

雅虎落幕的警示

成立于1995年的雅虎创造了互联网行业的传奇故事，不仅创建了世界上最大的互联网门户网站，更制定了互联网行业开放、免费和盈利的游戏规则。2016年7月25日，美国电信巨头威瑞森电信（Verizon）以48亿美元收购雅虎核心资产，使雅虎成为注册上市的投资公司。曾经的“互联网王者”宣告落幕，雅虎在引领以门户为代表的互联网1.0时代后，错过视频、社交网络以及移动互联网等大潮，被远远甩在后面。雅虎的足迹足可让中国的同行们警醒，这种警示意义不仅限于互联网行业，而且适用于以数据驱动为主导的信息内容产业。

首先，需要定位清晰，方向明确。雅虎的定位一直在科技公司和媒体公司间摇摆。频繁更换CEO，各自的思路和重点不同，战略失聪和反应迟缓致使雅虎总是跟不上潮流。在搜索引擎、网络视频和社交网络相继出现的一个个节点上，雅虎没有抓住网民和广告商的喜好，忽略网民上网从单纯地获取信息向网上社交的转变，没有意识到大众阅读已经转向定制化、碎片化的信息分享，最终在主流中出局。杨致远曾预言，在电商之外，社区、内容、搜索、个性化是未来互联网的四个战略核心，但雅虎没能适应互联网生态，没有攻克其中任何一个堡垒。

其次，需要专注技术创新，追求核心产品。雅虎虽提供网页搜索服务，但没有自主开发搜索引擎，甚至与谷歌达成合作，把搜索功能“外包”给谷歌完成，让谷歌成为其网站上的默认搜索引擎，给谷歌带来流量和品牌，扶植自己的竞争对手，培养自己的掘墓人。作为一个由广告支撑的公司，雅虎追求流量而忽略内容，没有创造（或者收购）新的产品、改进或整合旧的产品，广告对象颇具模糊性，致使用户流失；也没有升级自己的内容，提升广告相关度，致使广告变得廉价。不再专注于颠覆性的创新业务，而是在保守稳定的业务中成长，致使传统的门户模式日渐衰落。在Facebook和谷歌等快节奏的迭代更新之时，雅虎却舒坦地躺在旧日荣誉上，技术人员边缘化，最终被富有创新力、具有技术基因的创业者超越。

最后，需要具备产品规划与前瞻性。资本成就了雅虎，也造就了雅虎的困境。雅虎缺乏产品规划能力，不像谷歌在产品规划上有明确的70/20/10原则（即70%的资源配置给核心业务，20%分配给新兴业务，剩下的10%投在全新产品上），使之在庞杂的业务体系和创新项目中有章可循，而10%的投入甚至有可能创造奇迹产品。除阿里巴巴和日本雅虎外，雅虎虽然累计收购超过100家公司，拥有诸多产品线，但始终未能有效整合，错过收购谷歌、Facebook的机会，更成为业界笑柄。资本意志使得雅虎的收购大部分都是被动应对，缺乏融合能力，造成资产减值，更加重传统业务的负担。

一种商业模式不可能永久有效。在互联网巨变过程中，谷歌、Facebook得以幸存下来，因为它们本身是这场巨变的推动者。创新才是万能，只有在创新中推动互联网的巨变，不断更新、自我演化乃至自我颠覆，才是互联网行业的生存之魄。雅虎22年的兴衰史，充分体现出互联网行业强大的技术颠覆力，没有永远的霸主，只有持续的创新。

■ 曾建勋