

逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：

eBay 與 IAC 在電子商務的行銷策略發展

作者：林琬真、柯鴻瑩、徐千喻、黃啓銜、楊惠萍（按首字筆劃排列）

系級：國際貿易學系三年級

學號：D9630569、D9448214、D9448112、D9551373、D9448199

開課老師：吳廣文 老師

課程名稱：全球行銷管理

開課系所：國際貿易學系

開課學年： 9 6 學年度 第 2 學期

摘要

我們小組從兩組個案 eBay 及 Barry Diller 所發展的 InterActiveCorp (IAC) 事業群中分別討論電子商務在進行全球行銷的過程所面臨的問題及行銷策略發展，個案一主要探討的是將目標市場設定在亞洲地區的 eBay，為何在歐美發展蓬勃但在亞洲經營上會遭遇到許多衝擊甚至導致最後退場並重新與在地企業合作再出發；個案二討論的是 Barry Diller 主持 IAC 的發展中不斷進行的併購案對於事業群全球行銷過程中產生如何的效應，最後合併討論即使交易平台從實體跳脫至虛擬網路上，電子商務上仍不脫離實體通路進行全球行銷的過程中可能會面臨的問題。

關鍵字：全球行銷、電子商務、策略

目 錄

摘要.....	0
目 錄.....	0
前言.....	1
壹 · EBAY IN ASIA.....	2
一、 EBAY 公司簡介.....	2
二、 EBAY 亞洲發展簡史.....	3
三、 EBAY 競標市場產業模式.....	4
四、 EBAY 與在亞洲市場最大的競爭對手 YAHOO 之策略比較.....	5
五、 EBAY 於亞洲市場競爭失利的理由.....	6
六、 EBAY 於現階段之策略運作.....	7
貳 · BARRY DILLER AND IAC/INTERACTIVECORP.....	9
一、 BARRY DILLER 與 IAC 簡介.....	9
二、 IAC 事業群產業模式.....	11
三、 網際經濟泡沫化與 IAC.....	12
四、 BARRY DILLER 併購策略討論.....	12
五、 BARRY DILLER 預定在中國發展的佈局規劃.....	16
參、綜合比較 EBAY 與 IAC 反應數位革命所帶來的行銷省思.....	17
一、 數位革命.....	17
二、 EBAY 與 IAC 於 B2C 領域中的相對發展.....	18
三、 EBAY 與 IAC 的中間商角色.....	19
肆、結論.....	21
參考資料.....	22

圖目錄

圖一 eBay 競標市場流通圖	7
圖二 IAC 主要事業群架構圖	13
圖三 IAC 事業流通圖	14
圖四 IAC 網頁與事業群整合圖示	18

表目錄

表一 歐洲電子商務市場潛力	4
表二 eBay 創立資料表	5
表三 eBay 與 Yahoo 在亞洲重大事件日誌表	8
表四 eBay 併購年代表	10
表五 Bill Diller 併購時間表	12
表六 IAC 主要事業群簡介	13
表七 Bill Diller 近年重要事業延展	16
表八 中國消費者網路使用習慣	19
表九 2007 年前三大搜索引擎市佔率	19
表十 通路中間商與中繼中間商差異圖	23

前言

Kalakota & Whinton(1996)將電子商務定義為：「利用電腦資訊網路，進行資訊、產品及服務的銷售與購買。」即是將企業營運活動過程所需交換傳遞的文件、數據、報表、產品或服務等資訊，透過資訊網路傳遞方式來達成 (Kalakota & Whinton,1996)。Zwass 定義電子商務是指藉由通訊網路（尤其是網際網路），以分享企業資訊、維持企業關係，並執行企業交易 (Zwass,1996)。電子商務的建構主流基礎便是網際網路，大家可以明顯感受到在 1998 年迄今網際網路 (Internet) 與全球資訊網 (WWW) 提供了許多網路線上的商機，相信都深有同感，我們正從工業年代邁向資訊年代，相對於從行銷的觀點切入，網際網路的發展扭轉企業的經營型態，而電子商務所帶來的應用及衝擊，也使得行銷的方式不得不因應獲利型態的改變而進行調整，或許是種挑戰，也或許是獲利契機。

eBay 及 IAC 兩個共同特質皆是作為面對客戶的中介平台，少了實體店面相較付出較低的營運成本，拍賣市場除吸引消費者從買家轉換為賣家外，也有愈來愈多的零售商、製造商、批發商加入銷售行列，所有人都希望藉由網路購物平台的電子商務應用，增加更多商品銷售的機會，而 IAC 亦藉由併購來提高本身事業群的多角及多元化及本身價值，顯現規模經濟。

隨著上網人數不斷增加的發展趨勢亞洲就我國與中國的資料顯示，資策會預估 2008 年的就台灣而言網路購物市場仍然會持續成長，整體產值預估將達到新台幣 1,384 億元。在中國根據艾瑞諮詢最新公佈的《2007-2008 中國網路購物發展報告》資料顯示，去年中國網路購物市場規模為 561 億人民幣。艾瑞諮詢預計今年網路購物市場將繼續保持 95% 的快速成長，至 2011 年時的市場規模將達到 4060 億元。而根據中國另一家調查機構易觀國際的分析，隨著中國網路用戶數持續成長，網路逐步成為國家基礎設施，以及電子商務發展成為國家十一五規劃的重要組成部分，這些都是促使中國電子商務市場快速成長的關鍵。

表一 歐洲電子商務市場潛力(2006-2011)

Country	2006	2007	2008	2009	2010	2011
義大利	3,765	5,309	7,220	9,444	11,906	14,520
荷蘭	3,450	4,752	6,322	8,074	9,926	11,783
西班牙	3,048	4,077	5,294	6,706	8,279	10,001
瑞典	2,846	3,874	5,075	6,371	7,705	9,004

資料來源：Forrest Research

(百萬歐元)

從表一的研究報告中，亦可得知在歐洲電子商務的成長亦不容小覷，逐年的成長數字可見網際網路電子商務市場可預期的市場潛力，也確實是目前全球競爭趨勢中不可忽視的一環，兵家必爭之地。只要有消費市場就

有行銷的必要，從個案中我們將得知從電子商務打破國與國的藩籬後，又會有如何的議題產生。

壹 · eBay in Asia

一、eBay 公司簡介：



eBay為網路拍賣市場中較大的個人交易社群之一，同時也稱得上是透過國際網路來做線上個人交易的開創者。將原屬上流社會擁有的珍藏品的競標規則及較為平民的跳蚤市場的模式帶入網路，不分族群、地區、空間及時間只要擁有一台電腦加上可供使用的上網服務任何人都可以在此找尋心目中的寶貝或檢便宜，開啓電子商務新紀元，從表二內容可初步對eBay創立緣起、特色有基本的認識。

表二 e-Bay 創立資料表

進入時間	1995 年9 月	
開創者	Pierre Omidyar	
故事緣由	1992 年Pierre Omidyar 開了一家叫eShop 的公司，在兩年後開，到了1995 年夏天，他的女友在某次機會中提到她很難找到相同嗜好的物品蒐集者（蒐集一種叫Pez玩偶糖盒的東西），因而啓發了他架設eBay 這個網站的靈感。勞工節當天，eBay 正式開始，當時的eBay 只是個簡單的地方：就是讓人賣東西和喊價競標，沒有現在的搜尋引擎、電子郵件告知的服務，也不用事先註冊，因為頭一個月並沒有顧客上門來。後來Pierre Omidyar 把eBay 登錄上What's Cool site 之後，人潮才開始擁入eBay，1996 年2 月時開始製定收費機制 3 月底，eBay開始賺錢，並沒有花費太多成本。	
目標市場	年齡約在20～35歲	
主題	1. 電腦週邊、通訊器材 2. 個人電子商品 3. 女性精品 4. 收藏品	
特色	信用評價論壇	讓交易的雙方給予彼此評價，藉以建立起信用機制
	社交告示版	讓同好可以在上面交流心得，增進社群黏度

問題留言版	讓新使用者有問題可以得到幫助的地方
類別經理	讓每個類別的使用者可以請教該類別的專家
法律好友	當有人在上面刊登侵權物品，權益受損的企業可以向提出申訴，eBay會立刻將該物品下架讓買賣方方便且安全地匯款及收款
PayPal	線上付款系統

資料來源：小組自行整理

二、 eBay 亞洲發展簡史

eBay 創立於西元 1995 年，在美國是一間極具知名度的拍賣網，由一位電腦程式設計師 Pierre Omidyar(皮耶·歐米迪亞)所創，現已成最大的線上交易平台，是屬典型的 C2C 的電子商務。至今 eBay 擁有 2 億 3 千萬的註冊會員，2006 年的淨收入約 59 億美元，在 2003~2006 的短短幾年間，eBay 的淨收入的成長率超過了百分之百，為了持續這樣的成長，eBay 的執行團隊將眼光放眼到國際領域上。雖然 eBay 是全世界最大的拍賣網站，且今天也在幾個國家內建立起了名氣，包括澳洲、巴西、西班牙和瑞士，但在亞洲市場卻屢屢挫敗。

2000 年 eBay 進軍日本，於 2 月開始經營在日本的拍賣服務，但 Yahoo!比 eBay 早四年在日本設立入口網站，且也比 eBay 早開始經營網路競標市場，後進場的 eBay 很難提高市佔率，所以 Yahoo!在日本已佔領導的地位，而 eBay 採取錯誤的行銷策略，使得 2002 年退出日本市場。

同期 2002 年 eBay 以新台幣四億元的金額買下 100%股權台灣最大的拍賣網站 ubid.com.tw(力傳資訊)，力傳資訊旗下經營兩大網站：一是拍賣王，其經營方式屬於 B2C 網站，由力傳資訊出面整合供應商，對一般消費者提供購物服務。消費者可以在網站上依照競標的方式出價購物，價高者得標；亦可直接以商品定價下單；或參與集體購買以壓低商品價格，也就是新品的交易。另一個是買賣王，其經營方式是 C2C 網站，力傳不涉入供應商的洽談，而是供應商自己上網站註冊成為會員，然後將商品上架讓其他消費者競標，也就是商品持有人為會員，而其提供競標的商品通常是二手貨或收藏品。Yahoo!也比 eBay 早進入台灣，因敵不過日漸茁壯的雅虎奇摩拍賣，在 2006 年以與 Pchome 聯名的名義間接地退出台灣市場。

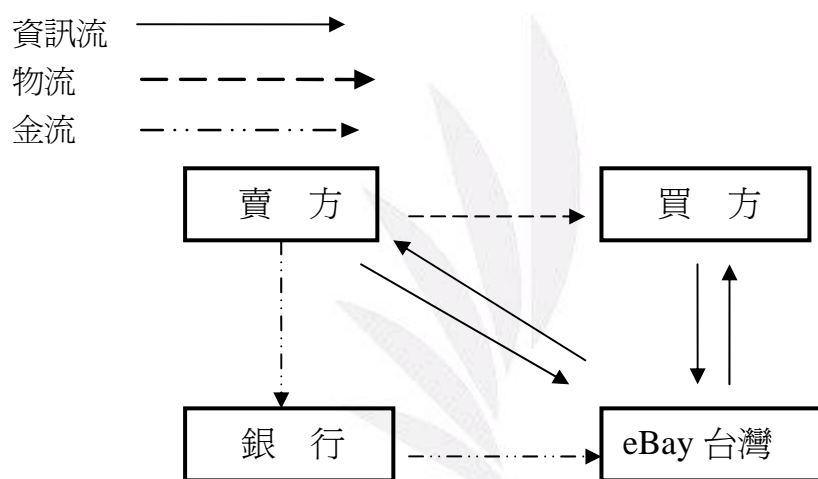
2002 年三月 eBay 合併了中國做大的電子商務公司 EachNet「易趣網」進入市場，在中國這塊市場仍然再次與 Yahoo!競爭，除了 Yahoo!外還有其他競爭者包括 Taobao.com(淘寶網)，這是一間是中國當地的拍賣網站，但經過一番競爭

後，eBay 仍是以失敗收場。

2006 年 12 月 eBay 宣佈與中國的 Tom Online 成立合資公司，eBay 以 4 千萬美元買下 Tom Online 的 49% 股份，在 2007 年 eBay 停掉它在中國的網站，同年 new Tom-eBay 開始經營。

三、eBay 競標市場產業模式：

為 B2C 電子商務所衍生出來的電子商務類型，又稱為「仲介模式電子商務」或「市場創造者模式」之電子商務。在此電子商務中，企業扮演著仲介商的角色，提供一個線上平台，可供消費者相互銷售產品，並對消費者收取合理的佣金，如圖一中說明 eBay 做為買賣雙方的中介平台，並與銀行合作線上付款機制已促使交易形成與保障金流交換之安全。



圖一 eBay 競標市場流通圖

資料來源：方文昌、汪志堅編著，電子商務與網路行銷，2004,初版,智高文化

eBay 此種交易模式在 2000 年網路科技股爆發股價嚴重下跌,網路產業陷入前景不明的狀態，造成網路泡沫化的危機，而 eBay 卻能在泡沫化後屹立不搖，且漸入佳境，學者認為不景氣與高失業率顯然是其在外環境的助力，因為消費者要求便宜愛比價的態度反而有利於 eBay 電子競標市集之發展，撿便宜變多了，越來越多企業也習慣將汰換下來的辦公設備拿到網路上拍賣，以增加收入，美國「商業周刊」把 eBay 形容為「在市況不振下，自然而崛起的贏家」，併入力傳後將買賣王的 C2C 及拍賣王的 B2C 功能合而為一，此外與 PCHome 及微軟 MSN 網站策略聯盟。2004 年 eBay 台灣將針對中小企業買家，與經濟部國貿局、外貿協會等合作推動出一個 eBay 學園，讓中小企業沒賣掉的庫存可藉此跨國銷售，以避免中間商剝削。

四、eBay 與在亞洲市場最大的競爭對手 Yahoo 之策略比較

Yahoo! 在亞洲具有 eBay 在美國擁有的第一進場優勢，從表三可看出，Yahoo! 都比 eBay 還要早四年進入亞洲市場，當 eBay 進入市場時，Yahoo! 早已在亞洲市場打下相當高的知名度且近一步對亞洲人的消費行為及文化特質做策略上的調整，使得 eBay 短期內難敵 Yahoo! 在亞洲的市佔率及競爭攻勢，間接退出亞洲市場。但從表三中之比較亦不難看出 eBay 將隨時捲土重來留下的伏筆。

表三 eBay 與 Yahoo! 在亞洲的策略

eBay		Yahoo	
2000 年	在日本經營拍賣的服務	1996 年	在日本設立入口網站
2002 年	退出日本市場 收購台灣「拍賣網」 合併了 PayPal。	1999 年	日本雅虎拍賣網線上經營
2003 年 7 月	eBay 以一億五千萬元現金合併了中國最大電子商務公司 EachNet（中文名稱：「易趣」），並推出聯名拍賣網站「eBay 易趣	2000 年 9 月	收購 kimo(台灣)
2005 年	購併 VoIP 業者 Skype	2004 年	經營拍賣服務(台灣)
2006 年 6 月	台灣 PChome Online 宣佈進行合作投資	2005 年	投資中國「阿里巴巴」網站
2006 年 10 月	eBay 與台灣 PChome Online 網路家庭合資的「露天市集國際資訊股份有限公司」(PChome eBay Co., Ltd.) 成立，台灣 eBay 並隨之關閉。	2006 年	收購無名小站
2006 年 12 月	eBay 宣佈與中國 Tom.com 成立新合資公司，並以 4 千萬美元買下 Tom Online 49% 的股份		

資料來源：小組自行整

五、eBay 於亞洲市場競爭失利的理由：

1. 操作介面

在台灣的「拍賣王」尚未被 eBay 收購時，Yahoo!的拍賣並不盛行，當 eBay 併購後，網路界都十分看好 eBay，一個國際知名品牌在加上本土最大的拍賣網站的基礎，可以說是最強的組合。

eBay 在台灣正式掛牌後，大多數的網拍族哀怨連連，原因並不是出在拍賣王被改掉名字，而是競標機制變得相當複雜，除了對原本的網拍族造成不方便外，也讓新手望之卻步。在早期，拍賣王只要三個手續就可以做好，但自從 eBay 接手後手續多出了兩個步驟，且介面的使用也相當艱澀、難用；反觀之 Yahoo!拍賣的機制簡單，設計很人性化，貨品上架容易，且購買的機制也容易，讓買家也能很快就上手，Yahoo!拍賣因而脫穎而出。

2. 全球化不敵在地化

eBay 在日本與台灣的處境相同，相較於歐美國家，日本人更喜歡的是流行新品，而非二手、珍藏品的收藏，尤其 eBay 轉戰到台灣的後期，起初為快速擴展市場版圖，欲將國內競標市場的內需與早在國外生根的 eBay 作連結，以擴大社群聯絡網，要求用戶更改中文名稱為英文，姑且不論在國內英文的普及度，對於已經經營一段時間作出網路商店品牌口碑的賣家會員而言，改名字等於是再次重新經營一次品牌，無疑是很大的挑戰和困擾。

eBay 小看了這樣策略帶來的後遺症，使得多數會員更快速流失到 Yahoo 台灣，會員人數減少同樣降低規模經濟所能帶來的效應，雖然之後有曾利用廣告與再次修改制度欲挽回波瀾，卻也是孤臣無力可回天。

同樣 eBay 未考慮到中國的市場特殊性，造成中國用戶的不習慣。反觀淘寶網在中國應用的策略就十分得當；淘寶網成立後就派專人負責監控各大網路論壇，24 小時提供客服，以“市場公關戰”激勵網民嘗試淘寶網的免費服務。“使用免費模式”的策略，即允許賣家與買家直溝通，可以留下地址與電話互相連絡，但在 eBay 是嚴格禁止的。

3. 用戶定位不同

eBay 易趣用戶定位：選擇的往往是國際化、男性、大齡、熟悉技術、較高收入的白領以及喜歡收藏和分享的人士；而淘寶則是：時尚、女性化、年輕、小商鋪模式的人群。相較之下，淘寶的定位恰符合中國消費者的心。

4. 市場的進入時機太晚

eBay 挫敗的原因也有多數支持者的論點認為，由於過晚的進入亞洲市場，使得同質性的 Yahoo 能夠取得先機，佔住利基點，留有固定的顧客群。

六、eBay 於現階段之策略運作

eBay 原是歐美地區的龍頭競標網路公司，卻慘遭在亞洲地區滑鐵盧，對於 eBay 而言是很大的啟發，他們不僅高估亞洲地區消費者與歐美地區市場的相容度，也高估本身現階段財務實力，使得他們不得不重新與在地本土企業合作，以吞下金磚四國中現正高度起飛的中國。併購是歐美國家用來擴張企業最常使用的手段不僅可以提升事業版圖，一方面也展現公司各階段所要表現的企圖心
從下我們先來觀察 eBay 的併購年代表：

表四 eBay 的併購年代表

1999 年 5 月	合併線上付款服務公司 Billpoint。該公司於 eBay 購併 PayPal 後結束營業。
1999 年	合併了 Butterfield & Butterfield。該公司在 2002 年賣給了 Bonhams。
1999 年	以四千三百萬元合併了 Alando。該公司後被合併在 eBay 德國之下。
2000 年 6 月	eBay 合併了 Half.com，並將其整合在 eBay 市集中。
2001 年 8 月	eBay 合併了 Mercado Libre、Lokau 及 iBazar 等三家拉丁美洲的拍賣網站。
2002 年 2 月	eBay 以 950 萬元購併台灣最大的拍賣網站 ubid.com.tw（力傳資訊），並改成台灣 ebay。但數個月之後被併公司的高階主管集體請辭
2002 年 6 月	eBay 以價值 15 億元的股票合併了 PayPal。
2003 年 7 月 11 日	eBay eBay 以一億五千萬元現金合併了中國最大電子商務公司 EachNet（中文名稱：「易趣」），並推出聯名拍賣網站「eBay 易趣」。
2004 年 6 月 22	eBay 以五千萬元及額外的現金購併印度拍賣網站 Baazee.com。
2004 年 8 月 13	eBay 自一位前 craigslist.org 員工取得了該公司 25% 的股權。
2004 年 9 月，	合併眼光擺到其在韓國的對手 Internet Auction Co.(IAC)，並以每股 125000 韓元（約合美金 109 元）的價格取得該公司近三百萬的股權。
2004 年 11 月	eBay 以二億二千五百萬歐元購併 Marktplaats.nl。該公司藉著專注小型廣告上因而取得在荷蘭的八成市場，並成為 eBay 在荷蘭的主要競爭者。
2004 年 12 月 16 日	以三千萬元現金和總值三億八千五百萬元的 eBay 股票購併 Rent.com。
2005 年 5 月	合併 Gumtree。該公司是一家提供城市分類廣告的網站。

2005 年 6 月	eBay 以六億三千五百萬元購併 Shopping.com。該公司是一家線上比價網站。
2005 年 9 月	eBay 以二十六億元現金及股票購併 VoIP 業者 Skype。
2006 年 6 月 5 日	eBay 與台灣 PChome Online 網路家庭宣佈進行合作投資，雙方將於 2006 年下半年推出聯名拍賣網站。
2006 年 9 月 6 日	eBay 與台灣 PChome Online 網路家庭宣佈，將在 2006 年 9 月 25 日推出聯名拍賣站「露天拍賣」。
2006 年 10 月	eBay 與台灣 PChome Online 網路家庭合資的「露天市集國際資訊股份有限公司」(PChome eBay Co., Ltd.) 成立，台灣 eBay 並隨之關閉。(以上幣制如未註明者，皆以美金為單位。)
2006 年 12 月	eBay 宣佈於中國 Tom.com 宣佈成立合資公司，新的合資公司 Tom.com 占 51% 股份，eBay 占 49%，將繼續易趣國內交易。另成立新公司 CBT 負責跨國交易部分的業務。

資料來源：維基百科 <http://zh.wikipedia.org/w/index.php?title=EBay&variant=zh-tw>

從上表發現在亞洲的幾項重要投資中我們再說明：

2003 年 eBay 併購了中國最大的電子商務公司 Eachet「易趣網」，並推出聯合拍賣網站「eBay 易趣」，eBay 易趣經歷過多位的領導者，其中包括來自德國、美國、台灣以及香港，但就是沒有一位是來自中國當地，由於外來人大多對中國消費者的網路消費習慣不了解，未能針對消費者的需求而制定適當的策略，eBay 易趣結果敗給了中國本土日漸茁壯的拍賣網站「淘寶網」。

2006 年 eBay 宣佈決定關閉中國的網站，轉而與香港的首富李嘉誠的 Tom Online 合作，並將經營權轉移給 Tom Online，此一模式與在台灣的做法類似，當初 eBay 因敵不過 Yahoo! 奇摩拍賣的高市佔率，與台灣入口網站的 PChome Online 共同合作成立一間新的「露天拍賣」，並由 PChome Online 負責經營。

不論是在台灣或是中國，eBay 已經放棄獨自經營拍賣網站，而交給熟悉當地市場的企業經營，此舉可看出 eBay 以看出自己失敗的原因：要融入不同的消費文化並且與有先天優勢的本土公司競爭是一件很困難的挑戰。而 eBay 看上 Tom Online 原因是因為 Tom Online 與其母集團 Tom.com 皆由香港首富李嘉誠所控制，而李嘉誠與中國大陸內地關係非常良好，eBay 就是看上李嘉誠與內地之間的關係，故將全轉移給 Tom Online 經營。

貳 · Barry Diller and IAC/InterActiveCorp



一、Barry Diller 與 IAC 簡介

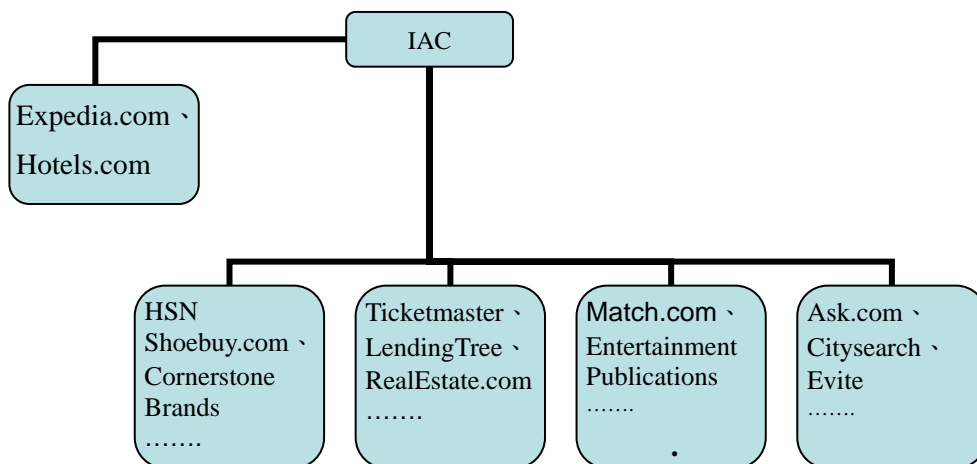
從整理出的表五內容可觀察 Barry Diller 跨足不同領域的力道，以及重炮併購對於電子商務的重視與經營，期間更渡過網路泡沫化的危機成功奠定跨足各大洲的實力與基礎。

➤ 表五 Barry Diller 併購簡介

~1974 年	William Morris talent agency 威廉·莫里斯經紀公司員工 ABC Television 美國廣播公司總經理的助理
1974~1984 年	Paramount Pictures 派拉蒙影業公司主席
1984~1992 年	Twentieth Century Fox 20 世紀福克斯影片公司主席
1992~1994 年	QVC(the home shopping channel) 家庭購物網的主事者
1990 年代	中期辭去 QVC 後，成立 USA Networks 美國聯播網
1995 年	成立 IAC(InterActiveCorp)電子商務控股公司
1996 年	收購 HSN (Home Shopping Network) 家庭購物網
1998 年	收購 Ticketmaster 票務服務網
1999 年	收購 Match.com 提供線上個人徵友服務
2001 年	買下 Expedia 網路旅遊服務公司 64%股份
2002 年	賣 USA Networks，買下 Expedia 網路旅遊服務公司所有股份
2003 年	4 月 收購 uDate.com 與 Match.com 同性質 6 月 收購 Hotels.com 旅館預訂網站
2005 年	收購 Ask. Jeeves 搜索引擎網站

資料來源：小組自行整理

IAC 事業群跨足的領域及象徵性單位從圖二架構圖及表六目的事業相較我國熟悉的商務網站，不難發現其經營的項目遍佈大眾民生消費與消費者貼近。



圖二 IAC 事業群架構圖

資料來源：小組自行整理

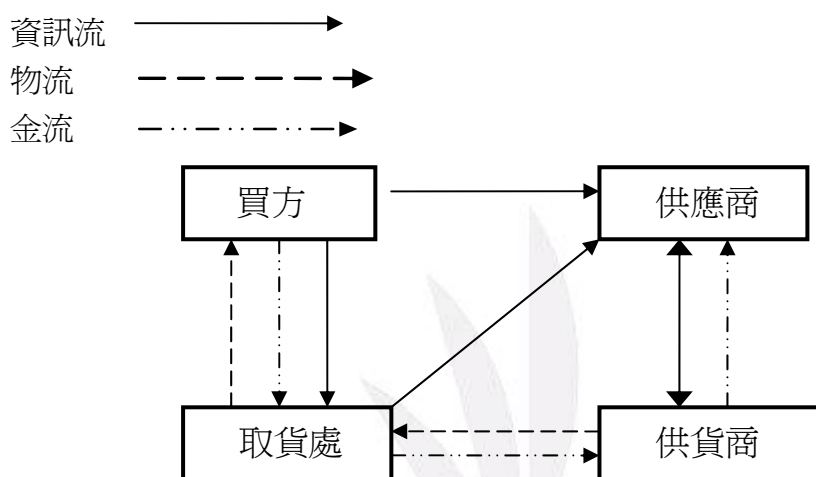
➤ 表六 IAC 主要事業群簡介

事業群	目的事業	類似
Expedia.com	線上提供旅客有能力研究, 計劃, 並且預定他們的全面旅行需要。	易遊網
Ticketmaster	以此最大的電子商務網站上提供售票、轉售、行銷和發行的服務。	年代售票
HSN	提供商品包含完整的範圍平台, 有 25,000 個獨特的產品包含家庭、娛樂、電子、健康、美容、時尚和首飾等。	東森購物
Match.com	供給在網上約會	愛情公寓
Ask.com	組合國際水準的查尋技術以獨一無二的查尋工具幫助人民得到什麼他們快速地尋找。	Google 搜尋引擎

資料來源：小組自行整理

二、 IAC 事業群產業模式：

B2C 此為最被常探討的電子商務類型，這類電子商務中，線上企業（網路商店）為消費者提供了行銷、銷售、產品服務諮詢、售後服務等功能而消費者透過通訊網路（如網際網路、電話網路）等電子廣告來瞭解其產品（服務），並使用「電子現金交易」，同時可以不同方式來配送產品（服務），IAC 在此通常擔任供應商或在某些事業群中更也擔任供應商的角色與顧客進行第一線的接觸，從表六及下面的資料說明可得知一二。



圖三 IAC 事業流通圖

資料來源：方文昌、汪志堅編著，電子商務與網路行銷，2004,初版,智高文化

B2C 在此個案 IAC 事業群中包含下列幾種主要商業模式：

- 1.入口網站：提供一整套的服務和內容，令顧客有一次購足的感受，如搜索、新聞、聊天等，例如：Ask.com。
- 2.內容提供者：像報紙、運動網站等資訊和娛樂提供者，為顧客提供最新的新聞和特殊的興趣、消息，例如：Ask.com。
- 3.電子零售商：為一線上零售商店，顧客不用在固定場所即可購物，例如：Ticketmaster、HSN 等。
- 4.交易仲介商：線上銷售交易的處理者，如網路旅行社，可協助顧客更快、更經濟地完成交易，例如：Expedia.com。
- 5.服務提供者：藉由銷售服務（而非銷售產品）賺取利潤，例如：Expedia.com、Match.com 等。
- 6.社群提供者：有特殊興趣、嗜好和共同經驗的個人所形成的集合，例如：Match.com。

從 IAC 的事業結構中並不難發現，其主要的營運模式都是藉由提高服務的廣度

(旅遊網、訂票系統、交友媒合系統等)來提供顧客選擇的,一方面亦經營入口網站 Ask.com 來行銷自己的事業群,增加曝光度,目前為美國第四大搜索引擎,並與 Google 及 MSN 進行策略聯盟,將不同屬性的產品或服務可以快速與目標客群進行結合。

三、 網際經濟泡沫化與 IAC :

1997~2000 年網際網路被最炒熱的時段,在這段期間各界對於網際網路所能帶給的商機抱持高度期望,也使得多數人藉由些微的創意以及網際網路的瞭解進行創業或轉移跑道,投資者也大量投擲資金以其獲得大量收益,一家企業提昇價值的方式除了生產—製造—銷售—收益外,另外就是股票集資,多數紛紛投向網際網路的懷抱,但許多不曾有實體通路經驗的人,更不知如何經營和運作毫無章法,但此時風險投資者哄抬聲不斷,逐漸造成網路科技股的通貨膨脹,但事實上股票價值卻與實際公司實質價值是有差異性的,投資者過度投資,外加網路企業這些公司一旦發現自己突然擁有這麼多資源,更是信心滿滿大肆地揮霍,不計成本、不問獲利,其結果雖不像戰爭般具破壞性,但其建設性卻大大的令人質疑,造成投資者預期心理破滅,產生網路經濟泡沫化,故曾經有人認為:「投資消費型產業是愚蠢的事業」。

當時 Barry Diller 所經營的 IAC 事業群產業同樣亦是消費型產業的一環,但他並未因此放棄他在網路事業上的投入,由於當時有太多的資金匯入這個市場,太多新興公司在競爭,使得很多想法一時被埋沒了。而在這波泡沫化衝擊之下,消費型產業也懂得要如何在這場遊戲中獲得實實在在的盈利,而不在追求無謂的虛擬,而且消費型網路公司跟一般公司不一樣,他可以很快的調整自己的生產規模,使得他達到原先該有的擴張範圍,相信 Barry Diller 所秉持的可以從他以往併購的腳步,穩健的經營看出。

四、 Barry Diller 併購策略討論 :

企業擴大事業群的方式,歐美與亞洲地區有很大的不同,歐美擅長使用併購來提升企業價值或擴展版圖,而亞洲地區則多數利用內部創業的模式來達到與併購相同的結果,例如:統一企業或台塑集團皆屬此類,談 Barry Diller 的併購策略前不容忽視的是討論通常企業併購的動機有哪些:

- 1.多角化—投入新事業、新產品等,藉由多角化的發展,擴展經營版圖。
- 2.國際化—進行區域性、國際市場併購,朝向跨國企業發展。
- 3.互補性—藉由併購取得缺乏的技術,或具互補性的資源,以強化企業未來的發展。
- 4.降低成本—持續擴張,提升經濟規模,進而降低成本。

而表七中顯示的內容是 IAC 在 2005-2008 重要的事業延展及策略

表七 Bill Diller 近年重要事業延展

2005 年 3 月	IAC 開始 Gifts.com
2005 年 4 月	IAC 獲取 Cornerstone Brands, Inc.
2006 年 2 月	IAC 獲取 Shoebuy.com, Inc.
2007 年 10 月	Expedia 在紐西蘭開始 Expedia.co.nz
2008 年 3 月	Expedia 在印度開始 Expedia.co.in

資料來源：小組自行整理

從此表中觀察 IAC 在各地除了利用既有的技術方法轉移到新的國家，也藉由併購 Gift.com 或 Shoebuy.com Inc 等來增加可供服務的量。

在併購過程中，他不僅掌握住多角化原則，一方面分散其投資類型，以避免雞蛋放在同一個籃子裡，另一方面也把握住多元化原則，提高同一產業中於電子商務裡的市佔率，並藉此提升規模經濟，增加與上下游供應商談判的籌碼，更重要的是藉由併購來擴展事業版圖，在地化、地區化、全球化，從美國邁向歐洲，歐洲再走向澳洲，如今更朝向亞洲前進。

併購中其中兩大主要事業 Expedia.com 及 Ask Jeeves 更為 IAC 王國奠定強大的基礎，也成為目前最為主要的收益來源，探討可能併購原因分開討論後如下：

- (一) 在併購 Expedia.com 的部分，分析歐美主要多為已開發國家，其中高收入所得的國家佔為多數，對於生活品質上的要求及提升，也帶動網路的推廣及娛樂的需求。故不難推估：

1. 看重電子商務的發展

在 2000 年儘管全球性的經濟不景氣及網路產業泡沫化導致電子商務公司一家接一家的倒閉，但是隨著寬頻的逐漸普及，人們上網購物的時間和金錢都可望提升。同時為疲弱不振的電子商務市場注入新的活力。推斷未來幾年內，寬頻上網將是影響人們上網娛樂和溝通方式的主要關鍵。

多位專家認為寬頻上網將會加速電子交易的發展，並將有效改善客戶服務，以及吸引消費者投入更多時間與金錢在網路購物和娛樂上，而讓當時飽受經濟不景氣打擊的電子商務市場再度活絡起來。

2. 旅遊佔線上消費的最大部分

儘管經濟疲弱，線上旅遊市場買氣活絡。2000 年網路消費總額中，旅遊佔線上消費的最大部分，當時預料 2001 年可望比 2000 年的 138 億美元成長 50%，線上旅遊市場不斷成長。

- (二) 在併購 Ask Jeeves 的部份，觀察消費者瀏覽網站的行為模式中不難脫離散播理論中提到：消費者察覺、感到興趣、估計（評量）、試驗、採用（依賴）

的過程，作為入口網站就是第一線與瀏覽消費者進行接觸讓他們察覺，而 Barry Diller 認為 Ask Jeeves 最不一樣的地方就在於它的技術不僅只是搜索，而是可以與消費者互動，回應簡單的英文，不是純粹以關鍵字搜索，這會是 Ask Jeeves 與 Google 及 Yahoo 不同的利基讓消費者可以感到興趣，藉由經營入口網站，不僅可與其它事業群相輔相成提高彼此曝光效果和資源整合操作容易度，以帶給消費者使用上的便利，也可因此帶來廣告的收益，雖然初期仍在 Google 的策略合作下所分得一杯羹，但也因此讓 Barry Diller 認為這是非常值得投資的產業。整理如下：

1. 具”無線”發展潛力

朝各項無線與移動式裝置搜尋服務方面發展：

- ◎無線科技產品(如 3G 手機、筆記型電腦等)能隨時隨地更快速簡易搜尋到資料。
- ◎搜尋裝置發展空間多元，如網頁翻譯、語言選擇、進階功能等。

2. 可以快速進入發展潛力無限的本地搜索市場

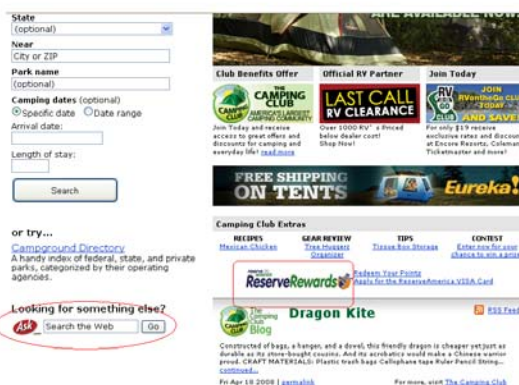
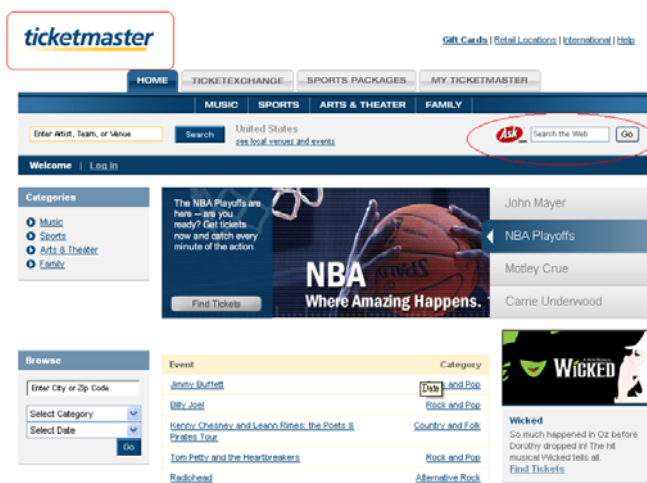
小型企業在如 Google 和雅虎之類的搜索網站上向全國性的消費者推銷產品，但是更多的小型企業只面向本地市場。無疑本地市場讓 Google 和雅虎等搜索巨頭垂涎，其中 Google 的副總裁王建軍說明：「做本地的搜索的最大問題不是在於技術，而是在於地圖上每個物理點的信息數據的準確、豐富與及時更新度。」可見 Google 亦已進行長期的觀察。

現在許多 IAC 網站已經開始著手本地化搜索工作，如 Citysearch 幫助人們尋找不同城市的賓館和娛樂場所，Match.com 幫助人們尋找愛人，Evite 幫助人們通過網路邀請組織本地化的賽事。儘管任何一個搜索引擎都能指向 Citysearch 網站，但是它們更願意將 Ask Jeeves 作為公司的一部分。

無疑對於迅速成長的 IAC 網路帝國來說，Ask Jeeves 具有戰略性的意義。反過來 IAC 的網站包括知名站點如 Ticketmaster.com 和 Expedia 也為 Ask Jeeves 帶來了新的機遇，延伸了它的範圍，並給了它更多的電子商務優勢來抗衡對手 Google、雅虎和微軟 MSN。

3. 做為 IAC 眾多網路產業的橋樑與 IAC 旗下眾多網路產業互相配合，共同分享使用者與內容。

eBay 與 IAC 在電子商務的行銷策略發展



圖四 IAC 網頁與事業群整合圖示

資料來源：IAC 網站

圖(四)中 IAC 會在旗下多個網站上放置一個 Ask Jeeves 的搜索引擎文本框，Ask Jeeves 的搜索能力將有效地和 IAC 的其他網站資源整合在一起，也

讓 Ask Jeeves 增強市場佔有率的優勢。

4. 網路廣告市場蓬勃發展

隨著行銷業者分配更多行銷支出給互動廣告，而網路業者提供更有效與創新的平台以連結消費者，成長趨勢還會持續以「可觀的比率」成長。網路分類廣告訂價的依據，是網路使用者是否點擊這個廣告的連結，或採取購買等動作。不斷湧進的廣告收入此為相當大的收購誘因。

五、Barry Diller 預定在中國發展的佈局規劃

一、 預期推出中文版 Ask.com，並投資一億美元於一家新的網路公司。根據艾瑞諮詢的報告顯示，2004 年中國搜索引擎市場規模為 12.5 億元，年增長率為 81%。預計到 2007 年，市場規模將達到 56.2 億元，本地搜索市場將佔越來越多的份額。

二、

表八 中國消費者網路使用習慣

16 ~ 25 歲受調查者現象報告	美國	中國
認為自己網路成癮	18%	42%
無法離開網路一天	12%	25%
網路是社交重要的工具	30%	77%
網路能作現實上不能做的	32%	70%

資料來源：IAC Research

此項的調查結果，無疑對 IAC 打下強心針更打下進軍中國市場的決心。而推出中文版可以讓廣大的中國消費者更快的接納它，加強本地搜索的能力，無疑也帶給眾多消費者的方便，以及可預期大量的廣告收益。不難理解的原因是，中國為金磚四國之一，近幾年經濟快速成長下，同時消費者也擁有較大的消費力，加上網際網路的逐漸普及，其廣大的內需市場，無疑使得眾多企業前來角逐，就搜索引擎裡，將會面臨到的最大敵人會是百度，根據網際網路分析在中國 2007 前三大搜索網市佔率：

表九 2007 年前三大搜索引擎市佔率

網路公司	百度	Google	Yahoo
2007 市佔率(%)	60.5	23.7	10.4

資料來源：中國艾瑞諮詢研究中心

可見 Ask 要打入此市場仍有相當的難度，目前打出幾個差異性策略，試

圖引起消費者注意：

1. Ask Eraser：不同於其他搜索引擎，主張還給消費者隱私，可利用搜索引擎提供的服務器，經使用者客製化設定，瞭解公開所有被記錄的資料，而使用者亦有權刪除，避免資料外洩，或或被網路公司或政府挪為他用，一方面也由於 Google 曾經將資料提供給中國政府，使得網友不滿，Ask 捉住此點推出。
 2. 在中國當地進行有關 Google 意圖壟斷市場的一系列廣告，讓使用者對其產生戒心。
 3. 發展在地搜索引擎為主力，由於中國地大物博，當多數瞄準大型企業商為廣告收益的對象時，但在地市場小公司積少成多亦是龐大的商機，推出在地搜索引擎，讓消費者進入陌生的環境，可快速藉由在地搜索引擎找尋想要店家或旅遊景點，被搜索的對象也就是那諸多的在地市場的小公司及商家，而 Ask 正是意圖欲將此做為整合。
- 三、在中國旅遊業的發展，IAC 在 2004 年投資 6000 億美元與中國在地旅遊 eLong(e 龍)合作，一方面 Barry Diller 早有意投資中國市場，但尋尋覓覓仍未尋得較佳的合作夥伴，而 e 龍的執行長唐越亦看準中國的旅遊發展，亦不斷等待機會想藉由合作提高在國外的知名度，以吸收國外市場消費群，原本打的是旅遊結合電子商務，但在中國最大的旅遊業競爭對手議程公司早 e 龍在美國掛牌上市，若 e 龍仍以此為賣點，將很難受到國外投資者青睞，唐越積極與 Barry Diller 詳談，雙方皆相信彼此會是最好的夥伴，Barry Diller 在北美及歐洲市場在電子商務旅遊市場已有第一名市佔率，而唐越擁有中國在地經營旅遊的豐富經驗，共同的合作分享資源，將預期摩擦出新的火花。

叁、綜合比較 eBay 與 IAC 反應數位革命所帶來的行銷省思

一、 數位革命：

當有了蒸汽機帶來工業世代的降臨，而美國的一項計畫就帶來網路資訊時代的到來，迅速的短短十幾年中改變人們的生活型態，亦帶來不同的產品生產模式，數位革命不僅只是網路、更有手機、無線電、大眾傳播等面向，原本企業以大量生產與自動化來降低生產成本，也使得同質化的問題產生，但如今快速而便利的資訊流通，生活水準的提高，消費者再也不甘只是享受與所有人相同的產品和服務，透過網路的流通交換訊息，消費者的胃口也越來越大，同樣各個企業可以透過新科技與資訊為每個顧客提供客製化的產品與服務，知名的鴻海集團引以為傲的 Ecmms(快速模組製造服務)更是應用科技中的翹楚，帶來營運的新契機。

從同質化轉向異質化的需求，對於行銷來說無非即是要短期中將不同志

趣和想法的人做成市場區隔，推出符合他們相似需求的行銷活動，公司可以決定提供一個或多個市場區隔專屬產品或服務以獲取利潤，但相反的行銷人員也需要花費較大量的時間收集與使用資訊，以便鎖定小型目標市場及提供客製化的產品。

但數位革命的過程中，仍遭遇到了瓶頸，各國發展網路的速度頻寬和地域性影響普及率並不一致，這阻礙了企業與消費者之間的發展，也使得國與國之間在未來電子商務的設計上，需考慮更多的普遍性，但不容否認這樣電子商務所帶來的潛能仍是不斷的成長。

二、 eBay 與 IAC 於 B2C 領域中的相對發展

1. 全球下與在地化的兩難：

從前面我們得知 eBay 有豐富 C2C 及 B2C 的整合經驗，相較下 IAC 仍是以 B2C 經營為主軸，故然與公司當初創立時的緣起有所差異，進入市場的先後，IAC 由於販售的服務目標族群針對為歐美人士，而 eBay 發展的企圖心則是希望將版圖作整合，但由於文化差異上的大不同，使得面臨了阻礙，前面所提及在語言、操作模式、還有陳類商品性質的不同即可顯現其中的差異，雙邊進入市場的先後也有所不同，但可以預期的是，B2C 所帶來給消費者的效益仍在發燒中，如今台灣面臨輸入性通貨膨脹問題，網路商店販賣衛生紙不僅供應商少了中間商的從中剝削，對消費者而言也降低更多的成本，國外電子商務公司不如本地企業的敏銳，但即使要進行事業整合或者推廣至不同大陸版塊，不能不考慮文化上的差異性還有當下社會現象所帶來的問題以作出較佳的策略判斷，而如今多數國外網路公司進入亞洲市場多半以併購或合作的方式與在地企業合作，不僅減少與當地市場磨合的時間，也避免突然進入市場，使得眾多當地市場聯合競爭抵制下，造成強龍難壓地頭蛇的窘境。

2. 產品或服務的差異，導致區域整合上的困難：

eBay 受到挫敗，主要挫敗於將相同的模式套入在不同的亞洲客群身上，產生逆效果，雖然如此但不可否認 eBay 在歐美地區的發展仍然是相當可觀的，反觀 IAC 的主要目標客群於歐洲，其歷史背景、生活習性上相較亞洲仍是較能與美洲文化相容，不同的歷史背景下，歐洲人更樂於接受珍藏品的收藏或者古董物的交換保存以提升生活品味及價值，如同在歐洲國家喝咖啡在室內與室外就有不同的差別訂價方式，對亞洲人而言這是非常匪夷所思的，IAC 主要發展的旅遊業中，受到民情的不同，他們需要更多的在地化企業協助整合區域性的整合，需要更多的時間與上游供應商及下游配銷磨

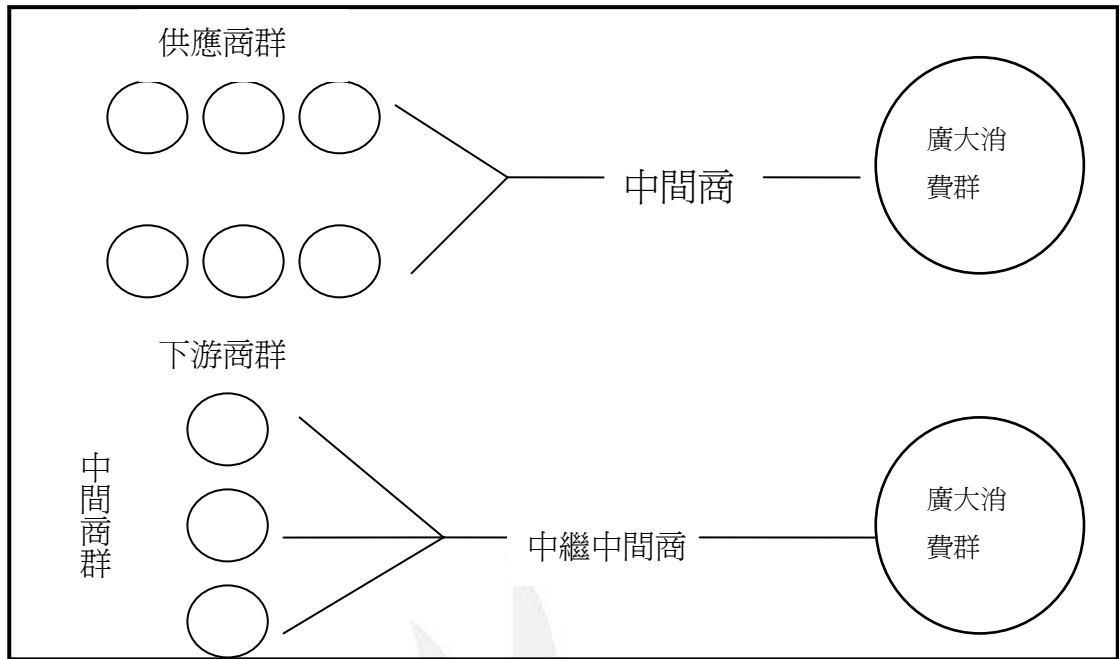
合，並開發較適合在地商品，同樣他們也通常藉由併購或策略聯盟來進行版圖擴展。

若依產品或服務的不同，區域整合確實是有其困難點，eBay 在主打服務的過程中產生文化價值觀的衝擊，而 IAC 主要的旅遊業也易受到不同地域性的生活水準及習慣需作不同的配套，反觀微軟利用網路建立及分類社群並討論，讓不同區域間志趣相同的人可以更快速的交流，發現若符合專業性的服務或項目更強烈，通常不同區域間異質性看法的比數也較不高，但若是符合生活化的商品或服務，則很容易每個人都有自己的偏好選擇，例如：食、衣、樂等則都需要因地制宜，麥當勞販售速食產品也多利用全球在地化的模式讓多數區域的人都可以接受品牌，卻也許不同地區吃起來的感覺並不大相同，從實體通路跳脫至與顧客面對的電子商務，少了更多的隔閡，消費者也相對多了更多選擇，但行銷過程所應具備的考慮，大原則下是有異曲同工的地方。

三、 eBay 與 IAC 的中間商角色

行銷的目的在於讓買賣雙方的交易價值最大化，而交易係透過降低交易成本附加價值的中間商來完成。根據交易成本理論，公司依交易成本最小化原則來建立組織，透過中間商所產生的交易成本最有效率。如果發現公司發覺自己更適合負責通路工作時，就會直接面對顧客，此種現象被視為即將到來的網路經濟體的特色之一，稱做為”去中間化”。這談論的是供應商與顧客之間的中間商角色所帶來對雙方而言將可能成本雙雙降地的催化劑，本個案中 eBay 與 IAC 即屬中間商的角色平台，從表十中可看到 IAC 在旅遊業中作為垂直整合的通路中間商，垂直整合的通路提供組在一起的流程與產品，例如：消費者可以依賴 IAC 旅遊網提供資訊、規劃（飯店、大眾運輸）、買保險與參與旅遊，當然有學者進一步探索去中間化時，發現到一個現象，那就是某中間商消失就有其他中間商出現，而垂直通路商也不全然能提供最好或最便宜的流程或互補產品，羊毛出在羊身上，故這樣類型的中間商通常最後要面對的是與更專業的中繼中間商競爭，根據學者的觀察可看到表十中因中繼中間商並不提供產品，而是代表顧客和產品與服務供應商接洽，他們擁有顧客並促成交易，自己卻不涉入交易過程，面對可能中間商的角色面對的反而不是第一線的消費者而是中繼中間商，對 IAC 及 eBay 而言需投入更多的資訊及心力讓產品與實體通路產品相較下須更有價格或服務優勢，或形成更大的規模經濟以降低成本，甚至跨足不同領域規避風險，否則易被中繼中間商的角色降低利潤空間，加速電子商務中間商的競爭，一方面新的事業模式仍需一定時間來進入市場，這也是電子商務未來可能遇到的市場變化，中繼通路商猶如實體通路中作為不同任務中的顧問角色一般。

表十 通路中間商與中繼中間商功能差異圖



資料來源：許士軍總策劃，全球 EMBA 名師開講—行銷篇，2007 初版，台灣培生教育，p.425

肆、結論

從 eBay 及 IAC 個案中，不難發現無論實體通路轉向虛擬通路，顯現消費者的消費習慣雖然改變並加速交易過程的進行，但僅使用的媒介改變，但消費思維並不因數位革命而產生改變，故行銷策略的運作上仍不離實體通路操作上的運作模式，從大環境分析進而考慮內部優劣進而訂出適宜的行銷策略，同樣需考慮的面向也相同於全球行銷過程中，任何文化、種族、法政、經濟等多面，以選擇較為合適的策略，借鏡個案一 eBay 因錯估當地市場消費習慣以導致最後委身養息以間接的方式經營電子商務市場，個案二中 Barry Diller 將帶領旗下的 IAC 事業群挾持龐大的資金併購併發展多角多元的優勢穩扎穩打在電子商務市場攻城掠地，電子商務市場更被預期可能被所謂的中繼中間商改變消費型態，此電腦網路數位革命現依然如火如荼的上演中。

參考資料

1. 方文昌、汪志堅編著，電子商務與網路行銷，2004,初版,智高文化
2. 朱海成著，電子商務－企業 e 化與電子商業，2004，初版，博碩文化
3. 許士軍總策劃，全球 EMBA 名師開講－行銷篇，2007 初版，台灣培生教育
4. IAC 事業群首頁 <http://iac.com/>
5. 商業週刊 <http://tech.163.com/05/0323/09/1FH5PT65000915HP.html>
6. 老薛知識網 <http://www.alberthsueh.com>
7. 新浪雜誌網 <http://magazine.sina.com.tw/ceocio/191/2006-03-21/07305934.shtml>
8. 無名網誌 http://www.wretch.cc/blog/sm1831azx&article_id=4311972
9. eBay 退出中國經營 轉與 Tom Online 合資 (iThome online)
<http://www.ithome.com.tw/itadm/article.php?c=41135>
10. eBay 攜手 Tom Online 搞好內地關係 (馬提部落格)
http://www.wretch.cc/blog/leekming&article_id=10090113#trackbacks
11. 台灣經驗失敗 eBay 策略轉彎 (熊貓部落格)
http://www.wretch.cc/blog/PPHIL&article_id=10277062
12. 當 EBay 遇上了 Yahoo-探討網路拍賣 (明道中學 李儀倩專題報告)
http://shs.tngs.tn.edu.tw/essay/post/upload/9403/%A8p%A5%DF%A9%FA%B9D%B0%AA%A4%A4_9403_632478098817058266.pdf
13. 台灣線上拍賣市場的起落(Chen-hsiu Huang's Blog)
<http://www.cmlab.csie.ntu.edu.tw/~chenhsiu/blog/archives/2008/02/ccaeceee.html>
14. 在亞洲吃不開 EBAY 將關閉中國網站 (GARY-WEN 部落格)
<http://tw.myblog.yahoo.com/jw!O3DpilyYFREul1ZHruuiBHjbyA--/article?mid=3261>
15. 中國 TOM 在線與 eBay 合資新公司 EBay 將保有旗下的跨國交易網站(Music Castle 音樂城堡-部落格)
<http://tw.myblog.yahoo.com/jw!o6ej3pOGER7Wu3af3f5aYQ--/article?mid=237>