



# 小微企业的数字化转型路径

## 支付宝平台信任机制撬动下的创新实践

亚太经合组织中小企业信息化促进中心、中国工业合作协会

2024年2月

## 目录

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 第一章 服务业数字转型趋势特征 .....   | 3  |
| 一、服务业数字转型时代特征 .....     | 3  |
| (一) 数智引领 .....          | 3  |
| (二) 平台支撑 .....          | 4  |
| (三) 开放高效 .....          | 5  |
| (四) 普惠共享 .....          | 5  |
| 二、服务业数字转型现实困境 .....     | 6  |
| (一) 缺乏数字化认知以及成功实践 ..... | 6  |
| (二) 缺乏深谙业务的数字技能人才 ..... | 7  |
| (三) 缺乏集成式综合服务工具供给 ..... | 8  |
| (四) 缺乏清晰成本与收益核算方法 ..... | 8  |
| 三、服务业数字转型核心目标 .....     | 9  |
| (一) 提高服务质量 .....        | 10 |
| (二) 提升运营效率 .....        | 10 |
| (三) 挖掘市场潜力 .....        | 10 |
| (四) 创造新增价值 .....        | 11 |
| 第二章 服务业数字转型中国式探索 .....  | 12 |
| 一、生活服务业发展 .....         | 12 |
| 二、平台+SaaS模式 .....       | 18 |
| (一) 信任：互联网商业活动的基石 ..... | 18 |
| (二) 平台：服务业数字转型的核心 ..... | 19 |
| 三、信任经济特征 .....          | 20 |
| 四、信任机制拉动消费实证分析 .....    | 22 |
| 第三章 服务业数字转型的创新实践 .....  | 26 |
| 一、以平台赋能解决高效触达难题 .....   | 26 |
| 二、以规模优势减低成本投入 .....     | 26 |
| 三、以量化收益树立生态合作信心 .....   | 27 |
| 四、以“信用”导入催生服务新业态 .....  | 28 |
| 第四章 平台+SaaS的赋能方式 .....  | 29 |
| 一、流量赋能-助力高效率精准获客 .....  | 29 |
| 二、链接赋能-满足多样化服务需求 .....  | 30 |
| 三、信任赋能-重塑消费需求软环境 .....  | 32 |
| 四、生态赋能-创造价值共创共同体 .....  | 33 |
| 第五章 行业特色创新案例分析 .....    | 36 |
| 一、健身服务案例-微健 .....       | 36 |
| 二、家政服务案例-58同城 .....     | 36 |
| 三、美发服务案例-博卡软件 .....     | 37 |
| 四、餐饮服务案例-企迈科技 .....     | 39 |
| 五、瑜伽服务案例-合璧科技 .....     | 41 |
| 六、文创服务案例-河南博物院 .....    | 43 |
| 七、酒店服务案例-华住集团 .....     | 44 |
| 第六章 服务业数字转型策略建议 .....   | 46 |

---

## 第一章 服务业数字化转型趋势特征

随着国民经济的快速发展，服务业在国民经济中的地位越来越重要。2022年我国服务业增加值达到63.87万亿元，占GDP的比重为52.8%。服务业是就业的主渠道，2013—2021年，服务业就业人员累计增加8375万人，年均增长3.0%，平均每年增加就业人员931万人，在此期间，第一产业和第二产业的就业人数都呈现下降趋势。2022年，我国服务消费占总消费支出的比重达到46.9%，中国社会科学院预测，到2025年，我国服务消费占居民消费支出比重将超过50%，服务消费占比越来越高。党的二十大报告中明确提出，要“构建优质高效的服务业新体系，推动现代服务业同先进制造业、现代农业深度融合”。随着移动互联网、物联网、云计算、大数据等新一代信息技术在经济社会各个领域广泛渗透，服务业发展的内外部环境和技术条件已经发生了质的变化，如何把握未来服务业的内涵特征，立足数字技术创新应用，构筑数字经济时代的现代服务业生态系统，助力中小型服务企业高质量发展，是摆在我们面前重大而紧迫的任务。

### 一、服务业数字化转型时代特征

#### （一）数智引领

数字技术在各个服务行业领域的广泛应用，使智能化成为服务业发展的必然趋势。当前，人工智能技术在服务业的渗透已将服务业智能化发展提升到了新的高度。无论是金融、零售、医疗、教育等数据密集型行业，还是在诸如健身、美发、培训、宠物等劳动密集型领域，人工智能的替代服务都已迅速崛起，在给人们带来更好更新奇服务体验的同时，也大大促进了资源配置效率。

---

承载着转变经济发展方式、调整产业结构、建设现代产业体系多重功能的服务业，其数智化进程至关重要。这就要求在加强信息通信服务业发展的基础上，大力推动数字中国建设，重点加快数字技术与生产服务和生活服务的融合发展，以重要服务行业的探索试点引领带动整个服务业的数智化进程。

## **(二) 平台支撑**

平台是一个多主体互促共生的生态系统，是数字经济时代服务和交易的主要载体，服务业优质高效发展离不开平台的有力支撑。首先是生产性服务业发展平台化。生产性服务业具有专业性强、创新活跃、产业融合度高等特点，是形成全球价值链竞争优势的关键所在。走平台化发展道路，是提升生产性服务业影响力的重要途径。这就要求以龙头企业为依托，构建集信息、采购、物流、金融、电商等为一体的网上服务平台，实现物流、资金流、信息流、工作流集成，提高研发、制造、服务等环节协同发展能力。其次是生活性服务业发展平台化。随着大数据、移动互联网、人工智能等现代信息技术的发展，生活性服务业平台化趋势越来越凸显。生活性服务业平台化将分散的海量供给和需求通过自身的平台进行撮合成交，不仅提高了资源配置效率，扩大了服务和交易的边界，还增加了行业技术含量，改善了居民的服务体验和生活水平，降低了服务交易成本，是生活性服务业转型升级的重要方向。最后是社会服务平台化。社会服务业的发展与民生福祉息息相关。运用互联网平台扩大高质量公共卫生、医疗服务、教育与培训、文化体育、养老服务、社区服务的有效供给，是增强人民群众获得感、幸福感和安全感的有效途径。随着数字技术的广泛应用和政府支持政策落地，“互联网平台+社会服务”的模

---

式步入快速高质发展的快车道，人民群众可以享受更便利、更普惠、更优质的社会服务资源。

### **(三) 开放高效**

优质高效服务业新体系建设，必须走开放发展道路，而数字经济的快速发展将对扩大服务业开放作用带来重要影响。一方面，数字化赋能意味着生产过程被分解成许多专业化环节，根据全球不同地区的人力资本、区位特征、市场结构、资源禀赋等方面的优势布局生产线，同时通过信息技术将其连成一个有机整体，使得在全世界生产、交易、消费成为客观现实，极大推进了经济全球化进程。另一方面，借助数字技术和相关基础设施，推动了跨境服务与数据的购买、消费和支付水平。开放促进竞争，竞争提升效率。数字化赋能意味着服务业企业的组织方式、服务供应方式和消费模式将发生颠覆式变革，进而显著降低人工成本和交易费用，提高服务业生产率。这也是十多年来服务业生产率不断逼近工业生产率的主要原因。

### **(四) 普惠共享**

党的十八大以来，以习近平同志为核心的党中央把增进人民福祉、促进人的全面发展、朝着共同富裕方向稳步前进作为一切工作的出发点和落脚点，坚持让改革发展成果更多更公平惠及全体人民。数字经济对服务业发展的影响，不仅是提质增效，更有助于实现普惠共享。随着数字技术在生活服务业和社会服务业领域的广泛应用，特别是医疗行业的互联网医疗、教育行业的在线教育以及护理行业的智慧养老等模式，使相对偏远的农村地区也能同频享受城市优质服务资源，这是缩小城乡服务资源差距和最

---

大程度增进全体人民福祉的有效举措。此外，区块链、人工智能等新一代信息技术正在成为全面推进乡村振兴的新动力。

## **二、服务业数字化转型现实困境**

我国中小型服务企业数字化转型仍处于起步阶段。中国电子技术标准化研究院指出，79%的中小型服务企业仍处于数字化转型的初步探索阶段，12%的企业处于应用实践阶段，而达到深度应用阶段的企业占比仅为9%。从整体上看，缺乏数字化认知和成功实践、数字化技能不足、数字化成本和收益不明确，影响着中小型服务企业对数字化的需求；而在数字化供给方面，缺乏适合中小型服务企业的集成式综合服务工具供给；在外部环境方面，对中小型服务企业数字化的支持政策缺乏针对性。

### **（一）缺乏数字化认知以及成功实践**

中小型服务企业经营者的大部分时间都用于业务运营，对于数字化转型的重要性和必要性认识不足，意识不到企业转型发展的必要性和未来转型的必然性。这导致数字化转型的决心和信心不足，或者对转型带来的风险和变革有所抵触。此外，中小型服务企业在产业链中获取数据的能力较弱，大部分中小型服务企业缺乏这种外部数据获取、分析、利用的能力，因而无法充分发挥数据协同效应，难以形成上下游的数字生态，这极大地限制了其通过数据驱动决策和优化运营的能力，使数字化转型的效果受到影响。因此，对中小型服务企业而言，要发挥数字化带来的益处，需要完成从“直觉驱动”到“数据驱动”决策文化的转变，这要求对数据分析具有坚定的信念。然而，中小型服务企业往往面临着巨大的生存压力，在数字化转型方面难以坚持长期投入。这也导致大部分企业工具应用与业务发展是“两条线，两层皮”，企业发展战

---

略对数字化部署方向的指导性差，数字化部署的重点与业务发展侧重关联弱。这种“零敲碎打”式的数字化建设往往难以触动企业转型的核心，难以发挥对业务的赋能作用。

## **(二) 缺乏深谙业务的数字技能人才**

中小型服务企业数字化基础差，数字转型需要从其数据收集、运营管理、营销推广等底层结构开始，要求企业拥有既懂数字技术又懂业务的人才，而这些人才是非常稀缺的，中小型服务企业很难获得这方面的人才。人工智能技术的应用，需要企业员工对算法提供的结果进行全面判断，这对其技能提出了更高的要求，而现有的员工往往缺乏这方面的技能。中国信通院对中国企业的调查显示，中小型服务企业中数字化相关人才平均占比仅为10%，只有5%的企业建立了数字化人才培养体系。

技能缺乏使中小型服务企业无法充分发挥现有平台在数字转型方面的潜力。在很多情况下，中小型服务企业数字化是从利用平台能力开始，无论是电商平台，还是社交媒体平台，都提供了大量低门槛的数字化工具，这些工具的技术含量低，前期投入小，能给中小型服务企业数字化入门带来极大便利。然而，中小型服务企业在挖掘电商平台、社交媒体平台功能方面仍有很大的不足。研究发现，中小型服务企业往往缺乏战略规划能力，对社交媒体的运用往往流于表面，很多企业仅限于建立一个社交媒体账号，并将公司及其产品的一些基本信息发布到网上，对于后期的引流、获客、粉丝维护、数据分析等往往缺乏统一规划，这样，公司无法充分发挥社交媒体的作用。

---

### **(三) 缺乏集成式综合服务工具供给**

中小型服务企业数字化基础较差，往往缺乏基础数据、信息化部门和数字化应用经验，因此，需要针对中小型服务企业的特点，开发出一系列门槛较低、见效快、易用性好的数字转型工具，帮助中小型服务企业开始数字化历程，并切身体验数字化的益处。中小型服务企业数字转型的工具包括：高效远程办公和提高幸福感的数字工具、适宜中小型服务企业快速收集与运用数据的工具。但是，现有的工具在功能设计和定价等方面，都没有参考中小型服务企业的特性。

然而，从现有的数字转型方案来看，大部分解决方案提供商都热衷于做面向行业大型企业的数字化升级改造通用方案，很少有服务商能够深入到中小微企业的实践之中，根据中小微企业研发、设计、生产、营销、管理、服务等场景，提供更具针对性的解决方案。既有的方案都是将大企业运用过的方案进行缩微改造，在功能设计方面并不完全符合中小型服务企业的实际需求。在价格方面，也没有针对中小型服务企业的特点进行个性化的定价，整体定价偏高。从开发成本上看，中小型服务企业运用的设备比较繁杂，缺乏统一的数据接口和格式，无法统一生产制造过程的数据采集系统，增加了解决方案本身的复杂度。在方案运用过程中，还要根据中小型服务企业现有的管理规范等对数字化方案进行适用性修改，增加了方案开发的成本，使很多提供解决方案的企业缺乏为中小型服务企业提供富有针对性的解决方案的积极性。

### **(四) 缺乏清晰成本与收益核算方法**

对中小型服务企业来说，数字转型需要在前期投入大量成本，除了在网络、数字化设备、信息系统等资源方面增加投入之外，

---

数字转型过程中还涉及基础设施改造、系统建设、人才培训和引进、运行维护等多个方面的成本，需要投入大量资金。随着数字转型的深入，又涉及多种互补技术的协同，这些技术的应用需要企业持续投入资金。因此，中小型服务企业在进行数字化投资时，面临着在哪些方面投资、按照什么时序进行投资等问题。在数字转型的效益方面，数字转型需要企业协调各方资源以及企业内外协同，才能取得比较理想的效果。从已有调研结果来看，数字转型项目难以取得理想效果的概率高达70%~80%。即使是一些有可能获得成功、有利于增强中小型服务企业增长潜力的项目，其数字转型所耗费的时间也非常长，不会带来立竿见影的效果和生产力的快速提升，这将增加中小型服务企业投资的沉没成本。

从这个意义上看，中小型服务企业在进行数字转型决策时，往往面临巨大的成本压力，而当前又缺乏收益估算的方法论。中小型服务企业数字转型的成本收益难以确定，使很多中小型服务企业对数字转型缺乏积极性。大部分中小型服务企业管理人员认为企业数字转型的成本高，且收益不确定，预期回报较低。

这些内外影响因素交织在一起，共同制约中小型服务企业数字化转型的深入推进，导致“不能转”“不敢转”“不会转”现象普遍存在。

### **三、服务业数字转型核心目标**

随着数字技术的迅速发展，服务业正逐渐进行数字转型。这种转型对于提高服务质量、提升效率和扩大市场范围都有着重要的作用。面向未来服务业的新需求新模式，数字科技需要重点从以下几个方面赋能服务业高质量发展和服务模式创新。

---

## **(一) 提高服务质量**

数字转型使得服务业能够更好地满足客户需求，提供个性化和定制化的服务；通过收集、分析和利用客户数据，企业可以更好地了解客户需求和偏好，从而提供更加精准的服务。通过数字化技术，企业可以更好地监控和管理服务过程，及时发现和解决问题，提高服务质量和客户满意度；融合人工智能技术的服务机器人可以为客户提供更加智能、便捷和高效的服务，提高服务质量和体验。

## **(二) 提升运营效率**

数字转型使得服务业可以实现流程自动化和信息化，减少人力资源的投入，提高工作效率，例如，通过建立在线预约和点餐系统，消费者可以省去排队等待的时间，同时也降低了企业的人力成本；通过数字化技术，企业可以更好地管理和优化资源分配，提高生产率和效益，例如，通过数据分析，企业可以更准确地预测需求、计划生产和采购，避免库存积压和资源浪费；通过数字化协同和沟通工具，企业内部和外部之间的协作更加高效和便捷，减少沟通和合作的时间和成本。

## **(三) 挖掘市场潜力**

数字转型使得服务业可以通过互联网和移动端渠道拓展市场范围。通过建立网上商店和移动应用程序，企业可以跨越地域限制，吸引更多消费者，扩大销售额；通过数字化技术，企业可以进行精准的市场定位和营销推广，提高品牌知名度和市场份额，例如，利用社交媒体和数据分析，企业可以更准确地了解目标客群，制定个性化的产品推广策略；数字转型使得服务业可以开拓

---

在线服务市场，例如在线教育、在线咨询和在线旅游等，从而扩大服务范围和市场规模。

#### **(四) 创造新增价值**

数字转型为服务业带来了更多创新的机会。企业可以利用人工智能、大数据、云计算等技术，开发新的服务方式和模式，创造更有竞争力的产品和服务，提升附加值；通过数字化技术，企业可以与其他企业、创业公司或研究机构合作，共享资源和技术，实现创新和协同效应，例如，通过开放式创新平台，企业可以吸纳外部创新资源，提高自身创新能力。

总之，服务业数字转型可以为企业带来了许多商业机会，不仅可以提高服务质量和效率，扩大市场范围，还可以促进创新和增加附加值。尽管数字转型过程中可能会面临一些挑战，例如数据安全和隐私保护问题，但正确应用数字技术，充分发挥其潜力，将会对服务业的快速创新和蓬勃发展发挥重要作用。

---

## 第二章 服务业数字化转型中国式探索

中小企业对国民经济健康发展具有重要意义。统计公报显示，截至2022年12月，我国共有企业数量5100多万户，其中服务业占比为77%，其中97%以上都是中小微企业；共有个体工商户1.07亿，其中80%以上从事服务业；以上合计，我国服务业中小微企业和个体工商户市场主体合计超过1.3亿，这些主体的数字化水平与大型企业有较大差距，存在着明显的数字鸿沟。中小企业数字化转型是数字中国和网络强国建设的重要内容，是我国经济社会数字化转型的难点，是国家数字战略和政策聚焦、攻坚的重点领域。中小企业数字化转型，不仅可以增强国民经济增长动能，而且可以创造大量高质量就业岗位，更重要的是，可以激活广大中小企业的经济效率和创新活力，提升我国产业链、创新链竞争力。

### 一、生活服务业发展

根据国家统计局对《生活性服务业统计分类（2019）》办法，生活性服务业是指满足居民最终消费需求的服务活动。分类范围包括十二大领域：居民和家庭服务，健康服务，养老服务，旅游游览和娱乐服务，体育服务，文化服务，居民零售和互联网销售服务，居民出行服务，住宿餐饮服务，教育培训服务，居民住房服务，其他生活性服务等。

服务业有其区别于制造业的显著特征。服务是一项特殊的经济活动，具有无形性、同步性、异质性和不可存储性。无形性指服务多属于行为而非物品，消费者难以事先感知和评价。同步性指服务产品的生产与消费同时进行，在空间、时间上难以割裂。异质性指服务产品不易标准化，质量难以保持稳定一致。不可储

---

存性指大多数服务具有易逝性，可贸易性不足。这些特征，使服务业数字化转型既涉及到技术问题，也涉及到商业模式和生产组织形态；既涉及到服务流程和获客方式，也涉及到新消费场景搭建和新履约方式。

服务业具有业态多元、场景碎片、经营链路复杂等特点不同行业不同商家需求差异巨大，任何一家平台或者服务商都无法提供满足复杂需求的多样化数字化解决方案。从不同历史时期国内外的数字化转型实践比较来看，国外的数字化方案更多地强调数字化技术和数字化产品的运用，大多采用SaaS模型对企业内部运营效率进行改进，对服务企业迫切需要的渠道数字化、数字化拓客、私域流量运营等较少涉及。而国内服务业数字化转型探索中，由于普遍存在着企业规模小、盈利能力弱、数据意识薄弱、数字化基础差等问题，加之服务企业数字化转型面临着成本和收益不清晰、不对称，迫切需要有低门槛、低成本、低人力资本需求、成本收益更为透明的数字化方案。

### **服务消费是进一步挖掘内需的重点所在**

畅通国内大循环、增加需求的内生动力，应紧紧围绕居民消费升级趋势展开。伴随着产业结构的优化和人们可支配收入水平的提高，我国服务消费比重不断接近商品消费，并呈现出消费分级、理性需求的显著趋势。

随着经济社会不断发展，中国中等收入群体日益壮大，根据统计局数据，以三口之家年收入在10万元-50万元之间作为计算标准，2017年我国中等收入群体已经超过4亿人。2021年，我国中等收入人群的数量大约为4.2亿人，预计2030年中等收入人群的比重会达到50%即超过7亿人，在整个居民消费中的贡献率将接

---

近80%。随着收入水平的提高，人们将从注重商品消费向更多服务消费过渡，对于服务体验及质量提出越来越高的要求。此外，老龄化进程的加快，将使人们更加重视生命和生活质量，对现有服务的内容、提供方式提出新的要求。由于老年人群实际上处在动态变化中，低龄老年人相对而言具有较强的消费能力，更容易接受新的消费方式，有利于催生新的社会化服务需求。

从发展现实看，随着经济社会不断发展，中等收入群体日益壮大，消费结构正由商品消费向更多的服务消费过渡。2013年以来，我国城乡居民服务消费支出持续增加，从人均5068元增长到2019年的人均9082元，服务消费占全部消费支出的比重也从2013年的38.3%提高到2019年的42.10%，上涨了近4个百分点，并且每年都在持续提高。2020年以来，受到新冠疫情的影响，服务消费短暂受挫；随着疫情防控的调整优化，服务消费将继续蓬勃发展。平台经济在聚合需求与供给、更高效的供需匹配、构建可信任的消费环境等方面具有优势，将为服务消费的持续增长提供助力。

### **消费分级日益明显，体验式、个性化消费成为新刚需**

我国庞大的消费市场中，收入、人口年龄、教育结构和城市等级分层，导致消费需求具有明显的多层次性，即消费分级。平台上能够汇聚几乎无限的商品及服务，在满足多样化消费方面具有独特的优势和价值。

从我国的现实看，近年来在社会消费品零售总额增长率逐年下降的大背景下，消费分级时代已悄然来临。一方面，移动互联网在低线城市及农村地区的普及催生了例如拼多多等新型电商平

---

台，增加了农村居民消费的选择空间的同时，也反映出中低收入群体相对较低的消费层次。另一方面，我国奢侈品消费规模近年来不断增长，中国已成为全球最大的奢侈品市场。数据显示，中国在全球奢侈品市场中的占比不断增长，2019年达到35%，消费规模约为984亿欧元。

2021年，我国奢侈品市场同比增速为18%，总消费额达到1465亿美元即将近1万亿元人民币，全球奢侈品市场占比高达46%，已成为全球最大的奢侈品市场。

从未来发展看，物质丰富前提下，伴随经济增速放缓和各细分市场的成熟，将高水平消费作为成功人生的标准的非理性、冲动型的消费思维不再被倡导。消费者一方面仍然在追求高品质的生活服务与产品，另一方面保持着精打细算的习惯，希望将钱花在更合适、更丰富的产品和服务上。“消费是提升生活品质的手段而不是生活的目的”；把钱花在“刀刃上”，用省下的钱满足更丰富、更多维的需求，价廉物美、高品质、不花哨的产品及其倡导的生活方式日益受到消费者的广泛支持。所谓“消费降级”，降的是价格而非品质，实际上也是消费成熟的表现——“消费分级”将理性消费推上了新的台阶。大多数成熟的消费者的消费理念从“消费主义”向“本真主义”、“理性消费”过渡，从“以消费为目的”到“通过消费过更好的生活”——从商品到生活服务均呈现出对于品质与价格合理性的重视。

平台信息与新技术的支撑，使得当前消费者所追求的不仅是消费的产品本身，而更多的是消费所带来的体验感，以获取情感效用为目标的消费门类逐渐受到人们的追捧，一定程度上成为服务消费的新刚需。近年来，“快闪店”、“概念店”、“主题餐

---

厅”、“网红打卡圣地”等新业态的诞生，标志着泛娱乐、重体验消费的时代已然来临。而伴随着网络消费基数的扩大，我国消费主力人群已呈现年轻化的特点，20-29岁、30-39岁网民占比分别为19.9%、20.4%，显著高于其他年龄群体。消费主流人群的变化，带动了新时期消费理念的更迭。作为互联网的原住民，青年群体对消费的选择更敏锐、挑剔、也更加富有个性，重视消费品质、追求消费个性成为共性特征。

### **平台成为对接服务消费供需的关键基础设施**

价值共创时代，消费者除了能够从平台提供更低价格而获益，也会从他们在平台上所做的无偿数字劳动中获益；由此，平台在消费中具有了更大的中心性，正在由单纯的信息聚合中心演变为推动服务消费的关键基础设施。在服务平台发展初期，消费者选择平台购物的出发点主要是省钱，即购买最便宜的服务，体现在参与团购等优惠活动。消费者会优先选择活动力度最大、最实惠的商家；在消费信息获取方面，更多的是听取亲朋好友的意见，或者是依靠品牌宣传和个人偏好判断。

随着数字化平台的日益普及，服务消费市场围绕到店消费的信息服务已经形成流程闭环——从在线平台的信息搜索、商情阅读与比较、商品与服务预订、在线购买支付、到店体验均已覆盖；到店信息覆盖的服务品类也日益广泛，从餐饮美食、景点门票、健康养生、电影演出、酒店民宿、休闲玩乐，到运动健身、亲子、教培、医疗、医美、宠物、婚庆、家居、维修、家政到汽车服务。当前，数字化服务平台正在从传统的团购优惠模式，逐渐过渡到

---

提升商家经营效率、优化用户购买决策的2B+2C模式。消费者通过线上查询与商情浏览的行为普及程度越来越高，活动推送和评价反馈对于消费行为的影响越来越显著，消费者完成到店体验后也更加乐于进行点评分享与意见反馈。越来越多的消费者认为在线评论比面向大众市场的广告更值得信赖，Cheung和Thadani（2012）的研究表明，做出新产品购买决定的消费者中，有近90%首选参考平台的消费者评价；平台评价在购买决策中占据20%至50%因素，为消费者提供了宝贵而强大的信息来源，目前已成为数字营销的主体力量。

由于服务购买决策被视为高风险，因此参考群体评估在决策过程中至关重要，阅读在线评论已经成为消费者购买服务过程中不可或缺的一部分。艾瑞的线上调研显示，98.35%的消费者了解且使用在线服务平台，超过50%消费者经常使用平台进行服务消费；绝大多数消费者在到店消费前有通过在线服务平台搜索浏览商家信息的经历——多数消费者认为，除了省钱之外，帮助消费者进行决策，是线上消费平台的主要价值体现。对于用户而言，使用服务平台的初衷也不再只是为了省钱，而是为了充分、全面地比较商家信息，在综合考虑性价比与个性化需求的基础上，购买最合适的服务，选择最契合需求、价格和品质最合适的商家。为了实现体验更为立体的生活服务消费，越来越多的消费者形成了在生活服务平台仔细浏览、提前预定、参与活动、线下体验的购物习惯。对于商家来说，线上活动的发布与推荐极大带动了客流和销量——在理性需求时代，服务营销活动的规划和设计日益成为商家核心经营能力的重要组成部分。而平台在连接消费者和商家、对接供需方面发挥越来越大的作用。

---

## 二、平台+SaaS模式

平台汇聚技术、流量、人才、商客等要素，向第三方SaaS（软件即服务）服务商提供技术支持、接口开放、流量开放等支持，形成平台、服务商和商家协同，并强化与消费者的互动的全新的数字化生态服务体系，针对不同行业提供低门槛、个性化的数字化解决方案，促进中小微企业数字化转型。服务业数字化的需求，亟需“安卓市场”似的SaaS生态，足量的数字化供给必须由第三方技术服务市场来提供。

### （一）信任：互联网商业活动的基石

信任是商业社会的基础。信任关系的产生意味着信任的双方是相互依赖的，己方利益必须靠对方才能实现。信任的双方都愿意给予对方以积极的预期，即相信彼此都会按照约定行事，甚至宁愿使自己处于具有风险的境地中，仍然相信对方会履行承诺。无论是在商品交易，还是货币流通中，稳健的信任关系可以大大降低交易成本，并促成许多原本无法达成的交易。可以说，信任是无形的资本，却能创造有形的价值。

互联网已经渗透到了生活的方方面面，线上交易和支付的模式已经为人们普遍接受。技术驱动的互联网平台成为经济、社会与生活中新的资源配置与组织方式，在为消费者带来便利和提升生活水平的时候，也为社会转型和经济增长创造了巨大的贡献。阿里、腾讯和滴滴等平台企业创造的基于信息手段的信任评估与声誉系统，通过一系列制度设计增加了用户的消费信心，增强了用户体验，信任系统扩大了交易半径、改善了信息不对称，使得跨越分割的统一市场成为可能，更创造出了更多新的财富机会，

---

让包括技能、空间和时间在内的各种类型的资产价值得以体现，提供了空前广阔的市场前景。

作为交易基础的信任从早期电商平台的出现到支付宝担保交易模式支撑下电商平台的崛起，再到电商平台渗透到各个线下消费场景中，可以说，互联网不仅是商业形态迭代的技术手段，更是提高普遍信任水平、建构信任经济发展的重要契机。如马云所说：“你从一个素未谋面的人那里买来了东西，你把包裹交给一个陌生人，一个你从不认识的人将会把你的包裹送达，淘宝对中国社会最大的改变就是信任”。一个普遍有效的信任机制在很大程度上克服了商品交易过程中买方信任缺失或卖方失信的问题。商品交易离不开买卖双方的信任，在电子商务迅速崛起的背景下，成功的电商平台市场建立打破了地理隔离，保障了买卖双方的信息安全与支付安全，使卖方与买方的失信行为得到及时监控，极大地减少了交易摩擦的发生，降低了交易成本，培育了消费者与企业之间、企业与企业之间、消费者与消费者之间的信任纽带。今天，信任已经成为互联网商业活动的基础。

## **(二) 平台：服务业数字转型的核心**

服务业数字转型可行路径应由平台、服务商、企业、消费者协同推进，根据不同企业特点提供低成本、低门槛、低人力资本需求、可信任、更精准的数字化方案，推动中小型服务企业协同数字化，使数字技术普惠不同行业的中小微企业，缩小市场主体之间的数字鸿沟。通过打造以信用为核心的“平台+SaaS”服务模式，实现“全渠道运营、全链路运营、全生态开放”，形成各方协同的价值共创生态。

---

以最终用户（C）为中心，由平台（P）和服务商（S）协同，为商家（B）开发出个性化的数字化工具或解决方案，根据不同企业特点提供低成本、低门槛、低人力资本需求、高精度、高效益、高信任、高融合的“三低四高”普惠型数字化解决方案，在这个过程中形成多方协同的价值共创生态，使数字技术普惠到不同行业的中小微企业。在这个过程中，平台发挥着基础性作用，扮演着连接者、资源整合者、基础资源提供者、治理者等多重角色，与服务商协同，为商家提供“好用不贵”的数字经营解决方案。

### 三、信任经济特征

诺贝尔经济学奖获得者、社会选择理论、健康经济学的开山鼻祖肯阿罗 (Kenneth J. Arrow) 曾经说过(1972)：“几乎每个商业交易都内嵌着信任，几乎可以说，世界上大部分经济落后都可以被人们互相缺乏信任来解释。”工业革命带来的商品供给的极大丰富，建立起消费者与商品生产商之间的信任关系，则成为了完成商业交易关键的环节，而建立信任的过程需要消耗大量的资源。信任机制的建立需要有三个纬度，包括信任特征的信息丰富可信程度，与信任主体的关系，以及是否存在可执行的契约。在信任机制中，关于信任特征的信息变得可信和丰富，而可以算法执行的契约变得简捷可得。信任从主体中剥离出来，可以规模化、高效化、可流转，从而极大地降低了商业运行和社会治理的成本，这将释放巨大的消费经济潜力。

在“平台+Saas”模式中，平台为 Saas 服务商提供最为关键的底层能力之一——用户信用的沉淀与调用，大大增强其服务

---

业中小微企业数字化能力和资源，使SaaS 服务商加速从提供浅层次的SaaS工具向深耦合的信用服务进阶，从而大大提升其产品和服务的价值。比如在美容美发、健身瑜伽、宠物美容寄养等服务业细分领域，SaaS服务商通过对平台消费者信用的调用和开发，助力中小微将曾经席卷全国的年卡、储值卡等变革为“信用分期”、“先享后付”新消费形态，消费者的投入和风险大大降低，中小微获客能力与营业收入也大大提升。在商业行为中，解决信息不对称，仍然是达成交易的关键环节，这需要更多可信的信息，“平台+SaaS”模式为这一迫切需求，提供了低成本高可用的解决方案。

《Trust Economy Report 2019》研究显示，信任水平每提高1个百分点，GDP提高约0.032%-0.048%带动消费。根据这一测算结果，我们可以测算，中国对陌生人的信任水平仅有7个百分点，如果能提升10个百分点，GDP增长率将提高0.32到0.48个百分点，在2018年，相当于新增38000亿-56000亿消费支出。平台的重要性首先体现在新模式创造了商业机会，这些商业机会要么是颠覆、替代、冲击了原有的业态，如服装、家电的零售，要么改善了原有业态，如医院的付费流程，要么催生了全新的需求，如网约车、共享充电宝。平台型电商的兴起，让技术以前所未有的低门槛，让更多的低技能的劳动力可以创业，个体和企业只需要宽带连接就可以在在线平台上交易商品和服务。这种“有限能力规模化”为生活在工业化国家乃至工业区之外的亿万人口提供了巨大的经济机遇。

以“信任”为基座，推动平台、服务商、企业、消费者等各方构建协同价值共创生态，形成各方共同参与、优势互补、分工

---

合作、利益共享的利益共同体。服务商能够发挥平台上商家众多的优势，在低价格提供解决方案的同时，获得大量客户，从而获得较好的利润。商家以低成本获得平台上的优质流量、精准的数字化方案，快速推动数字化转型，获得相应的效益。用户在平台上能够获得更精准、更高效、更低 价的服务，其效用大幅度增加。平台能够连接越来越多的不同类用户，其发展更为健康。

各方基于信任成就了平台的繁荣，平台也在价值共创中衍生出了信任经济的新形态，促进了经济和社会的低成本健康发展。

#### **四、信任机制拉动消费实证分析**

根据消费者对平台经济信任模型研究，选择支付宝应用作为研究情境，支付宝在解决消费者和商家之间消费信任的需求痛点，应用非常广泛，是平台经济实践的代表；同时支付宝依赖芝麻信用等为消费者和商家提供免抵押、分期付款等优质服务。目前，支付宝聚合的服务类型包括政务民生、出行、餐饮、零售、酒旅、泛娱乐、租赁等多个行业的生活服务。在支付宝上通过小程序提供数字化服务的机构和商家数量已超过400万个，是一个一站式数字生活平台。调研显示，53%受访中国消费者表示每天都用支付宝，其中，80后的信任度最高，平均超过85%，而61%的Z世代（一般指 1995-2009 年出生群体）消费者使用支付宝。

信用对交易机会的影响因素，主要分成三个主要方面：平台信用、消费者信用和商家信用。本研究以支付宝数据为例，在同一平台下，重点考虑消费者和商家信用对交易机会的影响。

支付宝目前用户已突破8亿，日交易额峰值超过200亿元人民币，日交易笔数峰值达到1亿零580万笔。本研究结合支付宝平台

1000家小微服务商家数据，商家按照交易额/月赋值：月流水0-5万，X赋值为0-33；月流水5-20万，X赋值为33-66；月流20万以上，X赋值为66-100；分值550-750，Y赋值为66；750-950，Y赋值为99。X赋值为，对消费者的信用按照芝麻分进行赋值：分值350-500，Y赋值为0-33；分值550-750，Y赋值为33-66；750-950，Y赋值为66-100。

| 商家信用         |        | 消费者信用   |        |
|--------------|--------|---------|--------|
| 流水/月（万）      | X的区间值  | 芝麻分     | Y的区间值  |
| 0-50000      | 0-33   | 350-500 | 0-33   |
| 50000-200000 | 33-66  | 550-750 | 33-66  |
| 200000以上     | 66-100 | 750-950 | 66-100 |

经过测算和模型拟合，得到交易机会（Z）与商家信用（X）和消费者信用（Y）直接的函数关系为： $Z = 1.1^X + Y^{0.8}$ 。

因此，通过信任机制的介入，在美发、宠物等小微消费者和商家信用增加，都会增加交易机会，根据相关研究和模型测算，商户或消费者每增加1个信用基点，可以增加3%-5%的成交机会，带动消费额增加0.8%。

平台通过“信任+生态”方式解决了信任关系和服务链接。在服务业数字化过程中，服务商、商家与用户之间往往难以建立信任机制。平台使用大数据、人工智能、区块链等技术，打造特定的信用能力工具，从而实现数字化过程中的高信任，解决租赁、健身、家政、回收、宠物等服务行业发展过程中的痛点问题。例如，支付宝平台上涉及到很多需要强信任的很多细分行业生活服务场景，如家政、兼职、租赁、酒店、二手、租房、出行、旅行、公共事业服务等。生活服务高度非标准化，加上其中很多细分行

---

业低频、低客单价，企业盈利能力不强、服务人员收入不高等因素，导致服务质量参差不齐，“找不到、不满意”、“小麻烦、大困扰”的问题一直存在。支付宝平台通过开放芝麻信任能力，使生活服务的匹配效率提高的同时，帮助相关领域满意度明显上升、投诉率大幅度下降。以家政行业为例，近年来由于中国社会的家庭小型化、人口老龄化进程加快，家政市场需求持续升温，且线上需求增长快，家政消费预定线上化持续增强。2020年用户线上渗透率由2018年的47.8%上升至71.4%，短短3年时间上涨23.6个百分点；然而，同用户线上化率相比，劳动者线上化程度严重偏低，2021年6月，家政从业人员总量3275万人，家政平台劳动者平台月活跃量最高的仅29.4万人，线上化率不到1%。调研数据显示，2022年有45.7%消费者认为雇用家政人员价格太高，显示家政服务领域的潜在需求要变成现实需求，需要有高的匹配效率和强信任机制，平台可以在该方面可以发挥巨大作用。平台通过加快信息传播、提高匹配效率、增强交易透明度，有助于挖掘家政服务的潜在需求。支付宝平台的芝麻信用是一种强信任机制，通过这种信任机制的介入，如果能够实现家政服务消费1%的增长，就有着百亿级的潜在消费被激发出来。

再以健身行业为例，借助信用月付逐步替代传统预付卡模式，当用户的芝麻信用达到一定的分数，可以通过支付宝小程序和商家约定接下来的每个月固定次数消费，即可在不办理商业预付卡的情况下享受优惠，并且在每月/次服务结束后才需支付费用，降低用户准入门槛和使用风险，从而提升门店订单量，可以帮助商家持续高效地回拢门店资金。目前已接入信用月付的健身商户日均交易金额单产对比传统模式提升31%，预估年总支付额（TPV）

---

能提升28亿。如果未来信用月付模式普及到整个健身行业，将会在健身市场有着百亿级的潜在消费被激发出来。

平台解决消费者信任问题，促进更多预付费形式消费。支付宝依托独有的信任风控能力，推出芝麻先享、芝麻免押等产品，帮助减少预付费服务消费过程中的后顾之忧，提升消费意愿。芝麻免押是结合芝麻风控能力与支付宝预授权能力的免押金产品能力。在冻结用户资金前先由芝麻对其进行可信任评估，根据商家自行界定，芝麻分达到一定程度的用户可以先用服务，无需交押金，帮助商家控制风险的同时降低用户使用服务的门槛。目前租车、租物、充电宝、景区、酒店等已支持芝麻免押，已为上亿消费者累计免掉了4000亿元的押金。而接入芝麻免押能力的商家，用户订单平均增长120%，客单价提高42%。芝麻先享通过让用户“先享权益，承诺任务”，来帮助商家降低用户决策门槛，有效提前锁定用户消费。

用户可以先享受现金、红包、优惠券等权益，并承诺在一定时间内完成商家指定的任务，如消费、订阅等，若中途退出则需退回已享优惠。奶茶品牌沪上阿姨通过使用芝麻先享能力，使最终用户的7日复购率提升5.5倍，月复购次数平均提高1.8次。调研显示，相较于未开通芝麻服务的抽样用户，开通芝麻服务的用户总消费额平均提升了8.3%。据统计，中小商家（有收款码的商家）接入支付宝安心充能力后，平均用户消费频次提升1.1倍，客单价提升 58%，用户消费金额提升174%。资金安全保障达到100%。

## 第三章 服务业数字转型的创新实践

### 一、以平台赋能解决高效触达难题

平台汇聚了大量C端用户，通过协同服务商，能够为商户提供精准的客源流量，服务商提供高效的流量运营方案以及契合商家的流程数字化方案、智慧化供应链方案，既能够在短期内为商家提供客源流量增量，也能够长期为商家降本增效，从而使中小微商家对数字化不再排斥，而服务商能够以更低的成本触达到中小微商家。以支付宝平台为例，2022年该平台累计向商家开放101个通用产品，1809个API接口，并通过协同服务商，打造了一大批零门槛、低成本、分层式、递进式的多元化数字化转型方案，可为小程序商家节省20%—60%开发成本，为有数字化营销需求的中小商家节省至少30000元投入成本，小微商家通过0代码数字经营基础工具可节省4000—7000元投入。与此同时，支付宝为超过400万商家提供以小程序为核心的数字化解决方案，过去一年，产生交易的商家小程序GMV提升了49.2%。

### 二、以规模优势降低高额投入成本

线下中小微商户数量多、分布广，服务商需要投入较多资金和时间来建设线下地推体系，且需要针对小微商家的特点，研发更加适合于线下中小微商家的数字化方案，但线下中小微商户付费能力及生命周期价值相对较低，服务商针对单一线下中小微商户产生的回报或难以覆盖前置投入成本。通过利用平

台资源，服务商将其所研发的数字化方案经过模块化拼装后，应用到更多的中小微商家，服务商的前置成本经过大量的商家分摊后微乎其微，从而解决了服务商投入产出问题。商家通过数字化工具降低了成本，这部分成本可用于降低服务产品价格，吸引更多消费者。调研数据显示，平台集合了小程序、直播、中心化聚合频道等经营载体、工具和商家经营阵地，并向服务商开放技术和产品接口以集成行业解决方案满足商家经营诉求。平台+SaaS显著降低了多类型商家的数字化转型成本，对有较好基础的企业直接实现全链路的数字化，对有一定能力的企业可进行数字化深度运营，对于基础差的企业，以接近零成本实现0到1的数字化跨越。以支付宝平台为例，2022年，支付宝平台帮每个小程序商家节省最高60%的技术开发投入成本，免费的流量激励帮接入商家每年省20万营销费用。

### **三、以量化收益树立生态合作信心**

平台+SaaS协同共建可充分发挥平台和SaaS服务商的比较优势，赋能商家数字化转型拓展新型消费。第三方SaaS服务商深度耕耘服务细分行业，提供共性和个性化服务产品。平台+SaaS已经渗透到知名商圈、商超便利店、品牌专卖店、街边小店等数十万零售业态，通过支付宝小程序、生活号、IoT刷脸设备等经营阵地，为用户提供会员服务、预约下单、优惠券、直播带货等多元化服务。大型企业和商圈开展数字支付、会员服务和小程序、直播等方式，实现线上线下全链路运营数字化经营；

零售小店依靠数字大管家，实现“支付+会员+发票+对账+分账+场景服务”全链路数字化经营，再小的街边小店也可以用数字化武装自己。同时，商户“获客增收”的确定性，进一步强化了生态合作对“平台+SaaS”模式认可和持续型投入的信心。

#### **四、以“信用”导入催生服务新业态**

平台+SaaS赋能服务业数字化还有效改变传统消费模式，催生新型消费业态。互联网平台依据用户“信用”基础，改善商家和消费者互信环境，改变传统消费模式。比如，押金消费以及预付式消费是典型的传统消费模式，经平台背书后可实现免押金或免充值、免办卡消费。一方面，可以解除消费者对商家“跑路”的担忧，从而放心消费；另一方面，可以吸纳交付押金或者一次性预付大笔资金能力不足但有消费意愿的消费者。平台背书，让消费者可以根据实际消费按次或者按月付款，甚至先享受服务再付款，从而撮合更多消费。作为支付宝平台给商家提供的特色经营工具，芝麻累计服务超7亿用户，提供4000余种服务，帮全场景资损下降11%。这意味着商家有足够空间调整服务产品价格，吸引更多消费者。同时，芝麻先享还推出“大额阶段付”，帮健身、美业等服务业商家提供按次、按月付费服务，降低消费者决策成本、提升消费者的消费意愿。目前，教培、健身、宠物等行业已有超万家线下门店新接入，为消费者提供更多选择。

## 第四章 平台+SaaS的赋能方式

伴随着产业结构的优化和人们可支配收入水平的提高，我国服务消费比重不断接近商品消费，并呈现出消费分级、理性需求的显著趋势。平台经济的兴起促成了消费特征历史性趋势的转变，顺应时代重塑了消费的业态模式，借助流量赋能、链接赋能、信任赋能、生态赋能等方式，平台可有效释放消费需求潜力，推动实现供给与需求协调共进的高效循环。生活性服务业不断向高品质延伸，提升百姓生活品质。国家统计局公报显示，2022年我国规模以上生活性服务业企业33万家，营业收入32万亿元；其中，居民和家庭、健康、体育、文化等其他满足居民身心健康需要的升级类服务业增长较快，营业收入同比增长9.3%，高出生活性服务业同比增速7.6个百分点。

### 一、流量赋能-助力高效率精准获客

平台的流量赋能表现为帮助企业端客户获客、提供营销服务，并进行精准匹配等。吸引多边用户进入平台、建立用户基础并持续提高用户的活跃度是平台型企业经营模式的核心。平台与之前传统企业的一个重大差异就是获得了巨量的终端用户，用户规模是传统企业无法企及的。正因为如此，平台可以为生态中的企业用户提供流量支持以及各类营销服务。在传统经营模式下企业普遍面临与市场信息不畅通、产销脱离的困难，获客范围局限于线下的物理空间，营销成本高，达不到应有的经

营规模。借助平台，这些企业可以打破时空界限，获得充分的“眼球”和“注意力”。

相对于纯私域或纯公域的平台模式，支付宝首先提供了大量低成本或零成本公域流量，使商家可以冷启动期间快速建立小程序的运营，这有利于帮助小商家快速积累种子用户、渡过冷启动期，并让各类商家获得爆发性增长的机会，解决商家获客难、获客贵的经营痛点。另外，从支付宝流量的特点来看，支付宝用户人群多以15-45岁居多，具有强交易心智，购买力以及对新事物的接受程度更高。公域流量多元化，具有根据不同场景、人群分层的特征，便于商家锁定目标客群，精准获客。比如支付宝会员能力帮助企业进行用户流量深度运营。支付宝会员，是基于支付宝用户打造的会员账户体系。支付宝App有超过9亿会员用户，这些会员呈现出高客单价、高复购率等特征。因此，支付宝私域运营的精准性更高，效果更好，有利于提高流量运营的匹配能力、持续能力。公域流量和私域流量相互促进，使平台、服务商、商家快速突破数字化的瓶颈，步入到数字化的正循环，打造更为健康的平台生态。

## **二、链接赋能-满足多样化服务需求**

平台可以通过链接更多的商品及服务从而为消费者提供更加广阔的消费者渠道，从而产生促消费的作用，这就是一种链接效应。实际上，当平台可以为消费者提供更多选择及渠道时，可以减少消费者的搜索成本，消费者能够更加容易地比较产品，

从而促进市场内的竞争。平台为了获得竞争优势，就必然会促进市场内产品价格降低和产品质量提升。无论是从需求端和供给端来看，平台都链接了各方主体，不仅能够促进和扩大消费者消费意愿，也能有效促进服务业空间格局的变化。

近年来，支付宝平台顺应消费升级趋势，将更大范围的个性、小众、低频、多样的服务需求汇集，通过低成本、快速匹配供需，培育新型服务消费场景，越来越多的服务供给者和消费者从平台的网络外部性中受益。埃森哲的研究报告显示，超过50%的95后消费者希望在购物当天甚至半天就能收货，7%的消费者希望能在下单后2小时收到商品。作为一种更符合需求的电商，即时零售以即时配送体系为基础，形成了高时效性的到家消费业态。作为融合线上线下，高度满足消费者即时性、便利化需求的新型零售业态，即时零售近年来呈现出蓬勃发展态势。在平台生态的协同下，即时零售消费品类结构不断优化扩展，对消费者的需求满足能力更强。调研发现，即时零售帮助消费者触达更大范围的商超店铺，将可触达的商超店铺物理半径从1km扩展至3km以上，从而通过提升有效需求拉动消费。而随着便利店逐渐变成城市发展的“基础设施”，消费者对便利店的关注也从应急商品的售卖，逐渐转移到对服务体验的关注，服务感将成未来竞争核心。例如市民在便民店不仅能买生活必需品，还能定做生日蛋糕、买彩票、缴纳燃气费、有线电视费、打印传真、收发快递、共享租赁、家电清洗，甚至还能买到首

饰、鲜花、家用电器，未来将有望向养老家政服务、废旧商品回收以及医疗、教育、保健等服务拓展。通过线上线下联动促销、发券、核销，本土便利店不仅能够有效拉新，还能够建立与消费者的无缝、持续连接，从而即时满足消费者多样甚至低频小众的服务需求，打造了社区“一公里便民生活圈”。

### **三、信任赋能-重塑消费需求软环境**

平台促消费的作用还体现在增加消费者的信任方面，平台提供一个公平、透明、有效的服务消费环境将发挥强大的激励作用。首先，当消费者面临数字平台海量产品信息和虚拟的决策环境时，消费决策行为是一种高风险行为，平台可以为消费者提供各种有卖方的客观详实的信息，减少了信息不对称性，降低消费者的决策成本，消费者会对平台产生信任感，这种信任感还会转移至平台上的产品服务上，因此产生了促进消费的作用。其次，数字平台上的口碑评价机制可以增加消费者感知获得了值得信赖的信息，消费者体验感提升则会增加消费意愿。同时，平台可以通过创新服务提供可供消费者信任的场景，通过质量控制帮助消费者省去风险性的消费和决策成本，从而增加消费者的消费意愿。

与商品消费不同，服务消费是一个体验过程，需要有好的信任环境。平台以数据为底座、以信任为基础，同商家共同实现交叉运营，通过对平台用户在商业消费环境的履约行为进行分析，提供更丰富的服务包，进而促进了消费。支付宝平台通

过开放芝麻信任能力，使生活服务的匹配效率提高的同时，帮助相关领域满意度明显上升、投诉率大幅度下降。同时，平台解决了消费者信任问题，也能够促进更多的预付费形式的消费。支付宝依托独有的信任风控能力，推出芝麻先享、芝麻免押等产品，帮助减少预付费服务消费过程中的后顾之忧，提升消费意愿。芝麻免押是结合芝麻风控能力与支付宝预授权能力的免押金产品能力。根据商家自行界定，芝麻分达到一定程度的用户可以先用服务，无需交押金，帮助商家控制风险的同时降低用户使用服务的门槛。目前租车、租物、充电宝、景区、酒店等已支持芝麻免押，已为上亿消费者累计免掉了4000亿元的押金。而接入芝麻免押能力的商家，用户订单平均增长120%，客单价提高42%。芝麻先享通过让用户“先享权益，承诺任务”，来帮助商家降低用户决策门槛，有效提前锁定用户消费。

#### **四、生态赋能-创造价值共创共同体**

价值共创生态是复杂网络环境下聚合各种资源而形成的一种优质服务供给系统，在海量非线性的信息资源交互中形成了庞大的价值网络，从而为多元利益相关主体的互动和价值共创创造了机会。价值共创生态参与主体种类繁多，平台作为关键主体在价值共创互动关系网络中发挥重要的连接聚合作用，为多元利益相关主体之间进行服务交换和资源整合提供了良好的交易机会。基于价值共创生态，对于用户而言，平台不再只是承载优惠、团购的消费工具，也是场景消费的重要入口，更是

品质生活与理性购买决策的载体，还是参与互动、社交的空间。对商家而言，支付宝平台不仅是流量入口，也是场景化营销的服务者，还是数字化转型基础工具和特色能力的提供者，各类资源的聚合者。对服务商而言，平台提供了数据、技术、会员体系等各类基础资源，连接了用户、服务商和商家。平台生态涉及到诸多主体，平台通过建立一整套机制，对生态内的各个主体之间的交易建立规则，从而提高生态系统的质量和效率，高效解决B端的效率与C端的体验之间的矛盾。通过各方努力，实现“用户体验优、商家生意好、服务商有利益、平台再扩张、生态更健康”的价值共创生态共同体。

在价值共创生态的加持下，服务商的价值进一步凸显。通过与平台的全方位协同，形成数字化服务生态，服务商可以对商家进行更精准的服务，扩大其所服务的用户规模，从而在帮助商家成长的同时，获得相应的利益。目前支付宝平台已将与服务商共建数字化生态作为其战略，这将有利于快速推动服务业数字化。支付宝平台已提供6大能力（技术支持、流量开放、产品开放、现金和政策、培训体系、市场资源）助力第三方数字服务商，并在2023年投入百亿资金资源，共建1000个具有市场竞争力的行业解决方案，这不但降低了服务商的前期开发成本，更有利于服务商更好地开拓数字化服务市场空间。

平台作为生态的主体，其价值体现在多个方面。对支付宝平台而言，平台开放始于流量开放。然而，与其他平台不同的

是，支付平台开放的出发点并不是基于流量价值化，而是通过开放平台，更好地服务于商家的数字化转型。因此，平台开放不单纯是流量，而且包括各种基础能力，如会员能力、信用能力、技术能力、工具等。从平台自身而言，利用技术手段将分散在平台上的消费能量，通过生态系统进行挖掘，并通过各种货币化方案予以重新利用，是平台参加价值共创的重要举措。平台允许商家、服务商对其数字化方案进行更大的拓展，商家可根据在不同的场景、用户不同的心智进行产品搭建，从而鼓励商家从重运营向重产品转变，实现平台更大的价值。

## 第五章 行业特色创新案例分析

### 一、健身服务案例-微健

传统健身行业基本上都采用预付制，即用户需要一次性支付大额的年卡或私教课费用。在这样的模式下，健身房可以短时间获得巨大现金流，进行快速扩张，但同时也埋下了经营的隐患。因为从财务记账的角度，用户预付的费用只有在卡到期或者销课后才能真正计为健身房的收入，在此之前则均属于健身房的负债。而同时每一次拉新获客，健身房都需要给职业经理人、销售团队支付较高的提成，并且，健身房作为一门重资产生意，场地的租金、设备、宣传和人力等需要大量的资金维持，后续常态化运营后，很容易出现现金流不足、经营难以为继的问题。

并且，此类预付模式容易引发店家盲目乐观扩张，为了拉人办卡，将精力都放在推销上面，反而降低了服务质量等，进入恶性循环。

微健从2017年开始，致力于通过数字化转型帮健身房转型，比如通过支付宝先享红包能力帮助健身房拉新，做到了帮健身房20天到店的转化率可以达到60%以上；同时将健身房门禁、智能更衣柜、智能灯控、水控等硬件，与支付宝IOT智能化联动，很大程度上节省健身房的人力成本；还基于支付宝芝麻信用的风控体系，保障消费者资金安全，不怕健身房跑路，真正做到拉新、留存、复购一体化。目前微健累计已服务超过1万家健身房。

某成都社区健身房商家反馈，到店的转化率可以达到60%以上，每个顾客的平均获客成本甚至低于10元。不到两个月的时间，健身房便新增了240多个会员。

### 二、家政服务案例-58同城

我国家政市场需求持续升温，且线上需求增长快，家政消费预定线上化持续增强。2020年用户线上渗透率由2018年的

47.8%上升至71.4%，短短3年时间上涨23.6个百分点；然而，同用户线上化率相比，劳动者线上化程度严重偏低，2021年6月，家政从业人员总量3275万人，家政平台劳动者平台月活跃量最高的仅29.4万人，线上化率不到1%。

调研数据显示，2022年有45.7%消费者认为雇用家政人员价格太高，显示家政服务领域的潜在需求要变成现实需求，需要有高的匹配效率和强信任机制，平台可以在该方面可以发挥巨大作用。平台通过加快信息传播、提高匹配效率、增强交易透明度，有助于挖掘家政服务的潜在需求。社科院报告指出，支付宝平台的芝麻信用是一种强信任机制，通过这种信任机制的介入，如果能够实现家政服务消费1%的增长，就有着百亿级的潜在消费被激发出来。

2021年58到家上线了支付宝小程序，仅1年就获得累计用户超500万，且获客成本比其他渠道低了5成。怎么做到的？首先，结合会员频道实现公私域经营，上线宠粉日活动，通过体验券等方式进行拉新，同时通过会员频道进行深度运营会员用户，推出各色活动，做到了补贴没变但订单量增加，降低了获客成本；不仅如此，还通过支付宝搜索直达等能力，做品牌曝光，让小程序月活从10多万提升至40多万；参加2022年五福等活动，还帮小程序获得超4000万曝光，订单上涨了4倍。

### **三、美发服务案例-博卡软件**

上海博卡软件科技有限公司（以下简称“博卡软件”）创立于2004年，是中国美业SaaS的引领者，打造了国内美业首个全城通用、首个全国通用的会员体系。2014年10月，博卡软件完成了由华创资本领投、阿米巴资本跟投的A轮3000万元人民币的投资。2016年，博卡软件完成了全线产品的SaaS布局。2018年9月，博卡软件获口碑1亿元人民币的B轮投资。目前，博卡软

件的产品已成为国内美业的标准工具，其客户已覆盖超过10万家门店。

国内以美发、美甲为代表的美业门店中不乏夫妻店和个人工作室，行业长期存在经营理念粗放、业绩瓶颈难突破等问题，很多小店仅仅维持在“收支相抵”状态。博卡软件依托支付宝小程序自由开放平台及芝麻信用，为美业门店打造了智慧经营管理工具“店小宝”。店小宝为门店接入全局的数据分析能力，为经营者全方位呈现烫染率、客群结构、老客流失率、员工业绩等关键数据，实现精细化运营。此外，店小宝自带营销及私域券派发功能，借助支付宝的公域流量创新了门店的拓新与留客方式，扩大了客户规模，提升了客户忠实度，唤醒了沉睡客群。

店小宝还为门店接入支付宝“先享后付”信用营销新模式，从而解决了美业夫妻店“信用不足”的难题。这一模式依托芝麻信用的接续性履约能力，克服了门店传统售卡模式的结构弊端，顾客不用再担心充值后门店“跑路”，决策流程得以缩短，消费金额因此大幅提升。此外，店小宝还为门店优化了预约管理、收银、账目汇算、员工考勤等常规工作流程。

接入店小宝后不到一年，位于湖北某四线城市的逸程美发工作室成为了区域内饶有知名度的美发店翘楚，平均客单价从39元提升到了230元，月均客流量从500人提高到650人，且增加的主要是年轻优质客群，每月业绩则从2万元大幅上升到15万元。

博卡软件还为门店提供咨询、营销、代运营、供应链及金融服务，帮助门店从业绩导向转为作品导向，提高用户满意度。比如美业经营管理咨询已经成为博卡软件区别于其他软件提供商的重要附加价值。来自无锡的赵云曾是某综合店的发型师，该店年业绩始终无法突破60万元，在创立自己的品牌Top design专业美发沙龙并经过博卡软件辅导后，当年实现了200万的业绩目标。

#### **四、餐饮服务案例-企迈科技**

企迈科技是一家为连锁餐饮品牌提供数字化转型升级的服务商，依托小程序、门店履约、用户中心、订单中心、数据中心等产品及服务，整合支付宝等渠道资源，打造线下门店一站式运营服务SaaS平台，为商家提供全场景、全链路的门店数字化解决方案。其客户包括乡村基、永和大王、老娘舅、紫燕百味鸡、绝味鸭脖、墨茉点心局、奈雪的茶、85度C在内的近千家连锁品牌、30多万家门店。

企迈科技是支付宝最早的一批数字服务商。2017年支付宝小程序诞生后，企迈科技即自主研发了专为餐饮业提供扫码点餐、排队叫号、取餐的数字服务，并将其运用到小程序中。此后，企迈科技切入餐饮SaaS细分领域，通过App、小程序、集合码、H5、POS机、收银机等软硬件，为餐饮商家获取客户数据、订单数据、资金数据等，并据此为餐饮行业经营者降本增效。对于连锁餐饮品牌，企迈科技还提供一站式解决方案，让商家

在同一个平台上管理点单、排队、付款、外卖、营销优惠活动以及运营数据分析。在“私域流量运营”兴起后，企迈科技又打造了会员中心产品，可以打通微信、天猫、美团、支付宝、线下门店等多渠道客户数据，为商家构建品牌私域流量池，线上线下同步营销活动和会员信息，实现线上商城和线下门店联动获客、流量互通。

数据显示，从2020年开始，企迈科技的商家每年以250%的增长速度递增。与企迈科技合作后，五条人糖水铺的客单价从26元涨至38元。永和大王与企迈科技合作上线支付宝小程序后，客单价从30元左右提升15%至34.5元。成都一家火锅品牌餐饮店与企迈科技合作后，客单价上涨30-40元，翻台率大为提升。2022年3月，企迈科技宣布获得数千万美元C轮融资，本轮融资由高成资本领投、高瓴创投和顺为资本跟投。

在合作过程中，支付宝不但为企迈科技提供小程序等底层技术开发平台，还通过支付宝生态为其提供引流获客、用户精细化运营渠道，开放花呗、芝麻信用等金融工具，从而帮助其更好地服务于品牌商家。比如借助支付宝的亿级流量池，乡村基通过企迈科技的技术手段，在支付宝发放大额储值立减券、消费代金券等，将消费者引导至乡村基小程序等私域流量池。

此外，企迈科技和支付宝共创了芝麻GO功能。芝麻GO通过先享后付形式，降低了用户决策门槛，基于芝麻信用的履约能

力，商家可以更好地培养新用户的品牌忠诚度，为品牌带来业绩增量。

双方共创的还有商家团购券，此种方式通过直领券和有价券组合投放，打造差异化营销节奏，结合特定营销节点对商家进行曝光，为商家节约大量广告费用，并带来较高的转化率。数据显示，2022年，企迈科技通过与支付宝的合作，为商户提升了近60%的经营效率。

## **五、瑜伽服务案例-合璧科技**

成立于2013年的西安合璧信息科技有限公司（以下简称“合璧科技”）为瑜伽门店提供SaaS和全平台代运营服务，目前业务覆盖包括乐瑜瑜伽、南京晨瑜伽、宝鸡原瑜伽等在内的2万家瑜伽门店。

瑜伽行业是数字化转型的一个盲区，一直面临获客渠道单一、转化率低、财务管理混乱、会员流失率大、经营流程不顺等问题。为此，合璧科技推出了“小酷约课”“小悦付”“消课宝”解决方案，基于支付宝差异化的能力，从品牌推广、持续拉新、智慧收银等方面提高瑜伽馆SaaS发展的能力，帮助商家实现数字化转型。

以推广获客为例。对于合作的瑜伽品牌门店，合璧科技通过地推、海报等模式，利用各种优惠券，培养用户在支付宝主动搜索的心智，同时触发支付宝搜索的底纹词推荐机制，提升其曝光和投放效率。瑜伽门店一般覆盖3-5公里的半径，合璧科

技会通过支付宝精准地向门店3-5公里范围内的中青年女性人群投放优惠券，为瑜伽门店引流。

一张瑜伽年卡的价格区间在3000-8000元/年，私教的客单价则往往超过万元，因为客户担心商家“跑路”和后续服务质量下降，不愿意一次性大额消费。借助合璧科技与支付宝共建的“小悦付”，消费者通过支付宝的信用评分就可以先上课后付费，按月扣款，一张会员卡的费用，平均分拆到每个月后最低仅需300多元，大大降低了消费者一次性大额付费的阻力，化解了其成交顾虑，同时也倒逼场馆提高服务和课程质量。

合璧科技还帮助门店商家在小程序上深度运营会员。用户通过搜索、扫码或支付成功页等入口入会之后，基于支付宝的订阅消息等私域产品能力，门店可在小程序端完成“会员跟进-会员关怀-会员排课-身体评估-流失会员召回”的服务全流程管理，进行基于会员全生命周期的私域精细运营。

一家运行良好的瑜伽场馆在正常情况下的转化率为25%-30%，与合璧科技合作后，其成交率能达到69%，到店转化成交率能达到80%以上；以前一个瑜伽场馆员工一天转化几个用户，目前一天一个人可以转化10个左右的新用户。数据显示，在与合璧科技合作后，珠海一家瑜伽场馆在没有任何地推的情况下，仅通过支付宝商家券推广，十天内发放408张券，核销率近70%。

## 六、文创服务案例-河南博物院

从消费人群来看，85后乃至95后，正在成长为消费的主力。他们作为互联网的原住民，获取商品及服务的信息更加全面，对消费的选择更加敏锐、挑剔、也更加富有个性，传统模式下趋同性消费逐步转变为个性化消费。“兴趣消费”快速增长，在兴趣消费者中，蕴含着社交、悦己等情感属性的兴趣消费平均月支出占比为27.6%。在消费理念方面，随着居民收入水平的增长，消费者更加注重生活品质，在消费过程中，不再仅追求获得产品的最基本使用价值，而是期待所使用的产品有质量以及信誉作为保障，期待产品具有更丰富的文化内涵。以网络直播为代表的内容营销，通过优秀的内容、激励机制、网红魅力、良好的互动、建立信任等帮助消费者做出购买决策，在促进消费方面具有独特的价值。以支付宝为例，不同于纯电商平台与纯直播电商平台，支付宝平台用户的交易心智明确，因此平台做内容不同于前两类平台，其核心是通过内容，增加用户的触点，提高用户的黏性，实现高互动与高转化。

河南博物院作为文旅行业的一个网红IP，河南博物院馆藏文物多达17万件，一直走在创新的前列。2019年来，河南博物院积极探索数字化创新，通过支付宝小程序向用户推出3D文物、数字文创产品、数字藏品、AR弹幕服务（全国首个）、有声数字纪念票、在线考古产品等数字化服务。通过支付宝开放的数字化能力，河南博物院把考古这项具有较高门槛的工作，搬到

了线上，让用户能在手机上体验考古的魅力。2021年10月，河南博物院根据爆款产品“考古盲盒”在支付宝上推出“一起考古吧”小程序，一共吸引了2.7亿人次的关注和参与。2022年，有700万用户使用河南省博支付宝小程序。为了吸引更多年轻用户，河南博物院通过数字藏品来传播传统文化，截止目前共发行8款文创数字藏品。其中，五福期间，又携院藏文物“青玉虎形佩”发行了新一款数字藏品，用户可用福卡进行兑换，具有一定的珍藏留念价值。

## **七、酒店服务案例-华住集团**

消费效率的提高不单纯是流量运营，更是企业从生产到经营、从平台、服务商到商家、消费者的全流程高效耦合，在提高消费意愿的同时，不断挖掘更多的服务消费潜力与空间。支付宝作为聚合式服务平台的典型代表，其上集聚了大量各行各业中小服务商户和大量高交易心智的用户。支付宝平台通过精准发券、信任塑造、内容营销、产品创新等方式，有效促进服务消费。

精准发券能够帮助服务商或者商家打造会员体系、实现差异化营销，提高用户黏性，从而使商家更好地运营私域流量，通过更精准的产品和服务，挖掘消费者的潜在需求，从而促进消费。例如，发展数字化运营、强化会员经营正成为酒店行业寻求稳定增长的主流方式。调研显示，支付宝小程序已经成为华住集团2022年订单量增速最快的渠道。其中基于支付宝会员

频道公域辅助私域的开放模式和数字化工具，华住集团将自有的会员体系“华住会”与支付宝会员实现了体系互通，推出了“联合会员”。支付宝会员可根据等级，在会员频道匹配领取的华住星会员、银会员或金会员会员卡，享受相应权益，商家可将公域流量沉淀到自己的私域进行运营。2022年，华住的线上新增会员中有近一半来自支付宝。而支付宝会员频道为小程序带来的客流最大，占比达到56%。稳定的会员体系及其带来的价值，帮助企业在疫情中迅速恢复。华住集团2022年第一季度财报显示，公司净营收达26.8亿元，同比增长15.2%。华住中国RevPAR（平均可出租客房收入）达132元，已恢复至2019年同期（疫情前）的74.3%。此外，平台还可以利用其技术能力，持续增强时空场景的个性化建模能力，推动商家促销能力提升，从而提升消费。支付宝App首页为例，推荐算法引导用户访问商家小程序的效率对比人工规则匹配模式提升超过150%。

## 第六章 服务业数字化转型策略建议

第一，加强全产业链视角的顶层设计。在国家层面，出台促进服务业数字化指导意见，指导服务业数字化转型升级。发挥政府、第三方机构、联盟协会、平台企业等的作用，提炼出中国特色服务业数字化的共性特征、工具和逻辑，编制出对各方具有实用价值的服务业数字化转型指南，从而为服务业数字化转型提供更多的支撑。

第二，支持开展服务业数字转型试点。建设政府与平台合作机制，发挥平台的数据、科技和市场等优势，鼓励平台构建类似“安卓市场”的SaaS生态，出台服务业数字化试点示范政策支持。例如，以税收优惠、专项基金、扶持资金池为牵引，支持平台和服务商以更便捷的方式获得资金，让更多服务企业加入到数字化转型进程中。

第三，强化网络安全和数据保护。持续加大网络安全及数据安全检查、监督执法和惩罚打击力度，严厉打击各类利用数据实施的网络信息犯罪活动；构建具权威、可信赖、有公信的网络安全和数据安全标准体系；建立健全数据安全风险监测、评估、惩戒和完善的有效机制；切实强化个人信息和企业数据的安全防护。

### 报告编委会成员名单：

田玉萍、王建翔、张辉东、孙会峰、潘晓玲、张李红、常静涵、霍俊耀