



蚂蚁金服
ANT FINANCIAL

蚂蚁达客
ANTSDAQ

蚂蚁金服
ANT FINANCIAL

一只“蚂蚁”的生存法则

在这个互联网金融企业做起来很快，倒下去更快的时代，蚂蚁金服发现了一个群体的金融空白，靠着渠道、技术、数据平台优势崛起，并通过不断投资布局巩固自身平台优势以增强生存能力。

文 | 本刊记者 张琴琴

自然界，蚂蚁小而精悍，曾与恐龙为邻，能举起超过自身体重 400 倍的东西，还能够拖运超过自身体重 1700 倍的物体，一度让科学家困惑不已。

金融界也有一只不容小觑的“蚂蚁”，成立不到三年，历史也才十多年，750 亿美元的估值，超过高盛，追平交行，举手投足间自带明星光环，晃花众人眼。

是的，就是蚂蚁金服。

多张牌照，多家企业，多个品牌，甚至涉足多个非金融领域，这是我们对蚂蚁金服的粗略印象。那么，这只“蚂蚁”究竟想干什么？总裁井贤栋表示，蚂蚁金服的定位，是希望利用移动互联网、云计算、大数据、人工智能等技术，为全球范围内的小微企业和普通个人消费者提供普惠的金融服务。

“为全球范围内的小微企业和普通个人消费者提供普惠的金融服务”，明确了这个定位，再看蚂蚁金服，就能明白它各个行动之间的关系，知晓它的生存逻辑。

为什么是小微

蚂蚁金服成立之初，支付宝微信平台解释了这个名字的由来，“之所以选择这个名字，

是因为我们是从小微做起，我们只对小微的世界感兴趣，我们身上承载了太多小微的梦想，我们喜欢与更多小伙伴们同行”。

一家公司在成立之初总要想清楚三个问题：我的优势是什么？我的客户是谁？我能为客户做什么来换取生存的面包？在这一点上，蚂蚁金服多少有些顺势而为。就如马云没有想到阿里巴巴能发展到今天这么大的规模，十多年前，蚂蚁金服恐怕也没想到自己会诞生，甚至成为一个独角兽。

为解决“先付款还是先发货”问题，支付宝问世，极大刺激了淘宝交易量，支付宝作为第三方支付渠道，也因此聚集越来越多的小微企业和个人买家，积累了大量的数据。

建立在支付宝基础上的蚂蚁金服，定位于小微企业和普通个人，也就顺其自然。因为对于大商家，与传统银行相比，蚂蚁金服无论是在提供服务方面还是放贷资金成本方面都不占优势，也很难同时满足多个大商家的资金需求；对于非淘宝商家，由于缺乏基本的数据特征，蚂蚁金服只能与其他小贷公司一样，对其进行地面调查，效率缓慢，也并非自身优势。比较过来，蚂蚁金服最初的定位还是使用支付宝的小微企业和普通个人，随着科技突破及自身业



资料来源：中国电子商务研究中心

务的发展，客户定位也就延伸至“全球小微企业和普通个人”。

顺势而为，这“势”有支付宝带来的资源优势，也有对中国经济转型的考量。在蚂蚁金服首席战略官陈龙看来，中国经济长期处于投资拉动型的增长模式，与之匹配的金融体系专注于大企业融资服务，大众客户和小微企业在支付、理财、融资、征信等领域还留有巨大的发展空间。可以看出，蚂蚁金服不是在颠覆传统金融机构，而是在没有被传统金融机构顾及的群体中寻找生存空间。

金融帝国？不，平台公司

找准了客户，明白了客户需求，那么蚂蚁

金服有什么优势可以实现这些客户需求呢？渠道、技术和数据。

还未上市，就有 750 亿美元的估值，很自然让人感叹，这是要成为金融帝国的节奏。对于这个提法，蚂蚁金服的多位高管在不同场合给出了一样的回应，不做金融帝国，要做平台。在蚂蚁金服看来，金融的本质是渠道、数据和技术，有了这些优势就可以做金融，而蚂蚁金服具备这样的优势，做平台也最符合数据时代的共享精神。

渠道平台，主要以支付宝为代表，其实名用户已超 4.5 亿人。打开最新版的支付宝 APP，除了日常水电缴费，蚂蚁金服主打理财的蚂蚁聚宝，旗下余额宝、存金宝、基金、其他券商理财产品，第三方信用评价体系芝麻信用，保险服务，蚂蚁花呗、网商银行等都有接入口。蚂蚁金服已经取得银行、证券、保险、基金、股权众筹、小贷等多个牌照，支付宝这个渠道几乎就是蚂蚁金服发展互联网金融的窗口，重要性不言而喻。

数据平台，主要有以芝麻信用为代表的征信体系，应用于自身产品设计，也对外开放。芝麻信用已取得的个人征信牌照，阿里的数据源占比正逐步下降，产品主要包括芝麻分、芝麻信用报告、行业关注名单、反欺诈产品等。芝麻分主要是评价个人信用状况。芝麻信用的产品自用，也对商家开放，广发银行、上海银行、宁波银行、P2P 拍拍贷等都是芝麻信用产品的客户。关于数据对产品效率的改进，蚂蚁金服的人常举的案例是淘宝上的运费险，蚂蚁金服的运费险一开始是保险公司的精算来做，出现亏损，后加入蚂蚁金服数据团队，通过数据共创分析，弥补了亏损。

技术则是支撑。直观一点，双 11 一年比一年高的交易量就是对蚂蚁金服支付能力的一种测试。2014 年 4 月，在蚂蚁金服成立之前，恒生电子的控股股东恒生集团以 32.99 亿

元转让 100% 股权给马云控股的浙江融信，交易完成后融信将通过恒生集团持有恒生电子 20.62% 股权，2015 年 6 月，蚂蚁金服通过认购浙江融信新增股本并收购现有股东剩余股权的方式，获得浙江融信 100% 股权。而恒生电子是中国拥有“全领域”的龙头金融 IT 企业。如今，金融云成为下一个技术高地，2016 年 7 月，中国银监会发布《中国银行业信息科技“十三五”发展规划监管指导意见（征求意见稿）》，要求到“十三五”末期，银行业面向互联网场景的重要信息系统全部迁移至云计算架构平台，其他系统迁移比例不低于 60%。由此可见，金融云已成为银行业的一个必选题，金融云的竞争也在加剧，蚂蚁金服正布局于此，腾讯金融亦在发力。

在这个共享的时代，平台即开放，守着“一亩三分地”的想法已经过时，没有社交优势的蚂蚁金服，也在试图靠平台优势打造自己的生态圈。

2015 年 9 月，蚂蚁金服启动“互联网推进器”计划，在渠道、技术、数据、征信、乃至资本层面，与金融机构加大合作，计划在 5 年内助力超过 1000 家金融机构向新金融转型升级，同年 10 月，阿里金融云也正式开放，“为了推进更多的生态参与者更好地进化”。2016 年 8 月，以支付宝为基础架构搭建的蚂蚁金服开放平台正式上线，全面开放支付、数据、信用、会员、营销、社交等 12 项能力，计划在 3 年内助力至少 100 万开发者，服务 1000 万家中小商户与机构，构建开放的生活服务生态。通俗点说，这生态的构建，就是吸引新的金融机构客户，留住老的商业客户。

投资有规律

在蚂蚁金服尚未正式成立时，其第一笔投资就已发生，2013 年 10 月，以 11.8 亿元人民

币认购天弘基金管理有限公司 2.623 亿元的注册资本，持股 51%，成为天弘基金最大控股股东。稍早些，2013 年 6 月，支付宝与天弘基金合作推出名为“余额宝”的产品，嵌入支付宝账户内，使得天弘基金的规模在五个月内变成了 1000 亿元，一跃成为国内最大规模的货币基金。

余额宝的成功，一方面显示出普通客户群体强大的投资理财需求，另一方面也证明了支付宝的渠道销售能力。这给了蚂蚁金服独立存在的理由，依托渠道、数据及技术平台优势，为小微企业和普通大众提供普惠金融服务，是有市场的。蚂蚁金服此后的投资布局多是在强化自身平台优势。

一方面，蚂蚁金服或独自，或投资金融机构，或与金融机构联手，在末端为小微企业和普通个人提供各种普惠金融服务。毕竟平台提供的服务越多，客户覆盖面就越广。另一方面，蚂蚁金服对外发起的多项投资中，对非金融领域的投资，则意在强化渠道和技术平台优势。

截至今年 9 月底，蚂蚁金服共对外投资 30 多起，其中就有口碑网、饿了么、滴滴出行、淘宝电影、百盛中国等消费领域。表面上看，进军消费领域是提供生活服务，深层次原因，则是要强化渠道平台优势。财经评论人江南愤青在前几年就指出，支付这个行业，最终比拼的不是技术，而是应用场景，更多应用场景，才有更多支付的可能。支付宝显然也有这方面的危机感，围绕日常消费做文章，瞄准了衣食住行中使用频次最高的“食”和“行”，以创造更多的应用场景。

蚂蚁金服本身就是一家高科技公司，支撑整个业务体系的是云计算、大数据和信用体系等底层平台，对外投资中自然少不了对高科技公司的亲睐。2014 年 11 月，蚂蚁金服 1200 万美元投资美国加州的移动安全软件开发商 V-KEY；2016 年 9 月，以 7000 万美元收购美

余额宝的成功，一方面显示出普通客户群体强大的投资理财需求，另一方面也证明了支付宝的渠道销售能力。



在国际化方面，蚂蚁金服思路有二：一是定位中国大陆游客出境服务，二是定位为全世界小微客户提供普惠金融服务。

国生物识别技术公司 EyeVerity，加强消费者在线交易数据和交易安全。2016年4月26日，蚂蚁金服完成B轮45亿美元的融资，重点之一就是要强化技术。在蚂蚁金服的官方网站上，到位、空付、蚂上等酷炫生活体验的实现，更是无一不需要技术的支撑。

纵观蚂蚁金服的投资布局，看似跨度很大，实则多是为了强化其渠道、数据、技术平台优势，额外的几起投资，显露出蚂蚁金服开拓未来的想法。

蚂蚁的未来

2015年，蚂蚁金服先后两次投资印度第三方支付平台 One 97，全面输出技术和经验，推进 One 97 旗下移动支付端 paytm 发展；2014年12月，蚂蚁金服28.74亿元战略投资中国邮政储蓄银行。看似不搭的两起投资，实则反映出蚂蚁金服未来一段时间发展的新方向：国际化和农村金融，本质还是普惠金融服务的推进。

在国际化方面，蚂蚁金服思路有二：一是定位中国大陆游客出境服务，二是定位为全

界小微客户提供普惠金融服务。对于第一个定位，目前，支付宝已经在全球70个国家和地区支持 Uber 打车服务，并接入了包括 IHG、万豪、Agoda、Booking.com、Airbnb 等全球大型酒店和新兴旅游服务网站，用户还能通过支付宝平台预订全球超过40家主流航空公司的机票。对于第二个定位，主要是技术和经验输出。Paytm 在蚂蚁金服的支持下，新增移动用户1亿人，已经成为世界第四及印度最大的移动支付平台，正在向着全面的理财和生活平台升级。“Paytm 模式”成为蚂蚁金服海外推广的标准模式，正在韩国和泰国推进，未来会扩展到更多国家。

农村金融方面，蚂蚁金服与邮储银行的合作，意在下沉渠道，挖掘信用价值。今年5月以来，蚂蚁金服已先后与易果生鲜、蒙羊集团、正邦集团、益客集团等数家农业龙头企业达成合作意向，对接农村淘宝、天猫和菜鸟物流等阿里生态系统内的合作伙伴，打造“金融+电商+农业生产”的闭环农产品供应链布局。

如今恐龙不在了，蚂蚁还在这地球上生生不息。在这技术不断革新的今天，企业崛起的速度很快，倒下去的速度更快，金融界的这只“蚂蚁”发现了一个群体的金融空白，靠着渠道、技术、数据平台优势崛起，并不断巩固平台优势以图生存。

那么明天呢？没人知道。外星人马云的一段话或能多少折射出蚂蚁金服的想法：看清楚未来十年、二十年乃至三十年，这个社会碰到的最大问题是什么，今天就开始坚定不移地做准备，那时问题出来时，你能解决这个问题，这就是未来的战略。

想想雾霾频袭对人体健康会有何影响，也就不奇怪蚂蚁金服为什么又涉足医疗了。一切都是为了生存，为了客户，也为了蚂蚁金服自己。☐