

看见未来:改变互联网世界的人们(连载三)

■ 余晨

起初,他们用的网址是 akebono.stanford.edu/yahoo。Akebono 即曙太郎,他出生于美国夏威夷,是日本历史上首位出生在外国的相扑横纲(横纲是日本相扑运动员所能取得的最高级别)。杨致远和大卫·费罗都到过日本,杨致远还娶了一位日本太太,显然,相扑这项非常有力量感的运动给他们留下了深刻的印象。

起初,两人只是出于爱好和乐趣向大众提供这项服务,没有想到使之商业化,并带来盈利。他们刚开始只是在斯坦福大学安置了服务器,但没想到全世界越来越多的人都开始使用他们的服务,每天他们会接到成千上万个网页登记申请,他们不得不投入更多精力加以编辑,创建更多的工具来应对膨胀的数据和服务要求。

虽然有人会对他们的列表表示不满意,这使得杨致远和大卫·费罗不得不多花些时间来沟通,但正是在这样精益求精的服务过程中,他们的目录导航服务逐渐在网络服务中占据了这样一个位置——网页除非在他们这里登记,否则网民难以发现这些网页。或者说,他们的服务占据了网络流量的入口,这日后成为雅虎的商业模式,奠定了雅虎在互联网业的地位。

越来越多的访问,一度让斯坦福大学的计算机网络不堪重负,杨致远和大卫·费罗很快就难以在斯坦福大学继续他们的工作了,他们只好搬到了拖车里继续自己的事业。

尽管后来坊间盛传的版本是,恼火的斯坦福大学把他们两人扫地出门,但杨致远认为,当时斯坦福大学有最好的互联网基础设施,而且有最好的用户,所以他们当时才能获得最好的服务器和网络,因为有这些基础,才会有后来雅虎的成功。杨致远特意强调,这些资源都是免费获取的,斯坦福大学在他和大卫·费罗实现自己梦想的过程中扮演着非常重要的角色。

硅谷里弥漫着创业的气氛,企业家精神备受推崇,杨致远和大卫·费罗也不例外地被吸引。但当时两人研究的是电脑的硬件设计,这个领域在当时已经比较成熟,他们想在这个领域有所作为,开始尝试写商业计划书。

相比之下,那时的 Akebono 网站是他们出于自己的兴趣爱好和使用方便而建立的,但没有想到,越来越多的人开始用他们的服务,他们陆续接到一些电话,询问他们想不想创办企业。这个时候,杨致远和大卫·费罗开始考虑把这项服务当作事业做起来。他们很幸运,红杉资本(Sequoia Capital)的迈克尔·莫瑞茨(见本书迈克尔·莫瑞茨篇)在拜访了那凌乱得不比多数男生宿舍好多少的拖车后,竟然大方地给他们投资了。

当时,杨致远他们接触的投资者其实并非只有迈克尔·莫瑞茨,但为什么双方能一拍即合呢?

谈起迈克尔·莫瑞茨,杨致远认为,他在做风投之前是一名记者,这让杨致远非常有兴趣。迈克尔·莫瑞茨不只对产品或者技术感兴趣,他对故事更有兴趣。重要的是,记者出身的迈克尔·莫瑞茨很懂媒体,在当时很少有人能把互联网和媒体联系在一起,但迈克尔·莫瑞茨却有这样的敏感。

杨致远认为迈克尔·莫瑞茨非常理智、有远见,而且尊重他和大卫·费罗的想法,双方也很有眼缘。杨致远回忆起一个细节,因为知道迈克尔·莫瑞茨要来,他们还是尽可能把拖车打扫得干净一些,不过水平有限,拖车还是很乱,到处是睡袋、比萨饼盒子。

是的,很乱,重要的是,迈克尔·莫瑞茨仍然淡定地坐了下来,并认真听杨致远和大卫·费罗讲故事。在杨致远看来,这实在是大美妙的回忆了。莫瑞茨看中了杨致远和大卫·费罗的热情,他们热爱自己的产品,自己也在使用,真正把自己的爱好和热情付诸行动。最后双方一拍即合,拖车里的雅虎赢得了一笔不菲的投资。

用杨致远的话说,这就是把天时、地利、人和都占了:正好遇到了互联网刚刚起步腾飞,面向全球普及时期;也正好有斯坦福大学得天独厚的资源支持;当然,更少不了慧眼识珠的迈克尔·莫瑞茨。

互联网商业化的范本

雅虎的成功并不单意味着一个公司的成功,它也成为互联网实现商业化的一个范本。

杨致远回顾,虽然阿帕网项目(见本书鲍勃·泰勒、伦纳德·克兰罗克、拉里·罗伯茨篇)催生了互联网,但互联网实现商业化却是从雅虎开始的。如何构建正确的商业模式,对于新生的雅虎来说一直是一大挑战。即使雅虎从一开始就想到了用广告盈利,但当时没人确定这个方法能成功。

幸运的是,雅虎当时把住了互联网的入口,赢得了巨大的流量,而且恰逢全球互联网进入高速普及期,雅虎从此开始实现盈利。杨致远回忆,雅虎自始至终的目标就是实现盈利并且维持住公司,这成为公司文化的一部分。

用杨致远的话说,在做雅虎时,他压根就没想过自己会不会功成名就,他和大卫·费罗

的爱好就是让雅虎不断地成长,让用户更加方便地使用。这种从爱好中获取的激情成为推动雅虎进步的动力。尽管他们当时也有很多竞争者——市面上有很多的搜索引擎和目录,并且这些竞争对手还可能在资金和经验方面胜过雅虎,但雅虎对成功如此专注,这让用户忘记了它的竞争者,并最终使雅虎获得快速增长。

互联网刚刚高速发展起来,就在千年之交的关口出现了泡沫破灭。许多本准备在互联网的泡沫里大捞一把的公司纷纷倒闭,但雅虎靠着自有的利润成功挺过了这场泡沫。

谈到这场泡沫,杨致远认为这不过是互联网产业的调整,互联网不会因此而消失,随后还会出现很多新企业。每次硅谷出现市场的自我纠正和调整时,总会有新生力量成长起来,这是好事,未来互联网的发展仍然会如此。

反哺和长远的责任

今天,杨致远已经是斯坦福大学的校董,他带着我们走在斯坦福大学的校园里时,还不时拿着手机拍照,一旦捕捉到一个好的镜头,他就立刻兴奋地跟妻子山崎晶子通过手机分享,尽管这段路他们可能早已经携手共同走过千百遍。

在杨致远的心中,他生命里的很多收获都是归因于斯坦福大学的,他和妻子一直都很想回馈社会,回馈斯坦福大学。他们对艺术、教育都投入了很多赞助,所以当斯坦福大学的校长找到他们,谈到要建造一个关注资源与环境的大楼时,他们马上同意了。在杨致远和山崎晶子看来,无论能源还是人口,都是与人类持续发展息息相关的问题。

于是,一栋以杨致远和山崎晶子命名的环境与能源大楼在斯坦福大学校园里矗立起来。杨致远称,自己感到最兴奋的事情就是来到这栋大楼,这栋大楼里聚集了许多一流人才,他们共同思考世界面临的人口和能源问题,每天都有许多与此相关的讨论、活动和项目在这栋大楼里推进,这让他乐在其中。他同时希望我们能够到这里参观。

其实,在斯坦福大学里有不少以企业家名字命名的大楼,这些企业家包括微软联合创始人比尔·盖茨(Bill Gates)和保罗·艾伦(Paul Allen),英伟达(NVIDIA)创始人黄仁勋,英特尔创始人戈登·摩尔(Gordon Moore)等。就在昔日杨致远和大卫·费罗摆放拖车的工地上,如今矗立着的已经是电子工程系的戴维·帕卡德大楼。威廉·休利特(William Hewlett)和戴维·帕卡德(David Packard)是惠普公司的创始人,惠普公司名称的缩写 HP 就来源于这两位创始人的姓氏。

小硅谷,大创新

今天的杨致远,已经从谈判桌那端的投资者转换为谈判桌这边的投资者,他已经成为投资方,或者说是企业家背后的企业家,帮助创业企业家们成长和发展的。

现在的创业环境也和杨致远当初创办雅虎时大不相同了。互联网已经非常发达,基础设施也比较完善,即使只是从企业日常的运营来看,也有如 Skype 这样的各种会议工具帮助创业企业便利沟通、节省成本,而风投不仅能给企业投钱,还可以帮助企业在全球各个地方都拥有合作伙伴。可以说,企业创业的门槛越来越低,限制也越来越小。

但杨致远认为,企业家成功的概率仍然是很小的,不是所有公司都能成为市值非常高的大公司。虽然如此,杨致远仍然乐此不疲地支持创业企业,在他眼里,创新和颠覆是一种生命发展模式。人们越早意识到这一点,接受新事物就越容易。尤其是在硅谷,创新是驱动硅谷向前的生命线。

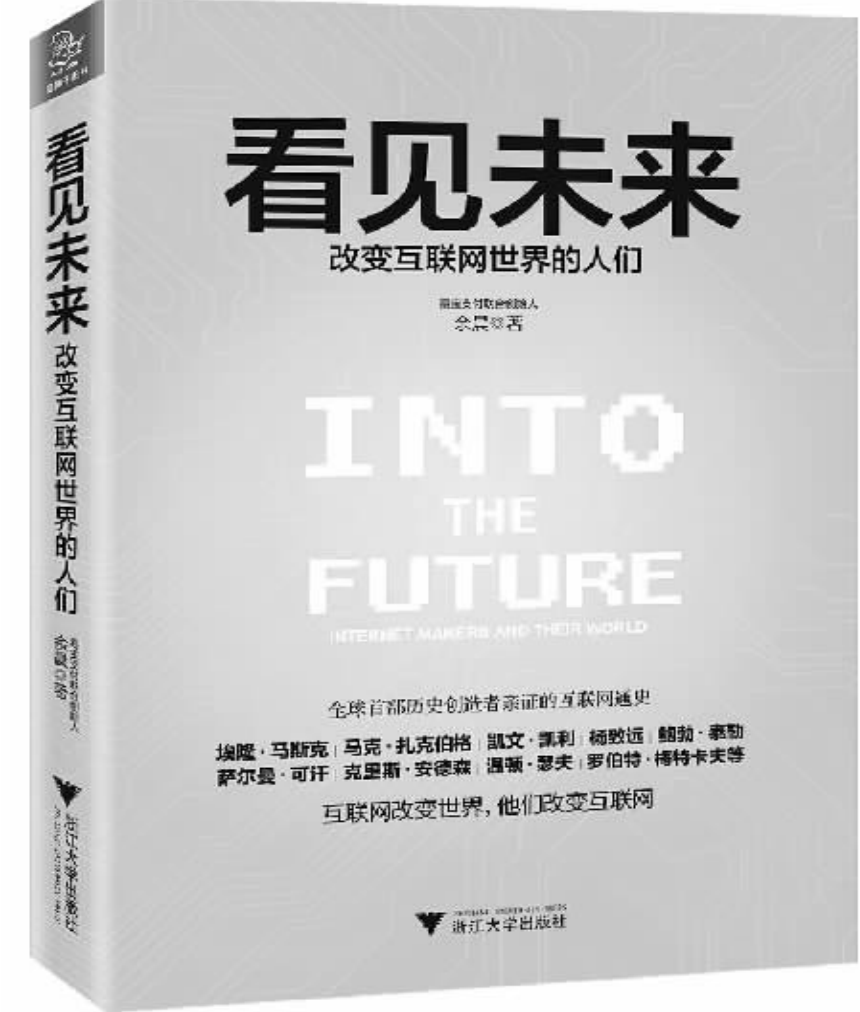
硅谷富有冒险精神,风投相信冒险,企业家相信冒险,工程师和开发商也相信冒险,甚至新创立的企业的雇员都是相信冒险的。冒险精神是硅谷独一无二的财富,即使过去 20 年里经济并不是太景气,但仍然有人在投资。没有其他地方能像硅谷一样,能持续 40 年源源不断地为创业者提供风投资金。

硅谷因此吸引了许多全球最牛的天才。在雅虎北京全球研发中心创始人、总裁张晨看来,美国并不缺乏人才,但美国需要的是世界一流的人才,这和创新的紧密挂钩的。

张晨还强调,对于创新,经验也是非常重要的。大公司在这里就发挥了很大的作用,因为大公司积累了很多的经验。雅虎作为硅谷的一个大公司,在过去 20 多年里对硅谷整个生态系统的发展就起了很大的作用。

杨致远则认为,硅谷的法律系统保护知识产权,让人们能最大化地进行创新。一旦来自不同国家的第一流人才把各种不同背景的文化融合在一起,往往就是创新最容易爆发的时机。

而大学也很好地支持了硅谷的发展,这不仅因为斯坦福大学这样全球一流的高校就坐落于此,更因为大学的教育体系和企业紧密相关。不少出身硅谷的企业家非常有反哺的精神,他们创办企业,还回到高校执教,把自己摸爬滚打积累的宝贵经验传给下一代学生。杨致远回忆,在他和大卫·费罗还在学校里读书时,他的很多老师就是成功的企业



作者简介

易宝支付联合创始人。他在互联网、电子商务及软件领域有近 20 年的从业经验,曾任职于美国甲骨文总公司、John Deere Health Care、AT&T 贝尔实验室(实习)。拥有多年在硅谷工作生活的经验,也在国内成功创业,并长期关注历史和哲学,这使得他能够融合科技与人文,从多元化的视角反思互联网,为普及互联网做了大量工作。余晨也因此被中央电视台塔邀请,担任大型纪录片《互联网时代》的顾问,与众多互联网历史人物进行了精彩对话。

家,让他们获益匪浅。这是斯坦福大学的基因,也是硅谷的基因。

所以,硅谷催生了很多伟大的企业,而且多年以后,苹果、Facebook、雅虎等这些巨头都没有离开硅谷,因为最好的人才、产品和思维仍然在这里。尽管有不少地区都想模仿硅谷,但硅谷总在快节奏地推陈出新,因此能始终保持领先。

杨致远认为,每隔三四年,就会出现新的创新浪潮,现在主导的科技是云、移动性和大数据,几乎所有的产业都已经被云、移动性和大数据所改变。目前,雅虎北京全球研发中心就专注于科学驱动的“个性化”、“广告”、“移动”以及“云计算”四大平台级产品领域。

对于未来,杨致远满怀憧憬,他认为会有更多的奇迹出现,手表、帽子、眼镜、皮带、汽车等,未来所有的一切都会与互联网连接,为企业家和过来人,他对未来更精彩的十年充满期待。

这让我想起爱因斯坦曾对牛顿进行过过这样的描述:幸福啊牛顿!幸福啊科学的童年!我也不禁感喟:幸福啊杨致远,幸福啊互联网的童年!

克里斯·安德森:抓住长尾

克里斯·安德森(Chris Anderson)提出了长尾理论。他在《连线》杂志担任了 11 年的主编,随后加盟 3D Robotics(开源无人机制制造商),专注利用 3D 打印技术制造新奇的硬件产品,这本身就是一种长尾精神。安德森的三部曲《长尾理论》、《免费》、《创客》,其实贯穿着同一个主题:网络社会的兴起颠覆了传统的“二八法则”,少数寡头不再垄断一切,长尾上分布的小众个体聚合起来的力量一样很大。创客运动不过是长尾原则在硬件领域的体现,随着开源设计和 3D 打印的普及,制造新产品的门槛不断降低,任何人都可以当发明家。

和克里斯·安德森的会是在加州伯克利市一个偏僻的工作车间里(稍后我们会交代,为什么选在伯克利进行访问),这里是克里斯创办的 3D Robotics 的一个分部。走进车间,满眼都是 3D 打印的模型和零件,他们正专注地利用 3D 打印技术制造新奇的硬件产品,比如遥控飞行器。据说现在在美国,非常流行用类似的飞行器来给自己拍照。

3D Robotics 专注的领域很前卫,听起来还有像科幻小说里的场景,但目前他们已经在全球范围内拥有了超过 2.8 万名客户,而且影响力还在逐步扩大。确实,如果从打印机里打出一架飞机,并且能使它真正飞起来的话,那的确是一件很酷、很吸引眼球的事情。

不过,克里斯·安德森早在创办 3D Robotics 之前就已经享誉全球。他曾在硅谷乃至全球互联网界都颇负盛名的《连线》杂志担任主编;2004 年,他撰写的《长尾理论》问世,该书先是在《连线》杂志连载,之后又成为

影响商业世界的畅销书。正是“长尾理论”的风靡让克里斯·安德森一下成为互联网时代的耀眼明星。

随后,克里斯·安德森又一口气出了两本书《免费》和《创客》,对长尾理论做了更进一步的延伸,把长尾理论一下从虚拟的比特世界推进到了现实的原子世界,从新潮的互联网业一下切入进了传统的制造业。

时代的大潮不只是停留在克里斯·安德森大脑里的图景,于是他再也按捺不住,终于在 2012 年辞去《连线》杂志主编一职,全身心投入他和霍尔迪·穆尼奥斯(Jordi Munoz)于 2009 年创办的 3D Robotics,并成为其首席执行官。

这里顺带可提及,赫赫有名的 TED (Technology Entertainment Design,英文单词科技、娱乐和设计的首字母缩写)当家人和克里斯·安德森同名同姓,以致克里斯·安德森去 TED 做演讲时, TED 还专门在网页上提醒人们不要把这两位科技界都非常影响力的大人物混淆了,一个克里斯·安德森搭起了科技布道的舞台,另一个克里斯·安德森则站在这个舞台上把他的长尾理论推向了世界。

长尾理论

理解长尾理论,可以先从了解比较流行的“二八法则”入手。这两个概念其实都是统计的现象描述。

二八法则,即 20% 的人享有 80% 的财富,由 19 世纪意大利经济学家帕累多(Pareto)归纳得出,在工业时代大行其道。比如说,因为在传统商场里,20% 的畅销品就会产生 80% 的销售额,所以传统的商店会把大部分注意力集中在畅销品上。如果说二八法则把注意力完全集中在统计中正态分布曲线的头部的话,那么长尾理论的注意力则转移到了那条长长的“尾巴”上,这就是长尾名称的由来。

亚马逊是长尾理论应用在现实中的典型例子。一些在浩如烟海的产品里埋没的滞销品,现在不仅有机会通过网络展示,还可以通过搜索引擎或者个性广告推荐而可能被喜欢他们的小众目标人群发现。再如谷歌,许多中小企业通过与自己业务相关,但比较生僻因此相对便宜的关键词广告投放,仍然给自己招徕了相当不错的生意。

互联网的兴起增强了这条“尾巴”重要性,随后,这条“尾巴”被克里斯·安德森敏锐地一把抓住,公之于世。

长尾的影响体现在方方面面,克里斯·安德森以传媒为例对此做了精辟的分析。总的来说,传统媒体的传播模式是将一小部分内容传播给一大群人,传播内容是为所有人设计的,比如体育、幽默的事情等,浅显而雷同。原因在于,这些内容制作成本高,传播成本也高。

显然,我们不可能为每个人都打造一个信号塔或者印刷厂,况且那时的媒体资源也实在有限(比如说,频道有限,在有限的频道上还有更有限的黄金时段;版面有限,在有限

的版面上还有更有限的黄金位置)。因此,这些成本高昂的内容不得不迎合大众的口味,以赢取尽可能多的受众,最后,我们只能和众人一样接受这些内容。

当进入互联网时代,情况就不同了。摄像机和智能手机的普及还让我们能便利地创造视频等内容,而且只要手里有一个手机,我们就可以彼此分享内容。事实上,社交媒体在为人们提供越来越多的工具,让人们可以更加便利地创造和分享个性化的内容。

除了可以继续通过观看电视、收听广播等方式接受大众也同时接受的内容外,在互联网时代,我们还可以自主创造和选择更适合自己的内容。虽然这样的内容未必能满足传统媒体黄金时段的大批观众,但它却不是没有价值的。例如,家庭生日聚会的视频,虽然在多数情况下不会吸引大量观众蜂拥观看,但对于这个家庭的成员来说,只要内容和他们相关,就值得观看和欣赏。

传统的货架上因为空间有限摆不了多少 CD,消费者也无法从浩如烟海的实物中一下选中自己中意的 CD,所以传统商店不遗余力地集中售卖热销品。但网络空间理论上足够大,足以让那些不知名的曲目都能有展示的空间,而且网络还可以通过搜索引擎对浏览历史的分析来为消费者推荐,让任何产品都有被消费者选到的机会。

克里斯·安德森做了澄清,他说长尾经济不是会让那些滞销的产品一鸣惊人、变得畅销,而是让真正有创造性的产品有机会遇到它的受众。长尾经济不是终结热门商品的营销模式,用他的话说,营销将是“头尾”兼顾的,热门商品仍然会畅销,只是不会绝对地一统天下而已。

或者说,长尾理论本身体现的也是长尾精神,克里斯·安德森并不认为有了长尾理论就可以把“二八法则”塞进故纸堆,也即长尾倡导的是融合共生,而不是非此即彼,所以“长尾”完全可以和“巨头”共生,长尾理论也可以和“二八法则”共生。

我饶有兴趣地问克里斯·安德森,他是如何看待蒂姆·奥莱利关于长尾背后的大怪物的剖析(见本书蒂姆·奥莱利篇)。克里斯·安德森承认,不少网络平台的成功确实因成功整合了长尾的事物而实现,但是这种平台未必能长远地存在下去。比如,在 Facebook 出现之前, Myspace 就曾一统天下,而如今 Facebook 又以天价收购了 Snapchat,这个看似名不见经传的公司。控制手机的操作系统也一再更迭,现在是安卓系统表现好,但安卓之后还会有新的系统出现。

这就是个循环,没人能控制住这个循环。消费者向新产品转移的速度非常快,这就是互联网的无特性,长尾背后支配性的平台不会一直存在下去。永远会有新的公司诞生,也永远会有颠覆者出现,这就是时间轴上的长尾。

分享经济的崛起

长尾的影响显然不是只在传媒中存在,而是深深地渗入社会和个人生活的方方面面。包括奥巴马入主,也曾经成功应用长尾策略在总统大选中胜出,成为美国历史上第一位黑人总统。

显然,生活中也处处存在长尾现象。例如,我们自己开车的时间是比较集中而有限的,大多数时候我们的车其实是处在闲置状态。我们买了 CD、DVD,可真正能坐下来欣赏它们的时间屈指可数。

因此,克里斯·安德森认为分享型经济必然崛起。当现在的社会转向分享型社会时,我们就可以不再为拥有一辆车而花费高昂的成本,而只是在需要它的时候使用它。我们也不再需要购买 CD、DVD,我们只是对它保有使用权就好了。

当然,分享经济能实现的另一个前提是,信息沟通的便捷。如果我们真要在某一个时刻用车,那这个时刻就应该有辆车在预定的地方等着我。这需要通过互联网把市场的供求双方结合起来,使供方提供足够的资源,实现求方在需要的时候使用,不需要的时候也不必拥有。

免费

互联网上有不少免费资源,这是因为基于比特的数字产品复制和传播的成本趋近于零,所以能超越商家和消费者之间非此即彼的零和游戏,而创造出新的商业模式。当然,克里斯·安德森是在另辟蹊径地延伸长尾理论来阐述免费这个理念。

他举了“愤怒的小鸟”的例子。大概只有 5% 试玩了“愤怒的小鸟”的用户从免费版升级到付费版,这真是一个让人略感沮丧的比例。但如果你想到用户的基数,就立刻会振奋起来,因为用户基数实在是太大了,即使只有 5% 的试玩用户为此付费,最终的收入也相当可观。

虽然另外 95% 的用户试玩了免费的版本,没有为此付费,但因为“愤怒的小鸟”是一个数字化的商品,而不是实物商品,所以“愤怒的小鸟”的运营者和开发商也没有增加多少成本。免费的模式让更多用户体验产品,他们由此真正知道什么适合自己,从而没有为自己选择付款而感到遗憾。在传统市场里不可行的模式,在数字化市场里就是一个好办法。