



逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：電子化企業個案報告-eBay

作者：林彥綸

系級：企業管理學系碩士班一年級

學號：M9742923

開課老師：黃焜煌 老師

課程名稱：電子化企業

開課系所：電子商務學程碩士班

開課學年：97 學年度 第 1 學期

中文摘要

本文主要藉由 eBay 這間電子商務公司的介紹，希望能適切本學期電子化企業的授課內容，比對理論與實務間是否有所差距。文內將介紹 eBay 在 90 年代竄起的原由，與獨創的營運方式如何創造莫大的利潤，成為全球電子商務之首，又是怎麼樣陷入危機，導致成長的萎縮，而面對競爭者們的挑戰，它是如何應戰並設法突破。透過了解其草創、成熟到面臨的危機，將使我們得到對電子化企業的經營之概念，同時藉其應對之策略，提供問題的可能解決之道。

關鍵字：eBay、電子化企業



目 次

一、 歷史沿革.....	3
(一)公司背景.....	3
(二)買賣機制.....	3
(三)營利來源.....	3
二、 營運策略.....	4
(一)成長策略.....	4
(二)國際環境.....	4
(三)競合關係.....	5
三、 威脅與挑戰.....	6
四、 解決之道.....	7
五、 結論.....	8
參考文獻.....	9



一、歷史沿革

(一)公司背景

eBay 是間全球最大的電子商務公司，1995 年由皮耶·歐米迪亞 Pierre Omidyar 與傑夫·史科爾 Jeff Skoll 所創立。傑夫史科爾 (Jeff Skoll) 在 1996 年被聘僱為該公司首任總裁及全職員工。1997 年 9 月該公司正式更名為 ebay。起初該網站屬於 Omidyar 的顧問公司 Echo Bay Technology Group。Omidyar 曾經嘗試註冊一個 EchoBay.com 的網址，卻發現該網址已被 Echo Bay 礦業註冊了，所以他將 EchoBay.com 改成他的第二備案：Ebay.com。2000 年公司市值高達 169 億美元，約新台幣 5700 餘億元。而台積電市值約為 1 兆 2500 餘億元，大約是 eBay 的兩倍多一點。2000 年四月網路股開始崩盤，eBay 股價隨著大盤走低。到 2000 年第四季以及 2001 年第一季時一度跌到美金 25 元。但除此之外，從 1999 年第一季開始股價幾乎維持在美金 50 元以上，遠高於每個時期的入口網站 Yahoo!。這跟 eBay 始終是很賺錢的公司有關。目前擁有超過 8000 名員工，在 32 個國家擁有據點，包含日本，韓國，新加坡等等亞洲地區國家，易手商品價值逾 400 億美元，每天拍賣交易達 400 萬筆、新登錄的交易物品達 45 萬項，2006 年時已超過 2 億名用戶。2006 年時，已刊登超過 20 億件拍賣品。

(二)買賣機制

二手的物品或者收藏品價格往往不易談攏，定價本身就是很棘手的事情，二手貨與收藏品的價格又更難定。競標本身是一個很好的交易工具幫助買賣雙方敲定價格。賣方將物品資料公佈在網站上，由眾多買方出價，價高者得之。過程透過網站程式的自動運作，買賣雙方都可以即時得到系統通知出價狀況，等於把價格問題丟給市場機制自動運作。每天都有數以百萬的傢具、收藏品、電腦、車輛在 eBay 上被刊登、販售、賣出。有些物品稀有且珍貴，然而大部分的物品可能只是個滿佈灰塵、看起來毫不起眼的小玩意。這些物品常被他人給忽略，但如果能在全球性的大市場販售，那麼其身價就有可能水漲船高。服務及虛擬物品也在可販售物品的範圍之內。可以說 eBay 推翻了以往那種規模較小的跳蚤市場，將買家與賣家拉在一起，創造一個永不休息的市場。

(三)營利來源

大致可分為三大類，首先，每賣出一樣物品，eBay 則抽取某個比例的交易佣金。此外，賣東西的人很多，eBay 也出售網站上某些較顯眼的版位給賣方。這些金額都不貴，eBay 在這方面的利潤確實是薄利多銷，依靠規模經濟取勝。向每筆拍賣收取刊登費（費用從 0.25 至 80 元美金不等）。向每筆以成交的拍賣再收取一筆成交費（成交價的 2~5% 不等）。例如，產品的起標價若在 1 美分到 99 美分之間，eBay 可向賣方收取 25 美分的上架費，而費用將隨起標價而提高，若產品起標價若在 500 美元以上，則一律收取 4.80 美元的費用，而這項交易成功之後，eBay 會向賣方加收額外的費用，這最終的收費由成交價的 5.25% 開始計價。

再來，eBay 有部分的收入是來自於網路上的直效廣告，是網路效益所造成的規模經濟。當有越多人來這裡買東西時，會吸引越多商家來賣東

西。當有越多人來賣東西時，來買東西的人也會越多。買賣的人多了交易量就大，雖然交易佣金只抽取一點點，但累積起來也很可觀。而網站上的版位因為張貼的商品眾多，寸土寸金，以至於產生了黃金版位可以額外賣錢，利用版面張貼的廣告收益也就如此產生。

最後一項 eBay 的營收來自於提供增進交易的便利性及速度的服務。如 PayPal 與公平擔保人服務 (Escrow Service)，有很多附加的服務是因為 eBay 的成功而衍伸出來的，甚至與 eBay 的成功密不可分。例如公平擔保人服務 (Escrow Service)。這種服務是由 eBay 以外的公司提供，在競標結束後，得標者付款給該公司，該公司即通知賣方出貨。等貨品安全寄達買方並經買方確認無誤，該公司即把貨款付給賣方。這樣的服務讓競標買賣更加有保障。此外還有網路付款公司，在美國上市即大漲的 PayPal 就是提供這樣的服務。當賣方在 eBay 出售商品時，買方可能希望用信用卡付款。但如果賣方本身也是個人身分，根本無法接受信用卡付款怎麼辦？這時候買賣雙方只要上去 PayPal 註冊一個帳戶，PayPal 會接受買方刷卡，然後把錢轉給賣方，中間抽取交易手續費。因為 eBay 的生意興隆，養活了一堆提供相關服務的廠商。而這些廠商也隨著 eBay 的腳步開始涉足美國以外的市場。例如 PayPal 目前就已經能接受台灣地區的人申請帳號。填寫一些資料，你就可以接受別人刷卡付錢給你，實在相當方便。



二、營運策略

(一)成長策略

eBay 的成長策略，著重在營運地點、範圍與持續創新的擴張，使網站上的商品多樣化，進而形成規模經濟，反之，試圖模仿 eBay 的網站就會很辛苦了。因為網站的人潮不如 eBay 多，要形成規模經濟就難。無法形成規模經濟，買賣雙方興趣就低。除了抽不到交易佣金外，也產生不出來什麼黃金版位。而台灣過去的 C2C 競標網站就是有類似的問題。很多賣方在網站上張貼商品，過了好幾天卻沒人出價競標，久了以後賣東西的人就不會再來了。同時，它將自己成功的經營模式複製到其他各國，希望能快速打入市場。2000 年推出 eBay Motor，用以刺激運費高昂的大型商品售量。過往網路不易進行大型商品的買賣，故 eBay 增加額外的保護措施，為其購買交易保險，並配合標準的賣家回饋評等，讓消費者能夠放心交易。同年，建構「立即買」的功能，加速買賣流程，現今各拍賣網站大都附有此一功能，也就是讓賣方可以設定一願意出售的價格，讓買方可以選擇以該價格直接購買，無需等待拍賣時間結束。2001 年推出 eBay Store，讓信用良好的賣方建立線上賣場。2005 年收購 Skype，希望藉網路電話技術強化買賣方的溝通，提高交易成功率。同年收購線上比價網 Shopping.com，盼刺激消費者使用欲望。

(二)國際環境

面對國內與國際間日益激烈的競爭，eBay 選擇與競爭對手展開合的可能，也就是所謂的“競合”。eBay 很早就面臨競爭對手 Yahoo!的挑釁，

Yahoo!藉由建立競標拍賣網站，試著將 eBay 擠出亞洲市場，事實證明，Yahoo!確實也做到了，在台灣市場 eBay 不得不與 Pchome 合作，而非獨資營運。搜尋龍頭 Google 也跨足到交易網路市場，挾帶其在技術上的優勢，希望能透過工具列的平台整合能力，將網路交易市場囊括進去。

(三)競合關係

一直以來，大型網路媒體公司合縱連橫動作頻頻，顯示 Google、微軟 MSN 和雅虎爭先恐後藉締盟壯大聲勢。而在 Google 已和 Fox Interactive (MySpace)、戴爾、奧多比(Adobe Systems)以及時代華納的 AOL 結盟。MSN 則與社交網站 Facebook 聯手。雅虎則簽下 eBay 北美廣告合作協議。之後，eBay-Google 結盟似乎不只著眼於短期收益，還隱含更重要的長期策略意義。按合約規定，唯有在 eBay 對某一特定查詢顯示出的搜尋結果不足時，才准許 Google 在 eBay 的搜尋結果頁面上提供贊助商連結。這很重要，因為標榜「什麼都找得到」的 eBay，主要還是在自家網站上賣東西。在 eBay 上找東西但顯示出的搜尋結果不足，是非常不容易遇見的情況，因為 eBay 賣家多如過江之鯽。所以，Google 的廣告可能要在一旁苦苦等候。

eBay 與 Google 締結策略聯盟，說穿了，可用孫子的名言一語道破：「知己知彼，百戰百勝。」eBay 與 Google 常在電子商務的戰場上短兵相接，現兩者宣布結盟，日後美國境外 eBay 網站上登的搜尋關鍵字相關廣告收益將由雙方共享，兩家公司也將聯手開發「一點通」(click to call)廣告，促使 Skype 的廣泛使用，利用網際網路語音技術讓買家與賣家聯繫，以刺激交易量的提升。一方面讓 Google 取得 eBay 國際拍賣網站上陳列文字廣告的獨佔權。這種競爭關係很容易想象。當一個零售商希望在網上推廣自己的產品時有兩個選擇：可以在 Google 的搜索業上打廣告，也可以將商品置於 eBay 的在線商店中。零售商所要考慮的問題是，哪一種方式更加廉價有效。Ebay 和 Google 都擁有大量潛在的購買者群體，他們都都依靠一定數量的廣告客戶生存，比如那些曾經使用分類廣告的零售商。兩種狀況下，商人的問題是「哪種途徑能夠讓我更有效的推廣產品？」，故 eBay 與 Google 的合作就這麼樣產生。

在與 Google 達成協議沒多久，eBay 又與 Yahoo!簽訂類似的協定，eBay 讓 Yahoo!取得在美國 eBay 網站上的廣告獨佔權，但 Yahoo!必須推廣 PayPal 的使用，Yahoo 會將 eBay 的 PayPal 線上付款服務變成自家唯一的第三方線上錢包供應商，客戶可直接用來給付 Yahoo 的各項付費服務。PayPal 也會整合變成 Yahoo 產品的一部份提供給 Yahoo 開店客戶與出版者使用，這包括 Yahoo Publisher Network、Yahoo Search Marketing 以及 Yahoo Merchant Solutions。Yahoo 與 eBay 各自都面臨來自微軟與 Google 兵臨城下的強力競爭。比如，2005 年推出的 Google Base 服務可讓使用者自行張貼或搜尋各種資訊，販售商品從住家至各式食譜都有，或許讓 Yahoo!備感壓力，才有了此關係的締結。

三、威脅與挑戰

誠如前敘，Yahoo!藉其在亞洲的優勢，嘗試將 eBay 擠出亞洲市場，不僅如此，隨網際網路的發展，有越來越多的業者搶食這塊大餅，而 eBay 持續在國際間的擴張，不但未能替其帶來先進優勢，反倒是因為版圖過大，讓它難以監控各國 eBay 的運作，無法有效掌握其是否遵循不同司法管轄地區各種法規。由於國際間針對服務提供者對於提供給使用者的線上服務，應該承擔如何的責任與義務，縱使 eBay 已明文規定其使用者，嚴禁特定的非法商品販賣，如毒品、武器或人體器官等，但仍無法有效控管問題的衍生。另外，或是使用者藉由 eBay 提供的社群版面進行造謠中傷的動作，eBay 很難脫離法律的責任歸咎。

而 eBay 面臨的最大威脅其實是無法得知每筆交易的誠實與否，因為 eBay 終究對於交易這行為，僅掌握了部分，而非全部的控制權，也因此有許多的問題便由此而生，當 eBay 投入高價藝術品的領域時，便遇到買家控訴被線上賣家欺騙的法律訴訟案件，買家控訴 eBay 並未善盡其責，未阻止那些無恥的賣家進行牟利的投機行為，將不存在或是非法的商品予以出售。也有使用者的資料外洩，或是被盜取，使個人的身分成為人頭戶，或是成為詐欺者所使用的身分，造成他們的帳戶未經授權使用，這類詐欺銷售的犯罪金額已超過千萬美元。eBay 主要的防詐騙手段是評價系統。在每筆交易完成後，買、賣家皆可以為彼此評價。她們可以給出像是：「正面」、「負面」或是「中立」的評價，並且為該次交易留下一筆意見。所以，如果買家對該賣家（交易）有所不滿的話，他可以給這位賣家留下一筆負面評價，並且留下如：「物品未收到」的意見，以防下一位買家有可能誤中陷阱。對買家而言，學會並善用評價系統有助於減低被詐騙的機率。當然，評價系統同時也是保護賣家的。如果有個可能買家的評價過低，或是負面評價太高，該賣家可以根據其評價，拒絕其交易。

評價系統的弱點有：

- 無論交易的大小，評價都只有一次。
- 用戶可能出於某些原因（像是害怕被給負面評價），而不敢給對方負面評價。
- 收到負面評價的用戶可以在評價頁面提出一段約 80 個字母的反駁。不過卻很少人能夠利用如此簡短的文字做反駁。
- 因為 eBay 幾乎不會移除任何評價。所以，移除不公平、非真實的評價根本是不大可能的。

當一位使用者覺得一位賣家（或買家）曾經有過不實，那麼在他的帳號上即會有一筆前科。如果確實有許多使用者與那個賣家有過糾紛，那個賣家（或買家，或是兼具兩者的身分）的帳號將會被取消。當然，該賣家也可循法律途徑進行救濟。許多抱怨者抱怨 eBay 的交易系統充滿了詐欺！同時英國著名的消費者權利節目 Watchdog 也常常接獲許多關於 eBay 的申訴。內容不外乎是 eBay 對使用者的申訴不理不睬之類的。

咎因於賣家的詐騙有：

- 收到貨物款項後卻不把物品送出。
- 買家收到的物品與敘述的完全不同。
- 寄送已損壞的物品。
- 仿冒商品。
- 販賣竊物。
- 以「誘餌」帳號吸引買家頻頻出高價。

起因於買家的詐騙有：

- Paypal 詐騙。
- 信用卡詐騙。
- 宣稱收到的不是如敘述的物品。

隨時代演進，線上犯罪也趨近複雜，若無法提供用戶一個安全的交易環境，遲早將會失去用戶的忠誠，部分用戶與前用戶，認為 eBay 從未正視交易詐欺的相關問題，原因是因為不斷的成長導致防護的成本過高，不過，eBay 有些爭議，從隱私權政策（eBay 往往不經任何程序即將個人資料送給司法單位）到賣家資訊不完全公開（不公佈賣家所涉入的詐欺）。根據 eBay 資料來看，不到 0.01% 的交易被確認為詐欺案件。eBay 認為在自由市場的運作之下，其實網站商品屬詐欺商品的情況仍屬個案，不用過於擔心。

另一個由於 eBay 規模過大而導致的問題，主要是在顧客服務方面上。線上公司必須滿足兩類顧客：買家與賣家，但並不容易，像是用戶對於詐欺交易的反應，只能得到 eBay 架設的自動回應訊息，試著說服買賣雙方私下解決爭執，而無法做到專人服務，只要最後裁決偏向一方，就可能引發一連串的問題。

四、解決之道

問題有絕大多數都是起因於 eBay 那龐大的規模，eBay 對每一次交易與使用統計量進行即時性的監控，希望能夠讓問題能夠即時被解決，並藉由一個名為規則、信任與安全的委員會來裁決一些有問題的商品，其是否能夠上網販賣。另外，針對客服問題，eBay 推動一個名為 Voice 的計畫，讓買賣雙方每年在企業總部進行 10 次的會談，用戶參與為期兩天的意見交流，與公司內部人員討論服務的優劣。

為保持創新的動力，刺激技術面的永續成長，以面對競爭者的挑戰，eBay 與 Wiki 應用方面的供應商，JotSpot 合作研發出 eBay Community Wiki 的系統，這套系統可以提供買賣雙方的資訊，雙方可以進行或編輯最佳實務，來探討達成有效拍賣的相關方式與技巧。而 Kaboodle 與 eBay 團隊共同建置一名為 MyCollectibles 的線上網站，該網站以「社交蒐集」為營運目的。使用者可以推廣並分享其所蒐集與交易的商品資訊，這再再的動作

都顯示 eBay 試圖抓回用戶的忠誠，

五、結論

讓用戶保持忠誠是 eBay 未來最重要的事情，忠實的用戶群才是公司最有價值的資產，同樣也是競爭對手難以複製的優勢，在全球金融風暴下，幾乎所有產業都受到影響，eBay 若無法穩住賣家族群的信心，那麼很可能會面臨將生意拱手讓給其他業者的危機。



參考文獻

- 黃紹麟, "eBay 來台灣作什麼?," 數位之牆, 2002.
- 黃紹麟, "Google 讓網路回歸本質面," 數位之牆, 2004.
- 鐘明秀, "網路公司發展網路電話之策略研究—以 eBay、Google、MSN 和 Yahoo 為例," 佛光大學傳播學研究所碩士論文, 2006.
- 宋瑛堂, "發現 eBay—拍賣之王從 0 到 190 億美金的 2100 天," 藍鯨, 2000.
- Kevin Werbach, "Using VoIP to Compete," Harvard Business Review, 48, 2005.
- Stacy Cowley, "eBay Turns to Partners, ISPs to Jack UP Sales," Information Week, 2006.
- Saul Hansell, "eBay Gambles on Google Partnership for Success of Skype, the Internet Phone Service," The New York Times, 2006.

