

编辑导语：随着数字人民币的推动，第三方支付的个人账户价值势必衰弱，而产业数字化的潮流却为巨头的流量和生态提供了新的发力点，一退一进之间，支付行业的走向已有定论。在支付领域的下半场争夺中，后发者又该如何自处？To B 支付又描述了什么样的发展前景？



曾对外强调不做支付的华为，如今为了所谓的消费者全场景智慧体验强势入场支付领域。无独有偶，快手也在以类似的理由筹备入场事宜。先拿牌照再推支付，这是字节跳动、拼多多、美团、京东等互联网大厂卡位支付的常规路径。

但是，在后发者还在为市场开拓寻找机遇之时，支付宝和微信早已从成熟的个人支付转向To B的企业支付，迈入了支付行业的下半场。

随着数字人民币的推动，第三方支付的个人账户价值势必衰弱，而产业数字化的潮流却为巨头的流量和生态提供了新的发力点，一退一进之间，支付行业的走向已有定论。

在支付领域的下半场争夺中，后发者又该如何自处？To B 支付又描述了什么样的发展前景？

一、支付行业群雄汇聚，竞争壁垒的破与立

支付行业的长时间格局固化，以及互联互通大势下支付宝与微信支付的垄断地位被打破，这都给与了后发者发展自家支付、创造支付新格局的完美契机。然而各巨头纷纷下注，营造出的只是支付行业暗潮汹涌，群雄逐鹿的“假象”。

之所以称之为“假象”在于理论很难付诸于实践。

买牌照，推支付，补贴换用户，这是巨头在支付行业的三步骤，也是必经之路。后发者通过砸钱换规模，打破先发者的竞争壁垒促使行业市场份额的重新分配。但是在支付行业，“用钱砸钱”的逻辑并不适用。

一来，在于支付业务的不可重复性使得行业竞争点围绕着用户习惯展开。

不同于平台的虚拟商品，支付行为只能二选一，某一笔交易用了支付宝就意味着放弃了微信，这也是两者能迅速成为支付巨头的原因之一。然而二选一的“硬裹挟”只是表面原因，深层次的“软裹挟”在于微信和支付宝生态和场景的“全方位”覆盖，使用习惯的养成促使用户“自发”养成了支付=支付宝/微信支付的惯性思维。

因此，互联互通给后发者提供的只是进场支付的保障，并不能支撑其打破行业格局，全场景才是支付巨头最大的底气。在支付宝/微信支付体系分割出来的其他支付方式从场景覆盖上来看，只能算支付宝/微信的子业务，而子业务在理论上并不能超过主体业务。

打个比方，拼多多通过补贴获得了忠实用户，但用户在其他软件上依旧要用支付宝/微信，在拼多多支付没有达到全场景覆盖之前，用户习惯仍然无法改变。支付的全场景需要支付业务发展成熟，而支付业务发展成熟又需要全场景的促进，这个悖论对于后发者而言很难打破。

二来，To C 支付从业务形态上来看只是最基础的业务，相对而言并不涉及到精细化管理，换句话说并没有难度，也就没有竞争壁垒。

支付业务本身的利润率并不高，巨头对其趋之若鹜在于商业闭环保证了巨头生态流量效益的最大化，使流量在生态体系内多次分发降低流量成本，同时保证了生态的独立性；其次在于支付的衍生品能撬动巨额利润，比如花呗、借呗为代表的信贷和理财等金融服务。但对于支付行为本身而言，支付业务更像是把数据整合，并不涉及到整合之后的精细化管理。

打个比方，以携程、BOSS 直聘为代表的工具平台不约而同的走向了内容化管理，其内在逻辑在于流量的整合并不能成为绑定用户的竞争力，因此需要深度内容吸引用户，捆绑用户。

支付行为就等于工具平台的流量整合阶段，微信和支付宝两巨头通过用户习惯、衍生业务对用户进行了捆绑，后发者在支付业务未发展成熟之前很难获得属于自己的护城河。

除此之外，数字人民币的到来进一步降低了个人支付业务在第三方金融生态体系内的权重。数字人民币的本质在于推动了个人资金账户的中心化，削弱第三方在线支付业务的账户价值，通过支付业务开展衍生金融业务攫取巨额利润的道路受阻，这也进一步拉低了后发者通过支付发展金融的积极性。

因此，尽管互联网互联互通到来，支付行业也很难有较大的动荡。后发者摩拳擦掌的最大目的在于支付业务对生态闭环的辅助作用以及生态的独立性，而非推动整个支付行业的大变革。

相对而言，数字人民币的到来，对微信支付和支付宝造成的影响更大，推动的行业变革更广。金融体系受阻的第三方，不得不重新赋能支付业务本身，支付下半场拉开帷幕。

二、赋能支付，盈利范式的思路转换

互联网领域，在利益的驱使下，赚钱的业务总能被挖掘，业务重心也在随时代背景而变换，资本的利益导向促成了盈利范式的改变。

早期“条件”宽松，支付业务的衍生品金融成为了行业密码。如今数字人民币的到来，第三方个人账户的价值被削弱，这也就意味着巨头通过流量和生态投资“整合”而来的支付，后续价值降低，这不符合巨头的投资准则，“钱生鸡”的目的在于“鸡生蛋”获得长期盈利。

因此第三方支付巨头们不得不重新审视支付业务，为支付业务背后的流量和生态找到新的场景发挥价值，创造新的增长曲线。如果说支付的上半场是对流量的拓展与整合，那么下半场就需要深度挖掘流量的价值，对流量进一步统筹规划，To B 企业支付就是最好的发力点。

何为 To B 企业支付？企业支付指的是以 B 端为支付一方进行的支付业务，包括买卖双方的 B \rightleftharpoons B 以及企业与个人之间的 B \rightleftharpoons C，企业支付的特点在于同一支付账号可以多人使用（法人授权给多名下级），使用对象可以是个人或者企业。

企业支付相对于个人支付讲究系统化的统筹分配，也就是需要对支付行为进行分门别类，从多元化、垂直化等角度为企业支付提供解决方案。通俗的讲就是以支付为基础打造一个支付版“钉钉”，提高支付的效率、安全的，降低运营成本，因此微信支付企业版和支付宝企业版多与企业微信或钉钉协同，前者更是将其内嵌在企业微信内。

据艾瑞数据报告显示，随着个人服务进入成熟期，信贷、理财等转化变现业务合规要求提高，支付行业逐渐发力企业端支付服务，第三方企业支付的规模在第三方综合（个人+企业）支付占比，或从 2020 年的 37.5%提升到 2025 年的 42.4%。

艾瑞的预测或许有些保守，因为产业数字化的推动下，企业接纳企业支付的速度将进一步提升，尤其是电商等产业链权重较高的行业。

利益导向促成盈利范式的改变同样适用于产业管理。

无论是电商还是传统的经销商模式都存在着需求端增长日益困难的处境，尤其是电商行业在互联互通的推动下，公域流量到私域流量的通道变窄，流量获取成本趋高，整个行业都迫切新的增长点覆盖需求端的额外成本。而通过数字化优化供给端，给与了存量市场下各企业新的竞争红利。

对于企业而言，供给端的优化促进了整个交易产业链的效率提升，企业有个更多的资金与精力发力需求端创造更高的收益，快递行业的优化对电商行业的促进就是最好的例子。供给端的优化是全面的，大到企业管理的优化，小到支付行为的效率提升。

得益于阿里的电商属性，在产业链领域企业支付方面蚂蚁集团走在了前列，其针对供应链关系推出的“大雁系统”已经取得了部分企业的认可，比如以华为、蒙牛、海尔为代表的 500 多家品牌。

不同于阿里发力供给端，微信企业支付则发力于企业内部管理优化，以基础支付能力中心开发企业应用，比如企业对内外收付款、企业内部费用预算管理、审批和数字报销等机制。

新兴第三方 To B 企业支付是针对于柜台公章和网银支付的市场争夺，不同于个人支付的霸权地位难以动摇，微信支付和支付宝是以挑战者的身份参与其中。

从当下来看，微信支付和支付宝在流量和生态的优势下占据先机，但安全性不如公章、对公支付限额的缺点尚且难以调和。除此之外，随着企业支付市场逐渐成熟，势必会出现新的针对性政策。

微信支付和支付宝支付在新节口上究竟能跑多远尚且未知，但能确定的是，后发者很难在 To B 企业支付分一杯羹。后发的时效性落后，使其在众多领域都没有了上牌桌的资格。

题图来自 Unsplash，基于 CC0 协议。