



拍卖之王从 0 到 190 亿美金的 2100 天

完美商店

The Perfect Store:
Inside eBay

[美] 亚当·科恩 著

中信出版社
辽宁教育出版社

完美商店

[美] 亚当·科恩 著
冷 鲲 唐伟霞 丁国杰 译

中 信 出 版 社
辽宁教育出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

完美商店/[美]科恩著;冷鲲等译.-沈阳:辽宁教育出版社,2003.9

书名原文: The Perfect Store: Inside eBay

ISBN 7-5382-6540-6

I. 完… II. ①科… ②冷… ③唐… ④丁… III. 网络企业-企业管理-经验-美国
IV. F279.712.444

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第099308号

The Perfect Store: Inside eBay by Adam Cohen

Copyright © 2002 by Adam Cohen

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2002 by Liaoning Education
Press/CITIC Publishing House.

Published by arrangement with Little, Brown and Company (Inc.) through Arts &
Licensing International, Inc., U.S.A.

ALL RIGHTS RESERVED.

完美商店

WANMEI SHANGDIAN

著 者: [美] 亚当·科恩

译 者: 冷 鲲 唐伟霞 丁国杰

责任编辑: 林会敏 黄 嘉

出 版 者: 中信出版社 辽宁教育出版社

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京忠信诚胶印厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 **印 张:** 19.75 **字 数:** 275千字

版 次: 2003年9月第1版 **印 次:** 2003年9月第1次印刷

辽权图字: 06-2002-231

书 号: ISBN 7-5382-6540-6/F · 92

定 价: 28.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。服务热线:010-85322521

E-mail:sales@citicpub.com

010-85322522

引言

—

皮埃尔·奥米达 (Pierre Omidyar) 仍然记得那一刻：他意识到eBay可能会改变整个世界。eBay是他在硅谷一所房子的空闲卧室中经营的运行不稳定的拍卖网。那时他正试图卖掉他的激光指示棒。

那时eBay被称为AuctionWeb，并且处于混乱状态。它只有7种分类，蓝黑色的字拥挤在单调灰暗的背景下。登录物品的数目不多，主要是旧纪念卡、二手调制解调器和其他的电脑配件。为了节约，奥米达将AuctionWeb放在他杂乱无章的个人主页上，整个网页给人一种明显的业余感觉。

为了让AuctionWeb有一个良好的发展势头，奥米达曾经与他的朋友和同事谈论过建立网站的事，但是他们的反应很冷淡。网络仍然令人生畏，以至于大名鼎鼎的公司都很难让消费者在网上花钱。然而这一位扎着马

尾巴、看起来只有18岁左右的计算机程序员，他只拥有一个无人知晓的、奇特的小网站，但却坚持认为在网上拍卖时，陌生人愿意与陌生人进行交易。甚至连奥米达的朋友也直言不讳地告诉他，所有这一切听起来都有点离奇古怪。

到那时为止，这些怀疑一直是正确的。奥米达在进行非正式的口头宣传的同时，也开始宣称加入到列出新网站的因特网名录中。“网上最有趣的买卖”，他在一篇帖子中夸赞道。尽管到那时为止，AuctionWeb上一直没有什么交易，也没有多少乐趣。在那时，每一个拥有域名和服务器的的人都试图创办一个网站。AuctionWeb看起来将只是因为缺乏吸引力而逐渐消失的众多网站中的一个。

事实上该网站对奥米达来说还是挺不错的。当他在劳动节那个周末期间为AuctionWeb编写出计算机代码时，他只是将此作为一种嗜好，一种为因特网编程的实践机会。他肯定从来没有想过要辞掉他的正常工作，但仅仅是维持网站的运转以及将其从经常性的瘫痪状态中挽救出来，就占用了他的大部分时间，而奥米达并不是工作狂。所以，这个网站倘若不成功的话，他也不会觉得意外。

正是在起初那些烦人的日子中，奥米达决定卖掉他的激光指示棒。像网站自身一样，激光指示棒只是他一时性起的产物，是他在稍有野心的情况下买下的一种廉价的、供级别较低的主管使用的工具。他买下激光指示棒本来只是为了在工作中进行令人印象深刻的演示。但那时，奥米达只是用它来虐待宠物，他任它在地毯上闪着红点，看着自己的猫几个小时不停地追逐这个红点。买来的两个星期以后，激光指示棒坏掉了。奥米达更换了电池，但它仍然无法工作，于是他打算扔掉它。

然而，他又决定将它拍卖掉。他认为这将是测试AuctionWeb的最佳途径，因为这不需要付出任何代价。“坏掉的激光指示棒”，奥米达敲进这个标题。他写出了它的型号，并且说新买的时候他花掉了30美元。他仔细地解释说，它已经无法正常工作，即使换上新电池也不行。

在他将起拍价设定为1美元以后，他马上就忘掉了这件事。

第一周没有一个竞标者，奥米达在第二周检查了一下，发现有人实际上已经出价3美元。接下来又有人出价4美元。“奇怪。”他自言自语道。在为期两周的拍卖结束时，竞价已经达到了14美元，而他原以为这件东西一钱不值。当他将坏掉的激光指示棒装到包装盒里，寄给最高出价人时，他意识到AuctionWeb将会有有一个前途光明的未来。

一

在10月份一个凉爽的早晨，奥米达坐在巴黎富格餐厅（Fouquet）的一张室外的桌子旁讲述激光指示棒的故事，富格餐厅是一家地标性的艺术咖啡馆，位于香榭里舍（Champs-Élysées）和乔治五世街区（Avenue George V）的拐角处。AuctionWeb就是现在的eBay，而eBay是一个因特网传奇、一家在线零售商，其价值超过了西尔斯百货（Sears）或凯玛特（Kmart）和J.C.彭尼（J.C.Penney）的总和。奥米达现在的身价超过了40亿美元，这使他成为世界上32岁的人当中最富有的一个。

奥米达在年初就已经移居法国工作，以促进eBay在国际上的业务拓展。至少那是官方故事。他将挨个巡视eBay在欧洲的新办事处，在那里年轻人正开创具有国别特色的网站，奥米达与他们分享他在eBay早期所学到的东西。但事实上，奥米达正在将他的过去抛诸脑后。他在与父母移民到美国之前的孩提时代一直住在巴黎，并且多年以来他就经常说要回来。奥米达的朋友一直认为这一天最终会到来，但是当他移居时，他们相信在经过最近几年的大风大浪之后，重新获得一种默默无闻状态的欲望加快了他作出移居的决定。

如果奥米达想在巴黎不被人认出的话，那么他的新面孔就是一个好的开始。过去的皮埃尔外型最合乎刻板印象中的程序设计师，留着胡须、扎着马尾、戴着眼镜、穿着短裤和黑色的短袜，他在横渡大西

洋的时候消失了。这个皮埃尔在富格餐厅夸夸其谈，他的头发剪成了招聘面谈时的那种短发；他有点孩子气，橄榄肤色的脸刮得很干净；他穿着让人看起来很精明的、带有红黑几何图案的毛衣。当他最近回到eBay在硅谷的办公室时，他的新面孔“震惊了整个办公室”，他格格地笑着说。

令人欣慰的是奥米达的转变只是表面上的变化。在巴黎法兰绒装束下面，他仍然跟原来一样是那种打破常规的、不爱抛头露面的程序员。他独自徒步来到富格餐厅，没有豪华大轿车，没有随从人员，没有公关经理泄露消息，旅馆经理也不知道他是谁。当我们谈论eBay的兴起的时候，他永远是那么谦虚，甚至对自己所取得的成就有一点迷惑不解。当我问及他的财富的时候（事实上，他仍然开着他那辆破旧的大众汽车），奥米达开始了一场尴尬的独白，谈起他正在采取的捐赠其几十亿美元财富的步骤。他仍然具有朋友们记忆中过去的那种不同寻常的气质，可以称之为一种深奥的存在主义的冷静。

最重要的是，奥米达仍然具有他开创eBay时所具有的那种纯粹的民主理念。他为自己点了一壶法国黑茶，给我点了一杯牛奶咖啡，然后他回忆道，在20世纪90年代中期的硅谷，高得吓人的首次公开发行（IPO）价卷走了许多钱，从而使得他的许多从事技术工作的同行都成了百万富翁。奥米达信奉市场资本主义，但是他对理论与实践之间的差距感到困惑，金融市场应该是自由开放的，但是他所看的每一个地方都有联系紧密的内幕交易者，他们利用普通人无法得到的信息和便利渠道来获利。

他想到因特网能够通过创造某种只存在于经济学教科书中的东西，即完美市场，来解决这一问题。奥米达解释说，eBay设计的目的在于此。它不是在一个集中的地方出售产品，而是将个体与另一些个体联系起来，以至于因特网上的任何人都能与其他人进行买卖。在他所设想的市场中，比赛场地是平坦的：所有买主都将拥有相同的产品和价格信息，卖主也都将拥有相同的机会出售货物，拍卖模式将如

同古典经济理论所说的那样，产生出完全竞争的价格，因为这时商品将恰好在供给等于需求这一点上出售。

奥米达停下来，向外看着迈着缓慢步伐的巴黎人和不修边幅的旅行者经过，他的双眼睁得很大，好像这一景象会让他想起某事一样。他只简单地说，因特网最初是关于人的。因特网曾经是由学术界和政府科学家发起并孕育的，其目的是为了提高公共福利。但是到1995年，因特网一直由大公司所控制，他们仅仅将因特网看做是一种超高效的销售手段。“若你以民主自由的观点来看，让一家公司只是把越来越多的产品囫囵塞进你的嘴里，这并没有什么乐趣，”他说，“我想做某种与众不同的事情，赋予每个人以力量使他们既能成为消费者又能成为生产者。”

这并不是人们被忽略的惟一方面，奥米达解释说。当公司进入以后，网络变得更冷酷，更没有人情味。本科时，他在Usenet新闻组上花费了无数的时间，Usenet新闻组一直是一个活跃的社交场所，在这里用户可以张贴怪诞的、玩世不恭的信息以及参与长时间的、漫无边际的讨论。但是奥米达皱着眉头说，那些正在崛起的电子商务网站只是将人们看做是“钱包和眼球”，将他们的自我表现范围限制在点击购买的物品和敲入信用卡号之内。

奥米达建立的eBay不仅仅只是一个购物网站，而且还是一个社区。他承认他支持网站上的社区部分原因纯粹出于实用的目的。当eBay赢得了声望时，许多买卖双方都来到网站，以至于他不可能回答所有提出的关于如何使用该网站的问题。通过将他们的电子邮件地址放在社区里，用户能够直接相互交流以解决彼此之间的問題。奥米达创建了一个信息公告板，允许用户在不经过他的情况下，与整个社区共享信息。用户自给自足的能力越强，他们在有限的时间内对他提出的要求就越少。

但是他对社区的兴趣不仅仅只是为了实用。在因特网被无休止地比做狂野的西部时，奥米达想让他那网络中的一角成为人们能相互联

系的地方，成为社会契约普遍盛行的地方。他想让它按照他给自身生活所设定的道德价值观来运作：即人们本质上是好的，若有机会做正确的事情，他们一般都会去这样做。在AuctionWeb运行的第一年，奥米达所引进的创新使他的网站在许多方面都是网络中最真实的社区。

现在回首eBay的过去，以他新的启蒙思想家的观点来看，奥米达觉得它具有完美的意义。他一边向侍者招手示意再来一壶茶，一边解释道：纵观历史，商业和文明总是相互依存发展的。最初的市场在十字路口上兴起，在那里交易者可以接触到最大数量的潜在顾客。若在十字路口的销量不错，那么商人就会在那里永久性地出售他们的商品。若它们是整个地区中最好的十字路口，商人们就会携其家眷定居在那里。最终他们会筑起围墙，建起基础设施，这样商业就逐渐地将低级的十字路口变成一座城市。eBay能够兴盛是因为它符合这一古典模型：奥米达不但建立了商业的十字路口，而且他还建立起总是伴其左右的更大的社区。

奥米达的理想主义是eBay本质上的自相矛盾。最终，他为了使eBay的公司化程度更低而做的事情正好使它成为因特网上最成功的企业。对于赋予个人权利的信仰使他创造了将人们在网络中联系起来的网站。今天，人们广泛意识到：从纯粹的商业角度来看，像这样“多对多”的网站比传统的“一对多”的网站要强大得多，后者是像亚马逊（Amazon）这样直接面向消费者销售商品的公司。通过让个人自行销售，奥米达能够使eBay完全“虚拟化”：它不拥有存货或仓库，它既不需要运送货物也不需要回程邮寄。这是一个令人惊讶的、有效的模式，能够使eBay取得超过80%的毛边际利润率，在奥米达创建eBay6个月之后，它就开始收取费用。

建立社区与关心相互联系的人们，被证明是同样有远见的。今天因特网战略专家一致认为使一个网站具有“粘性”（吸引访问者并留住他们）的最佳方法是给他们一种社会一份子的地位。根据高价顾问的建议，现在许多网站都拥有像信息公告板和反馈论坛这样的栏目。但

是，在1995年的秋天还没有这种关于因特网的共识。奥米达独自一人在他那间空闲的卧室中编写计算机代码，一直到深夜，他这样继续干下去，肯定会将这个看法勾画出来。

三

当我完成那篇杂志文章时，我去找eBay谈论关于合作写这本书的事情。我曾因那篇文章而前往巴黎咖啡馆与皮埃尔·奥米达喝茶。作为一个新闻工作者我已经写过上百篇的故事，但是以前我从未提出过这种要求。eBay很容易成为因特网时代早期最有趣的故事，也是我们这个时代最重要的商业故事之一，正如这件事现在对我来说更加明显一样，在那时它对我来说就已经显而易见了。

eBay是那种罕见的公司，它在创立时的目的就很明确，即提高公共福利水平。对于当今的公司来说，摆出一副参与更大规模的道德改革运动的姿态是一种很普遍的现象。公司人员很少谈论为了他们的股东而使公司利润最大化，他们都尽力“给生活提供美好的东西”或是使其成为“全世界的超市”。然而eBay的确是从奥米达关于如何将世界变得更好、更合理这一构想中演化而来的。

即使是现在，在奥米达不在的情况下，他原来的要创建一个完美的全球市场这一目标——地球上的每个人都可以在平等的条件下进入该市场，仍然主导着这个公司。尽管梅格·惠特曼（Meg Whitman）作为首席执行官（CEO）及奥米达的继任者，和她的管理团队疯狂地追求利润，但他们仍坚持认为自己是“传教士而不是雇佣兵”。这种说法是硅谷的一种陈词滥调，但是就eBay的情况而言，这几乎是完全正确的。许多美国的首席执行官去年到中国和欧洲旅行，希望开拓他们的海外市场。但是惠特曼无疑是惟一一位在危地马拉的乡下一个玛雅人村庄中花了5天时间进行调查的首席执行官，她调查了eBay如何才能帮助当地妇女通过将她们的手工艺品卖给发达国家而从贫困中解

脱出来。这种转化的力量是eBay故事中最引人注目的一面。eBay可能比任何其他的公司更像公司，它做奥米达希望它做的事情，它赋予人们改变生活的力量。

eBay同意与我合作这本书，并且给了我比曾经任何记者都更大的便利。事实上，eBay为我印制了一张雇员身份证（ID），并邀请我搬进它在加利福尼亚州坎贝尔（Campbell）的总部。我参加了部门会议以及向华尔街分析人士所做的演示。当eBay的营销团队在计划开通新栏目时，我坐在一边。我花时间与eBay在犹他（Utah）州的德雷珀（Draper）以及在柏林和伦敦的海外办事处的客户服务代表们在一起交流。

我与任何级别的雇员谈话（从奥米达和惠特曼到新雇员），谈论公司简短但令人惊叹的历史。我与eBay的风险投资家、它的商业伙伴，甚至开发eBay著名的多种颜色标识的广告公司，一起共同分享了他们记忆中的往事。其中有一些讨论中涉及到很老套的话题，例如eBay异常成功的首次公开发行。在有些场合，我们谈论了一些eBay以前从未披露过的历史，例如eBay的第一个商业计划是多么不切实际，奥米达和他的共同创办人杰夫·斯科尔（Jeff Skoll）在早期是多么紧密地就开始出售公司，以及是谁想到了那个著名但却是杜撰的传说，即奥米达创办eBay是为了帮助他的未婚妻交易Pez玩偶糖盒（dispensers）。

我进入eBay“内部”的目标面临着一个形而上学的问题：即确切地说，eBay究竟在什么地方？它不像IBM公司或哈佛大学这种有前门或校园大门的钢筋水泥机构。eBay的一部分是它在加利福尼亚州坎贝尔的总部，但更多的部分不在这里。eBay像一种宗教或一种社会运动，存在于它的拥护者所在的地方。为了进入eBay内部，我不得不走进它能够显示自身所在的地方——一位专门交易罕见手稿的经销商的办公室，他正逐步地将其业务转移到eBay上；在堪萨斯城举行的一次衣物熨斗收藏者会议，eBay的出现颠覆了这些人的世界；eBay.UK的伦敦办事处，在那里网管正费尽心思地将美式英语从网页上剔除掉。

打个比方说，我散步似地走向eBay码头附近的黑巷子，我拜访了“狙击（sniping）”软件的发明者（在eBay社区中有很大大争议），该软件能够使得竞价者在最后一分钟突然进入以赢得拍卖。我与那些调查者们谈论商店，他们跟踪eBay上的欺诈行为。我与一位年轻女人在时代广场吃午饭，漫无边际地聊天，她从事一种轻松的商业活动，在eBay上出售儿童色情作品。

eBay有它的诋毁者，我跟他们中的许多人交谈过。我与一位劲头十足的反对eBay的活跃分子坐下来交谈过，他几乎每天都发布一份新闻简报，对eBay的过度贪婪和公司化表示不满。我与得克萨斯州一位玩具交易商交谈过，他组织了“百万拍卖长征”，试图从eBay上移走100万宗的拍卖，来抗议eBay的高收费和明显地不关心交易量小的卖主。另外，我赶到匹兹堡去见一位廉价旧货店爱好者，他担心eBay正在毁坏购物活动。

我也展望了eBay的将来。我旅行到中美洲，到惠特曼拜访过的那个乡下玛雅人村庄，见到了制作纺织品和腰带的女工匠，她们把东西卖给那些被称为丛林狼（coyotes）的中间人，以获得微薄的收入，这些中间人再到危地马拉城将这些手工制品以将近4倍的价钱转卖出去。我跟eBay基金会的人一起到过那里，观察这个非营利性组织如何利用eBay将这个小村庄融入到世界经济中。

我在eBay网站上闲逛，我潜伏在信息公告板上进行无数次的搜索，来看看eBay上都卖些什么东西。我甚至还买了几样东西。有些是实用性的——我戴的眼睛架，瑞士军用手表。其他都是不同寻常的，例如有热带鱼装饰的棉质衬衫，由艾奥瓦州的一位美术系的毕业生出售，他把所有的收藏品都拿到eBay上来出售。当然，若没有获得至少一件“eBay上仅有”的商品，那么你就不能真正地体验eBay。我现在拥有一小块土耳其地毯，它是在20世纪60年代的伊朗由手工编织而成的，绘有约翰·肯尼迪总统的肖像，还稍稍点缀了一些中东的特色。

四

在电影剧本中，经常会有这种俗套：让一位老人对着一台录音机说话，回首他的生活和事业。当我从巴黎飞回家时，我想到我与奥米达的谈话已经对这一陈腐情节做了一种新奇的、新经济式的解说。尽管难以置信，奥米达旋风般的网络事业，从开始将AuctionWeb作为一种嗜好到拥有几十亿美元后退出，其间只不过短短4年。他才32岁，太年轻了，不能作为满脸皱纹的年高德劭的老人来对后代发话，而且他所描述的里程碑也是最近的事，近到几乎令人觉得可笑。但是我们现在生活在因特网时代，甚至历史都必须按照因特网时间来讲述。奥米达和他的小拍卖网站，已经将短短的几年变成了因特网意义上的一生。



引言

第一章：网站开张——1

以理想为经营准则

第二章：飞速成长——25

从豆袋公仔到签名足球

第三章：努力转型——55

注入新血，成为真正的公司

第四章：龙头宝座岌岌可危——83

Auction Universe和OnSale Exchange的激烈竞争

第五章：公开上市——113

一切准备就绪，朝1998年9月24日挺进

第六章：eBay效应——143

泡沫包装纸、泡菜瓶、色情杂志都可以大卖

第七章：面对危机——165

从混乱中摸索出秩序

第八章：新挑战和新威胁	193
收益压力、恶作剧、认证权利人方案和PayPal的威胁	
第九章：波折连连的2000年	221
走过Half.com的威胁、网络泡沫、烤面包器事件……和社区革命	
第十章：影响力无所不至	251
成也eBay，败也eBay	
第十一章：成为创业最佳管道	273
evalueville的故事	
第十二章：eBay精神	283
散播梦想，散播力量	

第一章

网站开张



以理想为经营准则

皮埃尔·奥米达在1967年出生于巴黎一个伊朗籍法国人的家庭，这个家庭很注重对知识的追求。为了得到比伊朗更好的教育，奥米达的父母在早年被他们的家人送往法国。奥米达的父亲上的是医学院，母亲在索邦（Sorbonne）大学学语言学。他们在法国巴黎相遇——鉴于这个城市中伊朗社群很小，要想碰不上也很难。最终他们结了婚。当他们惟一的孩子皮埃尔·奥米达6岁时，他们移居美国以使奥米达的父亲能够在巴尔的摩（Baltimore）的霍普金斯（Johns Hopkins）大学开始泌尿科高级专科住院医师实习。

奥米达在华盛顿特区及其周围长大，除了早期对计算机的迷恋以外，他是一个典型的美

国男孩。在七年级，奥米达经常旷体育课，跑到科学老师那没上锁的柜子那儿去拿那台便宜的TRS-80。正如人们所知，当他的同学玩躲球游戏以及练习篮下单手跳投的时候，他正用“trash 80”来自学使用BASIC编程。奥米达在八年级和九年级期间，他妈妈在从事语言学领域的工作，这时他住在夏威夷。当他返回华盛顿时，他毕业获得了Apple II证书，并开始学习使用PASCAL编程，这是从BASIC进一步的提高。奥米达利用他的技术获得了第一份有报酬的工作，即将学校图书馆的卡片目录计算机化，每小时6美元。“我中学时是那种典型的无用之人或者说是令人讨厌的人。”他说。

奥米达在20世纪80年代中期来到离波士顿几英里远的塔夫茨（Tufts）大学，这时正是科技爆炸将要发生的前夕。他的专业是计算机科学，他的爱好是Apple编程。在那时，认同Apple既是一种个人价值观的表述，也是一种技术选择——这是参与20世纪60年代进军华盛顿的计算机实验室版本。在史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）有魅力的领导下，Apple已经形成一种不同于IBM和其他计算机巨人的、赶时髦的、反对传统信仰的风格。Apple在当代具有传奇色彩的1984年美国全国橄榄球联赛（Super Bowl）商业广告中获得了自身的定位。在这个商业广告中，一位被众多骑兵所追求的单身妇女朝一台巨大的电视中的《老大哥》（*Big Brother*）节目扔去一个锤子，使屏幕乱晃。奥米达在反对主流计算方式方面也尽了自己一份绵薄之力。他远离塔夫茨大学那塞满了个人计算机的实验室，在寝室里利用苹果机进行运算。他最终写出了他的第一本Mac程序员实用手册，一种可供其他程序员使用的工具。

在他大学一年级那年，奥米达决定作为一个苹果程序员去度暑假，他在《Mac世界》（*Macworld*）中寻找广告，向使用Mac平台的公司寄信，并附上他的程序员实用手册复印件作为样品。奥米达接受了一次面试，并在硅谷的一家创新数据设计公司（Innovative Data Design）