

编辑导读：最近，金融界很是热闹。先是蚂蚁集团要上市的消息引得人们持续关注，再是马云吐槽金融机构的言论勾起了吃瓜群众的好奇心。支付宝和银联这十年来可谓是“相爱相杀”，在竞争和合作之中“反复横跳”。本文作者梳理了支付宝和银联这十年来的“爱恨情仇”，对两者发展历史感兴趣的童鞋不要错过。



好事多磨，蚂蚁集团打新大戏开锣，看着蚂蚁长大的用户，终于有机会在 A 股和港股分享其增长盛宴。

与此同时，马云前两天吐槽中国金融机构的言论再次刷屏，再度引得金融界开火。其实，一路走来的蚂蚁集团，一直在和传统金融机构相爱相杀，支付宝和银联的竞合关系尤为典型。本文成文于 2014 年，采访了银联和蚂蚁相关知情人士，独家复盘了支付宝和银联相爱相杀的前十年，展示了市场创新与传统机构之间的冲撞与妥协。

2004 年的一天，马云走进了位于上海浦东松林路 300 号的中国银联总部，去拜见中国银联的高层，他想找后者解决淘宝网上的支付问题。

了解此次会谈的知情人士告诉《财经故事荟》，那场简短的会面大概只持续了半个多小时。

坐在谈判桌前的双方，都有勃勃的雄心壮志等待去实现。

马云刚在一年前创建了淘宝网，他用富有煽动性的语言告诉那些半信半疑的围观者，淘宝要打败国际电商巨头 EBAY。而成立不过两年的中国银联，刚刚建成了第一代银行卡跨行交易清算系统。

不过，会谈的结果却令人失望——现成的合作空间不存在，双方只好委婉的表示“再找机会吧”。

就在这一年的 12 月 8 日，马云成立了支付宝公司。但是，在接下来的漫长十年中，支付宝和银联却一直没有合作机会。从 2013 年至今，在媒体的解读中，充斥在双方之间的是似乎只有隔阂、竞争、误解甚至阴谋。

十年之间，在全球最大的互联网第三方支付平台支付宝和全球年发卡量最大的银行卡组织中国银联之间，到底发生了什么？

01 起步

2001 年 4 月，当时的中国人民银行领导给招商银行常务副行长万建华去电，问他是否有意组建中国银联，让银行卡能够跨行、跨区域，甚至跨国使用。

早在二三十年前，欧美就建成了类似的卡组织，排在前列的有美国的 VISA 和万事达等，这些卡组织在当时已经铺就了信用卡的全球受理网络。

彼时的中国，实在太需要这样一个组织了。当时，分布于全国 18 个城市的银行卡中心形同孤岛，独立运作，互不联通，各商业银行自行发卡，互不受理。银行在发展商户时，无序竞争。大商户的柜台上，被各家银行密密麻麻摆满了用来收银的八九台 POS 机，小商户主动去找银行寻求合作，却总是遭遇冷脸。

基于上述因素，万建华答应了。2002 年 3 月，中国银联在上海正式成立。到了 2004 年，中国银联建成了第一代银行卡跨行交易清算系统，从此，所有的中国银行卡都带有了红蓝绿三色的银联标志，可以在全国范围内跨行、跨地区的无障碍使用。

就在 2004 年底，中国银联确立了开放平台战略。根据万建华所著《金融 e 时代》记载，在 2004 年年底的中国银联战略研讨会上，万建华就提出，中国银联要对刚成立不久的第三方支付企业全面开放，“形成了第三方支付商对银联的路径依赖，加强银联自身的平台地位，达到第三方支付群体与中国银联双赢的发展格局。”

不过，值得一提的是，当时所谓的第三方支付企业指的是线下支付，而非互联网支付。

02 会面

在离中国银联总部上海不到 200 公里的杭州，刚刚四十岁的马云正在迎来他的大时代。

2003 年 3 月，马云抽调了一批骨干，参与一个秘密项目淘宝网。

但是，有个问题让马云很头疼，那就是支付问题。根据《南都周刊》2011 年的报道，PayPal 可能给马云提供了思路。因为有 VISA 和万事达等卡组织支持，只要是两个卡组织的信用卡或银行卡，都可以通过 PayPal 进行支付，而不需要用户再额外向银行签约。

因此，2004 年，马云找到了中国银联。据早期中国银联决策层向《财经故事荟》透露，阿里方面人士最早联系上的应该是 CHINAPAY（银联电子支付有限公司）——这是被银联控股 51% 的一家公司。

这家公司的前身是一家电子商务行业的创业公司，因为遭遇 2000 年前后席卷全球的互联网泡沫，日子难过，后来被收归至中国银联门下。当时的银联系中，唯一一家跟互联网支付相关的就是这家公司。

通过 CHINAPAY 负责人的居间介绍，马云得以和当时的银联高层会面。同时在场的还有 CHINAPAY 公司负责人。

知情人士告诉《财经故事荟》，参与会谈的银联高层当场询问 CHINAPAY 负责人，能否和支付宝合作，后者看起来有心无力，有点心虚地说，“可以想想办法”。

不过，事实上，刚刚创立两年的中国银联，并没有 VISA 和万事达那么健全的线上网络。

“马云当时的想法，比如连上银联就和所有银行都连上，是不可能的，条件不具备。”知情人士向《财经故事荟》透露，“银联自己还没有在互联网上和银行打通呢”。

中国银联在线下之所以能够快速搭建起和连接银行的通用网络，原因之一是当时多部委的齐力推动，大小银行们，主动或者被动地都会支持中国银联。而在线上，并没有政策支持。

“在线上，银行不支持你，压根玩不转”。上述知情人士告诉《财经故事荟》。

此次会面并未被正式公开过，不同的参与人士的记忆，如同一时空向不同方向发射出去的箭头，在接下来漫长岁月中，偏差越来越大。

十年之后，事实已经如同散落各地的碎片，难以拼凑出完整客观的真相。

03 成长

那次会面大概一两个月之后，当时的银联决策层向 CHINAPAY 负责人问及合作事宜，后者回答：“马云要自己干了吧”。

2004 年 12 月，浙江支付宝网络科技有限公司在杭州成立，马云开始和银行一家家展开艰难的谈判。

而此次会面对中国银联亦有启发，“原来互联网支付这么有前景，这一块不能丢”。而当时的 CHINAPAY 也梦想打造中国的 PayPal。

不过，支付宝公司的发展速度远远快于 CHINAPAY。原因主要在于，支付宝公司有业务场景——快速发展的淘宝网。

就在支付宝在互联网上一骑绝尘的时候，银联商务在线下也在快速增长。

普通公众并不了解的是，名字中都有“银联”两字的银联系公司，是一个极为复杂的体系。

总公司为中国银联；此外还有银联商务有限公司（简称银联商务），是中国银联控股子公司，2002 年成立，是一家第三方支付公司；此外还有银联电子支付（CHINAPAY），是中国银联的控股公司，其支付业务范围为互联网支付和电话支付等。

银联商务成立的初衷，是为了解决银行卡受理商户太少的问题。银联商务成立之前，支持银行卡消费的商户只有 15 万户，POS 机具 20 多万台，平均每 100 块钱的社会消费品零售中，只有 2 块钱是由刷卡支付。

截至到 2013 年，全国已经有 400 多万家商户的收银台上，放着 1000 多万台 POS 机。每 100 块钱社会消费品零售中，已经有 50 块钱是刷卡支付，几乎赶上了发达国家水平。

具体到线下收单，其产业链上总共有三个利益主体：银行卡的发卡行、收单机构、提供转接清算服务的中国银联。每刷一次银行卡，不同行业商户需要交纳不同比例的手续费，而上述三个利益主体按照 7：2:1 的比例分食手续费。

总之，从 2004 年到 2010 年，是支付宝和中国银联快速发展的 6 年。

在 2009 年，支付宝超越了 PAYPAL，成为全球最大的第三方互联网支付平台。

2010 年，全球每十张新发的银行卡中，就有三张带有醒目的银联 LOGO，其年新增发卡量超过了 VISA 和万事达。这些银联卡可以在全球 130 个国家和地区畅通无阻的使用。此外，银联商务也是线下最大的第三方支付机构。

据悉，双方在这几年中亦有过谈判，却没有达成合作，但是至少没有出现任何显性矛盾。不过，这种看似波澜不惊的和平关系，已经维持不了多久了。

04 冲突

到了 2010 年底，支付宝还推出了“快捷支付”。彼时担任小微金服 CEO 的彭蕾认为，这是支付宝发展史上的四大标志事件之一。这款产品实现了马云 2004 年的愿望——不需要开通网银也不需要 U 盾，只要经过简单的验证和绑定环节，就能实现网上支付。它不但大大降低了使用门槛，提高了支付成功率，改善了支付体验，还对未来的移动支付提供了技术基础。

而中国银联虽然在 2004 年就搭建了线下的互联互通网络，但是在线上 and 银行的打通工作却进展缓慢。

到了 2011 年 6 月，中国银联正式宣布推出“银联在线支付”和“银联互联网手机支付”业务，无卡支付则是亮点之一——用户无需开通网银即可实现线上支付，大大降低了互联网支付门槛。

在这之前，中国银联并没有和第三方互联网支付机构有过大规模的系统性的合作。几乎就在中国银联发布新产品的同时，2011 年 5 月 26 日，中国人民银行给 27 家公司发放了首批支付牌照。

接近中国银联的知情人士告诉《财经故事荟》，在这之后，中国银联开始“对所有获牌支付机构开放、合作，后来，包括财付通在内的大部分第三方支付机构都接入了中国银联网络。不过，这其中不包括支付宝。“几次主动联系，都吃了闭门羹”。前述接近中国银联的人士透露。

不过，2014年4月，有支付宝人士解释了当初不合作的原因——在这之前，当支付宝接入的银行还不够多的时候，曾希望和中国银联合作，但是后者似乎没兴趣：“我们需要的时候，没（合作）机会。现在不需要了，你（中国银联）来了，我的门难道一直对你开着？！”

而接近中国银联的人士则告诉《财经故事荟》，大概2008年之后两三年，中国银联相对封闭，到了原央行副行长苏宁来到中国银联之后，又开始相对开放，主动和第三方支付机构合作。

从客观上来说，2011年的支付宝，已经拥有了“拒绝”中国银联的底气。从产品上来说，早在半年前，支付宝就推出了类似产品快捷支付。从银行资源上来说，双方势均力敌，截至2011年5月底，支付宝快捷支付合作上线的银行总数达到了83家，而当年6月接入中国银联无卡支付平台的银行不过73家。

这个时候，在包括了线上和线下的非金融机构支付市场中，老大仍是银联商务，其冠军地位主要依赖于庞大的线下支付业务。

而在互联网上，支付宝则以接近50%的市场份额牢牢占据了冠军的位置。

但是，支付宝已经准备进入线下领域。2012年3月，支付宝推出了物流POS支付方案。不过，到了2013年8月，支付宝突然对外透露：“因为众所周知的原因”，支付宝准备停止POS机业务。后来，支付宝人士私下解释了这句暧昧不清的表达，“主要是银联的阻挠”。

2013年10月，在一场互联网金融人士聚集的论坛上，当《财经故事荟》记者向银联子公司一位负责人询问此事时，这位负责人摆摆手说：“这个事不方便细说。”

但是半分钟后，他有些愤愤不平的回过头说：“线下这个市场，是中国银联费劲了心血培育的。最初的 POS 机都是我们布的，那时候可是一点不赚钱，市场起来了，有的公司故意却绕开银联。”

不过，这样的理由似乎不能说服支付宝人士。“商业就是这么残酷啊，你也挡不住别人进来。”上述支付宝前任高管说，“商业竞争，哪里论先来后到？！”

“阻挠”包括对于违规行为趋于严厉的处罚手段。

“套码”等违规情况其实一直存在。但是到了 2013 年，对类似违规的调查似乎严厉起来了。比如，和第三方支付机构“直联”的上海银行被罚 400 万元，此外，收到处罚的还包括第三方支付机构快钱、汇付天下等。

对于中国银联来说，这其实是守疆护土的无奈之举。无论是逐渐强大起来并且精明务实的第三方支付企业，还是监管部门的政策，似乎都在朝着背离中国银联利益的方向发展。

虽然 POS 机业务被叫停，但是互联网公司并没有降低对线下市场的热情，典型的例子就是支付宝钱包和微信支付。

2013 年，支付宝钱包作为独立品牌发展。它的大幅广告海报，被张贴在人流密集的北京地铁里，夸张的广告语和鲜明的支付宝 LOGO，总会时不时突然闯入乘客的视线。

在 2013 年 10 月的支付宝钱包发布会上，小微金融服务集团国内事业群总裁樊治铭站在舞台上，用预言家一般肯定的语气说，支付宝钱包的终极目标就是代替实体钱包。由于移动互联网能够 24 小时随时在线，意味着在线下业务场景中，也可以使用扫码等方式进行网络支付。

而拥有庞大用户的微信也推出了微信支付，通过搭建打车、购物等应用场景，将支付范围扩张到线下。

不过，支付宝和微信都过于乐观了。2014 年 3 月，扫码支付突然被中国人民银行叫停。当时央行解释说，线下条码（二维码）支付存在安全隐患。

05 示好

不过，紧张的关系 2014 年开始缓和，双方或许明白，巨大的线上线下支付市场，不可能被一家企业独揽。

在 2014 年 3 月份一场发布会上，中国银联总裁时文朝现身，这是他第一次为公开为合作伙伴站台。

这位刚刚上任的新总裁看起来并不春风得意，相反，他特别坦率地倒起来“苦水”——当他 2013 年 9 月来到中国银联之后，后者就开始“裸泳”了。

中国人民银行已经批准了 250 家第三方支付机构，前 20 家占据了 90% 以上的市场份额，但这 20 家千方百计地绕过银联进行转接清算，让中国银联的交易量分流得非常明显。

时文朝并不否认，在银联初建时，曾享受了一系列扶持政策，但是从 2013 年开始，这些文件已被逐渐废止，“中国银联躺着挣钱的日子终于一去不复返了。”

比如，2013 年 7 月，中国人民银行发布了《银行卡收单业务管理办法》，根据该办法规定，在线下收单业务中，第三方支付机构可以绕过中国银联，和银行进行直联，从此以后，中国银联并不一定还能分食 10% 的手续费。

“监管政策、产业环境、市场环境、竞争态势都已发生了深刻的变化，如果大家认为中国银联还是‘机器一响黄金万两’，你就 OUT 了！”时文朝说。

接近时文朝的知情人士告诉我，时文朝心态比较开放，“是个市场派”。

据《第一财经日报》报道，时文朝已经得出了初步结论，既然“垄断”的日子到了头，中国银联就应该成为开放平台，和第三方支付机构构建产业链，双方并非“对手”。

就在当年 3 月，双方关系似乎最为紧张的时候，时文朝有天在某微信群里说：“要能和马云、马化腾喝顿大酒多好”。

而彭蕾亦有此意。4 月中旬，在某个非公开场合，彭蕾特别爽快地说：“我也很希望有一个机会，跟银联领导坐下来认真地谈一谈。”

彭蕾甚至还找到了和中国银联“共同的敌人”，“海外的 Visa、万事达，应该是我们跟银联共同去面对的问题。我们可以共同去做点什么，这个最重要。”

而接近中国银联的人士则透露，目前银联方面已经和小微金服的人士见面沟通，“还没达成具体的合作，可能一把手还没机会坐下来谈。”其他了解银联的知情人士声称，合作的契机应该在线下支付市场。

现在支付宝已经跟国内外 180 多家银行以及国际卡组织等机构建立了合作，其中包括中国银联的老对手 VISA、万事达，却没有中国银联。

而银联卡已经可以 140 多个国家畅通无阻的使用。合作的伙伴已经超过了 400 多家，其中甚至包括老对手万事达，却没有支付宝。

这或许能够说明，在商业上没有永远的宿敌。在各自领域已经成为全球顶级玩家的中国银联和支付宝，或许终于有了合作的可能。

在中国，几乎每个人的钱包里都装着银行卡，借助于中国银联，这些银行卡得以跨行、跨区甚至跨国使用，而他们的手机中或许也装有支付宝钱包的客户端，他们在商场购物需要或许通过银联商务的 POS 机结账，在网上买东西则乐于使用支付宝——总之，一个都少不了。

题图来自 Unsplash，基于 CC0 协议