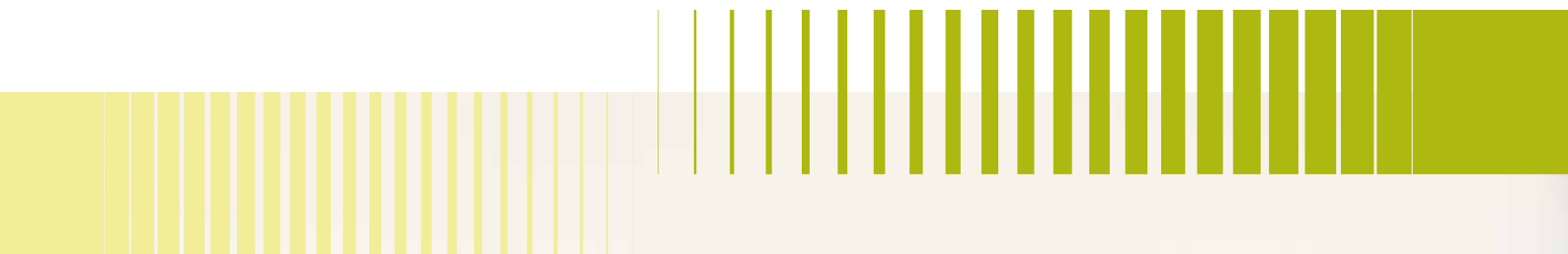


2021年全球支付行业报告

# 支付市场群雄逐鹿

2021年12月

Yann Sénant、Markus Ampenberger、Ankit Mathur、Inderpreet Batra、  
Jean Clavel、Tijsbert Creemers、Toshihisa Hirano、Kunal Jhanji、Stanislas Nowicki、  
Michael Strauß、Alejandro Tfelti、Álvaro Vaca、Michael Zhang



Leading in the New Reality

Digital Transformation |

BCG

官方微信: zhituquan

波士顿咨询公司（BCG）与商界以及社会领袖携手并肩，帮助他们在应对最严峻挑战的同时，把握千载难逢的绝佳机遇。自1963年成立伊始，BCG便成为商业战略的开拓者和引领者。如今，BCG致力于帮助客户启动和落实整体转型，使所有利益相关方受益——赋能组织增长、打造可持续的竞争优势、发挥积极的社会影响力。

BCG复合多样的国际化团队能够为客户提供深厚的行业知识、职能专长和深刻洞察，激发组织变革。BCG基于最前沿的技术和构思，结合企业数字化创新实践，为客户量身打造符合其商业目标的解决方案。BCG创立的独特合作模式，与客户组织的各个层面紧密协作，帮助客户实现卓越发展，打造更美好的明天。

# 目录

- 01 概况
- 02 市场展望
  - 五大全球趋势
  - 地区展望
- 10 商户支付服务提供商努力应对去中介化
  - 需破解的三重挑战
  - 调整重心与业务重塑
- 16 发卡机构和支付网络公司必须开辟新航线
  - 积极迎接近期挑战
  - 发卡机构如何重返增长
  - 支付网络公司如何巩固市场领先地位
- 20 批发交易银行数字化转型势在必行
  - 重塑交易银行业务的三大要素
  - 批发交易银行如何拥抱数字化时代
- 24 金融科技企业正处于历史转折点
  - 随着金融科技行业的成熟，挑战加剧
  - 整装以待，迎接下一轮增长
  - 传统企业也应积极变革
- 28 结语：建立长期优势时不我待
- 29 推荐阅读
- 30 作者简介

# 概述

**支付行业走出新冠疫情阴影后的反弹速度超出大多数观察家的预期。分析师习惯用“弹性”一词来描述市场参与者成功应对变化的能力，而支付行业可谓弹性十足，它在面对危机时展现出来的敏捷性正是推动全球经济更快复苏的重要因素之一。**

面对人们的购买习惯几乎在一夜之间完成了从线下到线上、从现金到非现金的转变，支付企业迅速作出反应，加速赋能电商业，拓展产品种类，精简销售点和线上支付流程。它们通过提供债务减免、灵活分期付款方案、供应商融资和现金流管理等服务，帮助人们应对财务不确定性。

尽管许多业内专家普遍认为支付行业增长速度受疫情拖累将大幅放缓，但该行业2020年收入仅比2019年小幅下滑。我们预计到2030年支付行业总收入有望翻番，将从目前的约1.5万亿美元增至2.9万亿美元。

但增长需要付出代价。支付行业的成功吸引了新的市场参与者，推动了行业创新。未来几年，随着支付和承兑服务被纳入更多的数字化生态系统以及软件解决方案日趋专业化，支付行业有望延续“业务平台化”趋势。同时，监管机构、政府和中央银行也正以更加积极的态度参与进来，其中许多机构正着手构建新的支付框架，并在某些领域对行业参与者提出更高的标准。面对这些变化，大多数参与者将不得不调整自身的战略、运营模式和市场进入策略，并根据需要重构核心业务。

以上内容发表于波士顿咨询公司（BCG）在对全球支付企业的第19次年度分析结果中。而在本报告中，我们将以全方位的市场展望为开篇，审视全球趋势和地区表现，然后梳理这些趋势对支付行业主要参与者的潜在影响，并着重探讨这些参与者在未来五年可能面临的挑战以及为确保长期增长所能采取的应对措施。

新冠疫情反映了支付行业的应变能力。随着企业间竞争优势之战拉开帷幕，眼下正是打造这种能力的最佳时机。

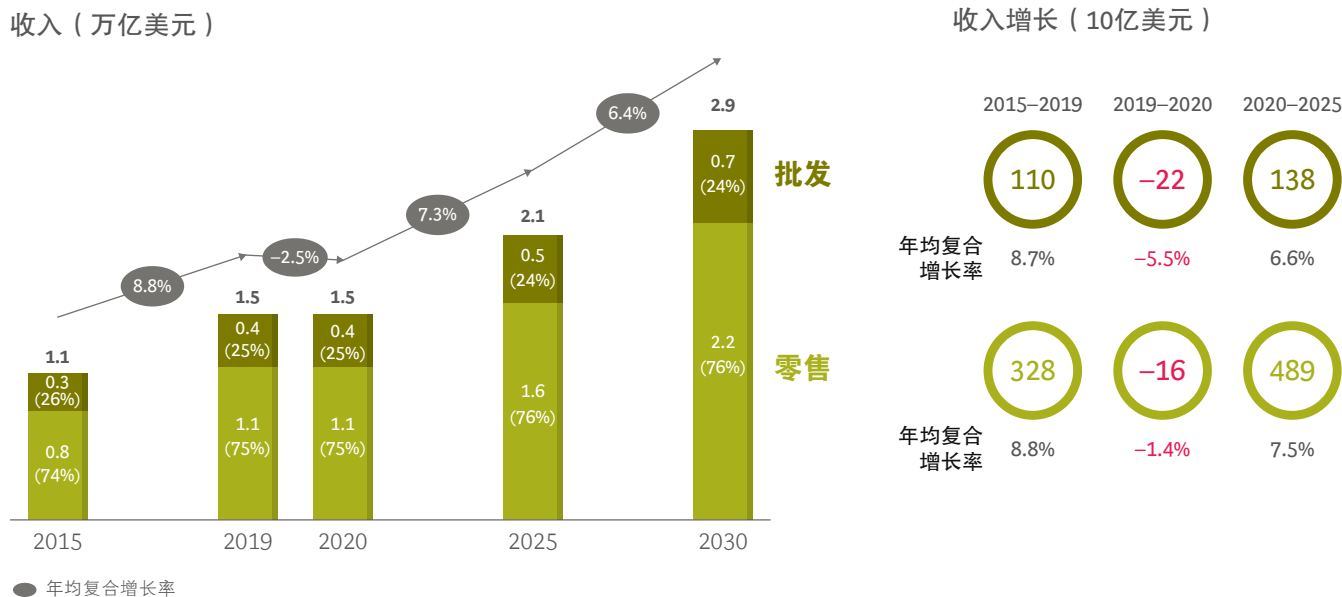


## 市场展望

年前，在新冠疫情令社会和全球经济陷入动荡之际，BCG的支付模型表明，支付行业收入增长或将遭遇腰斩，年均复合增长率将从2015年至2019年的9%跌至2019年以后的4%。然而，尽管全球交易量在疫情暴发的最初几个月内迅速下滑，但各国政府推出的刺激措施和中美等主要市场的快速复苏阻止了支付业务进一步萎缩。总体而言，2019年至2020年全球支付收入按百分比计算仅小幅下滑，同比保持在约1.5万亿美元的水平（参阅图1）。

此外，疫情还加速了现金支付向非现金支付的转变以及电商的普及，而这两项正是推动全球支付活动蓬勃发展的主要动力。BCG对未来五年的市场展望显示，2020年至2025年全球支付收入将保持7.3%的稳健增速。2025年至2030年将基本维持相同增速，2030年全球支付总收入预计达到2.9万亿美元。

## 图 1 | 预计到 2030 年全球支付收入将达到 2.9 万亿美元



来源：BCG 2021 年全球支付模型。

### 五大全球趋势

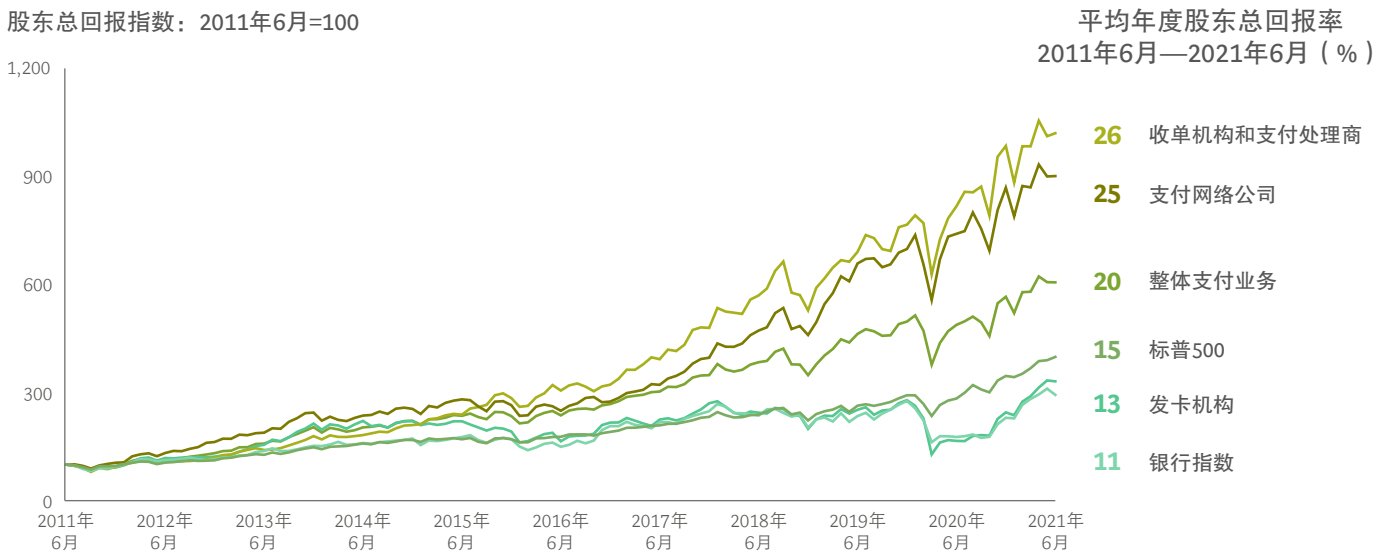
随着支付行业吸引了越来越多的新玩家以及创新和监管力度不断加大，预计未来几年该行业将呈现以下趋势。

**支付集成化程度更高。** 数字化使企业能够将支付系统嵌入越来越多的平台、工作流程和面向客户的产品，从大型网上商城到企业供应链和企业流程。集成软件供应商、科技巨头、金融科技公司和其他生态系统参与者可能会将交易相关的能力集成到更多的产品中。这将增加竞争风险，但同时也会带来新的合作与营收机遇。尽管目前美国仅 30% 的中小型企业使用集成软件平台，但我们预计该数字将大幅上升，且更多的金融服务产品将被纳入平台生态系统。随着集成软件平台的兴起，支付企业将能够推出双边产品，为顾客和商户同时创造价值，并获得可观的收入和数据资产（例如 Square

收购 Afterpay 以及 PayPal 收购 Honey）。高质量应用程序接口（API）和标准化数据模型的广泛使用将为支付服务提供商打开通过第三方进入市场的新通路，为补充性增值服务开辟新渠道。因此，参与生态系统驱动的交易流程和面向特定行业垂直领域的软件产品开发能力将成为决定支付企业未来十年成败的重大差异化优势。

**银行参与更积极。** 银行逐渐将商户收单和其他支付活动视为获得可靠收入和丰富客户数据流的战略来源。银行见证了纯支付企业在过去十年获得的丰厚收益，因此希望也能通过积极投资获得高额回报（参阅图 2）。于是，越来越多的银行开始涉足或重返支付领域，它们对不同的产品、细分市场和基础设施战略进行压力测试，寻求能够将分销实力与卓越技术和能力相结合的合作伙伴。预计未来几年各家银行将加速布局这一系列活动。

## 图2 | 2011年以来，收单机构、支付处理商和支付网络公司的股东总回报率均优于标普500指数



来源：S&P Capital IQ；BCG 价值科学中心；BCG 分析。

注：截至2021年6月的股东总回报率、股价和市值。

**数字货币活动日趋活跃。**2020年，通过消费端端的金融应用程序进行加密资产交易的做法日渐普及，比特币估值屡创历史新高，人们对数字货币的兴趣也随之大幅增加。同时，自身价值与国家法定货币挂钩的稳定币也引起了投机者的兴趣：Tether 和币安公司估值均创新高。数字货币热潮促使金融机构加快发行央行数字货币。2020年，巴哈马引入全球首款央行数字货币，我们预计未来12个月还会有多款央行数字货币入市。各国央行推出数字货币的原因之一便是为了维护自身利益。央行担心像Facebook的Diem币和摩根大通的摩根大通币等私人数字货币和稳定币的崛起会威胁到它们实施货币政策干预的能力。另一个原因则是实用性。利用央行数字货币，支付方可以即时支付数字形式的法定货币。第三个原因是数字货币在促进普惠金融方面的潜力。交易各方可以通过简单的手机应用程序交换数字货币。尽管央行数字货币和其他数字货币有更广阔的用武之地，但它们在日常零售和批发交易中的应用仍处于早期阶段，在成为主流之前，还有大量的监管、安全性和隐私性问题尚待解决。

**监管机构高度关注开放银行和支付基础设施。**全球金融服务监管机构热衷于打破对老牌企业有利但却妨碍创新产品进入市场的竞争壁垒，以此促进经济增长。因此，我们预计，在许多主要市场中，开放银行仍将是支付行业监管机构关注的头等大事。在欧洲，欧盟支付服务法案第二版（Payments Services Directive 2，即PSD 2）等开放银行相关规定已经生效，但欧洲银行业协会希望通过与欧洲各家银行开展API审计，进一步推动应用场景开发。在拉丁美洲，巴西中央银行制定了全球最完备的开放银行实施框架之一，并宣布了雄心勃勃的实施目标，希望其国内银行在2021年底之前达成大部分的数据聚合新要求。在亚太地区，中国近期出台的旨在保护消费者数据的数据隐私法使国内的各项数据隐私法规更贴近国际标准，从而便于国内外企业更顺畅地建立和维持数据共享关系。尽管美国在监管方面落后于其他地区，但其金融部门已于近期着手制定关于开放银行的监管框架，Plaid和Finticity等私有企业已经开发出了支持开放银行互联业务的平台。

支付基础设施是监管机构关注的另一个重点。市场集中度和数据主权问题越来越令人担忧。50多个国家的政府、监管机构和市场参与者引入了即时支付业务来抵御处于霸主地位的国际企业，并激励本土企业的崛起。银行和支付企业也可以采用ISO 20022标准。尽管从监管的角度来说，该标准不具有强制性，但采用该标准可以让银行和支付企业参与到国际支付体系中，并从丰富的数据中获益。

**行业整合与并购风潮渐浓。**在疫情暴发的最初几个月，交易活动放缓，后于2021年有所回升，我们预计这一势头将会延续。在整个多元化支付行业中，领先企业利用自身在价值链中某一环节的强势地位作为切入其他环节的敲门砖，这一点可以从PayPal收购Honey以及Square收购Afterpay的案例中得到证实。随着支付企业不断扩大规模并提升风险建模能力来迎合消费金融产品发展需求，未来几年“先买后付”产品或将成为并购活动的焦点。

尽管每个地区的支付企业都应为迎接并购高峰做好准备，但预计未来拉丁美洲和亚太地区的并购交易数量最多。仅在马来西亚，数字钱包提供商的数量就有可能在未来几年从大约40家缩减到只有少数几家。

## 地区展望

我们预计未来五年所有地区的支付行业都将迎来增长，尽管各地区增速或许存在较大差异（[参阅图3](#)）。

### 欧洲

随着非现金交易和网上购物的普及，预计2020年至2025年欧洲支付收入将以5.3%的年均复合增长率增长。东欧将继续一马当先，引领整个欧洲地区的增长，预计2020年至2025年年均复合增长率将维持在8.3%。西欧和北欧的支付收入将分别增长3.9%和5.2%，鉴于这两个市场的规模较大，这一增长表现可谓十分亮眼。

由于欧洲地区支付方式和方案丰富多样，实现泛欧业务覆盖仍是竞争对手和整个行业的主要焦点。部分企业通过并购来应对这一挑战。如今，源讯科技（Worldline）（通过收购Ingenico）和Nexi（通过收购Nets和Sia）的业务已经遍及欧洲，牢牢占据市场领先地位。行业合作是应对竞争的另一个解决之道。为了从Visa、美国运通、万事达卡和支付宝等国际企业手中夺回控制权，一些行业合作伙伴坚持通过合作来协调使用欧洲支付基础设施。其中一个例子便是“欧洲支付倡议”（European Payments Initiative），该倡议旨在为欧洲消费者和商户创建一个支持多种数字支付方式的独立统一的支付解决方案。迄今已有31家银行和金融机构加入该倡议。

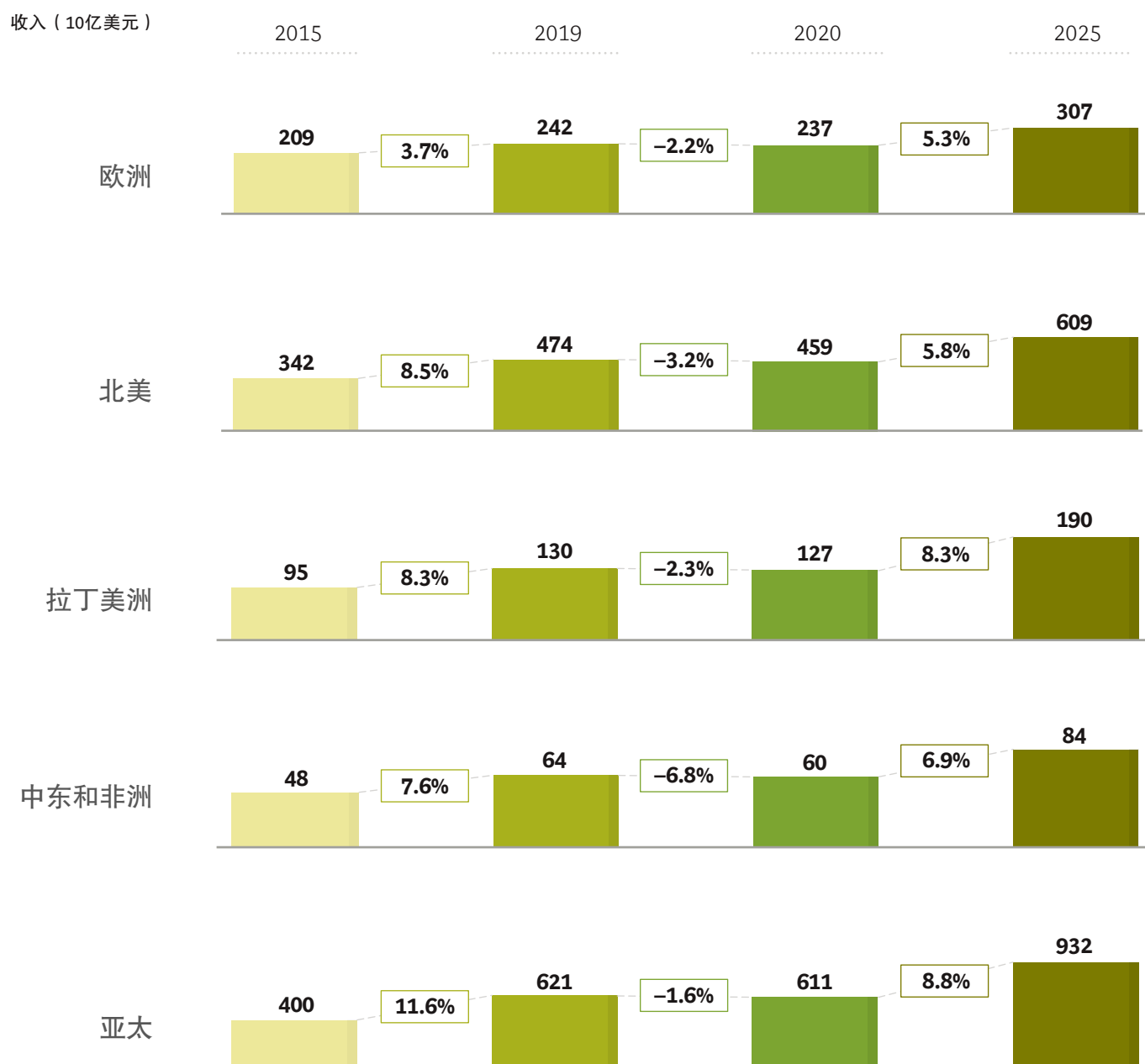
未来，欧洲地区的支付企业将面临更加激烈的竞争。在稳定投资的推动下，Klarna、ZipCo、Check-out.com和Adyen等金融科技公司正努力拓展欧洲业务。各银行也在加紧布局。德意志银行近期通过与美国金融科技与金融服务公司Fiserv成立合资企业，重返商户支付领域。桑坦德银行收购了欧洲支付服务提供商Wirecard的部分资产，目前正在着手成立一家名为PagoNxt的全球支付公司。意大利的BNL银行和瑞典商业银行（Handelsbanken）均与法国支付巨头Worldline就商户收单业务建立了伙伴关系。欧洲的许多其他银行正在考虑与支付专家合作，以丰富自身产品与服务。随着开放银行应用场景的成熟和即时支付基础设施的完善，传统企业与新兴企业之间的竞争或将加剧，例如Plaid和Tink在账户对账户支付领域形成对垒之势。

### 北美地区

根据我们在2020年所做预测，疫情将对经济造成持续影响，未来几年支付收入增长率将保持在2%左右。但市场复苏进展迅速，预计该地区2020年至2025年支付收入的年均复合增长率将达到5.8%。



图3 | 跨地区支付收入增长速度有望超过5%



来源：BCG 2021年全球支付模型。

新冠疫情对北美地区造成三大直接影响。第一个也是最明显的影响是推动了非现金支付的发展。例如，在美国，非现金支付方式在所有交易中的占比从2019年的约70%增至2021年的约80%。第二，因政府实施刺激措施并允许贷款延期支付，消费者以过去20年以来从未见过的速度付清了贷款余额。第三，更多的商户已经接纳软件嵌入式支付方式，从而推动了电子商务、路边提货和其他全渠道非接触式交易的发展。Toast和Shopify等软件平台在2020年第一波疫情期间取得了前所未有的增长。

我们认为，摆脱现金支付仍将是主流趋势，且未来几年数字支付将成为越来越多消费者的默认支付方式。随着经济增长势头的恢复和政府刺激措施的取消，信用卡余额可能会再度增长。行业参与者已经开始扩大产能，准备迎接更加活跃的消费市场。2021年第一季度，信用卡邮寄服务达到2020年3月以来的最高水平，许多发卡机构为了激发消费者的兴趣和购买行为而放松了在疫情期间限定的信用额度。

预计全渠道商务仍将是大多数垂直领域惯用的策略，“线上下单，线下自提”是针对商户推出的一项必备服务。在整个北美地区，软件提供商将继续把支付服务和银行服务融入自身产品，我们预计嵌入式金融服务，尤其是贷款服务，将成为主流。

## 拉丁美洲

未来五年，拉美地区的支付收入将保持8.3%的年均增速。在某种程度上，这种增长趋势反映出该地区即时支付基础设施正在稳步改善中。尤其在巴西，自从2020年11月启用即时支付系统PIX，该国即时支付服务使用率骤增。PIX系统由巴西央行开发，是目前该国个人对个人转账业务的主要平台，且PIX在推出后六个月内就确立了这一主导地位。阿根廷、哥伦比亚和墨西哥也有即时支付系统，而智利在不久之后也将迎来此类支付系统。然而，在这些国家，私人开发的各类支付系统之间难以互联互通，且国内缺乏强有力的监管法规，因此导致即时支付系统推广进展缓慢。

数字钱包的广泛应用推动了拉丁美洲支付收入增长，同时也引发了激烈竞争。阿根廷的美卡多公司（Mercado Pago）和哥伦比亚即时配送服务提供商Rappi等地区冠军继续大肆扩张，但Ualá（阿

根廷）、DLocal（乌拉圭）和Clip（墨西哥）等资源成熟完善的金融科技企业已经开始反击。银行和传统支付企业也争相大举投资，且许多企业提出了自己的数字化主张。智利信贷与投资银行（Banco de Crédito e Inversiones）将旗下一款名为“MACH”的虚拟信用卡产品打造成该国领先的点对点钱包。零售商和电信公司也通过与银行和支付专家携手合作，打入数字支付市场。

## 亚太地区

从2015年至2019年，亚太地区的支付收入年均增长率为11.6%，远超全球平均水平。从2020年至2025年，该地区的收入增长有望继续领先其他地区，尽管年均复合增长率或许不会那么惊人，但预计能达到8.8%。

跟全球各地的情况一样，过去一年，封锁隔离措施的实施和人们希望降低感染风险的愿望促使亚太地区更多的民众转向非接触式支付方式。在中国，移动钱包交易规模从2016年的7万亿美元飙升至2020年的37万亿美元，年均复合增长率达50%。

支付宝在中国的大获成功使更多支付企业深受启发，于是纷纷将目光投向转型为平台企业的发展道路。大部分雄心勃勃的企业已经将首次公开募股提上日程，包括Gojek、Grab、PayTM和移卡公司（Yeahka）。许多竞争对手也把拥有一家自己的数字银行视为其所在支付生态系统中的重要支柱。Grab-Singtel联营公司、蚂蚁金服和冬海集团（电商平台Shopee的所有者）在过去一年获得了数字银行牌照。

未来几年，竞争可能会日趋激烈。2021年第一季度，金融科技公司获得逾20亿美元融资，同比增长35%。东南亚地区吸引了大部分的资金（截至2021年第一季度，获得该地区投资总额的44%），新加坡的Grab公司和菲律宾的Mynt公司获得的投资最多。全球竞争对手也争相布局亚太地区。例如，2020年6月，美国运通获得了在中国运营的清算牌照。2020年11月，Facebook的支付系统WhatsApp Pay开始在印度提供支付服务。2021年1月，PayPal完成对国付宝信息技术有限公司（GoPay）70%股权的收购，成为中国首家拥有多数股权的外资企业。

**2011—2021年支付行业的  
股东总回报率超过银行业  
务两倍左右。**

## 中东和非洲

我们认为，中东和非洲地区的支付收入在2020年至2025年有望实现6.9%的年均复合增长率，成为全球支付行业最强大的前沿地区。该地区幅员辽阔，各区域市场特征差异颇大。

由于中东地区人口属于“数字原生代”，具有年轻化和国际化的特点，因此当地的移动支付渗透率接近100%。许多当地政府大力支持数字支付，并将其视为促进更广泛的数字化和经济发展的驱动力。例如，沙特阿拉伯设定了力争在2030年前将非现金交易比例提高到至少70%的目标。这些努力有望加快支付方式从现金向非现金和数字化的转变。与几年前相比，越来越多的商业企业开始接受Apple Pay、Google Pay和Samsung Pay等数字支付方式，整个中东地区的商户对数字支付的使用率也逐渐提高。

同时，竞争与日俱增。越来越多的银行积极投资即时支付、API和微服务。新生代银行、先买后付企业和其他借贷企业开始崛起，例如阿联酋的Tabby公司和沙特阿拉伯的Tamara公司。

在北非，支付业务的发展情形与中东地区十分类似，两个地区都有成熟的基础设施、强大的地方治理能力和央行的鼎力支持。例如，埃及中央银行已经将普惠金融作为其当前五年计划的重要组成部分。

在撒哈拉以南非洲地区，银行基础设施欠发达。然而，只要将正确的战略落实到位，**非洲的移动支付企业将有望实现强劲增长**。例如，在肯尼亚、加纳、乌干达和科特迪瓦，移动钱包和移动货币已经在很大程度上取代了现金，并为人们提供了获得金融服务产品的途径。当然，就支付基础设施而言，南非属于成熟市场。当地大部分主要银行已经启用了Apple Pay等数字钱包，且该国的零售即时支付系统预计将于2022年面世。

我们认为，整个非洲已经为未来支付业务的腾飞做好准备。正如之前的中国和印度，非洲数字支付的爆发式增长将受到当地市场形势和氛围的推动，例如消费者对使用移动货币的浓厚兴趣以及较低的银行卡和银行业务渗透率。此外，金融科技生态系统也在迅速扩大，2019年支付企业获得的投资占该地区金融科技融资总额的三分之二。尽管现金交易仍占尼日利亚所有交易的95%，但该国正在努力发展成为非洲地区的创新枢纽，在这里，聚焦基础设施建设的金融科技企业正积极吸引那些渴望抓住这一增长机遇的全球企业的关注。2020年10月，Stripe宣布收购总部位于拉各斯的金融科技公司Paystack，目前尼日利亚50%以上的在线交易都是通过该公司完成，并且Paystack在尼日利亚、加纳和南非拥有超过6万家商户客户。提高整个非洲大陆的数字支付使用率能够让非洲快速赶超更多仍以银行卡为主要支付工具的成熟市场。

然而，非洲大陆的银行和支付网络公司并未坐以待毙。为了抵御来自移动网络运营商和金融科技公司的竞争，银行对自己的支付技术进行了现代化改造，并利用自身的地理优势推出创新支付服务。例如，标准银行推出了Unayo数字平台，使消费者和小商户能够在该银行业务覆盖的多个国家进行日常交易。同时，万事达卡为实现其在非洲的支付业务发展目标，收购了非洲电信运营商Airtel Africa旗下移动支付子公司25%的股份。



## 商户支付服务 提供商努力应对 去中介化

**商**户收单是支付行业发展最快的领域之一。从2015年至2019年，在电子商务、新型支付方式及增值服务（如风险和欺诈管理、商户和消费金融）的推动下，商户收单业务收入在全球范围内以11.8%的平均速度增长。尽管在2019年至2020年，该业务收入增速跌至仅2.2%，但未来五年有望重新恢复增长态势，预计到2025年，年均复合增长率将达到11.3%。然而，要达成这一预期目标，新兴企业和老牌企业均需采用与以往不同的战略。

## 需破解的三重挑战

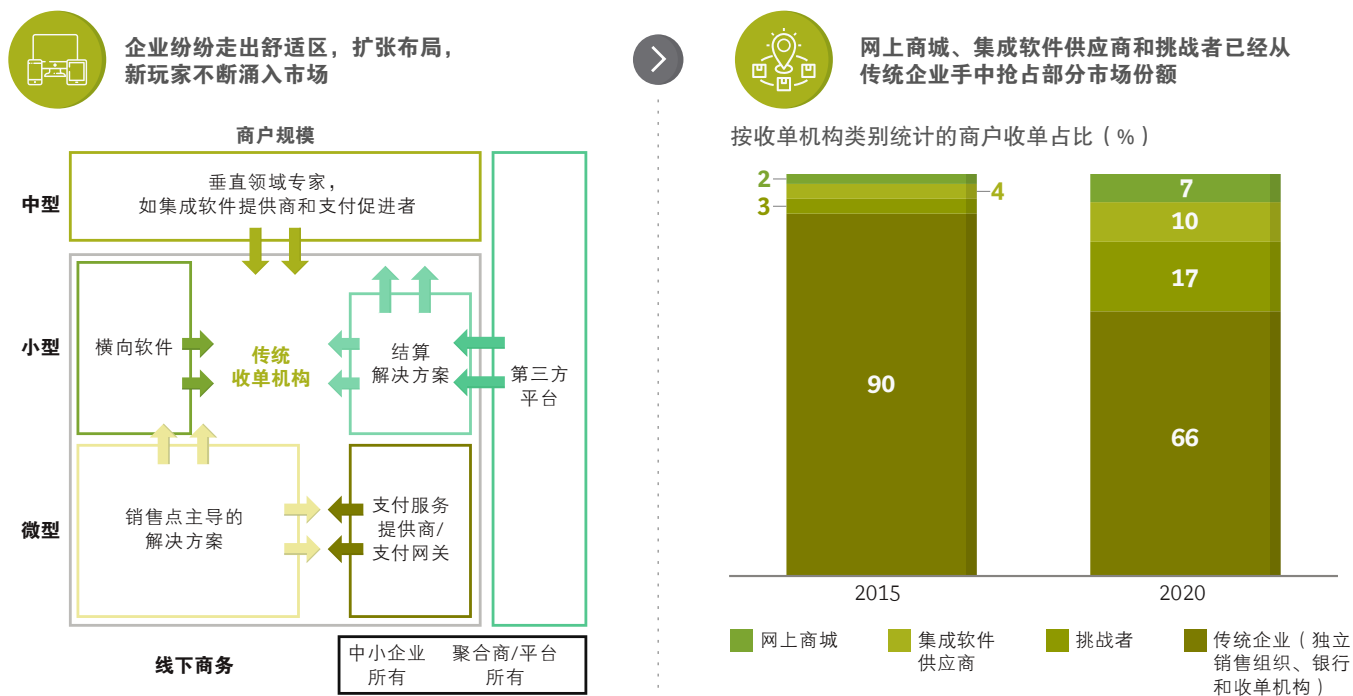
就在几年前，支付业务为所有市场参与者提供了大把的机会。然而，时过境迁，如今市场已呈分散格局，而新冠疫情便是导致这一变化的原因之一。疫情令娱乐、出行和旅游等行业遭到重创，收单机构也受到波及。此外，业务模式和特点也是促成市场格局变化的主要原因，导致具备细分市场、产品和运营优势的公司估值飙升。目前，支付行业面临三重挑战：

- 各细分市场的盈利能力差异悬殊：**中小企业细分市场和线上细分市场通常具有最强劲的收入增长潜力和利润空间，但某些垂直领域因交易量被 Doordash 和 PostMates 等聚合商及交付服务提供商所蚕食，导致在疫情初期增长受挫。相比之下，利润率通常不太可观的大企业客户却继续保持高交易量，为支付企业提供了稳定的收入来源并帮助其实现固定成本摊销。支付企业或许需要根据细分市场的发展动

态，适当调整客户组合，以求在增长与利润之间取得最佳平衡。然而，中小企业和大企业细分市场的市场进入方式差异极大，因此重新平衡增长与利润并非易事。

- 快速扩张的多元化市场增加了业务发展的复杂度和压力。**企业对进入高增长领域并获得先发优势的愿望推动了整个价值链的业务飞跃发展（参阅图4）。商户收单行业价值链涵盖三大市场：曾服务过大型线下商户的传统企业和支付服务提供商；主要服务线上企业的数字原生代企业；提供专业支付服务的本地集成商及中小企业专家。已经在某个市场中占据强势地位的实体企业正借助自身在金融和消费领域的发展势头，跨界新品类，希望藉此达到临界规模并确立其平台的主导地位。由于整个价值链上所有企业都蜂拥跨界新品类，因此行动慢的企业不得不付出更多的代价来守护自己的地盘，而且在试图进入新市场时，它们被排除在外的风险会越来越高。

## 图4 | 中小企业收单市场格局正在迅速演变



来源：BCG 分析。

注：由于四舍五入，所有柱状图的百分比相加总和不一定为 100%。

- **电子商务发展正加速推动去中介化进程。**由于疫情加速了人们购物模式的转变，电子商务在未来几年有望实现两位数增长，远超实体销售点的交易额。网上商城也愈加受到买家和买家的青睐。对于商户，尤其是那些可能缺乏内部数字开发资源的中小型商户而言，Shopify和其他支持线上商店及网站的软件平台使电商互动变得更加简单且经济高效。随着共享经济拓展到汽车服务和住宿领域之外，集成软件供应商和网上商城将把支付功能纳入自己的平台，以实现核心交易产品的商品化。这些支付功能包括针对小型本地商户的入门引导，面向消费者的支付服务，以及定期支付或基于订阅的支付等。为保持竞争优势，成熟支付企业将需要提供专业的增值服务，并重新审视直接面向客户的分销模式。

## 调整重心与业务重塑

面对瞬息万变的支付市场，企业需要及时调整战略、运营模式和市场进入策略。目前企业应重点关注三个方面。

**调整战略，识别可守护的增长源泉。**收单机构和支付处理商应从多个角度评估市场机遇。首先，必须判断哪些细分市场、垂直领域和地区最能让它们发挥综合实力。其次，必须明确制胜市场所需的各项能力与投资。例如，为了在高增长的电商细分市场获得成功，收单机构需要提供包罗万象的服务，包括初始支付网关、接受相关本地支付方式、增值服务和数据分析等。它们还需要完成数字商户引导和线上平台无缝集成。此外，预测下游风险和竞争对手的举动大大有助于管理层明确企业自身差异化优势。但所有这些努力都需要大量的前期规划。

与非银行竞争对手相比，考虑重返商户收单市场的银行或许拥有一项突出优势，因为它们可以向商户提供收款服务以及活期存款、外汇对冲和贷款产品等银行服务。这种丰富的业务线能够更好地实现客户价值主张，但银行仍然需要像业务线单一的收单机构一样进行认真考量和权衡，确定如何才能最好地实现产品差异化。同样涉足商户收单业务的机构也必须决定是要采用收款和收单业务完全自营的模式，还是将交易处理等非核心业务外包。完全自营对白手起家的企业而言无疑是一项挑战，而外包则会削弱企业对业务的掌控。而且，每种方法对投资要求也有所不同。

**升级运营模式。**有四项核心能力是企业在商户收单领域成功的重要法宝。鉴于技术的战略重要性，第一项能力就是建立敏捷产品创新引擎。领导者必须多头押注，才能迅速调整以适应市场变化。收单机构不应消极调整产品组合，而应创建正式的产品创新学科，指定高管作为负责人，并为该学科提供跨部门团队支持。高管牵头开展工作对于形成企业共识、消除组织障碍和获取所需资源至关重要。

为了鼓励大胆思维，收单机构或许会希望将产品创新职能从核心业务中脱离出来。该职能独立后，创新团队可以自由测试各种想法与理念，包括那些可能会蚕食核心业务的产品。建立起强大的产品创新能力后，收单机构可以更快地验证新的价值主张，进入有吸引力的细分市场。此类示例不胜枚举。

第二项核心能力是风险管理与合规专业化。信用和欺诈风险激增（特别是在购买和服务交付之间差距极大的细分市场），Wirecard公司的账目造假丑闻，以及实施反洗钱和制裁条款的必要性，令机构更加关注商户收单业务中的风险管理问题，特别是以前不受银行式监管的非银行收单机构。为实现风险管理与合规专业化，收单机构需要考虑商户的信用风险因素和相关评分，开发能够制定和简化风险规避措施的工具集，建立风险治理和风险指导机制，编写详细的商户引导指南（参阅图5）。

目前，金融科技企业营收  
约占美国银行业务收入的5%，  
占支付相关业务收入的20%。



## 图5 | 风险管理与合规专业化的五大核心要素

核心要素	说明	优先级		
		危机应对	并购/ 并购后整合	增长议程
风险事实基础	量化商户信用风险，确定商户的风险承受能力	高	高	高
风险规避与产品组合 重整工具集	制定杠杆以减少意外损失风险，并明确对商户的要求	高	高	中
风险管控机制	确保相关决策机构的参与，重点关注商户引导和监控流程	高	高	高
风险管理驾驶舱	利用内部和外部资源，输出简明的风险报告，并汇报与商户的互动情况	高	高	高
引导手册	为新商户制定要求，确定合同条款，并为销售团队编写快速入门指南	低	高	高

来源：BCG分析。

第三，收单机构必须升级数字化销售能力。推送式营销和早期的直销曾是B2B企业的主要获客方式。但在数字化时代，数据驱动的潜在客户开发和销售活动已经成为更重要的获客手段。为了赢得新业务，收单机构需要通过网络、移动设备和聊天软件等一切数字化渠道吸引商户。领先企业应加强自身的集客式营销能力，优化数字化搜索能力和企业官网，以便商户能更轻松地找到更有价值的产品信息。领先企业还需要自动收集商户联系信息、在线跟踪商户兴趣、近乎实时地甄别各类销售线索，并将最具转化潜力的线索迅速移交给销售团队，从而为客户打造无缝购买之旅。销售完成后，提供快速高效的数字化引导培训和出色的客户服务是留住客户以及利用增值服务追加销售的必要手段。

第四，收单机构必须重新调整并购方法。过去，促成大型交易的主要驱动力来自企业对扩大规模和地域覆盖面的需求。而现在，收单机构可以借助合作伙伴关系完成市场和产品扩张，因此它们需要评估更多的潜在标的，这就需要对众多细分市场进行详细分析。此外，收单机构还必须调整标的筛选机制。随着企业估值创下历史新高，投资者希望看到的是，收单机构的收入表现能够证明它们足以与自己的市场估值相匹配。长期协同效益已经无法满足需求。收单机构将不得不为筹划构建的合作关系准备清晰的商业论证，并与利益相关方进行更密切的沟通。为此，收单机构应当制定一份全面的整合计划，说明并购的整体情况，指导与投资者的沟通工作，并确定不同交易阶段的日常运营节奏。我们建议收单机构成立专门的整合办公室，建立决策指挥系统，设立具体的里程碑，如第30天计划、第60天计划和第90天计划。同时，收单机构还应制定并购后整合战略，从而为未来的治理和运营模式奠定基础。制定战略时，应充分考虑被收购组织的独特文化特征，明确变革管理实践，帮助被收购组织认可并采用成功的工作方法。

**调整市场进入方法。**收单机构有机会通过两个战略途径来建立新的、更深厚的客户关系。第一个途径是成为商户的首选数据和分析伙伴。商户表示对此十分期待。

分析、A/B测试和客户旅程优化是收单机构的关键需求。例如，收单机构可以利用自身的数据和分析资源来帮助商户更有效地甄别欺诈行为。然后，商户可以根据这些洞察，针对少数几个“害群之马”集中采取干预措施，而不是对所有客户进行授权检查，从而影响其他人的购买体验。

同样，A/B测试可以帮助商户判断客户偏好何种支付方式以及如何如何在结算页面上最好地展现这些方式，从而帮助简化那些罗列了七八种支付方式的网站。收单机构还可以向商户建议将支付整合到客户旅程的最佳方式，如路边提货和其他履约方式，帮助商户打造无缝式全渠道体验。收单机构以这些方式充当一位令人信赖的顾问，可以帮助商户提高转化率，同时使自己建立强大的关系，并获取更多的客户生命周期价值。

第二个途径是针对中小企业市场制定渠道战略。收单机构有望在该领域的发展浪潮中迎来新的机遇，但它们必须判断借助集成软件供应商、网上商城、网店提供商或其他合作伙伴进行销售来颠覆自己的业务模式是否合理，或者决定是否要直接进入市场。与合作伙伴达成统一可以让收单机构通过供应商的平台销售补充性增值服务，从而扩大市场覆盖面和收入。但在这种情况下，收单机构必须推动整合进程，开发强大的API组合，建立牢固的开发者社区。如果直接进入市场，收单机构会获得更多的掌控权和更大的利润空间，但这可能需要高强度的持续投资。

除了考虑利用集成软件供应商的资源，收单机构应当重新审视它们通过自营渠道进入市场的方法。例如，银行可能希望从基于分行的分销模式转向数字化分销模式，以降低成本，扩大规模。为中小企业打造快捷、简单的入门体验是成功的关键。在玩家云集的市场中，银行和非银行机构还应当探索能促进潜在客户开发并降低获客成本的渠道，例如旅馆、餐馆和酒店行业协会等。最后，市场参与者应当以战略性的方式管理它们在这些渠道中的价值主张，提供为迎合特定行业需求而设计的更智能的产品组合，并采用基于风险的定价模式。



# 发卡机构和 支付网络公司 必须开辟新航线

**发**卡机构和支付网络公司是支付领域最耀眼的明星之一。这两大市场由几家大型企业主导，过去五年里，它们的收入总额分别保持9.4%和11.2%的年均复合增长率。在支付子行业中，支付网络公司利润率最高。虽然发卡机构受周期性影响，但在经济上升期，却比大多数企业获益更多，其资产回报率为2.5%至3.0%，而美国整个银行业的回报率约为1%。

我们预计，2020年至2025年，发卡收入将增长7.6%，支付网络公司收入将增长11.4%。然而，为了把握这一增长潜力，发卡机构和支付网络公司必须首先解决多个近期挑战。

## 积极迎接近期挑战

由新冠疫情引发的经济衰退终结了长达十年的牛市。发卡机构瞬间感受到了切肤之痛，收入增长同比下降至-4.8%。因消费者减少了贷款消费，信用支出也随之下降。许多发卡机构推出的免息宽限期计划进一步压缩了利润空间。现在，这些企业为了重新赢回消费者，必须对新卡发行计划和忠诚度激励措施加大资金投入。支付网络公司受周期性影响较小，收入增长同比持平。但技术创新改变了支付市场的竞争环境，因此支付网络公司正在经受着另一种市场波动的考验。为了守住利润底线，发卡机构和支付网络公司必须找到应对这三大风险的解决之道。

**无卡支付业务逐渐兴盛。**更多的国家开始出现其他支付渠道和支付方案。这些方案的背后都有强大的力量支撑，大部分情况下，政府、中央银行或有实力的行业联盟负责牵头开展无卡支付系统的开发工作。例如，巴西的PIX系统、印度的统一支付接口（Unified Payment Interface，简称UPI）和欧盟的欧洲支付倡议（European Payments Initiative，简称EPI）。“先买后付”支付方式的日渐普及还构成了另一个威胁，因为它让客户可以绕过银行卡和支付网络（[参阅专题“先买后付行业前景可观”](#)）。随着这些新的支付方式和市场进入方法的广泛应用，发卡机构和支付网络公司的收入都将遭到冲击。

**获取市场份额的成本高昂。**发卡领域呈现多元化格局。循环贷款在美国和英国较为普遍，而签账卡在许多欧洲市场则更为常见。尽管存在这些差别，但众多发卡机构为了抢占市场，围绕净交换量竞相展开逐底竞争。由于吸引客户再度使用循环信用卡的成本高昂，许多机构采取了亏本销售策略。例如，美国就有不少发卡机构推出了许多优惠活动，例如新客户在刷卡支付时可获得1.5%到2.0%的返现，在余额转账时可享受0%的起始优惠年利率，以及免年费等优惠。尽管这些策略可以帮助获客，但也会导致手续费收入下降，增加内部产品之间的竞争风险和后台记账挑战。

**创新标准不断提高。**由于下一代卡处理商拥有模块化的产品和API优先的方法，它们可以较为轻松地将自己的服务整合到各大平台和网上商城中，因此它们在产品上市速度方面具有明显优势。例如，许多卡处理商仅用传统企业四分之一的时

间就可以推出联合品牌计划和其他产品。在这些优势的吸引下，集成软件供应商和金融科技公司与许多此类卡处理商开展合作，以捕捉商业卡市场的发展机遇。面对这些变化，发卡机构和支付网络公司必须调整整体价值主张，采取基于用例的方式进入市场，而不是依赖传统的忠诚度驱动联合品牌方式。

## 发卡机构如何重返增长

发卡机构可以通过多项举措提升盈利能力，开辟新的收入来源。

**精简产品组合，大力发展制胜主张。**发卡机构需要通过深入分析市场、竞争对手和投资来深入研究自身产品组合的基本要素。它们的目标应当是将战略范围缩小到部分核心领域。在这些领域，发卡机构拥有能在未来两到三年内取得市场领先地位的市场许可、能力和资源。例如，那些极具竞争力的银行（其产品涵盖商户服务、中小企业银行业务和零售银行产品）应考虑开发自己的先买后付产品，以便加入这一高增长市场。然而，能否在市场中成功分得一杯羹，将取决于能否打造更有吸引力的数字化客户体验和可与线上和实体销售点技术及借记卡和信用卡相结合的实时审批流程。缺乏初始优势的发卡机构或许会倾向于与现有的支持“先买后付”支付方式的科技金融公司合作。

进行这些产品组合相关的决策时，需要严格建模。团队不仅要了解哪些产品品类最有前景，还要知道应当支持哪个产品版本。决策中的变量可能包括在“先买后付”方案中提供多少期分期付款，以及最佳条款和条件是什么。在确定了这些制胜主张后，发卡机构需要给予大力支持，并将其他低增长的项目排除在外。

**重构数据战略。**为了参与到高增长市场中，大多数发卡机构将不得不调整它们的数据采集和管理方法，转而从更广泛的领域提取信息并进行更深入的分析。将数据采集范围扩展到银行账户和分期付款计划活动等非传统的数据来源，可以帮助发卡机构向更多客户提供贷款，包括那些缺少正式信用记录的客户。更强大的数据分析也有助于发卡机构确定目标。发卡机构可以与联合品牌伙伴合作开展测试和建模活动，以便确定在客户决策旅程中进行推销的最佳阶段以及正确的推销渠道和形式。发卡机构需要不断测试和探索，以确定哪些数据集能最



## 先买后付行业前景可观

“先买后付”构建了一种典型的双边网络，为消费者和商户带来巨大的利益。对消费者而言，结算简单，分期付款条件优厚且经常免息，支付便捷。线上零售商店也是“先买后付”的受益者，它们获得了更多的流量、更大的购物篮、更高的转换率和更多的回头客，其交易费从1%到6%不等（具体取决于当地市场和竞争因素）。

随着逐渐被众多全球知名品牌和零售商所接受，未来几年先买后付业务有望实现强劲增长。投资者表示看好该领域，并分别对Klarna和Afterpay给出了460亿美元和290亿美元的估值。近期，PayPal和Apple Pay已经将“先买后付”纳入产品功能，依托庞大的客户基础，这一新的支付方式将进一步推动这两家企业的业务发展。“先买后付”的兴起给传统的销售点消费金融产品和信用卡发行商带

来了挑战。虽然美国运通等传统企业已经推出与自家信用卡绑定的先买后付服务，但它们并未以同样的方式通过商户将这种支付方式变现。例如，像美国第一资本金融公司（Capital One）通过收购Wikibuy公司来扩大业务那样，成为商户的联盟营销渠道，可以赋能传统企业提供附加价值。发卡机构还必须确定是否要将“先买后付”作为包括借记卡在内的所有发行卡的一项功能，以对抗Apple Pay并拖慢只从事先买后付业务的公司的发展脚步。

不过，对于只经营先买后付业务的公司来说，事情也并非一帆风顺。正如快速发展的技术领域一样，可持续盈利通常取决于能否发展新的能力。市场竞争持续加剧，支付行业的迅猛发展正引起监管部门的关注。金融行业企业的未来发展之路将是风险与机遇并存。

准确地预测不同的应用场景。例如，在新的细分市场开展贷款业务时，发卡机构可以使用拒绝推断法来告知风险评分。这种方式是从被拒绝的客户信贷申请中推断出风险指标。考虑到对下游产生的信用额度管理、定价、欺诈和收款等影响，数据战略的任何调整都必须贯彻整个客户生命周期。监督所有这些与数据相关的调整和转变都需要领导层的高度重视和重大变革管理能力。

**提升客户体验与忠诚度。**发卡机构需要认真审视自身的忠诚度主张，确保创造独特的客户价值。大部分发卡机构需要提供更具有差异化的产品与服务。例如，“赚取和花销”（earn and burn）功能，包括体育产品或名厨晚餐等新奇的体验，对顾客来说可能比简单的折扣和积分更令人兴奋。游戏化举措是激发受众兴趣和提高客户忠诚度的另一途径，客户可以获得和交换徽章，以换取数字货币或其他价值来源。落实这些主张需要新的合作伙伴关系和用于监控和执行履行协议的机制。

争议解决是银行改善客户体验时可以入手的另一个方面。我们的数据显示，无论结果如何，争议都会导致客户流失率增加两至三倍。加强与客户之间的沟通，在移动应用程序中提供易于阅读的完整翔实的交易信息，并对部分对账流程进行自动化改造，可以提高客户留存率。

发卡机构还需要在不同渠道为客户提供始终如一且颇有收获的体验。通过整合各接口的客户数据，用户可以随时随地从移动设备切换到网络或手机，实现无缝数据过渡，免去了重新输入信息或重复信息的麻烦。

**转向基于人物角色的收款方式。**传统的收款和追偿方法往往将客户归入一般的风险范围，并用相同的常规方式与之沟通。相比而言，使用基于人物角色的收款方法则更为有效。该方法采用一套完整的人口统计学和行为特征，比如生活方式和渠道偏好，将客户划分为多个群组。发卡机构可以用适当的格式和媒介向不同群组中的客户发送定制消息。为了开发人物角色，发卡机构必须在整个收款旅程中梳理不同的客户需求和期望。例如，一名中等收入的千禧一代和一名低收入的婴儿潮一代对预先拖欠支付流程的反应可能会大相径庭。然后，发卡机构需要根据这些客户可能会提出的问题以及他们的顾虑和愿望来确定最佳干预措施。我们建议从一些基线人物入手，随着数据和知识的积累，不断完善这些人物角色。由此形成的洞察可以帮助企业

制定沟通与推广战略。同时，还必须将持续测试与反馈纳入实施方案。我们发现一些类似的基于人物角色的模式使收款和客户挽留活动的打开率、点击率和支付率提高了30%。

## 支付网络公司如何巩固市场领先地位

新冠疫情对支付网络公司的冲击虽然不及对发卡机构的影响大，但支付网络公司实现未来增长取决于两大能力。

**开拓空白市场。**支付网络公司需要知道自己应当追踪哪些卡流量和非卡流量，以及如何积极地获取这些流量。例如，在B2B支付领域，支付网络公司已经推出了解决方案，用于实现买家和供应商之间的国内和跨境资金流动，但这些服务仅触碰到了B2B领域潜在价值的冰山一角。为了实现收入的可持续增长，支付网络公司必须决定自己的产品应由供应商还是买家主导，亦或是聚焦某个特定领域。通过观察不同垂直领域的发展动态以及这些流量在供应链上各企业之间的流动方式，支付网络公司能够发掘利润最丰厚的商机，并明确切实可行的市场进入路径。

在先买后付领域，支付网络公司可以与没有能力将自己的产品推向市场的发卡机构合作或是为其提供建议。在银行卡和电子商务渗透率较高的市场上，先买后付公司与发卡机构的合作尤其具有战略意义，有助于支付网络公司捍卫自己的地盘。为了确保这种策略切实可行，支付网络公司必须重新评估自己的定价模式，并为商户制定明确的价值主张，尤其是在联盟营销方面。在运营上，它们还必须开发API以打通发卡机构。

**让运营化繁为简。**目前大多数支付网络公司旗下均设有多个大型全球公司。就市场执行、监管合规和风险管理而言，涉足核心业务以外的新领域将大大增加运营的复杂性。鉴于企业范围内数据管理和隐私保护的重要性，企业应设立一个统一的归口部门负责监督数据分类法、数据共享规则、风险管理和其他合规任务。

此外，支付网络公司还必须具备管理合作伙伴之间渠道冲突的能力。扩大销售活动以及明确全球、区域和地方合作安排需要大量的专业知识和规划。在所有这些活动中抢占先机有利于支付网络公司保持发展势头，加速扩张。



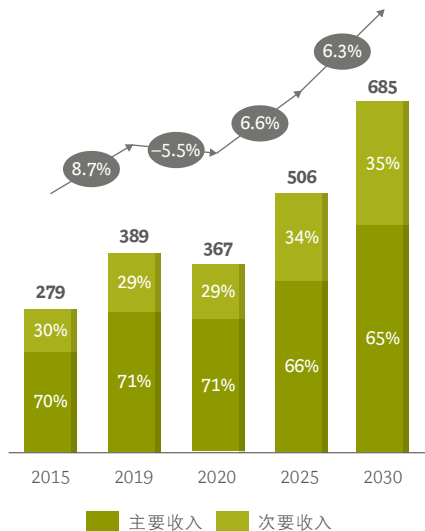
# 批发交易银行 数字化转型 势在必行

从 2019年至2020年，批发交易收入下降约5.5%。由于利率持续低位徘徊且疫情引发企业支出减少和国际供应链暂时中断等诸多问题，导致批发交易收入总额减少了220亿美元，仅为3,670亿美元（参阅图6）。但这些挫折可能只是暂时性的。我们的模型表明，批发交易将强势复苏，到2025年之前将保持大约6.6%的增速。与交易相关的主要收入或将成为此轮增长的主要动力，尤其是在拉丁美洲和亚太地区，随着业务的大力扩张和纸质交易的数字化升级，批发交易市场将迎来复苏与增长。

未来几年，生态系统在所有支付活动中的比重将越来越大。为了把握未来增长机遇，批发银行必须将平台纳入发展战略，并确定最佳的切入点和切入方式。贷款平台、外汇平台和营运资本融资平台有望广泛应用于B2B支付领域。

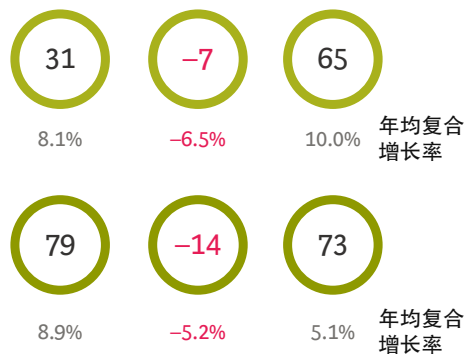
## 图6 | 批发交易银行业务前景光明，尤其是平台市场

收入（10亿美元）



收入增长（10亿美元）

2015-2019 2019-2020 2020-2025



示例：中小企业银行业务  
生态系统为批发交易银行业务带来的机遇



来源：BCG 2021年全球支付模型。

注：主要收入与基于交易的收入有关。次要收入是指与支票账户和信用卡相关的费用和利息收入。

### 重塑交易银行业务的三大要素

支付业务对批发银行的成功至关重要，因为它不仅是银行利用存款获得收入和低成本融资的来源，也是交叉销售，诸如现金管理和资金池、外汇对冲、营运资金和贸易融资贷款等其他服务的战略网关。但在过去几年中，批发支付领域的成功之路已经变得极为艰难，原因有三。

**竞争日渐加剧。**批发银行业务蕴含的巨大潜力吸引了坚定的传统企业和非传统企业大举投资该领域，包括Visa、万事达卡和美国运通。例如，Visa计划将其跨境支付解决方案B2B Connect扩展到100多个国家，万事达卡希望以收购北欧支付系统集团Nets的账户对账户业务作为跳板，建立多

轨支付解决方案，而美国运通通过收购小型企业贷款平台Kabbage来加强对中小企业的数字贷款能力。同时，专业金融科技企业正进军批发银行市场，通过创新的财务管理、跨境支付产品和营运资本产品来吸引受众。这些企业在过去五年吸引了120多亿美元的股权融资。领先的企业资源规划（ERP）和会计软件供应商希望通过高质量的API来改善和规范银行与企业之间的接口。许多企业也在评估如何以最佳方式将支付和金融服务功能整合到它们为企业客户提供的软件即服务（SaaS）产品中。重量级的传统企业也树立了更高的目标，例如高盛已经开始在基于云的数字平台上推出现金管理和财资服务等传统交易银行业务，而汇丰银行通过推出全球钱包（Global Wallet）产品试行创新性跨境支付业务。这些竞争对手的动作使传统企业更难只依靠核心产品从市场中脱颖而出。



**企业客户期待值更高。**首席财务官和企业财务主管寻找的不仅仅是能够支持国内支付和跨境支付的可靠交易处理商。他们希望现代银行业务和支付服务的开户流程和了解客户（KYC）流程精简，希望能通过API或银行门户网站轻松实现企业与银行互联，也希望能享受账户整合和现金池服务。其他必不可少的功能还包括数据透明、对账和分析。但大多数批发银行提供的解决方案并不是为了提供这些洞察，也不是为了让数据无缝集成到企业的ERP、会计、采购和财务管理系统中。银行也并未充分利用自己掌握的数据。如果有更清晰的数据战略，银行就能提供增值服务，如预测性支付进度安排和风险管理分析。强大的客户支持是另一个关键：财务主管希望对付款进行全程跟踪，他们正在寻找可靠的数据来源来解决技术问题和完成付款调查。

**数字平台和生态系统正变得无处不在。**B2B和B2B2C数字平台正逐渐成为各行业企业的重要支柱。这些平台包括由SaaS提供商维护的应收应付账款平台，连接买家和提供商的采购平台（如SAP Ariba、Coupa和Tradeshift推出的平台），以及Booking.com和Toast等面向特定行业的平台。阿里巴巴和亚马逊企业购（Amazon Business）等数字商城也在其中。

现在，这些生态系统协调者中没有一家是银行。但许多协调者已经着手建立上述能力。大多数企业将通过与金融机构合作，而不是独立获得银行牌照来实现这一目标。例如，Coupa与银行合作推出了Coupa Pay，为客户提供大量的支付和融资机会。随着越来越多的ERP、采购专家和软件供应商将支付嵌入到它们的生态系统中，银行如果不能制定有效的市场进入策略——要么与领先的B2B生态系统合作，要么充当协调者——就有可能被市场拒之门外。

## 批发交易银行如何拥抱数字化时代

银行绝不能放弃在支付领域的优势。但为了保持竞争力，它们必须对业务方式做出重大调整。根据我们的客户调研，我们认为以下四项举措可以帮助批发银行在后疫情时代及将来实现盈利增长。

**重新定义核心产品。**首先，银行应当解决定价

问题，过去产品定价往往缺乏一致性，且严重依赖客户关系经理的主观判断，而不是数据驱动的定价方法。为解决这一问题，我们建议银行重新审视自身的费用结构。银行可以从分析和测试不同的定价模式入手，判断在基于交易、服务或订阅的定价方法中，哪种方法能够最大限度地创造客户价值和业务价值。然后利用数据分析，为不同服务确定合适的价位，并对所有产品组合采用统一定价。其次，银行需要确定打算支持哪些未来增长来源。

未来，随着商品化加剧和低利率持续，过去几年支撑批发银行的经常账户产品和境内及跨境支付的主要产品恐将难以产生足够的利润。未来十年，表现亮眼的交易银行机构将继续向相邻产品拓展，比如流动性规划、现金池、风险管理（外汇风险、利率风险和商品风险）和数字采购卡。首席财务官和财务主管也在寻求营运资本融资解决方案，如商户现金预付款、发票贴现和供应链融资，以缓解流动性临时短缺问题。

随着支付功能被逐步纳入特定行业的业务流程，银行应当优先考虑发展垂直领域，确定那些可以让它们发挥专业能力的行业（以独立的方式，或是通过与SaaS提供商合作）。银行应从战略上考虑新兴行业空白市场中蕴含的商机，比如仍处于起步阶段的电动汽车充电站的支付基础设施，因为这些新领域可以为早期参与者提供先发优势。

此外，银行应当开发一套能满足中小企业需求的产品，因为这些企业通常缺乏人才和专业知识，无法以理想方式有效管理支付、保险、工资、会计和税务需求。银行如果通过自动分析交易数据、跟踪现金流、安排支付进度、监控营运资本和评估流动性需求的流程来帮助中小企业补齐这一短板，就可以创造巨大的可扩展的收入增长来源。

最后，银行必须适时调整市场进入策略。以中小企业为例，将强大的数字渠道与现有的分行网络相结合的混合模式可以为银行提供所需的成本效益，将这部分客户转变为有价值的长期客户。与生态系统协调者和SaaS提供商结成战略伙伴关系也非常重要，能为银行带来广泛的机遇。例如，高盛携手亚马逊，为亚马逊线上购物平台的小型商户提供上限为100万美元的信用贷款，渣打银行与区块链运输平台TradeLens合作，实时验证全球货运的真实性。

**对支付基础设施进行现代化改造。**交易银行业务属于技术密集型业务，可占银行每年IT预算的30%到40%。监管要求和新技术标准是推动IT强度提升的重要因素。例如，到2025年，全球所有银行都必须采用新的ISO 20022消息标准。在欧洲运营的各类金融机构还必须遵守TARGET2和TARGET2证券（TARGET2-Securities）规定，构建欧洲中央银行未来的实时全额支付平台和证券结算平台。此外，欧洲的许多银行在启用单一欧元支付区请求支付计划时将感受到竞争压力，该计划是一项可以启动即时信用转账支付的消息传递功能。

经济高效地落实这些要求将需要银行的支付业务部门与IT部门密切合作。各团队必须就现代化改造过程中应优先发展哪些能力达成统一，而且它们必须具备企业级的项目管理技能以监督变革工作。

掌握必要资源的交易银行将希望投资现代化支付基础设施，以确保提供优质产品和服务。随着B2B生态系统的快速发展，建设现代化支付基础设施将是银行在平台经济中取得成功的关键。它能让银行向缺少预算或能力来升级自身基础设施升级的竞争对手提供支付即服务（PaaS）产品。小型银行和区域性银行将不得不对自己的交易银行业务主张做出战略选择。专业知识或财力资源不足的企业应当探索其他途径来更新支付基础设施，如使用支付工具、外包或PaaS产品。例如，两家欧洲银行，裕信银行（UniCredit）和德国商业银行（Commerzbank）近期决定将它们的支付运营外包给源讯科技（Worldline）。

**成为数据驱动型企业。**目前，大多数银行主要利用支付和交易数据来优化内部流程，如交易监控、信贷决策、交叉销售和预防客户流失等流程。但随着竞争门槛的提高，银行需要在整个价值链中以更加策略的方式使用数据。领先企业将开发能把支付和交易数据与内部和外部数据来源（例如，资产负债表或损益信息，以及行业基准）相结合的各项能力，包括详细的客户分析能力，以提高预测的准确性和深刻性。更全面的数据整合可以帮助银行建立能反映客户进出款项增减变化的模型，分析不同对冲策略的利弊，并提供增值性的洞察，如业务支出或营运资本的优化建议。为了成功将数据变现，银行必须及时了解隐私和监管界限，并向客户坦诚正在使用哪些数据以及为什么使用。

**将核心产品数字化，开发API产品组合。**为了加入数字平台的发展热潮，批发交易银行将不得不根据客户进入支付旅程不同阶段的方式，以模块化和数字化的方式重新设计支付产品。这样做可以帮助银行优化客户引导、信贷申请和其他数字化渠道相关流程。此外，银行应当开发能简化银行与客户连接并使客户获得即插即用式出色支付功能和能力的API，例如能让财务主管实现与渠道无关的支付、自动对账和预测流动性等功能的API。批发交易银行应当配置API，以便轻松集成到企业的ERP和第三方应用程序中，并将银行业务能力与核心商业流程相挂钩。API组合还应包括第三方可以嵌入自身生态系统的平台API，以便企业客户能够完成支付，管理流动性，应对外汇风险。



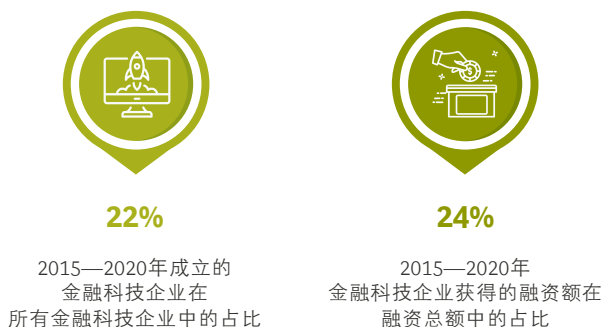
# 金融科技企业 正处于历史转 折点

毋庸置疑，金融科技企业在过去20年已经成为一股重要的颠覆性力量。自2000年以来，已经有2万多家这种成熟的数字化企业问世，它们获得了来自天使投资人、风险投资基金、私募股权基金和战略投资人累计超过3,000亿美元的股权融资。

支付相关企业是金融科技行业蓬勃发展的主要推动力，过去五年它们获得的投资额占金融科技融资总额的近四分之一（参阅图7）。20年前，PayPal等早期参与者主要聚焦零售领域。如今，行业领先企业的业务已经覆盖整个价值链，包括从B2C到中小企业，从前台到后台。例如，PayPal已经将业务范围从核心支付交易扩展到银行业务、投资、商务赋能以及数据和身份服务，一举成为市值超过3,000亿美元的支付巨头。

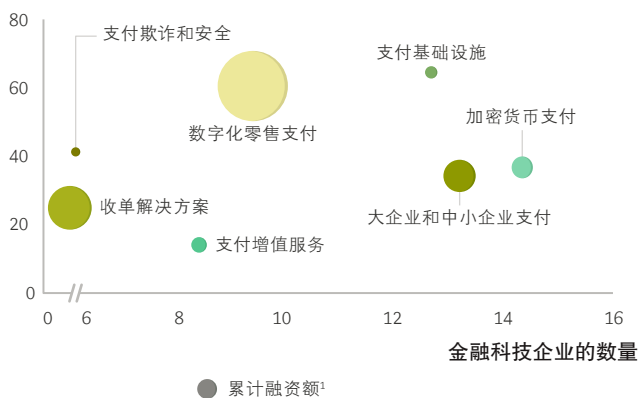
## 图7 | 从2015年至2020年，所有新成立的和获得融资的金融科技企业中近四分之一是支付企业

2015至2020年，所有新成立的和获得融资的金融科技企业中近四分之一是支付企业……



……数字化零售支付和收单解决方案所占份额最大

2015—2020年融资年复合增长率(%)



来源：BCG 金融科技控制塔数据库。

<sup>1</sup> 参考圆圈的规模=50亿美元。

金融科技企业的总收入约占美国所有银行业务收入的5%，占支付相关领域的20%。它们还代表了金融服务行业中最引人瞩目的“独角兽”企业（估值超过10亿美元）。事实上，Square、Stripe和蚂蚁金服等独角兽企业估值都远远超过1,000亿美元。

但伴随这种增长而来的是一系列挑战。

### 随着金融科技行业的成熟，挑战加剧

融资活动持续强劲多年后，支付金融科技公司或许正行至历史拐点。天价资产价值预示着变化即将到来。近年来，某些企业估值飙升。但投资要有回报，金融科技企业不得不迅速应对，找出新的增长和盈利途径。虽然股权投资总体水平继续逐年上升，但投资者却将更多的资金集中到少数几家企业。因此，2021年第一季度，获得1亿多美元投资的交易占有所有金融科技投资的70%以上。

不断变化的环境也引发了一系列问题。部分创业者和投资者希望利用资本市场吸引新的投资，通过上市或寻求新的合作伙伴来实现增长。但识别正确的时机，制定适当的IPO或并购战略，以及通过与投资者的谈判获取最大利益，都需要高度的重视和深厚的金融与会计专业知识，而这些或许是领导者所欠缺的。

成功的金融科技企业还需要找出最智能、最高效的发展之路。凭一套产品大获成功的企业必须决定是要继续深耕现有产品，还是开拓新的领域、市场、用例或收入池。此外，企业还需要重新评估自己的市场进入策略。随着更多的支付金融科技企业推出银行业务相关服务以及更多的银行进入支付领域，主要合作伙伴可能会变成竞争对手。

组织模式也同样处于变化之中。有些金融科技企业已经步入发展阶段中不尴不尬的青春期。虽然已经不再是初创企业，但却尚未形成自己的组织模式或企业级能力来管理营收并实现高效增长。由于它们的规模和地位，金融科技企业正引起监管部门进一步的关注。为了满足日趋严格的监管要求，它们必须建立完善的合规和风险管理职能部门。此外，这些企业的人才组织也在发生翻天覆地的变化。每年招聘数百名新员工并向新市场和新产品扩张的任务令许多企业精疲力竭，也稀释了它们的核心创业文化。

## 整装以待，迎接下一轮增长

我们的预测表明，本十年期结束之际，金融科技企业和其他非银行竞争对手，如科技巨头、商户和专业软件公司，有望获得所有银行业务收入的25%。然而，金融科技企业，尤其是那些从初期发展开始过渡到成熟增长阶段的企业，必须采取多项举措以充分把握下一轮增长机遇。

**重新定义业务模式以保持强劲增长势头。**支付金融科技企业不能等到在初期增长触顶时才决定哪些举措将有助于把握下一轮发展机遇。它们需要既刻着手判断业务模式的可拓展性。在决定是通过聚焦核心业务来深耕业务，还是通过拓展新的产品、客群或地域来拓宽业务时，需要进行详细的战略分析。部分支付金融科技企业希望颠覆传统企业，而其他企业则已经通过服务传统企业实现了业务的蓬勃发展。例如，马尔凯塔公司（Marqeta）通过向电商平台提供发卡即服务（issuing-as-a-service）解决方案起家，后来将高盛子公司Marcus和摩根大通（J.P. Morgan）等银行也发展成自己的客户，扩大了客户基础。在权衡利弊取舍时，金融科技企业应考虑潜在市场规模，并模拟应用场景，以测试增长潜力，预测竞争环境中可能发生的变化。举例而言，如果一家企业在核心市场上一直以10%的速度增长，而这个市场正在迅速融合，形成三家或四家独大的竞争格局，那么该企业是否可以继续保持10%或以上的增速，或者是否需要重新调整战略和预期？哪些产品或市场可以为其提供所需的发展空间？要在该领域取得领先地位，需要多大的投资？企业需要多少时间来启动、测试和大规模落实应对举措？

在明确多个发展机会后，金融科技企业应考虑排序问题。在平衡增长、盈利和战略方向的前提下，它们必须确定哪些举措需要立即执行，哪些需要监督把控，哪些需要暂时搁置直至企业能够建立所需的产能和能力。

它们还必须对自己的合作方式保持头脑清醒。许多金融科技企业生来就是颠覆者。但是，随着支付生态系统之间的关联度日益紧密，金融科技企业需要多关注下游，考虑押宝在哪些领域，它们应该与哪些企业合作，与哪些企业竞争，以及它们建立的最佳合作架构是什么。如果在一开始没有考虑到这些问题，那么金融科技公司可能会在不知不觉中陷入困境，因为潜在的理想合作伙伴会与其他组织携手。

**转变运营模式。**随着金融科技企业从初创企业发展为成熟企业，为其核心产品与服务提供动力的引擎也必须随之增长。例如，在企业发展的初期，最重要的是扩大客群基础。但在随后几年，成功的关键变成有效地扩大客群基础，降低获客成本，进一步渗透到现有客户中并防止客户流失。组织架构需要不断调整，以便容纳更庞大的团队。

当公司只有十几名员工时，分享知识和检验新构想相对容易。但当员工遍布多地且增至成百上千时，这些任务的复杂度会成倍增加。为了最大限度地提高团队生产力，成熟的金融科技企业需要修改和规范业务流程、数据管理及工作方式。

治理方法也必须不断完善。金融科技企业需要实现风险管理和合规职能专业化，并确保它们拥有必要的数据、系统和专业知识来为不断增长的業務保驾护航，特别是当业务扩展到其他法律管辖区时。绩效管理也同样需要优化。金融科技企业可以利用自身先进的数字能力来设计报告仪表板和自动反馈回路，帮助从一线员工到高管的各个团队跟踪关键指标，及早排除故障，并不断完善和改进流程。

**培养人才与保护企业文化双管齐下。**金融科技企业存在一个看似令人羡慕的问题。凭借快速发展和创新声誉，这些企业在一些市场上吸引了大量的人才。但是，判断该在何时何地以何种速度增设何种新职位是一项巨大的工程，可能会让人力不从心。企业规模较小时，招聘和入职工作可以在很短时间内完成。但随着企业规模扩大，人才的寻找、安置和入职可能需耗时数周或数月。特别是在探索新的增长途径时，金融科技企业需要未雨绸缪，预测自己需要的能力类型，以便在不耽误战略举措实施进度的情况下为企业配备所需人才。仍处于早期高速增长阶段的金融科技企业或许希望直接或通过与高校或高科技企业孵化器合作，在战略区域建立招聘渠道，以获得所需的语言能力或当地市场开发能力。随着企业的发展，结构化的培训和标准化的入职和绩效管理流程变得更加重要。这些基本要素可以让新员工迅速适应环境，并在不同地区开展行动一致且富有成效的工作。由于许多这些能力可能超出了创始人自己的经验范围，因此投资高级人力资源支持和建立正式的人力资源职能部门会很有帮助。

实现人员配置专业化是企业的重要目标，但保护组织文化则更为重要。解决这一问题需要从多方面着手。首先，领导层要全力投入、积极作为。随着组织的发展壮大，过去可能只是以含蓄的方式传递的价值观和使命感需要得到明确阐述。在围绕“企业代表着什么”这一主题进行不断沟通的过程中，创业者和他们的团队能够发挥切实的作用。

其次，企业需要建立团队并充分授权。许多数字原生代精通敏捷工作方法，他们需要大规模应用这一方法，将大项目分解为小项目；根据IT产能，对技术举措进行优先排序；为多元化的跨职能团队进行人员配置；在各团队内部以及跨团队进行工作汇报。建立项目制团队有助于防止组织壮大后滋生各自为政的想法。由于项目制团队可能会随着项目的启动和结束而成立和解散，因此分配给这些团队的人员可以继续向其他人学习或与他人进行互动。这种团队结构可以让同事之间相互交流思想和价值观，即使企业不断发展壮大，也能以一种真实鲜活的方式巩固企业文化。

## 传统企业也应积极变革

银行、老牌支付服务提供商和信用卡支付方案提供商需要在复杂的金融科技生态系统中找到正确的前进方向，明确自己的发展道路，守护自己的地盘，识别富有成效的合作。它们中的大部分需要大规模实施合作战略，以便以适当的深度和频率开展尽职调查。为了成功，它们必须投入资源用于评估金融科技企业的业务、技术和运营模式，包括它们与传统企业核心业务的战略契合度。银行和其他老牌企业还必须确定何种类型的合作伙伴关系能为特定情况带来最大裨益，例如在何种情况下签订收入分享协议比签订合资协议更有利。此外，传统企业需要预判何种技术能力对成功至关重要。例如它们或许需要加快推动某些应用程序向云端转移，通过API提供关键数据，推进数据安全。

传统企业在拥有明显优势的情况下，还应考虑自主建立新的企业。智利信贷与投资银行（Banco de Crédito e Inversiones）运用其主题专长和基础设施资源，将旗下一款名为“MACH”的虚拟信用卡产品打造成该国领先的点对点钱包。总部位于东南亚的印尼力宝集团（Lippo Group）利用自身的零售渠道和银行基础设施，成立了金融科技独角兽OVO公司。尽管未采用“数字优先”的模式，但这些企业完全自主完成了领先金融科技企业的构思、开发和扩展工作。



## 结语

建立长期优势时不我待

**若**要充分把握支付领域巨大的增长潜力，实体企业必须考虑自己当前的市场地位，并确定未来五年想要制胜的领域。目前市场上多方力量博弈，支付生态系统释放出前所未有的活力。那些果断规划战略路线、详细阐述自身所需能力与投资并承诺采取大胆行动的组织将赢得长期战略优势。支付市场前景广阔、大有可为，所有相关企业应当即刻行动起来，积极拥抱这一发展浪潮。

# 推荐阅读

波士顿咨询公司近期出版的其他相关报告和文章：

**2021年全球资产管理报告：全球资管体量突破100万亿美元大关**

BCG报告，2021年11月出版

**2021年全球财富报告：客户至上，掘金三大财富管理客群**

BCG报告，2021年8月

**Winning the Digital Banking Battle in Asia-Pacific**

BCG文章，2021年8月

**Six Steps to a Sustainability Transformation**

BCG文章，2021年8月

**2021年全球零售银行业报告：挑战迫在眉睫，零售银行全面转型正当时**

BCG报告，2021年7月

**Global Guiding Principles for Developing Climate Finance Taxonomies—A Key Enabler for Transition Finance**

BCG与全球金融市场协会的联合报告，2021年6月

**Global Risk 2021: Building a Stronger, Healthier Bank**

BCG报告，2021年5月

**Financial Institutions Need to Pursue Their Own Path to the Cloud**

BCG文章，2021年5月

**Can Banks Find the Cost Savings Hiding in Plain Sight?**

BCG文章，2021年5月

**How Financial Institutions Can Find Organizational Advantage in PMI**

BCG文章，2021年5月

**Digital Assets, Distributed Ledger Technology, and the Future of Capital Markets**

BCG与世界经济论坛的联合报告，2021年5月

**Non-Financial Risks Reshape Banks' Credit Portfolios**

BCG与国际信贷投资组合经理协会的联合报告，2021年4月

**Racial Equity in Banking Starts with Busting the Myths**

BCG文章，2021年2月

**Beethoven, Schubert, and Bank Technology Modernization**

BCG文章，2021年2月

**The Sun Is Setting on Traditional Banking**

BCG文章，2020年11月

**How Banks Can Succeed with Cryptocurrency**

BCG聚焦报告，2020年11月

**Global Payments 2020: Fast Forward into the Future**

BCG报告，2020年10月

**Five Strategies for Mobile-Payment Banking in Africa**

BCG聚焦报告，2020年8月

**Financial Institutions Can Help Break the Cycle of Racial Inequality**

BCG文章，2020年6月



# 作者简介

**Yann Sénant**是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球资深合伙人，支付和交易银行业务全球负责人。

**Markus Ampenberger**是波士顿咨询公司（BCG）合伙人兼副董事，重点聚焦支付和交易银行。

**Ankit Mathur**是波士顿咨询公司（BCG）支付和交易银行业务知识与研究的全球经理。

**Inderpreet Batra**是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，北美地区支付和交易银行业务负责人。

**Jean Clavel**是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，发行业务专题全球负责人。

**Tijsbert Creemers**是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，批发交易银行专题全球负责人。

**Toshihisa Hirano**是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，亚太地区支付和交易银行业务负责人。

## 关于中国区专家

**何大勇**是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球资深合伙人，BCG金融机构专项中国区负责人。

**邓俊豪**是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球资深合伙人，BCG金融机构专项中国区核心领导。

**陈本强**是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，BCG金融机构专项中国区核心领导。

**刘冰冰**是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，BCG金融机构专项中国区核心领导。

**Kunal Jhanji**是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，支付网络业务专题全球负责人。

**Stanislas Nowicki**是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，商户业务专题全球负责人。

**Michael Strauß**是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球资深合伙人，支付专题数据分析的全球负责人。

**Alejandro Tfelti**是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人。

**Álvaro Vaca**是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，欧洲、中东、非洲和南美地区支付和交易银行业务负责人。

**Michael Zhang**是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，金融科技业务专题全球负责人。

**徐勤**是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，BCG金融机构专项中国区核心领导。

**谭彦**是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，BCG金融机构专项中国区核心领导。

**赖华**是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，BCG金融机构专项中国区核心领导。

**罗健冻**是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，BCG金融机构专项中国区核心领导。

## 致谢

首先，作者团队感谢BCG众多同事为本报告所付出的努力，尤其感谢：Tom Dye、Jean Dobbeni、Sukand Ramachandran、Ravi Hanspal、Brian O'Malley、Matthew Barton、Keith Bussey、Ricardo Tiezzi、Mohammad Khan、Frédéric Boutet、Justin Chen、Stefan Dab、Alvaro Sola、Sebastian Serges、Thomas Pfuhrer、Max Teichert、Enrique Velasco-Castillo、Kanchanat U-Chukanokkun、Prateek Gupta和 Zakaria Bouazzaoui。

同时，我们还要特别感谢BCG全球支付模型团队的核心成员：Stephanie Resch、Nikhil Dangayach、Jeewan Goula、Anuj Goel、Johannes Martens和Priyanshi Dhawan。另外，Jens Mündler、Ankit Gupta、Amit Sukhija、Michael Schickert以及BCG金融机构知识团队和BCG数据与研究服务团队的本地分析师也为本报告提供了大力支持。

最后，我们还要感谢Marie Glenn在报告撰写方面给予的协助，感谢Philip Crawford在营销和报告制作方面给予的支持，感谢Steven Gray在编辑方面给予的指导。

## 更多联系方式

如果您希望与我们作进一步探讨，请致信 [GCMKT@bcg.com](mailto:GCMKT@bcg.com)。

