

雅虎 (Yahoo): 新世纪的媒介骄子

对巨额无形资产的确认是风险投资最显著的特点之一。Yahoo! 尚未营业，没有销售收入，没有利润，但风险投资公司已确认他们拥有 400 万美元的资产了。公司成立刚刚一年，两位创业者就从穷学生一跃变成令世人瞩目的亿万富豪了。

从 1997 年至今，一个以紫黄两色为幸运色的纯网际公司在美国科技股排行榜上力挫群雄，以 900% 的年增长率的优秀业绩揭开了“科技股世纪末狂潮”的序幕：

著名经济杂志《纽约观察者》资源专栏作家克里斯托弗·释伦将该公司评为“网际精英索引”的第一名；

公司内部的会议室被冠以各种稀奇古怪的名字：“鲜血”、“冰雹”、“浓雾”、“蝗灾”、“沸水”等，圣经中的人间苦难被一个不落地罗列出来；

一群平均年龄在 25 岁左右的年轻人聚在会议室里打弹子，广播声嘶力竭地咆哮着北欧的“死亡摇滚”；

创始人之一，一位台湾移民，29 岁，戴一块 5 美元的手表，正在聆听广告部主管一个价值 400 万美元的计划书报告；

另一位创始人，一位土生土长的美国人，32 岁，穿着皱巴巴的牛仔裤和印有司标的 T 恤衫，在走廊的自动售货机前站了很久，希望能找到几个硬币买罐可乐，但却失败了。值得一提的是，此人光着两只脚，而且据说他从来都是这样；

这个公司目前市值 53 亿美元；

这个公司就是雅虎 (Yahoo!)。

上过互联网的人，没有不知道雅虎的。雅虎不仅是互联网上一个著名站点，而且它的存在还改变了美国人的网上生活方式。现在雅虎已成为世界上最有名气的品牌之一，无形资产至少价值几十亿美元。拥有雅虎这一品牌的雅虎公司也成为全球信息产业新崛起的一颗最耀眼的明星。

像计算机时代的许多公司一样，雅虎开始于一个后来被证明是好的想法，这个想法先是变成了一个爱好，后来才变成了创业者全力以赴开拓的事业。然而，这一切都离不开风险投

资。也正是风险投资，造就了雅虎的辉煌；也正是风险投资，成全了创业者的梦想；也正是风险投资，实现了创业者个人财富以近乎“光速”在积累。

1. “天使投资”与雅虎的成长

美国网络企业的发展壮大，离不开“风险投资”，股票上市公开发行创造了“财富神话”，雅虎（Yahoo!）、美国在线（AOL）、亚马逊网上书店（Amazon）等网络公司的成功上市，使企业家们的创业梦想一夜成真。

美国网络股票涨疯了，这超出一般人的理解范围。网络股价格的急速飙升是“财富来源于创造”的“新经济”理论的明证，还是“非理性市场表现”吹出的特大泡沫，目前还未有定论。人们目前所能看到的是网络股上市所形成的热潮，股价持续飞升，即使稍有回落又马上掉头上扬。这种“市场氛围”无形中降低了股票公开发行的风险，增加了“风险投资”人的回报。在“网络股必赚”的市场信心支撑下，许多风险投资新手也跃跃欲试，他们当中有不少曾经就是网络企业的创始人。看到风险投资在 1995—1997 年的平均回报率达 41.2%，和过去 20 年的平均回报率 15.4%相比，难怪他们要卷起袖子，加入到“赚钱交响曲”中了。

当时，Netscape 发布了其第一版浏览器的测试版；第一个发布广告的 Web 站点也已经出现；大众传媒开始大量报道因特网现象；风险投资基金也闻风而来，涌向 Web 站点。

雅虎的方便快捷吸引了太多的人，继续使用一个学生的网页来实现这么大的通讯量是不可能的。雅虎的软件和硬件都需要升级，而这已经不是两个在校的学生能完成的任务了。于是，他们找到学校方面，打听是否能把自己的这套检索软件送给学校，由学校来升级和经营。如果学校实在不肯经营的话，他们就只好“另寻低就”，去找别的机构了。反正事已至此，对于两个学生来说已经是无能为力了。

现在看来，这一切对于学校来说简直是“天上掉馅饼”的大好事。可是在当时的情况下，却很难断定雅虎的发展前途。而要维护这样一个通讯量巨大的网站，人力、物力的投入都会很大。斯坦福大学作为一个教育机构虽然历来很重视技术发明，但三思而后行，没有接纳他们，这也是可以理解的。当后来“网络思想咖啡屋”采访杨致远的时候，问他：现在雅虎发展成这么大的规模，斯坦福大学是否很后悔？杨致远很客观地回答：“当时的雅虎还不像现在这样是一项明星的技术。对于学校来说，要维护这套检索器是很困难的。在那时，很难看出雅虎能盈利，而如果只是为大家提供一种服务的话，对于学校来说又太贵了。”

然而，这无论如何应该说是斯坦福大学的一个失误。事实上，当时的雅虎究竟是不是一

项技术并不重要，真正重要的是雅虎选择了一个正确的方向。如果选题的方向不正确，即使技术手段再高明，也只会“差之毫厘，谬以千里”。不管是对于技术开发来说，还是对于商业拓展来说，应该把用户的需要当作自己的第一目标，当作首选的发展方向。

也正是在这个时代，“互联购物网”（ISN）创始人之一的兰迪·亚当斯正在夏威夷度假，得知此消息后，立即给杨致远发了一封电子邮件，答应把雅虎放在他们的主机上。

即使雅虎有了落脚之地，杨致远和大卫也没有想过要赚钱、发大财。当然，他们心里很清楚，已经不能像学生那样当作业余爱好来打理雅虎，而需要认真经营了。既然要经营的话，就不能像过去那样没有固定的收入。因为，经营一样东西，肯定需要有钱来雇人，要给雇员发工资。因此，仅仅有人答应出地方来放自己的网站是不够的，还需要找到钱来经营。

对他们来说，真正下这样的决心来经营一个网站并不是一件容易的事。当时他们还没有得到博士学位，如果要搞经营，就不可能继续读学位。况且，杨致远的家里也不理解为什么要放弃学位来做这种没有把握的事。但是，机会总是对具有洞见的人情有独钟。就像微软公司的老板当年放弃学位创建公司一样，这样的机会很可能是千载难逢的。如果真的等到读完了学位，这样的机会早就不再是机会了。

杨致远和大卫从 1995 年的 3 月份开始考虑雅虎的经营计划，打算真正把雅虎作为一个公司来经营。也正是在这个时候，根据他们自己的统计，每天已经有 200 万人次访问雅虎，这本身已经是一个不小的资源。何况，用杨致远的话说，他们早已知道互联网可以有广告收入。比如，“热线”（Hotwired）从 1994 年 10 月就开始收广告费了。这当然还需要有经营方面的知识，幸好美国的教育制度比较灵活，他们二人在斯坦福大学都学过经营管理的课程，而这些知识用来经营雅虎这个刚起家的公司已经足够了。

此时，单凭两个学生的力量是不够的，杨致远意识到他们需要商业方面的帮助，正巧他有一个老同学正在哈佛大学攻读商业管理，帮着写了一份 5 页的计划书。拿着这份计划书，杨致远和大卫开始不停地访问风险投资家和风险投资公司。奔波之后每天还要继续分类站点的整理工作，累了只能轮流睡在电脑房，每天的睡眠不足 4 小时。在被难以想象的工作强度压得几乎崩溃时，功夫不负有心人，终于他们找到了 Sequoia（红杉）投资公司。Sequoia 是美国硅谷名声最显赫的风险投资基金，在过去的 25 年中，它投资过数百家高科技企业，其中包括掀起个人电脑革命的苹果公司，开创游戏机工业的阿塔里（Atari），最有名的数据库公司 Oracle，网络硬件巨子 Cisco。网络传奇 Yahoo！则可堪称为杰作。

这些公司变成了家喻户晓的名称，变成了硅谷的缩影。Sequoia 投资的公司有 100 余家经过了公开上市，许多没有经过公开上市的企业也实现了成功的销售。当 Sequoia 的合伙人麦克·莫利茨第一次造访雅虎的“拖车”工作室时，“杨致远和费洛正坐在狭小的房间里，服

务器不停地散发热量，电话应答机每隔一分钟响一次，地板上散放着比萨饼盒，到处乱扔着脏衣服。”令莫利茨先生大惑不解的不仅是他们的不修边幅，还有雅虎的发展模式，杨致远把它总结为“在 Web 上提供免费的服务”。而风险投资基金还没有先例投资于免费的服务或产品。

一向严谨细致的麦克凭着敏锐的商业嗅觉很快便认识到雅虎的商业价值。作为一种新兴的媒体，雅虎蕴含着巨大的商业契机。当时登陆雅虎的网上冲浪者已逾百万。“任何拥有大量忠实追随者的事物总是有价值的。”杨致远和麦克都坚信这一点。

与此同时，其他投资家包括 MCI、Microsoft、Netscape 等也找到了雅虎。美国在线 (AOL) 则想收购雅虎，他们提出：如果雅虎同意被收购，创业者很快就会变成百万富翁，如果不同意，则 AOL 威胁说，雅虎就必须面对和 AOL 的正面交锋。确实，AOL 有足够的实力建立自己的“雅虎”；而且他们也有足够实力购买雅虎的一个“竞争对手”。

Netscape 也提出了自己的建议：股票互换，而且 Netscape 的股票即将上市，比起 AOL 的股票价值也更高。然而杨致远和大卫拒绝了 AOL 和 Netscape，因为他们要开创属于自己的事业。

1995 年 4 月，Sequoia 对雅虎的估价为 400 万美元。（其实这个估计过分保守）。Sequoia 公司给杨致远 24 小时考虑是否接受 100 万美元的合作建议。“我差点不能忍受他俩的优柔寡断”，Sequoia 公司重要合伙人迈克尔·莫兹拉声称，当我们要求他们在 10 点钟前给予答复时，这两个家伙居然说他们从来都没有在 10 点钟前起床过，中午再说吧。其实，他们只不过想多点时间好好合计一下。掘到了这第一桶金子，两人心中更大的冒险便开始了。

在 Sequoia 和雅虎之间有两种合作方式，一是将 400 万美元作为一个公司的总资产，雅虎以原始价格出让部分股权或者说 Sequoia 以原始价格购买部分股权；二是将 400 万美元作为公司总资产的一部分，为创业者杨致远和大卫所有，Sequoia 向公司注入现金，注入的现金数加上原先评估的 400 万美元，合计的资金额为公司的资产。不论雅虎和 Sequoia 之间采用哪一种合作方式，各自的股权比例是多少，都已经不是本文所关心的内容了，因为雅虎毕竟有了自己的第一笔正式的运作资金。

这里应注意的是：此时，雅虎尚未营业，没有销售收入，没有利润，但两位创业者已经有了 400 万美元的资产，对巨额无形资产的确认是风险投资最显著的特点之一。

有了资金，雅虎正式开始按公司的方式运转。杨致远和大卫雇用了一批工程师，负责分类整理工作。与此同时他们认识到，要想把雅虎发展壮大，管理人才不可缺少。经过几个月的努力，他们请来了 Tim Koogle 担任首席执行官。Tim 也毕业于斯坦福大学电子工程系，

曾担任摩托罗拉加拿大公司总经理，杨致远和大卫很高兴能将管理工作交给 Tim，大卫继续掌管技术队伍，而杨致远将工作重点放在企业发展战略和公共关系上。

Tim 上任后的首要任务就是创收，每一个页面上都有了旗帜（Banner）广告。Netscape 的成功上市已经表明：谁赢得了 Internet，谁就是大赢家。目录服务和搜索引擎的竞争愈演愈烈，原来雅虎只是提供其他站点的内容索引，现在直接在自己的站点上提供服务内容，这样就扩大了广告收入的来源，因为广告版面是按页计算的。新闻服务是第一步，11 月雅虎开辟了天气预报，1996 年春天有了股票证券信息……通过不断增加服务项目，雅虎进入了用户的日常生活，并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。

Web 网上评价一个站点的商业价值在于访问流量大小，雅虎在这一点十分成功。它的方便实用使雅虎的几乎所有用户都成了固定客户。为了进一步扩大稳定的访问流量，雅虎不断开发提供新的服务内容，更多的服务必将带来更大的流量。更大的流量要求更完美的服务，雅虎由此而进入了一个高速良性发展的时期。

2. 信息扫描，检索天下

人们曾把“秀才不出门，便知天下事”当作不切实际的笑话，但在网络时代，你可以是不出户而周游世界……

在美国加利福尼亚的一条高速公路旁，有一片低矮而不起眼的建筑物，这里拥挤不堪，没有一点大公司的气派。这里就是雅虎所在地。杨致远说：“这里是 Internet 最拥挤的节点之一，每天有 100 万人探访这个地址。”

雅虎是一个寻找软件，帮助用户在交互网络上寻找各类信息的“站”。它的名字来自英国 19 世纪作家斯威夫特的小说《格列佛游记》。在小说中，斯威夫特描写了一种宇宙间最理想的动物种类，它们的名字就叫 Yahoo!。作者描写的这种理想动物具备了人类能够想象到的任何一种优点，而且它们的体形类似跑得很快的马。

根据这个软件创建者的另一种说法，Yahoo 这 5 个字母同时又是“Yet Another Hierarchically Organized Oracle”的缩写，意即：另一种分层体系组织表。这个说法显得很技术，但没有第一种说法那么动人。

Yahoo! 的中文译名是“雅虎”，好一只温文尔雅的老虎！

雅虎还有很多奇特之处。Yahoo! 在英语里有两个意思：一是欢呼高兴的声音，二是没有水平的人。世界各地叫什么电脑公司、网络公司、信息公司的多如牛毛，两个初出道的年轻人偏偏为自己的公司取了个“没水平的公司”的怪名字。雅虎公司发迹后，信息产业界的一些企业亦步亦趋地加以效仿，把自己的产品、网站取名为 Voodoo、Sohoo 之类的名字。走进雅虎公司总部，你还会发现许多新鲜事儿：大厅墙壁上挂满了只有小朋友才会感兴趣的壁画；秘书们不吹头发不涂口红，一身打工服装；两位老总也是身着普通的衬衫或汗衫、牛仔裤，按传统的观念看，实在很难把这些现象与收入上亿美元的大公司联系起来。雅虎公司在经营雅虎品牌的同时，好像也在经营着年轻和活力。

雅虎的站点是一个分类的层次组织，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，音乐又可分歌剧、卡拉 OK、流派、机构等，用户根据自己的需要可以一直检索到最底层。这才是真正有内容的站点。雅虎覆盖的范围很广，底层约有 40 万个独立站点，每周还有上千个新站点加入。雅虎的分类层次完全是由杨致远和大卫手工完成的，而不是由电脑完成，这需要极大的工作量，但因其分类索引适合了杨致远和大卫的判断选择，因而内容更加准确有效，这也正是雅虎的精华所在。其他的 Web 索引站点提供的关键字查找只不过是电脑服务，雅虎则是一个精心构造的 Web 信息大厦。

检索站点是用户寻找 Internet 网上信息最直接和最方便的途径，随着 Internet 的迅猛发展，检索站点的导航作用越发重要，已成为当今网上最流行站点之一，用户的频繁访问也使要求登广告的客户纷至沓来。

据 1997 年 1 月底“电子广告与市场报告 (Electronic Advertising & Marketplace)”统计，1996 年 Internet 网络广告总值已高达 17150 万美元，比 1995 年 6350 万美元高 2 倍多，目前广告收入主要分布在几个著名资源索引服务公司，排名为 Yahoo! (1900 万美元)、Infoseek (1410 万美元)、Excite (1350 万美元)。

作为第一家实际开创 Internet 检索市场的公司，雅虎现有资料量已达 16000 项目录，30 万个网址。目前，它赢得了风险投资家的支持，机构完善，计划明确，预备成为这一市场的大哥大。每天大约有 1000 万人次访问雅虎的网页，当这些用户在键盘上敲下了 Yahoo 这 5 个字母时，雅虎这个名称就在他们的脑海中留下了印象，雅虎也顺理成章成了世界上最有知名度的品牌之一。雅虎公司对进入它网页查询信息的用户提供免费服务，每天约 1000 万人次的访问使雅虎网页成为一个具有影响力的全球性的信息发布中心，正因为雅虎公司在网络信息传播上具有如此地位，使得大量的客户争先恐后要求在雅虎网页上做广告。由于雅虎以分类检索著称，杨致远采用了一种收益显著的策略，将广告出钱多的客户在其有关类别上的排序提到前面，以造成在用户心理上先入为主的印象。从而取得了良好的广告宣传效果。

雅虎每天接到 300 份申请，申请者无一例外地要求把自己新建立的网址列入该公司的名录中，因为雅虎的网络用户名录之于入网者，就好像电话号码簿对于打电话的人一样重要。杨常常接受邀请给外界做报告，他关于网络的美妙描述使那些中小企业主听得张大了嘴，再也合不拢。《人物》和《滚石》杂志上都刊登了对他的专访，同时，杨的腰包也日渐突出，正在迅速成为 Internet 新造就的百万富翁当中的一员。这种情形对杨致远和费洛来说真有点天方夜谭的味道，就好像他们在一块草地上摆了一个卖饮料的小摊，一年后却发现自己已被摩天大楼所包围。他们的好运气来自于他们预先占据的好位置，在 Internet 年到来之际，这种位置的好处实在说不完。

雅虎公司的股票于 1996 年 4 月 12 日在美国上市，上市第一天，开盘每股价位定在 13 美元，最高一度被推到每股 43 美元，最后以每股 33 美元收盘，当天公司的股票市场价值高达 8.48 亿美元。当时杨致远和大卫各自拥有 500 万股雅虎股票，两人一年之内便由穷学生一跃为亿万富翁，谱写了美国又一篇新的致富传奇。杨致远更已成为继苹果公司的乔布斯、微软公司的盖茨之后的美国信息产业第三代顶级偶像人物。

雅虎公司的巨大成功多少有些出人意料，因为雅虎公司从严格意义上讲从未独立开发出任何新的软件和硬件产品，这与信息产业的 IBM、惠普公司、微软公司、英特尔公司及网景公司等巨头的成功之道都不相同。为什么雅虎公司能够依靠一个小得不能再小的软件取得如此大的成就呢？这不能不引起人们的思考，其实雅虎成功的关键在于杨致远对信息时代特征的远见卓识的洞察力。在信息时代，知识、信息已经开始取代资本的地位成为最重要最稀缺的资源，知识可以创造财富，知识和信息的重组能产生巨大的经济效益。杨致远正因为对此有清楚的超前认识，所以他才能和费洛一起凭借自身拥有的知识和智力资源，比别人抢先一步进入回报率最高的信息增值服务领域，并通过为用户提供方便、快捷的优质检索服务获得了巨大的发展。雅虎公司拥有知识、智力资源和品牌资源这两种信息时代最重要的资源后，很自然地能够获得极其丰厚的利润回报，成为信息产业界又一传奇企业。

3. 自古英雄出少年，今日英雄出网络

雅虎有两个创始人，一个是大卫·费洛另一个是杨致远。杨致远 1968 年出生，并在台湾渡过了他的童年时光，他的母亲是讲授英语和戏剧的教授。在杨致远两岁时他的父亲去世以后，一直是他的母亲抚养和教育着他和他的弟弟。杨致远有一个姨母生活在美国，10 岁时，杨致远随家人移民到美国的加利福尼亚。他坚持认为自己当时是一个比较懒惰的孩子，而且注意力不集中。也许情况确实如此，但他的学业还是完成得不错。杨致远学习起点确实比较

低，第一天上学的时候，他知道的英文只有一个单词——shoe（鞋子），但在完成了中学学业以后，于 1990 年顺利进入斯坦福大学电子工程系。杨致远用 4 年时间，完成了电子工程系本科及硕士学业并获得了学位。快到毕业的时候，他发现所学的知识还远远不够，并发现自己没有完全做好走向社会的准备。于是他又开始攻读博士学位以求获得更高的起点。也许是上帝的安排，这时恰好大卫有个研究项目需要人帮忙，于是他们俩走到了一起，开始了他们的博士学业，也开始了他们后来创业的关键一步。

当初，杨致远和大卫认为自控软件有很多的创业机会，便选择了这个研究方向，但不久他们就发现这个方向的创业机会已经被几个公司垄断，留给他们的机会并不多。就在他们万分沮丧又百无聊赖的时候，转机出现了。

刺激两位决定走上经营搜索引擎业务同样也有两个因素，准确地说，是一件事和一个人。一日，两人无意中登录了一个叫“梅尔玫瑰”的搜索站点，尽管该站点内容空洞贫乏，缺少新意，但整个站点采用的分类目录的做法吸引了他俩。为什么不组织一个像这样可供登录者按自己的需求查询内容的站点？这种创新的思路导致了雅虎的诞生，并成为后来雅虎建立网站的技术方向。同时由于关键字技术的使用，查询速度更快，远非从前那些仅供上网者误冲误撞的搜索引擎可比，用杨致远的话来说：“雅虎是大器晚成的网络巨人。”

如果说“梅尔玫瑰”是雅虎的正面动力、框架蓝图的话，可畏的迪·梅尔彻老师则是一根镶满铁钉、催人奋进的鞭子了。这两位斯坦福大学计算机系小有名气的高材生，起先也很有一番长青藤大学学生发迹的常规思路：读好书，拿上一连串的“A”到大公司报到上班。然而，这个美好的幻梦被他们后来称之为“救命恩人”的博士生导师迪·梅尔彻及时摧毁了。当这两位好学生在租来的一间小阁楼里启动他们的凌云壮志时，学校的计算机网络却由于他们那台宝贝服务器每天受到几万次的登录而不堪重负起来。迪·梅尔彻老师在三番五次劝说无效后，终于发起了脾气，最后通牒：要么放弃工作，要么卷铺盖走人。两人走了一条折衷道路，将实验室搬出了校园。

“开始时的一切如同恶梦一般，我们没有了电脑，没有服务器，杨致远花光了所有的积蓄购买了几台电脑，至于服务器，则是靠免费为美国在线、网景这样的大公司作 pop-up（一种弹出式广告）而租用他们的；更要命的是，在我们手头最为拮据的时候，上述两家大公司都向我们伸出‘援助’之手，想高薪聘用我们，我们好不容易才挺过来了。”大卫·费洛在回忆这段往事时，露出一脸无奈的神情。

1994 年 4 月，当时刚出现的因特网浏览器 Mosaic 很快就把他们迷住了。于是，他们制作了自己的主页，把喜欢的靓站网址收集起来，链接到自己的主页上。他们在因特网上通宵达旦地游历，博士研究工作自然也被放到一边。像许多上网的人一样，杨致远和大卫各自收

集自己喜欢的站点，然后互相交换，先是每天交换，接着是几小时一交换，而后随时交换。随着收集的站点资料日益增多，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，将它命名为“杨致远和大卫的 www 网站面”。站点的名单越来越长了，于是他们将站点分成不同类别，很快每一类站点也太多了，他们又将每一类分成子类。雅虎的雏形就这样诞生了，核心就是按层次将站点分类，这很像中国的图书分类法，中国图书分类法将图书根据内容分成大类，大类下面再分小类、细类，直到书名目录。

起初，杨致远和大卫只是把指南的地址给几个朋友，但没过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人使用，纯粹是自娱自乐的性质。但杨致远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随时来访问。

杨致远和大卫一起设计的这个软件投放到网络里后，大受欢迎，无数的人都到他们在斯坦福大学的地址上来查询，以至于使得斯坦福大学的网络显得十分拥挤，校方抱怨连天。

随着站点的访问者越来越多，他们也越来越得意，也越来越用心，不断扩充指南的功能，提高搜索效率，加上最新站点、最酷站点等功能。伴随着每一点进步，他们都会收到大量鼓励的电子邮件，有些还提出了改进建议。这一切都是在没有任何商业利益的驱使下完成的，但是得到人们的注意总是一件好事。他们不断增加更多更好的服务来吸引更多的访问者，站点的名字也改成了雅虎。到 1994 年冬天，他们的流量获得巨大增长，同时整个 Web 网也进入了飞速发展期。Netscape 正式成立。随着雅虎流量的与日俱增，两个没有经验的男孩十分为难，但不管怎样，雅虎的价值不容忽视，雅虎每天要接待数以万计的访问者，任何拥有大量忠实追随者的事物总是有价值的，杨致远坚信这一点。

在这样的情形下，也许有人会说，那杨致远还不如干脆离开学校，自己成立一家公司，说不定会发大财。

这正是杨致远所做的。于是杨致远便中断了学业并成立了雅虎公司。公司的股票在华尔街上市后，杨致远的个人资产在一瞬间飞升为 1.7 亿美元。

杨致远是 Internet 催生的亿万富翁。Internet 上充满了机会，杨致远抓住了机会，在 Internet 上威风八面的雅虎，就是这位来自台湾的华裔青年研制的。雅虎让杨致远一夜之间成为亿万富翁，真是财从天降。

自古英雄出少年，今日英雄出网络。

这也许让人觉得，他的经历好像同另外一个与电脑有关的家伙相同？不错，现在已经有人把杨致远称为“比尔·盖茨第二。”只不过，杨致远自己不愿意把他同那个在哈佛大学中断了学业创建微软（Microsoft）公司的年轻富翁相比。他说他是“杨致远第一。”

自命为“首席笨蛋”的杨致远在接住从天而降的财富以后，正在解决下一步将如何发展的问题。

不了解电脑发展史的人都会知道，电脑肯定不是从一开始就是今天这个模样，或者说这个世界上本来就没有电脑，是人创造了电脑。所以，电脑从诞生到发展，就是人类不断向自己的能力挑战的结果。仔细回味一下，一部电脑发展史，就是一部智力竞技史。电脑，就是智力的竞技场！

这块竞技场，如同在体育的竞技场上一样，交织着成功者的喜悦和失败者的悲伤，飘洒着得意者的笑容和破落者的泪水！

这块竞技场，温存地留下了胜利者，也无情地淘汰了失败者。

这块竞技场，使比尔·盖茨成为青年的偶像，也使更多的人成为后来者的铺路石。据日本人估计，每一个像比尔·盖茨的亿万富翁的背后，都站着近万名失败者。

这块竞技场，没有常胜将军，也没有天生的贵族。

如果从空中来俯瞰这个竞技场上的风云变幻，就会发现有水流风转，电脑界的走势正被两股力量所拨动，一个就是硬件厂商的努力，一个是软件业的不断追求。

而且电脑元器件的每个焊点上都记载着一系列的竞争，有时这种竞争是很严酷的。

商业上没有永恒的友谊，只有永恒的竞争。IBM公司在推出PC机的时候，一下推出了两个小公司，一个是硬件领域的英特尔公司，一个是软件方面的微软公司。当他们三家合起来对付苹果公司的时候，利益是一致的，可是IBM PC成为市场上的主角以后，他就对微软和英特尔不再感冒了，先是冷落英特尔公司的80386芯片，继而是试图甩掉微软公司。

现代社会，智力竞争当数电脑业为最。在电脑这个行业中，年龄是个敏感的话题，几乎所有成功者都是20岁上下，否则精力、体力、想象力都不适合于电脑业，这一点一如体育界。乔布斯、比尔·盖茨、克拉克、杨致远、安德森……无一不是少年有成。在中国，看一看联想、巨人这些大公司的领导层，有几人超过30岁？中国的“微软软件”WPS研制人裘伯君成事也仅是20岁出头的毛头小伙子！

4. 雅虎——风险投资的又一杰作

世界现代高科技产业的发源地：美国硅谷地区的桑德希尔大道，就是世界著名的风险资

本中心。正如一位来自美国的投资专家说：“硅谷的故事很好听，但神话的诞生不仅归功于科学技术的进步，更在于它特殊的运作方式——风险投资”，而雅虎就是其中的一个神话。

到 1995 年 8 月，雅虎的转型改造基本完成。随着业务的扩展，资本进一步扩充也提上日程，雅虎需要更大的资金注入以争取更大的发展。雅虎开始计划第二轮融资，杨致远和管理层为公司估价 4000 万美金，看起来似乎有点不可思议，毕竟 5 个月前公司的估价才 400 万美金，但投资者二话不说就同意了，这一次的投资者是日本软银公司。软银公司的孙正义是从 Sequoia 的一个合伙人那里听说雅虎的。雅虎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员，加大了营销的力度，尽管中间仍然经受了一些波折，但雅虎继续迅猛发展。

到 1996 年，雅虎开始考虑公司股票公开上市。Netscape 的成功上市表明了投资大众对 Internet 高科技公司的巨大乃至盲目的狂热。上市计划前孙正义提出需要更多的雅虎股份，他希望成为一个合伙人，而不仅是一个投资者。这个界限是 30% 的股份，杨致远和大卫痛苦地接受了，“这就像是送掉自己的孩子，也许没人相信，但就是这种感觉”，杨致远回忆道。因为他们知道孙是雅虎通向日本的领路人，还有 Ziff Davis 的影响力，但他们谁也不愿意出售自己的股份，结果三家平分达成了交易，最后的股份分配是软银占 37%，Sequoia 占 17%，杨致远和大卫各占 15%，为此软银支付了 6000 万美金。

雅虎在 1996 年 4 月 12 日成功上市，两个雅虎的竞争对手 Lycos 和 Excite 在雅虎前几天上市，不过这丝毫没有影响投资大众对雅虎的热情。上市价是每股 13 美元，开盘就报 24.5 美元，最高达到 43 美元，当天的收盘价是 33 美元，Yahoo! 的市值达到 8.48 亿美元，是一年前 Sequoia 估价的 200 倍。这真是美好的一天，杨致远和大卫的身价都超过了 1 亿美元。

雅虎 1997 年的利润是 6741 万美金，比 1996 年增长了 242%。

杨致远最近将其在雅虎的股份从总数的 15% 即 660 万股减至 12.8% 即 570 万股，他将股权出让换来的资金用于建立一个支持高新技术创新的基金，这是来自 1999 年 3 月 27 日 Comdex China 的最新消息。

雅虎的成功从另一个角度看也是风险投资公司 Sequoia 的成功，为了进一步了解风险投资公司，不妨听一听 Sequoia 公司的自述：

“在 Sequoia，我们并不认为我们知道所有问题的答案，但我们知道总有人可能会知道或能提供帮助。这就是为什么我们一直在努力，以确保所有新投资的项目都能够从公司长期累积起来的经验和联系中获益。Sequoia 及其广泛的社会联系为年轻的私营企业在企业成长的每一阶段提供系列支持。”“有许多公司是这样开始的，他们以我们的办公室为家，在这里

写下了他们的第一个商业计划。而另外一些公司则是在稍稍晚些时候——当他们需要扩展的时候来到这里。不论他们处在什么阶段，他们都能使用同样的资源：同数百家公司建立起来的广泛联系；具有丰富经验的合伙人团体；和 Sequoia 技术队伍，由公司缔造者和执行官组成的队伍。”

“风险资本家常常以为是他们建造了公司，我们并不同意这种观点。建造观点的是管理者，风险资本家只是有的时候提供了帮助。在 Sequoia，当需要的时候，我们提供援助，但我们并不经营公司。我们能够引导你接触到建造公司的资源。这些资源包括猎头公司，商业银行，租赁公司，会计师，广告代理，公关公司，金融中介，人力资源管理专家，法律公司，签约制造商，工业设计师以及趋势和时尚的决定者。”

“我们当然有自己的观点和主张，而且我们在推荐这些观点和主张的时候也并不羞羞答答，但，主意还得你自己拿。”

的确，雅虎公司从 Internet 上捕捉到的无限商机是公司兴旺之根本。雅虎为使用互联网的普通网民提供“免费服务”，然后雅虎利用其广泛的浏览量和页面访问次数来吸引工商企业到自家的网站做广告，而雅虎藉以维持其动作的资金也就来源于它的广告收入。

1996 年，仅同 Softbank 及其附属公司鉴定的广告合同就让雅虎得到 207.5 万美元的收入。该年雅虎公司实现净收入 1907.3 万美元，是 1995 年 136.3 万美元的 14 倍。

1997 年雅虎公司实现净收入 7045 万美元，1998 年实现了 2.03 亿美元。短短 4 年时间，其净收入已经增长了近 200 倍。

目前，雅虎的不同语种网站已经扩展到了 15 个国家，雅虎中文网站也于 1998 年第四季度正式开通，雅虎还在亚洲、欧洲、加拿大设有自己的办事处。据统计，到 1998 年 9 月，雅虎公司站点的日页面访问率为 1.44 亿次；到 12 月，又达到 1.67 亿次。

雅虎公司飞速崛起的故事能向人们昭示很多的道理。在工业经济社会，劳动力、资本等因素是不可或缺的，要赚取巨额的利润，没有雄厚的资本实力是绝对不行的。而信息经济社会则一反工业经济社会常规并开始形成这样一种格局：资本的地位逐渐退居于知识之后，知识投入可以代替物质投入，知识可以直接创造巨额财富。近些年，依托高新技术、以高科技人才为支撑而白手起家的例子早已屡见不鲜：国外的有微软、苹果、康柏、网景等公司，国内的有北大方正、珠海金山、王码等公司。这类现象给人们传递了一个具有冲击力的讯息：以高新技术和高科技人才为核心的知识经济时代正在到来。

最后，还值得一提的是，因特网的兴起，给人们提供了创立新型企业的路子，给企业带来了许多新发展机遇，从总的经营方向到具体的经营管理，从产品开发到公关销售等等，几

乎可以全方位地得益于电脑和电脑网络，关键在于：一个意欲成大器的企业家，一个准备迎接市场挑战的企业如何看待科技知识，如何运用现代科学技术提高自己企业的市场竞争力。

说到底雅虎成功的秘诀其实也就是一条，那就是凭着一腔热情，不断地向新的未知领域探索。雅虎认为网上市场是一个巨大的宇宙，需要有人不断探索，不断开发，与其坐等去分享别人的成果，倒不如自己亲自去尝试成功的喜悦。正如雅虎的首席执行官安德鲁·库格（Andrew koogle）所说：“我们要建成世界上最伟大的公司，就需要去做那些近乎疯狂，但不愚蠢的事。”这便是 21 世纪的因特网上的媒体巨人的经营哲学。