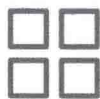


Q 深入了解从支付宝到蚂蚁金服的传奇故事，掌握互联网金融时代的财富密码！

三众赢

蚂蚁金服的财富密码

马继华◎著



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

众 赢

 蚂蚁金服的财富密码

马继华◎著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

作为一本全面剖析中国第三方支付成长历史的专著，本书重在抚今追昔，全面而系统地理清商业模式脉络。

本书为读者展开的是以支付宝为主角的中国支付行业发展众生相，全面而深刻地剖析支付宝和蚂蚁金服的成长秘诀。与微信的红包大战，与银联的恩怨故事，与阿里巴巴的藕断丝连，从快捷支付到刷脸支付，从备付金管理到股权之争，从余额宝的横空出世到蚂蚁财富的开放战略，一幕幕戏剧的背后都暗含着金融支付创新和互联网行业不断向前的深层逻辑。

当众赢成为全行业共识，互联网公司、金融机构、商家、消费者与各监管方眼前都会变得豁然开朗。那么，不管是网联还是信联，就都变得合乎逻辑，这就是本书要探知的未来。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

众赢：蚂蚁金服的财富密码 / 马继华著. —北京：电子工业出版社，2017.9
ISBN 978-7-121-32335-5

I. ①众… II. ①马… 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 182918 号

责任编辑：石 倩

印 刷：中国电影出版社印刷厂

装 订：中国电影出版社印刷厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开 本：880×1230 1/32 印张：11.125 字数：252 千字

版 次：2017 年 9 月第 1 版

印 次：2017 年 9 月第 1 次印刷

定 价：59.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：010-51260888-819，faq@phei.com.cn。

前言

一件事不能让所有人得利，那么，这件事不会成功，成功也不会持久。

——意大利历史学家马基雅维利

北京时间的深夜三点钟，在国航的航班上，飞机正飞行在三万英尺的乌兰巴托上空，机舱里除了发动机的轰鸣声，剩下的只有偶尔传过来的鼾声，大部分人都睡着了。

想起几个小时前从意大利米兰机场回国，退税窗口排满了人，美丽的意大利姑娘在窗口亲切地用中文提醒，购物退税可以选择“支付宝”，当我把手机伸过去，她拿起手机熟练地点开二维码，轻轻一扫，退回的人民币就到账了。

中国人正在享受着世界上其他国家人民都无法企及的互联网金融的便利，即便我们的近邻日本和韩国也已经相对落后。看着巴塞罗那和米兰的大街上走过的人群，听着佛罗伦萨百花大教堂早起

的钟声，我们却看不到满街的二维码和举起手机轻松付款的消费场面，无货币支付虽然在中国已经深入人心，但在欧美拓展的道路依然艰巨。

蚂蚁金服是一家崭新的公司，虽然作为其核心业务的支付宝已经历经 15 年的成长。就用户数量来讲，支付宝拥有超过 4.5 亿个实名活跃用户，同时拥有全球用户数最多的货币基金余额宝，这是其他网络支付机构都无法相比的。就使用范围而言，支付宝已经可以在社会生活的方方面面使用，商场超市菜市场买菜、医院挂号就诊、停车场收费、机场火车站购票、欧美商场购物、家里的水电费缴纳、高速公路费及交通罚款，只要你能用到的场景基本都可以用上。就能力来看，在 2016 年双 11 期间，支付宝在流量高峰时段每秒处理 12 万笔的交易，不仅是世界纪录，也超越了 Visa。VisaNet 在 2017 年才号称每秒可以处理 65000 多笔交易，也是支付宝让 Visa 在宣传资料中将“全球最先进的数据处理网络”文字后面不得不加上了“之一”。

很多人愿意将微信和支付宝进行比对。毫无疑问，微信非常成功，也非常受关注，但支付宝所得到的肯定却与应该得到的相差甚远。如果我们非要做个比喻，那么可以将微信和支付宝看成是龟兔赛跑，微信就是一只矫健的兔子，起步虽然晚，但跑的速度非常快，可总是跑一段就停下来休息一下，支付宝就是那只不知疲倦的乌龟，一刻不停地在缓慢前进，甚至有时候会走弯路，即便在路上几次被超越都依然坚持自己的节奏。

微信的红包被称为“珍珠港偷袭”。其实在同一年，余额宝也是一样是现象级产品，其对行业的影响深程度还远远胜过红包。同样是玩钱，余额宝实现了普通人金钱财富的增值，而红包大多只是发来发去的游戏。至于快捷支付，这个在现在看来习以为常的功能，却是当年支付宝冒着天下之大不韪而做出来的，如今成为所有第三方支付公司乘凉的大树。当微信支付绑卡成功之后，支付宝却已经奔着财富管理工具发展前进。

当马云在十年前强调“信用”的重要性时，很多人只是觉得这是金融教科书，没有人会想到，在2016年，芝麻信用会成为如此影响力巨大的单一产品。当支付宝刚刚成立的时候，也不会有人认为，互联网金融会让传统银行业成为“弱势群体”。

也许是这个时代中理解马云的人不多，也许是支付宝的金融领域太过生僻和专业，在常人眼中，马云就是首富，就是忙着赚钱的疯子。可实际上，如果你认真地研究淘宝或者支付宝，就会发现，马云做的事业恰恰相反。支付宝正在成就一个互联网历史上从来没有过的商业模式，那就是“众赢”。也就是说，马云天天在奔波，并不是为自己一个人赚钱，也不是为了阿里巴巴或者蚂蚁金服在赚钱，而是带领着亿万用户一起“奔小康”。

在2016年，马云和阿里巴巴提出了“五新”理念，包括新零售、新制造、新金融、新能源、新技术。在马云看来，过去两百年的金融是为工业时代设计的，是规模化、标准化的，而在未来的两百年，世界将进入到智能化、个性化、定制化，因此，以标准化、

规模化为主的金融体系，必须要有一个新的金融体系去支撑未来的定制化、个性化和智能化，越来越多的中小企业需要更多的金融服务。

在银行家们看来，马云就是个狂人。一句“银行不改变自己，我就改变你”，曾经让多少金融专家内心嘲笑，可最终却变成了现实。不过，整个金融业的改变，并非是马云一人完成的，而是在马云的引领下，依靠成百上千的互联网金融创业者和亿万用户一起来完成，蚂蚁金服只是起到了核心作用。

我们更需要看到的是，传统金融是以自肥为目标的，不管是民间的高利贷，还是银行的存贷汇，就是以自身利益的最大化为目标，以其他所有相关方利益受损为代价，可是，在新型的互联网金融中，全赢成了新商业模式。特别是在蚂蚁金服，各种产品在平台的作用下实现了各参与方的全面利益最大化，这是了不起的新经济模式。

有的公司天天想着如何让你游戏人生去花钱，有的公司天天想着让你购物消费去剁手，只有支付宝在鼓励你消费的同时还在想尽办法帮你挣钱，如此看来，公司与公司之间的高下立见，而未来的发展前景也就十分清晰。

世界的互联网已经开始进入到众赢的时代，中国走在了领先的位置。支付宝开创的众赢模式是互联网进入第四阶段的标志。前面三个是付费时代、免费时代、补贴时代，如今是挣钱时代。

什么是付费时代呢？在商品经济社会，一手交钱一手交货，被

认为是天经地义的，绝大多数的商家都是为付费者提供服务，直到今天，依然如此。在互联网发展的初期，大多数互联网企业也是一样的，申请域名和租用服务器、购买邮箱空间、花钱成为某某会员。要说起来，马云的阿里巴巴也是如此。

后来，一些互联网公司发现，互联网最大的优势就是低成本地快速扩张，而且几乎可以在毫不增加成本的情况下为客户提供服务，于是，免费模式出现了。也就是说，你用我的业务，我不和你要钱，至于我靠什么来挣钱，一般的用户根本不用关注。当然，互联网公司也不是活雷锋，它们一定是要挣钱的，因为其找到了第三方买单的模式，也就是所谓的“羊毛出在狗身上由猪来付费”。淘宝用免费打跑了易趣，360用免费干掉了几乎所有的杀毒软件。

正因为免费模式的流行，让中国的互联网步入了空前繁荣的阶段，也正是因为大家看到了只要免费就可以聚集到足够多的用户，不同的公司也开始了烧钱之旅。开始的时候，烧钱还只限于公司运营方面，不计成本地发展，将融资消耗在技术创新、服务器搭建、营销宣传活动组织、人员工资等方面，后来一些创业者或者行业巨头，只要有钱，就开始针锋相对，仅仅“免费”已经不能吸引客户，于是就让中国的互联网进入到了“补贴”阶段。

所谓的补贴阶段，就是指，“你用我的东西，我不仅不和你要钱，还会给你钱”，比如你用滴滴叫车，滴滴就补贴给你10元，司机也得到补贴10元，大家都欢喜。如此下来，烧钱的速度达到了惊人程度，甚至一个营销活动在春节期间就要补贴掉十几亿元。在

这个时期，公司比的不是创新能力和技术水平，比的是有钱无钱，比的是融资速度，比的是人脉与后台。

其实，人们都知道一个道理，商家不可能永远拿自己的钱圈客户，不挣钱的公司是活不下去的。“授人以鱼不如授人以渔”，也正是在送红包发补贴的大背景下，一个“众赢”的时代开启了。

与很多其他的互联网公司不同，支付宝在成长为蚂蚁金服的过程中，从来没有干掉过谁，只是默默地带给同行的互联网人光明。与支付宝同时成长的互联网同行，除了那些作奸犯科而被淘汰的不法者，无一例外地都在茁壮成长，并已经成长为世界最强大的互联网金融群体。

与支付宝构成生态系统的商家、个人创业者、普通消费者，也都成了赢家。数以亿计的网络卖家依靠支付宝收款发货，实现自己勤劳致富的梦想；数以亿计的消费者通过支付宝购物、消费，让生活更加便捷；数以亿计的平民百姓通过支付宝、余额宝、蚂蚁聚宝进行理财，让自己的财富获得了从未有过的增长。还有那么多企业家、农场主、开发者通过蚂蚁金服的平台进行融资，解决自己的燃眉之急。

环顾中国互联网，既能帮助我们进行便捷消费，又能帮助我们安心简单地赚钱的，也只有支付宝可以做到。我们可以骂游戏是玩物丧志，可以骂网购是“剁手”败家，可社会上却鲜见对支付宝的负面骂声。因为，支付宝创造的是一个众赢的世界，是一个帮助别

人成功的事业。

我们回顾支付宝的诞生与发展的历史,会发现一条主线始终不变:让生意变得更加便捷,让大家一起获益,这就是平台的价值,这也是未来的生存方式。

我之所以会写这本书,就是想用最通俗的语言回顾支付宝的成长故事,也是对互联网金融前半场的总结,展望未来,普惠金融的道路将越走越广阔。

在蚂蚁金服成立之初,支付宝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。”

轻松注册成为博文视点社区用户(www.broadview.com.cn),扫码直达本书页面。

- **提交勘误:** 您对书中内容的修改意见可在 [提交勘误](#) 处提交,若被采纳,将获赠博文视点社区积分(在您购买电子书时,积分可用来抵扣相应金额)。
- **交流互动:** 在页面下方 [读者评论](#) 处留下您的疑问或观点,与其他读者一同学习交流。

页面入口: <http://www.broadview.com.cn/32335>



目 录

第 1 章 支付宝创世纪 / 1

互联网的天地孕育 / 4

出身于寒门 / 7

遗憾的中国移动 / 13

第 2 章 快捷支付的全面崛起 / 16

走出阿里，走出电商，走出中国 / 17

快捷支付的异军突起 / 24

第 3 章 沉淀资金的诱惑 / 33

备付金管理办法的逐步完善 / 36

支付宝不靠备付金来生存 / 40

第 4 章 与银行的竞合 / 42

银行与新兴支付力量的博弈 / 44

电商改变了传统金融业的游戏规则 / 47

银行的自我救赎 / 51

围绕着扫码支付的多方明争暗斗 / 54

第 5 章 股权转让风波 / 61

支付宝从阿里大家庭中分离出来 / 62

股权转让之后的利益解决 / 66

第 6 章 余额宝借“基”生蛋 / 71

支付宝借“基”生蛋，花钱赚钱两不误 / 72

余额宝的诞生响应了所有人的需求 / 74

余额宝本身只是天弘增利宝货币基金 / 77

余额宝的出现是天时地利人和 / 80

改变者曾经面对的危险 / 83

余额宝具有独特竞争力 / 86

余额宝改变了金融业，但不是零和游戏 / 89

第 7 章 招财宝的变与不变 / 93

招财宝改变了定期理财游戏规则 / 95

变现实现了普通人的杠杆复利梦想 / 99

备受关注的资金安全 / 100

多方受益的招财宝模式永存 / 103

第 8 章 支付宝与京东的恩怨 / 108

京东与支付宝的恩断义绝 / 110

支付宝并非仅仅是太贵 / 111

京东金融的起步 / 115

第 9 章 Apple Pay、Samsung Pay、Huawei Pay 与 NFC / 119

NFC 近场支付的发展过程 / 120

苹果将支付落地中国 / 123

三星、华为、小米纷纷布局移动支付 / 128

第 10 章 支付技术的古往今来 / 131

从纸币付款到银行卡刷卡 / 133

从银行邮局汇款到网络支付 / 137

支付宝的终极考验 / 140

移动支付技术的不断革新 / 142

比特币与区块链技术 / 146

第 11 章 微信与支付宝情仇 / 149

实名制是微信的软肋 / 153

封杀与反封杀 / 155

商业生态的竞争已经结束 / 158

硬实力来自不出一点错 / 161

第 12 章 红包大战与集五福 / 163

红包决战三轮作罢，集齐五福槽点欢乐 / 164

支付宝的创新型反击 / 169

AR 红包之争 / 175

第 13 章 支付的安全与风险 / 181

支付宝这样提高用户的安全感知 / 183

密码仍然是用户安全的第一道防线 / 185

传统安全理念已经过时，风控大脑开始发挥作用 / 187

支付宝是如何保障用户安全的 / 189

移动支付中的安全问题 / 191

未来的支付安全方面的技术 / 194

支付安全的最后一道防线 / 196

第 14 章	蚂蚁花呗与网络信用卡 / 200
	京东白条 / 204
	蚂蚁花呗的发展 / 207
	消费金融的大发展 / 210
	消费金融发展前提是信用评价和风控 / 212
	与套现的斗争 / 215
第 15 章	征服小微企业贷款难题 / 219
	小微企业融资是世界难题 / 220
	电商和大数据风控带来福音 / 222
	风控能力才是解决问题的核心 / 229
第 16 章	网商银行而不是蚂蚁银行 / 234
	民营银行给互联网金融吹来春风 / 235
	微众银行抢跑遭遇尴尬 / 237
	为小微企业服务的普惠银行 / 240
	大数据是互联网银行的核心竞争力 / 245
	互联网银行的扎堆建立 / 249
	网商银行大事年表 / 252
	互联网银行面临的问题 / 253
第 17 章	支付宝的进化与周边产品生态的形成 / 256
	纵向进化与两翼发展 / 257
	娱乐宝 / 260
	蚂蚁聚宝 / 261
	乐买宝 / 263
	轻定投 / 264
	网金社 / 265

- 数米基金 / 266
- 众安保险 / 267
- 信美相互 / 268
- 未来医院 / 269
- 农村金融业务发展 / 271
- 对外投资 / 275

第 18 章 蚂蚁金服的股权结构和融资 / 281

- 蚂蚁金服的成立 / 282
- 变身国民企业 / 283

第 19 章 芝麻信用开启的新时代 / 285

- 信用社会是盼不来的 / 286
- 芝麻信用分的推出 / 293
- 芝麻信用分的使用 / 299
- 小微企业的芝麻信用评估与应用 / 302
- 信用账户时代开始起步 / 304

第 20 章 社交梦想与蚂蚁森林 / 310

- 蚂蚁森林与全民种树 / 319
- 绿色金融的起点和支撑点 / 325
- 瞄准未来的个人碳交易市场 / 327

第 21 章 走向更开放的未来 / 331

- 春雨计划 / 334
- 支付宝收款 / 335
- 能力开放，以医疗行业为例 / 337
- 支付宝成为最大移动政务服务聚合平台 / 338
- 新型智慧城市“蚂蚁模式” / 339

第 1 章

支付宝创世纪

淘宝只是个电子商务信息平台，根本没法做交易，如果要做交易就必须有银行牌照，就需要金融资质，但是银行没有一家愿意和我们做，没有一家金融机构愿意帮我们做。我们也没有办法申请牌照。那时候很痛苦，因为非法从事金融业务是个很大的罪。2003年，我来到了达沃斯，和克林顿交流。那一次，与克林顿、比尔·盖茨交谈的过程中，谈到了领导力，领导力就是担当，就是责任，就是开拓。我那天晚上想了想，就打电话给我公司，立刻、马上、现在启动支付宝项目，如果为此要出现任何进监狱的责任和担当，我愿意去。

——阿里巴巴创始人马云

开始写这本书的时候，我家的第二个宝宝出生，因为要买很多月子里的用品，就需要在各大电商网站不断“剁手”。双 11 当天就下了 72 单。有时候也会去到沃尔玛、乐友母婴店等实体店采购。与以前不同，即便是出门采购也不再带钱包，因为几乎所有场合都可以畅通无阻地使用手机来付款。“支付宝”解决了一切。

有点小遗憾的是，宝宝出生的医院还不能用支付宝来挂号和付款，我只能在窗口刷银行卡来付住院费用。实际上，在目前的中国，很多城市的医院都加入了“未来医院”计划，使用支付宝就可以远程挂号，还可以伴随着诊疗过程随时付款，基本免去了所有的排队之苦。

作为支付宝的“黑钻”用户，我已经习惯了使用支付宝替代现金，而现在为宝宝和宝妈采购也让我想起来，自己的支付宝账号却并不是我开通的，是我抢了宝妈的。

我家的第一个宝宝现在已经六周岁。那是在 2010 年的秋天，因为自己不会开车，家离超市还要一段距离，频繁地跑商场超市买东西很麻烦，所以开始迷恋起网购。与大多数同年龄的人一样，2010 年之前我对网购并不在行，是因为被逼无奈才开始了淘宝之旅。

于是，我使用起夫人开通的淘宝账户，使用了夫人申请的支付宝账号。那个时代还不需要强制实名制。逐渐的，为了付款的方便，我将夫人这个支付宝账户“转移”到了自己名下，进行了实名认证，从此据为己有，直到成为黑钻用户。