

個案討論

eBay

在網路拍賣的世界中，不會賣，好東西也未必能賣到好價錢。就曾發生一個案例：一台日本佳能在二次世界大戰前推出的 Hansa 相機，是世上最稀有的相機之一；因為賣家不識貨，結標時僅以 6,000 美元的價格賣出，遠低於 25,000 美元的市場行情。原因很簡單，由於賣家根本不知道這台相機的寶貴之處，只在介紹中寫上「舊日本相機」。看來，即使只是少打了幾個字，都可能讓你錯失良機。雖然網路世界只能用冷冰冰的文字和圖片作為商品宣傳，但只要能掌握賣家的必殺密技，你就能省下犯錯得付的學費，並創造超人氣的拍賣品。

一、eBay 公司簡介

電子海灣(eBay)是全球知名的線上拍賣公司，成立於 1995 年 9 月，在短短 5、6 年間，淨收入增長 17 倍，銷售收入增長 25 倍。該公司擁有四千多名員工，在網際網路上發展了非常有效率且被普遍接受的交易網站，為來自全世界各地的個人和企業用戶，提供一個強而有力的商品購買及銷售服務的交易平台。每天有超過 500,000 個商品、4,000 項不同目錄在網站上銷售，包括：汽車、骨董、書籍、電影、音樂、錢幣及郵票、收藏品、電腦、玩偶及裝飾品、珠寶、照相機及電子產品、陶器及玻璃製品、運動紀念品及玩具等。eBay 並根據市場需求，設計並發展不同分站，使無論地區性的，全國性的，甚至國際性的交易，都可以在 eBay 的平台上順利完成。

eBay 在 2002 年的 6 月購併並順利整合台灣「力傳資訊」旗下的兩個拍賣網站—買賣王 (www.uBid.com.tw)與拍賣王(www.bid.com.tw)，成為台灣首屈一指的網路交易市集。而億貝股份有限公司係就台灣 eBay 網站的發展提供市場策略。台灣 eBay 提供一個全新的銷售管道予眾多個人賣家/SOHO 族、中、小型甚至大型企業交易，並可與來自 eBay 全球的 4,970 萬個註冊網友進行交易。自開站以來，目前台灣已成立將近 1000 家 eBay 商店。

在台灣 eBay 的產品分類一共分為 16 類，分別為：(1)電腦、軟硬體、網路；(2)電玩、遊戲軟體；(3)手機、通訊產品、PDA；(4)數位相機、攝影與相機；(5)音響與視聽設備；(6)玩具與遊戲；(7)音樂、電影；(8)書籍雜誌；(9)女性精品；(10)珠寶、首飾、鐘錶；(11)男性精品；(12)錢幣、郵票、收藏品；(13)體育、休閒、旅遊；(14)家電、居家用品；(15)交通工具；(16)其他等等以上 16 項分類。

二、台灣雅虎拍賣開始收費

2003 年一支唐先生打破花瓶的電視廣告，掀起台灣網路拍賣熱潮，網路拍賣儼然成為全民運動。但是這項「全民運動」因台灣雅虎奇摩拍賣網站將自 2004 年 4 月 9 日開始收費，主要對手台灣 eBay 仍維持免費，預估逾百億的台灣網路拍賣市場，將呈現版塊大挪移。

一支唐先生打破花瓶的電視廣告，不僅讓雅虎奇摩與 eBay 二大拍賣網站的競爭白熱化，也掀起台灣網路拍賣「全民運動」熱潮。根據產業界估算，2003 年台灣網路拍賣的總交易金額，約在新台幣 130 億元左右，而台灣 2003 年全年電子商店（B2C）購物市場規模，只不過 220.9 億元，網路拍賣化整為零、個人對個人（C2C）的交易模式，在電子商務領域的成長力道，不容小覷。

目前在台灣的網路拍賣市場上，雅虎奇摩為第一品牌，2003 年全年的線上交易金額就超過 100 億元，線上的商品數目超過 400 萬筆，如果以上網買賣的人次來看，不重複估算，每個月有超過 900 萬人次曾經在網路上交易。網路拍賣果然已成為新的「全民運動」。業界評估，雖然雅虎奇摩與 eBay 的網路交易市佔率差距達 3 倍以上，但是雅虎奇摩率先在台灣宣布對賣家收費，短期內將使得雙方差距拉近，整個網路拍賣市場市佔率版圖，也面臨重組。

使得台灣的網路拍賣迅速竄起，成為「全民運動」，「免費」提供買賣雙方交易平台，絕對功不可沒。但是台灣原本免費讓賣家在網路上拍賣物品的網路拍賣網站，自 2004 年 4 月 9 日起，將進入新的收費里程碑。台灣雅虎奇摩經過審慎評估，認為時機成熟，率先宣布自 4 月 9 日起，將對賣家收取每件商品 3 元的「刊登功能使用費」，而主要對手 eBay，對台灣的拍賣網站，定位仍在「策略投資期」，短時間內，還沒有收費的計畫。

雅虎奇摩雖然對開始收費後，維持成交金額深具信心，但也不否認，可能將有一些賣家移往對手的網站，雅虎奇摩與 eBay 在台灣的市佔率，將出現版塊挪移。根據日本雅虎奇摩開始收費的經驗，初期「賣家」將拍賣物品搬家到其他網站的情況，超過 3 成，業者也預估，以台灣消費者對「使用者付費」接受度有待考驗，台灣雅虎奇摩開始收費後，拍賣物品下滑的比例恐將超過日本。不過網路拍賣業者為了鞏固市佔率，紛紛以強化服務為訴求，二家拍賣網站正醞釀新一波激烈的攻防戰。

Yahoo! 奇摩宣布收費後，立刻引發一波「搬家風潮」，大批網友出走到未收費的免費平台，讓 Yahoo! 奇摩的商品數量腰折一半，從未收費前的 400 多萬件，減為目前約 200 萬件，但另一方面，收費也讓網友開始珍惜每次上架機會，重複刊登及浮濫廣告大幅減少，加上買氣未散，成交率反而增加了不少，估計成交率提升至少 20 到 25%。

從免費到收費，Yahoo! 奇摩也提供了不少更便利的工具，讓賣家能更有效率的執行上架及廣告工作，首先是廣邀拍賣好手撰稿完成的「買賣會客室」，提供專家的商品買賣小常識，另外在拍賣工具及金流服務也有突破，未售出商品的「免費自動重新刊登」將從 1 次延長到 2 次，等於是免費重刊一次，付費方式則是開放國外的信用卡也能線上消費，並放寬預付點的金額限制，從 1 千元放寬到 3 千元。

撇開競爭者的立場，連台灣 eBay 也認為，拍賣網站收費，是必然的趨勢。台灣 eBay 指出，拍賣網站提供買賣雙方交易平台，為了提供更好的服務，收費是必然的趨勢。eBay 除了台灣以外，全球其他地區的拍賣網站都收費，而且不僅是刊登功能使用費，還有成交費，每筆透過拍賣網站平台的交易，都將再加收固定比例的成交費。

台灣雅虎電表示，透過網路拍賣收費制度，將可更有效率的建立賣家和商品管理制度，根據日本雅虎的收費經驗，在全面收費後，雖然在過渡期，商品刊登數量將下滑，但是線上交易量卻持續成長，顯示商品品質和成交率都將因此而提升，也對許多開玩笑式的拍賣商品自動過濾，賣家將會更慎選刊登商品，進行更好的定價策略，整體拍賣網站上的商品品質，也更優質並符合市場導向，提高買賣雙方的成交機會。

儘管拍賣網站業者認為收費可以提高整體品質，但是對賣家來說，從不要錢到必須付費，仍然是多了一筆費用，可能有的賣家會選擇改在不收費的網站上交易，但是可以預見的，在雅虎奇摩收費之後，低價的拍賣商品必定減少許多，賣家在上網拍賣之前，總得先衡量一下刊登使用費的成本。網路業者預估，台灣雅虎奇摩進入收費時代後，賣家將拍賣商品搬家到同質性高的 eBay 勢難避免，至於此一版塊挪移何時能達到新的巫點，拍賣網站業者所能提供的服務品質，將是決勝關鍵。

三、賽局理論

以 eBay 為例，在家中投標商品要比驅車到拍賣行容易得多。但 eBay 不僅提供線上拍賣，也改變了遊戲規則。其中以信譽掌握顧客是一個關鍵因素。線上信譽足以保證交易進行順利，因此開闢了新交易場所。此外，eBay 並不嚴格要求本人競拍。在 eBay 上有許多規則可以即時存取，並且有專門的社群來解釋和討論交易細節。這樣不僅使得交易更加方便，也降低了交易風險。上述優勢使得 eBay 成為網路拍賣業的領導者和少數獲利的網路公司之一。但在投標過程的最後時刻狙擊和投機 (sniping-shooting) 可以成功競標一個專案--這是拍賣程式設計中的缺點。因為拍賣有一定期限，且並不是所有投標者皆已登記註冊。一開始就出高價的人還不一定得標，即使他們

在拍賣即將結束的時候開始競價。結果，人們總是在拍賣結束的時候才出價，這樣就有機會以較低的價格購買。

這樣的缺點使 eBay 易受打擊嗎？但不只是 eBay 有這樣的問題。eBay 的競爭對手亞馬遜的拍賣網站一設計以"最後"出價時間再延長拍賣 10 分鐘的方式解決了這個問題。這樣不但給予他人競標機會，亦消除了狙擊 (sniping)。但 eBay 仍然處於領先地位，因為它率先透過社群（包括信譽和其相互關係）使人們願意進入 eBay 網站，並願意留連在 eBay。對任何試圖建立新的拍賣網站的人來說，理解"賽局理論"是很重要的。

在賽局理論(game theory)概念中，所謂聯盟(coalitions)。對 eBay 來說，這構成了"拍賣衝突(action interference)"，而拍賣衝突是被禁止的。競爭者所能採取的策略是建立一個實際且方便購買者交流的拍賣網站。這樣的拍賣網站對那些經常出高價競標的收藏家來說是極具吸引力的。當然，這樣的拍賣網站需對賣方有利（如更快的拍賣速度、更低的呆帳風險）。

四、eBay 購併 PayPal

eBay 在 2002 年 10 月購併了全球最大的線上金流服務公司 PayPal；今天在美國 eBay 上將近 90% 的拍賣商品採用 PayPal 作為付款機制。PayPal 提供簡單又快速的線上金流服務，買賣雙方只需透過電子郵件就可以完成付款及收款。目前在全球有 38 個國家使用，會員可選擇使用美金、英鎊、加幣、歐元或日圓等五種不同的貨幣來收付款。2004 年第一季註冊使用 PayPal 的會員將近 4,600 萬人，在 PayPal 上的收付金額則已高達 43 億美元。與 eBay 平台整合後，PayPal 在 2004 年第一季的營收高達 1 億 5,000 萬美元。

討論問題

1. 請以所學的「虛擬企業之網路經營策略」分析 eBay 的經營模式，並進一步提出您認為更好的經營方法。
2. 請以所學的「網路行銷規劃」及「網路行銷組合-定價策略」，評論 eBay 其目前的定價策略，並進一步為 eBay 規劃更好的定價策略。