

# “今天你雅虎了吗？”

## ——YAHOO 公司

YAHOO! 是英文“农夫”、“粗汉”的意思，不过 YAHOO! 公司的中文名称“雅虎”却很可爱，就像“虎队”中的“乖乖虎”。在首批于互联网络上崛起的公司中，YAHOO! 是一家白手起家的公司，是 20 世纪 90 年代的“车库传奇”，再现了 20 多年前苹果公司乔布斯创业的精彩一幕。不过，YAHOO! 幸运得多，不到一年，便筹集到 9 亿多美元的发展资金。

杨致远，一位 20 多岁的台湾移民，在美国斯坦福大学攻读博士研究生时，与同窗 DAVID FILO（29 岁的美国青年）——两位 Internet 网上老手——合作，为方便上网查找资料，编出一个专门用于整理 INTERNET 上各个节点资料的程序，并于 1994 年 4 月正式在互联网上推出。1995 年 4 月 12 日，YAHOO! 正式在华尔街上市，上市第一天的股票总价达到 5 亿美元，而 YAHOO（雅虎）1995 年的营业额不过 130 万美元，实际亏损 63 万美元，直到 1996 年底，才赚了区区 9 万美元。

YAHOO! 没有微软庞大的财力，也没有 SUN 那样成熟的经验和资本。甚至网景公司，克拉克与安迪森这对“梦幻组合”，创业时还有克拉克带来的 400 万美元。YAHOO! 两位创造人几乎是从零开始的，当时他们还只是两名穷学生。

YAHOO 的成功在全美以至台湾刮起了一股创业旋风，大学生们不再追求进入待遇优厚的公司或者攻读什么 MBA，他们二、三个自成一伙，杀入互联网络，像当年开拓西部荒野的牛仔，义无反顾。他们中有很多是华人青年，像目前全球最热门的中文站台“华渊”，便是几位台湾青年学生联手开办的。如果不是克拉克与安迪森绝妙的营销手段，网络“金童”的光环很有可能会落到 YAHOO! 两位创始人的头上。

事实上，YAHOO! 股票上市首日便上涨 154%，而网景上市的第一天，才上涨 102%，其它一般公司不过百分之几。这家刚上市公司的股票引得各界人士争先购买，致使股价疯狂上涨。一夜之间，一位华裔青年名垂青史，步入亿万富翁之列。这无疑为美国这个崇尚个人成功的国度，再次树起青年一代的偶像。创造这个神话的就是杨致远和他的公司 YAHOO!。的确，今天，YAHOO! 已成为网上居民首选的查询工具。

1997 年元月，《今日美国》为全国信息网的网络族筛选“内容最丰富、最具娱乐价值、画面最吸引人且最容易使用的网络站台”，结果发现“雅虎（Yahoo）”连续数周在内容最优

良、实用性最高、最容易使用等项目上夺魁。相信每一位新入门的网络用户，好不容易获得上网成功的喜悦后，接下来面临的便是——我要到哪里去参观——这个现实的问题。经过一阵子的摸索后，你便能体会到为何搜寻引擎会那么炙手可热的原因了。

对于网络生手来说，搜寻引擎就像是一位亲切的导航解说员，如果你想查询资料，它就像一位称职的图书馆管理员。YAHOO! 公司可以提供世界性 INTERNET 导航服务，它是在 Web 上使用最广泛的一种信息和显现指南。两位创始人也因开发 YAHOO! 所做出的轰动性贡献，被国际电脑界誉为“非凡的创造性劳动”。因此，有报纸称：YAHOO! 和 18 世纪植物学家 LINNAEUS 一样，重新组织了世界。YAHOO! 在用户数量、信息量、广告客户数量、品牌知名度等方面已成为业界领先者。

## 1. 商业眼光

YAHOO! 的成果证明，眼光等于 50% 的成功。很久以来，互联网络聚积了大量有用的文献和软件，然而，令人遗憾的是，这些财富虽然丰富，但却没人管理，散布在全球各地。以往，你为了寻找一套软件，可能得先查美国的主机，再看看日本，说不定还要绕到欧洲，用户要想找出和某一项目有关的文件、档案可能要花上大半天。仿佛一位进入宝山的年轻人，望着不远处、满布四周、闪闪发亮的宝石，却不知如何拾取。对于新手而言，那些把资料集中在一处的网络搜索站台则是他们的救星，这些搜索站台让他们不致于迷失在 Internet 内的信息汪洋大海之中。

YAHOO! 的眼光便在于此。

YAHOO!，正像一幅寻宝图，人们只要告诉它想要什么，它就会自动指出前进的方向。“任何人都可以在网上建立自己感兴趣的专用数据库，但有多少人知道它的存在？我们所做的，就是为人们提供一把进入这些神奇世界的钥匙”，YAHOO! 的创始人，以这种通俗的语言来形容他们所做的卓有成效的工作。

一些专家不无夸张地说：“INTERNET 有朝一日将改变整个世界，但若没有 YAHOO!，恐怕连门还摸不着呢。”

“在美国西部的淘金热潮中，不管淘金的人们是否发财，但那些制造圆锹、十字镐、牛仔裤的公司，都真正发了大财。” YAHOO! 便是第一批在 INTERNET 互联网络上“制造圆锹、十字镐、牛仔裤的公司”。

## 2. 经营 INTERNET

YAHOO! 只是 INTERNET 上搜索不同层次的索引工具。它不过把所有站点重新排列，并把它们归于不同层次的目录上。那么，是什么使 YAHOO! 一举成功呢？YAHOO! 看到了 INTERNET 巨大市场后面的更大的商业利益。YAHOO! 在免费为世界提供 Internet 地址的同时，把所有申请地址的公司纳入自己的轨道，通过在主页上为其做广告而获得利润。1995 年，YAHOO! 公司的净收入中广告占 93%。

YAHOO! 一边面对着成千上万的著名企业，一边联系着成万上亿的用户。这就不难理解，一个只有 49 人的公司，凭借 260 万份普通股，却造就了两位亿万富翁的原因。YAHOO! 的 INTERNET 策略可谓出其不意，独辟蹊径。表面上看，YAHOO! 免费提供 3W 地址。实际上，它已买断了用户端上所有公司、机构、个人的 INTERNET 注册权。据 1996 年 2 月的统计，YAHOO! 平均每天收到 3000 个 Web 站点申请。

华人企业家李嘉诚先生曾经说过：“你去找生意做，生意很难做；生意来找你，生意就很好做。”今天的 YAHOO! 每天都要忙于处理世界各地潮涌般的客户。YAHOO! 靠的不是什么营销经验，事实上，两位学电脑的书生，的确不是 IBM 营销专家的对手。但他们确实有眼光，你也可以说他们运气好，占住了网络上一块最有利的黄金宝地。

## 3. 业绩非凡

短短一年间，YAHOO! 已成为一个具有国际竞争力的企业，他们利用手中掌握的客户资源，获得与商业界巨头合作的价码。DIGITAL 公司是电脑界的元老企业之一，他们开发的 AltaVisTAWWW 检索系统是互联网络上最优秀的网络服务系统，在许多计算场合和用户查阅应用方面它都是顶尖的索引，并赢得多项大奖：包括年度“CeBIT1996”Web 主机奖、《Internet 世界》杂志授予的 1996 突出服务工业奖以及授予最佳 INTERNET 工具的“1996CINET”奖。

“我们的策略是继续与能增强 YAHOO! 用户经验的专家合作，”YAHOO! 公司的总裁在引进 DIGITAL 公司先进技术时说：“与 DIGITAL 的合作使我们能够在未来几年继续拥有最好的消费者 INTERNET 指南。作为全球性大公司，DIGITAL 承诺继续开发 ALTAVISTA. 这对 YAHOO! 拓展其国际业务很重要。”折服巨头的 YAHOO! 还接连设立了 YAHOO! Japan (日本)、YAHOO!

EUROPE（欧洲）、YAHOO! Canada（加拿大）部门，加快全球化的推进速度。

#### 4. 全球战略

随着网络环境的多元化与其它公司的竞争，YAHOO! 也一直不断地推陈出新，希望仍能成为网友们在网络上来来去去的中心站台。在网络上的信息日益多元化与丰富之际，专业化与地域化已是必然趋势。YAHOO! 公司推出了一项称为 GET LOCAL（“本地连线”）的新服务，提供全美 3 万个以上城市的地域性线上资源导览服务。使用者可直接连上地区站台，或是在 YAHOO! 的主站台上以浏览或输入区域号码的方式查询有兴趣城市的资料。GET LOCAL（“本地连线”）将自动创造出一个专属于该地区的首页，其中包括地方新闻、当地体育运动比赛结果、气象资料及其它各种当地信息。

YAHOO! 另一项准备展开的业务就是他们希望在广告模式之外，也能藉由参与电子商务市场赚取佣金。“如果我们把人潮带进一些贩卖商品的网站，我想他们会乐意付我们部分的交易金额”。

YAHOO! 还开始提供免费线上交谈服务 YAHOO! CHAT（“YAHOO! 聊天室”），再度证明了它不想只做一个目录或网络导览服务站台，而是想成为一个网络社区中心的雄心。

除聊天的功能之外，YAHOO! CHAT（“YAHOO! 聊天室”）也会与如运动或娱乐等较热门的目录区结合，让同行们能相互交换信息。此外，YAHOO! CHAT 也准备将一些如运动比赛成绩或地方新闻等内容在适当时机对特定的聊天室进行广播，以增进谈话气氛。

由于意识到 YAHOO! 的用户大多数会是年轻人，YAHOO! 还特别设计了一个称作“美妙链接”的目录，用他们的话说，在这个目录中，包含了当今最有趣的话题，你可以从中查到美国联邦调查局通缉的十大罪犯，也能调阅到关于航天飞机的很多细节。

与此同时，年轻的 YAHOO! 公司也没忘记不断扩充自己的世界版图：YAHOO! 为 MICROSOFT IE3.0 提供 WEB 搜索工具；YAHOO! 与 ZIFF.DIAVIS 共同开发 INTERNET 市场；YAHOO! 公司合作 ALTA VISTA 提供 3W 查找服务。

YAHOO! 还在发展自己的 YAHOO! 家族，如用于搜索主题的 YAHOO! COMPUTING 和 YAHOO! INTERNET，用于统计的 YAHOO! LIGANS，用于地区搜索的 YAHOO! JAPAN 和 YAHOO! CANADA。

如果说 INTERNET 是信息的汪洋大海，YAHOO! 则为其提供了一份详细的“航海图”。当互联网络风潮刮起，YAHOO! 公司又看到了在儿童、亲子市场的潜在商机。他们开发了专供

小朋友检索的“小雅虎”(YAHOO! LIGANS)“小雅虎”纯以幼教信息为搜寻范围,反制线上泛滥的色情和暴力内容,获得了老师和家长们的广泛支持。

1998年7月17日,在洛杉矶高耸入云的摩天大楼办公室里,华纳兄弟在线公司的大头头们聚集在巨幅电视屏幕周围,但是这一次看的不是兔宝宝、达菲鸭,或是其它什么有名的华纳卡通片。他们被内部幻灯片中出现的一个黄色的庞然大物“吃豆先生(Pac Man)”惊呆了。它的名字就是:雅虎。它的目标:几乎什么都不放过。

迷惑不解的公司高级经理们眼看着雅虎从互联网蕴涵的最佳商机中吃出一条血路。它先一口吞下CNN和路透社控股公司这些新闻巨头的网上新闻发布权;接着它转向电子商务,独吞了和书商亚马逊(Amazon.com)公司及音乐制品公司CDnow等零售商达成的交易;这个贪婪的小东西一路狂吃不止,吃下互联网的传统项目电子邮件和聊天室,最后停在了娱乐业的跟前。华纳兄弟在线公司高级副总裁詹姆斯·莫罗绍克说:“雅虎正日益壮大,钱也越赚越多。”然而不能听任它再这样下去了,他告诉部下:华纳是会反击的。

华纳兄弟在线公司是媒体巨擎——时代华纳公司的下属部门,雅虎这个小小的暴发户怎会进入它的雷达网呢?在短短的3年里,雅虎由一家普通的网上搜索服务公司摇身一变,成为网络的全才全能,提供一系列令人目眩的服务和信息。需要每日关注新闻、股价、天气和电子邮件吗?访问雅虎吧。想找房子、制订退休计划或是研究埃博拉病毒?对——还是找雅虎。它甚至还是一些网虫的聚会地,他们在这里整日玩联机21点游戏,购买高级手工制作雪茄,或是进入英雄公司的游戏天地。

## 5. 牛气冲天

多元化的选择使雅虎一跃而成为互联网第一站点,每月登录4000万人——多过每周收看NBC最受欢迎的电视剧ER的3000万人。至于雅虎的股票,目前正是牛气冲天,涨到它1996年首次公开上市(IPO)价格的23倍:这使公司1998年8月25日这一天的资本市值达到了91亿美元。

当天雅虎97.5美元的股价是它1998年预期每股32美分收益的305倍——这着实令人吃惊!因为与之相比,作为电脑行业先驱的微软公司,其股价也只为每股收益的52倍。雅虎总裁蒂莫西·库格对此一点也不担心:“我很难说股份有点离谱,因为我们一开始就要让雅虎成为任何人都能够连接到任何地方的惟一的一个站点。现实世界里没有任何东西可与它相提并论。”



这么一来，难怪像华纳兄弟和沃特·迪斯尼这样的传媒公司会为怎样对付这家硅谷公司忧心忡忡。成败攸关的并不仅仅是如何吸引目前 9000 万上网者的注意力，这是一场数字领域的“淘金热”，各个公司都拼命标榜自己是下一世纪信息巨人。在网上站点间来回穿梭的人数已经超过了业已问世十几年的电视所拥有的观众人数，并且互联网的增长没有任何减缓的迹象。据国际数据公司称，到 2002 年，在全球范围内将有 3.28 亿人使用这一广为延伸的信息传送渠道。

网上一代出现之迅速超过人们的预料，伴随他们成长的不是报纸和电视新闻，而是咖啡和闪烁的电脑荧光屏。据市场调查公司 Strategis 集团的统计，约 64% 的上网者比上网前看电视的时间减少，48% 的上网者阅读的时间也少于从前。突然之间，若不去吸引互联网群体的目光、迎合他们的心思、攥住他们的钱包，要想成为传媒巨人似乎前景黯淡。雅虎最大的股东之一，Waddell & Reed 的投资公司高级副总裁阿贝尔·加西亚说：“对于雅虎，你不能像衡量价格与销售的关系一样来衡量它的重要性。你必须把它看作 21 世纪的新型传媒公司。”

其前景可能会极其诱人。与传统媒体不同，全新的互联网一族不仅提供信息和娱乐，它还将提供对其施加影响的方式。就像“新时代”时的杂货店一样，新传媒公司贮存了新闻、商品以及所有热门小道消息。举例来说，消费者可以在这里得到长期按揭利率的最新消息，然后找到房地产经纪人，查看一下理想中的房子，尔后申请购房贷款，而这一切都可以在一间屋子里完成。成交之后，新传媒公司则从中收取一笔费用。

## 6. 盛装之门

这种有利可图的、一站式网站方式成了当今互联网上最让人垂涎的生意。说来奇怪，人们送给它一个平淡无奇的名字叫做“门户”。这些通向网络的大门被打扮得花里胡哨，装满了众多的好东西，网站经营人希望这能让网上浏览者聚集于此，而不再去别的站点。而且像所有出租率高的城区一样，他们可以收取更高的广告费，同时也从用户的电子商务消费中赚得钱财。朱庇特通讯公司宣称，到 2002 年，仅网上购物一项所涉及的资金就可望达 375 亿美元之巨。

这并没有逃过传媒界巨头们的眼睛，他们蜂拥而入，那阵势就像一大群轻浮的十几岁的青少年挤进一辆大众“甲虫”小车。1998 年 7 月，NBC 公司耗资 600 万美元购买了 Cnet 公司正在苦苦经营的 Snap! 门户站点 19% 的股份。迪斯尼公司也很快斥资 7000 万美元，用 Starwave 公司的多数股权换取对手 Infoseek 43% 的股份。知情人士说，Excite 公司已与几家

传媒巨头有过接触，其中包括时代华纳。用摩根·斯坦利 Dean Witter 的互联网分析员玛丽·米克的话来说“竞争正在加速，其步伐已经从啪嗒啪嗒地行走变成咯噔咯噔地疾行。”

几乎一夜之间，激烈的竞争变得让人胆战心惊。现有的门户网站如 Infoseek 用传媒公司的钱养得兵强马壮，电视网络公司则表示他们无意任由互联网暴发户们独霸天下。微软及网景公司等技术大腕带着他们强有力的竞争武器——浏览器，也加入到这场争抢之战中。从美国在线公司到通用电气公司，这些巨头们都摆出作战的姿态。他们的头号敌人：雅虎。对手 CNET 总裁哈尔西·迈纳说：“雅虎有史以来将头一次难以抵御别人的进攻，在今后的 9 个月里，情况将大不相同。”

## 7. 如广告牌一样成了过眼烟云？

新生的受到鼓舞的竞争对手的火力已经够让雅虎担心的了。然而它有可能面临一个更大的威胁：如何让美国企业界信服，他们为网上广告所花的钱能换来巨大效益。数量不多但仍在不断增长的公司开始怀疑门户网站给他们市场营销努力所带来的价值，这种怀疑或许会让 Forrester 调研公司的预测化为泡影，该公司曾预测到 2003 年全世界广告支出将达 150 亿美元。

例如，Charles Schwab 公司已不再向美国在线公司支付数百万美元，在其金融频道上做专题广告，因为他们说只有不足 5% 的客户通过美国在线访问 Charles Schwab 的网站。Schwab 负责电子经纪的高级副总裁玛莎·迪薇说：“在消费者看来，门户网站上的广告有点像路旁的广告牌。用不了多久，这些广告就成了过眼烟云。”

果真会这样吗？雄心勃勃的雅虎距离昔日黄花只有一步之遥了吗？分析家们早已预测说，在大批已经加入的玩家中，只有少数人能在这场门户网站混战中生存下来。他们还警告说，加剧的竞争与日益增长的网上站点数量会使广告这一重要收入变得极为微薄。1998 年，门户网站可望吸引 15% 的网上客流和北美 67% 的广告支出（合 8.7 亿美元）。然而到 2003 年，据 Forrester 公司称，他们将会赢得 20% 的流量，广告收入却只有 30%，即 32 亿美元。Forrester 公司分析家克里斯·查伦说：“这才是对雅虎真正的威胁。”

大多数专家把赌押在美国在线公司身上，它拥有 1250 万用户，占网上家庭用户的 36%。也有的倾向微软，理由就因为它是微软。尽管这位软件巨人的在线服务微软网络让人大失所望，它的新门户网站 MSN.COM 有望在网民中获得成功。

然而得到大多数人认可的还是只有区区 600 人的雅虎。是它首先推出详尽的搜索服务，

首先成为上市公司，首先获得年盈利，首先在电视上播出它蹩脚的名字，从而跻身于传媒主流。

现在，雅虎许诺要进入门户网站从未涉足过的领域——电话、电视、寻呼、掌上记事本等等。库格和手下狂热地工作着，目标是到 1999 年初雅虎的动感网页能无处不在，无所不在。

## 8. 网络之星杨致远

要进入一个国家，需要通过它的国门。要进入一座大楼，需要经过它的大门。同样的，要进入因特网世界，也需要经由它的网络门户。网络门户提供各种各样站点地址，使用户很快就能得到自己所需要的东西，因此在网络时代要获取财富扩大“疆土”，便要通过网络门户来实现。

在众多网络门户中，最著名的要数雅虎（Yahoo）。它被视为网络时代成功的楷模，成为许多创业者崇拜的偶像。尽管雅虎创业不过三年，股票上市也才两年，但它的辉煌业绩足以令所有的人佩服得五体投地。通过雅虎进入因特网的人每月有 4000 万人，比收视率最高的 NBC（美国全国广播公司）电视节目每周收看人数 3000 万人还要多。雅虎的股票成为天价，两年后已是 1996 年刚上市时的 23 倍。1998 年 8 月 25 日它的股票价格为 97.50 美元，是 1998 年计划每股红利 32 美分的 305 倍，公司市值达 91 亿美元。连计算机产业盈利首户微软都感到震惊，因为它的股票价格才是其预期红利的 52 倍。据美国《商业周刊》1998 年 12 月 18 日公布的数据，雅虎是 1998 年股票增值最快的公司，股值增长率达 455%，居第二名。

雅虎是由中国台湾人杨致远（Jerry Yang）创立的，他生于 1969 年，1993 年他和费罗（Filo）一起成为斯坦福大学工学院的研究生。他们喜欢在万维网上冲浪，并把他们所喜爱的站点编成一个名单以便寻找。有次他们灵机一动，决定将这一名单在网上公布，供网友使用，并将这一名单叫做“Jerry's Guide to the World Wide Web（通往万维网的杨致远指南）”。没有料到这一行动大受欢迎，发生了轰动效果。于是，1995 年他们便放弃了写毕业论文，而专门从事创建网络门户的工作，并把主要站点的名单起了新名字“Yet Another Hierarchical Official Oracle（另一层次式的正式指南）”，它的缩写词 Yahoo 便成为这一网络门户的名字。

现在雅虎正面对着激烈竞争，竞争中最强大的武器便是其驰名品牌。有了它便有人愿向它投资，有了它就有更多的人愿意光顾。据统计，现在有 51%工作中的网上冲浪者和 42%家



庭中的网上冲浪者在使用雅虎。预计 2002 年时雅虎的广告收入至少是所有网络门户总和的四分之一，这就是雅虎在竞争中的优势。

雅虎虽只有 600 人，但却正在开拓网络门户以往没有涉及的领域，例如要使门户通往电话、电视、字显 BP 机、掌上型设备等。1999 年雅虎生动活泼的万维网网页将可以接受来自任何装置的往任何地方的访问。雅虎还向国外发展其业务，它正以 9 种语言在不同国家运营，其中包括澳大利亚、中国、德国、日本等，雅虎的信息流量中，大约有 30% 来自北美以外的国家。

由于雅虎不断壮大，它的股标价格涨势使微软都大吃一惊。雅虎股票涨幅为其 1999 年预期的红利增长率 4.1 倍，而微软的只有 2.7 倍。要使雅虎的股票能和微软一样物有所值，1999 年它的盈利应增加 66%，但分析家们预测它只能增加 45%。另外雅虎自己也认为它的毛利率只能达到 88%，而微软的毛利率可达到 92%。尽管这样，雅虎的股票却更加走俏。这是因为人们看到了它的前景，认为它有潜力成为第一个因特网巨人。由于用以前的理论无法说明雅虎的股票何以会这样高，于是 1998 年 7 月 10 日有人提出信息业中的另一个法则“雅虎法则”。

在此之前，摩尔法则说明微处理器的计算能力每 18 个月翻一番，但价格却降低一半。梅特卡夫法则说明网络的价值同节点数目的平方，也就是用户数目的平方成正比。雅虎法则说明金钱（财富流量）同信息名义价格和货币收入之间的比值存在内在关系。它用以解释雅虎股票在实践上背离工业社会的规则（即股票市值与物质资本市值应有一定对应），说明何以信息市场上的股票价格会和资本市场上的财务收入出现如此悬殊的差别。

按照工业社会的理论，认为信息业不能创造财富，只有工业创造财富。雅虎这样高的收益，照理不应归他所有，是雅虎通过“心理”手段，把本应归于工业家所有的财富“再分配”给信息家。因此市场应当恢复秩序，雅虎的暴利应该被剥夺。

## 9. 蒂莫西·安德鲁·库格

蒂莫西·安德鲁·库格一点也不像一个业已成名的硅谷大腕。作为互联网野心家雅虎的首席执行官，他不去使用怪怪的网络名词，而是讲着 T. K. 式语——一些带着他南方特色的俗语。比如，库格把空洞的想法叫做“Mambypamby”。而“负鼠综合症”意指雇员临危失色时的优柔寡断。还有“划艇综合症”，说的是那些耗费过多时间顾后而不是瞻前的人。

谁也不会因此而责怪库格。这位 47 岁的公司主管自从 1995 年 8 月为雅虎掌舵时起就一

直超负荷工作。他的商业头脑——来自于所拥有的 3 个工程学学位和 15 年从事高科技业管理的经验——对公司的成功不可或缺。公司员工的平均年龄仅为 29 岁。更确切地说，库格是被令人窒息的网络狂热者所包围的环境中的理性之声。董事会成员迈克尔·莫里兹说：“他极具决断力并且异常专注。”他是在面试了近 10 名候选人之后敲定让库格担任这一要职的。

这并不是说库格为人死板。但只要身为商人，他就不太会参与那些滑稽透顶的行径。举例来说，在 1996 年公司上市之前，创始人杨致远和大卫·菲洛自称雅虎首领(Chiof Yahoos)。人们还恳求他当大首领(Chiof Chief Yahoo)，但库格坚定地回绝了。他也没有像另一位经理一样，在臀部纹上公司标志。并且他谢绝了本刊将其一头波浪形灰白色头发喷成公司黄紫标志色的请求。

## 10. 畅所欲言

作为雅虎的第六个成员，瘦长的库格很快就影响了公司。刚刚出了斯坦福校门、又在互联网中逍遥惯了的公司创始人们，不情愿把他们的站点变为一家受广告驱动的企业。但是注重现实的库格说服他们，告诉他们有钱赚，同时他们仍然可以提供雅虎的在线免费服务。

库格让他们回心转意，并不是靠挥舞着自己的资历来压制他们年轻的声音，而是通过畅所欲言的——有时甚至是费尽心力的——辩论建立起共识。即使在今天，库格还和雅虎创始人们以及公司经营主管杰夫里·马里特一起，共同讨论解决最紧迫的事宜。杨扮演的是胸怀大志的热情小伙；菲洛是保守的技术奇才；马里特是满脑子生意经的行动主义者；而库格，则是身经百战的老兵。

雅虎策略中采用的方法简直可称为疯狂。的确如此，公司的座右铭就是这么要求的：行狂而不行痴。这条原则在雅虎的品牌战略中得到了最好的体现。流行而不前卫，易用而不流于简单——借助脍炙人口的加州形象，它正努力创造新一代时尚追随者，就像人们当年对苹果公司的麦金托什电脑的追随一样。

## 11. 品牌生财

现今，雅虎的名字几乎爬上了每一处可能的平面。在圣何塞 SHARKS 的冰球场，它刻在扎伯尼刨冰机上。它裹在口香糖的锡纸上。它印在“机灵鬼”玩具、降落伞、滑雪板、帆船、

冲浪板、游游拉线盘，还有卡祖笛上。紫色和黄色的字母很快就会出现鞋子上，在 CD 唱盘上，在电视剧《ER》以及即将上映的让·哈沃德的电影《ED 电视》之中。最绝的是：雅虎几乎连嘴皮子都没动就得到了这一切宣传。初创时，公司还需采用互换广告的方式，然而现在——因为拥有自己的品牌——它得到了很多这样的免费好处。

说实话，雅虎这个牌子是公司最大的财富。尽管诸如 Excite 或是 Infoseek 这样的对手在信息、服务以及网上购物方面能与雅虎相匹敌，但是没人能望其品牌营销的项背。根据 Intelliquest 公司的数据，约 44% 的互联网用户知晓雅虎——多过知道 Excite 和 Lycos，甚至包括微软的人数。只有美国在线公司和网景公司比雅虎更为人所知。“名字里包含了产品的承诺，”市场和品牌调查公司 Leo J. Shapiro & Associate 高级分析人员欧文·沙皮罗说，“它坚定了这样一种信念，就是一旦我访问过了雅虎，我就愿意一直雅虎下去。”

维斯（ZIFF.DAVIS）董事及首席执行官埃里克·希波说。

似乎库格早就注定要掌管这家公司。从 7 岁时起，企业家精神就贯穿他所做的每一件事中。他的父亲是机修工，也是机械师，曾教他组装发动机，这门手艺伴随他在弗吉尼亚州亚利山德里亚长大。后来，在斯坦福读研究生时，他重新组装学生汽车的发动机，并且创立了一家公司，为海湾区（BAYAREA）的公司进行工业设计。

库格于 1983 年带着他的文凭和手艺到了摩托罗拉，在其经营管理部和风险资本集团工作了 9 年。在那儿，通过决定是否要在有前途——也可能没有前途——的商业计划中投入数百万美元，他学会了驾驭风险之道。其后他到西雅图 Intermec 公司任总裁，在位 3 年中使这家数据通讯产品制造商的销售额增长近 50%。

现在，把雅虎变为一个赚钱买卖对库格来说似乎像组装发动机一样驾轻就熟。他说：“我像是兜了个圈子又回到了原处。把原配件组装成能运转的东西，这整个过程让我很感兴趣。”

还让库格感兴趣的是以时速 120 英里的速度赛车——最近在赛车学校玩过几次，不过只是模拟游戏。在家里，离异的库格从收藏在卧室中的三把名贵吉他中抄出一把，自娱自乐。有空时，他就飞回久别的、仅和微软的比尔·盖茨隔着华盛顿湖相望的家中，去看看西北大学的老友。

这些日子，他已无暇这样尽情地享受了。库格正与互联网时钟齐步前进——这一时钟走得比世界上线条最流畅的赛车跑得还快。现在人们对雅虎寄予了厚望——1998 年 8 月 25 日该公司资本估价为 91 亿美元。他要好好地管理公司。库格说：“硅谷中许多人自始至终都在想一个问题：‘我怎样才能赚大钱？’我想的不是这个。”在搬到加利福尼亚一所像样的房子里之前，他住在一套只有一间卧室的简朴的公寓套房里。“我感兴趣的是，如何把赚钱的生意

做大。”他给自己干得也不赖：他的雅虎股票值 2 亿美元。这对于一个来自弗吉尼亚的机械师来说算是不错的了。

蒂莫西·安德鲁·库格

绰号 “T.K”

出生 1951 年 7 月 5 日，弗吉尼亚州亚利山德里亚

学历 1973 年从弗吉尼亚大学毕业，获文学学士学位——同班中最早毕业。后获得斯坦福大学全额奖学金，1975 年取得该校理学硕士学位，1977 年取得工程学哲学博士学位。

家庭 异，无子女。父母已去世。有一兄长，名为格雷森。

宠物 一只名叫莫利的猫。

住宅 一处在西雅图，和比尔·盖茨的家隔湖相望。在一家数字通讯设备公司 (Intermec) 工作时，库格买下此宅。另一处房子在加利福尼亚的萨拉托加。

嗜好 收集名贵吉他（多为电吉他），包括一把 1972 年造的 Stratocaster，一把甲壳虫里肯贝克 (Beatles Rickenbecker)，还有一把不用电传音的 Martin D. 41。当然了，他也弹这些吉他。在中学军乐团中吹单簧管，但没再公演过。少年时组建过两支摇滚乐队：“潮流”和“行头”。库格还喜欢开飞车，虽然现在他不常这样了。作为一名训练有素的机械师，他在斯坦福的日子里一直以组装发动机挣钱。

汽车 一辆丰田跑车，一辆梅塞德斯敞篷车，一辆老式绅宝。

崇拜的人 鲍伯·高尔文和乔治·费希尔，两人均为前任摩托罗拉首席执行官。库格曾在摩托罗拉经营管理部和风险资本集团工作。