

破译“雅虎帝国”

杨致远的经营战略与成功秘诀

江滨/编著



YAHOO!



- 雅虎是网络上创造的神话
- 雅虎的成功秘诀
- 雅虎是硅谷商战的胜利者
- 杨致远是个经营的天才
- 雅虎向中国进军
- 杨致远访谈
- 大卫·费罗访谈
- 杨致远在COMDEX98中国大会上的演讲

YAHOO!

中国对外翻译出版公司

破译“雅虎帝国”

杨致远的经营战略与成功秘诀

江 滨 编著

中国对外翻译出版公司

图书在版编目(CIP)数据

破译“雅虎帝国”:杨致远的经营战略与成功秘诀/江滨编著.
- 北京:中国对外翻译出版公司,1999.12

ISBN 7-5001-0697-1

I. 破… II. 江… III. 互联网络-高技术产业-企业管理
- 经验-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 72923 号

出版发行/中国对外翻译出版公司

地 址/北京市西城区太平桥大街 4 号

电 话/66168195

邮 编/100810

责任编辑/晓 琪

责任校对/晓 琪

封面设计/杨 群

排 版/北京三野激光照排中心

印 刷/北京市京宇印刷厂

经 销/新华书店北京发行所

规 格/850×1168 毫米 1/32

印 张/14.5

字 数/350(千字)

版 次/2000 年 1 月第一版

印 次/2000 年 1 月第一次

印 数/1—8000

ISBN 7-5001-0697-1/F·71 定价:23.80 元

序 言

雅虎是什么？

如果你曾经接触过互联网，那么你一定听说过这个名字。

雅虎是著名的网络搜索引擎，我们曾经可以这样回答，但今天却已不仅仅是这些。在四年的时间内，雅虎已经从硅谷千万家寂寂无名的小公司中脱颖而出，成长为一个跨国的媒体公司，一个“雅虎帝国”。

雅虎的服务范围已经从搜索引擎、分类目录扩展到新闻、地图、个人网页、聊天室、在线电话簿、免费电子函件、实时传讯、股市行情以及电子商务等等诸多领域。雅虎已俨然成为一个“潮流”，一个网络时代的象征。

想看当天的新闻、实时发布的股市行情吗？你可以找雅虎。

想在网上找志趣相投的人聊天，收发 E-mail 和朋友联系吗？你还可以找雅虎。

想查找资料，网上购物……雅虎一样都可以帮你完成。

在许多人眼里，雅虎已经是无所不能了。

据美国著名杂志《福布斯》报道，雅虎在 1998 年股市市值跃升 744%，超过了美国在线（AOL）的 503%，现在雅虎的股价又已经超过了大名鼎鼎的微软（Microsoft）公司和英特尔（Intel）公司。根据 1999 年第二季度的统计，每天涌向雅虎网站的访问者浏览的网页数达到了惊人的 3.5 亿。

雅虎已成为目前全球最著名的网络品牌，已经拥有面向澳大利亚、丹麦、法国、德国、意大利、日本、韩国、荷兰、葡萄牙、西班牙、瑞典、英国、中国等 19 个世界性站点，每天有数千万人访问雅虎，并且这种趋势现在看来还在不断增长。

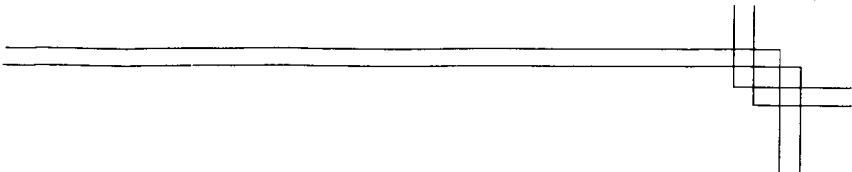
没有人知道，增长的极限到底在哪里。

不过有一点大家都清楚，雅虎正在创造的是网络时代的一个新传奇。

许多公司经过一两代人几十年的努力才有可能跻身全球 500 强。斯坦福大学两个二十几岁的辍学博士生却改变了游戏规则，他们创办的雅虎公司将这段时间缩短为两年。

杨致远作为雅虎的“酋长”，已是坐拥亿万资产的富翁，已是华尔街的传奇人物，而十多年前他只不过是刚追随父母由台北移民到美国的 10 岁的小学生。他是怎样创造这个网络神话的呢？

让我们潜入“雅虎帝国”，去破译这个庞大帝国的秘密。走近杨致远，去发现这个天才的经营策略和成功秘诀……



目 录

目

录

序 言	(1)
-----------	-------

第一章 雅虎是网络上创造的神话	(1)
-----------------------	-------

雅虎：互联网上的“低等生物”	(1)
----------------------	-------

从个人嗜好到商业计划	(5)
------------------	-------

致远与费罗的最佳组合	(9)
------------------	-------

把雅虎变成商品	(15)
---------------	--------

雅虎带致远走向成功	(20)
-----------------	--------

杨致远——网际网络的明星	(30)
--------------------	--------

第二章 雅虎的成功秘诀	(34)
-------------------	--------

要成功必须作“第一个”	(34)
-------------------	--------

谦逊与执著	(37)
-------------	--------

打造雅虎公司的品牌	(42)
-----------------	--------

不要让别人掌握你	(48)
----------------	--------

在竞争中生存发展	(52)
----------------	--------

股票上市是雅虎前进的必由之路	(57)
----------------------	--------

雅虎的经济支柱是网络广告	(62)
第三章 杨致远——网际经营的天才	(69)
他们是怎样做到的	(69)
从网络上赚钱	(73)
企业有自己的经营	(78)
赔钱也算成功	(88)
盖茨与戴尔	(97)
王安最终失败在家族观念上	(105)
第四章 门户之争硝烟弥漫	(114)
网络门户的“战国时代”	(114)
我们需要的是新鲜	(122)
为了生存只有改变	(131)
中文搜索引擎先驱们的思考	(138)
谁是国人门户	(143)
中国的“门户”大战	(146)
是到了反思的时候了	(153)
第五章 硅谷商战	(160)
网景从出世就与微软不共戴天	(160)
JAVA——对付微软的利器	(165)
领航员与探索者之战	(174)

美国在线的崛起	(179)
搜索引擎参与竞争	(188)
又一场生死较量	(200)

第六章 网络上的新时代经济

目

未来是一个网络经济时代	(210)
网络广告的力量	(218)
谁需要广告	(222)
互联网是《财富》论坛的真正主角	(228)
《财富》论坛的总裁们	(231)

录

第七章 追赶“电子商务”快车

商人眼中的电子商务	(242)
我们等雅虎等了三年	(246)
电子商务已经热的不能再热	(251)
电子商务：未来经济的宠儿	(257)
电子商务免不了的忧虑	(264)
你也能成功	(272)
中国门户致力于商务	(275)

第八章 “帝国”在扩张

雅虎走的是兼并合作之路	(283)
多元化经营	(292)

99 雅虎如虎	(301)
同行对手不甘落后	(317)
第九章 雅虎随感	(329)
互联网是什么	(329)
找资料就像在海洋里捕鱼	(337)
网络公司为什么要股票上市	(344)
门户之争为哪家	(349)
99 网络发展趋势	(357)
垄断——高科技的天然情结	(363)
免费的互联网充满泡沫	(366)
IT 服务业商机无限	(373)
第十章 “雅虎帝国” 在中国	(385)
中文搜索引擎向何处去	(385)
雅虎法则	(394)
雅虎给中国网络上了一课	(402)
互联网对中国文化的冲击	(406)
做网民的网络快餐	(410)
网络寻呼：网络的新杀手铜	(417)
呼你呼我在互联网上	(421)
网络生活化	(430)

附 录	(434)
全为兴趣（杨致远访谈）	(434)
网络中的网络（大卫·费罗访谈）	(443)
访网景公司大中国网络中心主任 DavidWu	(450)

目

录

第一章 雅虎是网络上创造的神话

雅虎：互联网上的“低等生物”

“Ya……”

“Ya……”

“Ya……”

“Ya……Ya……Ya……Yataghan!”

“Yataghan?”

“对，那是土耳其短军刀，刀刃双弯，有柄。”

“Yataghan 太长了。”

“也对，那 Yankee（美国人）如何？”

“Yapok（水鼠）？”

“Yard bird 呢（新兵）？”

大卫·费罗和杨致远想为他们创造出来的东西取个响亮的名字，但已历经数小时仍无所获。目前他们除了决定以 Ya 为前缀外，别无进展。原以为确定前缀之后至少会缩小一些范围，事实并不然。

“Yauld (精力充沛的)?”

“Yammer (叹息)?”

“Yardage (以码计量的长度)?”

“Yang (杨)?”

“哈哈，Yang，很有趣。”

杨是杨致远的姓。当他们还是计算机系的学生时，他们所用的多项软件工具皆以“Ya”为前缀，Ya 为前缀的字通常是复合字。Ya 代表着“另一种”(Yet Another)，最为人熟知的 YA 工具是 YACC，意思是“Yet Another C Compiler”(另一种 C 语言的编译程序)。YACC 是个很棒的名字，很可惜已经有人先用了，杨致远和大卫决定要想出更棒的名字。

“Yaxis (雅司病)?”

“对不起，是 Y axis (坐标的 Y 轴)。”

“Y axis，就像你刚提的 Yawn，令人想打呵欠。”

终于有人灵光一闪——“Yahoo! 如何?”

“Yahoo!?”

《韦伯字典》上的 Yahoo! 此字可追溯到格利佛的《小人国游记》，Yahoo! 的意思是各种野蛮、低等生物。坦白地说，他们设计出来的东西和上面所述并不相符，但是自我贬抑在互联网上一直很受欢迎，所以 Yahoo! 显然是个好名字，而且 Yahoo! 亦可解释成“Yet Another Hierarchical Official Oracle”(另一种正式层级化体系)。终于，“Yahoo!!”

从此诞生。

当然，这是个传奇故事，至于为何命名“雅虎”，杨致远表示：“我们是在 GULLIVER 旅游手册中找到了这个名的，我们觉得“Yahoo!”代表了那些既无经验、又无教育的外来游客，与我们这群电脑人非常相近，所以，我们就用“Yahoo!”来作为这个软件的名称了。”而两人就自称为“Chief Yahoo!”，“Yahoo!!”一族的首长！

“Yahoo!”刚开始的发音是野虎，而非雅虎。“Yahoo!”所提供的搜寻服务远比它现已威震四方的名字早几个月为人所知。刚开始时，它只是互联网上的一个小站，叫做“全球信息网导览。”后来，杨致远把名字改成“费罗和杨致远的全球信息网导览”。

虽然雅虎后来有极大的进展，但仍然和当初的设计目的一样，是想为在互联网这片汪洋大海中捞针的使用者所设计的指引。就像它的名字所讲的，它是有体系、有组织的。它包含了十四种大项，诸如商业、经济、娱乐、健康以及计算机及互联网。在每一大项之下，又有一群小项目，而雅虎的使用者（又称 yoozers）只要点一下鼠标即可进入。

譬如说点一下“娱乐”，你会进入一页满列着娱乐主题公园、幽默、笑话、玩乐以及音乐等，这些分类又会带领你进入更细的分类。以“音乐”为例，你可进入卡拉 OK 音乐排行榜、音乐种类及各类组织；组织类又可带领你到铃当、

鼓、合唱及其它分类。使用者点着鼠标，穿越各种分类，一直到达他们的目的地。有时候可能要穿越超过一打以上的分类细目才能到达所要去的网址。雅虎的分类相当仔细，原因在于它的广度。

十四项分类可触及四十万个网址，而每个星期还有数千个新网址加入。用户若不想一层层点下去，亦可键入感兴趣的主题或名字，然后按下「搜寻」字样，即可立即取得相关的网站名单。

雅虎的层级化目录可说是手工制品，超过十万个的项目均是人为编列。因此使用者所联机的网站都是经过特意选取，并非透过计算机软件运算的。就这点而言，雅虎是个人工非常密集的产品。由于这份指南加入了人们的取决与判断，有时候它竟出奇地有效率。

有位考古学家以雅虎为出发点，首次在互联网上漫游的经验十分具有代表性。她以数分钟的时间进入网景领航员及雅虎后，一层层由上向下钻，从社会学到人类学，到考古学，再到田野工作及探险，而最后到达的站台，内含许多她以往挖掘时所摄的照片（当然那些照片有注明原作者）。这真是个重要的发现，这或许是网络中和她个人最相关的网站。

她并没有刻意去寻找这网站，因为她根本不知道它的存在，而雅虎的设计师也从未预期她（事实上，也未预期任何

人)会对这网站感兴趣,然而,人们为这个层级化目录所投注的智能,却为她创造了一条资料导引途径,对她而言就好比一条标示清楚的洲际快速道路。

这正是雅虎的独特和天才之处:轻轻松松就能寻得有趣的资料,而它的这套方法还没有其它搜寻服务曾真正复制过。因为即使网络上还是有许多强有力的搜寻网站,它们相较于雅虎都属于高自动化。大部分的搜寻服务是以关键词作为处理的资料(例如: Windsurfing 或 Ashkelon),并且死板地从网站和网页中是否包含这些字来辨明相关性。虽然较好的关键词搜寻服务曾以独特的方法改善搜寻过程,但它们本质上仍依靠机器。而雅虎本身却是人类精心设计的结晶。

雅虎的独特之处使它成为网络上最具影响力的霸主之一。自有雅虎之名 y 以来,他们的网站每星期就已为数百万计的使用者提供成千上万的网页。据估计,雅虎的上站率是同类竞争者的两倍以上,在庞大的网景系统上的占有率超过一半。雅虎同时吸引超过三百家付费广告商。而雅虎的服务内容则在不断扩充,使用率及赞助商在急速增加。雅虎从原来一个简单的网站指南,已蓬勃发展成各式信息的汇集地,包括新闻报导、股市行情、气象报告、电话号码及互动地图等。

从个人嗜好到商业计划

欣欣向荣的雅虎,俨然成为流行趋势的探测器。凭着超

强的搜寻功能，雅虎能够掌握网络脉动，了解使用者的兴趣与期望。这种对网络进化的独到见解，有助于及早发展出迎合趋势的新站台及服务。而雅虎对互联网进展的特有观点，促使它率先推出针对特殊群体及地域所设计的雅虎连锁网站。雅虎同时还将触角伸展至其它媒体，现在已出版雅虎丛书、雅虎杂志，以及数个电视节目。而这一切的发展，不得不让杨致远把雅虎定位成媒体公司而不是科技公司。

虽说如此，杨致远和大卫当初建立简陋的网站目录时，可没想过有一天会像维康集团（Viacom）那样成为多元化的经营王国。当初的想法和现今的成果可差了十万八千里。他们原先想的是，在当时还是这么小的网络上，找个资料已是困难多多，如果能为自己和一些朋友解决这个小问题，那该有多好。下一步则是，能做些不同于学校的事情，让生活有些不同，该会多棒。从这点来看，雅虎源于个人嗜好，而非商业计划下的产品——虽然杨致远初到硅谷时，曾含糊地思考过商业利机。但来到硅谷并不全是他的想法，而现在他所取得的这一切可回溯至雅虎创办前的十五年。

杨致远 1967 年生于中国台湾，并在台湾度过了童年。在他两岁的时候父亲不幸去世。他的母亲是一位英语和戏剧教授，独自抚养着杨致远和弟弟 Ken Yang。

10 岁以前，他的生活圈子位于中国台湾省台北的国父纪念馆附近，他的家就住在国父纪念馆对面。他从小就是个

让妈妈头痛的男孩，喜欢东问西问，“为什么？”是他常挂在嘴边的一句话。杨致远说：“我喜欢在台北度过的童年，因为我认识了许多亲切的人。”在杨致远眼中，学校简直是天堂，尤其是小学，“我在学校里成绩不错，所以上学完全不是苦差事。”他母亲虽然严格，却善解人意，“她只要求我们不做坏事，不会期望我们有什么伟大的成就，想不想成功全看我们自己。”

杨致远的姨母当时住在美国，为了孩子的教育和将来的发展，在杨致远 10 岁的时候全家迁到了美国，定居在加州的圣何塞。圣何塞是美国硅谷的心脏地带，硅谷文化的创新精神可能这时已经潜移默化于杨致远的心中。

12 岁时，杨致远一边上学，一边开始做报童。回忆起这段往事，杨致远说，那简直像在地狱。杨致远的母亲格外重视启蒙教育，注意开发孩子的智力。杨致远 3 岁就能认识不少汉字了。今天他谈起成功的因素时说道：“首先要有良好的家庭教育，教育是最重要的。”而同时，他还认为，在成功之前不能期盼太多，不能一定要期望成功。准备失败，迎来的往往是成功。这也是生活的法则。

杨致远回忆：“人人都说美国机会多，但当时可没人想到机会会大到如雅虎一般。”刚到美国时他曾度过一段学习黑暗期，第一天上课时所知道的英文单字只有一个单词——Shoe（鞋子）。