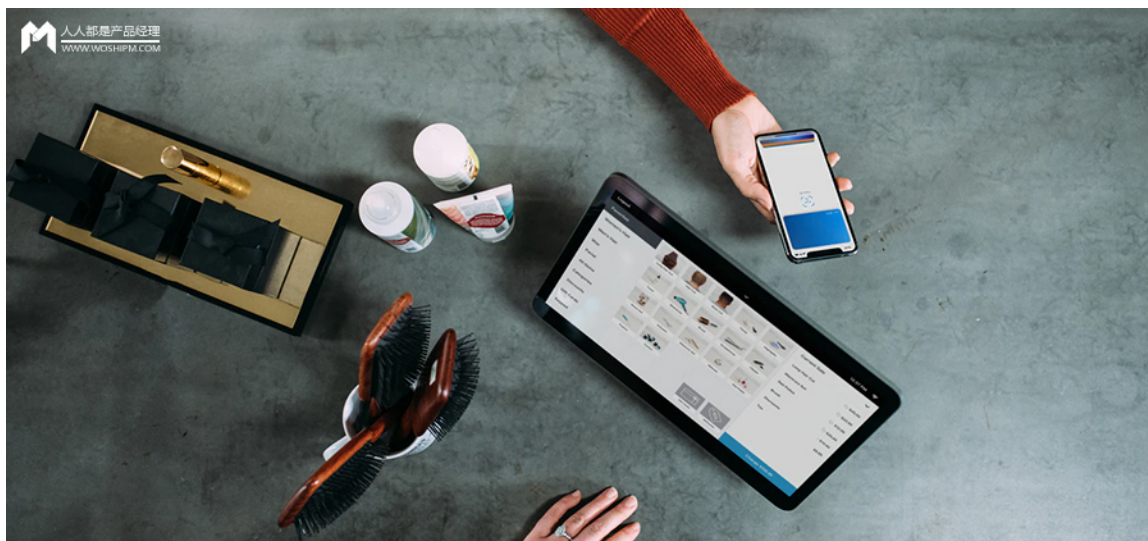


编辑导语：如今很多平台都开始入手支付板块，我们可以发现，一些平台慢慢的都有了自己的“钱包”，比如微博钱包、抖音钱包等等，越来越多的平台开始接触支付领域；本文作者分享了关于支付行业的思考，我们一起来了解一下。



“我知道超级 APP 的故事很性感，账基钱包的故事也很性感，可是这么做的，99.99%都死了，要么公司死了，要么部门没了。”

## 01 故事 1：一个要做支付“超级 APP”的部门

听到一个挺熟悉的某个巨头公司的支付事业部，又开始裁员，业务砍得砍，扔的扔，部门也一拆为二，很唏嘘。

在部门成立的这几年里，CEO 也换了，可是业绩、指标都还是几乎没有起色，基本属于不值一看。

过往的一年，因为疫情加上部门业绩实在难看的原因，所有人的绩效都被打了折扣，相当于变相降薪。

为了财务报表好看，一波接着一波的裁员潮，原本上市也因为去年突发监管政策上市。

人心思变，人心想动。

2019 年，支付宝已经是一个超级 APP，国民级应用。通过越来越多的应用增加自己的护城河和粘性。

故事很性感，于是这个部门便也心动，开始要做一个支付钱包“超级 APP”，包罗万象，有着各种各样的应用，想着有了那么多应用，就会越来越多的人来用，这个点子，很美。

可是模仿的不像，也许就是“西施效颦”。

公司高管并不是支付行业浸淫多年，只看到别人现在是这个样子，不知道怎么一步一步成为这个样子，不知道得需要多少条件，砸出多少钱，有个怎么样强势流量资源才能做出一个对外用的账户钱包，更不必说成为支付宝那样的“超级 APP”了。

可是折腾一年过后，放弃了成为超级 APP 的想法，始终有个做一个对外账基钱包的心，看不上那些支付网关的生意。

支付的本质是交易量，有了交易量才有话语权。

对于支付公司来说一切都是为了交易量。

增长的方法在黑客中早就说过：以存量带增量，用高频带高频。

高频：一是自建高频、二是去别人的高频领域去带动自己的高频。

前者需要投入无数的钱、资源和一些运气。

如果没有这些资源和投入预算，显然后者更为务实也更容易一些。

做网关显然比做账户更能做出业绩。

讨好 B 用户比讨好 C 用户更容易，也更有忠诚度。

折腾几年过后，如今陷入两难，放弃不忍心，投入无底洞，只能先从裁员、砍业务开始。

这不是第一个，也不是最后一个巨头这样，过往更有资源投入更多的 SDP 已经走过验证过了。

## 02 故事 2：支付宝 Slogan 的演进

我想看到现在，更要看到是如何从过去一步一步，一个接一个跬步走过来的。

没有过去就没有现在，每一步都算数。

我想说说我看到的，支付宝这些年的变化，就从 Slogan 的演进来说吧。

2004-2011：因为信任，所以简单

为什么是这样？

因为这个阶段，支付宝想解决的就是其自己的淘宝业务的收钱、付钱问题，只是稍微复杂一点，需要其在这中间做担保，有了担保交易，让大家敢买敢付。

有支付宝担保了，买卖双方都互相信任了，这交易也就简单了。

这时候，做的还是支付本身的业务。

2011-2017：支付宝，知托付

这个时候的支付宝，已经开始走出去，从服务自己，到服务外部大大小小的商家、服务大大小小的合作方。

用户敢不敢把钱充值进去？

商家敢不敢把钱放在账上不提现，别一到账就提走到银行？

合作方敢不敢把这么多业务在支付宝上开设，由支付宝去收？

向大家表明态度，知道信任不易，托付不易，责任重大。

这时候，主要做的还是支付本身的事，只是服务的客户数量变了，性质变了。

2017-2020：支付就用支付宝

口号简单、粗暴，为的就是加强支付宝在消费者心中作为“支付”选择的心智。

这个阶段，支付宝和财付通（主要是微信支付）进行激烈甚至惨烈的攻防战，付出无数的金钱，惨烈到以后再也没有哪个企业敢轻易做一个主要服务外部客户的钱包，养活了一大批帮其支付工具展业的支付服务商。

支付相较于社交，注定是个低频的事。

所以这一开始，低频打高频，支付宝是输的；再加上堪比“偷袭珍珠港”的微信红包，这就更加输的体无完肤了。

于是做了很多尝试。

尝试做社交，上线“圈子”功能，结果陷入风波，一地鸡毛；

尝试抢商户，投快的、投小黄车，反正哪里高频投哪里；

尝试补贴聚合支付第三方公司，烧了无数钱。

最终依靠“发红包赚赏金”，扫码商家红包，用户便宜、商家赚赏金的这样一个不计成本就要打赢的惨烈战役，以攻为守，才扭转了形势。

那场战役，充分见证了我国羊毛党的创造性，短信推广流、假装送奖流、微博微信推广流、线下口播流、流量劫持流。。。。。。每个流派都在瓜分着这个赏金。

有了扭转的势头后，后续，加上了积分、签到之类粘性机制，一点一点守住支付地盘、扩大优势。

2020：生活好，支付宝

这一次的口号升级，从支付变成了生活服务平台，向外部表明了自己是超级 APP 的态度。

支付宝 15 年，为了获得各种各样的流量入口，让用户有一个充钱、花钱使用支付宝的理由，投了很多公司，建了很多应用，连接了很多公司，聚集了很多用户和伙伴。

在这一年，人、货、场都挺匹配，再加上口碑本地生活诞生于蚂蚁金服，在支付宝里一直有着流量入口，2020 年 1 月，蚂蚁金服 CEO 胡晓明也兼任本地生活服务公司董事长，于是这么多条件一起，支付宝开始明确从支付出发演进成为一个超级 APP；同样也有同行，从一个超级 APP 出发，演进成为一个支付巨头，比如微信。

这一点特别需要说的是，很多公司只看到今天的支付宝是一个超级 APP，故事很性感，于是每家公司都要做钱包，做账户，做一个超级 APP，不知道前因和后果，不考虑前提条件

，结果就是花了数以亿计的钱，折腾了好几年，最后业务收缩、关闭的有，公司倒闭的有，成功的鲜有。

你听过的那些有名或者没名的公司，大多都这么干过，或者还在干。

所以这里我觉得想的最明白的就是连连支付，认识自己的长短处，不逾矩，做自己擅长的事。

专心做收单网关，健壮自己底层能力，一直做到成为内地除银联外第二家人民币银行卡清算机构：连通公司。

### 03 故事 3：支付钱包的条件

做一个对外的钱包，用户特别是 C 用户愿意用的钱包：一个先决条件，两条道路。

先决条件：

有个强势接近于在某个领域垄断给流量的爹。

支付宝有淘宝、微信支付有微信，因为爹足够强势，可以源源不断给到量。

盛大有盛大文学，盛大游戏，在其领域很强势，可不是全民领域强势，最后钱包没有成。

没有这个条件，99%都别做钱包，剩下 1%，可以砸没有上限的钱，培养心智或者培养羊毛，看看能不能成。

两条道路：

要么本身是个超级 APP，然后做支付，支付作为辅助，逐渐发展成主力。如微信+微信支付；抖音+抖音支付。

要么本身先做网关支付，有巨大交易量，链接海量商户，从后台走向前台，尝试成功的大都是做的钱包服务体系内的客户，成功变成全民钱包的我没想到有什么。

### 04 故事 4：支付钱包的演进

历史，其实都有规律，有很相似。

希望这个演进，看的人有帮助：

支付 1.0 的演进：

一开始，支付仅仅是做些通道中间收入、交易信息过把手、线下铺 POS，线上做网关，支付更多支付方式、支付能力、支付通道，赚银行看不上的这些钱；慢慢，信息流、资金流多了，开始做数据分析、精准营销、黑产买卖；再后来，资金多了、交易多了，不甘于背后，希望资金落地，用户信息入库，做账户体系，从网关支付走向账户支付，卡基向账基跃进。

要做账户，就要先有场景，要安全。所以有了 KYC，有了场景建设，应用建设，一开始做水电煤充值、手机缴费应用，后来直接收流量入口，进行排他性。

账户用户多了，开始建设更多应用场景，从支付到理财、到贷款、甚至银行。

支付 2.0 的演进：

纵向演进：从支付功能，向 saas 服务、向应用场景（自建+收购）演进。横向演进：从支付功能，向金融业务演进-保险、理财、消金演进。

认知：支付的每一次改变都拓展这个行业对支付的认识，支付的结束也许不是收单，但支付的开始一定是收单，甚至宏观上说结束还是收单，所以有了这个金科玉律：做支付先要做收单，做收单就是做交易量。

钱包的故事很美，可如果你没有条件做，那就是个一戳就破的肥皂泡。

作者：王小慙，微信公众号：王小慙，《支付方法论》作者

题图来自 Unsplash，基于 CC0 协议。