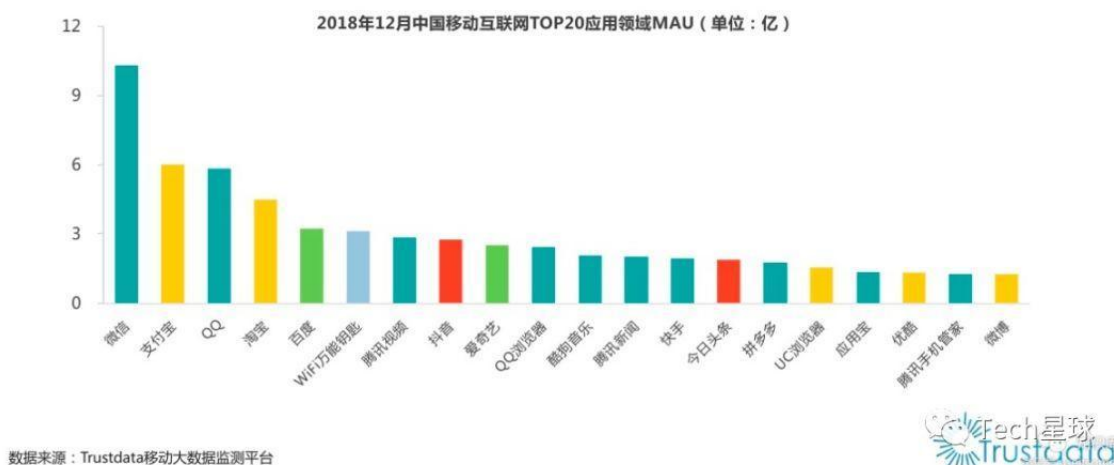


以「多维」打「高频」，支付宝找到了更适合自己的路。



「支付宝以前太关注竞争对手，反倒忽视了自身优势，这是支付宝这两年总结出来的最大经验教训。」

近日，支付宝一位产品经理透露，尽管支付宝这两年除了引入小程序，再没有重大更新，但是支付宝 App 月活两年翻倍，成为全球最大非社交 App。发挥支付宝离钱近离交易近的优势，而不是一定要增加社交等提高打开频次的功能，让支付宝用户数据重回高速增长状态。



第三方数据也验证这位产品经理所言不虚。根据 QuestMobile《移动网民习惯变迁报告》数据显示: 支付宝及其附属公司全球年度活跃用户超过 10 亿, 月活跃用户在 2018 年 11 月就已超过 6.5 亿, 且仍保持了 50% 以上的增速。

App Annie 的《2019 移动市场报告》显示, 在 2018 年全球综合月活跃用户数排名前十的 App, 作为榜单中为数不多的非社交类 App, 支付宝、淘宝分别排名第 7、第 8 位, 支付宝为全球最大的非社交 App。

支付宝过去两年发生了什么? 为何说经验与教训让支付宝真正认清自己? 支付宝又如何重回高速发展的道路? 《Tech 星球》揭秘并还原背后的故事。

社交、高频: 支付宝曾经的发展陷阱

2015 年微信支付与央视春晚合作, 微信红包在春节期间大火, 让支付宝第一次感受到危机。据统计, 在除夕当晚, 微信共 2000 万用户参与, 红包收发总量超过 10 亿个, 是 2014 年的 62 倍。马云曾形容这次微信红包事件宛若对支付宝“偷袭珍珠港”。

2016 年支付宝以 2.688 亿奖金+集五福活动夺回春晚赞助合作。但是彼时移动互联网在一二线城市完成渗透, 春晚活动结束后, 支付宝 4 亿用户并没有明显增加, 但是为支付宝打通用户关系提供了一定助益。

从第三方数据监测机构易观提供的数据显示, 到 2016 年第四季度, 微信支付的市场份额也从 2015 年初的 11.43%, 上升到了 37.02%, 支付宝则从 74.92% 下降到了 54.10%。

二者市场短期难以拉开后，谁更高频成为竞争的核心要点。因此促使支付宝做了两个决定，第一个是在产品本身增加社交功能提升使用频率，第二是在风口型场景中竞争。

在增加社交功能这条「社交」歧途中，支付宝最为人熟知的就是出现了「圈子」事件，此后以停止社交功能尝试而结束。通过社交提升支付宝用户活跃度这条路不能走通后，支付宝与微信支付在风口型场景中展开惨烈地竞争。

2016 年阿里与支持的美团渐行渐远后，复活口碑与支持饿了么，美团、大众点评等产品相继入住微信九宫格。在生活服务领域，支付宝与微信支付为争夺每一笔订单倾尽全力扶持相关企业。

接着在网约车领域，阿里支持的快的与腾讯支持的滴滴展开补贴大战，最高峰一天就补贴几千万，补贴教育了用户也将线上支付渗透到交通领域。然后是共享单车领域，阿里扶持 ofo 与摩拜展开正面交锋。

高频、小额的支付场景，进入门槛低、用户需求高正是培养支付习惯、提升用户粘性的绝佳机会。这方面微信社交属性，天然具有高频打开的特性，微信支付在这些场景中的强力攻势，让支付宝迫不得已进入高频、小额的支付场景中展开防御战。也正是此时，2017 年左右支付宝同比增长率跌倒 8.9% 的最低点。



支付宝方面回忆，也正是此时支付宝开始思考支付宝的真正优势是什么，支付宝的应该如何重回高增长率。从支付宝今天的主要使用场景看，数千万码商用收钱码做生意；每天数千万人用免押金租车、租房；数亿人利用支付宝搭乘公交、网约车以及定外卖等生活服务。

支付宝的核心正是优势正是离钱近离交易近，加上支付宝此前积累的信用与安全优势，在线下金融服务中更具有优势，因此支付宝逐渐从线上向线下转移，城市向农村转移，开启一场下沉之战。

支付宝开启「多维」和「下沉」之战

也是这种转变，让支付宝在 2018 年重新回到用户增长率与打开频率的双上升通道。支付宝方面终于明白，高频对支付宝并不是核心目的，因为社交等功能提升的打开率对支付宝意义不大。支付宝的核心目还是要服务好交易相关链条，服务好用户自然就来了。

具体来看，支付宝主要从市场、场景和服务三个方面进行了一场下沉总动员，完善移动支付的价值服务。

1. 市场下沉

随着移动互联网向三四线城市普及，这些城市和农村的移动服务需求被激发出来。拼多多依靠下沉市场红利，短期内成长为淘宝不可忽视的对手，支付宝不能坐视微信支付复制这一过程。

支付宝持续几年对下沉市场布局，从 2016 年持续至今的集五福活动是个典型例子。2019 年 1 月 25 日至 2 月 4 日，依旧还有 3700 多万用户刮开了支付宝“五福卡”背后的淘宝隐藏福利，带动了支付宝和淘宝的用户数据双双增长。

支付宝走向下沉市场的另一重要措施，是 2018 年面向全国开启服务商招募，延续收钱码上线时出现的服务商机制，代理分成奖励政策让支付宝开始走进县域。同时蚂蚁金服还启动了“千县万亿”计划，希望在 3 到 5 年时间里在全国 1000 个县进行合作，使支付宝成为县级城市政府公共服务平台。

据支付宝内部消息，从 3 亿到 6 亿，支付宝新增的活跃人群，主要来自于下沉地区，而且是很多小镇青年在下沉市场率先使用支付宝，带动周边人逐渐使用支付宝。

2. 服务下沉

相比线上转账等 C 端服务市场，支付宝很早开启了面向 B 端市场的服务下沉。2017 年 2 月，支付宝推出面对小微商家的全免费收款工具“收钱码”。背后依靠蚂蚁金服的能力服务，对小微商家形成了从支付、贷款、保险到营销全方位布局，支付宝逐渐能够向路边小摊等最初级商业个体提供完整金融服务。

另外小程序的出现，极大地推进了支付宝在 B 端服务的能力。支付宝过去相继完善了信用分、会员、借贷等一系列服务，但是这些能力如何统一提供给商户是个难题。小程序的出现解决了这个问题，支付宝将这些能力以 API 输出到商家小程序中，帮助用户建立交易闭环服务。

这种能力也让支付宝在争取大客户的合作，获得了一定优势。星巴克最早是选择与微信支付合作，2017 年星巴克创始人舒尔茨造访杭州时，逍遥子曾为舒尔茨描绘了一幅双方合作的大图：

天猫帮星巴克卖衍生品（比如猫爪杯）；支付宝为星巴克做会员；饿了么给星巴克送外卖；盒马帮星巴克从写字楼拓展进社区场景，每一项都切中星巴克的刚需和新增长点。

此后星巴克重新与支付宝达成战略合作，双方甚至打通会员服务。与阿里达成合作之际，星巴克股票大涨 50% 也说明市场看好未来的合作前景。

3. 场景下沉

重回实用路线的支付宝，开始在刚需场景上“死磕”。在“衣食住行”等领域，支付宝全力支持这四大场景服务的发展。支付宝在首页为饿了么、淘票票等线下服务提供了入口，支付宝方面透露，虽然它们保持了自己的 App，但是对于更多非高频使用他们的用户来说，这些业务的主入口都在支付宝。

支付宝曾经在交通场景领域折戟，2014 年打车大战，微信给滴滴灌入朋友圈流量，支付宝所支持的快的很快不敌滴滴，但是支付宝在交通场景仍然没有放弃。支付宝为哈罗单车提供信用免押金服务，是哈罗单车能够后来居上的重要因素。

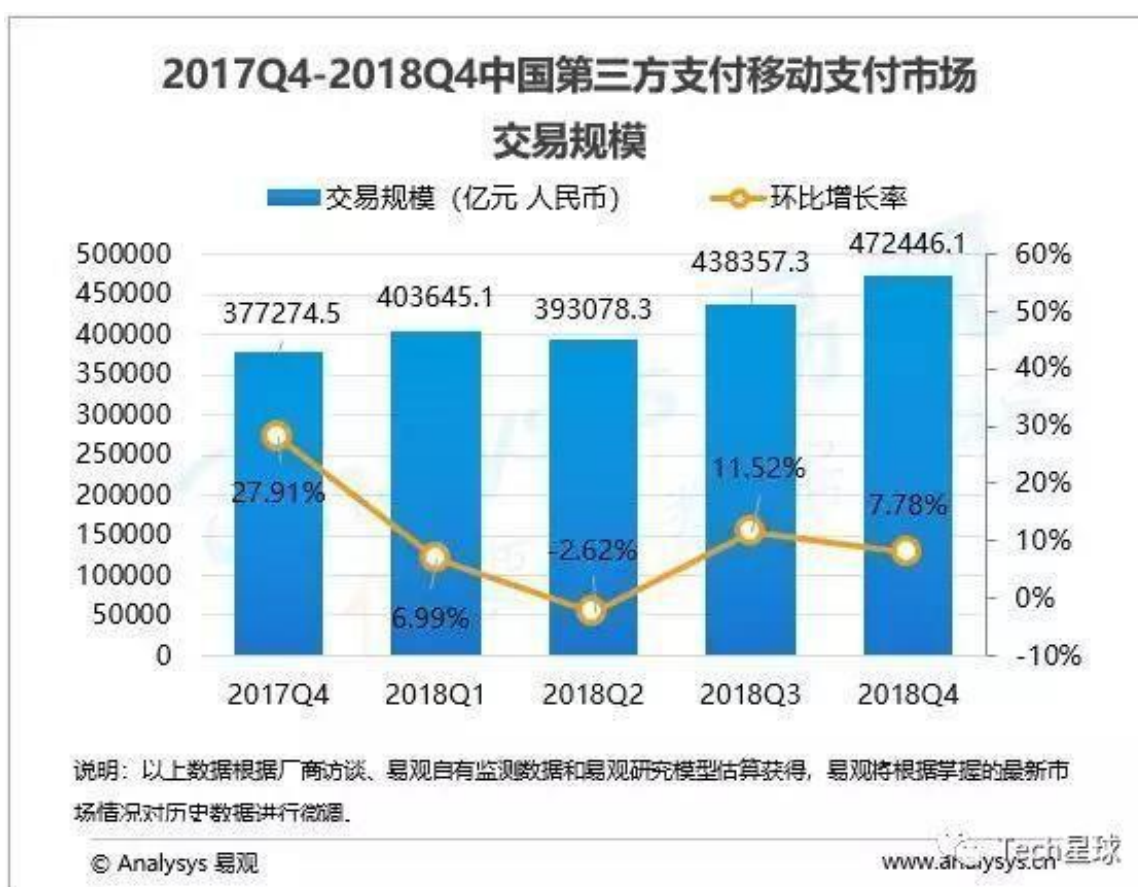
目前哈罗单车每日打开次数是 2000 万，占据共享单车每日 4000 万打开次数的一半。而在公交地铁领域，支付宝的交易量也达到微信的 3 倍。

中金分析师姚泽宇就曾表示，支付宝在 2017 年同比增长速率持续走高，重要的一点是前期布局红利逐步释放。无论是对线下数以千万计的小商户，还是对消费者喜爱的便利商超、公交出行等小额高频场景的持续布局，支付宝对各个场景坚持下沉，最终换回高增长。

移动支付格局是否已定？

从数据统计看，未来国内支付市场的两个现状很难改变。第一是移动支付市场持续保持增长。

根据易观国际发布的《中国第三方支付移动支付市场季度监测报告 2018 年第 4 季度》数据显示，2018 年第四季度，中国第三方支付移动支付市场交易规模达 47.2 万亿元人民币，环比上升 7.78%。



第二是移动支付市场仍是支付宝和腾讯支付二者龙虎斗。同样来自易观数据显示，2018 年 Q4 支付宝以 53.78% 的市场份额占据行业第一，腾讯金融（含微信支付）则以 38.87% 的市场份额占据行业二位，两者合计占据整个市场的 92.65%。

而通过下沉之战，支付宝正进入社会商业生活各个方面，巩固移动支付地基的同时，也为自己迎来了 50% 以上的增长。

支付宝是否能一直保持领先地位？

未来可能很难断言，但是支付宝目前已经显示出更大的发展想象力。

尤其是，支付宝所在的阿里经济体，其核心优势就是集团军的打法，这种系统优势复制难度很高，而且系统内的各项业务和产品相辅相成，相得益彰。

「没想到支付宝已经是整个阿里的用户增长发动机，可以给淘宝引流了」，支付宝一位产品经理说道。

以蚂蚁森林、蚂蚁庄园、相互宝等几款带公益属性的产品，在支付宝上获得快速发展为例。

“相互保”是蚂蚁金服联合信美人寿相互保险社推出的一款保险产品。4 月 11 日，支付宝官方微博宣布，相互宝参与成员突破 5000 万人，成为全球最大的互助社群；蚂蚁森林诞生之初，是按照 1000 万用户来准备服务器资源的，结果上线 3 个月，蚂蚁森林用户突破 6000 万人，5 个月，累计用户超过 2 个亿，现在，这个数字已经达到 4 亿。

支付宝能够短期孵化出几款衍生网红产品，这是其他支付生态所不具备的能力。

从最初的安全支付工具，到成为具有信用、金融、支付、安全、数据等多维能力，支付宝在核心的交易相关领域，走过弯路后已经回到高增长正轨，未来前景值得关注。

作者：杨业肇，公众号：Tech 星球（ID：tech618）

题图来自 Unsplash，基于 CC0 协议