

yahoo!——与众不同的酷！

yahoo!创始人杨致远和戴维的博士研究方向是自动控制软件，但他们发现这个方向发展机会并不多，几个公司已经形成了垄断。这时，出现了 mosaic 第一个 web 网浏览器，web 网给 internet 带来了极大的活力，他们为此制作了自己的主页，把自己感兴趣的东西放在上面。当时网页的主要内容包括杨的高尔夫分数，还有他们很喜爱的日本相扑运动资料。他们在 web 网上通宵达旦地游历，象许多上网的人一样杨和戴维各自收集自己喜欢的站点，并开始互相交换，先是每天交换，接着是几小时一交换，再接着随时都在交换，收集的站点资料越来越多，他们开发了一个数据库系统来管理资料，并把资料整理成方便的表格，将它命名成“杨和戴维的 www 网指南”，站点名单越来越长，他们将站点分类，很快每一类站点也太多了，他们又将类分成子类，yahoo!的雏形诞生了，核心就是按层次将站点分类，直到现在这一点也没有改变。

杨致远和戴维把指南的地址给了少数朋友，可不多久就有数以百计的人开始访问他们的指南，他们在设计指南时并没有想到给大学外的其他人使用。不过 jerry 的电脑属于斯坦福大学网络的公开部分，所以只要知道地址就可以访问。站点的访问者越来越多，他们开始扩充指南的功能，提高搜索效率，加上了最新站点，最酷站点等功能。每一点改进他们收到了大量鼓励的电子邮件，很多还提出了改进的建议，“如果没有这些数字化的掌声，如果封闭在实验室里，yahoo!是不会出现的。”

他们开始不断地增加各种服务来吸引更多的访问者，站点的名字改成了 yahoo!。yahoo 一词来源于 swift 的《格列佛游记》，指的是一种未开化，纯朴，平庸的生物，字典上的定义是「不拘小节而未经世故的人」，在他们看来这是在准备博士论文时那种豪放不羁的生活型态的完美写照。杨和戴维意指他们两个是 yahoo，internet 网上提倡的是谦逊，不过也有另外一种说法是 yahoo!是“另外一种非官方层次数据库”的英文字母缩写(yet another hierarchical officious oracle)。到 1994 年冬天，他们发现流量增长太快了，web 网进入了飞速发展期，netscape 正式成立，随着 yahoo!的流量的与日剧增和数字化的欢呼声越来越响，他们开始认真考虑将 yahoo!变成生意。

他们两个都没有任何商业上的经验，而且 yahoo!也缺乏明显的收入来源：向用户收费，他们会跑到其他地方去；向站点收费，他们绝对不会理睬；卖广告，这违背了 internet 网最

初的宗旨(自由, 非商业), 不过不管怎样, yahoo!的商业价值不容忽视, yahoo!每天要接待数以万计的访问者。

yahoo!也有很多竞争对手, 华盛顿大学的 webcrawler, 卡内基-梅隆大学的 Lycos, 还有一个收费站点 Infoseek 等, 这些站点都提供关键字站点索引, 这些索引由电脑程序或网虫快速搜索网上站点内容建立, 看起来比 yahoo!内容更全面, 但是 yahoo!的分类层次有自己的优点, 索引搜索方法的威力取决于搜索覆盖的范围, 这也正是它致命的弱点, 在 web 网上每个英文单词都出现过无数次, 不根据前后内容无法确定其真正意义, 所以搜索列出的大部分结果都没有意义, yahoo!的站点则不同, 是有层次组织, 最顶层有 14 大类:商业, 经济, 娱乐, 电脑科技等, 每大类下面有子类层, 如娱乐类有幽默, 笑话, 趣闻, 音乐等, 音乐下又分歌剧, 卡拉 ok, 流派, 机构等, 用户根据自己需要可以一直到最底层:真正有内容的站点, yahoo!覆盖的范围很广, 底层约有 40 万个独立站点, 每周还有上千个新站点加入, yahoo!的分类层次完全是由 jerry 和戴维而不是由电脑来完成, 这需要极大的工作量, 但其分类索引包含了杨和戴维的判断选择, 内容更准确有效, 这正是 yahoo!的精华所在, 其他的 web 索引站点提供的关键字查找只不过是电脑服务, yahoo!则是一个精心构造的 web 信息大厦。但也非 yahoo!一家提供只层次目录服务, 其他诸如网络星系, web 网虚拟库等, 不过由于没有任何收入来源, 很快大部分都消失了. 到 1994 年下半年, yahoo!成了层次目录服务的冠军。

在 1994 年秋天, yahoo!迎来第一个百万访问日, 意味着 yahoo!一天内有 10 万个访问者, 斯坦福大学提供的资源已不能维持 yahoo!的运转, marc and resson 在 netscape 给 yahoo!提供了 web 空间资源。

web 网的商机成熟, 媒体开始大肆报道 internet 现象, 风险投资基金也向 web 涌来, netscape 发布了第一个浏览器测试版, 并将浏览器上 internet 目录的按钮指向 yahoo!, 热线建立了第一个有广告的 web 站点, yahoo!是 web 网上最热的站点之一, 一大群投资者找上门来。

第一个是英国路透社, 路透社是世界上最大的新闻和金融服务商, 有 150 年的历史. 路透社负责市场的副总裁 john taysom 认识到“yahoo!事实上缩短了信息与人类的距离”, 他开始考虑将路透社的新闻业务加到 yahoo!上, 关于 yahoo!的发展 jerry 经过几个月的思考, 最后认识到“yahoo!不仅仅是 web 网目录服务商, 而是一种新媒体”, yahoo!和路透社成了朋友, yahoo!的竞争对手认识到这一点则要落后近半年。路透社希望将新闻有偿提供给 yahoo!, 而 yahoo 还没有任何收入, jerry 意识到他们需要商业方面的帮助, 至少得有一个企业发展计划书, 计划书完成后, 拿着它 jerry 和 dave 开始不停地拜访风险投资者. 终于他们找到了 sequoia 投资公司。sequoia 是硅谷声名最显赫的风险投资基金, sequoia 投资过数百家高科技公司, 包括: 苹果电脑、开创游戏机工业的阿达利, 最有名的数据库公司

oracle, 网络硬件巨人 cisco jerry 将他们的模式总结为“在 web 网上提供免费服务”。sequoia 的合伙人 mike moritz 也认识到 yahoo! 是一种新兴媒体, 有巨大的商业机会。最后在 1995 年 4 月合作确定了, sequoia 对 yahoo! 估价为 400 万美金。

有了资金, yahoo! 正式开始运转. jerry 和戴维雇用了第一批工程师。他们认识到要想把 yahoo! 发展壮大, 管理人才不可缺少, 经过几个月的努力, 请来了 tim koogler 担任首席执行官, tim 毕业于斯坦福大学电子工程系, 曾担任 motorola 加拿大公司总经理。自此, 戴维继续掌管技术队伍, 而 jerry 将工作重点放在企业发展战略和公共关系上。tim 上任后得第一项任务是公司要创收, 每一个页面上都有了旗帜(banner)广告, 目录服务和搜索引擎的竞争愈加激烈, 美国在线购买了 webcrawler, microsoft 和 netscape 也加入进来。

提供路透社的新闻服务是 yahoo! 发展的重要战略。原来 yahoo! 只是提供其他站点的内容索引, 现在则直接在自己的站点上提供服务内容, 广告收入来源扩大了, 广告版面是按页计算的。逐渐的, 又于 11 月开辟了天气预报, 96 年春天开始增加股票证券信息, 在夏天和秋天更是开展了一连串的新服务项目, yahoo! 进入了用户的日常生活, yahoo! 成功地重新定位自己: 不再是通往 web 网的大门, 而是各种信息服务的综合体。

yahoo! 的“在 web 网上提供免费服务”的宗旨证明是正确的, web 网上评价一个站点的商业价值在于流量, 流量越多增长的流量也越多。yahoo! 在这一点上十分成功, 初次访问 yahoo! 的用户会发现查找有用信息很方便实用, 他们就会回头再来, 稳定的客户群是流量的保证, yahoo! 有上百万的稳定用户, 这提供了一个非常好的场所来提供信息服务, 越多的服务流量就越大。“这是一个正反馈, 我们提供的信息越多, 就有越多的用户, 用户越多, 广告客户就越多, 我们的信息就更多。”杨总结道。1999 年 3 月, Yahoo! 网站的交通流量达到每天 2 亿 500 万页次, 全球分网扩增至 18 个。

Yahoo 在处理查询者和 Webmaster 之间的交互关系的问题上是如何做的呢? 对于导航台来说, 数据库中储存的网址信息越丰富、越准确, 越能为查询者提供更高质量的服务, 而高质量的服务是维持高访问率的关键。为此, Yahoo 不惜使用成本很高的手工作业来严格审查 Webmaster 们提交的网址信息, 以确保网址信息的质量和所属类别标引的正确。立足于这样的网站定位思路, Yahoo 在保持与查询者良好的互动关系的基础上, 成功地建立起与 Webmaster 之间的互动关系: 用查询者造成的高访问量牵制住 Webmaster, 成功地营造出卖方市场的氛围。虽然 Yahoo 也非常需要 Webmaster 们踊跃提交网址信息, 但是却不怕得罪网址信息不符合要求的 Webmaster, 为自己在查询者和 Webmaster 之间营造出良性循环的交互环境。由此可以得出: 交互运作机制的设计是否巧妙, 是否立得住, 是设计网站经营的利润点时要抓住的一个重要环节。

到 1995 年 8 月, yahoo!的转型改造基本完成, 随着业务的扩展资本的扩充也到了必要的时候, 实际上 yahoo!开始登广告后就有盈利了, 但需要更大的资金注入来争取更大的发展, yahoo!开始计划第二轮融资, jerry 和管理层要求公司估价为四千万美金, 投资者没有任何犹豫就同意了, 杨后悔的说: “我们可以要得更高”, 这一次的投资者是日本软银公司。

软银公司 1981 年由日本的韩裔孙正义创立, 是日本最大的软件营销商, 占有日本软件市场 50%的份额, 刚刚斥资 21 亿美金收购了 ziff-davis 公司, 成为世界上最大的计算机出版商。杨致远对软银的投资十分满意, 一, yahoo!正和 zd 商谈合作出版杂志, 二, 日本的上网人数正在剧增, 建立日本 yahoo!正是绝好时机, 杨一直认为 yahoo!是一种媒体, 是一种文化, 他相信只有本地化的 yahoo!才能成功。软银购买了 5%的股份, 两家公司很快宣布将合作成立日本 yahoo!, 不久, zd 出版的 yahoo!网上生活杂志出现了。

yahoo!的第二轮融资带来了新的发展, 公司聘用了一批有经验的管理人。十二月 netscape 宣布将他的浏览器上 internet 目录的按钮连接站点指向了 excite, 原来这个按钮是指向 yahoo!的, 根据计算 yahoo!有 20%的流量来自于此, 到一月份 yahoo!仍然是 web 最大的站点, 虽然流量下降了 10%. 脱离了对 netscape 的依赖, yahoo!继续迅猛发展。

到 1996 年, yahoo!考虑公司股票公开上市, netscape 的成功上市证明了 internet 高科技公司对投资大众来说具有多么大的吸引力。在上市计划前孙正义提出需要更多的 yahoo!股份, 他希望成为一个合伙人, 这个界限是 30%的股份, “这就象要送掉自己的孩子, 没人信我, 但就是这种感觉”杨回忆道。但杨和戴维还是接受了, 因为他们知道孙是 yahoo!通向日本的领路人, 还有 ziff-davis 的影响力, 结果三家平分达成交易, 最后的股份分配是软银占 37%, sequioa 占 17%, jerry 和戴维各占 15%, 为此软银支付 6000 万美金。

1996 年 4 月 12 日 yahoo!成功上市, 上市价是每股 13 美元, 开盘就报 24.5 元, 最高达到 43 元, 当天的收盘价是 33 元, yahoo!的市值达到八亿五千万美金, 是一年前 sequioa 估价的 200 倍, 这一天, 杨和戴维的身价都超过了一亿美金。

此后虽然 yahoo!的股价有所回落, 但相比竞争者 yahoo!仍然是最耀眼的明星, 到 96 年夏季公司贸易额已达到预计 98 年收入的 8 倍, 他的竞争者只有一到两倍, 华尔街的分析家将这归结于 yahoo!的品牌效应, 例如 ziff davis 将网上生活杂志加上 yahoo!的名字后, 当月销量翻了一倍。yahoo!的管理层也认识到 internet 市场的成功并不只取决于流量, 而是决定于品牌。“yahoo!非常酷, 它不是一个技术公司, 而是一种品牌, 一种文化, 这使 yahoo!与众不同的酷。” 分析家评论道. yahoo!酷主要是因为 jerry 和戴维酷, 他们白手起家成为亿万富翁的传奇是无数传媒的焦点, yahoo!是按他们的意愿建立的: 独立, 年轻, 富有创造力, 还有谦逊。

yahoo!在各种传统媒体上大力宣传，它是做电视广告的第一家 internet 公司。“do you yahoo!” 的广告语由可与耐克的 “just do it!” 媲美，广告语加到了所有 yahoo! 的广告上，市场策划的目标是使 yahoo! 成为流行文化的品牌，而不仅仅在网上，要让一半的美国人知道 yahoo! 的名字。针对潜在上网用户 yahoo! 在电台，电视台，杂志，报纸，各种印刷品上做了大量宣传，同时花巨资在 microsoft 和 netscape 的浏览器上加上 yahoo! 的连接按钮，在数以万计的站点上都有 yahoo! 的连接，人们无论上网与否，都可以看到 yahoo! 醒目的标志。

yahoo! 的市场策划非常成功，不过 yahoo! 真正的实力来自于 yahoo! 的分类层次。yahoo! 由一支超过 50 人的队伍来完成原来 jerry 和戴维两个人的工作。每人每周要浏览请求加入的上千个站点，将它们分类安放到合适的层次，yahoo! 对站点的选择不带任何政治和道德观点。使用人工来进行站点分类是一项极大的工程，这 50 人的队伍是 yahoo! 极大的财富，他们非常年轻全部受过大学教育，yahoo! 向其他媒体提供的各类站点素材都来自他们耐心细致的工作，这使得 yahoo! 的内容非常准确，精细，竞争对手很难作到这一点。别的站点大都采用算法来搜索，用算法搜索站点在内容准确性上和人工浏览上无法相比，他们的分层只有两到三层，而 yahoo! 通常的都有十几层，各类站点有近百万个，而且还在高速增长，yahoo! 提供的详细分类索引能帮助用户迅速找到相关的站点，这就是 yahoo! 流量一直居高不下的原因。

1995 年 yahoo! 的日平均访问量是 300 万页，96 年秋天超过了 1000 万，97 年底达到了 6500 万，而且每一页的内容可以说用户都看了，因为信息是他们主动选择的，这正是和传统媒体不同的方式，也是未来媒体的主要特征：用户主动地选择信息，而不是被动的接受。还有一点不同对广告商有极大的吸引力——yahoo! 可以通过用户获取信息的方式准确的定位用户。现在美国最有影响力的新闻杂志是《时代周刊》，它的发行量有 400 万份，年增长率为 2%。按照 yahoo! 惊人的发展速度，几年后，yahoo! 很有可能成为世界上最有影响力的媒体。

my yahoo! 是一项创新设计，给长期 yahoo! 用户提供方便的服务，用户选择个人感兴趣的信息内容，如个人购买的股票信息，最新体育比赛消息，某类新闻，my yahoo! 将它们全部组织在一起，不用用户在四处查找，给用户极大方便。当然 yahoo! 从中可以更加了解了用户的爱好兴趣，针对用户背景的标题广告定位更加精确有效，一个明显的好处是可以提高 my yahoo! 广告的价格。

第一个海外公司日本 yahoo! 成立于 1996 年四月，紧接着法国，德国，加拿大，英国，韩国等也相继成立 yahoo! 分公司，所有分公司使用本地语言，他们采用同一种分类层次，大部分分公司都是 yahoo! 和当地企业合作成立的。yahoo! 在全美各大城市开设了一系列分公司，1996 年六月旧金山是第一家，紧接着纽约，芝加哥，华盛顿，波士顿等，各地分公司主要提供各类当地信息如交通，职业招聘，体育，消遣信息等。

yahoo!系列提供了各种新的服务项目，电话黄页和指示图就是其中之一，用户可在yahoo!上查到美国任何一家公司电话和地址，还有公司地址路线图。电话黄页全美一年销售额是100亿美金，可以预计未来这个项目收益会是可观的。yahoo!系列最有意义的项目是分类广告，分类广告包括房产信息，汽车，招聘和个人信息，yahoo!分类广告的收益将十分可观，旧金山公司开办四个月后就吸引了450家广告客户，这几乎是旧金山新闻报的全部广告客户。分类广告可以由图象，声音，影象，用户还可以根据自己需要如价格在什么范围，什么型号准确得到想要的信息。yahoo!和visa在97年合作开设网上商场，取得了非常好的成绩，yahoo!1997年的利润是6741万美金，比96年增长了242%。

杨认为对未来发展很难预测但他相信internet仍然会飞速发展，他相信：“yahoo!未来十年仍然会在最前沿，问题只是会有多大的成功。我喜欢我现在的工作，最令我激动的是能将传统世界融入新媒体，戴维和我还有netscape的marc等是第一批这么做的人，不过我们做得更多，yahoo!是一个消费品牌，我们的成功与否完全取决与消费者。经营yahoo!的感觉好象被人从直升飞机上扔下，是第一个在山上滑雪的人，不知道哪儿有树，哪儿是悬崖，也好像在月球上登陆，总之非常令人激动的感觉，而且很安全。因为我不失去任何东西，我是白手起家，即使我又两手空空，我也不在乎。因为我度过了美妙的时光，我有一支极好的队伍至今没有任何人离开yahoo!”

杨将他的成功主要归结于生逢其时，另外就是处在市场的前沿，找到合适的合作伙伴“我从来没有想到戴维和我的业余爱好会成为生意，如果奉献的精神就没有现在的yahoo!，我能给其他人的建议就是‘不要放弃梦想 don't follow your dreams’”。