



Marissa Mayer And  
The Fight to Save YAHOO!

# 偏執的勇氣

從 **web** 到 **app**

瑪莉莎·梅爾的雅虎改革之路

尼可拉斯·卡爾森 Nicholas Carlson 著 謝儀霏 譯

天下文化

Marissa Mayer And  
The Fight to Save YAHOO!

# 偏執的勇氣

從 **web** 到 **app**

瑪莉莎·梅爾的雅虎改革之路

尼可拉斯·卡爾森 Nicholas Carlson 著 謝儀霏 譯

# 偏執的勇氣

從 web 到 app，瑪莉莎·梅爾的雅虎改革之路

Marissa Mayer and the Fight to Save Yahoo!

作者 — 尼可拉斯·卡爾森 Nicholas Carlson  
譯者 — 謝儀霏

事業群發行人／CEO／總編輯 — 王力行  
副總編輯 — 吳佩穎  
責任編輯 — 邱建智（特約）、楊逸竹  
封面設計 — 鄒佳幟

出版者 — 遠見天下文化出版股份有限公司  
創辦人 — 高希均、王力行  
遠見·天下文化·事業群 董事長 — 高希均  
事業群發行人／CEO — 王力行  
出版事業部副社長／總經理 — 林天來  
版權部協理 — 張紫蘭  
法律顧問 — 理律法律事務所陳長文律師  
著作權顧問 — 魏啟翔律師  
社址 — 台北市 104 松江路 93 巷 1 號 2 樓  
讀者服務專線 — (02) 2662-0012  
傳真 — (02) 2662-0007；2662-0009  
電子信箱 — cwpc@cwgv.com.tw  
直接郵撥帳號 — 1326703-6 號 遠見天下文化出版股份有限公司

電腦排版／製版廠 — 立全電腦印前排版有限公司  
印刷廠 — 祥峰印刷事業有限公司  
裝訂廠 — 聿成裝訂股份有限公司  
登記證 — 局版台業字第 2517 號  
總經銷 — 大和書報圖書股份有限公司 | 電話 — (02) 8990-2588  
出版日期 — 2015 年 9 月 30 日第一版第一次印行

國家圖書館出版品預行編目(CIP)資料

偏執的勇氣：從web到app,瑪莉莎·梅爾的雅虎改革之路 / 尼可拉斯·卡爾森(Nicholas Carlson)作; 謝儀霏譯. -- 第一版. -- 臺北市: 遠見天下文化, 2015.09

面; 公分. -- (財經企管; BCB566)

譯自: Marissa Mayer and the fight to save Yahoo!  
ISBN 978-986-320-850-1(平裝)

1.瑪莉莎·梅爾(Mayer,Marissa) 2.傳記 3.電腦資訊業 4.企業管理

484.67

104019013

Complex Chinese edition copyright © 2015 by Commonwealth Publishing Co., Ltd.,  
a division of Global Views - Commonwealth Publishing Group  
This edition published by arrangement with Grand Central Publishing,  
New York, New York, USA through Bardou-Chinese Media Agency  
ALL RIGHTS RESERVED

定價 — 380 元  
ISBN — 978-986-320-850-1  
書號 — BCB566  
天下文化書坊 — www.bookzone.com.tw

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。  
本書僅代表作者言論，不代表本社立場。

序章 巴比有五分錢

006

第一部

第1章 馬利特的大機器

030

第2章 業界泰斗

056

第3章 熊抱與毒藥

102

第4章 出口成讎

126

第二部

第5章 極度內向

144

第6章 最親和的介面

154

第三部

第7章 創造三贏

190

第8章 大好講壇

206

第9章 醜聞

218

第10章 獨角獸執行長

230

第四部

第11章 希望

—————  
252

第12章 大放異采

—————  
292

第13章 快速失敗

—————  
324

終章 如何解決像瑪莉莎這樣的難題

—————  
336

資料來源

—————  
348

致謝

—————  
350

參考書目

—————  
354

Marissa Mayer And  
The Fight to Save YAHOO!

# 偏執的勇氣

從 **web** 到 **app**

瑪莉莎·梅爾的雅虎改革之路

尼可拉斯·卡爾森 Nicholas Carlson 著 謝儀霏 譯

獻給媽媽，我們可以共同討論的另外一本書

# 目次



序章 巴比有五分錢

006

第一部

第1章 馬利特的大機器

030

第2章 業界泰斗

056

第3章 熊抱與毒藥

102

第4章 出口成讎

126

第二部

第5章 極度內向

144

第6章 最親和的介面

154

第三部

第7章 創造三贏

190

第8章 大好講壇

206

第9章 醜聞

218

第10章 獨角獸執行長

230

第四部

第11章 希望

—————  
252

第12章 大放異采

—————  
292

第13章 快速失敗

—————  
324

終章 如何解決像瑪莉莎這樣的難題

—————  
336

資料來源

—————  
348

致謝

—————  
350

參考書目

—————  
354

## 序章 巴比有五分錢

近四千名雅虎員工正坐著等瑪莉莎·梅爾為自己辯解。

時間是二〇一三年十一月七日星期四，上午十點三十分，部分聖塔莫妮卡與紐約辦公室  
的雅虎員工坐在桌前，緊盯著電腦螢幕上播送的畫面。

雅虎總部位於加州森尼維爾市，地處矽谷中心，比鄰一〇一號國道。此時，兩千名左右的員工聚集在偌大的自助餐廳裡。

這間陽光普照、窗明几淨的餐廳叫做「URLs」，大約在二十年前，雅虎剛創立時，提供的就是URL網站地址。雅虎的原始版本是一個灰色的頁面，裡頭除了提供網站連結的目錄，最上方還有個親切的標誌。

URLs這個名字取得非常貼切，發音聽起來很像「Earl's」，意思是「厄爾的餐館」，與餐廳所營造的五〇年代自助餐館風格相得益彰。

走進餐廳，迎面而來的招牌上寫著：「來URLs吃飯。」

這塊招牌，是雅虎總部眾多美麗且獨特的風情之一。其他像是：雅虎的園區叫做Hoo、員工們都自稱是雅虎人、大廳裡有一頭迎接訪客的紫牛塑像、每個雅虎標誌的結尾都會加上驚嘆號等等。

但雅虎員工在二〇一三年十一月那天的心情可不美麗。

部分在場的員工無法壓抑他們的怒火。他們憤怒升遷與加薪被拒，憤怒工作好像無止盡的加重，憤怒新進員工領了比自己還要多的薪水。他們對瑪莉莎似乎總是說一套卻做一套而感到憤怒。

因為一切都是瑪莉莎說了算。

不過，多數聚集於此的員工和主管並沒有這麼憤怒，他們只是感到困惑。他們相信，瑪莉莎是位優秀又認真工作的執行長，而且真正關心雅虎的福祉、員工與使用者。在瑪莉莎二〇一二年七月離開谷歌（Google）前往雅虎上任，帶來勢不可當的變革，為公司重新注入活力時，他們就如此相信著。

瑪莉莎尚未就任前，雅虎的停車場在星期四下午四點半已經是空空蕩蕩，員工們老早就回家歡度週末；雅虎的產品經過好幾年才會更新，而競爭對手卻只需要幾個月甚至幾週。此外，雅虎在 Android 和 iPhone 上的應用程式並不怎麼高明。

然而，就在瑪莉莎上任幾週後，停車場變得一位難求，到了星期五傍晚，總部仍舊忙得不可開交。數個月之內，雅虎以過去十幾年來前所未見的速度更新產品；一年之內，雅虎的產品設計便贏得眾多媒體的獎項與盛譽。直至二〇一三年夏季為止，雅虎每季都會收到數以萬計的求職履歷。更重要的是，雅虎終於有了專門研發智慧型手機應用程式的數百人團隊。

但是現在，許多曾經推崇瑪莉莎的雅虎人都感到納悶，納悶她為什麼要放棄自己過去所贏得的聲譽？從目前推出的一連串政策來看，往好的方面想，她只是執行過程粗糙，而且沒

有對員工好好解釋；可是說難聽點，這些計畫方針擺明就是錯的。自瑪莉莎任職雅虎以來，員工們第一次打從心底懷疑：「瑪莉莎是否真的想要拯救雅虎？」

瑪莉莎坐在眾人面前，一張餐廳角落舞臺旁的椅子上，椅子附近有張小桌子。她手裡拿著東西，看起來像是書本，又像是繪有插圖的資料夾。

幾個月前，時尚雜誌《Vogue》刊出了瑪莉莎的照片。照片中的瑪莉莎倒倚在長椅上，金髮整齊的披散，閃亮如白金。她穿著一襲合身的邁可·寇斯藍洋裝，腳踩聖羅蘭高跟鞋，搭配暗紅色脣妝，微睜的眼眸睥睨著鏡頭。

而當天的瑪莉莎看起來卻是判若兩人。她焦慮、緊張、不安，濕漉漉的頭髮沒有吹整，臉上也未施脂粉。

瑪莉莎知道員工餐廳裡瀰漫著憤怒與困惑，整個星期她都感受到了。

瑪莉莎入主雅虎後的新政之一，就是在每個星期五下午召集全體員工開會，這個會議被稱為「FYI會議」。而開會的重點在於：為了讓公司徹底透明化。因為多年來，雅虎員工都是透過報章媒體才得知高層決策，這些報導大多是由記者凱拉·舒維瑟（Kara Swisher）所撰。

FYI會議開始時，瑪莉莎先提醒員工必須對會議內容保密，接著介紹新進員工、頒發服務獎章，並表揚雅虎「本週之光」。隨後她或其他主管會進行深入探討，報告諸如雅虎為何購併某家公司、某項新產品將如何運作等主題。議程最後開放員工提問，面對這些問題，瑪莉莎可能會親上火線，或是欽點某位直屬主管接下燙手山芋。

雖然偶爾會有人在餐廳現場發問，但一般來說，還是會讓大家事先提交問題。員工們可以利用內部網路的應用程式「雅虎主持人」，在當週會議之前提問。公司裡的每個人都能夠看到大家所提出的疑問，也會票選出他們希望瑪莉莎回答的問題。

在接下來的兩年裡，雅虎員工向瑪莉莎提出許多機密且尖銳的問題，而她或她的直屬主管也都十分坦率的回應。熱門的問題像是：「媒體報導中的裁員與改組現況為何？」或者是：「妳為什麼不聘用更多的人才？」每當雅虎砸下好幾百萬買下一間新創公司時，員工們都會要求瑪莉莎解釋。

終於，在二〇一三年十月的某個星期五，有人詢問瑪莉莎是否可以在會議上接受不具名的提問？她說可以。

於是問題紛紛湧進，尖銳的程度讓瑪莉莎決定不能等到星期五才回應。

就在這個星期四，二〇一三年十一月七日，公司全體員工都在等待瑪莉莎發言，希望她能重現，致力讓雅虎恢復網際網路產業裡應有地位的執行長風範。

瑪莉莎深深吸了一口氣。她先跟大家打了聲招呼，提醒大家務必對會議內容保密，然後說，在看過所有人的提問後，她想讀點東西給大家聽。這就是瑪莉莎為什麼會揣著一本書在懷裡，那是一本童書。

接著，她開始朗讀。

「巴比有五分錢，這是他全部的財產。」

「他應該拿來買糖果，還是買蛋捲冰淇淋呢？」

瑪莉莎高舉繪本，想讓大家看到插圖。

「他應該拿來買吹泡泡的菸斗，還是買小木船呢？」

她翻開下一頁。

「不過，或許買小卡車才是最棒的選擇！」

餐廳裡的員工面面相覷。遠端辦公室的員工坐在桌前，同樣感到困惑。

瑪莉莎到底想怎樣？

她繼續讀下去。

「巴比煩惱的坐著，他左思右想，五分錢該怎麼用才好呢？」

瑪莉莎似乎跳了幾頁，她繼續讀下去，聲音有些顫抖。

「他可以拿來買小布袋、或者陀螺，也可以買風車送給弟弟。」

「巴比又想，還是應該拿來買鉛筆盒呢？」

瑪莉莎的聲音聽起來似乎非常沮喪，彷彿要是大家都能了解她大聲朗讀的故事，現場所有的憤怒與困惑就可以一掃而空。

「想著想著，巴比突然靈光一閃，」瑪莉莎一面讀著，一面翻到最後一頁。

「五分錢就該這樣用……」

她再次高舉繪本，想讓大家看到最後一頁的插圖。插圖上畫著一個騎著旋轉木馬的紅髮小男孩。

幾乎沒有人能看得到。

也沒有人能聽得懂瑪莉莎想說的話。

\*\*\*

諷刺的是，正因瑪莉莎在一年前決定不裁撤五千名員工，所以二〇一三年十一月的那個星期四，她才必須要在滿屋子士氣低迷又困惑的雅虎人面前為自己辯解。

事實上，瑪莉莎已經是三度做出這樣的決定。

二〇一二年夏天，她加入雅虎後，首要行程就是和公司主管詹姆斯·赫克曼（Jim Heckman）開會。在瑪莉莎空降前，赫克曼曾是雅虎臨時管理團隊的頂尖協調整合人。在那次會議中，赫克曼告訴瑪莉莎，他與谷歌、微軟（Microsoft）和一家名為AppNexus的紐約廣告科技公司提出交易，計劃要把雅虎的各項業務外包出去，這樣就能為公司裁撤三分之一的員工。

而就在會後當天，瑪莉莎取消掉所有的交易，並要求赫克曼離開公司。

接著，她必須決定如何處置「阿爾發計畫」（Project Alpha）。

阿爾發計畫是雅虎徹底改革的代號，由前任執行長史考特·湯普森（Scott Thompson）推行。湯普森在雅虎擔任執行長的時間不長，只有短短的五個月，但卻對雅虎有著很深的影響。阿爾發計畫要求雅虎把資料中心的數量從三十一個減到六個，並且要裁撤三分之一的員



工。湯普森在二〇一二年四月四日展開阿爾發計畫，當時，有數百名的雅虎員工得知他們終將被解雇，只是時候未到，也就是所謂的「轉職過渡階段」。

阿爾發計畫企圖以裁撤掉整個部門來減少雅虎的員工，而非評鑑每個團隊裡每位員工的表現，區分誰是應該離開的糟糕員工、誰是應該留任的優秀員工，即使那意謂著調動單位。瑪莉莎聽聞後簡直不敢相信。很快的，她決定縮小阿爾發計畫的範圍，要求高階主管保留被湯普森打入轉職過渡階段的優秀員工。二〇一二年九月二十八日的FYI會議中，瑪莉莎告訴員工，湯普森的計畫已經傷害了雅虎的文化，她不會採取這樣的策略來削減成本。

最後，瑪莉莎必須面對董事會，董事會也要她大幅裁員。

雅虎董事會在二〇一二年七月雇用瑪莉莎，董事會的立場很清楚，他們希望瑪莉莎裁掉百分之三十五到百分之五十的員工。

瑪莉莎似乎能了解公司的政策，但並未在面試時保證。不過，她的確同意雅虎需要削減成本，減少產品數量，追求更高品質。她在二〇一二年九月第一次董事會時承諾，她會提出削減成本的策略。

瑪莉莎在二〇一二年夏季接掌雅虎時，業界普遍的看法是雅虎需要大規模裁員。瑪莉莎應聘的那週，馬克·安德生（Marc Andreessen）告訴記者，他認為雅虎應該裁掉一萬至一萬兩千人。安德生是廣受尊崇的創投者，二〇一一年他所屬的私募基金公司曾考慮買下雅虎。

所以九月召開董事會時，幾位董事都很期待她會提出裁員計畫，包括聘任瑪莉莎的最大推手，避險基金經理丹尼爾·勒布（Dan Leob）。