

你 雅虎了吗?

网络第一品牌之路

YAHOO!



<http://www.yahoo.com/>



[Minister quits over](#)
[disaster](#)

陈炎高岩

The railway minister resigns,
he takes moral responsibility
for collision between two trains,
rescuers search for possible
errors in the wreckage

[Colombian train disaster](#)
[highlighted railways](#)
[suffering overcrowding](#)

Drink to your
heart's content



mystery



Are house prices going
through the roof?



江苏人民出版社

你雅虎了吗？

网络第一品牌之路

陈炎 高岩



江苏人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

你雅虎了吗?: 网络第一品牌之路/陈炎,高岩编著,一南京:江苏人民出版社,1999.9

ISBN 7-214-02560-4

I. 你… II. 陈… III. 计算机网络-网站,雅虎 IV. TP3
93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 38640 号

书 名	你雅虎了吗? ——网络第一品牌之路
著 者	陈炎 高岩
责任编辑	曹富林 陆宁
责任监制	王旭
出版发行	江苏人民出版社
地 址	南京中央路 165 号
邮政编码	210009
经 销 者	江苏省新华书店
印 刷 者	江浦第二印刷厂
开 本	850×1168 毫米 1/32
印 张	12 插页 2
印 数	1—15 000 册
字 数	280 千字
版 次	1999 年 9 月第 1 版第 1 次印刷
标准书号	ISBN 7-214-02560-4/F·589
定 价	18.00 元

(江苏人民版图书凡印装错误可向承印厂调换)

目 录

第一章 雅虎是什么? 1

- 精彩出场 5
- 昂首进军 500 强 7
- 狙击雅虎 10
- 让你的手指跳舞 12
- 信息汪洋中的灯塔 14

第二章 雅虎出世 19

- 疯狂的名字 20
- 台湾来的小学生 23
- 双剑合璧 25
- 关于信息的信息 28
- 把雅虎当作事业 33
- 寻找合作伙伴 35
- 成立雅虎公司 40
- 日本的盖茨 44
- 与网景的恩怨 47

一夜成为亿万富翁 49

发展才是硬道理 51

第三章 破译雅虎的秘密 55

时势造英雄 55

硅谷造梦工厂 61

动力之源：风险投资 69

梦之队和学习型组织 74

高科技手工艺人 81

品牌攻势：你雅虎了吗？ 84

长袖善舞：生财之道 90

多元化经营 97

工作是一种享受 99

保持平常心 103

第四章 谁与争锋？ 107

以质量抗衡数量 108

疯狂狩猎的蜘蛛 113

六位校友对手 117

名门之后 122

一杯柠檬汁的启示 126

世界第一书店 130

常盛不衰的美国在线 140

网景：一场游戏一场梦 151

第五章 新英雄时代 162

X 世代小鬼当家	163
谁能成为新英雄?	169
万维网之父	175
Internet 点火人	180
微软的终结者	186
网上旋风	193
网络狂夫	197
数字化生活大师	202
小人物大英雄	205

第六章 门户之争	212
谁是掌门人?	213
争夺制高点	218
雅虎连施妙手	224
美国在线如虎添翼	227
微软军团出马	232
缔造网络社区	239
米老鼠也来了	241
老手们的新游戏	245
二线兵团奋起直追	248

第七章 雅虎背后是什么?	251
绑架雅虎	251
康师傅现象	253
雅虎法则横空出世	255
巴菲特的难题	258

谁会成为主流媒体？ 267

知识经济新典范 271

新游戏规则 273

十二条法则 275

第八章 逐鹿中国 281

因特网在中国 282

雅虎进军中国 284

中文网络全球大角逐 289

海外兵团大军压境 293

谁将打开中国网络之门？ 298

中文网络起新浪 305

老虎和狐狸的故事 312

第九章 明日帝国 318

雅虎的弱点 319

未来战略 324

高速的战场 327

打造雅虎军团 330

构建 21 世纪商业帝国 332

创造数字化的明天 335

附 录 339

第一章 雅虎是什么？

雅虎(Yahoo!)是什么？

了解一点网络的人几乎都会回答，雅虎是著名的网络搜索引擎，用于搜索因特网上浩如烟海的信息。

如果你想知道阿富汗的首都在哪里，或者要学习打蝶形领结，甚至要找刚获得奥斯卡大奖女演员的照片，雅虎的搜索功能都可以帮你办到。

雅虎是搜索引擎，这个答案正确吗？

如果在两年前，杨致远(Jerry Yang)——这个26岁创造雅虎的亿万富翁可能会对你报以微笑。

然而现在杨致远会响亮地告诉你：

NO!

网事如风，瞬息万变。

正像有人问你：小李飞刀是什么？

你不能告诉他小李飞刀是一把刀。

小李飞刀在古龙笔下是一种力量，“小李飞刀，例无虚发”，足以摧毁世界上最坚固的防守。

雅虎在它闪亮的出场吸引了观众的注意力后，已经悄悄完成了一次革命。

雅虎现在的目标是一种全新媒体，如果继续把它当作搜索引擎，将是对它的侮辱。雅虎的服务范围已经扩展到新闻、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。

现在，雅虎不只是一家成功的网络公司，还是新经济、电子商务的代表，雅虎已俨然成为“潮流”的代名词和网络时代的象征。广告语“你雅虎了吗？”已经成为美国年轻人耳熟能详的句式。这其中所含的时尚、活力和一点疯狂让雅虎迅速成长为网络世界的第一品牌。

据美国著名的杂志《福布斯》报道，雅虎 1998 年股票市值跃升 744%，超过了美国在线(AOL)的 503%，目前雅虎的股价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。

许多金融专家认为，雅虎公司的股票是最奇怪的股票之一，其市盈率(股票价格与股票收益之比)要远远高出股市中其他一些宠儿。即使是比尔·盖茨高速成长的微软帝国，市盈率也不过 50 多倍，而雅虎的市盈率是 305 倍，几乎所有的人都看好它的前景。

在三年的时间内，雅虎已经从硅谷千万家寂寂无名的小公司中脱颖而出，成长为一个网络帝国。现在它在网络世界无所不在、无所不为。

在许多人的眼中，雅虎似乎更是无所不能。

想看当日新闻吗？找雅虎。

想看股市、天气预报吗？去雅虎。

想买房、找工作吗？上雅虎。

电子商务？当然还是雅虎。

.....

雅虎现在拥有 50 余项功能，已从过去的搜索引擎转变为全方位的服务，并发展为 10 种语言 19 个国际性的网站，服务对象则男女老少无所不包。

雅虎的创办人杨致远曾经说过一个故事：吉米是一位普通的青年，住在纽约，非常不幸，他失业了，每天只能呆在家里消磨时间，无聊之余他经常上网闲逛。吉米算不上网络高手，不会玩网上许多花哨的玩意，所以他每次上网第一个访问的站点总是雅虎，雅虎就像一位忠实的网络保姆，体贴周到地照顾着吉米的一切。吉米在雅虎上看新闻，在雅虎的聊天室里找人闲聊，发发牢骚，有一次找到一位同病相怜的失业者，两人聊了整整一夜。他利用雅虎提供的个性化服务“我的雅虎(My Yahoo!)”，将他喜欢的新闻、娱乐以及网上有趣的东西集中在一起，建立完全体现他个人风格的网页。这样，只要吉米一上网，他就看到 NBA 的最新战况，芝加哥公牛队中各位球星的得分，还可以查询他以前买的股票的价格、纽约的气象报告以及各种有趣的新闻标题。

最让他牵肠挂肚的当然还是要找一份好工作，雅虎上有一个求职的栏日，他每次都要去看看有没有适合自己的工作，几个星期以后，他还真找到了一份工作，工资比他原来的还翻了一番，可把吉米乐坏了。从此他真的迷上了雅虎，雅虎给他带来了新生活。

不久，雅虎推出了一项叫作“雅虎俱乐部(Yahoo! club)”的服务，吉米自然在第一时间建立了自己免费的网上俱乐部，在里面他

有留言板、聊天室、照片簿，很快就建立了自己的小圈子，变得小有名气。本来，雅虎带给他的这些变化已经够大了，可是吉米没想到，一位金女美女也加入了他的俱乐部，并且为吉米着迷，直到加入了他的生活。当吉米举行婚礼时，他首先想到邀请的对象就是雅虎的创办人杨致远。他说没有雅虎，就没有他今天的一切。

现在，雅虎正不动声色地用余光打量着坚如磐石的美国有线电视新闻网(CNN)和《时代》周刊，揣量着它们的身量和弱点，一旦机会来临，会毫不犹豫地出击。在下个世纪，雅虎几乎肯定会有更精彩的表现。

进入 1999 年，雅虎的股票市场价值超过波音公司，一度高达 433 亿美元，已相当于其竞争对手 Excite 和 Lycos 两者市场价值的 3 倍多。以至于有越来越多的美国金融界人士开始担心，雅虎的身价是不是被抬得太高了？

雅虎正在成为网络时代的新传奇。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 20 多岁的辍学博士生改变了游戏规则，由杨致远和大卫·费罗(David Filo)创办的雅虎公司将这段时间缩短为两年。

雅虎是全球最大也是惟一同时在使用量、广告量及家庭普及率与商业使用率上都高居第一的网络门户，是一个能让世界上每个人想要寻找任何事物或联系任何人时惟一的选择！

雅虎正在成为全球最著名的网络品牌，目前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、中国等国家的 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，增长的极限在哪里。

创新、青春、激情、机遇、暴富、硅谷、网络、X 世代……雅虎一

身汇聚了诸多足以让人激动的因素，这是一部网络帝国的新传奇，对它的竞争对手而言更是一股可怕的现实力量。

一切都是从硅谷开始的。

如果我们像阿甘那样使劲回想，会依稀记得这部新传奇开场时的威风锣鼓……

精彩出场

这是 1996 年的 4 月 12 日，周五。

华尔街那些老谋深算的炒家都知道，股市的周一和周五是最容易出现奇迹的日子。有多少人是在这两个日子里一夜暴富，也有多少人在这两个日子里从亿万富翁成为一贫如洗的穷光蛋。80 年代的“黑色星期一”让他们回想起来，至今仍然不寒而栗。

雅虎公司的股票今天正式在美国全国证券自营商自动报价协会（NASDAQ，即那斯达克市场）交易，选择这一天，显然也是经过深思熟虑的。

果然，股票一上市，就出现了疯狂的场面。原定为 13 美元一股，但是开盘后数分钟内，竟然一笔都没有成交。

当时正怀着忐忑不安的心情关注股市的雅虎员工，心里不禁产生了不祥的念头。然而接下来的数分钟时间里，他们的心情随着跳动的股价很快从谷底跃升到顶峰。

原来由于抢购雅虎股票的人如此之多，使得 13 美元的价位附近根本不可能成交，在无数买单的追捧下，使首笔成交就高达 24 美元，几乎比原价翻了一番。

在接下来的数小时，传到杨致远耳朵里的只有一个字：涨！涨！涨！

真是令人难以置信，雅虎股票每小时转手交易达 6 次，平均 10 分钟一次。一天之内，雅虎股票最高升至 43 美元一股。最终市场恢复了理性，以每股 33 美元报收，升幅达 2.5 倍多。即使这样，雅虎公司的市值已高达 8.5 亿美元。当初雅虎公司刚成立时，水杉基金对它的估价仅为 400 万美元，还有人认为可能高估了它。

此时，雅虎的创办人——年仅 28 岁的美籍华人杨致远和大卫·费罗各

有 500 万股雅虎股票，账面上至少都各有了 1.25 亿美元财富，这使他们从穷学生一跃而成为亿万富翁，成为华尔街上的传奇人物。而十多年前杨致远只不过是刚随父母由台北移民到美国的 10 岁的小学生。在许多人眼中，雅虎公司几乎成了一年前网景 (Netscape) 上市时的翻版，然而网景当时毕竟占有 80% 的网络浏览器软件市场，而此时的雅虎公司总营业收入大约只有 130 万美元，收支相抵后还亏损 63 万美元，上市第一天的股票总市值 9 亿



雅虎让华尔街疯狂

美元足足是年营业收入的 120 倍！这真是不可思议，难道华尔街疯狂了？

雅虎成功上市后，美国的许多著名媒体如《新闻周刊》、《华尔街日报》、《今日美国报》、《每日新闻报》等纷纷作了专门报道，标题都很耸人听闻，例如《如何在硅谷轻松地赚 1 亿美元》等，杨致远和大卫·费罗这两个带着学生气息的年轻人成为新一代美国梦的象征。

昂首进军 500 强

雅虎成功上市后，就成了聚光灯捕捉的主角，更成为信息产业（IT）的热点。有关雅虎公司新推各种重大举措的新闻几乎天天可见，雅虎的股票连创新高，价格猛涨数倍，最高时曾经达到令人叹为观止的每股近 400 美元，创造了网络股价格的最高记录。杨致远个人的财富也达到了数十亿美元。雅虎公司的身价已超过一些传统媒体公司，足以昂首步入《福布斯》全球 500 强。

雅虎的成功使其成为美国方兴未艾的网络业的代表，1998 年雅虎公司名列以高科技股为主的组成那斯达克指数的 100 家公司之列。华尔街许多长期从事股票市场分析的观察家对于以雅虎为首的网络公司股票价格的急剧上升感到震惊。许多分析家怀疑网络公司股票价格上涨的趋势究竟会不会持续下去，因为竞争十分激烈。另一些人则认为，网络公司股票价格的上升势在必然，因为因特网这一媒体蕴藏着巨大的潜力。有些人甚至认为网络公司股票价格被低估了。

雅虎公司进入 1998 年后，业绩逐月攀升，带给世人一个又一个惊喜。1998 年第一财政季度营业收入为 3 020 万美元，赢利 420 万美元，营业收入比上年第四季度增长 20%，是一年前同期的 3 倍。雅虎公司 1998 年二季度营业收入、访问率更是双双强劲增长，该季度营业利润达到了每股 15 美分。到了 1999 年第二季度，雅虎公司的收入更是超过 1 亿美元。雅虎的成功正在迅速改变股市大户对互联网新公司的态度。像 Lycos、Excite 等竞争对手也随之“鸡犬升天”，股价连连攀升。

最能体现雅虎人气的指标，是日页面浏览次数(pageview)，就是每天访问者浏览的网页数。据该公司官员透露，雅虎站点 1997 年 12 月份的平均日页面浏览次数为 6 500 万，到 1998 年 3 月已上升到 9 500 万，6 月份则为惊人的 1.15 亿，1999 年 3 月则为 2.35 亿，1999 年第二季度突破了 3.5 亿。雅虎公司 1998 年 5 月才推出的中文雅虎，到了 9 月份日页面浏览次数就达到 100 万，使雅虎中文成为雅虎全球 14 个分站中成长最快的服务分站。现在美国人更愿意上雅虎而不去看 MTV。雅虎公司总裁马利特形容说“雅虎就像一个机场……不管你到哪里去，你总得从机场走，也得落到机场来。”

雅虎的企业经营模式，简而言之，就是在因特网上提供免费的信息内容及服务，吸引大量的访问者，从而以广告作为主要收入。

为了不断吸引访问者，雅虎的做法是要有自己的内容，确保成为一个独立的网站；其次，坚持产品、服务的统一，保证网站顺畅无阻碍；第三，确保产品、服务的使用简易化，因为愈简单的产品，愈能吸引使用者的兴趣。

对于雅虎的经营策略，公司创办人杨致远说：“雅虎不是什么都做，雅虎要做的只有 3C 和 1I，3C 分别是：内容(content)、商务

(commerce)、通讯(communication);其中内容也不是什么都做,只做新闻、体育、金融等有限的范围。商务则只做电脑、股票、旅游、书籍、机票等十几种服务。通讯则做电子函件(E-mail)、论坛、留言板等人与人沟通的工具。I 是指国际化,是指与全球伙伴策略联盟,创造共同赚钱的机会。”

杨致远指出,雅虎之所以能够在变迁迅速的因特网环境中获得成功,主要的关键在于,有效地将公司由技术导向转变为媒体导向。

雅虎初期是一家以搜索引擎起家的技术公司,后来,该公司不断新增各项服务并充实网站内容,以满足各类用户的需求。雅虎除了继续做搜索服务外,还推出如雅虎体育、雅虎金融及雅虎娱乐、雅虎商店等新服务。杨致远认为,网络使用者除了需要在网络上得到丰富的信息外,还渴望彼此进行沟通。因此,雅虎还推出聊天室、免费电子函件、网络寻呼等沟通工具。

杨致远认为,现在的因特网信息供应者不应只是扮演单纯的出版角色,更要将信息有效地汇聚在一起。因此,雅虎目前积极将其信息汇聚服务定位为网络门户。

杨致远踌躇满志地说:“雅虎在美国闯出名声,是国际网络上的新品牌,就像当初有线电视发展时美国有线电视新闻网建立起领导地位一样。雅虎将凭其品牌进行各种投资,只要因特网存在,就有雅虎。”

狙击雅虎

1999年7月，许多访问美国网络站点的人都会发现，在一些网页上原来放商品旗帜广告的位置，被一条“抗议！搬出GeoCities”的口号所代替。网民们都知道，GeoCities(地球村)是一个提供免费个人主页服务的著名网站，此时早已纳入网络巨人雅虎的帐下。

那么，到底是谁这么公然与雅虎对抗呢，原来它的后台也非同小可，打头的就是著名的华纳兄弟在线(WarnerBros. Online)。

事情的起因是这样的，由于此前雅虎修改了对地球村提供免费个人主页的条件，要求对这些个人主页的内容拥有所有权，引起个人主页作者的不满。雅虎的竞争对手们赶紧利用这个机会来吸引被雅虎激怒的个人主页制作者。

华纳兄弟在线下属的ACMEcity网站提供和“雅虎-地球村”类似的免费个人主页服务。据华纳兄弟在线称，在雅虎修改地球村网站服务条款的消息传出后，其ACMEcity网站的成员数量在短短三天时间内就增加了25%，而另外一个免费提供个人主页服务的网站——Crosswinds社区则表示，自从针对雅虎的抗议行动开始以来，它下属的成员数量已经增加了40%。

华纳兄弟在线对雅虎的敌视由来已久，这次好不容易抓住了雅虎的破绽，岂肯轻易放过。

华纳兄弟在线是媒体巨人时代-华纳公司的下属部门。早在1998年7月17日，华纳兄弟在线公司办公大楼内，公司高层主管