

MULTINATIONAL ENTERPRISE  GLOBAL STRATEGIES

中国 **经营** 报
系列丛书

企业跨国战略
制定指南

加速

跨国企业全球攻略 种模式

刘元煌 等 / 编著

“春风得意马蹄疾”，如今中国经济环境这么好，世界500强在中国个个如鱼得水，表现出前所未有的“加速度”。伟人曾说过，榜样的力量是无穷的！那么，我们从世界500强在中国的“加速度”中能够学习到什么呢？

中国经营报



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

MULTINATIONAL ENTERPRISE  GLOBAL STRATEGIES

中国 **经营** 报
系列丛书

加速 度

跨国企业全球攻略  种模式
刘元煌 等 / 编著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

加速度:跨国企业全球攻略 8 种模式/刘元煌 等/编著.

—北京:电子工业出版社,2004.5

(中国经营报系列丛书)

ISBN 7-5053-9838-5

I.加… II.刘… III.①跨国公司—企业管理—研究工作—外国
②外资公司—企业管理—研究—中国 IV.F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 032036 号

责任编辑:刘露明 屠媛媛

印 刷:北京市增富印刷有限责任公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编:100036

经 销:各地新华书店

开 本:787×1092 1/16 印张:14.5 字数:200 千字

印 次:2004 年 5 月第 1 次印刷

定 价:26.00 元

凡购买电子工业出版社的图书,如有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系电话:(010)68279077。质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

序

中国经营报社副社长 张世贤

“春风得意马蹄疾”，中国经济环境这么好，世界 500 强在中国个个如鱼得水，表现出前所未有的“加速度”。伟人曾说过：榜样的力量是无穷的！我们从世界 500 强在中国的“加速度”中能够学习到什么呢？对此，我们要搞清楚几个问题。

跨国公司是什么？当我们还在进行加入 WTO 谈判的艰难进程时，国内就开始有了各种“狼来了！”的声音，似乎跨国公司都是狼。后来跨国公司陆续来了，我们就沿着思维惯性提出要“与狼共舞”！可是跨国公司毕竟不是狼，他们很规矩地在中国市场上做生意。因此，跨国公司就是跨国公司，这仅仅是一种在全球范围内配置经济资源的组织形式。中国已经开始融入世界经济体系，并开始利用自身的优势分享国际分工带来的好处，那么跨国公司就是我们的经济伙伴。

跨国公司到中国干什么来了？人家说得很明确：分享中国经济增长的好处，获取“优质的赢利”，让股东受益。中国的市场前景无限广阔，使任何一个有战略眼光的跨国公司的 CEO 都不会放弃。在未来 20 年中，还有比中国潜力更大的市场吗？追逐利润是资本的本性使然，300 年来，资本的这一本性没有改变；300 年后也很难改变。国际资本如果放弃中国市场就意味着放弃优质的利润和丰厚的回报，那些跨国公司的 CEO 作为资本的代表，身负远涉重洋到中国赚钱的责任，是资本理性驱使他们来到了中国。一句话：赚钱来了！

跨国公司带来了什么？他们带来了优质的资本、先进的技术、规范的管理和市场经营的经验。由于中国有足够的优惠政策和良好的投资环境，这些资本、技术和管理手段同国内质优价廉的劳动力和市场结合起来，从而使他们获得了预期的经济效果，毕竟在世界经济不景气的今天，不少跨国公司的赢利有 80% 来自中国。但是另一方面，跨国公司来到中国，也给技术落后、管理水平低、资本实力弱小的中国企业带来了前所未有的冲击和挑战。

怎样直面跨国公司的挑战？“文明源于挑战”，记得这是著名历史学家汤因比说的。中华民族 5 000 年文明同样是自然和社会环境挑战的发展史。跨国公司的挑战促进了民族产业的发展。以中国的信息产品制造业为例，原来中国根本不会做手机，程控交换机的技术开发也很落后。但是，摩托罗拉、诺基亚、爱立信都来了，并带来了先进的技术。中国人在这种挑战面前学会了技术和管理，于是有了各种品牌的国产手机。更进一步讲，凡是跨国公司进入的产业，中国企业的技术水平都开始提高了，产业水平和国际竞争力也增强了；凡是受到保护跨国公司还难以进入的产业，技术水平和国际竞争力都比较弱小。根本原因在于中国企业不仅能够接受挑战，而且善于学习和进取。

我们向跨国公司学习什么？20 世纪 80 年代，我们主动打开国门，把跨国公司迎进来，就是要认真观察学习他们在全球市场经济中的管理经验。我们不能否认，目前的中国市场已经是国际市场的一个非常重要的组成部分，国内市场的竞争就是国际竞争。跨国公司之间在中国市场上的竞争策略，可以为我们提供很好的教学案例。

怎样向跨国公司学习？每个跨国公司都有自己独特的经营理念和商业模式，并依此构成了他们不同于其他竞争对手的核心竞争力。但是我们个人可能很难深入到跨国公司内部去看个究竟。现在有一种比较便捷的方法，利用资深财经记者的特殊身份和犀利独到的眼光，以及他们“打破沙锅问到底”的敬业精神而做出的深度访谈，我们可以更好地了解跨国公司的中国攻略。当然，跨国公司的中国 CEO 也各有自己的韬略，他们面对媒体也多是展示自己美好的一面而掩盖其不足。但是，这就够了，我们干吗非要看人家的那一面不可呢？

我最感佩的是中国企业家的悟性！他们能够从财经记者所提供的多种信息中，扪毛辨骨，窥探出真切的经营之道。这是一种功夫，正是有了这种功夫，中国的企业家在成熟，中国的企业在成长！

我们把本书蕴藏的经营智慧奉献给追求成功的中国企业家！



目录

跨国攻略 1

并购瘦身 顺势而为

- “新”惠普:顺利度过整合期 \2
- 时代华纳:从“并痛”中重返赛场 \9
- 拜耳:瘦身的大象想跳舞 \16
- 佳能:挣脱“缰绳”束缚 \21

跨国攻略 2

资源整合 潜能无限

- 德国邮政:重组全球网络 \30
- 柯达:稳固市场,分享数码蛋糕 \38
- 联合包裹(UPS):延伸与共生 \44
- 麦当劳:回归基点,重掌“霸权” \53

跨国攻略 3

合作与竞争

- 摩托罗拉:通信业务多线受困,
调整战略另谋出路 \60
- 联邦快递:在逆境中求生存 \66
- 瑞士诺华:长盛不衰的秘密 \72
- 韩国鲜京(SK):捆绑联通,谁与争锋 \78
- 松下电器:把中国作为跨国竞争主战场 \85

跨国攻略 4

专业化与多元化

- 高露洁:专注是我们的杀手锏 \94
- 通用电气:协同下的多元棋局 \98
- 艾利·丹尼森:小产品的大市场战略 \106



目录

跨国攻略 5

国际本土化

沃尔玛:穿上和服走东瀛 \114

三星:品牌攻坚战略 \119

惠而浦:中国“合资失意症”\128

安利:坚持与妥协 \134

跨国攻略 6

IT 巨头 软硬结合

太阳公司(Sun):走在十字街头 \144

微软:软硬兼施的全球攻略 \152

德州仪器:不与英特尔争锋 \164

跨国攻略 7

市场竞逐 各显其能

丰田:后发制人抢占市场 \172

沃尔玛:“女裤理论”怎样实现 \182

宝马:后发先至的中国战略 \187

三洋:突破三道市场关隘 \192

跨国攻略 8

抢滩中国 引领先机

波音:全面“改版”中国战略 \200

松下:中国战略转型,剑指何方 \205

诺基亚:随“机”应变,以软碰硬 \213

罗门哈斯:加重中国砝码 \219

杜邦:全球收缩,杜邦(中国)独善其身 \222



并购瘦身 顺势而为

跨国攻略 1

随着世界经济的全球化，许多企业都把“做大做强”作为首要的发展战略。然而，伴随着并购浪潮的却是“大企业病”的发作。即使为人们普遍认可的惠普对康柏的并购也难以避免企业文化的冲突。

拜耳在其 140 年的发展历程中不断地兼并和收购。而每一次收购和兼并，几乎都使其成为该业务领域的佼佼者。不过最近，拜耳刚刚结束了其公司史上最大的一次“瘦身”计划，似乎又迎合了企业做专做精的原则。

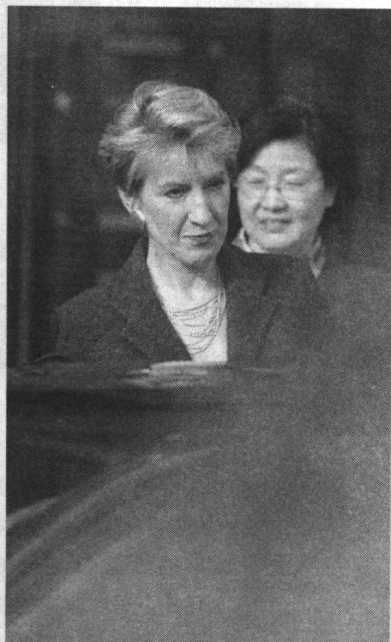
时代华纳与美国在线的强强合并并没有给时代华纳带来预期的规模效益，反而由于企业文化冲突引发了组织结构的紊乱与整体效益下滑。对那些片面追求规模的企业而言，这无疑是最具价值的警告。

量足适履，量体裁衣，因势利导，这才是企业在确定发展规模的惟一准则。

“新”惠普：顺利度过整合期

惠普 (Hewlett-Packard) 公司在 2003 年《财富》全球 500 强排行榜位列第 40 位，营业收入 565.88 亿美元。

2002 年美国东部时间 5 月 6 日 (北京时间 5 月 7 日) 上午 9 时，地点是纽约证券交易所。素有“全球第一女 CEO”之称的惠普公司的首席执行官卡莉·菲奥里纳为“新”惠普敲响了第一天股票交易开盘的钟声，至此，这个规模庞大的购并案尘埃落定，而从这一天起，独步江湖的 IT 巨头 IBM 有了真正意义的竞争对手。成功收购康柏的“新”惠普打破了 IT 业的旧格局，面对全球科技行业的低迷局面，“新”惠普取得的成功可以说超出了所有人的预料。惠普在合并一年后削减成本 30 亿美元之多、股票市值高达 480 亿美元，美国经济的持续低迷和伊拉克战争均未能阻止惠普前进的脚步。



四大支柱集团彰显规模优势

2001 年，惠普高层打破重重阻力终于与康柏达成了价值 216.6 亿美元的购并时，曾招致公司内外多方的质疑。华尔街许多分析家都对惠普和康柏的婚姻并不看好，因科技合并案鲜有成功，且合并事务繁杂，令人分心。一时间，收购康柏对惠普的经营策略是好是坏众说纷纭。

2002 年，惠普用实际行动打消了业界的种种疑问。合并后，注入康柏新鲜血液的惠普迅速将两个品牌、众多产品线一分为四，打造出企业系统集团（ESG）、信息产品集团（PSG）、打印及成像系统集团（IPG）、专业与支持服务集团（HPS）这四根支柱，全面整合了原惠普和康柏具有相同特性的产品和客户，实现了兼并小公司的灵活性和大公司资源优势的组织结构。全新的组织结构，使每个集团都有足够的规模。这四大集团单独计算，都是全球前 10 名的 IT 公司，每个集团都有 200 亿美元或接近 200 亿美元的营业规模。

“大概是 2002 年 3 月下旬，总部通知由我担任中国区的总裁。当时我在笔记本上记下：从今天开始，我从“老”惠普辞职了，我加入的是一个新的公司。我要用一个新的心态来看待这个公司”，回忆起当时接手中国区总裁的情景，孙振耀仍记忆犹新。合并后孙振耀除担任惠普公司中国区总裁，同时还兼任与其他三大集团并列的企业系统集团的全球副总裁。

据孙振耀介绍，公司当初成立四个集团的初衷就是希望保证四个集团的灵活性。而 2003 年一季度财报更证明“新”惠普模式得到市场验证，除了企业信息系统集团还有小幅亏损外，其他集团都有显著增长，而且毛利率不断提升，甚至超出了分析家的预计，而信息产品集团在消费类 PC 和手持设备方面实现增长，重夺 PC 出货量第一地位。“从任何产业发展的周期来看，最终都会走向标准和开放的商业模式。从汽车到航空等不同的领域，都可以发现这个现象。IT 也将走向这一模式，这是对客户最有利的商业模式。我们采取的就是这样的商业模式，这将大大增强我们的竞争力”，孙振耀表示。

“惠普、康柏购并之后的成果比我们预想的要好得多。合并后，惠普的服务业务部门比 IBM 的增长还要快。”一家波士顿的市场策略咨询公司 Summit Strategies 的总裁汤姆·库沙维评价道。

挑战 IBM 的霸主地位

“IBM 是我个人最尊重的公司。我在 IT 行业工作快 30 年了，从我第一天工作开始，没有想到会有一天能跟 IBM 竞争。



现在如果将 IBM 和“新”惠普比较，除了双方都有一些各自都有的优势业务，比如惠普的打印机业务，IBM 的大型机等，在双方共同拥有的业务方面，我们不会输给 IBM，对此我有信心”，说到最大也是距离越来越近的对手 IBM 时，孙振耀有些激动。

事实也是如此。合并后的“新”惠普拥有最广泛的客户群和最完整的产品线，并成为全球第 15 大最有价值的品牌。业务遍及 160 个国家，员工人数达到 14.5 万人，年收入近 800 亿美元，每季度的现金流超过 10 亿美元，每年的研发投入超过 40 亿美元，成为 IT 业界一个新的巨无霸。目前，惠普在几个主要的产品线都名列全球第一，所有产品线至少是全球前三名。“在中国市场，除了软件和电脑以外，我们绝大多数的产品将在市场上保持第一或第二的水平”，孙振耀表示。

有分析家预言，“新”惠普将通过在服务器、接入设施 PC 与掌上设备、图像与打印方面拥有的领先优势，向 IBM 发起全面挑战。HP 公司的商业模式是开放式的，也就是说，将自己改造成专注在几个特定的可以达到第一的领域。当客户需要买一个全面解决方案的时候，HP 公司只选择我们可以做第一的领域去投入，其他部分是跟我们的合作伙伴来合作完成。而对于专注的开发式商业模式，孙振耀认真地解释并强调做大是必然选择。他道：“对我们来讲，我们的目标毫无疑问是想做第一。过去我们距离第一比较远，因为 IBM 做到 800 亿美元的时候，我们才 400 亿美元，现在我们向前跨了一大步，距离第一名比较近了。”

当年合并的一大目标就是使惠普成为类似 IBM 的服务巨人，由技术公司转行做服务变成大势所趋，也顺乎自然。2002 年前，惠普服务在超过百万美元的生意中还很少被提及，而在 2002 年，惠普服务已签订了 200 多个外包合同。惠普在 IBM 独霸的服务领域近来可谓阔步迈进，步步紧逼。近来，惠普连连签订服务大单，比如 2003 年 3 月份和宝洁公司签订了价值 100 亿美元的合同等，使惠普在服务领域的竞争优势大为提升。

2003 年 IDC 曾公布的一份中国 IT 服务市场报告证明，惠

普在中国 IT 服务市场的占有率是第一名。如果说 2002 年的合并是针对惠普集团近几年成长日益趋缓、效率减低、获利缩水甚至亏损，必须历经大幅重组才会转危为安的冒险决定，那么对于经过一年磨合后的新公司的目标，孙振耀认为：“用我们的速度和创新精神，继续扩大我们在 IT 平台这个范围内的产品线，以期有一天能实现总体的收入能超越 IBM，在每个特定的领域取得第一。”

丁飞洋

【相关链接】

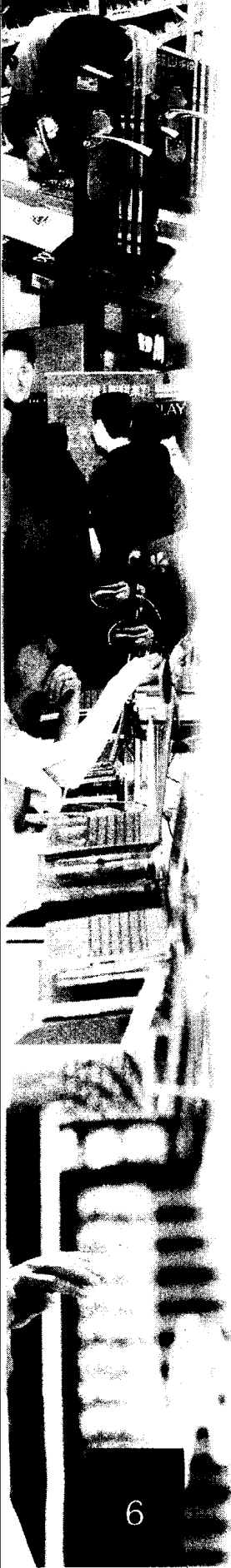
再造惠普——“新”惠普的新内涵

——访惠普（中国）公司总经理孙振耀

丁飞洋：康柏惠普合并后，我们发现原来被业界推崇并公认的“惠普之道”增加了“注重速度和灵活性”这一条，你能否给我们阐述一下你所理解的“新”惠普之道？

孙振耀：“新”惠普之道就是惠普新的价值观，可以看出新的“惠普之道”全面融合了原惠普和康柏的优秀价值观。但是我们有具体的内容，就是说我们要对客户很热诚，做生意的态度是诚实正直、进行有意义的创新、团队精神等，新老惠普之道的主要不同点，在速度和灵活性方面。在“老”惠普的文化中信任和尊重个人是最基本的要素，他最大程度调动员工的主观能动性和企业认同感，这也是“老”惠普成功的原因之一。“新”惠普文化中的速度和灵活性主要是吸收了老康柏文化中最有代表性的部分，他可以促进和激励员工更加积极地适应迅速变化的市场和竞争环境，为已经有 60 年历史的企业注入新的活力。

事实上，“新”惠普在这方面确实有很大的变化，举个例



子，在合并当天，公司所有员工就可以开始互通带有新公司域名的电子邮箱，这对一个员工近 15 万人的公司来说并不是件容易的事情。另一个例子，合并后中国惠普新的组织结构和人员定位只用 48 天即告完成。中国惠普的人均营业额也是这个行业里最高的。

丁飞洋：你能不能概括一下整合后形成的新公司的核心竞争力表现在哪些方面？

孙振耀：新公司从核心竞争力来讲，我想有这样几个重点：第一，我认为是开放式商业模式。我们这种商业模式如果执行得好，会吸引更多的合作伙伴跟惠普公司合作给客户提供最优化的全面解决方案。第二，我们规模所带来的经济效益肯定具有竞争优势。像打印机，我们的十几条产品线可以做出 40 多款打印机出来，这是规模所带来的效果。第三，我们有很丰富的产品，这是我们的竞争优势。我们是全世界 IT 产品最丰富的公司。有很高深的服务器软件技术，有比较简单的像数码相机、扫描仪的技术。在过去我们致力于将品牌延伸到足够宽的相关领域，这方面我们一直做得很好。第四，我们掌握的几个大的技术。惠普公司有五大技术，具有领先优势的有生物芯片技术、打印技术、高性能计算、网络管理技术等。

丁飞洋：从某种角度上来讲，惠普与康柏的企业文化或者管理思想会不可避免地产生冲突，就中国公司的情况来讲，你如何解决两个公司合并后在整合过程中的冲突？

孙振耀：我注意到一个现象，只要是同一个行业的，采取同种商业模式的公司，合并都比较容易一点。我曾经讲过，合并 70% 不成功，那为什么会有 30% 成功？因为合并双方的行业 and 商业模式接近。康柏和我们在行业 and 商业模式上非常一致。中国公司是在 2002 年 5 月 8 日宣布合并，5 月 8 日下午我去原康柏办公室主持第一次高层管理会议，我请他们每个部门先简单介绍他们的业务，感觉每个人谈的问题都是很熟悉，因为我们商业模式都是一样的，所面临的困难也都是类似的。

现在，通过一年多的工作，我发现双方员工在工作方式等一些方面还是有些差异。所以，从管理上讲，合并之后面对差异的处理方法可以用六个字来表达：框架、规范、检查。“老”惠普是实行目标管理，定出框架，大家都有一个目标，怎么去做，都要自己去想，自己去发挥，最后只要看你交的成绩单就行，所以每个人可以有很大的发挥空间。康柏在合并前，检查做得很频繁，每个星期、每个月都检查，但框架不太多，这挺有意思。在合并后，将框架、规范、检查融合在一起，是最好的办法。

丁飞洋：在合并一年中你遇到的主要问题是什么？跟你原来预想的有什么区别？你们采取了什么样的解决办法？

孙振耀：我们当初想到的比较大的问题有两个：第一是产品品牌转换的问题，比如产品从 NET server 到 Proliant，要想办法向客户说明。第二个设想困难比较大的问题是组织架构的问题，因为组织要做这么大的调整，到底会变成什么样子？当初我很担心这两件事情做不好，特别是品牌转换的问题，但是由于我们做了很多细致工作，没有带来什么大麻烦。事实上合并后的最大问题是在运营管理上面，合并后运营的效率没有设想的快，因为新设计的组织结构需要我们去很快熟悉它、适应它，这是最大的问题。因为大家知道很多人做事的方法总是习惯于老一套，习惯于用以前的方法，这曾是我发最发愁的事情，也是调整最困难的部分。

丁飞洋：现在调整的效果怎么样？

孙振耀：有进展，但是还不到满意的程度，要达到现在所设计的标准，需要经过反复的训练和检查。所以我们现在很多的精力是花在制定规范和检查方法，帮助员工去适应新环境和养成有效的工作习惯，在经过一段时间以后，成为整个组织的习惯，整个企业将会有更强的竞争力。在这一点上要花这么大的精力是我们开始并没有想到的，而产品转换、组织设计没有碰到太大的障碍提前实现了转换的目标。

丁飞洋：在合并后的这一年中，给你最深刻的感受是什么？



孙振耀：其实很多事情让我印象深刻。合并确实是很辛苦的事，在完成业务目标的同时，要完成组织设计、调整工作、调换工作方法、减员、调整组织结构等。给我感受最深的是：这一年中，我们非常感谢我们的客户给予的支持，我们也非常努力做好客户的服务工作，回报客户的信任。另一个感受最深的是：这个行业人员的素质非常高，员工离开的时候，我要一一找他们谈话，我也要求所有的经理这样做，坐下来向这些员工解释为什么要离开，我们发现，大部分的正式员工都是比较理性的、素质很高，这一点让我很感动。很多人早就知道要离开，但是他们仍然努力地工作。

丁飞洋：关于品牌方面，你所提到“新”惠普的形象广告中康柏的品牌几乎看不到了，这是否说明合并后康柏品牌在慢慢地消失，还是像现在这样，作为部分产品名称保留，这对整个品牌来说是不是损失？

孙振耀：非常明确，合并之后“惠普”作为这个公司的品牌肯定是惟一的。我们新的品牌广告正是继续强调这一点。

而产品品牌，不同的国家，有不同的状况，在中国大部分产品的品牌还是惠普，而康柏品牌作为台式电脑和笔记本的品牌，在中国有着很大的品牌知名度，所以我们还继续保留其作为产品品牌，只是会标示出“惠普出品”的字样。

丁飞洋：惠普曾一度在全球耗资4亿美元用来做公司合并后品牌的推广，并且广告风格也发生了很大的变化，突出了惠普科技的力量和生命力，这么强的广告攻势和市场目标有什么关系？

孙振耀：你们看到的是“客户+惠普=惠普科技，成就梦想”的这一个系列的广告，这个广告传达的信息是惠普公司致力于为各种企业和个人提供驾驭科技的手段，使客户获得最佳投资回报并帮助客户实现业务目标或梦想成真。这个主题有很多新的信息在里面，比如从创新角度来看，我想在广告设计上面就有很多创新。惠普公司广告以前是比较保守的，这个广告从色彩和创意，我看了以后有突破的感觉，体现出了惠普创新的形象。

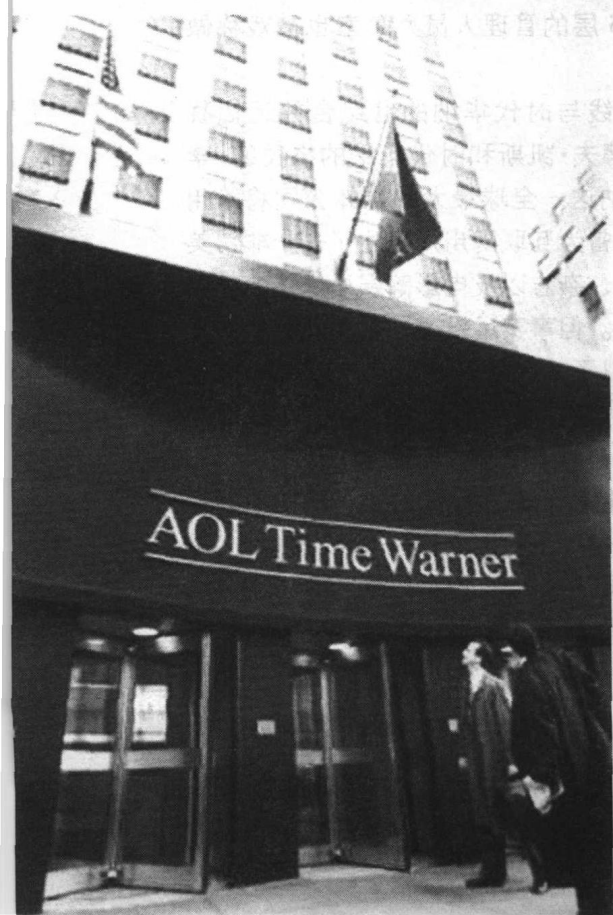
时代华纳：从“并痛”中重返赛场

时代华纳 (AOL Time Warner) 公司在 2003 年《财富》全球 500 强排行榜中位列第 80 位，营业收入 416.76 亿美元。

2003 年 12 月 8 日，在投资者大会上，时代华纳公司的首席财务总监维尼·佩斯满怀信心地向投资者承诺，2004 年时代华纳将继续保持发展势头。佩斯的乐观并非毫无道理，2003 年时代华纳的股票增长了 40%，而最令时代华纳头疼的美国在线分部的业务也开始有了起色。佩斯还在发言中否认了外界的传闻：此前，人们一直认为时代华纳与美国在线将面临分拆局面。种种迹象表明，时代华纳公司在新一代掌舵人里查德·帕森斯的领导下，正在走出并购后的阴影。

“公司对于美国在线的前景很乐观，没有任何准备出售美国在线分部的计划。另外，2003 年美国在线正在建立新的赢利模式，比如美国在线宽带业务以及专为儿童量身定做的互联网接入服务等。美国在线在从低谷走出，2004 年我们将看到美国在线的增长”，时代华纳公司首席财务总监维尼·佩斯在投资者大会上说。

AOL Time Warner





媒体巨头的并购后遗症

2003年10月中旬，美国《快速增长公司》杂志就“时代华纳是否应该抛弃美国在线这个包袱”进行了民意调查。结果表明，80%的人认为应该，而只有19%的人持否定意见。如今，很多人都将2000年1月时代华纳与美国在线两大媒体巨头的历史性合并，形容为杰拉德·李文担任执行总裁时犯下的最大错误。一些股东甚至认为，现任首席执行官里查德·帕森斯不过是在拖延一场不可避免的葬礼。一位知名经理人甚至说：“根本用不着请麦肯锡的顾问，大家都明白美国在线已经完了。”

在与时代华纳合并之后的3年多时间里，美国在线不断爆出惊人的问题：史无前例的巨额赤字、领导层的频繁交替涉嫌会计假账丑闻等。一直处于困境包围之中的美国在线，可以说完全成了时代华纳公司的拖累。由于众多用户转向速度更快的宽带服务，美国在线利润极高的广告业务一度曾几乎瘫痪。美国在线服务部门位于总部第5层的管理人员办公室也被戏称做是“蜡像馆”。

也许很多人还对美国在线与时代华纳的世纪合并记忆犹新。当年美国在线的总裁史蒂夫·凯斯和时代华纳的杰拉德·李文曾许诺，美国在线时代华纳这一全球最大的媒体公司将给用户带来全新的娱乐享受。他们曾为互联网用户描述了一个非常美妙的前景：电视、电脑、音乐、杂志以及电影等娱乐媒体全都可以通过网络的形式为用户共享。但事实远没有这么美妙。合并后没多久，互联网业的泡沫破裂了，时代华纳的广告收入一落千丈；安然公司的突然破产也对美国在线时代华纳产生了负面影响。仿佛一切不利因素都在同一时间降临了，而这些都是凯斯和李文所没有料到的。自从合并完成后，美国在线时代华纳的股价下跌了60%，这意味着其市值缩水高达1170亿美元。

2003年9月18日，美国在线时代华纳公司(AOL TIME WARNER INC.)董事会投票一致决定，从公司名称中去掉