

## 内容目录

|   |    |
|---|----|
| 第一章 前言 .....                                | 3  |
| 第二章 2023-2028 年第三方支付市场前景及趋势预测 .....         | 4  |
| 第一节 中国第三方支付：从场景入手构建独特生态 .....               | 4  |
| 一、中国第三方支付市场发展全球领先 .....                     | 4  |
| 二、流量即场景，构建本土化独特生态 .....                     | 5  |
| 第二节 产业发展格局：监管主线+C 端用户需求推动 .....             | 6  |
| 一、产业链概览：银行卡+数字钱包，实现支付价值交换 .....             | 6  |
| 二、中国主流支付业务模式分为两种——银行卡支付和第三方数字支付。 .....      | 7  |
| 第三节 产业格局演变：以监管为主线，围绕 C 端需求不断演化 .....        | 9  |
| 一、产业起步期（2000n-2014n）：依托互联网，满足 C 端用户需求 ..... | 9  |
| 二、高速发展期（2014n-2019n）：争夺心智入口，产业链多点开花 .....   | 10 |
| 三、成熟期（2019n-至今）：竞争格局步入稳态，谋求多元化发展 .....      | 11 |
| 第四节 本土格局相对稳固，流量与场景仍是竞争重点 .....              | 13 |
| 一、本土市场：存量场景博弈，生态同盟开始松动 .....                | 13 |
| 二、本土市场：增量场景搅动，抖音（字节跳动）拥有一席之地 .....          | 15 |
| 第五节 跨境支付：全球贸易数字化带来新的发展机遇 .....              | 16 |
| 一、随企业出海，海外业务落地能力是关键 .....                   | 17 |
| 二、中小微外贸需求不断涌现，跨境贸易支付方兴未艾 .....              | 17 |
| 三、未来跨境支付企业需要聚焦海外本土化和生态化能力： .....            | 19 |
| 第三章 第三方支付企业管理创新策略及建议 .....                  | 20 |
| 第一节 企业管理的分类和意义 .....                        | 20 |
| 一、企业管理的分类 .....                             | 20 |
| 二、企业管重要意义 .....                             | 20 |
| 第二节 新形势下企业经济管理创新模式研究 .....                  | 21 |
| 一、新形势下经济管理中存在的问题 .....                      | 21 |
| （一）企业中的经济管理模式比较单一 .....                     | 21 |
| （二）部分企业存在内部监管力度差的情况 .....                   | 21 |
| （三）部分企业面临着经济管理制度缺失的状况 .....                 | 21 |
| （四）财务经济管理风险的问题 .....                        | 22 |
| 二、新形势下经济管理的创新型策略 .....                      | 22 |
| （一）企业需要重视创新财务经济管理理念 .....                   | 22 |
| （二）企业需要制定出契合时代发展的战略 .....                   | 22 |
| （三）企业需要集中利用财务管理模式 .....                     | 22 |
| 第三节 创业型企业管理模式创新策略 .....                     | 23 |
| 一、企业管理模式对于企业发展的影响 .....                     | 23 |
| 二、当前创业型企业管理模式创新所存在的主要问题 .....               | 24 |
| （一）创业型企业管理工作者管理模式创新意识较差 .....               | 24 |
| （二）管理理论与现代社会经济发展存在偏差 .....                  | 24 |
| （三）管理模式缺乏人性化 .....                          | 24 |
| （四）企业内部奖励惩罚制度不合理 .....                      | 24 |

|                                |           |
|--------------------------------|-----------|
| 三、创业型企业管理模式创新的有效策略             | 25        |
| (一) 针对管理者进行培训, 提高管理创新意识        | 25        |
| (二) 在原有管理模式中进行创新               | 25        |
| (三) 结合企业实际情况调整企业管理组织结构         | 25        |
| (四) 在企业内部建设完善的惩罚与奖励制度          | 26        |
| 第四节 新市场环境下企业管理的路径创新策略          | 26        |
| 一、明确企业总体工作要求                   | 26        |
| 二、借助国家政策加速企业成长                 | 27        |
| (一) 积极争取政府扶持资金                 | 27        |
| (二) 积极申请国家认可实验室                | 27        |
| (三) 加强知识产权管理                   | 27        |
| 三、建设绿色化智能化国际化企业                | 27        |
| 四、建立完善的质量体系                    | 28        |
| (一) 建设产品质量管理体系                 | 28        |
| (二) 建立质量管理责任制                  | 28        |
| (三) 制订质量标准汇编                   | 28        |
| (四) 先进检测设备作为企业发展的保障            | 28        |
| (五) 先进加工工艺、设备是质量保障             | 29        |
| 五、构筑人才与团队高地                    | 29        |
| (一) 注重知识型人才引进                  | 29        |
| (二) 提高员工素质与团队活力                | 29        |
| 第五节 企业管理中存在的主要问题分析             | 29        |
| 一、对企业管理重视不够, 管理体制不健全           | 29        |
| 二、缺乏明确的长期发展战略规划                | 30        |
| 三、缺乏经营理念及企业文化                  | 30        |
| 四、管理机制不灵活                      | 30        |
| 五、缺少员工激励                       | 31        |
| 六、特色不突出                        | 31        |
| 第六节 对于企业管理问题的解决对策探讨            | 31        |
| 一、进一步健全企业管理体制                  | 31        |
| 二、制定长期的企业发展目标                  | 31        |
| 一、对消费者进行一定的心理研究                | 32        |
| 二、对市场进行开发                      | 32        |
| 三、树立自身的创新性理念, 进行品牌经营           | 32        |
| 四、进行多元化的手段进行宣传                 | 32        |
| <b>第四章 第三方支付企业《管理创新策略》制定手册</b> | <b>33</b> |
| 第一节 动员与组织                      | 33        |
| 一、动员                           | 33        |
| 二、组织                           | 34        |
| 第二节 学习与研究                      | 34        |
| 一、学习方案                         | 34        |
| 二、研究方案                         | 35        |
| 第三节 制定前准备                      | 36        |
| 一、制定原则                         | 36        |

|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| 二、注意事项 .....                         | 37        |
| 三、有效战略的关键点 .....                     | 38        |
| 第四节 战略组成与制定流程 .....                  | 40        |
| 一、战略结构组成 .....                       | 40        |
| 二、战略制定流程 .....                       | 41        |
| 第五节 具体方案制定 .....                     | 42        |
| 一、具体方案制定 .....                       | 42        |
| 二、配套方案制定 .....                       | 44        |
| <b>第五章 第三方支付企业《管理创新策略》实施手册 .....</b> | <b>45</b> |
| 第一节 培训与实施准备 .....                    | 45        |
| 第二节 试运行与正式实施 .....                   | 45        |
| 一、试运行与正式实施 .....                     | 45        |
| 二、实施方案 .....                         | 46        |
| 第三节 构建执行与推进体系 .....                  | 46        |
| 第四节 增强实施保障能力 .....                   | 47        |
| 第五节 动态管理与完善 .....                    | 48        |
| 第六节 战略评估、考核与审计 .....                 | 48        |
| <b>第六章 总结：商业自是有胜算 .....</b>          | <b>49</b> |

## 第一章 前言

对于企业来说创新创业是企业的核心竞争力，因此，当前大部分企业管理者在企业发展过程中更加强调企业的创新能力，想要不断开拓企业的市场规模，为企业的生产与精灵注入新的血液。

企业想要获得长足的发展，除了要对企业的经营生产技术进行创新以外，还可以对企业的管理模式进行创新。企业管理工作是提高企业内部控制的有效措施，加强企业内部控制可以提高企业内部各部门的工作质量，提高企业的核心竞争力，企业管理模式创新也将会对企业未来的发展起到至关重要的影响。

这里我们将对企业管理模式创新策略进行探讨，结合企业的实际特点提出管理模式创新方案，希望和有效提高企业管理成效。

下面，我们先从第三方支付行业市场进行分析，然后重点分析并解答以上问题。

相信通过本文全面深入的研究和解答，您对这些信息的了解与把控，将上升到一个新的台阶。这为您经营管理、战略部署、成功投资提供有力的决策参考价值，也为您抢占市场先机提供有力的保证。

## 第二章 2023-2028 年第三方支付市场前景及趋势预测

### 第一节 中国第三方支付：从场景入手构建独特生态

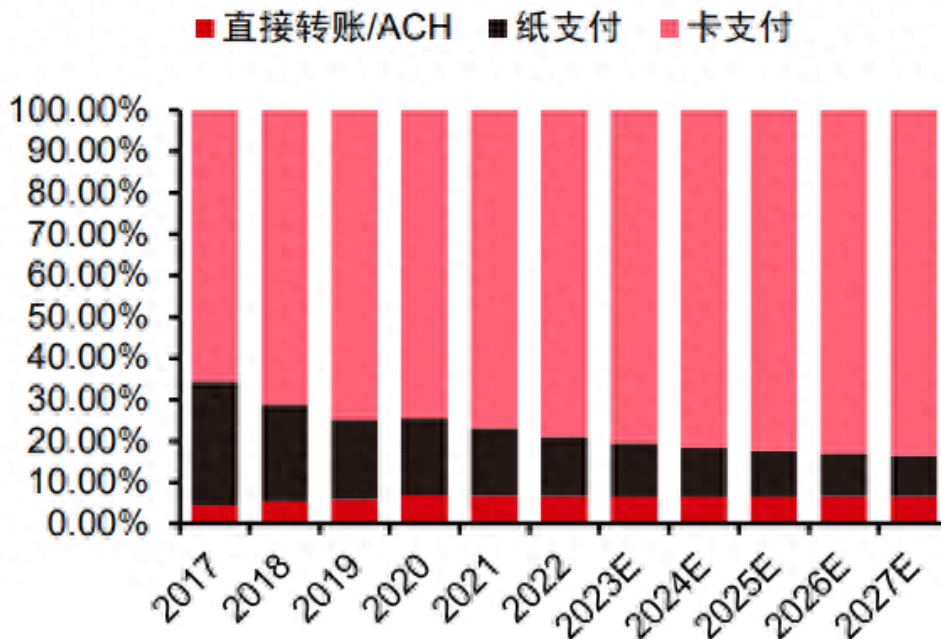
本文聚焦于中国第三方消费支付产业进行分析。过去 20 年我国从 0 到 1 构建了全球领先的第三方支付产业。第三方支付产业的发展，离不开相对宽松的监管环境下，互联网、电商、物流等产业以弯道超车的方式创造的基础设施条件。现如今我国第三方数字支付产业拥有全球最大的市场份额，构建了独特的第三方支付生态。其中消费者支付是行业发展的核心驱动力。对比海外，中国消费者支付产业在发展路径、产业链分工、利润分配等方面都与海外具有明显差异。本文聚焦于中国第三方消费者支付产业链发展的历史，分析发展路径，展望未来发展方向。

#### 一、中国第三方支付市场发展全球领先

中国拥有全球屈指可数的支付大市场，为第三方支付产业的发展奠定了坚实的基础。中国拥有全球最大的支付市场，不论从金额还是笔数角度来看都领先全球，为支付产业的发展奠定了基础。据 EuromonitorInternational 数据，2022 年中国支付交易金额和笔数分别为 365.54 万亿元和 1.43 万亿笔，分别同比减少 2.13% 和 3.48%；2017 年-2022 年 CAGR 分别为 7.27% 和 -0.91%。虽然整体增速较过去有所放缓，但从全球角度来看，2022 年中国支付金额（以 2023 年现价美元计）和支付笔数分别占全球的 30.12% 和 35.25%。

中国支付底层已经实现较高数字化水平，而且数字化程度持续提升。据 EuromonitorInternational 数据，2022 年中国支付交易金额中转账、银行卡和纸支付（现金和支票等）占比分别为 49.40%、36.85% 和 13.75%，即数字支付（转账+银行卡）占比 86.25%；同期中国支付交易笔数中三种支付底层方式，分别占比 6.52%、38.65% 和 54.84%，即数字支付（转账+银行卡）占比 45.16%。金额和笔数份额差异主要源于不同支付方式对应不同的场景和用途，转账/银行卡/纸支付分别相对应高额低频/中额中频/低额高频的特点。2017 年-2022 年间中国支付数字化持续提升，纸支付的金额和笔数占比分别由 19.51% 和 66.39% 降至 13.75% 和 51.51%。

图 3：中国支付交易底层方式（金额）



中国数字钱包的发展引领全球。背靠中国庞大的支付市场，数字钱包产业弯道超车，领先全球。据 Worldpay，2022 年中国数字钱包在线上电商和线下销售网点渗透率分别为 81%和 56%，远高于全球的 49%和 32%。从全球发展趋势来看，目前卡基支付欠发达的地区都在大力发展数字钱包，以亚太地区为例，除中国外的数字钱包份额，线上和线下由 2018 年的 12%和 3%增至 2022 年的 28%和 17%。

## 二、流量即场景，构建本土化独特生态

支付作为金融工具，其发展进程以监管为主线。在相对宽松的监管环境下，行业发展由竞争主体主导，流量平台催生支付场景，支付场景带动支付服务，支付服务需要产业链配套，进而推动整个支付产业的发展。在监管趋严的背景下，由于国内流量渗透率和场景拓展空间双双受限，行业增速有所放缓。只有背靠中国制造和全球贸易数字化的跨境支付市场方兴未艾，可以突破增长瓶颈。支付是商业的基础设施，场景是第三方支付的入口。支付既是商业的基础设施，也是商业的终点。过去 20 年，在互联网飞速发展和商品供不应求的背景下，电商迅速崛起，催生对支付持续迭代的需求增长，第三方支付公司应运而生。移动互联红利下，它们不仅满足线上需求，而且还对以美团为代表的端到端平台和以滴滴出行为代表的高频线下场景进行挖掘，第三方支付行业实现了弯道超车。

宽松监管环境下流量平台催生支付场景。以欧美为主的海外支付市场，银行卡是主要支付方

式。欧美卡基支付已经发展了几十年，是运行良好的基础设施，线上流量难以转化到线下支付场景，因此第三方支付更多是在线上展业。相比之下，中国支付基础设施起步较晚，POSE机渗透率不足，为第三方支付的发展预留了空间。移动互联红利下，手机作为连通媒介创造了大量O2O触点。在监管宽松时期，金融科技跟随互联网平台发展持续迭代，孕育出丰富的支付场景，通过支付将流量变现。目前监管趋严，且流量和场景双双见顶。随着支付行业监管趋严，断直连与“备付金100%缴存”落地，叠加移动互联红利逐步消退，境内新增支付场景可能性降低，市场渗透率提升空间有限，这意味着行业扩张周期结束，行业增速趋缓，已步入成熟期。

境外2C的第三方支付门槛较高，2B的跨境支付方兴未艾。相较于海外支付公司生而全球化，中国公司国际化尚处初级阶段。由于中国有巨大的消费市场，中国互联网公司主要围绕中国客户需求，构建商业场景和服务生态。阿里的国际业务主要是伴随中国客户走出去，或者发展满足中国用户需求的海淘。与之配套的支付业务，也是中国客户的境外需求的延伸。目前国际业务海外落地能力比较强的是拼多多的Temu和抖音的TikTok。但是由于消费者支付是基于对消费者需求的把握程度，对本土化能力要求较高；支付作为核心基础设施一般受到严格监管；另外由于目前最大的海外市场——欧美市场的金融渗透率高，竞争相对充分，这都抬高了我国第三方支付机构在境外开展2C本地化支付业务的门槛。但是以连连数字等为代表的跨境支付企业由于背靠中国制造和出口能力，以及对本土小B客户的把控能力，发展势头迅猛。

## 第二节 产业发展格局：监管主线+C端用户需求推动

### 一、产业链概览：银行卡+数字钱包，实现支付价值交换

中国第三方支付产业链主要有四类参与方，分别是：上游的账户侧，包括第三方数字钱包支付机构和发卡行（商业银行）；中间的清算组织；下游的收单和收单外包机构。

**清算组织：**牌照具有垄断性，是银行卡支付/第三方支付的核心结点。清算组织连接商户、买家、账户侧机构和收单侧机构，负责支付环节中交易信息和资金流的清算。中国清算组织主要是银联和网联。银联负责银行卡支付的清算，2017年成立的网联（非银行支付机构网络支付清算平台）负责非银行支付机构发起的涉及银行账户的网络支付清算。2020年美国运通和连连集团合资清算机构连连技术服务有限公司获央行核发银行卡清算业务许可，2023年国内第二家中外合资银行卡清算机构万事网联信息技术有限公司（万事达与网联合资）获批开业，清算市场进一步放开。

**发卡行：**发卡行通过与清算组织合作向消费者发行银行卡。发卡行提供银行卡的签发与管理、交易信息的审核与管理、信贷产品的发放与管理等服务，发卡行主要是商业银行。

**第三方数字钱包：**为消费者提供前端数字钱包账户，支持绑定银行卡、银行卡充值等，实现直连卡支付或钱包余额支付。市场份额最大的两个数字钱包是支付宝和微信支付。

**收单方：**收单方主要包括收单银行和第三方收单机构，为商户提供线上和线下的收单及相关服务，包括硬件、软件和衍生服务等。另外，收单银行还负责商户的银行账户管理。第三方收单机构的头部公司是银联商务、拉卡拉和移卡等。

**收单外包机构：**受持牌收单机构委托，提供商户拓展服务、部署支付设备等收单相关的非核心业务，主要职能是帮助收单机构地推拓客，典型公司如收钱吧。

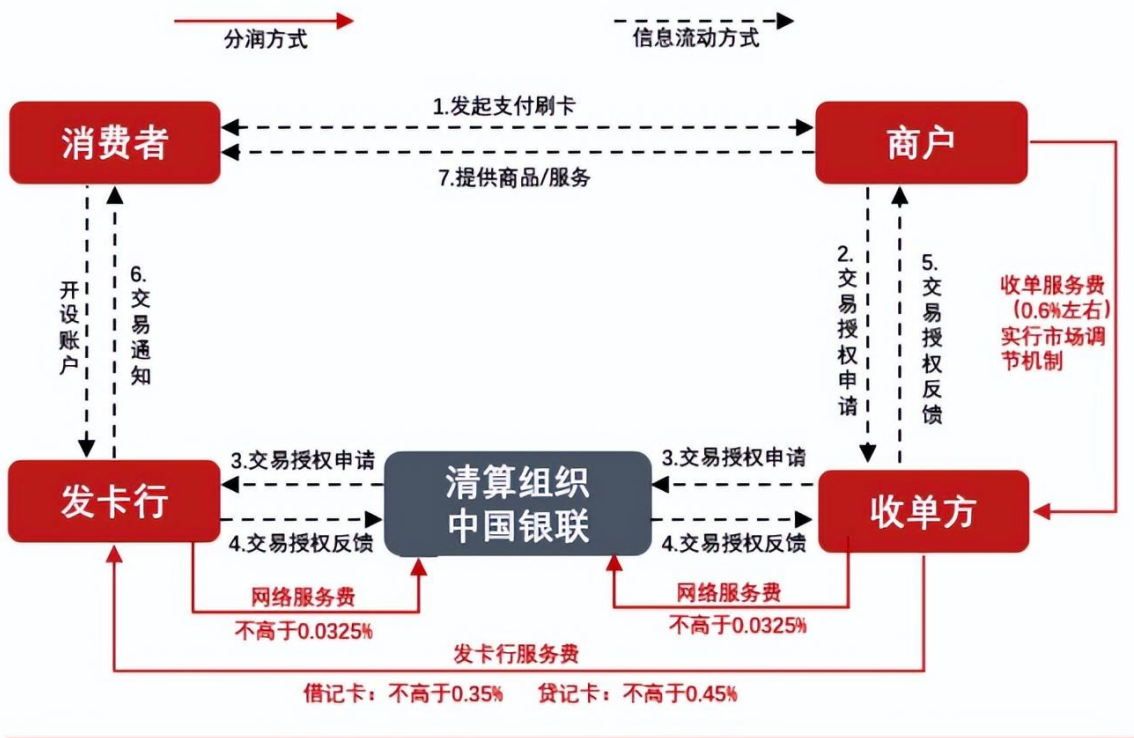
**支付终端供应商：**为收单方和外包机构提供包括POS机在内的收单硬件设备，以及包括生物特征识别在内的支付相关技术。另外，部分支付终端供应商在提供设备的同时也会提供收单服务。代表公司包括：新大陆和天喻信息。

## 二、中国主流支付业务模式分为两种——银行卡支付和第三方数字支付。

**银行卡支付：**四方清算模式。四方清算模式（又称为四角模型），即围绕银行卡清算组织（中国银联），由发卡方、收单方、商户和消费者四方搭建的支付网络。当消费者在购物网站/线下网点选择使用银行卡支付时，消费者的支付信息会通过支付网关/POS设备在加密后传递给收单方。收单方将加密数据整合后转交给清算组织。清算组织负责对接收单方和发卡行。清算组织向消费者的发卡行确认，若发卡行已核准这笔交易（卡的真实性、账户余额等信息），消费者将收到支付处理系统的答复，经由清算组织清算，通过底层支付系统（如大额支付系统）实现资金划转。

**第三方数字支付：**在银行卡清算基础上在消费者前端引入第三方支付账户（例如数字钱包），延长支付价值链。第三方数字支付业务模式与银行卡支付类似，在其基础之上，在消费者账户侧引入以数字钱包为代表的前端支付方式，底层通过绑定银行卡或账户余额等方式进行支付，延长了原有支付价值链。这一业务模式下，中国银联和网联公司负责支付的清算。以支付宝和微信支付为代表的第三方综合支付机构，同时为消费端提供数字钱包账户和为商户端提供综合收单服务，即构建双边支付网络。

图 9：中国银行卡支付流程和手续费分润



C2B 消费支付产业收入主要源自：收单方向商家收取的收单服务费，通常按支付金额的一定比例收取。与海外动辄 2%-3% 的线下收单费率相比，中国收单费率较低。据艾瑞咨询，2016 年执行的“银行卡手续费改革”，统一下调了线下刷卡支付的收单费率，其中刷卡收单费率约为 0.6% 左右，以扫码支付为代表的条码收单费率仅为 0.38% 左右。银行卡支付体系的收单服务费主要包含三个组成部分：网络服务费、发卡行服务费和其他费用。不同于海外通常由 Visa 和 Mastercard 等清算组织制定费率，中国费率由监管部门制定。发卡行服务费是收单服务费中最大的组成部分，据发改委发布的《政府定价的经营服务性收费目录清单（2022 版）》，中国借记卡发卡行服务费不高于 0.35%（单笔 13 元封顶），贷记卡发卡服务费不高于 0.45%。清算机构可以分别向发卡机构和收单机构收取不高于 0.0325%（单笔不超过 3.25 元）的刷卡服务费。收单机构则收取除网络服务费和发卡行服务费之外的其余费用，约为 0.085%-0.185% 左右。

第三方支付价值链条长，分润模式取决于交易方式。第三方支付在账户侧引入数字钱包，在拉长价值链的同时，也增加了一个分润方。据艾瑞咨询，数字支付机构向收单机构收取 0.19%-0.2% 分润，清算组织则分别向数字钱包和收单机构收取不高于 0.005% 的网络服务费。具体分润方式可以大致分为两类——绑卡支付和余额支付：

余额支付：若通过数字钱包余额支付，发卡方不参与交易，分润方仅包括数字钱包、清算组织和收单方。在线上场景中，数字钱包通常承担收单职能，在收取商户服务费后，仅需向清算组织支

付网络服务费。线下场景中，第三方余额支付分润方式则与银行卡支付类似，区别在于数字钱包取代发卡方。

绑卡支付：即数字钱包账户绑定银行卡支付。这是我国第三方支付的主要模式。分润方包括数字钱包、发卡行、清算组织和收单机构。在线上场景中，数字钱包通常同时提供收单服务，即分润方为三个：数字钱包（收单职能）、发卡行和清算组织。线下支付通常需要承担大量商户开拓和运维成本，市场格局相对分散，分润方为四个：清算组织、数字钱包、发卡行和收单机构。

## 第三节 产业格局演变：以监管为主线，围绕 C 端需求不断演化

无论是金融科技还是科技金融，本质上都是金融业务。金融创新推动金融生态不断演进，演进速度过快，难免触发金融危机。因此为了防范系统性风险，就需要金融监管体系不断完善和持续优化。回溯第三方支付产业过去十余年的发展历程，可以看到清晰的监管主线，在监管宽松期，各平台跑马圈地，围绕 C 端账户侧进行充分的市场竞争，培养了用户支付习惯，延长了支付链条；在监管收紧期，各平台围绕用户需求，聚焦增值服务，并谋求多元化发展。

C 端账户侧竞争：C 端消费者是支付产业的核心，历史上支付行业竞争格局演化与四方角色变化都围绕 C 端账户侧巨头竞争所展开。从商业模式上来看，支付业务是由消费者主导的，账户侧也获得了对应的话语权。早期腾讯和蚂蚁都基于自身生态触达 C 端用户，支付宝依靠 B 端商户资源起家通过 B 端触达 C 端用户，微信则从 C 端依靠红包支点撬动客户。两者在拓展业务的过程中不断推动行业竞争格局和商业模式（分润模式）的演变。

监管定性四方清算商业模式：在行业发展的过程中，监管同样推动了产业格局的分化。在断直连之前，账户侧可以绕过清算组织和银行直接进行合作，断直连之后清算组织负责清算相关职能并获取对应分润。

围绕监管主线和 C 端消费者核心，支付行业的发展大致可以分为三个阶段：起步期、发展期与成熟期，竞争主导下在不同阶段产生了不同的商业机会。综合来看支付产业链价值分配如下：清算机构牌照垄断相对固定，剩下部分由账户侧决定，账户侧在业务扩张期为了争夺流量让渡了更多利润给 B 端支付机构，创造了阶段性商业机会。随着支付市场规模增速放缓，账户侧逐步收缩原本让渡利润，核心价值重回 C 端流量侧。从业务模式上来看，除了垄断性的清算组织之外，商业模式都比较类似，收入取决于规模和费率。在行业不断演化的过程中，费率分配不同，且主要由账户侧决定。除了支付规模相关收入之外，支付机构也在不断拓展第二成长曲线，账户侧和收单机构分别背靠 C 端和 B 端客户资源进行业务拓展。

## 一、产业起步期（2000n-2014n）：依托互联网，满足 C 端用户需求

行业发展初期为线上配套收单，没有账户体系和资金留存，只做通道业务。2000 年前后，商业银行尚处网银业务发展初期，2002 年银联成立后，开始推动卡基支付的线下业务。当时随着中国经济高速发展和互联网技术普及，电商迅速崛起。银行体系的支付产品和服务无法满足线上支付需求，第三方支付应运而生。第三方支付分别连接银行和商家，帮助消费者在网络交易支付界面跳转至网银支付界面，即线上配套收单（网关支付）服务。本质上是通道业务，没有账户体系和资金留存，主要向银行收取一定费用。2003 年后，以支付宝为代表的第三方依托电商生态，建立账户体系。互联网电商在激发 C 端用户支付需求的同时，也为线上金融的增值服务提供了场景。第三方支付机构除了原有配套收单业务之外，从账户侧向 C 端用户和商户提供增值服务，包括转账、还款等，第三方支付机构通过服务，逐步被大众接受。以支付宝为例，起初通过担保交易解决了淘宝买卖双方之间的信任问题；支付宝建立账户体系之后，通过为 C 端用户提供余额和直接支付的选项，替代了原有跳转网银的模式，在为用户提供便利的同时，也为账户沉淀和积累更多资金。

2010 年第三方支付被正式纳入监管，相对宽松的监管环境为创新提供了条件。2010 年中国人民银行发布《非金融机构支付服务管理办法》，确立了第三方支付相关的配套管理办法和细则，并向符合条件的机构办法支付业务许可证。这一行为将非金融机构支付业务合法化，奠定了行业长期发展基础。2011 年支付宝、财付通等 27 家公司获得首批支付业务许可证。相对宽松的监管环境为创新提供了条件，最具代表性的是 2013 年横空出世的快捷支付（即绑卡支付，无需网银），使银行开放账户体系。第三方支付不仅可以服务互联网电商，而且可以覆盖到商业银行尚未涉足的多元化新兴商业场景。

## 二、高速发展期（2014n-2019n）：争夺心智入口，产业链多点开花

2014 年春节微信支付凭借红包一炮打响，并推动第三方支付行业爆发式增长。在 2014 年初微信推出微信红包，从除夕到大年初一，抢红包用户超过 500 万人，总计抢红包 7500 万次以上。由于红包提现需要绑定银行卡，因此微信支付用户量激增。据腾讯控股年报，截至 2014 年底，QQ 手机钱包和微信支付绑卡用户超过 1 亿。2015 年“红包营销”升级，微信与春晚合作，除夕全天微信红包收发总量达 10.1 亿次，微信摇一摇互动总量达 110 亿次。“红包营销”不仅带来用户激增，而且催生出移动支付需求，社交高频在支付的优势逐步显露。微信红包诞生于移动红利高点，借助 ISV 的迅速推广和用户心智的快速成熟，共同推动移动支付行业实现爆发式增长。2013 年移动支付占比 18%，2015 年即增长至 51%，并在接下来的数年中不断蚕食互联网支付份额。在移动支付领域更具优势的微信支付（财付通）第三方支付市场份额也从 2015 年一季度的 11% 增至 2017 年一季度的 40%。

线下支付场景：微信与支付宝由于资源禀赋不同，选择不同的发展路径，但核心都是争夺 C 端用户心智。当时最具代表性的高频线下场景就是打车，滴滴与快滴分别背靠腾讯和阿里掀起了出行

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/675133102314011221>