

ifenxi

# 支付行业下半场， 发现下一个市场增长点

—爱分析·中国第三方支付行业趋势报告

2020年07月





# 支付行业下半场， 发现下一个市场增长点

——爱分析·中国第三方支付行业趋势报告

2020年07月

# 报告编委

## 报告指导人

张 扬    爱分析    联合创始人&首席分析师

## 报告执笔人

卢施宇    爱分析    高级分析师

李 毓    爱分析    分析师

# 特别鸣谢



# 报告摘要

## 支付公司新业态

- 中小企业数字化进程可以分为三个逐渐上升的阶段：信息化、线上化、数字化。小微企业数字化带来国内外第三方支付公司业态的变化。这主要表现在两个方面：支付终端硬件的革新和支付公司服务模式的改变。
- 支付即服务模式落地：支付公司以支付为切入，为商户提供端到端的解决方案

## 产业支付的未来机遇

- 不同细分行业的市场规模增速，市场集中度和云化程度不同，行业潜在发展机会也存在差异。行业整体可进一步细分为明星市场，机会市场，稳定市场和储备市场，支付公司在选择市场布局的时候应该考虑用户终端需求是否被确认，运营模式接受度，业务价值认可度等维度。
- 机会市场是支付公司目前应该重点投入的市场。在成熟市场中，支付公司的策略包括定位头部客群，选择高毛利率业务和具有一定门槛的细分赛道布局。在储备市场中，支付公司可采取试点+推广的模式渐进式部署。同时，支付公司在稳定市场应该谨慎布局，出现亏损或可退出市场。

## 产业支付领域的最佳实践

- Square 是国外支付公司搭建商户服务生态圈的典型案例，其产业路径选择对中国支付公司有借鉴意义。国内一些支付公司的发展路径与 Square 较为相似。其中典型的代表是拉卡拉。
- 支付公司三大成功要素：多种模式结合，搭建生态圈；产品类型趋同，服务形态取胜；结合自身资源禀赋和发展阶段选择产业路径。

## 产业支付未来展望

- 支付收单侧市场集中度提高，中尾部支付公司在细分领域有潜在机会。目前，第三方支付公司支付手续费率已达到平衡点，未来支付公司的差异化竞争和利润来源主要在商户经营服务。
- 支付公司切入 SaaS 的产业路径选择：投资或并购 SaaS 服务商，与 SaaS 服务商达成战略合作；成为 SaaS。其中，通过开放平台上和第三方 SaaS 服务商战略合作的模式能够赋予第三方支付公司更多的话语权。
- 开放 API 技术的运营，管理和调用，区块链技术，和央行数字货币 DC/EP 将会对第三方支付公司服务体系产生影响。

# 目录

---

1. 支付公司新业态	7
2. 产业支付的未来机遇	13
3. 产业支付领域的最佳实践	19
4. 产业支付未来展望	34
结语	39
关于爱分析	40

CHAPTER

01

# 支付公司新业态

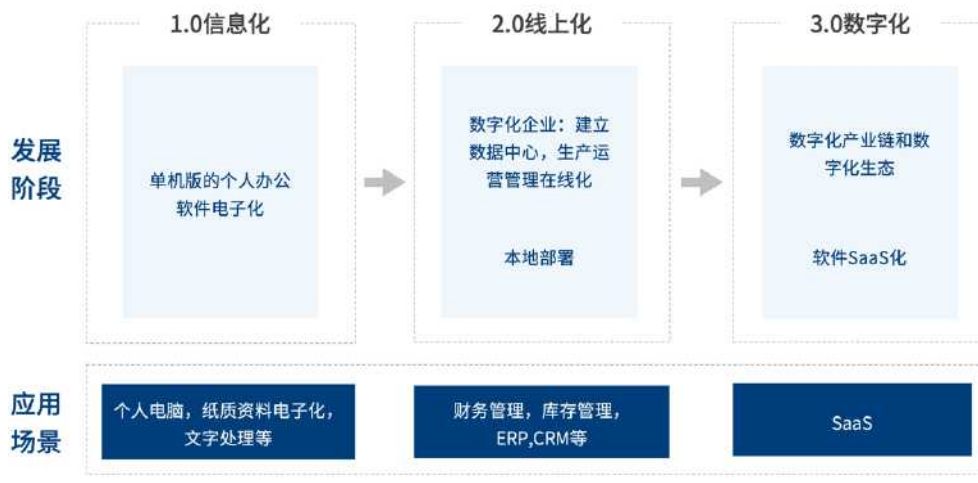
# 1. 支付公司新业态

## 1.1 中小企业数字化转型

2018 年我国数字经济规模高达 31.3 万亿元，占 GDP 的比重达到 34.8%。企业数字化进程进入 3.0 阶段，SaaS、PaaS 等概念兴起。总体而言，中小企业数字化进程可以分为三个逐渐上升的阶段：信息化、线上化、数字化。信息化是指单机版的个人办公软件信息化，比如个人电脑、纸质资料电子化、文字处理等；线上化是指局域网和广域网连接个人与企业、企业建立数据中心、生产运营管理在线化。具体应用领域有财务管理、库存管理、ERP、CRM 等。这一阶段的软件应用方式为企业购买软件版权，本地部署应用。而在数字化阶段，随着大数据、云计算、人工智能等企业级信息技术的发展与应用，企业采购、营销、运营和融资等环节都逐渐实现数字化。

国外中小企业大部分已经进入 3.0 阶段。而我国中小企业的数字化转型进程则较为缓慢，大部分中小企业刚刚进入 2.0 阶段。中国电子信息产业发展研究院数据显示，2007 年小微企业只有在财务管理、业务管理、宣传、库存管理等领域数字化渗透率超过 40%，而在支持决策、供应链管理等领域数字化渗透率都较低。截至 2016 年，我国中小企业只有 10% 左右实施了 ERP 和 CRM 方案，6% 左右实施了 SCM 方案，开展在线销售及采购电子商务的企业在 25% 左右。绝大多数企业的信息化水平仍停留在文字处理、财务管理等办公自动化及劳动人事管理阶段，局域网的应用也主要处在信息共享层面上，生产控制方面的应用较少。

图 1：中小企业数字化进程



爱分析绘制



而从 2019 年底开始肆虐的疫情，在一定程度上加速了中小企业数字化升级进程。2020 年第一季度以来，受到疫情冲击影响，中小企业营收下降压力加大。清华、北大联合调研 995 家中小企业报告指出，29.6% 的中小企业 2020 年营业收入下降，在疫情的冲击之下，幅度将超过 50%，58.0% 中小企业营业收入下降 20% 以上；只有 4% 的中小企业认为营业收入下降幅度小于 10%。这是因为中小微企一般处于行业产业链中的一环，承担代工、销售等单一角色，受到产业链上下游的影响更大。

然而，疫情冲击对不同企业的影响并不相同。餐饮零售业仅在春节 7 天损失高达 5000 亿，旅游业损失同样超过 5000 亿，全国近 4 万家旅行社面临生存问题。反观数字化程度高的企业，例如在线办公、在线教育、在线游戏、生鲜电商等迎来更多机会。以在线教育行业为例，中国互联网络信息中心（CNNIC）报告数据显示，一季度我国在线教育用户规模达 4.23 亿，较 2018 年底增长 2.22 亿。

因此，中小微企业亟需加速数字化升级进程。而中小企业数字化升级带来了第三方支付公司业态的变化。这是因为交易是中小企业运营必不可少的环节，而支付是交易的手段，通过支付可以连接企业内部交易，包括内部经营管理和上下游供应等流程。

本报告旨在梳理中小企业数字化背景下，第三方支付公司业态的变革和逻辑，从垂直行业视角，包括行业市场规模增速，市场集中度，行业云渗透率增速，探究第三方支付公司如何把握机会，进行行业布局。并从第三方支付公司自身服务模式，产业路径和资源禀赋角度切入，探究第三方支付公司的成功要素。

## 1.2 国内外支付公司业态变化

支付公司业态的变化主要表现在两个方面：一是硬件方面的革新，具体体现为银行卡收单工具和方式的迭代。商户收单工具发展跨越了从传统的 POS 机、扫码、二维码到智能 POS 机和 APP、小程序、公众号等移动支付终端。这一迭代的主要参与者是银联商务、拉卡拉、通联支付、汇付天下等为代表的第三方支付公司，以及扫呗、收钱吧等四方。

在支付发起方式领域，支付技术由扫码支付向无感支付等新型支付方式转变。在扫码支付领域，支付宝和微信占据了半壁江山，尽管随后银联也相继的推出“云闪付”，抢夺扫码支付市场份额，但效果并不显著。

新型支付方式，包括生物识别技术（例如人脸识别、指纹识别、虹膜识别、声波识别等），主要由以支付宝为代表的市场主体推动应用于移动支付。例如，蚂蚁金服推动人脸识别应用于支付宝、网上银行、芝麻信用、花呗等多个业务中。NFC 则主要由支付公司和手机厂商合作推广，例如华为跟银联合作推出“碰一碰支付”，主打减少商家的人力、物力、财力和支付时间。

二是服务模式的变化。随着支付终端载体和支付方式的变化，第三方支付公司的服务模式也发生了改变，即从提供单一的收单服务，到为商户提供线上线下结合的端到端解决方案，这包括线上线下融合收款和商户经营服务。

硬件的革新与服务模式的变化相辅相成。传统 POS 和扫码机负责处理交易数据，但不能获得用户信息和门店信息。随着小程序、智能 POS 机等新型支付终端的应用成熟，商户可以实现在移动端收单，获得交易信息、用户信息和门店信息等数据。线上小程序和智能终端产品结合是目前比较新型的支付形式，旨在实现聚合扫码收款，并对交易信息，用户数据和门店数据的追踪。在此基础上，第三方支付公司为了扩大市场份额和提高客户粘性，向中小微企业提供增值服务，帮助其整合采购，运营，营销和融资流程。

图 2：第三方支付公司业态变化



爱分析绘制

目前，国外头部支付公司已经具备了较为成熟的新型业态。例如，Square 于 2014 年收购送餐服务商 Caviar，为线上商户提供本地配送服务。2019 年，Square 推出卖家生态圈的概念，以支付为切入，整合商户价值链，向商户提供营销、金融、商品管理、位置、订餐、贷款在内的一系列线上解决方案。Stripe 则是另一典型案例。Stripe 将不同的支付方式打包成一套 SDK 接口，通过整体接入降低用户的接入成本。同时，Stripe 向小企业提供贷款支持，以及智能账单等标准化服务。

国内以支付宝、微信、拉卡拉、汇付天下等为代表的第三方支付机构也在商户经营领域展开布局。支付宝为商户的数字化经营提供开店工具和经营工具，满足商户线上经营的需求。拉卡拉以“支付+”模式为商户提供分销云、新零售等增值服务，进一步为中小微商户经营赋能，业务结构更加丰富和多元化。

手握大量活跃用户的支付宝和微信支付，为商户提供经营服务，构建一系列综合生态方面有天然的优势。而收单侧的第三方支付机构则具备产品方面的优势：支付宝平台和微信平台互不相通，用户基于支付宝的体系建立的经营能力不能拓展延伸到微信生态中。收单侧第三方支付公司通过聚合支付，能够帮助商户打通不同平台上的数据。

例如，拉卡拉结合收款宝小程序，推出收款码产品，通过“1个码牌+1个小程序”实现线上线下融合收款，覆盖微信支付宝等主流支付渠道，并向商户提供会员管理、数据管理、营销工具、营销活动追踪等增值服务。

### 1.3 支付即服务模式

在新业态之下，“支付即服务”成为第三方支付公司主要服务模式。支付公司通过云平台开放出一系列支付及其衍生出来的服务，例如账户管理、商户管理、会员管理等，商户可通过 APIs 连接到支付公司的开放云平台上，选择符合其需要的应用模块。

在这一模式中，支付成为一个标准模块，与其它经营、管理类 SaaS 服务结合更为紧密。支付公司围绕着这些支付衍生的相关服务，为中小商户提供一系列的行业解决方案。同时，商户经营中形成的数据沉淀成为“数据资产”，第三方支付公司能够整合一系列通用的大数据能力（数据风险监控、高级分析服务等），向前端应用输出，构建客户画像，为中小商户提供更符合其需求的业务模块。

图 3：支付即服务模式



爱分析绘制

在支付即服务模式下，第三方支付公司在产品和服务的实践上主要分为三个方面：收单服、金融服务和商户经营服务。

收单服务主要包括线上小程序、APP 收款和线下 POS 机收单的业务。金融服务主要包括：为小微企业提供贷款、理财等融资服务；商户经营活动则主要围绕结合企业的线上线下经营流程展开：例如采购、市场营销、进销存管理和企业的线上商店运营等。

图 4：支付公司全渠道产品和服务



爱分析绘制

值得注意的是，支付即服务模式也带来另一个潜在的待解决问题，即数据的合规性使用。对于第三方应用而言数据隐私相关问题，例如数据应该如何使用，哪些数据能被调用，哪些数据能进行储存，尚未解决。

目前，国内在这一领域的监管政策尚为空白，而国外的监管则已经有了较为成熟的实践。欧盟新支付服务指令(PSD2)规定，银行应通过专用 API，和官方授权的第三方服务商分享开放用户支付账户信息和付款启动两类数据。第三方可以调用特定数据，但不能进行敏感信息储存。这一政策旨在加速支付系统整合，为所有支付服务商创造公平竞争环境，是国内监管机构借鉴的方向。

CHAPTER

02

## 产业支付的未来机遇

## 2. 产业支付的未来机遇

中小企业的数字化升级带来了国外支付行业竞争格局的新一轮洗牌。对于头部支付公司而言，是增强用户粘性，提升业务毛利率的时机。对其他支付公司而言，则是抢占市场份额，打破既有竞争格局的机遇。Square 便是典型案例。Square 借助美国支付产业升级，技术更新换代的时机，成功卡位近场支付，冲破 PayPal 和 Stripe 互联网支付两大寡头的市场垄断，实现了三年市值 10 倍的扩张。

目前，国内中小企业数字化升级进程进入加速阶段，且中小企业数字化的过程呈现明显的行业差异。因此，对于国内支付公司而言，如何利用数字化升级带来的产业支付机遇，进行差异化行业布局，对于支付公司市场份额扩张，甚至改变行业竞争格局而言至关重要。

支付清算协会年度报告显示，截至 2018 年，国内支付机构网络特约商户总量达到 1248.91 万户，其中，实物商品类占比最高，达到 40%，其次占比较前的有教育考试类商户占比 1.1%，航旅类商户，占比 2%。

由此可见，新零售、教育、航旅行业数字化程度较高，而其他领域数字化程度较低。另外，还有一些行业数字化程度不高，但云渗透率增速快。以汽车后服务市场为例，根据德勤预计，2018 年汽车维修保养市场电商渗透率仅 5%，预计 2025 年可达到 17%。

基于爱分析对各个行业情况的了解和判断。企业数字化渗透率较高或者云化进程较快的行业有 10 个，包括新零售、餐饮、教育、航旅、互联网金融、互联网医疗、汽车后服务市场、酒店/校园、房地产、物流。

其中，新零售云化程度较高且增速最快，根据阿里云研究中心发布的《2019 数字化趋势报告》显示、零售业等将成为受云计算、人工智能、IoT 等新技术影响最深的行业领域，在未来 3-5 年内，数字化程度有望达到 70%-80%。餐饮、航旅、教育云化程度和增速次之，其余行业，例如医疗、汽车后服务市场、房地产云化程度目前相对较小。

### 2.1 支付公司行业图谱

对于第三方支付公司而言，这 10 个行业的发展机会不同。通过案例梳理我们发现，头部第三方支付公司选择布局的行业，都呈现出市场规模增速高，市场集中度高或者市场集中趋势明显这两大特征。

具体来看部分头部公司的行业布局：

易宝支付在 2006 年就成立了行政教育线，目前拥有 1500 多家教育合作伙伴，每年通过易宝支付交费报名的各类考生 3000 多万；易宝支付布局的教育行业市场规模增速，并通过提早布局，在后续

市场集中度提升的情况下占据先发优势。德勤分析报告预计，2021 年，教育市场规模将达到 2.68 万亿。对于第三方支付公司而言，目前，教育行业也是竞争较为激烈的行业。尤其是在行政教育行业，第三方支付正在以每年 35%-40% 的速度增长。

拉卡拉目前布局的领域集中在快消、母婴、生鲜，较为接近底层零售商户。而新零售领域也是市场规模增速快的行业，同时，新零售领域也呈现出竞争高度分散化特点，第三方支付公司的产品各有优势，例如传统支付巨头支付宝构建商业生态系统，持牌机构例如快钱也在该领域展开布局。

汇付天下等机构则着重考虑了航旅行业的市场规模。汇付天下通过打通上下游全链路，为航空公司、OTA、机票代理等产业链主体提供机票支付、账户结算、保理融资等全方位服务。2019 年，中国航空运输全行业完成旅客运输量 6.6 亿人次，较 2018 年增长 7.9%。麦肯锡预计，与交通旅游相关的出行市场将超过人民币万亿级别。

通联支付布局正值行业洗牌期，竞争程度尚未进入白热化阶段的汽车后服务市场。通联支付为汽车经销商提供、支付、清算和账务管理、资金管理服务等以及衍生的增值服务。在商户经营方面，包括支付平台为入口、实现公众号关注、会员管理、用户画像等功能，帮助商户增强客户粘性。在金融方面，包括帮助经销商解决融资问题，以及为购车客户提供车贷服务。我国的汽车后市场，尤其是汽车维修保养市场经历 20 年高速发展后已经一越成为全球最大的后市场之一。同时，随着汽车行业从增量向存量转型，我国汽车售后维保市场呈现多元化玩家格局，并随着大量互联网玩家入局，行业进入洗牌期。

图 5：第三方支付公司垂直领域分布图谱



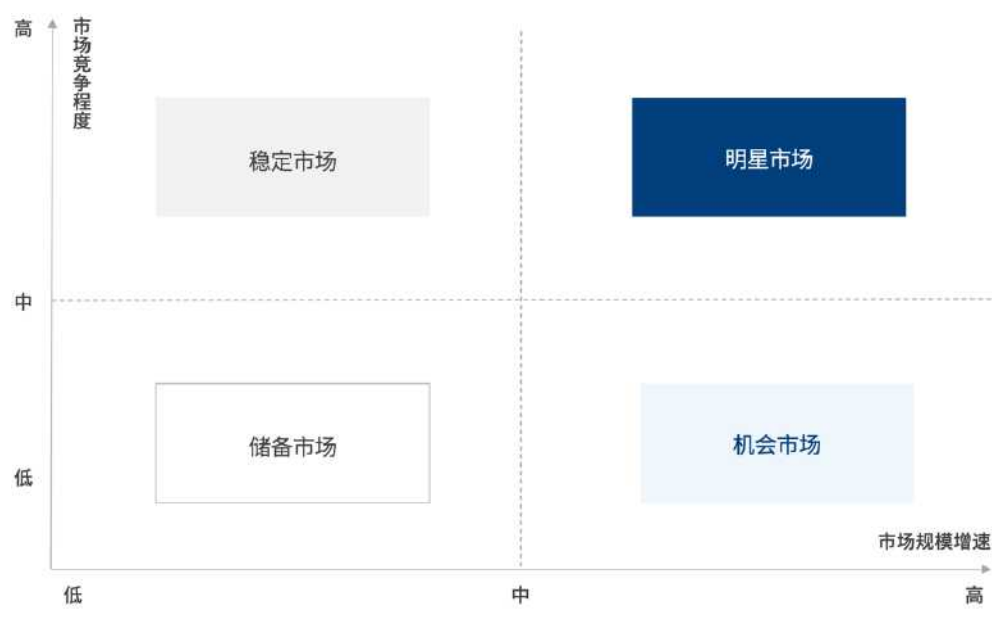
爱分析绘制

## 2.2 行业分类

头部支付公司主要布局的行业都具备市场规模增速快这一特征。同时，支付公司通过提早布局竞争激烈尚未进入白热化阶段的行业获取先发优势。考虑到第三方支付行业集中度较高，头部公司的行业布局考量具备较大的参考价值。

爱分析用市场规模增速和市场集中度对行业进行了分类，按照市场趋势的不同区分出了明星市场、机会市场、储备市场和稳定市场 4 个类别。

图 6：市场类别

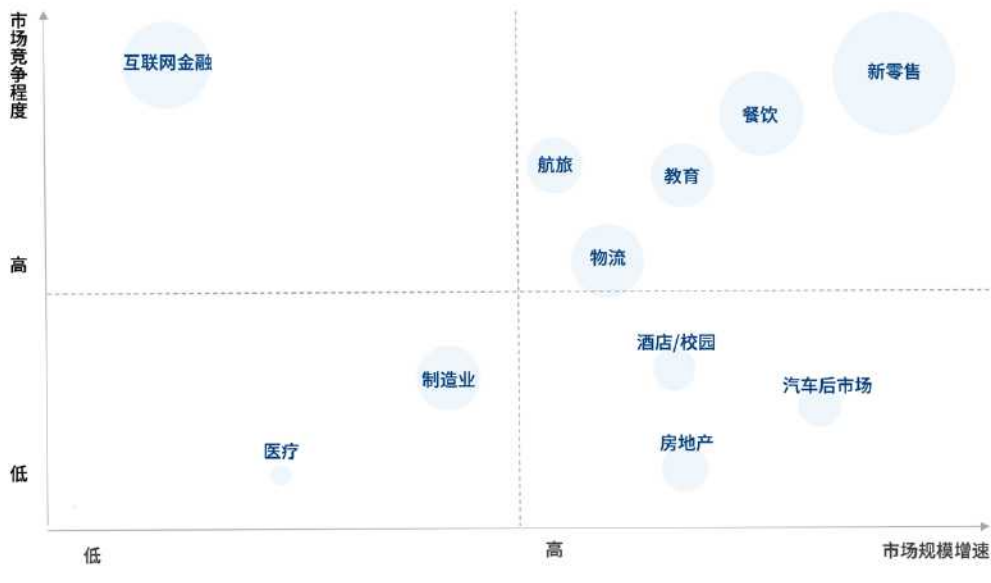


爱分析绘制

同时，结合云化程度高低，爱分析对筛选出来的 10 个行业进行了分类。圆圈大小代表云化渗透高低。爱分析认为，通过结合不同市场的发展趋势和云化渗透率及其增长速度，能够更好的研判第三方支付公司的行业机会点。



图 7：垂直行业象限图



爱分析绘制

不同类型市场特征不同。在明星市场中，终端用户的需求已经被确认，商户对线上化运营模式和业务价值高度认可。同时市场竞争度高，有较大规模的支付公司成功实践案例。头部支付公司的布局挤占了市场容量。

在机会市场中，现阶段终端用户的需求逐渐被挖掘，商户对线上化运营模式和业务价值认可度开始提高。同时市场竞争度中等偏低，头部支付公司开始尝试布局，但尚未有大规模成功实践案例。

在储备市场中，相关概念已经兴起，但终端用户的需求还未被挖掘和确认，商户对线上化运营模式和业务价值认可度低，需要花较长时间教育客户，培养终端用户需求。基本上未有支付公司在该领域布局。

在稳定市场中，已有的终端用户需求和线上化运营模式已经被大规模实践，但其业务价值不太被认可，可挖掘的市场容量小。

图 8：不同市场特征

象限	明星市场	机会市场	储备市场	稳定市场
终端用户需求确认	是	是	否	是
运营模式接受度	高	中	低	低
业务价值认可度	高	中等偏高	低	低
相关模式落地	是	是	否	是
大规模成功案例	是	否	否	否
市场容量	中等偏低	大	未知	小

爱分析绘制

## 2.3 第三方支付公司行业布局策略

不同行业市场特征的不同，也意味着第三方支付公司的行业布局策略也存在差异。爱分析认为，在稳定市场中，第三方支付公司应该持谨慎策略，当业务出现亏损，或可考虑退出市场。

在储备市场中，例如医疗和制造业领域，虽然现阶段市场集中度和市场规模增速较低，但随着政策推进，行业客户群体对云技术认知和认可度的提升，市场规模将迎来较快增长。因此，第三方支付公司可采取试点+推广模式。以医疗行业为例，可以私立医院为切入点，观测业务效果，再逐步推广。

在明星市场中，长期赢家将是布局高毛利率业务的第三方支付机构。并且对于新进入者而言，定位头部客群是快速获得流量的策略。首先，选择高毛利率业务能够提高支付公司收益率，实现营收增长。

以新零售为例，与支付业务相比，商户经营业务毛利率较高。例如拉卡拉商户经营的毛利率能够达到 70.5%。第三方支付业务毛利率仅为 44.37%。随着市场竞争加剧，第三方支付公司在支付领域的毛利率持续走低，商户经营的高毛利率将吸引越来越多的第三方支付公司。

其次，在成熟行业中，对于行业的新进入者而言，服务行业头部客群，能够为支付机构在短时间内带来大量 C 端流量。例如在教育领域，第三方支付机构选择与头部教育机构合作，能够有效获客，增加其账户数，实现长期合作。

爱分析认为，虽然明星市场的整体规模和云化程度增速较高，但是对于支付公司而言，明星市场并不一定都是好选择。明星市场行业竞争激烈、支付服务同质化趋势明显，行业利润受到挤压。头部支付公司庞大的用户群体和丰富的支付场景，占据了绝对的市场优势，并且仍在不断培养用户粘性、开拓新的支付场景以巩固行业地位。

因此，相较而言，机会市场是当下支付公司应该重点投入的领域。

图 9：第三方支付公司行业布局策略

细分行业	第三方支付公司
稳定市场	谨慎策略，出现业务亏损或可退出市场
成熟市场	选择高毛利率业务；定位头部客户群；选择有一定门槛的细分赛道
机会市场	当前重点投入
储备市场	试点+推广

爱分析绘制

机会市场主要包括汽车后服务市场，房地产行业 and 酒店行业。这三个市场都有共同的特征：其一，是从增量向存量转型，对精细化运营提出更高要求。其二，数字化程度快速提高，行业天花板较高。

以汽车后服务市场为例，三方面因素导致支付新机会出现。第一，是汽车后市场正在从增量向存量转型，这对经销商服务模式带来了挑战。中国汽车新车销量截止到 2019 年 6 月已经连续第 12 个月下滑，经销商陷入大面积亏损，2019 年新车毛利率已经为负；

第二，是汽车后市场，尤其是汽车是售后维保市场成长性好，竞争度不高的红海领域：数据显示，中国汽车后市场体量将比新车销量增长更快，到 2030 年前者复合增长率是 8%。同时，汽车后服务市场正值行业洗牌期，2016 年大量长期靠烧钱为继的上门保养、洗车类 O2O 公司相继因模式具有局限性加之资金链断裂退出市场；

第三，市场线上化程度不断提高。汽车后服务市场正在形成用户—电商—服务提供商（修、洗、配、改、美、险、买卖）—服务流程—用户的新体系。

在汽车后市场中，第三方支付公司的机会点在中小汽车经销商，以及具有地理优势的社区美车点和快修厂客群。提供服务包括在线支付、账户管理、会员管理等 SaaS 类标准化服务，借贷等金融服务等。其中，中小汽车经销商将成为最大客户群体

图 10：汽车后服务行业应用场景

对象	应用场景
中小汽车经销商	支付服务：移动支付，清算，账户管理，资金管理等
	金融服务：帮助中小经销商融资
	增值服务：线上营销，会员管理，卡券营销，数据管理等
社区美车点和快修厂	线下收单 办理实物会员卡，回笼资金

爱分析绘制

房地产行业 and 酒店也存在类似的情况。房地产领域的企业对 SaaS 接受度逐渐提高，其中，SaaS 服务方式已经在房地产资管平台，物业运营管理方面落地。而高端酒店的智能管理系统已经落地。在这一领域，第三方支付公司服务对象和机会点包括两个方面：其一是在租房，二手房购房领域提供资金托管服务，承担房地产经纪公司的第三方担保平台角色，解决买家和卖家信息不对称的痛点；其二是为大型房企，和酒店提供定制化的资金结算规则制定，资金流等账户服务。

图 11：房地产行业服务场景示例



爱分析绘制

CHAPTER

03

# 产业支付领域的最佳实践

### 3. 产业支付领域的最佳实践

在支付即服务的模式下，支付牌照和提供单一的支付服务已经不再构成行业壁垒，第三方支付机构的竞争本质上是支付机构提供服务和软件能力的竞争。为了进一步获得更多市场，第三方支付机构需要为商户提供端到端的一系列解决方案，搭建生态服务闭环。

#### 3.1 他山之石：国外支付公司实践案例

##### 3.1.1 Square 另辟蹊径，赋能中小商户

Square 是国外支付公司搭建商户服务生态圈的典型案例。Square 成立于 2011 年，推出的首款信用卡读卡器（Square Card Reader），瞄准的是长尾小商户缺乏低手续费的银行卡刷卡收单工具这一空白市场。

2020 年第一季度，Square 在众多科技股中率先从疫情中复苏，以每股 81 美元的价格，从其全球低点反弹逾 150%。作为一家市值 355 亿美元的支付公司，Square 近几年的营收高速增长，在 18 年实现接近 50% 的涨幅。

通过梳理 Square 在商户收单侧的发展历程与产品布局，可以发现 Square 从自主搭建生态圈，与第三方合作伙伴合作和开放支付平台三种路径赋能中小商户，拓展生态圈规模。爱分析认为，Square 的产业路径选择也对于中国支付公司有借鉴意义。

图 12: Square 产业路径

路径	内容	布局领域	
搭建生态圈	自主搭建生态圈	以支付为切入，通过整合商户业务流程，提供工资支付payroll，POS机，市场营销，客户忠诚度服务，发票，借贷等一系列服务	零售，餐饮
	向商户和第三方合作伙伴提供 APIs和SDKs	向商户提供APIs和SDKs工具，商家可自行开发符合其需求的软件和应用 利用order API，整合第三方物流服务商，为商户提供本地配送服务	医疗，交通等待渗透领域 餐饮
	开发者平台	第三方开发者可在Square Marketplace上面向商户发布其应用，商户可选择符合其需求的app	/
生态圈扩张	收购&合作	收购caivar等外卖服务商提供配送服务，以及收购Weebly网站建设服务商提供网站设计服务等	/
	向第三方合作伙伴提供 APIs和SDKs	向第三方合作伙伴提供APIs和SDKs，帮助其整合支付流程，提升客户体验	/

爱分析绘制

目前，Square 主要采取了三种产业发展路径：

其一，以支付为切入，搭建生态圈（主要集中在餐饮和零售领域）。

其二，向商户和第三方合作伙伴提供 APIs 和 SDKs 工具，帮助其搭建符合自身需求的软件应用，或者利用 Orders API 整合第三方配送平台，为 Square 的在线商户提供配送服务。

其三，搭建开发者生态平台。第三方开发者可在 Square App Marketplace 向商户推广其软件应用。与第三方开发者和合作商的伙伴关系也是一种低成本的间接营销的方式，即通过合作商，使 Square 的支付产品能够触达尚未有特定行业解决方案的商户，提升 Square 品牌知名度。

下面，本篇报告将对三条路径逐一进行分析。

针对第一种模式，Square 提出卖家生态系统（Seller Ecosystem）的概念。

卖家生态圈是 Square 产品体系里面的重要部分。2019 年，在 Square 的卖家生态体系中，约有 800 万商户。2019 年实现总营收 3.46 亿美元，增长率达 27%。占总营收比例约三分之二。

在卖家生态圈中，Square 针对餐饮，零售，专业化服务，美容和个人医疗 5 个领域，提供支付，以及基于支付衍生的金融服务和商户服务。目前，Square 主要在零售和餐饮领域形成了较为完善的行业解决方案和应用工具。

以零售行业为例。在支付硬件优化方面，2017 年 Square 推出新款 Register。Register 由两台 iPad 组成，一台由收银员使用，一台客户使用。可以说，用 iPad 取代传统 POS 机，Square 开创了一个全新的 POS 机形态。

在商户流程整合方面，主要分为线上和线下两个部分。在线下服务部分，Square 提供了工资单（Square Payroll）、POS、市场营销、客户忠诚度服务、发票等一系列服务。

Square 的线上业务增长快速，在疫情期间甚至带动了 Square 卖家生态系统的整体发展。2020 年第一季度，其线上商店周 GPV 为 5900 万美元。2020 年 3 月中旬以来，线上商店 GPV 以每周 5 倍的速度增长，目前线上商店的注册数目已经超过 POS 机的注册人数。

图 13: Square 产品服务体系 (以零售行业为例)

	流程	工具和服务	对商户价值
线上	市场营销	直接营销: SEO搜索排名优化, 社交软件同步, 邮件营销等 其他服务: 客户忠诚度计划; 电子礼品卡等	扩大线上获客渠道 有效识别客户, 精准营销
	交易执行	支付相关服务 (软件和硬件) SDKs & APIs工具	iPad替代POS机 利用SDKs和APIs搭建定制化应用
	进销存管理	库存管理, CRM, 数据服务, 位置管理	及时获得库存最新信息; 掌握获得运营和交易数据, 调整业务方向
	运维	工资单 (Square Payroll) 管理: 工资核算, 纳税申报等	操作方式便捷 跟踪员动态, 优化团队管理
线下	建立在线商店	线上APIs	快速线上获客 快速注册商店, 无需搭建底层数据
	支付	远程支付: 虚拟终端	订单无缝管理: 在线发送, 接受, 跟踪订单 实现线上线下库存同步
	交付	收购外卖服务商, 实现本地配送和设立自取点	订餐, 配送一体化, 提升客户体验
	市场营销	直接营销: SEO搜索排名优化, 社交软件同步, 邮件营销等	提高商户品牌知名度

爱分析绘制

Square 的第二类产业路径是整合第三方合作伙伴, 完善生态圈服务。2018 年 9 月, Square 首次向开发商开放 APIs 和 SDKs 工具包, 允许第三方开发者把 Square 的支付服务, 和他们的 APP, 网站, 现有的线下系统结合, 创立新的应用和功能模块。在推出 Square Reader SDK 的首月, 使用 Square Reader SDK 的商户 GPV 就达到了约 50 万美元。

这既是 Square 扩大卖家规模, 向尚未布局的垂直领域 (主要是交通运输和医疗) 下沉的方式, 也是其面向现有商户, 完善服务体系的另一途径。

在 APIs 和 SDKs 的应用场景中, Shake Shack 是一个典型案例。Shake shack 与研发机构 Fuzz 合作, 利用 Square 的 reader SDK, 建立了一套店内自助点餐系统, 整合用户点餐结账等一系列流程, 大大缩短了顾客点餐支付等待时间。和 Shake Shack 的合作为 Square 带来了约 66 万美元的收入。

在下一步规划中, Square 将重点向交通和医疗领域布局。这两个领域有着很大的潜在市场空间。目前, Square 整合了部分这两个领域的独立软件开发商, 多达一半开发商尚未有支付解决方案。



图 14: Square 的 API 和 SDK 应用场景

APIs	<ul style="list-style-type: none"><li>• In-person payments APIs: 整合商户 POS 机和 Square 服务</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Online payments APIs, 电商平台或者线上商店的线上支付</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Order APIs: 把外部应用 (例如配送平台) 和 Square 商户连接, 商户可在平台上创建, 处理订单, 实现在线点餐, 本地配送等服务</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Commerce APIs: 帮助开发者管理订单, 商品目录, 存货管理, 客户资料, 以建立自己的应用软件, 或者链接到商户自己的 CRM 软件, 客户数据库, 员工原理和 ERP 软件等</li></ul>
SDKs	<ul style="list-style-type: none"><li>• In-App Payments SDK, 支持使用 Square App 收款, 也支持在商户的 app 和第三方平台上运行 square 的支付流程</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reader SDK: 帮助商户搭建自助点餐系统</li></ul>

爱分析绘制

同时, Square 的开发者生态平台允许第三方开发者利用 Square 的 APIs 和 SDKs 工具创建自己的应用, 并在 Square App Marketplace 上向 Square 的商户推广。Square 与 Brushfire 的合作便是典型案例。Brushfire 是售票, 注册的服务提供商。通过和 Square 的整合, 成功实现在其 Event App 内完成线上支付和注册, 同步线上线下数据。Event App 可在 Square App Marketplace 向商户推广。

通过这种方式, Square 和第三方开发者实现了双赢。一方面, 第三方开发者能够触达 Square 平台上的商户, 融入 Square 的生态圈, 深度了解商户, 从而建立自己的客户群体, 提升自身品牌知名度。另一方面, 在第三方 App 推广过程中, Square 能够以较小的成本, 进一步推广其服务。目前, Square 有约 500 个第三方合作伙伴。2018 年, Square 有 20% 的 GPV 来自第三方应用为商户提供的服务。

### 3.1.2 Square 对国内支付公司启示

爱分析认为, Square 作为美国支付公司的典型案例, 其发展路径和产品和服务体系能作为国内支付机构发展方向的参考。对国内支付公司而言, 商户生态服务闭环的搭建实现过程包括三个步骤:

第一, 确定公司定位。支付公司应明确自身定位是为商户提供支付及其配套工具 (例如 Square 的 POS 机、发票服务、电子礼品卡等), 还是同时提供行业解决方案。参考 Square 的发展模式, 支付公司可通过先提供通用性服务 (例如支付服务、CRM、团队管理等), 在积累客户量的基础上, 再逐步向特定垂直领域布局, 提供行业解决方案。

第二，完善硬件设备，为商户提供可操作性的支付工具。Square 的 Register 利用 iPad 替代传统 POS 机形态，iPad 上能够直接扩展服务应用，实现收款、记账、营销流程一体化，功能性远强于传统 POS 机。

第三，选择产业路径。主要有以下三种路径：

图 15：支付公司产业发展路径

模式	自主搭建生态圈	向开发者和第三方合作伙伴开放 APIs 和 SDKs	开发者平台
优势	<ul style="list-style-type: none"> <li>能够较好的整合商户流程，衔接各流程服务</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>快速拓展商户群，下沉到新的垂直领域</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>快速拓展商户群，能够广泛合作各类 SaaS；</li> <li>合作深度高</li> </ul>
劣势	<ul style="list-style-type: none"> <li>需要投入更多的资本和人力，要求支付机构拥有强场景理解，见效慢</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>合作深度不高，交叉销售能力较差</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内缺乏成熟的开发者生态</li> </ul>

爱分析绘制

从 Square 的发展历程来看，前期着重于自身产品的打磨，利用社交软件、广告、邮件营销、活动等直接营销方式向商户群体推广。后期，从 2018 年起，开始向开放 APIs 和 SDKs，与第三方合作的相关业务的模式有所侧重，在一年多内发展了 500 个合作伙伴。

### 3.2 国内领先的产业支付实践观察

近两年来，随着产业数字化进程升级，爱分析观察到国内领先的支付公司在经营策略上选择了与 Square 相似的路径——从支付切入，为企业提供经营解决方案。这类公司具有两大特征：其一，在收单侧领域积累了大量中小商户客群基础；其二，在单一收单业务模式下，营收下滑幅度逐渐扩大，净利润增幅收窄，急需寻找支付之外新的利润增长点。

因此，在这里以拉卡拉等典型公司为例，阐释中国产业支付领域的领先实践和未来趋势。

### 3.2.1 中小商户领域的“支付即服务”实践

小微商户是支付公司的必争之地，在这一市场中，拉卡拉从体量和经营解决方案建设上都处于领先地位。

拉卡拉成立于2005年。在2005~2011年的1.0时代，拉卡拉主要服务为提供信用卡还款、便民缴费等服务为便利店引流。

拉卡拉2011年获得支付牌照，2012年全面步入收单侧市场。这被视为拉卡拉的2.0发展时代。拉卡拉在发展初期也是针对中长尾小商户开展银行卡收单服务，解决实体中小微企业支付收单问题。

2015年-2018年是拉卡拉发展的3.0时代，陆续推出智能POS等智能终端，更好的实现收款，记账，营销流程一体化。这一阶段，拉卡拉的业务规模迅速扩张。拉卡拉的收入从2015年15.9亿增长至2018年的56.8亿，净利润从2015年的1.25亿增长至2018年的5.99亿，均实现数倍增长。

自2019年始，拉卡拉推出4.0战略，以云小店、云收单等产品为代表，从支付、金融、电商和信息科技四个方面，全维度为中小商户赋能。同时，在支付终端硬件方面，拉卡拉推出MPOS、收钱宝盒等智能终端产品，支持支付宝、微信、银联闪付等主流支付渠道。2019年，拉卡拉在金融、电商和信息科技领域的商户经营业务收入达4.42亿元，同比增长120%。2020年拉卡拉的服务商户数量达2200多万。

纵观拉卡拉发展历程，可以发现其在客群布局，产业路径选择和服务形态方面与Square有许多相似之处。

图 16: Square 和拉卡拉的发展历程



爱分析绘制

在客群布局和产业路径选择方面，Square 和拉卡拉的前期发展战略都以中小商户的收单服务为切入点，迅速积累了大量小微商户数。在这一阶段，Square 和拉卡拉面临着相似的业务挑战：仅依靠扩大小微商家收单规模，从中收取手续费的模式带来的利润贡献非常有限，这将导致毛利率持续走低。

因此，如何更好的赋能现有客户群体，提高用户粘性，以及如何有效拓展客户规模，降低营销成本，成为 Square 和拉卡拉所要解决的两大难题。

为突破这一业务瓶颈，Square 和拉卡拉由提供单一支付服务逐渐向商户提供增值业务，构建商户服务生态系统转型。这主要体现在两方面：

其一是服务形态的完善。Square 和拉卡拉都通过收单终端硬件产品的革新，为商户提供可建议操作的支付工具，以将支付服务更好的嵌入商户的经营活动之中。并且，与 Square 相比，拉卡拉更侧重于移动端收单业务的发展，其推出的手机收款宝和 app 小程序，旨在通过运营 app 和小程序，向商户叠加推荐增值服务，由此实现流量变现。

其二是构建生态圈的产业路径。Square 和拉卡拉都利用 SaaS 标准化产品，向商户提供客户管理、进销存管理等商户经营服务，并通过与第三方合作，提供金融、市场营销等增值服务。

具体而言，在拉卡拉的 4.0 战略里，其主营业务主要有两大方向：其一是支付服务，其二是商户经营服务，包括了电商、金融、科技。这一战略与 Square 的卖家生态圈概念不谋而合。

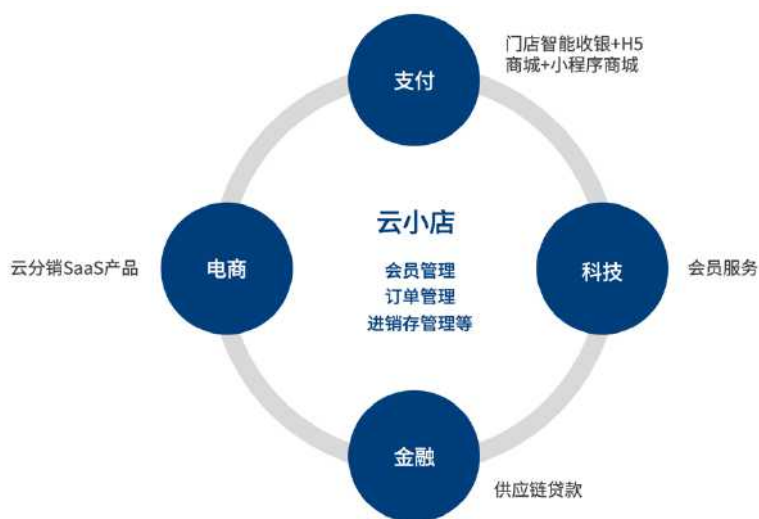
其中，支付服务支持银联卡、支付宝和微信等支付账号发起的多渠道支付方式，例如刷卡、闪付、扫码等。同时，在全面满足不同业态下商户收款需求的同时，拉卡拉通过支付+的模式为商户提供 SaaS 产品和解决方案。

这其中包括在金融领域，为商户提供理财、保险等服务；以及通过云分销 SaaS 产品，针对整个电商运营流程提供商品采购、进销存、物流配送等服务。同时，拉卡拉为商户提供引流和营销服务。例如，利用积分营销服务将通信运营商、银行、航空等上游行业的头部积分源与下游打通品牌商超、连锁餐饮，通过积分运营，为下游商户带来客流量。拉卡拉的广告服务则帮助商户在社交平台上进行推广。

拉卡拉的云小店业务是 4.0 战略的典型代表。

云小店通过 SaaS 标准化产品服务，聚焦零售商和母婴连锁店，利用“门店收银+线上 H5 商城+小程序商城”线上线下一体化的模式，为小微商户提供商品上架、会员管理、订单管理、进销存管理等功能，完成商户线上线下经营管理的闭环。

图 17: 拉卡拉云小店



爱分析绘制

在服务形态方面,云小店主要通过小程序公众号,向小微商户推送相关增值服务。商户能够通过APP登录公众号小程序,进行收单、账务查询等经营活动。通过这种方式,拉卡拉能够在商户使用APP时,把广告、会员计划、积分云等标准化产品向商户做叠加和推荐,把支付服务的客户转化为商户经营服务的客户,实现流量变现。

目前,拉卡拉各类在运营APP注册用户数和各微信公众号粉丝数合计超过3000万,旗下APP月度活跃用户数超过300万。

图 18: 云小店服务形态



爱分析绘制

拉卡拉利用云小店进行布局的原因，在于标准化 SaaS 产品和拉卡拉的主要客户群体，即小微商户需求相匹配。拉卡拉有 2200 万商户客群，年支付交易规模在 50 万元以下的商户数量占比可达 95%。小微商户有以下特点，第一，日常交易趋向小额高频。第二，经营不稳定，经营周期为一年，甚至更短。这两个特点也导致小微商户在经营方面个性化要求少，缺乏议价能力，通过标准产品就能够满足其 95% 以上的诉求。

因此，通过云小店等标准化 SaaS 产品，拉卡拉能够更好的把支付及商户经营服务嵌入 APP、小程序等渠道中，从而使得商户能够以较低成本获得服务。第三方支付公司能够覆盖商户整个生命周期中，提高商户粘性。

### 3.2.2 产业支付的多样化实践

在支付即服务模式，国内的头部支付公司采取多元的模式为商户提供经营服务解决方案。

例如，汇付天下在航旅领域，提供了支付和商户经营服务。与拉卡拉不同的是，汇付天下侧重于定制化部署，为航空公司提供五类服务：资金结算相关的支付服务和账户服务；细分领域的增值服务；KYC 策略，客户营销；封装分销服务和建立风控信息平台以实现系列别欺诈、舆情分析等。

图 19：汇付天下航旅解决方案

核心内容	
资金结算	“春雨行动”，实现航司官网快捷支付，达到秒入账的结算效率 优+出票系统，提升出票成功率至95%，实施监控，快速修复问题。
细分领域	针对票务代理、OTA、企业差旅等细分领域，提供B2B出票、旗舰店、理财、信用支付、保理融资等增值服务
KYC	完善客户画像、盘活积分、精准营销。
封装分销服务	封装航司的NDC接口，插件化NDC服务，覆盖各类景点、商务网站、各类APP、AI语音助手、出行服务商等应用场景。
风控信息平台	对抓取页面进行动态解析和大数据处理，通过分析交易行为、消费习惯等客户数据，提高反欺诈能力

爱分析绘制

银联商务是定制化部署的另一典型。以医疗领域为例，银联商务沿诊前、诊中到诊后流程提供一系列服务，旨在解决医院人手不足、就医排队耗时长、结算付费途径少的问题。

另一类支付公司则通过开放平台的方式，允许合作伙伴能够以多种方式组装软件，运用平台上服务的标准化工具开发特定场景，从而向商户提供支付及商户经营服务。例如，移卡科技开放平台的SaaS产品有餐饮管理系统“智掌柜”，向商户提供智能点餐、智能财务报表、智能营销等功能。

图 20：移卡科技开放平台



移卡科技招股书，爱分析绘制

### 3.2.3 国内支付公司产业路径

通过深入分析国内外第三方支付公司实践案例，我们发现基于“支付即服务”体系，不同支付公司的实践有相同之处：

其一，是支付解决方案趋同，第三方支付公司的核心竞争力在“支付之外”。不同类型的商户对于支付的需求高度一致的，这导致了支付解决方案也趋向一致的。而第三方支付公司的核心竞争力在于是否和商户原有系统实现良好对接。如何把支付嵌入到所服务的行业中。

以保险为例，不同支付机构为保险公司提供的支付解决方案，包括支付的终端、支付发起方式等都较为相似。但在和保险公司的系统对接程度，包括订单流，信息流和保险公司嵌入的程度方面，不同支付公司差异较大。而为了满足保险公司见费出单的核心诉求，与保险公司的系统有良好的对接是支付公司必须解决的问题。因此，对于支付公司而言，提升其竞争力的方式在于深度嵌入到整个保险公司的业务系统中，否则，容易在整个支付的环节上被边缘化。

其二，长期来看，SaaS 业务在第三方支付公司整体业务占比不断提高，成为战略重心。例如，拉卡拉的云小店，和移卡科技的开放平台。

但是，不同支付公司搭建商户经营生态圈的产业路径和服务形态差别较大。根据支付的不同侧重点，不同支付公司的实践存在三种模式：

第一种是基于开放平台提供支付能力。这类模式侧重通过向第三方合作伙伴提供 APIs 和 SDKs，允许第三方合作伙伴（包括 SaaS 公司、外部开发者等）直接开发支付服务，满足商户经营需求。第三方支付公司通过这类模式可以以较低的成本满足商户定制化需求。

第二种是基于支付，提供标准 SaaS 产品。这类模式通过提供通用性 SaaS 产品，如线上建店、进销存管理，服务于零售领域的中长尾商户。同时，利用 SaaS 帮助支付公司降低营销成本，提高商户经营业务的毛利，实现低成本快速布局。

第三种是提供定制支付方案与经营解决方案。这类模式侧重针对特定行业精耕细作，为商户提供强定制化的行业解决方案，并树立行业案例标杆，提高客户粘性。该类服务主要面向以大型的用户作为基础的行业比如保险行业、4s 店、汽车销售、物流行业。在这些行业中，用户规模大，对定制化开发部署需求程度高。

图 21：支付机构服务模式

产业路径	服务形态	客户群	典型行业
开放平台上提供基础性工具	<ul style="list-style-type: none"> <li>向商户，SaaS公司，外部开发者等第三方合作伙伴提供 APIs和SDKs，商家可自行开发符合其需求的软件和应用；</li> <li>搭建开发者平台，第三方开发者可在平台上面向商户发布应用，商户可选择符合其需求的app</li> </ul>	/	/
SaaS标准化产品	<ul style="list-style-type: none"> <li>通过提供行业通用性标准化SaaS产品，能够实现直接和小微商户原有系统的对接，在落地过程中不需要额外部署,标准化产品满足客户绝大部分的需求</li> </ul>	小微商户	新零售（生鲜，母婴）；快餐行业等
定制化解决方案	<ul style="list-style-type: none"> <li>在某一行业深耕细作，打通产业价值链和业务流程，为商户提供全方位解决方案</li> </ul>	中大型企业	保险行业，4s店，汽车销售，物流行业等

爱分析绘制

### 3.3 支付公司成功要素

通过梳理国内外头部支付公司实践案例，爱分析认为，支付公司延伸商户经营解决方案有三大核心成功要素：

第一，多种模式结合，搭建生态圈。多种模式的结合，能够较好的平衡第三方支付公司在某一领域深耕细作和向多领域扩展，增大市场规模。同时，兼顾中小微商户客群和大型商户客群的需求。目



前头部支付公司采用的皆为混合经营模式，例如拉卡拉在标准 SaaS 产品领域和定制化服务，移卡科技在 SaaS 产品和开放平台皆有涉猎。

第二，服务种类趋同，解决方案形态取胜。在第三方支付市场高度碎片化的前提下，支付产品和商户经营方面的产品类型趋同，第三方支付公司产品差别不大。因此，第三方支付公司提升竞争力依赖于服务形态的迭代，以此增加客户粘性。例如，Square 通过 iPad 取代传统 POS 机形态，商户使用硬件产品时就能够植入服务。拉卡拉则选择在 APP、小程序等移动端增设服务入口，实现流量变现。

第三，结合自身资源禀赋和发展阶段选择产业路径。目前，有三种较为典型的产业路径：由第三方支付公司搭建生态圈；向第三方合作伙伴开放 APIs 和 SDKs；和向外部开发者开放开发者平台。

其中，第一种路径适合已经拥有较大规模布局的支付公司。例如拉卡拉依托其积累的大规模的小微商户和代理商数量，快速推广 SaaS，构建商户经营生态圈。但这类路径需要投入更多的资本和人力，要求支付机构拥有强场景理解。因此，针对第三方支付公司尚未渗透的领域，难以实现快速拓展商户群，下沉到新的垂直领域。

第二类路径适合第三方支付公司向新垂直领域拓展，能够有效降低营销成本，也能为商户提供更符合其需求的产品。但需要考虑后续产品交叉销售问题。

第三类路径由于国内开发者生态尚未成熟，国内支付公司应谨慎采用该路径。

图 22：支付公司成功要素

成功要素	说明
多种模式结合， 搭建生态圈	兼顾第三方支付公司在某一领域深耕细作和向多领域扩展， 中小微商户客群和大型商户客群的需求
产品类型趋同， 服务形态取胜	第三方支付公司市场规模的获取主要依赖于服务形态的迭代，以此增加客户粘性
结合自身资源禀赋和 发展阶段选择产业路径	第三方支付公司搭建生态圈：拥有较大市场规模的支付公司 向第三方合作伙伴开放 APIs 和 SDKs：向待渗透的垂直领域拓展 向外部开发者开放开发者平台：依赖于国内开发者生态成熟度

爱分析绘制

CHAPTER

04

# 产业支付未来展望

## 4. 产业支付未来展望

### 4.1 行业形态和格局

爱分析认为，支付行业未来发展将呈现以下趋势：

第一，从市场竞争格局来看，未来支付收单侧集中度将提升，头部三方和头部四方将占据 90%以上市场份额。

一方面，第三方支付行业的市场集中度将进一步提升。目前，收单侧第三方支付市场的 CR10 可达 70%。艾瑞数据显示，2017-2019 年，头部收单侧支付公司拉卡拉收单交易规模年复合增长率 CAGR 约为 68%，高于第三方产业支付年复合增长率 64.5%。

同时，四方机构，例如收钱吧，扫呗正在兴起。四方聚焦于为商户提供聚合支付和商户经营等增值服务，涵盖商户线上线下的经营场景。

以扫呗为例，扫呗综合了银联、微信和支付宝等 20 多种主流支付渠道，通过给线上提供 SDK 接口，以及在线下提供收银机、智能 POS 在内的软硬件服务，帮助商户查账入账。在支付服务方面，四方和第三方支付机构出现同质化趋势。

第二，中尾部支付公司在细分垂直行业有潜在机会。一方面，中尾部支付公司可对市场进行进一步细分，定位某一具体场景的客群，例如在汽车后服务市场中，为中小经销商或快修厂提供支付，以及贷款等增值服务。另一方面，中尾部支付公司也可针对某一区域的龙头客群提供服务，例如为区域性头部教育机构提供灵活用工、代发工资、门店销售人员佣金发放等服务。

第三，第三方支付行业价格战，导致支付手续费已降低到盈亏平衡点，未来支付公司的差异化竞争和利润来源主要在商户经营服务。目前国内头部支付公司的支付手续费率维持在千分之 1.5 左右，尽管商户经营服务在支付公司业务中占比不大，但考虑到支付手续费率已见底和支付产品同质化，未来支付公司的利润将主要来源于商户经营服务。

然而，商户经营服务的利润是否会被用作支付手续费的补贴，从而导致在新一轮价格战，仍需观望。

图 23: 行业形态和格局趋势



爱分析绘制

## 4.2 支付公司经营 SaaS 的路径选择

目前，支付公司布局商户经营 SaaS 主要有三种路径：投资或并购 SaaS 服务商；与 SaaS 服务商达成战略合作；成为 SaaS。其中，支付公司自己成为 SaaS 服务商的壁垒最高。对于第三方支付机构而言，需要投入较多的成本，并不适合绝大多数情况。因此，投资并购或者战略合作行业中的 SaaS 服务商成为大多数第三方支付机构的选择。

其中，在战略合作模式中，又存在两种方式，一种是以汇付天下和微盟合作为代表的，通过进入 SaaS 服务商生态，双方共同提供营销、管理、支付的解决方案；

另一种是以移卡科技为代表，在开放平台上向第三方 SaaS 合作伙伴提供标准化组件工具包，从而商户能够运用平台上服务的标准化工具开发特定场景。这两类模式对于第三方支付公司的话语权影响不同。通过开放平台的模式，能够赋予第三方支付公司更多的话语权，适用于合作广泛中小 SaaS 服务商，通过双方在能力、客群的互补，实现在各行业快速获客。

图 24: 头部支付公司产业路径

产业路径	公司	SaaS服务商	典型行业	模式	说明
投资	拉卡拉	千米	快消，母婴，生鲜，水果等	补充在新零售领域进销存管理，云分销，云采购等	实现快速布局，深度合作
战略合作	汇付天下	微盟，米雅，美丽加，学邦等	航空，新零售，医疗等	进入SaaS服务商生态，提供聚合支付，营销管理等服务	实现快速布局，广泛合作各行业SaaS
	移卡科技	超盟等	新零售，餐饮等	通过开放SaaS平台，向第三方SaaS合作伙伴提供工具组件	实现快速布局，支付公司有较大话语权

爱分析绘制

### 4.3 新技术影响

随着小微企业数字化进程的深入，以及与计算等技术的大范围应用，支付即服务的新模式落地。同时，支付和 SaaS 的融合带来了新的行业机会。纵观国内外实践案例，借力 SaaS 建立自身生态系统已经成为较为成熟的服务模式，且 SaaS 业务占整体业务比重也在快速提升。

爱分析认为，开放 API 技术，区块链技术，和央行数字货币 DC/EP 将会对第三方支付公司服务体系产生影响。

在实施层面，API 是支付+SaaS 服务模式的核心技术。第三方支付公司一般通过开放 API，将自身的服务进行封装，商户或者第三方合作伙伴能够调取所需服务。

爱分析认为，第三方支付公司在实施 API 相关技术的时候，还应建立起配套运营和治理机制，尤其是针对 API 进行生命周期管理。根据麦肯锡调研显示，API 生命周期有 6 个阶段，分析单个 API 需求，构建、复制或者拓展现有 API，发布、部署 API，API 运营（维护和修改），以及观测 API 的表现，以决定每个 API 是继续运营还是停止下线。

在 API 接口的调用方面，目前国内尚未有较为标准的申请流程，且并未区分不同程度的隐私数据和不同数据使用者。国外银行的案例或可被第三方支付公司所借鉴。例如，花旗银行针对 API 接口的调用制定了简洁的申请流程，包括登记注册、获取 ID 与密钥、调用授权、沙箱测试和进一步授权投放市场 5 个步骤。并根据数据的私密程度及数据使用者的不同，对授权模式的复杂度进行了进一步区分。

另一方面，区块链将会对支付领域产生颠覆性影响。在传统银行账户的支付模式下，资金流动采取记账清算。资金从付款者到收款者，中间要经过多家机构的账户。区块链的记账方式则不同。区块链相当于分布式账本，交易产生后，区块链的系统里会形成相应的数据块，利用 POW 等记账方式对交易进行记录，并把交易的信息全网广播，获得全网所有记账人认可后，这笔交易信息最后才会加入到主链区块链中。因此，区块链能够实现一笔交易结束后，即完成记账，重构现有的支付体系，构筑支付机构的异业合作，上下游链接生态建设。

但是，由于区块链目前大众认知度不足，同时对算法和性能有较高要求，区块链技术在大规模范围内应用前景并不明朗。

最后，央行的数字货币将会对第三方支付公司的流量产生冲击，影响支付行业格局。2020年4月份，央行发布数字货币 DC/EP。数字货币可被视为对 M0（流动中的现金）的替代。爱分析认为，DC/EP 对支付行业的影响主要体现在两个方面：

一是 DC/EP 的发行渠道尚不明朗。央行数字货币 DC/EP 以中间的银行和其他机构作为运营层，发行到用户手中。目前，在央行数字货币发行机构中，是否会包含除了大型国有银行之外的商业机构尚不明确。若第三方支付机构被排除在 DC/EP 发行渠道之外，将会对支付平台的流量优势产生冲击，从而影响预付卡发行侧蚂蚁金服，腾讯等依托大量 C 端流量开展的资管产品销售和贷款业务。并且，基于 DC/EP 对匿名性的要求，将影响银行卡收单侧第三方支付机构基于交易数据而衍生的金融服务。

二是央行对 DC/EP 清算路径的制定尚不明朗。若对 DC/EP 交易采取实时全额结算模式，即个人、企事业单位和商业银行等之间的 DC/EP 交易，都第一时间在央行 DC/EP 登记中心的更新，那么 DC/EP 将独立于银行卡，“四方模式”清算系统和第三方支付，从而改变支付行业格局。

## 结语

小微企业数字化的发展深刻改变了第三方支付公司的业态，为商户提供端到端的“支付即服务”的模式落地。基于这一模式，第三方支付公司的服务体系有相似之处：支付解决方案趋同，支付公司着眼于将自身体系与商户业务系统进行深度整合，以及大规模部署、应用 SaaS 标准化产品。

第三方支付公司在各个行业中的潜在渗透空间差异较大，“支付即服务”模式在新零售、餐饮等领域已得到大量成功实践。而例如汽车后市场、房地产等领域仍有较大的渗透空间。因此，行业选择是第三方支付公司发展中的一大命题。

立足于行业视角，第三方支付公司在未来的发展中，应针对不同行业采取不同的策略，以实现快速行业渗透。立足于第三方支付公司视角，尽管行业千变万化，但成熟的“支付即服务”模式，有着共同的成功要素，应将自身禀赋资源和不同的服务模式结合，选取适合的产业路径，采取多种服务模式搭建生态圈，以服务形态取胜。

## 关于爱分析

爱分析是一家中国领先的产业数字化研究与咨询机构，成立于中国数字化兴起之时，致力于成为决策者最值得信任的数字化智囊。

凭借对新兴技术和应用的系统研究，对行业和场景的深刻洞见，爱分析为产业数字化大潮中的企业用户、厂商和投资机构，提供专业、客观、可靠的第三方研究与咨询服务，助力决策者洞察数字化趋势，拥抱数字化机会，引领中国产业数字化升级。

## 研究咨询服务

### 技术研究

新兴技术研究，厂商能力调研，助力数字化最优决策

### 商业研究

基于研究、数据和案例调研积累，辅助业务可靠落地

### 客户洞察

企业用户需求及实践调研，辅助制定业务与市场策略

### 品牌&营销

权威背书，树立行业地位；教育市场，精准触达客户

### 行业研究

行业数字化趋势与实践研判，辅助业务与战略决策

### 投资研究

成熟方法论，一手数据，助力研判机会、稳健投资



## 法律声明

此报告为爱分析制作，报告中文字、图片、表格著作权为爱分析所有，部分文字、图片、表格采集于公开信息，著作权为原著者所有。未经爱分析事先书面明文批准，任何组织和个人不得更改或以任何方式传送、复印或派发此报告的材料、内容及其复印本予任何其它人。

此报告所载资料的来源及观点的出处皆被爱分析认为可靠，但爱分析不能担保其准确性或完整性，报告中的信息或所表达观点不构成投资建议，报告内容仅供参考。爱分析不对因使用此报告的材料而引致的损失而负上任何责任，除非法律法规有明确规定。客户并不能仅依靠此报告而取代行使独立判断。

北京爱分析科技有限公司 2020 版权所有。保留一切权利。

如欲了解更多爱分析精彩洞见，请关注我们的微信公众号



©北京爱分析科技有限公司 2020 版权所有

#### 咨询/合作

微 信：ifenxi888

网 址：www.ifenxi.com

地 址：北京市朝阳区酒仙桥路兆维华灯大厦 A1 区 1 门 2 层 2017



ifenxi

专 注 产 业 数 字 化 研 究