且到下周还可能转强，那时大部分参加法斯内特赛的船只应该正奔向终点。对经验丰富的参赛选手来说，只会认为这种风浪是很好的运动挑战，有些排水量大的船只，更盼望风浪再激烈一些，因为惟有如此，才能拖慢新型帆船的速度。

诺亚方舟

当“坚持”号在第三天的傍晚六点半，绕过风雨中的法斯内特岩时，仍居于领先地位。一名船员正在努力收听英国广播公司的晚间气象，突然听到一段紧急警告：“法斯内特，强风特报，九级，转强为十级。”他立刻向特

纳报告：“风势会愈来愈猛！”

“坚持”号周围的天色已经转为一片铅灰，气温急剧下降。不过，似乎还没有必要前往避风港，甚至也不可能办得到。特纳事后回忆：“我觉得好像身处诺亚方舟，知道洪水即将到来，并拥有一艘可以载我渡过难关的船。”

旋风紧接着袭来，以时速 70 英里的高速冲击“坚持”号。50 英尺的大浪卷起船身，再像丢一根牙签似地将船抛下。所有帆船都被翻来覆去地拨弄，选手吊挂在安全带上，像浮木一般无助。不幸的选手则狠狠撞上周围绳索，或是冲下船去。一位英国籍船长莫斯（Arthun Moss）后来以英式低调说法平铺直叙地说：“我们的舵，在还有一个人抓着它的情况下，整个卷入海中。”

为生存搏斗

当“坚持”号正对着暴风雨行进时，特纳的本性发挥无遗。眼前的敌人，提供了前所未有的挑战。他勇猛地转动舵轮，试着像冲浪一般驾驭海浪，一下子直上三四十英尺高的浪头，一下子在浪消散后暴跌下来，风力之急，连船身龙骨上的钉子也开始松动。特纳很清楚，此时此刻惟有奋进才能生存。

特纳卧区：“当时海浪像峭壁，而不只是像山丘。一个浪头打来，就活似被大卡车狠狠撞了一下。”肾上腺素发挥作用，全体生命押为赌注，岌岌可危。特纳的儿子在父亲询问状况时，难受得几乎无法回答。特纳又说：“情势已经变成一种自卫的本能，如果放手不管，你就输定了。我们把帆收小，疯狂地破浪前进，除此之外，别无他法。”只有争取毫发无伤地度过风浪，特纳不禁想到，或许还能赢得这次该死的比赛并且打破自己的纪录呢。

在帆船史上，法西斯内特成为历来最惨烈的一次海上比赛。从考斯出发的三百零二艘参赛船只，只有九十二艘返回普利茅斯的终点。18 人淹死，4 人死于岸边；幸运得胜的人则伤痕累累，包括特纳的船员鲍克（Peter Bowker），也被巨浪冲上舵轮时撞伤两根肋骨，舵轮差点变形；二十五艘帆船被弃或沉没；另外数十艘失去航行能力，漂流到爱尔兰海域。英国皇家空军和海军展开第二次世界大战以来最大规模的救援行动，才使得死亡人数减到最低。八架直升机、六艘轻型驱逐舰，以及将近两百艘志愿加入的商船，持续八十四小时不眠不休地在超过 1 万平方英里的海域中，救起 160 名选手，然而一些较大型帆船上的桅杆，使得救难人员无法直接将船上的人从甲板上救离。

一位船员坦承：“想到跳入汹涌大海，人人毛骨悚然，最后只好由船长把大家推下去，可是轮到他自己时，也花了不少时间才鼓足勇气。”皇家空军直升机还发现了十三艘美国船之一的“雅利恩”号船身，本来以为无人生还，不久后却看到一个人穿着救生衣载浮载沉，才把他拉上来。他是船长费利斯（Frank Ferris），四小时后在医院过世。

可怖的风浪过去后，“坚持”号顺利驶入普利茅斯港。通过终点时是晚上 10 点 20 分，暗沉沉的港口笼罩在浓雾中。筋疲力尽的船员回到陆地，紧张一扫而空，只想赶快洗个热水澡，换上干衣服，不过特纳例外。他虽然也累得像狗一样，但状态极佳，仍在大谈人生、女人以及赛船，他回顾码头，不见其他船只，于是推测“坚持”号一定获胜了。

特纳他们一直收听英国国家广播公司对船难的报道，但不知事态的严重。等到返回旅馆房间才明白。他对船员说：“你们可知道他们以为咱们都死光了吗？昨天我们就被列入失踪名单，全世界都正在沸腾！”

几家欢乐几家愁

第二天一早，记者闻风而至，指望身历其境的特纳，能够在这场悲剧报道中添加一点人性观点。特纳没有令他们失望，他总是畅所欲言，有时浑然忘却后果，这也是唯一合乎他坦率个性的反应方式。当时的英国首相希思才刚哀伤地来到普利茅斯港，宣称这是他所经历过最不幸的事件，并对死者致哀。特纳却完全不同，显然不假思索，甚至可以称得上无情。他在与《纽约时报》记者闲聊时只说：“那真是辛苦！真辛苦！我们一路都没有慢下来，从头到尾以全速前进。”为了表达得更加清楚，他继续说下去：“人人都有赢的机会，就像任何经验一样，只要能通过考验，事后的感觉都会比较好。我们现在谈的不是其他那些死在海上的人，重点是在于克服艰辛熬过来，那感觉可真是快乐。”

英国人听了以后目瞪口呆。当“坚持”号正式成为这次比赛总成绩第一名时，特纳尝试着让事情缓和一点，方法则是面对着，电视摄影机发表他独特的历史观：“就是一场像这次一样的暴风雨，使得英国没有被西班牙无敌舰队攻下。你们必须感激暴风雨，否则现在可得说西班牙文了。总之，不论何时在英伦海域航行，都得有迎接恶劣天气的心理准备。”说到这里，他发现自己又说错话了，于是引述了几句诗篇，然后有点结巴地试图解围：“呃，今天——今天真的很难衷心快活，因为这么多人离我们而去。不过在天堂，他们至少不用再担心风雨中怎么拉起斜桁帆这档事了。我可以说，轮到我时，我会挺开心的。”

“坚持”号全体参加了盛大的追思礼拜，接着特纳便收拾行囊，带着儿子搭夜车到伦敦，此外还有在考斯周赢得的各式奖杯。他内心明白，自己又赌赢了一回合，现在开始翻腾着寻觅下一次挑战的念头。不过首先得打电话到亚特兰大给伍兹，以便让全世界都知道特纳不但没死，而且还活蹦乱跳好得很。

8 有线新闻网诞生

如果你想要别树一帜，
那你首先得别具一格。

——威廉·斯·佩利，1951年

时至1980年，根据盖洛普民意调查发现，全美有三分之二的人认为电视（特别是三大电视网），是大部分甚至全部新闻和信息的来源。而三大电视网的新闻部，则弃守原先的理想主义立场，不再以捍卫公众了解情况之权利为己任，演变成膨胀的花钱机器，而且心态老大，渐与时代脱节。没有人静下心来想到：二位数的增长并不可能永远持续下去。

由于大笔钞票源源涌入，所以新闻部预算即使失控地飞涨也没人眨一下眼。举例来说，三大网在华盛顿一地，竟然驻有超过2000名全职员工；即使最低级的摄影小组出差，也一律坐头等舱。薪资优厚自不在话下，而克朗凯特之类明星主播，更开始要求数百万美元年薪的待遇。

三大电视网拥有充足的摄影棚，使用最昂贵的新型高科技器材，每晚播出22分钟流畅的新闻。每家晚间新闻的年度制作费，分别高达近1.5亿美元，虽然投入如此庞大的人力物力，典型三大电视网的新闻一年传送出的字句，还不及诸如奈思—赖德信息（Knight—Rider）等非电视新闻信息服务机构一天的量。

人人急着追求高收视率和高利润，很少人注意到作为根基的公众信心已开始缓慢而无情地消退。

三大电视网的管理阶层避而不谈新闻的获利能力，借故不肯制作较复杂、严肃且较不吸引人的新闻节目。哥伦比亚广播公司的总裁斯坦顿（Frank Stanton），便曾了无愧色地在参议院作证，侃侃而谈他公司的新闻节目无法自给自足，因此在做涉及大笔开支的决定时，必须顾及经济效益。斯坦顿充分代表了当时三大电视网的典型态度。

电视新闻摇身一变，成为不可缺少的营销工具及重要的收入来源。当年没人质疑斯坦顿，哥伦比亚广播网的新闻怎会仍需仰赖补贴。总之，到了1980年，这家公司光靠晚间新闻一个节目，便捞进1亿美元的暴利。

三大电视网这时也发现，虽然进帐丰厚，但他们在提供大众信息的责任和急欲吸引广告商的渴望之间，产生了尴尬的冲突。传播学者梅厄（Martin Mayor）在《新闻制作》一书中，曾一针见血地剖析电视新闻部，指出它们不断在逃避社会责任，更不愿承认，其实只有那些没有其他取得消息渠道的文盲或识字不多的人，才如此依赖电视新闻。

梅厄表示，他曾经在一场哥伦比亚广播公司主办的时事论坛中，向一群气愤的观众说明真相：“恰和一般看法相反，典型的电视新闻观众和娱乐节目观众相比，不但年龄较大，教育和社会地位也较低。”但新闻部主管长久以来志得意满，崇高的地位和飙升的广告率更使他们义无反顾，所以想法和梅厄南辕北辙。既然电视新闻已经成为重要获利来源，为了保住收视率，不得不向最粗俗的喜剧看齐，利字当头，提供大众信息的职责只好摆一边了。造成的结果是新闻愈来愈少，花边消息成为主流。

当然这一切全逃不出特纳的注意，电视新闻的利润丰厚，他知之甚明。虽然他不断放话，企图混淆视听，其实特纳心里的盘算是希望能不再签约使用别人的新闻或节目，而自行掌握这盘做生意像下棋

特纳说：“早在超级台上接卫星之前，我就起了开辟新闻频道的念头。做生意就像下棋，必须先设想好后续动作，但大多数人却只顾得到眼前的事。下棋高手都知道，遇上这种思考模式的对手，必能杀他个落花流水。”美国无线电公司的副总裁赖斯（Harold Rice）也证实，特纳早在 1976 年安排新超级台通过卫星传送时，便向他描述过纯新闻网的主意。

管理大师德鲁克（Peter Drucker）说：“成功的企业家会找出创新方法，捕捉尚未被占据的地盘，或是自创地盘。融合以上两种能力，便拥有了寻求改变的强大力量。真正企业家无论成功或失败都能从中学到东西。当他们最后获得成功时，反而会使传统看法显得谬误。”

特纳与德鲁克素昧平生。他求知欲虽强，却从未表示熟知德鲁克的理论，不过早在青少年时期，就已经从他父亲这位不及德鲁克出名、却同样敏锐的管理学家那儿，学得了许多基本商场原则。自此之后，他着实从中获益不少。

埃德·特纳凭着从《成功》这本企业家杂志得来的简单道理，在户外广告业大展身手，并灌输儿子以下观念：要为每项拥有的事业建立价值；运用普通常识而不要靠市场研究；尽可能用别人的资金达到目的。此外他还教导儿子，设定目标之后，要随着成功的程度不断修正该目标。特纳在父亲言简意赅的经营哲学中，又添上一句海军陆战队的名言：“不是领导，便是随从，否则闪一边去。”环绕着这种基本的概念，特纳建立了事业和生活上的一片江山，且鲜少失败。

特纳一旦成功开发了利用卫星传送的渠道，便想到应该抢在其他人群起效尤之前继续拓展。他知道超级台正面临日增的压力，并认为在不久的将来，他势必得以另一个有线频道支援这棵摇钱树。在尚未决定播出内容之前，便已向美国无线电公司取得第二个转播器，到了 1978 年，特纳已经快要决定下一个频道的内容了。

特纳在 1978 年底告诉特纳传播集团的员工：“我们继超级台之后，提供有线电视的下一个重要服务，显然该是个二十四小时的新闻频道。”特纳决心再赌上一把。

远在纽约的《每日新闻》报社一个满布灰尘的小办公室里，也有一个脑筋动得飞快的人想到全新闻频道这个主意。舍恩菲尔德（Reese Schonfeld）毕生投入新闻事业，并以侵入“另一种新闻”领域而声名远播，甚至可说是恶名昭彰。

高大而不修边幅的舍恩菲尔德是个新闻狂热分子，看不起任何不具备同样热情的人，并且立刻会毫不掩饰地表现出来。可是一旦话题对了，他随即两眼发亮、声音高昂，变得充满活力。

舍恩菲尔德从达特茅斯大学和哥伦比亚大学得到政治学硕士及法律学位。如果不是受到新闻业的引诱，很可能成为一个彬彬有礼的乡下律师。当年合众国际社曾试图转型进入电视圈，舍恩菲尔德首先便进入这个部门工作，所以一早就了解如何真枪实弹地用最低开支把新闻制成影片。他在合众社晋升很快，先是记者，后来是制作人，接着又开始从事推广业务，可惜这个市场的顾客消失得比昨天的头条新闻还迅速。在这段期间，他认识了另一个独立新闻老兵莱因哈特（Burt Reinhardt）。这位摄影记者采访过第二次世界大战，并因拍下 1944 年麦克阿瑟将军回到菲律宾的凯旋镜头而声名大噪。两人形影不离，看谁争取到的年度预算高，便雇用另一人，而且工作性

质还可互换。这份经历对两人都意义重大，更使得舍恩菲尔德成为业界最有创意的争议性人物。

三大电视网新闻部经费充裕，人员遍布各地，编辑资源也极为强势，所以独领风骚。但也正因为这样，他们可以专断地选择性报道新闻，并决定新闻组成内容。舍恩菲尔德不禁想，一定要有更好的方法做事才对，各地加盟台和独立电视台的国内外新闻，莫不被迫仰三大电视网鼻息。三大电视网则留下最精采的报道，供自己黄金时段的晚间新闻使用。此外，三大电视网不但收费，更因为是仅有的供应者，所以可以漫天要价。

舍恩菲尔德浮沉多年，一直没有任何重大成就。在那个年代，美国电话电报公司（AT&T）的长途电话线是唯一的传送渠道，但唯独三大电视网有资格享受折扣费率。舍恩菲尔德努力多年，企图打破这种垄断现象却徒劳无功，只证明自己是是个古怪的非主流边缘人物。而就几乎在特纳开始研究使用卫星的无限可能性之同时，舍恩菲尔德也发现了提供三大电视网之外“另一种新闻”的可行之道。

舍恩菲尔德在保守的啤酒制造商库尔斯（Joseph Coors）的支持下，创设了电视新闻台，这也是第一家向全美所有电视台开放的独立新闻服务。不幸的是，要提供能够吸引到订户的及时新闻所费不货，而库尔斯的客观性也受到怀疑，双重因素使得电视新闻台很快就难以为继。不过 1961 年苏联总理赫鲁晓夫到联合国大会这件新闻上，舍恩菲尔德却安排记者以变通方式用电话报道，因此打败三大电视网抢到独家，从此在电视新闻的名人堂中算是稍为占了一席之地。

谁要看新闻？

电视新闻台结束后，他仍一心一意要创建独立新闻台，于是说服五个大型独立电视台合作，通过卫星相互传送九十秒的新闻，叫作“独立电视新闻协会”（ITNA）。舍恩菲尔德并和另外十六家独立电视台签约，成为该协会仅有的付费客户。他也曾致电特纳传播集团，结果碰壁。特纳的超级台一开张，舍恩菲尔德又来游说他加入独立电视新闻协会，可惜徒劳无功。就在他孜孜不倦地努力下，该协会渐有一些进展。而他在 1977 年有线电视大会上再次遇见特纳时，决心要再试一次，想办法卖给特纳的超级台几分钟新闻。

特纳当时左右逢源地夹在两位长腿金发女郎中间，在会场晃了几个钟头。舍恩菲尔德好不容易才逮到他，并展开游说。显然灌饱黄汤的特纳，根本不处在可以谈生意的状态。舍恩菲尔德锲而不舍，大谈折扣和费率，结果被特纳中途打断。

“新闻？我才不管新闻呢！”惊讶的舍恩菲尔德开始节节后退，特纳的大声说话开始引来人群围观：“谁要看新闻？难道你看了那么多新闻后不觉得难过吗？听着，”特纳暂停一下，以确定旁观者都不会错过他的致命一击：“你知道我的格言是什么吗？告诉你，‘没新闻就是好消息。’”

虽然特纳在 1977 年便已在构思他自己的纯新闻台，但是尚未准备公开讨论。舍恩菲尔德自认本身不懈地倡导独立纯新闻网，必定能令特纳印象深刻，结果看来似乎正好相反。此时舍恩菲尔德已经开始赢得“电子新闻教父”的名声，他的想法也在媒体界吸引了相当大的注意力。仍在独立电视新闻协会工作的他，起草了一份新闻台的计划，并四处寻求资本家和银行家的赞助。

虽然看来颇具吸引力，但是有线电视新闻服务能否真正赚取利润一事，仍不被看好。

这时已把家庭票房剧院送上卫星的莱文（Gerald Levin），正在谋求充分发挥时代集团的金字招牌，希望在电子媒体上运用时代拥有的坚强资源。他聘请舍恩菲尔德为顾问，发展有线新闻频道，双方都对彼此深具信心，然而时代的董事会却在 1978 年否决了这个提案，惟恐会拖累家庭票房剧院获利丰厚的潜力，因而胎死腹中。

那年年初，斯克里普斯—霍华德公司和格雷厄姆（Kay Graham）的《华盛顿邮报》，不约而同地开始筹划纯新闻有线电视。二者也曾寻求舍恩菲尔德的意见，但都对如何进行迟迟未决。邮报的电视台主管切斯曼（Joel Chaseman）急于再创纯新闻电台的成功佳绩，对格雷厄姆女士的犹豫大感不耐。切斯曼努力安抚舍恩菲尔德，一再保证他将会在邮报的电视计划中位居要津。

有线新闻网

至于特纳则始终承认，直至 1978 年中超级台的成长遭受严重威胁后，才开始认真探询这方面的发展可能。

某天晚上，就在“雄鹰”队的比赛前，特纳找一群高级主管共进晚餐，表示想提出一些点子让大家想想，看接下来该怎么做。

霍普那时掌管特纳的公关事务，同时仍负责“勇士”队和“雄鹰”队的促销活动。起初他以为特纳打算开播体育频道，不过很快大家都了解到，这会危及“雄鹰”及“勇士”两队为超级台带来的收益，因而予以否决。然后特纳又提议取消特纳传播台对亚特兰大的广播信号，使它成为完全的有线网。但营业部门认为太过躁进，会损失全国一半的广告厂商不说，当地的广告更会全部泡汤。

特纳不断地抛出各种想法，捕捉所有反应，并汇集进他脑中的资料库内。有一位主管提到音乐台，但大家都说不够实际，认为音乐又不是用来看的。晚饭接近尾声，特纳才阐明他当天邀约的真正理由。

“你们觉得有线新闻网如何？”他问大家。霍普和其他人听到这句话时简直不敢相信。特纳以前老是说：“我恨新闻，新闻是邪恶的，令人们难过，我不要和新闻沾上一点边。”现在同一个人怎么会提出这样的问题？可是特纳看来不但认真，而且见解颇有独到之处：“如果我们只在有线电视上播新闻，而没有发射任何广播信号的话，联邦传播委员会便管不着我们了，对吧？”手下纷纷点头称是。

“那么我们就可以播出最血腥的谋杀报道，像有人宰了太太或把女友分尸放在冰箱里之类的罪案，对吧？”手下再次异口同声地附和，但仍不知特纳葫芦里卖什么药，同时纷纷开始起身离座，大家不愿错过“雄鹰”队比赛的开场。

麦吉克对这次聚会印象深刻。他说特纳自此之后便热烈地不停地讨论此事，连和广告商、球伴也谈得很起劲。

构想曝光

特纳估计新闻台开播至少得耗资 2000 万美元,但如果是体育台就根本很难定出预算了,因为比赛的转播权经常沦于漫天要价。当夏天接近尾声,特纳已经令大家接受了创设新闻台的想法。

由于不少人有同样的打算,特纳深感时间紧迫。他和麦吉克在 1978 年 12 月参加西部有线电视大会,并向新闻界宣布这个构想。他强调服务大众的重要性,以及对新订户的吸引力,接着给业者一个没有风险的提案:特纳花 2000 万成立新闻台;在开播后业者每户支付两毛的月租金(如果同时订了超级台就只要一毛半)。特纳再三说明,这对新闻服务台所能带来的可观附加价值相比,实在微不足道。然而业界反应冷淡,麦吉克手中的合约根本没人理会,令特纳感到十分意外。

最后特纳的新闻网之所以实现,是由于他已向美国无线电公司即将发射的卫星订下最后一个有空的转播器,如今即将到期,所以面临不用就要放弃这个频道的压力。

自从 1977 年那次难堪的会面后,舍恩菲尔德就再也没得到特纳的消息,不过特纳倒是一直在留心他的动向,并一直在注意独立电视新闻协会新搞的一个低成本电视台的进展情况。在看到舍恩菲尔德经营电台经济上受挫时,他立即打电话到纽约,“嗨,舍恩菲尔德,你不是一直想要做这件事吗、好啦,来南方,咱们一块干吧!”

当时舍恩菲尔德非但对独立电视新闻协会有所承诺,也答应了切斯曼将助他一臂之力,然而究竟会不会得到报业业主及董事会的同意仍在未定之天。为了实现自己对新闻网的梦想,舍恩菲尔德迟疑了一下后,便答应到亚特兰大见特纳。

他回忆:“特纳以上宾之礼待我,让我到庄园作客,见董事会,并尽力安插我成为董事。”其实这些都是多余的,因为舍恩菲尔德毕生的志愿,就是要成立新闻台,而特纳在给舍恩菲尔德打过电话后,又打了两个攸关重要的电话——一个给当时最大的有线电视公司总裁卡普(Russel Karp),另一个给时代集团的莱文。特纳邀他们分担投资,并提供新计划中的同等股份作为交换。他们都予以婉拒,认为 2000 万经费显然过低,结果势必白忙一场,至少要花一到三倍的钱才行得通。他们的拒绝,实际上使自己失去了赚进数亿美元的大好良机。

具有讽刺意味的是,时代集团在短短五年后,又错过一次以 3.5 亿美元买下有线新闻网一半股份的机会。拒绝那次提议的尼古拉斯(Nicholas J. Nicholas)后来表示,这是他事业生涯中所犯的最大一项错误。至于现在是时代-沃纳集团总裁的莱文,则控有特纳广播大约 19%的股份,这项投资现值已经飞涨到 10 亿美元了。

舍恩菲尔德已经决定与特纳同甘共苦地大干一场,然而他在亚特兰大和特纳共进午餐时,仍然不知道特纳究竟对这个新计划的投入程度如何。

特纳表示:“认为我不认真的人,根本就不了解我。我算不算个奇迹创造者?两年前我买下‘雄鹰’队时只花了两天考虑,拯救了这支快在那里混不下去的球队。”

洞烛未来

特纳其实拯救了更多人。由于他洞烛未来,并且擅长立即行动,所以挽

救了特纳传播集团，而特纳传播又拯救了“勇士”队。特纳总爱提醒别人：“要不是有十七频道，亚特兰大非但不会有篮球队，也不会有足球队，连棒球队也都可能不保。我一出手，总是尽力用最好的方法。我的生命历程充分反映出这项特质。”

特纳告诉舍恩菲尔德，他认为这个计划太重要了，因此准备放弃使用自己的姓氏命名，而打算称它为“有线新闻网”（即 CNN）。舍恩菲尔德一谈到新闻就变了个人，特纳也看得出此人眼中燃烧着的火焰。其实他们两人相似之处很多：不但都自我膨胀、脾气善变，而且都是猛烈竞争、甘冒大险的机会主义者。不同之处在于舍恩菲尔德只拿声誉下注，特纳则还添上至少 2000 万美金。此外，他们均为意志坚决的监督者。接下来的两年半，他们将并肩走过漫漫长路，可惜两人始终并不相知，形同共乘公车的陌生人。

午饭拖得很长。特纳最后抽出一张纸，作为彼此的基本合约。他准备请舍恩菲尔德签约两年，出任有线新闻网总经理，10 万元的年薪是他毕生赚得最多的一次，特纳并以慷慨的配股选择权，让待遇更形丰厚。舍恩菲尔德谈及吸引人才到亚特兰大的问题，并表示他的有电视新闻编辑经验的妻子可帮忙处理，然后两人开始触及对方在节目形态上的想法。舍恩菲尔德很关心新闻的完整性，特纳则保证让他全权处理，不过两人对如何建立并保有观众显然看法分歧。特纳认为应该分为新闻、体育、商业和软性新闻专题，有点像二十四小时播出《今天》或《早安美国》节目。

舍恩菲尔德坚持，“我们必须增加新闻简报，并采用可传之久远的节目。我们得抢先取得新闻，当事件仍在发生时就已经播出。我们将是举世唯一可以做到这一点的电视台。”

特纳看来被说服了，并再次向舍恩菲尔德担保将可自由发展有线新闻网的组织和节目，然后把合约推过去。舍恩菲尔德签字时，特纳眼中闪着光芒：“咱们来轰轰烈烈地干一场大事！”

特纳终于找到使他的新闻台构想成真的人选，现在让全世界都知道也没关系了。他挥舞着那份新出炉的合约，到处向人大声介绍：“你们都来见见舍恩菲尔德，他将是有线新闻网的总裁，而我将是美国最强有力的人！”他瞄了一下舍恩菲尔德的眼神，于是修正道：“我们两个，将是美国最强有力的人！”舍恩菲尔德挤出一丝微笑，开始逐渐了解特纳的真正意图。

他们一面上楼梯到办公室，特纳一面向舍恩菲尔德说：“你得赶快拟出一个名单，三周后在拉斯维加斯的全国有线电视大会上，我们就要公开宣布这件事，所以需要一些大人物加入。”如此急迫的时间，恐怕除了舍恩菲尔德外，别人大概都会打退堂鼓。总之，特纳认为有线新闻网总裁既已诞生，事情便该就绪了。他又说：“到时候，我将举行记者招待会将此事公诸于世。我们得快找些大人物，这次是玩真的！有线新闻网在明年 6 月 1 日就开播。管他结果如何！”

这次是玩真的

舍恩菲尔德张目四顾，看到特纳办公室中的帆船奖杯、模型船、穿着“勇士”队服或与船的合照。他知道特纳不但认真，并且的确打算把上亿身家投入。特纳从头到尾甚至没有要求看舍恩菲尔德带来的企划书，两人对预算的唯一讨论就是要控制在 2000 万美元以下。好吧！舍恩菲尔德想，反正我一辈子

子被人排挤暗算，用微薄资本做出些小奇迹，被出钱的大老板推着走。不过，眼前的这个特纳却又截然不同，他告诉舍恩菲尔德三周后要公布成立有线新闻网，接着说自己要去航海了，之后便丢下舍恩菲尔德去张罗一年后要开播的一切事宜。

舍恩菲尔德一返回纽约便抓起电话打给他的老友莱因哈特：“我需要挖角，顺便告诉你，我也要你来帮忙。”一周内莱因哈特放弃了替派拉蒙影业公司发展家庭录影带的工作，成为有线新闻网的新执行经理。舍恩菲尔德又找上杜纳（现任有线新闻网执行副总）和卡瓦纳（Ted Kavenau），两人听完后反应一致，他们都宁可去补他离开独立电视新闻协会后的缺，但对有线新闻网敬谢不敏。

舍恩菲尔德又听说丹·拉瑟对克朗凯特在哥伦比亚广播公司退而不休的情况颇感不悦，连忙告诉特纳：“我想用百万年薪加上股票和以他为中心的条件，把他挖过来。”

结果特纳板着脸问：“谁是丹·拉瑟？”

舍恩菲尔德继续翻查手边人员名簿，四处联络，有些大牌虽然反应不错，但因及时想到经费问题遂而打住。特纳也分头进行，找上在美国杯认识的克朗凯特。这位最受尊崇的主播避重就轻地回答，很愿意和他一同出去驾帆船。接着舍恩菲尔德想到一个绝妙好主意。

肖尔（Daniel Schorr）得过三次埃米奖，是哥伦比亚广播公司出身的著名新闻从业者。舍恩菲尔德曾与他合作过一些案子，特纳似乎听到过此人名字，并同意舍恩菲尔德延揽他加入。肖尔当时在加州大学洛杉矶分校教书，偶尔巡回演讲。他表示对有线电视及特纳一无所知，但反正刚好要出外演讲，所以答应顺道前往拉斯维加斯会见特纳及了解有线新闻网的情形。

肖尔只在《时代》周刊看过有关特纳的报道，并听说他的电视台是在深夜播出耍花招的新闻，所以并不认真考虑加入。可是当他走进旅馆房间，见到热情洋溢的特纳时，很快便解除戒心。肖尔也看出特纳好客的外表下，其实内心正陷入绝望境地。楼下大厅有1200名有线电视业者，焦急地等待有线新闻网的种种刺激消息；楼上特纳传播公司的人则分头努力游说，尽力争取业者支持。时间离四点钟的记者招待会，只剩下不到一小时了。

肖尔回忆：“我当然连珠炮般地提问题。特纳是想雇我，但却什么细节也不清楚。我需不需要念广告？我在编辑判断上有充分授权吗？我有什么后勤支援？”特纳则仍像一只笼中虎般踱来踱去，一下子冲进隔壁房间开个小组会，一下子又回来重新开始踱步。肖尔看了一下舍恩菲尔德，他正坐在一角焦虑地用手指敲桌子。肖尔并不习惯别人不回答他的问题，火气开始冒上来。在四十年的新闻生涯中，他赢得了最强悍记者的美誉，主跑国务院和白宫，采访过水门事件，曾登上尼克松的“敌人名单”、被克格勃逮捕过，并因违反苏联新闻检查而被递解出境。他采访过战争、暗杀、处决和天灾，但没碰过像特纳这样的人：“这个家伙从不停止行动，有着像动物般的特征。他心不在焉，只有一半心思留在现场，电话接个没完，时常跑到外面办别的事。显然此人正同时进行极多工作。”

专业标准不容妥协

最后特纳直截了当地挥手喊道：“瞧，不到二十分钟，我就要宣布有线

新闻网在明年 6 月 1 日开播了。如果你肯为我工作，我们就签个合约吧！随便签个什么！”

肖尔年届六十三，刚搬进新家安定下来，打算一改在哥伦比亚广播公司马不停蹄的生活，多花些时间陪太太和小孩。不过他也和特纳一样生性矛盾，此刻强烈感受到追求突破、向制度挑战、再出江湖的呼唤。他望着好似陷入疯狂的特纳，仍在迟疑，接着特纳开始吼叫，说他愿付大笔的钱，以便争取到肖尔。

1976 年，肖尔因为在一件维护新闻自由的历史性冲突中，得不到公司支持而离开哥伦比亚广播公司。当时他拒绝透露在中情局的线索来源，因而被控伪证罪，最后并未成立。现在他告诉特纳，职业标准绝不容妥协，并直视特纳的眼眸，心想特纳一定会心虚眨眼。

特纳只把一张旅馆信纸推向肖尔并说：“尽管把这句话写下来，我签字保证。”

肖尔回忆：“我就这样亲手写下保护自己的条款，也是毕生仅有的一次。当他的律师看到他竟签署这种文件时，自然是很不高兴，而这种条款在传播史上也是独一无二的。虽然我也付出了相当代价，但却赋予我全盘控制编辑事务的空间，于是我签下了一纸五年的合约，成为有线新闻网首位编辑员工。不过当时该网络连影子都没有，组织、架构、办公室一应俱全。特纳素有忘形冒险家之称，但后来我了解到，他对值得做的事可真是认真。他与我在哥伦比亚广播公司共事的那些专业人士非常不同，他是当今世上最近似哥伦比亚广播公司创办人佩利（Bill Paley）的人物。

“佩利有三大杰出特点——节目知识渊博、绝佳企业运作技巧，并能洞察传播事业走向。特纳不但具备第一项，第二项可能比佩利功力还高，此外他十分了解有线电视及其潜力。坦白说，我很高兴能躬逢其盛。”

情绪升至白热化的特纳又踱了一轮步，然后带着两人下楼。这回他手臂上不再挎着金发美女，身旁分别是有线新闻网驻华府资深特派员肖尔，和新总经理舍恩菲尔德。他向大家介绍二人之后，便开始大谈即将延揽的名人。至于 6 月 1 日的开播日期，“百分之两百确定！”那么有线新闻网究竟会是什么面貌呢？“舍恩菲尔德先生会回答这个问题，谢谢。”

那时是 5 月 21 日，离有线新闻网开播只有十一个月多一点。尽管一切尚未成形，特纳深知自己没有余地去怀疑这件事的可行性，也明白必须靠自己的冲力全速推动该网络的成立。他正处在一个门槛上，跨过之后的前景将远远超过他的想象，不过帆船季即将开始，目前只能一切托付舍恩菲尔德了。

时至今日，舍恩菲尔德回忆道：“当时接下工作，并不是为钱或被特纳所说服，而是相信他真的要赌上一赌。如果有线新闻网失败，他也要赔上全部家当，包括电视台、球队、庄园和船。特纳好像要证明什么似的，好像要为赚了这么多钱找点理由。”

一拍即合

和妻子洛伊丝·哈特（Lois Hart）一同效力有线新闻网的主播沃克（Dave Walker）说：“舍恩菲尔德长久以来就想要有一个纯新闻频道，当他遇到了特纳就一拍即合。长久以来都有特纳参选总统的传闻，我也认为这是促使他跨足新闻事业的主要因素。我们还听说他有一次几乎出马竞选参议员。”但

总统和参议员毕竟天差地远，而有线新闻网一开播，他的眼界就更高了。

不过至少在特纳那年前往纽波特港时，满脑子想的全是帆船而非政治，航程排得密密麻麻。1980 年的美国杯赛恰巧在有线新闻网预定开播的次日 6 月 2 日揭幕，他决心要驾“勇敢”号重尝胜利滋味。接下来数月，特纳不时露个面，确定有线新闻网有所进展，然后又扬帆出海。舍恩菲尔德则需在十一个月内，从无到有白手起家。特纳必要时会出个面，但个人的参与可说仅止于负责出资金罢了。

《纽约时报》的电视部门编辑布朗（Les Brown）在特纳宣布成立有线新闻网后，邀请他与《时报》编辑们举行午餐座谈会。特纳带着舍恩菲尔德一起来，还迟到了一刻钟，面对尖锐的问题时便立刻转入防御，他举止疯癫、言语失控。这些《时报》编辑在测试完特纳的投入程度后，转而询问舍恩菲尔德插播未经编辑的现场新闻意义何在。这不是意味着得整天追逐救护车，并为一些小火警疲于奔命吗？舍恩菲尔德承认，但说：“如果我们不这样做，就不知道小火警会不会演变成一场芝加哥大火。”

特纳不禁大喊“太好了！”，现在他更认为，找舍恩菲尔德做这工作是挑对人。

夏季接近尾声，舍恩菲尔德也日益忙碌。他终于签下了与卡瓦纳的合约，让他出任有线新闻网资深制作人。绰号“疯狗”的卡瓦纳颇有传奇味道，是电视新闻界最勇猛的制作人。他随身携带一把左轮枪，手段强硬，曾经把一名工会干事推出窗外，只抓住足踝吊在半空，直到这人承认敲诈电台员工才罢休。卡瓦纳频遭开除，不然就是自己辞职，虽是公认的出众新闻工作者，却被大多数公司视为一位负面多于正面的人物。如今他准备与老友舍恩菲尔德一同赴汤蹈火，共度艰难创业时期。

现在有线新闻网的主要班底已经确定，包括舍恩菲尔德、莱因哈特和卡瓦纳。三人都是独立电视台的逃兵、狂热的新闻高手。他们不必负担传统公司的包袱，什么五年计划、每季收益报表都省了，更不花大钱做市场调查，因此有线新闻网既继承了三十年前的朴实电视新闻做法，同时又向 21 世纪急速推进。

就在桃树西街特纳传播总部对面，有线新闻网暂时栖身在一栋旧的废屋内。舍恩菲尔德开始着手审核数百封涌进来的求职信和履历表。

他从独立电视台挖角，并会同哥伦比亚广播公司退休主管柴曼向三大电视网下手，以 100 万年薪签下了美国广播公司的华府办事处主任沃森；再用 25 万的高薪挖哥伦比亚广播公司主播爱德华兹跳槽，但被哥伦比亚广播公司挽留；不过他成功地请到全国广播公司有二十九年经验的导播基切尔（Jim Kitchell）。基切尔曾导过肯尼迪遇刺、奥运、阿波罗号登月，以及数不清的全美政坛大会，到有线新闻网后立刻冠上执行资深副总裁的头衔，并进入董事会。另一位全国广播公司的老兵麦克费尔（Bill MacPhail），则签约成为有线新闻网新的体育组主管。这些人汇集了丰富洗练的专业经验，全心投入这项计划。

特纳勇往直前，并敦请萨凡纳的老友赫尔弗里希，前来监督有线新闻网新总部的设计和施工。但是经费和时间都不允许从头做起，所以他拖着赫尔弗里希和舍恩菲尔德寻遍亚特兰大市中心，看了几栋残破旅馆和老办公大楼。最后踏破铁鞋无觅处，寻来全不费功夫，就在超级台东边不远处的泰克伍街找到了合适地点。这个建于 1938 年的前乡村俱乐部，主建筑是三层红砖

楼房，前方是一条宽阔的长车道，四周的环境十分优美。此地已经闲置多时，这些年还成了游民的住所。当特纳得知后方的小山坡就是南北战争时，南军抵挡来袭北军进入亚特兰大的最后据点时，便决定立刻成交。这笔划算的交易只花了他 420 万美元。

开放式新闻室

舍恩菲尔德对新闻频道梦想的一个重点，称作“开放式新闻室”。这个构想在他脑海中涌现了多年，但现在他却发觉很难令赫尔弗里希和其他人了解此一概念。他描述，所有的活动都暴露在摄影机前，包括主播、导播、摄影机，甚至正在工作的编辑。舍恩菲尔德极度想要观众参与整个过程，了解新闻现场的那种紧迫感。可惜专家都异口同声地告诉他不可行，指出现场的噪音将令人难以忍耐，必须打的光会把大家烤干，而几十个人同时出现在荧光屏上更是容易造成混淆。观众一定会抓起电话来抱怨。

就在舍恩菲尔德快要让步、并承认想法不切实际的当口，却听到加拿大温哥华的一家电视台，拥有北美唯一的开放式新闻室。他立刻拉着赫尔弗里希，直奔温哥华。他们抵达时，那儿焦急的工作人员要他们快和亚特兰大的公司联系，并说特纳可能发生了船难，因为在法斯内特发生了帆船比赛史上最大的海难。在伍兹也证实了这个消息后，二人不禁面面相觑。没有特纳的资金、动力和投入，就没有有线新闻网，舍恩菲尔德的梦想也不会获得生命。正当他们垂头丧气地准备打起精神善后时，赫尔弗里希突然在英国广播公司的新闻画面上认出特纳并大喊起来，那不正是特纳，在英国普利茅斯的码头边接受记者采访，露齿笑容可掬的他看来精神抖擞。舍恩菲尔德的梦想不但有了生命，而且这也再次肯定了电视实况新闻的力量。

赫尔弗里希实地参观后，充分了解到舍恩菲尔德要的环境感觉，于是马上草拟出一个具体计划，务求让观众在不会混淆的情况下，参与新闻现场的复杂行动。特纳也十分喜欢并支持这个主意，不过在新的工作大楼里，一楼要留给很能赚钱的超级台，有线新闻网则屈居地下室。

舍恩菲尔德这时估计，有线新闻网筹备及开播头一年的花费至少要 3000 万。同业莫不认为，再加一倍也不可能够用，其实由于有线新闻网跨入的是全新领域，所以没有任何人知道新闻台究竟要耗资若干。特纳已经为这个高风险游戏作好许多准备，他把十年前不到 100 万美元买下的北卡罗来纳电视台，以 2000 万美元的高价卖给西屋公司。桑德斯则设法将银行贷款额度提高了 2000 万，不过特纳的不动产和金币等个人资产都得作为担保。深具冒险精神的特纳喜欢说：“每件事都有风险。天会塌，屋会倒，谁能预知未来的事？我要以令全世界耳目一新的方式作新闻。”此外，他也认为既然支票都由他签发，万一他不想干下去了，也可随时刹车，因此，风险应该还在控制范围之内。其他媒体的犹豫不前才值得诧异，它们大多具备十倍于特纳广播公司的财力，却决定退缩在一旁，任由别人来证明全新闻台将会是多么的有利可图。

然而到了 1979 年 12 月 10 日，特纳发现自己冒的险还不只限于财务方面。美国无线电公司在肯尼迪角发射三号通讯卫星，以便传送包括有线新闻网在内的有线电视节目，不幸在四天后与地面失去联络。

美国无线电公司寻遍天空，其他卫星公司及空军也来帮忙，却毫无所获，

原因不详。

特纳听到消息时，正打算宣布有线新闻网得到了来自布里斯托尔·迈尔的第一份广告合约，价码高达 2500 万美元，但他决心不让任何事危及这笔大生意。他毫不迟疑地告诉舍恩菲尔德一切照常进行，而且他在与美国无线电公司的合约中，载明了美国无线电公司需提供后备的转播器。

绝佳斗士

然而特纳很快得知，美国无线电公司对五家作了同样承诺，但其他卫星上却只有两个转播器可用。盛怒之下，他带着人马及律师考克斯，直奔纽约的美国无线电公司总部。特纳要求见总裁，大半个下午不停地软硬兼施，但该公司美洲卫星的主管却表示，特纳尽管去控告美国无线电公司，如果法院认为合约中提供备用转播器条款有约束力，那公司就别无选择地提供其中的一个给有线新闻网使用。

卡瓦纳记忆犹新：“特纳一回来便召集大家，我们都以为大势已去。他虽然是绝佳斗士，这次却被逼到墙角了，然而他表示不会放弃，边踱步边握拳，叫大伙继续战斗。他将这件事搞得简直像是一场对抗三大电视网的圣战，高高挥舞着放在办公室的那把长刀，大吼‘谁也阻止不了我们！不论要付出什么代价，都要坚持下去！’经过这一幕之后，全部人无不对他五体投地，誓死效忠。”

经过将近六十天，地方法院法官终于在 3 月 5 日发布初步的同意令。取得这项关系重大的支援后，特纳在泰克伍街完工一半的砖瓦堆中，向闻风而至的记者表示：“这纸命令将助我们重回卫星。我绝对相信，有线新闻网一旦开播便将持续下去。美国人需要深入的新闻服务，我愿不计后果地付出一切担起这项职责。我说过 6 月 1 日开播就绝对算数，播出直到世界末日——即使到了世界末日，有线新闻网也要现场转播那一刻！”

特纳没告诉记者，他是靠厚着脸皮指控美国无线电公司企图让他的新闻频道无法开播，以便保护哥伦比亚广播公司，才赢得这一役。他也没有透露，法院颁布的命令中，规定特纳使用转播器的期限到 1980 年 12 月 1 日止，不得延长。此外特纳还必须撤销对美国无线电公司高达 3400 万的财务损失起诉。

舍恩菲尔德决意创造出最优秀的新闻，但幸好他仍不清楚实际开销有多惊人。他打算放弃传统的一英寸录像带系统，改用较轻便而且便宜的四分之三英寸系统。他还构想有线新闻网不用任何纸张，由超级电脑网络联结各个部门，结果发现当时根本还没有这种系统出现。不过舍恩菲尔德在加州找到了两位年轻电脑天才，刚发展出一种专为纯新闻电台设计的电脑系统，并随即在泰克伍街大展身手。

这时有线新闻网已经有上百名新员工，每天都有几吨器材运到，却只能原箱放置在地上，因为包工的进度愈来愈落后，却又不不停地保证会如期完工。原来的游泳池内停着一台履带牵引车，上面有六个金光闪闪、直径长 10 米的碟形卫星天线，这是全美除军方之外最具规模的地面站。至于古老的石材喷泉，则要一年后才能发挥作用。虽然一片混乱，新员工倒是开始对泰克伍街产生了感情。

赫尔弗里希指出：“这种建筑方法真是史无前例。我们还在整修二楼，

地下室已经开始排练。这大概是因为传播技术进步太快了。”科技归科技，赫尔弗里希却忘了要盖洗手间。这群要在6月1日写下历史新篇章的人们，不得不前往临时放置在后面的简陋厕所解决问题。

赫尔弗里希由于必须加入特纳及“勇敢”号的其他船员，为即将在纽波特港举行的美国杯资格赛作准备，只得在一切略具雏形时先行离去，没法目睹泰克伍街总部的完工。有线新闻网在十一个月内，完成了正常情况下需要三年的工程。

他是赢家

当特纳在1980年5月底走进全国有线电视协会年度大会会场时，得到五分钟之久的起立热烈欢迎。他的超级台已经贡献良多，现在又快要提供一个真正只服务有线电视的频道，声势足与三大电视网相抗衡。业主们的心态已明显从起初的怀疑转变成满腔兴奋。现场一字排开四架大型屏幕，正在实况转播有线新闻网排演情况，更使从业者情绪激昂。有线电视先驱卡恩（Irving Kahn）和备受推崇的分析家卡根（Paul Kagan）都赞誉有加，认为绝对有市场。

业主们聚集在有线新闻网展示荧屏前，边签约边高兴地和特纳合照。虽然像沃纳之类的大公司只看到对本身节目的威胁，但考克斯传播副董事皮特尼（William Pitney）的意见，却具有相当代表性：“他是出名的反体制的叛逆分子，说话肆无忌惮，不过他也通常能达成所设定的目标。在我们的想法中，他是个赢家。”

在纽约及洛杉矶有169000订户的一家业者，以三十天测试客户对有线新闻网演练的反应，结果相当乐观，发现观众深受现场立即满足新闻信息这项因素吸引。特纳则大胆预测有线新闻网开播时，将拥有250万有线电视订户。他骄傲地宣布：“这会成为有线电视有史以来一开播便具有的最大付费订户量。天时、地利、人和兼得，不但我会成功，所有相信可以通过电讯联结全世界的人，都将获益。”

现在的怀疑者，似乎只剩下《华盛顿邮报》和《时代》这些曾经认为新闻台不可行的大公司。《华盛顿邮报》的柏恩斯（J. Christopher Burns）批评特纳想借此出人头地，其实只是反映出邮报对这件事的焦虑而已。柏恩斯还预言，可能特纳要坐上主播台，有线新闻网才会成功。

也许早年在特纳传播台主持周末经典电影院的时期，特纳会觉得当主播的主意颇具吸引力。可是随着他与舍恩菲尔德和肖尔等专业人士共事日久，他多少了解一些赢得公众的信任是自己的责任，对有线新闻网是多么重要。他还宣告：“到有线新闻网开播第一个月后，我们会有超过300万观众，超过《纽约时报》、《芝加哥论坛报》和《华盛顿邮报》销量的总和。有线新闻网将成为传播史上最伟大的成就之一。”

离开播不到九十天时，舍恩菲尔德却发现，剩余经费根本不足以聘请全天候工作所需的技术和制作人员，即使不受工会规定限制，也无法要求大家天天上班十四五个小时。舍恩菲尔德估算，还得再雇一百名员工。

急中生智，某天清晨，他居然想出了一个点子：干脆把多项工作合一，创造一人兼任摄影师、音效师、撰稿人、制作人的职位，再赋予诸如“影像新闻师”这般潇洒的头衔。

于是奥戈尔曼（Pat O'Gorman）等一干有线新闻网人员，前往全国大学校园，提供每小时 3.5 美金的薪水给应届新闻系毕业生，要他们掌握一生难得一次的学习良机。由舍恩菲尔德指定训练“影像新闻师”的基切尔和卡瓦纳，麾下聚集了近百名狂热而完全没有经验的年轻学子。卡瓦纳筋疲力尽地表示，他们不但在创建全新的电视网，还开办了一所电视学院，最重要的是必须在不到六十天内让所有人出师。

有线新闻网大学

卡瓦纳回忆说：“我们把这些大孩子安排住进小旅馆，舍恩菲尔德甚至找个地方改成影像新闻师宿舍呢！非得在不到两个月内把他们训练完毕，电台才能开播。整个事情好像都得仰仗他们了。”有线新闻网大学的课程就要展开，毕业日期是 6 月 1 日，要绝对准时兑现。

该网的首任图片总监希尼（Fran Heaney）说：“那些孩子真是棒极了！男的英俊女的俏，每个都像我们一样肾上腺素旺盛，精力十足。他们一天可以工作十几个小时，回到旅馆还熬夜喝酒胡闹，再呼呼入睡，情况相当疯狂，活得真是紧凑。现在还有人想把这群影像新闻师的故事拍成电影呢！”

克里斯蒂（James Christy）是位典型的影像新闻师。他原本靠推销保险在纽约大学半工半读主修电影，当奥戈尔曼出现时，他觉得这是个进入电视界的千载难逢良机，于是立刻启程前往亚特兰大。六周后，他已经是独当一面的摄影师了。

普拉（Chris Pula）也是影像新闻师的一员，现在则是一家电影公司的高级经理。他回忆：“那大概是我做过最棒也最困难的工作。我们面临空前的限期压力，有太多东西要学，包括器材、电脑、新闻工作。开始时，尚未建立起影片档案，什么资料都没有，所以影像新闻师不得不停地使用图片，甚至一小时用上二三十张，而哥伦比亚广播公司晚间新闻相对只会用上五六张。三大电视网的人可以花一整天制作五六张，我们只有不到一小时准备下个镜头要用的二三十张。有线新闻网有顶尖的设备，最重要的事就是学会如何使用。”

普拉又说：“大伙很快便得心应手，不久轮到电脑制图器材厂带三大电视网的人来看我们示范，感觉真不错。起先也是犯错不断，以为自己永远学不会，但一年后便驾轻就熟了。”

卡瓦纳告诉他们：“不管看来多困难、要犯多少错，你们都要记得自己正在改写历史，将登上教科书，为后人设定遵循的标准。我们同时进行三件大事：新闻研究、全天候新闻服务，以及一场电子科技大实验。”

开播前两天，卡瓦纳对他们宣读结业致词，随即真刀真枪地上阵：“现在要做的新闻，绝非克朗凯特那种花十二小时准备的完美产品。我们要让内容看来有趣，告知观众我们的行动，并让观众看到正在采访的记者。不过要切记，严格的新闻准则绝对要坚守，不可贬损节目品质。”眼看还没开播，一些影像新闻师已经累垮了，卡瓦纳告诉《华尔街日报》：“我们绷得很紧，但别无选择，只有人人发挥到极限。”

特纳出售北卡罗来纳州的电视台给西屋公司的计划，遭到当地一群黑人民权分子阻挠。经过一番波折，并承诺捐献近 50 万美金给当地的大学后，才完成交易，及时筹足有线新闻网所需的经费。

特纳也知道早该到纽波特港为美国杯练习了，但留在亚特兰大的时间却愈来愈多，由于“勇士”队球员罢工，反正没棒球可看，特纳就待在有线新闻网看排练。某个午夜时分，他漫步到旧游泳池上的六具大型碟形天线旁边，告诉正在采访他的《华尔街日报》记者：“我小时候因为没有新大陆供我发现而沮丧，但现在这个世界还超过以往探险家的想象，我深为这一切感到骄傲。”仰望星空的特纳，随即吐出一口烟草，露出最真实的一面：“我想投入的生命方向太多，但时间有限，不容许我全部顾到。这就是为什么我如此努力工作的原因，要做的事真是多到不可想象的地步，可是，却又这么有趣！”

1980年6月1日星期天那个湿热的下午，工人还忙着上最后一道油漆，700位宾客已经来到泰克伍街的有线新闻网总部。虽有一半来自新闻界，气氛却轻松随意，就像典型的一场南方家庭婚礼。特纳一点过后便来了，马不停蹄地巡视忙乱不堪的新闻编辑部。宾客包括当地名人、政坛要角、电视工作者、广告界的人，加上几位外国政府的外交官和新闻官，以及特纳传播的经理和家人。简·史密斯和孩子当然也到场观礼，却微笑着保持低调。这是特纳个人的荣耀，简早已学会了当一个不抢丈夫光彩的称职女主人。

特纳的荣耀

简告诉《时代》周刊的记者：“特德自认是好丈夫、好父亲，不过我和孩子才是为他野心付出真正代价的人。”

开播的时刻分分秒秒地接近，空气中也充塞着无法抑制的兴奋情绪。黄白二色棚子搭起，安置了六张桌子摆放食物和饮料。较有探险精神的客人则四处闲逛，仰慕地看着碟形天线，以及这里令人耳目一新的改变。现场请来四支军乐队演奏以带动气氛，特纳可一展交际之才，他最喜爱的超级台主播杜希也特地前来主持实况转播。

新闻现场可就离轻松两字太远了。将近100个形容憔悴的工作人员冲来冲去，活像是在高科技弹珠游戏机中弹跳的滚球，压力高涨到难以忍耐的地步，倒数马上就要开始。再过几分钟，他们就要写下历史。

由于新电脑系统出了问题，所以舍恩菲尔德理想中没有纸张的编辑室满布临时租来的打字机。这套系统日后将能够快速分类并选择新闻，呈现在编辑室任何一台荧屏上，但有线新闻网开播时却只能仰仗传统方法，卡瓦纳找来几十名打字员，飞快地打字以赶上新闻的进度，舍恩菲尔德后来承认，要不是这些效率和耐力惊人的女士，有线新闻网便开播不了。

特纳站到麦克风前，茫然地看了看天空，然后清了清喉咙，开始感谢宾客莅临，简短地介绍全国有线电视协会主席惠勒（Tom Wheeler）。惠勒说了几句例行的称赞后，便言简意赅地指出，有线新闻网划下了信息供应时代的水分岭。

下一位致词的是舍恩菲尔德。他蹒跚地步向麦克风，挤出一抹扭曲的微笑。在场每个人都以为，地下室一定有人搞砸了什么事，他才这么不悦。其实舍恩菲尔德是患了严重疝气，在有线新闻网开播前抽不出空就医。他知道这一天属于特纳，但他却拥有这一刻。舍恩菲尔德几乎是弯着身子开口说话。他说，就在短短一年零二十二天又七小时前，他接到了特纳那个扭转命运的电话，现在他将让全世界来判定他做得究竟好不好。

牧师进行简短的祝祷后，特纳回到麦克风前，毫不掩饰地看时间并当众整理仪容。在他的授意下，有线新闻网总部升起三面分别代表佐治亚州、美国 and 联合国的旗帜，然后特纳以一首长诗献给为美国而设的新闻台——有线新闻网。军乐队奏起美国国歌，身高一米八八的特纳站得笔直，右手放在胸前致敬。演奏结束后，特纳放松地大喊口头禅：“开始！”有线新闻网正式开张。

“至少我想应该是开播了，”特纳说，好像在安抚自己：“至少我的希望是办到了。”

有线新闻网有十组主播，每班两小时轮番上阵。打前锋的是沃克和哈特，当卡瓦纳及柴曼在不远处激烈争辩该用哪种方式介绍刚诞生的有线新闻网时，他们只能力持镇定。此时摄影棚的扩音器传来震耳的鼓声，摄影机镜头从外面飞扬的旗子，切到六个巨大的碟形天线，再一个切换，现在对准了混乱、但颇像一回事的有线新闻网编辑室。舍恩菲尔德赶回这个他觉得最有归属感的地方，试图拉开卡瓦纳和柴曼，三人都进了镜头。突然间他们惊觉，电视正在实况播出，从阿拉斯加到夏威夷都看得见。荧屏上出现一幅图片，宣告着：“新闻频道，就是有线新闻网。”

鼓声再起。沃克直视摄影机，不待导播指示，便镇静地开口：“晚安，我是大卫·沃克。”

“我是洛伊丝·哈特，现在为您播报新闻。”

一如特纳作出的承诺，新闻的水龙头就此打开，不停歇地播出，直到世界末日。

老天送来的礼物

有线新闻网为开播之夜精心规划节目，以便展现这个电视网的卓越技术能力。那天最大的插播新闻，是卡特总统前往探视被刺的黑人领袖乔丹（Vernon Jordan）。舍恩菲尔德说，这是老天送来的礼物。沃克简短地追踪州政府及联邦政府的调查工作，哈特则报道事件发生地点的居民反应。切到乔丹的病房，卡特正在那儿举行记者会。舍恩菲尔德暗自祈祷，在场的三大电视网千万不要抢走有线新闻网的电话线路，否则信号便会中断。突然间，卡特的脸出现在荧屏上，舍恩菲尔虑满心欢喜，知道三大电视网要留着报道在晚间新闻使用。他不禁说：“这就是我们做现场报道的意义。”并向员工就这第一回合的收获道贺。

几分钟后，有线新闻网又展现了最新科技的能耐。经由卫星切换，镜头一下在耶路撒冷，一下子转到加州报道参议员初选的最新消息；又由纽约方面报道“洋基”队的杰克逊，在十一局击出再见全垒打气走多伦多“蓝鸟”队后的庆功宴中，卷入了什么麻烦；然后再转到佛罗里达最南端，记者正在码头等待最近一批古巴船民上岸。

这是电视史上前所未有的成就。这么多远方的实况，经由卫星天衣无缝地连接，再由主播高明地贯穿起来。驻在美国六个城市、加上伦敦和巴黎的20位专职记者，不断把新闻传回亚特兰大，除此之外，还有30名各有所长的特约记者，不时加入阵营。

至于国外新闻，则采用合众国际社、独立电视新闻和维氏新闻（Viznews）等独立报道来源，补充本身的不足。

有线新闻网开播时拥有 7 位国内广告客户，一小时平均播出六段广告，每二十秒平均收费 102 元。不过该台的第一则广告，却在播出才六秒时被卡特总统的记者会打断。舍恩菲尔德在指示把信号切到记者会现场时，注意到特纳正好晃进编辑室，他忘记现场的一切声音都会进到麦克风里去，而叫住特纳：“特德，你对我们腰斩第一个广告有何感想？”

特纳咧嘴大笑着回喊：“这表示我们不向广告客户卑躬屈膝，是真正的新闻台，对吧？”然后特纳转身出去，走过忙碌的摄影棚，向每个人道贺，不过通常对女性员工蜻蜓点水的吻颊和拥抱就省了。有线新闻网现在安全地播出，特纳的心思显然又转到别处，对祝贺和偶尔响起的欢呼显得心不在焉，连对自己亲自挖来的美貌主播沙利文（Kathleen Sullivan）也视而不见。

特纳随意走进了柴曼的办公室，倒在电视前。有线新闻网总部当时还没接上有线电视，所以他坐在黑暗中找寻特纳广播公司的频道，然后心满意足地往后靠，放松地收看“勇士”队险胜“道奇”队。几名经过的影像新闻师，听到他大喊：“正点！”对特纳而言，这真是如愿的一天。

雄心万丈

不过有线新闻网刚开播时，只有 170 万户可以收看得到它的节目，远低于特纳预测的 350 万户。至于真正收看节目的人又更少了。而在兴趣最高亢的亚特兰大地区，只有 12 万订户能收看。这是因为有线电视系统的频道不足，所以特纳现在必须等待有线电视赶上脚步，不然亏损将使他这个雄心万丈的计划在一年内关门大吉。

特纳一直希望能在开张一年到一年半内达到收支平衡。他以一贯的坦诚向记者招认：“我很害怕。”而《全景》杂志非但报道了有线新闻网的观众不足，并长篇详述几家大媒体突然间又对全新闻频道产生兴趣。文章中不怀好意地指出：“有线新闻网老板在自己的圈子还算有钱，不过特纳宣称在有线新闻网损失的 1 亿元，却只有《华盛顿邮报》集团去年收益的六分之一。现在空中更有实力的好几只秃鹰正伺机而动，难怪他很紧张了。”

然而立场公正的观察者却比较看好有线新闻网，他们认为特纳光是在成立有线新闻网一事上，就克服了极多的艰难险阻。有线新闻网虽为注目焦点，别忘了他的超级台正大为赚钱，默默发挥威力。有线新闻网很快会成为有线电视成长的重要刺激因素，不过在此之前，这个羽翼未丰的网络得先证明自己生存下去。

没错，特纳原本十分藐视新闻，但他反正经常不断在推翻自己的旧思想。如果他发现立场站不住脚或犯了错，绝对会马上更正，并大力反对原先的错误观点。有线新闻网开播后，特纳便做了这样一百八十度大转变，新闻更摇身一变成了他生存的最大理由。那群充满奉献精神的专业人员打开了他的眼界，使他看出新闻事业的力量和责任。他知道得愈多，就愈着迷。他逐渐了解三大电视网的新闻何以自视如此之高，而自己更意外地居然成了执新闻传播牛耳的人。

在有线新闻网开播典礼上，特纳还提出，希望这个电视网能促进世界和平。他说：“我将到世界各地旅行，造访各国领袖，要他们畅谈对自己国家最感骄傲的事情，然后用卫星传送回来。”

记者听到他又大放厥词时，大多停下了正在写的笔记。舍恩菲尔德观察

到：“当时他们根本不信他的话。换了别人，的确可以对这种谈话嗤之以鼻，但特纳就是会想办法去做。他已经跟我讨论，在 1981 年从卫星收到俄罗斯电视的可能性，我表示怀疑，认为当地政府不会允许。可是话说回来，谁敢向特纳说‘不可能’三个字呢？”

9 向三大电视网宣战

我们乘船而来，也要乘船而走。

——格勒古谚语

在 1977 年击败“澳洲”号前，特纳就已决心要在以后重返纽波特港，再次驾“勇敢”号出赛。他在上次投标购买“勇敢”号失败二年后，终于顺利地以 51 万美元买下这艘船，同时也购入胡德的“独立”号，交由刚从哈佛毕业、炙手可热的船长朗（Russell Long）掌管。当他从法斯内特返回时，便打点“勇敢”号，准备和朗进行一系列热身赛。

然而不出几次比赛，“独立”号的弱点便暴露无遗，显然永远不可能达到“勇敢”号的速度。朗于是决定买下“独立”号，然后送去做大幅度的重新设计和修整。

完工之后，这艘船摇身一变成为 12 米型帆船的尖端技术代表。朗将它命名为“快速”号（Clipper），并自居为美国杯有史以来最年轻的合格竞争者。大多数人认为这次将是特纳和“自由”号船长康纳的对决。

那年美国因苏联入侵阿富汗而抵制莫斯科奥运会，特纳甚至认为帆船赛也该取消才对。他说：“俄国人过去把钱全花在武器上，我们却全花在社会福利上。我们的国家正面临重大挑战，人民必须觉醒。”由于他那时正史无前例被第三度提名为年度风云帆船选手，所以没人知道他究竟是想展现政治家风范，或只是又在玩花样。

尽管他义正词严地说了以上这番话，特纳仍在 5 月将“勇敢”号送去作例行的检修，并誓言在 9 月为荣誉及美国杯而战，他表示：“我们全体船员都跃跃欲试，亟欲证明本身的能力。”

首开新例

在 1980 年美国杯赛前一整年，他只下水了五十天；而头号对手康纳勤练不懈，自称三百六十五天里有三百四十六天在扬帆。特纳边弹雪前的烟灰，边说：“这不一定会有太大意义。”他还决定要精简花费，施行较短的训练计划，并只筹募了 65 万美元。康纳则在“自由”号上洒了 300 万。即使朗，也花了 120 万。美国杯赛最后的真正业余冠军特纳，便率领美国杯历史上最后一组不支报酬的船员来到纽波特港，可是他却矛盾地允许一家雪茄厂商在“勇敢”号船舱为他拍摄广告照片，有损本身的业余身分，也开了在船上做广告的先例。

特纳在纽约帆船俱乐部春季年度宴会上宣布：“不论今年夏天鹿死谁手，我都将保有美国杯奖杯。”原来几十年来一直流传着奖杯有两个同样版本的说法，当一位信誉颇佳的伦敦古董商向俱乐部兜售时，俱乐部的人要求先出证据再予以考虑，特纳却逮住良机，以区区 5000 元便取得了个人专属的美国杯。后来证明，那的确是真品。

不过特纳在 6 月抵达纽波特港时，显然缺乏斗志。热爱他的群众盼望他能展现三年前在海上拼命搏斗、在岸上无所畏惧的风采。纽波特港糖果店酒馆的老板，还特别送给“勇敢”号全体船员终身金卡，一辈子喝酒都免费。

他们搬进宿舍时，特纳向手下宣称：“纽波特港是我们的。”可惜他的卫冕梦不久就幻灭了。

康纳为 1980 年美国杯赛集中准备了一千三百多个小时，谁也比不上，由于支持康纳的基金委员会资源充沛，使他能够把许多好手纳入旗下，甚至请到胡德自来修整船帆。更有甚者，早在 1977 年便已证明和“勇敢”号船速不相上下的“企业”号，两年来一直充作“自由”号的练习对手，康纳因此获益良多。每天他率领船员出海前，都由专门的体能训练师先带全体人员运动热身。此外，奉行“没有失败借口”哲学的康纳更严格要求大家禁酒，和持有畅饮无限金卡的特纳队，恰成鲜明对比。

康纳出发前，必先仔细检查每一组新帆。特纳也会在栏杆码头出现，不过却是霸占着公用电话指挥亚特兰大的业务，要不然就是忙着替仰慕者签名，应付一批批的记者。特纳特别喜欢《时代》周刊的女摄影记者派尔，一边摆姿势一边问：“你何不到亚特兰大来替我工作？”

派尔忙着照相，头也不抬地回答：“或许吧。”

撰写美国杯赛报道的经验丰富的霍伊特（Norris Hoyt）注意特纳整整一个月，发现他低估了康纳充足的物质准备和周全的操作支援。霍伊特也看出康纳是位卓越的操纵者：“康纳能让别人不知不觉地执行原本不想做的事，等到警觉时已经如他所愿。至于他是在默默拼命，或是乐于做这一切，就只有天知道了。”

安静而不出风头的朗也是称职的船长。他发现“快速”号速度至少不输给“勇敢”号，并在资格赛前的热身赛中和特纳短兵相接，竞争激烈。朗优雅的贵族气质和飘扬的长长金发，立刻引起纽波特港较年轻群众的注意，他到哪里都有一队美貌少女紧追不舍。这比朗在海上的进步表现还更令特纳恼火。对特纳而言，朗唯一的高招就是请来他的老友兼宿敌布莱克勒帮忙。当他见到布莱克勒带到纽波特港的一名二十三岁金发美女时，不禁大受吸引。他赞美了老友一贯绝佳的眼光，并牢记在心。

连输十八场

在帆船界的引颈期待中，特纳与康纳开始竞速比赛，结果一点也不精采。特纳以些微差距赢了首场，然后连输十八场。在对抗“快速”号时也好不到哪里去，器材出问题、船员犯错加上倒霉，还在一次古怪的意外中折断主桅，不得不退出 6 月预赛的最后一场。接着他频频犯错，又未经授权便径自和新的“澳洲”号比赛，令遴选委员会十分不悦。

但一名“澳洲”号的船员认为：“特纳是位真正的运动家。美国杯其实是国与国之间的对抗，但他仍只视之为单纯的运动比赛。”

不久之后，特纳在与“自由”号竞速时，带“澳洲”号的设计师兼军师上“勇敢”号。康纳发现后大为震怒，以书面提出抗议，令遴选委员会不得不出处罚。

康纳在事件尚未尘埃落定时便已经指出：“特纳在绝境中及怒火中烧时表现最为杰出，这种性格也使他成为强而有力的竞争者，但这次太过火了！”遴选委员会决议，不许特纳参加 7 月其余的预赛，但由于他是在最后一周犯的规，所以也才损失一天的比赛而已。

他的确曾经创下 12 米型帆船的最久航行时数纪录，但已经开始成为过去。从三年前赢得美国杯到 1980 年 8 月，他和船员一起驾船的时间不到二十天。贾布生表示：“早在两年半前，我们讨论再度出赛事宜，特纳就说自己

只能抽出这么一点时间。我们明知如此，仍抱着胜利希望，也许是过度自信了些。特纳总是有千头万绪的事待办，这次也不例外。”

康纳很清楚，当人人以为特纳出局已定时，他会表现奇佳。康纳心不甘情不愿地承诺：“特纳的强烈个人魅力，往往使得人们低估了他的航海能力。”

不过帆船界已经发现，特纳完全不敌“自由”号，而全美民众很快也会得知此事，同样濒临淘汰边缘的朗认为：“康纳今年进步神速，现在是特纳醒悟的时候了。他是个追逐梦想的中年人，而比赛竞争的层次已经提升到他前所未见的境界。”

特纳的卫冕美梦成了噩梦，不久之后便遭淘汰。不过在宣布时，以麦卡洛为首的遴选委员会特地全部打扮整齐，戴上一式的墨镜，和镶有纽约帆船俱乐部橘蓝二色丝带的巴拿马草帽，登上“勇敢”号与船员逐一握手致意，连“勇敢”号附属小船“三把火”上的候补船员也不遗漏。

那夜特纳和伙伴好生利用金卡，大醉最后一回。每个人都有话要说，之后特纳和贾布生一起散步，直到曙光乍现。最后贾布生开口：“那么，我想一切就到此为止了。”

“我也这么觉得。”特纳回答。现在占据他心中的大事，是亚特兰大那边未了的责任，以及布莱克勒的金发女友。

真正创造有线新闻网的人

上天真的眷顾有线新闻网，一开播大新闻便接连不断，而舍恩菲尔德靠的便是不断地插播最新消息，作为胜过三大电视网的利器。第一年之内，圣海伦火山不但爆发，还拖延月余不息；加勒比海二十年来最严重的艾伦暴风；不久举行的共和党及民主党大会；到1980年总统大选开始时，有线新闻网不但找到了自己的节奏，并开始抢到独家大新闻。

舍恩菲尔德终于治好了疝气。他很骄傲多年坚持的新闻理想确实行得通，并不停地在有线新闻网散发光与热。哈特说：“他是真正创造有线新闻网的人。虽然念法律又从事多年行政工作，他却是一位全心全意的新闻工作者，他也很疯狂、任性、喜怒无常，我们当初没有人知道要怎么填满全天候的新闻，但对他而言，这从不成问题。最令他操心的，是有线新闻网最终呈现的形态和格式。我知道这听来荒谬，但我真的知道即使是特纳、卡瓦纳或舍恩菲尔德，事先都不清楚该网络会是什么模样。当时大家的口号是‘人靠边站，新闻至上。’这倒无所谓，但问题是大家都心知肚明，特纳才是真正的明星。”

有线新闻网确实没有明星主播。这个永不停歇、而且未经编辑的新闻网员工，大多难以习惯全天候的新闻压力。该网倒是有项创新做法，就是鼓励夫妻共事，以便无后顾之忧地投入工作，舍恩菲尔德和他的妻子奥戈尔曼是最早的一对。时至今日，新闻界到处可见到夫妻搭档的情形。

以公司为家

特纳则树立了以公司为家的典范。他从美国杯铩羽而归后，比以前更勤奋地投入事业，他宣告放弃帆船比赛，打算把船都卖掉，现在他一心致力于使有线新闻网转亏为盈。公司里流传着他家庭失和的说法，而特纳干脆开始

在总部过夜。他睡在三楼办公室的沙发上，半夜再晃下来喝杯咖啡，即使当时也许是凌晨三点，他也忍不住要发号施令、提出问题、表现点权威。一名员工说：“我们半夜正在一起弄张气象图，猛抬头却会看到特纳打着赤脚，穿着破烂浴袍站在前面。”

沃克则记得：“他通常会下来拿两杯咖啡。在有线新闻网早期，他老是三更半夜穿着浴袍到处打招呼，嚼着烟草，不时吐在他随身带着的小杯子里，然后端着咖啡上楼去。上面有洗澡间，设备一应俱全。”

此外，他常带不同的女友来办公室，有些会逗留到深夜的咖啡时间。应接不暇的特纳，偶尔邀请女主播上去聊天时，也会碰到软钉子，不过他的女友逐渐固定下来，也就是在纽波特港遇到的那位金发女郎。她的银色座车几乎已成了有线新闻网停车场的固定一景。

那年夏天重大新闻不断，帮助有线新闻网快速起跑，但离赚钱还有一段距离。舍恩菲尔德控制得宜，所以亏损一直维持在控制范围内，他把钱全花在新闻上，也顾不了其他细节。譬如他在开播前一口气采购七十二台磁带录像机，但其实在头一年，大概一半就够了，因为会用的人还不到这个数目。舍恩菲尔德得假设有线新闻网用的东西都不会坏，因为一开始都没有备用器材。舍恩菲尔德毕竟没有管理这么大公司的经验，现场直播新闻的相关经历就更别提了，所以有线新闻网头几个月差点被器材问题拖垮。自此之后，他也亡羊补牢地痛改前非，相信备用器材确有其必要。

卡瓦纳偶尔会闹出一、两件鲜事，有助于纾解早期的沉重压力。一天下午沃克坐在主播台，卡瓦纳做出要开始为卫星画面做旁白的手势。

在完全没有概念的情形下，沃克只好即兴发挥，看着从罗马传来的实况说故事：“现在我们看到的是未经剪辑的画面。这个事件……呃……显然是一桩交通事故……呃，对了，汽车事故……警察似乎正赶来处理。”卡瓦纳疯狂地挥动手臂，示意沃克继续，“现场看来……呃……好像两辆车内的乘客……呃……很生气……”绰号疯狗的卡瓦纳，至此只有把脸埋进双手，怀疑有线新闻网这个小时熬不熬得过去。

哈特也有一次经验。尼加拉瓜的索摩查将军（General Somoza）被刺之后，两名年轻制作人向这位主播大喊：“拿起电话！拿起来！尼加拉瓜特约记者正在线上！”

哈特回忆：“当我拿起电话，立刻知道大事不妙。她是刚从床上爬起来接电话，睡意未消。我告诉她，独裁者索摩查将军被刺，她竟然说：‘哇！真的？怎么发生的？’这种事头一年每天都会出现。新手如此之多，能一直有东西播出真算是奇迹。”

一位资深制作人员则认为：“如果你喜欢做出最新的新闻，来这里就对了。我们没有包袱、有可靠的新闻就用、不在意记者的长相。我早上六点起床，八点开采访会议。这里是最适合我的地方，至今仍每天都充满喜悦。”

特纳对时断时续的进度感到不满，决定像为北卡罗来纳电视台上阵那次一样亲自出马筹款。在超级台上促销5美元一枚的汽车挡泥板贴纸“我爱有线新闻网”虽不成功，但又引出他下一招：特纳利用超级台，让全国观众免费试看有线新闻网永不停歇的新闻节目，不过观众也没有像他预期的如潮水般拥入。无论如何，有线新闻网的观众群不断在建立当中。而经济景气使得业者愿意投资扩充频道，则是最大的有利因素。特纳并决定在超级台节目中，加进特纳广播公司的晚间新闻。

小心为上

超级台的年轻新闻导播斯特林（Joy Sterling）表示：“我们可不是播有线新闻网的材料就算了，而是做货真价实的新闻工作。当特纳要我负责特纳广播公司的新闻节目时，我告诉他不可能。他只说，这是超级台有史以来第一次有人用‘不可能’这三个字。”特纳此一动作，有部分原因是一时惑于斯特林的美貌。六个月后，他回到现实，由有线新闻网直播取代特纳广播台的晚间新闻。

舍恩菲尔德和特纳生日刚好都在11月19日，不过特纳小七岁。特纳提议共进晚餐庆祝生日，两人当时虽已开始有心结，当晚则暂时把公事摆一边，气氛十分融洽。快要吃完饭时，特纳突然认真地问舍恩菲尔德，如果他是竞争者，要怎样逼垮有线新闻网？

他俩都知道有几家大媒体正盯着有线新闻网，等待特纳露出撑不下去的迹象，其中有些公司手上已有完整的发展计划，还是舍恩菲尔德以前帮它们做的。他告诉特纳，最容易的方法是提供重点新闻服务，既有吸引力又不太花钱，可是他们早就决定舍弃这种方式，保持目前这种较复杂的状态。因为他们要观众二、三个小时打开电视，而不要让观众觉得十五、二十分钟就够了。

特纳虽表同意，但还是问：“如果我们面临竞争的话，该不该抢先一步自己做呢？”几天后，舍恩菲尔德交来重点新闻计划案。

已改变心意的特纳却丢进抽屉，一页也没翻开。

而外界则不断传闻，有线新闻网日益增加的开支，正在拖垮特纳广播公司的财务。创办有线新闻网耗资1800万美元，虽然每月亏损逐步下降，但特纳广播公司已经借款2700多万美元支援有线新闻网，各种揣测甚嚣尘上。其实超级台赚的钱足够有线新闻网开销，特纳只是采取小心为上的做法罢了。考克斯有线电视公司总裁派瑞说出同业心声：“我不认为特纳有困难，他早就知道有线新闻网会亏一段时间。或许现金一时有点紧，可是随着有线电视的扩张，他会得救。”

时代集团派人来刺探有线新闻网出售或被购并的可能，因此特纳决定出售价值1500万的特纳广播公司股票，以便筹措现金准备对抗。特纳广播公司的资产净值那时已高达两亿。证券管理委员会规定，股票注册完成前，卖主不得谈论公司或财务状况。就在这段俗称的沉默期，他正好要弗里曼（Sandi Freeman）在有线新闻网上主持名人访谈节目。舍恩菲尔德特地事先警告弗里曼，绝不可打听老特纳的自杀和公司财务这两项问题。虽然特纳发掘了弗里曼，但她却始终不入舍恩菲尔德的眼，而他老是觉得她的节目不够扎实，倒是特纳对她颇为欣赏。

到了访问当天，弗里曼劈头就问这两个忌讳的问题，令律师及银行家吓了一跳。

有人相信，这其实是事先套好招的，因为特纳反悔，觉得特纳广播公司的资产价值被低估了，卖出并不划算，此外他也不想降低自己现在高达87%的持股比例；而弗里曼因和舍恩菲尔德不合，也愿意尽量唱反调。特纳卖股一事就此作罢。

同年底，西屋广播公司证实了长久的传闻，买下电讯促进者公司，创造

出有线电视业最大的多重系统集团。而西屋已经拥有全新闻广播电台，无疑地将进军有线电视。或许是到了该拿出舍恩菲尔德那份重点新闻计划案的时候了，但是长于法律诉讼的特纳却决定先给西屋一点颜色瞧瞧。他正式提起诉讼，以“不公平竞争”为出发点，抗议政府支持西屋这次购并案。在此同时，他也留意哥伦比亚广播公司和其他大媒体的动态，并发布一项观众满意度调查结果，指出在有线电视观众的心目中，有线新闻网的表现和三大电视网的新闻比较之下毫不逊色，甚至更佳。

爆发战事

有线新闻网又在另一前线爆发战事。原本该网已被视为第四个电视网，能够和三大电视网平起平坐一同采访里根总统入主白宫。现在三大网愈来愈看不顺眼有线新闻网的小本经营方式，于是哥伦比亚广播公司动用影响力，把有线新闻网排除在外。

舍恩菲尔德抱怨：“我们认为根本就不应该有这种所谓的白宫联合采访小组。单打独斗没问题，但三大网联手赶走我们，就双拳难敌六手了。三大网的做法，无疑是拒绝承认还有另外一个竞争者存在。”

三大电视网则说，有线新闻网并未对联合采访小组有任何贡献，只从中获益。原因是有线新闻网百无禁忌，乐于使用小组取得的任何材料。三大电视网却因为有线新闻网的员工不是工会成员，而不敢用他们拍下的东西。此外，钱也是一个问题，舍恩菲尔德一直认为既然有线新闻网的观众比例较小，所以对平分联合小组开支一事啧有怨言。不过被排除在外后，非但无法取得总统的现场转播画面，也有损有线新闻网在国会议员眼中的地位。特纳大为光火，在1981年5月11日向联邦法院提出控诉，被告是哥伦比亚广播公司、全国家广播公司和美国广播公司等三大电视网、美国总统里根、白宫办公厅主任贝克、代理新闻秘书斯皮克斯及国务卿黑格。特纳要求提起陪审团审判及未定数目的金钱赔偿，并指控三大网和白宫违宪、违背言论自由和反托拉斯法、妨碍有线新闻网公平交易的权利。他还说：“十五年来，三大网是电视新闻节目制作最主要的生产者，享有垄断的局面。我们反对它们的垄断无效，惟有诉诸法律。为了新闻事业和美国的福祉，我们责无旁贷地走上这一步。”

自从特纳提出义正辞严的挑战后，全美的传播律师都在引颈期待早该发生的宪法之争。哥伦比亚广播公司的前任主管弗兰德利（Fred Friendly）也承认：“打从有华府新闻开始，就有差别待遇。在有线新闻网之前还没有别的公司挑战过这个现象，其实相当奇怪。”

特纳为了要让气势更旺，于是飞往华府举行记者招待会，呼吁国会调查三大网的节目，“是否有危害社会人心之影响。”另有一些名人诸如杰里·福尔韦尔和唐纳德·怀尔德曼，也开始要求三大网反璞归真，回到早年较健康的内容上来，而他们点名支持的节目，正是超级台的台柱老片。特纳倒是小心翼翼地和这些极端保守分子划清界线，至于别人相不相信就另当别论了。

特纳还说，他打算租下一间在华盛顿的戏院，播放有线新闻网特别节目“电视：道德的战场”供议员参考，然后当场放了四十五分钟预告给记者看。他指控现行的三大电视网节目，对美国安全产生的威胁不亚于石油输出国订的油价。特纳攻击三大网：“以联合手段运作，完全不负责任，正在有意或

无意地摧毁和分裂国家。”

短兵相接

特纳发动这样全面的短兵相接阵势时，其实正冒着腹背受敌的危险。国会当时正要审查卫星转播节目几乎完全免费的情况是否合理，而特纳只支付地方性的费用，便取得播送到全国的权利，也迅速招来节目演员、编剧和制作人的眼红。特纳虽洞察情势，仍充满信心。

有线新闻网在华盛顿的办事处被排除在白宫的联合小组之外，照样得提供新闻填满播出时段。虽然该网在全球各地已有十个新闻办事处，但国内新闻的发源地仍是在华府，这儿才是新闻可信度的较劲场。以有限的人力，要制作每半小时播出一次的现场报道、提供黄金时段要用的新闻，还要应付周末的访问节目以及随时发生的现场实况转播，有线新闻网华府办事处的工作量，远超过三大网新闻长度的总和。可惜的是，有线电视尚未进入华府，所以当朝的政要人物根本看不到自己上有线新闻网，更搞不清这个新网络的影响力。

于是特纳花了 13000 元替众议院装上卫星天线，并连接到每个议员的办公室。此外，特纳有回听见肖尔的两个小孩告诉他，没办法看到爸爸上电视的模样。两周后，有人上肖尔家替他装上卫星天线，肖尔家也成为华府第一个有碟形卫星天线的民宅。肖尔虽十分高兴，美中不足的是被设定只能收看有线新闻网。负责装设的亚特兰大科技公司总裁托波尔说，这是有线新闻网的旨意，不过他愿替肖尔解决，不久之后，各种多采多姿的免费节目便从天空传到肖尔家了。

开创华府办事处的沃森，成为有线新闻网第一个逃兵，原因是他不赞同亚特兰大方面侧重专题报道甚于硬性的新闻。不过，肖尔却认为新闻需求量太大才是症结，他说：“根本没有所谓的软性新闻与硬性新闻之争，只有不断要求提供更多新闻的强大压力。”然而人手实在不足，疲于奔命，无法适应数不清的听证会、演讲、记者招待会和类似的新闻事件，但舍恩菲尔德正是一直指望以这种方式报道新闻，赢得这场与三大网之间持久的消耗战。

在那次正式对三大网及白宫开火的记者招待会前，特纳还透露了引起国际帆船界震撼的信息。一位记者看到他正在后台踱步沉思，希望逮到机会做个独家新闻采访，于是先提出以为是比较轻松的话题，问特纳在即将展开的帆船季节有何计划？特纳却火冒三丈，直逼到他面前吼道：“我受够了！连谈都不愿谈。帆船职业化令我恶心，是彻头彻尾的欺骗！南方海洋巡回赛的三名得奖者资格都不够。我再也不能忍受了！”

特纳三周前就已经告诉替他管船的马丁利（Jim Mattingly），取消那年夏天一切的比赛计划。马丁利以为只是因他太投入有线新闻网而抽不出空，但第二天他又打电话来，表示不但计划取消，船也要出售，令马丁利大为震惊。几个月前，特纳以 30 万卖掉了“勇敢”号，如今连“坚持”号也不想留下，特纳告诉马丁利，他决意退出帆船运动。

一周后“坚持”号易手，军师贾布生怀念地说：“我们曾比赛过三百场，我确信至少赢了一半。两项纪录加起来，绝对是空前绝后。”

快节奏风格

特纳是特纳广播公司的最大持股人，所以年度股东大会充分反映出他随和、快节奏的风格。其他股东人数很少，不过却有四十名记者和特纳广播公司的管理人员好奇地前来参加，想知道刚放弃帆船、并向白宫宣战的老板会说些什么。

他们没有失望。特纳充分展现自信，宣布公司可能在 1982 年收支平衡，1983 年开始赚钱。此外花旗银行同意增加 5000 万美元信用额度。最后的压轴，则是平静地公开声明，将视经费状况，在泰克伍街的现址建造崭新的影片和电视摄影棚，使亚特兰大成为美国主要电影制片中心之一。

特纳提及自己正认真考虑把有线新闻网节目卖给地方电视台，包括三大网的加盟台。他相信这些人会很愿意抓住大好机会，而他则乐于再踹三大网新闻部一脚。

至于他对被收购的传言又怎么说？特纳表示，某公司的确有意出价，但没有接受的理由：“我们是全美传播业成长最快的公司，而我也不适合当别人的手下。”其实，真正的理由是有了花旗银行扩大的信用额度作为凭藉，所以他有恃无恐。

各大媒体仍密切留意有线新闻网和特纳的一举一动，却错误地解释大多数迹象。他们认为特纳急于和所有人商谈，是出于走投无路。但特纳这位扑克牌高手，只是在察看每个人握的牌，并探知他可把赌注拉抬到什么程度。随着有线新闻网出现在三大网主管办公室的电视上，特纳归于何处也成为业界关注的焦点。哥伦比亚广播公司的新闻主管进行内部调查，发现追随有线新闻网脚步提供类似服务的声浪高涨，于是向哥伦比亚广播公司董事长扬科夫斯基（Gene Jankowski）呈报，指出“买下有线新闻网会比重新设立要便宜得多”。扬科夫斯基随即打电话给老同事伍斯勒（Bob Wussler），安排与特纳会面。

他带着新闻部经理伦纳德（Bill Leonard）前去。一轮应酬过后，特纳忍不住询问他们的来意。

伦纳德回忆：“事先商量好由我开口，于是我表示哥伦比亚广播公司很有兴趣买下有线新闻网或整个特纳广播公司，但至少要有 51% 的股份，也就是控制权。”

特纳报以灿烂笑容，回答极乐意出售，但最多只到 49%。谈话就此结束，历时不到五分钟。

伦纳德这位受尊敬的老新闻人，没有和特纳这种企业家打交道的经验。他承认：“哥伦比亚广播公司当年真的自视甚高，理所当然地要取得新闻编辑控制权。全新闻频道的确是个高明主意，但有线新闻网那时还不算什么。回首从前，我们是太急躁了些，如果合作成功，将是双赢的局面。”

即使特纳对这次会面有什么不安情绪，他也没有表现出来。他送扬科夫斯基和伦纳德回机场，情绪似乎十分高昂，他向扬科夫斯基说：“很遗憾买卖不成。但没关系，反正总有一天我会买下你们整个电视网。”所有人都哈哈大笑。当两人登上哥伦比亚广播公司的专用飞机时，特纳貌似天真地问道：“这架飞机要卖吗？如果不能买哥伦比亚广播公司，买它可以吗？”

伦纳德说：“他的脸皮实在不薄，但又不由得喜欢他。回想这件事，我真希望当时我们答应只占 49%，这样的联合企业一定能令彼此大展鸿图。”

不出几天，西屋传播公司宣布与美国广播公司的影带事业处（ABC Video

Enterprises) 合作，计划成立卫星新闻频道 (Satellite News Channel, 简称 SNC)。哥伦比亚广播公司的事立刻被丢开一边，改而面对这个更为急迫的挑战。西屋宣称，这个预定于 1982 年 4 月 1 日开播的服务，将采取重点新闻的形态，年底还要再增加一个深入报道的频道。

特纳不用多想便发表了自己的宣言：有线新闻网二台 (CNN)，将在卫星新闻频道开播之前三个月的 1 月 1 日开播，至于蓝图，就是舍恩菲尔德那份尚未被他打开的计划了。

10 运筹帷幄

我们看到了新闻，我们就是新闻。

——沃尔特·凯利

再次燃起战火的特纳非常开心。他对竞争的唯一反应就是展开攻击，危机是他的生存要素，而且胃口永不餍足。

特纳前往希望庄园沉思了三天，然后复出江湖。他以珍珠港事变后罗斯福向日本宣战作比喻，表示有线新闻网二台将抢在卫星新闻频道前面，于仅仅九十天内开播。

他挥舞着心爱的军刀，吼道：“这叫作先发制人。我也不知道可以熬多久，但唯一的致胜机会就是分隔市场。”特纳发誓要把全部身家投入，同时迅速激发大多数手下的狂热情绪，至于舍恩菲尔德、莱因哈特和其他一、二个人，则对特纳的高度风险策略五味杂陈，不过都没有表现出来。毕竟，这是一场特纳个人的戏。

成立才十六个月的有线新闻网愈来愈茁壮，每月收入突破 300 万美元，收支平衡指日可待。特纳以区区 3500 万美元，就由零开始建立了一个新闻网。根据市场调查报告，当时有线新闻网深入 1390 万有线电视订户，每周观众人数高达 600 万，要不是半路杀出美国广播西屋这个程咬金，很快便会成为像超级台一样的摇钱树。此外，三大网也不会心甘情愿地被迫承认，有线新闻网确有其独到之处。

西屋又宣布，卫星新闻频道不但免费，甚至在某些情况下还反过来付钱给业者，令传播界大为惊讶。舍恩菲尔德很担心有线新闻网二台会影响到有线新闻网 5000 万的年度经费，也有些人敦促特纳不要贸然开播另一个新闻网，不如全力经营成效良好的有线新闻网，甚至有人提议仿效西屋的做法，免除向业者收取月费，以稳住客源。

先下手为强

特纳向来意志坚决。他遵守当初诺言，不断投资到有线新闻网上，结果也证明十分值得。但这回连他也不知道和一个拥有几近无限资源的对手交战，究竟可以维持多久。他向舍恩菲尔德承认，打持久战的话必输无疑。

西屋旗下有全美最大的电台和电视台集团，最近买下“电讯促进者”公司后，更成为最具规模的有线电视经营者。成功的全新闻广播电台、以及新近扩张的美国广播新闻部，都可以成为卫星新闻台的后援。美国广播公司还持有全体育频道 ESPN 的 15% 股份，使得电视台节目更受欢迎也更赚钱，同时吸引住有线业者。

因此特纳认为，惟有大胆地正面肉搏才能保住江山，在敌人踏足市场前就先下手为强。不过他也在担心两件事：第一是控告白宫的诉讼费用日益高涨；第二是国会可能通过版权法案，要超级台支付高昂的节目版税，不然就要限制播出范围。这两种方式都会减少一大笔的现金来源。

这是有线电视史上一个意义重大的时刻。对美国广播公司和西屋公司来说，卫星新闻台代表着一项适时而值得的策略投资，而特纳则希望通过划分市场，消除竞争者的投入愿望。此外他还相信，两家大公司个别领导的方式将难以做出明快的决定，因此或许能从中得利。他更要西屋和美国广播公司

明白，这将是一场代价高昂的硬仗。特纳也知道这将会是自己的殊死战，并向传播媒体宣称：“永不放弃，我们就不会输。”

无法超越的差距

疯狗卡瓦纳受命建立这个节奏快速的新闻服务网，他决意让卫星新闻台望尘莫及。卡瓦纳向重点新闻频道的 150 名制作人员、导播、主播和技师宣告：“我们要快速行动，抢得时机。”乐于摆脱有线新闻网束缚的卡瓦纳，品尝着依照自己构想一手建立新闻频道的滋味。他两年前差点放弃新闻生涯，如今得到了证明能力的机会：“他们要做的一切，我们都一律办到，不过会更好也更快完成。他们能输的老本只是钱罢了，我们却是用全副身家来拼命。”

一周后，全国各地的经营者到波士顿召开年会时，都迫不及待地等着特纳作重大宣布，并想了解重点新闻的细节。特纳以救世主的姿态开始演说，在表示将免费提供重点新闻后，他话锋一转：“我在十年前投入有线电视业，曾经梦想着这一切有长足的进步，现在可以预料众多大公司和三大电视网会尽量想办法控制有线系统的新闻。”然后他扔掉麦克风，展开火热的五十分钟激烈演说，陈述自己在华府游说所花的时间和钞票。他告诉各位：“你们的战争，始终就是我的战争。我加入后，上天一直在眷顾我们大家。如果再传送权利那场战争输了，我们不可能赚这么多钱，但我们在对抗那群正在偷溜进来的混蛋时，获得了每一场关键性的胜利。”

虽然特纳以英雄式的魄力向美国广播公司——西屋挑战，但媒体观察家们多半认为财大势大的一方最后还是会得胜。《福布斯》杂志指出，特纳已经办到别人所不能为的事，但看不出他有何能耐超越这项显然无法超越的差距。《福布斯》记者也发现西屋和美国广播公司决策阶层确有歧见，但没人注意到新总裁斯科特（William S. Scott）在有线电视方面欠缺实务经验。此外也只有极少数人认识到，特纳拯救有线新闻网和事业的勇猛程度。

美国广播公司新闻主管阿利奇（Roone Arledge）对提供卫星新闻台新闻材料的态度，其实十分保留，强调仅限于未经剪辑完成的原始画面，而且绝对不让美国广播公司的记者出现。他表示，美国广播网络的新闻，才是最优先的考虑：“我们只会供应用剩下而不致引起竞争的多余镜头给卫星新闻台。简言之，如果巴巴拉·沃尔特斯采访霍梅尼，一定会由美国广播公司晚间新闻使用，而不给卫星新闻台。”

特纳对于阿利奇的立场大为兴奋，发现这场仗绝非一面倒。他公开宣称：“采用卫星新闻台的人，就是在采用二手货的狗屎内容，谁会对此有疑问呢？”

接着，一通充满好预兆的电话打到亚特兰大。原来华纳传播公司和美国运通公司合作的有线电视“华纳—艾美斯卫星娱乐公司”正在寻求分摊销售和营销开支的途径，询问特纳是否有兴趣把有线新闻网和重点新闻的广告营销分包出去。这不但是两蒙其利的主意，何况特纳的重点新闻还得以使用沃纳—艾美斯在美国无线电公司的主要卫星转播器。突然之间，形势大为逆转，因为起先特纳只能别无选择地使用西联卫星（The Western Union Satellites）传送有线新闻网第二台的节目，因此只有不到 20% 的有线系统接收得到。他做梦也没想到竟可搭上美国无线公司的线路。

在另一方面，事实证明疯狗卡瓦纳确是为重点新闻打江山的绝佳人选。卡瓦纳简直是新闻从业人员中的忍者，毅力超卓。二秒钟便想出三十分钟一节的内容，并在硬件设备完工前，就组织好了整个阵容。

卡瓦纳得到特纳同意，追加预算到 2000 万美元。他还不停地打扰舍恩菲尔德，要求得到更多人才、器材和空间。赫尔弗里希在有线新闻网位于地下室的编辑室旁，盖了一座体面的新摄影棚和制作设备。卡瓦纳要求在控制室外装上一扇钢制的滑门，表示这是防范恐怖分子破坏播出的必要措施。舍恩菲尔德面对内部出现的新竞争者，多少有点不是味道，开始拒绝卡瓦纳提出的开支。两个老朋友间，不久就很少讲话，有人甚至说，那道滑门其实是为舍恩菲尔德而设的。卡瓦纳表示：“替舍恩菲尔德工作并不容易，他是天才没错，但是很难共事。随便问哪个人都会这样告诉你！”

舍恩菲尔德高度的自我膨胀和经常向权威挑战的作风，也开始令特纳不舒服。特纳关切两名爱将的冲突，于是要舍恩菲尔德把办公室从编辑室中央，搬到自己旁边较大的房间，不过这也只解决了一项问题，他更担心有线新闻网员工组织工会的问题。全国传播工程技师工会得知特纳打算把有线新闻网画面卖给大多已经加入工会的各地电视台后，便派遣一组人到亚特兰大，希望游说特纳广播公司员工投票加入工会。特纳手下有 450 名员工分布各地，还计划到费城、底特律和莫斯科设办事处。特纳向舍恩菲尔德明示，要他解决这个不利于公司的问题。

撙节开支

有线新闻网待遇低又没有福利是公认的事实。舍恩菲尔德往往以按工计酬或雇用临时人员的方式撙节开支，控制成本。眼看该网羽翼渐丰，工程技师工会认为亟需将它纳入，不过此举意味着增加可能难以支付的庞大开销，而影像新闻师的多重工作性质，也不符合工会规章。

工会其实只是舍恩菲尔德头痛的问题中最微不足道的一项。他有本事随时记得花掉多少经费，并确保在年底不超过预算，除此之外，一概不理。有线新闻网在 1981 年的马尔维纳斯群岛战役中，巨细靡遗地进行实况报道，赢得同业一致称扬。有线新闻网人员待在贝鲁特的时间也许过长，不过却因此在三大网打道回府后，拍得惊人的街头暴乱景象。此外，有线新闻网更克服波兰政府的封锁，传回团结工会活动的现场画面。因为舍恩菲尔德安排海外特约记者待在波罗的海的一座岛上，偷录下波兰政府电视台的讯号再传到亚特兰大，这些特技为有线新闻网拿下头条大消息，但也所费不赀，造成财务部门的极度紧张。

舍恩菲尔德别具一格的领导方式也招致讥讽。他曾因预感什叶派穆斯林即将释放几名美国人质，而叫肖尔白忙了一趟。在现金紧俏的情形下，舍恩菲尔德追求刺激和富有成效的管理风格，开始失去特纳的欢心。

到了决定是否加入工会投票那天，全国传播工程技师工会的人自信有余，以为他们已经说服了有线新闻网这群年轻员工，胜券在握。但舍恩菲尔德却自认很了解手下人，并相信可获得支持。特纳和特纳广播公司财务经理贝文斯（Bill Bevins）却不这么有信心，投票结果揭晓，该网员工选择站在管理者的一边，以三比一的压倒性多数拒绝了工会。然而舍恩菲尔德觉得特纳的道贺有点敷衍，那天晚上他离开泰克伍街时心里明白，要是今天投票失

利，特纳会立刻开除自己，并任命基切尔接任总经理。

首任图片总监希尼回忆：“舍恩菲尔德不但具攻击性，而且带点疯狂。特纳广播公司的人并不喜欢他，但没有他就不会有有线新闻网。他和特纳一样热爱冒险，也同为宿命论者，不过其中的差别是，现在特纳掌握了他的命运。”

特纳此刻正忙于向对手挑战，并花很多时间巡回全国作针对三大网的演讲，特别是美国广播公司。他挥舞着美国广播公司内部备忘录，证明这家电视网在全力抑制有线电视的快速成长；他还批评美国广播公司预算浮滥，只偏重“霹雳娇娃”之类的轻浮影集，突出自己作为有线电视开路先锋的地位。

离“重点新闻”节目开播只有六周，美国广播公司意外地出招反击，宣布把晚间新闻从半小时延长为一小时。虽然加盟台齐声反对，哥伦比亚广播公司和全国广播公司也宣布即将跟进。纽约时报挖苦地评论：“已在每天提供二十四小时新闻，包括从八到十点两小时晚间新闻的有线新闻网员工，正困惑地注视着这些动作。有突发新闻时，有线新闻网常是唯一的现场报道。现在有线新闻网又要开播另一个全天候新闻频道了，是否特德·特纳还有什么三大网后知后党的真知灼见呢？”

倒数计时

并不是人人都像时报这么看好。一项媒体研究报告显示，特纳短期内会领先，但美国广播公司—西屋合作计划到1990年将会所向无敌，特纳的优势或可持续四、五年，然后不可避免地落入出售或被购并的下场。《福布斯》杂志则再次评论：“大多数人都会卖掉公司走开，免得尸骨无存，而特纳也愈来愈可能走到这一步。”

1981年除夕，重点新闻蓄势待发。虽然订户不到百万，不过特纳仍在午夜大放烟火，光芒照亮亚特兰大市区。特纳与舍恩菲尔德、媒体和广告界的贵宾，聚在总部三楼会议室开香槟庆祝。

半夜11时59分，烟火开始在夜空绽放，拼出巨大的“有线新闻网二台——1982”字样。随着倒数计时接近，在控制台后的卡瓦纳也更坐立不安。突然之间，“重点新闻”开播了。主播罗伯茨（Chuck Roberts）平静地开口：“各位好，新年快乐。在新闻方面，波兰军事政府将强迫失业工人……”

卡瓦纳曾答应手下绝对不让他们有失败的可能，他的确办到了。头八分钟，他塞进二十二条新闻。特纳走进摄影棚，高兴得大吼大叫，频频握手并不断说：“我就知道我们做得到！祝大家新年快乐！”幸好特纳只看了几分钟便带客人上楼了，因为“重点新闻”的总经理阿莫斯（Paul Amos）还在更换几则刚收到的新闻，在此同时只好拿预演带子填满时间。卡瓦纳怒不可遏，认为特纳会发现竟然头半小时就开天窗。不过负责的希尼说：“我们打起精神，从两点钟起重新开始，自此便没有再停过。”

疯狗卡瓦纳的编辑哲学是“血流成河，收视领先”，这点从重点新闻比例居高不下的死亡和灾难报道上充分地反映出来。有位批评者计算后发现，不到二十分钟内有九条这类新闻，包括得州货船事故，美国火车出轨，英国一场洞穴搜救行动，俄克拉何马州天然气外泄火灾，加州一名男子被高压电击死后尸体仍挂在电线上，为了救溺水儿子而淹死的一名父亲，以及俄亥俄州矿坑灾变。

和三大网平起平坐

1982年初，佐治亚州地方法院给了有线新闻网一剂强心针，认定把它排除在白宫联合新闻小组外，违反美国宪法修正案第一条保障公众和媒体取得信息渠道的权利。有线新闻网自此猛然被提升到与三大网同等的地位。庭外和解中，各方同意接纳有线新闻网重回联合小组，承认“有线新闻网和三大网之间，在人员、器材或能力上均无差异。”

这场胜利成果虽甜蜜，代价也不低。法律费用和开支高达200万美元，而且判决中也强迫有线新闻网购买至少100万美元的新科技器材，以便处理联合小组海外的采访，此外有线新闻网也要支付至少六分之一的联合小组开支，使得正因和卫星新闻台大战而捉襟见肘的特纳几乎无法负担。特纳虽恼于现金不足的窘境，但讽刺的是，当初正是因为西屋以2000万买下北卡罗来纳的电视台，他才筹到有线新闻网开播的费用。

此时又发生另一件诉讼。西蒙与舒斯特出版公司曾和特纳签下自传合约，特纳请来朋友捉刀，西蒙与舒斯特认为稿子不合格而拒绝出版，并索回少得有点丢脸的25000美元预付版税。后来此书仍由别家出版，但遭《亚特兰大宪章报》评为“一味逢迎、充满英雄式的歌颂，又缺乏真实的人物性格和感觉”的大烂书。最后特纳自己买下一大部分，用来分赠诸亲友，而法院也驳回了西蒙与舒斯特公司提起的违约控告。到了1986年，这家公司再次和特纳签自传合约，不过预付的版税这回高达120万美元，因为他们认为特纳的经历堪与艾科卡（《反败为胜》作者）相提并论，绝对会是畅销书排行榜第一名。代笔作家虽然卖力，特纳却认为尚未有人能公平写出真相，最后仍然退回订金了事。如果特纳自传真有问世的一天，也将是一部冗长的独角戏。

特纳决定以“重点新闻”取代已卖给地方电视台的有线新闻网新闻资料，他知道会招致有线电视业者的猛烈批评，但他不但需要额外进帐，也希望增加新观众，以帮助“重点新闻”对抗卫星新闻台气势汹汹的攻击。在与英国广播公司的访谈中，特纳为自己的行为提出辩护：“我会毅然决然地打定主意，勇往直前并实现它。如果我错了，便认错修正。这就好比驾帆船，不一定每次都成功，但一艘船只能有一位船长，否则哪儿也去不了。英国海军名将纳尔逊不就一人指挥整个舰队吗？”英国广播公司的记者将这段独特管理哲学的全文，编进名为“来自亚特兰大的人”这个特纳专辑中。当然，特纳不单在超级台重播一次，还保留了录像带，准备随时有人想要瞻仰他建立媒体王国的精采历程时，放给别人看。

200多名地方电视台新闻部主管来到亚特兰大，聆听特纳发表重点新闻联合组织的谈话，其中三分之一是来自三大网的加盟台。特纳一开口便立即让他们精神一振：“我们象征着三大电视网新闻时代的结束。在此之前，只能任由三大网宰割，捡他们剩下不要的东西。”他说，现在人人都可以取得最好的新闻报道。负责处理新闻分销业务的“特纳节目服务”公司总裁吉莱斯皮（Henry Gillespie）表示：“反应特佳。”各个与会代表充满热情和兴趣，亟欲加入，并询问各个分台可以播出重点新闻的时间。

吉莱斯皮承认，由于有线业者认为地方电视台是直接的竞争者，所以需要花些时间化解疑虑。此外，特纳此举也激起三大网的反应，哥伦比亚广播公司宣布在凌晨两点到五点供应加盟台“夜猫子新闻”，美国广播公司及全

国广播公司立即跟进。

在哥伦比亚广播公司内部，少数有远见的经理积极主张直接投入有线新闻事业，其传奇性老板佩利，最近才交出经营控制权，由其亲自选择的怀曼（Thomas Wyman）接任，自己则仅保留董事长的名义。佩利要求新闻部副总莱泽尔（Frenst Leiser）发展自己的二十四小时纯新闻频道，而莱泽尔也写出一套缜密而极近似有线新闻网的企划案，估计预算是 5000 万美元，比二年前有线新闻网大约多了 1500 万，主要是因为有 1000 到 1200 万无可避免地得花在工会和福利上。

莱泽尔这件事的风声传到特纳耳朵里后，特纳便加倍努力争取更多哥伦比亚广播公司加盟台签约使用重点新闻，希望转移对手的注意力，并使哥伦比亚公司出现不稳。然而佩利与莱泽尔都已经在公司权力交替的过程中，沦于非当权派，现在当家作主的是怀曼。佩利运用仅余的一点影响力，说服怀曼跨人有线电视的文化节目频道，结果对这个耗资 3000 万的计划反应冷淡，而不得不停止。

在 80 年代初期疲软的经济走势中，公司收入减少、开支却飞增的情况下，当佩利带着莱泽尔到董事会，要引进另一项关于有线电视的投资时，这个计划的命运可想而知。莱泽尔解说完毕后，怀曼连进行表决都拒绝了，令佩利火冒三丈。

佩利咒骂董事会全是只会说不会的白痴，径自卷起文件，狠狠盯了怀曼一眼，然后冲出会议室。莱泽尔不久便提早退休，到哥伦比亚大学新闻学院教书，哥伦比亚广播公司很快就把有线电视的相关计划忘得一干二净。不过几年后，特纳会再唤醒怀曼的记忆。

幕后天才

特纳尚未得悉会议结果，以为哥伦比亚广播公司仍有意发展有线电视，决定再为任何竞争者设下一道障碍。卡瓦纳说：“有线新闻电台是特纳出的点子，我们其他人都没想到可以把现成题材再拿来用一次。虽然我们是执行者，但他才是幕后的天才。他知道如何掌握每一个市场，甚至本来不存在的市场也可自行创造。”特纳准备把全部家当投入对付美国广播公司一西屋，即使如此还嫌不足。他知道在卫星上胜了一筹，并且也可仰赖部分有线业者的忠诚。为了保险起见，他煞有介事地穿上牛仔服以及沾着泥巴的靴子，手持吉他照了一张相，做成大广告牌陈列在所有的有线电视界集会场外，以便提醒从业者们他的开路先锋角色。现在是要他们回报的时候了。

除此之外，他还拼命挑起从业者对美国广播公司的怀疑，指控它进军有线电视业根本来意不善。他以美国广播公司迅速腰斩成绩不佳的有线艺术频道为例，说明其见利忘义、图谋摧毁有线电视。在一封致从业者的公开信中，他引述美国广播公司董事长与加盟台开会的谈话内容，证明其鼓动加盟台尽量播出关于有线电视对“免费电视广播”构成威胁的报道、名人访谈及纪录片等。

特纳振振有辞地控诉：“美国广播公司一方面以卫星新闻台拥抱有线电视，一方面又在暗算我们。它一直在称广播电视始终是它的最爱，因此我认为美国广播公司很难在有线业界找到它的地盘，它也无法在这个领域生存。”为了让美国广播公司及西屋的股票投资人也了解状况，他硬是让他的这些控

诉刊载在《华尔街日报》等等媒体上。

特纳还发现，他能够随意地攻击三大网，而不仅限于美国广播公司。在一场座无虚席的全国市长和市议员大会上，他风靡全场他说：“三大电视网节目的主要部分，是低俗的性与暴力，造成了各地的道德沦丧。三大网的新闻把重点放在负面消息上，令民众沮丧……只有发生丑闻时它们才会提及政府官员……它们的主播比新闻本身还重要，本末倒置……难道克朗凯特是美国总统吗？”他强调，有线电视才是和选民沟通的现代渠道，而有线电视更攸关美国能否保持自由的风貌。为了突出本身的爱国情操，他还虔诚地表示年轻时曾自愿入伍两年。他当然没有自挖墙脚，说出他其实只加入海岸警卫队半年，以避免被征召服役两年的事。稍后他在一场广告界的聚会上，更厚着脸皮引述匿名来源的资料，宣称“电视网要为过去二十年来增加四倍的犯罪率负责”。虽然正是一年数亿美元的广告经费让电视网维持营运，但听众仍浑然忘我地为特纳热烈欢呼。

听众不但不介意特纳如此大胆地放言无忌，反而非常捧场，媒体也乐于报道。即使他经常太过分，充满热忱的说话方式和传达的信息却足以弥补。他在海外战争退伍军人大会上攻击：“三大电视网的管理者应该以叛国罪名受审，好莱坞则是他们的同伙。”并呼吁在场群众加入他要求国会调查三大电视网的行动。演讲结束后，他体面地接受了海外战争退伍军人协会颁赠年度“新闻媒体奖”，以表彰他对美国传统价值的推广。

全场屏息

他受邀到众议院审查电视暴力的小组委员会时，更大声疾呼“大部分美国人民病了！”，竟然要求立即吊销三大网的牌照，令全场屏息。接下来作证的是两位保守派健将，难免有人会认为他和极右派挂钩。特纳愈来愈疯狂，甚至要求在所有三大网播放的节目画面下方，打上一行类似香烟警告标语的文字：“警告：看大多电视有害健康”，而这一切其实只是特纳捍卫自己江山的热身动作罢了。

《纽约时报》的编辑布朗（Les Brown）说：“很难太认真地看待特纳。他的举动是有些不寻常，好像老是喝醉了似的。一开始我以为他是个老粗，但后来发现他极为清醒、真诚、很讨人喜欢。他很敢言，而且你会觉得他的确相信自己说的话。电视界从来没有一位像他那样的人物。”

常访问特纳的《亚特兰大宪章报》记者佐格林（Richard Zoglin）也说：“他或许很嚣张，听起来像是极右派的同路人，但我知道他绝对和他们不同，我觉得他只是感到民众的确开始对电视节目不满，所以借题发挥。他自己就偏好《乱世佳人》之类的老片子。他是个‘美国第一’型的人，非常爱国。不过，很快他又开始改变了。”

古巴的独裁者卡斯特罗看到有线新闻网，十分欣赏。卡斯特罗也是棒球迷，知道有线新闻网是“勇士”队东主，于是频频致电特纳，邀请他在1982年2月初访问古巴。特纳起初因太忙而没有回覆，后来终于欣然接受，愿意去看看这个共产党国家的面貌。

特纳随行带了3名有线新闻网工作人员，飞到古巴待了四天。他回忆时相当兴奋，表示古巴一点也不阴郁，人民就像热带气候一般热情有劲。他先和卡斯特罗前往南部海岸钓鱼猎鸭，回到哈瓦那，他们到处游览，参观工厂、

学校和广播设施，然后卡斯特罗带特纳去看古巴联盟的首场棒球赛。

特纳立刻逮住机会，建议由超级台转播这场古巴明星赛，让美国人开个眼界。由于当天下午“勇士”队有比赛，所以明星赛还特别挪到晚上才开始。

他甚至说服卡斯特罗替有线新闻网拍一个宣传带。这位西半球最有势力的共产党领袖还为盗取有线新闻网信号提出辩解：“太空和新闻都是全人类共有的，所以根本不算盗用。”并承认迷上了有线新闻网全天候的节目，工作到很晚时经常会收看。

然而特纳一返回亚特兰大，却惊讶地发现此行饱受批评。到国家安全事务委员会接受情况通报之后，他决定开记者会说明一下。特纳说，人们只有在不满意时才会抱怨，当他们对你的所作所为满意时，他们就认为理所当然，因此不会有人来打扰你。

记者会进行到一半，特纳维持每周三的固定习惯，停下来打电话给母亲，并安慰了对他古巴之行表示关切的高堂，然后他再度摆出政治家的姿态，低沉他说明，他曾与卡斯特罗长谈到双方关系、土地、环保等问题，政治意味不强，是非常私人性质的对话。

佐格林回忆：“他回来之后我立即访问了他，显然这趟旅程令他开始思考自己的未来。他是个乐于认错、勇于改变的人，并不深思熟虑，喜欢凭直觉行动，直觉偏又极佳。”

初见分晓

为了对抗卫星新闻台4月1日的开播，他特别安排十五小时的现场古巴转播，结束了两国间持续二十三年的封锁。可是卫星新闻台并未如期开场，一延再延，直到6月21日才开播。该台虽受限于卫星传送范围不及重点新闻广泛、缺少美国广播公司新闻的协助，加上和二十四家地区性电视台签约合作，但只有不到一半履约，所以刚起步便不顺利。特纳又猜对了！美国广播公司和西屋高层不断发生争执和行动迟疑，使得开播费用暴增一倍。美国广播公司公开承认，卫星新闻台亏损相当严重，或许要到四、五年后才能收支平衡。

从业者们亲眼看到卫星新闻台的产品后，很快决定和特纳站在一边。曾占有加州四成市场的有线电视经营者内桑森（Marc Nathanson）接受《时代》周刊访问时，说出同行的心声：“我支持特德并继续选用他的服务。他始终坚守岗位，而能仰赖卫星新闻台多久就很难说了。”

答案在一年多以后。经过十二个月苦战，美国广播公司一西屋承认损失超过6000万美元，业界人士则估计应该不止这个数目，可能介于8000万到1亿之间。

早在大势底定之前，股票市场便反映出结果了。1983年特纳广播公司的股价涨幅超过四成，占有87%股份的特纳帐面资产暴增1.5亿美元。他出价2500万美元交换卫星新闻台750万订户，美国广播公司一西屋立刻接受，特纳广播公司的股价再度上扬，使得胜利滋味愈发甘美。

证券分析师认为，不论从什么角度看，这都是笔好买卖。现在特纳接收卫星新闻台的750万用户，使重点新闻坐拥上千万的订户，有线新闻网则已达到2100万户，广告费用当然随之水涨船高，不过真正的收益，则来自向有线从业者收取的月费。大笔新增利润涌入，营运开支维持原状，这真是值得

作为教材的运作，更是传播业人人羡慕的目标。

但也有学者认为，有线新闻网并没有这么了不起。播的新闻和三大电视台其实十分雷同，其他部分则是重点大消息的服务，只有有线新闻网不靠明星主播这点是根本差异。

佐格林又说：“特纳开始投入有线新闻网时，大家最担心的是他会介入编辑事务。结果除了一、两次例外，他倒是从没有插手。”舍恩菲尔德对这点最清楚，因为特纳放手让他掌管有线新闻网，只影响过一、二回人事决定。但到了他最喜爱的员工之一兰登多芙（Marcia Landendarff）的续约事时，特纳便发作了。兰登多芙很吸引特纳，并被提拔为有线新闻网黄金时段及超级台主播，舍恩菲尔德也乐于和她续约，但她的经纪人盖勒（Alfred Geller）要求加薪一倍，认为特纳一定会介入迫使舍恩菲尔德就范。

盖勒刚好也是舍恩菲尔德认为不胜任的名人访谈主持人弗里曼的经纪人。盖勒虽已婚，但爱上了弗里曼，不久就为了弗里曼的节目和舍恩菲尔德公开冲突，而弗里曼又恰巧是特纳另一个很喜爱的员工。盖勒虽为两人洽谈有线新闻网之外的工作机会，但当舍恩菲尔德告诉他，不再与弗里曼和兰登多芙续约时，仍不禁吓了一跳。

开除舍恩菲尔德

于是特纳插手，并致电盖勒表示已经把舍恩菲尔德开除了。后来与妻子离婚、并与弗里曼结婚的盖勒，匆匆赶回亚特兰大讨论合约细节。舆论都说他把舍恩菲尔德弄下台的，但盖勒表示，应该是特纳广播公司的财务经理贝文斯才对。因为贝文斯再也受不了追着舍恩菲尔德，求他说明金钱流向了。

记录显示，舍恩菲尔德一直把开支控制在预算内，不过他作涉及大笔金钱的决定前，从没有告知别人的习惯，所以惹火了贝文斯和特纳。虽然他在有线新闻网的新闻生涯，因弗里曼事件而将结束，舍恩菲尔德仍以100万年薪与道格拉斯（Mike Douglas）签下合约，出任以洛杉矶为根据地的娱乐访问节目主持人，丝毫不顾公司也许已有其他安排。

特纳认为礼貌上舍恩菲尔德至少要通知他一声，舍恩菲尔德却觉得自己有绝对的主权。两人的相似恰是不和的原因。正如特纳的秘书所说的，舍恩菲尔德老是忘了到底谁在当家作主。

舍恩菲尔德的离去，重重打击了有线新闻网的300名员工，他们觉得再也找不到人填补这个空缺。纽约办事处主任玛丽·威廉斯（Mary Alice Williams）说：“舍恩菲尔德对新闻事业的投入与使命感，可能是无人可及的。”

肖尔呼应她的说法：“他创造出最令人兴奋的一段日子。那是个不断实验的年代，他尝遍所有新方法，派人走遍所有地方。有时他会摔得鼻青脸肿，但那真是光辉的历史，新闻事业就该如此。”

特纳立刻任命莱因哈特接任总经理，杜纳则升为执行副总兼发言人。莱因哈特的小心谨慎，与前任恰成鲜明对比。

为了减轻开除事件对有线新闻网运作和士气的不利影响，特纳说服舍恩菲尔德留在董事会，不过特纳从此独揽创办有线新闻网的功劳，把舍恩菲尔德的贡献一笔勾销，反而指控他差点害公司破产。后来，当了解到舍恩菲尔德有可能会说服全国广播公司筹备资金，开设与有线新闻网竞争的有线频道

时，特纳说：“当年不该只把他开除，真该把他宰了！”

舍恩菲尔德卷铺盖后不久，哥伦比亚广播公司董事长佩利便邀他共进午餐，想请他为哥伦比亚广播公司筹划有线新闻网。佩利很希望他到哥伦比亚广播公司工作，但舍恩菲尔德自认不适合大企业。佩利表示，在哥伦比亚公司决定后便和他联络，但却始终没达成协议而不了了之。

舍恩菲尔德现在回想：“以哥伦比亚广播公司的财力和阵容，也很难进入有线电视系统。因为它是有线电视业的头号敌人，也是最被痛恨的电视网，它当年在华府主导攻击行动，有线电视业向联邦传播委员会要求任何事，该公司都激烈反对，所以从业者们就是不相信它。”

舍恩菲尔德走后，特纳也开始插手有线新闻网。他虽从不蓄意直接影响节目内容，但却在一天早上来到摄影棚，发表一篇反对电影《出租车司机》的谈话，因为他觉得这部影片强烈地诱使欣克利（John Hinckley, Jr.）犯下暗杀里根总统的罪行。特纳还一道攻击了《猎鹿人》和《军阀》。他说：“一定要阻止这类电影！如果您和我同样关切，请立刻写信给选区议员，告诉他们要对付这些破坏性电影。非常感谢。”

肖尔离职

在阵亡将士纪念日的周末假期里，特纳的这段谈话在有线新闻网播出十一次，超级台也播了三次，直到被尊为该网良心代言人的肖尔，挺身而出要求取得反驳权利，把夹在中间的员工吓得半死。不过肖尔当初签的那纸滴水不漏的合约，保障了他全盘的自由，于是他上有线新闻网告诉观众：“我虽尊重特纳，但不得不反对任何有关限制电视或电影公司的立法提议……因为这样违反了宪法所赋予的自由表达权利。”他的谈话只播出一次，预定的重播遭到取消，不过特纳发誓绝未授意封杀。肖尔回忆：“当我们再次见面时，特纳走上前来并说：‘我学到了教训，再也不会作任何评论。’同时解释他原先并不明白事情的复杂性。”特纳自此之后，果真不再企图在有线新闻网或自己的其他网络上播出个人观点。

肖尔认为这个决定并不困难。他说：“特纳发展出一种避免争议的哲学。批评家都指出，有线新闻网的插播和现场做得棒透了，但很少提供任何有意义的分析或评论。”肖尔补充，即使舍恩菲尔德也说：“有线新闻网徒具长度，欠缺深度。”特纳此时开始看出国际市场的潜力，并刻意避免争议，毕竟正要进入日本时，总不好播出斥责日本的评论吧！偏偏肖尔的合约又确保他的绝对自由权。肖尔说：“一开始我的作用很重要，但特纳进军国际的想法出现后情况就不同了。除了我的合约问题，另一个使他乐意让我离开的原因，则是特纳确想一并解决评论和分析的问题。”

五年前特纳给肖尔的卫星天线接收的画面，突然在1985年元旦消失，原来有线新闻网换了新卫星，却没有通知这位资深特派员。两个月后，肖尔被通知在离职以前把累积的三个月加班假休完。他说：“特纳无意延伸当年在拉斯维加斯的承诺，而我也无意接受其他合约。”

肖尔又说：“华府办事处主任贺莱恩（Bill Headline）告诉我，要在合约过期后第一个工作日取走那架在他家的卫星天线。”他并不生气只觉得好笑，反正孩子们现在都觉得租的录像带更好看。肖尔向贺莱恩表示，既然当初是特纳给的，现在也要他的书面同意才准别人拿走，此外，他还补充：“用

来架设的水泥也要一并清除，并恢复院子地面原状，而且既然当初装设时十分引起媒体轰动，现在要拆除，自然也不可无声无息吧！”

几周后，亚特兰大方面决定让肖尔保留卫星天线。不过此时华府已经接上有线电视的线路，所以卫星天线已经毫无用途，只能当作与特纳共度六个精采寒暑的纪念品了。

展开刺探

早在 1981 年，特纳便与米高梅的柯瑞安（Kirk Kerkorian）联络，初步提出收购要求。特纳发觉很难以 70 年代的低价再为超级台购入影片，所以开始寻觅新的来源，但柯瑞安并不把特纳看在眼里。米高梅最有价值的应是独一无二的影片库，不过柯瑞安和同业都以为特纳感兴趣的是拥有一个制片厂。柯瑞安开价二十亿，认为特纳不可能筹得到这个天文数字。经过第一回合的会面后，的确没有达成协议，但气氛和谐。

收拾了美国广播公司—西屋之后，在哥伦比亚广播公司的有线新闻计划又遥遥无期的情况下，特纳在 1982 年底放心大胆地重新展开对大公司的刺探。伍斯勒一直充作他与哥伦比亚广播公司联系的渠道，但佩利已经彻底失势，怀曼则一点也没有扩张到有线电视界的打算。全国广播公司倒是有兴趣，可是内部危机连绵不断，无暇他顾。决策阶层老觉得特纳是个疯子，因此也难以展开有内容的会谈。

特纳继续寻求购并，但由于无人奉陪而大感挫折。舍恩菲尔德看出苗头，并开始与全国广播公司新闻部主管格罗斯曼（Lawrence Grossman）建立起密切关系。他告诉格罗斯曼及其他主管：“如果你们有意进入有线电视，此其时也！美国广播公司因卫星新闻台元气大伤，哥伦比亚广播公司又迟迟未决，正是大好良机。”舍恩菲尔德这种说法果然一击中的，全国广播公司的人都很听得进去，并同意根据舍恩菲尔德的估计，出价 3500 万建立有线新闻网，但前提是他必须先争取到足够的经营者愿意合作。

不久前国会通过另一项法案，对舍恩菲尔德大大有利。这条法令规定有线从业者必须有“相等”的新闻节目取代，才可以停掉现行服务。舍恩菲尔德相信有全国广播公司的支持，他一定能做出与有线新闻网相等的产品，并认为一开张便应可争取到多达 1300 万的订户，最后击败特纳。

全美最大有线系统集团“电讯传播公司”（Telecommunication, Inc., TCI）总裁马隆（John Malone）非常清楚，三大电视网犯了对抗新科技而非试图去拥有新科技的基本错误。因此他决定加盟舍恩菲尔德和全国广播公司，甚至提供 200—300 万的发展经费，当然，根据他的一贯作风，在董事会也要占上两席。

兴高采烈的舍恩菲尔德，下一步是去找有线电视界的先锋及备受尊崇的“教父”丹尼尔斯（Bill Daniels）。丹尼尔斯首先尖锐地质问舍恩菲尔德，是否出于报复私怨才这么做？不过他认为舍恩菲尔德的构想的确不错。最后他说：“我们将助你立足和维持下去。此外，你何不考虑把网络命名为 KTHN？”舍恩菲尔德看到丹尼尔斯的笑容时，不禁松了一口气。丹尼尔斯继续道：“答应我，你会叫它 KTHN，也就是‘保持特德诚实的网络’（The Keep Ted Honest Network）。 ”

大事已定

舍恩菲尔德认为大事已定，相信自己很快便可再度掌管新闻网。这回他还具备股东身分，所以应当更有保障，随后他打电话告诉格罗斯曼最近的好消息。然而次晨他在纽约睡醒过来后，赫然看到《华尔街日报》大幅报道了他的新计划。原来特纳先后和格罗斯曼及全国广播公司董事长廷克（Grant Tinker）谈过，舍恩菲尔德立刻知道一切都完了。

垂头丧气的舍恩菲尔德说：“特纳问全国广播公司何必费事竞争，干脆买下有线新闻网算了，而那些全国广播公司的白痴就乖乖听话啦！”接下来几个月，特纳便这样绊住了格罗斯曼和全国广播公司的律师。他们不断飞往亚特兰大，然后空手而返，最后当然一股也没买到。舍恩菲尔德说：“特纳的确有本事把这些大公司的人玩弄于股掌之间，他扬言要卖公司达四、五次之多，却从未签下任何合约。”

其实特纳真正有兴趣的是买进而非卖出。他觉得全国广播公司会是三大网里最容易下手的一个，但他不知道其母公司美国无线电公司的董事长布拉德肖（Thornton Bradshaw）已经决定出售整个企业了。布拉德肖和美国音乐公司的沃瑟曼（Lew Wasserman）洽谈已超过两年之久，试图达成交易。而得州专门伺机收购大公司再转手的皮肯思（T. Boone Pickens）也来搅局。皮肯思向特纳保证自己只对美国无线电公司有意思，而他有能力筹钱完成买卖，并把全国广播公司留给特纳。然而皮肯思同时进行太多计划，因而导致力量薄弱，最后不得不退出。特纳只好眼睁睁地看着通用电器公司在一夜之间，打败沃瑟曼和迪斯尼公司，和布拉德肖达成协议，重新夺回美国无线电公司和全国广播公司。直到1993年，才在政府法令强制下被迫再度放弃这两家公司。

电讯传播公司的马隆一直冷眼旁观，伺机而动，他绝不放弃任何从特纳那儿捞到好处的机会。马隆约特纳在菲尼克斯市见面，表示如果有线新闻网不给他及一些大型有线电视业者优惠价格，他就要让舍恩菲尔德的有线电视新闻计划死而复苏。最后他果真如愿获得“最惠国”待遇，一切也尘埃落定。舍恩菲尔德后来参与了一些地方电视台、电台及有线电视的新闻节目制作，但再也无法完成东山再起和有线新闻网抗衡的愿望。

特纳在甜言哄骗全国广播公司之余，也接触了甘尼特（Gannett）集团的董事长诺哈思（Al Neuharth）。当时甘尼特公司正要办《今日美国》（USA Today）这份报纸，所以诺哈思表示要先看看新报纸的情况再和特纳深谈。同时，特纳还联络时代集团、赫斯特（Hearst）报业和《华盛顿邮报》。他聆听意见，不断把出售有线新闻网的价码提高，试探他们的反应，但不曾作下任何承诺。阿什利说：“要是这些大企业老板了解特纳的手法，他们就会想到他只是在搜集信息，看能不能钓上大鱼。他做决定只需要电光火石的千分之一秒，除非对他有利，否则他从没有坐下来像大公司东家那样谈个没完没了的耐心。”

奋斗了二十年的特纳，并不打算就此坐在办公室尸位素餐。

有线新闻网由能干而保守的莱因哈特管理，超级台随着有线电视的蓬勃发展不断扩大；贝文斯则是杰出的财务经理人，能够清晰掌握数字，又兼具冷静沉稳的谈判技巧。拥有这些得力助手，特纳反而百般无聊，所以决定再去造访他的“共产党老友卡斯特罗”。

再访卡斯特罗

他带了一队有线新闻网摄影小组同行。卡斯特罗又带他去猎鸭，然后在哈瓦那到处玩乐，特纳并试探卡斯特罗改善两国关系的兴趣。返美后，特纳并未像上次召开记者招待会，只是把两只卡斯特罗猎得的鸭标本放到办公室架子上，并将几张和曲线玲珑的金发美女合照放进照相本，然后等着看拍回来的影片。可惜摄影师显然被金发美女迷得神魂颠倒，表现失常。长达数小时的影片，除了美女充斥外，没有其他内容，完全不能用来介绍西半球最大的共产党国家。

“我是不是疯了才和特德维持夫妇名义？”简·史密斯某天晚宴上猛然这样询问一名初次见面的《亚特兰大宪章报》记者，令被问的人不知如何是好。特纳现在已经完全住在办公室，不再拥有家庭生活，不过周末他仍喜欢邀集布朗和大伙到希望庄园，或是最近向杜邦家族以290万美金买下的金洛庄园（Kinloch Plantation）度假。特纳沉迷于在深具历史的金洛庄园到处挖掘旧陶瓷、南北战争时的步枪子弹，有时甚至找得到箭头。奇怪的是，特纳经常邀请女友参加这种周末家庭聚会。有线新闻网的主播洛克林（Mary Ann Loughlin），记得曾去过希望庄园，以及南卡罗来纳州海岸外的特纳私人小岛圣菲利普斯（St. Phillips）。洛克林说：“那根本不像悠闲的度假，因为特纳把行程排得密密麻麻，一切布置都很简单，相当斯已达式，当然也没有冷气，可是环境真是美，而和特纳共处绝不会无聊，他还热衷于讲述有关这些地方的历史。虽然我从未见到他真正的放松，但他在这些地方会流露出本性。”

特纳之所以不停购入不动产，是因为他认为惟有土地和影视事业得以流传久远。他在亚特兰大四周有许多栋房子，佐治亚州中部也有几个农场，使他迅速成为美国东南部最大的地主，远远超过祖父当年失去的棉花田。

戴姆斯曾说：“闭上眼睛，你几乎可以听到南方邦联的士兵正在金洛庄园四周扎营的声音。”对特纳而言，这些历史遗迹，似乎比本身的英雄事迹更加真实。

1981年4月《花花公子》杂志的封面女郎，是金发丰满的威克沙姆（Liz Wickersham）。特纳立刻注意到这位曾参选环球小姐的佐治亚州美女，随即安插她到超级台当播音员，不久两人便打得火热，她则挽着老板手臂到处出现。

特纳又安插她接手原先肖尔的晚间六点半的节目。肖尔说：“这正是我初加入有线新闻网时最担心的事，但她和特纳关系非比寻常，别人束手无策。”

幸好威克沙姆个性爽朗，仍赢得大部分有线新闻网员工的友谊。主播哈特对她留有不错的印象，但记得她陪着特纳出现在赌城那次，两人正卿卿我我，突然杀出程咬金。哈特回忆：“那名女子穿着豹皮裤，化妆浓得足够粉刷一艘战舰。特纳一眼看到，眼珠就掉出来了，随即暂时抛开威克沙姆。他就是有这种本事，比谁都努力工作，但也比谁都拼命玩乐。大家会替威克沙姆觉得有点难过，她根本不明究里。”

然而特纳却开始了一项转变：他和父亲一样送儿子进军校，也和父亲一样好几个月不回家探视子女，在他们哭闹时则像个严厉的士官长。他还告诉

《体育画刊》：“我并不希望有更多反思的时间。我从事的是一连串紧凑的谈判和交易，没有精力用来深思熟虑。”但他每天都在焦虑中醒来，惟有靠不停的行动和堆砌成就才能纾解。他继续谈论自杀这个课题，迫切地寻找生命的真正目标。毫无疑问，林林总总的奖杯、百万家财和成群美女，都未能帮助他找到答案。

他开始明白，由于自己被尊为有线新闻网创办人，加上经营新闻事业的身分，使他得以进入以前并未向他开启大门的许多领域。他在买卖和建立生意上表现不凡，但现在遇到的许多人，兴趣却已超越商场上的境界，也觉得他滔滔不绝背诵古典诗篇的本领没什么了不起。

他告诉《纽约时报》：“我年轻的时候，从未思考世界的情况，以为一切都没问题。但当我在 1980 年开创有线新闻网这个全球性、全天候的网络后，才决定多了解全球大势。”

不管别人是否了解，他确知很多工作有待完成，面前还有很多新挑战，这会使他变得精力旺盛。他需要的是目标，而非力量。他得到了这么多年度风云人物奖，以及六个荣誉学位，后来连母校布朗大学也跟着这么做。

由于他当年是被中途踢出去的，所以特纳予以拒绝。布朗大学最后仍于 1989 年 2 月的一场不公开典礼中，弥补了特纳的遗憾，授予他哲学学士学位。这是专为未完成学业的杰出校友而设计的，大约只有 20 人得过。如今这张证书，高悬在特纳的办公室墙上。

结识鼓吹环保的库斯托(Jacques Yves Cousteau)令特纳眼界大开，1983 年他们结伴游亚马逊河之后，特纳便赞助库斯托的活动，并和“库斯托学会”签约，由超级台以 650 万经费制作有关库斯托探险旅程的系列纪录片。这项合作是特纳广播公司在制作上最广泛而持久的一项努力。狂热的改良者

观念逐渐形成。卡斯特罗和库斯托之类的人提供了催化剂，特纳意识到原来他可以根据已经拥有的根基，让特纳广播公司成为世界上最大、最有力量传播复合体，借以教育无知的人们，结束这个星球上的不幸和贫穷——甚至拯救地球。

特纳安排派尔到超级台制作这批纪录片，派尔哀叹求饶：“我对纪录片一无所知。”特纳只说，要她无师自通，然后自己也身体力行地努力钻研。

他自言是个狂热的不切实际改良家，也终于逐渐了解为什么每当他开始痛骂看不顺眼的人和事物时，听者总会显得不耐烦。他虽仍看不出自己言行不一的矛盾成分，但却知道必须做点什么以满足良心的需求。他开始想到，他的有线电视网可能成为全球意见的论坛。他告诉派尔，要挑核武器的毁灭性、人口过剩及环境破坏等最严肃的课题报道，不但允诺安排播出的时间，还提供最重要的经费支援，完全不理睬超级台原先的娱乐为导向的方针。

特纳声称：“我开始研究世界，向专家及政坛人士讨教。我知道这主意有些疯狂，但决心要好好照顾地球，借此拯救人类。”他甚至说：“也许这样我们还能拯救自己。”他终于找到平息胸中愤怒之火的方法了。

舍恩菲尔德非常了解特纳焦虑的探索是怎么一回事。舍恩菲尔德毕生的梦想就是有线新闻网，向长久以来给他白眼的三大网新闻人士证明自己不但办得到，还有本事埋葬他们。虽然成功的滋味十分苦涩，不过舍恩菲尔德不怪特纳，只怪自己眼光不够远大。当有人问他对特纳新近扩大的目标有何看法时，他说：“大家都不信他，对吧？但特纳绝对会走出一条路来。”

11 躁郁症

若从某个人着手，你在不知不觉中就创造出一个典型；若从典型着手，那你也许什么也创造不出来。

——司各特·菲茨杰拉德

《有钱的男孩》

在特纳心目中，他自导自演了一连串的道德剧。他像热追踪导弹一般，不断击中对手弱点，然后以一张能言善道的嘴摧毁目标。用这个模式对付纽约帆船俱乐部财主们无往不利，对美国广播公司—西屋的告捷，也开始对三大电视网产生作用，有些时候，甚至对白宫及国会同样奏效。

不过也有失灵的时候，以下就是一例。参议员戈顿（Slade Gorton）是商业、科学和运输委员会的一员。参议院预定第二天召开的听证会，可能大大增加有线电视从业者在版税上的负担，而戈顿正握有关键性的一票。特纳和律师考克斯在华府共进早餐，准备去见戈顿。考克斯提醒他忘了扣上衬衫第三颗扣子，并表示时间不早了，他们得准时以留下好印象。

特纳不顾接待室助手的阻止，径自冲进戈顿办公室，勉强说了一句道歉，然后坐在戈顿对面的皮沙发中，他喷着雪茄烟雾，开始对法律界人士提出一连串莫名其妙的责难，然后又冷不防地倾身向前道：“参议员，您不是律师吧？”

考克斯恨不得有个地洞钻下去，只能力持镇定地插嘴：“特德，他曾在华盛顿州担任总检察官达十年之久。”

特纳认为还不就是一回事，于是继续十五分钟的长篇大论。接着他突然把头埋到考克斯的膝上，头也不抬他说：“该你说话了，参议员。”

困惑的戈顿要求他解释，特纳却在戈顿话说到一半时，一跃而起，怒气冲冲地走出去。

为了进一步对这个他宣称会令他事业垮台的新法施加压力，特纳次日出席了听证会。他自顾自地以戏剧化的表现、用毫无根据的资料大肆谩骂。骤然间，他倒在地板上大喊：“我死了！死定了！死定了！”

最终还是赢家

各方密集协商出一个调解有线电视业和节目制作人之间争议的法案，而特纳撤回支持后激怒了每个人。虽然他的表现十分可笑，却同时在幕后全力运作，由佐治亚州参议员提出一个修正案以资对抗。全国传播业者协会副主席萨默斯（John B. Summers）认为特纳出人意外的手段，“断送了整个协商的努力。表现出立法过程只是聊备一格，而一个魅力独具的人便足以横扫参议院，对他言听计从。”新版权法在1983年正式生效，特纳输了一着，但他最终还是赢家。

这次失败之后，特纳一面休养生息，一面决定以行动反击。他接受所有的邀请、演讲、访问、领奖，每一开口必定语不惊人誓不休。《花花公子》杂志的特约编辑兰吉（Peter Ross Range）曾在1977年美国杯胜利时访问过他，据兰吉表示，意气风发的特纳认为自己好比“哥伦布、肯尼迪，打败无敌舰队的德雷克（Francis Drake）爵士”。他还呼吁“大家多来些性生活，这是世间问题的解决之道；运动暴力也多多益善，男人最爱；至于政治，当

总统并非难事；而驾帆船，我一直乐在其中，永远不嫌多。”

五年过去了。随着有线新闻网开始改变新闻行业的每项本质，《花花公子》决定派兰吉再访特纳，看如今的他可有不同。经过多次取消约会后，兰吉终于见到特纳，并发现他不再是以前那个谈笑不停的家伙了。他仍然喜欢居于劣势后再实施大反扑的角色，但现在的他不仅认为对手比较强大，更将对手视之为威胁自己和公司以及整个美国文明的阴谋分子。

兰吉跟着他到处跑，特纳曾发作并表示要取消整个访问，但兰吉问及1981年与米高梅的一段故事时又引起特纳兴趣。此外，他还说很遗憾没和佩利见过面，兰吉不禁问道，他是否曾在广播杂志上称佩利为失败者？

特纳回答时展现出少见的自省能力：“我的情绪忽高忽低，低落时总是表露无遗。我的确有胡说再后悔的倾向。”兰吉对他的变幻无常印象深刻：一下子是口若悬河、迷人而自恋的公众形象，一下子阴郁又充满敌意。这次访问之后，兰吉终于又受邀与特纳及威克沙姆一同飞到拉斯维加斯。

兰吉在飞机上作采访。他认为特纳今天情绪尚佳，便切入正题问及他的资产状况。特纳平淡地回答，自己其实做过很多捐献，旅行时只坐普通舱，今天坐头等舱是例外，为了取悦威克沙姆。此外，他自己剪发，没装冷气，又只开部小车。

兰吉打断话题：“且慢，你现在开的是最贵的日本车。”

“没错，”特纳回答，情绪开始波动。“但我以前开的是小车。”他突然觉得厌烦，站起来到处走，和其他乘客聊起“勇士”队在1983年夺标的概率。怒不可遏

回到座位后，特纳同意继续接受采访，但兰吉明显看出他的沉郁情绪。当兰吉提出比较电视道德与个人行为的问题后，特纳几乎发狂：“我从没说过自己是完美的，我的原则并未妥协，而我再也不想与你谈了！”接着突然劈手夺走兰吉的录音机，砸在地板上。

他怒不可遏，踏烂了录音机，又用尽全身的力量抓起兰吉装满录音带的背包，直踢到驾驶舱门上，中途还擦伤了一位空中小姐的腿。他捡起袋子朝兰吉的头扔过去，其他乘客看得目瞪口呆。之后特纳颓然坐下，看到走道上散落了几卷带子，他又站起来，拾起录音带，走进洗手间。威克沙姆不动声色地向兰吉说：“他只是压力太大，有次也对我做过同样的举动，当时我们在希腊一条船上，他盛怒中一脚踢伤了我的胫骨。”

从洗手间回来后的特纳，似乎已把一切抛在九霄云外。他说，自己也曾某个电视谈话节目上对主持人发作过，并温和有礼地表示会赔偿兰吉的录音机。此后的航程，判若两人的他便静静坐在位子上。

几周后，这篇采访刊出，——举证详述了飞机上的一幕。特纳未作任何反驳，但稍后指称兰吉是“挟私怨做出扭曲报道”。他承认自己快要累垮了，但他挺直身躯，昂起线条完美的下巴说：“我会尽力坚持下去。”

此时发生一件小插曲。特纳邀请佐治亚州州长哈里斯（Joe Frank Harris）在那年“勇士”队开幕战中，坐在他的包厢。哈里斯很乐意看球，但宁可坐在较后面的座位。哈里斯敬谢不敏的原因，是记取他前任州长巴斯比（George Busbee）的痛苦经验。特纳有不断吐烟草渣的习惯，搞得巴斯比州长热狗都吃不下去，必须带回官邪才能安静地享用。哈里斯可不愿步他后尘。

曾经替特纳管理公关事务的霍普说：“特纳永远全力以赴，态度之狂热无人可及。如果不成功，他就拍拍手扔开，承认失败的心理非常开放。他有时候会把自己累到生病，因为实在分身乏术。”

多重生活

二十年来特纳一直有本事过着多重生活，日程上永远塞满会议和公开露面的安排。从1964到1980年，他以这种拼命三郎的精神驾驶帆船，累积了难以超越的纪录。曾在早期与他一同出航的博林说：“他总在开赛前坐飞机及时赶到，然后摇身一变变成船长，把船开到最高速度。”

除此之外，特纳还抽得出时间泡妞，这点使得自认了解他的人也惊讶不已。霍普说，特纳的女友“数量之多难以置信，而且各种类型都兼容并蓄”，过着这种风流生活的特纳，追女人从不浪费时间，他明目张胆，直截了当，并摆出一副大男子主义的样子。一旦到手便又甩开，朝下一位进攻。特纳也许很失望，因为他不是发现新大陆的哥伦布或发现新西兰的科克船长，但他在对女人的探险上，倒也成功地创下属于自己的独特历史纪录。

霍普记得，特纳真是见一个爱一个，常把刚上手的女伴丢下，迫不及待地追起另一个来。他还会带女友一同看棒球赛，但把她们安排在后面，自己则和太太坐在包厢。霍普说：“大家不禁替简·史密斯难受。她什么都知道，却默默忍受。”霍普又说：“简·史密斯出现时，大伙忙着掩饰，但她会直截了当他说，‘我知道你们在谈那个法国娼妇。’她心知肚明，受尽屈辱。”

从十多岁起，特纳在情场无往不胜，在萨凡纳未婚少女群中恶名昭彰。他自承十七岁时曾经想为情跳楼自杀，但后来及时打消此意。多年来，特纳一直自视甚高，对异性如磁铁般的吸引力也始终不变。不过他在纽波特港结识的摄影记者派尔，却与众不同，自有主见。特纳有次约她晚餐，递给这位美丽黑发女郎一册卡特总统的《全球二千年》环境报告。当派尔表示有兴趣后，特纳立即雇用她，并说这本报告就是她的工作职责。

三十三岁的派尔毕业于南方名校图兰（Tulane）大学，拥有逻辑学和哲学的硕士学位。她的深度和勇气吸引了特纳，聘请她出任特纳广播公司负责环保事务的首任主管。

通过派尔，特纳结识了她的朋友，也是布莱克勒带去纽波特港的大美女伊博（Jeanette Ebaugh）。伊博那年夏天骑着机动轻便车在纽波特港到处跑，秀色震动全港。她二十三岁，身高1.73米，金发及肩，身材一流。特纳退出美国杯赛后不久，不费吹灰之力便把伊博从布莱克勒身边抢走，伊博本身也是杰出的帆船运动员，受邀参加特纳最后一次南方海洋巡回赛。

伊博很清楚特纳已婚，也知道他绝不谈柏拉图式的恋爱，然而特纳为自己营造的强调道德观、家庭价值的公众形象，逐渐面临严重考验。

强颜欢笑

简长期默默忍耐着特纳的双重标准和对她的公然羞辱，然而她不停地向提问的记者强调，“我的确看到那些黏着他不放的女人，她们始终都存在。但特德知道我永远守候在这儿，他需要我、爱我，所以我从来不真正在意。”

到了1981年初，伊博把全部家当搬到亚特兰大，包括奥林匹克型帆船、

价值 15000 美元的福特方程式赛车和几大箱书籍。她和派尔同住，也立刻和特纳纠葛不清。既是赛车手又是飞机驾驶员的伊博，买了一架二手飞机，成为向特纳支薪的私人机师。

从一开始就看得出，精力充沛的伊博和之前别的女人截然不同。帆船、驾车、开飞机样样行，而且有思想，好奇心更不下于特纳。正如她的英籍友人赛车手克赖顿(Philip Creighton)所说：“她这个人哪，一切都很对劲。”

伊博不但送特纳到处赶场，周末还得载他的妻小回庄园，再独自返回亚特兰大。这种安排把简·史密斯仅余的少许自尊都侵蚀殆尽。

有线新闻网的员工希尼记得，简在洗手间遇到她就不停诉苦，令希尼进退维谷。“悲伤已极的她，显然亟需和别人谈谈，她好像随时会嚎陶大哭。”有线新闻网内部传言，有次简喝了不少酒后，独自驾船出去，而且翻了船，失踪一段时间，才回到岸边，浑身伤痕累累。特纳并没有过去照顾，反而是赫尔弗里希挺身前去。

简继续强颜欢笑，但她也向朋友透露了以下这则真伪难辨的小故事。特纳怕她身材走样，送她到一所位于加州的减肥农庄。经过四天激烈运动和濒临饿死的节食后，正难以忍耐时，遇见一位同病相怜的人。简提及自己来自亚特兰大，而她的新朋友便问她是否认识特纳，简悲哀地点头后，此人便追问不休，想知道当地人对待纳的观感。

简回答：“大家认为他是平民英雄吧！”

但那人真正想知道的是特纳的家庭生活。

“哦，他热爱家庭，陪他们去远足和钓鱼，很喜欢和孩子共度时光。”

那名女子表示，她对这个没兴趣。她很想知道特纳太太是什么样的人？为什么她从不陪特纳出现？

“哦，她陪啊，只是媒体从不报道罢了。”此时简再也装不下去，哭着表明身分：“她就是我。”

那名女子也随着悲痛地大哭起来，开始诉说自己丈夫同样老是不在家，所以她完全了解这种重担。

简·史密斯擦去眼泪问道：“那么，你先生是谁呢？”

“西尔维斯特·史泰龙(Stallone)。”

伊博充当特纳私人机师的那段时间，会见了各方要人，穿梭在有线电视业者大会、广告促销活动，以及与各大媒体的秘密会议之间。伍斯勒不断安排特纳会见大公司老板，以便提高他的形象，同时确保特纳广播公司的价值持续上升。特纳任由关于他要出售公司的谣言满天飞，使得他一开始和沃纳艾美斯磋商广告事宜，也被从业者说成在谈购并。不过这些只是假象，一次次的会谈之后，特纳更加明白自己快要一步登天了。

伊博不久便厌倦了载着特纳到处来去的日子。聪明而独立的她，痛恨平常当机师、周末又被要扮演顾家男人的特纳甩掉的日子。空闲的伊博开始参加赛车，她的朋友克赖顿表示：“伊博潜力雄厚。她非常有拼劲，非常精确，在几次赛车中表现不凡。”

在密友派尔的引领下，她开始注意起环保及人口过剩等问题。伊博不久便相信，人类在践踏地球。她说：“我的人生突然有了方向，科技正等着被加以应用。”她所指的科技，便是经由卫星传送电视广播，唤起国际间的觉醒及合作。

伊博沉浸在各种关怀全球形势的书籍中，发现志同道合者着实不少。特

纳惊喜地发现彼此在这方面的共鸣,而伊博也促成了他在 1985 年成立负责特纳广播公司纪录及环保节目的非营利基金会“让世界更好协会”。伊博原本要写书宣扬自己的观点,后来则转而参与特纳广播公司一个叫作《活生生的星球》系列,但被批评者认为只是生态版的《今夜影视娱乐》。

无论如何,伊博并不满足于拥有一系列电视节目。她因特纳规避承诺而感到挫折,并以和别人约会作为报复。

两极化人格

特纳难以理解她为何不能接受他的双重标准。他曾誓言永不离开简·史密斯,这件事大家都知道。至于简,则试图挽救自尊,尝试当模特儿、开服装店,接着又去接受心理治疗。灵光乍现之下,她觉得发现了新的解决之道,以及一百个不放弃婚姻的理由,至少也要好好奋斗一场。她费尽千辛万苦,说服特纳去看皮特曼(Frank Pittman)医师,这位大夫正好是男性自尊方面的专家。

这件事改变了他的生命。皮特曼表示:“我擅长帮助因为和父亲关系不良,而对本身男性自尊有不当看法的病人。”给特纳这个两极化人格的典型躁郁症(manic depression)患者看病,正是皮特曼毕生最大的挑战。

他的父亲埃德·特纳也拥有典型的两极化人格。埃德始终无法给儿子完整的父爱,一味施以殴打及精神虐待。埃德苦干生理上的不平衡,并遗传给儿子。他一生都无法维持正常的人际关系,连对妻子也欠缺感情。埃德把儿子交给忠诚而善解人意的布朗,但女儿玛丽·简的死,毁掉了他仅存的一点信心和希望。他难以向儿子宣泄满腔的悲愤,只好借酒掩饰。

至于特德则始终想要和自己崇拜的父亲建立密切关系,可是徒劳无功。埃德对儿子没能进哈佛很失望,又不满意他在布朗大学的表现,只好等待浪子回头。他竭尽所能地把生意上的诀窍倾囊以授,当他发现特德比他还能干时,十分惊讶及气愤。不过,包括他独子在内的所有人,都认为他只是太过忙碌,而没想到他可能正承受着严重的病痛折磨。

埃德虽有频繁的社交生活和吸引人的外表,其实是活在寂寞的人间地狱。即使最轻微的一点挑逗,也会令他猛烈爆发。他不但揍特德,某次还强迫儿子用磨刀片的皮带用力地抽打他。这比自己挨打还更令特德痛苦,他向父亲表示做不到,崩溃地大哭起来。

在没挨打的时候,特德则被父亲拒斥,送他进军校,由布朗代父职。特德和埃德一样,是个不易亲近也不容忍孩子的父亲,特德也把孩子丢给布朗照料。矛盾的是,他的三子二女畏他如虎,他却喜欢想象自己是个爱家型的男人,同时具有随时粉墨登场扮演这个角色的能耐。

他的长子特迪·特纳四世说:“当他真的陪我们时,表现出的态度也只是不得不容忍我们这些必要的邪恶罢了!”

孩子从不许在他的面前哭,一点不听话就要被惩罚,在庄园度周末时必须谨守严格军事纪律。在一次特别痛苦的航程之后,特德同特迪觉得好不好玩,当时十一岁的特迪回答:“不。”结果被狠殴了一顿。

全靠能干而富于同情心的秘书伍兹,记着他们的生日和与简·史密斯的结婚周年,然后买好礼物准时送到,至于特纳自己出不出现就难说了。70 年代末期,陪伴年幼的特迪去麦科利军校的人仍是布朗,就和他多年前来回接

送特德·特纳一样。

寻找自我

特纳和简·史密斯结婚时，就向对方说明无意维持一夫一妻制。而简为了尽最后的力量挽救婚姻，说服他见皮特曼医师，并听到以下这段对他相当讽刺的话。皮特曼向特纳解说治疗的预定目标时指出：“要学习与一位你能够视她为平等个体的女人建立伙伴关系。”决定求诊后，特纳便以一贯的意志力迎向挑战，不过这次的挑战，等于是寻找自我。除了努力接受皮特曼的治疗外，别无选择。

名医帕波罗斯（Demitri Papolos）在《克服抑郁》一书中写道：“情绪失调在主要精神疾病中，就好比普通感冒那么普遍。2000 多万美国人在一生中，将受到抑郁或躁狂症的侵袭。患有躁郁症的人，会从过度活跃、得意洋洋和浮夸的阶段，转到意志消沉、怠惰、罪恶感、无法感受欢乐，甚至无法正常思考的阶段。”这正是精神医师说的“两极化失调”。这种疾病早在远古时期便已存在，受苦的名人不胜枚举，像英王乔治三世、林肯、丘吉尔、罗斯福都有过以上症状。而今天的很多精神医生，都相信这种失调也促成了某种强大的驱动力和创造力，举例来说，文人如歌德、托尔斯泰、伍尔夫、海明威、洛厄尔；作曲家如亨德尔、舒曼、贝利奥兹、马勒，情绪均起伏甚大。更近期的天才人物，则包括洛根和希契科克，还有《华盛顿邮报》当年的发行人格雷厄姆（Phil Graham），都被诊断为具有两极化人格。他们的人生轨迹，一律由愤怒、破裂的人际关系及精神病构成，最后常以自杀作为结束。

躁郁症很可能是家族性的疾病，现代遗传工程正在努力寻找肇祸的基因。确切原因虽至今不明，但研究人员已经把箭头指向脑部中央的一个间脑边缘系统。这个系统负责处理有关情绪的信息，掌管个体“迎战或逃避”的反应机制。

锂，则是治疗的药物，能够抑制或大幅减低未来发作的可能。至于它为何能如此有效地对抗躁郁症，则还无人弄得清，不过锂就是想办法把混乱及崩溃，转化成稳定和动力。

特纳的暴烈情绪变化，奇高的性欲，无法维持个人关系，以及经常但不规则的抑郁和狂躁循环，都表示他患有典型的“更替性精神病”的躁郁症倾向。这种精神病多半从儿童期或青少年期开始，情绪太过频繁的更替，使得病人很难维持注意力，易厌烦，而且无法和别人作双向沟通。

特纳的行为模式几乎全盘吻合各项症状，也为毕生困扰着他的死亡阴影提供了某种解释。他的高层人员都说，每逢抑郁发作时，他会公开谈起自杀。特纳曾形容自己的生命好像一直在与死亡的恐惧搏斗，多年来，他抽屉内始终放着父亲埃德的自杀用枪，死亡的阴影总是挥之不去，很多人都相信他迟早会走上绝路。路迪说：“他认为自己是一出正在上演的悲剧，别人总喜欢以掌声来打断这出戏，但只有他知道落幕将意味着什么。”

在 60 年代早期，埃德根本没有治疗的机会；但到了 1985 年，皮特曼医师已经能够辨识出特德·特纳的明显症状，并对症下药。

锂在短短几周内便发挥疗效，周围的人全看得出特纳的行为和以往大不相同。当几位得力助手向他提及这项改变，特纳干脆带他们一起去看医生，

好让他们更加了解他正在经历什么样的疗程。

驱除魔障

伊博说：“在他求诊之前，真的相当令人害怕，你永远不知道接下来会发生什么事，也不知道他是否又快要发火了，但是服用锂之后，脾气变得稳定许多。他是个奇迹似的受益者。我的意思是，锂本来就很有功效，但对特纳而言，锂绝对带来了奇迹。”

不少病人误以为锂是一种控制心智的药物。专家表示，这些人往往是在怀念一度是聪明才智和创造力来源的充沛精力，不过锂不会改变本身的个性，而是修正脑部病理上的不平衡，因此反而能释放出真正的个性，不再受两极化失调的影响。荷兰的精神医学专家萧俄（Dr. Mogens Schou），三十年来深入研究锂的服用效果及副作用。他指出，接受治疗后的艺术家和其他创作者，他们的创造力其实有增无减。

哥伦比亚大学的克莱恩（Donald F. Klein）医师说：“躁郁症中最容易受到锂控制的病症，便是过度高昂的性欲。两极化失调会突出欲望，加强个体对性方面的知觉，并赋予他进行不计其数性接触的精力。患者不但自认本身的性吸引力无人可抗拒，并有不顾场合脱光衣服的倾向。”他补充：“行猎的快感愈来愈强，不断迫寻，加快速度。一旦挑战成功，患者便觉得索然无趣。”

那么如果接受锂治疗的病人中途放弃的话，会有什么后果？根据意大利方面的详细研究显示，如果突然停止，有些人复发躁狂症，大多数人会躁狂和抑郁症并发，所以锂治疗是要持续一生的。

父亲的自杀，留给特纳一个自订的期限。伍兹说：“他总是觉得父亲悲剧性地死了，自己也有责任步上后尘。”他在父亲葬礼中坐在后方，掩饰所有情绪，但埃德冰冷的遗体，却散发出震慑特纳的死寂，多年来挥之不去。

特纳一直有高度的识人之明，不论在帆船上或生意上都是如此。一旦找到适合的手下，他便放手任由此人负责一切，但前提是此人必须了解他才是真正作主的人、是稳稳掌舵的船长。如今，特纳把自己交到另一个人手上，让皮特曼医师引领他走出生命中的崎岖陷阱时，也展现出发自内心的信赖。在他充满热忱的配合下，皮特曼医师逐渐帮助他驱除了父亲的魔障，开始努力在情感上长大成人。

12 购并米高梅

乡亲们，回到城里我们将会有些麻烦。

——罗伯特·佩恩·沃伦

《都是国王的人》

这是一家不可思议的公司，” 财务分析专家库克（Bonnie Cook）如此描述特纳广播公司，“它的净值竟是赤字！特纳广播公司让人看不懂，无法预测，是相当冒险的投资。”

虽然危机仍在，但是到了1980年中，特纳广播公司开始获利，并使华尔街的投资公司重燃兴趣。该公司1984年的总收入是2.817亿美元，税后净利润为1010万。超级台成为全美最赚钱的电视台，银行家抢着要提供贷款。由纽约化学银行率领的国际借贷财团，开放超过1.9亿的额度。第一波士顿银行也注入5000万。虽然特纳个人持股由87%降到80%，但公司的市场价值超过了5亿，而仅是对银行负债的利息支出，一年就高达2600万美元，投资界终于开始相信特纳广播公司的能耐。

库克认为，如果特纳不再冒出什么狂野的点子来，一定能挥别债务，但是他真的很难预测。

当然，也正是特纳的狂野好点子，使得特纳广播公司的价值在十年间暴增百倍。卓百兰公司（Drexel Burnham）的媒体分析师里迪（John S. Reidy）深受同行尊敬，他认为特纳才干过人，因此自己也投资特纳广播公司股票。

那年特纳尽责地告知股东，他正孜孜不倦地想要和更大的媒体合并，“近月以来，管理阶层与一些娱乐事业展开初步洽谈，探讨合并的可能性。”其中包括哥伦比亚广播公司总裁怀曼及一些部门主管。在这封1983年致股东的信中，特纳表示：“这些讨论层面广泛，并可能加强我们公司的营运结构，不过我们的最后结论，仍认为保持现状最能顾及您的利益。”

购并风起

然而一旦德士古公司（Texaco）在1984年2月收购了格蒂石油公司（Getty Oil）后，一连串涉及巨额金钱的购并随即成为80年代的标志。特纳立刻向德士古表示，对格蒂旗下的娱乐和运动节目有兴趣。然而美国广播公司已经持有这家靠广告支持的二十四小时有线体育频道中15%的股份，所以美国广播公司悄悄地在别人出价之前，以2.02亿美元买下其余的85%，令仍在忙着准备投标的特纳大为不满。

他决定杀入市场，集资对付娱乐和运动节目和其他类似频道。特纳和贝文斯争取到万全人寿保险公司（Prudential Life）负责投资的保资公司信任，同意出资2亿美元。有线电视业界认为，对于曾经在卫星新闻台一役把美国广播公司宰得片甲不留的特纳，这回应该是驾轻就熟了。

特纳立刻以2000万美元和全国篮球协会（NBA）签约，放弃二十场亚特兰大“雄鹰”队的转播权，交换整个篮球协会球季的有线电视独家转播权。接着，他又向美国职业橄榄球联盟开价6200万美元，争取三年的有线电视独家转播权，迫使娱乐和运动节目不得不把价码从一年前1100万美元，提高到7000万，才挽回一着。特纳又接触圣母大学和东南部橄榄球协会，得力助手伍斯勒表示：“我们对什么都有兴趣——棒球、篮球、橄榄球、赛车、摔角。

只要说得出来的，我们就照单全收。”

使用这种霸气十足的策略，当然不会成为同业的朋友。批评者说，超级台 WTBS 这四个字母，代表着“ 投标开始之处 ”(Where the Bidding Starts)，因为特纳哄抬有线运动节目的价码，使之高出原先三、四倍。其中受到冲击最大的，首推美国广播公司。气魄十足地跃入运动转播界后，特纳不但取得竞争优势，更强化了已经深入 35% 美国家庭的超级台有线电视界龙头老大的地位。

几个月前，特纳首度前往俄罗斯，希望和苏联官方的国际电视台，建立交换新闻画面的关系，并讨论把库斯托的《亚马逊热带雨林》系列片卖给对方的可能性。当苏联队退出 1984 年洛杉矶奥运会、决定单独举行共产党的“ 友谊大赛 ” 时，国际电视台立即联络特纳，问他有没有兴趣转播这项由苏联、东德、古巴、蒙古、越南、匈牙利、保加利亚、捷克等国选手参加的奥运级大赛。美国广播公司这次为洛杉矶奥运会付出创纪录的 2.25 亿美元转播权利费，而特纳转播“ 友谊大赛 ” 却一分也不必付，只要负担租用卫星时间、再加上英语旁白即可，国际电视台甚至还邀他派出自己的体育评论员到现场，“ 我很清楚这会起争议， ” 特纳说。而且他也知道某些广告客户一定会抗拒，但这不但是笔横财，最妙的是美国广播公司因为苏联抵制奥运会而被迫在广告收费上打折，损失不赀。

全身而退

特纳倒不全是为了娱乐和运动节目才进军体育节目，而是带着不得不然的意味。联邦法院在 1983 年大幅提高节目的版权费用，有些竟然涨了十四倍。这项因素使得有线业电视界宁可删除超级台，也不愿支付高昂的版税，特纳传播集团在 1984 年因此而损失 300 万的订户。一个加州有线电视经营者希望砍掉超级台但仍保留有线新闻网，被特纳拒绝后一状告到法院，指控特纳广播公司违背反托拉斯法。那位总经理认为，特纳的形象大不如前，英雄的光环开始褪色了。

至于地方性电视台更是打从一开始就没喜欢过特纳，连购买重点新闻的那些电视台也不例外，因为他们买下节目的地方性独家播映权，超级台却以重播的方式硬生生把钱抢走。明尼苏达州一家电视台因此和他对簿公堂，可是特纳仍然全身而退。他辩解，在立下版权法时，根本还没有卫星传送这种新科技，所以不在法令约束范围。

好莱坞方面则懒得诉诸法律，只是直截了当地拒绝和特纳打交道，除非他肯付较高昂的价钱买影片。这样一来，特纳的节目来源很快便枯竭了，于是体育成了合乎逻辑的选择。

全国有线电视协会会长艾伦 (Ed Allen) 表示：“ 毋庸置疑，同业都仰慕特纳。但他必须和我们一样了解到，世界上没有白吃的午餐，总得有人为他的疯狂竞标付出代价。他抬高了娱乐和运动节目需付的价码，可是到最后他也迫使有线电视业付出更多，而我们又不能转嫁到消费者身上。 ”

特纳此时又一次掌握时机，进一步宣布将成立音乐频道，与华纳及美国运通合资的音乐台竞争。他这项出人意外的行动，就选在音乐台网释出 510 万股的前一天公诸于世。由于特纳的搅局，使得股价暴跌，音乐台损失高达 1100 万美元。特纳颇为自得，并在同一天的有线电视业界酒会上，攻击华纳

公司是个“不入流”的公司，保证音乐频道在九十天内开播，逼得音乐台只好宣布成立新的音乐频道，专门用来对付特纳这个程咬金。

一旦达到捣乱的目的，特纳随即放弃已耗资近 200 万的计划。他了解到掌握播出节目的重要性，并开始思索增设其他的网络。不论在广播电视、有线电视或是其他传播科技上的运用，他都自视为节目策划人。很少人明白，他要控制三大网之一的伟大野心背后，真正的动机是出于经济的考虑。媒体分析专家布莱恩（Greg Blaine）指出：“美国电视广告的总金额，被占有 80% 收视人口的三大电视网分去了 96%，而占有两成市场的有线电视却只分到 4%。”特纳深深知道，其中的差距换算成金钱后有多么可观。

五年来，特纳不到黄河心不死地继续打电话问柯瑞安，是否可以购并米高梅，与其成为伙伴？而柯瑞安则连番予以拒绝。特纳拥有自己产品的希望落空之后，更加倍努力地寻求控制频率分配渠道的其他办法。他在全美保守基金会上信誓旦旦，扬言很快就要接掌三大网中的一家，并重弹老调，大声疾呼应由关心美国的人来管理三大电视网，否则国家岌岌可危。他还提及最近向哥伦比亚广播公司总裁怀曼再度表示诚意，但仍遭峻拒，因为该公司怕他在企业内会管太多的事。

敌意接管

这个时期的怀曼真是焦头烂额，面对日益从美梦中清醒的董事会，极力替哥伦比亚广播公司黯淡无光的表现辩护。他强调和特纳的谈话仅止于初步探讨阶段，并要求如果哥伦比亚广播公司和特纳广播公司合并的话，特纳的控股不得超过 25%。屡受挫折的特纳不屈不挠地四处努力洽商，其中包括同时代和甘尼特集团，其实这两家公司已经到达合并的最后谈判阶段，特纳仍被蒙在鼓里，浑然不知。大企业的手法对他而言，太过繁琐无趣，于是把注意力由哥伦比亚广播公司转向远较容易下手的另一网络。

美国广播公司转播洛杉矶奥运会虽大有收获，但股市方面却对公司内部摇摆不定的管理方针多所批评。投入 3.3 亿美元的美国广播公司影带企业亏损累累，已经赔了 2 亿多，更成为攻击焦点。美国广播公司总资产估计达 38 亿元，其中 74% 的股票是由法人机构持有。华尔街的专家们突然想到这件难以想象的事：敌意接管似乎相当可能发生。当洛杉矶一家专替收购上市公司者囤积股票的证券公司承认，有客户正在购入股票时，美国广播公司因成为第一家被下手的三大电视网而赢得各方注目。

要收购任何一个电视网，最重要的关卡在于联邦传播委员会。所有在它管理下挂牌运作并遵守《1934 年传播法》的电台或电视，牌照换手首先需征得它的同意，而 51% 的持股则是控制权的门槛。三大电视网本身虽没有执照，但都拥有法规所允许极限的五家电视台，所以控制权的更替仍需征得联邦传播委员会同意，即使新东主决定稍后把旗下有执照的电视台脱手，也不能例外。

精于传播法规的法学界人士，始终认为联邦传播委员会一定会挺身阻止接管发生，但从没有验证的机会。1965 年曾有得州石油大亨打过哥伦比亚广播公司的主意，可是后来不见下文；三年后又又有财团取得收购美国广播公司的许可，但因司法部威胁要以反托拉斯立场干预，只好作罢；同年著名富豪霍华德·休斯（Howard Hughes）对美国广播公司出价，但因神秘的休斯拒绝

到联邦传播委员会作证而不了了之。

虽然无人成功，但观察家都逐渐相信，在联邦传播委员会新任主席福勒（Mark S. Fowler）极力推荐的自由市场哲学之下，三大网极有可能易主，而美国广播公司的股价也开始明显上涨。

特纳曾和两名得州的投机金融专家接触，但他们因为在银价方面的投资耗掉大半老本，正忙于收拾烂摊子无暇他顾。此外特纳还与保守派团体联系，不过律师考克斯表示并不相于。考克斯曾在 2 月中，安排特纳会见联邦传播委员会前任主席和一些委员，探讨收购行动中既定的程序。这次会议一曝光，尽管特纳否认有意进攻哥伦比亚广播公司，它的股价仍然开始上升。财务分析师都同意，一定有人在动哥伦比亚广播公司的脑筋，如果不是特纳，又会是谁呢？

希尔森—莱曼兄弟公司（Shearson Lehman Brothers）是美国运通公司的分支机构，三十一岁的莱文（Dennis Levine）则是其中的收购和合并专家。他曾见到特纳前来洽谈，想借助这家财力雄厚公司的投资建议及筹募资金能力。莱文自己很快便建立了一个获利颇佳的网络。出身平常人家的莱文，在金融界一帆风顺，从花旗银行等大公司一路升到希尔森公司的资深副总裁。自视颇高的莱文由于家庭背景而缺乏安全感，决心摆脱过去，平步青云。如今厕身华尔街“玩家”之林的他，年薪高达 60 万。他的专业技巧其实平平，但以擅长取得内线消息弥补不足而崛起。此外，投资金融业视为根本的道德禁忌，他也完全不放在心上。

五年来，莱文一直在各个重要投资公司和擅长处理购并的华利（Wachtel Lipton）律师事务所扎根。一见到特纳，他便决心离开希尔森。由于企业界刮起购并风，莱文之类的人炙手可热，他在德崇证券公司（Drexel）争取到董事经理的头衔及百万年薪。此外，他还和臭名昭著的波斯基（Ivan Boesky）过从甚密，并有协议向波斯基提供情报，并由波斯基向他支付 5% 因通风报信而成功的交易利润。当他告诉波斯基特纳有意收购哥伦比亚广播公司的消息时，波斯基立刻逮住大好良机，买进了该公司的股票。

粗人特纳

对特纳而言，美国广播公司是第一目标，但他却不知该公司的董事长戈尔德森（Leonard Goldson）已经和国际商用机器公司（IBM）及大都会传播（Capital Cities Broadcasting）秘密谈判了好几周。特纳向亚特兰大的银行筹钱，后者则建议他去见希尔森公司负责购并部门的宾厄姆（Richard Bingham）。特纳和贝文斯概述收购美国广播公司的意图，宾厄姆及手下礼貌地倾听，然后有人发话：“这是不可能的！你不能只用 5000 万现金对美国广播公司这种 30 亿的大公司发动攻击。”宾厄姆确切地指出，收购美国广播公司至少要 25 亿美元，换成哥伦比亚广播公司更高达 35 亿，特纳反驳道，这正是我们来这儿的原因，指望你们用最好的方法完成交易。

几天之后的 1985 年 3 月 1 日，美国广播公司表示可以接受大都会传播公司每股 120 美元的现金价。这个惊天动地的大消息直到 13 日才公开。《纽约时报》写道，一家名不见经传的传播公司以 35 亿美元买下美国广播公司，足以成为近年最轰动的商场故事。

特纳全无心理准备，但一得知便立即把目标转向哥伦比亚广播公司；而

美国广播公司遭收购的消息，令哥伦比亚广播公司陷入惊慌。创办人佩利向希尔森公司求助，“你们也不想那个粗人特纳接掌我公司吧？”佩利这么说，同时要求希尔森不要承揽这项业务。特纳并不知情，只是觉得奇怪，宾厄姆怎么突然不见踪影。

希尔森的董事长鲁滨逊（Jim Robinson）是个和特纳风格迥异的银行家，一心想把美国运通公司经营成世界级的金融服务业帝国。他乐于协助哥伦比亚广播公司，下令以利益冲突的理由送走特纳。希尔森的主管人员刘易斯（Sherman Lewis）向特纳表示抱歉，还故作无辜地介绍他去找赫顿公司（E. F. Hutton）试试看。

特纳曾作了其他的尝试，但都洽谈不成，后来他想由德崇公司负责，但哥伦比亚广播公司已经抢先一步，付出可观保留金确保它不接受其他客户委托，因此接下来九个月，当三大电视网纷纷易手时，德崇只能看着丰厚利润干瞪眼。

特纳急于有所行动，免得拖得愈久哥伦比亚广播公司就愈有时间建构防御工事，于是找上赫顿这家老字号。

赫顿公司在 80 年代不但获利下降，声誉也大不如前，但也因此极愿重出江湖厮杀，像收购哥伦比亚广播公司之类的大案子正好能迅速重建公司褪色的光芒，于是衷心欢迎特纳这个客户。他们很快达成协议，先付 200 万美元保留金，接着再分阶段支付“成功费”，最后总金额超过 3000 万。赫顿的购并主管古德（Daniel J. Good）视此为公司翻身的良机，不过赫顿内部没有人对联邦传播委员会规定的交易过程有实际经验，却是不争的事实。

小虾吞大鱼

同年 3 月 5 日，福勒公开向众议院小组委员会作证表示，联邦传播委员会正认真考虑去除接管电视网的主要障碍。福勒提议，有意接管的人在试图取得控制权时，应当把新近取得的股票交给信托公司保管，这段期间，委员会将不会否决接管行动，如果成功，再依正常程序申请转换执照并取得委员会同意。

然而在当时，攻入哥伦比亚广播公司这样的传播帝国仍是十分不可思议。大多数分析师同意，该公司的股票市价偏低，被评为“不具收购价值”。怀曼和佩利尽管毫不相似，但同样坚定地要维持哥伦比亚广播公司的独立。而法规方面的考虑，似乎足以保证该公司免于被接管的威胁。

古德不受这些想法阻挡，积极地建立起三十人小组协助特纳达成心愿。古德才进赫顿公司半年，非常高兴能领导这次高层次行动，并打算借机巩固地位。当特纳带着贝文斯和法律顾问出席第一次策略会议时，古德已经拟妥作战方案。他并没有受限于特纳资金不足的状况，指出最高贷款额只有 4 亿的小虾米特纳广播公司，惟有靠哥伦比亚广播公司自己股东出资的方式，才能吞掉价值 40—50 亿的大鲸鱼。

古德认为，特纳可以靠出售哥伦比亚广播公司的电台、电视台、音乐台和杂志出版公司等资产，筹划取得真正目标——哥伦比亚广播公司电视网所需的资金，搞不好还可赚上一笔。这个建议完全吻合特纳从父亲那儿继承过来的哲学，那就是“可用别人的资金时，绝不用自己老本”，所以当古德提出两步骤的计划，第一步是以票券、债券和特纳广播公司股票等非现金，交

换哥伦比亚广播公司股票时，特纳同意了。

特纳注意到，哥伦比亚广播公司股价不断上升，从 2 月初的 72 美元升到 3 月中的超过 100，但是他并未得知是波斯基大幅买进所造成。特纳知道，自己终将会需要现金和额外的信用保证，所以和一长串的人洽谈，寻找伙伴。表示兴趣的不是没有，但都只肯出区区 5000 万现金，根本不够，这和比费（Warren Buffet）砸下 5 亿美元供大都会传播公司买下美国广播公司相比，真是相形见绌。

难越雷池一步

赫顿和德崇公司及米尔肯（Mike Millken）主导的高收益垃圾债券市场向无渊源。赫顿采取保守的精英策略，仰赖长期的客户关系，可是客户却不断流失，被野心勃勃、为达目的不择手段的新型投资公司抢走很多生意，于是才挖来古德等人，谋求东山再起。《华尔街日报》写道：“不必多花脑筋便想得到，要完成特纳的交易就必须联络垃圾债券市场寻求资金。”

对赫顿或其他华尔街公司而言，替美国电话电报或通用汽车等绩优股筹措几亿美金均非难事，但为了接管哥伦比亚广播公司而替敌对力量筹 500 万美金则另当别论了，偏偏此时赫顿因管理不善而爆发诈欺案，使得信用跌到了谷底。

随着普遍猜测特纳将对哥伦比亚广播公司出手的声浪甚嚣尘上，特纳开始拒见媒体。《华尔街日报》形容，“南方大嘴巴闭上了”，他的沉默几乎使怀曼和哥伦比亚广播公司人员发狂。怀曼痛斥他是“极端分子”、“没有正确道德意识”，还说“报道归报道，财务迹象并没有显示特纳正试图收购哥伦比亚广播公司”，然而聪明人都听得出他话中的焦虑不安。总之，哥伦比亚广播公司人员很高兴得知，公司已经向美国的一个银行团要求增加 15 亿美元信用额度，以及向国外银行团要 7.5 亿美元，可以用来收购其他公司或重新买入哥伦比亚广播公司的股票。这使得特纳或任何人更难越雷池一步。

不过，有些投资银行家却觉得怀曼和哥伦比亚广播公司太不了解特纳了。在他冒失的公众形象下，隐藏着极度敏锐的财务洞察力。怀曼虽表示不把特纳放在眼里，却着手把特纳和极右派扯在一起，以致特纳在 3 月底竟被传唤，前去说明和保守团体的关系，与此同时，哥伦比亚广播公司动作不断，并修改董事会章程，删除持股 10% 以上的股东便可召开特别股东大会的规定。

到了 3 月 30 日，波斯基向证券交易委员会提出文件，揭示自己持有 8.7 % 哥伦比亚广播公司股票，因而成为该公司最大单一股东。哥伦比亚广播公司立即展开反击，向联邦法院指控波斯基不但以非法手段集资购入股票，同时没有在文件中坦白与特纳的对话情形。波斯基希望哥伦比亚广播公司在 92 元平均入货价上添些费用买回，也遭拒绝。哥伦比亚广播公司展现强势作风，摆出准备和任何胆敢动它主意的人拼斗到底的架势。

突然之间，怀曼的策略产生了反效果。金融媒体界盛传哥伦比亚广播公司将和时代或通用电器合并的谣言，股票立即攀升到远超过波斯基要求的 110 元价位。市场分析师重新估价，《商业周刊》报道，光是哥伦比亚广播公司的电台和电视台资产就高达 27 亿。波斯基告诉《华尔街日报》，“买哥

哥伦比亚广播公司股票划算得好比用五角买一块钱。”谣传佩利已准备必要时介入，而怀曼则在股东大会上极力澄清，表示特纳没有财力接管任何一家电视网。不论如何，哥伦比亚广播公司创立以来从没遇过如此不寻常的局面。

1985年4月18日，特纳走上纽约广场旅馆的讲台，大厅内挤满了200多名记者、分析师和投资专家，他直视着现场转播的摄影机，冷静地向哥伦比亚广播公司宣战。他以不自然的平板声调，念完律师准备的两分钟声明。这个消息令整个大厅沸腾，但特纳谨遵指示，转身走下台，表示自己不便说明，但他的投资专家古德将回答诸位问题。

古德解释，特纳广播公司已向证券交易委员会递出提案，打算用高收益票券、公司债券和特纳广播公司股票，交换哥伦比亚广播公司的所有上市股票，总值将高达54.1亿元，也就是每股175元。古德表示，散户和法人都是他们的诉求对象。

这项宣布立刻引起轩然大波。哥伦比亚广播公司集中力量在公关方面诬蔑特纳和他的行动意图，此举显然奏效。史密斯·巴尼投资顾问公司(Smith Barney)的媒体分析师认为特纳的构想荒谬可笑，他们认为特纳实际上就是要求哥伦比亚广播公司上市股票的股东成为他的债权人，而这其中超过七成的股东，是负有某种信托责任的法人机构，作风谨慎保守。特纳期望股东把在一家赚钱企业上高收益的投资，转换成对一家小得不成比例公司的债权。为了取得相关的本金及利息，他也承认必须出售哥伦比亚广播公司的大部分非传播业资产，以及某些电台和电视台。

“看着这幕景象，特纳怎么可能成功？”加贝利(Marico Gabelli)这位投资经理问道。

哥伦比亚广播公司的节目部主管西尔弗曼(Fred Silverman)则说：“新闻炒得很热，报纸因而行销。但是如果这件事真的成功了，我会觉得美国没有公理正义。”

从有线新闻网离职的肖尔，虽与特纳意见相左，却提出了和其他人相异的观点。他警告：“要记住两件事。第一，大家告诉他不可能办到。第二，他目前为止做成功的每件事都是原先认定不可能的。”

当哥伦比亚广播公司竖起法律防御工事对抗特纳的当口，波斯基决定入袋为安，悄悄卖出持有的哥伦比亚广播公司股票，拿着3200万美元脱离战场。

抵死不从

哥伦比亚广播公司各方炮火对准特纳，三天后召开董事会，展开全面反扑。怀曼继续主攻特纳的道德问题，听起来比特纳还更像特纳。怀曼说，他关切特纳“和某些意识团体挂钩的情况，而这些力图取得哥伦比亚广播公司新闻控制权的势力，正威胁到新闻乃至整个美国的独立和正直”。

然后哥伦比亚广播公司呼吁证交会，以财务不健全的理由驳回特纳，此外还指称特纳广播公司从来没有赚过钱，超过十年的公司帐务都不清不楚，没有如实陈述1983和1984年的收入，影响到部分现在用来交换的公司债券基础；同时提出一份查帐公司作的报告，预测如果哥伦比亚广播公司和特纳广播公司合并的话，将在1987年破产；连无法证明“雄鹰”篮球队的部分亏损这件事，也被哥伦比亚广播公司挖出来做文章。最后哥伦比亚广播公司在

递交给证交会的文件中，表明了抵死不从的立场。

华尔街一致认为，特纳一旦接管哥伦比亚广播公司，该公司价值便会减少二成。重大代价似乎在所难免。

哥伦比亚广播公司的下一步，是向纽约州及联邦法院控告特纳广播公司犯了一长串其他的证券违法行为，以及预谋欺诈。紧接着，又提出特纳在财务上不负责任的表现和不道德个性，长篇大论、一一举证反对哥伦比亚广播公司易手，不仅质疑特纳不适合经营电视网，连他身为传播业者的身分都一并挑战。

哥伦比亚广播公司在华府方面的说客也没闲着，他们向所有议员及联邦单位施压，要求调查特纳“掠夺”美国传播宝物之一的行为，随即有了效果。司法部表示会在三十天内把任何违犯反托拉斯法和其他法令的情况，交付评估。

猛烈反击

怀曼亲自打电话给国内外十四家银行及有来往的一些投资公司，明白表示不要它们和特纳打交道，否则这种有“严重利益冲突”的行为，将使哥伦比亚广播公司诉诸法律。他还暗示，可能还会更改公司与一些当家台柱的合约，如果接管或易手发生，合约便会自动作废。

特纳没有预料到哥伦比亚广播公司反击的猛烈和有效程度，于是打算重组智囊小组，指示古德检讨这种不花现金的收购方式。看来怀曼的经营作风虽饱受批评，仍是个不能轻视的敌人。怀曼已准备一搏，以特纳之矛攻特纳之盾，强调特纳广播公司接管哥伦比亚广播公司会带来不良的影响，因为特纳和特定的种族和宗教团体关系非浅，立场不够超然，而且与加盟台、创作者、广告客户和员工的关系，也将受到波及。

虽然最近的可靠估算显示，哥伦比亚广播公司清算后的价值应有 80 亿，比特纳的出价高出近 30 亿，所以应该可行，但华尔街方面在哥伦比亚广播公司的反特纳全面袭击之下，开始不再把特纳放在眼里。哥伦比亚广播公司股价从特纳公布声明那天的 117 美元高点，跌到两周后的 102 美元，没人看好特纳。他自己也知道，必须有足够现金才可能成功，所以拼命地寻觅伙伴。受困于赫顿方面的缺乏经验，以及大部分资金来源遭到哥伦比亚广播公司封锁，他转向甘尼特公司的诺哈思（Al Neuharth）求援，偏偏甘尼特正在和时代秘密洽谈合并一事，无暇他顾。即使几个月前热衷要投资特纳广播公司两亿的保资公司也开始退缩，表示由于母公司万全人寿可能成为哥伦比亚广播公司优先股（preferred stock）的最大持有者，所以若供给特纳资金，会涉及利益冲突。这些说词都只是借口，只显示特纳和赫顿的投资顾问们，都无法克服哥伦比亚广播公司向保资施加的强大压力。

讲究隐私权的怀曼，原本也不愿亲自上阵抛头露面，但他证明自己在面对接掌公司五年来最艰巨的挑战时，是个冷静、自信而老谋深算的策略家，总比敌人抢先一着；而受限于证交会规定的特纳，却无法发动一贯的耸动言辞攻击，只能保持缄默。

在对付特纳的同时，怀曼为了证明哥伦比亚广播公司运作一切如常，竟还抽空在 5 月初完成以 1 亿现金收购五家广播电台的交易，使得哥伦比亚广播公司成为全美最大的广播集团。怀曼承认，特纳占用了他一半的工作时间，

不过他是个热爱工作的专业经理人，不是只想赚取百万年薪就算了。怀曼无畏无惧的做法赢得媒体的称扬，不过哥伦比亚广播公司的董事会却似乎毫不领情，好像认为是怀曼而非特纳引来了这么多麻烦。

怀曼也不太得佩利的欢心。在特纳行动公开后，曾短暂入院的佩利，终于打破沉默：“哥伦比亚广播公司不只是一盘生意，它代表着公众的信托。超过半个世纪以来，公司就是我的生命，对我的意义绝不能用金钱来衡量。冒着失去它的危险，等于在鲁莽地玩弄公司前途和大众的利益。”在哥伦比亚广播公司内部，怀曼和佩利愈来愈势如水火，创办人佩利的这番谈话，更无助于弥补两人裂痕。佩利无法原谅怀曼把他逐下董事长位置，以及腰斩他进军有线电视的计划。至于怀曼，则发现佩利对他保卫哥伦比亚广播公司的努力，半句嘉奖也不提。佩利呼吁由“可信赖、负责任、拥有技巧、禀赋和勇气，以及自律和坚忍品质的人领导哥伦比亚广播公司，以不负社会期望”时，指的好像也不是他。怀曼不禁开始怀疑佩利的意图。

特纳对哥伦比亚广播公司家务事可没半点兴趣。华尔街方面虽把他描述成好大喜功又刚愎自用的梦想家，他却同时在脚踏实地地为大战埋下伏笔。早在首府传播接管美国广播公司前，他就知道买下三大电视网之一是可以办到的事，他派法律顾问范得曼（George Vandeman）和贝文斯去打仗，自己暂时抽身思索，为何数字上看来可行的事，市场反应会这么差？

范得曼说：“在哥伦比亚广播公司一役中，贝文斯和我就像连体婴般形影不离。特纳负责构想，贝文斯负责财务，我主导法律事务。哥伦比亚广播公司绝对没有轻易罢手的意思，怀曼真是难缠，而华尔街那些人更是把我们当作笑柄。”

就在特纳的计划看来要胎死腹中之际，证交会同意了特纳广播公司登记的方案，一周后特纳向联邦传播委员会提出有力而详尽的档案，投资圈的反应立刻转变，哥伦比亚广播公司股票重新攀升到 118 元的价位。投资人现在终于弄懂了特纳用来招徕的资产水准，于是趋之若鹜。

和怀曼渊源极深的参议员伊格尔顿（Thomas Eagleton）开始介入，要求联邦传播委员会举行针对向三大电视网展开敌意接管的听证会。

范得曼表示：“一旦我们令投资人明白，合并后的公司会是怎样一番景象，而这些证券将如何得到偿还后，金融界慢慢对这笔生意生出敬意。显然哥伦比亚广播公司一开始就知道这样做是可行的，所以才会那么着急地反扑。”

再度出发

联邦传播委员会前主席费维斯（Charles Fervis），现在是在华盛顿执业的律师。他代表特纳力陈：“哥伦比亚广播公司的面貌必将改变。我们要直接诉诸股东，让股东来决定哪一方面提供的利益较高。”当他在初步听证会中被告知，特纳“显然有资格经营电视网，不论是在亚特兰大或纽约”的结论时，不禁十分满意。于是特纳准备再度出发，亲自游说持有哥伦比亚广播公司股票的法人机构。至于古德，则替特纳有意出售的哥伦比亚广播公司部分资产联络买主。虽然有人批评他跑得太快，不过反应良好，出价已经高达数十亿美元。

金融圈仔细观察之后，猛然发现特纳的提案其实值得信赖。古德解释：

“我们计划把各种资产交给清算信托基金处理，并聘请独立的信托管理人。资产在两年期间内逐一卖出，收入则分配给公司股东，股东将得到大约是目前五倍的红利，直到通过出售资产的收入全部套现为止。我以前曾成功地运用同一手法，现在打算如法炮制。信托基金自有本身的价值和交易，收入将同样地分配给所有股东。”

费维斯警告股票持有人：“别不把我们看在眼里！如果哥伦比亚广播公司管理阶层真的做得很好的话，特纳出招又何以令他们如此焦虑？”

到了7月初，特纳气势已成，但大多数股票持有人仍在期待一个拥有真金实银的新买家出现，把价钱拉抬得更接近特纳的评估。此时股价飙涨接近120美元，并且因为预计特纳会添加现金的比例而前景乐观。华尔街方面认为，万一特纳撤退不玩了，股价会大跌。

最后王牌

事到如今，哥伦比亚广播公司要免于沦陷，只剩两个选择。第一是吸纳大批股票，使债务猛升，令特纳之类的收购者负担不起；第二是拿出大量持股，令特纳难以获得三分之二的所有权，因而不符合纽约州法律中控制权易手的规定。

费维斯认为，即使在纽约州严格的接管新法下，也没有太大困难。没错，是需要67%股东同意，但哥伦比亚广播公司的散户股东不多，可以说是由法人所控制，而法人关切的重点，只在为投资取得最大收益。

那年6月上旬，特纳百忙中抽空参加大儿子特迪在堡垒军校的毕业典礼，然后返回阿瓦隆庄园。他在前一年以800万美元买下这个位于佛罗里达州北部的8100英亩产业，并把妻小安置在这儿。在哥伦比亚广播公司一役期间，古德曾来作客，对阿瓦隆的浑然天成之美赞不绝口。

古德对特纳的学习能力印象深刻，也记得特纳和友善的布朗间深厚的关系：“光是看着他俩带着狗、牵着马在一起的情景，就会油然而生一股感情。虽然特纳正在努力试图接管世上最大的电视网，可是生意绝非他的首要之务。”

正当特纳有了成功的信心，哥伦比亚广播公司却在7月3日打出最后一张王牌。怀曼提出所谓的“创造性保护股东”方案，宣布以150美元的价位买回640万股。市场反应热烈，哥伦比亚广播公司股价再次上升，从112元涨到超过125元。尽管如此，特纳还是相信他提出的方案终能胜过一筹，何况他打算把支付结构改得更吸引股东，175元的出价中将近百元是现金，比哥伦比亚广播公司只付40元现金高出不止一倍。

然而特纳和手下仔细阅读了哥伦比亚广播公司的计划方案后，才明白怀曼所谓的“创造性保护股东”是什么意思。这个方案的关键防御重点，在于总数8.8亿美元买回股票所需款项中，有1.25亿将采用筹募方式。哥伦比亚广播公司将向五家主要的法人投资机构发行优先股，并可在介于110元和150元之间的价格，转换成普通股。如果哥伦比亚广播公司易主，这五家法人有权把优先股转换成买方公司的证券，但不用付出典型的高额差价，同时使哥伦比亚广播公司的负债比率保持在极低水准上。特纳除非有本事全部付现金，否则根本无法维持。此外，即使特纳筹到钱欲购入这些优先股，哥伦比亚广播公司也有权拒绝。最后就算特纳克服万难取得控制权，仍至少有十年

时间要面对优先股变化的问题。哥伦比亚广播公司的防御措施不只集中在优先股，买回股票中的 111 美元，是以等值面额的十年期投资票券支付，条文中的言下之意是禁止公司抛售主要资产，也不许超过某个资产负债比率，而且规定得比优先股部分更严格，只有公司大部分董事通过，才可废止这些规定；如果哥伦比亚广播公司被收购，连推翻规定权也将作废。

特纳的第一个反应就是诉诸法律，控告哥伦比亚广播公司董事违反本身对股东的财务责任，此外也要求联邦传播委员会判定这项方案是否构成控制权易手。如果成立，便需先征得委员会同意。特纳知道他最大的希望，就是法官判决哥伦比亚广播公司苛刻已极的条件不合法而予以推翻。

古德充满信心，表示特纳广播公司将在法庭上指出哥伦比亚广播公司的违法之处。开庭日期订在 7 月 24 日，不过特纳却决心打破缄默，开始反击。

超级营业员

几天之后，他在全美新闻俱乐部聚会上大肆攻击哥伦比亚广播公司的方案独断独行，并指出该公司打算以付现方式买下佩利的股份，不像别的股东每股拿到 40 元现金加 110 元票券，因此涉及逃税和不公。

不待法律程序开始，他和贝文斯及范得曼便急着四处奔波，会见可能的投资人或伙伴，古德方面则专注争取占 70% 的法人机构。范得曼回忆：“我们跑遍全国，无论是公司、有钱人、基金，只要可能拿钱出来或买下我们打算出售的哥伦比亚广播公司资产，就一个也不错过。”

他们受到各方的欢迎，而特纳也发挥了超级营业员的擅长，令这些投资者明白从哥伦比亚广播公司产业可赚进的利益。范得曼回想：“看看后来蒂施（Larry Tisch）对哥伦比亚广播公司下手的情况，简直像在照抄我们的版本。”

特纳在此紧张过程中，还抽空观看战绩不佳的“勇士”队打球，此外他也偶尔直飞华盛顿，来到那年稍早成立的“让世界更好协会”办公室，为这个关怀环保和人权的组织，花几个小时募款。

具有生态保护顾问经验的贝尔福德（Tom Belford）说：“特纳和我接触，到了 1985 年 2 月，他等到了 50 万资金，让我入董事会。他有感于重大议题未能得到充分报道，因此设立这个协会，出资拍摄电视纪录片。他严守非营利的分界线，而且延请的董事大多是外国籍，以顾及全球性。我的工作主要是筹款，而特纳广播公司除了出资，还提供纪录片播出的时段。”

根据贝尔福德的说法，特纳一开始就扮演活跃的角色，卡特、库斯托等名人能加入协会，更是得力于他。贝尔福德表示：“当时我们都知道关于哥伦比亚广播公司的事，但他一直十分投入这个组织，并且把事情分得很清楚。这个协会基本全出自他的构想。”

哥伦比亚广播公司新闻主播丹·拉瑟由于被认为具有左倾及自由派立场，引来保守团体声讨。而这些保守分子觉得很奇怪，原本极端爱国的特纳，突然之间改变了立场，而且原因不明。

特纳的得力助手伍斯勒，认为其中并无神秘之处：“特纳比以前强得多，也更可靠。我认为他现在只是能够自在地让外界看到他的本来面貌。为他工作五年以来，我的确目睹了特纳历经几次重大的转变。”

一年前，特纳坐在办公室收看洛杉矶奥运会转播，然后走进旁边伍斯勒

的办公室。伍斯勒问他：“出了什么事？”

“伍斯勒，问题就出在这里，”特纳指向荧屏，“我们不该抵制 1980 年的奥运会，苏联也不该抵制这一次。你知道下次在哪里举行吗？”

“汉城。”伍斯勒有点茫然地回答。

“苏联人八成不肯去韩国的，”特纳说。“我要你立刻去莫斯科，说服他们和我们合作买下汉城奥运转播权，确定没人会采取抵制行动。”

一周后，伍斯勒已经在莫斯科，向苏联人提出这个大胆的提议。对方有些犹豫，并询问何以特纳广播公司未能转播 1984 年的友谊大赛？伍斯勒不愿承认是迫于政治压力，只好拿时机不对搪塞。

伍斯勒耗了三周，谈判气氛友好但毫无结果。因为时机显然不对。当时苏联人正急于向国际社会展现戈尔巴乔夫实行开放政策的成果，所以提议在 1986 年，与特纳共同制作介于两届奥运中间的亲善大赛，由自 1976 年蒙特利尔奥运以来，便没有同场竞技机会的美、苏运动员对抗。但伍斯勒犹豫不决，因为苏联方面刚在堪察加半岛上空击落一架南韩客机，时机真是糟得不能再糟了。

特纳的反应却是立即而压倒性地赞同，一听到这项计划便向伍斯勒说：“我们就这样办！”苏联方面提供设备和运动员，特纳只需要出一点钱，派出特纳广播公司摄影人员和若干英语解说员即可，而由伍斯勒负责克服国际奥委会和里根总统方面的异议。前所未有的这场比赛还不到十个月就要举行了，所以伍斯勒只好退出接管哥伦比亚广播公司的行动小组，全力促成有史以来最昂贵的一场私人奥运级大赛。

大鱼吃小鱼的世界

1985 年 7 月 29 日，有线新闻网播出一条很短的新闻，指出“特纳广播公司主席正在洛杉矶与米高梅公司会谈”。特纳方面的消息来源则放话澄清，特纳只是在和一群不同的电影公司洽谈接管哥伦比亚广播公司一事。

范得曼说：“我们都看得出大势已经有了改变。特纳从 1981 年开始就不停地和柯瑞安联系，1985 年 7 月初柯瑞安打电话告诉特纳，准备出售米高梅。我和他及贝文斯到加州谈这件事近三周，完全把哥伦比亚广播公司抛在脑后，由赫顿那边自行处理。7 月底之前，我们和柯瑞安谈得很投入，特纳知道不可能同时进行两个交易，而看来米高梅这桩比较可行。”

古德说，就在赫顿公司准备向哥伦比亚广播公司股东提出现金比例更高的新方案前一天，贝文斯来电告知，他们和米高梅谈得很好，所以特纳要赫顿方面暂停一切计划。古德和小组成员垂头丧气，一心指望借此扭转颓势的赫顿董事长霍尔曼（Bob Horman），也一夕之间美梦破灭。

与此同时，柯瑞安放话说，埃及富有的法亚德（Fayad）家族也准备出价，使得特纳这条鱼急忙跑到洛杉矶上钩。特纳决定先丢开哥伦比亚广播公司，米高梅才是当务之急，否则超级台长期的生存能力将受到广告客户的怀疑。而且特纳也担心，在开支持续上升的情况下，利润会大受影响。他说：“我们买电影的价钱愈来愈贵，包括米高梅在内的一些电影公司，甚至根本拒绝授权给超级台。”由于超级台贡献了超过八成的特纳广播公司利润，所以特纳觉得他必须尽快采取行动，保住他的核心事业。他认为，这是个大鱼吃小鱼的世界，惟有扩张才能生存。

谈话时静静凝视对方、不时咧嘴而笑的柯瑞安，是个心狠手辣的商场高手。他并没有使米高梅在电影事业上大展鸿图，但这无妨，已经有 10 亿家产的他，正打算再作成一笔交易，并且成功地使财产暴增一倍。

立即上钩

不久前，柯瑞安进行两次重组，让米高梅担负起超过 7 亿美元的长期债务，自己的老本不但全部取回，而且仍保留米高梅和联合影业的控制权。特纳抵达米高梅后，柯瑞安表示如果能在两周内达成主要协议，他便暂缓举行竞标。这种明快作风深合特纳之意，于是立即上钩，既然做不成佩利，做成迈那（米高梅创办人）也不错。

怀曼采取的拖延战术，正巧击中了特纳的弱点。极易感到厌倦的特纳，之所以能维持住对哥伦比亚广播公司的兴趣是因为同时还有其他事正在进行。举例来说，在宣布向哥伦比亚广播公司展开行动的当时，他也完成了和“统全国际”公司（Omni International）的交易，买下位于亚特兰大市中心十四层的综合大楼，不久后成为特纳广播公司有线新闻网的新家。

他常说：“如果确知有价值的话，多付一点又何妨。”1985 年 7 月的一个下午，特纳走进米高梅办公室，开始对自己的这句格言进行最严厉的考验。

柯瑞安信心十足，把特纳耍得漂亮极了。柯瑞安要求彼此直接交易，不要投资银行家、外界律师或顾问插手。米高梅这边就是他自己和董事长罗思曼（George Rothman）代表，另一边就是特纳、贝文斯和范得曼。特纳兴奋透顶！当时他刚开始看皮特曼医师，脾气还没有明显改变，而他已经下定决心，不要空手而返，并满腔热情地告诉贝文斯和范得曼：“我们就要买下超过三分之一的最大影片库了。”

奇怪的是，特纳的阵营中没有人打个电话到伦敦，向法亚德家族查证一下柯瑞安的说法。否则，就会知道柯瑞安只是虚张声势而已。当柯瑞安冷地宣称，价码是每股 29 美元，总计 16 亿美元，不合免谈时，特纳眼也不眨。接着柯瑞安出了狠招，表示他仍将保留联合影业，老华纳影库的 1457 部电影，以及基思·奥菲厄姆电台（RK0）的老电影版权。

特纳得知，最近有人出价 22 元一股被拒，如今柯瑞安竟然为只有一半的公司资产，索价超过将近三分之一，然而他还是表示：“如果包括老电影在内，我就付这个钱。”

贝文斯听到这句话时，差点当场呛死！这位会计师估计米高梅的股价大约介于 24 到 26 元一股；至于使用传统方式估价的大多数财务分析师，则认为应低到 22 元的价位。贝文斯后来解释：“回想当时，我们知道 29 美元的确太高，或许以竞标方式可以少 3、4 元一股，不过为了区区 2500 万美元，却也可能失去我们渴望买到的这家公司。”贝文斯条理分明的财务管理技巧，使特纳能毫无后顾之忧地不断花钱开拓事业，如今贝文斯似乎也感染上特纳的旺盛买气。

谈判从 7 月 25 日开始。范得曼印象深刻：“我们马不停蹄地工作，特纳发挥洞察力，见前所未见，他甚至已经谈到替老片子上彩色的事，但完成交易细节，则全靠贝文斯和我了。我俩共住了将近十天，最后特纳在周末前敲定一切。”

达成协议

经过整个周末的再次谈判后，最后在 8 月 5 日早晨 6 时大势已定，又谈了二、三个细节，终于由米高梅副董事长向媒体宣布，“协议已经达成，以 29 元一股，亦即大约 16 亿美元的现金价，米高梅将并入特纳广播公司，成为该公司完全拥有的子公司。”

自从三十多年前通用轮胎买下基思·奥菲厄姆之后，这还是第一次有大制片厂被传播业者收购。特纳连接受道贺的时间也没有，当天赶到纽约，参加宣布明夏在莫斯科举行友谊大赛的记者招待会。

和米高梅的交易谈得太快了，以至于特纳这方的人马连帐也来不及查。通常买方可在签约到交易完成中间检验财务报表的正确度，可是柯瑞安一步也不肯让：“我才不要呆坐在一旁干等，又不知道交易究竟成不成呢！”他告诉特纳：“你有一周的时间作最后决定。”

40 名律师和会计师立刻涌进米高梅，剖析财务资料；另一组法律专家则负责分析和查证米高梅影片库的数千份个别授权合约。他们发现数字漫无组织，但亦无重大缺失，法律事务所作下结论：认为影片库部分在 1985 年至少可以有一亿的进帐，此外还有 6 部已经制作完毕、正等待上映的新片，不过柯瑞安给的限期太紧迫，所以没人有时间看一遍这些产品，基于同样的理由，也无暇审视电影制片厂的情况。贝文斯后来说：“当时根本不知道，原来制片部分已经无可救药了！”

特纳补充：“柯瑞安又不是笨蛋，他知道自己想卖的是什么，而他出售的正是公司有问题的部分，然而如果某个东西状况极佳，通常也不会待价而沽了，对吧？”柯瑞安不但要求签下一个绑住特纳的刀枪不入的合约，还坚持全部付现，这产生了一些问题。他提议带特纳去贝弗利山引介给米尔肯，协助特纳筹足款项。

米尔肯眼光独到，每天勤奋工作十五个小时，而且专心能力超乎想象。他已把费城一家中型证券公司，改头换面成华尔街新兴的一方之霸“德崇证券公司”。他和一些极具争议性的人物做生意，其中包括波斯基。他擅长集资，替电讯传播、鲁珀特·默多克（Rupert Murdoch）以及米高梅等缺钱的公司，找到数十亿美元。米尔肯在 1984 年初替柯瑞安从垃圾债券上集资 4 亿元，柯瑞安因而得以把米高梅大部分负债再延长十年。不到一年后，柯瑞安又找上了德崇公司，希望协助顺利出售米高梅。米尔肯的手下布朗（Michael Brown）被派去帮助柯瑞安，但柯瑞安自己直接和特纳谈判，所以布朗只参加表面而且初步的协商。

贝文斯春天时也找过米尔肯，请他为特纳欲接管哥伦比亚广播公司一事筹措资金，结果发现怀曼已经抢先一步，找上德崇设在纽约的财务部门。米尔肯当时刚替鲁珀特·默多克筹到 19 亿元，买下了大都会媒体公司（Metromedia），这家公司后来在默多克的福克斯传播网扮演了重要的角色。喜欢视自己为社会科学家而非仅止于财务专家的米尔肯，多年来一直在预言着三大电视网的衰败。

早在 1981 年，他便告诉客户这个观点。稍早之前，专业杂志击败了许多老字号的一般性杂志就可以看出整个趋势。从投资角度来看，有线电视实在不怎么样，然而它是未来的主流。米尔肯真的心口如一，因为当银行拒绝贷款给马隆时，他挺身而出找到几亿美元，马隆的有线电视王国才得以茁壮发

展。

到了柯瑞安带特纳去德崇时，波斯基已经是米尔肯信息网的一个重要分子了。波斯基在德崇的年度客户大会上，猛吹自己买哥伦比亚广播公司股票赚了几千万的丰功伟业，还建议德崇几位有实力的客户加入他，以便把股价炒得更高，有人一状告到米尔肯那儿，指出波斯基行为不法，但米尔肯只说，其中必有误会，最后不了了之。

德崇购并部门的主管之一布莱克（Leon Black），在 1985 年 2 月想到一个主意，把米尔肯奇特的筹钱能力转化成实际的凭证，确立了米尔肯在垃圾债券买主世界中如救世主般的影响力。事情是这样的：米尔肯一旦答应替客户寻觅资金，便十分信守承诺，布莱克把这种承诺具体化为相等于货币的德崇“高度信用的保证函”。虽然上面从来没有米尔肯的名字，可是德崇的这种信函在银行很吃得开。

米尔肯最喜欢的就是特纳这种客户了——大胆、厚颜、勇于对抗体制，两人一谈就成。在特纳进攻哥伦比亚广播公司一役中被迫袖手旁观的米尔肯，很高兴这次有机会出力。米高梅的价格虽高，他仍保证筹足。由于米尔肯本来就是替米高梅办事的银行家，所以早把公司的损益平衡表摸得一清二楚，不必再花时间去了解。至于布朗，则继续替柯瑞安服务。特纳算是米尔肯的客户，虽然这样一来，德崇公司同时代表买卖双方，构成明显的利益冲突，但米尔肯答应尊重特纳广播公司所提供资料的机密性，绝不外泄。

各方疑虑

这回即使是德崇公司发出高度信用的保证函，也不足以平息特纳收购米高梅一事曝光以后各方的疑虑。《华尔街日报》在 8 月 16 日毫不留情地评论：“虽然有德崇的保证函，米尔肯能否筹到钱还在未定之天。即使米尔肯办到了，特纳能否支付这笔交易加诸在特纳广播公司上的庞大债务，仍是问题。”米高梅暑期档的片子，一部接一部地垮掉，而公布的制作费用则全部高得失控，这些不利因素，使得通常很信任米尔肯的债券买主，也开始批评他不该承揽这项业务。

米尔肯后来回忆：“1970 年时，洛里玛（Lorimar）影业有一个老影片库，在公司帐面上登记为零价值，我们就用这项资产的赚钱潜力为基础筹钱，以前从没有人用过此招。轮到特纳时，米高梅影片库的价值也被柯瑞安登记为零，而我们就用片库作为附属的担保品。因为录像带租金不断上涨，其实老片子是不断升值而非贬值的资产，对待纳而言，更是未来节目的保证来源。”不过还得劳驾米尔肯打个电话给波斯基，事情才能顺利进行。米尔肯叫波斯基大量吸纳米高梅股票，这样不但能支撑住米高梅股价，而且市场看到像波斯基这号专门居中牟利的银行家有所行动，都会认为特纳这笔交易会成功，一定信心大增，有助于米尔肯出清债券。波斯基大举进攻，最后赚到 300 万，和米尔肯均分。

这还只是小钱。一旦特纳利用垃圾债券筹款 14 亿美元的交易完成，米尔肯方面便可以得到 6840 万，但是要收到这笔筹款费，米尔肯必须替米高梅迅速恶化的财务想出办法。这绝非易事，因为包括《龙年》在内的接下来 4 部新片，已经耗资超过 1 亿，后来加起来得到的租金，却少于 500 万。贝文斯说：“真是糟透了！这些影片连拿去喂狗都不行，制片方面一蹶不振，搞得

情况雪上加霜。”

这时又冒出一个更严重的问题，危及整笔买卖。特纳与柯瑞安订于8月6日签约，但两天前米高梅把影片库的付费电视播映权，卖给一家小型的有线节目经销商“彩虹服务公司”。根据合约，彩虹得以禁止米高梅影片出现在包括超级台在内的若干有线电视网上。

柯瑞安控告彩虹，希望能够悔约，彩虹不甘示弱地反控。米尔肯介入说项，要特纳和柯瑞安用别的方法解决问题。六周后彩虹同意庭外和解，以5000万解约，其中大部分由柯瑞安支付。

如果特纳后悔而不想买下米高梅了，彩虹这件事刚好可以破除有利于柯瑞安的那份“刀枪不入”合约，让他全身而退，但是特纳并没有如此做，仍充满热忱，他已经开始和沃尔特·迪斯尼的总裁弗兰克（Richard Frank）讨论，希望将来能由他主持米高梅。

大势不妙

米尔肯方面，则遇上前所未有的市场阻力。债券买主握紧荷包，认为特纳广播公司和米高梅只有2亿流动资金，没办法偿付以昂贵的垃圾债券买入所欠下的钱；而米高梅出血不止的财务状况更是另一不利考虑因素。努力保持冷静的贝文斯说：“米高梅是个日益恶化的事业，我们并没有得到原先想买的东西。”米尔肯的垃圾债券买主再同意也不过了，他们并且担心，国会可能通过电视节目再传送的新法，令超级台关门大吉。

到10月初，柯瑞安和特纳终于达成协议，重新组合交易结构。维持16亿原价，但把每股26美元的现金部分下降为20元，差价以特纳广播公司的优先股支付。柯瑞安和其他米高梅股东，总计将得到5300万股的特纳广播公司优先股。由于特纳同意承担米高梅5.78亿债务，使得总金额达到27亿元，不过还可以扣除把联合影业卖回给柯瑞安的4.8亿就是了。

即使现金部分减少了，对米尔肯一向言听计从的买主仍然不肯就范。制片方面情况每况愈下，截至11月30日的一季就亏损了2600万美元。特纳原本想保留制片厂设备，以便为超级台制作新节目，如今大势不妙，特纳只好决定出售这个他尚未正式取得的资产。

他知道埃尔克斯（Terrence Elkes）这位有线节目经营者正寻找收购的目标，于是前往纽约交涉。范得曼回忆：“我们以为柯瑞安已经够凶了，结果遇上了埃尔克斯才知道难缠两个字是怎么写的。”

即使如此，特纳最终还是说服了埃尔克斯，以2.25亿元买下一半的制片厂和周围地产、加上一半的米高梅录像带公司。到了1月初，他们几乎达成协议，在未来五年内合资拍摄一系列电影。但仔细审核米高梅的资产，尤其是正在拍摄中的影片后，埃尔克斯肯定特纳必死无疑，并决定把投资减为1.75亿。

在米尔肯眼中，米高梅易手的这笔买卖成功在即，于是强力促销尚未出清的12亿美元债券。为了增加吸引力并安抚不安的投资人，他强迫特纳同意了一项新条款，使得特纳在仅仅六个月内便须偿付一半的债券，也就是6亿美元！

要是米尔肯失败了，对特纳未尝不是好事，然而在1986年3月25日，特纳广播公司终于骄傲地成为米高梅的新东主。半年前特纳兴冲冲地跑去加

州，以为自己即将买下全世界最有名的影片库，结果到手的却是一家濒临破产的公司，自己还欠了一身重债。特纳唯一能做的事，便是把事情往光明面想。

根据柯瑞安苛刻的交易结构，特纳被迫买下一些原本不想要的资产，包括制片厂、营销公司和冲片厂等等。唯一的胜利，就是让柯瑞安答应给予联合影业拥有的 1450 部影片，使他得到的影片总数达到 3650 部。特纳得到了向往已久的影片库，并估计至少有一千部具备耐久的商业价值，打算在超级台不停地播出，然而这些电影大多已经授权给他人，使得特纳还得等上几年才能使用。

特纳也开始怀疑，德崇公司究竟在帮哪一边。米尔肯在债券契约上又添了一条规定，不准特纳以现金支付给柯瑞安优先股的股利，除非债券买主同意，特纳也不得买回这些优先股，在特纳偿还至少三分之二的债券后，才能付柯瑞安现金股利。这些规定，使得柯瑞安不断得到特纳广播公司普通股作为红利。此外米尔肯还坚持，如果特纳广播公司股价低于 15 元，这些以普通股支付的股利，便需添加优先股为补偿，因而创造出可以无限制增加的机会。米尔肯的这些安排，使得柯瑞安拥有取得特纳广播公司控制权的好机会，最后还可以把米高梅再卖一次。

出售资产

特纳也明白这个情况，并保证在柯瑞安重新取得米高梅控制权之前，清掉所有的优先股。特纳投入 8500 万，让拍片计划重获生机，然后再度四处奔波筹措资金，以便偿付 9 月到期的债务。

德崇公司方面在没有事先征询特纳的情况下，便开始要求市场人士向除了影片库之外的米高梅产业出价。当 6 月初陆续有人提出价码时，特纳只好相信，除了出售资产别无他法能够得到所需的资金。米尔肯的老客户洛里玛公司，当时因制作《豪门恩怨》电视连续剧而快速扩张，同意出 1.9 亿购入米高梅的房地产和冲片厂。

那么又是谁，以 3 亿买下了传奇的狮吼标志、电影、电视、录像带制作公司和营销网呢？答案是柯瑞安。他净赚了 1 亿元，并得到把部分的米高梅再出售一遍的机会。柯瑞安在 1989 年向特纳表示，愿意用来交换特纳广播公司股票，不过没有谈成。于是柯瑞安在 1990 年，找上了来历不明的意大利暴发户帕雷提（Giancarlo Piretti），结果发生问题，柯瑞安、帕雷提和提供帕雷提收购资金的法国里昂信托（Credit Lyonnais）银行，三方陷入国际法律诉讼，而且可能缠讼到本世纪末。目前则是里昂信托取得米高梅控制权。

至于特纳，则终于在 1986 年 6 月 6 日宣布完成出售米高梅资产，好不容易喘了一口气。为了米高梅 2110 部经典老片，加上华纳和基思·奥菲厄姆电台的 1450 部电影，他总共付了 11 亿元。为了这些，他不得不出售米高梅的所有其他资产，但是还留下了数十座奥斯卡金像奖，排列在特纳广播公司经理办公室那一层走道边。

他得到了《乱世佳人》、《绿野仙踪》、《北非谍影》等名片。其中多数是黑白片，大约 700 部是无声片，平均每部花了他 30 万美元，但如今连半小时的电视喜剧也要耗费 30 万到 45 万，使得原先觉得他当了冤大头的分析家，也开始改变观点。近年来三大电视网制作的节目简直是在比烂，所以原

先批评特纳不遗余力的人才了解，很多人真的宁可看被特纳比作伦勃朗（Rembrandt）名画般的、具备永恒价值的老片。

特纳认为自己虽付出得比较多，但由于他拥有需要电影的播映网，所以这笔资产对他而言最有价值。此外，他也喜欢老电影，不过他也说：“我从未做过像这么刺激的事，就好像在暴风雨中驾帆船或搭飞机，你只能扣上安全带，希望能够平安无事。”

他完成接管米高梅后不久，好莱坞方面决定重新认识一下这个大胆好事的南方人，因此请他去出席某个场合合作演讲。范得曼说：“演讲前，我和特纳待在旅馆房间，看得出他一点也不知道等一下要讲些什么，他真的根本想都没有想。”

游走边缘

二十分钟后，仍然没有任何概念的特纳带着范得曼下楼。范得曼回忆：“我有点紧张，并告诉他，事情不会这么容易。你是这儿的新人，人们也许不会友善地迎接你。”特纳一走进大厅，站上讲台，便可以感受到炽热的气氛，好莱坞人人屏息以待，想知道他会说些什么。

范得曼说：“短短三分钟内，特纳已经风靡全场，整个电影界都如痴如醉。我不认为有人知道他说出了些什么，但他就是魅力十足，这家伙真不可思议！不可思议！”

被迷住的电影界人士之一，是在柯瑞安手下担任副总裁的拉德（Alan Ladd, Jr.），他在交易完成后，同意继续留任，并对特纳这个与众不同的老板佳评如潮：“他不但充满魅力，而且超凡绝伦。原先每个人都觉得他甘愿被柯瑞安予取予求，一定是神智不清了，包括我也这么认为，何况他又没有电影业的任何经验，然而到最后，大家全错了，反而是他证明自己没做错。”

尽管如此，当时大多数分析师都认为特纳至少多付了3亿元。《幸福》杂志指出，这是美国有史以来最差的一次交易。拥有影片库一向能赚钱，但没人付得这么多。特纳喜欢游走于边缘，冒最大的危险和做最激烈的竞争，但他仍然有办法避免真的万劫不复。

特纳签下那份“刀枪不入”的合约前两个月，默多克以20亿美元买下七家独立电视台。市场普遍称扬默多克的眼光，但认为特纳在米高梅一役被吃干抹尽。没错，对特纳而言，落到米尔肯和德崇公司手上也许是项不幸，但他也的确没有别的路可走，因为德崇几乎独占了垃圾债券市场。米尔肯在1985年，还完成了多项其他交易，包括露华浓（Revlon）化妆品在内的多家公司的转手，其中都有价格过高的问题，而且还须支付大笔费用给米尔肯及他在德崇的手下。无论如何，促成了米高梅这笔生意，米尔肯的确功劳卓著，他说服特纳，惟有以这种条件才能做得到，至于是否真的如此，还是相当受到质疑的。

总之，特纳个性中的一部分，显然亟需做像米高梅这样的大规模收购行动。他这样做不只是基于策略上的考虑，而是要表现出他的开创精神，展现他的力量，能够在最困难的处境中脱颖而出。这就是他和别的百万富豪不同之处，现在全世界都开始认识充满争议的特德·特纳这个人物。

13 再出高招

一旦兔兄弟觉得马上去什么地方，它会拔腿就跑，落脚快得就像狗甩掉身上的跳蚤。

——乔尔·钱德勒·哈里斯

《雷穆斯大叔的故事》

从特纳对哥伦比亚广播公司宣战开始，他便保持着极度忙碌的行程。一天工作十四五小时，不停地旅行。原本这对他也不算什么，但过去十四个月来和投资银行家、律师以及成群的金融圈人士不停地打交道，终于把他弄得精疲力竭。为了完成和米高梅的艰巨交易，特纳原本号称金刚不坏的身体，也渐显疲态，他瘦掉十磅，头发转成雪白。四十七岁的特纳，开始不能再以不老神童自居，他面临角色的转变及人生的重新定位。

虽然这时他已经接受皮特曼医师治疗一年，但还是会陷入无休止的意识流独白，在满是奖杯的办公室内不停踱步的老毛病也没戒除。助手们一边算他绕了几圈，一边猜想他下一步伟大的冒险会是什么。特纳表示：“我专注的是全球性的大问题。我努力发展自己，以便取得更多影响力，这几乎就像宗教狂热一般难以抑制。”在他的想象中，特纳广播公司将让全世界懂得有关核武器、环境破坏和人口过剩的危险。特纳广播公司新近制作了黑人民权领袖马丁·路德·金（Martin Luther King）的专辑，特纳的说法是“非常严谨而有内容，是哥伦比亚广播公司绝对没有的节目”。

他还说：“我做的每件事都是战争，是正邪之战，是憎恨、愚昧、贪婪与唯物主义及光明势力之间的对决。”

1986 年底的一个早晨，太阳升起时，身着旧浴袍的特纳仍在踱步沉思，半点也不像叱咤一方的风云人物。他停下来游目四顾——卡斯特罗送他的标本鸭、南北战争时期军刀、纳粹徽章、银质帆船比赛奖杯以及“勇敢”号、“美国之鹰”号和“坚持”号的油画……他幡然大悟：“我大获成功的目的是要与人们沟通，我现在要尽全力阻止武器竞赛，协助控制人口，保护环境。”

精采出击

有线新闻网和特纳一样，都开始真正的成长。1985 年 6 月 1 日，有线新闻网在桃树街的一家酒馆举行了非正式的五周年庆。一向沉默低调、无为而治的有线新闻网总经理莱因哈特，致辞时言简意赅地宣布：“我们来玩个痛快！”然后数百名员工痛快地恣意庆祝，因为有线新闻网不再是三大电视网取笑的对象，已然成为站在全球每个新闻前线、羽翼丰满的媒体了。

有线新闻网首先现场报道了全球通运航空公司（TWA）班机被劫事件，接下来是一连串的杰出表现：墨西哥大地震时，创下有线电视收视率最高纪录；连续转播五十三小时里根与戈尔巴乔夫的日内瓦高峰会议，其中包括近百场对美苏关系专家的访问。这次精采出击，抱回许多奖项。

有线新闻网开播对欧洲的全天候新闻服务，并将采访范围拓展到加拿大、日本、澳洲和中南美。同时由拉里·金（Larry King）取代弗里曼，主持黄金时段的访问节目，不久收视率便执有线新闻网牛耳，连《洛杉矶时报》都不禁赞扬这个年轻电视网迅速累积的成就：“没有有线新闻网，我们就无法全面而立即地得知信息。”国务院显然十分同意这个说法，因为国务卿黑

格在危机处理室中装上了一个大型荧屏，随时收看有线新闻网。

1985 到 1986 年，有线新闻网不但报道新闻，本身也由于贝鲁特办事处主任莱文（Jerry Levin）被囚十一个月后逃脱，而成为全球注目的焦点。世人所不知的是，事发之后特纳甚感关切，亲自前往黎巴嫩循线追踪，不肯罢休，历时将近三个月，直到莱文安全返回为止。

1986 年 1 月 28 日早上 11 时 38 分，当时的第一夫人南希·里根正打算外出用餐，突然大惊失色尖叫：“哦，老天爷，不要！”原来她正牢牢盯着有线新闻网，眼看“挑战者”号升空，爬高，然后猛烈爆炸成一团火球。接下来十三个小时，有线新闻网派去转播升空的两位主播洛克琳和明特（Tom Minter）不停地报道，创下电视史上最长的现场任务。洛克琳认为这是她最难忘的经验，也是巩固有线新闻网地位的又一次决定性时刻：“突然间，全世界的新闻工作者都开始收看我们的转播，我们名副其实地就此成为全球新闻网。直到现在我到欧洲机场，还会被记得那次报道的观众拦下。”

电视评论专栏作家威廉斯（Dick Williams），则夸赞：“特纳和舍恩菲尔德的不可思议的创举，已经卓有成效。”不久之后，特纳又引进了一项令有线新闻网更加无所不在的高科技产品——只有手提箱大小的卫星通讯设备，能够带着它随时上飞机。只要记者一到现场，天涯海角都可以作实况转播。特纳许下承诺，“这个革命性产品，将令电视新闻改头换面。”

至死方休的典型

特纳已把米高梅抛在脑后，全力筹划莫斯科的友谊大赛。他的股票经纪人兼打猎时的伙伴格洛弗（Taylor Glover）说：“米高梅已成历史，他正急着去做别的事。特纳是至死方休的典型。”

苏联同意出 7000 万美元，加上特纳的 3500 万，为期十五天的友谊大赛就此登场，比赛汇集了 50 多国的 3500 位世界级选手。特纳成功地把其中 1000 万元，转嫁给百事可乐和其他广告客户。一百二十五个小时的转播虽然收视率不高，却为特纳赢得国际体育活动界的尊重，并都认识到定期举办和奥运会错开的友谊大赛，的确是个非常好的点子。特纳直到 1990 年的比赛都仍在赔钱，但据信将可在 1994 年开始赚得大把钞票。特纳并不在意赚或赔；1986 年从莫斯科回来后，他所急于展示的是和儿子特迪及一些苏联高官在宴会上的合照。

特纳的儿女都已长大——二十三岁的特迪大学毕业，现在是有线新闻网的影像新闻师。劳拉和雷特都即将毕业踏入社会，博和珍妮也小不了几岁。忙碌的特纳根本还没时间注意到，家已渐成空巢。即使连简·史密斯，也大多待在阿瓦隆庄园，一个月顶多进城几天。她为了挽救婚姻做的最后努力，就是说服特纳去看皮特曼医师。具有讽刺意味的是，这反而促成了他俩婚姻的结束。

特纳和公司的关系，似乎也发生了剧烈变化。

1986 年底，特纳广播公司成立五人执行委员会，掌管日常的一般运作。特纳方面则强调他仍是最高领导人，只是有线新闻网正向全球扩张，加上在西岸收购了米高梅，所以他分身乏术而作出这个安排。委员会包括执行副总裁伍斯勒、节目副总裁彼得里克（Jack Peirik）、传播营销副总裁霍根、专案副总裁麦吉克和财务副总裁贝文斯。特纳认为在工作日益加重的公司内建

立体制，有助于推动日常业务，他也可少管些琐事。保留董事长和总裁头衔的他，仍然参与决策。

至于有线新闻网则不受影响。总经理莱因哈特继续直接向特纳负责，不过特纳广播公司曾是典型的一人独占的媒体公司，也是特纳对外在世界的表达工具，所以它的结构更新，明显反映出特纳正在历经的一些变动。

特纳用当船长的方式经营特纳广播公司：只有一人当家、一种声音、一手掌舵。船员形容他的领导风格是“危险的、不断增强的歇斯底里情绪”，因为特纳相信，有创造力的紧张感能使人发挥最佳表现。他让船员与船员互相竞争，经理与经理互斗。在人手短缺和计划不全的情况下，提高所有人的极限，压力极大，但效果往往惊人地好。特纳吸引并且留住了一批忠诚度和活动能力都高的主管。他们大多在创业初期加入，起先只打算待一、二年，没有意思时就离开，然而当他们暮然回首，才发现竟然已经把公司经营成一个价值不凡的大企业了。特纳广播公司五人小组中，只有彼得里克年过五十，便可反映出这一点。

特纳依旧投入特纳广播公司业务，也仍然马不停蹄地四处奔波，只不过交往对象比从前更广泛，包括各种团体、广告客户、广告公司、有线电视公司、顶尖的媒体和新闻从业人员，以及全球的政治领袖。此外，不管多忙，每个月总会抽出一、二次到各大学演讲。

特纳老友兼帆船对手布莱克勒的女儿丽莎，1986年正在斯坦福大学念书。丽莎托父亲的关系，邀请特纳来校演说，而伊博的父亲正是斯坦福的副院长，所以特纳携伊博同去。

丽莎要父亲也来听演讲。父女俩坐在前排，听特纳大谈世界和平和环保，他谈得其实相当空泛，但每个人都听得很认真。当时伊博父女也在场，突然间，特纳瞥见布莱克勒，立刻大笑不已，当众喊道：“嗨！你是布莱克勒，对吧？各位，我抢了他的女朋友，她也在这里，就在后面。”他还叫布莱克勒起立，向大家挥手致意，场面非常可笑。丽莎说：“他们俩真的是同一类型的人。”

婚姻名存实亡

“特纳不停地告诉简·史密斯，绝对不会和她离婚。”伊博的姊姊说，“虽然伊博才是他的心头最爱，但他从没有打算离婚。”至于伊博也从没有指望特纳只爱一个人。

即使如此，特纳到了这一步也知道他的婚姻已经名存实亡了。他犹豫着没向简·史密斯摊牌，反而是她抢先一步提出分居。一旦她采取主动，特纳便公开承认自己的生活将有所改变。在此之前，伊博被金屋藏娇在离亚特兰大一小时车程的乡下，现在可以光明正大地同进同出了，接着伊博就搬到特纳家旁边的一栋百年古屋中居住。

因为买下了米高梅，所以特纳在西岸的时间愈来愈多，伊博也十分喜爱加州那种自由自在的生活方式，所以相当愉快。现在她放下了飞行和赛车，专注于新世纪运动的思想，并相信她和特纳简直是绝配，两人可以联手拯救世界。

特纳稍后与伊博共筑爱巢，买下一栋曾经属于明星瑞安·奥尼尔位于太平洋边断崖上的房子。两人在多达八处的不同住所双宿双飞，但最合他们心

意的还是新买的这栋，就在这儿，有人介绍伊博认识了一位“进化论学者”瑞安妮·艾斯勒(Riane Eisler)。

伙伴模式

艾斯勒融合文学、传说、神话、历史及十余种科学法则的研究，成为一种崭新的人类文化进化哲学。她反对大多数人类学家和历史学者认为的“自相残杀是人类发展特征”的观点，指出“早期社会乃以合作为基础，地球如慈母般滋养温驯的儿女，女性被尊为生命的赋予者”，这就是可追溯到公元前两万年的“伙伴模式”；它的相反则是“主宰模式”，由横扫欧洲的成吉思汗具体呈现，建立主宰者国度的社会结构。斯大林的俄国、希特勒的德国、霍梅尼的伊朗和萨达姆的伊拉克，都被艾斯勒归结为这个类型。美国的基本教义派基督徒、制造有毒物质的污染者和男性沙文主义者，都属于同样的“主宰者”。

她强调，真正的伙伴关系应该从一对一的个人基础做起，再推广到全国和全球。至于特纳和伊博，则“扮演着改变媒体所呈现刻板印象的重要角色。我们必须撤换掉主宰者的角色，不再把尤利塞斯(Ulysses)到蓝博等杀人者都视为英雄。”

伊博向特纳介绍了艾斯勒，然后又都应邀在和平会议上演讲。艾斯勒注意到：“特纳的主宰性格十分强烈，这对他而言，的确是一场激烈的内在奋斗。”伊博告诉艾斯勒，特纳经常对她说，“我不要这么做，因为这是主宰模式。”后来特纳也成为艾斯勒和丈夫罗伊博士(Dr. David Loyle)所设“伙伴关系研究中心”的咨询委员。艾斯勒说：“我一见到他，就感受到他与人建立关怀联系的渴求，以及使世界更光明的强烈期望。他像个孩子，不是幼稚，而是因为他充满希望，相信一切都是可能的。在这个天才横溢的男孩心中，仍不断需要别人注意他，赞美他所做的种种努力。”

伊博指出：“他毕生从未有过真正的伙伴，在家庭、航海和事业上都是如此。”近三十年的帆船生涯中，他没当过别人的船员，从一开始就是船长，没起过其他念头。他自订游戏规则，行不通就抛开，特纳一向重塑周围的人和体制，以便迎合他的要求。如今究竟是伊博扭转了他的个性？还是他已浴火重生，变得能放松、有安全感、快乐、可以与自己和平相处？或是因为年近半百的他，已经把自高自大的火焰燃烧殆尽了？

特纳则认为：“自从我遇上伊博，我真的变了很多。拥有亲密关系，不可避免地会对双方都产生影响。”不过外界大多猜测特纳的改变并非完全出于自愿，《新闻周刊》指出，特纳在好莱坞一度高涨的声望，因为他买下米高梅如今又跌到谷底，而背负着数亿美元债务的他，只是亟需休养生息罢了。

特纳在1987年初，开始率先考虑用电脑替老电影上色以增加价值。当时上色技术相当昂贵，一分钟索价1800元，所以一般长度的片子便需18万元，此外还很费时间。媒体分析师指出，即使特纳有办法找上所有电脑上色业者为他工作，一个月也只能完成两部，普遍不看好这个主意。

特纳手上的3560部老片子，平均每部花了他30万美元，他认为再添上一半的钱改成彩色，就能够使影片价值增加一倍实在划算，但是这个想法却进一步冒犯了电影界。好莱坞不惜一状告到国会，甚至有议员提出提案要联邦政府立下法案，禁止“毁灭美国电影经典之作”。伍迪·艾伦、史蒂文·施

皮尔伯格等影界人士群起而攻之，前往华府为反对上色出席作证。此外，有些电影还有早年的合约限制，不得作任何更动。

这个被视作全无审美观的上色计划，结果证明为特纳的公司开辟了一条丰富的财源。有些黑白经典老片的价值，因而暴增至少十倍。而上色的步骤，甚至改变了若干电影的画质，原来色泽因年代久远而开始褪去的《乱世佳人》，便是最好的例子。

特纳初期出资 1800 万为 100 部影片上色，1986 年完成了 3 部，次年又添 15 部。他的确计划某些电影只以彩色版本播出，但也解释说，原本的黑白底片依然保持原状，随时可供坚持正统者一睹旧貌。

上色事件惹怒了好莱坞，连华尔街方面也开始找特纳麻烦。虽然有利证据历历在目，金融刊物却视而不见，仍对他买下米高梅一事穷追猛打，认为太冒进。特纳广播公司股价了无起色，分析专家失望之余，预测这家公司即将倒闭。一向意见纷坛的金融界，如今口径一致地咬定特纳同时进行太多的赌博了。

但特纳广播公司在 1986 年出乎意料地表现强劲，收入大幅提升，光是米高梅电影库便创造了超过 1.25 亿美元的业绩，占总收入的 61%。特纳对这项资产的信心虽得到证明，不过金融专家都只强调眼前 1.21 亿美元的净亏损，连特纳偿还了超过 2 亿美元利息的本领，也不予以肯定。

求助无门

柯瑞安所持优先股规定的 15 美元底线，也是要命的一点。虽然股市欣欣向荣，专家的悲观看法却不断波及特纳广播公司股票。1986 年到 1987 年初，股价都徘徊在危险的 15 美元附近。一旦掉到 15 美元以下，根据米尔肯设计的合约，特纳就必须发放足够的优先股给柯瑞安以补足差价，而跟着以股票形式支付的股利增生，优先股将泛滥不可收拾。刻薄的市场人士甚至猜想柯瑞安是因为想取得特纳广播公司，当初才和特纳打交道。深深明白此中利害关系的特纳，决定开放门户寻求外援，而有讽刺意味的是，这回出马的竟包括哥伦比亚广播公司。

1986 年 9 月 16 日，怀曼秘密邀请蒂施（Lawrence Tisch）到哥伦比亚广播公司会谈，解救公司困境。几条街外，哥伦比亚广播公司新闻部总经理索特（Van Gordon Sauter）则和特纳广播公司的伍斯勒共进午餐。索特先谈了蒂施想出售哥伦比亚广播公司非传播部分资产的现况，这正好是特纳在十八个月前计划要做的事，接着索特便直接切入主题：

“哥伦比亚广播集团总裁扬科夫斯基（Gene Jankowski），授权我来讨论购入有线新闻网所有权的可能。”不过这次哥伦比亚广播公司并不坚持要占大股，只希望特纳若要出售时可优先承购。

这次谈话相当顺利，令索特十分振奋，两人并同意一、二天后再碰头。索特认为终于找到方法把哥伦比亚广播公司送上有线网络，同时也能减少新闻制作成本，没想到当他把这个好消息告诉扬科夫斯基时，才知道蒂施已经入主哥伦比亚广播公司，并将怀曼踢出董事会。索特后来回忆：“我与伍斯勒的会晤应该有重大发展远景的，可惜隔天我就被哥伦比亚广播公司炒鱿鱼了。

时代集团的董事长兼执行长官芒罗（J. Richard Munro）向来对特纳印

象欠佳，特纳几次求见，他都一概回避，后来才派财务主管尼古拉斯（Nick Nicholas, Jr.）与之会面。尼古拉斯知道早在 1979 年有线新闻网筹备期间，如果时代肯出区区 5000 万美元，便可享有一半的股权；现在特纳给时代一半所有权的开价已经升为 3 亿了。虽然时代一直对有线新闻网很有兴趣，尼古拉斯还是只肯出 2.25 亿，等有线新闻网达到一定的营业额和利润水准，才再添 7500 万，可是特纳急需 3 亿现金以便赶走心腹大患柯瑞安，解除 15 元股价限制的燃眉之急，所以当尼古拉斯态度高做不肯妥协时，便掉头而去。后来尼古拉斯多次承认，这可能是他毕生在商场犯的最大错误。

节节进逼

在此同时，特纳可以感受到柯瑞安正节节逼近。他向贝文斯求救，但这位似乎有变魔术本领的财务大臣这回也束手无策。在求助无门的情况下，他决定拜访良师益友丹尼尔斯。有线新闻网开播前他出售北卡罗来纳州电视台遭遇问题时，正是丹尼尔斯挺身而出借给他 300 万现金应急。买下美国广播公司一西屋的卫星新闻频道，也是丹尼尔斯出的主意。丹尼尔斯正担心，特纳的困难将使公司落入“不当”的人手中，而所谓的“不当”，就是指除了有线电视圈同行之外的任何人。丹尼尔斯知道特纳分别和哥伦比亚广播公司及时代谈过，默多克对特纳广播公司的意图同样逃不过他的法眼，而有线业者都知道要命的 15 美元价位限制可能使特纳广播公司沦落到柯瑞安的魔掌，于是丹尼尔斯召开了一次“有线高峰会议”，让特纳向全美最大的十几家同业说明目前的处境。

高峰会于 1987 年 3 月 25 日举行，离特纳完成米高梅交易事隔一年。最有影响力的有线业者齐聚一堂，马隆担任主席，仍有意染指有线新闻网的尼古拉斯也派了代表来参加。

贝文斯首先登场，简短而有力地报告特纳广播公司预期的成长和发展，马隆则对特纳广播公司可能落入外人之手表示关切，接着特纳提出一个 5.5 亿美元的增资方案。他说，如果业者同意这笔投资，他便能解决垃圾债券上的债务，买回柯瑞安手上的优先股，再也没有必要进一步与三大电视网接触了。特纳宣称：“特纳广播公司将可继续安全地保持在有线电视业者的手中。”

丹尼尔斯试图拉拢几个较难缠的经营者，使他们能联合成一阵线支持特纳。经过协商，这些人提出了几项条件，其中最重要的就是要求特纳广播公司董事会增加为 15 席：有线电视业者占 7 席，特纳和其他股东占 8 席，但有线业者将获得特别投票权。此外，任何“非一般事务的决策”都需要得到八成以上绝对多数的同意；超过 200 万的开支，则需要 15 个董事中 12 人的同意。虽然特纳持股仍超过一半，并保有六成多的投票控制权，但再也没有以前那种随意投资的自由了。

包括马隆的“电讯传播”、时代“家庭票房戏院”、华纳“有线传播”等十四家同意注入 5.5 亿，取得大约三分之一的特纳广播公司股份。时代方面并且坚持，如果特纳决定下台，则时代将取得经营权。最大的两个有线电视业者时代和电讯传播是宿敌，两者间另立了买卖合约，彼此制衡，同时留给特纳控制的空间。

新的投资使特纳广播公司价值达到 15 亿，不但摆脱了柯瑞安，也有充裕现金参加 1988 年职业足球大赛的转播权投标。不过华尔街方面仍不看好，认

为只是一种“假释”的暂缓状态，并继续指控特纳在米高梅上花费太多。其他的评论却对此颇为看好，《广播》周刊便指出，“特纳正进行复原计划，养精蓄锐之后，已有力量进行下一步，也就是使用新伙伴的资源开拓另一番局面。”

特纳对外界盛传的“假释”说法喷有怨言：“当时也有其他人有意做同样的事，而且条件更优厚。我们才不像哥伦比亚广播公司那么走投无路，大量裁减新闻部员工，并大举买回公司的股票。或许特纳广播公司看起来财务上有些困难，但内部却没有任何抱怨。我们其实有很多选择，只是挑了一个最合乎策略意义的方案罢了。”

有线电视业者也同意，健全的特纳广播公司对大家都有利。如果他们按兵不动，一定会有人捷足先登，而这些人很可能不会具备维持同样节目质量的共识。“电讯传播”的马隆说得最直截了当：“假如我们不拉特纳一把，特纳广播公司可能早就落入 20 世纪福克斯影业的默克多手里。如此一来，有线新闻网所播的将是‘本周谋杀案，之类的东西了。”

突然之间，除了伊博外，特纳又有了一大群合伙人。他的红颜知己这样说：“特德面临了空前的伙伴模式冲击。”

保住有线王国

所有人之中，马隆是公认最强悍、也最有效率的专业经理人。马隆向特纳施压，胁迫他放弃“一人乐团”管理方式的传言开始甚嚣尘上。各方人士都知道，特纳和新董事会前几次的会议都拖得既长又紧张，特纳仍坚持收购米高梅是正确的决策，也仍主导自己的公司，但他也不得不承认，力量的确削弱了些。在帆船比赛中，他是最后一位真正的业余人士，直到他不再能控制大势才退出。现在他看到有线电视也面临同样的情况——成为资本密集的事业，日渐沦入少数拥有资本并控制销路的大型从业者手中。

特纳所拥有的就是节目，但他认为这项本钱就够了，因为他手上的电影和电视节目数量高居全球第一。他更相信，即使米高梅影片库另计，公司股票的合理价位应在 50 到 60 美元之间，而非 15 到 20 元；光是两家新闻频道的价值就应接近 6 亿，超级台也值 5 到 6 亿美元。特纳虽然经常令华尔街方面困惑、令投资人惊愕，但他也展现出增添资产价值的超凡能耐。

特纳采取和财力雄厚的有线电视业者结盟、再由他们自相对抗的双管齐下战术，确信自己和特纳广播公司的未来有了充分的保障。当然他也知道，以前那种兴之所至的冒险投资已经成为过去，但他能屈也能伸，也会不时抓住机会让新伙伴知道，他可不打算就此摇尾乞怜了。当特纳广播公司新董事富克斯（Michael Fuchs）告诉他，可不能“把公司的几百万，送给虚无缥缈的某种意识形态”时，他的反应是加倍资助“让世界更好协会”，同时运用经常费用的四分之一，做出一系列探讨问题的节目。而“让世界更好协会”出资的几个作品，更获得了传播界极重要的奖项。不久之后，他想买下基思·奥菲厄姆公司未包括在米高梅交易内的 750 部电影，结果很快便得到董事会同意拨款 3000 万美元。

《广播》周刊评论：“他们全是精明家伙。如果当初不看好特纳，才不会花下大笔投资呢！”

丹尼尔·斯同意这种看法，并欣慰地看到自己协助特纳保住了有线王国。

丹尼尔斯也大量投资特纳广播公司，成为紧追在特纳之后的个人大股东。他说：“有线电视界陷入了‘特纳两难模式’。由特纳当龙头老大固然不好，可是没有他带头又会糟得无以复加。”

踢走虎视眈眈的柯瑞安后，特纳打算大展拳脚，发展另一个新网络，并大言不惭地称作“特纳网络电视”（TNT）。这个网络四分之三的节目，将由已被特纳改名为“特纳娱乐公司”（Turner Entertainment Company）的米高梅影片库提供，收入则像另外两个新闻网一样靠广告与订户。由于这个有线电视企业集团实力日增，后盾坚强的特纳网络电视在 1982 年创立后便广受欢迎，成为有线史上最成功的网络。

当初要不是柯瑞安出现，向特纳提出更有吸引力的收购机会，他很可能已经成功买下哥伦比亚广播公司了。而他为接管哥伦比亚广播公司拟定的策略，也就是出售非传播资产，然后结合公司和他本身节目制作事业的计划，实在极合乎商业法则。如果这样做，哥伦比亚广播公司的股东将可获得高额利润，可惜后来却只能眼看着蒂施趁着低迷股价买下公司，然后完全按照特纳的方案执行。但是蒂施因为完全没有经营传播网的经验，所以卖出哥伦比亚广播公司资产的总价太低，少了好几亿美元的进帐。蒂施甚至答应哥伦比亚广播公司出版部的管理阶层集资买下杂志公司，然后同一批人在不到九十天内转手再卖出，净赚 3 亿元的差价。

因祸得福

由于特纳网络电视大获成功，特纳俨然成为传播界资源最丰富的巨头。而特纳网络电视成功的基础，却是建立在收购米高梅这个各方认定的大败仗之上，所以更值得称道。特纳狡黠地开发影片库蕴藏的种种潜能，不但承揽米高梅影片在欧、美电视上播映的业务，还成为高利润特纳网络电视的基石，至此华尔街的专家们不得不修正原先的看法。用上一点后见之明，就看得出特纳付出的价格其实并没有太离谱。有些分析家甚至承认，这是一笔很划算的交易。《法人投资者》杂志在 1990 年称特纳收购米高梅为“十年来最佳买卖”之一，不过这些外在获利，可能还比不上它意外带来的加盟结果来得重要。总之，特纳一向采取尽量买断节目的做法，也的确巩固了大量专有影片资产。他说：“时代一定觉得自己是傻瓜。看看它旗下的‘家庭票房戏院’，十年来每年耗费 516 亿元制作费，总共花出去 60 亿元，可是时代连一卷影片也没有，全在制作人那边。我向大家证明买下米高梅是有道理的一步！”

把有线电视业的伙伴拉入阵营，的确是个高招。虽然内部的分歧和利益冲突仍层出不穷、无可避免，但是特纳广播公司正迅速赢得摇钱树的美誉。加上每位有线界大亨都是董事，他们的支持与协助，对特纳而言好比如虎添翼。特纳认为，要不是资本略嫌不足，公司早就一飞冲天了。

话说回来，当初要不是特纳碰到资本不足的困境，凭着眼光和好运，因祸得福招揽到这么一群有钱有势的伙伴进特纳广播公司，今天他这个董事长早就换人了。

14 立于不败之地

能屈能伸、善于自我调节的人，就是知道如何哼着流行歌曲去面对磨难的人。

——马歇尔·麦克卢汉

位于亚特兰大火车站旧址上的庞大建筑群，正是特纳王国的所在地，其中除了特纳广播公司的总部，还有特纳独资全权经营的统全旅馆、舞台和音乐中心，加上电影院、电台和精致的餐厅、酒吧和冰淇淋店。主建筑现在叫做有线新闻网中心，在亚特兰大市区壮观的高楼大厦中独领风骚。特纳并在最顶楼花了 300 万美元盖起一间阁楼，作为居所。

源源不绝的游客加入一小时的短程游览行程，参观有线新闻网和重点新闻的摄影棚。特纳还展出私人纪念收藏品，但是并不起眼。最受青睐的反而是竖立在一旁的特纳纸板人像，游客几乎都会排队和这张真人大小的假人像合照一张，特纳似乎也乐于永远立在那儿，双手交叉，挂着胜利的微笑。最后游客又被带回有线新闻网中心大厅中一家包罗万象的纪念品商店，从“绿野仙踪”图案的大毛巾、超级台 T 恤、斯佳丽巧克力到详载特纳最爱吃菜肴的有线新闻网食谱，一应俱全。

至于特纳位于十四楼的办公室，则有大批警卫与秘书把守。走道旁也陈设着他的各式收藏品，而且比供游客参观的部分更能透露出他的特色和心路历程：南北战争时的军刀和步枪、电影剧照、克拉克·盖博饰演巴特勒的油画、奥斯卡金像奖复制品、卡斯特罗在 1982 年打到的野鸭标本。几幅描述南北战争画作旁的壁龛内，摆着一顶扁帽。此外还有各式各样有关好莱坞的经典回忆。特纳的多幅放大照片，穿插在这些五味杂陈的物品之间，纪念他在海上或陆地、商场或个人的辉煌胜利。

调整生活方式

位于角落的特纳办公室，一面是电视墙以及数量惊人的银质奖杯，银杯不断反射出无声的影像，使得这间宽敞的房间洋溢着一股紧张的爆发力。他的书桌上摆着两座金色的埃米奖座，而特纳最常引用的名言“不是领导，就是追随，否则闪到一边去”，不但写在一个小告示板上，还铭刻在一个闪闪发亮的古怪铜质雕塑上。摆放近三十年的父亲照片已经不复见，同时也将近十年没人见到那把银色的.38 口径左轮枪了。

特纳在 1985 年和哥伦比亚广播公司奋战期间，出资 3900 万美元买下这栋建筑。与哥伦比亚广播公司和米高梅的拉锯战中，他对手下的态度开始一反常态地无精打采，严重到秘书伍兹以为他得了一种俗称“作家病”的慢性衰弱症（Epstein—Barr）。结果发现，原来是因为极度频繁的行程中，不停地起飞和降落，而患上了高空病。到了 1987 年，特纳已经大幅扭转了压力奇重的生活方式。

“他现在已开始有内省能力，”向来支持特纳的丹尼尔斯说。“直到二、三年前，他还停留在十九岁，如今他的状况大约是三十四岁。在发现要为自己行动付出代价的过程中，特纳真是伤痕累累。”

特纳的反省则是：“年轻时，我努力工作，保持诚实美德，效忠国家，应尽的义务；但我也比较在意本身的享乐，汲汲于赚钱，拼命追求帆船赛的胜利。慢慢地经过一段时间，我终于具备了洞察力。”

这会不会是锂和心理治疗的功效？在伊博的大力鼓励下，特纳同意向其他几位专家求诊，当中有一位的特长是协助“高成就伴侣”。总之，特纳似乎一天比一天了解自己。

然而经过七年起起伏伏的关系后，伊博决定弃特纳而去，投入一名善解人意的加州医生的怀中。1987年，就在特纳带全家去非洲旅行，试图对自己和简·史密斯的婚姻作最后一次努力时，伊博收拾行装搬去和新男友同居。特纳得知这个晴天霹雳，立刻缩短旅程返回亚特兰大，接着不断向派尔等一千伊博的友人施压，要求破镜重圆。他使出浑身解数，全心全意要得回伊博，许下各种承诺。伊博说：“当时我并没有他那么衷心投入，以为回去几个月之后还是会分手，但他的确感动了我。”

伊博的姊姊桑迪记得：“特德连‘没有你我活不下去’这种话都说了出来，但伊博还要看一段时间才能真的相信他的诚意。”

伊博同意再给他一次机会，特纳随即指示律师着手办理离婚手续。伊博想在加州多待一点时间，他不但让步，还答应以更开放和接纳的态度继续接受精神治疗。特纳说：“我开始学会倾听，不再以主观判断；让对方把话说完，不再中途打断；在准备回答前，先想想对方的意思。”盲目而热情的特纳为了赢回伊博芳心，开始放松身心，也愈来愈肯把自己交付到她手上。他终于学会了施与受。

与简·史密斯别离

和简·史密斯离婚，特纳总共付出了两年时间、4000万美金及金洛庄园。与此同时，特纳已经迫不及待地改变了生活。他瘦了十磅，气色处于多年来最佳状况，他答应戒酒，开始定期做运动，甚至在办公室摆了一架健身脚踏车。他还相信将可与伊博携手出击，征服世界，一改以前不尊重她、并且独断独行的作风，但是伊博心知肚明，她永远不可能和特纳完全的平起平坐。

特纳付出了大笔金钱离开简，也真的甩掉一大堆情人，令伊博相当满意。为了取悦伊博，他甚至不排斥再建立家庭，和她正式结婚。

随着他对伊博的信赖日增，特纳还认为她能够协助自己重建与儿女的关系。原本就相当疏离的孩子，因为特纳弃母亲而去，变得愈发陌生，于是特纳和伊博带着五个子女，连同特迪的新婚妻子晶妮，一同到阿拉斯加度假，结果相处愉快其乐融融，因此开始连假日和周末也共聚一堂。

不论他到何处，都带着伊博同行。他俩可以在九十天内，马不停蹄地走访波士顿、华盛顿、丹佛、蒙大拿、洛杉矶、旧金山、英、法、德、意、希腊、瑞典和苏联。行程虽紧凑，旅行方式却简单而朴实，不来轿车和司机接送那一套。留在亚特兰大时，特纳依旧开原来的那部白色丰田小车，也仍保留那架六人座的小飞机，伊博指出，不换新的原因是喷气机太耗油了，不符合环保的观念。

伊博教特纳飞蝇钓，特纳立刻爱上这项运动。待在家里的时候，伊博会亲自下厨，老布朗无事可做，只好管理特纳的庄园。伊博大多穿着牛仔裤和宽大的衬衫，不过在公众场合她则偏爱简单而讲究的衣服。她几乎一点也不化妆，粗糙的双手是她活跃、擅长户外运动及努力工作的荣誉标志。与伊博在一起，特纳不但快乐，而且洋溢活力和使命感。虽然究竟改变了多少，只有他自己最清楚，不过伊博显然激发了特纳内在蕴藏的自尊心。伊博承认，

特纳的确以满腹热忱和诚心对待两人的伙伴关系，表现十分杰出。

特纳和伊博的注意力，转移到努力促使“让世界更好协会”成功的层面。这个协会本身及它所代表的一切，成为特纳建立伙伴模式的具体展现。

“当核武器、生态和人口爆炸等问题已经危及人类的生存时，传播媒体便有责任把事情公诸于世。”特纳如此宣称，“‘让世界更好协会，正试图完成这项任务。’”

“利用电视力量，塑造美好世界”是协会的口号，标志则是一个心型的地球。一年大约 200 万经费中，半数用来制作电视专题。从 1985 年到 1989 年间，总共出资拍摄 40 多部纪录片，其中大部分在有线新闻网、超级台或一些有线电视网播映。此外，也免费提供给苏联和中国大陆。

“让世界更好协会”一年开两次大型会议，一次在美国，一次则在海外举行。1988 年，虽然当时伊朗与伊拉克战云密布，仍决定在伊拉克首都巴格达集会。最后因故没能成行，但特纳由于亲自和伊拉克官方交涉，因而与一些政府官员建立了交情，日后发挥了价值难以估计的作用。

夫复何求

协会的执行董事贝尔福德对在哥斯达黎加的那次集会记忆深刻：“现场放映一部关于贫困儿童的影片，灯光亮起来后，所有人惊讶地发现特纳在擦眼泪——大家都听见有人在啜泣，但完全没想到是他。”

“与特纳这样的人共事，”贝尔福德说，“是我毕生最棒的经验。他并不容易打发，但你如果喜欢有远见、有热情、肯出钱、肯冒大险，并愿意给你很大做事空间的人，那么真可以说夫复何求了。”

贝尔福德补充：“特纳不但奠下‘让世界更好协会’的基本观念，而且出钱出力。他对协会的兴趣的确有过一番起伏，但我认为他对这个计划的热情从不匮乏，惟独因为经济压力太大才受影响，不过后来他认为协会变得本末倒置，大伙花在筹募基金的时间多过做事，所以觉得可以采取别的方法更有效地运用他的资源。”

特纳醉心于伊博，而她则幻想着两人伙伴关系的无限潜能，有时造成了一些很夸张的情况，令其他人不知道该不该当真。譬如有一次，特纳要求两位素负盛名的剧作家以及几位杰出电影制作人，飞到亚特兰大开一个最高机密的会议。特纳亲自提出了他和伊博一同酝酿的所谓“和平史诗”电影大作，由他扮演戈尔巴乔夫和里根之间的斡旋者，而另外两人当然也要亲自上阵演出，然后由特纳来说服两大强权放下武器，和平共处，接着他当仁不让地成为自由世界的领袖，镜头淡出，结束。好莱坞来客对他这个构思的反应，也是镜头淡出，免谈。

特纳有些主意的确很有想象力，往往能打破传统的想法，有些则显而易见地不可行。例如他一度打算不事先支付制作费，而按比例分配特纳网络电视的广告收入给制作单位，观众收视率愈高，得到的愈多。特纳以为这样一来，制作人便会大受激励，力求做出最受欢迎的作品，同时也会愿意取消收视率低迷的节目。为了增加诱因，他还给予对方完全的创意自主权。

当好莱坞想也不想便拒绝了他这个自以为绝妙的创意时，特纳不禁愕然。为三大电视网制作节目最多的美国音乐电视公司总裁拉什（Alvin Rush）解释行不通的理由，是因为不能期望制作公司全凭臆测做事。另一位业者则

反问道：“如果我投入百万巨资做节目，谁能保证回收？”

如果制作单位像特纳所计划的那样，拥有完全的创意控制权，广告业人士很好奇，节目还会像特纳所保证的那样推崇家庭价值观、振奋人心吗？

至此特纳明白自己又犯了跑得太快的老毛病，于是匆匆从好莱坞告退，前往英国爱丁堡演讲，并信誓旦旦将把有线新闻网拓展到欧洲：“我要征服全世界，不是用炸弹，而是用高明的主意达成目标。”

有关成立特纳网络电视的高明主意，得到了特纳广播公司董事会的支持。一旦马隆表示同意，剩下的就只是开播时会有多少订户的问题了。特纳的预估是 700 万，结果马隆、时代、沃纳及其他有线业者，竟然联手拉到了超过一倍的 1700 万订户，特纳网络电视立于不败之地，成为电视开播以来最成功的网络。

大获全胜

但特纳网络电视的新总经理霍根也承认，要学走前得先学爬。特纳网络电视第一年里，仍以老电影和旧节目的重播为主，稍后特纳开始播出一些专为该台制作的好电影，不久之后，每年更斥资 1.5 亿多拍摄新节目，手笔做视其他同业。特纳原已证明，可以成功地把同类型的重点新闻从有线新闻网分离出来，现在又再度证明，能够以更新颖而亮丽的特纳网络电视复制又一个超级台。他认为：“哥伦比亚广播公司、全国广播公司 and 美国广播公司这三大网的问题，就出在只有一个频道，而我则拥有四个。”不久以后，至少还有一个要诞生。

靠着优秀的节目企划和特纳无与伦比的丰富影片收藏，特纳网络电视和三大电视网及默多克新成立的福克斯传播正面冲突，努力把观众拉到有线电视业这一边来。萨沙指出，可以收看有线电视但尚未接线的家庭，还有 2700 万户，这意味着 540 亿的生意额正等待着被挖掘。

特纳进一步指出：“三大网的好日子已经结束了。”他在特纳网络电视上做的所有预测，都一一成真。

虽然这个新网络大获全胜，但有线业伙伴们却给特纳带来新的压力。这些人认为，特纳网络电视开张一年便争取到 3500 万订户这项惊人的成果，主要得力于他们实际的支持，并非全靠特纳的好点子。无论如何，特纳网络电视的表现立即反映到特纳广播公司的股价上，从 1987 年的 8 美元，飞涨到 1989 年的 58.25 美元。

公司重获股市青睐，但特纳的财务大将贝文斯同时付出了惨痛代价，不但两次心脏病发作，而且现在每回要做财务革新或投资决策，都得经过董事会的同意，也让他觉得没有尊严，于是决定辞职。他的继任人布思（Randy Booth）非常适任，善于应付银行和董事会，而且利用特纳网络电视的高度成功，为公司争得米高梅一役之后首次的贷款：由曼哈顿银行带头的八家银行，答应供给 10 亿元的信用额度。这对两年前才被整个金融界视为无药可救的特纳广播公司来说，这项财务支援来得正是时候。

米高梅那批垃圾债券中的限制条款，禁止特纳向他的新伙伴支付现金股利，强迫他以发行股票的方式取代。如此一来，特纳最后很可能得把控制权拱手让给“时代”和“电讯传播”这些大股东。布思争取到的银行贷款，使得特纳可以完成重整特纳广播公司债务结构的工作，收回 16 亿元的垃圾债券和

优先股，不足的部分则以利息较低的银行贷款、公司债券和可转换债券取代，金融界就此对他刮目相看。借出 2 亿元的美林（Merrill Lynch）公司福克思曼（Igor Fuxsman）表示：“特纳广播公司网罗了顶尖的节目制作队伍，以及有线业最精明的经营者，形成强大的联盟。”

不再和米尔肯有关联的德崇公司，也参与重整债务结构的工作，把将近 5.5 亿的垃圾债券，换成低利的公司债券，而且很快便被抢购一空。与 1986 年米尔肯想尽办法也很难找到买主的情况，真是不可同日而语。特纳对米尔肯一直忠心耿耿，即使在这位前垃圾债券大王，因为内线交易被起诉、信用扫地之后，也依然对他五体投地。特纳还说，如果米尔肯入狱，他愿被关在邻室为伴。

毫无疑问，特纳已经恢复元气。特纳广播公司在 1988 年的收入高达 10 亿美元，而且又开始赚进盈余。特纳始终坚持，特纳广播公司并非靠同业的进驻才得以苟延残喘，并指出特纳网络电视的成功和最低的财务重组，便是特纳广播公司不用依赖这些股东的最佳证明。

跃为国际新闻主角

事实上，他的这些伙伴由于利益冲突和权术运用，往往彼此不和，反而给予特纳大显身手的机会。例如当收购“财经新闻网”（Financial News Network）的机会出现时，特纳立刻认定是可以与现有的两个新闻网相辅相成的频道。“家庭票房戏院”的富克斯则认为：“特纳是冲动的典型。他只有一个速度，就是全速前进，董事会负责适时地予以减速，因而达到平衡。特纳广播公司今天状况如此之鼎盛，乃是基于这项原因。”富克斯和其他在特纳广播公司董事会的有线业者，暗示会动用超过 200 万开支的否决权。至于收购财经新闻网一案，连投票表决的机会都没有。

种种束缚令特纳烦躁，但又相信将来定可重揽大权，或是说服董事会照他的想法做。特纳不再是个难以捉摸的独行侠，已成为深明企业统御手腕的同行领袖。他说：“早在成为事业搭档前，其中的好几位和我就很熟了。也许我们现在动作稍慢，但我可以保证，特纳广播公司再也不会发生重大决策失误。”

驻白宫特派员萧（Bernard Shaw）观察的心得是：“以前政坛人士接受有线新闻网访问，好像是在做慈善施舍的义务一样。”

但从 1984 年开始，有线新闻网变得受到尊重，而 1988 年民主党决定到亚特兰大开会，更令三大网扼腕不已。

兴奋之情难以克制的特纳说：“开会地点就在我们总部大楼，代表们则住在这栋建筑的旅馆里。当初买下来的时候，我们就想到大会可能会来这里举行。”

那年 7 月初，亚特兰大市中心到处飘扬着蓝白二色的旗帜。有线新闻网从被戏谑为“鸡汤面网络”，到转变成国际新闻主角的过程，至此已大致完成。根据以政治专业人士为主要读者群的《美国政治》杂志，在 1987 年底所做调查显示，喜爱有线新闻网甚于三大网的比例，是二比一。里根夫人承认她唯一看的电视就是有线新闻网。而原本认为有线电视必然和色情春宫脱不了干系的撒切尔夫人，也改变观念，非但不再拒斥访问，并且亲自要求接收有线新闻网采访。

“通常我们是不怎么举行大型宴会的，”特纳这么解释，“但由于是民主党大会首次莅临亚特兰大，我们又参与得这么多，所以认为还是应该略尽地主之谊。”以那天场面的盛大而言，特纳实在太轻描淡写了。他请来专人负责统筹，避免出任何意外。除了有线新闻网之外，所有新闻媒体都加以报道。冠盖云集的宾客，包括三大网的头头、迈克尔·杜卡基斯州长、参议员本特森（Lloyd Bentson）、好莱坞名人，以及全美所有民主党党务人士。特纳和伊博穿梭全场，相当惹眼，但身为主人的义务一了，他俩便消失，返回楼上的小天地里。

特纳的父亲以豪爽好客闻名，但特纳却总是游走于两个极端：不是成为众人焦点，就是宁可像个隐形人般低调。他可以在 55000 名呐喊的观众前，用鼻子推棒球，但当贝尔福德要他主持一个“让世界更好协会”的晚宴时，他却吓得动弹不得。至于伊博，对于交际应酬也并不热衷。

结束伙伴关系

特纳和伊博总是四处奔波不停，在 1988 年六周内又走访了十二个国家。返美后，赫然发现两人登上了十一月号《亚特兰大》志的封面，照片看起来十分容光焕发，但是封面标题“驯服特纳的女人”，却成了特纳锥心之痛。他为了伊博，结束了二十二年的婚姻，付出佐治亚州有史以来最高的赡养费，甚至肯接受极为痛苦的心理分析治疗，但是现在他如梦初醒觉得被出卖了。难道在伊博眼中，他们的关系原来是这样的吗？外界原来是这样看待自己的吗？

特纳也不知道应该责怪谁，陷入沉默的愤怒之中。他很清楚没有人可以驯服他。杂志出版后两个月，他俩的关系正式结束。虽然不时仍见个面，但再也不是从前那种亲密伙伴关系了。至于特纳，则已经准备独自肩负起新的任务，通过“让世界更好协会”及有线新闻网的渠道，他逐渐相信自己是传达者兼外交家的最适当人选。

他宣称：“我在尼加拉瓜内战上出力甚多，周旋于中美洲领袖和大使之间。六十天后，纷争就此平息。”

特纳自成一格的外交手腕，并不是处处都行得通。在两伊战争期间，他竟对伊拉克方面的朋友说：“嗨，各位！我们都很关心你们，这里人已经死得不少了，受的苦也应该够了吧。反正战争迟早是要结束的，何不就此歇手？”结果自然可想而知。

失败并未改变特纳，乐观的想法也依然照旧。特纳喜欢说：“在民主国家，政客根据人民的需要作出反应，所以政府并不是在主导，而是后知后觉地跟随。”当然，政府也可以选择特纳常引用名言中的第三个做法，就是闪到一边凉快去！

引导潮流

他还说：“如果你是政府的一分子，就必须效忠。若有具备远见和未来视野的领袖当然好极了，可是这种人很少能选上。大多数掌权者都汲汲于保持既得利益的现状，所以总得有人出来领导群众才行。在电视业则没有这些包袱，可以率先行动，引导潮流。举例来说，美国政府就不可能主动办出美

苏友谊大赛这样的活动。”

为了引证他的政府无能采取主动的说法，特纳开创了“世界报道”。每周两小时的节目中，全是来自世界各国未经检查的新闻和纪录片。他说：“一百多国以这种形式参与新闻网。我们都把注意力放在撒切尔夫人和戈尔巴乔夫等少数人身上，完全忘却了全球的其他地方在发生什么事。这是一般美国人的通病。”

保守派杂志指控他是“苏联的同路人”，自由派方面也指控他是“右翼法西斯分子的工具”。左右夹攻之下，特纳依然故我，并开始在亚特兰大为所有参与“世界报道”的国家举行研讨会。这个节目后来证明具备了独特的价值，尤其在介绍第三世界面貌上意义非浅。此外，“世界报道”也使得特纳和有线新闻网，与各国的传播媒体建立宝贵而密切的联系。三大电视网正减少国际新闻的比重，急于挽救美国本土日渐流失的观众，但特纳却反其道而行，忙着在所有可能的地点安排新闻传送，也打下了第一个真正的全球电视网基础。

《华盛顿邮报》的记者在电梯里，提醒他生日快到了，特纳哀叹说：“我已经五十岁了，真是不知不觉就来临了。”记者安慰他，年已半百并非坏事，但特纳用浓厚的南方口音抱怨：“我宁可只有四十二。”锐利的蓝眼珠旁，鱼尾纹正蔓延开来，他的头发浓密如昔，但是转眼之间已变得雪白了。

“多年前，我的确时常驾船出海，”特纳回忆，“但我不是开着游艇带一群娘儿们出去逍遥，而是在高难度的帆船运动中激烈竞争。至于其他时间，我则拼命工作。如果当初游手好闲的活，也不会有今天的我了。”他还补充：“有线电视的黄金时代正要来临，电视网的好日子已经结束，它们正在苦苦挣扎。我想做的就是狠狠踢它们一脚。我要作赢家，也不安于目前的成就。”

拥有历来最多电视网的特纳庆祝五十岁生日，仅是邀请记者到旅馆房间，分享一盒旅馆送的巧克力，然后一起看《印第安纳的琼斯》第二集电视长片。记者开玩笑地问到，辛勤工作的有线新闻网员工薪资微薄的问题时，特纳发挥口没遮拦的一贯作风表示：“绝不会差到哪里的，否则就不会有人来上班的，再说也比出名低薪的《华盛顿邮报》好吧！”证明了这些年来，他的尖牙利齿还是没有变样。

虽然他和伊博已经分手，但关系并未就此断绝。伊博仍旧在亚特兰大及加州海边的房子两边住，并且至今还在有线新闻网挂任一个闲差事。特纳则似乎迟疑着不愿再回到以前百无禁忌的单身汉生活。在1988年“让世界更好协会”的颁奖典礼上，他的眼神逗留在靳羽西的身上久久不去。这位三十九岁的华裔女性，制播一个介绍西方生活的节目，在中国大陆拥有4亿的观众，此外还在中央电视台亲自制作、主持节目。特纳颁发全球传播奖给她之后，便以一贯的轻松态度，若无其事地向她提出邀约，就此展开一段爱情。

为罗曼史而活

在中国广西桂林出生的靳羽西和特纳一样，每天工作十八个小时，并且十分关切全球各种课题。特纳会用私人飞机，接她到庄园共享两人世界。靳羽西客观地指出：“特德只投入自己感兴趣的事情，绝不任人摆布。他对环保计划热情洋溢，但特德就是特德，他非常自我中心，最爱的人就是母亲。此外，我认为他对妻子并不怎么忠实。”靳羽西见过他的所有子女，对他们

很有南方气息的彬彬有礼态度印象深刻。她补充：“特德和儿女看来一点也不亲密。”

靳羽西至今仍然认为特纳具有天才的眼界。但他们认识短短两个月后，冒出一位富有的企业家全力追求她，并在 1990 年共结白首之盟。特纳失望之余，把目标转向他住所的室内设计师凯瑟琳·利奇，但并没有很快定下来的意思。这时为了制作电影，他吩咐洛里·亨利安排几个约会：“下星期我都会待在洛杉矶，请你替我约西碧·谢泼德、拉寇儿·韦尔奇和简·方达。”

洛里由于多年来为众多环保及公益团体募款，所以有良好渠道接触好莱坞名人，但即使靠她累积的人事关系，也激不起谢泼德和韦尔奇的意愿，韦尔奇并且还是控告特纳和米高梅违约这桩未了官司的原告。不过洛里联络到方达时，反应完全不同。方达告诉她：“我相信特纳先生是个很好的人，也很想有机会和他见面，但我正在进行非常可怕的离婚手续，所以谁也不想见。也许他可以在半年后再打电话来约。”

特纳可不愿到洛杉矶却一个约会也没有，于是把难题交给助理伍兹处理。伍兹立刻又打电话找方达，发挥超凡毅力和温柔的说服力，以及跟随特纳近二十年学到的“绝不空手而返”哲学，不久便告诉老板，方达愿意在比佛利山的筹款早餐会中当他的来宾。

伊博曾经这么说他：“特德为罗曼史而活，但他永远是那副‘这就是我，没办法多的老样子。’”

特纳飞往西岸，迎向生命中下一个重大的挑战。至于伊博的评语究竟会不会真的改变，连他也还不知道。

15 名至实归

有人来接上有线电视，我和女友在电视机前度过夜晚，一个频道接一个频道直看到深更半夜，看了五十七个频道却看不到什么东西。

——布鲁斯·斯普林斯廷

《五十七个频道》

广播电视新闻协会颁发的保罗·怀特奖，是广播新闻界的最高荣誉。特纳成为第一位得到这个奖项的企业家，此后特纳及有线新闻网更是连连得奖。当年由哥伦比亚广播公司领导的批评者，曾经质疑特纳怎么可能找到足够塞满二十四小时的新闻。如今丹尼尔斯指出：“特德开播有线新闻网时，我就站在他这边。他向我说，即使世界末日来到，有线新闻网也要作现场转播。照现在新闻题材这么多的情况看来，到时候搞不好根本没有空档来转播世界末日了。”

曾经被嘲笑为。“鸡场面电视网”和“一无所能电视网”的有线新闻网，于1990年6月1日迎来了成立十周年。在不可思议的短短时间内，特纳的新闻网已经风行全美，进入6000万个家庭，同时还在世界各地都展现不容忽视的活力。有线新闻网的二十一个办事处，共雇用1600名员工，向超过一百个国家播送。有线新闻网随时插播全球各个角落重大新闻的本领，一天比一天高强。在欧洲，该网融合当地新闻和气象，以便更符合欧洲观众的需求。大使馆和政府机构都少不了有线新闻网，亚洲各国也陆续地加入。涵盖六大洲的该网络，已成为历史上第一个名副其实的全球电视网。特纳尤其重视国际市场，因为他即将着手娱乐节目。

赞美声中，有线新闻网仍与争议脱不了干系。树大招风固然是事实，不过许多批评倒也不无道理。譬如该网报道美军进入巴拿马时，竟开放了一个付费电话号码，听众花1.75美金，便可就巴拿马军事领导人诺列加将军的未来进行猜测。此外由于高层欠缺明确的方向，也开始产生眼光不佳造成的结果，如把毫无经验的得州前女法官克里尔（Catherine Crier）和评价极高的肖配对主播晚间新闻，结果克里尔非但不能提升有线新闻网收视率，反而激起了一些坚信舍恩菲尔德“新闻才是明星”格言的员工不满。克里尔后来虽有所表现，但在1992年跳槽到美国广播公司后，也没有人怀念她。

有线新闻网的接班人问题，同时开始浮现。自1982年接手的莱因哈特相当称职，但年高七十的他已经快要告老退休了。有关的谣言四起，特纳却置之不理。包括杜纳、阿莫斯、彼得罗维奇和多布斯这四名资深经理级人员，为争取莱因哈特的空缺不遗余力，希望能有机会实现各自对有线新闻网在90年代面貌的构想。原本当红的伍斯勒，则已经因故辞职。

迎向信息时代的来临，特纳知道有线新闻网已占了有利位置，但他也毫不含糊地了解急速加剧的竞争。有线新闻网在1985年便已颇有盈余，如今每年收入更超过3.5亿美元，利润则接近1.5亿，所以特纳不打算在可见的未来，在形态或经营方式上作大幅度改头换面。他的主要重点，在于加强该网络在世界所有地方作实况报道的能力，并希望通过增设据点和添加人手的直截了当方式达到目标，尤其是华盛顿地区和伦敦等地。

如果这是特纳的想法，那么事情势必就得这么办。不管有没有那些同业董事，特纳一直是主导全局的人。过去几年来，国际化等大方向的指示都直接由高层下达。多布斯说：“特德·特纳就是有线新闻网的策略规划部门。”

事实如此，再无讨论余地。”

最诚挚的恭维

有线新闻网在旧金山地震、雨果飓风、出兵巴拿马、柏林墙倒塌等方面的报道，震动了整个电视新闻界。但是未来的方向不明确，收视率也没有再出现重大突破，所以特纳认识到，必须借由不断的投资和更新领导方式，这个电视网才能够发挥其成为世界级新闻机构的潜能。

媒体大亨默多克在伦敦新设的空中新闻频道，给了有线新闻网最诚挚的恭维，也就是从头到尾地抄袭有线新闻网。这个 1990 年才成立的频道，是有线新闻网的一个潜在的竞争对手。此外，具备不容轻视的全球新闻资源的英国广播公司，也继特纳和默多克之后，跨人提供国际电视新闻服务的领域。

鉴于有线新闻网对欧洲而言太美国化，该网络国际台的主管维西（Peter Vesey）采取的应付之道是扩充国际事件报道，雇用更多欧洲播报员，并在亚特兰大由专人负责综合国际消息。此外并与伦敦的《金融时报》合作，推出晚间商业新闻。在特纳的授意下，还免费供应有线新闻网给所有提出要求的政府首长，结果超过 100 个政府接受了这项服务，而大多数国家也为情报单位连上有线新闻网。截至 1990 年，150 多个外国情报系统都成了付费订户，使得有线新闻网在美国之外，又添了将近 4000 万的观众。

面对一批批前来访问他对有线新闻网成立十周年有何感想的记者，特纳表示：“我重复说过上百万次了。我创办有线新闻网的理由，是因为觉得有责任探究世界上正在发生的状况。在那之前，我并不重视新闻，只投入全副精力争取帆船比赛胜利，”他露出几乎看不清的笑容补充，“以及养育我五个年幼的子女。”所有记者眼睛眨也不眨地注视着他，于是特纳继续说下去，“然后我便开始注意世界大事了。有人要提问题吗？”

同样的戏码，他已主演过不下百次，特纳也深知自己绝佳的表达方式，或许比实际说话内容更能达到效果。几个月前，他向好莱坞最有力的电视和电影经理人演讲，得到热烈的回响。特纳宣布，他要成为好莱坞最主要的制作人之一。在座人士都知道有关米高梅的那段往事，特纳也承认：“上次你们看到我时，我带着大把钞票前来，走的时候负债累累。”

但这次可不一样了。特纳提出了非常诱惑的条件：让有才华的人拍摄大多数主要公司不肯碰的电影题材。特纳网络电视的经理伯曼（Linda Berman）说：“‘让世界更好协会’关心的重点，包括环保、核子废料、无家可归的贫民和饥饿，我们打算把这些理念转化成戏剧，制作成具有独特风格的节目。”

两年之后，特纳电影公司规模虽不大，但特纳却已成为好莱坞最活跃的制作人之一。他那远在亚特兰大的片厂，每个月几乎能生产出两部电影。

这些片子是专门用来在电视上播映的，所以预算跟一般戏剧片相比显得十分寒酸，不过特纳的确每年实实在在地投入超过 1.5 亿美元经费，并且和不同的伙伴，诸如意大利广播电视公司，进行精细而昂贵的合作计划。他还出资支持伊莎贝拉·罗塞里尼，完成拍摄母亲英格丽·褒曼纪录片的心愿。制作经理沙萨还安排由方达姐弟回忆父亲亨利·方达的生平。合约谈到最后阶段时，特纳亲自与简·方达讨论细节。

一见倾心

特纳虽然一见倾心，可是简·方达纯为公事而来，对他的注目完全视若无睹。特纳并不习惯这种反应，但方达当时恰巧遭逢婚变，所以的确无暇他顾。

特纳提出正式约会的要求，结果空手而返；即使他拿讨论影片作理由，也只勉强得到几次纯粹谈事情的晚餐机会。特纳也许受到打击，不过他倒是掩饰得很好。

方达那时因发现丈夫和总统候选人杜卡基斯的演讲撰稿人芮奥（Vickie Rideout）热恋，而陷入震惊之中。婚变占据了她全副心思，所以和特纳的头几次见面并没有留下深刻印象。

方达和先生聚少离多，破裂是迟早的事。

1988年12月，方达和海登终于分居，但他们口风很紧，直到次年2月初海登搬走，这件事才曝光。

婚姻破裂后，曾经接受过多年心理治疗的方达再度需要治疗。除此之外，她又找两年前为她整容的医生，花了5000美元替上、下眼皮做了手术，接着由另一位医生隆乳。一切完成后，方达面目一新，充满自信，胸部线条更是迷人，随即展开新生活。她先和一位好莱坞的发型师发生短暂绯闻，紧接着又和三十多岁的意大利籍壮汉卡西隆沙过从甚密，令方达的忧郁一扫而空。他俩结伴到加勒比海度假，方达也得到在海滩展露出众本钱的机会。

方达曾因扮演楔而不舍追查核能电厂事故的记者，获得1979年奥斯卡最佳女主角提名。电影上映后不到一个月，正巧三里岛核泄漏事件发生了，引起有关核能安全的激烈辩论。十年后，特纳广播公司前往当地拍摄专题报道，虽然摄影小组未能获准进入三里岛电厂，但文字记者得到允许。此外，还走访了附近居民及曾经发现有五腿小马出生的兽医。这个题材，是特纳为特纳广播公司每周半小时的“地球网”节目所设计的。

特纳说：“人类必须和自己及其他地球居民和平共存，这是生存之道，也是生财之道。”1970年，特纳传播集团只有50名员工；1990年，特纳广播公司在全世界二十五个城市，总共雇用超过4000人。原来的小型超高频电视台，已经衍生出四个网络，深入六大洲数千万家庭。

1989年时，特纳广播公司的收入比最早增加近一百倍，突破10亿美元。凭着成功赚进的高利润，公司在财务方面已无后顾之忧，于是特纳准备重新定义公司的任务。他宣布，特纳广播公司将以提供信息、教育和娱乐为三大宗旨，这其实是特纳在过去十年便已施行的策略。

改头换面的政治哲学

肖尔形容特纳“充满矛盾，不属于任何意识典型，但在经济及内政问题上言论偏向保守”。特纳在企图接管哥伦比亚广播公司时，的确批评三大网是“美国有史以来的头号敌人，比纳粹德国或东条英机手下的日本，更严重地威胁到我们的生活方式”。不过时至1990年，特纳宣告了已经改头换面的政治哲学：“我是保守自由派，兼自由保守派。就像耶稣一样，我与苏联人和平相处，他们不是我的敌人。”

特纳在科罗拉多州一场演讲中更明确地揭开心路历程：“正因为我极为

爱国，所以走来非常辛苦。从全球环境的角度来看，结论是美国实在惹出了最多问题。爱国心虽不变，但今天的我，认为国家利益不及国际利益来得重要。”

以前的特纳大力攻击三大网及好莱坞，令右派十分倾心，如今他的言论使他们哑口无言。当他决定在北京举行“让世界更好协会”1990年度海外大会时，新添的左派仰慕者也不禁大感困惑。

协会代表忙着参观长城、中国家庭计划协会和经济部，还接受旋风式的各种官式晚宴。特纳保持循规蹈矩，直到与北京外国记者协会的最后一场午餐座谈才突然发作。当时距六四事件一年多，大约两百名外国记者正苦于近年来最紧密的新闻封锁，所以当特纳起身开讲，所有人都迫不及待地想听些火辣辣的精采言论。

“我想告诉你们的第一件事是，”他开始说道，“你们叫自己‘外国’，记者是不好的。我们公司可不许员工用这个字眼，因为它的意思是外来的东西，像是外星人。正确的用字应该是‘国际’，如国际记者俱乐部之类的名称。总之什么都可以，就是别用‘外国’这个字眼。我的属下和我打赌五块钱，说我不敢告诉你们用的名称有多糟，好啦，我说出来了，也赚到了五块钱。”

跟他相处过的人，都绝不会怀疑他的真诚，而特纳所能受到最尖刻的批评，也只是他经常缺乏表达技巧。有的时候，他口中的话飞了出来，完全失控，好像自有主见似的。《福布斯》杂志写道：“表面上看来，特纳是用夸大其辞的一贯做法引起注意；但又可感觉到，事业成功加强了他的信心，帮助他走向改变世界的命运。”

矛盾纠葛

不过这个人的命运总是和矛盾纠葛不清。特纳在1989年买下“世界摔跤锦标赛”的转播权，并固定在特纳广播公司播出充斥暴力的摔跤赛，一年还推出几次付费收看的特别节目。选手名号包括野蛮萨摩亚人、古巴杀手诺曼、屠夫阿卜杜拉等等，同时有一位被称为“女人”的女选手，智力不高，斗志坚强，衣着暴露。

“女人”的表演，满是鲜活而滥用的暴力、种族刻板印象、男性至上的刺激，以及赤裸裸的敌意。而这一切，全是由坚信要多做好事的特纳所提供的！

特纳一本正经他说：“我急于把世界联结起来，以便分享卓越科学家和商人的信息和智慧。我愿协助致力于促进国与国关系的人，这样世界才能充分融合。我们要放眼未来，而非拘泥过去。我们需要更多的文化、科学、卫星交流以及体育交流。”特纳真心诚意地努力提高品质，但是，特纳却也不忘提醒你：“摔跤迷也是人类呀！”

每个月甚至每周，特纳都会作三到四场演讲。在大学生最欢迎的演讲者排名上，他仅次于“夜线”节目的主持人科佩尔（Ted Koppel）。每次开价虽高达2.5万到3.5万美元，但他经常不收或捐作慈善用途。他看来很像总统候选人，不同的是他并没有追求任何事，只是一心一意要到处放话散播思想。

整个1989年春天，特纳都在联系方达，但她漫不经心，而且与新欢卡西隆沙周游欧洲。不幸卡西隆沙的母亲认为十五岁的年龄差距太大，一段恋曲

就此结束。

返回洛杉矶后，方达终于与海登完成离婚手续。特纳不断找她，并对连续失利感到不耐烦，于是特纳转而追求南加州一位报刊发行人邻居的女儿曼妮葛特（Gabrielle Manigault）。两人一同出席“让世界更好协会”在波士顿举行的晚宴时，各小报又有了大书特书的题材。

特纳从曼妮葛特身上寻求安慰的同时，方达接管前夫海登的“经济民主协会”，随后改名为“加州协会”，并担任政治改革者的角色。她解释：“我在认识海登之前，是个很热衷于政治的女人。我想从今以后，毕生都会如此。我关注的是各种课题，而非参与竞选。”

简·方达并与制片的老搭档邦菲利奥（Lois Bonfiglio）再度展开拍片计划，但迫在眉睫需要应付的，则是非常执著而且对她充满兴趣的特纳。这位媒体大亨甚至肯打断会议，赶去她的健身房等她。

伍斯勒表示：“特纳是从来不肯等人的。如果你和他坐同班飞机，你要等行李而他只带了随身行李，他便会自行先搭车离去。”

但经历了两次失败婚姻的特纳，这回终于决心要好好做对一次。方达的朋友指出：“特纳认为她兼具认真、聪慧、美貌和热情于一身，这些特质融和在一起，构成非常强大的力量。”特纳显然和她的前两任丈夫一样，不可自拔地迷上了方达独特的好莱坞明星魅力。

方达另一位老友告诉《洛杉矶时报》：“特纳知道怎样取悦异性。他采用老式的南方手法，也就是无微不至地关心配合赠送体贴的礼物，海登在这方面根本差得太远。特纳不吝于在公众场合表达对她的在意，和海登恰好相反。他的骑士风度终究得到了方达的回应。特纳是她所遇过最有趣又兼具世界观的对象。”

也有友人认为：“他俩最吸引大家好奇的是他们旗鼓相当。以两人的成就而言，碰到能够势均力敌的机率，真是微乎其微。”

方达自己承认：“如果你是一位坚强又出名的女性，的确很难找到不会感到受威胁的男人。”

特纳这点绝对合格，此外他比方达年轻，也符合她的希望，不过差距只有十一个月而已。两个人的背景出奇相似，都承受过父母自杀的痛苦，也曾活在父亲的阴影下。此外，早年的保守和爱国主义，均已转变成新的自由人道主义。

被拒斥的童年

简·方达是出身好莱坞演艺世家的第二代，财富和名声与生俱来，却穷大半生之力追寻自我。她的名字来自英王亨利八世的第三任妻子，简·西摩。父亲生性冷漠，并遗传给她高度紧张的特点。简·方达的祖先来自意大利，母亲西摩是纽约州政治世家之女。初嫁的律师丈夫因酗酒早死，不到一年西摩便改嫁明星亨利·方达，轰动一时。

前次婚姻已有一女的西摩渴望生子，简·方达出世后，她毫不掩饰失望之情，把简交给一板一眼的家庭女教师照顾，严格规定碰触婴儿的人必须戴口罩，最好不要抱她，亲吻更是绝对禁止。母亲拒斥她，父亲则忙于本身事业，对待女儿的冷淡和埃德·特纳对儿子的程度如出一辙。特纳和方达智商都相当高，分别是 128 及 132，都念昂贵的私立寄宿学校，但均未完成大学

学业。

简渴望被爱，但弟弟彼得出生后，西摩把从未给予女儿的慈爱全投注在儿子身上。为了争取母亲的欢心，简·方达开始作男装打扮。有次还为了男生取笑她发育中的身材，而大打出手。

简·方达十二岁时，父亲有了外遇并因此与妻子分手。西摩此后不断出入各家疗养院，最后反锁在浴室内，割断了自己的喉咙。

在纽约州一所严苛但却颇有名望的女校就读时，方达开始患上了善饥癖而导致贪食症。每顿饭后，她便例行地用手指挖喉咙，把多吃的东西呕吐出来。这个危险的习惯几乎成为每天的例行公事，而且持续到三十六岁才停止。

方达进入瓦萨（Vassar）学院，但因为老是和一名英俊的那鲁四年级学生泡在一起，缺课相当严重。大二结束后，她辍学前往巴黎，和一群自我放逐的美国人厮混。父亲举行第四次婚礼时，她被召回纽约，接着在各个名校学习钢琴、绘画，并在朋友苏珊·斯特拉斯伯格的建议下，到“演员工作室”研究表演艺术。方达回忆道：“苏珊告诉我，她在我身上看到极高的天份。以前从没有人赞美过我有任何特长，这件事改变了我的一生。”

星运顺遂

方达也在福特公司当过一段模特儿，并立即成为纽约顶尖的封面女郎。还在演员工作室学习时，制片兼导演洛根就和她签了五年五部戏的合约，开始了银色生涯。

在艾森豪威尔当政的年代，社会偏好整形，并不喜欢方达的自然美。方达说：“那个时代的电影明星都是大哺乳动物，所以我得戴上义乳。”制片厂的主持人华纳（Jack Warner）曾经说：“如果把她头发染成金黄，打破下颚重塑一番，注射几剂矽来隆乳或加上义乳，前程应该不可限量。”

方达后来承认：“当时我认为男人都是专家，所以言听计从。社会上发展出一套女人的标准，所有女人都该长成这种模样。”

华纳开动宣传机器大捧方达，媒体立刻迷上这位口齿伶俐，心直口快的亮眼新星。1960年底，方达登上了《生活》等重要杂志封面，还接受《时代》周刊专访。虽然星运顺遂，方达极力争取的还是向父亲证明自己的机会。这时一位密友的姊姊自戕身亡，令她再受重大打击，正在演出的舞台剧因而无法继续。她表示时常会想到自杀，但后来吐露：“想归想，我绝不会这么做。因为我对自我生命的评价太高，我觉得自己实在很重要。”

普莱曼尼柯夫的艺名是瓦丹。这位风靡一时的性感偶像曾和布丽日特·巴多、凯瑟琳·丹妮芙等红星过往甚密。他在1958年简·方达初次到巴黎时，便注意到她。五年后方达重返巴黎，预备在瓦丹的新片中演出。当时三十五岁的瓦丹比方达年长十岁，还有两个小孩，但方达视他为难逢良师，他肯定了方达的表演才华。

电影一拍完，两人就开始同居，并前往俄罗斯旅行。她虽比特纳早去二十年，但印象却几乎一致：“真不敢相信！根据我从小受的教育，总以为俄国人是充满敌意的异类，虎视眈眈地等着吞并美国。这实在太离谱了！”

我根本没这个女儿

在此之前，方达的父亲亨利是全家唯一有点政治意识的成员，曾为肯尼迪积极助选。但当时方达和特纳，尽管面对风起云涌的社会运动，像民权运动、古巴导弹危机、约翰和罗伯特·肯尼迪兄弟遇刺，以及美国日渐干预越南等重大事件中，都完全没有参与。此时的方达，周旋在瓦丹一群志同道合的巴黎知识分子中，并面对大多是社会主义和共产主义的这些左派友人，努力为自己的国家辩护。瓦丹的朋友则认为，美国就是帝国主义的侵略者。虽然还要再过四年，方达才会达到完全的政治觉醒，但此时她已领悟到原来对祖国的了解这么浅薄。当她质疑约翰逊出兵越南真正动机的谈话被《洛杉矶时报》刊出，父亲的反应是：“女儿？我根本没有这个女儿！”

经过十年的心理治疗，方达终于了解，必须和父亲竞争、成为比亨利更出色的演员，才能得到父亲的认可。方达并宣布要和瓦丹结婚，理由还是为了父亲，因为这么做会伤他的心。瓦丹相当意外，最后在略有迟疑的情况下，同意她任性的决定。

“方达家族没人被抛弃过。”亨利常这么告诫女儿。

“她将来一定会离你而去。”瓦丹的母亲如此预言。

方达骄傲地冠上夫姓。亨利没有受邀参加在拉斯维加斯举行的时髦婚礼，第二天才从报上得知消息。

方达和瓦丹婚后很快返回法国，在巴黎西边 40 英里的一座小村庄定居。他们改建的古老农舍，随即成为电影制片中心，以及激进派政治讨论的论坛。瓦丹的好友瓦兰夫妇在性关系及政治方面都对方达产生深刻的影响。共产党出身的瓦兰夫妇站在性革命的前列，认为婚外情应是丈夫职责的一部分，所以瓦丹带女人回家，方达不但没有抗议，反而非常能够谅解，自始至终都一样。

方达不再害怕拥有孩子，而且也感到年纪渐长，时不我与。她在接近三十岁时，告诉瓦丹她已怀孕三个月，肚子里是个女儿。

待产期间，她的社会意识日渐升高，并开始对世界局势发生积极的兴趣。她说：“我开始热爱人类。人类繁衍生命，目的并不是用来给 B—52 轰炸机炸死，或被法西斯分子禁锢，或被社会的不公摧毁。”瓦兰夫妇又将从英国社会主义分子转化为反美健将的凡妮莎·雷德格雷夫（Vanessa Redgrave）介绍给方达认识。他们一见如故，而雷德格雷夫更在她成为政治激进分子的演变过程中，扮演了热忱的催化者角色。

打破常理

当时的特纳，还没有把政治议题摆在心上。二年前，他驾单桅帆船“荡妇”号，进行毕生首次横渡大西洋的海上帆船赛。在这之前他没有任何渡海经验，船员也是草草成军，但他决心要率先抵达哥本哈根，赢得这趟 3000 英里的比赛。

其中一位船员赖德深刻地回忆：“第一夜，白浪滔天而起，整艘船淹到 3 英尺深的水中。我一度以为要沉没了，每个人都受到很大惊吓，特纳也不例外。”

再往北行，特纳试图绕过冰山地带，却随即遇上酷寒恶劣的气候。赖德更换大三角帆时受到撞击，因而引起痉挛。布朗想用无线电求助，特纳制止他并继续航行。特纳在暴风雨中喊道：“别费事了！如果赖德死掉，就把他

海葬！”连布朗也不知待纳究竟是认真的还是在开玩笑。

布朗回想：“到处都会结冰，随时需要刮掉，由于玻璃纤维材料的船无法保温，所以冷得不得了。全靠特德先生不停地攀上主桅修理破损部分，因为我们其他人都在船舱里争辩不休，谁也不肯上去。”

根据无线电传来的消息，“荡妇”号在比赛中领先群雄，特纳欣喜若狂，更拼命地鞭策众人。布朗记得：“那时看来剩下的航程都会有强风，所以特德先生命令大家淋浴以减轻载重。这样一来，我们只剩一加仑的食水，我只好用海水调理脱水食物，味道真是可怕极了。特德先生强迫所有人把它吃下去，结果觉得更渴。”

船帆的下衍破裂，必须动用应急的索具，布朗忙着到处修补破损，赖德依然虚弱，其他人几乎都因为晕船而不支。接下来的二十天航程，特纳负起大部分的眺望责任，独自更换船帆，一口气掌一天的舵，最后打破所有不利因素和常理，超前第二名近四十八小时驶进哥本哈根。

当方达询问弟弟彼得对越战的观点，这位影坛新兴的反英雄叛逆并未替美国说好话。彼得在电影中扮演奉性爱、迷幻药和以摇滚乐为人生新准则的角色，因而成为美国失落一代年轻人的偶像。方达不但继续贪食及强迫呕吐的习惯，还服用减肥药和镇静剂，彼得也染上药瘾。彼得反映出同辈青年普遍不信任体制和激烈的反越战立场，这使得方达相信那些左倾法国朋友对美国的批评或许没错。

1968年7月28日，简·方达生下了长女，并以其友雷德格雷夫的名字凡妮莎命名。她说：“凡妮莎呱呱坠地后，一切好像拨云见日。我感到充实、完整而自由。”可是半年以后，她又矛盾地宣称：“我浪费了头三十二年的生命。”并开始全力寻求弥补。她把瓦丹介绍给艺术大师安迪·沃霍尔的工作室，以及围绕着名导演波兰斯基等一群百无禁忌的好莱坞人物。方达初尝迷幻药，并染上轻度的大麻瘾。她还扩展性爱领域，测试瓦丹是否真能做到性关系的平等，有时一次带回数名刚从越南休假返国的军人。她剪短头发，解释说：“我的内心深处始终有当一个男人的愿望，现在我办到了。”

1969年除夕夜，方达得知她赢得纽约影评人协会颁发的最佳女主角奖。那天晚上，她在父亲的豪华住宅内接受《纽约时报》采访，也预告了新简·方达的诞生。她征得记者同意，打开银质盒盖，熟练地卷好大麻抽将起来，至于在何处购得——印度、摩洛哥、尼泊尔？不记得了。

最不受欢迎的人物

她这么描述成长于50年代的人：“我们是怠情的一代，现在年轻人就活跃多了，就拿抽大麻这个简单的例子，医生、律师、政客——有谁不抽一支？也许南方是例外，我认为南方落后了五十年。”

她滔滔不绝他讲了九十分钟，谈到学习速读，希望用自我催眠戒除每天三包的烟瘾，以及和瓦丹的关系。她说：“我和我先生及他那些前妻、情妇相处融洽。瓦丹教我明白怎么过日子，如果我俩婚姻将来出了意外，他仍永远会是我的朋友。”至于父亲，她表示：“我不了解他，但衷心爱他。他始终是位忠于美国的自由派民主党员，看他演过那么多总统和参议员角色就会知道这一点，可是他的儿子，却是个嬉皮士，而他的女儿——我也不知道该算是什么！”

随着中央公园上空烟火升起，方达也听见父亲和他第五任年轻妻子上楼的脚步声。她一跃而起，拼命挥动手臂驱散空气中的大麻烟雾，然后和父亲举杯共贺新年。

1970年3月8日，方达因为在西雅图附近参加当地居民示威而被宪兵逮捕，揭开了接下来十年不断被捕的序幕，她的电影事业和受欢迎程度都受到影响。她在西雅图接触到以前一无所知的许多根本性问题，诸如女权运动、黑豹党人、农场工人权益、靠社会救济过日子的未婚妈妈等等。这些社会底层现象当时正要浮现出来，她决定再一次认识自己的祖国。

瓦兰太太伴随着她，展开两个半月的全国旅行，走访了印第安人居民保留区、军事基地、大学校园，只要是能吸收信息并和同道中人沟通的地方她都去。简·方达自白：“我出发的时候是个自由派，结束时成了激进派。美国存在着各种形式的饥饿，这就是我要抗争的议题。在富庶而广阔的国家里，仍有人饿肚子、不识字、得不到医疗保健，也仍有政治犯。而正是在同样的制度下，我成为一个上流阶级的白种人。”

看到方达的个人宣言后，亨利·方达表示她已经不再是他的女儿。正带着女儿凡妮莎在洛杉矶拍片的瓦丹则告诉记者：“我觉得好像在替列宁带孩子。”

方达坚信革命即将来临，并担心会是一场流血冲突。到了1970年底，盖洛普民意调查结果显示，她是十名全美最不受欢迎人物之一。

《生活》杂志的记者弗鲁克捕捉到方达为自己创造的新角色尖锐的一面：“她成天板着脸，好像露出欢悦的表情就会背叛自己。她极愿成为雷德格雷夫第二，甚至超越雷德格雷夫，为信念焚身也在所不惜，大学生对她的尊敬令人印象深刻。”弗鲁克补充：“如果她多一点幽默感、历史观和群众基础，还真可能引起一场大乱。”

70年代，方达过着双重生活，既投入政治运动，也献身电影事业，并获得奥斯卡金像奖。但她和瓦丹愈来愈疏远，内心深感寂寞，渴望另一个代替父亲形象的良师出现。在一场反战示威中结识的海登，似乎正应了她的呼唤。

作家安德森在简·方达的传记中写道：“简·方达和海登均属野心勃勃一类。海登是简·方达很在意的那些人心目中的英雄，而他正好可以驱除她对自己那些挥之不去的怀疑。这位伟大的知识分子既然把她当一回事，别人必然也会如此。他们在一起时，海登一文不名，她则身家百万，一般知名度更远甚于他。已经失去大众注意有一段时间的海登，也正需要方达拉他一把。”

缔造健美王国

在海登的建议下，方达在1972年7月又迈出了一大步，此举产生重大影响，使她很快从好莱坞最有才华的红星，一下子沦为尼克松黑名单上的人。她身穿越共黑色制服，在北越逗留了十四天。越共小心翼翼地安排她参观被轰炸的医院、学校、工厂和乡村，并会见了囚禁在臭名昭彰的越共监狱“河内希尔顿”里的美军战俘，目睹四处哀鸿遍野的苦难令她震撼不已。她愉快地坐在北越防空炮台上的影片传回美国后，形象遭受严重打击。此外她还为河内电台录制了十篇广播，后来成为纠缠她多年的阴影。

方达与海登在1974年1月19日结婚，当时简已怀孕四个月。她终于戒

除了贪食症，选择扮演好母亲及妻子的角色。纵使跨出这勇气十足的一步，试图重新控制生活，但她从十九岁起天天使用利尿剂排除多余水分的危险习惯却改不掉，而且仍旧是个老烟枪。

突然之间，钱财成了海登夫妇的驱策力，权力则是他们的目标。儿子出世后，简曾去健美班任教，现在她觉得自己有条件可给予女人们所追求的东西了。

方达在 1979 年开办首间简·方达健美中心，立刻大获成功。三年后她出版专著，旋即荣登《纽约时报》畅销书排行榜。当她拍成录像带后，更成为第一卷非电影的畅销像带。到了 80 年代中期，她蓬勃的健美王国每年可赚进 2000 多万美元，但大多被海登空幻的政治野心计划花费一空。方达还一度骄傲地宣称，海登将当上美国总统。

方达成立了自己的电影公司，并在 1982 年推出《金色池塘》一片，为父亲赢得首座奥斯卡金像奖。年高七十七的亨利·方达因重病无法亲自领奖，当女儿把奖座交给他时，他激动得说不出话。四个月后，亨利与世长辞，但他有生之年及时目睹简因《还乡》一片二度荣登奥斯卡影后之座。几经波折，她又成为好莱坞顶尖人物，这回还多了制片人的头衔。

她与父亲间爱憎交织的关系，塑造出她的人生面貌，并提供了奋斗与争取成功的动力，如今随着亨利逝世而成为过去。她仍需要父亲从未给予的爱和认同，但也知道不可能从代替父亲的人物身上得到满足。方达长久以来，一直挑起政治活动、电影和其他事务的重责大任。现在她开始思索，要是遇上能视她为平等伴侣的对象，日子会是怎样一番滋味。

“别忘记，”方达这么告诉传记作家安德森，“我是大器晚成的典范——活生生地证明只要有心，起步永远不嫌晚。”

16 沙漠风暴

每天一次，十到十五分钟，在电台上鼓动听众，这就是我所做的一切。

——爱德华·默罗

1987 年底，特纳再度出击，紧追简·方达，摆出不达目的绝不罢手的姿态。他带着方达到处旅行，出席各种典礼，有线新闻网十周年庆、女儿婚礼、牧场、庄园，甚至连受布什、戈尔巴乔夫和密特朗之邀，到白宫、克里姆林宫和爱丽舍宫接受晚宴款待，也偕影双双。特纳发动鲜花攻势，伴随着细心的小礼物。大众密切注视这场公开的追求，尖酸刻薄的人则开始猜测热情能维持多久，认为他们只是为了打知名度才谈这场恋爱。各小报甚至把两人胡乱配对，预测他们下一个爱人将分别是英国的莎拉王妃和罗伯特·雷德福。伦敦《每日邮报》还闹出笑话，把有线新闻网的杜纳照片误为特纳登上头版，标题是“电视大亨修补简·方达破碎芳心”。社纳事后寄了一封短信去，开玩笑地告诉这家报纸，方达的弟弟才是他的约会对象。至于特纳和方达，则始终保持缄默。

特纳表示：“我知道她反越战，是电影明星，发行健美操录像带。最重要的是我觉得她很可爱。”然而特纳却在不经意中泄露，原来他竟不知道方达得过两次金像奖。

方达终于在有线新闻网员工的期待下，翩然驾临亚特兰大总部。特纳亲自提着她的行李，走进大楼。匆匆参观有线新闻网后，两人便登上顶楼，次日早晨才下来用早餐。接着方达拖着特纳陪她去健身俱乐部介绍健美操。

1990 年奥斯卡颁奖典礼，方达身穿设计大胆的弗塞斯礼服，轻而易举地成为全球摄影捕捉焦点。两人眼睛发亮，卿卿我我，在场很多人都以为他们被强力胶粘在一起了。

如胶似漆

特纳和方达究竟为什么合得来？方达直截了当他说：“他非常非常有趣，可亲而且复杂，比任何人都能够跟得上我的脚步。他创造了全球一，体的文化，有着极为远大的视野。”

仍住在特纳一座农场里的伊博，也简洁地表示了看法：“特德对这件事认真已极。他们有许多共同之处，互相深保着迷。不过，她毕竟还是比我大二十岁。”

特纳微笑着说：“我们做了各种不同的事，如去看电影、骑脚踏车和健身。没错，和她交往后我便开始练身体。运动得愈卖力，感觉真的愈好。”在方达的督促下，特纳再次戒烟，并减去了十八磅。

接下来几个月，方达逐渐了解，与不断奔波的特纳在一起会是什么情景。他们飞抵华府，接受乔治顿大学的外交新闻奖，并在国会的多个小组委员会露面，探讨关于有线电视的法规；去奥兰多市，特纳在那儿接受年度人道主义奖；赶往纽约发表演讲；到西雅图替 1990 年美苏友好大赛打知名度；及时回到亚特兰大看“勇士队”比赛。但当他询问“勇士队”经理，得知战绩不如去年后，他便带着方达去用晚餐，尽管事先有本球季再来看一、二场的承诺。

亚特兰大媒体的反应相当不悦。《宪章报》不客气地写道：“特纳的当

务之急不是和简参加奥斯卡颁奖典礼，应该回老家替‘勇士队’想想办法。特德，先凉凉你的健身女王吧！”

特纳承认自从遇到方达，日子过得很惬意，但是有关他打算退隐江湖，与如花美眷享受财富的传言，却令他焦躁不安。他的名份仍在，也仍拥有最佳视野的办公室，但在同业中发展最急速的特纳广播公司，一夜之间似乎已成熟为传统的形态，董事忙着分配特纳一手建立的庞大资产，不再继续建设这个独一无二的全球企业。特纳大声驳斥任何准备下台的说法：“我活着一天，就会在这里一天。很多人觊觎公司，但我并不打算退休。”

他知道《时代》的尼古拉斯就是虎视眈眈的一位，而尼古拉斯不停地在传播界散布他即将退休的小道消息，也令他心怀忿恨。在《时代》被华纳传播收购的那一天，特纳特别送了两打带刺的红玫瑰给尼古拉斯以示“祝贺”。

那年6月在特纳广播公司的股东大会上，一位股东提名方达入董事会，可是无人附议。另一个不断提反对意见的股东，则要求方达为她十五年前的反战言论道歉。特纳彬彬有礼地回答，将找适当时机和方达讨论此事。虽然方达拥有自己的制片公司，大可以和特纳的传媒合作，但特纳明白地向股东澄清，他俩关系不涉及公事。会议结束后，两人出发到希腊岛屿度假一周。特纳告诉随行的老友戴姆斯，他打算趁此机会大献殷勤。

他们在月光下晚餐，在海神庙废墟漫步，并尽情享受温暖的阳光。目睹一切的戴姆斯感觉到，这种追求对方达是全新的经验：“以前没有人把她当女人好好对待，所以她的感受非常强烈。”

在方达的坚持下，特纳陪她出席一场重要的政治筹款餐会。原本宁愿捐10万元也不愿前来的特纳，在简的坚持下，克尽职责地充当护花使者。尽管现场贵宾云集，包括歌手比利·乔尔、超级模特儿克里斯蒂·布林克利、设计师卡尔文·克莱因夫妇等名人，特纳却宁可喝着啤酒独自闲逛。但方达一出场准备演讲，他立刻恢复活力，还叫大家“仔细听！”，演讲结束后，他迫不及待地建议速速离去，回家享受独处时光。

有线新闻网的主播之一法默，敏锐地观察到一个现象：“以前浑名叫‘河内简’的女人，竟会和一度是个右派激进分子的特纳在一起，实在很有趣。”

另辟蹊径

特纳主办的友好大赛，称得上是有史以来私人企业所创造出最具规模的体育活动。为期十七天的赛程中，全球有一万多名顶尖好手登场较劲，有线新闻网做了一百六十个小时的独家转播。虽然特纳很有先见之明地向广告客户保证会有5%的收视率，情况仍不踊跃，于是特纳另辟蹊径，说服董事会接纳了从每个有线从业者身上抽取每个订户1美元的主意，替友好大赛这场赌注找到了财源。

时至今日，特纳广播公司高层口中的友好大赛，已成为“价值直线上升的一项投资”。尽管过去损失总计将近6000万美元，然而回收潜力现在看来非常雄厚。西雅图那次的比赛不但安排得很周全，而且获得所有主要国际运动组织的支持，连国际奥林匹克委员会也包括在内。至于运动员更是很高兴在奥运中间的空档，有机会测试本身状况并和好手切磋。

1994年7月23日，比赛将在俄罗斯的圣彼得堡举行。百事可乐、里包克(Reebok)等财力雄厚的大广告客户已经纷纷签约。特纳并宣布，美国广

播公司和特纳广播公司将在周末联播特别节目，不但 1994 年的利润可期，四年后在纽约的比赛，势必更将创造出他预期中的大丰收。

1990 年 8 月一个潮湿炎热的早晨，有线新闻网华盛顿办事处主任赫兰，与美国广播公司的沃森、全国广播公司的拉瑟特和哥伦比亚广播公司的科恩，一同坐在沙特阿拉伯驻美大使阿济兹亲王寓所的客厅。八天之前，伊拉克挥军越过边界，侵略科威特。赫兰等人此行的目的，是确认赴当地采访的安排。由于伊拉克当局迟迟不能决定是否允许西方记者进入，加上班机取消和安全检查等种种延误，原本从开罗到巴格达只要一小时的航程，有线新闻网的威纳却费了足足八天才在 8 月 23 日抵达。这条路虽然漫长，可是当年的“鸡汤面电视网”已经蓄势待发，准备立下媒体历史的里程碑。

不过有线新闻网还要先克服内部的一些争端，才能顺利席卷全世界。特纳原本信誓旦旦地向每个人保证，新总经理一定由内部升迁。结果竟然请来了报业出身的约翰逊（W. Thomas Johnson, Jr.），这位四十九岁的约翰逊是《时代明镜》社的副董事长，也曾经担任过《洛杉矶时报》发行人。特纳的这一抉择引起了不安和震惊，对已经相当低落的士气似乎并无激发效果。

人事大地震

这又是一次特纳凭直觉作出的决定，同时他对自己的选择满怀信心。约翰逊是土生土长的佐治亚州人，出身于梅肯的一个工人家庭。十四岁谋得第一份工作，在《梅肯电讯报》担任送稿件的小弟，直做到从佐治亚大学毕业。紧接着他人读哈佛商学院，然后二十出头的约翰逊，便获聘为约翰逊总统的特别助理，不久之后，又得到钱德勒（Otis Chandler）赏识，先是任命他为《达拉斯时代先驱报》编辑，最后摧升为发行人。钱德勒注意到他在达拉斯的表现以及展露出的卓越领导潜力，所以把他带到洛杉矶，成为整个集团最主要的资产——《洛杉矶时报》的发行人。钱德勒在 1989 年退休时，又一次提拔约翰逊，出任母公司《时代明镜》的副董事长。特纳初次和约翰逊见面，只花了十五分钟，便知道他是有线新闻网总经理的最佳人选，而约翰逊竟也满腔热情地接受了特纳的聘请，甚至同意大幅减薪以及在没有合约保障的条件下加入有线新闻网。

约翰逊走马上任的第一天便遭到严格的考验。不到二十四小时，萨达姆吞并了科威特。幸好他的学习能力极佳，关系又广。他冷静而称职地扮演“提供服务的领导者”角色，给予各个经理必要的支援。大多数人都感觉到大规模动员的战事已无可避免，而有线新闻网十年的努力正面临考验。人在巴格达的威纳思索：“如果我们成功了，意义堪比作新闻业的登陆月球。想想看，从敌人的首都，现场同步报道战争！”

杜纳回忆：“好像以前所受的训练，全是为这件大事做准备。我们努力设置必要的科技设备，在三大电视网之前抢到新闻。”特纳过去十年来，不断殷勤地游说诸如伊拉克等重要地点的传播界，让那里的政府机关都收得到有线新闻网，还邀请伊拉克政府加入有线新闻网的世界报道单元。以前所下的功夫，现在得到丰硕的回报。何况伊拉克电视台的总监，在参加 1990 年“世界报道”会议上，还亲自拜访过有线新闻网总部。

有线新闻网的国际事务副总乔丹说：“见面三分情，关系当然巩固得多。”即使如此，在有线新闻网得到从巴格达实况转播的许可前，乔丹还是向伊拉

克外交部、新闻局、广电处和驻美大使馆发出一百多封信函及电报。乔丹同时替巴格达的人员准备了二台手提箱大小的卫星电话。沙漠风暴战争开始前不到四十八小时，乔丹得到答复，批准有线新闻网运进一具价值 40 万美元的最新型可携带的卫星传送器。亚特兰大方面，人人高兴万分。他们知道，如果战火爆发，只有有线新闻网能从敌人前线后方作现场立即转播。特纳骄傲极了——他的员工表现杰出，这正是他十年前创办有线新闻网时所希望达到的境界。

沙漠风暴

制作人威纳率领的有线新闻网巴格达采访小组，包括记者肖（Shaw）、霍里曼（John Holliman）、阿内特（Peter Arnett）和摄影师、工程师及支援人员。萧正在中东各地出差，原本预定在访问完萨达姆后，于 1 月 16 日离开伊拉克。阿内特则是被临时通知，取代被叫回伦敦的布莱斯通。霍里曼是农业专家，在 1980 年加入有线新闻网跑农业线，闲来还在泰克伍街的空游泳池种植作物，这是他第二次来伊拉克。

约翰逊在 1 月初，以每天 10000 美元的价格订了一架飞机在安曼待命，准备随时迅速撤离在巴格达的人员。他还授权威纳动用几十万美元，以便在必要时能打通关节逃出。经历过美军撤出西贡的阿内特，立刻把 10 万元现钞缝进皮夹克里层，往后的六个星期都不肯脱下。

联军在 1991 年 1 月 15 日开始部署，当时有包括三大网、有线新闻网、英国广播公司、美国及欧洲重要报章杂志和三家国际通讯社的 45 名西方新闻人员，在巴格达的阿拉希德旅馆待命。美国总统新闻秘书菲茨沃特几天前就警告所有西方媒体立刻离开巴格达，美国驻伊拉克大使馆接着也发出同样警告，但大家都置之不理，结果伊拉克先发制人地展开行动，令他们全成了陷在阿拉希德旅馆内的囚犯。这家旅馆当年也曾风光一时，如今有百年历史的酒窖已被迅速改装成临时避难所。

1 月 16 日，菲茨沃特在白宫记者会上重申，要媒体尽快撤出，语气十分严重。当表示将有战争的暗语：“家里一切都好，只是孩子们有点伤风”传到阿拉希德旅馆时，立刻引起骚动。

阿内特发言：“各位，白宫显然不希望有任何记者在这儿，但这并不意味着我们就得惊慌失措。我认为应该留下，就这么办。”

那段时期，每天都有千头万绪的事必须处理，幸好约翰逊自信十足，手法明快。当年他主持《洛杉矶时报》，便让记者先后留在尼加拉瓜和德黑兰，结果其中有两人丧生。现在他只有不到二十四小时决定是否该把有线新闻网八人小组留在巴格达。菲茨沃特从白宫打电话给他，命令他召回人员，于是约翰逊和特纳举行密谈。《纽约时报》、《华盛顿邮报》、《华尔街日报》、《时代》周刊、《新闻周刊》和英国的广播公司以及独立电视新闻都已经采取撤回行动。特纳则十分坚定，认为应该由各人自行决定。约翰逊同意，正打算致电威纳时，被有线新闻网总机打断，告诉他总统在线上。布什亲自向约翰逊苦苦恳求，要他赶快关闭巴格达的运作，并警告他那儿将非常危险。暗示了攻击行动已箭在弦上后，布什表示，希望至少他的“好友肖能快点离开”。总统的直接介入，反而使约翰逊更坚决。

“威纳，我不会命令你们撤走，我再重复一次，”约翰逊对着嘈杂的线

路喊道，“想走的人尽管走，但我不会强迫你们走。明白吗？”

他又说：“我想应该有电话监听，所以我得尽量小心。你知道，呃，旅馆周围有些区域，呢，联军很有兴趣。你们可不可以搬个地点？”

威纳知道战争一触即发，早已经在旅馆内自行安装不必经过总机的四条特别电话线。而阿拉希德的酒窖，事后证明竟是全城少数的安全地点。此外，威纳已在房间外的阳台上找好绝佳的拍摄地点，能够眺望到已格达市中心的大部分地区。基于这些理由，他不愿搬迁，并告诉约翰逊：“我明白你的意思，但是没有办法。”

所有人都决定留下。不到十二小时，第一架战斗轰炸机在巴格达上空呼啸而过，揭开了后来被媒体称作“地球村第一次世界大战”的序幕。三大网都设法通过电话作出报道，但沙漠风暴的第一天还是有线新闻网大出风头。伊拉克关闭旅馆总机后，威纳的四条电话线成为外界与巴格达唯一的联系渠道。

首先发出轰炸报道的其实是美国广播公司晚间新闻，主播詹宁斯和驻巴格达的谢泼德通了电话，谢泼德还保证“这里一切正常”。一会儿后，谢泼德报道“天空出现闪光”，并镇定地告诉詹宁斯：“显然联军正展开空袭。”接着，电话便告中断。美国广播公司虽然得到最先的独家、但有线新闻网接下来却在当晚作出权威而完整的报道，令其他媒体望尘莫及。

一路领先

哥伦比亚广播公司在晚间新闻开始前，和特派员皮西失去联络，只好要求有线新闻网帮忙找人。肖告诉他们，皮西正安然无恙地在旅馆地下室酒窖洞中喝茶。虽然面临危险，肖和其他有线新闻网记者都依然故我，甚至当着摄影机开自己处境的玩笑。全世界观众都看到在有线新闻网设于旅馆六楼工作室中的肖，听到门外有喧闹声，赶忙躲藏起来。肖还向观众解释：“我们得走开了。有人在门外，所以必须先躲一下。”肖蹲在房间里的地上，等伊拉克情报人员离开再继续报道。

当天晚上，国防部长切尼在五角大厦举行记者会。他自发表示：“目前我所看到最好的报道，来自有线新闻网。”

全国广播公司一筹莫展，布罗考只好在夜间的追踪报道中访问有线新闻网的肖。结束之后，布罗考不禁盛赞肖、霍里曼和阿内特很有进取心和勇气。他向观众说：“有线新闻网以前常被取笑为不具规模的电视网，但从今以后再也不会了。”

《娱乐周刊》报道：“第一枚炸弹爆炸后不出几分钟，有线新闻网便占尽了空中优势，直到伊拉克方面在十六小时后暂时予以封锁，他们都保持一路领先。通常有线新闻网的收视率都不到哥伦比亚广播公司、全国广播公司或美国广播公司的十分之一，但在1月16日波斯湾战争的第一天，全美有1080万户收看有线新闻网。”由于到处都有人盗用，所以真正的观众人数远甚于此。连三大网的加盟台，也打开自己所属的电视网，盗用有线新闻网的卫星画面。

次日约翰逊接到全国广播公司新闻部的电话，告诉他阿拉希德旅馆将列在联军当晚的轰炸名单上。约翰逊立刻直接打电话给五角大楼的鲍威尔将军，而且竟然真给他找到了参谋长。约翰逊质问鲍威尔，是否确有此计划。

鲍威尔愤怒地表示，旅馆中全是一般平民，其中包括鲍威尔最好的朋友肖在内，联军绝无此意。当然，直到战争结束，旅馆都丝毫未受损，不过周围都遭到猛烈的定点轰炸。

阿内特说出有线新闻网小组的心声：“我留在巴格达的理由很简单。我是吃新闻饭的人，多年前就已完全奉献给这个行业。你若要问我，难道真值得冒生命危险作报道？我的答案是肯定的。众多新闻界的友人已因此信念而死。”然而战争爆发四天以后，数百名记者走得只剩下17人留在巴格达，而有线新闻网便占了8名。

伊拉克陆续进行驱逐，只留下威纳、阿内特和摄影师罗伯逊，最后只剩下阿内特一人。他锲而不舍地用瓦斯作动力的卫星电话广播，直到伊拉克允许他再度使用卫星传送器。有线新闻网在亚特兰大的执行制作设计出一套问答模式，帮助被迫要填写审查报告的阿内特克服障碍。阿内特一开始广受赞美，看来正朝摘下另一次普利策奖迈进。但当他在严密检查的情况下，做出有关联军战俘的报道后，舆论逐渐转变。稍后他在“牛奶工厂”的专题中，暗示联军蓄意摧毁用来制造婴儿食品的工厂，结果引发一场风暴。数千封抗议信涌进有线新闻网总部，批评阿内特，并要求新闻网停止“敌对宣传”。有线新闻网的华府办事处还接到不少爆炸恐吓信。极右的鹰派主战人士团结起来，对抗阿内特和有线新闻网，还有参议员指控阿内特是伊拉克的同路人。全国广播公司的军事分析家甚至暗示，他很可能被控叛国罪。不到一年后成为有线新闻网评论员的白宫幕僚长苏努努（John Sununu），则在一片攻击声中，对特纳和约翰逊施压，要求召回阿内特。有线新闻网总部外聚集的示威群众，高呼反对“巴格达特德与河内简”的口号，企图让全美相信，特纳是受到简·方达的感染才成了萨达姆的宣传工具。

写下历史新页

媒体与政府关系专家赫斯却挺身而出出力排众议，认为阿内特的报道，可以让西方人士知道伊拉克政府是如何向他们的人民解释这场战争的。赫斯表示：“战争中有新闻审查并非新鲜事，越战中没有审查才是个例外。波斯湾战争最与以往迥异的一点，就是现场同步、持续不断的国际网络。由有线新闻网写下的这页前所未有的记录，显然有许多值得我们大家学习与了解的地方。”

约翰逊和杜纳努力替阿内特的报道做平衡而全面的补救工作。约翰逊要亚特兰大的制作小组，通过在阿内特传回画面上打字幕的方式，清楚地告知观众阿内特是伊拉克新闻审查的目标。约翰逊还邀来75位高层军事专家，包括5名前国防部长温伯格、黑格、布朗、施莱辛格和拉姆斯菲尔德，以及研究伊拉克武器、沙漠战争、中东情报等各方人士，补充说明阿内特的报道，并且解析战事发展状况。在沙漠风暴行动期间，有线新闻网扎实地播出高达四百多次个别分析，一天还安排十多次最新评论，是三大电视网任何一家的四倍。

亲临现场

“对所有的人来说，有线新闻网都算得上是一切批评的引爆点，”约翰

逊这样说，“在极度困难的情况下，有经得起考验的老到战地记者阿内特待在当地，我们真是走运。因为他的存在，所有观众也好像亲临现场，看到了所能看的一切。”

约翰逊又说：“我们的人员，面对着新闻从业者从未遭遇过的各种情况，不断开下先例。手边非但没有现成的指引，可供遵循的规则也寥寥可数，只好在满布地雷的专业领域中自订策略、自作决定。有线新闻网正写下历史新页，我认为它以杰出表现完善地为观众提供了服务。”

特纳表示，波斯湾战争期间，有线新闻网一天的经费大约是 150 万，但他给约翰逊和有线新闻网的却是一张空白支票，约翰逊需要用多少钱就可用多少钱，不设任何限制。有线新闻网租用卫星转频器的时间，比美国所有其他电视网的总和还多。任职哥伦比亚广播公司的军事分析家、退役空军将军杜根（Michael Dugan）评论：“在波斯湾战争中，哥伦比亚广播公司做的事就是收看有线新闻网。”

在 1991 年 1 月 16 日前，有线新闻网的节目很少能吸引到超过百万的美国观众。但沙漠风暴行动展开后，随时有高达五、六千万的民众转看有线新闻网，观看诸如飞毛腿导弹从特拉维夫和沙特阿拉伯破空而去、阿内特访问被俘美军，乃至萨达姆正收看有线新闻网的画面。特纳尽一切努力保持有线新闻网的超然立场，但播出萨达姆幸灾乐祸地望着美军战俘的情景后，谴责之声不绝于耳。批评者忧虑，有线新闻网会沦为狂人的宣传机器。萧试图为特纳的超然政策辩解：“其实无所谓‘敌方’或‘友方’。由于我们的节目在 105 个国家都收得到，所以不能采取既定立场，靠向任何一边。身为美国人，我的感受只是个人私事，但我在专业上绝没有偏颇。身为记者，我是中立的。”

霍里曼则认为，事情不能只看一面。他举出切尼当众褒奖有线新闻网，以及鲍威尔将军盛赞从他好友肖作的报道中所得信息为例，说明这些信息很可能会触怒萨达姆，赔上记者的生命。

波斯湾战争结束不久，特纳向华盛顿海外记者俱乐部会员透露，曾有人因他决定让阿内特滞留在巴格达而威胁要取他的性命。他说：“人生难逃一死，所以该来的就尽管来吧！只要阿内特愿意待下去，就不必强迫他走。”

特纳始终和约翰逊以及坐有线新闻网第二把交椅的杜纳保持密切联系。当战火蔓延到利雅得、耶路撒冷、科威特市和日内瓦等地后，特纳仍然重申一切花费在所不惜。他也及时和微波通信公司签约，使其成为有线新闻网第一个全球性广告客户。该公司支付特别的费用，在首家世界电视网上促销长途电话服务。他还不时走访有线新闻网，向不眠不休的工作人员致谢。他绝不干预杜纳或约翰逊的种种决定，特别注意避免再次发表会使有线新闻网的员工引起不安的带争议性的言论。同时，细心的特纳把方达安置在万里之外，远离一切纷扰。

特纳的低调保持到 2 月 28 日停火为止。他随即猛烈地采取行动，决意乘胜追击。此外他也察觉到，有线新闻网的成功至少催生了六家新的竞争者。

特纳迅速开办了十二个办事处，每个耗资超过 100 万，地点包括马德里、约翰内斯堡和布宜诺斯艾利斯等大城市。不过约翰逊声明：“有线新闻网将继续保持朴实新闻机构的风貌。我的任务是取得收支和业务发展的平衡。我们不会浮列开支，也不准备花大钱请明星主播。”

乘胜追击

有线新闻网因波斯湾战争中的表现获得大量奖项，特纳在领奖时，总是热情而有礼貌地赞扬他的管理和编辑队伍的种种努力。特纳继续在原有基础上重复创造利润，让竞争者知道他成功的诀窍仍然存在。他在战争期间把有线新闻网的新闻旁白及声音，转化成新的卫星广播服务。有线新闻网电台的总经理金恩回忆：“轰炸一起，立刻有百余家电台前来签约。”另外数十家则直接盗用有线新闻网的信号，后来过意不去，还打电话自白。一夜之间，特纳又建立了新的事业，财源更加充实。

战争的烟硝完全消散后，有线新闻网显然已不再只是美国本地电视新闻的延伸，而实至名归地成为具备国际使命的全球新闻网，只是恰好以美国亚特兰大为基地罢了。

“欢迎收看拉里·金现场直播，”主持人向世界各地的观众致意。“今晚将由美丽的简·方达告诉我们，怎样造就自己的最佳状态。”方达是为了促销她的最新录像带《简·方达减肥法》，而上有线新闻网这个收视率最高的节目，特纳则意外地陪她一起出席。

拉里·金直截了当：“简，在你谈录像带之前，我们先想知道，你和特德这对全美最知名的伴侣，现在处得怎样？”

“据我所知，进行得棒极了！”特纳插嘴，“这是个简短的答案，但你知道我不习惯谈私生活。”

年薪百万的金，是特纳手下最高薪的员工，所以可不这么容易打发。他毫不放松地追问下去：“特德，有什么关于简的事可以和我们分享？她最令你惊喜的地方在哪里？我的意思是，简长久以来一直是公众人物，很多人对她有各种看法。那么你最意外的发现是什么？”

“虽然她成就这么高，仍然和蔼、仁慈而且脚踏实地，没有失去女性本色。你同意吗？”

拉里·金乘胜追击：“那么，简，特德哪一点最令你惊喜？”

“他很有吸引力，”方达不禁脱口而出，甚至开始夹杂着笑声。“另外，他对鸟类和野生动物以及钓鱼之类的知识如此渊博，真是不可思议。随便开车出去，看到一只飞鸟，即使在远处，他也能辨认出来。”

接着，金提出了重要问题：“你们两人最近……究竟是不是真的？你们在加州的房子里养了六只蜥蜴捕捉害虫，因为这样比用杀虫剂合乎自然生态，是吗，简？”

“没这回事。”

“但我手上有相关报道，”金一步也不肯退。“你们到底有没有养蜥蜴？难道是空穴来风？”

“我是养了些兔子，还有其他一些会吃昆虫的东西。”

17 天生一对

他们总是在给兔兄弟设陷阱，结果自己却掉了进去。他们没日没夜地对兔兄弟穷追不舍。

——乔尔·钱德勒·哈里斯

《与雷穆斯大叔共度夜晚》

“不论你们喜不喜欢，现在都已经成为我的邻居了！”特纳买下蒙大拿州有悠久历史的“锡克斯廷迈尔牧场”后这样宣布。

锡克斯廷迈尔牧场位于海伦娜和博兹曼之间，距离密苏里河的源头大约16英里，同时离矿泉州立公园也不远。特纳入主不久，便将它改名为巴农牧场，并购进旁边的2080英亩土地，使总面积扩大为18695英亩，成为当地最大型牧场之一。仰慕特纳擅长运动和射击名声的猎人们，在得知他打算延续前任主人不对外开放的政策，并要把这份产业回复到自然原貌的决定后，都十分失望。不过和80年代中期源源不绝涌来的东西两岸富人相比，特纳相形之下还算受欢迎。

当地牧人布雷纳德在特纳初到时常受邀共餐。他眼中的特纳是个周到的邻居，不但带孩子到这儿来，并且不嫌麻烦地四处自我介绍。

特纳不久便发掘出蒙大拿的魅力，常流连忘返，但也很快成为注目和争议的焦点。他重拾飞蝇钓的乐趣，同时决定把这项运动学好。

异端邪说

不到一年，他又计划扩大在蒙大拿的产业。1989年初他出价欲购入加拉廷县最大的克莱明阿罗牧场，但遭拒绝，于是再找当初的房地产经纪人帮忙。这位经纪人深知特纳的偏好，建议他看看整个西部最优良的飞迪牧场。特纳一见钟情，几乎连价钱也顾不得问。最后他共出资2200万美元，得到11万英亩土地，再加上属于承租性质的2万英亩，两个产业加起来，特纳足以荣登全州头几名大地主之列。

飞迪牧场位于博兹曼西南方约20英里。如果沿着191号公路南下，旧火车站过后不久，加拉廷峡谷猛然出现，形成进入黄石公园的天然石质通道。加拉廷河隔开了加拉廷和麦迪逊山脉，而西班牙溪注入加拉廷河的地点，正好坐落在飞迪牧场入口木质拱门下。顺着崎岖不平的道路进去，特纳辽阔的牧场西边一望无际，最北达到麦迪逊山脉和著名的西班牙峰，围绕着北界的是优美的海狸头国家森林公园，而叫作伟北小径（Great North Trail）的史前旧道穿过飞迪，沿着整个落基山脉东侧伸展下去。这里已经出土许多古物，证明在更新世（Pleistocene）之后曾有大型部落定居在此。白人来到之前好几个世纪，更存在着活跃的古代交易中心。另一条樱桃溪小径也穿过飞迪，是通往交易中心的既有网络之一。傍晚时分，太阳开始下山，亘古不变的朦胧晚霞依然笼罩这片大地。光影在飞迪起伏的牧场上雀跃，尤如一轮夕阳在广袤海面上闪耀。

飞迪不但充满神秘和自然魅力，还有悠远的历史感。特纳热爱它的辽阔气魄，和以前的经验大异其趣。当他得知这儿源远流长的丰富历史，便认定要在此落脚。不过入主飞迪才一周，他便透露，买下蒙大拿州最具规模养牛牧场的决定并非纯粹出自感情因素。特纳再次出人意料地作出惊人宣布，表

示将把 4000 多头牛出清，并在博兹曼的一次土地管理及生态研讨会中公开对飞迪的计划。

将近一千人到场，但场地只能容纳 250 人。特纳以一贯的真诚，大谈要如何把飞迪的状态倒转回两百年前，恢复自然面貌。土地将由野生动物出没，取代羊或牛。最重要的是他要重新引进野牛，不只这样，他还要飞迪成为全球最大的野牛养殖场。

他向惊讶得合不拢嘴的当地人解释：“这就是我想出好主意、然后逮住时机的例子，好比爱迪生发明灯泡，或亨利·福特研究出 T 型车。这一直是我的信念：创造截然不同的新方法，接着大获成功。

“我要让你们知道，这样做不但能平衡生态，还能赚上两倍的大钱。”特纳滔滔不绝地说下去，浑然不觉他的异端邪说在养牛之乡引起的反应，直到听众中几位较勇于表态的牧牛人开始吼出嘲讽的言论，但他锲而不舍地继续分析：“养牛根本不合理。

当年老远从欧洲引进，结果实在不适合。养牛的话，你必须辛苦地犁地、播种、施肥、灌溉、收割、捆包和贮藏牧草，还得防范野火。整个冬天都要靠你喂饲，春天时又再来一回，真是所费不货。”稍停喘口气，他警觉自己可能已经有点过头了，于是试图缓和一下：“人反正都要吃肉的，问题只是挑哪一种。现在每天宰杀的牛只数量等于美国现存野牛总数，也就是大约一万头，不过情形要改变了。”

回复自然原貌

他决定摊牌：“我一向不喜欢牛，它们蹂躏草地，因而使得鹌鹑失去掩护。”说到这里，绝大多数听众还是不敢相信，全球传播之王特纳会站在蒙大拿的博兹曼，向数百名牧牛人表示他很认真地要重建野牛天下。他是不是又洞烛机会，抢先赶上新浪潮？待纳是不是真的要摇身一变成为野牛大王？

随便别人怎么说，他是再认真也不过了。一旦卖光飞迪现在的牛群，便立刻着手。特纳详述了野牛肉何以会占优势的理由：除了低脂、低胆固醇外，野牛本身的好处也不容忽视。牛只吃最好的牧草，野牛可是野草和植物照单全收。除了幼犊，野牛冬天并不需要干草，体质比较耐寒。口气活像四健俱乐部会员的特纳指出：“它们降低新陈代谢的速度，所以草料的需求量也会减少。比牛厚重的毛皮，隔绝寒冷效果较佳。它们不会污染河流和河岸，不摧毁树木。它们坚守在平原上，凝视烈日，不需寻找庇荫，而且野牛比较爱干净，”他还博学多闻地补充一句：“它们会擦屁股。”

博兹曼的老资格居民惊惶失措。如高龄九十的斯托里便嗤之以鼻：“哪里轮得到特纳教我们怎么畜牧，真好笑！我猜不只我这样想。”

牛肉市场占有率下降和放牧权的争议，已经使牧牛人感到重大压力。他们现在担心，万一特纳的野牛群跑出飞迪，就真的焦头烂额了。有些毗邻的牧场主人，则对野牛可能带有会令母牛发生传染性流产的布鲁斯菌表示关切。特纳回答，他计划为所有野牛接种疫苗，并且已经在飞迪周围边界开始架设太阳能的电网。他以好邻居的姿态补充：“如果它们跑出去，我当然会负责。”

当地少数已经投入繁殖野牛的人士之一罗（Dennis Rowe）则用远比特纳低调的方法解释，小心翼翼地避免触怒邻人：“养野牛较省事，的确会减少

雇用人手，不过牲口税还是一样要付的。短期内养牛相关行业虽不免遭遇冲击，但野牛的行情不错，特纳加入的时机真是好得不能再好了。”

特纳说，养野牛“是因为我一直为它们着迷，不但喜欢看着它们，更希望解除绝种的危机。此外，我还打算靠它们赚进比养牛多一倍的大钱。”

不仅如此，特纳也盼望飞迪牧场的一千八百头麋鹿能够自然地增加一倍，认为在野牛食用之后，还将有足够的青草供它们食用。多出来的麋鹿则分散在四周，供人行猎，但仍不对外开放。特纳这个决定令当地猎人十分失望，而他的说法是：“我买下这儿就是为了远离人群。如果要被众人围绕的话，待在亚特兰大不就得了。若想拥有这种产业，唯一的方法就是像我一样努力工作四五十年，赚进 2000—3000 万美元，然后替自己买下一个牧场。我要尽可能离群索居，我是愈来愈像隐士，但这又没有错。”

飞迪牧场不只有麋鹿，还包括大群的黑尾鹿、大角鹿、黑熊、郊狼和许多野生动物。人物杂志说特纳在这里养了六对秃鹰，当地人却大多觉得不可信。至于是否该引进较具争议性的野狼，就见仁见智了，不过特纳态度保持开放，并表示“如果渔猎委员会要送大灰熊来这儿，又没有人反对的话，我也没问题。”

不寻常的决定

格里菲思管理飞迪牧场已有三十多年，历经不同的雇主。特纳下令把牧场回复原貌，格里菲思只好看着过去亲手盖起的库房、畜栏、围篱等设施一律被夷为平地。特纳还要格里菲思除去上空的电线和牧场内的电线杆，乃至数以千计的圆锥形石堆地标。特纳语带同情他说：“老格很担心我会叫他们运走所有的石块。看在他以前费了那么大力气才辛苦堆成的份上，我只好妥协，要他挖些坑丢进去就算了。”

几个月后，特纳宣布把飞迪归于保留地的地役权（easement）之下，创下蒙大拿州规模最大的例子。这项不寻常的决定，使得蒙大拿的自然管理局可以永久保护特纳 128000 英亩的产业，禁止建造新建筑、道路、小径、矿坑、伐木和丢弃垃圾，禁止任何开发。早先，特纳也曾捐出名下的希望庄园、阿瓦隆庄园和圣菲利普斯岛的役权。这回限制的程度极苛刻，连现在的围篱都需要拆掉，以便野生动物能来去自如。当地的批评者不是认为特纳神智不清，就是猜他想节税，可是蒙大拿州的地产税一向是全美最轻的，而且特纳因此得到的减免非但微不足道，而且远少于他用在回复自然原貌上的花费。

在另一方面，自然保护团体则受惠良多，并表彰他是最极端的环境保护人士。靠政府根本没用，特纳显然深明这个道理。他不论做什么事，都自有一套想法，环保也不例外。

自然管理局的基斯林表示，“飞迪牧场天然条件优秀，值得特纳如此费心。他真是言行一致。”基斯林肯定身为自然管理局全国公关委员会一分子的特纳，“一定会当个好邻居，蒙大拿州有他加入真是件求之不得的事。博兹曼地区的确走运。”

特纳承认：“我也知道不应该逗留在蒙大拿这么多时间，但还是觉得意犹未尽。”除了宝贵的光阴，他也花了超过预算很多的钱，可是觉得还值得。

1989 年夏末，简·方达开始在博兹曼出现。她住在离飞迪牧场入口几英里处的小旅馆中，和特纳一起钓鱼，共进烛光晚餐。她的弟弟彼得住得不远，

还特地安排负责落基山博物馆恐龙化石收藏的朋友霍纳，替两人在特纳的地盘进行一趟古生物之旅。霍纳是恐龙行为专家，在蒙大拿东部发现过著名的蛋山地点，并担任施皮尔伯格拍《侏罗纪公园》时的恐龙顾问。霍纳眼中的巴农牧场，是“我所仅见最完整的地质范例”。流经巴农的16里溪，铺着几乎每一主要时期的地层，从前寒武纪一直到新第三纪都齐备，显示很可能还会有进一步大发现，于是特纳在1991年设立的特纳家族基金会，便提供霍纳25000美元资金，供他进行初步研究和挖掘。1992年夏天，霍纳找到三具雷龙的骨骼化石，也是蒙大拿第一次找到这种恐龙化石。霍纳确定巴农牧场内还有很多，并赞美特纳是唯一肯出钱支持在自己土地挖掘恐龙化石的蒙大拿地主。

霍纳又说：“特纳对我们的工作很感兴趣，只要他在，便会拜访挖掘地点，还带前总统卡特夫妇前来。”至于飞迪就不像巴农那么有潜力了。那儿的岩石以片麻岩为主，表示年代太久远，所以不大可能存有生物化石。不过霍纳注意到有个第三纪岩石的区域，应该会埋藏着剑齿虎和长毛象等哺乳动物的化石。

全面对决

蒙大拿人口只有不到80万，却是美国第二大州。近年来这里已演变成贫困的当地人对抗东西两岸富有城市移民的战场。往这块最后净土迁移的风潮，使得博兹曼的地产在80年代逆势上涨。海拔4793英尺的博兹曼，以前从未受过开矿等活动的干扰破坏，因而得以维持百年前的风貌，因此便如磁铁般吸引着外来人口。

马林内是激进的保守派共和党国会议员，强烈维护持有枪械的权力，还曾在可及国会的射程范围内挥舞一把乌兹冲锋枪，他的立场人尽皆知。马林内最喜欢对付像特纳和方达之类的改革分子，认为他们是“想来我们老家越俎代庖，指使我们的自由派走狗”。马林内向本地人宣布：“这可不是零星冲突就能解决的，而是一场全面大对抗。”

加拉廷县的居民，多少对特纳和方达有点意见，一部分人甚至觉得在80年代早期前来收购牧场的日本人，还比他俩讨喜欢。一位州政府官员匿名在杂志中大肆攻击特纳“当家作主”的态度，写道：“特纳的产业比所有日本人加起来还多，不过日本人能够入境随俗，特纳却一开始就想指使我们。”

特纳对这些批评很敏感，所以买下飞迪后，作为第一次对邻人的拜访，便先到附近的简陋小酒馆露面。他向大家自我介绍，请所有人喝一轮酒，但是也仅止于此。他似乎从未与当地一般牧人建立友谊，也没再在酒馆出现，这家名叫史黛西的小店，在世界杯棒球赛期间悬挂加拿大多伦多市“蓝鸟”队的旗帜，提醒“勇士队”东主，他还是格格不入的外乡名人。不过在附近有住所的外乡佬还真不少，光是影星就包括格伦·克洛斯、梅利尔·斯特里普、梅格·瑞安和布鲁克·希尔兹等等。特纳和方达明知本地人对外地人颇有戒心，但他们仍积极参与各项活动。方达是蒙大拿自然管理局董事会唯一的外地人，特纳则愈来愈热衷于筹设一系列环保、考古和历史的研究计划。

方达在接受《博兹曼纪事报》访问时说：“保护环境正是蒙大拿州经济的最佳希望。我弟弟就住在对面的山上，”她手指标高11000英尺的西班牙峰，“我曾坐小飞机上去，目前砍伐林木严重，令我凄然泪下。我们应该想

办法改变现状，这样也许会造成工作机会减少，但将会得到永久性的保障。”

特纳最近花费 2000 万美元，从枣溪伐木公司手中买下一片森林，打算交给自然管理局。

1992 年初，特纳家族基金捐出 6 万美元给蒙大拿历史学会，以便在飞迪牧场进行考古及对印第安原住民的研究。结合地质学家、考古学家、土壤专家和原住民顾问的力量，目前已经发现一百多处遗址，包括萨利希—库特奈族（Solish—Kootenai）、黑脚族（Blackfeet）、克里族（Cree）和吉布瓦族（Chippewa）的营地、矿场和工作坊，时间可以追溯到五千年前甚至更早。

蒙大拿历史学会的首席考古学家施瓦布认为，麦迪逊和加拉廷河床上丰富的燧石正是飞迪拥有如此精采史前文物的证明，因为蒙大拿州最早的先民，曾用燧石制造石器和武器。施瓦布说：“对参与研究的印第安人而言，这块土地释放出强烈的精神力量。看着野牛在自然面貌的草地上放牧，仿佛这里就是一片白人尚未入侵前的大地。”

再生沃沃卡

特纳必须对自然管理局负责，严格控制牧场的环境标准，即使这些考古活动，也得顺应地役权的规定。他和方达为了加强原住民的参与，在当地部落领袖身上花了许多时间。方达还带印第安人到飞迪牧场，传授管理野牛的技巧，希望部落能够开始在保护区建立自己的野牛群，以便加入特纳预期的野牛致富行列。特纳也曾请长老到飞迪来，求教史料。萨利希族的长老与他及科学家分享了有关在加拉廷河谷打猎、钓鱼和开矿的古老故事和神话，并介绍了他们部落以前的植物使用状况，因而有助于恢复土地旧观的工作。施瓦布剖析：“这个计划提供独特的机会，使当地一些部落和失落时光重新产生联系。”很多部落领袖有感于这份对他们传统的肯定，因而开始尊敬特纳和他的土地道德观。

负责黑脚族文化规划的卷毛熊瓦格纳表示：“我们称他沃沃卡（Wovoka）。”沃沃卡曾是派尤特族（Paiute）的巫医，把驱魔舞教给大家，并在 19 世纪末传到各个部落。印第安人相信，他们不会被征服，白人会滚回老家，野牛将重现于原野之上，印第安人再度昌盛繁衍。卷毛熊相信，特纳便是来完成沃沃卡的预言的。他是再生沃沃卡，他带回了野牛。

虽然没有正式的命名仪式，而且只有派尤特人可以拥有派尤特名字，可是卷毛熊说，特纳既然实现预言，沃沃卡的名字就应赋予新意义，“暗示特纳可以看到未来，知道将会发生什么事。”他也认为，野牛对蒙大拿印第安原住民，势必产生非常正面的经济及文化效应。参与飞迪考古计划的卷毛熊，目睹特纳毁去绝大部分樊篱，并任由野草自然生长，不禁深深感动。

在国家森林公园担任助理巡山员的原住民黄狼贝克，替方达在飞迪建造一座保护区外独一无二的曼丹族小屋，从这份礼物可以反映出早期便参与原住民人权运动的方达，在他们心中享有的地位。而她对萨利希族和曼丹族做出种种努力，更令人印象深刻。原住民强调保护借以滋养生活的大地，而方达则对永久利用资源很有兴趣，两者恰好不谋而合。方达很重视这些新近发展的支谊，还试图说服特纳把“勇士队”的印第安战斧标志，换成北美印第安人通用的和平手势。

博兹曼以北大约 100 英里处，是全州最重要的古迹——皮希孔。近半个

世纪以来，附近的人一直致力于保存这个遗址。所谓皮希孔，就是黑脚族语中“野牛陷阱”的意思，照字面直译则是“深血穴”，早年印第安人引进马匹，然后用来追赶大群野牛，跌下1英里深的断崖。这个地区已经有170英亩被划为州立公园，但另外1080英亩则直到1992年还是私人产业，最后由特纳出面买下。这个区域沿着断崖的底部，散布着1英里多的野牛骨骸。这里也是古老印第安工作坊和交易中心，目的是清洗及处理野牛皮，并且切割野牛肉。第二次世界大战以后，有些私人公司采集这些骨头，磨碎后用作肥料和牲畜粮食。老一辈的人还记得，40年代后期，每天有三四十车的野牛骨被运去加工。虽然受过如此严重的破坏，考古学家相信以皮希孔的规模和久远年代，仍能提供关于先民在此高原居住时的无价史料。

主导潮流

博兹曼居民随时能从小报上得知特纳与方达的交往情形，所以特纳宣布要在飞迪牧场盖一所新小屋时，大家都确信他俩决定在此扎根了。这栋房子如特纳其他住所一般简单，只有两层四房，坐落在山坡上，面对顶端长年积雪的西班牙峰。一楼是卧室等一般起居设备，车库则足够停放他们的两部吉普车。二楼有间大餐厅和厨房，以及方达每天要待上几小时的健身房。方达偶尔能拖得动特纳陪她运动，但特纳仍较偏爱在山区骑单车、骑马，或在房子前方有四千条彩虹鳟鱼悠游其中的14.6英亩人工湖上消磨余暇。

房子的南面是整片玻璃，面对西班牙峰的美景，阳台则从外面连接一、二楼。特纳常坐在上面拿着小望远镜，追寻麋鹿或棕熊的踪迹。他把湖建在这个地点，以便从屋内也可看到山峰的倒影。为了确保景观完全不受干扰，甚至把一座小山铲低了10英尺。

他虽常被视为鲁莽的赌徒，但其实是个最成功的游说专家，善于劝诱得力助手前来辅佐。他不擅长管理，所以把属于日常经营的责任大多委任别人去办。他证明自己可以对抗强大的不利因素和占尽优势的对手，不论是三大电视网、职业棒球联盟或国会，都无所惧。当没有前例可循时，他学会自创游戏规则，有必要的时候，则不惜打破常规。现在为了全国野牛协会，他又再度出山宣扬野牛肉胜过牛肉的好处。买下飞迪之后，虽已立即展开游说，但他进一步要争取公众注意，并在例行的旅行演说行程中，增添鼓吹野牛肉健康概念的额外演讲场次。

特纳在1988年年届半百时，特纳广播公司将近弱冠之龄，有线电视则有了四十年历史，三者都展露出主导潮流的风采。1990年初，特纳成为首位传送俄罗斯电视的西方业者。有线新闻网同时经由卫星向前苏联全国播出，完成了他规划十多年的全球电视网最后一环。

十年前他向一群美国报纸编辑发表演说，大胆地预测十年内报纸将宣告死亡。到了1990年，他向同一群编辑表示：“我那句话错了，即使到了公元2000年，报纸仍会健在，”他补充，“但报纸将以电子方式传送，因为传统的印刷报纸势必变得太昂贵。”他又说，美国人也许自认信息渠道畅通，但一般美国人对世界其他地方的知识不够多。言谈之中，特纳显然在突出新闻网对纾解这种困境的贡献。

尽管被贬，报业却几近病态般地不断邀请特纳来到他们之中，让他断言印刷媒体的衰败。至于好莱坞方面，则得到全然不同的预言。特纳是90年代

娱乐界的稀世珍品，是天生吃这行饭的高毛，他什么异端都敢投资，坚强地建立起鼓励自由角度的信用，使他极受新一代影视圈接纳。他不像默多克，总想指挥专业人士拍电影。他不但喜好有吸引力、大制作的作品，更非常愿意也愈来愈有能力出资。负责特纳电影公司的沙萨指出，特纳很爱待在好莱坞。他在亚特兰大并无用武之地，但在好莱坞可是货真价实的名人。

天生一对

特纳与方达开始于洛杉矶同进同出后，圈内人立刻惊异地发现两人真是般配极了。每个熟人都同意，他俩是天生一对，早就该在一起了。方达使特纳迅速获得打入好莱坞上流阶级的渠道，不久特纳便重塑了所谓上流阶级的定义，同时给予方达从未由男人身上得到的自尊和支持。当她在有线新闻网十周年庆祝宴会上转向特纳，把他的下巴抬起贴近，以便在摄影机前献上深情一吻时，造成现场轰动。

1990年大选日，特纳踱进贝弗利山的蒂法尼珠宝店。方达12月21日过五十三岁生日那天，特纳把这枚由两颗钻石陪衬的蛋白石戒指，套在方达手上。不过神通广大的专栏作家，早在特纳挑戒指当天就逼问出一个多月后的订婚计划了。方达表示：“我结过两次婚，可是从没有得到过订婚戒指。”蛋白石虽被视为恶运的代表，却也是她最喜爱的宝石。方达决定在特纳又被选为年度风云人物的晚宴上，公布订婚一事并展露这只新戒指，预期他们的现身将引起轰动。但当他们抵达时，赫然发现所有人正牢牢盯着滑稽明星的表演。特纳毫不犹豫地拖着未婚妻退回外面大厅，等到确定可以享有全部人的注意时，才堂堂迈入会场。

“到时候你们就知道了！”特纳对逼问婚期的人们这么说。“我们认为这是私事，可不想有直升机在上空打转。到时候只会邀请至亲好友参加。”

博兹曼方面则确信，由于在飞迪牧场的新居预计在圣诞节前完工，所以婚礼一定也在那时举行。牧场秘书告诉报纸记者，如果媒体想飞到上空观礼，只会看到成群野牛。不过方达却决定等到十八岁的大儿子特洛伊从加州高中毕业，才来挑选大喜日子。

特纳的大儿子特迪认为，老爸终于遇上了真正适合的伴侣：“她坚强、独立，对他无所求。”特迪对方达的唯一异议，就是她不肯被视作美国人，而仅以“人类”自居。特迪说：“我是美国人，并引以为傲。奏国歌时，方达她们家的人都不会起立致敬。我爸会站起来的，他可是道地的美国人。”

特迪从堡垒军校毕业后，在有线新闻网莫斯科办事处工作期间发生大车祸，下排牙齿全失，脸部骨头全数破裂。这次意外留给他上唇一道疤痕、略微扭曲的笑容，以及崭新的人生观。推进手术室前，他便向老远飞来陪伴的大学时代女友求婚。

“他当时体内有麻醉药，所以我事后给他反悔的机会。”晶妮说。两人还是在1988年初结婚。头几年不大顺利，其中还分居了一年，使得特迪深恐自己重蹈父亲覆辙。最后终于复合，而且感情比以前更坚贞。“我在不健全的家庭长大，这你也知道，”特迪解释。“来自非常和睦家庭的晶妮，正是我所需要的人。”

特纳和方达订婚后六个月，特纳长女劳拉莉也完成终身大事。她在1991年5月4日嫁给赛德尔二世，成为亚特兰大的年度盛事。劳拉莉是在陪伴父

亲出席的一次颁奖晚宴上，遇到未来丈夫的。从事保险业和私人投资的赛德尔一世，也是获奖人之一。他的小儿子注意到劳拉莉，还以为她是特纳的女友，幸好父亲告诉他真相。交往不到八个月，两人便订婚了。

亲生母亲朱迪已经有十几年没见到女儿，当天她与其父亲及继母一同出席女儿婚礼，令劳拉莉大为惊喜。劳拉莉的八十岁祖母弗洛伦斯，则与新婚三个月的第二任丈夫卡特（Robert Carter）双双前来。方达现身，却几乎抢尽了婚礼的镜头。她与特纳携手观礼，和新娘及伴娘们开玩笑，幽默天性迷住了所有宾客，同时不断摆姿势供摄影师猎取镜头。

方达的女儿凡妮莎非常惊叹劳拉莉婚礼的盛大场面：“我参加过我妈的第二次婚礼，他们是穿着牛仔裤在客厅完成仪式。”自己承认没去过很多婚礼的凡妮莎，一年内将连续有两次机会。特纳家族喜事不断，除了特纳与方达，珍妮·特纳也在劳拉莉婚后四个月出阁。

特迪十几年来首次见到母亲以及同母异父弟弟彼得。虽然只有一半血亲，两人却像同一个模子印出来的，但特纳的继弟马歇尔，则并未受邀。

天伦之乐

目睹这么多亲人共聚一堂，深刻地冲击着特纳。他近来已经能够承认，以前的确完全忽略家庭关系。特迪说：“我们成长期间，可以说根本不认识他。当年他总是担心自己最后会落得一无所有，但近一、两年来，我们关系改善了许多，这主要是方达的功劳。她说‘这里有五个顽皮鬼，我可非得好好认识一下。’起初我们还有点小心翼翼，但她实在很棒，非常善解人意，非常真实。”

特纳虽未能和儿女变得特别亲密，但他确实努力维持家庭。

劳拉莉婚礼过后不久，他便设立以博爱为宗旨的特纳家族基金会，由自己、方达和五名子女组成董事会。每年至少聚会两次，检讨各种资助计划并考虑新的申请。这个基金会 1991 年捐出大约 100 万美元，1992 年升为 1000 多万，特纳打算逐年大幅增加信托金额。

特纳和方达现在大部分空闲时间都住在飞迪，双方的孩子也都受到欢迎。特迪说：“这儿逐渐成为大家的新家。节日共聚一堂，可真热闹，去年感恩节全家二十几个人都到齐了。方达和我父亲真的有心共促天伦之乐。除了感恩节、圣诞节和春假外，因为‘勇士队’最近战绩不错，所以也有机会在球场碰面。”

特纳不但多与儿女共处，并为每个人设立了 200 万元信托基金。得到这笔财产后，特迪决定离开特纳广播公司，但却无法面对父亲表明想独自奋斗的意愿。长期被特纳子女视为知己和代母的秘书伍兹，反而成为他倾诉的对象。

伍兹告诉他，一人一片天，把握机会勇往直前吧！

一年之后，特迪用近三分之一的信托基金买下“挑战美国一号”，决心要成为第一个赢得惠特布雷德环球航海比赛的美国人。这趟环绕世界一周的比赛，长达九个月，行程 32000 英里，驶过所有海洋，经过每一大洲，有人认为是历时最久和最惊险的运动。三十岁的特迪此举，或许有向父亲挑战的意图。特迪虽指称美国杯和惠特布雷德大赛比起来，就像小孩子玩意儿般微不足道，但他断然否认任何家族内竞争的说法，并说自己就是喜爱驾驶帆船，

而且启蒙良师是布朗，不是父亲。

特迪第一次航海时，年仅五岁，当时受尽了惊吓。特纳在劳德戴尔堡把他送上“美国之鹰”号就走了，然后在1000英里外的长岛接他。“有个父亲会让五岁的幼子在帆船上和一群陌生人共处将近一个月？”特迪不禁问道。“我小时候常想，这真是可怕极了，为什么我们家不能像其他人家那样过日子？”

“我是从父亲那儿学到一些技巧，”特迪承认，“但真正引导我进入情况的是布朗。他带大我父亲，又带大我家所有小孩。1974年美国杯期间，布朗开始带着当时十一岁的我在纽波特港学驾帆船。我有了自己的船后，所有余暇都花在这项运动上。”

“出于父亲的旨意，我进了堡垒军校。”特迪说。特纳失望地发现，麦科利已经不再提供军事课程了，所以决定两个儿子都得进南卡罗来纳州享有盛名的堡垒军校，完成高等教育。特迪克绍箕裘，和父亲一样是帆船校队队长，他也走上和父亲同样的路，娶了敌队查尔斯顿学院的顶尖帆船好手晶妮。

特迪和弟弟们整个暑假都得在华氏百度的炎热下在青蛇、蚊虫、鳄鱼出没的死水里，替希望庄园的水道沟渠拔草。这是特纳家庭战斗营基础训练课程的一部分，严苛自不在话下，而且绝对禁止抱怨。和丈夫一同管理希望庄园的戈德利太太说：“特纳真的在操练他们。”戈德利夫妇要负责照顾两头棕熊尤吉和卜卜，以及特纳豢养的美洲豹、天鹅和珠鸡，戈德利太太回忆：“特纳叫儿子们拔除所射中野鸭的羽毛，他们都觉得很受不了。他还立下规矩：‘你杀了什么，就负责吃掉。’”

儿子如今都长大成人了，所以蒙大拿州的拔草工作交由专人处理。因为矢车菊侵入溪流，取代了原本的植物，所以他推动非营利性质的害草基金，并花费2万美元除去巴农牧场中近100英亩土地上分布的矢车菊。特纳的资金，是用来实现以生物控制的方式回复溪流原状，并引进某些昆虫控制矢车菊的生长。至于飞迪的大问题则非矢车菊，而是泽漆这种寄生草。特纳于是买来200头羊来吃泽漆，再让自由在牧场活动的郊狼来控制羊群。他在飞迪进行的整治溪流计划规模为全州首位，同时和蒙大拿保育官方维持密切合作。整个加拉廷—麦迪逊河谷的支流都因而受惠，现在有些已成为全世早最佳的飞蝇钓地点。1991年某日，保育人员正在飞迪内的西班牙溪旁拔泽漆草，有两个人划船过来开始帮忙。在那个炎炎夏日，一起工作了一整天，从头到尾没提自己就是牧场主人和他的未婚妻。

走出死亡阴影

特纳总是脚步匆匆，勇往直前不回头，时间好像永远不够用。现在快要五十五岁的他，已经不再如此匆忙，不再被最恐惧的死亡阴影所笼罩，他似乎终于超越了他的父亲。

几年之前，他在沮丧时还老是会向亲近的人谈起自杀，另一些时候，他又坚持认定自己在五十岁前一定会被杀。不过特纳从未替自己采取任何安全防护措施，倒是有线新闻网总部周围警戒森严。“我以前已经想好要对刺客说什么了，”特纳回忆，“那就是‘谢谢你到现在才来。’不错吧？搞不好他开怀大笑之余会放我一马也说不定。”

今天的特纳，不再害怕刺客的子弹。他把纠缠一生的自杀忧虑，转变成

投入拯救地球的职志。从孩提时代就开始关心生态的他，对萨凡纳沿岸不复见海龟及鲸的踪影惋惜不已，野鸭族群日渐零落也令他悲愤。特纳现在较少行猎，只允许在蒙大拿的牧场作有限度的打猎。他告诉《蒙大拿杂志》：“我并非反对打猎，有次还射下几只野禽当晚餐。自从买下飞迪后，总共杀过 3 只麋鹿，但去年一整年我都没有打猎。虽然今年已经取得执照，但我不知道会不会派上用场。现在的我，喜欢欣赏动物更甚于猎杀它们。”

他在 80 年代早期开始了解环境破坏之严重，并称扬朋友库斯托对他的启发，助他付诸行动。他在 1985 年成立“让世界更好协会”，帮助世人认识环境问题，同时借机增进本身的知识并进一步扩展国际性的接触。以前的特纳，一度大谈战争是铲除弱者的有效途径，视三十五岁便因无处可供征服而酗酒致死的亚历山大大帝为英雄。如今的特纳，则努力对抗类似的命运。他现在心目中的伟人，包括黑人民权领袖金博士及印度圣雄甘地。他从 1981 年开始在“金非暴力协会”中，担任终身职的托管理事。他在 1986 年于莫斯科举办第一届友好大赛，希望借由安排美苏运动员同场竞技而促进世界和平，亏损了不少钱，不过这项赛事使得有线新闻网得以登上苏联卫星，特纳则正式拥有媲美奥运规模比赛的主办权，这都不是偶然得来的——他坚信只要做正确的事，就会有好结果。特纳最近还一本正经地告诉身边的人，希望有一天自己的成就能够赢得诺贝尔和平奖。

“我们得到充分而全面的信息，若仍无法作出正确抉择的话，那么便没资格活下去。”十多年来，他不断散布这个信念，然而有时候好心未必有好报。譬如他在 1990 年设置特纳明日奖，用来鼓励作家提出解决地球问题的看法，结果谁该得到这笔 5 万元奖金引起许多的争论。由于他很少发表解决之道，所以有时被贬为只是一位有钱的“支票救世主”，迷恋自己的声音，沉溺于自尊自大的想法。不论如何乡他的地位、财富、多重兴趣、人际关系加上掌握住全球电视网等条件，的确使他无往不利。波斯湾战争爆发后，有线新闻网能留在巴格达并非偶然。各国首长和领袖利用有线新闻网作为直接空中外交的途径，也非偶然。叶利钦在 1991 年爬上坦克、阻止政变并挽救俄罗斯，是因为知道他的形象得经由有线新闻网传到世界各个角落。英国首相梅杰和美国总统布什，都是靠有线新闻网的现场转播得到最新消息。

英雄情结

特纳并不认为自己是救世主，而是一个传播者和催化者，他并没有完全忘却童年发展出的英雄情结，只不过今天能以做人成就的种种事实玩味这个梦想。一度被认为是特纳广播公司接班人、但离开后仍与前老板关系良好的霍根说：“假如有一天美国遭到生存危机，特纳应大众要求出马拯救所有人，这才是他生命的最高潮。他现在还一直怀着这个梦想。”

“我父亲常说，‘有几只跳蚤，对狗未尝不是好事’，”特纳这么说。“我一生中经历数次转折，其中之一就是从相对的不安定，变为相对的安定——凡事总是相对的。”

“我被教养成政治保守派，但过去十五年接触层面增多之后，则倾向于改革派。我从国家主义者脱胎换骨为国际主义者；我从广告牌生意跳进电视界：从驾驶帆船到今天钓鱼成为我的最大嗜好。这几乎是一种禅的经验，全然不同。我还从男子沙文主义，转而全心支持男女分享权利和责任。这次我

会是个不一样的丈夫,希望也是最后一次结婚。当然,大家也都是这么想的。”

“我令第二任妻子受过很多苦,”特纳承认,“如果可以重头来过的话,我但愿从没结那次婚,或许可使她快乐一些,这可能算是我最大的悔恨。此外,我也希望‘勇士’队能早些打进世界杯职业棒球赛。”

伍斯勒观察道:“特纳气度雍容地迈入了五十大关。随着有线新闻网和特纳广播公司势力茁壮,他也更值得信任。我初识他的时候,他的一位老友告诉我,特纳是个多变的人。和他共处十年,我同意他的确历经了多次改变,只是他现在的任何转变都会兹事体大,可能深刻影响全世界。”

永远走在时代前面十年的特纳,在1976年买入“勇士”队时曾誓言要领军打入世界杯,这张支票却整整迟了十年才兑现。时至1991年,“勇士”队在世界杯史上最势均力敌的一轮决赛中,被明尼苏达双子队击败。七场赛事中,有三场必须延长加赛,四场直到最后一球才知道结果,五场在最后一棒才取得胜利。第七场也是决定输赢的一役,鏖战至第十局,双子队才终于以一比零拿下冠军。不过整段期间的焦点,仍落在特纳身上,当“勇士”队一名球员击出世界杯中唯一的满垒全垒打在跑垒时,电视摄影机却刚好逮到特纳靠在方达肩上呼呼大睡的镜头。

18 迈入更大舞台

我首先创立一个企业，然后自己才成为企业的一部分。

——特德·特纳

弗拉芒老师教的这班 18 名二年级小学生，在蒙大拿州比尤特放出一批汽球，每个里头装着一张写好回邮地址的明信片，希望捡到的人写上自己的姓名和位置，然后寄回学校。其中莫利·马歇尔的汽球随风飘了 90 英里，越过农庄和山岭以及附近的西班牙峰，最后掉进加拉廷河，而小莫利的明信片也是全班唯一成功回收的一份，上面的签名是特德·特纳和简·方达。

由于有老布朗总管一切细节，特纳与方达的婚礼进行得十分顺利。特纳根据婚前协议，把价值 1000 万美元的特纳广播公司股票转到新娘子名下，并且尽力不让婚礼曝光。方达给特纳的结婚礼物则别出心裁，她很清楚特纳对家族历史的重视——特纳曾经想把祖父当年在密西西比的老棉花田买回来，所以方达便请盐湖城的一个家族研究公司，整理出特纳家族历史。当特纳看到这份写在羊皮纸上的精美族谱时，真是开心极了，还为每个孩子都订了一份。

特纳的母亲在 1992 年初过世后不久，特纳带着新婚妻子回到萨凡纳，看看度过年轻时光的阿伯康街老砖房。他还顺便为正在萨凡纳举行的全国野牛协会，作了一场演讲。特纳现在可是全美最大的商业野牛养殖者，以全世界私人拥有的野牛来计算，特纳就占了将近十分之一。

环保之战

特纳夫妇尽量排出时间待在蒙大拿州。方达把价值 25 万美元的阿拉伯名驹艾维塔，以及最钟爱的另外两匹马，都从加州圣巴巴拉的农场运来，那儿的产业则予以出售。方达的事业也忙碌万分，除了进行若干新片，还正要出版专为儿童设计的健身录像带。此外，她同时负责制作一部准备在电视上播放的影片，这也是特纳广播公司耗资 5000 万美元有关美国原住民多媒体计划的一部分。除了这部影片，特纳已经在蒙大拿州拍了五部电影。

当特纳夫妇住在农庄时，一定在七点以前起床。两人的日程都紧凑得令当地人目不暇接。永远有开不完的会，对象包括美国原住民制作小组、环保和历史研究团体、政界人物，以及被他们吸引来的众多名流。他们也会排出一小空档，去穹苍峰滑个雪，不过他们比较偏好更陡峭也更富于挑战性的毕堡山。此外，特纳夫妇还都沉迷于飞蝇钓。

特纳的小女儿珍妮，在 1992 年出阁，举行了一场只有近百位至亲好友参加的教堂婚礼。到了次年春天，珍妮生下一子，特纳终于在五十四岁时当上了祖父。

最小的儿子搏勒加德在 1993 年 6 月从著名的堡垒军校毕业。特纳夫妇紧接着率领了庞大的有线新闻网代表团，前往巴西里约热内卢参加地球高级会议（Earth Summit）。这次会议吸引了空前的数千名记者采访，更聚集了 180 个国家环保团体数以千计的成员。

特纳出场演讲时，身穿巴西传统的白棉布衬衫，抚弄着银色珠链，充分展现了洋溢的活力，而且真诚感人。他对地球环境问题十分了解，不过他却只是有限度地参与这次历史性会议，也不出席日程表中一些较属于公众聚会

性质的活动。联合国地球高级会议执行主席，也是特纳创办“让世界更好协会”的前任执行主席斯特朗，在被询及特纳夫妇的低调作风时，作出这样的解释：“因为他在环保课题上超前其他人至少十年，所以他的功能不是四处亮相，而是让大家追随。”

特纳私下继续努力为环保之战招兵买马，并前往墨西哥的加利拉斯，会晤专注于环保事务的绿色投资企业家，英国籍的戈德史密斯。

特纳也时刻不忘重申，他是认真地要发展野牛生意，并认为野牛肉的市场会愈来愈大，因此不久之后，他又在新墨西哥州买下 500 平方英里的牧场。这个大手笔置产动作，使特纳成为西部最大的地主之一。

当特纳夫妇在牧场北边人口处不远的餐馆共进午餐时，七十高龄的餐馆老板娘会向外界透露他们会点些什么菜：特纳会来一客牛排，方达则坚持只吃生菜，各取所需。

特纳那棱角分明的下巴，仍做然面对挑战，然而岁月不饶人，发梢和胡鬃都已飞霜。在方达健身不懈地调教下，他的体能不输给年轻十岁的人，但是多年的拼命工作和更拼命的玩耍，不免烙下痕迹。特纳自承：“我经历的奋斗可真不少。虽然只有五十四岁，走过的路却可追上一百五十岁的老人。我好比一辆纽约市的出租车，二十四小时、一星期七天无休止地由三名司机不断轮班驾驶。”

历史重演

特纳的财富足以使其跻身于全球两百大富豪之林。此外，他打了一场漂亮的爱情战，顺利抱得美人归，而这位象征特纳又一次胜利的妻子，本身拥有的各种奖杯，和特纳的辉煌战果不相上下。特纳愈来愈能公开对子女及方达表达感情，甚至与方达的两个孩子也发展为亲密关系。他的儿子特迪说：“以前根本不可能和老爸玩在一起，但是现在可以了。”当特纳和子女待在飞迪牧场时，会接受别人劝说而放弃一贯的紧凑行程。以前的特纳，往往在一天之内又骑马，又健行，又骑单车，甚至加上玩冲浪板。现在他终于学会稍稍放慢一点脚步。

特纳年复一年地告诉子女同样的话：“我父亲希望有一天成为百万富翁，拥有游艇和一座庄园。到他五十岁时，三项目标全部达到，此后日子就难过了。”所以特纳谨慎地安排生活，避免被本身的成就埋葬，这也正是他充满热情转而献身世界和平及环保的主要动力。“这好像是一种宗教狂热。除非世上所有大问题都得到解决，否则我就无法安息。”这意味着只要投入终身不懈的使命，便可避免走上父亲的老路。“我现在状态极佳，因为种种问题将使我生存下去。”

厌烦对他的杀伤力无与伦比，他常说：“我认为最终极的罪恶，就是感到厌烦。”他在 1991 年试图向特纳广播公司董事会的否决权进行挑战，决定以 3.2 亿美元买下陷入财务困境的汉纳—巴伯拉动画公司，但一直等到特纳贷得一半资金后，董事会才通过收购案。汉纳—巴伯拉带给特纳广播公司影片库三千多个半小时的卡通经典之作，诸如“妙妙熊”和“摩登原始人”等等。当然汉纳—巴伯拉位于菲律宾的基础稳固的动画制作厂，也归入特纳广播公司旗下。

这笔收购案又一次肯定了特纳坚持拥有自己产品的策略，他沾沾自喜他

说道：“我们控制的节目软件居世界之冠。”其实汉纳—巴伯拉曾向全美各大传播业者及制作公司兜售，但其他人普遍咬定3.2亿的价格过高。历史再度重演，特纳又独具慧眼，而市场的认知却大错特错。收购敲定后，特纳随即宣布特纳广播公司将开辟二十四小时播出的卡通网，但由于频道的限制和新法令中对有线电视收费的规定，所以他的有线电视经营者董事们对增辟频道一事大多持保留态度。不过到最后，他们还是同意了，主要原因是他们现在需要特纳的程度，不逊于当年特纳需要他们援助的时候。

卡通网炙手可热

卡通网开始营运的半年之内，广告和订费的双重收益便使得成果超过预期一倍。这个网络在超级台炙手可热，成为午夜到清晨六点间收视率第一名。特纳打算推广到全世界，声称“卡通比美国电影更胜一筹。”

卡通网一推出便大获全胜，意气风发的特纳便四处暗示，未来还要再接再厉。影片库4000多部电影中，大约只有1000部在超级台或特纳网络电视上播过，所以足够支援另外几个收费较低的频道，以便进一步分割市场，同时压挤出额外利润。特纳广播公司的重臣麦吉克说：“我们公司的做法由开播、建设和促销新网络的三部曲组成。”特纳广播公司现在有五个电视网，已居世界首位，但绝不仅止于此，有线新闻网国际新闻网及第二个电影频道都将陆续开播。时代—华纳和电讯传播等公司，尽管大谈“五百个频道的信息高速公路”已在眼前，但特纳确实可说立于不败之地，占尽未来利益，只因他手上的信息——电视、新闻和运动节目，足以做视全球。

沙萨解释特纳广播公司迅速扩展的媒体计划方向：“我们把产品重新销售一次。买下大量的节目，再找出最多的渠道推销出去。”

凭着利用有线新闻网每天取得的充沛新闻和信息，特纳广播公司已经超越路透社，跃升为举世最大的新闻搜集机构。特纳将整套的现场新闻分销转播到各地600多个电视台。有线新闻网的声音部分，就是该网电台的节目核心，已分销到世上数百个公、民营电台。此外，特纳已经开始进攻美国教学市场，提供卫星传送的新闻单元，加上印刷的课堂教材，将深入全美近两万所初中和高中。有线新闻网和《时代杂志》合作的民意调查受到高度肯定，也与《剧艺报》(Variety)共同制作娱乐业新闻节目。特纳最近推出机场频道，专门提供旅行者最新消息和新闻气象简报。除此之外，又规划出机上新闻频道和麦当劳专用的麦克电视频道，不断测试新的经销对象。有线新闻网有关波斯湾战争及苏联解体的报道，则重新包装成为书籍，由特纳出版公司印行问世。特纳家庭娱乐公司负责把有线新闻网新闻画面、特纳网络电视电影和卡通网动画，改编成录像带的形式出售。特纳更孜孜不倦地利用他所有的网络努力相互促销产品及服务。

“我们好比是一个现代化的养鸡场，”特纳解释道。“我们把鸡脚磨成粉做肥料，内脏用来做狗食，羽毛做枕头，甚至鸡粪也可以做肥料，充分利用鸡的每个部分。这就是我们的宗旨。”他为黑白老片加上彩色的做法虽曾引起争议，但如今却造就一物多卖的机会。他把《北非谍影》和《大金刚》等电影的黑白和彩色版本，分别在超级台和特纳网络电视上播映，录像带也推出两个版本任选。

特纳电影公司现在是全美最多产的制片公司之一，去年便拍摄了25部在

电视台播放的剧情片。特纳最新的动画电影《汤姆与杰里》，是第一个在电影院上映的首映片，而且势必会愈来愈多。不论特纳打算收购另一制片厂或把特纳电影经营成大规模公司，这个发展趋势都不会改变。

不过随着美国有线电视市场接近饱和，特纳现有频道的成长会迟缓许多。他手下主要的三大网络有线新闻网、超级台和特纳网络电视，已深入全美 95% 的有线电视订户。90 年代剩下的年度，国内市场预计只将以 2—3% 的速度扩展。特纳必须靠多重利用现有产品创造利润，配合开播更多新频道的双管齐下策略，维持特纳广播公司过去五年惊人的快速成长。

进军国际市场

真正的机会，应该在美国以外的地区。沙萨表示：“这真是不费吹灰之力。基本上只要送上卫星，传送现成节目就可以了。”年仅三十三岁的沙萨，已经和麦吉克、约翰逊并列为特纳广播公司最资深的管理群成员。沙萨主导进攻拉丁美洲市场，为特纳广播公司的多语扩张政策树立执行典范。特纳网络电视把一些节目配上西班牙文和葡萄牙文，结果拉丁美洲分公司开播不到一年便已产生盈余。1993 年初，特纳开播俄罗斯首家商业电视台。时代—华纳、迪斯尼、英国广播公司和其他多家西方媒体都抢不过特纳。这家电视台除了俄罗斯节目，还有有线新闻网的新闻、特纳广播公司和特纳网络电视电影及卡通。特纳还计划用卫星将该台节目传送到独联体各国，创造出俄罗斯的超级台，以及第一家由广告赞助的私营电视网。

特纳原先与各国当地电视台合作的动作不快，兴趣也不大，保持一切自己来的想法。后来他认清现实，知道这是唯一的发展之道。他准备加速进军欧洲，然后再深入日本和整个亚洲，手法则是尽量把节目配上当地语言。他深信海外对新闻、美国经典名片、运动和卡通的需要，会远超过美国本土。

有线新闻网目前每天供应电讯世界两节西班牙语新闻，并和多名合作伙伴探讨全天候西语新闻网的可能性。1992 年，特纳广播公司投资 2000 万美元在德国新辟了一个新闻频道。原本特纳要独资拥有这个德语电视频道，可是时代—华纳在董事会动用否决权，迫使他妥协，采取和别人合资的方式。有线新闻网虽然在欧洲有 5000 多万订户，但成功也招致强烈的竞争，促使他发展当地语言服务，以便对抗在印度和东南亚部分地区领先的英国广播公司国际新闻网以及 1993 年初以五种语言开播的欧洲新闻网，当然还有路透社等正在摩拳擦掌的从业者。

目光敏锐的特纳计划加倍编列有线新闻网国际新闻的预算。他在亚特兰大建造一个耗资 500 万的制作设备，用来向各个时区传送有线新闻网国际新闻的不同版本。1994 年前，有线新闻网向世界各地播送的内容和美国国内一样，但现在将近四分之三的内容已改为全新节目。他努力加速提升该网的国际报道和节目品质，在里约热内卢、墨西哥市、安曼等地增设办事处，使国外办事处的总数高达二十处，加上美国的八处，阵容十分坚强。别的新闻传播业者，都远不及有线新闻网的全球新闻搜集能力。

要渗入国际市场，不但得靠播出全球性事件，语言的重要性也不容忽视，所以有线新闻网开始实验加上字幕，以及配上当地语言两种方式。约翰逊表示：“竞争对有线新闻网有好处，会令我们更急切求进步。”

有线新闻网潜力无穷，基础深厚。1992 年，该网比哥伦比亚广播公司、

全国广播公司及美国广播公司中任何一家获利更丰，三大网的新闻部分更是望尘莫及。预计包括重点新闻和有线新闻网国际新闻在内，将可在 1994 年赚进令人咋舌的 2.5 亿美元。特纳把有线新闻网营运开支控制在 1.5 亿以下，不及三大网每年新闻经费的一半。三大电视网都曾经和特纳接触，希望能够分摊费用或交换新闻画面，目前仍在洽谈中。虽然薪资差距正在缩小，特纳广播公司的待遇仍远低于三大网。有线新闻网的新进特派员起薪一年 6 万到 7 万美元，而三大网通常付给新记者的年薪大约 10 万美元。

特纳积极占用愈来愈多的卫星转播器，现在使用的卫星高达 8 个，覆盖区域因此最完整也最具弹性。由于他以不同方式区分所传送的信号，所以广告商可以选择区域性播出，通常会使用当地语言，不过替每个地区分别处理新闻，是相当困难而昂贵的工作。总之，特纳是当今唯一提供各洲不同广告方式的传播业者。终极目标则是达成不但以当地语言播音，而且国与国都以不同内容区隔。

特纳广播公司的负债在 1990 年还超过资产将近 5 亿元。但到了 1992 年，就达到七年来的首次净盈余，分配 1975 年以来的首次股利，并拥有 6 亿元尚未动用的信用贷款额度，以及 3 亿元的流动现金。虽然仍背负 18 亿的长期债务，可是支付起来相当轻松。尽管大家普遍认为特纳因过分自信，野心勃勃地买下米高梅，因而失去了公司的控制权，但事实上他仍握有特纳广播公司 62% 的股票。电讯传播和时代—华纳两大股东的债务都十分沉重，后来还公开表示如果时机出现，有意把手上大约 19% 的特纳广播公司股票变现。

在媒体分析专家眼中，特纳广播公司的确已从负债沉重、获利平平的情况，转变成具有强大财务力量的世界级媒体。

成为英国的良心

麦吉克认为，特纳的视野加上他坚持的勇气，仍然是特纳广播公司的动力之源。他或许开始注意到日渐增长的年岁，但亲信没有人认为他考虑退休。

有线新闻网前任主播肖尔甚表同意，但他相信特纳的动机，“是在向过去遭受的轻蔑和批评还以颜色，他仍然渴望证明自己。”

特纳的第一位商业顾问梅佐回忆：“1980 年，特德告诉我他有四大野心。一是把不起眼的特纳传播集团经营成全美第四电视网；二是进入电影界——因为这些人做的全是垃圾；第三是成为全美首富；第四是担任美国总统。”

特纳广播公司前任董事路迪则说：“特纳不停地进步，持续地迈入更大的舞台。早年他非要全屋人都听他的才会满意，然后全屋人扩大到全城人、全州人、全国人，现在是全世界。”

“除非必须靠我出马才能令美国拨乱反正，否则我不会考虑竞选总统。”特纳说。“我现在关切的议题，主要是全球利益、建立全球传播系统以帮助全人类携手同心、控制人口、阻止武器竞赛、和保护我们的环境，我比以前思想深入，我四处旅行，并拥有这个星球最多的信息渠道。当你明白家人、朋友、社会和星球正面临紧急状态后，势必产生较为负责任的世界观。我的确考虑过当总统，人们也不停地问我有何打算，但我对目前工作的喜爱远较其他事为多。80 年代早期，我曾表示要成为美国的良心。”

1992 年美国大选前，几位南方政坛领袖对共和、民主两党候选人都不满意，所以列出了愿意在布什和克林顿之外予以支持的第三可能人选。经过再

三过滤，名单上只剩下两个人。他们先向拉里·金订好播出时间，然后致电第一个人。几天之后，得州富商佩罗（Ross Perot）上拉里·金的节目，宣布如果五十个州都有足够反应的话，他可能会被说服出面竞选。名单上的第二个人，就是拉里·金的老板特纳。

特纳承认当时曾短暂地考虑过投入竞选，或至少争取副总统职位，但基于各种理由而放弃了这个念头，其中主要的原因是“我太太已经嫁过一个政治人物了，她表示不愿重蹈覆辙。”此外，自己的脾气大概也不适合从政。参与拟名单的胡克深信，特纳绝不会像佩罗一样中途退出，并认为他经过锂治疗后的脾气已大可被人接受，同时指出1996年的下次大选为时不远了。

特纳很有说服力地表示：“政府的步调对我而言太慢了，我尚未完成所有想在公司达到的目标，仍然在继续建设这个事业。”他还在1993年初告诉《华尔街日报》：“我们和娱乐圈所有人都有生意可做。”

公开的秘密

自从购并哥伦比亚广播公司失败之后，买下三大网之一的念头依旧不时浮现在他脑海之中。通用电气公司现在急于把全国广播公司脱手，所以特纳已再开谈判大门。特纳广播公司的有线电视业伙伴，却始终排斥任何会削弱他们股份的计划，不赞成购并有线电视业的竞争对手，其中占有22.5%股份的电讯传播公司反对最强烈，可是这明明是潜力无穷的大势所趋。占有18.9%的另一大股东时代—华纳公司，则倾向于支持明智的购并。

大都会—美国广播公司集团最近宣布有意接受合并或购并后，特纳的名字便一直被提起，而他确实曾和高层密商过，交易成功的可能性相当高。派拉蒙传播和哥伦比亚广播公司也透露正在与特纳不断展开讨论。此外，他对迅速走下坡的全国广播公司有兴趣，更早已成为业界公开的秘密。

大多数观察家都同意，特纳广播公司和三大电视网任何一家合并，将可大幅节省开支，替特纳和对方增值可观利润。有线新闻网大可轻易取代或增强电视网的新闻部分，立刻省掉1亿到2亿经费。而电视网则能够提供特纳关键性收视群众。由于特纳广播公司在亚特兰大拥有充足的硬件设施，取得1996年奥运转播权的电视网，几乎一定会和特纳结盟，要不然就得耗费几亿美元去复制特纳现成的设备。联邦法令的限制和特纳广播公司复杂的股东结构，也许会使成交过程比较困难，不过在多变的信息和娱乐圈，任何策略性的组合都有可能发生。此外，《华尔街日报》最近还臆测，如果美国电话电报公司没有先和马隆的电讯传播合并，那么它也未尝不失为特纳广播公司的理想伙伴。

在两年旋风式的追求期间，特纳常找机会带简·方达到特纳广播公司来，四处向员工介绍。他提到：“当我和她正要开始跨进电梯时，我会告诉她，‘你看，如果我起先没有开创这家公司，就不可能买得起这个地方，也不会有资格担任这里的任何职位。’”特纳老爱讲这段故事，而且通常用以下的句子作为结束：“现在请你告诉我实话，你一定很想当特德·特纳吧？没错！当我真的很有趣，但我得告诉你，朋友，事情可不像看起来那么轻松！”

