

金錢文化 商業系列 4 Business

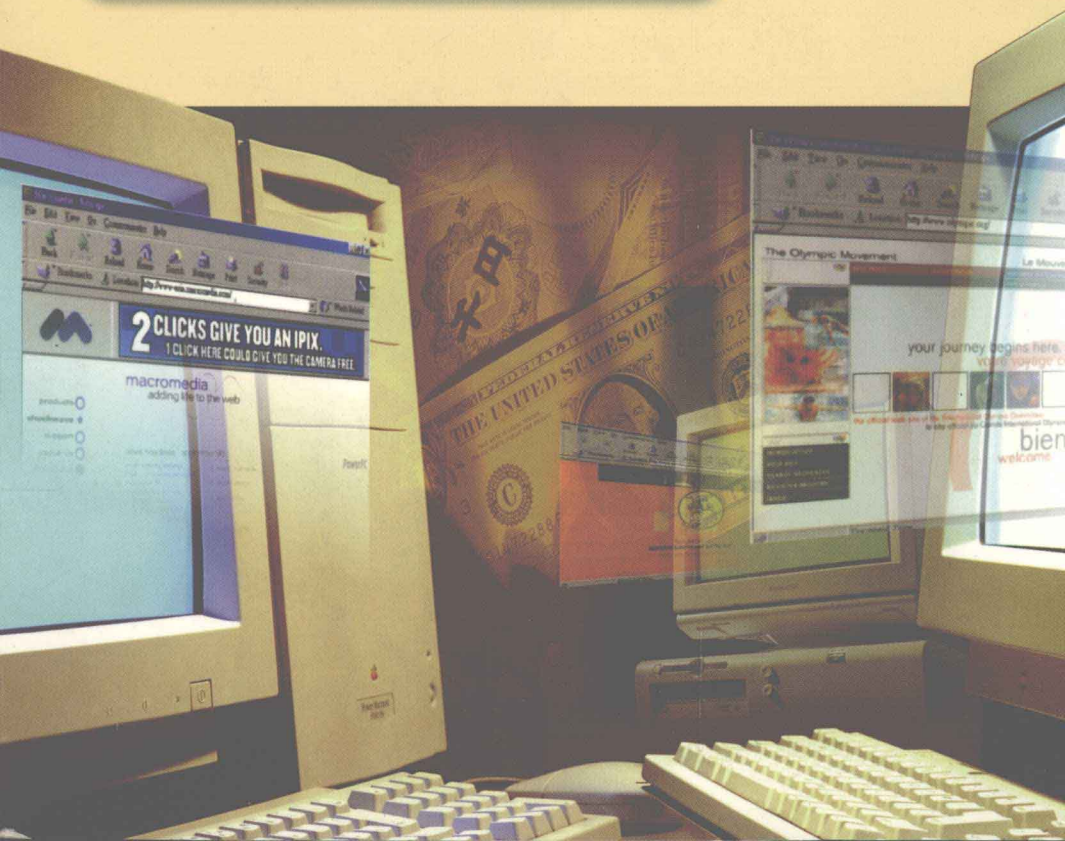
# 網路淘金

## Burn Rate

How I Survived the Gold Rush Year on the Internet

一本在網際網路淘金年代求生的故事  
看網際網路上叱吒風雲的各路英雄  
如何平地起山頭

邁可·伍爾夫 Michael Wolff 著 周萱 譯



Business 商業系列

# 網路淘金

BURN RATE

— How I Survived the Gold Rush  
Years On the Internet

著◆邁可·伍爾夫(Michael Wolff)

譯◆周 萱

網路淘金 / 邁可·伍爾夫(Michael Wolff)著;  
周萱譯. -- 一版. -- 臺北市:金錢文化,  
1998〔民87〕  
面; 公分. -- (Business商業系列; 4)  
譯自: Burn rate: how I survived the  
gold rush years on the Internet  
ISBN 957-792-189-2 (平裝)

1. 企業 - 網路應用 2. 成功法 3. 網際網路  
553.6 87015294

Business 商業系列004

## 網路淘金

### Burn-Rate

How I Survived the Gold Rush Years On the Internet

作 者 / 邁可·伍爾夫 (Michael Wolff)  
譯 者 / 周 萱  
發行人 / 孫懷德  
社 長 / 戴禮中  
出版總監 / 薛楨麗  
主 編 / 李佩玲  
責任編輯 / 尉遲佩文  
封面設計 / 黃聖文  
出 版 者 / 金錢文化企業股份有限公司  
地 址 / 台北市敦化北路102號12樓  
電 話 / 2713-5388  
郵政劃撥帳號 / 14697941 金錢文化企業股份有限公司  
核准登記證 / 局版台業字第6302號  
電腦排版 / 中克電腦排版企業有限公司  
總 經 銷 / 農學股份有限公司  
定 價 / 280 元  
出版日期 / 1998年12月5日  
出版刷次 / 一版二刷  
法律顧問 / 周憲文律師  
著作權所有, 不准翻印轉載  
ISBN:957-792-189-2

※本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤, 請寄回本公司更換。

(Copyright notice exactly as Proprietor's edition)

Chinese translation copyright (c) 1998 by Money Cultural Enterprise Co.,

Published by arrangement with Curtis Brown Ltd.

through Bardou-Chinese Media Agency

博達著作權代理有限公司 ALL RIGHTS RESERVED

## 來自國內、外的書評

網路代表世紀末的希望，有人一夕致富；也有人傾家蕩產。本書是一個網路淘金客的真實告白，所有對網路有夢想的人都該一讀。

——蕃薯藤數位科技總經理 陳正然

網路投資真的好賺錢嗎？且看美國人怎麼說！真實的故事更具震撼力。

——博客來網路書店總經理 張天立

「讀本書是一種愉快的經驗。邁可·伍爾夫證實即使網際網路上垃圾充斥，仍會產生優秀的文學作品。」

——北美暢銷小說《撒謊者的嘴臉》、《選舉熱》作者 邁可·劉易士 (Michael Lewis)

「本書值得一讀：以一個聰明、細心、有趣、機敏、清晰、坦白、爽快的過來人身分，揭發了新媒體公司的內幕——新媒體的「交易」。我還沒看到在描寫數位革命方面，比這本更誠實、更有趣的書。」

——「紐約客」專欄作家 寇特·安德生 (Kurt Andersen)

「我的天，多棒的一個故事！本書是一本叫人欲罷不能的書，我開了幾天的夜車把它讀完，還不時搖頭驚嘆。網際網路企業崛起的景象，真是緊張刺激。終於，我們對網際網路上狡詐的陰謀有了白紙黑字的記載。」

——《第一個兩千萬最難》作者保·布朗生 (Po Bronson)

# 目錄

## contents

來自國內、外的書評

推薦序 網路世紀築夢者的啓示錄

作者序 我所走過的網路發燒史

第一章 麗池酒店群英會

第二章 《有線》誕生，一棒敲醒我

第三章 董事會議——商業是這樣玩的

第四章 交易至上——爾虞我詐的藝術

第五章 網際網路終成明星產業

第六章 誰利用誰——必要之惡

第七章 祥和的假相——工作夥伴關係

第八章 二十一世紀的公司

第九章 我從網路產業退席

第十章 過去是未來的起點

姜豐年

323 297 255 201 171 127 77 55 33 11 9 7 5

Business 商業系列

# 網路淘金

BURN RATE

— How I Survived the Gold Rush  
Years On the Internet

著◆邁可·伍爾夫(Michael Wolff)

譯◆周 萱





# 目錄

## contents

來自國內、外的書評

推薦序 網路世紀築夢者的啓示錄

作者序 我所走過的網路發燒史

第一章 麗池酒店群英會

第二章 《有線》誕生，一棒敲醒我

第三章 董事會議——商業是這樣玩的

第四章 交易至上——爾虞我詐的藝術

第五章 網際網路終成明星產業

第六章 誰利用誰——必要之惡

第七章 祥和的假相——工作夥伴關係

第八章 二十一世紀的公司

第九章 我從網路產業退席

第十章 過去是未來的起點

姜豐年

323 297 255 201 171 127 77 55 33 11 9 7 5



## 來自國內、外的書評

網路代表世紀末的希望，有人一夕致富；也有人傾家蕩產。本書是一個網路淘金客的真實告白，所有對網路有夢想的人都該一讀。

——蕃薯藤數位科技總經理 陳正然

網路投資真的好賺錢嗎？且看美國人怎麼說！真實的故事更具震撼力。

——博客來網路書店總經理 張天立

「讀本書是一種愉快的經驗。邁可·伍爾夫證實即使網際網路上垃圾充斥，仍會產生優秀的文學作品。」

——北美暢銷小說《撒謊者的嘴臉》、《選舉熱》作者 邁可·劉易士(Michael Lewis)

「本書值得一讀：以一個聰明、細心、有趣、機敏、清晰、坦白、爽快的過來人身分，揭發了新媒体公司的內幕——新媒體的「交易」。我還沒看到在描寫數位革命方面，比這本更誠實、更有趣的書。」

——「紐約客」專欄作家 寇特·安德生(Kurt Andersen)

「我的天，多棒的一個故事！本書是一本叫人欲罷不能的書，我開了幾天的夜車把它讀完，還不時搖頭驚嘆。網際網路企業崛起的景象，真是緊張刺激。終於，我們對網際網路上狡詐的陰謀有了白紙黑字的記載。」

——《第一個兩千萬最難》作者保·布朗生 (Po Bronson)

〈推薦序〉

## 網路世紀築夢者的啓示錄

華淵 新浪網 (SINANET.COM) 總裁 姜豐年

如果《撒謊者的嘴臉》(Liar's Poker)是八〇年代商業文化的最佳寫照，那毫無疑問的，《網路淘金》這本書是九〇年代網際網路世代的代表作。自從一九九三年下半年開始，網際網路像瘟疫一般的蔓延至全球的每一個角落，且在網際網路中一個月的變化，就遠遠超過傳統媒體的一年，所以這個行業裡的人，非有一顆夠強的心臟，否則真是難以迎接這一波波猛烈襲來的新浪潮。

因為新浪網(Sinacnet.com)的總部正設在矽谷——這場網際網路角力的最大舞台，我有緣目睹也參與了這跨時代的鉅變，早在數月前就有機會讀到本書的英文原著，我非常欣喜終於有一本書能將網際網路這段發跡史，用如此傳神、深入又一針見血的方式，以故事性手法呈現出來，我非常佩服作者邁可·伍爾夫的勇氣，能毫無保留的與讀者分享他當年創辦《網路指南》(NetGuide)的心路歷程，並揭露之後爲了讓公司上市，而在人群中運籌帷幄、爾虞我詐的種種內幕，以及在一九九四年到一九九七年短短數年間，網路界大起大落的無常。作者最後的成敗並不是這本書的關鍵，有許多人將他們的夢想建築在這個虛擬國度上，又有多少人希望藉著網路公司上市成功而一夕致富，才是本書既真實、又詼諧的一面。當我和朋友聊起這些過往風雲，我們都覺得「在網路淘金時期的生

存法則」是此書的最佳寫照。

無論是網際網路工作者、網路族、創業投資家、投資銀行業都應該對這本書有相當濃厚的興趣，因為無個人從閱讀中，可以一窺目前叱吒風雲的網路天王，當年曾是以如比卑微平實的身段，跨入網路世紀築夢，這應該也會為許多對網路世界懷有夢想的創業者帶來許多啟示：無論是《有線》雜誌 (Wired) 傳奇式的成功，「時代華納」(Time Warner) 在網路上擴張他們的媒體版圖，或是「美國上線」(America Online) 變成網際網路的霸主，都可以在這裡找到第一手資料。

我很高興中文譯本能在這麼短的時間內在台灣出現，以美國網路發展領先其他國家一到二年而言，這本書很可能成為台灣網路業的預言書，以近期網路群雄並起的情況，除了華洲的新浪網 (sina.com.tw)、PC Home的Todo (todo.com.tw)、及奇摩網 (kimo.com.tw)，蕃薯藤也將加入戰局成為商業化網站，不知屆時像美國一般合併、購併、股票上市的風潮，是否也會吹到台灣來，大家拭目以待吧！

〈作者序〉

## 我所走過的網路發燒史

邁可·伍爾夫 [mwoolf@burnrate.com](mailto:mwoolf@burnrate.com)

我大半生從事新聞業，也喜歡涉獵不同的創業規劃，因此而讓我成為國際網路的先鋒，並得以深入這個日後必會改寫人類生活的產業。換句話說，我找到了一個絕佳的故事題材。

這個故事要從一家公司說起，這家公司在一九九〇年以三名員工起家，開始的時候叫做「邁可伍爾夫公司」，後來因投資者加入而改名為「伍爾夫新媒體公司」。公司的主要業務是為書籍、雜誌及電視媒體開發新點子。幾年下來，公司狀況相當令人滿意，也有盈餘。

自一九九四年起的兩年間，由於公司把業務範圍及對媒體的定義延伸到國際網路，公司的營收及人員也近乎呈二十倍成長。本來可觀的盈餘卻變成赤字連連而頓時引來了許多銀行、風險投資人、新聞界、競爭者、潛在收購者的注意。

國際網路自問世已來，已成為最具炒作行情的新興產業，產品所賣的無非就是美麗幻想，媒體報導就等於是商譽保證。現在我卻希望能寫一些「反媒體宣傳」——業者實際上說什麼、想什麼、又做什麼？

通常在商業界裡，一般人都必須尊重客戶的隱私權、受限於雙方保密協定，或為了未來商機而保

密。但這次，我可以完全不受這些限制。

過去我在經營企業、籌款、販賣「美麗幻想」的同時，我從未間斷寫稿的習慣。我參加一般會議、董事會、商業聚會，當其他人正忙著草擬待辦事項時，我則冷眼旁觀，記下種種內幕。

書中的故事發生在一九九四年到一九九七年網際網路的成長期間。尤其是在一九九六年的六個月裏，我穿梭於美國東西兩岸四處籌款洽商，以解救公司燃眉之急——公司每月的營收都入不敷出。

這個故事大都是在說我自己。由於我早在網際網路的初期就已介入，並隨著它成長，希望能夠有系統地告訴讀者網際網路如何於一夕之間形成，又如何迅速成為美國人生活舞臺的焦點。然而，你所看到的只是我對網際網路產業的個人觀點，我對其失誤及內容負完全責任。

我對回憶及記錄的內容儘量維持真貌。但是在這個故事發生時，我參加了好幾百場會議，疏失在所難免。原則上，我不更改故事裏重要人物的姓名及業界知名人士的大名；然而，對故事裡的一些配角或是產業中不太重要的人物，儘管他們的角色頗具啓發性及特殊意義，我會變更或姑隱其名。

然而，這畢竟是個故事。的確，我的記憶偶爾會誇張弱點，或簡化其前因後果，但不至於扭曲真相。做為一個生意人，我或許希望故事的結尾不是這樣；但是身為作家，我也不能再強求些什麼，故事就是這樣發生的……。



## 第一章 麗池酒店群英會

一九九六年八月

今天出席的人有個共同特點——他們都是搞「內容」的人才，而非科技人才。他們想要以觀念、想法和版面設計來吸引觀眾。他們想讓一般人，而不只是前衛人士或是科技人員，接受網際網路為生活的一部分。他們的觀點是：內容至上，內容才值得媒體不斷炒熱。

我勉為其難地參加在拉瓜那海灘麗池酒店所舉辦的資訊科技公司總裁會議。這個酒店在麗池連鎖店裏頭，算是最頂極的。我對我自己的渴望被垂青而獲得融資，感到惶恐。重要人物都在此現身了——其中有創投基金的委託人、企業策略投資基金的經理等等，他們是大權在握的平凡人。但如果他們相中我，我就可以高枕無憂了。

我憑什麼能雀屏中選呢？絕大多數總裁們也都一樣睡不好覺，都正面臨公司盈收下降、股價下跌、數週內資金用罄的困境。而我們是一群沒有進帳的產業領導者。

這裏的創業家，有些人儘管已經窮途末路，表面上還是保持一派神閒氣定的模樣。有些人在綠意盎然的走廊上圍堵創投公司老闆，竭盡所能地自我推銷，期望得到青睞，拿到資金。最終到底鹿死誰手呢？是死纏爛打的討厭鬼，還是秉氣凝神的酷哥？