

支付宝终于不再锦衣夜行，要在数字化服务需求面前集中 To B 的能量并丰富和展示出来，而“全球最大的数字生活开放平台”豪言壮语的最终实现，还需多方的共同努力。



随着疫情逐步下行，更多的人开始关注两件事：

**什么样的企业将受到疫情影响，潮水褪去后显露出生存和发展的难题；什么样的企业将逆流而上，如同 2003 年非典后的电商一样实现快速增长。**

这其中，To B 服务与二者都有极强的关联，一方面疫情催生客户需求，使得 To B 这个进行了多年的互联网领域迎来迸发，另一方面，优质的 To B 服务本身也在让那些受到疫情影响的企业尽可能走出阴霾。

这个时候，一些具备能力的平台携手合作伙伴、加码 To B，显得顺理成章。

例如，最近召开合作伙伴大会，要做“全球最大的数字生活开放平台”的支付宝就是如此。

这个蚂蚁金服 CEO 胡晓明“领衔”、众多条线负责人尽数到场阐述 2020 全年发展方向和扶持政策的合作伙伴大会，全程可以简略概括为支付宝开放力度前所未有加大。

蚂蚁金服 CEO 胡晓明在会上称要从“支付就用支付宝”到“生活好 支付宝”，这反映出支付宝在脱离金融支付平台属性后开始面向服务业以综合平台的方式 To B。

而支付宝强化 To B，既是疫情后的市场与行业需求倒逼，也是自身作为巨头平台、面对合作伙伴的责任使然。

## 一、“三重倒逼”下，锦衣夜行的支付宝 To B 整装走入高光下

某种程度上，支付宝在 To B 喧嚣中如同“锦衣夜行”，在各个条线与合作伙伴共同服务大、中、小商家的 To B 历史由来已久，“穿着华丽的衣服在夜里走路”，没有刻意在人前显示。

而支付宝这次合作伙伴大会的“全球最大的数字生活开放平台”提法，宣告锦衣夜行的时代结束，To B “整装”走入舆论和业界的高光下。

而支付宝之所以要这么做，原因无非有三：

### 1. 疫情曝光中国服务业数字化短缺现实

既然办公、教育等领域因为疫情让云端协同的需求充分表现，对 4000 万新消费商家而言，疫情的冲击也同样在让它们的数字化需求暴露。

“全球最大的数字生活开放平台”一定是建立在地市场需求支撑基础之上，按蚂蚁金服 CEO 胡晓明展示的数据，目前中国 80% 的服务业还未数字化，“支付宝数字生活开放平台，就是服务业数字化的‘新基建’”。

过去还“可有可无”，现在疫情加速了这种需求的迸发，削减运营成本、提升效率、增大流量来源、丰富品牌形象……都需要数字化从“基础设施建设”方面进行支撑。

### 2. 市场环境决定认知的重要性

“锦衣夜行”阶段的支付宝，与阿里系在商业成功之外的其他业务“悄声发展”调性一致。

近一两年，阿里响动开始变多，例如 2019 年，阿里云的 To B、To G 能力频繁曝光，此外，“被商业光辉掩盖”的 AI 技术也高调表现自己，“技术公司”形象树立起来。

支付宝把 To B 搬到高光下，可看作阿里这种行动的延续。

浙江的“跑一次”、汉堡王数字化、智慧出行、付呗、扫呗.....从政务到生活、从线上到线上，胡晓明说“服务全球 12 亿人口”的支付宝已经做了 12 年的服务业数字化，客观上，从支付宝到阿里巴巴经济体，一个全链路的数字商业生态早已形成。

而即便如此，在一个需求方十分迫切、而供给方通过各种方式强调自己 To B 战略与能力的市场环境下，“酒香也怕巷子深”，面向合作伙伴把既有 To B 力量整合并推出新的细节，支付宝“不得不”在心智层面提前占位，也进行防守。

### 3. 服务合作伙伴，不管是否 To B 都需要再进一步

在蚂蚁金服 CEO 胡晓明的总体宣讲中，有一个点值得关注：支付宝将开放首页的搜索栏，为商家提供流量入口。这意味着支付宝将真正成为其 5 万合作伙伴及背后的 4000 万商家数字化升级的流量平台。

过去，搜索栏也提供一些搜索服务，但都是支付宝既有内容的服务窗口，但是，这个入口并没有对外开放，尤其是定制化为合作伙伴服务。

现在，支付宝要“开放政策”+“开放能力”（后者主要是技术和解决方案方面），等于把更多的资源掏出来共享，帮助合作伙伴数字化转型。

从这个意义上看，其实支付宝的“开放”一直在进行，只不过现在再进了一步——不管主观上要不要强化 To B、获取认知，支付宝这个进程都不会停止，只是现在恰好与 To B 的需求合流。

## 二、还是熟悉的“支付宝味道”，但 To B 野望下的内涵已不同

如果我们再回看这次发布会，就会发现在蚂蚁金服 CEO 胡晓明之外，支付宝 To B 体系下各条线负责人宣讲的东西，还是带有很熟悉的“支付宝味道”。

不过，当这些“老味道”被聚合到支付宝 To B 野望下时，其内涵也或多或少各自发生了一些变化。

### 1. 生活号+小程序本质是“内容+服务”的新消费服务模式

蚂蚁金服副总裁、支付宝开放生态事业部总经理何勇明称当下支付宝小程序每日接入商户数量超过 30 万，在此基础上支付宝将提供“好服务，好能力，好流量”。简单说，即小

程序配合生活号，开放品牌、服务、关键词等多种搜索能力，这其中增加一些 IP 营销、流量扶持、针对性扶优机制等数字化升级内容。

从实际案例来看，汉堡王通过打通与支付宝会员的关联，以生活号+小程序的方式转化、留存和运营客户，2019 年通过支付宝新增会员超过 600 万，占新增会员总数的 29%。

而获客并不是结束，通过生活号的内容服务以及小程序提供的权益入口，汉堡王得以向会员推送基于积分兑换的会员权益，鼓励再次消费，这使得汉堡王从 2019 年年初到 11 月底，成交笔数提升了 80%。

众所周知，单纯的服务营销招致越来越多的消费者反感，通过内容的方式与服务结合成为流量营销的打大趋势，这种玩法原本也是利用了支付宝在小程序及生活号方面的优势。但是，一旦以“开放”的姿态将其中蕴含的营销能量共享出来，其实意味着支付宝在向“内容+服务”这一普遍的新消费服务模式靠拢。

这个模式并不复杂，但平台的流量池以及内容的丰富度是“硬指标”，2019 年汉堡王通过支付宝服务的累计会员用户近 1000 万，没有支付宝的会员底子，这是无法想象的。

## 2. 过去的“工具”都变成了“商业基础设施”

对 C 端消费者而言，他们最熟悉的莫过于支付宝支付、扫码两大工具性功能，而这两大要素同样没有缺席支付宝 To B 体系。

蚂蚁金服支付宝商业支付及数字化事业部总经理叶国晖提出了一个称为“商业支付 2.0”的概念，他认为支付不只是支付，支付宝不止支付，要做出一个“新支付生态”。说白了，这就是一个通过政策倾斜、技术和资源赋能等方式，以支付为核心帮助商家提升服务能力的模式。

此外，蚂蚁金服支付宝商家成长事业部总经理陈冠华针对“码商”合作伙伴的获客难、成本高、效率低痛点问题，开放流量的同时提供各种经营工具聚合的平台。

事实上，当支付、扫码这样的工具性功能通过 To B 的方式通过合作伙伴触达更多的商家，并最终面向消费者，也意味着支付宝在把自己的核心功能加速转向“商业基础设施”，它不仅在服务 C 端，也为 B 端的成长提供基础设施层面的价值。

例如，在这之前，支付宝已经与中国目前最大的餐饮 SaaS 厂商二维火进行了深度合作，打造了从排队到领券、从点餐到支付的一站式解决方案。

简单说，在进店时，基于蜻蜓 IoT 设备人脸识别能力，可自动识别并提醒店员跟进个性化服务（菜品、喜好的座位等）；在服务阶段，利用蜻蜓设备的特性推出融合自助点餐和刷脸支付功能的 IoT 设备；在支付阶段，扫脸可付的同时自动完成会员卡打折、积分、卡券核销、抵扣和支付等原本很繁琐的操作事项。

当无处不支付、无处不扫码成为一种常态，灵活运用它们的商家就可以衍生出大量不同获客、体验增强、储客运营策略。

### 3. B、C 双端金融信贷，“买得起”更要“卖得了”

信用消费激发了巨大的消费能量，某种程度上，支付宝既有的花呗等 C 端产品能够帮助商家打通消费端，To B 的价值就可以算是完成了一大半。

所以，当蚂蚁金服消费金融事业群总经理、芝麻信用董事长邵文澜提出通过分期免息、返佣加码等方式把信用消费红利导入商家时，提升销售额、促进会员留存等 To B 价值就直接呈现出来。

例如：如家酒店与芝麻信用深度合作，在小程序端内上线“信用住”，目前已落地全国 4000+ 门店，对推动酒店获客、用户运营有直接的价值。

而 To B 服务中的金融元素不止于此，对那些小商家而言，能让消费者“买得起”只是商业闭环的一半，对应地，网商银行行长金晓龙提出“让 1000 万家”小店能贷上款、做“1 亿中国小店的数字金融 CFO”，等于让商家们面对商业机会能够及时抓住，契合消费者需求的产品和服务不会因为资金融通问题而搁浅，能够“卖得了”。如此，支付宝也形成了 To B 浪潮中少有的消费端“买得起”+商家端“卖得了”的金融信贷场景闭环，只有这样，商业活动才能更好、更完整地进行。

这种闭环，一方面来源于支付宝的金融 C 端能力，另一方面也借助了蚂蚁金服体系下天然服务 B 端的网商银行，在支付宝 To B 中的金融服务这件事上被打通。

#### 4. 阿里经济体能力打通，“扶上马”后还要“送一程”

对很多接受 To B 服务的合作伙伴而言，除了资源、技能等输入，他们还同时需要承接、消化这些输入的“能力”。

这是一件尴尬但很多 To B 平台并没有思考的事：东西再好，客户还需要自我全面的体系化成长，最终得把输入的东西落地应用才能实现服务的价值，毕竟，客户成功才是 To B 服务最终的成功标准。

从这个角度看，如果说支付宝上文的 To B 内容是“扶上马”，那么蚂蚁金服副总裁、支付宝城市出行与服务事业部总经理杨鹏在合作伙伴大会上提出“烽火计划”及“双子星计划”就有一点“送一程”的色彩，例如烽火计划中提供运营、技术、培训、政策四大要素帮助合作伙伴打通阿里经济体能力，是在帮助合作伙伴在内外部管理运营体系上进行自我提升。

而事实上，支付宝这类帮助商家成长的策略早已在进行，尤其在表现在一些缺乏体系化能力的小商家身上，例如支付宝的商家服务平台为便利店、蔬菜批发商提供包括电子合同范本在内的法务服务，为水果店、美容院提供从广告包装到宣传营销的一整套服务解决方案等，而到了“烽火计划”及“双子星计划”，这类“帮扶”无疑将更加系统和深度。

一方面，这些固然是支付宝背靠阿里经济体帮合作伙伴数智化、服务化、商业化升级的 To B 动作；另一方面，这种升级也是为了让支付宝其他 To B 举措更好地落地。

### 三、支付宝“开放平台”的价值，仍需要合作伙伴深挖

必须看到的是，To B 是一个需求侧庞大而庞杂的市场，支付宝的 To B 盯住的仍然是新消费及其关联的商家生态。

在这个支付宝凭借商业底子客观上拥有优势的领域，所有的服务最终都将面向 C 端，To B 无非是为了让最后环节的 To C 更好，这正如蚂蚁金服 CEO 胡晓明所言，“只有携手服务商服务好商家，才能最终服务好消费者”。

满足了消费者，所有 B2B 服务链条环节才能最终获得价值，这也意味着支付宝的“全球最大的数字生活开放平台”实质是 B2B2B.....2C 的链条模式，其价值应该由合作伙伴共同完成，最终由消费者对商家的选择来证明。

从前文可以看出，支付宝这次在营销、工具、金融、运营等方面为合作伙伴及商家提供了系统化的 To B 服务，敢拿出来做整合的数字化服务体系，“全链路数字商业生态”在流量、技能、服务、模式等方面已有自己足够的积累。

而支付宝毕竟只是一个“平台”，资源或能力无论如何深厚，都只是平台性的、支撑性的，合作伙伴基于自身业务需要，还可以、也必须对这些 To B 输出进行深挖，创造属于本行业甚至本企业的独特价值。

仍然从各条线的案例来看，在本次大会上，蚂蚁金服支付宝商家成长事业部总经理陈冠华表示要“共建码商服务生态，加大平台流量扶持码商”。而其实“码商服务生态”本身就是携手服务商服务商家的一种协作模式，最终也是为了消费者在消费过程中更加便利、享受更多权益，除了流量、技能，消费者最终的体验还需要码商的自主创新。

总而言之，支付宝终于不再锦衣夜行，要在数字化服务需求面前集中 To B 的能量并丰富和展示出来，而“全球最大的数字生活开放平台”豪言壮语的最终实现，还需多方的共同努力。

### #专栏作家#

曾响铃，微信公众号：科技向令说，人人都是产品经理专栏作家。TMT 新媒体“铃声”创始人，《移动互联网+新常态下的商业机会》《趋势革命：重新定义未来四大商业机会》作者，《网红经济学》作者之一，《商界》等多家杂志撰稿人。重点关注 SaaS、智能硬件、互联网金融、O2O、新媒体运营方向。

题图来自 Unsplash，基于 CC0 协议。