

新金融书系  
NEW FINANCE BOOKS

黄益平 序

# 蚂蚁金服

从支付宝到新金融生态圈

廉薇 边慧 苏向辉 曹鹏程 编著

让科技驱动金融  
让金融惠及大众  
让信用等于财富

中国人民大学出版社

# 蚂蚁金服

从支付宝到新金融生态圈

廉薇 边慧 苏向辉 曹鹏程 编著



中国人民大学出版社  
· 北 京 ·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

蚂蚁金服：从支付宝到新金融生态圈/廉薇等编著. —北京：中国人民大学出版社，2017.7

ISBN 978-7-300-24573-7

I. ①云… II. ①黄… III. ①互联网络—应用—金融—研究—中国 IV. ①F832.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 139055 号

## 蚂蚁金服

从支付宝到新金融生态圈

廉薇 边慧 苏向辉 曹鹏程 编著

Mayijinfu

---

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷有限公司

规 格 170mm×230mm 16 开本

版 次 2017 年 7 月第 1 版

印 张 22.75

印 次 2017 年 7 月第 1 次印刷

字 数 237 000

定 价 59.00 元

---

版权所有

侵权必究

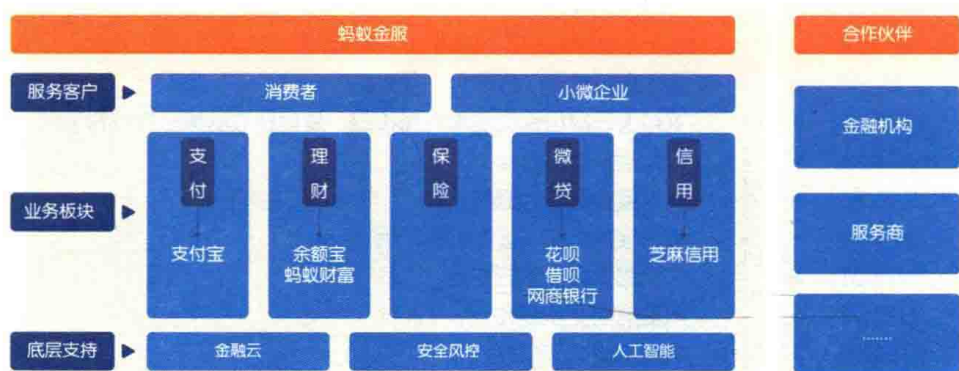
印装差错

负责调换

## 蚂蚁金服发展历程

- 
- A vertical timeline with a central orange dashed line and red dots. A red circle with the letter 'L' is at the top. Blue arrows point from the dates to the descriptions.
- 2003.10.18 ▶ 第一笔担保交易成功
  - 2004.12.08 ▶ 支付宝公司成立
  - 2004.12.29 ▶ 支付宝账户体系上线
  - 2005.02 ▶ 提出全额赔付“你敢付，我敢赔”
  - 2005.05 ▶ 支付宝开放担保交易与支付接口，成为独立的第三方支付平台
  - 2007.08.28 ▶ 支付宝全球化起步
  - 2008.10.25 ▶ 支付宝公共事业缴费上线
  - 2009.05 ▶ 支付宝推出第一版手机客户端
  - 2010.03 ▶ “骆驼大会”回归初心
  - 2010.05 ▶ 阿里信用贷款发布
  - 2010.06.08 ▶ 阿里小贷公司成立
  - 2010.12 ▶ 支付宝推出快捷支付
  - 2011.05.26 ▶ 拿到《支付业务许可证》
  - 2011.07 ▶ 支付宝推出手机App二维码支付业务
  - 2013.03 ▶ 阿里小微金服集团开始筹备
  - 2013.06.13 ▶ 余额宝诞生
  - 2014.04.10 ▶ 推出招财宝
  - 2014.10.16 ▶ 蚂蚁金融服务集团正式成立
  - 2014.11 ▶ 金融云正式推出
  - 2014.12 ▶ 蚂蚁花呗上线
  - 2015.01.08 ▶ 芝麻信用管理有限公司成立
  - 2015.04 ▶ 蚂蚁借呗上线
  - 2015.06.25 ▶ 网商银行开业
  - 2015.07 ▶ 蚂蚁金服完成A轮融资
  - 2015.08.18 ▶ 蚂蚁聚宝正式上线
  - 2015.09 ▶ 成立保险事业部
  - 2016.04 ▶ 蚂蚁金服完成B轮融资
  - 2016.08 ▶ 蚂蚁森林上线
  - 2017.04.18 ▶ 成立无现金联盟，用5年时间推动中国进入无现金社会

## 蚂蚁金服的底层架构与业务板块



## 蚂蚁金服股东名单

(截至 2017 年 6 月)

1	杭州君瀚股权投资合伙企业(有限合伙)
2	杭州君澳股权投资合伙企业(有限合伙)
3	全国社会保障基金理事会
4	置付(上海)投资中心(有限合伙)
5	中国人寿保险(集团)公司
6	上海麒麟投资中心(有限合伙)
7	上海祺展投资中心(有限合伙)
8	上海众付股权投资管理中心(有限合伙)
9	海南建银建信丛林基金合伙企业(有限合伙)
10	北京京管投资中心(有限合伙)
11	上海云锋新呈投资中心(有限合伙)
12	北京中邮投资中心(有限合伙)
13	中国太平洋人寿保险股份有限公司
14	人保资本投资管理有限公司
15	新华人寿保险股份有限公司
16	上海金融发展投资基金二期(壹)(有限合伙)
17	春华景信(天津)投资中心(有限合伙)
18	上海经颐投资中心(有限合伙)
19	北京创新成长企业管理有限责任公司
20	苏州工业园区国开鑫元投资中心(有限合伙)
21	春华景信景福(天津)投资中心(有限合伙)
22	北京中金甲子伍号股权投资合伙企业(有限合伙)
23	上海蔚泓投资中心(有限合伙)

说明:根据公开信息整理。



# 蚂蚁金服投资明细

(截至 2017 年 6 月)

投资时间	蚂蚁金服 独立投资金额	蚂蚁金服 独立持股比例	投资标的	投资分类
2017年4月	-	-	ofo共享单车	支付入口/场景
2017年3月	-	-	永安行共享单车平台	支付入口/场景
2016年11月	1亿美元	-	大搜车	支付入口/场景
2016年9月	0.7亿美元	100%	EyeVerify	金融基础设施
2016年9月	0.5亿美元	0.5%左右	百盛中国	支付入口/场景
2016年7月	-	-	二维火	餐饮SAAS系统
2016年7月	-	-	贝金塔	综合金融板块
2016年6月	-	20%	Ascend Money	全球化
2016年6月	2.5亿美元	20%	朝阳永续	金融基础设施
2016年5月	-	-	淘宝电影	支付入口/场景
2016年5月	2.5亿美元	-	滴滴出行	支付入口/场景
2016年4月	3.5亿美元	-	饿了么	支付入口/场景
2016年4月	0.3亿美元	0.32%	浙商银行	传统金融
2016年3月	-	-	财新传媒	媒体
2016年1月	0.25亿美元	-	杭州恒生智能系统集成	金融基础设施
2015年12月	28.74亿美元	0.92%	中国邮政储蓄银行	传统金融
2015年10月	1.5亿美元	20%-30%	36Kr	综合金融板块/媒体
2015年9月	12亿人民币	51%	国泰产险	综合金融板块
2015年8月	2亿美元	-	趣店	融资板块
2015年7月	-	-	Bankware	金融基础设施
2015年6月	30亿人民币	49.60%	口碑网	支付入口/场景
2015年6月	-	-	雅座在线	餐饮SAAS系统
2015年6月	-	100%	浙江融信	金融基础设施
2015年4月	0.95亿人民币	60.80%	数米基金网	综合金融板块
2015年2月	-	-	Paytm	全球化
2014年11月	-	19.10%	恒生聚源	金融基础设施
2014年11月	0.12亿美元	-	V-Key	金融基础设施
2014年10月		蚂蚁金服正式成立		
2014年4月	32.99亿人民币	20.62%	恒生电子	金融基础设施
2013年10月	11.8亿人民币	51%	天弘基金	理财板块

说明：根据公开信息整理。

# 蚂蚁金服高管名单

(2017年6月)





# 北京大学数字金融研究中心

## 新金融书系简介

北京大学数字金融研究中心是由北京大学中国社会科学调查中心、上海新金融研究院和蚂蚁金服集团共同发起的研究机构，目前挂靠北京大学国家发展研究院。

自成立以来，中心研究人员已经独立或联合开发、发布了四个互联网金融方面的指数，并开展了关于数字技术推动普惠金融的实践、个人征信体系的建设、商业银行应对互联网金融转型的策略、个体网络借贷平台的风险、大数据金融等多项课题研究，发表学术论文数十篇。此外，中心支持 *China Economic Journal* 出版了关于互联网金融研究的专刊。

中心创设的“北京大学数字金融研究中心新金融书系”，专注于数字金融、普惠金融和金融改革等领域，力图打造兼具理论、实践、政策价值的权威书系品牌。

“新金融书系”源于中国金融四十人论坛旗下的上海新金融研究院（SFI），论坛旗下的北方新金融研究院（NFI）和北京大学数字金融研究中心也相继创设新金融书系，丰富了“新金融书系”的品牌内涵。

<<< 序言

## 蚂蚁金服是一部活的金融发展史

北京大学数字金融研究中心主任 黄益平

《蚂蚁金服：从支付宝到新金融生态圈》是北京大学数字金融研究中心组织撰写的第一本关于数字金融企业的书。我们选择蚂蚁金服作为数字金融企业书系的第一个选题，因为它改变了我们的生活。国人可能已经对自己使用的数字金融服务习以为常，见怪不怪了，但每当我向外国朋友介绍可以在手机上完成的交易的种类，往往都会听到令人愉悦的惊呼。我们几乎每天都在使用智能手机发红包、付电费、买机票、订外卖、投资理财产品和申请贷款，甚至有一天，在当代商城附近，当我向一位行乞的人表示身上没有带现金时，对方拿出手机说可以扫他的二维码。蚂蚁金服并非数字金融的原始发明者，但今天它已经是全世界最大的数字金融公司。可以毫不夸张地说，没有蚂蚁金服，数字金融行业肯定不会是今天这个样子。

如果向身边的朋友随机做一个调查，我们会发现一千个人的心目中有着一千个蚂蚁金服。创新、贪婪、颠覆、谦卑、霸道、弱势、谨慎、激进……我们经常听到人们用这样一些含义完全相反的词汇来描述他们对蚂蚁金服的印象，这也许是因为蚂蚁金服本身是一家动态、多面的公司，其业务模式尚未发展成熟。未来这家公司会变成什么样

子，尚存很大的不确定性，但了解这样一家从无到有并且已经成为我们日常生活一部分的企业，显然是有意义的。现在市面上已有一些关于蚂蚁金服的文章和书籍，帮助我们认识这家充满活力、引领潮流的公司。但客观地说，我们发现，有些文字所记录的可能是作者脑海中想象的逻辑，而不一定是蚂蚁金服真实的故事。

我们给本书的定位是专业畅销书，一要好看，二要准确。可读性是一切好书的必要条件，唯有如此，思想才能得到更好的传播，不然学术研究可能会退化成为专家们自娱自乐的游戏。翻看《蚂蚁金服》，确实有不少令人忍俊不禁的情节。支付宝第一笔交易完成的过程就写得相当精彩，先是淘宝财务妹子狂奔到担保交易小组的办公室通报第一笔业务过来了，没过两分钟，财务妹子又狂奔回来说，买家不想买了，要退款。最后，在这个财务妹子动之以情、晓之以理的劝说下，担保交易的第一笔业务才没有流产。字里行间，我们能够充分地感受到现场富有戏剧性的情绪波动。

当然，本书并非文学作品，写作组最核心的任务还是要以独立的立场忠实地记录蚂蚁金服十几年的发展过程，把那些影响蚂蚁金服发展的重要事件，尤其是在那几个关键转折点的考虑、选择和反复，客观、清楚地展示给读者，不能戏说。为此，写作组约谈了蚂蚁金服的许多现任和前任高管以及其他方面的专家，反复地求证一些具体的过程和细节。当然，这本书所讲述的故事是否更接近现实，这个问题只能由亲身经历过那些故事的人来回答。书中也记述了一些比较敏感的事件，比如支付宝控制权的转移和“圈子”引发的不良行为。写作组只尽量客观地记录这些事件，至于价值判断，则留给读者自己来做。

《蚂蚁金服》是一部金融发展史，它完整地记录了蚂蚁金服从2003年10月到2017年4月期间的发展历程，再现了蚂蚁金服所经历的几乎每一个重大的突破和挫折，包括支付宝创立、余额宝上线、金融云正式推出、芝麻信用建立、网商银行开业和无现金联盟成立。更重要的是，读蚂蚁金服的历史，也会给人一种重温金融发展史的感觉，因为蚂蚁金服的发展历程同样经历了从无到有、从小到大和从简单到复杂的过程。

金融史书通常将金融业的起源追溯到公元前2000年巴比伦寺庙和公元前6世纪希腊寺庙的货币保管及放款业务。而根据耶鲁大学席勒教授的讲述，现代银行起源于金匠业，客户将他们富余的黄金存在金匠铺，并获得一定的回报；有需求的客户向金匠铺暂时借用黄金，同时支付一定的费用。金匠铺在这中间承担信用中介的角色并赚取利差，这就是现代银行的前身。但这个过程发生在公元前，今天我们只有到金融教科书中去领会最初金融产生的逻辑。

蚂蚁金服为我们提供了一个在现实生活中重温金融产生、发展过程的机会。阿里巴巴为什么会做支付宝？它的故事其实与巴比伦寺庙的故事是一脉相承的，金融交易最初都是由实体经济的需求所催生的。阿里巴巴做网购平台，需要解决支付问题，但支付问题的前提是信任。无论从技术的角度还是从意愿的角度看，当时的商业银行都无法令人满意地解决淘宝的问题，因为淘宝上的交易数量巨大，但是单笔金额很小，通过人工来完成这样的支付交易，必定是成本高、收益低的买卖。阿里巴巴提供担保，建立支付宝个人账户，并利用数字技术提高交易的时效性和准确性，同时降低成本，正是顺应实体经济的

需求而为。

蚂蚁金服的故事很复杂，也很动态，要准确地理解它所走过的每一步，其实并不容易。但套用微观经济学的框架，每一家企业都是在给定的约束条件下追求目标函数的最大化，蚂蚁金服也不例外。我们经常听到阿里巴巴和蚂蚁金服的高管声称要发展普惠金融、为穷人服务、让世界不再有难做的生意。我丝毫不怀疑他们的真诚和情怀，但归根结底，蚂蚁金服的经营目标与其他大多数企业是一样的，就是追求收益最大化，没有这一条，蚂蚁金服也就无从立足。为穷人提供金融服务、扩大市场份额等，都是为了追求上述目标而采取的经营策略。准确地说，它们是手段，不是目标。

蚂蚁金服追求收益的经营活动也受到一系列条件的约束，特别是金融环境、数字技术和监管政策。可以说，这三个约束条件的动态演变决定了蚂蚁金服的生存空间和发展轨迹。

第一，中国的金融体系庞大，但金融服务供给不足，存在一个巨大的空白地带。今天的金融机构和金融资产已经种类繁多、数量巨大，但这个金融体系的服务对象有很大的局限性，主要服务于大型企业、国有企业和高净值人群。应该说，金融机构通常只愿意服务最上层 20% 的客户，这是一个世界性的现象，但在中国，由于存在诸如产权歧视、利率管制和僵化的不良考核等因素，对中小企业和低收入群体的金融服务不足的问题尤其突出。比如，我们之前在浙江的调查发现，只有 20% 的小微企业曾经获得过银行信贷。再比如，央行的征信系统包含 8.8 亿人的信息，其中只有 3.8 亿人有过信贷记录。

这个金融环境催生了活跃的民间金融，也为蚂蚁金服和数字金融

的成长提供了肥沃的土壤，阿里小贷就是这样一个故事。当年阿里发现淘宝平台上的很多网商有融资需求，就主动寻找商业银行合作，为其提供贷款。但是因为大多数网商不能满足商业银行融资的资质要求，在阿里推介的 100 家网商中，往往只有两三家能够获得贷款，对于满足网商的融资需求可谓杯水车薪。因此，阿里决定另起炉灶，通过分析网商的交易活动和现金流等数据来判断它们的信用状况。毫无疑问，阿里小贷的诞生其实就是为了满足实体经济的需求，但这种需求的出现，在很大程度上跟传统金融机构对小微企业和低收入人群金融服务不足的问题紧密相关。

余额宝是另一个故事。我国金融体系还有一个问题，就是老百姓缺乏投资渠道，高净值客户可以享受专业的投资理财服务，但数以十亿计的老百姓除了把钱存在银行和买房地产之外，别无选择。小额资金的出路就更少。余额宝的诞生让老百姓不但有机会享受货币基金较高的投资回报，同时又不影响随时支付的需求。余额宝在 2013 年 6 月上线之后高速成长，迅速让合作的天弘基金从一个默默无闻的小基金一跃成为国内市场的龙头老大。这个快速发展也跟当时独特的金融环境即钱荒有关系，货币市场的隔夜拆借利率曾一度上升到 10% 以上。几年以后，随着吸引力的下降，蚂蚁金服推出了拥有更为广泛的投资产品的蚂蚁聚宝（现已更名为蚂蚁财富）。

第二，数字技术快速发展，为蚂蚁金服的金融梦想提供了技术支撑。为什么传统金融机构不愿意为底层 80% 的客户提供服务？因为这些客户往往风险大、没有硬信息，同时缺乏抵押资产，为这些客户提供金融服务不仅获客成本高，而且信用评估很难做。数字技术的核心



一是智能手机，二是大数据分析，智能手机可以将大量的潜在客户黏在终端上，不再需要通过设立实体分行去拉客户，从而降低了获客成本。大数据分析则无须见面便可评估客户的信用状况，而且通过发挥互联网平台的长尾效应，将金融服务的边际成本压到几乎为零。因此说，数字技术最大的优势就在于支持普惠金融的发展。没有高度发达的数字技术，数字金融不可能达到今天的发展水平，蚂蚁金服也无法达到今天的规模。

技术的作用，在支付宝的发展历程中一目了然。支付宝在 2003 年上线，用了大概 5 年的时间让用户突破 1 亿人。2009 年推出第一版无线客户端，支付宝才发展成为几乎人手一个的支付工具。2016 年，支付宝的注册用户超过 8 亿人，实名用户 4.5 亿人。计算技术的进步同样至关重要，据蚂蚁金服提供的数据，每一笔支付交易的成本已经被压到 2 分以下。在 2010 年，支付宝可以支持每秒钟最多几百笔的交易，今天这个数字已经达到了每秒钟 12 万笔，而且还在快速上升。日本超市的老板娘欢迎中国客户用支付宝或者微信支付，因为其手续费只要 0.1%，而银联支付的手续费却高达 3%。

阿里小贷和网商银行实现了贷款的“310 模式”，即 3 分钟申请、1 秒钟到账、0 人工干预，其前提是已经对潜在的客户进行了信用评估。刚开始的时候，阿里小贷只是利用淘宝和天猫平台上的网商和个体用户的信息做分析。大数据分析帮助解决了传统金融机构信用评估困难的问题：一是缺乏分析小微企业和低收入群体信用风险的有效方法，二是人工的尽职调查成本很高。迄今为止，阿里小贷已经为 500 多万客户提供贷款，平均额度在 3 万元以下，平均周期为 7 个月。网

商银行立志服务 1 000 万家小微企业，也只能依仗大数据分析才有可能实现，目前他们正在试图说服一些地方政府利用工商注册、税收、工资、电费等方面的数据建立企业公共信息平台。蚂蚁金服还在 2015 年成立了芝麻信用公司，建立个人信用系统。

第三，我国的监管政策既给数字金融创新提供了空间，也带来了一些风险。数字金融行业刚刚开始快速发展的时候，一些专家明言马云的金融成就无法复制，因为其实质仅仅是监管套利。言下之意，一旦中国的监管政策收紧，轰轰烈烈的数字金融行业很可能会灰飞烟灭。现在看来这个判断比较离谱，但我国数字金融的发展，确实得益于监管部门相对宽松的政策环境。如果监管部门从一开始就不允许互联网公司涉足金融业务，就不会有蚂蚁金服。个体网络借贷平台（P2P）的模式最初是在英国和美国萌芽的，但只在中国形成一定的气候。国内第一家 P2P 平台拍拍贷 2007 年上线，但直到 2016 年年中，监管部门才正式宣布暂行管理办法，也就是说，这个行业经历了将近 9 年的野蛮生长。

除了网商银行等个别业务板块，蚂蚁金服的很多业务都是“先生孩子再报户口”的。比如，支付宝在 2003 年上线，但直到 2011 年才正式获得央行颁发的支付牌照。中国监管部门没有一棍子打死数字金融的创新，应该是看到了这些创新业务服务实体经济的价值。二维码支付的尝试和合法化所反映的也是同样的监管逻辑，一开始监管部门对二维码支付的安全性有所担忧，但在看到其在实践中取得的成果以后，便接受并规范了这种支付形式。2015 年 1 月 5 日，中国人民银行发布了允许 8 家机构进行个人征信业务准备工作的通知，蚂蚁金服迅

速成立芝麻信用管理有限公司。中国监管部门这种容忍创新的做法和国际上的“监管沙盒计划”的做法有相似之处，就是既关注风险，又允许创新。

监管政策塑造数字金融行业的另一个典型例子是网商银行。建立一家自己的银行一直是阿里巴巴和蚂蚁金服的梦想之一，早年甚至和商业银行制定了具体的合作计划，可惜在谁控股的问题上不能达成共识，因而作罢。蚂蚁金服主导的网商银行也是第一批五家民营银行之一，但其筹建与运营的过程并不顺利。一开始是因为持股比例的限制，让蚂蚁金服感觉投入与回报不对等。成立之后，监管部门又不接受远程开户，这对一家只在网上提供金融服务的银行的制约是显而易见的。开办两年多，网商银行还没有真正的银行客户。如果这些监管政策不改变，未来网商银行也许很难成长为蚂蚁金服的一个重要业务板块。

蚂蚁金服的故事还远未结束，它在过去的发展过程中解决了一些问题，但还有更多的问题尚未解决，而且引申出一些新的问题。这些问题能否有序解决，决定了蚂蚁金服未来的演变路径、最终将成为一家什么样的机构以及对整个金融体系可能产生的影响。

以大数据为例，现在还有很多尚待解决的问题。第一，即便像阿里巴巴和腾讯这样的公司所拥有的数据，也只是企业数据。商业机构如何联合政府一起推动建立真正的大数据，以支持金融决策？第二，在大数据的背景下，如何在保护隐私和支持创新之间取得平衡，国际上还没有成熟的先例可循，蚂蚁金服和中国的其他数字金融企业有没有可能走出一条可行之路来？第三，蚂蚁金服和其他一些公司都在努