



盛世企业家管理思想库
SS Think Tank Of The Outstanding Entrepreneurs

中国支付行业的 黄金时代_下

支付企业创始人访谈笔记

马晨明◎著

第一部由亲历者讲述我国支付行业前世今生的著作

对话盛宴，细节呈现
草根力量，智慧分享



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



盛世企业家管理思想库
SS Think Tank Of The Outstanding Entrepreneurs

中国支付行业的 黄金时代_下

支付企业创始人访谈笔记

马晨明◎著

第一部由亲历者讲述我国支付行业前世今生的著作

对话盛宴，细节呈现
草根力量，智慧分享

人民邮电出版社

北京



盛世企业家管理思想库
SS Think Tank Of The Outstanding Entrepreneurs

中国支付行业的 黄金时代_下

支付企业创始人访谈笔记

马晨明◎著

第一部由亲历者讲述我国支付行业前世今生的著作

对话盛宴，细节呈现
草根力量，智慧分享

人民邮电出版社

北京

附录一

郭文基：

科技和诚信是支付行业
需要的两大元素

易智付科技（北京）有限
公司总裁



郭文基

政府试点工程，中国第一家网上支付公司。自主开发早期支付网关技术。从无到有，适应大环境发展需求

作者：对支付企业来说，首信易支付成立得非常早，它的发展可以说是我国网络支付产业发展的一个缩影，我们希望通过问答访谈的形式，了解公司从成立到发展的过程，最好您能谈一些细节或者具体的事情。

第一个问题是首信易支付成立的背景，您能不能大致介绍一下当时成立的情况，怎么想起做网络支付这个业务的？

郭文基：首信易支付是1998年由国务院推动的一个示范工程。

作者：到国务院这个层面了？

郭文基：对，当时是推动整个电子商务发展，包括电子金融化项目以及电子政务，1998年成立了首都信息发展股份有限公司。当时主要做两块业务，一是推动电子政务，二是推动电子商务。

作者：一个是电子政务，一个是电子商务，这个是在北京市层面，还是在国务院层面呢？

郭文基：国务院用北京做试点。要找一个落地点，通常示范工程如果找到北京这个层面，肯定不只是城市来推动了。也有找比较低的，找一个二三线城市推动，看看成绩怎么样，效果怎么样，然后再返回到一线。当时就让北京做，首都信息发展公司是北京国资委控股。互联网当时在国外发展得非常猛速，在国内也开始萌芽了。因此市政府给了两个域名让首信来运营。

电子商务发展的一个瓶颈是“收钱”，所谓的电子商务都是做了一个网站，但后面的操作要靠人工，包括收款、订单处理、配送等，这几块都是比较大的瓶颈。先解决钱怎么收，因此成立了中国的第一家网上支付公司。

作 者：一家电子商务网站建立起来了，为了解决支付问题成立了首信易支付。当时是怎么想起做支付网关业务模式的？

郭文基：当时在国外已经有了这样的模式，20世纪90年代初，国外主要通过电话、固话电子化，收钱问题就解决了。如果不能解决，提交订单，先准备好把货物送到才能收钱，这对企业来说风险太高了。送货的时候可能找不到这个人，或者找到这个人之后，看到货好像不是自己需要的，有一些可能是故意的，有一些拿不定主意，不要了，这对企业来说风险很大。

作 者：我想知道您当时开发支付网关具体的情形，怎么想起要开发这个业务，开发用了多长时间，技术是从国外直接借鉴过来的？

郭文基：当时完全是本地的技术。

作 者：就是我们自己的，刚才您说的国外有这个技术是指这个支付网关的技术吗？

郭文基：外国已经有这样的服务，网上服务，在20世纪90年代。

作 者：网上支付也有了？

郭文基：有。

作 者：也是采取这种网关的模式吗？

郭文基：不是，我刚才说技术的话，当时来说完全是本地的，最主要分别在哪？就是国外网关也好，网上收单也好，基于信用卡。绝大部分付款使用信用卡，当时我国信用卡业务寥寥无几，我们就用电子卡。国外的技术和环境无法在中国应用。要考虑到中国的国情，使用借记卡。从准备到上线大概用了八九个月的时间。

作 者：把这个技术开发出来了，当时银行会开这个接口吗？会对咱们开放吗？银行怎么会信任呢？

郭文基：当时是几家银行接受而已。

作 者：是一家一家去谈的？

郭文基：对，当时也没有银联。

作者：1999年，那是怎么一个过程，您参与了吗？

郭文基：具体过程我没有参与，我了解当时大概的一个情况。

作者：对银行来说，这是一个新业务，而且要介入支付清算后台，银行比较谨慎，怎么进行测试，一直到最后完全接受？

郭文基：中间谈着几家银行，也需要超过半年以上，从链条、测试，测试前准备这样。

作者：您记得当时跟我们合作的第一家银行是哪家吗？

郭文基：我忘了，我待会再告诉你吧，当时几家大银行。

作者：是跟分行谈的，还是跟总行谈的？

郭文基：肯定是总行，然后到分行。

作者：先跟总行接触？

郭文基：肯定是总行批，因为当时来说也是大项目。

作者：我在网上看资料，首信易支付是第一个做网关的，但是我们前一阶段跟汇付天下的总裁周晔访谈的时候，在1999年做ChinaPay，他说他那个是第一个支付网关，他也是1999年推出来的，这是有歧异吗？我们现在从探索的角度来说。

郭文基：他是几月推出来？

作者：月份我没有仔细问。

郭文基：我们是3月上线，1998年就开始做准备，我觉得我们更久，还没有人跟我们说有异议。

作者：我有一个录音整理，到时候我也会让周总注意并请他确认一下，到底谁是第一家提出来网关支付的。

郭文基：我们从很早以前就说第一家，也没有人跟我们提他是第一家，我觉得应该还是我们吧，但是有一点确定当时做这个的不多。

作者：对，确实不多。

郭文基：应该到2003年才几家。

作者：全国也就两三家，当时盈利水平怎么样？

郭文基：老实说当时一般，整个互联网有一个大的增长应该是在2005年吧。

作者：支付宝起来以后？

郭文基：2004年、2005年以后。

作者：但是你开始介入的时候，因为竞争对手少，费率是不是还比较高？

郭文基：刚开始是。

作者：日子还好过一些？

郭文基：好过一点，但整体市场很小，与现在不一样，现在虽然有很多竞争对手，但是市场大了，总会在市场上找到一些空间。

作者：对首信易支付来说，它的盈利来自哪几方面，主要还是费率吗？

郭文基：费率，首先就是费率，相对来说以前商业模式比较简单，网关去收钱，收钱我们赚取手续费。

作者：那就光靠这个手续费能支持整家公司的运转吗？当时成立的时候有多少人？

郭文基：当时公司还是两块业务，还没有所谓的业务部门。

作者：是集团下面的一个业务部门，没有完全独立？

郭文基：对。

作者：那等于核算是在集团层面？

郭文基：对。

作者：首信易支付是以一个创新的面貌出现的，而且作为一个试点工程，被寄予了很大希望，当时您觉得这个创新主要体现在支付网关这一块吗？还是在其他方面吗？

郭文基：1995年开始国外互联网普及使用，从政府来说也要跟国际看齐，这也是互联网发展必经的一个途径。

作者：从创业到现在有十几年了，您能不能把发展的过程分几个阶段概括一下？

郭文基：从没有到有，有了之后慢慢发展，我觉得发展也要迎合整个大环境的需求。从没有到有之后，不是说有了之后就一成不变，我们还是要迎合大环境的发展，在这方面我们还是能做到的。

科技为先，诚信为本。首创的二次结算模式奠定了第三方支付模式的基础。走流量长远看不是真正的支付模式。首信易支付的发展重点

作者：成立这么长时间了，您觉得首信易支付具体的优势跟其他第三方支付公司比，体现在哪些方面？

郭文基：我们一直认为我们是在支付这方面做得比较专业的一家公司，而且在安全性方面是非常注重的，互联网跟电子支付安全是排第一位的。

作者：我们一开始就是跟银行直连的，对吧？

郭文基：一开始都是直连的。

作者：现在也是？

郭文基：现在是这样，全国性银行我们是直连的，我们也支持其他地方性银行，通过银联连接。

作者：地方性银行是通过银联？

郭文基：对。我们提出“科技为先，诚信为本”的理念。作为支付行业，我觉得我们做得都非常好，而且我们的客户也好，同行业也好，我们的合作伙伴也好，他们都能看到我们的优点，就是我们不断从零到有，从有到配合不同的大环境改变，我们需要在科技上创新，近几年我

们虽然没有所谓的量，但是从我们客户群的品质可以看出来，比如很多国际品牌，如苹果、亚马逊、雀巢咖啡、耐克、HP等国际品牌，他们需要品质好的服务，要求也都非常高，我们从服务水平以及安全、稳定的系统，还有内部安全、诚信的运营让这些大公司信任，他们陆陆续续跟我们新签、续约，一些公司不断跟我们扩大合作。这可以体现出我们很大的优势。

作者：您认为公司现在业务重点能分为哪几块？最开始是一个单纯的网关支付，现在是综合性的支付平台，目前对中小企业或大客户有没有一个业务发展的侧重点？

郭文基：我们与支付宝，财付通完全不一样，他们有他们资本的平台，他们的平台可以吸引很多个人用户，我们的侧重点跟他们完全不一样，第一，我们服务的第一大对象是企业，我服务它，让它好好服务它的用户，我们类似一个B2B2C的服务，支付宝、财付通的侧重点是C2C或是B2B、B2C。

我们另外一个优势，与支付宝，财付通相比，我们能配合这家企业，做很多定制性服务，给企业的用户提供定制性服务，让企业和用户得利，我们也能够得利。国际大企业是我们其中一个重点。

作者：首信易支付也做收单？

郭文基：我们是最早做这块的公司，也是这个市场上做得最大的公司。

作者：我们有涉及国内银行卡收单吗？

郭文基：国内银行卡收单也有，通过网关的方式也好，或者用收单的方式也好，但是我们没有做线下，我们只做线上。

作者：就是收单还没有涉及线下？

郭文基：线下竞争太激烈了，需求也比较简单，市场同质化严重，

很难突出我们特有的服务。线下打价格战，还存在一些违法违规的做法，所以这块不是我们的重点。

作者：刚才您提到了我们是独立的第三方，是现在国内领军的支付企业，那么和快钱、汇付天下、易宝相比，我们跟他们的性质是不是差不多？

郭文基：性质差不多，但我们的市场定位跟他们不一样。

作者：您能不能比较一下我们跟他们的区别，在业务模式上具体跟他们有什么明显的差别吗？

郭文基：第一，那些公司走量，我们抓品质；第二，针对某一些行业的特定需求我们做得非常好，我们拓展一些国际大客户，做一些定制性服务。

作者：做支付结算的产品？

郭文基：支付结算。这两年我们还在移动支付方面开展了业务。现在有一些项目，除了在网站做电子商务，也可以把App接入到移动支付。因为我们体系相对比较好，本身有能力开发App，结合移动支付产品，我预计未来尤其在中国，移动互联网交易会越来越多，可能3年后在电子商务支付结算的量会超过传统的电子商务。

作者：我们移动支付这块具体的产品是什么形态的，是一个App吗？还是一个具体的产品？

郭文基：我们有App，是把我们的支付产品嵌入进商户的App。一个是基于我们的钱包，另外一个刷银行卡缴费，这是一个便民服务。但后面这个支付产品，我们都打包成一个SDK，打包给商户去用。

作者：就清结算这一块是用你们的系统。

郭文基：支付通道和清算都是我们自己做的。

作者：我看到材料说你们自己的二次结算模式是这个行业的一个创新？

郭文基：当时是，我觉得它奠定了第三方支付的模式。

作 者：您能否具体谈一下，当时怎么想起来推这个模式的，以及这个模式的研发过程？

郭文基：一般是银行与商户之间进行结算，但如果我们服务商户，却总依赖银行和商户结算，越来越多的银行能够支持结算，对商户来说在从财务层面上并没有帮他解决问题，因为商户每天都要对账，二次结算可以说奠定了一个第三方支付的模式。由我们在中间连接银行，从通道来说我帮商户统一解决它的财务需求，所有银行都通过我们的系统与商户清算。这样商户做多少交易也好，从银行有多少钱进来，不需要再分精力对账，只通过我们提供的报表就解决了。即银行先清算给我们，我们再统一清算给商户。

作 者：这是哪年推出来的？

郭文基：大概是2000年前后。

作 者：现在也是这种做法吗？

郭文基：基本上也是，我们建立了第三方支付中一个重要的操作模式。

作 者：这是一个主流的操作模式？

郭文基：是，现在还是。

作 者：我们一开始是一个支付网关，二次结算这个模式也是我们首先提出来的？

郭文基：对，首创出来的。

作 者：您刚才提的我们最开始做支付网关，是基于银行卡，刚才提的二次清算是不是有一个账户，我们自己有独立的账户给每一个商户结算，也还是基于银行卡结算的？

郭文基：我们基于每张用户的卡，先从银行那边扣下来用户消费的钱，银行先跟我们结算到我们在银行的账号上，我们集结并连接了很多

银行，我们再统一结算给商户的账号。

作者：比如说现在支付公司基本上有两种结算方式，一种基于银行卡，另一种基于虚拟账户，像支付宝这一类的，咱们公司主要是基于哪种，还是两种都有？

郭文基：两种都有，但我们主要用账号，是真正的银行账号而不是虚拟账号。

作者：不是支付宝的虚拟账户？

郭文基：我们也有，有一些商户也总是让我们也建立一个账户给他，我们给他提供服务的时候，商户下游有很多虚拟账号，有一些是特定的，像游戏行业都是这样的。

作者：首信易支付有一个先发优势，而且您刚才也提到了它有几个创新，影响比较大的像二次结算模式，但是2005年以后四五十家支付公司进入这个领域，好像首信就看不见了，您觉得是什么原因使自己被这几家新兴的企业超过去了？

郭文基：我从我自己的角度说，我们现在还是做自己应该做的事情，我要做到，虽然我不直接服务C端，但我服务好B端，让他服务好C端，从我们服务的B端可以看得出来，我们的确给他们提供了一个很好的服务，他们还是不断地跟我们合作，我们还可以再拓展新的合作，在行业内的声誉我觉得我们是非常好的，我们一直保持这样，相对来说比较低调。

作者：经过十几年的发展，现在我们首信易支付有没有一个品牌或者企业文化和经营理念，能大概介绍一下吗？

郭文基：刚才提到了“科技为先，诚信为本”，我觉得这是在支付行业需要的两大元素，这是硬件要求；软件要求包括内部人员的培训培养以及内部运营操作，我觉得也都是基于这两大要素。

作者：这是一开始就确立了，还是说慢慢形成的？

郭文基：一开始就有这个概念，但是这两个词晚一点才出来，但是一开始已经有这样的概念，大概是2005年之后出来的。

作者：就是把它深化、明确了一下。

郭文基：对。

作者：我们一开始的收入以手续费为主，十几年后，我们现在公司的盈利模式是什么？

郭文基：一种是手续费，现在增加了很多不同的支付工具，还是以手续费为基础。另外所谓的接入费也有，年费也有，需要一些系统维护，人员维护费用。我们根据用户量可能还收一些费用，我们现在做很多定制性的服务，系统的定制收费也有。

作者：近几年来互联网金融这个概念炒得非常厉害，我们公司这块有没有涉及这个业务？

郭文基：有，我们也是默默地在后面干。

作者：具体业务是小贷这块吗？

郭文基：已经上线半年了，有一个P2P业务，另外有一些产业链的融资也开始在做，我们会在互联网金融领域中专做相关支付，以及基金管理的相关服务。

作者：基金业务也涉及了？

郭文基：我们做一些基础的业务，涉及支付、清算等。

作者：公司获得基金牌照了吗？

郭文基：我们没有，但我们在计划中。

作者：我们注意到，最近发了一个跨境支付试点的牌照，公司在跨境支付这块做了很多业务，而且您做外卡收单也介入得比较早，为什么在第一批获牌的17家单位没有？

郭文基：这个我现在不方便说太多。

作者：另外您对首信易发展前景有一个什么样的判断，比如我们

以后的发展，有没有一个大的规划或者战略？

郭文基：我想几方面吧，一方面我们相对有优势，要是能发挥出来，这个行业能做得更深更广。另一方面，刚才您也提到，互联网没有界限以及货币的国际化，这个速度在未来几年会加快，我们一开始在国内做一个示范工程，未来我们在服务国际大企业可以做得更好。

银行和银联都是我们的合作伙伴。支付行业迅猛发展后会有一个稳定的发展趋势。我们在安全程度上跟国外比是第一。从管理到指引，然后到自己的自律，最终成长之后需要自己管理自己

作者：最后几个问题，是关于行业性的热点问题，比如说近年来银行和银联的关系，首先您看一下我们第三方支付与银行的关系，最开始银行觉得我们抢了他们的蛋糕之类的，但是现在不怎么提了，好像说第三方和银行的关系提得也没有年初那么厉害了，您怎么看支付企业与银行的关系的？

郭文基：支付企业想要做大的话，肯定需要不同的合作伙伴。在我们后面支持的合作伙伴就是银行跟银联，如果说没有银行和银联的支持很难发展。从我的角度来看，第三方支付本身也想变成一家网上银行。对银行来说，我们不是竞争对手，反而我们与每一家银行从支付工具、渠道上面的合作，有着不同的层面和业务上的合作，从首信易支付来说，到现在还没有任何一个领域，任何一个业务是与银行竞争的，起码未来几年，我们并没有看得出我们与银行有竞争。

作者：还有就是与银联的关系，银联的矛盾主要集中在清算的通道上，比如说我们跟银联的直连，他觉得我们好像把他的利益给搞走了，而银联的动静比较大，还要收购第三方之类的，您怎么看这个问题？

郭文基：我觉得其实在国外，银行卡组织跟银行，跟其他的收单机

构也好，网上网关机构也好，合作比较清晰。比如说任何一个卡组织也好，支付机构也好，想提供服务是要找银行，所以银联做什么，要跟银行合作发卡，通过通道连接到全世界的银行。我们跟银联的合作也挺好的，我们与他是合作机构。一方面很多银行我们并没有连接，另一方面银联推出的新的产品，我们也用，只是说我们跟银行有一些合作，银联联合上百家银行提供共同的产品和特别的产品。从我们的角度讲，银行和银联都是我们的合作伙伴，是在背面支持我们完成整个业务的中国合作伙伴。

作 者：最开始首信易支付依托于一个电商平台，电子商务平台给它做支付结算的，后来变成一家独立的第三方支付企业，如果从发展前景来看，您觉得一个是依托于电商的，另一个像易支付和汇付天下这一类是独立第三方的，您觉得哪一个能代表一个大的方向？

郭文基：我觉得两个都有代表性，电子商务有些企业本身是有自身平台的，但其实很多需要第三方独立支付的，我觉得缺一不可。很多电商不想依托一个大平台、大卖场，以自己的个性去经营，相对独立的第三方支付来做服务，更加需要第三方支付。

作 者：独立性的？

郭文基：独立性的第三方支付。

作 者：我们最早依托的首信电商平台还有吗？

郭文基：首信电子商城。

作 者：现在还有吗？

郭文基：还有，很多电商本身有自己经营的个性，不需要平台。

作 者：近几年支付行业发展很快，您觉得这个发展快的原因是什么，另外会不会持续发展下去，这个发展前景怎么样？

郭文基：持续发展下去是肯定的，但是我觉得每一个发展周期，每一个行业的发展周期，一开始发展得很迅速，但是经过迅速以后会有一