

# 雅虎落幕，国内科技企业能学到什么

创造了一个时代，却落后了两个时代 分析称雅虎管理层频频变动，缺乏长久战略

7月25日，美国通信运营商Verizon确认以48.3亿美元收购雅虎的核心资产，包括有搜索、电子邮件、媒体和广告在内的互联网核心业务。吴军博士在《浪潮之巅》中写到，是雅虎制定下了互联网这个行业全世界遵守的游戏规则——开放、免费和盈利。雅虎诞生后一两年，各种门户网站相继出现，中国的搜狐、新浪、网易也效仿其做法成立了。更有意思的是从“迟暮英雄”雅虎走过的道路，有些做法很容易对标到国内的某某科技企业身上，通过截取部分片段，也可以反观中国互联网公司的今天和未来。

## 成为门户鼻祖，面对创新错过机遇

1994年，在斯坦福大学攻读博士的杨致远和大卫·费罗创立了雅虎公司。它从一个导航网站起家，之后一步步拓展了搜索、邮箱、购物和新闻内容等业务，靠收取网页广告费，开创了信息服务免费的时代。

互联网实验室创始人、中国博客之父方兴东认为，雅虎所取得的重大成就之一就是开创了门户模式，互联网内容以广告收费方式，实现用户免费访问。这一点影响深远，为全世界互联网公司崛起树立了榜样。

不过，抓住广告推广为流量变现模式后，雅虎稳坐互联网头把交椅，在互联网创新上表现出嗅觉不敏感、反应迟钝的症状。此后雅虎多次错过互联网改变时带来的机遇。

雅虎是门户网站鼻祖，提供邮件和即时通信等服务，还曾经是世界上最大的搜索引擎，但其搜索业务多年来并未取得大的进步。1997年，雅虎拒绝以100万美元收购主动找上门的谷歌。让雅虎后悔的是，他们后来还把搜索功能“外包”给谷歌完成，无形中扶持了竞争对手，谷歌借助其平台疯狂生长。

2006年，扎克伯格愿意以10亿美元的价格出售Facebook，但当时雅虎把价格压到8.5亿美元，扎克伯格拒绝了。很多人认为，雅虎错过了最后的救命稻草。之后，谷歌和

## 创始人缺位，CEO“走马灯”式上场

雅虎为何屡失机会？很多人把雅虎迷失归结到其管理层的多变。

联合创始人杨致远从1995年至2012年担任雅虎董事会成员，2007年至2009年间担任雅虎首席执行官。

2008年2月1日，微软突然宣布以每股31美元的价钱收购雅虎公司，这比雅虎前一天的股价高出了近60%。媒体报道显示，微软当时的首席执行官史蒂夫·鲍尔默希望以446亿美元的现金和股票收购雅虎，后又抬高到500亿美元。杨致远认为微软的报价“极大低估了雅虎的价值”。

拒绝微软收购后，杨致远引发了投资方不满。作为雅虎联合创始人，杨致远首先要考虑如何重振公司；投资人考虑的是变卖雅虎资产，以及避免资产缩水。两者出现矛盾。

2009年，杨致远辞去CEO一职，退居幕后。雅虎开启缺少创始人坐镇的岁月，CEO也迎来不断更替。

随后的CEO是卡罗尔·巴茨。她尝试将雅虎朝媒体公司转型，分别

Facebook在互联网数字广告市场后来居上，蚕食了雅虎的网络广告收入和网页搜索流量。

分析者认为，在引领了以门户为代表的互联网1.0时代后，在以搜索为代表的互联网2.0时代和以社交为代表的互联网3.0时代，雅虎被远远甩到了后面。

马化腾曾感慨诺基亚的轰然倒下，“巨人倒下，身体还是暖的”。知名IT评论人洪波表示，雅虎身体早就冰凉了，却迟迟没有倒下。

今年2月，雅虎财报显示，去年第四季度，雅虎净亏损额达到44.35亿美元。今年第一季度，雅虎再次净亏损9900万美元。最终，雅虎管理层再也顶不住投资者压力，同意以48.3亿美元向Verizon出售雅虎的核心资产。

### 【新浪】对比度：★★★

根据不久前工信部等发布的“2016年中国互联网企业100强榜单”，门户网站新浪不在前十之列，跌至十四位。新浪下滑的主因包括业绩、客户数、流量等。业内分析，在搜狐、网易等踏上游戏、电商多业务探索之路后，一度照耀新浪的明星产品微博还是更偏重于“社会化媒体”平台，主要依靠广告模式盈利。

投资了新闻、体育、金融公司，但这位CEO在2011年被解雇。PayPal前总裁斯科特·汤普森接任，他将雅虎的重心放在电子商务上，不久因学历造假辞职。

2012年玛丽莎·梅耶尔上台，她不停给雅虎减负，雅虎曾在2014年底称已经在过去两年关闭了60多个产品和服务。在2016年第一季度报告中，雅虎又透露即将关闭若干产品和地区网站的计划，目的是为了“精简我们的产品”。最终，她把这家公司的核心业务也卖掉了。

### 【酷6】对比度：★★★★★

酷6被盛大收购后于2010年7月借壳登陆纳斯达克，同年，酷6创始人兼CEO李善友离开其一手创办的公司。此后酷6网CEO一职开始“走马灯”式轮换。自2015年以来，酷6股价长期低于1美元，违背纳斯达克股票市场标准。今年7月，酷6赶在被摘牌前完成私有化退市。



北京时间7月25日，美国最大无线运营商Verizon正式宣布，以48.3亿美元收购雅虎公司核心资产。

## 资本为王，雅虎缺乏技术基因

雅虎早早成名，使其成为资本市场的宠儿。2000年1月3日，在纳斯达克崩盘前，雅虎股价达到了历史巅峰的每股118.75美元，是如今大概38美元的3倍左右。这也让雅虎市值逼近1300亿，成为全球互联网行业首家市值突破千亿美元的公司。

不过，对了解雅虎历史的一些人来说，资本成就了雅虎，资本在某方面也造就了雅虎的困境。

华尔街日报将雅虎与谷歌做了对比，报道称，谷歌创始人拉里·佩奇、布林以及随后加入的施密特，都是出色的电脑工程师，始终重视技术大于一切，专注于改善搜索引擎的品质。雅虎的大部分CEO都不是技术背景，工程师在雅虎的地位也比不上谷歌。

以搜索技术为例，2010年，雅虎开始出售自己在搜索领域的关键技术，2012年起，雅虎的搜索业务几乎都由微软提供技术支持。

雅虎的定位则一直在科技公司和媒体公司之间摇摆，这背后存在着资本的意志。由于上市企业要承受经营业绩压力，作为职业经理人的历任CEO首先要满足的是纳斯达克投资者的期望。与多数上市企业相同，雅虎的技术创新也以推升经营业绩为导向。

据媒体报道，雅虎累计收购的公司超过100家，但由于缺乏对于技术趋势的前瞻性，雅虎的收购大部分都是被动式的应对。当雅虎花费几十亿美元买下这些公司时，大部分的公司和团队都被要求整合进雅虎的既有业务中，而整个过程又由于机构庞大，缺乏执行力变得无比漫长，许多项目因此不了了之。

这些公司包括社交网络Tumblr、视频广告服务公司BrightRoll和移动端广告公司Flurry。被雅虎并购后，这些公司均因为难以融入雅虎，导致了创始人和技术人才的流失。知名IT评论人洪波表示，科技行业惟一不变的是变化，雅虎也真没少变化，它吃下了那么多好东西，竟从来都没能给自己续命。

### 【乐视】对比度：★★

乐视网成立于1994年，原本是一家视频网站。通过不断并购，乐视进入智能电视、手机等领域，致力打造基于视频产业、内容产业和智能终端的“平台+内容+终端+应用”完整生态系统，被业界称为“乐视模式”。2014年1月，乐视网市值冲到410亿元高位，成为创业板市值最高公司。随后乐视又开始向新能源汽车等领域扩展。

## 看点

### 二十年：雅虎、阿里角色“反转”

关于阿里巴巴董事局主席马云和雅虎联合创始人杨致远，广为流传的一个桥段是：马云在尝试创建中国第一本网上黄页失败后，进入对外贸易经济合作部工作，偶然的一天被安排带一位美国客人去长城游览。此人便是杨致远，当时是1997年。

2005年，两人达成了具有里程碑意义的协议：雅虎以10亿美元购买阿里巴巴40%的股份，并移交其中国业务给马云管理。这被认为是杨致远最成功的一次投资。通过这次交易，马云获得了对抗强大对手eBay的充足弹药。

目前，这两家公司的角色已经反转。2012年，阿里巴巴用价值76亿美元的现金和股票购回了大约20%股份。雅虎随后不断抛售阿里的股份，导致持股降至15%。

在雅虎下决心“卖身”前，有市场传言称，阿里巴巴或将对雅虎实施反向收购。可以确定的一点是，雅虎确实曾考虑把分拆阿里巴巴股份作为自救的应对策略。

2015年，雅虎宣布分拆所持的15%阿里巴巴股份，将其注入一家独立上市投资公司Aabaco Holding；雅虎所有股东都将获得这家投资公司的股份。

然而资本却并不买账，随后纽约投资公司Starboard Value发出两封给雅虎管理层的公开信，指出剥离阿里股份的计划会导致税负过高。他们还措辞严厉地表示：雅虎的核心业务资产现在已经不值钱了，倾向于出售。

“据我们所知，在硅谷公司中，雅虎的股价是唯一由自身不能控制的公司所提振的。雅虎在吸引高端人才上存在劣势，因为股价的变动没有反映出员工的业绩，却反映出了阿里巴巴的业绩。”公开信称。

■据新京报