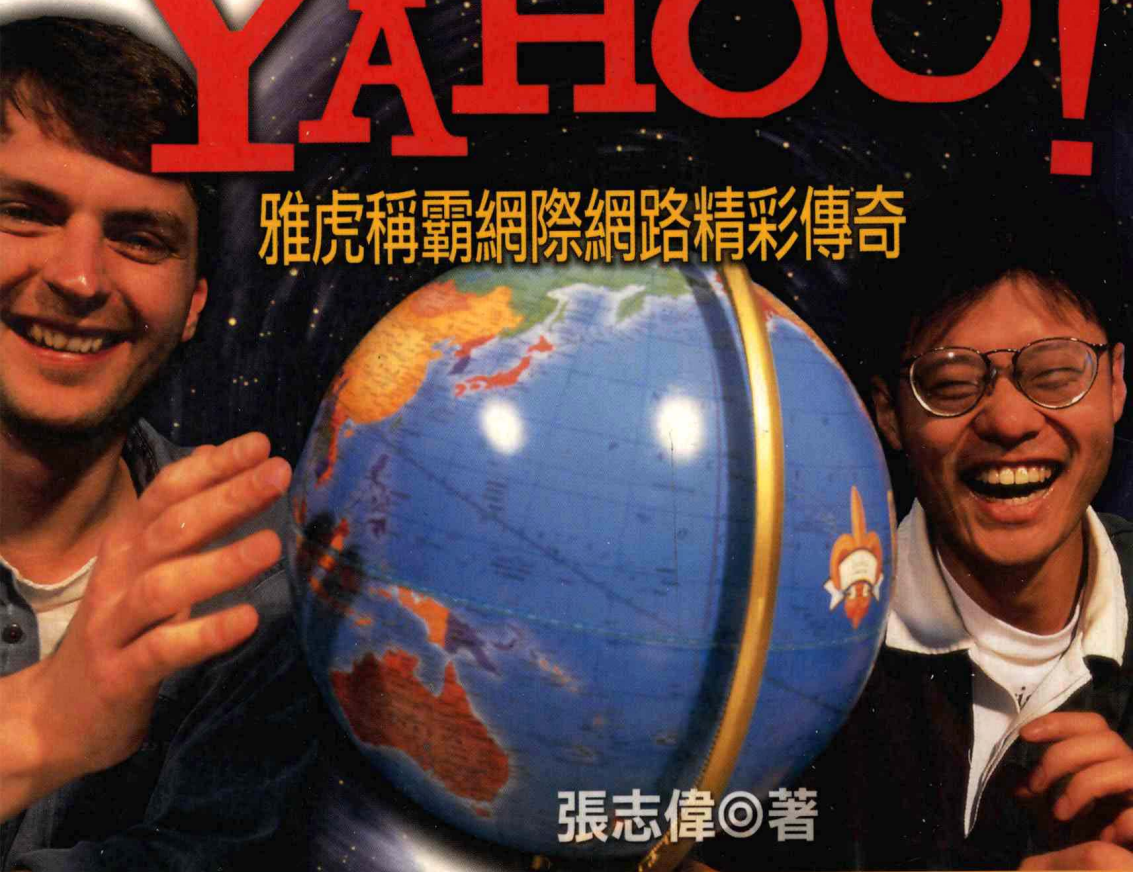


商周出版
新商業周刊叢書

入門網站教父 YAHOO!

雅虎稱霸網際網路精彩傳奇



張志偉◎著

第一本**全面解讀雅虎**的專書

蕃薯藤執行長**陳正然**

強力推薦

書中除豐富的**雅虎發展過程**，還有：

1. 蕃薯藤執行長陳正然與作者張志偉的深入對談
2. 美國現場專訪雅虎創辦人楊致遠
3. 雅虎發展至今完整的大事紀

國家圖書館出版品預行編目資料

YAHOO!—雅虎稱霸網際網路精彩傳奇／張志偉著；
——初版。——臺北市：商業周刊出版；城邦文化發行，2000〔民89〕
面： 公分。——（新商業周刊叢書；69）

ISBN 957-667-502-2（平裝）

1. 雅虎資訊有限公司（Yahoo Corporation）—歷史
2. 電腦資訊業—管理

484.67

88016670

新商業周刊叢書 69

YAHOO! — 雅虎稱霸網際網路精彩傳奇

作 者／張志偉

特約文編／蕭宜君

責任編輯／吳佳綺

發行人／何飛鵬

法律顧問／中天國際法律事務所蔡兆誠律師

出版／商業周刊出版股份有限公司

台北市信義路二段213號11F

電話：(02)23587668 傳真：(02)23419479

發行／城邦文化事業股份有限公司

台北市信義路二段213號11F

電話：(02)23965698 傳真：(02)23570954

劃撥：1896600-4

城邦文化事業股份有限公司

香港發行所／城邦（香港）出版集團

香港北角英皇道310號雲華大廈4/F・504室

電話：25086231 傳真：25789337

新馬發行所／城邦（新馬）出版集團

Penghouse, 17, Jalan Balai Polis, 50000 Kuala Lumpur, Malaysia

電話：603-2060833 傳真：603-2060633

美術設計／倪淑雲

打字排版／帛格股份有限公司

印刷／韋懋印刷事業股份有限公司

總經銷／農學社

電話：(02)29178022 傳真：(02)29156275

行政院新聞局北市業字第913號

■ 2000年2月1日初版

Printed in Taiwan

售價／300元

All rights reserved.

版權所有・翻印必究

ISBN 957-667-502-2

入門網站教父

YAHOO!

雅虎稱霸網際網路精彩傳奇

張志偉◎著

〈新商業周刊叢書出版緣起〉

期待中國的商業烏托邦

何飛鵬

九七年，現代中國處在劇變中，大陸與香港沉陷在回歸的熱潮裡，變動中有疑慮有期待；台灣則努力修憲中，雖然打得頭破血流，但總算找到結論。

亞洲的中國政治舞台雖然充滿變數，但經濟商業領域完全不受影響，台灣的電子業，動輒以千億的投資，推砌「台灣科技島」的未來，大陸則以每年接近兩位數的經濟成長率，說明中國經濟發展正在極限加速！

這樣的發展，頗符合小老百姓的心情：政治是野心家及政客的事，無法管也管不著，只好埋頭做自己的事：賺錢，改善生活。中國經濟的發展，或許正是在這樣的心情下，逐步累積而成。十年前我們埋首創辦《商業周刊》，出版商業叢書，是用這樣的心情。十年之後，「政經分離」的無奈仍在，我們仍然只能在中國商業環境上努力，政治上只能期待明天會更好！

不過，回首這十年來我們所出版的書籍，在態度上的改變甚大，原因在於台灣已經從開發中國家，逐漸邁入已開發國家之林，讀者對商業知識的需求也從飢渴的全盤接受，到講求專業、深度、即時與不斷更新。

當然，商業周刊出版公司在內部也做了結構性的轉換，我們結合了有共同理念的兄弟公司

——麥田出版與貓頭鷹出版社，共同成立城邦出版集團，這象徵著我們和所有中國的讀者寫下承諾，願意在知識的傳播路上，與所有的讀者們攜手前進。

「新商業周刊叢書」與「Q & A新系列」，重新調整步伐，用嶄新的面貌，與大家見面，也就成為理所當然的事。這兩個系列，可說是商業周刊出版的招牌書系，就像十年前一樣：「我們用商業周刊每週替讀者分析、回顧商業變動，我們也用商周叢書，為社會推動基礎商業知識和教育。」不同的是，商業的基礎教育步調更快，著力更深，早期的每月一書已無法滿足讀者需要，每週一書或更多，也許更符合時代的腳步。

這兩個書系共同的願望是——期待二十一世紀中國商業烏托邦的來臨，我們希望在表象活力充沛的商業活動，更能有商業文化的內涵，其中包括一個沒有政策扭曲，交易無障礙的商業環境，也包括無數組織嚴謹，競爭力無限的企業體。當然還有能力全面、知識豐富，具有國際眼光的企業家與工作者，這樣的組合，將是現代中國邁向已開發國家的保證。

不過目標雖一致，但在編輯及使用上，這兩個書系也各有特色，「新商業周刊叢書」係針對個別命題，以結構嚴謹的方法，徹底解說。「Q & A新系列」，則仍維持「百問百答」的寫作方式，方便讀者從問題中尋找答案，快速解決心中的疑惑。

在選題上，這兩個書系放棄議題大小的考量，只要對讀者有用，議題再冷僻，我們都願意為讀者做，或許時間會幫助我們完成願望：讓商業周刊出版的書，填寫商業活動的每一個角落。

（本文作者為商業周刊出版公司發行人）

Jerry Yang & David Filo

● 楊致遠 Jerry Yang

- 1968年11月6日出生於台北
- 2歲時父親過世，10歲時隨同母親赴美，赴美時只知道「鞋子」這個單字
- 1990年取得史丹佛大學電機工程碩士學位，並繼續留校攻讀電機工程博士學位
- 1997年與哥斯大黎加籍的日裔女子秋子結婚
- 1999年9月《財星雜誌》全美40歲以下最富有的40位人士中，以30億5千萬美元名列第六，時年30，是前十名中年紀最輕的
- 1999年10月18日《時代雜誌》選出「數位時代五十傑」，楊致遠名列其中

美國媒體形容他：擁有討喜的外型，經常笑臉迎人。像隻滑水的鴨子，雖然水面上一派神閒氣定、儀態優雅的模樣，但是水面下的雙蹼卻是努力拍水奮力前進。但他自認「悲觀」。他的悲觀當然不是對人生的層面，而是處在瞬息萬變的信息時代，擔心雅虎能否與時俱進，常保企業活力。

● 費羅 David Filo

- 來自美國路易斯安那州
- 大學畢業於杜蘭大學，主修電腦工程
- 碩士學位是史丹佛大學的電子工程
- 留宿的實驗室常常看起來像是被暴風肆虐的城市
- 當過楊致遠的助教，向來拿全「A」的楊致遠，唯一的「B」即是拜費羅所賜

美國媒體形容費羅：個性害羞、不說廢話，散發出極度聰明感覺的人。

楊致遠形容費羅：「就像一塊岩石，從不感到驚慌，而且非常堅實可靠」。

● 楊致遠VS費羅

- 兩人個性互補：楊致遠活潑、點子多；費羅內斂、喜歡沈思
- 工作上各司其職：楊致遠主外，構思商業策略；費羅主內，規劃雅虎的技術發展藍圖
- 喜歡一起喝啤酒、看相撲比賽
- 兩人都是瘋狂起來每天可以在電腦前不眠不休的「電腦狂熱份子」

擁有最酷的名稱——雅虎酋長，從雅虎創立以來一直戮力解決一項難題，協助網友在網路上尋獲最關切的事物，而且一直以一種「直覺」的方式進行。

雅虎 YAHOO!

- 被網友稱許為「網路世界的中心」及「網路世界的最大品牌」
- 行事瘋狂，但不愚昧
- yahoo一字出自《格列佛遊記》，是一種人面獸心的生物，這個單字代表的是粗俗、沒教養，有點玩世不恭。這個字雖然不夠文雅，甚至有些粗魯，但多少反映了網路世界帶著西部拓荒的味道，而且挺好記的
- 內部員工平均年齡30歲
- 美國著名的科技刊物《Upside》雜誌形容：雅虎建立了一個優雅，或許說是很「酷」的搜尋服務，並且很快地增加足以滿足網民期盼及需求的內容
- 抓緊網友的心是雅虎真正足以長期稱酷的原因
- 雅虎的使命是「提供一個當顧客瀏覽網路的時候，會覺得輕鬆自在、毫無拘束的地方」
- 適合雅虎公司文化的人，別太嚴肅是重要的關鍵，因為這個行業事物變化太快，工作者不能被拘泥於太高的自尊，今天或許會覺得擁有某種成就的感覺，但這種感覺或許相隔一週就消失了
- 雅虎希望成為人們必須記得回訪的唯一地方、得以發現各種服務的管道的地方、現在則是各種商品及服務的提供場地
- 第一階段單純以搜尋引擎公司為目標，1997年底大幅改版增加服務內容，擺脫單純的網路大門角色，以

「網路」為訴求，增加新聞、股市、旅行、購物和個人化服務，並提供免費電子郵件帳戶，轉型成媒體，至今朝「一站到底，全程服務」的多元細膩功能提供者努力，期能轉型成「多麼都是」及「什麼都做」的網路媒體公司

- 第一個將搜尋引擎轉型為媒體的公司
- 以讓網友死盯不放的成功行銷聞名
- 雅虎除了與個別網站的互動外，當然也保有與較大網路社群接觸的精神。執行長庫格說過：「雅虎一直保持與網路社群之間的豐富對話，這是雅虎從創立的第一天開始就具備的方向之一。而雅虎之所以有很多來自用戶提供的新內容，就是因為用戶覺得雅虎是值得前來的地方。」
- 雅虎及早跨進網路市場並能免費提供搜尋服務，願意將資訊開放與人分享
- 網路的出現消弭了地理區的藩籬，潛在顧客的分類不再以地理區作為劃分，而是以語言作為區隔。這也就是雅虎設立不同語言分站的根本洞察。語言是網際網路最大的障礙，但是語言是區分的架構，文化才是區分的精髓
- 目前雅虎在全世界都有分網，包括日本、加拿大、丹麥、挪威、德國等，而在中國大陸設立的分網則是該公司第二十個國外分網

〈深度訪談〉

蕃薯藤網站執行長陳正然看雅虎

蕃薯藤 (YAM)，台灣第一家搜尋引擎公司，一九九五年四月成立，成立時間與雅虎相差僅一個月。

訪談日前蕃薯藤才剛盛大舉行商業化後首度增資案的記者會，投資夥伴包括全球第四大媒體集團德國的貝塔斯曼 (Bertelsmann AG)、微軟、宏碁、誠品、精實行銷、義美食品、台灣聯合物流公司等等。企圖在電子商務、國際市場、技術、內容與服務發展上進一步奠下基礎。

歐洲瑞士銀行以連結數評估，估算出蕃薯藤市值達二億五千四百萬美元，為台灣身价最高的網站。同時瑞士銀行一九九九年十二月的報告也指出，蕃薯藤是台灣最具有顯著地位，而且是未來主要的網路領導者之一。

從社會學準博士搖身一變成台灣第一個大型入門網站的蕃薯藤執行長，陳正然看待網際網路多了一分社會學的觀察，他認為整個網路的興起是社會學的一部分，因為網

路改變知識在社會上的地位、引動另一波社會的轉型、並造成整個大趨勢的變動。本書特別邀請蕃薯藤執行長以他網站經營者的角度，談談雅虎的過去及未來、雅虎的經驗對台灣未來發展網際網路有何可資借鏡之處、台灣的網路發展環境以及蕃薯藤的發展經驗等等。

網路——下個世代的媒體

張志偉：請您先談一下您個人對網路領域整體變化的觀察。最近時代華納跟美國線上合併，這個事件在我看來，有一股新的趨勢儼然成形：一個新的媒體跟一個新的舊勢力開始要展開大型的合併。已有消息指出，雅虎可能也會跟迪士尼進行合併，請問您怎麼樣看待網路未來的發展性？

陳正然：過去兩年，不管台灣或其他國家，上從政府機關、研究單位，下至企業界，均大力投入科技產業，所以全球網路的基礎結構有很明顯的改善，這個現象也暗示了一個趨勢：過去大家在描繪的許多願景，未來一兩年內都會落實。以往很多服務沒有辦法實現，現在透過網路媒體可以化不能為可能。

舉例來說，在媒體服務上我們希望提供 customize（量身定作）的服務，使

每一個閱聽人都受到最大的尊重與服務。每個人都可以從網路上訂閱一份寫著自己名字的報紙，這種普遍個人化即是網路帶來的一大改進。過去，由於平面報紙每一個版位都需要很精密專業地計算成本，所以即使你對某位名人有高度狂熱，也不可能一口氣在報紙上看到十張該名人的照片，可是網路媒體幫助我們突破這種限制。因為網路的儲存是無限的，網路是一個 space 的概念，而傳統媒體裡面的版位是一個物質的 locality 概念。space 概念很抽象，space 可以很小，一個原子裡面也有一個 space，它也可以很大，整個 universe 就是一個 space，所以運用完全存乎一心，這樣的彈性是過去傳統媒體沒有的。

現代人只要輕輕按個鈕就可以看影片，按個鈕變成聽聲音，按鈕一按立即轉換成不同的傳達媒介，the power of click（按鍵的威力）是 unknown（難測）的。最近，特別近半年來，為求網路更加方便，專業技術以及通訊協定紛紛出籠，近日廣被談論的 WAP——無線通訊，就是其一。過去上網得透過電腦，離開電腦一公尺以後網路對你就沒有意義，因為人的視力不可能到得了那麼遠，所以坐火車的時候可以看報紙，就是不能上網瀏覽資訊。未來如果無線通訊發展成功，坐火車跟在家上網一樣方便的時候，網路的價值就超越純粹商業的範疇，對人類求知以及資訊傳播具有劃時代的意義。

我自己覺得，我們在討論的這些東西才剛要開始發展。如果過去五年來談的願景都到最近才會陸續發生，那麼Time Warner跟AOL只是走在時代尖端罷了，這個趨勢是往而不返的。就傳播的角度來看，information service——資訊的傳播跟服務，是判別好壞的主要因素，假定有一個新媒體的傳播跟服務效能比原來還高的話，擋都擋不住。

我反倒認為，這是傳統媒體的機會。

當前很多人有機會利用網路，包括傳統媒體也有機會可以反撲傳統電子媒體。以前平面媒體多半被電視打得抬不起頭，但是你看Time Warner的前瞻度就不容小覷，旗下經營多種雜誌和報紙，一九九五年它就率先把平面內容放上網路，架設Pathfinder網站，完全掌握住網路傳播時代的趨勢。

張志偉：不過，Pathfinder網站後來還是宣告失敗了。

陳正然：不能說是失敗，從長遠的角度來講，我覺得是太早了，當然你就單一的Case來講是失敗沒錯。我做個比喻，一個球隊要精進球藝必須打練習賽，練習賽就是一定會輸，因為你得要找實力夠強的對手來自我訓練，不斷向上挑戰來累積自己的進步。但是日後這個球隊奪下冠軍的時候，沒有人會記得前面它輸得很慘的那一段時間。

進入趨勢是很重要的，所以CNN敢作這麼大的動作，讓一個網路公司合併它，當初如果沒有Puthinder，或許今天就沒有勇氣及智慧作這樣的決定。他們不愧是全球最大媒體集團，嗅覺非常敏銳，人家不敢投入cable的時候，它走在前面先行進場；人家不敢透過衛星來傳播新聞，它毫不瞻前顧後放手去做；現在還有人質疑網路到底是真是假時，它毅然決然讓一個網路公司合併——他們的專業真是備受敬佩。這絕不是兩個公司董事長一時hype（興起）突然做的決定，絕對是雙方團隊經過極為審慎、縝密評估後的結果。

我們來看看這個趨勢背後代表的意義。網路作為一個新時代的媒體，是已經確認了，做為下個世紀的媒體，對於傳統媒體的生存而言，是助力或阻力，完全在一念之間，看你怎麼用它。網路不可能取代傳統媒體，它與傳統媒體的關係也不是完全負面，或全然敵對的。對傳統媒體來講，這個是一個機會，Time Warner做了最好的示範，我們跟貝塔斯曼的合作也是如此，雅虎等公司必定會隨後跟進，因為這已是太趨勢。

雅虎成功的關鍵

張志偉：有人說一個成功的網站，必須具備下列全部或部分的特質。一、內容；二、到訪人數；三、網民停留時間；四、忠誠度；五、互動性。根據這五點來檢驗雅虎的表現，雅虎的成功不在話下，您認為呢？請剖析一下雅虎成功的關鍵。

陳正然：雅虎在這五方面的表現的確不容置疑；不過，這是他們成功的結果，不是成功的原因。這五點是企業成功的共通模型，拿來看其他公司一樣適用，我們也可以檢視一家經營良善的百貨公司，它因為販賣物品種類眾多、顧客逛街人次頻繁、一進百貨公司就出不來、只要想買東西都會到這裡來、彼此之間互動良好——同樣也符合這五點的描述。因此，這種說法是 ready answer（制式答案）。YAHOO 真正成功的是，它確認自己做的是 information agent 的工作，並且把這個概念推到極致。

一、貫徹「information agent」的價值

雅虎是「internet as media」（網路作為媒體）的創始者。網路其實不是什麼新的東西，五〇年代末期美國國防部就在做，七〇年代就有商業應用，銀行之間

的連線到現在都還是全世界最有價值的網路，只要 cable 一個 confirmation number 進入電腦，對方銀行就會接受這筆匯款，立即完成匯款的手續及動作。一天交易幾百萬筆，額度超過幾兆美金，網路並不是新的概念。

一九九三年伯納斯李（Tim Berners-Lee）公佈 World Wide Web，接著馬克·安德瑞森跟他的老師在伊利諾大學設計並公佈 mosaic0.9 版，就是我們現在所謂的瀏覽器。這兩個東西的出現讓網路從高科技落實到日常生活的層次，與實際生活開始有了密切結合，就像車子的自排功能，若沒有這項功能今天車子是不會那麼普及的。

以前上網一定要高科技，否則根本就不知道怎麼進去，雅虎九四年開始做目錄蒐集，九五年推出搜尋引擎，對苦於資訊太多的人類，有很大的幫助。在這個早已經資訊爆炸的時代，人們迫切需要 information agent（資訊代理人），由代理人來為我們篩選資訊，搜尋引擎確立了這項服務的價值。

把資訊全部擺在網路上，使用者只需鍵入關鍵字，許多相關資料就跟著立即出現，對資訊的提供者和使用者都有不少好處。理性想一想，每天的報紙不過生產三百則到五百則新聞，一份報紙也就那麼十五元；但是過去的新聞有多少？可以拿來運用的更是不計其數。因此老美毅然決定，在網路上看當天的報

紙不要錢，看過去的新聞反而要收費。因為把舊東西拿來賣叫增值服務，這是一種資訊時代的新媒體服務觀。

YAHOO 確立的就是這個重要的價值。當網民面對網路上龐大的資訊時，不可避免地會產生資訊焦慮，深怕資訊太多無法消化，而雅虎推出一個工具，讓使用者可以用最方便的方式找到資訊，接著才會衍生出其他加值的利用。所以報社以及亞馬遜網路書店都願意跟它合作，亞馬遜網路書店號稱有幾百萬本書，但若消費者完全無從查起，或是很難對它的資料類型和內容得到一個清楚的概念，那麼亞馬遜的書籍規模意義就大打折扣了。雅虎的搜尋引擎居中扮演重要的推手角色，這也就是 YAHOO 今天為什麼這麼值錢的原因。

II、把網路 service 推到極致

因此，雅虎成功的真正關鍵，在於它是一個完全以服務為導向的網站。YAHOO 把網路 as a medium 及 as a channel 的特質及衍生出的服務做到極致，充分運用資訊科技在資訊內容加值的優勢，將服務 online，透過資訊科技做增值。所謂的加值不光是指經濟的價值而已，還包括服務的價值增加。舉個例子來說，