

点击美国在线

America on Line

◆ 彭 兰 / 著



从网络量子到网络巨子

Steve Case

美国在线：世界互联网业，包括网上服务、科技和电子商务等方面的领头羊。

经济日报出版社



点击美国在线

America on Line

从网络量子到网络巨子

◆ 彭兰 / 著

经济日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

点击美国在线/彭兰著. —北京:经济日报出版社, 2000.4

ISBN 7-80127-734-1

I. 点… II. 彭 III. 计算机网络-企业管理-经验-美国 IV. F279.712.44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 06630 号

点击美国在线

著 者:	彭 兰
责任编辑:	初 夏
责任校对:	李 苹
出版发行:	经济日报出版社
社 址:	北京市宣武区白纸坊东街 2 号
经 销:	全国新华书店
印 刷:	北京东方印刷厂
规 格:	850×1168 毫米 32 开
字 数:	160 千字
版 次:	2000 年 4 月第一版
印 次:	2000 年 4 月第一次印刷
印 张:	11.5 印张
彩 插:	8 幅
印 数:	1-13000

ISBN 7-80127-734-1/F·205

定价:23.00 元

版权所有 盗版必究

序

世纪之交的多米诺

2000 年终于来了。

无论是作为 20 世纪的最后一年，还是 21 世纪的头一年。

于是人们有了一个千载难逢的机会，来挥霍他们的激情、想象力，还有金钱。

在无数激动人心的场景中，也许有一个画面在我们的头脑中挥之不去。那就是几百万块多米诺骨牌在人们的欢呼声中轰然倒下。其气势之宏大，催人泪下。

而在“全球一体化”、“重组”、“整合”中度过世纪之交的 IT 产业，似乎也听到了新的更巨大的轰鸣。

那个在新世纪推动第一块骨牌的，也许是，美国在线。

2000 年 1 月 10 日，美国在线与时代华纳两公司的最高首领斯蒂夫·凯斯和杰拉尔德·列文并肩站在了一起。这也象征着美国在线和时代华纳这两位分属于新旧两种不同媒体世界的巨人站在了一起。

在这一时刻诞生的世界上最大的公司合并案，被称为“双赢”的一次结合。（自中美就中国加入世界贸易组织达成

协议以来，双赢就成为了媒体上最炙手可热的词之一）。

但是更多的人却以为，在这场速成的联姻戏剧中，美国在线的 CEO 斯蒂夫·凯斯才是真正的领衔主演。

但就在 10 年前，当时代与华纳结合成世界上第一大传媒公司时，美国在线还在人们的冷嘲热讽中艰难摸索。

就在几年前，美国在线还被网络海洋中咸涩的海水呛得差点永世不得翻身。

斯蒂夫·凯斯，这个当年在“必胜客”打工的小伙子，这个学政治出身并被美国圈内人士称为“政治家”的人，也曾被人们视为傻子。而现在，就是这个傻子，为美国公司购并史画上了最大的一个惊叹号，也为处于旧媒体阴影下的网络 and 处于网络步步紧逼下的旧媒体带来了一个巨大的惊叹号。

在这个惊叹号之后，还有人们的一串串问号：

美国在线与时代华纳的蜜月能持续多久？

美国在线能否继续在网络世界作领头羊？

这艘新的“泰坦尼克”会沉没吗？

.....

更多的人关心的则是自己的命运是否会被因此改变：

传统媒体与网络的下一回合将如何分解？

合并会带来新的垄断吗？

合并对中国的网络业又会有什么样的影响？

.....

与此同时，美国 IT 业的另一个巨人，美国在线的老对手微软，则正显得黯然神伤。

拖了很长时间的微软垄断案，正在接近最后判决。美国政府给微软开的处方可能是，将这个巨人一分为三。

另一边，老朋友英特尔也在它的两肋插上了一刀，宣布不再与微软在非 PC 领域合作。

比尔·盖茨辞去了微软的首席执行官的职务。尽管他表示作出这样的选择是为了更好地从事自己喜爱的软件设计工作。

看来，美国在线要捂着嘴偷笑了。

但，且慢：

就在美国在线与时代华纳合并以后，人们就把另一只眼睛盯在了默多克身上。这个媒体帝国的巨人是不会无动于衷的。

果然，美国在线与时代华纳的“飞毛腿”，没过几天就招来了默多克的“爱国者”：

默多克的新闻集团与世界最大的移动电话公司诺基亚也开始暗送秋波，而结果可能是它们将以某种形式与美国在线时代华纳进行抗衡。

也就在美国在线与时代华纳创下价值 1600 亿美元的合并纪录后半个月，英国的沃达封（Vodafone）与德国的曼内斯曼（Mannesmann）便刷新了它们的纪录，将成为世界最大的手机制造商之一。

它未必不昭示着，美国在线所制造的耀眼的光芒，也许会被迅速淹没。

赢得时代华纳的芳心，自然是美国在线最辉煌的一瞬。

但是在此之前的 15 年，才是那些想吸取美国在线光与热的企业和企业家们、媒体和“媒体人”们需要认真去关注与领会的。

网络时代是一个生产名词的时代，而大部分名词，似乎都可以套在美国在线头上。

美国在线是一家企业。美国在线是一个联机服务商。美国在线是一个 ISP。美国在线是一个门户。美国在线是一个媒体——在它与时代华纳合并之后，这一点更加显而易见。

而最终，美国在线是一个品牌。网络世界里最知名的品牌，就像可口可乐之于可乐。

分析一个品牌的成长，一方面要分析生产这个产品的企业，另外一方面则是分析产品本身。

当我们把美国在线看做一个企业时，看它在种种喧嚣中从一片雪花成长为一个巨大的雪球，我们会看到美国在线的政治眼光与政治头脑，以及它们带来的经济效益。

当我们把美国在线看做一个产品时，我们便有机会来证实或证伪我们在这些年学到的种种关于网络的理论。

从远处看，美国在线动静很大。似乎每天它的名字都会出现在世界的各种媒体上，似乎每时每刻都有故事发生——这是面向过程的美国在线。

从近处看，美国在线好像又是在以不变应万变。它的终极关怀始终没有改变过，那就是建立一个简单易用的网络，建立一个体现关系的属于成员的网络——这是面向对象的美国在线。

在网络时代这样一个盛产口号与理论的年头，作为务实者的凯斯，在任何场合，其信仰只有一个，那就是建立一个能成为人们生活一部分的媒介。

美国在线没有真正制造过关于网络的复杂理论。但是，它的每一个进步，都为那些制造理论的人提供了出发点。

但是美国在线不是神话。

它很执著，却也难免霸道。

它把“用户”作为永恒的图腾，但骨子里，是自恋。

这很正常。

任何动机下，还会隐藏着动机。

我们没有必要对它的失误也加以顶礼膜拜。

但如果它踩响了前面的地雷，我们应该竖起耳朵。

以上种种，就是我们关注它的理由。

目 录

序：世纪之交的多米诺	(1)
------------------	-----

上编 喧嚣与骚动—— 面向过程的美国在线

第一章 世纪联姻 钟声为谁而鸣	(3)
-----------------------	-----

人们说，美国在线与时代华纳的结合，美国在线是真正的赢家，这并不是最重要的。

重要的是，网络与传统媒体正在走向同一条轨道。

这不仅是内容与通道相会的地方。

人们会得到什么？

更多的内容，更快的接入。还有互动电视、网上音乐。

也许，是一种全新的媒介。

但海阔天空的另一面，是否意味着新的垄断？

第二章 一枚硬币的两面 (59)

美国在线与微软，一枚硬币的两面。

拒绝微软抛来的媚眼，美国在线活了下来并成为微软强大的对立面。

在网络这片沙场，美国在线与微软，可以是同志，也可以是敌人。

归根结底，这是巨人之间的事。

人们说，也许凯斯和盖茨的基因决定了这些。

第三章 冰河上跑着三套车 (93)

当美国在线的旗帜终于插上网景的土地时，凯斯笑了。

他对网景的期待始于浏览器，但最终得到的，却比浏览器要多。

“太阳”照常升起，“网景”却有些凄凉。

巴克斯代尔走了，安德森走了。

凯斯会遗憾吗？

合并不等于融合。

第四章 “合纵”“连横”写春秋 (125)

网络时代演义着战国故事。

美国在线的历史就是一部“合纵”“连横”史。

解决对手的最好方式，是得到它。

无论是宿敌还是新交。

“量子”生下时，还是一片雪花。

现在滚成了“美国在线”这个巨大的雪球。

第五章 瞧这些人 (157)

企业家凯斯。政治家凯斯。公民凯斯。

沉默的凯斯，侃侃而谈的凯斯。

一个具有研究价值的 CASE。

在他周围，有从“红门”走来的莱昂西斯，还有独眼看网络的彼特曼……

美国在线是英雄们的疆土。

但网络英雄无法拷贝。

每个人都有自己的命运。不要把“凯斯”当毒品。

下编 永恒的图腾—— 面向对象的美国在线

第六章 美国在线 无所不在 (201)

在“内容为王”的时代，凯斯说，内容取决于通道。

美国在线的通道从地面到天上，从有线到无线。

美国在线的通道从美国伸向欧洲、亚洲、拉丁美洲。

美国在线的口号是：

美国在线 无所不在。

但它也会有“美国塞线”的苦恼。

第七章 注意力之树常青 (243)

“内容”、“情境”、“社团”，是凯斯的“三C原则”。

让“三C”生长，而不是把它供在神坛上。

这是美国在线注意力之树常青的原因。

但眼球其实是不可靠的。

“看”不是目的，“使用”与“拥有”才是良方。

所以凯斯说，美国在线是“我们”的，也是“你们”的。

第八章 从注意力到经济 (287)

从注意力到经济，这中间的路并不好走。

做网络世界的可口可乐。

这是美国在线经济赛季的开场一球。

网络广告，一个不想守住的大门。

电子商务，加时赛。

但愿罚点球时，美国在线这个巨大的泡沫不会被踢破。

第九章 仅有经济是不够的 (319)

网络世界，等待着交通规则，游戏规则，竞赛规则。

美国在线在争当规则的制定者和守望者。

这是网络经济的需要。

也是网络政治的需要。

而它的舞台，已经伸展到网络之外。

尾声：美国在线，离我们有多远 (350)

点击美国在线
Steve Case

上 编

喧嚣与骚动

面向过程的美国在线



点 击 美 国 在 线

第 一 章

世纪联姻 钟声为谁而鸣

人们说，美国在线与时代华纳的结合，美国在线是真正的赢家，

这并不是最重要的。

重要的是，网络与传统媒体正在走向同一条轨道。

这不仅是内容与通道相会的地方。

人们会得到什么？

更多的内容，更快的接入。还有互动电视、网上音乐。

也许，是一种全新的媒介。

但海阔天空的另一面，是否意味着新的垄断？

新旧世纪的交替，惊醒了一个在几十年前缺乏远见的人们手中产生并长期潜伏的“虫子”。

而2000年月1月10日，被认为是千年虫发作的另一个高峰日。

就在全世界“捉虫”战的尾声中，一个从网络地平线上升空的新世界的宇宙飞船，与一个在传统媒体太空中遨游了70年的空间站，正酝酿着一次惊心动魄的对接。

这天，“美国在线”与“时代华纳”公司向全世界宣布，这两家公司将以换股方式进行合并，合并的交易总金额价值1600亿美元。由此，创造了公司并购交易金额的新的世界纪录。

“美国在线时代华纳”（AOL Time Warner），成为了这个新的结合体的名字。尽管要正式启用它，还要等待最后的裁决。

而正像他们先前在电话里约定的那样，原“美国在线”的首席执行官（CEO）斯蒂夫·凯斯（Steve Case）出任新公司的董事长，“时代华纳”的原首席执行官杰拉尔德·列文（Gerald Levin）则将担任公司的首席执行官。

这个结合，在一般人看来，更像一次婚姻。