



Finance



Messenger



Check Email

YAHOO!



What's New



Personalize



Help

LAUNCH
music videos, radio, photosINSURANCE
FROM FIDELITYIT
先锋

Y! Shopping - Computers - Video Games

Shop! Auctions - Autos - Classifieds - Real Estate - Shopping
Connect! Careers - Chat - GeoCities - Greetings - Groups/Clubs - Mail - Members - Messenger - Mobile - Personals
Personal! Addr Book - Briefcase - Calendar - My Yahoo! - PayDirect! Fun! Games - Horoscopes - Kids - Movies

Yahoo! Games - 137,271 people playing now!

- Chess
- Bridge
- Canasta
- Spades
- Literati
- Hearts
- Backgammon
- Dominoes
- Word Racer
- Cribbage
- Sheepshead
- Pinochle
- Pool
- Euchre
- Go
- Checkers
- more...



Text Twist



Collapse



Diamond Mine

Be a Yahoo! Games All-Star - Play in Tournaments & Leagues!

Arts & Humanities
Literature, Photography...Business & Economy
B2B, Finance, Shopping, Jobs...Computers & Internet
Internet, WWW, Software, Games...Education
College and University, K-12...Entertainment
Picks, Movies, Music...Government
Elections...News & Media
Full Coverage, Newspapers, TV...Recreation & Sports
Sports, Travel, Autos, Outdoors...Reference
Libraries, Dictionaries, Quotations...Regional
Countries, Regions, US States...Science
Goals, A...

In the News

- FBI warns of threats to NYC landmarks
- Gunman captured at Thai parliament
- DOJ to sue over alleged voting rights violations in 2000 presidential election
- Don't block CDs hacked with file
- How's summer likely for
- Plentiful
- Mark
- Don't block CDs hacked with file
- Reducing the price, no
- payment for 360 days
- Yahoo! Autos - E
- price
- Qu
- Set a

YAHOO!

Business the Yahoo! Way: Secrets of the
World's Most Popular Internet Company

雅虎的

(美) 安东尼·威兰密斯(Anthony Vlamis)
鲍勃·史密斯(Bob Smith)
邓怀颖 冯华

商业之路

.712.444

机械工业出版社
China Machine Press

Y! Shopping - Computers - Video Games - CDs - Electronics - Digital
Auctions - Autos - Classifieds - Real Estate - Shopping - Travel - Yellow Pages - Maps
Careers - Chat - GeoCities - Greetings - Groups/Clubs - Mail - Members - Messenger
Yahoo! Addr Book - Briefcase - Calendar - My Yahoo! - Personal - Fun Games - Horoscopes - Movies

Yahoo! Games - 137,271 people playing now!

- Chess
- Bridge
- Canasta
- Spades
- Literati
- Hearts
- Backgammon
- Dominos
- Word Racer
- Cribbage
- Sheephead
- Pinochle
- Pool
- Eight
- Go
- more...



Text layout

Solitaire

Diamond Mine

Be a Yahoo! Games All-Star - Play in Tournaments & Leagues!

Arts & Humanities

Literature, Photography...

News & Media

Full Coverage, Newspapers, TV...

Business & Economy

B2B, Finance, Shopping, Jobs...

Recreation & Sports

Sports, Travel, Autos, Outdoors...

Computers & Internet

Internet, WWW, Software, Games...

Reference

Libraries, Dictionaries, Quotations...

Education

College and University, K-12...

Regional

Countries, Regions, US States...

Entertainment

Flicks, Movies, Music, Books...

Science

Animals, A...

Government

Politics...

YAHOO!

F279-712.444

W44

Business the Yahoo! Way: Secrets of the
World's Most Popular Internet Company

雅虎的

(美) 安东尼·威兰密斯(Anthony Vlamis) 著
鲍勃·史密斯(Bob Smith)

邓怀颖 冯华 译

商业之路



机械工业出版社
China Machine Press

Anthony Vlamis , Bob Smith: Business the Yahoo! Way : Secrets of the World's Most Popular Internet Company.

Copyright © Anthony Vlamis & Bob Smith 2001. 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: 01-2001-0495

图书在版编目 (CIP) 数据

雅虎的商业之路 / (美) 威廉密斯 (Vlamis, A.), (美) 史密斯 (Smith, B.) 著; 邓怀颖, 冯华译. 北京: 机械工业出版社, 2002.6
(IT先锋)

书名原文: Business the Yahoo! Way: Secrets of the World's Most Popular Internet Company

ISBN 7-111-10192-8

I. 雅… II. (1) 威… (2) 史… (3) 邓… (4) 冯… III. 电子商务-商业经营-经验-美国 IV. F737.124.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第023686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: 魏 杰 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6月第1版第1次印刷

850mm × 1168mm 1/32 · 7.625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

Yahoo!公司是一家全球性的互联网通信、电子商务及媒体公司。其网络每月为全球超过1.56亿用户提供多元化的网上服务。不论在浏览量、网上广告、个人或商业用户接触面上，Yahoo!都居于领先地位，也是人们最为熟知及最有价值的互联网品牌之一。本书将从Yahoo!公司的初创阶段谈起，为读者陆续揭开两位传奇人物的10大管理秘诀。其中Yahoo!人性化的管理不仅体现在网站界面设计得简单、友好，让用户链接得更快捷方便，更体现在为企业提供定制化网站解决方案。同时，为了扩大品牌影响力，Yahoo!利用成功，复制成功，不断开拓国外市场，如Yahoo!日本、Yahoo!欧洲、Yahoo!韩国、Yahoo!中国等，把Yahoo!扩展成全球性的网络平台。目前，Yahoo!在全球共有24个网站，总部设在美国加州圣克拉克市，在欧洲、亚太区、拉丁美洲及加拿大均设有办事处。

本书由华北电力大学工商管理学院硕士研究生邓怀颖及世华国际金融信息有限公司信息部冯华合译完成。其中第1~9章由邓怀颖翻译，前言及第10章由冯华翻译，并由邓

IV

怀颖统校全文。此外，世华公司信息部周强在本书的翻译过程中也给予了大力支持，在此致以衷心的感谢。由于译者水平有限，文中难免出现差错，恳请读者不吝赐教。

邓怀颖

2002年3月



前言

YAHOO! 致富

有人说雅虎的成功具有一定偶然性，另一些人则认为它是典型的硅谷创业模式，甚至有人把其奉若数字时代的神明。

雅虎传奇是一系列有趣事物的结合，是志趣相投的人们聚到一起创办而成的，这一切值得称道。它的创始人是美国斯坦福大学电机工程系的两个研究生。时至今日，雅虎在互联网生活中已成为成绩斐然的大众媒体，是一家全球性的互联网通信、商贸及媒体公司，为全球超过1.56亿个用户提供多元化的网上服务（根据雅虎2000年第二季度报告）。

雅虎在收入和浏览量上凭借其强劲的增长势头吸引来众多投资者。1999~2000年间，它的收益令人吃惊地增长了110%，从1.28亿美元上涨到2.7亿美元。与此同时，雅虎页面的浏览量也迅猛增长了40%，从1999年12月的每日4.65亿美元涨至2000年3月的6.25亿美元。

更吸引投资分析师的是雅虎的毛利润率高达86%。公司资金中现金部分有12亿美元，其余财产包括公司办公大楼、

VI

设备合计为6 400万美元。(Motley Fool, 2000年4月6日)

对于一个公司而言，以上统计数据是非常令人艳羡的。根据其创始人的说法，起初他们也只是为了逃避枯燥乏味的博士论文写作所进行的自娱自乐而已。然而无心插柳的行为却为他们带来了意想不到的巨额财富。根据美国《财富》杂志对40岁以下美国最富裕的前40位排名显示，33岁的大卫·费罗 (David Filo) 跻身第5，身家32亿美元；他的合伙人，30岁的杨致远 (Jerry Yang) 紧随其后，以30.5亿美元位居第6。

如此惊人的财富和巨大的成功仅仅出于偶然吗？这是草莽出英雄的美国经典故事吗？雅虎是硅谷中帝国起于草屋的主流代表作吗？

我们相信雅虎公司的成长的确包含了上述的三个方面。不可否认，公司的原型是一家非常小的“地下室”，它的创始者没有雄厚的资金背景。事实上，你可以说是有些幸运的成分在里面。

但我们应清楚地意识到，是它的指导原则才使整个公司在互联经济的商业管理中一直立于不败之地——这些原则是由创始人建立并被公司其他关键成员所认可。如果没有最初的远见卓识、雅虎公司后来中的专家学者和策略模式——尤其是两位主创人员——雅虎将很难谱写这段荡气回肠的传奇。

英雄出草莽

当杨致远随母亲Lily和小弟Ken从台湾移民到美国时，他只有10岁（而父亲早在8年前就去世了）。一家人来到加利福尼亚的圣约瑟（San Jose）住下。当母亲为了一家的生计为别人当女佣时，杨致远以全优生的身份轻松进入了当地一家学校就读。

与此同时，在路易斯安那州的Moss Bluff地区，大卫·费罗在身为建筑师的父亲Jerry和从事会计工作的母亲Carol的抚养下也长大成人。在他的童年时代，费罗一家住在公共社区，与其他6户人家共用一个花园和一间厨房。

在进入斯坦福大学之前，两个年轻人素昧平生。费罗在新奥尔良Tulane大学完成计算机工程学业后，决定继续求学以获取电子工程硕士学位。杨致远则在斯坦福大学获得电子工程学士学位后，也决定留校继续深造。两人都在1990年收到了斯坦福大学研究生院的博士录取通知书，此后不久，他俩就在校园内共用一间办公室开始工作了。杨致远与费罗被分在同一个有关电子计算机辅助设计的研究项目小组，并且二人都成为了该校校内助理研究员。

雅虎创始者是第一个承认创办公司与他们最初设想相距十万八千里的人。

VIII

激情创造

作为学生，网络已成为日常生活中的一部分，开始只是互相发邮件，而后是互递新闻邮件组——在明尼苏达大学，这是互联网的前身——在这里你可以把文件按等级结构形式组织起来并展示给大家。但直到1993年，两个年轻人着手建立起最早的镶嵌式网络浏览器——被美国国家超级计算应用中心（the National Center for Supercomputing Applications）所应用的第一家网络浏览器——雅虎的未来才日渐端倪。

到那一年底，费罗的个人网站标签已超过200个之多，

而镶嵌式“热门索引”已不能满足将所

有这些网址方便地链接到屏幕折叠

“雅虎的成长得益于其口碑好，人们愿意将自己的主页与它相链接。”

——大卫·费罗

窗口中。杨致远和费罗为了能把

日渐繁多的网址名录很好地分类

编入各自关注的领域，他俩决定

编写一些程序以帮助他们自己查找、

识别和编辑互联网上存储的资料。

雅虎的创始人是第一个承认创办企业与他们最初编纂目录想法相距甚远的人。“大卫和我只是想愚弄一下互联网上的人，同时建立起属于我们自己的网址数据库，并把它们与我们自己的主页相连。”这是1997年《货币》（Money）杂志采访杨致远时他对记者的谈话，“当时我们并未意识到这些索引链接的潜在价值，我们只是凭着兴趣和爱好这样

IX

做。”（《货币》1997年10月1日）

费罗对此持相同观点。他承认雅虎之初仅是记录他们对互联网的兴趣的一种方式。在开始阶段，两人并不认为共享它是件多么了不起的事。“起初，只限于我们两人使用。”1995年5月的一天，Sun微系统主编的《发生》（What's Happening）杂志在对费罗进行时讯采访时，他道出了初衷。（《发生》，1995年6月）但二人最终还是将他们的路径与互联网相链接了，并以两人的学生工作站来命名（计算机的名称来自于两位具有传奇色彩的夏威夷摔跤手）。最初Yahoo!存放在杨致远的学生工作站“akebono”上，而搜索引擎存放在费罗的计算机“konishiki”上。即便如此，他俩也从未考虑将这一软件程序置于任何一家网站上，或归于新闻集团名下。“我们的一些朋友开始使用它。”费罗补充道，“它的成长得益于人们的心口相传，并愿意将自己的主页与之相连”

尽管最初他俩仅从爱好出发创造了一系列搜索路径（原名为Jerry和大卫的互联网指南，后易名为Yahoo!），但二人还是看出了这背后蕴藏的巨大商机。“从那天起，我俩都认为我们所创新出来的搜索引擎工具将前景无限。”1997年，杨致远对CNN记者说，“大卫和我开始认真考虑这项共同的爱好，并为之投入了更多的工作热情。大概在一年半前，我们决定引入风险投资，并试着将它作为自己的事

业来发展。”

初具规模

1995年初，对于雅虎来说是非常重要的转折点。网景公司（位于加州芒廷维尤）的联合创始人之一马克·安德烈松（Marc Andreessen）邀请大卫·费罗和杨致远将他们的文件转移到Netscape公司提供的更大的计算机上。在Yahoo!的发展上，这一邀请对Yahoo!和斯坦福大学双方而言都不失为一种双赢策略（尽管为此杨致远与费罗双双失去博士学位）。它使得斯坦福大学的校园网络访问量也恢复到原先的正常水平，而不必继续不堪负重。更妙的是，安德烈松对Yahoo!青睐有加，决定将其列为网景网络浏览器的默认路径。Yahoo!作为网络领头人渐渐崭露峥嵘，它的创业传奇也随之闻名遐迩。与此同时，许多其他公司也开始关注IT中的这一新兴领域。

各种捐助源源不断涌来。网景公司与美国在线都意图收购Yahoo!，但均被杨致远和费罗婉言谢绝。“我们不想为某一家大公司打工”，1995年面对太阳报的专访，两位负责人明确表态，“我们认为保持Yahoo!的独立性对其未来发展将更为有利。”就这样，他俩把目光双双投向引人注目的风险投资上。由于1995年初的转移策略效果不错，加之又逢两个年轻人创业的最佳时机，所以他们毫不费力地吸引到了投资者。

XI

作为硅谷中最大的风险投资商，克莱纳·珀金斯（Kleiner Perkins）曾来Yahoo!考察，在其随后出具的风险评估报告中指出，他希望Yahoo!能与另一家也是由斯坦福研究生创办的搜索引擎公司Architext（现在改名为Excite）合并，这一提议遭到杨致远和费罗的一致反对。此后，位于加州的红杉资本（Sequoia Capital）公司总裁迈克·莫兹为Yahoo!提供了大约100万美元的风险投资。值得一提的是，这家公司还曾资助过著名的苹果计算机和思科系统。在得到启动资金后，Yahoo!开始了它的运营。

杨致远和费罗曾讲，他们当初之所以选择红杉资本公司，原因有二：首先当然是因为这家风险投资公司的良好名声和杰出记录，此外，这家投资公司还支持他们二人保持Yahoo!服务的免费性而不是把它搞成一个收费的网站的想法。“Mike支持我们的观点，这样，既实现了Yahoo!在商业上的可行性，又不必减损它那引人注目的光彩。”杨致远对Newsbytes News Network杂志（1995年4月20日）说道。

在那同一篇文章中，莫里茨（至今仍担任公司的董事）盛赞Yahoo!创始人的观念和眼光，他强调，这种观念和眼光是建立在尊重网民及其多样化需求这一基础之上的。当然，对于风险投资家来说，作出此种安排还有其他方面的考虑。“我们之所以重视Yahoo!，

“Mike赞同我们的观点，这样，既实现了Yahoo!在商业上的可行性，又不必减损它那引人注目的光彩。”

——杨致远

XII

并不是仅仅因为其创始人的想法，更重要的是它那种突如其来的惊人成功。我们支持大卫和杨致远向用户承诺保持Yahoo!的免费性质。”莫里茨说道。他还补充说，他相信越来越多的广告收入和赞助将使这一笔对Yahoo!风险投资回报丰厚，而且更有利于实现免费承诺。

招兵买马

获得了资金保证之后，杨致远和费罗明白，下一个步骤就是招兵买马以夺取Yahoo!的胜利。虽然他们两人都已经自然而然地当上了Yahoo!的首脑，但是他们清楚商务管理方面仍是需要人才的。然而即使如此，他们还是首先集中注意力来加强技术方面的力量去驱动他们的链接目录。斯里尼亚·斯里尼瓦桑（Srinija Srinivasan），斯坦福大学人工智能专业的女毕业生，就是第一批加入Yahoo!的高手中的一位，现已被冠以“Yahoo!本体”的雅号，她的任务就是组建一系列的层级结构以帮助冲浪的人们驶向他们的目的地去获取信息。时至今日，她已升为副总裁和主编。

至于商务方面，杨致远和费罗认为必须使用专业管理人员，为此，他们和莫里茨一起面试了众多的前来谋求首席执行官职位的职业经理。这种搜索既是范围广泛的，又经常是兴味盎然的，因为有些候选者急切地发表高见，谈论着他们如有机会被授权的话将如何去经天纬地。据说，其中一位仁兄告诉这三人小组，他的第一个措施就是把Yahoo!

XIII

这一名字改掉，自然，这人立即就被从名单上划掉了。

最后，搜寻首席执行官的聚光灯集中在了蒂姆“T.K.”库格尔（Tim “T.K.” Koogle）的身上，这位出身于斯坦福大学的工程师当时正是Intermec公司的总裁，这家公司总部设在西雅图，生产数据搜集和数据通信产品。在此之前，库格尔曾经在摩托罗拉公司辗转于众多的运营和公司风险资本的管理职位之间达9年之久。1999年，库格尔成为Yahoo!的主席，同时依然保有摩托罗拉公司总裁的头衔。

在1995年的中期，Yahoo!最初的管理者队伍迎来了它的最后一个加盟者，即首席运营官杰佛瑞“Sparky”麦里特（Jeffrey “Sparky” Mallet），在那时他正是Novell公司全球客户部的副总裁和总经理。1992年，他曾经担任过Word Perfect公司的副总裁并组建了该公司的执行者队伍。1999年，麦里特成为Yahoo!的总裁。

公开演出

1996年，出类拔萃的管理者都已经到位、雇员总数也已超过100人，而且还没有任何利润报告，看来此时正是公开上市的最佳时机。在这一年的4月11日，Yahoo!就真的这么做了！他们发行了260万股的普通股，每股13美元。第一个交易日被证明是具有历史意义的，因为股价升高了154%，这可比网景公司第一个交易日股价上升105%的记录高多了。Yahoo!的资本市值达到了8.48亿美元。对此，Yahoo!

XIV

的普通员工当然是欣喜万分，然而管理层却对这突然流入公司的3 500美元的资本感到有点焦虑。正如杨致远曾对《财富》杂志讲的那样，他感到“惊慌，不，不是惊慌，而是焦虑”，因为Yahoo!现在终于上市了。

然而随后的一天，Yahoo!的许多持股人变得疑神疑鬼起来，并开始抛售Yahoo!的股票。股价从前一天收盘价的位置下跌了将近一半。这种表现促使《上市专家》(*IPO Maven*)杂志的发言人莫尼什·沙(Manish Shah)嘲讽地宣布Yahoo!的上市是过度宣传型的，就跟公司起的这个咋咋呼呼的名字如出一辙。

在1996年的剩余时间里，Yahoo!的股价一直表现平平，但是刚一转入1997年，就出现了若干有利因素将Yahoo!推向领先地位。作为一个发动者，Yahoo!开始看到其“市场游击战”的收获。1997年的1月，Yahoo!宣布它已经同550家广告商签了约。更鼓舞人心的是，公司报告了其第一季度的利润将达92 000美元。而且，仅仅3个月之后，Yahoo!骄傲地宣布，每个月网上冲浪者通过Yahoo!浏览的网页数达一亿之巨。

其他情节

在随后的3年里，Yahoo!发生的事情可真不算少！我们将在下面的章节里向您展示这些事件，因为，所有的这些

情节能够最好地阐释那些曾经指导过Yahoo!、并将继续指导Yahoo!的原则。现将这些原则列示如下。

- **充分理解媒体及媒体信息。**作为互联网搜索引擎的先驱者，杨致远和费罗曾利用他们的用户或媒体组建了公司，而且，以后一直也没有中断与用户或媒体的联系。他们自始至终贯彻Yahoo!对用户免费的方针，只要在线服务可以提供的独立性都得到他们的支持。
- **人性高于技术。**当Yahoo!刚刚进入搜索引擎领域时，虽然它拥有的名字是最好的，但它所掌握的技术却是最差的。即使是这样，杨致远和费罗也从来没有动摇他们的信念，即融会贯通在Yahoo!内容中的以人为本的因素必定会展示出它的力量。他们确实做到了这一点！
- **在地球村里建立当地社区。**毫无疑问，互联网是一个全球性的平台，但是Yahoo!却首先是从美国当地的某些网站获得了雄厚的力量，然后才逐渐遍及全球的。Yahoo!的创始人们相信，正是这一关键性的策略——在地球村中兴建小社区——才使Yahoo!的服务不仅成为了一个在线资源，而且发展成了一个“目的港”。
- **吸引用户不断回访。**个性化服务是Yahoo!成功的关键，在这方面走的第一步就是开设“我的Yahoo!”服务。除此之外，他们还增加了提供给新一代网上冲浪者的

一系列不断丰富着的服务项目，以及给工商业者提供的类似服务。这些极重要的举措使Yahoo!的浏览量超过了其他竞争者，也正是这些关键原因使Yahoo!在用户平均使用时间方面一直傲视群雄。

- **与最优秀者合作。**Yahoo!把它的独立性的思想埋藏在心底，而在形式上它聚集了一批领域广泛且数量不断增加着的公司，与他们合作，向他们提供他们想要的服务及内容。所有这些服务及内容都是经过设计的，以使“向用户提供最佳网络体验”这一永恒的任务得以实现。
- **审慎收购。**有些时候，需要通过收购的形式来获得某些技术或服务。这里的关键之处在于避免让收购行为侵蚀掉公司的利润。在过去的3年中，Yahoo!已经收购了14家公司，每一桩收购都增加了公司及股东的效益。
- **铸造品牌。**若按照费罗的观点，Yahoo!之所以能取得成功的最重要因素就是它的名字。即使人们对于这家公司的实际情况一无所知，还是很可能记住Yahoo!这个名字。时至今日，Yahoo!已经在全球范围内开拓出了自己作为一家传媒频道的强大品牌。
- **强力促销。**他们创造了简单易记的宣传口号“Do You Yahoo?”；发挥了其他一些复合性的绝技，如跳伞者