

编辑导读：不知不觉，支付宝已经从单纯的支付工具变成囊括生活方方面面的工具性产品。支付宝在近几年快速发展，其增长经验值得我们研究和借鉴。本文将从增长全景图、增长要素说明、总结分析三个部分进行分享，希望对你有帮助。



随着蚂蚁金服的上市，支付宝再次站在了舞台中央。

作为工具型产品，支付宝从 2014 年 4 千万 DAU 逐步攀升至如今的 2.9 亿，期间几乎一直成上升态势，其增长经验非常值得我们研究和借鉴。

本文将采用 DAU 趋势倒推的方式，尝试以外部视角，用较宏观的方式，推演支付宝的增长历程及主要驱动要素。受限于时间与篇幅，很多分析点到为止，如果对某个事件的深入分析感兴趣，欢迎大家私我讨论。

此外，受限于调研时长及自身认知水平，不全面不严谨之处也望大家多包涵。

文章共分为 3 个部分：第一部分：增长全景图，引出支付宝增长趋势全景图并简述图中各个增长要素；第二部分：增长要素说明，将上述增长要素归类并进行补充说明；第三部分：总结分析，总结从上述增长经验中得到的启示。

一、增长全景图

支付宝是怎样完成持续增长的呢？又有哪些重要的驱动因素呢？我们拉取 2014 年 9 月到 2020 年 7 月支付宝的 DAU 趋势，一窥其增长全貌。



增长要素概览全景图

可看出期间支付宝 DAU 稳步上升，最明显的几处波峰，基本都是除夕红包活动带来的；剩下的部分，作者按照自己的理解进行了事件标注。

下面按分类简单介绍一下标注出的重点事件。

1. 蓝字部分

支付宝/淘系周期性运营活动，包括 618（京东首创）、双 11、双 12，支付宝线上年度账单、春节红包/集五福，支付宝线下双 12。

2. 紫字部分

支付宝线下到店消费瓜分红包，主要目的是与微信支付抢占线下市场，从 2016 年持续至今，最初到店消费即发放随机金额现金红包/立减，后期改为一个月内到店消费满 x 天，瓜分 y 亿奖金池，并且有阶梯设计。

3. 橙字部分

短期运营活动，对 DAU 持续驱动能力较弱，仅以支付宝锦鲤活动为例。

4. 绿字部分

蚂蚁森林，个人认为对支付宝意义较大，至少体现在以下三方面：

作为口碑级、活动产品化的成功案例，用户规模巨大，2019 年 4 月累计用户破 5 亿；在一定程度上，承载着挽回支付宝口碑的重任；支付宝 2015 年 7 月开始的社交化之路，到 2016 月 8 生活圈移至首页，再到 2016 年底爆发的圈子事件，支付宝口碑一路下行，同年推出的公益性质的蚂蚁森林，是支付宝重塑口碑的一大抓手；作为一个有温度的情感化设计，本身有较好的用户留存效果。

5. 红字部分

支付宝重要功能上线/重要转型，包括红包功能上线，社交化两次重要改版，对外宣布放弃社交重回金融，下线刷脸支付试点，蜻蜓支付发布，收购饿了么，今年 3 月宣布的升级为数字生活开放平台，以及今年开始的通过直播、搜索、新产品进行的理财升级。

6. 黑字部分

偶发事件，如 2015 年 5 月 27 日的大规模宕机事件，单日 DAU 飙升至 0.97 亿（同年 618 仅 0.67 亿），2016 年底爆发的圈子事件，及今年的疫情事件。

7. 灰字部分

解释波峰波谷或与支付宝有关的其他事件。

以上就是对趋势图的简单介绍，基于趋势图，可将标注出的重点事件大致归为 3 类：活动运营类、产品功能类、战略布局类。

下面将按照上述三类进一步进行说明。

二、增长要素说明

1. 活动运营

阿里非常擅长大规模活动运营，值得注意的是，支付宝巧妙地通过周期性运营活动，拉长了活动对增长的效用。

1) 周期性运营活动

个人认为周期性运营活动是支付宝增长的核心推动力，通过支付宝&淘系全年各个时间节点的周期性活动，持续稳步拉升 DAU。

支付宝周期性活动包含，线上的口碑/品牌温度型活动-支付宝春节集五福、社交货币/传播型活动-支付宝年度账单，线下的占领市场型活动-支付宝 x 口碑线下双 12、线下到店消费瓜分红包活动。上述活动在抢占线上、线下市场的同时持续拉动 DAU 增长。

背靠阿里的支付宝，同时还享有阿里系流量红利，阿里擅长大规模活动运营，淘系“造节营销”在年初、年中、年末多个节日举办定期线上活动，如双 11、双 12 等，也对支付宝 DAU 拉升起到了协同作用。

以 2018 年为例，图中红圈部分即重点周期性运营活动（未标注节假日电商活动，如女神节等）。



周期性运营活动

2) 短期运营活动

由于短期活动对长期增长意义有限，这里仅以支付宝锦鲤活动为例做简单说明。

通过橙圈部分可看出，活动期间 DAU 有一定上涨，但活动后很快回落，说明单点短期活动较难持续驱动 DAU 增长。

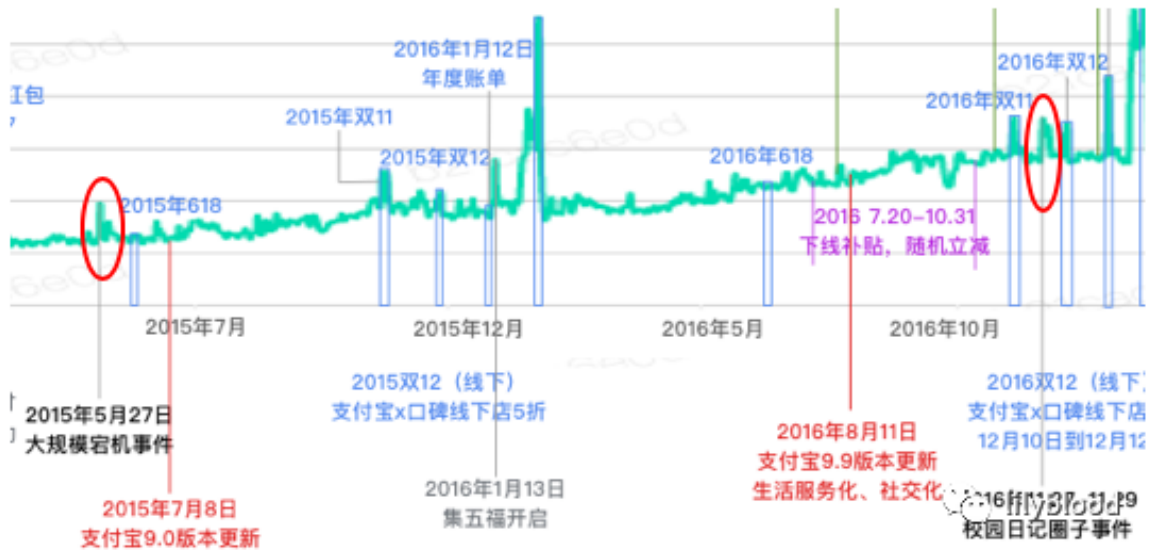
活动期间 DAU 增长不很明显，并未完全体现活动影响力，主要因为支付宝十一期间 DAU 一般会呈下降趋势，且本次活动主战场在微博，主要目的为拓展海外到店消费市场。



短期运营活动

3) 偶发事件

偶发事件会在短期内大幅影响 DAU，如下图红圈部分，2015 年 5 月支付宝大规模宕机事件，2016 年 11 月底的圈子事件，单日 DAU 都获得了显著增长，但很快回落。



偶发事件 1

疫情期间，支付宝 DAU 也有断崖式跌落，在 24 日除夕红包活动达到顶峰后，很快在 27 日跌至谷底，个人猜测与疫情专题跟进较晚相关。此前，丁香园、百度 APP 在 1 月 21 日上线疫情专题，微信、今日头条也在 1 月 23 日完成了跟进，但支付宝直到 28 日才上线，好在 28 日后 DAU 开始缓缓回升。



2020年1月

2019双12（线下）

口碑饿了么线下店5折+其他玩法

2019双12（线下）

支付宝刷脸5折

2020年3

升级为数字生

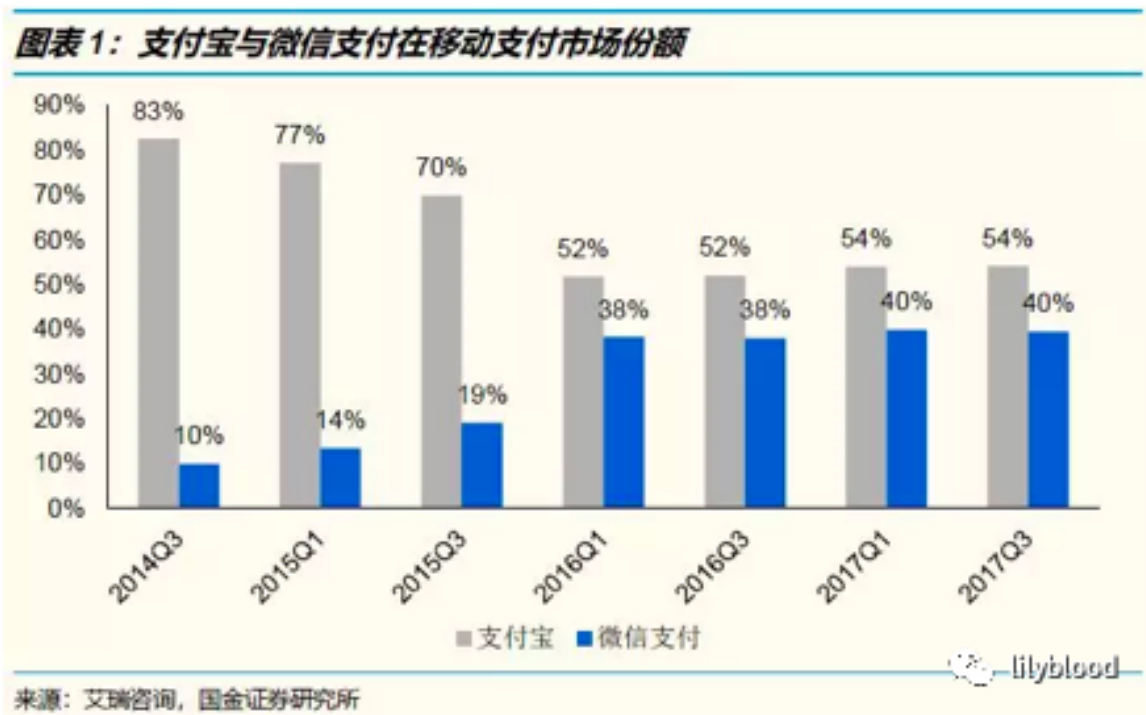
偶发事件 2

2. 产品功能

在支付宝众多功能迭代中，挑选 5 个与增长相关度较高的功能进行介绍说明。

1) 支付相关：红包功能（2015）

红包功能最初由微信支付团队研发，2014 年上线，2015 在春晚口播发放 5 亿红包后指数级增长，开始瓜分 2014 年前一家独大的支付宝的移动支付市场（见下图）；这一行为引起了支付宝的警觉，于是 2015 年上线支付宝红包功能与之对抗，并在 2016 年春晚口播发放 8 亿红包，后续更是加入集五福玩法，将其固化为周期性活动，延续至今。



支付相关：红包功能

2) 口碑功能：蚂蚁森林（2016）

蚂蚁森林自 2016 上线以来，与母体支付宝一路互相拉动活跃、留存，积极影响 DAU 持续上涨。



口碑功能：蚂蚁森林

3) 线下硬件：蜻蜓支付 (2018)

蜻蜓支付是支付宝的线下刷脸支付硬件产品，也是布局未来支付、新零售的重要硬件产品，微信同样跟进推出了青蛙支付。

4) 理财升级：直播、搜索升级、金选专区（2020）

2020 年随着疫情期间用户理财意识觉醒，支付宝再次发力理财方向，3 月接入多家金融机构近百款爆款理财产品，5 月打通直播能力开启理财直播，6 月搜索升级增加 10w+金融 query，6 月底 7 月初举办理财直播节，7 月上线金选专区（专家团千里挑一的理财产品）。个人认为这是金融工具型产品通过新业务（金选专区）+新媒介（直播）增长的典型案例。

5) 三场景用户&应用工具箱

如果上述功能主要是看过去，那么根据支付宝目前的应用分类，我们或许可以看到现在与未来。

2017 年支付宝运营团队发现，如果用户在支付宝使用 3 个以上的功能，留存率将超过 95%；支付宝基于此提出「三场景用户」概念，并开始丰富应用工具箱。

从目前的应用分类，可看出支付宝产品功能布局——以支付及金融理财作为核心功能；通过便民生活、购物娱乐提升用户使用频次；通过第三方服务扩大服务范围；通过教育公益加强品牌形象，提升用户使命感。

详情如下：

便民生活：日常高频/实用功能；让用户在需要便民服务时就能想起支付宝，稳定提升使用频次； 财富管理：金融理财功能；帮助用户理财生财，降低用户流失率； 资金往来：支付工具；满足用户金融及其衍生需求，并不断扩充使用场景，提升用户使用率； 购物娱乐：海外线下/全球购/本地生活；抢占高频线上/线下支付场景，提升用户使用率； 教育公益：口碑功能/活动；强化品牌形象，增强用户使命感，维系用户情感，提升用户留存率； 第三方服务：小程序生态布局；成为超级 APP，尽可能满足用户交易相关的一切需要，扩大服务范围。

可以看出，通过上述功能布局，支付宝几乎覆盖了各个增长细分领域，包括扩大业务范围、提升用户使用率/使用频次、提升用户留存、降低用户流失等。



三场景用户&应用工具箱

3. 战略布局

在战略转型上，支付宝也有至少 3 件增长相关，值得注意的事件。

1) 放弃社交回归金融

支付宝自 15 年 7 月 9.0 版本开始尝试社交化，在朋友模块对微信进行了几乎像素级抄袭，并为了增强社交属性，取消了手势密码功能，引发安全问题；2016 年 8 月 9.9 版本更是将生活圈移到了首页，11 月底以“校园日记”和“白领日记”为典型的两个圈子充斥许多大尺度照片引发热议，支付宝很快做出回应，快速下线该功能并进行自查和反思。

上述尝试暴露了工具型产品急于转型社交带来的问题：一是因产品定位及功能不同，转型需进行大量高成本的权衡取舍，稍有不慎就会损害原有产品及用户的利益；二是对于非内容型产品，增加内容模块时易忽略对内容运营及审核风险的控制，且把控力较弱。2017 年 3 月，支付宝正式宣布放弃社交回归金融，做自己擅长的事。

2) 收购饿了么，发力本地生活

2018 年 4 月 3 日，支付宝收购饿了么，同年 10 月 12 日宣布，饿了么和口碑两大业务将进行合并，并由此成立一家新公司——阿里本地生活服务公司。

饿了么作为高频的本地生活领域，是支付宝不断向上游场景扩充，抢占流量入口的有效手段。据统计，截止 2020 年 3 月，本地生活领域尚有 80% 未数字化的商家，支付宝发挥空间巨大，可通过线下数字化不断增强 B 端生态掌控力，并为数据打通、赋能其他业务、整合 BC 双端信用体系、现金流、供应链等环节，做好基础铺垫。

此外，为了加速口碑饿了么发展，支付宝加强了对饿了么的导流，在首页增加饿了么入口。阿里财报显示，2019 年饿了么有 48% 的新增用户是来自于支付宝。除此之外，阿里生态也在向饿了么导流，如 88 会员。

3) 金融+数字生活平台，搜索+小程序

2020 年支付宝在金融方向通过直播理财、金选专区等方式不断向金融方向发力。

数字生活平台至少包含本地生活及小程序两大块，小程序作为载体，本地生活作为方向和手段，共同推进下线商家数据化，具有重要的战略意义。

而在搜索+小程序，典型的入口+生态布局方面，可看出年支付宝也在不断加强和培养用户端内搜索的意识和习惯，6月新增数十万金融 query，8月推出搜索品牌直达，不断升级搜索服务。

三、总结分析

最后，从上述各重点事件中，我们可以得到如下启示。

1. 活动方面

通过在全年各关键节点设计有参与感的定期活动，让用户在特定场景想到产品，在抢占用户心智的同时，可达到持续拉高全年 DAU 的作用（见周期性运营活动-造节营销）；通过短期活动营造惊喜感，可加深品牌印象，并起到品宣作用，但对持续拉动 DAU 收益较小（见短期运营活动-支付宝锦鲤）；面对突发状况一定要及时反应，做出相应动作，否则可能造成难以挽回的损失（见疫情期间 DAU 断崖式下跌）。

2. 产品方面

创新功能可作为增长抓手，但需要结合业务的敏锐判断，和好运气，往往较难复制（见支付宝/微信红包）；游戏化可作为增长抓手，活动/产品设计时可多参照八角模型，激发用户不同情感，加强参与度，达到提升留存率，降低流失率的效果（见蚂蚁森林）；可参考「三场景用户」概念，找到自己产品的“x 场景用户”，并在产品内、渠道激活引导等方面推动落地，提升留存（见支付宝应用）；矩阵导流方面，除通过结合场景的资源位导流外，也可尝试效仿阿里，通过联合会员进行导流（见 88 会员导流饿了么）；在新媒介出现时，应更多思考如何通过新媒介推广现有业务或延伸业务，而非盲目跟风（见理财直播 vs 直播带货）；提升 DAU 是达成业务/商业目标的中间手段，并非最终目的，直接促进业务增长会更加长期健康地拉动 DAU 增长（见线下硬件蜻蜓支付）。

3. 战略方面

在新的挑战出现时，仍应专注核心业务，充分发挥自身优势，不被竞对带跑（见支付宝放弃社交，回归金融）；工具类产品，可通过延伸核心业务场景，进一步扩大自身业务范围及优势，提升天花板（见支付宝数字生活平台、便民生活应用等）；可通过整合上下游，延伸产业链，实现全局增长，如支付作为下游环节，不断向上游拓展，通过受众广泛且高频的本地服务，掌握流量入口；同理作为上游环节的搜索、信息分发等业务，也可不

断向下游拓展，加强变现能力，构建更完整的生态；搜索+小程序生态是强有力的入口+生态布局，目前各大厂及厂商都在布局，可考虑在发挥自身优势的情况下，尝试向竞对领域不断延伸，如发力搜索，与百度比拼分发效率，向理财、电商延伸，与阿里争夺市场；向内容垂类方向延伸，与字节一较高下；还可考虑在分发上加入社交因素。

以上就是关于支付宝增长的全部分析，目的是以较为宏观的视角，了解支付宝增长的全貌。受时间和篇幅限制，很多分析点到为止，如果对某个事件的深入分析感兴趣，欢迎大家私我讨论。感谢大家的时间。

作者：周张佳雯，互联网从业者，拥有产品设计/产品运营/增长等相关领域经验。微信号：lilyblood

题图来自 支付宝官网，基于 CC0 协议