

案例分析：移动支付服务：德国的 Paybox.net

1. 背景简介

在 1999 年马蒂亚斯·恩德曼辞掉了他的管理咨询师工作，在一个即将毕业和两个已经毕业的大学生的帮助下建立了 Paybox.net。公司致力于为离线和在线交易研制一种安全方便的移动支付服务系统。这个系统将一个特别的个人识别号码（PIN）和呼叫者的手机 ID（“caller-ID”）匹配。恩德曼说，“Paybox 的优势是可以和任何移动电话网络、任何电话和任何银行账户连接并完成交易。我们所关心的是市场而不是具体的技术。”

2000 年 5 月，Paybox 在德国开始实施它的移动支付服务。在同年，公司决定拒绝风险投资转而与德国银行合作。这是抓住市场机遇的重要一步。2002 年 4 月，Paybox.net 在欧洲已拥有 75 万客户，并成功的在澳大利亚、西班牙、瑞典和英国运作，共有一万多个商家接受了 Paybox 的支付服务。国际扩展计划已经推出并开始实施。

Paybox.net 是一个多样化的在线支付系统。Paybox 的收入模型和信用卡公司的很相似，但它的移动支付解决方案为客户提供了一种更安全的支付环境。它的在线支付交易包括：互联网到 Paybox（I2P）、Paybox 到 Paybox（P2P）、移动电话到 Paybox（M2P）、网络转账和各种附加服务。

2. Paybox 移动支付模型

（1）Paybox.net 的商业模式

Paybox.net 收取消费者的年费是 5 欧元，商家加入支付系统也要收费，还要收年度费用。对于每笔交易，公司还要在一个百分数范围内收取贴水，每笔交易最低征收 0.25 欧元。对于 Paybox 到 Paybox 交易，每 25 欧元交易量收取 0.25 欧元。在支付安全方面公司和其他信用卡公司展开竞争。由于 Paybox 没有银行执照，承诺确保履行在法律上是不允许的。契约的基础是商家们“期望支付”，并且商家们知道 Paybox 会承担客户由此造成的损失。Paybox 每 14 天给商家支付一次，比信用卡的月周期要短一些。

（2）移动支付解决方案

首先确定移动支付系统的市场细分。主要的区别在小额支付和大额支付之间。小额支付可在移动目录（定位服务）、在线购买（互联网目录）或者离线购买（例如自动售货机）上实现。因为移动目录应用服务收取的费用不会超过 10 欧元，所以大额支付只有两种可能，在线购买和离线购买。

为了移动支付系统的成功，首席执行官恩德曼确定了以下 6 个关键因素。

- ① 所有的用户组使用任何网络的任何一部电话都可以进行支付。
- ② 支付系统必须在所有的移动商务中通用，包括在线和离线商店。
- ③ 支付系统必须容易和方便使用。
- ④ 必须满足客户和商家对安全的要求。
- ⑤ 支付系统的交易费用能够让客户认同。
- ⑥ 系统必须被国际上认可。

2. Paybox 的营销策略

（1）吸引更多客户

Paybox.net 已经将注意力转到在线大额支付上。为了吸引大量客户，Paybox 开始组建几个联盟、推进相关的计划和广告。

（2）寻找合作伙伴

Paybox 和一家通信网络分销商 Debitel 进行合作。为了与 Paybox.net 平分股权，Debitel

将 Paybox 纳入移动电话的零售渠道中。Paybox 也在其他分支机构寻找类似的合作方。

(3) 共创品牌和推荐

为了快速获取客户，Paybox 支付系统和一些联盟伙伴合作共创品牌。艾克哈特·奥特温说：“共创品牌的成功依靠合作双方的共同努力。例如德国门户 Web.de 就用独特的眼光和感觉接受 Paybox，并在网站上加入 Paybox 作为支付方式的选项之一”。

(4) 与商家系统的集成

在与电子商务平台提供商和商家协会的合作中，Paybox 将它的支付系统和商家现有系统的集成过程标准化。其中，与在线商店的集成最为成功。

(5) 创新与品牌

Paybox 与商家和终端客户一起建立品牌。首要工作是展示产品设计的创新。其次是安全形象。第三，Paybox 利用像 eBay.de 这样的固定客户来展现它的正逐步被接受的网络。

(6) 广告和促销

Paybox 也开展常规广告活动。如，Web.de 的免费商务卡和在线鲜花服务商 Valentins.de 的鲜花优惠券。另外，Paybox 还会有一些持续性的优惠。

4. 系统存在的问题

(1) 客户的抱怨

对于最终用户来说，Paybox 支付方案的广泛有效性、德国银行对 Paybox 的后台支持和 Paybox 服务的安全系统是产品的重要特征。但是，他们认为系统还有一些缺点：

① 互联网到 Paybox 的支付模式中，是由商家决定什么时候从支付者的账户中抽取资金，而传统的信用卡公司实际上执行的时间要比商家晚一些。

② 当电话连接不好或者移动电话电量不足时就无法使用系统。

③ 若消费者想享受过去从团体和个人信用卡中得到的方便他们必须拥有两部移动电话。

④ 互联网商家的国际化进程没有在线客户所期望发展的那么快。

(2) 技术因素

虽然 Paybox 确认过的交易有 99% 是由德国银行处理的，但是，有七分之一的交易由于在交易过程中缺少交易的另一方而不能当场确认。另外，交易时间也相当长。如果不考虑欺诈，呼叫花费加上 Paybox 的每笔交易费用将高于使用信用卡的费用。

资料来源：《电子商务案例》，李洪心主编，机械工业出版社，经删减整理

思考题：

1. 案例中 Paybox.net 成功的原因是什么？
2. 你如何评估 Paybox.net 现有的收入模型？对于存在的问题该怎样改进？
3. 谈谈你从 Paybox.net 中得到的启示。