

YAHOO!

雅虎创世纪

比尔·盖茨从一个白手起家的大学生到跨入10亿富豪之列，花了10年时间。同样白手起家成为10亿富豪，杨致远所花的时间不到5年。

滚滚而来的网上商机，Yahoo或者说硅谷，到底给中国的IT业界带来的是什么样的启示呢？

英雄辈出的互联网时代

当今世界最年轻的名人富豪杨致远传奇

YAHOO!

雅虎 创世纪

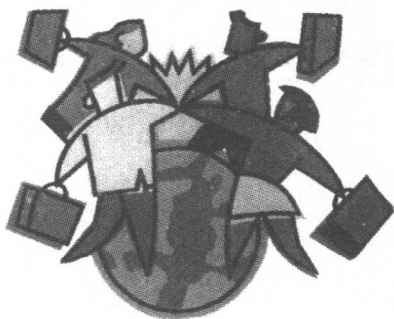


互联网时代的开创者

一个世界级的互联网公司，一个改变世界的企业

© 2000 Yahoo! Inc. All rights reserved.

雅虎创世纪



一个更为理智的时代已经来临，人们都正询问如何去上网。我常常告诉他们，我们目前正处在一个改变世界的位置，上网是最理智的选择。

——杨致远

当代世界出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

雅虎创世纪/何西著. —北京: 当代世界出版社. 1999. 11

ISBN 7-80115-267-0

I. 雅 I. 何… III. ①杨致远—生平事迹 ②计算机网络—
站点, 雅虎—企业管理—经验 IV. K825.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 66721 号

雅虎创世纪

何 西 著

当代世界出版社出版

新华书店北京发行所发行

北京施园印刷厂印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 11 字数: 200 千字

1999 年 11 月第 1 次印刷 印数 10000 册

ISBN 7-80115-267-0/K·59

定价: 23.00 元

目 录

第一章 传奇：偶然撞上金山

- (3) 只会用英文说“鞋子”的中国移民
- (6) “常和这家伙合作”
- (9) 放弃博士学位
- (11) 斯坦福大学：书呆子 + 创业家的福地
- (14) 雅虎原来是野虎
- (18) 一长串金融家在破拖车外等着叩门
- (25) “水杉基金”终于打破了先例

- (27) 成为“导航者”的宠爱
- (29) “让公司像个赚钱的公司”
- (34) 开价 4000 万, 财主们连眼皮都没眨
- (36) 网景变卦了
- (38) 孙正义狮子大开口
- (39) 美好星期五: 又一宗“华尔街盛事”
- (40) 孙正义: 日本的盖茨

第二章 背景: 英雄辈出的互联网时代

- (53) 从第一台计算机到互联网出现:
两个改变人类历史的时刻
- (57) 白天鹅原是美国国防部的丑小鸭
- (61) 附: 国际互联网 Internet 历史回顾
- (66) 跻身世界计算机史
- (68) 国际互联网“十大人物”
- (80) 网络股托起十大青年亿万富翁
- (95) 总统丑闻: 传统媒体
向因特网全面投降的一天

(99)为什么偏偏是硅谷?

(112)风险投资:硅谷的发动机

第三章 商战:雅虎啸谷

(125)不赢利的搜索引擎

(135)打造品牌,点石成金

(143)硝烟滚滚

(151)人才,雅虎的无价资源

(155)层级化目录的优势

(157)雅虎能取代《时代》杂志吗?

(160)门户大战

(169)网络并购风云起

第四章 挺进:中国——最重要的 一个市场

(183)终于来了

(193)商标归属权纠纷

(198)狐虎对决谁取胜

- (203)关于张朝阳
- (207)1998年中文搜索引擎年终盘点

第五章 启示：硅谷告诉中国

- (213)网络神话的追随者
- (255)网络商业拒绝“执著”
- (258)第一支在海外上市的中国
网络概念股
- (264)网络经济有多少泡沫
- (273)对“雅虎法则”的思考
- (275)“网景”指点“新浪”
- (278)Internet公司的合并与重组
- (283)互联网精神
- (287)Internet的创新之源
- (289)抢先一步海阔天空
- (291)R&D投资是知识经济时代
的重要投资方向
- (293)有关中国网络搜索引擎杂想

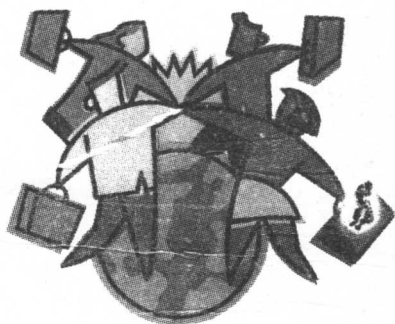
尾声：不要放弃梦想

- (317)附 1:杨致远畅谈 Internet 的发展
- (324)附 2:杨致远与台湾观众的对话纪实
- (326)附 3:“不要放弃梦想”
——杨致远答问
- (330)附 4:张朝阳答记者问
- (341)附 5:四种主要信息检索服务的比较

第一章

传奇：偶然撞上金山

斯坦福大学的学生杨志远（英文名 Jerry Yang）和他的同学大卫·费罗（David Filo）绝对想不到，他们一时兴起玩的网站分类游戏，后来会给他们带来如此大的名望及财富。



只会用英文说“鞋子”的中国移民

杨致远，1968年出生于台湾，父亲是湖南人，母亲是山东人。

这个目前在 Internet 领域中响当当的人物，从小就是个让妈妈头痛的小孩，喜欢东问西问，“为什么”是他嘴上最常挂的一句话。

杨致远家境虽不算贫寒，但他两岁的时候灾难突然降临了：他的父亲不幸去世。母亲被迫肩负起抚养两个孩子的重担。

在杨致远的回忆印象中，一如许多人所认知的那样，台湾是个非常忙碌的地方，有着令人眼花缭乱的交通。台北是

他的第一故乡，10岁之前，他的生活圈子位于台北的国父纪念馆附近——家就住在国父纪念馆对面。

“我喜欢在台北度过的童年，因为在那里我认识了许多亲切的人，像是老师。”大概对成绩优良的小孩来说，学校和老师都不是个痛苦的泉源，在杨致远眼中，学校简直就是天堂，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。”

杨致远的母亲是英文和戏剧教授。为了给孩子寻求更好的成长环境，杨致远10岁那年，母亲作出了一个重要的决定——她带着两个年幼的男孩举家迁往美国加利福尼亚。几经辗转，他们选择了在加州圣荷塞市定居。

杨致远学习不算勤奋，甚至有点懒，但成绩却相当优秀。刚到美国时，他曾有过一段学习黑暗期，第一天上课时，唯一知道的英文单词是“Shoe”（鞋）。虽然英文斗大的字认不得几个，但调适的问题依旧不成问题。“当时的我相当年轻，英文可以很快就上手，所以，那段适应期仍然是相当有趣的。”杨致远曾经通过E-mail这样回答采访他的记者。

12岁时，杨致远一边上学，一边开始当报童。回忆起当年那段往事，他说，生活简直像地狱。

很多移民美国的中国父母与他们在美国出生的子女总会有一些观念上的歧见、代沟，父母告诉子女做什么最好，而受到美式教育的子女却另有自己的一套想法。对杨致远来说，他母亲虽然严格却仍然是位充满爱心、善解人意的妈妈。“她只要求我们不做坏事，不会期望我们有什么伟大的成就——

想不想成功全视我们自己。”

没有多久，杨致远在美国的学校中就成了个成绩全部拿 A 的学生。物理、数学成了他最拿手的科目。这时候母亲提醒他，注意均衡发展的重要性。因此，毕业时，他不但是毕业生的致辞代表，此前他还担任过学生联合会主席，校网球队队长。

1990 年，杨致远以优异的成绩进入了离家不远的斯坦福大学。他所选择的电机系，正是硅谷神话的重要组成部分。

初入大学时，杨致远就修了艰深但却乐在其中的电机课程。更被“硅谷是工程师建造出来的，而斯坦福居功厥伟”这句话打动。最后，他果然选择主修电机工程。致远的弟弟和哥哥一样都志在成为电机工程师，他们甚至连博士研究计划的主题都非常巧合。

虽然活跃于课外活动，杨致远只花 4 年就拿到了学士及硕士学位。快毕业时，他未免也试了几个合适的工作机会，但他很快就发觉自己还未准备好到社会去工作。他回忆说：“我有硕士学历，但欠缺经验或成熟度，那时才 21 岁，心根本都还没定下来，所以我决定继续待在学校。”于是，博士候选人成了他的头衔。没有太多的压力伴随而来，“我的博士生涯非常轻松，这期间我学会了打高尔夫球。”这时候的杨致远不曾想到，他光耀人生的那一天已经为期不远了。

“常和这家伙合作”

幸运地，似乎也是命中注定——当杨致远终于发现自己适合从事研究工作时，大卫·费罗也因从事研究计划而留在学校。而后者后来成了雅虎的另一位创办人，一个不可或缺的人物。

杨致远和费罗是旧识，费罗比致远早一些时候进入电机这一领域，他1988年即毕业于杜兰大学，而且，他还曾当过杨致远的助教（一向全拿“A”的致远，至今仍会发牢骚：“他居然给我个B”）。他们也做过好几堂课的同班同学，还曾一起合作过某堂课的作业。杨致远回忆道：“多亏费罗，这份作业几乎是他独自完成，我根本没做什么事。所以从那时起，我就知道以后要多跟这家伙合作。”

当然自此之后，杨致远就“常和这家伙合作”。

很快地，两人成了合作无间的最佳拍档。大卫和杨致远是不同类型的人，杨致远擅长社交，天生是个组织和领导者，事实上，他也确实在各种团体中常常处于领导者的地位。而费罗则性格内向、喜欢沉思，是典型的富有才华的学者，若以科技智囊形容杨致远，那么费罗可称做科技天才。费罗就是那个将屏幕上资料进行条理规划的人，不论是潜藏在网络的缝隙中或在个人系统的档案内，他总有办法发现、处理，甚

至控制它，那是种“只要在终端机前，我就能统治全世界”的感觉。

杨致远与费罗两人的生活习惯也大相径庭，走进费罗的寝室，真令人觉得像个被暴风肆虐的城市；杨致远正好相反，他的住所非常干净。但在操控电脑上，他就不如费罗来得有规划及控制力。由于费罗似乎都是透过上网来充实才智，杨致远也就开始积极地建立自己的网络地图。

不过他们还是有很多的相同点，他们有共同的专业、课程、指导老师，杨致远和费罗的寝室紧挨在一起，他们的合作可以称得上是名符其实的“肩并肩的战斗”。

他们的实验室相邻，而这两个邻居更是一直相安无事。杨致远说那段时光他和费罗“再也找不到像对方那样气味相投的好搭档。我们能相互容忍，但对其他事情就相当挑剔”。杨致远说：“我们都很固执，但当决定了接下来该怎么做时，就都不再坚持。我们曾一同经历过许多艰难的时刻，但彼此从未有过不愉快的经历。对我而言，这真是难以置信，因为不论是跟女朋友、母亲或家人都曾争吵过，但费罗跟我就是吵不起来。我希望这样奇妙的友谊能长长久久一辈子。”

大卫同意杨致远的这番说法，但他只含蓄地说：“杨致远棒极了。”

攻读博士时，费罗和杨致远都决定专注于自动化软件设计。杨致远认为这是个“相当蓬勃的产业，极富开创良机”。他和费罗期待能在毕业后，投入到这个刚起步的产业。然而，90年代初期，一小群野心勃勃的公司开始操控市场，很快地

这项产业就已“整合到没有像当初那么多的机会了”，杨致远感叹地说。

就在这令人惋惜的情况持续发展之际，日本京都将开办斯坦福课程。对两个从未去过日本的人来说，这似乎是个轻松即可游览日本的好方法，所以两人都报了名。就在日本，两人的友谊发展得更加坚定不移。“只因同是外国人，几乎事事都一起经历。”杨致远回忆说。

教书、工作、畅饮三宝乐啤酒（Sapporo），看相扑比赛；而相扑很快地就成了两人的挚爱。杨致远解释：“那是个极具爆发性的运动，而我们认为它是最酷的活动。”

也就在某场比赛的中场时，杨致远遇见了一位来自哥斯达黎加的日裔女子秋子。秋子当时也是斯坦福神户课程的一员，但只是个学生并非公费助教。杨致远和她在双双回到美国后开始约会，并于1996年夏季订婚。除了秋子外，杨致远和费罗还遇到了另一位斯坦福的学生 Srinija Srinivasan。简称 Ninj 的她，可说是他们生命中的重要人物，虽然只有短短的合作时间，她后来却成了第一位雅虎分类员。

回到斯坦福后，杨致远和费罗在一辆学校拖车里成立了一间小型办公室，尽管他们自己有家，但大多数时候却待在那儿。