

新形势下单用途预付卡企业的挑战与机遇

文/刘技学

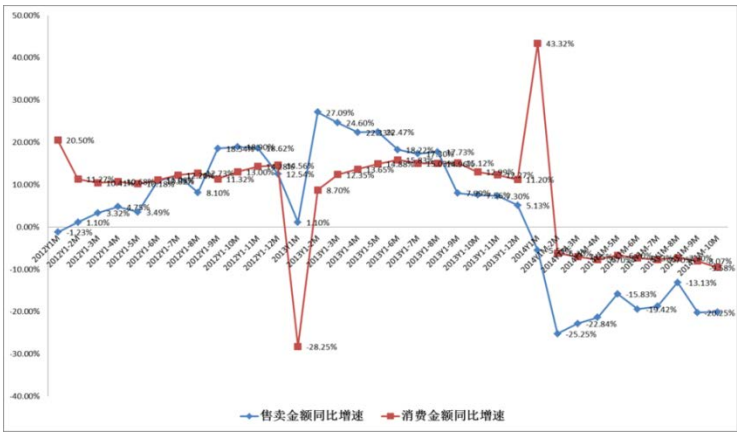
适逢年终岁尾，单用途预付卡业务的管理者需要对一年来预付卡业务的开展情况进行回顾，并对来年的工作进行规划。纵观 2014 年，从业者面临的是怎样的一个年终成绩单，相信大多数人已了然如胸。预付卡行业的发展将在很长一段时期处于团购市场增长空间有限、个人市场缓慢培育的“新常态”发展局面。伴随着部分害群之马对于消费者的伤害在机构市场购卡持续下滑、预付卡兑付压力显现，个人市场正在培育过程中的新常态经营环境下，预付卡的管理工作者需重新思考发卡企业所面临的新变化和新问题就变得尤为重要。

在此背景下，有人看到的是风险而有些人看到的则是新的机会。部分行业先行者推出网络售卡渠道、开发出基于微信、支付宝的行业级应用，这些无疑成为预付卡市场发展历程中的一道亮丽的风景线，单用途预付卡发行和受理实现了线上、线下的结合，从而促进发卡企业 O2O 战略的实现。

一、发卡企业面临的形势

（一）售卡增速持续下降

据统计，自 2012 年 1 月以来，样本企业在连续 12 个月售卡增速保持 20% 以上速度下滑的同时预付卡兑换增速却在增加（如图表 1 所示）。

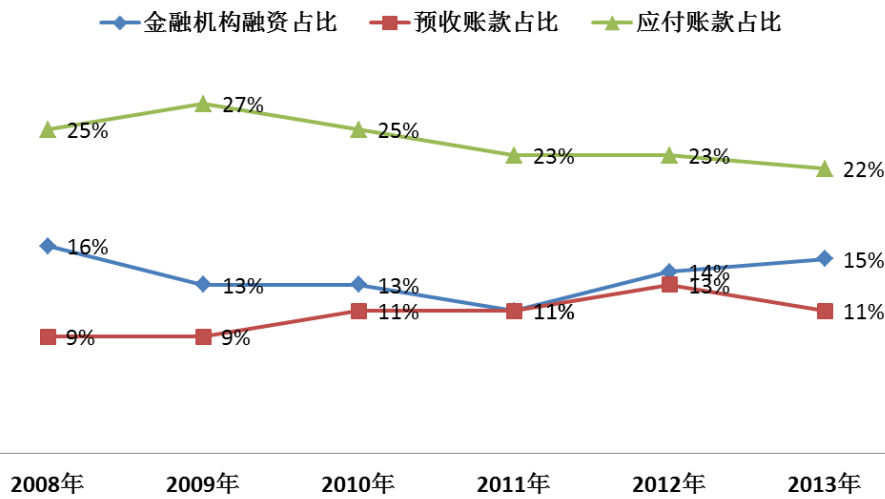


图表 1:样本企业预付卡售卡金额/消费金额增速（2012 年 1 月-2014 年 11 月）

（二）发卡企业资金管理难度进一步加大

发卡企业资金管理部门需做好预收资金的期限搭配，用以维持企业经营中的各种现金流入流出的需要，发卡企业带来的资金管理难度进一步加大。

受此因素影响，零售业发卡企业的资金结构也出现显著变化。根据普华永道与中国连锁经营协会的测算，预收资金在发卡企业资金来源由 2008 年的 9% 上升至 2012 年的 13% 之后在 1 年内下滑 2 个百分点至 2013 年的 11%（如图表 2 所示），这对于资金调动规模比较大的企业而言是一个具有挑战性的工作，而这一挑战将面临整个实体零售行业的下滑周期。



图表 2：发卡企业资金来源分布状况（2008-2013）

（三）发卡企业之间的并购需要对预付卡进行整合

越来越多的发卡企业之间的并购和重组，促使产业整合者需要对预付卡业务进行整体规划和梳理，这就会出现诸多的问题。如不同备案地区、不同发卡品牌的发卡企业与商务主管部门对预付卡业务的监管，在过渡期如何维持对商务部单用途预付卡管理信息平台的报送等问题。

（四）以往针对团购市场的市场策略无法奏效

相比之前团购市场的大额、批量集中采购，在新形势下无法得到有效恢复，多数发卡企业在面对市场环境变化时依赖单纯的折扣拉拢客户，还在通过单一的卡版、简单的面额和功能面对多变的客户。在这种情况下，依托运营预付卡的传统团购思维无法适应购卡客户的关注点和兴趣点，自然市场策略无法奏效。

（五）既有的预付卡管理体系需要完善

据笔者了解，大多数发卡企业的预付卡管理业务是作为财务部牵头运营，而作为业务管理的牵头部门的工作重点是管理。在预付卡团购市场火爆的时候，业务管理部门关心的是如何有效减少购卡客户的排队时间以及资金是否到账的问题，而非通过自身的调整吸引潜在客户关注的问题，其经营的核心仍在等客而非主动出击寻找客户。或在目前大多数正规的发卡企业已经完成建立业务运营体系的背景下，如何深挖预付卡项目的潜力，发现新的客户群体，

创新产品应用以及如何更有效的和发卡企业品牌营销和建设进行协同的课题,对于部门层面会遇到一些障碍和瓶颈。这也成为新形势下发卡企业需要面对和解决的一个核心问题。

二、发卡企业预付卡业务的新机遇

尽管在不景气的市场环境下,不同的发卡企业所依托的产品和服务从预付卡售卡交易角度来看有着不同的结果。这与部分企业对环境变化较为敏感,转变思维方式比较快有关。其实在传统预付卡售卡探底的过程中,并不缺乏业务发展的新机遇。作为预付卡战线的先行者如果洞悉和发现新的机遇,则可能继续保持行业领军地位,而作为后来者如果更好的发现新的机遇则可能弯道超车,取得瞩目的成绩。

(一) 新的目标市场

在团购市场增长放缓的背景下,除了既有的企业员工福利市场之外,出现一些新的目标市场。这些目标市场的出现,或将一定程度上填补购卡中的“政府三公消费”所造成的冲击。新的目标市场主要由如下几个方面组成:一是行业客户,如电信运营商、银行等,基于绑定其客户的需要向发卡企业采购预付卡,采购的产品主要是商超类、快消类或甜点类的预付卡产品;二是带有特定用途的家庭和个人客户,采购的产品主要是一些特定场景的预付卡产品,如庆生卡、生日卡、图书卡等;三是一些特定产品营销的推广卡,如定位家居装修的地板卡、床垫卡等。这些新的目标市场有助于拓展预付卡的行业品类,丰富消费者的选择,成为未来预付卡发展的重要方向。

(二) 创新的产品设计

未来预付卡行业的创新将是推动行业发展的动力,业内领先的服务者将打破传统的产品设计模式,吸引广大消费者的关注和参与,使预付卡成为维系发卡企业和消费者关系的纽带,特别是在面向快速形成和发展的预付卡个人市场。产品创新的突破点体现在如下几个角度:一是设计开发定期充值的产品,将预付卡账户和信用卡账户进行绑定,通过信用卡账户的消费引致完成商户对持卡人的预付卡账户的定期充值,进而刺激持卡人更多的光顾和消费;二是面向客户的让利,让客户持卡发生增值效应,如顾客持有预付卡消费可享受专项的定制产品;三是让通过预付卡的虚拟化,成为吸引客户的深度参与互动的载体。通过社交平台和口碑定向传播发卡企业的优惠,促进持卡人与发卡企业之间的互动体验。

在刚刚过去的 2014 年,作为快时尚消费代表的 GAP 将预付卡账户与粉丝之间的深度互动已然成为预付卡营销的典范之作,通过“七夕红包”、“爱的吸引礼”等活动有效的吸引持卡人对 GAP 的充分关注。在 Gap 的七夕红包中,红包金额并非固定的,在用户领取红包的时候,系统随机分配金额不等的现金,而当用户将这个红包分享到朋友圈、群或者朋友时,

对方领取到也是一个随机金额的红包。

产品创新案例：GAP七夕抢红包活动



仅七夕节期间就收获了 120 万微信用户参与，其中新增 30 万微信用户，6 万手机实名注册用户，发送微信红包 900 万元，产生 1500 万元的销售额，这种策略让 GAP 尝到了甜头，此后又推出“爱的吸引礼”活动，同样营销效果明显。

（三）新的销售渠道和销售策略

随着电子商务对实体商业经济的渗透，所有的发卡企业都在寻求实现 O2O 战略的载体和途径。就预付卡业务而言，众多的发卡企业在重视精细化管理预付卡业务的同时在考虑其电商销售的战略。传统的发卡企业受一定资源的限制，无法快速实现在预付卡层面的电商化，这样专业的预付卡电商运营服务就有其生存和发展的空间。我们现在看到的一些电商销售平台，就是通过第三方专营机构的努力，实现其在互联网到实体店铺的引流，或者有的发卡企业干脆开通预付卡的网上消费受理，成功实现其互联网流量向商品订单的转化。



销售渠道和策略创新：互联网售卡案例

买卡啦! MAIKALA.COM.CN | 好卡, 好礼, 好事送! 领先的礼品卡销售平台

正品保障 | 品类齐全 | 正规发票 | 极速物流

首页 | 沃尔玛专营店 | 麦德龙专营店 | 企业福利 | 个人礼品

一种选择·万般心意
沃尔玛GIFT卡

购买本店非记名单用途预付卡产品（包括但不限于沃尔玛卡），持卡人需严格遵守商务部颁布的《单用途商业预付卡管理办法》之规范要求购买，并提供相关资料，相关内容如下：
个人或单位购买（含充值、下同）记名卡的，或一次性购买1万元（含）以上不记名卡的，持卡人及其代理人需出示有效身份证件，售卡企业留存持卡人及其代理人姓名或单位名称、有效身份证件号码和联系方式。（个人有效身份证件包括居民身份证、户口簿、军人身份证件、武装警官身份证件、港澳台居民通行证、护照等，单位有效身份证件包括营业执照、事业单位法人证书、税务登记证、组织机构代码证等。）
单位一次性购买单用途卡金额达5000元（含）以上或单位一次性购买卡金额达5万元（含）以上的，以及单位或个人采用非现场方式购卡的，应通过银行转账，不得使用现金，售卡企业应对转出、转入账户名称、账号、金额等进行逐笔登记。

尽管在短期内带来多大的售卡量还不得而知，但对于发卡企业的 O2O 线上流量的转化以及拓展面向个人市场的预付卡产品有一定的帮助意义。仅以买卡啦平台为例，在 2014 年“双 11”期间，售卡金额直逼 230 万，这对于传统发卡企业的发展而言或许多了一条可以考虑的路径。

（四）与持卡客户的新型合作关系

众所周知，随着“80、90 后”消费购买力的逐渐释放，发卡企业如何构建与持卡客户的新型合作关系也成为预付卡能否取得突破展的一个重要课题。正如 GAP 在维系与持卡人关系的做法中所揭示一样：这一客户群体关注的是如何更好玩，如何简单，如何更多参与与发卡企业销售主张的互动与分享。这种关系有利于发卡企业更好的掌握消费者的消费心理，甚至消费者也能成为产品的设计者，进而推动预付卡应用的样板形成病毒式的传播效应。

三、发卡企业预付卡业务的发展建议

（一）提高对预付卡业务的战略重视程度

预付卡业务在成为一个部门运转的业务的时候，往往被认为只是财务部门或者是单一部门的事。而在当前企业发展资金调配难度显著增加的背景下，预付卡业务因占据发卡企业资金来源的 11%-13% 需要被企业的高层所关注。原因在于预付卡所给企业带来的切实好处，如提前锁定消费、具有显著的短期免息融资效应，进而加速资金周转。在此背景下，发卡企业的决策者应该将预付卡业务视为一个重要的内生性支付服务工具。值得一提的是，在企业并购重组的过程中，从对预付卡的整合和梳理角度是合适的整合切入点。

（二）重点关注预付卡的监管方向

目前,《单用途预付卡管理办法(试行)》已经完成几轮意见的征询,在此基础上预付卡的监管将形成常态。但在近期一系列发卡企业不规范运营引发群体事件的驱动下,各地商务主管部门或采取适合本地的监管手段,并对企业提出一些新的要求。面对庞大的发卡企业群体,复杂的行业分类以及多种不同的业务运营方式,需要企业关注预付卡的监管方向,适当提高对监管部门公众的信息透明力度,提高发卡企业的信用评级,进而赢得消费者对发卡品牌的认同。

（三）建立精细化的业务运营和管理体系

在企业决策者高度重视预付卡业务的前提下,还需要搭建跨部门的预付卡业务管理团队,针对预付卡产品定位设计、品牌内涵、营销推广、账务处理、业务流程以及风险控制职能团队。与此同时,对于预付卡运营管理团队的考核和激励机制,将直接关系到预付卡业务运营的质量和水平。良好的激励机制将促进业务运营团队的实操者研究和发现新的市场机会,创新产品意识,为客户提供良好的支付体验,进而夯实精细化的预付卡运营和管理体系。

（四）预付卡管理关注重点的转变

传统预付卡发展过程中,业务运营关注的重点问题是如何让预付卡业务通畅运转,发卡企业的预付卡不愁没有人买,这一时期关注的重点是业务系统的稳定运营。经过一段时期的探索和磨合,大多数发卡企业的预付卡运营管理流程已经建立,业务系统已在稳定运营,在这一阶段更需要关注的是预付卡的营销和风险的管控。而预付卡产品的营销则需要与发卡企业的品牌营销和宣传相结合,这往往在部门内部是很难达成和实现的,需要从公司的战略高度给予充分的沟通和协调。对于推动预付卡业务管理的营销创新则更需要举全员之力,一起谋局部篇才能做到的事情。特别需要明确的是要加强预付卡管理团队中营销职能地位的加强,通过营销推动预付卡对发卡企业品牌的价值量化过程。

（五）重视防范预付卡业务开展中的风险

在预付卡业务开展过程中需要关注预付卡业务风险,这在当前的形势下重要性更为凸显。其风险主要来自于业务运营不规范、内控制度不健全以及受理多用途预付卡预警机制的欠缺。近期发生的某商户员工通过自己控制的预付卡管理系统充值,转而通过合伙持卡消费的案例,以及受理第三方支付机构发行的多用途卡的受理危机的现实情况需要引起足够的重视。发卡企业需要检核既有管理流程,从系统权限、业务流程等方面进行重点防范,减少各种不确定因素给发卡企业带来的资金风险。

（作者为上海银商资讯有限公司战略部助理总经理）