

A2 家电日企集体转型战略
资产轻量化运营 产业多元化延伸

A3 新华都上诉最高法状告红塔
董事长陈发树称为民企讨说法

A4 底特律破产
对中国城市建设转型敲响警钟

B1 只会赚钱不玩运动
你都不好意思说自己是 CEO!

如果有一位战略家对你说,我要将公司一分为六,从一家原本就不大的企业变成六家更小的公司,你的第一反应是什么?当然,没人喜欢这种不安全的

感觉,实力不会越拆越弱吗?

中国最大的电子终端支付企业拉卡拉,如今就要执行这个战略,将原先一家第三方支付企业变成六家独立子公司,让其与各自领域的狼群竞争,以此壮大实力。



封面人物

孙陶然： 成功总是等待有冒险精神的人



C 变革 一分为六的 冒险家

“最大的问题是拉卡拉过去只有一位总裁,就是我。”孙陶然说,“现在需要好几个总裁,每个子公司班子怎么搭?怎么授权?他们的战略到底定成什么样子?这都需要考虑。”在过去两个月,孙陶然满脑子是变革的执行问题。

今年8月,拉卡拉中层干部一百余名,被拉到北京郊区的温泉度假酒店,进行一场为期两天的闭门会议。拉卡拉创始人孙陶然在长达三个小时的演讲中,主旨简明扼要——他将发起一场前所未有的变革。其变革核心即挥起手术刀将原本的拉卡拉拆分成六家独立子公司:拉卡拉支付、移动支付、电商、电销、商服、销售。

如此重大变革之原因在于,孙陶然认为还未赚钱的拉卡拉已患上大企业病,这不是他想看到的现状。

过去8年,拉卡拉在全国300多个城市铺设7.5万多台便民公共终端,2012年通过拉卡拉达成的金融业务达6000亿。可是,互联网公司纷纷把金融业务摆上前台。阿里巴巴推出余额宝红极一时,苏宁、京东商城、百度亦有意开展支付业务,微信支付已然芒刺在背。阿里巴巴刚推出余额宝的不久后,就有基金公司找到孙陶然希望合作一个拉卡拉的“余额宝”。结果,却被孙陶然断然拒绝,“这不是拉卡拉要做的。我们需要继续在主业上扩大移动支付规模的规模,扩大收单商户的规模,扩大社区服务的规模。”孙陶然坚决抵制诱惑,深入实体经济通路构建渠道优势,打通拉卡拉线上与线下的纽带。

孙陶然分拆拉卡拉以及集团化变革的用意是,希望上市公司都单个的“创业公司”,凭借自身力量与以上互联网大佬们拼一拼——谁是中国最有干劲的TMT企业。

D 进化 搭建电商和消费者之间的渠道

即使这样,对于尚未形成电商思维的中小店主而言,说服他们购买这款产品也并不容易。李广雨更愿意用“分账”模式打动店主。“如果简单从分成比例来讲,毛利至少在10%以上。另外开店宝上的所有业务,产生交易流量都会给店主分手续费。”李广雨解释称,店主如果经营好开店宝,那么他将从电商、拉卡拉两方面获得持续分成。同时,让电商也扩大了生意面。

这个故事听上去无懈可击,关键在于成本面及执行力,是否可令其创意变成现实。

孙的策略是出售拉卡拉开店宝,并不采取“免费赠送”模式。一方面,开店宝成本较高;另一方面,拉卡拉发现,免费赠送并不能达到拉卡拉希望达成的效果——店主没有意愿经营这款产品的话,实际上开店

A 隐忧 官僚主义阻碍创业精神

无论如何,一分为六的冒险精神,还需直面管理问题。

2006年加入拉卡拉的公司副总、执委李广雨感触颇深,去年底在深圳会议上,拉卡拉执行委员会和孙陶然第一次酝酿变革。当时深圳会议得出结论,对于拉卡拉和第三方支付企业而言,内部、外部环境都发生了巨大的变化。

纵观拉卡拉产品线,原先单纯的支付业务已衍生出多条产品线,移动支付、收单和社区服务等。这些产品线均快速增长,但用户完全不一致、产品形态亦不同,销售方式当然也不一样。

因此促使孙陶然决心组建集团公司,把每个产品线组建成一家独立子公司,令

各产品线经营上专业化、专注化。但,官僚化是孙陶然对记者一再强调的另一个重要因素。

官僚化严重违背孙陶然对创业精神的执着。仍然耿耿于怀的他说,“所谓官僚是什么呢?就是照着书面的东西、纸上的东西处理事情,不是照着它应该怎么样去进行。”对创业精神的违背,在某种程度上加速孙陶然对拉卡拉的变革进程。“公司大了都有这个问题,搞个什么整风运动。我认为,就是通过机制去解决问题。”即,将大公司拆分成独立的子公司自负盈亏。这更符合孙陶然对创业型公司的理解。

拉卡拉硬件技术负责人孙剑灵说,

B 风险 来自社区网购终端“开店宝”

李广雨认为,外部环境急速变化也让拉卡拉站到变革边缘。诸如阿里巴巴、苏宁、京东商城都在向金融领域逼近。在和巨头公司们对抗的过程中,只有更快才有机会。在中国市场做生意,速度有时候就是力量。“有一些业务规则都变了,有一些市场形势发生变化,我们对很多业务相应进行调整和梳理,如果不做,就可能导致我们企业的效率低下。”李广雨说。

面对孙陶然,你会发现骨子里写满“冒险”二字。他曾创立广告公司、做过商务网,甚至没有任何金融背景情况下创立了拉卡拉。在他自己颇为得意的作品《创

业36条军规》一书中写到:“成功总是青睐那些有冒险精神的人。”这句话指引孙陶然从创立拉卡拉之初就坚定:一件事情有60%把握就出手,就应该去干了。

因为当事情越确定,就意味着越多的人来帮,就未必是你的机会了。

现在,孙最大的冒险来自于他的社区网购终端“开店宝”。这是一款采用Android平台的交易终端——8英寸电容触摸屏,造价不菲。拉卡拉希望让这款产品成为社区商户的“瑞士军刀”:既可以完成传统Pos机支付功能,还可以让店主帮助顾客完成普通Pad在网上下单功能。

在孙陶然看来,开店宝可以帮社区商

“过去拉卡拉系统内,如果老板不盯住一个项目,没有指定谁负责,大家不会主动承担责任。所以,我做KPI定好了,今年就十个产品,你让我做售前支持。对不起!我KPI里头没有这一项。假设我KPI没有申报知识产权专利职责,我就不会主动申请两个专利。”

一分为六的目标就在减少每个子公司的管理程序,增强其自身竞争力,以应对各条战线上的竞争对手。拉卡拉软件开发设计负责人张黎明认为,以前自下而上流程繁琐。现在项目可以同步开展,因为各子公司需求不同。例如评审需求时,可将单一子公司需求放在一起令资源集中,效率提升。

户解决三个问题:第一提升人气,因为开店宝上面有便民缴费、生活服务等内容;第二增加店铺品类,开店宝可以集合例如京东商城等成熟电商,社区店铺可以和电商网站打通;第三是降低成本,实际上店主是帮电商公司销售。

这款产品最大的风险来自于价格。这款售价接近5000元的Pad终端,想要进入小本买卖的社区商家的采购清单真不容易。

李广雨算过一笔账,如果商家开一个社区店铺,办一个收银软件、买一台电脑、装一台POS等等,花销累积起来也要将近一万元,而开店宝的成本只有一半。

联网的半张门票。“我们App安装量现已接近两千万,有刷卡器活跃用户一百多万。用户含金量比大型公司的用户含金量更高。”说到这里,孙陶然有些兴奋。“我的信用卡每月平均还款金额5700,接近6000,其他渠道平均还款额只有2000多元,换句话讲,拉卡拉用户都是信用卡用户,而且是信用卡里花钱的深度用户。”(杨安琪)

Iphone,android 手机扫描二维码下载安装



企业家日报微信公众平台二维码



企业家日报手机客户端APP——太阳岛二维码

《爸爸去哪儿》的 “生子经济学”

张艺谋这位让“我的奶奶”在《红高粱》地里释放野性荷尔蒙,也曾将大红灯笼高高挂在旧式中国男人人心上的著名导演,因为超生事件,惹上了不大不小的麻烦。

暂且不论超生事件是否涉嫌特权,可以明了的一点是,除了原配所生的女儿张末外,张艺谋最大的儿子已经十多岁,才被无孔不入的狗仔队初曝光,可见其保密工作不亚于中情局啊。张艺谋以古老传统的审美观,证实了其作为从黄土地走出来的中国旧式男性的存在。因此,张艺谋对于子嗣问题的保守程度可想而知,且这一特性彻底决定了其对于潮流所至的“生子经济学”一窍不通。

要知道,结婚生子本是大多数人需要经历的寻常事情,但发生在明星、名人等公众人物身上便是媒体争相报道的焦点。所谓“生子经济学”,从经济学角度来看,公众人物已等同于一件商品,接受公众的投资、消费、评判,而公众人物的孩子即商品的衍生品,其经济价值可通过各色不同的形式得到实现。

如近期某卫视热播的亲子节目《爸爸去哪儿》,因其设计独特、主角新奇,获得了近似于超男、超女的高收视率,其重要原因就是,各大明星出动了自家的宝贝儿女。尽管,这些或灵动或呆萌的星二代在本次节目中得到的酬劳不高,但已有奶粉、儿童玩具、益智产品类等广告商陆续盯准宝贝们的后续商业价值,向他们伸出了闪着金光的橄榄枝。而王岳伦、田亮、张亮、林志颖等星一代更借着孩子们的精彩表现,在市场上的叫价节节升高。

由此可见,《爸爸去哪儿》正是“生子经济学”的当代中国的完美体现,当然,其成功播制的基础正在于星一代们不介意自身商品属性的开放心态。而鉴于老谋子的保守心态,想必其未来也不会为了不菲的超生罚款,而出动他家的几个“黑户”宝宝外出挣钱。有趣的是,坊间流传,甚至已有逐利而至的广告商为老谋子的几位子女开出了几十万的出镜费。

不过,残酷的真理是,这些衍生品的价值取决于商品本身的价值,即明星光环下的巨额经济价值。有黑话讲:“明星正值当红时,生个孩子赚百万!”例如当年,厂商开出超过1000万港元的价格,邀请张柏芝的大儿子Lucas拍摄广告,而王菲小女儿李嫣的首张照片就炒到了50万。但对于二、三线明星来说,基本上很少有商人或者公众真正关心他们的子女长什么样,更别提出动整箱的人民币。

所以,明星效应的持久力往往是短暂的,在除了生孩子致富之外,娱乐圈更多的明星还是选择投资房地产,或者利用当红时期的明星效应做广告、期货等各领域盆满钵满。也有效在股票,比如由于出身王室,所以永远不会过气、所以永远不会经济价值贬值的威廉王子。在他与凯特王妃的儿子乔治还处于受精卵时期时,英国的旅游业已经因这位尚未诞生的小王子而沾光不少。商店里,威廉与大肚凯特的人偶卖得轰轰烈烈,英国民众花费了将近22.2亿元人民币用于购买纪念品、香槟和其他食物用于迎接这位英国王室第三顺位继承人的诞生。而国外游客也纷纷赶赴肯辛顿宫,试图第一时间在英国本土见证王室宝宝的诞生。

普通人比不上明星这般贵气,对他们来说,“生子经济学”有何意义呢?让我冷峻地告诉你这个答案:养儿防老也未必。

(证券网)

