

EMBA经典案例：雅酷时空：把陷阱变成馅饼在职硕士考试  
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/642/2021\\_2022\\_EMBA\\_E7\\_B\\_B\\_8F\\_E5\\_85\\_B8\\_c71\\_642836.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/642/2021_2022_EMBA_E7_B_B_8F_E5_85_B8_c71_642836.htm) 想想看，你上一次使用健身俱乐部会员卡是多久之前的事了？对于大多数人而言，类似健身会员卡、美容会员卡这种限定使用次数或期限的预付款消费卡，其最终实际使用的次数远远少于商家规定的上限，以至于香港专栏作家林行止认为，这已经成了美容店和糕点坊赖以生存的一种商业模式：商家通过优厚的折扣来诱惑消费者购买一次性预付卡，如果消费者将预存的金额全部消费光，那自然十分划得来，但绝大多数消费者根本用不完这个限额，有的甚至可能只用过一两次，消费者最初由于追求性价比的心理而无法兑现的额度就成了商家重要的利润来源。然而，当会员卡背后的商业陷阱被越来越多的消费者洞穿时，商家利用会员卡谋利的方式也越来越难以为继，一家英国健身俱乐部甚至推出了反其道而行之的做法：会员只要达到一定健身次数就无需再缴纳会费，达不到次数反而要收费。商家与消费者之间的博弈仿佛一场猫鼠游戏：商家希望通过掌握消费者的心理盲点来设计盈利模式，而消费者则小心翼翼地避开商家设计的温柔陷阱。2004年，杨帆(博客)和几个朋友商量后，决定成立一个电子商务平台，以解决会员卡消费的种种弊端。第二年，雅酷时空正式投入运营，并逐渐找到一种让商家与消费者双赢的商业模式，将商家精心设计的陷阱变成消费者的馅饼。通过调查，雅酷发现，消费者在使用预付款消费卡时主要有三方面的顾虑。首先，大量资金被控制在一个消费项目上，无法转去进行其他项目的消费。譬如

，在办理一张2000元左右健身会员卡的同时，如果还想再办一张美容卡，消费者就必须再投入1000元左右，重新开卡。这无疑限制了那些手里余钱有限却又想尝试多个项目的消费者。其次，服务行业是个流动性相对较高的业态，选择预付卡的消费者还要额外承担商家倒闭、易主等种种风险。第三，预付款消费还具有明显的地域限制，一般只能在特定区域的固定门店内消费，这让那些频繁搬家或出差的消费者苦恼不已。而美容、健身等服务提供商之所以热衷于预付款业务，则是因为这些服务需要租用的商铺面积较大，房租成本高昂，且大多需要提前支付。因此，对于那些创业初期资金有限的商家来说，发行预付款的会员卡不失为一种好的融资方式。理解了双方的隐忧后，雅酷将自己定位为连接消费者与商家的桥梁。首先，它大量购入各城市各类商家的健身、美容、美发等会员卡。然后，将其整合成一张雅酷卡向消费者发售。这样，消费者只需购买一张卡，就能享受到不同商家提供的各类服务。这对预算有限或收入有限的消费者，无疑是一个极大的诱惑。从表面上来看，这种做法让雅酷仿佛已天然地站在了消费者一边。而事实上，对于上游商家来说，雅酷同样提供了独特的价值。一方面，雅酷大量购入服务，能帮助商家更快地实现资金周转率的提高。相比之下，单个商家独立发行预存款消费卡所带来的实际好处不过是寄希望于消费者不充分消费的“可能存在的利益”。另一方面，服务行业近年来竞争日趋激烈，商家间因为彼此针锋相对而最终伤害到消费者利益的事也屡见不鲜。雅酷通过联合各地区各行业的合作商家，为他们提供了更多的消费者资源。并且，随着会员数量的增加和消费数据的累积，雅酷还可以通过

消费指数、消费趋势和消费问题方面的数据挖掘，帮助上游企业及时地对自己的经营策略进行调整，从而加强消费者的忠诚度。而对雅酷来说，这种第三方的“桥梁”身份其实是依靠互联网技术，对各方现有的资源进行了重新的优化配置。与携程等“鼠标水泥”的第三方服务平台一样，商家的利润返点是它们的部分利润来源。但此外，雅酷还有两项利润来源，即消费者预存资金的时间收益和上下游的服务价差。随着雅酷自身会员规模的不断扩大，后者也将成为雅酷越来越重要的利润来源。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)