



盛世企业家管理思想库
SS Think Tank Of The Outstanding Entrepreneurs

中国支付行业的 黄金时代^上

支付企业创始人访谈笔记

马晨明◎著

第一部由亲历者讲述我国支付行业前世今生的著作

对话盛宴，细节呈现
草根力量，智慧分享



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



盛世企业家管理思想库
SS Think Tank Of The Outstanding Entrepreneurs

中国支付行业的 黄金时代^上

支付企业创始人访谈笔记

马晨明◎著

第一部由亲历者讲述我国支付行业前世今生的著作

对话盛宴，细节呈现

草根力量，智慧分享

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

中国支付行业的黄金时代：支付企业创始人访谈笔记：全2册 / 马晨明著. — 北京：人民邮电出版社，2015.9

(盛世企业家管理思想库)

ISBN 978-7-115-40214-1

I. ①中… II. ①马… III. ①电子商务—支付方式—研究—中国 IV. ①F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第182019号

内 容 提 要

总经理常有，创始人不常有，而创始人兼总经理尤其不常有。虽然第三方支付是个年轻的行业，但是创始人转身离开查不可寻者，亦不在少数。两者有什么区别呢？前者是用专业技能从事一份工作，后者是用全部心血经营一件事业。着力点不一样，思考和处理事情的角度自然不一样。本书详细记录了国内外十余家知名支付企业的成长故事，通过作者与创始人面对面的交流，展示这些企业的创立、发展与与未来，为更多商家提供经营思路和获利价值。

◆ 著 马晨明

责任编辑 赵 娟

责任印制 彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：32

2015 年 9 月第 1 版

字数：412 千字

2015 年 9 月北京第 1 次印刷

定价：68.00 元（上、下册）

读者服务热线：(010) 81055488 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

自序

Preface

一

了解一个行业最直接的方法，先要了解这个行业中有代表性的企业，尤其是那些完整经历了这个行业自萌芽到发展、壮大过程的代表性企业；

了解一个企业最直接的方法，也要先了解企业负责人，尤其是那些完整参与了这个企业自萌芽到发展、壮大过程的创始人；

而了解一个人最直接的方法，莫过于坐在他的对面，看着他的眼睛，与他交谈——我一直相信，语言是有生命力的，它可以从一个侧面反映出一个人的思想、学识、气质、水平和生活经历。

于是就有了这本创始人访谈笔记。笔记的意思就是原话实录，不增一字，不减一字，朴素的真实，或者芜杂。

二

我试图通过这些访谈，勾勒出我国第三方支付行业的整体发展脉络。当然，这个整体发展脉络，隐藏在那些独立而又密切相关的每个亲历者的娓娓叙述之中。它的呈现，需要用心体会和领悟。

我也试图通过这些访谈，为支付业、金融服务业，乃至社会经济文化生活，留下一些真实的、鲜活的、耐人寻味的细节和故事，它们组成了这个行业的肌理和血肉。在这些细节和故事之中，可以读出人的奋斗

和狡黠，时代的黑色幽默和成功的遥远距离。

我还试图通过这些访谈，分享这些商业精英、职业经理人的智慧和思想，以修正我们对这个曾经经历过野蛮生长阶段、具有创新基因的行业的理解和判断，并因之对其发展前景抱以更为理性、热切的期待和信心。

三

几点说明。

——编排顺序以受访人提及的企业成立时间为先后。文中所附简介、图像均由受访者其人提供，图像根据制版需要略加处理，简介则全文照录，以供参考。

——盖坊间之访谈，不见生气而多官样文章，望之盛装华服，干净如太监面孔，彼所称羡赞叹，我独憎恶生厌。本书访谈均曾交受访者其人确认，付梓之际，仅在脱落错讹之处，略加增补窜改而已，以冀保留受访者言谈特点和个人风格。

——总经理常有，创始人不常有，而创始人兼总经理尤不常有。虽然第三方支付是个年轻的行业，但是创始人转身离开杳不可寻者，亦不在少数。两者有什么区别呢？前者是用专业技能从事一份工作，后者是用全部心血经营一件事业。着力点不一样，思考和处理事情的角度自然不一样。

2011年3月1日，我参与中国支付清算协会筹建之时，即有意写作此书，累于各种原因，至2013年7月10日才完成首篇访谈。且我本布衣，而所谓创始人总经理者，高大上也，访谈不易，其矜持有约至十余次方得一晤者，直至有屡约屡拒终缘吝一见者，其中艰辛，固不足为外人道也。



目 录

Contents

(上)

王吉绯：现在是推动预付卡行业规范发展的最好时机	1
柴洪峰：“开放”“平台”是银联始终不变的理念	26
彭蕾：怀着对金融的敬畏之心做每一件事情	46
赵国栋：第三方支付将来的竞争将集中在线下	69
唐彬：通过支付去拥抱这个变化的时代	94
池晓彬：围绕垂直细分市场打造差异化支付服务	109
张斌：用科技创造人人乐于享用的生活方式	131
印甫盛：口号实现起来都非常非常困难	156
孙陶然：立志让支付更简单	183
周晔：用市场化力量推动支付行业变革	201
张莉：致力于打造银行卡移动电子支付及其应用平台	231
王静颖：致力于个人用户为核心的互联网上支付营销平台	245
孙江涛：抓住机遇让企业健康成长	262
陈建：希望业务专业创新走在支付行业前面	282
高红冰：互联网成为经济的基础设施是大势所趋	308

(下)

附录一

郭文基：科技和诚信是支付行业需要的两大元素	333
赖智明：以更合作开放的心态打造微信支付生态链	347
雷纯雄：抢占先机全面转向个人消费市场	360
高宏亮：永远在寻找差异化发展道路	381
周萍：第三方支付企业差异化会越来越明显	396
陈谊：壹钱包是业务的核心所在	413
单怀光：银行核心系统自建是国内唯一成功的路	427

附录二

凌海：我们能够为中国带来很大的价值	446
廖光宇：加强业界合作，共同把电子支付市场做大	464

附录三

中国支付行业大事记（截至2014年底）	475
---------------------	-----

后记

马晨明：关于第三方支付行业的五个基本问题	483
----------------------	-----

王吉绯：

现在是推动预付卡行业
规范发展的最好时机

资和信创始人、总裁



| 作者的话 |

在我国的经济领域，没有哪个行业像预付卡行业一样，自诞生之日起就一直伴随着批判和质疑之声，这是先天基因存在缺陷，还是处于经济社会转型期特有的“中国特色”呢？

那么，为什么这个长期游走在灰色地带，曾经顶着私发货币、腐败工具“恶谥”的行业，在终于获得监管部门承认、有了合法身份，特别是中央八项规定出台以后，“迎来了发展的最好时期”？为什么说在经过了几十年的发展以后，这个行业重新回到了它的发展原点？这个原点又是什么呢？

“资和信的核心优势在于有明确的理论指导。”有明确理论指导的王吉绯在访谈中侃侃而谈充满自信。在预付卡行业，资和信隐然是个庞然大物，除了卡业务以外，它还经营着自己的百货公司、典当业务和担保业务。卡业务是不是资和信集团的核心业务和主要收入来源？这个问题我没有问，但王吉绯显然对预付卡行业有着深刻的理解和超乎常情的热爱，在他滔滔不绝的讲述中，我们可以对前面问题的答案略窥端倪，也可以对这个行业的发展脉络有一个比较清晰的感性认识 and 了解。

王吉绯的自信还表现在，2013年他出版了《万有能量的哲学原理——物理学笔记》，我原以为他有自己专业的研究团队，而通过这次

访谈我才知道，他以一个仅有高中一年级物理基础知识的大学本科文科生的水平，凭个人之力借助互联网搜集研究资料，以学术著作的形式“对抗整个西方的物理学体系”——对这种自信我真是无言以对。

但无论如何，作为一个成功的商人和企业家，能够抽空脱身物欲横流的商场，抬头仰望星空，思索一下宇宙和人生的奥秘并与公众分享，总是值得我们尊重。

一家银行发行一种卡可以收到15%的手续费，这是绝不可能的，但是我们做到了。这是这家银行和我个人一生的骄傲，因为它打破了世界上所有银行卡的发行纪录，这个纪录是在不同法人的百货类商户中实现的，而且我们坚信这是一个空前绝后的纪录

作者：无论是对预付卡行业，还是对预付卡企业来说，资和信电子支付有限公司（以下简称资和信）都非常重要，因为它参与了这个行业从出现、野蛮生长到规范发展的整个过程。作为创业者，您当初为什么选择了预付卡行业？您能否回忆一下资和信成立初期时候的经营情况？

王吉绯：这个问题非常好，我前些日子去给中国人民银行、中纪委的若干领导汇报预付卡作为预防腐败风险的工具或者防止腐败的工具这方面的工作，预付卡具有限制管理性，支出公款事前、事中、事后的这种直接的控制，是任何一种支付工具所不具备的优势，而且不仅中国在用这种方式，美国也在用。在汇报的过程中，我本来想先给他们介绍一下资和信的历史，就是想告诉他们资和信当年为什么做了预付卡。

资和信的预付卡业务和我个人对于经济理论的研究是并行的，有很多人问过我，你是做了卡以后才研究理论呢，还是研究了理论以后才做了卡？实事求是讲是相互影响的，就是一边是实践，一边是研究理论，

相互影响。如果一定要答案的话，还是先有理论后有实践。

先有理论，但那时候毕竟比较朴素直观，提出规模需求理论是在2001年，系统发表出来是在2005年。在理论之前，仅是一些比较朴素经验的总结。从企业 and 个人的角度来说，从微观的角度来说，我们应该做什么生意？这是比较现实的。我在1995年、1996年开始认识到，在产能过剩的条件下，在今后想赚到钱，我们需要提供什么样的服务？传统的经济学认为，要把供给配给需求，也就是只要我们生产出来，东西就一定能卖出去，但后来发现不是这样的，有些东西卖不掉。那时候，产能过剩这个词已经存在，但是不那么明显，因为投资那个时候的主要思路。所谓投资就是扩建资产，是当时典型的创业方式，要么你去进点设备，然后生产产品；要么去开个餐馆，做个坐商，总之你要做市场的提供者、商品或者服务的提供者。当时普遍认为，做服务的人比提供商品的人要好一些。可是我不是这么认为的，我认为，无论是世界还是中国，无论是今天还是几十年以后，这个世界上最容易赚到钱的人可能是掌握需求的人，能持续给经济提供动力的那个国家或者民族，就是掌握需求的国家和民族。也就是说我的目的很简单，我要创造一家企业，这家企业是能够收集规模需求的，能够让别人跟着我去卖东西，大家一起去销售就可以得到更多的好处，这就是规模需求理论的雏形。

有了这样的想法以后，我面临的技术细节是怎样去挖掘这个需求？那个时候我发现有一个工具，这个工具很好，就是银行卡，从记录的角度来说，银行卡比现金要好，每一笔银行卡交易都知道你是谁，你在什么地方使用了，如果再追溯，还可以知道你买的是什么商品，当然银行是不知道的，银行只知道金额。银行卡的记录功能是非常重要的。今天我们讲大数据挖掘，这我十几年前就说过了，包括现在说数据挖掘有悖人伦、道德和法律等一些问题，说你不能因为关心我买了婴儿用品就推

测我怀孕了，美国对这个反响特别大，不可以去统计、分析个人购买行为。但是我认为，所谓数字化标签，或者我们叫“透明人”，“透明人”跟道德、伦理没有关系，也就是说我们要精确到人，不是你姓什么，叫什么，而是你在我系统中的那串数字，你对我来说是001号，这个001号不侵犯你的隐私权，因为我只关心001，这种统计和隐私权没有直接关系。有记录功能是有规模需求的前提，也就是先把需求收集起来，再确保这些人是能够接受我们的产品和服务的。

团购能够降低社会总成本，能够帮消费者降低购买成本，且不侵害商家的利益，这是前提，是共赢的。它的前提是买的人多，交易的人多，成本变低，社会总成本降低了。如果你为了降低所购买商品的价格，倒贴成本进来，那就不会使社会总成本降低。比如说北京有家媒体曾经搞过桑塔纳轿车的团购非常成功，当时差不多有20多人买了轿车，每车便宜了3000多元钱，后来他们还做了宣传，叫“中国第一团”。但我批驳他的是，这20多人怎么找来的？这20多人是刊登了整版广告找来的，而整版的广告在当时的市场价是35万元，也就是用35万元换来了20多个人，每人便宜3000多元，这其实并没有降低社会总成本。

银行卡具有记录功能，而银行卡的记录功能的商业价值在当时没有被体现出来。银行卡为什么可以向商家收手续费呢？这里边有个小故事。某银行信用卡部的一位业务经理去和北京阜成门的一家大型商场的经理洽谈，说划信用卡要收取手续费，商场经理说，为什么要手续费呢？业务经理说，因为我在你这儿给你拉了专线，布了POS机，机子也是成本，我给你放了小票，小票也有成本，所以你应该给我付费。那位经理是这么回答的，经理你说得对，但是我给你提供的是我的收银台，我们一共给你们提供了50多个收银台，如果收银台租出去的话，一平方米我可以一个月挣到200元。我比你付的成本要多，如

我要装部电话，这个电话费是我付的，我要有一个人来帮你操作POS机，人员工资也是我付的，如果你愿意算成本的话，我的成本要比你的成本付得多。那我为什么要给你钱呢？为什么不是你给我钱呢？他们说得很实在，但是我们抽象出来，手续费的含义是什么？为什么商户要给银行交手续费？是因为银行有成本吗？这引出另外一个非常重要的经济学的理念，这个理念就是你的客户不关心你的成本，你的客户只关心你给他提供的价值，如果你不能给客户提供价值，而利用巨大的成本向客户哭诉，要求客户支付成本来替你买单，这是没有任何道理的，这是“强盗”逻辑。那下一个问题是，银行肯定给商业企业带来了价值。银行给商业企业带来的是什么价值呢？是技术服务价值，或者不仅仅是技术服务价值，银行每年在商业企业收来的钱，不论手续费多高，占的比例其实对商业企业来说是非常高的。有的商业企业，假如有10个亿的交易额，10个亿的信用卡交易额按1%来算需要付1000万，按0.78%来算需要付780万元，780万元远远高于其他那些所谓的信息服务的技术服务费，比如财务软件是买的，办公软件是买的，可是那些费用是非常低廉的，所以用服务费来解释银行的收费是不可信的。银行为什么收费？是因为它带来了重复购买的消费需求，就是一个限制性的需求，银行卡只能在特定的那些商户群中去消费。所以在理论上说，银联为商户群体提供了一个巨大的规模需求，当然这个规模需求因为过于巨大了，对单个企业来说固化的成本就会相应变低了。单个企业支付的相对就会少一些。什么情况下会高呢？假如，银联卡只能在一家美容院使用，那美容院能给你70%的优惠，如果银联卡可以在10000家美容院里用，那美容院就只能给银联卡2%的优惠，这就是给70%和2%的区别。如果可以把商业企业固定下来的话，那么就能获得更多的收益。什么样的东西可以把它固定下来，存在那样的银联卡吗？没有。但有那样的预付卡，而且我们身边到处都

是，这就能解释为什么预付卡越专，它的回扣率越大、折扣越大。是因为规模需求的范围的限制度不同。也就是说如果现在任何一家商业银行肯发行一张只能在10个地方使用的银行卡，理论上这家银行就可以取得更高的手续费，反过来说这家银行也可以给消费者带来更多的优惠。

但后面的问题是，我们怎么样去用一种技术性的方式来解决这个问题？我在1997年年初申请了一个专利，这个专利叫商用抽奖机，是干嘛用的呢？我们跟商业企业说，你希望提高单人单次的购买金额吗？他说我希望。我说凡是一单超过300元，凭当日小票就可以让消费者来抽奖，那就能有效地使购买200多元钱的人再加点钱消费到300元来参加抽奖，我的第一个目的达到了。第二个目的就是一个循环，就是说来的次数多的人，那你第二次抽奖得到的奖品就更多。第一鼓励消费者单次买得多，第二鼓励消费者来的次数多。很朴素的说法，把这些理论运用到经营上就很有意思。

我当时只是个普通的小老板而已，想创业的人，我去找他们，我需要用个敲门砖去说服他们，那这个敲门砖是什么？商业企业的老板你没有办法轻易见到他，除非你是个特别的人，比如你是有专利的人，有专利的人在当时是很受尊重的，因为每个人从内心中对知识还是十分尊重的。比如我告诉你，我是个发明家，你会对我马上肃然起敬是吗？我在那个时候算是发明家，发明了抽奖机，并申请了抽奖商用解决方案的专利，若干个专利组成了一个机具，那是很大的一个箱子，1997年5月这个机具在百盛、王府井百货大楼和当代商城都使用过，取得了比较好的效果。后来很多商场不再使用这个机具，不是说这个机具不好，是因为现场太火爆导致混乱，排队的人流如潮，等着到这个抽奖机前抽奖。在这种情形下，商业企业就提出来，或者我试图引导他们提出来，说我们能不能用一种经常性的且分散在各收银台，而不是让消费者交完钱以后

再排着队抽奖，影响商场正常经营的办法？商业企业说没有这样的方法啊，我说我们可以试试。因为那个时候我们搞抽奖，相当于把折扣让给了消费者，即商业企业拿出了平均10%的优惠不平均地分配给了消费者，这是抽奖的作用，我说如果你们愿意的话，能不能拿额外的一个优惠给到商业银行发的某一种卡反哺到客户身上？最大的好处是消费者不会排着队来，因为他有这种权利拿到好处。现在在商场再也看不到我创造的所谓抽奖机了，因为不再需要那样。

商场这边谈好了，我又去和银行谈。跟银行谈的时候我推销的也是这套理论，说我是抽奖机的发明人，我有商户资源，商场愿意给你们某一种特定的、能够带来额外消费额的人群付费，这条道理在今天也有效。也就是你跟任何一家商业企业合作，只要是做买卖的，我可以证明我能从外面带人来买你的东西，你可不可以给我一个佣金，或者给这些人一个额外的优惠，任何一家商业企业基本上都可以。但是别忘了，我前面说的那个词叫证明，证明就需要记录，记录需要对账，这个对账不一定是钱，你不能说我已经找了50个人去你那里消费了，你要证明那50个人是你找的，他们什么时候来的，是否达到了我的购买要求，这都是有条件的。当时这个方法银行觉得也挺好，可以在他们高端客户那里试试，但是没有等到一个好的契机，1997年推广的效果并不理想，当然这需要过程。一直到1998年上半年，我们在寻找各种各样匹配的机会，但理论已经先行了，我的理论大家已经接受了，觉得很好。到1998年下半年，机会来了。

1999年是新中国成立50周年，1998年某银行推出了建国50周年纪念卡。这个卡内的金额和面值是没有区别的，都是50元钱，但是卡面图案是不同的，那时候的投资品很少，所以这家银行第一次尝试，我们也推出一版纪念卡，别人买我们卡的目的不是去消费，而是把它拿回去收藏，等到某天升值了把它拿出来卖掉，这是当时的想法，在今天看来我们觉

得挺普通的，但在当时是非常超前的。新的问题来了，这个卡是2000元一套，这2000元是由160元的包装发行费加1840元的卡组成的，有个内部折扣，买了其实挺亏的。但是话说回来，比如中国人民银行发行的熊猫金币才面值5元，但是你现在要用好几百元钱才能买到它。但问题还有，新中国成立50周年，大概想多做一点，所以就做了50万套，可是纯收藏市场的人太少了，没有那么多的人买卡，那怎么办呢？想起我来了，想起了我的抽奖机。

我对那家银行说，你们当时已经有了很庞大的商户网络，如果这个卡在庞大的商户网络里通用的话，即便在10000家美容院都可以使用的话，美容院最多给你2%的手续费，但如果我只给你在一家美容院里使用，那家美容院会给你打5折，我用规模需求的概念说服了他们。但是反过来，我们不能跟消费者说，你买了某银行的纪念卡只能去做美容，只能去一家美容店，做事要有个度，要平衡。最终，我们决定选择在有限的百货商场里使用。之前说160元占2000元的8%，也就是发行费用占8%，我们并没有任何利润，这个发行费不是我们赚的，银行卖这个卡有个发行价，那我们想要获得利润怎么办呢？我就去找了燕莎、华联、当代、中友百货等商场，我们做了件什么事呢？这件事就是如果商场愿意和银行签约，并且通过我来卖这个卡，那么这个卡只在我们规定的几家有限的商场里使用，这卡卖给谁呢？消费者凭什么买呢？我当时说绝对不能卖2000元。作为消费者，我花多少钱就得当多少钱来用，这是前提，如果花2000元就当2000元用，商场要先把8%的成本抹掉，那我们还没赚钱呢，而且对消费者来说还没有好处呢！所以我们的做法是用抽奖机平均5%的返奖率分给不同的消费者，这由商场来开奖的，就等于凡是买这个卡的人就给5%的奖励，商场额外要付8%的手续费，还要给银行1%，当时银行卡手续费是1%，同时还给我们资和信1%，我得要1%，要不然我们为什么要做这件事？ $5\%+8\%+1\%+1\%=15\%$ ，所以说燕莎、当

代、华联这三家商场，在1999年为这种纪念卡付了15%的手续费，这是这家银行和我个人一生的骄傲，因为打破了世界上所有银行卡的发行纪录，而且我们坚信这是空前绝后的，这个纪录是在不同法人的百货类商户中实现的。一家银行发行一种卡可以收到15%的手续费，这是绝不可能的，但是我们做到了。

从消费者来说，买这个卡有什么好处呢？第一，买这个卡付2000元，得到2000元的卡，这个卡可以在这个商场购买除了黄金制品的其他大多数商品，也就是说消费者没有亏。第二，消费者获得了一套精美的纪念卡，我们支付的是用另外的卡代替的，原有的卡是为消费者保留的，为了收藏用，这个卡本身价值160元，如果消费者去银行买，只能花2000元得到1840元的使用额。第三，消费者可以立刻参加抽奖，我们不说返奖率有5%，因为抽奖有不同的奖级，但中奖率很高，全场每四个人就有一个人可以在商场可以打8折，那是非常大的折扣。用这种方式让个人购买者产生了极大的热情，在很短的时间内就把这个卡卖掉了。当然要注意的是，当时大多数人一套两套购买，基本上属于个人购买者，他们的目的非常简单，因为我反正也要购物，不如获得额外的一个抽奖机会，还可以获得一套精美的卡册，还不影响我购物，这是多好的事情啊。

在当时的环境下，中国人民银行对预付卡的态度，最大的与政策相冲突的不在于腐败问题，最开始的冲突是卡和券的发行问题，《中华人民共和国银行法》规定只有中国人民银行才能够发行货币，当时的理论环境和实践环境把购物券卡当作一种信用发行的货币来批判。

作者：也就是说，预付卡的出现完全符合市场经济的逻辑，是一种正常的市场行为，而且有一个挺好的开始。但预付卡什么时候