

学校编码：10384

学 号：17920131150820



分类号____密级____

UDC____

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

拉卡拉商业模式研究

A Study on The Business Model of Lakala

林平妹

指导教师姓名：郭霖 教授

专业名称：工商管理(MBA)

论文提交日期：2015年10月

论文答辩时间：2015年11月

学位授予日期：2015年 月

答辩委员会主席：_____

评 阅 人：_____

2015年 月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。
本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中
以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规
范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)
的研究成果,获得()课题(组)
经费或实验室的资助,在()实验室完成。

(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声
明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

第三方支付起源于非现金交易的需求。在交易双方存在异步交易时，作为中介机构介入其中，承担便利支付和信用中介等职能，促成交易发生。近年来，随着电子商务的蓬勃发展，第三方支付在全球范围内的交易规模迅速增长。2014 年，国内第三方支付交易额前两位为银联商务、支付宝。拉卡拉集团成立于 2005 年，目前拥有拉卡拉金服集团和拉卡拉电商公司两大业务集群，是联想控股成员企业。拉卡拉集团是综合性互联网金融服务公司，2014 年拉卡拉支付交易额超过 1.8 万亿，拥有近 1 亿个人用户和超过 300 万企业用户，占据移动端支付交易额的第三位。目前，第三方支付企业间同质化经营，无序竞争，盈利模式单一的现状严重，拉卡拉集团面临如何利用自身资源，完成商业模式转变的挑战。论文在对拉卡拉集团面临的竞争环境进行分析的基础上，从产品、顾客界面、管理架构及财务表现 4 个方面对拉卡拉集团商业模式进行分析, 对比和评估，找出其商业模式转型的必要性和成功之处。论文认为拉卡拉在一系列的轻资产化、有效盘活资源发挥综合实力、挖掘新市场、开拓新业务等调整方式后将企业发展方向从传统的第三方支付转为综合性金融服务。正是商业模式的成功转型，让拉卡拉集团成为了国内规模仅次于蚂蚁金服的综合性金融集团。

关键词：第三方支付 拉卡拉 商业模式

Abstract

The third party payment originates from the needs of non-cash transactions. While the asynchronous transaction exists, it involves in the transaction with the functions of convenient payment and credit intermediary, to facilitate transactions. Recently, with the rapid development of e-commerce, the third party payment transaction grows rapidly worldwide. In 2014, the top two of third party payment in China are China UMS and Alipay respectively. Lakala Group was established in 2005, and currently divided into two business clusters, that is, Lakala Finance Service Group and Lakala Electronic Co., Ltd., which are under the control of the Lenovo Group. Lakala Finance Service Group is an integrated internet finance service company, while Lakala Electric Co., Ltd is for E-commerce company for Community O2O. In 2014 Lakala payment transaction amount was over 1.8 trillion, with nearly 100 million individual users and more than 3 million corporate customers, and was No.3 in the mobile terminal payment transactions. At present, the operations among the third party payment enterprises tend to be homogenized, and the competition among them is fiercely disorder, the great challenge that Lakala Group faces is how to use their own resources, to set up and adapt their business model. Based on the analysis of the competitive surroundings that Lakala Group faces, this paper will focus on 4 aspects, that is, product, customer interface, management structure, and financial performance, to analyze, compare and evaluate its business model, and then find the necessity and successful experience for its transformation. This paper believes that a series of adjustments that Lakala Group takes, such as light asset, effectively utilizing resources to develop comprehensive ability, expanding new market, and new business will switch the direction of the enterprise from traditional third party payment to an integrated financial services. With the success of business model transformation of Lakala Group, it becomes the second largest integrated financial group in China, only after The Ants Finance Service Group.

Key words: Third Party Payment Lakala Business Model

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景和意义	1
第二节 研究内容和方法	2
第三节 论文结构	3
第二章 商业模式理论综述	4
第一节 商业模式概述	4
第二节 商业模式九宫格理论	6
第三章 第三方支付行业概况	10
第一节 国内外第三方支付的概述	10
第二节 国内第三方支付平台的现状和趋势	11
第三节 国内第三方支付的业务类型和商业模式	17
第四章 拉卡拉集团简介	19
第一节 拉卡拉集团简介	19
第二节 企业发展历程	21
第五章 拉卡拉商业模式分析	23
第一节 拉卡拉原有商业模式分析（2013 年前）	23
第二节 拉卡拉面临的挑战和机遇	34
第三节 拉卡拉现有商业模式分析（2013 年至今）	41
第四节 拉卡拉商业模式纵向对比分析	47
第六章 拉卡拉商业模式的评估	52
第一节 拉卡拉现有商业模式评估	52
第二节 拉卡拉商业模式转型的成功之处	54
第三节 拉卡拉商业模式转型成功经验	56
第七章 结论	58
第一节 研究的主要结论	58

第二节 研究的不足之处.....	59
参考文献.....	60
致 谢	61

厦门大学博硕士论文摘要库

Contents

Chapter One Introduction	1
section 1 Research Background and Significance	1
section 2 Research Content and Methodology	2
section 4 Research Framework	3
Chapter Two Related Theories of Business Model	4
Section 1 Introduction of Business Model	4
Section 2 Theories of Business Model Canvas	6
Chapter Three The Third Party Payment Industry Overview	10
Section 1 Worldwide Third Party Payment Industry Overview	10
Section 2 Status and Trend of The Third Party Payment in China	11
Section 3 Business Type and Model of Third Party Payment in China	17
Chapter Four Lakala Group Overview	19
Section 1 Lakala Group Overview	19
Section 2 Development Course of Lakala	21
Chapter Five Analysis of Lakala Business Model	23
Section 1 Analysis of Lakala Original Business Model (before 2013)	23
Section 2 The Challenge and Opportunity of Lakala	34
Section 3 Analysis of Lakala Current Business Model (after 2013)	41
Section 4 Longitudinal Comparison and Analysis	47
Chapter Six Lakala Business Model Evaluation	52
Section 1 The Evaluation of Current Business Model	52
Section 1 The Success of Lakala Transformation	54
Section 2 The Experience of Lakala Transformation	56
Chapter Seven Conclusion	58
Section 1 The Main Conclusions of The Study	58
Section 2 Shortcoming of The Study	59
Reference	60

Acknowledgements..... 61

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 绪论

第一节 研究背景和意义

中国经济活动中电子商务的异军突起，包括 O2O 等商业模式的出现，推动商业活动的增加，从而拉动了对于支付的需求。而由于第三方支付在交易活动过程中的中立性及权威性，在解决商贸的诚信的基础上，又推动了自身的发展。2009 年，第三方网上支付市场的交易规模为 5012 亿元，到 2014 年，第三方互联网支付交易规模达到 80767 亿元，预计到 2018 年底，将突破 29 万亿的交易额。2014 年移动支付的交易规模大约为 59924 亿元，增幅 391.3%。2018 年底，移动支付的交易规模有可能超过 18 万亿¹。纵观整个第三方支付交易市场，2014 年，交易额约为 24 万亿元，预计到 2018 年底，交易的总量将超过 50 万亿。第三方支付处于高速增长的阶段。中国的第三方支付，由于国情的差异，从应用场景、产品种类和客户群等有其特殊性，在商户、交易总量等均处于世界的领先地位。

支付是一项经济活动的终点（交易完成），同时也是另一项经济活动的开始（数据收集），是构成“商业运营—场景搭建—支付完成”完整闭环的核心要素之一。在大数据时代，支付公司的价值更凝聚在沉淀的用户资源以及支付数据等，并通过企业和消费者两个方向的服务延伸来变现。截至目前为止，央行共颁发第九批的第三方的支付牌照，270 家企业拥有 POS 机收单、预付卡、互联网支付、移动支付、跨境支付等牌照资格。其中包括银联、支付宝、财付通、快钱、易极付、汇付天下等。

随着第三方支付的快速发展，为了加强监管，央行出台了《非金融机构支付服务管理办法》和《非金融机构支付服务管理办法实施细则》。整个第三方支付行业的体量大，增速快，竞争非常集中，行业前三的支付宝、银联、财付通占据超过 80% 的市场份额²。截止目前，超过千亿规模的不足 10 家，而真正实现盈利的第三方支付企业更是屈指可数。第三方支付企业间同质化经营，无序竞争，盈利模式单

¹ 易观智库，<http://www.analysys.cn/>

² 易观智库，<http://www.analysys.cn/>

一的现状严重。

第三方支付已经涉及企业经营以及民生消费的方方面面，其重要性与日俱增。行业产品和运营及盈利模式的高度同质性严重影响了第三方支付行业的发展。第三方支付能否创新商业模式，走差异化路线，构建核心竞争力，实现可持续发展，是各行各业共同关注的核心问题。

拉卡拉集团于 2005 年 1 月成立，由联想、雷军等共同参股，联想以 51% 的股份控股，是目前中国最大的线下支付公司，拥有支付的全牌照。立足于便民支付和个人服务，紧扣社区和商圈概念，截至目前为止，拉卡拉集团通过线下商户的拓展，布局支付终端，已经在全国超过 300 个城市通过线下商户的拓展来实现终端支付设备的投放，围绕“便民金融”为个人和企业提供便利支付、便利生活以及便利信贷的服务。2013 年，拉卡拉根据市场发展趋势和竞争态势，结合业务基础，进行了相应的业务和组织架构调整，从以支付为目标调整为以支付和社区构建为基点，以金融服务为目标，设立金服集团和电商公司。近日，拉卡拉金服与太平人寿等签署增资协议，由太平人寿等进行注资 15 亿人民币，估值超过百亿。¹

在支付宝等几乎垄断网上交易第三方市场的情况下，拉卡拉也通过了一段痛苦的发展经历。在前期，只能凭借着线下网点，一个城市一个小区的进行推广，寻找自身的立足方式。本文旨在通过企业经营环境的分析，结合拉卡拉的实际经营，以 2013 年企业的业务方向的调整为分界点，运用商业模式分析的理论框架，对比分析前后的商业模式的相似性和差异性，以及拉卡拉商业模式调整的原因和必要性，并评估现有现有的商业模式，以及提出发展建议，希望能对其他第三方支付企业的发展有所参考意义。

第二节 研究内容和方法

一、研究内容

目前对于第三方支付行业的经营模式和盈利模式，大量的学者提出了自己的看法，然而，并未有系统性以及具有普适性的理论指导；伴随电子商务以及移动互联网、物联网，以及声联网等高新技术的迅猛发展，第三方支付的应用场景和用户群

¹ 拉卡拉官网，<http://www.lakala.com/>

都呈现爆炸式增长，对第三方支付的理论研究还未能与社会实践相同步；国内目前对于第三方支付的研究，主要集中在技术安全，法律法规，以及运营的现状存在问题等，涉及面较窄。

本论文主要围绕第三方支付企业拉卡拉的商业模式的逻辑性和系统性进行分析，并进行纵向对比拉卡拉业务调整前后的商业模式，进一步挖掘调整的原因和必要性，并对现有的商业模式进行评估。旨在为其他第三方支付企业的业务转型及模式调整提供参考意见。论文将重点关注以下几个问题：

1. 拉卡拉为什么要进行商业模式转型？
2. 拉卡拉的商业模式转型为他的发展带来什么样的契机？
3. 拉卡拉的商业模式转型能够给我们带来什么样的启示？

二、研究方法

根据本文的选题，研究的目的和意义，以及研究内容，本文主要采用的方法有文献资料法、调查研究法、案例分析法，跨学科等。本文的研究重点在于对拉卡拉现有的商业模式的研究，因此主要运用文献资料法，按商业模式分析的逻辑思路，引入相关的理论框架，对相关案例进行分析。本文涉及的数据资料主要来源于调研机构，相关的网络资源，以及拉卡拉企业内部资料。本文的研究除商业模式外，同时涉及一些跨学科的知识，如战略管理等。

第三节 论文结构

本论文共分七章。第一章为绪论，主要分析研究背景和意义，以及研究的目的、内容和方法等。第二章为相关理论综述、文献回顾，主要有商业模式九宫格理论等。第三章，主要介绍第三方支付行业的规模现状以及发展趋势。第四章，拉卡拉集团介绍。第五章，运用商业模式的九宫格理论模型，以及结合企业的经营环境，对拉卡拉原有和现有的商业模式进行分析和对比，并挖掘拉卡拉商业模式转换的原因。第六章，对拉卡拉现有对商业模式进行评估以及阐述其成果。第七章，在以上几章的基础上进行论文总结。

第二章 商业模式理论综述

第一节 商业模式概述

管理学大师 P.F.Drucker 曾经说过：“当今企业之间的竞争，不是产品或服务之间的竞争，而是商业模式之间的竞争”¹。在竞争日益复杂和激烈的企业环境下，在信息化和全球化程度加剧的情况下，商业模式作为提升企业竞争力，实现持续性盈利的重要工具，已经引起社会各界的广泛注意。盛景咨询的 CEO 彭自强在其《商业模式的力量》一书提出“商业模式是企业战略的战略”，更是高度地指出了商业模式对于企业经营的系统性指导意义。在其著作中，更是展示了诸多经典的商业模式创新的案例，比如百丽和麦当劳的类房地产经营，Apple 的集软硬件和商城为一体的平台经营等。

一、商业模式定义

关于商业模式定义，不同学者有不同的看法。

M.Rappa（2004）指出：商业模式就其最基本的意义而言，是指一个公司赖以生存的模式——一种能够为企业带来收益的模式。

P. Timmers（1990）认为商业模式是一个完整的产品、服务的信息流体系，包括每一个参与者及其起到的作用，以及每一个参与者的潜在利益和相应的收益来源和方式。

R.Amit 与 C.Zott(2001) 指出，商业模式的分析对象应当是企业所在的网络，是与企业有直接关系的系统，即从企业原材料的供应为起点、到消费者完成消费为终点所涉及的所有相关者组成的系统，而不是单独的企业。²

二、商业模式理论诠释

虽然目前并未有统一的对商业模式的诠释，但是总体而言，可以分为三大类：

(1) 盈利模式论，即商业模式的研究就是对企业盈利模式的研究，主要从财务表

¹ 《德鲁克日记》，(美)德鲁克·马恰列洛，2006年1月

² MBA 智库，<http://wiki.mbalib.com/wiki/商业模式>

现层面出发，以企业运营为切入点。如 M.Rappa 将盈利模式定义为一种能为企业带来收益的模式。此外，埃森哲公司的王波等人也有相似的观点，认为商业模式既是企业的运营模式，也是为企业实现持续盈利的战略性模式。

(2) 价值创造论，即商业模式的核心在于创造价值和输出价值。马格利·杜波森认为，商业模式的核心在于通过价值的创造、营销、传递等形成的企业结构和相应的合作伙伴的网络，来产生盈利的客户关系资本。Petrovic 把商业模式理解为为实现价值创造的商务系统。阿福亚赫和图西提出，商业模式是设计企业自身、供应商、合作伙伴、客户等利益相关者的价值创造的决定性来源，与企业的公司运作，资源利用密切相关，企业以价值创造为导向，通过资源的使用，实现超越竞争对手，提供更大价值的目的。

(3) 体系论，即商业模式是有诸多因素构成的系统性的集合。翁君奕老师把商业模式界定为由价值主张、价值支撑、价值保持构成的价值分析体系，提供了商业模式创意构思和决策的一种思维方法。罗珉、曾涛和周思伟认为，商业模式是在资源和能力既定的前提下，用于整合内部资源和外部利益相关者来获取超额利润的企业目标和结构体系以及制度的集合。

以上三类理论从不同的角度出发，对商业模式的内涵进行了论述，各有所长。笔者将运用 Alexander Osterwalder 和 Yves Pigneur (2012) 的“九宫格”对商业模式进行阐述，并运用该模型贯穿案例分析的始终，来剖析不同的商业模式的内部要素的逻辑关系及其影响。

三、商业模式研究意义

统计表明，超过 60% 的创新来自于商业模式的创新，剩余的 40% 大部分来自技术创新¹。中国人口红利的逐渐消失，以及相应的各类成本的上涨，互联网、物联网、声联网以及大数据等对于行业的推动改造，企业面临更为复杂的商业环境，需要对企业经营的商业模式进行调整，以保持竞争优势。

商业模式是企业经营的原点和企业发展的顶级设计。通过分析企业的商业模式所构建的价值网络，企业能够清晰看到个价值要素的状态和趋势，能够进行相应的调整，以适应环境的变化，减少选择和试错成本，最大化各种资源的作用，预期变化和趋势，突破企业成长的天花板，并构建好的盈利模式，实现可持续发展。

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.