

PDF-CASE2015025

中国阿里与日本乐天的金融帝国¹

案例正文

内容提要：随着互联网时代的到来，互联网向传统产业全面渗透。作为中国和日本的知名电商企业，阿里和乐天凭借运营电商积累的宝贵资源，不约而同的完成了对互联网金融领域的渗透，以此构建起一套完美的企业生态体系，取得了巨大商业的成功。

关键词：电商平台；互联网金融

1.阿里集团的金融帝国

1.1 从平台到金融

2014年9月19日，世界最大的电商集团阿里巴巴集团(NYSE:BABA)（以下简称阿里集团）正式在纽约股票交易所挂牌交易，以250亿美元的融资规模成为

-
1. 本案例由西南民族大学经济学院的高杉、杨晓龙、郑长德撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
 2. 本案例授权中国金融专业学位案例中心使用，中国金融专业学位案例中心享有复制权、发表权、发行权、信息网络传播权、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行为是否有效。

全球范围内最大的 IPO 交易之一。截至当日收盘，阿里巴巴股价暴涨 38.07%，市值达 2314.39 亿美元，成为仅次于谷歌的全球第二大互联网公司。阿里巴巴受到投资者的追捧与其卓越的互联网经营业绩密切相关，据 2014 年财报显示，2014 年度阿里集团总 GMV（Gross Merchandise Volume 商品交易总量）高达 2.3 万亿人民币，约合 4188.6 亿美元，超过了中国零售消费品总额的 8%，营业收入高达 708 亿人民币，约合 114.06 亿美元¹。在阿里集团旗下的电子商务平台中有 3.34 亿活跃的买家，占中国总人口的四分之一和中国网民数量的二分之一。

作为超级电商平台，拥有巨额的 GMV 和巨额的买家卖家数量无疑是阿里集团的核心资源和核心竞争力，在这样的资源上开发新产品和创造新价值，以及完成企业的战略转型，是阿里集团保持高速增长的关键所在。因此，阿里集团构建的阿里金融生态系统，既是顺势而为，也是水到渠成。

作为阿里巴巴的掌舵者，马云的理想不是仅仅做一个电子商务领军企业，而是要建立自己的网络商业帝国，创建商业模式的最高形式—国家商业模式，阿里金融生态系统的构建正是马云实现这一理想的重要棋子，2012 年，阿里集团将未来定位为“平台、金融和数据”三大核心业务。随着阿里金融生态系统战略的提出，不少人甚至喊出了“颤抖吧银行”的口号。

阿里巴巴的核心业务²

“ 第一块业务是平台战略，内部称为七家公司(或为七剑下天山)，即阿里巴巴的国外、阿里巴巴的国内、一淘、淘宝、天猫、聚划算、云计算，建立平台经济，为所有小企业建立一个机会的平台。

第二个阶段就是金融，如何让那些诚信的网商富起来？需要通过互联网的

¹阿里研究院[EB/OL]<http://www.aliresearch.com/blog/article/detail/id/20146.html>

²马云在网商大会上的闭幕演讲实录[EB/OL]<http://tech.163.com/12/0909/19/8B00UUI000915BF.html>

思想和技术去支撑整个社会未来金融体系的重建。在这个金融体系里面，无需抵押、无需关系，只需信用，就可以为客户服务。

第三个阶段是数据。大量的数据可以作为国家经济预报台，预测未来世界经济在发生什么，中国经济在发生什么，从而为政策的制定提供数据支持。”

1.2 阿里金融的生态体系

电子商务作为发达的商品交换的最新形式，它的产生和发展，必然要求支付手段的跟进与创新，以及一系列增值服务的创新。这一系列创新的引领者，要么是银行，要么是电商企业本身。而电商企业由于本身完美的生态系统，具备比银行更多的动力和优势。



图 1 阿里的生态系统

资料来源：阿里巴巴美国上市路演 PPT

由阿里巴巴的生态系统图可以窥见其商业模式的核心：平台建平台。阿里金融的发展路径，从阿里巴巴和淘宝网的平台→支付宝的线上支付平台→阿里小贷和“余额宝”的互联网金融平台→“聚宝盘”的互联网金融和银行平台，围绕着“平台搭平台”战略发展。随着平台的发展，客户规模不断扩大，客户粘性不断

加强其业务创新和扩张能力又进一步的增强。

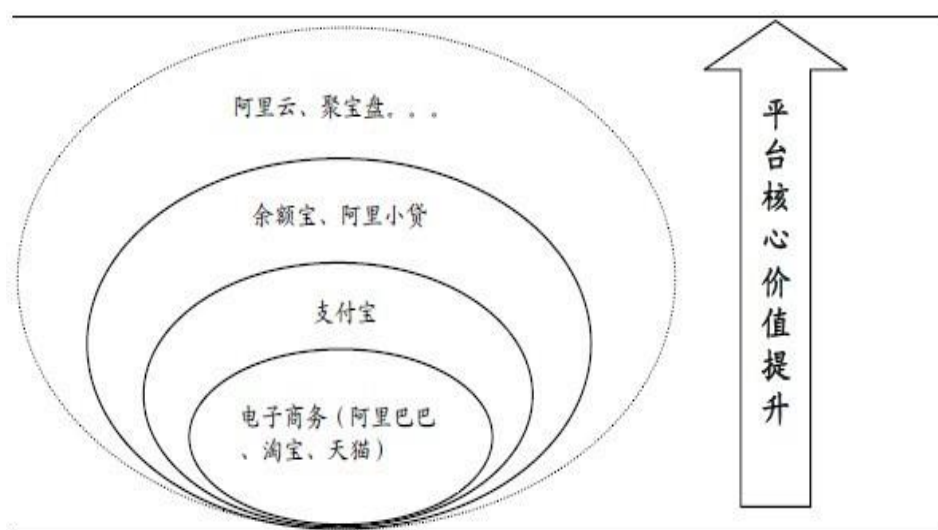


图 2 阿里金融的生态系统

资料来源：海通证券行业研究报告

1.3 阿里金融的发展历程

从“让天下没有难做的生意”到“让天下没有难贷的款”，阿里集团正在完成从搭建平台到互联网金融引领者角色的转变。阿里集团所打造的金融体系，早在 13 年前就开始启动，阿里金融的 10 多年历程大致分为三阶段。

1.3.1 诚信通与支付宝：信用体系与信用数据的构建（2002 年~2010 年）

数据和信用体系是阿里金融最独特的地方，是整个阿里金融运作的重要基础，称得上是阿里金融的最初萌芽。而阿里巴巴数据和信用体系的建设最早可以追溯到 2002 年。

2002 年，阿里集团在旗下的 B2B 平台阿里巴巴上推出了诚信通的会员服务，

旨在解决网络贸易的信用问题，阿里巴巴要求企业在交易网站上建立自己的信用档案，并展示给买家。2004年3月，阿里巴巴推出了“诚信通指数”，通过一套科学的评价标准来衡量会员的信用状况。这种信用交易的记录反映了企业真实的生产、经营以及销售情况，并通过科学的体系来衡量企业的信用状况，具有非常高的参考意义和价值。

2003年5月，阿里集团试水C2C业务，建立淘宝网，为了解决C2C平台个人网购支付手段的不足，维护网络交易安全，促进供需双方交易的达成，阿里集团于当年10月成立了第三方支付平台—支付宝。第三方支付平台是指与银行（通常是多家银行）签约，并具备一定实力和信誉保障的第三方独立机构提供的交易支持平台。¹ 这种交易支持平台是买卖双方在交易过程中的资金“中间平台”，也是“信任中介”。具体来说，即为了规避网络交易无法实现“一手交钱、一手交货”的交易缺陷，必然有一方要承担额外风险。买方选购商品后，将货款转入该平台，平台收到货款后通知卖家货款到达、进行发货，买方收货、验货满意后，通知平台付款给卖家，平台再将款项转至卖家账户，如买家收到货物不满意，可以申请退货，平台则将买家转入的资金退与买家账户。除支付宝的保障外，淘宝网还构建了收货后的交易评价体系来进一步捍卫买卖双方的利益。从而促成交易的完成第三方支付平台及交易评价体系都极大的保障了买卖双方的权益，促使了淘宝网交易双方和商品交易总量的激增。

随着阿里巴巴和淘宝网的交易双方数量和交易总量的不断增加，阿里集团建设的商家及个人信用数据库内容不断生成，评价体系也不断的完善。事实上，诚

¹第三方支付平台<http://baike.baidu.com/view/263080.htm>

信通与支付宝由交易所产生的海量信用数据，生成了一个比堪比银行征信系统更为精准和使用的信用体系。

正因为具备了这样的基础，阿里巴巴也开始有意识的在数据层面和银行进行合作，探索以数据为基础的金融体系。2007年5月，阿里集团联合建设银行、工商银行向B2B会员企业推出贷款产品，银行的放贷依据则是企业在阿里商业信用数据库中积累的信用记录。2009年，为推进与银行合作而设立的网络银行部从B2B业务中拆分出来纳入阿里巴巴集团，负责集团旗下所有子公司平台的融资业务，此后更名为“阿里巴巴金融”，完成了组织架构的独立。

面向消费者的支付宝和与银行合作的贷款产品是阿里集团在消费端和企业端金融探索的开端，这是阿里金融的萌芽阶段。本为促进网络商品交易而建立的商家信用数据库成为日后阿里金融的基础和核心竞争力，在今天看来更多有无心插柳成荫的意味。

1.3.2 自立门户，多方探索（2010年~2012年）

与银行完成初步试水的阿里金融，与银行合作了四年后却渐行渐远，不欢而散。分手的原因，在阿里集团看来是银行嫌贫爱富，阿里所筛选的优质客户，在银行那里却得不到贷款。而银行则认为是阿里的客户资源有限且比较特殊，在其中筛选客户并进行评价，会涉及到巨大的风险评价成本，风险评估的成本过高而带来投入和产出的极度不成正比，使得趋利的银行以及银行客户经理不愿意进行操作。最后变成了一场政治秀，即银行在自身的客户群体中选出客户，让他们加入阿里巴巴的诚信通，成为阿里巴巴的客户，然后再给予贷款。阿里和银行的分歧到达一定程度，分家自然也就是顺其自然的事情了，加之阿里本身就是一个追求主动权的公司，其实此时的阿里已经为在金融领域自谋出路做好了准备。

2010年6月至2011年6月间，阿里巴巴小额贷款公司分别在杭州和重庆成立。阿里小贷目标市场正是那些被银行“嫌弃”的小微企业，阿里小贷以这些企业信用数据库和信用评价体系为支撑，无需抵押，企业凭借自己的信用在网上申请贷款，对于企业而言，申请阿里小贷，具有成本低廉，办理流程快捷，支取、停用方便等特点。

与此同时，阿里集团的支付宝业务取得了重大的进展，支付宝逐渐成为日后撑起整个阿里金融业务的平台。2011年5月，支付宝顺利拿到人民银行颁发的第一张《支付业务许可证》，用户数量突破7亿。截止2012年底，支付宝占国内第三方支付市场份额的47%，支付宝的业务范围从当初的网购担保交易逐渐发展成为集网络支付、转账、信用卡还款、手机充值、水电煤缴费、个人理财等多个领域，在进入移动支付领域后，为零售百货、电影院线、连锁商超和出租车等多个行业提供服务。此外，支付宝仍在不断的拓宽业务范围，例如上线商家服务平台、收购安卡支付进军国际航空支付、加强支付安全、获得基金第三方支付牌照等。

2012年9月，在第三方支付和信贷领域打下稳固基础的阿里巴巴继续拓展新领域，进军保险和担保业务。首先，阿里集团联手腾讯和平安集团成立众安在线财产保险公司，注册资本金10亿，涉足互联网保险。同时，阿里集团旗下的阿里巴巴、淘宝网以及浙江融信网络技术有限公司联合在重庆注册成立商诚融资担保有限公司，注册资金3亿元，公司法定代表人马云。

在不到三年的时间里，马云在第三方支付、信贷、保险、担保等领域逐步落下重要的棋子，阿里金融的业务架构也初具雏形。

1.3.3 阿里金融全面起航（2012年~）

2012年9月召开的网商大会上，随着阿里集团“平台、金融和数据”三大核心业务战略的明确，阿里集团将要以平台为依托，以数据为核心，建设自己的金融生态体系。

围绕这三大核心业务，阿里集团将其架构调整为25个事业群，作为平台和数据业务的雏形，而阿里金融和支付宝不在其中。随后，阿里集团将支付宝拆分为共享平台事业部、国际业务事业部和国内业务事业部，再加上原来的阿里金融共同组成了阿里金融业务的四大事业群。四大事业群各有侧重，主要面向消费者金融和小微企业的金融服务，并分为国内和国外两大业务体系。

2013年3月7日，阿里宣布以四大事业群为班底筹备组建阿里小微金融服务集团，自此，阿里金融的整体业务板块和组织班底正式浮出水面，以支付宝为核心的阿里金融作为集团的重要组成与电商平台业务并列存在，这是阿里下一个十年的战略重点。

探索期的阿里金融更多的是以服务者的姿态出现，从属于集团内部的电商平台业务。今天对于阿里金融来说是一个全新的开始，战略更加明晰，业务更加独立，组织也更加完备。以平台业务为基础，以数据和信用为核心，面向消费者和小微企业行金融创新之路的“阿里号”金融战舰正式起航了。

1.4 阿里金融的构架

阿里金融的成长历程，以服务于电商平台为初衷，通过在电商平台上搭建的支付平台并以此获得信用和交易数据为核心，面向个人消费者和企业，逐渐成长为一只独立而强大的互联网金融力量。马云曾经公开表示，阿里的金融业务要回

归金融本质，即金融是为了解决贸易和生活过程中的问题。而贸易和生活暗示了阿里金融的两个着力点：消费金融创新和小微企业金融创新。

在阿里金融的成长逻辑中，支付宝就是阿里金融的平台。一个形象的比喻是，对于阿里而言，支付宝对于阿里金融的价值，如同 APP Store 对苹果的价值，支付宝就是阿里金融的 APP store，而阿里集团的一切金融服务，正是其未来增长最迅猛的 APP 类别。因此，支付宝在未来的发展重点，一方面是继续向更多支付领域渗透以巩固其在互联网支付中的地位，如基金市场、证券市场、线下市场等；另一方面就是基于现有庞大用户基数和平台业务，加速推进消费金融创新。

实际在阿里完成战略调整后，支付宝业务的调整和创新就令人目不暇接：首先是 2012 年才上线的涉足基金、保险理财、贵金属理财的淘宝网理财平台被并入支付宝的理财频道，而后，2013 年支付宝推出余额宝业务。横空出世的余额宝，其创新的理财模式，迅速招揽大量人气，向大众传递了互联网金融的概念，另一方面，余额宝的出现对银行的存款业务也带来了一定影响，撼动了银行的市场主导地位。近期，支付宝又推出了信用支付业务，只要签约了信用支付，就会获得一个授信额度供用户循环使用，相当于一张虚拟的信用卡，主要用于淘宝购物交易，未来会向所有支付宝商家开放。

阿里集团围绕阿里巴巴、淘宝、天猫、支付宝等平台上的大量商家和消费者建立的信用数据库和信用评价体系是阿里金融的核心资产，也是银行等合作伙伴最垂涎的地方，这些数据和信用体系将成为阿里金融的核心，成为阿里金融面向企业进行金融创新的核心资源，以此为基础阿里金融将在这一体系中充分扮演数据提供商和使用者的角色，如面向小微企业方面，阿里金融就基于自己的信用数据库和信用评价体系推出了阿里小贷、商诚融资担保、众安在线、一达通等一系

列业务。

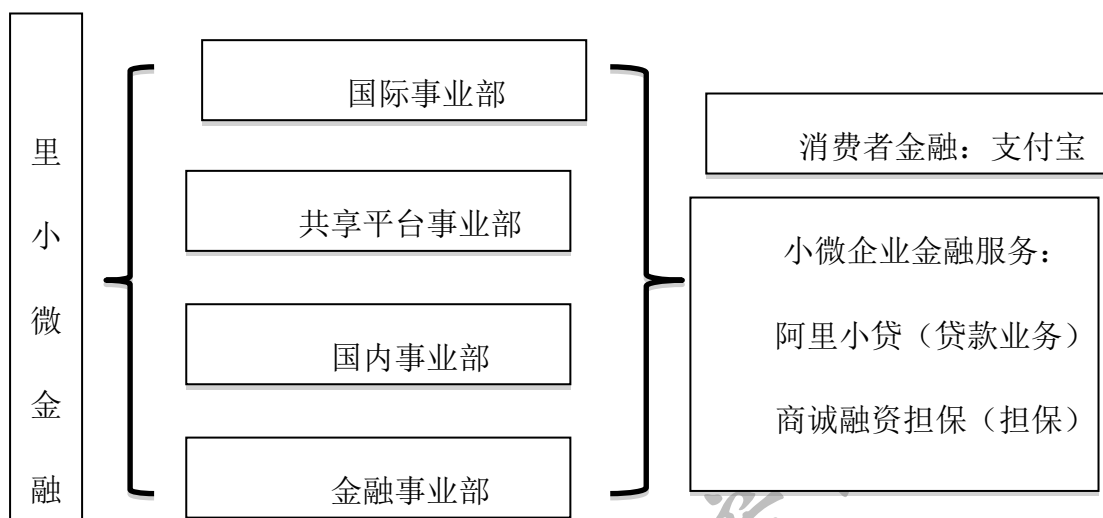


图3 阿里金融的内部构架

1.5 阿里金融核心产品

1.5.1 支付宝

支付宝是全球领先的第三方支付平台，成立于2004年12月，致力于为用户提供“简单、安全、快速”的支付解决方案。旗下有“支付宝”与“支付宝钱包”两个独立品牌。自2014年第二季度开始成为当前全球最大的移动支付厂商。支付宝主要提供支付及理财服务。包括网购担保交易、网络支付、转账、信用卡还款、手机充值、水电煤缴费、个人理财等多个领域。在进入移动支付领域后，为零售百货、电影院线、连锁商超和出租车等多个行业提供服务。还推出了余额宝等理财服务。支付宝发展历程大体上经历两个阶段，从最初的“植根淘宝”到“独立支付平台”，与同时期诞生的其他第三方支付平台不同，支付宝一开始只面向淘宝，即与淘宝网购物的应用场景相结合，服务于淘宝交易。而后面支付宝独立

发展，向独立支付平台转型，支付宝成为电子商务的一项基础服务，担当着“电子钱包”的角色。截止 2014 年，支付宝拥有注册用户 7 亿，其中支付宝钱包活跃用户超 6 亿。除了阿里巴巴和淘宝外，全球有超过 46 万的商家和合作伙伴支持支付宝的在线支付和无线支付服务，极大提升了支付宝的价值，此外支付宝拥有强大的支付能力，可以实现快捷支付、手机支付、二维码支付、声波支付、NFC 支付、指纹支付，甚至在设想中的 KONGFU(该方案通过对任一实物扫描授权赋予支付能力，在商家处出示该实物，经过独有的技术快速识别后，即可成功完成支付)。

1.5.2 余额宝

余额宝，由支付宝为个人用户打造的一项余额增值服务。即通过支付宝平台将余额购买货币基金，取得投资收益，其合作对象是天弘基金公司，其实质是货币基金。与传统理财产品相比，余额宝支取自由、便捷，年化收益远远高于同期银行短期存款利息，因此，余额宝一经推出，吸引了上千亿资金进入，天弘基金公司因此成为国内最大的基金管理公司。据 2014 年天弘积极的年报显示：截止 2014 年底，余额宝的用户人数增至 1.85 亿人，余额宝的资金规模高达 5789.36 亿人民币，余额宝为客户创造了 240 亿人民币的投资收益。同时，余额宝也对银行存款业务产生了较大冲击，使其流失了上千亿的存款。

1.5.3 阿里小贷

小贷和微贷是阿里金融的重要组成部分，试水较早。借助“诚信通”、“诚信通指数”等服务建立的商家“网上征信系统”是阿里金融得以顺利运行的基础和根本。阿里小贷主要是通过浙江和重庆两家小贷公司进行的，两家公司的注册资本金共计 16 亿元人民币，由于政策规定可向银行借贷不超过其注册资本金 50%

的资金用以放贷，因此阿里金融两家小贷公司可供放贷的资金最多为 24 亿元人民币。阿里小贷主要提供两种不同类型的贷款服务：淘宝贷款和阿里巴巴贷款。淘宝贷款占阿里小贷中 80%，贷款的最高额度为 100 万元；剩余的 20% 为阿里巴巴贷款，投向了阿里巴巴的会员企业，一般最高额度为 300 万元。淘宝贷款主要面向天猫、淘宝以及聚划算的卖家，分为订单贷款和信用贷款，由于淘宝、天猫、聚划算商户由于业务经营全过程均在淘宝平台上完成，其经营状况、信用记录等十分详尽，且系统已为其自动评价，故放贷审核、发放可全程在网上完成；阿里巴巴贷款主要面向阿里巴巴的会员，B2B 业务放贷的流程中则有实地勘察环节，由阿里金融委托第三方机构于线下执行。淘宝贷款没有地域的限制，面向全国的淘宝、天猫以及聚划算的卖家。阿里巴巴贷款则有比较严格的地域限制和要求，之前主要是面向在江苏、浙江以及上海的付费会员开放。2012 年 7 月份，开始面向江浙沪的阿里巴巴普通会员开放。

1.5.4 聚宝盆

阿里集团在筹划中的平台。又称为银行的银行。这个项目的实质是，依托阿里云与支付宝为国内 2000 多家区域性银行（农信社、农商行或城商行）输出云计算服务能力。通过向其提供强有力的云计算资源与网络环境，使得银行可以因此获得弹性扩展、低成本、安全可靠的特性，可极大地提升银行竞争力。支付宝则在金融技术与服务方面提供大量支持。双方将联合专业的金融产品解决方案提供商们（金融 ISV），由后者为这些区域性银行提供具体的服务开发与维护。预计通过云计算可以降低中小银行实现网络支付的开发和 IT 成本，同时，通过与 ISV 合作的方式，中小银行将会快速推进网络新业务的发展，最终为广大农村金融及支付用户打开网络消费大门。

2.乐天的金融帝国

2.1 另一个做金融的电商集团

当阿里金融的轮廓逐渐明晰时，隔海相望的日本土地上，另一个互联网金融帝国正在悄悄成长，这个互联网金融帝国和阿里金融有着惊人的相似之处，因为它们都是超级电商平台这个母体孕育的果实。

乐天株式会社（Rakuten）（楽天株式会社），是日本最大的电子商务平台（B2B2C）“乐天市场”（RakutenIchiba）缔造者。乐天市场建立于 1997，2000 在日本股票交易所（JASDAQ）上市。乐天的财报显示，2014 年度乐天的 GMV 为 6.7 万亿日元，约合 557.3 亿美元，主营收入为 5986 亿日元，约合 49.79 亿美元，乐天会员数量达 9775 万。

在乐天公司的主页上，诠释着这样的企业使命 “Empowering People and Society, Striving to Become the World’s No.1 Internet Services Company”（授权大众与社会，争当全球第一的互联网服务企业），因此乐天的野心不仅仅是做超级电商平台，而是全面的互联网服务。在乐天的营业收入中，互联网金融业务是其最大的收入来源，其收入为 2365 亿日元，约合 19.67 亿美元，年增长率为 17.4%¹。因此在互联网上总是传闻日本乐天是一家“不务正业”的电商企业：在其销售收入中 “金融证券占了三分之一，而卖商品的收入不到 50%。”

乐天在互联网金融领域的成功和掌舵人的职业基因有很大关系。

¹2014年度乐天集团财报[EB/OL]<http://global.rakuten.com/corp/investors/documents/annual.html>

三木谷浩史，日本乐天的董事会主席和 CEO，就职于日本兴行银行，后进入哈佛大学获得 MBA 学历，从兴行辞职后，他建立了咨询股份公司——克里姆森集团，并先后担任软银收购、卫星多频道的播放、Direct TV Japan 等大型项目的金融顾问。1997 年，三木谷浩史建立乐天市场。2004 年，即乐天集团成立七年后，乐天通过收购一家当地的证券企业，构建了互联网证券平台，由此进军互联网金融领域。此后，乐天集团相继推出乐天信用卡，乐天网络银行等互联网金融业务，缔造了属于自己的互联网金融帝国。

2.2 乐天金融与乐天生态系统

在乐天的企业网站上，乐天把自己的核心业务划分为了三部分：互联网服务、互联网金融、其他（图 4）。乐天通过建立自身的生态系统（图 5），将这三大业务有机的融合在一起，乐天生态系统的核心是庞大的乐天会员数据库，旁边的六环分别是乐天目前的 6 大主打业务，包括电子商务、旅行业、证券、通信、门户媒体、信用卡和支付，同时在平台层用乐天超级积分(Rakuten Super Points)将各个业务打通，并且有自身的付费平台和银行来做整体支持。乐天每一块业务都使用统一的 ID，并且共用底层的数据库。通过购物或使用乐天其他服务获得的“乐天超级积分”，可以在各业务中共通使用，积分在各种业务间流转形成良性循环。另外，乐天凭借对会员数据的分析，整合集团各种业务，使得各业务相互促进。

乐天将自己的事业布局称为 EOCSYSTEM，并且标榜其模式是世界上独一无二的且极难被模仿。首先，乐天提供的每个服务都可以为乐天带来流量，在流量为

王，入口至上的至上的互联网经济时代具有重要的价值。其次，各个业务相互助力，形成良性循环：会员可以在“乐天市场”上购物，购物时可以使用乐天发行的借记卡、信用卡、预付卡进行支付。当商家和消费者缺少资金时还可以从乐天银行获取个人贷款。消费者在乐天市场的消费记录可以成为发行信用卡的授信依据。乐天给会员发送促销短信时，可以通过自己的通信公司，降低运营成本。会员可以把自己在乐天银行里面的钱用于保险、证券投资等获得更大的收益。门户网站等媒体是乐天的宣传阵地，可以为其培养潜在顾客。再次，**线上和线下融合，O2O 模式初具规模。**乐天信用卡和乐天电子货币 Edy（相当于国内的预付卡）不仅可以在线上消费，也可以在线下实体店铺使用，而线下消费获得的积分又能在线上使用，打通了网络和现实世界的通道。最后，统一 ID，深度挖掘会员价值。乐天，会员的多种需求都可以通过一个 ID 实现，消费者感受到乐天 ID 便利的同时，也为乐天贡献了更多的价值。会员通过一个 ID 可以使用乐天所有 40 余种服务，会员属性、商品信息、购买历史、购入金额、购买频次等各种数据通过统一 ID 打通，整合了乐天 40 余种服务数据的数据库“乐天超级 DB”，不仅可以存储数据，还会将数据按照会员的人口属性、地理信息、行为、心理属性等进行分析之后返回“乐天超级 DB”，也就是说让生产数据和分析数据可以共存，然后数据库将分析出来的数据提供给乐天各种服务的 APP。



图4 乐天的核心业务

资料来源：乐天企业网站

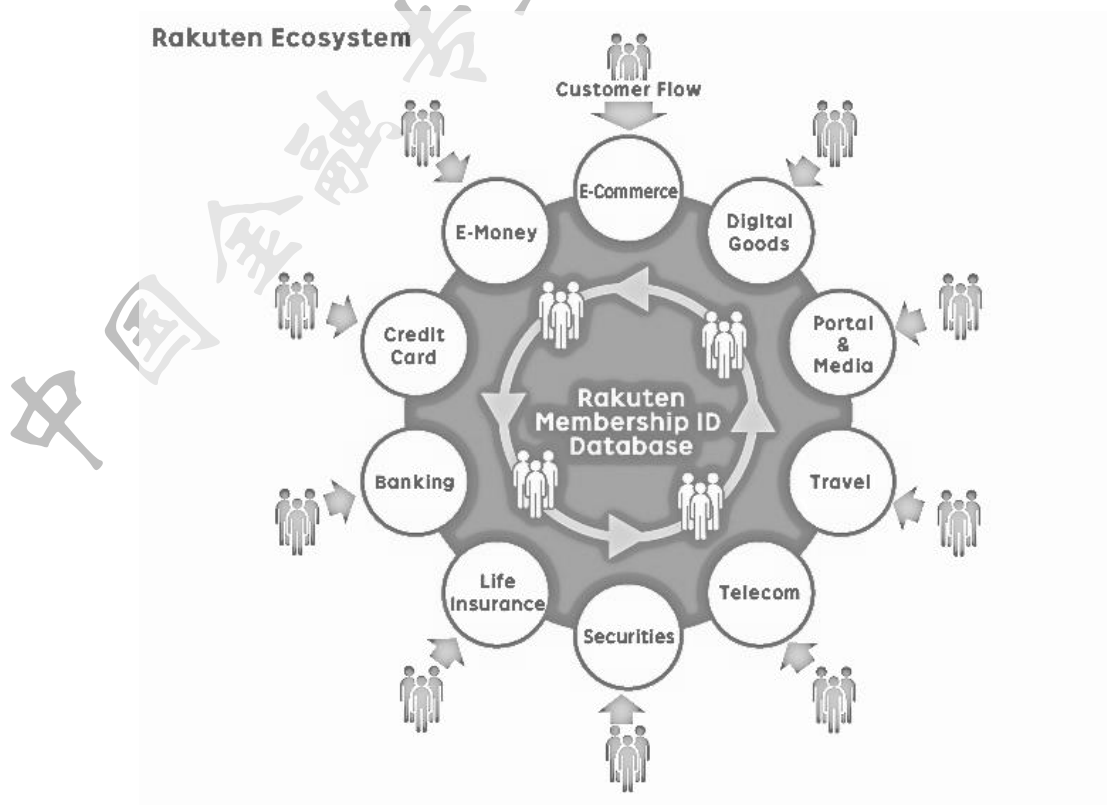


图5 乐天的生态系统

图片来源：乐天企业网站

2.3 乐天金融的发展历程

与阿里集团独立打造金融业务不同，乐天上市的时间较早，向金融的扩张更多是通过收购的方式。两者不仅在进入金融领域的方式上有所区别，在向金融领域扩张的初衷也不尽相同。

2.3.1 从乐天市场到了乐天证券

2003年，乐天收购DLJdirect SFG证券公司，完成了向金融领域的拓展。同年，乐天在资本市场展开一系列运作：先将之前收购的搜索引擎Infoseek并入集团，后收购MyTripe.net涉足在线旅游市场，这一系列收购，旨在发挥集团的协同效应，通过增加新的核心业务，达到同时扩大地用户规模和业务规模的目的。这三桩并购完成后，乐天的年度净利润增长了122.6%¹。

乐天收购的证券业务一方面是为了发挥更大的协同效应：即让证券业务为“乐天市场”带来更多的会员，同时让“乐天市场”积累的大量会员转化为证券业务的消费者；另一方面乐天也希望通过互联网平台方便大众进行证券投资，积累人气和入口，并通过提供金融服务扩大集团的业务范围，夯实乐天集团发展基石，增加收益机会。

乐天证券的建立，在本质上是利用互联网平台创新传统证券的销售途径，并未触及现代互联网金融的核心领域，但也称得上是乐天金融的萌芽。目前，在日本竞争激烈的互联网证券市场，乐天证券的仅次于SBI证券，是日本第二大的网络证券公司。乐天证券主营的业务范围广泛：包括日本国内外股票、信托、债券、国内外期货、外汇、基金、贵金属等。乐天证券能迅速击败竞争对手的主要原因在于乐天的生态系统的核心竞争优势：即面向会员，以乐天积分打通了证券和电商等各种业务，通过乐天证券投资可以获得乐天积分，而积分可以在“乐天市场”

¹2009 年度乐集团天财报

[EB/OL]http://global.rakuten.com/corp/investors/documents/annual.html

购物。两年后，乐天证券新增消费者中乐天会员占比达到6成，电商向网络证券的导流效果明显。

2.3.2 乐天金融的支付宝：乐天信用卡

与中国第三方支付的火爆不同，由于日本的信用体系较为完善，网络支付手段的前三位分别是信用卡、货到付款和银行转账。据日本经济产业省的统计结果，在日本，第三方支付工具目前几乎没有什么市场。

在乐天市场中，近七成以上的交易都是通过使用信用卡来完成支付，信用卡是把控消费资金来源的重要支付手段，因此，掌握信用卡这个支付手段，就拥有对消费资金的主导。信用卡于乐天而言就好比支付宝在阿里的位置一样重要而不可或缺。与中国的信用卡的发行、经营主体不同，日本信用卡业务的行业主体除了银行业以外，还有流通业、制造业、信贩业、中小零售团体、汽车加油业以及像旅行公司、航空公司等几大行业，因此，乐天进军信用卡市场几乎没有任何进入阻碍，一切顺利成章。

2005年乐天收购信用卡发卡公司国内信贩（Kokunai Shinpan），开始发行信用卡“乐天卡”。乐天信用卡被有机的嵌入到了乐天的生态系统中：首先，消费者在“乐天市场”的消费记录可以成为发行信用卡的授信依据；其次，持乐天信用卡在“乐天市场”的消费有更多倍的超级积分，利于其兑换乐天的其它业务，加强乐天生态系统的构建；再次，信用卡业务将为乐天带来手续费收入等营收增长点；最后，信用卡不仅可以在线上消费，也可以在线下消费，线上线下消费获得的积分可以共通使用，一张卡片打通了线上和线下的消费场景，成为乐天O2O战略部署的利器之一，这也是支付宝垂涎的领域。因此，乐天将“乐天信用卡”作为其金融发展的绝对核心，投入了大量的资源。

乐天信用卡的业绩不负众望，2014年全年，乐天信用卡贡献了989亿日元的销售收入，占乐天总销售收入的17%。乐天市场基于乐天信用卡的GMV为3.5万亿日元，占乐天市场总GMV的一半以上。

2009年，乐天成立自己乐天EDY，推出虚拟货币业务及虚拟信用卡业务，EDY，其寓意为欧元E、美元D、日语Y之外的第四种即虚拟货币。乐天Edy卡采用了sony公司的非接触型IC卡FeliCa技术，可以制成卡片和置于手机系统使用，可与乐天信用卡绑定获得消费积分。用户拿着带有EDY的卡或手机可以在乐天市场消费并取得积分，也可直接在地铁，便利店，自动售货机等任何您可以想象的到的地方进行消费。而EDY可以使用配套的非接触式读卡器，不同于网银的U盾的复杂，以及输密码，手机验证码等一系列繁琐的过程，只需要放置在读卡器上即可，极大方便了交易的过程。此外，遍及前日本的充值网点，可为EDY卡提供便捷的充值

业务。这样一来，乐天通过推出自己的信用卡和EDY卡，打通了线上线下的支付渠道，扩大了支付业务的受众人群及使用范围，真正实现了O2O的业务整合。

2.3.3 日本第一网络银行——乐天银行

乐天在互联网金融领域探索的决心非常坚决，2009年2月，乐天有了自己的网络银行。网络银行又称为虚拟银行，依托于互联网开展银行业务，除了后台处理中心外，一般没有传统银行的分支机构、柜台柜员等业务。

2009年2月乐天收购了日本网络银行eBANKCorporation，2010年5月将其更名为乐天银行，目前乐天银行是日本最大的网络银行。eBANKCorporation于2000年1月成立，2001年7月取得银行牌照，核心业务是互联网结算，当时没有融资业务。2005年11月开始涉足投资信托业务，2006年12月开展外币普通存款业务，汇兑等手续费业界最低，网络银行的低成本为其带来了竞争力。2006年eBANK开始发行借记卡。乐天收购eBANK首先是看中其业界领先的支付结算能力，可为乐天数千万会员带来更为便利的支付结算体验；其次是可以充分利用乐天庞大的消费者群体，开发个人贷款、住宅贷款、电子货币等金融产品。依靠乐天庞大的用户优势，eBANK纳入乐天旗下一年便成功扭亏为盈。

乐天银行的创立取得了巨大的成功，实现了三方共赢。首先，银行吸储功能为乐天带来了大量资金，仅2014年度，乐天银行吸收存款1.2万亿，存款资金池里面的钱可以源源不断地为乐天的业务拓展补充能量。其次，对于消费者而言，使用乐天银行提供的服务获取的积分可以用于在线购物等其他服务，通过其他服务获取的积分也可以支付银行手续费。最后，对于在乐天开店的店铺来讲，在乐天银行开户最大的好处就是可以每天收到乐天的结算款项，资金周转迅速。

乐天银行业务账户分为个人、个体业者、企业三类，业务涉及借记卡发行、境内外转账、支付、日元存款、外币存款、发卡、存取款、汇兑业务、个人贷款、住宅贷款等众多领域。乐天银行自己并没有设置ATM，但其发行的借记卡可以在日本全国大约60000台ATM上取款，且无需手续费。

2009年4月，乐天银行推出“超级贷款”（super loan）的个人融资信贷产品，申请人可以是消费者，也可以是个体户。“超级贷款”不限制用途，最高可以获得500万日元的贷款，200万日元以下的贷款不需要提供收入证明，无论是否有正式工作都可以从乐天获取贷款。2014年全年，乐天银行发放的超级贷款达2993亿日元。

中国金融专业学位案例中心