

## 鏖战“支付+”

本报记者 李晖 北京报道

“支付+”战略作为行业转型方向已经明确多年,但在执行力度上机构各有差异。不过,今年以来情况正在发生变化。

“我们今年的最大任务就是发展真实商户,向更多细分行业和场景去下沉,比如已经深入到藏区小县城的加油站,帮他们去做整体的数字化转型经营。”一位支付机构内部人士向《中国经营报》记者透露。

在近期上市支付机构的半年报,以及一些机构发布的最新战略

中,也披露了当下行业的转型趋势:随着宏观环境变化以及行业监管政策落地,支付机构必须找到一些新的增长支点。在节流方面,通过压缩渠道成本,提高特殊场景费率,寻求利润盈余;在开源方面,多家机构今年以来高调进行战略革新,在传统支付服务外进一步下沉行业,围绕商家数字化转型挖掘更多业务切口。

但从长期来看,虽然更为艰难,但围绕后者(即开源)的探索仍是支付机构未来生存以及增长的重要支撑。

## 业务新周期

随着259号文落地实施,个人商户大量收缩,收单机构多在真实商户业务上加大投入。

收紧成本减少传统支出是迎接业务新周期的第一步。

新国都(300130.SZ)8月14日发布的2023年上半年报显示,上半年,新国都的全资子公司嘉联支付实现营业收入13.40亿元,实现净利润2.01亿元。虽然营收下降超3亿元,但实现净利润同比增长47.31%。财报指出,这“主要是因为上半年的渠道成本支出同比下降带动毛利率提升”。

新国都方面向记者解释称,减少费用的主要方式是通过减少一次性的渠道支出、增加直营渠道投入,目前直营渠道基本实现了对全国省级行政区域的全覆盖。今年以来公司继续加大对直营渠道的补贴和支持力度,一方面是基于公司核心战略与监管政策,严格落实风控合规管理;另一方面也持续开放平台资源,在SaaS领域、权益业务方面拓展与各厂商、代理商的合作,对优质代理商与渠道仍设立专项计划与补贴。

无独有偶,收单龙头拉卡拉(300773.SZ)2023年半年报显示,上半年实现营业收入29.69亿元,同比微降1.37%,归属母公司股东净

利润5.11亿元,同比增长54.69%,扣除非经常性损益后净利润2.82亿元,同比增长10%。半年报中称,净利润增加主要由于“数字支付业务毛利率回升带动了公司整体毛利率提升”。

博通咨询首席分析师王蓬博告诉记者,行业头部上市公司的数据可以折射一定的趋势:2022年下半年以来,收单机构出于成本上涨和风控需要考虑,普遍提升特殊场景的交易费率,减少代理商补贴费用,直接降低渠道成本带动毛利率上涨。

国金证券相关研报认为,不合规的低价竞争方式受监管后,费率或自然提升,部分三方支付机构已主动将费率由原来的0.6%提升至0.8%—1.0%不等,甚至更高。而费率提升贡献的收入向利润的传导空间大。通过测算现实,费率提升0.01%,每万亿元GPV(总支付交易量)能带来1亿元收入增量,约0.285亿元毛利增量。

但从更大的趋势看,如果仅仅围绕传统支付,存量市场空间已经有限。博通咨询《非银行支付行业年度专题分析2023》报告展示,中国的移动支付交易规模在2022年



扎根下沉垂直行业一定程度上成为支付行业共识。 视觉中国/图

首次出现近十年来同比降低。该报告认为,虽然要考虑到交易规模基数较大以及特殊的宏观经济环境影响,但也要考虑到场景和用户渗透率到顶,边际效应不再有效的影响。

一位北京收单机构内部人士透露,随着259号文(《关于加强支付受理终端及相关业务管理的通知》)落地实施,个人商户大量收缩,收单机构多在真实商户业务上加大投入。“同样规模的个人商户和真实商户价值是不一样的,明显真实商户价值更高、更稳定——一家商户柜台上可以陆续上收银机、充电宝等衍生业务。但相比个人业务,真实商户业务很磨人,必须依赖扎实的推广、面销,竞争也很激烈。”他表示。

该人士直言,目前真实商户领域公认好做的客户是集团类商户、连锁企业、行业大商户,但这些公司往往需要高端的智能收款企业,定制收银系统、对接支付渠道,包括进销存、会员系统等,想进入这个赛道的门槛相当高。

事实上,伴随加码经营真实商户而来的是“支付+”业务的纵深发

展。记者注意到,今年以来,包括拉卡拉、京东收银、嘉联支付等头部机构都陆续布局SaaS、收银系统等赛道。拉卡拉在前述半年报中透露,在数字支付持续升级的基础上,大力发展SaaS联盟,布局行业客户数字化经营体系,行业项目较年初增长163.11%,报告期内公司第二大业务板块——科技服务收入2.05亿元,同比增长14.73%。其中,“支付+”行业数字解决方案收入0.45亿元,同比增长25.47%。

锁定风口行业也是近年来支付机构应对周期,寻找增长点的重要一环。在老牌互联网支付机构易宝支付提出的最新数字化战略中,也将加深对跨境和出海的全球业务的拓展作为三大方向之一。

而根据新国都官方信息显示,公司已于2022年先后获得欧洲PI牌照、美国MSB牌照,除了欧美地区市场,其还将在南美、东南亚等新兴市场上布局。而根据前述半年报,其硬件业务的出海战略取得了较好成绩,电子支付设备业务实现海外营收4.66亿元,同比增长77.39%,海外市场出货量达342.81万台,同比增长422.51%。

## 革新战略下沉行业

随着下沉行业走向精细化,可以提供的衍生服务增多,未来有可能带动营收进一步走高。

事实上,支付作为商业的起点和终点,本就与实体行业的发展互相影响,休戚相关。近期发布的《支付产业服务数字经济发展战略研究报告》显示,在个人支付市场格局固化、红利渐弱的背景下,银行、支付机构等支付服务提供商纷纷借势发力B端服务市场,以“支付+”为切入点,发挥支付在企业生产经营过程中的链接与赋能作用,寻求支付产业发展的第二增长曲线。

以在过去几年备受冲击的航旅业为例,其在今年的复苏非常明显,也带动深耕此行业的支付公司迎来业务反弹。

易宝支付一直是航旅领域重要的支付解决方案提供商,其业务量今年也迎来明显爆发。易宝支付近期发布的数字化战略明确提出了下一阶段的三项重点,其中两项就是“继续深化传统行业的数字化转型”以及用“互联网3.0的生态体系赋能实体经济和传统行业场景”。

易宝支付合伙人、副总裁韩琪向记者表示,在航空领域,主要为航司解决实时、复杂的上下游收款、资金归集、分账/T对账、提现、会员管理体系建设等,已经推动多家航旅企业数字化转型有效落地,目前联合旗下品牌易链星云为天津航空、西部航空、西藏航空提供了互联网3.0营销解决方案。

据一家航空公司数字营销负责人透露,早年间通过支付机构的解决方案,确实有效降低了航空公司联名信用卡的盗刷率,目前也希望在数字化营销和聚合支付领域得到更多加持。

记者注意到,在战略层面,

易宝支付提出了“双重转型、双重增长”的战略,包含横向拓宽和纵向做深。横向拓宽即支付向交易服务的全面升级,而在纵向做深方面,据易宝支付高级副总裁杨赫介绍,将主要采取几步,包括重塑核心业务流程;打通客户不同场景下的资金、资产、信息和金融服务;通过合作升级技术底座为云原生,进一步提高安全和风控水平。

扎根下沉垂直行业一定程度上成为行业共识。记者注意到,在更早的今年5月底,拉卡拉在战略发布会上就提出将告别传统支付服务模式,以数字支付为切入口,与银行业、SaaS服务商等共建企业数字化服务生态,并选择了零售、汽车、加油站、大健康等重点产业。

拉卡拉支付董事、总经理王国强彼时在发布会现场直言,拉卡拉服务的行业可以细分到150多个,是因为发现每个行业对支付和金融的需求完全不一样。“比如加油站要求的是以交班来做清算,贸易服务商要求是T+1结算,每个都不一样,需要把支付能力、金融能力掰开揉碎做原子化输出。”他表示。

专注垂直行业也很容易带来快速增长。据拉卡拉方面透露,以某知名新能源汽车为例,以手机POS主打的方案已成为其线下独家收款方式,2023年上半年交易总量突破35亿元。

在王蓬博看来,随着下沉行业走向精细化,可以提供的衍生服务增多,未来有可能带动营收进一步走高。虽然盈利层面较难立竿见影,但这仍是支付机构必须坚持发展的方向。

## 银行试水生成式AI 数据合规治理迎考

## 贯穿银行前中后台

本报记者 郝亚娟 张荣旺  
上海 北京报道

自ChatGPT问世以来,银行纷纷加大生成式人工智能(以下简称“生成式AI”的布局,并将其视为转型的突破口。

近日,波士顿咨询公司发布《银行业生成式AI应用报告(2023)》(以下简称《报告》)指出,生成式AI将为银行业带来巨大变革。目前,银行业具备由点及面推进生成式AI应用的三大条件,即扎实的数字化基础、完备的技术能力和多元丰富的数据。

值得一提的是,自今年8月15日起,《生成式人工智能服务管理暂行办法》(以下简称《办法》)施行,对于加强银行业使用生成式AI的监管起到重要作用。

分析人士指出,金融作为数据密集型行业,数据安全保护将直接关系到投资者的个人隐私和财产安全。因此,银行在积极应用生成式AI的过程中,数据安全与隐私保护、数据质量控制、应用合规将成为银行必须解决的课题。

超个性化内容、更具吸引力的客户体验、更好的洞察力……目前,已有多家银行将生成式AI应用到智能投研、智能理财场景中。

《报告》指出,生成式AI在银行业应用场景可贯穿前中后台各个环节,包括市场和销售、渠道和运营、产品开发、投研服务、客户服务以及风险合规等方面。银行的每条业务线、每个职能,都有可能找到生成式AI的应用场景。

《报告》显示,生成式AI在银行业应用,从价值创造逻辑上可分为两大类:一是替代人工。生成式

## 生成式AI如何更安全?

生成式AI加速发展,在不断催生新场景、新业态、新模式和新市场的同时,也暴露出一定的安全风险。

钱斌也指出,数据少、质量差和处理能力弱,限制了人工智能的应用场景,降低了人工智能大模型的“智商”。前期,金融业虽然已经积累了大量数据和数据处理经验,但相对于大模型需要的数据量、知识密度和处理质量来说,还远远不够。目前,互联网中文数据相比英文数据还非常少,开源语料库有限,数据质量参差不齐,细分到金融领域的专业数据和公共数据更加不足。同时,由于金融制度的差异,无法完全照搬国外的金融语料、金融知识,而金融服务的专业性、精准性又对人工智能技术的效果和可信度提出了非常高的要求。因此,相关应用在丰富数据种类、强化数据治理、提升数据质量、保障数据安全、完善数据共享机制等方面仍任重道远。

德勤中国金融服务业风险咨询

合伙人蔡帼娅在接受记者采访时指出,数据安全与隐私保护、数据质量控制、应用合规、以及新的风险管理是银行应用生成式AI面临的挑战。

在数据安全和隐私方面,银行业涉及大量的客户敏感信息,如客户的个人信息、交易记录等。银行数据的安全等级分类标签及应用范围需要足够清晰,确保生成式AI在学习和生成过程中,数据的安全和用户的隐私得到充分保护。如果不慎泄露,可能会导致重大的经济损失和声誉损害。

在数据质量控制方面,生成式AI的效果和准确性在很大程度上依赖于数据质量。在德勤全球研究中已经提出,“人工智能系统的好坏最终取决于它们所获得的数据,不完整或不具代表性的数据集可能会限制人工智能的客观性。”银行需要对关键数据进行必要的核对,并持续落地数据质量闭环监控,提高数据的准确性和完整性。当然,这个过

程也可使用AI技术促进数据质量的自我修复。

在应用合规方面,银行业属于强监管的行业,过去银行每一个新产品、新服务都有人工审查的成分确保合规性。而在生成式AI中,因为缺少及时的人工审查和纠偏,训练环节产生任何偏见都有可能会使后续生成式AI将偏见循环持续下去。例如AI生成的贷款决策、投资建议,都有可能倾向于特定群体,这可能会触及不正当竞争法、消费者权益保护法等。银行可能会面临潜在的罚款、诉讼甚至吊销执照等严重后果。银行可以考虑应用模型解释和可视化工具,对生成式AI的决策过程进行解释和可视化,提高模型的透明度和解释性。同时,需要建立内部审核和监督机制,确保模型的公平性和合规性。

针对生成式AI可能存在的风险,《办法》通过完善监管框架,规范银行应用人工智能技术,加强对银

行机交互方式,赋能差异化的产品和服务创新,促进实现从人性化、个性化到感性化的体验升级。比如,在精准营销方面,借助生成式大模型,在灌注专业领域知识后,一方面提升行业洞察能力;另一方面将更为精准地解读个体个性化需求,帮助实现从理解“客群”到理解“客户”的跨越,提升客户服务精准度和满意度。在智能客服方面,生成式AI在准确理解人类意图,进行流畅、自然、高质量的对话方面具有优势,甚至能够体现出一定的共情能力,结合文档理解分析和生成能力,人

机交互的体验和效率将有望出现质的飞跃。

冰鉴科技研究院研究员王诗强在接受《中国经营报》记者采访时表示,目前银行存在大量沉睡客户,主要是银行对这类客户知之甚少,即使通过电话、短信等与客户进行过沟通,但相关的沟通信息未经过深度分析,导致客户转化率较低。银行应该加大人工客服人员和数据标准人员招聘,并通过生成式AI对了解到的客户信息进行重新标注、分类、整理,以便向客户提供高质量服务。

在合规数据治理方面,可以采取以下措施:一是建立合规数据治理框架,制定明确的合规数据治理政策和流程,包括数据收集、存储、使用和共享的规范和控制要求,并建立数据管理团队,负责数据隐私保护和合规性的监督和管理;二是加强数据安全和隐私保护措施,包括数据加密、访问控制、数据脱敏等技术手段的应用;三是提高数据质量,建立数据质量管理机制,定期对数据进行清理和校验,以保证数据的准确性和完整性;四是建立模型风险管理机制,包括模型的开发和验证、模型的监测和更新等环节,并建立模型风险管理团队,负责对生成式AI模型的风险评估和监测,及时发现和应对模型的风险和漏洞;五是加强合规培训,定期对员工进行数据合规的培训,以确保员工了解并遵守所有的数据合规要求,全面提高员工的合规意识和能力。