

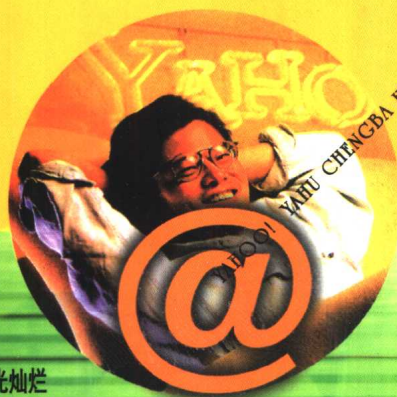
YAHOO!

张志伟◎著



雅虎

称霸互联网精彩传奇



YAHU CHENGBA HULIANWANG JINGCAI CHUANQI

仰首网络的天空，今夜星光灿烂

我们谁不希望跻身其中，放散出生命的光芒

本书为你解读

雅虎这颗耀眼的网络明星

究竟如何从地平线上升起

直至高居天中

也许，下一颗照亮网络时代的明星

就是你，就是你

生活·讀書·新知 三联书店

张志伟◎著



www.yahoo.com



称霸互联网精彩传奇



www.yahoo.com

图书在版编目(CIP)数据

YAHOO! 雅虎称霸互联网精彩传奇/张志伟著. - 北京:生活·读书·新知三联书店, 2000.7

ISBN 7-108-01447-5

I . Y… II . 张… III . 计算机网络-企业-简介-美国 IV . F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 63706 号

本书经城邦文化事业股份有限公司授权,出版中文简体字版本。
非经书面同意,不得以任何形式任意重制、转载。

责任编辑 / 孟 晖

封面设计 / 罗 洪

出版发行 / 生活·读书·新知 三联书店

(北京市东城区美术馆东街 22 号)

邮 编 / 100010

经 销 / 新华书店

排 版 / 北京新知电脑印制事务所

印 刷 / 北京新华印刷厂

版 次 / 2000 年 7 月北京第 1 版

/ 2000 年 7 月北京第 1 次印刷

开 本 / 850 × 1168 毫米 1/32 印张 9

字 数 / 171 千字 图字 01 - 2000 - 1889

印 数 / 00,001 - 20,000 册

定 价 / 16.00 元

雅虎简况一览

Jerry Yang & David Filo

●杨致远 Jerry Yang

- 1968 年 11 月 6 日出生于台北
- 2 岁时父亲过世，10 岁时随同母亲赴美，赴美时只知“鞋子”这个单词
- 1990 年取得斯坦福大学电子工程硕士学位，并继续留校攻读电子工程博士学位
- 1997 年与哥斯达黎加籍的日裔女子秋子结婚
- 1999 年 9 月《财富》杂志全美 40 岁以下最富有的 40 位人士中，以 30.5 亿美元名列第六，时年 30，是前十名中年纪最轻的
- 1999 年 10 月 18 日《时代》杂志选出“数码时代 50 杰”，杨致远名列其中

美国媒体形容他：拥有讨喜的外型，经常笑脸迎人。像只滑水的鸭子，虽然水面上一派神闲气定、仪态优雅的模样，但是水面下的双蹼却是努力拍水奋力前进。但他自认“悲观”。他的悲观当然不是对人生的层面，而是处在瞬息万变的信息

时代,担心雅虎能否与时俱进,常保企业活力。

●费罗 David Filo

- 来自美国路易斯安那州
- 大学毕业于杜兰大学,主修电脑工程
- 硕士学位是斯坦福大学的电子工程专业
- 留宿的实验室常常看起来就像是被暴风肆虐的城市
- 当过杨致远的助教,向来拿全“A”的杨致远,惟一的“B”即是拜费罗所赐

美国媒体形容费罗:个性害羞、不说废话,散发出极度聪明感觉的人。

杨致远形容费罗:“就像一块岩石,从不感到惊慌,而且非常坚实可靠。”

●杨致远 VS 费罗

- 两人个性互补:杨致远活泼、点子多;费罗内敛、喜欢沉思
- 工作上各司其职:杨致远主外,构思商业策略;费罗主内,规划雅虎的技术发展蓝图
- 喜欢一起喝啤酒、看相扑比赛
- 两人都是疯狂起来每天可以在电脑前不眠不休的“电脑狂热分子”

拥有最酷的名称——雅虎酋长,从雅虎创立以来一直戮力解决一项难题:协助网友在网络上寻获最关切的事物,而且一直以一种“直觉”的方式进行。

雅虎 YAHOO!

- 被网友称许为“网络世界的中心”及“网络世界的最大品牌”

- 行事疯狂,但不愚昧

· yahoo 一字出自《格列佛游记》,是一种人面兽心的生物,这个单字代表的是粗俗、没教养,有点玩世不恭。这个字虽然不够文雅,甚至有些粗鲁,但多少反映了网络世界带着西部拓荒的味道,而且挺好记的

- 内部员工平均年龄 30 岁

- 美国著名的科技刊物《Upside》杂志形容:雅虎建立了一个优雅,或许说是很“酷”的搜索服务,并且很快地增加足以满足网民期盼及需求的内容

- 抓紧网友的心是雅虎真正足以长期称酷的原因

- 雅虎的使命是“提供一个当顾客浏览网络的时候,会觉得轻松自在、毫无拘束的地方”

- 适合雅虎公司文化的人,别太严肃是重要的关键,因为这个行业事物变化太快,工作者不能被拘泥于太高的自尊,今天或许会觉得拥有某种成就的感觉,但这种感觉或许相隔一周就消失了

- 雅虎希望成为人们必须记得回访的惟一地方、得以发现各种服务的路径的地方,现在则是各种商品及服务的提供场地

· 第一阶段单纯以搜索引擎公司为目标，1997 年底大幅改版增加服务内容，摆脱单纯的网络门户角色，以“网络”为诉求，增加新闻、股市、旅行、购物和个人化服务，并提供免费电子邮件账户，转型成媒体，至今朝“一站到底，全程服务”的多元细腻功能提供者努力，以期能转型成“什么都是”及“什么都做”的网络媒体公司

· 第一个将搜索引擎转型为媒体的公司

· 以让网友死盯不放的成功行销闻名

· 雅虎除了与个别网站的互动外，当然也保有与较大网络社群接触的精神。首席执行官库格说过：“雅虎一直保持与网络社群之间的丰富对话，这是雅虎从创立的第一天开始就具备的方向之一。而雅虎之所以有很多来自用户提供的新内容，就是因为用户觉得雅虎是值得前来的地方。”

· 雅虎及早跨进网络市场并能免费提供搜索事务，愿意将资讯开放与人分享

· 网络的出现消弭了地理区的藩篱，潜在顾客的分类不再以地理区作为划分，而是以语言作为区位。这也就是雅虎设立不同语言分站的根本洞察点所在。语言是互联网最大的障碍，但是语言是区分的架构，文化才是区分的精髓

· 目前雅虎在全世界都有分网，包括日本、加拿大、丹麦、挪威、德国等，而在中国大陆设立的分网则是该公司第二十个国外分网

作者序

三十而“利”现象

上帝喜欢制造一些“殊异的”样板，供人类省思。经由上帝巧手塑造的特殊样板，或赚人热泪，或慑人心魄，或供人景仰，或惹人笑骂。但无论效果属于哪一种，产生“发人深省”的作用，恐怕才是造物者的本意初衷。

“殊异”一词原即对比常态现象。在原来人类的商业形态中，所谓的常态，即是我们早就习以为常的传统实体店面的经营模式。在这项数千年的传统商业形态中，要达至成功的境界，要有一定条件的配合，例如土地、人力、资金等等。当然，年龄所象征的资历，更往往是其中成功人士不可或缺的要项。然而，行之数千年，几乎牢不可破的经营形态，却在千禧年来临之前，遭到彻底的颠覆。

一群原本在资历上只能在传统商业舞台扮演配角，甚至是跑龙套角色的年轻小辈，竟然在人力不丰、资源匮乏的条件下，胼手胝足且不被看好地搭建起简陋的舞台。小舞台上的演员，没有人拥有显赫的资历，但是人人自导自演玩得开心，演得卖力起劲，更重要的是，他们与看戏的观众互动良好，打成一片。终于，在参与感更深的情况下，观众出现了板

块位移现象,传统舞台的观众渐渐地向小舞台靠拢。当然,连传统舞台上的一线演员也投靠了小舞台,演员必然是跟着观众的眼光移动的,因为他们深知“谁赢得观众青睐,谁就赢得身价”的铁律。这个小舞台就是所谓的互联网,而创造舞台的龙套演员亦早跻身为大牌卡斯,雅虎公司的杨致远即属此类。

1999年9月出刊的美国《财富》杂志,刊出全美40岁以下最富有的40位人士,其中雅虎的创办人、30岁的杨致远以30.5亿美元(折合台币约976亿元),名列40岁以下富翁的第六名,但却是前十名中年纪最轻的企业新贵。

对人类而言,网络舞台崛起,有其宏伟的贡献。但是当“殊异”样板出现时,如何正面地找寻足堪效法的意义,才是建立正确价值观的关键。

网络新贵林立后,比年轻,比财富排名,是媒体在报道网络时经常附带提起的另一焦点。像杨致远之流以二三十岁之龄,即已坐拥巨富的三十而“利”现象,以及年轻有为的形象,绝对是一种“殊异”的样板。它瞬间形成淘金黑洞,强烈吸引了就业人士“有为者亦若是”的蜂拥跟进心理。

于是,当前,从一文不名到腰缠万贯的最短距离是——“网络创业”。而形成的致富方程式是:青年学子开始构思网络创意,以求蒙得创投公司青睐,并协助成立公司。公司成立之后,设法挂牌上市,此后一到两年间,待价而沽,等候其他大公司高价收购。顺利的,短则两三年即可赚到数倍于上班一辈子都达不到的财富。“三十而‘利’”现象充分发挥了“令人称羡”的宏效。

发财有理,财富无罪。只是过多的报道着墨于此,或许无法突显“三十而‘利’”这些 X 世代人士之特质,而且也有违上帝创造出样板以“发人深省”的苦心孤诣。这些特质中有四点值得提出来深究:

一、颠覆思维。X 世代新人类不受传统思维的羁绊,呈现的作风就是勇于突破现状。因此,优渥稳定的高薪,令人称羡的头衔,都可以在事业未真正成型之前,即予扬弃。所以创办亚马逊书店的贝佐斯,可以辞却华尔街风险基金公司副总裁的高薪高位;而杨致远则是拒绝名校斯坦福大学博士学位。

二、理想挂帅。贝佐斯说:“到了七八十岁,也许会后悔没有投身我所看好将大有可为的网络事业。而转换跑道正是将后悔降到最低的做法。”杨致远也说:“我的一生就活一次。”所以理想是这类新贵“义所当为”的强大驱策力量。理想挂帅的创业成功模式多属“因事设钱”,而非“因钱设事”。也就是先有点子或事业雏形,再谋资金,所以,一旦蒙创投公司看中者,多半已具有相当的可实行性。这与许多“金钱挂帅”的创业人士,总是先求资金,再寻思赚钱行业的心态及可能结局是大相径庭的。

三、工作成狂。虽然曾经有人形容杨致远轻松玩出大事业,但是杨致远每天工作 20 个小时以上,日夜埋首在电脑的前面,一点一滴地思索解决网友寻找网站的难处,“聪明人下笨工夫”式的钻研,成就自然不凡。虽然起初心态上并未有成就事业的想法,但是努力早已开始付出。因此也奠下了将副业转成正业的基础,比起每日工作 8 小时的上班族,杨致远毋宁更具有成功的条件。

四、不拘形式。三十新贵的年龄犹浅，未久经社会化的洗礼浸染，所以这些新贵的心态非常“校园”。他们的制式打扮不是西装革履，而是T恤牛仔裤；营造出来的公司文化也是不讲排场、不重应酬，所以在剥除了一层层的繁文缛节后的公司本质，剩下的便只有对事业的专注力了。

这些条件与本质的搭配，才使得“三十而‘利’”不是单一个案，而是不绝如缕的潮流现象。成功故事的时空俱异，但成功的要素却经常相同。三十新贵的财富异常耀眼，但背后的机锋、谋略、洞察力，以及应有的付出与努力无一欠缺。这也才是杨致远这个拒绝名校博士的小子，竟成网络媒体大亨的真相。外行人与内行人的区别，端赖看的是“门道”还是“热闹”，智慧领略的深浅又何尝不然呢？

前言

网络世界的掌门酋长

第一代赴美打工的华人血泪史，已经渐行渐远；新一代在美工作的华人发迹史，正是方兴未艾。而杨致远的故事就是属于后者。

两岁时父亲过世，十岁时随同母亲赴美，杨致远与许多小留学生一样，带着懵懂的感觉飞往新大陆。充满了好奇、喜欢发问的杨致远，在美国念书极为顺利，一路读到美国著名学府——斯坦福大学的博士班。那年，互联网萌芽渐启，上网的乐趣迅速取代了撰写论文的苦差事。

起始于搜集有趣的网站，继而协助其他网友发现网站，终于在大受欢迎的情况下，杨致远索性办了休学，放弃博士学位，以“雅虎”之名成立了网络搜索引擎公司。虽然背离了完成博士学位的传统思维，但“离经叛道”的他，也从此步向康庄大道。

“雅虎”之名取得有点玩世不恭的味道，但是雅虎的成立对网络世界有着无比的重要性。因为雅虎搜索引擎的出现，才得以将千千万万个网站予以有意义的串联。在网络刚开始发展的时候，绝对无法键入关键字就能达到搜索的目的。雅

虎扮演的角色,正像 114 查号台,也像是深谙世界地理的称职导游,职司的就是带领网友上天下地、寻幽访胜。

雅虎的影响力是全面且具渗透式的。它推出各项服务以综效黏住 (stick) 群众的眼球,企图营造“虚拟乌托邦”(virtual Utopia) 的境界。在这个理想国度里,网民只要坐在电脑终端机前,连上雅虎网站,似乎便可“网民不出门,能做天下事”。

想掌握世界脉动,上“雅虎新闻”;想知道阴晴风雨,上“雅虎气象”;想选赠礼品,上“雅虎拍卖”;想与人分享心情,上“雅虎聊天”;想租赁购屋,上“雅虎不动产”;想理财投资,上“雅虎金融”;想了解保健知识,上“雅虎健康”。雅虎不仅让客户心想事成,还会让你在意想不到的时候,接获雅虎发出的电子生日贺卡,祝你福如东海,寿比南山。

以服务征服客户的雅虎,其影响力当然是无远弗届的,以 1998 年 3 月为例,雅虎的全球网络平均每天增加 9500 万的 Page view(网页访问数),而 1997 年 12 月平均每天则是增加 6500 万。每天蜂拥进入雅虎网站的眼球,促使雅虎成了强势媒体,所以,有意代表美国民主党而角逐下届总统的候选人比尔·布莱德雷 (Bill Bradley),也会懂得利用由 Politics.com 以及雅虎广播网 (Yahoo Broadcast) 主持的网站,举办现场秀 (live video) 以及线上聊天的方式来造势以及回答网民的问题。

雅虎的成功经营之道,有人认为是拜名字好记所赐;有人认为是雅虎公关策略得宜,懂得“科技公司娱乐包装”;也有人认为因雅虎是首家推出电视广告的网络公司;有人则归因为雅虎懂得因势利导三次转型使然。这家由平均年龄 30 岁

之年轻人所组成的年轻公司，在成立短短四五年的历史里，公司内部文化活力充沛、创意盎然；在发展势力策略结盟中，保持独立不受制于人；在网站内容上，推陈出新、引领流行；在决策过程中，朝令有错立即夕改；每一举措，深合民意，致使网民几乎“不可一日无他”，这种与网民的良好互动是杨致远最自豪的成就之一，所以甚至会有雅虎的网民邀请杨致远喝结婚喜酒。这些令人激赏的表现，都是雅虎始终能在史上最激烈的商业战争——两次网络大战中，强敌环伺下犹能胜出，并在美国股市成为动见观瞻龙头股的原因。

成就所至，誉亦随之。有人称许杨致远是科技转型经济的典型；有人称誉他是网络经济的先驱；也有人尊崇他是努力实践美国梦的典范。《YAHOO!》说的就是这么一个小留学生在美发迹的传奇故事，书中会阐明，他一手创办的雅虎网站究竟是如何打动千千万万网民的心，而赢得了千千万万巨额财富的用心与思维。



作者简介

张志伟

美国研究所硕士

曾任电视台外电编译

现任职于产业研究公司

致力研究当代政治经济重要现象

尤其注重目前新兴的网络文化

以专著的形式

对多家引人注目的网络公司加以深刻剖析

内容全面

观点精辟

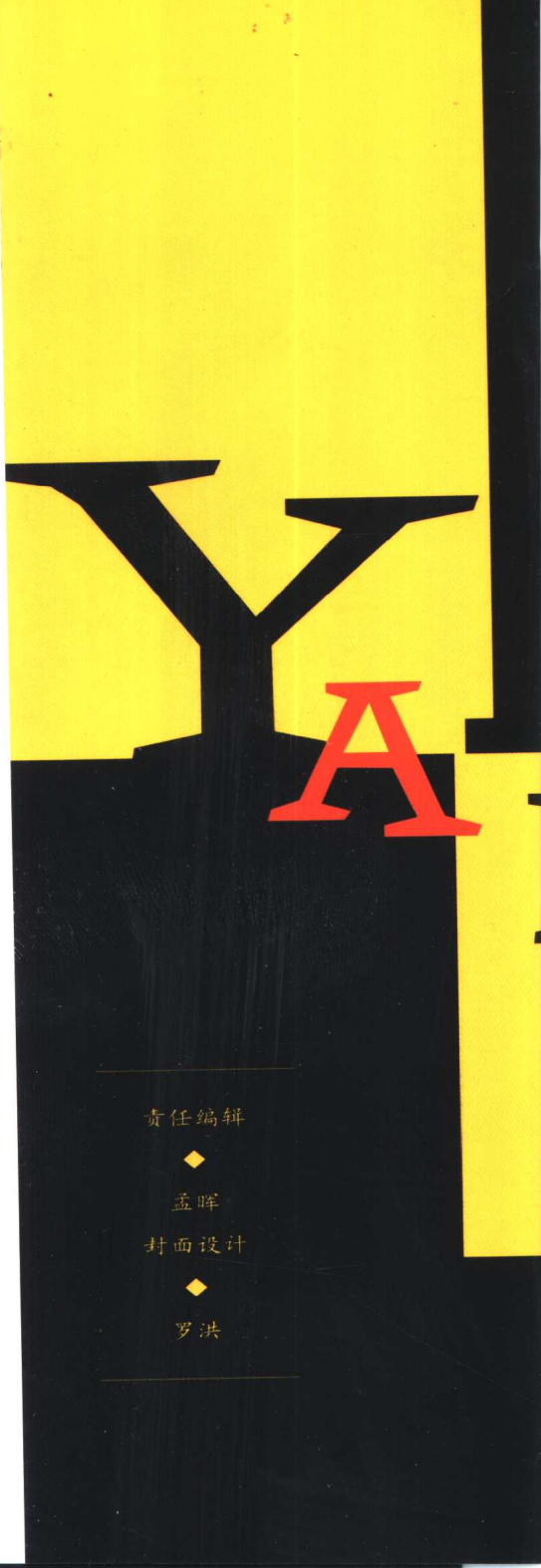
发人深思

主要著作有：

《美国总统战争权力之政治运作与实施》

《索罗斯操盘密码——121680》

《amazon.com——亚马逊网络书店发迹传奇》



责任编辑



孟晖

封面设计



罗洪

YAHOO!