

样本企业之易趣 “被对手用小刀划了几千刀”

■ 尚 嫒 报道

一位前易趣产品线高管曾感慨,易趣并不是因一两处 BUG 而倒下的,而是“被对手用小刀划了几千刀”。

近期,邵亦波多居于法国。尽管远离中国,作为经纬创投的创始管理合伙人,他仍通过视频会议看项目、开决策会议。

经纬创投的同事说,早些时候邵对所投公司的帮助介入远远深过多数投资者,他甚至更像是一个 co-founder。在电商投资领域中,他最为看好的是蘑菇街等导购社区业态,这些社区引导着网购用户流量,指向具体的商户和商品。

毕竟,他曾亲手缔造过易趣。90 后的孩子们多半已不知道这个名字。但 10 年前的 2003 年,易趣如雷贯耳。彼时,它占据着中国电商业近八成份额,建立起了从上传商品清单到收取交易佣金的完整收费商业模式。这家创立于 1999 年的 C2C 平台电商公司于新千年开端之际已击溃了雅宝、网措等一众同行,2003 年又获得了 eBay 第二笔 1.5 亿美元投资(此前一年 e-Bay 已投资 3000 万美元),成为这家国际电商巨头的中国全资子公司。

它值得骄傲,站在行业之巅顾盼自雄:它的竞争对手只有当年初生的淘宝,这家在西湖畔经 26 天闭关后上线的新生儿,出世之初看起来实在没有可与之较量的资本。

eBay 也是踌躇满志。此前在日本和我台湾地区败给日本雅虎和雅虎奇摩,eBay 解释为 C2C 平台业态有着强烈的先发优势效应,作为后来者它难占便宜。而这一次,易趣已先后了绝大半壁江山。

然而,历史如此吊诡。极少有人会猜到,随后的两年间,易趣落败有如溃堤。

逆转

从诞生之初起,直到全面胜出,淘宝没有片刻放松对易趣的蚕食。针对收费的易趣,淘宝从一开始就设定为免费,他们想方设法挖角易趣的商户尤其是优质大商户群体,提供代为开设店铺、代为上传商品信息等一系列服务。

这殷殷勤起初并未奏效。易趣大卖家、非常手机创始人应佳卿说,卖家们多数仍稳稳地扎根于易趣,理由很简单,淘宝的用户和流量还不够多,易趣尽管收费,但生意能做做起来,“同样的力气在易趣或许能卖出几十件,而在淘宝可能只能卖出一件”。

后来的行业经验证明,C2C 平台之根在于生态之稳健与规模。易趣曾有过生态良性循环,先发的规模优势吸引着大批的商户和买家,淘宝等后起者缺乏买家则卖家不愿迁徙,而卖家入驻数量和投入精力的多寡又决定着买家是否聚集。

艾瑞 iResearch 的统计数据显示,2003 年淘宝市场份额权重 78%,而 eBay 易

趣则为 72.4%,悬殊明显。

前易趣中层钟涛曾管理贡献易趣半数交易额的大卖家群体。在他的记忆中,易趣原本没有把淘宝放在眼里,即便淘宝一直免费,即便有支付宝的加持,在那个网购普及的起飞时代,支付、物流条件都还非常简陋,淘宝面对易趣依然没有机会。“支付宝早期作用并不大,它真正立下大功是为阿里阻挡了后来的竞争者们。”

电商前总经理浦思捷 2007 年前曾在易趣负责市场。他列出的易趣落败原因中,一是人们常提的免费与收费分野,二是阿里“支付宝+阿里旺旺”的产品组合优势,“支付宝满足了更多担保交易的支持,而阿里旺旺则迎合了中国消费者确认商品的问询习惯”。

有意思的是,他们及其他的老易趣人都提及,真正致命的威胁于 2004 年降临,而刺中易趣要害的却是当时它自己津津乐道的全球整合。

愿景如梦如幻,易趣的构想是当时 550 万中国用户能与 eBay 全球 27 个国家和地区的 105 亿用户进行网上交易。据称,国际间交易能比国内交易带来高得多的利润。一位如今大红大紫的自媒体先锋当时也曾热情讴歌这一整合前景为易趣委身 eBay 的“完美理由”,并提示一贯标榜本土优势的淘宝将陷入“信息孤岛风险”。

但美梦向来易破,更糟的是变成一场噩梦。全球整合带来最直接的改变是易趣此前的系统被彻底弃用,服务器搬迁至美国,伴随而来的是系统的崩坏。

买家们发现他们久久打不开易趣新系统页面,卖家们常常无法登录后台店铺管理系统,糟糕的体验惹来骂声一片。而更为可怕的是,这样的情况至少延续了半年多才有明显的改善,eBay 全球 CEO 梅格·惠特曼甚至亲临中国指挥这一补救工程。

钟涛说,大商户起初还容易稳住,只需不断描绘未来系统之强大,许诺服务器问题很快解决。但买家用脚投票后,一切很快滑向失控。老易趣人的回忆显示,数月之间易趣流量下滑至只有原有的三分之一。应佳卿说,他作为易趣的顶级卖家受冲击还不算太明显,只是能清楚看到交易额逐月下滑,而对于更多的中小卖家,买家的流失使得他们无法坐视不理。

他们流向了另一家等待已久的淘宝。犹如虹吸效应,胜负的天平就此开始逆转。

“事实上,到了 2004 年底胜负已定。”多年之后,钟涛在大洋彼岸的电话中叹息依然。一位老易趣人讲述了一段秘闻。据其后来在 eBay 美国总部所闻,阿里谋划淘宝,有马云的意志,也来自孙正义的建议和劝导。正是在日本本土战争获胜中,敏锐的孙正义发现了 eBay 全球系统与东亚市场本土化存在匹配问题,当 eBay2002 年开始投资易趣后,他即预判 eBay 对易趣也将发动全球化整合并必然将遭遇挫折,中国 C2C 市场将出

现短暂的超车机会。

年代悠远,此事难考。不过,淘宝的确幸得其时,确得其机。在它之后,其他 C2C 平台再没得到过空间。

易趣已意识到淘宝的威胁,在市场推广方面对其施以窒息式的遏制。那是门户广告最幸福的时代,易趣挥动支票签下几乎所有优质网络广告资源,更协以独家排他性合作条款,不想给淘宝留下任何机会。曾经历过这场战争的行业老人说,甚至彼时易趣几乎一家提供了网易门户近四成的广告收入。

阿里系强大的市场公关体系展现出了非凡的嗅觉和战斗力。在门户投放受阻时,他们转向中小网站联盟、户外广告和电视广告,并尝试在广受欢迎的贺岁片《天下无贼》中植入式广告。在公关传播方面,淘宝更是令易趣如鲠在喉,芒刺在背,他们不断传播在 SKU(商品种数)、增长率等指标上陆续赶超易趣的信息。曾亲历这场公关战的前阿里人士回忆说,只要易趣举行重大发布会,淘宝公关员工就会尾随其后,分工关照各路参会媒体,劝说他们在报道易趣时同步报道淘宝的增长进展,让公众牢牢记住了其作为易趣最强劲对手的姿态。

“易趣的投放实际也起到了教育、培养市场的功效,不好意思的是,最后的红利是由淘宝摘了。”前阿里公关人士说。

2005 年底,战局已然明朗。艾瑞数字显示,淘宝当年份额已逆转占据 58.6%,而易趣只余下 36.4%。

在另一段易趣老人讲述的隐秘旧事中,梅格·惠特曼曾秘密从美国专程奔赴杭州找马云谈收购淘宝。据当时的同行者描述,惠特曼走进马云的办公室时,马云正在玩飞镖,而他所射的靶心中间挂着的竟是 eBay 的 LOGO。惠特曼知道已无需多谈,尚未开头马云即已传递出他绝不妥协的决心。

多年后两家公司老人闲聊复盘,即便是乐观的淘宝人也承认当年抱着长期对决 3-5 年的打算。原本业界期待着一场金铁交鸣、波澜壮阔的旷日大战,却未曾料到,山崩地裂的前奏之后,夺旗之战竟未经几合便在一年多时间内终局。

不知还有几人记得,2003 年,易趣曾放言 18 个月内终结所有竞争对手。

萧墙

易趣实亡于全球整合。然则,eBay 的系统真的如此不堪吗?

车品觉目前在淘宝任职商业智能部资深总监,业内风评为中国最顶尖的数据挖掘专家。2006 年前后,他曾在易趣出任负责卖家产品及体验的产品总监。

比人才,比技术,eBay 易趣不会输,车品觉说,他翻过 eBay 当年几乎所有的产品设计文档,“实在太牛了,放到如今都胜过若干本土电商公司,但在不同地域不同规则下,即便美国男篮梦之队也曾输掉两届奥运



冠军”。

祸起萧墙之内。eBay 全资收购易趣后,包括邵亦波在内的众多易趣前核心高管先后出局。空降而至的国际化职业经理人们把控了诸多要害岗位,易趣由一家本土创业公司转身为跨国巨头的中国分支,光鲜夺目。但孔雀屁股不好看,全球技术、管理系统的整合带来的负作用是,要想改进一项功能,即便是提交评估申请,至少也要历时半个月以上。

可资对照的是,它的竞争对手淘宝,至今仍保持着“把权限配备到听得到枪声的地方”这一传统。

一位前易趣产品线高管曾感慨,易趣并不是因一两处 BUG 而倒下的,而是“被对手用小刀划了几千刀”。易趣逐渐丧失了及时响应本土市场变化、迎合用户需求快速迭代策略、改进功能的能力。它被美轮美奂的 e-Bay 全球系统绑架了。

为了让美国总部相信服务器本土响应问题,易趣不得不特邀一位工程师来华,让他在网吧里登录易趣亲身体验:是否应该拥抱免费?不断讨论,却总是回到原点,免费派认为再不变革则将彻底被淘宝挤上绝路,而收费派只需一句话就能消解对应:“中国免费了,全球其他地区怎么办?”

此外,全球整合使得易趣内部也陷于分裂,旧易趣派和空降派往往难以真正协同。加上 2004-2005 年间被逆转落败,易趣的士气始终低落不振。

6 年后,当车品觉加入淘宝时,“终于知道当年是跟什么样的人打”。他感慨极少有公司可以跟淘宝系的企业文化相比,“即便技术上存在差距,但那种士气只需要一半功力都可以把你打死”。而 2006 年易趣 CEO 吴世雄曾生气地抱怨,下午 6 点开完会发现公司办公室只剩下 3 名员工,“这算什么公司!”

2006 年,易趣管理层通过数据发现白领消费者数量正在增长。这使得他们决定,要服务更为高端的买家人群,甚至提过要服务金领。如果他们顺此逻辑做一家 B2C 电商,未尝不可。事实上京东也正是在同一年开始密集获得投资踏上飞速崛起之路。“但

eBay 的胃口绝不止一家 B2C,他要的仍是平台。”前易趣人士评价说。

2006 年,eBay 将易趣“过继”给 Tom 之后,2008 年,全面免费策略终于姗姗来迟。讽刺的是,同在 2006 年,淘宝踏出了设立商城、筛出 B2C 业态尝试收费的第一步。5 月过后,易趣成为 Tom 集团的全资子公司,与 ebay 彻底划断,这是后话。

易主伴生的物是人非同样也发生在易趣里。

2004 年,邵亦波淡出易趣管理,但直至 2006 年,他仍一度在易趣专注于产品开发设计。当时人们常看到他 with 易趣的产品团队闭门开会研讨。2007 年,他与人共同创立儿童电商网站及社区宝宝树,随后又创立了经纬创投。

2006 年下半年,钟涛选择了去美国留学,在美国期间重新审视、研究电商行业,数年后他再度回到中国,创办了一家跨境购物电商平台以及一家跨境电商物流公司。

2011 年底选择创业,临行之际在微博上说,要向淘宝大卖家学习。如今他经营着一家独家代理境外化妆品品牌的公司,电商仍是重头戏,他的公司办公室里多处张贴着天猫的大幅海报。

同年,车品觉也离开易趣,加盟敦煌网,2011 年加盟支付宝,2012 年转至淘宝,醉心于不断推进“大数据”的应用。

浦思捷说,易趣是否免费,是否开发新的 IM 产品等原本都可顺势而为。事实上,易趣收费在先,若拓展基础免费服务,将收费业务划出为类似于天猫的业态,相比大淘宝系,反而能更为顺畅地过度到 C2C 生态池+ B2C 优质商城的业态。只是,全球整合如同“休克疗法”,抹杀了易趣自由进化的可能。然而,2007 年之后,人们对易趣已再无期待。

属于易趣的光辉岁月已然结束,曾经宏图全付风云流散。时至今日,易趣犹在,只是朱颜改。2012 年 11 月,eBay 又悄然在华重入 B2C 市场,但在淘宝 1 万亿元交易额之下,谁还会留意它的变化或 Tom 易趣还有多少业绩呢?

但 2003 年那个享受近乎自然垄断地位的易趣的背影,时至今日,偶尔仍能瞥见,不时还被怀念着。它最早在本土发觉纯网络拍卖并不可为,定义了中国式 C2C 平台——“迷你 B2C”的主流形态,又最早实践了电商平台收费商业模式。

它的疏忽成就了淘宝的一骑绝尘,又为京东商城们的崛起留出了足够的空间。它为中国电商事业提供了良好的运营范式和产品模板,培养了中国最早一批优秀的产品经理、互联网广告人才、搜索引擎营销人才,为行业积累了数据挖掘、类目运营等诸多经验。

更重要的是,它仍在提示互联网行业,拥抱本土化,时刻保持对市场的快速响应何其重要。“中国互联网企业大批出海时,仍应记得易趣的教训。”车品觉说。

样本企业之 UT 斯达康 水晶鞋奇迹与替代危机

2003 年,应该让 44 岁的吴鹰感到满意。

在上世纪末,吴鹰拉着价值几千万元的设备来到浙江省余杭市,一场名为“小灵通”的豪赌为原本年销售额不到 1 亿元人民币的小公司 UT 斯达康成功送到了美国纳斯达克上市。2003 年,此时的 UT 斯达康已经跻身《财富》杂志“全球 1000 强企业”,在中国已经拥有超过 3000 万小灵通用户,销量第一。是年胡润与《福布斯》两个中国富豪榜上,吴鹰皆名列 43 位。

虽然吴鹰被人称作“机会主义者”和“赌徒”,但并不妨碍他这一年以 1 亿美元现金收购 3COM 公司的子公司 Comm Works,将其 180 多项技术专利和产品许可及全班人马收入囊中。

然而,此时几乎无人预料到,一年后,UT 斯达康将来到它充满矛盾的历史顶点:净销售额 27 亿美元,但净收入仅有 7340 万美元,比 2003 年的 2023 亿美元大幅缩水。此后,它陷入无法自拔的下跌,两次全球裁员共 2360 人,出售旗下子公司股份和芯片设计部门;2006 年,因“评估财报内部控制问题”几度延迟发布 2005 年财报,面临摘牌危机。

此后,UT 斯达康彻底淡出了人们的视线。2011 年,UT 斯达康终于欣慰地结束了长达 6 年的亏损,总收入达到 3.2 亿美元,但业务板块已不见小灵通的那个;此时的 UT 斯达康舵手叫卢鹰,昔日的副总大胡子“鹰”和缔造了灰姑娘奇迹的小灵通仿佛被从公司

的历史里抹去了;这一年,小灵通悄然迎来退市期的大限,但没多少消费者缅怀,他们的眼里是 3G、智能手机、移动互联。

水晶鞋奇迹

UT 斯达康的大起大落仿佛带着股宿命的味道,因为灰姑娘从进入殿堂那天起,穿的就是一双脆弱的水晶鞋。

在 GSM 和 CDMA 这两大通信制式和它们的运营商阵营正打得如火如荼之际,吴鹰独具慧眼,选择与中国电信合作提供无线市话技术服务,也就是俗称的小灵通。这一技术的普及,大大降低了中国移动通讯的门槛,让每一个百姓都有可能轻松拥有移动市话。UT 斯达康也因此揽到巨大商机。

然而,小灵通的高明并不在其技术的完善和现金,而在于它提供了一个性价比非常好的产品,刚好满足了身处固定电话和移动电话过渡时期的市场需求。

“较真儿的话,中国小灵通之父不是吴鹰,而是当时的浙江余杭市电信局长徐福新。”某时,中国电信刚经历了一次重组,移动通信这块“肥肉”分为了联通和移动,而电信面对的是日益饱和的固话业务。徐福新则在一次考察中注意到了日本号称“穷人的蜂窝电话”的 PHS,简称无线市话。其依托于固网,将便携电话手机以无线方式接入,以实现移动接听,相比当时国内昂贵的手机和双向通话费,无线市话的设备和资费都要便宜许多。徐福新开始在国内寻找合作伙伴,以

此作为中国电信固化业务的延伸。

当时,很多人并不看好小灵通。第一,小灵通在政策上颇有“灰色”味道;第二,可预见该技术只是 3G 时代前的过渡,存在许多无法克服的根本缺陷,比如需要大量投资建设基站,移动通话的质量和效果得不到保障,不可避免要被目前已经存在的主流通信技术所替代,唯一的悬念只是什么时候发生而已。作为过渡技术,PHS 在日本不过火爆了五六年,国内甚至有学者预言过小灵通挺不过三年。

因此,徐福新碰了很多钉子,包括华为、爱立信在内部都没有选择支持小灵通技术。直到遇见吴鹰,两人一拍即合,在中国市场开创了一个小灵通神话。

替代危机

有咨询师称:“吴鹰最神奇的地方在于能把不可能的事情变得合理合法。”但作为一种过渡的技术和产品,在小灵通鞠躬下台之前,UT 斯达康必须找到新的运营方向和收入。这是一个商业常识。

中国通信市场留给 UT 斯达康寻找渡过“替代危机”的时间并不苛刻,诞生于 1997 年的小灵通,2006 年才迎来下坡路的“拐点”,此时中国用户有 9341 万之多。直到 2008 年,小灵通所用频段改供 TD-SCDMA 使用,次年,工信部提出 2011 年完成小灵通退市。

在此期间,UT 斯达康始终在作为现金

牛的小灵通和未来支柱的 3G 之间左右挣扎。早在 2001 年 12 月,UT 斯达康就从高级通信设备公司(Advanced Communications Devices)手中以 2000 万美元的价格购买到了一个芯片设计部门,涉及范围包括 3G 无线应用技术、片上操作系统(SoC),以及小灵通产品的芯片设计等重要部分。但如此重要的、面向未来的部门却在 2005 年公司盈利不佳时被出售了。UT 斯达康对此的解释是,该部门并非核心资产。几乎就在同一时间,UT 斯达康核心元老之一、中国区总裁周韶宁离职,此前,他曾面对媒体表示“不做 3G 就出局”,且每两个月至少和吴鹰碰头一次,讨论 3G。

UT 斯达康除了对 WCDMA、CDMA2000 保持浓厚兴趣,持续进行相关业务的收购之外,同时,还将目光转向 IPTV,大有“一个都不能少的架势”。2006 年,小灵通在中国的用户数达到顶峰,开始走向衰落。此时已经在 3G 领域积累多年的 UT 斯达康,却因深陷财务亏损反而愈发舍不得小灵通带来的现成收益。2006 年年底,吴鹰在一次电信展中,重点推出的业务除了产业前景比小灵通更灰色的 IPTV 外,主角还是小灵通。他对中国区业务在 2006 年恢复盈利表示十分自豪:“我们做了很好的调整,把没有竞争力的 CDMA 研发停止了,其他没有竞争力的产品线也停止了,同时专注于有竞争力的产品和创新,比如我们小灵通的 X30 超薄手机销售非常好。”

此时,吴鹰仍然把希望寄托在小灵通的

增值业务上:“我们重点推出了 UT 斯达康小灵通基站的技术革新,通过软件的方式可以使小灵通基站支持分组的模式,也就是 IP、互联网模式,可以直接进行很多增值业务……小灵通会有独特的优势。”

这些“独特应用”将有赖于中国电信和中国网通一起推动,移动和联通的身影很少出现。坊间传言,在小灵通的全盛时期,UT 斯达康面对两位大佬的态度很是强硬,以至于关系并不好。

除了小灵通外,UT 斯达康再无成功案例。

当吴鹰还在津津乐道小灵通的未来时,谷歌已经进行了可能是其公司史上最重要的一次收购(2005 年收购安卓);苹果在 1 个月发布了第一代 iPhone。

因为与美国总部、董事会的关系恶化,2007 年 6 月,UT 斯达康中国拆分独立未果后,吴鹰被 UT 斯达康正式扫地出门。吴鹰很不甘心,他认为既然在 2006 年,中国区已经盈利了,那么就证明,自己的做法是卓有成效的。

当吴鹰离职后,UT 斯达康不断进行着战略调整和转型。如今,UT 斯达康对自己的描述是一家“媒体运营支持服务业务”的公司,不但小灵通的踪迹已经沉睡在公司的档案里,就连吴鹰时代的最后烙印——IPTV 业务也在加速剥离。至于灰姑娘和水晶鞋的故事,当小灵通在 2011 年悄然寿终就寝时,谁会记得撰写一篇墓志铭?

(21 世纪商业评论)