

# 机遇与挑战并存的“出海”之路

## ——跨境支付的实践与思考

文/吴 伟\*

**摘要：**经过数十年的高速发展，我国支付市场总体成熟，市场占有率已趋稳定。此时，越来越多的企业开始探索新的商业模式，跨境支付成为热门选择。支付机构、商业银行、电商平台和跨境支付服务商群雄逐鹿，市场竞争持续加剧，利润空间逐渐收缩，业务合规性和服务能力成为决胜关键。新形势下如何在满足合规性要求的前提下在新赛道取得领先？本文从跨境支付市场现状出发，结合上海富友支付服务股份有限公司（以下简称富友支付）在该领域多年的实践探索经验，着眼未来，对境内支付机构加速实现“走出去”提供借鉴性观点，助推跨境支付可持续创新，携手构建开放型支付行业的远景设想。

**关键词：**跨境支付 合规经营 可持续发展

富友支付作为国内领先的支付机构，在行业内各领域深耕多年，先后获得由中国人民银行、国家外汇管理局、中国证券监督管理委员会颁发的银行卡收单、互联网支付、多用途预付卡、跨境支付、基金支付5张支付业务牌照并取得相应资质，是国内为数不多的全牌照支付机构。公司发展至今为超过100万商户提供支付服务，在商户管理、场景营销、交易结算及处理各环节均具备稳定、高效的运作实力，业务范围覆盖全国超500座城市。

跨境支付方面，富友支付紧跟时代步伐，积极响应和践行国家“一带一路”和“走出去”的金融开放政策，在日本、韩国、新加坡、巴基斯坦、中国香港等

---

\* 作者单位：上海富友支付服务股份有限公司。本文是根据作者2023年9月在第12届中国支付清算论坛跨境支付分论坛上的发言整理。

国家和地区布局海外市场，通过先进的支付产品和优质的支付服务，以多元扩张、生态发展为导向，为全球商户和消费者提供更便捷、更可靠的支付体验。

## 一、不同发展阶段的收益变化

跨境电子商务平台需将入驻商家的资金结算账户与平台账户关联，完成数据共享、监管申报和货币转换等安全高效的支付结算服务。交易手续费、汇兑收益是境内支付机构跨境业务的主要盈利来源，发展至今大致可分为三个阶段。

初创阶段，一方面，境外收款机构垄断市场，一家独大，通过向商家提供汇率差和高达3.5%手续费率的结算服务获得利润。另一方面，境内支付机构与银行合作，利用汇率价差和浮动收益，通过结汇业务获得近0.6%的收益率。

兴起阶段，拥有中资背景的境外收款机构发芽成长，通过新兴支付科技运用差别化策略开拓业务。随着市场竞争加剧，收益空间逐步收缩，手续费率降至1%，境内支付机构的结汇业务收益率同步降至0.2%。

成熟阶段，境内银行和其他金融机构纷纷“入局”，手续费率迅速降至0.2%~0.3%，优质商户可享受0.1%的手续费率甚至零费率，结汇业务收益更是降至0.02%~0.03%，传统盈利模式难以为继。境内支付机构转向提供数据分析、渠道供给、行业解决方案等增值服务，同时通过规模效应优化成本，保持盈利能力。

## 二、跨境支付现状

当前，中国新兴市场贸易规模快速扩张，跨境支付行业正处于重要的转型期。随着后疫情时代全球供应链的恢复和经济环境复苏，中国对外贸易和跨境电商行业逐步回稳。

一方面，越来越多的跨境游戏和泛娱乐产业等垂直领域商户逐步转向使用第三方平台，以期降本增效，成为支撑行业活力的主要动力。

另一方面，手续费率的持续下降导致支付机构跨境支付盈利增速预期进一步降低。竞争的白热化，促使机构从单一费率层面扩展至提供定制化解决方案，积极推进一体化能力建设，提供全面闭环服务支撑，弥补利润回落带来的成长

乏力。

更深层次的是，头部支付机构积极探索“双向跨境”新模式，将收款端的跨境能力迁移至本地深耕，不断填补传统“对外输出”模式的局限性，依托“软实力”的全面支持，中国跨境支付将真正实现“线上线下”融合，助力中小商家“走出去”。摒弃一味追求交易规模和收入，在合规经营的前提下创新和优化业务模式，将成为行业未来的演进方向。

### 三、富友支付跨境实践

富友支付于2018年秉承“一带一路”共商、共建、共享原则，充分依靠支付领域既有产品和技术优势，开启全球化战略布局，计划5年内，在20个国家和地区设立子公司并申请当地支付牌照。之后，富友支付在中国香港、新加坡、美国、韩国、英国和巴基斯坦设立法人机构，在法国和阿联酋设立办公室。经过不懈努力，成功获得中国香港MSO、美国MSB、韩国Payment-gateway和FX等多张境外支付牌照，在巴基斯坦获得EMI牌照的试商用许可。此外，与Master、Visa、American Express等国际卡组织及花旗、星展等跨国银行建立合作关系，共同为国内外消费者提供便捷多样的支付服务。

富友支付无论在移动支付和商业数字化方面，还是在软硬件方面，研发实力和运营水平均领先于国际同行，因此在前期取得较为满意的成果。然而三年疫情对跨境支付带来了深刻的影响，对全球经济造成巨大的冲击，富友支付的“出海”之路也同样受到制约。一是市场活跃度降低，海外渠道业务出现萎缩。二是人员流动受阻，影响项目部署和落地，相应的国家和地区开拓进程停滞。三是公司盈利能力下降，资金筹集速度相对放缓，战略规划和政策实施难以推进。

### 四、思考与展望

#### （一）如何实现本地化

经过多年的“走出去”实践，最深刻的体会是，对境内支付机构长期海外运营而言，最为关键的一环在于企业是否真正实现“本地化”。管理层如何挖掘当地市场，融合当地社会和文化属性，深刻理解相关政策和监管要求。纯粹依靠

资本驱动模式将难以立足，需强调以本地人才为重，学习各地政经特点，打开思维视角。这种以自身成长为载体的全景式投入，方能将企业内部细胞融于当地生态环境，真正实现本地化经营。

## （二）如何获得足够收益支撑业务

国内外支付行业收益率的巨大差异意味着深层次的挑战。海外同行相比拥有5~10倍的利润空间，境内支付机构则受制于本地市场规模成效以及减费让利政策的影响，单项利润难以支撑金融科技进步和客户需求日新月异的发展需求，也在一定程度上影响中国企业扩展海外视野的积极性。

在缺乏足够收益获取充裕资金储备的情况下，未来如何高效组合境内技术优势和“走出去”智慧，领航未来局面，值得中国支付行业深思。

## （三）如何与境外机构竞争

现阶段境内支付机构在跨境线下和线上领域的功能性布局偏弱，相较 Adyen、Stripe、Worldpay、Worldline、Checkout 等知名境外机构存在较大差距。究其原因，境外机构借助成熟市场获益，形成技术积累优势，境内机构则相对缺乏稳定的海外用户和场景。此外，境内机构更注重短期收益，如在跨境电商领域初有建树，但随即追求规模增长而非金融科技赋能的突破。

如何加大对未来重点行业和区域的投入，以金融科技赋能传统产业升级，拓展新的消费场景，打通重要国际产业链，实现跨境金融融合，助力境内机构“走出去”“过得好”，是一个重要的行业课题。

## （四）如何满足合规性要求

1. 商户资质审核困难。因各国法律、公司管理制度不同，支付机构对境外商户准入标准难以统一，存在较大差异。例如，各国公司注册登记和存续规定不同，因而其注册文件、股东构成信息等材料均不相同或存在内容和可披露程度等差异。此外，获取除公司基本信息以外的其他信息仍需要较高费用。

2. 交易信息核实困难。单证电子化、标准化程度低，缺少第三方交叉验证渠道，以收付款人、物流信息为例，相关信息往往需要在支付完成后才能获取。特别是亚马逊、阿里国际站等境外的大型商户，B2C 业务包含用户的隐私信息，平台拒绝向支付机构提供，导致无法开展有效的交易监测，也无法核实交易真实性。

3. 综合以上两点，支付机构担忧未来会因为个别极端风险事件或案件，引

致高压态势的监管，对跨境支付业务造成重创。期待监管部门能够牵头和协调，与支付机构通过更多的讨论达成共识，在守住底线思维和金融安全的前提下，进一步对业务的拓展方向提供更有指向性的指导。

#### （五）对未来的展望

随着“一带一路”建设的深入，跨境支付将进入一个全新阶段的赛道。领先的境内支付机构通过全球性布局，依靠稳定收入和高端人才先行进入的区域市场将迈向成熟，持续加快整体拓展进程，如中南美洲、中东欧等新兴经济圈，所涉国家和地区覆盖面将进一步扩大，形成跨国一体化运营管理，不再局限于单一地区，而是提供全链路跨境支付产品，实现区域互联互通，并且在金融科技赋能下将服务效率推高至全新水平。

通过持续的发展将出现一批具有全球影响力的中资跨境支付机构，利用自身优势赋能实体世界，更将在重要国际关系中扮演重要角色，代表中国模式、体现中国话语权。最后，随着中国企业龙头效应的逐步显现，境内支付机构将成为支撑全球贸易发展的重要一员，为推动全球经济复苏贡献中国力量。