

eBay的成功可能存在着隐患

2005年03月20日



1月19日，当eBay公布2004年度财务报告的时候，一切看上去都如例行公事般正常。全年收入较去年上升51%，而净收入的升幅为76%。但是随后公司降低了对2005年度的增长预期，并且由于收费上涨而激怒了一些用户。在华尔街，这个互联网宠儿也遭受了当头一棒，其股票在一天(1月20日)内下跌了19%。所有这些问题只是eBay在发展中遇到的短期难题，还是某些更糟状况的开始？eBay是否正逐渐变成一家走向成熟的公司，从而无法继续保持其强劲的发展势头？与此同时，哪些竞争者正把目标瞄向eBay？对此，沃顿商学院的专家指出，目前就eBay种种迹象产生过分担忧为时尚早。然而在未来，事情可能会变得更值得探讨。

沃顿商学院的管理学教授赛卡特·乔胡锐（

(<http://www.wharton.upenn.edu/faculty/chaudhuri.html>)Saikat Chaudhuri

(<http://www.wharton.upenn.edu/faculty/chaudhuri.html>)认为，eBay正在经历一个公司在相对年轻的市场中发展所必经的自然进化之路。首先，如同eBay所做的那样，第一个进入市场的人占得了先机。随后，公司在这个新行业中获得了近乎垄断的地位，诸如电子拍卖业。接下来，像雅虎和亚马逊这样的强大竞争者开始对市场产生兴趣，一些较小的竞争者甚至直接采用与之类似的经营模式。最后，那个当初占优的公司逐渐走向成熟，并且减缓了发展的步伐。

“我并不为eBay目前的表现担忧，但是真正值得置疑的问题是eBay会在何时达到其发展的极限。”乔胡锐继续说道：“尽管不会是现在，但可能出现在未来五年内。”市场营销学教授犹雷·“杰瑞”·韦德（(<http://www.wharton.upenn.edu/faculty/windj.html>)Yoram “Jerry” Wind (<http://www.wharton.upenn.edu/faculty/windj.html>)），同时也是近期出版的《不可能思维的力量》（(<http://www.whartonsp.com/title/0131425021>)*The Power*

***of Impossible Thinking* (<http://www.whartonsp.com/title/0131425021>)** 一

书的作者之一，他也同意这一观点。他认为：“eBay目前的形势很好，但是随着时间的推移，你会发现它将越来越难于保持继续发展的势头。”

第四季度的收入情况引发了对于eBay的担忧。从公司的报告可以看到第四季度收益额为2.26亿美元，相当于每股33美分，营业额为9.358亿美元，比去年同期上升了44%。尽管这些数据相当有说服力，但它还是比华尔街的预期少了一美分，这促使一些分析师诸如美林证券的乔治·史密斯（Gregory Smith）注意到“铠甲出现了一些裂缝”。同时，eBay准备在其全球扩张计划中投资3亿美元，这将缩小它在2005年第一季度的收益以及全年的预期增幅。

在公司内部以营业额为主题的电话会议上，eBay首席执行官梅格·惠特曼（Meg Whitman）表示，公司在节日购物热季中面临了传统零售商曾经碰到过的不良境况。“我们在11月和12月遇到了一些十分反常的交易格局。”惠特曼继续说道：“作为一个主流商品集散地，eBay的市场情况也受到了节假日期间大量线下交易的影响。”

那么，eBay能够一直违反万有引力吗？史密斯在一份报告中写道：“我们相信，eBay已经开始呈现出成为它自己成功的惊人发展的牺牲品的迹象，因为当规模太大，将会对结果产生影响。当然后退一步看，我们也意识到，eBay的商业模式仍十分出色，并且总体的本质情况未受影响。”

未来的挑战

沃顿商学院的学者认为，在对eBay的发展前景未雨绸缪时，未来的挑战已经出现在它面前。

举例来说：eBay自认为拥有定价权，但事实也许并非如此。近期对于张贴商品图片及其他高级服务的收费上涨就未能达到预期效果，而且还引发了用户的不满情绪。在一片抱怨声中，eBay发给用户一封公开信，并且宣布将其99美分以下项目的收费标准降至25美分到30美分不等。日后，eBay还会逐年对收费进行上调。

乔胡锐认为eBay本应对其收费上涨问题能处理得更好。“eBay对此事并不在行。而在宝洁等其他公司里，它们拥有一套更正式的流程与更科学的方法，用来对提价所带来的影响进行评估。而eBay已经如此成功，以致于它不希望遇到任何阻力。”

上文提到的这种窘境只是eBay所要面临的挑战之一。另外一个问题是关于它的业绩增长。2004年，eBay在美国本土的拍卖业绩从第一季度的40%增幅减缓至第四季度的25%。在国际性拍卖业务方面，尽管增长速度扭转了不景气的局面，但是分析师认为这种情况不可能永远持续下去。eBay必须保持它的高速发展，才能满足华尔街与用户的共同期望。沃顿商学院的营销教授彼得·费德（<http://www.wharton.upenn.edu/faculty/faderp.html>）Peter Fader（<http://www.wharton.upenn.edu/faculty/faderp.html>）表示：“它所面临的挑战，一方面是降低投资者对于业绩无止境增长的期望值，另一方面，要杜绝为满足华尔街而产生好高骛远的目标。”

这里存在着一个底线：即eBay是一家成熟的公司，它的发展注定要在某一时间点上开始减缓。当然，这个时间点不是今天，或许也不是明年——但是在今后五年的时间里，更缓慢的发展将定然发生。费德认为：“即使eBay目前还不算完全成熟，它离那一天也不再遥远。”

缓慢的发展步伐还将意味着eBay必须保留住现有的客户，并且要发掘新客户。实际上，任何一个步入成熟的公司，都要依靠留住回头客、吸引新顾客以及把佣金减到最少来维持发展。沃顿商学院的专家认为eBay在这一点上会走得轻松些。它的现有网络，作为发展买家和卖家的基础以及商品的广泛流通渠道，基本上不需要更多的市场推广了。这表明，eBay并不需要非常费劲地争取增长。韦德认为eBay最大的挑战将会是如何保持像小公司那样的发展锐气。他问道：“eBay是否能在内部管理好人员和流程的变化以应对增长？又或者，它是否会与很多大公司一样变得自满与傲慢？”

恐慌为时过早

费德认为没有必要对eBay第四季度的表现产生过多疑虑，即使它确实令一些紧张的投资者感到了些许失望。鉴于eBay自上市以来，以其一贯稳健的发展获得了一系列的好成绩，费德表示：“我对eBay的前景持乐观态度，仍然会有一座金山在等待着它。所以从某方面来说，我们最好稍安毋躁，对它充满信心。”

<P clas