

导语：随着支付宝小前台，大中台的概念获得成功实践后，越来越多的企业进入到中台搭建的领域，但是不是所有的企业都需要中台呢？本文作者以所在支付业务为例，向大家展示是否所有企业都需要搭建中台。



一、行业分析

在搭建业务中台前，首先看一下是否有搭建中台的必要，分析一下支付行业整体的发展方向。

自从 2004 年支付宝作为第一家第三方支付公司出现至今，支付行业经历了从蓝海到红海的。以前支付牌照是香饽饽，监管不严格，利用牌照特性赚钱非常的容易。

现在央行也被支付公司一次次的套路中，学会如何进行监管，近年来巨额的罚单接连不断。监管意味着支付市场的空间被挤压，中小支付公司更是前有 AT 两大巨头，后有监管。面临以上种种情况，支付公司目前做的选择有以下几种：

1. 深耕支付领域、切入行业

根据艾瑞数据《2020Q2 第三方支付行业数据发布报告》得知，支付行业依旧是支付宝财付通保持领先地位，但是在第二梯队的情况在垂直的行业蓬勃发展。

例如：平安旗下壹钱包深耕在零售、金融、商旅行业，份额逆势而上占到了 1.5%。

中小支付公司可以依据自身多年的经营特点，深入商户的支付场景，根据行业特点与商户共同搭建合规的支付系统，共同建立稳固的护城河。

同时还可以深入到平台上下游的厂商、经销商、品牌商等各个环节，通过支付服务、账户服务、供应链服务，并联合物流服务平台、金融服务机构帮助企业疏通产业链的各个堵塞环节，帮助整个产业链实现效能提升，进而达到对交易量、交易效率的改善效果，成功促成交易。

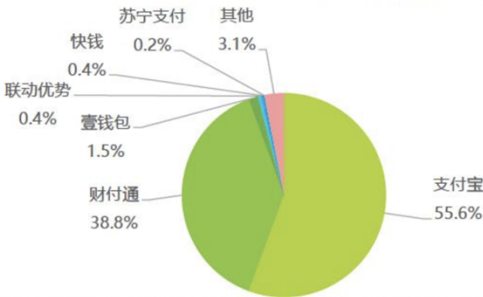
第三方移动支付市场竞争格局



支付宝财付通保持领先地位，第二梯队支付企业在各自细分领域发力

2020Q2数据显示，中国第三方移动支付市场依然保持头部两家大幅领先的情况，第一梯队的支付宝、财付通分别占据了55.6%和38.8%的市场份额。第二梯队的支付企业在各自的细分领域发力：其中，壹钱包利用金融科技能力持续为零售、金融、商旅等行业客户提供数字化升级服务，降本增效，壹钱包App持续开展“520”、“618”等重磅营销活动，保证用户体验与活跃；联动优势受益于平台化、智能化、链化、国际化战略，推出面向行业的支付+供应链金融综合服务，促进交易规模平稳发展；另外，快钱在万达场景如购物中心、院线、文化旅游等场景快速扩展；苏宁支付致力于O2O化发展，为C端消费者、B端商户提供便捷、安全的覆盖线上线下的全场景支付服务。

2020Q2中国第三方移动支付交易规模市场份额



2. 外包服务，转型输出支付平台

随着近年来产业互联网的推进，普通的产业会升级成数字化、在线化经营，这就伴随着支付也必须进行线上支付。

这就给第三方支付公司对外输出支付平台的机会，支付机构可以转型成为系统服务商，对外输出技术服务，可以收取相应的技术服务费用。例如可以为政府缴费平台、分银联支付平台搭建支付底层服务与完整支付的账户体系。

根据艾瑞数据查询的数据得知，目前第三方产业支付市场已经达到了百亿级别，中小支付企业可以乘势而上，加入产业支付升级的互联网大军中。

第三方产业支付市场规模

百万亿规模的第三方产业支付市场面临重新洗牌

2000年左右，中国掀起了电子商务的探索热潮，电子商务的起步孕育了商户线上收款需求，从而为第三方支付机构创造了企业服务契机。随后在互联网热潮的推动下，航空、旅游、教育、保险、零售、金融、物流、民生等众多产业也纷纷开始了互联网转型，物流、资金流和信息流的线上化促使了各行各业支付方式的线上扭转，同时产业的复杂性也催生了对于定制化行业解决方案的迫切需求，这为第三方支付机构深耕产业支付提供了巨大的发展空间，也对产业支付的从业者提出了更大的挑战。从单一的服务向全产业链的数字化升级服务的转型已经成为产业支付市场的必然发展方向，新一轮的优胜劣汰即将开始，百万亿规模的第三方产业支付市场面临重新洗牌。

2013-2022年中国第三方产业支付交易规模



3. 市场下沉，聚焦聚合支付

在面对支付宝、微信两座大山面前，挑战是必输无疑的选。

那么唯有选择进行合作。在移动支付还没有盛行之前，各支付机构主流采用的都是快捷支付、网银等支付方式。部分商户系统对接能力较差的，无法对接多个支付机构。

但是系统的支付稳定性又没有保障，这时候就出现了四方支付机构。四方支付机构的特点就是一站式服务，解决商户对接困难问题，保证支付的成功率。对接四方的费率就会高一些。

以前只有没有牌照的支付企业才做聚合支付项目，称作是服务商，主要针对的是 B 端的商户。

但是中小的支付企业目前也是在抢占聚合支付的市场，依靠自身拥有支付牌照，可以建立支付账户体系，可以进行清算的特性，搭建一站式聚合支付服务，为商户提供一站式接入云闪付、支付宝、微信支付、银行 APP 等主流支付工具进行收款。



4. 出售牌照, 金盆洗手

近期看到字节跳动、携程、京东、拼多多系列的牌照收购事件, 在被央行监管、支付宝、微信多种挤压下, 很多中小型的支付公司已经没有变现盈利的能力了, 只能够寻找新的变现渠道, 那就是出售牌照。

而同时呢, 行业巨头有支付牌照的需求, 不希望在自己的场景内, 把支付业务的主动权拱手, 但却无法再申请新的支付牌照, 两者的需求交互, 产生了一门新的生意——牌照收购。

所以许多拥有牌照的中小企业, 可以依附于行业巨头的树荫下, 或者直接出售牌照的所有权, 直接金盆洗手, 不干支付行业了。

5. 行业分析结果

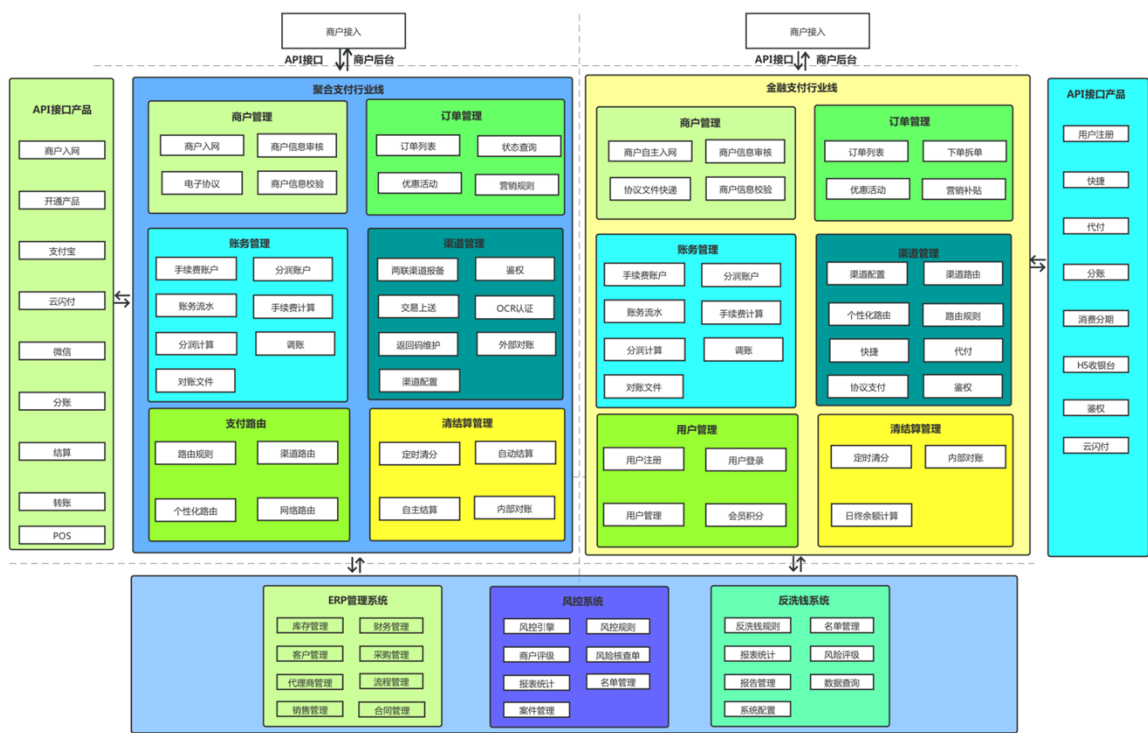
从目前来看, 聚合支付市场以及行业支付领域都是比较饱和的市场, 处于一片红海, 唯有外包服务服务, 还是市场比较大, 传统的企业需要数字化转型需要大量的外包业务服务。这就给支付公司的业务模式有很大的挑战性。

一般支付公司的后端的逻辑是比较稳定的, 为了契合业务方的需求, 不断的复制同一套代码, 做定制化的业务改造, 有些相同的业务也是在重复搭建, 维护的时候相当的复杂。

在底层有变更时, 需要同步变更多个服务, 还需要评估变更对这些业务的影响有多少, 可能有的影响多, 有的不受影响, 这就给中台提供了机会。

二、业务框架梳理

按照业务线的形式，梳理了两条的业务线的产品架构，具体内容如下：



1. 原业务逻辑说明

根据以上梳理的业务框架可以看出，两条业务线之间重合部分比较多。这就导致了两条业务线之间都分别重复搭建业务重合部分，这就造成了很多的资源的浪费。

除此之外并且会造成以下几个问题点：

后端逻辑有改动时，两边业务得同时更改。这就造成后端上线有部分无法兼容所有业务的内容，前端必须反过来兼容后端的业务逻辑。后台的业务系统日渐趋于成熟，改动点比较难，如果有业务线有新需求接入时，需要兼容的内容太多，会导致迭代的速度非常慢。商户数据未打通，各业务线容易形成数据孤岛，无法联合进行营销、风控等。

2. 问题案例

以上图框架中以云闪付产品举个例子，分别对应以上的问题点：

例如银联云闪付业务变更，此时后端的逻辑逻辑进行了变更，需要必传参数增多，此时需要同时聚合支付业务线和快捷业务线都得相应的进行改造。聚合支付业务线向后台业务

提了一个需求，希望后端更新云闪付的红包功能，但是这个业务功能并不是快捷业务线所需要的，此时后台就需要兼容快捷线做兼容考虑，可能会导致迭代的效率较慢。由于聚合支付业务线刚起步，希望针对云闪付的商户做补贴。需要精准的找到补贴用户有些，这些用户在快捷业务线才有。此时聚合支付业务线只能依赖线下传输方式才能完成此时的补贴，用户数据不断变化的，每次做营销活动都得进行线下活动整合数据形式才能完成，并且数据并非是实时数据，还不能和自身业务进行相匹配。

以上的三个案例充分说明了，当有多条业务共用一个后台时，此时就会陷入多方同时维护同一个功能的地步，造成资源极大的损耗。同时会在公司内部不同业务线之间存在极大的信息孤岛，不利于公司的后续发展。

三、中台业务梳理

通过上面的数据分析完成后，说明还是很有必要构建业务中台，在构建之前需要考虑清楚什么业务的才能成中台业务，这些业务如何才能体现中台价值。搭建业务中台最终目的是为了节约成本，包括人力成本、资源成本、时间成本等。

即当公司需要发展多条业务线时，这几个业务有高度重合部分时，可以快速的进行迭代，并且所使用的资源是最少，简单来说就是做一个产品需要性价比高，或者 ROI（投入产出比）高。

1. 功能在各业务线使用的频次

在计算业务线使用的频次之前，得先梳理系统的业务逻辑，需要具体到每个业务流程都使用了哪些功能。

以收银为例梳理整个过程所用到的功能：



登录商家账号使用的模块：商户管理（商家状态校验、商户信息查询）；选择收款方式：商户管理（商户开通产品）；扫码用户二维码：商户管理（商户信息查询、商户状态校验）、账务管理（账户状态）、路由管理（路由查询可用支付渠道）、订单管理（创建订单、优惠信息计算）、通道管理（往上游上传交易相关信息，获取用户支付信息）；用户确认支付：无（PS:用户端输入支付密码，属于微信、支付宝、银联等客户端输入支

付密码，与 B 端商家侧系统无关，此处是为了流程更加畅通，方便阅读）；收款完成：商户管理（校验商户信息）、订单管理（更新订单状态）、账务管理（计算手续费、计算分润、生成账务流水）、账户管理（更新商户账户余额、更新手续费账户余额、更新代理商分润账户余额）。

整理上述的功能模块复用情况如下：

序号	业务线	模块	描述	重复次数
1	聚合支付	商户管理	管理商户信息、校验商户正确性	4
2	聚合支付	渠道管理	和渠道进行交互	1
3	聚合支付	订单管理	管理订单状态、拆分订单、活动优惠	2
4	聚合支付	支付路由	支付路由选择支付渠道	1
5	聚合支付	账户管理	账户余额、账务流水、代理分润等功能	1

根据上图可以得知，聚合支付业务线商户管理、订单管理的复用次数最多，同时将其他行业线也一同梳理，最终将不同行业，相同功能模块的模块整理成一个表。

例如下图展示：

序号	模块	描述	重复次数	聚合支付	金融业务	政务业务	政务业务
1	商户管理	管理商户信息、校验商户正确性	20	8	7	5	5
2	渠道管理	和渠道进行交互	14	2	7	2	3
3	订单管理	管理订单状态、拆分订单、活动优惠	20	8	8	4	4
4	支付路由	支付路由选择支付渠道	10	3	5	2	2
5	账户管理	账户余额、账务流水、代理分润等功能	10	3	5	2	2
6	用户管理	管理商户用户	4	0	4	0	0

以上表可以得出商户管理、订单管理占据在整体比重较大，可以优先抽取至业务中台，剩余的模块需要根据公司业务进行评估处理。

2. 公司战略目标

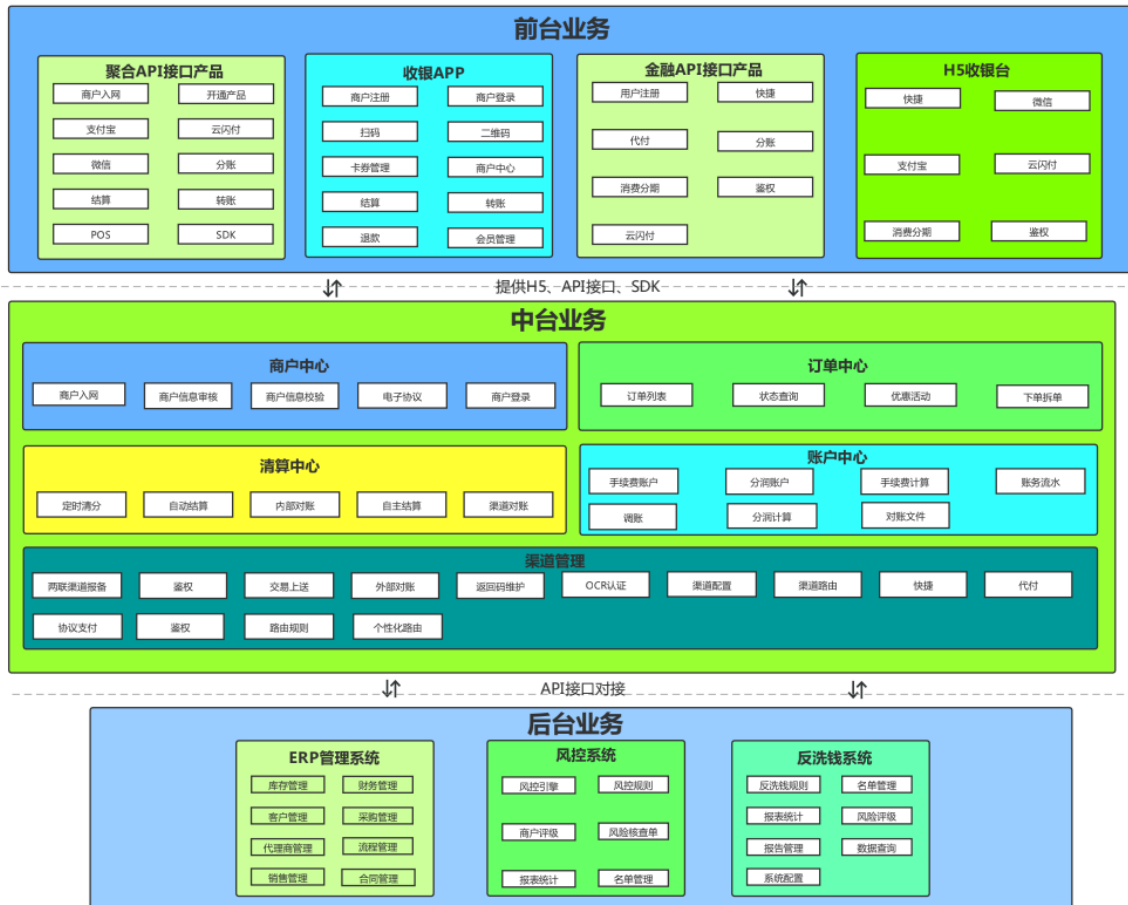
在设计业务中台时，还需要和公司的整体战略目标相一致，中台的威力才能完全体现。

因为中台最大的作用就是复用能力，当公司业务重心在某一领域时，业务中台应该契合公司业务重心，才能发挥作用，不然又是陷入重复建设的陷阱。

公司想把所有的账户进行打通，让商户接入不同业务线时，资金可以在不同业务线之间共用，而每个业务都有账户管理模块，此时就可以将账户管理模块统一化，建立统一的账户体系。当一个商户对接多条业务线，资金不需要重复的进行提现充值动作，可以直接在不同业务线之间划转。

四、新业务框架

根据业务梳理的情况，构建了新的业务框架，具体如下：



将前台相同模块的业务进行抽取，简化前端的业务逻辑，将大量的运算放置在中台，同时前端业务不直接对接到后端。

后端有变动时，只需要中台进行修改兼容就可以，而不需要每个业务线都进行相应的整改，并且将业务数据进行打通，便于前端进行推广或冷启动时提供更多的商户数据。

五、总结

关于业务中台是否需要搭建，主要还是根据公司业务情况而定，总结以下几点：

如果企业业务是横向拓展，并且相互之间没有太大的关联性，同时公司战略也不是同时多业务线并行开发的，这种搭建中台的必要性就不高。如果业务集中在某一个领域或者业务之间的功能重合度比较高，此时可以考虑先抽取重合部分抽取组成业务中台。搭建中台还需要关注行业动态，必须捕捉行业的发展趋势，因为中台建立后，所有的前台的业务都对接中台，相关的业务承接方变成中台。得中台建立完成后，前台才能完成相关动作

，所以中台尤为关键的就是捕捉行业的动态。不然跟不上发展趋势，前台业务可能会另起炉灶，自己重新建立业务系统。

题图来自 Unsplash，基于 CC0 协议。