

CASE STUDY II StubHub!



Group Seven

電機四 B96901170 柯亭宇

電機四 B96901165 田 翔

政治四 B96302211 顏君恬

資管四 B96705025 吳英瑜

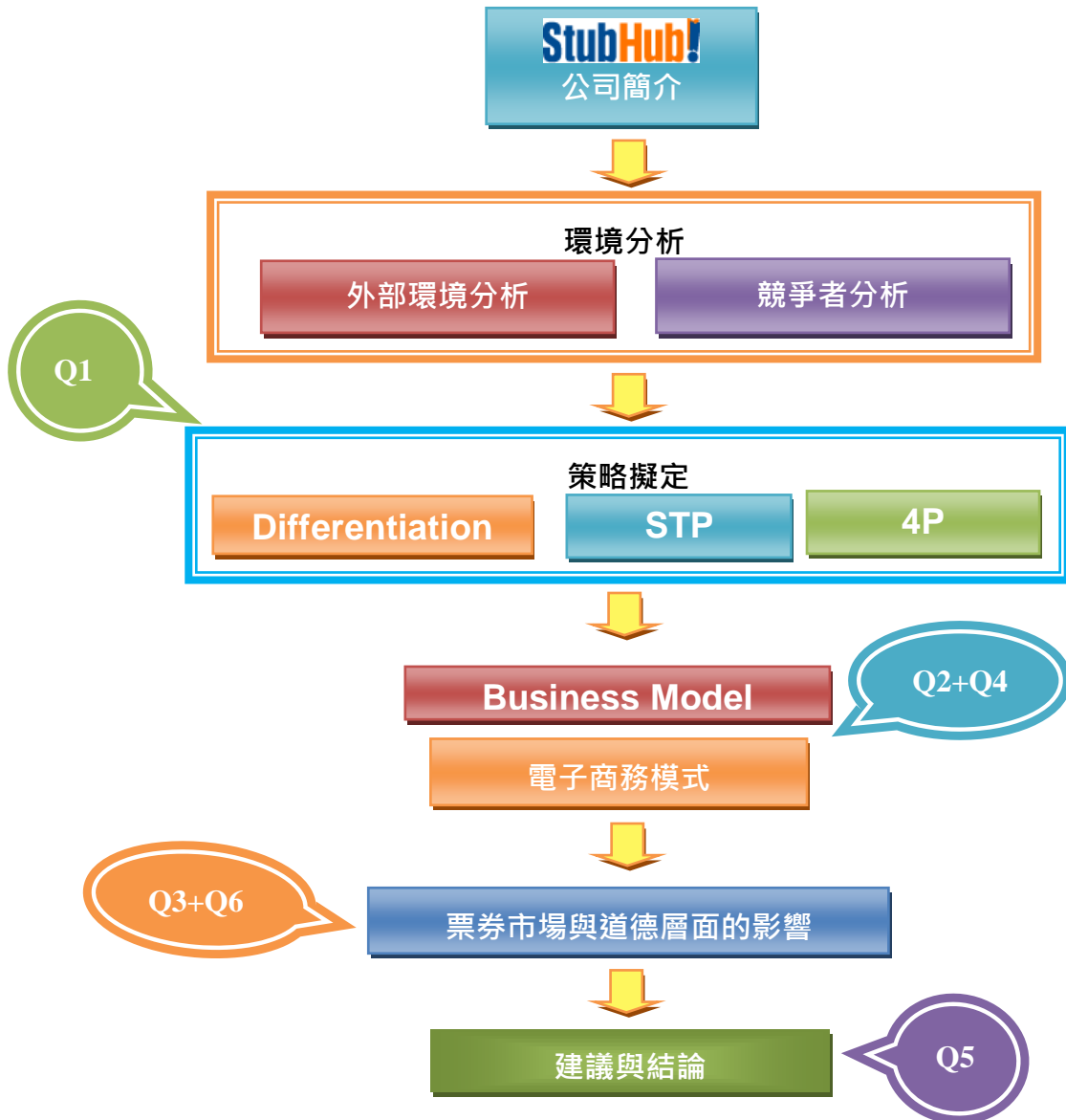
資管四 B96705042 羅崇瑋

圖資四 B96106045 何清芸

圖資四 B96106014 官瑀晴

圖資四 B96106054 王燦婷

會計四 B95208009 鄭東霖



一、公司背景介紹.....	P. 3
二、環境分析.....	P. 3
三、競爭者分析.....	P. 4
四、Differentiation.....	P. 5
五、STP 策略.....	P. 5
六、4p 策略.....	P. 6
七、StubHub Business Model.....	P. 7
八、電子商務的商業模式.....	P. 7
九、公司簡介.....	P. 8
十、建議與結論.....	P.10
十一、Reference.....	P.12

一、公司背景介紹

StubHub 為全世界最大的線上二手票券交易平台，供應在體育、演唱會、劇院等方面數以千計的票源。創辦人 Eric Baker 和 Jeff Fluhr 為了解決黃牛票的交易現象導致不合理的價格哄抬、同時也使真正想去觀賞的民眾可以在錯過買票的時機之後還能有補救的機會，因而創制 StubHub 的二手票務交易平台，使每張票都能發揮價值，讓想觀賞的民眾得以觀賞。

二、環境分析

(一) 經濟面及人口面——

觀察美國社會可以發現，『二手物品的交換買賣行為』對於美國人而言十分平常。美國人經常將家中不再使用的物品進行交換或拍賣，例如週末車庫拍賣即是。某種程度而言，該行為反應了美國人對於不浪費與資源再利用的觀念，期望能將不需使用的物品轉為二手販售之餘，可以實踐物質資源的回收利用並且增加獲利的機會。而當時的社會也正逢美國網路泡沫化，網路產業股票崩盤，許多網路公司倒閉，民眾的投資血本無歸。廠商倒閉、消費萎縮、產能過剩等現象層出不窮，美國許多企業也紛紛裁員，國內失業率上升、經濟衰退迅速，使得人民對於金錢的使用與節省觀念也較之前敏感。

而購買行為的轉變也在此時出現變化。由於科技業發展的快速，網路搜尋資訊等網際網路的應用成為日常生活中相當普遍的直覺化概念。根據統計資料顯示，美國當時的全國上網人口約有 7900 萬，佔全球的 50%，且擁有一台以上之個人電腦的美國家庭約有 45%，有網際網路的家庭也高達 1/4，由此可知，網路在美國人民生活中已是基本且普遍，而民眾對於電子商務的交易模式的接受度高，消費習慣也漸漸地從實體的店面購買轉而網路虛擬的交易。

(二) 技術面——

電子交易網站技術易取得，產業進入障礙小。且科技業發展快速，電腦的價格如大型顯示器、高速網路連線 (10 Mbit/s 以上) 等，到達一般民眾可負擔的價位，普及率高。

(三) 文化面——

『享受生活』是美國人民心中皆有的概念，可見美國對休閒活動相當重視，尤其是戶外的運動，如籃球、橄欖球、棒球等戶外競賽，對於這些球賽的關注與聚焦會比其他國家來得多，再加上媒體等大力宣傳，以及美國對於球星的英雄式崇拜，讓許多年輕人對於該領域有非常高的憧憬與期望。在現場觀賞球賽的風氣也較為盛行，熱門賽事的票券往往在販售初期便銷售一空，供不及求的情形使得民眾對於二手票的需求也大，因此二手票券的市場大且充足。

(四) 法律面&道德面——

美國崇尚資本主義，認為經濟不應有過多的干預，自然市場有其看不見的手操控價格，因此對於低買高賣二手票等事件並無做法律上的規範。甚至有球隊官網(如克里夫蘭印第安人隊)設立專區，讓球迷在網站上賣黃牛票，再從中收取佣金。美國的資本主義概念盛行，民眾對於買低賣高之二手票的反彈聲浪會比亞洲國家來得小一些，認為每個人的願付價格不同，所得也會因此不同。但近年來，有開始討論立法等相關事宜來管制。

三、競爭者分析

	Ebay	Ticketmaster
簡介	一個可讓全球民眾上網買/賣物品的線上拍賣/購物網站。每天都有數以百萬的家具、收藏品、電腦、車輛在 eBay 上被刊登、販售、賣出。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。	世界上第三大的電子商務網站和線上票務服務網站，經營 18 個全球市場，以及 19 個全球呼叫中心。自從 1976 年起，Ticketmaster 藉由 Live Nation Entertainment 公司讓 fans 與現場娛樂作連結。
定位	線上購物商場	電子商務網站& 線上票務服務
競爭策略	<ol style="list-style-type: none"> 1. 提供買賣雙方線上拍賣的一個平台。 2. 信用評價機制(買賣雙方在交易完成後，可互相為對方評分) 3. 交易糾紛調解方案，提供直接的網上調解途徑解決交易問題。 4. ebay 討論區：提供用戶分享經驗及資訊的平台，讓買賣家互相交流。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 主要服務：票務技術，票務銷售，票務轉售，市場營銷，分銷活動的門票和信息，支持場地裝修； 2. 票券取得的方式：TicketFast ®直接列印、美國郵政 US mail、Paperless、Will Call、Retail Pickup、UPS。 3. 提供顧客"用戶保證"。
獲利方式	網路店面新創費用(最低 16 美元：一般商店)。向每筆拍賣收取刊登費、成交費(成交價的 2~5%不等)。另外擁有 PayPal ，也從此處產生利益。	不收任何票券廣告費，收入來自服務收費，包含票務服務費、Building Facility Charge、訂單收費以及運費。

eBay 的優勢在於其高知名度和拍賣商品的廣度，對於拍賣網站，高人氣和多樣化便是顧客會在第一時間考量的部分。而缺點在於，對賣家而言，層層剝削且賣家與買家的信用評價機制，使得賣家可能因低評價影響買家購買意願降低，加上進入門檻高，開設網路店面及刊登商品費用相較之下高出許多，因此對新進賣家的劣勢大，且對交易一

次性的賣家，絕非最好的選擇。對買家而言，網站提供的商品太多樣化，以至於真正想要買票的消費者，需花費較高的時間成本去搜尋想要的商品。

Ticketmaster 的優勢，在於它取票的便利性，提供非常多樣化的取票模式，讓買家可以期望的方式來取得門票。而其缺點在其收費昂貴，在消費過程中，會多加上很多的名目來收費，像 convenient charge、訂票處理費、取票費(視取票方式而訂)、郵寄費等，使得消費者得多付大約票券金額的 30% 以上來買票，降低消費意願。

四、Differentiation

StubHub 在前述總體環境的經濟人口和文化面向看到了市場切入的機會，並且就技術面來說產業新進障礙低；比較競爭者的策略和定位之後，挖掘出 StubHub 可作差異化的部分：

商品面——著重在『門票』，商品分類清楚明瞭，消費者不會因為多種名目而混淆。

策略聯盟——與球團、活動團體締結合作聯盟，使 StubHub 在各球團網站上，都可看見 StubHub 的廣告，使其知名度大展達到宣傳效果，並更增強給消費者的信賴感。

費用——為了能讓新進賣家的門檻降低，不收註冊刊登費，吸引賣家進入市場，相較於兩個競爭者來說，價格會便宜許多，而對買家和賣家的消費者，收取手續費作為收益，此部分在美國小費文化環境下是可被接受且習以為常的。

五、STP 策略

(一) 市場區隔(Market Segmentation)：

我們採用行為變項中的 Benefit Segmentation 作為 StubHub 公司的市場區隔項目，探討顧客使用二手交易平台獲得的效益。

買家——對於二手票有需求的顧客：無法購買第一手票的顧客，希望能透過有效、快速並且價格合理的方式取得二手票。

賣家——

1. **轉賣票券的黃牛業者**：純粹以利益為目的購買第一手票，希望能經由管道接觸有意願的買家，藉由販賣交易從中獲取高額利潤。多為長期且多次性進行交易者為主。
2. **轉賣票券，非黃牛業者的一般大眾**：購買票券後，因故而無法出席，希望能透過管道將票券販賣給有意願的買家，回收一些購買成本。多為臨時性且一次性的交易為主。

(二) 目標市場(Market Targeting)：

StubHub 除鎖定買家外，在賣家的部分使用**差異化行銷**，將目標選定為『非黃牛業者的一般大眾』，希望能貫徹創辦人的信念，提供一個有公平價格機制的交易平台。後

述4Ps的策略擬定將著重在此兩類顧客。

(三) 定位(Positioning)：

對於以非營利為目的的顧客，StubHub是一個資訊透明化、價格公開且趨近於完全競爭的線上二手交易平台，並以價格合理、高信任度、提供清楚明瞭的票務資訊為主要訴求，促使票券在公平交易下能夠有效流通，塑造買賣雙方良好的雙向溝通平台。

六、4P 策略

(一)Product (產品)

提供一個簡易、安全、方便的網路機制供顧客買賣運動、音樂會、戲院等的門票。透過這個平台，買方能夠擁有100%的交易保證以及良好的比價機制；賣家則能夠滿足轉賣需求或是賺取差額的需求。

(二)Place (通路)

虛擬的交易過程——網路通路：

提供一個資訊完整的二手票交易平台，並擁有友善介面讓買賣雙方皆易於使用，另外，顧客還可藉由訂購客製化雙週刊獲得票務的最新資訊。

實質的貨品取得——

1. **Fedex運送**：將物品的運送統一委由他們處理，提供給買方100%的保證，將票由賣家手中寄送到買家手中，等到買家確定收到並由Fedex回報，賣方才會收到款項完成交易。如此一來不僅減輕買賣雙方在交易過程中的麻煩與負擔，統一性的管理也降低了交易失敗的風險，增加StubHub網路管理上的信用。運送方式的限定也可避免有買賣雙方的私下交易的情形出現。
2. **Electronic Delivery**：目前有部分票卷可用直接列印的方式取得，顧客付款後StubHub會給予密碼讓顧客直接列印票券。
3. **自行取貨**：顧客可選擇直接在StubHub的實體據點取得票卷。

(三)Price (價格)

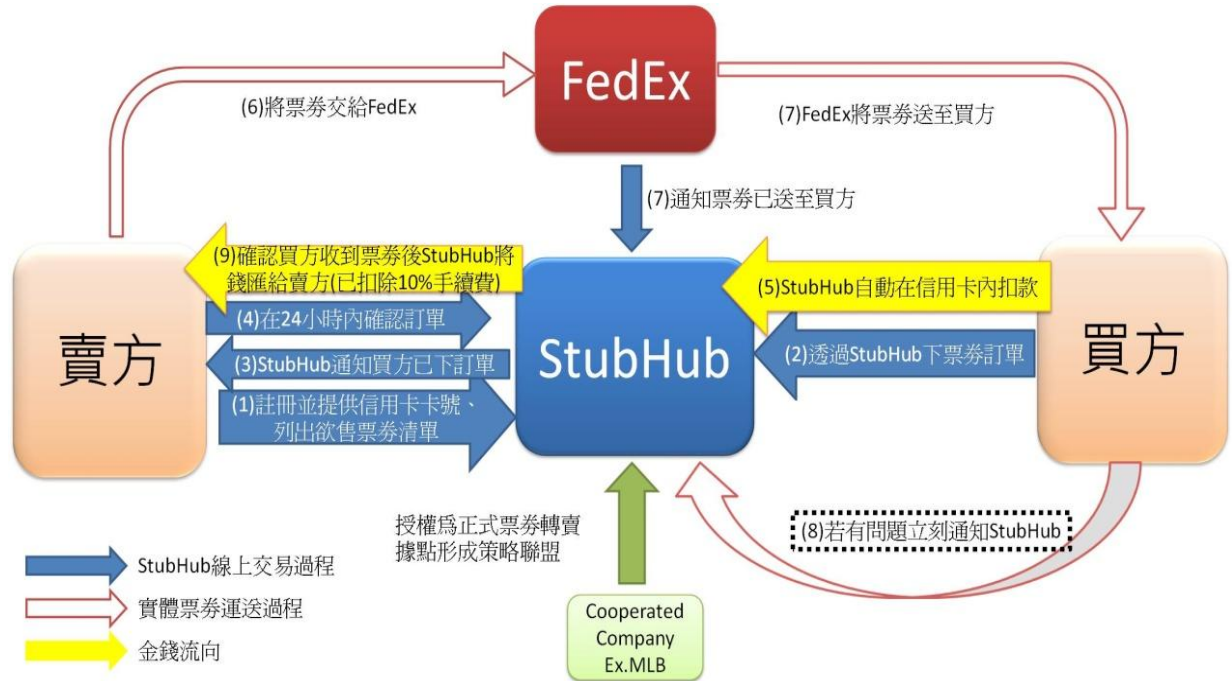
StubHub 主要提供服務，因此在收取費用上也以『服務費』的概念向顧客收取手續費：賣方負擔票券成交價格的 15%，買方負擔 10%。

(四)Promotion (推銷)

1. 網站在MAP設計上，座位辨識度越趨明確，針對價位的列示和過濾也設計地非常完整，後來更推出雙週刊、警鈴mail等客製化服務，網站內容不斷推陳出新以吸引新顧客、留住舊顧客。
2. 透過網站展示所銷售的門票種類，有效掌握顧客的資料，並提供顧客喜愛的球賽。
3. 就運動項目而言，與各球隊形成策略聯盟，在球隊販賣票券之官網皆可連結至

StubHub的購票系統，增進大家對StubHub的了解和熟悉度，並且和球隊的官方合作提升了顧客對於StubHub的信賴感。

七、StubHub Business Model



StubHub 將自己定位成 " 票券保管公司 "，即買賣雙方的中間人。StubHub 認為，由於 (1) 票券有時效性 (2) 顧客害怕被詐騙，其行使的 business model 可確保雙方有完善的交易。StubHub 並對顧客做出以下保證，也是其創造的顧客價值所在：

對買方：

- 在賣方確認買方是否得標前將不會向買方索取費用。

確認得標後：

- 會在節目前及時拿到票券。
- 購得的票券是有效的正品。
- 最終收到的票券將會等於或優於原先訂購的票券。
- 若節目取消或延期而網站未及時更新，則可得到全額退款。

對賣方：

- 不需也不會直接與買方聯繫。
- 隨時可以調整欲售價格
- 在確認並履行交貨義務後，可收到 StubHub 的付款。

八、電子商務的商業模式

電子商務的商業模式的運作包含以下四類：B2B、B2C、C2B、C2C。StubHub 為線上票券交易平台，從巨觀的角度，其主要的營運模式為 B2B 和 C2C。

- **B2B**—StubHub 為一網路二手票務交易平台，一開始只是提供買家與賣家可以在網路環境中進行票務交易。而在之後發展成熟時開始與知名的球團合作，兩者簽約達成合作模式：StubHub 替球團二次銷售入門票；而球團授權給 StubHub 使其成為半官方售票窗口，並將收取的佣金轉做為廣告費用，於球團官網中替 StubHub 宣傳，促進票務交易的流轉，而帶動演出環境周圍的商家生意。這樣的合作模式對於 StubHub 自然是知名度的提升以及擴大營業的範圍。

而另一方面，球團希望能讓剩餘產能有效地被填補，達成座無虛席，並且也因每多一位觀眾使得在周圍的其他店家，例如：爆米花、紀念品販賣店等生意提升，刺激消費。目前與 StubHub 合作的團體包含：NFL、NBA 和 MLB 等。

- **C2C**—StubHub 在交易過程中扮演仲介者的角色，將賣家販賣商品內容呈現給買家選擇，而在配對交易成功之後再協助雙方取得價款和票券，其餘的選擇、比較和交易等動作都是由買家與賣家在網路平台之間進行著。這樣的銷售模式可以增加買賣雙方撮合的契機，同時降低存貨風險，對買賣雙方而言，StubHub 的網路平台也讓他們的交易範圍開拓到全世界。

而從微觀的角度來看，StubHub 在 C2C 的交易過程中並沒有公布買賣方的資訊，這項措施避免買賣雙方有私下交易，保護 StubHub 的獲益，而在其中，其實隱含著 B2C 和 C2B 的概念，實質面上，買賣雙方其實是和 StubHub 做交易。

- **C2B**—即為賣方對於 StubHub，賣方在 StubHub 上可接觸到全世界的買方客戶，並且因 StubHub 未設評價機制且未收註冊費用，使得賣方在進入二手交易市場的障礙低，並且可和其他賣家公平競爭。StubHub 在交易上確保買方的購買力，使流標的可能性降低，且對賣方的保證制度也吸引更多顧客願意成為 StubHub 上的賣家。
- **B2C**—買方也因 StubHub 的公平競爭理念，可以有效尋獲願付價格範圍內的票券。在 StubHub 交易的保證制度下，買家能安心的使用線上購買機制。並且與 StubHub 策略聯盟的官方票源保證，建立優良信譽，吸引更多顧客上門。

九、票券市場與道德層面的影響

StubHub 的出現與成功改變了原本的售票業，為之帶來不少影響。整體而言，這些影響對於售票業的利益來說都是較為正面的，但對最終端購買二手票的消費者來說，可能造成他們必須負擔更多。巨觀而論，對票券市場主要的影響包含擴大其規模，並提升市場運作效率。而二手賣家與表演單位等人為的影響，則可能導致票價遭到炒作與提高。以下分別就擴大市場規模、提升市場運作效率、整體票價抬升、策略聯盟四點影響作解釋。

- **擴大市場規模**

StubHub 整合了原先散落在各個拍賣網站販售二手票的散戶，開創了一個頗具規模的二手票券市場。這樣的二手市場大大提高了票券的**流動性**。在創造出流動性之後，便吸引了一些原本可能在購票與不購票邊緣徘徊者。因為票賣不掉的可能性相對變小，**購買門票的意願便提高**。另一方面來說，投機者亦可能被吸引，藉由買低賣高賺取價差。由於邊緣徘徊者和投機分子的加入，使得整個售票業市場規模更大了，雖然擴大市場有助於票價的公平性與合理性，但是專門賣黃牛票的投機分子的加入也為二手票市場帶來隱憂，或許在不甚熱門的表演他們只賺取些微的正常利潤，但是只要讓他們有機會掌控一部分熱門表演的票，他們還是會見縫插針地以高額的價錢在網站上標售這些票。

- **提升市場運作效率**

StubHub 當初成立的目的之一，便是希望能創造出讓二手票買賣雙方能夠更有效率地交易的平台，而它確實達到了這個目的。它規範嚴謹的拍賣檔案規格、隱藏賣方資訊，使**票券資訊公開、透明化**，並達到**公平競爭**。同時搭配視覺化的介面，將該表演場次各種座位區現有的二手票數量及價格清楚地列出來。種種的設計使消費者能夠清楚掌握所有價格資訊，進而方便進行**比價**，而賣方則因而達到接近**完全競爭**的狀態。如此有助於提升市場運作的效率，同時，能夠**打擊以往過度哄抬票價的個體黃牛業者**¹。因為在有其他賣家公開競爭的情況下，若票價定的比其他人高出太多，勢必會對業績有不利的影响。然而，專門賣黃牛票的投機分子也享受到市場效率提升後的好處，因此黃牛業者的票可以在短時間內迅速的賣出，減少了黃牛業者的流動資金需求與進入障礙，甚至因為隱藏賣方資訊，所以黃牛業者無法被辨認出來，可能導致黃牛業者食髓知味地繼續從事黃牛票買賣，進而造成非自用票轉售的市場無效率情形。

- **整體票價抬升**

雖打擊了黃牛業者，但 StubHub 二手票買賣平台的出現，仍然有可能導致整體票券市場票價的抬升。會導致這樣的結果，其主因有二：

首先，原先賣票的表演單位變成**有提高原票價的空間**。在 StubHub 出現之前，提高票價可能降低消費者的意願，原因是如果臨時無法使用該票，或是票用不完（以季票而言），則消費者需承擔的風險會變大，因為當二手票不易脫手，消費者便得承擔損失。但如今，熱門的票賣不出去的問題降低，再售出的風險變小了，因此就算一開始買的票變貴，消費者也較能接受，因為將票脫手轉賣的可能性及容易度皆提升。對表演單位來說，原本提高票價可能導致銷售量減少的風險變小了，可能誘使表演單位提高原有票價以獲取更多利益。

第二，一般而言，消費者在 StubHub 買到的票價格會比原票價高，因為除了賣方可能對熱門票券訂出較高的價格外，買方還必須負擔 StubHub 的 10% 抽成，導致最後

¹ 此處的黃牛業者指單一的個人而言，後面會敘述到整個表演單位的定價決策與公司間的策略聯盟依舊能夠炒作票價。

付出的價格一定比原票價高出許多。既然 StubHub 的成功證明有不少人還是願意負擔高價購買 StubHub 網站上的票，代表**票本身仍有增值的空間**，也意味者原售票單位還可以再漲價。

在這兩種情況的促使之下，這等於在誘使原售票單位或表演團體提高票價，若其受到利益的驅使，干冒風險對熱門票漲價繼續剝奪消費者剩餘，則很可能導致票價不斷翻漲的惡性循環。當消費者第一次購買時已經多花了錢，他會在轉售時會賣得更貴，因此透過 StubHub 買票者就必須花費更多。票價抬升的情況對原有售票產業可能有利，但對終端消費者而言，是非常不利的。

● 策略聯盟

近年來，StubHub 與越來越多表演團體及單位合作簽約，從運動比賽、演唱會、歌舞表演到舞台劇等皆有。然而，卻出現一些公司不透過正常的賣票系統，反而與 StubHub **合作炒票**的情形發生。

如歌手瑪丹娜在 2008 至 2009 年間舉行的巡迴演唱會「Sticky & Sweet」ⁱ，便傳出與 StubHub 達成協議，準許該網站拍賣其演唱會門票，瑪丹娜則可從中獲取**回傭**ⁱⁱ。該演唱會門票最貴約為 300 美元，與 StubHub 簽約後，當網友轉售門票時，她也可獲分紅。換言之，若門票賣得愈貴，她與其所屬公司便獲利越多，同時 StubHub 依舊可從每張票抽出的 25% 獲利。此舉被批判有助長炒票風氣之嫌，且被網友斥為變相地支持黃牛票。

● 對整個售票產業的影響

StubHub 及表演團體、球團之間的策略聯盟，改變了售票業原本單純販賣的結構。表演團體可能將較熱門場次的票部分放到 StubHub 以**競價**方式進行販售，以**差別定價**來提高本身的銷售額。雖然瑪丹娜是首位達成類似協議的歌手，但難保之後不會有其他歌手或表演團體跟進，藉由與 StubHub 的結盟與抽成獲取利潤，對消費者帶來負面的影響。此外，有些消費者亦有可能抱持著投機的心態，購買第一手票卻又不觀看，希望藉由再 StubHub 上販售以獲利。在此種情況下，無論 StubHub 是否與球團或其他團體結盟，終端消費者的權益一樣會受到侵蝕。

然而，若是銷售狀況較差、較不熱門的票，則會有另一種全然不同的狀況發生。在票不熱門的前提下，因為賣方急著脫手，在 StubHub 網站上的二手票可能就會比原價**低**。這將吸引**對價格敏感的魔鬼型消費者**，他們可能不會購買第一手票，而是等到有人在 StubHub 低價出售二手票時才購買。在此情況下，若表演團體未與 StubHub 進行策略結盟，則兩者可能發展成**競爭關係**：注重價格的消費者都去買二手票，導致第一手票銷售量下降。

十、建議與結論

(一) 加強策略聯盟

當球團將第一手票賣完的時候，可能自己會像克里夫蘭印第安人隊一樣自行設置販賣二手票的專區來加強票券的流通率，但是因為 StubHub 和其他二手票販賣平台不同的地方就在於它有取得官方的許可，因此在消費者心中 StubHub 是可以信任的，然而如果官方自己開設一個販賣二手票的專區，這會讓 StubHub 陷入進退兩難(Middle of the road)的競爭策略中，降低 StubHub 的競爭力。因此我們建議 StubHub 應該要每撮合一次交易，就將一定百分比的佣金回饋給所屬的球團或者表演團體，讓球團想要進來市場的意願下降，更因為鞏固和各個球團和表演團體的關係，而提高其他二手票廠商的進入障礙。

(二) 停止與其他企業一同炒票

StubHub 成立的宗旨和在消費者心中的形象都是為了要打擊黃牛票而創立的一個提供一般消費大眾一個公平、合理的二手票交易平台，但是今天如果 StubHub 一同和其他企業一起炒票的話(例如上述的瑪丹娜事件)以賺取有違社會觀感的不當利益時，StubHub 經年累月建立起來的信用將會毀於一旦並且失去他的忠誠客戶，進而落得只能使用和其他二手票販賣網站比看誰佣金較低的紅海策略。因此，我們建議 StubHub 應該要立刻停止和其他企業炒票的行為，以在消費者心目中保有秉持著誠信撮合每次交易的良好形象。

(三) 對於免費票與優待票的限制

對於一個企業，社會觀感也是值得注意的部分。在藝術或舞蹈方面的表演常常會有公益性質或是為了回饋社會大眾的義演，並以索取免費票作為入場基準，倘若有民眾將免費票藉由平台作為銷售管道，轉售票券進而獲利，此營利行為便已違反了當初義演的中心主旨。另外一情況是請人代為購買一般場次、價格較為低廉的優待票(多為老人、兒童、身心障礙人士所設立)，並以正常公平價格轉賣，從中賺取價格差異，此行為也違反了社會道德和正義。因此如果 StubHub 能針對上述情況，限制轉賣票券的性質，例如免費票券不能轉賣、優待票購買者需有身分上的限制等，讓 StubHub 在其他競爭者中，多了一份社會責任的表現，增強其在民眾心中的良好形象。

結論

StubHub 發跡於網路泡沫化年代中的二手票交易市場，致力於整合零碎的二手票市場和遏止靠販賣二手票而套取巨額利潤的投機黃牛票業者，雖然其競爭對手有非常具知名度的交易網站 eBay 和強調便利性的世界第三大二手票交易網站 Ticketmaster，但是 StubHub 緊緊抓住線上二手票交易者最想要的核心價值——公平合理的票價與一個可以信任的交易平台，並且重視與球團和表演團體的策略聯盟，在兩大競爭者之下殺出重圍，成為美國最大的二手票交易網站。

十一、Reference

- 瑪丹娜巡迴演唱資訊 <http://tmfc3mfp.myweb.hinet.net/08tour1.htm>
- Wall street journal/Business << madonna names StubHub official tour scalper: 'it's the future of the ticketing business' >>
- <http://www.thedailyswarm.com/headlines/madonna-names-StubHub-official-tour-scalper-its-future-ticketing-business/>
- 新聞連結
http://www.tvbs.com.tw/news/news_list.asp?no=yehmin20071005203603
- eBay 官方網站 <http://www.ebay.com/>
- ticketMaster 官方網站 <http://www.ticketmaster.com/>
- <http://www.stubhub.com/fanprotect-guarantee-legal/>
- http://www.stubhub.com/sites/corpsite/?gsec=news&gact=news&article_id=1601
- <http://internetmoneysecrets.net/160/drop-ship-tips-and-procedures/#more-160>
- B2B
<http://www.google.com.tw/search?hl=zh-TW&rlz=1G1ASUSCZH-TW366&defl=zh-TW&q=define:b2b&sa=X&ei=sMjiTJfsNIXUvQOGysWoDg&ved=0CBcQkAE>
- B2C <http://www.marketingterms.com/dictionary/b2c/>
- C2C <http://zh.wikipedia.org/zh-tw/C2C>
- C2B <http://zh.wikipedia.org/zh-tw/C2b>