

美國線上 AOL.COM

史蒂夫·凱斯的網際帝國

這是一個「網際網路中最偉大的成功故事」。凱斯有一個夢：
打造一個令人興奮的虛擬社區；如今，這個「AOL 社區」的會員，
竟然已超過台灣的總人口。

一路走來，凱斯擊敗比爾·蓋茲、幹掉其他網路上的大人物、
甚至吃下比 AOL 大六倍的媒體巨人時代華納。
而傳奇還在繼續……

PC Home Online
網路家庭總經理
李宏麟◎推薦

Kara Swisher ◎著
嚴立群、楊之瑜、劉慧玉◎譯

實戰智庫

◆ 遠流出版公司

aol.com

Copyright © 1998 by Kara Swisher

Chinese translation copyright © 2000 by Yuan-Liou Publishing Co., Ltd.

Published by arrangement with Agnes Krup Literary Agency.

All rights reserved

實戰智庫·數位商潮①

美國線上AOL.COM——史蒂夫·凱斯的網際帝國

原 書——aol.com

作 者——Kara Swisher

譯 者——嚴立群、楊之瑜、劉慧玉

策 劃——李仁芳博士

主 編——陳錦輝

責任編輯——裴熾

發行人——王榮文

出版發行——遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路3段184號7樓之5

郵撥/01894564

電話/2365-1212 傳真/2365-7979

香港發行——遠流出版事業股份有限公司

香港北角英皇道510號雲華大廈4樓505室

電話/2508-9048 傳真/2503-3258

香港售價/港幣123元

著作權顧問——蕭雄淋律師

法律顧問——王秀哲律師·董安丹律師

2000年8月1日 初版一刷

行政院新聞局局版臺業字第1295號

售價新台幣370元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有·翻印必究 (Printed in Taiwan)

ISBN 957-32-4117-X

YL 遠流博識網

http://www.ylib.com

E-mail: ylib@yuanliou.ylib.com

數位商潮
EC-Trend

1

aol.com

美國線上AOL.COM

史蒂夫·凱斯的網際帝國

Kara Swisher◎著

嚴立群、楊之瑜、劉慧玉◎譯

出版緣起

王榮文

今後將是個「智慧豐富的時代」。在今後的社會，大量使用智慧的生活形態將備受推崇，含有許多「智慧價值」的商品將大為暢銷。……下一個社會，將是「受智慧價值支配的社會」。

一九八六年，日本觀念界的重量級領導人物堺屋太一，用這樣的一段話來描述他預識的未來世界；今日看來，洞見趨勢之能著實驚人。就在同一年，遠流出版公司推出《實戰智慧叢書》，以「提供實戰經驗，啓發經營智慧」為基本精神，適時的呼應了堺屋氏智慧價值社會的概念。

一路走來十餘年，從《實戰智慧》累積的叢書種類可以得見，我們希望盡所能讓關心各種商業議題的閱讀者滿足的企圖心；不論販夫走卒，管他名商巨賈，在這個領域中，每個人都能找到他增知長智的出版品。從時代的趨勢和閱讀者的接受度看來，我們是走對了方向。

如今，「智慧豐富的時代」已經從未來變成現在，這個社會也正式走入「受智慧價值支配的社會」；面對日益紛雜、繁浩無涯的商業領域，身處慢人一步、滿盤皆輸的競爭環境，可不可能有一種相對快速的方式，讓企業人更能有效率的吸收商業養份？身為知識與智慧產銷經營者，我們從這個

提問中找到一項重要而迫切的使命：進一步思考歸納知識、整理智慧的適切方法。

《**實戰智庫**》的推出，正是呼應這樣的需求：一方面，我們承繼《實戰智慧叢書》的出版精神，強調實用，重視智慧；另一方面，我們分門別類，凝聚焦點，以明確的主題為軸，規劃出一個個小系列，每一種主題，都以成為讀者的「個人專業智庫」(Personal Professional Think Tank)為目標。

或者可以這樣比擬：《**實戰智庫**》是一個類商學院的思考操作模式，在這個「大眾商學院」中，我們擘畫出一個又一個「熱門科系」，它可以是新穎到以「電子商務」這樣的類塊為重心，也可以用「工作技能」這種行之有年的類別做為主軸；在務實致用的前提下，貼合時潮，與時俱進，每個科系各自發展出旗幟鮮明的讀物，大開「增你智」的方便之門。

針對各個焦點集中的重要領域，我們專注的深耕精耘，希望據此描繪出一張相對清晰的商業出版品地圖，讀者按圖索驥，可以更快速、更準確的搜尋到自己想要的。

人是企業最重要的資產，智慧是人最重要的資本；要累積資本，要擴大資產，《**實戰智庫**》是絕對值得的投資。

編輯報告

一切都起源於兩個數字：0 與 1。

“數位革命結束了！沒錯，我們如今已經身處數位世紀之中。”尼葛洛龐帝 (Nicholas Negroponte) 這位數位時代的導師如是說。“數位的內涵將是明日商業與文化創意的基本元素，未來，我們將身處數位世界而不自覺，就像空氣或水，只有在缺乏時才會感受到它的存在。”身兼麻省理工學院 (MIT) “媒體研究所”創辦人暨所長、《連線》雜誌 (Wired) 創辦人，尼葛洛龐帝氏的這番話，可能是極準確的描述。

於是有人歡天喜地的準備迎接隨之而來的種種好處，有人則語帶威脅的警告“當明日的工作來臨時，你在哪裡？”；有人樂觀的想像虛擬世界的無限可能，有人卻悲觀的坐待這個有史以來最大的經濟泡沫的破碎。

恐懼也好，樂觀也罷，潮流終究擋不住。《數位商潮 EC-Trend》的推出，就是要為你打開一扇扇探看這個e.com時代的窗口。

面對如此變化莫測的全新領域，我們既需巨視 (macro view)，又要微觀 (micro view)，選題就應既深且廣：一方面盡力含納每一種可能的發展，一方面針對重要的領域窮追猛打。《數位商潮》，因此企圖自以下幾個軸心貼近數位人的真正需要：

- 新環境：任何影響層面及於整個產業結構——不論是政治的、經濟的，總體的、個體的——的主題。
- 新人物：可能是數位企業新貴，可能是網路時代先知，也或許是“舊經濟”變身到“新經濟”的老企業人，只要有代表性，全都值得重視。
- 新企業：不論是全新的.com公司，還是e化的老店；成功也好，失敗也罷；只要能提供實戰經驗的，全在蒐羅之列。
- 新技能：不論生產、行銷、研發、人事、財務……，跟上科技超乎想像的演進速度，提供企業決勝未來的新工具。
- 新工作：舊的三百六十五行即將崩解，新的三萬六千行倏地出現。找出適應與應對之道，才能在新工作中立命安身。
- 新思想：對未來有解釋能力的、足以引領我們前進的、甚至標新立異卻自成一家之言的概念。

除了“取經西方”——畢竟歐美先進國家的確走在前頭——之外，我們當然不忘尋覓中文世界或台灣本地的優秀作品；唯有內外兼容，才可能提供讀者最受用的出版品。

也許，《數位商潮》只是你在黑暗中摸索的一支手電筒；也很可能，在資訊瀚海中東西莫辨的你，會赫然發現它正是指引你航向未來的領航員。

0 與 1，竟然可以變成 ∞ 。請加入我們，做為作者，做為讀者；大家 e 起來，思議這不可思議的數位時代。

獻給父親與祖母

他們雖然已不在人世，但永存我心

此刻，我們到達這裡。

面對眼前的未知，人類的一切知識，不過都是空口白話。

H. L. Mencken

作者序

網際空間第一把交椅的美國線上 AOL (America Online)，幾乎打從 1992 年初不知從哪兒冒出來時，就一直是支持者與厭惡者熱烈爭議的話題。就像所有無解的爭執，我相信，對於 AOL 的好與壞，這兩派將永遠吵鬧不休。

而此書是為其他人寫的。

當我開始著手這個計畫，時值 1996 年秋；大家都認為 AOL 即將是明日黃花。今天，它卻成為縱橫線上世界的巨人。明天呢——誰能斷言？

所以，我打算告訴你的，是 AOL 這家公司的來龍去脈：一個紀錄了企業家精神，艱苦贏得的勝利以及毫不留情的挫敗的故事；一個描述許多非比尋常、個性迥異的人，如何共同創造所謂網際網路這個了不起的新媒體的故事。我希望，藉著認識這產業中最重要角色之一的成形，能為充滿不確定的未來，指出可能的方向。AOL——一個滿載承諾與問題的公司——的故事，或許能為這條路帶來一些微光。

這裡呈現的成果，麗莎·狄琪 (Lisa Dickey) 功不可沒。身為我的研究員兼嚴格的把關者，她幾乎無時無刻不與 AOL 相伴：起居、呼吸、甚至睡覺。她堅定的支持，銳利的眼光，切中要害



的批評，以及天生的幽默風趣，在在對我意義非凡；沒有她，不會有這本書。

最後的成品能有如此風貌，也要感謝AOL及其員工；儘管身處一個多事之年，他們仍願意接受我的訪談。從1996年8月十九個小時的中斷意外，到1997年的AOL載入危機，加上股票上下猛烈震盪、管理階層大規模變動，在這當中，AOL始終確保與我面談的承諾，直到這項計畫終於完成。我要特別感謝史蒂夫·凱斯（Steve Case）、吉姆·金賽（Jim Kimsey）、肯·諾瓦克（Ken Novack）、泰德·李昂西斯（Ted Leonsis）、鮑伯·皮特曼（Bob Pittman），還有AOL我無法一一細數的列位。麗莎·麥科比（Lisa McCabe）也是一大助力，因為她，我順利見到AOL的重要角色；而梅麗莎·安德魯（Melissa Andrews）則以她的專業素養，讓一項原本漫長艱辛的過程容易許多。

還有許多在過程中慷慨協助的幾位，我特別要藉此機會致謝：貝爾娜黛特·芙萊格勒（Bernadette Flagler）、羅拉·愛因斯坦（Laura Einstein）、喬·布朗（Joe Brown）、克莉斯汀·蕾希柏格（Krinstin Rechberger）、南西·安德魯（Nancy Andrew）、羅伯·席德門（Robert Seidman）、凱倫·弗利曼（Karen Friedman）、凱特·芙萊明（Kate Fleming）、柏（Bo）、以及卡斯莫（Cosmo）。他們都忍受了伴隨本書出版的種種焦慮煎熬、失神癡呆。我也要對家人的支持獻上真誠謝意，尤其是我母親。我這條出書之路，因為撰稿時的居所，而輕鬆愉快許多；當時，我住在維吉尼亞州布魯蒙特（Blue-mont），一個有如天堂的小鎮。此外，我要再次感謝華特·莫斯柏格（Walt Mossberg）；這位真正的網際空間大師，给了我許多指引。而我更要向我的經紀人菲力普·布拉菲（Flip Brophy）表示謝忱，多虧他的埋首耕耘，這本書才能順利問世。

藉這個機會，我要向當初我在《華盛頓郵報》（*Washington Post*）



——一份了不起的報紙——的同事致意，尤其是大衛·伊格那休斯（David Ignatius），成為一名好記者的路途漫漫，永無止境，他幫助我前進不少。我也要感謝：約翰·博濟斯（John Burgess）、維琪·雪農（Vicki Shannon）、伊莉莎白·寇科倫（Elizabeth Corcoran）、羅拉·布魯明菲爾德（Laura Blumenfeld）、東尼·費歐拉（Tony Faiola）、巴伯·麥卡尼（Bob McCartney）、湯姆·維金森（Tom Wilkenson）、瑪麗·海得（Mary Hadar）、雷斯麗·沃克（Leslie Walker），以及麥克·阿布拉莫維姿（Mike Abramowitz）。此外，我還要向我在《華爾街日報》（Wall Street Journal）的新同事致謝，尤其是葛雷格·希爾（Greg Hill）；多虧他們體諒與包容，我才有額外的時間完成此書。

最後，我得謝謝我的編輯強·卡普（Jon Karp）。因為他的幽默感、支持、與耐性，寫這本書幾乎變得輕而易舉。

幾乎。

凱拉·舒維瑟

加州舊金山

〈推薦人的話〉

最終模式

李宏麟

PC Home Online
網路家庭總經理

工作的時間已經很緊湊了，但我還是很想為這本書寫個序，因為AOL是我最喜歡的網路公司，這又是台灣第一本關於AOL的專書。某些時候，常常隱約感覺在太平洋遙遠的那一端，有個似曾相識的學習對象，在那裡奮鬥著。

對消費者的用心、理解，是AOL最大的特色，我個人認為那是它成功的主要因素。這個因素很少被提起，甚至有一陣子，因為上網不容易，AOL還廣受批評，但我用過AOL的服務，發現裡面藏滿心意，那個心意是AOL的價值。AOL雖然受到批評，但訂戶仍不斷成長，這就是證明。

如果以消費者的角度來看網路發展，現在很多成功的事例，都還不是最終模式（The final model）。Yahoo! 我也不認為已達最終模式。不是最終模式，就會留下很大的罩門，給予未來的競爭對手擊倒的機會。當競爭對手還有機會想出有效的新模式進入市場時，網路公司都得每天提心吊膽，準備面對生死之戰。

AOL卻創造了一種最終模式，從撥接上網到上網之後的網路服務，以一種容易使用的方式全部提供。這個最終模式



花了十幾年的時間才建造完成，從某個角度來看，也無法再複製了，AOL模式有其歷史背景。但最終模式問題仍然存在，仍然是網路公司應該思考的課題。

行銷是AOL的專長，三年前你如果翻開任何一本電腦雜誌，幾乎都會跳出一片磁碟片，裡面是AOL的瀏覽器與免費試用帳號，AOL用這個方式來接觸使用者，讓他們試用AOL服務，由於撒出去的數量太多了，業界戲稱那是“AOL杯墊”。這個方式成為行銷上的典範，後來想得到會員的公司，都會借用這個方法。

人文色彩也是AOL的特色，它比Yahoo! 更像媒體，或許這是時代華納會和它合併的原因吧。Yahoo! 仍然像是由工程師所領導的網路公司，而AOL則像是由媒體人所領導的網路媒體，但這個網路媒體充滿新技術的力量。

什麼是網路新媒體？AOL是最具體的形象，現在看起來沒什麼，但十幾年前能夠憑著想像力，摸索到今日的結果，那就是堅強信念與準確想像力的結合。網路新媒體是以新技術為內在，以網路為觀念，以媒體為精神，以商業為經濟手段，結合而成的混合體，它傳播訊息，但也提供溝通；它收取廣告，但也做電子商務。如果媒體人能夠體會網路本質、獲得新技術能力，做出來的網路服務會最像新媒體。

大眾總是看到成功的一面，AOL的成長其實並非一路順利，相反的，好幾次都接近倒閉邊緣。為何可以度過這些危險呢？對網路的信念，我想是最重要的支撐力。當你充滿著賣公司的念頭時，偉大的事業就會離你遠去。有多少著名的網路公司，因為把公司賣給大企業，而現在奄奄一息。口袋裡鈔票滿滿是一回事，AOL董事長史蒂夫·凱斯腦中如果只有這件事，就不會有今日的AOL。今日的AOL有超過2000萬的使用者，幾乎著名的分析師推薦買進的股票名單中都有AOL，4月份美國網路股股價大跌，最



不受影響的就是AOL。

“在凱斯的腦中，另一種聲音已存在十幾年，掩蓋所有刺耳的攻擊抱怨。那個聲音一次又一次響起：讓AOL到處都有。凱斯夢想著，他的服務會出現在每一個美國家庭裡。那些批評攻擊凱斯的人總是判斷錯誤，這次他們又錯了。凱斯是怎麼知道這些的？他不知道。沒有人知道。”

這就是信念。沒人知道，但你好像就是知道。

（本文作者李宏麟為PC Home Online網路家庭總經理，讀者可利用arthur@pchome.com.tw與他聯繫）

《美國線上AOL.COM》目錄

☐ 《實戰智庫》出版緣起

☐ 《數位商潮》編輯報告

☐ 作者序

☐ 推薦人的話

李宏麟

☐ 序曲：拜見比爾·蓋茲先生

第一章 礦坑裡的金絲雀／7

沒有人知道的全新疆界／網際網路的可口可樂／AOL已經掛了？

第二章 沒沒無聞的先知／13

死亡與誕生／小飛俠比利／騙子馮梅斯特／狂野的“家庭音樂商店”／繞玫瑰叢再跑一圈／“極不穩定”的聲名／拉斯維加斯萬歲／寂寞無趣的寶驗生涯／“這真是一場浴血戰”／瀰漫全公司的神經質／向所有的一切說再見

第三章 金賽的金雞／45

B計畫：Bell South／C計畫：Commodore／A計畫：Apple／A計畫：AOL／W計畫：Wall Street

第四章 大衛卯上歌利亞／73

新露臉的無名小子／軟體巨人愛上AOL／發展路徑之爭／25%門檻攻防戰／保羅走開，比爾接著來／合作，還是刺探？／一票定生死

第五章 先鋒部隊橫屍遍野／95

終究形單影隻？／拔得頭籌，後勢最糟／老大打瞌睡，老二直追／小角色中的山大王／3C：溝通、社群、明確／AOL之聲／250,000,000張磁片大行銷／百萬會員俱樂部