

欧阳引擎创编

2021.01.01

# 支付宝战略分析报告

欧阳引擎（2021.01.01）

## 一、企业介绍

### 1、企业概况

公司名称：浙江支付宝网络技术有限公司（Alipay）

总部地点：浙江省杭州市

成立时间：2004年12月

经营范围：提供在线支付解决方案

公司性质：民营

支付宝是国内领先的独立第三方支付平台，是由前阿里巴巴集团 CEO 马云先生创立的第三方支付平台，是阿里巴巴集团的关联公司。支付宝致力于为中国电子商务提供“简单、安全、快速”的在线支付解决方案，始终以“信任”作为产品和服务的核心。支付宝不仅从产品上确保用户在线支付的安全，同时致力于让用户通过支付宝在网络间建立信任的关系，去帮助建设更纯净的互联网环境。

### 2、企业文化

(1) 企业口号：支付宝，知托付！

支付宝的品牌理念以“信任”与“保障”为核心，强调支付背后的情感和价值，以及支付宝的社会责任感。“支付宝知托付”的内涵是“

欧阳引擎创编

2021.01.01

我了解你的托付,我始终如一”,它既是支付宝与政府机构,金融合作伙伴,商户和用户间的承诺,也是支付宝公司与员工间的承诺.

## (2) 支付宝社会责任观

我们相信：企业社会责任应内生于企业的商业模式，惟其如此才能实现可持续发展。

我们确信：社会责任对企业不是负担，每一家企业都可以找到自身与企业社会责任的接洽点。

我们相信：人人都有社会责任，在网络化的便捷环境下，人人都有能力履行社会责任。支付宝不仅是金融工具、商务平台，更是社会责任平台。

## 3、合作伙伴（这几句话说一下就可以了）

### A、合作金融机构

7家国有银行，12家全国性股份制商业银行，2家外资银行，以及141家区域性银行；4家国际银行卡组织，14家境外银行，以及6家境外第三方支付机构；拉卡拉、公众通等其他机构。

### B、合作浏览器

### C、合作杀毒厂商

## 4、产品介绍

支付宝分成个人服务和商家服务两种类型，收费上采取对个人用户免费（用以吸引用户，形成用户规模），对商家用户收费

模式。普通网络消费者免费使用支付宝基础应用，相关费用由淘宝统一向支付宝支付。支付宝面向商家除提供基本第三方支付应用外，还有偿提供支付产品、融资方案及第三方服务。

(1) 安全产品——为消费者安全支付提供保障

(2) 为商家提供服务的产品

A、商家收款产品

B、无线产品

C、商家付款产品（应用于商家间结算货款，支付交易费用的付款方案）

D、增值服务（为商家提供便利、增加销量的各类服务）

E、平台商产品（专为交易平台所提供的收款方案）

（下面这段话要讲出来）

在每一个行业中，都有着一市场领导者，支付宝在在线支付行业中就处于这一地位，也有着许多市场挑战者和新进入者，他们都希望能在这一块巨大的蛋糕上分一杯羹这杯羹越大越好。不从竞争者的角度来考虑，从国家层面上来看，国家不会希望一个行业被一个企业所垄断，更何况这家企业还不是国有企业；从民众角度来看，竞争意味着自己可以得到实惠，垄断则说明自己可能需要付出更多的网络成本。而现在，支付宝在在线支付平台影响力国内稳坐第一，2011年5月26日在中国首批拿到了‘第三方

金融支付许可牌照”，似乎一切都很好，然而骄人的光辉下隐藏着巨大的危机。

## 二、企业的外部环境分析

### (一) 宏观环境分析——PEST 模型分析

#### 1、Political 政治环境

##### A. 国家大力支持信息技术产业的发展

2011 年国家继续大力支持信息技术产业的发展鼓励网络产业的发展，刺激经济的发展。也促使网络商家规模进一步扩大，在线支付交易量迅速扩大，完整的在线支付平台的重要性日渐重要。第三方支付作为央行电子支付体系的重要组成部分是实现资金信息化流动更加有效的提高资金流动的效率降低直接降低直接交易成本。在政策的推动下，支付宝作为行业的领头羊，交易量继续保持稳定增长稳坐首位。

##### B. 电子商务被纳入国家十二五规划建议

中共中央制定的十二五规划建议中明确十二五期间要积极发展电子商务，第三方在线支付作为电子商务的重要服务支持行业，必然受到国家的重视和支持。伴随着电子商务的发展，第三方在线支付市场在十二五期间必然会继续高速发展。

##### C. 对第三方支付平台市场监管力度加强。

2011 年 5 月 26 日中国人民银行向 27 加企业发放了首批第三方支付牌照《支付业务许可证》，自此第三方支付行业中终于建立起

了规范化的监管制度，支付宝作为首批获得牌照的一家能够在更加规范的行业环境中，获得更好的发展。

#### D. 各行业应用市场监管强度不一

在针对第三方支付的直接监管体系不健全的时期，各家厂商依靠间接相关的法规条例以及行业自律来规范经营行为，而其中不容忽视的则是第三方支付模式在不同行业应用时，触及到得具有行业属性的经营行为的限制。由于行业的不同，各行业的监管特征和执行力度也有较大差别，其中较为典型如 2009 年文化部、商务部联合下发的《关于网络游戏虚拟货币交易管理工作》，其中明确规定了虚拟货币的适用范围，虚拟货币跨平台的第三方支付应用则被禁止。

## 2、Economic 经济环境

### A. 中国宏观经济稳定增长。

图一中国 GDP 增长状况

源：国家统计局

这是过去 4 年中国 GDP 的增长状况。虽然受经济危机影响中国经济增长速度有所放缓，但是经济增长依旧比较稳定快速，这为第三方支付市场也为支付宝的发展提供了积极的宏观经济环境。自美国次贷危机引发全球的金融危机影响到中国经济以来，外贸出口以及相关产业受到较大冲击，中国经济发展由外贸

出口拉动转变为以内部需求拉动，而这种转型压力大且成本高。而电子商务以其更较窄渠道、贴近用户需求、节省交易成本的优势，既有利于经营者节约运营成本，又有利于消费者购买力的实现。

## B. 宏观经济通胀趋势加深

图二 2012 年居民消费价格月度涨跌幅度

源：国家统计局

2012 年居民消费价格比上年上涨 2.6%，CPI 指数不断创新高。针对物价上涨问题，国家不断加强和改善宏观调控，把维持物价总水平基本稳定放在宏观调控的突出位置。从去年以来，先后出台了许多政策措施，围绕收缩流动性、发展生产、增加供给、搞活流通、加强监管以及保障民生各个层面来调控物价。从物价走势来看，综合的物价调控措施取得了明显的成效。出于价格上涨的因素，消费者更多的选择更有价格优势的网上购物模式，对 B2C 网上零售的发展起到了推动作用。

## C. 电子商务蓬勃发展

随着国家对中小企业进入电子商务市场扶持力度的不断加大、中小企业自身意识的提升以及电子商务运营商对新进企业实施较低的门槛等原因 B2B 行业稳步增长。网上零售市场在本年度同年发展迅速，受到政策环境的成熟、基础设施建设的完备、技术

水平应用范围宽广、服务产业链的完善等影响，越来越多的企业主转战网上零售这片“蓝海”。根据易观智库的数据统计，预计2011年中国电子商务市场交易额将超过5万亿。电子商务的蓬勃发展以及传统企业互联网化程度的不断加深，为第三方支付市场的发展带来了更大的发展空间。

#### D. 互联网经济和消费快速发展

经济危机推动了中国互联网整体市场的快速发展，互联网经济和消费规模日益攀升，而第三方支付市场作为互联网经济和消费的底层应用，也由此实现快速的增长。2008年起，互联网支付市场进入快速发展阶段，在线支付市场总体交易规模基本保持100%的增长速度。2011年市场交易规模超过2万亿大关，根据易观网的预计，2014年市场交易规模将突破9万亿。

图三 2012—2014 中国第三方互联网支付交易规模预测

源：易观网

从2008年起中国第三方在线支付市场快速发展的主要原因一方面来源于用户规模的快速增长，另一方面也来源于应用的快速发展，使得用户的ARPU也得以快速提升。第三方在线支付业务不仅在C2C网上零售市场得以广泛应用，在网络游戏、航空机票零售和分销、电信充值、公共事业缴费、信用卡还款、网络彩票、基金保险等多个领域快速渗透。

## E. 社会对第三方支付的认可程度不断提高

一方面，网购平台的蓬勃发展为第三方支付平台起到了实质上的推广作用，另一方面第三方支付平台不断加大市场培育和推广的力度，针对个人用户不断丰富便捷的支付服务，如信用卡还款、公共事业缴费等，还与电子商务平台、银行等合作伙伴推出优惠促销活动；针对企业用户，支付企业不断研发出满足细分行业的支付解决方案，提高企业的资金流转效率，经过这些努力，第三方支付平台在用户中的认可程度得到了很大的提高，尤其是 2011 年央行支付牌照的颁布，赋予支付企业合法的支付地位，增强了社会对支付企业的信心。

## 3、Socia 社会环境

### A. 银行卡用户较大，网民规模持续高速增长

银行卡用户、网民用户都是第三方支付用户特别是互联网在线支付用户的重要发展基数。

截至 2013 年第三季度末，全国累计发行银行卡 39.66 亿张，同比增长 16.65%（借记卡累计发卡量 35.90 亿张，同比增长 16.47%；信用卡累计发卡量 3.76 亿张，同比增长 18.40%）。2013 年第三季度，银行卡消费业务笔数和金额同比分别增长 43.47% 和 48.73%，银行卡渗透率达 47.53%，较上年同期提高 1.23 个百分点。



据 CNNIC（中国互联网络信息中心）2013 年 7 月发布的统计报告，我国网民规模达 5.91 亿，半年共计新增网民 2656 万人。互联网普及率为 44.1%，较 2012 年底提升了 2.0 个百分点。

#### 图四中国网民规模和互联网普及率

中国银行卡用户的渗透率以及网民的渗透率都与发达国家还有一定得差距，这也说明中国的银行卡市场和互联网市场未来的增量仍然很大，市场前景良好。

#### B. 第三方支付方式逐渐减少。

随着第三方支付平台的出现至迅速发展，安全性能极差的第三方支付方式逐渐的减少，这给第三方支付平台让出了更多的在线支付的领域，支付宝拥有了更好的行业发展环境。

#### C. 存在利用第三方支付不当得利的现象。

由于中国网络市场规模和容量较大，而第三方支付市场仍处于兴起阶段，市场监管不够完全成熟和全面，难免会出现少数利用漏洞来不正当得利的现象。例如第三方支付市场信用卡非法套现等行为，即给银行带来了利益损失，也给妨害了第三方支付市场的健康发展，使许多对网络交易不够信任的网民离开网络交易。因此这个问题的改善依旧需要第三方市场企业自律、监管以及银行和监管部门的共同努力。

### 4、Technologica技术环境

#### A. 在线支付平台系统逐渐稳定，手续简化，效率提高。

第三方支付平台作为中间环节的系统逐渐稳定，出错率大大降低，同时各个银行也推出了相应的更加安全支付方式的网银系统。随着信息技术的发展，双方的系统升级日渐完善，平台的维护更有效率。支付宝作为国内最大电子商务网站——淘宝网的支付平台，其在系统的完善与维护上投入巨大。

#### B. 第三方支付安全性提高。

安全性是金融领域的首要准则，由于在线支付平台存在着安全的隐患，以及用户对网络支付安全的认知度不够，安全性是困扰用户是否使用第三方支付的主要因素。然而随着第三方支付平台与各大银行广泛合作的展开，其平台安全性有着极为明显的提高，同时用户的认知度与认可度也大大提升。支付宝由于其广泛性以及极多的网银支持度，最为网民所接受使用。

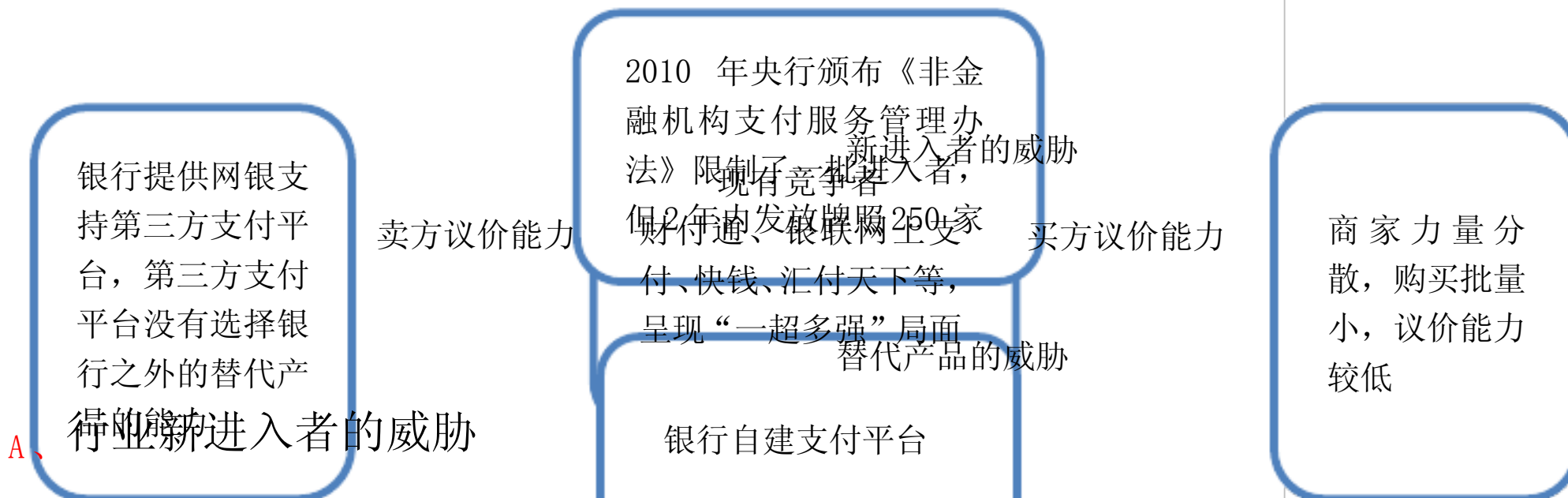
#### C. 多式多样的移动平台为在线支付提供了更多的途径。

手机产业与平板便携电脑产业的迅速发展，以及 3G 通信技术逐渐的广泛应用，移动电子商务支付方式会越来越流行，支付宝早早的预见到这一点，很早就开发安全的移动平台支付软件。

5、通过 PEST 模型的分析我们发现，从政治经济文化技术上来看，都为第三方支付行业的发展提供了一个良好的环境，在这样一个环境中支付宝能够继续获得一个长足的发展，同时稳固其业内第一的水平。但是也要居安思危，在一个良好的环境中，要做好危机分析，不能坐享其成要进一步发展。

## （二）行业环境分析

### 1、行业竞争结构分析——波特 5 力模型（木有英文，就是这样的，你看这个图是不是很好用）



中国第三方支付市场目前的核心业务仍是占据 98% 份额的第三方在线支付市场，该市场从 2004 年开始进入加速发展阶段，2008 年和 2009 年呈现爆发式增长。2011 年央行开始颁发“非金融机构支付业务许可”，2011 年 5 月 18 日至 2013 年 7 月 6 日，人民银行 7 次发放“非金融机构支付业务许可”，获牌企业总共 250 家，央行预计 2013 年内将达 260 家。

在在线支付这个行业里，并不需要直接生产产品，而是通过商家的交易来收取一定比例的服务费，因此在这样的一个服务性质的行业中，规模经济相对也无从而谈；各大在线支付行业的产品差异性相当的小，都是通过收取服务费来进行收益的；同时对资金需求以及转换成本的要求也不高，因为并不需要建立实际的生产或者服务基地。从以上分析来看，行业进入难度并不大。虽然央行《非金融机构支付服务管理办法》对第三方支付牌照的

申请条件在注册资本、申请人条件等方面做出了严格规定，从而限制了一批进入者，但 2 年内发放牌照 250 家，可见政策鼓励此行业的竞争，支付宝市场份额虽稳坐第一，仍然应当警惕新进入者对市场份额的争抢。

## B、现有竞争者之间的竞争强度

源：易观网

第三方支付平台呈现“一超多强”的局面。支付宝在行业中就处在“一超”的地位，而财付通、易宝、快钱、汇付天下等就是在“多强”之中。

2012 年中国第三方互联网在线支付市场交易额继续保持快速增长，全年交易额规模达 3.8 万亿元。市场格局保持稳定，支付宝、财付通、银联网上支付分别以 46.6%、20.9% 和 11.9% 占据市场前三位。支付宝与财付通共占据了大约 65% 的份额，原因在于两者均以 C2C 平台以及自身其他业务为发展基础，利用账户支付的模式绑定个人用户，培养了个人用户的使用习惯和粘性。随着微信支付的开通，腾讯旗下的财付通将会对支付宝的领导地位产生一定的威胁，同时各大银行逐渐开始直接介入在线支付平台，支付宝的实际收益空间必然遭到其前向一体化趋势的压缩。我们选取已拥有市场份额 20% 的财付通来进行竞争对手分析。

首先从潜力角度来看。支付宝依托国内最大电子商务网站淘宝网为发展平台，而财付通则是以国内最大的即时通讯软件 QQ 庞大

的用户群为依托，虽然现在支付宝在行业内处于领导地位，但是依托庞大用户群的财付通，在与如快钱、易宝等市场占有率的争夺中脱颖而出后，如同脱缰之马，已经开始对支付宝的行业领导地位有了威胁。如果继续发展下去，财付通很可能将跟支付宝分庭抗礼。从支付宝自身来看，其用户基本上已经饱和，上升空间已经相对饱和，而财付通还没有完全在 QQ 用户群中推广使用。因此相比支付宝，财付通的发展潜力极其巨大，如果支付宝不做出新的发展，它的行业领导地位必将岌岌可危。

从财付通的现行战略来看，把移动支付看作是财付通的一个非常重要的发展战略。在保障安全性的基础上，进一步发展移动支付平台。打组合拳，携手线下线上移动技术企业，整合资源，打开移动支付新市场，将手机支付从线上消费逐渐向线下消费普及。线上、线下的支持，能够使财付通的市场占有率不再局限于在线支付行业，同时介入到生活中现实交易。（随着微信 5.0 的推出，微信支付在移动支付平台登场。尽管微信支付作为新兴支付平台，现阶段并没有其准确的市场占有份额数据和系统的用户反馈，但毋庸置疑的是其具有巨大的发展潜力和生命力，这一移动支付的推出必将颠覆传统的线上支付模式。）

与国内各大知名社区联合起来，以财付通支持其全平台使用，不再将第三方支付平台局限于电子商务网站，向整个网络经济横向扩大。虽然交易量不大，但是贵在量大，在这种情况下，牵头巨量的社区网站，能够从电子商务网站之外挖掘利益增长点。

尽管截至上个月底，支付宝手机支付用户超 1 亿，支付宝钱包用户数接近 1 亿，支付宝钱包正式宣布成为独立品牌，但与财付通依托于微信庞大的客户群相比，支付宝钱包的市场占有率及发展潜力存在空间较小。

支付宝处在一个发展的互联网经济中，在这个过程中要时刻进行竞争对手分析，积极针对竞争者的战略作出利益自身的战略，同时要关注竞争者之间的竞争现象，把握机会，去争夺自身市场。

新进入者如果没有强大的相关联电子商务网站支持，在第三方支付市场中必然举步维艰，遭到“多强”企业的挤压与报复。

因此在这样一个市场环境中，支付宝处在一个竞争激烈但是对自身影响较小，同时能够持续迅速发展的态势。虽然收取的服务费与其他平台大抵相当，但由于其近半的市场份额其盈利水平处在一个较高的位置。

### C、购买者讨价还价能力

我们把与第三方支付平台相关联的商家称为购买者，商家都希望能够付出更低的服务费，赚取更多的钱。而在第三方支付平台中，商家大多是一些没有实力在实际生活中直接租赁或购买经营门面的商家，大多是资金较少的散户或者是创业青年。因此商家力量分散，购买批量小，同时在第三方支付行业中所占的交易比例更是微乎其微，所以商家对于服务费的要求能力相当之低。虽然第三方支付平台非常标准化，但是由于其所依托的电子商务

网站热度的不同，商家更倾向于选择依托热度更高网站的第三方支付平台。同时，商家由于其不用支付租赁或购买经营门面以及中间渠道的成本，商家的利润相对较高，商家对服务费的敏感性也比较低。

在这样一种情形下第三方支付行业的买家议价能力较低，其行业的利润率相对较高，因此，依托热度最高的淘宝网发展的支付宝能够收取更多的服务费在行业中取得更加有利的位置。

#### D、供应商讨价还价的能力

银行是第三方支付行业的供应商。商业银行在其中为支付宝提供基本资金转移、支付与结算服务，所以说，支付宝的作用是建立在银行基础服务上的支付应用。银行提供网银这种交易手段，通过支持第三方支付平台，向第三方支付平台收取一定的结算费，如果银行不给第三方支付平台提供支持，那么交易就无法实现，所以第三方支付平台没有选择银行之外的替代产品的能力。同时，银行逐渐有着前向一体化的趋势，越来越趋于自身充当支付平台，以其银行自身信誉做保障，这使得第三方支付平台在供应商面上，非常被动，只能被收取较高的服务费，使得行业利润降低。

支付宝作为市场份额第一的第三方支付平台，所损失的利润最多，因此支付宝如果想获取更多的收益，必须提高自身话语权向银行争取更多利益。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/145213333040012002>