

电子商务师案例:中国电子商务雅虎搜索之重 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/245/2021_2022__E7_94_B5_E5_AD_90_E5_95_86_E5_c40_245558.htm

引言：关于马云治下的雅虎中国已无须更多的猜想，只要不再用看待美国雅虎的眼光来看待现今的雅虎中国。因为马云从来没有做过门户，更没有做过内容。这从一个角度也许可以解释雅虎中国为什么会被切割成这个样子，但原因显然不止于此 想知道马云掌控下的雅虎中国与阿里巴巴整合后的样子吗？搜索是雅虎全球网站的技术卖点，雅虎中国的新管家马云也同样看重这个雅虎具有潜在竞争力的方向。在1个月内，为了雅虎中国半路出家的搜索业务，马云将投入超过1亿元人民币的宣传经费，以每条广告片1000万的价格邀请陈凯歌、冯小刚和张纪中拍摄雅虎搜索的广告，以8000万元获得央视新闻联播后长度为5秒的广告，搜索显然已经成了雅虎中国的重中之重。现在的雅虎中国，可谓重点突出，在经历了6月以来的整合和瘦身之后，保留下来的是搜索业务，以及财经、体育、娱乐的门户内容，一个新的雅虎中国等待着中国网络市场的检验。现在的雅虎中国页面简单地说就是“Google、百度或者爱问”版的雅虎中国设计风格几乎一样，页面设置大致相同。雅虎中国在马云的手中已经完全转型为搜索公司，按照他的说法，从今以后在中国“雅虎就是搜索，搜索就是雅虎”。马云一如既往地用信心十足的语气告诉所有人雅虎搜索将来要做“中国搜索市场上的第一”。为此，除了巨额市场宣传投入，马云还已经将2000多台服务器从美国搬至北京，在美国,也成立了由30多位顶尖华人科学家组成的搜索技术研发团队。“

明年至少还有3000台服务器进来。”马云说，“有一些还得订做。”要做出的改变远远不止于此，雅虎中国锁定搜索的同时也意味着，这两年周鸿投入几千万真金白银打造的搜索引擎“一搜”已经彻底宣告退出历史舞台。现在再登陆“一搜”网站，看到的已经不是这个搜索引擎原来的面貌在雅虎中国与阿里巴巴整合之后，这个周鸿时代的明显标志已经幻化成一个链接直达雅虎搜索的新页面。此前，一搜网站已经无法登陆很久。与周鸿时代相比，马云此次把雅虎中国锁定在搜索上的战略无疑更加符合杨致远的心意。但是这样做的同时也将放弃一些已经取得的成就例如周鸿为雅虎中国确立的三驾马车中的邮箱和即时通讯工具“雅虎通”，今后就不再是雅虎中国的重点。事实上，9月中旬整合中的雅虎中国推出“雅虎助手”就已经是周氏产品在雅虎中国全面消失的标志。“但是雅虎中国还会提供邮箱和雅虎通的服务。”原来的雅虎中国副总裁，现任雅虎搜索的执行总经理田健说。而在雅虎中国今后的内容规划上，会偏重于财经、娱乐和体育。6个月之间雅虎中国发生了什么在马云的主导下，雅虎中国正经历并购3721之后的第二次转型。“今年5月，我从马云那里知道了可能会并购雅虎中国的消息。”阿里巴巴人力资源副总裁邓康明回忆说，“6月下旬，马云要求我把工作重点转移到对雅虎中国的整合方案上。”7月初，马云成立了整合小组，成员包括阿里巴巴人力资源副总裁邓康明、首席技术家吴炯、阿里巴巴中文网站资深总监谢世煌、网站技术负责人吴泳铭、设计部界面负责人麻利、淘宝网总经理孙彤宇和支付宝副总经理陆兆禧和公关总监王帅。不久，整合小组成员就得知将可能在7月底与雅虎达成收购协议，马云带领整

合小组在7月中旬迅速拿出了整合的初步方案。首先，确定必须“千方百计”挽留的雅虎中国高管人员和工程师骨干的名单。如果这些高管和技术骨干离开雅虎中国，那么马云收购的雅虎中国谈不上科技公司，只不过是“壳”；其次，确定整合产品线，集中力量主推“雅虎中国”品牌的方针；第三，确定渠道方针，由于阿里巴巴的“诚信通”等产品是采用直销体系，而原雅虎中国的产品网络实名和竞价排名则是采取代理模式。马云决定以维持和稳定为初步方针，暂时不动现有渠道。马云对雅虎中国的整合核心集中在业务和人员两条线上，其中对人员的整合又是重中之重。马云为整合小组定的基调是：整合小组人员要低调进入雅虎中国，在整合过程中处于协调和帮助的角色，每个小组成员的责任是发现雅虎中国的人才，并帮助他们顺利了解阿里巴巴。9月15日Deadline真正进入雅虎中国之后，马云才发现他要整合的并不是雅虎中国一家公司。“我们发现原3721的产品有自己的人员和渠道，和雅虎中国的员工各自做各自的事情。”邓康明说，这意味着在企业文化上的整合难度比想象中的要大。也是在这段时间里，马云和邓康明经历了最严重的“挖墙脚”，“很多雅虎中国的员工面临多个诱惑，人们开始举棋不定，不知道该离开还是留下。”邓康明说，这给整合的进程带来了很大的阻力。这迫使马云必须拿出解决问题的办法，他给了雅虎中国的员工一个“deadline”（最后期限）：9月15日之前必须做出决定，愿意留下的雅虎中国员工可以得到阿里巴巴股份，愿意离开的也可以得到一笔丰厚的补偿金。马云希望整合不再无休止地拖下去，雅虎中国已经浪费了太多的时间。时至9月15日，雅虎600多员工中有30人选择离职，

占有所有人员数量的5%。人心初定之后，就有了9月21日至25日四天的雅虎中国员工(包括一拍网员工)杭州“探亲”之举。

“瘦身”与“减负”马云快刀斩乱麻的做法为雅虎中国后来的产品整合赢得了宝贵的时间，因为他的下一步整合计划已经如箭在弦9月5日和6日，整合小组与雅虎中国高层及各部门主要负责人员在北京人寿大厦召开了一次确定雅虎未来发展方向的会议。在这次会议上，马云和雅虎中国的高层进行激烈的讨论后，决定为雅虎中国“瘦身”在雅虎中国原有的五大业务部门中，搜索、通讯和门户是最早形成清晰整合思路的三个部门。搜索上升为未来雅虎中国的主要方向，由原负责人李锐担任搜索事业部总经理；原通讯部门包括邮箱和即时通讯工具雅虎通，邮箱继续作为重点业务发展，雅虎通则和阿里巴巴的贸易通、淘宝旺旺逐步合并，由原负责人毛新出任通讯产品事业部总经理；雅虎中国的门户则转向财经、体育和娱乐三个主题。这个部门由出身媒体的阿里巴巴副总裁金建杭负责。渠道部门初步制定出与阿里巴巴销售团队合并的方针，但没有实施方案。至于一拍网，即将与阿里巴巴的淘宝网合并。事实上，在产品、部门、业务调整的同时，还伴随着新雅虎中国的诞生。10月12日至16日，雅虎中国在珠海召开了“有史以来最长的一次战略会议”。在这次会议上，马云制定了未来两年中雅虎中国的中期战略，并有了相应的实施计划和评估标准；他要求各个团队必须以搜索为今后雅虎的主导方向，他做出了11月9日必须改版的决定，并和金建杭讨论出雅虎门户网站未来的详细发展思路。另外，在珠海会议上马云拿出了具体的渠道整合方案。雅虎中国销售渠道将与阿里巴巴销售渠道合并，之后将推出更多产品组合

。北京紫博蓝科技发展有限公司总经理孙宁看好雅虎中国转向搜索：“客户需要类似搜索产品的出现，也需要有打包的销售方案。现在，雅虎的渠道有明显优势，但仍然处于磨合期。”“11月16日渠道整合开始。”邓康明说，原来负责销售3721“网络实名”的曹凯军现在仍然是中小企业网络营销事业部总经理，只是他负责的销售范围中多了“竞价排名”。现在他和负责向大客户直销业务的李明铨需要向两个人汇报，一个是现在雅虎中国的全面负责人田健，他曾是原雅虎中国的副总裁，另一个是阿里巴巴的首席运营官李祺。“这种状态将持续到2006年元旦，之后我和李明铨将完全被并入阿里巴巴的销售团队中。”曹凯军说，这是马云为雅虎中国减负的一项具体行动以后由阿里巴巴的人去负责“挣钱”。一切为了搜索 现在的雅虎搜索的执行总经理田健已经适应了整合后的第一个变化：不用为挣更多的钱再伤脑筋了，这个任务已经被马云归到了阿里巴巴身上。雅虎搜索目前的任务就是做好搜索引擎这个工具，准备为阿里巴巴的电子商务做好服务工作。“我觉得电子商务的表现形式肯定是两种，一种是淘宝网，另一种是搜索引擎。”马云说，“我也不知道是网站会赢，还是市场会赢。但是毫无疑问，Google加eBay是电子商务怎么也逃不掉的两个成功模式。”无疑，马云是想充分借助雅虎在全球搜索市场的深厚功底达到打败百度的目的。在马云“真正佩服的两个搜索引擎中”，一个是Google，一个是雅虎，而他只是承认百度在市场上、本地化上的做法值得学习。他们试图改变多年的“不作为”及产品、品牌过多的形象，在搜索领域里挑起一次大战，并改写中国互联网搜索行业的格局。互联网分析师吕伟刚认为，未

来两年的搜索市场，对百度构成威胁的可能并不是固守原则的Google，而是在马云领导下能征善战的雅虎中国。田健则表示，雅虎在搜索上的战略可以分为两步走。首先是把产品做好，与目前的搜索引擎竞争。“接下来的第二阶段就是个性化搜索和社区搜索。雅虎中国下一步会更注重分享，更注重社区化、个性化的发展方向。”田健说。马云则认为，一开始肯定是同质化竞争，随后才是差异化竞争。他预计再过一年，搜索引擎的差异化就会浮出水面。事实上，个性化搜索一直是慧聪旗下中国搜索的“招牌菜”，而社区搜索也早已被新浪的“爱问”和百度“知道”两家在中国市场占了先机。尤其是“百度知道”已在社区搜索上进行了很多创新，不仅添加了积分功能，还可能在将来与该公司的百度币相联系。“百度知道”的升级规定更令许多在校学生欲罢不能用户的级别越高“百度知道”的黏性就越大。距离“百度知道”测试版的推出虽然仅仅几个月的时间，但是得到“榜眼”、“探花”等级别的用户已经不在少数尽管百度只是称“知道”是一个游戏。当然，这样的创意最初是源于雅虎在中国台湾、日本和韩国的一些相对比较成功的社区化产品，只是新浪和百度将之成功地本地化了。但马云计划中将在明年3月至6月推出的雅虎中国的相应产品是否能抢得优势，也许谁也无法预测。虽然田健和他的团队并没有赚钱的压力，但雅虎中国肩上的胆子却也不轻。按照马云的想法，雅虎中国应该在一两年里取得行业第一或第二的位置。因为马云显然希望雅虎的搜索将来成为阿里系中支撑收入的重要部门。引用马云的名言：“要么第一，要么第二，没有第三。所有的‘第三’经过一年两年努力没有办法进入‘第二’的话，我们就

关闭掉。” 雅虎中国能否跨越这道生死线？资讯：雅虎中国前生今世 1999年9月 雅虎正式进入中国，开通中文网站；2003年11月 雅虎香港收购香港3721；2004年3月 周鸿出任雅虎中国区总裁；2004年6月 雅虎中国发布独立搜索门户网站一搜；2005年8月 周鸿去职；阿里巴巴收购雅虎中国 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com