

案例正文：

拉卡拉：互联网时代支付行业的变革者¹

摘要：拉卡拉公司是联想控股的成员企业，成立于 2005 年，是目前中国最大的线下支付公司。2011 年，成为第一批获得中国人民银行颁发的《支付业务许可证》的企业。在移动互联网发展如火如荼的当下，为在竞争激烈的线下支付行业占据一席之地，拉卡拉开启了在零售行业的创新之路，智能 POS 领域的创新产品“互联网 POS+”应运而生。本案例从企业创立过程、战略决策与转变、产品及商业模式创新等角度完整展现拉卡拉作为我国互联网金融先驱企业从无到有、由小到大的全过程以及在互联网时代进行的积极转型。

关键词：拉卡拉；第三方支付；互联网金融；企业转型战略

0 引言

2015 年 12 月底的上海已渐入深冬，湿润的空气伴随着刺骨的风让人感觉寒意十足。然而，资本的热情并不会因为季节的轮回而改变，在这个新兴的全球金融中心，与金融有关的故事每天都在上演。作为全球瞩目的金融核心区，上海浦东陆家嘴正以其独特的魅力成为亚洲乃至世界各国新经济、新模式、新科技的交流平台，每天无数新的商业创意在这里借助资本的力量得以实现。12 月 8 日，在素有“亚洲第一高楼”之称的上海中心大厦，国内领先的科技金融企业拉卡拉正式发布了“互联网 POS+”及云平台两项新产品，在俨然一片“红海”的第三方支付行业发现了“蓝海”新大陆。发布会上，拉卡拉集团董事长兼总裁孙陶然出席并发表演讲，将拉卡拉过去十年的关键词总结为“普惠金融，十年创新”，将拉卡拉的未来定位在互联网科技金融。面对发布会现场上百家媒体的“长枪短炮”，孙陶然自信满满地回答了众多记者对拉卡拉科技金融转型的提问，与会嘉宾对“互联网 POS+”及云平台的好奇与点评一度把整个发布会推向高潮。在发布会后，孙陶然望着离场的人群和光彩的会场，不禁回想起公司最开始“初出

1. 本案例由山东农业大学经济管理学院的王洪生、张盖、张思巧、闵影，北京交通大学经济管理学院陈翼，山东农业大学经济管理学院雒文杰、王竹婧撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

茅庐”的创新之路到当今“如日中天”的坎坷十年，对公司在“互联网+”背景下做出的科技金融转型感慨颇多。

不经一番寒彻骨，哪得梅花扑鼻香。从最初携手银联推广便民支付，到获得第三方支付牌照成为行业翘楚，再到如今互联网背景下的科技金融探索，成功蝉联移动支付市场交易规模第二位，拉卡拉已经从当初的“单点突破”发展到如今的“遍地开花”，实现了企业在互联网金融行业中的深耕与创新。在企业的发展历程中，拉卡拉遇到过怎样的坎坷与挫折、机遇与挑战？是什么原因使得企业立下“壮士断腕”的决心实施转型？个中缘由还需细细道来……

1 初创：博观而约取，厚积而薄发

1.1 持续创业的狂人

提到当下第三方支付行业的明星拉卡拉，就不得不提到一个人——拉卡拉控股董事长孙陶然。作为一个毕业于北大的经济学高材生，孙陶然以自己的故事演绎了一段从“高校学霸”到“商界精英”的不凡经历。

孙陶然出生于1969年，吉林长春人。求学于东北师大附中的孙陶然在中学时期就展现出了与其他学生不一样的闪光点，优异的成绩更是使得他成了同龄人的榜样。1987年，这个东北小伙子顺利完成了自己高中阶段的学业，在当年高考中以优异成绩考入北大光华管理学院，成为家乡的热点人物。在校期间，孙陶然就对管理情有独钟，历任系、院、校学生会及团委干部，在人才辈出、竞争激烈的北大也是红极一时。1991年，孙陶然从北大光华管理学院毕业并逐渐开始了自己的经商生涯。

二十世纪末，正值中国改革开放向前推进的攻坚克难阶段，经商的热潮不断在民间涌起，“下海”一度成为值得炫耀的时髦职业。孙陶然从北大毕业后，就职于当时民政部的下属企业四达集团，出色的工作能力和敏锐的商业头脑使得孙陶然在四达集团的工作备受赏识，职位也由最初的广告部副主任晋升至四达广告总经理和四达集团副总裁。在四达集团工作期间，孙陶然的一些经营思路曾在行业中引起众多热议，其经典做法更是被视为经典案例广为传颂，他本人也被认为是“持续性创业”的典范。

上世纪八九十年代，中国的彩色电视产业刚刚普及，电脑更只是刚刚起步。虽然电脑这一新生事物还未被更多家庭所熟悉，只是一些发烧友和科研办公人员的“专属机器”，但孙陶然超前的商业眼光早已将目标牢牢锁定在了这块还未被开垦的商界领地，孙陶然誓做第一个吃螃蟹的人。1995年，在经过缜密的谋划之后，孙陶然决定与《北京青年报》联合创办《北京青年报·电脑时代周刊》。

这一举动在当时饱受争议，但其结果却是获得了巨大成功。作为中国第一份大众媒体电脑专刊，《电脑时代周刊》成功后全国各地大众媒体纷纷效法，成为媒体的标准板块。尽管如此，孙陶然并未满足于眼前的成果，而是在《电脑时代周刊》发行后不久就开始琢磨起新的创业思路。1996年，联合投资创办蓝色光标公关顾问机构，如今蓝色光标已经发展成为亚太地区第一大公关顾问公司，多次获得国际公关界大奖，所服务的客户超过20家名列全球500强企业。蓝色光标在北京、上海、广州均设有分公司，在全国则设有23个分区办事处，员工超过400人。1997年，孙陶然创办生活速递直效营销公司，创办《生活速递》高尚社区直投杂志，这是中国最早的DM杂志之一。目前《生活速递》公司是中国最大的直投杂志出版者，在北京、上海、广州设有分公司，出版《生活速递》（北京、上海、广州三刊）、《户外装备》等数本刊物。如果说以前的创业是在体制内积蓄能量，那么之后的创业则更显示出孙陶然作为商人的成熟。1998年，已经是集团副总裁的孙陶然毅然离开了已经工作了八年之久的四通集团，决定下海创业。离职同年，孙陶然联合创办北京恒基伟业电子产品有限公司，任董事、常务副总裁，主持公司日常工作，策划了恒基伟业最著名的产品“商务通”营销，该产品的市场占有率一度超过70%，被誉为营销界的一大奇迹。

生命不息，折腾不止。孙陶然的创业情怀并未止步于恒基伟业和商务通，觊觎已久的金融业成了孙陶然决定涉足的下一行业。

1.2 初涉金融，小荷才露尖尖角

2001年，恒基伟业向外界证实，公司副总裁孙陶然已向董事会报告申请长假，休假时间由个人处理视情况而定。这则消息曾被众多国内外媒体所关注，被认为是孙陶然离开恒基伟业，离开自己一手创立的“商务通”的前奏。至此之后，孙陶然也逐渐退居幕后，逐渐消失在媒体与公众的视野中。而对于孙陶然来说，离开恒基伟业并不是事业的结束，而是新创业的开始。一场更大的创业蓝图在孙陶然的脑海中愈加清晰。

伴随着中国改革开放的不断深入，全社会的金融意识也在不断增强，金融机构的服务水平在不断提升，金融业在经济中的作用日益突出。单以金融机构现金收入规模来看，国家统计局数据显示（如图1），2000年底我国金融机构现金收入总计277067.1亿元，2001年底为321380.2亿元，而到了2004年这一数据已高达567879.2，为2000年的两倍之多。在孙陶然看来，金融机构规模巨大的现金流入背后是更为广阔的金融服务商机，金融业会是下一个创业的台风口，潜力不可估量。但一个不得不面对的问题是中国的金融管制，按照当时的有关规定，国家对金融业实行严格管制，金融机构的新设必须经过金融主管部门的

审批同意，且境内几乎所有金融机构都有政府背景，因而被称之为“国有金融机构”。在严格的金融管制制度下，要想凭借民间力量设立金融机构，向社会提供金融服务，可以说是一件几乎不可能的事情。但在商场上摸爬滚打多年的孙陶然并未死心，他坚信一定有办法能够绕开当时的金融管制，实现自己的金融创业梦。

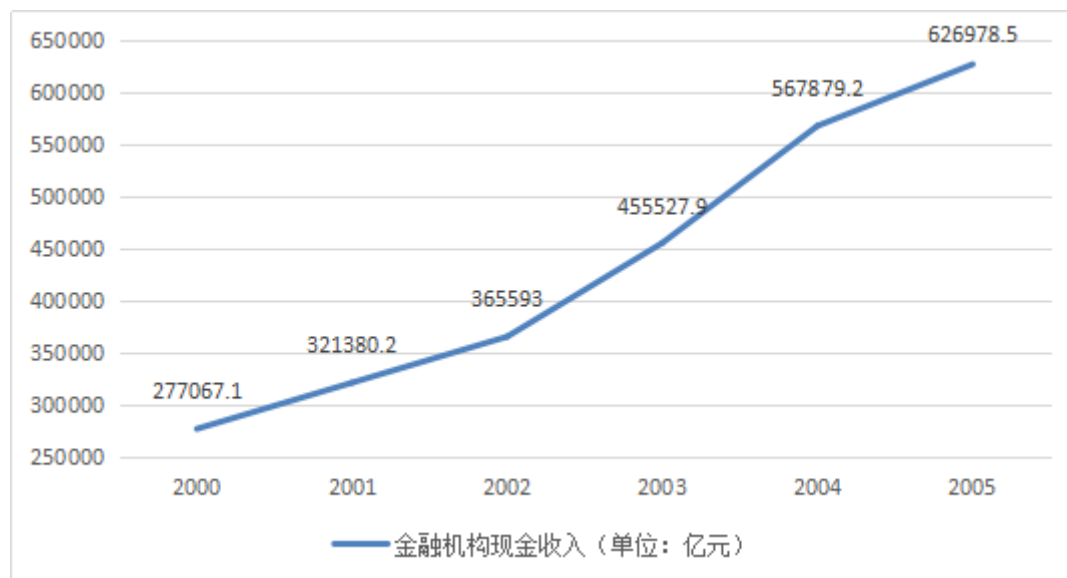


图 1：2000—2005 年我国金融机构现金收入

一边是金融的严格管制，另一边却是互联网的高速成长。来自 CNNIC 的数据显示（如图 2），2000 年我国网民数量为 2250 万人，到 2001 年猛增至 4000 万人，2005 年更是达到了 1.2 亿，是 2000 年的近六倍。互联网在我国的高速发展促使了淘宝网、拍拍网、京东商城等一大批电子商务公司的兴起，同时也给了支付宝、财付通等互联网金融服务平台机会。既然传统的金融服务不能涉足，那么服务于小额支付的生活场景是否可行？在深思熟虑后，孙陶然创办拉卡拉，开始了对金融行业的商业探索。

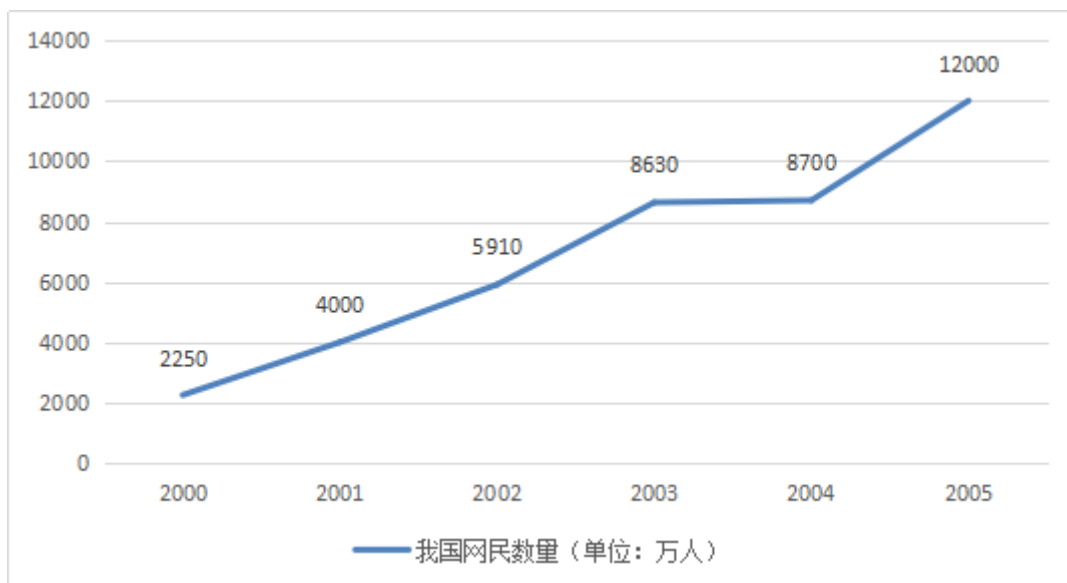


图 2：2000—2005 年我国网民数量

2 创业：断头今日意如何？创业艰难百战多

2.1 商业模式的确立

拉卡拉成立之初，就将自身业务定位于服务小微的电子支付。但在包含有众多商业银行的金融行业立足，实属不易。在孙陶然看来，拉卡拉作为金融行业的后来者，如何设计一套切实可行的商业模式尤为重要。于是，公司成立后，一场关于商业模式的大讨论便开展起来。

产品经理 A 对于拉卡拉的发展有自己的看法：“拉卡拉作为一个刚刚起步的创业公司，在资源和经验方面几乎没有什么优势，况且是在这个巨头林立的金融行业，所以我们要和银行合作，借助银行的渠道和电子支付通道拓展业务。但不足之处也是比较明显的，就是银行数量太多了，而且每家银行都有自己的卡，如果每家银行都去签约，很显然人力物力成本太高了。”

B 经理对 A 经理的看法表示认可，同时也提出了自己的担心：“跑银行的思路是对的，但关键是怎么取得与多家银行的合作。这个问题解决的是如何沟通金融业，而另一个更为重要的问题是为消费者提供怎样的金融服务。在这样一个互联网崛起的时代，如何能够抓住互联网服务民众生活消费的‘痛点’显得尤为重要。”

C 经理则站在普通消费者群众的角度来探讨这个问题，在他看来，目前金融业对大众日常生活的渗透远远不足：“我也是一个消费者，同时我也是一个互联网发烧友，我认为目前来说互联网确实是在一定程度上改变了我的生活，特别是电商的发展，给我的生活带来了极大的便利。但是，我认为互联网的威力

还没有真正发挥出来，生活中还有很多‘痛点’没有被很好解决。举一个例子，民众每个月的水电费燃气费要在规定的日期排队挨个缴纳，费时又费力，为什么不能用互联网思维解决一下这些切身感受到的‘痛点’呢？”

尽管夜已深沉，但拉卡拉的创业办公室依然灯火通明。公司管理者们孕育的不仅仅是一家新公司，还是新的商业模式和新的互联网思维。现在，在众多讨论、争论之后，便需要“持续创业达人”孙陶然拍板决定了。虽已在商界摸爬滚打多年，这次的创业经历对孙陶然来说尤为不同，面对一个被政府管制并且不那么熟悉的行业，谨慎一些是完全有必要的。但商场如战场，早一秒可能功成名就，晚一秒也许就抱憾终身。确定商业模式与切入点，是孙陶然和他的创业团队不得不解决的现实问题。

2.2 携手银联，极致便民服务

领导人魄力对创业公司的命运往往具有决定性意义。几番会议讨论下来，孙陶然对拉卡拉商业模式的判断愈加清晰。

作为一个新兴的互联网公司，没有任何金融背景，盲目涉足金融服务行业无疑投入和风险都是巨大的，面对市场结构近乎固化的金融市场，拉卡拉几乎没有任何优势，其唯一的优势在于科技研发和对消费者需求的准确把握。在孙陶然看来，以社区化便利金融为切入点，满足消费者家门口的生活需求，也许会是一个广阔的市场。开展普惠金融业务，成了孙陶然手中的“法宝”。解决了公司经营业务的问题，一个更大的问题又浮出水面：全国范围的各种商业银行、农村信用社、城市信用社等存款类金融机构数百家，如何与这么多的金融机构都达成合作？“以不变应万变”，深谙兵法之道的孙陶然知道茫然的合作只会拖垮公司，改变策略才能“柳暗花明又一村”。于是，孙陶然在众多的存款类金融机构中试图寻找一个共性。经过一番细细思寻与精心比对，中国银联——这个2002年才成立的金融服务公司“脱颖而出”，成为拉卡拉合作对象的首选。

中国银联成立于2002年3月，是经中国人民银行批准设立的银行卡联合组织，总部设于上海。作为中国的银行卡联合组织，中国银联处于我国银行卡产业的核心和枢纽地位，对我国银行卡产业发展发挥着基础性作用，各银行通过银联跨行交易清算系统，实现了系统间的互联互通，进而使银行卡得以跨银行、跨地区和跨境使用。在建设和运营银联跨行交易清算系统、实现银行卡联网通用的基础上，中国银联积极联合商业银行等产业各方推广统一的银联卡标准规范，创建银行卡自主品牌，推动银行卡的发展和应用，维护银行卡受理市场秩序，防范银行卡风险。通过银联跨行交易清算系统，可以实现商业银行系统间的互联互通和资源共享，保证银行卡跨行、跨地区和跨境的使用。中国银联从

2002 年成立伊始，通过三步走的方法，推动银行卡联网通用在全国的实现。第一步，同城联网通用。通过城市银行卡信息中心，实现银行卡在中心城市的同城通用。第二步，重点城市联网通用。即在全国 300 个以上地市级城市实现各商业银行系统内银行卡的联网运行和跨地区使用，在 100 个以上城市实现各类银行卡的跨行通用，在 40 个以上城市推广普及全国统一的银联卡，实现银行卡在重点城市的跨银行、跨地区通用。第三步，全国联网通用。在重点城市联网通用的基础上，逐步把网络覆盖到全国地市以上城市和发达地区县级城市，并通过农民工银行卡特色服务，把联网通用扩大到农村地区。

毫无疑问，中国银联在中国拥有无所比拟的银行资源优势，与中国银联合作成为拉卡拉的不二选择。以生活场景切入，满足消费者水电暖等生活金融服务需求，打造便利店式的普惠金融，通过中国银联通道实现对全国范围所有银行卡的无缝支持，拉卡拉的商业模式越来越明确，一个未来的金融服务巨人正在步步崛起。

2010 年北京市金融局牵头推进北京“三通”工程建设，即实现公共事业缴费的“一卡通、一网通和一费通”。以生活金融便利服务为主营业务的拉卡拉，成为北京‘三通’工程建设重要的服务及设备供应商，拉卡拉与银联的通力合作为市民提供了安全、便利的金融服务环境，同时缓解银行柜台压力，解决了市民去银行排队缴费不便等问题（图 3）。



图 3：拉卡拉便民支付

2.3 亦敌亦友——联合支付宝

来自政府的支持和对市场的准确把握使得拉卡拉在全国快速扩张，拉卡拉金融设备成为众多社区便利店的标配。互联网在中国的发展情况复杂，在没有进入壁垒的前提下，“从 0 到 1”的商业创新一旦发生，那么“从 1 到 1”的同质化竞争便在所难免。以金融便利店为突破口的拉卡拉固然已经开拓了属于自己的金融领地，但随着智能手机和移动互联网的普及，原有的商业模式正受到严峻

的挑战，这种挑战既来自科技金融的大环境又来自于竞争对手。

如果回顾第三方支付的发展历程，会发现它是伴随着互联网经济兴起而产生的全新行业。就国外情况来看，目前国外几家比较知名的第三方支付机构，如美国的 PayPal、英国的 Moneybookers 等，均是互联网浪潮中的佼佼者。其中，创办于 1998 年的 PayPal 是最早从事第三方支付的企业之一，也是迄今为止全球最成功的第三方支付机构。

从国内情况来看，国内第三方支付服务兴起于 20 世纪 90 年代末，1999 年首信易推出网关支付平台，标志着我国第三方支付平台的正式产生。2005 年被誉为第三方支付元年，阿里的支付宝和腾讯的财付通均于 2005 年成立。除此以外，先后有 50 家第三方支付公司在同年成立。尽管国内的第三方支付很早便出现了，然而由于受限于市场环境，前期的发展速度极其缓慢，官方对第三支付的认证也迟迟未能进行。直到 2011 年，央行才正式发放第一批支付牌照，共有 27 家支付公司获得；到了 2015 年底，获得支付牌照的公司便达到 267 家。

虽然距其出现仅有十余年的时间，但近几年依托于电子商务的繁荣，第三方支付的发展非常迅猛。2010 年以来，中国第三方支付市场的交易规模保持 50% 以上的年均增速迅速扩大，成为全球的领跑者。比达咨询(Big Data-research)最新发布的《2016 中国第三方移动支付市场研究报告》指出，2016 年中国第三方支付总交易额为 57.9 万亿人民币，相比 2015 年增长率为 85.6%。其中移动支付交易规模为 38.6 万亿元，约为美国的 50 倍。

作为行业元老级的公司，支付宝的成功一直被孙陶然所钦佩。然而，钦佩归钦佩，最终决定商人真正行动的不会是感性，而是深入分析后的理性。面对如此诱人的第三方支付“市场蛋糕”，拉卡拉自然不会放弃，特别是在便民支付业务增长遇到“天花板”的时候，选择业务转型是非常必要的。不过，拉卡拉除了金融便民点之外再没更多资源，况且金融便民店对消费者的粘性有限，单一产品不足以支撑起拉卡拉的互联网金融梦。对此，孙陶早已成竹在胸。“曲线救国”的总体思路让拉卡拉又一次把不可能变为可能。与牵手银联类似，这次拉卡拉打算再次站在巨人的肩膀上，与支付宝展开深度合作。

支付宝诞生于 2003 年，期初只是阿里巴巴集团旗下电商平台淘宝网推出的一项服务，旨在为买卖双方提供第三方资金划拨保管，增强买卖双方的信任。2004 年，支付宝从淘宝网剥离，浙江支付宝网络科技有限公司成立，建立独立网站，正式上线运营。至 2008 年 7 月，支付宝的用户数量突破 9000 万，同年 9 月易观国际发布的《2008 年第 2 季度中国第三方支付市场季度监测》数据显示，在互联网支付细分市场中，支付宝依然保持稳定的增长趋势，以 294.3 亿

的交易规模继续排名市场第一，占据 58.3% 的市场份额，稳坐中国在线第三方支付的第一把交椅。支付宝也已然成了中国互联网产业的基础设施之一。2008 年 10 月，支付宝公共事业缴费正式上线，用户在家就可实现对水电暖等民生项目的充值缴费。支付宝新功能的推出势必对依靠线下物理网点的拉卡拉形成冲击，如果说拉卡拉让民众的缴费地点从各家公共事业公司汇聚到了小区便利店，那么支付宝则是将缴费地点从便利店直接搬进了用户自己家——一台联网的电脑即可完成生活缴费。支付宝对拉卡拉业务的冲击或许也是孙陶然不愿看到的，但与其被动地苦苦坚守，倒不如“主动出击、化敌为友”。

支付宝与银联存在着不可调和的竞争，因此支付宝经过长期努力也没能覆盖所有商业银行的银行卡，公司也一直为如何帮助用户方便地将钱打入支付宝账户所困扰。早已在线下支付市场深耕多年的拉卡拉成了解决这一难题的关键，双方一拍即合。一方面，拉卡拉希望借助支付宝的号召力增强用户粘性，间接进入在线第三方支付市场；另一方面，支付宝希望依托遍布全国的便民金融终端帮助消费者实现快速充值。没有永远的朋友，只有永远的利益。“双赢”的局面自然让两家企业走到一起。2008 年 11 月 12 日，支付宝与拉卡拉（北京）电子支付技术服务有限公司在北京宣布达成战略合作。至此，支付宝用户通过任意一个拉卡拉便利支付网点，就能够为网上购物刷卡付款。

2011 年，随着第三方支付行业的蓬勃发展，种种弊端也频频发生，监管的呼声越发强烈。作为我国金融监管当局的央行，决定正式实施市场准入许可制度。由于在第三方支付领域的优异表现，2011 年拉卡拉毫无悬念地获得首批央行颁发的《支付业务许可证》，成为中国第三方支付行业的先锋。

3 转型：山重水复疑无路，柳暗花明又一村

3.1 来势汹汹的互联网变革

拉卡拉近十年的发展可谓一步一个脚印，稳步前进。尽管拉卡拉在移动支付终端方面已经小有成就，居安思危的孙陶然并没有就此停滞，而是继续思索拉卡拉未来的发展方向。由于智能手机的普及，加上第三方支付行业的快速发展，移动支付已是大势所趋，以 BAT 为代表的互联网企业对这块新阵地早已觊觎已久。

2015 年伊始，一场悄无声息的“红包大战”在腾讯、阿里巴巴和百度三大互联网厂商之间打响。春节期间的红包本是一种民间习俗，然而互联网的高速发展却让传统风俗也变得网络化。红包的一头牵着人，另一头连着钱，被看作是互联网金融的又一风口。2014 年春节，微信红包“一战成名”。2014 年除夕夜参

与红包活动的总人数达到 482 万人次。其中最高峰出现在零点时分，瞬间峰值达到每分钟 2.5 万个红包被拆开。领取到的红包总计超过 2000 万个，平均每分钟领取的红包达到 9412 个。这样火爆的场景让马云称其为“偷袭珍珠港”，有媒体认为，微信红包一年相当于支付宝干了八年，微信线下支付通道被迅速打开。2015 年 2 月 9 日，支付宝、微信、百度纷纷发布春节红包发送额度，仅腾讯和阿里两家，春节期间就将送出超过 6 亿元的现金红包，附加以各种产品优惠券等形式出现的 64 亿元购物红包。2015 年 1 月 26 日，支付宝钱包 8.5 版本更新上线，其 App 图标上赫然出现“亿万红包”的字样，加之应用首页中央醒目的“新春红包”图标，显示出支付宝钱包对此次“红包大战”志在必得的信心。2015 年 2 月 11 日上午 10 点，支付宝钱包的第一轮红包开抢。打开支付宝钱包就能看到类似于“打地鼠”的游戏，带着“快来嘛”、“戳我呀”字样的钱包在屏幕上“闪躲着”，击中即可获得红包。据了解，从 2 月 11 日到 2 月 19 日，支付宝将和品牌商户派发 6 亿元的红包，其中现金超过 1.56 亿元，购物消费红包约为 4.3 亿元。红包之所以成为互联网巨头的必争之地，其背后隐藏着的最大利益诉求就是移动支付业务。从眼下来看，红包主要起到了一种媒介作用，互联网企业希望以此扩大移动支付场景，为下一步移动支付在用户日常生活中的全面渗透做准备。对于各家互联网巨头之间的红包大战，拉卡拉心有余而力不足，当各家借助轰轰烈烈的“红包大战”培养用户支付习惯之后，拉卡拉原有的借助线下支付的商业模式将会面临空前打击。老大与老二之间的斗争，最终输掉的也许会是老三。BAT 之间的红包烧钱大战，伤掉的最终也许会是拉卡拉的市场份额。拉卡拉的线下支付业务面对的将是艰难的转型，甚至“再创业”。

一方面，“红包大战”让互联网巨头之间剑拔弩张；而另一方面，美团、糯米、大众点评等团购业务的快速普及，以及大量专门经营电子优惠券的第三方平台的加入，使商户端产生了大量验券、核券的需求，传统的线下商户经营正在经历一场“互联网+”和 O2O 的深刻变革。这也带给了拉卡拉转型的新思路。

3.2 见招拆招——智能 POS+

乱世出枭雄。凭借敏锐的目光，孙陶然发现暗流涌动的巨头互联网金融布局之下，拥有线下支付先入为主优势的拉卡拉未必不能背水一战。在孙陶然看来，BAT 之间没有硝烟的战争在一定程度上确实方便了用户，但一些新问题也是随之而来。

首先，在“红包大战”之前，用户的线下支付主要依靠银联卡刷卡，而在此之后，微信、支付宝、QQ 钱包、百度钱包等互联网支付方式成为越来越多用户的新选择。因此，用户在支付时有了更多选择的背后，给商家的收银服务也

带来了不小的挑战。通常消费者在刷银联卡时需要使用由银联认证的联网 POS 机，而在使用各种互联网金融钱包时则需要用户扫描各家网络钱包服务商提供的二维码完成支付。这就意味着商户不得不需要准备一台 POS 机和一排的二维码供消费者扫描，这在无形之中使得原本应当简化的收款过程变得似乎更加繁琐。其次，过去几年里，随着美团、糯米、大众点评等团购业务的快速普及，O2O 已经成为民众城市生活一部分，并且伴随大量专门经营电子优惠券的第三方平台的加入，商户端验券、核券的工作十分繁重。以往，对于这种验券、核券工作主要依靠手工录入方式开展，效率较低，而且稍微不注意就可能因疏忽造成损失。针对以上考量，孙陶然认为应当从四方面解决这些痛点：第一，收款终端应当能够兼容，使得银联、支付宝、微信，甚至 Apple Pay 等不同支付方式都能在一台终端完美实现；第二，针对 O2O 的发展要对以往的验券、核券方式进行升级，将验券、核券功能也整合到收款终端；第三，收款终端要足够智能，互联网对传统商业的改造远未结束，“聪明”的收款终端应当能够通过升级不断完善；第四，新的收款终端要足够易用，不能给商户带来过高学习成本。基于以上考虑，拉卡拉推出了基于互联网背景的“智能 POS+”，以连接不同支付方式为特点，满足商户期待已久的“痛点”（如图 4）。



图 4：拉卡拉互联网 POS+

走一步，看三步。商场有时与战场一样，预见性的策略往往能够决胜千里。在孙陶然看来，拉卡拉推出“智能 POS+”看似只是对支付渠道的再次整合，实则是“醉翁之意不在酒”，拉卡拉布下一盘更大的棋——综合金融服务。依托商户在“智能 POS+”的交易记录，拉卡拉拥有无可比拟的数据资源优势，为更多金融服务创造更多可能。阿里巴巴董事局主席马云曾说过“未来得数据者得天下”，拉卡拉庞大的数据资源体量会给市场带来更多想象。而这些想象正在变为一个

个现实。2015 年 1 月 5 日，中国人民银行发布了允许 8 家机构进行个人征信业务准备工作的通知，被视为是中国个人征信体系有望向商业机构开闸的信号，拉卡拉旗下考拉征信位列其中。2016 年 10 月 11 日，广州拉卡拉网络小贷公司揭牌，正式进驻广州民间金融街，标志着拉卡拉正式改制为控股集团，架构分拆为拉卡拉支付集团及考拉金服集团……

4 尾声：雄关漫道真如铁，而今迈步从头越

2016 年，拉卡拉各项业务都进入了爆发期，仅在上半年就完成了 2016 年全年的利润指标。实际上，拉卡拉在 2014 年和 2015 年连续实现了 300% 以上的增长。以势头最猛的信贷业务为例，2016 年上半年，申请用户量增长近 5 倍，上半年累计放款规模比去年下半年增长超过 150%。业务规模放量的同时，坏账率却始终保持在 2% 以下。目前，拉卡拉员工已经超过 4000 人，下设十几个子公司。

不过，尽管数据喜人，但拉卡拉仍然要生存在支付宝和微信两大巨头的“阴影”之下，因为后两者在移动支付市场的占有率超过九成，作为“老三”的拉卡拉份额不超过 5%。在如此艰难的生存环境之下，然而，孙陶然并不认为拉卡拉就要被支付宝和微信“碾压”了，由于支付宝和微信发力于账户端（针对 C 端的扫码支付），拉卡拉慧眼识商机，开始另辟蹊径，既做账户端，也做受理端（针对 B 端的 POS 收单），而重点发力的领域在后者。尽管在账户端拉卡拉市场份额占比非常小，但拉卡拉在受理端却拥有几百万的商户，占据相当的市场份额。在移动支付的浪潮中，拉卡拉抓住了移动支付线下受理需求的市场机会，与其说拉卡拉和支付宝、微信之间是竞争关系，更不如说用螺丝和螺母来比喻两者的关系，支付宝和微信每天的扫码支付中，有 30%~40% 是在拉卡拉的 POS（销售终端）机上受理的，他们之间要配合使用，才能相辅相成。

“智能 POS+”或许只是拉卡拉未来战略的一部分，更大的互联网金融蓝图正在徐徐展开……

（案例正文字数：10019）

Lakala: The Revolutioner of Payment in the Internet Time

Abstract:

Lakala, a member of Lenovo Holdings, founded in 2005, is currently the China's largest off-line payment company. Lakala received the "payment business license" issued by the People's Bank of China in 2011. In the mobile Internet era, as a pioneer and leader of the personal financial era, Lakala began to do something about innovation in the retail industry. And the smart POS+ in the Internet time came into being. This case shows Lakala as one of the China's Internet financial pioneer enterprises process of development and the positive transformation from the enterprise creation process, strategic decision-making and transformation, product and business model innovation from the perspective of a complete.

Key words: Lakala; third party payment; internet finance; Corporate transformation strategy.