

海外电子商务企业案例研究报告 ——eBay

Case Study on Oversea E-commerce Company: eBay

2012年

北京 · 上海 · 广州 · 深圳 · 东京 · 硅谷 · 香港

- 1998年9月21日，eBay在纳斯达克成功上市；截止2011年底，eBay共有**27770**名员工；
- eBay的业务主要由集市（Marketplace），支付（Payments），电商（Ecommerce）和开发平台（x-commerce）四部分构成；
- 2012年底，eBay全球活跃用户达到**1.12亿**，Paypal活跃注册帐号数达到**1.23亿**；
- 2012年，eBay营收规模达到**140.7亿**美元，相比2011年增长**20.8%**；
- eBay的毛利率一直维持在**70%**以上，良好的毛利率确保了eBay的净利润；
- 交易佣金是eBay的主要收入来源，近十年占整体营收的比例在**85%**以上；
- eBay的发展策略包括：由拍卖向固定价格转型，由PC端向移动端转型，由线上向线下渗透；
- eBay的成功有三方面因素：商业模式较轻、坚持不断创新、致力于提高服务质量；但eBay核心业务发展放缓，假货使消费者满意度不高，其转型面临较大挑战。

1. eBay企业简介

2. eBay发展情况介绍

3. eBay商业模式及发展战略

4. eBay案例启示



eBay由彼埃尔·奥米迪亚（Pierre Omidyar）1995年9月3日创立于加利福尼亚州圣荷西（San Jose），网站最初名为AuctionWeb，1997年9月改名为eBay。

宣传口号：When it's on your mind, it's on eBay

- 融资情况：1997年eBay从Benchmark Capital融资670万美元，为其迅速发展奠定了基础。
- 国际站点：1999年eBay开始国际扩张，其英国、德国和澳大利亚站点在当年先后开通；到2012年底eBay在全球31个国家或地区有站点。

- 上市时间：1998年9月21日eBay在纳斯达克成功上市，发行价18美元，当日收盘53.5美元。



- 员工数：截止2011年底，eBay共有27770名员工；其中半数以上员工在美国，为18720人。
- 营收规模：2011年eBay营收规模突破100亿美元，达到116.5亿，2012年营收规模达到140.7亿美元。

创始人

彼埃尔·奥米迪亚
(Pierre Omidyar)

1995年9月创立拍卖网站
AuctionWeb, 后改名为
eBay。作为创始人Pierre
Omidyar长期担任eBay
的董事长。



前CEO

梅格·惠特曼
(Meg Whitman)

1998年3月加入eBay任
CEO, 带领eBay在1999年
成功上市, 2008年3月宣布
辞去eBay CEO职位, 现任
惠普总裁兼CEO。

Paypal总裁
大卫·马库斯
David Marcus



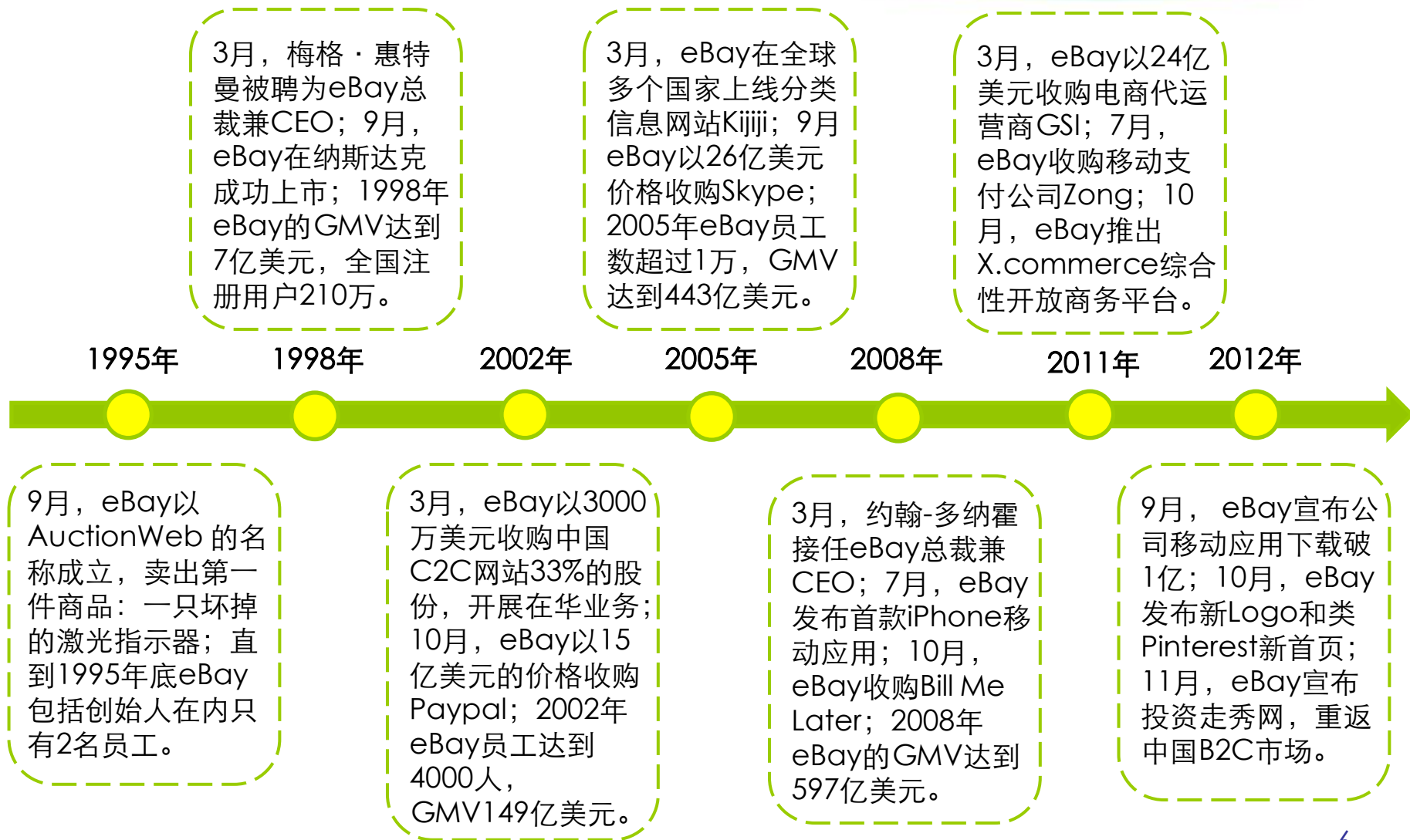
现任总裁兼CEO
约翰·多纳霍
(John Donahoe)



GSI总裁
克里斯·萨利达基斯
Chris Saridakis



eBay的发展历程





集市 (Marketplaces)

- 主要指eBay最主要的网站ebay.com;
- 还包括eBay旗下的分类信息网站; 票务网站Subhub; 比价网站Shopping.com等

支付 (Payments)

- 主要指2002年eBay收购的PayPal;
- 2008年收购的信用支付工具 Bill Me Later;
- 2011年收购的移动支付工具Zong

电商 (Ecommerce)

- 主要指2011年3月eBay收购的电商代运营企业GSI;
- 向品牌商提供网站技术支持、物流及客服服务、互动营销服务等

开发平台 (x-commerce)

- 2011年下半年推出;
- 为商家和开发者搭建的平台, 开发针对商家的网站管理、购物车、支付、库存管理、推广等工具

eBay架构之一：集市（Marketplaces）



2011Q4，eBay集市的活跃用户超过了1亿，2012年底超过了1.1亿。eBay的集市以eBay系列网站为主，包括eBay.com主站和超过30个国家或地区站点；此外，eBay把其自建或收购的分类信息网站、比价网站、票务网站等都纳入集市的范畴。



eBay旗下的分类信息网站繁多，包括alaMaula, BilBasen, dba.dk, gumtree, mobile.de等



成立于2007年，是德国最大的时尚购物网站之一，2010年12月被eBay以2亿美元收购。



half.com成立于1999年，是一家以固定价格销售书籍和音像制品的网站；2000年被eBay以3.5亿美元收购



StubHub成立于2000年，是美国最大的票务网站之一，2007年1月被eBay收购



shopping.com成立于1998年，是著名的比价网站，2005年6月被eBay收购

eBay架构之二：支付（Payments）



- 1998年成立的Confinity和1999年成立的x.com两家企业在2000年3月合并成Paypal，2002年2月在纳斯达克上市；
- 2002年10月Paypal被eBay以15亿美元的价格收购；
- 2006年，Paypal发布移动应用；
- 2012年，Paypal的支付规模（TPV）达到1449.37亿美元；
- 2011年，Paypal的营收占eBay整体营收的38%，2012年占营收整体的比例接近40%；
- 2012Q4，Paypal活跃账户数达到1.23亿。



FraudSciences成立于2001年，是一家在线防欺诈工具开发商，主要销售SpotLight VFX和SpotLight T2T等自动防欺诈系统。2008年1月被Paypal以1.69亿美元的价格收购。



BillMeLater成立于2000年，是美国知名的在线支付企业，2008年10月被eBay以12亿美元的价格收购。2009年，Bill Me Later的延期支付功能被纳入Paypal，成为eBay的新支付选项。



Zong成立于2008年，是一家移动支付公司。业务遍布全球40多个国家；2011年8月被eBay以2.4亿美元收购。



创立历程：1995年成立，当时是传统的体育用品经销商；1999年，GSI开始试水电子商务，独立成立GSI Commerce，帮助体育运动为主的服鞋品牌做电子商务；2002年，正式将整个公司的名称改成GSI Commerce。

上市时间：1999年底于纳斯达克上市。

服务类型：电子商务相关服务、营销服务、高端会员服务。

运营商品类目：体育用品、家居、消费电子、娱乐影碟、护肤品、服装等近二十个品类，客户数量超过500家。体育用品为其优势品类，GSI几乎垄断了美国所有体育联盟用品的网上销售。

营收规模：2011年GSI营收5.9亿美元，2012年营收达到10.8亿美元。

GSI部分服务客户



Calvin Klein
underwear



speedo



PIERCING
Pagoda
air printing & more

iRobot

eToys
childhood dreams delivered

eBay架构之四：开发网络 (Developer Networks)



ProStores是一家个性化网店建设公司，其前身StoreSense成立于1998年，StoreSense被eBay收购后于2005年6月以ProStores的名称重新上线。

Magento（麦进斗）是一套基于PHP语言的专业开源的电子商务系统，于2008年3月31日上线。2010年eBay收购Magento 49%的股权，2011年6月eBay完成100%控股。截止2012年2月底，Magento的下载量突破400万。



x.commerce
an eBay Inc. company

x.commerce是2011年10月由eBay推出的开放式电子商务生态系统。2011年，x.commerce平台业务总计为eBay带来超过768万美元的营收。

1. eBay企业简介

2. eBay发展情况介绍

3. eBay商业模式及发展战略

4. eBay案例启示

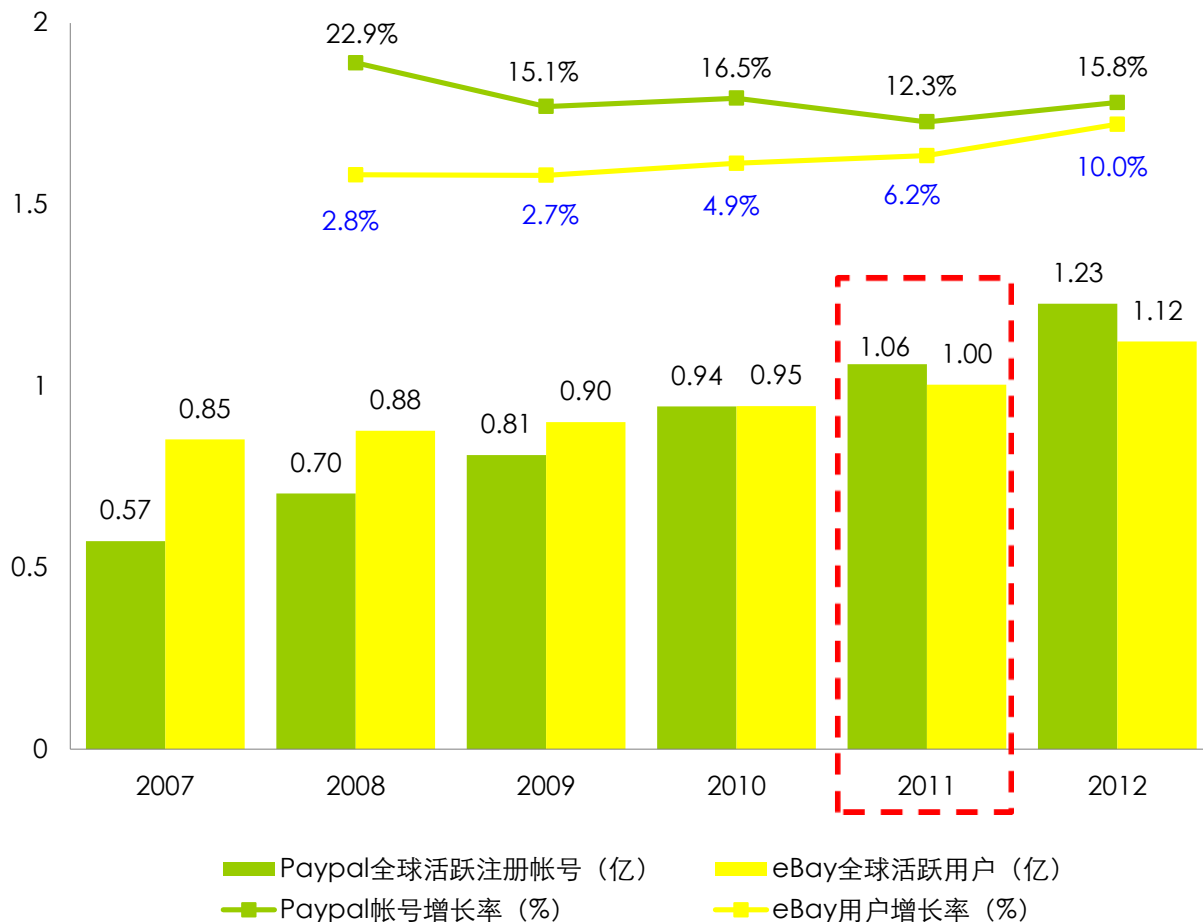
eBay自成立以来发展十分迅速，2012年eBay营收达到140.7亿美元

- 2012年底，eBay全球活跃用户达到1.12亿，Paypal活跃注册帐号数达到1.23亿；
- 2012年，eBay营收规模达到140.7亿美元，相比2011年增长20.8%；
- 2012年，eBay的毛利率为70.5%，良好的毛利率确保了eBay的净利润。

eBay从1998年9月在纳斯达克上市，之后股价起伏变化，2010年后eBay股价重新上扬



2007-2012年eBay及Paypal用户数及增长率

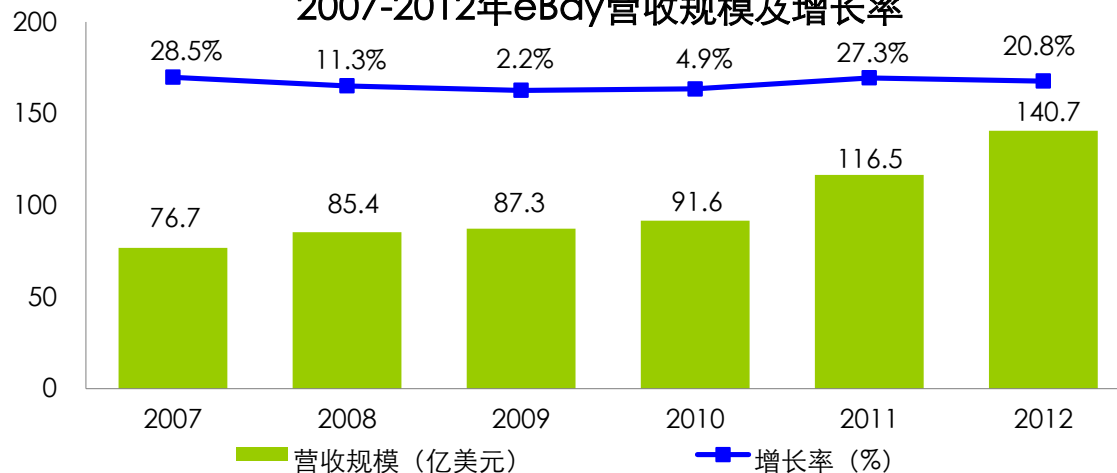


1995-2005年eBay注册用户数

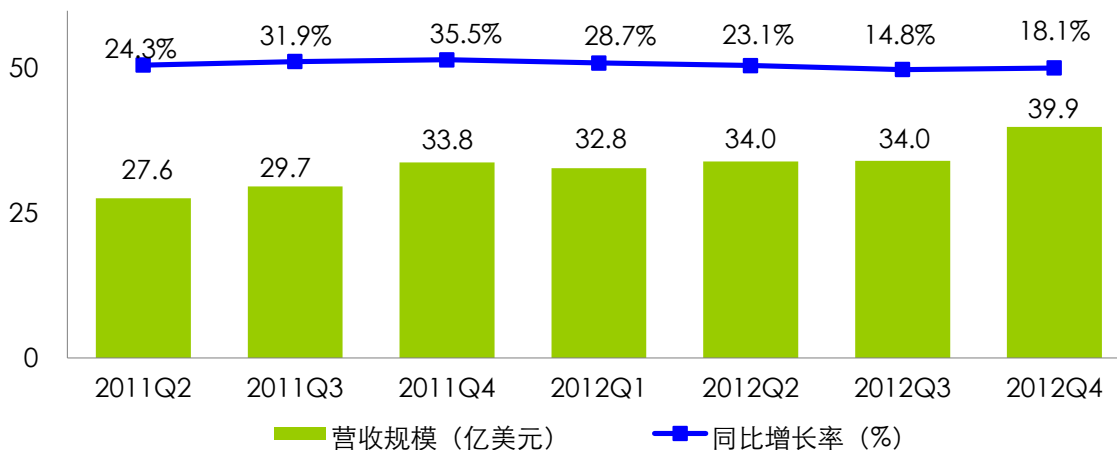
| 年份 | eBay注册用户 |
|-------|----------|
| 1996年 | 4.1万 |
| 1997年 | 34.1万 |
| 1998年 | 210万 |
| 1999年 | 1000万 |
| 2000年 | 2250万 |
| 2001年 | 4240万 |
| 2002年 | 6170万 |
| 2003年 | 9500万 |
| 2004年 | 1.35亿 |
| 2005年 | 1.81亿 |
| 2006年 | 2.22亿 |

- 从2007年开始eBay开始采用活跃用户指标;
- 2011年, Paypal活跃注册帐号数超过eBay活跃用户数。

2007-2012年eBay营收规模及增长率



2011Q2-2012Q4 eBay营收规模及增长率

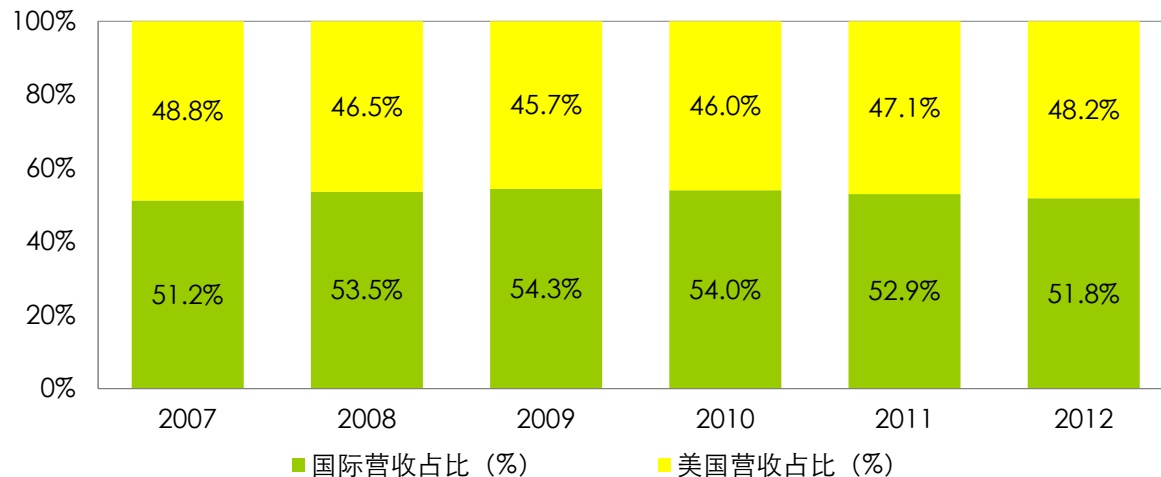


1998-2006年eBay营收规模

| 年份 | 营收 (亿美元) | 增长率 (%) |
|-------|----------|---------|
| 1998年 | 0.86 | 724.4% |
| 1999年 | 2.25 | 160.9% |
| 2000年 | 4.31 | 92.0% |
| 2001年 | 7.49 | 73.6% |
| 2002年 | 12.14 | 62.1% |
| 2003年 | 21.65 | 78.3% |
| 2004年 | 32.71 | 51.1% |
| 2005年 | 45.52 | 39.2% |
| 2006年 | 59.70 | 31.1% |

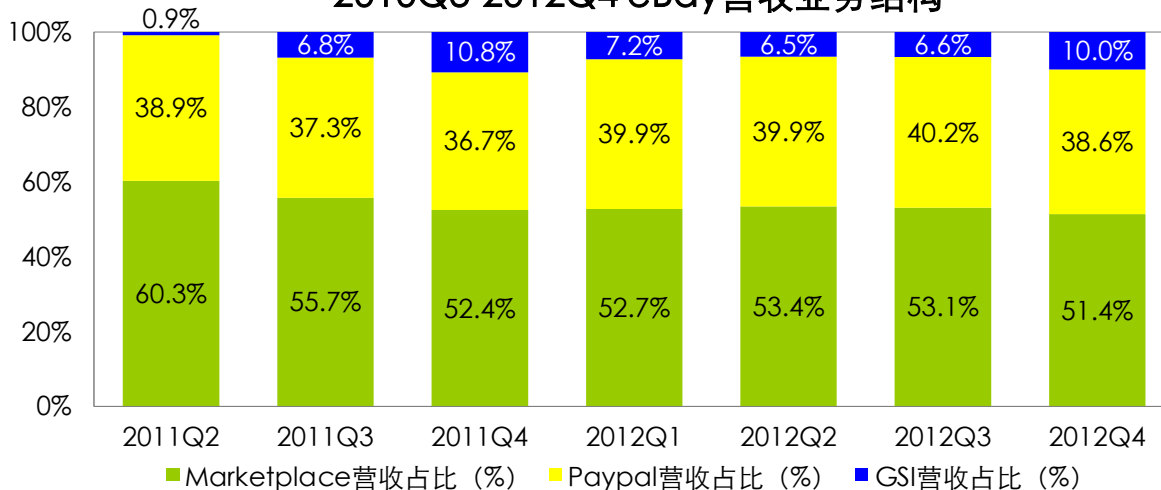
- eBay自成立以来保持了10年的快速增长，2007年开始增长放缓；
- 2011年eBay凭借大规模收购及Paypal业务增长使其营收增长明显。

2007-2012 eBay营收地域结构



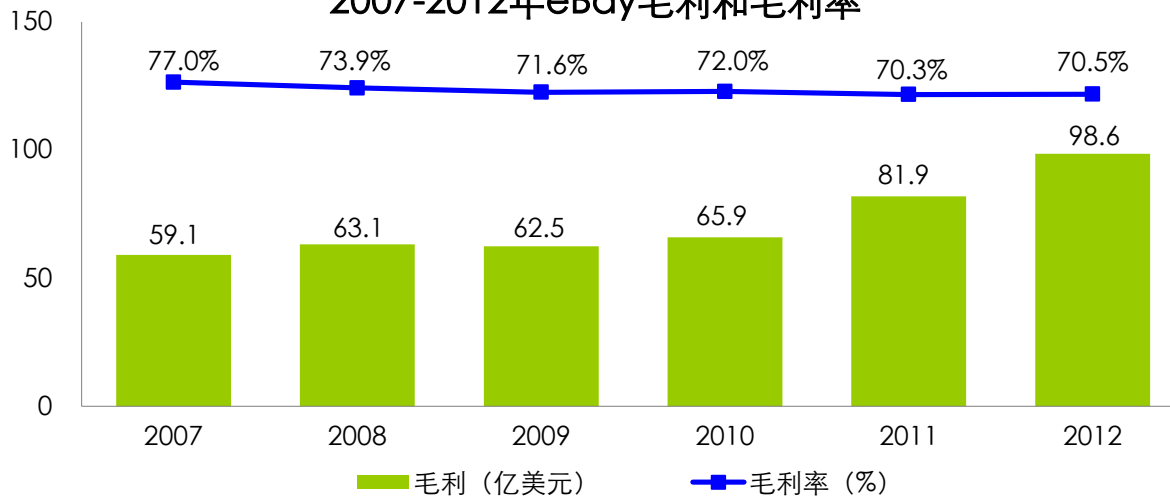
- 2007年开始，eBay的国际营收占比超过其美国市场的占比；
- eBay的国际营收里面，德国和英国占据半数以上份额，2012年营收都超过了15亿美元。

2010Q3-2012Q4 eBay营收业务结构



- 2005-2009年期间eBay的Skype业务占总营收的比重在3%-7%之间；
- 2011年二季度eBay收购电商服务公司GSI，其营收开始纳入eBay，2012Q4 GSI占整体营收的比例达到10%。

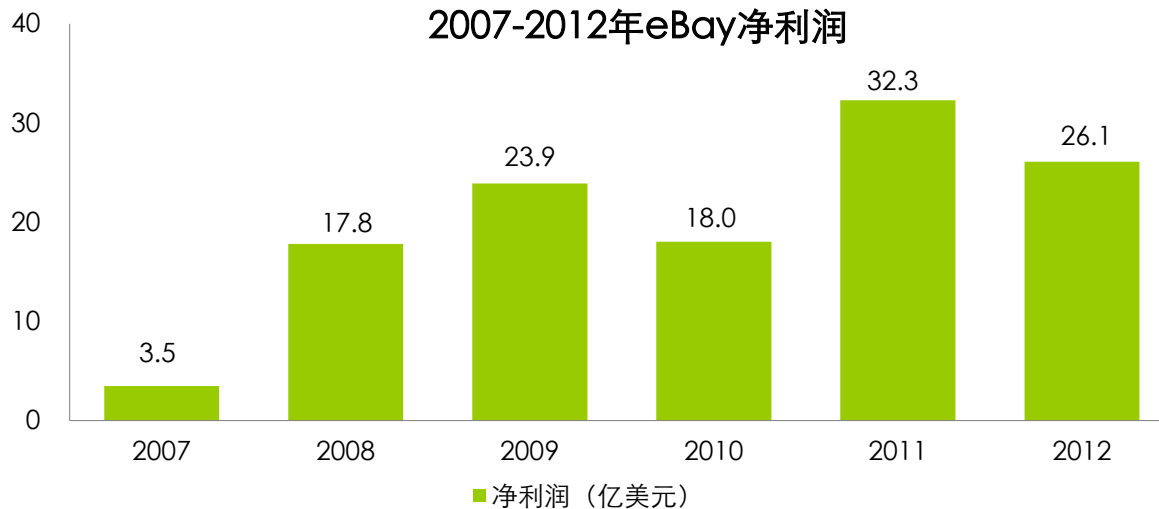
2007-2012年eBay毛利和毛利率



- eBay的三大主营业务中，集市和支付的毛利率都较高，GSI电商代运营业务的毛利率相对较低；
- eBay较高毛利率保障了其良好的盈利情况。



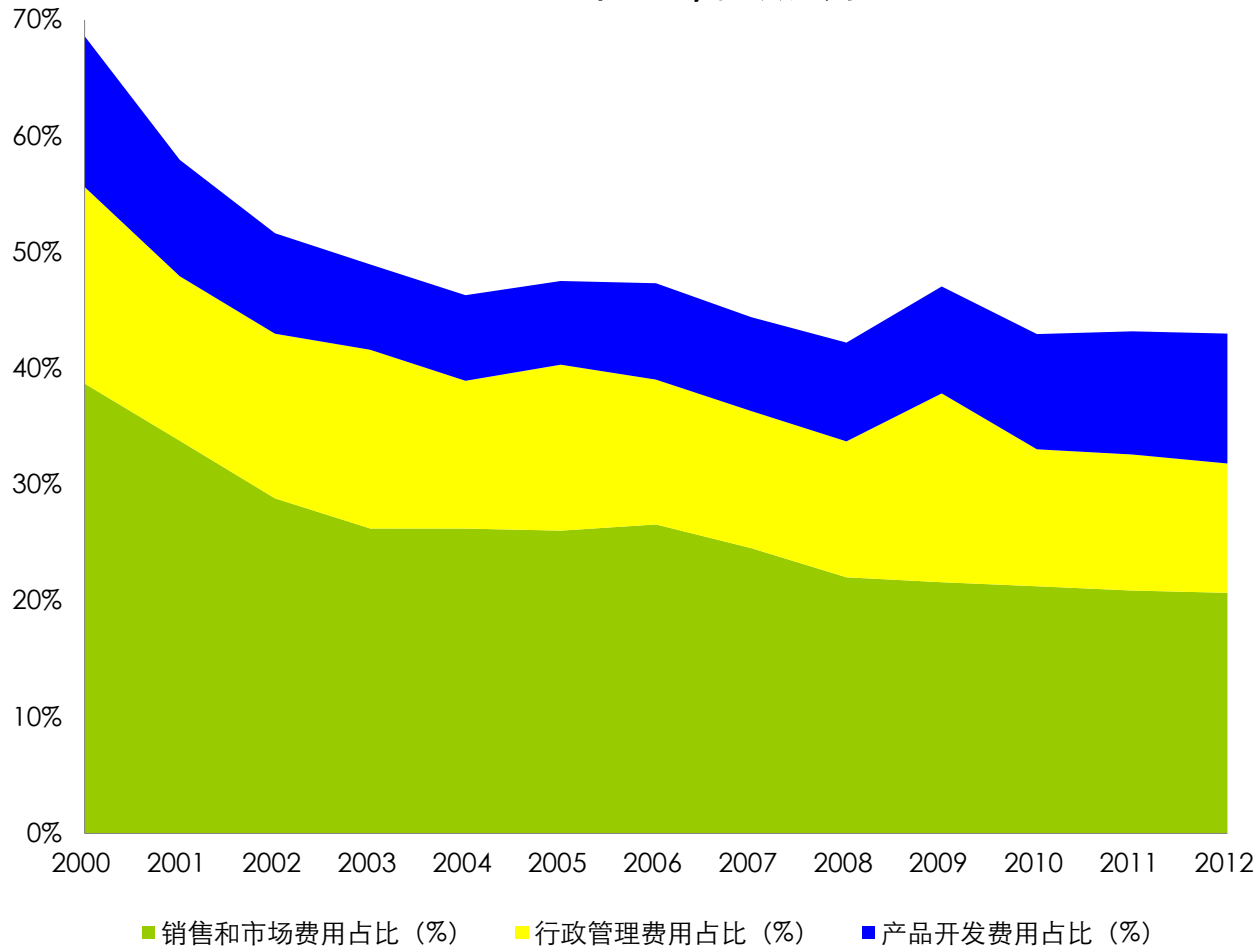
2007-2012年eBay净利润



- eBay上市以来一直保持盈利，2007年eBay商誉减值了10多亿导致其净利润较小；
- 2011年eBay纳入了销售Skype剩余股份的收入，因此净利润较高。

eBay各项费用占比

2000-2012年eBay各项费用占比



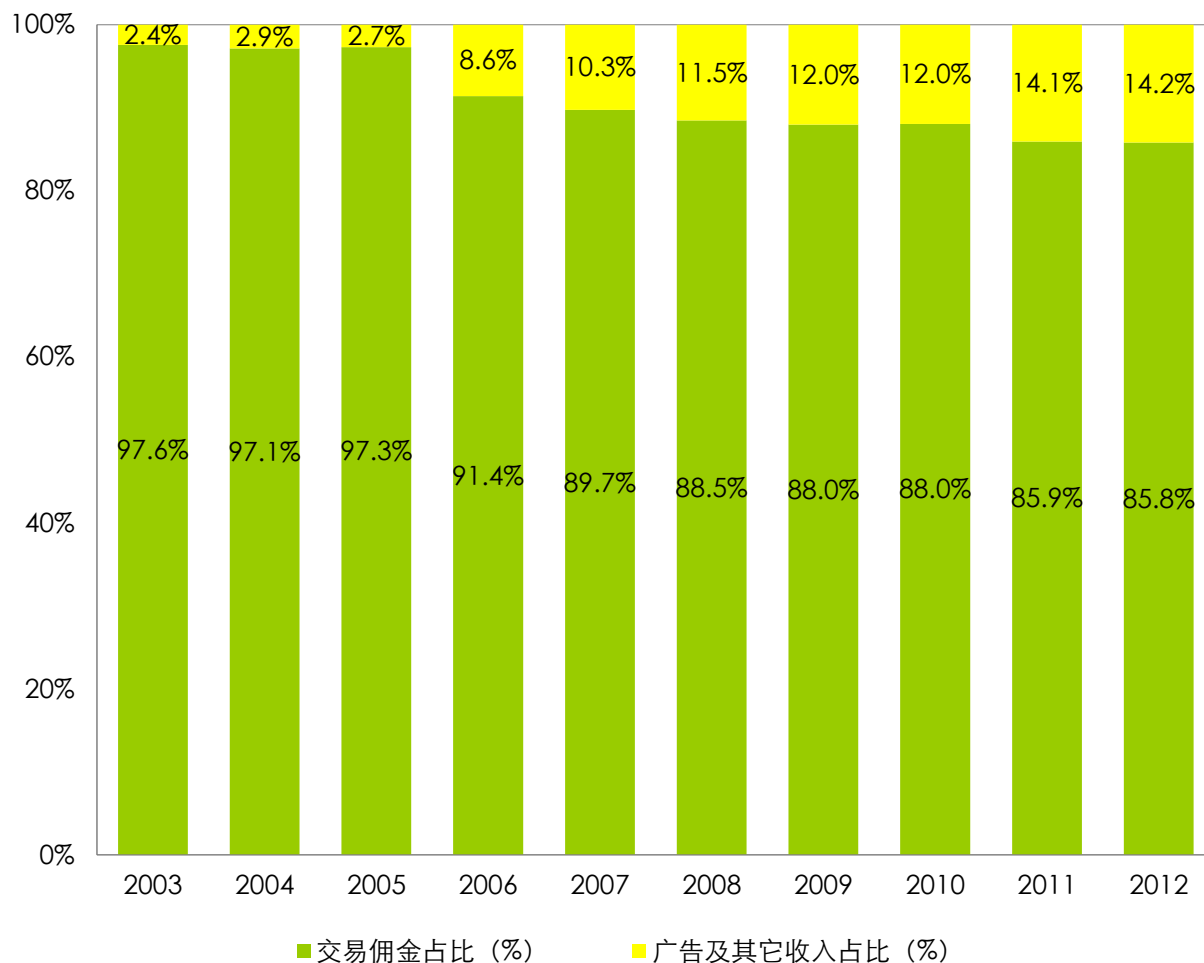
- eBay常规性的费用支出包括销售和市场费用、行政管理费用和产品开发费用；
- eBay的各项费用总和历年都低于其毛利，从2003年开始eBay各项费用占营收的比重降到50%以下；
- 2009年eBay的行政管理费用大幅增加，这包括因Skype诉讼而产生的3.43亿美元,因收购Gmarket和BillMeLater等而产生的管理费用5800万美元；同时eBay增加了技术方面的投入使产品开发费用增加。

注释：各项成本费用占比为费用占整体营收的比重；
来源：根据eBay财报统计和预测。

- ◆ 1. eBay企业简介
- ◆ 2. eBay发展情况介绍
- ◆ 3. eBay商业模式及发展战略
- ◆ 4. eBay案例启示

eBay商业模式：交易佣金+广告

2007-2012年eBay交易佣金和广告的广告营收占比



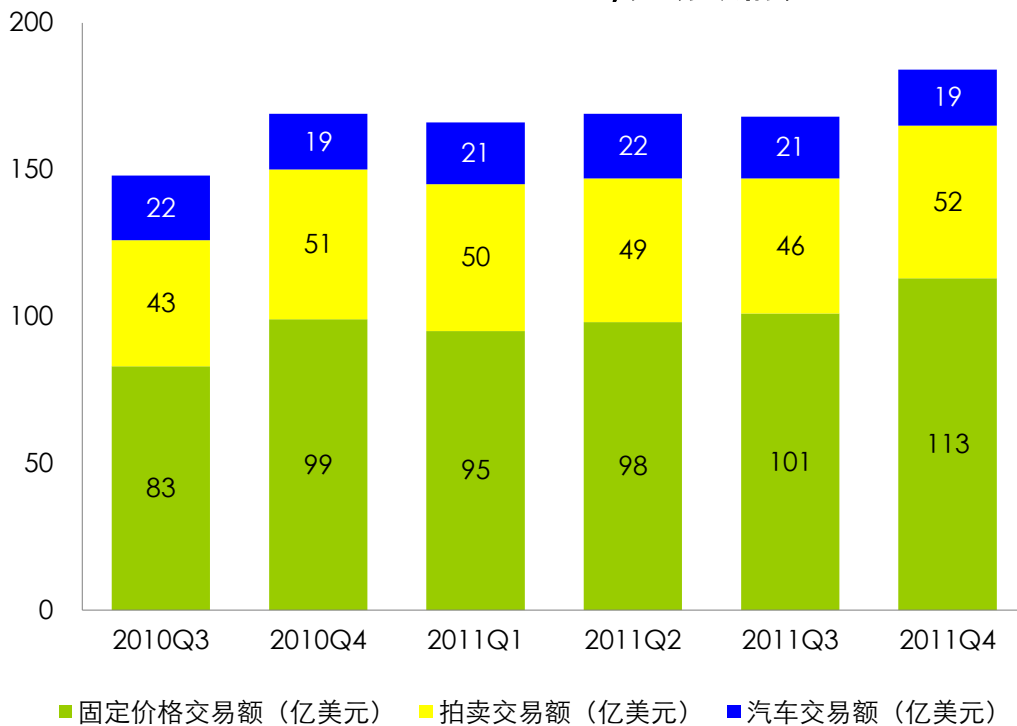
eBay的收入主要来源于两部分：交易佣金（包括eBay平台费和Paypal的交易手续费等）和提供营销推广服务而产生的广告费：

- 交易佣金是eBay的主要收入来源，近十年占整体营收的比例在85%以上；
- eBay的广告及其它收入占比呈上升趋势，这和eBay收购了大量分类信息网站有关，2012年其占比达到14.2%。

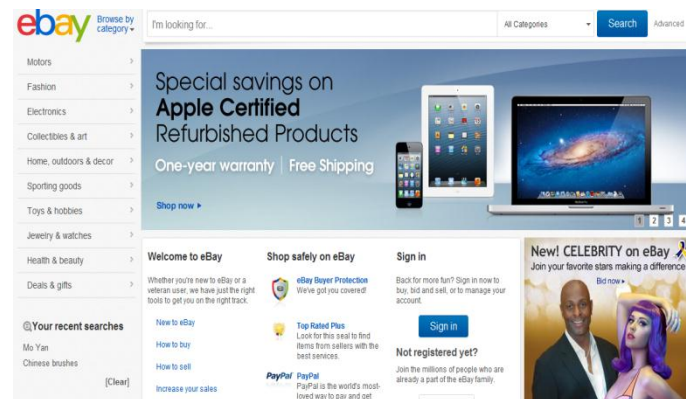
eBay发展策略一：由拍卖向固定价格转型



2010Q3-2011Q4 eBay交易额情况

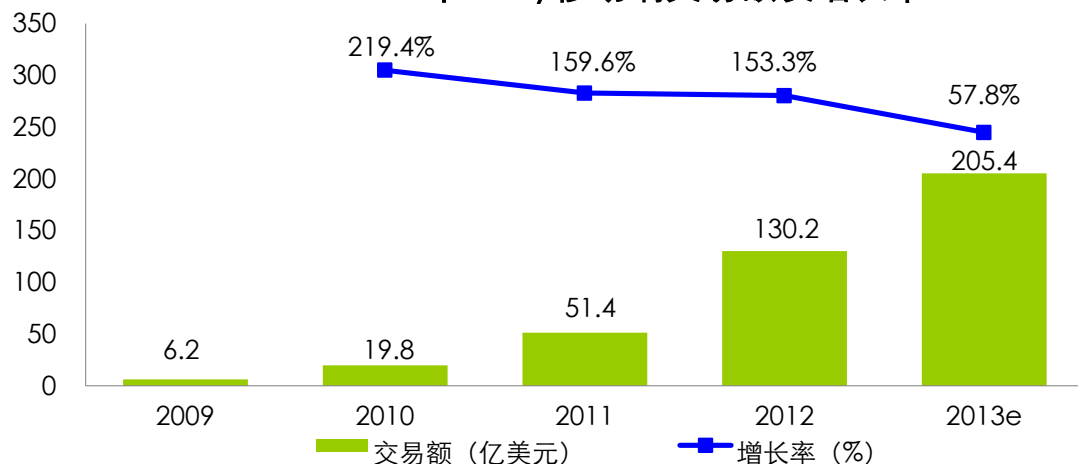


- eBay以C2C拍卖模式为特色，为了和亚马逊等B2C网站竞争，2000年6月eBay收购了固定交易网站 half.com，并在同年开通了“buy it now”固定价格交易；
- 2012年9月和10月，eBay发布了新的Logo和“瀑布流”风格版面，反映了eBay从竞价和收藏品向价格齐全的、即时购买的商品的转变。



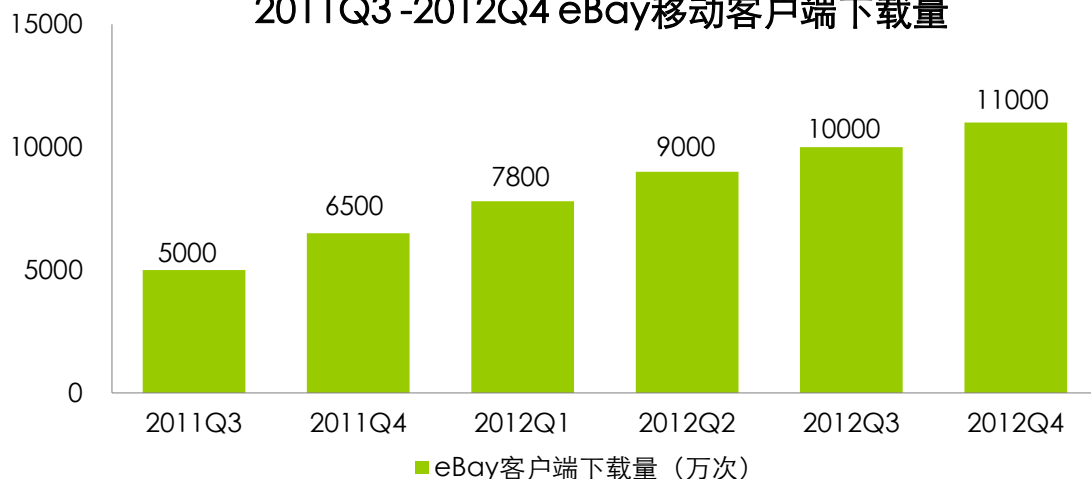
eBay发展策略二：由PC端向移动端转型

2009-2013年eBay移动端交易额及增长率



- 2008年3月，eBay新CEO多纳霍上任，把发展移动端当成最重要的战略之一，同年第三季度eBay发布客户端；
- eBay移动端交易额从2009年以来保持快速增长，2012年交易额达到130亿，占总交易的比例超过15%。

2011Q3-2012Q4 eBay移动客户端下载量



- eBay移动客户端下载量在2011年后增长明显，每个季度增幅约一千万；
- 2012Q3 eBay客户端下载量突破1亿，2012年底约为1.1亿次。

eBay发展策略三：由线上向线下渗透



- 2010年12月，eBay以7500万美元价格收购本地购物搜索公司Milo，Milo帮助商户把店内库存情况上传至eBay的在线市场，eBay借此加快了向线下渗透的步伐；
- eBay合作的线下零售商户包括Macy's，Best Buy，Target，GNC等知名企业；
- 2012年8月，在线下零售商的支出下，eBay推出“eBay Now”当天送达服务；
- eBay从2012年开始大力推进Paypal的线下化，截至2013年1月，Paypal线下支付覆盖了美国的1.8万个实体店铺。

amazon

全面的竞争对手。亚马逊于1999年上线Auctions拍卖业务和zShop个人开店，2000年两者合并为第三方开放平台Marketplace，到2012年底，第三方开放平台占亚马逊的销售比较约为40%。



eBay旗下的Paypal是其最重要的资产，2009年底成立的移动支付公司Square发展迅速，成为Paypal的强劲对手；为提高竞争力，eBay于2011年8月收购移动支付公司Zong。



craigslist

eBay于2004年收购Craigslist约28%的股份，开始大规模布局分类广告市场；2005年eBay上线Kijiji，迅速把业务扩展到美国各大城市及全球各地，和Craiglist形成直接竞争关系。



2012年10月eBay推出本地团购服务“Lifestyle Deals”，向Groupon发起直接挑战。目前，Groupon在本地团购领域依然具有明显优势，未来不排除eBay对Groupon进行收购。

- ◆ 1. eBay企业简介
- ◆ 2. eBay发展情况介绍
- ◆ 3. eBay商业模式及发展战略
- ◆ 4. eBay案例启示

较轻模式

eBay是C2C模式，属于典型的轻模式，“零库存”是eBay公司取得成功的一个重要原因。eBay的核心业务没有库存风险，所有的商品都是由客户提供并发货，它只需要负责提供虚拟的网站平台——网络和软件。所以，eBay公司的财务报表上**无“库存费用”和“保管费用”**等，这使eBay的毛利率能始终保持在**70%**以上，公司的净利润状况也非常健康。

不断创新

eBay以**网络拍卖**的形式进入网上购物市场，2000年开始逐步向**固定价格**转变。2007年后eBay在亚马逊等电商网站的竞争下，其发展放缓，但eBay能及时调整公司发展战略，率先**发力移动端**，这使eBay从2010年开始复苏。2012年后eBay一改原先的**死板格式**，发布了**“瀑布流”**风格的版面。

 Buy It Now

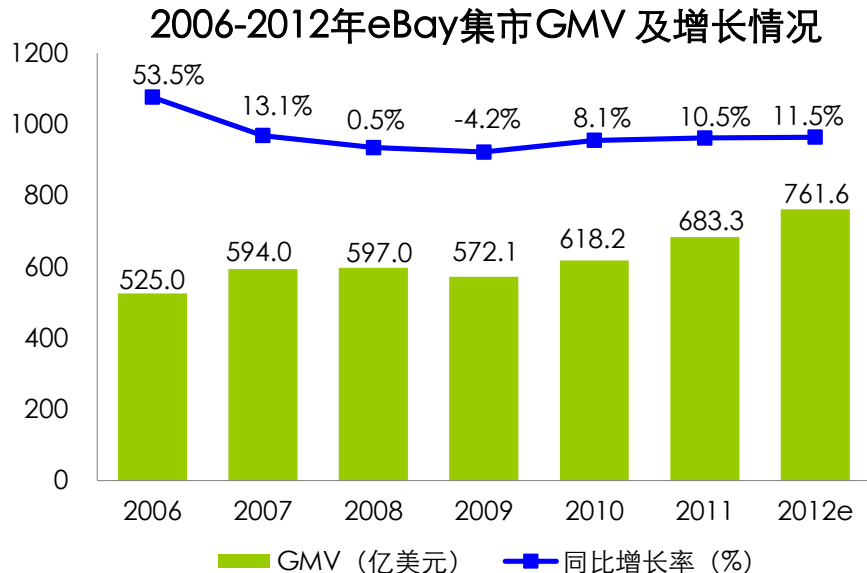
高质服务

eBay公司成立开始一直遵循两条“黄金原则”：建设虚拟社区，给网民以家的感觉；保证网站稳定安全运行。为维护买家权益，eBay公司于2003年出台了**Paypal买家保护**政策；为更好预防网络欺诈，维护交易安全，2008年eBay收购了FraudSciences。



核心业务发展放缓

eBay成立以来，其核心业务集市（Marketplace）的GMV（成交总额）长期保持快速增长。2006年后，其GMV增速放缓，2009年甚至是负增长。2010年和2011年eBay靠收购使其GMV重回增长，但其主站ebay.com的发展已逐渐陷入停滞。



来源：根据eBay财报统计和预测。

消费者满意度不高

eBay作为C2C平台，对商品交易环节的把控天然不足，假货问题的长期存在使eBay备受质疑；同时eBay缺乏仓储配送能力，和亚马逊等B2C相比，eBay的用户体验较差。消费者满意度不高，这将制约eBay的长远发展。

转型面临巨大挑战

eBay评价移动端和Paypal业务的良好表现，其股价从2010年后持续增高。但eBay移动端的快速发展并没有给其带来太大的新增交易和新增用户，其GMV增长呈放缓趋势；而另一个核心业务Paypal在移动端和向线下发展面临Square、传统信用卡公司的激烈竞争，能否成功存疑较大。和老对手亚马逊相比，eBay的业务多元化不足，而且在对未来的投资上，eBay明显落后。



易趣时代
(2002-2007)

成立于1999年的易趣网在2002年3月得到了eBay的注资；2003年6月，eBay完成了对易趣的100%控股。在淘宝网免费政策的竞争下，eBay易趣在中国C2C的市场份额逐渐被抢夺。2006年底，eBay出让51%的股权将易趣售予TOM在线，和后者组成合资公司；2012年4月eBay完全放弃易趣，后者成为TOM旗下全资子公司。



外贸门户
(2007-至今)

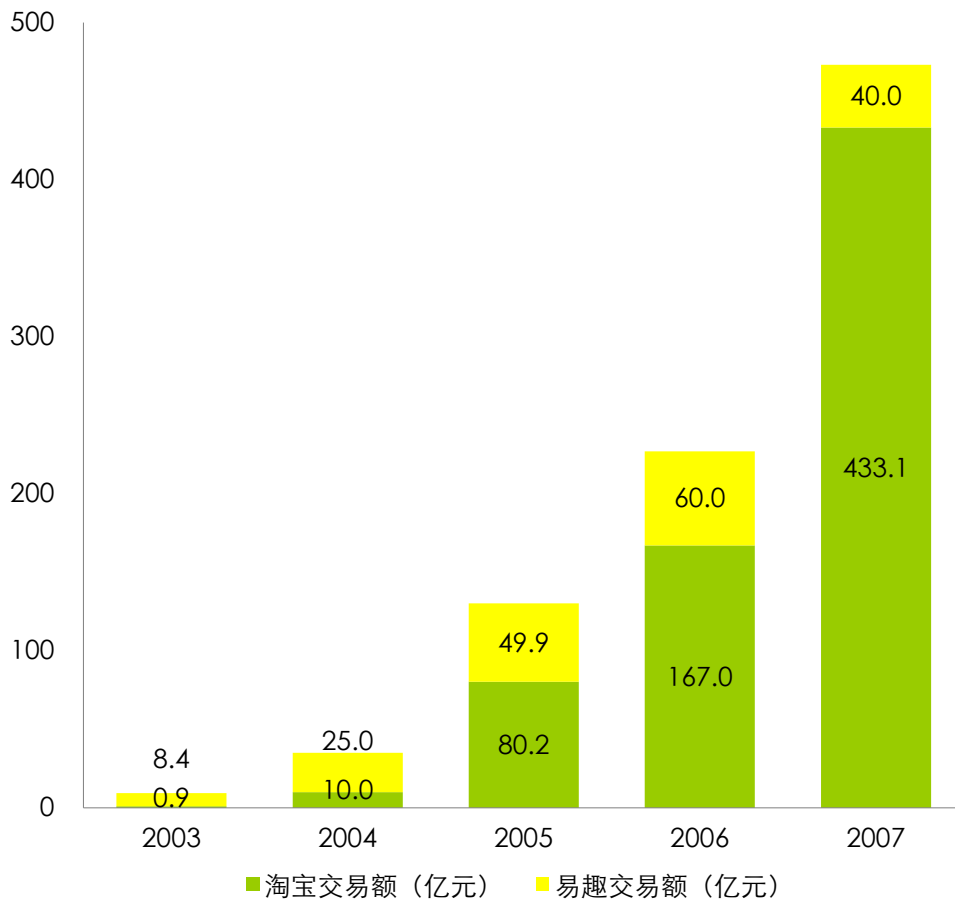
从2007年开始，eBay中国的业务重心全面转向跨国互联网贸易，同年8月“eBay外贸大学”培训启动，而eBay.cn被明确定位为外贸门户。2012年eBay大中华区外贸电子商务报告显示，中国大陆地区年销售额超过10万美元eBay大卖家销售额增长93%，eBay向跨国贸易的转型取得了成功。



布局中国
B2C市场
(2012年后)

2009年控股韩国最大电商公司Gmarket，并联合其在2010年4月建立Giosis；Giosis于2011年9月发布电商网站Qoo10（趣天网），2012年10月和麦考林达成合作，两者成立合资公司。2012年11月，eBay和走秀网确立合作关系，并发布了eBay Style秀（ebay.xiu.com）平台，eBay进军中国B2C市场的意图明显。

2003-2007年易趣和淘宝交易额对比



eBay自2002年通过投资易趣网进入中国市场以来，其中国战略经历了多次变化。

一、兵败中国C2C市场：主观原因是eBay中国派遣不懂中国市场的德国、美国等地领导人，创始人邵亦波团队被架空；客观原因是淘宝凭借更加符合中国国情的免费政策进行了成功超越。

二、成功转型中国跨境贸易：eBay中国在2007年全面转型，凭借其国际化的平台优势和Paypal支付工具，eBay在中国的跨境中取得了较大成功。

三、曲线进军中国B2C市场成败难料：中国市场广阔是eBay从2012年后曲线进军中国B2C市场的原因，但中国市场竞争激烈，eBay成功的难度较大。

报告主要采用行业访谈、桌面研究等研究方法：

- ✓ 通过对行业专家、厂商、渠道进行深入访谈，对相关行业主要情况进行了解，并获得相应销售和市场等方面数据。
- ✓ 桌面研究，对部分公开信息进行比较。
- ✓ 艾瑞获得一些公开信息的渠道：
 - 政府数据与信息
 - 相关的经济数据
 - 行业公开信息
 - 企业年报、季报
 - 行业资深专家公开发表的观点

本报告为艾瑞市场咨询有限公司制作，报告中所有的文字、图片、表格均受到中国法律知识产权相关条例的版权保护。没有经过本公司书面许可，任何组织和个人，不得使用本报告中的信息用于其它商业目的。本报告中部分文字和数据采集于公开信息，所有权为原著者所有。没有经过原著者和本公司许可，任何组织和个人不得使用本报告中的信息用于其他商业目的。

本报告中运营商收入及相关市场预测主要为公司研究员采用行业访谈、市场调查、二手数据及其他研究方法分析获得，部分数据未经运营商直接认可。本报告中发布的调研数据部分采用样本调研方法，其数据结果受到样本的影响。由于调研方法及样本的限制，调查资料收集范围的限制，部分数据不能够完全反映真实市场情况。本报告只提供购买报告的客户作为市场参考资料，本公司对该报告的数据准确性不承担法律责任。

公司服务介绍:

艾瑞咨询集团: <http://www.iresearch.com.cn>

公司产品介绍:

艾瑞客户解决方案: <http://www.iresearch.com.cn/solution>

艾瑞连续数据研究产品: <http://www.iresearch.com.cn/product>

艾瑞专项研究咨询服务: <http://www.iresearch.com.cn/consulting>

艾瑞研究观点报告: <http://www.iresearch.com.cn/report>

艾瑞学院培训业务: <http://www.iresearch.com.cn/institute>

艾瑞媒体会议服务: <http://www.iresearch.com.cn/meeting>

公司资讯网站:

艾瑞网: <http://www.iresearch.cn>

艾瑞广告先锋: <http://www.iresearchad.com>

艾瑞网络媒体精品推荐: <http://www.iwebchoice.com>

报告购买/咨询:

艾瑞市场咨询有限公司 北京

地址: 北京市朝阳区金桐西路10号远洋光华国际AB座A501室, 100020

电话: 010-51283899-209

艾瑞市场咨询有限公司 上海

地址: 上海市徐汇区漕溪北路333号中金大厦B幢701室, 200030

电话: 021-51082699-业务部

艾瑞市场咨询有限公司 广州

地址: 广州市天河区159号中泰北塔707, 510620

电话: 020-38010229

报告总顾问:

杨伟庆iResearch总裁

Email: henry@iresearch.com.cn