

研究报告

2016年第68期

2016.07.19

执笔：高寒、尚妍

han.gao@icbc.com.cn

移动支付标准竞争及商业银行的应对

要点

- 随着移动支付的发展，移动支付领域的竞争由产品竞争发展为平台竞争最终呈现标准竞争的态势。以支付宝、财付通和云闪付为代表的移动支付平台利用交叉补贴、场景建设和兼容性战略分别在用户规模、用户粘性和用户锁定三个层面展开了激烈竞争，并进而试图将其平台模式扩大为行业标准。企业一旦通过标准竞争成为事实标准的主导者，对通行该标准的市场就会具有支配性的力量，从而以标准拥有者的身份获取高额的利润以及长远的竞争优势。
- 移动支付的发展改变了线下支付的原有格局，对以银联为主导的银行卡支付标准造成了一定冲击。与银联的开放式平台模式不同，支付宝、财付通平台均采用封闭式平台模式，构建起了三方参与的支付闭环。银行在该平台中完全脱离了消费者与商户，仅仅扮演将资金注入支付账户的管道角色。同时，支付宝、财付通平台并非完全独立的第三方，一旦成为事实标准，在利益协调方面，很难保证其独立性与公平。
- 商业银行应积极参与到标准竞争之中，完善自身支付体系建设，由以业务为主导的设计理念向以场景为主导的设计理念转型，合理利用自身优势，有效整合内外部资源，打造以支付为核心的零售金融生态。

关键词：移动支付；互联网支付；商业银行

重要声明：本报告中的原始数据来源于官方统计机构和市场研究机构已公开的资料，但不保证所载信息的准确性和完整性。本报告不代表研究人员所在机构的观点和意见，不构成对阅读者的任何投资建议。本报告（含标识和宣传语）的版权为中国工商银行城市金融研究所所有，仅供内部参阅，未经作者书面许可，任何机构和个人不得以任何形式翻版、复制、刊登、上网、引用或向其他人分发。

数十年来，货币支付体系最为显著的进步是支付卡的产生和发展，由纸质支付工具向以支付卡为主的电子支付工具的转变提高了整个支付系统的效率。近几年，移动互联网的发展推动了货币支付体系的新变革，移动支付爆发式的增长昭示了新时代的来临。根据《中国支付清算行业运行报告（2016）》发布的数据显示，2015年商业银行发生移动支付业务138.37亿笔，金额达108.22万亿元，同比分别增长205.86%和379.06%；第三方支付机构发生移动支付业务398.61亿笔，金额达21.96万亿元，同比分别增长160%和166.5%。互联网支付与移动支付交易额之比达53:47，移动支付业务比重较2014年提升14个基点，移动化进程加速发展。通过以上数据我们能够发现，伴随着移动互联网和智能手机的普及，移动支付由于其整合线上线下的独特便利性已逐渐跻身主流支付方式之一。同时，发展移动支付对商业银行互联网转型的重要性也日益凸显，业已成为商业银行支付业务的重要增长点之一。

一、移动支付领域竞争态势

在迅速发展的同时，业内几大巨头不断拓展支付场景、争夺用户和商户资源，通过创新、合作、补贴等手段，争夺生存和发展空间，导致移动支付市场的竞争日趋白热化。按照支付模式，移动支付可以划分为远程支付和近场支付。根据支付清算业协会发布的数据，2015年远程支付与近场支付之比达到99.72:0.28，远程支付占据主导地位。

远程支付以移动第三方支付为主，根据比达咨询发布的数据显示，2015年移动支付市场主要由支付宝和财付通两大平台占据，支付宝以72.9%的市场份额居于首位，而位居第二的财付通平台占据了17.4%的份额。近场支付主要以银联主导的云闪付平台为代表，由于推出时间尚短，其市场规模目前仍无法与远程支付相比。

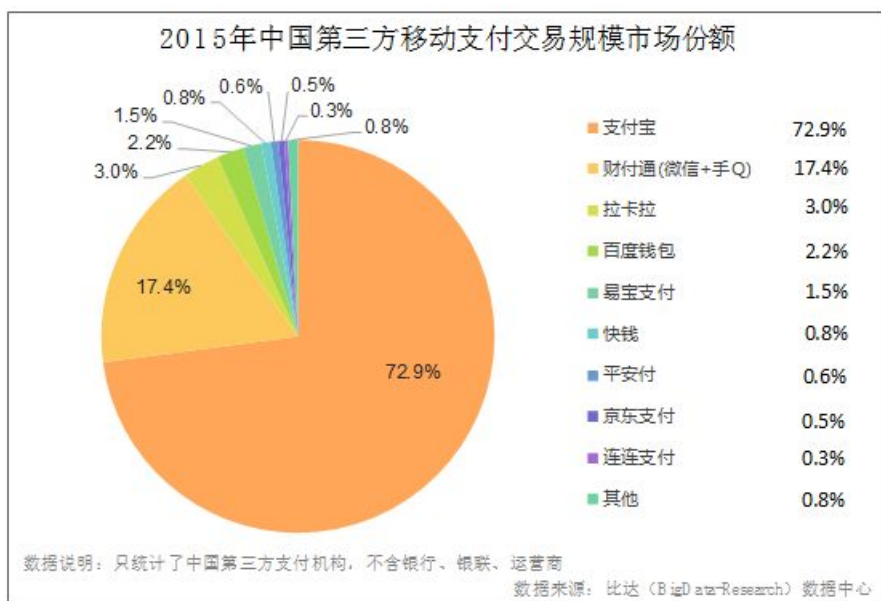


图1 2015年中国移动第三方支付交易规模市场份额

数据来源：比达咨询

基于自身特点，移动支付领域的三大主流平台采取了不同的发展模式：

1. **支付宝平台**。在移动支付领域支付宝平台主要依托支付宝钱包 APP，支付宝钱包是以远程扫码支付为主要支付方式，集支付、信用、转账、缴费、信用卡还款、理财、信贷为一身的移动支付平台。在互联网第三方支付领域，支付宝平台长期保持着较大优势。在向移动互联网转型的过程中，支付宝平台通过与基金公司合作，创新地推出了具有支付功能的余额管理产品“余额宝”，成功吸引了大量用户加入平台。在其后的竞争中，支付宝通过补贴等手段培养用户使用习惯，建立了大量诸如打车、理财、移动电商等优秀的应用场景。利用用户规模上的优势，建立了具有一定规模的线下收单网络，吸引了大量线下商户加入平台。

2. **财付通平台**。财付通平台在移动端主要有微信支付和 QQ 钱包两大产品，与支付宝一样微信支付和 QQ 钱包两大产品以远程扫码支付为主要支付方式，包含了支付、转账、理财、缴费、信用卡还款等主要功能。财付通平台主要依托微信和 QQ 两大高频应用，利用红包、AA 收款等基于社交的功能大大增加了用户的粘性；并利用补贴等手段，在打车、线下支付等场景吸引了大量即时通信平

台的用户加入支付网络，巩固自身的市场地位。

3. 云闪付平台。云闪付是银联于2015年12月推出的，基于 NFC (Near Field Communication, 近场通讯) 技术的新型移动支付平台。基于云闪付平台，用户能够利用具有 NFC 功能的智能手机进行移动支付。云闪付平台拥有银联广泛的线下支付网络，并与苹果、华为等手机厂商合作，兼容苹果支付、华为支付等支付平台。相比远程支付，云闪付具有更加成熟的线下收单网络，使用起来也十分方便快捷。但由于起步较晚，其用户规模和用户粘性在短期内很难与支付宝与财付通平台相比。

二、移动支付的网络效应与标准竞争¹

“一流企业做标准”，支付企业在竞争过程中的焦点一直遵循着“做产品、做平台、做标准”的演进过程，而企业间标准的竞争已经从单纯的技术问题上升为关乎企业持续生存的战略问题。

(一) 移动支付平台的双边市场与网络效应

移动支付平台属于典型的双边市场 (Two-side Market)，平台两边分别为“买家”和“卖家”两类群体。在典型的交易过程中，“买家”需要向“卖家”支付货币，“卖家”需要向“买家”提供商品或服务。

根据双边市场理论，平台一边用户的预期收益会随着另一边用户数量的增加而提高，被称作交叉网络效应。在支付平台的双边市场中交叉网络效应体现为：“买家”在平台中能够获取的效用取决于与支付平台兼容的“卖家”数量，一个兼容信用卡还款、生活缴费、投资理财等更多功能，并兼容更多线下商户的移动支付平台，对于个人用户来说更有吸引力；“卖家”在平台中能够获取的效用取决于加入支付平台的“买家”数量，加入具有更大个人用户规模的移动支付平台，能够让“卖家”面向更大的市场。由于交叉网络外部性的存在，移动支付平台一边用户规模的提升会吸引另一边用户的加入，当用户规模达到临

¹ 依据网络经济学的研究范式，强调技术上的兼容性是企业战略选择的结果，在该研究范式下“支付宝”“财付通”“银联”可以被视作互不兼容的三个标准，而在竞争中胜出的就会通过标准支配整个市场。



界容量 (Critical Mass), 就会产生“正反馈”导致平台用户规模的迅速膨胀。

(二) 移动支付的标准竞争

在具有交叉网络外部性的双边市场中, 移动支付服务的价值主要体现在为交易双方的交易行为提供兼容性, 只有提供了足够的兼容性双方的交易才能够顺利完成。兼容性一般需要通过统一的技术标准支撑, 标准可以分为官方标准和事实标准。官方标准是由政府等制定或由标准开发组织协商提出的强制性规定或规范, 而事实标准是经过不同技术间相互竞争并通过消费者自发选择的结果, 会逐渐使该项技术标准成为行业通行的标准。

在移动支付这类正处于激烈竞争的市场中, 企业通过持续的技术开发和市场竞争形成了多个标准并存的情况, 支付宝、财付通和银联作为其中三大主流标准, 它们之间互不兼容、相互竞争。

阿里、腾讯和银联在移动支付的标准竞争之中投入了大量资源, 对支付市场双边的用户进行了大规模的补贴, 也对各类商户、互联网平台进行了激烈的争夺, 其目的都是成为移动支付领域的事实标准。移动互联网领域具有网络经济“赢者通吃”的特点, 企业一旦成为事实标准的主导者, 对通行该标准的市场就会具有支配性的力量, 从而以标准拥有者的身份获取高额利润以及长远的竞争优势。在产业层面, 通过标准竞争获得的产业领导能力可以转化为持久的产业“比较优势”, 进而影响到上下游产业的竞争绩效。作为重要的金融基础设施, 任何交易行为难以脱离支付而独立存在, 因此移动支付与商业之间具有广泛的互补性。这就导致企业一旦成为移动支付事实标准的主导者, 就能够通过移动支付平台影响到线上和线下广泛的商业活动。因此, 在移动支付领域才会产生如此激烈的标准竞争。

三、移动支付标准竞争中的策略

(一) 通过补贴迅速扩大用户规模

由于双边市场的网络外部性体现为某一边用户的效用受另一边用户规模影

响，平台需要解决“鸡蛋相生”的问题。因此，补贴是移动支付平台在标准竞争中最重要策略之一。通过补贴一边或双边的用户，平台能够迅速提高用户规模，率先达到临界容量，进而成为居于主导地位的标准。

交叉补贴被广泛应用于移动支付标准的竞争当中：支付宝和财付通平台分别通过对滴滴打车和快的打车的司机和乘客进行补贴，迅速扩大了移动支付用户的规模；通过对线下支付商户的补贴，支付宝和财付通平台也迅速扩大了线下收单商户的规模。虽然补贴能够通过激励新用户加入平台迅速扩大规模，但无法解决竞争平台采取同样策略造成的用户多从属（在多个平台注册）问题。因此，交叉补贴更多应用于标准竞争的初期，通过迅速扩大用户规模快速达到临界容量。

（二）构筑应用场景建立用户使用习惯

移动互联网和智能终端的迅速普及模糊了线上与线下的边界，为移动支付提供了向用户线下生活渗透的良好契机。在移动支付标准的竞争中，应用场景的构建成为了支付平台标准竞争的重要手段，良好的应用场景可以让用户在生活中建立起对移动支付平台的使用习惯，增加移动支付平台的用户粘性，为平台成为事实标准提供支持。

在标准竞争中，虽然能够通过交叉补贴迅速扩大平台的用户规模，但无法解决用户多归属的问题。在用户加入平台后，只有通过应用场景吸引用户长期在平台上交易，才能逐渐建立用户的使用习惯。微信红包就是十分典型的成功案例：财付通平台很好地利用了互送红包这一传统习俗，结合微信在社交领域的巨大优势，构建了微信红包这一应用场景，极大增加了微信支付的用户粘性，巩固了财付通平台在移动支付领域的市场地位。

（三）采用灵活的兼容与不兼容战略锁定用户

在多个标准并存并激烈竞争的市场中，用户多归属的情况十分普遍，用户规模和用户粘性带来的竞争优势很难保证长久存在。用户的转换成本是标准能否成为事实标准的关键性因素，拥有一定用户规模和用户粘性的平台需要保持较高的用户转换成本才能让用户排斥其它差异化程度较大的替代品和与之不兼



容的技术或产品，最终将用户锁定在标准之中，让该标准具有长久的竞争优势。而在差异化程度较小的移动支付领域，想要提高用户的转换成本需要灵活的兼容性战略。

战略合作的方式往往存在于横向网络兼容性战略中，支付标准的主导者通过与其它支付网络兼容，共同参与到支付标准竞争之中，从而锁定其它支付网络之中的用户。例如银联通过与苹果以及华为的战略合作，让云闪付平台与苹果支付和华为支付相兼容，将苹果支付和华为支付的用户锁定在云闪付的支付网络之中。

战略投资的方式往往存在于纵向网络的兼容性战略中，支付标准的主导者通过战略投资的方式控制与支付互补的产品或服务，通过该互补性产品或服务的兼容性与其它标准竞争。例如阿里巴巴和腾讯分别通过对滴滴打车和快的打车的战略投资，让打车服务与对方支付标准不兼容，分别将滴滴打车和快的打车的用户锁定在自己的支付网络中。

具有高沉没成本功能的不兼容战略也较为常用，一些产品功能需要用户通过长期的使用和投入进行积累，这就造成了用户沉没成本的投入，这些沉没成本会影响到用户对标准选择的决策。例如支付宝平台的芝麻信用，征信服务需要用户通过长期对平台的使用积累信用，在使用芝麻信用的同时就导致了用户沉没成本的投入，较高的沉没成本导致用户难以放弃与之兼容的支付标准，因此会大大提升用户的转换成本，最终将其锁定在标准之中。

四、商业银行对移动支付标准竞争的应对

（一）参与到标准竞争之中，完善自身支付体系建设

移动支付的发展改变了线下支付的原有格局，对以银联为主导的银行卡支付标准造成了一定冲击。与银联的开放式平台模式不同，支付宝、财付通平台均采用封闭式平台模式，在该类标准下，移动第三方支付平台一方面变相向消费者发行支付卡（开立第三方支付账户），另一方面直接受理商户的交易请求，

构建起了三方参与的支付闭环。虽然支付账户仍需绑定银行卡，但银行在该平台中完全脱离了消费者与商户，仅仅扮演将资金注入支付账户的管道角色。同时，支付宝、财付通平台并非完全独立的第三方，在金融改革和互联网金融飞速发展的大潮中，支付宝、财付通标准的主导者与商业银行间已经存在了一定的竞争关系，这就导致在利益协调方面，难以保证第三方平台的独立与公平。

因此，商业银行应重视移动支付的发展，从企业战略的高度规划移动支付的发展。在全力支持银联开放式平台的近场支付标准的同时，商业银行可以以自身的手机银行为基础，通过兼容多种支付模式扩大自身的支付网络规模。具有一定实力和客户基础的银行可以结合其在金融领域的优势和经验，建立起以自身为主导的支付标准，积极参与到移动支付标准竞争之中，通过兼容各类支付平台、整合不同支付标准等手段，利用“去中介化”的方法对移动第三方支付平台进行反击。

（二）由以业务为主导的设计理念向以场景为主导的设计理念转型

手机银行作为商业银行在移动端的重要入口，是商业银行打造移动支付平台、参与移动支付标准竞争的主要渠道。虽然在移动金融迅速发展的背景下，部分商业银行的手机 APP 积累了十分可观的用户规模，但在用户粘性上与支付宝钱包、微信支付等移动支付平台之间仍有一定差距。

培养用户使用习惯、增加用户粘性需要应用场景的构建，而构建良好的应用场景需要对手机银行进行重新定位。手机银行所面临的主要问题在于其定位是商业银行在移动端的延伸，其设计一直秉承以业务为主导的理念，这就会造成其应用场景的局限。通过手机银行和支付宝钱包生活缴费功能的对比能够发现：手机银行的设计主要从业务出发，包括固话、水费等缴费业务；而支付宝钱包的设计更多的从用户出发，通过对“我家”“父母家”等场景的分类、主要缴费项目和更多缴费的划分以及缴费账户的分类存储，为客户提供了更加直观的缴费场景和便利的体验。

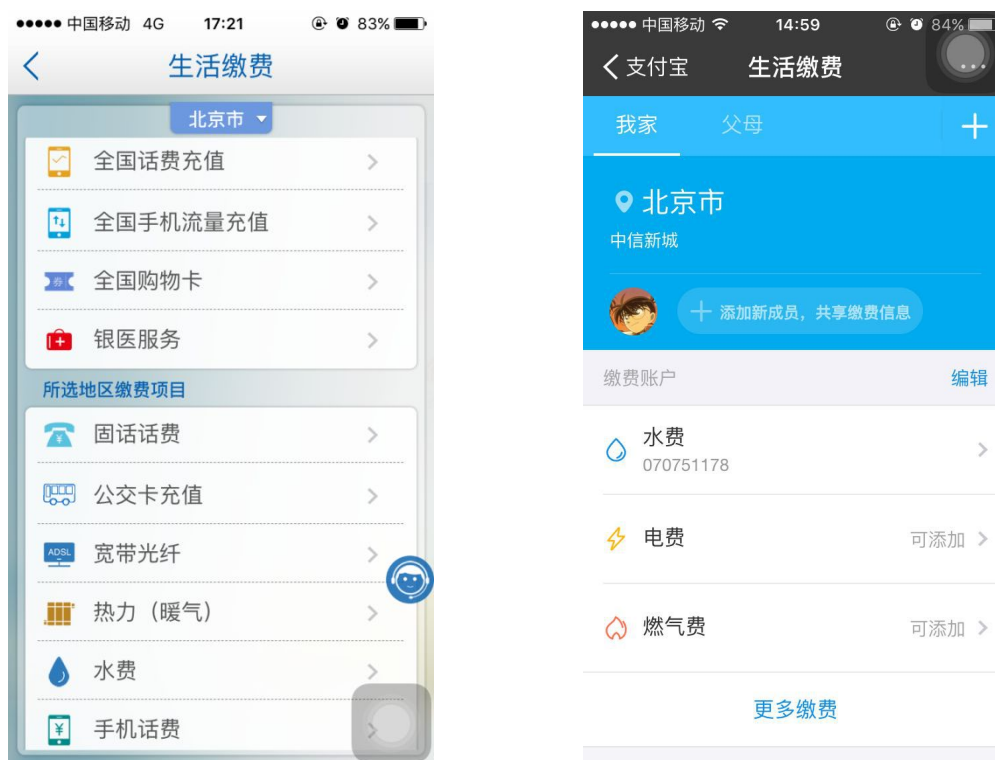


图2 手机银行与支付宝钱包功能对比

因此在商业银行发展移动支付的过程中，应对手机银行进行重新定位，由银行在移动端的延伸向用户的移动钱包转变；由以业务为主导向以用户为中心、以场景为主导的设计理念转变；坚持开放式平台建设，结合 II、III 类银行账户²，打造灵活的个人支付账户体系。

（三）从对公支付下手，深化与公司客户间的合作，严防移动第三方支付对银行的“去中介化”

移动支付的双边市场包括消费者和商户两类用户，支付宝和财付通平台具有良好的个人用户基础，而银联平台和商业银行在企业、商户方面具有一定优势。在竞争中成为事实标准需要大量用户规模的支撑，而双边市场的交叉网络效应决定了在支付市场中只拥有个人用户或企业和商户是不够的，需要利用好

² 根据《中国人民银行关于改进个人银行账户服务加强账户管理的通知》规定，银行应建立银行账户分类管理机制：以往通过银行柜面开立的账户划分为 I 类银行账户，存款人可通过 I 类银行账户办理存款、购买投资理财产品、转账、消费和缴费支付、支取现金等业务；开户申请人可以通过远程视频柜员机和智能柜员机等自助机具开立 II 类银行账户，可通过 II 类银行账户办理存款、购买投资理财产品、限定金额的消费和缴费支付等业务；开户申请人可以通过网上银行和手机银行等电子渠道开立 III 类银行账户，可通过 III 类银行账户办理限定金额的消费和缴费支付服务。

某一边用户来吸引另一边用户的加入。

商业银行应积极利用自身优势，做好对公支付，积极深化与企业、商户之间的合作。通过该类合作，能够在支付平台上为个人用户提供更多商品、服务的选择，形成良好的商业生态；同时，加强与企业、商户间的合作还能有效阻击移动第三方支付平台通过消费者拉商户的意图，严防移动第三方支付对银行的“去中介化”。

（四）合理利用自身优势，有效整合内外部资源，打造以支付为核心的零售金融生态

支付与商业活动之间具有广泛的互补性，任何交易行为都难以脱离支付而独立存在，而移动支付以其特殊的便利性将会成为未来最为主要的支付方式之一，其中必然会蕴藏大量的数据与商业机会。基于深度参与或以自身为主导建立的支付标准，商业银行能够在移动互联网中为客户提供更多有价值的金融服务，推动自身的发展与转型。

在支付标准的构建和竞争中，商业银行首先应合理利用自身在金融服务上的经验和优势，积极进行业务创新，挖掘支付数据中的有用信息，将移动支付与征信、消费贷款、投资理财、小微企业融资等业务有机结合，增加支付网络的用户规模和用户粘性，利用在金融服务上的优势将用户锁定在支付网络之中。

同时，商业银行应有效整合内外部资源，加强部门间、银行间以及与互联网平台、各类企业之间的合作，通过打造开放式平台的方式，打破组织之间的壁垒，增加支付标准和网络的兼容性，扩大标准的应用范围。