

# 支付巨头的新战场

本报记者 李晖 北京报道

努力在“支付+金融”之外讲出一个新故事,正在成为支付巨头面临的关键挑战。

近期,蚂蚁集团旗下支付宝事业群进行了近年来最重大的一次组织架构和人事调整,力拼“数字互联”业务,并在年度生态大会上宣布投入百亿元资金进一步加大对生态服务商的扶持力度。

与此同时,微信支付亦在小

## 加码“数字互联”

支付宝方面指出,数字互联是基于支付入口延展出的、围绕生态价值的一系列增值业务。

据悉,支付宝此次的高管轮岗涉及多个部门,也是近年来幅度最大的一次调整,多位副总裁、资深总监职务发生变化。此外,其还组建了数字化产品事业部和支付宝 APP 事业部两大新部门,这也让市场再度关注到蚂蚁集团的这一“地基”业务。

据记者向知情人士了解,上述部门高管调整时间大约在一个月前,可以视作支付宝在数字互联业务方面的再加码。过去一年,在蚂蚁集团整改的关键期内,作为“地基”业务的支付宝逐步形成“支付科技”和“数字互联”两大业务板块。其中,支付科技围绕传统的持牌支付业务,而数字互联则是基于支付入口延展出的、围绕生态价值的一系列增值业务。“数字互联是支付宝接下来几年的业务重点。”该人士称。

在不断向市场传递“两个支付宝”的概念之余,2022年7月,支付宝在生态大会上首次系统向生态外商家开放一系列技术能力,帮助更广范围商户分享数字化红利。而此次高管轮岗,则显现出其更大的业务“冲刺”决心。

在近期举行的支付宝生态大

微商家数字化运营上发力凶猛,且在新的支付介质突破上跃跃欲试。在不久前举行的“2023 微信公开课”上,微信方面就披露了包括微信支付、视频号、小程序、企业微信等业务矩阵的多项针对生态从业者提效增收的一系列成果。

在市场格局基本固化的移动支付市场,近两年来,双巨头均在推进一系列数字化运营业务矩阵;支付宝持续加大生态开放力

## 会上,履新后的高管阵容首次亮相。

支付宝数字商业事业部原总经理王丽娟此前对接餐饮、零售等各行业的 KA(关键客户)商家,目前担任支付宝数字政企事业部负责人。

上述生态大会后,王丽娟向记者谈到“数字互联”业务出发点时表示,线下服务业升级理念已经发生变化,每个环节都可以用数字化重新做一遍,而依托底层数字支付网络去做是水到渠成。在没有新技术变革的前提下,再生长出一个几亿流量的超级应用很难。移动支付在完成了第一阶段的市场渗透后,可以再往前进一步,在支付这个“1”之上不断向外延伸,叠加服务、触达更多商户和用户。

事实上,移动支付被称作相对的“赔钱买卖”并不为过。根据蚂蚁集团在2020年8月提交的招股书信息,彼时对应持牌支付业务的支付宝(中国)网络科技有限公司2020年上半年净利润为3.13亿元,而对应数字化技术业务的支付宝(杭州)信息技术有限公司2020年上半年净利润为86.47亿元。后者从利润空间和商业想象

度,通过小程序、生活号、直播等方式扶持B端强化APP黏性;微信支付在视频号、企业微信等矩阵上快速拉平商业服务能力。

二者的业务趋势也在一定程度上代表了整个线下支付市场的发展趋势。“不光是巨头这样,我们2022年和2023年的重点都是做线下一到店商业服务,支付本身从回报率和商业空间上都比较有限。”一位支付上市公司内部人士向《中国经营报》记者直言。

## 力上优势明显。

以“多维”应对微信支付的“高频”是支付宝一直以来的市场策略,脱胎于阿里巴巴的支付宝天然带有极强的商业基因,被认为更懂交易也更懂商家。但需要承认,近年来微信支付在这一领域的追赶也很凶猛。

此前,被认为强于社交但弱于商业的微信,近年来在商业侧的投入很大。且基于微信生态的一系列产品如小程序、视频号、企业微信等,也可以与微信支付在服务B端时形成协同。

腾讯微信事业群副总裁、企业微信负责人黄铁鸣在近期的“2023 微信公开课上”披露,目前企业微信已经连接超1200万家真实企业及组织,每天通过企业微信服务的微信用户数达5亿,企业微信私域成交规模已达上千亿元。

一位移动支付行业资深从业人士向记者表示,“多维”的前提是点开APP,如果一个APP的打开率不理想,那支付比例肯定也会整体下滑,这也是支付宝必须耍APP运营、提升活跃度和创造商家价值的原因之一。

## 从运营下沉到介质革新

从刷脸支付到刷掌支付,近年来,支付宝和微信支付在介质革新上的尝试持续不断。

创造商家价值显然需要对生态服务商给予开放、细致、连贯的政策。

据记者了解,此前,支付宝端内的数字化能力较多开放给其集团内部。从2022年开始,其相关能力开始尝试大规模开放给外部服务商合作伙伴。

这也让支付宝端内设计架构逻辑进行了重大改变。据王丽娟透露,从此前做支付的“坑位逻辑”转向“算法逻辑”,由此把相关能力逐步开放给第一批服务商,通过开放资源、补贴扶持、培训等一系列方式帮助他们提升服务能力、服务体验和业务规模。

这种开放力度和“手把手”的运营扶持已经初见成果。数据显示,专注数字化经营的服务商企迈科技,过去一年通过跟支付宝合作为商户经营效率提升近六成;老牌支付服务商米雅科技,在支付宝平台帮助超过30万零售门店做数字化经营;南京薪人科技(闪聘)首批试水支付宝直播,通过小程序、直播等为招聘机构招工、直播代运营、培训,仅一年就实现盈利,2023年将冲刺千万元营收。

据了解,与2022年相比,2023年支付宝将投入超百亿元资金用于对服务商的专项助力。例如,服务商可获得技术支持、产品开放、现金和政策助力、流量开放、培训体系、市场资源等六大支持,贯穿从冷启动到深度运营,再到规模化变现的全过程。另外,支付宝计划共建1000个有商业变现能力的解决方案,帮助服务商有效推动GMV(商业交易总额)和订单数增长。



移动支付市场格局基本固化,双巨头均在推进一系列数字化运营业务矩阵。视觉中国/图

“生态强壮的前提是必须有商业逻辑,否则很难长起来。不管是做商业KA(关键客户)还是政企,都需要产生商业价值,才有人会用,才有生态价值,这些生态中的服务商才可以养活自己。”王丽娟表示。

而对于微信支付而言,其围绕B端的商业化服务也不弱。近几年,微信支付大力推广“券”功能。其负责人张颖在“2023 微信公开课上”就特别提到,顾客在线下消费之后,会在小程序里收到一张微信小程序优惠券,既告诉了顾客“我有小程序”,又推动顾客首次到线上小程序交易。截至目前,有2.5万个商家接入支付后小程序优惠券,在过去3年有120亿次使用。此外,微信支付和企业微信的互通转账对复购有较大拉动作用。

支付宝不断加码生活号、直播、数字运营,是希望让商家和消费者改变支付宝只是“支付工具”的认知;微信支付不断强调商业支付笔数、商业能力,则是希望让市场在“社交工具和转账工具”之上增加对其商业价值的认知。但市场教育是一场持久战,惯性认知在短时间内很难被扭转,而认知变化

和市场格局变化在久久为功之外,还往往伴随着技术迭代或爆款产品的出现。

此前,刷脸支付一度让市场嗅到了“掀桌子”的可能性,但此后由于涉及个人隐私等敏感领域,刷脸支付的推广几乎停滞。

但双巨头在介质革新上并没有放弃尝试。2023年3月初,支付宝传出获得多个掌纹支付设备专利授权的消息,但支付宝方面未就刷掌支付业务进展进行正面回应。而在上述微信公开课上,微信支付方面则披露,其刷掌支付正在邀请商家联合搭建刷掌应用场景。

张颖透露,刷掌支付需要克服几个技术门槛:第一是解决复杂光线环境;第二是解决人群的生理差异;第三是解决各种刷掌的习惯,比如手势、速度的不同。但其方便程度确实优势明显。

需要注意的是,目前掌纹支付的监管政策仍不明朗。而与刷脸支付当初崛起类似,两巨头如果只有一家主推,市场竞争和产品热度难以兴起。因此,支付宝能否参与其中,未来两巨头是否会通过补贴政策进一步激发市场活力,成为这一新介质崛起的关键。

# 资本管理新规倒计时 商业银行备考差异化监管

本报记者 张漫游  
北京报道

近日,六大国有银行相继召开了2022年业绩发布会,各银行纷纷谈到了对资本管理话题的关注。

究其原因,主要是在《巴塞尔协议Ⅲ:后危机改革最终方案》落地后,银保监会联合中国人民银行发布了《商业银行资本管理办法(征求意见稿)》(以下简称“资本管理新规”),并预计于2024年1月1日起正式实施。

在此背景下,以国有银行为代表的商业银行已经开始以资本管理新规为依据,执行规则更细、风险敏感度更高的计量规则和管理要求。业内人士认为,这也将推动商业银行进一步走资本节约型发展道路,提升风控能力和服务实体经济能力。

## 积极应对资本管理新规

日前,六大国有银行公布了2022年业绩情况。其中,在资本充足率方面,六大行资本充足率全部提升。

数据显示,截至2022年年末,工商银行(601398.SH)、农业银行(601288.SH)、中国银行(601988.SH)、建设银行(601939.SH)、交通银行(601328.SH)、邮储银行(601658.SH)的资本充足率分别为19.26%、17.20%、17.52%、18.42%、14.97%、13.82%,资本充足率均高于监管指标。

不过,随着资本管理新规进入落地倒计时,市场普遍关心其对银行资本充足率的影响,以及银行为应对资本管理新规进行了哪些布局。

对于2023年2月出炉的资本管理新规,农业银行行长付万军表示,从整体上看,资本管理新规对接了

## 发行TLAC非资本债券

值得一提的是,作为全球系统重要性银行,工农中建四大行还需满足总损失吸收能力(TLAC)监管要求的压力。

TLAC是指全球系统重要性银行进入处置阶段时,可以通过减记或转为普通股等方式吸收损失的资本和债务工具的总和,TLAC监管主要包括两大核心指标,TLAC风险加权比率 and TLAC杠杆比率。

自2021年12月1日起,中国人民银行会同银保监会、财政部制定的《全球系统重要性银行总损失吸收能力管理办法》(以下简称“《TLAC管理办法》”)正式施行,建立总损失吸收能力监管体系,要求我国全球系统重要性银行的风险加权比率应于2025年初达到

国际的监管导向,同时统筹了国内的实际,提升了资本计量规则的可比性和公允性,有助于引导商业银行回归主责主业,增强服务实体经济的动力。

至于资本管理新规对银行的影响,付万军以农业银行为例表示,经过初步测算,资本管理新规实施以后,农业银行的风险加权资产将有所下降,各级资本充足率将有不同程度的上升。“目前,农业银行正在有序推进资本管理新规实施前的各项准备工作,前瞻性做好全行大类资产的配置和结构优化,提升资本和风险管理水平,确保监管新规实施以后农业银行资本充足水平的整体稳健。”

据了解,资本管理新规主要修订内容是建立商业银行差异化资本监管体系,同时强调同质同类可比。

具体来看,资本管理新规将按

## 照银行间的业务规模和风险差异,

按照并表口径调整后表内外资产余额大小和境外债权债务余额,将商业银行分为三档。其中,第一档银行为资产余额不低于5000亿元或境外债权债务余额不低于300亿元,第二档银行为资产余额不低于100亿元或境外债权债务余额小于100亿元,第三档银行为资产余额小于100亿元且境外债权债务余额大于0。

惠誉博华信用评级有限公司(以下简称“惠誉博华”)相关分析指出,资本管理新规在风险权重设计上更加细致,鼓励银行向实体经济投放,减少长期同业资产配置。

邮储银行副行长姚红认为,资本管理新规在强调制度审慎、管理有效的前提下,进一步降低了满足条件的房产抵押贷款、优质公司和中小企业、优质信用卡业务的风险权重,提高了部分房地产开发贷款

的风险权重,按照邮储银行的发展战略、业务策略、资产结构以及风险缓释安排,这样的升降有利于增强服务实体经济的能力。

为符合资本管理新规规定,银行也在积极调整。

“我们现阶段所有的工作都为资本管理新规的落地奠定了良好基础。资本管理新规也提出了关于风险暴露和违约认定的一些细化要求,这些工作我们都已经安排了。我们力争在2023年年底向监管提出评估申请,进一步推动我们实施资本计量高级方法的落地。”姚红表示。

工商银行董事会秘书官学清表示,下一步,工商银行将进一步对标资本管理新规,进一步加强资本的精细化管理,继续优化资产布局,推进新资本发展战略的实施,加大转型力度。

在《中国经营报》记者采访中,薛慧如说。

基于资本管理新规中对TLAC相关的债券做了前瞻性的规定,关于TLAC达标的问题,付万军表示,经过总体评估,农业银行TLAC达标的压力总体可控,资本充足率是TLAC达标的基础,当前农业银行的资本充足率是17.2%,比2021年末提升了0.07个百分点,这也为农业银行TLAC达标奠定了坚实的基础。付万军透露道:“下一步,农业银行将统筹资本规划,根据市场情况适时适度进行外源资本的补充,保持农业银行资本充足率的合理稳健。”

对于大型银行而言,薛慧如认为,资本管理新规对TLAC债务工具发行不会有太大影响,因为其系统重要性非常高,政府的持股比例

的上升。”薛慧如说。

基于资本管理新规中对TLAC相关的债券做了前瞻性的规定,关于TLAC达标的问题,付万军表示,经过总体评估,农业银行TLAC达标的压力总体可控,资本充足率是TLAC达标的基础,当前农业银行的资本充足率是17.2%,比2021年末提升了0.07个百分点,这也为农业银行TLAC达标奠定了坚实的基础。付万军透露道:“下一步,农业银行将统筹资本规划,根据市场情况适时适度进行外源资本的补充,保持农业银行资本充足率的合理稳健。”

对于大型银行而言,薛慧如认为,资本管理新规对TLAC债务工具发行不会有太大影响,因为其系统重要性非常高,政府的持股比例

的上升。”薛慧如说。

基于资本管理新规中对TLAC相关的债券做了前瞻性的规定,关于TLAC达标的问题,付万军表示,经过总体评估,农业银行TLAC达标的压力总体可控,资本充足率是TLAC达标的基础,当前农业银行的资本充足率是17.2%,比2021年末提升了0.07个百分点,这也为农业银行TLAC达标奠定了坚实的基础。付万军透露道:“下一步,农业银行将统筹资本规划,根据市场情况适时适度进行外源资本的补充,保持农业银行资本充足率的合理稳健。”

对于大型银行而言,薛慧如认为,资本管理新规对TLAC债务工具发行不会有太大影响,因为其系统重要性非常高,政府的持股比例

的上升。”薛慧如说。

业内人士普遍认为,资本管理新规对银行资本充足率的影响有限。

为测试资本管理新规对商业银行资本水平的影响,惠誉博华选取了37家国内上市银行进行测试。基于测试结果,惠誉博华方面认为,资本管理新规的正式实施对于样本银行的资本水平影响相对有限;但考虑到样本主要为优质上市银行,对于房地产贷款的依赖程度相对可控,预计若将更多中小银行纳入样本,部分对于房地产贷款依赖程度较高,以及金融和同业业务占比高的商业银行的资本水平,或在资本管理新规下有所削弱。

招商证券银行业首席分析师廖志明亦分析称,资本管理新规的实施对国内商业银行资本充足率的影响有限,由于投资级企业债权风险权重下调等,预计能够略微提升银行资本充足率。

也非常高,而且还承担了一定的政策职能。所以,政府还是会鼓励大型银行补充资本或者发行TLAC债务工具,来保证TLAC达标。

薛慧如指出,从中长期来看,资本管理新规对银行发行TLAC非资本债券还是偏利好的。因为资本管理新规全面对标《巴塞尔协议Ⅲ》最终版的国际框架,对多类资产的风险权重的计量会变得更完善,从而使得银行资本管理的风险敏感性有一定程度提升。整体的信息披露和对资本监管框架的透明度也比之前更好,这将提高银行在国际市场环境上与其他同业的可比性,提高中资银行的整体稳健性。如果银行的稳健性得到了提升,其债务工具也会更有吸引力。