

AMERICA
Online.

We Are
Member Services
Foundation
ers

Our mission is to be
as central to people
telephone or television
and even more value

IT
先锋

HZ Books
华章经管



The mission is to be as central to people as the telephone or television and even more value

AOL Time Warner

Press Release

Getting Involved and Coping

AMERICA
Online

Business the AOL Way: Secrets of the
World's Number 1 Webmaster

美国在线的 商业之路

(美) 大卫·斯托弗 著
战凤梅 秦小雅 译

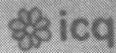


机械工业出版社
China Machine Press

ERICA
line

We Are
Services
ation
ers

Our mission is to build a global medium
as central to people's lives as the
telephone or television...
and even more valuable.

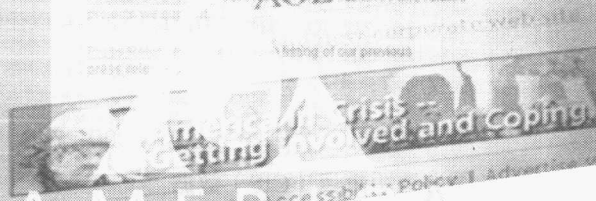


IT
先锋



...background information on
...Time Warner...
...Jill McAndrews... (212) 186-7549

AOL Time Warner



A M E R I C A

Online

Business the AOL Way: Secrets of the
World's Number 1 Webmaster

美国在线的 (美) 大卫·斯托弗 著 战凤梅 秦小雅 译 商业之路



机械工业出版社
China Machine Press

David Stauffer: Business the AOL Way: Secrets of the World's Number 1 Webmaster.

Copyright © David Stauffer 2000. All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic, chemical or mechanical, including photocopying, any information storage and retrieval system, without a licence or other permission, in writing form the copyright owners.

This edition published under licence from Capstone Publishing Ltd, UK

本书中文简体字版由Capstone 公司授权机械工业出版社在中国大陆独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2000-2743

图书在版编目 (CIP) 数据

美国在线的商业之路/ (美) 斯托弗 (Stauffer, D.) 著; 战凤梅、秦小雅译. - 北京: 机械工业出版社, 2002.1
(IT先锋)

书名原文: Business the AOL Way: Secrets of the World's Number 1 Webmaster

ISBN 7-111-09713-0

I. 美… II. ①斯… ②战… ③秦… III. 美国在线公司 - 企业管理 - 经验 IV. F279.712

中国版本图书馆CIP数据核字 (2001) 第094442号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 石会敏 版式设计: 赵俊斌

北京牛山世兴印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2002年2月第1版第1次印刷

850mm × 1168mm 1/32 · 7印张

定价: 15.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换



译者序

虽然，无数次“巨无霸”级公司的合并大案已经麻痹了世人敏感的神经，却不得不再一次将目光聚焦在Internet的发祥地。“美国在线”收购“时代华纳”——这被许多人看做“蛇吞象”般不可思议，急不可待地追问“怎么回事？”本书也许会及时地回答这些问题。

史蒂夫·凯斯无论如何也无法比比尔·盖茨吸引更多人的目光。的确，连他自己也觉得不适合做“美国在线”的统帅，并因为自身最明显的非领导素质——腼腆、害羞，以及其他诸如“冷漠”、“没有人情味”、“令人乏味”的评价，曾在1992年被投资者“弹劾”，一度“下野”。然而，也许那条“只有偏执狂才能生存”的定律再次产生了神奇的作用，使他又回到了自己缔造的“王国”，事实证明他的一些“古怪”决断在基于Internet的新媒体领域发展中十分有效。正如一些媒体的评价“如果以当今的商业智谋来评价由史蒂夫·凯斯所统帅的公司，无论在哪一方面都是错的。但若以公司在Internet驱动的全球经济中取得成功所必备的条件来看，他又在任何地方都无懈可击，他是一个‘天才’。”

看看他那些“古怪”的言论吧：

- 在新兴行业中寻找潜力而非利润。
- 公司通过保持简单而获得的收益远远超过了通过其产品和服务所获得的利益。
- 别理睬不懂行专家的建议，只听顾客的意见。
- 一切都可以改造——除了你的眼力。
- 去从前无人去过的地方，更要去别人从未想像过的地方。
- 相信你自己所知道的，而不是别人的言论。
- 不要羞于与竞争对手“同床共枕”。
- 是经验而不是机器本身吸引着人们去使用电脑。
- 多关注消费者，少关注竞争者。
- 不必拘泥于“三思而后行”，不要指望掌握了所有信息后再做决断，“以快胜慢”也许更适合做新经济的生存法则。

类似的这些被“美国在线”发展历程所证明过的、贴上“金玉良言”标签的言论，分散在《美国在线的商业之路》的10章中，并有详尽的“推导过程”。

如果能够看出史蒂夫·凯斯有一些商业天分的话，引证的恐怕只有在童年时送过报纸，摆摊卖过柠檬汽水和杂志。至于与电脑的缘分，就很难证明他是天才了，因为大学时他最不愿学的课程就是计算机编程，这一点似乎也影响到了他选人的好恶。“美国在线”的第二号人物鲍勃·皮特曼也因为自己不是一个技术专家而骄傲。至于史蒂夫·凯斯为什么拒绝使用花哨的技术装点自己的网站就不难理解了。

这一点使人们的目光从对技术天才比尔·盖茨和他缔造的微软的崇拜中移向了另一个完全不同的、充满谜团的地方，

和一个敢于向比尔·盖茨说“不”的神秘人物。本书会给探索者提供一些值得抓住的线索。

美国在线，仿佛是一下子冒出海面的“怪兽”，一口吞下了与自己“体积”相当，但却超出自己“胃容积”的“时代华纳”，稍加留意还会发现，这是“新经济”代表中的新媒体对传统媒体的吞食。

这已经大大超出了许多预言家的理性“掐算”能力，思维多少有些混乱。而且很多“权威”的预言家似乎很讨厌这个不按常理出牌，使自己的预言一次次被修改的“家伙”。几乎在“美国在线”进入他们视野的那天起就信誓旦旦地预言了它的死期：“在20世纪90年代处于最后崩溃的边缘，应该在下个月、明年，也许是今后的3年内，销声匿迹。”“事实上，从一开始，美国在线就以一种让它的观察者吃惊和着迷的方式度过了一次又一次危机，就像一只九死一生的猫，在激烈的竞争中活了下来。”

《美国在线的商业之路》告诉了人们一些与猜测、谣传大不相同的事实真相。但看过之后并不会让人发出“原来如此”的感慨，因为眼前的事实还是与自己已有的、传统的判断、理解能力有些错位。“是不是需要建立一套新的判断系统，来理解这些与历史上所发生的事件都不相同的、新的情况？”一些人会这样自言自语。试问：

人类历史上什么样的公司在8年的时间里（从1992年3月19日上市到2000年1月1日）股票增值690倍，每股从0.11美元

涨到近76美元，注册用户从15 000人增长到20 500 000人？
只有“美国在线”！

什么样的公司，15年前尚不存在，15年后居然以1561.4亿美元吞下了几乎用一个世纪的时间才建成的传媒巨头？只有“美国在线”！

什么样的公司，以自己的惊世之举对传统媒体和基于Internet的新媒体的发展产生重大影响，并将改变人类的生活方式、生活习惯？只有“美国在线”！

太平洋彼岸的震动，并非与我们无关，Internet已经把它真实地、几乎同步地传递过来，给我们尚处于起步阶段的基于Internet的新经济更多的教益。

也许我们该改变自己的传统认知结构，减轻慨叹“不是我不明白，只是这世界变化快”时的无奈。

也许会给我们的首席执行官们带来一些思想的火花。

也许是对新媒体巨头“美国在线-时代华纳”的前景挥之不去的怀疑和担忧。

也许是不屑……

也许《美国在线的商业之路》会给人们带来这些感受。

本书在翻译过程中得到关长宇、脱天福、刘惠娟、李真、曾凡颖、张向荣的大力支持，在此对他们的帮助表示衷心的感谢！

战凤梅

2001.11



前言

在撰写这本介绍美国在线及其首席执行官史蒂夫·凯斯的书时，我遇到了前所未有的困难和挫折，它不是引用一句名言：“我告诉过你，我最终会成功！”就可以结束这项工作的。

1948年，哈里·杜鲁门(Harry Truman)在美国总统竞选中击败托马斯·杜威(Thomas Dewey)的第二天，说出了这句经典名言“我告诉过你，我最终会成功！”当时只有杜鲁门及其家人坚信他注定会成功。1980年，当美国的奥林匹克曲棍球队击败“天下无敌”的前苏联球队时，他们在球场中心集体拥抱之后，陶醉在“我告诉过你，我最终会成功”的喜悦中。

而史蒂夫·凯斯和其他少数几个人从未说过这句话，哪怕在私下里——虽然他们从最开始就对美国在线充满信心。1999年，托马斯·J·奈夫(Thomas J·Neff)和詹姆斯·M·斯特林(James M. Citrin)在《精英的启示：寻找美国最佳商业领导者》一书中认为“美国在线已经成为一具僵尸，再也不会有人谈论它还会撑多久的问题了。”¹

然而，现在人们谈论的话题不再是美国在线是否能够在这个世界上长久地生存，而是谈论这个世界能否在美国在线

与时代华纳即将进行的合并而产生的对媒体绝对的控制中长久地生存。10年来，史蒂夫·凯斯一直忍受着人们对他那摇摆不定、气喘吁吁、脱离实际的公司的嘲笑，而现在终于看到它从病榻上站了起来，并被世人称为不可遏制的“世界大战”的侵略者。如果说凯斯当年想知道公司到底达到什么样的规模和实力才能赢得人们的普遍认可，那么，如今他已经用实际行动证明了。

凯斯若不是赢得了顾客的高

度认可，似乎就不会有今天的

成就，这也正是为什么他没有

并且也绝不会脱口说出“我告

诉过你，我最终会成功”的原

因了。反过来，这也是凯斯商业

领导艺术手法方面与众不同、令人钦

佩并值得效法的惟一原因。可是，把它写进书里的确是一件困难的事。

“几年来，技术行家早已视

美国在线为一具僵尸。再也不会有人

谈论它还会撑多久的问题了。”

——《精英的启示》

美国在线用户和股票价格的飙升²

似乎找不出太多的夸赞之辞来形容美国在线的成长。各媒体的报道使用“史无前例”这个字眼的频率似乎真的是史无前例。下面的表只显示出了两种（但却是最重要的两种）衡量公司从无名小卒（从1992年3月19日，公开上市的时间）发展到巅峰的方法。

用户数量的增长

时 间	注册用户	年增长率 %	公开上市以来的增长率 %
1992. 3. 19	150 000	无	NA
1992	219 000	46	46
1993	531 000	142	254
1994	1 578 000	197	952
1995	4 671 000	167	3 014
1996	7 852 000	196	5 135
1997	10 722 000	37	7 048
1998	15 086 000	41	9 957
1999	20 500 000	36	13 567

股票价格的提高

时 间	股票价格	年增长率 %	公开上市以来的增长率 %
1992. 3. 19	0.11	NA	NA
1992	0.22	100	100
1993	0.47	114	327
1994	0.88	87	700
1995	2.35	167	2 036
1996	2.07	- 12	1 782
1997	5.60	171	4 991
1998	40.00	614	36 263
1999	75.88	90	68 882

作者注

我在撰写本书的过程中曾经要求采访史蒂夫·凯斯和其他高层管理人员，美国在线的发言人说目前公司正为与时代华纳公司的合并而忙得不可开交，因此拒绝了。不过我的调

查工作仍然得到美国在线设在纽约市的媒体关系办公室的大力支持，我向他们询问了大量关于公司的历史和财务状况方面的问题，都一一得到了圆满的答复，在此致谢。

注释

1. Thomas J. Neff and James M. Citrin, *Lessons from the Top: The Search for America's Best Business Leaders*, Currency-Doubleday, New York, 1999.
2. 美国在线公司网址: <http://www.corp.aol.com>



目 录

译者序

前言

导言 美国在线：在21世纪生存、成功的典范 1

第1章 涉足使全世界的人都受到影响的商业领域 19

你永远不可能在固步自封中取得成功，所以你应该随时揣摩顾客的心理，推测他们需要什么，并尽一切可能去满足他们的需要，这才是明智之举。如果你做到了这一点，那么剩下来的最大挑战便是“过早地泄气”。从最初的失败与成功中接受教训与吸取经验，及时改正，顽强、执着。

第2章 赋予企业人性化的特点 41

在这方面，史蒂夫·凯斯与其他搞技术出身的同行不一样，他从一开始就明白这样一个道理：即他的业务同所有其他业务一样，最终还是与人的联系。他认识到一个公司的股票持有者、雇员、顾客、股东等都是独立的个人，公司最主要的任务就是要与所有的

相关人士保持有效的联系，美国在线因此而获得了巨大的市场回报。

第3章 追逐梦想，不轻言放弃 61

史蒂夫·凯斯对于美国在线的冒险不是没有丧失过信心。但是，他在彷徨之后马上开始考虑下一步该如何行动。他的经验和美国在线的成长经历表明，只要你坚持不懈地朝着既定方向努力，你就一定会成功。

第4章 坚持一切简单化 77

许多商业公司太专注于追求复杂与高深，以致忽略了简单化：笨蛋，要坚持一切简单化！美国在线能有今天，很大程度归功于其简单化，这是该公司的基本方针。然而，其他许多公司却将事情搞得对顾客而言过于复杂了。一切简单化是一项艰难的挑战，却也是每个企业最明智的选择。

第5章 别理睬不懂行专家的建议 95

在我们赖以谋生的领域里，我们就是专家——还有谁能像我们一样了解自己的产品与服务呢？因此，我们所要做的，就是为顾客提供我们认为他们需要的

产品与服务。许多公司经常在这方面犯错误，但美国在线却成功地避开了这个瘟疫。该公司成功的事例生动地表明：我们最了解自己的顾客需要什么。

第6章 不要躲避挑战 115

史蒂夫·凯斯的英明领导表明，要敢于做第一个吃螃蟹的人。只要我们是在现今新的合作竞争规则下进行商业活动的，就意味着我们要随时选择明智的立场，我们要把精力放在自己的业务上，而不是竞争对手身上。而且我们要善于利用公司规模的天优势——不管公司的规模是小还是大。

第7章 不要羞于与竞争对手“同床共枕” 135

在互联网时代，由于知识爆炸，市场风云莫测以及顾客需求不断改变，没有哪个公司是可以割裂与其他公司的联系而独立生存的。美国在线的例子也印证了这一点：根据自己的需要寻求合作对象并与之联合，甚至不惜和你的主要竞争者联盟，以便来壮大自己的企业，促进企业的发展，并最终在这个充满挑战的时代取得成功。

第8章 努力创建自己的品牌 153

美国在线相对较短的成功例子生动地表明，即使一家成就显赫的公司也不能放松警惕、自我陶醉，因为你的新旧竞争对手都在对你虎视眈眈。你不得不扩展业务，并巩固自己的品牌，实现自我超越，以抢占更多的顾客和市场份额。

第9章 勇于认错，奋勇前进 169

美国在线的成长也不乏错误，犯错误是实现理想的重要组成部分。由于没有意识到自身错误而衰亡的公司不计其数。如果你合理地冒险，承认自己偶尔的愚蠢，并且不断加强自身实力的话，你的公司是不会步入此类公司之列的。

第10章 现在就为未来做好准备 185

看一看今天那些成功的公司，比如美国在线，其共同的特点就是，能够早在顾客之前洞悉顾客需要什么，并做好准备。如果你的公司是这类公司中的一个，你肯定会对那些针对你的抨击不屑一顾，你会反

复证明你的英明，继续预测顾客的需要，并坚持不懈地追求你的梦想。

美国在线的成功之路 201

结束语 一往无前地奔向未知世界 203

导言

美国在线：在21世纪生存、成功的典范

